西華産業株式會社

INTEGRATED REPORT 2026

統合報告書 2026

西華産業の価値観

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

パーパス

社業の発展を通じ
社会に貢献する
これをわが社の信条とする

社是

グループポリシー

私たち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します。

グループ行動規範

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ます。

グループミッション

グループ全体で豊かな社会を実現します。

ポリシー

タグライン
2026年4月 策定

SSC 人を想い、産業をつなぐ

『人を想い、産業をつなぐ』に込めた想いは、当社の事業の原点です。

私たちは、創業以来掲げる『社業の発展を通じ社会に貢献する』という社是のもと、産業の成長と社会の豊かさに寄与することを使命としてきました。そこにある価値の源泉は、いつの時代も「人」です。お客様はもちろんのこと、パートナー企業、地域の皆さま、そして共に働く社員一人ひとり。私たちは、そのすべての方々の想いに寄り添い、誠実に向き合うことで信頼を築き、産業と社会の未来をつなぐ役割を担います。蓄積してきた知識、経験、ネットワーク、信頼関係を活かし、人と産業の架け橋となること。これを持続することが私たちの存在意義であり、タグラインに込めた想いです。

目次

西華産業の価値観 1
目次 2

グループ経営で生み出す価値

グループ経営のあゆみ 3
At a Glance 5
トップメッセージ 7
価値創造プロセス 13
経営資本・強みとバリューチェーン 15
西華産業の提供価値 17
財務・非財務ハイライト 19
サステナビリティマネジメント&マテリアリティ 21
企画管掌役員メッセージ 23

グループ成長戦略

長期経営ビジョン／中期経営計画 25
管理管掌役員メッセージ 27
事業投資プロセス 29
旭サナックへの事業投資 30
特集1：西華産業 × 旭サナック 経営座談会 31
営業本部長メッセージ 37
セグメント戦略
セグメント責任者メッセージ 39
エネルギー事業 41
産業機械事業 45
プロダクト事業 47
特集2：グループ会社社長座談会 51

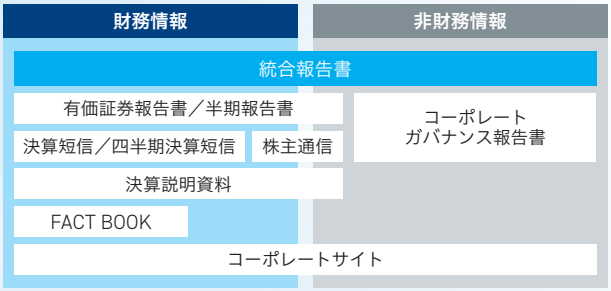
成長を支える経営基盤

人材戦略 57
人権の尊重 66
サプライチェーンマネジメント 67
社会貢献活動 68
環境への取り組み 69
役員一覧 71
社外取締役座談会 73
コーポレートガバナンス 79
コンプライアンス 86
リスクマネジメント 87

データセクション

11年間の要約財務データ 89
沿革 91
会社概要 92

ツールマップ



編集方針

本報告書は、投資家・株主様をはじめとするステークホルダーの皆様に、経営実績や戦略などの財務情報に加え、環境・社会・ガバナンスに関わる取り組みを含む非財務情報を通じて、当社の中長期的な成長性や企業価値向上についてご理解頂くことを目的に作成した統合報告書となります。本報告書の発刊にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC、現IFRS財団）の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値共創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参考といたしました。

報告範囲
西華産業株式会社およびグループ会社を報告範囲としています。報告範囲が異なる事項については、対象となる報告範囲を明記しています。

報告対象期間
2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）の事業活動における情報を対象としています。ただし一部の内容については、過去の情報や2026年4月1日以降の情報も記載しています。

見通しに関する注記
本報告書に掲載している業績見通し等の将来に関する記述は、冊子作成時点の当社の判断に基づいて作成しております。将来、実際に公表される業績等は変動する可能性があり、当社は投資家の皆様が本報告書の情報を使用されたことにより生じるいかなる損害についても責任を負うものではありません。

統合報告書2026の見どころ

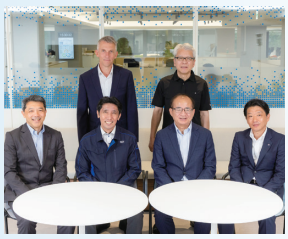
特集1 西華産業 × 旭サナック 経営座談会 P.31

2025年12月にグループ化した旭サナックの服部社長、村瀬常務と、当社櫻井社長、川名専務の4名で、協業の歴史、グループ化による変化、両社で描くグループの未来について語りました。



特集2 グループ会社社長座談会 P.51

成長を支えるグループ6社の社長が、一堂に集まり協議を実施。共通の価値観やお互いの強み、グループの今後の可能性を再確認しました。



グループ経営のあゆみ

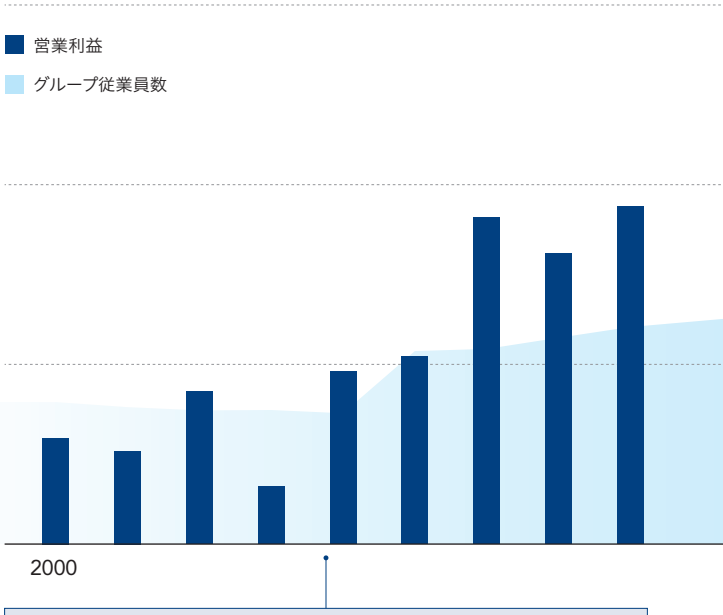
西華産業グループは、機械総合商社として時代のニーズを的確に捉えた事業展開により、エネルギーをはじめとした産業界を支えてきました。伝統と変革を両軸に更なる挑戦を続け、持続可能な社会の実現に貢献する新たな価値を提供します。

1947年 発足

財閥解体による旧三菱商事解散を機に、三大貿易港の1つであった門司にて設立。創業当初は炭鉱向け炭車や鉱山機械を主力としたが、戦後復興の進展に合わせてボイラー、タービンなどの産業機械へ領域を拡大。1950～60年代には電力業界の再編や火力発電の推進を背景に電力分野を柱としつつ、石油化学、セメント、繊維分野にも進出。さらには海外の技術や設備の取り込み、取扱商材の多様化を進め、機械商社の事業基盤を形成した。1970年代以降は省エネルギーや環境対策分野にも展開する一方、バブル崩壊後の不況やデフレの進行により設備投資が低迷し、既存事業の成長が鈍化する中で、新規事業の開拓や海外市場への展開が次の成長に向けた課題となった。



創業当時に入居していた大阪商船ビル



2000年代

厳しい経済環境が続く中で商社としての存在意義を模索。取引先との関係性を強化しながら、アジアを中心とする海外市場の推進体制を構築、また初の中期経営計画の策定やIRを意識しホームページを開設するなど、新たな試みも取り入れた。

エネルギー事業のルーツ

創業期から続く当社のコアビジネス。主に西日本の電力現場へ密着し、発電設備やアフターサービスから保安・保全設備へと拡大。近年は原子力領域にも本格的に展開。

産業機械事業のルーツ

三菱重工業製品の販売を通じた一般産業分野の開拓を起点に、産業特有設備の販売から省エネ・自動化設備の販売、日系企業の海外進出の支援へと発展。

2004 中国現地法人西曄貿易(上海)有限公司を設立

2006 米国現地法人SEIKA MACHINERY, INC.の支店 Atlanta Officeを開設

プロダクト事業のルーツ

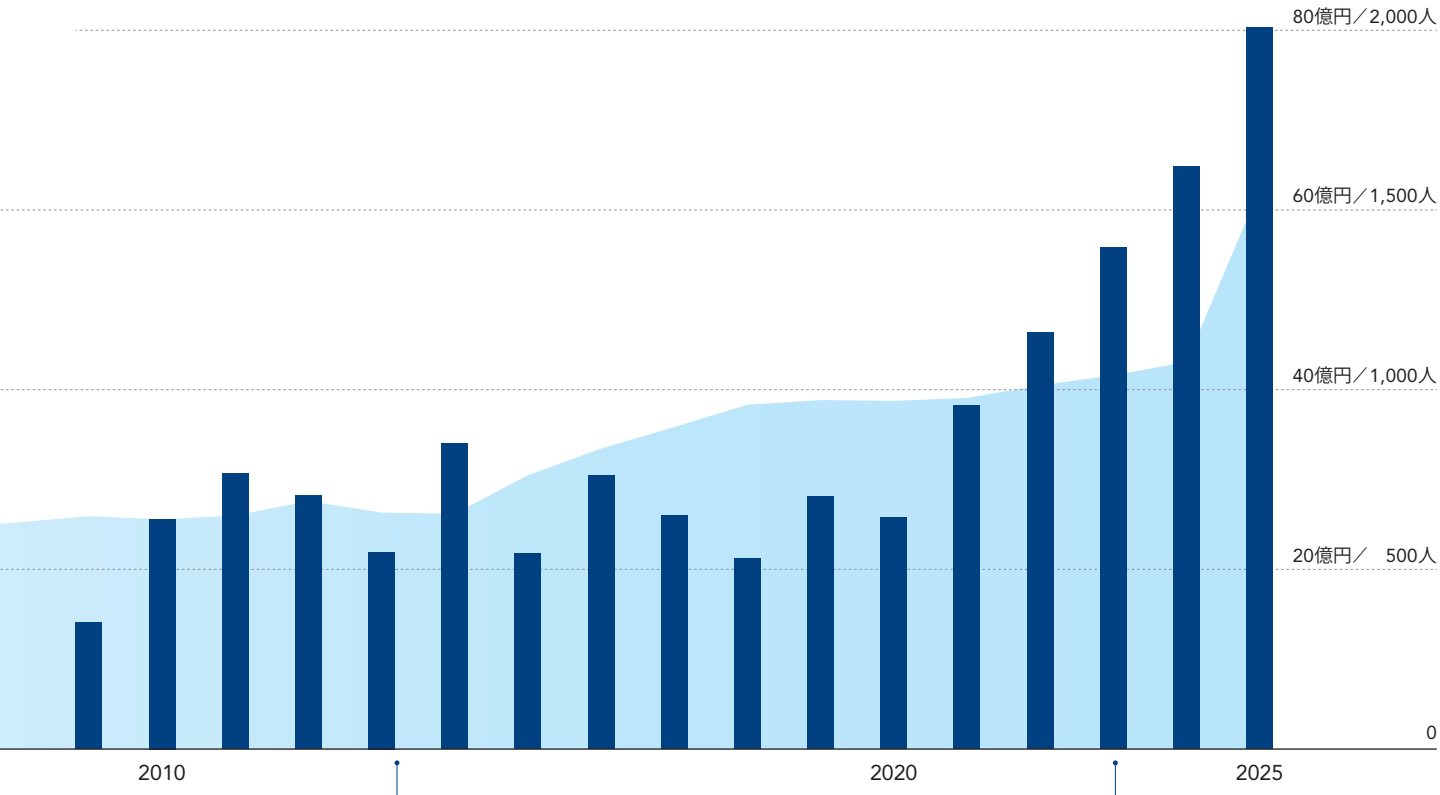
様々な産業やメーカーとの長年の接点から見出した、ニッチで競争力の高い商材の総代理権獲得や関連企業との資本提携により、収益基盤を拡大。

2005 日本ダイヤバルブ株式会社をグループ会社化

2006 日本ダイヤバルブ株式会社を通じて天津泰雅閥門有限公司(中国)をグループ会社化

2008 株式会社テンフィートライト(現・持分法適用関連会社)を設立

2009 Tsurumi(Europe)GmbH(以下、TEG)を通じてCOMPAGNIE EUROPEENNE AFRIQUE ASIE S.A.Sをグループ会社化



2010年代

東日本大震災により国内電力事業の今後の在り方が問われた時代、「事業基盤の変革と強化」を基本方針として、積極的な海外戦略や事業投資などにより多方面に領域を拡大し、現在も続く長期安定的な成長戦略の土台を築いた。

2020年代

既存事業の深耕と市場開拓の両軸を推進、国内外150拠点を超えるグループ企業へ成長。2023年からは原子力関連事業を開始し、ビジネスボリュームを着実に拡大。持続的な企業価値向上を続け、「威風堂々とした一流企業」へのステップアップを目指す。

2015 名南共同エネルギー株式会社（現・持分法適用関連会社）を設立

2023 株式会社TVEを持分法適用関連会社化

2024 日本フェンオール株式会社を持分法適用関連会社化

2012 タイ現地法人Seika Sangyo（Thailand）Co.,Ltd.を設立

2015 米国現地法人Seika Machinery Incの支店
San Francisco Officeを開設

2018 ベトナム現地法人SEIKA SANGYO（VIETNAM）
COMPANY LIMITEDを設立

2023 台湾（台北）現地法人 台湾西華産業股份有限公司を設立
（台北支店を現地法人化）

2025 旭サナック株式会社をグループ会社化

2012 西華デジタルイメージ株式会社を設立
TEGを通じてTsurumi Pump Spain S.A.U.をグループ会社化

2014 TEGを通じてTsurumi Pompes Location S.A.U.をグループ会社化

2015 Tsurumi Pompes Location S.A.U.をTEGを通じて
MMPumps nvをグループ会社化

2016 敷島機器株式会社をグループ会社化

2020 TEGを通じてTsurumi UK Limitedおよび
Tsurumi Pumps UK Limitedをグループ会社化

2020 Tsurumi Pompes Location S.A.S.とCOMPAGNIE EUROPEENNE
AFRIQUE ASIE S.A.S.を合併し、商号をTsurumi France S.A.S.に変更

2020 セイカダイヤエンジン株式会社を設立

2024 セイカダイヤエンジン株式会社を通じて株式会社田中造船を
グループ会社化

At a Glance

（日付記載がないものは2025年度末時点）

設立



1947年

売上高

1,084.8億円
（前年比+15.7%）

営業利益

80.3億円
（前年比+23.8%）

ROE

14.8%
（前年比-2.7%）

取扱高

2,957.2億円
（前年比+1.8%）

採用者数

2026年度 新入社員

16名

2025年度 キャリア採用

11名

離職率

新卒3年以内

0%

全体

4.7%

有給休暇取得率



67%

エンゲージメント調査　肯定回答率

ワークエンゲージメント



当社 69.00%
（商社業界平均 53.00%）

組織エンゲージメント



当社 74.00%
（商社業界平均 53.25%）

育児休業制度取得率

男性

75%

女性

100%

株式市場における西華産業（2026年10月1日時点）

株価上昇率

+56.2%

2025年10月1日 1,898円
↓
2026年10月1日 2,966円

※ 2025年10月1日を効力発生日とした普通株式1株につき3株の割合の株式分割実施に伴い、当該株式分割調整後の株価を記載しています。

PBR

1.97倍

配当利回り予想

3.5%

社外からの評価

IRサイト充実度

優良サイト受賞

日興アイ・アール
「全上場企業ホームページ充実度ランキング」

長期発行体格付

A-/安定的

日本格付研究所（JCR）

健康経営優良法人認定

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

グループ拠点数（2026年10月1日時点）

国内 124拠点

海外 27拠点

従業員数

国内 1,312名

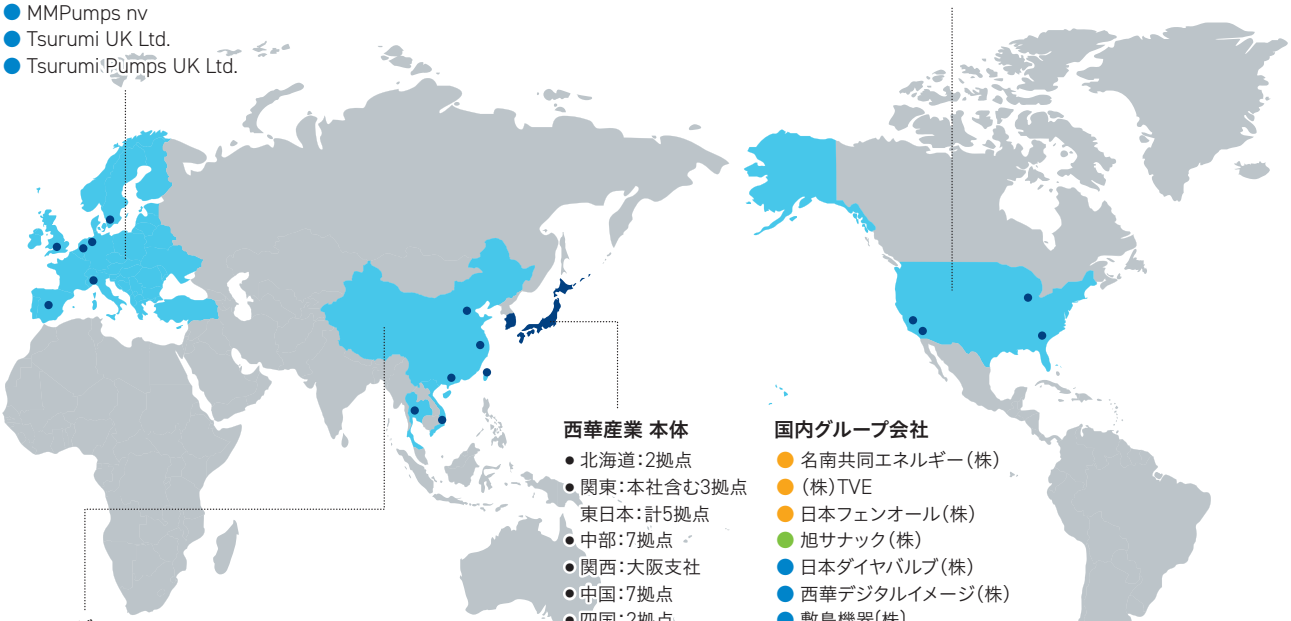
海外 246名

事業拠点の全体像

● エネルギー事業 ● 産業機械事業 ● プロダクト事業

欧州
- Seika Sangyo GmbH
- Seika Sangyo GmbH Dresden Office
- Tsurumi(Europe)GmbH
- Tsurumi France S.A.S.
- Tsurumi Pump Spain S.A.U.
- MMPumps nv
- Tsurumi UK Ltd.
- Tsurumi Pumps UK Ltd.

北米
- SEIKA MACHINERY, INC.
- SEIKA MACHINERY, INC. -Atlanta Office
- SEIKA MACHINERY, INC. -San Francisco Office



アジア
- 西曄貿易(上海)有限公司
- 西曄貿易(上海)有限公司深圳分公司
- SEIKA SANGYO(VIETNAM) COMPANY LIMITED
- 台湾西華産業股份有限公司
- Seika Sangyo(Thailand)Co., Ltd.
- SC Group Asia Co., Ltd.
- 天津泰雅閥門有限公司
- NDV(Thailand)Co., Ltd.

西華産業 本体
- 北海道：2拠点
- 関東：本社含む3拠点
  東日本：計5拠点
- 中部：7拠点
- 関西：大阪支社
- 中国：7拠点
- 四国：2拠点
- 九州：7拠点
  西日本：計24拠点
- ソウル支店

国内グループ会社
- 名南共同エネルギー(株)
- (株)TVE
- 日本フェンオール(株)
- 旭サナック(株)
- 日本ダイヤバルブ(株)
- 西華デジタルイメージ(株)
- 敷島機器(株)
- セイカダイヤエンジン(株)
- (株)田中造船
- エステック(株)
- (株)テンフィートライト

エネルギー事業

火力・原子力・再エネ等
エネルギー発電関連設備 等

産業機械事業

食品・飲料、フィルムほか
各種業界向け設備、関連機器販売 等

プロダクト事業

優位性のある製品を持つ子会社群、
半導体関連、各種計測機器 等

TOP MESSAGE
トップメッセージ



代表取締役 社長執行役員
櫻井 昭彦

基幹事業の進化を、グループ全体の成長力へ 100周年を見据えた西華産業の経営改革

基礎収益力の向上が、新たな成長の原動力に

2023年度にスタートした中期経営計画では、最終年度となる2026年度の営業利益目標を52億円と掲げました。しかし、初年度に55.8億円を達成し、2024年度には64.8億円、2025年度には80.3億円まで拡大するなど、計画を大きく上回るペースで成長しています。

この結果は、私自身にとっても想定以上です。中期経営計画を策定した当時、営業利益は40億円弱の水準でした。エネルギー事業という安定した収益基盤を持ちながらも、過去に投資した電子関連事業の不振などが利益を押し下げ、成長が停滞していました。そこで、エネルギー事業を軸とした事業基盤の強化、健全な財務基盤を生かした戦略的な事業投資、事業ポートフォリオの再構築、人事制度改革などを基本戦略に据え、営業利益52億円という目標を設定しました。

その中で、業績を大きく押し上げる要因となったのが、三菱商事が担っていた原子力関連事業の商権を獲得できたことです。もっとも当時は、この商権が短期間で利益に結び付くとは考えていませんでした。新たな拠点の整備や人材採用などの先行投資が必要であり、本格的な収益貢献には3～5年程度かかると見込んでいたからです。そのため、営業利益52億円という目標も、原子力関連事業による利益は限定的と見込み、商権拡大による既存事業の収益改善などを織り込んで設定したものでした。

しかし、実際には原子力関連事業は想定を上回るペースで立ち上がりました。さらに、関係会社の業績改善や事業ポートフォリオの再構築、人事制度改革など、これまで進めてきたさまざまな取り組みが相乗的に成果へと結び付き、中期経営計画を初年度から上回る結果につながりました。

そして何より大きかったのは、エネルギー事業という基幹事業の基礎収益力が一段と向上したことです。原子力関連事業の商権獲得によって、エネルギー事業は新たな収益の柱を得ることができました。もともと社会インフラを支えるエネルギー事業は、景気変動の影響を受けにくく、安定した営業キャッシュ・フローを生み出す事業です。その基盤が太くなったことで、将来に向けた成長投資にも積極的に取り組めるようになり、経営の自由度はこれまで以上に高まりました。



三つの事業が循環し、強みを広げていく事業構造

当社の事業は、「エネルギー」「産業機械」「プロダクト」の三つのセグメントで構成されています。この三つは、それぞれが独立して成り立っているのではなく、一つの事業から次の事業が生まれ、そこで得た技術や製品が再び既存事業へ戻っていく。そうした循環の中で発展してきたことが、当社の事業構造の大きな特徴だと思っています。

当社は三菱商事を源流に持ち、創業以来、三菱重工の発電設備を取り扱う代理店として事業を展開してきました。そこで長年培ってきた信用力と顧客基盤が、現在のエネルギー事業の礎になっています。

発電設備を通じて電力会社や多くの工場のお客様と関係を築く中で、次第に発電設備以外についても相談をいただくようになりました。「この設備も扱えないか」「工場のこの課題を解決できる機械はないか」といったニーズに応えることで、取扱領域が広がり、産業機械事業へと発展していったわけです。

産業機械事業では、幅広い業界のお客様と接点を持つ一方、数多くのメーカーや製品とも出会います。その中から、独自の技術を持つもの、特定分野で高い競争力を持つものを見極め、より広い市場へ展開していく。そうして育ってきたのがプロダクト事業です。ニッチな分野で強みを持つ製品を発掘し、当社の営業網を通じて広く展開していくことが、この事業の役割だと考えています。

さらに、ここで循環が終わるわけではありません。プロダクト事業で蓄積した技術や新たに取り扱う製品は、再びエネルギー分野をはじめとする既存のお客様への提案につながっていきます。エネルギー分野で築いた顧客基盤から産業機械のニーズが生まれ、産業機械の中から特徴ある製品がプロダクトとして育ち、その製品や技術を再び既存のお客様へ還元していく。この循環を繰り返しながら、当社は事業領域を広げてきました。現在、売上高では三つの事業がおおむね三分の一ずつを占めていますが、重要なのはそのバランス以上に、三事業の間で顧客、技術、製品が循環していることです。どれか一つだけを切り離して考えるのではなく、それぞれが次の事業機会を生み出し、全体の競争力を高めています。

この循環を支えているのが、お客様との距離の近さです。当社は全国、とりわけ西日本を中心に各地へ拠点を構え、長い時間をかけてお客様との関係を築いてきました。現場に近いところで日々課題を聞き、そのニーズを捉えることが、新たな商材の発掘や提案につながっています。

三菱重工の代理店として培った信用力、全国の拠点を通じたお客様との近さ、そして三つの事業が循環しながら新たな価値を生み出していく構造。この積み重ねが、西華産業ならではの強みになっていると考えています。

社会インフラを支え、新たな価値を生み出す

事業構造を見ていただくと、当社は一般的な「機械を販売する商社」とは少し違う会社だと感じていただけるのではないでしょうか。

私たちは長期経営ビジョンを策定する中で、「西華産業は何のために存在する会社なのか」ということを改めて議論しました。その中で掲げたのが、「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」という存在意義です。また、企業理念でも「社業の発展を通じ社会に貢献する」ことを掲げています。

当社の基幹事業であるエネルギー事業は、社会インフラそのものを支える仕事です。発電設備をはじめとする社会基盤を安定して支えることは、人々の暮らしや産業活動を支えることにつながります。

もちろん商社ですから、製品を販売することも仕事です。しかし、それだけではありません。お客様の課題に向き合い、より良い設備や技術を提案し、社会インフラを支え続けることこそが、私たちの果たすべき役割だと考えています。

その考え方は、当社の歩んできた歴史にも表れています。創業当初は三菱重工の機械設備を取り扱うことが事

業の中心でしたが、その後、三菱商事が総代理店となったことで、当社を取り巻く事業環境は大きく変わりました。

商権が縮小し、経営のあり方そのものを見直さなければならない局面を迎えたのです。その時に支えとなったのが、当社に受け継がれてきた「進取の気性」でした。新しい分野へ挑戦し、事業領域を広げる。その積み重ねが産業機械事業となり、プロダクト事業となり、現在の事業構造へとつながっています。

振り返れば、西華産業は順風満帆に成長してきた会社ではありません。環境が変化するたびに、新しい事業へ挑戦し、自ら事業構造を変えながら成長してきました。だからこそ私は、「変化に対応すること」ではなく、「変化を成長の機会に変えること」が、西華産業らしさなのだと思っています。社会インフラを支えるという使命は変わりません。一方で、その使命を果たすための事業や技術は、時代とともに変わっていきます。

変えるべきものは変え、守るべきものは守る。その姿勢こそが、創業以来受け継がれてきた西華産業の価値であり、これからも大切にすべきものだと思っています。

現在の西華産業を形づくった、経営の転換点

私が最も大きな転機だったと考えているのは、投資やM&Aに対する考え方が大きく変わったことです。以前の当社は、事業領域を広げるために積極的に投資やM&Aを行ってきました。しかし、今振り返ると、投資そのものが目的になっていた面があったと思います。

当時の当社は、いわば「ホッチキス経営」でした。会社を買ってグループに加えても、それぞれが独立したままで、本当の意味で一つのグループにはなっておらず、ホッチキスで紙を留めるように各社を束ねているだけ。グループとしてどのような価値を生み出していくのかという視点が十分ではなかったのです。

当然、それでは期待したシナジーは生まれません。投資を実行した後、どのように事業を育てていくのか。グループ全体の中でどのような役割を担ってもらうのか。そうした議論や仕組みが十分に整っていなかったことは、大きな反省として残っています。

一方で、その経験があったからこそ、経営に対する考え方も大きく変わりました。投資やM&Aは、それ自体が目的ではなく、企業価値を高めるための手段です。重要なのは会社を増やすことではなく、それぞれの会社がグループの中で役割を果たし、相乗効果を生み出しながら企業価値を高めていくことだと考えるようになりました。

そう考えるようになってからは、「どの会社を買うか」以上に、「買った会社をどう経営するか」を重視するようになりました。グループ会社それぞれが強みを発揮しながらも、グループ全体として一つの方向を向き、価値を創出していく。そのためには、従来のような個社の集合体ではなく、グループ全体を一つの経営体として捉える必要があります。私にとって、この発想の転換こそが、西華産業の経営が大きく変わるきっかけになりました。そして、その考え方を具体的な形にしたものが、現在取り組んでいるグループ経営の強化です。

グループ全体で企業価値を高める「仕組み」を構築

グループ経営を機能させるために、私たちが最も重視してきたのは「仕組み」をつくることです。経営は、人の経験や勘だけに頼っていては再現性がありません。誰が判断しても企業価値の向上につながる意思決定ができるようにする。そのための仕組みを整えることが、親会社の役割だと考えています。

まず取り組んだのが、投資を判断する仕組みです。現在は、新たな投資やM&Aを検討する際、その事業がグループ全体の企業価値向上にどう貢献するのかを議論します。加えて、十分な経営資源を投入できるか、既存事業とのシナジーを見込めるかといった点まで確認した上で意思決定を行っています。

もう一つ重要なのが、投資後の仕組みです。投資先が当初描いた成長シナリオどおりに進んでいるかを継続的にモニタリングし、必要に応じて軌道修正を行う。その会社がグループの中で期待された役割を果たし、企業価値の向上につながっているかまで含めて見ていくことが重要です。

また、経営資源を最適に配分する仕組みづくりも進めています。その一つが、キャッシュ・マネジメント・システム（CMS）の導入です。各社が個別に資金を管理するのではなく、グループ全体で資金を一元管理することで、成長投資へ機動的に資金を配分できる体制を整えました。

事業ポートフォリオについても同様です。一度つくったものを維持するのではなく、市場環境や経営戦略の変化を踏まえながら継続的に見直し、グループ全体として最適な姿を追求しています。

こうした仕組みづくりの成果を象徴するのが、旭サナッ

クのグループ化です。実は、旭サナックとは3年前にもご縁がありました。しかし当時は、財務面の検討や資金面の準備が十分ではなく、実現には至りませんでした。その後、基礎収益力を高め、財務基盤を強化するとともに、キャッシュアロケーションの考え方やグループ経営の仕組みを整えてきました。そうした積み重ねがあったからこそ、今回は自信を持って意思決定することができたのです。

我々にとって旭サナックのグループ化は、単純なM&A案件ではありません。過去の経験を踏まえて経営の仕組みを見直し、その成果が形になった象徴的な取り組みです。これからも、環境の変化に応じて仕組みそのものを進化させながら、グループ全体の企業価値向上につなげていきたいと考えています。

個社最適からグループ最適へ
成長を支える経営人材を育てる

グループ経営をさらに進めていくには、個々の会社を見るだけではなく、グループ全体を俯瞰して考える視点が必要です。

現在は、エネルギー、産業機械、プロダクトという三つのセグメントごとに、そこに属する事業会社を含めて全体を捉え、「このセグメントを今後どうしていくのか」という視点で戦略を考えるようにしています。例えば産業機械であれば、個々の会社の業績だけを見るのではなく、セグメント全体としてどこに課題があり、どの領域を強化すべきかを見極めていく。事業ポートフォリオも、こうした視点から継続的に見直していく必要があります。

一方で、グループ会社を一律に管理すればよいとも考えていません。自社で十分に事業運営できる人材や機能を持つ会社であれば、その自主性を尊重し、親会社は内部統制など必要な部分を担えばよい。反対に、経営機能が十分でない会社については、親会社が必要な機能を補完していく。各社の状況に応じて、関与の仕方にも濃淡をつけることが大切だと思っています。

そして、こうしたグループ経営を実際に機能させる上で、最も重要になるのが「人」です。今後も成長していくためには、戦略的な事業投資が欠かせません。当社には安定した営業キャッシュ・フローがあり、資産の見直しやデットの活用も進めています。約2,000社の取引先とのネットワークを考えれば、投資機会そのものもあるでしょう。そうなると、次に問われるのは、投資した事業を誰が経営し、どう価値を高めていくかです。どれだけ良い案件に出会えても、適切に運営できなければ目的は達成できません。M&Aや事業投資はあくまで手段であり、その先にある事業基盤の強化や企業価値向上を実現できる経営人材が必要です。

そのため、当社では経営人材の育成に継続して取り組んでいます。経営人材育成プログラムは現在6年目を迎え、そこから執行役員も輩出されています。また、この取り組みをグループ会社にも広げ、それぞれの会社のプロパー人材から将来の経営者を育てていくこともお願いしています。

もちろん、すべてを内部人材だけで担えるとは考えていません。当社グループに不足する専門性については、外部人材や海外人材の登用も必要です。内部での育成と外部からの知見の獲得、その両方を進めていきます。

創業100周年を見据えれば、現在のトレーディングを中心とした事業構造も変化していく可能性があります。強い事業をさらに強くするだけでなく、当社が長年培ってきた事業領域との親和性を軸に、競争力のあるメーカーをグループに迎えるなど、収益源を多様化していくことも選択肢になるでしょう。その時に必要なのは、事業を増やす力以上に、それを経営できる力です。仕組みを整え、そこに人を育てる。この両輪を強くしていくことが、グループ全体の成長を実現するための経営の責任だと考えています。

市場の期待に応え、
企業価値をさらに高める

ここ数年、業績の成長とともに、資本市場からの評価も大きく変わってきたと感じています。PBRも2倍近い水準まで高まり、機関投資家の皆様との対話の中でも、「現在の評価には、西華産業のこれからの成長への期待が織り込まれている」というお話をいただくようになりました。

経営者としては当然プレッシャーも感じます。ただ、それは同時に、当社の成長可能性に期待していただいているということでもあります。その期待に応えるためには、業績を着実に伸ばすことはもちろん、株主還元も含め、しっかりと結果を示していかなければなりません。

IRにも継続して力を入れており、年間150回ほどの面談を重ねています。私自身も投資家の皆様との対話に参加する機会を増やしてきましたので、以前と比べれば、西華産業の事業や成長戦略についてご理解いただけるようになってきたと感じています。

一方で、株主構成を見ると、海外投資家の比率も高まり

つつあります。時価総額が1,000億円規模となった今、これまで以上に幅広い投資家の皆様に、西華産業がどのような会社で、何を強みにし、どのような成長を目指しているのかを丁寧に伝えていく必要があります。

次期中期経営計画の最終年度には、時価総額2,000億円を一つの目安として目指したいと考えています。そのためには、事業を成長させるだけでなく、その成長性や可能性を市場に正しく理解していただくことも重要です。実態としての企業価値を高めることと、それをきちんと伝えること。その両方に取り組んでいきます。

では、西華産業にとって「企業価値」とは何か。私は、商社である当社にとって、社員こそが最大の財産だと考えています。製造業であれば工場や設備といった資産がありますが、当社の事業をつくり、お客様との信頼関係を築き、新しい価値を生み出しているのは社員です。

だからこそ、企業価値を考える時に私が大切にしているのは、「社員が自分の人生を託すに値する会社であるか」ということです。働きがいがある。仕事を通じて成長できる。待遇にも納得できる。そして、自分の会社について誇りを持って語れる。そうした会社であり続けることが、結果としてお客様からの信頼につながり、企業価値の向上にもつながっていくのだと思います。

企業価値とは、財務指標だけで測れるものではありません。社員が誇りを持って働き、その力がお客様や社会への価値となり、持続的な成長につながっていく。その好循環をつくり続けることが、西華産業が目指す企業価値だと考えています。

次期中期経営計画が目指すもの

現在、次期中期経営計画の策定を進めています。今年度第4四半期には公表したいと考えていますが、次の中期経営計画では、これまで以上に企業価値を意識した経営を打ち出していきたいと思っています。

これまでは売上高や営業利益などの業績目標を中心に掲げてきました。しかし、これからは資本効率やキャッシュ創出力といった財務の質も含め、企業価値を高める経営へとさらに進化していく必要があります。そのため現在は、事業ポートフォリオを改めて分析し、セグメントごとの収益性や資本効率も踏まえながら、次の成長戦略を検討しています。

また、本社だけでなく、グループ会社も同じ考え方で経営していくことが重要です。売上や利益だけを追いかけるのではなく、それぞれの事業が企業価値の向上にどう貢献するのか。そのために何をKPIとし、どのような成果を目指すのか。グループ各社が共通の方向性を持ちながら、それぞれの役割を果たせる経営へと、さらに進化させていきたいと考えています。

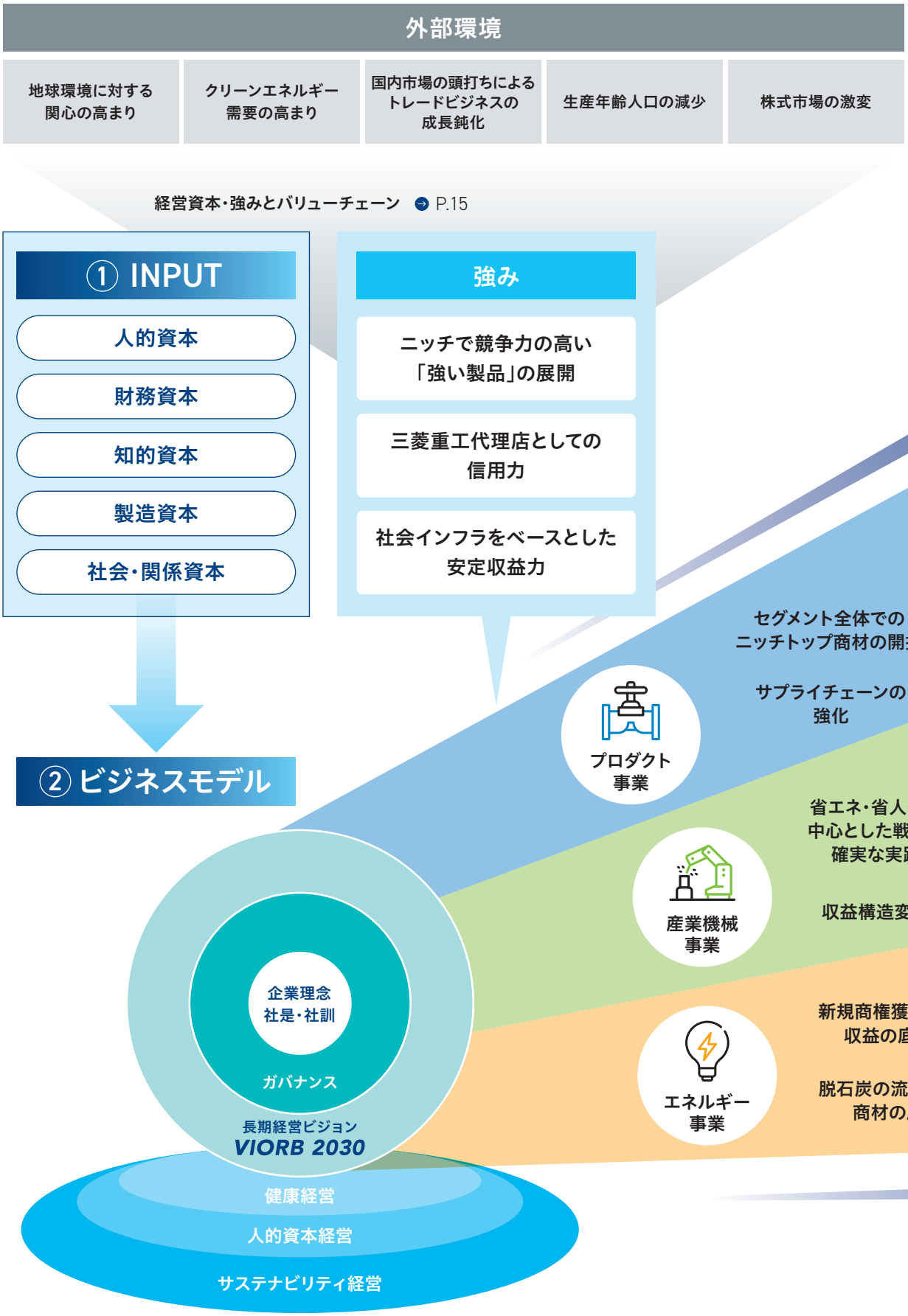
一方で、当社の成長の軸が変わることはありません。エネルギー事業を基盤としながら、事業領域を広げていく。その基本的な考え方は、これからも変わらないと思っています。その上で、社会や産業構造の変化を見据えながら、事業ポートフォリオを磨き続け、新たな成長機会を取り込んでいきます。

来年の2027年10月、西華産業は創業80周年を迎えます。その先には100周年があります。100周年を迎える頃には、現在のトレーディングビジネスを取り巻く環境も、大きく変わっているかもしれません。だからこそ、今の延長線上で未来を考えるのではなく、「10年後、20年後も必要とされる会社であるためには何を変えるべきか」という視点で経営を続けていかなければならないと思っています。

今後もM&Aや事業投資を進めていく考えですが、その判断軸は一貫しています。当社がこれまで培ってきた事業基盤や、お客様との関係性を生かせる領域であること。その軸を揺るがすことなく、新たな成長領域にも挑戦していきたいと考えています。次期中期経営計画は、そのための新たなスタートです。100周年、そのさらに先を見据え、西華産業が持続的に成長していくための道筋を示したいと考えています。



価値創造プロセス


外部環境
地球環境に対する関心の高まり
クリーンエネルギー需要の高まり
国内市場の頭打ちによるトレードビジネスの成長鈍化
生産年齢人口の減少
株式市場の激変
経営資本・強みとバリューチェーン
P.15
① INPUT
人的資本
財務資本
知的資本
製造資本
社会・関係資本
強み
ニッチで競争力の高い「強い製品」の展開
三菱重工代理店としての信用力
社会インフラをベースとした安定収益力
② ビジネスモデル
プロダクト事業
セグメント全体でのニッチトップ商材の開拓
サプライチェーンの強化
産業機械事業
省エネ・省人化を中心とした戦略と確実な実践
収益構造変革
エネルギー事業
新規商権獲得による収益の底上げ
脱石炭の流れに沿う商材の展開
企業理念
社是・社訓
ガバナンス
長期経営ビジョン
VIORB 2030
健康経営
人的資本経営
サステナビリティ経営

新たな収益源や事業イノベーションの創生

長期経営ビジョン
VIORB 2030
の実現

パーパス（存在意義）

**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**

③ 提供価値

すべてのステークホルダーに
価値を提供
P.17

- 従業員
- 株主
- 仕入先・協力会社
- 顧客
- 社会

中期経営計画「VIORB2030 Phase 1」

次世代へつなぐ
地球環境への貢献

産業の持続的成長
への貢献

マテリアリティの実現
P.22

ステークホルダー
との共存・共栄

透明性の高い
ガバナンスの実践

事業の強靭化・収益構造の盤石化

経営資本・強みとバリューチェーン

長年の事業運営で培った資本と強みをバリューチェーンに結び付け、時代の変化やお客様のニーズを的確に捉えながら価値を創出し、持続的な成長につなげています。

経営資本

人的資本

従業員数
連結 1,558名
単体 359名

一人当たり研修費用
161,000円

財務資本

純資産
54,784百万円

株主資本
44,435百万円

知的資本

幅広い商品・業界の知識

リスクマネジメント

商権や新商材発掘
ノウハウ

製造資本

国内外グループ会社数
31

拠点数
151

社会・関係資本

約80年の事業運営で
培った信頼

ステークホルダーとの
強固なパートナーシップ

取引先数 約2,000社

経営資本を投下・配分

バリューチェーン

エネルギー事業　産業機械事業　プロダクト事業

発電設備販売代理業

エネルギーインフラを支えるパイプ役

- 国内の火力・原子力発電所の新設やアフターサービス業務を展開
- 各商談や計画の円滑な進行のため、電力会社とメーカーとの間で契約・価格・納期の調整を行うパイプ役を担う

トレーディング事業

長年のノウハウに基づいた安定収益基盤

- 取引先との強固な関係を軸にトレーディング業務を展開
- 前後プロセスを含めた製品提案や情報提供、販売網を駆使した横展開など、商社機能を活用して取引先に最大限の付加価値を提供する

機器総合サービス事業

メーカー機能も担うトータルサポート

- 自社製造の製品や、総代理権を有する商材を軸に、独自のネットワークを活用して事業を展開
- 技術的な問い合わせなどにも対応し、各国・各エリアの総合窓口としての役割を担う

西華産業グループの強み

社会インフラをベースとした安定収益力

発電関連設備、防災・保安設備や建築工事用の水中ポンプなど、社会インフラを支える設備が取扱製品の多くを占めます。これらは各国の経済状況の影響を受けにくく一定の需要があり、安定した収益が見込めます。

三菱重工代理店としての信用力

長年の「三菱重工の代理店」としての事業運営で培われた信用力は、他社にはない当社ならではの大きな財産であり、発電関連のみならず様々な業界のお客様が取引する上での安心・信頼につながっています。

ニッチで競争力の高い「強い製品」の展開

営業活動では、共に成長していく「縁」を第一に各メーカー様との関係性を重視。独自性や競争力の高い製品、ニッチトップの製品など様々な「強い商材」を扱い、数多くの商材・商権を持っています。

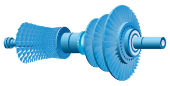
メーカー → 販売・保守 → 発電所

折衝・調整 / 当社 / 折衝・調整

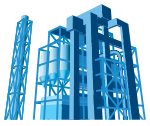
三菱重工

主要商材

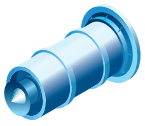
ガスタービン



ボイラー



循環水ポンプ



発電設備点検・アフターサービス



火力発電ユニット数
67
（自家発電設備除く）

原子力発電ユニット数
12

調達 → 物流 → 保管 → 販売（据え付け）

国内外メーカー
約1,500社

主要商材

自動化設備



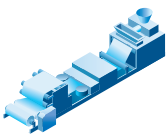
環境配慮型装置



発電所周辺設備（防災設備）



産業プロセス機器



主要業界
繊維・フィルム
食品・飲料・医薬・プラント

主要販売先
約500社

（製造・加工） → 調達 → 物流 → 保管 → 販売（据え付け） → メンテナンス

主要仕入先
約100社

自社製造品
ダイヤフラムバルブ
（日本ダイヤバルブ）
塗装機／圧造機
（旭サナック）

主要商材

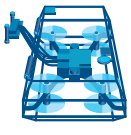
船舶用エンジン



計測・分析機器



ドローン点検



主要販売先　約300社

機器の販売だけではなくアフターケアを含めたトータルサポートを対応。当社が窓口となることで複雑な装置や海外製品も円滑な運用が可能となり、リピート顧客の定着につながっています。

西華産業の提供価値

本ページでは、本年策定したタグライン「人を想い、産業をつなぐ」に込めた信念と、
価値創造プロセスで育む価値を重ね合わせ、各ステークホルダーへのつながりと、当社が果たす役割を示しています。

人を想い、

知識 × 経験 ×

人

関わるすべての人を想い寄り添う

従業員



**働き甲斐の向上と
従業員エンゲージメントの強化**

価値創出の源泉である従業員一人ひとりが、多様な個性と能力を最大限に発揮し、挑戦と成長を重ねながら、いきいきと働き続けられる環境づくりを進めます。

→ 管理管掌役員メッセージ P.27
→ 人材戦略 P.57
→ コンプライアンス P.86

株主



**企業価値・株主価値の向上と
安定的な利益還元**

持続的な企業価値向上と安定的な株主還元に加え、適切な情報開示と建設的な対話を通じて、中長期的な信頼関係を築き、株主・投資家の期待に応えます。

→ 財務・非財務ハイライト P.19
→ 企画管掌役員メッセージ P.23
→ 長期経営ビジョン／中期経営計画 P.25

産業をつなぐ

ネットワーク × 信頼関係

産業

産業の発展や未来への懸け橋となる

仕入先・協力会社



安心と信頼を支える バリューチェーンに貢献

公正な取引と緊密な連携を通じて、相互の発展と強固なバリューチェーンの構築を目指します。

→ 事業投資プロセス P.29
→ 人権の尊重 P.66
→ サプライチェーンマネジメント P.67

顧客



産業の発展を支える最適な 製品・サービスを提供

時流やニーズの変化を捉えた製品・サービスの提供を通じて、お客様の課題解決と成長に貢献します。

→ 営業本部長メッセージ P.37
→ セグメント戦略 P.39
→ グループ会社の戦略 P.49

社会



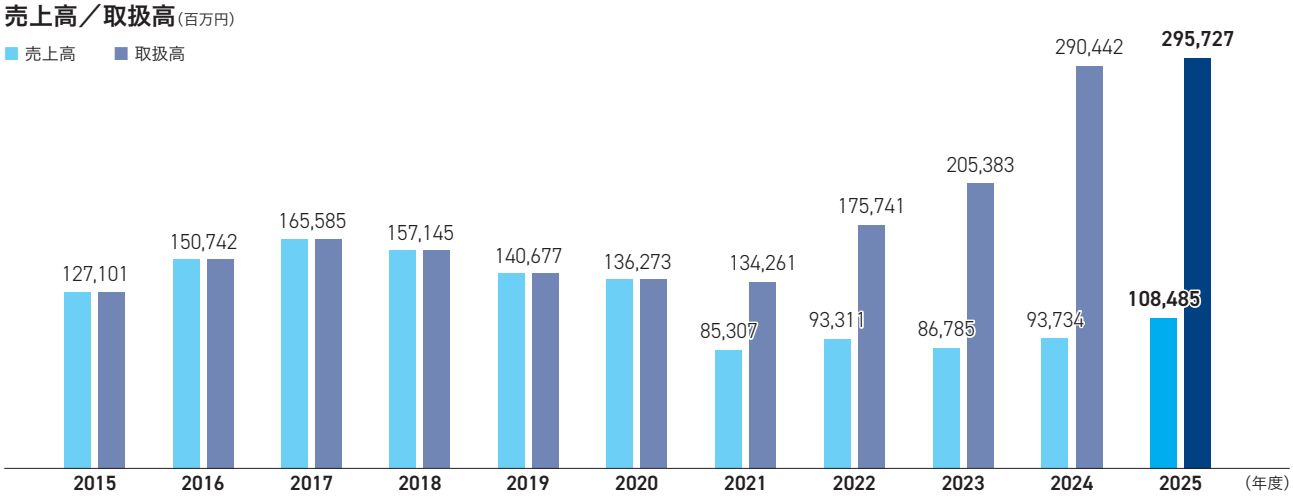
地域社会への貢献と 持続可能な社会の実現

各エリアの事業活動や社会貢献活動を通じて、環境課題の解決と地域社会の発展に貢献します。

→ マテリアリティ P.22
→ 社会貢献活動 P.68
→ 環境への取り組み P.69

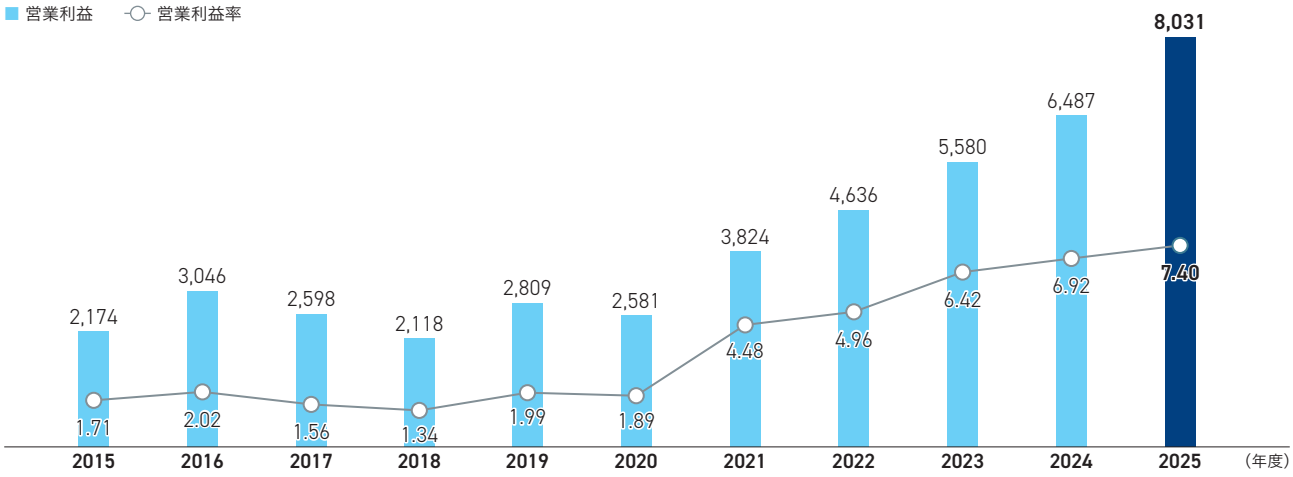
財務・非財務ハイライト

売上高／取扱高(百万円)

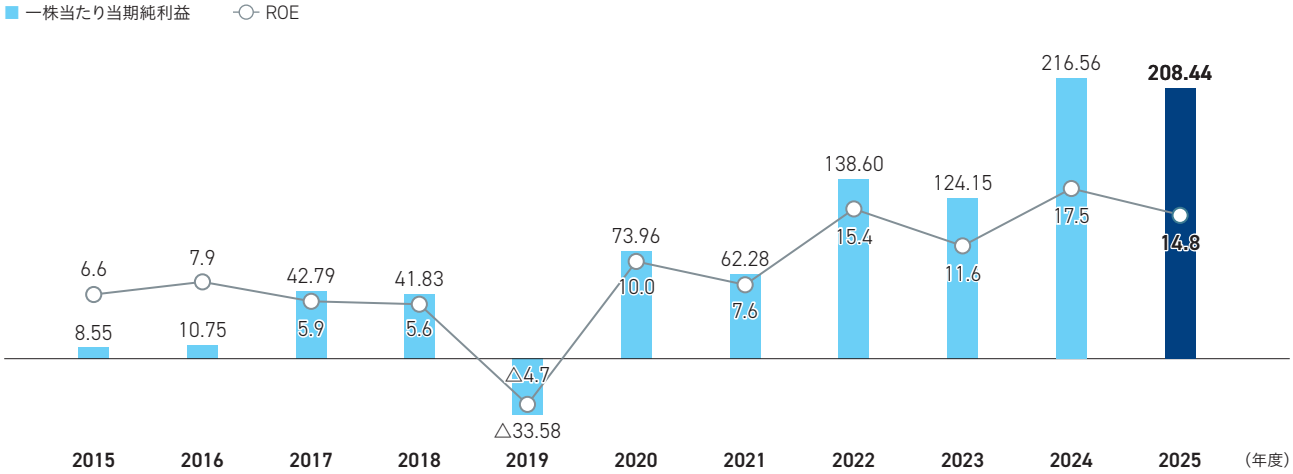


※「売上高」は2021年度以降、「収益認識に関する会計基準」等を適用した数値であり、「取扱高」は同基準を適用しない旧会計基準の数値となります。

営業利益(百万円)／営業利益率(%)

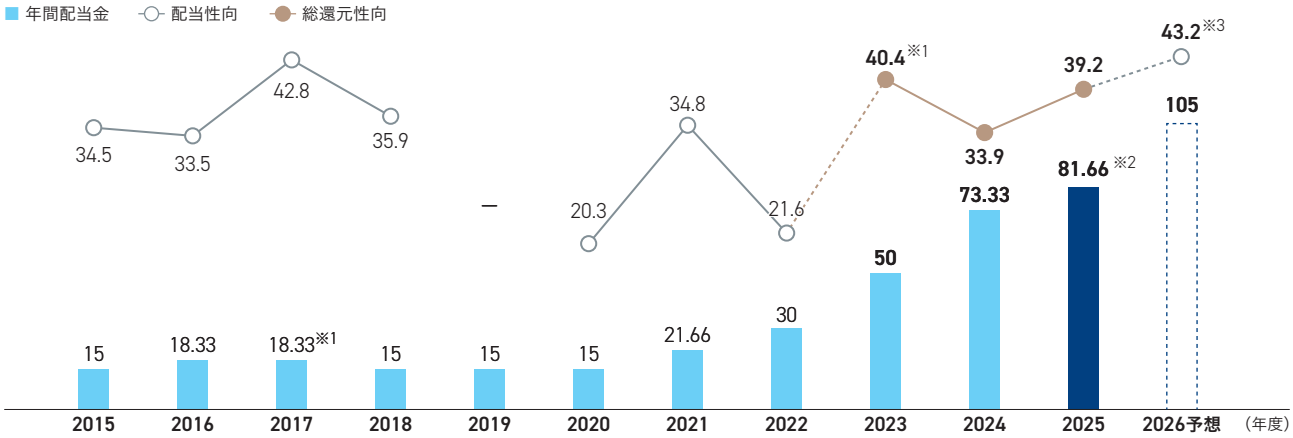


一株当たり当期純利益(円)／ROE(%)



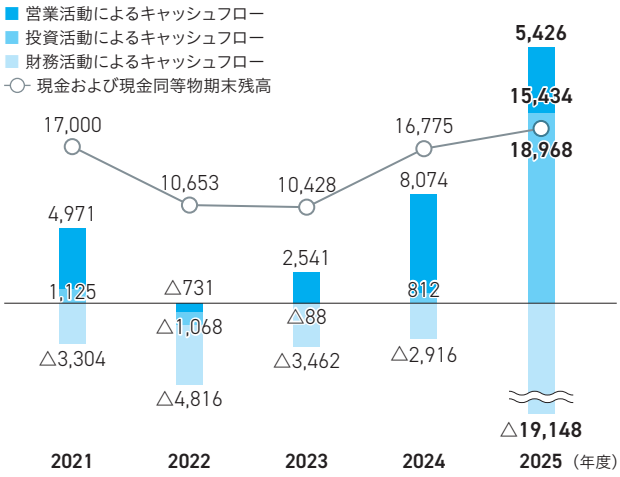
※ 2025年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しており、過去の数値については当該株式分割を反映した調整後の数値を記載しています。

年間配当金(円)／配当性向・総還元性向(%)

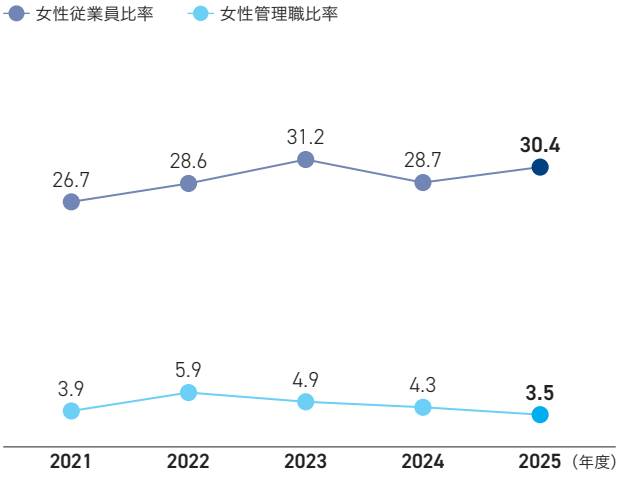


※1 2023年度より配当方針を配当性向から総還元性向へ変更しております。
※2 2025年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しており、過去の数値については当該株式分割を反映した調整後の数値を記載しています。
※3 2026年度より配当方針を総還元性向から連結配当性向へ変更しております。

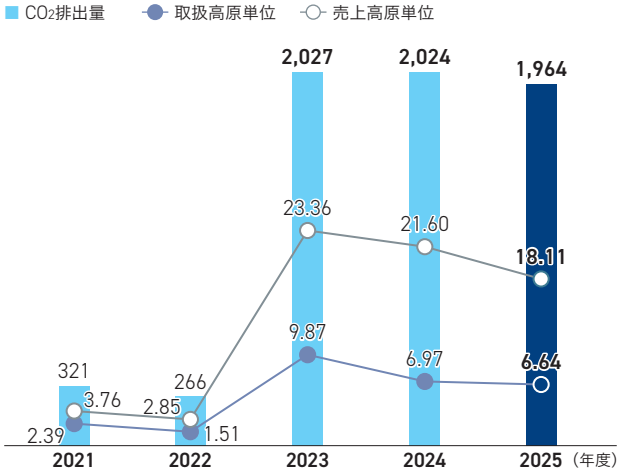
キャッシュフロー／期末残高(百万円)



女性従業員比率／女性管理職比率(%)

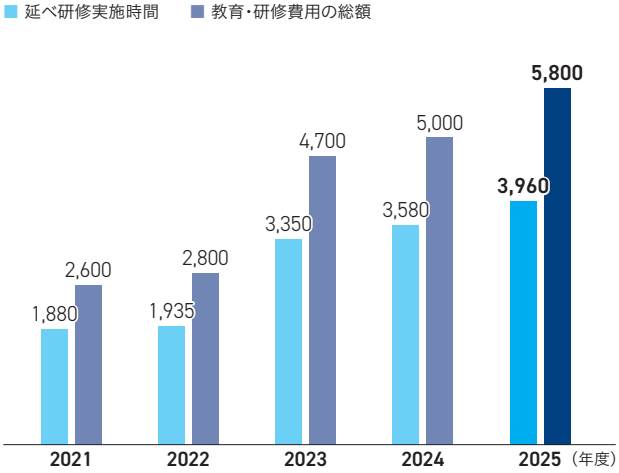


CO_2排出量(t)／取扱高原単位／売上高原単位(kg/百万円)



※ GHG排出量捕捉対象は、2020年度から2022年度(Scope1.2)は西華産業1社、2023年度以降(Scope1.2.3)は、西華産業本社に加え、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)の計5社となります。

延べ研修実施時間(時間)／教育・研修費用の総額(万円)



サステナビリティマネジメント&マテリアリティ

当社の基本方針に掲げるサステナビリティを実現するため、長期的な戦略をもって事業運営を行っています。また、事業を通じて社会課題を解決していくことが当社グループの企業価値の向上につながるものと信じ、2023年は特に注力すべきマテリアリティを特定し、またサステナビリティ活動の推進を加速させるためにサステナビリティ委員会を設置しました。

サステナビリティ基本方針

～社業の発展を通じ、社会に貢献する～

この企業理念のもとに策定された長期経営ビジョンで掲げた戦略に沿い、グループ行動規範やミッションの実践を通じて、「グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上を図る」「持続可能な社会の実現に取り組む」ことを基本方針としています。

サステナビリティ推進体制

様々な社会的課題を解決するため、個別に設置・対応してきた各部、各委員会・プロジェクトチーム等を、サステナビリティ基本方針の下、全社網羅的・機能的に運営させるために、「環境対応」「人を大切にする経営」「経営品質の向上」の3つのカテゴリーに整理・集約し、それらの取り組み方針を策定し推進するための部会を設置し、モニタリングする上部機関として、サステナビリティ委員会を設置しています。

同委員会は、社長、各管掌役員（企画・営業・管理）、企画部長で構成され、企画部が事務局として各部会の取り組みのフォロー・取り纏めを行います。尚、開催頻度は四半期に一回としています。

マテリアリティ特定プロセス

STEP 1 社会課題のリストアップ

国際的なフレームワークのSASBやGRI、SDGs17のゴール/169のターゲット等より、当社事業に関連する社会課題をリストアップしました。

抽出された当社事業との関連性が高い社会課題

- クリーンエネルギーの拡大
- ダイバーシティの推進
- DX化の推進
- 人権の尊重
- 従業員のエンゲージメント向上
- コンプライアンス体制の拡充
- コーポレートガバナンスの強化
- 地域社会との共生
- 省エネ・省人化の推進
- イノベーションの加速
- データセキュリティの強化
- 持続可能なサプライチェーンの構築
- 水産資源の持続性への貢献
- サーキュラーエコノミーの推進
- 火力発電の脱炭素化
- 生物多様性保全
- 気候変動対策
- 大気・水質・土壌汚染の防止

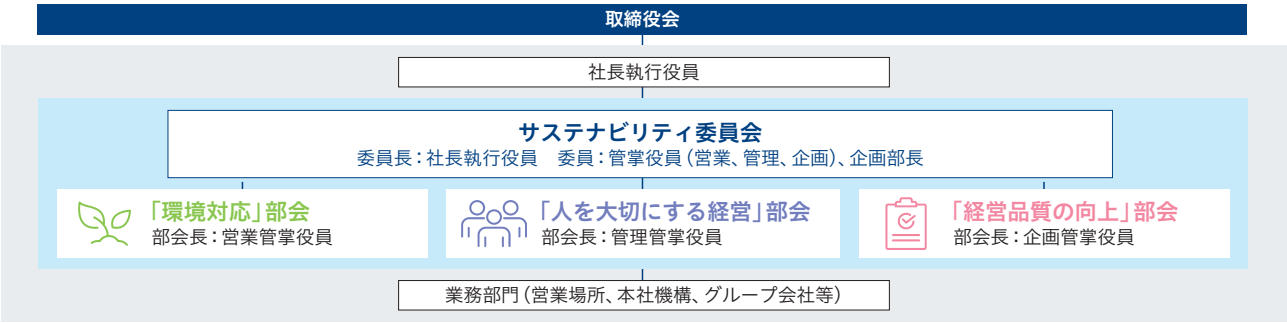
STEP 2 重要性の評価、重要課題の特定

抽出した社会課題に対して、ステークホルダーにとっての重要度と、当社の経営理念や強み、事業特性を踏まえて評価を行い、優先的に取り組むべき重要課題を特定しました。

STEP 3 テーマの整理、妥当性の確認

特定された11の重要課題（マテリアリティ）について経営会議メンバーおよび社外取締役にて協議し、妥当性の確認を行いました。4つのテーマにマテリアリティを整理し、取締役会における承認をもってマテリアリティを決定しました。

サステナビリティ推進体制図（2026年3月31日現在）



1 次世代へつなぐ地球環境への貢献

担当：「環境対応」部会

重要課題
- クリーンエネルギーの拡大
- 火力発電の脱炭素化

関係するSDGs

2025年度 取り組み実績
- 三菱原子力ビジネスの安定運営
- 既設火力への脱炭素化提案と具体化
- 太陽光パネルならびに小水力発電設備販売普及によるCO_2排出削減への取り組み
- グリーンイノベーション関連商品の拡販

KPI：2026年度2,500億円（2025年度実績2,238億円）

2026年度以降の取り組み（目指す姿）
- 原子力発電設備の定期点検や経年対策工事等への取り組み体制の強化
- 核燃料リサイクルビジネスへの参画
- 石炭火力からの移行電力と位置付けされたLNG火力に係る発電設備類の拡販
- ゼロエミッション燃料の供給体制バックアップ（産業界のアンモニア化に向け保安計測機器の提案）

KPI：2026年度グリーンイノベーション取扱売上高2,500億円

2 産業の持続的成長への貢献

担当：「環境対応」部会

重要課題
- 省エネ・省人化の推進
- DX化の推進
- 水産資源の持続性への貢献

2025年度 取り組み実績
- ドローンを活用したDXスマート保全の更なる推進および新たなアプリケーションの開発
- マテリアルリサイクルビジネスの推進および有機性ごみ由来のプラ代替材料等、新素材の販売ならびに情報発信
- 長崎県松浦市鷹島沖での藻場造成作業の取り組み
- 製造や物流等のプロセス省人化に向けた、各種ロボットや無人搬送設備を活用した自動化ソリューション提案の促進

2026年度以降の取り組み（目指す姿）
- ドローンを活用したDXスマート保全の更なる推進および新たなアプリケーションの開発
- 低熱分解型廃棄物処理装置など環境貢献製品の拡販
- 長崎県松浦市鷹島沖での藻場造成作業の取り組み
- 製造や物流等のプロセス省人化および労働環境改善に向けた自動化ソリューション提案

3 ステークホルダーとの共存・共栄

担当：「人を大切にする経営」部会

重要課題
- 従業員のエンゲージメント向上
- ダイバーシティの推進
- 地域社会との共生

関係するSDGs

2025年度 取り組み実績

新人事制度の適正運用の強化
- 事業戦略を下支えする人材の採用

KPI：新卒・キャリア入社社員5年後定着率90%以上（2025年度実績95.1%）
- 健康経営の推進

KPI：健康経営優良法人の認定取得（2026年3月取得）
- 人材育成プログラムの実施と受講状況モニタリング
- ダイバーシティ＆インクルージョンへの取り組み
  ①女性幹部候補育成プロジェクト（WEP）参加者の継続モニタリング
  ②海外現地法人社員に対するグループ帰属意識向上施策の継続実施
  ③障がい者雇用における就業環境の整備（社員教育含む）
- 本社事務所の大規模リニューアル、各支店の職場環境の点検と改善
- 大規模災害時対応を考慮した本社電話システムの更新と導入効果検証

2026年度以降の取り組み（目指す姿）
- 人事制度の改善（評価制度、等級制度、給与制度）
- タレントマネジメントの完成
- 健康経営優良法人ホワイト500への挑戦
- 教育制度の体系化と拡充
- ダイバーシティ＆インクルージョンへの取り組み
  ①女性幹部候補育成の加速
  ②海外現地法人社員に対するグループ意識向上施策の実施
  ③障がい者雇用の推進、就業環境の整備
- 地域社会との共生（企業版ふるさと納税、地域の清掃活動やイベントの参加等）
- 各施策を通じた人的資本経営の推進

KPI：2028年度エンゲージメント調査スコア75点

4 透明性の高いガバナンスの実践

担当：「経営品質の向上」部会

重要課題
- コーポレートガバナンスの強化
- コンプライアンス体制の拡充
- データセキュリティの強化

2025年度 取り組み実績

日本格付研究所による信用格付「A-（安定的）」維持
- コンプライアンス強化に向けた体制整備や啓蒙活動
  ①事例分析を踏まえた再発防止策の策定と社内啓蒙
  ②グループ会社の内部通報制度の導入
- グループ各社の「リスクマップ」策定
- 「人権方針」「調達方針」の策定

2026年度以降の取り組み（目指す姿）

外部評価の維持・改善
  ①日本格付研究所による信用格付「A-（安定的）」維持
  ②企業レポートの増加
- サイバー防御体制の刷新
- グループ経営およびグループ内部統制の高度化
  ①コーポレートガバナンスコード改定に向けた対応方針の策定
  ②国内グループ会社のコーポレート業務の効率化・共有化
- グループ各社のコンプライアンス体制構築支援

企画管掌役員メッセージ



現中期経営計画を完遂し、次の飛躍への発射台を築きます。

取締役
常務執行役員（企画管掌）

河井 卓二

市場からの期待を力に変え、次の成長ステージへ

4か年の中期経営計画「VIORB2030 Phase1」は順調に進捗し、PBRは2倍を超え、時価総額も1,000億円前後で推移しています。市場からの期待は、これまでとは質の異なるものへと高まりました。しかし、当社はこれをゴールとは考えていません。企業の存在感が高まるほど、ステークホルダーの皆様から求められる役割や責任も大きくなる。今、当社は次の成長ステージへの転換点に立っています。

そのために何より重要なのは、現中期経営計画を着実にやり遂げることです。現中期経営計画は、次期中期経営計画の土台ではなく、次の飛躍を実現するための発射台だと位置付けています。

補完的M&Aを軸に、グループ成長の型を築く

次期中期経営計画においても、成長の鍵を握るのは事業投資です。その中核となるのが、当社独自の考え方である「補完的M&A」です。一般的なM&Aが企業をグループ化して成長を目指すのに対し、当社が目指す補完的M&Aは、長年の営業活動を通じて築いてきた取引先との信頼関係を基盤に、出資を通じて営業協力をさらに深め、双方の成長につなげていく取り組みです。

当社は全国の営業拠点を通じて約2,000社の取引先と継続的な関係を築いています。近年では、営業活動を通じて、事業承継や株主構成、成長戦略といった経営課題について相談を受ける機会も増えてきました。そうした対話を重ねる中で、営業協力から資本提携へと発展し、双方が成長できる関係を築くことが、補完的M&Aの本質です。

当社は強みである営業力を提供することで取引先の成長を後押しし、その成果を投資利益として取り込みます。また、取引先は当社との連携によって新たな事業機会を獲得し、企業価値を高めることができます。双方が成長する「Win-Win」の関係を築くことが最大の特徴です。

実際に、株式会社TVEや日本フェンオール株式会社では、出資比率を高めながら営業協力を強化し、その成果も現れ始めています。そして、こうした考え方をさらに発展させた象徴的な取り組みが、旭サナック株式会社のグループ化です。

事業規模を拡大するためだけのM&Aではなく、良好な財務基盤を生かして成長投資を実行し、投資後はグループの力を結集して企業価値を高めていくという、これからのグループ経営を実践する機会となりました。買収後は、キャッシュ・マネジメント・システムの導入を始めとした資金面での連携に加え、ガバナンスや経営管理のノウハウを共有しながらPMIを進めています。

事業ポートフォリオを進化させ、成長領域を強化する

次期中期経営計画では、事業ポートフォリオの進化も重要なテーマです。当社の事業は、エネルギー事業から産業機械ビジネスへ、さらにプロダクト事業へと事業領域を広げてきました。現在は、エネルギー事業とプロダクト事業がグループ全体の成長をけん引する一方で、産業機械事業の収益性向上が課題となっています。

競争環境の変化を踏まえ、付加価値の高い商材や販売モデルへと転換し、事業そのものを進化させていきたいと考えています。営業体制についても、販売代理店との連携を強化しながら競争力の高い商材を展開するなど、より効率的で収益性の高い事業運営へ転換を進めます。目標は、プロダクト事業に近い水準まで生産性を高めることです。

一方、今後の成長をけん引するのはエネルギー事業です。AIの普及やデータセンターの拡大を背景に、電力需要は今後も安定的な増加が見込まれています。当社は、長年にわたりエネルギー分野で培ってきたお客様との信頼関係を基盤に、エネルギーに関連するビジネスをさらに広げ、新たな成長機会を取り込んでいきます。

こうした事業ポートフォリオの進化を支えるのが、経営資源の最適配分です。事業ごとの成長性や収益性を見極めながら、人材をはじめとする経営資源を成長分野へ振り向けることで、グループ全体の企業価値向上につなげていきます。

PMIを通じて、グループ全体の企業価値を高める

補完的M&Aやグループ化を企業価値向上につなげるには、買収後の取り組みが重要になります。当社では、旭サナック株式会社のグループ化を通じて、PMIの実践を進めてきました。

当社が考えるPMIとは、グループ会社を当社のやり方に合わせることではありません。それぞれの強みや自主性を尊重しながら、成長に必要な経営基盤をともに整え、グループとしての力を高めていく取り組みです。例えば、資金面ではグループ全体で資金を有効活用できる体制を構築し、個社の資金制約に左右されることなく成長投資を進められる環境を整えました。また、上場企業として培ってきたガバナンスや内部統制などの仕組みを共有するとともに、将来の成長を見据えた事業計画を立案・実行できる経営基盤の整備も進めています。

旭サナック株式会社との取り組みを通じて、今後のPMIに生かせる知見も数多く得ることができました。財務・経理・コンプライアンスなど各部門が連携してPMIを進めるプロセスを実践できたことで、今後新たなグループ会社を迎える際にも展開できるロールモデルを築けたと実感しています。

一流企業への歩みを、次の成長へつなげる

当社が目指しているのは、ステークホルダーの皆様から「一流企業」として認められる存在になることです。そのためには、事業を成長させるだけでなく、グループ経営の高度化や企業価値向上に向けた取り組みを着実に積み重ねるとともに、社会的な責任を果たし、皆さまからの期待に応えていく必要があります。

これまでの中期経営計画を通じて、持続的な成長を支える「勝利の方程式」が少しずつ形になってきました。今後は、それらを着実に実行しながら、グループ全体の企業価値をさらに高めていきます。

現中期経営計画を確実にやり遂げ、その成果を次期中期経営計画の発射台として更なる成長を実現することで、長期経営ビジョン「VIORB 2030」で掲げた当社の有りたい姿、即ち、「一流企業として認められる存在」へのエントリーチケットを獲得することが出来ると考えています。当社はグループ一体となって持続的な成長と中長期的な企業価値向上に挑戦し続けます。



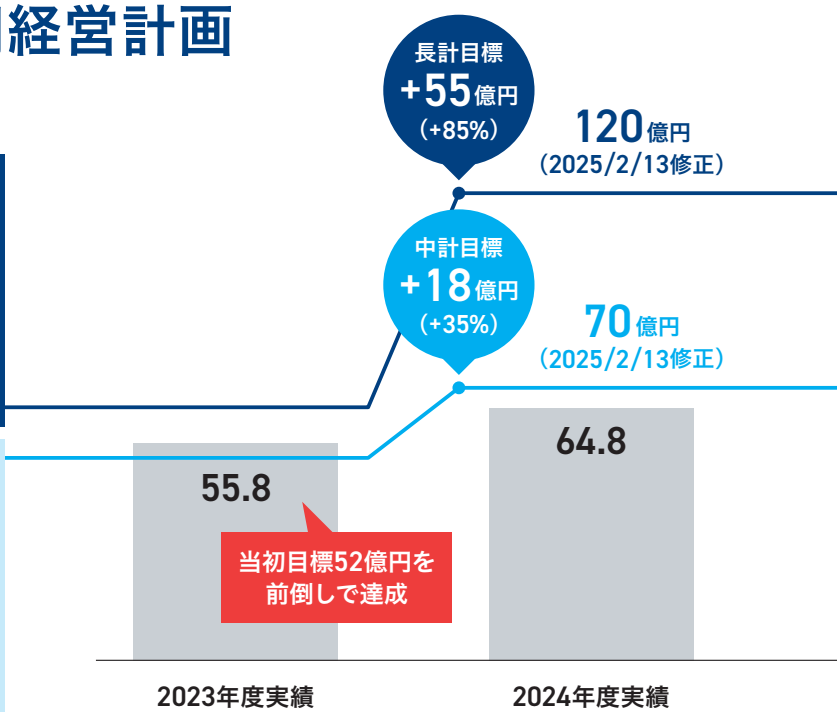
長期経営ビジョン／中期経営計画

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



■ 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

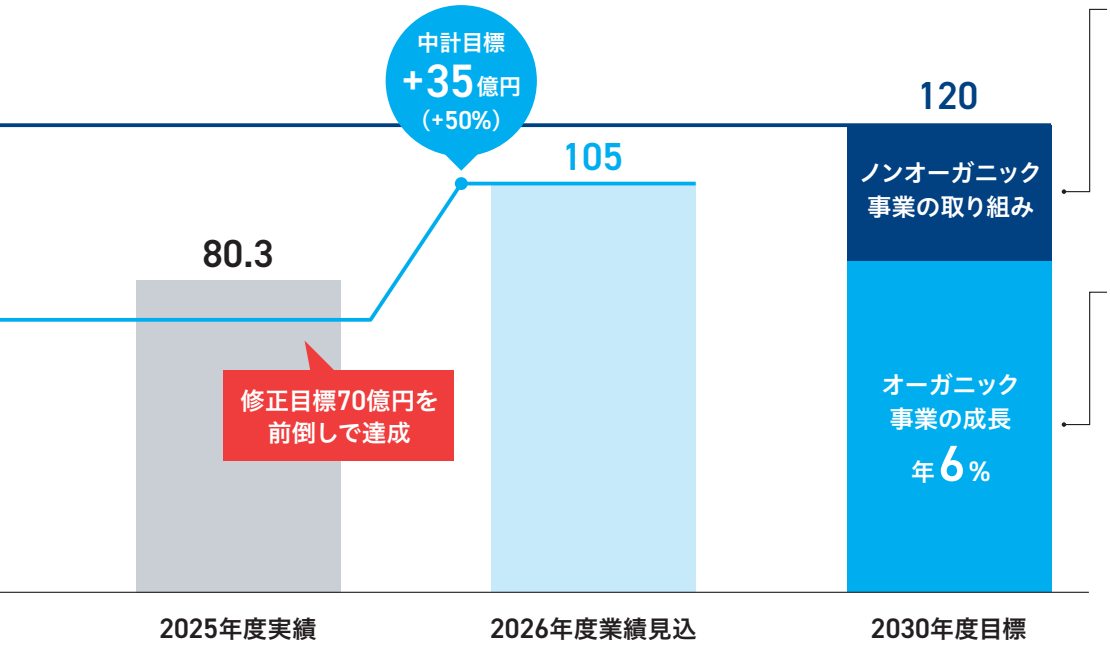
低成長・低収益事業の構造改革断行
➡ 必要な経営リソースを機動的に投入し、収益性を改善

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



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

■ 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

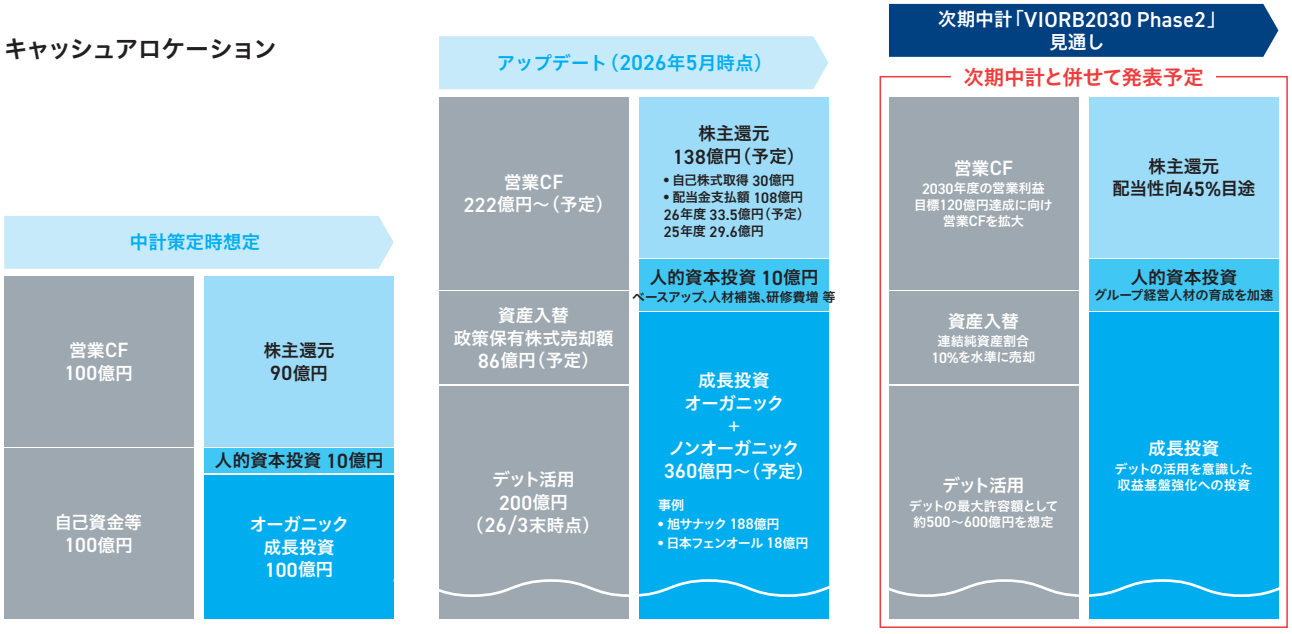
2)投下資本の効率運用
効率的な事業投資、株主還元を行い、企業価値向上のサイクルを推進

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）

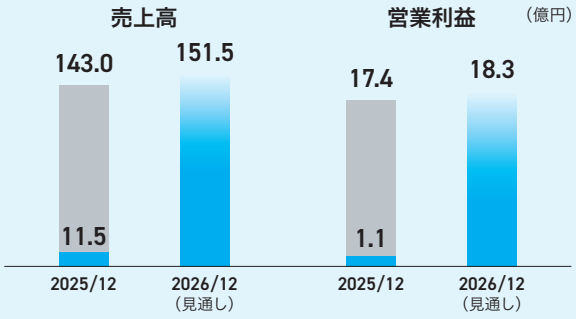
グループ化の背景

- 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



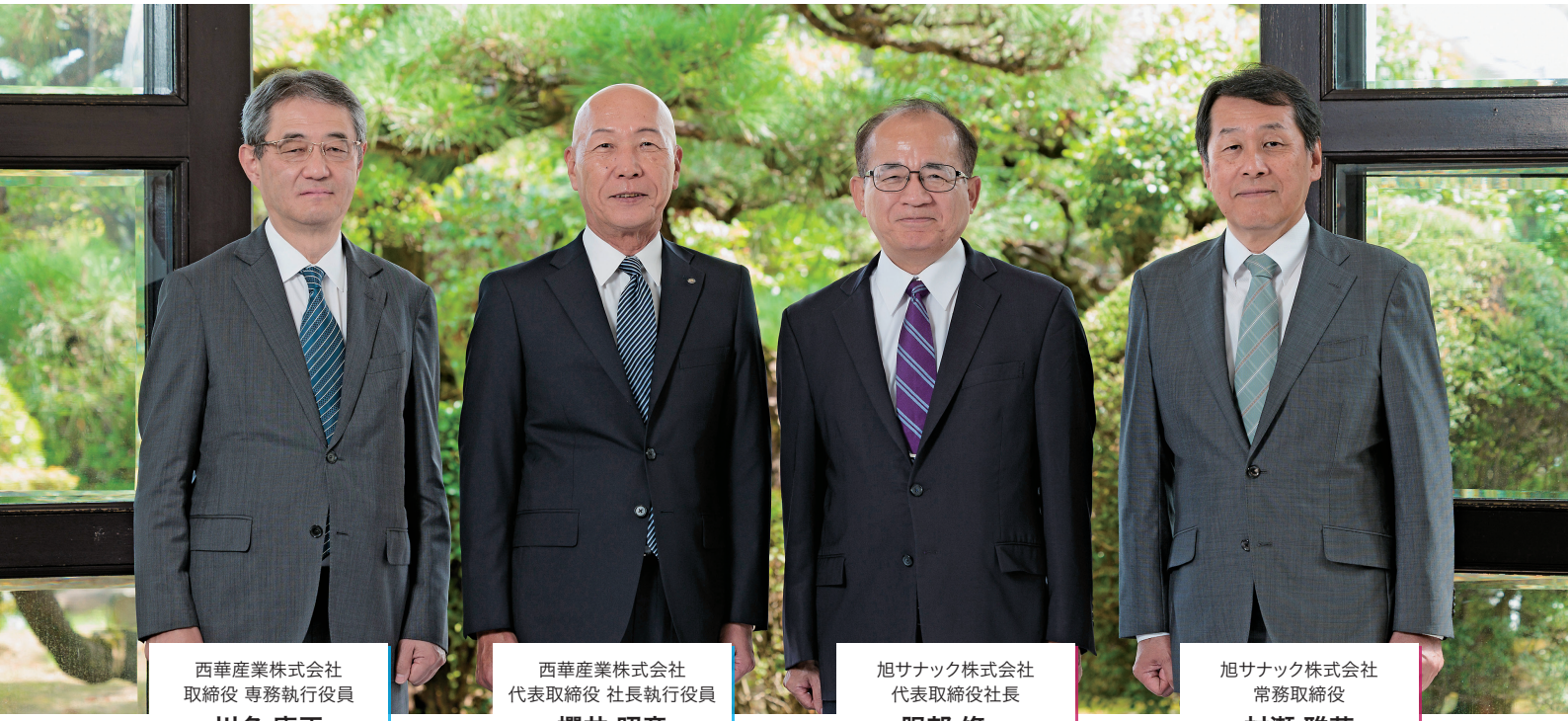
■ 連結業績への寄与（2025年度の業績寄与は、グループ化後の1ヶ月分）

- **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。

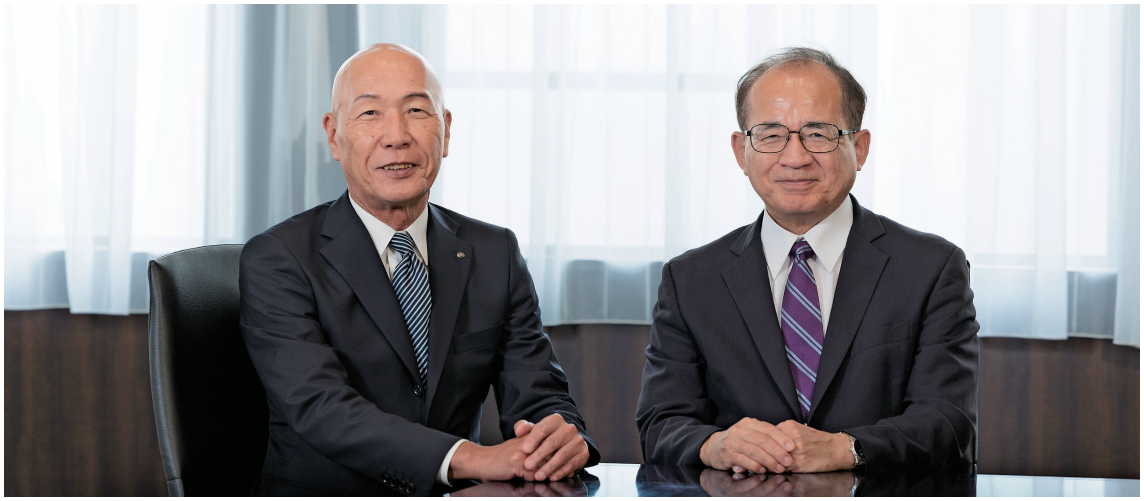
両社で描く、グループの未来

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。

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。

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





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

名南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

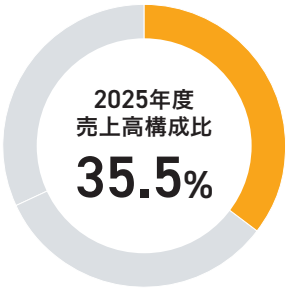
機会

- 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。

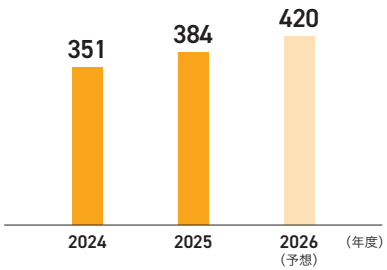
前年の持分法適用会社化により発生した負ののれん計上の反動から減益ながら、負ののれんを控除した場合は増益。



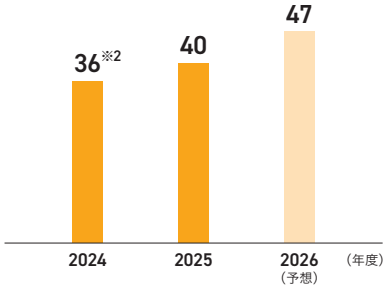
四半期毎の進捗　(億円)

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

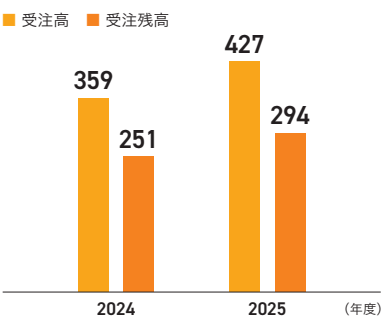
売上高　(億円)



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。

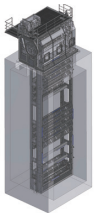
セグメント戦略 エネルギー事業

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	

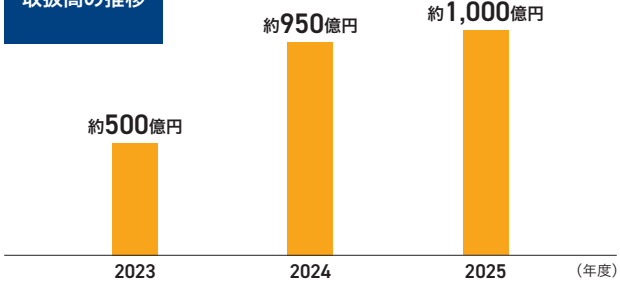
データ

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。

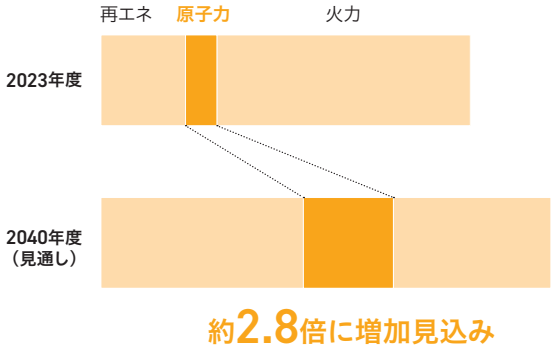
これを稼働中の既設原子力発電所で賄うことは困難であり、各地で原子力発電所の再稼働に向けた審査や、新設に関する調査・検討が進められています。

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

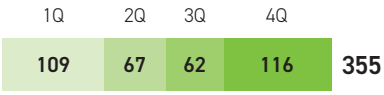
2025年度概況

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。

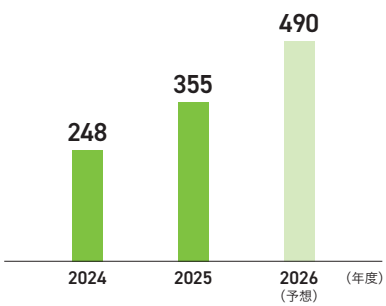
受注も順調に進み、赤字体質から脱却。



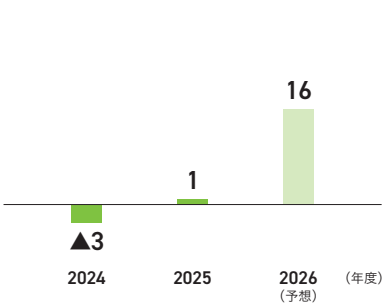
四半期毎の進捗 （億円）



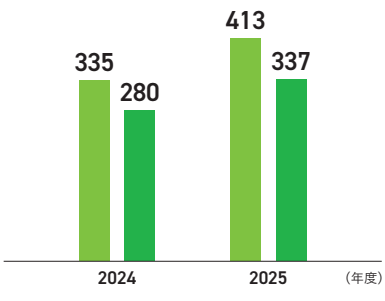
売上高 （億円）



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

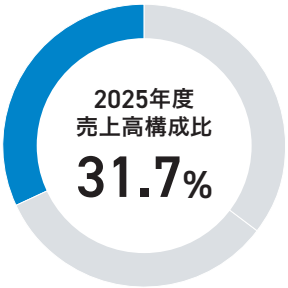
- 環境規制への対応や製品競争力の維持・更新が特定の取引先に依存する
- ニッチ領域においてミクロな産業の動向や新規参入による製品需要への影響が大きい

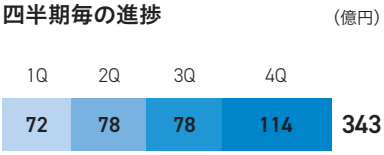
機会

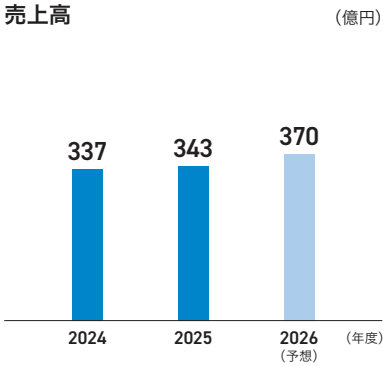
- 環境規制導入や厳格化による計測機器・要素機器の需要増大
- 労働人口減少により、生産性改善に関わる既存メーカーやスタートアップへの投資機会の拡大が見込まれる

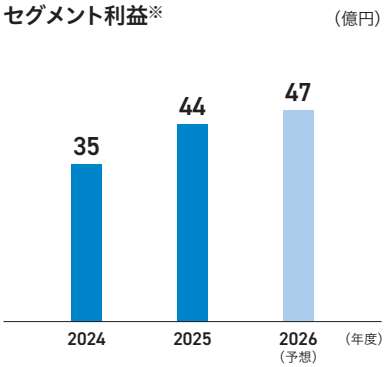
2025年度概況

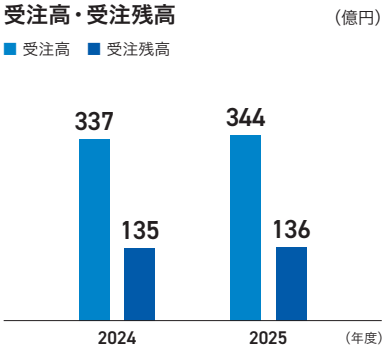
日本ダイヤバルブやTsurumi(Europe) GmbHグループを中心に、主要連結子会社の業績が好調に推移したことで、前年に比べ増収増益。











※ 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。

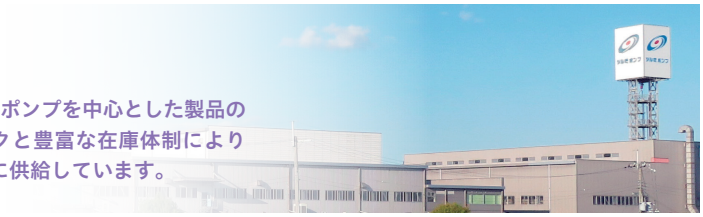
AIサーバー市場の急速な拡大を背景に成長が続く半導体後工程分野において、当社はグローバルサプライチェーンに深く関与し収益機会の創出および拡大に取り組んでいます。また、AIサーバー向け需要の拡大により成長が期待されるMLCC（積層セラミックコンデンサ）分野においても、装置技術で先行する韓国メーカーとの連携を通じて設備導入を推進し、顧客の競争力向上と当社事業の成長を実現してまいります。

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

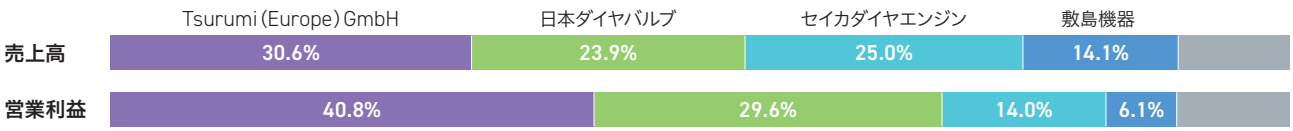
2025年度 業績概況

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。

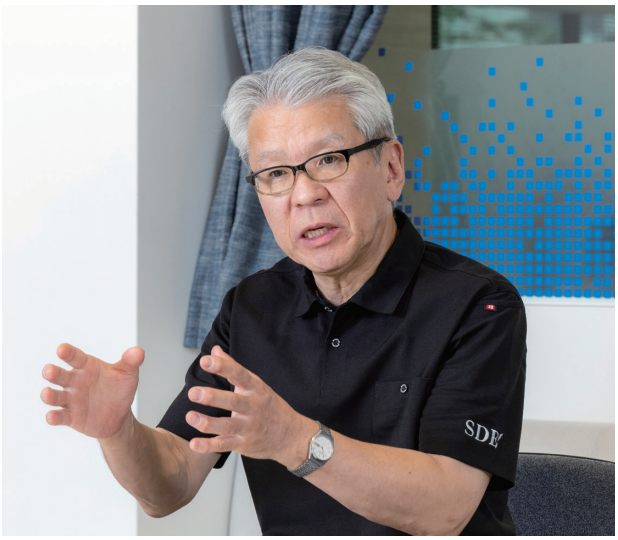


大塚 当社では、北海道全域に配置した拠点と技術者のネットワークが、プラスアルファの価値を生み出しています。例えば漁船では、エンジンだけが動けばよいわけではなく、GPSや操舵装置など、船全体が正常に機能して初めて操業できます。そのため、たとえ当社の製品以外のトラブルであっても、「まず敷島機器に相談しよう」とご連絡をいただくことがあります。自社の担当範囲に線を引かず、船全体の困りごとに向き合うことが、私たちの考えるプラスアルファの価値です。

柴﨑 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。

柴﨑 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﨑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。

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

長期経営ビジョンVIORB2030の実現　持続的な成長と企業価値の向上

人的資本価値の最大化
多様な人材が能力を最大限に発揮し、価値を創出し続ける組織へ

人材戦略重点テーマ

1	2	3	4	5
人材採用の強化 戦略的な人材獲得	人材育成の充実 成長機会の提供と能力開発	D&Iの推進 多様性が価値を生む組織へ	エンゲージメントの向上 働きがいとつながりの強化	健康経営の推進 心身の健康とウェルビーイングの実現

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

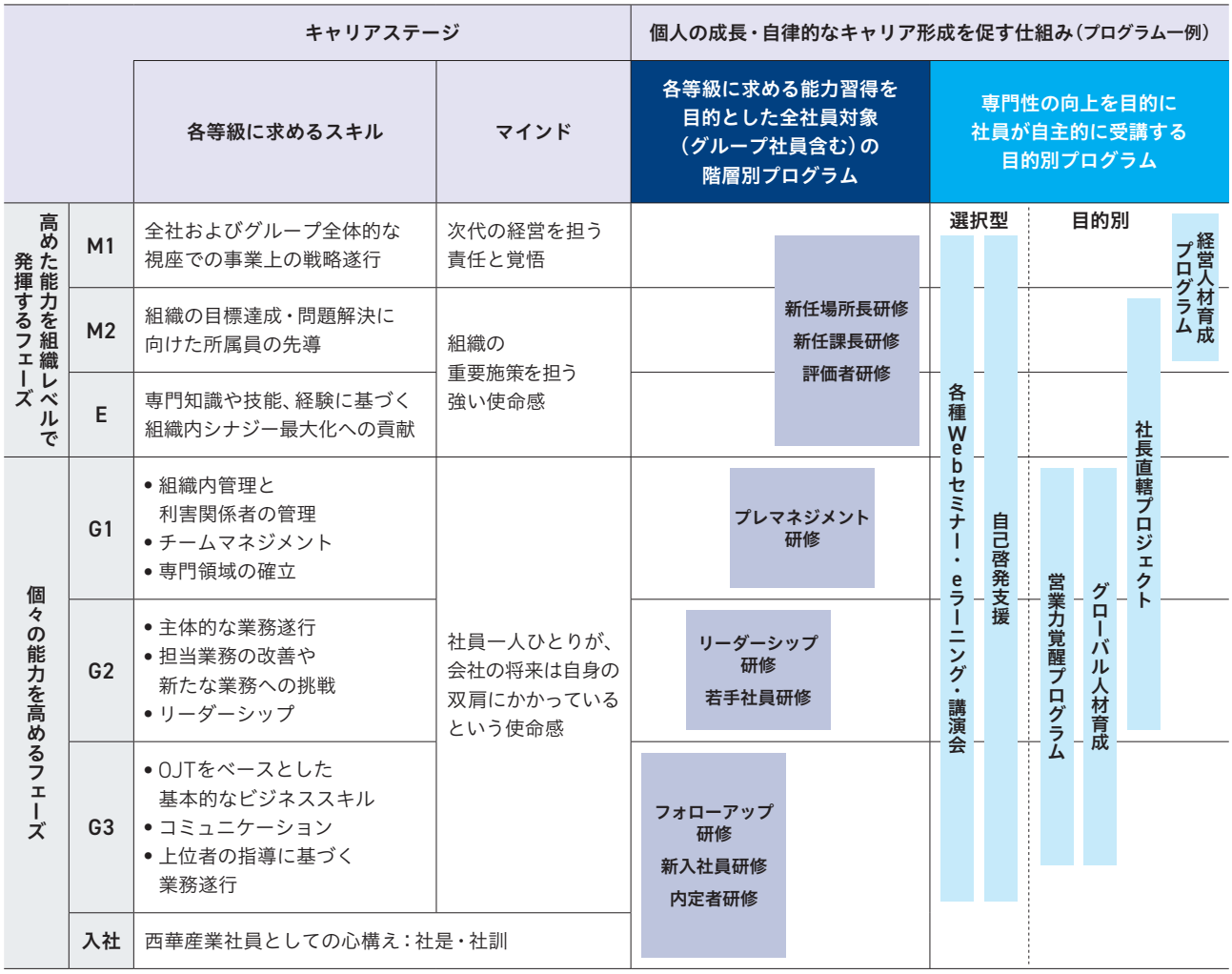
社員一人ひとりが自ら学び挑戦する文化を醸成するとともに、専門性の深化と視野の拡大を支援する成長機会を提供しています。機械総合商社として培ってきた営業力や知見に加え、事業開発力、マネジメント力、グローバル対応力など、将来の成長を支える能力開発に取り組んでいます。

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



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。

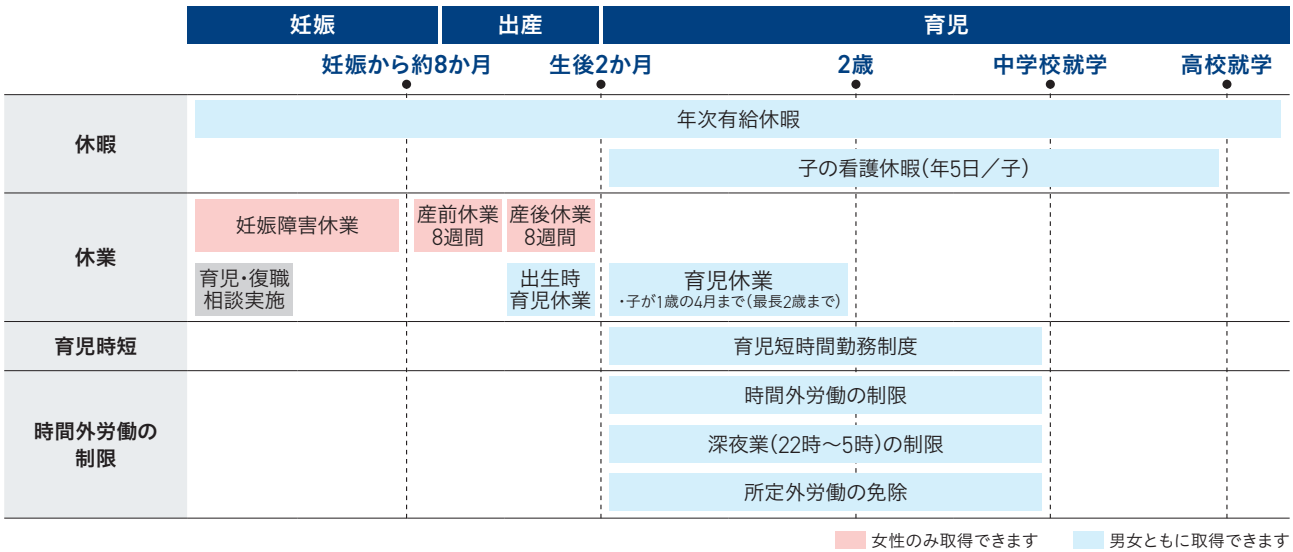
本社事務所のリニューアルは2026年3月末に完了し、オープンスペースを多く設置することで部門間の連携や情報共有が生まれやすい空間になりました。

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

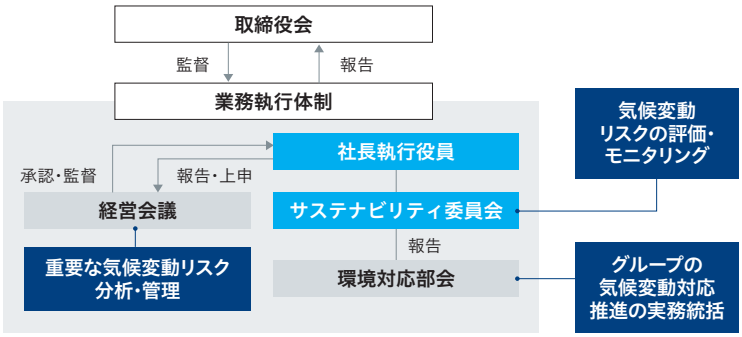
当社グループは、「地球環境と調和したサステナブルなエネルギー創出・産業活動を支援する」というパーパスを実践し、豊かな社会の実現に貢献するため、2030年に向けた長期経営ビジョン「VIORB 2030」を策定いたしました。

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°C未満シナリオ：低炭素経済へ移行するシナリオ　4°C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°C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°C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

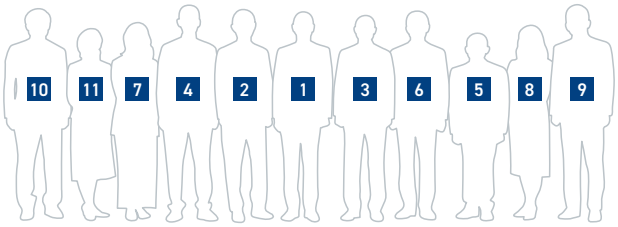
CO_2排出量の削減施策

- 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)

監査等委員である取締役

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シプル 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)

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)

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)

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。

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。

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。



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

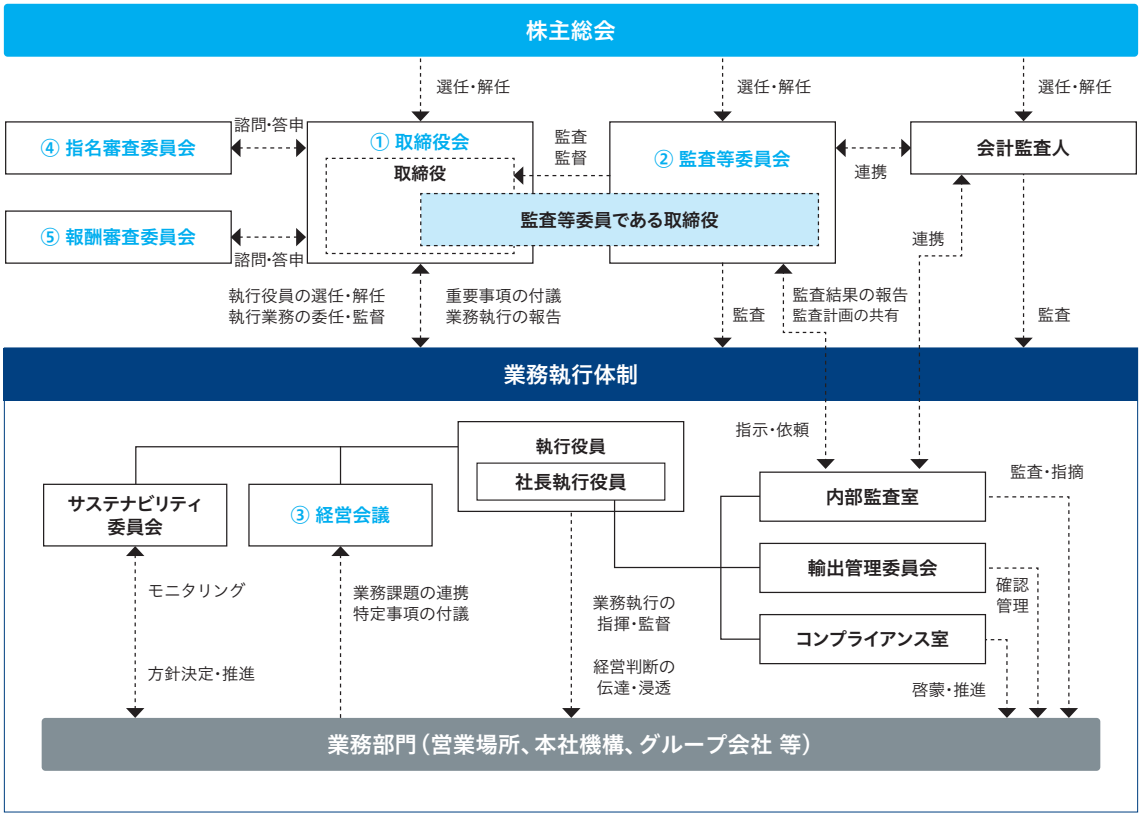
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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でも活動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。

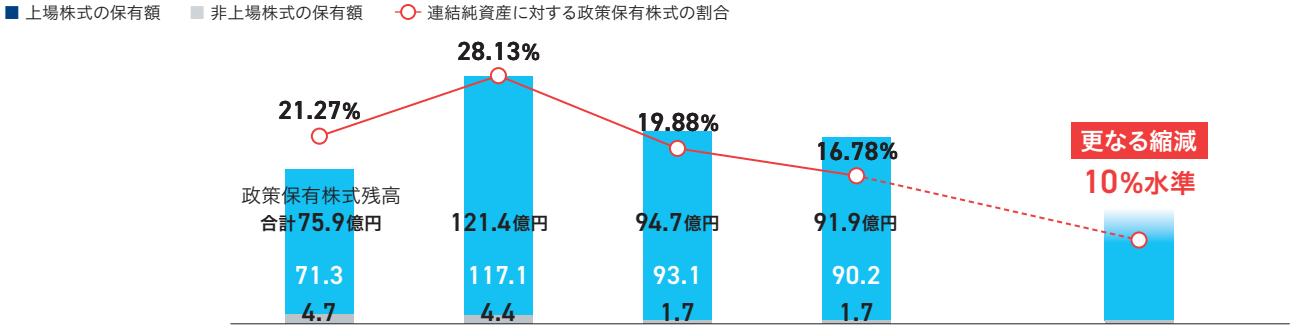
ガバナンス

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

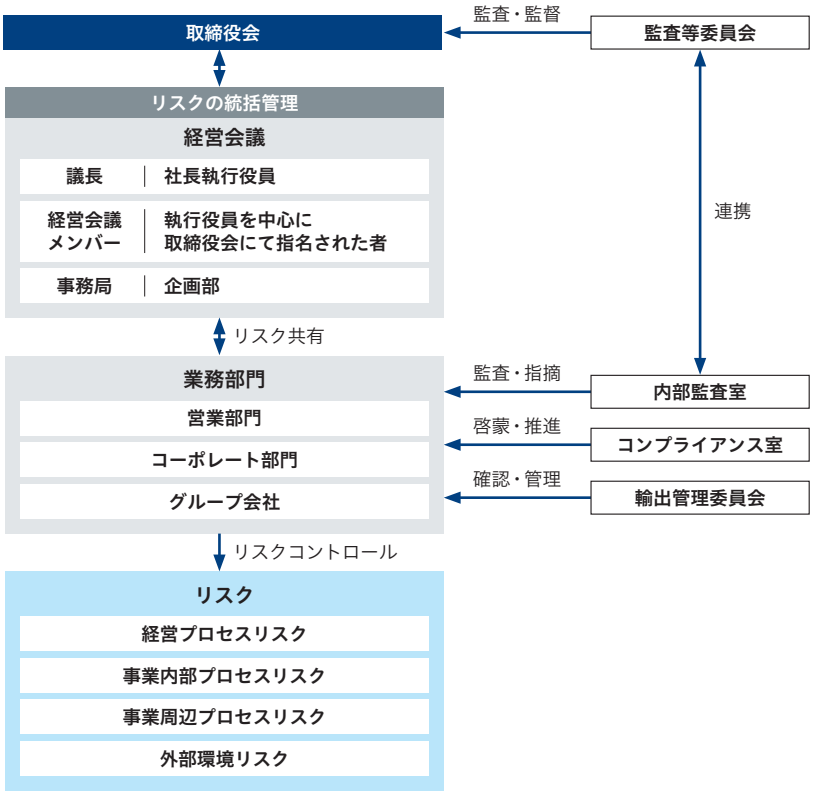
基本的な考え方

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

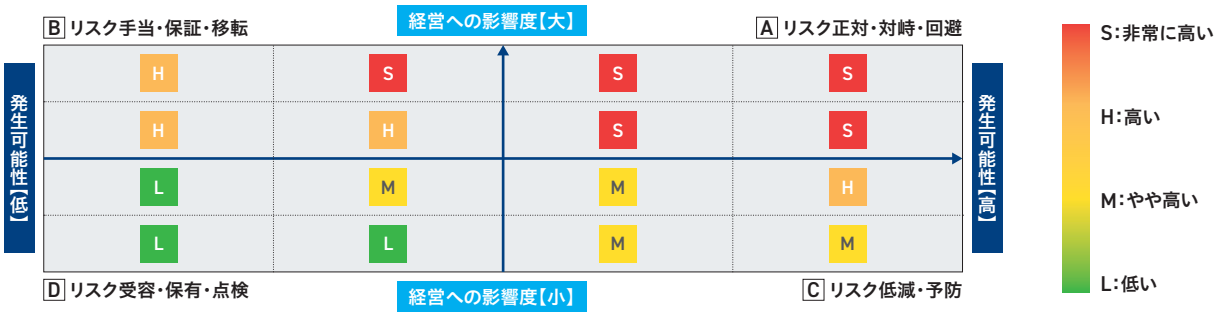
多くのステークホルダーとの関わりを基盤に事業を推進する企業体として、当社グループは情報セキュリティの重要性を認識し、解決すべきマテリアリティの一つとして掲げております。当社の保有する情報資産の保護を目的に「情報セキュリティの基本方針」を定め、その正確かつ安全な取り扱いの体制を構築しています。

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

11年間の要約財務データ

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
経営成績(百万円)				
売上高合計※1	127,101	150,742	165,585	157,145
売上総利益	12,614	14,655	14,588	14,035
営業利益	2,174	3,046	2,598	2,118
EBITDA	2,646	3,666	3,287	2,763
経常利益	2,426	3,390	2,877	2,418
当期純利益	1,750	2,140	1,655	1,587
財務状況(百万円)				
資産合計	89,427	118,254	98,470	85,742
負債合計	62,941	89,613	69,481	56,675
純資産合計	26,486	28,641	28,988	29,066
キャッシュ・フロー(百万円)				
営業活動によるキャッシュ・フロー	935	3,566	1,339	△734
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,823	△1,262	126	△1,127
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,393	△1,465	△1,706	△559
現金および現金同等物期末残高	13,159	14,157	14,096	11,506
フリーキャッシュ・フロー※4	△888	2,304	1,465	△1,861
設備投資額(投資CF内の有形無形固定資産取得額)	△876	△1,726	△585	△427
減価償却費	415	420	444	422
一株当たり指標(円)※2				
一株当たり当期純利益	8.55	10.75	42.79	41.83
一株当たり年間配当金※5	15	18.33	18.33	15
一株当たり純資産	648.12	722.02	748.44	748.78
財務指標				
営業利益率(%)※1	1.71	2.02	1.56	1.34
EBITDAマージン(%)※1	2.08	2.43	1.98	1.75
当期純利益率(%)※1	1.38	1.42	0.99	1.00
ROA(%)	2.1	2.1	1.5	1.7
ROE(%)	6.6	7.9	5.9	5.6
総資産回転率(回)	1.52	1.45	1.52	1.70
財務レバレッジ(倍)	3.43	4.18	3.45	3.00
D/Eレシオ(倍)	0.34	0.31	0.31	0.32
自己資本比率(%)	29.2	23.8	28.9	33.2
インタレストカバレッジ・レシオ(倍)	19.83	29.06	24.00	17.88
配当性向・総還元性向(%)※5	34.5	33.5	42.8	35.9
その他情報				
期末従業員数(人)	762	836	896	958
連結子会社数(社)	14	16	16	15
持分法適用会社数(社)	4	4	4	4
期末発行済株式数(期末自己株式数を除く)(株)※2	40,310,565	39,105,336	37,954,560	38,016,039
非財務指標				
Scope1,2,3 CO_2排出量取扱高原単位(kg/百万円)※6				
Scope1,2,3 CO_2排出量売上高原単位(kg/百万円)※6				
グリーンイノベーション取扱高構成比(連結)(%)				
女性管理職比率(%)				3.7
有給休暇取得率(%)				46.9

※1 2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」等を適用しているため、2020年度とは基準の異なる数値となります。
※2 2025年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しており、過去の数値については当該株式分割を反映した調整後の数値を記載しています。
※3 フリーキャッシュ・フローは営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したものです。
※4 2023年度より配当方針を配当性向から総還元性向へ変更しております。

2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
140,677	136,273	85,307	93,311	86,785	93,734	**108,485**
14,906	14,672	18,026	19,941	22,658	25,261	**28,426**
2,809	2,581	3,824	4,636	5,580	6,487	**8,031**
3,574	3,185	4,407	5,225	6,261	7,316	**8,878**
3,122	2,906	3,879	6,286	6,255	8,299	**9,036**
△1,262	2,721	2,246	5,001	4,489	7,799	**7,507**
92,668	97,458	104,865	79,990	118,543	129,533	**197,520**
66,757	67,568	73,764	44,254	75,362	81,865	**142,736**
25,911	29,889	31,101	35,736	43,180	47,667	**54,784**
3,400	4,137	4,971	△731	2,541	8,074	**5,426**
△299	△1,566	1,125	△1,068	△88	812	**△19,148**
△1,211	△1,903	△3,304	△4,816	△3,462	△2,916	**15,434**
13,346	14,035	17,000	10,653	10,428	16,775	**18,968**
3,101	2,571	6,096	△1,799	2,453	8,886	**△13,722**
△448	△614	△525	△2,441	△646	△710	**△1,153**
544	365	437	491	580	724	**729**
△33.58	73.96	62.28	138.60	124.15	216.56	**208.44**
15	15	21.66	30	50	73.33	**81.66**
686.04	788.35	838.86	969.07	1,169.14	1,307.05	**1,504.24**
1.99	1.89	4.48	4.96	6.42	6.92	**7.40**
2.54	2.33	5.16	5.59	7.21	7.80	**8.18**
△0.89	1.99	2.63	5.35	5.17	8.32	**6.92**
△1.4	2.9	2.2	5.4	4.5	6.3	**4.6**
△4.7	10.0	7.6	15.4	11.6	17.5	**14.8**
1.57	1.43	0.84	1.00	0.73	0.72	**0.55**
3.64	3.32	3.45	2.27	2.80	2.75	**3.65**
0.35	0.26	0.18	0.06	0.00	0.00	**0.52**
27.2	29.8	28.7	43.7	35.7	36.3	**27.4**
25.36	19.21	50.02	143.91	326.00	1,035.52	**95.61**
–	20.3	34.8	21.6	40.4	33.9	**39.2**
971	969	977	1,012	1,040	1,077	**1,558**
15	16	16	16	17	20	**21**
4	4	4	5	4	5	**5**
36,831,435	36,840,516	35,931,750	36,189,627	36,228,012	36,276,150	**36,312,473**
	2.18	2.39	1.51	9.87	6.97	**6.64**
	4.13	3.76	2.85	23.36	21.60	**18.11**
			54.85	73.06	81.10	**75.69**
4.3	4.3	3.9	5.9	4.9	4.3	**3.5**
49.4	56.4	58.9	67.4	68.9	62.3	**66.6**

※5 GHG排出量捕捉対象は、2020年度から2022年度（Scope1,2）は西華産業本社1社、2023年度以降（Scope1,2,3）は西華産業本社に加え、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社となります。
※6 記載金額は百万円未満を切り捨てて集計表示しております。
※7 2026年度第1四半期連結会計期間において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2025年度に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映させております。

沿革

1947年	10月	旧三菱商事株式会社が1947年7月連合国最高司令官の覚書により解体を命ぜられると同時に、同社の西日本地区機械部門関係者が中核となり門司市（現・北九州市門司区）に資本金195千円にて設立
1947年～1951年		長崎、福岡、広島、大阪、東京および高松に相次いで支店を開設
1954年	10月	ドイツ（デュッセルドルフ）に海外事務所を開設
1961年	10月	株式を東京証券取引所市場第一部に上場（資本金6億円）
1974年	1月	ドイツ（デュッセルドルフ）に現地法人Seika Sangyo GmbHを設立
1981年	4月	本社機構を改革し東京本社、北九州本社の2本社制に移行
1983年	5月	台湾（台北）に海外事務所を開設
1983年	8月	北九州本社業務を東京本社に移管し、北九州本店に北九州管理室を設置
1983年	8月	米国（ロサンゼルス）に海外事務所を開設
1983年	11月	ドイツ（デュッセルドルフ）に現地法人Tsurumi（Europe）GmbHを設立
1990年	12月	本店を北九州市門司区から北九州市小倉北区へ移転
1994年	4月	米国（ロサンゼルス）に現地法人SEIKA MACHINERY, INC.を設立
1994年	8月	大阪支社を北区梅田から北区堂島浜へ移転
2000年	7月	韓国（ソウル）に海外事務所を開設
2001年	8月	本店を北九州市小倉北区から東京都千代田区に移転
2004年	1月	中国（上海）に現地法人西曄貿易（上海）有限公司を設立
2005年	4月	日本ダイヤバルブ株式会社を全発行済株式取得により子会社化
2006年	4月	現地法人SEIKA MACHINERY, INC.の支店を米国（アトランタ）に開設
2006年	9月	日本ダイヤバルブ株式会社が中国（天津）に天津泰雅閥門有限公司を設立
2008年	8月	株式会社テンフィートライト（現・持分法適用関連会社）を設立
2012年	4月	西華デジタルイメージ株式会社を設立
2012年	12月	タイ（バンコク）に現地法人Seika Sangyo（Thailand）Co., Ltd.を設立
2015年	4月	現地法人SEIKA MACHINERY, INC.の支店を米国（サンフランシスコ）に開設
2015年	5月	名南共同エネルギー株式会社（現・持分法適用関連会社）を設立
2016年	3月	敷島機器株式会社の全株式（自己株式を除く）を取得により子会社化
2018年	12月	ベトナム（ホーチミン）に現地法人SEIKA SANGYO（VIETNAM）COMPANY LIMITEDを設立
2020年	10月	セイカダイヤエンジン株式会社を設立
2022年	4月	東京証券取引所プライム市場へ移行
2022年	6月	監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行
2023年	3月	株式会社TVE（現・持分法適用関連会社）の株式を取得
2023年	11月	台湾（台北）に現地法人台湾西華産業股份有限公司を設立
2024年	4月	セイカダイヤエンジン株式会社を通じて株式会社田中造船の株式を取得し孫会社化
2024年	6月	日本フェンオール株式会社（現・持分法適用関連会社）の株式を取得
2025年	12月	旭サナック株式会社を全発行済株式取得により子会社化

会社概要 （2026年3月31日時点）

当社の概況

設立年月日	1947年（昭和22年）10月1日
資本金	67億28百万円
代表者	代表取締役社長　櫻井 昭彦
本社所在地	東京都千代田区
従業員数	1,558名（連結）　359名（単体）

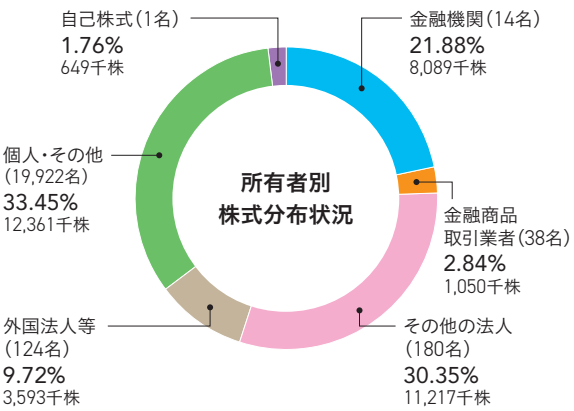
■ WEBサイト
https://seika.com

■ 当社SNS（X）のご紹介
最新のニュースや取り組みをお伝えしています

株式の概況

株式数および株主数

発行可能株式総数	113,117,400株
発行済株式の総数	36,961,950株
株主数	20,279名



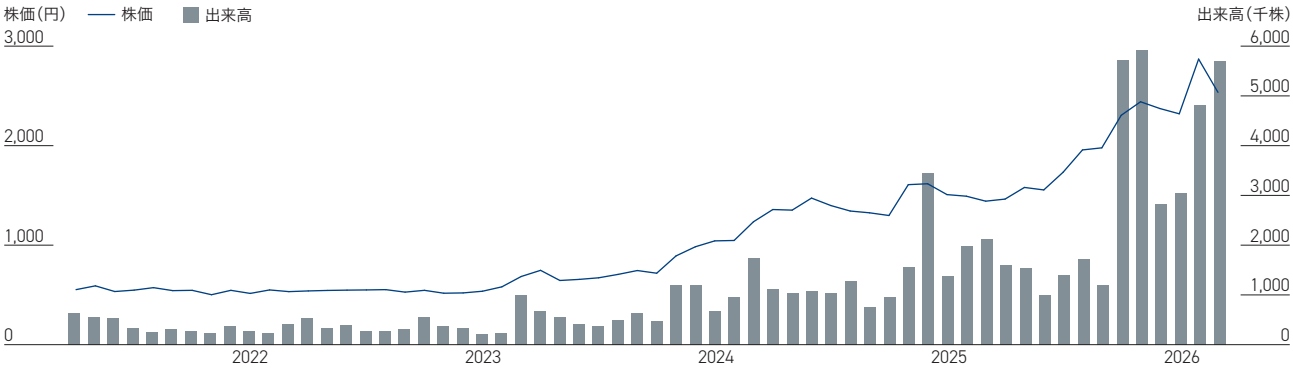
（注）千株未満は切り捨てて表示しております。

大株主の状況

株主名	持株数（千株）	割合（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	4,427	12.19
光通信株式会社	2,674	7.37
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,454	6.76
株式会社UH Partners 2	2,369	6.53
三菱重工業株式会社	1,239	3.41
株式会社鶴見製作所	801	2.21
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG（FE-AC）	724	1.99
太平電業株式会社	702	1.93
日機装株式会社	475	1.31
西華産業従業員持株会	457	1.26

（注）①千株未満は切り捨てて表示しております。
②当社は、自己株式649,477株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。また、持株比率は自己株式を控除して計算しております。なお、当該自己株式には「役員向け株式交付信託」の信託財産として日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）が保有する株式167,196株を含めておりません。

株価の推移



1株当たり配当金（年間）の推移

2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
15円	15円	21.66円	30円	50円	73.33円	81.66円

※2025年10月1日を効力日とした普通株式1株につき3株の割合の株式分割実施に伴い、当該株式分割調整後の配当金額を記載しています。

人を想い、産業をつなぐ

SSC 西華産業株式會社

SEIKA CORPORATION

VEGETABLE OIL INK

FSC ミックス 紙 | 責任ある森林管理を支えています FSC® C022915

UD FONT