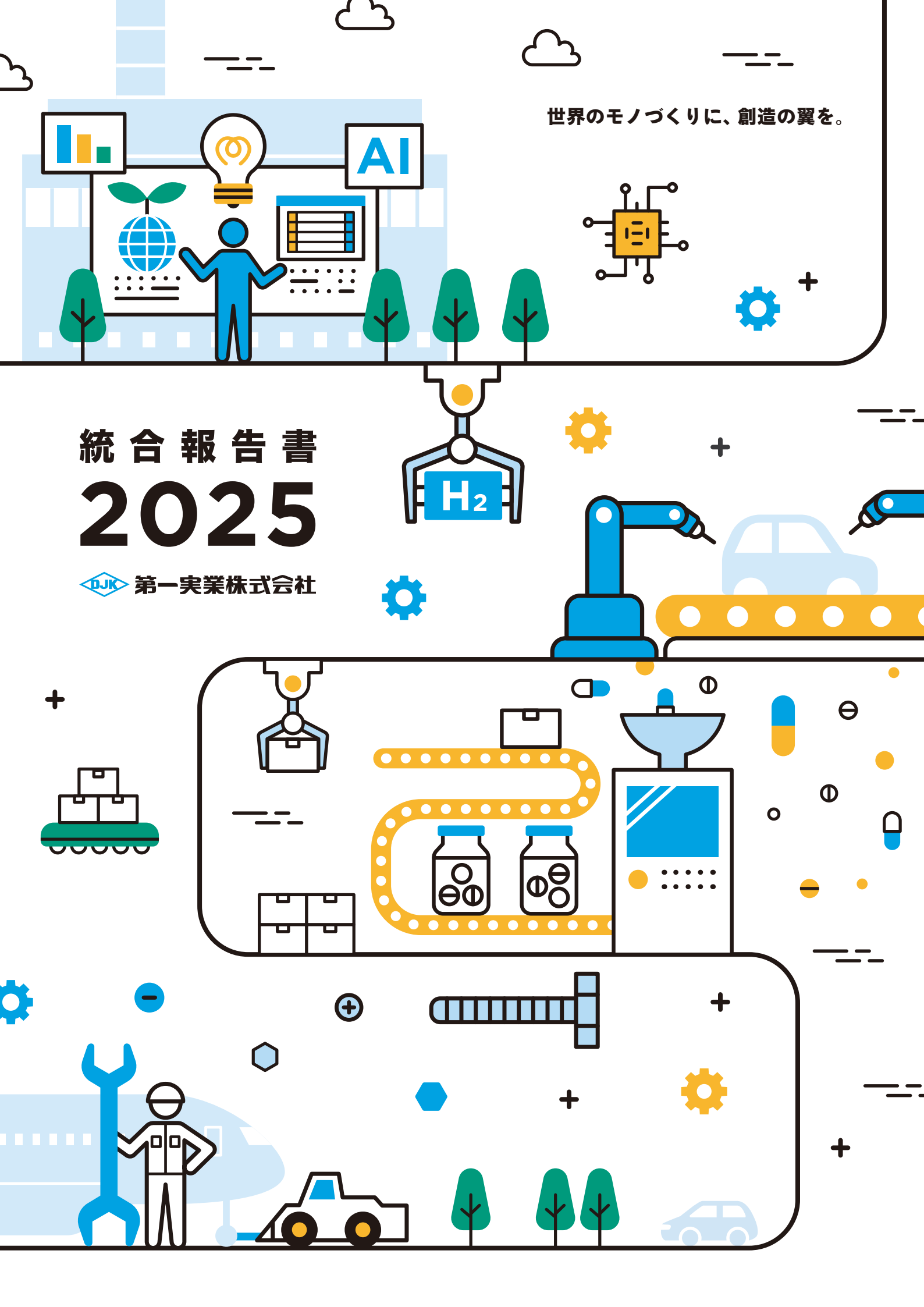


世界のモノづくりに、創造の翼を。

統合報告書 2025

 第一実業株式会社



世界のモノづくりに、 創造の翼を。

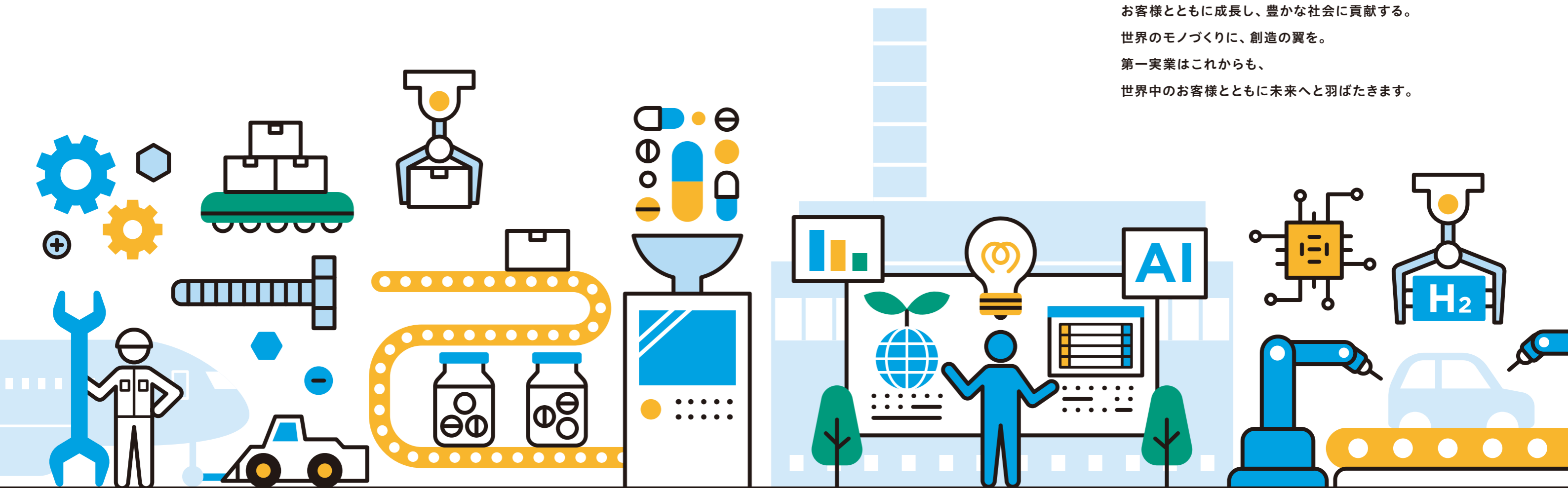
 第一実業株式会社

現場を見る。課題に耳を澄ます。
最適な機械と、より良い生産の仕組みを考える。
これらはすべて、わたしたち第一実業のしごとです。

人と人をつなぐ。技術と技術をつなぐ。
ユーザーのモノづくり企業と、産業機械のメーカーをつなぐ。
わたしたちは、単なる機械商社ではなく、
独自のエンジニアリングを通じて、
日本の、そして世界のモノづくりを支えてきました。

時代が変われば、世の中のニーズも変わります。
国内と海外ではなく、国境のない事業環境へ。
実体のある製品から、サービスやソリューションへ。
顧客課題だけでなく、社会課題も考えるビジネスへ。
サステナブルな社会の実現にむけて、
既存技術と新たなテクノロジーの融合が期待されています。

あらゆる製造現場を支え、新たな付加価値を提供する。
お客様とともに成長し、豊かな社会に貢献する。
世界のモノづくりに、創造の翼を。
第一実業はこれからも、
世界中のお客様とともに未来へと羽ばたきます。



経営理念

ミッション

Mission

果たすべき使命

人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに

ビジョン

Vision

あるべき姿

「次世代型エンジニアリング商社」

時代の一步先を行くモノづくりパートナーを目指し、
当社のエンジニアリング機能を核として継続的な価値の提供により
グローバルにお客様事業の成長と持続可能な社会の実現に貢献します。

バリュー

Value

価値基準

信頼

社内外の関係者と協調し、ステークホルダーからの期待や社会的責任と当社目標を一致させながら、やりがいと溢れ、個人が尊重され、成長を実感できる会社を目指します。

成長

独自のエンジニアリング機能によるモノづくりへの貢献とともに、積極的な成長市場への投資・事業領域の拡大により継続的な成長を目指します。

貢献

経営の透明性と会社の継続的な品質の向上を通じて、重要な社会課題に積極的に取り組むことで持続可能な社会の実現に貢献します。

目次

価値創造

- 007 第一実業とは
- 013 価値創造プロセス
- 015 会長メッセージ
- 019 価値創造のあゆみ
- 023 成長を支える資本

事業戦略

- 027 社長メッセージ
- 033 成長戦略と中期経営計画
- 037 事業別戦略
 - プラント・エネルギー事業
 - エネルギーソリューションズ事業
 - 産業機械事業
 - エレクトロニクス事業
 - 自動車事業
 - ヘルスケア事業
 - 航空・インフラ事業

051 海外戦略

055 CFOメッセージ

サステナビリティ戦略

- 059 第一実業のサステナビリティ
- 063 マテリアリティ 1
ものづくり現場における新たな価値の創造
- 069 マテリアリティ 2
エンジニアリング機能強化によるソリューションの高付加価値化
- 071 マテリアリティ 3
働く環境の整備と多様な人材の確保・育成
- 079 マテリアリティ 4
気候変動への取り組みとサプライチェーンマネジメント
- 087 マテリアリティ 5
ガバナンスの拡充

103 社内・社外監査等委員座談会

データ

- 109 財務・非財務ハイライト
- 111 11カ年連結財務サマリー
- 113 グループ会社一覧/会社概要/株式情報

編集方針

本年度は「統合報告書」として誌面を刷新し、当社のビジネスモデルとエンジニアリングの強みを、図解や事例で分かりやすく示しました。新中期経営計画「MT2027」に沿って見直したマテリアリティとその取り組みも詳述し、価値創造の道筋を明確化しています。本報告書が、ステークホルダーの皆様の当社理解の一助となれば幸いです。

参考としたガイドライン

国際統合報告評議会 (IIRC)「国際統合フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」など

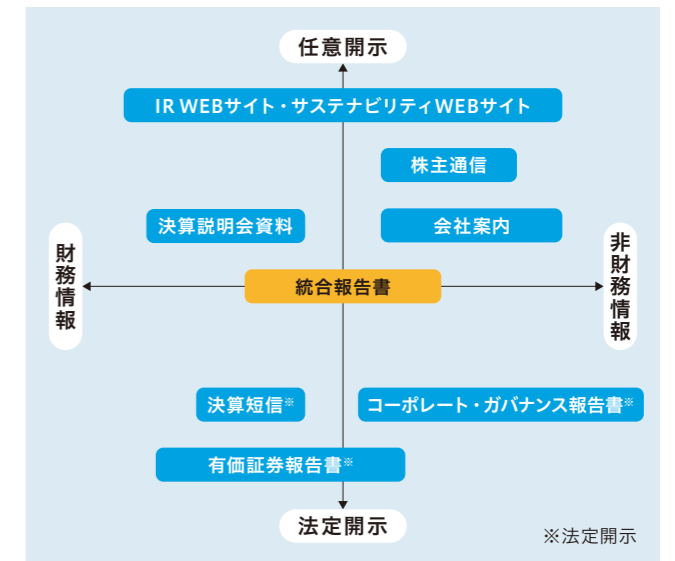
対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日
(一部に対象外の情報も含む)

対象組織

第一実業株式会社および国内・海外グループ会社

ツールマップ



見通しに関する注意事項

本資料に記載されている当社の業績見通し、経営目標、その他歴史的事実でないものは、現時点での入手可能な情報に基づき、将来の業績に関する見通しを示したものです。実際の業績は、さまざまな要因によりこれらの業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。

価値創造

Value Creation

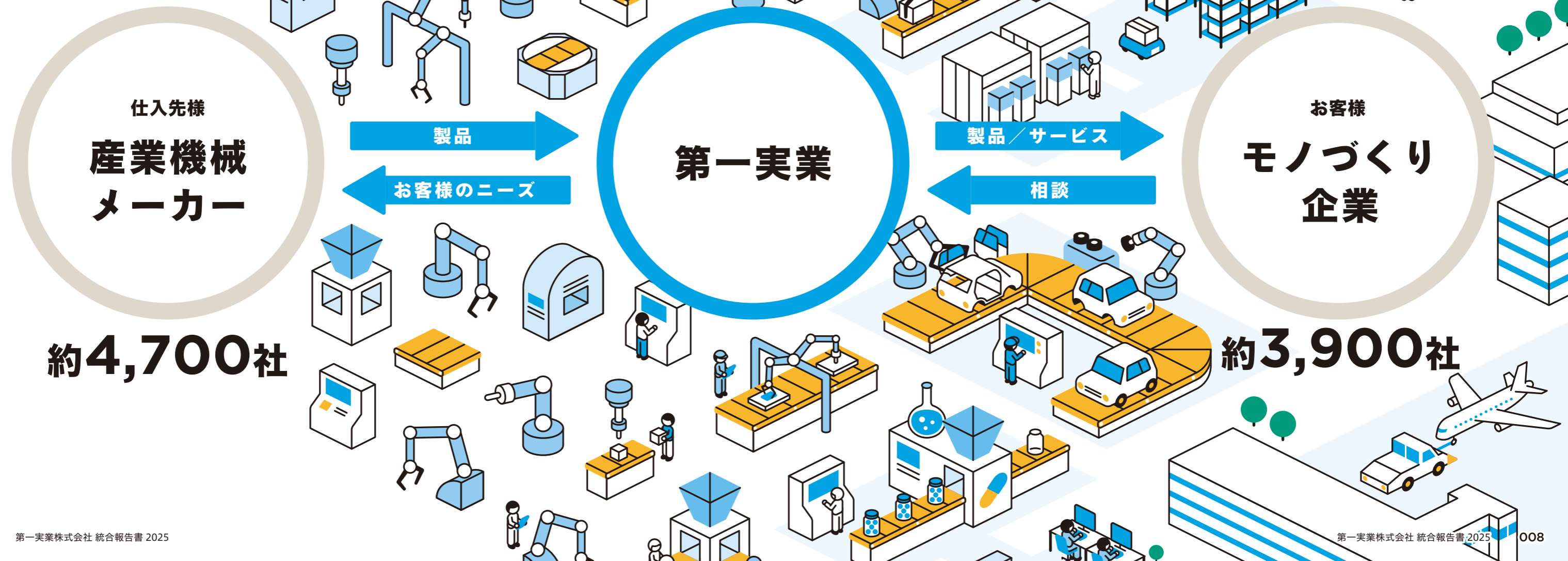
- 007 第一実業とは
- 013 価値創造プロセス
- 015 会長メッセージ
- 019 価値創造のあゆみ
- 023 成長を支える資本



第一実業とは

私たちは、メーカーとユーザーを技術力と提案力でつなぎ 世界を豊かにする次世代型エンジニアリング商社です。

第一実業は、サプライヤーである「産業機械メーカー」とユーザーである「モノづくり企業」をつなぐ総合機械専門商社として、創業から約80年にわたり、産業機械を売るだけでなく、エンジニアリングを通じて社会と経済の発展に貢献してきました。製造・販売・サービスの一体型ソリューションにより、世界の産業における価値あるパートナーとして、新たな未来の創造を支援しています。



仕入先様

**産業機械
メーカー**

約4,700社

第一実業

お客様

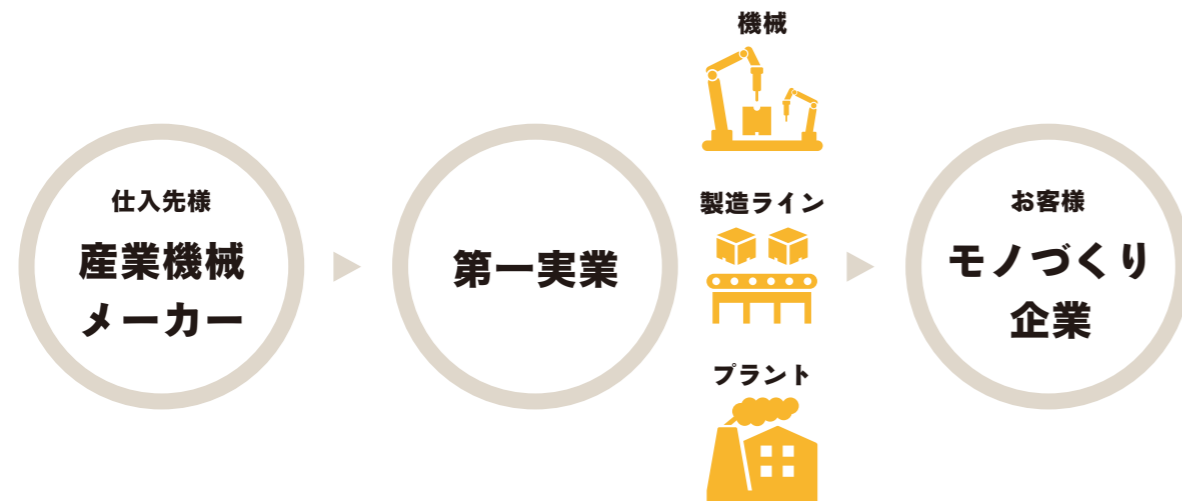
**モノづくり
企業**

約3,900社

第一実業とは

「モノ×コト」売りで、 機械1台からプラント全体まで

機械や設備(モノ)の販売だけでなく、知見や技術による高度なサービス(コト)へと業容を拡大し、付加価値の向上を図ります。



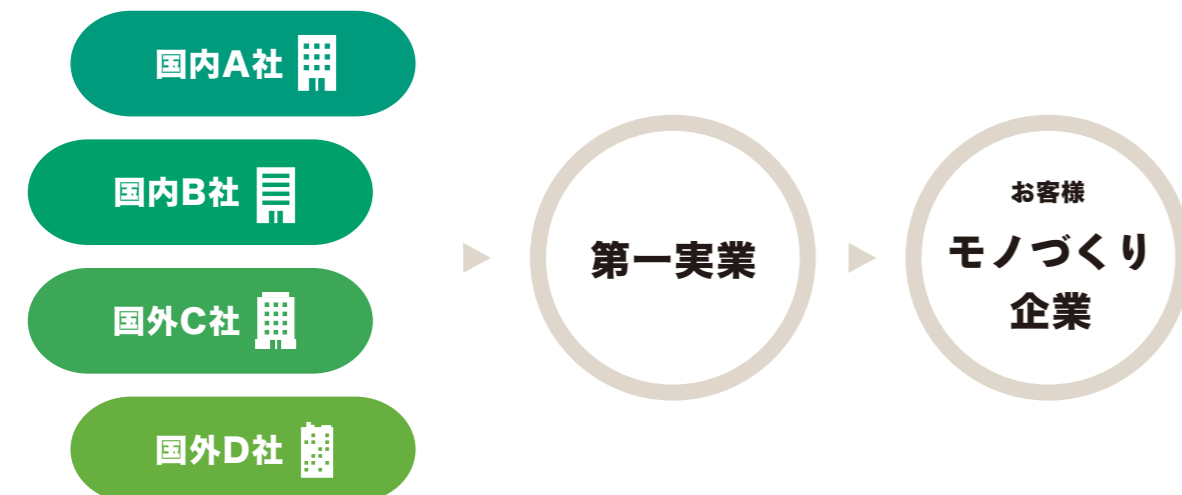
時代の変化にあわせて、 7つの分野で事業を展開

第一実業のお客様は時代をけん引する産業分野が中心。社会のニーズを先取りし、常に新たな事業分野へと展開しています。



独立系商社だから、 最適なアレンジが可能

第一実業は、特定の資本グループには属していません。そのため、お客様の悩みや課題に沿って、最適な解決策を提案できます。



日系企業の国内・海外拠点を中心に、 外国籍企業との取引拡大を推進

日系企業のお客様との関係を維持しながら、欧米・アジアなど外国籍企業へと営業を拡大。さらなるグローバル展開を図ります。



第一実業とは

多様な知見と経験をもつ技術者が集まり、最適解を導くためのソリューションを提供

昨今、お客様の抱える課題は複雑化しています。当社はこれまで機械専門の商社として、お客様とメーカーをつなげる役割を担ってきましたが、2023年、エンジニアリング機能に特化した部門を設立。7つの事業本部に所属する技術者が集結しました。

今後は、新工場の立ち上げや増設に係る大型案件や、より専門性が求められる複合的な提案に対して、幅広い知見でお客様にとっての最適解を導き出していきます。

エンジニアリング本部



大型プロジェクトを
まとめ上げる

プロジェクトマネージャー

専門分野に
精通した

セールスエンジニア

機械の保全・修繕や
施工管理を得意とする

サイトマネージャー

全体人数：90名 ※2025年7月1日現在

グローバル（連結）でのエンジニア数は464名

詳細は23ページ

各事業セグメントとの連携



エンジニアリング本部がもつ強み

強み その① リスクを回避しながらプロジェクトを遂行できる

当社では、メーカーの代理店といった機能をもつほか、機械だけでなく工場設備や製造ラインの相談に乗ったり、新工場立ち上げのお手伝いをしたりと、複合的なエンジニアリングを提供しています。以前は、これらの経験が浅く、トラブルが発生することもありました。そこで、他社でプロジェクトマネジメントの経験が豊富な人材の採用により体制の見直しを図り、プロジェクト遂行力の向上を推進してきました。これにより、大型案件や複合的で難度の高い案件にも対応できるようになりました。さらに、営業部門と連携し、商談から参画することで技術者目線の意見も加味して、大型案件であってもリスクを最小限に抑えることができるようになってきました。



強み その② 高度な知見により、お客様の期待を上回る提案ができる

「もっと生産性を高めたい」「自動化・省人化を図りたい」といった課題の一步先にある、本質的なニーズに応えることこそ、第一実業が提供する付加価値です。より細かなヒアリングで、お客様でさえも気づいていなかった解決策を追求し、競争優位性の確立や、新規ビジネスの創出を図ります。表面的なニーズに応える部分最適ではなく、全体最適を図ったソリューションの提供は、高度な知見と幅広い視野をもつ技術者だからこそできること。数々の難題を乗り越えてきた技術者の専門性を生かし、現場の声を反映したアイデアを形にしていきます。



強み その③ 特定分野のエキスパートにより迅速な対応ができる

当社では、お客様へ機械を提案した後も、保守・メンテナンスに特化した人材によるアフターサービスを提供しています。また、各種機械の据付や組立のほか、機械稼働している間はトータルでサポートし、万が一設備の不具合や故障が起きても、メンテナンスに特化した技術者が迅速に対応しています。例えば、航空・インフラ事業は、社会インフラを支える役目を果たすため、毎日安全に飛行機が運航できるように、空港オペレーションの円滑な運営に寄与しています。こうしたサポートにより、航空機の安定的な運航を支え、お客様の満足や信頼の獲得へとつながっています。



価値創造プロセス

3年ごとのマイルストーンを示す中期経営計画の先にある、成長戦略「V2030」の実現に向けて、多様化・複雑化する世の中に対し、「人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに」という果たすべき使命を掲げ、成長戦略の達成に不可欠なマテリアリティに沿って、社会と環境にやさしくサステナブルな事業を展開します。

成長戦略「V2030」 (V:Vision)

詳細は33ページ



中期経営計画「MT2030」 (MT:Medium-Term Business Plan)

詳細は33ページ

中期経営計画「MT2027」 (MT:Medium-Term Business Plan)

詳細は33ページ

Outcome

詳細は63ページ

徹底した現場主義により顧客ニーズを発掘し、社会課題の解決につながる新たな価値を提供している。

詳細は69ページ

当社のミッションである、人と技術をつなぐインテグレーション機能を発展させ、ものづくりを中心としたお客様の現場で、圧倒的な存在価値が認められている。

詳細は71ページ

誰もが安心して働ける環境と、多様性・包摂性を尊重する企業風土の中で育まれた社員一人一人の強みが、組織全体の強みにつながり、創造的進化を続けている。

詳細は79ページ

地球温暖化をはじめとするさまざまな社会課題の解決に向けた取り組みを、サプライチェーン全体との協業により推進している。

詳細は87ページ

事業環境の変化に機敏に対応するグループ経営体制を構築し、効率的かつ健全で透明性のある、ゆるぎないガバナンス体制を維持・強化している。

外部環境

- 気候変動・脱炭素
- 従業員エンゲージメント
- 人材育成
- ダイバーシティマネジメント
- 経営品質の向上
- 人権の尊重
- 労働安全衛生
- 企業倫理とコンプライアンス
- 人口構造の変化
- サプライチェーンマネジメント
- 取引のグローバル化
- 情報セキュリティ

マテリアリティ

詳細は59ページ

- ものづくり現場における新たな価値の創造
- エンジニアリング機能強化によるソリューションの高付加価値化
- 働く環境の整備と多様な人材の確保・育成
- 気候変動への取り組みとサプライチェーンマネジメント
- ガバナンスの拡充

Input

成長を支える資本

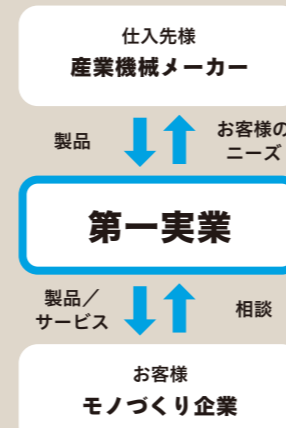
詳細は23ページ

- 人的・知的資本
- 社会関係資本
- 組織資本
- 財務資本

Business

ビジネスモデル

詳細は7ページ



Output

製品・サービス

<p>プラント・エネルギー事業</p> <p>詳細は37ページ</p> <ul style="list-style-type: none"> 石油精製・化学・石油化学などのプラント用設備 発電用設備 AI/IoT関連設備 環境設備分析・測定装置 など 	<p>エネルギーソリューションズ事業</p> <p>詳細は39ページ</p> <ul style="list-style-type: none"> 電池材料製造設備 セル・モジュール組立設備 粉体加工設備 燃料電池製造設備 など 	<p>産業機械事業</p> <p>詳細は41ページ</p> <ul style="list-style-type: none"> 射出成形機 鋳造機 自動組立設備 塗装・表面加飾設備 樹脂・砂型用3Dプリンター など 	<p>エレクトロニクス事業</p> <p>詳細は43ページ</p> <ul style="list-style-type: none"> 電子部品実装関連システム(SMT) 半導体デバイス関連システム 各種検査装置(外観・X線・特性) など 	<p>自動車事業</p> <p>詳細は45ページ</p> <ul style="list-style-type: none"> 素形材成形機 金属加工機 塗装・表面加飾設備 自動組立設備 各種検査装置 IoT関連機器 など 	<p>ヘルスケア事業</p> <p>詳細は47ページ</p> <ul style="list-style-type: none"> 鋭利外観検査システム PTPプリスター包装ライン バイアル充填ライン 自動細胞培養装置 など 	<p>航空・インフラ事業</p> <p>詳細は49ページ</p> <ul style="list-style-type: none"> 航空機用地上支援機材 空港用地上支援機材 空港施設用設備 災害救援用特殊車両 など
---	--	---	---	---	--	---

エンジニアリングの強みを、さらに強化。 安心できる経営基盤を築き、 目標に向けて人材育成に注力。

販売代理店から機械商社、そして 次世代型エンジニアリング商社へ

1948年8月、終戦後に解体された浅野財閥に関わる人材から、後に初代社長となる倉持正次郎を含む7名を発起人として設立したのが第一実業です。当時はめずらしかった機械専門の商社として、当社の歴史が始まりました。戦後に横行していた闇取引を一切認めず、①機械の売り買いのみに徹する ②大企業・一流企業を取引相手とする ③銀行との信頼関係を大切にすることを徹底したことで、堅実経営を続けた結果、着実に成長してきました。この精神は創業当初から現在にいたるまで、私たち第一実業の企業風土として深く根付いています。

もともとは、いわゆる「メーカーの代理店」として機械を販売していたのですが、比較的早い時期からメンテナンスやアフターサービスも手掛けるようになります。その後、時代の変化に合わせて、機械単体だけでなく、設備や製造ラインの提案や、お客様の海外拠点の立ち上げ支援など、「機械商社の第一実業」としてお客様の要望に応えるうちに、複合的なエンジニアリングを期待されるようになりました。

私たち第一実業の強みは、設計・エンジニアリングの支援に始まり、最適な機械を選んで国内外のメーカーから調達し、据付、稼働、メンテナンスまでを一括で請け負えることです。お客様の小さなお困りごとから、製造全般に関わる大きな課題まで、臨機応変に対応できます。2022年に経営理念を刷新し、「次世代型エンジニアリング商社」をビジョンに掲げたのは、よ

り付加価値の高いサービスを提供する機械商社として、改めて今後の方向性を打ち出したかったからです。

また、当社は2015年に、「地域軸」から「事業軸」へ大きく舵を切りました。従来の東京・大阪・名古屋といったエリアごとの体制から、プラント・エネルギー、産業機械、エレクトロニクスの基幹分野にファーマ、航空を加えた5事業体制とし、地域と事業をクロスさせた「事業軸制」へ移行しました。その後、「100年に一度の大変革」といわれる自動車、そのEV化による電池の需要増加を見据えてエナジーソリューションズを事業として独立させました。同時に、製薬のみならず医療・健康食品へと事業を広げるため、ファーマからヘルスケアへ、また、航空事業は空港だけでなく領域をインフラへも拡大し、航空・インフラと改称し、現在は7つの事業を展開しています。

過去の失敗経験から リスク分析を徹底 成長戦略「V2030」を掲げる

私が社長に就任した2017年から、退任する2025年4月までの8年間をふり返ると、さまざまな課題がありました。

当時は、大規模なプラント工事の経験も多くはなかったため、大きな損失を出す事故がありました。リスクの高い仕事を安易に請け負っていたことや、そもそも技術不足だったことが主な原因です。私はまず、この問題に着手しました。取り組



代表取締役 会長執行役員

宇野 一郎

MESSAGE

んだことは大きく2つあり、一つはリスク分析の徹底、もう一つは技術者の採用を含む体制の構築です。ステージゼロ、つまり受注前から技術の目利きを導入し、特に複雑で長期にわたる工事案件では、納期・品質・安全・コストの管理を徹底し、損失を出さない体質を一つずつ作り上げていきました。また、2021年にはエンジニアリングセンター、2023年には新たにエンジニアリング本部を設置し、ここに技術者を集結することで機能の向上を図るとともに、プラント建設の経験者や、工事現場を監督する監理技術者の採用にも力を注いできました。この結果、今ではほとんどの案件が無事に成功を収めています。また、売上は2,000億円を超えるまでに成長しましたが、これは機械販売だけでは難しい数字です。当社は2020年3月期に国際会計基準に移行し、総額取引から純額取引に変わった影響もあり、売上規模を上げることは容易ではなく、現在の成果は大きな前進だと思えます。

2022年、成長戦略「V2030」を掲げるとともに中期経営計画「MT2024」を創造期としてスタートし、2031年3月期は売上高3,000億円を目指すという高い目標を掲げました。機械単体の販売だけで3,000億円を達成するのは非常に難しく、一品一品のオーダーメイド受注で、長期にわたるプロジェクトが多い私たちのような業態では、大規模なプロジェクトを獲得するか、グループ企業のM&Aを通じて売上を増やしていくと、目標達成は難しいでしょう。ですが、逆に目標を高く設定することで、全社が挑戦意識をもち、成長につながっていくという考え方もあります。特にエンジニアリングの分野においては、高リスク・高リターンの仕事が多いため、リスクを恐れずにチャレンジする姿勢が求められます。今までのスタイルを踏襲しては、思うような成長は期待できません。

「MT2024」最終年度、過去最高の業績

新型コロナウイルス感染症の拡大により、社会と経済は甚大な打撃を被りました。当社でも営業活動が低迷する中、航空・インフラ事業は特に影響を受けました。「MT2024」の目標達成が危ぶまれる中、他の事業でどうにか売上高・営業利益を積み上げました。そしてコロナ禍が明けると、インバウンドが激増し、エアラインや空港では設備投資も増えて急回復できました。この間、自動車のEV化による自動車業界の投資拡大や、コロナ禍からの反動による経済活動も後押しし、結果として2024年3月期と2025年3月期は増収増益となり、過去最高の売上高を

更新しました。私たちはコロナ禍でもエンジニアの採用や、社内体制の整備を怠らず準備を進めていました。このような内部強化策を進めたことにより2025年3月期の売上高は2,200億円を突破し、3,000億円という目標達成への道筋が見えてきたことは、大きな成果だと捉えています。

「V2030」達成への創造期と位置付けた「MT2024」では、大きく4つのテーマを掲げて事業を推進しました。

一つ目の「エンジニアリング機能の強化」は、エンジニアリング本部の設置や経験者の採用に力を注ぐことにより、十分に達成できたと評価しています。二つ目の「戦略的事业投資」においては、2023年にM&Aによりグループになったウエイブエンジニアリング(現：DJ-WAVEエンジニアリング)が得意とする、プラント建設のシミュレーション・提案力がこれからの成長に大きく寄与するはずで、今後も審議プロセスに則って慎重に投資の検討を行っていきたいと思います。三つ目の「グローバル企業とのビジネス拡大」では、日系企業だけでなく現地の外国籍企業との関係性の構築が課題です。このために外国籍社員の成長を重視し、マルチタスク・マルチスキル化を進めていきます。最後の「DX強化」は道半ばであり、生成AIなどツールの活用はできていても、事業の成長につなげるまでは時間がかかりそうです。

7つの事業が新たなテーマに注力

7つの事業は、それぞれに期待できる分野があります。プラント・エネルギーは、2~3年と足の長い案件が多く、大きな金額が動くためトラブルが発生しやすいという現実があります。業績では苦戦していますが、新潟県で、製造時にCO₂を発生させないブルーアンモニアの製造設備のEPCを担うなど、再生可能エネルギーをはじめとする環境関連の事業に積極的に取り組んでいます。エネルギーソリューションズは、リチウムイオン・バッテリーのほか、全固体電池の開発が進む中、我々もその動きに遅れないようしっかりと準備を進めてまいります。同事業では、EV化が進むことで多様なビジネスチャンスが生まれています。さまざまな業界が顧客となる産業機械は、注射針などディスポーザル(使い捨て)の医療機器分野に注力し、今後も医療関連の事業を拡大していきたいと考えています。電子部品実装機が主力のエレクトロニクスは、2021年、工場・倉庫の物流自動化ソリューション「LOGITO」を立ち上げました。労働力不足と生産性の向上に悩む製造業や倉庫業向けに、物流

価値創造

事業戦略

サステナビリティ戦略

データ



の自動化を図る課題解決型サービスに注目しています。自動車では、モーター・インバーター・ギガキャストなど、EV化に向けた製造設備の提案を活発に行っており、今後もさらなる成長を見込んでいます。ヘルスケアは、これまでの検査機・印刷機・包装機にとどまらず、総合的医療関連の商社を目指し製剤プロセスのほか、健康食品・医療・iPS関連の分野にも拡大します。すでに空港設備において大きなシェアをもつ航空・インフラは、インバウンド需要に合わせて、活発な設備投資が期待できます。7つの事業がそれぞれの特徴を生かしつつ、景気動向による浮き沈みを互いに補完し合えるのが第一実業の強みです。我々のポートフォリオが多様化したことで、市場の変化に迅速に対応できるようになり、業務の各側面での成長が促進されました。過去の経験から学び、ビジネスモデルを進化させることで、より強固な基盤を築くことに成功していると思います。今後は、この成功を土台とし、さらなる飛躍を目指していきます。

監督と執行を分離して新体制へ人材育成に注力し目標を達成

私が社長に就任してからの8年間で、企業への管理・統制・監視の仕組みが問われるようになり、東証によるコーポレートガバナンス・コードの改訂により、上場企業への要求が多くなりました。加えて、「監督」と「執行」の分離により、それぞれの機能を明確にし、より健全で効果的な経営体制の構築が求められています。

私自身はCEO兼COOとして一人で経営を担ってきたのですが、世の中の動きも考え、株主やステークホルダーの皆様の期待に対し、十分にお応えするためにも私が会長として監督しながら、執行を船渡社長にお願いすることとしました。欧米の企業並みに、監督と執行の分離を進めたいと考えています。

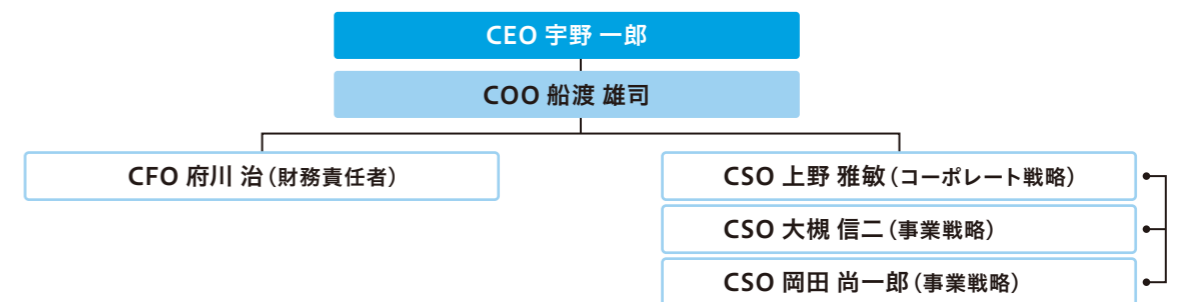
さらに、COOである社長を支えるメンバーとして、従来のCFOのほか、戦略を担当する3名のCSOを任命しました。3名のうち、2名は事業部門を担当し、1名が経営企画やデジタル

戦略などのコーポレート部門を担当します。つまり、監督・執行・財務・戦略と役員一人ひとりの役割を明確にし、チームワークで経営に取り組むということです。

加えて、より透明性の高い経営を目指すため、監査等委員会設置会社へ移行しました。監査役が取締役となり議決権をもつこと、取締役の任期を2年から1年と短くすることで、緊張感のある経営ができると思います。

当社のようなエンジニアリングを強みとする機械商社にとって、最も大切な財産は「人」です。今後の成長は、人材戦略が全てといっても過言ではありません。当社の社員は、お客様や取引先メーカーからよく可愛がられるし、とても評価が高いことを誇りに思います。また、第一実業という会社自体、昔から自由闊達で、やる気と能力を発揮する人材を大切にしている社風です。女性活躍が期待される中、当社では欧州・メキシコ・インドと3名の女性社員が海外に駐在し活躍しています。また、日本人が海外で働くだけでなく、海外で採用した社員が日本で働くケースも増えてきました。世の中の変化が著しく、多様性が求められる中、皆がいきいきと活躍できる会社を目指したいと思います。

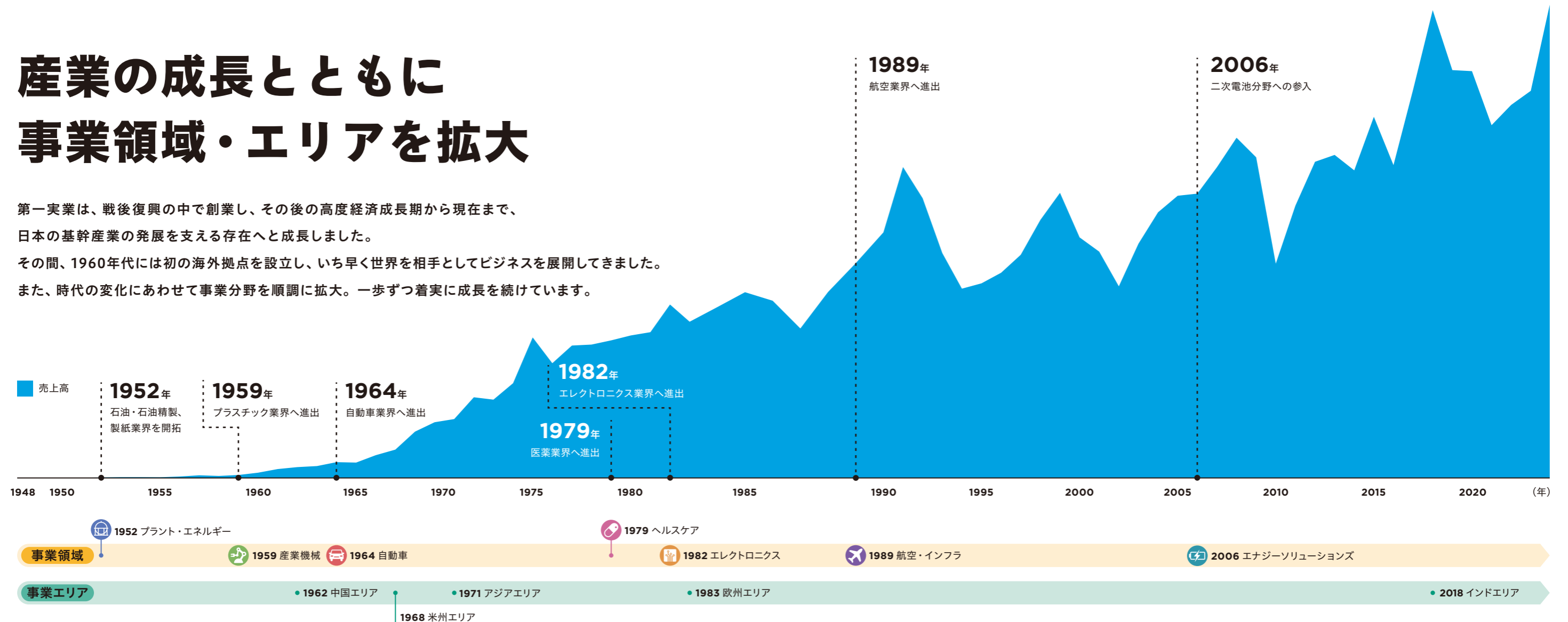
2025年、第一実業は新たな経営体制で、成長戦略「V2030」の達成に向けてさらなる成長に挑戦します。株主様ほかステークホルダーの皆様には、ますますのご指導、ご鞭撻のほど、何卒よろしく願い申し上げます。



価値創造のあゆみ

産業の成長とともに 事業領域・エリアを拡大

第一実業は、戦後復興の中で創業し、その後の高度経済成長期から現在まで、日本の基幹産業の発展を支える存在へと成長しました。その間、1960年代には初の海外拠点を設立し、いち早く世界を相手としてビジネスを展開してきました。また、時代の変化にあわせて事業分野を順調に拡大。一歩ずつ着実に成長を続けています。



1948~ 基幹産業に携わり 事業基盤を構築

1948年8月に「機械専門の商事会社」として設立。事業分野は造船、セメント、石油精製などの基幹産業からはじまり、取引先や銀行との信頼関係を着実に築き、事業基盤を固めました。1950年代前半には海外取引を開始し、後半は成形加工機の取り扱いをはじめ、プラスチック業界へ進出。顧客主体の営業手法に、優位性のある商材を拡販する商品主体の手法も加えたことにより、幅広い業界への販路の礎を築きました。1962年には取引のあった現地企業の協力により、当社初の海外駐在員事務所を台湾・台北に設立しました。当時全盛であった食品工場向けに機械の販売を行いました。

1970~ サービス体制の確立と 業界進出の加速

高度経済成長による設備需要の増加とともに取扱商材を拡充。1970年には設備据付工事からアフターサービスまでを担う子会社、第一機械サービス株式会社（現・株式会社第一メカテック）を設立しました。この頃より、錠剤外観検査機や電子部品実装機、空港地上支援設備の取り扱いをはじめ、医薬業界、エレクトロニクス業界および航空業界への進出も果たし、技術サービスやトレーニングを提供するD.S.T.センターの開設とともに、事業の拡大を図りました。1972年には米国に現地法人を設立し、石油掘削機器の輸出を中心に手掛け、当時の日本における石油掘削ブームにより売上を伸ばしました。その後産業用ロボット、成形機などの日本製品の拡販に比重を移しました。

1990~ 海外拠点を拡充させ 新たなビジネスモデルを構築

1990年代半ばより海外拠点設置や現地法人化を進め、家電やデジタル機器関連をはじめ、日系製造各社の海外進出をサポートする体制を強化しました。1997年には巨大市場を有する中国の上海へ進出しました。その後、東南アジアへの足掛かりとして2005年にシンガポールに、2008年には欧州への事業展開としてドイツに現地法人を設立しました。トータルソリューションのニーズを着実に捉え、設備の据え付けだけでなく、現地工場の立ち上げから生産支援までを提供する、新たなビジネスモデルを確立させました。2000年代後半には太陽電池やリチウムイオン・バッテリーにつながる次世代エネルギー分野へ参入し、新たな事業領域への足掛かりとなりました。

2010~ 地域軸制から事業軸制に移行 より専門性を発揮できる組織へ

2010年代前半に自社の太陽光発電所を建設し、再生可能エネルギー分野への取り組みを本格化させました。2015年には事業組織を地域軸制から事業軸制に移行し、能動的な事業活動の展開を可能にしました。2018年にはインドに現地法人を設立し、2019年には自動車事業を独立させました。2020年にはビジネス領域の拡大を目的にファーマ事業をヘルスケア事業に改称し、2021年にはエナジーソリューションズ事業を創設、7つの事業を確立しました。そして2022年、「人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに」をミッションとし、「次世代型エンジニアリング商社」をビジョンに掲げた経営理念を策定しました。また、2023年にはエンジニアリング機能強化のためにエンジニアリング本部を設立し、さらなるトータルソリューションに向けた機能強化を図っています。

プラント・エネルギー事業

エネルギーソリューションズ事業

産業機械事業

エレクトロニクス事業

自動車事業

ヘルスケア事業

航空・インフラ事業

価値創造のあゆみ

時代の潮流を捉えて 7つの事業を展開

第一実業はこれまで、日本企業の国内での成長やグローバル展開とともに、新たな時代のニーズに合った事業分野への参入にチャレンジしてきました。世の中の変化や社会課題をいち早くキャッチし7つの事業分野で、常に未来を見据え、高度なソリューションを求めるお客様企業の成長を支援しています。時代の潮流が変わっても、新たな技術革新の波は確実に訪れます。常に複数の事業分野をもつことで、事業継続のリスクも抑えられています。

事業ポートフォリオの考え方

当社の7つのセグメントを「売上高成長率」と、収益性・安定性・成長性を踏まえた当社独自の指標である「事業評価平均値」で分類しています。

自動車事業、ヘルスケア事業、エネルギーソリューションズ事業、航空・インフラ事業を重点領域とし、プラント・エネルギー事業、産業機械事業、エレクトロニクス事業を基盤領域という位置付けにしています。

当社を取り巻く環境は、時代や事業分野により変化していきますが、当社は7つのセグメントが相互補完関係にあると考えており、これが強みとなっています。

今後もこの7つのセグメントを維持・発展させることを前提として、経営資源の最適配分の検討を行ってまいります。



人的・知的資本

成長戦略を支える多様な人材



社会関係資本

長年培ってきた信頼

強固なパートナーシップ



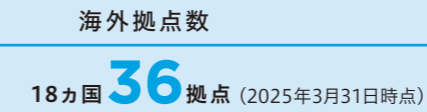
組織資本

製造・サービス子会社



エンジニアリング機能を強化するための専門組織

豊富なネットワーク



財務資本

安定した財務基盤



成長を支える資本

私たちが掲げるビジョン「次世代型エンジニアリング商社」の達成には、継続的な価値の提供が欠かせません。この基盤となる資本は、創業以来積み上げてきた実績と信頼による当社の強みそのものです。

欧州エリア

4 拠点

中国エリア

8 拠点

インドエリア

3 拠点

アジアエリア

11 拠点

米州エリア

10 拠点

営業サービス拠点

- 欧州エリア ● インドエリア ● 中国エリア
- アジアエリア ● 米州エリア

欧州エリア

フランクフルト・プラハ・ブダペスト・ソフィア

インドエリア

ニューデリー※・バンガロール・アーメダバード

中国エリア

上海・天津・蘇州・武漢・広州・深圳・香港・台北

アジアエリア

シンガポール・クアラルンプール・ジョホールバル・ペナン・バンコク※・ジャカルタ・ハノイ※・ホーチミン・マニラ・ラグナ※・ソウル※

米州エリア

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

※テクニカルセンターを同設

事業戦略

Business Strategy

027 社長メッセージ

033 成長戦略と中期経営計画

037 事業別戦略

- プラント・エネルギー事業
- エナジーソリューションズ事業
- 産業機械事業
- エレクトロニクス事業
- 自動車事業
- ヘルスケア事業
- 航空・インフラ事業

051 海外戦略

055 CFOメッセージ



社長メッセージ

マテリアリティを改訂し、 中期経営計画「MT2027」が始動。 ニーズの先にあるビヨンドへ。

代表取締役 社長執行役員

船渡 雄司

中期経営計画

「MT2024」の最終年度、 成長戦略「V2030」の 営業利益目標を前倒して達成

2025年4月1日付で、社長執行役員のバトンを引き継ぎました。船渡雄司と申します。

当社グループは、成長戦略「V2030」の目標達成に向けて、2022年から3年ごとに創造期・成長期・飛躍期と位置付け、事業に取り組んでいます。創造期の中期経営計画「MT2024」において最終年度となる2025年3月期は、売上高・営業利益が過去最高の業績となった前期を上回り、大幅な増収増益となりました。売上高は初の2,000億円を超えとなる2,218億円、営業利益は2031年3月期の目標値である125億円を前倒して達成する131億円となり、満足する結果となりました。なかでも、米州エリアにおいてエナジーソリューションズ事業の車載用リチウムイオン・バッテリー製造装置の売上が業績に大きく貢献しました。

「MT2024」の3年間をふり返ると、目標を上回る成果を出すことができた要因は、大きく3つあると考えています。

一つ目は、事業軸とエリア軸による当社独自の「マトリックス経営」を基盤に、各事業本部がグローバルに、一気通貫で、





機動性をもってビジネスを展開できていることです。2015年にマトリックス経営に移行し、それまで東京・名古屋・大阪と地域に根ざして活動してきた社員が、事業軸として共通認識をもつことができるようになりました。当社の事業ごとにやるべきことが明確になり、国内・海外を問わずどこに行っても、同様のサービスをお客様に提供できることで、大きな成果につながったと思います。

二つ目は、お客様のニーズを満たすエンジニアリング機能の強化を急ピッチで進め、大型プロジェクトや数カ国をまたぐ複雑なビジネスに対しても、安定したオペレーションを提供できたことです。これまでも、候補となる国内外のメーカーから最適な機械・設備を調達し、製造ライン全体の構成をまとめて提案するケースはありました。事業本部内でのスモールエンジニアリングのようなソリューションです。これを会社全体で体系化するため、エンジニアリング本部を新設し、設計・電気・組立・塗装など専門分野を熟知するスペシャリストや、長期にわたる大型プラント建設の経験をもつプロジェクトマネージャーなど、経験者採用による人材獲得にも力を注いできました。その結果、これまで数億円が中心だった受注額が、数十億円規模へと拡大し、売上規模が大きくなるだけでなく、経験や実績によるノウハウが社内に蓄積しました。このようなエンジニアリング機能の強化により、大型かつ複雑な案件を安定的に受注できる基盤ができ、ビジネスを大きく前進させることができました。

三つ目に、国際物流部の機能が大きく向上したことを挙げたいと思います。同部門は、各事業と連携しながら、国際物流における効率化や高度なリスク管理を支援しています。特に、私たちのような産業機械を扱う商社は、海外に輸出したり三国間取引をしたりするケースも多く、通関や国ごとの関税の知識はもちろん、経済安全保障といった課題を深く認識する必要があります。いくら機械の調達力や提案力があっても、輸出入の可否や官庁への必要書類の提出、そして緻密なリスク管理ができなければ、ビジネスは成立しません。「縁の下の力持ち」として事業の成長に大きく貢献してくれています。

「MT2024」の3年間は、「次世代型エンジニアリング商社」を目指して取り組んできた事業戦略や経営基盤の強化が奏功し、当社グループの事業が、より収益性の高いレベルへと進化した結果が、業績に表れたものと考えています。

リソースの集中と事業投資で海外の大型案件の受注を拡大

成長戦略「V2030」において、売上高3,000億円は変更ありませんが、営業利益を125億円から180億円とし、目標設定を高くしました。営業利益率が6%は、商社という業態で

はなかなか野心的な目標だと思いますが、十分に達成できると考えています。今後は売上高よりも営業利益を重視していきます。

新中期経営計画「MT2027」では、定性目標として「成長を加速する事業戦略」と「変化に対応するレジリエントな経営基盤」を掲げました。

定性目標は、「V2030」の目標からバックキャストしているため、「MT2024」から大きく変わるわけではありません。進化・修正・強化させることがベースになっています。

「成長を加速する事業戦略」には4つのテーマがあります。

一つ目は「事業ポートフォリオの最適化」です。これには、7つの事業という全社のポートフォリオと、事業内での顧客・エリア・分野のポートフォリオという、2つの意味合いがあります。創業から70数年経ち、お客様も多岐にわたり、大きささまざまな企業との取引があります。しかし、社内のリソースは限られているため、より効率的に売上高・営業利益を高めるには、成長分野・重点領域に再配分しなければなりません。

二つ目の「事業投資の推進」は、これまで以上にお客様の期待や要求に応えるために、各事業において足りないピースを埋めていきます。例えば、2024年にM&Aにより設立したDJ-WAVEエンジニアリングでは、ソフトウェアを使ったシミュレーションエンジニアリングやFS^{※1}・FEED^{※2}を得意としており、これまで参入が難しかった化学業界や石油業界へのビジネスチャンスが拡大しています。手段としてはM&Aだけでなく、SPC^{※3}を作る、コンソーシアムを組むなど、よりスピーディーに動けるよう投資を促進し成功事例を増やしていきたいと思っています。そのため、2025年4月に新設した事業戦略室ではCSOの2名を中心に事業投資を推進します。

三つ目の「グローバルビジネスの拡大」では、海外の事業を拡大するだけでなく、成長している外国籍企業との取引を増やすことを目指します。すでにグローバル企業として世界的に収益を上げている企業のほか、それぞれの国や地域に根ざして成長している企業が対象です。例えばアジア圏では、やはり財閥の存在が大きい。影響力をもつ財閥と日本の大企業が合併企業をつくると、モノづくりの事業が発生します。機械や設備のサプライヤーとして、コスト面では中国製だが、最先端の技術なら日本製が優位であるといった悩みや課題に第一実業がいち早く気づき、上手くコーディネートできれば、新たなビジネスチャンスが生まれると思います。

四つ目の「エンジニアリング機能の拡充」は、先ほども申しあげたように、大型プロジェクトや複雑な案件に対して、ワンストップソリューションの能力を向上させることです。「V2030」

※1 Feasibility Study「プロジェクトの実現可能性を事前に調査・検討すること」
※2 Front End Engineering Design「FSの後に行われる基本設計のこと」
※3 Special Purpose Company「特定の資産を切り離し、効率的に資金調達やリスク管理するために設立される法人のこと」

の目標を実現するために、「MT2027」ではさらなる進化を目指します。

人材・資本・ガバナンス・DX成長に向けた経営基盤を確立

次に、「変化に対応するレジリエントな経営基盤」にも、同じく4つのテーマを設定しました。

一つ目の「人的資本の価値向上」には、「働きやすい環境」と「働きがいのある環境」の2つのテーマがあります。前者は、女性活躍推進のほか、海外拠点での外国籍社員の採用など、多様性のある働き方の推進です。当社グループもコロナ禍以降、月8回の在宅勤務を可能にするなど、環境を整備してきました。ただし、働きやすさだけでは、人材は育ちません。日系企業は、今後も、新卒採用の人材を社員教育やOJTで育てるのが通常です。変化の激しい世の中で、長く人材に活躍してもらうために、今後はそれぞれの能力や意欲を見て、コーチングを主体とする育成が重要になっていきます。さらに、経験者採用にもこれまで以上に力を注ぎます。ある分野に特化したプロフェッショナルの人材は、当社の新卒採用では育成しにくいのが実情です。すでにスキルをもつ技術者を採用し、力を発揮してもらいたいと思います。

二つ目の「資本効率の最大化」については、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善や政策保有株式売却によりキャッシュを生み出す力を増強し、グループ資金も活用して財務健全性を保ち、成長投資と株主還元と有効に振り分け、企業価値を向上させるべく資本効率を高めてまいります。

三つ目は、「ガバナンスとリスク管理の強化」ですが、前期に見直した行動規範を運用していくのが今期です。グループ全体でガバナンスの向上やリスクマネジメントの徹底を目指します。環境の変化に適応しながら、常に能動的なアップデートに努めていきます。

四つ目の「DXでのイノベーションと競争力強化」では、まだまだ課題はあるものの、主に2つのプロジェクトが進行しています。一つはバックオフィス業務の効率化で、社内で営業サポートを担うスタッフ職の膨大な業務の生産性向上を目的としています。もう一つは資料やデータのデジタル化です。さまざまな要求に基づく書類が増え、これまでは紙の資料が多くを

占めていました。これをスリム化すると同時に、データの意味が読める人材を育てるのも課題だと感じています。

「MT2027」の定性目標として8つのテーマを掲げましたが、この実現には現場力を高めることが不可欠です。現場の声を拾い上げるため、私は専務の頃から定期的に「タウンミーティング」を行ってきました。タウンミーティングとは、経験者採用のエンジニア、女性のスタッフ職、グループ長など、同じ職群の社員を10名程度集めて、私が進行役・聞き役となって、自由に意見交換できるセッションのことです。悩みを共有したり、他の事業に興味を抱いたり、横のつながりを深める貴重な交流の機会となっています。1日3セッションで2日間、懇親会まで含めると結構ハードですが、社員からの生の声を聞くことで、現場の課題を把握することができます。経営陣やリーダー層が現場の声を大事にする姿勢は、今後も大切にしていきたいと思っています。

新たなマテリアリティを特定 オーナー主導で目標の達成へ

当社は2022年に初めてマテリアリティを特定しました。当時は世の中の流れにキャッチアップしようと、環境・社会の課題解決への貢献を重視したため、当社グループの事業成長との関連が見えにくいという反省がありました。実際、私たちを取り巻く外部環境は急速に変化し、複雑さが増しています。同時に、上場企業を中心にマテリアリティの重要性が浸透し、昨今では投資家からも、それぞれの企業の経営戦略に基づく独自のマテリアリティへの期待が高まっています。そこで、持続的な成長を続けていくためには、当社グループの課題と経営戦略とが一体となる新たな指針が必要と考え、「MT2027」の初年度に見直しを図りました。「このマテリアリティ無くして『V2030』を達成することはできない」という位置付けです。

第一実業では、2022年のサステナビリティ委員会の新設にはじまり、翌2023年4月には私が初のCSuOに就任し、同時にサステナビリティ推進部を設置して、持続的な成長に向けた取り組みを進めてきました。このたびの見直しでは、5つのマテリアリティを新たに定めるとともに、CSOの3名ほか上席執行役員から、それぞれの「マテリアリティオーナー」を任

命しました。5つの項目ごとに、サステナビリティ推進部とマテリアリティオーナーが主導して、取り組みテーマと指標を設定し、責任の所在を明確にしました。この甲斐あって、事業部門・コーポレート部門の社員が見ても、腹落ちできる文言に落ち着いたと思います。

社長である私の役目は、マテリアリティが業績向上につながるという、成果の見える化と紐付けだと考えています。例えば、サステナビリティ委員会のほか、リスクマネジメントを検討するERM委員会、貿易管理委員会、人材育成委員会などに出席する際、その活動とマテリアリティとの関連性を明示することで、参加者に納得してもらうことです。今回、指標を定めたことで、より社員に身近なものになると期待しています。

外部環境にも柔軟に対応し、 7つの事業が成長を目指す

当社グループの強みは、7つの事業が相互に補完し合い、たとえ急激に外部環境が変わったとしても、安定的に事業を維持・成長できることです。そのため、常に新たなビジネスを生み出すことが、持続的な成長につながると考えています。

プラント・エネルギー事業は、環境が大きなテーマです。脱炭素社会の実現に寄与する再生可能エネルギーを中心に、バイオマス発電所やブルー水素・アンモニア製造設備の建設など、新たなビジネスに挑戦しています。

エナジーソリューションズ事業では、EV市場の鈍化により、リチウムイオン・バッテリー市場の成長は“踊り場”にあるものの、全固体・半固体電池ほか新たな商材の開発も加速しています。工法が変われば機械や製造ラインも変わるので、最先端の工法に対する新たな設備を、お客様とともに開発していきます。

産業機械事業は、当社の祖業から多角化して、さまざまな業界で成形機を中心に事業を展開してきました。これからは医療分野において、自動化に向けたポテンシャルが大きいため、事業投資により付加価値の高いビジネスへと展開できると思います。

エレクトロニクス事業は、すでに多国籍で事業を行っており、グローバルな収益基盤を確立してきました。最近では、

工場・倉庫の物流自動化ソリューション「LOGITO」が、お客様から高い評価を得ています。あらゆる工場が対象となるため、市場ポテンシャルは大きいと思います。

次に、自動車事業ですが、ガソリンやディーゼルなどの内燃機関からハイブリッド車、そして電気だけで走行するBEVへと、電動化が進んでいます。モーターや制御などの駆動系、ボディや足回り、鑄造技術により大型部品を一体成形するギガキャスト、電力を変換するインバーターと、無数のキーパーツが存在します。自動車業界は日本の産業の生命線でもあるため、メーカーとの共同開発も含め投資を促進したいと思います。

ヘルスケア事業は主力の検査機・印刷機・包装機にとどまらず、製剤プロセスにも踏み込み、総合的医療関連の商社としての地位を確立していきます。これまでは国内が中心でしたが、中国やインドなど成長著しいアジア市場や、欧米の先進医療分野にも進出し、海外市場でも勝機を見出したいと思っています。

最後に、航空・インフラ事業ですが、他の事業と大きく異なるのは、ほとんどが欧州からの輸入機を扱うビジネスであることです。国内の空港において当社はすでに十分なシェアを獲得していますが、今後は更新需要だけでなく脱炭素や省人化に関連した商材の拡充や、さらに公共インフラに関連したビジネスにも注力していきます。

足りないピースを投資で補い、 お客様の想像を超える提案を

第一実業は2028年に80周年、その2年後の2030年には「V2030」の最終年度を迎えます。売上高3,000億円という目標の達成には、リスクを最小に抑えながら、いかに大規模かつ困難な案件にチャレンジできるかが課題です。そのためには、過去のビジネススキームにとらわれず、不足するピースを埋めるべく、積極的な「骨太の投資」を行っていきます。お客様の要求やニーズをつかむのは当然として、お客様の見えていない「ビヨンド」に気づくこと。一步先のアイデアにこそ、私たち第一実業の付加価値があり、未来に向けた利益の源泉があるからです。

これからも当社グループは、技術力と提案力を兼ね備えた「次世代型エンジニアリング商社」としての存在感を高め、ステークホルダーの皆様の期待に応えていく所存です。今後とも、ご支援、ご鞭撻のほど、よろしくお願い申し上げます。



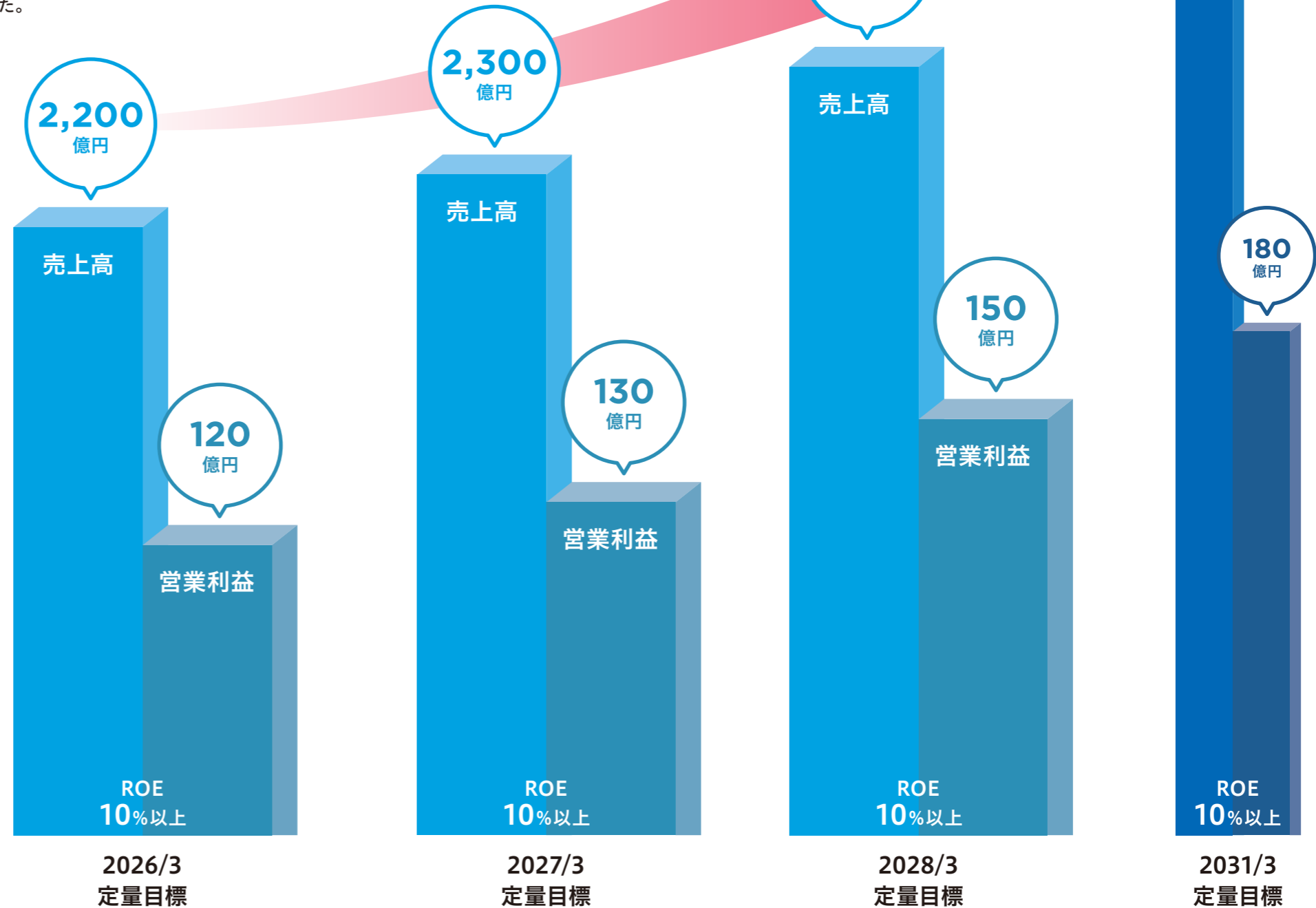
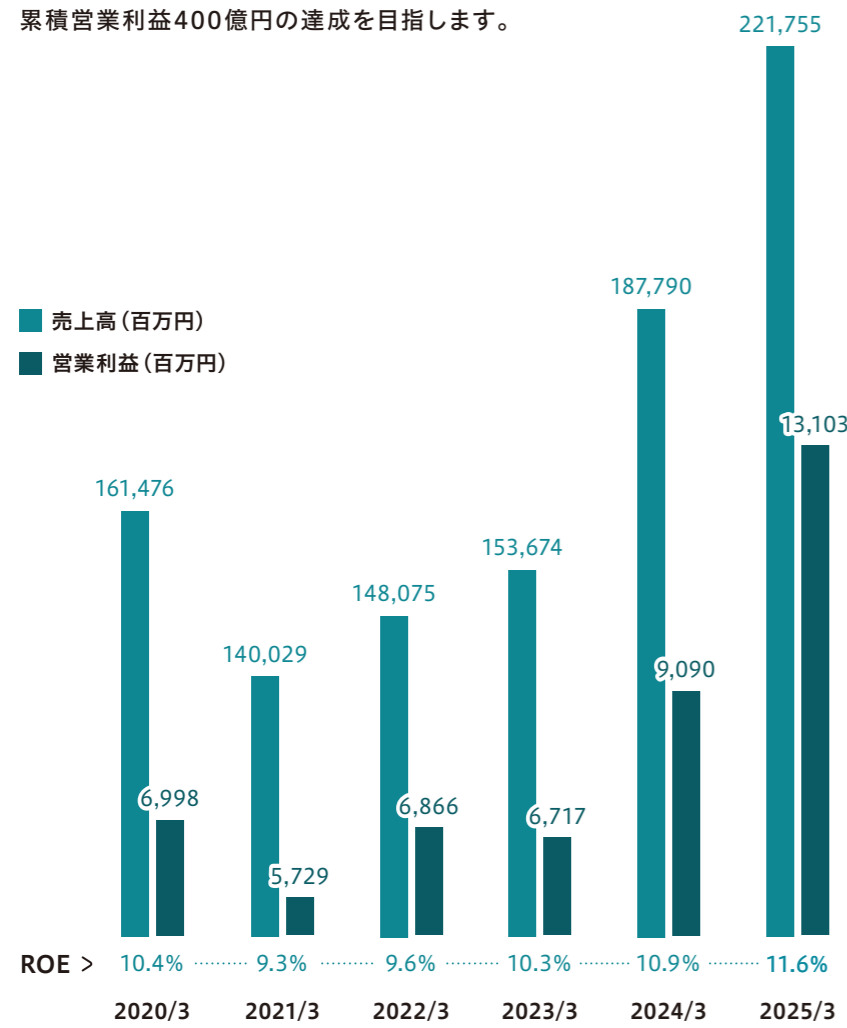
成長戦略と中期経営計画

成長フェーズとした 新中期経営計画「MT2027」が始動 付加価値向上により、営業利益目標を高く設定

前中期経営計画「MT2024」の最終年度で営業利益125億円を達成したことを受け、成長戦略「V2030」の営業利益目標を180億円、営業利益率を6%へと引き上げました。また、過去3年間で見えてきた課題を踏まえ、「MT2027」では大きく2つの定性目標を掲げます。一つは「成長を加速する事業戦略」、もう一つは「変化に対応するレジリエントな経営基盤」です。今後の3年間で、「MT2024」の約1.4倍となる、累積営業利益400億円の達成を目指します。

成長戦略「V2030」

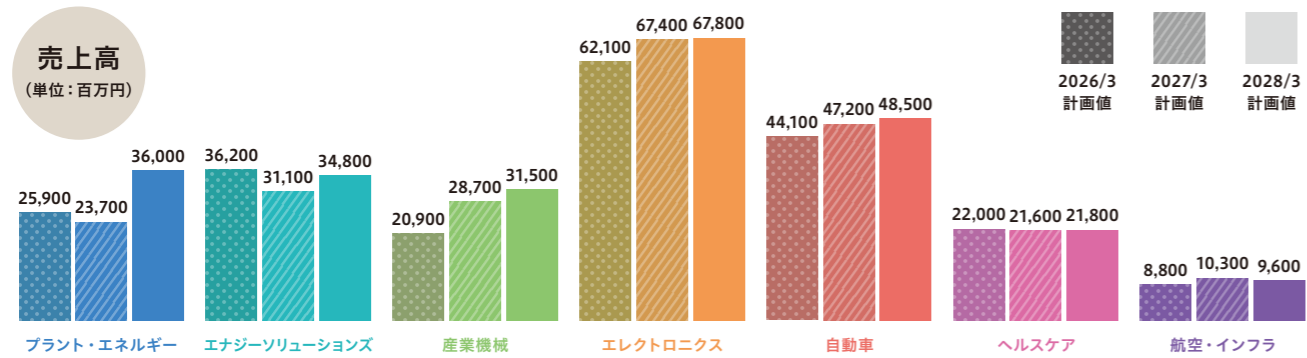
- ✔ 積極的な投資
- ✔ PL経営+BS経営
- ✔ マルチステークホルダーを意識した経営
- ✔ モノ売りから「モノ×コト」売り
- ✔ グローバルの成長を取り込む
- ✔ DX推進



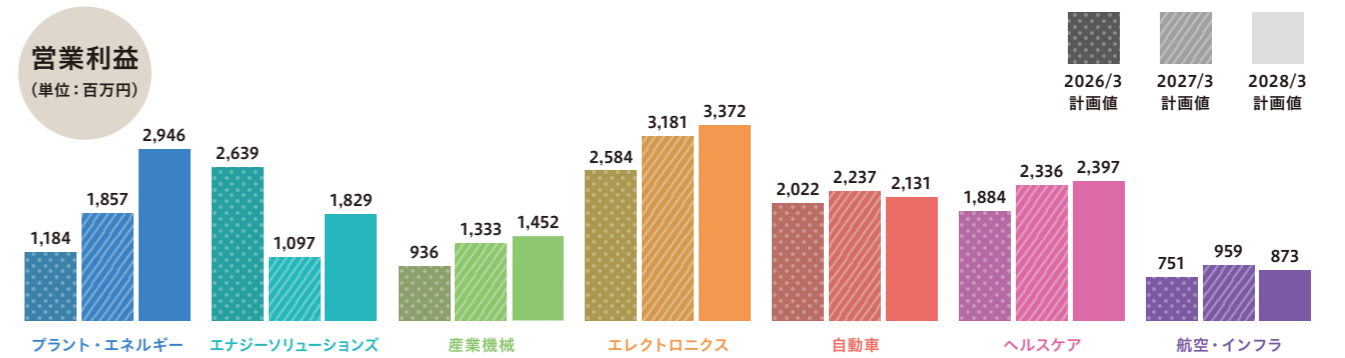
成長戦略と中期経営計画

セグメント別計画値

※合計値にはその他・調整額などを含んでいます。



連結売上高合計(単位:百万円) 2026年3月期 **220,000** 2027年3月期 **230,000** 2028年3月期 **250,000**



連結営業利益合計(単位:百万円) 2026年3月期 **12,000** 2027年3月期 **13,000** 2028年3月期 **15,000**

事業投資ガイドライン

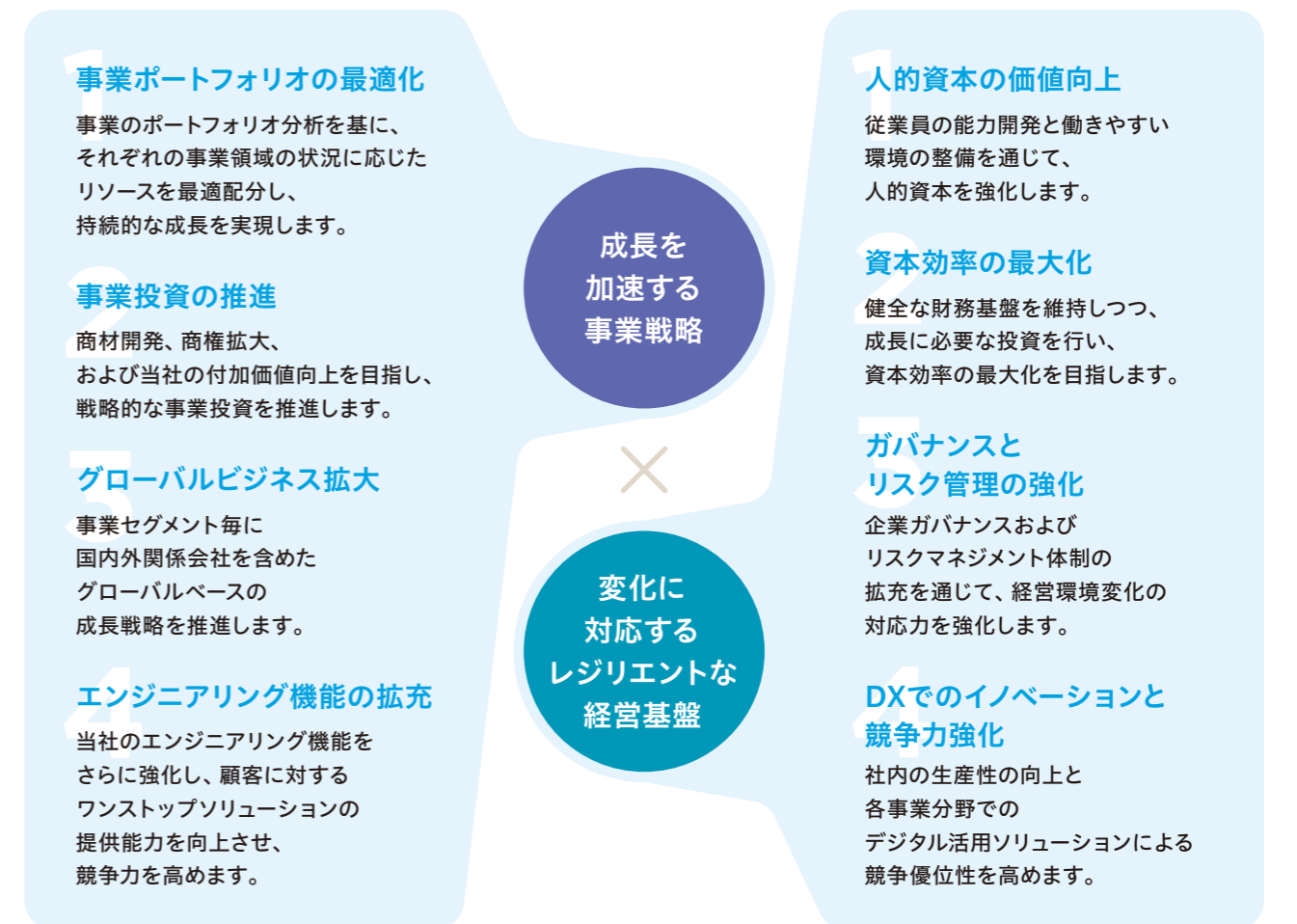
キャッシュ・アロケーションにより配分した成長投資の150億円は、7つのセグメントを強化する「中核領域」、社会課題の解決に向けた「隣接領域」、新たなビジネスに挑戦するための「新規領域」で展開します。

事業投資領域	事業投資ガイドライン	投資回収
中核領域 既存7セグメントを強化する投資 	① 商材、商権確保につながる投資 ▶ 設備販売を増強する ▶ メーカーの買収・出資、デモ機購入など	短期
	② 販路拡大につながる投資 ▶ 競合排除、販路を拡大する ▶ 競合他社(設備商社)の買収など	
	③ エンジニアリング強化につながる投資 ▶ 設備販売に付加価値を創造する	中期
	④ 非日系の攻略を目的とした出資・JV設立 ▶ グローバルの成長を取り込む	
隣接領域 社会価値を生み出し、社会課題の解決に向けた取り組みへの投資 ▶ 脱炭素社会 ▶ AI・IoT次世代通信 ▶ サプライチェーン・3R循環型社会 ▶ 医療安全・安心な暮らし ▶ 社会インフラ	⑤ コト売りビジネスへの出資 ▶ 安定した収益基盤を創出する	長期
	⑥ 持続可能な開発と社会への貢献 ▶ 社会的価値を創造する	
新規領域 新たなビジネス領域・ビジネスモデルへ挑戦するための投資	⑦ 探索的投資 ▶ 技術を育て、技術をつなぐ ▶ 新技術の探索、燃料販売やリサイクルビジネスなど新領域参画、スタートアップへの出資	長期

成長投資 150 億円

定性目標

「MT2024」の「創造」フェーズで築いた基盤を活用しながら、「成長」フェーズの「MT2027」では8つの定性目標を掲げて、持続可能な事業運営に取り組みます。





プラント・エネルギー事業

事業内容

プラント分野においては、長年にわたる豊富な経験により、各種プラントや装置とともに高度な専門性を生かした技術を提供しています。エネルギー分野においては、バイナリー発電、太陽光発電およびCCS(二酸化炭素回収・貯留)／CCUS(二酸化炭素回収・利用・貯留)関連装置、水素／アンモニアといった次世代燃料への取り組みを推進しています。また、脱炭素社会の実現に向けたFS^{※1}・FEED^{※2}支援サービス、各種ソリューション提案および関連商材の開発にも注力しています。
 ※1 Feasibility Study「プロジェクトの実現可能性を事前に調査・検討すること」 ※2 Front End Engineering Design「FSの後に行われる基本設計のこと」

基本戦略と強み

当事業は長年、石油・石油化学をはじめ、化学や製紙・製鉄など、さまざまな産業の上流となる業界に対して機器やサービスを提供してきました。生活に欠かせない素材や原料を製造する業界であることから、事業運営が安定であることが特徴です。現在では脱炭素化の流れを受けて、次世代エネルギーやCCSといった、環境負荷低減に資するソリューションに注力しています。2024年にはDJ-WAVEエンジニアリングを設立し、脱炭素社会の実現に向けた自社のエンジニアリング機能を強化しました。同社はアンモニア除去・回収装置やプロセスシミュレーションなどを展開しており、今後も環境関連設備のエンジニアリング会社として、課題解決に最適な設備を提案していきます。

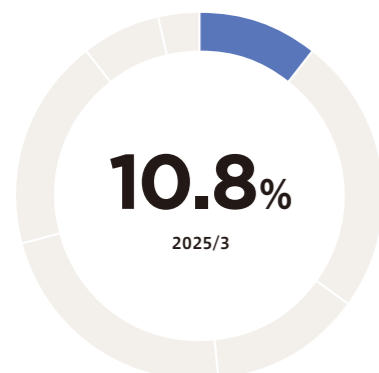
「MT2024」のふり返りと「MT2027」の注力ポイント

2025年3月期は増収増益となり、計画を上回りました。海外向けの大型プラント設備の売上が寄与したほか、愛知県田原市のバイオマス発電所向け設備や、地熱開発用掘削リグの売上計上がありました。一方で、「MT2024」の3年間は機器の不具合などのトラブルが重なり、課題も多く浮かび上がりました。再発防止に向けた社内体制の整備を進め、ガバナンス強化を推進しています。

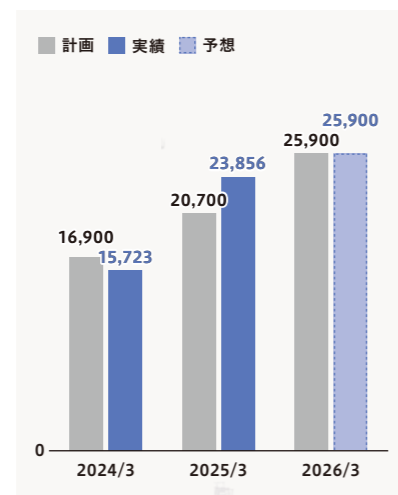
「MT2027」においては、化学分野および資源開発分野に注力します。化学分野では先端産業や幅広い業界で、プラントや工場のCO₂抑制に貢献するための技術開発を支援していきます。また、資源開発分野においても、CCSをはじめとする脱炭素事業を拡大していきます。

グローバル戦略については、引き続き海外の外国籍企業への営業を強化する方針です。グローバルビジネスの加速に向けて、現地営業人材の育成に投資していきます。さらに現在、インドでの事業展開を検討中です。同国は自動車市場を中心に成長が著しい地域であり、エネルギー産業においても、今後ますます活況となることを見込まれます。同国でビジネスを開始するにあたっては厳しい規格への対応など課題があるものの、現地での調査を進め、進出に向けて検討しています。

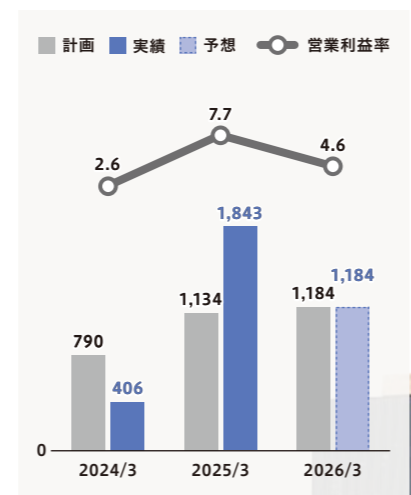
売上高構成比率



売上高 (百万円)



営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)



産業構造における当事業の活動業界

他事業の取引先など、さまざまな製品生産の上流となる、原料・インフラを提供する企業が顧客です。



注力分野

環境負荷低減に貢献するソリューションのほか、DXに必要な設備などを供給しています。



本部長メッセージ

社会課題の変化に伴い、当事業も顧客に対してより高い付加価値を提供することが求められるようになりました。装置を仕入れ・販売するだけでなく、プラントを建設したり、大型プロジェクトに参画、出資したりと、ビジネスモデルがより大規模な形態へとシフトしています。一方で、それは失敗が許されないことも意味します。なぜなら大きなビジネスになればなるほど、失敗したときの損害も甚大なものになるからです。当社のエンジニアリング本部内には、そういったリスクを評価する委員会が設置されていますが、まずは私たちプラント・エネルギー事業自身が、長年の業界経験からリスクを予測し、判断できなければなりません。その上で、収益に対してリスクが上回る仕事については、場合によっては断る勇気が必要になると考えています。私たちは世の中の流れを読みながら、堅実な事業運営によってこれからも成長を続けます。



プラント・エネルギー事業
本部長 志鹿 裕司



エネルギーソリューションズ事業

事業内容

脱炭素社会への移行が加速する中、エネルギー市場では再生可能エネルギーの普及やモビリティの電動化が急速に進展しています。当事業はリチウムイオン・バッテリー (LIB) を中心に、燃料電池、次世代電池などの分野における多様化するニーズに応えるべく、グローバルな調達力とエンジニアリング機能を強みに、上流から下流まで一貫して製造設備を提供しています。また、設備メーカーとの共同開発を積極的に推進し、製造プロセスの実装・最適化を通じて生産性や品質の向上を目指すとともに、工程設計、装置選定、導入・立ち上げ、アフターサービスまでを包括的に支援することで、お客様の事業価値最大化に貢献しています。

基本戦略と強み

リチウムイオン・バッテリー (LIB) の生産工程においてトータルソリューションを提供し、業界見知とグローバルネットワークを生かし、国内外の顧客・サプライヤーと強固な関係を構築しています。機器単品にとどまらず、前後工程を含めた一括した設備提案が可能で、10年以上の経験と実績をもつエンジニアリング力により、サプライヤー選定から設計、製作、FAT*、輸送、据付、試運転、アフターサービスまで一貫してサポートします。また、品質管理体制の強化を図り、製品・サービスの信頼性向上に努めています。

今後は、日系企業のみならず、世界の電池市場で高いシェアを占める中国や韓国の企業に対しても販売を拡大していきます。

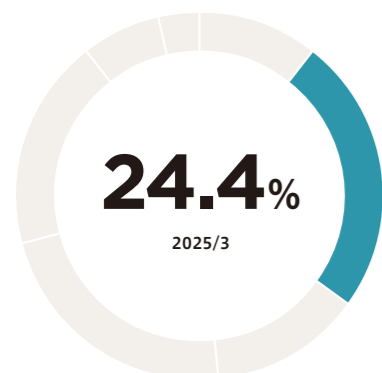
※Factory Acceptance Test (工場受入試験)「製造元の工場装置・システムを最終出荷前に検証する試験のこと」

「MT2024」のふり返りと「MT2027」の注力ポイント

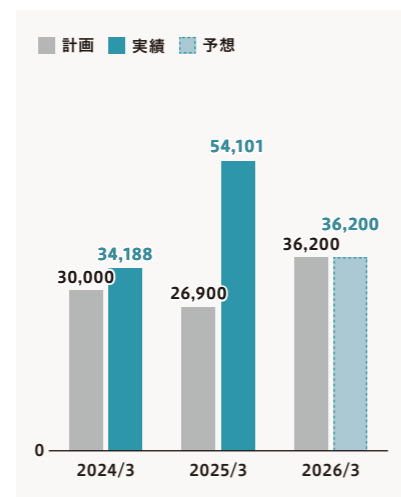
「MT2024」は売上高541億円に達し、初年度から3倍以上の成長を遂げ、当社の売上高成長に大きく貢献しました。特に、北米の大型案件が寄与しました。EV市場の成長は一時的に緩やかになるものの、AIデータセンター向けなどの需要拡大により、世界の電池市場全体は今後も堅調な拡大が見込まれます。このような事業環境の変化に対応するため、「MT2027」では次の3つのテーマに注力し、差別化戦略を推進します。①商品開発の強化：電池製造工程のボトルネックを解消する画期的な設備・ソリューション開発を推進し、顧客の生産性向上に貢献。②新規事業の創出と拡大：NITTOKU (株) との業務提携によるビジネス拡大に加え、ペロブスカイト太陽電池や次世代電池分野で戦略的パートナーとの連携を強化し、新たな事業基盤を構築。③エンジニアリング力の強化：長年培ってきた知見を生かし、プロジェクト遂行要綱の作成や品質管理の標準化を進め、プロジェクト管理体制を強化。

高品質かつ効率的なプロジェクト遂行を通じて、さらなる付加価値の提供と収益性の向上を図ります。今後も拡大が見込まれる多様な電池需要に中長期的な視点で取り組み、社会のエネルギー転換と新たな社会基盤の構築に貢献し、持続的な企業価値の向上を目指します。

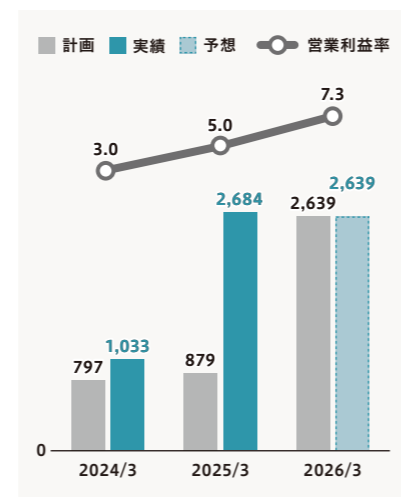
売上高構成比率



売上高 (百万円)



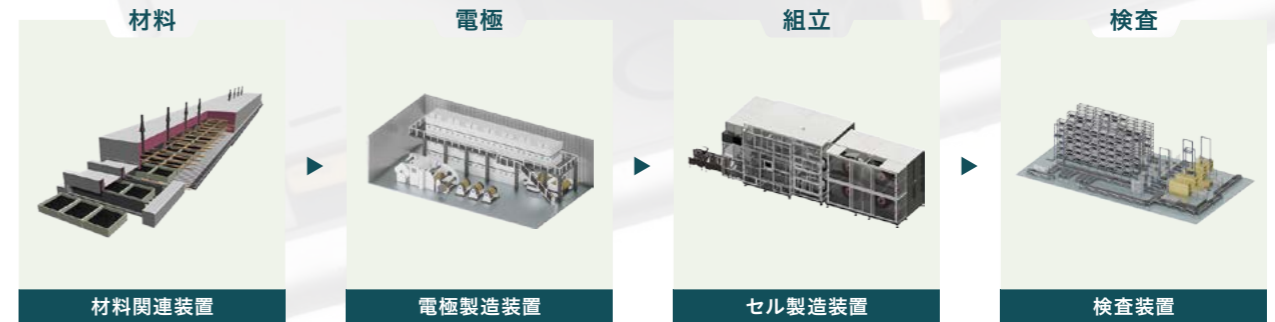
営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)



リチウムイオン・バッテリー生産における各工程の機器を供給

製造工程の上流から下流までのトータルソリューションを提供しています。

リチウムイオン・バッテリー



さらにサステナブルな商材を続々投入

脱炭素や安全性向上に資する次世代エネルギー分野に取り組んでいます。

新規事業



本部長メッセージ

当社が電池事業を本格的に開始したのは2014年のことです。この10年間、成功だけでなく多くの失敗も経験してきました。その苦勞は現在、事業の知見として活かされています。例えば品質管理のトラブルは、受注前の仕様のすり合わせを丁寧にを行うことで防げるケースが少なくありません。過去の失敗を次回以降のプロジェクトにしっかりと反映させるよう体制を強化しています。トラブルに遭遇しても諦めずにプロジェクトを遂行してきたことで、お客様からも「あのとき頑張ってたね」と言ってもらえるようになりました。当事業では行動指針として、「GRIT」という言葉を掲げています。これは、Guts (闘志)・Resilience (粘り強さ)・Initiative (自発性)・Tenacity (執念) の頭文字をとったものです。私たちを取り巻く事業環境は目まぐるしく変化しますが、これからも最後までやり抜く力を持ち、事業全体で協力していきます。



エネルギーソリューションズ事業
本部長 田辺 定



産業機械事業

事業内容

産業機械事業は1950年代、プラスチック成形加工機の販売から始まりました。その後、さまざまな分野へと事業を展開し、現在では家電や住宅設備、食品包装、医療用機器など幅広い顧客との取引を行っています。扱う商材についても、プラスチック成形機から塗装用設備（塗装ライン）や3Dプリンターへと幅を広げています。製造業界では近年、生産ラインを設置する際、装置を単体で仕入れるのではなく、ライン全体を一括で導入するニーズが高まっています。このトレンドは、エンジニアリング機能を強みとする当社にとって追い風であり、当事業においても製造設備全体の提案を強化しています。

基本戦略と強み

産業機械事業は、各種プラスチック加工機をはじめとして、社会のニーズに合わせて幅広い商材へと領域を拡大してきました。高度経済成長期から日本のモノづくりを支え、中小・零細企業から大手メーカーまで、さまざまな客層への販売実績を有しています。

こうした長年の経験から、設備に関しては仕入先メーカーと肩を並べられるほどの知識をもつ営業人材も多く、高い提案力につながっています。また、既製品を仕入れて販売するだけでなく、顧客と打ち合わせしながら仕様を決め、カスタマイズした製品を売ることも可能です。これにより、価格だけではなく付加価値を提供できることが強みとなっています。今後は海外展開にも注力していきます。

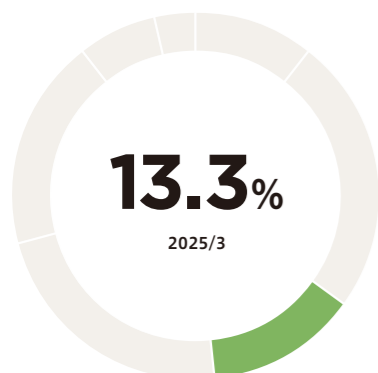
「MT2024」のふり返りと「MT2027」の注力ポイント

「MT2024」は、塗装設備の大型案件を受注、売上計上できたことが堅調な業績に寄与しました。引き続きエンジニアリング本部と連携し、大型プロジェクトの受注を推進します。一方で、部門別では医療機器などの新規事業が未だ黒字化に至っていません。いち早くノウハウを吸収し、業界で通用するプロ集団となるために実績を重ねていきます。

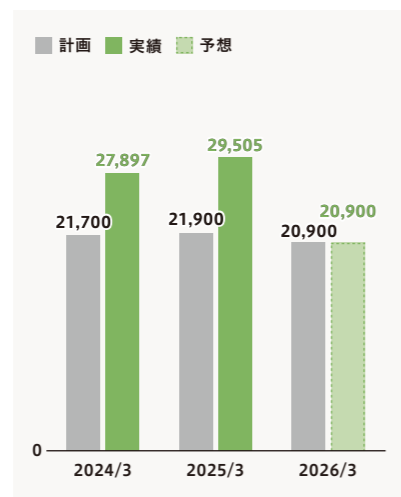
「MT2027」では、外国籍企業とのビジネス拡大に力を注ぎます。人口減少を背景に国内需要が伸び悩む中、グローバル市場での活動の拡大は必須です。その中でも、日本製が求められているのか、あるいは海外製を提案すべきかは、分野や地域によって異なります。高精度な医療機器を生産する欧米メーカーには日本製の設備を、コスト面が重視される傾向にある東南アジア地域に対しては中国製を供給するというように、顧客ニーズに合った提案を心がけています。また、外国籍企業を開拓するとともに、現地での営業人材の採用・育成にも取り組んでいます。

一方、日系顧客との取引の盤石化も重要なテーマの一つです。豊富な業界知識を強みとして、長年大切にしてきた顧客との信頼関係を今後も継続し、頼られる商社であり続けることを目標としています。

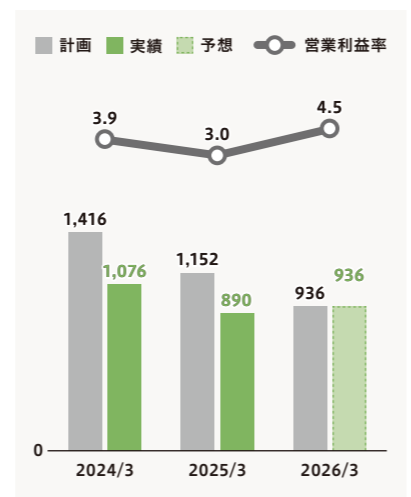
売上高構成比率



売上高 (百万円)



営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)



主要マーケット

多種多様な業界の製造分野でお客様のニーズに対応しています。



事業ポートフォリオ

成形や塗装を得意としているほか、省人化やサステナブルに貢献するソリューションにも注力しています。



本部長メッセージ

当社の産業機械事業が始まった高度経済成長期と比較して、国内の市場成長は鈍化しているのが現状です。そのような中で、対象地域と事業分野の拡大は不可欠だと考えています。幅広い商材とグローバル市場に対応するためには、人材戦略の転換が急務です。これまでは一つの商材に対して深い専門知識をもつスペシャリスト人材が育ちやすい環境が強みでしたが、市場の変化が著しい昨今は、さまざまな業界に対応できるゼネラリスト人材の必要性も高まると考えられるためです。

当事業では近年、新卒採用を強化しており、若手人材の活躍できる環境が充実しつつあります。経験の浅い人材をいかに早期戦力化するかが次の課題であり、部門内でのジョブローテーションによる若手のキャリア形成も検討しています。今後も取引先の皆様に信頼されるエンジニアリング商社として、グローバルに付加価値を提供します。



産業機械事業
本部長 村部 賢次



エレクトロニクス事業

事業内容

表面実装 (SMT)、半導体などの分野において、電子部品実装システムや電子デバイスシステム、自動化設備を中心に、モノづくりプロセスの改革をもたらすソリューションを提供してきました。特に電子部品実装機の販売を主要ビジネスとし、エレクトロニクス業界で多くの実績を有しています。さらに、2021年に開始した物流自動化ソリューション「LOGITO」ビジネスでは、業界を問わず幅広い顧客に対して物流の自動化を提案しています。「スマートロジスティクスを自由にデザインする」というコンセプトで、生産性の効率化と業務品質の向上、製品品質の安定化を実現します。

基本戦略と強み

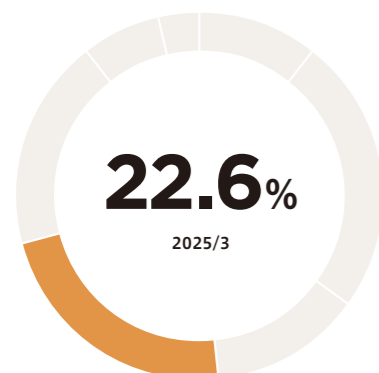
「電子部品の組立を自動化したい」という顧客の要望に応えることからエレクトロニクス事業を開始し、以後、社会的ニーズの拡大とともにビジネスを展開してきました。現在でも電子部品の表面実装は当社の収益の基盤であり、今後も継続的な成長を図っていきます。「LOGITO」は中長期的には売上構成比率を引き上げていきます。また、半導体業界は地政学リスク解消に向けて自国生産が活性化していることから、当社も成長分野として注力していきます。海外を含むさまざまなメーカーから顧客に対しての最適ソリューションを見極め、アフターサービスの充実にも努めています。

「MT2024」のふり返りと「MT2027」の注力ポイント

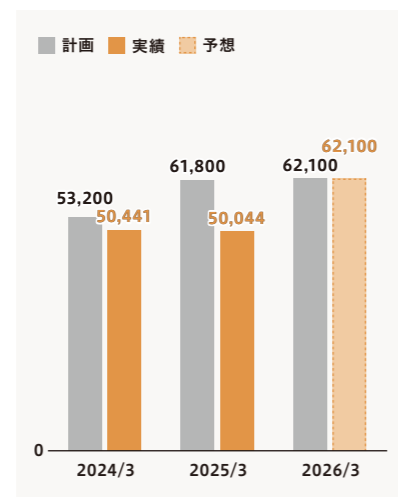
エレクトロニクス実装業界最大のマーケットである中国経済の低迷の影響を受け、「MT2024」の後半は苦戦した期間となりました。これまで存在感を高めてきた中国や韓国だけでなく、各国でサプライチェーンの再構築が進んでいます。「MT2027」では、グローバルなネットワークをもつ商社としての強みを生かし、インドや欧米に注力する方針です。

また、「MT2027」の最終年度において、「LOGITO」の受注目標を現在の2倍以上とします。2024年10月には、「LOGITO」専任の戦略チームを立ち上げました。日本は物流自動化の分野で中国や欧州に後れをとってきましたが、人件費の上昇や労働人口の減少を背景に、近年は国内でも急速に需要が高まっています。そのような中、「LOGITO」はエレクトロニクス業界に限らず、工場や倉庫をもつあらゆる企業の物流工程の自動化に貢献できるソリューションです。現在は物流DXの分野で認知度を高めるため、展示会への出展やホームページの開設など、マーケティングへの投資を強化しています。将来的には「LOGITO」を一つの事業として独立させ、専門性を高めることによって、他の事業とも連携しながら各業界における物流の課題解決に取り組むことを目指します。

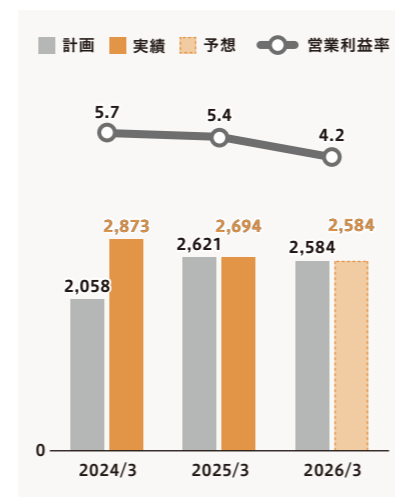
売上高構成比率



売上高 (百万円)



営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)



エレクトロニクスの各種ソリューション

最先端技術と経験で、モノづくりプロセスの改革をもたらすソリューションを提供しています。

表面実装 (SMT)

電子部品実装関連設備の販売代理店として30年以上の実績をもち、高精度かつ高性能なSMTシステムを取り扱っています。また、SMT後工程設備や組立装置、検査装置などのラインナップを充実させ、環境の異なる現場においても生産ラインが最大限の能力を発揮できるようサポートしています。



組立・自動機

基板実装後の各種組立工程やお客様のニーズに合わせた組立・自動化の設備をカスタマイズして提供しています。



LOGITO

「LOGITO」は製造業や倉庫業などの企業向けに、物流の自動化を図るソリューションサービスです。生産工場内の物流を最適化する動きが加速する中で、自動入庫機能を備えた材料倉庫やAGV (無人搬送車) などを取り扱っています。



半導体

トランジスタ形成工程や配線形成工程からなる前工程、および後工程向けのプロセス設備から各種検査設備など、半導体製造関連装置を幅広く取り扱っています。



本部長メッセージ

日本のモノづくり現場に対して付加価値を提供するためには、設備を仕入れて売るだけでなく、効率化のためのDXをしっかりと訴求していく必要があると考えています。特に、今後強化していく「LOGITO」ビジネスでは、顧客の現場に足を運んで自ら課題を見つけ、DXを活用したソリューションを提案することが不可欠となります。また、技術の面においても、高度なシステムを理解しなければなりません。これらの課題に対し、当事業内でもこれまでにない組織戦略を立てる必要があります。例えば、「LOGITO」専任チームでは、入社2年目の経験者採用社員をリーダーとして抜てきました。また、高度化する技術への対応では、Sler (システムインテグレーター) との提携などを検討しています。新たな戦略によって組織に変化を起こし、顧客課題の解決に資する発想力を事業全体で高めていきます。



エレクトロニクス事業
本部長 山本 慶二



自動車事業

事業内容

2019年の事業発足以降、自動車業界の変化をビジネスチャンスと捉え、ボディ・駆動・デバイスの3領域を柱として事業を展開してきました。ボディ領域では、自動車内外装部品の成形機や塗装ライン、完成車両の組立・検査装置などを取り扱っています。駆動領域では、EV用パワートレイン向けの設備を、デバイス領域では、自動運転やADAS(先進運転支援システム)製品の組立・検査装置を提供しています。これらの領域において、自動車の「軽量化」「電動化」「自動運転・安全」をキーワードとして、市場のトレンドと顧客ニーズに適応した提案を強化していきます。

基本戦略と強み

事業の柱となるボディ・駆動・デバイスのそれぞれの領域で注力テーマを掲げています。ボディ領域においては、軽量化への対応を推進。車体が軽量となることで、燃費が向上し、CO₂排出量の削減が期待できることからニーズが高まっています。駆動領域では引き続き、e-Axleやモーター、インバーターなど、電動化に伴う主要製品向け設備の拡販に取り組んでいきます。また、デバイス領域においては、自動運転で必要となるカメラ・センサー製品への対応を進めています。

日本が世界でリードする重要な市場である自動車産業において、当社は営業力を強みに信頼を獲得してきました。今後も日系顧客の技術開発やグローバル戦略の一翼を担い、中期的にはその戦略を海外の顧客へも広げることで、事業拡大を目指していきます。

「MT2024」のふり返りと「MT2027」の注力ポイント

「MT2024」は数値目標をほぼ全ての項目で達成することができました。カーボンニュートラルに向けた取り組みが社会的に加速していることを背景として、大型成形機を中心に電動機への置き換え需要が受注増加につながりました。

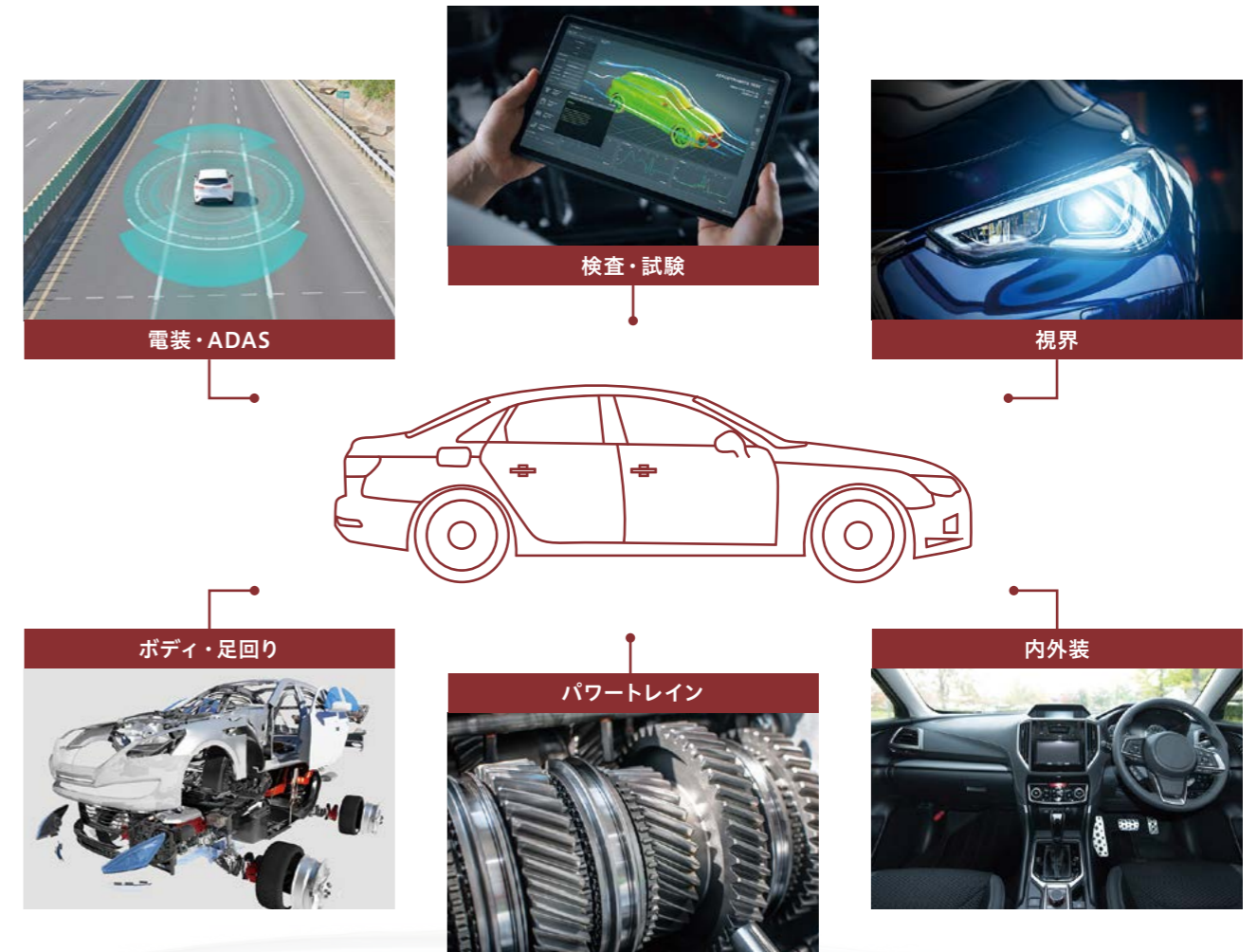
「MT2027」では自動車事業独自のビジョン「Beyond7」を掲げました。これは2027年度にグローバルで受注700億円と、7つの商材・商権開発を目指すというものです。目標を達成するため、組織拡大やグローバル展開などに注力していきます。

組織拡大の取り組みとしては、2025年度に新たに8名の新入社員を採用しました。今後数年間をかけてこの8名を育成することで、人材リソース不足を解消するとともに、営業力強化につなげます。また、グローバル展開においては、米国とインドでの投資を加速します。米国においてはハイブリッド車を含む高付加価値の自動車市場が成長傾向にあり、日系メーカーによるビジネスも活況です。インドも自動車産業が近年急速に拡大しており、重要な地域となっています。

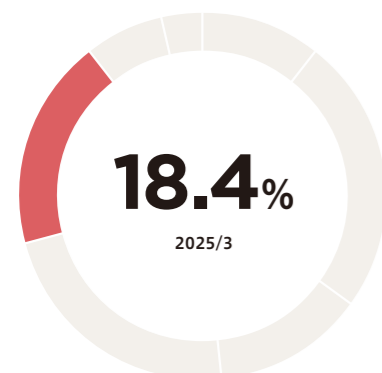
7つの商材・商権開発の目標達成に向けては、すでに数件の開発を進めています。既存品の商権を獲得するだけでなく、新商材の開発段階から関わることで、将来における市場優位性の獲得を図っていきます。

主要分野

EV化に対応する各種部品の製造設備を支援しています。



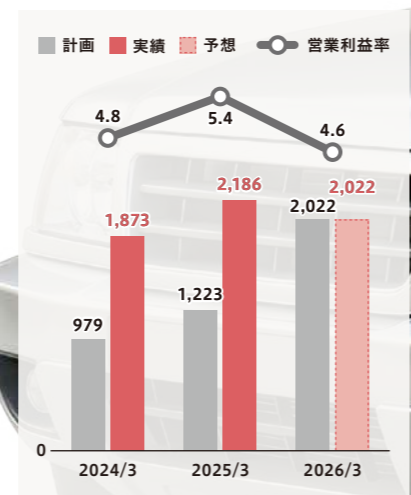
売上高構成比率



売上高 (百万円)



営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)



本部長メッセージ

営業活動を通じて顧客やサプライヤーと信頼関係を構築していく中で、多くの新しいビジネスが生まれてきました。一般的に、商社は決まった商材の代理販売を行うビジネスモデルが主流ですが当事業においては、顧客のニーズに適した商材を探したり開発したりする「クリエイティブな営業」が求められます。それはマニュアル化できるものではなく、CASE時代の到来とともにニーズも著しく変化する自動車業界においては、より難度の高い仕事になります。しかし、創造力と信念をもってビジネスプランを描ければ事業はおのずと伸びていくと確信しています。

当事業では、新卒人材に対するスキル育成を重視し、OJTを中心にベテランからのスキル継承を強化しています。管理職をはじめとする高いスキルと経験をもった人材がどのように顧客のニーズを掴み、効果的なソリューションを提案しているかを見て学ぶことで仕事の“楽しさ”や“やりがい”を感じてくれることを期待しています。



自動車事業
本部長 光田 淳一



ヘルスケア事業

事業内容

長年、錠剤外観検査システムの販売を中心に事業を展開してきました。現在でも医薬品は当事業の主力分野であり、国内メーカーを中心とした多くの医薬品製造現場に設備を納入しています。そして2020年には、食品、化粧品、再生医療などへ事業領域の拡大を図り、ファーマ事業からヘルスケア事業へと名称を変更しました。これらの領域で、エンドユーザーのQOL向上に資する価値提供を行ってまいります。ヘルスケア産業への社会的ニーズが高まる中、製造ラインの最適化を提案し、複雑化する顧客課題に対応します。

基本戦略と強み

70名規模の体制で技術・営業・管理機能を統合的に運営し、装置単体だけでなく製造プロセス全体を設計・最適化して提供できる点が、他社にない強みです。お客様の新工場や製造工程のリモデリングの際に、仕様・納期・資材・調整・生産などの管理をワンストップで代行し、プロジェクトメンバーの一員として貢献します。

また、法規制への対応力においても顧客からの信頼を得ています。ヘルスケア産業においては厳しい法規制がありますが、私たちは医薬品分野で長年培った見識を活用し、業界に特化した提案を得意としています。

こうした特長から、これまでの取引実績は業界最多となる500社超におよびます。

「MT2024」のふり返りと「MT2027」の注力ポイント

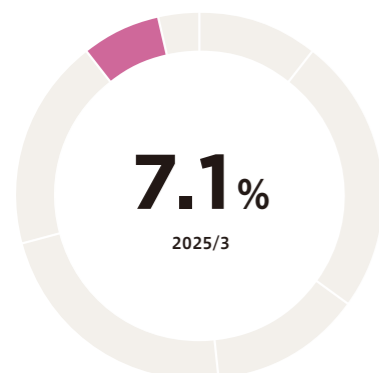
「MT2024」の最終年度である2025年3月期には、過去最高となる受注額200億円超えを達成しました。国内では少子高齢化に伴い、製造業界の労働力不足が大きな課題となっています。一方でヘルスケア需要は高まっており、医薬品の検査や包装をはじめとした設備の省人化への対応は重要度を増しています。こうしたニーズに対し、当社は引き続き深い専門知識を生かして業界を支えていきます。

旺盛な需要に対し、当社内でも対応できる専門人材の育成強化が不可欠です。自社内での育成とスキル継承の仕組み化をこれまで以上に加速します。

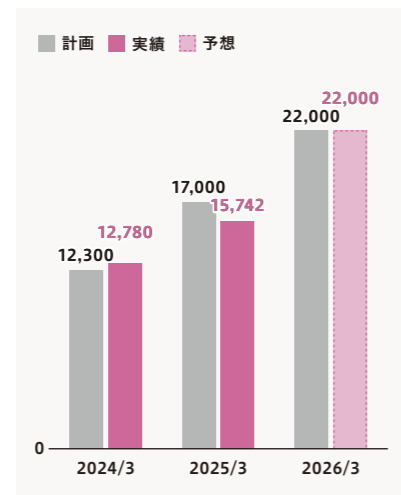
「MT2027」においては、引き続きエンジニアリング力とプロジェクトマネジメント力の強化により、設備単体の販売から製造ライン全体の構築へと案件規模の拡大を推進し、顧客にとって最適な製造プロセスを提案する「ソリューション提供型」のビジネスモデルへと転換してまいります。また、食品や化粧品などの新たな事業領域の展開も進めており、シェア拡大を図っています。

需要の取り込みと新領域への進出により、2030年度に受注300億円の目標を掲げています。社会的意義の高いプロジェクトに携わりながら、第一実業全体の成長をけん引する重点領域の事業としての使命を果たします。

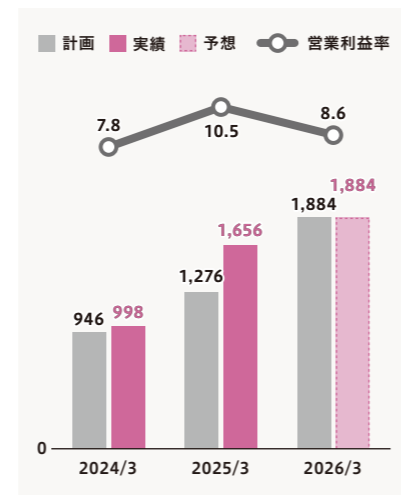
売上高構成比率



売上高 (百万円)

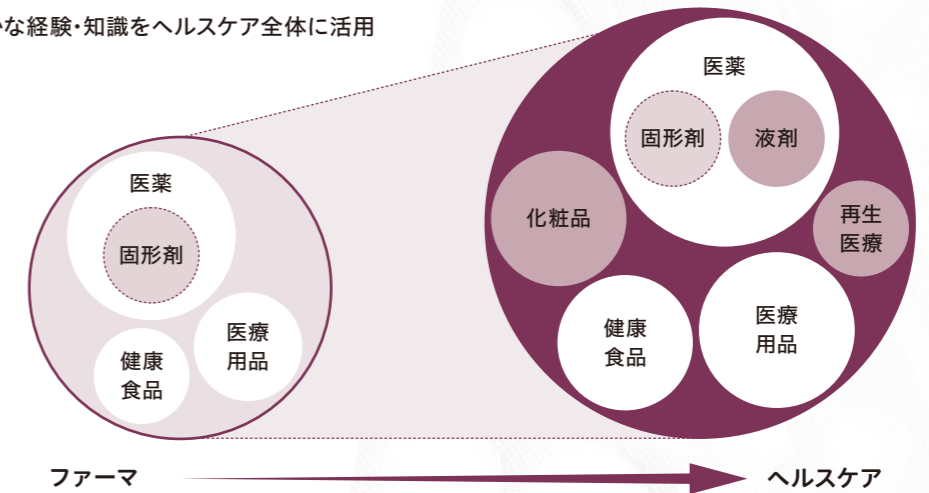


営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)



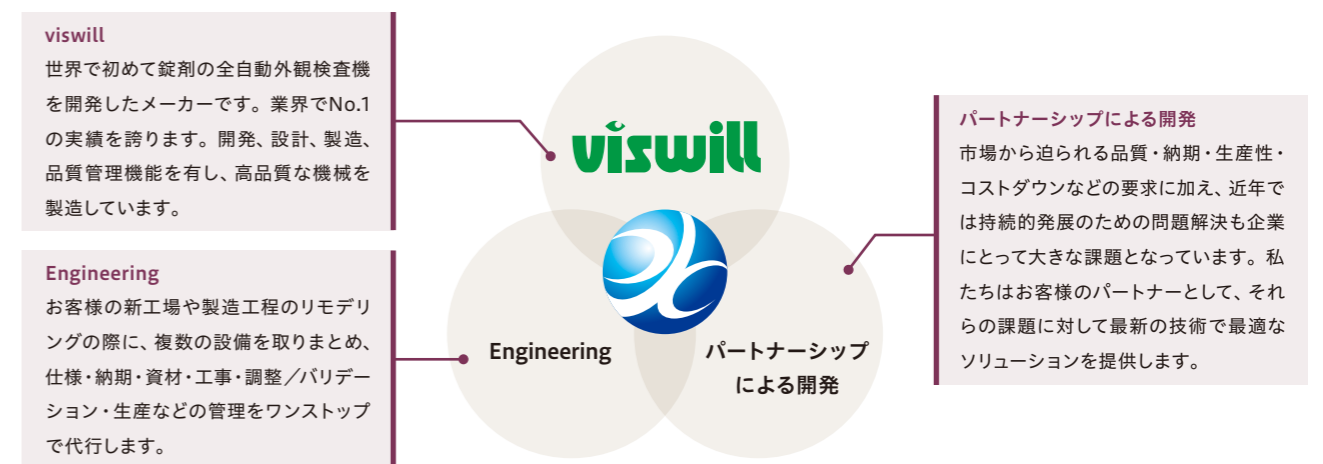
ファーマからヘルスケアへ

医薬で培った確かな経験・知識をヘルスケア全体に活用



ヘルスケア事業の主要な3つの機能

それぞれの機能をお客様のニーズに合わせて活用し、当社グループにしかできないソリューションを実現いたします。



本部長メッセージ

高齢化が進む昨今において、ヘルスケア産業は重要な役割を担っています。社会的ニーズの増加に対応する事業領域の拡大は、当社にとっても今後注力すべきテーマです。その反面、ヘルスケアは高度な専門知識が求められる分野でもあります。特に医薬品や食品などは人体に直接影響する商品であり、万が一事故が起きてしまった場合、事業の存続が危ぶまれる事態にもなりかねません。

そのため、業界に精通する人材の育成を中長期的な視野で着実に進めることが、当事業における今後の重要課題となります。限られた人材リソースをどの事業領域に配置するかといった「選択と集中」を徹底することが、事業のさらなる成長の鍵を握ります。短期的な利益を追求するのではなく、当社の強みを生かせる案件を見極めつつ、社会課題の解決に貢献するプロジェクトに参画してまいります。



ヘルスケア事業
本部長 上月 勝恒

✈️ 航空・インフラ事業

事業内容

航空・空港、防災、防衛の各分野において、社会インフラを支える重要な役割を担っています。事業の中核である航空・空港分野では、航空機の安全運航と空港の円滑な運営を支える多様な地上支援機材・設備を提供しています。防災分野でも災害復旧を支援する特殊車両・機材を提案しています。近年は、海外の先進技術を活用したハイブリッド車両や各種省人・省力、電動化機材の導入にも注力し、環境配慮と運用効率の両立を図りながら、より高品質な空港維持管理サービスの実現に貢献しています。

基本戦略と強み

当事業は、公共交通インフラを支える重要な社会基盤として、専門性の高いカスタマーサービスを擁して事業展開しています。海外製品の導入・運用において、タイムリーで高品質なサポートが不可欠であることから、早期にインハウス型サービス体制を構築し、長年の豊富な経験と継続的な技術者育成により蓄積された専門的な知見で、お客様の厚い信頼を得るべく活動しています。少子高齢化などを背景に設備機材の保守・整備を担う人材不足が深刻で、カスタマーサービスに対するニーズは高まっています。これらの市場環境変化に対応するため、DX推進などへの戦略的投資を実行し、サービス提供の付加価値向上を図り、持続的成長を目指します。

「MT2024」のふり返りと「MT2027」の注力ポイント

2025年3月期は受注高・売上高ともに過去最高値を達成し、事業の転換点となりました。「MT2024」がスタートした2023年3月期までは、コロナ禍の影響により設備投資が大幅に減少し、当事業は多額の赤字を抱える困難な状況にありました。しかし、2024年3月期に単年黒字を回復し、2025年3月期には累積赤字の解消を実現しました。

コロナ禍で凍結されていた設備投資の再開とインバウンド需要の回復が業績に大きく寄与し、戦略的な在庫保有により短納期需要への迅速な対応が可能となり、省人・省力化アイテムの販売も好調に推移しました。

「MT2027」では、省人化・省力化の推進とIoT・DXの本格活用により、事業の持続的な競争力向上を図ります。短期的には航空分野の旺盛な短納期需要に対応するため、在庫戦略を継続強化します。中長期的には、防災・防衛・道路・鉄道・電力など多様な分野での実績拡大に取り組みます。

特に防災分野は最重要注力領域と位置付けています。自然災害の多い日本において防災の社会的重要性は極めて高く、想像力豊かな提案活動を通じて、真に安全に貢献するソリューションの提供を目指します。

航空・インフラ事業の構成

3つの部門が空港や航空会社、省庁などをサポートしています。

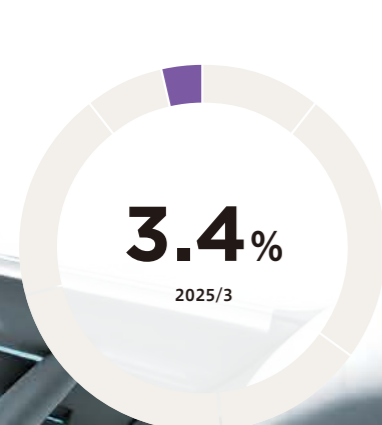


主な取り扱い商材

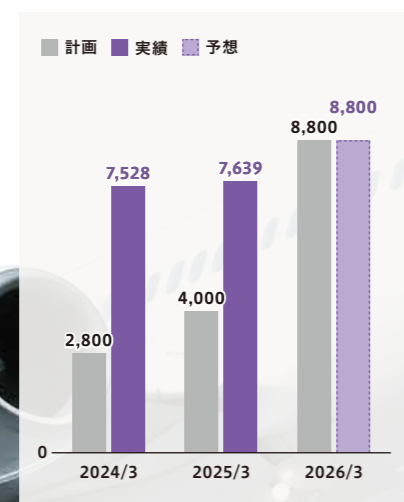
航空・空港向けをはじめとして、交通インフラや防災に役立つさまざまな機材を取り扱っています。



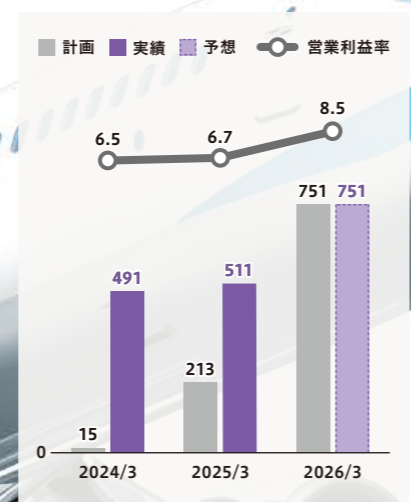
売上高構成比率



売上高 (百万円)



営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)



🗨️ 本部長メッセージ

当社はモノづくりのための生産設備の取り扱いが多いですが、当事業では主に特殊車両という完成品を扱っています。また、得意先がほぼ国内で仕入先は海外の割合が多いことや、カスタマーサービスを内製化していることなど、他の事業にない特徴を有するユニークな事業であると思います。

特にカスタマーサービスを含めた信頼感と安心感、高付加価値を提供することを意識しています。そのため、サービスの質やキャパシティ、対応力を向上させ、製品のプレゼンスを強化・醸成し、継続して選んでいただけることを目指してきました。

当事業の持続的な成長を支える基本方針は、卓越した品質・機能・性能を有する機材・設備の提案と、充実したサービスによる顧客満足の実現を通じて、高い価値を提供し続けることで「オンリーワン」の存在になることを目指すというものです。



航空・インフラ事業
本部長 安平 慶

海外戦略

グローバル戦略のさらなる進化 インドを重点エリアに

グローバルでビジネスを展開する顧客に対し、迅速できめ細やかなサービスを提供することを目的に、海外拠点を拡充させてきました。世界で成長し続ける企業になるために、グローバル戦略をさらに進化させていきます。

第一実業はこれまで、海外に進出する日系顧客のニーズに対応するために、中国やアジア、米州、欧州と拠点を拡充してきました。そして、2025年4月にはアジアエリアからインドをエリアとして独立させました。国内外の社会環境が激しく変化中、成長市場にいち早く溶け込み、優位性を獲得する海外戦略を今後も推進していきます。

従来、当社の海外ビジネスは国内の各事業と連携しながら、日本の設備や技術を日系顧客の海外拠点に納めるといった取引が中心でした。顧客にとっては、他国でビジネスをしながら日本と同等の技術やサービスを受けられることがメリットとなります。しかし、近年では少子高齢化を背景として、国内の製造業は縮小傾向となっています。さらに、新興国の経済成長や技術革新の加速などにより、国際競争は激化しています。第一実業は、このような環境においてもグローバルにビジネスを拡大させるべく、各国の商習慣や文化などの地域特性に対応し、最適な事業運営を行い、現地の取引拡大のための戦略を進めています。

具体的には、外国籍社員の採用増加や、取り扱い商材の拡充などにより、現地企業との取引拡大を図ります。一方で、日本の製造業の強みを生かした取引も継続し顧客に対してより幅広い選択肢の中から最適なソリューションを提案していきます。

今後も、海外各地の経済成長とともに、グローバル商社として発展していくことを目指します。

インドエリア

DAIICHI JITSUGYO INDIA PVT. LTD.
Managing Director
結城 樹範



特徴や強み

インドの人口は14億人を超え、2023年には中国を抜いて世界一位となりました。平均年齢も約28歳と若年層が多く、労働人口が豊富な環境です。GDPでは2025年現在、日本を抜いて世界4位ですが、2028年までに3位になる予測もあるほどの経済成長を遂げています。このような状況を背景として注目を集めているインドに2025年、アジアエリアの一拠点であったインドがエリアとして独立しました。約90名のうち、8割はインド人社員です。モディ首相が掲げる製造業振興の政策「メイク・イン・インド」に対応するべく、インド人社員と一体となってインド企業との取引拡大を目指していきます。

今後の戦略

現在、自動車や産業機械、エレクトロニクス、ヘルスケアなどの事業を展開しています。主力である自動車事業では、日本製の設備や技術を提供しています。今後は、インドが推進しているEVや半導体、再生可能エネルギーといった分野に対して先手を打っていきます。これらの産業は既にインド経済に影響を与え始めており、本格化するのは2027年以降だと予測しています。これに向けて中長期を見据えた組織体制づくりを早期に進める方針です。当エリアではインド人社員が中心となり、当社グループ最大のグローバル拠点を目標に掲げています。

インドエリアの3拠点



中国エリア

上海一実貿易有限公司
董事長兼總經理
久野 貴之



特徴や強み

当エリアの特徴は、顧客の多くが中国の現地企業であることです。進出当初は日系企業との取引が中心でしたが、中国の競争力の高まりに対応するため、外国籍社員を多数採用し、現地企業とのビジネスを拡大してきました。サプライヤーである日系企業にとっても、中国系企業との取引に当社が介在することで、商習慣の違いによるトラブルなどのリスクを回避できるメリットがあります。商社としての知見を活用し、円滑なビジネスをサポートします。取引する業種は多岐にわたりますが、現在の主力商材はエレクトロニクス事業の電子部品実装機です。

今後の戦略

当エリアは半導体産業が活発であり、スマートフォンやEVなどへの投資拡大に伴い、設備需要が増加しています。また、半導体の国産化が進み、日本製だけでなく中国の設備メーカーも存在感を強めることが見込まれるため、現地でのメーカーの開拓に注力するとともに、半導体企業への活動を強化していきます。「MT2027」の注力テーマは、レアアースを中心とした化学分野です。同分野の設備を取り扱うプラント・エネルギー事業と連携して営業活動を強化するとともに、中国系企業との取引増加を図ります。レアアースの精練工程では環境負荷低減が課題となっており、環境対策で先行する日本製設備の販売を推進します。また、日本製品を中国企業に販売するだけでなく、中国製品のグローバル展開も推進していきます。

アジアエリア

DAIICHI JITSUGYO ASIA PTE. LTD.
Managing Director
吉田 知弘



特徴や強み

シンガポール、タイ、マレーシア、フィリピン、インドネシア、ベトナムの6か国に事務所を構え、外国籍社員を中心とする約220名の社員で事業を運営しています。うちエンジニアは約100名と、半数近くにおよび、主にエレクトロニクス事業に関わっています。昨今は米国の中国に対する関税引き上げや貿易規制強化などの動きを受け、生産拠点を当エリアにシフトする中国企業が増加しています。また日本と同様に少子化傾向にあり、自動化の需要が増加していくことが見込まれます。当エリアにおいてもEVや自動化などの分野で中国製がシェアを高めており、いかに中国エリアとコラボレーションしていくかを検討しています。

今後の戦略

旺盛な自動化の需要に対応し、物流自動化ソリューション「LOGITO」の営業を強化しています。自動化の技術は中国が得意とする分野であり、タイアップを拡大する方針です。環境対応製品では、太陽光発電やDCリンク型蓄電池のほか、タイにおける廃タイヤ由来熱分解油の蒸留事業にも注力します。この事業は2025年7月に現地企業に出資し、2026年後半をめどに熱分解油をタイヤ原料などとして販売することを目指しています。これにより、タイヤ製造業界におけるサーキュラーエコノミーの実現に貢献します。 [詳細は85ページ](#) 事業ポートフォリオについては、産業機械事業を伸ばしつつ、ヘルスケア事業への取り組みも推進することで、最適化を図っていきます。

米州エリア

DAIICHI JITSUGYO (AMERICA), INC.
President
森本 修司



特徴や強み

米国、メキシコ、ブラジル、カナダの4か国で、自動車をはじめとする各事業を展開しています。近年ではEVの拡大に伴い、車載用リチウムイオン・バッテリー案件が好調に推移しています。顧客は米州エリアに生産拠点を有する日系メーカーが中心となっていますが、グローバル化に向け、外国籍企業との取引実績をさらに積み重ねていきます。当エリアにおいては、バイデン政権下でのEV推進政策を背景に、電池メーカーが米国に多数進出しました。現在は政権交代によって当時ほどの勢いではなくなったものの、中長期的には今後も自動車の電動化が進むと考えられています。そのため、EV生産に対応する設備の営業活動を引き続き推進していきます。

今後の戦略

2025年3月期は過去最高益を更新しましたが、インフレや為替変動など、事業環境の先行きは不透明です。これに対し、引き続き車載用リチウムイオン・バッテリーを含む自動車関連分野への営業活動を推進するとともに、医療やヘルスケア、エレクトロニクス分野にも注力していきます。このような事業ポートフォリオの拡大により、リスク低減を図るとともに、さらなる成長機会の獲得を目指します。自動車分野においては、関税引き上げ対策のため、各国メーカーの米国への工場移転が増加する見込みです。こうした環境は商機であり、当社の強みを生かしニーズに対応していきます。

欧州エリア

DJK EUROPE GMBH
Managing Director
青木 維良日



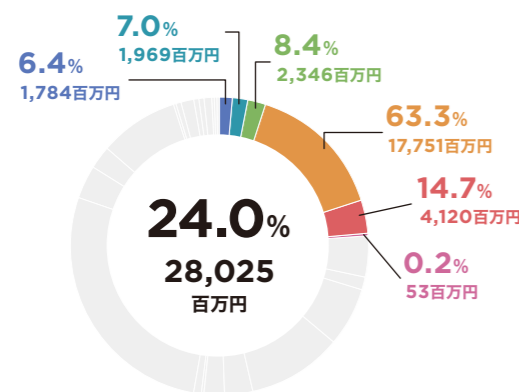
特徴や強み

欧州では、プラント・エネルギーやエレクトロニクス事業など各事業を展開するとともに、北アフリカや中東への開拓も検討し始めています。顧客は日系企業が中心ですが、事業のさらなる成長に向けて、外国籍企業との取引増加のための活動を強化しています。このためには、欧州企業向けの商材の拡充が課題であり、先端分野に訴求できる粉体加工機やモーター製造、半導体製造などの高度な自動機などを積極的に提案することで差別化を図っていきます。欧州はグローバル市場の中でも重要なエリアであり、当エリアでの成功は他エリアの事業展開にも好影響を与えると考えています。当社のプレゼンス向上のため、さらなる事業拡大を目指していきます。

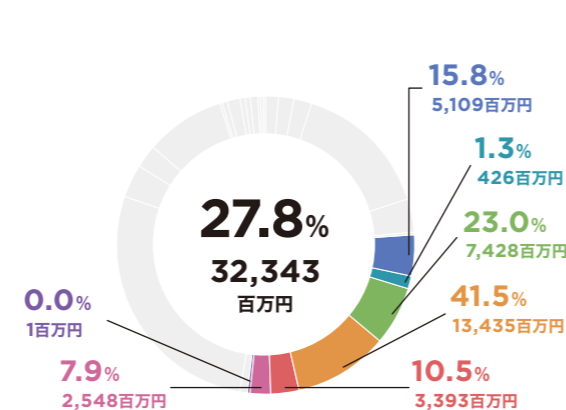
今後の戦略

「MT2024」の前半は、欧州市場における旺盛な車載用リチウムイオン・バッテリーの需要が業績をけん引し、外国籍企業の大規模プロジェクトも受注しました。後半は設備投資が一巡したため、車載用リチウムイオン・バッテリーの市場成長は緩やかとなっていますが、需要そのものは続くことが見込まれています。そのため、長い業界経験を強みとして、同ビジネスへの取り組みを継続していきます。今後は、環境とエネルギーに関連したビジネスが成長エンジンになっていくと考えています。これに対し、当社はテーラーメイドのソリューションを提供できる強みを生かして、活動を推進していきます。

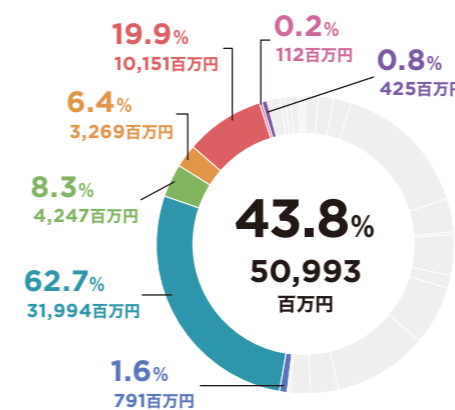
売上高・売上構成比



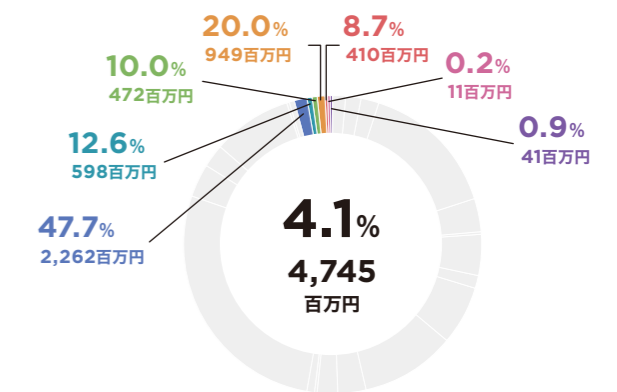
売上高・売上構成比



売上高・売上構成比



売上高・売上構成比



海外売上高および比率: ■ エリア内セグメント売上高および比率: ■ プラント・エネルギー事業 ■ エナジーソリューションズ事業 ■ 産業機械事業 ■ エレクトロニクス事業 ■ 自動車事業 ■ ヘルスケア事業 ■ 航空・インフラ事業



取締役 常務執行役員
府川 治

創出する資金を成長投資に 企業価値と時価総額の向上へ

会社の稼ぐ力が着実に向上 積極的な事業投資を推進

前中期経営計画「MT2024」の最終年度にあたる2025年3月期は、大幅な増収増益となり、過去最高の売上高・営業利益を更新しました。なかでも、営業利益は成長戦略「V2030」の目標である125億円を超えて131億円となりました。この大幅な営業利益の増加を受けて、ROEは11.6%となり、当社の資本コストを上回る結果となりました。当社グループの稼ぐ力が、着実に高まっていることを実感しています。

戦略的事業投資については、この3年間での投資額は約15億円にとどまりました。しかし、初の事業投資制度をスタートし、定性面・定量面からの評価の仕方や、事業部門からの提案への判断軸の整備に取り組むことで、次の成長への方針が見えてきたと感じています。「MT2024」における事業投資では、3つの案件がありました。

一つ目は、プラント・エネルギー事業において、2023年7月にウエイブエンジニアリング社を買収したことです。当社グループ会社の第一エンジニアリングと統合してDJ-WAVEエンジニアリングとなり、より高度な技術サービスを提供できる体制を構築しました。二つ目に、2024年3月、インドの現地法人DAIICHI JITSUGYO INDIA PVT. LTD.が同国の企業をターゲットとして、搬送システムを製造する子会社DJK ENGINEERING INDIA PVT. LTD.を設立しました。今後の成長が期待されるインド市場において、現地で製造し現地に納入するという新たなビジネスモデルとなります。これはメーカー機能をもって現地の企業に売り込むといった外国籍社員からの発案がきっかけとなりました。第一実業として製造子会社の設立は初めての試みとなります。三つ目は、同じく2024年3月、エレクトロニクス事業において、米国のスタートアップ企業であるMODE社に出資をしたことです。顧客企業においてDX投資が加速することを見据え、製造現場のDXと新たな価値の創出を目指しています。

これまでは、各事業から上がってくる投資案件に対し、私が委員長を務める投資検討委員会で判断し、経営会議で決定するという流れが中心でした。今後はスピーディーな意思決定を実現するため、CSOの2名と2025年4月に新設した事業戦略室が中心となり、トップダウンでの検討も行います。慎重でありながらも、積極性をもった事業投資を推進します。

資金の有効活用を目指し、 成長投資と株主還元 に注力

「MT2027」におけるキャッシュ・アロケーションを開示しました。3年間で創出するキャッシュを、成長投資・株主還元に分け、財務健全性を確保しながら適切に配分する方針を掲げています。長期発行体格付けでの「A-」格の維持を前提として、自己資本比率を35~40%に保ちながら、大規模なM&Aには借入金の活用も視野に、営業キャッシュ・フローによる160億円を含めた資金の有効活用を図ってまいります。手元資金については、株主・投資家の皆様から「現預金が多すぎるのではないか」との指摘を受けることもありますが、安定した事業運営には一定水準の現金保有が必要だと考えています。

成長投資の150億円では、M&Aや海外での新たな法人設立など事業投資を加速します。事業環境が激変している現在、それぞれの事業セグメントが、お客様ニーズの変化に対応するため、ポートフォリオの見直しも含め適切な投資を検討します。また、DXや人材への投資も積極的に行っていきます。DXへの投資は、販売・購買の効率化を目的とするCRM、基幹業務システムの統合に向けたERPなどを中心に進めています。人材への投資は、これまででも力を注いできたエンジニアの経験者採用や、社員の育成強化です。

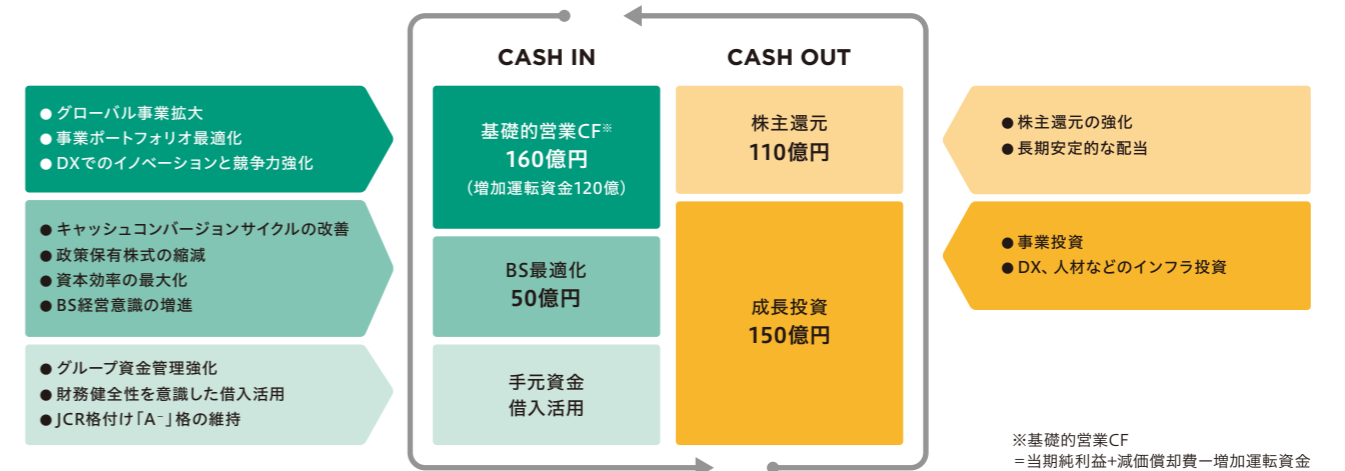
次に、株主還元については、長期安定的な配当を継続します。2026年3月期から、当社の配当方針を見直し、親会社株主に帰属する当期純利益の40%の配当性向、または株主資本配当率(DOE)4.0%のいずれか高いほうを基準として、業績に応じた適正な配当を行ってまいります。

ROEは10%以上を維持 時価総額1,000億円企業へ

資本コストや株価を意識した経営を実践するため、企業価値向上への指標を掲げています。ROEはここ数年、10%以上を維持しています。これは、当社が想定する株主資本コスト(7~9%)を上回ってはいますが、エクイティスプレッドをより意識する必要がありますと考えています。また、より透明性の高い経営を目指すため、監査等委員会設置会社へと移行しました。ガバナンスの強化により、投資家の皆様に安心して株式投資をしていただける会社を目指します。

投資家の皆様とお話をしていると、「業績が良いのはわかるが、ビジネスモデルがよくわからない」というご指摘を受けます。当社グループは、さまざまな業界を対象とし、機械1台から設備、プラント全体のエンジニアリングまでを請け負う商社として、理解しづらい業態であることは確かです。財務責任者としての私の役目は、投資家の皆様に当社の事業や企業価値を分かりやすく伝えることです。現在の当社の時価総額は800~900億円ですが、1,000億円を超えないと海外の機関投資家から投資対象とされないため、これまで以上にIR活動に力を注ぐ必要があります。

時価総額1,000億円を超える企業へと大きく飛躍するため、市場との対話を一層強化するよう努めてまいります。



サステナビリティ戦略

Sustainability Strategy

059 第一実業のサステナビリティ

063 マテリアリティ 1

ものづくり現場における新たな価値の創造

069 マテリアリティ 2

エンジニアリング機能強化による
ソリューションの高付加価値化

071 マテリアリティ 3

働く環境の整備と多様な人材の確保・育成

079 マテリアリティ 4

気候変動への取り組みと
サプライチェーンマネジメント

087 マテリアリティ 5

ガバナンスの拡充

103 社内・社外監査等委員座談会

事業活動を通じて持続可能な社会を実現するために 「マテリアリティ」の特定と見直しを実施

第一実業グループでは、2022年の新たな経営理念の策定を機にマテリアリティを特定しました。しかし、その後の3年間を経て、外部環境は急速に変化し複雑さを増しています。そこで、中期経営計画「MT2027」の初年度を迎えるにあたり、マテリアリティの見直しを行いました。新たなマテリアリティは、「これ無くして成長戦略『V2030』を達成することができないほど、重要な課題」と位置付け、全社で推進していきます。

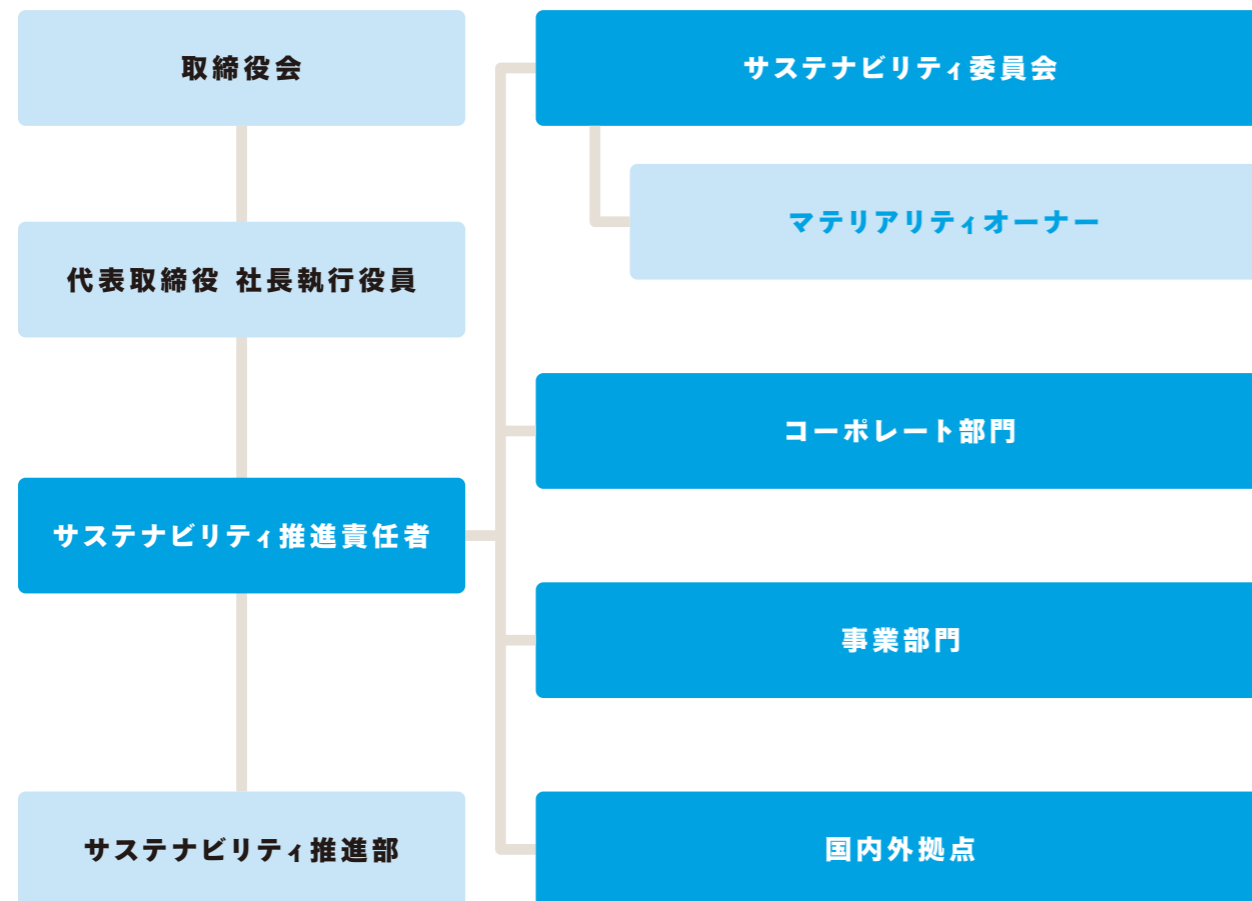


これまでのマテリアリティは、環境や社会課題への貢献に重きを置いており、世の中の流れに沿って、他社との足並みを揃えたものでした。そこで、2025年5月、当社の成長と結びつく第一実業らしさを織り込んだマテリアリティを新たに策定しました。「自社の成長のみならず、事業活動を通じて持続可能な社会を実現するために積極的に貢献していく」という思いをもとに、当社グループおよび、ステークホルダーからの重要度の両面から課題を検討しました。またこれらは、成長戦略「V2030」を達成するために不可欠な重要課題と位置付け、推し進めていきます。

マテリアリティ	「V2030」への目指す姿	成長戦略との紐付け					
		1 積極的な投資	2 PL経営+BS経営	3 マルチステークホルダーを 意識した経営	4 モノ売りから「モノ×コト」 売り	5 グローバルの成長を 取り込む	6 DX推進
1 ものづくり現場における新たな価値の創造	徹底した現場主義により顧客ニーズを発掘し、社会課題の解決につながる新たな価値を提供している。	●			●	●	
2 エンジニアリング機能強化によるソリューションの高付加価値化	当社のミッションである、人と技術をつなぐインテグレーション機能を発展させ、ものづくりを中心としたお客様の現場で、圧倒的な存在価値が認められている。				●		
3 働く環境の整備と多様な人材の確保・育成	誰もが安心して働ける環境と、多様性・包摂性を尊重する企業風土の中で育まれた社員一人一人の強みが、組織全体の強みにつながり、創造的進化を続けている。			●			●
4 気候変動への取り組みとサプライチェーンマネジメント	地球温暖化をはじめとするさまざまな社会課題の解決に向けた取り組みを、サプライチェーン全体との協業により推進している。			●			
5 ガバナンスの拡充	事業環境の変化に機敏に対応するグループ経営体制を構築し、効率的かつ健全で透明性のある、ゆるぎないガバナンス体制を維持・強化している。		●	●			

サステナビリティ推進体制

当社では、持続的な成長を実現していくことを目的に、代表取締役 社長執行役員を委員長として、サステナビリティ委員会を設置し、上席執行役員がサステナビリティ推進責任者を務め、社内の取り組みを定期的にモニタリング、審議しています。これらの審議内容については、取締役会に報告され、社外取締役の意見も踏まえて、評価を受けています。また、同委員会の事務局をサステナビリティ推進部が担うほか、2025年からは、責任の明文化のため各マテリアリティの責任者として「マテリアリティオーナー」を設定しました。今後は、マテリアリティごとの目標およびKPIを設定し、サステナビリティ経営を推進していきます。

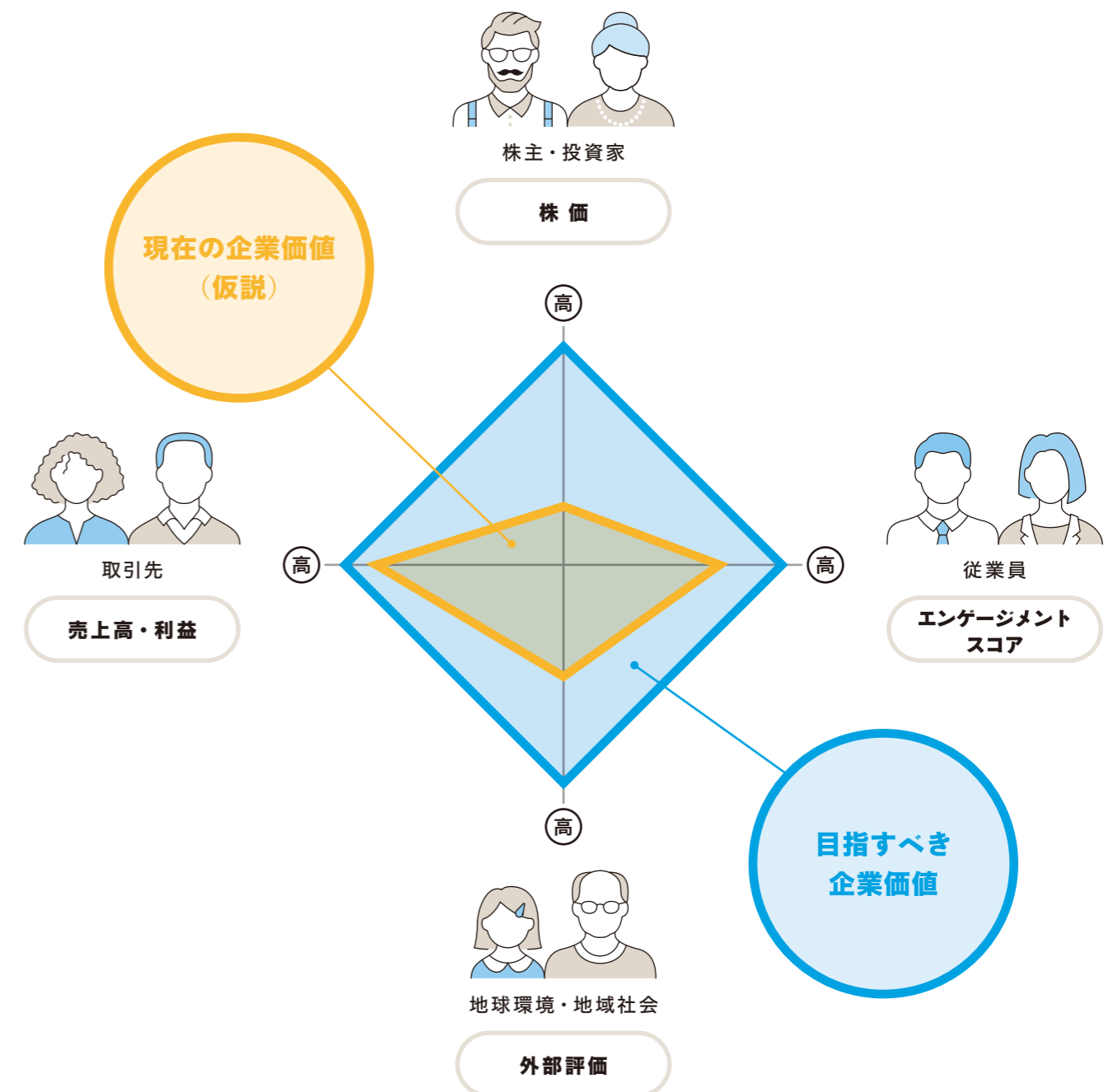


サステナビリティ委員会の取り組み (議論内容)

- 女性活躍推進プロジェクト
- 実効性のあるBCPIに向けた取り組み
- TCFDシナリオ分析について
- 人権尊重への取り組み
- 環境マネジメントシステム (EMS) を活用した推進活動
- リスクマネジメントに関する事項
- マテリアリティの見直しについて
- 企業価値向上について

企業価値の考え方

「企業価値」という言葉は、人によって、あるいは文脈によって捉え方に違いがあるかもしれません。第一実業グループでは、「世界を豊かに」することをミッションとして掲げ、限られた経営資源を理念に照らし合わせて、バランスの取れた配分を行うことで、社会的かつ経済的にも価値の高い経営を実現できると考えています。そのため、取引先、従業員、株主・投資家といったステークホルダーにとっての価値を総体として最大化すること、すなわちリーダーチャートの四角形の面積を最大化することが、当社にとっての企業価値向上につながります。



マテリアリティ 01

ものづくり現場における 新たな価値の創造

ものづくりの現場では、労働力や後継者の不足、人件費の高騰、自動化の遅れといった社会課題を抱えています。当社としては、長年培ったノウハウを生かして、このような状況下だからこそ提供できる価値があると考え、「ものづくり現場における新たな価値の創造」というマテリアリティを策定しました。今後は、新規事業への参入に果敢にチャレンジし、事業領域の拡大を目指すほか、一つひとつの事業の価値を最大化していきます。

「V2030」への目指す姿

徹底した現場主義により顧客ニーズを発掘し、社会課題の解決につながる新たな価値を提供している。

取り組みテーマ	指標
事業領域の拡大	新規顧客による受注高
	製造ライン・プロセス一括提案による大型プロジェクト受注案件数
グローバル成長の取り込み	外国籍企業向け受注高

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 外部環境への対応遅延による新規市場への参入機会喪失 既存顧客の事業縮小によるビジネス機会の喪失 国・地域ごとに異なる商慣習への不適合 技術淘汰による投資や戦略の失敗 	<ul style="list-style-type: none"> 社会課題の解決につながる新規事業の創出 事業ポートフォリオの強靱化 グローバルネットワークの拡大 既存技術・人脈の活用による取引先企業の拡大

INPEXのアンモニア製造設備が 本格稼働開始

プラント・エネルギー事業

株式会社INPEXが新潟県柏崎市で実施する「ブルー水素・アンモニア製造・利用一貫実証試験」プロジェクトにおいて、小型アンモニア製造設備建設の取りまとめを行っています。

この実証試験設備は2025年秋に運転開始予定であり、アンモニア製造には、低温・低圧での合成を可能としたつばめBHB株式会社の技術が採用されています。

次世代エネルギーの開発が社会課題となっている中、クリーンな燃料の一つとして注目されているアンモニア。燃焼してもCO₂を排出しないことから、水素とともに脱炭素化への貢献が期待され、実証が進められています。また、焼却炉や発電所などから排出される有害物質を無害な窒素と水に分解する技術にもアンモニアが用いられています。

第一実業では、同プロジェクトへの参画を皮切りに、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。今後

もクリーンエネルギー商材に注力し、モノづくりのさらなる発展に貢献していきます。



田原バイオマス発電所における 共同出資に参画

プラント・エネルギー事業

近年、注目が集まっているバイオマス発電は、太陽光発電や風力発電などとは異なり、動植物から生まれた生物資源を燃料とするため、自然環境に依存せず安定した発電量を確保することができます。

当社は、2022年に愛知県田原市における出力5万kWのバイオマス発電所の建設に関わるコンソーシアムの一員として、田原バイオマス発電所合同会社への出資を決定しました。本プロジェクトは、再生可能エネルギーに高い関心と強みをもつ企業8社が合同で支援しています。当社は発電プラント建設工事に携わり、2025年4月に営業運転を開始し、今後20年間、設備のアフターサービスも行っています。

これまでは自社で太陽光発電所を

所有し、単独で再生可能エネルギー事業に携わってはいたものの、本案件のような大型の発電所への共同出資は初めての試みでした。今後は、培った

ノウハウを生かして、脱炭素や再生可能エネルギーの普及といった、地球環境への貢献となるようなビジネスを創出していきます。



ペロブスカイト太陽電池の市場を拡大

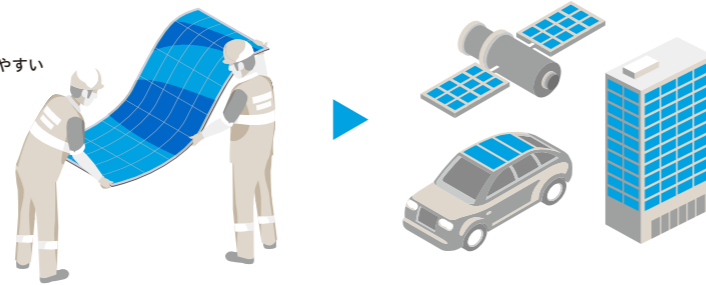
④ エナジーソリューションズ事業

従来型の太陽電池は、製造コストの高さや設置場所の制約といった課題がありました。こうした課題を解決する技術として、軽量で柔軟性に優れ、設置の自由度が高いペロブスカイト太陽電池が注目されています。当事業では、ペロブスカイト太陽電池の製造に用いるインクジェット印刷機の導入・拡販を推進し、顧客の要望に応じた最適なソリューションを提案しています。さらに、これらの機

器は半導体関連分野にも応用可能であることから、当社は今後の成長が

期待される新たな市場への参入も積極的に検討しています。

- ✓ 薄い
- ✓ 軽い
- ✓ 曲げやすい



「ペロブスカイト」という鉱物の結晶構造を利用した太陽電池
次世代の太陽電池として注目されている

NITTOKU株式会社と提携し 幅広い産業分野での新たな価値の創出

④ エナジーソリューションズ事業

2025年3月、自動巻線機で世界トップシェアを誇るNITTOKU株式会社と業務提携を締結しました。電池関連分野・自動車および自動車関連部品製造分野で戦略的パートナーシップを構築し共同事業を推進しています。

またグローバルエリア戦略として欧州、インド、米州エリアを戦略市場と位置付け、販売活動を展開していきます。インドにおいては(両社の経営資源やノウハウを活用し)事業効率の向上および収益の拡大、競争力や販売活動の強化を図るために合弁会社NITTOKU FA India Pvt .Ltd.

を2026年3月に設立予定です。

緊密な連携を図り両社の企業価値の向上と製品供給を通じた社会への貢献を目指してまいります。



医療機器分野へ新たに参入し 収益基盤を構築

④ 産業機械事業

産業機械事業は、医療機器を成長分野と位置付け、事業拡大を目指しています。注射器のシリンジや輸液パック、人工透析のダイアライザー、心血管などのカテーテルといったメディカルデバイスの組立設備を取り扱っており、ディスプレイ(使い捨て)医療機器に代表されるチューブとプラスチック部品の組み付けや、検査を得意としています。

今後も堅調な成長が見込まれる世界の医療機器市場において、当社が特に注力する地域はメキシコです。人口増加に伴って、さらなる市場の拡大が期待されており、欧米企業を中心とした海外医療機器メーカーが進出していま

す。また、メキシコの医療機器の製造市場では、品質の高さから日本製の設備が受け入れられやすく、当社としても受注を増やす機会があります。

このような環境のもと、事業の収益化に向け、メキシコに工場をもつ欧米メーカーへの納入実績を積み上げています。「MT2024」では大手を中心とする各企業に対し、自動化設備の導入を推進しました。引き続き受注増加に向けて、省力化や高効率化の提案を強化します。世界の医療機器市場で4割以上の圧倒的シェアを誇る北米を重点エリアと捉え、「MT2027」での収益向上を目指します。

農業の持続的な発展に向けて イチゴ培養苗の栽培を推進

④ 産業機械事業

イチゴの十分な収穫量と品質を確保するには、苗の品質低下を防がなければなりません。

当社では、最先端の液体培養法で生産したインビトロ苗から、育苗しやすい「メリクリーン苗®」の開発に成功しました。専用の培養装置で増殖することで、一般的な固形培養法と比べて、約数百倍の効率で高品質なイチゴ苗を安定生産できることが特徴です。これによって、大量生産が可能となり、季節を問わず安定的に苗を供給することができます。

さらに、閉鎖型植物工場で生産した「メリクリーン苗®」を提携先の育苗会社でセル苗に育苗して出荷することで、生産者が抱える育苗の手間を省きます。

今後は、「あまりん」など高付加価値品種のイチゴの受託生産を通じ、国内イチゴ生産者の収益向上を支援し、農業の持続的な発展に貢献していきます。

第一実業ベリーズファーム WEBサイト
<https://djkberries.djk.co.jp/>



物流自動化ソリューション 「LOGITO」を展開

④ エレクトロニクス事業

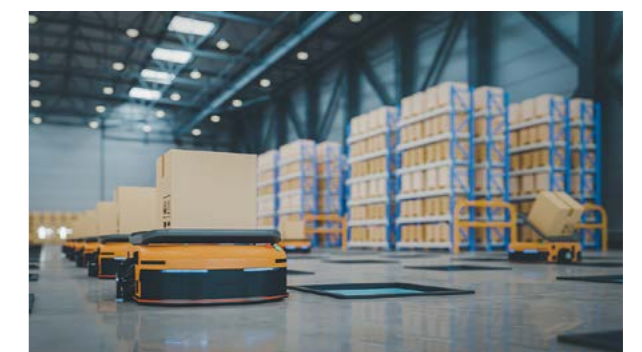
物流業界において、労働力不足や、業務の属人化といった課題が深刻さを増しています。さらに、少子高齢化や人口減少により、2030年には労働力不足、経済成長の鈍化といった問題が顕在化するといわれています。加えて、高齢社員の退職により、社内に蓄積された技術やノウハウが失われる可能性があります。

これらの課題に対するアプローチとして、物流自動化ソリューション「LOGITO」を展開しています。「LOGITO」は、工場や倉庫内で必ず発生する仕分け・検品・搬送・荷下ろしといった各工程を自動化するためのサービスで、全体最適を重視した提案を行っています。

また、国内外問わず多数のメーカーから最適な機器を選定し、お客様の現場に応じた提案をしているほか、現場分析からシステム設計、導入、アフターサポートまでワンストップで支援しています。そのため、属人化の解消や、作業効率の向上が見込めます。

少子高齢化が進む中、「LOGITO」の引き合いは右肩上がりに増えており、案件も大型化しています。今後は、エレクトロニクス事業内の取り組みではなく、新たな事業としての独立も視野に、専門性の高いソリューションの提案を目指していきます。

LOGITO WEBサイト
<https://logito.djk.co.jp/>



次世代のモビリティに対応するため 製品群の増加を目指す

自動車事業

自動車事業では、自動車の車体部品や電動パワートレイン、電装部品の製造工程に対して、塑性材成形設備や加工・組立ラインなどを提供してきました。カーボンニュートラル社会の実現に向け、自動車の電動化が進む中、自動車・部品製造メーカーでは新たな生産設備の導入が求められています。

例えば、BEVの機能や電費の向上につながる熱マネジメント製品や、自動運転を見据えた車載カメラやミリ波を活用した高度なセンシング製品は、急速な技術の発達や市場の変化によりニーズが拡大しており、お客様の要望に応えるべく当社の提案商材を拡充する活動を強化しています。

ドライペイントシステムの導入で 塗装設備業界に革新をもたらす

自動車事業

自動車生産ラインにおいて、塗装の工程は大きなウエイトを占めており、今後伸ばしていきたい分野です。しかし、塗装設備業界は従来、大手メーカーによる占有率が高い状況となっていました。そのような中、当社は業界シェアの拡大に挑戦しています。商社ならではの強みは、エンジニアが自由な発想で最新技術を取り込み、チャレンジできる環境であり、これらがよい循環となって営業活動につながっています。

当社では、塗装システムメーカーでの経験をもつエンジニアを積極的に採用しています。エンジニアは当社がもつ幅広いネットワークを活用しながら、メーカーで培ったスキルを生かすことができます。また、さまざまなサプライヤーと

連携し、フレキシブルな技術開発に取り組むことで、新しい付加価値を提案する商材が生まれています。

その中の一つが、水を使わないドライペイントシステムです。塗装は産業廃棄物やCO₂の排出が多い工程であり、環境面において問題視されています。また、工場排水も環境負荷が高く、削減が課題となっています。しかし、当社が提案する新しい塗装システムでは、水を使用せず、かつエアのリサイクルが可能なることから、こうした環境負荷を低減する工程を実現することができます。顧客からも高い評価を得ており、今後も受注増加が期待できます。



錠剤外観検査装置の グローバル市場を開拓

ヘルスケア事業

ヘルスケア事業の主力商品は、グループ会社である第一実業ピスウィルが製造する錠剤外観検査装置で、国内シェアは70%以上を誇ります。

同社の錠剤外観検査システムは、錠剤の割れや欠け、汚れなどの不良を高速かつ高精度で検査することができ、その最大処理能力は業界最速の80万錠/時を実現しています。

近年は日本だけでなく韓国や中国、インドでの販売実績も増加しており堅調な成長を続けている錠剤外観検査装置ですが、海外展開の拡大に伴い、現地新興メーカーとの競争リスクが高まることは避けられません。そのため現地製造の推進によりコストを抑制するとともに、他社とのさらなる差別化につながる次世代モデルの開発が重要となります。

具体的には、現在「NIR搭載錠剤全数含量測定システム」の研究開発に注力しています。この技術は、これまで不可能とされてきた錠剤の全数含量測定を実現するもので、異物混入などによる事故を防ぎ、医薬品品質の信頼性を向上させます。今後、本技術の錠剤外観検査システムへのオプション搭載により、既存製造ラインでの全数含量測定の実現を目指します。



TVIS-NS型錠剤外観検査システム



インバウンド需要に備え 空港運用を円滑化

航空・インフラ事業

航空・インフラ事業では、コロナ禍により需要が低迷していたものの、インバウンド需要の拡大により急回復しました。2021年には24万人だった訪日外国人客数も、2024年には3,600万人を超え、2030年には6,000万人を見込んでいます。今後は、さらなる外国人観光客の増加に備え、省人化や効率化に重点をおいたソリューションを提案し、問題解決へとアプローチしていきます。ほかにも、フライト数が増えれば、航空機の整備のための新たなソリューションのニーズも高まります。こうした動きに対して迅速に対応していき、安心・安全な空の旅を支えていきます。



エンジニアリング機能強化によるソリューションの高付加価値化

「V2030」の達成には、エンジニアリング機能の強化が不可欠です。事業活動を通じて持続可能な社会を実現するため、そして、多様化・複合化するお客様の課題解決に向けて、「エンジニアリング機能強化によるソリューションの高付加価値化」というマテリアリティを策定しました。今後は、顧客からの信頼獲得や、大型プロジェクトの受注増加による収益性向上のために、エンジニアリング本部が中心となって、各事業とともに新たな価値を創出していきます。

「V2030」への目指す姿

当社のミッションである、人と技術をつなぐインテグレーション機能を発展させ、ものづくりを中心としたお客様の現場で、圧倒的な存在価値が認められている。

取り組みテーマ	指標
プロジェクト推進体制の強化	プロジェクト管理ツール導入による進捗管理精緻化
	監理技術者数の増加
	技術系職群の適切な労働環境整備
	プロジェクト審議体制の強化

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 人件費負担の増加 ◆ 安全な労働環境の提供 ◆ モノ売りへの執着による収益力の低下 ◆ DX対応遅延による競争力の低下 ◆ 顧客ニーズへの対応力不足 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ニーズを捉えた事業運営による顧客からの信頼獲得 ◆ 独自性のあるサービスによる競合優位性確保 ◆ 大型プロジェクトの受注増加による収益性向上 ◆ エンジニアリング機能を活用した新規事業創出

エンジニアリング本部を設立し、価値創造に向けた新たなフェーズへと踏み出す

エンジニアリング本部

特徴・取り組み①

プロジェクト管理ツールの導入

プロジェクトにおいて、いち早くリスク要因を発見するため、進捗管理の質の向上を図る。

特徴・取り組み③

キャリア・新卒人材育成に注力

経験豊富なキャリア人材を採用するほか、新卒の育成によりノウハウの蓄積を図る。

特徴・取り組み②

エンジニアの労働環境の整備

リスクマネジメントのため、出張や駐在といった働き方をする社員に対して、必要な待遇を審議する。

特徴・取り組み④

グループ会社との連携強化

一人ひとりの技術力を高めるため、グループ会社への出向、ジョブローテーションを検討する。

エンジニアリング本部長インタビュー

「MT2024」の取り組みの一つに、エンジニアリング機能の強化が挙げられていました。当社はこれまでも総合機械専門商社として、お客様の課題とともに考え解決策を支援してきましたが、最近では大型案件や複合的な提案への対応が求められています。そこで、2023年、新たにエンジニアリング本部を設立し、7つの事業本部から専門性の高い技術者を集結しました。

設立後、まずは全メンバー約90名との個別面談を行いました。自動車整備士、電気設備の設計担当、プラント技術者など、バックボーンはまちまちであったため、各々のスキルやキャリア目標を把握する必要がありました。さらに、組織体制や労働環境を整え、プロジェクト管理ツールの導入を進めていきました。

今後、エンジニアリング本部がさらに進化していくためには、個々のスキルアップが重要だと思います。これには、社内でも実績を積むだけでなく、例えばDJ-WAVEエンジニアリングや第

一メカテックといったグループ会社への出向も検討しています。それぞれ、プラント設計やアフターサービスを得意としているので、高度な専門性を身につける機会を作りたいと考えています。また、当本部は現在、経験者採用のメンバーが中心です。しかし今後は、新卒入社からのエンジニア育成も視野に入れています。

エンジニアリング本部の設立から

2年が経ち、大きな成果としては受注額の拡大があります。これまでは、数億円規模が中心でしたが、数十億円規模の案件も出始めています。これからは、多様化していく社会において、今までにない提案や発想、技術が求められると思います。その中で、第一実業として他社にない強みを創造できるよう、エンジニアリング本部一体となって尽力していきます。



エンジニアリング本部 本部長

福永 和也

マテリアリティ 03

働く環境の整備と 多様な人材の確保・育成

コロナ禍における在宅勤務の導入をはじめ、社会情勢によって働き方が多様化している一方、コミュニケーション不足やデータ流出といった課題も浮上しました。当社では、「働く環境の整備と多様な人材の確保・育成」というマテリアリティを策定し、誰もが安心して働ける職場環境を目指します。具体的には、バックオフィス業務の効率化や女性管理職比率の向上を促進し、多様性や包摂性を尊重する企業風土を醸成することで、一人ひとりの働きがいにつなげていきます。

「V2030」への目指す姿

誰もが安心して働ける環境と、多様性・包摂性を尊重する企業風土の中で育まれた社員一人ひとりの強みが、組織全体の強みにつながり、創造的進化を続けている。

取り組みテーマ	指標
多様な働き方実現へ向けたDXによる業務変革	生成AIによる業務削減時間
	バックオフィス業務の効率化
多様な人材確保につながる女性活躍推進	女性管理職比率向上
働く環境の整備と働きがい創出につながる人材育成	社員1名あたりの年間平均教育時間の維持向上
	エンゲージメント調査偏差値向上

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 人材の流出・獲得困難による慢性的な人材不足 ◆ 多様性受け入れなどによる社内摩擦発生 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 多様な発想・思考を生かした事業運営の拡充 ◆ 従業員エンゲージメントの向上 ◆ プロフェッショナル人材増加による労働生産性の向上

人材の多様性の確保を含む人材の育成に関する方針 及び社内環境整備に関する方針

当社グループは、2022年に「人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに」をミッションとする経営理念を策定しており、多様化するニーズにあって、先進的な技術や高品位なサービスを活かした提案力により、「次世代型エンジニアリング商社」をあるべき姿として目指しております。

これらを基に、下記のとおり方針を策定し推進しております。

- 人材育成方針
「環境の変化に対応できる、しなやかさと強さを兼ね備えた人材の育成と組織形成」
- 社内環境整備方針
「高度専門性」「自律」「多様性」「健康経営」を軸に「採用」「研修・教育」「制度」の深化・充実を図る

人的資本経営戦略

社員一人ひとりを「自ら考え、周囲に働きかけながら、実現に結び付ける」ビジネスパーソン志向を備えた人材とするべく、長期的な視点で育成することで、人的資本への投資と持続的な企業価値向上の両立を目指します。人的資本経営による社員の成長を、当社グループ事業における基礎体力の向上と従業員の労働意欲に結び付けることで会社の成長エンジンとし、当社グループの企業価値向上につなげ、ステークホルダーの皆さまへ還元してまいります。

当社グループ事業基礎体力の向上

当社グループが目指す「次世代型エンジニアリング商社」の実現を目的に、新入社員には研修の段階から設備納品時に必要とされる項目について安全教育を実施、経験者採用においては高度な資格保有者の採用に注力する等して、さらに専門性を高めてまいります。

期待される効果	手段	関連指標		対象
		項目	2024年度実績	
・入社5年以内人材へのビジネス基礎の習得 ・企業理念、歴史の共有	・階層別集団研修の実施 ・Eラーニング教育支援 ・公的資格取得支援、手当支給	社員一人当たりの教育費	86千円	単体 ^{※3}
		社員一人当たりの平均研修時間 ^{※1}	37.5時間	
・ビジネス応用力の習得 ・中堅人材の自立性醸成	・職群別研修 ・スキル向上Eラーニング教育支援	階層別集合研修受講率	89.2%	
		職群別研修延べ時間 ^{※1}	9,463時間	
・次世代型エンジニアリング商社実現に向けた高度専門性強化	・新卒理系、中途採用活動の多角化 ・技術系職群の等級見直し ・工事安全衛生教育の充実 ・技術系公的資格拡充	職長教育受講者数	46人	単体 ^{※3}
		全社員に占める技術系職群の割合	8.2%	

従業員の労働意欲や成長意欲の向上

当社は7つの事業領域で、様々な市場・業界でビジネスを推進していることから顧客や仕入先も多岐にわたり、多様性への理解を深めることが「稼ぐ力」となります。多様性推進を目的とし、女性活躍の環境整備と採用活動の多角化を進め、中核的人材における女性比率の向上と外国籍人材や経験者採用を推進してまいります。

期待される効果	手段	関連指標		対象
		項目	2024年度実績	
・多様性推進 →異文化理解 →世界市場で「稼ぐ力」に	・女性、外国籍人材採用強化 ・職群転換制度の運用促進 ・採用活動の多角化 ・職群等級の給与体系見直し ・社内公募制度の新設	中途入社者比率	50.9%	単体・連結 ^{※2}
		外国籍社員比率	2.4%	
		管理職に占める女性社員の割合	2.1%	

期待される効果	手段	関連指標		対象
		項目	2024年度実績	
・従業員エンゲージメント向上 ・従業員の健康増進	・残業時間適正化 ・有給休暇取得促進 ・エンゲージメント調査 ・グループ保険料の費用負担	エンゲージメント調査総合満足度	76.2%	単体 ^{※3}
		有給休暇取得率	67.8%	
		社員一月当たりの平均残業時間	16.2時間	
		健康診断受診率	84.9%	
		ストレスチェック受検率	84.6%	
		労働災害件数	2件	

幹部候補の経営力向上

幹部候補の育成を目的に、実践経験の多角化を進め、国内外の関係会社へ計画的に配置し、経営感覚を持った人材の育成を進めてまいります。

期待される効果	手段	関連指標		対象
		項目	2024年度実績	
・経営幹部、幹部候補のリスク管理能力向上 ・経営品質の継続的深化	・国内外関係会社経営機会創出 ・多様化実現のための異動機会創出	海外駐在経験者比率	21.9%	単体 ^{※3}

※表中の数値は単体を範囲としており、連結グループに占める人員比率は45.1%であります。単体：661名、連結：1,467名（2025年3月31日現在）
 ※1 社員一人当たりの平均研修時間と職群別研修延べ時間について、2024年度からは各事業部での教育時間を含めております。
 ※2 有価証券報告書P.12「第1 企業の概況（5 従業員の状況）」において、主要な連結子会社における女性活躍推進に関する指標を記載しております。
 ※3 当社においては上記の目標を実現すべく、関連するデータ管理とともに具体的な取り組みが行われているものの、連結グループに属する全ての会社では行われていないため、現時点で連結グループにおける記載は困難であります。

人材戦略

一般職・総合職の統合

- ・女性のこれまで以上の活躍に重点を置き、多様な働き方を実現し、働きがいのある環境の整備
- ・従来の二者択一的な選択肢から、ライフステージに合わせて柔軟に働き方を選択できる制度に変更

エンジニアの就業・成長環境の整備

- ・スキルマップを実装し適切なジョブへの任命や長期育成
- ・海外長期プロジェクトの支援強化

グループ長・部長代理クラスへの残業代支給

- ・プレーヤー色の強いミドルマネジメント層の役割を再整理し、残業代を支給
- ・最前線で現場を牽引する社員のモチベーションの向上を図る

外国籍社員

- ・第一実業の役割等級制度をモデルに、地域性も重視した人事制度を実装中
- ・ガバナンス、行動指針、経営理念等を浸透させるための教育

部門長研修及び昇格試験への360度評価導入

- ・評価の公平性の確保
- ・自らの特性を把握し改善につなげる
- ・対話を重視した組織づくり

経営戦略に基づいた期待効果と人的投資

人的資本経営を資本効率向上による企業価値向上へ

資本コストを超える収益性と成長による企業価値の向上

期待される効果	人的投資	具体策	関連指標	経営戦略	財務影響	資本効率	企業価値
For NEWCOMER ビジネス基礎の習得 企業理念・歴史の共有	短入社年次者への集合研修実施 費用補助による学習意欲啓発 公的資格取得支援・手当支給	DJK WAY基礎教育 共通教育：階層別集合研修 個別教育：Eラーニング	各種集合研修受講率 Eラーニング受講率	当社事業基礎体力向上	売上高成長率・ 売上高総利益率向上	ROE向上	PBR・PER向上
For MID-LEVEL ビジネス応用力の習得 中堅人材の自律性醸成	中堅社員への職群別研修実施 費用補助による学習意欲啓発 公的資格取得支援・手当支給	キャリアデザイン対応教育 共通教育：職群別集合研修 個別教育：Eラーニング	各種集合研修受講率 Eラーニング受講率				
次世代型エンジニアリング商社 →高度専門性強化	新卒・中途採用活動の多角化 工事安全衛生教育の充実 公的資格取得支援・手当支給	新卒理系・エンジニア採用強化 作業責任者・工事責任者教育 支援対象技術系公的資格の拡充	理系・中途採用比率 各種教育参加比率				
多様性推進 →異文化理解力 →世界市場で「稼ぐ力」に	新卒中途採用活動の多角化 職群等級の給与体系見直し	女性・外国籍人材採用強化 職群転換制度の運用促進	女性中核人材比率 男女間賃金格差 外国籍採用比率	従業員の労働意欲成長意欲向上	売上高と 販売管理費双方の増加		
従業員エンゲージメント向上 従業員の健康増進	各種の働き方改革施策推進 グループ保険料の費用負担	残業時間適正化 有給休暇取得促進 エンゲージメント調査	部門別残業時間 有給休暇取得率 エンゲージメント調査結果				
経営幹部・幹部候補の リスク管理能力向上 経営品質の継続的深化	中堅層からの有望人材の選抜 多能化実現のための異動機会創出	事業本部・管理本部相互経験 国内外関連会社経営機会創出	スキルマトリックスに基づく 経営幹部候補のキャリア管理	B/S経営浸透	投下資本効率向上		

再投資・再生産

成長持続

人材育成

当社は成長戦略「V2030」達成に向け「一緒に仕事をしてみたい」そう考える人材のそろう会社を人材育成の目指すべき姿として設定し、その人物像を下記のとおり定義し、各種の人事施策に反映させています。

- RESILIENCE ビジネス上の体験を、自己変革の機会とすることができる、柔軟な思考
- FAITH 仕事をしていく上で、共に働くことに敬意を持ち、相互に信頼を築くことができる
- PROFESSION 全てのステークホルダーに対する貢献

前向きな姿勢で「人をつなぎ」、精通した知識で「技術をつなぎ」、献身的な行動により「世界を豊かに」できる人材を育成してまいります。

人材育成委員会

当社では全ての事業本部、エンジニアリング本部、管理系本部から選出された委員による人材育成委員会を年4回実施。また、海外の5エリアと連携した海外人材育成委員会も年2回実施しています。この委員会には代表取締役2名も参加し、委員との関連した意見交換を通して、経営戦略に基づく体系的な人材育成プログラムの整備を行っています。昨年度はより一層、事業戦略と人材戦略を連動させるべく、各事業部および海外エリアごとのAs is-To beギャップを把握し、全社(人事部)で共通して行う教育と、各事業部に特化して行う教育の切り分けを行い、改めて中長期的な育成プログラムを作成しました。これらの各事業部プログラムに加え、全社ではさまざまな研修やEラーニング等を導入し、各社員が必要とする基礎知識・スキルを習得しています。また自己申告制度や社内公募制度などの更なる活用も促進することで、各社員が描くキャリアを実現させ、多様な能力や経験をもった人材を育成することで、イノベーションを促進し、成長戦略「V2030」を着実に実行していきます。

人材育成プログラム

M職群	P職群	T職群	OJT			OFF-JT			エンジニアリング	外国語	他
			現場経験	専門領域 拡大	チャレンジ・ クロス経験	対自分力	対人力	対課題力			
経営層											上場企業経営知識
部門長	IL	TS									
	SP	T1									
グループ長/ 部長代理	PR	T2	現場経験 上司先輩 ※	目標管理※	社内公募制	他社出向	社内横断プロジェクト	国内外グループ会社出向※	本部間異動	新部門長	ハラメント※
スタッフ職群・中途入社者			新人OJT								

※外国籍社員も共通の施策

従業員エンゲージメント

エンゲージメント調査の目的

人材戦略の強化(人的資本の投資、社員の育成・教育、働く環境の改善など)、サステナビリティ経営推進のため、社員のエンゲージメントに関する調査を継続的に実施しています。

調査結果の概要

仕事に対するエンゲージメントは高く、やりがいをもって積極的に仕事に取り組んでいる状態です。

個別の内容については、昨年同様、裁量をもって自律的に仕事に取り組める点や、上司・部下の関係については高い評価となっています。

低い評価を受けたのは、昨年同様に長時間労働(労働時間の偏り)や、仕事から受ける負荷に関する項目でした。裁量をもって自律的に仕事に取り組んでいる一方、個人に対する負荷が高い状態であり、昨年に引き続き、全社で優先的に取り組むべき課題と認識しています。

項目	2023年度	2024年度	
調査対象人数	602人	636人	
回答率	84.9%	91.8%	
肯定的回答率	エンゲージメント	69.2%	76.2%
	全体満足	65.8%	66.8%
	働きがい	65.3%	66.9%
	組織風土	48.5%	51.8%
	人間関係	54.3%	58.7%
	待遇環境	52.3%	57.3%

今後の対応

昨年来、会議数の削減など長時間労働の是正に取り組んでいます。今後は、適正な人員配置(本部間異動や採用強化)、スタッフ職(旧一般職)の活躍などを促進して、労働時間の削減を進めます。

また、部門長研修の内容を、これまで以上に対話重視に変更しました。部下の状況をより的確に把握し、適正なワークアサインメントにより、目指すキャリアの実現と、仕事の負荷の平準化を図り、エンゲージメントの向上=生産性の向上を果たしていきます。

人材関連の主要指標(単体)

項目	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
従業員数	524名	558名	591名	623名	661名
男性	389名	421名	441名	465名	493名
女性	135名	137名	150名	158名	168名
平均勤続年数	12.9年	12.6年	12.7年	11.3年	11.3年
男性	13.7年	12.9年	13.4年	11.6年	11.6年
女性	10.1年	11.5年	10.3年	10.4年	10.3年
有給休暇取得率※1	49.9%	56.8%	59.7%	68%	67.8%
育児休業利用者数	8名	10名	15名	10名	14名
時短勤務利用者数	7名	6名	12名	14名	14名
育児休業復職率	100%	83.3%	85.7%	100%	80%
介護休業利用者数	0名	0名	0名	1名	1名
離職率	2.7%	3.9%	4.3%	4.0%	2.9%
社員一人当たり平均研修時間※2	13.6時間	5.4時間	9.3時間	16.1時間	37.5時間

※1 有給休暇取得率=有給休暇取得日数÷有給休暇付与日数×100

※2 2023年度までは人事部主催の教育時間、2024年度からは人事部主催の教育に加え各事業部での教育時間を含む。

人権の尊重

当社の事業活動において、従業員はもちろん、取引先の従業員などを含む、サプライチェーン全体で人権を尊重していくことが、「世界を豊かに」という当社の経営理念を実現することへの礎となると考え、「第一実業グループ人権方針」を策定しています。

第一実業グループ人権方針

当社グループのグローバル事業活動において、人権の尊重は不可欠な要素の一つであることから、以下のとおり定めます。

人権に関する基本方針

- 差別の禁止
いかなる場合であっても、性別、人種、出生、国籍、宗教、思想、年齢、身体上のハンディ、その他個人的な特性に基づいた差別は行いません。
- ハラスメントの禁止
当社グループは、パワーハラスメント、セクシャルハラスメント等のあらゆる形態のハラスメントを認めません。
- プライバシーの保護
会社が有する役職員の個人情報、これを厳正に管理し、本来の目的以外には使用いたしません。
- 職場の安全性
当社グループは、職場環境の整備に努め、業務上の安全・衛生に関する法令等を遵守し、安全で衛生的な労働環境を提供いたします。
- 労働関係法の遵守
労働関係法を遵守し、働きやすい健康な職場環境の維持に努めます。また、管理者は、過度な労働、残業等を強いるような業務の押し付けは一切行ってはなりません。
- 強制労働、児童労働の排除
いかなる場合であっても、強制労働、児童労働を認めません。
- 結社の自由と団体交渉権
当社グループは、結社の自由と団体交渉権を尊重することで、より公正な労働環境の実現を目指し、従業員の幸福と企業の持続的な成長を両立させることを約束いたします。

人権尊重の取り組み

- 1 適用範囲
本方針は当社グループのすべての役職員に適用されます。また、サプライヤーをはじめとするビジネスパートナーに対し、本方針への理解と支持を求め、ともに人権尊重の責任を果たすように努めます。
- 2 国際規範、法令遵守
当社グループは、各国・地域の法令を遵守し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「国際人権章典」や国際労働機関(ILO)「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」などの人権に関する国際規範を遵守いたします。
- 3 人権デューデリジェンスの実施
当社グループは、事業活動を通じて引き起こしかねない、または、助長する可能性の有る人権に対する負の影響を特定し、その防止、または、軽減するように努めます。
- 4 救済措置
当社グループは、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、手続きを通じてその救済、是正に努めます。
- 5 教育・啓発
当社グループは、すべての役職員に対し、人権に関する教育・啓発を行い、本方針の理解度を深め、これを事業活動の中に組み入れ、人権侵害が発生しない環境づくりに努めます。
- 6 ステークホルダーとの対話
当社グループは、関連するステークホルダーとの対話を重視し、人権尊重の取り組みを強化いたします。
- 7 情報開示
本方針の取り組み状況につきましては、ウェブサイト等を通じ、適宜、公開いたします。
- 8 推進体制
本方針に基づく人権尊重の取り組みは、サステナビリティ委員会が取締役に定期的に報告し、取締役会のコミットメントのもと、推進いたします。

多様性を尊重し 全社員の活躍を目指すU&Iプロジェクト



多様性の実現による企業価値の向上を目的として、U&Iプロジェクトを推進しています。昨年実施した「女性活躍」をテーマとした座談会で抽出された課題の解決に向けて、今年度はU&I Councilを発足しました。同Councilは、職種やライフステージの異なる男女社員約10名で構成され、女性の社外取締役がアドバイザーとして参画しています。ここでの議論を踏まえ、管理職向けに女性活躍の必要性に関するセミナーを開催しました。また、全社員を対象とした働き方に関するアンケートの実施など、具体的な取り組みを進めています。



「女性活躍推進宣言」を掲げ 持続可能な成長を実現

当社では、中堅層における女性の人材不足を課題として認識しています。そこで、多様性の中でも女性活躍の推進をとりわけ重要なテーマと位置付け、グループ一体で「女性活躍推進宣言」を掲げました。本宣言は、性別にかかわらず、全ての社員がライフステージに応じた柔軟な働き方を実現し、長期にわたり活躍できる組織づくりを目指す、当社の強い意思表示です。

この宣言のもと、さまざまな取り組みを通じて、多様な人材が持続的に力を発揮できる環境を整備し、企業価値の一層の向上を目指していきます。

業務効率化プロジェクトを推進し 働きがいと成長機会を創出

少子高齢化が進み労働力不足が懸念される中、企業にとって業務の省人化・自動化は不可欠です。当社も、人事部、DIC*と連携し、「業務効率化プロジェクト」により、営業バックオフィス業務の効率化・デジタル化を進め、業務の見える化と生産性向上を図ります。

現状把握にあたっては、全営業アシスタントへのアンケートと、各本部数名へのインタビューを実施し、負荷の大きい作業を抽出しました。その結果、ノウハウ共有の不足、マニュアルの不備といった課題が挙げられました。こうした課題に対して、ナレッジ共有やマニュアル整備に加え、業務プロセスの効率・標準化を進めていきます。

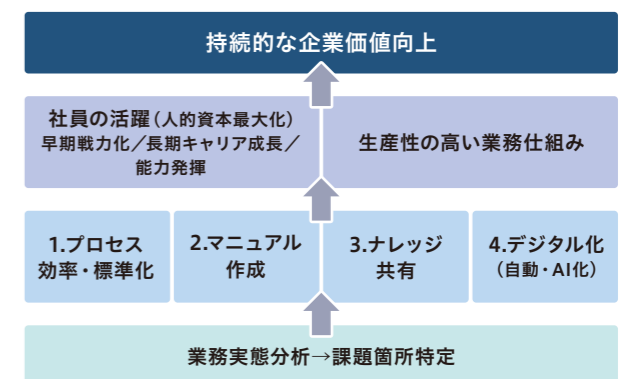
今後は本プロジェクトを通して社員の成長機会を創出す ※デジタルイノベーションセンター

女性活躍推進宣言

当社グループは、「働く環境の整備と多様な人材の確保および育成」をマテリアリティ(重要課題)として位置づけ、持続的な企業価値の向上を目指しています。これまでの取り組みの中で、女性社員の海外駐在や国内外の管理職への昇進が進んでいます。今後も、ライフステージに応じた柔軟な働き方を推進し、女性とその能力を最大限に発揮できる環境を整えることで、長期にわたって活躍できる組織の実現に努めてまいります。

るほか、働きがいと生産性の両方を実現し、人的資本の最大化へとつなげていきます。

目指す姿



マテリアリティ 04

気候変動への取り組みと サプライチェーンマネジメント

気候変動により、地球温暖化や資源の枯渇などが深刻化しており、産業全体や国際経済にも大きな損失をもたらす可能性があります。そのため企業としては、持続的な社会の実現に貢献する長期的な視点での対策が求められています。こうした背景を踏まえ、「気候変動への取り組みとサプライチェーンマネジメント」をマテリアリティとして策定し、サプライヤーと協力しながら気候関連のリスクおよび機会の分析や、GHG排出量削減に取り組んでいきます。

「V2030」への目指す姿

地球温暖化をはじめとするさまざまな社会課題の解決に向けた取り組みを、サプライチェーン全体との協業により推進している。

取り組みテーマ	指標
GHG排出量削減	Scope1+2 排出量の削減
気候関連のリスク機会分析	シナリオ分析の事業本部カバー率
サプライヤーエンゲージメント	サステナビリティ調達に関するポリシーの制定

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ◆ カーボンプライシング導入等に伴う費用増加 ◆ 自然災害の増加による事業継続上の課題 ◆ 取り組み不足によるサプライチェーンからの除外 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 環境負荷低減につながる製品市場の拡大 ◆ ステークホルダーからの信頼獲得 ◆ レジリエンスの向上

環境方針

世界の産業の価値あるパートナーとして、創造的な地球社会の実現に貢献する

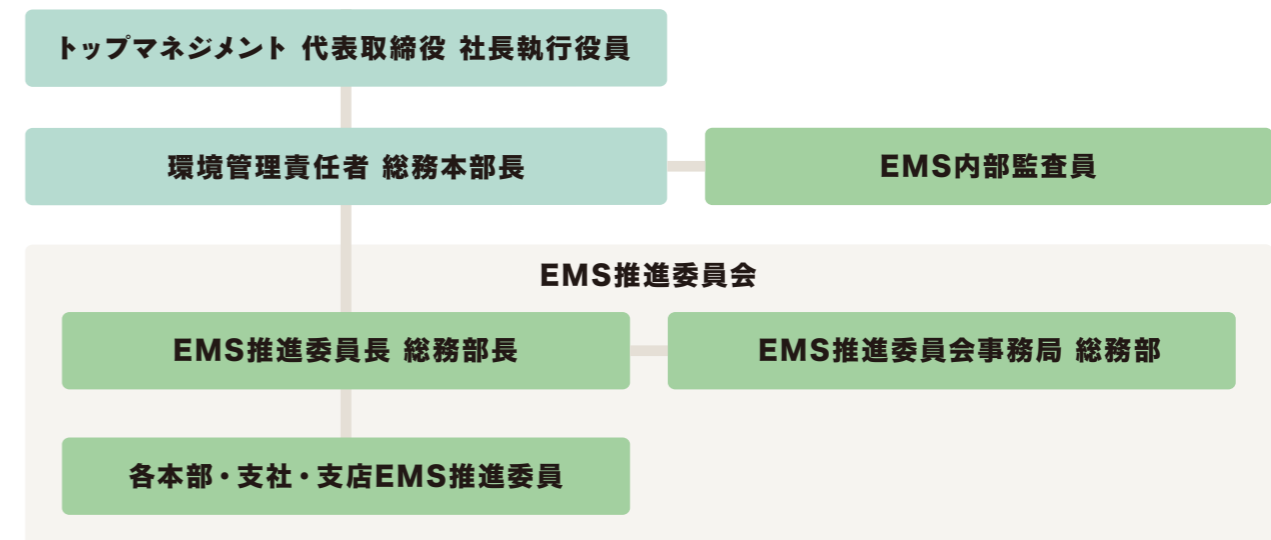
当社グループは、サステナビリティ基本方針に基づき、持続可能で豊かな世界の実現に貢献してまいります。経営理念の「人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに」を具現化するため、エンジニアリング機能を生かした事業活動により、お客様の環境課題を解決し、ステークホルダーの皆様から常に必要とされる存在であり続けます。

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

環境マネジメントシステム (EMS※) 推進体制 ※Environment Management System

当社は、2004年1月よりISO14001に基づく、環境マネジメントシステム (EMS) を運用し、環境負荷低減を組織的に推進しています。

トップマネジメントは代表取締役 社長執行役員、環境管理責任者は総務本部長と定め、環境方針に基づきEMS推進委員会を中心に、PDCAサイクルにより継続的な改善に取り組んでいます。こうした仕組みを通じて、気候変動についてもリスクと機会の両面から取り組みを加速させています。



当社ではEMS委員を各本部および支社・支店に複数名配置し、継続的なEMS推進を各本部にて実施することで、全社活動を促進させています。

また、運用管理においては、環境に直接的に関係する項目に限らず、労働安全の管理や力量教育の促進、事業継続対策等の項目を入れることで、EMS運用による社員の意識向上を図っています。

TCFD提言に基づく開示について

当社は、2022年に「気候関連財務情報開示タスクフォースTCFD」の最終報告書TCFD提言への賛同を表明いたしました。以降当社は、TCFD提言の考え方にに基づき、気候変動が当社の事業活動に与えるリスクおよび機会を抽出しTCFD提言に基づく情報開示に努めています。

気候変動に関する基本的な考え方

近年、世界各地において、異常気象が引き起こす災害等が発生し、気候変動に対する危機感が高まっております。併せて世界的な脱炭素化の流れが加速し、日本政府も2050年にカーボンニュートラルの達成を目指すことを宣言いたしました。

このような情勢の中、当社グループは、経営理念の「人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに」を具現化するため、独自のエンジニアリング機能を生かした事業活動により、お客様の環境課題を解決し、ステークホルダーの皆様から常に必要とされる存在であり続けることを目指しております。地球環境の保全、改善に資する商品・サービスを提供することにより、事業活動を通じて気候変動の緩和と適応に向け取り組んでまいります。

TCFDレポート

TCFD提言が推奨する情報開示項目

TCFD提言は、気候変動に伴うリスクと機会が、財務を含む会社経営にどのような影響を及ぼすかを把握するべく、4つの開示要素である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に沿って情報開示することが推奨されております。

当社は、これらの項目に基づいた情報開示の拡充に努めていくとともに、気候変動への取り組みが社会の持続的発展と当社の中長期的な企業価値の向上に資するものと強く認識し、サステナビリティへの取り組みをより一層推進してまいります。

ガバナンス

当社は、2004年1月よりISO14001に基づく、環境マネジメントシステム(EMS)を運用し、気候変動を含む環境負荷低減を組織的に推進しております。トップマネジメントは代表取締役社長執行役員、環境管理責任者は総務本部長と定め、環境方針に基づきEMS推進委員会を中心に、PDCAサイクルにより継続的な改善に取り組んでおります。

また、当社は持続的な成長を確保することを目的として、2022年4月にサステナビリティ推進委員会(現サステナビリティ委員会)を設置し、気候変動を含むサステナビリティに関する事項を審議することとしております。同委員会は、代表取締役社長執行役員を委員長とし、サステナビリティ推進責任者である上席執行役員のもと、社内の取り組みを定期的にモニタリングし、今後の取り組みに対する審議・検討を行っております。審議内容については取締役会に報告され、取締役会では独立社外取締役の視点も取り入れたうえで、サステナビリティの取り組みの評価を行っております。

そして、2023年4月にサステナビリティ推進部を設置し、EMS運用をさらに強化するとともに、サステナビリティ推進責任者のもと同委員会の事務局として当社グループ全体における取り組みを加速させております。

戦略

当社グループは、「気候変動への取り組みとサプライチェーンマネジメント」をマテリアリティの一つとして特定し、サステナビリティ基本方針及び環境方針を定め、脱炭素社会の実現を目標に掲げております。

また、自社の温室効果ガス(GHG)削減目標として、Scope1及びScope2の削減率を定めるとともに、成長戦略「V2030」の投資戦略に脱炭素を取り込むなど、事業を通じた取り組みを開始しております。

気候関連のリスクと機会

当社では、TCFD提言が示す気候関連リスク・機会項目等に基づき、事業に影響する項目の検討を実施いたしました。検討に当たっては、サステナビリティ推進部を中心に、関連事業本部、管理部門等から構成するTCFD分析ワーキンググループを発足させ、議論および検討を行い、代表取締役社長執行役員を委員長とするサステナビリティ委員会での承認を得ました。

シナリオ分析の結果

参照したシナリオ

設定シナリオ	1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ
将来社会像	脱炭素化により化石燃料関連のビジネスが減少し、新素材・新技術等による製品需要が増加	脱炭素・低炭素の動きは一部にとどまり、気候変動に起因する自然災害が頻発、激甚化
移行リスクシナリオ	「Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE)」(IEA WEO2022)	「Stated Policies Scenario (STEPS)」(IEA WEO2022)
物理リスクシナリオ	RCP2.6 (IPCC AR5) SSP1-1.9/SSP1-2.6 (IPCC AR6)	RCP8.5 (IPCC AR5) SSP5-8.5/SSP1-2.6 (IPCC AR6)

気候関連のリスク及び機会

プラント・エネルギー事業  および自動車事業  におけるシナリオ分析の結果は、以下のとおりです。

リスクの種類	トリガー	自社への影響	セグメント	時間軸*	財務影響			
					1.5°C	4°C		
移行 リスク	政策/ 法規制	カーボンプライシングの導入	営業活動にかかるコストの増加	 	中期	小	小	
		各国の炭素規制、GHG排出量報告義務の強化	取引手続き・モニタリング調査等におけるコストの増加	 	短期	小	小	
		燃料規制や環境規制の強化	内燃機関自動車の新車販売台数の低下による取引機会の喪失		中期	小	小	
	市場	原材料価格の高騰	取扱商材の仕入れ価格高騰による利幅の低下		中期	小	小	
		化石燃料ビジネスの衰退	関連業界・市場規模縮小による従来の設備需要の減少		中期	中	小	
		新規事業の失敗	新たな脱炭素技術を活用した商材への投資失敗による減収		中期	小	小	
		EVの普及	EV製造設備の価格競争激化による収益の低下	EV製造設備の価格競争激化による収益の低下		中期	小	小
					EV製造企業の増加による顧客購買力の低下および自社営業コストの増大		中期	小
			内燃機関への設備投資縮小に伴う関連製造設備の収益低下		中期	小	小	
		EV普及の鈍化	EV需要の停滞に伴い設備投資が減少し、取引機会が減少		中期	—	中	
モビリティサービスの普及・拡大	自動車生産量の低下による製造設備需要の減少		長期	小	小			
評判	環境対応への遅れによるステークホルダーからの評判低下	人員不足、労働生産性の低下	 	中期	小	小		

*短期：3年以内、中期：4～9年以内、長期：10年以上

リスクの種類	トリガー	自社への影響	セグメント	時間軸※	財務影響	
					1.5°C	4°C
物理的 リスク	急性	異常気象の激甚化	洪水によるサプライチェーン寸断に伴う納期遅延の増加、取引機会の喪失	長期	小	小
					物流や保険料等のコスト増大による価格転嫁への懸念	長期
	慢性	気温の上昇	バイオマス原料等の調達困難	長期	小	小

※短期：3年以内、中期：4～9年以内、長期：10年以上

機会の種類	トリガー	自社への影響	セグメント	時間軸※	財務影響	
					1.5°C	4°C
機会	資源の 効率性	カーボンニュートラル政策	補助金による取引機会の増加	中期	小	小
		新たなエネルギー源	新市場における取引機会の増加	中～ 長期	小	小
	市場	CCS等の新たな機会	掘削事業の横展開による取引機会の増加	長期	中	小
		EV市場の成長・拡大	新たな生産設備の需要増加に伴う収益の向上	中期	中	小
			EV製造関連企業の増加による取引機会の拡大	中期	中	小
	EV市場の成長・拡大	新工法開発による新規設備投資に伴う取引機会の拡大	中期	中	小	
	レジリエンス	気候変動への取り組みの外部評価	脱炭素化への取り組みの本気度により企業価値が向上し外部評価が向上、社員エンゲージメントの上昇	中期	小	小

※短期：3年以内、中期：4～9年以内、長期：10年以上

対応策

気候変動はリスク・機会の両面において当事業への影響が少なくないことから、中・長期的な成長に向け、経営における重要課題の一つと認識しております。この複数のシナリオ分析を踏まえ、当社では気候変動に関するリスク低減と機会獲得に向けた対応策を講じており、具体的には、事業投資の検討に気候関連リスク・機会の観点を取り入れ、バイオマス発電やアンモニア製造技術に関する事業などの取り組みを進めております。

今後も分析対象事業を順次広げつつ、これらの分析結果を定期的かつ継続的にモニタリングしてまいります。また、当社グループの置かれたサプライチェーンにおいて、お客様であるモノづくり企業に対する環境配慮製品やサービスの提供のみならず、カーボンニュートラルの実現に向けた各種活動や新たな成長市場への参入の実施等により事業ポートフォリオの最適化を図り、事業戦略におけるレジリエンスの向上に努めてまいります。

リスク管理

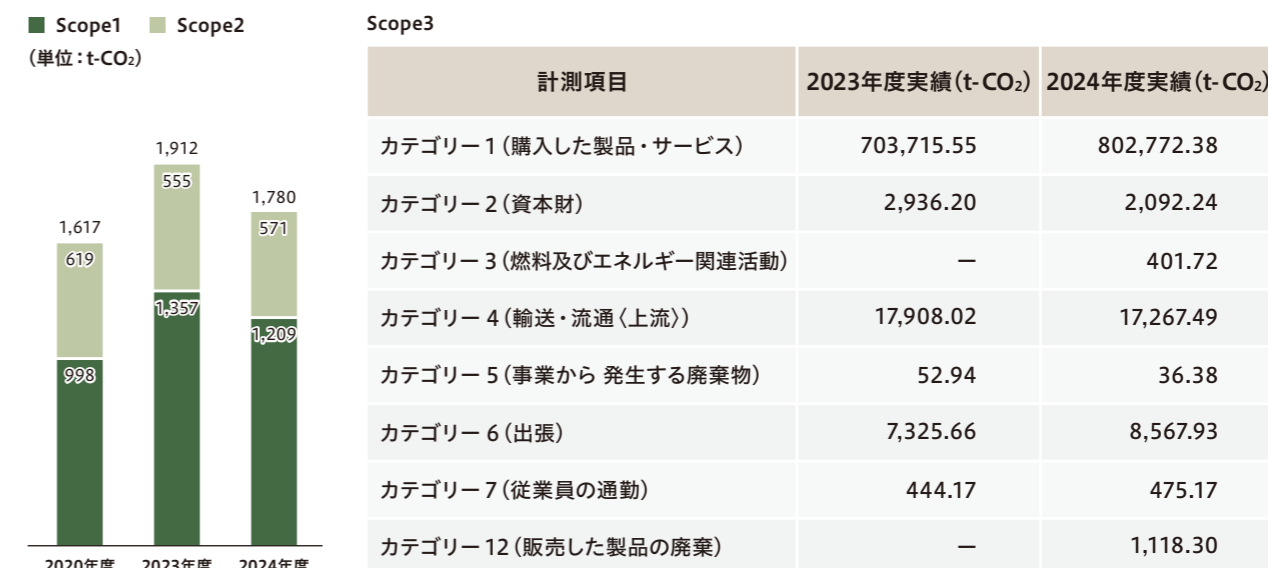
当社のリスク管理は、リスク管理委員会を中心として行われ、サステナビリティに係るリスクについても、同委員会の議案として取り上げられております。但し、気候変動リスクを含む重要かつ優先的に取り組むべきリスクについては、サステナビリティ委員会のモニタリングを受けております。

また、リスク管理委員会は、リスク管理を効果的かつ効率的に実施するために、リスク管理規程に基づき、その他のリスクと併せて当社戦略に沿った気候変動リスクの管理を行っております。

指標及び目標

当社グループの気候変動リスクに関する指標及び目標並びに実績は、次のとおりであります。

項目	目標
Scope1及びScope2	2030年度までに2020年度の温室効果ガスの排出量(1,617.37t-CO ₂)を46%削減、2050年度までにネットゼロを目指す。



※Scope2はマーケット基準で算出しております。

※排出量の算定に関しては、当社および国内外連結子会社を範囲としますが、小規模で全体の影響が限定的な拠点については除外しております。

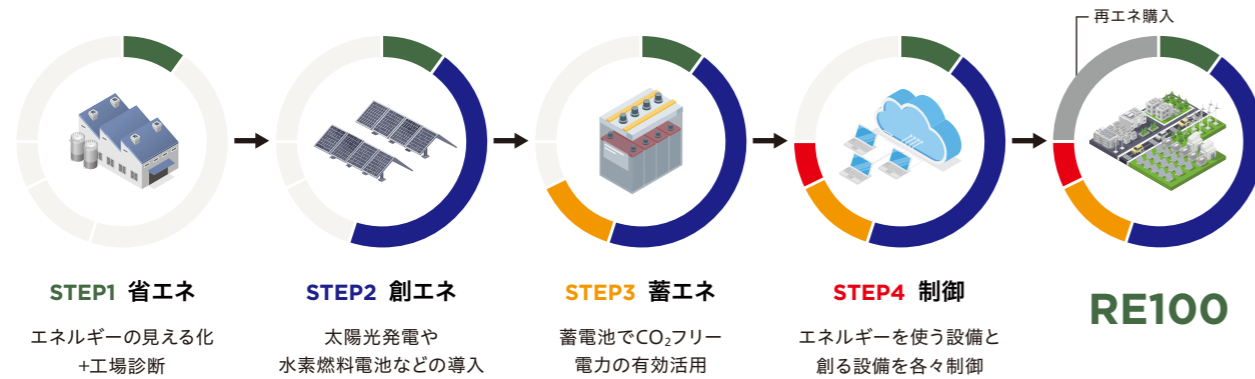
パナソニック環境エンジニアリングと連携し、RE100ソリューションを提供

産業機械事業

パナソニック環境エンジニアリングと第一実業は、RE100やカーボンニュートラルを目指す企業を支援するため、課題の発見から改善策の提案、設計、施工、設備保全までワンストップで提供します。両社の連携により、水素やアンモニアなど新たなエネルギーソリューションを含むグローバルなサポートを提供し、持続可能な環境経営を実現します。省エネ、

創エネ、蓄エネの取り組みを通じて、再生可能エネルギー100%での工場運営を目指し、エネルギー使用の最適化を図ります。また、再生可能エネルギーやカーボンクレジットの購入量を削減することでコスト負担を軽減し、持続可能な成長を支援します。これらの取り組みを通じて、カーボンニュートラルの社会の実現を目指します。

RE100達成に向けた導入ステップ



廃タイヤ由来熱分解油の蒸留事業にVERASUWANと共同で出資

プラント・エネルギー事業

当社のグループ会社であるDAIICHI JITSUGYO (THAILAND) CO.,LTD.は、タイにおいて、廃タイヤ由来の熱分解油を製造するPYRO ENERGIECO.,LTD. (以下「PYRO社」)が設立した蒸留油製造事業の会社に対し、石油・食品廃油を精製する業者であるVERASUWAN Co.,Ltd. (以下「VRN社」)と共同で出資し、事業を開始しました。

用し、廃タイヤの回収からリサイクル原料の生産・販売までを一貫して行う、環境価値と付加価値の高いソリューションを提供します。これにより、自動車およびタイヤ製造業界におけるサーキュラーエコノミーの実現と、持続可能な社会の発展に貢献していきます。

本事業では、廃タイヤを熱分解して得られる熱分解油をさらに蒸留することで、特定の成分を抽出・分離し、新しいタイヤを製造する燃料や原料の製造を目的としています。これまで廃タイヤの熱分解油は、不純物の含有や低純度のため、直接燃焼といった限定的な用途に限られていました。しかし、蒸留プラントを建設して熱分解油を蒸留することで、環境負荷の低いサステナブルなタイヤ原料の生産を実現します。



第一実業は2022年よりPYRO社やVRN社とともに、タイ国内の廃タイヤを資源として再利用するための開発を進めてきました。今後は、事業を通じて各社の強みを最大限に活

伊藤忠エネクスのサービスである「カーボンニュートラル給油カード」を導入

総務本部

地球温暖化が深刻化する中、CO₂排出量の削減はあらゆる企業に求められる最重要課題の一つであり、第一実業では2020年度と比べて2030年までに46%削減、2050年に向けたカーボンニュートラルの達成を目指しています。当社におけるScope1*の9割は営業車から排出される温室効果ガスのため、ハイブリッド車や電気自動車への切り替えのほか、自社でのカーボンクレジットの購入を検討していましたが、これらは容易ではありませんでした。

あるため、カーボンニュートラル給油カードによる貢献度は大きいと考えています。今後も、この取り組みを契機に、事業活動全体での環境貢献の拡大を目指していきます。

※企業や組織が所有・管理する設備や車両から直接排出する温室効果ガスのこと

企業として何か取り組むことが出来ないかと考え、「カーボンニュートラル給油カード」を導入しました。これは、Scope1の直接排出量を削減できるわけではありませんが、ボランタリークレジットを活用することで社用車で給油した燃料のカーボンオフセットができるサービスです。



導入後の効果としては、直近6カ月で約120t-CO₂eのオフセットにつながり、海外拠点を含めた前年度比で19%相当の削減となりました。国内だけでも営業車は100台以上

「令和の万葉大茶会」にて水素を活用した技術を提案

プラント・エネルギー事業

4,500首もの歌が収められている万葉集。その一つに元号となった「令和」に由来する歌があり、美しい日本の四季や文化が詠まれています。これらを未来に伝え、自然環境の保全について考える機会として開催されたのが「令和の万葉大茶会」です。当社もこの趣旨に賛同し、3回にわたって参加しました。

として、両側拡張多目的トレーラーを出展するとともに、「水素フェア」にも参加し、持続可能な社会の一端を担う技術と取り組みを披露しました。

今後も地域や社会との連携を強化しながら、次世代エネルギーの普及に貢献していきます。

初めての参加は2024年2月に開催された太宰府大会で、展示ブースにて水素ビジネスの取り組みを紹介しました。ほかにも福岡市道路下水道局中部水処理センターにて製造された下水由来の水素を活用し、会場内の一部設備へ電力を供給することで、水素の新たな活用方法を提案しました。

2回目の多賀城大会では、水素エンジンで発電した電気を供給し、これを使用した弘前ねぶたが夕暮れ時の空を美しく照らしました。



そして3回目となる飛鳥・万博大会は、大阪・関西万博の開催を盛り上げることを目的に、古代から現代に受け継がれる“まつり”と“茶”の文化を通じて、地域の魅力と社会の未来像を発信しました。「万葉フェスティバル」内の特別展示

ガバナンスの拡充

事業活動において、組織の透明性を高めて規律を遵守することが求められる中、ビジネスのグローバル化が進んだことで、商慣行の違いによるトラブルも発生しています。当社も、アジアや米州、欧州などへ事業を展開しているため、リスクヘッジとして、海外拠点の内部統制や情報セキュリティ体制の強化を進めています。今後も、法令や企業倫理に則った事業活動を行い、ステークホルダーの皆様信頼される企業を目指します。

「V2030」への目指す姿

事業環境の変化に機敏に対応するグループ経営体制を構築し、効率的かつ健全で透明性のある、ゆるぎないガバナンス体制を維持・強化している。

取り組みテーマ	指標
海外拠点の内部統制強化	内部通報システムの海外グループ展開
情報セキュリティ体制の強化	情報セキュリティポリシーの拡充と浸透
	インシデント件数
取締役会における多様性の確保	社外取締役比率維持向上

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 不十分な内部統制による経営品質の低下 ◆ 事故・不祥事の発生による社会的信用の失墜 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 安定的な経営基盤の確立 ◆ 透明かつ迅速な意思決定による収益性の向上 ◆ ステークホルダーからの信頼獲得

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、「人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに」との経営理念のもと、持続的な事業活動を通じた企業価値向上を目指しております。

この成果を、株主をはじめとする全てのステークホルダーの皆さまと共に享受するためには、経営基盤であるコーポレート・ガバナンスの充実が不可欠と考えております。

当社は、事業特性を踏まえた、より健全で、透明かつ効率的な取り組みを、不断に追求することを基本方針としております。

このような基本的な考え方下、当社は2025年6月24日開催の定時株主総会における承認をもって、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。

監督と執行の分離を進め、実質的な監督と環境変化に対応した果敢で柔軟な意思決定の両立を目指してまいります。

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

当社はコーポレート・ガバナンス強化を図るため、取締役会の多様性を確保するとともに、取締役会の実効性評価、ガバナンス委員会の設置など実効性の向上に段階的に取り組んでいます。

取締役
 社外取締役
 女性社外取締役

取り組み・できごと	取締役人数	社外取締役比率	女性役員比率
2009 株式報酬制度の導入(退職慰労金の廃止)	2010年以前 14名(社内のみ) 	0%	0%
2011 執行役員制度に移行 役員構成数の減員(14名→6名)	6名(社内のみ) 	0%	0%
2015 社外取締役1名の就任 コーポレートガバナンス・コードへの対応 ● 政策保有株式に関する方針の策定ほか	6名(社内5名、社外1名) 	17%	0%
2016 社外取締役を2名に増員 女性社外取締役の就任 取締役会実効性評価を開始	8名(社内6名、社外2名) 	25%	13%
2018 コーポレートガバナンス・コード改訂 ● 指名・報酬に関する諮問委員会設置に向けた取り組みほか			
2020 ガバナンス委員会の設置 社外取締役を3名に増員 女性取締役を2名に増員	9名(社内6名、社外3名) 	33%	22%
2021 コーポレートガバナンス・コード改訂 ● 中核人材における多様性の確保、 サステナビリティを巡る課題への取り組みほか 譲渡制限付株式報酬制度の導入			
2022 雇用型執行役員制度の導入 役員賞与の業績連動性の強化			
2023 企業経営経験のある社外役員の登用	9名(社内6名、社外3名) 	33%	11%
2024 女性監査役登用			
2025 監査等委員会設置会社へ移行 女性取締役2名に増員	12名(社内7名、社外5名) 	41%	16%

コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役会

取締役会は取締役12名（うち5名は社外取締役であり、監査等委員である取締役3名を含む）で構成しています。

原則として毎月1回開催しており、臨時取締役会を適宜開催し、活発な意見交換を行う中で、経営の基本方針その他重要事項を決定するとともに、業務執行状況を監督する機関としての機能を十分に果たしています。

さらに、当社は意思決定・監督機能と業務執行機能を分離することにより機動的かつ効率的な業務運営を行い、企業価値の一層の向上を図ることを目的に執行役員制度を導入しています。

一部の執行役員を国内外の連結子会社に責任者として派遣し、各社の業務執行を管理・監督しています。

2025年3月期 主な取締役会決議・報告事項

経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 中期経営計画「MT2027」の審議、策定（計4回審議） ● マテリアリティ改定
CG	<ul style="list-style-type: none"> ● 監査等委員会設置会社への移行 ● 資本コスト ● 政策保有株式 ● 機構改革、規程改定 ● 取締役会実効性評価 ● 監査役内部監査部の監査報告 ● 役員業務執行状況報告 ● コンプライアンス関連
財務・経理	<ul style="list-style-type: none"> ● 決算関連 ● 資金計画 ● 調達
個別案件	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業投資 ● 大型営業取引案件

監査等委員

当社は2025年6月24日開催の第102期定時株主総会における株主の皆様からの承認をもって、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。

監査等委員3名のうち2名は社外取締役であり、監査等委員は取締役として取締役会に毎回出席するほか、常勤の監査等委員は社内の重要会議に出席するなどして、客観的立場で取締役の業務執行を監視しています。

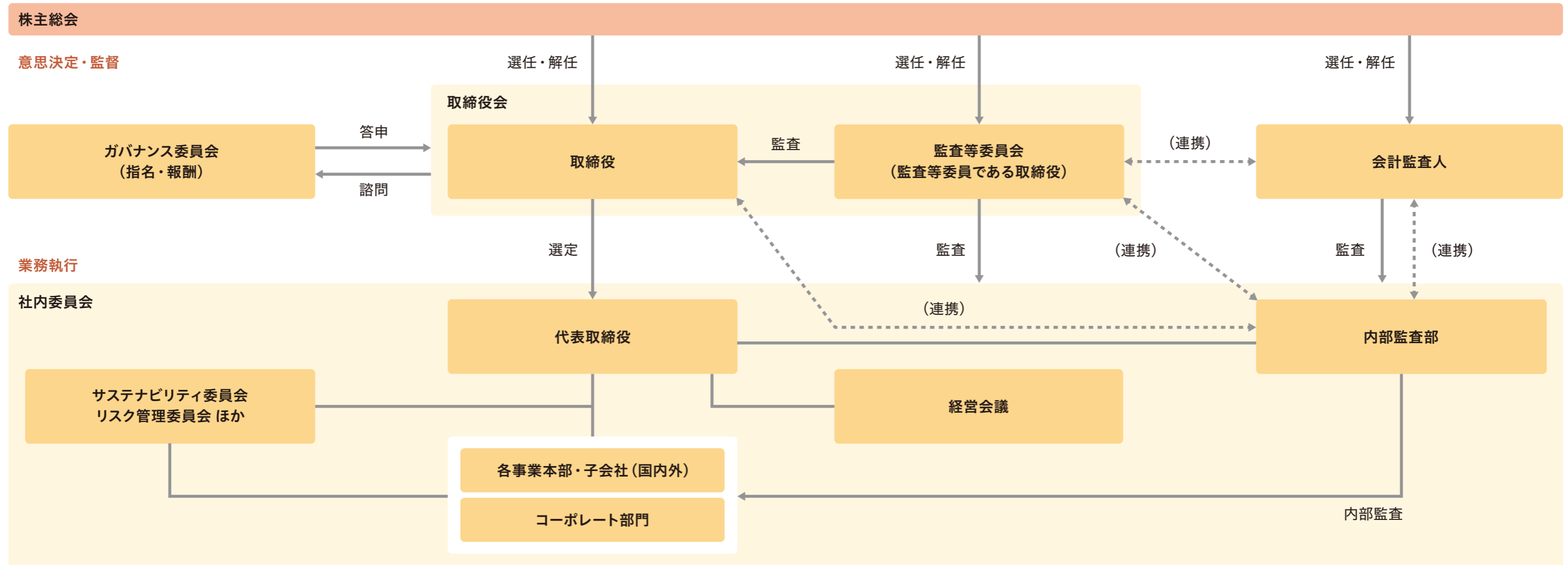
また、監査等委員会は、会計監査人から監査計画及び監査結果について報告並びに説明を受けるほか、監査対象、監査方法あるいは監査結果についての意見交換を行い、情報の共有に努めるなど、監査の実効性確保に努めています。

監査法人および内部監査体制について

監査法人は、有限責任監査法人トーマツと監査契約を締結しており、公正不偏な立場から会計監査を受けているほか、適宜、会計面のアドバイスを受けています。

内部監査体制につきましては、内部監査部が中心となり、使用人の職務の執行が法令、定款及び内部統制基本方針並びに当社行動規範に適合していることを確認し、内部統制の評価等を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制



役員一覧



宇野 一郎 代表取締役 会長執行役員

1982年 4月 当社入社
 2013年 4月 執行役員大阪事業本部長兼大阪支店長
 2014年 4月 執行役員、DAIICHI JITSUGYO (AMERICA), INC. 取締役社長
 2016年 6月 常務取締役
 2017年 4月 代表取締役社長
 2022年 4月 代表取締役社長執行役員
 2025年 4月 代表取締役会長執行役員CEO (現任)



船渡 雄司 代表取締役 社長執行役員

1987年 4月 当社入社
 1997年 10月 海外本部ロンドン支店長
 2012年 7月 DJK EUROPE GMBH Managing Director
 2017年 4月 執行役員ファーマ事業本部長
 2019年 4月 執行役員、DAIICHI JITSUGYO ASIA PTE. LTD. 取締役社長
 2021年 4月 常務執行役員
 2023年 4月 常務執行役員CSuO
 2023年 6月 取締役常務執行役員CSuO
 2024年 4月 取締役専務執行役員CSuO
 2025年 4月 代表取締役社長執行役員COO (現任) (内部監査部、関係会社掌管)



府川 治 取締役 常務執行役員

1992年 4月 当社入社
 2006年 4月 DAIICHI JITSUGYO ASIA PTE. LTD. Director
 2008年 4月 DAIICHI JITSUGYO (AMERICA), INC. General Manager
 2010年 10月 DAIICHI JITSUGYO (AMERICA), INC. Secretary&Treasurer
 2013年 4月 管理本部財務部長
 2015年 10月 経理本部本部長代理
 2019年 4月 執行役員管理本部長
 2020年 4月 執行役員経理本部長
 2021年 4月 常務執行役員CFO兼経理本部長
 2021年 6月 常務取締役常務執行役員CFO兼経理本部長
 2022年 4月 取締役常務執行役員CFO兼経理本部長
 2024年 4月 取締役常務執行役員CFO (現任) (経理本部、総務本部、企画管理部、コーポレートコミュニケーション部担当)



坂本 嘉和 社外取締役

1975年 4月 東京国税局入局
 2010年 7月 石田税務会計事務所勤務
 2010年 9月 税理士登録 坂本嘉和税理士事務所 (現 坂本・小山税務会計事務所) 勤務 (現任)
 2015年 6月 当社取締役 (現任)



山田 奈美香 社外取締役

2018年 12月 弁護士登録
 2019年 1月 宏和法律事務所入所
 2019年 5月 文部科学省コンプライアンスチーム 支援メンバー (現任)
 2019年 6月 公益財団法人全日本柔道連盟 コンプライアンスホットライン窓口 (現任)
 2020年 6月 当社取締役 (現任)
 2021年 1月 山田・尾崎法律事務所入所 (現任)



中山 和夫 社外取締役

1980年 4月 三井物産株式会社入社
 2006年 4月 同社プロジェクト業務部長
 2008年 6月 同社アジア・大洋州本部C.A.O兼アジア・大洋州三井物産株式会社S.V.P (在シンガポール)
 2012年 4月 同社執行役員食糧本部長
 2014年 4月 同社常務執行役員食糧本部長
 2015年 6月 JA三井リース株式会社 代表取締役副社長執行役員
 2020年 6月 同社顧問
 2021年 3月 井関農機株式会社社外取締役
 2023年 6月 当社取締役 (現任)



上野 雅敏 取締役 常務執行役員

1985年 4月 当社入社
 2003年 4月 精機営業本部電精ファインデバイス 第一部長
 2008年 10月 PFSC統括事業本部本部長代理
 2013年 4月 執行役員エレクトロニクス事業 本部長
 2019年 6月 常務取締役
 2022年 4月 取締役常務執行役員
 2023年 4月 取締役常務執行役員CDO
 2025年 4月 取締役常務執行役員CSO (現任) (経営企画本部、デジタルイノベーションセンター、ERN室担当)



大槻 信二 取締役 常務執行役員

1990年 4月 当社入社
 2000年 10月 DAIICHI JITSUGYO (THAILAND) CO., LTD. General Manager
 2003年 4月 DAIICHI JITSUGYO (PHILIPPINES), INC. Managing Director
 2004年 4月 DAIICHI JITSUGYO (PHILIPPINES), INC. President
 2005年 10月 DAIICHI JITSUGYO (THAILAND) CO., LTD. Managing Director
 2015年 10月 エレクトロニクス事業本部本部長代理
 2019年 4月 執行役員エレクトロニクス事業本部長
 2022年 4月 上席執行役員エレクトロニクス事業 本部長
 2023年 4月 常務執行役員
 2025年 4月 常務執行役員CSO
 2025年 6月 取締役常務執行役員CSO (現任) (エレクトロニクス事業、アジアエリア、インドエリア担当)



岡田 尚一郎 取締役 常務執行役員

1990年 4月 当社入社
 2005年 10月 中国本部香港支店長
 2007年 10月 第一實業 (香港) 有限公司 總經理
 2010年 4月 上海一実貿易有限公司 自動車プラスチック環境機械統括部長
 2012年 4月 上海一実貿易有限公司 自動車プラスチック事業部長
 2014年 10月 大阪事業本部産業機械統括部長
 2017年 4月 産業機械事業本部本部長代理
 2019年 4月 執行役員産業機械事業本部長
 2022年 4月 上席執行役員産業機械事業本部長
 2023年 4月 常務執行役員
 2025年 4月 常務執行役員CSO
 2025年 6月 取締役常務執行役員CSO (現任) (産業機械事業、航空・インフラ事業、中国エリア担当)



豊泉 隆宏 取締役 監査等委員

1989年 4月 当社入社
 2006年 4月 DAIICHI JITSUGYO ASIA PTE. LTD. General Manager
 2013年 4月 管理本部国際業務部長
 2016年 1月 DAIICHI JITSUGYO (AMERICA), INC. Secretary&Treasurer
 2018年 7月 総務本部本部長代理
 2019年 4月 管理本部副本部長
 2020年 4月 総務本部長
 2021年 4月 執行役員総務本部長
 2022年 4月 上席執行役員総務本部長
 2024年 6月 常勤監査役
 2025年 6月 取締役 (監査等委員) (現任)



小山 充義 社外取締役 監査等委員

1981年 4月 東京国税局入局
 2015年 9月 税理士登録 小山税理士事務所 (現 坂本・小山税務会計事務所) 開設 (現任)
 2016年 6月 当社監査役
 2022年 12月 ホテルマネージメントインターナショナル 株式会社社外監査役 (現任)
 2023年 1月 株式会社イトーキ社外監査役 (マネージャー)
 2025年 6月 当社取締役 (監査等委員) (現任)



小野 亜希子 社外取締役 監査等委員

1995年 10月 監査法人トーマツ (現有限責任監査法人トーマツ) 入所
 1999年 5月 公認会計士登録
 2002年 9月 中島公認会計士事務所代表 (現任)
 2005年 9月 株式会社ブレインリンクディレクター
 2008年 4月 GCAサヴィアングループ株式会社 バイスプレジデント
 2011年 1月 株式会社アットストリーム出向 (マネージャー)
 2013年 6月 小野公認会計士事務所代表 (現任)
 2022年 5月 株式会社スクロール社外取締役 (監査等委員) (現任)
 2024年 6月 当社監査役
 2025年 3月 合同会社ブレインリンク代表社員 (現任)
 2025年 6月 当社取締役 (監査等委員) (現任)

社外役員選任理由

社外取締役

氏名	選任理由
坂本 嘉和	<p>税理士として財政、金融、税務等に関する豊富な経験と識見を有しており、当社の会社経営の品質向上に対する適切な助言及び監督をいただいております。</p> <p>今後も、独立した立場から経営に対する適切な監督機能を発揮し、当社の持続的成長と企業価値の向上に貢献いただくことを期待しております。</p> <p>会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により社外取締役としての職務を適切に遂行していただけると判断し選任しております。</p>
山田 奈美香	<p>弁護士として企業法務に関する幅広い知見を有しており、コンプライアンス等に関する柔軟かつ適切な助言及び指導をいただいております。</p> <p>今後も、独立した立場から経営に対する適切な監督機能を発揮し、当社の持続的成長と企業価値の向上に貢献いただくことを期待しております。</p> <p>会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により社外取締役としての職務を適切に遂行していただけると判断し選任しております。</p>
中山 和夫	<p>他社での経営経験に加え、海外事業にも精通し、国内外の多岐に渡る業界の豊富な知見を有しており、当社グループに対しても、外部の客観的かつ実践的な視点から有益な助言及び指導をいただいております。</p> <p>今後も、独立した立場から経営に対する適切な監督機能を発揮し、当社の持続的成長と企業価値の向上に貢献いただくことが期待できると判断し選任しております。</p>

監査等委員である社外取締役

氏名	選任理由
小山 充義	<p>税理士として豊富な経験と財務及び会計に関する高い知見を有しております。2016年6月より社外監査役として当社の経営の健全性確保と企業価値向上に大きく寄与されてきました。</p> <p>こうした実績を踏まえ、今後は監査等委員である社外取締役として経営の監督強化に貢献いただくことを期待しております。</p> <p>過去に他社の社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により当社の監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行していただけると判断し選任しております。</p>
小野 亜希子	<p>公認会計士として豊富な経験と財務及び会計に関する幅広い知識を有しております。2024年6月より社外監査役として客観的かつ専門的見地からの助言及び適切な監査を行い、当社の経営の健全性確保と企業価値向上に大きく寄与されてきました。こうした実績を踏まえ、今後は監査等委員である社外取締役として当社の経営の監督強化に貢献いただくことが期待できると判断し選任しております。</p>

取締役のスキルマトリクス

氏名	地位	経験業務・知識等							属性		
		企業経営・企業戦略	業界知見・営業・マーケティング	国際性	財務・会計	法務・リスクマネジメント	人材戦略	その他	性別	独立性	
宇野 一郎	代表取締役 会長執行役員	●	●	●				●		男性	
船渡 雄司	代表取締役 社長執行役員	●	●	●				●		男性	
府川 治	取締役 常務執行役員			●	●	●	●			男性	
上野 雅敏	取締役 常務執行役員		●	●		●		●※1		男性	
大槻 信二	取締役 常務執行役員	●	●	●						男性	
岡田 尚一郎	取締役 常務執行役員	●	●	●						男性	
坂本 嘉和	社外取締役				●					男性	●
山田 奈美香	社外取締役					●				女性	●
中山 和夫	社外取締役	●		●				●※2		男性	●
豊泉 隆宏	取締役 監査等委員			●		●	●			男性	
小山 充義	社外取締役 監査等委員				●					男性	●
小野 亜希子	社外取締役 監査等委員				●					女性	●

※1 テクノロジー・IT・DX

※2 他業種知見

ガバナンス委員会

社外取締役の知見および助言を生かし、透明性および公平性の確保とガバナンス強化によって企業価値を向上させることを目的に、経営陣幹部（代表権のある取締役をいう）および取締役の指名・報酬およびその他のガバナンスに関する事項を審議し、取締役会に答申又は提案を行う取締役会の任意の諮問機関としてガバナンス委員会を2020年10月1日に設置し、運営しています。本委員会の構成、活動状況は次のとおりです。

構成	委員長：社外取締役（社外取締役3名／代表取締役社長執行役員／代表取締役専務執行役員）
2025年3月期 開催回数	6回（2024年4・9・11・12、2025年2・3月）
2025年3月期 審議内容	役員報酬（固定報酬、業績連動報酬、非金銭報酬等）について・社長執行役員指名について・監査等委員会設置会社移行について・顧問制度について

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性については、前期の実効性評価において認識された課題の改善に向けて取り組み、当期の実効性の対応状況を確認しました。

2024年3月期の取締役会の実効性評価結果における課題認識を踏まえ、2025年3月期に取り組んだ内容は以下のとおりです。今後も、課題解決に向けて継続的に取り組んでいきます。

評価方法

2024年12月 取締役会にて取締役と監査役の全員にアンケート実施（回答は記名方式）

2025年2月 取締役会にて、アンケート回答結果に基づく分析・評価を行い、今後の取り組みを議論

課題	2025年3月期の取り組み
取締役会構成員におけるさらなる多様性の確保	女性社外監査役1名登用（2024年6月）
当事業活動に最適なガバナンス体制の構築	監査等委員会設置会社移行の表明
取締役会における中長期的議論の活発化	中期経営計画策定に関する複数回の議論

アンケート質問事項（全16問）

- 取締役会の構成（2問）
- 取締役会の議題（3問）
- 取締役会の運営（6問）
- 取締役会を支える体制（5問）

今後、取り組むべき課題・対応

- 中長期的な企業価値向上に向けた議論の一層の推進
- 大きな方向性の決定に関する審議時間の確保
- 取締役のさらなる多様性の確保

役員報酬等

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定方針

当社は役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針を定めており、その内容は、企業業績と企業価値の中長期的な向上を促すものとし、各役員に合った報酬体系としています。

社外取締役を除く取締役の個人別報酬については、取締役会の諮問に基づき、ガバナンス委員会が審議し取締役会に答申します。取締役会は、ガバナンス委員会からの答申について審議し、報酬額を決定いたします。

当社の役員報酬は、固定報酬、業績連動報酬および非金銭報酬等により構成されており、業務執行取締役の種類別の報酬割合および報酬額については、その客観性・妥当性を確保する観点から、同業種かつ同規模である他企業における報酬構成割合および従来支給実績との比較・検証を行うとともに、中期経営計画「MT2027」のインセンティブとして機能するよう、ガバナンス委員会への諮問および答申を踏まえ、取締役会で決定しております。

監査等委員を含む社外取締役の報酬額については、その職務の独立性という観点から固定報酬および業績連動性のない株式報酬のみとしており、株主総会で決議された総額の範囲内において決定しております。

取締役（社外取締役を除く）の報酬制度の概要

当社は、2022年度を初年度とする中期経営計画「MT2024」のもと、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を目指しており、その一環として中長期的な企業価値のさらなる向上の実現に向けて、役員報酬制度の見直しを行いました。

また、2022年6月23日開催の定時株主総会決議により、取締役の報酬等の額を月額による定めから年額による定めに変更、当該報酬の範囲内で社外取締役を除く取締役に対しては、固定報酬に加えて業績連動報酬としての賞与を支給することとしました。報酬総額については、支給水準や取締役等の員数の動向と今後の見込み等を総合的に勘案し、2025年6月24日開催の定時株主総会決議により、年額4億60百万円以内としました。

各報酬の概要

固定報酬

各役位別の役割や責任を明確にし、それらに沿った金額を毎月一定額ずつ支給する金銭報酬です。

業績連動報酬

全社業績に係る賞与（以下、「賞与A」と、中期経営計画の達成に資する指標等に係る賞与（以下、「賞与B」）の2種類を支給します。

賞与Aは連結業績の目標達成度に、賞与Bは中期経営計画の達成に資する指標等の達成度に基づいて、基準値の0%~130%で変動して支給する金銭報酬です。

業績連動報酬（賞与A）の算定方法

業績連動報酬（賞与A）の業績指標を連結営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益とします。

業績指標として連結営業利益を選定した理由は、当社グループの本業から創出した利益を適正に反映する評価指標としてふさわしいと判断したためであり、業績指標として親会社株主に帰属する当期純利益を選定した理由は、成長に向けた投資の成果や株主還元の原因となり、当社グループの最終業績に責任を負うという観点より指標としてふさわしいと判断したためです。

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

※1 業績連動報酬（賞与A）の総額の計算方法

業績連動報酬（賞与A）の総額 = 104,560千円 × (連結営業利益の年度目標に対する達成度 × 75% + 親会社株主に帰属する当期純利益の年度目標に対する達成度 × 25%) なお、年度目標に対する達成度が130%を超える場合、いずれも130%として計算します。

※2 各取締役の役位別係数（2026年3月期）

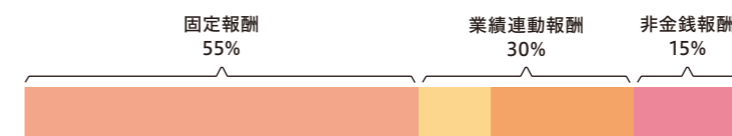
役位	係数	員数	上限金額
代表取締役 会長執行役員	100	1	32,286,000円
代表取締役 社長執行役員	97	1	31,318,000円
取締役 常務執行役員	56	4	18,080,000円

非金銭報酬等

譲渡制限付株式報酬制度を導入しております。役割に応じて毎年一定額の株式を支給し、役員の退任時に譲渡制限が解除される設定となっております。

報酬等の種別の割合

代表取締役におけるケース



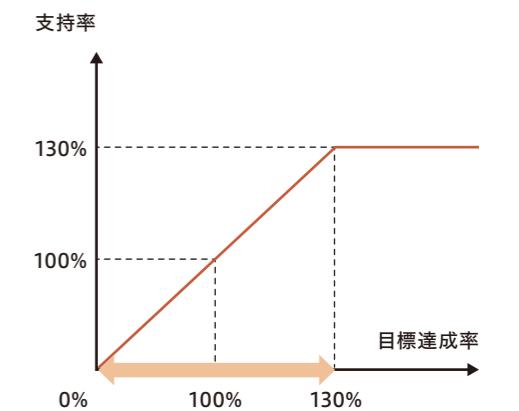
※業績連動報酬 目標達成度100%のケース

代表取締役以外の取締役におけるケース



※業績連動報酬 目標達成度100%のケース

業績連動報酬のインセンティブカーブ



※業績連動報酬は賞与に反映させています。

内部統制システム

当社は、取締役の職務執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして、「内部統制基本方針」を制定しております。

取締役は、企業統治を一層強化する観点から、実効性ある内部統制システムの構築と会社による全体としての法令遵守の体制の確立に努め、また、監査等委員である取締役はこの内部統制システムの有効性と機能を監査し、必要あると認めるときは取締役に對し改善を助言又は勧告しなければならない体制としております。

内部統制基本方針

- 1 取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
- 2 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
- 3 当社および当社グループ会社における損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- 4 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- 5 取締役、執行役員および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
- 6 当社および当社グループ会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
- 7 監査等委員会がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における体制と当該使用人の業務執行取締役からの独立性および指示の実効性の確保に関する事項
- 8 当社の業務執行取締役および当社グループ会社の取締役、執行役員および使用人が当社の監査等委員である取締役に報告をするための体制ならびに監査等委員である取締役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

コンプライアンス

コンプライアンス体制の基礎として、行動規範の社内への周知徹底を図っています。代表取締役直轄の内部監査部を設置し、内部監査規程を定め、内部統制システムの構築・維持・向上を推進するとともに、コンプライアンス体制の整備および維持を図り、必要に応じて、社内各部署にて監査、研修を実施しています。

法令違反その他のコンプライアンスに関する事実についての社内報告体制として、内部監査部長を直接の情報受領者とする内部通報システムを整備し、内部通報規程に基づきその運用を行っています。

グループ会社でのコンプライアンスの取り組み

国内関係会社（株式会社第一メカテック、第一実業ビスウィル株式会社、株式会社DJ-WAVEエンジニアリング）は、第一実業グループ行動規範に則り、コンプライアンスを推進しています。

海外関係会社においても、第一実業グループ行動規範に則りコンプライアンスの強化を図っているほか、欧州、米州、中国、アジアの各エリアの事情に合わせて、適切かつグローバルなコンプライアンス体制を構築・整備していきます。

第一実業グループ行動規範

第一実業グループは、企業としてのさらなる成長を目指していくにあたり、2022年4月に経営理念を定め、第一実業グループの取り組みを一体化し、時代の変化に伴う社会からの要請に対応すべく、2024年4月に「第一実業行動規範」を「第一実業グループ行動規範」として刷新をいたしました。

これは第一実業グループがステークホルダーの皆様からの信頼を確保するとともに、第一実業グループの創業期の理念と経営理念のミッション「人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに」を実践するための価値観、考え方、行動基準を具体的に示したものであり、第一実業グループに所属する役職員一人ひとりに求められる指針となります。私たち一人ひとりの行動の積み重ねが、第一実業グループの事業活動そのものであります。

この行動規範のもとで、個性と能力を発揮し、将来世代への責任を認識しながら、持続可能な成長と社会への貢献を目指します。

行動規範

- 1 倫理観の保持および法令遵守
- 2 人権の尊重
- 3 環境への対応
- 4 従業員の就業環境整備
- 5 取引先からの信頼獲得
- 6 取引先との相互発展
- 7 地域社会参画と発展への貢献
- 8 ステークホルダーとの対話
- 9 贈収賄・腐敗行為の防止
- 10 反社会的勢力への対処

株主との建設的な対話に関する方針

当社は、代表取締役社長執行役員をはじめとする取締役及び執行役員が積極的に決算説明会等投資家との対話に臨み、経営戦略・事業戦略・財務情報について、公平性・正確性・継続性を重視し、双方向の良好なコミュニケーションを図るIR（インベスター・リレーションズ）活動を展開しております。

1 IR活動を統括する取締役

IR部門を担当する取締役を指名しております。

2 IR活動のための体制

IR担当部門を中心として、経理本部、総務本部、経営企画本部とIR活動に関する意見交換を行い、方針を決定しております。

3 対話の手段

代表取締役社長執行役員他経営陣出席の下、決算説明会などの開催や、事業報告書・統合報告書の発行などにより、投資機会の促進と情報開示に努めております。また、必要と判断する場合、社外取締役や監査等委員である取締役も面談に臨みます。

4 社内フィードバックのための方策

決算説明会、会社説明会及び機関投資家面談などの結果については、経営陣にフィードバックしております。また、取締役会にもフィードバックを行い、企業価値向上に生かしております。

5 インサイダー情報の管理

内部情報管理規程を全役職員に周知徹底しており、さらに問合せ窓口をIR担当部門に統一化することによって、インサイダー情報の管理に努めております。

2025年3月期の取り組み

- 決算説明会：年2回（5月、11月）
- 個人投資家向け説明会：年5回（8月・2回、12月、1月、2月）
- 投資家面談：29回

情報開示

経営内容の透明性を高めるために、コーポレートコミュニケーション部が中心となって積極的に情報を適時公開するとともに、IR活動の一環として決算説明会を開催し、株主や投資家の皆様へ事業の状況と今後の方向性について報告及び説明を行っております。

併せて、コーポレートサイト等を通じて経営情報の迅速かつ適切な開示を行っております。

リスクマネジメント

経営、事業を取り巻くリスクへの対応

当社は成長戦略「V2030」を策定し、積極的な投資、「モノ売り」から「モノ×コト売り」への変革、グローバルの成長の取り込み、DX推進などの基本戦略を掲げ、新たなビジネスを創出することを重要戦略と位置付けています。

そのためには従来のトレード（売買活動）に加え、事業投資、ソリューション提供型のトレード、海外・国内ネットワークを駆使したクロスボーダー取引など多様な手法を駆使してビジネスを創出することが重要になってきています。

これらは、取引規模の大型化・複雑化と当社の「事業推進上のリスク」の上昇を意味しています。このような事業推進上のリスクに対し、企業の社会的責任を果たしながら持続的な成長を追求するため、全社的にリスクの洗い出し、重み付け、対応の優先順位付け、リスク対応、その後のモニタリングと改善を行う全社的リスクマネジメント体制（以下、ERM）を敷いています。

新たなリスク管理体制

当社は、持続的な成長の実現を脅かすあらゆるリスク（不確実性）を統合的かつ効率的に把握・評価・管理する、組織的・体系的アプローチを確立しました。

戦略や事業目的の達成に影響を及ぼす可能性のある事象（プラス・マイナス双方を含む）をリスクと認識し、組織全体として適切に管理する仕組み・プロセスを構築しています。

当社の受容できるリスク量への考え方（リスク選好）を明確化した上で、網羅的にリスクを識別し、影響度、発生頻度、予見可能性などの観点からリスクの定性・定量的な評価を行い、回避、低減、移転、受容などの観点から対策を検討しています。

当社は、右図のビジネスリスクモデルから事業に関連する内外のさまざまなリスクを全社的かつ網羅的に特定し、重要リスクの洗い出しを実施しています。

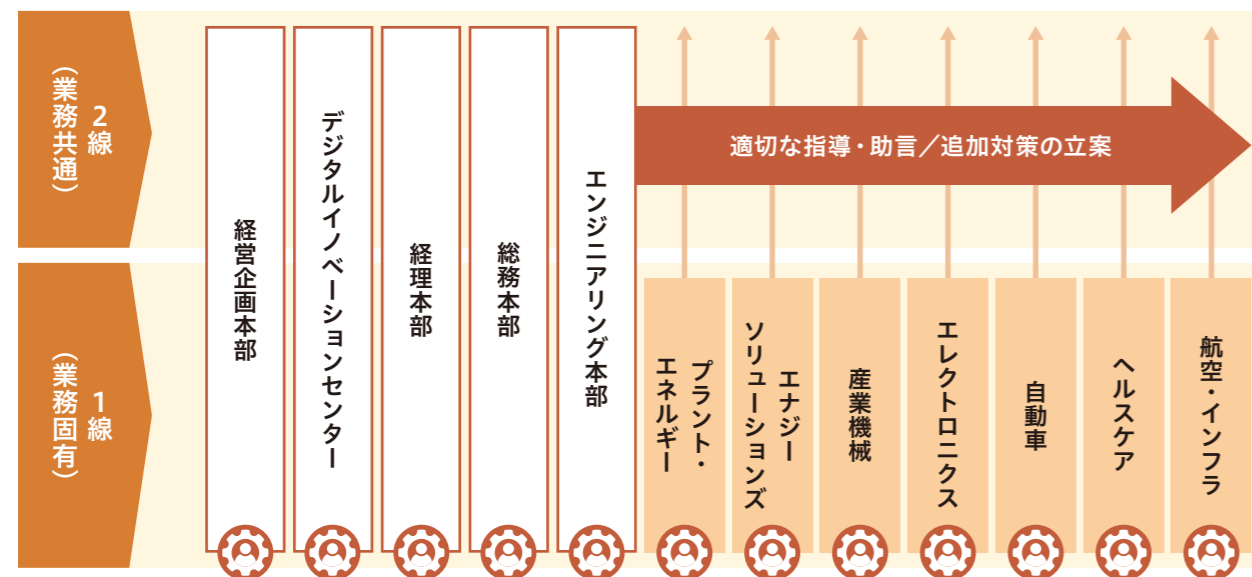
リスクマネジメント体制

リスク管理委員会	委員長	ERM室担当役員
	委員	取締役常務執行役員以上者、常務執行役員、上席執行役員
	事務局	ERM室

1線 ▶ 各本部にERM責任者を配置し、自部門のリスクに対して責任をもつ

2線 ▶ コーポレート部門による助言・追加対策の立案機能をもつ

3線 ▶ 内部監査部門によるリスク管理活動の評価



DJKビジネスリスクモデル

外部環境リスク	業務プロセスリスク		意思決定情報リスク
0. 外部環境 1. 競合他社 2. 市場ニーズ 3. 顧客ニーズ 4. レギュレーション変更 5. 景気変動・経済危機 6. 人口減少・少子高齢化 7. 商習慣 8. 商社不要論 9. 輸送コスト 10. 地政学的リスク 11. 脱炭素 12. 環境規制・環境問題 13. グリーンテクノロジー 14. プラスチック規制 15. 大地震 16. 台風・洪水 17. 火山噴火 18. テロ・紛争 19. パンデミック 20. サイバー攻撃・ハッキング 21. フィッシング詐欺 22. 通信障害 23. システム障害 24. 関連法規 25. 外為法 26. 個人情報保護法 27. データ保護法 28. 法令改正 29. 会計基準変更 30. 株主構成 31. 敵対的買収 32. 誘拐・拘束	1. 財務 33. 金利変動 34. 為替変動・為替予約 35. 持分価値・金融商品変動 36. 資金調達 37. 与信 38. 債務不履行 39. 取引先集中 2. 情報処理 / IT 40. 情報セキュリティ 41. ソフトウェアの脆弱性 42. 情報漏洩 43. DX 44. 生成AI 3. ガバナンス 45. 取締役会の実効性 46. 取締役の指名・報酬 47. 経営層メンバーの多様性 48. 後継者計画 49. グループ会社のガバナンス 50. ハラスメント 51. 内部通報制度 4. 評判 52. 投資家との関係 53. ソーシャルメディア 5. 誠実性 54. 役職員の不正 55. 賄賂や汚職 56. インサイダー取引 57. 反社会的勢力との取引	6. 共通 / 運営 58. コンプライアンス 59. 社会人の基本 60. パフォーマンスギャップ 61. 生産性・業務効率 62. 権限移譲 63. 業務の属人化 64. 人材流出・離職率 65. 人材不足 66. 士気・モラル 67. 変革への抵抗感 68. 差別 69. 健康・安全管理 70. 労務問題 71. 労働災害 72. 交通事故 73. 行動規範・Code of Conduct 74. サステナビリティ・環境保護 75. 広告・プロモーション 76. 知的財産権 77. 予算オーバー 7. 営業 / 運営 78. 顧客満足 79. 事業領域拡大への対応力 80. サプライチェーン 81. 品質問題 82. 仕入先の品質管理体制 83. 納期遅延 84. 製造物責任 85. 不良在庫 8. 管理 / 運営 86. 職場環境 87. 人材育成・研修 88. アウトソーシング 89. 固定資産管理 90. 基幹システム導入のQDC	9. 戦略 91. ビジョン 92. 組織構造の戦略整合性 93. 経営資源配分 94. KPI 95. 事業ポートフォリオ 96. 事業投資判断 97. 商品ライフサイクル 98. 資金の上昇 10. 外部報告 99. 決算報告・財務報告 100. 重要な会計上の見積り 101. 外部報告の虚偽記載 102. 開示統制の整備・運用 103. 内部統制評価 104. 固定資産の価値の減少（減損） 105. 税務戦略 106. 税務リスク 107. 年金・基金 11. 企画 108. 予実管理 109. 価格設定 110. 業績評価（査定） 111. 目標管理・発揮能力評価制度

事業等のリスク

事業等のリスク	当社への影響	影響への具体的な対応策
マクロ経済環境の変化によるリスク	各国に広がりつつある保護主義、中国や新興国経済の成長鈍化、米中対立の影響による世界経済の減速懸念や世界的な地政学リスクの発現や米国の関税措置の影響による景気減速など、これらの地域における経済活動の停滞は当社グループの業績を悪化させる要因となる可能性があります。とりわけ、中国に偏りつつあったサプライチェーンの再編や米国の政治動向、地域を問わない政治的・経済的紛争により投資が左右されることは、業績に関わる重要度の高いリスクと認識しています。	世界5軸体制による海外事業展開に伴い連携を強化した海外各国の当社グループ会社との密なコミュニケーションにより、迅速な情報の入手と展開を行う体制を構築しています。また、事業ポートフォリオの機動性を活かして速やかに事業シフトを行うとともに、政治的不安定地域、経済減速地域の取引先を最大限にサポートすることにより、業績悪化のリスクを最小限にとどめる体制となっています。
海外売上高比率増大に伴うリスク	中期経営計画の着実な実行により海外売上高比率は今後も高まっていくものと予想しており、このため国際的な金融環境、税制、為替レート動向、原油や原材料価格・輸送費用の動向、顧客企業の生産拠点への設備投資動向等が当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また、海外での事業活動には予期できない政治体制・経済環境の変動、法律・規制の変更等による社会的混乱等のリスクが存在します。	当社グループのグローバルネットワークや幅広い取引先との関係を活かして迅速に情報・動向を把握し、最適な取引形態を選択することにより収益減少のリスクを最小限にとどめるよう努めています。
金利・資金調達に関わるリスク	運転資金の機動的かつ安定的な調達と金利コストの削減を目指しておりますが、金融市場が不安定な場合や、当社グループの信用力の悪化により格付機関から当社グループに付与されている信用格付が引き下げられた場合等においては、好ましい条件で適時に資金調達をできる保証はなく、当社グループの営業活動の制約要因となる可能性があるほか、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。また、今後の売上高及び金利動向によっては金融収支が悪化し、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があり、加えて、国内外の主要金融市場において大きな混乱が生じた場合には、資金調達コストが増大する可能性もあります。	金融機関との良好な関係の継続や、適時の対話による機関投資家との関係の構築と深化に努めるとともに、資金調達先の多様化を図っています。また、不測の事態に備えた資金政策や、良好な財政状態の維持による格付けの維持や向上により、運転資金の機動的かつ安定的な調達、資金調達コストや金利コストの削減に努めています。
IT・システムのリスク	セキュリティの高度化、コンピュータシステムデータのバックアップ等によりシステムやデータの保護に努めておりますが、自然災害、コンピュータ・ウイルス、不正アクセス、電力供給の制約や大規模停電、故障や不具合等によりシステムや通信ネットワークに甚大な障害が発生した場合、取引先との受発注業務をはじめ、事業活動に支障をきたすほか、多額のコストや当社グループの評価に重大な影響を与え、業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	事業継続対策の一つとして十分な安全性を備えたデータセンター及びクラウドサービスを利用しシステムやデータの保護を図っており、従業員が使用するコンピュータ等の末端機器への監視システムを導入することでコンピュータ・ウイルスや不正アクセスへの対応を行っています。また、電力・通信インフラの不具合による事業活動への影響に対し、当社グループが定める事業継続対応マニュアルにおいて、速やかに安全な地域に移動し事業停止期間を最短に抑える対策を講じています。
事業の展開に関わるリスク	当社グループのビジネスモデルは機械メーカーの代理店業に特化したものから、技術革新に伴う取引先工場の生産支援、技術サポート等へとサービスの幅を広げております。それに伴い、モノ（商品）のみの取引からコト（役務）としての取引へと事業範囲が拡大しており、同時に個々の案件の取引規模も拡大し、また取引が複雑化、長納期化しております。大型工事事業の増加による事故の発生、それに伴う法的責任や費用の発生、技術の陳腐化に伴う市場価値の下落などの市場・事業に対するリスクが想定されます。 ここ数年で増大した、納入設備のリモート立ち上げ・試運転・検収立ち会い等に関して、検収後に不具合、要調整項目や未確認項目が発覚し、設備の不具合解消や調整のみならず契約上の責任、費用が発生することが想定され、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	十分な技量を備えたエンジニアの採用とその人事評価制度の整備や、契約締結に関わる法務・経営管理部門の強化等、リスク回避とビジネスチャンス獲得に向けた市場への対応力、競争力を高める取り組みを行っています。 これまで積み上げたノウハウのさらなる蓄積、成功事例の迅速な検証とともに、法務・経営管理部門の機能強化を通じて、リスクの回避を図っています。
与信リスク	当連結会計年度末における当社グループの売上債権の合計額は516億86百万円と、総資産の30.2%を占めており、取引先の信用悪化や経営破綻等により損失が発生するリスクを負っています。経済環境の悪化等による取引先の流動性危機、連鎖倒産、もしくは特定の大口与信先の経営不安等が発生し債権等が回収不能になった場合などは、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	取引権限やリスク管理に関する規程に則り、与信限度額・成約限度額について必要な承認手続きを行うこと、与信先の信用状態に応じて必要な担保・保証等の取り付けをすること、債権の流動化等のリスクヘッジを講じています。
長期戦略や中期経営計画におけるリスク	当社グループは、長期の成長戦略及び中期経営計画を策定しており、これらの戦略や計画は中長期に及ぶことから、リスクが潜在する期間も中長期にわたることに加え、積極的に推進を図っていく事業関連投資やその他投資においても、十分な効果が現れなかった場合には、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	機能強化している経営企画部門を中心として投資検討能力の向上によるリスクの最小化を図っており、投資実行後は、定期的検証に基づく進捗分析、変更是非の検討と判断、速やかな開示を行っています。
災害リスク	地震、台風、火災、感染症の流行等の災害発生により、当社グループの事務所、工場、従業員などに対する被害が発生し、営業・生産活動に支障が生じる可能性があるほか、重大な被害が発生した場合には、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。また、災害により当社グループの主要な取引先に重大な被害が発生した場合には、取引先の営業・生産活動の停滞が当社グループの業績を悪化させる要因となる可能性もあります。	事業継続計画基本書を策定しているほか、災害に対する事業継続対応マニュアルの作成、安否確認システムの導入、防災訓練などの対策を講じています。
サステナビリティに関するリスク	TCFDの提言にある種々のリスクが、当社グループのみならずサプライチェーンにおいても重要な影響を及ぼすものと認識しており、税負担の増大等による直接的かつ財務的な影響のみならず、取扱商品・製品の技術的問題や市場での需要の減少、それに伴う企業評価の低下等が当社グループの業績および財政状態を悪化させる要因となる可能性があります。	気候変動の課題を専門的に取り扱う組織体を設置し、シナリオの設定や影響額の算定、また継続的なモニタリングを行っていくと同時に、当社グループの置かれたサプライチェーンにおいて、環境配慮製品やサービスを当社グループのお客様であるモノづくり企業へ提供することにより、脱炭素社会の実現と環境課題に積極的に取り組んでいきます。 気候変動に関連する課題以外でも、環境破壊、人権、ダイバーシティなどに関連するさまざまな基準や市場の変化に伴って当社グループのビジネス領域での需要や競争原理が変化し、それらの変化への対応が遅れた場合には、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があると認識しており、グローバル企業が実施するさまざまなサプライチェーン・デューデリジェンスに適合する会社基準の策定に取り組んでいます。

社内・社外監査等委員座談会



外部環境の変化で高まるガバナンスの重要性 企業の中長期的な価値創造を後押し

取締役 監査等委員

豊泉 隆宏

社外取締役 監査等委員

小野 亜希子

社外取締役 監査等委員

小山 充義

多様な経歴をもつ取締役が 当社のガバナンスを強化

豊泉 私は平成元年に入社し、約20年間にわたって、営業職として複数の事業本部や海外拠点といった多様な現場を見てきました。その後、コーポレート部門へ異動してからも、国際物流や人事など、幅広い業務に携わりました。こうした経験を生かして、社員とどのように連携すれば問題解決につながるかを見通すことで、経営の改善に貢献したいと考えています。

小野 監査役に就任して2年目になります。私は公認会

計士の資格をもっており、これまで監査法人や、M&Aのアドバイザーファームなどに勤務してきました。財務デューデリジェンスや企業価値評価、事業再生支援を通じて培ってきたスキルを活用し、ガバナンス強化に取り組んでいます。

小山 国税庁に長く勤務していましたが、10年ほど前に公務員の職を辞し、現在は税理士として活動しています。当社の監査役としては10年目ですので、このメンバーの中では一番長く関与させていただいています。税務の仕事では大規模な企業の申告書を拝見する機会もありましたので、そういった経験を生かしながら活動できればと思っています。第一実業は、この10年で管理体制がだいぶ充実してきたというのが今の率直な感想ですね。

社会的意識が大きく変化 取締役会に求められる役割とは

小山 ガバナンスに対する世の中の要求は著しく高まっています。昔は駄目だと知りながら「この程度は仕方がないよね」と許容されていたことも、今では通用なくなりました。こうした社会の変化に対して、会社もきちんと適合しなければなりません。

豊泉 私が入社した当時はまだ、世間の常識と会社の常識にギャップを感じ、違和感を覚えながらも見過ごしてしまうことがありました。しかし現在では、社会的な意識の変

化を背景として、当社にもガバナンスの問題に声を上げる風潮が広がってきています。会社が積極的に対応してきた結果、非常に働きやすい環境になったと感じますね。

小野 昨今、ハラスメントやコンプライアンス違反に対して厳しい目が向けられるようになりましたが、ガバナンスの体制づくりを企業に求める動きは以前から始まっていました。多くの企業で体制を整備していると思うのですが、形式的な面だけでなく、社員への意識の浸透を徹底することがより重要になってきていると感じます。なぜなら仕組みが整っていても、従業員の倫理観が高まっていなかったり、声を上げやすい風土が醸成されていなかったりすると、制度と実態が乖離し、不祥事の発生につながるからです。

小山 取締役に対しても、透明性の高い意思決定プロセスの開示が求められるようになってきました。例えば監査役は、20年ほど前は取締役会でも議決権がなく、あまり存在感がありませんでした。ただ、近年では社会情勢の変化に伴い、社内外を問わず必要ときに各取締役がきちんとした意見を述べるのが重要になってきています。第一実業は私が就任した10年前からオープンな気質でしたが、近年は外部からも、より明確な発信が要求されている印象です。

豊泉 情報発信の透明性を高めることで、ステークホルダーからの理解が得やすくなり、経営に必要な資金や人材などの資源も呼び込みやすくなると考えます。また、監査役としては、事業のリスクを予知するだけでなく、積極的に業容を拡大する場面では会社の力を引き出すことも大切な役割になります。

小野 おっしゃる通りですね。以前は、社内取締役に執行責任、社外取締役には監督責任というように、それぞれの役割が明確に分かれていたように思います。しかし現在は両者ともに、より実質的かつ双方向の関与が期待されるようになりました。社内取締役に、目の前の業績を上げるだけでなく、中長期的な価値創造を意識した経営判断が要求されます。また、社外取締役に、単なるチェック機能だけでなく、経営の健全な進化を後押しすることが求められるようになりました。つまり、両者ともに「守り」だけでなく「攻め」の視点を持ち、企業価値向上のために議論を深める姿勢が、これまで以上に重要になってきているといえます。

グローバル市場での成長に向けた今後の課題と解決策

小山 いろいろな企業の状況を拝見してきて、日本の企業には、創業家の意向が強く反映される会社が多いと感じます。こうした風土にはメリットもデメリットもあると思いますが、第一実業はそういったイメージがあまりない、独自性が強い会社です。取締役会での議論も非常にオープンで、素直な意見を発言しやすいことは強みになっています。

小野 取締役会は一般的に、社内の方が事前にある程度情報を知っていて、社外の方にお墨付きをもらうという場になりがちです。しかし、当社では社内取締役だけが意見を述べるのではなく、社外の方も適切に発言されます。より議論が深まるような質問や意見を各出席者が述べているという意味で、取締役会が非常に有意義なものになっていると感じます。

豊泉 自由で風通しの良い社風は、新しいアイデアや意見が自由に交わされ、社員が最大限に能力を発揮しやすいというメリットがありますね。また、会社の透明性が高まり、ステークホルダーとの信頼関係が深まる助けにもなります。

小山 ただ、逆に言うと独自性のある風土で発展してきたので、人事評価や財務分析の基準も独自のものになっています。それ自体は悪いことではないのですが、他社と比較して企業価値を外部から可視化する必要がある場合に、それだけでは理解してもらいにくい。この点を今、少しずつ改善し始めています。

豊泉 また、意思決定の迅速化も今後の課題です。第一実業は誠実かつ多様な意見が出やすい会社である反面、いろいろな人の声を聞こうとして決定が遅くなりがちです。もう少し権限委譲して任せるという文化を作っていないと、なかなか物事が前に進みません。慎重だからこそ、これまで大きな失敗を避けてこられたのも事実なのですが、今後新しいことに挑戦していくには、ある程度の不完全さを許容する必要もあると考えます。

小野 堅実さや誠実さをベースとしながらも、よりスピーディーに意思決定できる柔軟さが出てくると、より持続的に成長できるのではないかと感じますね。世界情勢が目まぐるしく変化する中、第一実業はグローバル化に注力していることもあり、特に人材の多様性やデジタル対応といった新しい視点は今後の経営に不可欠になると考えています。

豊泉 事業規模も拡大し、大きな商談が世界各地で展開されています。各地には駐在員を送っていますが、それだけでは市場ニーズに対応しきれなくなりつつあります。従来、当社の海外ビジネスは、日本のお客様が海外に進出されるときに一緒についていくというケースが中心でした。ですから海外拠点のお客様も日系企業が大半だったのですが、今後はそれだけではビジネスは拡大しません。海外には商社という業態はほぼありませんので、現地のお客様にビジネスモデルをいかに理解していただくかを考えると、現地採用の外国籍社員を増強すべきです。

小山 営業面では人を増やすことである程度対応できる一方、同時にその従業員を管理していくことも必要になります。つまり、単純に営業現場の人たちを増やすだけでなく、管理セクションのリソースも充実しなければなりません。

豊泉 ビジネスの規模がグローバルに成長していく以上、対策しなければならないリスクも多様なものになりますので、高度なマネジメントスキルをもった人材が必要になります。組織内での育成に投資していく一方、外部の専門家・コンサル

タントを積極的に活用し、知見を補うことも解決策となります。

小野 採用や育成はもちろんのこと、システムを活用した省人化も重要です。より一層クリエイティブな仕事に人が集中できる環境づくりは、業務の効率化だけでなく、人材の定着にもつながると考えます。

新しいマテリアリティに込められた意思の実現へ

小野 マテリアリティの刷新で「ガバナンスの拡充」が明記されました。背景には、地政学的リスクやサプライチェーンの分断、気候変動といった、企業を取り巻く環境の急激な変化があります。これによって、社外からも、事業の持続性を高めることや、経営の透明性を確保することなどに注目が集まるようになりました。そうした要請に応えるには、従来のような「ガバナンス=不正防止やチェック機能」という枠組みだけでは対応しきれません。ガバナンスが単なる「守り」ではなく、企業の「戦略的な基盤」であると捉え直す必要が出てきたわけです。

小山 ガバナンスの拡充は、会社が今後持続的な成長を遂げるには必要不可欠な課題ですね。当社はこれまでも監査等委員会設置会社への移行など、体制の整備を推進してきました。その上で改めて「拡充」を掲げたのですから、今後は内容の充実を図っていくぞという強い意思が込められているわけです。それを実現できるかどうかは、まさに私たち監査等委員が今後、いかに責任ある行動を行えるかにかかっていると認識しています。

小野 取締役会の中で多様性を確保する風土の育成も必要だと感じてます。当社の取締役会には女性のメンバー

が2人いるほか、いろいろなバックボーンをもった方が集まって意見を交換していると感じてはいるのですが、さらに多様性を広げる余地があると考えています。例えば当社の顧客はメーカーが中心ですから、メーカーご出身の方の意見も聞けるといいのかなとか。そういった観点もあると、より一層お客様の立場も理解できると思います。また、次の世代も育成していく必要がありますね。

豊泉 最終的には、ガバナンスの拡充を企業の成長につなげなければなりません。そしてその過程を外部にも示しながら、経営資源を呼び込めるような会社にしていきたいと思っています。

小山 第一実業はこれまで、高い数値目標を順調にクリアしながら成長してきました。企業である以上、稼ぐ力は重要です。ただ、そこに過度に執着してしまったときに問題が発生します。数値目標を達成したいがためにガバナンスが置き去りにならないよう、私たちが注視する。それによって、中長期の目標に向けて、着実に発展してもらいたいですね。

小野 当社は今、100周年を目指して経営実績を積み重ねています。100年続く企業は、創業時と100年目とは全く違うことをしているケースが非常に多いんです。時代に合った価値を提供していくという意味での変化を今後の第一実業にも期待していますし、第一実業が生み出している価値を外部に対して積極的に発信することを、私たちも後押ししていきたいと思っています。

豊泉 私は第一実業を、「月曜日が待ち遠しい会社」にしたいと思っています。創業精神にある通り、働く人とその家族の幸福を増進し、働いていて楽しいと思えるような会社にしていきたい。将来、一人ひとりがこの会社で自分らしいキャリアを描き、より能力を発揮できる環境をつくりたいと思います。



データ

Data Section

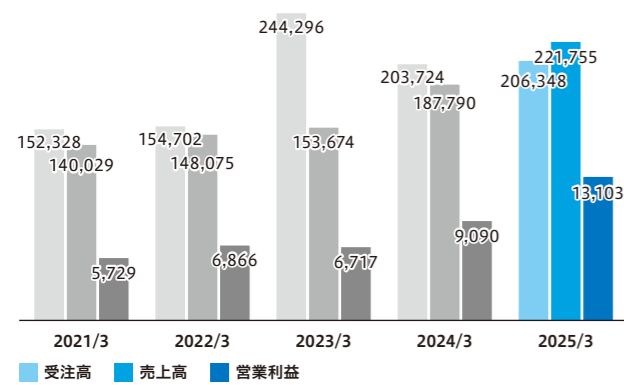
- 109 財務・非財務ハイライト
- 111 11カ年連結財務サマリー
- 113 グループ会社一覧/
会社概要/株式情報



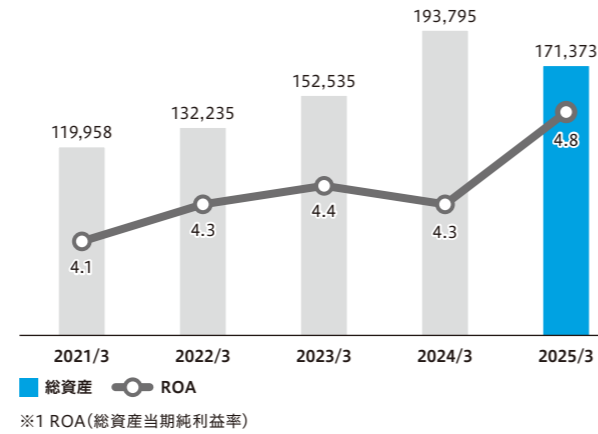
財務・非財務ハイライト

連結財務ハイライト

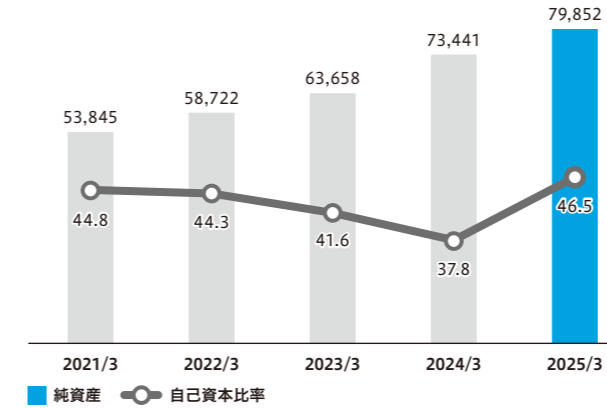
受注高・売上高・営業利益(百万円)



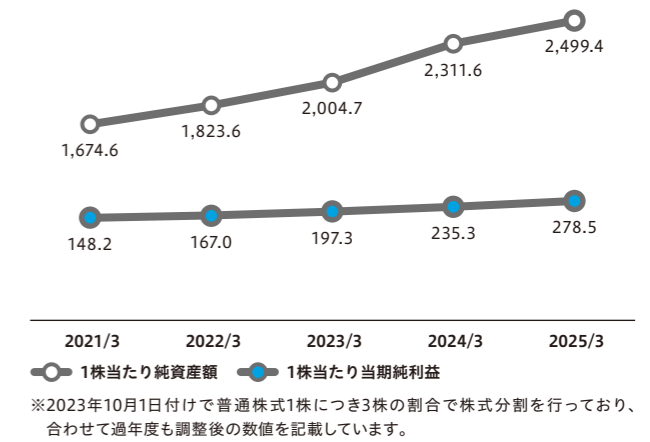
総資産(百万円)・ROA※1(%)



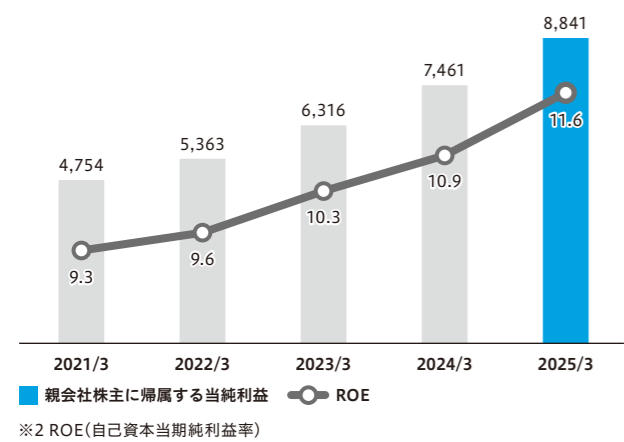
純資産(百万円)・自己資本比率(%)



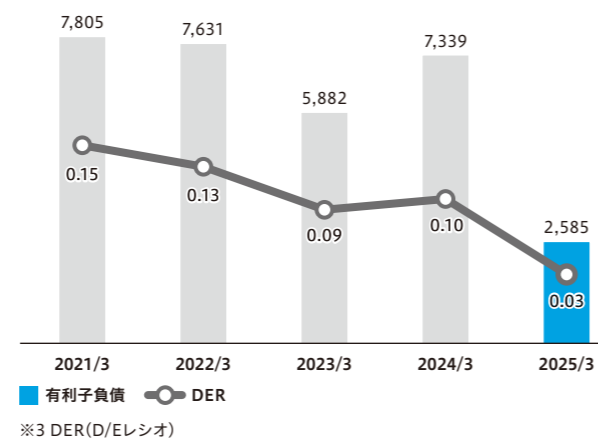
1株当たり純資産額・1株当たり当期純利益(円)



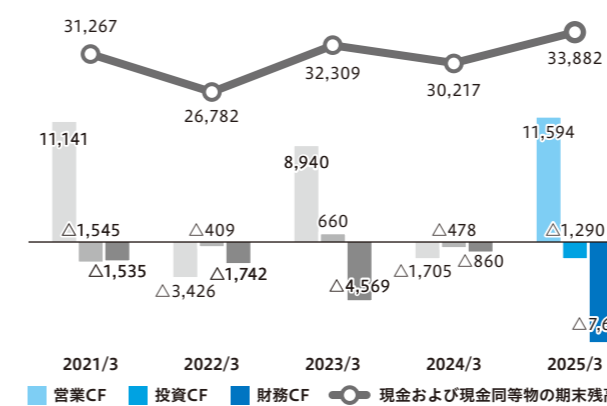
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)・ROE※2(%)



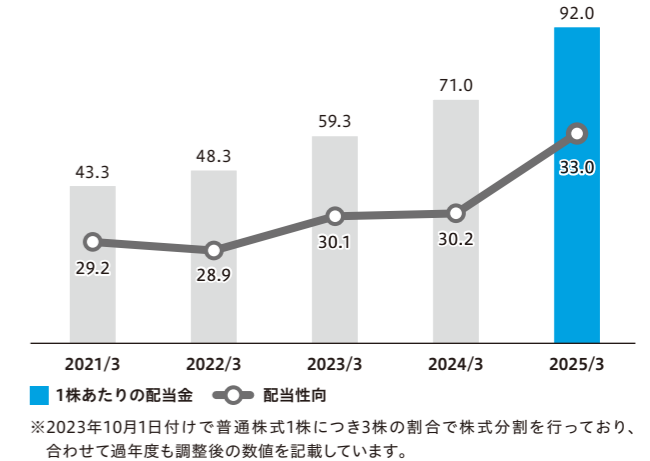
有利子負債(百万円)・DER※3(倍)



キャッシュフロー(百万円)

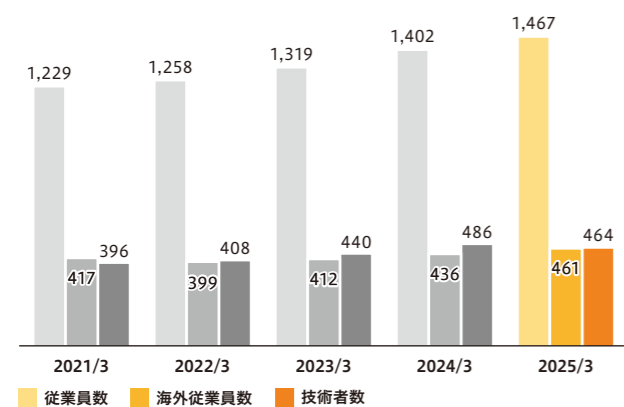


1株当たりの配当金(円)・配当性向(%)

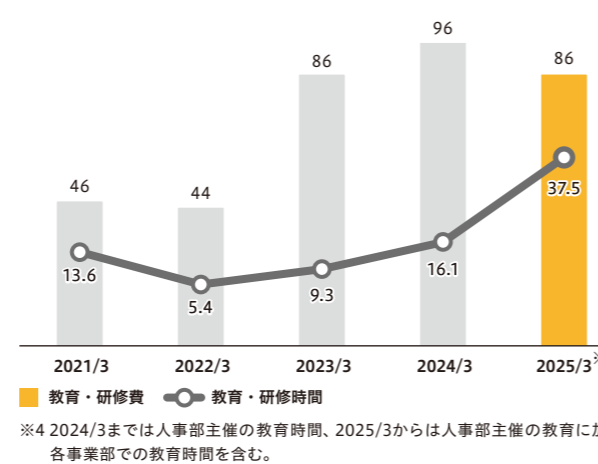


非財務ハイライト

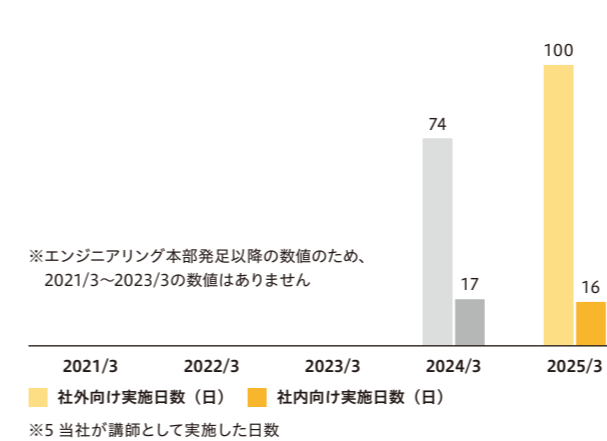
従業員数/海外従業員数/技術者数(人)(連結)



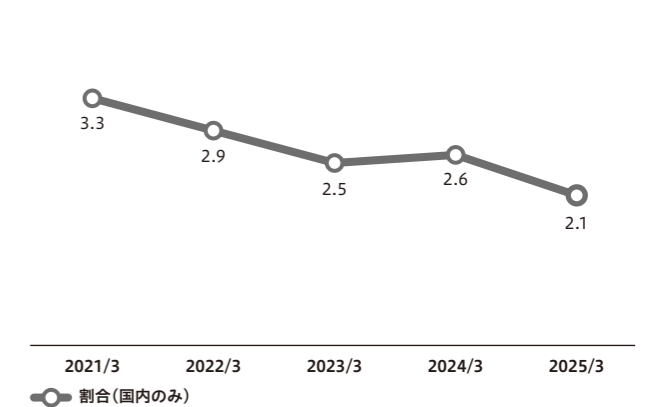
教育・研修費※4(千円/人)/教育・研修時間※4(時間/人)(単体)



安全講習会実施日数※5(日)



管理職に占める女性労働者の割合(%) (単体)



11ヵ年連結財務サマリー

項目	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
経営成績(百万円)											
売上高	143,361	124,177	154,120	185,686	161,891	161,476	140,029	148,075	153,674	187,790	221,755
売上総利益	18,922	18,164	20,476	22,362	24,269	23,938	21,457	24,138	26,671	31,879	37,771
営業利益	4,341	3,886	5,844	6,394	7,573	6,998	5,729	6,866	6,717	9,090	13,103
当期純利益※1	2,897	2,637	3,338	4,730	4,457	4,876	4,754	5,363	6,316	7,461	8,841
包括利益	4,482	1,480	3,781	5,391	3,759	3,890	6,764	5,944	7,237	11,777	8,617
海外売上高※2	78,610	57,965	76,096	75,707	80,769	75,784	65,586	79,112	82,367	90,518	116,550
中国	19,215	19,335	16,231	21,940	31,407	28,287	23,207	37,719	30,581	31,881	28,025
アジア	37,056	25,575	37,402	36,539	32,124	32,998	23,868	25,108	30,121	28,736	32,343
米州	11,116	9,437	13,244	13,593	14,333	8,575	14,897	11,888	13,701	19,249	50,993
欧州	3,946	2,174	8,799	3,379	2,815	3,044	3,459	4,368	7,942	10,541	4,745
その他	7,276	1,443	418	254	87	2,877	152	27	20	110	442
減価償却費	874	847	850	805	774	890	883	774	1,033	1,134	1,145
設備投資額	4,050	968	937	525	387	1,166	1,050	720	837	874	769
財政状態(百万円)											
総資産	91,835	94,767	116,681	102,997	112,561	111,486	119,958	132,235	152,535	193,795	171,373
運転資本	22,670	23,372	25,636	29,255	32,497	35,008	38,950	43,729	48,767	54,695	62,162
有利子負債	11,035	10,711	9,289	8,409	7,802	7,850	7,805	7,631	5,882	7,339	2,585
純資産	35,310	36,006	38,794	43,194	45,710	48,446	53,845	58,722	63,658	73,441	79,852
1株当たり情報※3(円)											
1株当たり当期純利益	90.76	82.06	104.12	147.99	139.44	152.13	148.23	167.01	197.30	235.33	278.57
1株当たり配当金	26	28	31	35	36	43	43	48	59	71	92
1株当たり純資産	1,099.07	1,115.85	1,211.01	1,347.43	1,424.82	1,507.10	1,674.57	1,823.62	2,004.65	2,311.61	2,499.41
その他情報											
発行済株式数※3※4(千株)	32,040	32,191	31,944	31,970	31,965	32,078	32,074	32,127	31,676	31,717	31,882
従業員数(人)	1,080	1,064	1,097	1,134	1,167	1,209	1,229	1,258	1,319	1,402	1,467
主要指標(%)											
売上総利益率	13.2	14.6	13.3	12.0	15.0	14.8	15.3	16.3	17.4	17.0	17.0
売上高営業利益率	3.0	3.1	3.8	3.4	4.7	4.3	4.1	4.6	4.4	4.8	5.9
売上高当期純利益率	2.0	2.1	2.2	2.5	2.8	3.0	3.4	3.6	4.1	4.0	4.0
総資産当期純利益率(ROA)	3.3	2.8	3.2	4.3	4.1	4.4	4.1	4.3	4.4	4.3	4.8
自己資本当期純利益率(ROE)	8.7	7.4	9.0	11.6	10.1	10.4	9.3	9.6	10.3	10.9	11.6
総資産回転率(回)	1.65	1.33	1.46	1.69	1.51	1.44	1.21	1.17	1.08	1.08	1.21
流動比率	143.4	142.1	134.1	151.2	149.7	156.4	161.0	161.3	156.4	146.8	170.8
自己資本比率	38.3	37.9	33.2	41.8	40.5	43.4	44.8	44.3	41.6	37.8	46.5
D/Eレシオ(DER)(倍)	0.31	0.30	0.24	0.20	0.17	0.16	0.15	0.13	0.09	0.10	0.03

※1 2016年3月期以降は親会社株主に帰属する当期純利益となります。

※2 仕向先ベースでの算出としています。

※3 2017年10月1日付けで普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っております。また、2023年10月1日付けで普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っており、合わせて過年度も調整後の数値を記載しています。

※4 発行済株式の総数から自己株式を控除しています。

グループ会社一覧

社名	所在地	事業内容
連結子会社		
株式会社第一メカテック	埼玉県川口市	産業用各種機械器具の修理・製造・販売
第一実業ビスウィル株式会社	大阪府吹田市	外観検査装置の開発・製造・販売
株式会社DJ-WAVEエンジニアリング	東京都千代田区	各種プラント設備のプロセスシミュレーション・設計製作・調達・建設業務
DAIICHI JITSUGYO (AMERICA), INC.	米国・シカゴ	産業用各種機械器具の販売
DJK GLOBAL MEXICO, S.A. DE C.V.	メキシコ・ケタロ	産業用各種機械器具の販売
DJK EUROPE GMBH	ドイツ・フランクフルト	産業用各種機械器具の販売
上海一実貿易有限公司	中国・上海	産業用各種機械器具の販売
第一實業(香港)有限公司	中国・香港	産業用各種機械器具の販売
第一実業(広州)貿易有限公司	中国・広州	産業用各種機械器具の販売
DAIICHI JITSUGYO ASIA PTE. LTD.	シンガポール	産業用各種機械器具の販売
DAIICHI JITSUGYO (THAILAND) CO., LTD.	タイ・バンコク	産業用各種機械器具の販売
DAIICHI PROJECT SERVICE CO., LTD.	タイ・バンコク	建設の請負
DAI-ICHI JITSUGYO (MALAYSIA) SDN. BHD.	マレーシア・クアラルンプール	産業用各種機械器具の販売
DAIICHI JITSUGYO (PHILIPPINES), INC.	フィリピン・マカティ	産業用各種機械器具の販売
PT. DJK INDONESIA	インドネシア・ジャカルタ	産業用各種機械器具の販売
DAIICHI JITSUGYO (VIETNAM) CO., LTD.	ベトナム・ハノイ	産業用各種機械器具の販売
DAIICHI JITSUGYO INDIA PVT. LTD.	インド・ニューデリー	産業用各種機械器具の販売
非連結子会社		
DAIICHI JITSUGYO DO BRASIL COMERCIO DE MAQUINAS LTDA.	ブラジル・サンパウロ	産業用各種機械器具の販売
一實股份有限公司	台湾・台北	産業用各種機械器具の販売
壹机(上海)機械有限公司	中国・上海	産業用各種機械器具の修理・製造
DJK FACTORY SOLUTIONS (PHILIPPINES), INC.	フィリピン・ラグナ	デモマシン・パーツ等の売買 実装機に使用する部品のメンテナンス
DJK ENGINEERING INDIA PVT. LTD.	インド・ニューデリー	産業用各種機械器具の製造・販売
DJK CANADA, INC.	カナダ・トロント	産業用各種機械器具の販売
プラントデジタルエックス株式会社	東京都千代田区	各種プラント設備のプロセスシミュレーション
持分法適用関連会社		
株式会社浅野研究所	愛知県みよし市	プラスチック真空成形機の製造・販売
持分法非適用関連会社		
第一スルザー株式会社	東京都千代田区	産業用ポンプ、攪拌機および関連機器の輸入販売

会社概要／株式情報

会社概要

商号： 第一実業株式会社
 本社： 東京都千代田区神田駿河台四丁目6番地
 御茶ノ水ソラシティ 17階
 設立： 1948年8月12日
 資本金： 5,105百万円
 上場証券取引所： 東京証券取引所プライム市場
 証券コード： 8059
 支社： 大阪、名古屋
 支店： 仙台、広島、福岡、ソウル
 出張所： 富山
 国内子会社： 3社
 海外子会社： 20社
 連結子会社： 17社
 従業員数： 単体：661名 連結：1,467名

役員一覧

代表取締役 会長執行役員 宇野 一郎
 代表取締役 社長執行役員 船渡 雄司
 取締役 常務執行役員 府川 治
 取締役 常務執行役員 上野 雅敏
 取締役 常務執行役員 大槻 信二
 取締役 常務執行役員 岡田 尚一郎
 取締役(社外取締役) 坂本 嘉和
 取締役(社外取締役) 山田 奈美香
 取締役(社外取締役) 中山 和夫
 取締役 監査等委員 豊泉 隆宏
 取締役 監査等委員(社外取締役) 小山 充義
 取締役 監査等委員(社外取締役) 小野 亜希子
 常務執行役員 丸本 靖
 常務執行役員 青山 重博
 上席執行役員 小玉 大二郎
 上席執行役員 西井 啓介

株式情報 (2025年3月31日現在)

株式の状況

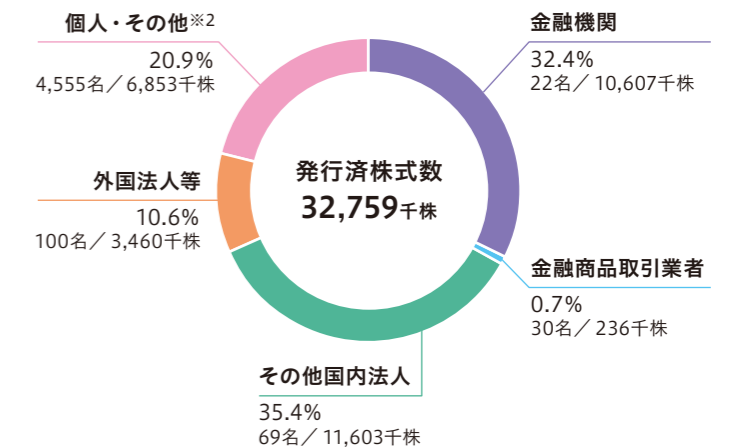
発行可能株式総数 96,000,000株
 発行済株式の総数 32,759,200株
 1単元の株式数 100株
 株主数 4,776名

大株主

株主名	持ち株数 (千株)	出資比率※1 (%)
株式会社UH Partners 2	3,039	9.53
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,698	8.46
光通信株式会社	2,387	7.49
株式会社UH Partners 3	2,381	7.47
株式会社みずほ銀行	1,534	4.81
株式会社三井住友銀行	1,532	4.81

※1 出資比率の算定に際し、発行済株式の総数から自己株式877千株を控除しております。

発行済株式の所有者別状況 (千株未満四捨五入)



※2 「個人・その他」には自己株式877千株(2.7%)を含んでおります。



コーポレートサイトをリニューアルしました

当社の事業内容、ニュースリリース、IR情報、サステナビリティ情報などの詳細をご覧ください。

▼ 株主・投資家情報ページ



▼ サステナビリティページ



アクセスは
こちらから



https://www.djk.co.jp/



〒101-8222 東京都千代田区神田駿河台四丁目6番地 御茶ノ水ソラシティ17階

TEL:03-6370-8600 (代) FAX:03-6370-8601

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