

# 成長戦略を切り拓く

## 新たなステージを目指すダイワボウグループの

### ダイワボウ情報システム

## 変わる環境で新たなビジネスモデルを

マーケティング部にはマーケティンググループ、Web企画グループ、文教グループがあり、とくにマーケティンググループは従来の営業カテゴリーでは対応できない新規市場を対象とした市場分析や販売企画を担当します。例えば10月から始まったマイナンバー制度や、政府が推進する「地方創生」関連など。「マイナンバーの管理や地方創生にはICTの活用が欠かせません。なにかビジネスチャンスがあるはず。DISの地域密着の強みも生かせるはずです」。

すでに成果が現れつつある分野もあります。そのひとつがSIMフリーのスマートフォンの販売です。2015年8月には日本マイクロソフトと共同でWindows OSを搭載したスマートフォンの本格販売を開始すると発表しました。近年、ビジネス用途を中心にWindows OSを搭載したタブレット端末のシ

アが拡大していますが、「既存環境との親和性から、いずれスマートフォンでもこうした流れが強まる」と分析。すでに取り扱っているAndroid OSやApple OS搭載のスマートフォンに加えて、Windows OS搭載の端末をラインアップに加えることで、SIMフリー端末の分野でもマルチベンダーとしての地位を確固たるものにするを目指しています。

「とくに法人向け販売の強みを生かすことが重要。そのための販売企画もマーケティンググループで取り組みを始めています。モバイルデバイスのアプリケーションは、クラウド提供型が標準的ですし、セキュリティ対策も同時に提供することが求められています。サポート体制はディーアイエスサービス&サポートを通じて提供できます」と、端末単体での販売ではなく、ソフトウェアやサポートサービスまで

### オーエム製作所

## 立旋盤をベースに幅広い領域へ

能性を秘めます。

航空機分野で立旋盤を使用するのは、部品の製造工程だけではなく、「航空機エンジンは定められた飛行時間を経過すると、メンテナンスが必要になりますが、そこでも立旋盤を使うことになります」と中村 多喜夫 部長。部品製造に加え、エンジンなどのメンテナンスにも立旋盤が使用されることから、航空機分野との取り組みは安定した収益基盤となります。オーエム製作所では航空機製造の中心地である米国での販売拠点として2015年に米子会社であるO-M(U.S.A.)と、現地ディーラーのジャパン・マシン・ツールズ、そして倉敷機械の米国法人であるクラキ・アメリカの3社合併でジャパン・マシン・ツールズ・ミッドウエスト(JMT Midwest)をシカゴに設立し、航空機産業の中心地である米

国北東部や中西部での営業活動を強化しています。

合併パートナーである倉敷機械は、横中ぐり盤のメーカーですが、ユーザーの間ではオーエム製作所が販売する立旋盤とセットで使用するケースも多く、両者が販売活動で提携することは、相乗効果も期待できます。有力な外部パートナーとのアライアンスという戦略が実現しました。

同業他社との連携には様々なハードルがあります。「3社それぞれの意向がありますから、その調整には、それなりの苦勞もありました」と打ち明けるのは経営企画室の山田 栄作 部長。倉敷機械の親会社であるクラボウ法務部門との折衝などで経営企画室もその役割を担いました。海外での会社設立には現地での法務業務なども欠かせません。ひとつひとつ問題を解決することで現地法人の立ち上げに

### ダイワボウポリテック

## “日本品質”がアジアで高い評価

の伸びとなるなど、ダイワボウグループの繊維事業の収益をけん引しています。

アジアで日本製や日本品質のサニタリー商品が圧倒的な支持を得ている要因として、ローカル品と比べて格段に品質が高いことが挙げられます。また、アジア地域では経済成長にともない、国民の可処分所得が増加したことも需要拡大に拍車をかけました。一般的に1人当たりGDPが1000ドルを超えると紙ナプキンが、3000ドルを超えると新生児用紙おむつが、そして1万ドルを超えると大人用紙おむつが急速に普及すると言われます。現在のアジア地域は、まさにこの成長段階に突入しています。

ダイワボウポリテックは、国内のサニタリーメーカーへの原綿販売のほか、インドネシアの不織布製造子会社のダイワボウ・ノンウーヴン・インド

ネシア(DNI)が現地のサニタリーメーカーに対して不織布の供給を進めています。久保田 泰昭 常務は「国内と海外、両方のベストポジションで素材供給する体制が整いました。日本から輸出される製品に加え、日本のメーカーの現地生産体制にDNIからの素材供給で現地をサポートしています」と強調します。

世界的に紙おむつはスパンボンド不織布が主流ですが、日本のメーカーが採用するエアスルー不織布に対する評価が高まったことで、欧米メーカーもアジア市場向けにエアスルー不織布を使ったプレミアム商品をラインアップする動きが強まっています。

こうした状況のなか、DNIは現在、2系列の生産ラインがフル稼働となり、生産効率を高めると同時



販売推進本部  
マーケティング部 文教グループ

三島 咲子

販売推進本部  
マーケティング部長

土方 祥吾

「DISのコアコンピタンスは地域密着のIT機器ディストリビューター。しかしIT分野の環境変化のスピードは速いので、それに対応してビジネスモデルも変わっていかないとはいけません。そのための調査や企画もマーケティング部の仕事です」——ダイワボウ情報システム(DIS) 販売推進本部マーケティング部の土方祥吾部長は強調します。



グループ開発部門担当  
上席執行役員

中村 多喜夫

経営企画室長

山田 栄作

「オーエム製作所は立旋盤のメーカーですが、これをベースに事業領域を広げています。とくに勢いがあるのが航空機分野」——オーエム製作所でグループ開発部門を担当する中村多喜夫上席執行役員は指摘します。航空機需要は20年後には現在の2.5倍にまで拡大すると予想される成長分野だけに、部品製造で使用する立旋盤の市場として大きな可



常務取締役

久保田 泰昭

販売開発部長

薄井 義治

「中国や東南アジアで“日本製”や“日本品質”の紙おむつや紙ナプキンといったサニタリー製品の需要が高まっています」——ダイワボウポリテックの久保田泰昭常務取締役は指摘します。アジアで急速に需要が拡大しているサニタリー分野などに合繊綿や不織布、製品を供給しているのがダイワボウポリテック。ここ数年、各製品とも売上高が毎年2ケタ以上

# 社員たち

## 未来予想図

ダイワボウグループは、中期経営計画「イノベーション21」第2次計画で「成長が見込める市場、地域での事業拡大」を基本方針のひとつに掲げています。そこで今回、ITインフラ流通事業、繊維事業、産業機械事業それぞれから今後の成長戦略を担う分野や市場の開拓に取り組んでいる社員に登場いただき、現在の取り組みやダイワボウグループとしての“未来予想図”について語っていただきました。

### ICT教育で“21世紀型スキル”育成を支援

トータルで提案するなどDISグループの強みを生かした取り組みが進みます。

もうひとつ大きな取り組みが文教グループによる小中高校へのICT機器販売企画・営業支援。DISは現在、メーカーや教科書会社、教育委員会などと連携して教育現場でのICT機器活用の普及を進めています。その営業支援の中心として活躍しているのがマーケティング部文教グループの三島咲子さん。授業に必要なICT環境の提案やデジタル教科書を販売するために教科書出版社との契約交渉や契約を行ったり、セミナーでは、実際の授業単元をデジタル教科書と電子黒板、タブレット端末を使って模擬授業したりしています」という三島さん。最近では教員のICT活用指導力向上を目的に、これまでの操作方法だけでなく授業設計や指導法の教員向け研修をインテル社と共同で開発し、自らも講師となり、ビジネス化にチャレンジしています。

また、端末単体ではなくネットワークインフラなどICT全般の環境整備をDISで担うことを目指した提案と情報発信にも力を入れています。「子供たちが機器を扱えるようになるだけでなく、ITリテラシーの育成につながる取り組みにしなければなりません。問題発見・解決型の“21世紀型スキル”を持った人材育成につなげることが大きな目標です」と土方部長。三島さんも「ICTは人とのコミュニケーションツールです。将来、ICT教育を受けた子供たちが、それこそDISに入社してくるようになれば素晴らしいですね」と笑う。

IT分野の環境変化のスピードは速い。「クラウドに続いて、IoT（モノのインターネット）、ロボット、AIと新しいイノベーションが次々と起こります。そこに適応したビジネスモデルを作り、DISとしてはB to Bではなく“B to B to B”のビジネスモデルを提供できる力とブランドを育てていきたい」と土方部長。また、

三島さんは「DISに女性目線をもっと入れていきたい」と話します。

こうした取り組みはダイワボウグループでも大きな役割を果たします。「ビジネスモデルが変わったときに、ダイワボウグループの繊維事業や産業機械事業とコラボレーションするケースが増えてくるはずです。例えばIoTはひとつのキーワードです。DISはグループを結びつける触媒の働きができるのでは」と今後の可能性に期待を寄せています。



教育関係者を対象にセミナーも実施

### JMT Midwest設立で航空機分野に積極提案

こぎつけました。

しかしここへきて、JMT Midwestの設立によって成果も出はじめました。「大手航空機エンジンメーカーからの大口引き合いが出てきた」と中村上席執行役員。今年9月には現地の国際見本市にも出展を予定しており、米国での認知度のさらなる向上を目指しています。

航空機分野は革新的な材料・技術がいち早く導入される分野です。そのため技術開発にも一段と重点を置いています。例えば航空機用エンジン部品はチタン合金やニッケル基合金の一種である「インコネル」などが使用されていますが、いずれも旋盤などで削るのが非常に難しい材料です。旋盤による金属加工では通常、切削液を使用して工具と被削材を冷却し、加工精度・速度の低下を防ぎますが、難削材の場合、通常の高圧クーラントでは十分に切粉を除去できないケースがあります。そのため、

さらに切削液の噴射圧力を高め、切削点に集中して噴射、切粉を分断することで切削効率を大幅に向上させる超高压クーラントの研究開発も進めています。また、部品によっては材料が金属から炭素繊維複合材料（CFRP）に置き換わる動きも加速しました。「CFRPなど非金属材料の加工には、従来の切削とはまったく異なる方法が必要。こうした対応の研究も進めている」と中村上席執行役員は話します。

もう一つ注目しているのが「インダストリー 4.0」に代表されるIoT。「ソフトウェア分野を強化するためにDISグループからシステム開発スタッフに出向してもらいソフト関連の開発を進めています」（中村上席執行役員）。すでに操作パネルのタッチパネル化や加工時の切粉の状態を監視するシステムなど開発成果も上がり始めました。グループ協業はシステム開発の現場でも着実に進んでおり「経営企画部門での情報交換やシステム分野での協力が進んでい

ます」と山田室長も話します。

「今後、立旋盤の要素技術を生かして事業領域を広げていきたい」と中村上席執行役員は強調します。例えば、産学連携による太陽光発電関連の技術開発を進めており、この開発にはダイワボウポリテックの不織布を活用する協業も行っています。また、山田室長は「自動機のオーエム機械もロボットなど新しい分野での開発が重要になり、鋳物のオーエム金属工業の技術も様々な分野に生かさなければ」と話します。次世代商品の開発にもグループ全体で取り組んでいます。



海外の展示会でも高い評価

### マーケティングと連動した開発が加速

に更なる増産体制の構築を進めています。「現状の生産能力では不足ですから、インドネシアでの増産に加え、外部とのアライアンスの取り組みを進めています」と言うのは販売開発部の薄井義治部長。すでに原綿分野では海外の有力企業との取り組みが始まっています。

また、販売拡大が続いているのがフェイスマスクなどコスメ分野向けの不織布です。フェイスマスク用の不織布原反の販売だけでなく、OEMで最終製品を製造し、パッケージングまでして日本のコスメ関連の企業などに供給するケースも増えてきました。「衛生材分野で原綿、不織布、製品まで製造しているメーカーは世界で当社が唯一」（久保田常務）というように、最終製品市場と直結したビジネスモデルができあがっています。

「販売開発部に期待するのは二つのこと。一つは現行商品のさらなる発展です。顧客満足度をさ

らに高める開発です。もう一つは、保有技術を活用した新しい分野の開拓。いずれもマーケティング機能が欠かせません」と久保田常務。薄井部長も「基礎技術研究に加えて、販売につながる開発が大事。そのためにはシーズではなくニーズ志向で取り組まなければ」と話します。次の収益の柱となる製品の開発が産学共同研究で進められています。

また、グループ連携の重要性も高まっています。例えばフェイスマスク用不織布の原綿にダイワボウレーヨンの機能性レーヨンの活用や、播磨研究所ではダイワボウプログレス、カンボウプラスとの情報交換を実施しています。さらにDISやオーエム製作所との連携にも前向きです。「ITのノウハウの活用や自動包装機との共同提案の可能性を探りたい」と久保田常務。なによりDISの徹底したマーケットインの発想や、オーエム製作所が推進する得意分野

でのグローバル戦略といった取り組みは、繊維事業にとっても大きな刺激を与えてくれました。

久保田常務は「今後の課題として国内のみならず海外の大手メーカーとも連携して、当社の製品を世界に向けて発信していく」取り組みを強める考えです。



生産ラインがフル稼働となったDNI