

INTEGRATED REPORT 2024

西華産業 統合報告書 2024

社業の発展を通じて社会に貢献する
これをわが社の信条とする

社訓

一、信用はなにもものにも代え難い財産である
常に存在意義を高く評価されるように
することが商社活動の基本である

二、迅速・適確な情報活動と効果的な対応は
すべてを制する

三、直観的思考に偏することなく、客観的考察
と必然性・合理性の追及を行い、諸事判断
処置すべきものとする

四、開拓精神に燃え、あらゆる困難・障害・激動
に挑戦し、これを克服することを誇りとす
べきである

以上

「地球環境と調和したサステナブルな
エネルギー創出・産業活動を支援する」

グループポリシー Group Policy

私たち西華産業グループは、お互いが連携し、高め合い、
公明正大な企業活動を通じて持続可能な社会の発展に貢献します。
Strive for excellence and foster a sustainable society with corporate integrity.

グループ行動規範 Code of Conduct

一人ひとりが法令を遵守するとともに
社会から信頼されるよう倫理観を持って行動します。
Comply with laws and act with ethical standards to gain the trust of society.

グループミッション Group Mission

グループ全体で豊かな社会を実現します。
Create a fulfilling society together.

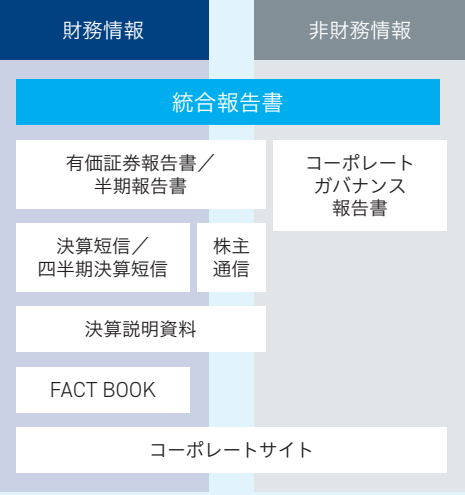
Chapter 1	
価値創造ストーリー	
At a Glance	3
価値創造の歩み	5
価値創造プロセス	7
Chapter 2	
西華産業の戦略	
トップメッセージ	9
長期経営ビジョン／中期経営計画	15
企画管掌役員メッセージ	17
管理管掌役員メッセージ	19
バリューチェーン	22
財務・非財務ハイライト	23
セグメントハイライト	25
営業本部長メッセージ	27
セグメント責任者メッセージ	29
セグメント別戦略	
エネルギー事業	31
産業機械事業	33
プロダクト事業	35
Chapter 3	
サステナビリティ戦略とガバナンス	
サステナビリティマネジメント	37
マテリアリティ	38
環境	39
人材戦略	41
社員座談会	45
持続可能なサプライチェーン	49
社会貢献活動	50
役員一覧	51
社外取締役座談会	53
コーポレートガバナンス	57
コンプライアンス	64
リスクマネジメント	65
Chapter 4	
データセクション	
11年間の要約財務データ	67
沿革	69
会社概要	70

当レポートは、投資家・株主様をはじめとするステークホルダーの皆様に、経営実績や戦略などの財務情報に加え、環境・社会・ガバナンスに関わる取り組みを含む非財務情報を通じて、当社の中長期的な成長性や企業価値向上についてご理解いただくことを目的に作成した統合報告書となります。当レポートの発刊にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC、現IFRS財団）の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値共創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参考といたしました。

2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）の事業活動における情報を対象としています。ただし一部の内容については、過去の情報や2024年4月1日以降の情報も記載しています。

西華産業株式会社およびグループ会社を報告範囲としています。報告範囲が異なる事項については、対象となる報告範囲を明記しています。

本報告書に掲載している業績見通し等の将来に関する記述は、冊子作成時点の当社の判断に基づいて作成しております。将来、実際に公表される業績等は変動する可能性があり、当社は投資家の皆様が本報告書の情報を使用したことにより生じるいかなる損害についても責任を負うものではありません。



At a Glance

設立



1947年

年間取引社数



1,926社

連結データ

国内外拠点数



137拠点

(2024年9月末現在)

従業員数



国内 800名

海外 240名

取扱高

2,053.8
億円

(前年比+16.9%)

売上高

867.8
億円

(前年比▲7.0%)

営業利益



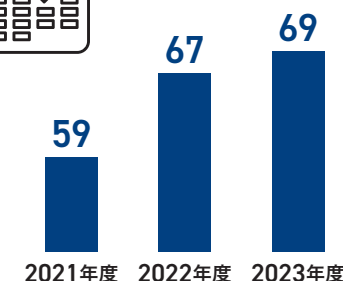
55.8億円

(前年比+20.3%)

ROE

11.6%

有給休暇取得率(%)



育児休業制度取得率



男性

80%

女性

100%

採用者数



新卒

10名

キャリア採用

14名

新卒3年以内離職率



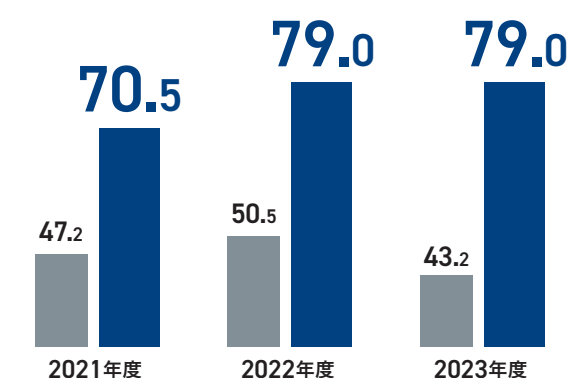
0%

全体離職率

3.47%

従業員満足度(%)

■ 当社 ■ 業界平均



価値創造の歩み

西華産業は、機械総合商社として時代のニーズを的確に捉えた事業展開により、エネルギーをはじめとした産業界を支えてきました。伝統と変革を両軸に更なる挑戦を続け、持続可能な社会の実現に貢献する新たな価値を提供します。

発足

1947年、戦後の財閥解体をきっかけに三大貿易港の1つであった門司に設立。九州地区での炭車販売から事業を開始した。戦時中の発電設備の酷使から電力不足を見越し、電力エネルギー産業にも進出。当社にとって創業来の基幹事業として、迅速に拠点整備し、着実に取引実績を積み重ねることで高い信用を獲得。ひいては現在における火力発電事業の一次代理店への選任、原子力発電関連設備代理店事業の開始にもつながっている。



西華産業発足時の基礎を築いた炭車

苦難

設立から7年後の1954年、現在の三菱商事の発足後まもなく、三菱造船から同社を総代理店とする方針が打ち出された。それまで当社の活動は三菱重工の前身である三菱造船の製品販売が大部分を占めていたため、この決定は衝撃的なものだったが、従来の働きぶりへの三菱重工からの評価もあり、二次代理店として活動を行うことで三菱商事の了承も得られ、商権剥奪の危機を逃れた。当時から築き上げた強固な信頼関係は、今なお揺るぎないものとなっている。



三菱重工長崎造船所入口に記念展示されている6,000kw背厚タービン

開拓

バブル崩壊後の厳しい経済環境下ではあったものの、電力、造船、石油精製、環境関連など落ち込みの少ない分野に対する積極的かつ効率的な営業活動を展開し、業績を維持した。さらには、積極的な海外市場への進出や新製品開拓、十分なシナジーが期待できる子会社の買収等、多方面に事業領域を拡大し、現在にも続く経営基盤の強化や長期安定的な成長戦略の足がかりを築いた。



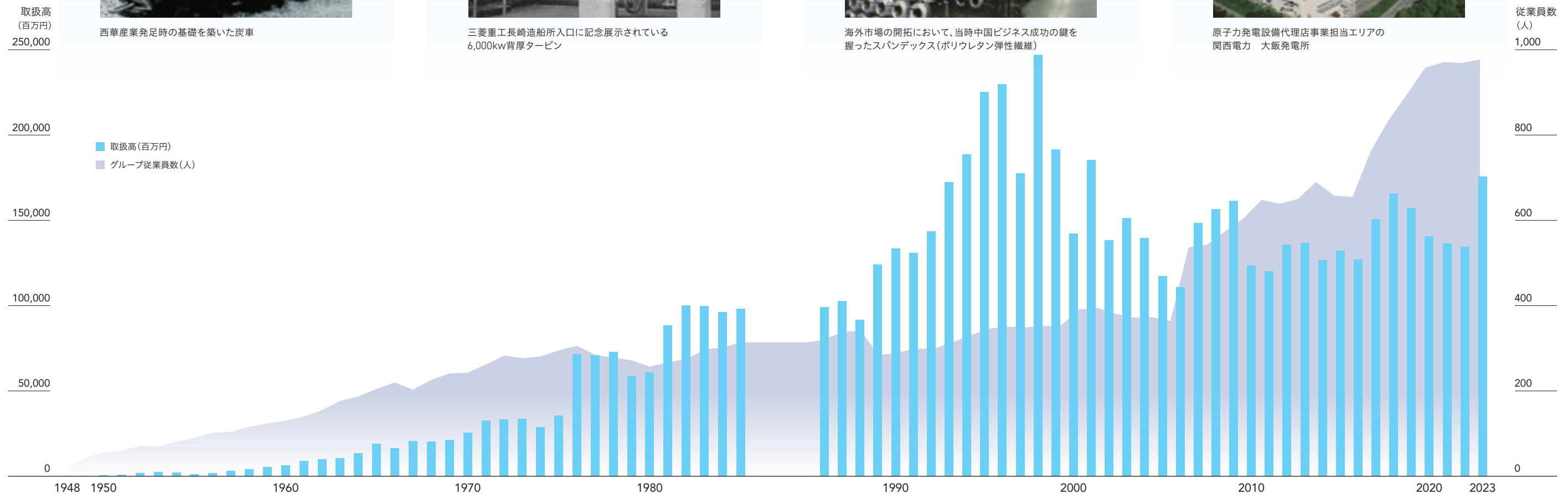
海外市場の開拓において、当時中国ビジネス成功の鍵を握ったスパンデックス(ポリウレタン弾性繊維)

現在

市場開拓や既存事業の深耕を進め、現在では国内外137拠点を有するグループ企業へと成長。2023年からは基幹事業に原子力発電設備事業が加わり、ビジネスボリュームが着実に拡大している。商社として時代の変動に柔軟に対応しながら、既存事業の更なる強化、営業スタイル・ビジネス環境の変化への適応、補完的なM&Aなどの取り組みを推進し、サステナブルな企業価値向上を続けることで「威風堂々とした一流企業」へのステップアップを目指す。



原子力発電設備代理店事業担当エリアの関西電力 大飯発電所



価値創造プロセス

① INPUT

(2024年3月期)

人的資本

従業員数
連結 1,040名
単体 346名
1人当たり研修費用
135,000円

⊖ 人材戦略 P.41

財務資本

純資産
43,180百万円
株主資本
34,345百万円
PBR
1.06倍

⊖ 財務戦略 P.19

知的資本

幅広い商品・業界の知識
リスクマネジメント
商権や新商材発掘
ノウハウ

製造資本

国内外グループ会社数
29
拠点数
137
(2024年9月末現在)

社会・関係資本

取引先数
1,926
ステークホルダーとの
信頼関係構築

強み

顧客・仕入れ先との
強固なネットワーク

三菱重工代理店としての
信用力

社会インフラをベースとした
安定収益力

外部環境

地球環境に対する関心の高まり

クリーンエネルギー需要の高まり

国内市場の頭打ちによる
トレードビジネスの成長鈍化

労働生産人口の減少

株式市場の激変

② ビジネスモデル

企業理念
社是・社訓

ガバナンス

長期経営ビジョン
VIORB2030

健康経営

人的資本経営

サステナビリティ経営

プロダクト事業

サプライチェーンの
強化



産業機械事業

省エネ・省人化を
中心とした戦略と
確実な実践

収益構造変革

新規商権獲得による
収益の底上げ

脱石炭の流れに沿う
商材の展開

エネルギー事業

セグメント全体での
ニッチトップ商材の開拓

中期経営計画「VIORB2030 Phase 1」

新たな収益源や事業イノベーションの創生

長期経営ビジョン VIORB 2030 の実現

パーパス(存在意義)

地球環境と調和したサステナブルな
エネルギー創出・産業活動を支援する

③ 提供価値

社会・顧客

持続的成長のための
製品・サービス

カーボンニュートラル
社会

地域社会の活性化

株主・企業・ 従業員

株主価値の最大化

働き甲斐の向上

レピュテーション
向上

マテリアリティの実現

⊖ P.38

次世代へつなぐ
地球環境への貢献

産業の持続的成長
への貢献

ステークホルダー
との共存・共栄

透明性の高い
ガバナンスの実践

事業の強靱化・収益構造の盤石化

トップメッセージ



キラキラ輝く、
活気に満ちた人材と組織の企業体、
威風堂々とした
一流の企業であり続けるために――

代表取締役 社長執行役員 櫻井 昭彦

パーパスの策定と長期経営ビジョン「VIORB 2030」

会社が事業の成長と持続的社会的実現を両立し、
社会に必要な存在として価値を認められるために

私が社長に就任した2018年当時、会社は業績面で長らく営業利益20数億円レベルと停滞が続く一方、世界的な脱炭素、循環型社会を目指す動きは大きなうねりとなり、当社グループの重要市場である設備投資においても環境配慮が前提条件となりつつあるという状況でした。

当社は設立以来、「社業の発展を通じ社会に貢献する」という社是に基づき、機械総合商社として広く産業界の発展を支援することにより豊かな社会の実現に貢献してきました。それについては会社として誇りを持っています。しかし、すでに会社設立から長い年月が経ち、社会が当社に求める役割も大きく変化しています。引き続き社是を具現化し社会的使命を果たしていくためには、改めて会社の目指す姿、成長への道筋をステークホルダーに明示し、将来への期待に応える必要があると考え、2022年4月、2030年に向けた長期経営ビジョン「VIORB 2030」の策定に至りました。これは「地球環境と調和したサステナブルなエネルギー創出・産業活動を支援する」という当社の存在意義（パーパス）を世に示すとともに、パーパスの実践により持続可能な社会の実現を目指すことを宣言した、いわば会社としての決意表明です。

長期経営ビジョンに基づく成長戦略の始動から2年が経過しました。すでに業績という形で成果が表れていることもあり、パーパス、長期経営ビジョンの策定により環境に対する会社の立ち位置、今後の方向性が見える化したことは、社員のモチベーションアップ、エンゲージメント向上という意味でも極めて有効であったと実感しています。

中期経営計画「VIORB2030 Phase1」の進捗

中計初年度の2024年3月期は最終年度の利益目標を前倒しで達成

「VIORB 2030」では、ビジョン実現に向け、Phase1（2023-2026年度）➡Phase2（2027-2030年度）と2つのステップを設定し、各4カ年の中期経営計画を経て2030年度のゴールに至るロードマップを描きました。すでにスタートしている中期経営計画「VIORB2030 Phase1」は、Phase2の飛躍的成長につなげる礎を築く期間という位置づけで、営業戦略・人事戦略・事業ポートフォリオ再構築という3つの成長戦略に取り組むことで持続的な収益構造の確立を目指しています。

持続的な収益基盤の確立を目指し3つの成長戦略を推進

次に、中計初年度の成長戦略の進捗についてご説明します。まず営業戦略では、「エネルギー事業をベースとする事業基盤強化」、「4つの重点分野（脱炭素、省エネ・省人化、サーキュラーエコノミー、DX化）」などに取り組んでいます。エネルギー事業については2023年3月に三菱重工の原子力発電設備の販売代理店となったことでビジネスボリュームが着実に増加しており、基礎収益力を高めることができました。新規に外部から拡充した拠点・人材による立ち上げがスムーズに進んだことなどから早期

初年度となる2023年度については、当初は三菱重工原子力事業の代理店業務開始に伴う先行投資、社員給与のベースアップなどによる販管費の増加、前年度の大幅増益に寄与したグループ会社の業績の揺り戻しの懸念などから減益を見込んでいましたが、これらのコスト増をエネルギー事業や関係会社によるトップラインの上昇が打ち消す形となり、営業利益55億円、当期純利益44億円と、中計最終年度である2026年度の営業利益および当期純利益の目標を前倒しで達成することができました。

の収益性向上を期待しています。また火力・原子力分野に強みを持つ株式会社TVEを持分法適用関連会社としたことで、一層の関係強化を図るとともに新たな商権を獲得することもできました。「4つの重点分野（脱炭素、省エネ・省人化、サーキュラーエコノミー、DX化）」での事業拡大という点では、脱炭素の象徴ともいえる原子力ビジネスが加わったこともあり受注ベースでのグリーンイノベーション関連商品取扱高が前期比3倍強となりました。また主要グループ会社の事



業も社会インフラ系商品を中心に好調に推移しています。人事戦略では、2023年4月に競合他社と比較して割負けする水準となっていた報酬水準を引き上げ、さらに2024年4月には新たな人事制度を導入するなど「働きがいを持てる人事制度の導入」、また多様な人材を獲得するためキャリア・リターン・プロ人材など「ダイバーシティ採用の強化」にも積極的に取り組みました。

事業ポートフォリオの再構築については、2018年の社長就任時から不採算事業からの撤退、支店の閉鎖、遊休不動産の売却を実施する一方、100%子会社であるセイ

カダイヤエンジン株式会社の設立など新たな投資も行い、資産の入れ替えを進めてきました。その延長線上の施策として2023年には子会社である株式会社竹本や東西実業株式会社の売却とともに前述の株式会社TVEの持分法適用関連会社化などを実行しましたが、事業の選択と集中、資産の入れ替えについては道半ばというところで、ここは継続課題であると認識しています。以上、中計初年度を総括すれば、事業面で個別に課題はあるものの、大きな流れとしては企図したところまでは辿り着くことができたと評価しています。

PBR改善に向け、あらゆる施策を検討し真摯に取り組む

経営課題となっているPBR改善については、2023年3月の東京証券取引所からの要請に基づき、11月には具体的な施策を開示し真摯に取り組んだ結果、PBRは前年度中に1.3倍近くまで上昇しました。振り返って見れば、2022年頃から原子力関連など新たな事業の展開が見え始めたということもあり、このタイミングで東証から提言を受けたことは、当社がプライム上場企業として取り組むべき課題を整理し、改めて会社の持続的成長を検討する良い機会になったと考えています。東証の提言を踏まえ、事業面では新規事業分野の開拓や差別化のための経営資源の投入が不足していること、市場面では低PBR、株主還元が不十分、ROE水準が期待レベル未滿、IR活動の不足——など自己評価を行い、これらの結果に基づき「2030年度業績目標の前倒し達

成」、「財務レバレッジを活かした事業投資」、「株主還元の強化」を企業価値向上に向けた大きな方針として掲げ、PBR改善に向けた施策を検討しました。具体的には、①株主還元の方針を「配当性向35%目途」から「総還元性向45%目途」へと変更、②株主優待制度の導入、③政策保有株式の縮減、④ROE目標値の上方修正、⑤投資家との対話、個人投資家向け説明会の開催拡充といったIR活動の強化に加え、とにかくやれることからやろうという姿勢のもと、交通広告の掲載、パブリシティの強化による当社の知名度向上にも精力的に取り組みました。これらの施策の成果とともに、業績が好調に推移しROEの改善が進んだことで株価も上昇し、PBR改善につながったと考えています。

2030年を見据え、クリアすべき課題とは？

私は社長就任当初から「西華産業をキラキラ輝く、活気に満ちた人材と組織の企業体、威風堂々とした一流の企業にしたい」と言い続けてきました。今もその考えに変わりはありません。そして、そのためにもエネルギー事業・産業機械事業・プロダクト事業の既存事業をより筋肉質にするとともに、新たな事業の創出、すなわち従来型の「モノ売り」に留まらない多様な成長事業を当社ビジネスに加えることで収益規模を1.5倍水準にしたいと考えています。そのためには多様な背景や能力を有する人材の獲得と育成が不可欠であり、人的資本投資の強化が大きな課題

サステナビリティ経営の推進

設立以来の社是に基づき、環境・社会への配慮と経済的なリターンの両立を目指す

先ほど申し上げたように、当社は社是である「社業の発展を通じて社会に貢献する」に基づき、事業活動を通じてこの世の中の持続可能性に貢献することを使命とし、環境・社会への配慮と経済的なリターンを両立させる長期的な戦略を以って事業運営を行っています。サステナビリティ経営をより具体化して推進していくため、2023年度には優先的に取り組むべき4つのマテリアリティテーマ、「次世代へつなぐ地球環境への貢献」、

といえます。こうした認識から、事業戦略と連動した人材の採用、成長機会を通じた人材の育成、働きがいのある職場環境づくりなど新たな人材強化策に着手しています。人材戦略の基本方針の策定や、それを支える重要施策の整理を進めるとともに、先ほど申し上げた新たな人事制度について、今後も適正な運用と関連する育成・評価制度の策定に取り組むなど従業員のモチベーションアップ、エンゲージメントの向上につなげていきたいと考えています。

◎ P.41 人的資本強化

◎ P.37 サステナビリティ

「産業の持続的成長への貢献」、「ステークホルダーとの共存・共栄」、「透明性の高いガバナンスの実践」を特定しました。また、個々のテーマに基づく取り組みを着実に推進するために、2023年7月に私自身を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、同委員会において戦略の策定、モニタリング、リスク評価を行う枠組みを構築しています。

◎ P.38 マテリアリティ

持続的成長を支えるリスクマネジメント体制について一層の高度化を図る

当社では、事業投資、債権回収、気候変動、情報セキュリティなど事業活動に伴う様々なリスクを認識し、リスクマネジメントの高度化を図っています。このなかで事業投資に伴うリスクについては、特に足許で100億円規模の事業投資を現中計の重要戦略に掲げていることもあり、これまで未整備であった事業投資の管理フレームを新たに策定し、「検討➡意思決定➡フォロー」の各時間軸で審議の

ポイントを明確にすることで投資規律の徹底を図っています。投資管理フレームでは各プロセスで独立した責任者が審議を行います。単にリスク回避に留まらず、更なる投資機会の評価という目線を持ち、企業価値最大化に寄与することを目指しています。また、この管理フレームをアウトプットし、グループ経営可視化の促進や経営資源の強化検討などに活用することも検討しています。

情報セキュリティについても、リスクが年々高まっていることから重要と認識しています。保有する資産を内部統制規定の一つである情報セキュリティの基本方針に基づき正確かつ安全に扱う体制の構築に努めています。

ステークホルダーの皆様へ

一流のプライム上場企業であり続けるため、覚悟を持って新たな課題に取り組む

プライム上場企業として切迫した課題であったPBR改善については、ステークホルダーの皆様からのご支援のお陰で、株式市場から一定の評価を得るまでに至りました。また2024年6月付けで、東証からTOPIX構成銘柄数を2026年8月に1,200銘柄まで絞込む改革案が公表されました。TOPIX構成銘柄に継続的に残るための対応を検討してまいります。根幹をなすものは収益力であり具

当社の強みでもある保有ビッグデータを混乱なく円滑に活用するためにデータガバナンスの強化も必要であり、今後はルールを策定し、ルールに則って日々の活動に適用していく方針です。

体的な利益水準と考えます。一流のプライム上場企業を目指す当社として乗り越えなければならない課題と認識しており、覚悟を持って戦略の検討を進めてまいります。新たな課題の解決に向けて、投資家・株主をはじめすべてのステークホルダーの皆様からのお知恵を引き続き拝借していかなければなりません。これまで以上のご支援ご鞭撻を賜りたくお願い申し上げます。



長期経営ビジョン／中期経営計画

長期経営ビジョン「VIORB 2030」とその前半部を担う中期経営計画「VIORB2030 Phase1」について、以下の戦略と施策によって最終年度目標の達成を目指します。

長期経営ビジョン「VIORB 2030」 2023 - 2030年度

パーパス 地球環境と調和したサステナブルなエネルギー創出・産業活動を支援する

中期経営計画「VIORB2030 Phase1」 2023-2026年度

成長戦略

営業戦略	エネルギー事業をベースとする事業基盤強化 VIORB 2030で掲げる4つの重点分野での社会課題解決と事業拡大 戦略的事業投資で新たな商権・商材の開拓
事業ポートフォリオ再構築	成長性を見極めによる選択と集中、資産の入れ替え
人事戦略	新人事制度導入による社員の働き甲斐向上 エキスパート・エリア・リターン等のキャリア採用の推進 教育研修の充実による社員のレベルアップ

主要施策

事業	- エネルギー事業・産業機械事業・プロダクト事業の3つのセグメント体制へ - 原子力事業の長期安定的な事業運営体制の確立 - 成長著しい東南アジアにおける新規事業の創出 100億円規模の事業投資による新たな収益基盤の獲得 - 営業本部主導による海外拠点との事業連携強化
コーポレート	- 戦略的BPOを推進し、業務の高度化と人員の最適配置を目指す - すべての社員が働き甲斐を感じられる人事制度の導入

事業面での重点分野



脱炭素のユーザーニーズと
技術革新を機敏に捉え
ビジネス化



省エネ・省人化に関する
産業界の恒久ニーズへの
支援を拡大



サーキュラーエコノミーの
進展・実現の動きへの
対応を強化



DXを広義に捉え
商機を探求

経営面での主要施策

- キャッシュマネジメントの仕組みの整備による資金余力の最大化
- 100億円規模の事業投資による既存事業の深化と事業領域の拡張
- SDGsに資する事業や活動を応援するための10億円のファンド設定
- 組織スリム化と生産性向上による重点分野への人的リソース投入
- グループ各社毎の特性を踏まえた強みを明確にし経営資源を集中

2026年度数値目標		上方修正を 検討
売上高	1,100億円	
営業利益	52億円	
経常利益	52億円	
親会社株主に帰属する当期純利益	35億円	

2030年度数値目標		上方修正を 検討
売上高	1,300億円	
営業利益	65億円	
経常利益	72億円	
親会社株主に帰属する当期純利益	45億円	

企画管掌役員メッセージ



取締役
専務執行役員（企画管掌）

川名 康正

グループのあるべき姿を見据えて
各事業の成長性と収益力を高め
飛躍への基盤を築きます。

事業ポートフォリオを最適化すべく 方向性を策定

長期経営ビジョン「VIORB 2030」の前半フェーズとして、4ヵ年中期経営計画「VIORB2030 Phase1」を開始した2023年度は、期初より開始した原子力発電関連設備の代理店業務が順調な滑り出しを見せ、日本ダイヤバルブ株式会社など連結子会社の成長も想定以上となり、業績予想を上回る成果を収めることができました。

本計画では、長期経営ビジョンの後半フェーズ（2027～2030年度）における飛躍的成長に向けて、本業の基盤強化を図ります。2023年度の進展として、事業ポートフォリオの入れ替えは、限定的な実績にとどまりましたが、その前提となる各セグメントの位置づけや課題がより明確になってきました。組織基盤の強化についても、グループ全体の意識変革が進んでいる状況です。特に総務・人事部や経理部、企画部などの機能を担うコーポレート部門は、これまで以上に能動的かつ創造的な姿勢をもって業務を遂行する組織に変化してきました。

また当社は、株式市場や投資家、資本コストを意識した経営への取り組みを2022年度の後半から開始しましたが、2023年度はその意識が社員に広く浸透し、全社的

な課題として認知が広がってきました。企画部の主導によるサステナビリティへの対応やIR活動の強化なども、成果が出てきたと評価しています。

当社は、ここ数年で赤字事業からの撤退や低収益事業の改善を進めてきましたが、今後に向けた体制が一定程度整ったことを踏まえ、2024年度から成長への施策を具体化していきます。最重要課題である事業ポートフォリオの最適化を加速すべく、企画部と事業統括部が各事業の成長性や収益性、リスクなどを再分析し、2024年度内に方向性を策定します。そして2025年度以降、成長への新たなステージへ踏み込んでいく考えです。

新人事制度の効果的運用で 人材戦略を高度化

商社ビジネスを中心に事業を展開する当社にとって、最大のリソースは言うまでもなく人材です。価値創出の源泉である人材の力をいかに高めていくか。私自身をプロジェクトリーダーとして、人材戦略の観点から制度面の改革・整備に取り組み、2年間の検討を経て、2024年度より新人事制度を導入しました。

しかし制度はあくまでも仕組みであり、導入した制度

を効果的に運用し、人材戦略の高度化につなげていくことが今後のテーマです。それがしっかりとした形になるまでには、数年を要するでしょう。人材戦略の重視を方針として社内へ明確に打ち出し、管理管掌役員と総務・人事部が中心となって対応を進めていきます。

2024年度の課題は、新人事制度の要となる個人目標の設定と、それに基づく適正な評価をきちんと実行していくことです。すべての社員が納得する人事評価の実現は困難ですが、人材を確保・育成し、能力を引き出していくためには、より納得性・公平性の高い評価制度を目指す必要があります。そのためには、運用を通じて新たな課題が生じた場合は仕組みを見直すことも必要と考えております。そのうえで適切な人材配置を行い、会社の成長に結び付けていくことが経営の仕事であると考えます。



新規事業も含め、 グループ全体の収益力を強化

今後のグループ経営が目指す方向性を述べますと、事業ポートフォリオを構成する3セグメントのうち、収益基盤であるエネルギー事業は、原子力発電所向け業務の更なる安定化と成長に注力していきます。エネルギー供給と脱炭素の共存に対する社会的要請の高まりは、当社にとって大きな収益機会になると認識しています。ユニークでニッチな商材を発掘し、幅広い顧客へ提供するプロダクト事業は、高い収益性を保持しつつ、グループ全体の成長を牽引する役割を担っていきます。これまで顧客密着営業を強みとしてきた産業機械事業は、収益性の改善に向けて、顧客企業との関わり方やリソース配分の見直しを図っていく必要があります。

当社は、これらの取り組みを進めながら、3セグメント

それぞれの強みを活かした機能連携を引き続き重視していく考えです。ただし長期経営ビジョンで目指す姿の達成に向けては、既存セグメントの収益拡大だけでは不十分で、新規事業の発掘・成長が必須条件となります。現在、営業本部傘下の事業開発部では、「従来のモノ売り＋α」の価値提供も含めた、新たな事業機会の発掘を進めています。2024年度中には、企画部をはじめ関係部署との検討を踏まえ、新規事業の成長に向けた投資コンセプトを具体化していく方針です。

グループガバナンスを強化し、 子会社をサポート

グループ内の各事業会社は、ガバナンス体制の整備状況に差があるため、当社では内部監査室がコーポレート部門と協力し、報告・相談プロセスの強化や監査の精緻化など、グループガバナンスの仕組みづくりを進めています。今後は、新規事業への積極投資に伴い、M&Aによる子会社数の増加が想定され、それらの子会社が必要とする経営人材の確保が課題となります。当社側で経営人材を育成・派遣するだけでなく、子会社から経営人材を輩出するための育成支援も必要だと考えます。

また、グループ全体でコーポレート機能を共用することも検討しています。子会社の経営力強化は、ガバナンス拡充による健全性・透明性の確保という観点のみならず、グループ全体の収益を拡大し、持続的成長を実現するためにも重要な課題です。「VIORB2030 Phase1」では、各子会社が独力で充足できない機能を提供し、積極的にサポートする体制を構築していきます。



管理管掌役員メッセージ



財務資本と非財務資本の 両面への投資で2030年度に向けた 成長戦略の加速を しっかりサポートしていきます。

取締役
常務執行役員（管理管掌）

増田 博久

営業利益を最大化する成長戦略で ROE10%超を維持

当社は、ROEを経営における財務面での最も重要なKPIと位置づけ、グループを挙げた成長戦略および財務戦略を通じて、資本効率の向上に努めています。現在推進中の中期経営計画「VIO RB2030 Phase1」（2023～2026年度）では、当初「ROE目標8%台維持」を掲げていましたが、東京証券取引所の要請を踏まえた「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を2023年11月に発表し、目標水準の見直しを行いました。

この見直しにおいて当社は、長期経営ビジョン「VIO RB 2030」が目指す2030年度目標「当期純利益45億円」の前倒し達成に向けて、今中期経営計画におけるROEの維持目標を「10%」へ上方修正しました。この上方修正は、当社が認識している株主資本コスト（4.5%～6.5%）に株主の当社への期待を反映させたものです。

10%を超えるROEを維持していくうえで、私たちが最も重視するのは、営業利益を最大化する成長戦略の実現です。これを確実なものとするためには、不採算・低採算事業からの撤退および、M&Aを含む新規事業の拡大を視野に入れ、事業ポートフォリオの組み換えを行う必要

があります。そして財務戦略面では、財務健全性を保ちつつ積極的な成長投資を実行すべく、政策保有株式の縮減による資金余力の創出や、グループ全体でキャッシュマネジメントシステムを導入し、資金を集中化するとともに最適運用を図りました。

今後も引き続き政策保有株式の売却など、資産効率の改善に向けた取り組みを進めていきます。

100億円規模の事業投資に向けた体制を構築

長期経営ビジョン「VIO RB 2030」では、将来に向けて新たな収益基盤を創出・獲得すべく、100億円規模の事業投資を計画しており、2023年3月に株式会社TVEと、また本年6月には日本フェンオール株式会社と資本提携し持分法適用関連会社としました。今後投資対象となる主なターゲット領域は、経済成長の著しい東南アジアにおける新規事業や、グリーンイノベーション関連の新製品開発、その他の新たな収益の柱を確保するためのM&Aなどを想定しています。既存取引先との協業を通じた商権・商材確保への事業投資や資本参加についても積極的に推進し、今中期経営計画の期間中に具体的な成果へつなげていきたい考えです。

当社グループは現在、必要な投資をほぼ手元資金で賄っておりますが、大口の戦略投資が必要になった場合などに備え、重要な機会を逃がすことなく臨機応変に対応するために、適切な水準で借入枠を設定したコミットメントライン契約に加え、アンコミットメントラインに関しても金融機関と設定済みです。

持続的成長の実現に向けた重要施策として、新規領域への事業投資を積極的に進めていく方針を踏まえ、「事業

投資における管理フレーム」を策定・運用しております。これは、投資の検討から意思決定を経て、投資実行後のレビューおよび定期モニタリングに至るまで、各プロセスの検討機関における審議やフォローが円滑に進むよう支援・管理するものです。その目的は、投資実行のハードルを上げるためではなく、検討機関による審議のポイントを明確にしてリスク判断を早期化し、成長機会を捉えた機動的かつ迅速な投資を可能とすることにあります。

事業投資における管理フレーム

STEP I：投資の検討		STEP II：投資の意思決定
検討機関	事業開発部長、営業本部各部長、企画部長等を核とした検討委員会	経営会議または取締役会
審議のポイント	① 経営戦略や中期経営計画との適合性 ② 投資テーマの明確化 ③ 投資計画条件の妥当性確認 ④ 当社の機能と必要な経営資源の確認 ⑤ 投資リターン水準の確認 ⑥ ESGリスク評価、重要リスク対応方針の検討	① リターン水準の妥当性確認 ② ダウンサイドシナリオの分析 ③ ESGリスク・重要リスク対応策の分析 ④ ガバナンス体制の立案 ⑤ モニタリング体制の立案、KPIの設定 ⑥ エグジットの方針、撤退条件の設定

投資実行

STEP III：投資後フォロー	
6ヶ月レビュー	
検討機関	業務審査部
フォローのポイント	① 投資計画条件の差異確認 ② 経営資源投入状況確認 ③ KPIの状況確認
定期モニタリング	
事業統括部・経営会議	
① 経営状況の把握・評価 ② 経営価値の拡大策の検討 ③ 成長余地の乏しい事業からの撤退促進	

人的資本を持続的成長と価値拡大につなげる

非財務資本は、企業の持続的成長に大きく寄与する要素であり、企業価値の向上には、非財務資本の充実が極めて重要であると考えています。商社事業を中心とする当社グループにおいては、仕事を通じてお客様や取引先様と直に接し、信頼関係を築いていく社員こそが最も重要な経営資本です。私たちは、社員一人ひとりの成長と活躍を促し、人材価値を最大限に引き出すことで、自社の持続的成長と価値拡大につなげていきます。

そうした観点から当社グループは、社員の採用段階からダイバーシティ&インクルージョンを意識し、新卒・キャリア・リターンなどの各区分で間口を拡げ、多様な採用活動を通じて、人材獲得の強化を図っています。そのうえで個々の人材が持つ能力を高めるべく、社員教育の体系化を進めつつ、質・量ともに充実した研修を継続的に実施しています。2024年度は、教育・研修の予算を前年度のほぼ倍に増額しました。また待遇面においても、思

い切ったベースアップを2023年度、2024年度の2期連続で実施しており、2025年度以降も事業成長および業績向上に伴うベースアップを引き続き行っていく予定です。

すべての社員が働きがいを感じ、いきいきと仕事することができる会社を目指し、人事制度と職場環境の整備に努め、毎年実施している「従業員満足度調査」のスコアをKPIとして、人材の活性化を進めてまいります。



TOPIX構成銘柄として目指す浮動株時価総額

前述の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を発表した2023年11月時点までは、当社のPBRは0.75倍前後で推移していました。しかし2023年度の業績が堅調に推移するなか、この発表においてROE目標を上方修正し、具体的な施策を打ち出すとともに、株主還元の強化などを実行したことにより、2023年度末にはPBRが1.06倍に改善し、その後も安定的に1倍以上を継続しています（2024年10月1日現在）。

一方、東京証券取引所が2024年6月に公表した「東証株価指数（TOPIX）構成銘柄の見直し」を考慮しますと、今後もTOPIXの構成銘柄に採用されるためには、当社の浮動株時価総額は更なる向上とその安定維持が求められる状況にあります。今後の対応施策として、当社株式の持ち合い先に対し、浮動株の増加に向け当社株の売却を要請していくとともに、成長戦略の着実な遂行により業績の更なる改善を図り、当社に対する市場の期待を高めて株価の上昇につなげていくことが、上場企業として求められる当然の努力と認識しています。

株価は、市場によって決定されるものであり、当社の成長戦略をより多くの株主・投資家の皆様にご理解いただき、期待を持ってもらうことも重要な課題となりま

す。こうした考えのもと私たちは、幅広い投資家層に向けたIR活動の拡充や、ステークホルダーエンゲージメントの強化に力を入れていきます。

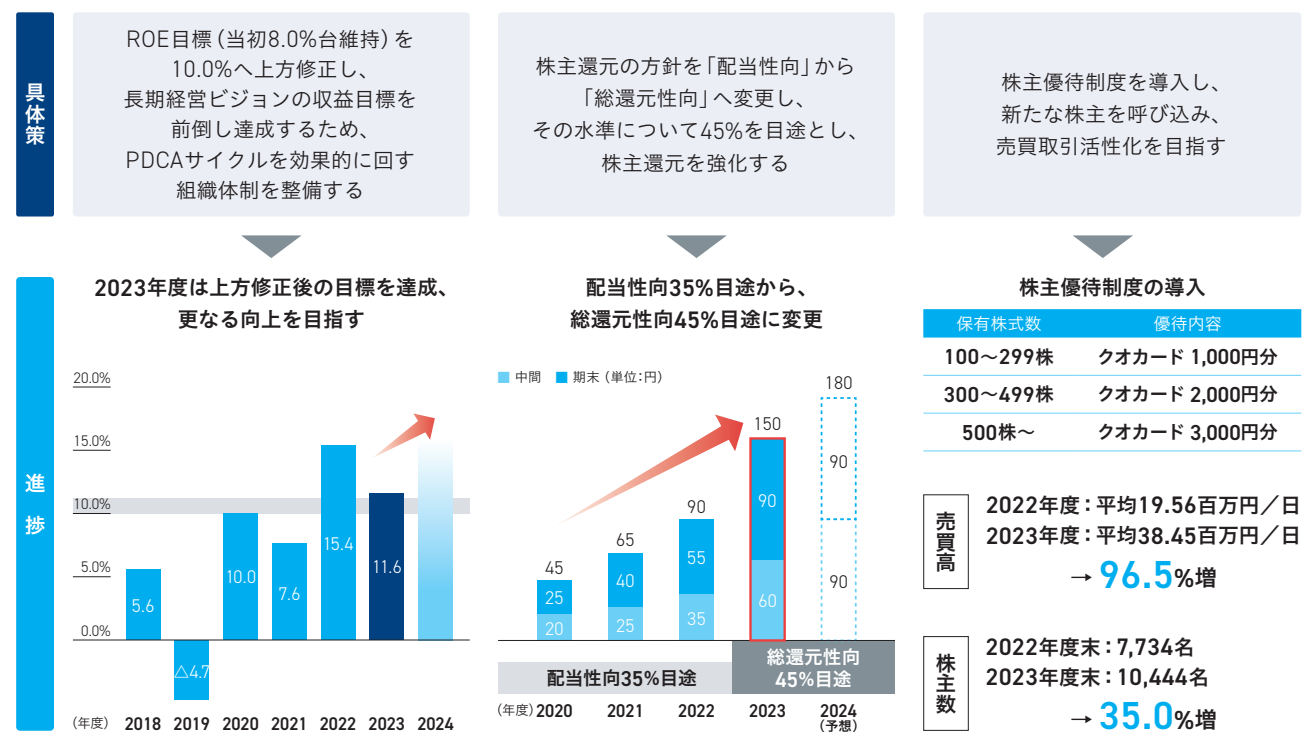
総還元性向45%を利益還元の新たな目途に

株主の皆様への安定的かつ継続的な配当を利益還元の基本方針とする当社は、これまで「配当性向35%」を配当実施の目途としてきました。しかし資本コストを意識した利益配分と機動的な成長戦略の両立により、企業価値の向上を目指していく観点から、これを2023年度から変更し、「総還元性向45%」を利益還元の目途として新たに掲げました。

総還元性向は、支払配当金と自己株式取得による支出の和を当期純利益で除した比率になりますが、当社においては、前述のとおり浮動株時価総額の向上も課題としていることもあり、利益還元の基本的な考えが安定的かつ継続的な配当であることに変更はありません。

私たちは、「VIO RB 2030」および中期経営計画に基づく成長戦略の着実な遂行を支えながら、創出したキャッシュの適切な配分を継続し、すべてのステークホルダーの皆様にご満足いただけるよう努めてまいります。

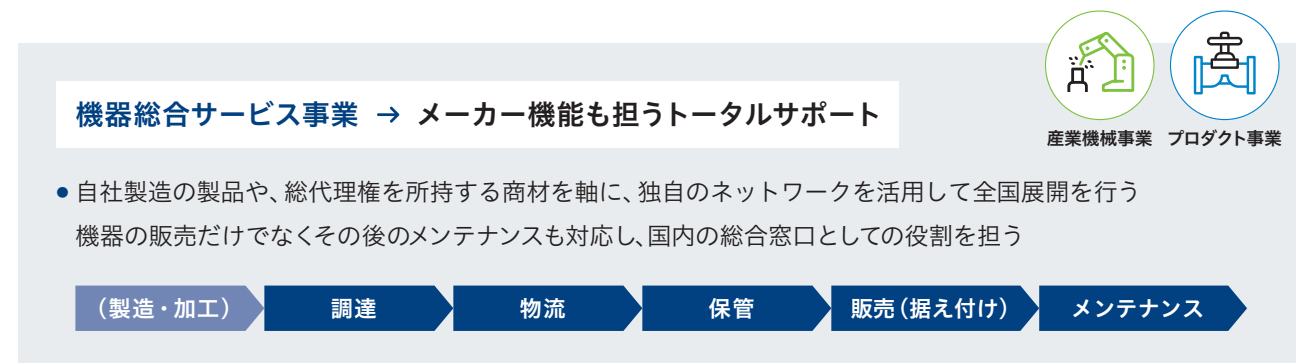
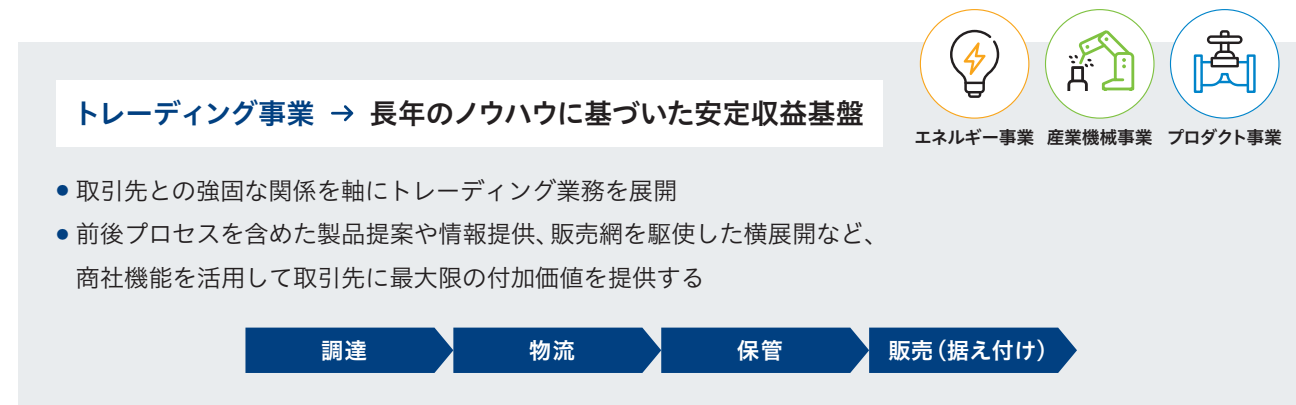
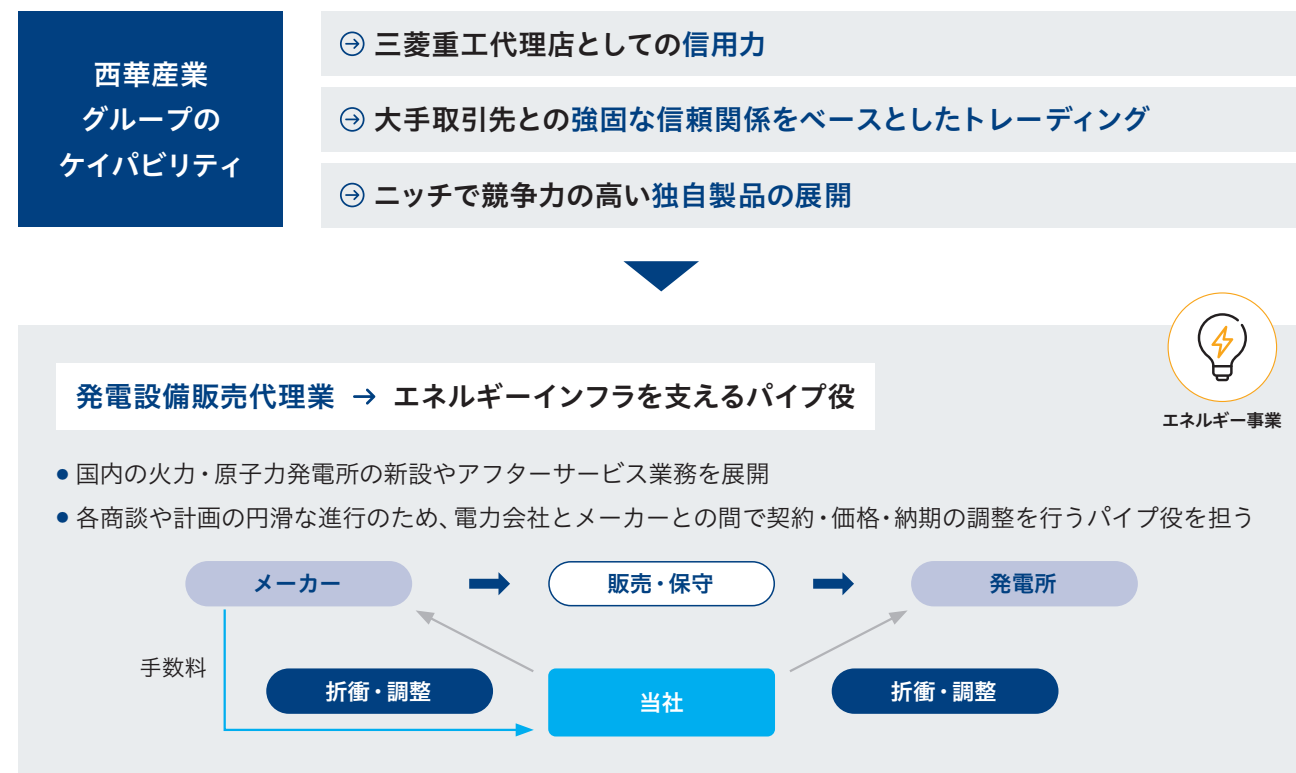
具体策と進捗



バリューチェーン

当社は様々な分野に事業領域を拡大しながらお客様のニーズに応えてきました。

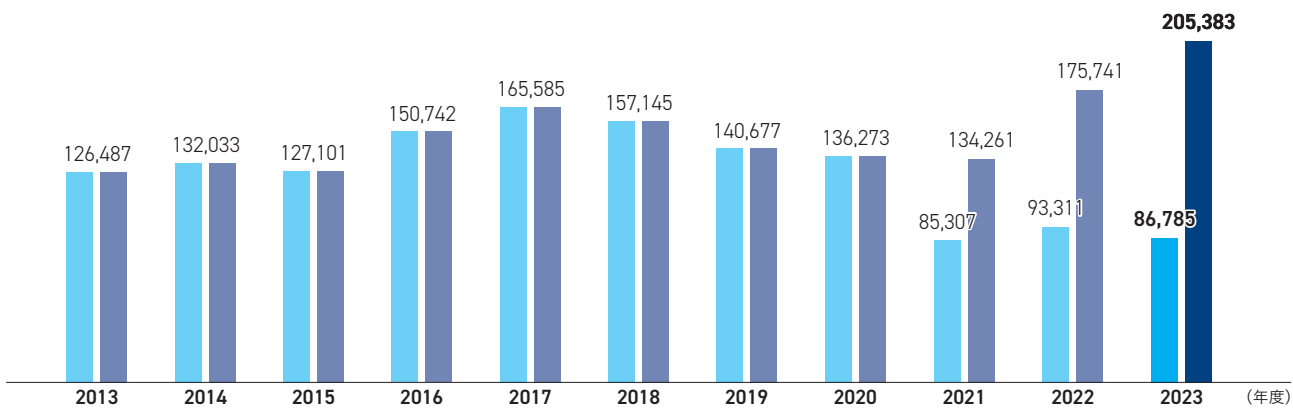
77年で築いたビジネスノウハウやバリューチェーン、そして取引先との関係を大切にしながら、時代の変化を的確に捉えて社会に価値を提供し、自らの持続的な成長にもつなげています。



財務・非財務ハイライト

売上高／取扱高(百万円)

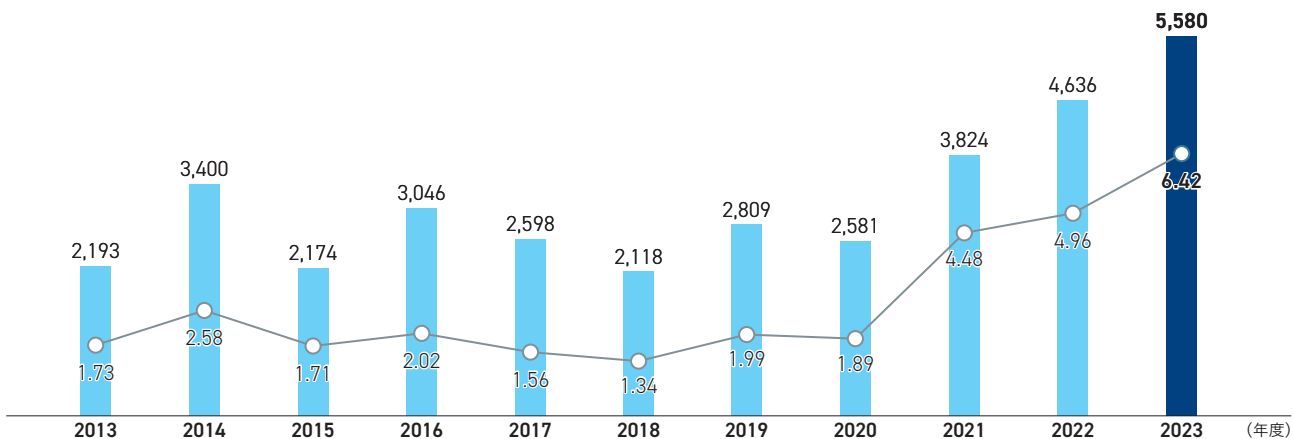
■ 売上高 ■ 取扱高



※「売上高」は2021年度以降、「収益認識に関する会計基準」等を適用した数値であり、「取扱高」は同基準を適用しない旧会計基準の数値となります。

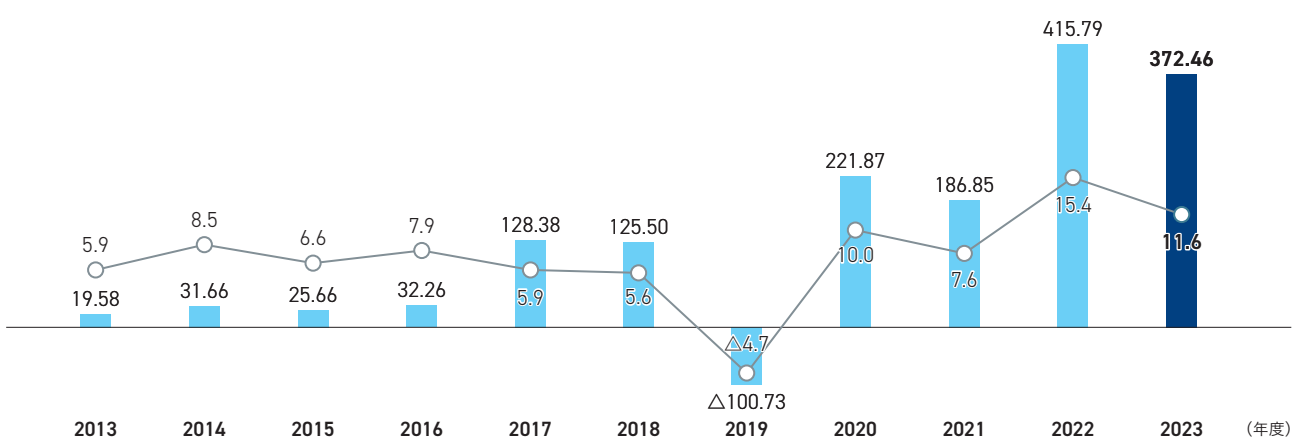
営業利益(百万円)／営業利益率(%)

■ 営業利益 -○- 営業利益率



一株当たり当期純利益(円)／ROE(%)

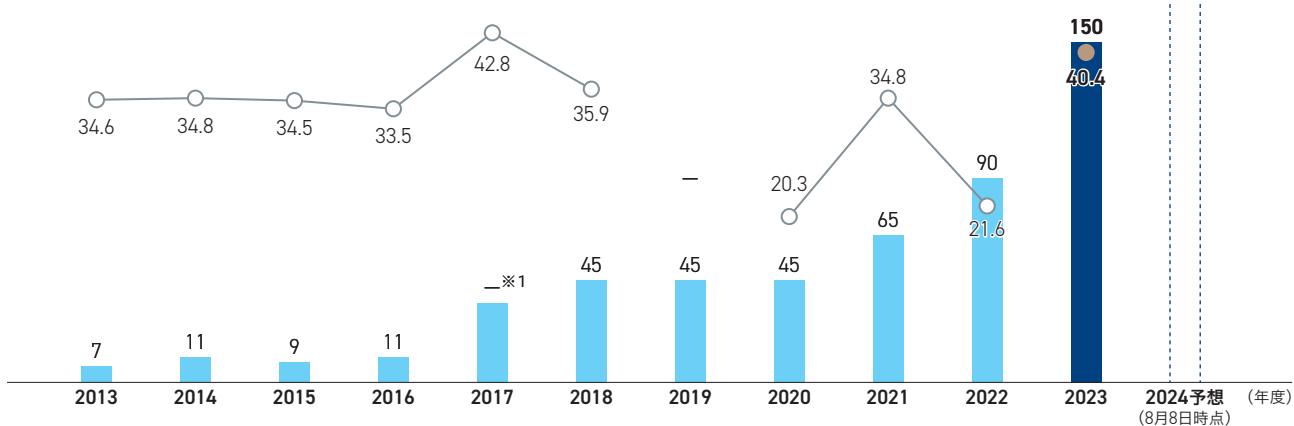
■ 一株当たり当期純利益 -○- ROE



※ 2017年10月1日を効力発生日として単元株式を1,000株から100株に変更する株式併合を実施しております。そのため、2017年以降については、当該株式併合の影響を受けた数値となっています。

年間配当金(円)／配当性向・総還元性向(%)

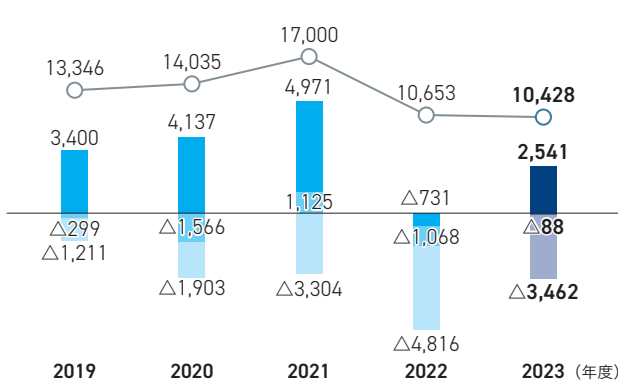
■ 年間配当金 -○- 配当性向 ● 総還元性向



※1 2017年10月1日を効力発生日として単元株式を1,000株から100株に変更する株式併合を実施しております。これに伴い、2017年度の年間配当金合計は記載しておりません。

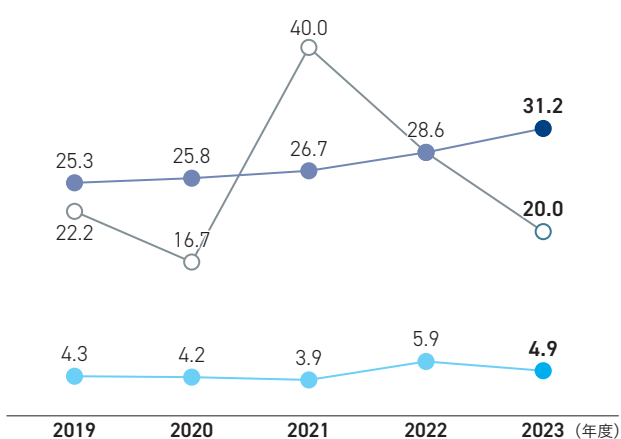
※2 2023年度より配当方針を配当性向から総還元性向へ変更しております。

キャッシュフロー／期末残高(百万円)

■ 営業活動によるキャッシュフロー ■ 投資活動によるキャッシュフロー
■ 財務活動によるキャッシュフロー -○- 現金および現金同等物期末残高

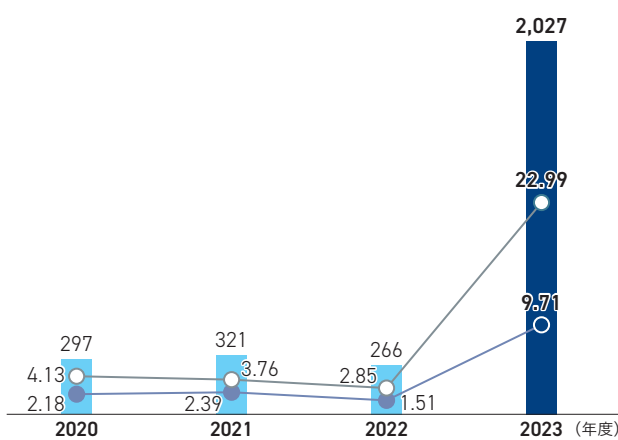
女性従業員比率／女性管理職比率／女性新卒採用比率(%)

● 女性従業員比率 ● 女性管理職比率 -○- 女性新卒採用比率



CO2排出量(t)／取扱高原単位／売上高原単位(kg/百万円)

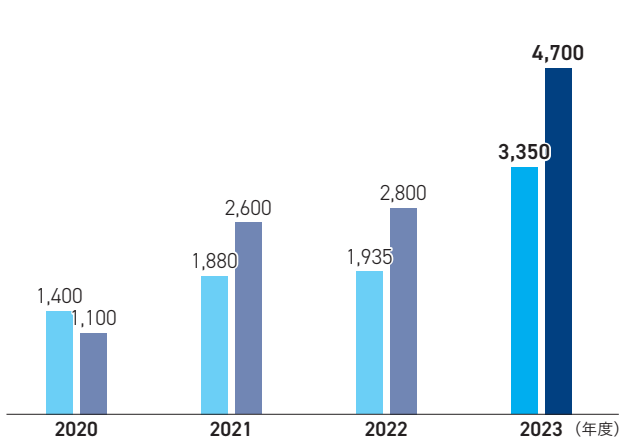
■ CO2排出量 ● 取扱高原単位 -○- 売上高原単位



※ GHG排出量捕捉対象は、2020年度から2022年度(Scope1.2)は西華産業1社、2023年度(Scope1.2.3)は、西華産業本社に加え、連結子会社である日本タイヤバルブ、敷島機器、セイカダイヤエンジン、Tsurumi (Europe)の計5社となります。

延べ研修実施時間(時間)／教育・研修費用の総額(万円)

■ 延べ研修実施時間 ■ 教育・研修費用の総額



セグメントハイライト



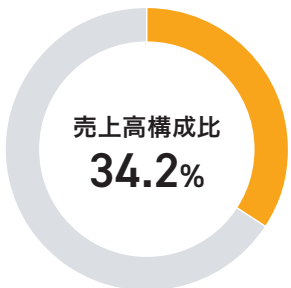
エネルギー事業

- 火力・原子力・水力・バイオマス等の事業用発電設備の販売・保守
- 石油・化学・製鉄等の根幹産業向け自家発電設備の販売・保守
- 環境保全・セキュリティ等の発電所周辺設備の販売・保守

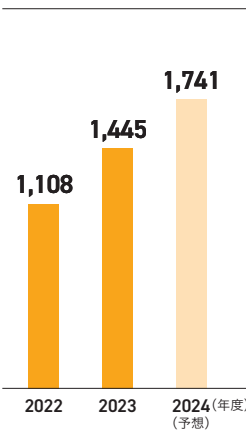
持分法適用関連会社

名南共同エネルギー(株)

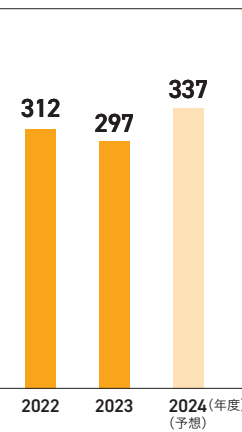
連結従業員 152名



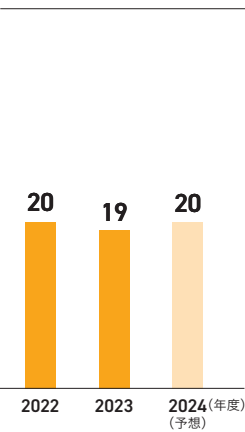
取扱高 (億円)



売上高 (億円)



セグメント利益 (億円)



2023年度

原子力発電設備における三菱重工代理店業務開始によりプラス要因はあったが、大口商談の受渡しが限定的であったことから、売上高・セグメント利益ともに微減

2026年度

- 原子力発電関連商談の安定収益化
- 既設ガス・石炭発電所の水素・バイオマス・アンモニア燃料転換(専焼・混焼)による需要拡大



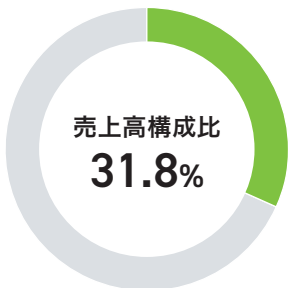
産業機械事業

- 様々な産業の工場の省エネ、省人化、DX化等、生産効率向上や環境負荷低減に貢献する設備・製品の販売とアフターメンテナンス

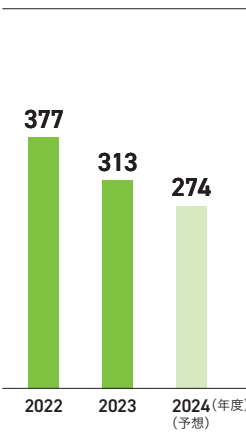
連結子会社

Seika Sangyo GmbH	Seika Sangyo(Thailand) Co.,Ltd.
SEIKA MACHINERY, INC.	SEIKA SANGYO(VIETNAM) COMPANY LIMITED
西曄貿易(上海)有限公司	台湾西華産業股份有限公司

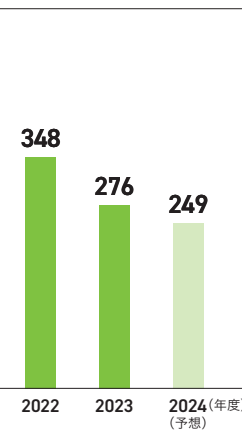
連結従業員 163名



取扱高 (億円)



売上高 (億円)



セグメント利益 (億円)



2023年度

中国・東南アジアの子会社との関係を強化し、連携して事業を展開。その結果、売上高は減少したが経済活動が再開された中国子会社などの業績が回復し、セグメント利益は改善

2026年度

- 環境配慮型製品の営業展開加速
- 省人化関連の収益拡大



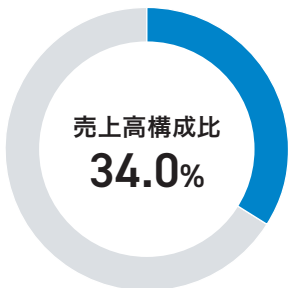
プロダクト事業

- ニッチトップな最先端計測機器類の販売
- エレクトロニクス業界向け表面実装設備、基板等原材料の販売
- 水中ポンプ、漁船用エンジン、バルブ等の競争力や独自性の高い製品の販売

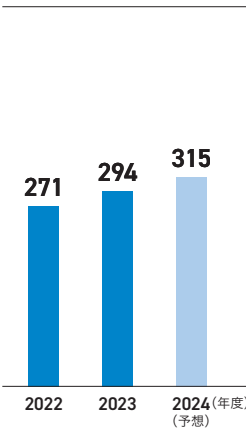
連結子会社

日本ダイヤバルブ グループ	敷島機器(株)
Tsurumi(Europe) GmbH グループ	セイカダイヤエンジン グループ
西華デジタルイメージ(株)	

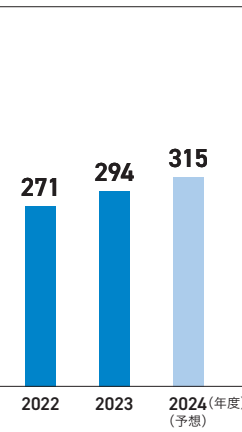
連結従業員 571名 持分法適用関連会社 3社



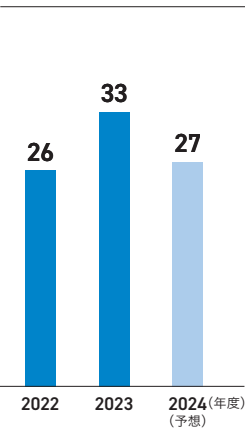
取扱高 (億円)



売上高 (億円)



セグメント利益 (億円)



2023年度

産業機械事業から移管されたグループ会社の業績が活況であったこと、また、ガス計測機器・ドローンによるUT検査等も堅調に伸びたことより、売上高・セグメント利益が大幅に伸長

2026年度

- 日本ダイヤバルブ、セイカダイヤエンジン等、好調な関連会社の更なる業績伸長

営業本部長メッセージ



情報共有と相互連携を強化し
次の飛躍に向けた成長基盤づくりを
着実に進めていきます。

取締役
常務執行役員（営業管掌）
営業本部長

高橋 紀行

地域戦略・顧客戦略の地均しを果たした1年

中期経営計画「VIORB2030 Phase1」1年目の2023年度は、外部環境に支えられて受注を伸ばし、期初予想を上回る取扱高2,053億83百万円（前期比16.9%増）を確保しました。前期における大型案件受渡しの反動を受け、売上高は867億85百万円（同7.0%減）にとどまりましたが、営業利益は55億80百万円（同20.3%増）と大きく伸長し、経常利益や当期純利益においても計画最終年度（2026年度）の数値目標を前倒しで達成しました。

外部環境を振り返ると、国内のエネルギー需要は、人口減に伴う減少が想定されていましたが、気温上昇による冷房需要の拡大や、コロナ禍を経た社会・経済活動の活性化を受け、上昇に転じました。今後の動きとして見込まれていた半導体需要の拡大やデータセンターの建設ラッシュも前倒しで発生し、エネルギー需要に上乘せしています。一方、設備需要においては、脱炭素化や省エネ・省人化への対応ニーズが高まってきました。

そうしたなかで当社グループは、エネルギー事業において2023年4月より原子力発電所向けの保守業務を開始し、受注拡大につなげました。火力発電所向けでは、水素・アンモニア混焼など脱炭素化ソリューションの提案を進

めていきました。プロダクト事業は、環境保全・脱炭素化の流れを捉えた計測機器が販売を伸ばし、UTDローンによるプラント設備点検も定着が進むなど、堅調に推移しました。日本ダイヤバルブ株式会社、Tsurumi (Europe) GmbHなどの主要グループ会社の好調も業績に寄与しています。産業機械事業は、大型案件の受渡しがあった前期から減収となりましたが、海外グループ会社の業績回復を受け、増益しました。目下、新規商材の発掘体制を拡充すべく営業組織と人材育成の強化を図っています。

事業セグメント間の連携による情報共有や営業協力の効果も生まれています。今後更に本体と国内・海外グループ会社の相互連携を強めていくために、2024年4月より「関係会社統括部」の機能をコーポレート部門から営業本部傘下へ移管しました。

中期経営計画の進捗としては、地域戦略および顧客戦略の地均しを概ね果たし、次期中期経営計画「VIORB2030 Phase2」（2027～2030年度）における飛躍に向けた成長基盤づくりを着実に進めることができましたと捉えています。現中計2年目の2024年度は、若干のスローダウンを想定し、営業減益を見込んでいますが、計画の遂行状況は順調であり、毎期の業績変動に捉われず現在の好循環に自信を持ち、取り組みを進めていきます。

新規事業立ち上げのトリガーとなる事業開発部

当社の営業部門は、営業本部の下に支店網と専門部署から成る営業体制を敷き、営業本部としてグループ全体の営業活動をサポートする「事業統括部」「営業推進部」と新規事業の立ち上げにかかわる「事業開発部」を置いています。

事業統括部は、各営業数値の予想と実績の把握・分析など営業企画的な役割を担います。



前述のコーポレート部門から移管した関係会社統括・連携機能もこの事業統括部に持たせています。営業推進部は、各営業場所の取り纏めの窓口として、取引先との関係構築・強化や新商材の導入などに関する日々の営業支援を行っています。

事業開発部は、新規事業投資の実行や新たなビジネスモデル・および新たなセグメントの具体化を検討します。そのミッションは、営業部門の枠を超え、全社戦略としての新規事業プロジェクトのトリガーとなることです。テーマやアイテムの絞り込み、情報収集などの初期段階から関連セグメントの責任者も交えて議論し、核となる部分については、社長・企画管掌役員と定期的にディスカッションを重ね、コーポレート部門の企画部や経理部も加わってプロジェクト化していく流れです。現中期中期経営計画の期間中に複数テーマを決定し、次期中期経営計画でのプロジェクト化を経て、2030年には新たな収益の柱にしたいと考えています。

お客様に寄り添い、課題やニーズを的確に把握

私たち営業部門の強みは、支店ベースでお客様との緊密な関係を築き、課題やニーズを的確に捉えた提案を行

う対応力にあります。必要とする商材をお客様がまだ明確化できていない段階から現場に寄り添い、課題解決と一緒に考えていく営業姿勢が、厚い信頼の獲得につながっています。その対応力を営業推進部が柔軟にサポートし、エリアや商材ごとに最適化・迅速化した営業活動を実現できる点が、もう一つの強みだと思います。さらにエリア連携により国内外グループ会社の営業活動においても、顧客密着から生まれるソリューション情報や商材情報の共有化が図られ、有効な支援機能を発揮しています。

また2024年度より、各事業セグメントに責任者を配置し、相互連携の強化・促進に向けた取り組みを行っています。これにより営業部門を一体化した情報の横展開が可能となりました。

営業部門全体の意思統一を図る取り組みとして、毎年1回「場所長会議」を実施しています。これは、各営業場所および専門部署の場所長（支店長や部長）が一堂に会し、営業活動の数値目標を定めて、その達成に向けた課題と取り組みを議論するものです。私は、この会議において各場所長に対し、短期的な業績のみを追求するのではなく、組織の方向性や将来のあるべき姿を打ち出し、「夢」を実現する想いを部下の社員と共有してほしいと伝えています。先ほど私たちの強みとして述べましたとおり、営業においてはお客様からの信頼獲得が重要であり、そこでは「人」が最大の差別化要素となって優位性をもたらします。

それぞれの場所で働く営業社員の一人ひとりが「夢」を持ち、働きがいを感じて活躍できるように、営業本部長として良い流れを継続させたいと考えています。



セグメント責任者メッセージ

セグメントの機動力・連携力を高め、事業基盤を強化します。

当社では、ビジネスの効率性の向上や中長期的な成長性の把握等の観点から、

グループ全体の事業を3つのセグメントに分けて運営しています。

各セグメントに責任者として配置された執行役員が指揮を執り、セグメントの方向性や目標を明確にしています。

戦略立案から実行、評価までを統括し、セグメント内の連携や情報共有が円滑に進められる体制を整えることで、

より柔軟かつ迅速な対応が可能となり、競争力の強化に寄与しています。

このページでは、各セグメントの取り組みやミッションを責任者のメッセージを通じてご紹介します。

産業機械事業



執行役員
営業本部 本部長代理（産業機械分野担当）

湯面 彰

ミッション・抱負

変化を恐れず情熱を持って挑戦し、
結果を出す。

産業機械事業では繊維、フィルム、食品・飲料および各プラント企業等幅広い産業分野において、機器販売やメンテナンス対応の他、工場現場で抱える様々な課題（脱炭素、リサイクル、人手不足、危機管理他）に対し各事業に精通した営業部隊が国内外の取引メーカーの製品、技術から顧客ニーズに沿ったベストソリューションを提供してきました。

しかしながらソリューションの提供は既存顧客に限られることも多く、各営業部署の突破力に頼っていた課題もありましたので、海外拠点を含め営業部署を横断したプロジェクトを多く立ち上げ、そのプロジェクトに営業本部が関わりパートナー企業とのアライアンスや協業により戦略実行のスピードを上げ、新規顧客獲得を図り収益の拡大を狙っていきます。

プロダクト事業



執行役員
営業本部 本部長代理（プロダクト分野担当）
兼・事業開発部長

本多 裕二

ミッション・抱負

各分野におけるニッチトップを目指す。
社会課題の解決、お客様のニーズに敏感に 대응し続ける
ために、絶え間なくイノベーションを実行する。

プロダクト事業は、西華産業内の計測機器・電子機器関連事業およびバルブ・船用エンジン・レーザー技術・各種可視化計測機器、水中ポンプ等機器を専門的に取り扱うグループ会社にて構成されています。

これらの事業領域は、各種プラント・インフラ・研究機関・漁船等国内外の多岐に亘っていますが、脱炭素、省エネ・省人化、DX化といったテーマは、共通の課題として、お客様が真摯に取り組んでおり、これらのソリューションの提供によるビジネスチャンスは着実に増えています。

一方で、世界各地の紛争等により事業リスクは高まっており、これらのリスクを回避しつつ「両利きの事業運営」を並行して行うという難しい経営課題が突き付けられています。各々の強みを知り、その得意分野において、領域の拡大と事業基盤の強靱化を図ることで、長期経営ビジョン「VIORB 2030」を達成し、「社会課題の解決」に寄与してまいります。

エネルギー事業



上席執行役員
営業本部 副本部長（エネルギー分野担当）
兼・営業推進部長

中村 勝美

ミッション・抱負

エネルギー事業における当社の強みを活かし、
低炭素化社会実現への提案等による
企業価値向上を目指す。

当社は創業当時からエネルギー事業と密接な関わりを持ち、火力・水力・地熱等の発電事業を中心に、エネルギーインフラ設備の供給や保守メンテナンスを通じてエネルギーの安定運営に携わってまいりました。

昨年2023年には三菱重工の原子力事業における代理店業務を開始、さらには製鉄や製油、化学プラント等の一般産業分野におけるユーティリティやプロセス設備の供給等にも幅広く対応するため、京葉地区へ千葉支店を開設しました。今後、水素やアンモニア、再生可能エネルギーの有効活用や省エネ・省人化機器の提案等に引き続き注力してまいります。

2024年は第7次エネルギー基本計画の見直しの年であり、カーボンニュートラルや、サーキュラーエコノミーの加速によるGX化の更なる推進等、地球環境に対する日本の取り組み方針が示されます。「環境」をテーマとする長期経営ビジョン「VIORB 2030」達成に向け、社業を通じて脱炭素・省エネ・省人化等による循環型・持続型社会の実現に貢献してまいります。

セグメント別戦略

エネルギー事業



外部環境認識

強み

- ☉ 発電設備市場で強い製品力とシェアを有する三菱重工の代理店としての事業安定性
- ☉ 電力会社、大手化学メーカー等の顧客との間で培われた力強い信頼関係と事業基盤

リスク

- ☉ 政府のエネルギー政策、電力会社、メーカーの方針、自然環境など外部環境に大きく影響を受ける
- ☉ 電源の脱炭素化の流れによる従来の化石燃料を利用した火力発電関連設備の売上減少

機会

- ☉ カーボンフリーなベース電源である原子力発電の再稼働と長期的な更新計画加速による市場拡大
- ☉ 火力発電の低炭素化・高効率化による投資拡大

セグメント概要

「エネルギー」セグメントは、あらゆる社会活動において不可欠なエネルギーの創出を担う発電設備が滞りなく稼働するよう、様々な側面からサポートしています。国内発電プラントの新設商談、定期検査・改修工事等が主な業務であり、三菱重工の販売代理店として、大手取引先の自家発電設備や西日本エリアにおける各電力会社の火力・原子力発電所に向けて、設備・保守サービスを提供しています。ボイラー、タービンなどの発電設備や、排水処理等の環境保全設備の納入、またそれら設備のアフターメンテナンスにより、発電所の安定的な運営を支えています。各顧客とメーカーとの間のパイプ役として価格・納期などの調整を行い、各商談を円滑に進めていくための重要な役割を担っており、また近年では脱炭素に寄与する燃料転換や再生可能エネルギーの市場にも注力しています。

主な製品・サービス

- 火力発電所向け発電設備、関連設備
- 原子力発電所向け発電設備、関連設備
- 水力、バイオマス発電等の再生可能エネルギー関連設備
- 各発電所・プラントの定期検査やアフターメンテナンス
- セキュリティ機器やユーティリティ機器等の発電所周辺設備
- 火力発電のアンモニアや水素専焼・混焼による脱炭素化や、クリーンエネルギーに関する各種推進

発電方式毎の事業概要と注力施策（Action）

		火力発電	原子力発電	再生可能エネルギー
	主な製品・サービス	● 火力発電所向け発電設備・関連設備の販売と保守サービス ● 自家発電プラントの定期検査や保守メンテナンス ● 低炭素化に向けたソリューション提供	● 原子力発電所向け発電設備の販売と保守サービス ● ユーティリティ、保安等の発電所周辺設備の販売と保守サービス	● 小水力、太陽光、バイオマスなどの再生可能エネルギー関連設備 ● クリーンエネルギーに関する設備・ソリューションの提供
	主な顧客	国内電力会社 自家発電ユーザー	国内電力会社	国内電力会社 自家発電ユーザー
重点分野との関連	脱炭素	●	●	●
	省エネ・省人化	－	●	●
	サーキュラーエコノミー	－	－	●
	DX	－	－	－
	Action.	● 水素・アンモニア活用の推進 ● 既存発電設備の延命化への貢献	● 安定的な事業体制の構築と維持 ● 取扱商材の拡充	● 関連設備販売の拡大と事業参画

セグメントTOPIC

当社は予てより販売を展開しておりました薄型軽量太陽光パネルに関しまして、メーカーである中国DAS SOLAR社と日本国内における販売契約を締結しました。同製品は従来のガラス製パネルと違い軽量であるため、既設の工場屋根等に簡単に設置できることからスペースの有効活用と省エネ・省人化の両立が可能です。当社長期経営ビジョン「VIORB 2030」に掲げる脱炭素社会実現への貢献の一環としてバイオマス発電や地熱・水力発電等をはじめ、今回の薄型軽量太陽光パネルの販売促進を行うことで再生可能エネルギーの更なる普及による地球環境保護に取り組んでまいります。



	当社フレーム付 超軽量パネル	従来型 ガラスパネル	他社製 超軽量パネル
パネル表面材質	フッ素樹脂(PVDF)	ガラス	フッ素樹脂(PE,ETFEなど)
重量	4.7kg/m ²	11～13kg/m ²	4～5kg/m ²
モジュール変換効率	19.1%	20～23%	19～20%
積雪荷重(表面 許容耐荷重)	5,400Pa	5,400Pa	2,400Pa
設置方式	金具取付	金具取付	接着貼り付け

セグメント別戦略

産業機械事業



外部環境認識

強み

- ⊕ 国内外で100超を有する拠点ネットワークを駆使した情報力や事業展開スピード
- ⊕ 約1,000社（同セグメント）のメーカーとの取引による、汎用品から専門設備まで全面的にカバーして顧客の課題を解決する提案力と現場対応力

リスク

- ⊖ 環境規制の強化などへの対応が遅れた場合の商談機会の喪失
- ⊖ 経済状況の変化などを背景とした、事業領域内における国内投資マインドの減退

機会

- ⊕ SDGs対応が要請される取引先への環境配慮型製品の売上機会の増加
- ⊕ DXの強化による、パーツからライン全体の最適化への提案

セグメント概要

「産業機械」セグメントでは、繊維、フィルム、食品・飲料などの幅広い産業分野に対して生産設備や物流設備などの販売・メンテナンスを行っています。地球環境への負荷軽減はすべての企業にとって重要な経営課題となっており、産業機械領域においては省エネルギーシフトを前提としながらも、省資源化の推進や使い捨てプラスチックの削減など、業界によって抱えている課題やテーマは様々です。そのような事業環境のなか、同セグメントでは各業界に精通した営業部隊が国内外の取引メーカーの機械・設備から顧客のニーズに沿ったベストソリューションを提供しています。

主な製品・サービス

- 工場プロセスの自動化・省人化設備
- 工場内自動立体倉庫
- AI・ロボット等を活用した遠隔監視設備
- 次世代冷媒（CO₂、アンモニア）の冷凍機・空調設備
- 食品・医薬品ラボプラント向け開発装置
- リサイクル繊維等サーキュラーエコノミー関連製品

注力中のビジネステーマと主な施策（Action）

		自動化関連ビジネス	リサイクル関連ビジネス	ソリューションビジネス
	Action.	- 食品飲料・フィルム等、業界ごとに最適な自動化・省人化設備の提案 - ロボット等を活用したDX化推進	- 繊維・プラスチックを軸とした資源のリサイクル・リユースビジネスの推進 - 新技術・商材の発掘と既存事業とのミックス	- 機器単体の販売ではなく、顧客ニーズに総合的に対応する提案型ビジネス - パートナーの拡大と協業体制の強化
長期経営ビジョンと重点分野との関連	脱炭素	●	●	●
	省エネ・省人化	●	－	●
	サーキュラーエコノミー	－	●	－
	DX	●	－	●

「産業機械」セグメントの取り組みは、長期経営ビジョンにおいて重点分野として掲げている「脱炭素」「省エネ・省人化」「サーキュラーエコノミー」「DX」のいずれにも大きく関わります。各業界のトレンドやニーズに特化した商材開拓・事業推進を深化させながら、当社が得意とする自動化設備等を業界・エリアを限定せず広く提案し、産業全体のグリーンイノベーションに貢献しています。また事業領域・市場拡大の施策として、東南アジアでの新規事業創出を主眼に置き、M&Aも含めた事業投資をダイナミックに推進していきます。

セグメントTOPIC

商環境の変化に着目。商社独自のコーディネーター力を発揮しお客様との共創により東南アジアビジネスを伸ばす。

海外拠点に対してはそれぞれの国の商環境に合った戦略を自立的に立案、遂行させており、本社サイドは人材、資金の提供以外に実効的なモニタリングを行い海外拠点が推し進める各プロジェクトが機動的に推進できるようサポートし、特に成長著しい東南アジアでの事業を伸ばすことを基本方針としています。

SST (Seika Sangyo Thailand) の取り組み

産業変革が進んでいるタイでは人件費高騰等から自動化ニーズが増加しています。SSTでは従来からの日系企業向け機械設備輸出入ビジネスに加え、商社ならではのネットワークで培った多くの自動化設備に特化した有能な現地ローカルSlerとパートナーシップを組み、お客様の課題や要望にマッチするSlerを選定し設計、製作からアフターサポートに至るまで一貫したサービスを提供し他社には真似ができないタイ国内完結型のオンリーワンソリューションを展開中です。

SSV (Seika Sangyo Vietnam) の取り組み

ベトナムは資源が豊富で労働人口も多く低賃金という背景からセカンドチャイナとして日本以外の企業も含め多くの企業の進出が見込まれています。現地で工場建設する際に日本のお客様の場合は信頼がおける日系エンジニアリング会社へ一括発注するケースもありますが、できるだけ建設コストを抑えるために、安価なローカルメーカーも使ってトータル建設コストを抑えたいというニーズもあります。しかし限られたスタッフでローカルメーカーを管理することや設備納入後のアフターメンテナンス等に不安があり採用を見送らざるを得ないことがあります。SSVではお客様との共創により現地日系ゼネコンの他ローカル企業とパートナーシップを組んだうえでお客様のニーズに応えたサービスを提供し、お客様の事業成功に寄与していきます。

セグメント別戦略

プロダクト事業



外部環境認識

強み

- ⌚ 専門的かつ競争力の高い、「強い製品」を多数有する
- ⌚ 製品販売からメンテナンス等のトータルサービスに対応することで顧客からの信頼獲得とともに、継続的・安定的な収益基盤を確立
- ⌚ 同セグメントの商材を皮切りに新規の業界や顧客の開拓が可能であり、セグメントミックス要素として機能する

リスク

- ⌚ 環境規制への対応や製品競争力の維持・更新が特定の取引先に依存する
- ⌚ ニッチ領域においてミクロな産業の動向や新規参入による製品需要への影響が大きい

機会

- ⌚ 環境規制導入や厳格化による計測機器・要素機器の需要増大
- ⌚ 労働人口減少により、生産性改善に関わる既存メーカーやスタートアップへの投資機会の拡大が見込まれる

セグメント概要

「プロダクト」セグメントは、西華産業内の計測機器および電子機器関連事業と、バルブ・水中ポンプ・船舶用エンジン・精密分析機器などを専門的に取り扱うグループ会社にて構成されています。取扱製品の多くは独占販売権を持っており、国内外に幅広く展開して西華グループの製品として確固たる地位・ブランドを築いています。またバルブ等の一部製品は開発・製造から自社で手掛けており、販売だけでなくメンテナンスやセミナー等、製品のトータルサポートの体制を整えながら事業を拡大しています。

主な製品・サービス

- 船舶用エンジン
- ダイアフラムバルブを中心とした各種バルブ
- UTドローンを活用したプラント設備点検
- レーザー式ガス分析計、温度データロガー等の計測機器
- 建設工事、排水処理設備向け水中ポンプ
- 粒子画像流速計測システム
- 排水処理設備向け散気管

主要グループ会社の事業概要と主要施策 (Action)

	セイカダイヤエンジン 敷島機器	Tsurumi (Europe) GmbH	日本ダイヤバルブ	西華産業本体 西華デジタルイメージ
	国内船舶用エンジンの 販売・サービス	建設工事中水中ポンプ の販売	工業用バルブの 製造・販売	計測機器類、 半導体・FPD関連設備、 UPS等の販売
主な製品・サービス	- 敷島機器は北海道、セイカダイヤエンジンは全国各地の漁港の付近に拠点を配置しており、漁船エンジン市場において高いシェアを有する - 現場のサービス・メンテナンス力に強みを持つ	- 本社所在地のドイツをハブとして欧州全域に事業展開 - 各国に代理店を設置した独自の販売ネットワークを有する - 製品レンタルなど各国の文化に合わせた事業形態を取っている	- 化学、医薬、食品、半導体、鉄鋼、発電事業など、広範囲な分野からのニーズを汲み取り培った技術力を持ち、顧客からの高い評価と信頼を獲得 - 主力のダイヤフラム弁は国内トップシェア	- ニッチ分野の計測機器や分析機器を中心に全国展開 - UPS装置や、UTドローンによるプラント設備点検など、セグメント間や拠点をつなげる事業を持ち、グループ全体の底上げを担う
長期経営ビジョン 重点分野との関連	脱炭素	●	●	●
	省エネ・省人化	●	●	●
	サーキュラーエコノミー	●	—	—
	DX	●	—	●
Action.	- 漁船関連市場・機器の更なる開拓 - 海洋資源保全への貢献と事業化の両立	- 欧州における販売代理店の維持・拡大 - 欧州のインフラプロジェクト捕捉と営業強化	- 生産・供給能力の増強のための設備投資 - 技術優位性確保のための開発	- 海外市場も含め強い商材の発掘 - 半導体事業の強化

「プロダクト」セグメント内では社員一人ひとりが製品のエキスパートとして活動しています。ニッチ領域の取り扱い製品は、各業界において高い知名度・評価を誇っており、西華産業グループの収益基盤としても重要なものとなっています。現中計期間における課題や戦略、具体的な取り組み施策は各社によって様々ながら、共通のミッションとして、各社の特長を活かせる「強い製品の取り扱い拡大」を掲げています。取引先との協業、事業投資やM&A等も活用しながら、事業の柱となる商材の開拓や西華オリジナル製品の拡充を図ります。

セグメントTOPIC

持続的な水産事業の実現に向けた取り組み

船舶エンジン事業を展開するセイカダイヤエンジン株式会社 (SDE) は、本年8月、マルハニチログループの掲げる気候変動問題への対応の一環である「養殖場におけるCO₂排出量削減」に向け連携することで一致し、自社で開発した電気推進船 (EV船) を同グループのマルハニチロAQUA社へ貸与し、実証運転を開始いたしました。本取り組みにおいて養殖場におけるEV船運用に関する課題等を洗い出すとともに、昨年資本業務提携したエイトノット社の自律航行システム「AI CAPTAIN®」を同船に搭載して水産事業の直面する安全性や将来更なる深刻化が予想される船員不足等の課題解決を目指し、SDEが掲げる「脱炭素、省人・省力化」の実現に向けて継続して取り組んでいきます。



サステナビリティマネジメント

当社の基本方針に掲げるサステナビリティを実現するため、長期的な戦略をもって事業運営を行っています。また、事業を通じて社会課題を解決していくことが当社グループの企業価値の向上につながるものと信じ、2023年は特に注力すべきマテリアリティを特定し、またサステナビリティ活動の推進を加速させるためにサステナビリティ委員会を設置しました。

サステナビリティ基本方針

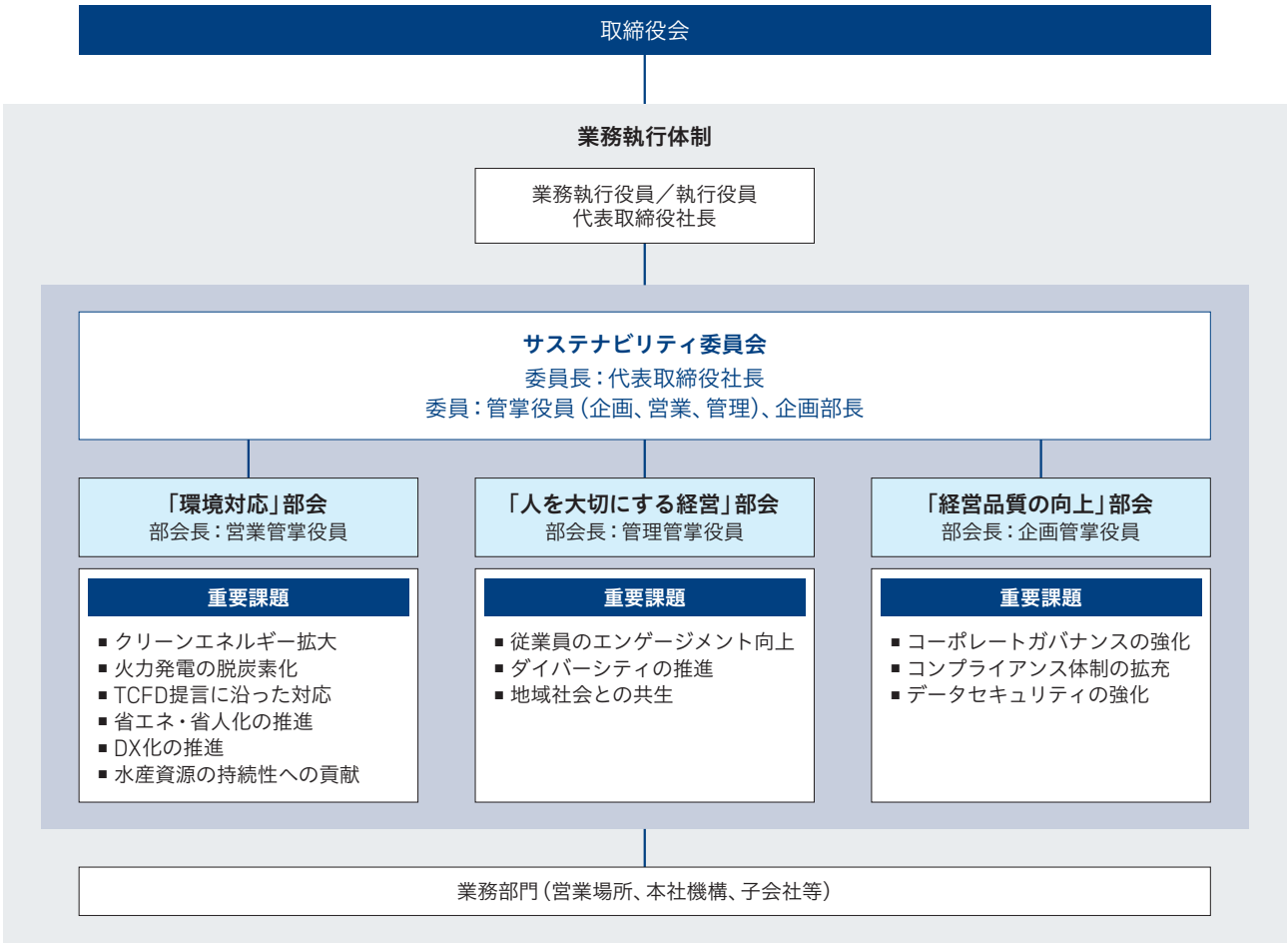
～社業の発展を通じ、社会に貢献する～
この企業理念のもとに策定された長期経営ビジョンで掲げた戦略に沿い、グループ行動規範やミッションの実践を通じて、「グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図る」「持続可能な社会の実現に取り組む」ことを基本方針としています。

サステナビリティ推進体制

様々な社会的課題を解決するため、個別に設置・対応してきた各部、各委員会・プロジェクトチーム等を、サステナビリティ基本方針の下、全社網羅的・機能的に運営させるために、「環境対応」「人を大切にする経営」「経営品質の向上」の3つのカテゴリに整理・集約し、それらの取り組み方針を策定し推進するための部会を設置し、モニタリングする上部機関として、サステナビリティ委員会を設置しています。

同委員会は、社長、各管掌役員（企画・営業・管理）、企画部長で構成され、企画部が事務局として各部会の取り組みのフォロー・取り纏めを行います。尚、開催頻度は四半期に一回としています。

サステナビリティ推進体制図（2024年3月31日現在）



マテリアリティ

事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献することを目指し、またサステナビリティ基本方針を具体化したサステナビリティ経営を推進していくため、4つのテーマと12の重要課題をマテリアリティとして特定しました。

特定プロセス

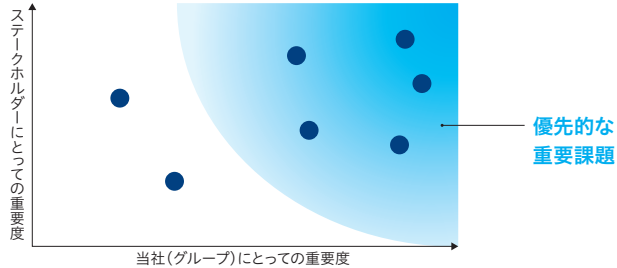
STEP 1 社会課題のリストアップ

国際的なフレームワークのSASBやGRI、SDGs17のゴール/169のターゲット等より、当社事業に関連する社会課題をリストアップしました。

抽出された当社事業との関連性が高い社会課題			
・クリーンエネルギーの拡大 ・コーポレートガバナンスの強化 ・地域社会との共生 ・気候変動対策 ・データセキュリティの強化	・コンプライアンス体制の拡充 ・生物多様性保全 ・サーキュラーエコノミーの推進 ・持続可能なサプライチェーンの構築 ・イノベーションの加速	・火力発電の脱炭素化 ・DX化の推進 ・人権の尊重 ・省エネ・省人化の推進 ・大気・水質・土壌汚染の防止	・ダイバーシティの推進 ・TCFD提言に沿った対応 ・水産資源の持続性への貢献 ・従業員のエンゲージメント向上

STEP 2 重要性の評価、重要課題の特定

抽出した社会課題に対して、ステークホルダーにとっての重要度と、当社の経営理念や強み、事業特性を踏まえて評価を行い、優先的に取り組むべき重要課題を特定しました。



STEP 3 テーマの整理、妥当性の確認

特定された12の重要課題（マテリアリティ）について経営会議メンバーおよび社外取締役にて協議し、妥当性の確認を行いました。4つのテーマにマテリアリティを整理し、取締役会における承認をもってマテリアリティを決定しました。

マテリアリティテーマ	重要課題	2023年度 取り組み実績	2024年度以降の取り組み（目指す姿）	関係するSDGs
1 次世代へつなぐ 地球環境への貢献	・クリーンエネルギーの拡大 ・火力発電の脱炭素化 ・TCFD提言に沿った対応	・三菱原子カビジネスの取り組み開始 ・軽量太陽光パネルの日本向け販売準備 ・小水力発電設備の販売 ・CDPスコアの初回取得(C) ・GHG排出量のグループ算定 (Scope1,2)	・三菱原子カビジネスの安定運営 ・既設火力への脱炭素化提案と具体化(アンモニア、水素、バイオマス) ・太陽光パネルならびに小水力発電設備、販売普及によるCO2排出削減への取り組み - KPI:2024年度 同設備導入による発電量 4,000kw 年間発電量換算 14,000MW、CO2削減量 約9,000t ・CDPスコアの向上 KPI:B-以上	7 気候変動 13 気候変動
2 産業の持続的成長 への貢献	・省エネ・省人化の推進 ・DX化の推進 ・水産資源の持続性への貢献	・高度リサイクルマテリアル研究会への加入 ・ペーパーレス本格導入に向けた準備の推進 ・松浦鷹島藻場造成協議会設立	・UTドローンを活用したスマート保全の推進を継続 ・マテリアルリサイクルビジネスの推進および、有機性ごみ由来のプラ代替材料等新素材の販売ならびに情報発信 ・DXによる業務効率化、高度化の推進による収益機会の創出 - KPI:ペーパーレスを推進し、OA紙購入によるCO2排出量を2023年度比10%減 ・長崎県松浦市鷹島沖での藻場造成作業の取り組み	14 気候変動 15 気候変動
3 ステークホルダー との共存・共栄	・従業員のエンゲージメント向上 ・ダイバーシティの推進 ・地域社会との共生	・新人事制度の試行運用(評価制度) ・海外籍社員、キャリアリターン等多様な採用 ・各種ボランティア、地域共生活動への参加、災害義援金等	・新人事制度の評価適正化 ・人材育成研修プログラムの体系構築 - KPI:女性社員向け育成プロジェクト参加者を増加させていく ・各種ボランティア、地域共生活動の状況を検証し24年度の活動内容を決定。併せて、本年度は企業版ふるさと納税の実施を具体的に検討し、実行する。	5 気候変動 8 気候変動
4 透明性の高い ガバナンスの実践	・コーポレートガバナンスの強化 ・コンプライアンス体制の拡充 ・データセキュリティの強化	・営業上のリスク管理関連規定の改定・整備 ・取締役会の実効性評価の実施 ・情報セキュリティ関連規定の改定・整備	・BCP対策の強化(拠点間の緊急時通信手段の確保、災害備蓄品の期限管理システム検討) ・信用格付の取得 ・コンプライアンス強化に向けた体制整備や啓蒙活動 - KPI:重大なコンプライアンス違反件数ゼロ ・情報セキュリティガバナンスの強化と、社員のセキュリティ意識向上の推進 - KPI:セキュリティ研修受講率100%	17 気候変動

環境

TCFD提言に基づく情報開示

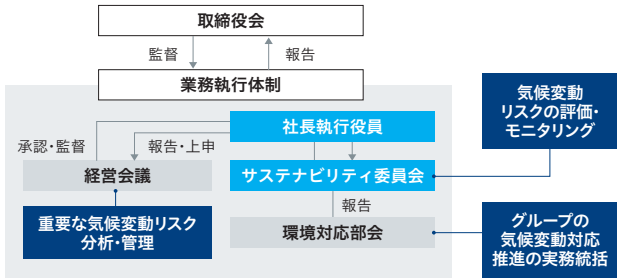
基本的な考え方

当社グループは、「地球環境と調和したサステナブルなエネルギー創出・産業活動を支援する」というパーパスを実践し、豊かな社会の実現に貢献するため、2030年に向けた長期経営ビジョン「VIORB 2030」を策定いたしました。

環境・社会・経済の観点から持続可能な社会にしていくなこと、気候変動への取り組みを通じて当社が地球環境に貢献できることを追求しながら、企業の成長との両立を進めてまいります。

ガバナンス

気候変動に関するガバナンスは、サステナビリティ全般のガバナンスに組み込まれており、重要事項は経営会議や取締役会の監督のもとで進めております。気候変動対応推進の実務は企画部・営業部門・子会社等が連携し、気候変動リスク・機会の特定、事業戦略への落とし込み、管理指標および目標の検討などを行い、管掌役員を通じて経営会議や取締役会へ報告しております。



戦略：気候変動によるリスクと機会

気候変動が当社事業・業績に与える影響について、TCFDフレームワークに基づいて定性的な分析を行いました。

シナリオ	以下2つのシナリオに基づきシナリオ分析を実施しました。 2°C未満シナリオ：低炭素経済へ移行するシナリオ 4°Cシナリオ：物理的気候変動リスクが高まるシナリオ 気候変動シナリオはIPCC SSP1-2.6、IPCC SSP5-8.5を使用しています。 なお、分析の時間軸は基本的に移行リスクについては2030年、物理的リスクは2050年を基準としています。
対象範囲	西華産業本社および連結子会社である日本ダイヤバルブ、敷島機器、セイカダイヤエンジン、Tsurumi (Europe) の計5社を分析対象として選定しています。上記分析対象企業で当社連結売上高、営業利益のそれぞれ90%以上を占めています。

営業利益影響凡例 --- / +++：10億円以上 -- / ++：1億円以上10億円未満 - / +：1億円未満

シナリオ	区分	世の中の変化	項目	営業利益影響	2026年度中期経営計画での取り組み
2°C未満シナリオ	リスク	炭素税・GHG※1排出量規制の導入	・炭素税の増加	-	・ペーパーレスの推進等によるCO ₂ 排出量の削減
		エネルギーミックスの構造転換	・火力発電設備および保守売上減少		
		技術開発の進展	・火力発電の高効率・低炭素化商材取り扱いの遅れ	--	エネルギー事業 ・火力発電における水素、アンモニアの有効活用 ・再生可能エネルギー（太陽光、バイオマス、水力発電等）関連設備の拡販、および同事業への参画 ・原子力発電所設備関連の代理店事業開始におけるスムーズな業務移管
	機会	顧客からの評判	・気候変動対応に遅れることで顧客が離反するリスク		
		炭素税・GHG※1排出量規制の導入	・省エネ設備導入に関する営業機会の拡大(全セグメント)		産業機械事業／プロダクト事業 ・循環型経済に寄与する新技術、新商材の発掘、提案 ・環境に好影響を与えるまたは配慮した機能や性質を持つ設備、機器、製品等の取扱強化
		エネルギーミックスの構造転換	・自家発電設備の燃料転換 ・再エネ関連商材の売上機会の拡大 ・原子力発電設備の売上機会の拡大	+++	
4°Cシナリオ	リスク	技術開発の進展	・高効率・低炭素火力発電設備の売上機会の拡大 ・CCUS※2関連売上機会の拡大		
		平均気温の上昇	・空調コスト増加 ・屋外における労働生産性の低下	-	産業機械事業／プロダクト事業 ・ロボット等を活用した自動化、省人化の促進 ・野外労働環境ソリューションの取扱強化
		異常気象の激甚化	・水風害による事業拠点の被災 (想定される最大値ただし損害保険加入済)	--	・BCP(事業継続計画)の強化 ・定期的な被災リスクの見直し
	機会	異常気象の激甚化	・サブプライチェーンの分断による売上機会損失の発生 (1個の発生につき)	--	・サブプライチェーンの多元化
		異常気象の激甚化	・被災設備の復旧需要の増加 ・防災、被災、BCP(事業継続計画) ・需要の拡大	算出不可	エネルギー事業 ・復旧に向けた、発電設備の取扱強化 プロダクト事業 ・Tsurumi (Europe) における排水ポンプの取扱強化
		異常気象の激甚化			

※1：温室効果ガス ※2：二酸化炭素の回収・有効利用・貯留

リスク管理

気候変動問題に関して、気候変動等の社会・環境問題に起因する事業環境の変化に適切に対応できないことにより事業の持続性が妨げられるリスクを認識し、経営の戦略的判断に活用できる体制を整えています。気候変動リスクの対応は、サステナビリティ委員会傘下の「環境対応」部会が主要なリスクの状況をまとめ、定期的に経営会議や取締役会に報告しております。

指標と目標

2020年度より西華産業単体のCO₂排出量の捕捉を行ってまいりましたが、2023年度より主要グループ企業4社※1を含めたScope 1、Scope 2※2の温室効果ガス (GHG) 排出量の捕捉を開始いたしました。集計したデータを元に排出削減に向けた取り組みおよび目標設定を進めてまいります。加えて、サプライチェーンのお取引先様との情報共有を進めながら、当社グループにおけるScope 3のGHG排出量の捕捉も検討してまいります。

指標と目標 (単位：t-CO₂)

2023年度	西華産業グループGHG排出量
Scope 1	1,006
Scope 2	989
Scope 3 (一部※3)	32
合計	2,027

※1 日本ダイヤバルブ、敷島機器、セイカダイヤエンジン、Tsurumi (Europe) GmbH
※2 Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出 (燃料の燃焼、工業プロセス)
Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
※3 一般廃棄物の処理に伴うCO₂換算排出量

グリーンイノベーション関連商品の推進

また、当社は、電力事業や化学・エネルギー事業を通じて培った経験や事業基盤を活かし、機械総合商社としてカーボンニュートラルの実現に向け積極的な取り組みを実施しております。

具体的な取り組みとして、お客様のGHG排出量削減を支援する「グリーンイノベーション関連商品」の導入・拡大を推進しており、実績および推移は以下のとおりとなっています。

グリーンイノベーション関連商品の推進 (単位：億円)

	2023年度	2026年度目標	2030年度目標
グリーンイノベーション関連商品取扱売上高	1,500	1,800	2,000

※ 脱炭素、クリーンエネルギー、省エネ・省人化、公害防止、リサイクル・リユースなど、環境配慮や環境保全に貢献しうる商品の取扱売上高

温室効果ガス排出量捕捉に係る取り組み

脱炭素社会への取り組みは、西華産業グループの長期経営ビジョン「VIORB 2030」の基本方針の一つでもあります。引き続き、シナリオ分析を進めていくとともに、当社グループの温室効果ガスの排出量を把握し、削減にも取り組んでまいります。

対象範囲	西華産業本社および連結子会社である日本ダイヤバルブ、敷島機器、セイカダイヤエンジン、Tsurumi (Europe) の計5社を分析対象として選定しています。上記分析対象企業で当社連結売上高、営業利益のそれぞれ90%以上を占めています。
集計対象	CO ₂ 排出量 (Scope1、Scope2および一部Scope3)
排出係数	1. 電力 ・国内：電気事業者別排出係数 (調整後排出係数) を使用 ・海外：International Energy Agency (IEA) による国別のCO ₂ 排出係数を使用 2. その他 環境省／温室効果ガス排出量「算定・報告・公表制度」における算定方法・排出係数一覧」を使用

CO₂排出量の削減施策



電気自動車の活用



CO₂フリー電力の採用



ペーパーレスの推進

人材戦略



総務・人事部長メッセージ

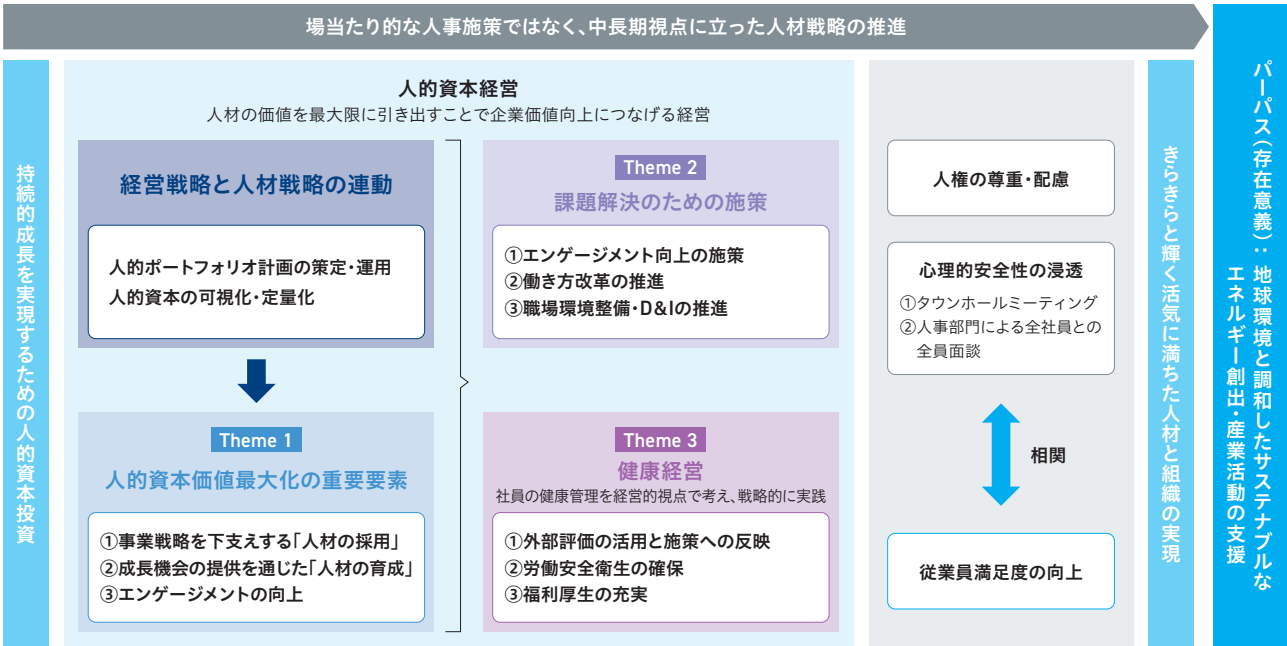
社員を最も重要な財産と捉え、
人材価値を最大限に引き出し、
きらきらと輝く活気に満ちた人材と組織の実現を通じて、
会社の持続的な成長と企業価値の向上につなげます。

総務・人事部長 大塚 善文

人材戦略に関する基本的な考え方

当社の人材戦略は以下の体系図に基づいて整理されており、目的を明確にしたうえで各施策を推進しております。社員の成長意欲を高めるとともに、高度な専門性や高い実務能力、幅広い知識を有するなど社員一人ひとりの個性・特性を尊重しながら、経営戦略の実現を担う人材の育成に取り組んでいます。

人材戦略の体系図



Theme 1 人的資本価値最大化の重要要素

下記の3要素を挙げ、各要素について当社の現状の課題を抽出し、各種施策に反映しています。

1-① 事業戦略を下支えする「人材の採用」

「人材の採用」においては、事業戦略を推進するうえで必要な人材の量・質の確保や人材パイプラインの構築と強化が課題であり、定型業務のBP0 (Business Process Outsourcing) に留まらず、DXなどによる業務効率化や事業戦略や成果をふまえた人材配置を検討してまいります。具体的な人材採用の取り組みにつきましては、P44をご参照ください。

1-② 成長機会の提供を通じた「人材の育成」

「人材の育成」においては、2024年4月に導入された新人事制度に伴う新等級に合わせた育成プログラムの確立や、経営人材の育成、経営参画意識の向上、女性管理職の育成・登用などが課題であり、OJT指導経験者数、管理職・経営職務経験者数の増加や社長直轄の経営幹部育成プロジェクト等を通じて社員の成長を支援してまいります。

1-③ エンゲージメントの向上

エンゲージメントの向上については、働き甲斐のある職場環境づくり、評価の適正化、積極的な健康経営、グループ社員の帰属意識の向上などが課題であり、従業員満足度調査の継続やオフィス環境の見直し、継続的な評価者研修実施による評価者の育成、社員へのフィードバックの徹底を図ってまいります。また、グループ社員への研修機会の提供についても取り組んでまいります。

Theme 2 課題解決のための施策

2-① エンゲージメント向上の施策

■ 人事制度改革と給与水準の見直し

社員の能力・意欲の向上と適材適所の配置による組織の能力最大化を図ることを目的に、2024年4月より年齢に関係なく個人の行動や成果が反映される制度を導入しました。新制度においては、「等級」「評価」「報酬」面で工夫を凝らし、以下4項目に主眼を置いています。

- 年功的な運用からの脱却
- 個人の能力等の適正評価と昇給等への反映
- 個人の成長を促し組織の能力・機能向上に資する制度の構築
- 総合職、一般職等の職掌をなくし、人材の最適配置を図る

また、2023年度に引き続き、現状の物価上昇など社会情勢も踏まえて2024年度給与において月額で社員一律12,000円のベースアップを実施しました。新人事制度導入に伴う給与テーブルの改定および定期昇給相当分を含めると、平均して約7%の賃上げとなりました。併せて、新卒(大卒)初任給についても2023年度の250,000円から262,000円へ引き上げました。

■ 人材育成方針

高度人材を最適配置することによるパフォーマンスの最大化が企業価値の向上に貢献するという意思のもと、社員一人ひとりの個性を尊重し、本人の成長意欲を高めるための環境づくりを推進しています。高度な専門性を伴う実務能力の向上、幅広い知識・能力の習得を目的として、経営戦略の実現を担う人材の育成に取り組んでいます。

また、組織課題と連動した育成プログラムの充実化を図るため、「経営人材の育成、経営参画意識の向上」「女性の活躍支援、女性管理職の育成・登用」「新人事制度に整合した階層別、目的別研修」等の育成プログラムの戦略的な見直しを行っています。

社員の各等級に求めるスキルとマインドを特定し、それに合わせた育成プログラムを展開しております。人材育成を通じて、社員の能力・意欲の向上と適所適材による組織の能力・機能の最大化を目指しております。人材への投資は最重要課題の一つとして捉えていますので、今後も充分な育成予算を投じ、グループ全体で人材育成を強化・推進していきます。

人材育成プログラム

キャリアステージ			個人の成長・自律的なキャリア形成を促す仕組み(プログラム一例)					
			各等級に求める能力習得を目的とした全社員対象 (グループ社員含む)の階層別プログラム	専門性の向上を目的に社員が自主的に 受講する目的別プログラム				
高めた能力を組織レベルで 発揮するフェーズ	部長 支店長	全社およびグループ全体的な 視座での事業上の戦略遂行	次代の経営を担う 責任と覚悟	新任場所長研修 新任課長研修 評価者研修 意識改革に関する研修	各種 Webセミナー・eラーニング・講演会	選択型	選抜型	経営人材育成 プログラム
	課長	組織の目標達成・問題解決に 向けた所属員の先導	組織の重要施策を 担う強い使命感			(女性幹部候補育成) 社長直轄プロジェクト		
	エキスパート	専門知識や技能、経験に基づく 組織内シナジー最大化への貢献						
個々の能力を高めるフェーズ	課長 代理層	- 組織内管理と利害関係者の管理 - チームマネジメント - 専門領域の確立	社員一人ひとりが、 会社の将来は 自身の双肩に かかっている という使命感	次世代リーダー研修 OJT教育者研修	キャリア採用研修	自己啓発支援	新規事業立上げ研修	グローバル人材育成
	主任層	- 主体的な業務遂行 - 担当業務の改善や新たな業務への挑戦 - リーダーシップ		ステップアップ研修 OJT教育者研修				
	担当層	- OJTをベースとした基本的な ビジネススキル - コミュニケーション - 上位者の指導に基づく業務遂行		フォローアップ研修 新入社員研修 内定者研修				
	入社	西華産業社員としての心構え：社是・社訓						

2-② 働き方改革の推進

有給休暇取得率の向上に向けた施策

安全衛生計画をもとに、場所別・職種別の休暇取得状況の傾向分析および話し合いを進めており、有給休暇取得率向上につながる施策提案を行っています。

柔軟な勤務形態の導入

当社は、コアタイムを定めないフレックスタイム制、プレミアムフライデーなどの仕組みを導入しています。

フレックスタイム制とは、定められた総労働時間の範囲内において従業員が日々の始業・終業時刻、労働時間を自ら決めることができる制度です。制度の活用により、子供の送迎に合わせ出社時間を変更したり、混雑時間を避けた通勤などが可能となります。こうした取り組みにより、時間外勤務の削減を目指しています。有給休暇のほか、夏季休暇や年末年始一斉休暇制度を整備しております。また社員本人の傷病時および家族の介護や看護に充当できる有給休暇特別積立や、海外勤務者に対する帰国・帰任休暇といった制度も取り入れています。

	有給休暇取得率	月当たり残業時間	プレミアム フライデー取得率
2019年度	49.4%	8.8 時間	29.0%
2020年度	56.4%	10.3 時間	27.0%
2021年度	58.9%	10.3 時間	27.0%
2022年度	67.4%	12.5 時間	28.0%
2023年度	68.9%	16.3 時間	26.0%

2-③ 職場環境整備・ダイバーシティ&インクルージョンの推進

次世代法・女性活躍推進法への対応状況

多様な人材を適材適所に配置し、個人の能力を発揮させることが会社の持続的な成長・発展には不可欠であると考えております。今後も、育児や介護と仕事を両立しながら、その能力や適性を発揮できるよう、更なる職場環境の整備を行うとともに、積極的に女性の活躍を推進し、社員がより生き生きと働ける環境の構築に努めてまいります。

(計画期間：2023年4月1日～2026年3月31日までの3年間)

① 育児・介護関連制度の充実	社員がより一層育児に参画できるよう、出生時育児休業など各種制度の周知活動を積極的に実施するとともに、休業等の制度を利用しやすい職場環境の改善に努めております。また、介護に関しても制度の拡充を進めております。
② 新たな働き方への挑戦	BPO (Business Process Outsourcing) 推進により、業務効率化と組織・体制の最適化を図り、より高度な業務への挑戦の具現化を目指しております。また、職業生活と家庭生活の両立を支援するためにフレックスタイム制の更なる推進を図り、現状の使用率 70%から80%への向上を目指します。
③ 女性が活躍できる制度の整備	新人事制度の導入により現行の等級制度を見直し、社員の役割の幅を拡大するとともに、評価・考課結果のフィードバック内容を充実させることで、キャリアプランの構築の支援や、多様な働き方の選択肢を提供し、女性が活躍できる制度の整備を進めております。また、正社員、契約社員ともに能力向上に向けた研修内容を充実させ、女性社員の研修受講率100%を目指しております。
④ 経営幹部による討議・検討	経営幹部と女性社員および次世代を担う若手社員が定期的に意見交換をする場を設け、育児・介護に関する事項を含めた働き方全般についてニーズを汲み取ったうえで、取締役会および経営会議等にて具体的な行動計画の更なる充実のための討議・検討を行っています。

両立支援

仕事と育児の両立をサポートするためとして、妊娠から子供が高校に就学するまでの期間における各種休暇制度や育児短時間勤務制度、時間外労働や深夜業の制限を整備しております。また、妊娠・出産にかかる休暇制度を除くすべての制度について男女とも利用が可能となっています。

仕事と介護の両立においても、介護に向けた準備期間および仕事との両立をサポートする休暇制度や時短勤務等状況に合わせた働き方が選択できる制度を整備しているほか、介護休業制度も導入しています。

	妊 娠		出 産		育 児		
	妊娠から約8か月		生後2か月		2歳	中学校就学	高校就学
休暇	年次有給休暇						
					子の看護休暇(年5日／子)		
休業	妊娠障害休業		産前休業 8週間	産後休業 8週間			
	育児・復職 相談実施		出生時 育児休業		育児休業 ・子が1歳の4月まで(最長2歳まで)		
育児時短					育児短時間勤務制度		
時間外労働の 制限					時間外労働の制限		
					深夜業(22時～5時)の制限		
					所定外労働の免除		

女性のみ取得できます 男女ともに取得できます

多様性を推進する採用

採用方針

グループの持続的成長を担保し事業の強靱化のために、定期的な新卒採用に加え、専門性やエリア性によるキャリア採用のほか、当社への勤務経験があり能力や経験、人柄について把握できている人材向けのキャリア・リターン採用など、中長期的かつ多様な視点での採用を推進しています。

採用制度の多様化

以下の全体方針のもと、多様な採用活動を推進しております。

- ① 当社グループの持続的成長を担保し、その事業を強靱化するために必要な人材を採用する
- ② 足元の人的需要だけではなく、中長期的な事業の成長を見据える
- ③ 事業の急拡大や想定外の離職による人員不足へ対処できるよう、エネルギー事業等の基礎収益事業向けを中心に、中長期的な視野で、計画的に人材を採用する
- ④ グループ経営の高度化を図るため、コーポレート部門の機能強化に必要な人材は、専門性や希少性等を考慮のうえ採用する

エキスパート	各事業の特性により固有に要求される高い専門性や経験を備える人材を積極的に採用
エリア (地域限定)	各事業の特性や地域性等の事業環境に合わせて、各拠点での事業継続性を担保し、且つ、従業員の働き方の多様性に対応するため、各拠点に勤務地域を限定する人材を積極的に採用
キャリア・リターン	これまでに西華産業の社員として働いたことがあり、自己都合により退職した方を対象とした採用
グループ 人材活用	グループ会社間における人事(求人・離職)情報の連携を深め、グループ企業内における優秀な人材の最適配置を図る取り組み

正規雇用労働者の 中途採用比率	
2020年度	25%
2021年度	40%
2022年度	67%
2023年度	88%

Theme 3 健康経営

労働安全衛生の確保

従業員の健康への取り組み

当社では、社員の健康維持・増進の観点から、福利厚生として法定健康診断に加えて2024年度より全従業員および役員に生活習慣病または人間ドックの実施、腫瘍マーカー検査やインフルエンザ予防接種費用の全額負担などを行っています。また、定期健康診断の一環として全従業員を対象にストレス診断を実施しております。また、診断結果について従業員の希望に応じて医師との面談を実施し、医師の助言のもとに改善対策を講じています。

当社のありたい姿

人権の尊重・配慮

人権の尊重はすべての企業が重視すべきものと認識しており、当社グループにおいてもコンプライアンスの重要課題として対応しております。

心理的安全性の浸透

経営者によるタウンホールミーティング、人事部門による全従業員との面談を通じて、従業員の心理的安全性を高めてまいります。

従業員満足度の向上

従業員にとって働きやすい職場環境を実現するため、毎年全社員を対象とした「従業員満足度調査」を実施し、改善施策の検討・実施と指標推移のモニタリングを行っています。

2023年度の調査結果(回答率83.9%)は、満足度79%と前回(2022年度)と同水準となっています。2021年度に取り組みを開始したタウンホールミーティングによって従業員と向き合う経営陣の姿勢、経営陣の言動への共感が引き続き得られていると考えています。

また、「ワークライフバランスを配慮した制度」の項目については、前回調査より向上しました。今後も従業員との対話の機会を設け、更なる改善に向けて取り組んでまいります。

従業員満足度調査(総合満足度)

	当社		商社業界平均	
	満足	不満	満足	不満
2021年度	70.5%	15.1%	47.2%	23.6%
2022年度	79.0%	9.3%	50.5%	21.9%
2023年度	79.0%	8.8%	43.2%	23.9%

社員座談会

当社グループでは「人材」を最も重要な経営資源と位置づけ、人事制度の見直し、教育の高度化、働き方改革といった施策に注力しています。今回は社員6名による座談会を実施し、人事関連施策に加え会社・個人の成長に向けて取り組むべき課題、将来の目標について語り合ってもらいました。

事業開発部 課長代理	計測機器部 第一課 課長代理	産業エネルギー部 第二課 課長 兼 原子力課 課長	総務・人事部 人事課 主任	プラント・環境部 第二課	関西火力部 敦賀支店 主任
澤田 洋佑	渡邊 悟	山中 一平	小島 祥子	田原 佳苗	白須 明
新規事業の創出に向けた調査・検討に従事。前年度まで労働組合委員長	計測機器部で発電所など顧客に対するドローン点検事業に主に従事	主に化学メーカー向け製造設備の販売に従事	入社以来人事関係に従事。現在は報酬計算、役員就退、福利厚生などを担当。育児時短中	顧客の工場建設に際し多くの機械を検討してプラント建設を提案。新卒入社4年目	敦賀支店で電力会社3社の原子力および水力発電所営業を担当

Q 企業風土や働く環境について どのように感じていますか

 **田原：**アットホームな雰囲気だと思います。私は入社4年目になりますが、業務では同じ部の先輩はもちろん、部署を跨いで相談ができますし、業務以外でも部活動・サークル活動に気軽に声をかけてもらえます。

 **小島：**特に最近では風通しがよくなったと感じています。社員が直接社長に提案・提言できる機会としてタウンホールミーティングが開催されるようになり、私も日々の業務で何か改善してほしい点がないかと意識するようになりました。

 **山中：**当社は従業員数300－400人（単体）と全体の顔が見える規模ということもあり、以前から人間関係も良好で部門間で連携しながら仕事がしやすい環境はありました。今は時代の変化とともに、ますます上層部から若手までの距離が近づいていると感じます。

 **白須：**入社当時は堅苦しい雰囲気も感じましたが、当時と比較して今はフランクで働きやすい環境になりました。

 **渡邊：**経営情報を含め様々な情報が担当者まで入ってくるようになり、自分としては働きやすくなりました。

 **澤田：**入社当時から明るい人が多いのは今も変わりません。ただ2015年から8年にわたり米国に向向し、帰国した時は風通しが非常に良くなっていると感じました。

Q 今年から全社に導入されたスーパーフレックスの 定着度や使い勝手はいかがですか

 **山中：**導入されたこと自体は良いことだと思います。ただ時間にルーズになるリスクもあり、一人一人がどのように使っていくかが重要ではないでしょう



か。自分を律して上手に利用すればワークライフバランスの充実につながると思います。

 **渡邊：**私は業務に忙殺されているため、今のところ使えていません。ただ、以前は残業申請をして許可を取らなければ残業できなかったものが、スーパーフレックスでは自分の裁量で出退社が決められるので仕事がしやすくなりました。これは導入の効果ですね。

 **小島：**営業は個人ベースで動く場合は利用できませんが、アシスタントは利用できず、もともと時短をしている社員は使えません。全員定着には程遠く、改善が必要ではないでしょうか。



Q VIO RB 2030およびパーパス、これを受けた中期経営 計画による業務への影響はどのように感じていますか

 **澤田：**私たちの年次では若手の時代に中計を意識したことはありませんでしたが、今は社員の間にしっかりと浸透しています。明確なセグメント目標も定められ、全員が同じ目標に向かって業務に取り組むことができていると思います。

 **小島：**これまで経営方針やビジョンは上層部が決めるものと考えていたので特に意識することはなく、淡々と日々の業務を遂行するだけという感じでした。ここ数年は部の取り組み方針が上司から共有され、そのなかで自分は何をするべきかを考え業務に取り組むことができています。また私が所属する総務・人事部では、人材戦略や採用の多様化などの目標に向け、部としての一体感が高まったと感じます。

Q 昨年には給与水準の見直しが行われました。 どのように評価していますか

 **澤田：**長年ベースアップはありませんでしたが、昨年組合から打診したこともあり1万5,000円の

ベアが実現しました。今年も物価上昇などを受けて継続を要請したところ、1万2,000円アップとなり、会社の待遇改善に対する意識の変化を感じます。

 **田原：**頑張ればまだまだ上昇の可能性があるというモチベーションにはなっています。他社に就職した同年代の友人ではもっと多くもらっている人もいるので……。

Q 新しい人事制度について どのように感じていますか

■ 総合職・一般職区分の廃止

 **小島：**私自身は一般職ではなくなったことで大きな変化を感じています。社内的にも「一般職はここまで」という暗黙の了解がなくなり、これまでは呼ばれなかった会議に出席する機会も増え、出張も提案されるなど業務の範囲が広がりました。

■ 個人目標設定と評価の導入

 **渡邊：**数字を定量的に落とし込んで目標設定をすることで、どこまで頑張れば評価が上がるのか把握でき、評価が明確になるので大きなメリットがあると感じています。

 **白須：**同じ営業でもオフェンシブな業務とディフェンシブな業務があり、一律の定量評価は難しい面があると感じます。何年か運用したうえで軌道修正があってもいいのではないのでしょうか。もちろん個人目標を設定し、それをもとに上司と面談する機会ができたことは大歓迎です。

 **澤田：**自ら目標を立て、上司と話し合う機会が与えられるという意味で、良い仕組みだと思います。ただ各部署で業務内容がかなり異なるなかで、どこまで「公平な評価」が確保できるのか、その辺りには課題を感じます。



Q 社員育成プログラムについて ご意見があれば聞かせてください

田原：Webセミナーは、英文契約書作成のような今の自分の業務に直結するものが充実しているので満足度が高いですね。これからも毎回テーマを選んで受けようと考えています。

山中：日常の業務内容と異なる視点でいろいろなことが学べるので有意義だと思います。ただ各自で研修時間を捻出する必要があり、タイムマネジメントは課題ですね。

澤田：事業開発部では昨年「新規事業立ち上げにおける意識醸成」というテーマで研修を受講しましたが、全国から社員が集まってグループワークを行ったことで横連携の意識が高まるなど大変好評でした。ぜひ継続してほしいと思います。

渡邊：私は自分が携わっている事業から離れた領域を経験できるプログラムの導入を希望します。社歴の浅い会社やスタートアップ企業などと連携することもあり、未知の業界に3カ月から半年ほど出向して経験を積むことも有意義と考えます。

山中：私も他社や異業種との交流が促進できるプログラムがあれば受けたいと思います。業務のなかで他業種、時には協業相手と交流・情報交換することがあり、人脈拡大はもちろん客観的に会社や自分自身を考えるきっかけになっているので、これが研修プログラムとして導入されれば嬉しいですね。

田原：私は、人事評価の結果を受けて、強みを伸ばして弱点を克服するためのフォローアップとなる研修が欲しいです。



Q 日頃の業務のなかで上場企業であることを意識することはありますか

渡邊：上場企業としての信用力は日常業務でも実感しています。

白須：お客様や取引先であるメーカー様に株を持っていただいているので、株価の話をされることもあり、変なことができないという責任感を感じます。その意味でも上場企業であることは自分自身にとっても重要な意味があります。

田原：法務、システムなどの面でリスクアラムが発信される、教育資料も充実しているなど、何かあってからでは遅いというリスク意識の高さは上場企業ならではの気がします。

Q 業務のなかで長期経営ビジョンと中期経営計画の目標をどのように意識していますか

山中：管理職なので目標は常に意識しています。私が所属する産業エネルギー部では、中計の営業戦略の柱である脱炭素、省エネ・省人化はお客様の課題と直結しています。目の前のお客様のニーズを知れば知るほど、中計の方針は間違っていないと実感しているので、これを意識しながら日々の業務を進めることで中計目標達成につながると考え、チームメンバーにも共有しています。

澤田：営業現場では明確な目標が掲げられ、同じ方向を向いて業務に取り組むことができますが、一方、新規事業開発については中計でいろいろなテーマは掲げられているものの、目標は明確にしにくい面があると感じます。アイデアベースではいろいろ出てきますが、限られたリソースのなかではテーマを絞り込み、建設的に進める必要がありますね。

白須：以前から原子力の推進を意識しながら業務を行っていたので、中計で原子力が注力事項となったからといって変化は感じません。また収益目標についても、中計がきっかけということはなく日頃から意識しています。

Q 西華産業の持続的成長に向けた課題について どのように考えますか

田原：妊娠・出産・子育て・介護と仕事の両立など女性のキャリアアップに向けた課題はまだ多いと感じます。「男性・フルタイム・営業職」以外の人材に多様な働き方を提供できる会社であることを望みます。

小島：制度はあっても、時短を活用している身としては負い目を感じます。時代の変化に対応し、全社で多様な働き方を認め合える意識改革が必要で、社内教育としての導入を希望します。

山中：「採用」と「育成」が課題です。人材は商社の最重要リソースですから、まず「採用・育成すべき人材像」を明確に定めて一人ひとりのレベルアップを図るとともに、全員のモチベーションを高く保つための施策に取り組んでいく必要があると思います。

渡邊：担当業務のなかではスタートアップ企業やベンチャー企業との付き合いもあり、急速な市場の変化に追従できるスピーディな意思決定が欠かせません。私としては組織としての意思決定スピードが課題だと日々痛感しています。

Q ご自身の業務における目標を教えてください

田原：女性総合職として入社したこともあり、妊娠、出産しても営業最前線で働き続けるロールモ



デルになっていきたいと思います。

渡邊：ドローン事業の着実な拡大と、これに続くような新規事業の創出が目標です。ドイツ駐在も経験しているので同国での営業拡大に挑戦したいと考えています。

白須：引退した後も長く稼ぎ続けられるようなビジネスモデル、事業を創り出し、後の西華産業に残すことが目標です。

澤田：海外事業の拡大に貢献することが私の目標です。当社は海外事業比率が10～20%と競合他社に比べても低いことが課題となっているので、世界的にも西華産業の知名度アップが実現するように事業を拡大したいと思っています。

山中：エネルギー業界は2050年カーボンニュートラルの実現に向け大きな転換期を迎えています。脱炭素を目指す様々な技術研究、実用化策の最前線を肌で感じながら、それらの一つでもビジネスにつなげていくことを目指しています。

小島：仕事と育児の両立を実現して後輩社員が自身の狭い思いをしないで働けるよう、日々の業務のなかで女性社員をしっかりサポートしていきたいと思っています。



持続可能なサプライチェーン

基本的な考え方

当社グループは社是に基づき、公明正大な企業活動を通じて持続可能な社会の発展に貢献することをグループポリシーとしています。

社会的責任と環境配慮を最優先に考え、持続可能なサプライチェーンの構築と安定的かつ適切な運用に取り組んでいます。パートナーと協力体制を構築し、エネルギー効率の向上、資源の最適活用、倫理的な調達を実現することで、より持続可能な未来を目指しています。

また、仕入先と顧客とをつなぐ商社として、すべての取引先と誠実かつ公正な取引を実施するべく、社員一人ひとりが法令を遵守するとともに、社会から信頼される倫理観を持った行動を実行するためのサプライチェーンマネジメントの向上に取り組んでいます。

持続可能なサプライチェーンのための取り組み

倫理的なサプライチェーン

仕入先との連携や情報共有を強化し、持続可能性に関連する情報を正確に把握・提供できる体制を整えます。また、鉱物紛争や児童労働など人権に抵触する製品取扱を回避するための仕入先への確認依頼を含め、定期的にサプライチェーンのモニタリングに努め、倫理的かつ透明性の高いサプライチェーンの構築を図ります。

グリーンイノベーション関連商品の拡大

当社は脱炭素、クリーンエネルギー、公害防止、リサイクル・リユースなどの環境配慮や環境保全に貢献する製品をグリーンイノベーション関連製品と定義し、その提供を推進し成果を測るための目標値を設定・開示しております。既存取引先との協業や顧客ニーズを踏まえた新規取引先の発掘を推進し、新たなグリーンイノベーション関連商品の導入、幅広い顧客に提供することにより、サプライチェーン全体の持続可能性の向上、特に環境負荷の低減に貢献してまいります。

安定供給への取り組み

当社は信頼性の高い商材・ソリューションの供給を通じてお客様の事業活動継続を支援し、産業の発展に寄与する商社として、商材・サービスの供給責任を適切に果たすためのサプライチェーンオペレーションを徹底しています。仕入先との密接なコミュニケーションによる安定調達の確保、最適な物流および在庫適正化による適時かつ正確な供給など、日々の業務のなかでオペレーションの更なる改善に取り組んでいます。

今後の取り組み方針

将来的には、GHG排出量のLCA採用やその他の環境に対する規制の強化、また、顧客からのサプライチェーン調査の要請などが強まることも予想されます。当社グループでは、持続可能な社会への貢献に加えて、当社の持続的な成長にとっての重要性の認識に基づき、引き続き、基本的な考え方を具現化する各種取り組みの検討を進めるとともに、取引先との連携強化や当社グループの組織・運用の最適化を推進してまいります。

社会貢献活動

西華産業グループは、豊かな社会の実現に貢献する「価値のある企業」であり続けたいと考えています。

社員の被災地でのボランティア活動に対する支援や共同募金会を通じた寄付など、様々な活動に取り組んでいます。

地域活性化・支援活動

マスク60万枚寄付

DR.C医薬(株)製ハイドロ銀チタン不織布マスク約60万枚を岡山県、山口県、長崎県、北九州市、東京都共同募金会、ふーどばんくOSAKA、フードバンクTAMA、FUKUSHIMAいのちの水他に寄付いたしました。

赤い羽根共同募金への寄付

東京都共同募金会、大阪府共同募金会、北海道共同募金会、札幌市共同募金会を通じて「赤い羽根共同募金」への寄付を行いました。

日本赤十字社を通じた災害義援金の寄付

日本赤十字社を通じて災害義援金の寄付を行いました。

漁船海難遭児育英会への寄付

漁業従事中の海難等の事故により死亡・行方不明となられた方の子弟が安心して修学を続けることができるように支援活動を行う同育英会に対し、船用エンジン販売事業を手掛ける企業グループとして、その主旨に賛同し共同で寄付を行いました。

余剰カレンダー・手帳の寄付

- ・フードバンクTAMAを通じて余剰カレンダー、手帳などの寄付を行い児童福祉施設の支援活動につなげる活動に参加しました。
- ・札幌ユネスコ主催の2023年ユネスコカレンダー市に未使用カレンダーを寄付しました。



災害備蓄品の寄贈

NPO法人FUKUSHIMAいのちの水へ丸の内災害用備蓄水の寄贈を行いました。

地域活性化への寄付

- ・羽幌神社例大祭への寄付を行いました。
- ・ながさきみなとまつりへの寄付を行いました。
- ・厚岸町民花火大会への寄付を行いました。
- ・恵山大権現祭への寄付を行いました。
- ・大丸有キラピカ作戦(地域清掃活動)に櫻井社長他有志約20名が参加しました。
- ・丸の内クリスマスパレード(地域清掃活動)に有志7名が参加しました。



社員のボランティア活動参加の支援

社内のボランティア活動支援規定等を整え、社員のボランティア活動への参加を支援しております。

人道支援活動

難病児への支援活動への寄付

公益社団法人ア・ドリーム・ア・デイ IN TOKYOを通じ、難病児の夢の実現とご家族の楽しい思い出作りを継続的に支援しております。

古着deワクチン

入れ替えで不要となった制服の寄付を通じて、世界の子供たちへのワクチン支援に参加しました。

ペットボトルキャップ収集(世界の子どもにワクチンを)

ペットボトルキャップの収集・寄付を通じて、開発途上国向けのワクチン提供に参加しました。

使用済み切手収集・寄付

日本キリスト教海外医療協会の行う国際保健医療協力活動に賛同し、使用済み切手の収集・寄付を通じて支援を行いました。



環境保全活動

森づくり活動

チャリボンへの古本寄付を通じ、森づくり活動を行う森のライフスタイル研究所への支援を行いました。

LED蛍光灯の使用

社内の蛍光灯を順次LEDに入れ替えることで、環境負荷の低減を行っています。

次世代育成

- ・数研出版社「フォトサイエンス物理図録」(高等学校理科の科目「物理基礎」「物理」の資料集)への電子顕微鏡画像の無償掲載提供をしています。
- ・岩手県の小学校への児童教育向けシュリーレン可視化装置のデモを実施しました。
- ・関西の大学生が中心となってこれからを担う若い世代へのSDGsの啓発活動に取り組んでいる株式会社PlalaのSDGsダイアリー制作に協賛を行い、SDGsへの取り組みを積極的に行う小学校に寄贈しました。
- ・「日本財団子どもサポート基金」「災害復興支援特別基金」「海と日本プロジェクト」「HEROs」に活用される日本財団のチャリティー自販機を設置。日常から小さな寄付を行っています。
- ・九州電力キューデンヴォルテクス(ラグビー)へのスポンサー活動を通じて、地域のスポーツ振興と、それを担う次世代の育成に貢献しています。

役員一覧



取締役

1 櫻井 昭彦

代表取締役
社長執行役員

報酬審査委員会委員

取締役会への出席状況
100%(14回/14回)

1989年 2月 当社入社
2005年 4月 当社大阪営業第二本部 機械第二部長
2009年 4月 西嚙貿易(上海)有限公司董事長
2011年 4月 当社経営企画本部 企画部長 兼 アジア開発部長
2013年 4月 当社執行役員 東京営業第一本部長
2014年 4月 当社執行役員 営業統括本部副本部長 産業機械事業所管
2014年 6月 当社取締役 上席執行役員 営業統括本部副本部長 産業機械事業所管
2015年 4月 当社取締役 常務執行役員 営業統括本部長 兼 産業機械事業所管
2016年 4月 当社取締役 常務執行役員 営業統括本部長
2018年 4月 当社代表取締役 社長執行役員(現職)

2 川名 康正

取締役
専務執行役員(企画管掌)

報酬審査委員会委員

取締役会への出席状況
100%(14回/14回)

1984年 4月 当社入社
2010年 4月 当社経営企画室 企画部長 兼 内部監査室長代理 兼 関係会社統括室長代理
2011年 4月 当社大阪営業第二本部 名古屋支店長
2013年 4月 日本ダイハバルブ株式会社 取締役副社長(出向)
2013年 7月 日本ダイハバルブ株式会社 代表取締役社長(出向)
2015年 4月 当社執行役員 日本ダイハバルブ株式会社 代表取締役社長(出向)
2016年 4月 当社上席執行役員 日本ダイハバルブ株式会社 代表取締役社長(出向)
2017年 4月 当社上席執行役員 関係会社戦略本部長 兼 関係会社統括部長
2017年 6月 当社取締役 上席執行役員 関係会社戦略本部長 兼 関係会社統括部長
2019年 4月 当社取締役 常務執行役員 関係会社戦略本部長
2020年 10月 当社取締役 常務執行役員 関係会社戦略本部長 兼 事業戦略部長
2020年 11月 当社取締役 常務執行役員 関係会社戦略本部長
2021年 10月 当社取締役 常務執行役員 経営企画本部長 兼 関係会社戦略本部長
2022年 4月 当社取締役 専務執行役員(企画管掌)(現職)

3 増田 博久

取締役
常務執行役員(管理管掌)

報酬審査委員会委員

取締役会への出席状況
100%(14回/14回)

1983年 4月 当社入社
2008年 4月 当社九州営業本部 長崎支店長
2013年 4月 当社経営企画本部 企画部長 兼 内部監査室長代理
2014年 4月 当社営業統括本部 本部長代理 化学・エネルギー事業所管
2015年 4月 当社執行役員 営業統括本部 本部長代理 化学・エネルギー事業所管
2016年 4月 当社執行役員 グローバル事業本部長 兼 海外事業部長
2017年 4月 当社執行役員 日本ダイハバルブ株式会社 代表取締役社長(出向)
2019年 4月 当社上席執行役員 日本ダイハバルブ株式会社 代表取締役社長(出向)
2022年 4月 当社常務執行役員(営業管掌) 営業本部長
2022年 6月 当社取締役 常務執行役員(営業管掌) 営業本部長
2024年 4月 当社取締役 常務執行役員(管理管掌) (現職)

5 宮田 清巳

社外取締役

指名審査委員会委員長
報酬審査委員会委員

取締役会への出席状況
100%(14回/14回)

1969年 4月 ホソカワミクロン株式会社入社
1998年 12月 同社 取締役
2003年 12月 同社 副社長
2008年 12月 同社 代表取締役社長
2009年 2月 一般社団法人 日本産業機械工業会 監事
2012年 6月 公益財団法人 ホソカワ粉体工学振興財団 副理事長
2014年 10月 ホソカワミクロン株式会社 会長
2017年 12月 同社 常任顧問
2019年 1月 同社 顧問(非常勤)
2020年 6月 当社取締役(現職)

監査等委員である取締役

7 平山 龍彦

取締役
監査等委員

監査等委員会委員長

取締役会への出席状況
-

1984年 4月 当社入社
2009年 4月 当社大阪営業第一本部 高松支店長
2012年 4月 西嚙貿易(上海)有限公司 總經理 兼 上海事務所長(出向)
2014年 4月 当社広島支店長
2015年 4月 当社広島支店長 兼 徳山支店長
2018年 4月 当社営業統括本部 本部長付
2018年 6月 当社常勤監査役
2020年 6月 当社上席執行役員 営業統括本部 副本部長 化学・エネルギー事業所管
2021年 3月 当社上席執行役員 営業統括本部 副本部長 化学・エネルギー事業所管 兼 名南共同エネルギー株式会社 社長
2021年 4月 当社上席執行役員 名南共同エネルギー株式会社 代表取締役社長(出向)
2022年 4月 当社エグゼクティブパートナー 名南共同エネルギー株式会社 代表取締役社長(出向)
2024年 6月 当社取締役(監査等委員)(現職)

9 中村 嘉彦

社外取締役
監査等委員

報酬審査委員会委員

取締役会への出席状況
100%(14回/14回)

1979年 11月 ビートマウ・ウィックミッチェル会計士事務所(有限責任あずさ監査法人)入所
1983年 3月 公認会計士登録
1994年 10月 港監査法人(有限責任あずさ監査法人)代表役員
2003年 10月 有限責任あずさ監査法人 パートナー
2019年 6月 当社補欠監査役
2019年 7月 公認会計士中村嘉彦会計事務所 開設(現職)
2020年 6月 三菱自動車工業株式会社 社外取締役
当社監査役
2022年 6月 当社取締役(監査等委員)(現職)
2023年 6月 三菱自動車工業株式会社 社外取締役 監査委員会 委員長(現職)

4 高橋 紀行

取締役
常務執行役員(営業管掌) 営業本部長

取締役会への出席状況
-

1985年 4月 当社入社
2011年 4月 当社営業統括本部 業務部長 兼 上海事務所長
2012年 4月 当社営業統括本部 業務部長
2013年 4月 当社営業統括本部 事業推進部長 兼 西嚙貿易(上海)有限公司 董事長
2014年 4月 当社経営企画本部 本部長代理 兼 事業開発部長 兼 西嚙貿易(上海)有限公司 董事長
2015年 4月 当社執行役員 経営企画本部 本部長代理 兼 西嚙貿易(上海)有限公司 董事長
2016年 4月 当社執行役員 営業統括本部 本部長代理 兼 化学・エネルギー事業所管 兼 西嚙貿易(上海)有限公司 董事長
2018年 4月 当社執行役員 敷島機器株式会社 取締役副社長(出向)
2019年 4月 当社執行役員 敷島機器株式会社 代表取締役社長(出向)
2021年 4月 当社上席執行役員 敷島機器株式会社 代表取締役社長(出向)
2022年 4月 当社上席執行役員 営業本部 副本部長(エネルギー分野担当)
2024年 4月 当社常務執行役員(営業管掌) 営業本部長
2024年 6月 当社取締役 常務執行役員(営業管掌) 営業本部長(現職)

6 各務 眞規

社外取締役

指名審査委員会委員
報酬審査委員会委員長

取締役会への出席状況
93%(13回/14回)

1980年 1月 日本輸送機株式会社(現三菱ロジスネクスト株式会社)入社
2010年 6月 同社 取締役 執行役員 ニチュMHIフォークリフト株式会社 代表取締役社長 北関東ニチュ株式会社 取締役(現職)
2013年 4月 ニチュ三菱フォークリフト株式会社(現三菱ロジスネクスト株式会社) 取締役 上席執行役員
2015年 6月 同社 取締役 常務執行役員
2017年 10月 三菱ロジスネクスト株式会社 取締役 副社長執行役員
2020年 6月 同社 取締役会長 取締役会議長
2021年 6月 同社 シニア・エグゼクティブ・アドバイザー 一般社団法人日本産業車両協会 副会長 京都商工会議所 議員
2022年 6月 当社取締役(現職)

8 白井 裕子

社外取締役
監査等委員

指名審査委員会委員

取締役会への出席状況
100%(14回/14回)

1986年 4月 弁護士登録(東京弁護士会所属)
1991年 4月 ウィング総合法律事務所開設(旧新四谷総合法律事務所)(パートナー弁護士)
2004年 4月 関東弁護士連合会 理事
2005年 4月 東京地方裁判所 鑑定委員・調停委員
2009年 5月 東京都新宿区 教育委員会 委員長
2010年 4月 日本弁護士連合会 監事
2011年 4月 日本知的財産仲裁センター 監事
2012年 4月 東京弁護士会 副会長
2013年 10月 東京都新宿区 教育委員会 委員長
2015年 6月 当社取締役
2016年 4月 東京都新宿区 監査委員(非常勤)
2019年 4月 東京都新宿区 代表監査委員(非常勤)
2021年 6月 アネスト岩田株式会社 社外取締役(現職)
2022年 6月 当社取締役(監査等委員)(現職)

社外取締役座談会

プライム市場に相応しく、高いガバナンス水準を備えた企業であるために

社外取締役
監査等委員

白井 裕子

社外取締役

宮田 清巳

社外取締役

各務 真規

社外取締役
監査等委員

中村 嘉彦

Q. 取締役会の実効性、運営面に対する評価をお聞かせください

白井 私が取締役に就任した2015年から今日に至るまで、当社ではコーポレートガバナンス・コードの指針に応える形でガバナンス体制の整備・強化に継続的に取り組んできたと捉えています。社外の目が多く入ようになったこともあり、取締役会での議論は格段に深まったと認識しています。

取締役会の運営面では、毎年実施される取締役会の実効性評価に基づきPDCAサイクルを回すことで、実効性は着実に向上していると感じます。例えば、社外取締役の提案からコロナ禍前は役員合宿、現在では取締役集中討

議会など取締役会とは別に議論の場が設けられるようになり、これまで議論しきれなかったテーマについても意識の共有が進み、自由に意見を交わす雰囲気を作られたのではないかと考えています。

宮田 当社の取締役会は、自由な雰囲気のなか、社内・社外を問わず意見交換が活発に行われ、充実した審議の場になっていると感じます。私も就任してからの4年間、常に外部の視点から、言うべきと感じたことを遠慮なく発言させていただいています。

各務 当社の取締役会では、議長が各取締役の意見をしっかりと聞いたうえで適切に取りまとめられ、健全に運営されていると高く評価しています。

実効性の点では、取締役会で宿題となった議題に対する

継続的なフォロー、そして社外取締役に対する情報提供に課題があると考えています。情報提供については、当社では私たち社外取締役に対して事前の資料提供やレクチャーなど十分な配慮がなされています。しかし、それでも社内取締役との情報量の差は大きく、事業所訪問、社内イベントへの参加など情報収集の機会が増えれば、取締役会での議論がより深まるのではないのでしょうか。

Q. 長期経営ビジョン「VIORB 2030」、中期経営計画「VIORB2030 Phase1」の策定や進捗にあたり、社外取締役はどのように関わっているのですか

白井 長期経営ビジョンについては、早くから「10年後の会社の将来像」について検討されていたものの、具体化には至りませんでした。それが2020年代に入ると東証の市場再編、政府のカーボンニュートラル宣言など外部環境の急速な変化を受けて、当社においても経営の軸の再定義、マテリアリティの特定など様々な議論が進展し、そのなかでどのような視点で10年後を描き、そこに至るプロセスをどのようなフェーズで進めていくのかという経営視点が明確になってきました。それがVIORB 2030の策定につながったと理解しています。

各務 私は2022年の就任で、VIORB 2030の策定には関わっていませんが、現中計には策定段階から携わりました。策定プロセスにおいて私が強調したのが、社は社訓および上位戦略VIORB 2030と一貫性があるものになっていること、かつマイルストーンが明確であるということでした。また「戦略は言葉」という認識から、ネーミングとともに言葉の定義、位置づけには特に留意してほしいとも申し上げました。

中計の推進にあたっては、事業投資の意思決定において過度にリスクを恐れず積極的にリスクテイクするよう執行側を後押ししているほか、初年度の数字が目標を上回ったことについて目標設定の妥当性を評価するために各プロセスについて仕訳と分析を行っておく重要性について進言するなど進捗をフォローしています。

中村 中計策定の際には、目標達成のために執行を担う経営陣が適切なリスクテイクを行うことが必要であるという観点から、①前提となる事実認識やデータの誤りはないか、②検討は網羅的に行われているか、③部門や社員に過度なプレッシャーを与えない現実路線であるか——などの点を重視し、計画案についてチェックを行



いました。

また中計推進にあたっては、執行側は一度策定したら最後までやり抜くというようなことではなく、常にマーケットの状況を注視しながら柔軟な姿勢で当たることが必要で、今後、見直しが必要な環境変化があれば、そのような点を指摘していきたいと考えています。

Q. 西華産業の強みについて、お考えをお聞かせください

各務 一つは有力メーカーからなる仕入先群と信用度の高い優良顧客基盤を有し、ともに長い取引実績と優秀な人材によって信頼関係が構築されていること、二つ目は機械専門商社としての立ち位置を明確にし、祖業であるエネルギー領域やユニーク・ニッチな製品領域にリソースを集中することで市場での競争優位を確立していること、そして三つ目に歴史ある企業であり、創業以来の精神が今日に至るまで長く継承されていることだと考えています。

宮田 優秀な人材が揃っているということが、当社の最大の強みではないでしょうか。収益基盤であるエネルギー事業、多くの優良顧客を抱える産業機械事業、ニッチな領域で独自の高品質な製品群を有するプロダクト事業と、各事業の現場で優れた人材が蓄積されるとともに、事業部を跨いで取扱製品や顧客基盤の活用を行うことでグループとしての事業展開を支えています。

白井 第一に「当社のエネルギー事業は日本のエネルギー産業の一翼を担っている」という事実です。そのような会社の取締役であることが私の誇りであり、当社の社員には、自分たちの会社が日本のエネルギー産業を支えて

いるという自負を持ってほしいと常に伝えています。第二に、顧客第一の対応を貫く現場力です。徹底的に寄り添う姿勢がお客様の信頼を得て、当社の業績を支える事業基盤となっています。これらの強みに関しては、西華産業のブランド力向上に向け、ぜひとも広く継続的に発信してほしいと考えています。

Q. 持続的成長に向けてクリアすべき課題、想定されるリスクをどのように捉えていますか

中村 当社の連結営業利益はこの4年で約2倍に拡大し、連単倍率は1.6倍から2.9倍に上昇しています。急速な事業成長とともに収益構造が大きく変化したにもかかわらず、当社グループのガバナンス体制は未だ西華産業単体が中心となっており、現在のグループ拡大に追いついていません。このため今日の業態、事業規模に見合ったグループガバナンス体制の高度化が喫緊の課題であると認識しています。個別論点としては、親会社によるグループ会社へのガバナンス強化とグループ各社の内部統制システム整備の推進、さらには計数管理のみでなく財務を踏まえた経営戦略管理というCFO機能の拡充も進めていく時期ではないかと考えています。

各務 多くの企業がサステナブルな社会の実現に向けた取り組みを進めるなか、当社も多岐にわたるサステナビリティ課題に適切に対処するため様々な方策を講じていますが、特に「脱炭素」「リスク管理」「人材」の取り組みに課題があると認識しており、それぞれの進捗を注視しています。

「脱炭素」では、脱炭素ビジネスの拡大を目指し、環境配慮製品の拡大を含め、顧客が抱える環境課題解決につな



げるソリューション力の向上に取り組んでいます。これについては長期経営ビジョンの実現に直結するテーマであり、社外取締役として執行側に対し取り組みの加速を促しているところです。また「リスク管理」ではサプライチェーンを含むリスクマップの作成が始まるなど、体系的なリスク管理の構築を目指して取り組みを進めている段階です。なお、事業投資に伴うリスクマネジメントについても仕組みづくりを進めており、新規投資では、最初に要件定義→目標に対するモニタリング→フォロー→投資継続可否の中間意思決定といった重要プロセスを管理するための体制が当社では未整備であったことから、今年度には事業投資の管理フレームを策定しました。今は各プロセスにおける具体的な審議ポイントの検討段階にあり、今後の執行状況を注視していきたいと考えています。「人材」では、当社の社員は本当に優秀な人材が多いので、今後は一人一人の個人知を集合知として結集し会社としてのレベルアップを図ってほしいと考えています。

Q. 当社の人的資本戦略について、お考えをお聞かせください

宮田 近年社会的にも注目される人的資本強化については、サステナビリティの観点でも重要課題として優先的かつ継続的に取り組むべきテーマであると考えています。当社では、「企業の根幹は人」という観点から、ここ数年にわたり研修費用を大幅増額し多様な育成プログラムを導入するなど取り組みを進めており、この点を高く評価していますが、体系だった社員教育・育成プログラムを活用した人材育成投資については、今後は更に強化していく必要があるでしょう。

また、2024年4月にスタートした新たな人事制度では、職掌を従来の2職掌（総合職・一般職）から3職掌（管理職・担当職・専門職）に再編するとともに、年功序列的な職能給を廃し社員の役割や成果に基づき評価・報酬を決定する役割別等級制度を導入しました。これに伴い評価制度の見直しなども進む見通しですが、運用の最適化には時間をかけた取り組みと検証が必要と考えています。

中村 人材戦略は、短期・長期の2つの視点で考える必要があります。当社では、組織の能力を底上げする人材育成や女性活躍推進など長期視点による取り組みは着実



に進んでいますが、同時に、先述した新たなグループ体制を整備運用するための短期戦略において、異分子の混入によるカルチャー変革の手段として、外部人材の登用も併せて検討すべきであると考えます。

白井 経営人材の育成という観点では、指名審査委員会※が人事案の審査・答申に限らず重要な役割を担っています。次期ボードメンバーの選任に向けた短期的サクセッションプランの一環として、各役員候補者の人柄、考え方を知るという目的で時間をかけて意見交換ができる機会を設けていますが、これは次世代経営人材をプールするという意味で委員会が機能している一例といえるのではないのでしょうか。

また、その前段階にあたる長期的サクセッションプラン、すなわちネクストリーダー育成施策としては、社長直轄研修や模擬経営会議の実施、社外教育機関を活用した研修への派遣など、候補となる社員に対し毎年ブラッシュアップした様々な育成プログラムを提供し、社員教育では、女性活躍推進など多様な育成プログラムの整備が着実に進んでいます。

人材育成に関する今後の課題として、私自身は、どのキャリアの段階でどのような知識・体験を提供するのか——組織として各種研修プログラムとキャリアパスの関連付けを進めていくことが重要と考えています。

※指名審査委員会は独立役員（社外取締役）で構成

Q. 社外取締役としてのご自身の役割について、どのようにお考えですか

各務 私自身は、①特にトップである社長に力点を置き、業務執行の適正・適切さをチェックする、②様々な判断

や決定が会社の価値向上につながっているか、という視点を失わない、③忖度、遠慮は極力排除しつつ、執行の背中を押す、④異なる業界での経験を当社にどのように活かせるかを常に考える、——などを社外取締役の役割と認識し、大所高所から助言・提言を心がけています。

白井 私に求められる役割として、弁護士、教育行政経験者、そして女性という3つの視点を意識しています。特に弁護士の立場から言うと、喫緊の課題は「ガバナンスの強化」になりますが、次に来るべき経営課題として「ビジネスと人権」に関する監督機能の強化が求められるようになるの見込んでおり、人権尊重の思想をどのように監査していくのか、というところに問題意識を持ち、助言をしてまいります。

中村 監査等委員としては、監督に特化した取締役会を志向するモニタリングモデルの視点に立ち、客観的かつ公正な立場で取締役の職務執行を監査することがミッションであると認識しています。

特に、今後はプライム市場に残る企業の取捨選別がますます進むと見込まれるなか、当社としても定量的な基準を満たすための施策を進めるとともに定性的な基準も重視していく必要があります。プライム市場のコンセプトである「高いガバナンス」を備えた企業であるための助言を行っていきたいと考えています。

宮田 2024年1月に東証等が公表した「社外取締役のことはじめ」などのガイドラインに基づき、監督者の目線での助言を心がけ、特に社内の常識が世間と乖離している場合の指摘、残すべきものを残しながら変えるべきものを迅速に変えていくための提言をしっかりと行うことで、当社の持続的な企業価値向上の実現に向けて貢献をしてまいります。



コーポレートガバナンス

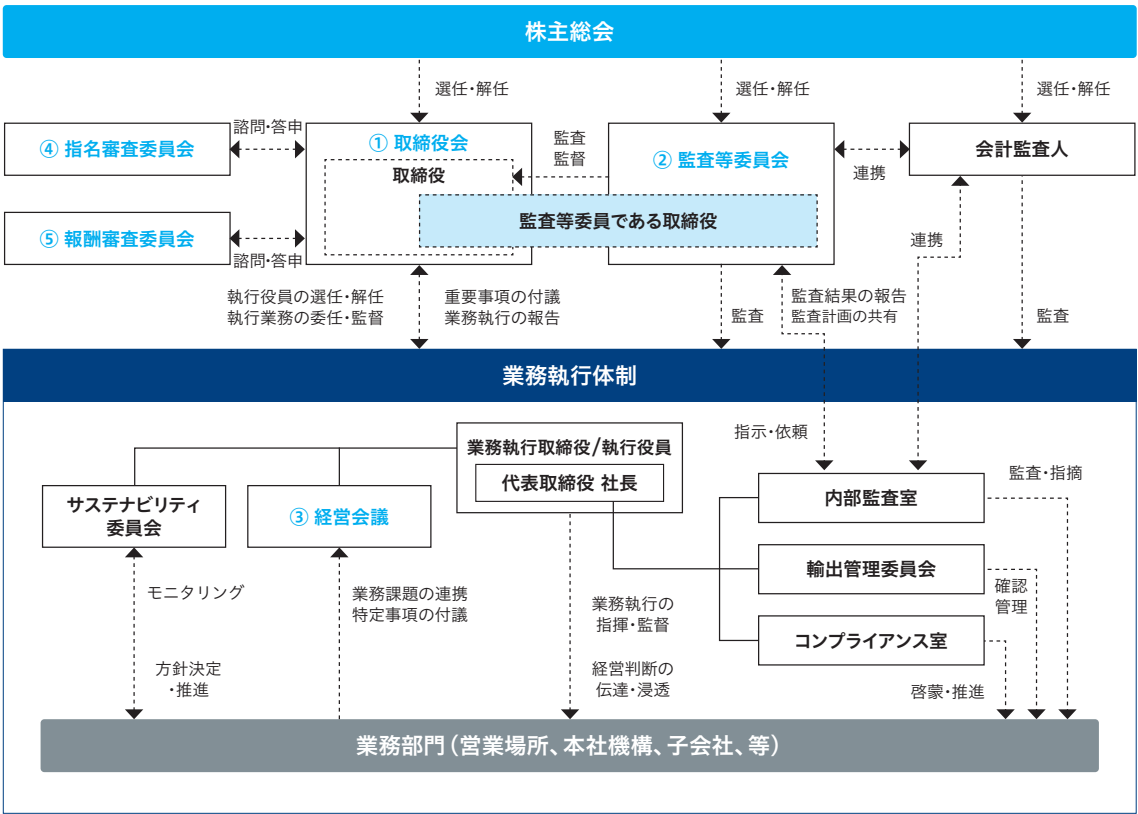
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は「社業の発展を通じ社会に貢献する」を企業理念に掲げ、あらゆるステークホルダーと良好な関係を築きながら、中長期的な企業価値の向上に取り組んでおります。こうした取り組みを実行していくため「経営の健全性と透明性」「迅速な意思決定と実行」が必要不可欠であると考え、コーポレートガバナンスの強化に努めております。なお、当社は独立社外取締役および監査等委員会による経営の監督体制の強化を図っております。

内部統制

法令・定款に適合しながら適正に業務を遂行するため、内部統制システムを構築・運用し、継続的に改善・向上に努めています。現行の内部統制システムは、2024年4月1日改訂の「内部統制システムの基本方針」において整備されています。

コーポレートガバナンス体制図



① 取締役会

目的、権限：法令または定款に定める事項の他、取締役会規定に定められた事項を審議および決定

構成員：【議長】櫻井昭彦（代表取締役）、川名康正、増田博久、高橋紀行、平山龍彦、宮田清巳（社外取締役）、各務真規（社外取締役）、白井裕子（社外取締役）、中村嘉彦（社外取締役）

2023年度活動状況

取締役会における具体的討議内容としては、サステナビリティ委員会の設置や当社マテリアリティの特定に関する協議および決議、既存連結子会社1社の株式譲渡およびそれに伴う連結対象外化の決議、執行役員の年齢条件に関する規定改定の協議および決議、「資本コストや株価を意識した経営の実現」に関する東証からの要請への対応方針および開示内容の協議、等がありましたが、何れも丁寧かつ率直な議論を重ねたうえで採決がなされており、取締役会は適正に運営され、備えるべき機能は有効に働いていると捉えております。

取締役候補者の選定基準および選定方法

■ 選定基準

戦略思考	先見的な視点・高い視座・広い視野を併せ持ち、物事の本質を捉え、現実性・実効性・優先付けを含め、論理的に思考し、根源的かつ建設的な戦略を打ち出す。
変革のリーダーシップ	時代や環境の変化と自社の状況や課題を正しく見極め、過去の事例に囚われず、挑戦心を持ち、果敢に決断し、堅い意志を以て、企業の変革と成長を推進する。
成果への執着心	企業経営や目標に対し熱い使命感と強い責任感を持ち、冷徹で合理性ある視点や判断力は維持しつつも、諦めずやり抜き、成果につなげることにこだわり続ける。
組織開発力	最重視すべき目的・課題を的確に把握・分析し、その実現・克服のため必須・最適な体制を適時に整え、戦略・使命を浸透させ、組織エネルギーを最大化する。
人材育成力	当社最大の経営資源は人材であることを認識し、モチベーションの高揚と併せ、人材育成に手を尽くし、社員一人ひとりの成長を促し、その地力向上を果たす。

■ 選定方法（審査方法）

社長が取締役候補者の評価・選定の立案をしたうえで、指名審査委員会により、各取締役候補者の選定プロセスについて、当社の経営方針・戦略および上記の選定基準に照らし、取締役の責務を果たし当社の持続的成長と企業価値向上に寄与できる人物であるかの観点も含め、合理性・相当性ある評価および判断であったかを審査する。

審査に当たっては、社長が記入した評価・選定用の資料（評価ワークシート）に加え、取締役候補者選定の母集団である執行役員の各人にレポート（経営陣としての問題意識や経営理念等を論述）を提出させ、参考とするものとする。また、必要に応じ、選定予定の取締役候補者との個別面談等を実施し、社長の評価に偏りや恣意性がないかを再検証するものとする。

代表取締役の選定基準および選定方法

■ 選定基準

代表取締役に求められる資質としては、上記に加えて、以下のものが挙げられる。

打たれ強さ（自分の心理をコントロールする力）

情報収集力

社員を鼓舞する力

明解なコミュニケーション力（多くのステークホルダーが対象）

大胆不敵さ（リスクを恐れない）

■ 選定方法（審査方法）

社長が代表取締役候補として複数名の評価・選定案を立案し、指名審査委員会により、当社の持続的成長と企業価値向上を適正に牽引し得る人物であるかの総合的な評価も念頭に、選定プロセスおよび評価内容の合理性・相当性を審査する。

社内取締役の選任理由

氏名	選任理由
櫻井 昭彦 代表取締役	2018年4月から代表取締役社長として当社の経営に当たっており、折々に発生する難しい経営判断を要する事案に対しても挑戦心を持ちつつ冷静かつ的確に判断・行動し、会社を適正な方向に導いてきたと考えております。2022年度を起点とする長期成長戦略および2023年度公表の中期経営計画に基づく変革・成長の動きはまだ予断を許す状況には至らず、引き続き責務を果たしていくべく、取締役として選任しております。
川名 康正 取締役	2017年6月から取締役として当社の経営の一翼を担っております。業務執行の観点では、グループ戦略や経営企画に関する管掌役員や各本部長に加え当社連結子会社の社長なども歴任しており、その幅広い経験と高い識見を基にグローバルかつグループ全体を俯瞰した戦略的な思考ができ、組織開発力や人材育成力にも優れ、当社の変革と成長を導くことができる人材であると判断し、取締役として選任しております。
増田 博久 取締役	2022年6月から取締役として当社の経営の一翼を担っております。業務執行の観点では、直近は営業部門全体を統率する営業本部長として、2022年3月末までは当社連結子会社である日本タイヤバルブ㈱の社長として、堅実な成果を牽引してきた実績を持ち、組織開発や人材育成の面を含め、充分な経営能力を備え、当社の企業価値向上と持続的な発展に貢献できるものと判断し、取締役として選任しております。
高橋 紀行 取締役	2022年3月末までは当社連結子会社である敷島機器㈱の社長として経営に携わり同社の体質改善等課題に取り組み成果をあげたことに加え、当社復帰後には原子力発電設備代理店業務の継承という未曾有の難事案をプロジェクトチームリーダーとして成功裏にまとめあげました。斯かる経歴と実績が示すように優れた構想力と統率力を有しており、当社の企業価値向上に貢献できると判断し、取締役として選任しております。

社外取締役の人材要件

会社法で要求される善管注意義務・忠実義務を果たすことが可能な者であって、豊富な経験等を裏付けとした実践的な判断力、高い視座および広い視野を持ち、実地の企業経営の経験もしくは法務・財務・会計等の高い専門的な知見を持つ者など、取締役会において社内取締役とは違う観点や配慮による助言・監督機能を期待できる者。

社外取締役の選定理由および活動状況

氏名	出席状況	選任理由	主な活動状況
宮田 清巳 社外取締役	取締役会 100% (14/14) 指名審査委員会 100% (5/5) 報酬審査委員会 100% (9/9)	2020年6月より当社社外取締役として独立の立場から経営を監視・監督するとともに、指名審査委員会の委員長ほか諮問機関でも積極的に活動し適切に責務を果たしております。ホソカワミクロン(株)の代表取締役社長をはじめ要職を歴任されその豊富な経験に基づく高い視座・広い視野を持ち、社内取締役とは別の視点からの助言・監督機能を期待できることから、社外取締役として選任しております。	当期開催の取締役会すべてに出席し、経営者としての豊富な経験と識見に基づき、経営全般から営業的課題までの確な見解表明と有用な意見提示をするなど、企業価値向上に資する活動を行っております。なお、同氏は取締役賞与の査定および役員報酬制度の検討に対して意見または提言を行う報酬審査委員会の委員ならびに代表取締役および取締役候補者の選定プロセスと評価内容の審査を行い、その結果を取締役に答申する指名審査委員会の委員長を務めております。
各務 眞規 社外取締役	取締役会 93% (13/14) 指名審査委員会 100% (5/5) 報酬審査委員会 100% (9/9)	2022年6月より当社社外取締役として独立の立場から経営を監視・監督するとともに、報酬審査委員会の委員長ほか諮問機関でも活躍され適切に責務を果たしております。三菱ロジスネクスト(株)取締役会長をはじめ要職経験に裏付けられた実践的感覚と高い視座から、社内取締役とは異なる観点の提言等が期待でき当社経営体制強化に資すると判断されることから、社外取締役として選任しております。	当期開催の取締役会14回中13回に出席し、経営者としての豊富な経験と識見に基づき、経営全般から営業的課題までの確な見解表明と有用な意見提示をするなど、企業価値向上に資する活動を行っております。なお、同氏は取締役賞与の査定および役員報酬制度の検討に対して意見または提言を行う報酬審査委員会の委員長ならびに代表取締役および取締役候補者の選定プロセスと評価内容の審査を行い、その結果を取締役に答申する指名審査委員会の委員を務めております。

スキルマトリックス

	氏名	独立性	男性 ◆ 女性	当社が期待するスキル(知識・経験・能力)					国際性
				企業経営 事業戦略	財務会計	法務・ コンプライアンス	業界知見・ マーケティング	ESG・ サステナビリティ	
(監査等委員を除く) 取締役	櫻井 昭彦		■	●		●	●	●	●
	川名 康正		■	●	●		●	●	
	増田 博久		■	●	●	●	●		
	高橋 紀行		■	●		●	●		●
	宮田 清巳	●	■	●				●	●
	各務 眞規	●	■	●				●	●
取締役 である 監査等委員	平山 龍彦		■	●		●	●		●
	白井 裕子	●	◆			●		●	
	中村 嘉彦	●	■		●				●

※上記一覧表は、候補者の有するスキルをすべて表わすものではありません。

② 監査等委員会

目的、権限：監査方針および監査計画に基づき、議決権を持つ取締役会をはじめとする主要な会議に出席して意見を述べるほか、会計監査人、内部監査室などからの報告、子会社および関連会社の調査、業務および財産の状況の調査等を通じて取締役の職務の執行を監査

構成員：【委員長】平山龍彦、白井裕子（社外監査等委員）、中村嘉彦（社外監査等委員）

監査等委員候補者の選定基準

- 監査等委員会は、監査等委員の社内・社外または常勤・非常勤の別およびその員数、専門知識を有する者の有無、欠員が生じた場合の対応等を考慮し、監査等委員である取締役の選任議案への同意等を行うに当たっての一定の方針を定めるものとする。
- 監査等委員である取締役の候補者の選定への同意および監査等委員候補者の選定方針への関与に当たっては、監査等委員会は、任期を全うすることが可能か、業務執行者からの独立性が確保できるか、公正不偏の態度を保持できるか、経営評価を行うことができるか等を勘案して、監査等委員としての適格性を慎重に検討する。なお、監査等委員には、適切な経験・能力および必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任され、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されることが望ましい。
- 監査等委員である社外取締役の候補者の選定に際しては、監査等委員会は、会社および親会社との関係、代表取締役その他の取締役および主要な使用人との関係等を勘案して独立性に問題がないことを確認するとともに、取締役会および監査等委員会等への出席可能性等を検討するものとする。
- 監査等委員会は、独立役員の指定に関する考え方を取締役等から聴取し、必要に応じて協議する。
- 監査等委員である取締役候補者および監査等委員である社外取締役候補者の選定に際しては、監査等委員会は、前3項に定める事項のほか、法令の規定により監査等委員である取締役の選任議案に関して株主総会参考書類に記載すべきとされている事項についても、検討する。

監査等委員の選定理由および活動状況

氏名	出席状況	選任理由	主な活動状況
平山 龍彦 取締役 監査等委員	取締役会 － 指名審査委員会 － 報酬審査委員会 －	2024年6月まで当社関係会社である名南共同エネルギー(株)の社長として経営に当たってきました。また2020年6月までの2年間は当社の常勤監査役を務めており経営能力のみならず経営の健全性担保のための監査・監督に求められる素養・適性も備えております。加えて監査役在任の前後では当社の営業現場責任者としての経験も長く当社事業を知悉していることも勘案し、監査等委員である取締役として選任しております。	—
白井 裕子 社外取締役 監査等委員	取締役会 100% (14/14) 指名審査委員会 100% (5/5) 報酬審査委員会 －	2015年6月より当社社外取締役として独立の立場から経営を監視・監督し、2022年6月からは監査等委員である取締役として監査の機能も加え、何れも適切に責務を果たしてきました。弁護士として企業法務を中心とした専門的な知見と社会一般を俯瞰する客観的視点を有しており、社内取締役とは別の視点から透明性・公正性の確保に寄与されるものと判断し、監査等委員である社外取締役として選任しております。	当期開催の取締役会および監査等委員会のすべてに出席し、弁護士としての専門的見地のみならず、社会一般を俯瞰する客観的視点から提言するなど、取締役会の意思決定の透明性、公正性を確保するための活動を行っております。なお、同氏は代表取締役および取締役候補者の選定プロセスと評価内容の審査を行い、その結果を取締役に答申する指名審査委員会の委員を務めております。
中村 嘉彦 社外取締役 監査等委員	取締役会 100% (14/14) 指名審査委員会 － 報酬審査委員会 100% (9/9)	2020年6月より当社社外監査役として、2022年6月からは監査等委員である社外取締役として取締役の職務執行の適法性と相当性を監査・監督し経営の健全性担保に貢献しております。公認会計士として多数の企業の会計監査やM&A案件にも携わっており企業会計や監査に関する高い専門性を有し、社内取締役とは異なる観点の助言・監督機能が期待されることから、監査等委員である社外取締役として選任しております。	当期開催の取締役会および監査等委員会のすべてに出席し、公認会計士としての専門的見地から、監査等委員として取締役会の意思決定の適法性、妥当性を確保するための発言を行っております。また、大手監査法人におけるグローバル企業の監査経験をふまえ、当社海外子会社の内部統制の整備に関するアドバイスも行っております。なお、同氏は取締役賞与の査定および役員報酬制度の検討に対して意見または提言を行う報酬審査委員会の委員を務めております。

※平山龍彦氏は、2024年6月26日開催の第101回定時株主総会にて新たに選任され、就任したため、2023年度の出席状況および主な活動状況は記載していません。

③ 経営会議

目的、権限：取締役会に付議すべき事項の事前協議および取締役会より委任された事項の審議および決定

構成員：【議長】櫻井昭彦（社長執行役員）、川名康正、増田博久、高橋紀行、野尻竜彦、中村勝美、湯面彰、本多裕二、木下雄貴、河井卓二

④ 指名審査委員会

目的、権限：代表取締役および取締役候補の選定プロセスと評価内容ならびに執行役員の選任およびそのうち役付の選定に関する評価内容を審査し、その結果を取締役に答申

構成員：【委員長】宮田清巳（社外取締役）、各務真規（社外取締役）、白井裕子（社外取締役 監査等委員）
【オブザーバー】中村嘉彦（社外取締役 監査等委員）

取締役会の諮問機関として任意設置している指名審査委員会については、何れも社外取締役である委員3名・オブザーバー1名の計4名で構成されております。当事業年度においては正規の会合が5回開催されましたが、そのうち1回でオブザーバー1名が欠席したほかは、何れも委員およびオブザーバーの全員が出席しております。そのなかで、取締役会からの諮問に基づき、代表取締役および取締役候補の選定基準に関する審議、代表取締役および取締役候補の選定プロセスと評価内

容の審査、執行役員の選任とそのうち役付執行役員の選定に関する評価内容の審査を実施のうえ取締役会へ答申しております。加えて、代表取締役社長との意見交換会、監査等委員会との意見交換会、取締役でない執行役員との個別面談、経営人材育成プログラム対象者との個別面談、等も精力的に実施しており、サクセッションプラン整備の支援という観点でも所期の役割を果たしております。

⑤ 報酬審査委員会

目的、権限：代表取締役の役員賞与に対する査定案の作成およびその他の取締役執行役員の役員賞与に対する査定案の審議を行い、その結果を取締役に答申

構成員：【委員長】各務真規（社外取締役）、宮田清巳（社外取締役）、中村嘉彦（社外取締役 監査等委員）、櫻井昭彦、増田博久
【オブザーバー】白井裕子（社外取締役 監査等委員）

取締役会の諮問機関として任意設置している報酬審査委員会については、社外取締役3名に加え社内取締役2名の計5名の委員と社外取締役である1名のオブザーバーにより構成されております。当事業年度においては9回の通常形式の会合が開催され、何れの回も委員およびオブザーバーの全員が出席しております。そのなかで、株式報酬型ストック・オプション制度廃止とそれに代替する株式報酬制度としてのBIP信託（役

員株式交付信託）の新規導入、等について検討・議論が行われ、その結果が取締役に答申されております。加えて、社外取締役である委員のみの参加ながら、業務執行取締役に対する役員賞与に関し、代表取締役社長の賞与査定案の立案、社長以外の賞与査定案の審査を実施のうえ答申しており、報酬審査委員会に期待される役割を果たしております。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会がその役割と責務を実効的に果たしているか否かを確認するとともに、より良い取締役会としていくための課題や改善策を抽出するため、2017年度より取締役会の実効性評価を行うための仕組みを構築し、取締役に対して自己評価アンケートを実施しております。2020年度につきましては、外部機関による分析および評価も実施いたしました。

2023年度（2023年4月～2024年3月）における、取締役会の実効性評価の実施要領および分析・評価の結果は、以下のとおりです。

1. 評価の方法

（i）当社の取締役（含、監査等委員である取締役）全員が、アンケート形式により、自己評価および課題等の記述を行いました。
（ii）取締役会事務局がアンケート結果を取り纏め、分析および総括評価をしたうえで、取締役会の会議において、その要旨が報告されました。
（iii）当社の取締役会および各取締役は、その報告の内容を理解のうえ検証し、今後、取り組むべき課題等について認識を共有しました。
（自己評価アンケートの項目）
① 取締役会の構成と運営（設問：10項目）
② 経営戦略と事業戦略（設問：7項目）
③ 企業倫理とリスク管理（設問：6項目）
④ 業務執行のモニタリングと経営陣の指名・報酬（設問：5項目）
⑤ 株主との対話（設問：2項目）
⑥ 総括（設問：1項目）

2. 分析・評価結果の概要

総括質問である「総じて、取締役会は実効的に機能している」に対しては、全員が「適切」と自己評価・回答していることを勘案、取締役会の実効性は確保されているものと判断しております。なお、個別の設問では、事業ポートフォリオの見直し、リスクの把握と対応策、ビジネスモデル点検や業務プロセス改革に取り組んでいることの確認、等において「適切」以外の自己評価・回答が相当にあり、また課題等に係る具体的コメントの付記もあったことから、当社の取締役会が改善に取り組むべき事項が特定されております。

3. 今後の取り組み

今回の「取締役会の実効性評価」により抽出された課題や改善すべき事項に関しては、今後の取締役会において個別に議案として採り上げ、改善策等について十分な議論をするとともに、その対応・実行のフォローアップをしてまいります。

役員の報酬制度（報酬内容）

① 役員の報酬等の額および算定方法の決定に関する方針

取締役（監査等委員である取締役を除く。）

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等は、社内規定に基づき基本報酬（固定報酬）が決められているほか、短期的な業績に連動した賞与（社外取締役を除く）および中長期的な業績に連動した株式報酬（社外取締役を除く）となっております。

賞与については、グループ企業としての収益拡大を意識した経営を行うため、外形標準課税額を考慮する前の連結営業利益および連結税金等調整前当期純利益に、中期経営計画における経営数値目標のうち連結ROEおよび中期経営計画で掲げた項目の達成状況のほか、当社の時価総額に応じた業績連動係数と役職毎の株式報酬額を掛け、算出しております。

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬は、2022年6月28日開催の株主総会の決議において「年額3億円以内（うち社外取締役分3,000万円以内）」となっており、当該決定に係る取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は6名（うち社外取締役2名）ですが、「年額3億円以内」の算出の前提となる取締役の員数は、当社定款に定める11名以内であります。

株式報酬については、2024年6月26日開催の株主総会で連続する4事業年度を対象として「240百万円以内、160,000株以内」（1事業年度あたり「60百万円以内、40,000株以内」）にて付与するものとしております。当該決定に係る取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）の員数は

4名であります。4事業年度を対象として「240百万円以内、160,000株以内」の算出の前提となる取締役の員数は、当社定款に定める11名以内から社外取締役を除いた員数であります。株式報酬の算出は、取締役の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、取締役の中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めるために、中期経営計画における経営数値目標のうち連結ROEおよび中期経営計画で掲げた項目の達成状況のほか、当社の時価総額に応じた業績連動係数と役職毎の株式報酬額を掛け、算出しております。

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等は上記決定方針の下、取締役会で議論を重ね決議された規定に基づき、株主総会で決議された上限金額の範囲内で支払われております。このため当連結会計年度の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等は、上記決定方針に沿うものであると判断しております。

なお、当社は公正性・客観性・透明性と説明責任を強化するために、取締役会の下に任意の報酬審査委員会を設置しており、報酬審査委員会の委員の過半数は、独立役員（社外取締役）で構成されております。取締役の個人別の報酬等の決定方針は、報酬審査委員会の答申を受けたうえで取締役会にて決定しております。

監査等委員である取締役

当社の監査等委員である取締役の報酬は、2022年6月28日開催の株主総会の決議において「年額5,100万円以内」となっており、当該決議に係る監査等委員である取締役の員数は3名であり、「年額5,100万円以内」の算出の前提となる監査等委員である取締役の員数は、当社定款に定める4名以内であります。

個別の金額については監査等委員である取締役の協議により決定しております。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	275	124	123	27	4
監査等委員(社外取締役を除く)	19	19	－	－	1
社外役員	33	33	－	－	4

(注) 1 業績連動報酬等の内訳は、取締役(監査等委員および社外取締役を除く)に対する賞与123百万円であります。
2 非金銭報酬等の内訳は、取締役(監査等委員および社外取締役を除く)に対する株式報酬型ストック・オプション27百万円であります。

政策保有株式

政策保有株式に関する方針

当社は、取引先との取引内容や取引の規模・期間等を鑑みて、取引関係の維持・強化のために必要と判断する企業の株式を保有しております。保有の意義が希薄と考えられる政策保有株式については、できる限り速やかに処分・縮減していくことを基本方針とし、毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを精査し、検証の結果を有価証券報告書に開示しております。

政策保有株式に係る議決権行使に関する方針

当社が保有する株式の議決権の行使については、当該企業の経営方針を尊重したうえで、当社の中長期的な企業価値向上に資するものであるかを議案毎に確認し、総合的に判断いたします。

銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の合計額 (百万円)
非上場株式	27	441
非上場株式以外の株式	32	11,707

当事業年度において株式数が増加した銘柄

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得価額の合計額 (百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	1	49	株式の一部を譲渡し、 子会社株式から投資株式へ振替
非上場株式以外の株式	－	－	－

当事業年度において株式数が減少した銘柄

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却価額の合計額 (百万円)
非上場株式	－	－
非上場株式以外の株式	4	342

コンプライアンス

基本方針

当社は社是である「社業の発展を通じ社会に貢献する」を基軸とした社訓・グループポリシー・行動規範に掲げられた精神にのっとり、法令・規則や社内規定を遵守するとともに、経営理念ならびに企業倫理に適った企業活動を行います。これを基本方針とし、様々な施策の実施や業務の適正を確保するための体制の整備を行い、コンプライアンスの徹底を図っております。

推進体制

当社では、コンプライアンス実践のための基本的な行動指針として「コンプライアンスマニュアル」を制定し、すべての社員への周知と理解の向上を図っております。また当社は、社長直轄である「コンプライアンス室」を設けてコンプライアンスの啓発活動を行い、遵守状況については「内部監査室」が検証し、その結果を社長自らが取締役会に報告しております。

コンプライアンスマニュアルに掲げる遵守事項

1. 就業規則等の遵守	2. 法令の遵守
会社の規則・規定を守ること 兼業の禁止 セクシャル・ハラスメントの禁止 パワー・ハラスメントの禁止 会社の情報(個人情報も含む)の漏洩禁止 個人の不当な利益の禁止 会社の利益に反する行為の禁止	独占禁止法および関連諸法令の遵守 下請事業者に対する不当な利益侵害の禁止 インサイダー取引規制・禁止 安全保障貿易管理 知的財産権の尊重 個人情報、企業秘密の厳重な保護・管理 各種業法の遵守 反社会的勢力への利益供与の禁止 贈賄の禁止 過剰な接待の禁止

取り組み

ハラスメントの防止

当社は、「互いの信頼関係の下、良好な人間関係を構築できる健全な職場環境を確保すること」を企業の責任と考え、「ハラスメントの防止に対する方針」を定めています。ハラスメントのない職場づくりに努めながら、通報窓口を設けることで具体的な事案に対して適切に対応できる体制を整えています。

ハラスメントの防止に対する方針

1. 当社グループは、人権と個性を尊重し、個人の多様な価値観を受け入れる組織づくりを行います。

2. 当社グループは、差別的な言動やハラスメント行為、暴力行為など個人の尊厳を損なう行為を許しません。

3. 当社グループが禁止するハラスメント行為には、以下の様なものがあります。
 - セクシャル・ハラスメントに類する行為
 - パワー・ハラスメントに類する行為
 - 妊娠・出産、育児・介護等に関するハラスメント行為
 - その他職場の雰囲気悪化や、職場秩序を阻害するようなハラスメント行為
4. この方針の対象は、役員・従業員等(特別職、従業員、契約社員、派遣社員、またはパート社員をいう)、当社グループにおいて働いている者すべて、さらには、顧客、取引先の役職員等を含みます。

5. 当社グループは、ハラスメントに関する通報窓口を設け、具体的な事案に対応します。通報者はもちろんのこと、事実関係の確認に協力した者等についても不利益な取扱いはい行いません。

6. ハラスメントの行為者に対しては、就業規則に基づき、懲戒処分を含めて厳正に対応します。また、被害者の労働条件および職場環境を改善するために必要な措置を講じます。

教育・啓発

コンプライアンス意識の向上やコンプライアンスマニュアルを含めた関連規定を全社員に浸透させるため、各種研修・セミナーや意識調査、コンプライアンス強化月間における様々な取り組み等を通じて啓蒙活動に努めています。

内部通報制度

当社はコンプライアンス違反行為の早期発見と是正を図るため「内部通報制度規定」を定めて、情報提供者の秘匿と不利益取扱の禁止に関する規律を整備しております。また、内部通報窓口を総務・人事部および社長直轄の内部監査室に加え、監査等委員会の他、当社グループの役員から独立した社外の法律事務所に設置するとともに、その運用面において独立性を確保する体制を整備しております。

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社では、「取締役会規定」、「経営会議規定」および「営業上の諸伺いに関する規定」等を定め、取締役、執行役員および使用人の職務の遂行に必要な権限を明確にし、その職務の執行に伴うリスクを適切に管理しています。また、当社グループにおける業務の適正を確保するための体制を構築し、子会社における損失等のリスクを管理しています。

当社グループの事業等のリスクは内部統制規定に基づいて経営会議がその統括管理を担い、個別リスクについては対応の部署・委員会が管理し、社長直轄の内部監査室が定期的な監査、モニタリングを通じて改善のための助言・提言を行います。

管理体制について

個別対応部門	役割・概要
サステナビリティ委員会	サステナビリティに係わる戦略の策定、モニタリングおよびリスク評価
輸出管理委員会	安全保障輸出を適切に実施するための管理体制の強化
コンプライアンス室	法令遵守の徹底
業務審査部	営業取引上の法務および与信の管理、営業取引の実態調査
営業本部(営業統括部)	営業取引上の規定管理、営業上の諸伺いに対する審議
システム部	情報システムに係る規定管理、情報セキュリティの強化
総務・人事部	災害に対する安全行動の啓蒙・指導の実施、リスクの事前除去・予防・回避活動 災害発生時は災害対策本部を主導
内部監査室	内部統制上や各部門の業務プロセスに関する監査
事業投資検討委員会	投資案件に対する事業計画の妥当性の確認、経営戦略との適合性、リスクの洗い出し等

さらに、抽出された各々のリスクのうち重要度の高いものは取締役会や経営会議への付議・報告がなされます。全社的なリスクおよび全社におよぶ可能性のある個別のリスクについては、経営会議において、その対策および対応後の評価等の統括管理や、取締役会への付議すべき事項の事前協議を行います。

上記の全社的または個別のリスク管理体制については、社長直轄の内部監査室が、定期的な監査、モニタリングを通じて改善のための助言・提言を行っています。

情報セキュリティ

多くのステークホルダーとの関わりを基盤に事業を推進する企業体として、当社グループは情報セキュリティの重要性を認識し、解決すべきマテリアリティの1つとして掲げております。当社の保有する情報資産の保護を目的に「情報セキュリティの基本方針」を定め、その正確かつ安全な取り扱いの体制を構築しています。

今後も更なる事業領域の拡大やお取引先様との様々な取り組みの拡大を目指すなかで、情報セキュリティの確保とリスクの軽減は最大の課題と捉えています。このために、システム部長の監督のもとにシステム部が中心となり、情報セキュリティの強化、サイバー攻撃などの最新動向の把握と対処に加え、社員向けの情報セキュリティ教育の充実を継続しています。また、このようなソフト面の強化に加え、情報セキュリティの実効性を高めるため、更に各管理規定の見直しと整備を進めてまいります。

リスクマネジメント向上に向けた取り組み

近年の連結グループにおける子会社の重要性の高まりを受け、当社では今年度より、グループにわたるリスク管理体制の強化とプロセスの改善を推進しています。第一段階として、当社グループのリスク区分を見直し、発生プロセスや要因・事象カテゴリー、リスク詳細項目を取り纏めました。そのうえで当社および主要子会社において認識されている各々のリスクを当該区分に基づいて分類することで、各々のリスクの属性・リスク発現の可能性を有する事象を網羅的に可視化しました。続いて主要連結子会社を含む事業グループごとに、認識される各々のリスクについて定性的・定量的な経営

への影響度および発生可能性の視点から重大性評価を実施し、リスク対応の検討進捗度も加えて一覧化するリスクマップの作成を進めています。これにより現在は総合的な優先順位を踏まえた具体的な対応策の策定を進めています。

子会社のリスクモニタリングおよび対応策の検討に際しては当社担当部署の支援を強めるとともに、リスク管理プロセスおよび体制については当社内部監査室が各社の経営陣と具体的な最終化を進めてまいります。本取り組みの推進により西華産業グループ全体の「事業等のリスク」を取り纏め、速やかな情報の開示に努めます。

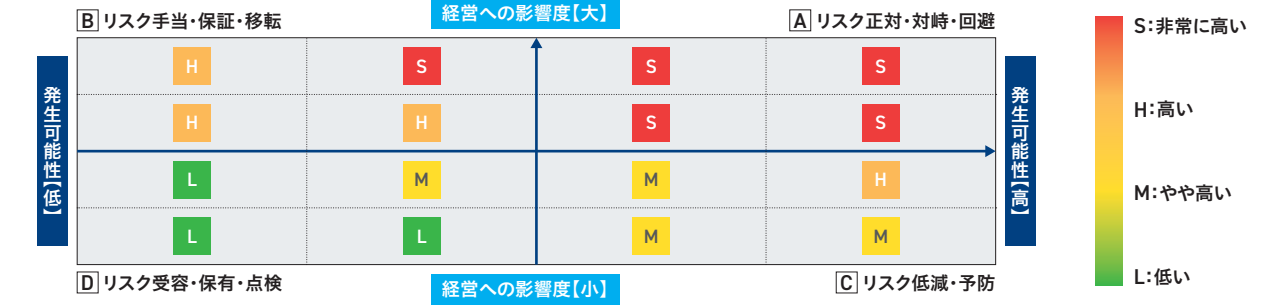
リスク基準

経営プロセスリスク		事業内部プロセスリスク		事業周辺プロセスリスク		外部環境リスク	
カテゴリー	項目	カテゴリー	項目	カテゴリー	項目	カテゴリー	項目
経営戦略リスク	11	営業活動リスク	8	例外事象リスク	3	外部環境リスク	7
資金リスク	2	品質管理・製品管理リスク	5	システム対応リスク	3	取引先リスク	6
財務会計リスク	4	事業構造リスク	6	法制度対応リスク	3	外国為替リスク	1
人的リスク	5	不正リスク	6	信用リスク	3	資源・原材料調達リスク	5
ガバナンスリスク	3			財務リスク	3	自然環境リスク	2
				契約リスク	5	その他リスク	4
				その他リスク	5		

リスクマップ

縦軸	経営への影響度	定性：回復に要する時間	横軸	発生可能性	一定期間における発生可能性
		定量：財務影響額			

リスク評価／リスク対応の重要性



リスクマップに係る表示説明

象限	応策立案・実行の基本スタンス	基本スタンスの説明
[A] 影響度：大、発生可能性：高	正対・対峙・回避	グループ各社が経営の根幹として真摯に向き合うもの。 (検討・工夫・計画、機会への転化、リスク回避・除去、経営判断)
[B] 影響度：大、発生可能性：低	手当・保証・移転	保険付保、代替案、BCPなどの施策を講じるもの。
[C] 影響度：小、発生可能性：高	低減・予防	グループ各社にて定期的なコントロールを行い、その有効性向上を図るもの。
[D] 影響度：小、発生可能性：低	受容・保有・点検	原則、必要最低限の対応とし、日常的に点検を行っていくもの。 (受容限度内であれば放置可)

事業投資管理フレームの策定

当社は長期経営ビジョンV10RB 2030における成長投資強化を背景に、事業投資リスクへの対応は重要な課題であると認識し、事業投資の「管理フレーム」を2024年9月に策定いたしました。この管理フレームにより投資の検討から意思決定、投資実行後のモニタリングの体制やプロセスを明確にするとともに、①投資規律の徹底（投資失敗案件や失敗類型の整理）、②グループ経営可視化の推進、③経営資源（人・情報・資金）の強化検討、④成長戦略の修正の検討などの取り組み推進にも活用してまいります。

11年間の要約財務データ

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
経営成績(百万円)												
売上高合計※1	126,487	132,033	127,101	150,742		165,585	157,145	140,677	136,273	85,307	93,311	86,785
売上総利益	11,527	13,209	12,614	14,655		14,588	14,035	14,906	14,672	18,026	19,941	22,658
営業利益	2,193	3,400	2,174	3,046		2,598	2,118	2,809	2,581	3,824	4,636	5,580
EBITDA	2,545	3,786	2,646	3,666		3,287	2,763	3,574	3,185	4,407	5,225	6,261
経常利益	2,496	3,939	2,426	3,390		2,877	2,418	3,122	2,906	3,879	6,286	6,255
当期純利益※3	1,399	2,188	1,750	2,140		1,655	1,587	△1,262	2,721	2,246	5,001	4,489
財務状況(百万円)												
資産合計	72,474	77,414	89,427	118,254		98,470	85,742	92,668	97,458	104,865	79,990	118,543
負債合計	47,869	49,825	62,941	89,613		69,481	56,675	66,757	67,568	73,764	44,254	75,362
純資産合計	24,605	27,589	26,486	28,641		28,988	29,066	25,911	29,889	31,101	35,736	43,180
キャッシュ・フロー(百万円)												
営業活動によるキャッシュフロー	1,088	2,115	935	3,566		1,339	△734	3,400	4,137	4,971	△731	2,541
投資活動によるキャッシュフロー	△855	626	△1,823	△1,262		126	△1,127	△299	△1,566	1,125	△1,068	△88
財務活動によるキャッシュフロー	△524	△516	△1,393	△1,465		△1,706	△559	△1,211	△1,903	△3,304	△4,816	△3,462
現金および現金同等物期末残高	13,320	15,650	13,159	14,157		14,096	11,506	13,346	14,035	17,000	10,653	10,428
フリーキャッシュフロー※4	233	2,741	△888	2,304		1,465	△1,861	3,101	2,571	6,096	△1,799	2,453
設備投資額(投資CF内の有形無形固定資産取得額)	△663	△441	△876	△1,726		△585	△427	△448	△614	△525	△2,441	△646
減価償却費	283	351	415	420		444	422	544	365	437	491	580
一株当たり指標(円)※2												
一株当たり当期純利益	19.58	31.66	25.66	32.26		128.38	125.50	△100.73	221.87	186.85	415.79	372.46
一株当たり年間配当金※5	7	11	9	11		※2 -	45	45	45	65	90	150
一株当たり純資産	353.13	394.42	388.87	433.21		2,245.33	2,246.34	2,058.12	2,365.06	2,516.57	2,907.20	3,507.42
財務指標												
営業利益率(%)※1	1.73	2.58	1.71	2.02		1.56	1.34	1.99	1.89	4.48	4.96	6.42
EBITDAマージン(%)※1	2.01	2.87	2.08	2.43		1.98	1.75	2.54	2.33	5.16	5.59	7.21
当期純利益率(%)※1	1.11	1.66	1.38	1.42		0.99	1.00	△0.89	1.99	2.63	5.35	5.17
ROA(%)	2.0	2.9	2.1	2.1		1.5	1.7	△1.4	2.9	2.2	5.4	4.7
ROE(%)	5.9	8.5	6.6	7.9		5.9	5.6	△4.7	10.0	7.6	15.4	11.6
総資産回転率(回)	1.84	1.76	1.52	1.45		1.52	1.70	1.57	1.43	0.84	1.00	0.73
財務レバレッジ(倍)	2.97	2.84	3.43	4.18		3.45	3.00	3.64	3.32	3.45	2.27	2.80
D/Eレシオ(倍)	0.34	0.31	0.34	0.31		0.31	0.32	0.35	0.26	0.18	0.06	0.00
自己資本比率(%)	33.7	35.2	29.2	23.8		28.9	33.2	27.2	29.8	28.7	43.7	35.7
インタレストカバレッジ・レシオ(倍)	21.92	30.15	19.83	29.06		24.00	17.88	25.36	19.21	50.02	143.91	326.00
配当性向・総還元性向(%)※5	34.6	34.8	34.5	33.5		42.8	35.9	-	20.3	34.8	21.6	40.4
その他情報												
期末従業員数(人)	658	655	762	836		896	958	971	969	977	1,012	1,040
連結子会社数(社)	10	11	14	16		16	15	15	16	16	16	17
持分法適用会社数(社)	3	3	4	4		4	4	4	4	4	5	4
期末発行済株式数(期末自己株式数を除く)(株)※2	69,128,376	69,122,380	67,112,276	65,103,561		12,637,120	12,657,613	12,262,745	12,265,772	11,962,850	12,037,118	12,076,004
非財務指標												
Scope1,2,3 CO2排出量取扱高原単位(kg/百万円)※6									2.18	2.39	1.51	9.71
Scope1,2,3 CO2排出量売上高原単位(kg/百万円)※6									4.13	3.76	2.85	22.99
グリーンイノベーション取扱高構成比(連結)(%)											54.85	73.06
女性管理職比率(%)							3.73	4.33	4.25	3.91	5.92	4.90
有給休暇取得率(%)							46.9	49.4	56.4	58.9	67.4	68.9

※1 2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」等を適用しているため、2020年度とは基準の異なる数値となります。
※2 2017年10月1日を効力発生日として単元株式数を1,000株から100株に変更する株式併合を実施しております。
これに伴い、2017年度の年間配当金合計は記載しておりません。
※3 2015年度以降は、親会社株主に帰属する当期純利益となります。
※4 フリーキャッシュフローは営業活動によるキャッシュフローと投資活動によるキャッシュフローを合計したものです。

※5 2023年度より配当方針を配当性向から総還元性向へ変更しております。
※6 GHG排出量捕捉対象は、2020年度から2022年度 (Scope1,2) は西華産業本社1社、2023年度 (Scope1,2,3) は西華産業本社に加え、
連結子会社である日本ダイヤバルブ・敷島機器・セイカダイヤエンジン、Tsurumi (Europe) の計5社となります。
※7 記載金額は百万円未満を切り捨てて集計表示しております。

沿革

1947年	10月	旧三菱商事株式会社が1947年7月連合国最高司令官の覚書により解体を命ぜられると同時に、同社の西日本地区機械部門関係者が中核となり門司市（現・北九州市門司区）に資本金195千円にて設立
1947年～1951年		長崎、福岡、広島、大阪、東京および高松に相次いで支店を開設
1954年	10月	ドイツ（デュッセルドルフ）に海外事務所を開設
1961年	10月	株式を東京証券取引所市場第一部に上場（資本金6億円）
1974年	1月	ドイツ（デュッセルドルフ）に現地法人Seika Sangyo GmbHを設立
1981年	4月	本社機構を改革し東京本社、北九州本社の2本社制に移行
1983年	5月	台湾（台北）に海外事務所を開設
1983年	8月	北九州本社業務を東京本社に移管し、北九州本店に北九州管理室を設置
1983年	8月	米国（ロサンゼルス）に海外事務所を開設
1983年	11月	ドイツ（デュッセルドルフ）に現地法人Tsurumi（Europe）GmbHを設立
1990年	12月	本店を北九州市門司区から北九州市小倉北区へ移転
1994年	4月	米国（ロサンゼルス）に現地法人SEIKA MACHINERY, INC.を設立
1994年	8月	大阪支社を北区梅田から北区堂島浜へ移転
2000年	7月	韓国（ソウル）に海外事務所を開設
2001年	8月	本店を北九州市小倉北区から東京都千代田区に移転
2004年	1月	中国（上海）に現地法人西曄貿易（上海）有限公司を設立
2005年	4月	日本ダイヤバルブ株式会社を全発行済株式取得により子会社化

2006年	4月	現地法人SEIKA MACHINERY, INC.の支店を米国（アトランタ）に開設
2006年	9月	日本ダイヤバルブ株式会社が中国（天津）に天津泰雅閥門有限公司を設立
2008年	8月	株式会社テンフィートライト（現・持分法適用関連会社）を設立
2012年	4月	西華デジタルイメージ株式会社を設立
2012年	12月	タイ（バンコク）に現地法人Seika Sangyo（Thailand）Co., Ltd.を設立
2015年	4月	現地法人SEIKA MACHINERY, INC.の支店を米国（サンフランシスコ）に開設
2015年	5月	名南共同エネルギー株式会社（現・持分法適用関連会社）を設立
2016年	3月	敷島機器株式会社の全株式（自己株式を除く）を取得し子会社化
2018年	12月	ベトナム（ホーチミン）に現地法人SEIKA SANGYO（VIETNAM）COMPANY LIMITEDを設立
2020年	10月	セイカダイヤエンジン株式会社を設立
2022年	4月	東京証券取引所プライム市場へ移行
2022年	6月	監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行
2023年	3月	株式会社TVE（現・持分法適用関連会社）の株式を取得
2023年	11月	台湾（台北）に現地法人台湾西華産業股份有限公司を設立
2024年	4月	株式会社田中造船をセイカダイヤエンジン株式会社を通じて株式取得（孫会社化）
2024年	6月	日本フェンオール株式会社（現・持分法適用関連会社）の株式を取得

会社概要

当社の概況

設立年月日	1947年(昭和22年)10月1日
本社所在地	東京都千代田区
事業所	本社:東京都千代田区 支社:大阪市 支店:名古屋市、広島市、福岡市 ほか国内外主要都市
資本金	67億28百万円
従業員数	1,062名(連結) 353名(単体)

WEBサイトのご紹介

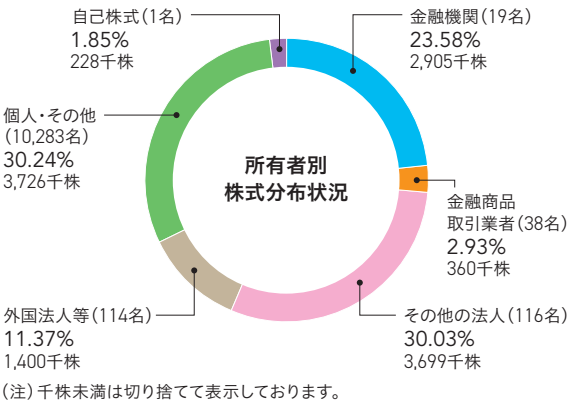
<https://seika.com>

WEBサイトでは、最新のお知らせやIR情報等をお届けしています。

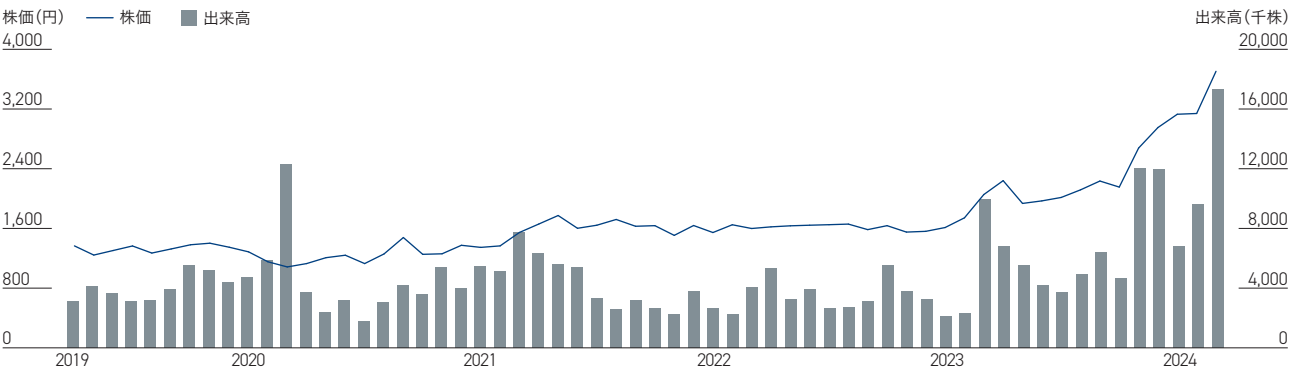
株式の概況

株式数および株主数

発行可能株式総数	37,705,800株
発行済株式の総数	12,320,650株
株主数	10,571名



株価の推移



1株当たり配当金(年間)の推移

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
45円	45円	45円	65円	90円	150円

グループ会社の主要な事業所

国内	日本ダイヤバルブ(株)(東京都品川区) 西華デジタルイメージ(株)(東京都文京区) 敷島機器(株)(北海道札幌市) セイカダイヤエンジン(株)(東京都新宿区) (株)田中造船(長崎県松浦市)
海外	Seika Sangyo GmbH(ドイツ) Tsurumi(Europe)GmbH(ドイツ) Tsurumi France S.A.S.(フランス) HYDREUTES, S.A.U.(スペイン) Marine Motors & Pumps N.V.(ベルギー) Tsurumi UK Limited(イギリス) Tsurumi Pumps UK Ltd.(イギリス) SEIKA MACHINERY, INC.(米国) 西曄貿易(上海)有限公司(中国) 天津泰雅閥門有限公司(中国) NDV(Thailand)Co., Ltd.(タイ) Seika Sangyo(Thailand)Co., Ltd.(タイ) SEIKA SANGYO(VIETNAM)COMPANY LIMITED(ベトナム) 台湾西華産業股份有限公司(台湾)

大株主の状況

株主名	持株数(千株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,193	9.87
光通信株式会社	891	7.37
株式会社UH Partners 2	705	5.84
三菱重工業株式会社	413	3.42
株式会社三菱UFJ銀行	400	3.31
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	314	2.60
株式会社鶴見製作所	267	2.21
株式会社三井住友銀行	234	1.94
太平電業株式会社	234	1.94
株式会社タクマ	206	1.70

(注) ①千株未満は切り捨てて表示しております。
②当社は、自己株式 228,266株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。また、出資比率は自己株式を控除して計算しております。

