

CSuOメッセージ



社内一丸となって 企業価値向上に向けて サステナビリティ経営を推進し、 社会における第一実業の 存在価値を高めてまいります。

取締役
常務執行役員 CSuO **船渡 雄司**

当社は、2023年4月にサステナビリティ委員会、およびサステナビリティ推進部を設立しました。船渡CSuO(Chief Sustainability Officer)が設立までの経緯と、今後の取り組みをお話します。

設立までの経緯

私は2023年4月にCSuO兼総務本部担当役員に就任しました。1987年に入社以来、産業機械から始まり一貫して事業本部に籍を置いてきました。欧州およびシンガポールでの駐在経験を経て、2021年4月に帰国し、航空・インフラ事業部およびアジア・欧州エリアの担当役員となりました。

当社グループは2022年4月に新しい経営理念、成長戦略[V2030]を掲げ、これらに基づき中期経営計画[MT2024]を推進しています。策定の過程ではサステナビリティ関連で多くの議題が上がり、経営企画本部でサステナビリティタスクフォースを立ち上げ、その責任者に任命されました。以来、当社のサステナビリティ経営の基盤づくりに取り組んでおります。

サステナビリティタスクフォースは会社として中心に

据え推進していく目的のもと、サステナビリティ推進委員会へと移行しました。年2回定例会を開催し、その中でサステナビリティ基本方針の策定、「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)」提言への賛同、EMS(環境マネジメントシステム)とマテリアリティ(重要課題)を関連づけた第一実業独自の新しいフレームワークを作り、これは外部のEMS審査機関より評価されました。統合リスクマネジメント室設立に向けた社内提言や戦略的事業投資におけるサステナビリティの観点からのルール作り等も行いました。このように多角的な観点でサステナビリティ経営における基本を整備した上で、2023年に推進委員会をサステナビリティ委員会と改称し、その事務局として具体的な取り組みを推進するサステナビリティ推進部の設立にいたしました。 [詳細はp.49](#)

現場に寄り添う重要性

2023年6月、年に1度開催される部門長会議にて、私の責務は「サステナビリティ経営の推進に対する責任である」と説明しました。ひとつ言えるのは、75年の歴史がある

当社グループの事業活動がサステナブルではなかったということではなく、近年、営業の前線はサプライチェーンのデューデリジェンスを求められるなど、環境、人権、ガバナンス等を重視する社会トレンドを誰よりも肌で感じています。改めて当社グループのサステナビリティ経営を体系的に整理し発信していくことは、ビジネスの現場を後押しすることにつながると考えています。事業本部側においてサステナビリティ経営について腹落ちしなければ、マテリアリティの取り組みを事業に落とし込む過程で、現場の負担が増えることになりかねないため、当社グループが目指す姿をきちんと事業部門に説明することが、長年にわたり現場を知る私の役割だと考えています。サステナビリティ基本方針に掲げたように、「世界のさまざまな現場に寄り添うビジネスを展開して」、「企業価値を高め」、「持続的かつ利益ある成長を追求」していくこと、つまり第一実業のサステナビリティ経営とは、ESGを俯瞰した経営を実践し、利益ある成長を目指すことです。新しい時代を担う商社として、時代に適応し事業を通じて社会に貢献し、利益を生み出し、生き延びていく、そのためには自らのマインドセット(意識改革)が重要であると伝えています。現場の理解のもとにサステナビリティ経営を実践し、企業価値を向上しステークホルダーの皆様の期待に応える、その両軸が重要テーマだと認識しています。

今後の取り組みについて

サステナビリティ委員会およびサステナビリティ推進部の今後の活動ですが、優先テーマの一つがサステナビリティの浸透活動および成果に対する評価方法の確立です。啓蒙活動の一環として私自身も国内外へ足を運び、当社グループの歴史や経営理念、商社機能についての説明会を改めて実施しています。一方で、マテリアリティの取り組みについては、その進捗と成果を評価する仕組みを構築中です。目標となるKPI等を設けて開示し、外部評価も参考にモニタリングを実施、社内に落とし込んで次のアクションを進める。そうしたPDCAサイクルを地道に繰り返すことで当社グループのサステナビリティ経営が深化すると考えています。

また、当社は2022年8月にTCFD提言に賛同後、温室効果ガスのScope 1(直接排出量)、Scope 2(間接排出量)を算

出し公表しています。現在はTCFDワーキンググループ(WG)でリスクと機会の分析、評価方法の構築に取り組んでいます。WGにはバイオガス発電所など環境貢献事業に実績があるプラント・エネルギー事業本部等からもメンバーが加わるなど、コーポレート部門と事業部門が一体となり知見を高めながら施策に取り組む体制整備に努めています。そのほか、人権方針の策定などサステナビリティ領域は多岐にわたりますが、最も重要な取り組みは、総務本部および経営企画本部と連携する人的資本経営です。

人を基盤に、新たな歴史を創る

先ほど、社員の意識改革が必要と申しあげましたが、そのためには会社側の変革も必要との認識のもと、2023年3月期には体系的な人材育成プログラムの整備、全社的な社員のエンゲージメント調査を実施しました。その結果、社員が裁量を持って自律的に業務遂行できる風土であるとのポジティブな評価が高い一方で、キャリアアップやスキルアップに向けた会社の支援を要望する声も聞かれました。調査の分析結果を事業部門およびコーポレート部門の幹部に細かく説明して各部門の取り組みに反映してもらいながら、今後も定期的に調査を実施し、経過を確認していく予定です。また、社員が希望するキャリアプランを自己申告する仕組みを整え、今後は個人のライフプランに合わせたテーラーメイドの教育制度の導入も検討しています。また、これまで商社の仕事は、お客様に対応するために時間に縛られがちだったのも事実です。事業部門長等に「時間で働く」のではなく、仕事のプロセスを見直してデジタル技術を活用しながら生産性を重視する意識改革を求め一方で、女性活躍推進を念頭に、結婚、出産、介護などのライフイベントに合わせて働きやすい環境づくりも行ってまいります。さらには、これからの当社グループの成長には海外ビジネスの拡大が不可欠です。当社グループの人材は既に多国籍ですが、現状のグローバル人材にはエンジニアが多く、今後はさらに商社機能のノウハウを身に付けるための長期研修や人材交流等を通じて、グローバル市場で外国籍企業にもビジネスを拡大できる商社パーソンを育ててまいります。意識改革と新たなチャレンジを続けながらサステナビリティ経営を推進し、第一実業の存在価値を高めてまいります。

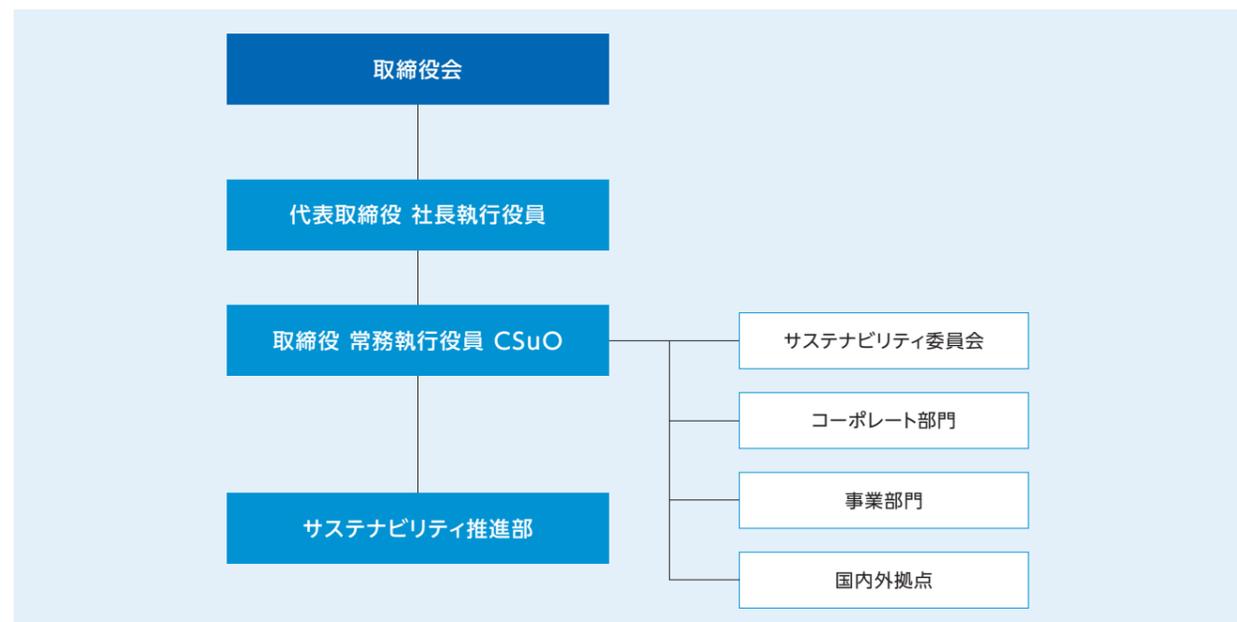
サステナビリティ

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することとしています。同委員会は、代表取締役社長執行役員を委員長とし、取締役常務執行役員CSuO(Chief Sustainability Officer)が責任者を務め、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うえで、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新設し、CSuOのもと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)

- サステナビリティ基本方針の策定および環境方針の改定
- リスクマネジメントに関する事項
- 環境マネジメントシステム(EMS)を活用した推進活動
- マテリアリティに対する目標について
- 気候変動に関する取り組みのモニタリング
- グループ会社を含むサステナビリティ推進
- 海外拠点におけるESG関連法への対応検討
- 人権方針の策定

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は、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、法令順守
- 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

人材 Human Resources



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

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」そう考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。

人的資本経営

当社は社員一人ひとりを「自ら考え、周囲に動きかけながら、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ます。

期待される効果	人的投資	具体策	関連指標・KPI	経営戦略
For NEWCOMER ビジネス基礎の習得 企業理念・歴史の共有	短入社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	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	各種集合研修受講率 サブスク受講率	当事業 基礎体力 向上
For MID-LEVEL ビジネス応用力の習得 中堅人材の自律性醸成	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	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	各種集合研修受講率 サブスク受講率	
次世代型エンジニアリング商社 → 高度専門性強化	新卒・経験者採用活動の多角化 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	理系・経験者採用比率 各種教育参加比率	従業員の 労働意欲 成長意欲 向上
多様性推進 → 異文化理解力 → 世界市場で「稼ぐ力」に	新卒・経験者採用活動の多角化 職群等級の給与体系見直し	女性・外国籍人材採用強化 職群転換制度の運用促進	女性中核人材比率 男女間賃金格差 外国籍採用比率	
従業員エンゲージメント向上 従業員の健康増進	各種の働き方改革施策推進 グループ保険料の費用負担	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	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	B/S経営 浸透
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	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	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	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	

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回開催しています。この委員会には代表取締役である社長執行役員と専務執行役員も参加し、委員との隔達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。

また、米州・欧州・アジア・中国の海外4エリアと連動した海外人材育成委員会も実施し、当社の経営理念を海外従業員と共有し外国籍企業との取引を拡大すべく取り組んでいます。さらに日本人が海外に駐在して経験を積む機会を得ることと同様に、海外従業員の日本やその他拠点での駐在の機会を創出し、多様性の増進を通して異文化理解を深め、各地域でのビジネスを拡大できるよう、当社グループ内の人材流動性を活発化させる仕組みの構築を進めています。

人材戦略

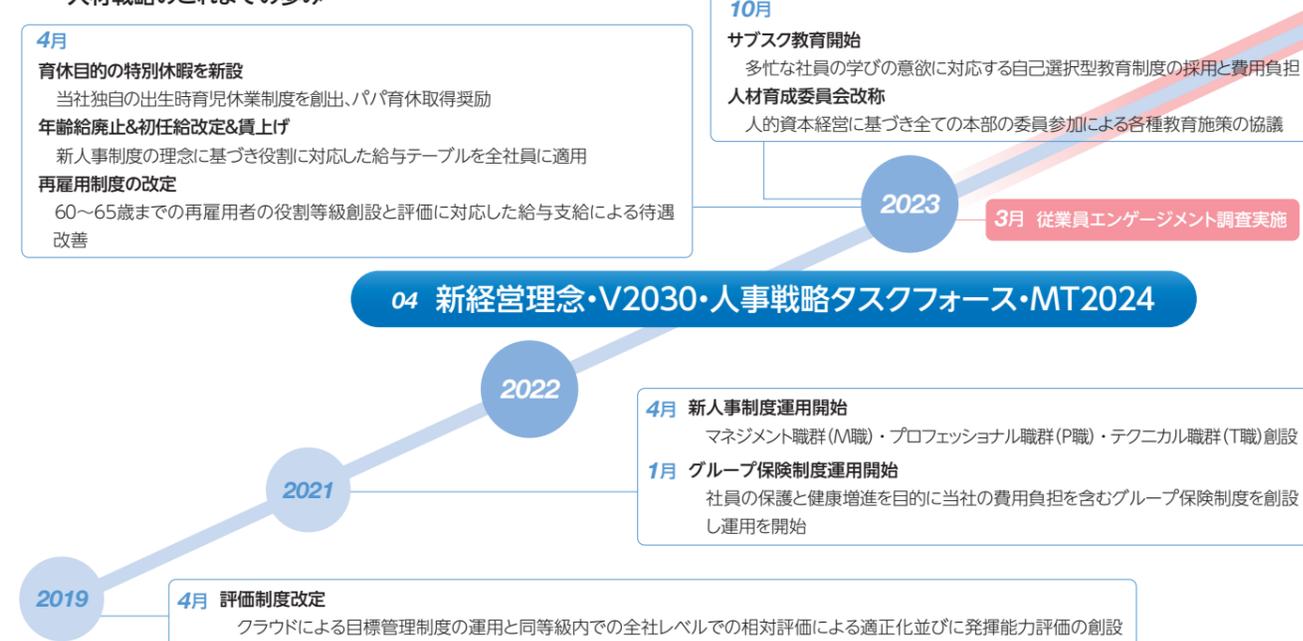
当社は従来型のメンバーシップ的な人事制度から、各々の職責が持つ役割を明確にした「新人事制度」を2021年度より運用を開始しております。「次世代を担う人材育成」「働きがいの向上」をメインテーマに据え、総合職群の先のマネジメント職群(M職:旧管理職群)のほか、新たにプロフェッショナル職群(P職)、テクニカル職群(T職)を設け、個々の適性に応じた職群を選択できる仕組みです。

人材戦略における施策の実効性はエンゲージメント調査や自己申告書に基づく人事部による個人面談により、社員からの声を集約することで検証を行い、修正や新たな施策の立案に活用できるよう、サイクルを回しています。2023年3月実施のエンゲージメント調査においては、中期的な教育施策の不足に対する社員の声が出されたことを受け、自己申告面談時に長期キャリアパスを話し合えるよう運用を改善しています。また、より自律的なキャリア形成に向けて、社内議論を進めています。

今後、人的資本経営に基づく各種の施策と紐づける形で、中間目標として2023年4月に一般事業主行動計画を策定し、[MT2024]で下記の内容を推進しています。

目標1	総合職に占める女性比率10%	新卒総合職における女性採用	2023年度実績：22名中5名
目標2	有給休暇取得率70%、男性育児休暇取得率100%	有給休暇の取得状況の共有	2023年度実績：59.7%
目標3	働きがいのある職場環境づくり	エンゲージメント調査結果と改善策の社内共有	2023年度実績：全本部共有

人材戦略のこれまでの歩み



人材

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、働く環境の改善等)、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

高い評価が出たのは、意見が尊重され、裁量をもって自律的に業務遂行できる会社風土でした。低い評価が出たのは、残業削減の取り組み、適正人員数の配置、長期視点の人材育成などでした。

これらの結果から、社員はやりがいをもって仕事に取り組んでいる一方、裁量が大きい一人に対する負荷が高い状態であり、全社で長期的に取り組むべき課題が明らかになりました。

対象者	正社員(国内勤務者)・嘱託社員
回答人数/対象人数	506/565名(回答89.6%)

項目	判定	全対象者平均点
総合満足度 (Employee satisfaction rating)	A	3.75
01_会社の魅力	B	3.31
02_目標・指揮	B	3.45
03_人間関係	B ⁺	3.72
04_労働環境	B	3.48
05_キャリア展望	B	3.26
06_評価と処遇	B	3.34
07_仕事の魅力	B ⁺	3.62
08_スキル・配置	B ⁺	3.13
09_心身の健康	B ⁺	3.19

まとめ

調査結果については社員に開示の上、各本部長への説明、役員への研修を実施しました。今後も継続的に改善施策を実行していくことで、働く環境の整備を図り、社員の働きがい、そして会社業績の向上につなげていきます。

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
従業員数	508名	524名	558名	591名
男性	369名	389名	421名	441名
女性	139名	135名	137名	150名
平均勤続年数	12.3年	12.9年	12.6年	12.7年
男性	13.0年	13.7年	12.9年	13.4年
女性	10.3年	10.1年	11.5年	10.3年
有給休暇取得率 ^{※1}	56.0%	49.9%	56.8%	59.7%
育児休業利用者数	9名	8名	10名	15名
時短勤務利用者数	3名	7名	6名	12名
育児休業復職率	100%	100%	83.3%	85.7%
介護休業利用者数	0名	0名	0名	0名
離職率	6.0%	2.7%	3.9%	4.3%
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

※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。

Column

経営理念でつながるDJKグループを目指して

2022年4月にスタートした成長戦略「V2030」の策定段階において、「創業の精神」および「社是三原則」を改めて見直し、これらを「創業期の理念」として当社の基盤としながらも、この大変革の時代の要請に応え得る内容に進化させたいとの思いから新しい経営理念の検討を始めました。事業の成長と同時に、地球環境への貢献、ウェルビーイングや人権を意識した経営など、社会の一員として果たすべき社会的責任が、我々の働く意義としてしっかりと反映され、社会からその存在を期待される会社であり続けるため、ミッション、ビジョン、バリューを明確にし経営理念としてまとめました。策定後は、DJKグループ全社員に深く理解されることが何より重要と考え、約1年半ほどの時間をかけ、本部別、国内外拠点別、グループ会社別に経営理念浸透活動として説明会を実施してまいりました。新しい経営理念を策定した背景を含め、文章だけでは伝わりづらい理念に込められた思いを理解していただくとともに、実践してもらうための活動です。質疑応答を通じて成長するための方向性が明確になったなど、多くの共感、賛同をいただきました。

今後は説明会にとどまらず、多言語対応、各拠点でのポスターの掲示など、さらなる浸透活動に加え、統合報告書や投資家向け説明会等で経営理念の実現に向けた取り組みを積極的に発信することにより、ステークホルダーの皆様からのご支持と社員が共通の理念でつながるDJKグループを目指してまいります。



上席執行役員
経営企画本部長
南 善一郎

Column

海外拠点での経営理念の認知度向上に向け

私は2011年にセールスエンジニアとしてDJK EUROPE GMBHに入社しプラハ支店に配属となり、現在は支店長を務めております。2023年5月にDJK本社を訪問した際、経営理念や成長戦略「V2030」の説明を聞き、経営理念の考えやこれに基づいた働き方をプラハ支店のスタッフ全員と共有したいという思いが高まりました。また、「欧州の全てのスタッフにもこの理念を共有してほしい」という私の思いがすぐに受け入れられたのはうれしい驚きでした。

6月下旬にはブルガリアで、経営理念や「V2030」のワークショップを実施しました。私たちはこれまでミッションやビジョンやそれらの違いも理解していませんでした。しかし、素晴らしい事例を用いて経営理念が説明され、ワークショップの実践的な側面を強調しました。理論と実践の結びつきが、私たちの理解を豊かにし、実際の業務にどのように適用できるかを示しました。「Practice makes Perfect」という言葉どおり、実践が重要であり、私たちの成功につながることを実感しました。

欧州では、私たちは異なるオフィス、性別、職場での立場や年齢で構成された小さいグループで働いており、この多様性がアイデアや幅広い意見の創出につながっています。私たちは「Oneグループ、Oneチーム、One DJK」であり、これが私たちのミッションとビジョンをかたち作っています。このワークショップを通じて、DJKの経営理念が全社員にとっていかに重要であるかを理解できました。私はこのような取り組みがDJKグループの全役職員にも行われればと強く思います。



DJK EUROPE GMBH
プラハ支店長
Jan Vacek

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。

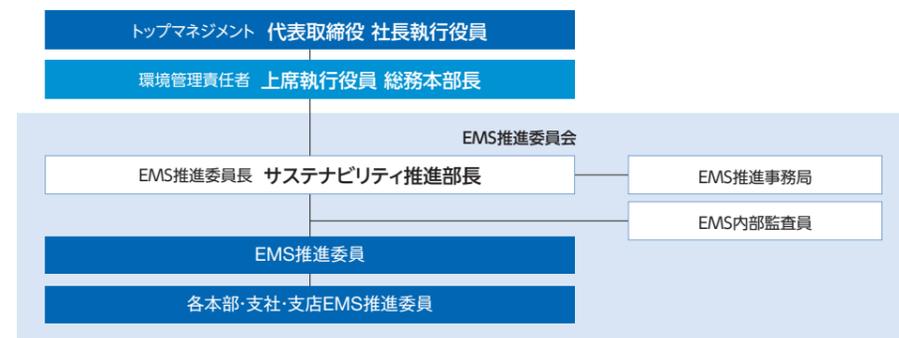
- 本環境方針のもとに環境マネジメントシステム(EMS)を構築し、その運用と継続的改善に努めてまいります。
- 地球環境の保全、改善に資する商品の取り扱いを行い、事業活動を通じ、気候変動の緩和に貢献してまいります。
- 生物多様性、森林・水等の限りある資源の重要性を認識し、事業活動への展開をはかります。
- 事業活動を行う上で環境に関する国内外の法規、規則、協定等を遵守します。
- 当社グループで働くすべての役職員が環境経営の理解、意識の向上を行い、これを継続的な教育を通じ広く啓蒙してまいります。

環境マネジメントシステム(EMS※)推進体制

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、環境管理責任者は総務本部長と定め、環境方針に基づきEMS推進委員会を中心に、PDCAサイクルにより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。

※ Environmental Management System

EMS推進体制図



気候変動への取り組み

TCFD提言への対応

当社は、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、持続的かつ利益ある成長を追求しています。

気候変動は当社のビジネスにリスクおよび機会をもたらすものであることから、2022年8月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明、同提言に沿った分析と検討を開始し、情報開示を順次進めています。



戦略

当社は、持続可能な地球環境への貢献をマテリアリティの一つとして特定し、脱炭素社会の実現を目標として掲げています。自社の削減目標として、Scope1,2の削減率を定めるとともに、成長戦略「V2030」の投資戦略に脱炭素を取り込むなど、事業を通じた取り組みを開始しています。

具体的には、愛知県田原市でのバイオマス発電会社への出資や、バイナリー発電装置の導入推進、環境負荷低減を図るアンモニア製造技術を有する企業への出資などの取り組みを行っています。

ガバナンス

気候変動を含むサステナビリティに関する取り組みは、サステナビリティ委員会にて審議・検討を行い、同委員会の事務局を担うサステナビリティ推進部を中心に進めています。

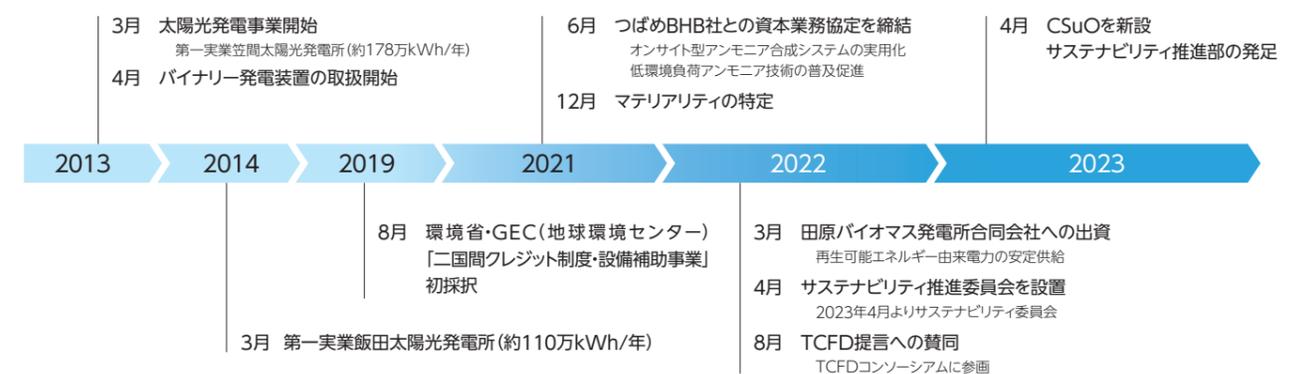
[詳細はp.49サステナビリティ推進体制を参照](#)

なお、シナリオ分析については、営業的・財務的視点を踏まえた総合的な取り組みが必要となることから、部門横断的なワーキンググループを結成し、検討することとしています。

リスク管理

当社のリスク管理は、リスク管理委員会を中心として行われ、サステナビリティに関わるリスクについても、同委員会の議案として取り上げられています。但し、気候変動リスクを含む重要かつ優先的に取り組むべきリスクについては、サステナビリティ委員会のモニタリングを受けています。また、リスク管理委員会は、リスク管理を効果的かつ効率的に実施するために、リスク管理

環境関連の主な取り組み



TCFD分析ワーキンググループの設置

サステナビリティ委員会の下部組織に当たる分科会として、TCFD分析ワーキンググループを発足させました。同グループにおいて、気候変動のリスクおよび機会の特定、当社ビジネスへの影響について、短期・中期・長期の視点で捉え、議論を重ねています。これらを適切に管理し、気候変動への対応および事業戦略の推進を図っていきます。



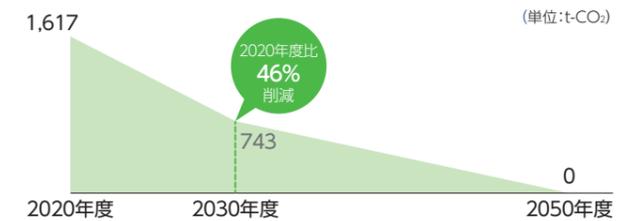
規程に基づき、その他のリスクと併せて、当社戦略に沿った気候変動リスクの管理を行っております。

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、営業車等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車等の導入検討を進め、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。



※2022年度の排出量は現在算出中



※Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼・工業プロセス）
Scope2：他社から供給された電気、熱、蒸気の使用に伴う間接排出
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。また、海外現地法人における現地スタッフの自家用車使用に伴う排出量は、その推計値を、Scope1およびScope2から除外しています。

環境

環境負荷低減に向けた取り組み

環境配慮型商品の普及促進

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、省人化等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いきます。



プラント保安向上への取り組み

当社は各種プラントの設備高経年化・労働者不足といった社会問題に対応するため、カメラ・センサー等を有効活用したスマート工場・保安の構築に取り組んでおり、コニカミノルタ株式会社製のガス漏えい監視システムの取り扱いを開始しました。ガスの漏えいは引火や爆発の原因となり、これらの安全対策は最重要課題です。

従来、ガス検知器で行っていたガス漏えい点検に同カメラを使用することで発生源の特定や高所での異常も容易に判別することができるようになりました。同カメラは炭化水素系のガスを可視化するもので、日常点検で容易に使用できるハンディタイプ、24時間365日自動監視することが可能な設置タイプの2種をラインナップしています。また作業現場における揮発剤のガス溜まり等も可視化することができ、作業環境改善と事故防止にもつながります。今後はこのような観点から、プラント設備のみならず、燃料基地やタンカー、各種製造現場における活用も進めてまいります。

また、温室効果ガス(メタン等)の大気への拡散を監視することで、環境負荷低減にも貢献してまいります。



「LOGITO」による産業の持続的発展への貢献

もの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おります。

長年培ってきた総合機械商社としての知識と経験に加え、豊富な現場経験を持つエンジニアが国内外のさまざまな機器の中から最適な設備を提案し、お客様にとってコストパフォーマンスの高い自由設計を実現いたします。工場の分析からレイアウト提案、設備選定、さらには施工、アフターサービスまでワンストップのソリューションを提供します。

「LOGITO」はお客様の事業の継続と拡大を支援するだけでなく、製造現場や工場等の省人・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、環境への配慮など、さまざまな側面で産業の持続的発展にも貢献してまいります。



資源循環型社会への取り組み

当社は、パナソニック プロダクションエンジニアリング株式会社製の樹脂分別装置を取り扱うことにより、「持続可能な地球環境」の目標である「資源循環型社会の実現」に向けた取り組みを進めています。これまでは、PS、PP、ABS(プラスチックの種類)*の分別には、種別ごとに装置の切り替えが必要であり、コストおよび時間がかかっていました。しかし、この装置は3種類を同時に分別できる技術を採用し、高純度かつ高処理量(500~700kg/h)の選別が可能になりました。また、選別に使用するエアノズルは、お客様のリサイクルニーズに合わせてカスタマイズでき、装置の採用を容易にします。当社は、この技術と装置を広く普及させていくことで、リサイクルプラスチック(樹脂)の再利用をさらに促進していきます。

* PS(ポリエチレン)、PP(ポリプロピレン)、ABS(アクリロニトリル・ブタジエン・スチレン)



社外取締役座談会

多角的な視点で経営の透明性に寄与し、さらに一段上へとガバナンス機能を高めてまいります。

左から

中山 和夫
社外取締役

坂本 嘉和
社外取締役

山田 奈美香
社外取締役



当社に対する評価について

坂本 私は2015年に社外取締役に就任しました。税理士という立場ですが、かつて国税局職員として数多くの企業経営者と接した経験から、ガバナンス強化に向けた幅広い提言をさせていただいています。当社には社外取締役の意見を真摯に受け止めて対応いただき、一定レベルまでガバナンス体制が強化されたと感じています。

就任当初より、最優先課題として提言してきたのが経営管理体制の強化です。従前は営業重視の姿勢が強く、結果として危機管理など企業統治で不足する点がありました。2020年10月にはガバナンス委員会、2023年4月に統合リスクマネジメント室が設立されるなど、経営管理機能を充実させる一方で、経営方針やビジョンの明確化と周知に向けて、長期ビジョンである成長戦略「V2030」や中期経営計画「MT2024」を策定しました。また、新しい経営理念を策定し社員への浸透を図り、さらにはIR広報の充実、DXの推進、人材投資にも力を注ぎました。これら総合

的な取り組みを通じて、戦略的な事業展開の基盤となる体制が整ったと感じています。

山田 私が当社社外取締役に就任したのは2020年6月で、当時はコロナ禍のため、取締役会をはじめとする会議体には、オンラインで参加させていただくことがほとんどでした。しかし、独立性を損なわない範囲で、全社営業会議などにも参加させていただくなど、会社から密な情報連携を受けていたことから、取締役会の議論の前提となる会社情報について、不足を感じることはありませんでした。就任直後には、新たにガバナンス委員会の設置に向けた取り組みが開始されましたが、ガバナンス委員会の設立に際しては、どのような委員会にするか、社内外の取締役が密に議論を行うことができ、非常に有意義だったと感じています。

私から各取引案件等のリスク管理について、取締役会決議後も継続した進捗報告等が必要であると指摘した際には、すぐに取締役会で進捗報告が行われるようになるなど、社外からの提

言に会社として真摯に対応いただいています。また、統合リスクマネジメント室の設立とも合わせて、会社全体で継続的にリスク情報を共有する体制が整備されつつあり、モニタリング機能の向上につながっていると思います。

中山 私は2023年6月に社外取締役に就任しました。総合商社に35年勤務し、その後も多種多様な業界とビジネスでお付き合いをしてきました。当時から当社については機械のスペシャリスト集団という印象がありましたが、さらにビジネスの守備範囲が広がり高度化していると感じています。商社は世の中のニーズに対応して変わり続ける業態です。当社は75年という歴史を生き抜いてきた、時代とともにしっかりと自らを変革する力のある会社だと感じています。

エンジニアリング商社として、これからもマーケットニーズの変化に真っ先に応え、世の中が必要とする新しいビジネスを提供していく、そのためにはあらゆる側面でのリスク管理が必要になると思います。長いサラリーマン人生を送ってきた私の経験を生かして、社外取締役としてお役に立てるよう役割を果たしていきたいと考えています。

さらなる発展を目指して

坂本 現在の当社は、成長戦略「V2030」が掲げる定量的、定性的な長期目標を開示し、その過程として中期経営計画「MT2024」を推進しています。そうした中で、当社の魅力である、一致団結して問題を早期に解決する力などを維持しつつ、さらに進化する必要性も感じています。具体的には「モノ売り」から「モノ×コト」売りを掲げる中、既存の商権や商材に執着しすぎることなく、新しい市場やビジネスを開発していくため、今後の5年間で150億円程度の事業投資額を設定し、さらに脱炭素への取り組みも表明しており、持続的な成長につながる取り組みを進めています。

今後はさらに大型化・長期化する傾向にあるプロジェクトのリスク管理、案件ごとの利益管理をしっかり行っていく必要もあると考えています。

山田 統合リスクマネジメント室などの「器」が整備され、さらに中身の議論を深める必要があるということですね。私は新しい取り組みを推進する際には、上意下達に加えて社員からの意見をもとにした体制づくりも意識すべきと感じます。例えば、現在、女性の取締役は私1名で、女性の執行役員や管理職等の数で課題があるのも事実です。背景には日本の商社という業態が男性主体で、女性管理職などのロールモデルが少ないという現状もあるかと思います。人材の多様化を進めるにあたり、サステナビリティ委員会において女性社員の意見を反映していく具体的な仕組みづくりも、今後は重要な課題になると思います。

坂本 これまでに当社は、社員の働く環境や意識の向上に向けて、社員の満足度調査の実施、それらに基づく社員教育や採用方法の見直し、育児支援制度等の構築、技術職など専門職の給与体系の見直しも行ってきました。社会全体における労働力不足を背景とした人材戦略、多様性への取り組みはさらに進める必要がありますね。

中山 労働環境と賃金とのバランスをとりながら人手を確保する、さらに女性の活躍推進を含む多様性の取り組みは、日本企業全般の悩みだと認識しています。特に女性の登用については、私自身の経験も踏まえ、男性管理職等が必ずしも男性と女性を平等に評価できているか疑問も感じます。歯車を大きく動かすには、アンコンシャスバイアスを排除する研修の取り組み、女性への優遇措置といったいわゆるアフターマティブ・アクションなど多角的な施策を検討する必要があるかもしれません。

自身が果たす社外取締役としての役割について

山田 私は戦略的事業投資を含む各種案件について、第三者からの視点でリスク等に関し意見を述べるなど、弁護士としての経験がお役に立てばと思っています。そのためには、あえて「場の空気を読まない力」が必要で、自分の疑問や意見をきちんと提示する姿勢が大事であると考えています。

一方で当社においても、自社が対応する経営課題を自らの意思できちんと取捨選択して、経営資源をうまく使いながら対応することが重要であり、そうした対応が着実なガバナンスの向上、ひいては社会的存在価値の向上につながると考えます。

中山 私自身は社外取締役の本質的かつ最も重要な役割とは、経営判断や意思決定プロセスの透明性維持に寄与することだと考えています。自社をよく知らない外部の人間に、なぜこの施策をやりたいのか、期待される成果とはどのようなものかを分かりやすく説明する、思いもよらぬ質問に答える、その過程を繰り返すことで経営の透明性を高めることが社外取締役の存在意義ではないでしょうか。そのためには、企業の説明を見抜く力、すなわち過去の経験や知識が必要であり、「親身な他人になる」ことがとても重要なのではないかと感じています。

坂本 リスクを回避するために、私自身も会社から提示された内容に「本当にそれでいいんですか？」と尋ねる姿勢を意識しています。中山取締役が指摘された経営判断の決定プロセスの透明性については大変重要なポイントで、ガバナンス委員会を通じた経営陣等への諮問が大いに寄与していると感じています。委員長として潤滑油の役割を意識しながら社内外取締役等の意見を反映し、委員会機能ひいては当社のガバナンス機能をさらに向上していきたいと考えています。

取締役および監査役 (2023年6月22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 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)

4 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)

5 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(現任)

6 船渡 雄司 取締役 常務執行役員

- 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(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・沼澤税務会計事務所) 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(現任)
- 2023年 6月 当社取締役(現任)

10 川井 昭宏 常勤監査役

- 1984年 4月 当社入社
- 2020年 6月 当社常勤監査役(現任)

11 松宮 俊彦 社外監査役

- 1971年 4月 パイオニア株式会社入社
- 1972年 7月 株式会社流通技研入社
- 1979年10月 デロイト・ハスキンス・アンド・セルズ会計事務所 (現 有限責任監査法人トーマツ) 入所
- 1983年 3月 公認会計士登録
- 1991年 7月 同監査法人社員(パートナー)
- 2011年10月 松宮俊彦公認会計士事務所開設(現任)
- 2012年 6月 当社監査役(現任)
- 2020年 6月 KDDI株式会社社外監査役(現任)

12 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・沼澤税務会計事務所) 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

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、経営判断の的確かつ迅速化を推進すると同時に、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。

	取り組み・できごと	取締役人数	社外取締役比率
2009	株式報酬制度の導入(退職慰労金の廃止)	2010年以前 14人(社内のみ)	0%
2011	執行役員制度に移行 役員構成数の減員(14人⇒6人)	2011年 6人(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人(社内5人、社外1人)	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人(社内6人、社外2人)	25%
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人(社内6人、社外3人)	33%
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	2023年 9人(社内6人、社外3人)	33%

 取締役
  社外取締役
  女性社外取締役

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います。

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。

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

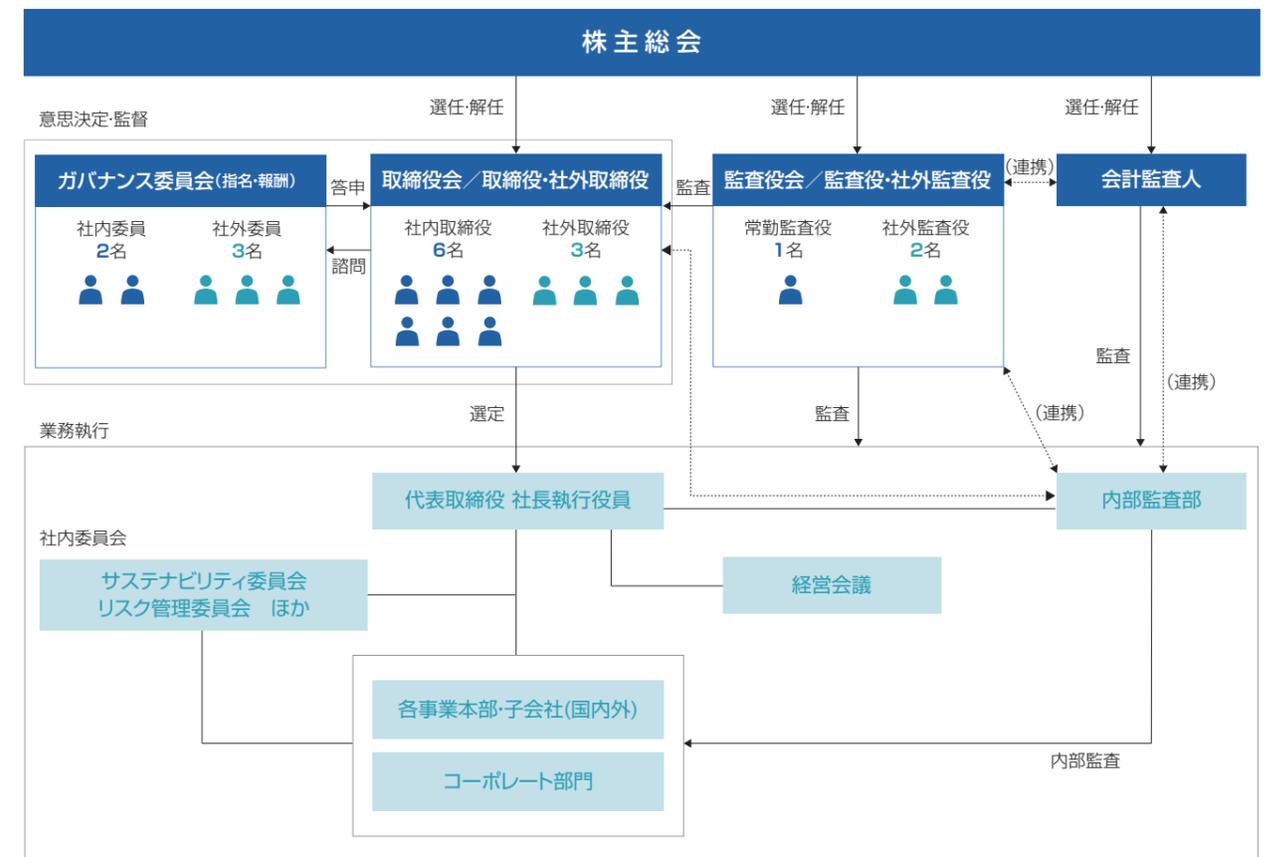
か、常勤監査役は社内の重要会議に出席するなどして、客観的立場で取締役の業務執行を監視しています。また、監査役は、会計監査人から監査計画及び監査結果について報告並びに説明を受けるほか、監査対象、監査方法あるいは監査結果についての意見交換を行い、情報の共有に努める等、監査の実効性確保に努めています。

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います。

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います。

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います。
	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および指導をいただいています。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います。
	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およ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います。
社外監査役	松宮 俊彦	公認会計士として財務およ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、選任しています。
	小山 充義	税理士の資格を有しており、財務およ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、選任しています。

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	
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	
船渡 雄司	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

社外取締役の知見および助言を生かし、透明性およ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)および取締役の指名・報酬および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、運営しています。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)
2023年3月期 開催回数	6回(2022年4・6・9・12月、2023年2・3月)
2023年3月期 審議内容	役員報酬(固定報酬、非金銭報酬)、取締役賞与、取締役任期、取締役候補者、スキルマトリックス

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。2022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、2023年3月期に取り組んだ内容は以下のとおりです。今後も、課題解決に向けて継続的に取り組んでいきます。

前期課題への取り組み状況

課題	2023年3月期の取り組み
企業経営経験を持つ社外役員の登用	取締役会構成員における多様性を充実させるため、企業経営経験を持つ社外役員を選任。
内部監査部と社外取締役の連携の強化	内部統制のさらなる強化を図るべく、内部監査部から取締役会への定期的な報告体制を構築。
年間を通じた議論や継続的な議論の設定	中長期的な企業価値向上に向け取り組み中。

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) 取締役会の議題(3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 中長期的な企業価値向上に向けた議論の推進 取締役会資料の十分な事前検討時間の確保(付議基準の見直し)
<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の運営(6問) 取締役会を支える体制(5問) 	

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、各役員の職責に見合った報酬体系としています。

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、業績連動報酬およ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およ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およ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および答申を踏まえ、取締役会で決定しております。監査役およ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」の下、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向

コーポレート・ガバナンス

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對しては、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上で、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4億500万円以内としました。

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および親会社株主に帰属する当期純利益とします。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資となり、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います。

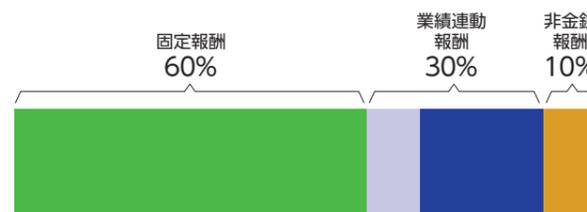
$$\text{各取締役への支給額} = \frac{\text{業績連動報酬(賞与A)の総額}^{\ast 1}}{\text{役位別係数の合計}} \times \text{各取締役の役位別係数}^{\ast 2}$$

※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

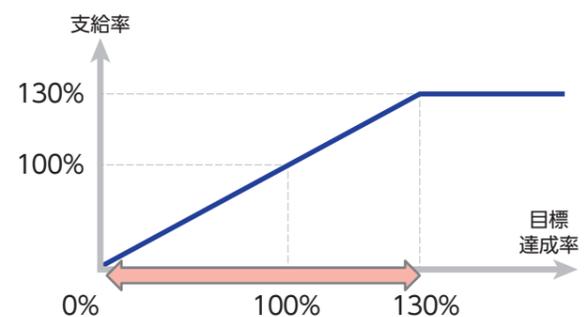
役位	係数	員数	上限金額
代表取締役 社長執行役員	100	1	29,318,000円
代表取締役 専務執行役員	74	1	21,695,000円
取締役 常務執行役員	56	4	16,418,000円

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および対象となる役員の員数

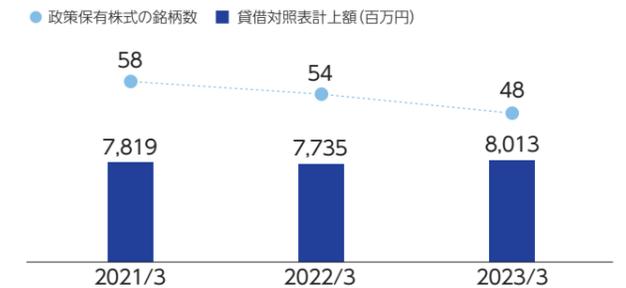
役員区分	報酬額の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役	406	233	143	29	6
監査役	22	22	—	—	1
社外取締役	17	17	—	—	3
社外監査役	10	10	—	—	2

※2022年6月23日開催の約99期定時株主総会決議に基づき、取締役6名に支払った賞与は含まれておりません。

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などを考慮し、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うえ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およ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。2023年3月期は7銘柄を売却し、2銘柄を縮減しました。

政策保有株式の銘柄数およ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およ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」を制定しています。

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對し改善を助言又は勧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およ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および管理に関する体制
- 3 当社およ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、執行役員および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
- 6 当社およ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および指示の実効性の確保に関する事項
- 8 当社およ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および維持を図り、必要に応じて、社内各部署にて監査、研修を実施しています。

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います。

グループ会社でのコンプライアンスの取り組み

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)は、当社の行動規範に基づき、各社にて行動規範を制定しています。海外関係会社については第一実業行動規範を準用して制定し、各地域によって現地の言語に翻訳しています。

海外関係会社においてはさらなる事業拡大に伴い、コンプライアンスの強化を図るため、欧州、米州、中国、アジアの各地域統括拠点において、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。

行動規範

第一実業株式会社行動規範を、次の5つのカテゴリーに分けて定めています。企業としての社会的責任を果たし、社会に貢献していくことを徹底しています。

- ① 取引先等に対する行動規範
- ② 投資家に対する行動規範
- ③ 社会に対する行動規範
- ④ より良い企業風土を作るための行動規範
- ⑤ 組織の一員としての行動規範

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およ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。

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および説明を行っています。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います。

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

リスクの捉え方

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おります。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おります。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」の上昇を意味しております。これに加え、全社で抱えるさまざまなリスクを統合的に管理する機能も、今日の当社企業活動の重要な課題となっております。

リスク管理体制

リスクマネジメントの体制は、リスクの洗い出し、絞り込み、優先度の決定、その後のリスク対応活動とPDCAサイクルの具現化、取締役会への報告と方針決定、さらに役職員への周知・徹底・啓蒙までを監修するため、「リスク管理委員会」を組織し、統合リスクマネジメント体制の構築に取り組んでいます。

そして、この統合リスクマネジメント体制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」を設置しました。当室の目的は、

- ① 当社のリスクに応じた各種取引、重要議案の審議に介在し審査、モニタリングを行うこと
- ② 事業部門とのコミュニケーションによるリスク管理基準の底上げを行うこと
- ③ 当社全体が直面するさまざまな潜在的リスクを統合的に管理する手法を確立すること
- ④ 社内外の各分野の専門的リスク管理機能を結合させリスクへの耐性および競争力強化、さらに企業価値の創出力を高める活動を推進すること、などがあります。

事業推進上のリスク管理

当社のこれまでの「事業推進上のリスク」の管理体制は、各事業部門が申請する売買取引や事業投資に対して、内部統制ルールをはじめとする各種ルールに沿ってコーポレート部門、担当役員、取締役会が承認するという、いわゆる申請側・承認側の明確な分離体制の下で審議が行われてきました。

しかし、複雑かつ大型のプロジェクト推進等には、適正な取引条件や取引形態の検討が不可欠であることから、コーポレート部門とエンジニアリング本部が主導し、プロジェクト計画の初期の段階から参画し、取引条件や取引形態を最適化した上で、申請・審議するシステムとし、契約が締結された後も両者が一体となってプロジェクトを遂行する体制へと変更しております。

統合リスクマネジメント体制(ERM)

従来のリスクマネジメントはあらかじめ提起された事案に対して、リスクの有無を事前に審議してリスクを最小化する、または顕在化し始めたリスクへの対処が主な対応でした。

今後は企業が直面するさまざまな潜在的リスクも管理することを目的に、全社(経営およびコーポレート部門を含む全ての部門)で自律的にリスクを洗い出し、その中で会社として取り上げるべき重点リスクを特定し対処する、より能動的、予兆的かつ計画的な対応を組織として確立することを目指した新たなリスクマネジメントの取り組みを強化していきます。

リスクマネジメント

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	各国に広がりがつつある保護主義、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。	世界四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付与されている信用格付け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、営業活動の制約要因となる可能性があります。このため、今後の売上高および金利動向によっては金融収支が悪化し、業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。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甚大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、業績およ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又は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	当社グループのサービスの幅を広げ、案件の取引規模が拡大する中で、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が想定されます。 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、検収後の不具合等の発覚により契約上の責任、費用が発生することが想定され、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	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。 これまで積み上げたノウハウのさらなる蓄積、成功事例の迅速な検証とともに、法務・経営管理部門の機能強化を通じて、リスクの回避を図っていきます。
与信リスク	当連結会計年度末における当社グループの売上債権の合計額は452億42百万円と、総資産の29.7%を占めており、取引先の信用悪化や経営破綻等により損失が発生するリスクを負っています。経済環境の悪化等による取引先の流動性危機、連鎖倒産、もしくは特定の大口と信先の経営不安等が発生し債権等が回収不能になった場合などは、当社グループの業績およ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および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	機能強化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きます。
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およ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およ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にも、環境破壊、人権、ダイバーシティなどに関連するさまざま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ものと認識しており、グローバル企業が実施するさまざま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。