

企業名：第一実業

---

レポート名：統合報告書 2025 レポート

---

### 1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

やや理解しにくい。経営理念として「人をつなぎ、技術をつなぎ、世界を豊かに」を掲げており、既存技術と新たなテクノロジーをつなぐ次世代型のエンジニアリング商社としてあらゆる製造環境に付加価値を提供するとともに、社会課題の貢献をも目的とする、という理念が紹介されている。また、これらの理念を達成するための成長戦略として「V2030」、中期経営計画として「MT2027」を掲げ、「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」の2点の達成のため、「事業ポートフォリオの最適化」「事業投資の推進」「グローバルビジネス拡大」「エンジニアリング機能の拡充」「人的資本の価値向上」「資本効率の最大化」「ガバナンスとリスク管理の強化」「DXでのイノベーションと競争力の強化」という8つの定性目標が紹介されている。しかし、具体的なビジョンについては各事業の事業戦略の段において紹介されている。製造業を顧客とする商社というBtoB企業であり、事業の実態がわれわれ消費者目線で理解しにくいということに加え、個々の事業において独立的に戦略が紹介、説明されているという構成の都合上、各事業がどのように価値提供や社会貢献を図っていくかは理解できるものの、先述した中期経営計画および成長戦略との関連性や事業ごとの相互影響の程度については理解しにくさが残ったと感じた。

### 2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

非常に理解できる。「価値創造」という独立の項が統合報告書の冒頭に設けられており、「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」と説明されている。そのうち、具体的な優位性について整理されている。中でも特に、特定の資本グループに属しておらず、独立系の商社であることからお客様優位の最適な解決策を提供できるという点、また時代の潮流に沿って七つの事業をセグメント方式で展開しており、それらを統合するエンジニアリング本部によって各分野のエキスパートたちによる迅速な対応をリスク回避と並行して提供することができるという点については、商社系という消費者から遠い立場でありながら消費者の目線に立った優位性として実感をもって理解しやすい。本報告書を通じて、他のグループ系の商社と比較して有機的かつ迅速に対応することができるという本社の優位性についての理解が深まると感じた。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

理解できる。第一実業は 1989 年に航空事業へ進出・2006 年に二次電池分野へ参入するなど、時代の潮流に沿って新たな顧客開発を図っている。また、セグメント展開を地域別ではなく事業別に行っていることによって、事業ごとの流行の変化に応じた有機的な対応が可能であると感じる。成長戦略「V2030」においても、成長投資を 150 億円分実施し、既存 7 セグメントの強化および隣接・関連領域への投資、さらには新規領域への投資によるセグメント拡大を図っていることが説明されており、今後も同社の有する有機的な対応という競争優位性をお維持するための活動を絶えず続けていくと考えられる。このような成長投資を支える基盤として 10%を超える高い水準で推移し、25 年度は 11.7%を記録した ROE を有し、自己資本比率が 50%程度を維持し続けており、配当性向についても 33.0%への上昇を見せるなど、財務基盤の安定性への期待も高く、今後も高い利益水準が維持できると考えられる。実際に「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」と変革を続けてきたという実績があることから、同社の有する経済的な競争優位性が今後も維持されていくことへの信頼を認めることができる。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

思う。まず、入社五年目以内の従業員へのビジネス基礎の習得、中堅人材の育成のための応用的な実務、経営理念達成のための高度専門性の強化というように、従業員の成熟の程度に応じて段階を分けて研修・価値向上を行っているという点に信頼が持てる。社員一人当たり研修費が 86 千円、研修受講時間が 37.5 時間(2024 年度)と記載されている。日本企業における一般的な数値比較がなく評価の難しいところではあるが過年度から見て 2 倍以上となっており、人材育成に力を入れていると評価することができる。また、外国籍社員・中途入社者などの社内多様性の受容や女性管理職の登用・海外駐在経験者の増加といった多様性の創出を図ることで、多様な顧客に対する対応力を育成していることもわかる。このような人材育成制度に対してエンゲージメント調査も行っており、社内課題の発見と対応にも務めている。実際、社内従業員のエンゲージメントは向上し続けている。

#### 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

報告書の良かった点は、価値創造の項が冒頭に設けられており、その後の会長メッセージ、成長資本の記述によって補強されているという構造を取っていることから伝えたいメッセージがはっきりしており、「次世代型エンジニアリング商社」としての競争優位性が非常に伝わりやすい点と、財務指標・非財務指標を問わず過年度との比較が多くなされており、同社の成長性が数字という裏付けのあるデータを伴って理解することができるという点である。

改善余地として挙げられるのは、事業戦略の項の理解可能性である。成長戦略や中期経営計

画についての説明を行った後、事業ごとに分離されたセグメントごとのページにおいて事業紹介と事業戦略の説明を行うという構成になっている。商社という業態の業務の不透明さによって全社的な戦略についても理解しにくいというえに、個々のセグメントにおいて戦略が提示されているため全社的な戦略との結びつきの実感が弱く理解が困難であると感じた。全社戦略の紹介に伴って具体的な事例として 1 セグメントにおける事例を挙げたり、あるいはセグメントごとの事業戦略紹介の際に全社戦略との関連性についても記述するなどして理解可能性を高められるのではないかと感じた。