



INTEGRATED REPORT 2025

西華産業 統合報告書 2025

持続可能な社会の実現に貢献

西華産業のパーパス(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
長期経営ビジョン「VIORB 2030」

社是を具現化し続けるために目指す姿を定義

受け継がれてきた西華産業のDNA

社是

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

ポリシー

グループポリシー
Group Policy

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
Code of Conduct

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
Group Mission

グループ全体で豊かな社会を実現します。

西華産業の価値観	1
目次	2
At a Glance	3

価値創造プロセス

トップメッセージ	5
価値創造の歩み	11
価値創造プロセス	13
強みとバリューチェーン	15
サステナビリティマネジメント&マテリアリティ	17
長期経営ビジョン／中期経営計画	19
管理管掌役員メッセージ	21
財務・非財務ハイライト	23

西華産業の事業戦略

特集：原子力関連事業	25
企画管掌役員メッセージ	27
特集：グループ会社の戦略	29
グループ社員座談会	33
営業本部長メッセージ	37
セグメント別戦略	
エネルギー事業	39
産業機械事業	43
プロダクト事業	47

編集方針

当レポートは、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。当レポート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。

POINT

- 1. 投資家様からご関心を頂くことが多い原子力関連事業とグループ会社に関する特集ページを作成しました。
- 2. 従業員座談会はグループを横断して参加者を募り、各社の取り組みや方針、グループ間の連携などについて議論しました。

ESG戦略

人材戦略	51
人権の尊重	58
サプライチェーンマネジメント	59
社会貢献活動	60
環境	61
役員一覧	63
社外取締役座談会	65
コーポレートガバナンス	69
コンプライアンス	76
リスクマネジメント	77

データセクション

11年間の要約財務データ	79
会社概要	81

特集1 原子力関連事業

2023年度より開始した原子力関連事業について、事業の概要、外部環境、現場で働く社員の声などを掲載しています。



特集2 グループ会社の戦略

プロダクト事業に属する主要グループ会社のトップメッセージ、業績データ、将来の目指す姿とそれに向けた戦略などを掲載しています。



報告対象期間

2024年度（2024年4月1日～2025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2025年4月1日以降の情報も記載しています。

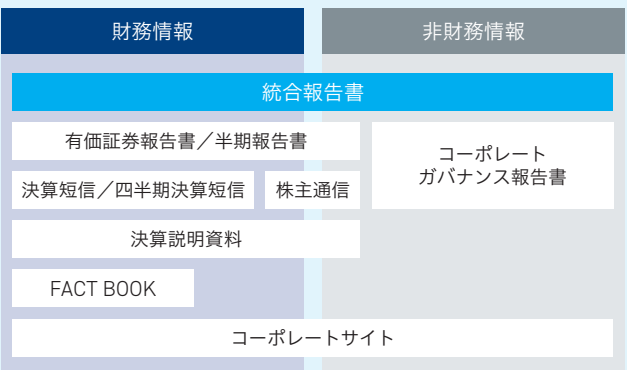
報告範囲

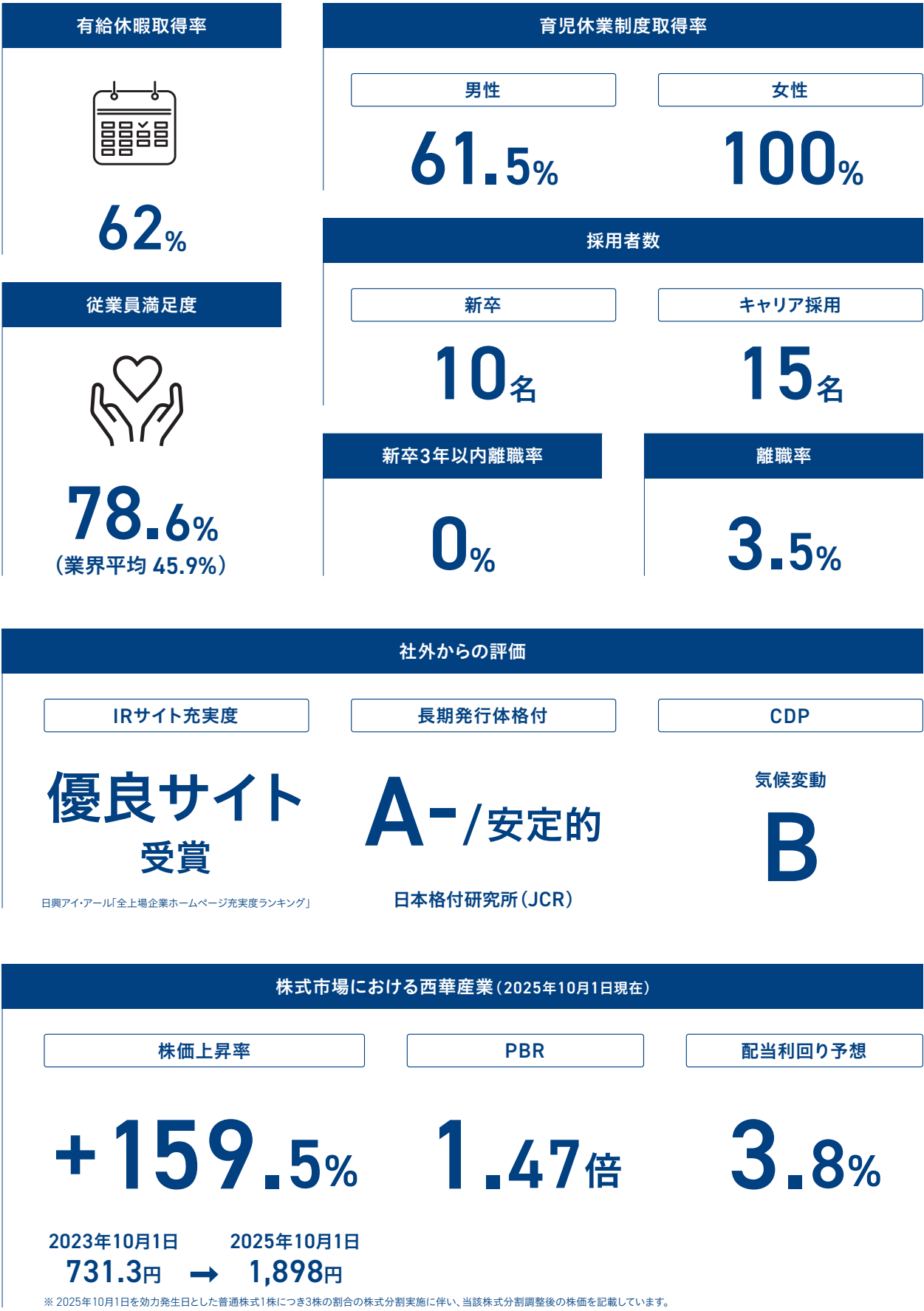
西華産業株式会社およびグループ会社を報告範囲としています。報告範囲が異なる事項については、対象となる報告範囲を明記しています。

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し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。

ツールマップ





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

機械総合商社トップを目指し、 更なる事業成長に向け 新たな壁に立ち向かう

企業価値向上へのコミットメント

株価50%アップ、 時価総額1,000億円を目指したい

当社の株価は8月7日に6,130円と上場来高値を更新し、PBR1.56倍に達するなど高いレベルで推移しています。PBRから計算した理論株価と比べ現状は割高との声があることも承知していますが、私としては、近年の実績に基づき当社の収益力・成長力が市場で正当に評価されつつあり、株価に一定程度織り込まれた状況にあると捉えています。

プライム上場企業としては、日々の株価の動きに一喜一憂することなく、まずは長期経営ビジョン、中期経営計画で掲げる目標の達成に注力し、獲得した果実をステークホルダーの皆様に享受して頂くことが肝要であり、このストーリーを実現・継続していくことが市場の更なる評価、新たな株主獲得につながっていくものと考えています。

ただ足元では、TOPIX構成銘柄見直しへの対応として、必ず残留を果たすために、今後もIR活動を含め考えられる取り組みはすべて実行し、流動性の維持と株価上昇につなげていかなければなりません。個人的な想いとしては、現在の株価から50%アップ、時価総額1,000億円のレベルを目指したいと考えています。

エネルギー事業・プロダクト事業で 大幅な収益力向上を実現

当社の連結業績は、3年連続で目標を上振れて着地するなど安定的に拡大しており、確実に稼ぐ力が備わってきたと実感しています。セグメント別に見ると、エネル

ギー事業では三菱重工代理店地位の向上、原子力事業の代理店業務開始、持分法適用関連会社化したTVEや日本フェンオールとの営業シナジーなどにより収益力が大幅に向上、プロダクト事業では中核となる関連会社の業績が好調に推移したことなどから、エネルギー事業とならぶ収益の柱へと成長しました。産業機械事業についても、中期経営計画「VIORB2030 Phase1」で戦略として掲げた省エネ・省人化対応の成果が表れつつあり、前期末での契約残高が前期比90億円増加しました。他の2セグメントと比較しても大幅に増加していることから、今後の連結業績への貢献が期待できる状況となっています。

投資家目線を踏まえ開示情報を拡充

2023年3月に東証から「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請があった当時、当社はPBRや株価など会社として基本的なことも意識できていない状況でした。その意味では、株式市場との関係や財務戦略など会社運営の基礎を考える機会を与えて頂いたと考えています。要請を受け社内で熟考した結果、11月には当社の対応について開示し、具体的な取り組みに着手しました。

当社が開示内容に沿い様々な施策を進める中、他企業による取り組みについて「投資者の好評価の事例」および「投資者の目線とギャップのある事例」が東証から公表されました。これらを踏まえ、当社の取り組みについて点検を行った結果、当社は最低レベルではありませんが、例えば「目指すべきバランスシートやキャピ



「タラアロケーション方針が十分に検討されていない」、「対話の実施状況の開示が具体性に欠けている」などの改善点を洗い出し、2025年3月期決算説明資料では「長期経営ビジョンにおけるキャッシュアロケーション」、「次期中計におけるキャッシュインおよびキャッシュアウトの方針」、さらに「株主・投資家との対話から得られた関心事項」としてIRの活動状況、TOPIX残留に向けた取り組みなどの項目を加え、より解像度を上げた説明とさせて頂きました。今後も真摯でより詳しく、更に踏み込んでご説明ができるように努めていきたいと考えています。

TOPIX構成銘柄への残留を目指して

国内では多くのパッシブファンドがTOPIXに連動する形で運用されており、仮にTOPIX銘柄から外れるようなことがあればパッシブ流入金額75億円が剥がれ落ち、株価の下支えを失うことを意味します。2022年にプライム市場を選択した当社としては、到底許されることではありません。

TOPIX銘柄の見直しは、第1段階が2025年1月に完了し、第2段階へと移行しています。第2段階では、具体的な指標が「年間売買代金回転率」と「浮動株時価総額の累積比率」であることを踏まえ、①浮動株比率向上に向けて個人株主数と海外機関投資家数の増加に取り組むためIR活動を強化する、②売買代金を現状の月平均40億円から100億円規模に拡大させるため、流動性向上に向け投資家の投資対象銘柄となるよう時価総額アップを図る、③成長戦略の策定においては確実性を重視するとともに、過度なリスク回避志向に陥ることなく高い目標を掲げて社内外に報知する——などの取り組みを進めています。

浮動株比率向上に向けては、取引金融機関における

政策保有株式見直しの意向を確認したことから、昨年末には当該機関が保有する当社株式62万株について売出しを実施し、浮動株比率を改善することができました。TOPIX残留銘柄として安全圏に入りつつあり、まずは株主の皆様へ安心頂いたのではないかと思います。最終的には基準日となる2026年8月の株価において浮動株時価総額が判定されることになるので、更なる株主数の拡大、株価の上昇に向け説明会など様々な機会を通じてIR活動を継続する必要があると考えています。

機関投資家面談から得られた示唆を経営戦略に反映

業績の拡大、株価の上昇に伴い、海外の著名ファンドを含め機関投資家との面談も増加しています。2025年3月期は88件の個別面談を実施し、成長戦略、情報開示の在り方などをテーマに率直なご意見を伺うとともに当社としての考えをご説明するなど双方向で対話を進めてきました。頂いたコメントについては、取締役会や経営会議でタイムリーに情報を共有し、早期に経営戦略に反映していくよう取り組んでいます。

一例として、「業績見通しがコンサバすぎて修正頻度も高く、面白味がない。しっかりとした経営の意思に基づき業績見通しを発表すべきである」とのご指摘を受けた際には、従来の現場数字の積上げによる予算作成から転換を図り、過去のトレンド分析とアルゴリズムに基づき経営の意思を織込んだ業績見通しを発表する形に変更しました。結果として予想数値については実績との差異が縮小し、信頼性も高まったと感じています。今後も社外の専門家と積極的に対話を継続し、ご意見・ご指摘を大切にしていきたいと考えています。

価値創造プロセス	西華産業の事業戦略	ESG戦略	データセクション
----------	-----------	-------	----------

個人投資家向け説明会の開催、メディア露出で知名度アップ

個人投資家向けIRにも力を入れており、説明会も私自身が全国の会場に赴いてご説明させて頂いています。個人投資家の皆様は個人のお金を運用しているわけで、こちらの説明を真剣な眼差しで聞いてくださいます。また、「社長に直接聞くことができて安心した」など温かい言葉を掛けて頂くこともあり、大変有難く感じ、常

に丁寧な説明を心掛けています。

説明会の開催に加え、羽田空港はじめ主要空港での広告掲出、さらにラジオ、新聞など各種メディアに取り上げて頂く機会が増え、西華産業の認知度も2年前に比べてかなり高まってきました。また日経電子版タイアップ広告企画『桐谷流投資術 初めて購入した株は西華産業』は、個人株主拡大に向けて極めて有効だったと感じています。

西華産業が長期的に目指す姿と現在地

目指すは機械総合商社のトップ企業

社長就任以来、「威風堂々とした一流企業を目指したい」という思いに些かの変化ありません。しかし、社員がモチベーション高く前へ進むための指針は具体的でわかりやすい表現であるべきと考え、今年4月、全社員に向けた事業年度開始の挨拶では「大手総合商社の次に位置する機械総合商社のトップを目指す」と宣言しました。

当社の現在地は、目指す姿に到達するための挑戦権を獲得し、ようやく一つ上のステージへと到達した段階であり、目前に行く手を遮る新たな高い障壁を見上げている状況といえるでしょうか。挑戦権を得ることができた喜びを感じつつ、高いハードルに果敢に立ち向かい、規模・品格ともプライム市場に相応しい一流企業を目指していきたいと考えています。

長期経営ビジョン、中期経営計画の数値目標をアップデート

2024年3月期、2025年3月期の実績が中期経営計

画「VIORB2030 Phase1」および長期経営ビジョン「VIORB 2030」の到達目標を前倒しで達成したことから、更なる成長を目指し、これらの目標値を上方修正しました。2031年3月期には営業利益120億円と、2025年3月期時点の約2倍に拡大するという野心的な目標を掲げており、社員に対しては足元の目標をクリアしたことで安心して気を抜くことなく、真の目的である「持続的成長」と「中長期的な企業価値向上」に向け、不断の努力を重ねてほしいと要望しています。

長期経営ビジョンで掲げる120億円という目標達成に向け、中期経営計画「VIORB2030 Phase1」で進めてきたオーガニック事業投資（既存事業の収益基盤強化への投資）とともに、ノン・オーガニック事業投資（新たな収益基盤の構築や事業の形成を目的とする投資）にも取り組んでいきます。これらの戦略的成長投資は全く知見や経験のない飛び地ではなく、あくまで既存市場に隣接する領域を想定しています。

業容拡大とグループシナジーの最大化

グループガバナンスの高度化に向けて

事業拡大に伴いグループ会社数も増加し、連結業績への寄与も大きくなってきました。当然ながら今日の業態・規模に見合ったグループガバナンス体制の高度化が喫緊の課題になっていると認識しています。

ガバナンス強化の一環として、2024年度から管理体制を一新し、すべての会社をエネルギー・産業機械・プ

ログクトのいずれかのセグメントに帰属させる形に移行しました。以前は親会社（単体）・子会社という枠で管理していたためセグメントを通じて物事を見るという発想がありませんでしたが、体制変更により営業本部もセグメント単位で物事を考えるようになり、情報の共有化や新規商材の拡販も進みつつあります。今後、様々な成果が顕在化してくることを期待しています。

事業投資プロセスの管理フレームを確立

投資後のグループ会社管理については、中期経営計画で事業投資を最重要戦略に据えていることもあり、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、新たに事業投資プロセスの管理フレームを確立しました。「検討➡意思決定➡フォロー」の流れに沿い、検討段階では経営戦略との整合性、テーマの明確化や投資計画条件の妥当性確認を、意思決定段階ではリターン水準の妥当性、ダウンサイドシナリオ・ESGリスク・重要リスク対応の分析を、そして実行後のフォローでは6か月レビューと定期モニタリングで計画条件の差異や経営資源投入状況の確認を行うなど、ポイントを明確にすることで投資規律の徹底を図ります。

さらに投資後のフォロー段階では、いわゆるネガティブモニタリングにとどまらずポジティブモニタリングを重視し、「もっと投資することで価値を最大化できる

なら、より積極的に踏み込む」という目線で事後的な経営価値の拡大策についても検討することとしました。例えば、エネルギー事業に属するTVEや日本フェンオールについては一昨年・昨年と株式の追加取得を実施し、持分法利益以上に営業シナジーが出ています。他セグメントを含め、こうした事例を参考にオーガニック事業投資が加速的に進むことを期待しています。

今後は、この管理フレームに沿い、グループ会社から出てくる投資案件についてもチェックをかけ、投資を実行していくことになります。またフレームを①投資規律の徹底（失敗案件を含む情報の蓄積）②グループ経営可視化の促進（グループ経営強化）③経営資源の強化（資源の最適化）④成長戦略のモニタリング——などに活用することも検討しています。グループポリシー、グループ行動規範、グループミッションも制定しており、これらを粘り強く報知・啓蒙していくことで全グループへの周知徹底、浸透を図ります。

事業投資における管理フレーム

STEP I：投資の検討		STEP II：投資の意思決定	
検討機関	営業本部各部長、企画部長等を核とした検討委員会	経営会議または取締役会	
審議の ポイント	① 経営戦略や中期経営計画との適合性	① リターン水準の妥当性確認	
	② 投資テーマの明確化	② ダウンサイドシナリオの分析	
	③ 投資計画条件の妥当性確認	③ ESGリスク・重要リスク対応策の分析	
	④ 当社の機能と必要な経営資源の確認	④ ガバナンス体制の立案	
	⑤ 投資リターン水準の確認	⑤ モニタリング体制の立案、KPIの設定	
	⑥ ESGリスク評価、重要リスク対応方針の検討	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か月レビュー		定期モニタリング	
検討機関	業務審査部	事業統括部・経営会議	
フォローの ポイント	① 投資計画条件の差異確認	① 経営状況の把握・評価	
	② 経営資源投入状況確認	② 経営価値の拡大策の検討	
	③ KPIの状況確認	③ 成長余地の乏しい事業からの撤退促進	

事業投資後6か月レビュー結果の総括

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	6か月レビュー結果総括
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。	投資回収は、承認時の想定より前倒しに為される見込みであり、順調に推移しているものと考えられる。
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る両者の販売シナジー創出により、企業価値向上を図る。	同社のステークホルダーミーティングに参画、経営状況を確認の上で協業を推進しており、順調に推移しているものと考えられる。
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。	同社のエンジン事業とのシナジーの創出効果が出ており、想定年数での投資回収可能と見込まれ、順調に推移していると考えられる。
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確立の構築と収益力向上を図る。	業務提携において特段支障が生じておらず、順調に推移しているものと考えられる。
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を確実に達成せしめる。	SSP事業に関するコラボレーションに着手しており、今後の営業拡販が予定されている。
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。	顧客管理システムの開発が進んでいること等を総合的に判断し、順調に推移しているものと考えられる。

人材に関する取り組み

財務的企業価値とともに社員から見た
企業価値の向上を目指す

当社では社員を最も重要な経営資源と捉え、人材価値を最大に引き出すことで会社の持続的な成長と企業価値向上につなげていきたいと考えています。事業を担う人材を確保・育成するための人的資本投資も積極的に実行しており、2025年度は8,000万円と、前年度の5,000万円から予算を大幅に積み増しました。結果を出すまでには時間がかかりますが、当社としてはグループの将来を見据え我慢強く取り組んでいます。ただし投資である以上、今後は投資対効果の検証を行う必要もあると考えています。

また経営者として、財務的な企業価値のみならず、「社員にとっての企業価値とは何か」を常に考え、「人生を捧げることが自らの幸福につながる会社」を実現させなければなりません。特に採用時には、一人の人生を保証す

るという責任の重さを痛感すると同時に、当社の理念を理解しともにゴールを目指す一生の仲間を探しています。

次世代経営人材の育成

次世代経営人材育成については、喫緊の課題と認識しています。

西華産業の持続的な成長には、トレーディングにとどまらず、メーカーを傘下に持つなど事業の多様化が必要と考えます。そのためメーカー経営、生産・品質管理など多様な視点・経験・ノウハウを持つ経営人材の確保・育成が必要です。特に事業が成長している時に適材適所で多様な人材を配置できなければ、投資できる案件も限られ、事業の多様化が抑制されることになります。これは2030年以降、創業100年に向けてネックとなるので、急がなければならないと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

今後も引き続き持続的成長と企業価値向上に向け、長期経営ビジョンに基づく施策に積極的に取り組んでまいります。先ほども申し上げましたとおり、西華産業はようやく一流企業への挑戦権を得たばかりの会社です。ゴールに至る道程は険しく、これまで以上に高

いハードルを乗り越えていかなければなりません。皆様のご指導を受けながら結果を出していきたいと考えております。目標達成に向け社員一丸となり奮闘努力してまいりますので、引き続き、ご支援をお願い申し上げます。



価値創造の歩み

西華産業は、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。

発足

1947年、戦後の財閥解体をきっかけに三大貿易港の一つであった門司に設立。九州地区での炭車販売から事業を開始した。戦時中の発電設備の酷使から電力不足を見越し、電力エネルギー産業にも進出。当社にとって創業来の基幹事業として、迅速に拠点整備し、着実に取引実績を積み重ねることで高い信用を獲得。ひいては現在における火力発電事業の一次代理店への選任、原子力発電関連設備代理店事業の開始にもつながっている。



西華産業発足時の基礎を築いた炭車

苦難

設立から7年後の1954年、現在の三菱商事の発足後まもなく、三菱造船から同社を総代理店とする方針が打ち出された。それまで当社の活動は三菱重工の前身である三菱造船の製品販売が大部分を占めていたため、この決定は衝撃的なものだったが、従来の働きぶりへの三菱重工からの評価もあり、二次代理店として活動を行うことで三菱商事の了承も得られ、商権剥奪の危機を逃れた。当時から築き上げた強固な信頼関係は、今なお揺るぎないものとなっている。



三菱重工長崎造船所入口に記念展示されている6,000kW背圧タービン

開拓

バブル崩壊後の厳しい経済環境下ではあったものの、電力、造船、石油精製、環境関連など落ち込みの少ない分野に対する積極的かつ効率的な営業活動を展開し、業績を維持した。さらには、積極的な海外市場への進出や新製品開拓、十分なシナジーが期待できる子会社の買収等、多方面に事業領域を拡大し、現在にも続く経営基盤の強化や長期安定的な成長戦略の足がかりを築いた。



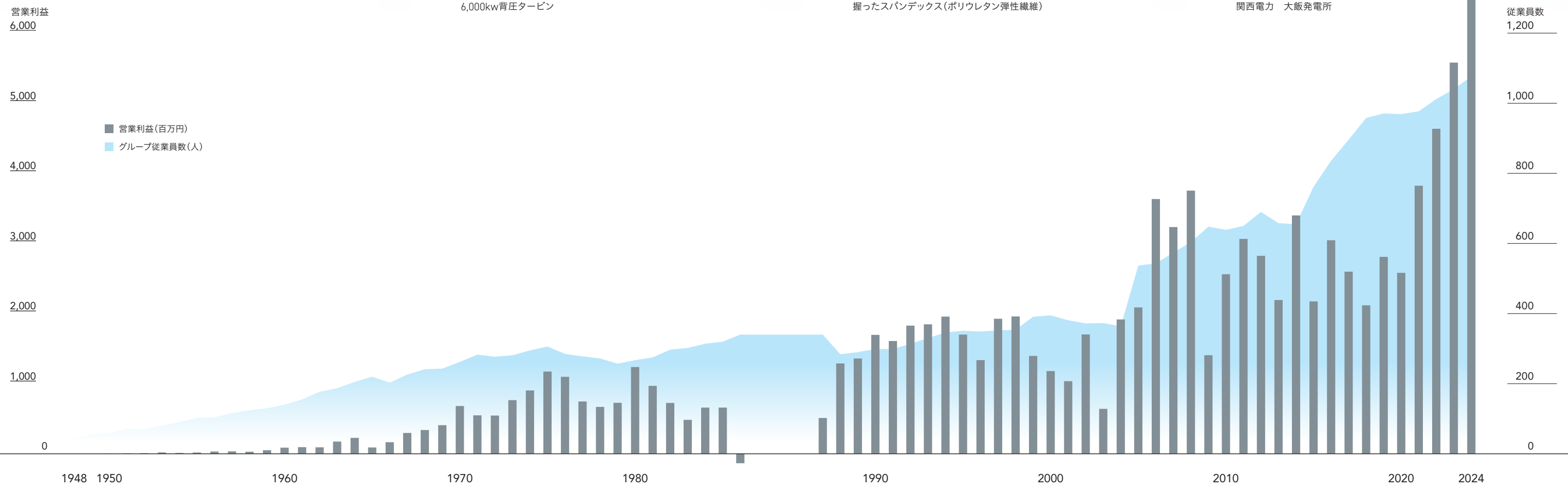
海外市場の開拓において、当時中国ビジネス成功の鍵を握ったスパンデックス（ポリウレタン弾性繊維）

現在

市場開拓や既存事業の深耕を進め、現在では国内外137拠点を有するグループ企業へと成長。2023年からは基幹事業に原子力関連事業が加わり、ビジネスボリュームが着実に拡大している。商社として時代の変動に柔軟に対応しながら、既存事業の更なる強化、営業スタイル・ビジネス環境の変化への適応、補完的なM&Aなどの取り組みを推進し、サステナブルな企業価値向上を続けることで「威風堂々とした一流企業」へのステップアップを目指す。



原子力発電設備代理店事業担当エリアの関西電力 大飯発電所



価値創造プロセス



強みとバリューチェーン

当社は様々な分野に事業領域を拡大しながらお客様のニーズに応えてきました。78年で築いたビジネスノウハウやバリューチェーン、そして取引先との関係を大切にしながら、時代の変化を的確に捉えて社会に価値を提供し、自らの持続的な成長にもつなげています。

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

西華産業グループが取り扱う製品は、発電関連設備をはじめとして、防災・保安設備や建築工事にて使用される水中ポンプなど、社会インフラを支える設備が多くを占めます。これらの製品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

長年にわたり「三菱重工の代理店」として事業運営を続けてきたことで培われた信用力は、他社が取って代わることでない当社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

西華産業グループは、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」を持っています。数多くの商材・商権を持ちながらも、各メーカー様との関係性を重視し、一緒に成長していく「縁」となるように心に刻みながら営業活動をしています。

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



エネルギー事業

- 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

メーカー

三菱重工

販売・保守

当社

発電所

折衝・調整

折衝・調整

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

58

(自家発電設備除く)

原子力発電ユニット数

12

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



エネルギー事業



産業機械事業



プロダクト事業

- 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

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 600 社

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



産業機械事業



プロダクト事業

- 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

（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）

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

機器総合サービス事業ではメンテナンスの体制を整備し、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行っています。複雑な装置や海外製品も当社が窓口を行うことで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。

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。

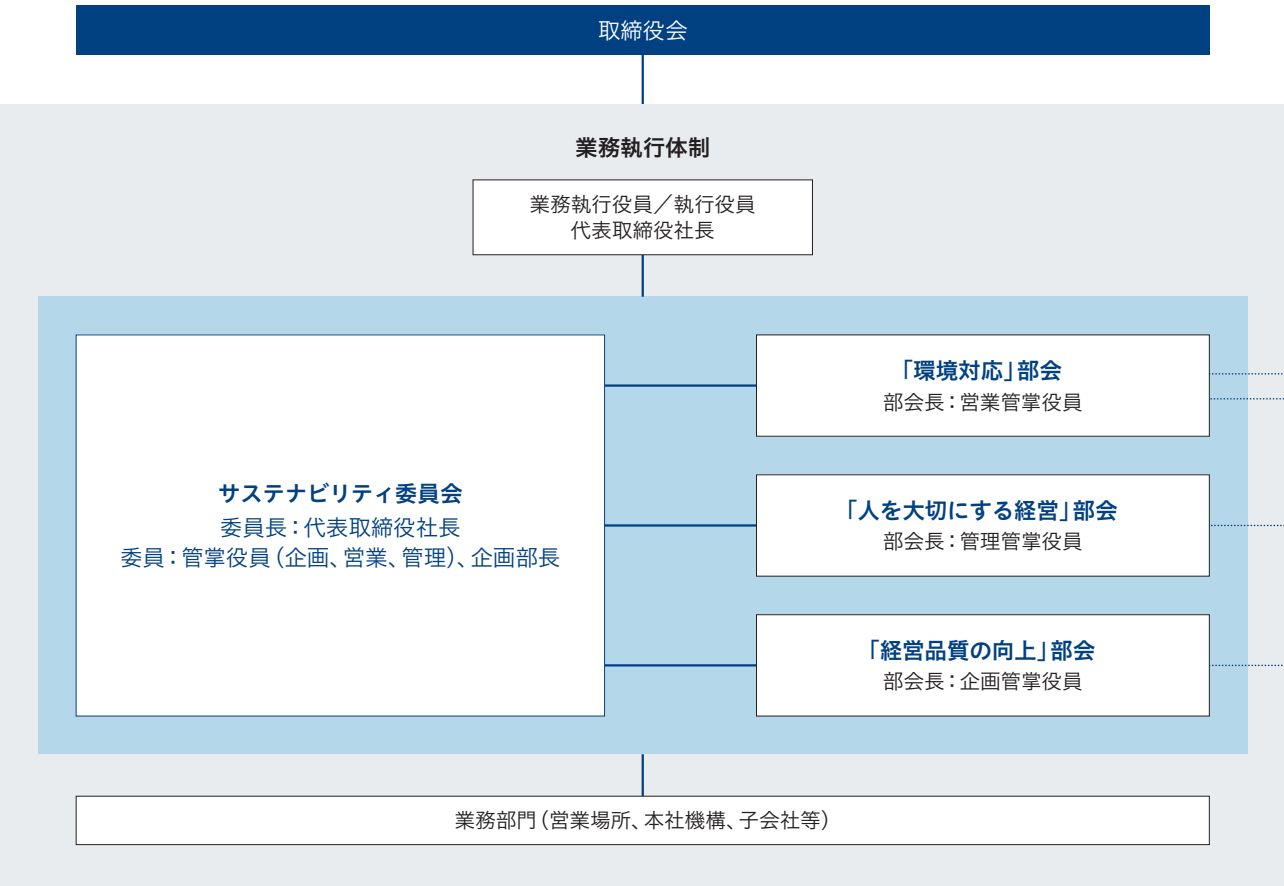
サステナビリティ基本方針

～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。

サステナビリティ推進体制図（2025年3月31日現在）



マテリアリティ特定プロセス



マテリアリティ テーマ	重要課題	2024年度 取り組み実績	2025年度以降の取り組み（目指す姿）	関係する SDGs
1 次世代へつなぐ 地球環境への貢献	- クリーンエネルギーの拡大 - 火力発電の脱炭素化 - TCFD提言に沿った対応	- 三菱原子カ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、CO2排出削減への取り組み	- 三菱原子カビジネスの安定運営（継続） - 既設火力への脱炭素化提案と具体化（アンモニア／水素混焼改造、CCUS等） - 太陽光パネルならびに小水力発電設備の販売普及 - バイオマスペレットの輸入および普及促進による、産業界の脱化石燃料とCO2排出削減への取り組み - KPI:2025年度バイオマスペレット導入や混焼、CO2液化装置拡販、CCUS等によるCO2削減量約-1,200t以上 - グリーンイノベーション関連商品の拡販 - KPI:グリーンイノベーション取扱高2,500億円	7 気候変動に具体的な対策を 13 気候変動に具体的な対策を 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう
2 産業の持続的 成長への貢献	- 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	- UTドローンを活用したスマート保全の推進を継続 - 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 - DXによる業務効率化、高度化の推進による収益機会の創出	- ドローンを活用したDXスマート保全の更なる推進、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	
3 ステークホルダー との共存・共栄	- 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	- 新人事制度の評価適正化 - 人材育成プログラムの拡充 - 福利厚生 ① 従業員持株会奨励金を20%に増加 ② 採用競争力強化・エンゲージメント向上の一環で「はたらくエール2025」認定取得 ③ 法人向け健康支援サービスの導入 ④ オフィス向け軽食提供サービスの導入 ⑤ 福利厚生アウトソーシングサービスの一部拡充 ⑥ 出産祝金の増額 - ダイバーシティの推進 ① 女性幹部候補育成プロジェクト（WEP）参加者モニタリング ② 海外現地法人社員向けの研修実施 ③ 障がい者雇用への取り組み - 各種ボランティア、地域共生活動等への参加	- 新人事制度の適正運用の強化 - KPI:評価制度に関する社員満足度20%向上 - 事業戦略を下支えする人材の採用 - KPI:新卒・キャリア入社社員の5年後定着率90%以上 - 健康経営の推進 - KPI:健康経営優良法人の認定取得 - 人材育成プログラムの実施と受講状況モニタリング - KPI:教育・研修に関する社員満足度20%向上 - 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） - KPI:法定雇用率の充足[2025年度:10/10人(雇用人数/法定雇用障がい者数)] - 本社事務所の大規模リニューアルおよび各支店の職場環境の点検と改善 - 大規模災害時対応も考慮した本社電話システムの更新と導入効果検証	5 働きがい、働きかた、働きやすさ 8 働きがい、働きかた、働きやすさ 17 パートナリシップで目標を達成しよう
4 透明性の高い ガバナンスの実践	- 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	- 日本格付研究所による信用格付「A-(安定的)」取得 - コンプライアンス強化に向けた体制整備や啓蒙活動 - 情報セキュリティガバナンスの強化と、社員のセキュリティ意識向上の推進 - パートナーシップ構築宣言の枠組み参加 - 気候変動に関する取り組み ① CDPスコア「B」取得 ② TCFD提言への賛同およびTCFDコンソーシアムに参画	- 日本格付研究所による信用格付の維持 - コンプライアンス強化に向けた体制整備の啓蒙活動の継続 - 西華産業グループの「人権方針」および「調達方針」の策定 - リスクマネジメント体制の強化 - 情報セキュリティガバナンスの強化を含むクライシスマネジメント、BCPの体制構築に着手 - 気候変動に関する取り組みの継続 - KPI:CDPのBレンジ(B-、B)維持	

長期経営ビジョン／中期経営計画

長期経営ビジョン「VIORB 2030」とその前半部を担う中期経営計画「VIORB2030 Phase1」について、以下の戦略と施策によって最終年度目標の達成を目指します。

長期経営ビジョン「VIORB 2030」 2023 - 2030年度

パーパス 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

中期経営計画「VIORB2030 Phase1」 2023-2026年度

2023年度実績

売上高	867.8 億円
営業利益	55.8 億円
経常利益	62.5 億円

2024年度実績

売上高	937.3 億円
営業利益	64.8 億円
経常利益	82.9 億円

中期経営計画 最終年度目標

		修正後
売上高	1,100 億円	1,200 億円
営業利益	52 億円	70 億円
経常利益	52 億円	76 億円

長期経営ビジョン 最終年度目標

		修正後
売上高	1,300 億円	1,800 億円
営業利益	65 億円	120 億円
経常利益	72 億円	125 億円

▶ 成長戦略

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
事業 ポートフォリオ 再構築	成長性を見極めによる選択と集中、 資産の入れ替え
人事戦略	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

▶ 主要施策

事業	- 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 - 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 100億円規模の事業投資による新たな収益基盤の獲得 - 営業本部主導による海外拠点との事業連携強化
コーポレート	- 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

▶ 2024年度の進捗

エネルギー事業においては三菱重工業の火力・原子力事業の一次代理店となったことによる基礎収益力の向上が更に進捗し、火力発電所向け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連結子会社各社の業績が堅調に推移したことなどにより、2024年度の業績は前年度比で大きく進捗し、中期経営計画の最終目標を前倒しで達成しました。そのため、今後の更なる事業拡大と成長を目指し、長期経営ビジョンならびに中期経営計画の最終年度目標を上方修正しました。中期経営計画の基本方針を引き続きベースとしながら、現在の事業環境を踏まえた右図の追加施策により成長を加速させてまいります。

▶ 事業面での重点分野

	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索

▶ 中期経営計画「VIORB2030 Phase1」 目標達成に向けた追加施策

事業戦略	経営戦略
収益力の向上	投下資本の効率運用
成長領域（エネルギー・プロダクト事業）での事業拡大	キャッシュアロケーションの検証
既存事業の補完的M&Aの加速	事業投資・人的資本投資・株主還元を最適化
低成長・低収益事業の構造改革断行	人的資本経営の高度化
必要な経営リソースを機動的に投入し、収益性を改善	- 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
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	

キャッシュアロケーション

「VIORB2030 Phase1」 (2023~2026)		「VIORB2030 Phase2」 (2027~2030)	
営業CF 100億円	株主還元 90億円	営業CF 140億円	株主還元 120億円
自己資金等 100億円	人的資本投資 10億円	自己資金等 100億円	人的資本投資 20億円
	オーガニック 事業投資 100億円		オーガニック 事業投資 100億円
		デット活用 300億円（最大）	ノン・オーガニック 事業投資 300億円（最大）

- 総還元性向45%を目標に安定的な配当の維持を優先
- 未来への投資の観点から自社株式取得も検討
- Phase2における持続的成長を支える人材確保を質・量の両面で拡充
- グループ経営人材の育成を加速

既存事業の収益基盤強化への投資
例) 補完的M&Aや取引先メーカーへの出資、持分法適用会社との協業強化等を積極的に推進

新たな収益基盤の構築や事業の形成
健全な財務内容とデットの活用を意識したノン・オーガニック事業への投資を行う

管理管掌役員メッセージ

事業戦略と経営戦略を両輪とし、
長期視点で成長投資を実行しながら
資本効率を高めていきます。

取締役
常務執行役員（管理管掌）

増田 博久



資本コストを意識し、ROEを更に改善

当社の資本コストは、以前より6%前後の水準を示しており、直近では6.4%程度（β値＝1.06）となっています。これに対してROEは、2022年度から3期連続で10%を超え、2024年度は17.5%に達しました。前年度においては特別利益の計上等により上振れましたが、この影響を除く実力ベースのROEで見ても、二桁を達成する水準となっています。

2023年11月に発表しました「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」において、中期経営計画

「VIORB2030 Phase1」（2023～2026年度）のROE目標を「8.0%台維持」から「10.0%」へ上方修正した当社は、長期経営ビジョン「VIORB 2030」が目指す2030年度目標を前倒しで達成すべく、PDCAサイクルを効果的に回す組織体制を整備し、具体策を実行しています。

そして中期経営計画の基本方針をベースに、「収益力の向上」の事業戦略と「投下資本の効率運用」の経営戦略を両輪とし、それらをしっかりと実行することで、更なるROE改善と採算性向上につなげていきます。

政策保有株式の縮減を継続的に実施

2024年度は、一部政策保有株式（12銘柄、売却価格約3,411百万円）の売却により、2025年3月末における政策保有株式の連結純資産割合を20%未満に縮減しました。その後も更なる資産効率の向上を図るべく、政策保有株式縮減の継続を2025年1月16日の取締役会において

決定し、2028年3月期までに連結純資産割合10%水準を目指すこととしました。2025年度は、9月末までに11銘柄22億円程度の売却をしました。

政策保有株式の縮減を通じて取得した資金は、成長投資や株主還元等に活用していきます。

キャピタルアロケーション方針の更新

当社は、中期経営計画および長期経営ビジョンのキャピタルアロケーション方針を更新しました。現中期経営

計画（2023～2026年度）においては、4年間でオーガニック事業投資に100億円、長期経営ビジョンの後半となる

価値創造プロセス	西華産業の事業戦略	ESG戦略	データセクション
----------	-----------	-------	----------

キャッシュアロケーション 各要素の説明

キャッシュイン		キャッシュアウト	
営業CF	オーガニック事業 年6%の成長を継続し、2030年度に営業利益85億円 ノン・オーガニック事業 2030年度に営業利益35億円 上記目標の達成に向け成長戦略を推進	株主還元	- Phase1および長期経営ビジョンの営業利益目標および政策保有株式の売却予定額を原資として、総還元性向45%を目途に安定的な配当の維持を優先 - 自社株式取得も検討
自己資金等	- 健全な財務体質を踏まえ余裕資産を活用 - 公表済の政策保有株式の縮減方針に沿い、2027年度までに連結純資産割合10%を水準に売却 2027年以降も更なる縮減を検討・推進	人的資本投資	Phase1 原子力発電設備事業開始に向けた体制整備や、新人事制度・健康経営をベースとした人材戦略を拡充 Phase2 持続的成長を支える人材確保を質・量の両面で拡充 グループ経営人材の育成を加速
デット活用	- ノン・オーガニック事業投資の規模に応じて活用 2024年度のJCR格付「A-」の維持を前提に、デットの最大許容額として約300億円を想定	オーガニック事業投資	既存事業の収益基盤強化への投資 補完的M&Aや取引先メーカーへの出資、持分法適用会社との協業強化等を積極的に推進
		ノンオーガニック事業投資	新たな収益基盤の構築や事業の形成 健全な財務内容とデットの活用を意識した ノン・オーガニック事業への投資を行う

次期中期経営計画（2027～2030年度）の4年間でオーガニック事業投資100億円、ノン・オーガニック事業投資300億円（最大）を実行する考えです。

オーガニックな分野への成長投資は、自己資金の活用により、補完的なM&Aや取引先メーカーへの出資などを想定しており、ノン・オーガニックな分野への成長投資は、デットも活用した新たな収益基盤の構築や事業形成を想定しています。いずれも2024年に策定した「事業投資における管理フレーム」に基づき、投資の検討から意思決定、実行、その後の定期的なフォローまでしっかりと行います。特に検討期間における審議のポイントを明確化し、リスク判断を早期に行うことで、成長機会を逃さず迅速に投資することが可能になります。

投資判断については、自己資本比率やD/Eレシオなどで

一概に判断せず、投資対象の財務諸表の正確性や成長性、当社事業とのシナジーなどを分析し、総合的に検討していきます。また、ノン・オーガニック事業投資における有利子負債の活用に際しては、当社自ら健全な財務状況を保ち、格付機関による評価を維持していくことが重要になってきます。2024年11月には、日本格付研究所（JCR）より長期発行体格付「A-」を取得しました。引き続き健全な財務内容と格付を維持し、資金調達コストの低減を図ります。

その他、生産性向上に資するデジタル投資や、持続的成長を支える人的資本への投資についても積極的に実施する方針です。特にデジタル投資については、業務効率の改善に向けた生成AIの利活用、サイバーセキュリティ対策、新たなJ-SOX法への対応など、様々な課題の解決につながっていくものと期待されます。

株主還元を拡充し、安定配当を継続

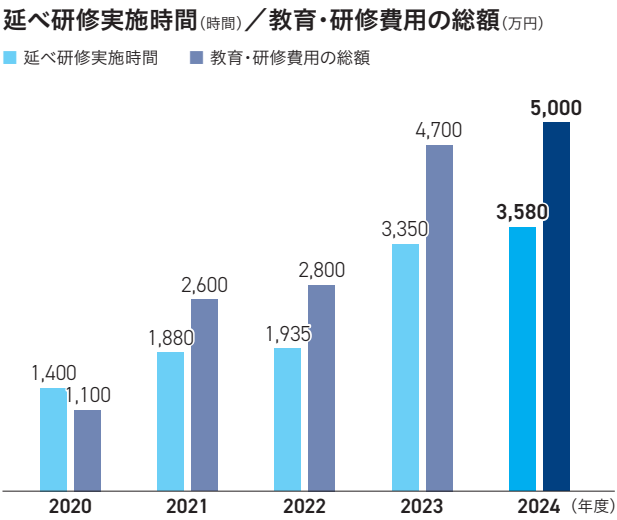
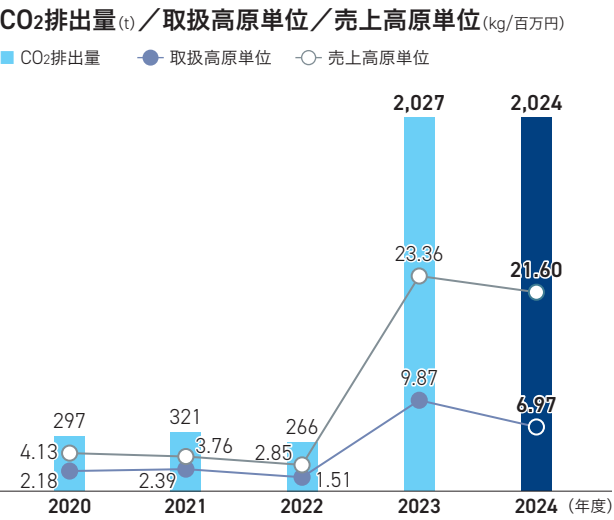
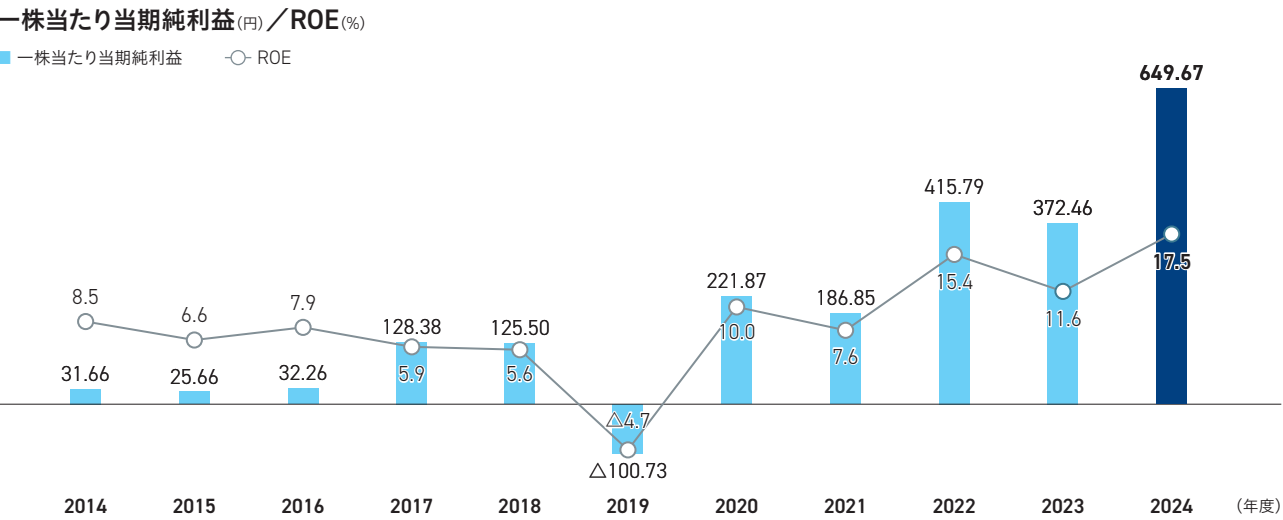
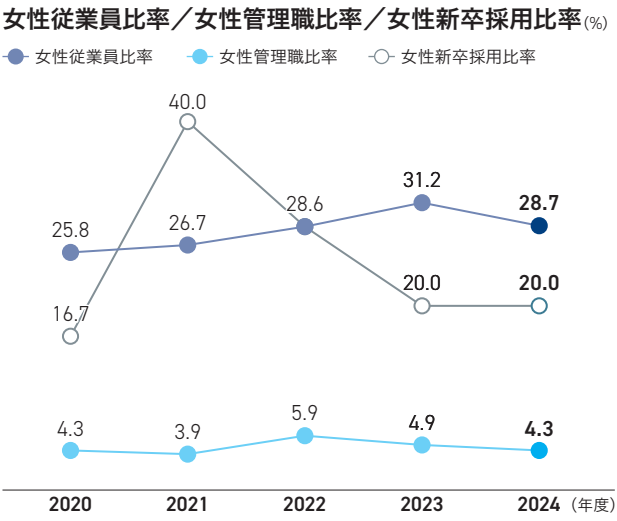
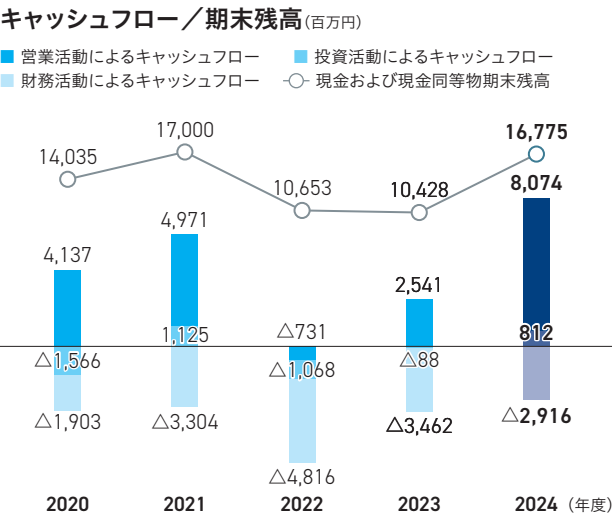
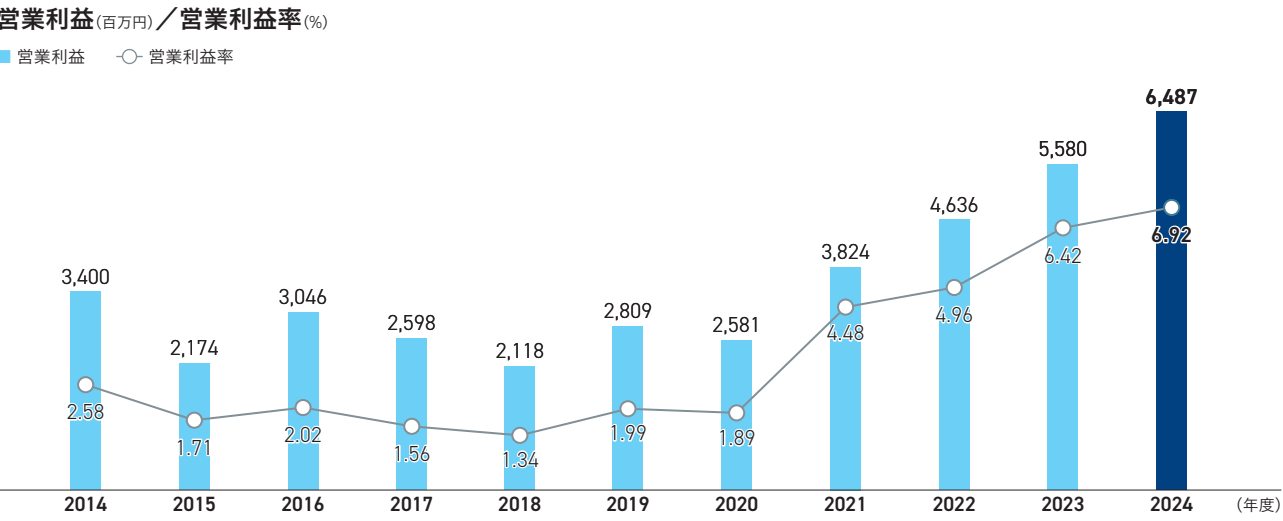
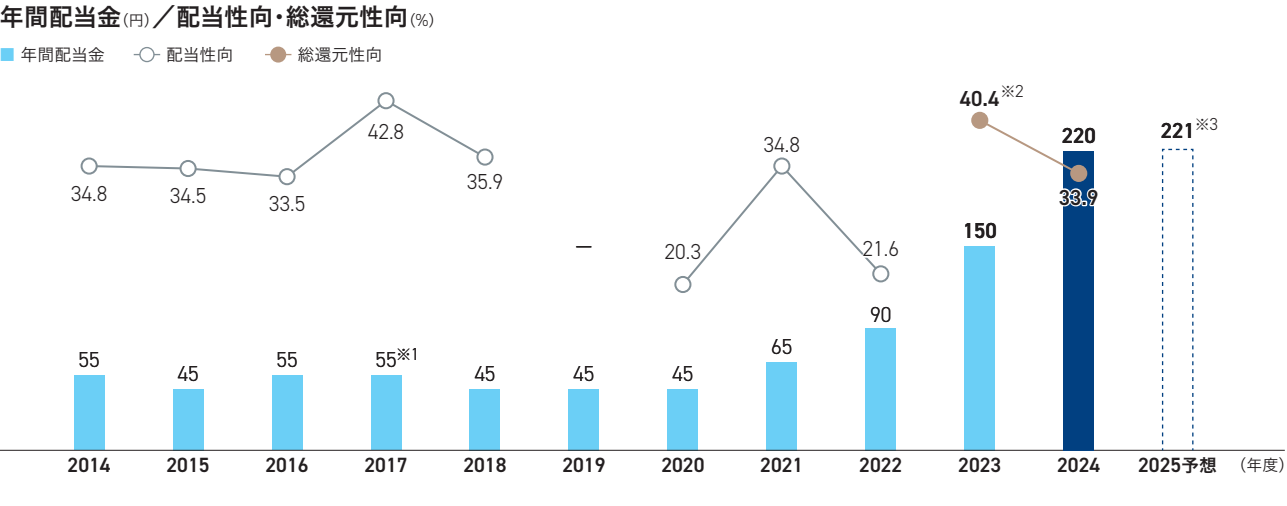
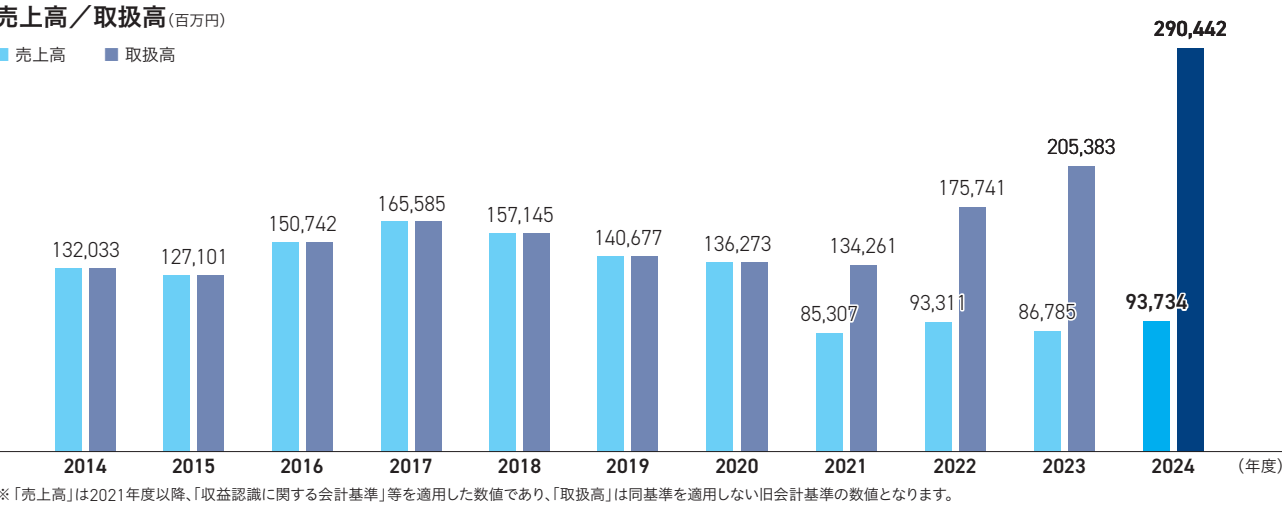
株主還元の基準については、2023年度より「配当性向35%（目途）」から「総還元性向45%（目途）」へ変更し、更なる還元強化に努めています。5期連続の増配により、配当金が実額で約5倍に拡大していることもあり、株主・投資家の皆様からご評価を頂いています。引き続き株主還元を経営の最重要課題の一つと位置付け、新たな事業の開発などに必要な資金の確保にも柔軟に対応しながら、今後も安定的な配当を継続していく考えです。

株主還元策の一環としての自己株式取得は、事業投資

に向けた資金計画との兼ね合いともなりますが、株式数の減少により1株当たり利益が増加に向かうため、株式市場では「資本効率を向上させる自社株買いは、未来への投資である」との意見も聞かれます。当社においても資本効率改善の観点から実施を検討していきます。

また、直近では株価が5,000円を超えた水準となったことを踏まえ、2025年10月1日付けで普通株式1株を3株とする株式分割を実施しました。投資単位の引き下げにより、流動性の向上および投資家層の拡大を期待しています。

財務・非財務ハイライト



特集 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。

MESSAGE

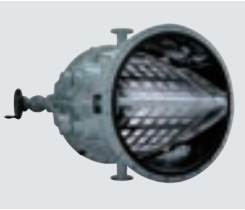
2023年4月に当社が西日本エリアにおける三菱重工原子力事業の販売代理店となって以来、2年半余が経過しました。私は当時、前任の会社から転職したメンバーの一人として、当社原子力関連事業の立上げに携わりました。関西原子力部においても発足当初は日々苦労の連続でしたが、いち早く販売代理店としての責務を果たすべく、当社プロパーメンバーと新たに加わったメンバーとが互いに連携し困難を乗り越えてきました。今では各取引先様より当社の存在意義と役割について、一定のご評価を頂けるまでに至ったものと考えております。



関西原子力部長
芝池 啓

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	サンプルパッケージ (日機装)	復水器細管洗浄装置 ボール捕集器(タプログ)
				
メーカー	三菱重工業		日機装、タプログ、三菱化工機、 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	

価値創造プロセス	西華産業の事業戦略	ESG戦略	データセクション
----------	-----------	-------	----------

現場社員の声

私は九州地区における三菱重工の販売代理店業務に携わり、発電所の定期検査に関連したメンテナンスの他、工事案件等を担当しています。定期的な現地訪問による打合せや、契約交渉等の取引先とのやり取りが主な業務ですが、日々のやり取りを通して得られる情報、現地での困りごとやニーズをヒアリングした上で、新たな製品の調査や提案も行っています。



発電所で使用される製品は、どれも電力の安定供給に直結する重要なものばかりであり、一つ一つの取引が社会インフラを支える重要な案件です。特に原子力発電所では高い精度と信頼性が求められるため、正確な情報を着実に届けることを第一に考え、支店一同、責任感とやりがいを持って業務に取り組んでいます。



福岡支店 電力二課
(玄海原子力発電所担当)
友澤 康介

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いて原子力発電は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、必要な発電電力量も増加が想定されています。

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%
	原子力	8.5%
	火力	68.6%
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」

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

データ	人員	拠点数	取扱高	拠点のある発電所の発電電力量
	約54名 (火力発電関連事業との兼務を含む)	14拠点	約950億円	約890億kWh (2024年度実績)

TOPICS

- ⌚九州電力で蒸気タービンの更新、関西電力で蒸気発生器の更新が決まりました。工期が数年間にわたる大規模な工事となります。
- ⌚六ヶ所再処理工場向けに模擬負荷試験装置のメンテナンスリースを提案し採用頂きました。お客様の要望に合わせた販売方法を用意しています。



模擬負荷試験装置

企画管掌役員メッセージ

長期経営ビジョン実現の土台を築き、 グループ経営の効率を高めながら 成長力と収益性の強化を図ります。

取締役
専務執行役員（企画管掌）

川名 康正



長期経営ビジョン・中期経営計画の目標を更新

4か年の中期経営計画「VIORB2030 Phase1」2年目の2024年度は、エネルギー事業とプロダクト事業が好調に推移したことにより、売上高および各利益段階において期初予想を大きく超え、増収増益を果たしました。2023年度に続き、2期連続で最終年度（2026年度）に目指す利益水準を過達したことから、このたび計画を見直し、最終年度の達成目標を「売上高1,200億円」「営業利益70億円」「経常利益76億円」へ上方修正しました。これに合わせて、長期経営ビジョン「VIORB 2030」の最終年度（2030年度）到達目標も「売上高1,800億円」「営業利益120億円」「経常利益125億円」へ更新しました。

想定以上の計画進捗となった要因の一つは、エネルギー事業の堅調な収益拡大です。原子力発電所向けの販売代理店業務が混乱なく立ち上がり、その後も順調に実績を伸ばしていることに加え、火力発電所向け一次代理店としての料率改定が利益を押し上げました。もう一つは、プロダクト事業を担う子会社の成長です。各社の努力とともに本社の経営サポートも奏功し、事業計画をしっかりと策定、実行するサイクルが回っています。

2025年度は、中期経営計画の折り返し地点となります。今計画は、「VIORB 2030」の実現に向けた土台作りの期間です。これまでの2年間で今後のノン・オーガニック事業投資のための地ならしが進み、一部の投資を実行できました。計画後半の2年間は、オーガニック事業の成長を重視し、投

資を加速していきます。さらに2030年度目標達成の前提として、次期中期経営計画（2027年度～2030年度）では、ノン・オーガニック事業投資について300億円の枠を設定する予定です。

一方で当社は、機関投資家の皆様との面談などIRコミュニケーションも充実させています。2024年度は約90件の1 on 1ミーティングを実施し、そこで捉えた株式市場の声を経営に取り入れる仕組みもできました。

今計画における残りの課題は、産業機械事業の収益性改善です。2024年度はセグメント損失を計上しており、2025年度は黒字回復の見込みですが、事業ポートフォリオを評価する観点では、機関投資家が期待するリターンの水準に届いていません。価値提供モデルの再構築やリソース配分の最適化により効果創出を図ります。付加価値が高く、幅広い分野で売れる商材・サービスを開拓する取り組みが進展している分野と、まだ道半ばの分野が混在していますが、今後2年間で各分野の成長性を見極めて成果につなげたいと考えています。

もう一つの課題は人材育成です。業容拡大を進める上で人員拡充は不可欠であり、同時に教育研修の充実・体系化により個人の能力を高め、それを組織力につなげていきます。また今後のグループ経営を見据え、次世代経営陣を輩出する経営人材プロジェクトを進めています。

事業ポートフォリオマネジメントにおける判断

当社グループの事業ポートフォリオは、社会的存在意義の観点から、また継続的な商機が見込める観点から、やはりエネルギー事業を基軸としています。その上でM&Aの実行については、採算性や他事業に対する波及効果を含めた貢献利益などの要素を複合的に判断しており、事業投資のフレームワークに基づいて経営会議および取締役会での議論を重ね、意思決定を行っています。過去の投資案件における成功と失敗の経験を通して蓄積した知見・ノウハウもあり、有意義な議論が行われていると思います。

投資後の定期評価においても、例えばエネルギー事業

の場合、サイクルが長いビジネスであることなど、案件ごとに実態に即した判断が必要となることを踏まえ、業務執行側でしっかりモニタリングします。

一方、事業撤退の判断については、投資金額の上限や投資期間などの条件を基準とする面もありますが、前述の波及効果や貢献利益なども考慮しますし、黒字事業でも入れ替えを行う判断もあり得ると考えます。いずれにしても、その事業・会社の成長にとって、ベストオーナーは誰なのか、ということのを常に考慮すべきですし、そのためにも「なぜ獲得したのか」「どのように存続させるのか」を明確にする必要があります。

グループ経営の強化に向けたサポート施策

私たちは近年、子会社の設立やM&Aを通じて国内・海外にグループを拡大してきました。グループ内では、事業会社間の人事交流を積極的に実施しており、また各社の事業計画の策定・実行に必要な人材や、成長投資の資金を本社から提供し、経営をモニタリングしています。

特にグループ会社の事業計画をしっかりとしたものにするためのバックアップは、ここ数年力を入れている取り組みです。それぞれ大きな会社ではなく、組織効率やガバナンスの面で不十分な部分について改善を促すとともに、事業運営に関する共通認識を形成しオペレーションを確認してきました。また成長投資への資金提供も、親会社のガバナンスとして投資の妥当性を判断する役割を負いつつ実施しています。こうしたバックアップとモニタリングを通じて、グループ会社側の意識も大きく変化してきたと感じます。

人材支援の例では、2024年4月に日本フェンオールへ部長クラスの営業職を2名派遣し、顧客開拓の推進や一般産業向け営業ナレッジの提供といったサポートを行っています。日本ダイバルプと敷島機器には、経営トップを送り込みました。グループ内シナジーを示す一例としては、ドイツ現地法人Seika Sangyo GmbHが本社から日本国内メーカーの紹介を受けて、EV用の研究開発機器の販売拡大につなげています。

海外のグループ会社のリスク管理については、監査等委員会と内部監査室が現地への査察を実施している他、法務部門が主導する形で会計コンサルタントや法律事務所と連携したモニタリング体制を敷いています。

「VIORB 2030」の実現に向けて、引き続き企画部門に求められる役割をしっかりと果たしていきます。



特集 グループ会社の戦略

Tsurumi(Europe)GmbH

<https://www.tsurumi.eu>

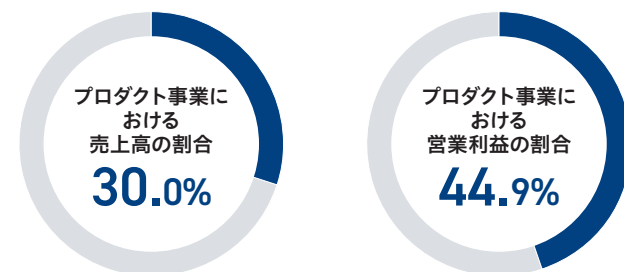
▶ 事業内容

Tsurumi (Europe) GmbHは欧州全域に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しており、欧州全土35か国以上に広がる代理店ネットワークと豊富な在庫体制により信頼性の高い製品を建設、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・攪拌装置、ミキサー、脱水機
エリア	欧州全域およびトルコ、一部アフリカ諸国
主要顧客	建設会社、建機レンタル会社、鉱山会社

▶ 2024年度 業績概況

中欧および北欧を中心に降雨量が多かったことに加えて、各国の建設工事や鉱山向けの大型プロジェクトを取り込んだことを要因とし、売上高・営業利益とも大幅に増加。



▶ 強みと事業環境認識

強み	・鉱山、トンネル工事等の過酷な環境に耐える高品質な製品を販売 ・豊富な在庫保有により製品、部品ともに即納対応が可能 ・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 ・欧州全域およびトルコまで幅広い代理店ネットワークを展開
事業環境認識	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 メンテナンス性に優れた長寿命製品の販売により環境負荷低減に貢献 リスク 欧州における政治的不安定、為替変動、インフレ、エネルギー価格の高騰 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

将来のありたい姿	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。
----------	--

実現に向けた戦略・事業の方向性

- **営業組織の強化**：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拡充を図ります。
- **ブランド認知の向上**：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。
- **IT・デジタル基盤の整備**：グループ共通のERP導入やデジタルマーケティング強化により、グループ全体の業務効率とセキュリティ向上を図ります。



Managing Director
Daniel Weippert

日本ダイヤバルブ株式会社

<https://www.ndv.co.jp>

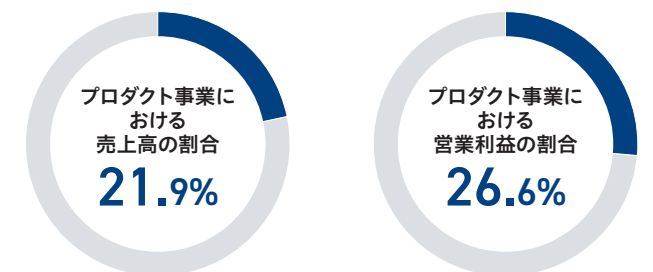
▶ 事業内容

1955年の設立以来、ダイヤフラムバルブのトップメーカーとしてNDVブランドを確立し、2025年に創業70周年を迎え、主力のダイヤフラムバルブに加えボールバルブ、バタフライバルブなど多様なニーズに応え高機能な製品を提供しています。

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
エリア	日本、東南アジア、東アジア、中東、北米
主要顧客	プラントエンジニア・半導体・水処理・電力・製薬・食品・化学 各社

▶ 2024年度 業績概況

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、過去最高の売上高を計上。原材料価格の高騰等により前年度比は減益ながら、目標値を上回る営業利益を達成。



▶ 強みと事業環境認識

強み	・ダイヤフラム弁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 ・半導体、化学、医薬等多様なニーズに対応した製品を提供
事業環境認識	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) ・老朽化した建屋、設備の大規模な更新 ・各種スキル伝承、多能工化、世代交代を含めた人材育成 ・国内市場への偏重、海外市場での知名度不足

将来のありたい姿	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。
----------	--

実現に向けた戦略・事業の方向性

持続的成長に向けて、個人および組織(海外含む)を強化し、事業環境の変化に対応した生産体制の構築に取り組みます。

事業戦略としては、世界的なSDGs・脱炭素の流れに合致した製品の改良・開発を行うとともに、至近においては半導体関連の投資継続が予想される韓国・台湾をターゲットとし、日本国内で築いた取引先との信頼関係を活用して設備計画情報を早期入手しつつ、実施フェーズに追従可能な体制を整えます。

中長期的にはタイローカル企業との取引を拡大し、経済の高度化が進むマレーシアやインドネシア、フィリピン、ベトナム等の市場への進出を目指します。



代表取締役社長
林田 英二

セイカダイヤエンジン株式会社

https://www.daiyaeng.co.jp

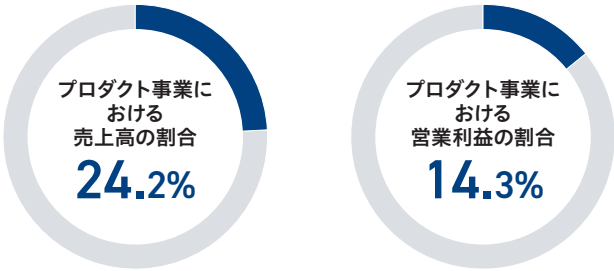
▶ 事業内容

漁船および商工船向けに三菱船用ディーゼルエンジンの販売・保守サービスを展開しています。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・人々を支え、日本の海と地域社会をつなぎながら、豊かな海の未来の実現に邁進しております。

主要な取り扱い商品	船用ディーゼルエンジン(主機・補機)、舟艇および部品・関連機器
エリア	全国6エリア(東北・関東・中部・関西・中国・九州沖縄)
主要顧客	マルハニチロ(株)、(株)ニッスイなど水産会社各社、四国機器(株)

▶ 2024年度 業績概況

前年度比は減収減益ながら、目標を上回る売上高・営業利益を計上。田中造船の買収に加え、自動航行システムや漁業DXを手掛ける企業への出資等、事業開拓のアプローチも進捗。



▶ 強みと事業環境認識

強み	- 船用ディーゼルエンジンに関する高い技術力 - 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(田中造船)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
事業環境認識	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

将来のありたい姿

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てまいります。

実現に向けた戦略・事業の方向性

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べく、事業の高度化と新たな価値創出に取り組んでおります。全国25拠点の船用ディーゼルエンジンに関するサービス体制と専門人材を強みに、高品質なアフターサービスを提供しております。EVシステムや電気推進船等の脱炭素対応製品に加え、スタートアップ企業との提携を通じ、スマート水産業にも注力しております。傘下造船所との連携による製造・販売の一貫体制も活かし、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。



取締役社長 柴崎 亨

敷島機器株式会社

https://shikishima-kk.co.jp

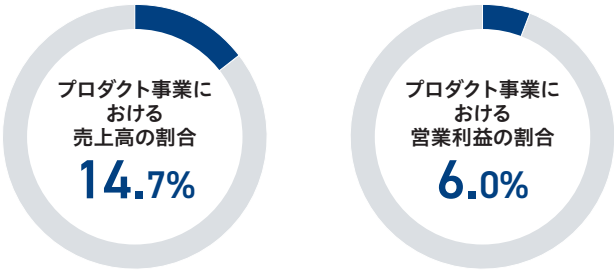
▶ 事業内容

船舶用エンジンをはじめ、大型商業施設などに設置する自家発電装置まで幅広い産業機械の販売・サービスを行っています。

主要な取り扱い商品	船用エンジン部：三菱重工製船舶用エンジンならびに漁業機器類の販売および据付・整備等のメンテナンス事業 産業機械部：三菱重工製エンジン発電システムの販売、施工、サービスメンテナンス事業
エリア	北海道内全域
主要顧客	(社)北海道漁船リース、漁業協同組合、(株)関電工、岩田地崎建設(株)、(株)きんでん、(株)明電エンジニアリング、(株)北海道熱供給公社、日本ピストンリング(株)

▶ 2024年度 業績概況

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、売上高・営業利益とも増加。



▶ 強みと事業環境認識

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
事業環境認識	機会とリスク(外部環境) 機会 大型データセンターおよび道内発電設備建設計画、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

将来のありたい姿

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。

実現に向けた戦略・事業の方向性

現在の三菱エンジンの北海道地区の販売代理店という立場に甘んずることなく、「エンジン」「発電機」という商品知識を深耕し、当社として高い付加価値であるアフターメンテナンスの知見・経験の拡大に社内のリソースを投入していきます。

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ならびに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が、今後はこれらのメンテナンス体制を早急に整備し、中長期的な収益源を確保していく組織体制を構築してまいります。



代表取締役社長 尾崎 雅一

グループ社員座談会



西華産業株式会社
経理部 経理課長

中村 正輝

西華デジタルイメージ株式会社
管理グループ サプリダー

坂本 泰宣

セイカダイヤエンジン株式会社
総務グループ長

千田 剛

日本ダイヤバルブ株式会社
営業本部 業務・開発部 業務課長

青木 一平

Seika Sangyo (Thailand) Co., Ltd.
Director & General Manager

岡部 廣之

当社のグループポリシーは、「お互いが連携し、高め合う」。グループ全体で豊かな社会を実現するというミッションの達成に向け、各社とも真摯に事業に取り組んでいます。本座談会では、西華産業グループで管理業務に携わる社員5名が集い、それぞれの立場でグループの一員としての意識変化、長期経営ビジョンの浸透状況など、シナジーを生み出すためのグループ連携について語り合いました。

まず、所属する会社、役職、担当されている業務など簡単な自己紹介をお願いします。

岡部 東京からタイの現地法人Seika Sangyo (Thailand) (以下、SST) へ、セールス・マネージャーとして赴任し、4年目になります。今は取締役として日系企業への営業活動のほか、会社運営、現地スタッフの営業サポートなどに従事しています。

千田 私はセイカダイヤエンジン (以下、SDE) で人事・総務を担当しています。当社は西華産業が三菱重工エンジンシステムの船用エンジン販売・サービス事業を譲受

したことにより、三菱重工製エンジンの国内総代理店として2020年に事業を開始しました。私は前身の会社で総務・労務を担当していましたが、西華産業グループになって人事も担当するようになりました。

青木 日本ダイヤバルブ (以下、NDV) は1955年、ダイヤフラムバルブの専門メーカーとして創業、2005年に西華産業グループに入りました。私は2007年に当社に入社し、今は業務・開発部で経営に関わる営業データのとりまとめ、販売促進、与信管理、輸出管理など営業サポートを中心に行っています。

坂本 西華デジタルイメージ (以下、SDI) は、西華産業の計測機器部の専門部が分離・独立する形で2012年にスタートしました。私は管理グループに所属し、主に経理・IT関連全般を担当していますが、それ以外にも部署や業務の垣根を越えて必要とされる場面で柔軟に対応する「なんでも屋」として日々奮闘しています。

中村 私は入社以来20年、ずっと経理業務をやっています。2005年に西華産業に入社し、本社勤務の後、米国現地法人に5年間出向していました。今は西華産業の経理部で主に決算、税務を担当しています。また2019年にNDVの監査役に就任し、今年で7年目になります。

事業が拡大・多角化する中、管理部門ではどのようにグループ連携を深めているのでしょうか？

青木 私の場合、輸出管理の担当者として西華産業・SDI・NDVの3社により定期的に開催される輸出管理 (安全保障貿易管理) 情報交換会に参加し、輸出取引に関わる実務対応、課題や疑問点について意見交換を行っています。

千田 人事・総務の分野では、西華産業との間で人材教育、福利厚生などで連携が進んでいます。今後もこれらを広げていくことで当社の福利厚生の充実を図り、採用面での強みにつなげていきたいと考えています。

また、ITインフラの整備に関して西華産業が主催するグループ会社システム担当者会議があり、グループ会社の担当者が課題を持ち寄って解決策を話し合っています。情報システムについてはウイルス対策、AI活用など各



社とも課題感は同様で、多くの仲間と悩みを共有でき、解決につなげられるところが非常に頼もしく感じています。

青木 生成AIなどは様々なサービスが乱立し、誰もが「使う必要がある」とわかっているものの、実際には「何を選ぶべきかわからない」という状況です。グループで情報を共有することで、各社に適したサービスが見つかりやすいですね。

坂本 システム担当者会議には私も参加しています。そのほか、先ほど青木課長のお話にもあった輸出管理情報交換会、グループ会社向け目的別研修など、管理部門の立場で、グループ会社間の連携の場に参加させて頂く機会が多く、日々貴重な経験を積ませて頂いています。バックオフィス機能を担う管理グループとしては一人でも多くの業務範囲を持たなければならず、この種の集まりはありがたいですね。

また、例えば難しい案件の進め方、会計処理、輸出管理、システムなど相談事があれば、まずは西華産業の各部署に相談することで連携しています。最近も会計処理方法について経理部の中村課長に相談させて頂き、連結決算に齟齬がないよう正確な会計処理をご教授頂きました。

中村 そうですね。あれはイレギュラーな案件の対応で、相談に乗るというより、むしろこちらが勉強させてもらい、刺激をもらったという感じです。

当社の経理部は分業体制で、担当者は子会社を含めグループ全体を見る機会がありません。しかしグループの急速な事業成長に伴い収益構造が大きく変化する中では、その経験の有無はかなり大きいと思っています。

我自己、入社5年で米国の現地法人に出向した時は、少

人数体制の中であらゆる仕事をこなしているうちに一人でできる業務範囲が大きく広がったという経験があり、経理部の若手スタッフを国内外の拠点や連結子会社・関連会社に派遣して事業の広がりを認識してもらう必要があるのかなと思いますね。

岡部 人材教育という観点では、親会社から子会社への派遣と同様に、子会社から親会社への派遣も有効ではないでしょうか。実は、タイでは営業体制を日本人中心からタイ人主体へとシフトし、今年中にはタイ人セールス・マネージャーの配置を検討するなど現地採用の拡充を進めています。そのため、今後は現地スタッフにもグループの一員として理念の共有を図り、エンゲージメントを高めて離職を防ぐという意味で、営業を担当する現地社員を日本でトレーニングする機会を作ることができればと考えています。

業務外も含め、グループ内での人材交流の状況は？

千田 グループ会社間の人材交流は、出向という形で行われるのが一般的ですね。子会社・関連会社には西華産業から多くの方が役員として出向されていますが、私は、こうした出向制度を通じてグループの人的ネットワークが形成され連携を深めることができると考えています。

グループの連携・融合といっても、業種や企業のバックグラウンドが違えば社員の価値観も異なるため実際には難しい面もありますが、当社の場合、出向で来られた役員の方々は親会社の方針を一方向的に押しつけることなく、むしろ当社の歴史、風土に合わせて柔軟に考えて頂いているので、とてもありがたいと感じています。



岡部 それは海外も同じです。国・地域・会社など出向先の風土・価値観を尊重して入っていかないと、マネジメントもうまくいかないという気がしますね。トップダウンで指示しないと従業員がついてこない国もあると聞きますが、タイではそのような強制型のリーダーシップは通用せず、逆に社員のモチベーションが低下してしまいます。

青木 社長が変わると会社の雰囲気もかなり変わりますね。NDVの場合、2005年の子会社化を機に代々社長が西華産業から来られるようになり、新体制の下で次第に収益性重視の姿勢が浸透するなど、非常にいい方向に進むことができました。

坂本 SDIも新社長になり、昨年から全員参加のミーティングが定期的に開催されるなど社内コミュニケーションが活発になりましたね。

岡部 SSTでは、櫻井社長をはじめ西華産業の役員の方が視察に来られた際には社員を交え食事会を開催するなど、本社の経営層の方々にローカルスタッフの声を聞いてもらえるような機会を設けています。また業務以外での人的交流として、関連会社であるNDV (Thailand)、Asahi Sunac Machinery Service (Thailand) のスタッフと一緒に飲み会やゴルフ会、社員旅行を開催するなどグループ会社間の親睦・交流を図っています。

グループシナジーを最大化する上で 管理部門における課題は？

千田 通信ネットワークや社内システムのグループ包括

契約、間接材の共同購入などによるコストダウンについては検討余地があると思います。特にネットワークやインフラの共通化が実現すれば、コスト面にとどまらず、グループ連携も一層強化されるのではないのでしょうか。

また人事・労務の分野では、例えば法改正などグループ各社で課題感が共通するテーマについて連絡会を設置し、担当者間の情報共有を図ることで横のつながりも強くなっていくのではないかと感じています。

中村 確かに、それは会社計算規則改正に伴う対応など経理の分野でもありますね。

坂本 私も、そのとおりかなと思います。特に当社のように少人数体制の部署では、「こんな法令改正があった」、「関連する規定を作った」など西華産業から指針となるような情報発信をして頂ければ助かります。

中村 連絡会とともに、法改正や生成AIの活用など全社に共通する課題については研修もグループで一括して実施した方が効率的ですね。色々な側面でグループシナジーを引き出す機会はまだ残っていると思いますので、今回の座談会をきっかけとして考えていきたいです。

最後に、長期経営ビジョン「VIORB 2030」の達成に向けたグループ最前線の活動について教えてください。

坂本 当社では、長期経営ビジョン「VIORB 2030」、中期経営計画「VIORB2030 Phase1」のポスターを社員の目に届くところに提示し社員の意識高揚を図っているほか、西華産業グループの経営方針に沿った自社の大きな目標



達成に向け、各チームで目標、やるべきこと、課題などを明確に設定することで現場の業務に落とし込んでいます。

VIORBの目標が上方修正されたことに伴い、当社の事業計画も修正され、今までどおりにやっても難しいということは全員が認識しています。経営層だけでなく、より現場に近いリーダーたちが主体となって盛り上げていこうという雰囲気になっていますね。

千田 SDEは2024年、FRP船の建造で高い競争力を有する田中造船を子会社化しました。西華産業グループの一員としてVIORB達成への貢献を目指し、エンジン事業と造船事業の連携・融合を進めているところです。

岡部 SSTでは、これまで日系の繊維事業現地法人向け生産設備やその付帯設備を中心に販売していましたが、3年前にVIORBが掲げる4つの重点分野(脱炭素、省エネ・省人化、サーキュラーエコノミー、DX)のうち、特にタイ政府が推進するオートメーション(省エネ・省人化、DX)に注力し、業界、日系・非日系を問わず幅広い企業に向けアプローチする方向へと舵を切りました。昨年度はオートメーションが売上の16%を占めるまでに成長し、着実に実績が上がっています。

青木 当社は国内ではダイヤフラムバルブのトップメーカーとしてNDVブランドを確立している一方、海外では知名度が低く、グループの一員としてVIORB達成に貢献していくためにも海外事業の強化が喫緊の課題です。このため昨年には海外営業体制を強化し、社員の意識も海外へと向くようになってきました。西華産業の営業本部、海外現地法人との連携も着実に進んでおり、例えばベトナムではSEIKA SANGYO (VIETNAM) と当社で展示会に共同出展するなどの活動が広がっています。

岡部 展示会に限らず、ローカルでのNDVブランドの認知度アップ、グループ間での売上拡大につながるために何が必要か、ざっくりばらんに本音ベースで情報共有しています。タイを起点にベトナム、インド、アセアン周辺へ、NDVブランドを世界に広げていきたいですね。

青木 そうですね。西華産業とは創業当初からの長いおつきあいですが、更に連携を強化してグループ間での営業拡大、当社の海外売上比率アップ、VIORBの目標達成へとつなげていきましょう。

営業本部長メッセージ

基盤事業の収益力を向上させ、 新たな成長の柱を確保していくために 強い営業体制を築き上げます。

取締役
常務執行役員（営業管掌）
営業本部長

高橋 紀行



中期経営計画2年目の営業活動を総括

2024年度の外部環境を振り返ると、エネルギー事業に関しては、政府が発表した第7次エネルギー基本計画において、今後の電力需要は生成AI発展によるデータセンターの建設ラッシュ等で更なる増加の見通しが示され、クリーンエネルギーである原子力発電も最大限活用する方針が示されたことが大きな追い風となったと捉えています。

同時にLNG火力発電や省エネルギー関連のメンテナンスならびに設備新設への投資が活況であり、再生可能エネルギーの需要も増加傾向で推移しました。こうした外部環境と当社の業容が一致し、エネルギー事業は期初予想を大幅に上回る好業績につながりました。この勢いは当面続くものと考えています。

一方、産業機械事業に関しては、受注は期首予想をクリアしましたが、大型案件受渡しが少ない谷間に入ったことでセグメント損失を計上しました。今期（2025年度）は受注残高も積み上がっており黒字回復する見込みですが、産業機械事業の利益率は他の事業よりも低く、い

わゆる「物売り」からプラスアルファの付加価値を提供するビジネスへの転換が求められます。顧客の課題解決に向けたソリューションビジネスの確立を目指し、各種自動化テーマそして環境テーマ（廃棄物処理・脱CO₂等）に重点を置きこれからの展開を図ります。

プロダクト事業は、国内子会社の日本ダイヤバルブ、セイカダイヤエンジン、敷島機器と、欧州子会社のTsurumi (Europe) GmbHがいずれも好調に推移し、増収増益を継続しました。総合商社グループが国内外に築くネットワークのような形と異なり、プロダクト事業を担うグループ各社はそれぞれ個別の事業を展開しています。当社は親会社として、各社の自主性を尊重しつつ資金や経営体制をバックアップすることで、事業拡大への遠心力を発現させています。一方で各社には、相互の顧客融通により3,000社を超えるクライアントを紹介できる体制を敷いており、これを活かしてグループ内の連携を深め、更なる成長を目指します。

新規領域・既存領域の営業を支える体制

これまで営業本部は、営業各部・各支店およびグループ会社を統括するとともに、営業企画的役割の「事業統括部」、既存の営業強化（メーカーとの関係強化および新規

商材開拓）を図る「営業推進部」、そして新規事業の立ち上げに関わる「事業開発部」の3部組織でしたが、この4月に機構改革を行い事業開発部の機能を営業推進部の中に組

み込みました。お客様のニーズを捉え、新規メーカー開拓やメーカーとの共同開発により商品ソリューションを生み出すという一連の機能を営業推進部が担うことにより、営業各部・各支店のバックアップをより強化し既存事業の収益基盤強化を図ります。直近の例では、食品工場向けのソリューションとして、食品機械部で有機廃棄物処理機「PISTEC」の取り扱いを開始しました。そして事業統括部は、グループ内から上がってくる各種情報を分析し、次の動きに向けて予測データを導き出す部署として機能しております。

営業部門における目下の最大のテーマは、営業人材の育成です。高度な専門性を備え第一線で活躍できる営業人材の育成は特に時間がかかるため、優れた人材をしっかり確保することがカギとなります。その点で、原子力発電所向けの販売代理店業務における外部人材の採用は、当社との企業文化の融和にも成功し、高い成果を上げることができました。今後は新卒者や未経験者の育成に注力すべく、メーカー工場見学・商品説明会等の学びの機会を数多く作り営業人材育成を図ります。現在この4月に入

社した新卒社員2名を関西の原子力発電所内にある営業事務所へ配属し、様々な対応や現場でしかわからない知識・ノウハウを学ばせているところです。発電所サイトにいきなり新人を配属するというのは、初めてのケースで営業本部にとっても大きなチャレンジですが、意欲的な成長を実現する機会として成功させ、これからの人づくり・組織づくりへつなげていきたいと思っています。

また関連会社とのシナジー創出という点では、産業機器メーカーとして消火装置などの防災設備を扱う日本フェンオールを2024年度に当社の持分法適用関連会社としたことを発端として、同社との人材面の交流を行っています。これまで日本フェンオールとの間では、同社が強みを持つ電力会社向け市場で、当社のエネルギー事業における営業活動とのタイアップを行ってきましたが、新たに同社が一般産業向けの市場を開拓していくために、当社から営業人材を派遣し、ゼネコンやプラントメーカーをターゲットとする営業ノウハウを提供しています。当社にとっては、産業機械事業の深耕が見込める取り組みであり、Win-Winの効果を期待しています。

長期経営ビジョンに掲げる利益成長の実現へ

今回、中期経営計画目標の上方修正とともに、長期経営ビジョン「VIO RB 2030」の最終年度（2030年度）到達目標も更新され、営業利益については従前目標値の65億円から120億円へ引き上げられました。今後6年間で55億円の利益成長を目指すもので、高いハードルではありますが、私は到達可能な水準であると考えています。

その理由として、まずオーガニック成長の部分は、私たちの基礎収益源であるエネルギー事業・プロダクト事業

において今後も高い持続可能性が見込めることが挙げられます。また、産業機械事業はソリューションビジネスへの体質改善を図り、この3事業にて堅牢な企業体質を築き上げ、営業体制の更なる強化に努めてまいります。

そしてノン・オーガニック成長の部分は、会社経営方針としての積極的投資の実行後、営業本部として強靱なサポートを行うことにより成長可能性を高め、業容拡大を実現します。



セグメント別戦略

エネルギー事業



セグメント責任者メッセージ

ミッション・抱負

エネルギー事業における当社の強みを活かし、
低炭素化社会実現へ向けた
更なる取り組みの強化により、
企業価値向上を目指す。

上席執行役員
営業本部 副本部長（エネルギー担当）
兼・営業推進部長

中村 勝美



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エネルギーの安定供給に寄与してまいりました。2023年4月よりスタートした西日本地区における三菱重工製原子力発電設備の保守メンテナンス事業を含め、現在ではエネルギー全般において重要な役割を担っております。

今後も火力発電における水素やアンモニアの有効活用や太陽光・水力等の再生可能エネルギーの普及促進、CO₂回収等の脱炭素関連機器ならびに省エネ・省人化機器の提案と具体化に引き続き注力してまいります。

また、発電設備における主機と補機の取り扱いは勿論ですが、セキュリティやモニタリング関連機器の取り扱い等、周辺機器全般に関しても積極的に取り組んでまいります。

このような様々な取り組みにより、当社の掲げる「環境」をテーマとする長期経営ビジョン「VIO RB 2030」達成に向け、社業を通じて脱炭素・省エネ・省人化等による循環型・持続型社会の実現に貢献するとともに、事業地域における地元活用や各種イベントへの協賛等、地域共生活動にも積極的に取り組むことで更なる企業価値向上に努めてまいります。

価値創造プロセス

西華産業の事業戦略

ESG戦略

データセクション

セグメント概要

「エネルギー」セグメントは、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。各顧客とメーカーとの間のパイプ役として価格・納期などの調整を行い、各商談を円滑に進めていくための重要な役割を担っており、また近年では脱炭素に寄与する燃料転換や再生可能エネルギーの市場にも注力しています。

持分法適用関連会社

 名南共同エネルギー株式会社

 日本フエール株式会社

 TVE

連結従業員

161名

主な製品・サービス

- 火力発電所向け発電設備、関連設備
- 水力、バイオマス発電等の再生可能エネルギー関連設備
- 各発電所・プラントの定期検査やアフターメンテナンス
- 原子力発電所向け発電設備、関連設備
- セキュリティ機器やユーティリティ機器等の発電所周辺設備
- 火力発電のアンモニアや水素専焼・混焼による脱炭素化や、クリーンエネルギーに関する各種推進

☎ P.25 原子力関連事業特集ページ

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

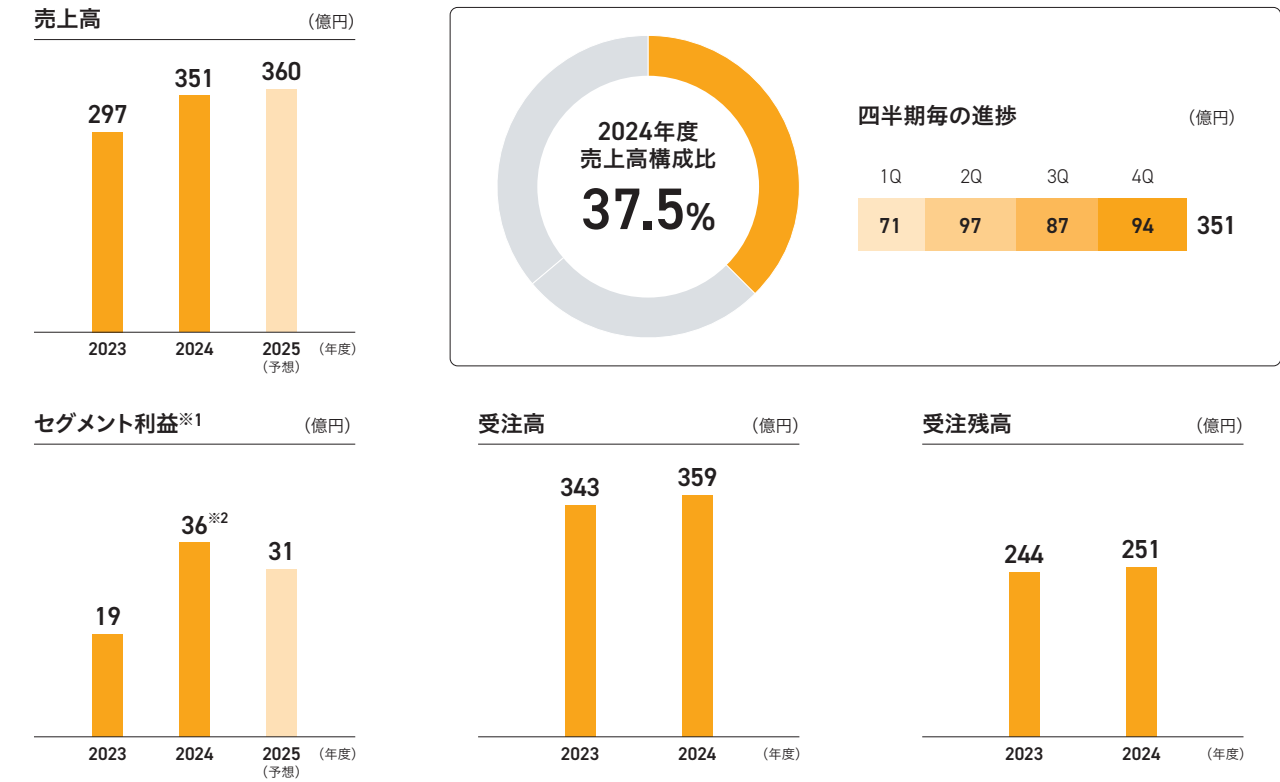
リスク

- 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

業績推移



※1 2025年度より、持分法適用関連会社の損益を考慮し、セグメント利益は従来の営業利益から、営業利益に持分法による投資損益を調整した金額に変更しました。
2024年度と2025年度のセグメント利益は調整後の金額となっていますが、2023年度は持分法投資損益を調整していない金額となります。
※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。

2024年度概況

西日本各地区の原子力発電所向け防災・保安設備更新、火力発電所向け主要設備更新などの工事案件の受け渡しが続調に進み、また持分法適用関連会社化した株式会社TVEや日本フェンオール株式会社との営業シナジーも加わったことで、売上高は増加し、セグメント利益は大幅に増加。

2025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3年目となる原子力発電設備販売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設備販売事業もトランジション手段であるLNG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／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開発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ガスタービンコンバインドサイクル（GTCC）の新増設が各地で計画されています。

現在、当社では九州地区におけるひびき発電所や関西地区における姫路天然ガス発電所、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石油化学会社や製鉄会社向けに、GTCCを含めた火力発電関連設備の大型商談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。

セグメント別戦略

産業機械事業



セグメント責任者メッセージ

ミッション・抱負

変化を恐れず情熱を持って挑戦し、
結果を出す。

執行役員
営業本部 本部長代理（産業機械担当）

湯面 彰

化学・素材、食品・飲料およびプラントエンジニアリング企業等幅広い産業分野におきまして、顧客が抱える様々な課題やニーズ（脱炭素、リサイクル、人手不足、危機管理、海外進出等）に対し各分野に精通した営業部隊が当社の強みを活かし、国内外の最適なメーカーやSierとタッグを組み顧客ニーズに沿ったソリューション営業を強化しています。ニーズに応えるためには従来からの装置販売だけでなく、異業種連携や複数メーカーをコーディネートし一定範囲の設備を取り纏めた上で提案するケースが増えていることから、リスク管理およびプロジェクト管理能力を強化しつつ付加価値が高い活動を展開しています。

ご評価頂きました顧客からは新たな課題に係るご相談を受けるケースが多くなる一方で他の顧客

への展開が進んでいないため、新規顧客開拓の施策として、多くの顧客が抱えている共通の課題解決につながる差別化された製品をドアノックツールとして拡販を開始いたしました。また、営業本部では連携型海外現地法人であるSeika Sangyo GmbH、SEIKA MACHINERY, INC.、西曄貿易（上海）有限公司、Seika Sangyo (Thailand)、SEIKA SANGYO (VIETNAM)、台湾西華産業股份有限公司との事業連携強化にも取り組んでおります。国内営業部隊と海外現地法人の連携促進により、新たな商機の創出やコーポレート部門の協力を得ながら国内外を横断したプロジェクト体制を構築し重要案件に当たらせるなど、顧客ニーズに応えるために柔軟な対応を取り収益構造の変革を進めています。

セグメント概要

「産業機械」セグメントでは、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。

連結子会社

 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

連結従業員

167名

主な製品・サービス

- 工場プロセスの自動化・省人化設備
- 工場内自動立体倉庫
- AI・ロボット等を活用した遠隔監視設備
- 次世代冷媒（CO₂、アンモニア）の冷凍機・空調設備
- 食品・医薬品ラボプラント向け開発装置
- リサイクル繊維等サーキュラーエコノミー関連製品

「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。

外部環境認識

強み

- 国内外で100超を有する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

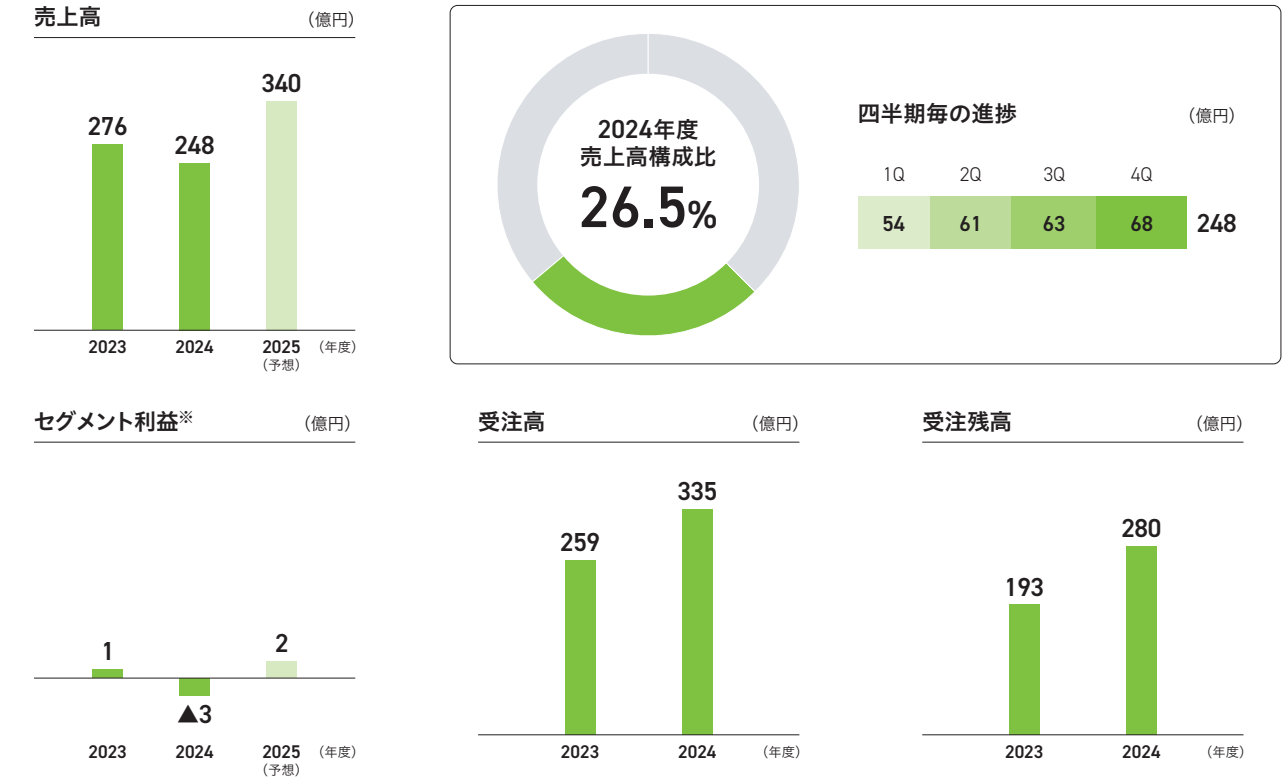
リスク

- 環境規制の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

業績推移



※ 2025年度より、持分法適用関連会社の損益を考慮し、セグメント利益を従来の営業利益から、営業利益に持分法による投資損益を調整した金額に変更しました。
2024年度と2025年度のセグメント利益は調整後の金額となっていますが、2023年度は持分法投資損益を調整していない金額となります。

2024年度概況

米国・タイの現地法人の業績は好調に推移したものの、ドイツ・中国の現地法人の業績が低迷。加えて当社単体の受注は拡大したものの、大型案件の受け渡しが少なかったことから、減収減益。

2025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。まずは黒字事業化に向け営業活動に努めるとともに、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ってまいります。

食品	物流、コンビニエンダー、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
海外現地法人はそれぞれの風土や事業環境に合わせ以下を強化	
欧州・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

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、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

新規顧客開拓の施策

① アマノ社 低温熱分解装置「PISTEC (ピステック)」の拡販

分別困難な高機能複合材等の処理を可能とする低温熱分解装置「PISTEC」を、食品機械部が中心となり今年度より拡販を開始いたしました。食品、総菜メーカー、コンビニエンスストアなどの業界から反響があり、2026年度に向けて10台以上の販売を見込んでいます。2025年11月(12日～14日)に幕張メッセにて開催されたサステナブル展では「PISTEC」を出展し、溶融混合機+3Dプリンターと連動させ当社の廃棄物リサイクルの取り組みをご紹介いたしました。

② アイテック社 CO₂液化装置(実証機)の拡販

カーボンニュートラル社会の実現のために工場や発電所などから出るCO₂を分離回収する重要性が増す中で、CO₂の用途開拓の検討も進んでいます。当社はそれら用途開拓中の顧客向けの営業強化に取り組んでおり、ニーズが期待できる実証機レベルのCO₂液化装置の販売を開始いたしました。2026年度に向けて5～8台の販売を見込んでいます。

国内営業部隊と海外現地法人との連携によるプロジェクト

国内の取引先2社より、海外の初進出先における現地調達を主とした半導体関連の工場建設に係る相談を頂いたことを受け、経験豊富な人材を建設予定国の現地法人に配置させた上でのワンストップサービス(様々な領域で必要なサービスを包括的に提供)を提案したところ、この度SSV(ベトナム)およびSSG(ドイツ)にて2つの大型プロジェクトに参画することとなりました。2026年度の現地法人収益に寄与できる見込みです。

セグメント別戦略

プロダクト事業



セグメント責任者メッセージ

ミッション・抱負

各分野におけるニッチトップを目指す。
社会課題の解決、お客様のニーズに
敏感に応え続けるために、
絶え間なくイノベーションを実行する。

執行役員
営業本部 本部長代理（プロダクト担当）

本多 裕二



プロダクト事業は、西華産業内の計測機器・電子機器関連事業およびグループ会社で構成され、バルブ、船舶用エンジン、各種可視化計測機器、水中ポンプ等専門性の高い産業用機器を取り扱っています。各々の事業は、市場の成熟化、デジタル技術への追従、国際紛争による影響等外部環境の変化、組織の近代化・効率化等様々な課題に直面しており、その解決に向け真摯に取り組んでいます。グループ会社においては、少子化に伴い人材の確保が厳しさを増しています。創造性に富む有能な人材の確保は企業の成長に不可欠であり、また魅力的な企業となるためには、個人の成長と社会貢献を両立できる職場であること、確固としたビジョンを実践し続

ける経営が求められています。

最適な資源配分と成長を促すための積極的な資本投下を実施します。また、新たな収益源の獲得のため、海外パートナーの開拓等グローバルな視点からの取り組みやデジタルリソースを活用した顧客の開拓につきましても引き続き強化します。

これらの取り組みをグループ間で協力し合い、お互いのリソースを有効活用することでより効率的に成長を促します。

それぞれの分野でニッチトップを目指し、切磋琢磨することで、長期経営ビジョン「VIORB 2030」を達成し、「社会課題の解決」に寄与してまいります。



セグメント概要

「プロダクト」セグメントは、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。

連結子会社

Tsurumi (Europe) GmbH グループ NDV 日本ダイヤバルブ株式会社 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)

連結従業員

609名

持分法適用関連会社

エスデック株式会社 Ten Feet Wright
(株)デンフィートライト

主な製品・サービス

- 船舶用エンジン
- ダイヤフラムバルブを中心とした各種バルブ
- UTドローンを活用したプラント設備点検
- レーザー式ガス分析計、温度データロガー等の計測機器
- 建設工事、排水処理設備向け水中ポンプ
- 粒子画像流速計測システム
- 排水処理設備向け散気管

「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。

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

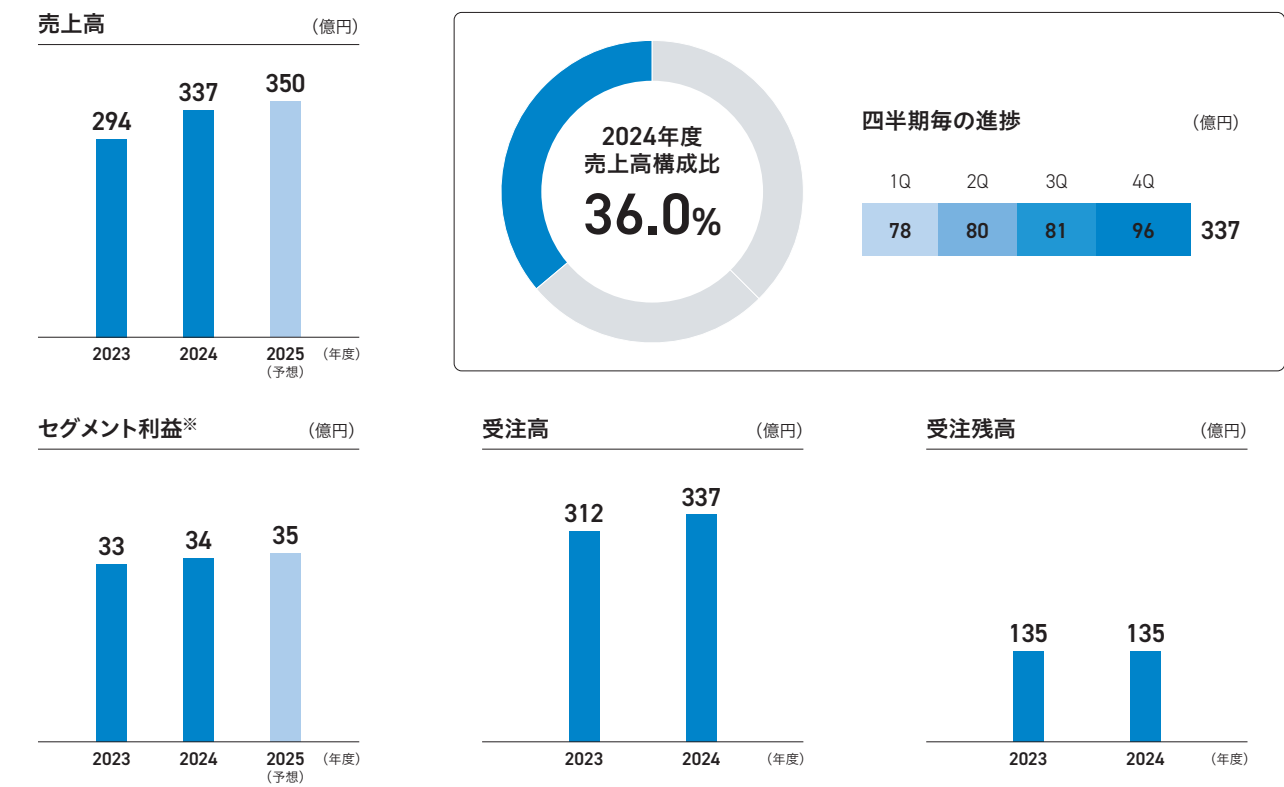
リスク

- 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

業績推移



※ 2025年度より、持分法適用関連会社の損益を考慮し、セグメント利益を従来の営業利益から、営業利益に持分法による投資損益を調整した金額に変更しました。
2024年度と2025年度のセグメント利益は調整後の金額となっていますが、2023年度は持分法投資損益を調整していない金額となります。

2024年度概況

西華産業単体はUTドローンによるプラント設備点検商談や半導体関連商談などが拡大したことで堅調に推移し、連結子会社の欧州Tsurumi (Europe) GmbHグループの業績も引き続き好調に推移したことから、増収増益。

2025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のニッチトップとなるべく取り組みを進めます。

計測機器	海外計測機器の更なる取り込みと、ドローン商談の応用分野進出による収益拡大
電子機器	半導体工場向け設備機器の取り扱い拡大
連結子会社はそれぞれの商材や事業環境に合わせ以下を強化	
TEG	メーカーと密に連携した新型ポンプの欧州展開
NDV	生産キャパシティや生産効率の抜本的改善
SDE	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
SDI	大学や研究所との協業による技術開拓／WEB、サブスク、レンタル等新たな販売形態の構築

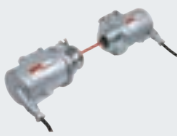
主要グループ会社の事業概要と主要施策 (Action)

		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
		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、 UPS等の販売
	主な製品・ サービス	- 敷島機器は北海道、セイカダイヤエンジンは全国各地の漁港の付近に拠点を配置しており、漁船エンジン市場において高いシェアを有する - 現場のサービス・メンテナンス力に強みを持つ	- 本社所在地のドイツをハブとして欧州全域に事業展開 - 各国に代理店を設置した独自の販売ネットワークを有する - 製品レンタルなど各国の文化に合わせた事業形態を取っている	- 化学、医薬、食品、半導体、鉄鋼、発電事業など、広範囲な分野からのニーズを汲み取り培った技術力を持ち、顧客からの高い評価と信頼を獲得 - 主力のダイヤフラム弁は国内トップシェア	- ニッチ分野の計測機器や分析機器を中心に全国展開 - UPS装置や、UTドローンによるプラント設備点検など、セグメント間や拠点をつなげる事業を持ち、グループ全体の底上げを担う
重点分野との関連 長期経営ビジョン	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

ガス計測・ガス監視の分野でニッチトップな製品を提供し、各種産業の脱炭素・省エネへ貢献する取り組み

当社の計測機器部では、先進的な環境政策を進める欧州の計器メーカー複数社（ガス濃度分析計、ガス流量計、ガス監視カメラ）と提携し日本国内市場への拡販に努めています。各メーカーの製品は、プロセス中のガス濃度がリアルタイムで出力可能であったり、高温・高ダスト下でのガス計測（流量・濃度）が可能であるなど、ニッチトップな独自技術を有しております。お客様にはこの独自技術に注目頂き、水電解／メタネーション／CO₂回収／SAFプラント等で数多く採用頂いています。昨今では水素・アンモニア混焼プロセスにおけるガス濃度分析や、高炉に比べCO₂排出量が少ない電炉における最適燃焼を支援する計器の採用が加速しております。今後ともガスをテーマに先進的な技術を追求し、お客様へソリューションを提供することを通じて、脱炭素・省エネによる持続可能な社会の実現に取り組んでまいります。



レーザー式
ガス濃度分析計



ガス濃度分析計設置例



ガス流量計



ガス監視カメラ

人材戦略

人材こそが持続的な成長の源泉と捉え、社員一人ひとりの可能性を最大限に引き出すことで、組織全体の活力と創造性を高め、企業価値の向上につなげます。

総務・人事部長

大塚 善文



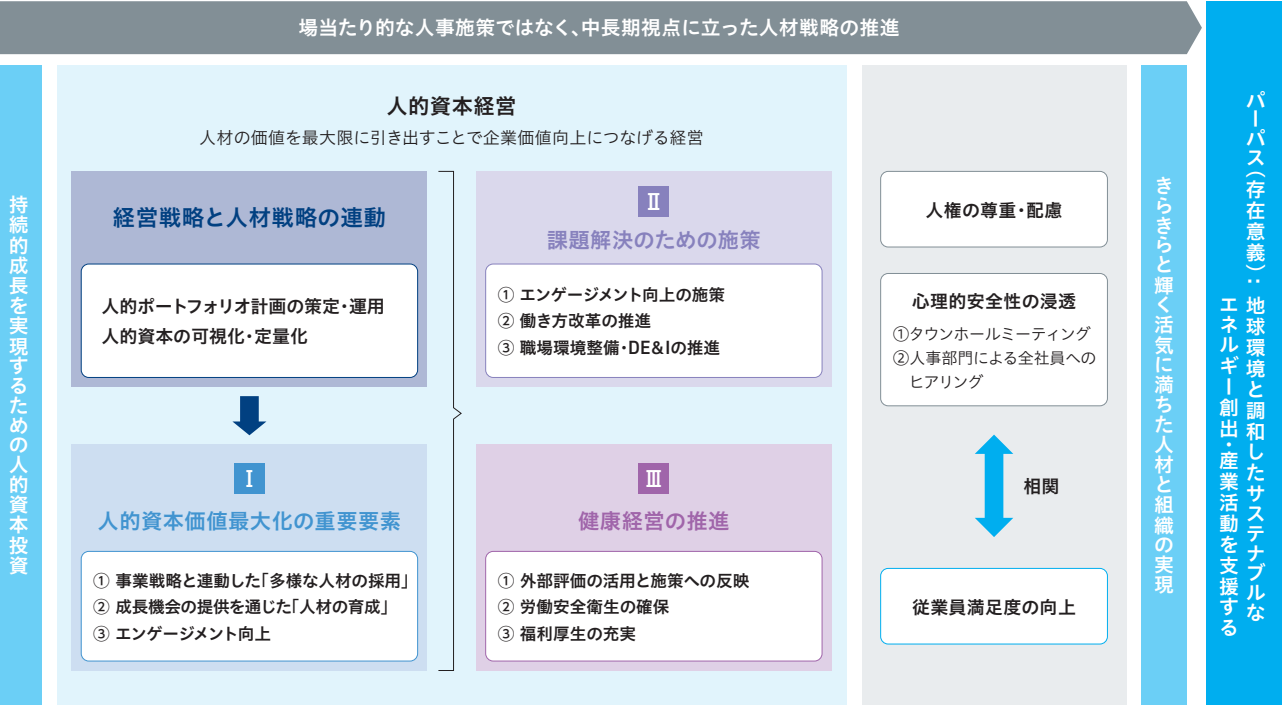
人材戦略に関する基本的な考え方

当社の人材戦略は以下の体系図のとおり整理されており、目的を明確にした上で各施策を推進しています。

近年、人的資本経営の重要性が急速に高まる中、当社としての持続的成長を支えるには、多様な背景や能力を有する人材の獲得と育成が不可欠であり、人的資本投資の強化が喫緊の課題となっています。

こうした認識から、経営戦略と連動した「多様な人材の採用」、成長機会の提供を通じた「人材の育成」、「エンゲージメント向上」といった新たな人材強化策を講じています。

人材戦略の体系図



人材育成プログラム

プログラム一例を掲載 社内講師 社外講師 eラーニング 外部セミナー キャリア入社

集合型													オンライン型			
社内講師(会社を知る)													eラーニング／外部セミナー			
													役割等級別		等級共通	
企画	業務審査	総務・人事	経理	システム	営業推進	事業統括	内部監査	コンプラ	輸出管理	営業	社外講師(等級別スキル)					
部長 支店長	経営の仕組み	与信管理・日常注意点	評価者訓練	当社分析 同業他社比較		営業推進、トラブル事例		コンプライアンス教育 (管理職層向け)	管理監督立場上の安全確保貿易管理		戦略思考、マネジメント、ハラスメント、コミュニケーションスキル		メンタルヘルス		人的資本情報開示	組織風土を考える
課長			会社とのつながり												ハラスメントアンガーマネジメント、健康リテラシー	問題解決力、論理的文章力、アンコンシヤスバイアス
課長代理	事業概要、中期経営計画、ガバナンスと内部統制	業務に必要な法律、下請法・与信管理	評価者視点養成	監事候補上計上、消費税の仕組、財務諸表の見方、当社の財務状態	情報セキュリティ	各場所事業紹介、取引形態		コンプライアンス教育 (非管理職層向け)	安全確保貿易管理制度の重要性	先輩社員からの営業手法レクチャー	人材マナジメント、チービルディング		未来洞察		企業倫理 内部統制・会計財務	
主任			会社概要、機構・職制・諸制度								OJT教育者育成		計画立案	クレーム対応実践	マーケティング	
担当											ビジネススマイル、自己理解、チームワーク		プレゼンテーション	問題解決	CSR	
		ビジネススキル	法務 リスクマネジメント	DX			グローバル		技術・技能	SDGs 健康経営	エキスパート キャリア入社	エンゲージ メント	選抜			
部長 支店長	経営戦略・組織運営	メーカー研修見学会 個々の能力を高める ビジネススキル習得		企業倫理・コンプライアンス							SDGs健康経営・ファイナリ					
課長											キャリア採用社員向け科目	海外現法社員向け研修	事務運営等情報交換		社長直轄プロジェクト 安部祥太郎補佐	経営人材育成プロジェクト
課長代理			ビジネスのための 法律と契約												新事業開発	
主任																
担当																

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
2022年度(100期)	1,935時間	2,800万円
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

※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
※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

③ エンゲージメント向上

「エンゲージメント向上」においては、働き甲斐のある職場環境づくり、評価の適正化、積極的な健康経営、グループ社員の帰属意識向上が課題であり、施策として「従業員満足度調査の継続」、「オフィス環境の見直し」、「継続的な評価者研修実施による評価者の育成」、「社員へのフィードバックの徹底」、「グループ社員への研修機会提供」等に取り組んでいます。

Ⅱ 課題解決のための施策

① エンゲージメント向上の施策 ② 働き方改革の推進 ③ 職場環境整備・DE&Iの推進

① エンゲージメント向上の施策

1. 人事制度改革

社員の能力・意欲の向上と適材適所の配置による組織の能力最大化を図ることを目的に、2024年4月より年齢に関係なく個人の行動や成果が反映される制度を導入しました。本制度においては、「等級」「評価」「報酬」面で工夫を凝らし、以下4項目に主眼を置いています。

- 年功的な運用からの脱却
- 個人の成長を促し組織の能力・機能向上に資する制度の構築
- 個人の能力等の適正評価と昇給等への反映
- 総合職、一般職等の職掌をなくし、人材の最適配置を図る

2. 従業員持株会の拡充

当社では、従業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。

社員の意識醸成を更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60%、グループ全体(対象子会社を含む)で約40%の加入率を達成しています。

今後も、従業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。

3. 給与ベースアップ

昨今の物価上昇等社会情勢に鑑みるとともに、優秀な人材の確保を目的として、2024年度に引き続き、2025年度給与において月額で社員一律12,000円のベースアップを実施しました。新卒(大卒)初任給についても2024年度の262,000円から274,000円へ引き上げとなります。

人材への「投資」は最重要課題の一つと捉えており、給与のベースアップはその方針を施策として具体化したものとなっています。

新卒初任給の引き上げ

新卒初任給(大学卒)		新卒初任給(大学院卒)
2022年度(100期)	215,900円	254,800円
2023年度(101期)	250,000円(+15.8%)	274,800円(+7.8%)
2024年度(102期)	262,000円(+4.8%)	287,000円(+4.4%)
2025年度(103期)	274,000円(+4.6%)	299,000円(+4.2%)

4. 特色ある制度

当社では、社員一人ひとりの人生の節目や家族の成長を企業としてともに喜び、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、社員の働きがいと企業へのエンゲージメント向上を図っています。

- 永年勤続表彰(勤続25年で旅行券20万円と特別有給休暇5日間)
- 出産祝金(第1子10万円、第2子以降1子につき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)

従業員満足度調査によるモニタリング

従業員にとって働きやすい職場環境を実現するため、毎年全社員を対象とした「従業員満足度調査」を実施し、改善施策の検討・実施と指標推移のモニタリングを行っています。過年度の調査結果では、いずれも満足度が80％近くに達し、商社業界平均を大幅に上回る高水準を維持しています。引き続き社員との対話の機会を設け、適切な施策を実行することで更なる満足度向上につなげていきます。

従業員満足度調査（総合満足度）

	当社		商社業界平均	
	満足	不満	満足	不満
2022年度（100期）	79.0%	9.3%	50.5%	21.9%
2023年度（101期）	79.0%	8.8%	43.2%	23.9%
2024年度（102期）	78.6%	5.8%	45.9%	20.2%

心理的安全性の浸透

経営者によるタウンホールミーティングや、人事部門による全社員へのヒアリング、さらには新人事制度におけるフィードバック面談の徹底により、組織内のコミュニケーションを格段に高めることで、心理的安全性を浸透させていきます。

② 働き方改革の推進

1. 有給休暇取得率の向上に向けた施策

安全衛生計画をもとに、場所別・職種別の休暇取得状況の傾向分析を進めており、有給休暇取得率向上につながる施策提案を行っています。

2. 柔軟な勤務形態の導入

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、夏季休暇や年末年始休暇制度をはじめ、社員本人の傷病および家族の介護で利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。

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
2022年度（100期）	67.4%	12.5時間	25.0%	100%	100%	5人
2023年度（101期）	68.9%	16.3時間	66.7%	100%	100%	5人
2024年度（102期）	62.3%	16.2時間	61.5%	100%	100%	6人

③ 職場環境整備・DE&Iの推進

1. オフィス環境の見直し

業務効率の向上、社員のエンゲージメント強化、採用競争力の向上を図るため、当社では本社事務所の大規模リニューアルに加え、各支店における職場環境の点検および改善の検討を進めています。
本社事務所のリニューアル工事は2025年7月に着工し、2026年3月末の完成を予定しています。

2. 次世代法・女性活躍推進法への取り組み状況

2023年4月より、次世代法・女性活躍推進法に基づく3か年の行動計画を推進しています。多様な人材を適材適所に配置し、個人の能力を発揮させることが会社の持続的な成長・発展には不可欠であると考えています。今後も、育児や介護と仕事を両立しながら、その能力や適性を発揮できるよう、更なる職場環境の整備を行うとともに、積極的に女性活躍推進に努めます。

計画期間：2023年4月1日～2026年3月31日までの3年間

① 育児・介護関連制度の充実	社員がより一層育児に参画できるよう、出生時育児休業等各種制度の周知活動を積極的に実施するとともに、休業等の制度を利用しやすい職場環境の改善に努めております。また、介護に関しても制度の拡充を進めております。
② 新たな働き方への挑戦	Business Process Outsourcing (BPO) 推進により、業務効率化と組織・体制の最適化を図り、より高度な業務への挑戦の具現化を目指しております。また、仕事と家庭の両立を支援するためにフレックスタイム制の更なる推進を図り、現状の使用率70％から80％への向上を目指します。
③ 女性が活躍できる制度の整備	新人事制度の導入により、従来の総合職や一般職といった職掌区分をなくすことで社員の役割の幅を拡大させるとともに、評価・考課結果のフィードバックを充実させることで、キャリアプランの構築支援や多様な働き方の選択肢を提供し、女性が活躍できる制度の整備を進めております。人材育成関連では、正社員、契約社員ともに能力向上に向けた研修内容を充実させ、女性社員の研修受講率100％を目指しております。また、経営人材育成プログラムにつながる取り組みとして、女性社員の管理職への登用を目的とする、社長直轄の育成プロジェクトにも取り組んでおります。
④ 経営幹部による討議・検討	経営幹部が女性社員および次世代を担う若手社員と定期的に意見交換をする場を設け、育児・介護に関する事項を含めた働き方全般についてニーズを汲み取った上で、取締役会および経営会議等にて具体的な行動計画の更なる充実のための討議・検討を行っております。

3. 仕事と家庭の両立支援

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利用が可能となっています。

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等、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。

	妊娠	出産	育児			
	妊娠から約8か月	生後2か月	2歳	中学校就学	高校就学	
休暇	年次有給休暇					
			子の看護休暇（年5日／子）			
休業	妊娠障害休業 育児・復職相談実施	産前休業8週間 産後休業8週間	出生時育児休業 ・子が1歳の4月まで（最長2歳まで）			
育児時短			育児短時間勤務制度			
時間外労働の制限			時間外労働の制限 深夜業（22時～5時）の制限 所定外労働の免除			

女性のみ取得できます

男女ともに取得できます

仕事と介護の両立

- 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
- 有給休暇特別積立（最大40日）の使用
- 介護休暇
 - 一人の場合は1年間につき5日（時間単位の場合は40時間）、二人以上の場合は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
- 介護休業制度

4. 国内外におけるDE&Iへの取り組み

- ① 経営人材育成プログラムにつながる取り組みとして、女性社員の管理職への登用を目的とする社長直轄の育成プロジェクトを推進。
- ② 国内各場所に所属する事務担当社員（延べ40名の女性社員）が参加し、情報の共有化と業務効率化・高度化を目的とした研修。業務を遂行する上での課題や「女性管理職の登用／育成」についてもディスカッションを実施。
- ③ 当社グループ社員としての意識醸成、グループ間のつながり強化を目的として、海外5拠点（タイ、ベトナム、台北、ソウル、上海）から女性社員5名が参加し、東京本社でのチームビルディング研修、グループ会社の業務紹介プレゼンテーションの受講、工場見学を実施。

Ⅲ 健康経営の推進

当社は人材を最も重要な経営資源と位置付けており、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生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、次のとおり健康経営を推進します。

- 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。

① 外部評価の活用と施策への反映

社員の健康を重視し、そのために積極投資することが、活力や生産性向上等の組織の活性化をもたらし、結果的に業績や企業価値の向上につながるという考えのもと、様々な取り組みを進めています。

2025年度（103期）においては、健康経営優良法人の認定取得を目指して、特に次の3項目に取り組んでいます。

- 取引先に対する健康経営の取り組み推奨と実施状況の把握
- 産業機械健保組合との連携強化（健康経営推進のための協議・連携）
- 社員へのヘルスリテラシー向上に資する教育・研修機会の提供

② 労働安全衛生の確保

社員が安心して働ける職場環境の整備は、企業活動の根幹であるという考えのもと、当社では労働安全衛生の確保に取り組んでいます。職場における社員の安全と健康を守るため、環境衛生の整備を進めるとともに、災害や疾病の予防に努めています。また、産業医との連携を強化し、定期的な職場巡視や熱中症対策の徹底等、季節や業務特性に応じた対応を行っています。

③ 福利厚生の実

当社の福利厚生は、社員の健康と幸せを支援するための制度を設け、安心して働きやすい職場環境を整備することで、社員へ心理的安定性をもたらす、採用や離職防止の面でも優位にはたらくことを目的としています。そのような考え方のもと、当社では各種の福利厚生に関連する制度を導入しておりますが、2024年度においては、福利厚生の実を目的に、優れた取り組みを行う法人や、今後充実を目指す法人を対象に認証・表彰する制度である「ハタラクエール2025」の「福利厚生推進法人」に選ばれました。

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	21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。

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「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に十分に配慮します。

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「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。

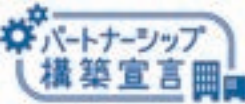
6. 取引先の選定に関する考え方

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>



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。

漁船海難遭児育英会への寄付

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、船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5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TCFD提言に基づく情報開示

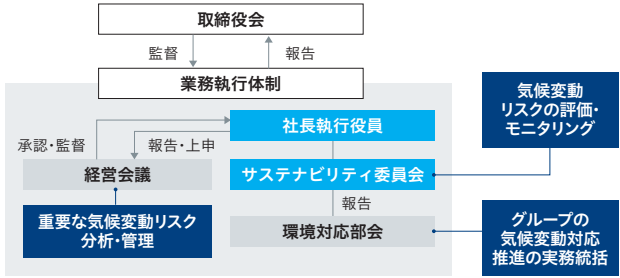
基本的な考え方

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。

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・子会社等が連携し、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ハバルプ、敷島機器、セイカダイヤエンジン、Tsurumi (Europe) 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、営業利益のそれぞれ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		
		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	--	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
	機会	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		
		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	+++	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
4°Cシナリオ	リスク	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		
		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 ・サブプライチェーンの分断による売上機会損失の発生	(想定される最大値ただし損害保険加入済) -- (1個の発生につき) --	・BCP(事業継続計画)の強化 ・定期的な被災リスクの見直し ・サブ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CO₂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-CO₂)

2024年度	西華産業グループGHG排出量
Scope 1	1,001
Scope 2	994
Scope 3 (一部 ^{※3})	29
合計	2,024

※1 日本ダイハバルプ、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CO₂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。

	2023年度	2024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	2,500

※ 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ハバルプ、敷島機器、セイカダイヤエンジン、Tsurumi (Europe) 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、営業利益のそれぞれ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

CO₂排出量の削減施策

**電気自動車の活用**

**CO₂フリー電力の採用**

**ペーパーレスの推進**

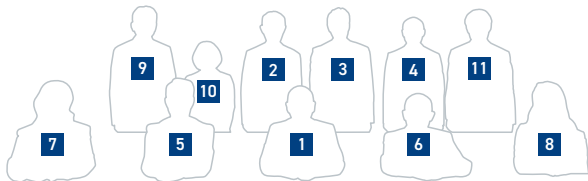
気候変動への取り組みに対する外部評価（CDP）

環境情報開示システムを運営する国際的な非営利団体Carbon Disclosure Project (CDP) による2024年度調査の「気候変動」分野において「B」スコアを獲得しました。

「B」スコアはCDPの評価基準において「マネジメントレベル」に位置付けられ、「気候変動に関連するリスクと機会を認識し、具体的な行動を取っている」ことを示しています。



役員一覧



2 川名 康正

取締役
専務執行役員(企画管掌)

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 日本ダイハツ株式会社 取締役副社長(出向)
2013年 7月 日本ダイハツ株式会社 代表取締役社長(出向)
2015年 4月 当社執行役員 日本ダイハツ株式会社 代表取締役社長(出向)
2016年 4月 当社上席執行役員 日本ダイハツ株式会社 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) (現職)

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
93%(13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 西摩貿易(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)

3 増田 博久

取締役
常務執行役員(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)

1983年 4月 当社入社
2008年 4月 当社九州営業本部 長崎支店長
2013年 4月 当社経営企画本部 企画部長 兼 内部監査室長代理
2014年 4月 当社営業統括本部 本部長代理 化学・エネルギー事業所管
2015年 4月 当社執行役員 営業統括本部 本部長代理 化学・エネルギー事業所管
2016年 4月 当社執行役員 グローバル事業本部長 兼 海外事業部長
2017年 4月 当社執行役員 日本ダイハツ株式会社 代表取締役社長(出向)
2019年 4月 当社上席執行役員 日本ダイハツ株式会社 代表取締役社長(出向)
2022年 4月 当社常務執行役員(営業管掌) 営業本部長
2022年 6月 当社取締役 常務執行役員(営業管掌) 営業本部長
2024年 4月 当社取締役 常務執行役員(管理管掌) (現職)

4 高橋 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%(10回/10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 西摩貿易(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 西摩貿易(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 西摩貿易(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
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)

6 各務 真規

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
100%(14回/14回)

1980年 1月 日本輸送機株式会社(現三菱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(現三菱ロジスネクスト株式会社)
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 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)

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
—

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勤務(現ソフトバンク株式会社)
2014年 10月 日清食品ホールディングス株式会社 副参事
2016年 1月 東京あおい法律事務所 アソシエート
2019年 7月 T&K法律事務所 カウンセル
2023年 7月 株式会社TOAシブール 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(現職)

10 白井 裕子

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)

1986年 4月 弁護士登録(東京弁護士会所属)
1991年 4月 ウィング総合法律事務所開設(旧新四谷総合法律事務所)(パートナー弁護士)
2004年 4月 関東弁護士連合会 理事
2005年 4月 東京地方裁判所 鑑定委員・調停委員
2009年 5月 東京都新宿区 教育委員会 委員長
2010年 4月 日本弁護士連合会 監事
2011年 4月 日本知的財産仲裁センター 監事
2012年 4月 東京弁護士会 副会長
2013年 10月 東京都新宿区 教育委員会 委員長
2015年 6月 当社取締役
2016年 4月 東京都新宿区 監査委員(非常勤)
2019年 4月 東京都新宿区 代表監査委員(非常勤)
2021年 6月 アネスト岩田株式会社 社外取締役(現職)
2022年 6月 当社取締役(監査等委員)(現職)

5 宮田 清巳

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
100%(14回/14回)

1969年 4月 ホソカワミクロン株式会社入社
1998年 12月 同社 取締役
2003年 12月 同社 副社長
2008年 12月 同社 代表取締役社長
2009年 2月 一般社団法人 日本産業機械工業会 監事
2012年 6月 公益財団法人 ホソカワ粉体工学振興財団 副理事長
2014年 10月 ホソカワミクロン株式会社 会長
2017年 12月 同社 常任顧問
2019年 1月 同社 顧問(非常勤)
2020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
—

1991年 4月 株式会社三菱銀行入行(現株式会社三菱UFJ銀行)
1993年 3月 シディバンク・エヌ・エイ在日法人入社
1998年 10月 朝日監査法人入社(現有限責任あずさ監査法人)
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(現職)
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 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)

監査等委員である取締役

9 平山 龍彦

取締役
監査等委員

監査等委員会委員長

取締役会への出席状況
100%(10回/10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 西摩貿易(上海)有限公司 総経理 兼 上海事務所長(出向)
2014年 4月 当社広島支店長
2015年 4月 当社広島支店長 兼 徳山支店長
2018年 4月 当社営業統括本部 本部長付
2018年 6月 当社常勤監査役
2020年 6月 当社上席執行役員 営業統括本部 副本部長 化学・エネルギー事業所管
2021年 3月 当社上席執行役員 営業統括本部 副本部長 化学・エネルギー事業所管
兼 名南共同エネルギー株式会社 社長
2021年 4月 当社上席執行役員
名南共同エネルギー株式会社 代表取締役社長(出向)
2022年 4月 当社エグゼクティブパートナー
名南共同エネルギー株式会社 代表取締役社長(出向)
2024年 6月 当社取締役(監査等委員)(現職)

11 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 ビートマウ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)

社外取締役座談会



グループ経営の高度化を図り、 長期経営ビジョン「VIORB 2030」および 中期経営計画「VIORB2030 Phase1」の実現へ

2025年度に入り、野口さん、小杉さんが新たに社外取締役として就任されました。まずはお二人より、当社の社外取締役としてのご自身の役割および西華産業に対する印象をお聞かせください。

野口 私は、公認会計士としての金融・会計と脱炭素に関する知見を活かしつつ、一方で独立した第三者として株主・投資家等の目線で意見を述べ、会社の持続的な成長や企業価値向上に貢献していくことが、求められる役割であると考えています。就任が決まった際、櫻井社長より直々に1日かけて細かなレクチャーを頂く機会がありました。その時に大体会社の気質というものは分かったのですが、現在、まだ就任してから間もないながら、社長自らが先頭に立ってリーダーシップを発揮し、ボードメンバー間での積極的な意見

交換、社員あるいは機関投資家等とのコミュニケーションが図られていると感じています。

小杉 私は弁護士として、企業法務やM&Aに携わってきました。そうした知見、例えばM&Aの進め方であったり、M&A上の法的な問題の抽出力を、これから当社の社外取締役として活かしていけたらと考えています。また、私も野口さんと同様に櫻井社長からしっかりとレクチャーを頂いたのですがそれ以降、企画や管理部門の皆さんと接する機会も多々設けられ、質問があれば皆さんに丁寧に説明して頂いています。会議に臨む前には資料とともに事前説明も頂戴しており、そういった意味では、執行側との情報連携・キャッチアップはタイムリーに問題なく行われていると捉えています。

過去または直近において、当社グループで不祥事が発覚し、厳しい局面に対峙する時期がありました。近年における当社グループのガバナンスの実効性向上へ向けた取り組みをどのように評価されますでしょうか。

宮田 野口さん、小杉さんが新たに就任され、社外取締役の陣容が強化されたことをまずは評価したいと思います。これから成長投資を打っていくにあたっての盤石なガバナンス体制を期初から整えられ、今年一年はかなり進化していくのではないかと見ています。その中でお二人の知見が遺憾なく発揮されるよう、協業的に推し進めていけたらと考えています。

中村 過去、複数の子会社で不正があった際、当時の当社経営陣の子会社経営陣に対する遠慮等もあり、パッチワーク的な対応にとどまったケースがありました。私は社外の人間として、問題の所在を明らかにし、個人の責任を明確にすべきだと思ったのですが、そうした対処ができないのが当時のカルチャーでした。そして昨年から今年にかけて、子会社において営業事故および不適切な行為があったのですが、関与した関係者に対しては、相応な責任を問う処分がなされました。これは、当社にとって今後の当社のガバナンスに関するカルチャーを変える画期的なできごとであったと感じており、非常に評価しております。

小杉 社外取締役就任後の取締役会で、この不祥事に関する説明を受けました。不祥事が起きたこと自体は誠に残念なことでありますが、問題が発覚してから親会社がいち早く介入し、一番大切な原因究明と再発防止策に主導的に関わっていることを、前向きに評価したいと思います。

白井 当社では、2026年の改正公益通報者保護法施行に前倒しする形で、内部通報制度の整備も進んでいますね。

各務 ガバナンス強化という点で言えば、リスク対応に関し



て議論が進み、リスクマップを策定したことも評価ポイントとして挙げることができるでしょう。まだ組織として体系化されたフレームワークにまでは至っていませんが、BCPやサステナビリティも絡めて今後更に議論を推し進め、リスクマネジメント体制の整備が図られていくことを期待しています。またその上では、これまで社内でも書類や媒体毎に異なっている用語が統一化・体系化されることも併せて期待しているところであります。私なりの持論になりますが「戦略＝言葉」であり、「言葉（用語）」は重要なキーなのです。

小杉 また、体制面では、私と野口さんが社外取締役に加わったことで、経営／法律・法務／財務・会計の専門職がそれぞれ2名ずつと、バランスの取れた構成メンバーになったことから、今後はより様々な面からリスクに対応できる体制になったのではないかと思います。

現在当社では、「グループ経営の高度化」に取り組んでいます。今後へ向けた課題感などについてお聞かせ願います。

中村 グループの内部統制の観点から考えると、残念ながら、まだまだ内部統制を含む経営管理が十分でない子会社や海外関係会社を含め、親会社で経営管理方法および内部統制の整備運用の確認ができていない子会社があるのが実情です。この経営管理が十分でない子会社を改善するのがグループガバナンスの課題であると言えるでしょう。なおこの話題に関連し、私は監査等委員ですが、内部監査室では2025年度の監査目標の中に「2線の監査の充実」という目標を追加し、監査等委員会と内部監査室合同での欧州子会社往査などを行う予定でもあります。

白井 また、今後もM&Aにより子会社が増えて、これからもっと大きなグループに変わるとなれば、現在は関連する各部門が個別で対応している法的なリスクについても、まず一元化し、法改正や社会・経済情勢の変化を視野に入れた形で、会社経営に寄与できるリーガル部門の創設を考え

ていく必要があると捉えています。

各務 後にまた議論になると思われますが、色々な多くの外部講習や自己研鑽、指名委員会での重ねての面談等を通じて、グループ内で次世代マネジメント層の育成を課題として捉え、推進していることも付け加えておきたいと思います。

当社は事業ポートフォリオの変革に注力している最中にあります。事業ポートフォリオ経営の推進状況をどのように見えていますか。

各務 産業機械事業の収益性が、ほかの2事業と比較して劣後している点を株主・投資家の方も危惧されているだろうと思います。産業機械事業が現在厳しい業績推移であることは事実ですが、それは、当社の事業基盤としてたくさんのユーザー様と仕入先様を抱えるなど、色々な要素が複雑に絡み合っていることに因るものでもあります。外部環境による変動が大きい部門ではありますが、足元では状況は好転してきています。事業ポートフォリオの評価プロセスは、単なる足元の採算性だけではなく、複合的な視点で判断すべきであろうというのが私の考えです。

中村 事業ポートフォリオの評価プロセスで難しいのは、商社にとって重要な無形資産である人的資本、人材の価値というものを、各セグメントのバランスシートにどうやって反映させていくか、を考えなければいけないという点です。これからのROIC導入検討を含め、今後の課題として更に議論を進めていく必要があると認識しています。

人的資本への投資および課題についてはいかがお考えでしょうか。

白井 新人事制度および新たに体系化された研修システムの運用が開始されてから1年が経過しました。運用効果が本格化するのはまだまだこれからですが、経営人材育成とつながる研修体系をしっかりと構築できたことは、かなり前



進したと言えます。加えて新人事制度の中で、女性活躍推進プログラムの整備が進んだことも評価すべき点です。しかし、その分母となる女性社員のキャリア不足や、それを一因として、社長直轄で展開する経営人材育成プログラムの中でまだ女性候補者が一人も入っていない点は、これからの課題として捉えています。

宮田 経営人材育成については、白井さんのおっしゃるとおり、制度や研修自体は既にある程度整っていると見ています。今後に向けては、制度の活用だけでなく、候補者に対して相応のポジションを積極的に与え、実践経験をどんどん積ませてもらえたらと考えています。

各務 人材に関して当社の喫緊の課題は、社長の後継者問題にあると見ています。MBA講座への派遣などを含む経営人材育成プログラムの奏功により、次世代経営人材のレベルが上がり、候補者がそれなりにプールされるようになってきました。しかし、櫻井社長の任期を考えると、残された時間はそんなにありません。候補者として一つ上の階層に育った人たちに対しては、明確に要件定義をして長所・欠点を見極めた上で、不足する部分の改善を図ったり、櫻井社長から帝王学といったものを授けて頂けたらと考えています。

当社では近年IR活動の積極化を図ってきましたが、こうした取り組みや投資家との面談を受けての評価などをお聞かせください。

各務 単にIR面談の数が増えるだけでなく、海外投資家との面談数も増えているとのことでは好印象を持っています。他方、予算が保守的であるとの指摘をよく受けることも伺っておりますが、私も当社の予算組みに対して同様の感想を持っています。その意見は真摯に受け止めるべきでしょう。数値に対する信頼性の確保は重要です。

小杉 事務局サイドからは都度、投資家・アナリストとの面談議事録を、直接ないしはメールで受けることができています。

各務 議事録を見てもコミュニケーションがうまくなった気がしますよね。本当に各メンバーが良く分かっていて、客観的な事実を明確に答えていることを大変評価したいと思います。

野口 個人株主が増加している中、機関投資家向けだけではなく、個人投資家への説明会のために社長も地方に出向かれ、自らご説明にあたっていると思います。座談会の冒頭で私は櫻井社長のリーダーシップについて強調しましたが、このような櫻井社長の姿勢を通じて、株価を上げていくぞという意気込みをひしひしと感じる次第でもあります。

今般当社では、長期経営ビジョン「VIO RB 2030」および中期経営計画「VIO RB2030 Phase1」の目標数値を上方修正しました。その実現に向けての期待や、認識する課題などお聞かせください。

宮田 既存事業が順調な推移や見通しを示し、執行部側もかなり色々な手応えを感じているからこそ、今回の上方修正に至ったのだと思います。先の長い話ではありますが、私もクリアするであろうと考えています。またその中では、M&Aがより重要な成長手段となっていくこと、そして好調な時こそ油断大敵である、ということを改めて認識しています。

各務 オーガニック事業の成長に加え、ノン・オーガニック事業への取り組みを、これからの持続的成長における柱として据える中、ノン・オーガニック事業の具体例がまだ生まれていないことを懸念しています。幸いにして当社は現在キャッシュリッチな状態にある訳ですから、それをM&Aで有効活用できるよう、これからの成長ストーリーや事業ポー



トフォリオ組み替え後に目指す姿、といったものをしっかり描いて頂きたいと考えています。

白井 櫻井社長が明確なメッセージを持って、社員およびグループ会社全体のベクトルを合わせようと努めてきた中、ここにきてそれと合致するような事業環境になってきたと捉えています。その証左として、ここ数年の業績自体も順調に伸長しています。社員の皆さんにはこのベクトルの先をどんどん追求していかれることを期待しています。その過程においては、我々社外取締役が厳しい意見を発する場面があるかもしれませんが、それらも一つの参考あるいは課題として捉えて頂き、頑張ってもらいたいと思っています。

小杉 当社には、社外取締役が自由に意見を述べ、耳を傾けて頂ける環境があります。様々なバックグラウンドを持った方がご自身の専門性を活かした発言をされていますので、私も議論の活発化に貢献し、成長戦略の達成に寄与できればと考えています。

中村 事業活動のみならず充実したIR活動の成果もあって、株価も上昇基調を示しています。投資家目線では時価総額も500億円を超えて、「日本の西華」という認識になっており、次はいよいよ「世界の西華」を目指す段階に入ったとも言えます。これは決して夢物語ではありません。自信を持って、「VIO RB 2030」および「VIO RB2030 Phase1」の達成に向けて邁進してもらえたらと存じます。

野口 株価上昇につれて格付も上がってきています。そうした背景の下、ROEを向上させるべく、レバレッジの活用が非常に重要な局面にきていると捉えています。一般にガバナンスと言うと何かを抑えるという風に思われがちですが、これからの成長に向けて社外取締役として背中を押してあげるところも、果たしていかねばならない役割になると考えています。

コーポレートガバナンス

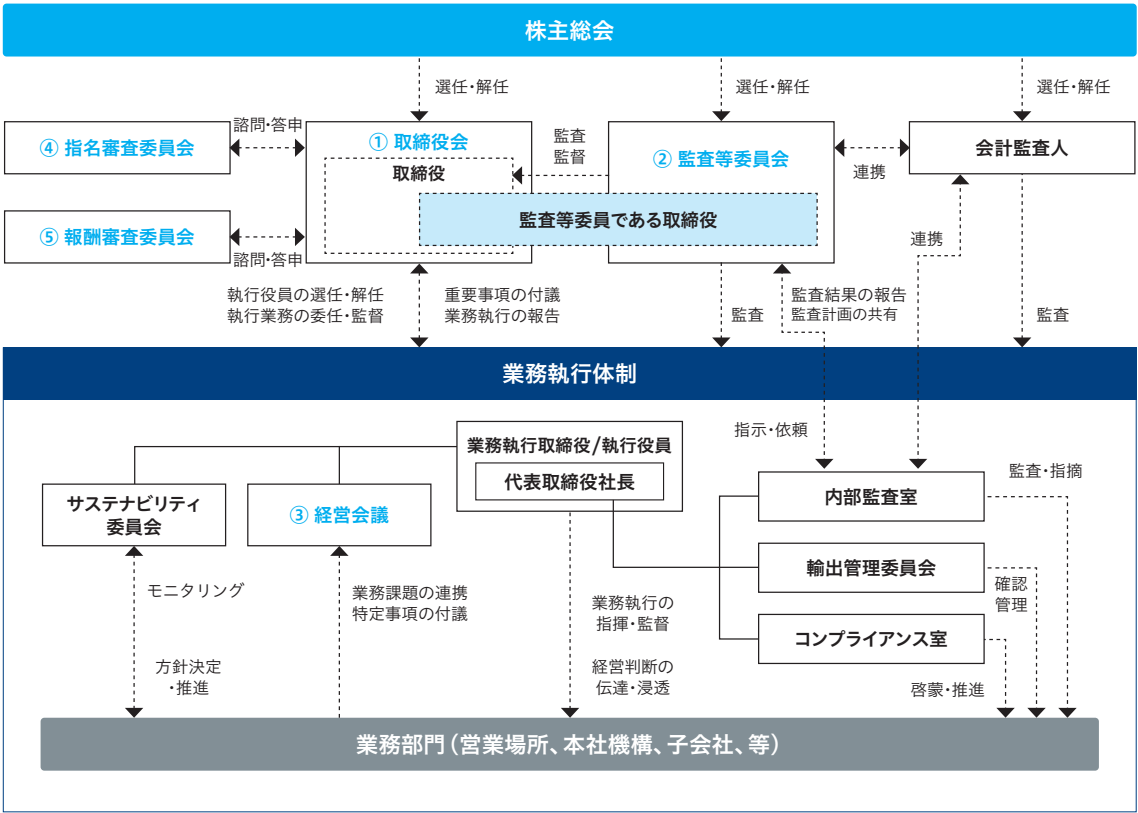
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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。現行の内部統制システムは、2024年12月6日改訂の「内部統制システムの基本方針」において整備されています。

コーポレートガバナンス体制図



① 取締役会

目的、権限：法令または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、増田博久、高橋紀行、平山龍彦、宮田清巳（社外取締役）、各務真規（社外取締役）、野口真有美（社外取締役）、小杉祥代（社外取締役）白井裕子（社外取締役）、中村嘉彦（社外取締役）

▶ 2024年度活動状況

取締役会における具体的な討議内容としては、業績連動型株式報酬導入の決議、日本フェンオール株式会社の株式追加取得の決議、台湾西華産業の資本金増額（追加出資）の決議、株式売出しの決議、「子会社に関する配当の方針」の協議および決議、東京産業株式会社の株式取得の協議および決議、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。

価値創造プロセス	西華産業の事業戦略	ESG戦略	データセクション
----------	-----------	-------	----------

▶ 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資質がある、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捉えております。2022年度起点の長期成長戦略や2023年度公表の中期経営計画に手応えは感じるものの、企業価値向上の永続に不可欠の事業ポートフォリオや人的資本に係る諸施策は道半ばであり、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、取締役として選任しております。
増田 博久 取締役	2022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。業務執行の観点では、当社での営業本部長や管理管掌役員の歴任のみならず、2022年3月末までは当社連結子会社である日本ダイヤバルブ社長として堅実な成果を牽引してきた実績を持ち、組織開発や人材育成の面を含め、十分な経営能力を備え、当社の企業価値向上と持続的な発展に貢献できるものと判断し、取締役として選任しております。
高橋 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、取締役として選任しております。

▶ 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
宮田 清巳 社外取締役	取締役会 100% (14/14) 指名審査委員会 100% (5/5) 報酬審査委員会 100% (5/5)	2020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、指名審査委員会の委員長ほか諮問機関でも積極的に活動し適切に責務を果たしております。ホソカワミクロン(株)の代表取締役社長をはじめ要職を歴任されその豊富な経験に基づく高い視座・広い視野を持ち、社内取締役とは別の視点からの助言・監督機能を期待できることから、社外取締役として選任しております。	当期開催の取締役会すべてに出席し、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の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長ならびに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を務めております。
各務 真規 社外取締役	取締役会 100% (14/14) 指名審査委員会 100% (5/5) 報酬審査委員会 100% (5/5)	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(株)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、社外取締役として選任しております。	当期開催の取締役会すべてに出席し、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の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なら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。
野口 真有美 社外取締役	—	公認会計士として培われた専門的な知見を有するとともに、上場企業である日本フェンオール(株)における7年間に亘る社外取締役の実績(2025年3月退任)をはじめ、複数の会社・機関で社外取締役や監査役を務められており、企業経営にも相当に精通していると判断されます。そうした背景のもと、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、社外取締役として選任しております。	—
小杉 祥代 社外取締役	—	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を有するだけでなく、日本銀行や一般企業での就業経験もあり企業実務への親和性も高いと評価しております。2023年6月からは株主総会の決議を経て補欠の監査等委員である取締役の立場で当社にも関与されており、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および公正性の確保に寄与されると判断し、社外取締役として選任しております。	—

※野口真有美および小杉祥代は、2025年6月24日開催の第102回定時株主総会にて新たに選任され就任したため、2024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
監査等委員を除く 取締役	櫻井 昭彦		■	●		●	●	●	●
	川名 康正		■	●	●		●	●	
	増田 博久		■	●	●	●	●		
	高橋 紀行		■	●		●	●		●
	宮田 清巳	●	■	●				●	●
	各務 真規	●	■	●				●	●
	野口 真有美	●	◆	●	●			●	
	小杉 祥代	●	◆	●		●		●	
監査等委員 である 取締役	平山 龍彦		■	●		●	●		●
	白井 裕子	●	◆			●		●	
	中村 嘉彦	●	■		●				●

※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。

価値創造プロセス	西華産業の事業戦略	ESG戦略	データセクション
----------	-----------	-------	----------

② 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、議決権を持つ取締役会をはじめとする主要な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、子会社および関連会社の調査、業務および財産の状況の調査等を通じて取締役の職務の執行を監査

構成員：【委員長】平山龍彦、白井裕子(社外監査等委員)、中村嘉彦(社外監査等委員)

▶ 監査等委員候補者の選定基準

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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% (10/10) 監査等委員会 100% (21/21) 指名審査委員会 — 報酬審査委員会 —	2024年6月まで当社関係会社である名南共同エネルギー(株)の社長として経営に当たってきました。また2020年6月までの2年間は当社の常勤監査役を務めており経営能力のみならず経営の健全性担保のための監査・監督に求められる素養・適性も備えております。加えて監査役在任の前後では当社の営業現場責任者としての経験も長く当社事業を知悉していることも勘案し、取締役 監査等委員として選任しております。	当期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。
白井 裕子 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) 指名審査委員会 100% (5/5) 報酬審査委員会 —	2015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・監督し、2022年6月からは監査等委員である取締役として監査の機能も加え、何れも適切に責務を果たしてきました。弁護士として企業法務を中心とした専門的な知見と社会一般を俯瞰する客観的視点を有しており、社内取締役とは別の視点から透明性・公正性の確保に寄与されるものと判断し、社外取締役 監査等委員として選任しております。	当期開催の取締役会および監査等委員会のすべてに出席し、弁護士としての専門的見地のみならず、社会一般を俯瞰する客観的視点から提言するなど、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ました。
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) 指名審査委員会 — 報酬審査委員会 100% (5/5)	2020年6月より当社社外監査役として、2022年6月からは監査等委員である社外取締役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案件にも携わっており企業会計や監査に関する高い専門性を有し、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、社外取締役 監査等委員として選任しております。	当期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。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を務めました。

③ 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および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、増田博久、高橋紀行、野尻竜彦、中村勝美、木下雄貴、河井卓二、湯面彰、本多裕二、上畠孝

④ 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、その結果を取締役に答申
構成員：【委員長】宮田清巳（社外取締役）、各務真規（社外取締役）、野口真有美（社外取締役／2025年新任）、小杉祥代（社外取締役／2025年新任）

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。2024年度においては正規の会合が5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上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。

⑤ 報酬審査委員会

目的、権限：代表取締役の役員賞与に対する査定案の作成およびその他の取締役執行役員の役員賞与に対する査定案の審議を行い、その結果を取締役に答申
構成員：【委員長】各務真規（社外取締役）、宮田清巳（社外取締役）、野口真有美（社外取締役／2025年新任）、小杉祥代（社外取締役／2025年新任）、櫻井昭彦、増田博久

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。2024年度においては5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。その中で、業績連動型株式報酬制度BIP信託（役員株式交付信託）の新規導入、取締役の報酬額の増枠の必要性、等について検討・議論が行われ、その結果が取締役に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上答申しており、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

当社は、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、2024年度（2024年4月～2025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。

<u>1. 評価の方法</u> - 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）	<u>2. 分析・評価結果の概要</u> 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、9名中8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、事業ポートフォリオの見直し、リスクの把握と対応策、取締役会メンバー構成の多様性や新任取締役へのオリエンテーション、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。 <u>3. 今後の取り組み</u> 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、改善策等について十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。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上で取締役会にて決定しております。

▶ 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)	321	124	159	38	5
監査等委員(社外取締役を除く)	19	19	－	－	2
社外役員	33	33	－	－	4

(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159百万円であります。
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38百万円であります。

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。なお当社は、2023年2月10日の取締役会決議に基づき、一部の政策保有株式を売却し、2025年3月期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19.88%となりました。また2025年1月16日の取締役会にて、更なる政策保有株式の縮減を進め、2028年3月期までに同割合について10%の水準を目指すことを決議しております。

▶ 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	22	9,305

当事業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	1	9	営業活動上の必要性
非上場株式以外の株式	1	－	株式上場に伴う当該区分記載

(注) 非上場株式以外の株式の増加は、新規上場に伴うものであり、取得価額の発生はありません。

当事業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	3	225
非上場株式以外の株式	15	3,190

(注) 1 非上場株式の減少の内、1銘柄は、新規上場に伴うものであり、売却価額の発生はありません。
2 非上場株式以外の株式の銘柄数には、日本フェンオール株式会社株式を追加取得し関係会社株式に振替えたことによる減少を含んでおります。

価値創造プロセス	西華産業の事業戦略	ESG戦略	データセクション
----------	-----------	-------	----------

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	2. 法令の遵守
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	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、以下の様なものがあります。
 - 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い行いません。

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。

リスクマネジメント

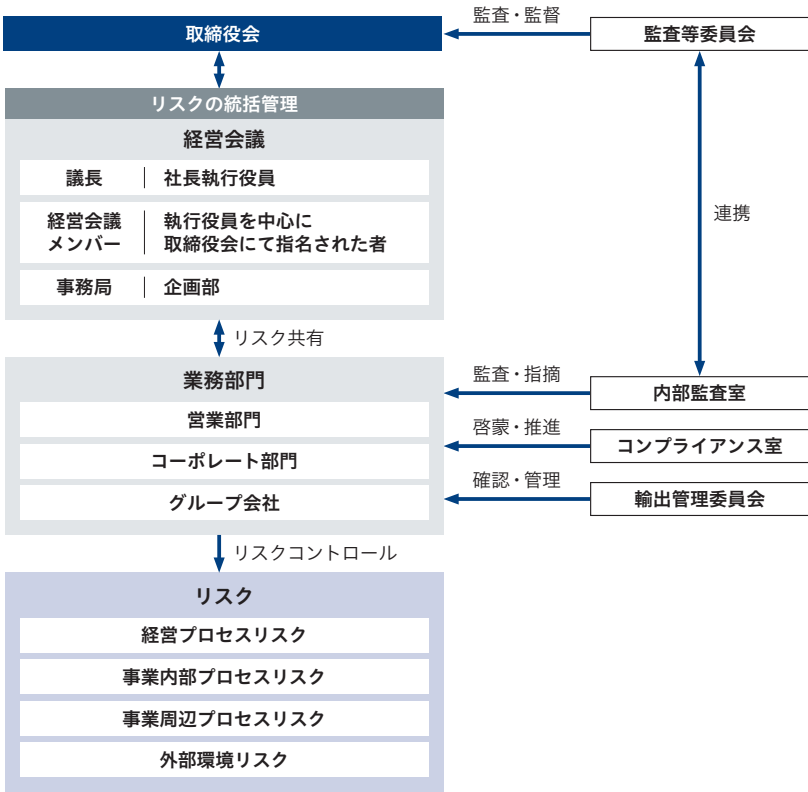
基本的な考え方

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、ならびに協議を行い、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。

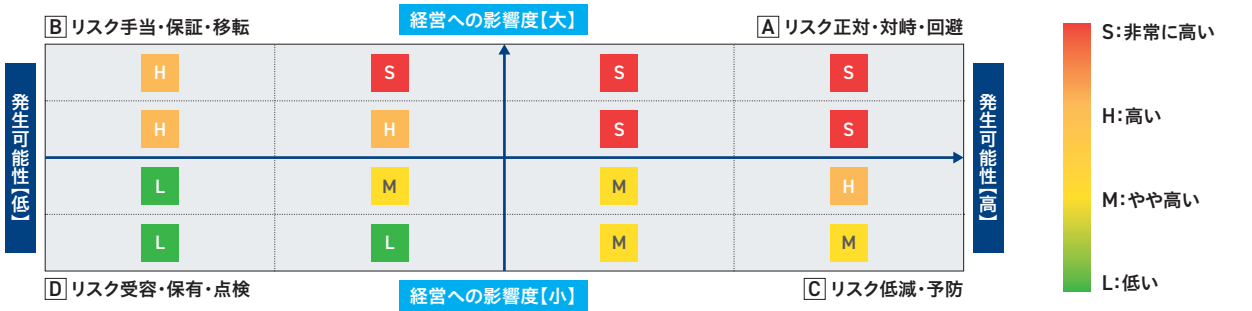
今後も更なる事業領域の拡大やお取引先様との様々な取り組みの拡大を目指す中で、情報セキュリティの確保とリスクの軽減は最大の課題と捉えています。このために、システム部長の監督のもとにシステム部が中心となり、情報セキュリティの強化、サイバー攻撃などの最新動向の把握と対処に加え、社員向けの情報セキュリティ教育の充実を継続しています。また、このようなソフト面の強化に加え、情報セキュリティの実効性を高めるため、更に各管理規定の見直しと整備を進めてまいります。

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・事業内容プロセス・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。

価値創造プロセス	西華産業の事業戦略	ESG戦略	データセクション
----------	-----------	-------	----------

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	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性の低下 ・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	・三菱重工グループの特定事業からの撤退 ・三菱重工グループとの関係性の希薄化 ・商権の競争力低下や商材の陳腐化	・リーディングカンパニーである三菱重工工業の 販売代理権の維持・強化 ・「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り扱い拡大 ・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
		組織編制 リスク	・原子力発電所向け販売代理店事業の 継続的かつ安定的な運営体制維持・強化にかかる負荷	・原子力事業向け人材の安定的採用および雇用確保 ・顧客、立地地域、ベンダーとの綿密な連携による業務推進
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、不祥事案については「原因分析」の上 「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	温室効果ガス 排出量規制 リスク	・電力供給の多くを担う火力発電において、 温室効果ガス排出量規制が段階的に強化 ・同規制に対する適時適切な対応の遅れにより 火力事業の収益に多大な影響が発生	・グリーンイノベーション関連商品の拡販 ・水素バリューチェーン推進協議会など 関連団体加盟による適切・適時の情報入手
		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 依存リスク	・三菱重工グループ各社から委託された販売代理店業務が、 当社グループの最大主力事業の位置付けであること ・三菱重工グループ各社の事業環境の変化により、 取扱額が急激に縮小するなどの事態が発生	・三菱重工グループの代理人として、ユーザーの要望や 関連情報を迅速かつ正確に伝えることで存在価値を示し、 信頼される関係性を維持・強化 ・事業セグメントの拡充によって収益源の多様化を促進
		事業環境 リスク	・ある「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	・グループ間での情報の共有化 ・事業開発、投資に関する親会社の支援

11年間の要約財務データ

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
経営成績(百万円)												
売上高合計 ^{※1}	132,033	127,101	150,742	165,585		157,145	140,677	136,273	85,307	93,311	86,785	93,734
売上総利益	13,209	12,614	14,655	14,588		14,035	14,906	14,672	18,026	19,941	22,658	25,261
営業利益	3,400	2,174	3,046	2,598		2,118	2,809	2,581	3,824	4,636	5,580	6,487
EBITDA	3,786	2,646	3,666	3,287		2,763	3,574	3,185	4,407	5,225	6,261	7,316
経常利益	3,939	2,426	3,390	2,877		2,418	3,122	2,906	3,879	6,286	6,255	8,299
当期純利益 ^{※3}	2,188	1,750	2,140	1,655		1,587	△1,262	2,721	2,246	5,001	4,489	7,799
財務状況(百万円)												
資産合計	77,414	89,427	118,254	98,470		85,742	92,668	97,458	104,865	79,990	118,543	129,533
負債合計	49,825	62,941	89,613	69,481		56,675	66,757	67,568	73,764	44,254	75,362	81,865
純資産合計	27,589	26,486	28,641	28,988		29,066	25,911	29,889	31,101	35,736	43,180	47,667
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	2,115	935	3,566	1,339		△734	3,400	4,137	4,971	△731	2,541	8,074
投資活動によるキャッシュ・フロー	626	△1,823	△1,262	126		△1,127	△299	△1,566	1,125	△1,068	△88	812
財務活動によるキャッシュ・フロー	△516	△1,393	△1,465	△1,706		△559	△1,211	△1,903	△3,304	△4,816	△3,462	△2,916
現金および現金同等物期末残高	15,650	13,159	14,157	14,096		11,506	13,346	14,035	17,000	10,653	10,428	16,775
フリーキャッシュ・フロー ^{※4}	2,741	△888	2,304	1,465		△1,861	3,101	2,571	6,096	△1,799	2,453	8,886
設備投資額(投資CF内の有形無形固定資産取得額)	△441	△876	△1,726	△585		△427	△448	△614	△525	△2,441	△646	△710
減価償却費	351	415	420	444		422	544	365	437	491	580	724
一株当たり指標(円) ^{※2}												
一株当たり当期純利益	31.66	25.66	32.26	128.38		125.50	△100.73	221.87	186.85	415.79	372.46	649.67
一株当たり年間配当金 ^{※5}	55	45	55	※2 55		45	45	45	65	90	150	220
一株当たり純資産	394.42	388.87	433.21	2,245.33		2,246.34	2,058.12	2,365.06	2,516.57	2,907.20	3,507.42	3,921.14
財務指標												
営業利益率(%) ^{※1}	2.58	1.71	2.02	1.56		1.34	1.99	1.89	4.48	4.96	6.42	6.92
EBITDAマージン(%) ^{※1}	2.87	2.08	2.43	1.98		1.75	2.54	2.33	5.16	5.59	7.21	7.80
当期純利益率(%) ^{※1}	1.66	1.38	1.42	0.99		1.00	△0.89	1.99	2.63	5.35	5.17	8.32
ROA(%)	2.9	2.1	2.1	1.5		1.7	△1.4	2.9	2.2	5.4	4.5	6.3
ROE(%)	8.5	6.6	7.9	5.9		5.6	△4.7	10.0	7.6	15.4	11.6	17.5
総資産回転率(回)	1.76	1.52	1.45	1.52		1.70	1.57	1.43	0.84	1.00	0.73	0.72
財務レバレッジ(倍)	2.84	3.43	4.18	3.45		3.00	3.64	3.32	3.45	2.27	2.80	2.75
D/Eレシオ(倍)	0.31	0.34	0.31	0.31		0.32	0.35	0.26	0.18	0.06	0.00	0.00
自己資本比率(%)	35.2	29.2	23.8	28.9		33.2	27.2	29.8	28.7	43.7	35.7	36.3
インタレストカバレッジ・レシオ(倍)	30.15	19.83	29.06	24.00		17.88	25.36	19.21	50.02	143.91	326.00	1,035.52
配当性向・総還元性向(%) ^{※5}	34.8	34.5	33.5	42.8		35.9	－	20.3	34.8	21.6	40.4	33.9
その他情報												
期末従業員数(人)	655	762	836	896		958	971	969	977	1,012	1,040	1,077
連結子会社数(社)	11	14	16	16		15	15	16	16	16	17	20
持分法適用会社数(社)	3	4	4	4		4	4	4	4	5	4	5
期末発行済株式数(期末自己株式数を除く)(株) ^{※2}	69,122,380	67,112,276	65,103,561	12,637,120		12,657,613	12,262,745	12,265,772	11,962,850	12,037,118	12,076,004	12,320,650
非財務指標												
Scope1,2,3 CO ₂ 排出量取扱高原単位(kg/百万円) ^{※6}								2.18	2.39	1.51	9.87	6.97
Scope1,2,3 CO ₂ 排出量売上高原単位(kg/百万円) ^{※6}								4.13	3.76	2.85	23.36	21.60
グリーンイノベーション取扱高構成比(連結)(%)										54.85	73.06	81.10
女性管理職比率(%)						3.73	4.33	4.25	3.91	5.92	4.90	4.27
有給休暇取得率(%)						46.9	49.4	56.4	58.9	67.4	68.9	62.3

※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 2017年10月1日付で普通株式5株を1株とする株式併合を行っており、それ以前については併合後の株式数を基準とした配当を記載しております。

※3 2015年度以降は、親会社株主に帰属する当期純利益となります。

※4 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。

※5 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。

※6 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タイヤバルブ、敷島機器、セイカタイヤエンジン、Tsurumi(Europe)の計5社となります。

※7 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。

会社概要

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 1,077名(連結) 352名(単体)

WEBサイトのご紹介

<https://seika.com>

WEBサイトでは、最新のお知らせやIR情報等をお届けしています。

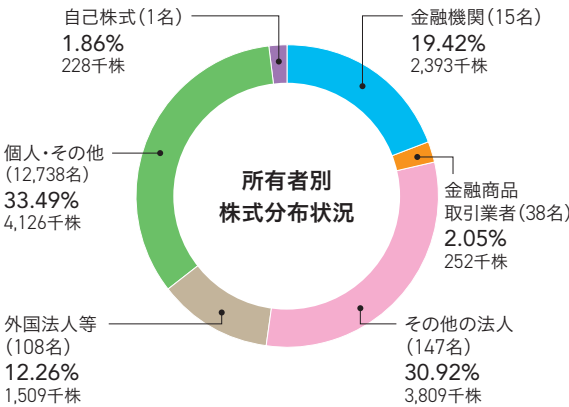
株式の概況

株式数および株主数

発行可能株式総数 37,705,800株

発行済株式の総数 12,320,650株

株主数 13,047名



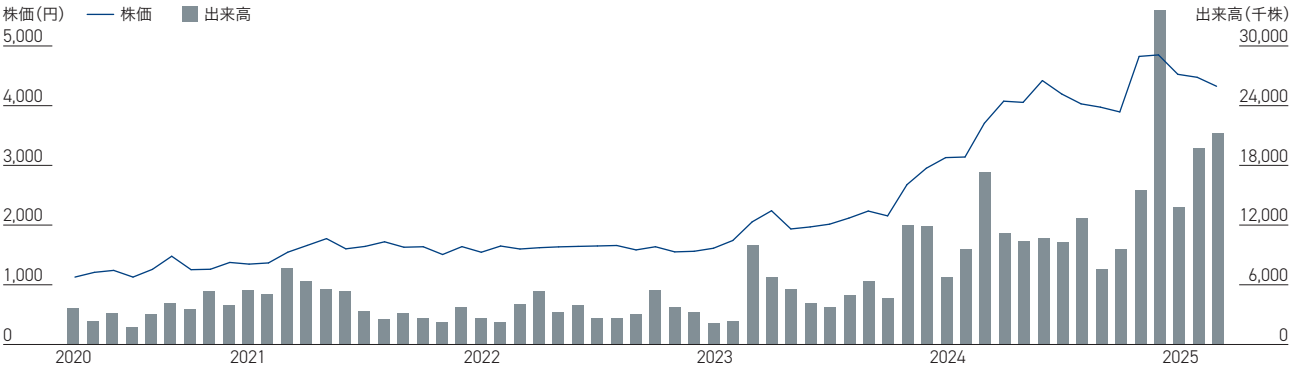
(注) 千株未満は切り捨てて表示しております。

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)	1,494	12.36
光通信株式会社	891	7.37
株式会社UH Partners 2	789	6.53
三菱重工業株式会社	413	3.42
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	400	3.31
NOMURA PB NOMINEES LIMITED OMNIBUS - MARGIN(CASHPB)	370	3.06
株式会社鶴見製作所	267	2.21
太平電業株式会社	234	1.94
株式会社タクマ	206	1.70
日機装株式会社	158	1.31

(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228,600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56,700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

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
45円	45円	45円	65円	90円	150円	220円

2025年3月31日現在

事業所MAP

