

「カーボンニュートラルへの挑戦」を掲げ 自社の持続的成長とサステナブルな社会を 同時に実現していきます。

社会変化の中で 大気社グループが目指すもの

私たちを取り巻く社会情勢は、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、2022年に入るとロシア・ウクライナ情勢の悪化に伴う資源・エネルギー価格の上昇、農産物の需給逼迫など、さまざまな問題がより深刻化し、混迷の度合いを強めてきました。

各企業は、かかる状況変化への対処とともに、環境・社会の持続可能性にかかわる気候変動への対応を求められ、カーボンニュートラルの達成に向けた取り組みを進めています。その一方で、DXの急速な進展が産業界に大きな変革をもたらし、企業にとってデジタル技術の活用が成長の必須条件となってきました。

こうした流れの中で当社グループは、前中期経営計画(2019-2021年度)において「グローバル市場における確固たる地位の確立」「将来への取り組みの強化」「魅力ある会社づくりと強固な経営基盤の構築」を基本方針に掲げ、成長戦略を遂行してきました。

結果として収益目標は、市場変化への対応が遅れたことなどから未達となりましたが、技術開発センターの実証施設化や、ラオス子会社の設立による東南アジア事業の拡大など、グローバル市場における地位確立を進展させました。また、将来に向けた取り組みとして、インドNicomac社への出資を通じた同国市場への進出や、米国Encore社への追加出資によるオートメーション事業の拡充を実施し、魅力ある会社づくりや強固な経営基盤の構築については、経費精算の電子化やテレワーク制度の導入など、社員の多様な働き方を促進する取り組みを進めることができました。

社会変化が激しさを増し、経営環境の見通しが困難になる中で、私たちがサステナブルな企業として存続するためには、変化の後追いではなく、自ら主体的に変化を取り組み、成長につなげていく姿勢が重要になります。これまで当社グループは、コア事業の掘り下げを中心にお客さまのニーズに応え、成長産業に追随することで成

長・発展を果たしてきました。そして、技術の標準化や品質・サービスの向上に継続的に取り組み、景気の低迷局面においても、原価低減施策などの奏功により、業績回復を果たしてきました。

しかし、現行の延長線上の取り組みだけでは、今日のように目まぐるしく変化する経営環境に適応できず、やがて競争に負け、持続的成長が危ぶまれるでしょう。経営環境の変化は、リスクであると同時に中長期的な成長の機会でもあり、チャンスを捉えて戦略的に挑戦していく必要があります。

私たちは、グループの将来像と価値創造のあり方について、10~20年後の社会や産業構造、市場の変化を見据えたバックキャストिंगの考え方で、幅広く多様な視点から、取締役会メンバーを中心に議論を重ねてきました。この後ご説明する長期ビジョンの見直しは、そうした議論を踏まえたものです。

長期ビジョンを見直し、 将来のありたい姿を描く

2022年度から始動する新たな3か年中期経営計画の策定にあたり、私たちは従来の長期ビジョンを見直し、将来のありたい姿として「Innovative Engineering」と「Diversity & Inclusion」の二つの指針を掲げました。

「Innovative Engineering」は、お客さまの高い要求に応えながら培ってきた追求型のソリューション力を発揮し、経験知の深掘りと蓄積(「深化」と新たな領域での知的探索(「探索」)の両面から、「エネルギー・空気・水」の創造的なエンジニアリングを目指す指針です。その創造性は、単なる付加価値向上にとどまらない新たな価値創造を志向しつつ、技術革新だけでなく創意工夫も含むものです。私たちは「差別化」をキーワードに、お客さまの期待に応えるだけでなく、その期待を上回る提案を行う企業へと進化していきます。

「Diversity & Inclusion」は、多様な価値観、社内外



代表取締役社長 加藤 考二

の技術・人脈を融合させることで、グローバル企業への変革と成長を遂げていく指針です。ドイツ系商社としてのビジネスから創業した当社グループは、早期に海外市場に進出して需要を取り込んできました。国内と異なるビジネスカルチャーに直面し、多くの困難やリスクを経験する中で、多様性を受け入れ、互いに理解しながら協調・融和する力、試行錯誤を許容する企業風土を培ってきました。現在、当社グループの海外拠点で多くのナショナルスタッフが活躍していることも、そうした企業風土の表れです。

「Innovative Engineering」と「Diversity & Inclusion」は、個別に存在するのではなく、相互に関連し合うものと捉えています。「Diversity & Inclusion」は、イノベティブな企業であるための手段であり、「Innovative Engineering」の土壌であるとも言えます。これから特に技術面において、お客さまやサプライヤーなど社外との「Diversity & Inclusion」をもとに新たなものを生み出していく視点が重要になってくるでしょう。

3年後を見据え、 新たな中期経営計画を始動

長期ビジョンの実現に向けて、私たちは将来のありたい姿からバックキャストする形で、今後3年間ににおいて当社グループが何を成し遂げる必要があるか、どのような軸で事業を展開するべきかを見据え、新中期経営計画(2022-2024年度)を策定しました。本計画では、基本方針として「コア事業のさらなる強化」「新たな価値創出への挑戦」「変革・成長を支える経営基盤の強化」の三つの柱を掲げています。

第1の柱、第2の柱いずれにも共通しますが、脱炭素化・カーボンニュートラルを目指す世の中の流れを踏まえ、これを追い風として受けながら、当社グループの持続的成長とサステナブルな社会を同時に実現すべく、「カーボンニュートラルへの挑戦」を中心テーマに置いています。

当社グループのお客さまは、脱炭素社会を目指す強

い意志のもと、高水準の環境目標を掲げ、カーボンニュートラルの達成に取り組んでいます。そうしたお客さまをはじめとする全てのステークホルダーにしっかりと寄り添い、当社グループならではの強みとポジションを活かしながら、設備のライフサイクル全体を見据えたイノベーションを創出し、提供することが、私たちに課せられた使命であると考えます。本計画の着実な推進により、この使命を果たすとともに、長期ビジョン実現の足掛かりを築き上げていきます。

現在進めております取り組みの一例として、産業空調分野では、空調設備の導入におけるミニエンバイロメント化(局所清浄環境化)の推進など、お客さまの生産工程が求める技術革新に対応し、積極的に追従しています。塗装システム事業では、塗着効率の改善や省エネルギー技術を活用した設備の小型化、水素燃料バーナーの導入など、より環境負荷の少ない設備の開発・検証を進めつつ、塗装工程の変革に貢献するための技術習得や商品開発などにもチャレンジしています。

なお当社グループは、今後の経営における気候変動対応への姿勢を明確化し、社内・社外に向けて積極的に発信すべく、2021年12月、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同を表明し、TCFDコンソーシアムに加入しました。2023年春にはTCFDの枠組みに沿った開示を行うことを目標に、複数の将来シナリオの想定のもと、気候変動による事業への影響について、経営のレジリエンスの視点から情報の収集・整理を進めています。これらのデータについては、当社グループの事業計画そのものの強靱化や、長期視点による経営戦略・成長戦略の策定にも役立てていきます。

新たな領域への「探索」

このうち「新たな価値創出への挑戦」では、将来の柱となる新規事業の創出に取り組み、未開拓な事業領域に挑みます。サステナブルな企業としての存続を目指す上で、既存領域の「深化」による事業展開のみに依存し、新たな領域への「探索」を行わなければ10年後、20年後の糧が得られず、成長性はやがて鈍化します。足もとでは、事業創設の取り組みを強化すべく、大学の産学官連携部門へのアプローチや、新規事業検討部門を擁する企

業との連携、事業プロモーターの活用、公的プログラムの利用、お客さまとのつながりを活かしたサプライチェーン上流への展開などを進めています。大気中のCO₂を直接回収するDAC技術を利用した植物育成や、新たな水処理・生成技術などによる先進的な事業の構築も見据えており、宇宙航空研究開発機構(JAXA)との共同研究も開始しました。

こうした「探索」の一方で、強みとする技術を水平展開し、事業創出につなげる取り組みも進めています。例としてオートメーション事業では、ロボット制御技術に注力し、自動サンディング装置などの非四輪市場の開拓を図ります。またグリーン機器事業所では、空調設備業と製造業を融合したニッチな分野における事業創造を目指しており、製造設備の納入を通じて、従来の設備工事だけでは察知できなかったお客さまのニーズを吸い上げ、ソリューションを提供します。これは、コア事業であるクリーンルームの「空調エンジニアリング」と、グリーン機器事業所の得意分野である製造装置周りの「精密温調制御技術」を組み合わせ、製造環境を高いレベルで実現させる取り組みです。

技術面において「Innovative Engineering」と「Diversity & Inclusion」の具現化を担う技術開発センターは、R&Dサテライトの設置によりお客さまとの接点を広げ、当社グループに対して「新しい技術がありそう」「困りごとを解決してくれそう」「一緒に何かチャレンジができそう」という期待を感じていただく場、まだ見えていない新しい技術開発に一步踏み出す場としての機能を目指します。お客さまとのコミュニケーションから気付きを得て、課題を把握し、新たな開発テーマにつなげていく。あるいは、お客さまが保有するソリューションと当社グループが保有するソリューションを融合し、共創によってイノベーションを加速することを考えています。

価値創出に向けた人的資本とデジタル戦略

「変革・成長を支える経営基盤の強化」では、特に人的資本への取り組みを重視していきます。企業にとって最大の財産は「人」であり、社員ひとり一人が仕事と生活の調和を保ち、心身ともに健康でいられる安定した職場環



境が整えられてこそ、業務に対するモチベーションと会社へのエンゲージメントが高められ、優れたパフォーマンスが発揮されます。こうした観点から当社グループは、「働きやすい職場環境の整備」をマテリアリティの一つに掲げ、「長時間労働の低減」「生活習慣の改善」「メンタルヘルスの向上」「ワークライフバランスの支援」のテーマごとに具体的な施策と指標を定める形で、社員の健康増進活動を行っています。その取り組みが評価され、2021年・2022年連続で「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)ホワイト500」に認定されました。これからも健康増進活動はもちろん、社員が本当に働く喜びを感じられる企業となるための取り組みを継続していきます。

経営基盤の強化として、もう一つ重視しているのがデジタル戦略です。デジタル技術による社会変化および競争環境の変化が当社グループ事業に及ぼす影響(リスク・機会)を踏まえ、私を委員長とするデジタル戦略委員会が中心となり、新たな価値提供に向けたデジタル戦略を推進しています。生産性改善と社員の働き方改革に向けて、設計、施工管理、安全管理など、あらゆる業務プロセスにおけるデジタル化・リモート化を図りながら、価値創造の源泉である技術の継承をDXが下支えする取り組みも進めています。

また本計画では、経営管理手法に「資本コスト」を導入していきます。その一環として、投資時の意思決定および投資後のPMIモニタリングにおいて基準とする「事業

投資に関する社内ルール」の制定を進めています。同ルールの運用により、新規事業だけでなく既存事業においても資本コストを客観的に評価し、事業ポートフォリオの見直しを図る考えです。財務目標にもROEを引き続き取り入れ、資本コストを上回る水準を目指します。

ステークホルダーの皆さまと 繁栄を分かち合う

私たちは、ここに述べてまいりました長期ビジョンおよび新中期経営計画に基づく成長戦略を確実に実行し、業績の拡大につなげ、企業価値の向上と持続的成長を果たしてまいります。そして当社グループの価値創造を支える全てのステークホルダーの皆さまと繁栄を分かち合い、持続可能で豊かな未来を築き上げていきます。

今回、本統合報告書の制作過程において社外取締役との座談会を実施し、その内容を誌面に掲載いたしました(27~34ページ)、その中でも経営に対する厳しい指摘を受けています。株主・投資家の皆さまからいただいているご意見と合わせ、課題を一つひとつ克服し、さらなる成長・発展を目指す所存です。

今後とも長期的なご支援を賜りますようお願い申し上げます。