人材・技術担当役員メッセージ



技術と知的資本、
人的資本の相乗効果を高め
成長をさらに加速させていきます。

代表取締役副社長執行役員
管理本部管掌 兼 技術本部管掌

中島 靖

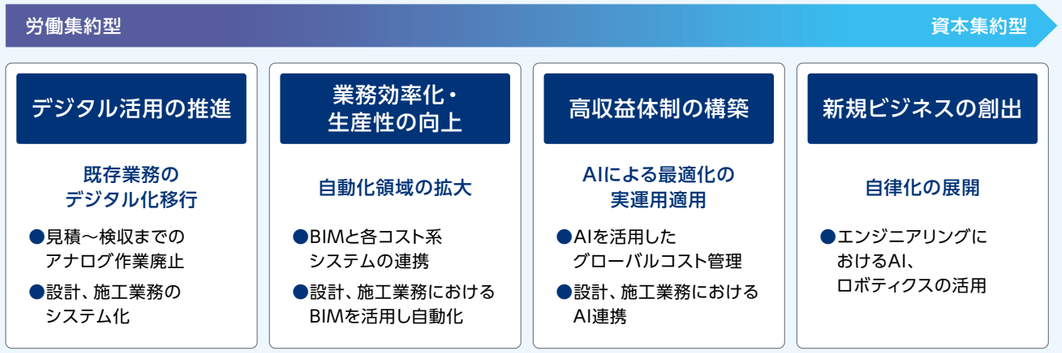
「労働集約型から資本集約型へ」の変革を

私は現在、管理本部と技術本部を担当しています。財務・法務ガバナンス・人事といった「経営管理」と、会社全体の技術力を高め現場を支える「技術の中枢」の両領域を一人で所管する体制は、当社としてもこれまでにあまり例のない形ですが、部門間の連携を一層深め、意思決定のスピードを高める上で有効と考えています。この体制を活かしながら、「10年プラン2035」の実現に向けて着実に取り組んでまいります。

10年プランに掲げる「労働集約型ビジネス」から「資本集約型ビジネス」への変革は、人・技術・財務の問題それぞれに対処するだけでは、実現することができません。人材データ、技術ノウハウ、財務・ROICなどのデータが同じ情報基盤の上で結合して、はじめて正しい経営の意思決定が可能になります。人的資本、知的資本、DXは一体不可分なものと捉えており、この三者を束ねる経営の「要」として、変革の実装に取り組んでいく所存です。

「労働集約型ビジネス」から、「資本集約型ビジネス」へ

BIMを中核とするDX基盤を構築。従来の業務はAIやロボットを駆使し、
人的資本をより高付加価値でクリエイティブな仕事へ転換



DX・技術戦略

知識を資産化し、競争力へ変える

建設業が長らく「労働集約型ビジネス」であり続けた背景には、業界特有の構造があります。建設プロジェクトは一品一様で同じ建物は二つとなく、お客さまの要求も現場の条件もそれぞれ異なります。そのため、設計から施工に至るまで、技術やノウハウは各エンジニアの「個人資産」として蓄積され、その経験や判断が部門間・拠点間で共有されることもほとんどありません。データ一つを取り出す際も複数のシステムから情報を取り出し、手作業で組み合わせなければならず、繁忙期には大量の人員を一気に投入するといった「人海戦術」に依存した構造こそが、生産性向上を阻んできた大きな要因です。

私が技術本部を管掌して改めて実感したのは、この問題は個別の業務改善では解決せず、ビジネスモデルそのものを変える必要があるということです。

BIMとAIによるビジネスモデル変革

その突破口となるのが、BIM（Building Information Modeling）を核とした共通基盤の構築です。設計・施工・メンテナンスまでの全情報を統合プラットフォームであるCDE（Common Data Environment）上で一元管理することで、本社の技術者も海外の技術者も、同じデータ環境で知恵を結集できるようにし、現場やチームが変わっても、技術とノウハウが組織の共有資産として蓄積されていく。その状態を創り出すことが、当社のDX戦略における基本方針です。

この構想において、2026年3月期は「種をまいた年」となりました。全社員がアクセスできるCDE環境を整備し、BIMデータを読み込んで「4D工程表」を自動作成できるソフトを独自に開発するとともに、DX専任チームを数名規模から約20名へ拡充し、業務マネジメントシステム「GTOS（Global Taikisha Operating System）」（プロジェクト情報や承認フロー等を一元管理）の国内版のバージョンアップと海外版の開発にも着手しました。中期経営計画での進捗は、初年度が約30%、今期は約60%に達する見込みで、現在はBIMの環境整備、CDE環境の国内および海外展開、自動設計・自動作画のソフト開発を行っており、BIM基盤という器に加え、情報やノウハウを蓄積していく段階に入っています。

さらに今、計画当初の想定をはるかに超える変化として、生成AIの急速な進化が挙げられます。例えば、BIMで整備した統合データ基盤にAIを掛け合わせ、「こんな工場を設計したい」と問いかけるだけで、当社が蓄積した技術知識に基づく設計提案が自動生成されるような世界が現実味を帯びています。その意味で、BIM基盤への投資はAI活用のための「滑走路の整備」でもあります。現在、技術本部では全社の技術ノウハウの棚卸しとAI学習に向けた準備を並行して進めており、国内外のIT技術者やデジタル人材との連携もさらに深めながら、デジタル化した技術を将来の競争力へと転換していきます。

技術の棚卸しで見極める当社のオープン・クローズ戦略の強み

技術の棚卸しには、大きく三つの意味があります。当社の強みや優位性を明確にする「技術の差別化」、国内・海外の社員にノウハウを伝える「技術の継承」、今後習得すべき技術を明らかにして将来につなげる「技術開発」の役割です。

当社は現在、個人や拠点に長年埋もれていた技術群を洗い出し、データベース化しています。半導体・電子部品、モビリティ、バッテリー、バイオ・医薬品、データセンターという10年プランで掲げた5つの重点市場と、設計・施工・メンテナンスまでのプロセスを二軸として、蓄積してきた技術を体系的に整理しています。

これらの技術は、競争力や再現性の観点から、「基盤要素技術」「コア技術」「差別化技術」の三層に分類しています。ここで重要なのは、コア技術は常に陳腐化する可能性があるということです。技術を固定的に捉えるのではなく、継続的にアップデートしながら、どの技術が大気社固有の強みであり、どの領域で差別化につながるのかを見極めていく必要があります。知的財産の面でも、どこをオープンにし、どこをクローズにするか、従来のように特許取得だけを重視するのではなく、「特許+ノウハウ」の組み合わせによって技術優位性を守り、育てる戦略へとシフトしていきます。

技術を見える化し、蓄積し、使える状態にすることが知的資本を競争力に変える第一歩と考えています。

技術を体系化して非日系企業を開拓

もう一つの意義は、“Global Inclusion”の実装、すなわち非日系企業の開拓という成長戦略とのつながりです。当社はこれまで海外展開において、「日本流」の高品質基準をそのまま持ち込む傾向がありました。しかし現地では、必ずしも日本基準のすべてが求められるわけではありません。地域ごとの市場環境、コスト感覚、求められる仕様を踏まえ、最適な技術を選び、提案す

る力が必要です。技術を可視化・体系化することで、現地の状況に応じた技術提案が可能になり、環境価値やコスト削減効果を適切に示すこともできるようになります。また、あるグローバル企業が特定地域で成功した仕様を他地域に展開する場合にも、その成功事例に即した技術やノウハウを当社の共通プラットフォームから引き出して提案できます。この「共有知化した技術体系」こそが、非日系市場を開拓する大きな武器になります。

事業部の枠を超えた価値を創造

棚卸しで整理された技術を起点に、新規事業を探索するイノベーションゲートの役割を担うのが、2025年度に開設した事業開発本部です。同本部は両事業部から独立した組織であり、既存事業の延長線上だけではなく、事業部の枠を超えて技術を組み合わせ、新たな価値創出の可能性を探求できることに大きな意味があります。

新規事業の方向性は、今年度刷新した理念体系のビジョンに明文化している「グリーンテクノロジー」と「ロボティクスオートメーション」の二軸です。環境システム事業のエネルギーマネジメント技術と、塗装システム事業のロボティクス技術を融合し、スマートファクトリーにおける無人化、省エネルギー化、GHG排出量削減といった課題解決を目指します。さらに、企画・設計から施工、保守・メンテナンスまでをワンストップで提供することで、お客さまの製造現場に実際に役立つ価値を届けていきます。

この構想の実現を支えるのが、技術本部と事業開発本部を軸とした横断的な連携体制です。これまで事業部ごとに蓄積してきた技術や知見を結びつけることで、長年の縦割り構造を超えた協働が可能となり、技術戦略の実行力は大きく高まっています。こうした取り組みこそ、大気社のパーパスである「大気をまもり、未来をひらく。」を体現する具体的な事業といえるでしょう。事業領域の枠を越えて技術をつなぎ、新たな価値を創出することで、当社らしくお客さまと社会の持続的な発展に貢献していきたいと考えています。



人的資本経営

ビジョンからバックキャストした「必要な人材」を計画的に育成

10年プランで掲げる完成工事高5,000億円超・ROE12%以上という目標は、人材の質と量が伴わなければ達成できません。従来のように「優秀な人が育つのを待つ」のではなく、ビジョンや戦略から逆算し、必要な人材を計画的に育て、輩出する仕組みをつくるといった転換が当社の人的資本経営の根幹となります。

そのために定義したのが「キャリアプロフェッショナル人材」の4類型です。「経営マネジメント人材」「クリエイティブ人材」「技術高度専門人材」「部門スペシャリスト人材」という枠組みは、10年プランにおける事業の広がりから逆算し、どのような人材が必要かを明確にしたものです。

2026年3月期は、この4類型を機能させ、進化させていくための3つの取り組みを進めました。

一つは、「キャリア開発支援制度の整備と機能化」です。4つの人材像に向けてキャリアを描けるよう制度を整えたことで、社員が10年後に目指す姿と成長プロセス、社会への貢献度合いを考えやすくなったと思います。海外でもシンガポールのアセアン地域管理部を拠点にタイやベトナムで取り組みを開始しており、今後は社員一人一人が自身の将来像を具体的に描き、新たな挑戦に踏み出せる環境整備を進めていきます。

二つめは、「エンゲージメントサーベイの定着」です。従業員の満足度向上や課題解決を図り、「ワクワクする職場風土」を実現するためには、制度を整えるだけではなく、社員の声を起点に継続的に課題を把握し、職場を変えていく改善サイクルが必要だと考えています。

三つめは、「技術戦略と連動した専門人材育成」です。2027年3月期中に専門人材候補に対する社内教育機関「カレッジ」を立ち上げ、将来の成長領域に必要な専門性を計画的に育てていきます。

「砂時計型」という構造的な課題と向き合う

こうした人的資本への投資を積極的に進める一方で、当社には率直に向き合わなければならない構造的な課題があります。現在の国内社員の年齢構成は50～60代の層が厚く、40代が相対的に少ない「砂時計型」です。本来であれば中核となって10年プランを推進すべき世代の人材が不足しており、10年後には現在のベテラン層の多くが退職期を迎えます。

未来を支える人材基盤はそう簡単には築けません。10年後の人材の厚みは、今この瞬間の育成投資で決まる、そんな緊張感を持って「若手人材（キャリアビルダー層）の計画・底上げ」と呼ぶ施策を進めています。これは、人材の成長を個人の努力や偶然の経験に委ねるのではなく、経営の仕組みとして支援する取り組みです。研修に加え、戦略的な配置転換やジョブローテーションを通じて、若手人材を早期にキャリアプロフェッショナル人材へと成長させていきます。

次世代経営人材の育成も重要課題です。国や地域、事業を横断して経営できる人材はまだ十分ではありません。今後は、国内外を問わず将来の経営を担う候補者を早期に選抜し、ナショナルスタッフも含めた体系的な育成を進めていきます。

理念を体現するカルチャーを醸成する

こうした人材育成の背骨となるのが、今年度に策定した「パーパス、ビジョン、バリューズ」です。バリューズには、“One TAIKISHA, One TEAM”“Open Challenge, Quick Response”“Ownership Belongs to Everyone”という、大気社グループが大切にしてきた精神が込められています。また、この理念を実現するために定めた安全・品質・環境・人的資本に関する「価値創造基盤」からなる理念体系を、国籍や文化を超えてグループ全社員が共有する行動指針として、「カレッジ」の教育プログラムに組み込んでいきます。

成長戦略と一体となった人材戦略を推進するとともに、理念を体現するカルチャーを醸成することこそ、大気社の人的資本経営です。

課題と展望

リソース配分の「判断軸」を確立する

最後に、これからの大気社にとっての重要課題と、その解決に向けて成すべきことについて率直にお伝えしたいと思います。

10年プランの実現に向けては、技術開発、人材育成、DX推進、新規事業創出など、多くの重要な取り組みを同時に進めていかなければなりません。一方で、既存事業の成長を支えるための人員や資金も引き続き必要です。限られた経営資源を、どこに、どの順番で投入するのか。その判断の難しさは一層増しています。

こうした中、重要な経営課題と捉えているのは、「ヒト・モノ・カネ」という限られた経営資源を、全社最適の視点でいかに配分するかという、投資判断の軸が未確立であることです。

そこで当社は現在、ROICの考え方を取り入れた投資判断の仕組みづくりを進めています。具体的には、どの事業や施策に投資し、どのような成果につながったのかを可視化して継続的に検証しています。あわせて、事業ポートフォリオ全体を俯瞰しながら優先順位を明確にし、経営資源を適切に配分することにも取り組んでいます。こうした投資判断の軸を確立した上で精度を高めていくことが、本中計の残りの2年間における重要な責務であり、10年プランの実現を左右する鍵になると考えています。

人材育成のグローカライズを推進

加えて、グローバル人材育成における「日本流の限界」にも正面から向き合う必要があります。各国の文化や慣習を尊重しながら、大気社としての共通の価値観と技術力をどのように共有していくか。グローカライズは短期間には実現しませんが、19の国と地域に28の拠点を持つ当社だからこそ、蓄積してきた知見があります。その強みを活かし、着実に前進させていきます。

知的資本・人的資本・DXを一体で深化させる

知的資本・人的資本の増強とDX推進を、一体の取り組みとして深化させることが、10年プランを机上の空論で終わらせないための原動力です。BIM基盤によって技術とノウハウがデータとして蓄積され、そのデータがAIによって新たな価値へと転換される。そして、その価値を使いこなす人材が次の成長を生み出す。この好循環を回し続けることが、「大気をまもり、未来をひらく。」というパーパスを、2035年のありたい姿として結実させるための確かな道筋だと考えています。

この道筋をぶらさず、変革の歩みを進めてまいります。