社会

人材戦略



新たな価値を生み出す原動力は「人」です。
社員一人ひとりの意欲と成長が、
未来への可能性を広げていくと考えています。
誰もが持てる力を発揮できる環境をつくり
人と会社がともに成長し続ける組織を目指します。

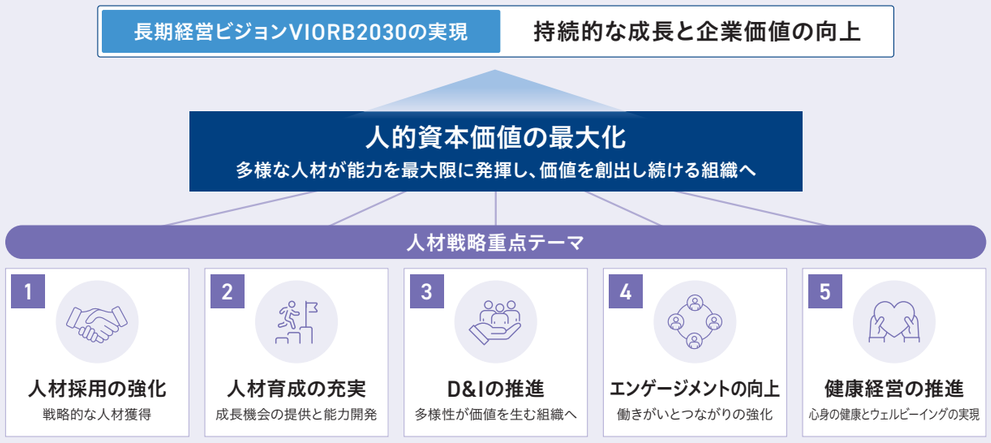
執行役員　総務・人事部長
齋藤 豪

人材戦略に関する考え方

当社の人材戦略は、経営戦略と連動させながら、「人的資本価値の最大化」を中核に据えて整理しています。事業戦略と連動した人材採用、成長機会の提供を通じた人材育成、ダイバーシティ＆インクルージョンの推進、エンゲージメントの向上、健康経営の推進を「人材戦略重点テーマ」と位置付け、それぞれの施策を有機的に連携させながら推進しています。

また、これら5つのテーマに関する施策の進捗については、経営会議等で定期的にモニタリングを実施し、事業環境や経営課題の変化を踏まえながら必要な見直しを行うことで、施策の実効性向上と継続的な改善に努めています。これらの取り組みを通じて、当社が目指す持続的成長と企業価値向上の実現を図ります。

経営戦略と人材戦略の連動



1 人材採用の強化

❶ 人材採用の方針

当社は、人材こそが事業機会を発掘し、顧客との信頼を築き、新たな価値を創造する源泉であると考えています。採用を単なる人員確保ではなく、将来の競争力を創る人的資本投資と位置付け、以下の方針を定めています。

1. 当社グループの持続的成長を担い、その事業を強靭化するために必要な人材を採用する
2. 足元の人的需要だけではなく、中長期的な事業の成長を見据える
3. エネルギー事業等の基礎収益事業への起用を念頭に、中長期的な視野で計画的に人材を採用する
4. グループ経営の高度化を図るため、コーポレート部門の機能に必要な人材は、専門性や職種への適合性を考慮のうえ採用する

❷ 事業戦略と連動した人材採用

各事業に必要となる人材要件を明確にしたうえで、新卒採用に加えて、専門性や地域性に特化したキャリア採用のほか、当社での勤務経験がある人材向けのキャリア・リターン採用等、中長期かつ各事業の特徴を考慮した採用を推進しています。

エキスパート採用	各事業の競争力強化に向けて、高度な専門性や豊富な経験を有する人材を獲得するための施策
エリア採用	各事業の特性や地域性等の事業環境に合わせて、各拠点での事業継続性を担保し、且つ、社員の働き方の多様性に対応するための施策
キャリア・リターン採用	社外で培われた専門性や経験、ネットワークを持つ人材を再獲得する施策

人材採用に関する指標

	新卒採用			キャリア採用（エキスパート、エリア、キャリア・リターン等の合算）		
	採用者数※1	3年以内離職率※2	採用比率※3	採用者数※2	3年以内離職率※3	採用比率※4
2023年度（101期）	5名	0%	15.6%	27名	3.7%	84.4%
2024年度（102期）	10名	0%	50.0%	10名	10.0%	50.0%
2025年度（103期）	**9名**	**0%**	**60.0%**	**6名**	**0%**	**40.0%**

※1 新卒採用者数は、各年度の4月1日入社人数を集計しています。
※2 キャリア採用者数は当該年度における入社人数（派遣・契約社員からの雇用形態の変更による入社を除く）を集計しています。
※3 採用比率は、当該年度における正規雇用社員のうち、新卒／キャリア採用者が占める割合により算出しています。
※4 当該年度の新卒採用者とキャリア採用者の合計人数に占める、それぞれの採用者の割合より算出しています。

社員MESSAGE

キャリア・リターンという選択肢

私は一度西華産業を離れ、他社で新規事業立上げや経営企画業務に携わりました。その経験を通じて、事業開発やマーケティング、店舗運営など新たな視点を得ることができました。一方で、長期的なキャリアを考えた際、西華産業には強固な事業基盤や、多様な人材、挑戦できる環境があり、自身が最も成長しながら貢献できる会社だと考え、復職を決断しました。現在は前職で培った経験も活かしながら、より広い視野で業務に取り組んでいます。以前から築いてきた社内外の人間関係も大きな支えとなっており、改めて西華産業で働けることに喜びを感じています。



プラント・環境部
佐藤 源大

社会

2 人材育成の充実

❶ 人材育成の基本方針

当社は、人材への投資を経営課題解決と持続的な企業価値向上を実現するための戦略投資と位置付けています。一人ひとりの自律的な成長を支援し、事業の競争力を支える専門性、変革を推進する挑戦力、組織を牽引するマネジメント力を備えた人材の育成を推進します。個人の成長と企業の成長を両立させることで、経営戦略の実現を支える人的資本価値の最大化を目指します。

❷ 戦略を担う人材育成と成長機会の提供

社員一人ひとりが自ら学び挑戦する文化を醸成するとともに、専門性の深化と視野の拡大を支援する成長機会を提供しています。機械総合商社として培ってきた営業力や知見に加え、事業開発力、マネジメント力、グローバル対応力など、将来の成長を支える能力開発に取り組んでいます。

また、職位や年齢に関わらず能力と意欲に応じて挑戦できる環境を整備し、次世代経営人材や高度専門人材の育成を推進しています。社員が主体的にキャリア形成に取り組み、それぞれの強みを最大限に発揮することで、個人の成長と事業の成長の好循環を創出します。

今後も人的資本への投資を通じて、多様な事業領域で価値創造をリードする人材を育成し、社会課題の解決と持続的な企業価値向上に貢献していきます。

人材育成プログラム

G：ゼネラリスト　M：マネジメント　E：エキスパート

キャリアステージ		各等級に求めるスキル	マインド	個人の成長・自律的なキャリア形成を促す仕組み（プログラム一例） 各等級に求める能力習得を目的とした全社員対象（グループ社員含む）の階層別プログラム	専門性の向上を目的に社員が自主的に受講する目的別プログラム
高めた能力を組織レベルで発揮するフェーズ	M1	全社およびグループ全体的な視座での事業上の戦略遂行	次代の経営を担う責任と覚悟	新任場所長研修 新任課長研修 評価者研修	選択型：各種Webセミナー・eラーニング・講演会／自己啓発支援 目的別：経営人材育成プログラム／社長直轄プロジェクト／グローバル人材育成／営業力覚醒プログラム
	M2	組織の目標達成・問題解決に向けた所属員の先導	組織の重要施策を担う強い使命感		
	E	専門知識や技能、経験に基づく組織内シナジー最大化への貢献			
個々の能力を高めるフェーズ	G1	• 組織内管理と利害関係者の管理 • チームマネジメント • 専門領域の確立	社員一人ひとりが、会社の将来は自身の双肩にかかっているという使命感	プレマネジメント研修	
	G2	• 主体的な業務遂行 • 担当業務の改善や新たな業務への挑戦 • リーダーシップ		リーダーシップ研修 若手社員研修	
	G3	• OJTをベースとした基本的なビジネススキル • コミュニケーション • 上位者の指導に基づく業務遂行		フォローアップ研修 新入社員研修 内定者研修	
	入社	西華産業社員としての心構え：社是・社訓			

人材育成に関するパフォーマンス

	延べ研修実施時間※1	教育・研修費用の総額※2
2023年度（101期）	3,350時間	4,700万円
2024年度（102期）	3,580時間	5,000万円
2025年度（103期）	**3,960時間**	**5,800万円**

※1 当該年度において実施した「階層別研修」および「目的別研修」の延べ実施時間を合算して算出しています。
※2 人材育成プログラムにおける各種費用（外部機関への研修委託料、セミナー受講料、各種公的資格受験料およびこれらに付随する諸費用）の合計金額により算出しています。

社員MESSAGE

人材育成プログラムに期待すること

社内の階級別研修をはじめ、外部セミナーやeラーニングなどを通じて、業務に必要な知識や考え方を学ぶ機会をいただいています。特に、普段接点の少ない部署や世代の社員の皆さんと交流できる研修は、自身の視野を広げる貴重な機会になっています。営業活動では専門知識に加え、提案力や課題解決力が求められ、外部セミナーなどで学んだ内容を実務に活かせる場面も多くあります。今後は、事業や業界の最新動向を学べるプログラムや、他部門との交流を深められる機会がさらに充実することで、より成長を実感できる人材育成制度になることを期待しています。



四国支店
齊藤 拓海

3 D&Iの推進

当社は、多様な人材が能力を最大限に発揮できる組織づくりを重要な経営課題と位置付け、社員一人ひとりがライフステージの変化に応じて主体的にキャリアを形成し、長期的に活躍できる環境整備を進めています。

❶ 女性活躍推進

2026年度から2028年度までの次世代法・女性活躍推進法における行動計画では、女性管理職候補層に対する育成プログラムの拡充やキャリア形成支援を進めるとともに、ロールモデルとの交流機会の提供などを通じて、人材パイプラインの強化に取り組んでいます。

加えて、育児をはじめとするライフイベントと仕事の両立を支援するため、育児休業制度の整備・取得促進、柔軟な働き方の推進、有給休暇取得の奨励などを実施しています。さらに、休業前後の人事面談や健康・メンタルヘルスに関する相談体制の拡充を通じて、安心して働き続けられる職場環境の実現に努めています。

女性の採用・雇用状況

	従業員比率※1	管理職比率※2	新卒採用比率※3
2023年度（101期）	31.2%	4.9%	20.0%
2024年度（102期）	28.7%	4.3%	20.0%
2025年度（103期）	**30.4%**	**3.5%**	**22.2%**

※1 女性従業員比率と女性管理職比率は、各年度の3月31日在籍人員により算出しています。従業員数は、当社グループから当社グループ外への出向者を除き、当社グループ外から当社グループへの出向者を含み、当社海外支店現地社員は除いています。
※2 女性管理職比率は、管理職に占める女性労働者の割合を算出しています。
※3 女性新卒採用比率は、各年度の4月1日入社人数により算出しています。

社会

社員MESSAGE

グループ会社への出向経験を通じて

私には3歳の娘がおり、仕事と育児の両立は大変な面もありますが、少し背伸びをしてでも与えられた機会に前向きに挑戦することが大切だと感じています。異なる組織環境に身を置き、周囲の皆さまに支えていただきながら、多様な現場で視野を広げることで、物事を捉える幅が広がり柔軟に対応する力が少しずつ養われていると実感しています。この経験は私のキャリアにとって大きな財産です。今後も、一人ひとりが能力を発揮し、多様なキャリアに挑戦できる環境づくりを後押しし、グループ全体の持続的な発展に貢献できるよう、日々の業務に取り組んでまいります。



日本ダイヤバルブ
出向
新郷 なつき

❷ 多様な人材の活躍

シニア人材や障がいのある社員など、多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍できる環境整備に取り組んでいます。社員一人ひとりの経験や専門性を尊重し、年齢、性別、障がいの有無にかかわらず、意欲と能力に応じて活躍できる機会を提供しています。経験豊富な人材については、長年培ってきた専門知識や経験を重要な経営資源と捉え、定年後も意欲に応じて活躍できる仕組みを整備しています。後進育成や技術・ノウハウの継承に加え、新たな事業機会の創出や顧客価値向上につなげることで、組織全体の競争力強化を図っています。

また、障がい者雇用については、一人ひとりの能力や適性に応じて安心して働き続けられる職場環境の整備を進めています。職場における相互理解の促進やコミュニケーション支援を通じて、多様な人材が互いを尊重し支え合う企業文化の醸成に取り組んでいます。

4 エンゲージメントの向上

❶ 働きがいのある人事制度

当社の人事制度は、社員一人ひとりの能力と意欲の向上を促すとともに、適材適所の人材配置を通じて組織力の最大化を図ることを目的としています。等級・報酬・評価制度を有機的に連動させることで、社員が挑戦と成長を実感しながら価値創造に貢献できる仕組みを整えています。

	制度概要
等級制度	年齢や勤続年数ではなく、期待される役割や発揮した能力を基準として等級を決定し、自律的なキャリア形成を後押ししています。社員が目指すべき役割や成長の方向性を明確にすることで、主体的な挑戦を促しています。
報酬制度	担う役割や成果、能力発揮を公正に評価し、処遇に反映する報酬体系を構築しています。社員の貢献に報いることで挑戦意欲を高め、持続的な成長と生産性向上につなげています。
評価制度	成績のみならず、職務遂行プロセスや行動、組織への貢献なども総合的に評価しています。また、上司と部下との対話を重視し、目標設定から評価・フィードバックまでのプロセスを通じて成長支援を行っています。

報酬面においては、2026年度では昨今の物価上昇をはじめとする社会環境の変化を踏まえ、社員一律13,000円のベースアップを実施しました。定期昇給相当分を含めると、平均で約6%の賃上げとなります。初任給も同様に13,000円の引き上げとなり、新卒採用市場における競争力を強化しています。

今後も、等級・報酬・評価制度の継続的な高度化を通じて、社員一人ひとりの成長と挑戦を支援するとともに、全社員が能力を最大限に発揮できる環境づくりを推進し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

❷ 心理的安全性の浸透

新たな挑戦や価値創造に取り組むためには、心理的安全性の高い組織風土が不可欠であると考えています。立場や年齢、部署の違いを問わず、社員が安心して意見や提案を発信できる環境を整えることで、多様な知見の活用と組織の活性化を図っています。心理的安全性の浸透に向けては、上司と部下の対話機会の充実やフィードバック面談の徹底等に取り組んでいます。また、部門横断的なプロジェクトや社内コミュニケーションの活性化を通じて、相互理解と信頼関係の醸成を推進しています。

社員が自由に意見を交わし、失敗を恐れずに挑戦できる環境は、新たな事業機会の創出や業務改善にもつながります。当社は今後も、心理的安全性の高い組織文化の定着を図り、一人ひとりの成長とエンゲージメント向上を通じて、持続的な企業価値向上を実現していきます。

❸ 働きやすい環境づくり

働き方改革の推進

フルフレックス制（コアタイムのないフレックス制）や、時短制度等の柔軟な勤務形態の導入により社員のワークライフバランスの充実を図っています。

また、仕事とプライベートのメリハリをつけるオンオフの切り替えは、社員のモチベーション維持や生産性向上、そして心身の健康に不可欠であるため、有給休暇のほか、夏季休暇や年末年始休暇制度を整備しております。また社員本人の傷病時および家族の介護で使用できる積立休暇制度や、海外勤務者に対する帰国休暇といった制度も取り入れています。

オフィス環境の見直し

業務効率の向上、エンゲージメントの向上、採用競争力の強化を図るため、当社では本社事務所や各支店における職場環境の点検および改善を進めています。

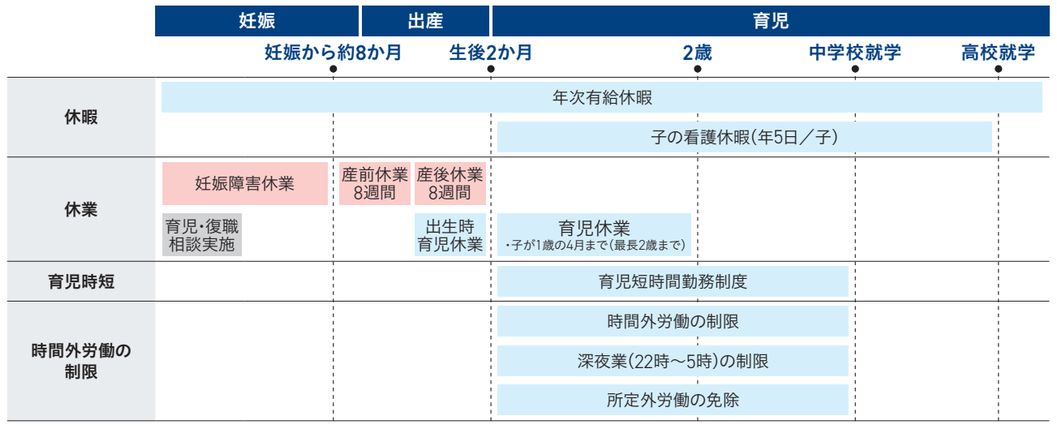
本社事務所のリニューアルは2026年3月末に完了し、オープンスペースを多く設置することで部門間の連携や情報共有が生まれやすい空間になりました。

また各支店においても、集中ブース、Web会議ブース、休息スペースなど多様なワークスペースを充実化させたリノベーションまたはオフィス移転を順次実施中です。

仕事とライフイベントの両立支援

育児

仕事と育児の両立をサポートするために、妊娠から子供が高校に就学するまでの期間における各種休暇制度や育児短時間勤務制度、時間外労働や深夜業の制限する制度を整備しております。また、妊娠・出産にかかる休暇制度を除くすべての制度について男女ともに利用が可能となっています。



社会

介護

仕事と介護の両立においても、介護に向けた準備期間および仕事との両立をサポートする休暇制度や、時短勤務などの状況に合わせた働き方が選択できる制度を整備しているほか、介護休業制度も導入しています。

仕事と介護の両立に関する支援制度一覧

- 介護時短勤務
- 所定外労働（時間外・休日・深夜勤務）の免除
- 時間外労働の制限
- 介護休暇
  1人の場合は1年間につき5日（時間単位の場合は40時間）、
  2人以上の場合は1年間につき10日（時間単位の場合は80時間）を限度として取得可能
- 有給休暇特別積立（最大40日）の使用
- 介護休業

治療

社員が疾病の治療を受けながらも安心して働き続けられる職場環境の実現に取り組んでいます。長期的なキャリア形成を支えるため、仕事と治療の両立支援を重要な人的資本投資の一つと位置付けています。

具体的な施策として、会社の全額費用負担による医療系団体保険に加入しており、がんや不妊治療における先進医療に対する給付も保障内容に含めています。今後も社員が安心して仕事と治療を両立できる環境づくりを推進していきます。

ライフイベントを支える福利厚生の充実

当社では、社員一人ひとりの人生の節目や家族の成長を共に喜び支援しています。永年勤続や出産・進学といった個人のライフイベントに寄り添う制度を整えることで、社員の働きがいとエンゲージメントの向上を図っています。

- 永年勤続表彰（勤続25年）
- 結婚祝金（勤続5年未満3万円、勤続5年以上5万円）
- 出産祝金（第1子10万円、第2子以降で30万円）
- 子女の進学祝金（幼稚園／保育園、小・中・高校の入学時、1子につき5万円）

ワークライフバランス関連指標

	有給休暇取得率	月当たり残業時間	育児休業取得率（男性）	育児休業取得率（女性）	育児休業復職率（男女全体）	時短勤務利用者数	介護休暇取得者数
2023年度（101期）	69.0%	16.3時間	66.7%	100%	100%	5名	0名
2024年度（102期）	62.0%	16.2時間	61.5%	100%	100%	6名	10名
2025年度（103期）	**67.0%**	**16.0時間**	**75.0%**	**100%**	**100%**	**8名**	**15名**

社員MESSAGE

育児休業制度とフレックスタイム制を活用して仕事と家庭を両立

育児休業制度とフレックスタイム制を活用できたことで、仕事と家庭の両立がしやすくなったと感じています。育児休業中は、子どもの成長を身近で感じながら家族と過ごす時間を確保でき、とても貴重な経験となりました。復職後も、フレックス制度を利用して勤務時間を柔軟に調整できるため、保育園の送迎などにも対応しやすく、安心して仕事と育児を両立できています。今後もこうした制度が利用しやすい環境が続くことを期待しています。これから利用される方も、積極的に制度を活用していただければと思います。



経理部
谷地沼 航之

❹ 従業員持株会の拡充

当社では、社員の中長期的な資産形成を支援するとともに、当社グループへの帰属意識の醸成および企業価値向上への貢献意欲を高めることを目的として、「従業員持株会制度」を導入しています。社員の意識醸成をさらに後押しするために、2025年4月1日より持株会奨励金の支給率を20%に引き上げました。この制度改定により、従業員持株会への加入率は大幅に向上し、現在では当社単体で約65%、グループ全体（対象子会社を含む）で約35%の加入率となっています。

今後も、社員の経済的安定と企業との長期的な関係構築を支援する施策として、制度の充実を図っていきます。

❺ エンゲージメント調査によるモニタリング

取り組みの実効性を確認するためにエンゲージメント調査を実施し、組織への共感、成長実感、働きやすさ、職場コミュニケーションなどの観点から状況をモニタリングしています。調査結果は経営層と共有するとともに、課題分析を行い、改善施策の立案・実行につなげることで、継続的な組織改善のサイクルを構築しています。

2025年度の調査結果については、ワークエンゲージメント※1：69.0%（商社業界53.0%）、組織エンゲージメント※2：74.0%（商社業界53.3%）となりました。2026年度以降はいずれのスコアも75%以上を目標として掲げています。

※1 社員と仕事の強い結びつき。仕事に対する「活力」、仕事への「誇り・やりがい」、仕事への「没頭」。
※2 社員と会社の強い結びつき。会社への「貢献意欲」、「理念や方針への共感」、「自社のブランド意識」。

社会

5 健康経営の推進

健康経営方針

当社では、社員の健康管理を経営的視点で捉え、社員の健康のために投資し、社員一人ひとりが健康で活き活きと働ける職場環境づくりを行っています。社員の健康維持・増進に積極的に取り組むことが、持続的な成長と企業価値の向上に寄与すると考え、次の方針のもと健康経営を推進しています。

1. 社員とその家族の健康を大切にする組織風土を醸成します。
2. 健康に対する意識向上を目的とした教育や啓発を通じて、社員のヘルスリテラシーを高め、自律的な健康維持増進を支援します。
3. 社員へ柔軟で多様な働き方を提供し、職場環境の改善、適所適材配置により社員のパフォーマンスの最大化を目指します。

推進にあたっては、上記方針に掲げた取り組みに加え、労働安全衛生の確保（労災防止、安全教育、産業医連携等）などを実践し、ワークライフバランスの充実と生産性向上の両立を目指しています。健康で働きがいのある職場環境を実現することで、社員のエンゲージメント向上と組織全体のパフォーマンス最大化につなげています。

こうした取り組みが評価され、当社は経済産業省および日本健康会議による「健康経営優良法人2026（大規模法人部門）」に初めて認定されました。今後も社員の健康を重要な経営課題として位置付け、健康増進と働きやすい職場環境の整備を通じて、持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。

2026 健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門

社員MESSAGE

今後の健康経営の推進について

健康経営優良法人（大規模法人部門）の認定を一つの成果として、今後は「ホワイト500」の認定を目指し、健康経営をさらに一歩進めていきたいと考えています。

健康経営は、制度や施策を充実させることだけではなく、従業員一人ひとりが健康を実感し、安心していきいきと働ける環境をつくることが大切です。

従業員の声にも耳を傾けながら、より実効性のある施策に取り組み、誰もが能力を十分に発揮できる職場づくりを推進していきます。



総務・人事部
八巻 愛梨

人権の尊重

西華産業グループは「お互いが連携し、高め合い、公明正大な企業活動を通じて持続可能な社会の発展に貢献する」をグループポリシーに掲げ、一人ひとりが法令を遵守するとともに、社会から信頼されるよう倫理観を持って行動し、豊かな社会と企業価値向上の実現を目指しています。関連する国際規範を踏まえ、人権における取り組み姿勢をより明確にするため、西華産業グループの「人権と労働に関する方針」を定めております。

人権と労働に関する方針

1. 人権の尊重

国際的に認められた人権の原則に則り、健全な事業活動を通じて基本的人権を尊重します。

2. 適用範囲

本方針は、当社グループ会社すべての役員・従業員に適用されます。また、すべてのステークホルダー・その他関係者に対しても本方針の趣旨の理解・支持を期待します。

3. 差別の撤廃

人種、宗教、国籍、民族、ジェンダー、性的指向、年齢、障がいの有無、学歴等による不当な差別は行いません。

4. 児童労働および強制労働の禁止

事業活動を行うすべての国、地域において、児童労働や強制労働を認めません。

5. ハラスメント行為の禁止

人権を侵害する言動やハラスメント行為を認めません。

6. 公平な機会の提供

従業員一人ひとりの多様性を尊重し、採用、育成、評価等において公平な機会を提供します。

7. 職場環境の整備と従業員の健康維持

従業員を最も重要な財産と捉え、すべての従業員が健康かつ安全に働くことができる職場環境の確保に努めます。

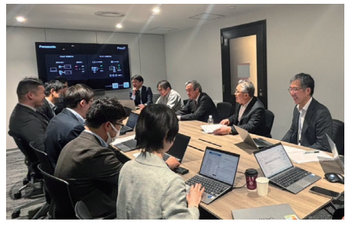
8. 労働者権利の尊重

従業員が労働組合を結成する権利および団体交渉権を行使する権利を尊重するとともに、健全な労使関係の構築に努めます。

労働組合とのコミュニケーション

西華産業には労働組合が存在し、賞与やベースアップ、規定の改定などに関する交渉が行われています。また定期的に労務委員会と組合執行部による労使懇談会が開催され、新人事制度関連をはじめとした組合員の要望や疑問点などについて議論し、より良い職場環境づくりの推進に努めています。

年間の団体交渉・懇談会実施数	16回



9. サプライヤーとの協調

西華産業グループの「調達方針」に則り公正・適正な取引に努めるとともに、サプライヤーの人権を尊重します。

10. 救済措置

当社グループの事業活動によって人権に対する負の影響が発生した場合には、適切な調査および手続きを通じて速やかに救済、是正に向け行動します。

社会

サプライチェーンマネジメント

当社グループは社是に基づき、公明正大な企業活動を通じて持続可能な社会の発展に貢献することをグループポリシーとしています。

社会的責任と環境配慮を最優先に考え、持続可能なサプライチェーンの構築と安定的かつ適切な運用に取り組んでいます。パートナーと協力体制を構築し、エネルギー効率の向上、資源の最適活用、倫理的な調達を実現することで、より持続可能な未来を目指しています。

また、仕入先と顧客とをつなぐ商社として、すべての取引先と誠実かつ公正な取引を実施するべく、西華産業グループの「調達方針」を策定し、サプライチェーンマネジメントの向上に取り組んでいます。

調達方針

1. 基本方針

当社グループは、法令を遵守し、公正かつ誠実な取引を基本とした調達活動を行います。取引先との信頼関係を大切にし、互いに尊重し合いながら、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現に貢献することを目指します。

2. 人権の尊重

西華産業グループの「人権と労働に関する方針」を踏まえ、調達活動が人権侵害の加担につながらないよう十分に配慮します。

3. 法令・社会規範の遵守

事業活動を行う国・地域で適用される関連法令ならびに国際条約や社会規範を遵守します。また、取引先にも同様に遵守を期待します。

4. 公正・公平な取引

自由で公正な競争を尊重し、透明かつ合理的な取引を行います。健全な取引関係を維持するため特定の企業への過度な依存を避け、取引先との不正な金銭の授受や、不相当な贈答は行いません。

5. 環境保全への配慮

西華産業グループの「環境方針および行動指針」に基づき、環境に配慮した調達活動を行います。

6. 取引先の選定に関する考え方

法令や社会規範への誠実な対応、品質・価格・納期のバランス、環境や人権への配慮、情報保護体制、安定した供給体制などを総合的に判断し、取引の開始・継続を行います。

7. 取引先とのパートナーシップの強化

取引先との協働を通じ、社会的課題に関する情報共有や改善活動、対話を通じた相互理解の促進等に努め、持続可能なサプライチェーンの構築に取り組みます。

※サプライチェーン全体の付加価値向上や共存共栄を目指す「パートナーシップ構築宣言」の趣旨に賛同し、サプライチェーンにおける新たな連携や取引適正化の重点課題を当社HPにて公表しております。
https://www.seika.com/csr/social/partnership

パートナーシップ構築宣言

持続可能なサプライチェーンのための取り組み

▶ グリーンイノベーション関連商品の拡大

当社は脱炭素、クリーンエネルギー、公害防止、リサイクル・リユースなどの環境配慮や環境保全に貢献する製品をグリーンイノベーション関連商品と定義し、その提供を推進し成果を測るための目標値を設定・開示しております。既存取引先との協業や顧客ニーズを踏まえた新規取引先の発掘を推進し、新たなグリーンイノベーション関連商品の導入、幅広い顧客に提供することにより、サプライチェーン全体の持続可能性の向上、特に環境負荷の低減に貢献してまいります。

▶ 安定供給への取り組み

当社は信頼性の高い商材・ソリューションの供給を通じてお客様の事業活動継続を支援し、産業の発展に寄与する商社として、商材・サービスの供給責任を適切に果たすためのサプライチェーンオペレーションを徹底しています。仕入先との密接なコミュニケーションによる安定調達の確保、最適な物流および在庫適正化による適時かつ正確な供給など、日々の業務の中でオペレーションの更なる改善に取り組んでいます。

社会貢献活動

西華産業グループは、豊かな社会の実現に貢献する「価値のある企業」であり続けたいと考えています。
社員の被災地でのボランティア活動に対する支援や共同募金会を通じた寄付など、様々な活動に取り組んでいます。

地域活性化・支援活動

赤い羽根共同募金への寄付

東京都共同募金会、大阪府共同募金会、北海道共同募金会、札幌市共同募金会を通じて「赤い羽根共同募金」への寄付を行いました。

日本赤十字社を通じた災害義援金の寄付

日本赤十字社を通じて災害義援金の寄付を行いました。

漁船海難遺児育英会への寄付

漁業従事中の海難等の事故により死亡・行方不明となられた方の子弟が安心して修学を続けることができるように支援活動を行う同育英会に対し、舶用エンジン販売事業を手掛ける企業グループとして、その主旨に賛同し共同で寄付を行いました。

余剰カレンダー・手帳の寄付

- フードバンクTAMAを通じて余剰カレンダー、手帳などの寄付を行い児童福祉施設の支援活動につなげる活動に参加しました。
- 札幌ユネスコ主催のユネスコチャリティカレンダー市に未使用カレンダーを寄付しました。

地域活性化への寄付

- 伊方まつりへの寄付を行いました。
- 大丸有キラピカ作戦（地域清掃活動）に有志約30名が参加しました。
- 丸の内クリスマスパレード（地域清掃活動）に有志8名が参加しました。



社員のボランティア活動参加の支援

社内のボランティア活動支援規定等を整え、社員のボランティア活動への参加を支援しております。

人道支援活動

難病児への支援活動への寄付

公益社団法人ア・ドリーム・ア・デイ IN TOKYOを通じ、難病児の夢の実現とご家族の楽しい思い出作りを継続的に支援しております。

ペットボトルキャップ収集

ペットボトルキャップの収集・寄付を通じて、開発途上国向けのワクチン提供に参加しました。

環境保全活動

森づくり活動

バリューブックス社が運営するチャリボンへの古本寄付を通じ、森づくり活動を行う森のライフスタイル研究所への支援を行いました。

LED蛍光灯の使用

社内の蛍光灯を順次LEDに入れ替えることで、環境負荷の低減を行っています。

次世代育成

- 数研出版社「フォトサイエンス物理図録」（高等学校理科の科目「物理基礎」「物理」の資料集）への電子顕微鏡画像の無償掲載提供をしています。
- 岩手県の小学校への児童教育向けシュリーレン可視化装置のデモを実施しました。
- 関西の大学生が中心となってこれからを担う若い世代へのSDGsの啓発活動に取り組んでいる株式会社PlalaのSDGsダイアリー制作に協賛を行い、SDGsへの取り組みを積極的に行う小学校に寄贈しました。
- 「日本財団子どもサポート基金」「災害復興支援特別基金」「海と日本プロジェクト」「HEROs」に活用される日本財団のチャリティー自販機を設置。日常から小さな寄付を行っています。
- 九州電力キューデンヴォルテクス（ラグビー）へのスポンサー活動を通じて、地域のスポーツ振興と、それを担う次世代の育成に貢献しています。
- 創業の地である福岡県北九州市が取り組む教育事業に対し、企業版ふるさと納税（地方創生応援税制）を活用した寄付を実施しました。



環境

環境への取り組み

基本的な考え方

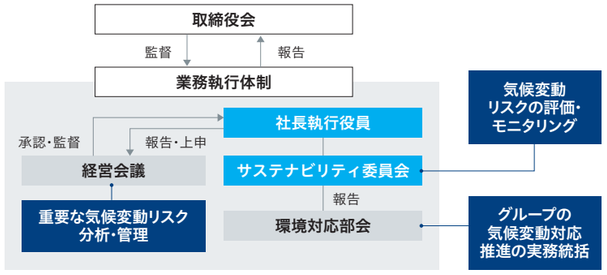
当社グループは、「地球環境と調和したサステナブルなエネルギー創出・産業活動を支援する」というパーパスを実践し、豊かな社会の実現に貢献するため、2030年に向けた長期経営ビジョン「VIORB 2030」を策定いたしました。

環境・社会・経済の観点から持続可能な社会にしていくこと、気候変動への取り組みを通じて当社が地球環境に貢献できることを追求しながら、企業の成長との両立を進めてまいります。

TCFD提言に基づく情報開示

ガバナンス

気候変動に関するガバナンスは、サステナビリティ全般のガバナンスに組み込まれており、重要事項は経営会議や取締役会の監督のもとで進めております。気候変動対応推進の実務は企画部・営業部門・グループ会社等が連携し、気候変動リスク・機会の特定、事業戦略への落とし込み、管理指標および目標の検討などを行い、管掌役員を通じて経営会議や取締役会へ報告しております。



戦略：気候変動によるリスクと機会

気候変動が当社事業・業績に与える影響について、TCFDフレームワークに基づいて定性的な分析を行いました。

シナリオ	以下2つのシナリオに基づきシナリオ分析を実施しました。 **2℃未満シナリオ：低炭素経済へ移行するシナリオ　4℃シナリオ：物理的気候変動リスクが高まるシナリオ** 気候変動シナリオはIPCC SSP1-2.6、IPCC SSP5-8.5を使用しています。 なお、分析の時間軸は基本的に移行リスクについては2030年、物理的リスクは2050年を基準としています。
対象範囲	西華産業本社および連結子会社である日本ダイヤバルブ、敷島機器、セイカダイヤエンジン、Tsurumi (Europe) GmbHの計5社を分析対象として選定しています。上記分析対象企業で当社連結売上高、営業利益の90%以上を占めています。

営業利益影響凡例　−−− / ＋＋＋：10億円以上　−− / ＋＋：1億円以上10億円未満　− / ＋：1億円未満

シナリオ	区分	世の中の変化	項目	営業利益影響	2026年度中期経営計画での取り組み
2℃未満シナリオ	リスク	**炭素税・GHG※1排出量規制の導入**	•炭素税の増加	−	•ペーパーレスの推進等によるCO_2排出量の削減
		エネルギーミックスの構造転換	•火力発電設備および保守売上減少	−−	エネルギー事業 •火力発電における水素、アンモニアの有効活用 •再生可能エネルギー（太陽光、バイオマス、水力発電等）関連設備の拡販、および同事業への参画 •原子力発電所設備関連の代理店事業開始におけるスムーズな業務移管 産業機械事業／プロダクト事業 •循環型経済に寄与する新技術、新商材の発掘、提案 •環境に好影響を与えるまたは配慮した機能や性質を持つ設備、機器、製品等の取扱強化
		技術開発の進展	•火力発電の高効率・低炭素化商材取り扱いの遅れ		
		顧客からの評判	•気候変動対応に遅れることで顧客が離反するリスク		
	機会	**炭素税・GHG※1排出量規制の導入**	•省エネ設備導入に関する営業機会の拡大（全セグメント）	＋＋＋	
		エネルギーミックスの構造転換	•自家発電設備の燃料転換 •再エネ関連商材の売上機会の拡大 •原子力発電設備の売上機会の拡大		
		技術開発の進展	•高効率・低炭素火力発電設備の売上機会の拡大 •CCUS※2関連売上機会の拡大		
4℃シナリオ	リスク	**平均気温の上昇**	•空調コスト増加 •屋外における労働生産性の低下	−	産業機械事業／プロダクト事業 •ロボット等を活用した自動化、省人化の促進 •野外労働環境ソリューションの取扱強化
		異常気象の激甚化	•水風害による事業拠点の被災	−− （想定される最大値 ただし損害保険加入済）	•BCP（事業継続計画）の強化 •定期的な被災リスクの見直し
			•サプライチェーンの分断による売上機会損失の発生	−− （1個の発生につき）	•サプライチェーンの多元化
	機会	**異常気象の激甚化**	•被災設備の復旧需要の増加 •防災、被災、BCP（事業継続計画） •需要の拡大	算出不可	エネルギー事業 •復旧に向けた、発電設備の取扱強化 プロダクト事業 •Tsurumi（Europe）における排水ポンプの取扱強化

※1：温室効果ガス　※2：二酸化炭素の回収・有効利用・貯留

リスク管理

気候変動問題に関して、気候変動等の社会・環境問題に起因する事業環境の変化に適切に対応できないことにより事業の持続性が妨げられるリスクを認識し、経営の戦略的判断に活用できる体制を整えています。気候変動リスクの対応は、サステナビリティ委員会傘下の「環境対応」部会が主要なリスクの状況をまとめ、定期的に経営会議や取締役会に報告しております。

指標と目標

2020年度より西華産業単体のCO_2排出量の捕捉を行ってまいりましたが、2023年度より主要グループ企業4社※1を含めたScope 1、Scope 2※2およびScope 3の一部※3の温室効果ガス（GHG）排出量の捕捉を開始いたしました。集計したデータを元に排出削減に向けた取り組みおよび目標設定を進めてまいります。加えて、サプライチェーンのお取引先様との情報共有を進めながら、当社グループにおけるScope 3の全カテゴリーGHG排出量の捕捉も検討してまいります。

指標と目標　（単位：t-CO_2）

2025年度　西華産業グループGHG排出量	
Scope 1	949
Scope 2	990
Scope 3（一部※3）	24
合計	1,964

※1 日本ダイヤバルブ、敷島機器、セイカダイヤエンジン、Tsurumi（Europe）GmbH
※2 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
※3 一般廃棄物の処理に伴うCO_2換算排出量

グリーンイノベーション関連商品の推進

当社は事業を通じて培った経験や資本を活かし、機械総合商社としてカーボンニュートラルの実現に向け積極的な取り組みを実施しております。

具体的な取り組みとして、お客様のGHG排出量削減を支援する「グリーンイノベーション関連商品」の導入・拡大を推進しており、目標および実績推移は以下のとおりとなっています。

（単位：億円）

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度目標
グリーンイノベーション関連商品取扱売上高	1,500	2,355	2,238	2,500

※ 脱炭素、クリーンエネルギー、省エネ・省人化、公害防止、リサイクル・リユースなど、環境配慮や環境保全に貢献しうる商品の取扱売上高

温室効果ガス排出量捕捉に係る取り組み

脱炭素社会への取り組みは、西華産業グループの長期経営ビジョン「VIORB 2030」の基本方針の一つでもあります。
引き続き、シナリオ分析を進めていくとともに、当社グループの温室効果ガスの排出量を把握し、削減にも取り組んでまいります。

対象範囲	西華産業本社および連結子会社である日本ダイヤバルブ、敷島機器、セイカダイヤエンジン、Tsurumi（Europe）GmbHの計5社を分析対象として選定しています。上記分析対象企業で当社連結売上高、営業利益の90%以上を占めています。
集計対象	CO_2排出量（Scope1、Scope2および一部Scope3）
排出係数	1. 電力 ・国内：電気事業者別排出係数（調整後排出係数）を使用 ・海外：International Energy Agency（IEA）による国別のCO_2排出係数を使用 2. その他 環境省／温室効果ガス排出量「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」を使用

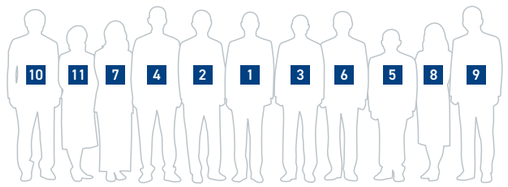
CO_2排出量の削減施策

- 電気自動車の活用
- CO_2フリー電力の採用
- ペーパーレスの推進



ガバナンス

役員一覧



取締役

1 櫻井 昭彦

代表取締役
社長執行役員

報酬審査委員会委員

取締役会への出席状況
100%(14回/14回)

1989年 2月 当社入社
2005年 4月 当社大阪営業第二本部 機械第二部長
2009年 4月 西曄貿易(上海)有限公司董事長
2011年 4月 当社経営企画本部 企画部長 兼 アジア開発部長
2013年 4月 当社執行役員 東京営業第一本部長
2014年 4月 当社執行役員 営業統括本部副本部長 産業機械事業所管
2014年 6月 当社取締役 上席執行役員 営業統括本部副本部長 産業機械事業所管
2015年 4月 当社取締役 常務執行役員 営業統括本部長 兼 産業機械事業所管
2016年 4月 当社取締役 常務執行役員 営業統括本部長
2018年 4月 当社代表取締役 社長執行役員(現職)

2 川名 康正

取締役
専務執行役員(管理管掌)

報酬審査委員会委員

取締役会への出席状況
100%(14回/14回)

1984年 4月 当社入社
2010年 4月 当社経営企画室 企画部長 兼 内部監査室長代理 兼 関係会社統括室長代理
2011年 4月 当社大阪営業第二本部 名古屋支店長
2013年 4月 日本ダイヤバルブ株式会社 取締役副社長(出向)
2013年 7月 日本ダイヤバルブ株式会社 代表取締役社長(出向)
2015年 4月 当社執行役員 日本ダイヤバルブ株式会社 代表取締役社長(出向)
2016年 4月 当社上席執行役員 日本ダイヤバルブ株式会社 代表取締役社長(出向)
2017年 4月 当社上席執行役員 関係会社戦略本部長 兼 関係会社統括部長
2017年 6月 当社取締役 上席執行役員 関係会社戦略本部長 兼 関係会社統括部長
2019年 4月 当社取締役 常務執行役員 関係会社戦略本部長
2020年 10月 当社取締役 常務執行役員 関係会社戦略本部長 兼 事業戦略部長
2020年 11月 当社取締役 常務執行役員 関係会社戦略本部長
2021年 10月 当社取締役 常務執行役員 経営企画本部長 兼 関係会社戦略本部長
2022年 4月 当社取締役 専務執行役員(企画管掌)
2026年 4月 当社取締役 専務執行役員(管理管掌)(現職)

3 髙橋 紀行

取締役
常務執行役員(営業管掌) 営業本部長

取締役会への出席状況
100%(14回/14回)

1985年 4月 当社入社
2011年 4月 当社営業統括本部 業務部長 兼 上海事務所長
2012年 4月 当社営業統括本部 業務部長
2013年 4月 当社営業統括本部 事業推進部長 兼 西曄貿易(上海)有限公司 董事長
2014年 4月 当社経営企画本部 本部長代理 兼 事業開発部長
兼 西曄貿易(上海)有限公司 董事長
2015年 4月 当社執行役員 経営企画本部 本部長代理 兼 西曄貿易(上海)有限公司 董事長
2016年 4月 当社執行役員 営業統括本部 本部長代理 兼 化学・エネルギー事業所管
兼 西曄貿易(上海)有限公司 董事長
2018年 4月 当社執行役員 敷島機器株式会社 取締役副社長(出向)
2019年 4月 当社執行役員 敷島機器株式会社 代表取締役社長(出向)
2021年 4月 当社上席執行役員 敷島機器株式会社 代表取締役社長(出向)
2022年 4月 当社上席執行役員 営業本部 副本部長(エネルギー分野担当)
2024年 4月 当社常務執行役員(営業管掌)営業本部長
2024年 6月 当社取締役 常務執行役員(営業管掌) 営業本部長(現職)

4 河井 卓二

取締役
常務執行役員(企画管掌)

取締役会への出席状況
–

1991年 4月 株式会社三菱銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)入行
2007年 2月 株式会社三菱東京UFJ銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)
米州投資銀行部(BTMU Leasing & Finance出向) 上席調査役
2013年 4月 三菱UFJ証券ホールディングス株式会社出向 同社 経営企画部
アライアンス戦略室長
2015年 8月 株式会社三菱東京UFJ銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)
ストラクチャードファイナンス部 次長
2018年 4月 三菱重工業株式会社出向
MHIファイナンス株式会社 事業ファイナンス部長
2020年 4月 株式会社三菱UFJ銀行 グローバルCIB部 上席調査役
2021年 2月 当社出向受入 企画部 部長
2021年 8月 当社入社 企画部 部長
2022年 4月 当社企画部 部長 兼 業務改革室長
2024年 4月 当社執行役員 企画部長
2025年 4月 当社上席執行役員 企画部長
2026年 4月 当社常務執行役員(企画管掌)
2026年 6月 当社取締役 常務執行役員(企画管掌)(現職)

5 各務 眞規

社外取締役

指名審査委員会委員
報酬審査委員会委員長

取締役会への出席状況
93%(13回/14回)

1980年 1月 日本輸送機株式会社(現株式会社ロジスネクスト株式会社)入社
2010年 6月 同社 取締役 執行役員 ニチユMHIフォークリフト株式会社 代表取締役社長
北関東ニチユ株式会社 取締役(現職)
2013年 4月 ニチユ三菱フォークリフト株式会社(現株式会社ロジスネクスト)
取締役 上席執行役員
2015年 6月 同社 取締役 常務執行役員
2017年 10月 三菱ロジスネクスト株式会社(現株式会社ロジスネクスト)
取締役 副社長執行役員
2020年 6月 同社 取締役会長 取締役会議長
2021年 6月 同社 シニア・エグゼクティブ・アドバイザー
一般社団法人日本産業車両協会 副会長
京都商工会議所 議員
2022年 6月 当社取締役(現職)

6 村山 均

社外取締役

指名審査委員会委員長
報酬審査委員会委員

取締役会への出席状況
–

1980年 4月 電源開発株式会社入社
2008年 6月 同社 火力発電部長
2009年 6月 同社 執行役員 火力発電部長
2010年 6月 同社 執行役員 火力エンジニアリング部長
2011年 12月 同社 執行役員 火力建設部長
2012年 6月 同社 取締役常務執行役員
2015年 6月 同社 代表取締役副社長
2019年 4月 同社 代表取締役 副社長執行役員
2020年 6月 同社 代表取締役会長
2023年 6月 同社 特別顧問(現職)
2026年 6月 当社取締役(現職)

7 野口 真有美

社外取締役

指名審査委員会委員
報酬審査委員会委員

取締役会への出席状況
100%(10回/10回)

1991年 4月 株式会社三菱銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)入行
1993年 3月 シティバンク、エヌ・エイ在日法人入行
1998年 10月 朝日監査法人(現有限責任あずさ監査法人)入所
2008年 4月 野口公認会計士事務所 所長(現職)
2014年 11月 株式会社Phone Appli 監査役
2015年 4月 独立行政法人国立公文書館 監事
2018年 3月 日本フェンオール株式会社 社外取締役
2021年 6月 株式会社コンコルディア・フィナンシャルグループ
(現株式会社横浜フィナンシャルグループ) 社外監査役(現職)
2022年 10月 株式会社脱炭素化支援機構 社外監査役(現職)
2024年 6月 株式会社JSP 社外監査役(現職)
2025年 6月 当社取締役(現職)
2026年 4月 独立行政法人男女共同参画機構 監事(現職)

8 小杉 祥代

社外取締役

指名審査委員会委員
報酬審査委員会委員

取締役会への出席状況
100%(10回/10回)

2004年 10月 弁護士登録(第一東京弁護士会所属)
長島・大野・常松法律事務所 アソシエート
2009年 4月 日本銀行決済機構局 法務主幹
2011年 7月 ソフトバンクモバイル株式会社(現ソフトバンク株式会社)勤務
2014年 10月 日清食品ホールディングス株式会社 副参事
2016年 1月 東京あおい法律事務所 アソシエート
2019年 7月 T&K法律事務所 カウンセル
2023年 7月 株式会社TOAシブル 社外取締役
2025年 6月 当社取締役(現職)
2025年 7月 稲葉総合法律事務所 パートナー弁護士
2026年 10月 創・佐藤法律事務所 パートナー弁護士(現職)

10 中村 嘉彦

社外取締役
監査等委員

取締役会への出席状況
100%(14回/14回)

1979年 11月 ピートマーウィックミッチェル会計士事務所(現有限責任あずさ監査法人)入所
1983年 3月 公認会計士登録
1994年 10月 港監査法人(現有限責任あずさ監査法人)代表役員
2003年 10月 有限責任あずさ監査法人 パートナー
2019年 6月 当社補欠監査役
2019年 7月 公認会計士中村嘉彦会計事務所 開設(現職)
2020年 6月 三菱自動車工業株式会社 社外取締役
当社監査役
2022年 6月 当社取締役(監査等委員)(現職)
2023年 6月 三菱自動車工業株式会社 社外取締役 監査委員会 委員長(現職)

監査等委員である取締役

9 平山 龍彦

取締役
監査等委員

監査等委員会委員長

取締役会への出席状況
100%(14回/14回)

1984年 4月 当社入社
2009年 4月 当社大阪営業第一本部 高松支店長
2012年 4月 西曄貿易(上海)有限公司 総経理 兼 上海事務所長(出向)
2014年 4月 当社広島支店長
2015年 4月 当社広島支店長 兼 徳山支店長
2018年 4月 当社営業統括本部 本部長付
2018年 6月 当社常勤監査役
2020年 6月 当社上席執行役員 営業統括本部 副本部長 化学・エネルギー事業所管
2021年 3月 当社上席執行役員 営業統括本部 副本部長 化学・エネルギー事業所管
兼 名南共同エネルギー株式会社 社長
2021年 4月 当社上席執行役員
名南共同エネルギー株式会社 代表取締役社長(出向)
2022年 4月 当社エグゼクティブパートナー
名南共同エネルギー株式会社 代表取締役社長(出向)
2024年 6月 当社取締役(監査等委員)(現職)

11 外ノ池 佳子

社外取締役
監査等委員

取締役会への出席状況
–

1997年 4月 検事任官
2017年 4月 明治大学法制研究所 講師
2021年 6月 大東通商株式会社 社外取締役
2021年 11月 弁護士登録(第二東京弁護士会所属)
南木・北沢法律事務所入所 同所 客員弁護士
2023年 6月 マルハニチロ株式会社(現 Umios株式会社) 社外取締役(現職)
2023年 10月 南木・北沢法律事務所 パートナー(現職)
2025年 10月 出入国在留管理庁 難民審査参与員(現職)
2026年 6月 当社取締役(監査等委員)(現職)

ガバナンス

社外取締役座談会



成長の先に、どんな西華産業を描くのか
変革期を支える6人の視点

拡大するグループと、変わり始めた経営

昨年の座談会では、M&A、グループガバナンス、経営人材育成、サクセッションなどが今後の課題として挙げられました。この1年間を振り返り、最も変わった点、あるいはさらに踏み込む必要があると感じる点をお聞かせください。

中村　昨年の旭サナックのグループ会社化によりグループ従業員は1,500名を超え、櫻井社長が掲げる「威風堂々とした日本一の機械総合商社」に向け、一歩進んだと感じています。グループガバナンスも、関係会社役員の適材適所への再配置、海外子会社の再編計画、子会社役員報酬体系の検討、新たなKPIの導入など、具体的な動きが出ています。経営人材の育成は一朝一夕にはいきませんが、歴史的にも大きな転換点にあると捉えています。

野口　株主還元方針を総還元性向から連結配当性向へ変更したことも、大きな変化だと思います。成長投資と株主への安定的な還元を両立させる姿勢がより明確になりました。

各務　M&Aについては、旭サナックのグループ会社化という大きな動きがありました。今後、期待した効果を生み出せるかは継続的にモニタリングする必要がありますが、積極的に進められていると評価しています。グループガバナンスについても具体的な取り組みが始まった印象です。次期中期経営計画にも反映されるものと認識しており、どこまで進められるかを見ていきたいと思います。

外から見た西華産業と、内側から見た西華産業

村山さん、外ノ池さんは今年、新たに社外取締役に就任されました。外から見ていた西華産業と、取締役会に入って見えてきた姿に違いはありましたか。

村山　就任前は、もう少しおとなしい会社なのかなと思っていました。しかし実際に入ってみると、成長投資をはじめ、かなり積極的に事業を進めています。今は会社のルールや体制など、これからの成長を支える基礎を整えている時期だと感じています。

　また、取締役会では社外取締役も含めて非常に活発な議論が行われています。会社を変えていこうとするエネルギーのある会社だという印象です。

外ノ池　私は就任前から、三菱重工の代理店としての堅実さを持つ一方で、M&Aにもかなり積極的な会社という印象を持っていました。実際に入って強く感じたのは、ガバナンスを非常に大切にしていることです。

　規定やガイドラインを整備するだけで終わらず、どうすれば実効性のあるものにできるのか、本当に意味のある仕組みになるのか、というところまで踏み込み、率直に議論しています。取締役会の議論も想像していた以上に活発でした。

　社外取締役に対しても多くの情報が提供されています。それだけの情報をいただいている以上、「まだ就任したばかりだから分かりません」と言っているわけにはいきません。監査等委員として情報をしっかり咀嚼し、客観的な立場から意見を出していかなければと、身の引き締まる思いです。

商社の枠を超えた事業統括会社へ

次期中期経営計画の策定に向けた議論も進んでいます。皆さんが考える「次の西華産業」に必要なものは何でしょうか。

中村　かつて日本では「商社不要論」が語られた時代がありました。しかし、その後の歴史は違いました。商社はビジネスチェーンの重要なピースとして存在感を高め、さらに事業統括会社としての機能も拡大しています。当社も、単にモノを取り次ぐだけではなく、付加価値を提供することで社会や顧客にとって「なくてはならない存在」になることが重要です。

　まず規模として日本一の機械総合商社になる。それによって社員一人ひとりに自覚、自信、プライドが生まれ、さらに付加価値を高めようという循環につながっていく。私はそれが事業統括会社とつながり、これこそ当社の目指す道だと考えています。

各務　次期中計は「VIORB 2030」の最終フェーズにあたります。私は、この期間でぜひブランディングに取り組んでもらいたいと思っています。当社には既に「威風堂々とした一流企業」「日本一の機械総合商社」など、ビジョンや将来像を明確に表すものがあります。材料は十分にそろっていますから、それらを一度整理して、社員自身が「西華産業とはこういう会社だ」と自分の言葉で説明でき、外部からも「あの西華産業ですね」と認識される状態をつくってほしい。そのためには、個々が持っている知識や経験を、会社としての「集合知」にしていくことも必要です。一人ひとりの力を組織として束ねることができれば、当社はさらに強い会社になれると思います。

小杉　西華産業グループは、これまで子会社の自主性や機動性を重視し、それぞれの会社の強みを活かしてきたと思います。その良さを残しながら、これからはグループとしての経営目標と各社の目標を整合させていくことが重要です。それができれば、各社の力を単純に足し合わせるだけではない、グループシナジーを発揮できるようになると期待しています。

村山　私もグループ会社の自主性は非常に重要だと思います。親会社から「あれをしなさい、これをしなさい」と言われたことだけをやっていては、グループ全体は強くなりません。それぞれの会社が「自分たちは何者なのか」「グループの中でどんな役割を担うのか」を自ら考え、判断していくことが必要です。



M&Aを「目的」にしない

M&A・事業投資の重要性が高まっています。個々の案件だけではなく、「M&Aを通じてどんな企業グループをつくるのか」という議論についてはいかがでしょうか。

小杉　M&Aは、当社の強みを活かせるかという点が意識され、取締役会でもベクトルが合っていると感じています。

一方、旭サナックが加わったことで、「西華産業グループとしてのあるべき姿」についての議論も増えています。それでも、まだ十分だとは考えていません。社外取締役には、経営、会計、法務など異なる専門性を持つメンバーがそろっていますので、社外取締役同士でもM&Aやグループの将来像について議論を深めていく必要があると思っています。

各務　企業戦略という大きな枠組みで考えれば、M&Aはあくまで一つの手法です。「自分たちはどんな会社になりたいのか。そのために何が必要なのか」という順番で考え、その足りないピースを埋める方法の一つとしてM&Aがある。M&Aそのものが目的になってはいけません。全く縁のない市場へ進出するのではなく、自分たちの強みを活かせる近隣市場を対象にするという基本的な考えを持っています。今後も大きな企業戦略の中で、M&Aを位置づけていくべきでしょう。

野口　M&Aを進めていく上で、同時に考えなければならないのは、会社の成長スピードに組織の意識が追いつけるかという点です。タレントマネジメントや適材適所への人員配置、社長自らが社員と対話するタウンホールミーティングなど、人的資本に関する地道な取り組みは進んでいます。当社には、社員のエンゲージメントやロイヤリティが非常に高いという大きな強みがあります。実際、新卒の3年以内の離職率がゼロというのは驚異的です。ただ、その強い社風は、見方を変えれば外部から入った人が馴染みにくい風土につながる可能性もあります。

M&Aによって事業領域やグループの規模が広がれば、必要な人材をすべて社内で時間をかけて育てることが難しい場面も出てきます。すぐに力を発揮できる人材を外部から迎える必要性は、これまで以上に高まるでしょう。その時に、新しい人材や異なる価値観を自然に受け入れられる企業風土をつくれるか。M&Aを重ねていく上では、案件そのものだけでなく、組織やカルチャーが変化に対応できるかという視点も非常に重要だと考えています。

成長投資を支える「攻め」と「規律」

成長投資を積極化する一方、資本効率や財務規律も求められます。「もっと投資すべき」と背中を押す局面と、慎重になる局面をどう判断しますか。

野口　昨年、「背中を押すガバナンス」という話をしましたが、その考え方は今も変わっていません。ただ、背中を押すというのは、単に投資を増やせばよいという意味ではありません。



「資本が余っているから」「売上高を増やしたいから」という理由だけで会社を買収するのは違うと思っています。重要なのは、「どんな会社にしたいのか」「どんな理念を持って、この業界で何を実現したいのか」です。経営陣に明確な理念や大義があり、その実現に必要な投資であるなら、社外取締役として積極的に背中を押したいと思います。

もちろん、その時にも財務規律は必要です。投資した後に想定した成果が出なかった場合を含め、将来のEXITまで考えなければなりません。財務面をきちんと確認した上で、取るべきリスクを取れるよう支える。それが「背中を押すガバナンス」だと考えています。

中村　私は監査等委員として、慎重になるべきタイミングを判断できる情報を取締役会へ定期的に提供するよう求めています。重要なのは、投資を止めることではありません。屋台骨を危うくするほどのリスクは負わないという規律を持ちながら、必要なリスクを取れる環境を整えることです。

M&Aによって事業領域やグループの規模が広がれば、必要な人材をすべて社内で時間をかけて育てることが難しい場面も出てきます。すぐに力を発揮できる人材を外部から迎える必要性は、これまで以上に高まるでしょう。その時に、新しい人材や異なる価値観を自然に受け入れられる企業風土をつくれるか。M&Aを重ねていく上では、案件そのものだけでなく、組織やカルチャーが変化に対応できるかという視点も非常に重要だと考えています。

外ノ池　私は、実際に交渉し、商売をしている執行側だからこそ分かる「手触り」のようなものがあると思っています。社外取締役が、そこまで分かったつもりになって経営判断に踏み込み過ぎるべきではありませんし、執行側の判断は尊重する必要があります。

その一方で、外から見て「その判断は論理的なのか」「資本効率の面から見てどうなのか」といった、客観的に確認できることについては、しっかり意見を言うことが社外取締役の役割です。

ただ、客観的であるつもりでも、それが自分一人の見方に過ぎない可能性はあります。だからこそ、それぞれ異なる経験や専門性を持つ社外取締役同士でも意見を交わし、複数



の視点から判断していくことが大切だと感じています。

各務　財務指標だけで細かく縛り過ぎれば、商社が本来持つ機動性を失う可能性もあります。会社が成長するために「もっとやろう」と言うことも、「ここはしっかり見よう」「これはやめよう」と言うことも、どちらも取締役の役割でしょう。攻めるか止めるかという二者択一ではなく、企業戦略全体を見ながら適切な判断をしていくことが重要だと思います。

「買う力」から「グループを経営する力」へ

M&Aで会社を増やすことと、買収した会社を成長させることは別の能力です。今後必要になる「グループ会社を経営する力」をどう見ていますか。

外ノ池　当社は今、本格的なグループ経営に踏み出した段階だと思います。だからこそ、新しい文化をつくるチャンスではないでしょうか。

長い歴史を持つ企業グループの中には、親会社と子会社の関係に古い慣習が残ってしまっているケースもあります。子会社が人事上の受け皿になってしまったり、親会社の都合が優先されたりすると、子会社側に「このグループにいる意味」が見えにくくなります。

その点、当社では旭サナックをはじめ、新たに仲間になった会社に対して、「西華産業グループに入って良かった」と思ってもらうためには何ができるかを真剣に議論しています。単に管理を強めるのではなく、会計面でどんな支援ができるのか、在庫や回転率への意識を高めることでどんな改善につなげられるのかなど、グループに加わったことで具体的なメリットやシナジーが生まれるように考えています。

経験が少ないことを後ろ向きに捉えるのではなく、実際にやってみて、人にも新しい役割や経験の機会を与えながら、グループとしての経営力を身につけていけばいい。その過程そのものが、西華産業らしいグループ文化につながっていくのではないかと思います。

村山　管理を強めること自体が目的になってしまうと、かえって組織を動かしにくくなることがあります。経営としてチェックすべきことは当然ありますが、それが一方的な管理になれば、現場には押し付けと受け取られてしまいます。

大切なのは、なぜその方向へ進むのかをしっかり説明し、理解してもらうことです。同時に、説明する側が相手の話を聞くことも必要です。私は、この「聞く力」が非常に重要だと思っています。

私の経験からすると、会社或いはグループ社員が何十年も続けてきた仕事の仕方は、号令をかけただけではなかなか変わりません。関係者皆が仕事の仕方を変える目的、意義を理解し、自らが考え実行し、大小関係なく結果が出て、それが自信になり、さらに次の行動につながる。そこまで至るには時間も必要でした。

当社も同様に、親会社が方針を示すだけではなく、グループ会社の社長や中間管理職がその意味を自分の言葉で伝え、第一線で働く人たちの声を聞きながら、「よし一緒にやろう」



と思えるところまで持っていく。そこまでできて初めて、グループを「経営する」ことになるのではないでしょうか。

小杉　その一方で、グループとして統制を効かせる仕組みも必要です。私は三つの仕組みが重要だと考えています。

　一つ目は、どこまでが親会社の承認事項・報告事項で、どこからが子会社の裁量なのかという線引きをグループ決裁権限規定などの社内規則で明らかにすること。二つ目は、マネジメントレポートなどを通じた情報収集。そして三つ目が、グループ全体で課題を議論する会議体の設計です。

次の西華産業を率いる経営者とは

昨年の座談会では、次世代経営人材の育成やサクセッションも課題として挙げられました。この1年の進捗をどのように評価していますか。また、今後の西華産業を率いる経営者には、どのような資質が求められるのでしょうか。

各務　今回、執行役員が大幅に入れ替わったことは評価していますし、新しい体制の中で順調に育ってほしいと思っています。一方で、櫻井社長の後を担うトップマネジメントの育成、後継問題は、引き続き喫緊かつ重要な課題だと捉えています。

小杉　私も経営人材育成という点では、執行役員の顔ぶれが変わったことを前進だと捉えています。新たな執行役員の中から、将来を担っていく方が出てこられるのではないかと感じています。

各務　当社では、経営者に必要な能力がサクセッションプランの中で明確に定義されています。選定基準は5つあり、戦略思考などの能力だけでなく、人物像にまで踏み込み、「人間性」や「品格」まで問うています。ここまで定義している会社は珍しいと思いますし、この要件を満たす人であれば、経営者として必要な能力を網羅できていると考えています。その上で、トップマネジメント層には「自分が社長だったらどう発言するのか」「自分が社長だったらどう判断するのか」という視点をもっと持ってほしい。自分の所掌範囲から出て、会社全体を見て考える。その発想が重要だと思います。

　既にグループ会社の社長が集まる社長会が始まり、報告の仕組みについても改善が進んでいます。子会社の自主性を尊重することと、親会社として必要な情報を把握し、グループとして規律を効かせることは両立できるはずです。そのための仕組みを整えていくことが、これから一層重要になると思います。

中村　これは当社にとって非常に重要な課題です。過去の経験も踏まえ、買収後も独自に経営し、成長していける会社をM&Aの対象としてきた面があります。そのため、グループ全体を一つの企業体として経営する経験やノウハウは、まだ十分とはいえません。

　現在、内部監査室や関係会社統括部などを通じてグループ経営力、ガバナンス力の強化を進めてはいるものの、合格点と言えるまでには相応の時間がかかるでしょう。

　だからといって、「グループを経営する力が十分につくまで投資しない」という判断も適切ではありません。企業の買収にはタイミングがあり、チャンスがいつでもあるわけではないからです。機会を捉えながら、同時に経営する力を身につけていく。その両方を進めなければならないと思っています。



村山　今の当社を見ると、櫻井社長のリーダーシップのもと、経営層は「日本一の機械総合商社」に向けて非常に強い意志を持って動いています。会社の規定や仕組みの整備も着実に進んでいます。一方で、私が気にしているのは、その思いや変革の必要性が、社員やグループ会社を含めた第一線のどこまで浸透しているかということです。

　経営者には、方向性を示して先頭を走るだけではなく、組織全体を見渡し、自分たちの思いがどこまで届いているのかを確かめながら進むことが求められます。社員一人ひとりが方向性を理解し、その中で自分が果たすべき役割が明確な環境をつくる。会社が大きく変わろうとしている今だからこそ、そうした視点を持つことが次の経営者には重要だと思います。

2030年に向け、それぞれの知見を「集合知」へ

最後に、2030年の西華産業に向けて、ご自身が果たしていきたい役割をお聞かせください。



外ノ池　まだ就任して間もないですが、元検事としてコンプライアンスの問題やサイバー犯罪をはじめとする新しいリスクの動向については、常に情報を集めるようにしています。監査等委員として客観的な立場を保ちながら、そうした知見を当社の経営に役立てていきたいと思います。

　また、会社から情報を受け取るだけではなく、まだ知らないことが多いからこそ積極的に会社を知り、自分に何ができるのかを考えながら役割を果たしていきたいと思っています。

各務　私はこれからも、少し「面倒くさい」と言われるくらい意見や所見を発信し続けたいと思っています。メーカー出身者として、メーカー子会社に対する知見や、ブランディング、マーケティングの経験を活かしたい。また報酬審査委員会でも、グループ全体の報酬体系の整備に取り組んでいきたいと考えています。

野口　公認会計士として、財務・金融、財務規律やリスク管理、会計の面で貢献していきたいと思います。また、脱炭素に関する仕事にも携わっていますので、サステナビリティについても知見を活かしていきたいと考えています。

　加えて、私自身、グループ会社側の役員を務めた経験があります。親会社から見える景色と、グループ会社の側から見える景色は必ずしも同じではありません。グループガバナンスをいわば「川下」から見た経験も活かしながら、拡大する西華産業グループに必要な提言をしていきたいと思っています。

中村　私はこれまで国内外のさまざまな企業の経営スタイルを見てきましたし、M&Aにも関与してきました。その経験から得た「引き出しの広さ」を、当社が迎えている歴史的な転換点で活かしたい。監査等委員としての役割を果たしながら、当社の進化する過程を支えていきたいと考えています。

小杉　弁護士として培ってきた企業法務、コーポレートガバナンス、M&Aの知識を活かし、取締役会での率直で活発かつ建設的な議論に貢献していきたいと思います。

　どこまで踏み込んで発言すべきなのか悩むこともあります。ただ、貢献するためには、会社からの情報を待つだけではなく、自分自身も能動的に情報を取りに行く必要があります。専門分野に閉じず、より積極的に会社に関わっていきたいと考えています。

村山　会社は、やはり人があっての会社です。私はこれからも、経営と最前線で働く人たちとのつながりをしっかり見ていきたいと思います。

　当社ではグループを大きくしていくためのルールや仕組みが次々に整えられています。しかし、仕組みだけで会社が動くわけではありません。仕組みと実際の組織運営との間にずれが生じていないか、会社の成長に合わせて組織も変化できているか。これまでの経営経験を活かしながら、そこを見続けることが私の役割だと考えています。

ガバナンス

コーポレートガバナンス

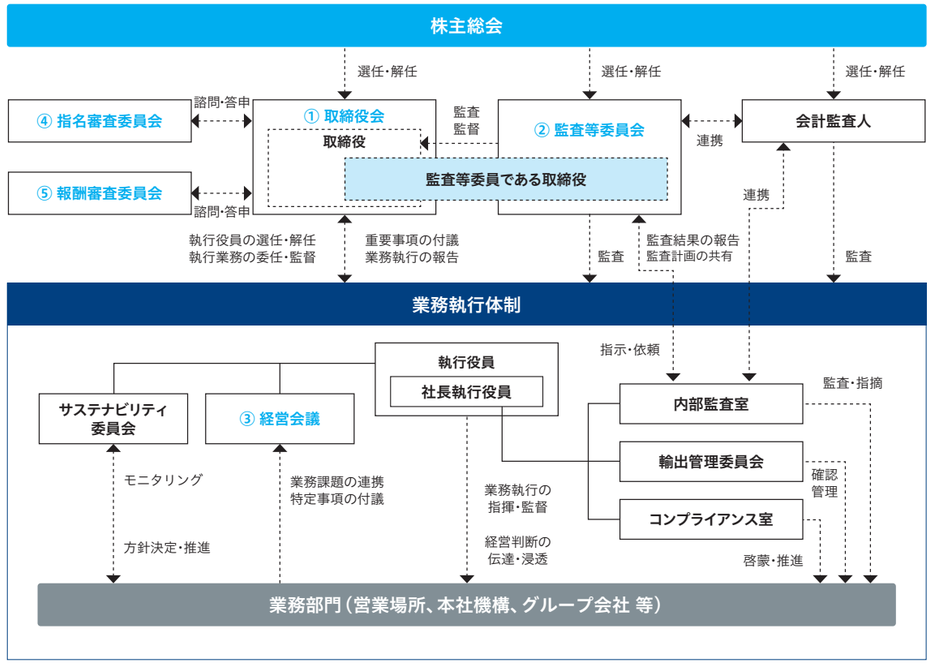
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は「社業の発展を通じ社会に貢献する」を企業理念に掲げ、あらゆるステークホルダーと良好な関係を築きながら、中長期的な企業価値の向上に取り組んでおります。こうした取り組みを実行していくため「経営の健全性と透明性」「迅速な意思決定と実行」が必要不可欠であると考え、コーポレートガバナンスの強化に努めております。

内部統制

法令・定款に適合しながら適正に業務を遂行するため、内部統制システムを構築・運用し、継続的に改善・向上に努めています。現行のガバナンス体制は、「内部統制システムの基本方針」に基づいて整備されています。

コーポレートガバナンス体制図



❶ 取締役会

目的、権限：法令および定款に定める事項の他、取締役会規定に定められた事項を審議および決定

構成員：【議長】櫻井昭彦（代表取締役）、川名康正、髙橋紀行、河井卓二、平山龍彦、各務眞規（社外取締役）、村山均（社外取締役）、野口真有美（社外取締役）、小杉祥代（社外取締役）、中村嘉彦（社外取締役）、外ノ池佳子（社外取締役）［2026年6月時点］

2025年度活動状況

取締役会における具体的討議内容としては、旭サナック株式会社の株式取得・連結子会社化の協議・決議、銀行借入実施の決議、政策保有株式縮減の決議、業績連動型役員報酬に係る報酬審査委員会答申を踏まえた決議、株式分割の決議、西曄貿易（上海）減資の決議、過年度中国商談における訴訟事案の情報共有・協議、不正・不適切事案の反省を踏まえた是正・改善策等の情報共有、等がありましたが、何れも丁寧かつ率直な議論を重ねた上で採決がなされており、取締役会は適正に運営され、備えるべき機能は有効に働いていると捉えております。

取締役候補者の選定基準および選定方法

■ 選定基準

戦略思考	先見的な視点・高い視座・広い視野を併せ持ち、物事の本質を捉え、現実性・実効性・優先付けを含め、論理的に思考し、根源的かつ建設的な戦略を打ち出す。
変革のリーダーシップ	時代や環境の変化と自社の状況や課題を正しく見極め、過去の事例に囚われず、挑戦心を持ち、果敢に決断し、堅い意志を以て、企業の変革と成長を推進する。
成果への執着心	企業経営や目標に対し熱い使命感と強い責任感を持ち、冷徹で合理性ある視点や判断力は維持しつつも、諦めずやり抜き、成果につなげることにこだわり続ける。
組織開発力	最重視すべき目的・課題を的確に把握・分析し、その実現・克服のため必須・最適な体制を適時に整え、戦略・使命を浸透させ、組織エネルギーを最大化する。
人材育成力	当社最大の経営資源は人材であることを認識し、モチベーションの高揚と併せ、人材育成に手を尽くし、社員一人ひとりの成長を促し、その地力向上を果たす。

■ 選定方法（審査方法）

社長が取締役候補者の評価・選定の立案をした上で、指名審査委員会により、各取締役候補者の選定プロセスについて、当社の経営方針・戦略および上記の選定基準に照らし、取締役の責務を果たし当社の持続的成長と企業価値向上に寄与できる人物であるかの観点も含め、合理性・相当性ある評価および判断であったかを審査する。

審査に当たっては、社長が記入した評価・選定用の資料（評価ワークシート）に加え、取締役候補者選定の母集団である執行役員の各人にレポート（経営陣としての問題意識や経営理念等を論述）を提出させ、参考とするものとする。

なお、指名審査委員会は、社長の評価・判断に偏りや恣意性がないかを再検証する目的で、候補者の母集団全員（現任の業務執行取締役、取締役でない執行役員、執行役員の新任候補者）と、選定プロセスの直前または途上において、個別面談を実施する。

また、社長による取締役候補者の評価・選定立案時、および指名審査委員会による審査時の両時点において、【人間性に係る要件：①正直・素直・誠実、②確固たる倫理観/規範意識を持っている、③協働する姿勢や謙譲の性質がある、④聊かもハラスメント気質がない】についても念頭に置いておき、これらの点で懸念を覚えるものはないかを感性的に判断する。

代表取締役の選定基準および選定方法

■ 選定基準

代表取締役に求められる資質としては、上記に加えて、以下のものが挙げられる。

- **打たれ強さ（自分の心理をコントロールする力）**
- **情報収集力**
- **社員を鼓舞する力**
- **明解なコミュニケーション力（多くのステークホルダーが対象）**
- **大胆不敵さ（リスクを恐れない）**

■ 選定方法（審査方法）

社長が代表取締役候補として複数名の評価・選定案を立案し、指名審査委員会により、当社の持続的成長と企業価値向上を適正に牽引し得る人物であるかの総合的な評価も念頭に、選定プロセスおよび評価内容の合理性・相当性を審査する。

社内取締役の選任理由

氏名	選任理由
櫻井 昭彦 代表取締役	2018年4月から代表取締役社長として経営に当たっており、折々発生する難事案に対しても挑戦心を持ちつつ冷静・的確に判断・行動し、会社を適正に導いてきたと考えております。現行の長期成長戦略や中期経営計画に手応えはあるものの、企業価値向上の永続性を確固たるものとするべく次の経営計画・事業戦略を明示・指揮する機を迎えたとの認識のもと、引き続き取締役として責務を果たすべく、取締役として選任しております。
川名 康正 取締役	2017年6月から取締役として当社の経営の一翼を担っております。業務執行面ではグループ戦略や経営企画に関する管掌役員や各本部長に加え当社連結子会社の社長なども歴任しており、その幅広い経験と高い識見を基にグローバルかつグループ全体を俯瞰した戦略的な思考ができ、組織開発力や人材育成力にも優れ、当社の変革と成長を導くことができる人材であると判断し、継続して取締役として選任しております。
髙橋 紀行 取締役	2024年6月に取締役に就任し当社の経営の一翼を担っております。業務執行に関しては、直近は営業本部長として当社グループの営業部門全体を統率し、また2022年3月末までは当社連結子会社である敷島機器の社長として経営に携わり同社の体質改善等に成果をあげたことが示すように、優れた構想力と統率力を有しており、当社の企業価値向上に貢献できるものと判断され、継続して取締役として選任しております。
河井 卓二 取締役	㈱三菱銀行（現㈱三菱UFJ銀行）出身で2021年に当社に転籍した者でありますが、その初期段階から、銀行時代の経験も踏まえた豊富な知識、高い思考能力、圧倒的な行動力・交渉力を活かし、経営企画部門を率い当社の新たな事業展開のために大きな貢献を果たしてきました。今後とも、当社の成長と企業価値向上へ向けた活動において中核となるべき人材であると判断されることから、新たに取締役として選任しております。

ガバナンス

社外取締役の人材要件

会社法で要求される善管注意義務・忠実義務を果たすことが可能な者であって、豊富な経験等を裏付けとした実践的な判断力、高い視座および広い視野を持ち、実地の企業経営の経験もしくは法務・財務・会計等の高い専門的な知見を持つ者など、取締役会において社内取締役とは違う観点や配慮による助言・監督機能を期待できる者。

社外取締役の選定理由および活動状況

氏名	出席状況	選任理由	主な活動状況
各務 眞規 社外取締役	取締役会 **93%（13/14）** 指名審査委員会 **100%（4/4）** 報酬審査委員会 **100%（8/8）**	2022年6月より当社社外取締役として独立の立場から経営を監視・監督するとともに、報酬審査委員会の委員長ほか諮問機関でも活躍され適切に責務を果たしております。三菱ロジスネクスト㈱（現㈱ロジスネクスト）取締役会長をはじめ要職経験に裏付けられた実践的感覚と高い視座から、社内取締役とは異なる観点の提言等が期待でき当社経営体制強化に資すると判断されることから、継続して社外取締役として選任しております。	2025年度開催の取締役会14回中13回に出席し、経営者としての豊富な経験と識見に基づき、経営全般から営業的課題まで的確な見解表明と有用な意見提示をするなど、企業価値向上に資する活動を行っております。なお、同氏は取締役賞与の査定および役員報酬制度の検討に対して意見または提言を行う報酬審査委員会の委員長並びに代表取締役および取締役候補者の選定プロセスと評価内容の審査を行い、その結果を取締役会に答申する指名審査委員会の委員を務めております。当期において指名審査委員会は4回、報酬審査委員会は8回開催され、そのすべてに出席しております。
村山 均 社外取締役	—	電源開発㈱において火力発電関係等の複数の部門長や代表取締役副社長・同会長を歴任された実績が示すとおり、エネルギー関連分野に実地の知見を有するだけでなく、経営面でも経験に裏付けられた高い視座と見識を持ち、取締役会において社内取締役とは別の視点で提言等をいただけると期待され、当社の経営体制強化と企業価値向上に資すると判断されることから、新たに社外取締役として選任しております。	—
野口 真有美 社外取締役	取締役会 **100%（10/10）** 指名審査委員会 **100%（4/4）** 報酬審査委員会 **100%（8/8）**	公認会計士として専門的な知見を有するだけでなく、複数の会社・機関で社外取締役や監査役を務め企業経営にも精通しております。2025年6月に当社社外取締役に就任された後、独立の立場から経営を監視・監督するとともに指名・報酬の両諮問委員会にも参画され適切に責務を果たしております。社内取締役とは異なる視点の助言・監督機能が期待されることから、継続して社外取締役として選任しております。	社外取締役就任後開催の取締役会すべてに出席し、公認会計士としての専門的見地のみならず、社外役員としての経験・識見を活かし、経営全般に対して的確な助言・意見を述べるなど、取締役会が適切な監督機能を果たすための活動を行っております。なお、同氏は取締役賞与の査定および役員報酬制度の検討に対して意見または提言を行う報酬審査委員会の委員並びに代表取締役および取締役候補者の選定プロセスと評価内容の審査を行い、その結果を取締役会に答申する指名審査委員会の委員を務めております。2025年度において指名審査委員会は4回、報酬審査委員会は8回開催され、そのすべてに出席しております。
小杉 祥代 社外取締役	取締役会 **100%（10/10）** 指名審査委員会 **100%（4/4）** 報酬審査委員会 **100%（8/8）**	弁護士として金融、M&A、不動産、企業法務等の分野を中心に専門的な知見と経験を有しております。2025年6月に当社社外取締役に就任された後、独立の立場から経営を監視・監督するとともに指名・報酬の両諮問委員会にも参画され適切に責務を果たしております。法務的なバックボーンを持つ独立社外役員として透明性・公正性の確保に寄与されると判断され、継続して社外取締役として選任しております。	社外取締役就任後開催の取締役会すべてに出席し、弁護士としての専門的見地のみならず、幅広い分野における知見と経験を活かし、経営全般から個別の事業上の課題まで的確な見解を示し、取締役会の意思決定の透明性、公正性を確保するための活動を行っております。なお、同氏は取締役賞与の査定および役員報酬制度の検討に対して意見または提言を行う報酬審査委員会の委員並びに代表取締役および取締役候補者の選定プロセスと評価内容の審査を行い、その結果を取締役会に答申する指名審査委員会の委員を務めております。2025年度において指名審査委員会は4回、報酬審査委員会は8回開催され、そのすべてに出席しております。

※村山均は、2026年6月24日開催の第103回定時株主総会にて新たに選任され就任したため、2025年度の出席状況および主な活動状況は記載しておりません。

スキルマトリックス

	氏名	独立性	■ 男性 ◆ 女性	当社が期待するスキル（知識・経験・能力）					
				企業経営 事業戦略	財務会計	法務・ コンプライアンス	業界知見・ マーケティング	ESG・ サステナビリティ	国際性
取締役（監査等委員を除く）	**櫻井 昭彦**		■	●		●	●	●	●
	川名 康正		■	●	●		●	●	
	髙橋 紀行		■	●		●	●		●
	河井 卓二		■	●	●			●	●
	各務 眞規	●	■	●				●	●
	村山 均	●	■	●			●	●	
	野口 真有美	●	◆	●	●			●	
	小杉 祥代	●	◆	●		●		●	
監査等委員である取締役	**平山 龍彦**		■	●		●	●		●
	中村 嘉彦	●	■		●				●
	外ノ池 佳子	●	◆	●		●	●		

※上記一覧表は、候補者の有するスキルをすべて表わすものではありません。

❷ 監査等委員会

目的、権限：監査方針および監査計画に基づき、議決権を有する取締役会をはじめとする主要会議に出席して意見を述べるほか、会計監査人・内部監査室などからの報告、グループ会社の調査、業務および財産の状況の調査等を通じ、取締役の業務執行の適法性および妥当性を監査

構成員：【委員長】平山龍彦、中村嘉彦（社外監査等委員）、外ノ池佳子（社外監査等委員）［2026年6月時点］

監査等委員候補者の選定基準

1. 監査等委員会は、監査等委員の社内・社外または常勤・非常勤の別およびその員数、専門知識を有する者の有無、欠員が生じた場合の対応等を考慮し、監査等委員である取締役の選任議案への同意等を行うに当たっての一定の方針を定めるものとする。
2. 監査等委員である取締役の候補者の選定への同意および監査等委員候補者の選定方針への関与に当たっては、監査等委員会は、任期を全うすることが可能か、業務執行者からの独立性が確保できるか、公正不偏の態度を保持できるか、経営評価を行うことができるか等を勘案して、監査等委員としての適格性を慎重に検討する。なお、監査等委員には、適切な経験・能力および必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任され、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されることが望ましい。
3. 監査等委員である社外取締役の候補者の選定に際しては、監査等委員会は、会社および親会社との関係、代表取締役その他の取締役および主要な使用人との関係等を勘案して独立性に問題がないことを確認するとともに、取締役会および監査等委員会等への出席可能性等を検討するものとする。
4. 監査等委員会は、独立役員の指定に関する考え方を取締役等から聴取し、必要に応じて協議する。
5. 監査等委員である取締役候補者および監査等委員である社外取締役候補者の選定に際しては、監査等委員会は、前3項に定める事項のほか、法令の規定により監査等委員である取締役の選任議案に関して株主総会参考書類に記載すべきとされている事項についても、検討する。

監査等委員の選定理由および活動状況

氏名	出席状況	選任理由	主な活動状況
平山 龍彦 取締役 監査等委員	取締役会 **100%（14/14）** 監査等委員会 **100%（26/26）**	当社の営業現場責任者、同常勤監査役、名南共同エネルギー㈱の社長を歴任したのち、2024年6月より当社の取締役常勤監査等委員を務め、会社の意思決定に参画するとともに、取締役の職務執行の適法性と相当性を監査・監督し経営の健全性の担保に貢献しております。監査・監督に求められる素養・適性を備えているだけでなく当社事業を知悉していることも勘案、継続して取締役監査等委員として選任しております。	2025年度開催の取締役会および監査等委員会のすべてに出席し、当社事業への知悉と監査・監督に求められる素養・適性との両者を兼ね備えた存在として、取締役会での意思決定に参加するとともに、取締役の職務の執行の監査・監督に当たってきました。また、そのために、会計監査人や内部監査室と連携するとともに、各執行現場（営業拠点、コーポレート部署、グループ会社）の往査・インタビュー等も積極的に実施しております。
中村 嘉彦 社外取締役 監査等委員	取締役会 **100%（14/14）** 監査等委員会 **100%（26/26）**	2020年6月より当社社外監査役として、2022年6月からは社外取締役監査等委員として取締役の職務執行の適法性と相当性を監査・監督し経営の健全性担保に貢献しております。公認会計士として多数の企業の会計監査やM&A案件にも携わり企業会計や監査に関する高い専門性を有しており、社内取締役とは異なる観点の助言・監督機能が期待されることから、継続して社外取締役監査等委員として選任しております。	2025年度開催の取締役会および監査等委員会のすべてに出席し、公認会計士としての専門的見地から、監査等委員として取締役会の意思決定の適法性、妥当性を確保するための発言を行っております。また、大手監査法人におけるグローバル企業の監査経験をふまえ、当社海外子会社の内部統制の整備に関するアドバイスも行っております。
外ノ池 佳子 社外取締役 監査等委員	—	検事として15年間任官ののち大学講師等を経て弁護士に転じたという経歴と複数の社外取締役等を務める実績が示すとおり、司法面での専門性にとどまらない広い知見と豊富な経験を有しており、社内取締役とは別の見地からの指摘・助言機能が期待され、また取締役の職務執行の適法性と相当性の監査・監督においても実効性の高い役割が期待できることから、新たに社外取締役監査等委員として選任しております。	—

※外ノ池佳子は、2026年6月24日開催の103期定時株主総会にて新たに選任され就任したため、2025年度の出席状況および主な活動状況は記載しておりません。

ガバナンス

❸ 経営会議

目的、権限：取締役会に付議すべき事項の事前協議並びに取締役会より委任された事項の審議および決定

構成員：【議長】櫻井昭彦（社長執行役員）、川名康正、髙橋紀行、河井卓二、木下雄貴、中村勝美、上畠孝、澄田茂、齋藤豪、小澤高明［2026年4月時点］

❹ 指名審査委員会

目的、権限：代表取締役および取締役候補の選定プロセスと評価内容ならびに執行役員の選任およびそのうち役付の選定に関する評価内容を審査し、その結果を取締役会に答申

構成員：【委員長】村山均（社外取締役）、各務眞規（社外取締役）、野口真有美（社外取締役）、小杉祥代（社外取締役）［2026年6月時点］

取締役会の諮問機関として任意設置している指名審査委員会については、何れも社外取締役である委員4名で構成されております。2025年度においては正規の会合が4回開催されましたが、何れも委員全員が出席しております。その中で、取締役会からの諮問に基づき、代表取締役および取締役候補の選定基準に関する審議、代表取締役および取締役候補の選定プロセスと評価内容の審査、執行役員の選任とそのうち役付執行役員の選定に関する評価内容の審査を実施のうえ取締役会へ答申しております。加えて、代表取締役社長との意見交換会、監査等委員会との情報交換会、取締役でない執行役員との個別面談、経営人材育成プログラム対象者との個別面談、等も精力的に実施しており、サクセッションプラン整備の支援という観点でも所期の役割を果たしております。

❺ 報酬審査委員会

目的、権限：当社およびグループ会社の役員報酬制度の在り方について検討・提言、業績連動型報酬に関する査定案の審査、業績評価の審議を行い、その結果を取締役会に答申

構成員：【委員長】各務眞規（社外取締役）、村山均（社外取締役）、野口真有美（社外取締役）、小杉祥代（社外取締役）、櫻井昭彦、川名康正［2026年6月時点］

取締役会の諮問機関として任意設置している報酬審査委員会については、社外取締役4名に加え社内取締役2名の計6名により構成されております。2025年度においては8回の通常形式の会合が開催され、何れの回も委員全員が出席しております。そのなかで、短期業績連動報酬（役員賞与）の体系・算定式の見直しについて検討・議論が行われ、その結果が取締役会へ答申されております。加えて、社外取締役である委員のみの参加ながら、業務執行取締役に対する役員賞与に関し、代表取締役社長の賞与査定案の立案、社長以外の賞与査定案の審査を実施のうえ答申しており、報酬審査委員会に期待される役割を果たしております。

取締役会の実効性評価

取締役会がその役割と責務を実効的に果たしているか否かを確認するとともに、より良い取締役会としていくための課題や改善策を抽出するため、2025年度（2025年4月～2026年3月）における、「取締役会の実効性評価」を実施しました。その実施要領および分析・評価の結果は、以下のとおりです。

1. 評価の方法

- 当社の取締役（含、監査等委員である取締役）全員が、アンケート形式により、自己評価および課題等の記述を行いました。
- 取締役会事務局がアンケート結果を取り纏め、分析および総括評価をした上で、取締役会の会議において、その要旨が報告されました。
- 当社の取締役会および各取締役は、その報告の内容を理解の上検証し、今後、取り組むべき課題等について認識を共有しました。

（自己評価アンケートの項目）
① 取締役会の構成と運営（設問：10項目）
② 経営戦略と事業戦略（設問：7項目）
③ 企業倫理とリスク管理（設問：6項目）
④ 業務執行のモニタリングと経営陣の指名・報酬（設問：5項目）
⑤ 株主との対話（設問：2項目）
⑥ 総括（設問：1項目）

2. 分析・評価結果の概要

総括質問「総じて取締役会は実効的に機能している」に対し、11名中10名が「適切」、残1名も「若干課題あるが改善傾向」と自己評価・回答していることを勘案、取締役会の実効性は確保されているものと判断しております。なお、個別の設問では、経営戦略等の重要な議案の審議に注力、業務執行側への適切な権限委譲、ガバナンス／内部統制／リスク管理の向上に資する議論、等において「適切」以外の自己評価・回答が相当にあり、また課題等に係る具体的コメントの付記もあったことから、当社の取締役会が改善に取り組むべき事項が特定されております。

3. 今後の取り組み

今回の「取締役会の実効性評価」により抽出された課題や改善すべき事項に関しては、今後の取締役会において個別に議案として採り上げ、改善策等について充分な議論をするとともに、その対応・実行のフォローアップをしてまいります。

役員の報酬制度（報酬内容）

役員の報酬等の額および算定方法の決定に関する方針

取締役（監査等委員である取締役を除く。）

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等は、社内規定に基づき基本報酬（固定報酬）が決められているほか、短期的な業績に連動した賞与（社外取締役を除く）および中長期的な業績に連動した株式報酬（社外取締役を除く）となっております。

賞与については、グループ企業としての収益拡大を意識した経営を行うため、外形標準課税額を考慮する前の連結営業利益および連結税金等調整前当期純利益に、中期経営計画における経営数値目標のうち連結営業利益の達成状況に応じた算定率と役職毎の係数を掛け、算出しております。

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬は、2025年6月24日開催の株主総会の決議において「年額5億円以内（うち社外取締役分5,000万円以内）」となっており、当該決定に係る取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は8名（うち社外取締役4名）でありますが、「年額5億円以内」の算出の前提となる取締役の員数は、当社定款に定める11名以内であります。

株式報酬については、2024年6月26日開催の株主総会で連続する4事業年度を対象として「240百万円以内、160,000株以内」（1事業年度あたり「60百万円以内、40,000株以内」）にて付与するものとしております。当該決定に係る取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）の員数は4名でありますが、4事業年度を対象として「240百万円以内、160,000株以内」の算出の前提となる取締役の員数は、当社定款に定める11名以内から社外取締役を除いた員数であります。株式報酬の算出は、取締役の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、取締役の中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めるために、中期経営計画における経営数値目標のうち連結ROEおよび中期経営計画で掲げた項目の達成状況のほか、当社の時価総額に応じた業績連動係数と役職毎の株式報酬額を掛け、算出しております。

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等は上記決定方針の下、取締役会で議論を重ね決議された規定に基づき、株主総会で決議された上限金額の範囲内で支払われております。このため当連結会計年度の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等は、上記決定方針に沿うものであると判断しております。

なお、当社は公正性・客観性・透明性と説明責任を強化するために、取締役会の下に任意の報酬審査委員会を設置しており、報酬審査委員会の委員の過半数は、独立役員（社外取締役）で構成されております。取締役の個人別の報酬等の決定方針は、報酬審査委員会の答申を受けたうえで取締役会にて決定しております。

（ご参考）
当社は、2026年3月12日開催の取締役会にて、先述の「役員の報酬等の額および算定方法の決定に関する方針」に係る事項のうち賞与算出方法の見直しを行い、下記の内容に変更いたしました。なお、2025年度における業績連動賞与については、変更前の方針に基づき決定しております。

［変更後の賞与計算式］
賞与については、グループ企業としての収益拡大を意識した経営を行うため、連結経常利益（負ののれんを除く）に対して、連結経常利益達成率および前年度期末の株価終値に対する株主総利回り（TSR）を用いたマトリクス表に定める係数を乗じて賞与支給額を算出し、その賞与支給総額から対象となる取締役（監査等委員である取締役を除く）の員数および役職別係数を用いて算出します。

監査等委員である取締役

当社の監査等委員である取締役の報酬は、2025年6月24日開催の株主総会の決議において「年額8,000万円以内」となっており、当該決議に係る監査等委員である取締役の員数は3名であり、「年額8,000万円以内」の算出の前提となる監査等委員である取締役の員数は、当社定款に定める4名以内であります。

個別の金額については監査等委員である取締役の協議により決定しております。

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	報酬等の総額（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	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役（監査等委員および社外取締役を除く）	388	126	222	39	4
監査等委員（社外取締役を除く）	21	21	–	–	1
社外役員	62	62	–	–	7

（注）1 業績連動報酬等の内訳は、取締役（監査等委員および社外取締役を除く）に対する賞与222百万円であります。
2 非金銭報酬等の内訳は、取締役（監査等委員および社外取締役を除く）に対する業績連動型株式報酬に係る費用計上額39百万円であります。

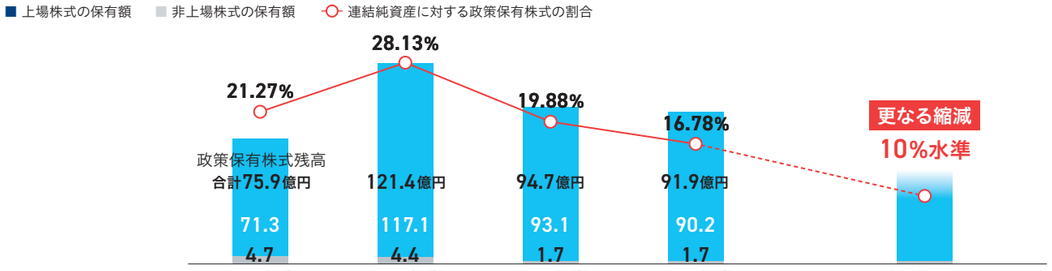
ガバナンス

政策保有株式

政策保有株式に関する方針

当社は、取引先との取引内容や取引の規模・期間等を鑑みて、取引関係の維持・強化のために必要と判断する企業の株式を保有しております。保有の意義が希薄と考えられる政策保有株式については、できる限り速やかに処分・縮減していくことを基本方針とし、毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを精査し、検証の結果を有価証券報告書に開示しております。その検証結果に基づいて、一部の政策保有株式を売却し、2025年度末時点における連結純資産に対する政策保有株式の割合は20%を下回る16.78%となりました。今後の政策保有株式の縮減については、2027年度までに同割合を10%の水準とすることを目指します。

政策保有株式の推移



	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
政策保有株式残高（億円）	75.9	121.4	94.7	91.9
売却額（億円）	13.7	3.4	34.1	28.5

政策保有株式に係る議決権行使に関する方針

当社が保有する株式の議決権の行使については、当該企業の経営方針を尊重した上で、当社の中長期的な企業価値向上に資するものであるかを議案毎に確認し、総合的に判断いたします。

銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（百万円）
非上場株式	25	172
非上場株式以外の株式	5	9,023

2025年度において株式数が増加した銘柄

	銘柄数（銘柄）	株式数の増加に係る取得価額の合計額（百万円）	株式数の増加の理由
非上場株式	–	–	–
非上場株式以外の株式	–	–	–

2025年度において株式数が減少した銘柄

	銘柄数（銘柄）	株式数の減少に係る売却価額の合計額（百万円）
非上場株式	–	–
非上場株式以外の株式	17	2,857

コンプライアンス

基本方針

当社は社是である「社業の発展を通じ社会に貢献する」を基軸とした社訓・グループポリシー・行動規範に掲げられた精神にのっとり、法令・規則や社内規定を遵守するとともに、経営理念ならびに企業倫理に適った企業活動を行います。これを基本方針とし、様々な施策の実施や業務の適正を確保するための体制の整備を行い、コンプライアンスの徹底を図っております。

推進体制

当社では、コンプライアンス実践のための基本的な行動指針として「コンプライアンスマニュアル」を制定し、すべての社員への周知と理解の向上を図っております。また当社は、社長直轄である「コンプライアンス室」を設けてコンプライアンスの啓発活動を行い、遵守状況については「内部監査室」が検証し、その結果を社長自らが取締役会に報告しております。

コンプライアンスマニュアルに掲げる遵守事項

1. 就業規則等の遵守

会社の規則・規定を守ること
兼業の禁止
セクシャル・ハラスメントの禁止
パワー・ハラスメントの禁止
会社の情報（個人情報も含む）の漏洩禁止
個人の不当な利益の禁止
会社の利益に反する行為の禁止

2. 法令の遵守

独占禁止法および関連諸法令の遵守
下請事業者に対する不当な利益侵害の禁止
インサイダー取引規制・禁止
安全保障貿易管理
知的財産権の尊重
個人情報、企業秘密の厳重な保護・管理
各種業法の遵守
反社会的勢力への利益供与の禁止
贈賄の禁止
過剰な接待等の禁止
税務関連法令の遵守

取り組み

ハラスメントの防止

当社は、「互いの信頼関係の下、良好な人間関係を構築できる健全な職場環境を確保すること」を企業の責任と考え、「ハラスメントの防止に対する方針」を定めています。ハラスメントのない職場づくりに努めながら、通報窓口を設けることで具体的な事案に対して適切に対応できる体制を整えています。

ハラスメントの防止に対する方針

1. 当社グループは、人権と個性を尊重し、個人の多様な価値観を受け入れる組織づくりを行います。
2. 当社グループは、差別的な言動やハラスメント行為、暴力行為など個人の尊厳を損なう行為を許しません。
3. 当社グループが禁止するハラスメント行為には、以下のようなものがあります。
   - セクシャル・ハラスメントに類する行為
   - パワー・ハラスメントに類する行為
   - 妊娠・出産、育児・介護等に関するハラスメント行為
   - その他職場の雰囲気の悪化や、職場秩序を阻害するようなハラスメント行為
4. この方針の対象は、役員・従業員等（特別職、従業員、契約社員、派遣社員、またはパート社員をいう）、当社グループにおいて働いている者すべて、さらには、顧客、取引先の役職員等を含みます。
5. 当社グループは、ハラスメントに関する通報窓口を設け、具体的な事案に対応します。通報者はもちろんのこと、事実関係の確認に協力した者等についても不利益な取扱いは行いません。
6. ハラスメントの行為者に対しては、就業規則に基づき、懲戒処分を含めて厳正に対応します。また、被害者の労働条件および職場環境を改善するために必要な措置を講じます。

教育・啓発

コンプライアンス意識の向上やコンプライアンスマニュアルを含めた関連規定を全社員に浸透させるため、各種研修・セミナーや意識調査、コンプライアンス強化月間における様々な取り組み等を通じて啓蒙活動に努めています。

内部通報制度

当社はコンプライアンス違反行為の早期発見と是正を図るため「内部通報制度規定」を定めて、情報提供者の秘匿と不利益取扱の禁止に関する規律を整備しております。また、内部通報窓口を総務・人事部および社長直轄の内部監査室に加え、監査等委員会の他、当社グループの役員から独立した社外の法律事務所に設置するとともに、その運用面において独立性を確保する体制を整備しております。さらに、カスタマーハラスメントおよび求職者等へのハラスメント防止に取り組み、相談窓口を設置するとともに、適切な対応体制を整備しております。

ガバナンス

リスクマネジメント

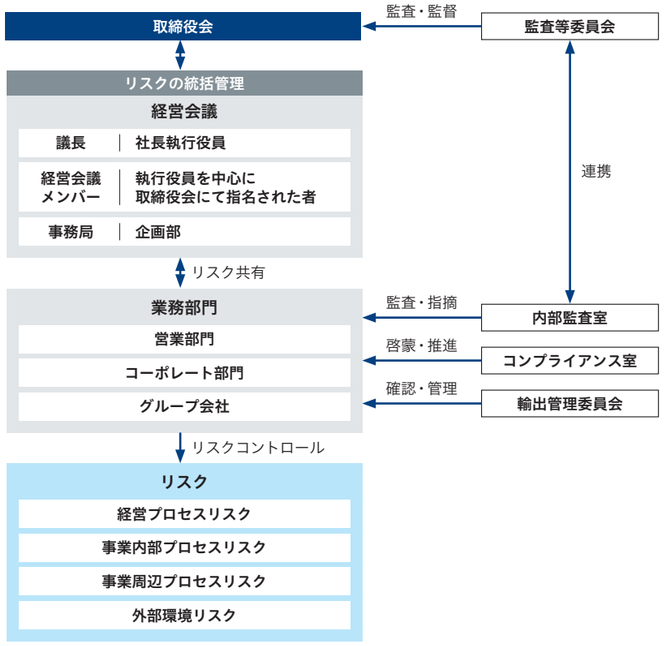
基本的な考え方

当社では、「取締役会規定」、「経営会議規定」および「営業上の諸伺いに関する規定」等を定め、取締役、執行役員および使用人の職務の遂行に必要な権限を明確にし、その職務の執行に伴うリスクを適切に管理しています。また、当社グループにおける業務の適正を確保するための体制を構築し、子会社における損失等のリスクを管理しています。

当社グループの事業等のリスクは内部統制規定に基づいて経営会議がその統括管理を担い、個別リスクについては対応の部署・委員会が管理し、社長直轄の内部監査室が定期的な監査、モニタリングを通じて改善のための助言・提言を行います。

管理体制について

経営に重大な影響を及ぼすリスクに対して、リスクの未然防止およびリスクの最小化を図るため、社長執行役員が議長となり取締役会が指名する者で構成する経営会議にてリスク情報を統括・集約し統括管理する体制としております。また、年2回、執行役員集中討議会において当社および当社グループ会社のリスクマネジメント「リスク特定、リスク分析、リスク評価、リスク対応」につき検討並びに協議を行い、対処すべき重大なリスクを決定しております。重大リスクのうち特に優先度の高いリスクについては、具体的な施策を講じ、日常よりリスクの低減活動に取り組んでおります。



情報セキュリティ

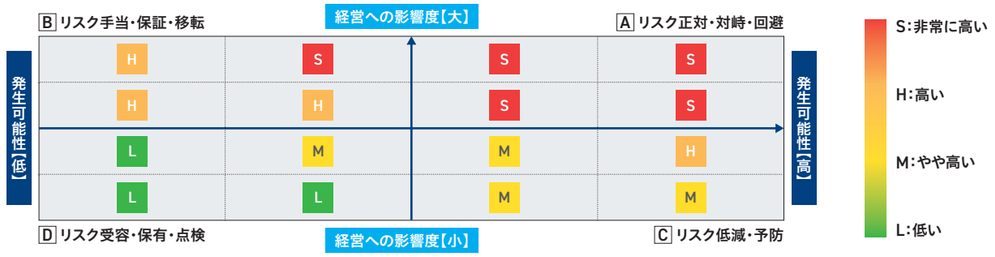
多くのステークホルダーとの関わりを基盤に事業を推進する企業体として、当社グループは情報セキュリティの重要性を認識し、解決すべきマテリアリティの一つとして掲げております。当社の保有する情報資産の保護を目的に「情報セキュリティの基本方針」を定め、その正確かつ安全な取り扱いの体制を構築しています。

今後も更なる事業領域の拡大やお取引先様との様々な取り組みの拡大を目指す中で、情報セキュリティの確保とリスクの軽減は最大の課題と捉えています。このために、システム部長の監督のもとにシステム部が中心となり、情報セキュリティの強化、サイバー攻撃などの最新動向の把握と対処に加え、社員向けの情報セキュリティ教育の充実を継続しています。また、このようなソフト面の強化に加え、情報セキュリティの実効性を高めるため、更に各管理規定の見直しと整備を進めてまいります。

リスクマネジメント向上に向けた取り組み

当社グループにわたるリスク管理体制の強化とプロセス改善を継続的に推進しております。経営プロセス・事業内部プロセス・事業周辺プロセス・外部環境の4つの区分において、当社が注視すべきリスクを以下のカテゴリーのとおり設定し、さらにカテゴリーを細分化し具体性を伴ったリスク区分を設定しております。当該区分に基づき、当社および当社グループ会社において認識されている各々のリスクを分類し、リスク対応の重要性を「経営への影響度」と「発生可能性」の2軸によって可視化するリスクマップに落とし込んでおります。当社グループ会社のリスクモニタリングおよび対応策の検討には、当社より主体的に支援を行い、連携強化を図ることで、西華産業グループ全体のリスク管理体制の構築を進めております。

リスク評価／リスク対応の重要性



リスクマップに係る表示説明

象限	対応策立案・実行の基本スタンス	基本スタンスの説明
A 影響度：大　発生可能性：高	正対・対峙・回避	グループ各社が経営の根幹として真摯に向き合うもの
B 影響度：大　発生可能性：低	手当・保証・移転	保険付保、代替案、BCPなどの施策を講じるもの
C 影響度：小　発生可能性：高	低減・予防	グループ各社にて経常的なコントロールを行い、その有効性向上を図るもの
D 影響度：小　発生可能性：低	受容・保有・点検	原則、必要最低限の対応とし、日常的に点検を行っていくもの

主な個別のリスク

区分	カテゴリー	リスク	内容	主要な取り組み
経営プロセス	経営戦略 資金 財務会計 人的 ガバナンス	事業投資リスク	• 法規制や市場の変化、競争の激化などによる事業投資先の価値低下 • 投入リソースに対するリターンの低下 • 業績悪化や事業撤退に伴うコストや損失の発生	• 投資規律の徹底 • 事業投資管理フレームの策定と運用 • 事業投資に関する綿密な事業分析 • 投資実行後のモニタリングの徹底
		商権・商材リスク	• 取引メーカーの事業撤退や販売代理権の喪失 • 商権の競争力低下や商材の陳腐化	• 三菱重工業の販売代理権の維持 • 「脱炭素」「省エネ・省人化」「サーキュラーエコノミー」「DX」などグリーンイノベーション関連商品の取扱い拡大 • 市場分析に基づく高付加価値商材の発掘
		グループ経営リスク	• 所在国、業種・業態、会社規模などの違いによる、経営判断の難しさ • 単一商品の販売事業による、環境変化への耐久力の低さ • 間接費用の増大 • 経営人材の安定的確保	• グループ間での情報の共有化 • 関係会社支援運営規定の適切な運用 • 人材育成に関する親会社の支援 • 事業開発、投資に関する親会社の支援
		事業運営リスク	• 各種法令不適合、情報漏洩、贈収賄等による社会的信用の失墜	• 法令遵守の徹底、安全文化の醸成、IT全社統制の高度化、社員教育の拡充、地域社会との信頼構築など総合的なガバナンス強化
事業内部プロセス	営業活動 品質管理 製品管理 事業構造 不正	債権回収リスク	• 取引先の経営破綻や不測の事態発生による債権回収の遅延や貸倒れ	• きめ細かい取引先に関する信用状況の情報収集 • 与信調査、与信限度額の設定、与信審査の徹底
		コンプライアンスリスク	• 社員の法令遵守違反による、社会的信用の低下	• 社内外のコンプライアンス通報窓口の設置 • 「コンプライアンスマニュアル」を制定し社員に周知 • 不正、不祥事事案については「原因分析」のうえ「再発防止策」の立案、実行
事業周辺プロセス	例外事象 システム対応 法制度対応 信用 財務 契約 その他	情報セキュリティリスク	• サイバー攻撃、漏洩や不正利用等による想定を超えた事象の発生による社会的信用の低下や業績への影響が発生	• 情報セキュリティ方針に基づく、IT環境、情報システムの強化・改善 • ウィルス感染、不正アクセス、AI利用等に関する情報セキュリティ研究による社内啓蒙活動の実施
		営業事故リスク	• 不十分な契約条件に端を発する営業事故で多額の損失が発生	• 契約内容への理解を深めるための体制づくりと研修の強化 • 業務審査部による事前審査体制構築 • 経営会議による定期モニタリング
外部環境	外部環境 取引先 外国為替 資源・原材料調達 自然環境 その他	エネルギー政策リスク	• エネルギー基本計画に基づく電源構成の変化 • 当社にとって不利となるエネルギー政策の提示 • 客先の自主的なエネルギー転換の判断・動き	• 第7次エネルギー基本計画に則した、グリーントランスフォーメーション関連商品の取り込み • 主要顧客の主力電源の転換に関する情報収集と的確な対応
		カントリーリスク	• 米中対立、台湾有事懸念など、地政学リスクの高まり • 海外事業拠点における情勢・動向によって営業活動に支障が発生	• 事業拠点の政治体制、経済政策、経済動向などの情報を収集し、外部機関や現地従業員の協力を得てリスクを分析
		特定メーカー偏重リスク	• 三菱重工業および三菱重工グループとの取引割合が高く、業績に与える影響が大きい	• オーガニック領域での補完的M&Aの取り組み • 新たな収益源開拓のための戦略的事業投資の加速
		競合リスク	• 競合他社の台頭による市場シェアの減少や価格競争の進行	• 製品品質の継続的向上と高付加価値製品の創出 • 顧客ニーズを満たす価値提供の実現 • 販売価格競争に影響を受けにくい商品の独自性、ブランド力を形成
		サプライチェーンリスク	• 取引先の事業方針変更、災害、紛争などにより調達や物流が滞り、事業運営が中断・遅延する危険性	• 調達先の多様化や在庫確保、代替ルート構築、事業の多角化などによって、供給途絶時の影響を最小化
		事業環境リスク	• 特定の「製品」「国」「市場」「顧客」等に特化したビジネス形態における環境変化 • 「経済状況」「インフレ」「政府動向」「顧客判断」「市場の衰退」などの事業環境の変化に対する対応の遅れ	• 市場動向に関する迅速な情報の入手 • グループ会社の耐性強化に向けた親会社の支援