

環境システム事業×塗装システム事業 事業部長によるクロストーク

取締役専務執行役員
環境システム事業部長
祖父江 正

取締役専務執行役員
塗装システム事業部長
浜中 幸憲

連携と共創による“Be Engineering”の体現

急速な社会環境の変化と技術革新の流れを受け、産業構造の変化が進む中で、環境システム事業部と塗装システム事業部は、それぞれが培ってきた技術と実績による強みを発揮しつつ、相互に連携を深めています。本対談では、両事業部の独自性とこれまでの足跡を踏まえ、「新成長戦略」の旗印のもと、共創が生み出す新たな価値や今後の事業展開について、二人の事業部長が語ります。

10年後を見据えた議論を踏まえて

祖父江 私たち二人は、長田社長、中島・中川両副社長とともに業務執行取締役5名による「成長戦略会議」を本年度立ち上げ、10年後を見据えた大気社の経営課題を論じています。
浜中 「成長戦略会議」では、これからの大気社のあるべき姿として、どのような価値が求められるのか、そのためにどのような変革が必要で、それをどう進めていくのか、問題意識をぶつけ合って議論を重ねてきました。このクロストークのテーマである環境システム事業部と塗装システム事業部の共創について「成長戦略会議」は、長期視点に基づく問題意識を共有しており、お客さまの長期的なビジネスパートナーと認知されている私たちの立ち位置を踏まえ、今後の価値提供に向けたリソースの共有を、コーポレートサイドも含めた全社的な転換として捉えています。

祖父江 単に二つの事業部が力を合せてコラボレーションするといった話でなく、全社最適視点で事業部間の連携を進めることが、10年プラン実現の鍵となります。そこで共有すべきR&D、デジタル、人的資本、キャピタルなどリソースのポー

トフォリオについて、事業部をまたいで業務執行取締役5名が議論する時代になったと言えますね。

これまでの環境システム事業部は、設計・施工の技術ノウハウを活かした請負会社として事業を行ってきました。特に海外では、空調設備のみの施工ではなく、建築・電気・空調設備の施工を一括で請け負う機会が多くあります。今後は10年先を見据えて国内・海外ともにお客さまの要望に応え、計画・設計から施工・メンテナンスまで一貫して請け負うことのできる、ワンストップソリューションの事業が必要だと考えています。あわせて、トータルソリューションの提供ができる事業部を目指しています。

浜中 塗装システム事業の目線で言うと、10年プランの柱に掲げるGX・DXの高度化においては、特にデジタルツインなどの技術活用がキーワードになるでしょう。例えば自動車業界では、3年ほどの期間を要していた新車種の開発をデジタルツインで2年ないし1年半に短縮する動きがあり、そうした世の中のスピードに対応するためには、実際に塗装しなくてもデジタルツインで事前に品質を確認できるといったソリューションを提供していく必要があります。

一方、お客さまの困りごとと目を向けると、やはり人的リソースが不足しており、カーボンニュートラル達成に向けて新しいことをやりたくてもできない状況があります。そこに私たちがゲームチェンジャーとして踏み込み、スプレー塗装に代えてCO₂排出量ゼロの「ドライ加飾」を実用化すべく、開発費をかけて取り組んでいることは、お客さまから高い評価を受けています。このような将来の価値につながる開発費が抑制を受けることなく、コーポレート負担の長期戦略開発費としてコスト配分されれば、お客さまのニーズに対する開発交流の積極的な推進が可能となるわけです。

ワンストップソリューションでお客さまに価値を提供できる存在を目指して、部門の垣根を超えた大気社の進化について、「成長戦略会議」での議論を進めていきます。

事業連携の背景とシナジーへの期待

浜中 大気社が環境システム事業と塗装システム事業の二つを軸に事業展開してきたことは、業界内でも他社にない特色として認識されています。過去をさかのぼると、大気社は

空調事業を専門にしていたのですが、その空調技術を自動車の塗装工場に活かしたいというお客さまのニーズを受け、塗装工場内の空調設備から始まって、次第に塗装工程を担うさまざまな装置を手掛けるようになり、フルターンキーで受注できるところまで成長してきたという経緯があります。こうして塗装設備による自動車分野への深耕が進んでいくと、もともとの空調事業と協業する機会も多くないため、独立独歩で別路線を走る形となり、環境システム事業と塗装システム事業を二本柱としてきたわけです。

しかし環境システム事業は、空調を必要とする分野が多岐にわたり、広い裾野があるのに対し、塗装システム事業は、自動車メーカーの塗装工場が主体なので、今後は事業拡大の余地が限られてきます。こうした課題認識が、ものづくりの産業空調に塗装システム事業が培ってきた自動化技術などを組み合わせ、ワンストップソリューションとしてお客さまに提供し、両事業のポートフォリオを広げていくという共創のコンセプトへと、今つながってきています。

祖父江 環境システム事業は、浜中さんが広い裾野と言われた通り、ビル空調の他に産業空調においても半導体・電子部

品関連や医薬品、データセンター、食品など多くの分野をカバーしてきたのですが、それぞれの分野で専門性を極めて機会を深耕するというのは、なかなか難しいことであり、むしろ広く浅く、設備産業としての汎用性を高めてきました。塗装システム事業の方には、探究を進めたロボット技術や搬送技術があるので、その専門性の高いノウハウを借りて産業空調のさまざまなお客さまへアプローチし、大気社の提供価値をさらに高めていきたいという考えです。

また環境システム事業の場合、産業空調のお客さまでもファシリティ部門やメンテナンス部門とのお取引となりますが、塗装システム事業は製造部門と直接お話しができますので、その製造部門を支えるファシリティを環境システム事業が提供する形で、強い関係構築が期待できます。

浜中 塗装システム事業部は、大型プロジェクトへの依存度が高かったため業績の上下動があり、それが課題認識の出発点となりました。日系自動車メーカーの四輪分野を中心とする非常に狭いポートフォリオでの事業展開は、顧客業界や市場の低迷が当事業の業績悪化に直結するため、もっと多角的に事業を展開していく必要に迫られたのです。そこで私たちは、EV用バッテリーに着目し、塗装システムの現有技術でバッテリー用ケースの防水・防錆加工に対応すべく、そのための装置を開発して、日系自動車メーカーからの受注を獲得しました。

祖父江 一方で、EV用バッテリーの製造プロセスには、多くの高度な環境技術が求められ、こちらは環境システム事業のテリトリーだったわけです。今、浜中さんが説明された塗装システム事業部によるEV用バッテリーケース用装置の動きとは別個に、私たちはバッテリー産業から超減湿を可能とするドライルームや、NMPという特殊な溶剤の回収装置などを受注していました。つまり両事業部がEV用バッテリーに対してバラバラに動いていたのですが、エンドユーザーは自動車メーカーですので、双方が連携してワンストップソリューションをお客さまに提供していけば、今後の大きな収益の柱になると考え、取り組みを開始したという流れです。

浜中 今まで部門の垣根を超えた連携は、大気社の事業部

制を尊ぶ近年の企業文化の中では難しい部分がありましたが、このEV用バッテリープロジェクトは、市場の必然性から生じたという背景もあり、スムーズに進んでいます。両事業部を経験した長田社長も組織の壁を取り払う動きを自ら後押ししています。

祖父江 また、この4月に新設した技術本部と情報システム部が主導する形で、デジタル戦略委員会の活動が本格化しています。現在は事業部の枠を超えた全社ベースでのDXインフラ基盤の構築と、データベースの蓄積・共有化に向けて活動を進めていますが、今後はいかに生産性向上に結び付けるかが鍵になってくると思います。

浜中 確かにそうですね。せっかく全社でデータベースの共有化を目指しているのですから、技術面でのイノベーション創出に向けて協働し、成果物を求めていきたいですね。

注力市場で発揮する事業連携の強み

浜中 EV用バッテリーについては今後、自動車メーカーがバッテリー産業に委託せず、自社で生産する時代になると見えています。実際に2025年は、日系自動車メーカーが北米に設置したバッテリー工場が稼働を開始する動きがありました。そうしたお客さまへのアプローチにおいて、バッテリー製造プロセス向けの環境技術とバッテリー用ケースの両方で実績を持つ私たちには、大きなアドバンテージがありますし、塗装システム事業部のグローバル展開は、北米での連携体制を整えているので、これも他社にない強みとなります。

環境システム事業のグローバル展開は、東南アジアが中心ですが、塗装システム事業は欧米を主体としています。ワンストップソリューションの共同受注活動においては、日系だけでなく非日系のお客さまも含めて提案する体制として、塗装システム事業の欧米ネットワークを活かし、環境システム事業の世界的な拡大をサポートします。

祖父江 私たちは今、バッテリー工場をもっとコンパクトにモジュール化し、消費エネルギーの低減やミニエンパイロメント

全社最適の視点でリソースを共有し、
持続可能な未来を設計します。

GX・DXの革新で顧客課題に挑み、
事業の垣根を超えた最適解を導いていきます。



(局所的な清浄環境の形成)化、納期短縮などのメリットにつなげていくことを考えており、両事業部の技術を組み合わせたコラボレーションとして取り組んでいます。これからバッテリー工場が急増していく中、この取り組みによる「スマート工場向けパッケージ」を展開し、両事業部が持つ強みの相互補完で、競合との差別化を図りたいと思います。

そして、バッテリー事業におけるこうした連携は、10年プランの戦略指針である“Innovative Engineering”の具体的な始動として評価できるでしょう。

浜中 日本の建設業界は、ビルを例に挙げれば建物はゼネコンが作り、エレベーター、空調、電気系統などそれぞれを手掛ける業者がいるという形で、非常に分業制が発達しています。これは日本だけの状況で、グローバルに目を向ければ、ワンストップソリューションでの提供が一般的です。その意味では、日本国内中心に戦っている同業他社にとって、海外の顧客ニーズに対応することは、簡単ではないはずですし、私たちは、かなり前からグローバル展開を進めてきましたので、そこは差別化された強みとして捉えています。

環境システム事業は、施工力および施工管理体制に圧倒的な強みを持ち、リピートオーダーを勝ち取ってきましたが、エンジニアリング企業でなければ、お客さまの上流側に入ることができません。そして塗装システム事業は、すべての案件が設計コンペから始まるので、設計能力がなければ他社に勝つことができず、限られた人員の中で設計と施工のリソース配分が常に課題となります。この双方の課題を補完し合う連携・分業体制は、当社の成長戦略を具体化していく上で大きな強みであり、グローバルエンジニアリング企業を実現する足掛かりになるものと考えています。

提供価値の進化に向けた課題と展望

浜中 中期経営計画では、塗装システム事業と環境システム事業のシナジー領域における事業機能(技術ケイパビリティ)

として「バッテリー」「ラインビルド」「オートメーション」の三つを挙げています。このうちラインビルドは、まさに環境システム事業が提供する特殊環境技術と、塗装システム事業の自動化技術の融合によるものです。日系メーカーは、業務を自社対応する傾向が強いですが、欧米では生産委託が主流で、ラインビルドへの高い需要が見込まれます。自動車メーカーだけでなく、他の業界に対してもラインビルドを提供できるように、能力を高めることが重要な課題です。

祖父江 私が経営課題として強く意識しているのは、グローバル展開における非日系メーカーへの事業拡大に本格的に取り組む局面にきているということです。日系メーカーに対して環境システム事業は、物件の設計・施工の計画段階からケア・メンテナンスまで携わり、その対応実績をグローバル展開の足掛かりにする形ができていますが、非日系メーカーに対しては、なかなか計画から参画することが難しく、大気社自体に対する認知・評価の向上や信頼関係の構築が、まだまだ必要な状況にあります。この壁をなんとか突破して、デザインからメンテナンスまで一気通貫で対応するエンジニアリング企業を目指したいと考えていますし、そうしたコミュニケーションの強化を図る上でも、塗装システム事業と一緒に進めていく価値は、非常に大きいでしょう。

浜中 私たちは10年後の2035年に、ますます複雑化していく社会課題・顧客課題に向き合い、「最適解」を出せるエンジニアリング会社でありたいと願っています。両事業部の連携や垣根を超えたリソースの共有は、そのための手段であり、決してゴールではありません。“Be Engineering”の理念を体現する企業グループへ進化し、新たな価値の創造に向け、貪欲にチャレンジしていきたいと考えています。

祖父江 その通りですね。総合エンジニアリング企業としてグローバルにお客さまの信頼と期待に応え、持続可能な社会の実現に貢献していくために、“Be Engineering”の精神をグループ全社員が追求し、変化を恐れずに挑戦していきます。