

DJK Report 2023

経営理念

ミッション
Mission
果たすべき使命

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 CFOメッセージ
- 21 マテリアリティ
- 23 成長戦略・中期経営計画
- 25 中期経営計画 戦略的事業投資
- 27 セグメント一覧
- 29 事業別戦略
- 29 プラント・エネルギー事業
- 31 エナジーソリューションズ事業
- 33 産業機械事業
- 35 エレクトロニクス事業
- 37 自動車事業
- 39 ヘルスケア事業
- 41 航空・インフラ事業
- 43 地域別概況
- 45 特集「次世代型エンジニアリング商社」実現に向けて

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
- 50 人権の尊重
- 51 人材
- 55 環境
- 59 社外取締役座談会
- 61 取締役および監査役
- 63 コーポレート・ガバナンス
- 70 リスクマネジメント

データセクション

- 73 11カ年連結財務サマリー
- 75 グループ会社一覧
- 76 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へ、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。2023年版は、当社グループにとって重要な資本である「人材」に対する考え方やビジョンに掲げている「次世代型エンジニアリング商社」の実現に向けた取り組みについて詳しく説明しています。本レポートが、ステークホルダーの皆様への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

2022年4月1日～2023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



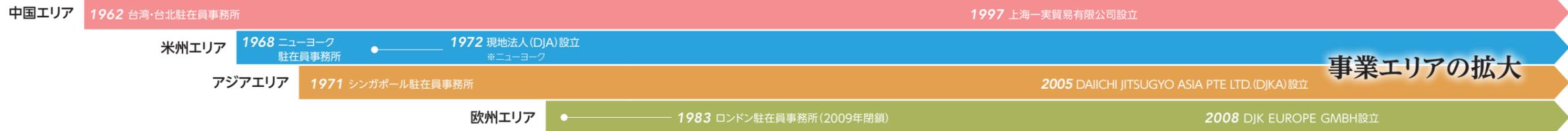
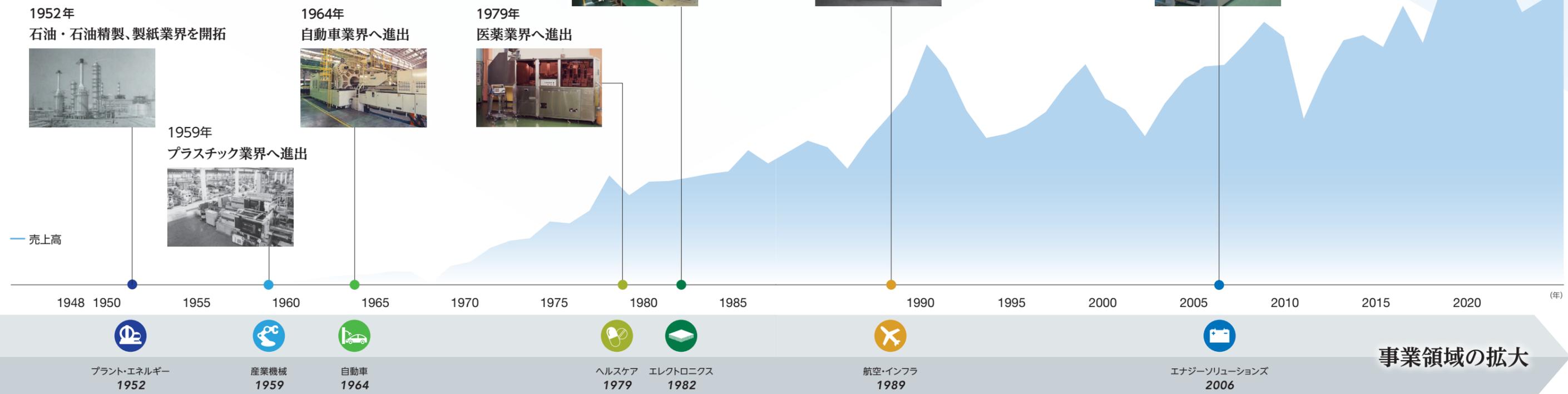
見直しに関する注意事項

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、機械の売り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。



創業(1948)~	1970~	1990~	2010~
<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始め、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>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始め、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>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、設備の据付だけでなく、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>エンジニアリング機能を強みに領域を拡大</p> <p>2010年代前半に自社の太陽光発電所を建設するなど、再生可能エネルギー分野への取り組みを本格化。また、製造各社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が増加し、ビジネス領域はより広範に拡大し続けています。それぞれの事業において「モノ×コト」売りビジネスの拡充を図りながら、サステナブルな社会の実現に向けた取り組みも加速しています。2023年9月30日現在、海外拠点は17カ国37拠点を構えるまでになり、今後は日系企業のみならず外国籍企業との取引拡大を目指してまいります。</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

75年

拡大するネットワーク

海外拠点数 (2023年9月30日現在)

17カ国 **37** 拠点

従業員数 (2023年3月31日時点)

連結 **1,319** 名 (単体 591名)

海外従業員数

412 名



持続的な成長と信頼

連結売上高

153,674 百万円

連結営業利益

6,717 百万円

海外売上高比率

53.6 %

(仕向先ベース) [詳細はp.43](#)

長期発行体格付 (2023年9月13日現在)

(株式会社日本格付研究所 (JCR)) **A-** (安定的)

「モノ×コト」売り

モノづくりを行うお客様に対して生産現場の課題解決につながる提案を行い、複数設備のコーディネートから据付後のアフターフォローまでトータルにお応えしています。最適なソリューションを提供するに当たり、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。

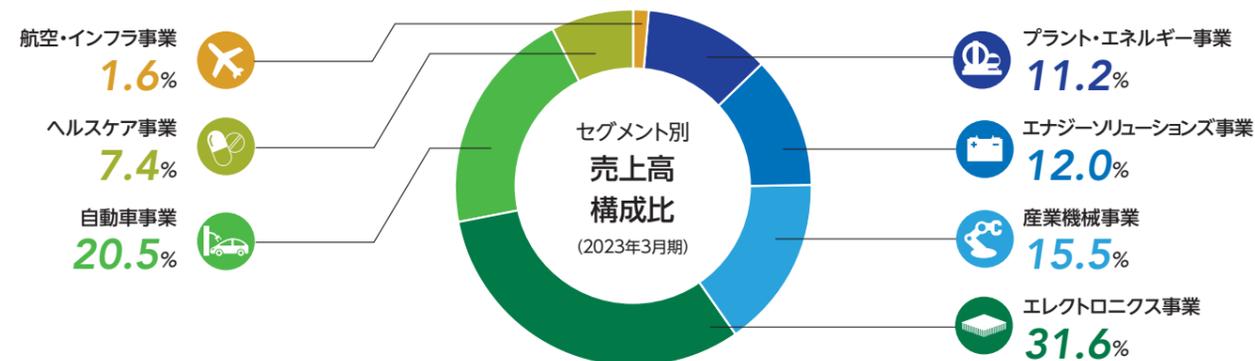


グローバルネットワークを駆使し、世界中のあらゆる市場から価値ある「モノ」を見つけ出し、フレキシブルに提案いたします。汎用機からお客様のニーズに合わせたカスタム対応まで、モノづくりにおける豊富な産業機械・設備を取り揃えております。

付加価値の高いソリューション技術の提供により、生産性向上・環境対応・コスト削減などお客様の課題解決に貢献いたします。モノづくりにおける豊富なノウハウや最先端の情報とともに、最適なサービス(コト)を通じて、お客様にとってより良い生産現場を実現していきます。

「モノ×コト」売りによる付加価値の向上

多様なニーズに応える7つの事業



独自のエンジニアリング機能

トータルコーディネート

新工場の立ち上げ

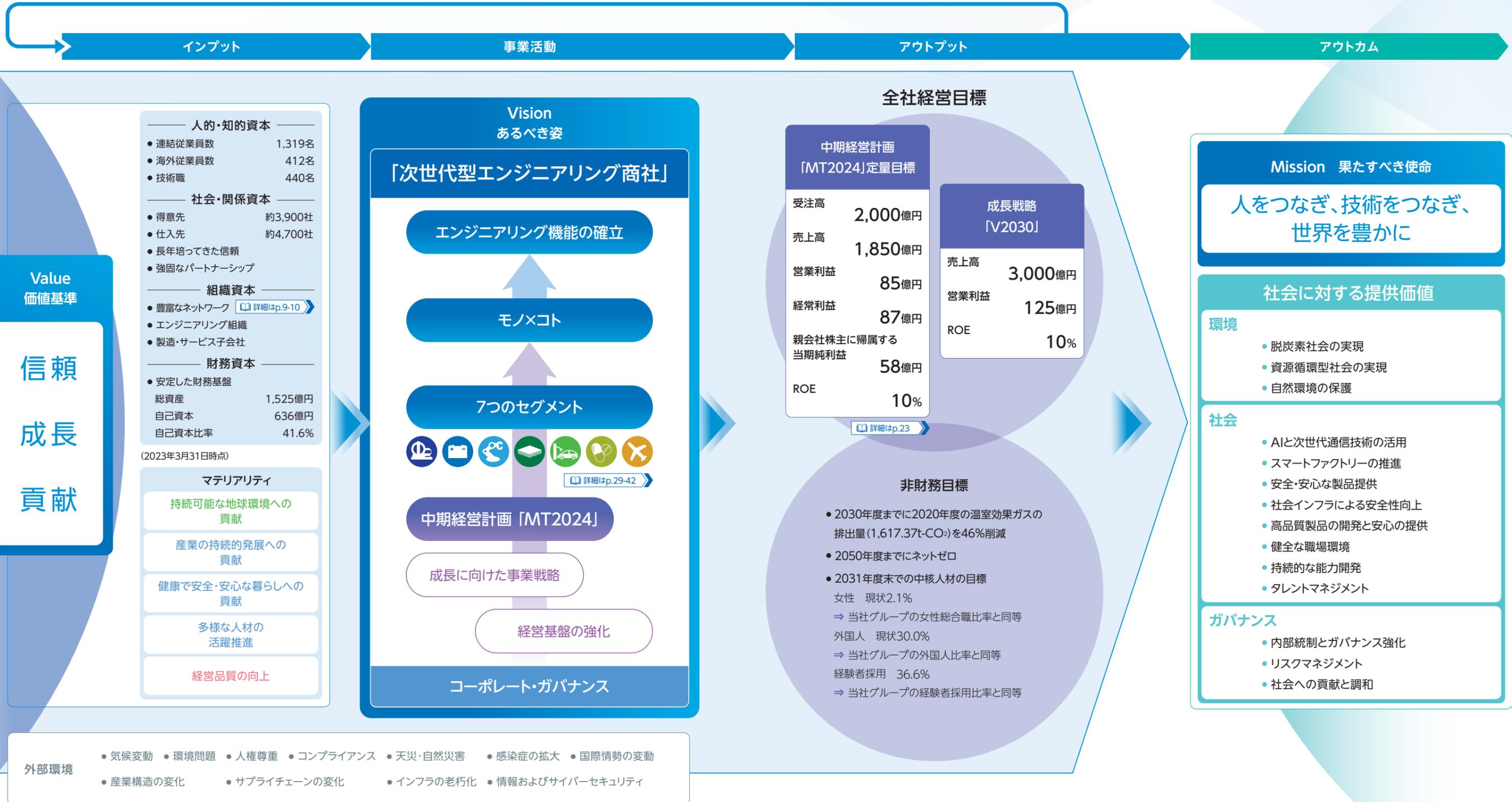
プロジェクト管理

多様なニーズへの対応

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。

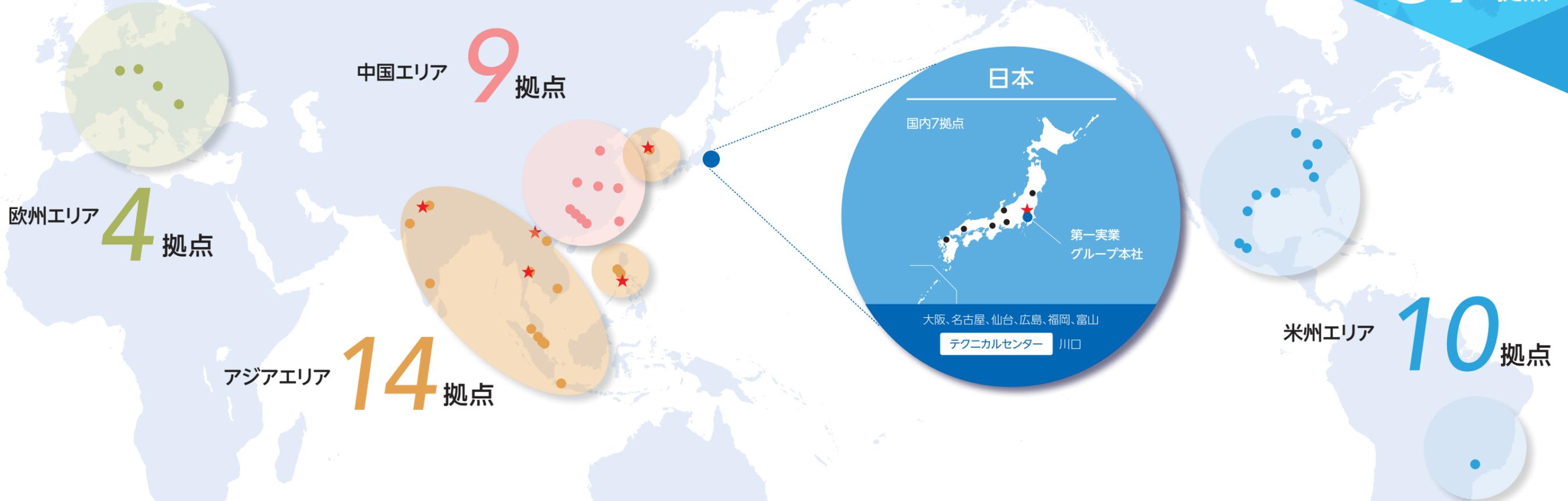


グローバルネットワーク

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37拠点(2023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。

[▶ p.75:グループ会社一覧、p.76:会社概要](#)

営業サービス拠点 ● 欧州エリア ● アジアエリア ● 中国エリア ● 米州エリア ★ テクニカルセンター



欧州エリア

地域統括会社

DJK EUROPE GMBH

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

地域統括会社

DAIICHI JITSUGYO ASIA PTE. LTD.

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、ニューデリー、バンガロール、アーメダバード、ソウル

テクニカルセンター バンコク、ハノイ、ラグナ、ニューデリー、ソウル

中国エリア

地域統括会社

上海一実貿易有限公司

上海、天津、蘇州、武漢、広州、深圳、南沙、香港、台北

米州エリア

地域統括会社

DAIICHI JITSUGYO (AMERICA), INC.

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

[▶ 詳細はp.43-44](#)

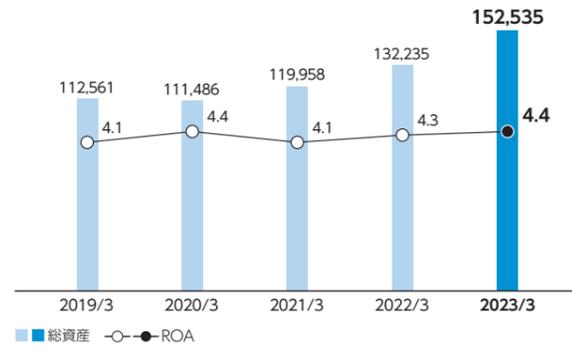
財務・非財務ハイライト

連結財務ハイライト

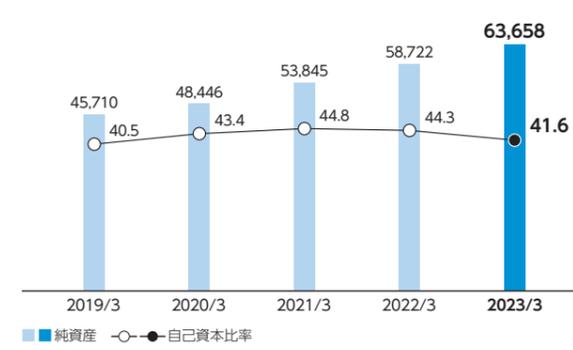
受注高・売上高・営業利益 (百万円)



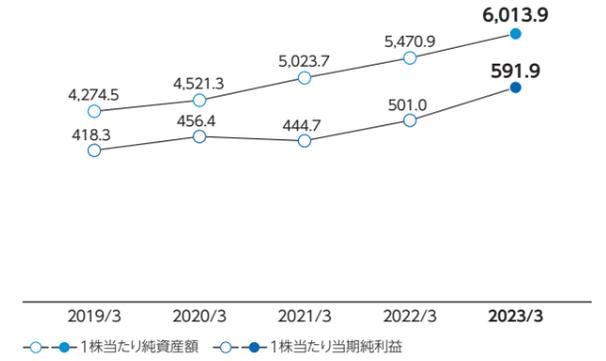
総資産 (百万円)・ROA^{*1}(%)



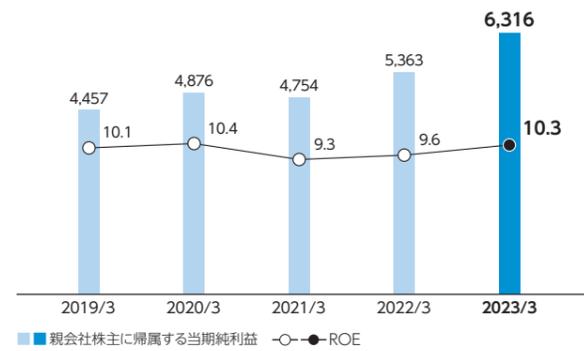
純資産 (百万円)・自己資本比率 (%)



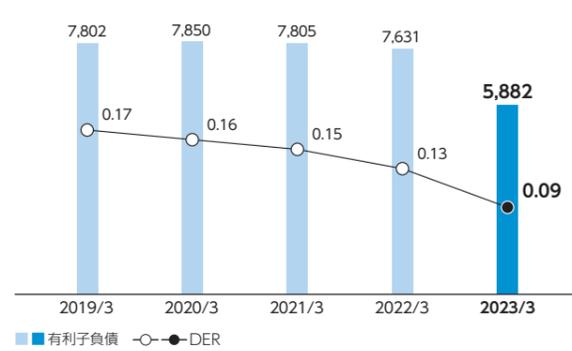
1株当たり純資産額・1株当たり当期純利益 (円)



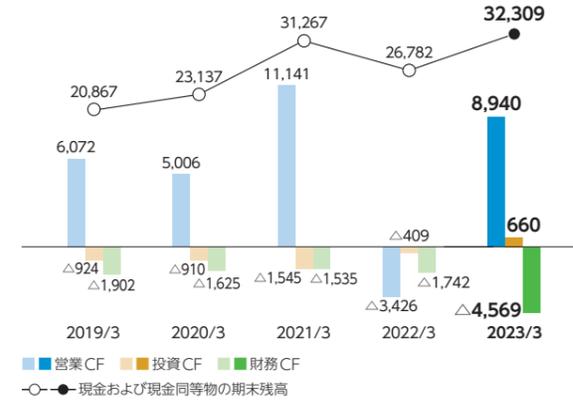
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)・ROE^{*2}(%)



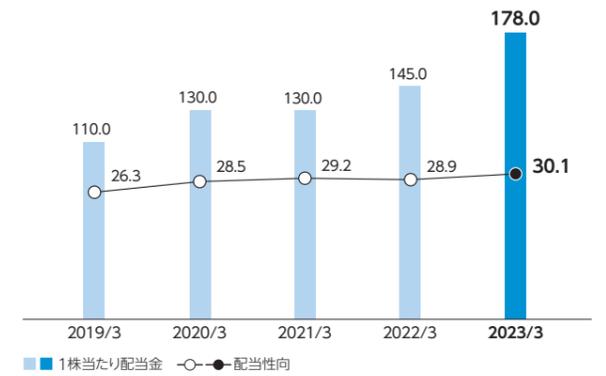
有利子負債 (百万円)・DER^{*3}(倍)



キャッシュ・フロー (百万円)



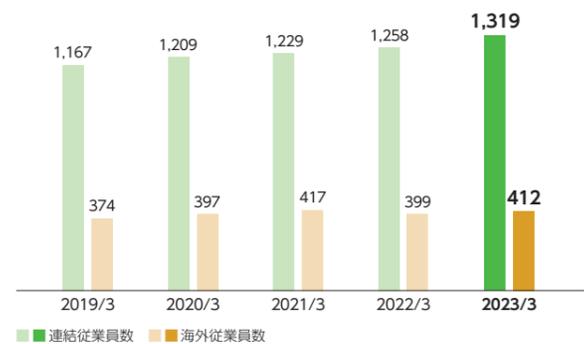
1株当たり配当金 (円)・配当性向 (%)



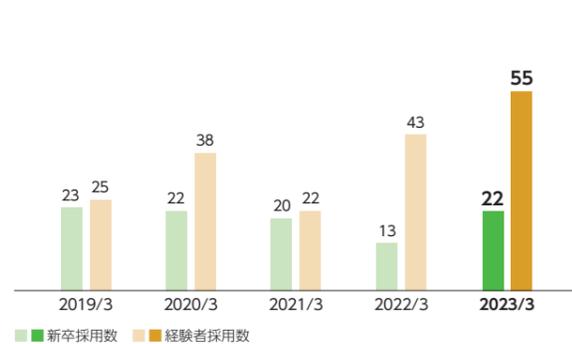
※1 ROA(総資産当期純利益率) ※2 ROE(自己資本当期純利益率) ※3 DER(D/ELシオ)

非財務ハイライト

連結従業員数 / 海外従業員数 (人)



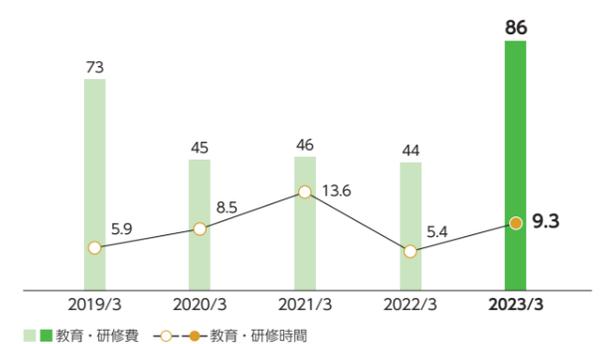
新卒採用数 / 経験者採用数 (人) (単体)



連結技術者数、うち海外従業員数 (人)



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、このほかに組織ごとに教育・研修を実施しています。



成長に向けた事業戦略、 経営基盤の強化を着実に実行することで、 「次世代型エンジニアリング商社」 へと飛躍します。

代表取締役
社長執行役員 **宇野 一郎**

中期経営計画「MT2024」初年度は 好調なスタート 全ての目標値を上回る

第一実業はおかげさまで2023年8月に創立75周年を迎えました。創業以来、時代とともに変遷する顧客ニーズを的確に捉え、新たな価値を創造し続けることで成長してまいりましたが、コロナ禍など社会全体が大きな転換期を迎える中、新たに経営理念を策定し、ミッション「人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに」と、ビジョン「次世代型エンジニアリング商社」、バリュー「信頼・成長・貢献」を掲げました。2030年度における飛躍的な成長と売上高3,000億円を目指す成長戦略「V2030」のもと、2022年4月から3カ年の中期経営計画「MT2024」（以下、「MT2024」）を推進しています。

「MT2024」初年度の2023年3月期におきましては、お客様の活発な投資活動を背景に期初予想や期中修正予想を上回る好業績となりました。受注高は過去最高の2,000億円を超え、売上高は前期比増、売上総利益および当期純利益は過去最高益を更新した結果、初年度の計画値を全て上回りました。これらの結果、ROE（自己資本利益率）は「MT2024」の目標10%に対して10.3%となりました。今後も、ROE10%以上を維持・向上していくためには、安定的な成長が重要であるため、営業利益率を上げ、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善を含めた取り組みを進めてまいります。

成長に向けた事業戦略①

トレーディングビジネスの付加価値を 高めるエンジニアリング機能の強化

「MT2024」におきましては、成長に向けた事業戦略として4つのテーマ ①エンジニアリング機能の強化 ②戦略的事業投資 ③グローバル企業とのビジネス拡大 ④DX強化を掲げており、その中でも特に重要なのは①エンジニアリング機能の強化です。

当社は75年の歴史を通じて機械販売に特化したトレーディングビジネスをコアコンピタンスとしています。アフターサービスを自社で提供し、お客様の欧州、米州、アジア、中国へのグローバル展開の支援、その中で設備の国際物流ノウハウの蓄積など、さまざまな取り組みを通じてトレーディングビジネスの価値向上を図ってきました。しかしながら、ミッションとして掲げる「人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに」の役割を担い、持続的な成長を図るには、さらに付加価値を高める必要があります。メーカーから機械を仕入れて販売する「モノ売り」のみにとどまらず、「モノ×コト」売りを目指し、技術色の強い商社になっていきたい、そしてエンジニアリング機能を武器にお客様がビジネスを構想設計する最初の段階からワンストップでサポートできるビジネスパートナーへと成長したいと考えています。この一環として、2023年4月にはエンジニアリング本部を立ち上げました。エンジニアの経験者採用を積極的に行うほか、技能職のキャ

トップメッセージ

リアアップに関する人事制度も見直しています。今後はグループ会社の株式会社第一メカテックや第一エンジニアリング株式会社、さらには海外拠点とも連携して技術者集団を形成し、大型化、複雑化、高度化するプロジェクトに対応していきたいと考えています。また、戦略的事業投資の第一弾として、エンジニアリング機能の強化につながるM&Aを行いました。

成長に向けた事業戦略②

エンジニアリング機能の強化につながる戦略的事業投資を実施

「MT2024」においては、トレーディングビジネスの付加価値を高めるために、戦略的な事業投資を実施してまいります。事業投資領域は次の3つに区分しました。

①現在の7事業を強化する中核領域 ②中核領域事業の延長線上にある隣接領域(カーボンニュートラルにつながる燃料製造設備の開発や燃料のサプライチェーンへの参入、医療機器製造ビジネスへの参入など) ③新たなビジネスを創出する新規領域(スタートアップ企業等への出資など)。2023年から2024年の2年間に50億円、2025年から2027年の3年間に100億円、合計150億円の投資枠を設定しています。

戦略的事業投資の第一弾としては、2023年7月に石油・石油化学・化学プラントの設計・製作およびコンサルティングを行う株式会社ウエイブエンジニアリングの株式を取得し、連結子会社化しました。同社はプラントの基本設計におけるFS^{*1}やFEED^{*2}業務を得意としています。これまで当社のプラント事業は、お客様が基本設計を終えた段階からEPCコントラクター^{*3}として参加してきました。ウエイブエンジニアリングの当社グループ参画により、ハードだけでなくソフトを売る「コト売り」やエンジニアリング機能の強化につながることはもちろん、同社のシミュレーションエンジニアリング力と当社グループのプラントエンジニアリング機能が融合することで、「次世代型エンジニアリング商社」としてFS、FEED、EPCサービスをワンストップで提供できるようになります。今後は同社と前述のエンジニアリング本部や当社のグループ会社が連携し、プラント・エネルギー事業だけでな

く自動車、ヘルスケア、航空・インフラなど他事業においても初期段階の提案を含む「攻めの営業」を展開してまいります。

このように第一弾としては中核事業のエンジニアリング強化につながる非常に良い事業投資が実現できたと考えています。当社は創業の精神として「堅実運営」を掲げ、従来は事業投資について必ずしも積極的ではありませんでした。戦略的事業投資を実行するにあたり、事業投資制度を策定し現在は投資審議会で3段階のデシジョンゲートを設けて各投資案件を精査した上で、投資検討委員会では本当に当社の将来に有効な投資であるかを判断し、決定しています。今回の投資実行を通じて多くのノウハウを習得いたしました。さらに投資判断能力を磨き、優先順位に留意しながら事業投資を実行してまいります。

成長に向けた事業戦略③

グローバル人材の強化に向けて人材交流を活発化

現在、当社グループは欧州、米州、アジア、中国を軸にグローバルに事業を展開しています。「MT2024」では成長戦略「グローバル企業とのビジネス拡大」を掲げており、2023年3月期にはエナジーソリューションズ事業で欧米の大手企業向け電池材料製造設備や電池セル製造設備、さらに産業機械事業では米国において医療機器製造向け自動組立機について取引が成立しています。今後グローバル企業とのビジネスを拡大するには、海外従業員の戦力化、商社機能の理解促進を通じたエンジニアリング機能の海外展開が不可欠であると考えています。これまでは各エリアの統括会社を中心となり、周辺地域・国ごとにアフターサービスなど実践的な社員教育・研修を行ってまいりました。また当社の海外拠点では日本人駐在員が現地の日系企業を中心に商社機能を発揮してきた一方で、当社グループが目指す「次世代型エンジニアリング商社」について、海外従業員は必ずしも十分に理解できていませんでした。そのため、現在は全グループ共通の意識を高めるために新しい経営理念等を説明するとともに、海外拠点の社員が商社活動を実務経験し、現地でも当社の価値を売り込めるように



日本での長期研修を開始しています。この研修は、実務経験のほか世界的に需要が伸びているリチウムイオン・バッテリーの製造現場を経験するなど、海外従業員がものづくり技術に関する知見を高めることで、海外での事業拡大につながると期待しています。人材交流を活発化することで海外従業員にも商社の役割を改めて理解してもらい、単にモノを右から左へ動かすシングルタスクではなく、お客様の悩みを解決する複合的な役割を果たしてほしい、現地企業に「第一実業の価値を自分の言葉で説明して売り込める」海外従業員を育てていきたいと考えています。

成長に向けた事業戦略④

守りと攻めの両面からDXを推進

DX強化については「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し、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」ことをDJK DX Visionとして掲げています。こうした会社としてのコミットメントを推進する統括部署として

2023年4月にデジタルイノベーションセンターを設立しました。DXについては、守りと攻めの両面から推進しており、AI等の活用を通じて、守りの部分では社内の生産性の向上、攻めの部分ではお客様へのさまざまなご提案やサービスの創出に取り組んでまいります。商社は多業界多品種のビジネスを展開するため、個別事業のデータシステムから全社的な総合システムへの移行に課題がありましたが、既にグループ全体でのERP(統合基幹業務システム)を構築中であり、全社的なデータを活用したデータドリブンカンパニーを目指しています。そのためには人材確保が重要テーマであり、DX人材の採用とともに、昨今の話題であるChatGPTなど生成AIについてもセキュリティの問題を含め、社内でのDX教育に取り組んでいます。

経営基盤の強化①

多様なリスクを的確に管理しつつ、人を基盤に経営管理を強化

「MT2024」では、経営基盤の強化に向けて5つのテーマ ①ガバナンスの深化 ②リスクマネジメントの強化 ③財務

※1 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」
 ※2 FEED：Front End Engineering Design「FSの後に進む基本設計のこと」
 ※3 EPCコントラクター：プロジェクトの設計(Engineering) 調達(Procurement) 建設(Construction)を一括して請け負う企業のこと

トップメッセージ

戦略の強化 ④人材戦略の強化 ⑤サステナビリティ経営の推進を掲げ、初年度においても各種施策を着実に実施しました。

ガバナンス体制については、社外取締役の知見もいただきながら、一定のレベルまで整備を進めてきたと自負しています。さらに2023年6月からは、他社での経営経験がある社外取締役に就任いただきましたので、これまでの知見と社会動向を踏まえた新たな視点でのアドバイスをいただけると期待しています。

また、リスクマネジメント強化の一環として、2023年4月に統合リスクマネジメント室を立ち上げました。事業リスク、自然災害を含むBCP(事業継続計画)の観点からのリスク、人事・労務など社会変化の中で多様化するリスクについて情報を一元化し、国内外での新たなリスクの特定、分析、評価、対応策の策定等を行ってまいります。当社は、これまで取引先の信用リスクなど、取引先管理に力を入れてきました。しかしながら、プロジェクトの大型化、複雑化、多様化とグローバル化によって、一つのプロジェクトに関わる人数が増大し、海外での特殊な環境での安全・健康リスク、関係者間での情報漏洩管理など、リスクが増大して

います。少しの油断が莫大なペナルティや信用失墜につながるため、サステナブルな企業活動の継続に向けてさらに統合リスク管理の高度化に取り組んでまいります。

財務戦略の強化については、当社は株式会社日本格付研究所による長期発行体格付(信用格付)において「A-(安定的)」を取得しています。経営資源を棄損させることなく、今後も健全性の維持・向上に努め、その一方で成長分野に長期的視点で事業投資を行ってまいります。成長投資は安定した収益基盤がなければ継続できません。そのためにも、冒頭に申しあげましたとおり、営業利益率、キャッシュ・コンバージョン・サイクルを常に意識しながら、ROE10%以上の持続、さらなる改善に努めてまいります。

人材戦略におきましては、2023年3月期には人事制度の見直しと体系的な人材育成プログラムの整備に加えて、社員のエンゲージメント強化に向けた意識調査を実施しました。結果については、人間関係や仕事への意欲について一定の評価があり安心する一方で、社員のスキルアップについての要望もありました。今後は長期的な人材育成を見据えた能力開発についての施策をマネジメントの強化と両軸で取り組んでまいります。また、働き方改革につい

ては、お客様の都合で休日出荷立ち合いを余儀なくされることもあるため、一人に負担が集中しないワークシェアリングの仕組みなど、社員の状況に気を配りながら、さらなる改善に努めてまいります。

経営基盤の強化②
本業を通じて社会に貢献し
サステナビリティ経営を推進

2023年3月期、当社グループは気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 提言への賛同を表明するとともに、環境マネジメントの一環として温室効果ガスのScope 1(直接排出量)、Scope 2(間接排出量)を算出しています。また、2023年4月にはサステナビリティ委員会の事務局としてサステナビリティ推進部を発足し、社内へのサステナビリティの浸透活動や当社グループがESG分野で特定する5つのマテリアリティ(重要課題)への取り組みに対する評価方法を確立すべく取り組んでいます。

マテリアリティのなかでも、特に「持続可能な地球環境への貢献」の取り組みである「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」については、当社グループの事業に落とし込んだ活動を実施していきたいと考えています。近年の事例としては、2023年7月に株式会社INPEXが実施する「ブルー水素・アンモニア製造・利用一貫実証試験」における地上プラント設備の建設工事が着工しました。同実証実験は、利用時にCO₂を発生しないクリーンなエネルギーである水素・アンモニアの製造から利用まで一貫して実施する国内初のプロジェクトで、アンモニア製造には当社が資本提携するつばめBHB株式会社の技術が採用され、当社はアンモニア製造機器に関するEPCコントラクターの役割を果たします。また、同じく7月には、当社がガスエンジン発電機等の主要機器を納入する九州最大規模の玄海バイオガス発電所も着工しました。同発電所は牛ふんなどの家畜排せつ物を温めて発生する発酵ガスを利用して一般家庭約4,500世帯分の年間消費量に相当する電気を発電し、年間約3,700トンのCO₂を削減す

る効果が期待されています。こうした大規模な環境貢献プロジェクトへの参画は非常に社会的意義のあることであり、今後は当社グループに参画した株式会社ウエイブエンジニアリングの機能を活用しながら、環境貢献プロジェクトの初期設計段階からトータルにコーディネートすることも視野に入れて、積極的に事業を通じた環境貢献を続けていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様へ
ウェルビーイングな社会に向けて
商社機能を発揮し社会的役割を果たす

当社グループの事業について、一例としてプラント・エネルギー事業における環境貢献事例を前述のとおりご説明しました。他にもエナジーソリューションズ事業ではリチウムイオン・バッテリーが電気自動車向けに世界的に普及が進む中、電池材料製造設備を数多く納入するほか、電池リサイクル設備、蓄電池システム、他事業においても脱プラスチック、脱炭素に貢献するさまざまな主要な設備を取り扱っています。当社グループは単に機械を取り扱うサプライヤーではなく、重要なビジネスパートナーとしてお客様のビジネスを支援することで、環境や社会に貢献してまいります。

第一実業が75年間事業を継続し、発展してこれたのも、ひとえにお客様、お取引先様、さまざまな関係者のご理解、ご協力の賜物であります。自らを変革しながらも、創業時と変わらずお客様との協働で生み出された製品を通じて世界を豊かにしていき、皆様がウェルビーイングを感じられる社会のために、当社グループは重要な一翼を担う存在であり続けます。当レポート等を通じて、当社グループにおける商社機能の存在価値を広く皆様に知っていただき、それによって役職員一同がさらに誇りとやりがいを持って職務に邁進してまいりたいと存じます。今後とも、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。



CFOメッセージ



取締役
常務執行役員 CFO 府川 治

安定した収益基盤のもと、 成長投資を加速化し、 さらに企業価値を 向上します。

当社においては、資本効率と収益性を両立した事業経営、財務の健全性、株主還元を財務戦略の3本柱と位置付けています。

2023年3月期概況

中期経営計画「MT2024」初年度となる2023年3月期におきましては、売上高は前期比増加、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高となりました。エリア別にみると、中国では年度前半の行動制限等の影響で売上が落ち込みましたが、アジアを筆頭に米州や欧州では売上を伸ばし、当社グループのグローバル体制の強みを発揮しました。一方で、新型コロナウイルス感染症に伴う行動制限の緩和による変動費の増加、当社単体でのERP（統合基幹業務システム）の導入に伴う減価償却費の増加等により、営業利益は横ばいとなりました。なお当期純利益には投資有価証券売却益など一過性の特別利益が含まれていることや販売費および一般管理費（販管費）の増加要因を認識し、今後は営業力や管理機能の強化に向けた投資を行い、営業利益を高めていくことが課題です。 [詳細はp.29-44](#)

中期経営計画「MT2024」における 取り組み

「MT2024」におきましては経営基盤の強化として財務戦略の強化をテーマに掲げ、財務基盤の安定性を維持しつつ、成長投資等による収益構造改革の推進、資本効率の向上を目指しています。特に留意しているのが、収益性、成長性、安定性の3点です。

収益性の維持・向上について

収益性については2023年3月期のROE（自己資本利益率）は10.3%と「MT2024」初年度の計画値を上回りました。今後も10%台を維持するためには売上総利益と営業利益の強化が重要です。従来から当社グループは営業損失を出さない経営に努めており、案件ごとに共通フォーマットで売上総利益を管理する仕組みを強みとしてきました。「MT2024」においては大型プロジェクトの増加による納期の長期化等も背景に、「PL経営+BS経営」、つまり資産効率を意識して収益を上げる統合管理を推進しています。あるべきバランスシートの姿および本部ごとの投資戦略を議論していくために、昨年度は各事業本部のバランスシートを作成し、キャッシュ・コンバージョン・サイクルを毎月の

会社営業会議で共有し始めました。今後はROIC（投下資本利益率）も念頭に経営管理を高度化してまいります。

長期的成長につながる投資を進める

成長性を促す重要施策として「MT2024」においては戦略的事業投資を推進していきます。中核領域、隣接領域、新規領域の3領域に2027年3月期までの5年間で150億円の投資枠を設け、2023年3月期には事業投資の基本方針と審議プロセス等を定め、運用を開始しました。具体的には各事業部門から投資案件候補を募り、事業投資を検討する経営企画本部・事業開発部が案件を絞り込んだ後、私が委員長を務める投資検討委員会で、企業価値向上の観点から長期的な視野に立った議論を進め、最終的には取締役会で決議します。戦略的事業投資の第一弾として、石油化学プラント等の設計・製作およびコンサルティングを行う株式会社ウエイブエンジニアリングの株式を2023年7月に取得しました。 [詳細はp.25-26](#)

今後は事業投資制度の成熟化を図るため、過去の投資案件で得た知見を社内共有するほか、現場裁量で小規模の投資トライアルや社内勉強会等を開催していきます。投資の定量分析については十分な力がついてきたと感じていますが、今後は経験を重ねながら定性面での分析力も高めていきます。短期的な利益にとどまらず事業投資を通じて、グループ内でのシナジー効果を創出し、長期的視野で企業価値を向上させるために、社外取締役の皆様の知見もいただきながら、議論を深めてまいります。先行投資としてキャッシュの支出、減価償却で回収するなど、投資の選択肢を増やしていきたいと考えています。

また、当社グループは競争力を高めるための人材投資やDX投資も推進しています。エンジニアリング機能の強化に向けたエンジニアリング経験者およびDX人材の採用を積極的に行いつつ、働きがいのある職場環境の整備の一環として、2023年3月期には給与体系を見直し、全体で約6%のベースアップを実施しました。これらの結果、人件費は増加傾向にありますが、エナジーソリューションズ事業等の成長分野で着実に売上・利益が増加していることは、一定の投資の成果が表れつつあると捉えています。

DX投資としては、BS管理を含む統合管理を推進する一環として、当社単体において新たにERPを導入し、先行する海外ERPとの統合を進めています。また、各種生成AIについては今後どのようにビジネスに生かしていくか、数多くの勉強会も開催しています。

安定的な財務基盤を継続する

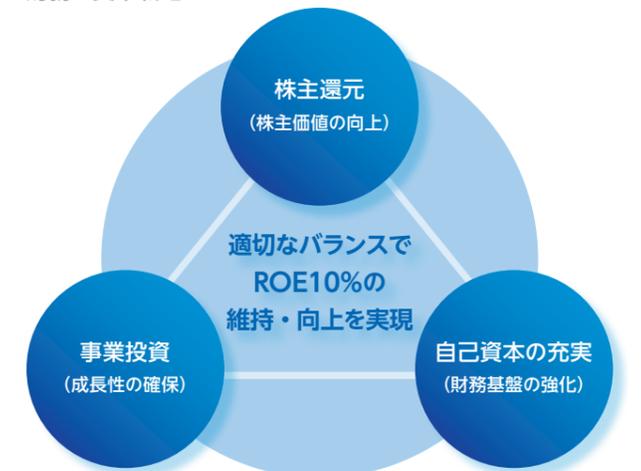
収益力の強化に向けた各種施策や投資を推進するために不可欠となるのが安定的な財務基盤です。当社は株式会社日本格付研究所による長期発行体格付（信用格付）において「A-（安定的）」を取得しており、引き続き健全性を維持しつつ、自己資本の適切な管理に努めてまいります。そして資本コストや株価を意識した経営としてPBR（株価純資産倍率）1倍以上を目指し資本効率を上げるために、ROE 10%以上の継続とともに、PER（株価収益率）の向上を念頭に非財務情報への取り組みを強化し、より積極的なIR活動を行ってまいります。また2023年5月により一層の投資家層の拡大と当社株式の流動性の向上を目指し、普通株式1株につき3株の割合をもって株式分割することを決定しました。

株主還元について

経営の重要施策である株主還元につきましては、2023年3月期には1株当たり178円の年間配当を実施いたしました。当社におきましては、親会社株主に帰属する当期純利益の30%を配当性向の目安としながら、内部留保および成長投資と安定配当の継続等を総合的に勘案の上、業績に応じた適正な配当を実施いたします。また、自己株式の取得につきましては、今後も業績と市場動向を見ながら総合的に判断してまいります。

引き続き当社グループにおきましては、安定した収益基盤のもとに各種成長投資や統合リスク管理を推進して収益力を強化する、収益性、成長性、安定性を意識した取り組みの好循環によって持続的な企業価値の向上と株主還元につなげてまいります。

財務・資本戦略

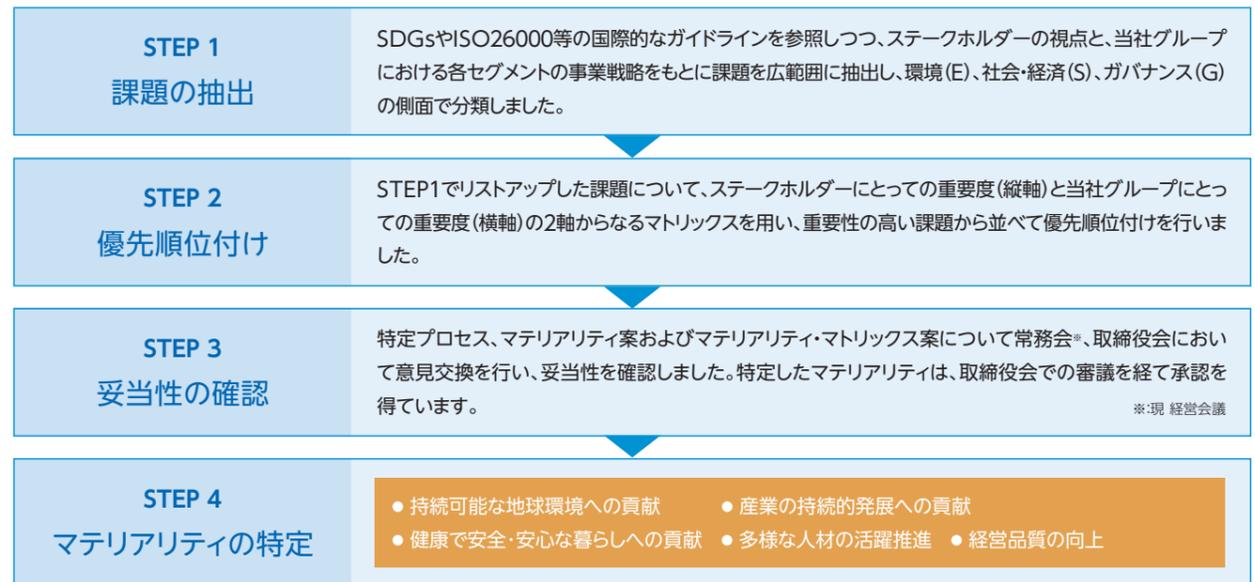


マテリアリティ

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を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。特定したマテリアリティは、環境の変化や当社グループにおけるビジネスの進展などを踏まえ、定期的に見直しを図っていきます。



マテリアリティ・マトリックス



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、目標および関連するSDGs

※●●●は目指す姿(目標)に対応する記号

マテリアリティ	持続可能な地球環境への貢献	産業の持続的発展への貢献	健康で安全・安心な暮らしへの貢献	多様な人材の活躍推進	経営品質の向上
目指す姿(目標)	<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 	<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・安心な製品提供 	<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 	<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 	<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
強みを生かした事業展開による社会課題の解決	<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境配慮型製品の拡販による貢献 ■ バイナリー発電装置 ■ 太陽光発電システム ■ 電動射出成形機 ■ 電動化GSE(空港用地上支援機材) ■ グリコール回収車 ● 溶剤回収・リサイクル関連装置 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 産業の持続的発展への取り組み ■ 電子部品実装システム ● LOGITO ● お客様の生産維持に向けたBCP対応 ● 蓄電システム 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 安全・安心な社会への貢献 ■ 路面清掃車 ■ 拠点機能形成車 ■ 滑走路用除雪機材 ● 錠剤外観検査機・印刷機 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 働きやすい職場環境の維持向上 ■ 労働災害の防止 ● 工事立会時の安全確保 	
持続的成長を支える経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業車の低公害・低燃費車の使用 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 生成AIの普及促進 ■ 取引関係文書の電子化 		<ul style="list-style-type: none"> ■ 労働災害の防止 ■ 女性の活躍推進 ■ 男性育児休暇取得の推進 ■ 従業員エンゲージメントの向上 ■ ストレスチェックの実施 ● 人材の適材適所 ● E-Learningによる教育拡充 ● エンジニア人材向け人事制度の拡充 ● 海外従業員の教育拡充(日本駐在) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 安全保障貿易管理の遵守 ■ コンプライアンスの徹底 ■ ハラスメントの防止 ■ 財務報告の信頼性の確保 ● 従業員の安全管理 ● 取引事故の低減 ● BCPの継続的見直し ● 各種寄付活動 ● 情報開示の充実

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、サブスクモデル等
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

定量目標(連結)



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			
	2023/3 実績	2024/3 通期予想	2024/3 計画値	2025/3 計画値
受注高	244,296	220,000	180,000	200,000
売上高	153,674	180,000	170,000	185,000
営業利益	6,717	7,500	7,000	8,500
経常利益	7,108	8,000	7,200	8,700
親会社株主に帰属する当期純利益	6,316	5,400	4,800	5,800
ROE	10.3%		10.0%	

中期経営計画「MT2024」定性目標 1年目成果と課題

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	<ul style="list-style-type: none"> ● エンジニアリングセンターにより、技術者同士の連携や各プロジェクトの課題の共有が図られ、大型化・複雑化するプロジェクト案件に対する現場対応の強化 ● 2023年4月にエンジニアリング本部を設立 事業展開の根幹となるエンジニアリング機能のさらなる強化の基盤構築 ▲ 海外におけるプロジェクト案件が増え、エンジニアの必要性が増大 ▲ エンジニアリングに求められる要望事項の増大
② 戦略的事業投資	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業投資の基本方針、投資の審議プロセスを規定し運用開始 ● 過去の投資案件から得た教訓の社内共有と投資に対する意識の醸成
③ グローバル企業とのビジネス拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● エナジーソリューションズ事業、産業機械事業で外国籍企業に実績 ▲ 海外従業員の戦力化 ▲ 商社機能の理解促進とエンジニアリング機能の海外展開
④ DX強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 2023年4月 デジタルイノベーションセンター発足 ▲ 人員増強により改革の推進を加速 ▲ 営業活動に直結したDX推進

2 経営基盤の強化

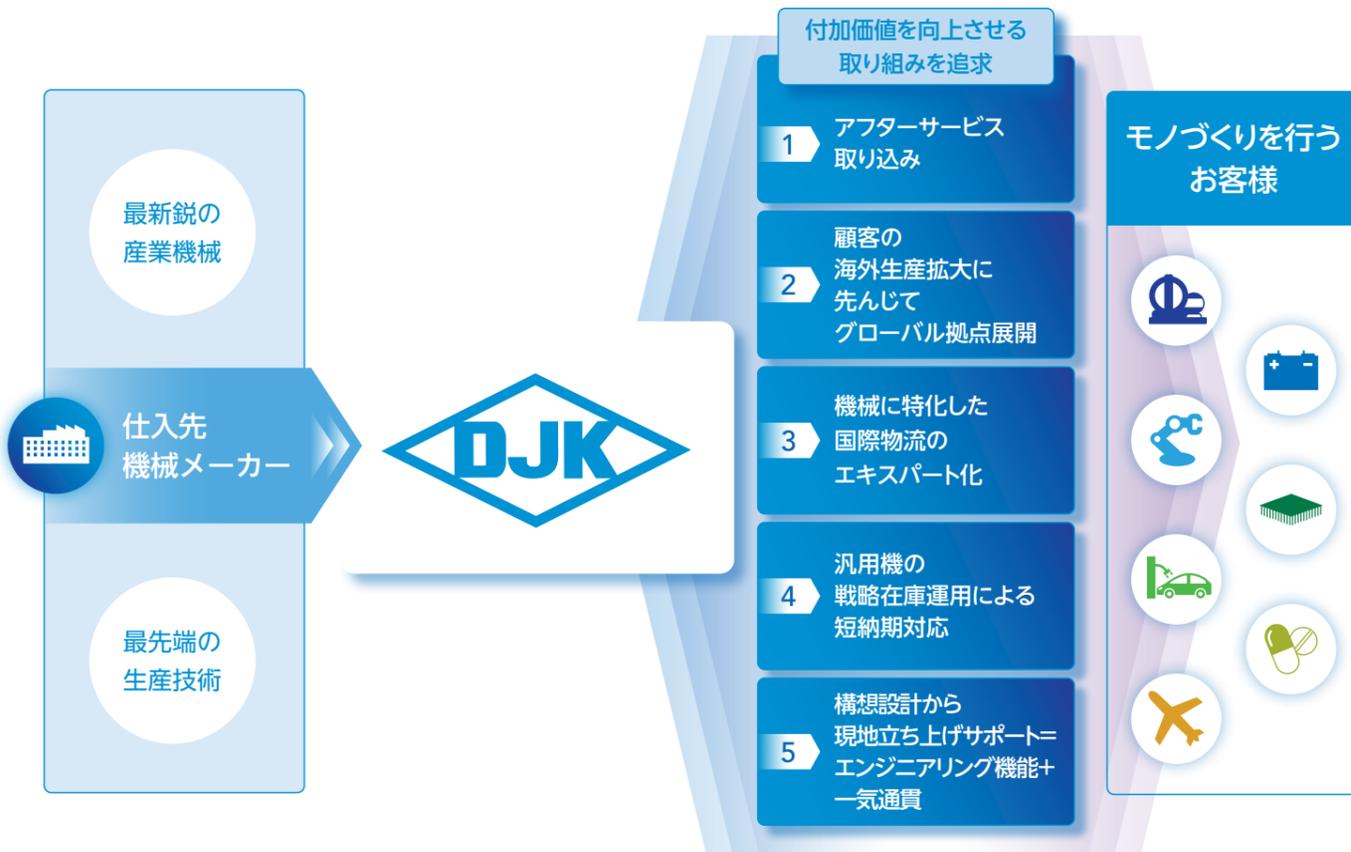
① ガバナンスの深化	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会実効性評価アンケートの結果を経営体制に反映 ● 取締役の個人別評価、個人別報酬額決定への社外取締役の関与強化 ● 中期経営計画の達成状況(定性目標)に対する、社外取締役の評価実施 ▲ 取締役会の付議基準の見直し等(審議時間の配分)
② リスクマネジメントの強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 2023年4月 統合リスクマネジメント室設立 ▲ 成長戦略の実現に伴う新たなリスクの特定、分析、評価、対応策
③ 財務戦略の強化	<ul style="list-style-type: none"> ▲ キャッシュ・コンバージョン・サイクル改善に対する取り組み強化 ▲ 成長投資による収益構造の改革
④ 人材戦略の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 人事制度改革、各種教育制度の実行、エンゲージメント調査の実施 ▲ 制度改革やアンケート結果を有効に機能させていく
⑤ サステナビリティ経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● TCFDへの賛同 Scope1、2の算出 ● 2023年4月 サステナビリティ推進部設置 ▲ 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

中期経営計画 戦略的事業投資

成長戦略「V2030」において従来の成長カーブとは異なる展開を目指すため、経営戦略および事業戦略の両面から抜本的な見直しを行いました。最も重要な戦略は、積極的な投資を通じてトレーディングビジネスをさらに強化し成長を加速させることです。

事業投資に関する方針・体制の整備を行うことで戦略的な事業投資を積極的に実行し、成長戦略「V2030」の実現を目指します。

当社のコアコンピタンス トレーディングビジネス



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

2022年度の取り組み

- 投資方針、起案方法制定
 - 体制整備:投資推進タスクフォース、投資検討委員会の設置
 - 過去の投資の振り返りから得た教訓を社内共有
 - 社内勉強会を通じ、意識の醸成に努め、現場の裁量で動けるスモールスケールでのトライアルを実施
 - 具体的なM&A案件の推進
- ※株式会社ウェイブエンジニアリング社の買収

ウェイブエンジニアリングの株式を取得

当社は2023年7月、株式会社ウェイブエンジニアリングの株式を取得しグループ会社としました。

同社はFSおよびFEED業務を得意としており、その優れたシミュレーション力と当社グループのプラントエンジニアリング機能を融合することで、当社が未開拓の領域であるプラント建設の設計を検討する段階から参画できるようになります。これにより、FS-FEED-EPCのワンストップサービスの提供が可能となり、エンジニアリング機能の強化とお客様に対して新たな付加価値の提供ができます。

カーボンニュートラルの潮流を受け、近年は水素やアンモニアに関して検討する機会が増えています。当社のエンジニアリング本部、グループ会社の第一エンジニアリング株式会社や当社が出資するつばめBHB株式会社とも連携することで、ブルーアンモニアやグリーンアンモニア合

成の製造プロセスの検討やプラント設計などを通じて、持続可能な地球環境の実現に向け貢献していくとともに、当社グループのさらなる成長と企業価値の向上を目指してまいります。



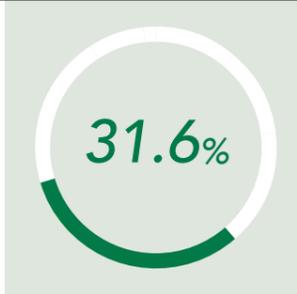
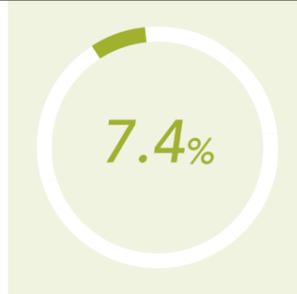
株式会社ウェイブエンジニアリング 代表取締役会長 柴田 欣一
当社 代表取締役 社長執行役員 宇野 一郎

事業投資領域と規模

	投資枠		投資検討案件例
	2023-24	2025-27	
中核領域 プラント・エネルギー、エネルギーソリューションズ、産業機械、エレクトロニクス、自動車、ヘルスケア、航空・インフラ 既存7セグメントを強化する投資	20億円	50億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 脱炭素社会、AI・IoT次世代通信、3R循環型社会、医療安全・安心な暮らし、サプライチェーン・社会インフラ 社会価値を生み出し、社会課題の解決に向けた取り組みへの投資	20億円	40億円	<ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクトファイナンスを利用した発電プラント等への出資 ● 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 新たなビジネス領域・ビジネスモデルへ挑戦するための投資	10億円	10億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	50億円	100億円	

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"> 石油・化学 製紙・製鉄 エネルギー 	<ul style="list-style-type: none"> 材料 セル・モジュール 太陽光パネル・蓄電池 次世代電池 	<ul style="list-style-type: none"> 家電・OA 医療機器 物流資材 食品包装 住宅設備 育苗 	<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(ロジト) 	<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 カスタマーサポート
主な取扱品	<ul style="list-style-type: none"> 石油精製・石油化学プラント用設備 製鉄プラント用設備 製紙プラント用設備 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 化学プラント用設備 安全監視装置 	<ul style="list-style-type: none"> 電池材料製造設備 フレキシブル太陽光パネル 粉体加工設備 蓄電池システム セル電極製造設備 電池リサイクル設備 セル・モジュール組立設備 燃料電池製造設備 セル・モジュール充放電検査設備 エンジニアリング業務 	<ul style="list-style-type: none"> FAシステム 射出成形機 押出成形機 圧空・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 	<ul style="list-style-type: none"> 電子部品実装関連システム(SMT) 半導体デバイス関連システム 液晶関連システム SMT周辺装置・後工程自動化設備 IoT、ソフトウェア コーティング・ディスプレイ設備 CO₂-YAGレーザ、ブルーレーザ 自動化ロボット 物流自動化設備 外観・X線・特性・各種検査装置 	<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 打錠機 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 リーク検査機 自動細胞培養装置 各種包装ライン 	<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
総売上高比率	 11.2%	 12.0%	 15.5%	 31.6%	 20.5%	 7.4%	 1.6%
売上高(百万円)	2022/3: 11,881 / 2023/3: 17,192	2022/3: 19,004 / 2023/3: 18,509	2022/3: 19,275 / 2023/3: 23,766	2022/3: 52,098 / 2023/3: 48,561	2022/3: 31,980 / 2023/3: 31,459	2022/3: 11,189 / 2023/3: 11,435	2022/3: 2,466 / 2023/3: 2,518
営業利益又は営業損失(百万円)	2022/3: 610 / 2023/3: 855	2022/3: 696 / 2023/3: △ 68	2022/3: 646 / 2023/3: 642	2022/3: 3,125 / 2023/3: 3,215	2022/3: 1,238 / 2023/3: 909	2022/3: 1,161 / 2023/3: 1,192	2022/3: △ 79 / 2023/3: △ 45
営業利益率(%)	2022/3: 5.1 / 2023/3: 5.0	2022/3: 3.7 / 2023/3: △ 0.4	2022/3: 3.4 / 2023/3: 2.7	2022/3: 6.0 / 2023/3: 6.6	2022/3: 3.9 / 2023/3: 2.9	2022/3: 10.4 / 2023/3: 10.4	2022/3: △ 3.2 / 2023/3: △ 1.8
従業員数(名)	2022/3: 103 / 2023/3: 128	2022/3: 48 / 2023/3: 62	2022/3: 200 / 2023/3: 176	2022/3: 318 / 2023/3: 339	2022/3: 130 / 2023/3: 136	2022/3: 170 / 2023/3: 172	2022/3: 30 / 2023/3: 29

(注) 本表は報告セグメントに含まれない「その他」やセグメント間取引等の調整を含めておらず、全体合計とは一致しません。

プラント・エネルギー事業

事業内容

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。

長年にわたり培った豊富な経験と知識により、社会基盤を支える基幹産業に対して高度な技術と専門性を生かした設備を提供しています。プラントおよびエネルギービジネスを通じ、脱炭素社会を切り拓いてまいります。さらに昨今の設備老朽化や労働者不足を補うため、積極的にDXビジネスを展開することで社会課題に貢献いたします。当本部は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ます。

執行役員
プラント・エネルギー事業本部長 **志鹿 裕司**



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と、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

事業環境認識

プラス要因

- プラントにおけるDX製品 (IoT関連) 導入の具体化
- 脱炭素社会に向けたCCSプロジェクトや大手エンジニアリング会社の海外プロジェクト、地熱開発案件の活発化
- バイオエタノールの需要増
- 温室効果ガス削減に寄与する二国間クレジット制度 (JCM) の案件増加
- 再生可能エネルギー商談の増加

マイナス要因

- ガソリン・基礎化学品の需要減少による投資計画の凍結
- 環境や経済情勢に左右されやすい不安定な業界
- 紙の需要減少による設備投資費、修繕費の抑制
- 部材・設備費高騰による大型案件の延期や中止
- バイオマス燃料の不足、価格高騰

「MT2024」 1年目の振り返り

「V2030」および「MT2024」における取り組み

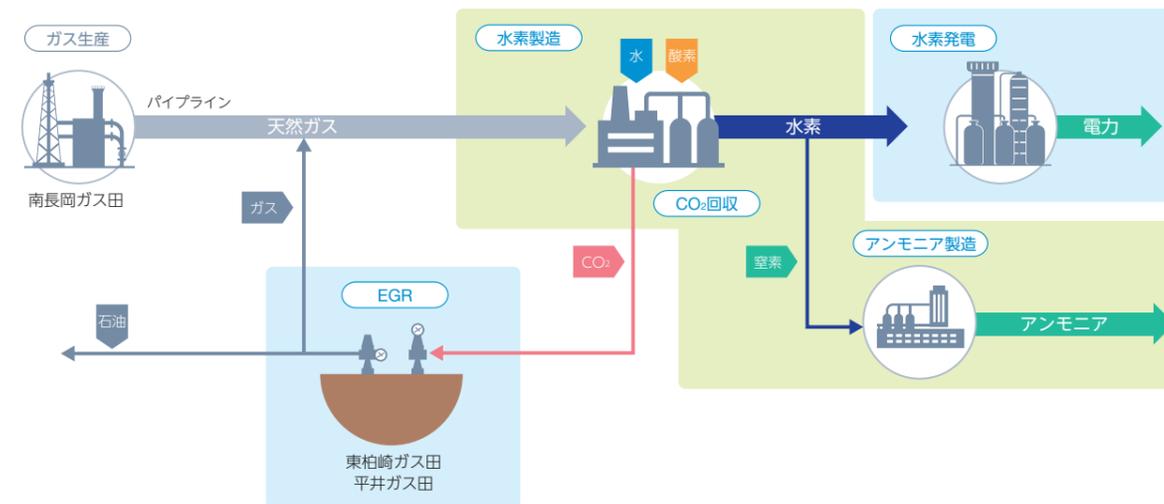
エネルギー	石油	化学	素材	脱炭素
<ul style="list-style-type: none"> 地熱開発、排熱を利用したバイナリー発電ビジネスの継続的取り組み JCM制度を活用したアジア市場での低炭素化プロジェクトの開拓 	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素に向けたエネルギートランジションへの取り組み スマート保安/DX (AI・IoT) 化への積極提案 	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発部門への積極アプローチを通じた新商材、新プロセス、研究所内自動化テーマへの参画 アジア市場をターゲットとした非日系顧客の開拓 	<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

TOPICS

EPCコントラクターとして、ブルー水素・アンモニア製造・利用一貫実証試験へ参画

株式会社INPEXが実施するプロジェクト「ブルー水素・アンモニア製造・利用一貫実証試験」(以下、「本実証試験」)において、当事業本部はアンモニア製造設備を提供いたします。本実証試験は国産の天然ガスを用いたブルー水素・アンモニアの製造、副次的に発生するCO₂の国内枯渇ガス田貯蔵層への圧入(CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)、さらには発電等による利用までを一貫して実証する、国内初のプロジェクトです。本実証試験では年間500トンのアンモニア生産が計画されており、2025年度中に生産を開始する予定です。

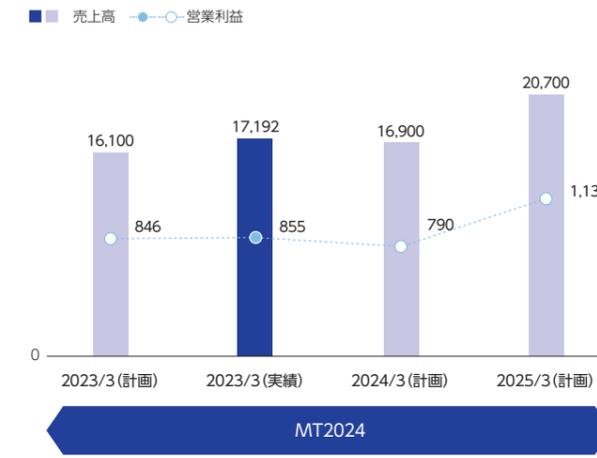
このプロジェクトでは、当社が資本業務協定を締結したつばめBHB株式会社の技術(製造工程において環境負荷低減ができ、低温・低圧、スモールスケールでのアンモニア合成が可能)が採用されました。当社独自のエンジニアリング機能を生かし、アンモニア製造設備に係る施工設計、機材調達や建設工事(EPC)と工程管理の役務を担います。当事業本部は、本実証試験への参画を通じてアンモニア製造技術の普及促進と脱炭素社会の実現に向けて取り組んでまいります。



事業概況

- アンモニアオンサイトプラント、バイオエタノール用機器、バイオガス発電用機器を手掛け、脱炭素社会に向けた取り組みに貢献
- ガス漏えい監視カメラ、プラント保全用振動センサー等のDX商材を活用したスマート保安への参入
- 温室効果ガス削減に寄与する二国間クレジット制度 (JCM) への継続的な参画
- バイオリファイナリー事業の推進を図るため、プロセスライセンサーとの協業を継続
- 低炭素アンモニアやグリーンアンモニア製造案件への取り組み
- 各種装置を用いた研究開発部門へのアプローチを展開中。化学分野では触媒評価装置で実績を構築

売上高/営業利益(百万円)



エナジーソリューションズ事業

事業内容

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。

脱炭素社会の実現に向けた世界的な動きの中で車載用電池、産業用蓄電池の広がりが加速しています。当本部はグローバルネットワークやエンジニアリング機能などの強みを生かし、二次電池分野において多様な装置を世界中のお客様に提供しています。お客様の製品生産や事業発展に寄与し、サステナブルな社会の実現を目指していきます。



執行役員
エナジーソリューションズ事業本部長 小玉 大二郎

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

事業環境認識

プラス要因

- 各国のEV化促進政策によるLIBの継続投資
- 米国インフレ抑制法による投資の活発化
- 組立工程におけるさらなる高速化の需要

マイナス要因

- 海外市場における価格面での設備競争力
- 設備製造メーカーの生産能力を超過する需要の急速な拡大
- 異業種メーカーの参入による競争の激化

「MT2024」 1年目の振り返り

「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

TOPICS

二次電池製造装置のリーディングサプライヤー

当事業は2021年4月より新セグメントとして営業活動をスタートし、カーボンニュートラルの潮流を受け、これまで事業を拡大してきています。本事業の活動内容について米国・フロリダを拠点とするValleyMedia社発行の「Energy Business Review」(エネルギー業界動向全般を扱う専門誌)による独自調査において、当社が「電池製造装置ソリューションプロバイダー・アジア・太平洋地域・2023トップ10企業」に選出され、同誌で紹介されました。

今後も一層の事業拡大を目指し、二次電池産業の発展に貢献していきます。

製造業と製造設備メーカーを「つなぐ」第一実業

二次電池市場が急成長している現在、業界では信頼性の高い製造設備かつ確かなアフターサービスを提供する製造メーカーが常に求められています。製造企業が最適な製造設備メーカーを市場から探し出すことは通常さまざまな困難が伴います。この橋渡し役を担うのが第一実業です。当社は、研究開発からギガスケールのプロジェクトまで、70年以上にわたる業界での経験、多岐にわたるエンジニアリング能力、設備のノウハウを活用して、世界中から最適な設備を調達・供給しています。

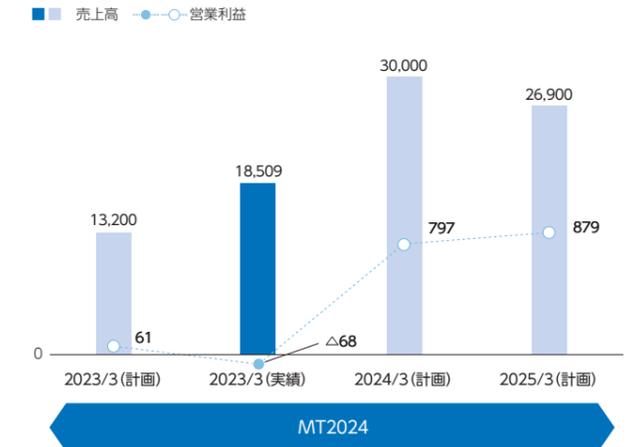
当社のグローバルなサプライチェーンを活用し、さまざまな地域や環境にあるお客様へ信頼性の高い設備・アフターサービスを提供しています。また製造設備メーカーにも積極的に働きかけ、共同設計や機能開発を推進しお客様の高品質な製品の製造を確かなものとしします。



事業概況

- 国内外における投資が活発で商談件数が増加。売上は端境期であったが受注は過去最高
- プロジェクトの大型化・複雑化に伴い、エンジニアリングメンバー増員および管理機能の強化
エンジニアリング本部と連携しさらなる体制強化を図り、プロジェクト管理を徹底
- 日系、欧米顧客への取り組みは順調、一方でLIB市場を占めている中国・韓国市場への取り組みが不十分
中国・韓国は自国のメーカーが多数あり、差別化できる装置の開発が急務
- 新しい装置の開発とリサイクル関連事業の取り組みの推進
「MT2024」内には本部の新たな柱としての事業開発を目指す

売上高／営業利益(百万円)



産業機械事業

事業内容

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。

既存事業におけるエンジニアリングという商社+αの機能を強化し、よりプレゼンスを向上させ、既存事業と新規事業(医療およびアグリ)において、攻守のバランスで、ビジネスの拡大と拡充を目指してまいります。また、外国籍企業との取引を拡大していくために、DJKグループのグローバルセールスネットワークの連携を強化し、ビジネスエリアを拡大してまいります。

執行役員
産業機械事業本部長 **村部 賢次**



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等)
- 技術集団を備えた、グローバルセールスネットワーク

事業環境認識

プラス要因

- 環境配慮型商品・システムの台頭、リサイクルニーズの高まり
- 労働人口の減少やエネルギー価格高騰による自動化、省人化、省エネ設備への需要増
- 地政学的リスクによる、日本国内内製化への動きおよび海外における企業の製造拠点のシフト

マイナス要因

- 脱プラスチック・脱炭素による使い捨てプラスチック製品削減の潮流および環境規制・対象の各国によるばらつき
- エネルギー価格高騰によるコストアップ
- 労働者不足等による設備の長納期化

「MT2024」 1年目の振り返り

「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

TOPICS

グローバルに展開する外国籍企業との取引拡大

当事業では、医療機器製造装置販売に特化したメディカル部門を創設し、営業展開を進めています。まだまだ開拓途上ではありますが、着実に市場の把握と客先との関係構築が進んでおり、北中米エリアではディスポーザブル医療機器製造装置(カテーテル・シリンジ・ダイアライザー・血液パック等)に関し、外国籍企業との取引実績もできました。今後は同エリアだけでなく、世界各国に展開する外国籍企業へ設備供給のパートナーとして医療機器ビジネスのエリアを拡大していきます。

高齢化社会および食生活の変化に伴い、生活習慣病患者の増加が見込まれ、QOL(Quality of Life)向上の流れにより、自己治療キット(セルフメディケーション分野)等への投資が進むものと思われます。また、労働者不足により手作業による製品組立等が困難になり、自動化・省力化のニーズが国内外で急速に進んできております。医療に特化した国内外のサプライヤー開拓とグローバルでの自動化の提案を進め、医療機器のビジネスを一層強化していきます。



事業概況

【成形機】

業績としては安定的に推移。デモ機を活用した海外販売強化については、営業活動を本格化

【医療】

医療現場の自動化ニーズを捉え、医療機器外国籍企業への取引実績を構築

【イチゴ苗】

生産体制の構築完了。販売先の確保のために専任の営業部隊を発足、培養システム販売も視野に入れ活動を推進

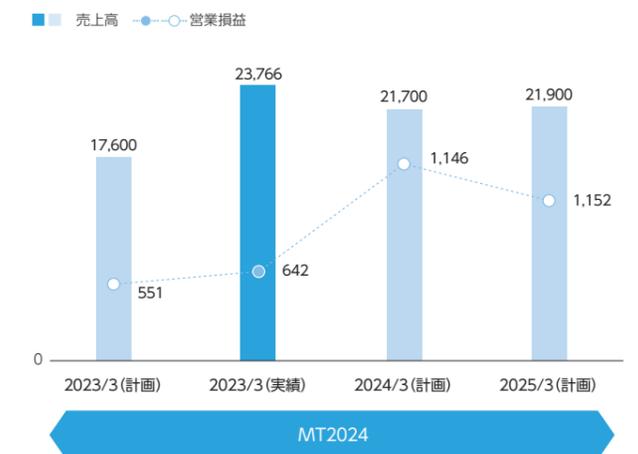
【アディティブマニファクチャリング】

世界トップクラスの樹脂用3Dプリンターメーカーであるストラタス社製品の販売実績ができた。さらに新たなメーカーとの連携によりラインナップを充実させ、ビジネスの拡大を目指す

【新規事業】

市場ニーズ(生分解性樹脂、リサイクル樹脂、紙系)が一つではなく多岐にわたるため、状況に合わせた提案を継続

売上高/営業利益(百万円)



エレクトロニクス事業

事業内容

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。

エレクトロニクス業界における高い市場シェアを維持しつつ、業界で培った長年の経験とノウハウを社会に還元し、設備販売やソリューション提案を通し、産業と技術革新の基盤をつくり、公平な社会の実現を目指します。工場自動化・無人化・システム化のソリューション提案を行い、エレクトロニクス業界のみならず幅広い分野において、誰もが働き続けることができるサステナブルな社会の実現を目指します。

執行役員
エレクトロニクス事業本部長 **山本 慶二**



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、最先端技術と経験でものづくりプロセスの改革をもたらすソリューションの提供
- エレクトロニクス業界を取り巻く世界情勢が大きく変化する中、設備提供のみならず、グローバルサポート体制と的確な情報提供によりお客様のグローバル展開を支援

事業環境認識

プラス要因

- 電子機器のさらなる高機能化に伴う高速実装機ニーズの高まり
- 労働人口の減少やDX対応に伴う自動化需要の拡大
- 半導体事業への政府支援の拡大

マイナス要因

- 高速実装機カテゴリーへの新興メーカーの台頭
- 工場DXビジネスにおける高度専門人材、設備メーカー・商材の不足
- 半導体事業への参入障壁の高さ

「MT2024」 1年目の振り返り

「V2030」および「MT2024」における取り組み

 <p>実装機ビジネス</p> <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 	 <p>LOGITO</p> <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 	 <p>半導体ビジネス</p> <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 	<p>新規商材</p> <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><small>*2023年6月に開設しました。</small></p>
---	--	--	--

TOPICS

先進技術を世界へ発信するラボを設立

次世代型エンジニアリング商社として、商材販売から新しい未来の技術・工法を提供する集団への飛躍と、工場DXやスマートファクトリーについて、お客様に考えるきっかけやアイデアを生み出す一助となるよう、商社としては珍しいラボを設立しました。工場DX、スマートファクトリーの分野では日本は一步遅れており、さらにはAI活用、ロボット技術、物流自動化、遠隔監視・操作、省エネ・環境対策等、産業を取り巻く事業環境は大きく変化しております。これらの変化に対し、現在おかれている状況だけでなく、将来起こり得る変化も予測しながら、新たな技術・プロセス・価値をお客様に提供できるよう、日本および海外の優れたメーカーとタイアップしながら研究開発を進めてまいります。



現在は、以下のようなことを手掛けております。

- ① 生産現場における電子部品の入出庫の全自動化
- ② 工場の生産プロセスの見える化による予知保全・課題分析・環境対策を可能とするソフトウェア開発
- ③ 工場における工程内搬送、バックヤードにおける倉庫管理を一元管理するWCS*開発
- ④ AIカメラを使用した人やモノの動線を分析し、ムダの削減・効率化を検証するシステム開発

新しい価値を創造するだけでなく、ここから生まれた新しい技術を世界に送り出す役割もこのラボが担います。

将来、このラボから社内ベンチャー企業を設立し、多くの若い社員が経営を学ぶ機会を提供できる仕組みも構築していきます。
*WCS：Warehouse Control System「倉庫制御システム」

事業概況

【実装機ビジネス】

「モノ売り」から「コト売り」にビジネスモデルの変革を進め、国内においては車載関連・EMS企業を中心に幅広い受注を獲得。海外では中国を中心に大型案件の受注に成功

【LOGITO】

デジタルマーケティングの充実により、広範な引合入手と受注に成功。取扱メーカーを拡充

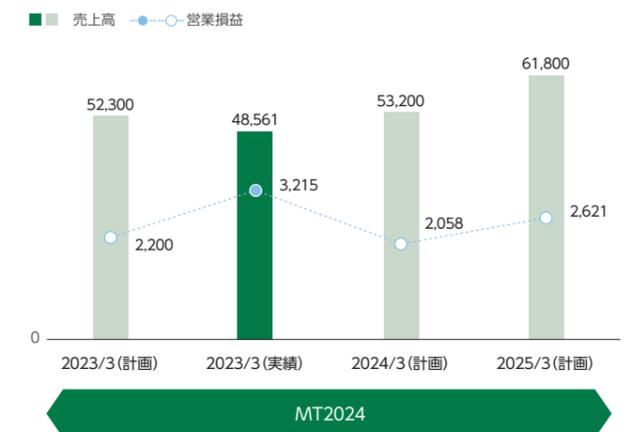
【半導体ビジネス】

パッケージ基板向け需要が中国・台湾・韓国を中心に堅調も、後半になり市場が急速に失速

【新規商材】

2023年6月にものづくりにおける最先端・次世代技術を研究・開発するラボを開設

売上高／営業利益(百万円)



自動車事業

事業内容

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。

国内と米州市場においては、EHVの販売好調の波に乗り、次世代モビリティをコンセプトに塑性加工設備と電動パワートレインおよび電動化製品の投資に追隨しています。また、各OEMや部品サプライヤーが導入を目指すギガキャストについては国内市場を主導し、海外展開も視野に入れ、販売体制の準備を始め製造工法の変化に対応します。

執行役員
自動車事業本部長 藤井 一



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、塗装等の設備投資等、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

事業環境認識

プラス要因

- カーボンニュートラル関連投資の拡大
- 電動化製品の投資拡大
- 電動化製品の拡大によるパワーデバイスの需要拡大

マイナス要因

- 中国市場における日系自動車メーカーのシェア縮小
- 内燃機関製造メーカーの電動化市場への展開遅れ
- 半導体関連ビジネスの参入障壁の高さ

「MT2024」 1年目の振り返り

「V2030」および「MT2024」における取り組み

BODY領域	駆動領域	デバイス領域
<ul style="list-style-type: none"> ● 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) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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：熱マネジメントを含むインバータ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(電動コンプレッサやウォーターポンプ等) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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)

TOPICS

加速する電気自動車市場への対応

世界的にカーボンニュートラルを目指す中で、自動車産業は急激な構造の変化が起きています。電気自動車の世界シェアは今後10年で急速に拡大する予測です。それに伴い電動化製品の需要も急拡大が見込まれます。

特に電動パワートレイン分野の成長は、電気自動車の普及により活況となる見込みであり、当社は前中期経営計画「FACE2021」より次世代モビリティをコンセプトに掲げ、各種次世代キー製品の取り組みを戦略的に進めてきました。

その中でも、モーター・インバータの分野では、既に大手顧客から生産設備を受注しており、今後本格化する自動車部品メーカー各社の量産体制に先駆け、設備の販売やサポート体制を構築しています。

電気自動車のコストダウンと工程短縮、生産性の効率アップが求められていく中、今後は「ギガキャスト」をテーマとして営業を展開していきます。実績のあるダイカストマシンに付帯設備を含めたフルターンキーでの受注活動を進めていきます。

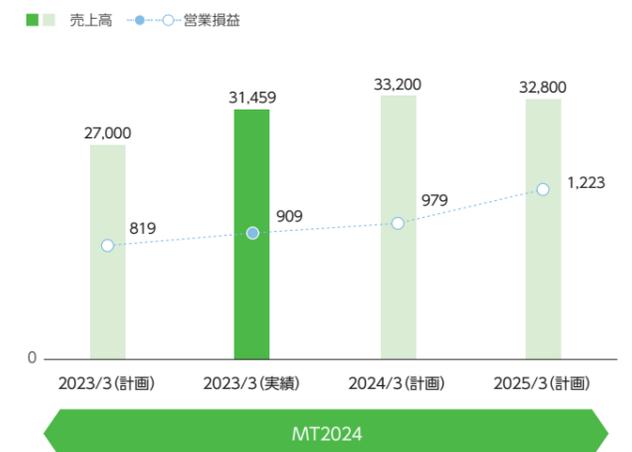
自動車業界のカーボンニュートラルに関連する新たな工法の変化をチャンスと捉え、引き続き自動車産業の発展を支えていきます。



事業概況

- カーボンニュートラルとパワーデバイスへの投資は実績面の優位性を生かした
- 電動パワートレインの投資案件は、エンジニアリング機能が高く評価され受注が好調
- 車両組立工程への参入に成功し、提案メーカーの幅を広げ受注拡大を推進中
- EV生産ラインへの中国製コンベアの販売を展開中であるが、本格的な投資はこれから
- 半導体製造装置、検査装置のパートナー企業の開拓を継続
- 車載用パワー半導体市場は順調に受注を積み上げたが、自動運転市場の開拓は進行中

売上高／営業利益(百万円)



ヘルスケア事業

事業内容

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。

医薬製造の分野で培った独自のノウハウとDXやAI等の先端技術を駆使しながら、健康食品・化粧品・再生医療といった新たな分野を開拓しています。切れ目のない健康サービスのグローバルプロバイダーとして、世界中のヘルスケア関連企業の生産性と品質を飛躍的に高めるサポートを行うことにより、人々の健康に貢献します。

執行役員
ヘルスケア事業本部長 上月 勝恒



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)

事業環境認識

プラス要因

- 労働者不足に起因する自動化需要の高まり
- 生活水準の向上による健康志向の高まり
- デジタル技術の活用およびDX推進に伴う投資意欲の高まり

マイナス要因

- 少子高齢化による薬価低減政策に伴い、日本の医薬品市場の成長は停滞
- 医薬品原料価格の高騰により利益が圧迫され、設備投資を抑制する企業が増加
- ジェネリック医薬品の供給不足が落ち着き、設備特需が落ち込む

「MT2024」 1年目の振り返り

「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・新商権の開拓 ● 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

事業概況

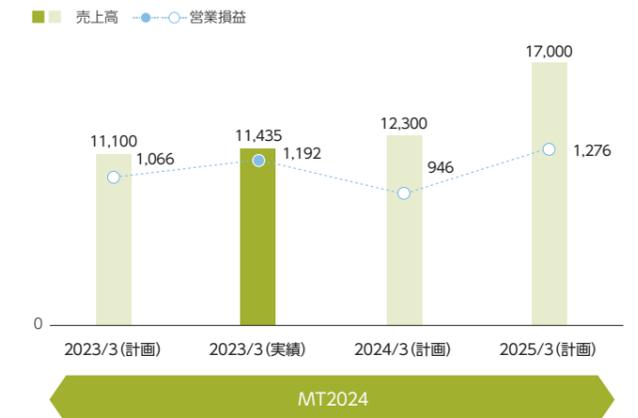
【第一実業ビスウィル事業】

- 検査対象領域の拡大と情報資産の活用という2つの切り口から製品開発をスタートし、課題が明らかになってきた
 - 海外市場開拓ではDJKグローバルネットワークと販売代理店の両方を活用した販売網再構築を推進し、欧州では新規案件の受注に成功
- #### 【エンジニアリング】
- 包装工程における企画・提案活動が奏功し、大口の案件を複数受注
 - 受注した案件の確実な生産プロセス立ち上げに向けて、プロジェクトマネジメントが今後の主な課題

【ライフサイエンス】

- 再生医療分野における工程開発は順調に進行し、具体的案件も増加。開発フェーズから事業化に向けて一歩前進
- 欧米を中心とした海外市場開拓は推進中

売上高／営業利益(百万円)



© COPA-DATA



© Nymi, Inc.

✈ 航空・インフラ事業

事業内容

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。

航空を含む「公共」のインフラを支える重要な存在として、航空産業におけるイノベーションを推進し、高効率、高付加価値の機材やサービス等を提供しています。これらの提供を通じて人々の安心・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。



航空・インフラ事業部長 安平 慶

強み

- 業界における高い認知度と強固な顧客基盤
- 強力なビジネスパートナーとそのネットワーク
- 官公庁向けに多くの納入実績
- 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

事業環境認識

プラス要因

- 人件費高騰、労働者不足による省人・省力・自動化の流れ
- インバウンド需要の回復
- 脱炭素化に伴う投資
- 防衛予算の増加

マイナス要因

- 市場が限定的かつ保守的、ニッチ分野のためマーケット規模は比較的小さい
- 外的要因を受けやすい業界の不安定性
- サプライチェーン問題(高コスト化、長納期化)

「MT2024」 1年目の振り返り

「V2030」および「MT2024」における取り組み

			<h3>新規事業</h3>
<h4>空港・航空</h4>	<h4>防災</h4>	<h4>CS(カスタマーサポート)</h4>	
<ul style="list-style-type: none"> ● 省人省力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

TOPICS

地上支援業務の省人・省力化に寄与するトランスファーベルトシステム

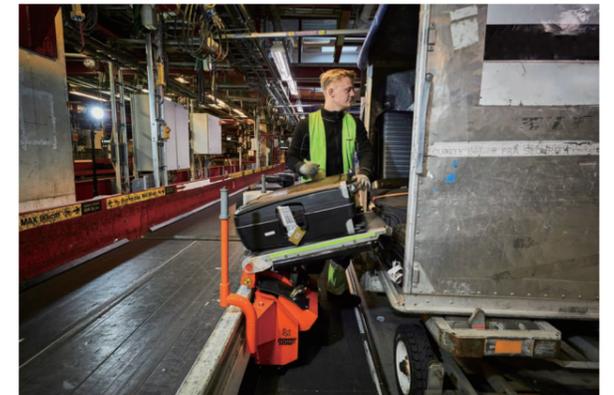
航空機への手荷物・貨物の搭降載作業の一部は、過酷な環境下で短時間に多数の重量物を人力で扱うという大変な作業を伴います。バゲージクレームの壁や床の向こう側では、地上支援業務スタッフが航空便の手荷物をハンドリングしています。当事業ではこの手荷物ハンドリング作業の省人・省力・自動化に向けて長年にわたりさまざまな取り組みを続けています。

そのうちのひとつである、デンマーク・Power Stow社製のトランスファーベルトシステムは、到着便から降ろされた手荷物を一つ一つ受け取りコンベアに戻す作業をサポートする機材です。

航空便では預け入れられた手荷物は1便あたり数百個にもなり、重いものは一つ30kgを超える場合もあります。

特に、国際線では大きく重い手荷物を短時間で大量にハンドリングしなくてはならず、作業員にとってはきわめて負担の大きい作業ですが、航空便を利用する人々にとってはかけがえのない存在です。

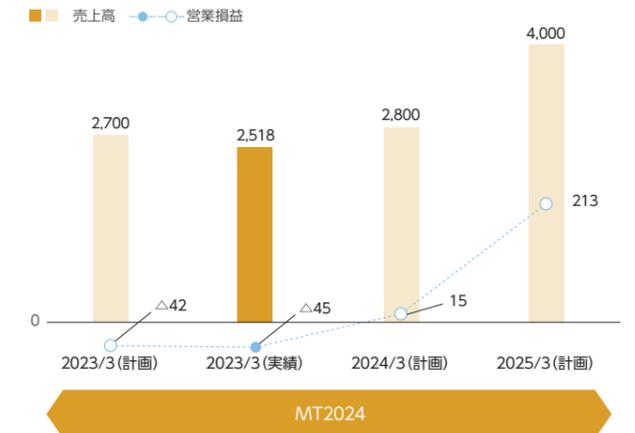
トランスファーベルトシステムは、人力での作業の負担を軽減し、省人・省力化のほか、作業効率や労働環境の改善に寄与する機材で、快適な空の旅を陰で支える地上支援業務スタッフの方々にサポートします。



事業概況

- コロナ禍からの回復が鮮明となり、航空会社の設備投資が再開され受注が好調
- コロナ禍の影響により、省人・省力・自動化に関する提案への興味が格段に高まった
- 戦争などによるサプライチェーン問題が仕入れコストの高騰と納期の長期化を引き起こした

売上高／営業利益(百万円)



地域別概況



中国エリア

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**

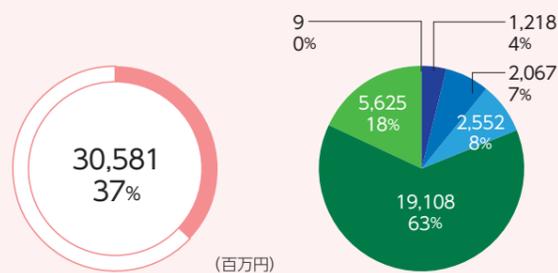
環境関連設備の取り組み強化

不動産不況に端を発し、経済全体が減速しています。加えて人材不足と若者の就業率の悪化、人件費の高騰、消費の低迷、環境規制強化等の課題があります。この状況下でも業績を伸ばしている企業もあり、このような成長企業に追随していくことが重要です。

中期経営計画「MT2024」で掲げたエンジニアリング機能を備えた組織づくりは継続し、中国籍企業との取引拡大を目指していきます。また、ESGの取り組みとして環境関連設備を全事業部門で取り組むことで、さらなる業容拡大を図っていきます。

注力分野・取り組み

- エレクトロニクス : 中国から南アジア、メキシコに生産拠点を移転する企業のキャッチアップ強化
- 自動車 : 中国自動車部品製造メーカーの開拓
- 産業機械 : テクニカルセンターを有効活用した真空成形機の拡販
- プラント・エネルギー : 脱炭素、環境関連設備の販促強化
- エナジーソリューションズ : 中国籍設備メーカー商材の欧州、アジア地域への拡販



アジアエリア

DAICHI JITSUGYO ASIA PTE. LTD. Managing Director
(第一実業株式会社 執行役員) **樋渡 正生**

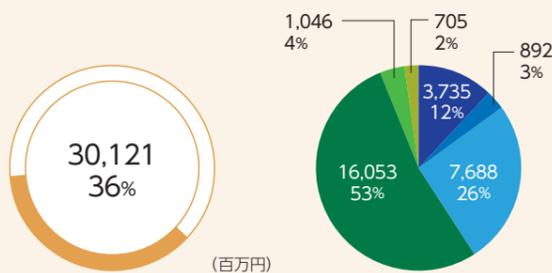
活況なインド市場への体制強化

中期経営計画「MT2024」初年度は、自動車関連市場において投資が活況となり業績を牽引しました。また、エレクトロニクス事業も中国からの生産移管案件が増えたことにより堅調に推移しました。

今年度はスマートフォン・PC・家庭用ゲーム関連等の在庫調整と、中国経済の不透明感の影響を受けて市況は悪化していますが、一方で自動車関連および空調関連等の一部の業界は引き続き活況となっております。特にインド市場での活発な投資に対応するために体制強化を図っていきます。

注力分野・取り組み

- エレクトロニクス : 各国の特色に合った「LOGITO」関連事業の推進、半導体関連事業を強化
- 産業機械・自動車 : エンジニアリング機能を高めて外国籍企業および現地企業との取引を拡大
- プラント・エネルギー : 脱炭素をテーマに、主にタイ、ベトナムで現地企業との提携を図る
- ヘルスケア : インド、ASEANの製薬業界を開拓
- その他 : インドにて人員・拠点強化により各事業の拡大を図る



米州エリア

DAICHI JITSUGYO (AMERICA), INC. President
(第一実業株式会社 執行役員) **西井 啓介**

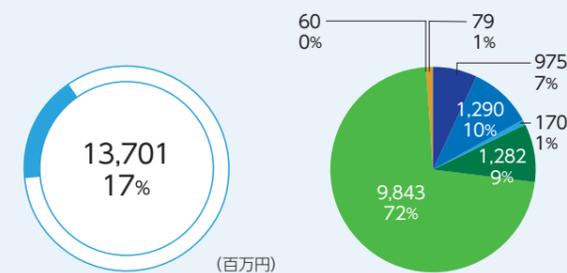
エンジニアリング部新設および拠点増設により営業・サポート強化

中期経営計画「MT2024」初年度は主力の自動車、エレクトロニクス、エナジーソリューションズ、プラント・エネルギー事業が順調であったことに加え、産業機械事業では、メキシコにおいて大型塗装設備を受注することができました。

今年度は自動車事業においてEV主要コンポーネント向け自動組立ライン、エナジーソリューションズ事業ではLIB材料向け焼成炉大型プロジェクト、エレクトロニクス事業では車載向け実装設備、産業機械事業では医療機器向け自動組立ライン等の設備投資が期待できこれらに注力します。

注力分野・取り組み

- エナジーソリューションズ : 顧客サポートと営業展開強化のため、米国テキサス州オースティンにセールス&サービス拠点を新設
- 自動車 : 米国ケンタッキー州レキシントンに、顧客サポートと営業展開強化のためセールスオフィスを新設
- 産業機械 : 医療・医薬分野において医療機器大手グローバル企業向けの自動機販売が急成長。医薬分野向け事業は商品群を見直し
- その他 : メキシコ・ティファナ地区でも技術者を採用し、事業地域拡大を図る。米国法人にて「エンジニアリング部」を2023年4月に立ち上げ



欧州エリア

DJK EUROPE GMBH Managing Director **青木 維良日**

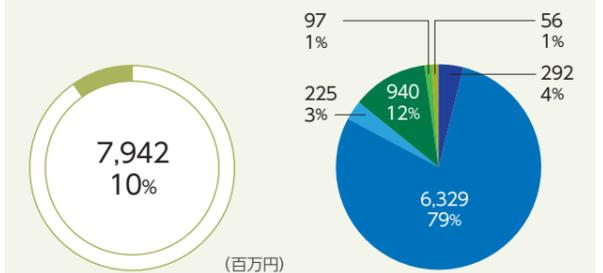
EV・電池関連事業のさらなる拡大

欧州はウクライナ侵攻やエネルギー危機に見舞われながらも経済は比較的好調を維持しています。EV・電池関連事業の成長が大きな要因となり、中期経営計画「MT2024」初年度は欧州法人として過去最高益を更新しました。

渡航制限が解除され欧州市場の投資も活発化し、開発テーマも増加しています。ポートフォリオバランスも改善されつつありますので、引き続き、中期経営計画「MT2024」や成長戦略「V2030」で掲げた目標達成に向けて、体制強化を図り事業拡大を目指します。

注力分野・取り組み

- エナジーソリューションズ : 負極材関連、全固体電池関連の製造会社を開拓
- 航空・インフラ : 日本国内の電動化需要に対応する新商材の開拓
- 自動車 : 次世代部品製造設備の拡販、欧州自動車メーカーへのビジネス提案開拓
- エレクトロニクス : MENA地域への進出、フロントエンドへの挑戦



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

「次世代型エンジニアリング商社」 実現に向けて

取締役
常務執行役員 **丸本 靖**

当社のビジョンである「次世代型エンジニアリング商社」の実現に向けた最重要テーマはエンジニアリング機能の強化です。海外プロジェクトの増加やさらなる技術的な要望に応えるべく、2023年4月にエンジニアリング本部を設立。技術者の連携、情報共有とスキルの向上を推進し、エンジニアの増強とインフラ整備を加速させ現場対応力を強化していきます。

プロジェクト管理能力を向上し、エンジニアリング機能を強化

これまで当社は機械販売に付随する技術サービスの提供、例えば複数設備のコーディネートから据付後のアフターフォローまでをメインに行ってまいりました。こうした実績が評価され、お客様の海外進出に伴う生産拠点の立ち上げに携わり、今では国内外で当社の多くの技術者が生産現場を支えています。

近年はプロジェクトの大型化・複雑化・高度化が進展しているため、お客様のニーズに応えるため技術リソースを増強し、安全衛生管理を含めたプロジェクト管理能力を向上させています。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、生産ラインにおける歩留まりの改善など、生産現場の課題解決につながるソリューション提案にも注力し、エンジニアリング機能の強化に努めています。

また、仕入先やパートナー企業に対しては、当社が技術的な助言・提言を積極的に行うことで、製品および技術開発のヒントにつながるケースも増えてきています。最適な設備の組み合わせで最高の機能を発揮させ、かつ省エネも実現するような生産ライン構築への技術サポート・トータルコーディネート力を高めていくことも、当社のエンジニアリング機能の強化につながると確信しております。

技術者統合型組織「エンジニアリング本部」

2021年4月にエンジニアリングセンターを開設し、お客様が導入する設備検討からその調達・納入・据付・設備の安定稼働による生産支援までを一気通貫でサポートしてまいりました。こうした活動を進めていく中で、国内外の多くのプロジェクト案件に技術者が関与することでエナジーソリューションズ事業や産業機械事業において受注に成功する案件が

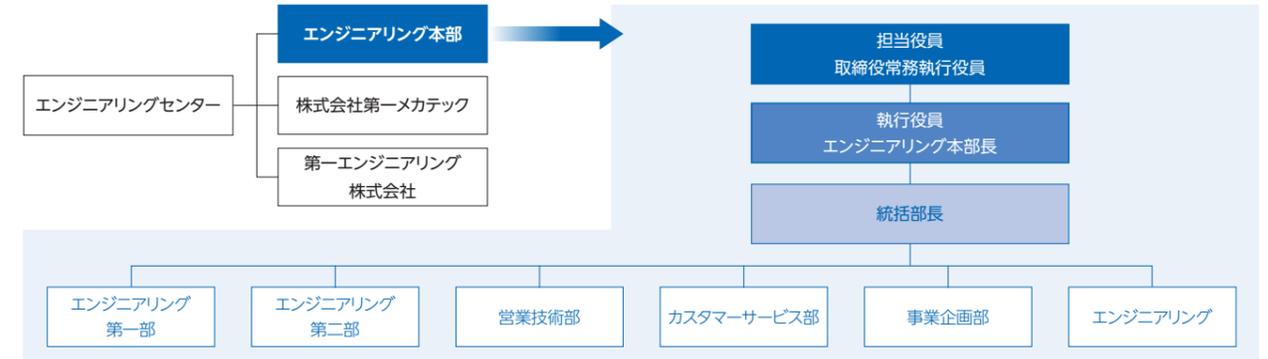
増えてまいりました。特にリチウムイオン・バッテリー製造工程や自動車の塗装ライン等では、技術者の視点で内容を精査し、その目利きによって工事安全、法令対応等のリスクマネジメントを実施、受注サポートを行ってまいりました。

2023年4月にはエンジニアリングセンター傘下の組織で技術サービスの実働部隊として、エンジニアリング本部を新

たに立ち上げました。これまで事業本部ごとに分散していた技術者を結集し、全社横断的な技術者統合型組織を構築し、社内技術インフラの整備、業務遂行に必要とされるリソース

の選定と拡充、営業部門との連携で、受注プロジェクト運営の技術的サポートなどをエンジニアリング本部が主導してまいります。

エンジニアリング本部体制



専門性の高い人材の採用と多様な事業分野に適応できる教育体制の構築

技術サービスを提供するため、事業本部ごとに分散していた技術者を結集し、技術者統合型組織として現在約70名の体制を構築しています。今後は即戦力となる人材をさらに増やしていく予定で、採用については各事業本部とも連携しながら、エンジニアリング本部の主導で進めてまいります。優秀な人材を確保するため、既存の人脈を活用し、大手エンジニアリング会社や各業界に精通した技術者を積極的に採用していく予定です。

教育については、技術の継承および継続性を重視した上で、さまざまな事業分野に柔軟に対応できるカリキュラムを構築します。また、各技術者に能力を十分に発揮してもらうため、技術者を正しく評価できる人事評価システムの導入

や、一人ひとりの適性に合わせて多種多様なキャリアパスを描けるような仕組みづくりが急務となっており、関係部門との協議をスタートしております。

技術者の専門性



国内外グループ会社との連携を強化し、独自の技術サービスをグローバルに提供

今後は、エンジニアリング本部がエンジニアリングセンター傘下の第一メカテックや第一エンジニアリングなどのグループ会社との連携強化を主導してまいります。各社がさまざまな特色を持っていることを考慮し、人材の採用や教育を含め、相互補完できるような仕組みを構築してまいります。また、グループ会社間の人材交流等も積極的に行い、第一実業グループ全体のエンジニアリング力の底上げにも取り組んでまいります。2023年7月に株式会社ウエイブエンジニアリングが当社グループに参画しました。同社の優れたシミュレーションエンジニアリング力と当社グループのプラントエンジニアリング機能の融合を図り、エンジニアリング機能の強化につながることを期待しています。

一方、海外については、既に中国や東南アジアにおいて現地の技術者を多数確保し、技術サービスを提供しておりますが、今後エンジニアリング本部として、当社グループ会社の海外拠点に所属する技術者と連携し、独自の技術サービスを提供してまいります。特に欧米については、EV化の流れに伴うリチウムイオン・バッテリーの生産増に着目し、注力エリアとして事業展開を進めてまいります。

エンジニアリング会社=EPCコントラクターとは違った切り口のエンジニアリング機能、そして当社が75年にわたり培ってきた商社機能とを併せ持つインテグレーターとして、人と技術をつなぎ、世界のモノづくりに貢献する次世代型エンジニアリング商社の実現に向けて進んでまいります。

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います。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。

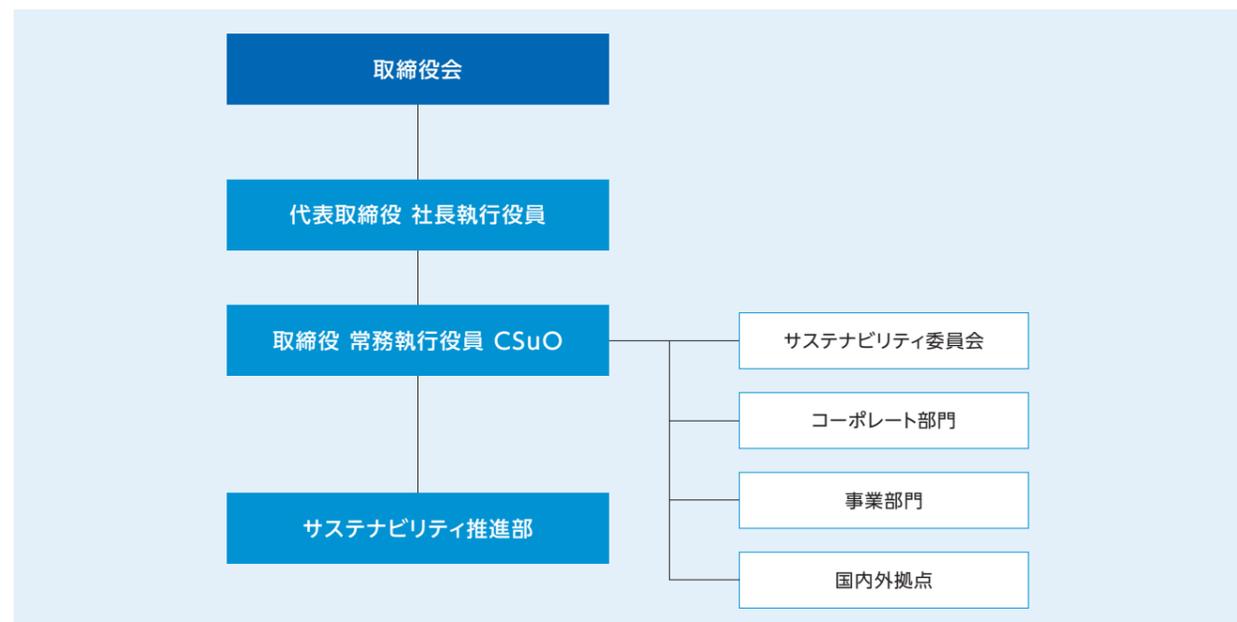
サステナビリティ

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。

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

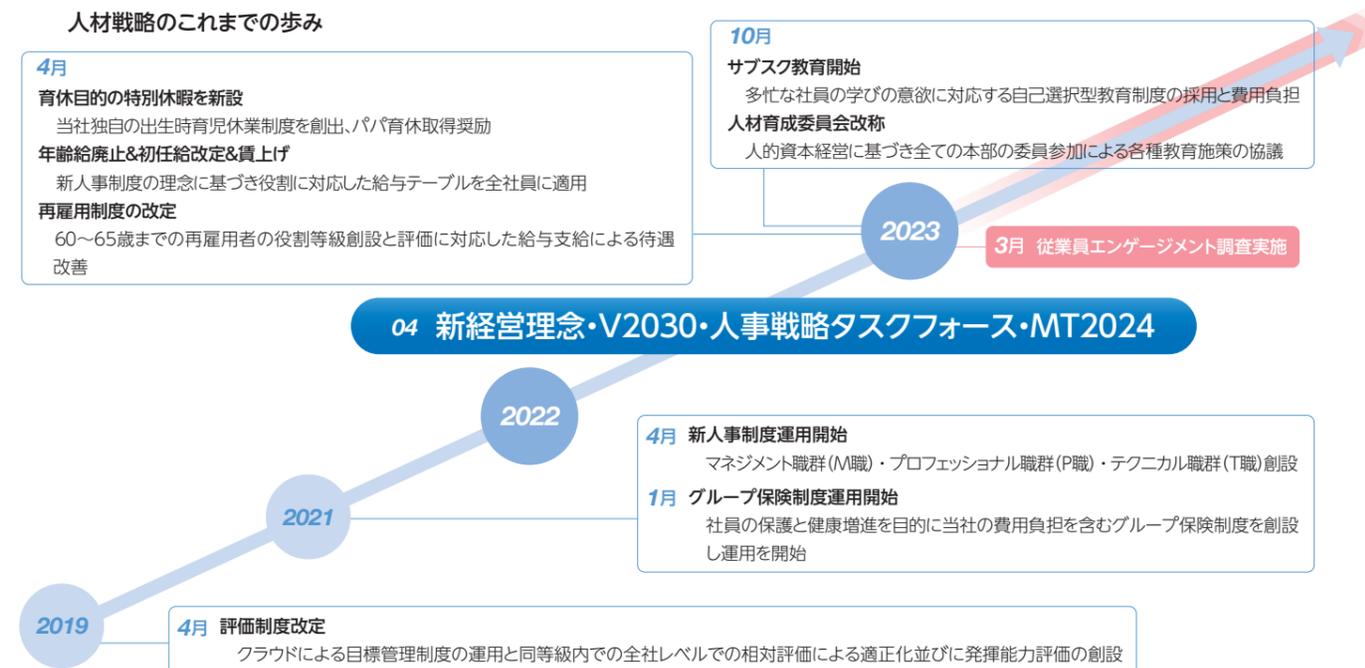
当社は従来型のメンバーシップ的な人事制度から、各々の職責が持つ役割を明確にした「新人事制度」を2021年度より運用を開始しております。「次世代を担う人材育成」「働きがいの向上」をメインテーマに据え、総合職群の先のマネジメント職群(M職:旧管理職群)のほか、新たにプロフェッショナル職群(P職)、テクニカル職群(T職)を設け、個々の適性に応じた職群を選択できる仕組みです。

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。

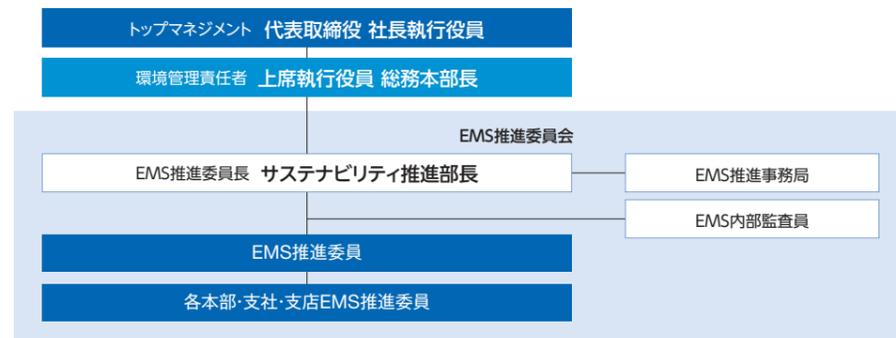
- 本環境方針のもとに環境マネジメントシステム(EMS)を構築し、その運用と継続的改善に努めてまいります。
- 地球環境の保全、改善に資する商品の取り扱いを行い、事業活動を通じ、気候変動の緩和に貢献してまいります。
- 生物多様性、森林・水等の限りある資源の重要性を認識し、事業活動への展開をはかります。
- 事業活動を行う上で環境に関する国内外の法規、規則、協定等を遵守します。
- 当社グループで働くすべての役職員が環境経営の理解、意識の向上を行い、これを継続的な教育を通じ広く啓蒙してまいります。

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。

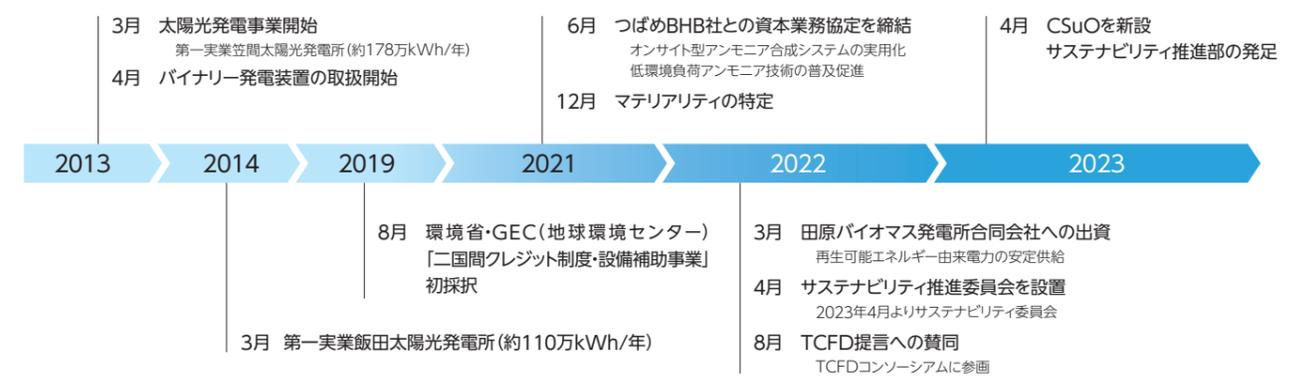
[詳細はp.49サステナビリティ推進体制を参照](#)

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。



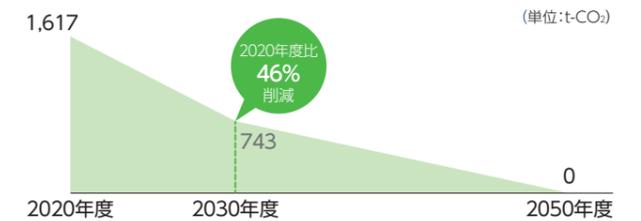
規程に基づき、その他のリスクと併せて、当社戦略に沿った気候変動リスクの管理を行っています。

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



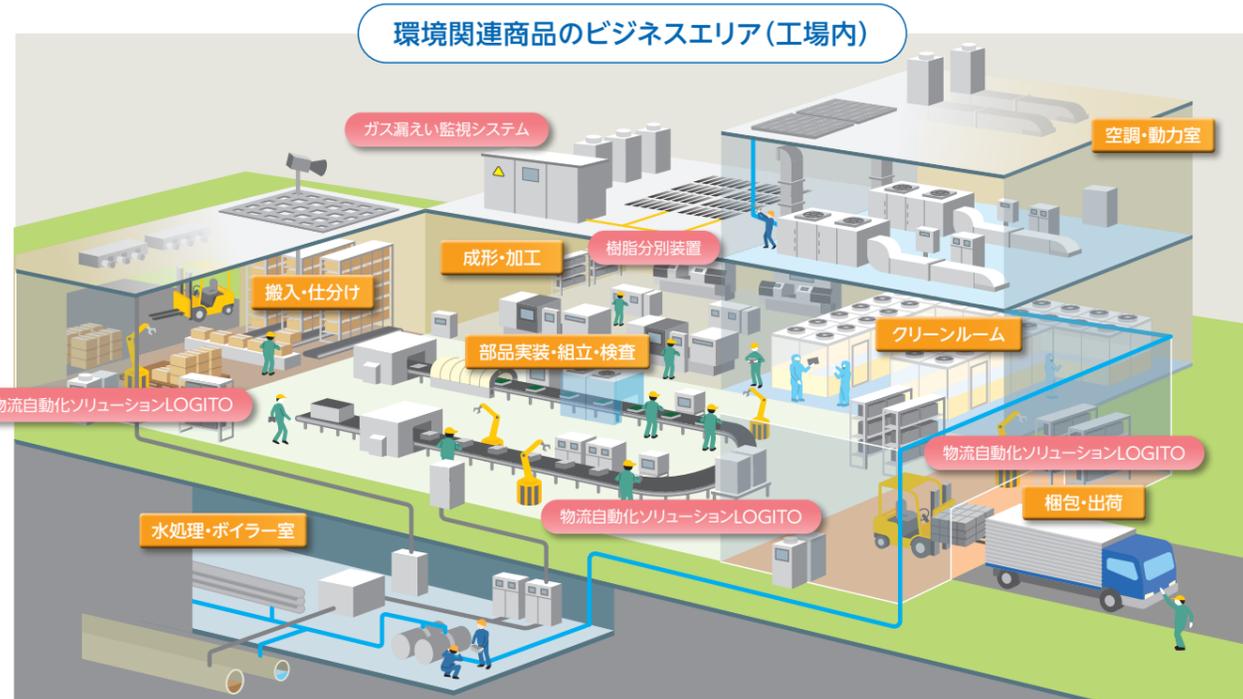
※Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼・工業プロセス）
Scope2：他社から供給された電気、熱、蒸気の使用に伴う間接排出
排出量の算定に関しては、当社および国内外連結子会社を範囲としますが、小規模で全体への影響が限定的な拠点については除外しています。また、海外現地法人における現地スタッフの自家用車使用に伴う排出量は、その推計値を、Scope1およびScope2から除外しています。

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%

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

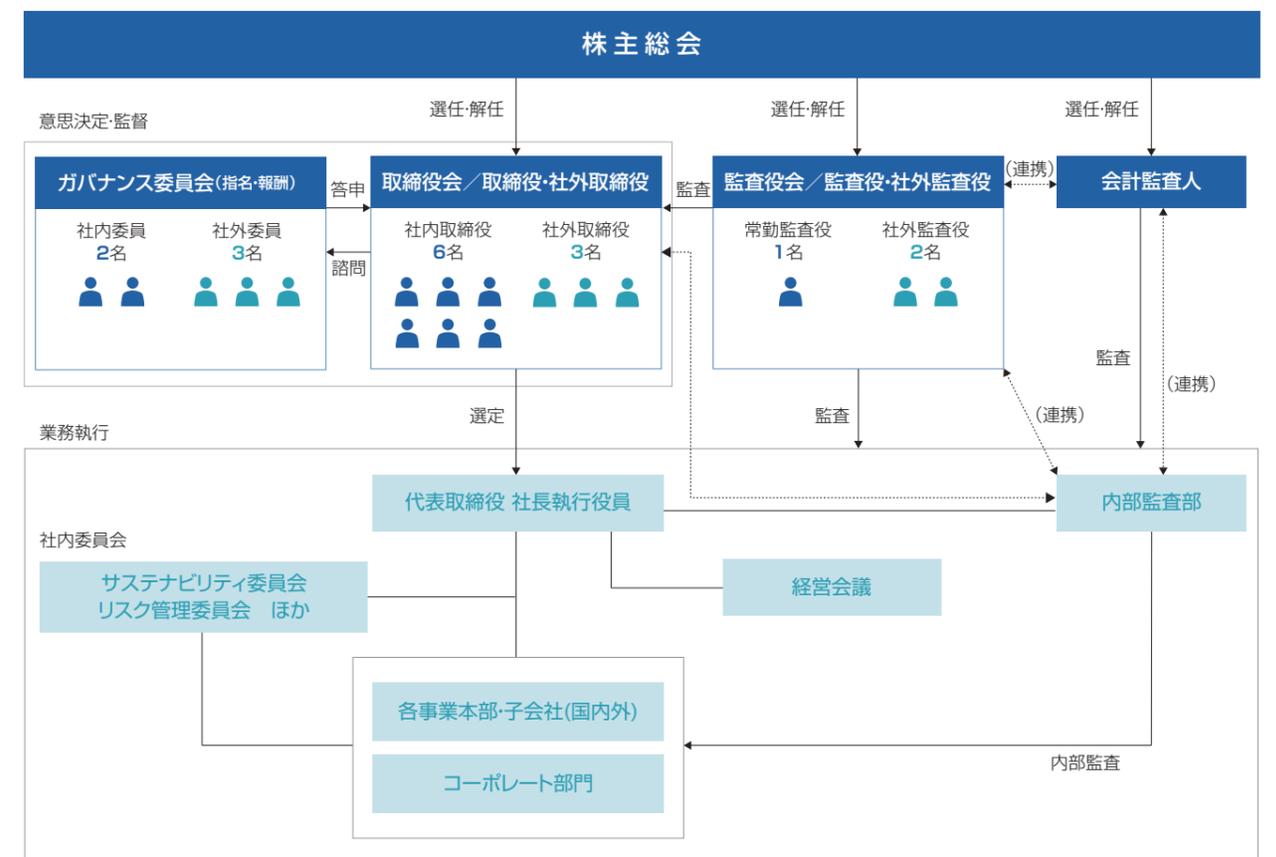
か、常勤監査役は社内の重要会議に出席するなどして、客観的立場で取締役の業務執行を監視しています。また、監査役は、会計監査人から監査計画及び監査結果について報告並びに説明を受けるほか、監査対象、監査方法あるいは監査結果についての意見交換を行い、情報の共有に努める等、監査の実効性確保に努めています。

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)

- 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)

今後、取り組むべき課題・対応

- 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)

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。

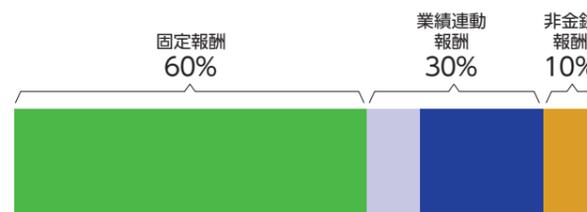
$$\text{各取締役への支給額} = \frac{\text{業績連動報酬(賞与A)の総額}^{\ast 1}}{\text{役位別係数の合計}} \times \text{各取締役の役位別係数}^{\ast 2}$$

※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

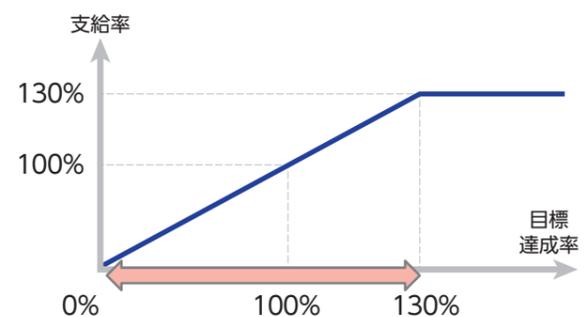
役位	係数	員数	上限金額
代表取締役 社長執行役員	100	1	29,318,000円
代表取締役 専務執行役員	74	1	21,695,000円
取締役 常務執行役員	56	4	16,418,000円

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

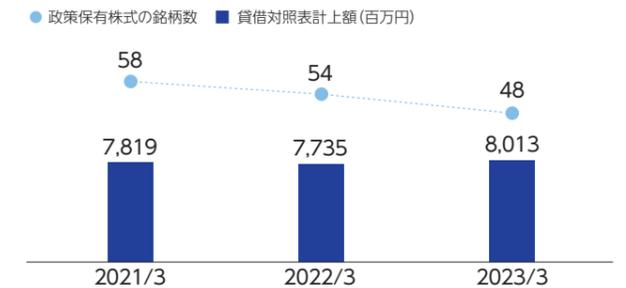
役員区分	報酬額の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役	406	233	143	29	6
監査役	22	22	—	—	1
社外取締役	17	17	—	—	3
社外監査役	10	10	—	—	2

※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まいります。
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きると同時に、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。

11年連結財務サマリー

	2013年3月期	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
経営成績 (百万円)											
売上高	128,229	122,102	143,361	124,177	154,120	185,686	161,891	161,476	140,029	148,075	153,674
売上総利益	16,710	17,363	18,922	18,164	20,476	22,362	24,269	23,938	21,457	24,138	26,671
営業利益	4,590	4,074	4,341	3,886	5,844	6,394	7,573	6,998	5,729	6,866	6,717
当期純利益*1	3,051	2,459	2,897	2,637	3,338	4,730	4,457	4,876	4,754	5,363	6,316
包括利益	4,485	3,430	4,482	1,480	3,781	5,391	3,759	3,890	6,764	5,944	7,237
海外売上高*2	67,441	61,387	78,610	57,965	76,096	75,707	80,769	75,784	65,586	79,112	82,367
中国	18,780	16,803	19,215	19,335	16,231	21,940	31,407	28,287	23,207	37,719	30,581
東南アジア・インド	40,059	30,361	37,056	25,575	37,402	36,539	32,124	32,998	23,868	25,108	30,121
米州	6,035	8,068	11,116	9,437	13,244	13,593	14,333	8,575	14,897	11,888	13,701
欧州	2,289	1,527	3,946	2,174	8,799	3,379	2,815	3,044	3,459	4,368	7,942
その他	276	4,626	7,276	1,443	418	254	87	2,877	152	27	20
減価償却費	316	352	874	847	850	805	774	890	883	774	1,033
設備投資額	1,065	1,052	4,050	968	937	525	387	1,166	1,050	720	837
財政状態 (百万円)											
総資産	81,478	81,443	91,835	94,767	116,681	102,379	112,561	111,486	119,958	132,235	152,535
運転資本	20,322	21,935	22,670	23,372	25,636	28,495	32,497	35,008	38,950	43,729	48,767
有利子負債	7,486	8,809	11,035	10,711	9,289	8,409	7,802	7,850	7,805	7,631	5,882
純資産	29,013	31,197	35,310	36,006	38,794	43,194	45,710	48,446	53,845	58,722	63,658
1株当たり情報 *3 (円)											
1株当たり当期純利益	57.97	46.45	54.46	49.24	62.47	443.97	418.31	456.38	444.70	501.02	591.91
1株当たり配当金	15.00	18.00	16.00	17.00	19.0	105.0	110.0	130.0	130.0	145.0	178.0
1株当たり純資産	545.78	586.85	659.44	669.51	726.61	4,042.28	4,274.47	4,521.29	5,023.70	5,470.86	6,013.95
その他情報											
発行済株式数*3 *4(千株)	52,881	53,002	53,400	53,652	53,240	10,656	10,655	10,692	10,691	10,709	10,558
従業員数(人)	1,043	1,069	1,080	1,064	1,097	1,134	1,167	1,209	1,229	1,258	1,319
主要指標 (%)											
売上総利益率	13.0	14.2	13.2	14.6	13.3	12.0	15.0	14.8	15.3	16.3	17.4
売上高営業利益率	3.6	3.3	3.0	3.1	3.8	3.4	4.7	4.3	4.1	4.6	4.4
売上高当期純利益率	2.4	2.0	2.0	2.1	2.2	2.5	2.8	3.0	3.4	3.6	4.1
総資産当期純利益率(ROA)	3.7	3.0	3.3	2.8	3.2	4.3	4.1	4.4	4.1	4.3	4.4
自己資本当期純利益率(ROE)	11.2	8.2	8.7	7.4	9.0	11.6	10.1	10.4	9.3	9.6	10.3
総資産回転率(回)	1.55	1.50	1.65	1.33	1.46	1.69	1.51	1.44	1.21	1.17	1.08
流動比率	139.8	145.4	143.4	142.1	134.1	151.2	149.7	156.4	161.0	161.3	156.4
自己資本比率	35.4	38.2	38.3	37.9	33.2	42.1	40.5	43.4	44.8	44.3	41.6
D/Eレシオ(DER)(倍)	0.26	0.28	0.31	0.30	0.24	0.20	0.17	0.16	0.15	0.13	0.09

*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、2018年3月期以降は株式併合後の金額を、2017年3月期以前は株式併合前の金額を記載しています。

*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

(2023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
株式会社ウエイブエンジニアリング	埼玉県さいたま市	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
DC ENERGY GMBH	ドイツ・フランクフルト	リチウムイオン・バッテリー製造装置の販売
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		
株式会社フロー・ダイナミックス	東京都千代田区	産業用各種機械器具の製造・販売
ディー・ジェー・ケー興産株式会社	東京都千代田区	産業用各種機械器具の販売
第一エンジニアリング株式会社	東京都千代田区	各種業界における環境関連設備のエンジニアリングの提供およびプロセスユニットの販売
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
一貫股份有限公司	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
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 (2023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： 5社
 海外子会社： 19社
 連結子会社： 17社
 従業員数： 単体：591名 連結：1,319名

役員 (2023年6月22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 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
取締役 常務執行役員	船渡 雄司
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	川井 昭宏
社外監査役	松宮 俊彦
社外監査役	小山 充義
常務執行役員	水本 雅彦
常務執行役員	小園 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	豊泉 隆宏
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

株式情報 (2023年3月31日現在)

株式の状況*
 発行可能株式総数 32,000,000 株
 発行済株式の総数 11,086,400 株
 1単元の株式数 100 株
 株主数 3,771 名
※2023年10月1日の株式分割(1株を3株に分割)に伴い、発行可能株式総数は96,000,000株、発行済株式総数は33,259,200株となっております。

大株主

株主名	持株数(千株)	出資比率*1(%)
株式会社UH Partners 2	1,013	9.59
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	948	8.97
光通信株式会社	796	7.54
株式会社UH Partners 3	686	6.50
株式会社みずほ銀行	511	4.84
株式会社三井住友銀行	511	4.84

*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528千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528千株(4.8%)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/>



第一実業株式会社

〒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/>

2023年11月発行



環境に配慮したFSC®認証紙を使用しています。