

グローバルなコミュニケーションが
目指すもの

代表取締役社長に就任し、2年目に入りました。就任当初より、海外も含め多くのお客さまをお訪ねし、お話しをさせていただくと同時に、当社グループで働く社員と直接対話することに力を入れ、これまでに国内および海外のほぼ全ての拠点を回ることができました。

社員とは、今も、タウンホールミーティングや社内の電子広報、社内SNSなどさまざまな手段を使って、緊密なコミュニケーションに努めています。当社グループに寄せられるお客さまの期待やニーズを社員へ伝え、技術提案のレベルアップやエンジニアリング力の向上につなげていくため、また、5,000名のグループ社員の求心力を上げ、モチベーションを高めるためにも、今後もこうした地道な活動を継続していきたいと考えています。

当社グループは現在、世界19地域に設立した連結子会社28社(2024年6月時点)の拠点を通じて、50か国以上で施工実績を上げ、海外売上高比率も50%に迫る水準となっています。近年、新たな動きとして、日本国内に生産拠点を置き、設備投資を行う外国のお客さまからの受注も増えてきています。

大気社グループのグローバル展開は、お客さまの海外

進出に合わせて規模とエリアを広げてきたものですが、それぞれの拠点では、その国・地域に根を張って活動を展開していく過程で、次第に自ら成長を求めていく「自主自立」の気風を高めてきました。一例を挙げるなら、ある拠点では、ナショナルスタッフが現地マーケットの特性を踏まえ、当社グループの営業戦略を深く理解した上で、自分たちでハイエンド、ボリュームゾーンへどう取り組むかなどの議論を重ねていました。また、時には、日本からの技術移転への要請や期待があがってくることもありますが、こうした声には、日本側でのバックアップや技術者の派遣などで対応しています。

海外拠点の「自主自立」、そして新たな成長機会の広がりを得て、私たちのグローバル展開は今、さらなる発展を遂げていく流れの中にあると感じています。

お客さまが
大気社の環境技術に寄せる期待

環境技術の変遷をたどると、日本では1950年代以降、公害問題やオイルショックを背景に、環境保全および省エネルギー化に向けた技術革新が顕著となり、その進展が1980年代まで続きましたが、1990年代から「〇〇制御」

長期ビジョンの実現に向けて
エンジニアリングの価値を高めながら
グローバル展開を進めていきます。

代表取締役社長

長田 雅士



「高効率〇〇」「〇〇シミュレーション」など既存のものを応用したものが多くなり、イノベーションの停滞傾向が見られていました。しかし最近になって、グリーンエネルギー革命、デジタル革命を支えるテクノロジーが急速かつ飛躍的に発展し、当社グループの制御技術や塗装技術も大きな進化を遂げました。お客さまにおいても製造工程が変化するなど、あらゆる面で技術革新が広がると同時に、脱炭素化に向けた社会的要請を受け、環境技術に対するニーズがこれまで以上に高まっている状況です。

お客さまを訪問し、直接お話を伺ってきた中で、私が改めて認識したのは、当社グループによるカーボンニュートラルへの技術提案に大きな期待が寄せられているということです。求められる提案は、コスト面の課題解決から積極的なチャレンジに対するサポートまで、お客さまによってさまざまですが、これからの当社グループにとって、環境技術の強化による価値提供がますます重要になることは間違いありません。

環境技術を取り巻くこうした変化を踏まえ、テクノロジーの進化を捉えて追従し、先進的な対応を行うための取り組みとして、当社では神奈川県に設置した研究開発施設2カ所の機能拡充を図っています。このうち環境システム事業の研究開発を担う施設が改築を終え、2024年7月より新技術開発センターとして稼働しました。

グローバル研修による価値提供の強化

当社の事業の基本は、それぞれの地域で事業を営むお客さまにとってベストの品質の設備を納めることです。私たちは、グローバルに展開しつつも、実態としては、その国や地域の特性など、お客さまが置かれた状況にふさわしい方法でサービスの提供を行っていますので、どちらかといえばローカル対応の集合に近いと考えています。

そうした観点から当社グループは、これまでお客さまへの対応を各拠点で完結させることを前提に、事業を展開してきました。しかし急速な技術革新の中で求められる先進的な価値提供は、拠点単体で対応できない場合もあり

ます。またお客さまにおいても、地域条件に合致した適正技術 (Appropriated Technologies) ではなく、最新技術 (Latest Technologies) での対応をどこの地域でも必要とされるケースが増えてきました。特に脱炭素化に向けた取り組みは、国境を越えたテーマですので、当然の流れとも言えます。先ほど、お客さまから当社グループによるカーボンニュートラルへの技術提案に期待が寄せられていると述べました。そこには、私たちが持つグローバルネットワークを活かした価値提供への期待も含まれているのです。

海外拠点の「自主自立」を目指しつつ、最新のテクノロジーをグローバルで共有し、高付加価値のエンジニアリングとして各地域のお客さまに提供するために、当社グループは、国内外の拠点および研究開発施設をオンラインで結び、連携を強化する仕組みを構築しています。

最近では、拠点間のコミュニケーションも活性化し、大規模プロジェクトに対応するための協力体制が生まれてきました。特に日本に戻った海外拠点長の経験者が率先し、人材交流の活性化を図っています。2023年度からは、意識改革に向けた「グローバル研修」を開始しました。これは、ナショナルスタッフのトップ5名、日本人の海外出向者トップ5名、日本側の次期部門トップ候補5名の総勢15名で約8か月の研修を実施し、知識の共有やディスカッションを行うものです。今後も取り組みを継続し、その姿を各国の社員に伝えることで、グローバルのつながりへの意識を5,000名のグループ全体へと広げていきます。

2023年度の成果と研究開発における進展

2023年度の業績は、完成工事高および全ての利益項目で過去最高を達成することができました。国内市場・海外市場ともに各メーカーの設備投資が堅調に推移する中、受注工事高は期初予想を上回りながらも、前年度に大型物件の獲得があったため反動減となりましたが、繰越工事は着実に進捗し、増収増益を果たしました。



特に国内では、2024年4月から適用される時間外労働上限規制に対応すべく、決められたルールを守りながら繰越工事をしっかりこなし、完成工事高の増加につながりました。その点は、高く評価したいと思います。そして、協力会社を含めた当社グループ全体の努力で生産性を高め、付加価値率を上げることができました。

大きな実績としては、半導体受託生産の世界最大手である台湾積体回路製造 (TSMC) の日本工場建設プロジェクトにサプライヤーとして参画し、主要設備工事を担当しました。私たちにとって本プロジェクトは、業績の押し上げに寄与しただけでなく、半導体業界の最新動向を把握し、技術を磨く機会となりました。引き続き高難度な物件やプロジェクトにフォーカスし、積極的に挑むことでエンジニアリング力の向上を図ります。

またこの1年間は、研究開発に関しても大きな進展がありました。これは先ほども触れましたが、環境システム事業では、神奈川県愛甲郡愛川町の技術開発センター内で「ADVANCED PLAZA (研究棟)」が2024年5月に完成し、「SOLUTION LAB (生産技術棟)」および「TECHNICAL

LAB (音響棟)」と合わせた新技術開発センター「TAIKISHA INNOVATION SITE Aikawa (TISA)」として、2024年7月から稼働を開始しました。「TISA」は、2023年4月に開設した本社のR&Dサテライトと連携し、また今後は国内外の各拠点に「TISA」へのゲートとなるサテライト施設を設置することで、お客さまをはじめとするパートナーとの協創を加速していきます。

一方、塗装システム事業の研究開発施設は、環境負荷の低減と高品質な塗装を実現するドライ加飾技術の実用化に向けて、神奈川県座間市のテクニカルセンター内にデモラインの設置を進めており、2024年秋の完成を目指しています。ドライ加飾技術は、2023年6月に米国・デトロイトで開催された自動車塗装技術国際会議「SURCAR」において、審査員投票で最も評価された発表に贈られる「Jury's Award」を受賞するなど、新世代のコーティングメソッドとして大きな注目を浴びています。当社グループは、こうした新技術を武器として、自動車業界の生産革新に追随し、創造的エンジニアリングにチャレンジしていく考えです。



「大気社のありたい姿」を実現していくために

私たちは、社是「顧客第一」の具現化に向けた企業理念として「企業経営の目的」を定め、その中で「仕事を通じて、個人の創造性、活動性を実現できる、働き甲斐ある会社づくりをめざす。」という行動理念を掲げています。今、そうした考え方がグループ全体へ徐々に浸透し、少しずつかみ合ってきたと感じています。「企業経営の目的」は、人の役に立つことに幅広くチャレンジし、面白いと思って取り組みながら、社会に貢献していく企業像を示したものであり、私たちは「大気社のありたい姿」として、その企業像を実現していきます。

当社グループを取り巻く環境は、自動車業界の生産技術革新をはじめ、グリーンエネルギー革命、デジタル革命などによる急速な変化の渦中にあります。また今後は、国内労働力が減少する一方で建設投資は続くと思われ、

そのアンバランスが大きくなりリスクになるでしょう。これらの動向に関しては、人への投資を進めつつも、自社だけでは解決できない課題と考えています。

このような環境変化の中で生き残っていくためには、長期目線で会社の経営について議論し、その前提として「将来どうありたいか」を考えることが求められます。社内では、「長期戦略策定プロジェクト -Next100th-」を2023年7月に立ち上げました。本プロジェクトの中心メンバーは、次世代を担う30～40代の中堅社員です。長期的な経営視点を持つ若手人材を育てる狙いがあり、サクセッションプランの一環としても運用していきます。

将来を見据え、当社グループが持続的に成長していく上で何が必要かという問いへの答えは、自らが主体的にグローバル化を推進する動きの中にあります。そこでは、エンジニアリング会社ならではの「気づく力」を高めることが重要になってくるでしょう。お客さまにおける生産技術の変化や市場ニーズの変化が生じた場合でも、「気づく力」でそれを捉え、追隨していくことができれば、グローバルな競争環境において生き残ることが可能になるはずです。

今後、この「気づく力」を伸ばし、グループ全体で共有する仕組みづくり、そして気づいたものを実現していく仕掛けづくりを進めていく方針です。

中期経営計画最終年度における取り組み

最終年度を迎えた3か年中期経営計画は、2年目の2023年度において財務目標を前倒しで達成しました。2024年度は、引き続き業績の拡大を目指すとともに、2025年度から始動する次期中期経営計画を見据え、モメンタムを維持・向上させていきます。

その一環として、グローバルな事業成長に向けたグループ経営の最適化を図るべく、2024年4月1日付で「事業開発本部」を設置しました。事業開発本部は、本部長を私が兼任で務め、成長投資の観点でM&Aや資本・業務提

携の実施も視野に入れながら、今後の成長が期待できる国・地域への進出や新たな事業領域の開拓をリードしていきます。その推進に必要なマーケティング機能や、パートナー企業とのコミュニケーション機能を本部内に備えつつ、国内・海外のグループ経営体制の強化や見直し、資本構成の改善にも取り組んでいく方針です。

塗装システム事業は、欧州市場への進出に向けて2024年度内に現地拠点の設立を予定しており、それを進めるための「欧州拠点準備室」を設置しました。現地OEMメーカーとの取引を中心に、従来と異なる方法で成功させたいと考えており、腰を据えて実行していきます。

環境システム事業は、高い成果を上げたTSMCの日本工場建設プロジェクトに引き続き、半導体産業に注力します。半導体市場は、2040年頃まで活況が続くとみられ、私たちにとって大きなチャンスである反面、供給過剰リスクなども想定した対応が求められると認識しています。

また今後は、デジタル技術の積極活用が生産性向上のカギであり、3D/4D-CADやBIMを使った現場DXの推進だけでなく、RPAによる定型業務処理やシェアード機能の効率化など、グループ全体で導入を進めていきます。

当社グループの中期的な利益成長・利益率改善については、塗装システム事業におけるポートフォリオの転換・多角化や、環境システム事業における原価低減および生産性向上、物価スライド条項の設定などが寄与してくるとみえています。しかし付加価値率を上げるという観点から考えれば、圧倒的に調達力を高めることが必要です。そのためには、当社グループのネットワークを活用し、直接調達を行う体制を築くことが有効でしょう。その場合、調達後のアフターフォローについても、自ら対応しなくてはなりません。他にも、施工技術による生産効率の向上や、プレハブ化による据え付け業務の低減なども付加価値率の向上につながると考えます。

引き続き、さらなる業績拡大に努めるとともに、これらの取り組みを進めていくことで付加価値率を高め、株主・投資家の皆さまの期待に応えてまいります。

企業価値の拡大に向けたコミットメント

私たちは現在、2025年度から始動する次期中期経営計画の策定を開始し、議論を重ねているところです。従来の中期経営計画の延長線上ではなく、長期ビジョンからのバックキャストとして、定量的にも定性的にも非連続な目標を掲げた、意欲的な計画になると思います。グローバル化についても、今まで各事業部が推進してきた戦略の延長線上にとどまることなく、全社視点でこれからの方向性を検討した内容になるでしょう。

これからの目標設定について、私が大切にしたいのは、エンジニアリング会社としての存在価値につなげることです。受注高を例にとれば、単に数値目標の達成を目指すのではなく、受注の中身にこだわり、「この案件を受注することで、大気社のエンジニアリング力の向上につながるのか」「この仕事をする中で、大気社の社員はどう育つのか」という意識を持って受注活動を行う。そして獲得した受注案件を社員が大切に扱い、「この施工を行うことに価値がある」「この仕事を通じて自分が成長する」といったことを感じながら施工に取り組み、完成工事高を上げていく。そうした思いをグループ全体で共有し、社員全員のワクワク感を高めることができれば、それが中長期的な収益力の源泉となるでしょう。

冒頭に述べた海外訪問では、ナショナルスタッフの多くが大気社への愛着を率直に表現してくれました。自分たちがマネジメントしているオペレーションが現地社会において役に立っていることが、当社グループへの帰属意識や仕事へのモチベーションにつながっているようです。彼らのもうひとつの関心事は、「グループ会社が次にどんな方向に進んでいこうとしているのか」ということです。その期待に対して、もっとワクワクする会社づくりで応えていくつもりです。そして企業価値の拡大とさらなる社会的貢献によって、全てのステークホルダーの皆さまの期待に応えてまいります。