

各事業統括に聞く 中期経営計画の

トップブランドとしての存在感高める 技術技能の継承・人材育成にも注力

ダイワボウホールディングス 取締役専務執行役員 産業機械事業統括 オーエム製作所取締役社長 **大森 博**



——新しい中計が始まりましたが、産業機械事業の課題と方針をお聞かせください。

前期までは好調な売上高となりましたが、これは助成金などの関係で航空機関連分野での前倒し受注があったためです。逆に今年は、その反動があります。このため中期経営計画初年度である今期は慎重な計画としました。まずは成長への基盤を固め、2年目からは毎年12%ずつの増収とし、最終年度に売上高を14年度比で20%拡大する計画です。営業利益率も最終年度は10%以上が目標です。そのためには生産性をどうやって高めていくか。最大の課題

は人材です。当社はここ数年で社員の平均年齢が3~4歳は若返りました。20代の社員も多い。彼らにいかん技術技能を伝承させていくかが重要になります。そこで今期は人材教育に重点的に取り組みます。そのために組織も変えました。また、工場内の物流システムや工程管理も見直しています。こうした「モノづくりの再構築」が中計のひとつの基本戦略です。そうやってベースを作ったうえで16年度、17年度は「グローバル展開」「新規事業」を加速させます。

——海外拠点の拡充も進みました。

米国ではシカゴに米国子会社であるO-M (U.S.A.)、現地ディーラーのJapan Machine Tools, Corporation (以下JMT)、そしてKURAKI AMERICA CORPORATIONとの3社合弁で販売会社Japan Machine Tools Midwest, LLCを設立し拠点をおきました。2月から営業を開始していますが、シカゴのショールームで展示会も開き、好評です。セールスネットワークの整備も進めています。JMT Midwestを拠点に航空機関連への立旋盤販売拡大を目指します。2030年には米国の航空機生産量は2倍にまで拡大するとの予

想もありますから、非常に有望な市場です。

中国も現地法人のオーエム上海がショールームも作り、立旋盤の実機を見せながらの提案を進めています。中国市場では「オーエム」のブランド力がまだ十分ではありませんので、この3年間でそれを作っていくことが重要です。

——新規事業についてお聞かせください。

中計で目標とする売上高を達成するには既存事業だけでは十分ではありません。そこでM&Aも含めて新規事業に挑戦したい。まずは立旋盤に関連する分野です。カーボン素材の加工機の開発に着手しました。航空機分野で専用機を開発する方向もあり得ます。また、自動機械事業でもM&Aを含めて周辺領域に事業を拡げ、産業機械事業への転換を進めます。

いずれの事業も最も大切なのは人材教育と安全です。そのための意識改革も進めます。また、ブランド力を高めるためにはオンリーワンの機械を開発していくしかありません。そのためにダイワボウグループとの協業や欧州企業とのアライアンスも検討しています。立旋盤のトップブランドとして存在感を高めることを目指します。

ディストリビューターの価値を再構築 サービス&サポート強化に全力

ダイワボウホールディングス 取締役常務執行役員 ITインフラ流通事業統括 **安永 達哉**

——昨今の事業環境をどう捉えていますか。

IT業界は大きな事業構造変革が起きています。クラウド化がその象徴で、大きなタームで歴史が繰り返されているように感じます。そもそも企業でのコンピュータ導入というのは、メインフレームと呼ぶ巨大なコンピュータを1台設置し「時分割多重利用」により、多数の会社で多数の端末を同時に使う方法が一般的でした。その後、パソコンのCPU単価がどんどん低下するのに反して、性能が劇的に向上したため、セクションごとにコンピュータを分散設置する方式が育ち、企業単位でコンピュータを個々に所有することが可能になりました。そして、最近の傾向としてクラウドの活用が加速しているわけですが、これはたくさんの企業がたくさんの端末を使うメインフレームと同じ使い方になっているのです。

——こうした環境のなかで、中計で取り組むことは。

従来型のディストリビューターの機能は存在価値が薄れてしまいます。クラウドという仕組みをいかに企業に使ってもらうかをコンサルタント的にサポートする機能が新たに求められるようになるでしょう。

当社がこれまでに構築した販売チャンネルにクラウドを流通させていくには、従来のIT商材と同様に扱えるよう仕立て直し、使い方や、運用方法などサポート、サービスもパッケージにして付加価値を高める必要があるのです。

——具体的内容をお聞かせください。

一つは販売パートナーのオペレーションコストの低減に貢献することです。従来の商材のように売掛販売だけでなく、ライセンス形式、月額課金形式に対応するには甚大なIT投資が必要となりますから、当社グループがそれを低コストで吸収し、かつ、販売パートナーの生産性を高めるようなサービスの提供も必要になります。サービス&サポートの充実が収益力強化のポイントです。

加えて、販売技術の向上も重要な点です。情報の価値がどんどん下がっているなかで、我々はスピード感と最適な取捨選択で、より価値のある情報を販売チャンネルに落とし込まなければなりません。さらにディストリビューターの価値を持続的に認めてもらえる仕組みを作らなければなりませんから、販売店を含めて収益を上げるビジネスモデルにする必要があります。高度



な技術であるほど参入障壁が高くなるでしょう。

その一環として、当社では全社員に情報処理技術者試験の一つであるITパスポートという国家資格を取得してもらいました。販売技術の底上げにつながるはずですが。

また、これは今期中計以降の方針になりますが、海外展開を視野に入れた活動も検討していきます。利益を確保する効率運営の仕組み・販売手法は当社の強みでグローバルに通用すると考えています。創立60周年を目指して進めていきたいですね。日本的な細やかさを基盤にしたこうしたことは、中計の重点戦略によって道が開けるはずですが。

課題と戦略

今期から始まった経営3カ年計画「イノベーション21」第二次計画。ITインフラ流通事業、産業機械事業、繊維事業、関連事業それぞれの事業統括に計画達成に向けた課題と戦略を語っていただきました。



グローバル戦略を実行 新たな成長への基盤確立

ダイワボウホールディングス 取締役常務執行役員 繊維事業統括 大和紡績専務取締役 門前 英樹

—— 中計での繊維事業の重点方針をお聞かせください。

繊維事業は「事業構造の革新による成長戦略の加速化」「新たなステージでのグローバル戦略の展開」「グループマネジメント改革による連結経営力の強化」の3つを基本方針に掲げています。最終年度となる2017年度には経常利益を14年度比で2倍近くにまで高める計画です。キーワードはやはり“海外”となるでしょう。産業資材事業は昨年、インドネシア子会社のダイワボウ・インダストリアル・ファブリックス・インドネシア (DII)、ダイワボウ・シーテック・

インドネシア (DSI) の工場増床が完了するなど、設備投資も実行しています。まずインドネシア内需に向けて販売する“地産地消”を進めます。現地における取引も開始しました。この商流を育て、アセアン域内への三国間輸出に取り組む構想です。その軸となる大和紡績香港も売上高を3年後には4倍以上にする計画です。

合織・レーヨン事業についてはインドネシアの不織布製造会社であるダイワボウ・ノンウーブン・インドネシア (DNI) で2系列目の増設工事が完了し試運転を開始しております。16年度からフル稼働となる予定です。一方、衣料事業は今年6月にインドネシアの縫製子会社、ダヤニ・ガメント・インドネシア (DGI) のチカンベック工場を閉鎖し、プカシ工場に集約しました。今後、DGIは素材の付加価値増による価格転嫁可能商品や高採算のトレンド商品、著名ブランド商品に特化し、コスト競争力が必要な商品は中部ジャワに立地するダイワボウ・ガメント・インドネシア (DAI) に移管します。

—— 積極的な投資が目立ちますね。

グループ内外との連携も進みました。例えば

ダイワボウレーヨンとダイワボウポリテックと連携して不織布原反の販売など川中分野へ参入します。また、インドネシアでは社外のメーカーとアライアンスを組んで新規商品を開発する計画も進んでいます。今期から始まる中期計画に向けて前期までにかかなりの準備が整い、成長への基盤が確立しているといえるでしょう。

—— 国内販売についてはいかがですか。

合織はメード・イン・ジャパンの衛生材料・製品がアジア市場で爆発的に売れていますので当社も日本の衛生製品メーカーへの販売を増やしています。産業資材も震災復興需要なども含めて堅調な需要があります。課題は衣料品です。衣料品市場では依然としてデフレ状態が続いていますので、為替要因や海外での人件費上昇に起因するコストアップを価格転嫁することが難しいのです。今後も脱コモディティ化を進め、独自性のあるポリプロピレンやフタロシアン加工などの開発原料の活用を強化することが重要です。

いずれにしても中計1年目から全力ダッシュをかけるための準備もできています。計画を前倒して達成するぐらいの意気込みで臨んでまいります。

お客様に愛される事業に 誠実な経営と運営で信頼感

ダイワボウホールディングス 常務執行役員 関連事業統括 経営企画室長 佐藤 祐次郎

—— 関連事業の主な内容をお聞かせください。

関連事業で代表的な事業は、霧島国際ホテルを運営する大和紡観光のホテル事業、赤穂国際カントリークラブのゴルフ場事業、ダイワボウライフサポートの食品・保険代理店事業、ダイワエンジニアリングのエンジニアリング事業があります。またそのほかにグループの管理業務を請け負うダイワボウアソシエと不動産事業のダイワボウエステートがあります。グループの中では、とくにコンシューマと直接向き合う事業が多いというのが関連事業の特徴です。それぞれ歴史のある事業ですし、メーカーが運営している事業ということで誠実な経営と運営に対する信頼を得ていると自負しています。

例えば霧島国際ホテルは1971年創業ですが、今年4月には通算600万人目のお客様を迎えることができました。やはり最大のセールスポイントは温泉。この特徴を今後も大切にしていきたい。ホテル業というのは、部屋数に限りがありますから、大きく伸ばせる事業ではありません。しかし、繰り返しご利用いただくお客様を増やすことで安定した収益を確保できる事業で

す。お客様第一主義を徹底し、愛されるホテルであり続けることが大切です。

また、以前とは客層に変化もあります。団体中心から個人中心に変わってきました。ですから販売形態も旅行代理店に加えてネット直販などにも力を入れています。海外からのお客様を獲得することも重要になりましたので、外国語を話せるスタッフの配置や館内設備の外国語表示、Wi-Fi設備の充実などを進めます。現在、海外からのお客様の比率は全体の5%ですが、これを10%まで高めることが目標です。

—— ゴルフ場事業や食品事業はいかがですか。

赤穂国際カントリークラブはコースメンテナンスに力を入れており、お客様からも高い評価を得ています。集客数も伸びており、年間約4万人のお客様にご利用いただいています。最近ではとくに岡山県地区への営業活動を強化し、県外からの利用者をさらに増やす戦略を進めています。

食品事業は主力商品である赤飯が人気です。加えて新商品も積極的に発表していますので、若い人にもファンを増やしていきたいですね。



コンシューマと相対する各事業はいずれも、まずは“泊まって”“使って”“食べてもらう”ことが大きなテーマです。新鮮味を出して安定した収益を確保することが大切になります。

そのほか、エンジニアリング事業はメーカーとして欠かせない事業です。設計から施工まで一貫したサービスを提供できる強みを活かし、グループ外への積極的な営業活動が必要であり、そのためにグループ各社の商流を共有するといった協業も進めています。また、関連事業としてグループの技術を活用した新しい事業の模索にも取り組んでまいります。