

# チャレンジ精神を社風に根付かせ エンジニアリング力を高めていくことで グローバルな飛躍を実現します。



代表取締役社長 **長田 雅士**

## 20年間の海外駐在経験を活かし、 グローバル成長を加速

このたび2023年4月1日付で当社代表取締役社長に就任しました長田雅士です。当社グループのさらなる発展に向けてまい進し、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えてまいる所存ですので、ご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

当社は1913年の創業当初から、欧米の技術を積極的に吸収し、エネルギー・空気・水に関する多くの技術を磨いてきました。1980年代から90年代にかけて、日系メーカーの海外進出とともに海外拠点を増やし、主に各国の

製造業の発展に寄与してきました。私も1986年にカナダの現地法人に赴任し、以降は北米に17年、シンガポールに3年、合計20年間海外に駐在しながら、現地法人の立ち上げや自動車メーカーの工場建設、産業用の空調事業に携わってきました。

80年代から海外事業に関わるなかで実感しているのは、当社の技術力が必要とされる「機会」は世界中にあるということです。産業の高度化に伴い、環境に配慮した設備は日々進化しています。従って現場には多くの開発テーマが存在し、それらに対峙することでエンジニアリング力や設計力を上げることができます。また大型のプロジェクトを納めることで、マネジメント力を培うことができます。

このように、プロジェクトを通じて人材を育成していく機会が、世界中にたくさん存在していると思っています。

おかげさまで当社は、今年で創立110周年を迎えました。当社グループはこれまでの歩みにおいて、長年3つのビジネスラインで世の中に価値を提供し、存続してきました。自動車工場の塗装システム事業、産業用の空調システム事業、ビル・商業施設の空調システム事業の3つです。当社が長年これらのビジネスラインを維持できたのは、工事を手掛ける企業でありながら、設計力・エンジニアリング力をあわせ持っているからだと思います。私たちは、これまでお客様の期待や要求に応え、さらにお客様の半歩先を考えた提案を行うなかで、その力を培ってきました。

背景として、大気社が日本の建設業の仕組みの中で育ってきたこともあります。設計者と施工者が分かれている欧米と異なり、日本では設計・エンジニアリングも含めて施工を請け負う形で、建設業が発展してきました。戦後から工業化が急速に進み、ものづくりとしてのサービスが建設業に求められたためです。設計段階だけでなく施工の途中でも、エンジニアリング会社として塗装・空調システムのあるべき姿を追求しながら、さまざまな提案を行い、最高の仕事を提供していく。そうしたものづくりへの思いが大気社を育て上げ、設計力・エンジニアリング力を高めてきたわけです。

一方で40年前、海外プロジェクトを手掛けるにあたっては「Open Challenge & Quick Response」をスローガンに、諸先輩方が高難度な現場やプロジェクトに果敢に挑戦し、実績を積み重ね、信頼を築きながら成果を上げてきたことが、「海外に強い大気社」と呼ばれる現在につながっています。私たちの強みは、失敗も含め、さまざまな現場やプロジェクトへの挑戦を通じて培われてきたと言えるでしょう。

このような観点で当社グループの現状に目を向けると、かつて80年代から海外でチャレンジした頃に比べて、少し勢いが弱いと感じています。もっと将来に向けて新たなチャレンジをどんどん進めていかななくてはならないという危機感を覚えます。

多くの企業は、かつてのバブル崩壊やリーマンショックを機に危機感を高め、新しい取り組みを進めてきましたが、私たちにはそうした動きが少なく、成長の停滞が生じていると感じます。一つには、日本国内が建設需要に恵まれ、軸足がまだまだ日本にあったことで、海外展開の勢いを削いでしまった部分があったのかもしれない。

私が入社して40年のうち、最初の20年間における当社グループの売上高は、主に海外で伸ばしてきました。特に北米での自動車工場の現地化と東南アジアにおける産業の高度化に商機を見出し、日系企業の進出とともに

私たちが現地へ出ていきました。しかし、その後の20年間で現地市場の成長と比べると、大気社のグローバル化は大きな伸びを生んでいません。収益構造としてアフターサービスの割合が増えています。新規プロジェクトでの売上高の伸びが低迷しています。では何が足りなかったのか。やはり、お客様のご要望に応えるなかで、より高難度な物件やプロジェクトに積極的に挑み、それをエンジニアリングする力や開発力、マネジメントする力の向上につなげていこうとするような進取の精神、チャレンジするマインドといったものが、多くの海外拠点を立ち上げた頃から十分に引き継がれてこなかった状況がうかがわれます。

このマインドを高めていくために、昨年からは国内外の拠点を訪問し、各地の社員とざっくばらんに話し、各現地法人が自立し挑戦するために何をしたらよいかなどの討議を設けるようにしました。前提として、グローバル化を進めるうえでは、グループとしてのガバナンスとして日本側でモニターすることと各会社に任せることなどはっきりさせて行っていく必要があります。

注力事項として、特に研究開発部門では、既存のインド・中国・米国の各R&Dセンターを充実し、拠点同士で開発技術・テーマを共有する取り組みを開始するなど、グローバル化に向けた組織強化を図りました。また、日本のR&Dセンターを本社とオンラインで結び、開発テーマを共有する「R&Dサテライト」の活用も進めています。これは交通の利便性が良い東京・新宿エリアに、当社の技術を体感できる「ゲート」を設けることで、コミュニケーションの幅を広げ、社内外のソリューションの融合や、次のイノベーションの発掘につなげていくことを目的とした施設です。ここでは開発テーマの共有だけでなく、本社にお客様をお招きし、あたくも研究所にいるような形でご説明するといった活用でも成果を上げています。今後は、海外の各拠点に「ゲート」を作り、日本のR&Dセンターと結んで、活用する仕組みを考えているところです。

今後は、海外の若手技術者を日本のR&Dセンターに出向させ、海外顧客への対応は日本からオンラインで行うといった活用も図っていきます。これは日本に限らず、米国やインドなど海外の拠点においても可能であり、技術者がオンラインで自由に集まれる場を設ければ、非常に有効なものになるでしょう。プロジェクトが大型化し、一国のスタッフだけでは対応できない規模になってきていますので、グローバル化の促進とともにエンジニアリング力を高めるためにも、こうした取り組みが重要になります。

昨今、自動車メーカーをはじめとする当社グループの顧客業界は、脱炭素テーマに大きく注力し、高い意識を持って非常に先進的な取り組みを進めています。私たちは、そうしたお客様に恵まれているという意識を持って、顧



客業界の取り組みに乗り遅れず、ビジネスチャンスを獲得していく必要があります。もともと日本のお客さまは、1970年代の石油危機以降、省エネルギー志向を高め、そうした提案を求めてきました。今や世の中は大きく変わり、欧米やアジアのお客さまにおいても、持続可能な地球環境への意識が広く共有されています。

当社グループでは現在、営業・開発・設計のいずれの部門においても、脱炭素ソリューションの提供が一番ホットなテーマになっており、お客さまの熱量が勢いを持って社内に伝わっていると感じます。私たちは、ソリューションビジネスとして脱炭素テーマに向き合い、お客さまとともに上流から取り組む「コンカレント(同時並行)・エンジニアリング」で対応していきます。

### 中期経営計画初年度の成果を受け継ぎ、目標達成へ

2022年度の国内市場は、電子部品メーカーや医薬品メーカーによる投資が好調で、首都圏のオフィスビルの建設需要も堅調に推移し、海外市場も各メーカーによる設備投資の回復が続きました。そうしたなかで3か年中期経営計画を始動した当社グループは、過去最高の受注工事高2,886億円を獲得し、増収・増益を遂げました。計画最終年度(2024年度)の目標達成に向けて、好スタートを切ることができた1年だったと思います。

営業状況を事業別に振り返ると、環境システム事業は、産業空調分野の好調により、受注工事高が大きく増加し、完成工事高も大幅増収となりました。国内では半導体関連メーカーや製薬メーカーの大型案件が寄与し、海外でも半導体関連メーカーの大型案件がけん引しました。

塗装システム事業は、国内・海外ともに自動車メーカーの大型案件が寄与し、受注工事高が増加しました。しかし

完成工事高は、2022年4月よりGeico社を連結範囲から除外した影響が生じ、また客先の生産計画変更を受けたことから、国内・海外とも減少しました。

定性面における進捗としては、先ほどご説明した、より高難度なプロジェクトへのチャレンジが不足しているという課題に対し、社員の尽力や苦勞のかいあって、エンジニアリング力や開発力の強化につながるプロジェクトを受注することができました。本計画の基本方針の一つに掲げる「新たな価値創出への挑戦」が具体的に動き出したものと捉えています。本件については、今後の業績貢献のみならず、プロジェクトが人を育てることに期待し、評価していく考えです。

計画基本方針のうち、「コア事業のさらなる強化」においては、環境システム事業が目指す「付加価値を生み出し続ける事業展開」の一環として、インド子会社Nicomac Taikisha Clean Roomsへの出資比率を100%に引き上げました。これにより同国クリーンルーム建設市場での事業拡大戦略を加速していきます。塗装システム事業が目指す「グローバルな社会課題を意識した開発」では、自動車塗装ラインの監視・要因解析システム「i-Navistar」の新たな機能として「エネルギーマネジメントシステム(EMS)」の開発を進めました。EMSは、無駄なエネルギーを見える化し、シミュレーター機能を使った最適エネルギー管理を行うもので、自動車メーカーがさらなる脱炭素化に取り組むなか、需要の拡大が期待できます。

2022年度はこうした進展の他に、設備・人材投資として、現場DX関連の取り組みをスタートし、またグローバルな基幹業務システムの構築を進めました。技術開発投資では、環境システム事業において前述の「R&Dサテライト」を本社に設置し、塗装システム事業においては、脱炭素化向けの研究開発に注力しています。

なお、計画基本方針のうち「変革・成長を支える経営基盤の強化」については、国内・海外ともに具体的な進展に至っておらず、まだまだこれからの取り組みとなります。デジタル戦略とガバナンスの拡充を進めつつ、当社グループの強みの源泉となる人的資本の強化を図り、長期的に付加価値を創造できる事業構造への転換を目指す方針です。計画達成は、新社長として一番の目標であり、残り2年間で成果を上げるべく、着実に遂行していきます。

### チャレンジから成長機会を獲得し、未来を拓く会社へ

中期経営計画2年目の2023年度は、引き続き良好な市場環境が見込まれるものの、手持ち工事が大幅に増

加したことから、受注量の調整が必要な状況となっています。そのため環境システム事業・塗装システム事業ともに受注の減少を想定し、受注工事高2,180億円(2022年度比24.5%減)を見込んでいます。その中で環境システム事業は、産業空調分野において国内・海外の大型案件が進捗し、塗装システム事業も客先の生産計画変更による影響が解消に向かうと見られることから、完成工事高および各利益は、増収・増益を予想しています。

この1年間は、2022年度に受注した当社の成長につながるプロジェクトをしっかりとこなし、そのなかで新たな開発テーマを抽出していくことが重要になります。私たちは、これをエンジニアリング力や開発力を高めるチャンスとして活かし、将来に向けて新たな強みを築き上げていきます。

グローバル化への取り組みでは、海外の若い設計人員を日本で受け入れ、同時に日本から若手を海外へトレーニーとして送り、異文化への理解力を培うといった人事交流をもっと増やし、加速する方針です。グローバルに活躍する人材となると、その地域の文化に対する理解度の高さが求められ、教養や意識も高めていく必要があります。そうした人材を増やしなが、社内の考え方や意識を「無国籍化」していきたいと思っています。また、コーポレート部門のグローバル化も大きな課題です。人事評価などについては、各拠点に任せながら、ガバナンスに関する部分は、グループで共有化したグローバル人材によって対応する方法を考えています。

今後、当社の成長につながるプロジェクトからどのような開発テーマを抽出していくか、その考え方を述べますと、当社グループはエンジニアリング会社ですので、無から有を生み出すわけではなく、有をより大きな成果につなげるための方法を生み出すことがテーマになります。お客さまの大規模で難しいプロジェクトにチャレンジするなかで、設計や施工における新たな方法を取り入れ、それをフィードバックしながら、次の機会に活かすようなテーマが増えていくでしょう。お客さまの生産技術は、日々進化していきます。私たちは、お客さまを取り巻く環境でどのような進化が起きているか、そのなかでお客さまがどこを目指そうとされているかをしっかりと把握できない限り、生産現場において、当社が提供する設備とお客さまの生産装置のベストプラクティスをご提案することはできません。お客さまと一緒にチャレンジするうえで、国内だけでなく海外のトレンドも含め、生産技術周辺の状況を把握し、理解することがますます必要になっていくものと考えています。

そして、社内にチャレンジする風土をどうつくっていくか。私は、仕事における「ワクワク感」を大事にすることが

一つのアプローチになると考え、日頃から社員向けメッセージを発信しています。まず自分がワクワクし、それに対して相手が同調するところからチャレンジのモチベーションが生まれてきます。



組織風土づくりの点では、社内にチャレンジの気風が少しずつ出てきたと感じています。社内の風土づくりは、人を相手とする取り組みですので、グループ全体に浸透させていくためには、効果的な方法が求められます。私は、国内外およそ5,000人のスタッフに対して、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションを大切にしながら、これからも議論を続けていきます。そのうえでチャットやブログなどのデジタルツールを活用し、双方向で気軽に対話ができることも意識しながら、求心力を高めたいと考えています。特にこの求心力は、グローバル化を推進していくうえで、ナショナルスタッフにとっては自立して拠点の取り組みを進めるための指針となり、海外で活躍する日本人社員にとっては、自身が遠心力を発揮するための安心感につながるでしょう。他にも海外の営業・技術スタッフにランドマーク的なプロジェクトを見てもらうツアーを設けるなど、ワクワク感を高めるための仕掛けをいろいろと進めていく考えです。

サステナビリティというテーマのもと、社会・環境への貢献が企業に求められる時代になりましたが、大気社は50年前から社名も変え、地球環境を守る気概を持って、このテーマに取り組んできました。そこに私たちの存在価値があり、持続的成長への機会があります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、これからの大気社のワクワクするチャレンジにご期待いただき、引き続き一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。