

| トップメッセージ

代表取締役
社長執行役員

宇野 一郎

さらなる飛躍に向け、経営基盤を強化。
グローバルに付加価値の高い
ソリューションを提供する
「次世代型エンジニアリング商社」を目指します。

「MT2024」2年目の振り返り

中期経営計画「MT2024」は好調に推移
最終年度計画値を前倒しで達成

当社グループは2030年に向けた成長戦略「V2030」を策定し、2022年から3カ年ごとに「創造期」「成長期」「飛躍期」と位置付け、売上高3,000億円を目指して新たな事業創出や経営基盤の強化に取り組んでいます。現在は「創造期」にあたる2022年から2024年の中期経営計画「MT2024」を推進しており、お客様の課題に寄り添い、付加価値の高いソリューションを提供する「次世代型エンジニアリング商社」の実現に向けた基盤づくりに取り組んでいます。

「MT2024」2年目となる2024年3月期は増収増益となり、売上高および営業利益、当期純利益をはじめ各段階利益ともに過去最高の業績となりました。また「MT2024」3年目の計画値も前倒しで達成し、定性・定量の両面で非常な満足度のいく結果となりました。

当社グループの7事業のうち特に業績を牽引したのは、エネルギーソリューションズ事業、自動車事業、ヘルスケア事業です。また、プラント・エネルギー事業、産業機械事業、エレクトロニクス事業も堅調に推移しました。さらに、コロナ禍の影響を受けて落ち込んでいた航空・インフラ事業は業績が急回復し、今後のさらなる成長に期待を持っています。2024年3月期の好業績は、これら7つの事業がうまくかみ合った成果であると言えます。

こうした成果の背景には、「MT2024」の事業戦略を着実に推進し、エンジニアリング機能の強化や新たなビジネ

スモデルの確立に取り組んできたことがあげられます。

例えば、エネルギーソリューションズ事業や自動車事業では、急拡大する設備需要に対応できるよう、先行して人材確保やプロジェクト管理体制の見直しを実施しました。ヘルスケア事業では、各医薬品メーカーの増産ニーズに対応して商材の展開やエンジニアリング力の強化に努め、エレクトロニクス事業では工場内の物流自動化ソリューション「LOGITO(ロジト)」を提供するなど、時流に合った新しいビジネスモデルの確立を進めています。これらの施策により受注が拡大し増収増益につながったと感じています。今後も各事業を継続的に発展させ、さらなる進化を遂げていきたいと考えています。

「V2030」実現に向けて

「次世代型エンジニアリング商社」を目指し、
さらなる成長、飛躍につなげていく

「MT2024」2年目の成果を踏まえ、2025年3月期の業績予想では売上高2,000億円、営業利益は100億円という創業以来の最高値を目指すことといたしました。

「V2030」で掲げた売上高3,000億円という数字は、当初グループ内でも達成を不安視する声が出るほど高い目標でした。しかし、2024年3月期の成果により、売上高2,000億円達成に目処をつけることができ、「V2030」の目標である売上高3,000億円を達成するための道筋が具体化しつつあると実感しています。こうした成果をあげることができたの

は、「V2030」で高い目標を掲げたことで役職員が一丸となり、努力を重ねることができているからこそだと言えます。

「V2030」達成に向け「MT2024」のこれまでの2年間で、エンジニアリングやDXの強化に向けて、新たにエンジニアリング本部やデジタルイノベーションセンターを創設し、リスク管理の強化を目的に統合リスクマネジメント室を設置しました。また、新たな事業創出につなげるためにM&Aを進めるなど、成長に向けた基盤づくりにも取り組んできました。

今後は「MT2024」の3年間で「創造」した基盤をさらに拡充・展開し、「成長期」となる次の中期経営計画「MT2027」、その先の「飛躍期」となる「MT2030」へとつなげていきたいと考えています。「次世代型エンジニアリング商社」を目指し、これからも変革を進めてまいります。



「MT2024」成長に向けた事業戦略①

「モノ×コト」売りにより培われた 独自のエンジニアリング機能を強化

「MT2024」では成長に向けた事業戦略として、「エンジニアリング機能の強化」「戦略的事業投資」「グローバル企業とのビジネス拡大」「DX強化」の4つのテーマに力を入れています。当社グループが「次世代型エンジニアリング商社」となるためには単なるモノ売りではなく、付加価値を高めた提案をしていくことが欠かせません。そのために特に重要となるテーマが「エンジニアリング機能の強化」です。

当社グループは創業から76年にわたり、商社として機器販売などのトレーディングビジネスを中心に展開してきました。しかし、不確実性が高い今の時代、トレーディングビジネスだけでは持続的な成長は難しいと感じています。さらに事業を成長させていくためには、従来のビジネスに新たな付加価値をつけなければなりません。

そのキーワードとなるのが、「技術サービスを付加したエンジニアリング」です。ただ機械を売るだけではなく、商社である当社グループがエンジニアリング機能を強化することで、お客様の多様なニーズや課題をトータルに捉え、技術支援やプロジェクト管理などを含めた付加価値の高いソリューションを提供していく「モノ×コト」売りによって「次世代型エンジニアリング商社」を目指し、モノづくりパートナーとして、お客様の事業の成長と持続可能な社会の実現に貢献していきたいと考えています。事業ごとに業容が異なるため、「次世代型エンジニアリング商社」像は個々によって異なることもありますが、お客様のニーズに応えるソリューションを提供しトータルコーディネートをするという根幹の部分は全社に広まっています。

例えば最近の成功事例として、欧州の大手化学会社のプラント建設においてエナジーソリューションズ事業が、機器納入に加えてリチウムイオン・バッテリー製造プロセスを一括して提案し、お客様から高い評価をいただきました。

機器納入に関する設置・施工、メンテナンスなどの技術サービスが「点」の仕事だとすれば、プラントづくりにおけるFS*からプラント建設の工程管理までを担うエンジニアリングは「点」をつないで「線」や「面」をつくるような仕事です。当然ながら長期かつ大規模なプロジェクトとなります。商社である当社グループがこうしたエンジニアリング業務を担わせていただけるのは、当社が「モノ×コト」売りで培ってきたエンジニアリング機能への高い信頼があればこそ、と自負しています。

こうしたエンジニアリング機能をさらに高めるため、「MT2024」ではさまざまな施策を実施しています。その一つが、エンジニアリング本部内にプロジェクトを包括的に管理する部署を新設し、プロジェクトの引き合い段階から見積もり、契約締結、工事完了までの工程で事業部を支援する体制を構築したことです。海外プロジェクトにおいては営業に伴走しリスクを減らしていく活動を行っており、多様化するビジネスモデルに寄り添うサポート機能を目指しています。

※ FS:Feasibility Study「プロジェクトの実現可能性を事前に調査・検討すること」

「MT2024」成長に向けた事業戦略②

「既存事業強化」と「新規事業拡大」に向けた 戦略的事業投資を加速

「次世代型エンジニアリング商社」として付加価値の高いソリューションを提供していくためには、戦略的事業投資が非常に重要です。特に既存事業の強化につながる事業投資は、積極的に取り組んでいきたいと考えています。

まず、エンジニアリング機能を強化する目的で、2023年7月に株式を取得して子会社化したのが、シミュレーションエンジニアリングに強みをもつ株式会社ウェイブエンジニアリングです。2024年7月には当社のグループ会社だったハード設計に強みをもつ第一エンジニアリング株式会社と合併し、株式会社DJ-WAVEエンジニアリングとして新たにスタートを切りました。これにより、ワンストップでエンジニアリング業務を担うことが可能となりました。

さらに、2024年3月にはIoTプラットフォームを提供しているスタートアップ企業の米国MODE社へ出資を行いました。同社が提供する「BizStack」は各種設備と融合することにより設備・人・環境データをリアルタイムで可視化し、製造現場のDXを加速することが可能です。同社との連携強化によって当社グループ既存事業との高いシナジーの発揮が見込まれ、製造現場の新たな価値創出に貢献できると考えています。

一方で、今後は新たな領域で事業を拡大していくための成長投資も必要です。すでに取り組んでいる事例が、愛知県田原市における出力5万kWのバイオマス発電所の建設に関するコンソーシアムへの参加です。この出資をきっかけに新たな設備受注にもつながっています。こうしたシナジーが期待できる領域については積極的に投資を行っていく考えです。このほか、当社の従来からの主力商材となっている産業機械のメーカーと戦略が一致すれば、海外にジョイントベンチャーを設立することも検討していきます。

「MT2024」成長に向けた事業戦略③

グローバル企業との取引拡大に向け、 「事業軸×エリア軸」でビジネスを創出

当社グループは成長に向けた事業戦略の一環として、グローバル企業との取引拡大を進めています。これまでの

海外ビジネスは、日系企業との取引を主体に拡大してきましたが、今後の成長のためには海外現地企業との取引の拡大が重要です。

アメリカではエナジーソリューションズ事業、自動車事業が好調であることを受け、2023年7月にケンタッキー州レキシントンとテキサス州オースティンに事務所を開設し、お客様のご要望に迅速に対応できる営業、サポート体制を構築しています。

また、2024年3月にはインドに搬送システムを製造する子会社のDJK ENGINEERING INDIAを設立しました。海外では日本の「商社」という概念がなく、現地企業に当社グループのビジネスを理解されにくい実情があります。特に今後の大きな成長が見込まれるインドにおいては、「現地企業との取引を増やすためには、製造機能を兼ね備えた会社を持った方がよい」という外国籍社員からの発案がきっかけとなり、同社の設立に至りました。今後は製造工場を拠点に商社としての強みを生かしながら、付加価値の高いサービスを幅広く展開していく考えです。

当社グループのグローバル戦略の特徴は、「事業軸」と「エリア軸」を掛け合わせてビジネスを創出する点にあります。7つの事業軸でお客様ニーズに対応することはもちろん、インドのようにエリアからの発信で各事業と連携する場合もあります。

今後、海外の現地企業と取引を拡大するためには各エリアからの発信が非常に重要であり、現地の商習慣を理解している外国籍社員が自らビジネスモデルを創出することが必要です。これに対応するべく、すでに外国籍社員を日本に受け入れて商社の仕事の実務経験をさせるほか、[> p.58 Column](#) 日本でも外国籍の方を経験者として採用しており、多様な人材に能力を発揮してもらうための取り組みを推進しています。

「MT2024」成長に向けた事業戦略④

「攻めのDX」を推進し、 データドリブンカンパニーへ

「次世代型エンジニアリング商社」として革新的なビジネスモデルを創出するためには、生産性の向上だけにとどまらない「攻めのDX」に取り組む必要があります。AIやIoTの積極的な活用により「モノ×コト」売りをさらに進化させ、お客様の多様なニーズに応えていくことは新規ビジネスの創出に欠かせません。

トップメッセージ

こうした考えから当社グループでは「DJK DX Vision」> [p.27 特集 DX戦略](#) を策定し、2023年4月にDX推進に特化した新組織としてデジタルイノベーションセンターを設立しました。デジタルネイティブの若い世代を中心に社内改革や社員のDX教育に取り組んでいます。

また、経営基盤を強化するためには、全社でデータを共有・活用して価値創出につなげるデータドリブンな仕組みづくりにも必要です。すでに国内グループ会社間ではERP(統合基幹業務システム)が稼働していますが、できるだけ早くグローバルに各拠点と連動してデータ共有を図り、事業の拡大とグループガバナンスの強化につなげてまいります。

「MT2024」3年目以降に向けて

変化に柔軟に対応しながら
経営資源の最適配分に取り組む

現在は次期中期経営計画「MT2027」の策定に向け、売上高成長率と収益性・安定性・成長性を踏まえた当社グループ独自の指標をもとに、事業ポートフォリオの分析を進めています > [p.29 セグメント一覧](#)。「MT2024」で業績に貢献しているエナジーソリューションズ事業、自動車事業、ヘルスケア事業の3事業は引き続き重点領域として強化し、プラント・エネルギー事業、産業機械事業、エレクトロニクス事業は基盤事業としました。また、従来の航空・空港会社向け事業だけではなく、「令和6年能登半島地震」> [詳細は、当社ニュースリリース参照 https://www.djk.co.jp/news/](#)の際に両側拡幅多目的トレーラーを被災地に無償で貸し出すなど、災害支援や社会貢献につながる事業の可能性も見出しつつある航空・インフラ事業は、さらなる成長を期待する事業として位置付けています。今後も各事業を強化していくとともに、社会の変化に対応しながら経営資源の最適配分を行ってまいります。

当社グループの強みは7つの事業が相互に補完しあっている点であり、外部環境が激変する中でも安定的に事業を成長させてきました。重点領域の3事業はいずれも基盤事業から派生したものであり、今後も既存の7つの事業だけにとどまらず、これらを母体として新たな事業を生み出していくことが、当社グループの持続的な成長につながっていくと考えています。また、事業成長の根底を支えているのは、お取引先様との長いお付き合いから生まれた強い

信頼関係です。当社グループのミッションである「人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに」の実現に向けて、今後もお取引先様との信頼関係を財産とし、ともに成長していく会社を目指していきます。

サステナビリティ経営

グループ全体で人的資本投資を推進
ガバナンス体制の強化にも取り組む

当社グループでは、自ら主体的に考え、行動できる人材の育成が持続的な事業成長のエンジンになるとの考えから人的資本への投資に力を入れています。近年はグループが拡大し、経験者採用が増えていることもあり、全社員に当社グループの経営理念や行動規範を浸透させることがますます重要となっています。これを受け、社員の心の拠り所となる指針として、2024年4月に当社グループ全体で共有する行動規範を刷新しました。社員一人ひとりの意識変革につなげ、互いを尊重しながらコンプライアンスをはじめとした社会の要請に応えていくことで、会社としての事業成長と社会貢献を目指していきます。

また、これまでは他部門の業務について知る機会が少なかったのですが、今後は部門を越えて業務の理解を深め、社内成功事例を共有できる機会を増やしていく考えです。オープンなコミュニケーションを実現することで、提案力の強化やワークシェアリングの促進につなげてまいります。

人材やプロジェクトが多様化する中において、コーポレート・ガバナンスの強化も持続的な成長には欠かせません。企業経営経験のある社外取締役を登用して役員の多様化を図っており、社外取締役がトップを務めるガバナンス委員会においても、経営陣や取締役の指名・報酬およびその他ガバナンス事項について活発な議論を重ねています。社外取締役からはさまざまなご指摘をいただきますが、こうした積み重ねが透明性の高い経営につながっていくと考えています。

海外展開の拡大やM&Aの増加に伴い、グループ全体のガバナンス強化も必要です。システムによる監視を図るべく国内外のグループ各社で共通のERPの整備に取り組むとともに、システムだけに頼らない管理体制の構築も求められています。監査法人の力を借りながら、突発的な事象やリスクに対して人の目で見えて確実に対応できる体制をつくるべく、経営管理ができる人材の育成にも取り組んでまいります。

また、当社グループでは持続的な地球環境への貢献をマテリアリティとして特定し、脱炭素社会や自然環境保護に向けた取り組みを行っています。これまでもお客様の機器設備やプラント建設に際して、環境負荷の低い製品の提案を行うことで間接的に気候変動の緩和に貢献してまいりました。こうした取り組みを継続しつつ、今後は既存事業と高いシナジーを期待できる領域においては、当社が直接環境課題の解決に貢献するプロジェクトへの投資も積極的に検討していく考えです。

ステークホルダーの皆様へ

創立80周年に向けて
名実ともに企業価値を高めていく

「事業軸」と「エリア軸」を掛け合わせることで「第一実業ならではの」の新しい価値を創造していくことが、当社グループの最大の強みです。こうした強みを幅広いステークホルダーの皆様知っていただくためにも、今後はより一層コーポレートブランディングの強化に取り組んでいくことが重

要であると認識しています。我々の考える「次世代型エンジニアリング商社」像と併せて当社の技術や実力を社会に広く発信し、お客様のご期待に応え続けることで、名実ともに価値ある企業へ成長していくと確信しています。

また、当社グループでは上場企業として資本コストと株価を意識した経営に向けて、2030年をターゲットとした成長戦略「V2030」においてROE10%以上を維持するとともに、PBR1倍以上の持続を目指しています。これを実現するために、経営トップとして事業成長と経営管理の高度化を牽引し、事業投資と株主還元とのバランスのよい経営を遂行していく考えです。

会社としては「V2030」の達成に向けて、創立80周年を迎える2028年までに飛躍的な成長を遂げることを目指しています。そのためには、現在策定を進めている次期中期経営計画「MT2027」において、確実に計画を実行していくことが必要です。当社グループが持続的に発展していくためには、時代に求められる商社であり続けなければなりません。多様化する社会課題やお客様のニーズに対応する提案力、技術力を兼ね備えた「次世代型エンジニアリング商社」として信頼を高め、ステークホルダーの皆様のご期待に応えていく所存です。今後とも、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。



社長・社外取締役座談会

社外の視点を取り入れた経営を通じて、
次なる成長ステージに挑戦します。

左から

山田 奈美香

社外取締役

宇野 一郎

代表取締役
社長執行役員

坂本 嘉和

社外取締役

中山 和夫

社外取締役

近年のガバナンス強化への取り組み

宇野 当社グループにおけるコーポレート・ガバナンス強化のあゆみは、取引事故防止の観点からリスク管理を重要視しており、そのためエンジニアなど社内技術の専門家を増やすことと並行して、社外取締役・監査役の皆様から貴重なご意見をいただきながら取り組んできました。その中で2020年に新設したガバナンス委員会は、「MT2024」の中でより実質的に機能を発揮してきていると感じます。

坂本 ガバナンス委員会は、社内取締役2名と社外取締役3名で構成されています。開かれた会議体として指名・報酬を含め、ガバナンスにかかわる幅広い議題について活発な議論が行

われており、第三者のモニタリング機能を十分に発揮しつつあると思っています。また、私たち社外取締役が幅広い議題の内容を理解するための資料準備や事前説明も十分に時間をとっていただいていると感じています。

近年の議題では、経営理念の策定にあたり、創業の精神を今の時代に照らし合わせ十分な検討を踏まえ、次世代に通用するものとしてミッション、ビジョンとバリューを定めることができ、これは意義深いことでした。

山田 第一実業は社是三原則の一つである「協力一致」の精神に基づいて、社内一丸となりプロジェクトを推進することには秀でていますが、一方で対外的に自分たちを理解してもらうことに対してはあまり焦点をあてていなかった印象があり

ました。しかし、最近では、社外取締役を含む第三者に対して、自分たちの事業内容や事業活動をより理解してもらうべく、必要な情報を取捨選択し、情報開示に注力なさっていると感じます。取締役会においても、議論が充実するような情報を過不足なく取捨選択してご提示いただいています。今年は特に、人権方針や行動規範の刷新など、対外的に必要とされる情報開示や規程の策定などについても、非常に迅速に対応していただきました。

また、昨年は毎回のテーマを設定した上で、定期的に経営企画本部と懇談の場を設けていただいております。同懇談の場において、会社が今考えていることや、今後の方向性を伺えることも非常に有用であると感じております。

中山 私は社外取締役に就任して1年ですが、取締役会やガバナンス委員会などハード面の整備が着実に進んでいると感じています。一方で時間的制約がある中、いかに効果的かつ効率的に会議を開催し、議論を進めていくかなど運用・運営のソフト面での整備が今後はさらに重要になっていくと考えています。事前情報の充実や経営企画本部との懇談も、効率的に深い議論を実現するための工夫であり、今まさにソフト面での整備を進めているところだと思います。

宇野 当社は今、ビジネスモデルにおいても大きな転換期にあります。その検討の中で専門性の高い社外取締役の方より、法務・税務を含む多角的視点でリスクをご指摘いただいております。今後積極的な事業投資を進める中では、社外取締役の方々と戦略面での議論をより深めていく必要があると考えています。当社グループをより一層理解していただけるよう、社外取締役とのさまざまな観点を踏まえた意見交換の場を設けるなど、一緒に取り組んでいただけるように体制を構築していきます。

さらなる成長戦略について

宇野 「MT2024」については2024年3月期に3年目の計画値を達成し、現在は次期中期経営計画「MT2027」の検討を進めています。「成長期」を実感できる3年間を目指し、テーマの設定などの検討を行っていますが、私が考えている重要テーマの一つは人材強化、人的資本投資です。労働力不足に対応するためにも、女性や外国籍社員など多様な人材を本当の意味で活用する必要があり、さらなる意識改革や働きやすい環境整備を進めなければならないと考えています。

坂本 「MT2027」に向けては、プロジェクトが大型化、複雑化、高度化するなかでリスク管理の強化が重要だと感じています。リスク管理の重要性については以前から指摘していますが、リスクを回避するという意味では統合リスクマネジメント

室の機能、人員構成、業務内容のさらなる充実や、海外における事業のリスク管理、社員の労務管理の充実が必要になると感じています。

また、社長が言及された人材強化については、給与体系や人事評価を見直すなど、大きな改革をしてきましたが、さらに掘り下げた取り組み、例えば新卒採用のすそのを広げることも一案だと思います。女性活躍についても、第一実業の中で、どのような仕事であれば女性が持続的に働くことができるのか、現場の女性の声を聞き、検討することが大切だと感じます。また海外の現地企業を開拓するには、能動的に商社機能を発揮できる外国籍社員の採用・育成が必要で、仕事に対する価値観は国や地域で異なるため、人材育成や評価制度を整理する必要もあると考えています。



山田 成長戦略にはさまざまなテーマがありますが、どれか一つを達成すればよいのではなく、全てが有機的に結びついていると考えています。例えば、戦略的事業投資については5年間で150億円という目標が決まっていますが、具体的なターゲット分野は検討中です。一方で「MT2027」に向けて事業ポートフォリオを検討していますが、中長期的に目指す事業ポートフォリオによって事業投資先が決まります。両者は密接につながっていて、どれをとっても重要性が高いのだと考えています。

女性の活躍推進においても、ガバナンスの観点では2024年6月に小野社外監査役が就任され、私を含めて女性社外役員が2名に増員されました。一方で先ほど坂本取締役のお話の中でもありましたが、社内の中核人材についても重点的に取り組む必要があると感じています。先日、営業部門に所属している女性社員と意見交換をする機会がありました。商社の営業部門は長期の国内外出張も多く、結婚・出産・子育てというライフステージを通じて働き続けるには、問題が生じやすい現状があります。それらは決して女性だけの問題ではありませんが、女性の問題を起点としつつ、会社全体の働き方を見直していく、それによって性別や国籍を問わず長く働きやすい環境を整備することが重要ではないかと考えます。

中山 現在の成長戦略の方向性は、エンジニアリング力を強化して事業投資を増やすなど、事業を高度化・複雑化すること

社長・社外取締役座談会

で付加価値を高め、競争力と収益力を高める、非常に的を射た戦略だと感じます。ただ、ビジネスモデルの変革などを行う際には、今まで経験したことのない新しい性質のリスクあるいは今まで経験したことのないような規模のリスクに挑戦していかなければなりません。いたずらにリスクを恐れる必要はありませんが、経験したことがないリスクを管理するには、十分な準備が必要です。私自身も会議では、個々の案件におけるリスクや注意点を指摘させていただくなど、商社出身という資質を生かしてお役に立てよう心掛けています。

加えて、国境を越えたビジネスを展開する商社においては、国ごとに異なる労働環境に応じた採用や人材育成が必要です。坂本取締役のお話にもありましたが、文化の違いによって働きがい異なる中、現地の才能を吸収しなければなりません。正解は一つではなく、挑戦を繰り返しながら経験値を高めていくしかないと思います。さらにはグローバル市場で、第一実業がビジネスパートナーとして選ばれるためには、各国の税務・法務など、さまざまな知識が必要です。労働争議なども含め、海外現地での新たなリスクに対応できる能力と管理体制を一つずつ整備、高度化する必要もあると考えています。

また、商社の場合、各事業セグメントが全く異なる事業を展開するため、互いの経験やノウハウを共有しづらい面があります。各事業の知見を、管理部門が窓口となって会社全体で共有するなど、知恵を絞る必要があると思います。



サクセッションプランへの取り組み

宇野 先ほども人材の重要性についてお話ししましたが、当社グループがさらなる成長を実現するためには多様性が重要です。異なる知見をもつ仲間を増やし、多様な知見を共有し影響を与えあうことが、新たな価値の創造と成長につながると考えています。人材の多様化によって従来の制度を変える必要もあるでしょうし、一時的には収益力が落ちたり、リスクが増える可能性もあります。しかし、挑戦していかなければ次世代の成長はありません。同時に、培った知見やノウハウをその時だけで終わらせず、さらにつないで発展させて

いくことが非常に重要です。まさに「人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに」することを実現していきたいと考えています。その実現のためには、次世代のリーダーには多様な人材の価値を理解し活用することが求められますし、サクセッションプランの策定も今後の重要テーマだと認識しています。指名・報酬はガバナンス委員会の重要テーマですが、昨年には次世代経営者・リーダーを選出する際の基準を「インテリジェンス、エナジー、インテグリティ」と決めました。社外取締役には選出とともに、育成の面でもご指導いただければと期待しています。

坂本 当社のサクセッションプランについては、社外取締役が次世代経営者・リーダーの選定にどのようにかかわっていくか、さらに議論する必要があります。私たちは、日常業務において各候補者を直接見ているわけではありませんから、執行側から基準に基づき選出された人材について意見を表明することになります。そのため、国内だけでなくグローバルに組織を統制できるリーダーを育てていくためには、さらに深い議論が必要だと思います。

山田 今年は、過去最多の株主提案があったことから分かるように、これからの経営者選出においては、株主を含むステークホルダーに対して、合理的な指名理由を提示することが非常に重要と考えます。坂本取締役が指摘されたように、社外取締役は、候補者と密に接する機会がないだけに、経営陣・執行側からの選任理由が合理的であるかが判断基準となります。次期経営者・リーダーを選定するプロセスに外部の視点で関与し、公正さや合理性を担保することが社外取締役の役割だと思っています。

中山 サクセッションプランは企業の規模や企業風土などによって異なり、その企業に適した方針やプロセスを構築するものだと思います。過去1年の経験の中で、現在のガバナンス委員会や取締役会における執行側からの提案について、その内容やプロセスを会議体で判断していくという方法は、第一実業に適していると同時に、社外から見ても納得できるものだと感じています。一方でその内容やプロセスに納得できない時は、社外取締役として勇気をもって提案を否決しなければならないとも考えています。

また、商社のように同時に多様なビジネスモデルを展開する企業においては、これを一気に短期間で全てを理解して経営していくというのは至難の業というよりは不可能に近い、社外からのプロ経営者の招聘はあまり適していないと思っています。多様なビジネスを十分に理解する社内の人材から、公正な手続きを経て次世代経営者・リーダーを選出することが第一実業にはふさわしいと考えます。

コーポレートブランディングの必要性

宇野 当社は創業以来、着実に成長してきたと自負しています。しかしながら、先ほど山田取締役のご指摘にもありましたように今後、経営者交代を含め、より一層株主の皆様、ひいてはステークホルダーの皆様とコミュニケーションを重ねていく必要がある中で、世間一般には当社の知名度が低いと感じています。これは市場からの評価やビジネス面、また人材採用においても影響があります。次の中期経営計画期間では、これらについても考えていく必要があると思っています。当社グループの事業は多岐にわたりますが、一般の方にも私たちの事業活動を知っていただけるよう、コーポレートブランディングに取り組む必要があると認識しています。

坂本 第一実業はミッションで掲げるように、メーカーとユーザーをつなぎ、世界の人々をも豊かにする大事な仕事をされています。こういった第一実業の事業を広く知っていたくことはもちろん、まずは社員の家族に仕事を理解いただくことも重要だと思います。専門的な広報も大事ですが、一般の方に分かりやすいかたちで興味をもってもらうことが必要だと感じます。

山田 第一実業はたくさんの魅力がありつつも、良くも悪くも「知る人ぞ知る」存在として認識されていると思います。宇野社長のお話にもありましたとおり、株を買う、出資する際に知名度が作用するのも事実です。先日ヘルスケア事業本部長とお話した際に、一般によく知られている医薬品の外観を検査する装置を取り扱っていると伺い、そうした消費者に身近な商材から第一実業を知っていただく方法もあると感じました。対外的な広報をどのようなかたちにしていくか、ここから検討が必要になってくると感じています。



中山 私が商社に入社した1980年当時第一実業の名前は存じ上げていましたが、社外取締役になって昔のイメージが全く変わりました。多角的なビジネスに加えて、第一実業には「仕事の腕力」があります。ビジネスではうまくいかな

い時もありますが、ダメージを最小限に抑えて次のビジネスチャンスにつなげていく、現場のバイタリティーが非常にある会社です。BtoBの会社は広告宣伝に消極的ですが、坂本取締役も言及されたように、家族に会社の価値を知ってもらうためにも、広報活動は重要だと思います。

今後のガバナンスのさらなる高度化に向けて

坂本 今まで管理体制の確立などに向けて提言させていただく中で、その提言を重要事項として捉え、積極的に改善、改革を行っていただいたと感じています。今後、第一実業のさらなる発展に向けて、リスク管理、事業の方向性、人材育成について掘り下げた議論が必要だと認識しています。引き続き社外取締役としての指摘、提言を通じて支援させていただければと思います。

山田 会社が変革に取り組む際にはアクセルを踏むだけでなく、リスク管理の観点などを踏まえブレーキを踏むことも必要です。社外の目線で時にブレーキ役として、リスクを見直すきっかけをつくることも社外取締役の役割であり、変革の推進に少しでもお役に立てればと考えています。

中山 社外取締役の最大の役割は、経営そのものが、公平で公正で、そして全てのステークホルダーにとって納得性の高い議論をしてそういう結論に至るということを担当していくことです。私はそれに加えて、今後は特に女性活躍推進にも貢献したいと考えています。時に格差を是正するためのアファーマティブ・アクションも必要かもしれませんし、皆様と率直に議論しながら、社内の意識改革をお手伝いできればと考えています。

宇野 経営において予防的なリスク管理や社員のリスク管理意識の向上など、さまざまな取り組みを行う中では、社内のモノの見方だけでは不十分だと感じています。社外取締役の皆様には、経営が正しく成長軌道を描くべく、引き続き第三者の視点でご意見いただければと思います。



CFOメッセージ

「MT2024」の数値目標は 前倒しで達成。 資本効率の向上に取り組みながら 次期中期経営計画「MT2027」に 向けて利益創出に注力します。

取締役
常務執行役員 CFO 府川 治

「V2030」達成に向けた 中期経営計画「MT2024」2年目の評価

「MT2024」の2年目にあたる2024年3月期の当社グループの業績は、エネルギーソリューションズ事業、自動車事業、エレクトロニクス事業の好調、エリア別では米州と欧州の好調が牽引するかたちで、売上高、各段階利益ともに過去最高となりました。収益認識に関する会計基準の適用後に過去最高となったことに、確かな手応えを感じています。

「MT2024」で掲げた最終年度の各定量目標についても、2024年3月期時点で全て前倒しで達成することができました。営業利益の大幅増を受けてROEも10.9%と、目標としている10%を達成、また大阪と名古屋の支社移転に係る一時費用も含めた上で利益目標を達成できたこともあり、当社グループの稼ぐ力は確実に高まっていると評価しています。

セグメント別では、プラント・エネルギー以外の全ての事業セグメントで増収となりました。営業利益は、セグメントごとに見ると増減はありますが全体としては増益となりました。プラント・エネルギーの減収要因は、前期において好調だった各種プラント用設備や地熱開発向け機材の販売が減少したこと、営業利益はバイナリー発電装置の不具合対応などで引当金を計上したことが減益要因となりました。

戦略的事業投資では、2023年7月にシミュレーションエンジニアリングに強みを持つウエイブエンジニアリング社を

買収、2024年3月に入り今後の顧客企業におけるDX投資への加速化を見据えて、スタートアップ企業である米国MODE社への出資を行いました。

また、インドには現地企業をターゲットとした、搬送システムを製造する子会社を設立しました。現地で製造し、現地に納めるという地産地消型のビジネスを目指すものであり、こうした新たな投資の方向性も見え始めています。

次期中期経営計画「MT2027」を 視野に入れた今後の財務戦略のポイント

2024年3月期決算では「MT2024」における定量目標を達成し、同業他社と比べても高い営業利益率を維持しています。このように「稼ぐ力」が身についてきたところで、私としては営業利益率にこだわっていきたいと考えています。「MT2024」の最終年度である2025年3月期の売上高予想は2,000億円、営業利益は100億円としており、営業利益率5%という水準を達成することが、さらなる成長に向けた足掛かりになると認識しています。

現在、次期中期経営計画「MT2027」に向けた議論を進めている中、経営計画において「何を目標に掲げるか」は非常に重要だと感じています。今まで当社内では粗利を重視する傾向にありましたが、現在「PL経営＋BS経営」を掲げ取り組む中で、利益を稼ぐことがキャッシュ・フローを増加させる

ことである、という考えが少しずつ浸透し始めています。当社はビジネスモデルとして多くの経費を使うような企業ではありませんが、人的資本への投資は積極的に行っています。その分のコストは採用・育成した人材が活躍することでさらにトップラインを高めることができる、こうした考え方が社内に広がることで事業部ごとのROICによる管理なども浸透しやすくなると考えています。

キャッシュ・アロケーションの考え方

私たちの成長戦略「V2030」は3年区切りの9年計画で、現在は「創造期」と位置付け、「成長期」「飛躍期」へと成長していくことを描いており、ビジネスモデルはさらなる発展の余地が大きいと考えています。連結当期純利益の30%を安定的に配当に振り分けつつ、次の「成長期」に向けた投資を適切なバランスで行うことを基本的な考え方としています。

また、当社は長期発行体格付けとしてA-（安定的）を取得していますが、財務健全性を維持することの必要性も意識しています。当社の事業の特性上、為替の変動リスクの影響もさることながら、1件当たりの案件の大型化に伴い、バランスシートにおける前受金と前渡金のかたちで債権と債務が両建てで大きくなっており、このバランスが崩れれば資金繰りが厳しくなります。投資家の皆様からは現金をもちすぎているのでは、という指摘をよくいただきますが、事業運営上で取らざるを得ないリスクに対応するためには、状況に応じた一定水準の現金保有は必要なことだと考えています。

成長投資

戦略的事業投資については、投資案件候補に関し投資検討委員会で議論を行い、リスクと機会を見極めながら検討しております。私の立場では保守的な判断となってしまうのですが、投資枠の設定も含め現状は、量より質を求めたいと考えています。

投資案件候補は、「V2030」の最終年度に向けて時間をかけて芽が出るものと、近い将来で当社の利益に貢献するものに対して、また投資領域で言えば、シナジーの生まれやすい中核領域・隣接領域を中心として検討しています。> [詳細はp.26](#)。新規領域はシナジーが想定しにくいいため、案件候補としては上がりにくくはなっていますが、気候変動など社会課題解決につながるビジネスの創出などを視野に、「V2030」を超えたさらに先の未来に目を向けながら考えていきたいと思っています。

人材に対する投資は継続してエンジニアの採用を行っています。エンジニアといっても顧客のところへ出向いて設備

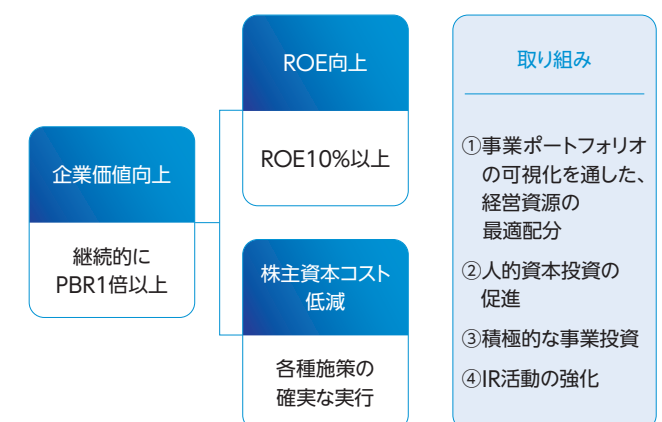
の提案をするような人から機械のメンテナンスを行う人までさまざまな専門性があるので、即戦力となる人材を採用し、それぞれの現場で活躍しています。採用を活発化させるだけでなく、2023年に改定した人事評価制度や社内研修の充実など、人材の定着にも力を入れています。また、外国籍社員の採用も増やしており、海外人材育成委員会を設置し、日本での研修や教育制度の拡充も図っています。今後も、人材への投資は主軸にしていく考えです。

資本コストや株価を意識した経営の実践

2024年5月の決算説明会で「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」当社の取り組み状況を公表し、株主資本コストを開示しました。これにより、投資家の皆様との間でROEと株主資本コストのエクイティスプレッドについて対話できる素地ができたと考えています。「MT2024」の2年間は、ROEは目標である10%を上回る結果となりました。これは当社の考える株主資本コスト（7～9%）を上回っていますが、エクイティスプレッドをより意識する必要があると考えています。ROEの向上に向けては資本効率の向上は意識しながらも、基本的には先にお伝えした成長投資を通じてトップラインをあげていくことでROEを高めていきます。

投資家・株主の皆様から「事業の中身がよく分からない」というご指摘をよくいただきます。当社は小さな部品から大型設備までを幅広く取り扱っており、同じ設備でもサービス内容によって価格が異なるなど、理解しづらい業態であるのは確かです。投資家・株主の皆様には当社の事業をご理解いただくことが株主資本コストの低減につながると考えていますので、IR活動をより一層強化し、市場との対話を進めてまいります。

企業価値向上に向けた取り組み



成長戦略「V2030」(V:Vision)

当社は、堅実な企業経営によって創業から着実な成長を遂げてきました。社会・事業環境において大きな変革が続く昨今の状況を踏まえ、企業運営の抜本的な見直しと長期的視野に立った戦略立案の必要性をより強く認識しています。

こうした背景から、これまでとは異なる成長曲線を描いていくという強い意志のもと、2030年度に向けた成長戦略「V2030」を策定しました。

基本戦略

積極的な投資	● ビジネス拡大・強化・創出や社会課題の解決に向けた投資
PL経営+BS経営	● 資本効率の改善で中長期的に収益を生み出す経営基盤の構築
マルチステークホルダーを意識した経営	● 重要課題への取り組みを通じた持続可能な社会の実現
モノ売りから「モノ×コト」売り	● サービスの埋め込みビジネス提案、サブスクモデルなど
グローバルの成長を取り込む	● 外国籍企業との取引拡大
DX推進	● 圧倒的な生産性の向上と革新的なビジネスモデルの創出

投資戦略

7つの事業に加え隣接する領域や新規領域において、長期的な視点での投資を検討し、ビジネスの拡大・強化や新市場・新事業の創出、社会・環境課題の解決にもつなげていきます。

中期経営計画「MT2024」(MT:Medium-Term Business Plan)

成長戦略「V2030」からのバックキャストिंगにより、2022年度から2030年度までの各3年間で「創造」「成長」「飛躍」の期と位置付け、中期経営計画「MT2024（創造期）」を策定しました。



定量目標（連結）

(百万円)	MT2024			V2030
	2023/3 実績	2024/3 実績	2025/3 通期予想	2031/3 目標
受注高	244,296	203,986	210,000	—
売上高	153,674	187,790	200,000	300,000
営業利益	6,717	9,090	10,000	12,500
経常利益	7,108	9,004	10,300	—
親会社株主に帰属する当期純利益	6,316	7,461	7,300	—
ROE	10.3%	10.9%	—	10.0%

中期経営計画「MT2024」定性目標 2年目成果

1 成長に向けた事業戦略

① エンジニアリング機能の強化	● 人材採用を強化しエンジニアを増強 ● エンジニアリング本部にプロジェクト案件を包括的に対応する専任部署を設置
② 戦略的事業投資	● ウエイブエンジニアリング社を買収 ● 米国MODE社への出資
③ グローバル企業とのビジネス拡大	● エナジーソリューションズ事業、産業機械事業で欧米企業との取引拡大
④ DX強化	● コンサルティング会社と連携し、事業創出プログラム研修の実施

2 経営基盤の強化

① ガバナンスの深化	● 企業経営経験のある社外役員を登用、取締役会やガバナンス委員会の議論が活発化 ● 行動規範の刷新
② リスクマネジメントの強化	● ERMの構築に着手、2024年度から本格的に始動
③ 財務戦略の強化	● 長期発行体格付 A-（安定的）を維持 ● 政策保有株式の7銘柄を売却、2銘柄を縮減
④ 人材戦略の強化	● 外国籍社員の他拠点への派遣による研修・教育を強化 ● 海外人材育成委員会の実施
⑤ サステナビリティ経営の推進	● TCFDLレポート発行

戦略的事業投資

事業投資の基本方針

- ビジネスの拡大・強化および新ビジネスの創出を目的とし、投資先との連携を強め、経営資源を投入して収益力を向上させることを目指す
- キャピタルゲインのみだけを追求するのではなく、実業を通じたシナジー創出による企業価値向上を目指す

事業投資領域と規模

	投資枠 2023-2027	投資検討案件例
中核領域	70億円	● エンジニアリング力強化のための企業買収 ● 国内外でのデモセンター設置 ● 機械商社や部品メーカーへの出資・業務提携・M&A ● 資本提携等を通じたLOGITOコンソーシアムの創生
隣接領域	60億円	● プロジェクトファイナンスを利用した発電プラントなどへの出資 ● 太陽光発電PPA事業の海外展開 ● バイオ燃料製造設備の共同開発 ● ケミカルリサイクル事業への投資 ● 燃料のサプライチェーンへの参入に伴う投資 ● 医療機器製造企業への出資・M&A ● OEMビジネスを目的とした製造会社設立 ● 国際物流企業のM&A
新規領域	20億円	● ベンチャーキャピタルファンドへのLP出資を通じた、新事業創出 ● 技術力をもつスタートアップ企業への出資
合計	150億円	

特集

DX戦略

DJK DX VISION

デジタル技術を活用し、
社員の働き方とコミュニケーションを劇的に改革、
圧倒的な生産性を実現させるとともに、
革新的なビジネスモデルを創出し、
企業価値を増大させること

業務改革型DX

【守りのDX】

事業創造型DX

【攻めのDX】

CDOメッセージ

取締役
常務執行役員 CDO

上野 雅敏

当社は、「人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに」というミッションのもと、エンジニアリング機能を核とした価値の提供をグローバルベースで行う、時代の一步先を行くモノづくりパートナーとなることを目指しています。当社の成長戦略「V2030」では、今までと異なる成長カーブを描くことを目標としておりますが、そのための生産性向上の根幹となるのがデジタルです。

当社のDXビジョンにおいては、守りのDX（業務改革型DX）と攻めのDX（事業創造型DX）の2つを追い、企業価値向上につなげていく意思を表しています。

そのような中、昨年にはChatGPTが話題沸騰となり、生成AIの可能性を多くの企業が認識しました。当社においても早々に運用ガイドラインを制定し、社内勉強会を繰り返し実施してまいりました。今年度にはセキュリティ対策が講じられた法人向け生成AIサービスの運用を開始し、業務での活用を広げつつあります。現場に強い当社の特長を生かしながら、デジタルツールやAIを駆使した高効率な事業運営、データドリブンの意思決定で精度の高い事業展開に転換していくことを主眼とします。

デジタルやAIを活用した会社やビジネスモデルの变革を進めていく中で重要なことは、経営戦略とDXは一体であるということです。なぜならば、デジタルなしでの経営戦略は成り立たない一方、経営戦略なしのデジタルはツールの導入ありきとなり、資源の無駄遣いになってしまうからです。その意味で、経営戦略とDX戦略を一体として動かしていくことが必須であると考えます。

最近の社内におけるデジタル活用に向けた機運の高まりや、生成AIの活用の広がりには大きな期待が持てます。個別最適ではなく全社最適で動けるよう社内をリードし、役職員が最新のツールを効果的に活用できる状態や、業務プロセスの効率化と顧客サービスの向上を実現する企業に向けて取り組んでまいります。さらに、社内業務改革と顧客向け事業創造の両方にAIを組み込んでいき、会社のすみずみにまでAIを行き渡らせてまいりたいと思います。「次世代型エンジニアリング商社 powered by AI」をスローガンに。

DX推進体制

当社は独立系総合機械商社としてお客様や仕入先様に柔軟に対応できることが特徴であり、現場の独自性が尊重される文化ではありますが、それは往々にして社内の本部組織ごとに異なる営業や管理方法のみが尊重され、情報は人に依存したかたちでした。そのため、デジタルへの取り組みについても、各現場が必要なツールをそれぞれで利用するといったかたちで、全社見地での動きは限定的でした。コロナ禍でオンラインミーティング、ウェビナーやリモートワークが定着した現在では、そのような前近代的な運営スタイルでは勝ち残れないとの危機感から、2023年4月にデジタルイノベーションセンターを設立し、全社のデジタル戦略を統括、システム連携やデータ活用を踏まえたデジタルツールの選定・導入・利用促進をしていくこととしました。当社の持ち味である現場の独自性を失わずに、時代に合ったデジタル技術の活用にまい進してまいります。

DX人材育成

当社のDXビジョン実現に向け、専門人材の高度スキル化と全役職員のITスキル・リテラシー向上を並行して進めてまいります。まずは、デジタルイノベーションセンター

を中心とした専門人材に最新技術のトレーニングを進めるとともに、現場に寄り添い、実務を通じたスキル獲得および実践において社内でのデジタルを活用した課題解決力向上を目指します。また、全役職員に向け、階層別・職能別のデジタルスキル向上プログラムを体系的に実施し、これにより、組織全体のデジタル活用能力を底上げし、イノベティブな企業文化の醸成を図ってまいります。特に生成AIについては、専門家を招聘したワークショップの開催や、先進テクノロジー企業とのコラボレーションを積極的に推進しています。生成AIを用いた業務改革と新事業提案を実現することで、当社が目指す次世代型エンジニアリング商社としての地位を確立していきます。



エレクトロニクス事業の取り組み

当社は、2024年3月に米国スタートアップ企業、MODE社へ出資を行いました。MODE社は、IoTプラットフォーム「BizStack」を提供する会社です。

BizStackは、高速な時系列データベース技術を駆使し、多様なセンサーデータを一元的に集約します。これにより、製造現場の設備、人員、環境データをリアルタイムで可視化し、本社からでも世界各地の生産工場の状況を把握することが可能となります。また、設備の稼働品質や生産量などの情報収集・分析を通じて、予知保全やOEE指標（全体設備効率）の管理や、電力消費量・CO₂排出量などの環境データの可視化により、SDGs・カーボンニュートラル経営の実現にも貢献できます。

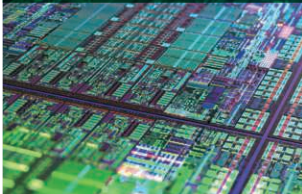
当社は、このBizStackをエレクトロニクス業界でのユースケースとして、電子部品実装工程への対応システムを共同開発し、顧客への提供をはじめました。

また、MODE社はIoTで取得した作業現場の状況をリアルタイムで報告するAIアシスタント「BizStack Assistant」を開発。最新の大規模言語モデル「GPT-4o」を実装しました。当社は、MODE社とともに生成AIによる自然言語によるコミュニケーションや多言語対応といったメリットを活用し、グローバルなチーム間のコミュニケーションの円滑化と、日常業務の効率化を実現し、新たな付加価値の創造をしてまいります。



セグメント一覧

7つの事業

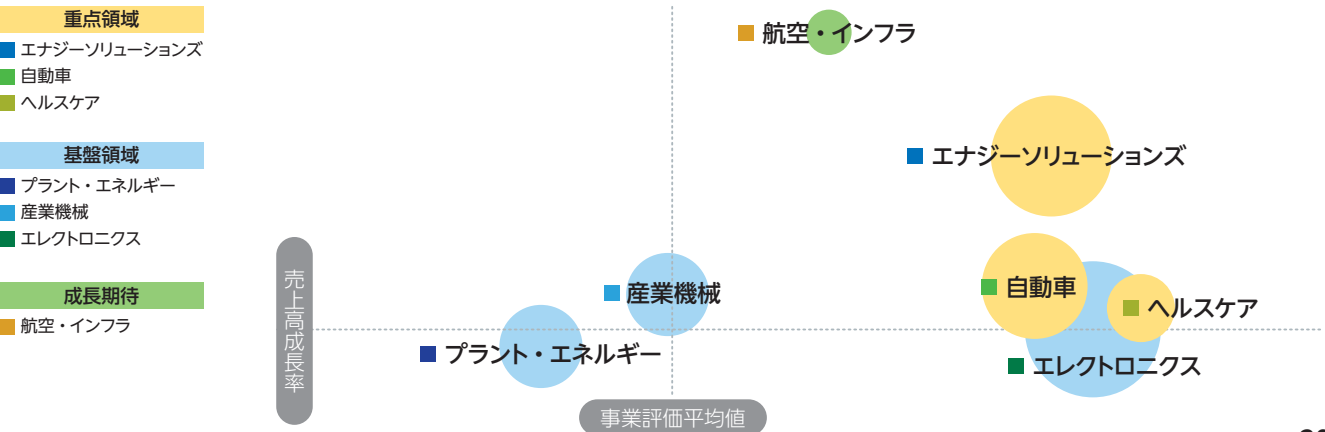
	プラント・エネルギー事業  	エネルギーソリューションズ事業  	産業機械事業  	エレクトロニクス事業  	自動車事業  	ヘルスケア事業  	航空・インフラ事業  
事業分野	- 資源・石油・化学 - 製紙・製鉄 - 脱炭素 - DX	- リチウムイオン・バッテリー - 燃料電池 - リサイクル - 次世代電池	- 家電・OA - 食品包装 - 医療機器 - 住宅設備 - 物流資材 - アグリ（イチゴ培養苗）	- 表面実装(SMT) - マイクロエレクトロニクス - 物流自動化ソリューション「LOGITO」	- 車両・内外装領域 - パワートレイン領域 - カーエレクトロニクス・ADAS領域	- 医薬品 - 化粧品 - 食品	- 航空 - 空港 - 防衛・防災 - CS(カスタマーサポート)
主な取扱品	- 石油精製・化学・石油化学などのプラント用設備 - 石油・ガス・地熱生産用地上設備、陸上・海上用掘削リグ - 発電用設備、再生可能エネルギー関連設備 - AI/IoT関連設備 - 環境設備分析・測定装置 - 安全監視装置	- 電池材料製造設備 - セル電極製造設備 - セル・モジュール組立設備および充放電検査設備 - 粉体加工設備 - 燃料電池製造設備 - 電池リサイクル設備	- 射出成形機 - 押出成形機 - 真空成形機 - 鋳造機 - 金属加工機 - セラミック加工機 - 自動組立設備 - マテハン・ロボットシステム - 塗装、表面加飾設備 - 樹脂・砂型用3Dプリンター - 充填、包装設備 - イチゴ苗(育苗)	- 電子部品実装関連システム(SMT) - SMT周辺装置 - 後工程自動化設備 - 半導体デバイス関連システム - 液晶関連システム - コーティング・ディスペンス設備 - レーザーマーキング装置(CO₂・YAGレーザー、ブルーレーザー) - 各種検査装置(外観・X線・特性) - IoT、ソフトウェア - 物流自動化ソリューション「LOGITO」	- 素形材成形機 - 金属加工機、樹脂加工機 - 塗装・表面加飾設備 - 自動組立設備 - 各種検査装置 - モジュール対応装置 - IoT関連機器	- 錠剤外観検査システム - 錠剤印刷検査システム - カプセル外観検査システム - PTPブリスター包装ライン - 四方シール包装ライン - 各種包装ライン - バイアル充填ライン - シリンジ充填ライン - 粉末剤充填ライン - 打錠機 - 自動細胞培養装置	- 航空機用地上支援機材 - 空港用地上支援機材 - 空港施設用設備 - 災害救援用特殊車両 - 省人・省力化機材

事業ポートフォリオの考え方

当社の7つのセグメントを「売上高成長率」(縦軸)と、収益性・安定性・成長性を踏まえた当社独自の指標である「事業評価平均値」(横軸)で分類しました。

自動車事業、ヘルスケア事業、エネルギーソリューションズ事業を重点領域とし、プラント・エネルギー事業、産業機械事業、エレクトロニクス事業を基盤領域、航空・インフラ事業は、成長を期待する事業という位置付けにしています。

当社を取り巻く環境は、時代や事業分野により変化していきますが、当社は7つのセグメントが相互補完関係にあると考えており、これが強みとなっています。当社の事業ポートフォリオは、今後もこの7セグメントを維持・発展させることを前提として、経営資源の最適配分の検討を行ってまいります。



事業別戦略

プラント・エネルギー事業

プラント分野における各種設備や高度な技術を提供しています。また、エネルギー分野においては再生可能エネルギーを中心に、脱炭素社会に向けた関連商材を提供しています。

2023年度総括

エネルギー事業は、掘削リグや洋上風力電力関連といった今後につながるビジネスを展開しました。石油事業は、メンテナンス対応において防爆製品の伸長と海外製品の商権獲得ができた一方で、大型案件の獲得には課題が残りました。素材事業は、バイオエタノールビジネスにシフトしている製紙業界へ注力し、製鉄業界では特定商材の拡販体制を整えました。化学事業は、海外プロジェクト案件に注力しました。DX商材としては、労働力不足に起因したカメラ・センサー案件が増加。脱炭素ビジネスでは、バイオマス発電所およびブルー水素・アンモニア製造設備建設業務に注力しました。このほかグループ化したDJ-WAVEエンジニアリング社との協業を本格的にスタートさせました。

今後も当事業のビジネスを通じ脱炭素社会や労働力不足といった社会的課題に貢献するとともに、引き続き持続的成長と進化を遂げるレジリエントなビジネスの推進を目指していきます。



執行役員
プラント・エネルギー事業本部長
志鹿 裕司

中期経営計画「MT2024」2年目の振り返り

● 事業概況

● エネルギー

小型掘削リグ市場において各種商材を整えたことにより受注に成功、CCS*や洋上風力発電案件も手掛けることで脱炭素社会に貢献

※ CCS: Carbon dioxide Capture and Storage「二酸化炭素を回収し貯留する技術」

● 石油

防爆商材やDXアイテムの商談は増加、一方、大型商談の計画延期などによりエンジニアリング業界向けビジネスは減少

● 化学

海外大型プロジェクト案件に注力、アジアを中心に事業投資案件も継続的に検討中

● 素材

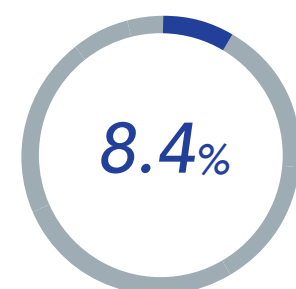
DJ-WAVEエンジニアリング社との協業により大型バイオエタノール製造設備建設計画においてFS・FEED業務の受注に成功

● 脱炭素

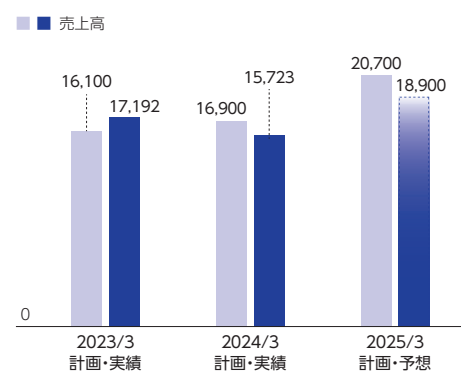
各種バイオマス燃料の販売実績

NAS電池関連商材の展開を開始、レアメタルフリー蓄電池開発に伴うパートナー企業とのさらなる協業

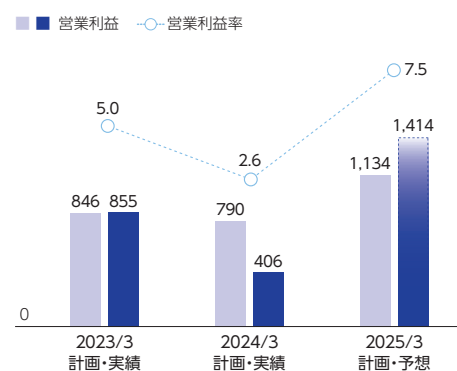
● 売上高構成比



● 売上高 (百万円)



● 営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)



強み

- 創業以来の豊富な経験と知識によるソリューション提案、グローバルネットワークを活用した海外進出企業をサポート
- 太陽光発電所の運営やバイオマス発電所をはじめとした再生可能エネルギーの取り扱い経験値の高さと設備提案力
- 工場・プラント建設に対して、FS・FEEDからEPC・機器供給までのトータルソリューション体制を新たに構築
- DX(AI・IoT)技術を生かした現場の問題解決や技術継承に資する商品ラインナップ

TOPICS

DJ-WAVEエンジニアリング誕生: 脱炭素社会への挑戦

シミュレーションエンジニアリングを中心としたFSおよびFEED業務を行うウエイブエンジニアリングと、EPC業務を担う第一エンジニアリングを統合し、2024年7月よりDJ-WAVEエンジニアリングとして新たなスタートを切りました。これによりワンストップで「プロセスシミュレーション」「基本設計(PFD*作成・ユーティリティサマリー・機器サイジング他)」「各コスト積算」「プロセス性能評価/コスト評価」「EPC」を当社グループとしてシームレスに提供でき、お客様の検討時間短縮やプロジェクトコスト抑制に寄与いたします。

またEPC事業においては石油・化学・エネルギー・鉄鋼業界向けに排ガスや廃液処理という環境テーマを中心に活動を行ってききましたが、統合により脱炭素という社会課題に直結した重要テーマに関して、さまざまな業界より数多くの検討依頼を受けています。具体的なテーマとして、

※ PFD: Process Flow Diagram
「工程系統図 プロセス全体を分かりやすく把握するもの」

次のようなものがあります。

- ① 水素製造プロジェクト関連
 - ・水電解装置のモデル化とシミュレーション
 - ・水素化反応器設計
 - ・プロセスモデル構築
- ② 大気からのCO₂回収
- ③ 木質系廃棄物からの合成メタン製造

当事業ではグループ一丸となり、脱炭素社会の実現に向けて取り組んでまいります。



More from Less, Challenge to the Next

「V2030」および「MT2024」における取り組み

エネルギー	石油	化学	素材	脱炭素
- 地熱開発・排熱を利用したバイナリー発電ビジネスの継続的取り組み - JCM制度を活用したアジア市場での低炭素化プロジェクトの開拓	- 脱炭素に向けたエネルギー・トランジションへの取り組み - スマート保安/DX(AI・IoT)化への積極提案	- 研究開発部門への積極アプローチを通じた新商材、新プロセス、研究所内自動化テーマへの参画 - アジア市場をターゲットとした非日系顧客の開拓	- バイオマス燃料事業への積極果敢なチャレンジ - バイオエタノール/SAF事業への取り組み加速	- 低炭素アンモニアの需要開拓とグリーンアンモニアへのチャレンジ - 自社の再エネ電源の開発拡大とレアメタルフリー蓄電池の開発

エネルギーソリューションズ事業

二次電池分野において、主にリチウムイオン・バッテリー（LIB）製造関連設備を提供しているほか、燃料電池、太陽光、蓄電池等の次世代エネルギーに関するソリューションを提供しています。

2023年度総括

当事業は材料関連装置、セル製造装置（電極・組立）、充放電装置の3つのポートフォリオを柱とし、事業を展開しています。

材料関連装置は、欧米を中心としたグローバル展開が進んでいます。セル製造装置・充放電装置も日系企業ほか欧米からの引き合いが堅調です。これまでは設備メーカーの生産能力とマンパワーに課題がありましたが、工場新設や人員の増員など生産能力の拡大を図っています。

エンジニアリングについては、技術者の増員は順調に進んでおり、英語、中国語や韓国語などに対応できる多様な人材を揃え、グローバルにトータルソリューションを提供する体制が整ってきております。新規事業は、全固体電池のパイロットラインを受注するなど、順調に推移しています。

また、リサイクルビジネスにも着目し、レアメタル回収や溶剤回収のプラントへの取り組みも進めています。

電池関連は、まだまだ成長が期待できる事業です。時代のニーズを汲み取り、エンジニア機能を強化していくことで次世代型エンジニアリング商社としての地位確立を目指します。



執行役員
エネルギーソリューションズ事業本部長

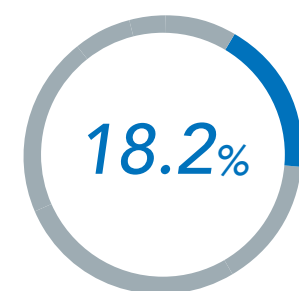
小玉 大二郎

中期経営計画「MT2024」2年目の振り返り

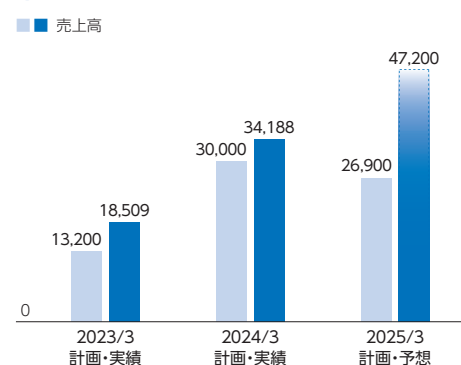
事業概況

- 電池関連は中国企業の投資の急激な落ちこみや、世界中でEVの成長が鈍化した一方、ハイブリッドなどは伸びており全体としては緩やかに伸長
- 新商品の開発や新規事業の開発は着実に前進している
- エンジニアリング機能の強化を目指しエンジニアを大幅に増員、協力会社を増やすなどマンパワー不足の解消に努めた。
- プロジェクト管理体制を構築し、ドキュメント管理や品質管理などのさらなる強化を推進

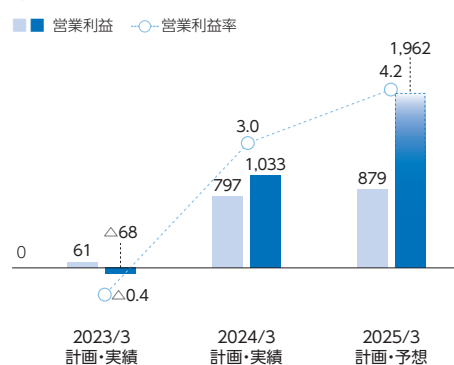
売上高構成比



売上高 (百万円)



営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)



強み

- 材料から電池製造（生産工程の上流から下流）まで幅広い分野をカバー
- 長年にわたる豊富な実績と経験に基づくソリューションの提供
- 業界トップクラスの国内外メーカーとのパートナーシップ
- エンジニアリング部門によるプロジェクト管理

TOPICS

1 エネルギーソリューションズ事業本部 WEBサイト開設

<https://djk-energysolutions.com/>

当事業に特化したWEBサイトを立ち上げました。
国内外のお客様からお問い合わせをいただいています。

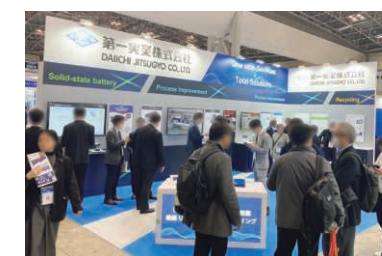


3 国内外の電池展に出展

新商品を中心に日本、米州、欧州の3カ国で展示会に出展しました。



Battery Show Europe (ドイツ/シュトゥットガルト)



Battery Show 国際二次電池展 (東京)

2 BASC (一般社団法人電池サプライチェーン協議会) へ加入

当社の国内外における電池関連事業の取り組みが協議会へお役に立てるように努めてまいります。



「V2030」および「MT2024」における取り組み

充放電装置	セル製造装置	材料関連装置	エンジニアリング	新規事業
- 当社コーディネートによるプロジェクトの推進 - 納入地での製作等によるコストダウン	- ユーザーへの一括提案 - 次世代装置の開発やメーカー開拓	- 当社による粉体エンジニアリング - パートナー企業との協業による現地完結型での装置製造	- 当社主導によるプロジェクトの取りまとめ - エンジニアリング部門による海外ベンダーの立ち上げ	- 燃料電池、LIB関連材料の販売 - 全固体電池製造関連装置の開発と装置メーカー開拓



産業機械事業

家電、住宅設備、食品包装、医療、二輪、建設機械などの幅広い分野において、主に自動組立機や表面処理に関わる生産設備、原材料等を提供しています。

2023年度総括

射出成形では大型成形機の受注に成功しましたが、真空成形では海外向けの販売が課題となりました。押出成形は新素材や外国籍企業からの引き合いがあったものの、受注には至りませんでした。メディカルでは、大型案件の延期が業績に影響しました。アグリビジネスでは全国に販売網を構築し、当社グループの育苗拠点を整備しています。アディティブマニファクチャリングでは新たな商材を加え、商談を拡大中です。また、自動機関連では、化学メーカー向けに自動化設備の販売が堅調に推移。新規事業では、環境負荷を低減する商材も増え、提案件数が増加しています。



執行役員
産業機械事業本部長

村部 賢次

為替やエネルギー価格など外部環境の変化が大きく、設備投資の判断を左右する要因が定まりにくい状況にありますが、投資機会を逃さないようにグローバルエリアでの活動を強化しています。

中期経営計画「MT2024」2年目の振り返り

● 事業概況

● 成形機

射出・押出は、DXを利用した取り組みが遅れ気味であり、客先情報の共有を進める
真空は、デモ機（中国・メキシコ）の有効活用と運用を再検討し、拡販につなげる

● 医療

欧米系医療機器製造メーカーへの自動化設備の実績をつけ、同国内および他企業への横展開を推進
自動化のテーマは拡大傾向にあるが、低コストの中国機械メーカーが台頭

● イチゴ苗

インビトロ苗の生産体制は確立しているが、さらなる認知度向上に向けた活動が必要

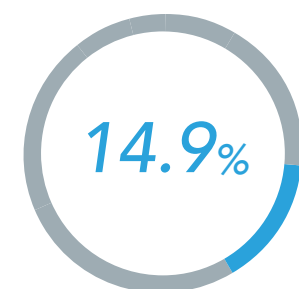
● アディティブマニファクチャリング

積極的な展示会出展の効果もあり、商談が増加
今後の販売・サービス・供給体制の充実を図る

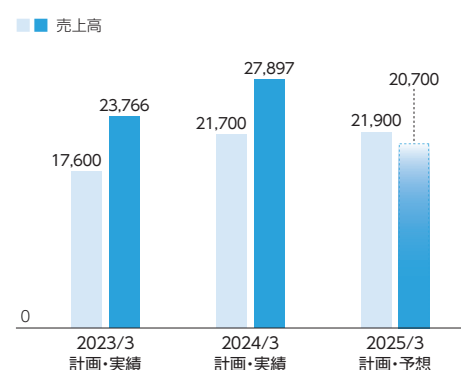
● 新規事業

環境配慮型樹脂・素材や関連装置のラインナップは徐々に充実

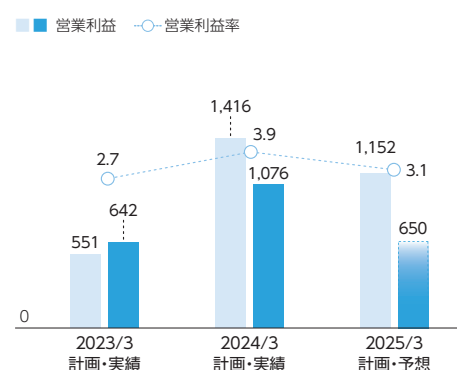
● 売上高構成比



● 売上高 (百万円)



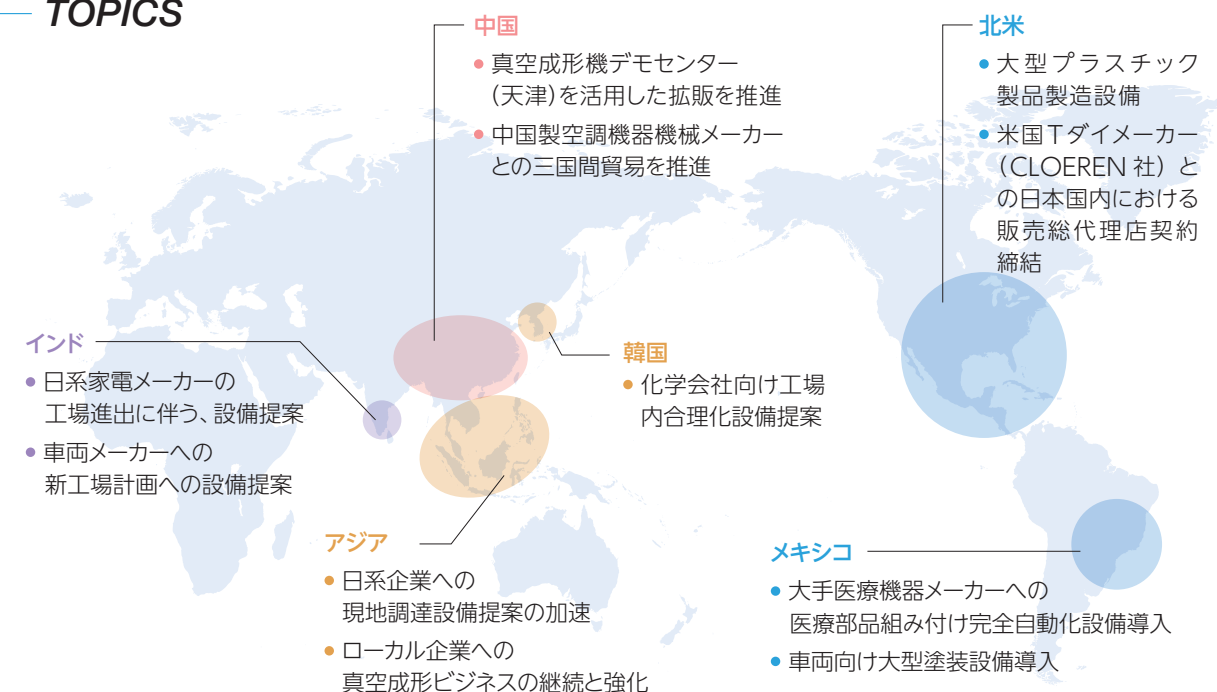
● 営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)



強み

- 「One Window Total Solution」川上から川下までの設備をエンジニアリングできる組織
- 幅広い業界での実績と最新動向を取り込んだ環境対応型設備や材料提案（省エネ診断、除害塔設備、粉体塗料化、海洋生分解性プラスチックなど）
- 技術集団を備えた、グローバルセールスネットワーク

TOPICS



「V2030」および「MT2024」における取り組み

成形機	医療	イチゴ苗	アディティブマニファクチャリング	新規事業
● 押出・射出：DXを駆使した効率的な拡販を推進 ● 真空：デモ機を用いた海外での販売強化および成形製品の製造・販売	● ターンキー販売ができるノウハウ・商品・商権の獲得 ● 北中米：欧米系医療機器製造メーカーの自動化製造に向けた設備投資の取り組み ● 中国・アジア：注射器製造設備販売をメインに事業を拡大	● 第一実業ベリーズファーム（埼玉県入間郡毛呂山町）での生産体制と販売の両立 ● メキシコにおける日本品種栽培システムの構築	● デモ機を活用し、DJKグループ全顧客への販売展開 ● 機械、材料、販売のみならず、造形サービスの実施による業界でのプレゼンス向上	● リサイクルビジネス、環境配慮型商材の取り扱いおよび「モノづくり」への挑戦



エレクトロニクス事業

デジタル電子機器関連の製造分野において、主に電子部品実装ラインや半導体・液晶モジュール組立装置、周辺機器等の各種設備を提供しています。

2023年度総括

実装機ビジネスは、国内では大手車載と中堅EMS向けの受注が好調です。海外では中国の景気減退により需要が減少し、南アジアにおける日系企業の投資が低調ですが、新規エリアとして欧州・中国系が進出する北アフリカの開拓が進んでいます。LOGITOビジネスでは、実装部品の保管管理用のスマートラックを中心に受注が増加し、さらなる商材パッケージ化を推進中です。工場内物流や自動倉庫については、医療・食品業界などで大型の投資計画が顕在化。工場DXの分野では米国MODE社へ出資を行い、協業を深化させています。半導体ビジネスでは、国内で日系・海外大手企業向けに新たな取り組みを始めた海外商材の受注に成功しました。海外では2024年度後半の市場の復活が期待されます。

実装業界では、スマホやPCへのAIエッジデバイスの搭載が今後急速に普及し、買い替え需要が喚起されることによる設備投資の回復が見込まれています。半導体ビジネスは引き続き国内で旺盛な設備投資が見込まれることに加え、注力してきたLOGITOビジネスでも実績がつきはじめてきたことで、今後も成長が期待できます。



執行役員
エレクトロニクス事業本部長

山本 慶二

中期経営計画「MT2024」2年目の振り返り

● 事業概況

● 実装事業

国内では大手車載系・EMS顧客の攻略は順調
海外では車載・エネルギー関連顧客の開拓が進む
課題：国内では北陸等の低捕捉率エリアの開拓、
海外では新機種開発遅延によるデバイス系顧客への攻略

課題：物流ソリューションでの大型投資計画増加傾向も、顧客の正式予算化・要件定義工程の長期化

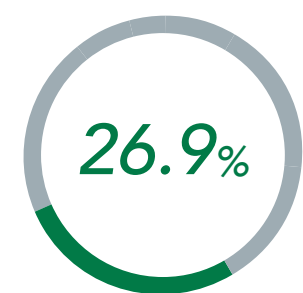
● 半導体事業

業界実績のある海外商材の取り扱い開始、国内の大手半導体企業から複数の受注に成功。生成AI・自動車・通信向け半導体の需要は伸長も、需給バランスの正常化は2024年度後半以降の見通し

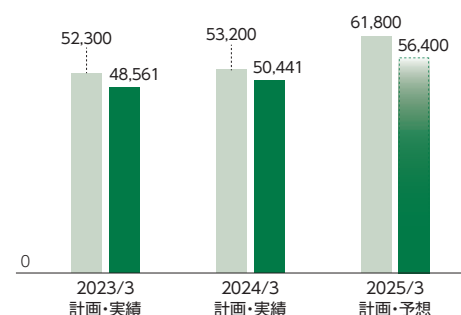
● LOGITO事業

ラボ開設の効果で、実装部品管理の受注が増加。
米国・MODE社への出資で工場DX向け訴求が加速。

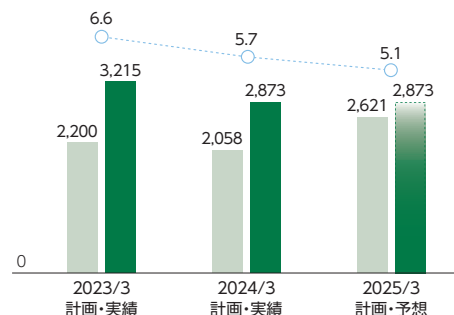
● 売上高構成比



● 売上高 (百万円)
■ 売上高



● 営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)
■ 営業利益 ○ 営業利益率



強み

- 電子部品実装システムや電子デバイスシステム、自動化設備を中心に、国内外の最先端技術・設備と経験で「モノづくり」プロセスの改革をもたらすトータルソリューションの提案
- エレクトロニクス業界を取りまく世界情勢の変化に対応し、設備提供にとどまらず、経験に裏打ちされた信頼のおけるグローバルサポートと的確な情報提供によりお客様のグローバル展開を支援
- お客様のスマートファクトリー化・工場DXの課題に対し、優秀な海外メーカーの発掘と提案を可能にするグローバルな商社機能と確かな技術力

TOPICS

米国スタートアップ企業、MODE, Inc. (以下MODE社)に出資

現場DXを加速化させる同社のIoTプラットフォーム「BizStack」を各種設備と融合することにより、製造現場の見える化を実現させ、DX推進に貢献するとともに、「次世代型エンジニアリング商社 一歩先を行くモノづくりパートナー」として、各種産業の発展に寄与し、当社グループのさらなる成長と企業価値向上につなげてまいります。

MODE社は、IoTプラットフォームに特化したサービスを、米シリコンバレーと東京の2拠点で事業を展開しています。同社が開発した「BizStack」は、デバイスや車両、ロボット、産業機器などのデータの収集から、蓄積、活用までトータルでIoTサービスを提供しており、当社は、2022年よりMODE社と製造現場に特化したオリジナルソフトの開発に努めてまいりました。出資によるMODE社との連携強化により、7つの事業を中心にグローバル

ニーズに応えるソリューションプロバイダーとして、国内外において高付加価値システムの提供を通じ、ハードウェアの価値を高めつつ、製造現場のDXおよび新たな価値の創出を推し進めてまいります。

また、MODE社は、生成AI技術を応用し、「BizStack」と融合させ、設備機器やIoTセンサーから集約したデータを、リアルタイムで監視・処理・分析し、現場状況を報告する「BizAssistant」の開発を強化しています。各種チャットツールに対応し、PCのない環境でも、まるでアシスタントがいるような感覚で自然言語で現場の状況が把握できるサービスを提供しています。今後は、当社のシステムにも、AIカメラ連携、BizAssistantの実装を行い、当社の成長戦略「V2030」の基本戦略である、「モノ売りから『モノ×コト』売り」、「DX推進」を通じて持続可能な社会の発展に貢献してまいります。

「V2030」および「MT2024」における取り組み



実装機ビジネス

- 中国籍企業の南アジア・欧州地域への進出に伴う設備需要の取り込み



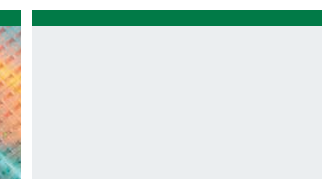
LOGITO

- スマートロジスティクスシステムの日系マザー工場への販売から海外工場への展開
- 他事業とのコラボレーションによるエレクトロニクス業界以外へのサービス展開



半導体ビジネス

- 中華圏を増員し、拡販体制を強化
- 有力な生産設備の販売権を中国・韓国・台湾にて拡大し受注を獲得



新規事業

- ラボ®を活用した「LOGITO」コンソーシアムの確立

※2023年6月に開設しました。



自動車事業

自動車の車体部品、電動パワートレイン、電装部品の製造工程に塑性材成形設備、加工機、組立・検査設備等を提供しています。
近年では製造工程のCO₂削減とスマートファクトリー化に力を入れています。

2023年度総括

カーボンニュートラル関連の市場では、老朽化した油圧式大型射出成形機が、省エネ効果のある電動式に更新されています。自動車のBEV化は、販売の低迷により、設備投資の判断が遅れる状況が続いています。しかし、HEVに関連するe-Axle、インバーターの電圧制御に欠かせないパワー半導体については、新商材の開発が進むとともに、検証機などの受注に成功しはじめており、今後の市場拡大に貢献できるものと考えています。

当社にとって新規参入である熱マネジメント製品は、電動化製品の機能向上に役立ち、BEVの電費向上につながる製品です。この分野では新商材の開発や新規の受注など結果が出始めており、BEVの販売が本格的になるころには有望な市場になると期待されます。完全自動運転の普及に時間はかかるものの、交通事故や衝突事故の減少に効果があるカメラ、ミリ波などの安全製品の量産に従事し、安全な社会をつくるために貢献します。



執行役員
自動車事業本部長

藤井 一

中期経営計画「MT2024」2年目の振り返り

● 事業概況

● BODY領域

当社の強みである射出成形機販売を業績基盤とし、CO₂削減に貢献する塗装レス技術(型内塗装)の新工法に着手し検証機の受注に成功

● 駆動領域

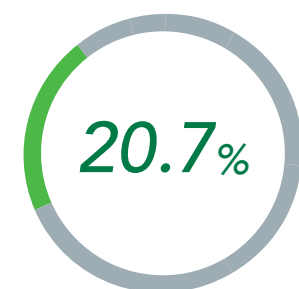
車体組立の工数削減、原価低減を可能にするギガキャストの大型プロジェクトは、当社のエンジニアリング商社としての評価を大きく向上させ、次の大型プロジェクトの引き合いにつながる

電動化製品は組立自動機の販売を軸に、ステータコアのマグネット固定用トランスファー成形機および電極のレーザー溶接機の販売に着手

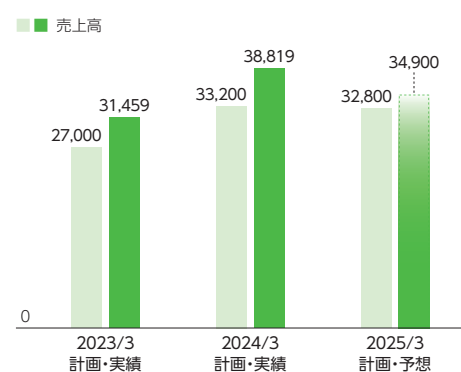
● デバイス領域

ブレーキ、ステアリング市場の攻略を拡大させるため、金属加工装置の開発が喫緊の課題
海外メーカーを調査し、価格の優位性を出せる商品開発を実施

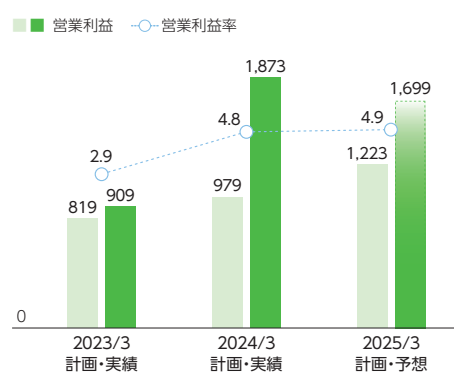
● 売上高構成比



● 売上高 (百万円)



● 営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)

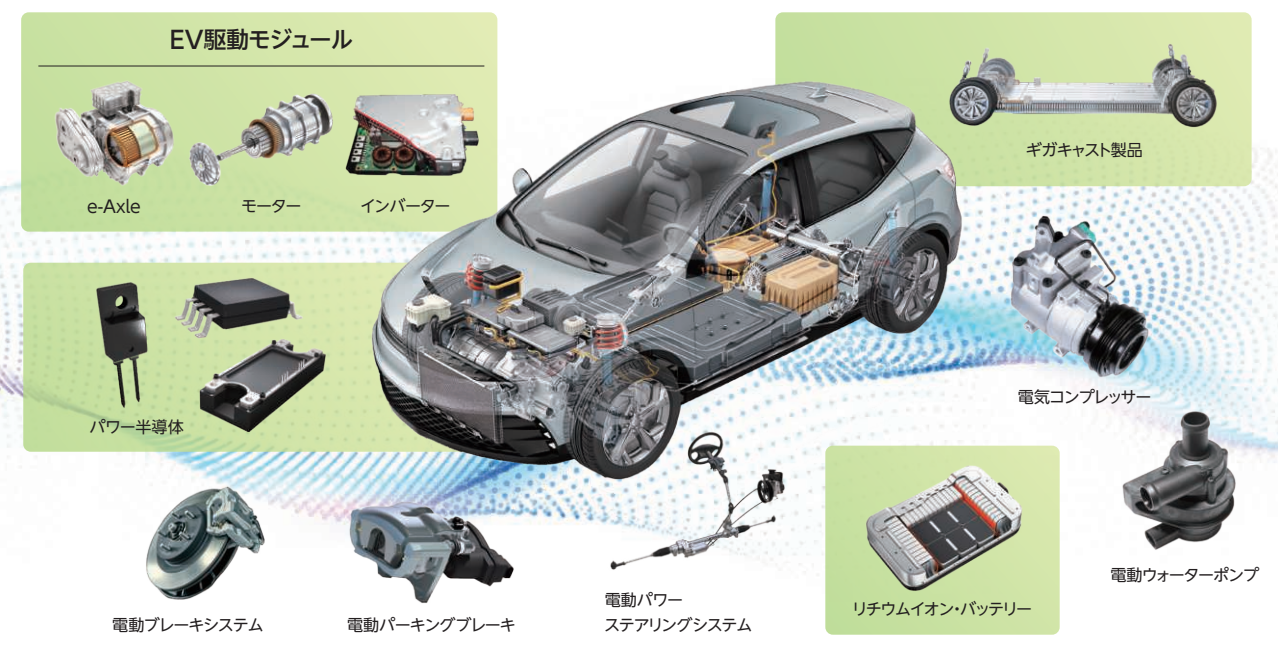


強み

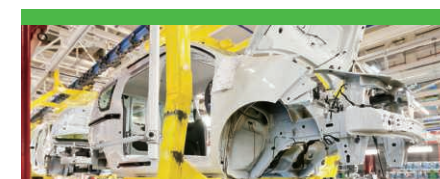
- BODY、駆動、デバイスの各領域における専門性の高いプロジェクトの推進
- 機械、制御、組立、塗装などの設備投資など、経験豊富なエンジニアリングによる技術サポート
- 自動車産業をリードするOEMおよびメガサプライヤーとの世界規模での取引実績
- 信頼できる事業パートナーの存在

TOPICS

大手自動車・部品メーカーへEVの中核部品製造に必要な製造設備を提供しています。



「V2030」および「MT2024」における取り組み



BODY領域

- 車体組立工程のフレキシブル化
- 次世代車室空間アイテムへの取り組み
- 車体の軽量化に向けたマルチマテリアルへの対応
- カーボンニュートラル推進に伴う大型射出成形機の更新需要の取り込み(油圧から電動化)



駆動領域

- 駆動モーター：製造工程におけるエンジニアリング機能の強化
- インバーター：熱マネジメントを含むインバーター全工程への提案力強化
- 電池：自動車産業が製造する電池に関する取り組み
- 電動化に伴う必須製品への取り組み(電動コンプレッサーやウォーターポンプ等)



デバイス領域

- 自動運転：関連製品を対象とした商材の開拓
- 車載半導体：電動化、自動運転により需要が高まる半導体前工程への取り組み
- 熱マネジメント：電動化により重要となる熱マネジメントへの取り組み(駆動領域と連携)



ヘルスケア事業

ヘルスケア分野において、錠剤外観検査機や包装機などの生産設備販売から生産ラインのエンジニアリング、商品開発等を行っています。

2023年度総括

錠剤外観検査システムと錠剤印刷検査システムを中心とする第一実業ビスウィル事業の販売目標は達成しましたが、激化する技術革新と価格競争により、これまでにない困難な状況へと事業環境が変化しました。この状況に終わりはなく、今後もさらに変化が加速することが予測されます。この困難な状況においては、新機種・新機能といった商品開発が同事業の競争力の源泉です。開発のさらなるスピードアップを組織全体の課題として捉え、早期の市場投入に向けた体制づくりを進めていきます。

また、近年注力しているエンジニアリングの分野では、複数の大型プロジェクトの受注に成功しました。今後は、この製薬業界での実績を生かして、健康食品や化粧品、ライフサイエンスといった高品質が求められる他業界・他工程の開拓も進めていきます。



執行役員
ヘルスケア事業本部長

上月 勝恒

中期経営計画「MT2024」2年目の振り返り

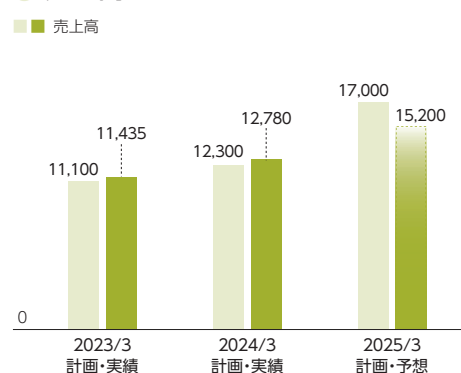
事業概況

- 第一実業ビスウィル事業のメイン商品である錠剤外観検査システムと錠剤印刷検査システムは、販売目標を達成
その他の商品開発では、プロジェクトの遅れや中断が発生、体制と方法を変更してスピードアップを図る
- アフターサービスにおいては、人員不足を背景に、対応に時間を要する状態。人材獲得と並行しサービス内容のアップデートを行い収益性の向上を目指す
- エンジニアリングでは複数の大型プロジェクトの受注に成功
他業界の開拓は、まだ道半ばの状況であるため健康食品、化粧品、そしてライフサイエンスの3分野に絞って重点的に開拓を推進する

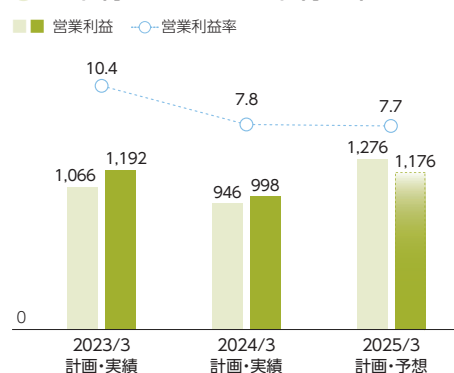
売上高構成比



売上高 (百万円)



営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)



強み

- DJKグループにおいて開発・製造・販売・アフターサービスを一括提供
- 錠剤外観検査システムの業界トップシェアを40年以上変わらず維持
- ヘルスケア領域における開発・販売の基礎となる強固な顧客基盤
- 装置に特化したエンジニアリング体制(各工程の組み合わせから運用方法までの調査・提案)

TOPICS

プラント・エンジニアリングを事業の新たな柱へ

近年、私たちは生産ライン単位での受注を目指す「生産ライン・エンジニアリング」に注力しており、着実な実績を積み上げてきました。

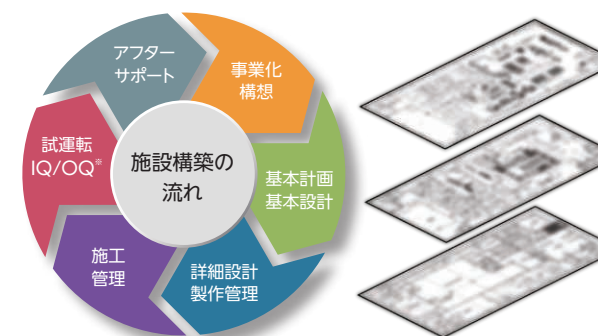
当事業のエンジニアリング能力は製薬業界で広く認知されており、その成果として、2023年度にはより大規模である、工場の全生産設備および全ラインを一括受注する「プラント・エンジニアリング」に参入し、複数の案件で受注を成功させることができました。

エンジニアリングの機能としては、一般的にEPC(設計・調達・建設)が挙げられますが、当社が元々からもつ、納入機器が廃棄されるまで顧客に寄り添うアフターサービス・ポリシーを設計業務に反映させることで、特に製薬業界におけるバリデーション業務、コミッショニング(性能検証)およびクオリフィケーション(製品保証)の計画、実施、サポートにおいて、他社にはない強みを発揮しています。

この強みは製薬業界にとどまらず、ヘルスケア業界全

般にも生かせるものであり、その結果「プラント・エンジニアリング」の対象業界は健康食品業界、化粧品業界、ライフサイエンス業界へと広がりを見せ、当事業の新たな柱へと成長しつつあります。

生産設備のエンジニアリングを中心とした施設計画を具現化します。



※ IQ: Installation Qualification 「据え付け又は改良した装置又はシステムが承認を受けた設計および製造業者の要求と整合することを確認し文書化すること」
OQ: Operational Qualification 「据え付け又は改良したシステムが予期した運転範囲で意図したように作動することを確認し文書化すること」

「V2030」および「MT2024」における取り組み



第一実業ビスウィル事業

- 検査対象領域の拡大(他業界・他工程向け製品)
- 検査情報を資産として活用し、新ビジネスの開発(AI検査等)
- 海外市場の開拓



エンジニアリング

- 生産性と品質を飛躍的に向上させる製造ラインの企画・提案
- 包装機単体販売から包装ラインコーディネートまでを企画・提案し、販売・保守の両面にてビジネス化
- これまでの企画提案の応用による新業界・新工程・新商種の開拓
- DX要素によるデジタルプラットフォームビジネスの拡大
- 工場内物流分野への進出



ライフサイエンス

- 再生医療分野における新工程の開発
- 新たなモダリティの普及に合わせた装置・技術開発への投資
- 欧米市場への進出

事業別戦略

航空・インフラ事業

航空・空港分野において、主に航空機地上支援機材や各種関連機器を提供しているほか、防災分野において、主に特殊車両や各種関連機器を提供しています。

2023年度総括

空港・航空支援設備関連では、円安や輸送事故の影響もありましたが、引き合いが増加し、受注が好調でした。防災設備関連は堅調に推移し、電力インフラ向けの実績もつくることができ、複数の新規アイテムの開発にも着手しています。防衛関連は予算の増加に伴い、ハイブリッド空港用化学消防車などが好調に推移しました。その他のインフラ設備では、鉄道向けの新規プロジェクトに取り組んでいます。また、公共施設向けのLED照明など、新規商権の獲得にも成功し、積極的に営業活動を進めています。

既存ビジネスを堅調に進めつつ、さまざまな新規の取り組みにも進捗が見られた1年となりました。



航空・インフラ事業部長

安平 慶

中期経営計画「MT2024」2年目の振り返り

事業概況

空港、航空

省力・省人、省エネ、電動化器材など、より高付加価値、高効率なアイテム・サービスの提供に取り組み、市場からの手ごたえを実感

防災・防衛

より高効率なアイテムを提案し、一定の成果を得ており、さまざまな新規案件への取り組みを進行中
電力会社や国交省向けに災害対策車両を納入

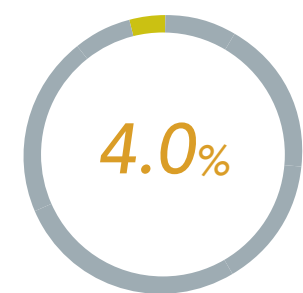
CS

有償役務の提供・提案により大きな成果を獲得。また、IoT/ICTを積極的に活用したサービスの提供に向けてまい進中、将来的にはAIも駆使しサービスの価値をより高めよう活動中

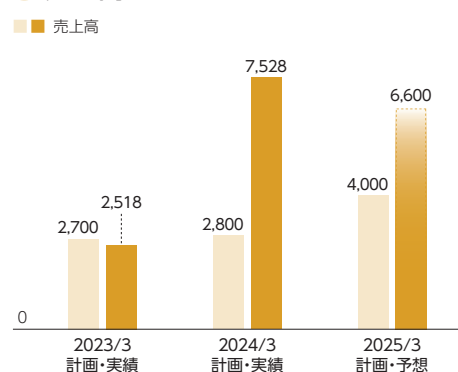
新規事業

サブスク、管理機能・システムの提供や、道路・鉄道その他のインフラ設備の提案活動を展開中

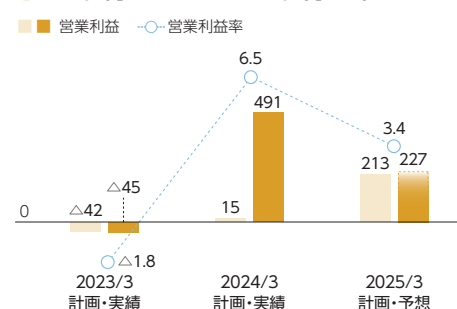
売上高構成比



売上高 (百万円)



営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)



強み

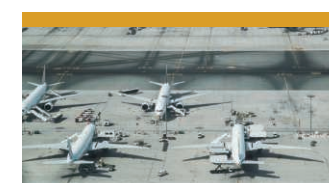
- 業界における高い認知度と強固な顧客基盤
- 官公庁向けに多くの納入実績
- 強力なビジネスパートナーとそのネットワーク
- インハウスのサービス部門が長年の経験によって蓄積した知見

TOPICS

航空を含む「公共」のインフラを支える重要な存在として、人々の安心・安全な暮らしを支えていくとともに、持続可能な社会の実現に貢献し、オンリーワンの存在を目指します。



「V2030」および「MT2024」における取り組み



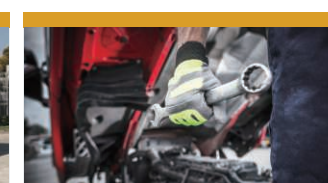
空港・航空

- 省力省人化・無人化・自動化アイテム等、新商材の積極展開
- 既存アイテムの高付加価値化、新機能追加
- 高付加価値サービスの提供



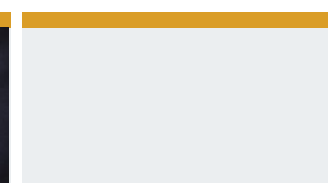
防災

- 一般道路向け機材の全国展開
- セキュリティ関連機材の他業種展開



CS (カスタマーサポート)

- 故障診断AIシステムへの投資
- 画像認識AIシステムを搭載した地上支援機材の提案、その他特殊車両への展開



新規事業

- 風力発電のフィジビリティスタディの実施、スマート蓄電システムの提案

地域別概況

中国エリア

2023年度総括

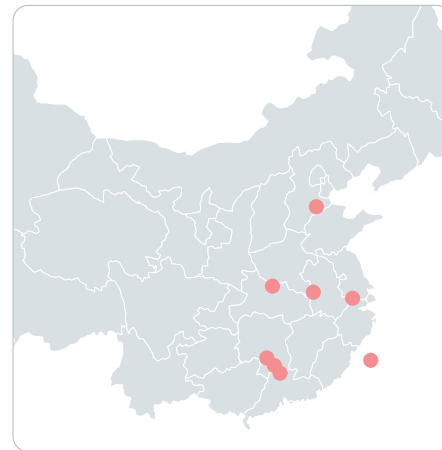
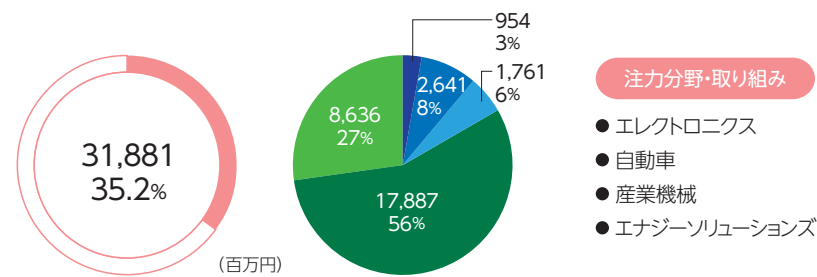
エレクトロニクス事業は消費減退の中、大手企業との取引と車載関連の受注で成果を上げました。また、東南アジア、メキシコ、インドへの生産拠点移転に追随する体制づくりを始めています。自動車事業は日系自動車の不振で業績が低迷しましたが、産業機械事業は真空成形機などの販売が好調でした。プラント・エネルギー事業は、環境対応設備の販売が重要課題です。エナジーソリューションズ事業は中国製電池製造設備の輸出が増加し業績に貢献しました。

上海一実貿易有限公司 董事長
(第一実業株式会社 上席執行役員)

久保田 寛治

注力分野・取り組み

日系企業との取引が減少している中、「MT2024」で掲げた中国籍企業との取引拡大施策を継続するとともに、技術革新の進んだ中国優良設備の輸出拡大という取り組みにも力を入れていきます。新規事業の面では、環境関連設備と市場規模の大きい医療・医薬業界への実績を積む活動を推進します。



米州エリア

2023年度総括

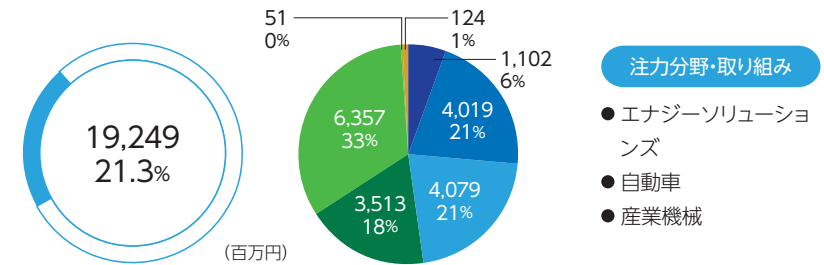
プラント・エネルギー事業では日系化学顧客の大型設備投資が低迷し、苦戦しました。エナジーソリューションズ事業ではテキサス州の顧客向け案件で売上に大きく貢献しました。産業機械事業ではメキシコの大型プロジェクトが順調に推移し業績に貢献しました。自動車事業では、米国内のEV化に伴い駆動・デバイス関連の受注が拡大しました。エレクトロニクス事業では、北米市場で新規顧客を含めた車載関連およびEMS企業からの受注が好調でした。

DAIICHI JITSUGYO (AMERICA), INC. President
(第一実業株式会社 執行役員)

西井 啓介

注力分野・取り組み

今年度は自動車事業において受注済みのEV関連大型設備の立ち上げおよび米国の自動車大手ビッグ3との取引を開始しました。エナジーソリューションズ事業ではリチウムイオン・バッテリー製造に関わる大型プロジェクトの現地据付サポート、産業機械事業では医療機器向け自動組立ラインの納入による売上増加が期待できます。また、新たに北米向けライフサイエンス関連機器の販売を開始します。



アジアエリア

2023年度総括

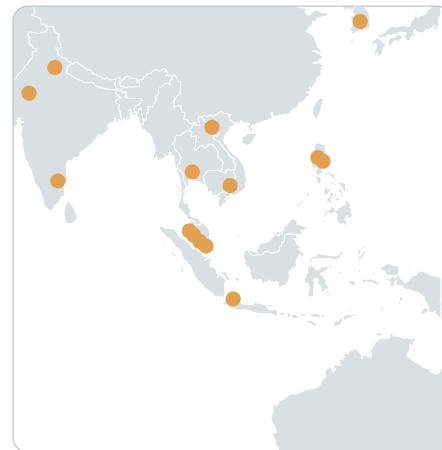
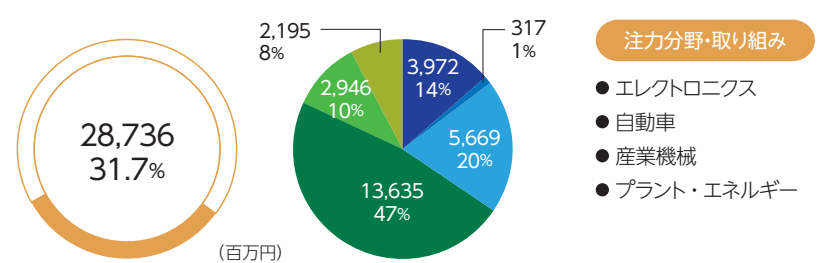
エレクトロニクス事業では世界的な生産調整を受けて主力である実装機関連の販売が低迷した一方、スマートファクトリーおよびLOGITO関連の受注が増加しました。産業機械・自動車事業は特にインドでの活発な自動車、二輪関連各社の生産能力増強のための投資により、受注が大きく増加しました。プラント・エネルギー事業は中国経済の減退によりプロジェクト案件は減少したものの、太陽光発電などの再生可能エネルギー、脱炭素案件の受注が増加しました。

DAIICHI JITSUGYO ASIA PTE. LTD. Managing Director
(第一実業株式会社 執行役員)

樋渡 正生

注力分野・取り組み

インド市場の旺盛な設備需要に対応するため拠点の拡充および増員を図っています。また新たに製造子会社を設立したことでインドでのさらなる業容拡大を目指します。アセアンの市況は民生需要の回復遅れおよび中国経済の減退を受けて低迷していますが、自動車、二輪、AI関連、半導体、再生可能エネルギー、ヘルスケアに注力し「MT2024」の計画達成を目指します。



欧州エリア

2023年度総括

プラント・エネルギー事業では大型案件を受注しましたが、コアとなる商材の開拓が課題です。エナジーソリューションズ事業は大型案件不足ながら、新商権を獲得し業容拡大を目指しています。産業機械事業では、空調設備関連で初受注を獲得しました。エレクトロニクス事業は北アフリカで初受注し、さらなるエリアの拡大を目指しています。航空・インフラ事業ではエアライン向け航空機地上支援機材を複数受注しました。

DAIK EUROPE GMBH Managing Director

青木 維良日

注力分野・取り組み

今年度は踊り場に差し掛かった電池業界の中でも好調なユーティリティ投資案件、またプラント・エネルギー事業では初受注を果たした太陽光発電周りの事業拡大に注力します。また長期目標である海外の現地企業とのビジネス拡大に関しても、推進している施策を継続し、特にインフラ面のアップグレードと社員のスキルアップのための教育を推進します。

