



各事業を統括する取締役が語る

新時代の潮流を読む—目指すべき新たな事業戦略

新時代が始まり、ビジネスを取り巻く環境の変化は一段と激しさを増しています。そこでダイワボウグループの主力3事業であるITインフラ流通、繊維、産業機械それぞれを統括する取締役に、これからの事業環境の予測とそれに対応した新たな事業戦略について語っていただきました。



新たなテクノロジーやニーズに応える 事業領域の拡大でIT市場の発展に貢献

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
ダイワボウ情報システム 常務取締役

松本 裕之

— ITインフラ流通事業は2018年度も大きな成果を上げました。

国内のハードウェア市場は2017年度を上回ることで期待されていましたが、実際に法人向け市場を中心にIT投資が増加しました。当社は全国で地域密着の販売網を生かし、きめ細かくニーズに対応した提案を行ったことで市場シェアを拡大することができました。売上高、売上利益ともに創業以来最高の業績となり、IT市場におけるポジションをさらに確固たるものにできました。法人向け市場ではPCをはじめとしたエンドポイント(ユーザーが直接利用する端末)にこだわった営業活動に丸となって取り組みながら、周辺機器やソフトウェア、サービス&サポートといった需要も相乗効果として獲得できています。個人向け市場では、スマートフォン・タブレット需要が一段落していることやPCの買い替えサイクルの長期化、スマートフォンへの利用シーンの集約などの傾向が顕著ですが、特定用途としてeスポーツなどゲーム分野、家電のIT化、プログラミング教育の必修化などもあって需要の回復基調が期待されます。このためPC販売台数も前年を上回り業績に貢献できました。

法人、個人にかかわらず2018年度は、エンドユーザーのニーズがより多様化しました。単純に業務効率化のためにIT機器を導入するのではなく、具体的な「運用」「利用」を想定した機器とサービスに関連する商談が増えています。2020年以降もIT市場でのポジショニングを拡大するためには、こうした多様化するニーズに対応した体制や独自サービスの展開、メーカーとの協業強化が重要です。

— 国内は旺盛なPC更新需要が続いていますが、今後の見通しはいかがでしょう。

2020年1月にWindows7のサポートが終了することが一つの転換点だと考えます。2019年度は、それを見据えてPCを中心としたリプレイス需要が本

格化するタイミングです。ただ、今後はOS更新需要ではなく、多様化するニーズにどう対応するか、どのような利用シーンを想定した提案を行い、IT投資を訴求するのが鍵となります。中小企業庁の発表によると、中小企業で収益向上のためのIT投資を実践しているのは約20%にとどまっています。残りの80%の企業に対して、収益に直結し、かつ導入が容易なITシステムを提案できるかが課題でしょう。そうした需要開拓を実践することで当社のシェアアップを図りながら、国内IT市場の拡大に貢献することを目指しています。

— 中長期的にはITインフラ流通事業を取り巻く環境はどのように変化するのでしょうか。

労働人口の減少や“働き方改革”による労働力確保・業務効率改善への要望から、既に急速な勢いでITを活用したビジネス形態へのシフトが進んでいます。IT機器の性能による効率化だけでなく、膨大なデータを分析・活用しながら情報を集約・連携させるのか、データによる根拠を持って効率的に事業を展開できるか、そのためのコストをどう抑えていくのか、といったIT導入が不可欠な環境が広がります。そのニーズに応えるために、新たなテクノロジーやクラウドサービスなどが今後、さらなるスピードで拡大することが予想されます。当社としても、こうした多様なニーズに対応できるビジネスモデルを構築していかなければなりません。

— 環境変化に対応するためにどのようなビジネスモデルを目指しますか。

エンドユーザーのニーズが多様化する中で、全国の販売パートナーとともにきめ細かく対応することが求められています。そのためのサービスやシステム基盤を整備します。その一つがサブスクリプションビジネスを支援する「iKAZUCHI(雷)」です。販売パートナーに導入いただくことで複雑な契約管理やエンドユーザーへのサブスクリプション(継続課金)型サービスの提供を効率的に行うことができます。また、昭和リースと連携しサブスクリプションサービス利用料の回収代行サービス「iKAZUCHI Payment Collection」もス

tartしました。これによりiKAZUCHI(雷)にファイナンス機能が実装され、販売パートナーの事務手続きが大幅に軽減されることとなります。今後、サブスクリプション型サービスの需要は一段と高まるでしょう。iKAZUCHI(雷)の商品ラインナップを拡充し、新たなビジネスモデルを訴求します。

— 新たな体制作りや取り組みについてはいかがですか。

2020年度以降、PC需要が一服することを想定し、それに備えて今年度は新たなビジネス領域の拡大に向けた組織体制の整備を進めます。一つは、経営企画部に情報戦略部を加えて経営戦略本部を設置しました。情報戦略部は、国内外問わず最新のITテクノロジーや製品・サービスを日本全国に展開するための枠組みを構築します。同時に中小企業のIT利活用促進という視点で地方創生につながる取り組みを強化します。特に最新のテクノロジーや海外製品は参入障壁が既存ベンダーよりも高くなりがちです。そこに当社独自の支援サービスやプロモーションを付加することができます。既にサーバーやストレージを一元管理するハイパーコンバインドインフラストラクチャや、ネットワークの効率的な運営・管理を実現するSD-WAN、働き方改革に対応するテレワークなどをキーワードに動き出しており、多様化するエンドユーザーのニーズに対応した新しい事業領域の拡大を目指します。

もう一つは、商品・サービスの仕入・販売促進を担う販売推進本部の中に戦略商品推進部を配置しました。情報戦略部が立案した戦略や高度なITスキルが必要な商談の実行で販売パートナーを支援する専門部署となります。ITの活用シーンは今後も無限に広がっていきます。新たなテクノロジーやサービス、ビジネスモデルの多種多様な変化に対応しながら、欠くことのできないエンドポイントとそれを取り巻くさまざまなIT需要に対して商品やサービスを提供できるように、全国に配置した営業体制でメーカー、販売パートナーと協業を強化し、IT市場の発展に貢献してまいります。

iKAZUCHI(雷)

ダイワボウ情報システム(DIS)が販売パートナーに提供するサブスクリプション管理ポータル。専用サイトより、サブスクリプション方式の課金形態(年額・月額・従量課金など)の契約申請・管理が可能です。複数ベンダー・複数契約のサービスを一元的に管理できる、顧客ごとの管理でユーザーへの情報提供にも対応できるというメリットがあります。

HCI:ハイパーコンバインドインフラストラクチャ

仮想化環境を構成する際に必要なものがパッケージ化された統合インフラシステムです。サーバー、ストレージ、ネットワークや必要なソフトウェアが構築された状態で提供されるため、導入・運用に関わる手間とコストを削減することができます。



生産プロセスの革新で環境負荷低減 女性の活躍などダイバーシティ強化にも取り組む



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 取締役社長

斉藤 清一

— 2018年度業績をどのように振り返りますか。

繊維事業は厳しい市場環境の中で売上高750億円(前期比5.7%増)と増収することができました。ただし、営業利益は32億円(2.4%減)と前年度を下回りました。合繊・レーヨン部門において原燃料価格の高騰が製造コストを押し上げたことが主な原因です。今後は原燃料価格の乱高下を見越した事業運営を進める必要があります。その他の要因として、中国の電子商取引法改正や、衛生製品を中心にインバウンド需要が一段落したことなど、消費構造の変

化の影響もありました。しかし、中国の人口規模や今後の生活水準の向上などを考えれば、やはり海外市場への販売活動は今後も積極的かつ慎重に対応することが必要です。一方、産業資材部門は帆布やテントなどの重布関連で需要が拡大し、衣料製品部門もカジュアル製品のOEM事業が国内外で伸長しました。国際綿花協議会が認証する「コットンUSA」マークを取得した米綿の活用などトレーサビリティの確立した商品に力を入れたことや、中国とインドネシアの縫製子会社がいずれも第三者監査に対応した工場であることなどが欧米アパレルに評価されました。

— 今後、繊維事業を取り巻く環境はどのように変化していくと考えますか。

国内、海外ともに、環境負荷低減への要求が一段と強くなるでしょう。ESG(環境・社会・ガバナンス)やSDGs(持続的な開発目標)を明確に意識した事業運営が不可欠になります。繊維事業では環境対策として特に生産ロスの削減や省エネルギー活動を強化します。そのためには生産プロセス自体の革新に加え、繊維製品のサプライチェーン全体でリユース・リサイクルに取り組んでいかなければなりません。今後、こうした考え方を同じくする企業と積極的に連携し、新しい事業環境の中で、従来型の発想を変えることが重要だと考えます。

— どういったビジネスモデルを構築する必要があるのでしょうか。

以前より“ファイバーに利あり”と考えており、織

維製品の原料は用途展開に重要なポイントであると認識しております。そのひとつとしてバイオマス原料や生分解性原料、再生原料などの活用を進めています。加工プロセスにおいてもカセイソーダを使用しない染色加工技術などを開発しました。アジア各国では超臨界染色などの先進テクノロジーの導入も進められています。こうした技術を積極的に活用することが必要であります。企業単独で導入することはできません。国際連携の中で開発を進めることが不可欠であり、協力企業に対する技術指導などにより情報の共有化が重要になります。また、当社グループはポリプロピレンを親水化する技術を確認し、マスターバッチ機能材「マジカルアシスト」を開発しました。素材の物性を改質することで、生産工程の環境負荷を減らすことにもつながります。こうした革新的な加工プロセスや技術をビジネスモデルに反映させることが繊維事業のポイントとなります。

— どのような組織体制が必要ですか。

日本は今後、少子高齢化が進み、労働力人口が一段と減少していきます。労働力を維持し事業を継続させるためにも、女性の活躍を推進するなどダイバーシティを意識した人材育成が必要です。また、事業環境が大きく変化する中では従来とは全く異なる観点をもって、人事制度や勤務体系などの仕組みを変革させなければなりません。女性の活躍を含めたダイバーシティを強化するために具体的な目標を定めて取り組んでまいります。



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

佐脇 祐二

— 2018年度の業績をどのように見えていますか。

非常に繁忙となった1年でした。売上高139億円、営業利益12億円と当初の業績予想を上回る数字となったことは、従業員の頑張りが結果となって表れ、評価しています。ただ、繁忙ゆえに生産現場に非常に負荷がかかってしまいました。大型工作機械の生産は労働集約的な面が大きいことから、生産効率が低下してしまったことが課題です。当社は従業員の若返りを進めてきましたが、一方で技術・技能の伝承が遅れている傾向もあります。このためスキ

IoTやAIなど新たな技術潮流への対応は不可避 技術継承・人材育成に全力を挙げる

ルマップを作成し、計画的に人材教育を進めています。生産設備も導入後30年を経過した機械が多数あります。こうした設備の更新も計画的に実施しています。設備更新によって生産効率が向上すると同時に、従業員の士気も上がることを期待しています。

— 米中貿易摩擦の影響や海外拠点での取り組みはいかがですか。

やはりボディーブローのようにジワジワと影響が出てきました。特に中国のユーザー企業が、中国経済への悪影響や世界的な景気後退の懸念から設備投資に対して慎重な姿勢を強めています。ただ、航空機エンジン関連は世界的に活況が続いています。自動包装機はインバウンド関連の需要がありますが、今後は影響が出てくるかもしれません。当社は米国と中国に現地法人があり、生の声を聞くことができますから、営業部門が連携しながら情報収集に努めています。市場動向を把握しながら、過剰在庫を抱えるリスクを避けなければなりません。また、海外事業で課題となっているのがブランド力です。アフターサービスの充実などを通じて地道にブランド力を構築する必要があります。

— 今後の市場環境の変化をどう見ますか。

工作機械は引き続き航空機関連の需要が継続するでしょう。民間ロケット開発も盛んになっていますので、航空宇宙分野は最も力を注いでいるところです。国内シェアをさらに強固にし、海外シェアも伸ばしていきたいと考えています。自動機械は国内での人手不足や

“働き方改革”などの動きを背景に省人化設備の需要が一段と高まるでしょう。そして、やはりAIやIoTといった新しい技術潮流への対応は不可避です。

— 環境の変化に対応するために目指すビジネスモデルはどのようなものなのでしょうか。

当社の製品は仕様の異なるものが多く、どうしても量産が難しい面があります。そこで部品や仕様の標準化・共通化を進め、生産効率の向上を図ることで、働き方改革に沿った労働環境の実現にもつなげていきます。また、若い従業員の構成割合が増えてきていますから、技術・技能の伝承や製品の品質向上のためにも人材教育が最重要です。具体的な教育プログラムを作り、習熟度別に教育を進めていくなどでスキルアップに全力を挙げて取り組みます。

— 新たな体制作りや取り組みについては。

新しい技術への対応が不可欠ですから、開発担当の取締役がAI・IoT推進を担当するようになりました。長岡工場(新潟県長岡市)のスマート化が狙いです。小さなことからでも実行し、生産や業務の効率化につなげます。AIやIoTを活用した製品開発でもダイワボウ情報システム(DIS)グループとの協業や大学との連携を進め、AIを用いた切粉検知システムの開発を進めました。機械の状態が遠隔地でも分かる「遠隔監視」や、離れた場所から操作できる「遠隔制御」などを実現する機械稼働効率化支援システム「OTAM」の開発にも取り組んでいます。大きな夢から足元の課題まで検討していくことが今期の目標となります。