

トップメッセージ

グローバル展開の拡大とともに
エンジニアリング力を高め
飛躍的成長を実現していきます。



代表取締役社長

長田 雅士

2024年度の取り組みと成果を振り返って

2023年4月の代表取締役社長就任から2年が経過しました。この間、設備工事業を取り巻く市場環境は、国内・海外とも堅調に推移し、当社グループも顧客業界の積極的な設備投資を受け、業績を確実に伸ばすことができました。

2024年度の営業状況は、半導体関連や自動車メーカー、データセンター関連の投資が継続し、都市圏の再開発需要も高水準を示す中、国内受注は顧客の投資時期の見直しの影響を受け減少したものの、海外では中国、タイ、インド、韓国など各メーカーの投資を取り込み増加しました。結果として連結業績は、前年度を上回る受注工事高2,774億円を確保

し、完成工事高も同規模に達しました。前年度に大型案件があった反動で減収となりましたが、利益面では、工事の採算性改善が進んだことなどから、過去最高の経常利益199億円を計上しました。

期初の計画を上回る実績を残した1年であり、私たちがベストを尽くした成果に違いないのですが、見方を変えて評価すれば、同業他社との比較において、突出して優れた業績を上げたとは言えません。当社グループが属する建設業は、まだまだ労働集約型の産業であり、どれくらいの業績を上げることができるのかというのは、施工のキャパシティで一定程度決まってくるので、需要の増加に対し、現状の消化体制が十分でない面はあると思っています。しかし、一朝一夕に消化体制

を拡充できるわけではないため、長期的に需給バランスが変化する可能性も見据えながら、施工の付加価値を高めて利益の拡大を図る取り組みをぶれることなく進めていく、それが私たちの現況であると認識しています。ただ、こうした方針は、短期的にはなかなか株式市場からの評価につながらない面もあり、施工力強化へのプレッシャーを感じるどころです。

一方で私は、社長就任以来、国内および海外の拠点を毎年回り、各地で働く社員と直に話し合い、議論することに力を入れています。1年目は、私も社員もお互いに少し遠慮していたところがありましたが、去年、今年と回を重ねてきて、自由に発言できるという安心感が広がり、双方向のやり取りが活性化してきました。今年は、新たに策定した「10年プラン2035」

の説明を行っているのですが、その中でも「もっとチャレンジしよう」「チャレンジするためには何が必要か」といった議論が交わされ、前向きな意見が出てきています。各拠点における「自主自立」の気風が、トップダウンによらず醸成されつつあると言えるでしょう。

当社経営陣はこの5年間、社外取締役も含む役員全員によるフリーディスカッションを年に2回、継続的に開催し、そこで話し合ってきた「大気社の競争優位性は何か」「ありたい姿とは何か」という認識の共有が、「10年プラン2035」の策定につながりました。フリーディスカッションでは、一貫して「エンジニアリング」と「グローバル」がキーワードとして挙げられ、特にエンジニアリングにこだわっていく仕掛けについては、多

くの議論を重ねました。

その具体的な動きとして、研究開発力の「見える化」を図るべく、環境システム事業の新技術開発センター「TAIKISHA INNOVATION SITE Alkawa(TISA)」(神奈川県愛甲郡愛川町)を2024年7月に開設し、お客さまや大学・学術研究機関、スタートアップ企業などとのオープンイノベーションを進めたことは、成果として大きいと思います。「TISA」では、開発に携わる人員の意識も変わり、自信を深めて力強いプレゼンテーションを行っています。同様にグローバルでも、インドに塗装システム事業の研究開発施設を5年前にオープンしており、新しい塗装プロセスの検証やIoT化・自動化ソリューションの確認が可能な体制を整えています。

これらの施設を活用し、海外のお客さまに当社グループの実力を査定していただいたり、自動車メーカーのお客さまに対して塗装システム事業だけでなく、環境システム事業の技術力も訴求し、当社グループの総合的な技術力をご理解いただくといった取り組みが大きく進展しました。結果として、私たちのエンジニアリング力へのコンフィデンスが高まり、足元の受注拡大につながっていると捉えています。

「10年プラン2035」の発表と株式市場の評価

先ほど、当社グループ事業の中長期戦略に対する株式市場からの評価ということに触れましたが、5月15日に「10年プラン2035」および新中期経営計画を発表した当初は、株価の大きな上昇にはつながらず、当社グループが目指す方向性やプランの内容に対し、十分なご理解をいただけていないのか、掲げた数値目標にご満足されていない状況なのか、など正直やや不安でした。

しかし「10年プラン2035」の中身は、前述の通り5年間のフリーディスカッションで議論し、ぶれない軸を確立していた上で作成したものであり、今後どのような競争優位性を重視し、どこに価値を置いていくのかということを思い切って発信したという信念のもと、その後のIR活動や新聞取材等を通じて、機関投資家、金融機関などの各ステークホルダーの皆さま方へかみ砕いてご説明を実施し続けています。最近では次第にご理解も深まりつつあるとの印象を持っており、現にPBRも9月末時点で、1.3水準まで、株価は着実に上昇してきています。

ただ、同業他社も好業績を背景に株価は強含んで推移しており、まだまだアピールが足りないとの認識です。

一方で、新中期経営計画の3年間は、引き続き市場が堅調に推移し、顧客業界の設備投資が続くと見込まれる中で、環境システム事業・塗装システム事業とも大型案件の受注獲得



が期待できることから、完成工事高と経常利益を中心に、業績を着実に伸ばせると想定しています。とは言うものの、私たち設備工事業は、このように中期スパンの業績の見通しを立てることが比較的容易なビジネスであり、その数値目標の達成が、企業の「ありたい姿」に近づいていることを意味するのかという点は、しっかり見定めなければなりません。

その意味では、「ありたい姿」という志を保持し、それを実現していく実感は、より長期的な視点で掲げた目標を達成する中で得るべきものと考えます。そうした観点から策定した「10年プラン2035」は、当社グループが目指す「2035年のありたい姿」と、その実現に向けたプロセスを明確に示し、すべてのステークホルダーの皆さまに向けて発信した長期ビジョンです。私たちの将来における企業価値と、資本市場から見られるべき姿をマッチングさせるために、これからの当社グループの変化を丹念に伝えていきます。

グローバルエンジニアリング企業への進化

10年後の「ありたい姿」を実現していく前提として、当社グループが築き上げてきた独自の強みを俯瞰すると、「産業向けビジネス」と「グローバルビジネス」という二つの事業展開に集約されます。戦後、国内経済が成長する中で、製造業を中心に幅広い産業分野で工場や研究所などの設備エンジニアリングを手掛け、技術を磨いてきたこと。1980年代からは、そのエンジニアリング力を活かして海外展開を進めるお客さまに伴走し、地域密着型のグローバルネットワークを確

立してきたこと。この二つは、同業他社にない独自の強みであり、かつて“Open Challenge & Quick Response”を合言葉に社員を鼓舞しつつ、築き上げてきた優位性として、今日まで事業成長をもたらしていると思います。

また、自動車産業の支援を通じて需要を深掘りし、海外における成長機会を獲得してきた塗装システム事業と、産業空調という広い裾野を持ち、サステナビリティに寄与する環境システム事業の両方を展開していることは、当社グループの極めてユニークな特色であり、大きな可能性の広がりにつながっていると捉えています。

私たちは、これらの強みや独自性を活かし、発展させながら、さらなる成長を求めて進化します。「10年プラン2035」では、「ありたい姿」を“Be Engineering for a Sustainable Society”、すなわち「持続可能な社会の構築」に貢献するグローバルエンジニアリング企業と定めました。これからの当社グループは、グローバルに進展する産業革新を事業機会とし、持続可能な社会に資するグリーン化・スマート化のエンジニアリングで成長を遂げ、企業価値を高めていきます。その具体的な戦略指針として、“Innovative Engineering”と“Global Inclusion”を設定しました。

“Innovative Engineering”では、産業領域において今後加速するカーボンニュートラルや工場のスマート化に対応し、GXとDXの最適化による先進的なソリューションを提案していきます。もう一つのテーマは、エンジニアリングの高付加価値化に向けた“Design, Build & Care”の追求です。当社グループは、設計と施工の両方に対応できることが強みであり、特に国内市場ではこれに加えて、カスタマーサービス基地を各地に展開している利点を活かし、新技術の開発からデザインの提案、施工、アフターケアまで一貫したサービスを提供することで、ワンストップソリューションという新たな価値を創出するビジネスモデルへの転換を図ります。お客さまに当社グループのイノベティブなエンジニアリング力を評価していただくためには、先ほど例に挙げた「TISA」やインド拠点のような研究開発施設の活用と、人への投資が重要になると考えています。

“Global Inclusion”では、これまで当社グループが築き上げてきた19か国・28拠点のグローバルネットワークをさらに深化させ、現地マーケットに根ざしたビジネスを展開していきます。エンジニアリングケイパビリティの高度化と技術革新への挑戦、そしてグローバル競争力の発揮に向けて、グローバルに展開する5つの研究開発拠点を活用し、技術開発を進めていきます。私たちがグローバル展開を拡大していく理由は、国内市場の長期縮小傾向などの背景や、持続的成長

を見据えた地域ポートフォリオのバランス化といった目的もあります。やはりこれまで進出した地域で需要に応える責任や、今後産業が高度化していく地域で必要とされるエンジニアリングを提供し、環境・社会課題の解決に貢献するという想いがあります。世界各地の産業・社会・人々とともに繁栄する企業を目指し、取り組みを継続していきます。

数値目標の設定における考え方と意志

「10年プラン2035」では、最終年度(2034年度)の連結業績における「完成工事高5,000億円超」「ROE 12%以上」「DOE 5.0%以上」を数値目標として設定しました。

完成工事高は、現在(2024年度)の2,762億円を10年間でほぼ倍増させていく計画です。この規模拡大は、市場における認知や社会価値の創出という点で、これまでの延長線上にある水準では、十分な影響力や評価につながらないと認識し、合理的な業績予想の積み上げによらず、かなりストレッチした数値目標として掲げたものです。その一方でグループ全体の従業員数は、現在の5,267名から7,200名への増員を想定しており、36.7%の増加率にとどめています。完成工事高を倍増させるために、人員も倍に拡充するといった労働集約的な発想から脱却し、資本集約的な体制へシフトすることで規模拡大を目指すという意味をここに込めました。

ROEについては、現在の7.6%から10年間で4.4ポイント以上上昇させる計画で、これも従来と異なる方法で収益性を高めなくては達成できない水準です。課題となっているのは、海外事業を戦略的に伸ばす中で、国内事業よりも低い利益率をいかに改善するかということです。国内では、対応のきめ細かさで付加価値を高め、収益性の向上につなげてきましたが、そうした対応を海外でも進めていく考えです。

DOEについては、現在の3.2%から新中期経営計画(2025年度～2027年度)の還元方針に掲げた4.0%を経て、段階的に引き上げ10年目には5.0%以上を目指します。新中期経営計画では、年間50億円の自己株式取得もあわせて実施し、株主還元を拡充する方針で、2028年度以降の自己株式取得に関しては、今のところ発表していませんが、還元拡充の継続を目標にしています。

完成工事高5,000億円超の実現に向けて

10年後の完成工事高5,000億円超の達成については、その内訳として、コア事業を現在(2024年度)の2,317億円から2,700億円へ、成長事業を445億円から1,800億円へ拡大

し、今後展開していく新規事業で500億円を確保する成長イメージを描いています。具体的には、コア事業の部分で安定成長を維持しながら、非コアの成長事業と新規事業で非連続的な飛躍的成長を実現し、10年後には、完成工事高全体に占める非コアの割合を46%まで高める考えです。

コア事業とは、産業空調のうち日系企業を対象とする部分と、ビル空調や塗装プロセスから成る領域で、既存事業を既存のお客さまへ展開していく部分です。ここは、上記の成長イメージで想定した伸び率も10年間で16.5%と高くなく、国内における設備投資の継続や自動車出荷台数の安定推移を前提に、底堅い足場を維持する見込みです。

一方、成長事業は、産業空調のうち非日系企業を開拓していく部分と、塗装事業のオートメーション、両事業の技術シナジーで新たな価値を創造する領域で、既存事業の技術・ノウハウを活かし、新たなお客さまへの価値提供を実現します。すでに台湾積体回路製造(TSMC)の日本工場建設プロジェクトへの参画をはじめとした成果を上げており、今後さらに実績を積み重ねながら、グループ全体のチャレンジマインドを高め、拡大を目指します。

そして新規事業は、塗装システム事業のドライ加飾技術を活かした新たな事業展開や、ファシリティマネジメント、環境ビジネスなどの周辺事業に加え、環境システム事業と塗装システム事業に次ぐ「第3の柱」の育成に挑みます。今後、中長期的な事業化実現に向けて、調査から研究開発、営業、事業開発に至るまでの一貫体制を確立し、事業開発本部を強化していきます。その第一歩として、今期は事業開発本部に研究開発機能の一部を移管し、新たな体制を構築しました。

非日系企業と重点注力市場による成長

完成工事高の倍増を実現するためには、非日系企業の開拓における技術ケイパビリティの「見える化」やグローバルネットワークを活用したアプローチと、重点注力市場への展開における環境システム事業・塗装システム事業の技術シナジー発揮が鍵を握ると認識しています。

当社グループが開拓を目指す非日系のお客さまは、海外のローカル企業ではなく、TSMCや欧州自動車メーカーの実績例を挙げたように、世界各地で事業を展開するグローバル企業です。実際に米国、シンガポールでは、1990年代から非日系のグローバル企業のプロジェクトに取り組んできました。そうしたお客さまが国境を越えて生産体制を拡大していく際に、これまで日系のお客さまの海外展開をサポートすべく築いてきたグローバルネットワークを活かし、同じように価

値を提供することが可能ですし、各地の研究開発拠点を結んで、技術力を評価していただくこともできます。お客さまにより深く入り込み、提供できる価値を広げ、売上の拡大につなげていくという点でも、研究開発拠点とグローバルネットワークの活用が重要になってきます。

重点注力市場への展開における事業間の技術シナジーについては、具体的な例として現在、車載用バッテリー事業で取り組みが進んでいます。塗装システム事業が培ってきたロボットによる搬送技術や車載ケースの電着塗装技術、防水密閉シーリング技術などを生産ラインに応用する一方、温度・湿度の正確なコントロールが求められるバッテリー工場内では、ドライルームやクリーンルームを手掛けてきた環境システム事業の生産環境技術を活かしています。このように、両事業のエンジニアリング力を融合し、重点注力市場を中心とする多様な産業領域で技術シナジーを発揮させ、成長事業の拡大を図っていく方針です。

DXと人的資本への戦略的投資を実行

今後、10年先のキャッシュ・フロー増大を見据え、DXと人的資本への重点的かつ戦略的な投資を実行する方針です。

DXについては、建設業にとって大変大きなイノベーションの機会になると思っています。従来の労働集約型ビジネスから資本集約型ビジネスへ転換できる機会となり、まずはデジタル活用による業務効率化・生産性向上を主眼として、設計・施工業務のシステム化やBIMを活用した自動化などを進めていきます。国内で行っていたきめ細かな対応を海外でも実施し、付加価値を高めて海外事業の利益率改善につなげるためのインフラ整備やプラットフォームの一元化についても、DXによる生産性向上の一環と捉えています。設計・施工業務におけるAI連携や、エンジニアリングにおけるAI・ロボティクスの活用など、DXで仕事の進め方を変えていくことが理想ですが、現状は技術的に発展途上にあります。そのような中でも、めまぐるしい変化に積極的に向き合って技術を取り入れ、仕事の進め方を変えていこうと思っています。

もう一つの投資対象である人的資本は、需要の増加に対応するエンジニア人材の拡充が一番ですが、喫緊の課題としては、経営マネジメント人材の育成を重視しています。現在は次世代経営層候補のプール人材を対象とするサクセッションプランを進める形で、国内・海外の子会社でのトレーニングや、外部ビジネススクールを活用した教育、360度評価や面談の実施も含め、さまざまな形で育成を行っています。また、海外ナショナルスタッフのグループ経営への参画を見据え、



グループ執行役員制度を導入し、今期から具体的な運用に入っていきます。今後も連結ベースで、経営マネジメント人材の発掘と育成を継続していきます。

一方、エンジニアリング強化の視点では、海外の人材に大きな伸びしろがあると感じています。これまでの組織は、日本を中心としてグローバルに広がっていたので、海外拠点同士の横のつながりがなかったのですが、その形を変えていくため、日本人社員と複数の海外拠点メンバーがチームアップして課題に取り組むグローバル研修を実施するなど、海外人材同士のコミュニケーションが活発化しています。今後は、各国人材のグローバルな活躍を支える「グローバル人材データベース」を構築し、国際分業の円滑化を図ることで、プロジェクトの大型化に対応していきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまへのコミットメント

社内外に向けて「10年プラン2035」を公表し、ご説明させていただく中で、「当社の強みを維持しながら、長期視点で既

存のビジネスモデルの構造的な変革に挑む」という高い志を積極的にお示ししてきました。実現可能性については、まだステークホルダーの皆さまから十分な納得感を得られていないと感じており、丁寧に説明していく必要があります。

これまで、BtoB企業である当社は、既存のお客さまに長年のお取引をいただいていたこともあり、きちんと事業を営むことを使命としてきました。しかし今の時代は、企業が自ら積極的に社会へ存在をアピールし、メッセージを発信しなければ、事業活動への理解も評価も得られません。

経営トップには、短期的な市場の変動に左右されることなく、中長期的視点で会社の価値を高め、持続的成長を実現していく責務があります。その意味でも、当社グループを支えていただいているステークホルダーの皆さまに、私自身が長期視点での展望をきちんとお伝えし続けなくてはなりません。発信すべき骨太の方針をご提示できたので、今後は、よりわかりやすくお伝えする仕掛けを作っていきます。

ステークホルダーの皆さまには、引き続き当社グループへのご支援を賜りますようお願い申し上げます。