

# 【中期経営計画2026】 2023年度～2026年度 VIORB2030 Phase1

# 目次

1. はじめに	
2. 前中期経営計画【Re-SEIKA2023】振り返り	
✓連結営業利益・当期純利益の推移/ウォーターフォール分析（2019年度vs2022年度）	5
✓まとめ、総括	7
3. 中期経営計画2026 「VIORB2030 Phase1」	
✓西華産業グループを取り巻くビジネス環境	9
✓位置づけ・成長戦略	10
✓数値目標/ウォーターフォール分析(2022年度vs2023年度)（2022年度vs2026年度）	12
✓主要施策	15
4. 3つの事業セグメント策定「考え方と取り組み方針」	
✓新たな3つの事業セグメント	17
✓3つの事業セグメントを取り巻く主な環境	18
✓セグメント別 取り組み方針	19
✓セグメントマトリックス（グループ全体）	20
✓セグメント別、数値目標	21
5. 西華産業グループ各社の取り組み方針	
✓西華産業（単体）の取り組み方針	23
✓西華産業グループ各社の取り組み方針	24
6. 株主様へ「西華産業の目指す思い（アスピレーション）」	27

# 1 はじめに

## はじめに

当社は、2022年度初めに、2030年度に向けた長期経営ビジョンである VIORB 2030 を策定し公表しました。その副題にある ～地球環境と産業発展のためにわたしたちができることは～ が示すように、『環境』を主たるテーマとして掲げ、それに纏わるお客様と社会の要請や期待に応えられるよう努めるとともに、それを成長ドライバーとして自身の持続的成長と企業価値向上に繋げるという基本戦略を打ち出しております。

今次の中期経営計画は、VIORB 2030の2年目（2023年度）から5年間経過（2026年度）までの期間（4ヶ年）をカバーするものであり、VIORB 2030の活動を加速させるとともに、その方向性が妥当かの検証と調整を絡めつつ、それが目指すところの実現へ向けて巡航態勢を確立させる役割を負っているものであり、謂わば『VIORB 2030 phase1』の位置付けにあります。

換言すれば、「エネルギーおよび産業のインフラ分野に強みを持つ商社を核とする企業グループとして、地球環境と調和したサステナブルなエネルギー創出・産業活動を支援して行きたい。」という当社の存在意義に根差した恒久の想いを、地に足がついた形で実践していくための道標であり成果を測るための指標となるものとして、この計画を策定することになります。

# 前中期経営計画 「Re-SEIKA2023」振り返り

# 前中計「Re-SEIKA 2023」振り返り①

最終事業年度である2022年度を含め、連結営業利益・同当期純利益の両指標で概ね達成。

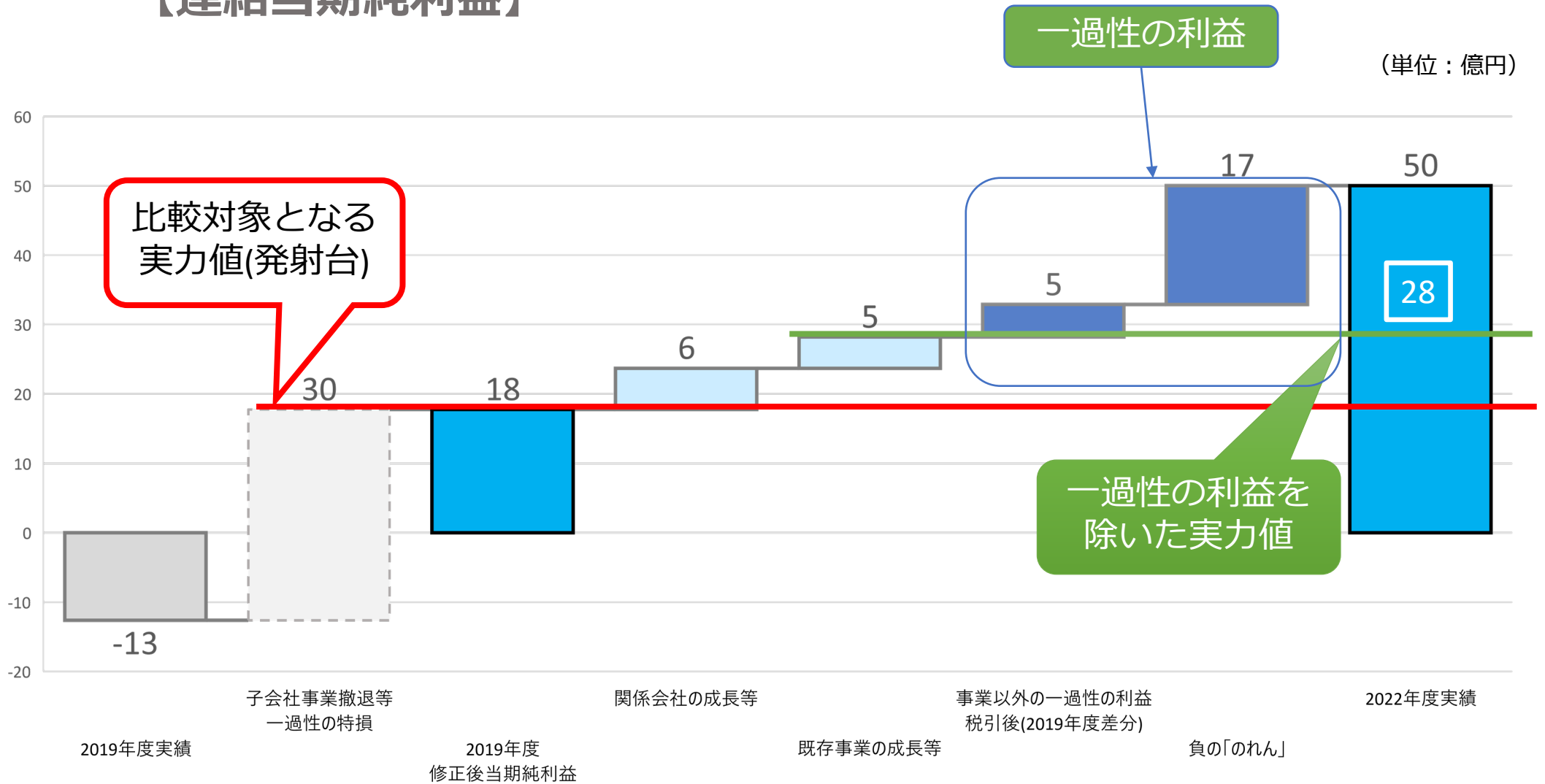
## 連結営業利益・当期純利益の推移

	2020年度 実績	数値目標	2021年度 実績	数値目標	2022年度 実績	数値目標
営業利益	25.8 億円	25.5 億円	38.2 億円	32.5 億円	46.4 億円	37.0 億円
親会社に帰属する 当期純利益	27.2 億円	19.0 億円	22.5 億円	23.0 億円	50.0 億円	25.0 億円
評価	○		△～○		○	

負ののれん17.1億円を含む

# ウォーターフォール分析 (2019年度 VS 2022年度) 【連結当期純利益】

(単位：億円)



比較対象となる  
実力値(発射台)

一過性の利益

一過性の利益を  
除いた実力値

調整後当期純利益は、一過性  
の要素を取り除いたもの

# 前中計「Re-SEIKA 2023」振り返り まとめ②

4つの基本戦略	施策
グループ収益拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「3つの事業ユニット」による事業戦略策定、連携強化</li> </ul>
収益基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 事業ポートフォリオの最適化</li> <li>✓ 産業機械事業、グローバル事業への経営資源投入</li> </ul>
新たな収益源開拓	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「再生可能エネルギー、モビリティ、ライフサイエンス」3つのプロジェクトを組成しての新たな分野への挑戦</li> </ul>
経営基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ IT化、DX推進等による業務効率化、職場環境の充実</li> <li>✓ 人材育成等による組織力の強化</li> <li>✓ 財務、IR戦略</li> </ul>



振り返り	評価
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 事業ユニット制は、想定通りに機能しなかった</li> </ul>	×
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ポートフォリオ最適化は進展</li> <li>■ タイ基板工場（SYC）、シンガポール支店の整理</li> <li>■ 札幌支店の整理、敦賀支店、東広島支店の設立</li> <li>■ 西華デジタルイメージの黒字化</li> <li>■ セイカダイヤエンジン設立、英国Obert社買収</li> <li>□ グローバル事業は、新型コロナの影響で停滞</li> <li>□ 産業機械事業としては、事業の柱はできなかった</li> <li>■ テラドローン、ユーグリードへの出資</li> </ul>	○
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 3つのプロジェクトは、新たな萌芽は見られず</li> <li>■ 永年培ってきた火力発電事業にかわる信頼が、原子力発電事業の開始につながった</li> </ul>	△
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社内インフラの整備、ペーパーレス化、フレックスタイム制の導入、社内研修制度の充実、環境改善に向けたタウンホールミーティングの実施、新人事制度への着手</li> <li>■ ガバナンス強化のため、監査等委員会設置会社へ移行、海外グループ会社のモニタリング強化</li> <li>■ CMS・コミットメントライン導入による資金効率化</li> <li>■ TCFDへの対応開示（GHG捕捉）、IRの積極化</li> </ul>	○



# 中期経営計画2026

2023年度～2026年度

## VIORB2030 Phase1

# 西華産業グループを取り巻くビジネス環境

## 1. わが国の産業界が直面する課題

- ①エネルギー・材料コストの増大
- ②経済安全保障への対策（BCP強化、サプライチェーンの多元化）
- ③2050年カーボンニュートラル目標を受けた生産プロセスの革新や化石燃料からの転換（「GX」（Green Transformation））
- ④資源循環型社会の実現に向けた取り組み

## 2. 労働環境の変化

- ①新型コロナウイルス感染症の経験から、人々の行動様式や価値観が変化し、ビジネススタイルが変容
- ②少子高齢化による労働者人口の減少
- ③企業の働き方改革による労働時間削減  
→今後も中長期的な労働力不足が懸念されており、自動化やDX化による作業効率の向上、労働環境の改善は不可欠

**エネルギーおよび産業のインフラ分野に強みを持つ商社を核とする企業グループとして、地球環境と調和したサステナブルなエネルギー創出・産業活動を支援して参ります。**

# 中期経営計画2026 VIORB2030 Phase1 位置づけ

新たな中期経営計画は、西華産業を取り巻くビジネス環境を踏まえ、策定された長期経営ビジョン「VIORB 2030」の前半（2023～2026）に該当後半（2027～2030）において飛躍的に成長するための礎を築く



## 営業戦略の柱

- エネルギー事業をベースとする事業基盤強化
- 4つの重点分野「脱炭素、省エネ・省人化、サーキュラーエコノミー、DX化」での社会課題解決と事業拡大
- 戦略的事業投資（取引先と共に成長路線を描き、商権・商材確保を主目的とした事業投資や、イノベーション事業の創出、新たな収益源の開拓）

## 持続的な収益構造を確立

### 人事戦略

- 多様な個性が活躍、全ての社員が働き甲斐を持てる人事制度の導入
- キャリア・エリア・リターンプロ人材等、多種多様な採用を推進
- 教育研修の充実化によるレベルアップ

### 事業ポートフォリオ再構築

- 各事業体の成長性を見極めによる選択と集中、資産の入替えの実施

## 西華グループの強靱化

# 中期経営計画2026 VIORB2030 Phase1 数値目標

2026年度の目標数値は、中間点である2年経過時点でチェックし、必要に応じて見直します  
初年度である2023年度から毎年、単年度事業計画を策定します

	2022年度 実績	2023年度 目標数値	2026年度 目標数値
売上高	933億円	950億円	1,100億円
営業利益	46.4億円	37.0億円	52.0億円
経常利益 (負ののれん控除後)	62.9億円 (45.7億円)	43.0億円	52.0億円
親会社に帰属する 当期純利益 (調整後当期純利益)	50.0億円 (28億円)	29.0億円	35.0億円
グリーンイノベーション関連 取扱高 (注)	965億円	1,600億円	1,800億円

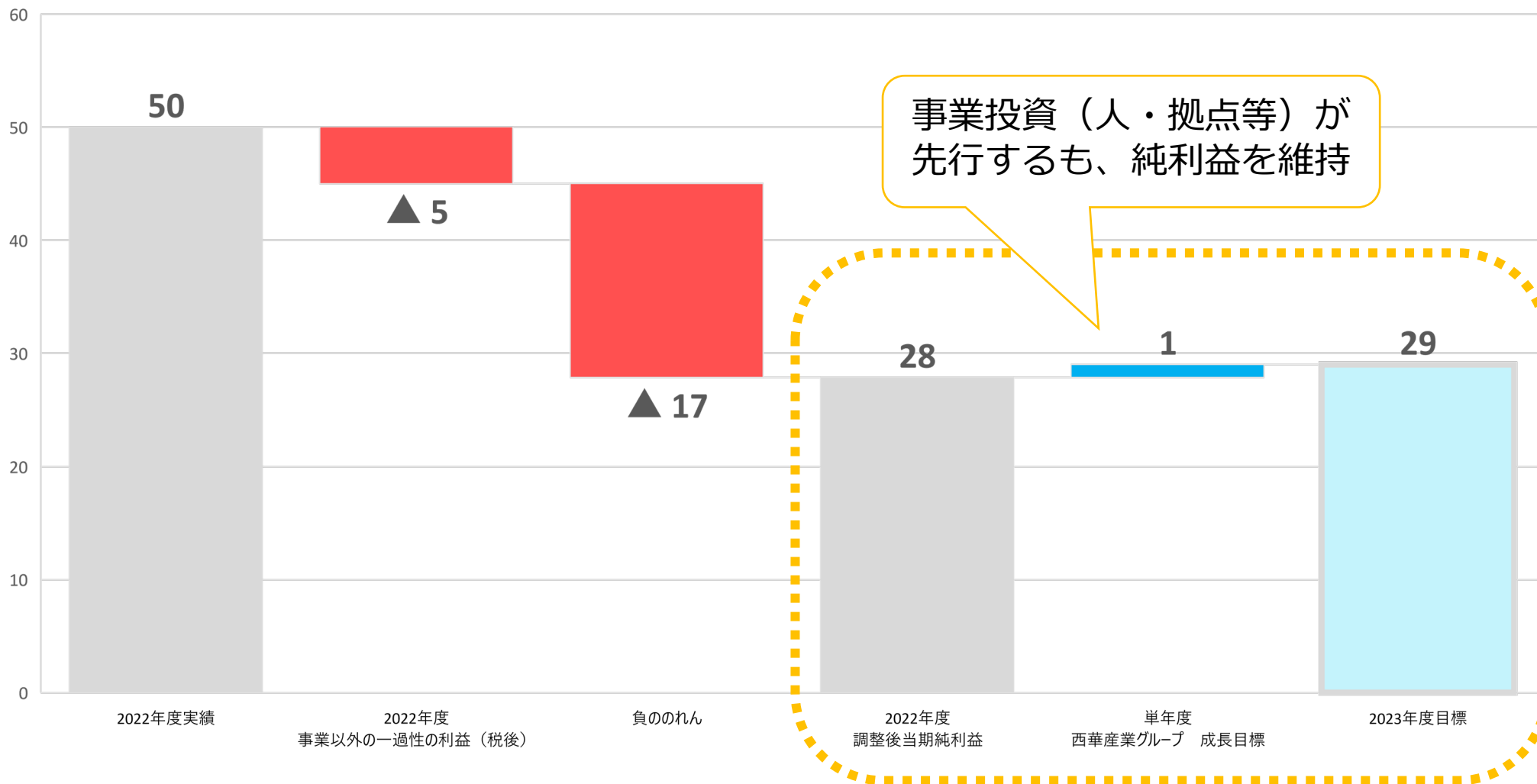
負ののれん17.1億円を含め、一過性の要素を除いた調整後当期純利益は28億円

(注) 環境配慮型商品 (脱炭素、省エネ・省人化、資源循環、DX関連) の取扱高

# ウォーターフォール分析（2022年度実績vs2023年度目標）

（単位：億円）

## 連結当期純利益



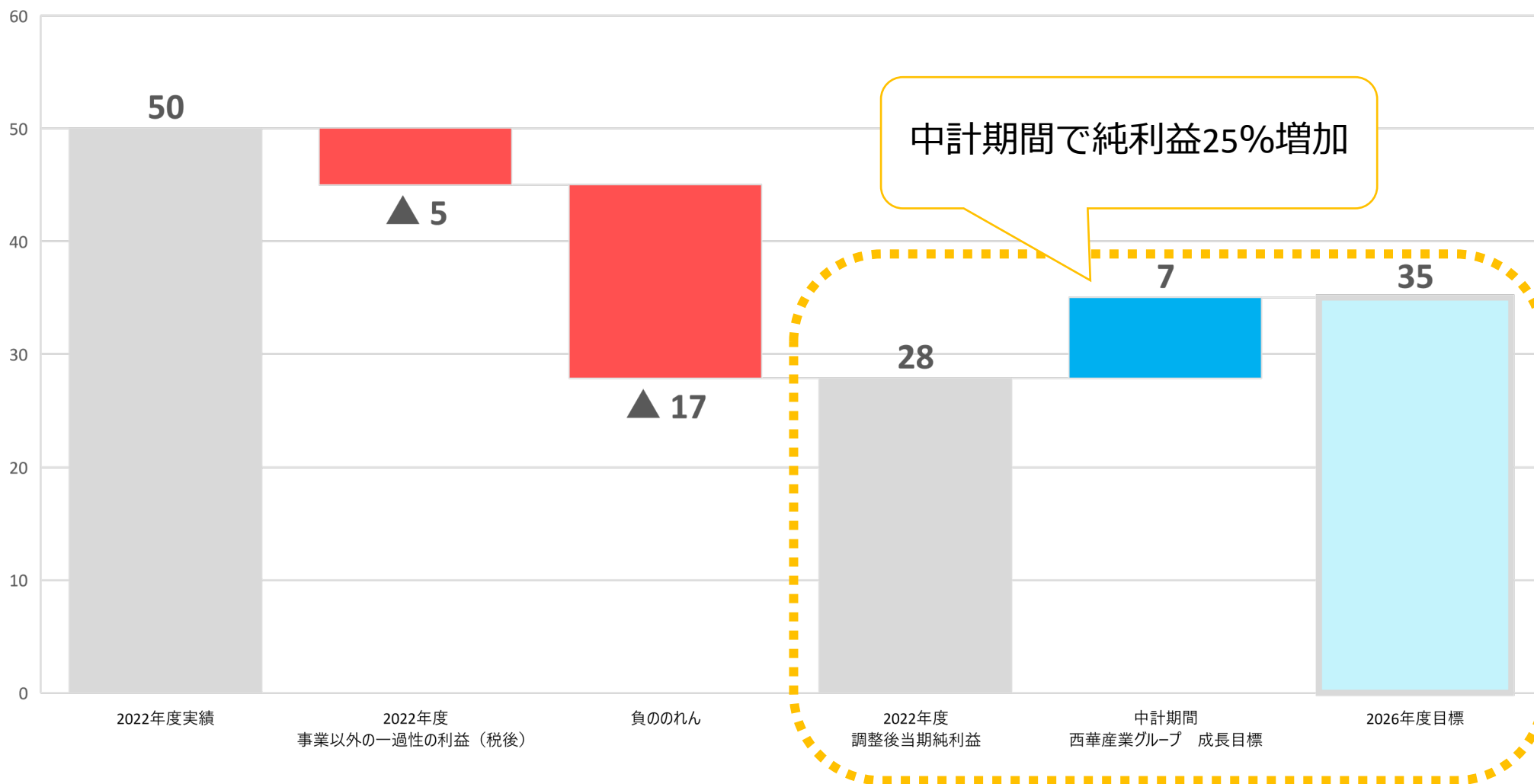
事業投資（人・拠点等）が先行するも、純利益を維持

調整後当期純利益は、一過性の要素を取り除いたもの

# ウォーターフォール分析（2022年度実績vs2026年度目標）

（単位：億円）

## 連結当期純利益



調整後当期純利益は、一過性の要素を取り除いたもの

## 事業

3つのセグメント  
施策100億円規模の  
事業投資海外拠点との  
事業連携強化

- 3つのセグメント体制へ移行し、夫々の事業で実効性の高い事業戦略を策定 \*後述「セグメント別取り組み方針」参照
- 原子力事業の長期安定的な事業運営体制の確立
- 成長著しい東南アジアにおける新規事業の創出
- 「グリーンイノベーション」関連の新製品開発推進
- 「新たな収益基盤の獲得」M&Aによる新たな柱の獲得
- SDGsを支援するための10億円の出資ファンドも用意
- 営業本部主導による連携型グループ会社の事業基盤強化
- VIORB2030で掲げた4分野の展開

## コーポレート

人事制度  
改革

## 戦略的BPO推進

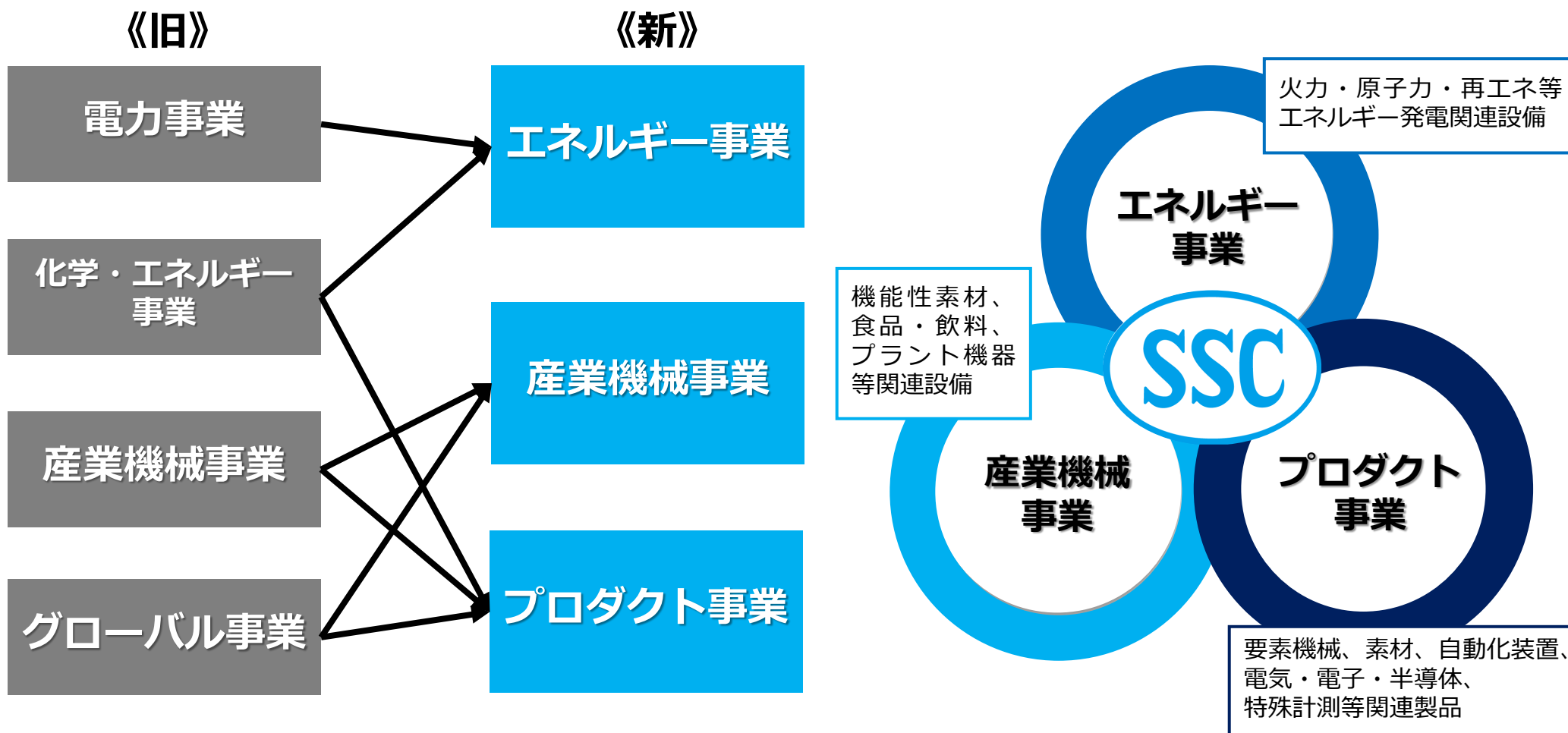
- キャリア採用、エリア採用、リターン採用等、プロ人材等多種多様な採用活動を推進。教育研修を充実化
- すべての社員が働き甲斐を感じる人事制度改革を実施
- コーポレート部門の単なるスリム化ではなく、最重要リソースである人材の最大限活用を目的とし、グループベースで業務の高度化や最適配置、アウトソーシングを行う



# 3つの事業セグメント策定 考え方と取り組み方針

# 新たな3つの事業セグメント

【中期経営計画2026】の初年度より長期にわたり成長等のトレースをしていくことが可能な明確な区分とするため、従来の4セグメントから以下の3セグメントへと変更しました



## 【当社の3つの事業セグメントを取り巻く主な環境】

### 1) エネルギー事業

- 原子力は、既存発電所の再稼働・長期使用化が進み、クリーンなベース電源として高い安定供給への要求や次世代革新炉の開発が加速
- 火力は、燃料高騰への取り組みが求められるほか、脱炭素社会によるガスタービンの水素の混焼・専焼化が進展  
また、石炭火力は高効率化・バイオマス混焼・専焼化の二極化が進行
- 再生可能エネルギーは主力電源化を目指し、最優先で取り組み、国民負担の抑制と地域との共生を図りながら最大限の導入検討

### 2) 産業機械事業

- 作業員不足が加速し、ロボット等を活用した省エネ・省人化が進展
- クリーンエネルギーの活用、リサイクルの強化・省エネ機器導入が加速

### 3) プロダクト事業

- 地政学的リスクの上昇（グローバル市場における輸送コスト高騰含む）
- コロナによりサプライチェーンの再編成
- 新たな市場参入による競争が激化

# セグメント別 取り組み方針

## エネルギー事業（電力の安定供給を支える使命の遂行、加速するGXへの追従。）

<p><b>《原子力発電》</b> 原子力発電の代理店事業開始に伴い</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ スムーズな業務移管</li> <li>□ 長期安定的な事業体制確立</li> <li>□ 地域共生・地域貢献</li> </ul>	<p><b>《火力発電》</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 水素・アンモニアの有効活用</li> <li>□ 設備延命化への注力 (確実な保守)</li> </ul>	<p><b>《再生可能エネルギー》</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 太陽光・バイオマス・水力発電等 エネルギー関連設備の拡販 及び同事業への参画</li> </ul>
---	---	--

## 産業機械事業（社会環境ニーズに呼応した総合的提案の実現）

<p><b>《省エネ・省人化、DX》</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 工場プロセスの自動化 省人化推進</li> <li>□ ロボット等を活用したDX化推進</li> </ul>	<p><b>《サーキュラーエコノミー》</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ プラスチック等資源のリサイクル リユースの実現</li> <li>□ 循環型経済に寄与する新技術・新 商材の発掘・提案</li> </ul>	<p><b>《ソリューションビジネス》</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 機器単体の販売から、顧客ニーズに 対し総合的に対応する営業スタイルを積 極的に展開</li> <li>□ パートナーとの関係を活かしたビジネ スの創出</li> </ul>
--	---	---

## プロダクト事業（オンリーワンを目指し、製品競争力・サプライチェーンの強化）

<p><b>《NDV》</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 生産・供給能力の増強の ための積極的な設備投資</li> <li>□ バルブ製品の技術優位性 確保のための開発</li> </ul>	<p><b>《TEG》</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 欧州における販売代理店 の維持・拡大</li> <li>□ 欧州のインフラプロジェクト 捕捉と営業強化</li> </ul>	<p><b>《SDE、敷島機器》</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 全国展開する船用エン ジンの取扱経験を活か した周辺機器の開拓</li> </ul>	<p><b>《西華産業》</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 国内外市場から柱とな る強い商材の発掘</li> <li>□ ドローン点検事業拡大</li> <li>□ 半導体事業の強化</li> </ul>
---	---	--	--

# セグメントマトリックス (グループ全体)

セグメント	西華産業	グループ各社
エネルギー事業	産業エネルギー部、関西火力部、関西原子力部（若狭支店）、室蘭支店、名古屋支店第二課、敦賀支店、四国支店、岡山支店、福山支店、広島支店第一課、徳山支店、山口支店、福岡支店電力一課・二課、北九州支店、大分支店、延岡支店	名南共同エネルギー
産業機械事業	産業機械部、食品機械部、プラント・環境部、大阪機械第一部、大阪機械第二部、大阪プラント・環境部、名古屋支店第一課、広島支店第二課、福岡支店産業機械課、長崎支店、台北支店、ソウル支店	Seika Sangyo GmbH 西暁貿易（上海） 竹本 SEIKA MACHINERY, INC. Seika Sangyo(Thailand) SEIKA SANGYO(VIETNAM) AO Machinery Service GmbH Asahi Sunac MachineryService (Thailand)
プロダクト事業	計測機器部、電子機器部、東広島支店	日本ダイヤバルブGr 西華デジタルイメージ 敷島機器 セイカダイヤエンジン Tsurumi(Europe) Gr エステック テンフィートライト TVE 東西実業 日本エゼクターエンジニアリング 青和ポリマー

# セグメント別 数値目標

2026年度の目標数値は、中間点である2年経過時点でチェックし、必要に応じて見直します。

	売上高			セグメント利益		
	2022年度 実績	2023年度 目標	2026年度 目標	2022年度 実績	2023年度 目標	2026年度 目標
エネルギー事業	313 億円	320 億円	350 億円	21 億円	9 億円	18 億円
産業機械事業	620 億円	330 億円	380 億円	26 億円	5 億円	8 億円
プロダクト事業		300 億円	370 億円		22 億円	26 億円
合計	933 億円	950 億円	1,100 億円	46 億円	37 億円	52 億円

# 西華産業グループ各社 取り組み方針

# 西華産業（単体）の取り組み方針

## 西華産業（単体）

✓原子力発電事業の移管効果、グリーンイノベーション関連取扱高の増加、事業投資による商権拡大、商材増加の効果を目論む

## 西華産業の優先課題

### エネルギー事業

✓MHI原子力発電設備事業のスムーズな移管と長期安定的事業体制の整備

### 産業機械事業

✓専門性を高め営業力強化  
✓自動化を含めたソリューションビジネスへの転換

### プロダクト事業

✓グループ各社との連携推進  
✓戦略的な事業投資を行い強い商材を発掘し、商権を拡大する



**コア事業強化・事業モデル高度化・新たな収益の柱創出・グローバルな連携**



# 西華産業グループ主要4社の取り組み方針

## 日本ダイヤバルブ (NDV) Gr

【強み】ダイヤフラム弁の国内トップシェアを維持。国内を中心に水処理、化学、医薬、半導体、電力等の幅広い分野に多数の実績と強力な代理店網を有する

【工場刷新】土地取得に伴い、工場を刷新し、昨今の業界構造変化による多様化に伴い、各種産業用途に求められるバルブを安定的に供給できる基盤を築き、事業拡大を図る

## 敷島機器

【強み】道内10拠点を擁し、長年にわたる地域密着営業で顧客の信頼が厚く、アフターサービス・メンテナンスに定評

【目標】陸用の熱・電気供給のコージェネ設備拡販と舶用のエンジン及び周辺機器の拡販を両輪とし、そのメンテナンス技術力を増強させ、北海道ユーザーの頼れる相談先となり、更なる地域貢献を目指す

## セイカダイヤエンジン (SDE)

【強み】日本全国の水産業関連市場の主要地域に技術を持つ社員が多数在籍

【環境】活躍できるフィールドは漁業から養殖まで拡がりを見せている

【成長戦略】海で働くお客様に対し、「脱炭素・省エネ・省コスト」を切り口とした商品・サービスを発掘・提供し、第2の事業の柱を構築する

## TEG (ドイツ) Gr

【目標】欧州における建設用水中ポンプ市場でのマーケットリーダーを目指す

【販売チャネル強化】自社技術サポート体制の強みを活かし、IT、SNSを活用したマーケティング手法も絡め、TEGグループ各社、販売代理店の営業力を強化

【事業投資】レンタル事業を拡大させるほか、販売代理店の更なる買収も視野に

# 西華産業グループ各社の取り組み方針

## 西華デジタルイメージ

【ビジョン】 デジタルイメージやセンシングテクノロジーを通し、安定収益源を確保

【戦略】 Web Marketingを活用し、既存製品の国内外へ拡販や、新規市場開拓や新規製品の投入に注力。開発・受託計測サービスの顧客ニーズを模索

## SSG（ドイツ）

【チャレンジ】 技研製作所社サイレントパイラーの取扱開始。欧州の治水や鉄道工事案件での需要あり

【現地採用積極化】 営業主体を駐在社員からローカルへ。営業ネットワークの維持・拡大、専門性を確保

## SMI（米国）

【選択と集中】 自社技術サポートを活かせる商材に集中し、継続性ある機種営業に注力

【新規商材】 タイヤ試験装置取扱を検査機関ACE社と協働し、拡大中

【現地化を強化】 駐在社員を削減し、ローカライズ促進

## 西嘩貿易（上海）

【3つの事業】 日系顧客向け事業、ローカル代理店網を活用した事業、競争力ある商材の輸出入事業を柱に、安定した経営基盤の構築を目指す

【体質の強化】 経営の筋肉質・コンパクト化を推進

## SST（タイ）

【新しい取り組み】 既存顧客向けの基盤事業に加え、ロボットを活用した自動化設備の拡販をキーに、第二の柱となる事業を構築

【独資化】 ビジネスモデルの再構築を図る中で、資本の構成変更を検討

## SSV（ベトナム）

【黒字化】 アフターコロナでビジネス環境が漸く好転。現地社員を採用し、非日系取引を開拓し、大型商談に依存しない黒字化を目指す

【NDVとの協業を強化】  
【地場代理店の積極的活用】

# 株主様へ 西華産業の目指す思い (アスピレーション)

## 企業価値拡大（PBR1.0倍超への挑戦）

### 株式時価総額

2023年3月31日現在

**253**億円

（PBR0.71倍）



2026年度目標

**400**億円以上

（PBR 1.0倍超）

### 配当性向

**35%**（目途）を維持

### 経営効率改善

ROE

**8.0%**台を維持

