

CEOメッセージ

中長期で成長する。
「長期基本方針」に込めた想いは、
社員皆が同意・共感できる内容と
確信しています。

昨年策定した中期経営計画で、
初めて日工グループの「長期基本方針」を定めました。
長期基本方針は5つの骨子から成りますが、
この中で重要と思われる項目について、
辻代表取締役社長にインタビューを行いました。



代表取締役社長

辻 勝

Q 新型コロナウイルス感染症の拡大は世界経済や人々の生活を一変させました。 御社の影響とアフターコロナに向けた今後のビジネス展開を聞かせてください。

日工グループを代表して、この度の新型コロナウイルス感染症でお亡くなりになられた方々に謹んでお悔やみを申し上げます。また罹患された方々にお見舞いを申し上げるとともに、そのご家族や関係者の皆様、感染拡大で日常生活に影響を受けている皆様にお見舞いを申し上げます。更に医療や介護、ライフライン業界に従事なさっておられる全ての方々に敬意を表し、感謝申し上げます。

こうした状況下、当社グループは従業員を始めとして、全てのステークホルダー様の安心や安全を第一に考えながら、社会的な責務を果たすべく事業を行ってきました。

当社において、新型コロナウイルスの2020年度業績への影響は大きくないというのが実情です。海外は中国の日工上海で一定期間の工場の操業停止もあり、海外への渡航禁止でASEANでも事業推進が停滞しており影響が出そうですが、これらを国内APの好調でカバー可能というのが現状の見方です。

緊急事態宣言でテレワークや時差出勤、三密回避は全ての部署で行い、自社内だけでなくお客様への対応もリモートで一定の距離感を持ちながら、Web会議などで商談を進めることが出来ました。新型コロナウイルスが生産性改善のきっかけになった面もありますが、(コロナが収まった後も)

この実績を通常業務の一環として進めていく考えです。東京オフィスの営業担当者は50人程度居るのですが、一昨年から実施しているフリーアドレス制のおかげでリモート対応がスムーズに出来ました。

業務効率を新型コロナウイルスが後押しした一例として、リモートメンテナンスの加入率向上が挙げられます。加入率は2020年1月末の46%からユーザーのリスク回避強化もあり、8月末現在で67%になりました。当社はプラントが故障する前に予知して対応する“ピフォアサービス”への転換を中期経営計画で掲げていますが、高感度センサーなどIT機器を駆使するとともに、画像解析による分析で付加価値を高めていく意向です。

そんな中、新型コロナウイルスで一番困ったのはプラントオペレータ研修会が開催出来ないことでした。今迄APとBPで年に約200名程度のユーザー研修を受け入れてきましたが、今年は開催が難しそうです。対策として、電子教材で動画利用を含めたコンテンツを作成中です。これらの教材は社員教育やパートナー企業のスキル向上にも利用できます。

日工グループとして、新型コロナウイルスの弊害をこうしたチャンスに一つ一つ変えていければ、中期的に企業体質の強化に繋がるものと見えています。

Q 2019年8月に発表した、現在の中長期経営計画で2030年に向けた長期基本方針を策定しました。この狙いをご説明ください。

2019年8月に創業100周年の節目を迎えるに当たり、これからの100年をどうするか。次の100年は想像が及ばない遠い未来に違いはありませんが、この手前の10年を見据える意味で2030年に売上高500億円、時価総額500億円、営業利益率10%、ROE8%以上を長期基本方針のKPI(重要経営指標)として掲げました。

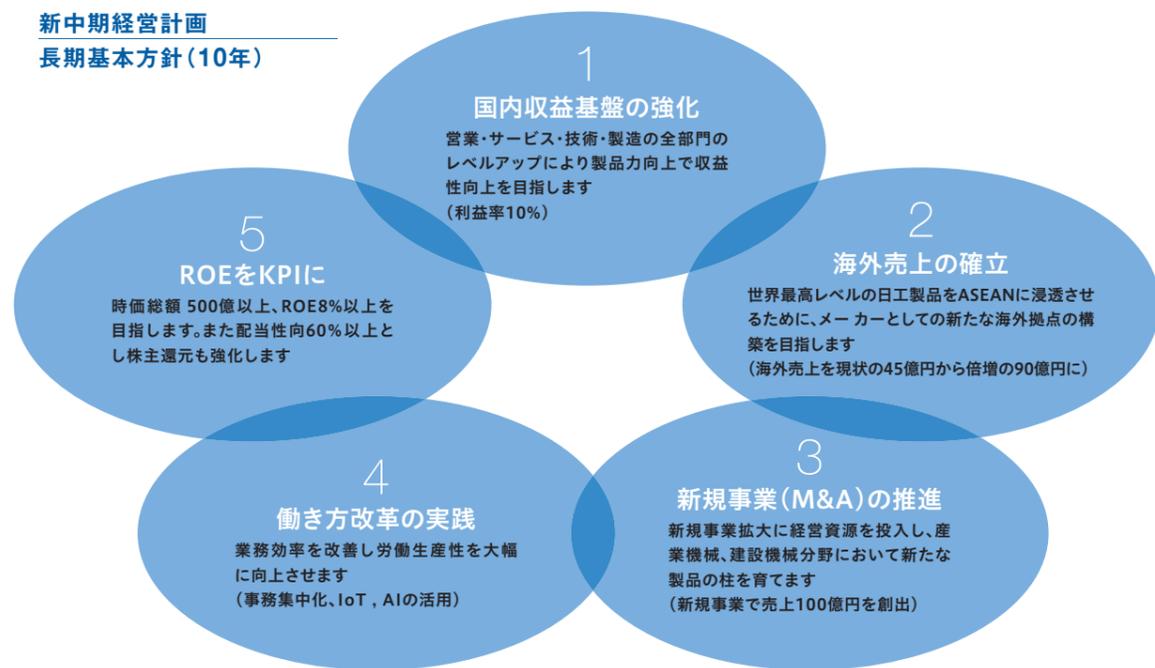
何故、このような長期基本方針を策定するに至ったかと言えば、今迄は3年間の中期経営計画を巻き直して(ローリング)経営してきました。しかし状況変化で目先の数字に関心が奪われていたのもあり、新たな志として10年先でも

恥ずかしくない数値目標を出し、基本的に中長期で全てにおいて「向上・成長する」というメッセージを込めました。

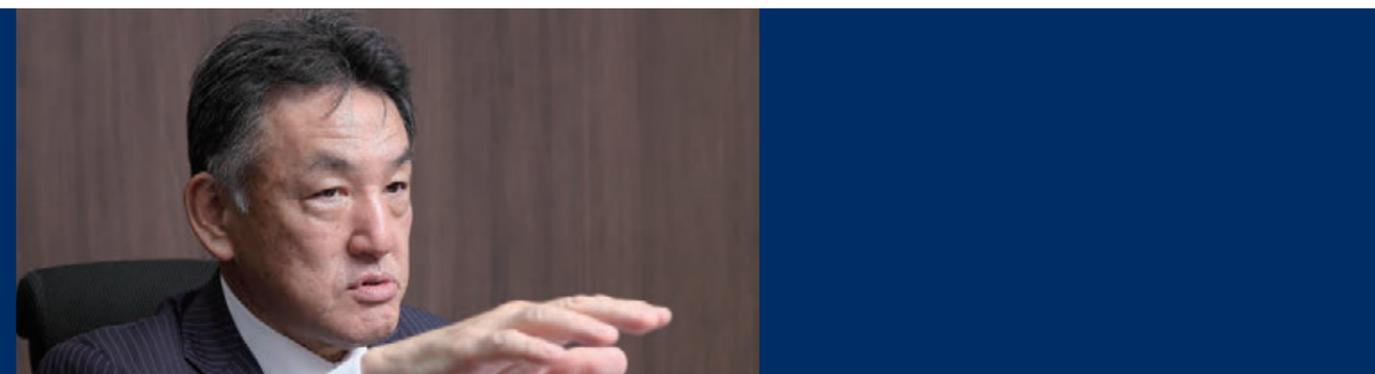
我々経営陣も社員も時間が経ち、将来入れ替わると、経営方針がぶれても仕方ない面はあるかと思えます。この中で、社員皆が同意・共感できる部分を定めて、会社が成長していく姿勢を「長期基本方針」で示せればと考えています。

決して簡単な数値目標ではありませんが、不可能な目標でもないと考えています。初年度(2019年度)の実績も全体で中期経営計画に近い線で推移することが出来ました。

新中期経営計画
長期基本方針(10年)



当社はこの5つの方針を軸に、コーポレートガバナンスの強化、透明性の高い活力のある企業運営を展開してまいります。



Q 長期基本方針の5つの方針で掲げた「国内収益基盤の強化」ですが、御社の国内売上構成比の高さを考慮しますと重要と思われる。営業・サービス・技術・製造の全部門レベルアップで製品力を高めて、収益性向上を目指す具体的な取り組みを教えてください。

我々の業態はメーカーが軸足のため、自社で開発した製品を営業マンが受注して、ユーザーニーズで技術・設計を行い、製造した後に現地に据え付け工事をして、そしてメンテナンスの繰り返しでビジネスフローが成り立っています。しかし、ひとつの部署でボトルネックがあると、どこかが秀でていても、全体の流れが途切れてしまいます。すなわち全ての部署が同レベルで成長しないと、結果(収益性向上)が伴わないことになります。

そのため国内の営業～製造の全部門でボトルネック解消に力を入れています。達成に時間の掛かる部署、短期に実現しやすい部署、アウトソーシングしやすい部署やアウトソーシングしにくい部署など分かれているのが実情です。例えば、技術的な部署では熟練が必要と思われるがちですが、営業が補完すればスキルが未熟練の技術社員でも難易度の高い仕事が出来て、ユーザーに納得して頂くことが可能です。

国内でどのような手法を行っているかと言えば、営業はリモートを含めて効率を高める活動が出来ていますが、この営業情報に製造情報、サービス情報など全ての部署でデータを共有

化できるクラウドベースにしたシステム構築を進めています。

製造に関しては、生産性を高める設備投資を積極化しています。2019年度も製造への設備投資は過去最高でしたが、工数削減も最新鋭の設備に変えることで可能となりました。

設計も新型コロナウイルスで三密を避ける意味で3割程度をテレワークで行っていますが、十分な対応が可能です。社内には設計外注会社からの派遣社員も居るのですが、リモートでコミュニケーションを取るためにLINE WORKSやZoomで対応出来ることも分かりました。そうした方法なら近隣の派遣社員だけでなく、必要なスキルの方を全国から募ったり、オフショアで外国の方が設計業務を出来ないかと考えて、見直しを進めています。

また今迄は営業と製造と技術と一緒に会議をするのは(スケジュールを合わせるのが難しく)大イベントでしたが、これがZoom会議で制約がなくなり、他部署間の会議が非常に増えています。これは社外の方にも言えることです。

このような事例の積み重ねこそが国内の営業～製造のレベルアップに繋がり、ひいては収益性の向上に繋がると見えています。

Q 「海外売上の確立」は中長期で日工グループが成長するためには欠かせないと思われる。既に発表されたタイの販売会社・製造会社設立の狙いも含めて、今後に注力する地域やビジネス領域を教えてください。

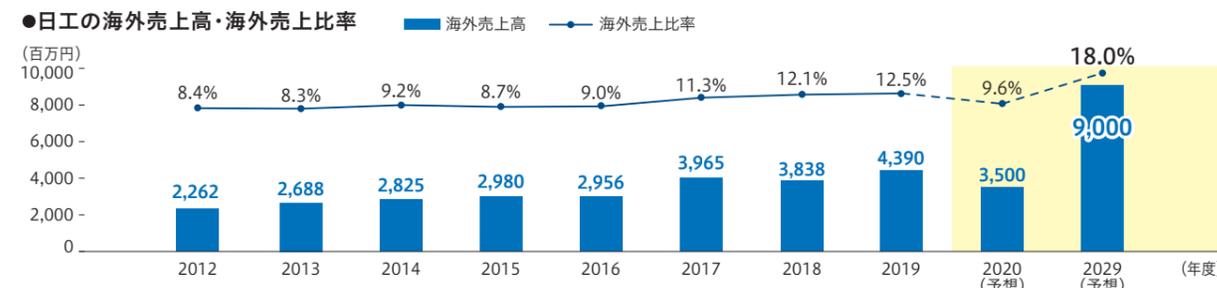
海外は中国APで基盤が出来ており、現在も繁忙状態です。タイに現法を作った理由は、日工のAP中古機がトップシェア(ブランド)であったためです。2月25日にタイへ営業とサービスの現地拠点を設立し、6月25日に製造会社を設立しました。

タイでは現地進出して、一定のシェアは取れるとの目算で事業計画を進めています。製造会社は2021年10月からの稼働を目標にタイのチョンブリーに新工場建設をスタートしており、ここで新しい製品を作ります。

まずタイにおいてシェアを取り、ASEAN全土へビジネス

を拡大させていきます。具体的にタイやインドネシアに一定の納入実績はありますが、ベトナムやフィリピンも考えています。それ以外にロシアも実績はありますが、購買力が低下して、最近ではビジネスが細っています。ただロシアも大国のため、拡大ポテンシャルはあると見えています。インドもこれからインフラが整っていけば、膨大な規模のAP需要が発生すると考えています。オーストラリアも狙っています。

海外におけるビジネス領域は強みのあるAPを中心にして、自社のグループで海外展開できる製品があれば拡大を考えていきます。



Q 「新規事業(M&A)の推進」で新たな製品の柱を育てて、10年後に100億円を狙っています。モバイルプラント事業など滑り出しは好調な分野もありますが、今後の(M&Aも含めた)お考えをお聞かせください。また新規事業拡大に伴う人材戦略があれば教えてください。

新規事業はモバイルプラントや関係会社の防水板などが足元で急拡大していますが、これらは日工グループの「防災」というカテゴリで括って、引き続き伸ばします。ショベル/スコップも成熟製品ですが、従来の半分の重さで強度を保つ新製品を発売、災害復旧の際に使われています。避難路を確保するため、我々が建築現場に使う足場も防災に使われます。なお今年6月に出席予定していた「防災展」は新型コロナウイルスの影響を考慮し出展を見送りましたが、防災関連のカタログも作成していたほどです。HPに特設ページも作る計画です。

今後、ネット販売も強化します。現在、日工単体でBtoC向けなどネット販売は行っていませんが、導入を検討しています。通常のネット販売に商品に乗せて販売しますが、これに動画や写真を使ったりリモート展示会を具現化して、日工のトンボ会(全国120社)など販売代理店会向けにも年内に始めたいと考えています。中期でネット販売はメイン

にならなくても、実益を稼げる様に活動を進めていきます。新規事業の拡大として10億円程度のビジネスは幾つか見えていますが、より大きな柱を見つけたいと考えています。

M&Aの情報はここ数年間、幅広く収集していますが、経営で一番重要な「継続出来る事業」でない我々の対象になりません。継続出来る事業は何かと言えば、我々が今まで構築してきた製造や販売などのインフラ、技術ノウハウやシナジーなど「インフラを共有できる事業」です。我々の身の丈にあった事業規模、親和性も考えるとM&Aの候補企業は非常に少なくなりますが、粛々と進めていきます。

M&Aを実現するためどの様な活動をしているかと言えば、専門の部署を持たずにプロジェクトで行っています。経営企画や事業企画が両輪で動き、一緒になって企画し合っています。M&Aで一緒になり相互に高め合うことが我々の求める理想でもあり、経営方針やガバナンスも共有出来ることだと考えています。

ダイバーシティを拒むことはありません。多様性が生む魅力に興味があります。性別、年齢、国籍を問わず多様な人材を活用することで様々な価値観がぶつかり合い、従来では考えられなかったイノベーションを呼び起こしたいです。ただ、急激な変化を求めるのではなく、これまでに培ってきた企業文化や仕組みを大切に变化させていきたいと思っています。

Q 「長期基本方針」を進める上で、事業のサステナビリティ(持続可能性)が求められています。今後、御社がサステナビリティ強化を進める上でESG(環境・社会・ガバナンス)のどの分野で課題認識を強く持ち、それらに対する具体的な対応策をお願いします。

企業としてサステナビリティ(持続可能性)を意識する上で、ESGではE(環境)をおろそかにすることは出来ません。APIはアスファルト合材を製造するのに加熱燃料として重油や天然ガスが使われていますが、国内で年間100万トン以上のCO₂を排出しています。

今まで、APの燃費改善を進める中でCO₂削減が図られてきましたが、CO₂を排出している事実が変わりません。もし重油を使えなくなれば、我々には手の打ちようがないのが現状です。いずれはAPもオール電化になると思いますが、ここでも環境負荷が低い電気が使われるような研究も進めています。

環境に対しては、省エネに甘んじるのではなく、色々な企業と技術的な勉強会や情報交換を通じてコミュニケーションを続けており、独自に調査研究もしています。我々の製造プロセスで解決出来なければ、お客様の事業の一環として環境負荷を低減できるシステム提案も考えています。

サステナビリティを意識する上で、E(環境)は日工の重要課題と認識しています。この課題を克服することで、CO₂削減の社会課題解決に繋がる様に努めてまいります。

Q 「働き方改革の実践」が長期基本方針に入っていますが、ここでの取り組みを教えてください。生産性やイノベーションを語る上で、組織の多様性を促進する必要があると思いますが、マイノリティである外国人や女性の活躍を促す人事戦略があればお聞かせください。

「働き方改革の実践」は換言すれば、「業務改革」と考えています。従来の仕事を若干見直すだけでは、「働き方改善」に過ぎず、「働き方改革」にはなりません。それには、業務の内容を全く変える仕組み作りが重要です。不要なモノ(仕事)を無くすであるとか、業務範囲を変えて、新たなモノを加えるなど必要になります。

先ほど、「国内収益基盤の強化」で述べましたが、我々の営業～メンテナンスの業務フローの中でシステムティックに効率化を図ることが「業務改革」を始める上で最低限必要です。情報共有を行い、社内の情報ネットワークを使いこなして、それを追求していきます。

一方、組織の多様性について抵抗は全く持っていませんが、努力が足りないと言われれば受け止めたいと思います。今まで

は必要に迫られてなく、そのような状態になっていないだけであり、前向きに取り組んで行きたいと考えています。

採用通知を女性に出しても当社に入社して頂けず、魅力を感じない職種であったのかも反省しています。女性の採用を制限している職種もありますが、活躍の場を広げる必要性も感じています。

海外は中国の日工上海で100名程度現地の方を雇用していますが、定着率が高く、タイ(13名)や台湾でも外国人の採用を増やしています。人手不足に対応して、ベトナム人の技能実習生に溶接技術など本社で研修しましたが、非常に優秀だったため、今後は人数を増やして、本社工場敷地内に社員寮を建設する計画も進めています。

