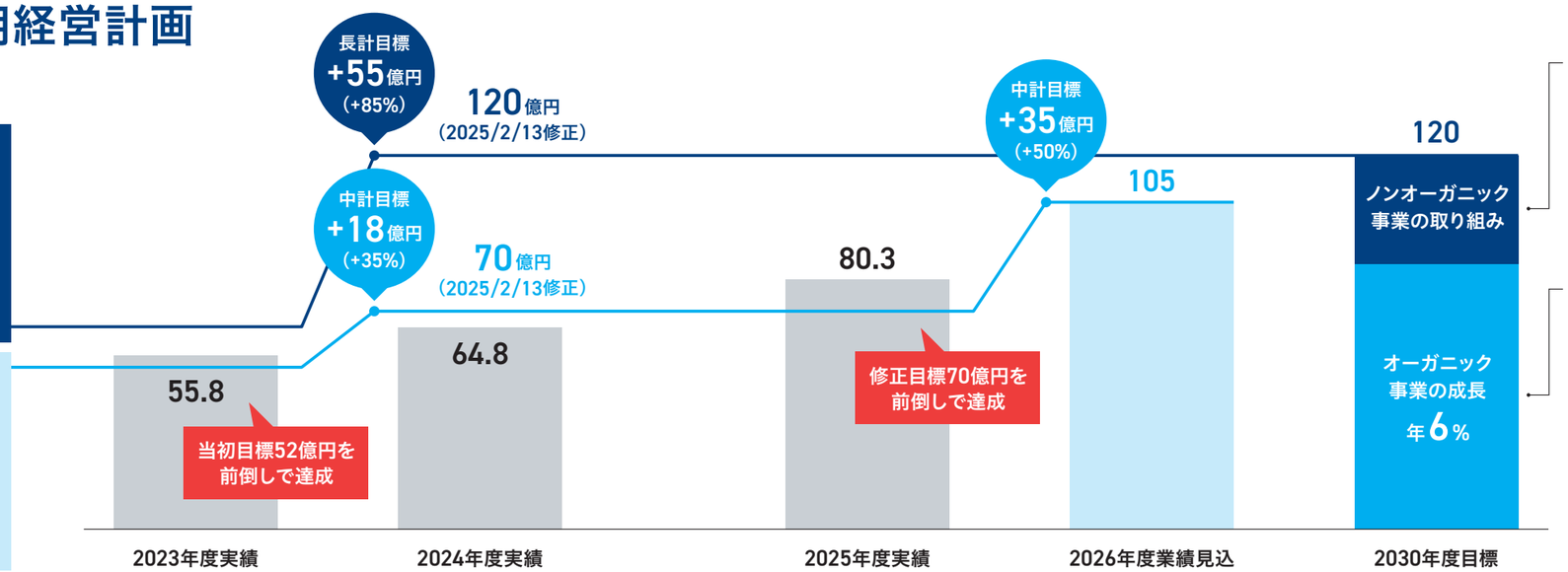
長期経営ビジョン／中期経営計画

長期経営ビジョン「VIORB 2030」
2023-2030年度
当初 営業利益目標 **65億円**

中期経営計画「VIORB2030 Phase1」
2023-2026年度
当初 営業利益目標 **52億円**



新たな収益基盤の構築や事業の形成
- 健全なB/Sを活用し、財務レバレッジによる事業投資（日本格付研究所による長期発行体格付「A-」維持）
- 飛び地ではなく、旭サナックのように取引先や知見のある分野への投資

既存事業の収益基盤強化
- TVEや日本フェンオールのように営業シナジーがある取引先を対象に、更に補完的M&Aを進めていき収益の幹を太くする（持分利益+営業シナジー利益を狙う）
- エネルギー事業に限らず、産業機械事業・プロダクト事業に係わる分野も対象となる

■ 事業面での重点分野（長期経営ビジョン）

- **脱炭素**のユーザーニーズと技術革新を機敏に捉えビジネス化
- **省エネ・省人化**に関する産業界の恒久ニーズへの支援を拡大
- **サーキュラーエコノミー**の進展・実現の動きへの対応を強化
- **DX**を広義に捉え商機を探求

■ 戦略の方針と施策（中期経営計画）

	戦略の方針	主な施策
営業戦略	• エネルギー事業をベースとする事業基盤強化 • VIORB 2030で掲げる4つの重点分野での社会課題解決と事業拡大 • 戦略的事業投資による新たな商権・商材の開拓	• 原子力事業の長期安定的な事業運営体制の確立 • 成長著しい東南アジアにおける新規事業の創出 • 営業本部主導による海外拠点との事業連携強化 • 100億円規模の事業投資による新たな収益基盤の獲得
事業ポートフォリオ再構築	• 成長性の見極めによる選択と集中、資産の入れ替え	• エネルギー事業・産業機械事業・プロダクト事業の3つのセグメント体制へ
人材戦略	• 新人事制度導入による社員の働き甲斐向上 • エキスパート・エリア・リターン等のキャリア採用の推進 • 教育研修の充実による社員のレベルアップ	• 戦略的BPOを推進し、業務の高度化と人員の最適配置を目指す • すべての社員が働き甲斐を感じられる人事制度の導入

追加施策

事業戦略：収益力の向上

成長領域（エネルギー／プロダクト）での事業拡大
➡ 既存事業の補完的M&Aの加速

低成長・低収益事業の構造改革断行
➡ 必要な経営リソースを機動的に投入し、収益性を改善

グループ会社の耐性強化
➡ グループ会社における事業環境変化のリスクに対する低減策の立案と実行

経営戦略：投下資本の効率運用

キャッシュアロケーションの検証
➡ 事業投資・人的資本投資・株主還元を最適化

人的資本経営の高度化
➡ 人材の確保やDX化・ノンコア業務BPO推進などによる労働生産性向上への取り組み
➡ 健康経営優良法人の認定および社員の健康増進や職場環境改善に向けた取り組み強化

■ 2025年度の進捗

エネルギー事業においては火力・原子力関連事業の基礎収益力の向上が更に進捗し、主要発電設備更新などの大型案件の受け渡しも順調に進んだこと、またプロダクト事業においては日本ダイヤバルブを中心に連結子会社各社の業績が予想を上回るペースで進捗したことなどにより、2025年度の営業利益は前年に比べ大幅な増益で着地し、中期経営計画の最終目標を前倒しで達成しました。また、旭サナックのグループ化など事業投資も積極的に検討・実施し、中長期的な事業基盤の強化を進めました。

■ 2026年度の方針

中期経営計画の最終年度として、数値目標を必達すると共に、長期経営ビジョンVIORB2030を見据えた次期中期経営計画の推進に繋がる戦略の展開を図ります。

1）収益力の向上
事業ポートフォリオ分析等を踏まえ、事業セグメント・分野別に戦略の展開を行うと共に、次期中期経営計画に向けて人材等のリソースの最適配分を検証

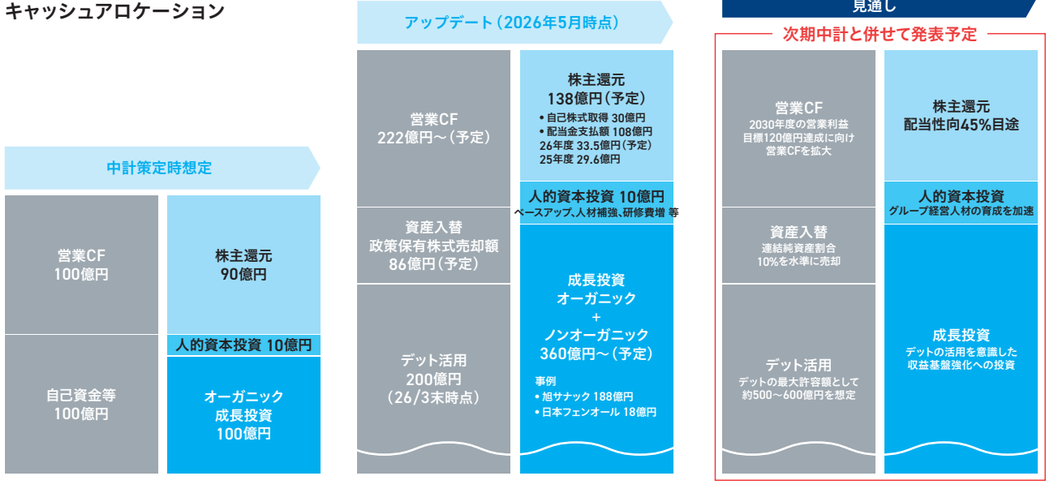
2）投下資本の効率運用
効率的な事業投資、株主還元を行い、企業価値向上のサイクルを推進

3）ガバナンスの向上
持続的な成長と企業評価の向上のため、グループ全体でのガバナンス向上とリスク管理強化を促進

4）人的資本経営の高度化
収益向上や成長に資する人材の最適配置のため、人材の確保、定着、能力向上を実践

5）労働生産性の向上
業務拡大、人材不足に対応すべく、業務構造の改善を促進

キャッシュアロケーション



管理管掌役員メッセージ



挑戦を支える仕組みが、グループ経営を強くする。

取締役
専務執行役員（管理管掌）
川名 康正

経営の質を高め、企業価値を生み出す組織へ

資本コストや株価を意識した経営が求められるようになった昨今、当社でも経営に対する考え方は大きく変わってきました。以前は、今期の受注や利益をどう伸ばすかという議論が中心でしたが、現在は「企業価値をどう高めるか」という視点から意思決定を行っています。資本効率やESGも含め、中長期的な視点で会社の将来を考えるという本質的な経営の議論が、経営会議でも日常的に交わされるようになりました。

この変化は、経営陣だけにとどまりません。部長や支店長といった経営幹部も、自部門の利益だけではなく、「会社全体の企業価値をどう高めるか」という視点で議論するようになっています。経営層だけが会社の将来を考えるのではなく、組織全体に経営視点が浸透し始めたことこそ、この数年で最も大きな変化だと感じています。

昨年の統合報告書では、「長期経営ビジョンを実現する土台を築く一年」とお話ししました。この一年を振り返ると、その土台づくりは着実に前進しました。象徴的だったのが、旭サナック株式会社のグループ化です。当社はこれまで、長期経営ビジョンの実現に向けて、M&Aを通じたグループ経営の強化を掲げてきました。旭サナック株式会社のグループ化は、その方針を実際の経営として形にした取り組みであり、「掲げた戦略を着実に実行する会社へ変わってきた」という実感を、社内外に示す大きな一歩になったと考えています。

企業価値を高める資本政策へ

資本政策に対する考え方も、この数年で大きく変わりました。きっかけの一つは、東京証券取引所による資本コストや株価を意識した経営への要請です。当初は外部から求められた対応という側面もありましたが、振り返ってみると、当社にとっては経営を見つめ直す“黒船”のような出来事だったと感じています。

それまでの当社は、営業力を強みに成長してきた一方で、経営という面では改善すべき点もありました。PBRやROEといった指標も、数字そのものを追いかけることが目的ではありません。重要なのは、資本効率を意識することで、企業価値を高める経営へ転換することです。その結果、投資判断も「利益が出るか」だけではなく、「中長期的に企業価値の向上につながるか」という視点で議論するようになりました。

こうした考え方は、お金の使い方にも表れています。以前は、できるだけ手元資金の範囲で投資を行うという考え方が基本でしたが、現在は財務健全性を維持しながら、デットも有効に活用し、成長投資・株主還元とのバランスを図る資本政策へと変わっています。

政策保有株式についても、縮減を進める中で考え方が変わりました。かつては株式の持ち合いが安定経営につながるという考え方もありましたが、現在は企業価値を高め、市場から評価されることこそが、会社の持続的な成長につながると考えています。資本政策は財務の話ではなく、企業価値を高めるための経営そのものへと進化しているのです。

挑戦を支える管理の進化

当社は過去、本業との関連性が低い、いわゆる「飛び地」の事業へ進出し、大きな失敗を経験しました。既存事業との親和性を十分に見極めないまま事業領域を広げたことが、その要因の一つだったと考えています。この経験は、今でも私たちにとって大きなトラウマです。しかし、その失敗を「過去の失敗」として終わらせるのではなく、教訓として次の成長につなげることこそが重要であり、経営の役割だと考えています。

失敗は時間の経過とともに風化し、経営陣が変われば当時の危機感も薄れていきます。だからこそ、個人の経験や勘に頼るのではなく、失敗に対する是正を会社の仕組みとして残し、10年後、20年後も同じ過ちを繰り返さない組織であり続けたいと考えています。そのため当社では、投資前に事業や顧客、企業文化との親和性を多面的に検証するとともに、投資後も半年ごとに事業の進捗や投資時の前提との乖離を確認し、必要に応じて軌道修正を行っています。さらに、その検証結果は次の投資判断へ反映し、管理フレームそのものも継続的に磨き上げています。

一方で、管理を強化したからといって、挑戦まで小さくするつもりはありません。私たちが重視しているのは、「リスクがあるから投資しない」という考え方ではなく、そのリスクが会社として受け止められるものなのか、そして挑戦することで企業価値をさらに高められる可能性があるのかを見極めることです。投資後も、計画どおりに進んでいるかを確認するだけではなく、「もっと価値を高める方法はないか」という視点で議論を重ねています。旭サナック株式会社のグループ化でも、事業や企業文化との親和性を重視するとともに、グループ化後も継続的なモニタリングを通じて企業価値の最大化を目指しています。管理とは、挑戦を止めるためではなく、挑戦を成功へ導くためにある。その考え方が、グループ経営のさらなる進化を支えていると考えています。

グループ経営を支える人材基盤

商社である当社は、人こそが最大かつ最強の資産です。働くことは、本人だけでなく、家族や日々の生活にも深く関わります。だからこそ、社員が働きがいや成長の実感を持ち、「自分の人生を預けてもよい」と思える会社でなければなりません。一人ひとりの満足度や、会社に貢献しようとする意欲を高めることが、長期的な企業価値の源泉になると考えています。

人材戦略では、「確保・維持・向上」の三つを重視しています。事業領域や会社の規模が広がる中、新卒採用に加えてキャリア採用も強化してきました。同時に、採用した人材に長く活躍してもらい、それぞれが能力を高めていける環境を整えることも欠かせません。今後は、事業や機能ごとに必要な人材の人数や能力をより明確にし、現状とのギャップを採用や育成によって埋めていきます。単に社員数を増やすのではなく、各層の人材が積み重なり、組織全体がレベルアップしていく状態を目指します。

なかでもグループ経営をさらに進化させる上で課題となるのが、経営人材の育成です。会社を設立したり買収したりすることは、資金があればできるかもしれません。しかし、その会社を成長させ、グループ全体の企業価値向上につなげるのは、最終的には人です。当社では数年前から経営人材育成のプロジェクトを進め、これまでに20人弱が参加し、その中から複数の役員も生まれています。部長や支店長の段階から、担当部門の利益だけでなく、会社全体の経営を意識した発言が増えてきたことにも、成果を感じています。

この取り組みは、主要なグループ会社にも広げています。親会社から経営者を送り続けるだけでは、グループ会社の中に経営人材は育ちません。私がグループ会社の社長を務めていた際、専門部門の責任者に意見を求めたところ、「社長がそう思うなら、それでいいです」と言われたことがあります。しかし、技術や製造など、当社にはない専門性を持つ人材が、その知見を経営にどう生かすかまで考えることが重要です。各社のプロパー人材が経営視点を持ち、自らの会社を動かしていく。そうした経営人材の層を厚くすることが、グループ経営の持続性を高めると考えています。

財務指標を向上させることはもちろん重要ですが、それだけが企業価値ではありません。社員が生き生きと働き、成長し、その力によってグループ各社がさらに強くなる。その積み重ねによって、当社グループへの信頼と成長への期待を高めていくことが、管理管掌として目指す企業価値向上です。

事業投資プロセス

当社は中期経営計画において事業投資を最重要戦略に据えています。審議ポイントの明確化、リスク判断の早期化、機動的かつ迅速な投資の実行を目的として、事業投資プロセスの管理フレームを確立しており、それに沿って投資後のグループ会社管理を行っています。

■ 事業投資プロセスの管理フレーム

「検討➡意思決定➡フォロー」の流れに沿い、各段階でのポイントを明文化し管理することにより投資規律を徹底しています。また投資後のフォロー段階ではポジティブモニタリングを重視し、撤退や方針変更だけではなく投資後の企業価値の拡大策も検討することとし、事業投資の加速度的な推進を図っています。

STEP Ⅰ 投資の検討

営業本部各部長、企画部長等を核とした検討委員会による審議

1. 経営戦略や中期経営計画との適合性
2. 投資テーマの明確化
3. 投資計画条件の妥当性確認
4. 当社の機能と必要な経営資源の確認
5. 投資リターン水準の確認
6. ESGリスク評価、重要リスク対応方針の検討

STEP Ⅱ 投資の意思決定

経営会議・取締役会による審議

1. リターン水準の妥当性確認
2. ダウンサイドシナリオの分析
3. ESGリスク・重要リスク対応策の分析
4. ガバナンス体制の立案
5. モニタリング体制の立案、KPIの設定
6. エグジットの方針、撤退条件の設定

投資実行

STEP Ⅲ 投資後フォロー

6ヶ月レビュー
業務審査部によるフォロー

1. 投資計画条件の差異確認
2. 経営資源投入状況の確認
3. KPIの状況確認

定期モニタリング
関係会社統括部・経営会議によるフォロー

1. 経営状況の把握・評価
2. 経営価値の拡大策の検討
3. 成長余地の乏しい事業からの撤退促進

■ 定期モニタリング対象会社一覧

投資開始年度	当事者	対象会社（当該投資後の持株比率）	投資種別	目的	定期モニタリング総括
2022	西華産業	株式会社TVE（21.70%）	資本業務提携	当社を通じたTVEの弁製品および弁部品の販売・その他の事業において、更なる緊密な関係を築き相互に協力して売上げの拡大を図る。	主力製品であるバルブ事業の収益力向上により着実な成長を遂げるとともに、高い自己資本比率を有する安定した財務基盤を構築。中長期的には、脱炭素化やエネルギー安定供給に向けたインフラ投資への新たな取り組みも行われ、当社とは実務面での相乗効果が現れていると思料する。
2023	セイカダイヤエンジン	株式会社エイトノット（3.80%）	資本業務提携	エイトノット社の開発した小型船舶向け自律航行技術システムの総代理店獲得とともにセイカダイヤエンジンの販路とを組み合わせて両者の販売シナジー創出により、企業価値向上を図る。	事業計画の進捗状況を検証し、将来の収益性および事業の実現可能性を慎重に検討した結果、減損処理を実施。セイカダイヤエンジンの市場水準の収益力確立やシナジー創出には、一定の時間を要すると判断。今後は本件で得られた知見を投資管理フレームワークに反映し、リスク管理の強化を通じて、将来の投資成果の向上を図る。
2024	セイカダイヤエンジン	株式会社田中造船（100%）	完全子会社化	同社のエンジン事業と田中造船の造船事業を一体化することでシナジー創出による企業価値向上を図る。	概ね計画通り進捗し、増収増益。建造数を適切にコントロールする一方、将来を見据えての海苔養殖システム船や大手向け作業船の開発、加えて新たな設備投資など、中長期的な成長基盤の強化を図っており、着実に進捗している。
2024	西華産業	田中水力株式会社	業務提携	小水力発電設備分野における確固たる地位の構築と収益力向上を図る。	小幅な赤字ではあったものの、事業は概ね計画通りに進捗しており、今後も着実な事業推進を見込んでいる。新たな事業基盤強化への取り組みについても、将来の成長機会を見据えながら検討を進める。
2024	西華産業	日本フェンオール株式会社（23.34%）	資本業務提携	当社の販売力と日本フェンオール社の多様な製品ラインナップの活用を通じて、事業の拡大を目指す。また、同社の経営を早期に安定させ同社中期経営計画の着実な達成を目指す。	当社営業支援を通じ業績は好調に推移しており、今後も防災市場拡大に伴う成長に期待。また、事業領域の選択と集中を進め、コア事業への資源配分を通じた収益性・資本効率の向上に向けた取り組みは、順調に推移しているものと思料する。
2024	セイカダイヤエンジン	株式会社ライトハウス（1.80%）	資本業務提携	水産業におけるDXを用いた生産性向上や平準化等ソリューション事業を開発・展開するため、技術力・開発力がありDX事業を推進するライトハウス社との関係強化を図る。	水産業全般における事業基盤の構築に向けた、漁業・水産業のDX事業での協業展開は、概ね計画通り進捗している。

旭サナックへの事業投資

前頁の事業投資プロセスの原則を踏まえて旭サナック株式会社への事業投資を決定し、2025年12月に同社をグループ化しました。

会社概要

ASAHI SUNAC

社　　名	旭サナック株式会社
所 在 地	愛知県尾張旭市
事業内容	塗装機械、圧造機械、精密洗浄・コーティング装置の開発、製造、販売、アフターサービス他
資 本 金	2億55百万円
創　　業	1942年7月17日





（旭サナック本社）

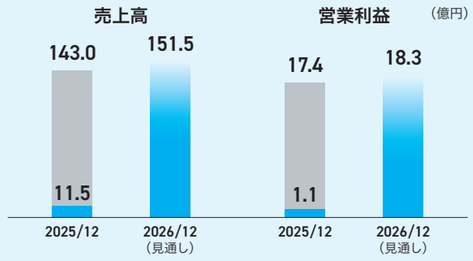
グループ化の背景

- 同社と西華産業はドイツ・タイで合弁会社を運営しており、予てより関係が確立
- 同社が当社の持続的成長に貢献する安定的な収益力と高い技術力を有する点を評価

期待するシナジー（事業収益の拡大）

1. **当社産業機械事業やプロダクト事業を対象に、新規顧客の獲得**
2. **当社の取引機械メーカーを対象とした塗装設備の販売推進**
3. **ドイツ・タイをはじめとした西華産業の海外ネットワークを活かし、海外における販路拡大を図る**

前期実績および今期見通し



■ 連結業績への寄与（2025年度の業績寄与は、グループ化後の1ヶ月分）

- **国内の堅調な投資需要も受け、グループ入り後も業績は堅調に推移**
- **PMIは概ね計画通りに進捗し、今後のガバナンス体制を強化**
- **西華産業グループCMS（Cash Management System）を導入し、資金効率を向上**
- **事業を取り巻く環境の変化を的確に捉え、さらなる成長をめざす**

次ページでは西華産業・旭サナック両社の経営陣の対談を特集しています

特集 1

西華産業×旭サナック 経営座談会



西華産業株式会社
取締役 専務執行役員
川名 康正

西華産業株式会社
代表取締役 社長執行役員
櫻井 昭彦

旭サナック株式会社
代表取締役社長
服部 修一

旭サナック株式会社
常務取締役
村瀬 雅英

40年の協業から、次代のグループ経営へ
異なる強みを束ね、新たな価値を生み出す

80年以上使い続ける本社が物語る「受け継ぐ」文化

本日は旭サナックの本社でお話を伺います。まずは、昭和14年に竣工し、国の登録有形文化財にも登録されている本社の建物について教えてください。

村瀬 エントランスのタイルや正面階段など、竣工当時の意匠が今も残っています。ただ、私たちは文化財にしようと思って残してきたわけではありません。ずっと本社として使い続けてきて、耐震補強を検討した際に建築会社の方から「文化財に申請してはどうですか」と勧められたのがきっかけでした。今も毎日ここで仕事をしていますから、私たちにとってはあくまで日常です。

一時は建て替えを検討したこともありました。でも、お客様にその話をすると「そんなことをしてはいけない。これは残さないと」と言われます。一度来られた方には「あの建物の会社だ」と覚えていただけますし、いつの間にか旭サナックらしさの一つになったのではないでしょうか。

長く受け継いできたものを大切にする姿勢は、旭サナックの企業文化にも通じるのでしょうか。

村瀬 それはあると思います。例えば構内の松も、先代から「絶対に枯らすな」と言い伝えられてきました。庭師さんが見れば枝ぶりで栄枯盛衰が分かるそうです。ですから、どんな業績でも手入れだけは毎年続けています。

櫻井 まさに「歴史そのもの」ですよね。建物に入った瞬間から、長い年月を積み重ねてきた歴史の重みを感じます。

川名 私たちは機械を扱っていますから、これまで多くのメーカーや工場を訪ねてきましたが、これほど印象に残る本社はまずありません。一度訪れれば「あの会社だ」とすぐ思い出せる。建物そのものが、旭サナックという会社の個性を表しているように感じます。

40年以上の関係が「グループ」になるまで

そうした歴史を受け継ぐ旭サナックと、西華産業との関係も40年以上に及びます。そもそも両社の協業は、どのように始まったのでしょうか。

櫻井 今回を機会に、私自身も「そもそも旭サナックさんとの付き合いは、どこから始まったのか」を改めて調べました。社史にも詳しい経緯が残っておらず、当時を知るOBに電話をして分かったのは、始まりが1970年代後半だったことです。当時、西華産業には貿易部があり、南アフリカやルーマニアへ農業機械を輸出していました。そこから産業機械分野にも広げようと、旭サナックさんの塗装機を扱わせていただいたのが最初でした。

その後、ドイツで圧造機へと関係が広がり、1991年にはサービス機能を持つAO Machinery Service合弁会社を両社の折半出資で設立しました。さらに2013年にはタイにも合弁会社を設立しています。調べていく中で、当時の両社社長が陸軍士官学校の先輩・後輩だったことも分かりました。そうした縁も、関係を築く一つのきっかけになったようです。

服部 現在は圧造機での関係が中心ですから、両社の付き合いのきっかけが塗装機だったことは、私も初めて知りました。

櫻井 私も今回調べなければ分かりませんでした。当時を知る人に聞けるうちに聞いておかなければ、いずれ分からなくなってしまう。何人かの話をつなぎ合わせて、ようやく両社の関係の始まりが見えてきました。

そうして40年以上にわたり協業してきた両社ですが、今回のグループ化以前にも、一度その機会がありました。

川名 前回、旭サナックさんの株式が売却された際にも、私たちは手を挙げました。櫻井社長をはじめ、私も企画部門にいましたので、かなり思いを込めて臨みましたが、最終的には選ばれませんでした。

今振り返ると、当時の私たちには準備が足りていなかったと思います。一つは財務戦略です。極端に言えば、手元にある資金の中で「一緒になりたい」という思いで臨んでいました。M&Aに対する考え方も今とは異なり、当時はまだ「グループ経営」という発想ではなく、産業機械事業をどう拡大していくかという事業ポートフォリオの観点から旭サナックさんを見ていました。

当時はファンドがオーナーに決定しましたが、いずれEXITがあり、再び機会が来るだろうとは考えていました。その後、当社の業績が向上し、財務戦略も確立していきました。M&Aに対する考え方も含めて私たち自身が変わったことを考えると、結果として、一度目で一緒にならなかったことにも意味があったと思っています。

旭サナックにとっても、この数年間は必要な時間だったのでしょうか。

村瀬 一度目の売却時は、私たちも準備ができていませんでした。そもそもオーナーが株式を手放すこと自体、現実のものとして想定しておらず、実業会社やファンドなど20数社と対話させていただき、初めてM&Aという世界に触れました。ファンド傘下に入った後も、事業運営そのものは私たちに任されていた中で、内部管理やガバナンスについては上場会社の基準に耐えられるレベルを目指して整備を進めました。それまでオーナー企業として比較的自由に経営してきただけに、外部の視点を取り入れ、3〜4年かけて経営基盤を整えられたことは、結果として良かったと思います。

川名 西華産業もその間に、財務戦略だけでなく経営やガバナンスの面で変わりました。双方にとって必要な期間だったのだと思います。だからこそ、私も一度目ではなく、今回のタイミングで一緒になれたことが良かったと感じています。

村瀬 二度目の機会では、最終的に二社が残りましたが、もう一社も以前からつながりのある会社でしたから、事業上の組み合わせだけを考えれば魅力はありました。ただ、会社全体の経営や社員のことまで考えると、私たちは西華産業さんが良いと考えていました。

服部 私も事業上のシナジーだけを見れば、もう一社のほうが分かりやすい面はあると考えていました。しかし、会社を運営していくことまで考えると、西華産業さんが良い。決まったと聞いたときは、率直にほっとしました。

川名 一度目に選ばれなかった経験がありますから、今回は「絶対に勝たなければならない」という思いがありました。財務的な評価から導かれる価格には一定の範囲があります。最後は、そこからどこまで踏み込む覚悟を持てるかです。社外取締役とも議論し、当初想定していた以上に条件を上積みしました。

決定の連絡を受けたのが、10月1日の当社の創立記念日です。社内の懇親会を終えたところに「決まった」という連絡が入り、櫻井社長と私はその場で握手をしました。あの光景は今でもよく覚えています。

40年以上の協業を経て、両社は一つのグループになりました。旭サナックにとって、グループ化の意義をどのように感じていますか。

服部　大きく三つあります。一つ目は財務基盤です。しっかりした親会社ができたことで、地に足をつけて将来構想を描き、投資を考えられるようになりました。これからは将来に向けて、より積極的に投資をしていきたいと考えています。

二つ目は社員の安心感です。社員からも「西華産業で良かった」「ほっとした」という声を聞きます。両社には長年の取引関係があり、西華産業のことをよく知っている社員も多いため、安心感につながっているのだと思います。

三つ目は、未来に向けて同じ方向を向けることです。旭サナックも中期経営計画の期間を西華産業と2030年に合わせます。設備だけでなく、人材育成も含めて将来を見据えた投資を進め、同じベクトルで成長を目指せることを非常に心強く感じています。

櫻井　グループとして一体性を持ち、規模が大きくなれば、成長が見込める事業へ投入できる資金のキャパシティーも大きくなります。必要なところへ、より大きな経営資源を投入できる。それもグループになる意義の一つです。

村瀬　これほど「成長しよう」と考えたのは初めてかもしれません。これまでは大きな利益を追うというより、堅実に少しずつ積み上げていく会社でした。

服部　着実に利益が残れば十分だという考え方がありました。これからは将来を見据えて必要なところへ投資し、次の成長につなげていきたいと考えています。

異なる強みの根底にある、共通の価値観

改めてお互いの強みをどのように見ていますか。

川名　旭サナックさんの強みは、やはり圧倒的な技術力に裏打ちされた製品と研究開発力だと思います。社員の皆さんも自社の製品に強い誇りを持っています。一方、私たちは市場の変化に対応しながら商流をつくり、販売していくことには強みがありますが、自ら製品をつくることはできません。そこは旭サナックさんと私たちの大きな違いだと感じています。

村瀬　私たちメーカーからすると、商社は別世界という感覚があります。私たちは工場でものをつくり、お客様に提供するという泥臭い仕事を地道に積み重ねてきました。一方、西華産業さんは世界を舞台にさまざまな商流をつくっている。

生きる場所が全く違うからこそ、両社の機能をうまく融合できれば強いと思います。塗装機も圧造機もニッチな市場であり、国内市場が今後大きく伸びるとは考えにくい。より成長するには海外展開が不可欠です。私たちだけでは海外の陣容も十分ではありませんから、西華産業さんのネットワークや力を借りながら展開していくことに大きな可能性を感じています。

メーカーと商社で持つ機能は大きく異なる一方、40年以上にわたって関係が続いてきました。両社に共通する価値観もあるのでしょうか。

櫻井　以前、旭サナックの前社長から「西華産業とは他の代理店とは違って付き合いが長い。その歴史を旭サナックの社内にもしっかり伝えていきたい」と言っていただいたことがあります。西華産業は自社で製品をつくっているわけではありません。だからこそ、私たちの価値の源泉は、長い時間をかけて築いてきた信用や信頼関係にあります。そうしたものを大切にする姿勢は、旭サナックさんにも共通していると感じています。

川名　もう一つ似ているのは、目立たないところで地道な仕事を積み重ねてきたことだと思います。当社の事業も、非常に地道な仕事です。誰か一人のスターが大きな成果を生み出しているわけではなく、多くの社員がスポットライトの当たらないところで当たり前のことを積み重ねてきた。その蓄積が信用につながり、今の業績につながっています。

旭サナックさんも、ニッチな分野で技術を磨き、地道にものづくりを続けてきた会社です。そうした部分は非常に似ていると感じています。

両社は今後、どのように仕事の付加価値を高めていこうとしていますか。

服部　付加価値には大きく二つあると考えています。一つは、お客様に提供する付加価値です。私たちの製品やシステムを使うことで、お客様に利益を上げていただく。そのためにアフターフォローまでしっかり行い、次の取引につなげていくことが重要です。求められる価値は時代によって変わります。例えば現在であれば脱炭素への対応があります。そうした変化に合わせて商品を開発し、最適なシステムを提案していかなければなりません。

もう一つは、社内の付加価値です。ものづくりの面では、事業継続が難しくなっている取引先も出ているため、重要な基幹部品を内製化する取り組みを進めています。人材についても、従来5年かかっていた育成を3年にするなど、一人ひとりがより早く力を発揮できるよう取り組んできました。ものづくりと人の両面から、会社の中にある価値そのものを高めていきたいと考えています。

櫻井　考え方は私たちも同じです。社内では以前から「仕事の質を上げてほしい」と繰り返し伝えています。私たちはものづくりをしていないからこそ、単純な作業を続けるのではなく、仕組み化や効率化を進め、一人ひとりがより価値の高い仕事に取り組むことが重要です。

一人ひとりの仕事の質が上がれば、会社の仕組みも変わり、会社そのものの質が上がる。それが最終的には企業価値の向上につながると考えています。

両社とも、顧客自身もまだ気づいていない課題を見つけ、解決する姿勢を大事にされているように感じます。顧客に深く入り込むことを、どのように実践していますか。

服部　顕在化した課題は目に見えるため、競合他社も解決に動きます。重要なのは、まだ表に出ていない潜在的な課題をどう見つけるかです。商品開発でも「改善・改良は日常で行い、新製品は世界にないものをつくる」という方針を掲げています。そのためには、お客様の潜在的なニーズを見つけなければなりません。営業だけではなく、技術者もお客様の現場へ足を運び、深く入り込むことが必要だと考えています。

当社は約8割がリピートのお客様です。それだけに、一度築いた信用を守り続けることも重要です。製品を納めて終わりではなく、サービスまで含めてお客様との関係を積み重ねていく。その中から、次の課題を見つけていくことが大切だと考えています。

川名　私たちも同じです。商社の仕事は、お客様から注文を受けて商品を届けるだけではありません。お客様が今後どのような設備投資を考えているのか、将来どこに課題が生まれるのかを先回りして捉え、まだ明確になっていない段階から提案していくことに価値があります。

旭サナックさんは技術からお客様の課題に入り、私たちは営業や情報から入る。入り口は違っても、お客様の中に深く入り込み、潜在的なニーズをつかもうとする姿勢は共通していると思います。

櫻井　そう考えると、両社の付き合いが40年以上続いてきたのも、根底に同じような考え方があったからかもしれませんね。






協業から、グループ経営へ

両社が一つのグループになったことで、これまでとは何が変わるのでしょうか。

服部　商売上の連携はもちろんですが、グループになったことで可能性はもっと広がると考えています。例えば人材交流です。旭サナックの社員が西華産業やほかのグループ会社で経験を積み、また戻ってくる。メーカーとは異なる仕事や考え方に触れることは、本人にとっても大きなプラスになります。これまで一社ではできなかったことが、グループになったことで可能になります。

村瀬　私たちはこれまで、「グループ」という枠組みでものを考えてきませんでした。そのため、グループ会社とはどういう存在なのか、最初はまだ十分に理解できていなかったと思います。

　当初、櫻井社長から、商売としてうまく成り立つならば、西華産業が利益を得ても旭サナックが利益を得ても、グループとしては同じではないかという話がありました。それを聞いて、「なるほど。これがグループなのか」と感じました。どちらが利益を取るかではなく、グループの外から利益を取り込むことが重要になる。非常に印象に残った考え方でした。

個社の利益ではなく、グループ全体で価値を最大化していくという考え方ですね。西華産業は、今後どのようなグループ経営を目指しているのでしょうか。

櫻井　グループの規模が大きくなれば、資金を含めて動かせる経営資源も増え、できることは確実に広がります。ただ、規模を大きくするために、やみくもに事業投資をする考えはありません。私たちが強みを持つ分野や領域で、強い事業を持つ会社と一緒になり、グループ全体の力を高めていくことが基本です。旭サナックさんも、まさにその考えに合致する会社でした。

　一方で、長期的には西華産業の事業のあり方そのものも変えていかなければならないと考えています。現在はトレーディングビジネスが中核ですが、10年、20年先を考えれば、営業のあり方も含めてビジネスは大きく変わっていくでしょう。トレーディングだけで成長を続けることには、いずれ限界が来るかもしれません。そう考えると、技術やものづくりといったメーカー機能をグループの中に持つことは、避けて通れないテーマです。

その中で、旭サナックにはどのような役割を期待していますか。

川名　西華産業には、メーカーを経営するための十分なノウハウがありません。私たちはものづくりをしていませんから、原価管理や生産管理、品質管理といった領域は、メーカーが持つ専門性です。

　今後、メーカー企業をグループに迎えていくとすれば、そうした経営ノウハウも必要になります。旭サナックさんには、自社の事業をさらに伸ばしていただくことはもちろん、ものづくりの知見をグループ全体のために生かし、将来的にはメーカー群の中核を担う存在になっていただきたいです。それが、グループ全体の成長にもつながると期待しています。

櫻井　私も同じ考えです。今後、世界との距離もますます近くなる中で、技術の重要性はさらに高まっていくと思います。その意味でも、旭サナックさんには西華産業グループの中核企業として、持っている力を存分に発揮してもらいたいと考えています。

旭サナックとしては、そうした期待をどのように受け止めていますか。

服部　これからメーカーにとって、ますます重要になるのは商品力であり、その源泉となる技術です。ただ、開発には時間も資金もかかります。一方、市場は新しい製品ができるまで3年、5年と待ってくれるわけではありません。自社開発を基本としながらも、優れた技術や商品を持つ企業とのM&Aや提携によって、短期間で商品力を高めることも選択肢になると考えています。

　西華産業グループに入ったことで財務基盤も強くなり、これまで以上にそうした選択肢を持てるようになりました。国内の企業とも連携しながら、世界市場へ打って出ることも考えていきたいと思います。

村瀬　日本市場は、世界全体から見れば決して大きくありません。国内だけで成長を考えるのではなく、世界を見なければならないと思います。そのときに、西華産業さんが持つ海外のネットワークや、グループとしての経営資源をどう生かしていくかは重要になります。

さらに長期的に見たとき、グループの姿はどのように変わっていくと考えていますか。

村瀬　10年、20年という時間軸で考えれば、それぞれの会社がすべての機能を個別に持ち続けることが、本当に効率的なのかという議論も必要になると思います。IT化が進み、人材の確保も難しくなる中では、共通化できる機能はグループでまとめ、それぞれの会社が自らの強い分野に経営資源を集中するという考え方もあるでしょう。会社としての形をどうするかは慎重に議論する必要がありますが、限られた人材や経営資源をグループ全体で有効に活用し、一体性を高めていく余地はまだ大きいと考えています。

川名　簡単ではありませんが、できることはかなりあると思います。グループが大きくなればなるほど、経営資源を共有するメリットも広がります。同時に、強い商品や技術を持つ会社とは、長く一緒に成長していきたいと考えています。そうした会社の強みをさらに伸ばし、グループの力へと変えていく。旭サナックさんを迎えたことも、その大きな一歩だと捉えています。

両社で描く、グループの未来

最後に、今描いている未来について教えてください。

服部　メーカーとして成長し続けるためには、技術を磨き、良い商品を生み出し続けることが欠かせません。

　そして、その根本にあるのは人です。設備や技術への投資だけでなく、人を育て、ものづくりの力を次の世代へつないでいく。西華産業グループの一員として、世界を見据えながら旭サナックの強みをさらに高め、グループの成長に貢献していきたいと考えています。

櫻井　私たちが目指しているのは、単に規模の大きな会社ではありません。それぞれの会社が持つ強みを生かしながら、グループとして新しい価値を生み出し、日本経済にインパクトを与えられる企業集団にしていきたいと考えています。そして、社員にとって「人生を託すに足る会社」であり続ける。旭サナックさんをはじめとするグループ各社とともに、そうした企業集団をつくっていきたいと思います。



■ 旭サナックの3つの事業

	主要製品	強み	主な顧客
塗装機械事業	 静電ハンド／自動ガン・圧送ポンプ・自動塗装装置	• 高い塗着率と優れた塗膜品質により国内で大きなシェアを獲得 • 開発からアフターサービスまで一気通貫でサポート	 自動車、建設機械、鋼製家具 等
圧造機械事業	 冷間圧造機械・金型・各種センサ	• 自動車業界を中心に数多くの実績 • 顧客需要に応じた新技術・新機能を開発 • グローバルサポート体制で高品質なサービスを提供	 自動車、飛行機、電子機器 等
ニューコンポーネント事業	 精密洗浄装置・精密コーティング装置	• 塗装機で培った微粒化技術をベースにした高い技術力 • 最先端分野の製造・研究開発に価値を提供	 半導体、太陽電池、FPD 等

営業本部長メッセージ



人が育ち、組織が育つ。営業力を未来の成長基盤へ。

取締役
常務執行役員（営業管掌）
営業本部長

髙橋 紀行

追い風を成果へ変えた営業基盤

現中期経営計画は最終年度を迎えています。当初掲げていた利益目標は前倒しで達成し、今期は連結営業利益105億円を目標として掲げています。大きな外部環境の変化がなければ、十分達成可能な水準であると考えています。

業績を牽引しているのはエネルギー事業です。三菱重工の原子力事業への参入に加え、第7次エネルギー基本計画では、データセンターや半導体関連産業の拡大を背景に電力需要の増加が示され、原子力発電を最大限活用する方針も打ち出されました。当社を取り巻く事業環境と外部環境が重なり、エネルギー事業は中期経営計画を上回る成長を続けています。

ただ、私は今回の成果を外部環境だけで説明することはできないと考えています。もちろん、事業環境は当社にとって大きな追い風になりました。しかし、追い風は吹いただけでは成果にはつながりません。火力発電分野が厳しい時期においても、当社はエネルギー事業を基幹事業と位置付け、人材を維持し、お客様やメーカーとの信頼関係を築き続けてきました。そうした営業基盤を守り続けてきたからこそ、原子力発電という新たな領域にも挑戦することができ、「西華産業なら任せられる」という評価にもつながったのだと思います。今回の成果は、追い風に恵まれたことだけではなく、その追い風を受け止められる準備を続けてきた結果だと捉えています。

中期経営計画最終年度は、一つの目標を達成して終わりではありません。これまで培ってきた営業基盤を、次期中期経営計画、さらには2030年の先に向けた持続的な成長へどうつなげていくかが重要です。そのためには、個々の営業担当者が築いてきた経験や信頼を、組織全体の力へと発展させていかなければなりません。営業組織そのものを進化させることが、次の成長を支える基盤になると考えています。

西華産業らしい営業を、組織の力へ

当社の営業は、自動車や住宅の営業とは性質が異なります。異動すれば同じように仕事ができるというものではありません。お客様ごとに業界や設備、仕事の進め方は異なり、その世界へ入り込むには時間がかかります。そのため、一人の営業担当者が同じお客様を7～8年、長い場合には10年、20年と担当することも珍しくありません。

その時間の中で私たちが取り組むのは、お客様やメーカーと一緒になって一つのプロジェクトを築き上げることです。ご要望だけでなく、ときには厳しいご意見もいただきながら、一つひとつ課題を乗り越え、プロジェクトをまとめ上げていく。その積み重ねが、お客様との信頼関係につながります。異動した後も、あるいは仕事を離れた後も交流が続き、「あの時、髙橋さんがいてくれたから、このプロジェクトはうまくいった」といった言葉を掛けていただけることがあります。私は、こうした人と人とのつながりこそが、西華産業の営業ならではの価値だと思っています。

その根底にあるのが、コミュニケーション能力です。ただ、それは話術があるということではなく、お客様の話に耳を傾け、その背景にある課題や思いを理解すること。そして、お客様とメーカー、それぞれの考えを受け止めながら、一つの方向へまとめ上げていくことです。AIなどのデジタル技術は今後さらに進化していくでしょう。しかし、人と人との信頼関係を築き、多くの関係者をつなぎながらプロジェクトを前へ進めることは、人にしかできない仕事だと考えています。

一方で、こうした営業力を個人だけのものにしていては、会社として持続的な成長はできません。私は「属人性」が悪いとは思っていません。長年かけて築いた信頼関係や経験は、営業担当者にとって大きな財産です。しかし、その知見を一人の中だけに留めてしまえば、組織の力にはならない。だからこそ営業本部では、営業推進部を中心に各支店や各部門で培われた営業ノウハウや成功事例を共有し、一人ひとりが培った経験を組織全体の力へ変えていく取り組みを進めています。西華産業らしい営業を次の世代へ受け継ぎ、組織の競争力を高めていくことが、営業本部の役割だと考えています。

営業力をグループ全体の競争力へ

長期経営ビジョン「VIORB 2030」の実現に向けては、営業組織もさらに進化していかなければなりません。これまでは営業担当者一人ひとりの力を高めることが中心でしたが、これからは各営業現場が培ってきた営業力を組織全体、そしてグループ全体へどう広げていくかが重要になります。

その中核を担うのが営業推進部です。各支店や営業部門で生まれた成功事例を集約し、単なる情報共有で終わらせるのではなく、「なぜ成果につながったのか」「他の拠点でも展開できるのか」まで掘り下げて共有しています。メーカーを招いた説明会も開催していますが、目的は話を聞いて終わることではありません。現場へ持ち帰って実践し、その結果を共有するところまでを一つのサイクルとして定着させています。営業担当者一人ひとりが培った経験を、組織全体の営業力へ変えていくことが営業推進部の役割です。

そして今、その考え方はグループ会社へも広がり始めています。関係会社統括部を中心に、海外現地法人やグループ会社の取り組みを横展開し、それぞれの会社が持つ知見を共有する仕組みづくりを進めています。まだ発展途上ではありますが、営業本部が一方的に指示を出すのではなく、グループ会社同士が互いに学び合い、成長につなげる体制へ変わりつつあります。

こうした取り組みを通じて、グループ会社も親会社に頼るのではなく、自ら課題を分析し、主体的に成長戦略を描けるようになってきました。例えば、セイカダイヤエンジンでは事業領域の拡大に向けて造船会社を買収するなど、自ら将来を見据えた経営判断を進めています。また、昨年グループに加わった旭サナックについても、まずは同社が主体的に成長戦略を描き、その上で西華産業とのシナジーをどう創出するかをともに考えていく方針です。それぞれの会社が自立しながら、お互いの強みを掛け合わせることが、グループ経営のあるべき姿だと考えています。

営業本部の役割は、営業担当者を育成することだけではありません。西華産業が長年培ってきた営業力を、組織へ、そしてグループ全体へ広げていくことです。人と人との信頼関係を築き、お客様やメーカーとともに価値を生み出す営業の在り方をグループ全体の競争力へ発展させることが、長期経営ビジョン「VIORB 2030」の実現につながると考えています。



セグメント戦略　セグメント責任者メッセージ

当社は、執行役員のセグメント責任者が、事業環境の変化に対応しながら価値創造に向けた戦略を推進しています。
本ページでは、各セグメントの目指す方向性や主な取り組みについて、責任者のメッセージを通じてご紹介します。

各セグメント別の戦略　エネルギー事業 → P.41　産業機械事業 → P.45　プロダクト事業 → P.47

エネルギー事業

あらゆる社会活動において不可欠なエネルギーの創出を担う発電設備が滞りなく稼働するよう、様々な側面からサポートしています。国内発電プラントの新設商談、定期検査・改修工事等が主な業務であり、三菱重工の販売代理店として、大手取引先の自家発電設備や西日本エリアにおける各電力会社の火力・原子力発電所に向けて、設備・保守サービスを提供しています。ボイラー、タービンなどの発電設備や、排水処理等の環境保全設備の納入、またそれら設備のアフターメンテナンスにより、発電所の安定的な運営を支えています。

産業機械事業

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

プロダクト事業

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



エネルギー担当メッセージ

執行役員
営業本部 本部長代理
（エネルギー担当）
兼・営業推進部長
上畠 孝



既存事業の強化と低炭素化社会の実現に向け
変化を新たな価値創出の機会と捉え、
エネルギー事業の持続的な成長と
企業価値向上を力強く牽引する。

当社は創業当時からエネルギー事業と密接な関わりを持ち、火力・水力・地熱等の発電事業を中心に、エネルギーインフラ設備の販売や保守メンテナンスを通じて日本のエネルギーの安定供給に寄与してまいりました。データセンター等の増設による電力需要の急増と脱炭素社会の実現に向けエネルギー産業は大きな構造転換期を迎えています。第7次エネルギー基本計画の潮流を見据え「エネルギーの安定供給」と「脱炭素化の推進」というトレードオフの関係にある課題に挑みます。火力・原子力等の電力・産業プラント領域で培った強固な顧客基盤を軸に、増大する電力インフラ需要に確実に応えつつ、火力発電における水素やアンモニアの有効活用や水力等の再生可能エネルギーの普及促進、脱炭素関連機器の提案を通じGX支援を加速し、事業領域の拡大を推進します。機械総合商社ならではの現場即応力により産業横断的な脱炭素ソリューションを提供することで当社の掲げる「環境」をテーマとする長期経営ビジョン「VIORB 2030」の実現に向け着実に成果を出すべく推進し中長期的な企業価値向上を目指します。又、各種イベントへの協賛等により地域社会との共生を深め持続可能な成長基盤の強化と社会への貢献を果たしてまいります。





産業機械／プロダクト担当メッセージ

上席執行役員
営業本部 副本部長
（産業機械／プロダクト担当）
木下 雄貴



産業機械分野の課題に応え、
継続的企業価値向上と共に
これからの社会に貢献する。

産業機械事業は、当社グループ全体で国内7拠点、海外7拠点あり、化学・素材・食品・飲料・各種プラント分野において脱炭素設備や自動化・省人化設備の提案、環境・リサイクル設備を始めお客様のニーズに応える各種設備の販売を国内外拠点が連携し鋭意取り組んでおります。現在の産業機械分野では、第四次産業革命の真っただ中にありデジタル技術を中心にIoT・AI・ロボットなどの技術革新が進み、製造業を取り巻く環境は大きく変化しています。更には気候変動や労働人口減少、サプライチェーンの不安定化などの地政学リスク、原材料の高騰等の様々な課題を抱えている状況です。この様な状況下、当社グループでは各拠点間の連携を更に強化し果敢に新規ビジネスモデル構築へ挑戦しソリューション事業を推進する事により収益力の強化を図り、当社長期経営ビジョン「VIORB 2030」の実現に向け取り組むと共にこれからの社会に貢献してまいります。

各分野でのニッチトップを目指し、
継続的企業価値向上と共に
これからの社会に貢献する。

プロダクト事業では、当社単体の計測機器・電子機器関連事業並びにグループ会社のバルブ、水中ポンプ、船舶用エンジン、各種計測器など専門性の高い産業用機器を取り扱っております。計測機器関連では計測・監視技術を通じて産業インフラの生産性向上、環境負荷低減、安全性向上に貢献しています。また脱炭素化や設備保全の高度化など社会課題が複雑化する中、国内外の先進メーカーとの協業を推進し日本市場へ新たな価値を提供しています。電子機器関連では、デジタル社会を支える幅広い電子産業・半導体産業に対し、ユーザーの課題解決を目的として、装置・設備をはじめとするハードウェア、要素技術、材料などを提供しております。また、AIデータセンターの普及に伴い重要性が高まる省エネルギー化の実現に向け、半導体技術開発や生産基盤の高度化に積極的に関与しております。その他、船舶用エンジン、各種可視化計測器、水中ポンプ等の取扱い製品の多くは独占販売権を有しており、国内外に幅広く展開し当社グループの製品として確固たる地位・ブランドを築いています。それぞれの分野でニッチトップを目指し当社長期経営ビジョン「VIORB 2030」の実現に向け取り組むと共にこれからの社会に貢献してまいります。

セグメント戦略 エネルギー事業

国内では、データセンターや半導体工場の新増設などを背景に、安定した電力供給へのニーズが一段と高まっています。当社は、新増設が見込まれるGTCC関連案件の着実な取り込みを進めるとともに、原子力分野では発電所の長期運転化に伴う設備の維持・更新需要に応えます。これまで培ってきた発電分野の知見や顧客基盤を生かして、設備機器の販売からアフターサービスまで幅広く対応することで、事業のさらなる拡大を目指します。

持分法適用関連会社

名古屋共同エネルギー株式会社　TVE　日本フェンオール株式会社

外部環境認識

強み

- **発電設備市場で強い製品力とシェアを有する三菱重工の代理店としての事業安定性**
- **電力会社や大手化学メーカー等の顧客との間で培われた力強い信頼関係と事業基盤**
- **電力需要増加に伴う中長期的な安定収益力**

リスク

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

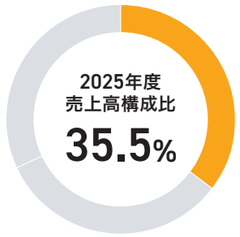
機会

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

2025年度概況

西日本各地の火力発電所および原子力発電所向け定期修繕工事や、九州地区の火力発電所新設工事等の受渡しが順調に進んだことで前年に比べ増収。

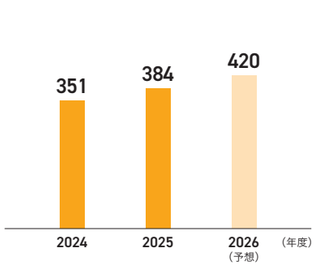
前年の持分法適用会社化により発生した負ののれん計上の反動から減益ながら、負ののれんを控除した場合は増益。



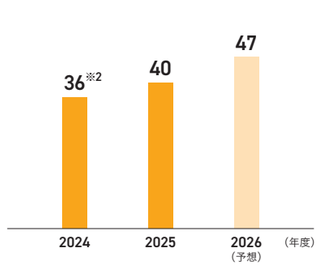
四半期毎の進捗　(億円)

1Q	2Q	3Q	4Q	
74	116	77	115	384

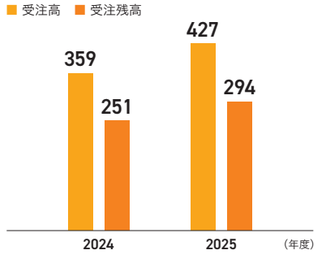
売上高　(億円)



セグメント利益※1　(億円)



受注高・受注残高　(億円)



※1 2025年度より、セグメント利益は営業利益に持分法による投資損益を加減した数値に変更しています。
※2 日本フェンオール株式会社の持分法適用関連会社化による負ののれん相当額は控除しています。

2026年度の取り組み方針　成長分野としてグループ業績を牽引

開始から4年目となる原子力関連事業は安定的な収益基盤として確立し、既存事業である火力発電関連事業もGTCCを中心とした脱炭素化商談等により、更なる成長の機会を迎えています。第7次エネルギー基本計画に沿い、電力安定供給を支える使命を担いながら、成長分野として事業拡大を進めます。また、発電設備のDX化・自動化、設備延命化等のトレンド案件の取り込みも注力しています。

- **火力**　GTCC新規案件獲得に向けた営業活動と既存火力の確実な保守の継続
- **原子力**　40年超運転による大型機器更新や補修案件の獲得と廃炉関連商談の取り込み
- **再エネ**　田中水力との協業強化と再エネ関連商材の開拓

発電方式毎の事業概要と注力施策（Action）

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

セグメントTOPIC

昨今、データセンターや半導体工場新設等による電力需要の高まりに伴い、エネルギーインフラ事業における国内投資は堅調であり、環境と経済性を重視した高効率発電設備であるGTCCの新増設が各地で計画されています。

現在、当社では関西地区における姫路第一発電所や九州地区に新小倉発電所、四国地区における坂出発電所のGTCC建設に関する受渡業務を請け負っております。これらの発電設備には三菱重工の最新鋭のガスタービンが採用されており、環境負荷の低減にも貢献できるものと考えられます。

産業用発電設備においても、京葉地区をはじめとした全国の製鉄会社・化学会社・石油会社向けに、GTCCを含めた火力発電関連設備の大型商談と既存設備の補修提案を積極的に取り組んでおります。

今後も三菱重工製品を主力とした設備機器等の販売とアフターサービスを通じて、低炭素化社会実現に貢献してまいります。

セグメント戦略 エネルギー事業

原子力関連事業

当社は従来原子力発電所の周辺設備に関して営業活動を行っていましたが、2023年4月から西日本エリアにおける三菱重工の原子力事業の販売代理店として起用され、主要発電設備の取り扱いを開始しました。当社にとって大きな事業の柱となった原子力関連事業についてご紹介します。

事業概要

国内原子力発電所の継続的な安全・安定運転のため、原子力発電設備のリーディングカンパニーである三菱重工の販売代理店として主要発電設備の納入、アフターサービスを展開しています。また、三菱重工の販売代理店としての信用と、機械商社としての当社独自のネットワークを活かして、発電所内の各種周辺設備において、厳しい原子力発電基準を満たす高い品質を有する多様なメーカー製品の販売も手掛けています。発電所の立地地域に営業拠点を構え、いち早く現場のお客様のニーズを把握し、素早いソリューション活動を展開することで、当社としての付加価値を高めています。

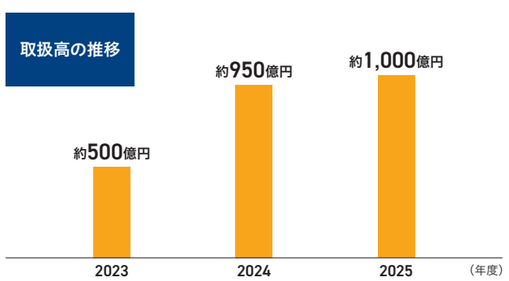
	主要発電設備		周辺設備	
取扱製品例	蒸気発生器	蒸気タービン	海水除塵装置／三菱化工機	マグフロー電磁弁／甲南電機
				
メーカー	三菱重工業		日機装、タプロゲ、三菱化工機、甲南電機、日本フェンオール、TVE、日本ダイヤバルブ 他	
特徴	代理店として三菱重工と歩調を合わせ、主要設備の販売、アフターサービスを提供		発電所の安定運営に必要な各種設備について、当社が主体となって最適なソリューションを提供	

データ

人員 約63名　拠点数 14拠点

（火力発電関連事業との兼務を含む）

取扱高の推移



強み

- 原子力発電所内に拠点を構えた、機動力の高い現場密着型の営業展開
- 火力発電所向けで長年培われてきたアフターサービス事業のノウハウ
- 原子力業界でオンリーワンの技術を持つ主要／周辺設備メーカーから付与された商権
- 保全周期に基づいた原子力発電所の定期修繕に伴う、継続的かつ安定的な収益基盤

外部環境

エネルギー資源に乏しい日本にとって、準国産エネルギーである原子力発電は、エネルギー安定供給・自給率向上・脱炭素化のために不可欠なベースロード電源です。運転開始から一定の年数を経過した原子力発電所においては、大型の設備更新や長期延長運転のための安全対策工事の需要が見込まれます。また、役目を終えた原子力発電所は、40年程掛けて安全に解体・撤去が進められます。第7次エネルギー基本計画では原子力発電を今後最大限活用していくことが示され、2040年度の電源構成における原子力発電は2割程度とされています。また、データセンター向けなどの電力需要に伴い、必要な発電電力量の増加も想定されています。

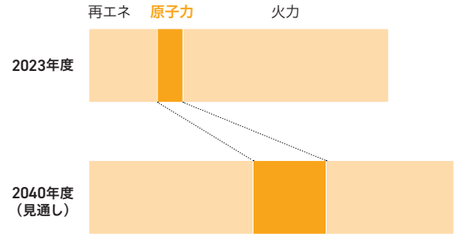
これを稼働中の既設原子力発電所で賄うことは困難であり、各地で原子力発電所の再稼働に向けた審査や、新設に関する調査・検討が進められています。

2040年度におけるエネルギー需給の見通し

		2023年度（速報値）	2040年度（見通し）
エネルギー自給率		15.2%	3〜4割程度
発電電力量		9,854億kWh	1.1〜1.2兆kWh程度
電源構成	再エネ	22.9%	4〜5割程度
	原子力	8.5%	2割程度
	火力	68.6%	3〜4割程度
最終エネルギー消費量		3.0億kL	2.6〜2.7億kL程度
温室効果ガス削減割合（2013年度比）		22.9% ※2022年度実績	73%

出典：資源エネルギー庁「エネルギー基本計画の概要」

発電電力量と電源構成比



約2.8倍に増加見込み

今後のポイント

2023年4月に当社が西日本エリアにおける三菱重工原子力事業の販売代理店となって以来、3年が経過しました。私は当時、前任の会社から転職したメンバーの一人として、当社原子力関連事業の立上げに携わりました。関西原子力部においても発足当初は日々苦労の連続でしたが、いち早く販売代理店としての責務を果たすべく、当社プロパーメンバーと新たに加わったメンバーとが互いに連携し困難を乗り越えてきました。今では各取引先様より当社の存在意義と役割について、一定のご評価を頂けるまでに至ったものと考えております。



関西原子力部長
芝池 啓

TOPICS

- 高経年化した原子力発電所の安全・安定運転に向け、関西電力より高浜3、4号機向けに蒸気発生器、九州電力より玄海3、4号機向けに蒸気タービンの更新工事を受注し、順次受渡しが進行しています。
- 原子力発電所の廃止措置に伴い発生するクリアランス金属を活用した、TVE製の鉄アレイを納品しました。資材のリサイクルにより廃棄物低減と資源の有効活用を両立させ、低炭素社会の実現と原子力バックエンド事業に貢献していきます。



セグメント戦略 産業機械事業

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

連結子会社

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

外部環境認識

強み

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

リスク

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

機会

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

2025年度概況

当社単体において、化学会社向け機能性フィルム製造プラントや、各種環境負荷低減関連装置の受渡しがあったこと等により、前年に比べ業績が改善。

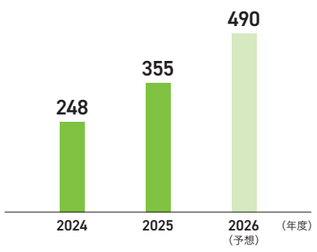
受注も順調に進み、赤字体質から脱却。



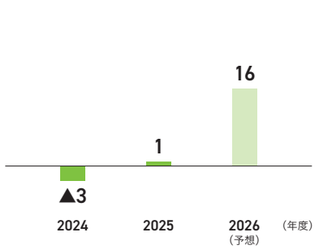
四半期毎の進捗（億円）

1Q	2Q	3Q	4Q	
109	67	62	116	355

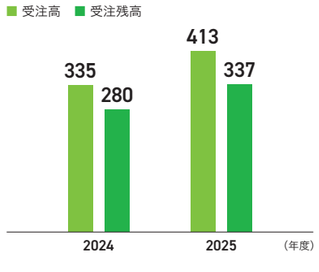
売上高（億円）



セグメント利益※（億円）



受注高・受注残高（億円）



※ 2025年度より、セグメント利益は営業利益に持分法による投資損益を加減した数値に変更しています。

2026年度の取り組み方針 ターゲットの選択と集中

幅広い業界に向け事業を展開している産業機械事業は、各国・各業界の投資需要の影響を受けやすく、厳しい事業環境が続いておりました。注力する分野や商材を絞り、スピード感をもって事業構造の変革を行うとともに、新たにグループに加わった旭サナックとの営業シナジーの最大化を図ります。

食品 物流・コンビニベンダー・食品加工分野への営業強化

プラント CO_2回収・水素／アンモニア基地・防衛関連案件におけるエネルギーセグメントとの協業

グループ会社は各国の風土や事業環境に合わせ以下を強化

欧米・東南アジア・台北 商材の絞り込みと、日系現地工場案件の確実な取り込み

中国 取り組み方針・人員体制の抜本的見直しによる業績の改善

旭サナック 新製品・新分野の開拓と業務・生産性の向上による競争力強化

注力中のビジネステーマと主な施策（Action）

		自動化関連ビジネス	リサイクル関連ビジネス	ソリューションビジネス
	主な製品・サービス	• 自動倉庫、自律走行搬送ロボット、香料自動投入設備、自動塗装システム、生産ライン自動化設備各種	• 水熱分解設備、溶剤回収装置、非加熱リペレット装置、その他マテリアルリサイクルやリサイクルプラント関連設備	• 各国・各業界の課題に応じた環境配慮型設備提案、システムインテグレーターを起用した生産効率化ソリューションの提案
長期経営ビジョン 重点分野との関連	脱炭素	●	●	●
	省エネ・省人化	●	–	●
	サーキュラーエコノミー	–	●	–
	DX	●	–	●
	Action.	• メーカーや事例の情報集約・データベース化による展開力の強化 • ロボット等を活用したDX化推進	• 繊維・プラスチックを軸とした資源のリサイクル・リユースビジネスの推進 • 新技術・商材の発掘と既存事業とのミックス	• 機器単体の販売ではなく、顧客ニーズに総合的に対応する提案型ビジネス • パートナーの拡大と協業体制の強化

セグメントTOPIC

AI需要の拡大を背景に成長を続けるデータセンター市場において、海外拠点との連携により、冷却装置や電力系統接続長期化に対応する発電機レンタルソリューションを展開しています。また中小型CO_2回収装置と当社が国内独占販売権を有するCO_2液化装置を組み合わせ、CO_2の利活用を促進することで、脱炭素社会の実現と持続的成長に向けた事業ポートフォリオ強化を推進しています。

1999年のごみ処理に係るダイオキシン類対策特別措置法の成立に伴い、2000年前後にダイオキシン排出基準に適合するための焼却炉改造需要が急増しました。ごみ焼却プラントの寿命は一般に20年～25年と言われており、現在更新時期を迎えたことによりごみ焼却設備の更新工事や基幹改良工事の需要が旺盛です。

セグメント戦略 プロダクト事業

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

連結子会社：Tsurumi (Europe) GmbH グループ／NDV 日本ダイヤバルブ グループ／SDE セイカダイヤエンジン グループ／敷島機器株式会社／Seika Digital Image 西華デジタルイメージ(株)

持分法適用関連会社：エステック株式会社／Ten Feet Wright (株)テンフィートライト

外部環境認識

強み

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

リスク

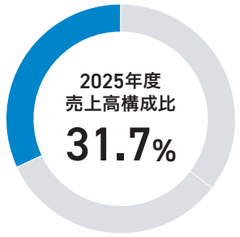
- 環境規制への対応や製品競争力の維持・更新が特定の取引先に依存する
- ニッチ領域においてミクロな産業の動向や新規参入による製品需要への影響が大きい

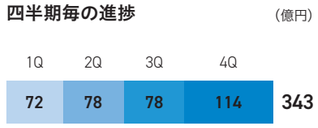
機会

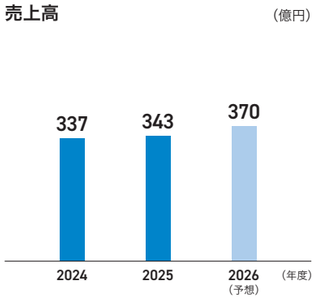
- 環境規制導入や厳格化による計測機器・要素機器の需要増大
- 労働人口減少により、生産性改善に関わる既存メーカーやスタートアップへの投資機会の拡大が見込まれる

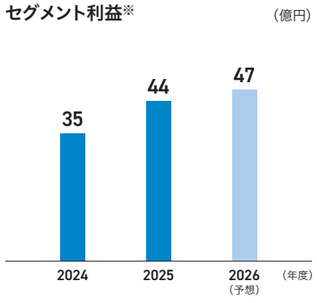
2025年度概況

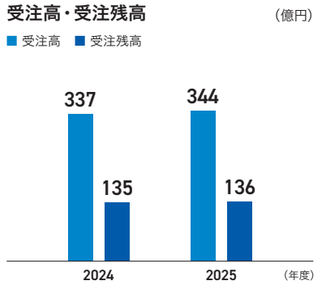
日本ダイヤバルブやTsurumi(Europe) GmbHグループを中心に、主要連結子会社の業績が好調に推移したことで、前年に比べ増収増益。











※ 2025年度より、セグメント利益は営業利益に持分法による投資損益を加減した数値に変更しています。

2026年度の取り組み方針 市場の更なる深掘りと収益拡大

それぞれの商材や事業環境に合わせ、以下のテーマを掲げて成長を加速、グループ会社や当社営業部隊が各分野でニッチトップとなるべく取り組みを進めます。

- **計測機器**：技術的優位性を活かした案件への注力と半導体市場への拡販による収益基盤の強化
- **電子機器**：収益基盤を支えるパッケージ基板の取り扱い拡大

グループ会社はそれぞれの商材や事業環境に合わせ以下を強化

- **Tsurumi(Europe)GmbH**：トルコでの代理店展開を通じた水中ポンプのシェア拡大
- **日本ダイヤバルブ**：市場環境の変化に柔軟に対応する組織・生産体制の強化
- **セイカダイヤエンジン**：田中造船の経営安定とその他投資案件の効果見定め
- **敷島機器**：データセンター向け非常用発電装置商談の確実な取り込みとメンテナンス体制の構築
- **西華デジタルイメージ**：主力製品の機能強化に向けたソフトウェア開発による販売拡大

主要グループ会社の事業概要と主要施策(Action)

		セイカダイヤエンジン 敷島機器	Tsurumi(Europe) GmbH	日本ダイヤバルブ	西華産業本体 西華デジタルイメージ
	主な製品・サービス	国内船舶用エンジンの販売・サービス	建設工事用水中ポンプの販売	工業用バルブの製造・販売	計測機器類、半導体・FPD関連設備
		→ P.49・50			
長期経営ビジョン 重点分野との関連	脱炭素	●	●	●	●
	省エネ・省人化	●	●	●	●
	サーキュラーエコノミー	●	–	–	–
	DX	●	–	–	●
	Action.	• 漁船関連市場・機器の更なる開拓 • 海洋資源保全への貢献と事業化の両立	• 欧州における販売代理店の維持・拡大 • 欧州のインフラプロジェクト捕捉と営業強化	• 生産・供給能力の増強のための設備投資 • 技術優位性確保のための開発	• 海外市場も含めた強い商材の発掘 • 半導体事業の強化

セグメントTOPIC

環境規制が先行する欧州の先進ガス監視技術に着目し、発電・エネルギー・化学分野向けの各種ガスの漏洩監視システムの事業を推進しています。温室効果ガスやアンモニア等の漏洩を遠隔から可視化するソリューションを通じて安全・環境分野の社会課題解決と新たな事業領域の拡大に取り組んでいます。更には、今後需要が見込まれる原子力廃炉ビジネスに係る排水処理用特殊バルブの開発にも取り組んでいます。

AIサーバー市場の急速な拡大を背景に成長が続く半導体後工程分野において、当社はグローバルサプライチェーンに深く関与し収益機会の創出および拡大に取り組んでいます。また、AIサーバー向け需要の拡大により成長が期待されるMLCC(積層セラミックコンデンサ)分野においても、装置技術で先行する韓国メーカーとの連携を通じて設備導入を推進し、顧客の競争力向上と当社事業の成長を実現してまいります。

セグメント戦略 プロダクト事業

グループ会社の戦略

プロダクト事業における主要グループ会社の事業概要と戦略についてご紹介します。

Tsurumi(Europe)GmbH



事業内容 欧州全域・トルコ・一部アフリカ諸国に向け、水中ポンプを中心とした製品の販売およびサービスを提供。代理店ネットワークと豊富な在庫体制により建設、鉱山、トンネル工事等の様々な現場へ迅速に供給しています。

主要な取り扱い商品 建設・設備用水中ポンプ、水中曝気・撹拌装置、ミキサー、脱水機

強み
- 鉱山、トンネル工事等の過酷な環境に耐えうる高品質な製品
- 優れた設計により製品の長寿命化とメンテナンスコストを削減
- 拡大を続ける販売ネットワーク

機会とリスク（外部環境）
- 機会：欧州市場におけるツルミポンプの更なるシェア拡大
- リスク：欧州における政治的不安定、為替変動

課題（内部環境）
- 欧州各国の販売・サービス体制強化のため専門人材の確保と育成が課題
- 持続的な成長を促す企業文化の醸成

目指す姿

欧州建設市場向け水中ポンプシェアにおいて、マーケットリーダーになる

建設現場、トンネル、鉱山など過酷な現場環境においても安定稼働するツルミポンプをより多くのお客様へ迅速に届けて、作業中断リスクの最小化、メンテナンスや部品交換に伴う時間とコストの大幅な削減に貢献します。

戦略の方向性と進捗

2025年度 業績概況

各国のトンネル掘削工事、大小様々な建設工事や鉱山や採石場向けの受注が拡大したことを要因とし、売上高・営業利益ともに前年度より増加。

戦略の方向性

欧州各国における専門性の高い販売・サービス体制を強化するため営業・サービス人員の増強や、ターゲット市場に対する適切な投資により販売ネットワークの更なる拡充を図るとともに、展示会出展、広告、SNS等の活動を通じて、メンテナンス性に優れており耐久性の高いツルミポンプの魅力を積極的に発信することでTsurumiブランドの認知度と信頼性を高めます。

日本ダイヤバルブ株式会社



事業内容 主力であるダイヤフラムバルブをはじめ、多様なニーズに応える高機能バルブを開発・製造し販売。半導体・水処理・電力・製薬・食品・化学等様々な業界に向けて、日本、東南アジア、東アジアで事業を展開しています。

主要な取り扱い商品 ダイヤフラムバルブ、ボールバルブ、バタフライバルブ

強み
- ダイヤフラムバルブの国内トップシェア
- 高い品質と性能が要求される分野に対応可能な技術力と生産体制
- 迅速かつ丁寧なアフターサービスを実現する営業力とサービス体制

機会とリスク（外部環境）
- 機会：政府が脱炭素、医薬、半導体の分野で積極的な設備投資を支援
- リスク：当社主力製品市場に複数の競合メーカーが参入し競争が激化

課題（内部環境）
- 老朽化した工場建屋・設備の大規模な更新
- 国内市場への偏重、海外市場での販売チャネルの不足

目指す姿

圧倒的な品質・性能を創出し、日本を代表するグローバルなバルブメーカーになる

開発・製造・販売からアフターサービスに至る一連の活動において、常に顧客第一の姿勢を貫き、市場における信頼を確固たるものにし、当社の「NDVマーク」が海外市場においても信頼の証となることを目指します。

戦略の方向性と進捗

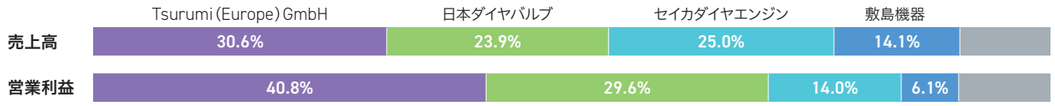
2025年度 業績概況

半導体関連のファインケミカルや医薬などの活発な投資需要を取り込み、過去最高の売上・利益を達成。

戦略の方向性

主力市場の競争環境は一層激化していますが、現場密着型の営業活動と多様なニーズに合わせた製品開発により付加価値力を高め市場シェア確保と収益性向上の両立を図ります。海外市場は半導体関連需要が旺盛な台湾、韓国を中心に展開し、生産量の増加、仕様の多様化、短納期案件に対応すべく、フレキシブルな人員配置と生産管理により、引き続き生産効率を高い水準で維持します。新用地取得により本社工場改造を推進し、更なる生産体制強化とBCP対策に取り組むと同時に、海外子会社を合わせたグループ経営とガバナンスの強化を推進します。

セグメント内構成比



セイカダイヤエンジン株式会社



事業内容 大手水産会社や漁船・商工船向けに三菱舶用ディーゼルエンジンの販売・保守サービスを展開。全国に25の販売・サービス拠点を擁し、漁業や海洋を舞台に活躍する企業や人々を現場から支えています。

主要な取り扱い商品 船舶用エンジン（主機・補機）、舟艇および部品・関連機器

強み
- 全国を網羅するサービス・ネットワーク体制
- 傘下に造船所を有し、造船から販売まで一貫した対応力
- EVシステムや電気推進船など脱炭素ソリューションを展開

機会とリスク（外部環境）
- 機会：脱炭素ニーズの高まりによる新たな市場の創出
- リスク：漁業従事者減少傾向による水産業界の事業環境変動リスク

課題（内部環境）
- サービス・技術の継承および若手社員の人材育成
- データの活用などDX推進による業務の高度化

目指す姿

人々が豊かな日本の海で快適かつ持続的に仕事をする環境を守り広げる

魚を育む海の環境から消費者の食卓に至るまで、人と海をつなぐパートナーとして、多様なフィールドで価値を提供し、持続可能な社会の実現に貢献します。

戦略の方向性と進捗

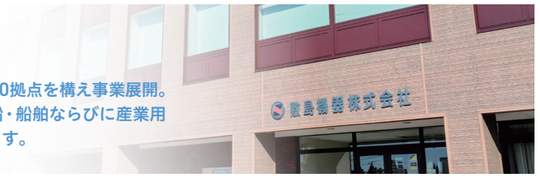
2025年度 業績概況

舶用エンジンの販売・サービスが好調に推移したことに加え、子会社化した田中造船が順調に軌道に乗りつつあることから、前年度比で増収増益。

戦略の方向性

当社は「人と海をつなぐパートナー」として、持続可能な水産業の発展に貢献するため、事業の高度化と新たな価値創出に取り組んでいます。全国25拠点の専門人材による高品質な技術サービスを強みに、EVシステムなどの脱炭素対応製品や水産業DXを推進するとともに、田中造船との製造・販売一貫体制を活かし、お客様の課題解決と持続可能な海の未来の実現を目指してまいります。

敷島機器株式会社



事業内容 三菱エンジンの北海道地区販売代理店として、道内に10拠点を構え事業展開。漁港、大型商業施設、データセンターなどに向け、漁船・船舶ならびに産業用エンジンの販売、サービスメンテナンスを提供しています。

主要な取り扱い商品 船舶用エンジン、漁労機器類、自家発電設備、ビル設備用機器

強み
- 三菱エンジンの北海道地区特約販売店としての絶対的地位
- エンジン専門知識と唯一無二の整備経験
- 地域に密着したネットワーク体制

機会とリスク（外部環境）
- 機会：大型データセンターや道内発電設備、原子力関連施設の投資拡大
- リスク：客先ニーズに迅速に対応できる技術系人員の不足

課題（内部環境）
- 広域での技術系従業員の確保および育成

目指す姿

北海道の産業の未来を創造する インフラ企業のキープレーヤーへ成長する

「エンジン」「発電機」の販売・メンテナンスを通じて、北海道内のデータセンターや半導体業界向けのエネルギーインフラ、水産業界向けの水産インフラの構築・発展に貢献していきます。

戦略の方向性と進捗

2025年度 業績概況

売上高は前年度比微減となるものの、船舶関連商品の好調な販売や、データセンター向け非常用発電装置関連の大口案件の受渡しなどにより、営業利益は大幅に増加。

戦略の方向性

北海道広域での三菱エンジンの取替需要に加え、昨今のデータセンターや半導体工場新設に伴う非常用発電装置の受注を中心に事業拡大を進めております。
今後は当社の技術力や道内に配置した拠点のネットワークを活かし、持続的な収益源を確保していけるよう、リソース増強や育成プログラムの充実化により組織体制を強化してまいります。

特集 2

グループ会社社長座談会



プラスアルファを生み出す、西華グループの共通価値観

1 「西華グループらしさ」とは?

皆さんは、それぞれ異なる事業を展開していますが、「西華グループらしい」と感じるのはどのような点でしょうか。お客様との関わり方も含めて教えてください。

出村　私は2026年4月に西華産業から日本ダイヤバルブへ着任しました。両社を経験して感じるのは、お客様の現場に深く入り込み、課題を解決するという姿勢が共通していることです。

当社では、石油化学や水処理、医薬、半導体関連など幅広い分野に向けてバルブを提供しています。主力製品であるダイヤフラムバルブをはじめ、お客様ごとの要望に応じて仕様をカスタマイズし、一つひとつの現場に最適な製品をご提案しています。

営業担当がお客様のニーズを汲み取り、技術や設計部門へつなぎながら製品をつくり上げる。こうした現場起点のものづくりは、西華産業の営業スタイルともよく似ており、「西華グループらしさ」を感じる部分です。

大塚　私も今年4月に着任しました。当社は北海道全域で、三菱重工製の産業用エンジンの販売・据付・メンテナンスを手掛けています。主要事業は漁船向けエンジンを中心とした舶用事業と、常用・非常用発電機およびガスコージェネレーションシステムなどを取り扱う産業機械事業で構成され、地域の産業や人々の暮らしを支えています。

西華グループに共通すると感じるのは、地域の産業や人々の暮らしを支えることへの責任と覚悟です。当社は1948年の創業以来、北海道に根差して事業を続けてきました。漁船のエンジンに不具合があったときや、地域のエネルギー設備に課題が生じたときに、真っ先に頼ってもらえる存在でなければなりません。お客様の近くで、社員一人ひとりが信頼関係を築き、必要とされたときにはすぐ応える。そうした地域密着型の姿勢は、西華産業をはじめ、グループ各社にも通じるものだと思います。

中村　当社は大学や研究機関などに向けて、流体や粒子、膜の穴径などを測定する特殊な計測機器を販売しています。もともとは西華産業の一部門としてスタートし、約15年前に独立して現在の事業を展開しています。研究内容や測定対象によって最適な機器は大きく異なるため、まずはお客様が「何に困っているのか」「何を実現したいのか」を詳しく伺うことから始めます。その結果、お問い合わせいただいた製品ではなく、別の製品をご提案したり、場合によっては他社製品をご案内したりすることもあります。私たちが大切にしているのは、製品を売ることではなく、お客様にとって最適な解決策を提案することです。お客様の声を丁寧に聞き、課題に向き合う姿勢は、西華グループに共通する価値観だと感じています。





ここまでのお話から、お客様の現場に寄り添い、それぞれの強みを生かして課題解決に取り組む姿勢が、西華グループに共通していることが見えてきました。柴﨑社長、バイパート社長、服部社長にもお伺いします。

柴﨑　当社も、お客様の悩みを直接聞き、地域に根差して対応するという点では同じです。船舶用エンジンなどを扱っていますが、使用される場所や設備の状況によって、必要な対応は異なります。そのため、製品を販売するだけでなく、お客様の近くで継続的に関係を築くことが重要です。

また、当社の営業所がある地域には西華産業の支店もあります。それぞれが地域で築いてきたお客様との関係や情報を生かせることにも、グループとしてのつながりを感じています。

バイパート　ヨーロッパでも、営業の考え方は非常によく似ています。私たちが扱うポンプは、単に製品の性能だけを見て選べるものではありません。どのような場所で使うのか、どのような液体を移送するのか、設備のレイアウトはどうなっているのかといった条件を詳しく把握し、技術的な計算をした上で、最適な製品を提案します。

お客様が本当に求めているものを深く理解し、技術によって最適解を導き出す。その姿勢は、西華グループに共通するものではないでしょうか。

服部　当社は2025年12月に西華グループの一員となりました。塗装機械や、ボルト・ナット及び自動車部品を製造



する圧造機械、半導体分野向けの洗浄装置など、ニッチな領域の産業機械を手掛けています。

当社も以前から「提案型営業」「課題達成型営業」を掲げ、お客様の現場に入り込む営業を大切にしてきました。現在はさらに、「当社の機械を導入することで、どれだけCO_2を削減できるか」という視点を加え、「脱炭素型営業」に取り組んでいます。お客様の課題を解決するだけでなく、その先の環境負荷まで考えて提案するということです。こうした営業姿勢に、西華グループとの高い親和性を感じています。

2 西華グループの営業力・販売力

次は、西華グループの営業力や販売力について伺います。お客様から長く選ばれ続けるために、どのように信頼関係を築いているのでしょうか。

バイパート ヨーロッパで営業する上では、現地の人が現地の言葉や文化に合わせて製品を説明することが非常に重要です。

当社も、それぞれの国の人材を組織に迎え、現地に根差した営業体制を整えてから、売上が大きく伸びてきました。ただ言葉が話せればよいわけではありません。例えば、同じドイツ国内でも南部と北部では方言や文化が異なります。地域の市場や習慣を理解し、ときにはスポーツの話題も交えながら人間関係を築くことが、信頼につながります。

また、自社の営業だけでは十分に手が届かない地域では、代理店のネットワークも活用しています。お客様が覚えているのは製品名だけではなく、「以前来てくれた人は感じが良く、製品にも詳しかった」という担当者の印象です。品質は大前提ですが、製品を説明する人、安定した供給体制、そして困りごとに迅速かつ的確に対応する力。そのすべてが揃って初めて、お客様から選ばれるのだと思います。

柴崎 バイパートさんのお話を聞いていて、「地域に根差す」という考え方は海外も日本も変わらないのだと改めて感じました。

当社でも、地域に根差した営業が欠かせません。青森で仕事をするなら津軽弁、鹿児島なら薩摩弁というように、その土地で育った人材だからこそ築ける関係があります。そうした考えから、全国26拠点で地域の人材を採用し、それぞれの地域でお客様との信頼を積み重ねています。また、製品を納めて終わりではなく、その後も20年、30年とメンテナンスを続け、お客様に安心して使っていただくことが私たちの役割です。だからこそ、営業もサービスも常に正直であることが大切だと考えています。できないことを無理に約束したり、売り逃げしたりしては、お客様との長い信頼関係は築けません。そうした姿勢を積み重ねてきたことが、現在のサービス事業の強みにもつながっていると感じています。

中村 当社は売上の6〜7割が既存のお客様です。そのため、新しいお客様を増やすこと以上に、今お付き合いのあるお客様から選ばれ続けることを何より大切にしています。

当社が扱う計測機器は数千万円、高価なものでは数億円になるため、お客様からは「これもできますか」「あれもできますか」と多くのご要望をいただきます。そこで私たちが意識しているのは、できることだけでなく、できないことも正直にお伝えすることです。「これはできます」「こちらは難しいですが、この方法なら実現できます」と率直にご説明し、お客様が本当に実現したいことを一緒に考えていく。その積み重ねによって、「困ったらまずあの人に相談してみよう」と思っていただける存在を目指しています。



大塚 皆さんのお話にもありましたが、私たちも地域で事業を続ける上で最も大切なのは、お客様から信用・信頼を得ることだと考えています。

当社では、北海道エリアにおける漁船向けの舶用エンジンや、陸用発電機を使用するお客様の安定した事業継続を支えるため、日頃から点検・保守による予防保全を徹底しています。こうした設備トラブルを未然に防ぐ取り組みを支えているのが、高い技術力と誇りを持って技術を継承する社員です。人々の暮らしや産業を支えるという使命感を持ち、お客様の期待に応えることが、選ばれ続ける理由であり、信頼関係の構築につながっているのではないかと思います。

3 プラスアルファの価値

皆さんは、それぞれの事業で、お客様の期待を超える価値をどのように生み出そうとしているのでしょうか。

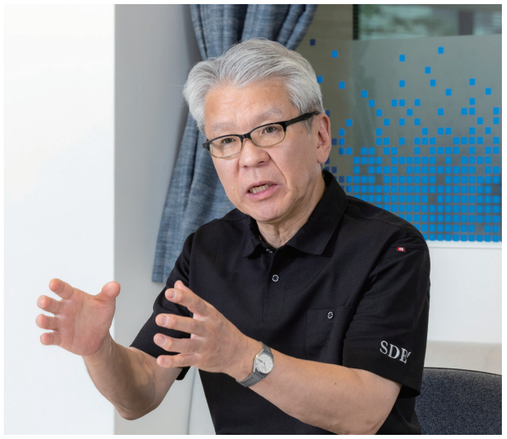
服部 当社が今、最も力を入れているのが「潜在ニーズ」への対応です。お客様から寄せられる顕在化した要望だけに応えていては、他社との差別化はできません。そこで、お客様自身もまだ気づいていない課題や、「実現できない」と諦めているニーズを掘り起こし、商品として形にすることに取り組んでいます。この3年間で、その考え方から新製品が4〜5件ほど形になりました。社内では「業界初の商品をつくろう」と呼び掛けており、こうした取り組みこそが当社にとってのプラスアルファの価値だと考えています。そのためには、お客様との距離の近さが欠かせません。当社の製品はエンドユーザーの現場でテストを重ねながら導入が決まるケースが多いため、日頃から現場に入り込み、お客様と対話を重ねることで、潜在ニーズが見えてくるのです。

出村 服部さんのお話にもありましたが、お客様との接点を持ち続けることが、新たな価値につながる点は当社も同じです。当社にとってのプラスアルファは、製品を販売した後も継続して提供する保守・メンテナンスサービスです。定期的にお客様を訪問し、設備の状態を確認することで、新たな課題やニーズを把握し、次の提案につなげています。

また、主力のダイヤフラムバルブだけでなく、ボールバルブやバタフライバルブなど幅広い製品を取り扱っていることも強みです。お客様が必要とするバルブをまとめて提案できるため、複数のメーカーへ個別に相談する手間も減らせます。幅広い製品ラインアップと継続的なサービス、この二つを組み合わせることが、当社ならではの付加価値だと考えています。



大塚 当社では、北海道全域に配置した拠点と技術者のネットワークが、プラスアルファの価値を生み出しています。例えば漁船では、エンジンだけが動けばよいわけではなく、GPSや操舵装置など、船全体が正常に機能して初めて操業できます。そのため、たとえ当社の製品以外のトラブルであっても、「まず敷島機器に相談しよう」とご連絡をいただくことがあります。自社の担当範囲に線を引かず、船全体の困りごとに向き合うことが、私たちの考えるプラスアルファの価値です。



柴崎 大塚さんのお話と重なる部分がありますが、私たちもエンジンだけを見ているわけではありません。海という領域に特化しているからこそ、エンジンだけでなく、その周辺へと事業領域を広げていくこともできます。長年培ってきた経験やネットワークを生かしながら、お客様に提供できる価値をさらに広げていきたいと考えています。

中村 当社は30名ほどの会社ですが、大学や研究機関との共同開発を通じて、新たな価値を生み出しています。大学や研究機関には優れた技術がある一方、それを製品として社会に届けるには、お客様のニーズとの接点が必要です。そこで、私たちは大学の技術を取り入れながらソフトウェアなどを組み合わせ、短期間で製品化につなげてきました。限られた人数でも外部の技術を柔軟に取り入れ、お客様のニーズと結び付けて製品化することが、当社ならではの付加価値だと考えています。



バイパート 皆さんのお話にもあるように、プラスアルファの価値は、自社だけで完結するものではありません。お客様が本当に必要としていることを理解し、自社製品だけにこだわるのではなく、必要に応じて西華グループの製品やサービスも組み合わせながら課題を解決していくことが大切です。それによって、お客様の成長まで支援することが、私たちにとってのプラスアルファだと考えています。

最後に、「グループだからこそ生み出せる価値」と、今後の可能性についてお聞かせください。

中村 皆さんのお話を聞いて、それぞれが異なる分野で専門性を磨きながらも、「技術で課題を解決する」という共通の価値観を持っていることを改めて実感しました。当社は大学や研究機関との接点が多く、研究開発に関する情報やネットワークを持っています。そうした技術や共同研究などに関する情報交換ができれば、新しいビジネスのきっかけが生まれるかもしれません。

柴崎 中村さんがおっしゃるように、それぞれが持つ強みやネットワークを掛け合わせることで、新しい可能性が生まれると感じています。当社が手掛ける船舶関連事業は、西華産業の主力事業とは一見すると距離があるように見えるかもしれません。しかし、実際には同じ地域で事業を展開し、現場で接点を持つ場面も少なくありません。今後は、既存事業の周辺領域へ少しずつ事業を広げながら、グループ会社との連携を深め、新しい提案や事業につなげていきたいと考えています。



出村 当社としては、今後さらに海外売上比率を高めていきたいと考えています。そのためには、西華産業が持つ海外ネットワークや営業チャネルを活用した連携に、大きな可能性を感じています。特にTsurumi (Europe) の販売体制やマーケット戦略は非常に参考になります。

また、営業面だけではありません。サービス体制や在庫管理など、それぞれの会社が培ってきたノウハウにも学ぶべき点が多いと思っています。例えば、セイカダイヤエンジンや旭サナックは、製品を販売した後のサービスまで含めて価値を提供されています。グループ内で成功事例を共有し、お互いの強みを取り入れていくことも、大きな価値だと感じています。

服部 今、出村さんがおっしゃった海外展開には、私も大きな可能性を感じています。当社としても、西華産業の販売ネットワークを活用しながら、海外売上比率をさらに高めていきたいと考えています。一方で、私が今後さらに期待しているのは、人材交流です。人事や経理など共通化できる業務の合理化に加え、例えば西華産業の営業担当者が当社で製造業の現場を学び、逆に当社の社員が西華産業で商社営業を経験する。製造業と商社、それぞれの強みを理解し合うことで、人材育成にも大きな効果が生まれると思います。

バイパート 服部さんがおっしゃった人材交流は、とても興味深い取り組みだと思います。また、旭サナックさんは国内だけでなく海外の日系自動車メーカーでも高いシェアをお持ちで、その実績や営業ノウハウは私たちもぜひ学びたいと感じています。

私たちはヨーロッパで2年に一度、代理店を集めた会議を開き、それぞれの成功事例を共有しています。お互いの経験から学ぶことで、新しいアイデアや改善につながるからです。西華グループでも、それぞれが培ってきた経験や強みを持ち寄ることで、新しいビジネスの可能性はさらに広がるでしょう。また、グループであることはリスクヘッジという意味でも大きな強みです。互いに支え合いながら長期的に成長していけることも、グループならではの価値だと思います。

大塚 今日の座談会を通じて改めて感じたのは、各社がそれぞれ独自の強みや販売チャネル、技術を持ちながら、それを掛け合わせられる関係が築かれ始めているということです。

私自身も、セイカダイヤエンジンの柴崎さんから多くの助言をいただきました。同じような事業を展開しているからこそ、数字の見方や組織運営など、自社だけでは気付けなかった視点を得ることができています。今後は、人材やノウハウ、商材をグループ内で共有しながら、共通化・合理化できる部分は積極的に連携し、それぞれの強みをさらに磨いていくことが重要です。各社の強みを掛け合わせ、新たな価値を生み出していくことこそが、西華グループのさらなる成長につながるのではないでしょうか。