

DJK Report 2024

経営理念

ミッション Mission

果たすべき使命

人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに

ビジョン Vision

あるべき姿

「次世代型エンジニアリング商社」

時代の一步先を行くモノづくりパートナーを目指し、
当社のエンジニアリング機能を核として継続的な価値の提供により
グローバルにお客様事業の成長と持続可能な社会の実現に貢献します。

バリュー Value

価値基準

信頼

社内外の関係者と協調し、ステークホルダーからの期待や社会的責任と当社目標を一致させながら、やりがいに溢れ、個人が尊重され、成長を実感できる会社を目指します。

成長

独自のエンジニアリング機能によるモノづくりへの貢献とともに、積極的な成長市場への投資・事業領域の拡大により継続的な成長を目指します。

貢献

経営の透明性と会社の継続的な品質の向上を通じて、重要な社会課題に積極的に取り組むことで持続可能な社会の実現に貢献します。

目次

アウトライン

- 01 経営理念
- 02 目次／編集方針／ツールマップ
- 03 価値創造のあゆみ
- 05 第一実業とは
- 07 価値創造プロセス
- 09 グローバルネットワーク
- 11 財務・非財務ハイライト

価値創造のための戦略

- 13 トップメッセージ
- 19 社長・社外取締役座談会
- 23 CFOメッセージ
- 25 成長戦略・中期経営計画
- 26 中期経営計画 戦略的事業投資
- 27 特集 DX戦略
- 29 セグメント一覧
- 31 事業別戦略
 - 31 プラント・エネルギー事業
 - 33 エナジーソリューションズ事業
 - 35 産業機械事業
 - 37 エレクトロニクス事業
 - 39 自動車事業
 - 41 ヘルスケア事業
 - 43 航空・インフラ事業
- 45 地域別概況

価値創造を支えるサステナビリティ戦略

- 47 CSuOメッセージ
- 49 サステナビリティ
- 52 人材
- 59 環境
- 63 取締役および監査役
- 65 コーポレート・ガバナンス
- 72 リスクマネジメント

データセクション

- 75 11カ年連結財務サマリー
- 77 グループ会社一覧
- 78 会社概要／株式情報

編集方針

「DJK Report」はステークホルダーの皆様に、当社グループの中長期的な価値創造についてご理解を深めていただくことを目的に制作しています。2024年版では、当社グループのDX戦略と取り組み事例のご紹介や重要な資本である「人材」にフォーカスし、当社グループで活躍する社員の声を掲載しています。本レポートが、ステークホルダーの皆様への当社に対するご理解の一助となれば幸いです。

参考としたガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」など

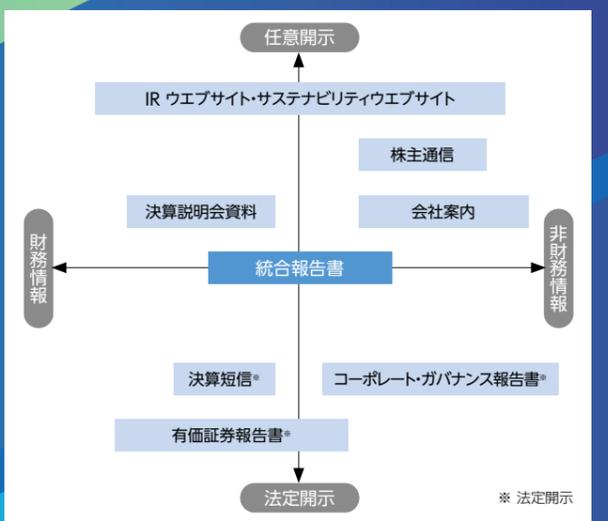
対象期間

2023年4月1日～2024年3月31日(一部に対象外の情報も含む)

対象組織

第一実業株式会社および国内・海外グループ会社

ツールマップ



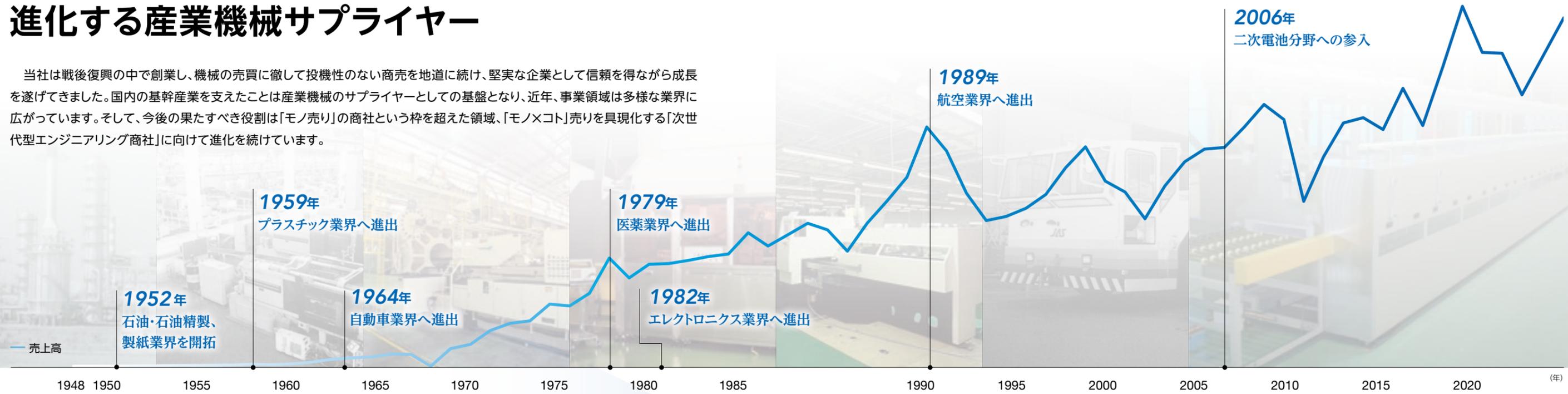
見直しに関する注意事項

本資料に記載されている当社の業績見直し、経営目標、その他歴史的事実でないものは、現時点での入手可能な情報に基づき、将来の業績に関する見直しを示したものです。実際の業績は、さまざまな要因によりこれらの業績見直しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。

価値創造のあゆみ

進化する産業機械サプライヤー

当社は戦後復興の中で創業し、機械の売上に徹して投機性のない商売を地道に続け、堅実な企業として信頼を得ながら成長を遂げてきました。国内の基幹産業を支えたことは産業機械のサプライヤーとしての基盤となり、近年、事業領域は多様な業界に広がっています。そして、今後の果たすべき役割は「モノ売り」の商社という枠を超えた領域、「モノ×コト」売りを具現化する「次世代型エンジニアリング商社」に向けて進化を続けています。



プラント・エネルギー 1952	産業機械 1959	自動車 1964	ヘルスケア 1979	エレクトロニクス 1982	航空・インフラ 1989	エナジーソリューションズ 2006
--------------------	--------------	-------------	---------------	------------------	-----------------	----------------------

中国エリア 1962 台湾・台北駐在員事務所	米州エリア 1968 ニューヨーク駐在員事務所	1972 現地法人(DJA)設立 ※ニューヨーク	1997 上海一実貿易有限公司設立
アジアエリア 1971 シンガポール駐在員事務所	2005 DAIICHI JITSUGYO ASIA PTE LTD.(DJK)設立	インドエリア 2018 DAIICHI JITSUGYO INDIA PVT. LTD. 設立	
欧州エリア 1983 ロンドン駐在員事務所(2009年閉鎖)	2008 DJK EUROPE GMBH設立		

<p>創業(1948)~</p> <p>基幹産業に携わり事業基盤を構築</p> <p>1948年8月に「機械専門の商事会社」として設立。事業分野は造船、セメント、石油精製などの基幹産業からはじまり、取引先や銀行との信頼関係を着実に築き、事業基盤を固めました。1950年代前半には海外取引を開始し、後半は成形加工機の取り扱いをはじめ、プラスチック業界へ進出。顧客主体の営業手法に、優位性のある商材を拡販する商品主体の手法も加えたことにより、幅広い業界への販路の礎を築きました。1962年には取引のあった現地企業の協力により、当社初の海外駐在員事務所を台湾・台北に設立しました。当時全盛であった食品工場向けに機械の販売を行いました。</p>	<p>1970~</p> <p>サービス体制の確立と業界進出の加速</p> <p>高度経済成長による設備需要の増加とともに取扱商材を拡充。1970年には設備据付工事からアフターサービスまでを担う子会社、第一機械サービス株式会社(現・株式会社第一メカテック)を設立しました。この頃より、錠剤外観検査機や電子部品実装機、空港地上支援設備の取り扱いをはじめ、医薬業界、エレクトロニクス業界および航空業界への進出も果たし、技術サービスやトレーニングを提供するD.S.Tセンターの開設とともに、事業の拡大を図りました。1972年には米国に現地法人を設立し、石油掘削機器の輸出を中心に手掛け、当時の日本における石油掘削ブームにより売上を伸ばしました。その後産業用ロボット、成形機などの日本製品の拡販に比重を移しました。</p>	<p>1990~</p> <p>ニーズを捉えた新たなビジネスモデルを拡充</p> <p>1990年代半ばより海外拠点設置や現地法人化を進め、家電やデジタル機器関連をはじめ、日系製造各社の海外進出をサポートする体制を強化。まずは、1997年に巨大市場となる中国・上海へ。2005年には東南アジア進出でシンガポールに、2008年には欧州への事業展開としてドイツに現地法人を設立しました。トータルソリューションのニーズを着実に捉え、設備の据え付けだけでなく、現地工場の立ち上げから生産支援までを提供する、新たなビジネスモデルを確立させました。2000年代後半には太陽電池やリチウムイオン電池につながる次世代エネルギー分野へ参入し、新たな事業領域への足掛かりとなりました。</p>	<p>2010~</p> <p>地域軸制から事業軸制に移行し多様なニーズに対応</p> <p>2010年代前半に自社の太陽光発電所を建設し、再生可能エネルギー分野への取り組みを本格化。2015年には事業組織を地域軸制より事業軸制へ移行し、多種多様なニーズにスピード感をもった対応が可能になりました。特定のお取引先に密着した地域性の良さも保ちつつ、それぞれの地域において培ったノウハウを各事業と融合させることにより、意思をもった能動的な販売戦略を展開できるようになりました。また、広大なインド市場への深耕を図るため2018年にインドに現地法人を設立しました。自動車産業が自動運転や電動化に向けて急速な変化を見せる中、2019年には自動車事業を独立させ、自動車部品生産工程に対しトータルソリューションを提供できる体制を整えました。モノ売りとどまらず、付加価値を生み出すビジネスを拡充しました。</p>	<p>2020~</p> <p>「人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに」の実現に向けて</p> <p>健康食品、化粧品、再生医療などの幅広い分野へビジネスを拡大することを目的に2020年にファーマ事業からヘルスケア事業に改称。2021年にはリチウムイオン・バッテリー製造関連設備の需要増加を背景に事業として独立させ、エナジーソリューションズ事業を創設しました。時代が大きく変化していく中で、これからの時代における存在意義や使命をあらためて見直し、2022年に経営理念を策定しました。「人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに」をミッションとし、「次世代型エンジニアリング商社」をビジョンに見据え、エンジニアリング機能強化と事業における「モノ×コト」売りビジネスの拡充を図っています。2023年にはエンジニアリング本部を設立し、お客様の設備投資案件の大型化、複雑化、高度化により、エンジニアリングを伴う大型プロジェクトの増加やさらなる技術的な要望に応えていく体制を強化しました。</p>
--	---	--	--	--

第一実業とは

第一実業のキーワード

産業機械サプライヤーとしての長年の実績

SINCE 1948 創立 **76**年

持続的な成長と信頼 [詳細はp.75-76](#)

連結売上高 **187,790**百万円 連結営業利益 **9,090**百万円

海外売上高比率 **48.2%** (仕向先ベース) 長期発行体格付 (2024年9月10日現在) (株式会社日本格付研究所 (JCR)) **A-** (安定的)

成長を支える資本

当社の成長を支える資本は創業以来積み上げてきた当社の強みそのものです。これらの資本を強化し、長期ビジョンの実現を目指します。



人的・知的資本

- 成長戦略を支える多様な人材

従業員数 (2024年3月31日時点) 海外従業員数 技術職
 連結 **1,402**名 **436**名 **486**名

社会関係資本

- 長年培ってきた信頼
- 強固なパートナーシップ

得意先 仕入先
 約 **3,900**社 約 **4,700**社

組織資本

- 豊富なネットワーク

海外拠点数 (2024年9月30日現在)
 17カ国 **35** 拠点

- 製造・サービス子会社

製造子会社 **2**社 サービス子会社 **2**社

- エンジニアリング機能を強化するための専門組織

[詳細はp.15](#)

財務資本

- 安定した財務基盤

総資産 自己資本 自己資本比率
1,938億円 **733**億円 **37.8%**

「モノ×コト」売り

最適なソリューションを提供するにあたり、設備(モノ)の販売のみならず、製品製造の技術支援や専門知識を要するエンジニアリングなど、サービス(コト)に業容を拡大し、付加価値の向上を図っています。



「モノ×コト」売り

コト売り

- お客様の課題に一括対応
 - ソリューション提案
 - プロジェクト管理
- ものづくり企業に貢献
 - 構想設計・メーカー選定
 - グローバル支援体制
- 持続可能な社会の実現
 - 新工場の立ち上げ支援
 - 多様なニーズへの対応

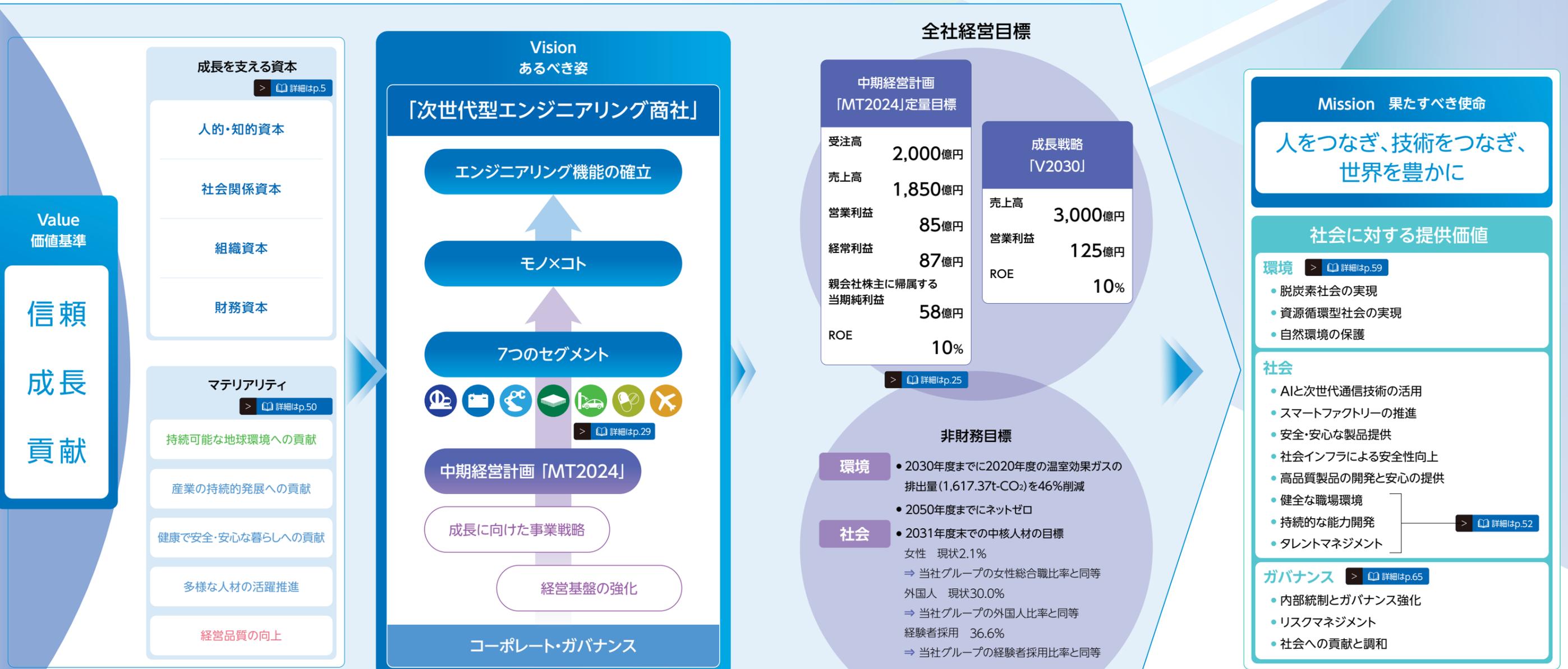
モノ売り

- 設備販売
- アフターサービス

価値創造プロセス

当社グループは、社会課題解決に向けてマテリアリティを特定し、70年以上にわたる歴史の中で培ってきた事業基盤を生かして、国内外における産業用機械のサプライヤーとして成長戦略を軸に、7つの事業を中心に事業展開を図っています。

多様化するニーズに対し先進的な技術やサービスを生かした提案力を提供し、環境・社会的価値を創出することで、「人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに」することを目指しています。

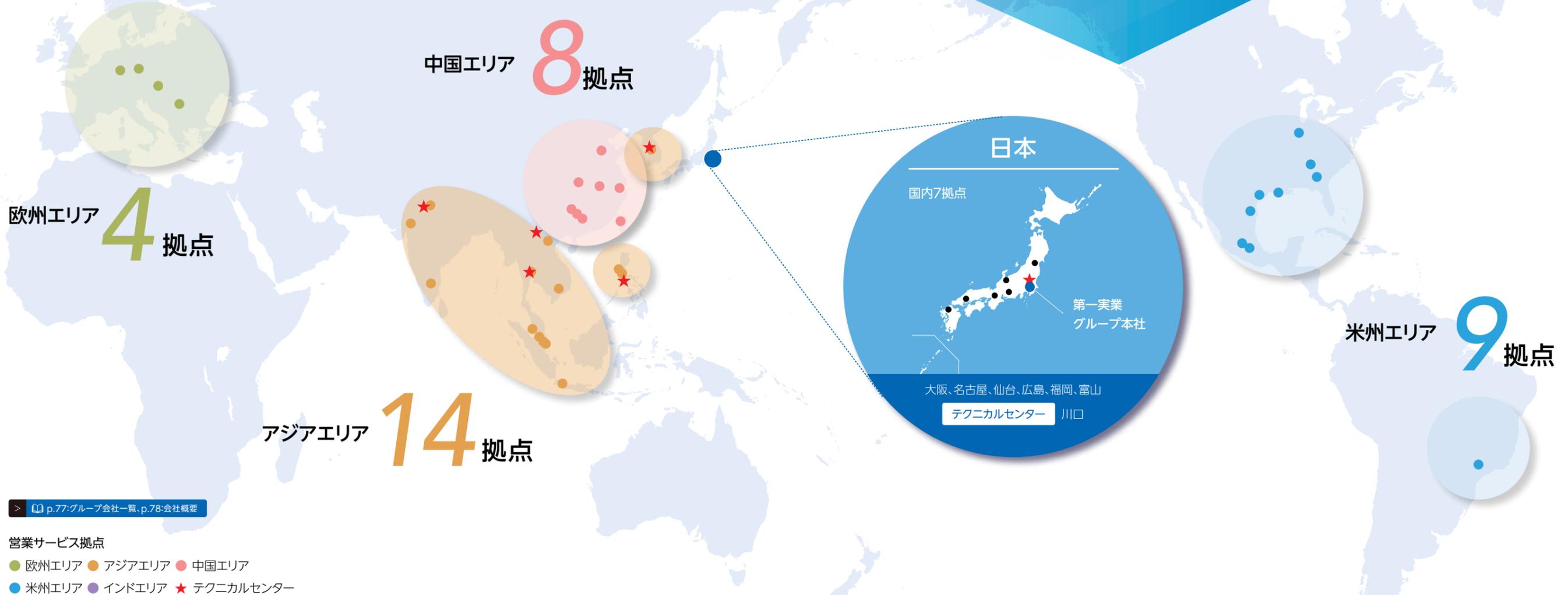


- 外部環境
- 気候変動
 - 環境問題
 - 人権尊重
 - コンプライアンス
 - 天災・自然災害
 - 感染症の拡大
 - 国際情勢の変動
 - 産業構造の変化
 - サプライチェーンの変化
 - インフラの老朽化
 - 情報およびサイバーセキュリティ

グローバルネットワーク

世界四軸体制にてグローバル戦略を推進しています。2023年7月には米国に2拠点(ケンタッキー事務所、オースティン事務所)を開設し、海外35拠点(2024年9月30日現在)の各地域において、海外事業を行う企業の全面サポートや現地でのあらゆるニーズにスピーディーに対応できる営業体制を整えています。

海外拠点
35 拠点



欧州エリア

フランクフルト
プラハ
ブダペスト
ソフィア

アジアエリア

シンガポール、クアラルンプール、ジョホールバル、
ペナン、バンコク、ジャカルタ、ハノイ、ホーチミン、
マニラ、ラグナ、ソウル
テクニカルセンター バンコク、ハノイ、ラグナ、ソウル

インドエリア

ニューデリー、バンガロール、アーメダバード
テクニカルセンター ニューデリー

中国エリア

上海、天津、蘇州、武漢、広州、深圳
香港
台北

米州エリア

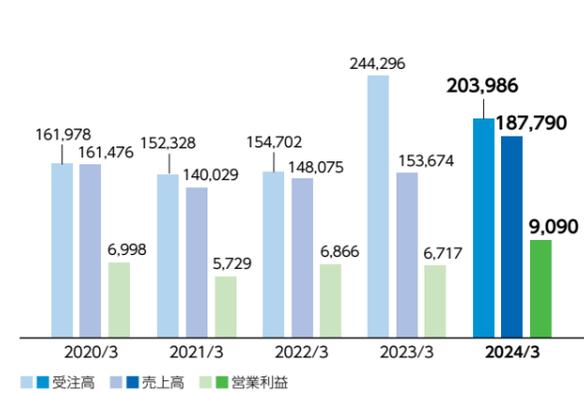
シカゴ、ヒューストン、オースティン
ノックスビル、ケンタッキー
ケレタロ、モンテレイ、レオン
サンパウロ

> 詳細はp.45

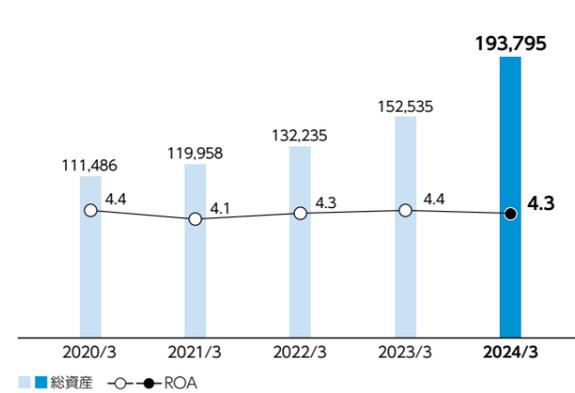
財務・非財務ハイライト

連結財務ハイライト

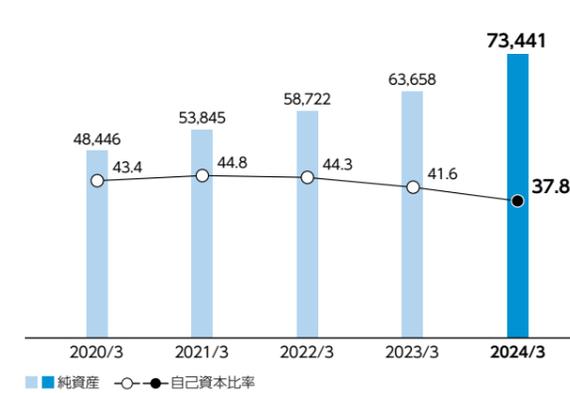
受注高・売上高・営業利益 (百万円)



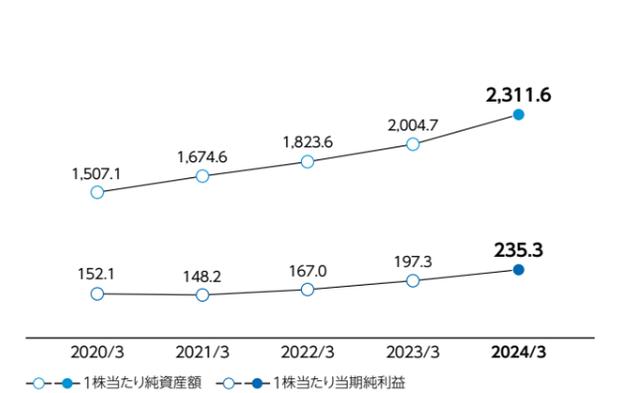
総資産 (百万円)・ROA^{*1}(%)



純資産 (百万円)・自己資本比率 (%)

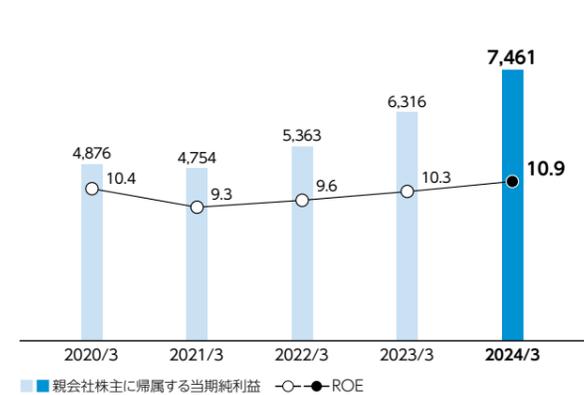


1株当たり純資産額・1株当たり当期純利益 (円)

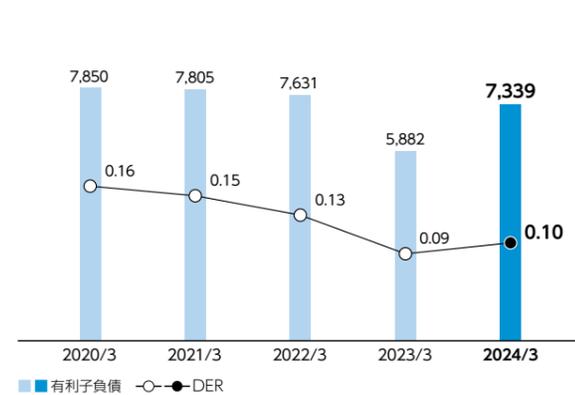


※ 2023年10月1日付けで普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っており、合わせて過年度も調整後の数値を記載しています。

親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)・ROE^{*2}(%)

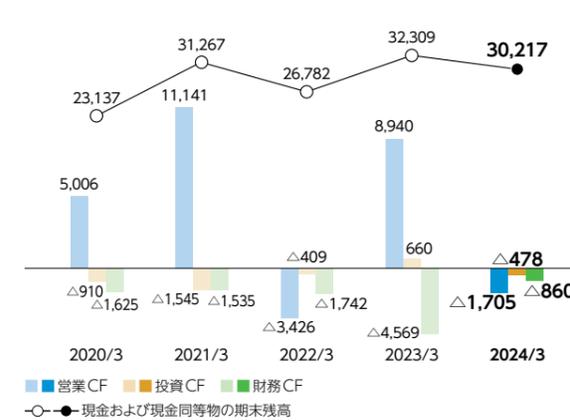


有利子負債 (百万円)・DER^{*3}(倍)

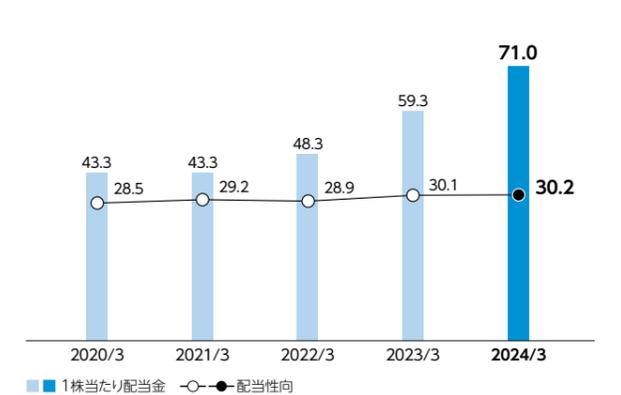


※1 ROA(総資産当期純利益率) ※2 ROE(自己資本当期純利益率) ※3 DER(D/Eレシオ)

キャッシュ・フロー (百万円)



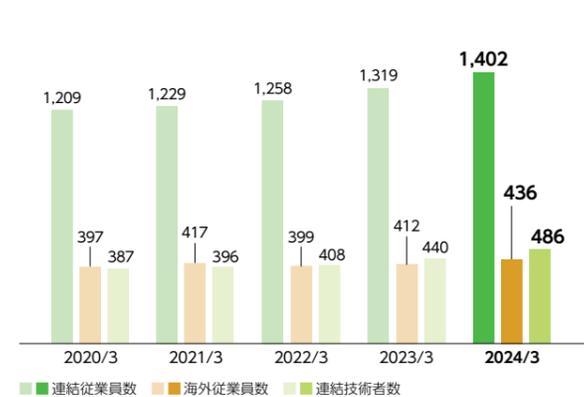
1株当たり配当金 (円)・配当性向 (%)



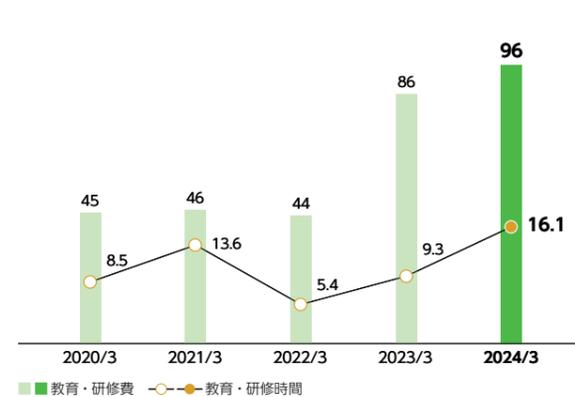
※ 2023年10月1日付けで普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っており、合わせて過年度も調整後の数値を記載しています。

非財務ハイライト

連結従業員数 / 海外従業員数 / 技術者数 (人) (連結)

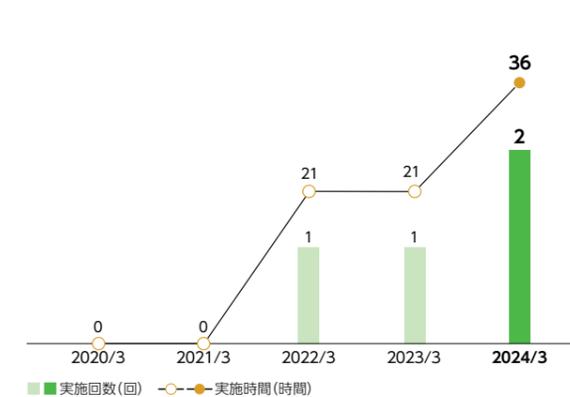


教育・研修費^{*4}(千円/人) / 教育・研修時間^{*4}(時間/人) (単体)

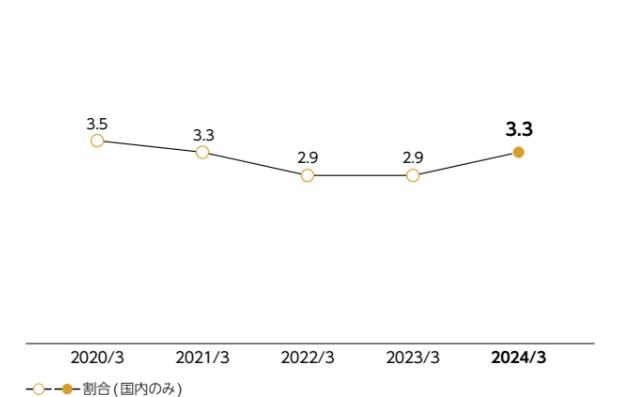


※4 教育・研修費および研修時間は人事部主催のものに限りますが、このほかにも組織ごとに教育・研修を実施しています。

安全講習会実施回数(回) / 実施時間(時間) (単体)



管理職に占める女性労働者の割合 (%) (単体)





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・定量の両面で非常に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

トップメッセージ

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 responding していくことで、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、社内の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」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へ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、昨年から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る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っています。

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だくことはもちろん、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年当時から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 会社が変わるに取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保していくことです。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ターマティブ・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、エナジ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収要因となりました。

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」が身につけてきたところで、私としては営業利益率にこだわっていきたくと考えています。「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いますが、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

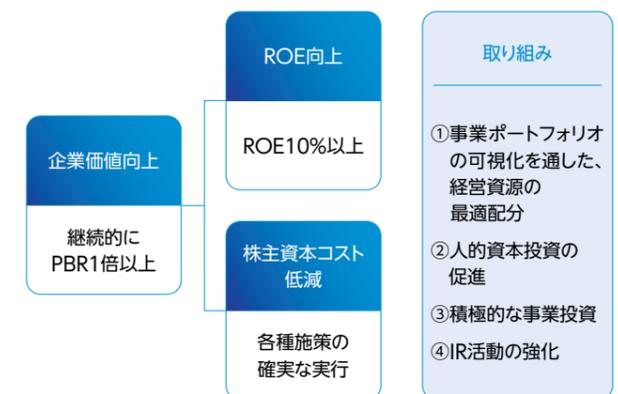
の提案をするような人から機械のメンテナンスを行う人までさまざまな専門性があるので、即戦力となる人材を採用し、それぞれの現場で活躍しています。採用を活性化させるだけでなく、2023年に改定した人事評価制度や社内研修の充実など、人材の定着にも力を入れています。また、外国籍社員の採用も増やしており、海外人材育成委員会を設置し、日本での研修や教育制度の拡充も図っています。今後も、人材への投資は主軸にしていく考えです。

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ります。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・中期経営計画

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により、2022年度から2030年度までの各3年間を「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	投資検討案件例
	2023-2027	
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改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 株式会社 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進んでまいります。

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まいります。



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

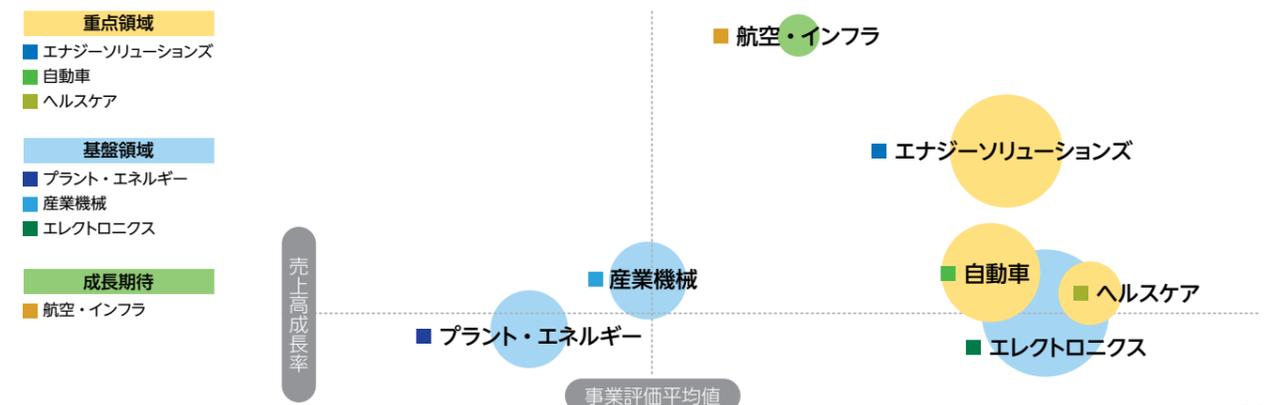
	プラント・エネルギー事業	エネルギーソリューションズ事業	産業機械事業	エレクトロニクス事業	自動車事業	ヘルスケア事業	航空・インフラ事業
事業分野	<ul style="list-style-type: none"> 資源・石油・化学 製紙・製鉄 脱炭素 DX 	<ul style="list-style-type: none"> リチウムイオン・バッテリー 燃料電池 リサイクル 次世代電池 	<ul style="list-style-type: none"> 家電・OA 食品包装 医療機器 住宅設備 物流資材 アグリ (イチゴ培養苗) 	<ul style="list-style-type: none"> 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] 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 医薬品 化粧品 食品 	<ul style="list-style-type: none"> 航空 空港 防衛・防災 CS(カスタマーサポート)
主な取扱品	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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] 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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プ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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

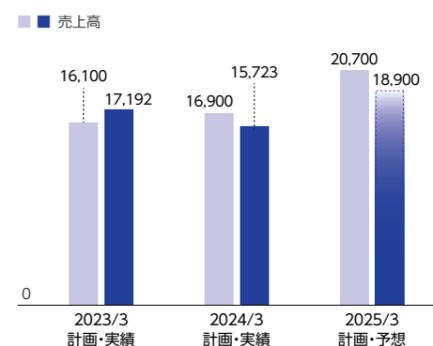
● 脱炭素

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

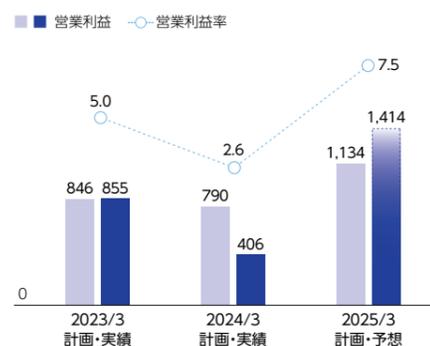
● 売上高構成比



● 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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

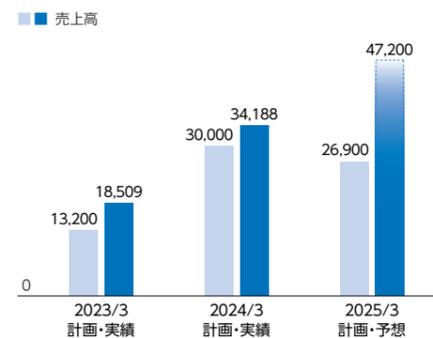
事業概況

- 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

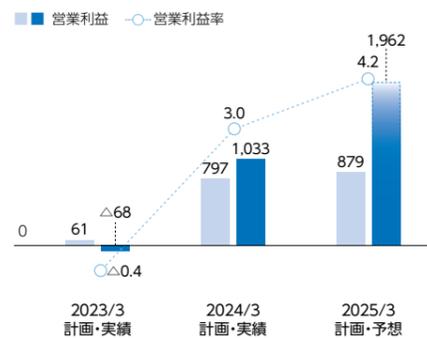
売上高構成比



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。

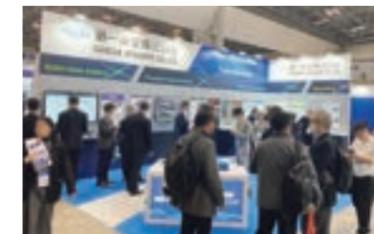


3 国内外の電池展に出展

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。



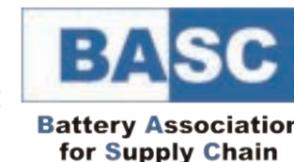
Battery Show Europe(ドイツ/シュトゥットガルト)



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
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

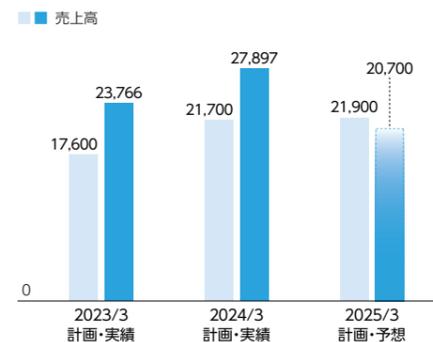
新規事業

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

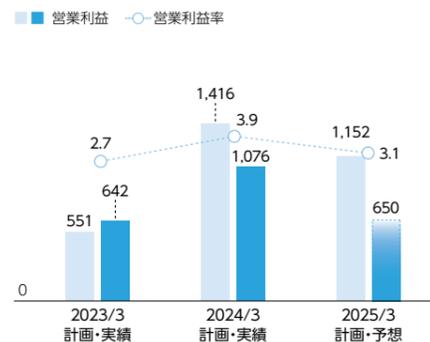
売上高構成比



売上高(百万円)



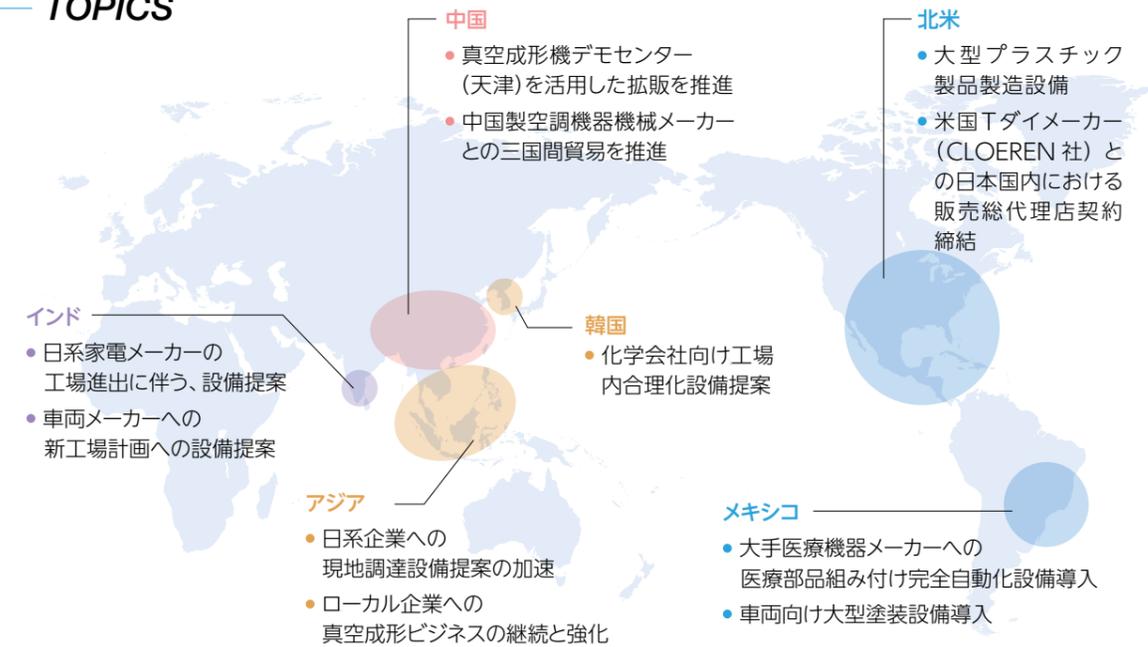
営業利益(百万円) / 営業利益率(%)



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
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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込み 中国・アジア: 注射器製造設備販売をメインに事業を拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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付きはじめたことで、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

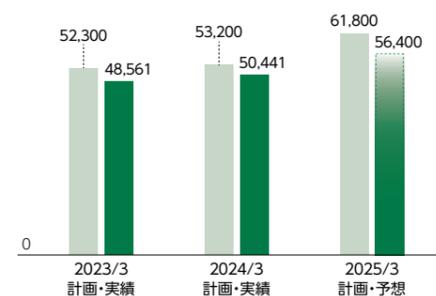
● 半導体事業

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

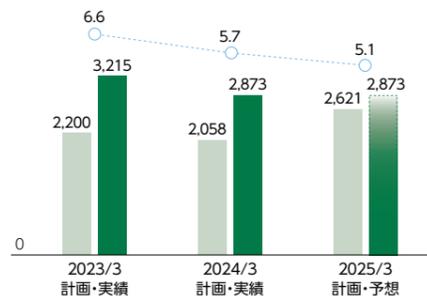
● 売上高構成比



● 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的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

<h3>実装機ビジネス</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<h3>LOGITO</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<h3>半導体ビジネス</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<h3>新規事業</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● ラボ®を活用した「LOGITO」コンソーシアムの確立 <p>※2023年6月に開設しました。</p>
--	---	--	--

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つ、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

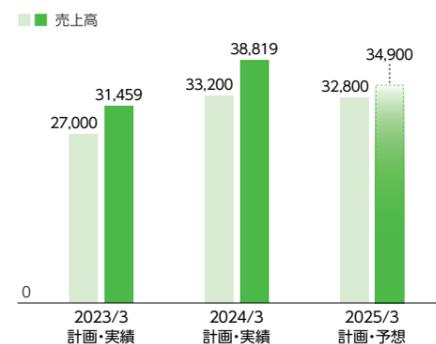
● デバイス領域

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

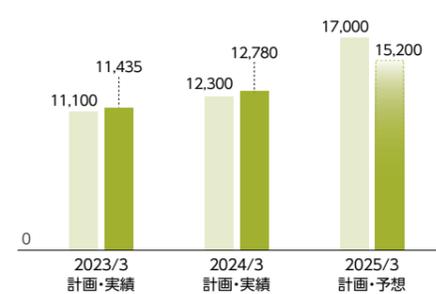
事業概況

- 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

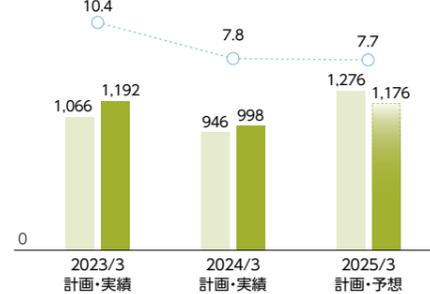
売上高構成比



● 売上高 (百万円)
■ 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

- 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。

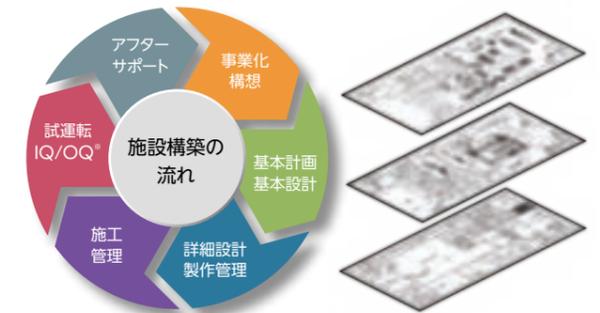
当事業のエンジニアリング能力は製薬業界で広く認知されており、その成果として、2023年度にはより大規模である、工場の全生産設備および全ラインを一括受注する「プラント・エンジニアリング」に参入し、複数の案件で受注を成功させることができました。

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、コミッション(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	エンジニアリング	ライフサイエンス
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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り出すことができ、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

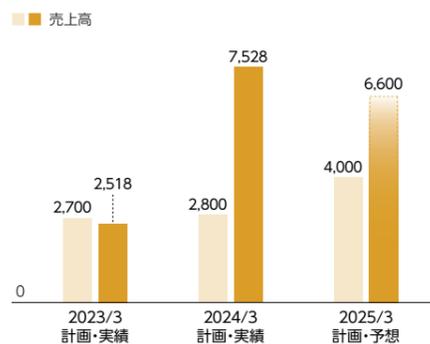
● 新規事業

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

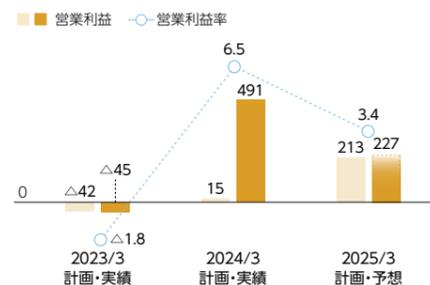
● 売上高構成比



● 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	防災	CS (カスタマーサポート)	新規事業
<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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	<ul style="list-style-type: none">● 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隨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。

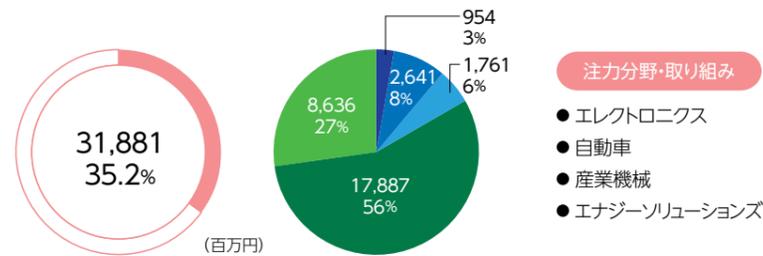


上海一実貿易有限公司 董事長
(第一実業株式会社 上席執行役員)

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み活動を推進します。



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。

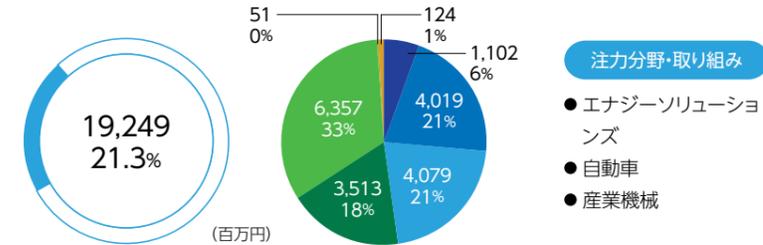


DAIICHI JITSUGYO (AMERICA), INC. President
(第一実業株式会社 執行役員)

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。

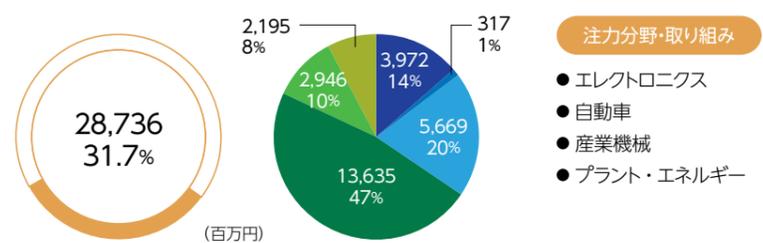


DAIICHI JITSUGYO ASIA PTE. LTD. Managing Director
(第一実業株式会社 執行役員)

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。

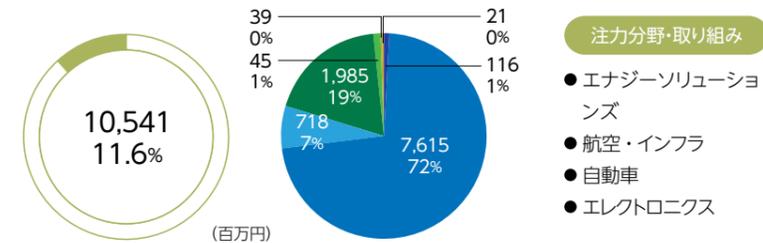


DJK EUROPE GMBH Managing Director

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。



円グラフ/左: 海外売上高および比率(仕向け先ベース) 右: エリア内セグメント売上高および比率

● プラント・エネルギー事業 ● エナジ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

CSuOメッセージ

バランスの取れた 経営資源の配分により、 社会的かつ経済的価値の高い 経営の実現を目指して まいります。



取締役
専務執行役員 CSuO 船渡 雄司

あるべき姿に向けて

成長戦略[V2030]では、マルチステークホルダーを意識した経営を掲げ、重要課題への取り組みを通じた持続可能な社会の実現を基本戦略としています。これを受けて中期経営計画[MT2024]では、経営理念およびサステナビリティ基本方針に基づく社会価値と経済価値の持続的創出を目指しています。

この計画を具現化するために、2023年4月に私がCSuOに就任し、同時にサステナビリティ推進部を設置いたしました。2022年に設置をしたサステナビリティ推進委員会(現サステナビリティ委員会)を中心とする推進体制を整え、取り組みを加速しています。

社会価値と経済価値の持続的創出は、聞こえはいいものの、いざ実行するには困難が伴います。しかし、これだけ変化の激しいビジネス環境においても、継続的に企業価値を向上させるためには、その困難に挑戦し当社の存在意義を社会から認められ、必要とされる企業となることが重要です。

あるべき姿に近づくためには、経営陣の掛け声だけでは足りません。営業の最前線において、現在のビジネスを虚心坦懐に見つめ直し、当社の強みを生かして、顧客ニーズを捉えながら、どうすれば社会価値と経済価値を両立させることができるのかを考え続ける必要があります。こうした認識から情報発信のみにとどまらず、社内研修やスモールミーテ

ィングを積極的に行い、海外駐在員や外国籍社員とも意見交換を行ってまいりました。

この成果は、早くも出てきていると感じています。若手や中堅社員が積極的に、サステナビリティやステークホルダーとの関係を考慮した案件の提案をしてくれており、頼もしく感じています。これらは投資検討委員会で、サステナビリティの観点も踏まえながら、検討しています。

企業価値について

社内で企業価値という言葉を目にすることが多くなりました。しかし、その意味合いを注意深く捉えてみると、人によって、あるいは文脈によってかなりの違いがあることが気がかりでした。こうした意識から、サステナビリティ委員会において、当社にとっての企業価値をテーマにディスカッションをいたしました。

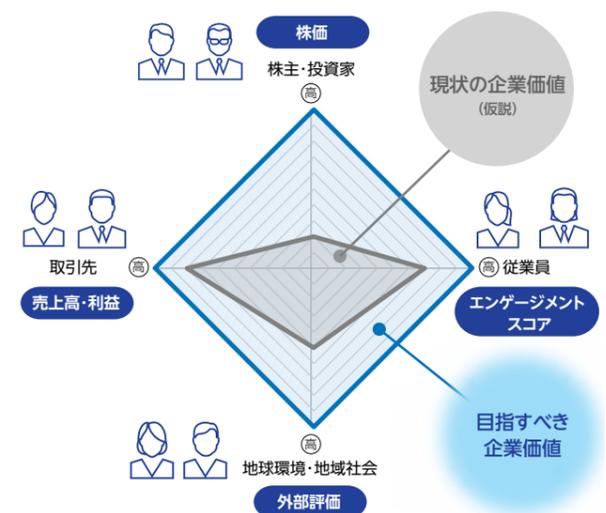
当社グループの経営理念「人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに」を実現するためには、株主・投資家の皆様は当然のこととして、従業員、お取引先様、地球環境・地域社会全てを包含した経営を行う必要があります。それぞれの立場によって、当社に求められることは異なります。

まず、当社の株主・投資家にとっての企業価値は株価に反映されます。

従業員にとっての企業価値は、給与はもとより、成長実感をはじめとした「やりがい」や「働きやすさ」であり、これはエンゲージメントスコアに反映されます。お取引先様にとっての企業価値は、当社がどれだけお客様の課題を解決できるか、言い換えれば、どれだけの付加価値が提供できるかということであり、これは売上高や利益に反映されます。地球環境・地域社会にとっての企業価値は、社会課題の解決に貢献し、いかに将来世代を豊かにできるかということであり、これはESGに関する各種指標や、CDPなどの外部機関による評価に反映されます。サステナビリティ委員会では、それぞれのステークホルダーにとっての価値を総体として最大化すること、すなわち、下記の図の面積を最大化することが、当社にとっての企業価値向上であると考えています。

これらステークホルダーの利益は相互に密接に関係しています。

企業価値の考え方



当社グループの経営理念は、「世界を豊かに」することをミッションに掲げており、限られた経営資源を、この理念に照らしてバランスの取れた配分を行うことで、社会的かつ経済的にも価値の高い経営を実現できると考えています。

こうした考え方にに基づき、非財務目標の再検討も行ってまいります。

マテリアリティについて

当社は経営理念の制定に合わせて5つのマテリアリティを特定いたしました。とりわけ「持続可能な地球環境への

貢献」については、当社のお客様におかれても気候変動を意識したニーズが年々高まってきていると感じており、取り組みを強化しています。

2023年度は、気候変動の影響を相対的に受けやすいと考えられるプラント・エネルギー事業について、TCFD提言に基づいた分析を行いレポートを発行いたしました。複数のシナリオを設定し、それぞれのシナリオが当社の事業活動にどのような影響を及ぼすのか、どの程度の財務的インパクトが生じるのかという検討過程は、新鮮な視点であり、こうした思考を当社の経営判断に取り込むことができたのは、重要な副産物であったと感じています。

また、TCFDに限らず気候変動に関しては、EMS(環境マネジメントシステム)を通じて取り組みを進めています。事業単位、エリア単位で自らの組織で取り扱う環境商材を選択し、当該商材の販売実績などをKPIとしてPDCAサイクルを回しており、今年度も管理手法の合理化を図るなど、さらに強化していく予定です。

「経営品質の向上」については、当社の企業価値の基盤であると認識し、重視しています。今年度は経営理念を補完し、より具体化するものとして「第一実業グループ行動規範」を刷新いたしました。日々の業務において、本規範に則した行動をグループ社員一同が心がけることで、経営理念の実現に近づくものと考えています。

人的資本に関しては、2023年度から人材育成委員会の議論の中身を刷新し、経営戦略と人材戦略を一致させ、従業員の働きがい向上、キャリアパスの明確化に取り組んでいます。また、一般職と総合職の統合を目指し、スタッフ職に統一いたしました。今後、業務内容と処遇を整理して、従業員個々のライフプランに合わせた職種を自らが選べるようにします。また、マネジメント職の処遇改善やテクニカル職でのキャリアパスも充実させてまいります。すでに当社では、経験者採用者も重要な役職で多数活躍しており、海外拠点における外国籍社員のマネジメント職登用にも取り組んでいます。今後はさらなる多様性を確保し、強靱な組織を構築するための突破口として、女性活躍の推進に一層取り組んでまいります。

サステナビリティ委員会において、当社グループの経営理念および成長戦略[V2030]実現のためには、女性活躍の推進が重要であると認識し、今年度上期より「U&Iプロジェクト」という名称で、活動を開始いたしました。 > [p.49 サステナビリティ](#)。

今後とも、企業価値向上のための方策を躊躇なく採用し、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。



サステナビリティ

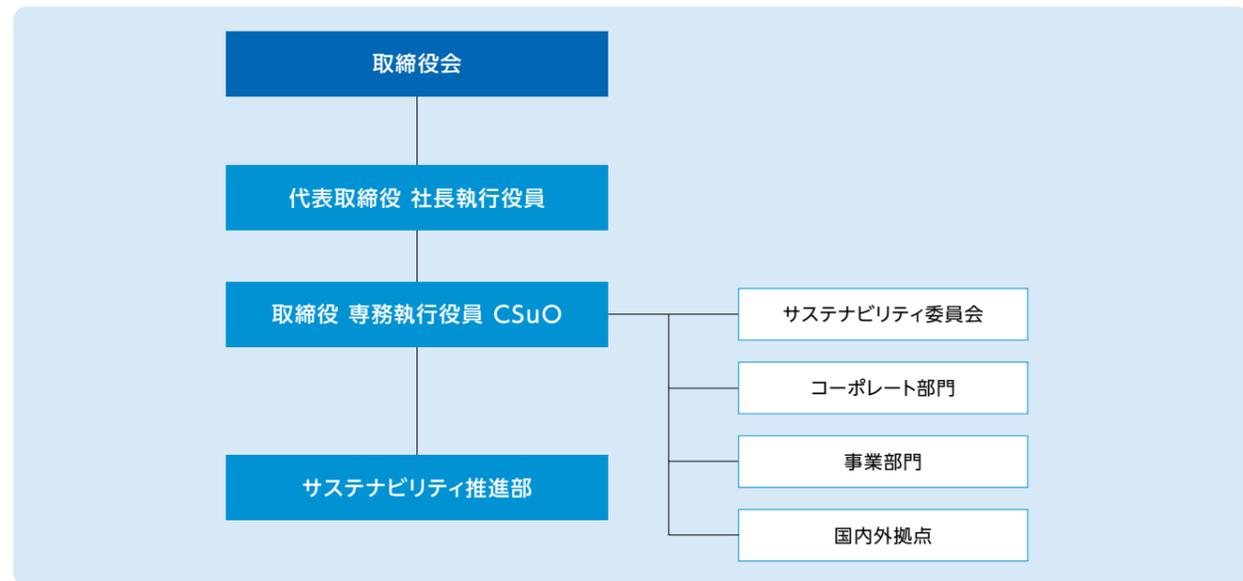
Sustainability

サステナビリティ基本方針

当社グループは「人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに」を経営理念に掲げ、新しい時代を担う商社として、世界の様々な現場に寄り添うビジネスを展開しております。経営基盤を強化し、環境・社会・ガバナンスの重要課題に、事業活動を通じて積極的に取り組むことで企業価値を高めてまいります。当社グループは、企業の社会的責任を果たしながら持続的かつ利益ある成長を追求し、ステークホルダーの皆さまとともに、発展していくことを目指してまいります。

サステナビリティ推進体制

当社では、持続的な成長を維持していくことを目的として、2022年4月にサステナビリティ推進委員会(現サステナビリティ委員会)を設置し、気候変動を含むサステナビリティに関する事項を審議しています。同委員会は、代表取締役社長執行役員を委員長とし、取締役専務執行役員CSuO(Chief Sustainability Officer)が責任者を務め、年2回の開催によって社内の取り組みを定期的にモニタリングし、今後の取り組みに対する審議・検討を行います。審議内容については取締役会に報告され、社外取締役の視点による意見も取り入れた上で、サステナビリティの取り組みの評価を行っています。また、2023年4月にサステナビリティ推進部を設置し、CSuOのもとで同委員会の事務局を担うとともに、当社グループ全体における取り組みを加速させています。



サステナビリティ委員会の取り組み(議論内容)

- 女性活躍推進プロジェクト [> 詳細はp.51](#)
- 実効性のあるBCPIに向けた取り組み
- TCFDシナリオ分析について
- 人権尊重への取り組み
- 環境マネジメントシステム(EMS)を活用した推進活動
- リスクマネジメントに関する事項
- マテリアリティの見直しについて
- 企業価値向上について

マテリアリティ

新たな経営理念の策定を機に当社グループのこれからの考えていくに当たって、自社の成長のみならず、事業活動を通じて持続可能な社会を実現するために積極的に貢献したいという思いが背景にありました。こうした思いに基づき、事業環境の変化やサステナビリティ関連の社会動向を踏まえ、ステークホルダーからの重要度と当社グループにとっての重要度の両面から課題を検討し、その課題解決を達成するためのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。

マテリアリティの特定までのプロセス

持続的な成長を維持していくために重点的に取り組むマテリアリティについて、次の手順にて特定しました。

- STEP 1** ● SDGsやISO26000などの国際的なガイドラインを参照しつつ、ステークホルダーの視点と、当社グループにおける各セグメントの事業戦略をもとに課題を広範囲に抽出し、環境(E)、社会・経済(S)、ガバナンス(G)の側面から分類しました。
- STEP 2** ● STEP1でリストアップした課題について、ステークホルダーにとっての重要度(縦軸)と当社グループにとっての重要度(横軸)の2軸からなるマトリックスを用い、重要性の高い課題から並べて優先順位付けを行いました。
- STEP 3** ● 特定プロセス、マテリアリティ案およびマテリアリティ・マトリックス案について常務会*、取締役会において意見交換を行い、妥当性を確認しました。特定したマテリアリティは、取締役会での審議を経て承認を得ています。

*現経営会議

マテリアリティの取り組み

当社グループとして特定したマテリアリティに取り組んでいくことは、SDGsの達成に貢献することであり、経済・社会の発展と持続可能な地球環境を両立させ、当社の経営理念を具現化するものです。

マテリアリティごとに設定した目指す姿(目標)に向けて、各事業本部が事業を通じて社会課題を解決するために重点的に取り組むテーマと、持続的な成長を支える経営基盤のテーマをEMS(環境マネジメントシステム)の運用に落としこみ、行動計画において管理していく仕組みを開始しました。マテリアリティを紐づけた独自のフレームワークを通じて推進していきます。

マテリアリティ	目標	戦略
持続可能な地球環境への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素社会の実現 ● 資源循環型社会の実現 ● 自然環境の保護 	自社GHG排出削減はもとより、脱炭素商材を含む環境配慮型製品の拡販に積極的に取り組み、事業を通じた環境貢献を続ける。当社グループのエンジニアリング機能を活用し、ワンストップで環境価値および付加価値の高いソリューションを提案する。
産業の持続的発展への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● AIと次世代通信技術の活用 ● スマートファクトリーの推進 ● 安全・安心な製品の提供 	「労働人口減少」、「熟練技術者からの技術伝承」といった社会課題の解決に貢献する製品の拡販を強化し、先端技術による業務プロセスの改革、品質・生産性向上に貢献する。
健康で安全・安心な暮らしへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会インフラによる安全性向上 ● 高品質製品の開発と安心の提供 	グローバルネットワークを活用し、付加価値のあるヘルスケア関連製品を世界各国に販売するとともに、生活を支えるインフラの整備に欠かせない特殊車両を含む商材の取り扱いを強化し、インバウンド・アウトバウンドの両面で安全・安心な暮らしに貢献する。
多様な人材の活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 健全な職場環境 ● 持続的な能力開発 ● タレントマネジメント 	多様性推進を目的とした人材戦略として、女性、外国籍人材、経験者などの人材採用を推進する。ライフステージに合った多様な働き方の実現へ向けた第一歩として、女性が活躍できる環境整備に積極的に取り組み、中核人材の多角化につなげる。
経営品質の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部統制とガバナンス強化 ● リスクマネジメント ● 社会への貢献と調和 	指名・報酬を含む、取締役会の機能強化を図るとともに、リスク管理委員会、サステナビリティ委員会などの、全社委員会を通じて、中長期的課題を経営判断に取り込む。資本効率性を意識した事業ポートフォリオ戦略を策定し、遂行する。

多様性確保への
取り組み

U&Iプロジェクト 多様性の実現による企業価値向上



全社員が活躍することによる企業価値向上を目的とした「U&Iプロジェクト」を2024年7月にスタートしました。プロジェクト名には「あなたと私と一緒に作り上げていく」との思いを込めています。多様性実現の第一歩として、女性の活躍に焦点をあてた座談会を実施しています。事務局はサステナビリティ推進部が務め、女性社外取締役およびさまざまな職群・ライフステージの女性社員6名とともに月1回程度の頻度で開催し、各ライフステージにおける課題の分類と重要度の整理を行っています。重要度の高い課題については、全社員を対象にアンケートを実施するなど、多角的な視点からの検討を行い、当社の実情に即した対応策を提言していきます。こうした取り組みを通じて、お互いを理解し尊重する文化の醸成を図っていきます。



CSRの取り組み

さまざまな社会貢献活動

国内外において大規模な自然災害が発生した際、当社は一日も早い被災地域の復旧・復興を願い、定めているガイドラインに沿って災害義援金の拠出を行っています。2023年度から2024年度にかけては、トルコ・シリア地震、能登半島地震、台湾東部沖地震に対する義援金を、日本赤十字社を通じて寄付しました。また、能登半島地震においては、医療活動支援として当社の取扱商材である両側拡幅多目的トレーラーを無償貸与しました。

また、毎年1月から3月頃には、埼玉県入間郡毛呂山町にある「第一実業ベリーズファーム」にて生産するイチゴを、近隣の大学病院に勤務する医療従事者へ寄付する取り組みを実施しているほか、緊急時に備蓄している保存水や非常食の入れ替え時には、フードバンク活動団体へ寄付する取り組みなども行っています。

今後も、あらゆる社会課題に対し当社にできる貢献活動を拡充してまいります。



情報開示 (ESG関連)

当社は、サステナビリティに関する情報開示の充実に取り組んでいます。

● 当社グループのESGスコア

	2023	
CDP (気候変動)	C	2023年より評価開始
S&P Global	22	2023年より評価開始
Ecovadis	35/100	2023年より評価開始
東洋経済CSR	743位/1714社	2022年より評価開始



● 当社が賛同しているイニシアチブ



気候関連財務情報開示タスクフォース



脱炭素につながる新しい豊かな暮らしを創る国民運動



人材

Human Resources

人材育成の考え方

当社は成長戦略「V2030」達成に向け「一緒に仕事をしてみたい」そう思える人材のそろった会社を人材育成の目指すべき姿として設定し、その人物像を下記のとおり定義し、各種の人事施策に反映させています。

- RESILIENCE ビジネス上の体験を、自己変革の機会とすることができる、柔軟な思考
- FAITH 仕事をしていく上で、共に働くことに敬意を持ち、相互に信頼を築くことができる
- PROFESSION 全てのステークホルダーに対する貢献

前向きな姿勢で「人をつなぎ」、精通した知識で「技術をつなぎ」、献身的な行動により「世界を豊かに」できる人材を育成してまいります。

人材育成方針と社内環境整備方針

- 人材育成方針
環境の変化に対応できる、しなやかさと強さを兼ね備えた人材の育成と組織形成
- 社内環境整備方針
「高度専門性」「自律」「多様性」「健康経営」を軸に「採用」「研修・教育」「制度」の深化・充実を図る

方針を実現するための具体的施策

■ 一般職・総合職の統合

- 特に女性のこれまで以上の活躍に重点を置き、多様な働き方を実現し、働きがいのある環境整備
- これまでの2者択一的な選択肢から、ライフステージに合わせて柔軟に働き方を選択できる制度に変更

■ グループ長・部長代理クラスへの残業代支給

- プレーヤー色の強いミドルマネジメント層の役割を再整理し、残業代を支給
- 最前線で現場を牽引する社員のモチベーションの向上を図る

■ 部門長研修および昇格試験への360度評価導入

- 評価の公平性の確保
- 自らの特性を把握し改善につなげる
- 対話を重視した組織づくり

■ エンジニアの就業・成長環境の整備

- スキルマップを実装し適切なジョブへの任命や長期育成
- 海外長期プロジェクトの支援策を強化

■ 外国籍社員

- 本社の役割等級制度をモデルに、地域性も重視した人事制度を実装中
- ガバナンス、行動指針、経営理念などを浸透させるための教育

人材

人的資本経営

当社は社員一人ひとりを「自ら考え、周囲に働きかけながら、実現に結びつける」ビジネスパーソン志向を備えた人材とするべく、長期的な視点で育成することで、人的資本への投資と持続的な企業価値向上との両立を目指します。

人的資本経営による社員の成長を、当事業における基礎体力の向上と従業員の労働意欲に結びつけることで会社の成長エンジンとし、当社の企業価値向上によりステークホルダーの皆様へ還元してまいります。

● 当事業基礎体力の向上

当社が目指す「次世代型エンジニアリング商社」の実現を目的に、新入社員には研修の段階から設備納品時に必要とされる項目について安全教育を実施、経験者採用においては高度な資格保有者の採用に注力するなどして、さらに専門性を高めてまいります。

● 従業員の労働意欲や成長意欲の向上

当社は7つの事業領域で、さまざまな市場・業界でビジネスを推進していることから顧客や仕入先も多岐にわたり、多様性への理解を深めることが「稼ぐ力」となります。多様性推進を目的とし、女性活躍の環境整備と採用活動の多角化を進め、中核人材における女性比率の向上と外国籍人材や経験者採用を推進しています。

● 幹部候補の経営力の育成

幹部候補の育成を目的に、実践経験の多角化を進め、国内外関連会社へ計画的に配置し、経営感覚を持った人材の育成を進めていきます。

期待される効果	For NEWCOMER ビジネス基礎の習得 企業理念・歴史の共有	For MID-LEVEL ビジネス応用力の習得 中堅人材の自律性醸成	次世代型 エンジニアリング商社 高度専門性強化 → 利益率の向上	多様性推進 → 異文化理解力 → 世界市場で 「稼ぐ力」に	従業員エンゲージメント向上 従業員の健康増進	経営幹部・幹部候補の リスク管理能力向上 経営品質の継続的深化
人的投資	短入社年次者への集合研修 実施 費用補助による 学習意欲啓発 公的資格取得支援・ 手当支給	中堅社員への職群別 研修実施 費用補助による 学習意欲啓発 公的資格取得支援・ 手当支給	新卒・中途採用活動の 多角化 工事安全衛生教育の充実 公的資格取得支援・ 手当支給	新卒・中途採用活動の 多角化 職群等級の給与体系 見直し	各種の働き方改革施策推進 グループ保険料の費用負担	中堅層からの 有望人材の選抜 多能化実現のための 異動機会創出
具体策	DJK WAY 基礎教育 共通教育：階層別集合研修 個別教育：サブスク教育実施	キャリアデザイン対応教育 共通教育：職群別集合研修 個別教育：スキル向上 サブスク教育実施	新卒理系・ エンジニア採用強化 作業責任者・工事責任者教育 支援対象技術系公的資格の 拡充	女性・外国籍人材採用強化 職群転換制度の運用促進	残業時間適正化 有給休暇取得促進 エンゲージメント調査	事業本部・ 管理本部相互経験 国内外関連会社 経営機会創出
関連指標・KPI	各種集合研修受講率 サブスク受講率	各種集合研修受講率 サブスク受講率	理系・中途採用比率 各種教育参加比率	女性中核人材比率 男女間賃金格差 外国籍採用比率	部門別残業時間 有給休暇取得率 エンゲージメント調査結果	スキルマトリックスに基づく 経営幹部候補の キャリア管理
経営戦略	当事業基礎体力向上		従業員の労働意欲・成長意欲向上		B/S経営 浸透	
財務影響	売上高成長率・売上高総利益率の向上		売上高の増加と販売管理費の抑制		投下資本効率向上	
資本効率指標	規模の拡大と利益率の向上の実現					ROE 10%以上

人材育成プログラムについて

当社では全ての事業本部、エンジニアリング本部、管理系本部から選出された委員による人材育成委員会を年4回実施。また、米州・欧州・アジア・中国の海外4エリアと連携した海外人材育成委員会も年2回実施しています。この委員会には代表取締役2名も参加し、委員との関連な意見交換を通して、経営戦略に基づく体系的な人材育成プログラムの整備を行っています。昨年度はより一層、事業戦略と人材戦略を連動させるべく、各事業部および海外エリアごとのAs is - To beギャップを把握し、全社(人事部)で共通して行う教育と、各事業部に特化して行う教育の切り分けを行い、改めて中長期的な育成プログラムを作成しました。これらのプログラムに加え、豊富なコンテンツを取り揃えたEラーニングを導入し、個人の自律的なキャリア形成を後押ししています。その他、すでに導入済みの自己申告制度の活用、新たに導入予定の社内公募制度など、制度面の充実も図り、個人が描くキャリアを実現し、多様な人材を育成することで、イノベーションを促進し、成長戦略「V2030」を着実に実行していきます。

M職群	P職群	T職群	OJT			OFF-JT			資格取得	外国語	エンジニアリング
			現場経験	専門領域 拡大	チャレンジ・ クロス経験	対自能力	対人能力	対課題力			
経営層					グループ会社出向				経営知識		
部門長	IL	TS			海外出向	エンパワメント 評価者研修			組織マネジメント 社内講習会・動画共有 ビジネス知識Eラーニング		
グループ長/ 部長代理	PR	T2	現場 経験 上司 先輩	目標管理 本部内異動	本部外異動 取引先出向 本部間異動	後輩育成			資格手当・報奨金 英語学習アプリ 異文化コミュニケーション 英語メール 英語学習	異文化コミュニケーション 英語学習アプリ 異文化コミュニケーション	Auto CAD 機械基礎・電気・図面 リスク管理 品質管理
スタッフ職群			新人OJT			新主務 5年目 3年目 2年目 1年目	リーダーシップ				

※印はナショナルスタッフも共通施策

資本コストを超える収益性と成長による企業価値の向上

従業員エンゲージメント

エンゲージメント調査の目的

人材戦略の強化(人的資本の投資、社員の育成・教育、働く環境の改善など)、サステナビリティ経営推進のため、社員のエンゲージメントに関する調査を実施しました。

調査結果の概要

仕事に対するエンゲージメントは高く、やりがいをもって積極的に仕事に取り組んでいる状態です。

個別の内容については、昨年同様、裁量をもって自律的に仕事に取り組める点や、上司・部下の関係については高い評価となっています。

低い評価を受けたのは、昨年同様に長時間労働(労働時間の偏り)や、仕事から受ける負荷に関する項目でした。

裁量をもって自律的に仕事に取り組んでいる一方、個人に対する負荷が高い状態であり、昨年に引き続き、全社で優先的に取り組むべき課題と認識しています。

項目	2022年度	2023年度
エンゲージメント	—	3.82
満足度	3.75	3.73
働きがい	3.62	3.71
組織・風土	3.31	3.36
人間関係	3.59	3.46
待遇・環境	3.28	3.43

今後の対応

昨年来、会議数の削減など長時間労働の是正に取り組んでいます。今後は、適正な人員配置(本部間異動や採用強化)、スタッフ職(旧一般職)の活躍などを促進して、労働時間の削減を進めていきます。

また、部門長研修の内容を、これまで以上に対話重視に変更しました。部下の状況をよりの確に把握し、適正なワークアサインメントにより、目指すキャリアの実現と、仕事の負荷の平準化を図り、エンゲージメントの向上=生産性の向上を果たしていきます。

人材関連の主要指標(単体)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
従業員数	508名	524名	558名	591名	623名
男性	369名	389名	421名	441名	465名
女性	139名	135名	137名	150名	158名
平均勤続年数	12.3年	12.9年	12.6年	12.7年	11.3年
男性	13.0年	13.7年	12.9年	13.4年	11.6年
女性	10.3年	10.1年	11.5年	10.3年	10.4年
有給休暇取得率 ^{※1}	56.0%	49.9%	56.8%	59.7%	68%
育児休業利用者数	9名	8名	10名	15名	10名
時短勤務利用者数	3名	7名	6名	12名	14名
育児休業復帰率	100%	100%	83.3%	85.7%	100%
介護休業利用者数	0名	0名	0名	0名	1名
離職率	6.0%	2.7%	3.9%	4.3%	4.0%
社員一人当たり平均研修時間 ^{※2}	8.5時間	13.6時間	5.4時間	9.3時間	16.1時間

※1 有給休暇取得率=有給休暇取得日数÷有給休暇付与日数×100

※2 数値は人事部主催のものに限りますが、このほかにも組織ごとに教育や研修を実施しています。

人権の尊重

当社の事業活動において、従業員はもちろん、仕入先の従業員などを含む、サプライチェーン全体で人権を尊重していくことが、「世界を豊かに」という当社の経営理念を実現することへの礎となると考え、このたび、「第一実業グループ人権方針」を策定しました。

第一実業グループ人権方針

当社グループのグローバル事業活動において、人権の尊重は不可欠な要素の一つであることから、以下のとおり定めます。

人権に関する基本方針

● 差別の禁止

いかなる場合であっても、性別、人種、出生、国籍、宗教、思想、年齢、身体上のハンディ、その他個人的な特性に基づいた差別は行いません。

● ハラスメントの禁止

当社グループは、パワーハラスメント、セクシャルハラスメント等のあらゆる形態のハラスメントを認めません。

● プライバシーの保護

会社が有する役職員の個人情報、これを厳正に管理し、本来の目的以外には使用いたしません。

● 職場の安全性

当社グループは、職場環境の整備に努め、業務上の安全・衛生に関する法令等を遵守し、安全で衛生的な労働環境を提供いたします。

● 労働関係法の遵守

労働関係法を遵守し、働きやすい健康な職場環境の維持に努めます。また、管理者は、過度な労働、残業等を強いるような業務の押し付けは一切行ってはなりません。

● 強制労働、児童労働の排除

いかなる場合であっても、強制労働、児童労働を認めません。

● 結社の自由と団体交渉権

当社グループは、結社の自由と団体交渉権を尊重することで、より公正な労働環境の実現を目指し、従業員の幸福と企業の持続的な成長を両立させることを約束いたします。

人権尊重の取り組み

> 詳細は、当社WEBサイト参照

① 適用範囲

② 国際規範、法令遵守

③ 人権デューデリジェンスの実施

④ 救済措置

⑤ 教育・啓発

⑥ ステークホルダーとの対話

⑦ 情報開示

⑧ 推進体制

Column



エンジニアリングプロジェクトの 先駆者として、 PM育成の未来を拓く

第一実業(米国)
Plant&Energy Div. Project Manager
長澤 宜幸

1990年入社以来、一貫してプラスチック射出成形機および付帯機器の販売に携わってきましたが、2008年のリーマンショックを機にバイセル(モノ売り)の限界を感じ、現地調達・インテグレーションを基軸としたプロジェクト案件に取り組みはじめました。それ以降、数多くの国内外のエンジニアリング案件にプロジェクトマネジャー(PM)として関わらせていただき、現時点においてもメキシコ、アメリカにおける海外のプロジェクト案件にPMとして携わっております。

プロジェクト案件の取り組みをはじめたとはいえ、機器販売の営業出身者である私にプロジェクト案件を遂行する手順や知識を持ち得るわけがなく、また社内体制も整っていなかったこともあり、当初は全てが手探りで多くの



失敗も経験しました。しかし、昨年のエンジニアリング本部設立を機に、社内体制が構築され、業務遂行手順の標準化が整い、全社的にプロジェクト案件に取り組める体制ができ上がってきております。

しかしながら、プロジェクト案件を司るPMの育成においては、全社的にまだ課題として残されています。

一般的にPMは定義された範囲、期間内のあらゆる業務において計画、調達、実行の全ての責任を負うとされ、具体的には全体的な失敗リスクを減らし、利益の最大化、コストの最小化を目指すため、さまざまな関係者の進捗管理、相互作用およびタスクを推進することが必要とされます。海外案件においては言語、文化、規制の壁がさらに加わり、より多様性が加速する業務となります。今後、当社がプロジェクト案件を主軸に未来への展望を描くのであれば、今後の当社をPMが引っ張っていかなければならないと言っても過言ではありません。但し、PMにはさまざまな知識と経験、リーダーシップが必須条件となりますので、PM育成には時間がかかります。また、当社が次世代型エンジニアリング商社として存在意義を発揮するのであれば、遂行手順のDX化や環境対策、サステナビリティ推進を踏まえたチャレンジングな姿勢もPMには必要となります。

私自身、今後も自らのPM業務知識の向上に努めることはもちろんですが、当社の将来に向け、社内外の有識者の皆様からご協力を賜り、自ら培った経験の伝達とあわせ、次世代のPM育成に携わっていきたくと考えております。

Column

日本での夢を実現し、 DJKとヨーロッパの懸け橋となる

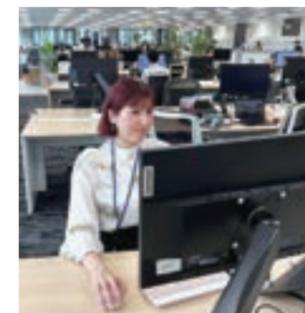
エナジーソリューションズ事業本部
エナジーソリューションズ第二部
Angela Sakic



子供の頃から、日本で働き、生活することが私の夢でした。日本の大学で2年間学びドイツに帰国後、日本に戻って仕事をすることを決意しました。2019年にDJKヨーロッパに営業アシスタントとして入社し、その後欧州の大手化学メーカーのプロジェクトに参加したことから営業職に昇進しました。このプロジェクトで3年間基礎を築き、自分の能力を高めるためにも、日本の製造業についてより理解を深めたいと思うようになりました。プロジェクトの中でDJK大阪支社のエナジーソリューションズ事業本部の海外チームと働く機会があり、日本の労働価値観がドイツと非常に近く、両国とも非常に勤勉であることに気づきました。

この経験が、エナジーソリューションズ事業本部で働きたいという思いを強くしました。2023年10月から当本部で働きはじめ、グローバル視点で営業担当者としての多様な側面があることを学びました。さまざまな国籍や文化を持つ人々と働くことはチャレンジングなことですが、同時に非常に充実感のあるものでもあります。私は、そのような環境の中で大いに成長できると信じています。

大学では国際政治を専攻していました。機械や化学プロセスに興味をもつことになるとは思いませんでした。DJKで働いて5年経ちますが、技術の進歩の早さを垣間見ることができました。特に大阪支社で働いてからはその速さがさらに加速した



と感じています。私の目標は、技術的な理解を深め、私の能力を最大限に発揮して、会社の目標に貢献することです。

これまでに直面した課題の一つは言葉の壁です。ヨーロッパ人からすると漢字に慣れるのが大変で、多くの技術用語が飛び交う職場環境では特に難しいです。しかし、同僚からの手厚いサポートや指導によって、この課題も楽しんで取り組んでいます。海外のお客様と日本の製造メーカーとの打ち合わせの中で、それぞれの文化からくる言葉の表現方法に大きな違いがあり、誤解を招く可能性があることに気づきました。DJKの役割の一つはこういった誤解を解消することや、最初から誤解を生じさせないようにすることだと思っています。DJKで働くことによって、潜在的な問題やリスクを事前に見つける能力を身につけることができます。大阪支社で働くことで、お客様と製造メーカーの両方の立場を考慮することがプロジェクトを成功させるには重要だと分かりました。

駐在して9カ月が経ち、日本での生活に慣れてきたように感じています。臆せず自分の意見を共有し、同僚の方も非常にオープンに接してくれます。私はまだ多くの面で不足している部分もありますが、これからさまざまな経験や人脈を持つことで、将来的にはヨーロッパ市場へ生かし、同僚をサポートしたいと思っています。私の経験が他の外国籍社員の日本駐在へのきっかけとなり、お互いに学びあい、視野を広げ、絆を深めることができればと願っています。

私は、ヨーロッパからの最初の駐在員であることに感謝と誇りをもっています。

DJKがこのプログラムを継続し、グローバルなつながりが一層強化されることを期待しています。



環境

Environment

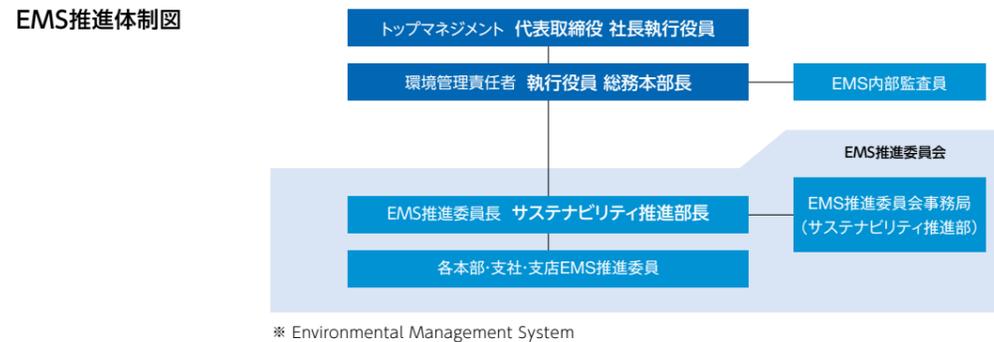
環境方針

世界の産業の価値あるパートナーとして、創造的な地球社会の実現に貢献する

当社グループは、サステナビリティ基本方針に基づき、持続可能で豊かな世界の実現に貢献してまいります。経営理念の「人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに」を具現化するため、エンジニアリング機能を生かした事業活動により、お客様の環境課題を解決し、ステークホルダーの皆様から常に必要とされる存在であり続けます。

- 本環境方針のもとに環境マネジメントシステム(EMS)を構築し、その運用と継続的改善に努めてまいります。
- 地球環境の保全、改善に資する商品の取り扱いを行い、事業活動を通じ、気候変動の緩和に貢献してまいります。
- 生物多様性、森林・水等の限りある資源の重要性を認識し、事業活動への展開をはかります。
- 事業活動を行う上で環境に関する国内外の法規、規則、協定等を遵守します。
- 当社グループで働くすべての役職員が環境経営の理解、意識の向上を行い、これを継続的な教育を通じ広く啓蒙してまいります。

環境マネジメントシステム(EMS※)推進体制



環境関連の取り組み



気候変動

ガバナンス

当社は、2004年1月よりISO14001に基づく、環境マネジメントシステム(EMS)を運用し、環境負荷低減を組織的に推進しています。トップマネジメントは代表取締役社長執行役員、環境管理責任者は執行役員総務本部長と定め、環境方針に基づき、PDCAサイクルによる継続的な改善に取り組んでいます。こうした仕組みを通じて、気候変動についても、リスクと機会の両面から取り組みを加速させています。

戦略

当社は、2022年に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の最終報告書(TCFD提言)への賛同を表明しています。2023年度は、当社7つの事業ポートフォリオのうち、資源、石油精製、化学分野におけるビジネスが多く、相対的に気候変動による財務的影響を受けやすいプラント・エネルギー事業(セグメント)を対象とし、気候変動が当社の事業活動に与えるリスクおよび機会を抽出し、シナリオ分析を実施しました。その概要は、以下のとおりです。

参照したシナリオ

設定シナリオ	1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
将来社会像	脱炭素化により化石燃料関連のビジネスが減少し、新素材・新技術等による製品需要が増加	脱炭素・低炭素の動きは一部にとどまり、気候変動に起因する自然災害が頻発、激甚化
移行リスクシナリオ	[Net Zero Emissions by 2050 Scenario] (IEA WEO2022)	[Stated Policies Scenario] (IEA WEO2022)
物理的リスクシナリオ	RCP2.6 (IPCC AR5) SSP1-1.9/SSP1-2.6 (IPCC AR6)	RCP8.5 (IPCC AR5) SSP5-8.5/SSP1-2.6 (IPCC AR6)

気候管理のリスクおよび機会

リスク・機会の種類	トリガー	自社への影響	時間軸*	財務影響		
				1.5℃	4℃	
リスク	政策/法規制	カーボンプライシングの導入	営業活動にかかるコストの増加	中期	小	小
		各国の炭素規制、GHG排出量報告義務の強化	取引手続き・モニタリング調査などにおけるコストの増加	短期	小	小
		原材料価格高騰	取扱商材の仕入価格高騰による利幅の低下	中期	小	小
	市場	化石燃料ビジネスの衰退	関連業界・市場規模縮小により従来の設備需要の減少	中期	中	小
		新規事業の失敗	新しい脱炭素技術を活用した商材への投資の失敗による減収	中期	小	小
		環境対応への遅れによるステークホルダーからの評判低下	人員不足、労働生産性の低下	中期	小	小
物理的リスク	急性	異常気象の激甚化	洪水によるサプライチェーン寸断に伴う販売機会の喪失	長期	小	小
	慢性	気温の上昇	バイオマス原料などの調達困難	長期	小	小
機会	資源の効率性	カーボンニュートラル政策	補助金による取引機会の増加	中期	小	小
		新たなエネルギー源	新市場における取引機会の増加	中期	小	小
	市場	CCSなどの新たな機会	掘削事業の横展開による取引機会の増加	長期	中	小
	レジリエンス	気候変動への取り組みの外部評価	脱炭素化への取り組みの本気度により企業価値が向上し、外部評価が向上、社員エンゲージメントの上昇	中期	小	小

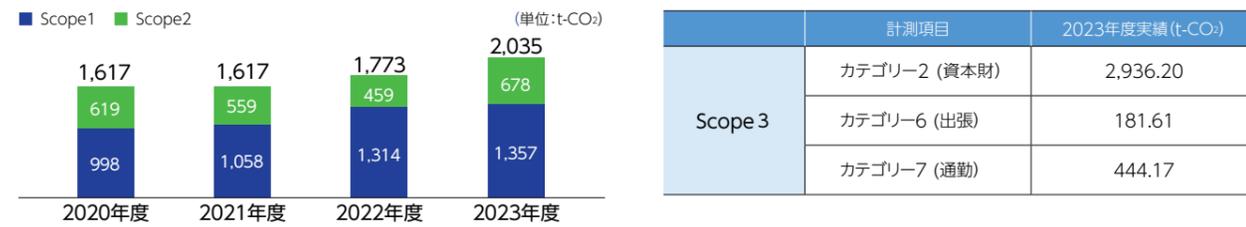
※ 短期/3年以内、中期/4~9年以内、長期/10年以上

環境

指標と目標

当社は、2020年度を基準年として、2050年度までに温室効果ガス(GHG)排出量を実質ゼロとするカーボンニュートラルの目標を掲げました。また、2030年度までに2020年度比で46%削減することを目指しています。Scope1は、営業車などにおいて従来のガソリン車からハイブリッド車へ、さらにはEV車などの導入検討を進め、Scope2においては、再生可能エネルギー電力への切り替えや省エネ対応の機器を導入するなどして、実現に向けて取り組んでいきます。

また、今年度は、温室効果ガス排出量の計測範囲の拡大に向けた取り組みとして、当社グループ社員の出張・通勤および当社グループの資本財に伴う排出量を算出いたしました。



※1 Scope2はマーケット基準で算出しています。 ※2 排出量の算定に関しては、当社および国内外連結子会社を範囲としていますが、小規模で全体への影響が限定的な拠点については除外しています。

計測項目	2023年度実績 (t-CO ₂)
Scope3	
カテゴリー2 (資本財)	2,936.20
カテゴリー6 (出張)	181.61
カテゴリー7 (通勤)	444.17

環境負荷低減に向けた取り組み

あらゆる産業用機械を取り扱う中でも、お客様の製品生産における再資源・省資源化、省力化、省人化などに貢献する商品の拡販を強化しています。環境配慮型商品の種類は年々増加傾向にあり、近年においては社会インフラに役立つものが増えてきています。当社グループにおいて、商品・サービスの提供は事業を通じた社会貢献とも捉えており、環境配慮はビジネスの最重要課題として認識し、取扱商品の拡充を図ってまいります。

プラント保安向上への取り組み

当社はプラント設備の老朽化や労働者不足といった社会問題に対応するため、スマート工場・保安の構築に取り組んでいます。この一環として、コニカミノルタ株式会社製のガス漏えい監視システムを取り扱い、「人手によらない、定常的な異常発生の監視」と「熟練保全員でなくても早急かつ適切な保全実施」を支援しています。

ガス漏えいは引火や爆発の原因となるため、その安全対策は重要です。従来のガス検知器に比べ、カメラを使用することで漏えい源の特定や高所での異常検知が容易になりました。さらに、揮発溶剤のガス溜まりも可視化でき、作業環境の改善と事故防止に寄与します。プラント設備以外にも燃料基地、タンカー、各種製造現場での活用を推進し、温室効果ガスの拡散監視による環境負荷低減にも貢献していきます。



実装ライン周辺の自動化を推進する「LOGITO SMT」

モノづくりにおける労働人口減少という課題を解決するために、当社は「LOGITO」というブランド名で製造現場や工場、物流倉庫における自動化・省人化を実現する、物流自動化ソリューションを提供しています。

この「LOGITO」のノウハウを生かし、これまで築き上げてきた実装業界において、SMTライン周辺の自動化を実現する「LOGITO SMT」という新ブランドを2024年2月に立ち上げました。材料の保管・入出庫、保管場所から実装機ラインまでの部材搬送、次工程への実装済み基板を搭載したマガジン搬送などの自動化、省人化を提案します。

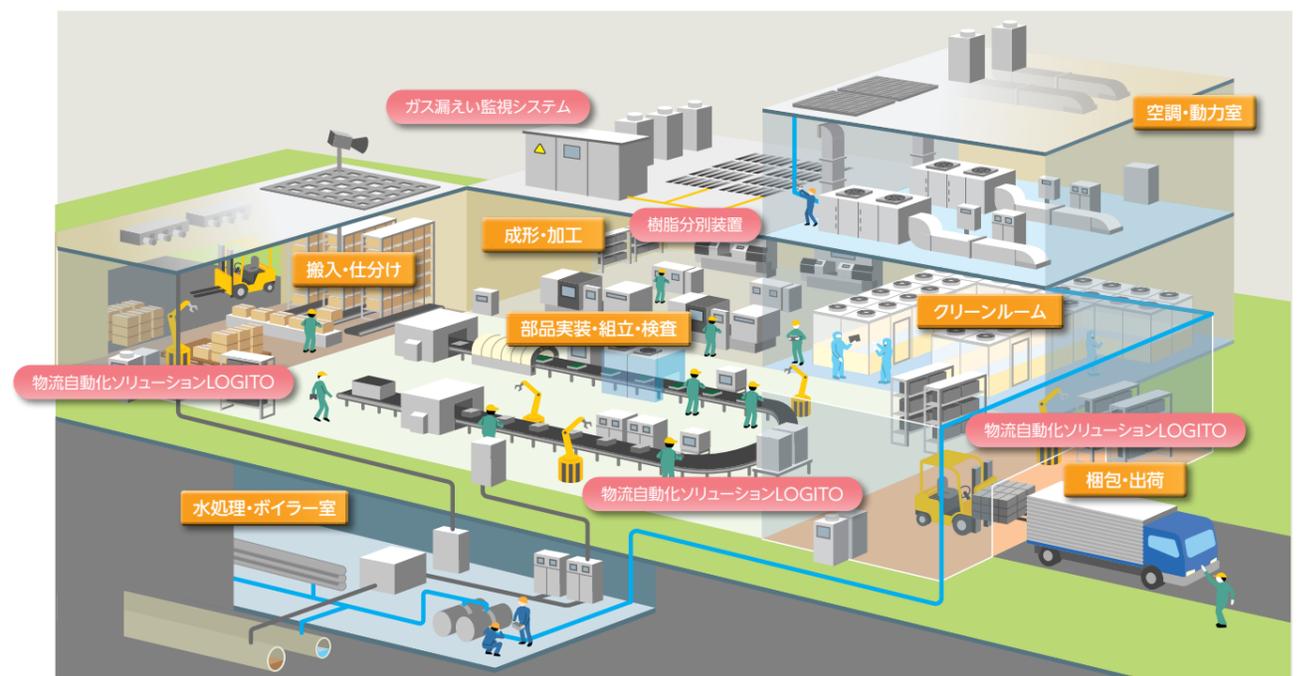
「LOGITO」と「LOGITO SMT」は製造現場や工場などの省人・省力化を推進していくことで、生産性、効率、品質、労働者の福祉、環境配慮などのさまざまな側面で産業の発展に貢献していきます。



環境関連商品のビジネスエリア



環境関連商品のビジネスエリア(工場内)



取締役および監査役

(2024年6月25日現在)



1 宇野 一郎 代表取締役 社長執行役員

- 1982年 4月 当社入社
- 2013年 4月 当社執行役員大阪事業本部長 兼 大阪支店長
- 2014年 4月 当社執行役員、DAIICHI JITSUGYO (AMERICA), INC. 取締役社長
- 2016年 6月 当社常務取締役
- 2017年 4月 当社代表取締役社長
- 2022年 4月 当社代表取締役社長執行役員(現任)

2 二宮 隆一 代表取締役 専務執行役員

- 1984年 4月 当社入社
- 2011年 4月 当社執行役員名古屋事業本部長 兼 名古屋支店長
- 2015年 4月 当社執行役員、DAIICHI JITSUGYO ASIA PTE. LTD. 取締役社長
- 2019年 4月 当社執行役員名古屋支社長
- 2019年 6月 当社常務取締役名古屋支社長
- 2022年 4月 当社取締役常務執行役員名古屋支社長
- 2023年 4月 当社代表取締役専務執行役員(現任)

3 船渡 雄司 取締役 専務執行役員

- 1987年 4月 当社入社
- 2017年 4月 当社執行役員ファーマ事業本部長
- 2019年 4月 当社執行役員、DAIICHI JITSUGYO ASIA PTE. LTD. 取締役社長
- 2021年 4月 当社常務執行役員
- 2023年 4月 当社常務執行役員CSuO
- 2023年 6月 当社取締役常務執行役員CSuO
- 2024年 4月 当社取締役専務執行役員CSuO(現任)

4 上野 雅敏 取締役 常務執行役員

- 1985年 4月 当社入社
- 2013年 4月 当社執行役員エレクトロニクス事業本部長
- 2019年 6月 当社常務取締役
- 2022年 4月 当社取締役常務執行役員
- 2023年 4月 当社取締役常務執行役員CDO(現任)

5 丸本 靖 取締役 常務執行役員

- 1987年 4月 新日本証券株式会社(現 みずほ証券株式会社)入社
- 1990年 4月 当社入社
- 2019年 4月 当社執行役員プラント・エネルギー事業本部長
- 2021年 4月 当社常務執行役員大阪支社長 兼 プラント・エネルギー事業本部長
- 2021年 6月 当社常務取締役 兼 常務執行役員大阪支社長 兼 プラント・エネルギー事業本部長
- 2022年 4月 当社取締役常務執行役員大阪支社長(現任)

6 府川 治 取締役 常務執行役員

- 1992年 4月 当社入社
- 2019年 4月 当社執行役員管理本部長
- 2020年 4月 当社執行役員経理本部長
- 2021年 4月 当社常務執行役員CFO 兼 経理本部長
- 2021年 6月 当社常務取締役 兼 常務執行役員CFO 兼 経理本部長
- 2022年 4月 当社取締役常務執行役員CFO 兼 経理本部長
- 2024年 4月 当社取締役常務執行役員CFO(現任)

7 坂本 嘉和 社外取締役

- 1975年 4月 東京国税局入局
- 2010年 7月 石田税務会計事務所勤務
- 2010年 9月 税理士登録 坂本嘉和税理士事務所開設(現 坂本・小山税務会計事務所)勤務(現任)
- 2015年 6月 当社取締役(現任)

8 山田 奈美香 社外取締役

- 2018年 12月 弁護士登録
- 2019年 1月 宏和法律事務所入所
- 2019年 5月 文部科学省コンプライアンスチーム 支援メンバー(現任)
- 2019年 6月 公益財団法人全日本柔道連盟 コンプライアンスホットライン窓口(現任)
- 2020年 6月 当社取締役(現任)
- 2021年 1月 山田・尾崎法律事務所入所(現任)

9 中山 和夫 社外取締役

- 1980年 4月 三井物産株式会社入社
- 2006年 4月 同社プロジェクト業務部長
- 2008年 6月 同社アジア・大洋州本部 C.A.O 兼 アジア・大洋州三井物産株式会社S.V.P(在シンガポール)
- 2012年 4月 同社執行役員食糧本部長
- 2014年 4月 同社常務執行役員食糧本部長
- 2015年 6月 JA三井リース株式会社代表取締役副社長執行役員
- 2020年 6月 同社顧問
- 2021年 3月 井関農機株式会社社外取締役
- 2023年 6月 当社取締役(現任)

10 豊泉 隆宏 常勤監査役

- 1989年 4月 当社入社
- 2016年 1月 DAIICHI JITSUGYO (AMERICA), INC. 取締役 (Secretary & Treasurer)
- 2019年 6月 株式会社第一メカテック取締役
- 2021年 4月 当社執行役員総務本部長
- 2022年 4月 当社上席執行役員総務本部長
- 2024年 6月 当社常勤監査役(現任)

11 小山 充義 社外監査役

- 1981年 4月 東京国税局入局
- 2015年 9月 税理士登録 小山充義税理士事務所開設(現 坂本・小山税務会計事務所)勤務(現任)
- 2016年 6月 当社監査役(現任)
- 2022年 12月 ホテルマネージメントインターナショナル株式会社 社外監査役(現任)
- 2023年 1月 株式会社イトーキ社外監査役

12 小野 亜希子 社外監査役

- 1995年 10月 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)入所
- 1999年 9月 公認会計士登録
- 2002年 9月 中島公認会計士事務所代表
- 2005年 9月 株式会社ブレインリンクディレクター
- 2008年 4月 GCAサヴィアングループ株式会社バイスプレジデント
- 2011年 1月 株式会社アットストリーム出向(マネージャー)
- 2013年 6月 小野公認会計士事務所代表(現任)
- 2022年 5月 株式会社スクロール社外取締役(監査等委員)(現任)
- 2024年 6月 当社監査役(現任)



コーポレート・ガバナンス

Corporate Governance

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、グローバル競争に勝ち抜く企業力強化を図る観点から、経営判断的確かつ迅速化を推し進めると同時に、経営の透明化のために経営チェック機能の充実を重要課題の一つとして位置付けています。

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

当社はコーポレート・ガバナンス強化を図るため、取締役会の多様性を確保するとともに、取締役会の実効性評価、ガバナンス委員会の設置など実効性の向上に段階的に取り組んでいます。



年	取り組み・できごと	取締役人数	社外取締役比率	女性役員比率
2009	株式報酬制度の導入(退職慰労金の廃止)	2010年以前 14名(社内のみ)	0%	
2011	執行役員制度に移行 役員構成数の減員(14名⇒6名)	2011年 6名(社内のみ)	0%	
2015	社外取締役1名の就任 コーポレートガバナンス・コードへの対応 ・政策保有株式に関する方針の策定ほか	2015年 6名(社内5名、社外1名)	17%	
2016	社外取締役を2名に増員 女性社外取締役の就任 取締役会実効性評価を開始	2016年 8名(社内6名、社外2名)	25%	13%
2018	コーポレートガバナンス・コード改訂 ・指名・報酬に関する諮問委員会設置に向けた取り組みほか			
2020	ガバナンス委員会の設置 社外取締役を3名に増員 女性取締役を2名に増員	2020年 9名(社内6名、社外3名)	33%	22%
2021	コーポレートガバナンス・コード改訂 ・中核人材における多様性の確保、 サステナビリティを巡る課題への取り組みほか 譲渡制限付株式報酬制度の導入			
2022	雇用型執行役員制度の導入 役員賞与の業績連動性の強化	2022年 9名(社内6名、社外3名)	33%	22%
2023	企業経営経験のある社外役員の登用	2023年 9名(社内6名、社外3名)	33%	11%

コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役会

取締役会は取締役9名(うち3名は社外取締役)で構成しています。原則として毎月1回開催しており、臨時取締役会を適宜開催し、活発な意見交換を行う中で、経営の基本方針その他重要事項を決定するとともに、業務執行状況を監督する機関としての機能を十分に果たしております。

さらに、当社は意思決定・監督機能と業務執行機能を分離することにより機動的かつ効率的な業務運営を行い、もって企業価値の一層の向上を図ることを目的に執行役員制度を導入しています。一部の執行役員を国内外の連結子会社に責任者として派遣し、各社の業務執行を管理・監督しています。

2024年3月期 主な取締役会決議・報告事項

経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画・業績進捗状況報告 人事施策
コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 資本コスト 政策保有株式 機構改革・規程改定 取締役会実効性評価 ガバナンス委員会報告 監査役・内部監査部の監査報告 役員業務執行状況報告
財務・経理	<ul style="list-style-type: none"> 決算関連 資金計画・調達
個別案件	<ul style="list-style-type: none"> 事業投資 大型営業取引案件

監査役会

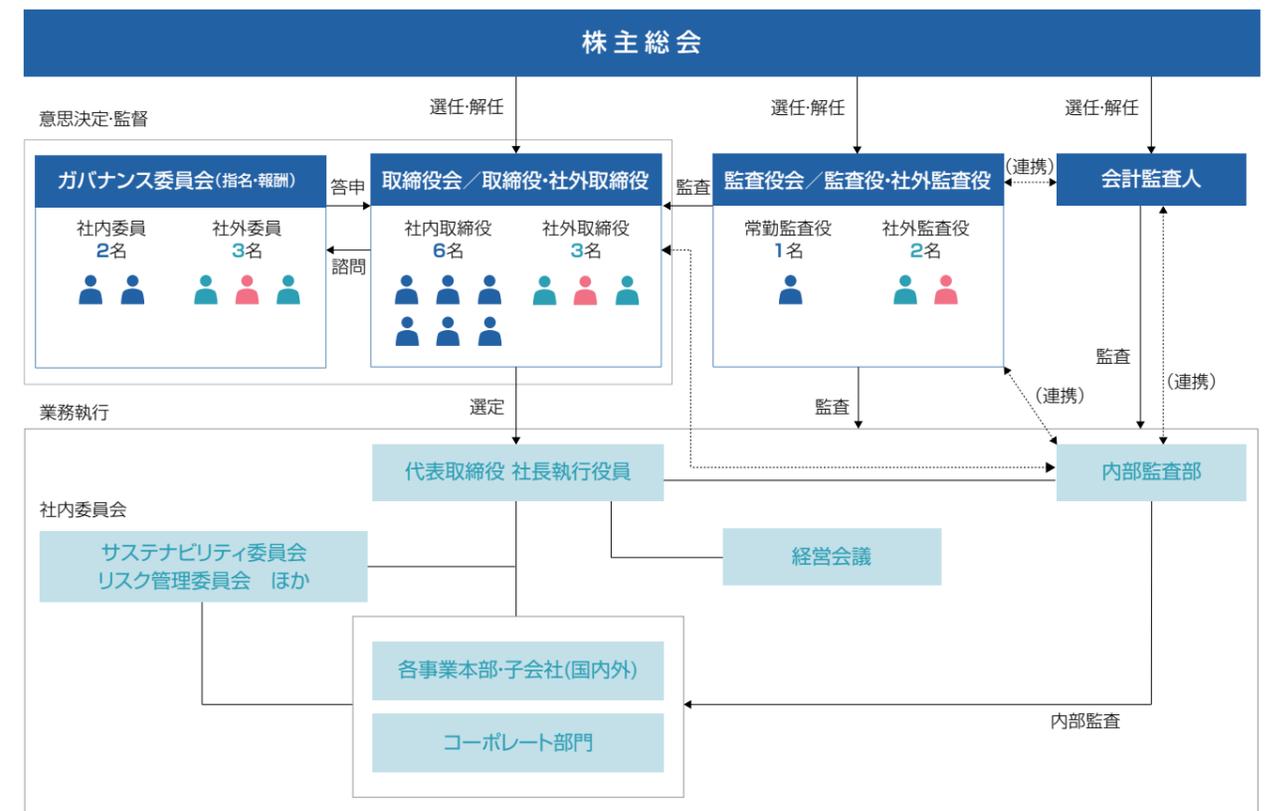
当社は監査役制度を採用しており、監査役3名のうち2名は社外監査役であり、監査役は取締役会に毎回出席するほか、常勤監査役は社内的重要会議に出席するなどして、客観的立場で取締役の業務執行を監視しております。また、監査役は、会計監査人から監査計画及び監査結果について報告並びに説明を受けるほか、監査対象、監査方法あるいは監査結果についての意見交換を行い、情報の共有に努める等、監査の実効性確保に努めております。

監査法人及び内部監査体制について

監査法人は、有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結しており、公正不偏な立場から会計監査を受けているほか、適宜、会計面のアドバイスを受けております。

内部監査体制につきましては、内部監査部が中心となり、使用人の職務の執行が法令、定款及び内部統制基本方針並びに当社行動規範に適合していることを確認し、内部統制の評価等を行っております。

コーポレート・ガバナンス体制図



社外役員選任理由

	氏名	選任理由
社外取締役	坂本 嘉和	国税局における長年にわたる経験を通して培われた財政、金融、税務等に関する高い知見、識見を有しています。2020年に設置されたガバナンス委員会では委員長を務め、当社グループ全体のガバナンス体制の強化に貢献し、当社の会社経営の品質向上に対する適切な助言や監督を行っており、社外取締役として選任しております。
	山田 奈美香	弁護士として企業法務に関する幅広い知見を有しており、グローバル経営が進み、法務的視点が一層重要になっている当社の現況において、こうした視野に立ちコンプライアンス等に関する柔軟かつ適切な助言及び指導をいただいております。今後も同氏の助言によりコーポレート・ガバナンスの強化が期待できるため、社外取締役として選任しております。
	中山 和夫	他社での経営経験に加え、海外事業にも精通し、国内外の多岐にわたる業界の豊富な知見を有しています。こうした経営経験や異業界の知見に基づく客観的な視点から当社グループの事業への有益な助言や指導が期待できること、また、ガバナンス委員会にご参加いただくことで、当社グループ全体のガバナンス体制強化及び会社の品質向上への貢献が期待できるため、社外取締役として選任しております。
社外監査役	小山 充義	税理士の資格を有しており、財務及び会計に関する高い知見を当社の監査体制に生かし、社外監査役としての職務を適切に遂行することができるものと判断し、選任しております。
	小野 亜希子	公認会計士として財務及び会計に精通しており、幅広い経験と高い識見を有することから、当社の社外監査役として適任の人材と判断し、選任しております。

取締役のスキルマトリックス

氏名	地位	経験業務・知識等							属性	
		企業経営・企業戦略	業界知見・営業・マーケティング	国際性	財務・会計	法務・リスクマネジメント	サステナビリティ・ESG	その他	性別	独立性
宇野 一郎	代表取締役 社長執行役員	●	●	●			●		男性	
二宮 隆一	代表取締役 専務執行役員	●	●	●			●		男性	
船渡 雄司	取締役 専務執行役員	●	●	●			●		男性	
上野 雅敏	取締役 常務執行役員		●	●			●	●※1	男性	
丸本 靖	取締役 常務執行役員	●	●	●					男性	
府川 治	取締役 常務執行役員			●	●	●	●		男性	
坂本 嘉和	取締役				●				男性	●
山田奈美香	取締役					●			女性	●
中山 和夫	取締役	●		●				●※2	男性	●

※1 テクノロジー・IT・DX
※2 他業種知見

ガバナンス委員会

社外取締役の知見及び助言を生かし、透明性及び公平性の確保とガバナンス強化によって企業価値を向上させることを目的に、経営陣幹部（代表権のある取締役をいう）及び取締役の指名・報酬並びにその他のガバナンスに関する事項を審議し、取締役会に答申又は提案を行う取締役会の任意の諮問機関としてガバナンス委員会を2020年10月1日に設置し、運営しております。本委員会の構成、活動状況は次のとおりです。

構成	委員長：社外取締役（社外取締役3名／代表取締役 社長執行役員／代表取締役 専務執行役員）
2024年3月期 開催回数	5回（2023年4・6・9・12月、2024年2月）
2024年3月期 審議内容	役員報酬（固定報酬、業績連動報酬、非金銭報酬）、サクセッションプラン、あるべき社長像、コーポレート・ガバナンス体制、役員人事

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性については、前期の実効性評価において認識された課題の改善に向けて取り組み、当期の実効性の対応状況を確認しました。2023年3月期の取締役会の実効性評価結果における課題認識を踏まえ、2024年3月期の評価方法とその結果、2025年3月期の取組方針は以下のとおりです。

〈評価方法〉

2023年12月 取締役会にて取締役と監査役の全員にアンケート実施（回答は記名方式）

2024年 2月 取締役会にて、アンケート回答結果に基づく分析・評価を行い、今後の取り組みを議論

課題	2024年3月期の取り組み
取締役会構成員におけるさらなる多様性の確保	会社経営経験のある社外取締役1名を登用。
中長期的な企業価値向上に向けた議論の推進	成長戦略「V2030」達成に向けた中長期的な議論を推進中。
取締役会資料の十分な事前検討時間の確保	取締役会資料の十分な事前検討時間の確保に向け徐々に改善。
アンケート質問事項（全16問）	今後、取り組むべき課題・対応
<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成（2問） 取締役会の運営（6問） 取締役会の議題（3問） 取締役会を支える体制（5問） 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会構成員におけるさらなる多様性の確保 当社事業活動に最適なガバナンス体制の構築 企業価値向上に向けた中長期的な経営戦略に関する議論の活性化 取締役会資料の充実を図り、事前検討に必要な時間を確保

役員報酬等

● 役員報酬等の額又はその算定方法の決定方針

当社は役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針を定めており、その内容は、企業業績と企業価値の中長期的な向上を促すものとし、各役員の仕事に見合った報酬体系としております。

社外取締役を除く取締役の個人別報酬については、取締役会の諮問に基づき、ガバナンス委員会が審議し取締役会に答申いたします。取締役会は、ガバナンス委員会からの答申について審議し、報酬額を決定いたします。

当社の役員報酬は、固定報酬、業績連動報酬及び非金銭報酬等により構成されており、業務執行取締役の種類別の報酬割合及び報酬額については、その客観性・妥当性を確保

する観点から、同業種かつ同規模である他企業における報酬構成割合及び従来の支給実績との比較・検証を行うとともに、ガバナンス委員会への諮問及び答申を踏まえ、取締役会で決定しております。監査役及び社外取締役の報酬額については、その職務の独立性という観点から固定報酬のみとしており、株主総会で決議された総額の範囲内において決定しております。

● 取締役（社外取締役を除く）の報酬制度の概要

当社は、2022年度を初年度とする中期経営計画「MT2024」のもと、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を目指しており、その一環として中長期的な企業価値のさらなる

コーポレート・ガバナンス

向上の実現に向けて、(各報酬の概要)に記載のとおり役員報酬制度の見直しを行いました。

また、2022年6月23日開催の定時株主総会決議により、取締役の報酬等の額を月額による定めから年額による定めに変更、当該報酬の範囲内で社外取締役を除く取締役に対しては、固定報酬に加えて業績連動報酬としての賞与を支給することとしたうえで、支給水準や取締役等の員数の動向と今後の見込み等を総合的に勘案し、年額4億50百万円以内といたしました。

各報酬の概要

● 固定報酬

各役位別の役割や責任を明確にし、それらに沿った金額を毎月一定額ずつ支給する金銭報酬であります。

● 業績連動報酬

全社業績に係る賞与(以下、「賞与A」と)中期経営計画の達成に資する指標等に係る賞与(以下、「賞与B」)の2種類を支給します。賞与Aは連結業績の目標達成度に、賞与Bは中期経営計画の達成に資する指標等の達成度に基づいて、基準値の0%~130%で変動して支給する金銭報酬であります。

● 業績連動報酬(賞与A)の算定方法

業績連動報酬(賞与A)の業績指標を連結営業利益及び親会社株主に帰属する当期純利益といたします。業績指標として連結営業利益を選定した理由は、当社グループの本業から創出した利益を適正に反映する評価指標としてふさわしいと判断したためであり、業績指標として親会社株主に帰属する当期純利益を選定した理由は、成長に向けた投資の成果や株主還元の原因となり、当社グループの最終業績に責任を負うという観点より指標としてふさわしいと判断したためであります。

● 非金銭報酬等

譲渡制限付株式報酬制度を導入しております。役割に応じて

毎年一定額の株式を支給し、役員の退任時に譲渡制限が解除される設定となっております。

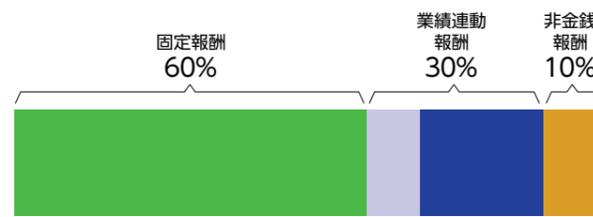
$$\text{各取締役への支給額} = \frac{\text{業績連動報酬(賞与A)の総額}^{\ast 1}}{\text{各取締役の役位別係数}^{\ast 2}} \times \text{役位別係数の合計}$$

※1 業績連動報酬(賞与A)の総額の計算方法: 業績連動報酬(賞与A)の総額=8,976万円×(連結営業利益の年度目標に対する達成度×75%+親会社株主に帰属する当期純利益の年度目標に対する達成度×25%)
なお、年度目標に対する達成度が130%を超える場合、いずれも130%として計算します。

※2 各取締役の役位別係数

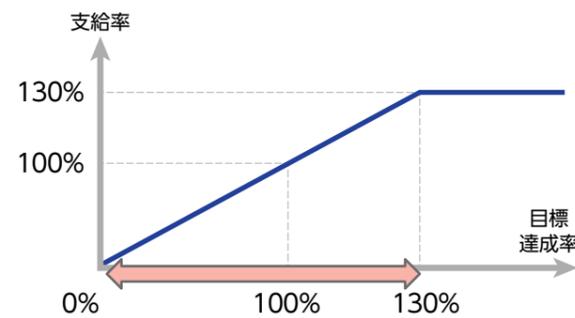
役位	係数	員数	上限金額
代表取締役 社長執行役員	100	1	28,670,000円
代表取締役 専務執行役員	74	1	21,216,000円
取締役 専務執行役員	65	1	18,635,000円
取締役 常務執行役員	56	3	16,055,000円

報酬等の種類別の割合(概算)



(業績連動報酬 目標達成度100%のケース)

業績連動報酬のインセンティブカーブ



※業績連動報酬は賞与に反映させています。

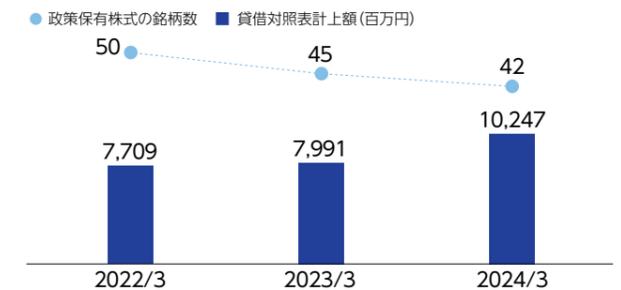
役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬額の総額(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	非金銭報酬等	
取締役	407	236	143	27	7
監査役	22	22	—	—	1
社外取締役	21	21	—	—	4
社外監査役	11	11	—	—	2

政策保有株式

事業の拡大、創出、協業体制の維持・強化や、事業運営上の必要性等を考慮し、株式の保有が当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断した場合に限り保有をし、保有の妥当性が認められない場合は当該企業の状況を勘案した上で売却する方針です。四半期に一度取締役会において保有状況を確認し、個別銘柄の保有目的、中長期的な経済合理性及び資本コスト等に見合った便益があるかどうかの検証をして、保有の継続又は縮減を判断しております。2024年3月期は4銘柄を売却し、1銘柄を縮減しました。

政策保有株式の銘柄数及び貸借対照表計上額の推移



内部統制システム

当社は取締役の職務執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして、「内部統制基本方針」を制定しております。

取締役は、企業統治を一層強化する観点から、実効性ある内部統制システムの構築と会社による全体としての法令遵守の体制の確立に努め、また、監査役はこの内部統制システムの有効性と機能を監査し、必要あると認めるときは取締役に対し改善を助言又は報告しなければならない体制としています。

内部統制基本方針

- 1 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- 2 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- 3 当社及び子会社における損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- 4 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- 5 取締役、執行役員及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- 6 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
- 7 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における体制と当該使用人の取締役からの独立性及び指示の実効性の確保に関する事項
- 8 当社及び当社子会社の取締役、執行役員、使用人が当社の監査役に報告をするための体制その他監査役への報告に関する体制並びに監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

コンプライアンス

コンプライアンス体制の基礎として、行動規範の社内への周知徹底を図っています。代表取締役直轄の内部監査部を設置し、内部監査規程を定め、内部統制システムの構築・維持・向上を推進するとともに、コンプライアンス体制の整備及び維持を図り、必要に応じて、社内各部署にて監査、研修を実施しております。

法令違反その他のコンプライアンスに関する事実についての社内報告体制として、内部監査部長を直接の情報受領者とする内部通報システムを整備し、内部通報規程に基づきその運用を行っております。

第一実業グループ行動規範

第一実業グループは、企業としてのさらなる成長を目指していくにあたり、2022年4月に経営理念を定め、第一実業グループの取り組みを一体化し、時代の変化に伴う社会からの要請に対応すべく、2024年4月に「第一実業行動規範」を「第一実業グループ行動規範」として刷新をいたしました。

これは第一実業グループがステークホルダーの皆様からの信頼を確保するとともに、第一実業グループの創業期の理念と経営理念のミッション「人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに」を実践するための価値観、考え方、行動基準を具体的に示したものであり、第一実業グループに所属する従業員一人ひとりに求められる指針となります。私たち一人ひとりの行動の積み重ねが、第一実業グループの事業活動そのものであります。この行動規範のもとで、個性と能力を発揮し、将来世代への責任を認識しながら、持続可能な成長と社会への貢献を目指します。

- ① 倫理観の保持および法令遵守
- ② 人権の尊重
- ③ 環境への対応
- ④ 従業員の就業環境整備
- ⑤ 取引先からの信頼獲得
- ⑥ 取引先との相互発展
- ⑦ 地域社会参画と発展への貢献
- ⑧ ステークホルダーとの対話
- ⑨ 贈収賄・腐敗行為の防止
- ⑩ 反社会的勢力への対処

グループ会社での取り組み

国内関係会社(株式会社第一メカテック、第一実業ビスウィル株式会社、株式会社DJ-WAVEエンジニアリング)は、第一実業グループ行動規範に則り、コンプライアンスを推進しています。

海外関係会社においても、第一実業グループ行動規範に則りコンプライアンスの強化を図っているほか、欧州、米州、中国、アジアの各エリアの事情に合わせて、適切かつグローバルなコンプライアンス体制を構築・整備していきます。

株主との建設的な対話に関する方針

代表取締役社長執行役員をはじめとする取締役及び執行役員が積極的に決算説明会等投資家との対話に臨み、経営戦略・事業戦略・財務情報について、公平性・正確性・継続性を重視し、双方向の良好なコミュニケーションを図るIR活動を展開しています。

IR担当部門を中心として、経理本部、総務本部、経営企画本部とIR活動に関する意見交換を行い、方針を決定しております。

代表取締役社長執行役員他経営陣出席のもと、決算説明会などの開催や、事業報告書・統合報告書の発行などにより、投資機会の促進と情報開示に努めております。

2023年度の取り組み

- 決算説明会 年2回(5月、11月)
- 個人投資家向け説明会 年1回(2月)
- 投資家面談 年17回(うちIR担当役員同席5回)

情報開示

経営内容の透明性を高めるために、コーポレートコミュニケーション部が中心となって積極的に情報を適時公開するとともに、IR活動の一環として決算説明会を開催し、株主や投資家の皆様へ事業の状況と今後の方向性について報告及び説明を行っております。併せて、コーポレートサイト等を通じて経営情報の迅速かつ適切な開示を行っております。

> 詳細は、当社WEBサイト参照

- 有価証券報告書 <https://www.djk.co.jp/ir/securities.html>
- コーポレート・ガバナンス報告書(コーポレート・ガバナンスページ) <https://www.djk.co.jp/ir/governance.html>



リスクマネジメント

Risk Management

経営、事業を取り巻くリスクへの対応

当社は成長戦略「V2030」を策定し、積極的な投資、「モノ売り」から「モノ×コト売り」への変革、グローバルの成長の取り込み、DX推進などの基本戦略を掲げ、新たなビジネスを創出することを重要戦略と位置付けています。そのためには従来のトレード(売買活動)に加え、事業投資、ソリューションの提供型のトレード、海外・国内ネットワークを駆使したクロスボーダー取引など多様な手法を駆使してビジネスを創出することが重要になってきています。これらは、取引規模の大型化・複雑化と当社の「事業推進上のリスク」の上昇を意味しています。このような事業推進上のリスクに対し、企業の社会的責任を果たしながら持続的な成長を追求するため、全社的にリスクの洗い出し、重み付け、対応の優先順位付け、リスク対応、その後のモニタリングと改善を行う統合リスクマネジメント体制(以下、ERM)を整えました。

新たなリスク管理体制

当社は、持続的な成長の実現を脅かすあらゆるリスク(不確実性)を統合的かつ効率的に把握・評価・管理する、組織的・体系的アプローチを確立しました。

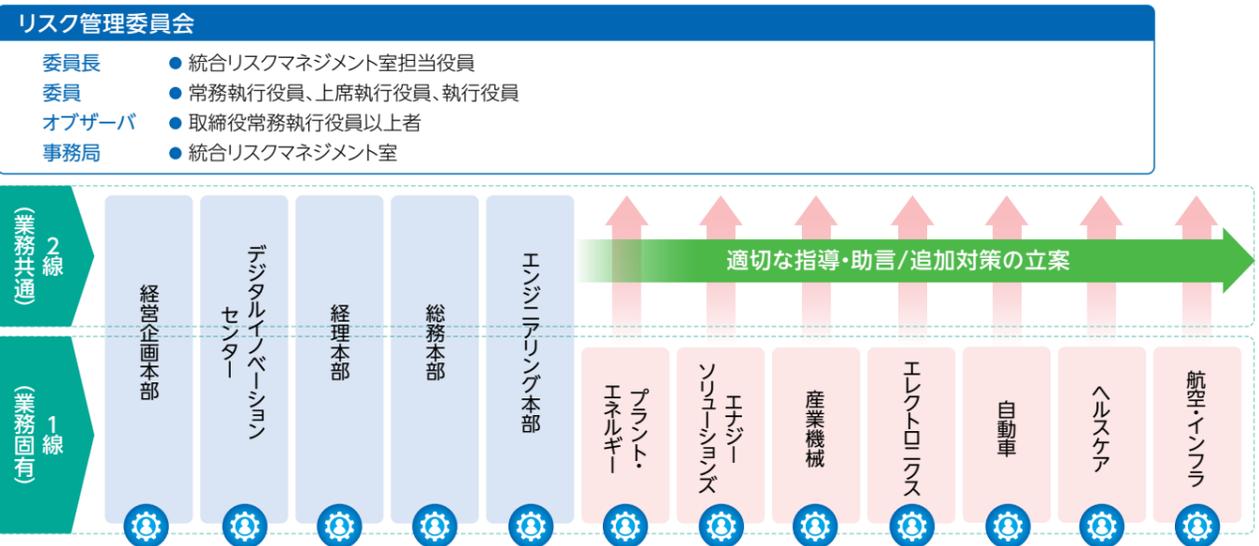
戦略や事業目的の達成に影響を及ぼす可能性のある事象(プラス・マイナス双方を含む)をリスクと認識し、組織全体として適切に管理する仕組み・プロセスを構築しています。当社の受容できるリスク量への考え方(リスク選好)を明確化した上で、網羅的にリスクを識別し、影響度、発生頻度、予見可能性などの観点からリスクの定性・定量的な評価を行い、回避、低減、移転、受容などの観点から対策を検討しています。

ERMを牽引する中核部門として、2023年4月に「統合リスクマネジメント室」、2024年4月に「ERM推進部」を設置し、以下の取り組みを実施しました。

- ① リスク管理委員会の再構築
- ② リスク管理基本方針の策定
- ③ リスク管理規程の改定
- ④ 事業本部およびコーポレート本部の役割・責任を明確にする業務分掌規程の改定
- ⑤ 当社のビジネスリスクモデル・リスクカタログの策定
- ⑥ リスク管理マニュアルの策定
- ⑦ リスクマネジメント研修(ERM啓蒙活動)

当社は、下図のとおり3線モデルによるリスクマネジメント体制を構築しております。

- 1線 ▶ 各本部にERM責任者を配置し、自部門のリスクに対して責任を持つ
- 2線 ▶ コーポレート部門による助言・追加対策の立案機能を持つ
- 3線 ▶ 内部監査部門によるリスク管理活動の評価



事業等のリスク

事業等のリスク	当社への影響	具体的な影響への対応策
マクロ経済環境の変化によるリスク	各国に広がっている保護主義、中国や新興国経済の成長鈍化、米中対立の影響による世界経済の減速懸念や世界的な地政学的リスクの発現など、これらの地域における経済活動の停滞は当社グループの業績を悪化させる要因となる可能性があります。とりわけ、中国に偏りつつあったサプライチェーンの再編や米国の政治動向、地域を問わない政治的・経済的紛争により投資が左右されることは、業績に関わる重要度の高いリスクと認識しています。	世界4軸体制による海外事業展開に伴い連携を強化した海外各国の当社グループ会社との密なコミュニケーションにより、迅速な情報の入手と展開を行う体制を構築しています。また、事業ポートフォリオの機動性を活かして速やかに事業シフトを行うとともに、政治的不安定地域、経済減速地域の取引先を最大限にサポートすることにより、業績悪化のリスクを最小限にとどめる体制となっています。
海外売上高比率増大に伴うリスク	中期経営計画の着実な実行により海外売上高比率は今後も高まっていくものと予想しており、このため国際的な金融環境、税制、為替レート動向、原油や原材料価格・輸送費用の動向、顧客企業の生産拠点への設備投資動向などが当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また、海外での事業活動には予期できない政治体制・経済環境の変動、法律・規制の変更等による社会的混乱等のリスクが存在します。	当社グループのグローバルネットワークや幅広い取引先との関係を活かして迅速に情報・動向を把握し、最適な取引形態を選択することにより収益減少のリスクを最小限にとどめるよう努めています。
金利・資金調達に関わるリスク	運転資金の機動的かつ安定的な調達と金利コストの削減を目指しておりますが、金融市場が不安定な場合や、当社グループの信用力の悪化により格付機関から当社に付与されている信用格付が引き下げられた場合等においては、好ましい条件で適時に資金調達をできる保証はなく、当社グループの営業活動の制約要因となる可能性があるほか、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。また、今後の売上高及び金利動向によっては金融収支が悪化し、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があり、加えて、国内外の主要金融市場において大きな混乱が生じた場合には、資金調達コストが増大する可能性もあります。	金融機関との良好な関係の継続や、適時の対話による機関投資家との関係の構築と深化に努めるとともに、資金調達先の多様化を図っていきます。また、不測の事態に備えた資金政策や、良好な財政状態の維持による格付けの維持や向上により、運転資金の機動的かつ安定的な調達、資金調達コストや金利コストの削減に努めています。
IT・システムのリスク	セキュリティの高度化、コンピュータシステムデータのバックアップ等によりシステムやデータの保護に努めておりますが、自然災害、コンピュータ・ウイルス、不正アクセス、電力供給の制約や大規模停電、故障や不具合等によりシステムや通信ネットワークに基盤な障害が発生した場合、取引先との受発注業務をはじめ、事業活動に支障をきたすほか、多額のコストや当社グループの評価に重大な影響を与え、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	事業継続対策の一つとして十分な安全性を備えたデータセンター及びクラウドサービスを利用しシステムやデータの保護を図っており、従業員が使用するコンピュータ等の末端機器への監視システムを導入することでコンピュータ・ウイルスや不正アクセスへの対応を行っています。また、電力・通信インフラの不具合による事業活動への影響に対し、当社グループが定める緊急時対応プランにおいて、速やかに安全な地域に移動し事業停止期間を最短に抑える対策を講じています。
事業の展開に関わるリスク	当社グループのビジネスモデルは機械メーカーの代理店業に特化したものから、技術革新に伴う取引先工場の生産支援、技術サポート等へとサービスの幅を広げております。それに伴い、モノ(商品)のみの取引からコト(役務)としての取引へと事業範囲が拡大しており、同時に個々の案件の取引規模も拡大し、また取引が複雑化、長納期化しております。大型工事案件の増加による事故の発生、それに伴う法的責任や費用の発生、技術の陳腐化に伴う市場価値の下落などの市場・事業に対するリスクが想定されます。	技量を十分に備えたエンジニアの採用とその人事評価制度の整備や、契約締結に関わる法務・経営管理部門の強化を図り、リスク回避とビジネスチャンス獲得に向けた市場への対応力、競争力を高める取り組みを行っています。
与信リスク	ここ数年で増大した、納入設備のリモート立ち上げ試運転・検収立ち会い等に関して、検収後に不具合、要調整項目や未確認項目が発生し、設備の不具合解消や調整のみならず契約上の責任、費用が発生することが想定され、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	取引権限やリスク管理に関する規程に則り、与信限度額・成約限度額について必要な承認手続きを行うこと、与信先の信用状態に応じて必要な担保・保証等の取り付けをすること、債権の流動化等のリスクヘッジを講じています。
長期戦略や中期経営計画におけるリスク	2022年度から開始した成長戦略、中期経営計画は中長期に及ぶことから、リスクが潜在する期間も中長期にわたることに加え、積極的に推進を図っていく事業関連投資やその他投資においても、十分な効果が現れなかった場合には、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	機能強化をしている経営企画部門を中心として投資検討能力の向上によるリスクの最小化を図っており、投資実行後は、定期的検証に基づく進捗分析、変更是非の検討と判断、速やかな開示を行っています。
災害リスク	地震、台風、火災、感染症の流行等の災害発生により、当社グループの事務所、工場、従業員などに対する被害が発生し、営業・生産活動に支障が生じる可能性があるほか、重大な被害が発生した場合には、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。また、災害により当社グループの主要な取引先に重大な被害が発生した場合には、取引先の営業・生産活動の停滞が当社グループの業績を悪化させる要因となる可能性もあります。	事業継続計画基本書を策定しているほか、災害に対するリスク管理マニュアルの作成、安否確認システムの導入、防災訓練などの対策を講じています。
サステナビリティに関するリスク	TCFDの提言にある種々のリスクが、当社グループのみならずサプライチェーンにおいても重要な影響を及ぼすものと認識しており、税負担の増大等による直接的かつ財務的な影響のみならず、取扱商品・製品の技術的問題や市場での需要の減少、それに伴う企業評価の低下等が当社グループの業績及び財政状態を悪化させる要因となる可能性があります。	気候変動の課題を専門的に取り扱う組織体を設置し、シナリオの設定や影響額の算定、また継続的なモニタリングを行っていくと同時に、当社グループの置かれたサプライチェーンにおいて、環境配慮製品やサービスを当社グループのお客様であるものづくり企業へ提供することにより、脱炭素社会の実現と環境課題に積極的に取り組んでいきます。気候変動に関連する課題以外でも、環境破壊、人権、ダイバーシティなどに関連する様々な基準や市場の変化に伴って当社のビジネス領域での需要や競争原理が変化し、それらの変化への対応が遅れた場合には、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があることと認識しており、グローバル企業が実施する様々なサプライチェーン・デューデリジェンスに適合する会社基準の策定に取り組んでいます。

11年連結財務サマリー

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
経営成績 (百万円)											
売上高	122,102	143,361	124,177	154,120	185,686	161,891	161,476	140,029	148,075	153,674	187,790
売上総利益	17,363	18,922	18,164	20,476	22,362	24,269	23,938	21,457	24,138	26,671	31,879
営業利益	4,074	4,341	3,886	5,844	6,394	7,573	6,998	5,729	6,866	6,717	9,090
当期純利益*1	2,459	2,897	2,637	3,338	4,730	4,457	4,876	4,754	5,363	6,316	7,461
包括利益	3,430	4,482	1,480	3,781	5,391	3,759	3,890	6,764	5,944	7,237	11,777
海外売上高*2	61,387	78,610	57,965	76,096	75,707	80,769	75,784	65,586	79,112	82,367	90,518
中国	16,803	19,215	19,335	16,231	21,940	31,407	28,287	23,207	37,719	30,581	31,881
東南アジア・インド	30,361	37,056	25,575	37,402	36,539	32,124	32,998	23,868	25,108	30,121	28,736
米州	8,068	11,116	9,437	13,244	13,593	14,333	8,575	14,897	11,888	13,701	19,249
欧州	1,527	3,946	2,174	8,799	3,379	2,815	3,044	3,459	4,368	7,942	10,541
その他	4,626	7,276	1,443	418	254	87	2,877	152	27	20	110
減価償却費	352	874	847	850	805	774	890	883	774	1,033	1,134
設備投資額	1,052	4,050	968	937	525	387	1,166	1,050	720	837	874
財政状態 (百万円)											
総資産	81,443	91,835	94,767	116,681	102,997	112,561	111,486	119,958	132,235	152,535	193,795
運転資本	21,935	22,670	23,372	25,636	29,255	32,497	35,008	38,950	43,729	48,767	54,695
有利子負債	8,809	11,035	10,711	9,289	8,409	7,802	7,850	7,805	7,631	5,882	7,339
純資産	31,197	35,310	36,006	38,794	43,194	45,710	48,446	53,845	58,722	63,658	73,441
1株当たり情報 *3 (円)											
1株当たり当期純利益	77.42	90.76	82.06	104.12	147.99	139.44	152.13	148.23	167.01	197.30	235.33
1株当たり配当金	30	26	28	31	35	36	43	43	48	59	71
1株当たり純資産	978.08	1,099.07	1,115.85	1,211.01	1,347.43	1,424.82	1,507.10	1,674.57	1,823.62	2,004.65	2,311.61
その他情報											
発行済株式数*3 *4 (千株)	31,801	32,040	32,191	31,944	31,970	31,965	32,078	32,074	32,127	31,676	31,717
従業員数(人)	1,069	1,080	1,064	1,097	1,134	1,167	1,209	1,229	1,258	1,319	1,402
主要指標 (%)											
売上総利益率	14.2	13.2	14.6	13.3	12.0	15.0	14.8	15.3	16.3	17.4	17.0
売上高営業利益率	3.3	3.0	3.1	3.8	3.4	4.7	4.3	4.1	4.6	4.4	4.8
売上高当期純利益率	2.0	2.0	2.1	2.2	2.5	2.8	3.0	3.4	3.6	4.1	4.0
総資産当期純利益率(ROA)	3.0	3.3	2.8	3.2	4.3	4.1	4.4	4.1	4.3	4.4	4.3
自己資本当期純利益率(ROE)	8.2	8.7	7.4	9.0	11.6	10.1	10.4	9.3	9.6	10.3	10.9
総資産回転率(回)	1.50	1.65	1.33	1.46	1.69	1.51	1.44	1.21	1.17	1.08	1.08
流動比率	145.4	143.4	142.1	134.1	151.2	149.7	156.4	161.0	161.3	156.4	146.8
自己資本比率	38.2	38.3	37.9	33.2	41.8	40.5	43.4	44.8	44.3	41.6	37.8
D/Eレシオ(DER)(倍)	0.28	0.31	0.30	0.24	0.20	0.17	0.16	0.15	0.13	0.09	0.10

*1 2016年3月期以降は親会社株主に帰属する当期純利益となります。

*2 仕向先ベースでの算出としています。

*3 2017年10月1日付けで普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っております。また、2023年10月1日付けで普通株式1株につき3株の割合で株式併合を行っており、合わせて過年度も調整後の数値を記載しています。

*4 発行済株式の総数から自己株式を控除しています。

グループ会社一覧

(2024年9月30日現在)

	所在地	事業内容
連結子会社		
株式会社第一メカテック	埼玉県川口市	産業用各種機械器具の修理・製造・販売
第一実業ビスウィル株式会社	大阪府吹田市	外観検査装置の開発・製造・販売
株式会社DJ-WAVEエンジニアリング	東京都千代田区	石油化学プラント、肥料プラント等各種プラント用機器および部品の設計、製作およびコンサルティング
DAIICHI JITSUGYO (AMERICA), INC.	米国・シカゴ	産業用各種機械器具の販売
DJK GLOBAL MEXICO, S.A. DE C.V.	メキシコ・ケレタロ	産業用各種機械器具の販売
DJK EUROPE GMBH	ドイツ・フランクフルト	産業用各種機械器具の販売
上海一実貿易有限公司	中国・上海	産業用各種機械器具の販売
第一実業(香港)有限公司	中国・香港	産業用各種機械器具の販売
第一実業(広州)貿易有限公司	中国・広州	産業用各種機械器具の販売
DAIICHI JITSUGYO ASIA PTE. LTD.	シンガポール	産業用各種機械器具の販売
DAIICHI JITSUGYO (THAILAND) CO., LTD.	タイ・バンコク	産業用各種機械器具の販売
DAIICHI PROJECT SERVICE CO., LTD.	タイ・バンコク	建設の請負
DAI-ICHI JITSUGYO (MALAYSIA) SDN. BHD.	マレーシア・クアラルンプール	産業用各種機械器具の販売
DAIICHI JITSUGYO (PHILIPPINES), INC.	フィリピン・マカティ	産業用各種機械器具の販売
PT. DJK INDONESIA	インドネシア・ジャカルタ	産業用各種機械器具の販売
DAIICHI JITSUGYO (VIETNAM) CO., LTD.	ベトナム・ハノイ	産業用各種機械器具の販売
DAIICHI JITSUGYO INDIA PVT. LTD.	インド・ニューデリー	産業用各種機械器具の販売
非連結子会社		
DAIICHI JITSUGYO DO BRASIL COMERCIO DE MAQUINAS LTDA.	ブラジル・サンパウロ	産業用各種機械器具の販売
一實股份有限公司	台湾・台北	産業用各種機械器具の販売
壹机(上海)机械有限公司	中国・上海	産業用各種機械器具の修理・製造
DJK FACTORY SOLUTIONS(PHILIPPINES), INC.	フィリピン・ラグナ	デモマシン・パーツ等の売買 実装機に使用する部品のメンテナンス
DJK ENGINEERING INDIA	インド・ニューデリー	産業用各種機械器具の製造・販売
持分法適用関連会社		
株式会社浅野研究所	愛知県愛知郡	プラスチック真空成形機の製造・販売
持分法非適用関連会社		
第一スルザー株式会社	東京都千代田区	産業用ポンプ、攪拌機および関連機器の輸入販売

会社概要 / 株式情報

会社概要 (2024年3月31日現在)

商号： 第一実業株式会社
 本社： 東京都千代田区神田駿河台四丁目6番地
 御茶ノ水ソラシティ17階
 設立： 1948年8月12日
 資本金： 5,105百万円
 上場証券取引所： 東京証券取引所プライム市場
 証券コード： 8059
 支社： 大阪、名古屋
 支店： 東北（仙台）、広島、福岡
 出張所： 富山
 海外事業所： ソウル支店
 国内子会社： 3社
 海外子会社： 15社
 連結子会社： 18社
 従業員数： 単体：623名 連結：1,402名

役員 (2024年6月25日現在)

代表取締役 社長執行役員	宇野 一郎
代表取締役 専務執行役員	二宮 隆一
取締役 専務執行役員	船渡 雄司
取締役 常務執行役員	上野 雅敏
取締役 常務執行役員	丸本 靖
取締役 常務執行役員	府川 治
社外取締役	坂本 嘉和
社外取締役	山田奈美香
社外取締役	中山 和夫
常勤監査役	豊泉 隆宏
社外監査役	小山 充義
社外監査役	小野亜希子
常務執行役員	水本 雅彦
常務執行役員	小藺 大介
常務執行役員	青山 重博
常務執行役員	大槻 信二
常務執行役員	岡田尚一郎
上席執行役員	南 善一郎
上席執行役員	久保田寛治
上席執行役員	関 匠
執行役員	樋渡 正生
執行役員	小玉大二郎
執行役員	志鹿 裕司
執行役員	上月 勝恒
執行役員	西井 啓介
執行役員	山本 慶二
執行役員	村部 賢次
執行役員	藤井 一
執行役員	福永 和也
執行役員	上田 雄三
執行役員	家村 憲幸

株式情報 (2024年3月31日現在)

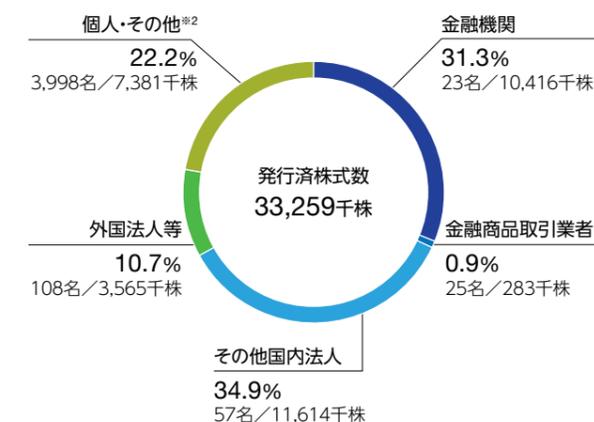
株式の状況
 発行可能株式総数 96,000,000 株
 発行済株式の総数 33,259,200 株
 1単元の株式数 100 株
 株主数 4,211 名

大株主

株主名	持株数(千株)	出資比率 ^{※1} (%)
株式会社UH Partners 2	3,039	9.58
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,466	7.77
光通信株式会社	2,387	7.53
株式会社UH Partners 3	2,381	7.51
株式会社みずほ銀行	1,534	4.84
株式会社三井住友銀行	1,532	4.83

※1 出資比率の算定に際し、発行済株式の総数から自己株式1,542千株を控除しております。

発行済株式の所有者別状況 (千株未満四捨五入)



※2 「個人・その他」には自己株式1,542千株(4.6%)を含んでおります。

コーポレートサイトのご案内

当社の事業内容、ニュースリリース、IR情報、サステナビリティ情報等の詳細をご覧ください。



<https://www.djk.co.jp/>



〒101-8222 東京都千代田区神田駿河台四丁目6番地 御茶ノ水ソラシティ17階
TEL: 03-6370-8600(代) FAX: 03-6370-8601
<https://www.djk.co.jp/>

2024年10月発行



環境に配慮したFSC®認証紙を使用しています。