

## 主力3事業トップに聞く

## 次期中期経営計画への



—— 今期は3カ年中期経営計画「イノベーション21」の最終年度です。ここまでの成果をどのように分析されていますか。

繊維事業は主要6事業会社で構成されており、その生い立ちや事業内容も様々です。繊維事業として

## グループ協業で“ブルーオーシャン”を拓く

ダイワボウホールディングス 代表取締役専務執行役員 北 孝一  
大和紡績 取締役社長

一体感を持った協業体制を作ることが今次中期経営計画の大きなテーマでした。そこで「3つのG」として「グロス」「グローバル」「グループ」をスローガンに掲げ、売上高700億円、営業利益30億円を目指しスタートしました。

計画の初年度の為替は1ドル＝80円でした。一昨年からアベノミクスが始まり、大規模な金融緩和が行われたことで、事業の前提となる経済環境と競争条件が大きく変化し続けています。昨年12月にはついに1ドル＝120円台になり、主要生産拠点であるアジア諸国での人件費の上昇が続いたことなどから、衣料品事業は苦戦を強いられました。

一方、合繊部門ではこの円安によって国際競争力が回復したことと、当社が原料を販売する紙おむ

つなどの衛材分野で需要の急拡大が続いています。とくに中国やアセアン諸国は経済成長によって中間層が拡大し、安全・安心の観点から“メイドイン・ジャパン”の人气が非常に高まっています。こうした需要に対応するため、ダイワボウポリテック播磨工場の生産設備を増強し、生産能力を従来に比べ約25%高めました。昨年、本稼働したインドネシアの不織布製造会社、ダイワボウノンウーブンインドネシア(DNI)も順調な立ち上がりとなっています。

また、産業資材部門も震災復興需要や建材の需要拡大で計画以上の収益を上げています。海外事業会社のダイワボウシーテックインドネシア(DSI)、ダイワボウインダストリアルファブリスインドネシア(DII)も好調です。



—— IT業界での特需とされたWindowsXPのサポート終了や消費税増税前の駆け込み需要もあり、ITインフラ流通事業は前期、飛躍的な拡大でダイワボウグループを牽引しました。今期はその反動減等で苦戦が予想されましたが、上期は売上高、利益の両面で

## 新しい事業にどんどん挑戦

ダイワボウホールディングス 取締役専務執行役員 野上 義博  
ダイワボウ情報システム 取締役社長

計画、実績とも上回りました。

特需の反動もさることながら、ほとんどの消費財にみられる国内消費マインドの停滞が影響し、5月以降の厳しい商況は年末まで続きました。ただ当社では期初からこのような失速を予め想定していろんな対策に着手する一方で、全社員が危機感を共有して取り組んだ結果、競合他社が極端に落ち込んだ中でも上期は計画以上の収益を計上することができました。

—— 具体的にはどのような施策でしょうか。

基本は全国の営業拠点と約一万七千社の販売パートナーとの協業による「地域密着営業」の徹底です。例えば4月から支店を新増設して細かく地盤割した首都圏では、地域密着ネットワークが一段と

強固になり大きな成果をあげています。また関西や中部圏など含む都市圏に限らず全国各地でメーカー、販売店と一緒にきめ細かな営業活動を展開することでDISの底力を発揮することができました。

一方でサービス&サポート事業を強化するため、4月にDISにあったサポート推進部をディーアイエステクノサービスへ移管しました。当社のようなディストリビューターにとって、サービス&サポート機能の充実が必要不可欠です。これまでともすればタテ割意識が強くヨコのつながりが弱い部分がありましたが、グループ間を含めて垣根を超えることでメリットや一体感が醸成されつつあります。現実にはメーカーさんなどからもサービス&サポート分野で従来にならぬ規模や分野の仕事が寄せられています。



—— 中期経営計画の最終年度もあとわずかです。産業機械事業の成果と課題をどのように分析されていますか。

当初は売上高230億円という極めて高い目標を計画していたのですが、新分野の開拓と新機種

## 海外市場へ積極的に進出

ダイワボウホールディングス 取締役専務執行役員 大森 博  
オーエム製作所 取締役社長

販売が遅れたことや、拡大を目指していた中国市場で販売ネットワークを思い通りに広げられなかったこともあり残念ながら当初目標の数字には届いていません。自動包装機も採算的に厳しい案件が多かったことが逆風でした。ただ、中期経営計画の初年度(2012年)実績と比較すると、2014年度の売上高は1.28倍、営業利益は2倍の水準となる見通しです。大きな成果としては、工作機械事業で中国版社のオーエム上海を設立、またシカゴには新たに事務所を開設しそれぞれにショールームを併設したことにより、海外販売拠点の構築とさらなるサービスの提供を推進してきました。生産面では台湾オーエムで立旋盤の生産が本格化し、長岡工場の新工場棟の完成により大型立旋盤の生産能力を

40%高めるなど、国内外の生産拠点で増産体制が整いました。その意味では次の3カ年計画に向けての道具立てがそろいました。あとは、そこにどうやって血を通わせ、受注拡大につなげていくかです。

—— 次期中計における産業機械事業の構想をお聞かせください。

2017年度には売上高200億円、営業利益率は現状の6%を10%以上にまで高めることが目標となります。そのためには、国内市場だけでは限りがありますので、海外市場の開拓が欠かせません。今次中期経営計画で掲げた「グローバル市場での業容拡大」「次世代商品の開発」「モノづくり力の強化」という基本方針を継続します。

「グローバル市場での業容拡大」では、シカゴに

# 課題と展望

ダイワボウホールディングスは2015年度からの新たな中期経営計画をスタートさせます。そこでITインフラ流通、繊維、産業機械の主力3事業トップに今次中期経営計画の成果と残された課題、次期中期経営計画で目指す方向性と戦略などについて語っていただきました。

このように各事業で明暗が分かれたのが今次中期経営計画の特徴ですが、目指していたグループの連携は進みました。例えばポリプロピレンとレーヨンなどのセルロース系繊維との複合素材を衣料用途に活用する取り組みや、製紙用途が中心だったメッシュベルトを衛材関連分野に提案するといった事業会社間の販路を活用する動きも加速しています。各事業会社が得意とする素材や技術、研究開発などを共有し、販路の交流を進めるなど、分散していた経営資源を有機的に集中投入する体制ができつつあります。グループの一体感も強まりました。

そして、こうした連携の大きな拠点になっているのが大和紡績香港です。香港は国際的な貿易、金融、ビジネスの拠点であると同時に中国とアセアン諸国との結節点でもあります。アジア地域をソーシングの基地とした衣料品の欧米向けビジネスだけでなく、自動車関連や衛材、コスメなど様々な産業が集積しています。こうした市場でグループ協業によって新規事業を創出することが重要です。

—— 次期中期経営計画の構想をお聞かせください。引き続き合繊と産業資材が収益をけん引すること

になります。具体的施策としてDNIの第二ラインの増設や、DSIの増床など生産能力の増強を行い、アセアン地域の需要を取り込んでいきます。次期中期経営計画では成長戦略の推進ギアを上げ、発展段階のレベルを高度化することが大きなテーマとなります。

衣料品事業では、ポリプロピレンとセルロース系繊維の複合素材のさらなる展開と、紙糸やフタロシアン加工など独自性のある素材を中心とした事業を継続的に展開します。また、信州大学に設置されている先端繊維研究を目的とするファイバインベション・インキュベーター施設の最大活用などによる新たな産学共同研究も進んでいます。販売戦略面においても、大和紡績香港を通じた海外販売を拡大させ、ドル決済のビジネスを増やしていくことが重要です。

繊維事業の各事業会社は、いずれも他社にない優れた事業特性と経営資源を有しています。グループ協業のもと、各事業が有する強みや優位性を「組み合わせの妙」によって有機的に融合させ、繊維事業として「ブルーオーシャン」を拓くことで利益水

準を高めてまいります。

最後に、ダイワボウグループの繊維事業は、これらの協業体制による新素材や新事業の絶え間ない創造によって、いつも顧客にサプライズを提供できるユニークで輝きのある企業集団を目指してまいります。



事業会社間連携でポリプロピレンの用途開拓が進む

—— 新年を迎え、今期の締めくりとなる第4四半期はどのような状況を予想されますか。

消費動向も含め経済環境自体は、これまでと大きな変化はないと予想します。しかし企業にとってIT投資は避けて通れない課題です。そのタイミングがいつ訪れるかですが、常に業界や各ユーザーの動向を把握し、いざという場合に商機を逃がさないような体制の構築を心がけています。そういった意味で今年7月のWindows Server 2003サポート終了は大きなビジネスチャンスになるはずですが、また当社が伸ばしたとはいえパソコンで占める当社のシェアは約18%、他の分野でも多くがまだ10%前後に過ぎません。逆に言えばこれまで種をまいてきたコトやモノの刈取りはまだまだ不十分であり、販売機会は創出できるとみています。前年度は確かに特需の影響も大きかったといえますが、飛躍的拡大で念願の売上高5000億円を達成できました。一度上がった階段を下りてしまうと、その後はより大変になります。今期3月末の最後まで、5000億円の大台を守ることに挑戦します。

—— さて4月の新年度からホールディングスの新中

期経営計画がスタートします。中核となるITインフラ流通事業の課題をお話し下さい。

あくまで中心は、DISグループの原点である「地域密着営業」の徹底・強化です。その上で①既存事業の強化②注力事業の育成・拡大③構造改革を三本柱に、各種施策に取り組みます。もちろん従来と同じようなことをやっていると満足はいく収益を上げることはできません。新しいことに挑戦するしかないのです。裏返せば、これまでできていなかったことに挑戦できる時代を迎えています。どんどん種をまいて、積極的に刈取っていきます。

—— 業界内外で注目されているSIMロックフリー市場でのビジネスもそのひとつですね。

スマホを始め携帯基地局のインフラ分野や通信機器分野で世界トップクラスのファーウェイ社（中国）と昨年夏、国内総代理店契約を結びました。これまで当社があまりかかわれなかった分野によりよく参画することができたわけですから、スピード感を持って最大限の成果を实らせませす。もちろんこの間全力で取り組んできた文教市場での刈取りも期待しています。更には重点ビジネスと位置付ける成

長分野の「クラウド」「モバイル」「サービス&サポート」などでも着々と手を打っていきます。このうち「サービス&サポート」事業では、新年度から更に充実した体制等で臨んでいきます。

—— ありがとうございます。



昨夏、大分で開催したDISわあるどinおいた別府

新設したショールームの活用が重要です。立旋盤はこれまで米国南部を中心にエネルギー関連などで販売を伸ばしてきており、加えてシカゴを拠点に中西部・東部市場で航空機や建機関連の受注拡大を進めます。そのために技術者を常駐させていますし、営業専任の現地スタッフも配置しました。今後、シカゴに新たな販社を設立することも検討しています。

中国では上海のショールームに実機を置き、ディーラー網の拡充を進めます。近年、中国では韓国・台湾製立旋盤を使っている企業のなかに品質面の不満から当社に引き合いを寄せるケースが増えていますので、こうした企業の設備更新や新規導入の需要を取り込むことが重要です。また、自動包装機についても中国で開催される展示会に積極的に出展し、中国での当社のブランド力を高めなければなりません。中国は人件費上昇や安全性の面から包装の自動化ニーズが高まってくるでしょう。

—— 次世代機の開発も重要ですね。

ユーザーの悩みや課題を解決する付加価値を持った機種を開発を進めます。例えば立旋盤ではすでに高圧クーラント搭載機や、ダイワボウ情報シ

ステムとの協業で開発した切粉検知装置搭載機も好評です。特許も出願中ですので、今後、早期の実用化を目指します。航空機分野などでは予防保全の仕組みが重視されますので、そのためのソフトウェア開発も進めています。そのほか、カーボン関連の加工機の開発も進めます。

—— 長岡工場の増強など「モノづくり力の強化」も進みました。

次期中期経営計画で目標とする売上高200億円を実現するためには、長岡工場も高い稼働率が求められますので大型立旋盤の生産効率をどれだけ高めていけるかが大切です。そのためには工場内の物流管理の強化などが重要になります。同時に品質の維持・向上のための設備投資が次の3カ年では重要な課題となります。

モノづくり力の強化で最も大切なのは人材育成です。当社は社員の平均年齢が30歳代と若返りが進んでいますので技術継承が極めて重要です。そこで定年退職した技術者に指導役として会社に残ってもらう取り組みを進めています。また、同時にOJTによる多能工化も進めています。

何よりもメーカーは“安全”が第一です。これが確保できなければ、品質の向上も不可能です。安全のためには職場でのコミュニケーションをしっかりと取り、PDCAを回していくことが欠かせません。海外での事業展開も拡大していますので、国内外のすべての事業所で安全のための取り組みを強化していきます。



長岡工場の新工場棟も完成