

社長メッセージ

「社会の持続性」と「企業の持続性」を融合し、
多様な環境・社会課題の解決と
お客様資産の価値向上に貢献します



新日本空調株式会社
SHIN NIPPON AIR TECHNOLOGIES CO.,LTD.



代表取締役 社長
前川 伸二

2022年度の振り返りと、新日本空調グループを取り巻く経営環境

2022年度は、コロナ禍の影響が残る中で勃発したロシアによるウクライナ侵攻が長引き、グローバル社会の不透明感が深まる1年となりました。日本国内においては、企業の景況感にばらつきがあるものの、ウィズコロナへの移行によって行動規制が緩和され、経済活動の正常化が進むなど、ようやく回復の兆しが見えてきました。

当社グループの事業領域では、電子デバイス、精密機器などの製造業の設備投資や、都心を中心とした再開発などの不動産関連投資、リニューアル投資が堅調でした。他方で、資機材・労務費の上昇や技術者不足、長時間労働などは建設業界が抱える構造的な課題として根強く、引き続き対応が求められています。

こうした中、2022年度の当社グループの受注工事高は1,308億6千9百万円（前期比12.6%増）、完成工事高は、1,122億3千4百万円（前期比5.2%増）となりました。利益面でも、完工総利益、完工総利益率ともに過去最高、当期純利益は55億円9千7百万円となり、4期連続で過去最高益を更新しました。受注採算性の向上や原価低減活動の浸透、業務効率改善などの効果が表れてきた結果となったと考えています。

今後、世界経済はコロナ禍からの緩やかな回復が続くことが期待されますが、ウクライナ情勢によっては景気の下振れリスクもあると思われます。日本では、円安や資源価格の高騰、サプライチェーンの混乱といった足元での予測の難しさはあるものの、建設投資や脱炭素への環境対応投資などが引き続き堅調な見通しです。

一方、今日ではAIやIoTを活用した技術革新、DX（デジタルトランスフォーメーション）、カーボンゼロへの対応、働き方改革などが私たちにとって極めて重要なテーマとなっています。当社グループを取り巻く経営環境が速く激しく変化する中、地球環境や社会に関わるサステナビリティ課題へいかに対応していくかは、経営上のリスク低減だけでなく、収益機会にもつながるものです。幅広いステークホルダーとの関係強化を図りながら、課題解決への貢献を強めてまいります。

中期経営計画「SNK Vision 2030 Phase I」の進捗

当社グループは、2022年度、10年間の長期ビジョン「SNK Vision 2030」の第1ステップとなる中期経営計画「SNK Vision 2030 Phase I」を終了しました。10年ビジョンでは「新日本空調グループは、持続可能な地球環境の実現と、お客様資産の価値向上に向け、ナレッジとテクノロジーを活用するエンジニア集団を目指します。」を基本方針に掲げています。そのもとで5つの基本戦略を定めて事業運営を進めており、Phase Iの3年間ではさまざまな進捗がありました。

まず「事業基盤増強戦略」では、さまざまな新製品の投入により感染リスク低減に貢献してきました。飛沫を見える化する当社独自技術の「微粒子可視化システム」はその代表例であり、たくさんのお客様からの引き合いをいただき、現在も多様なシーンで換気診断や室内の空気質向上を支えています。感染対策のため、オーケストラなどの音楽活動が制限されてきた中、奏者同士あるいは奏者と観客がどの程度の距離があれば安全といえるのかといった科学的根拠を示したのも、当社ならではの価値提供だったと思います。

また2023年度には、熱源機器の運転にかかるエネルギー削減のニーズに応え、「EnergyQuest® Cloud」（エナジークエスト クラウド）を開発しました。新型AIの搭載により、熱源最適制御システム「EnergyQuest®」を改良したものであり、空調設備の熱負荷をより高精度に予測でき、さらにCloud化することで遠隔監視が可能になりました。

「収益力向上戦略」では、現場業務の効率化に向けた建設DXや、現場作業の省力化が肝となります。Phase Iでは「プラモデル工法」の導入を進めてきました。これは、部材加工をあらかじめ場外加工場で行い、現場では組み立てのみとするやり方であり、現場工数を減らして労働時間の短縮を実現するとともに、廃棄物やCO₂の排出量を削減することができます。現在は首都圏で試行中ですが、作業効率の大幅向上が認められていることから、今後は場外加工場を増やし、首都圏以外にも広げていきます。

「デジタル変革戦略」も、生産性の向上に大きく寄与するものであり、全社的なデジタル変革に向けたロードマップのもと、計画的に実行しています。Phase Iでは、全ての業務プロセスをデジタル化する「DP（デジタルパッチ）フェーズ」として、



工事業務のデジタル移行やDX推進体制の整備、基幹システムの刷新に取り組みました。今後、技術資料などのナレッジを共有できるツールの導入を検討するほか、BIM^{*}推進に向けてBIMソフトの活用手法などを学ぶ専門教育を新設予定です。

「企業統治戦略」では、サステナビリティ課題への対応として、2022年度には事業活動に関わる全ての人を対象とする「人権方針」を定めました。私が責任者となった人権尊重の取り組みに着手しており、次のステップとなる人権デューデリジェンスを着実に進めていきます。また、コーポレート・ガバナンス体制を強化すべく、多様化するサイバー攻撃を念頭に置いたセキュリティ強化を実施しました。

「人的資本戦略」は他の4つの事業戦略の土台となるものとして、特に重視しています。2021年度からは新人事制度の運用を始めており、職能型から職務型（ジョブ型）に変更するほか、職員コースの複線化、定年延長や初任給の引き上げを行いました。よりフレキシブルな人事が可能となったことで、従業員の多様なライフステージに対応できるようになり、ダイバーシティ&インクルージョンを強めていく上でも適した環境が整ったと考えています。さらに、人材不足は業界全体の課題であり、キャリア採用・通年採用を含めた採用を強化していきます。

建設業界では、2024年度からは法改正により残業上限規制が適用されます。残業時間で最も問題となるのはやはり現場です。適用開始まですでに1年を切る中、その対応は待たなしの状況となっており、業務仕分けによって現場でなくてもできる業務を切り分け、他部門への移行やアウトソーシングの活用を進めています。首都圏事業本部では、2023年4月にスマートテクニカルセンター（STEC）を立ち上げ、複数の現場をつないだ一元管理を行うことで、現場がコア業務に集中できる環境を整えています。

※ Building Information Modelingの略。コンピューター上に現実と同じ建物の立体モデル（BIMモデル）を再現して、より良い建物づくりに活用していく仕組み

「SNK Vision 2030 Phase II」始動 5つの基本戦略とマテリアリティを重ね合わせ、ESG経営を推進

2023年度から、第2ステップとなる新中期経営計画「SNK Vision 2030 Phase II」（2023～2025年度）をスタートさせています。Phase IIでは、Phase Iの基本戦略を踏襲しながら、「社会の持続性」と「企業の持続性」を両立・融合させ、社会との対話を通じて10年ビジョンの達成を目指していくことを計画の中心に据えました。

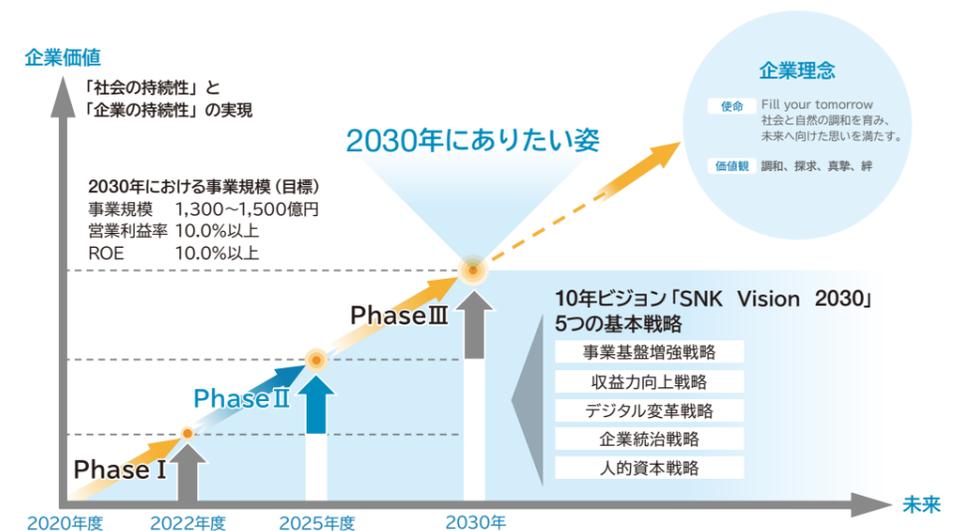
Phase IIの策定に当たっては、当社グループのあらためての「2030年にありたい姿」を先駆けて議論しています。若手従業員を中心に部門を横断したタスクフォースを組んで対話を重ねる中で、メンバーそれぞれの将来に向けた希望や夢が明らかになってきました。それらが共鳴し合いながら調和し、以下の9項目へと集約されています。

- ①空調工事を核に、社会のニーズに応える技術力を持ち、地球環境維持へ貢献し続けて事業に活かされ、持続的に成長し続けている
- ②No.1、Only Oneの技術が社内外に広く認知されている
- ③ナレッジやテクノロジーが持続的に蓄積、継承され、スマートに活用され、新たな価値やサービスが社会に提供されている
- ④個人の実績やスキルが把握され、人的資本経営に活用されている
- ⑤すべての社員の時間外労働が、「月45時間・年360時間」以下になっている
- ⑥ダイバーシティが実現され、多様な価値観のもとに事業が運営されている
- ⑦社会課題を解決する新たな基盤づくりに挑戦し続け、魅力や夢があり、人が集まる事業・技術が推進される企業風土となっている
- ⑧社員は、社会課題解決やお客様資産の価値向上に結びつく役割に専念している
- ⑨社員の夢が、会社の使命やビジョンの達成に結びついており、ありたい姿の実現に向かって成長をつづけている

Phase IIではこのありたい姿を念頭に、Phase Iからの継続課題について整理し、5つの基本戦略（事業基盤増強戦略・収益力向上戦略・デジタル変革戦略・企業統治戦略・人的資本戦略）に紐づく基本課題を具体化させています。

また、従来のCSRマテリアリティをベースに社内で討議を重ね、社会からの注目度が大きく、基本戦略を軸に当社の取り組み度が高い社会課題を抽出し、経営課題に取り込むべきマテリアリティを特定しました。さらに、特定したマテリアリティを「1. カーボンゼロへ向けた積極的な地球環境への貢献」「2. 技術革新の推進」「3. 現場力」「4. 従業員エンゲージメントの向上と人権の尊重」「5. 企業倫理の徹底」の5つのカテゴリに分類しました。1～3は、社会課題の解決を図り、社会の持続性に貢献するマテリアリティであり、4～5は、事業活動の推進や、経営の持続性強化につながるマテリアリティです。

新日本空調グループは、5つの基本戦略とそれぞれの基本課題、そしてマテリアリティを重ね合わせ、ESG経営を一層強力に推進していきます。



長期的視点に立ち、イノベーションによる成長機会の探索へ

より強い事業基盤の構築に向けて、私たちが重視するのが新領域でのビジネスモデルの創出です。当社グループが持続的に成長していくためには、既存事業の深化により収益力・競争力を強固にしながら、イノベーションによる新たな成長機会を探索していく必要があります。Phase IIではそのための組織づくりとして、新たにイノベーション推進委員会を設置しています。技術本部が主導し、営業本部、技術開発研究所、ソリューション事業部、ファシリティソリューションセンターとの連携を深め、事業の機動性を高める技術開発と新分野開拓を進めていきます。

社長メッセージ

専門組織を設置した背景には、当社グループはこれまで世の中の多様な分野で貢献できる独自技術を多く開発していきながらも、それを十分に活かしてきれていなかったという反省があります。社会やお客様のニーズはどこにあるかという観点から、グループ全体を結んでいくのがイノベーション推進委員会の果たす役割です。

現在、当社の製品・技術開発の約8割は社外のさまざまなパートナーとの協業によるものであり、さらなるオープンイノベーションの追求も欠かせません。2021年度から参画し、スタートアップ企業との協業に取り組む「未来X (mirai cross)」もその一例です。短期的な成果を追い求めるのではなく、長期的視点から実を結ぶ技術やビジネスモデルを考えていきます。

カーボンゼロに向けた地球環境への貢献も極めて重要です。メーカーではない当社が、いかに温室効果ガス(CO₂)排出量を削減していくかが問われています。採用する製品の省エネ性を厳しく見極め、現場の設計・施工時でのエネルギー消費を抑えるのはもちろん、管理・運用段階でも排出削減を徹底していかなければなりません。AIなど新技術の活用も鍵になってくるでしょう。

気候変動をめぐるグローバルな情報開示の枠組みに対応するため、2021年度にはTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に賛同しており、現在は想定シナリオのもとでKPIを定めて取り組んでいるところです。気候変動はリスクですが、高効率設備などへのお客様ニーズは高まり続ける中、私たちにとって重要な事業チャンスともなっていることを実感します。SBT(Science Based Targets)認定についても取得に向けた準備を進めています。

人的資本をめぐる、性別・年齢・人種・国籍・障がいの有無にかかわらず、多様な人材が主体的に働ける環境づくりを強化していきます。2022年7月にはダイバーシティ宣言を行い、女性活躍推進に一層注力し、ジェンダー平等を実現していく姿勢を明確にしました。

産業施設事業部では現在、施工管理従事者33名のうち7名が女性という女性活躍のモデル現場が稼働しています。私も現場を視察しましたが、女性従業員がリーダーシップを発揮して現場を仕切っていく姿には大変頼もしさを感じました。現場に複数の女性従業員を配置することは、ちょっとした相談をしやすい雰囲気を生むとともに、女性の現場所長・現場担当者が決して特別な存在でないことに皆の理解を促していけると考えます。

また、各部門で男女従業員4～5名を集めた意見交換会とおし、組織風土の改善やワーク・ライフ・バランスの充実を上長に提言していく女性活躍推進活動「みんなでバタフライ」をスタートしています。現状では、限られた少人数での活動にすぎませんが、小さな変化が積み重なって大きな結果を生み出すバタフライ効果のように、グループ従業員全体のジェンダー平等とやりがい向上へつなげていくことを目指します。

財務戦略および資本政策

業績目標として「SNK Vision 2030」では、2030年度に事業規模1,300～1,500億円、営業利益率10%以上、ROE10%以上を掲げています。このもとでPhase IIでは、2025年度に受注工事高1,350億円、完成工事高1,300億円、営業利益率6.9%、ROE10%以上の目標を定めました。

資本政策の基本方針としては、利益・資本・リスクのバランスを考慮して財務健全性を維持しながら、株主資本コストを上回るROEを見込めるよう、資本効率の向上を図っていきます。ROEはPhase Iにおいて目標を前倒して達成しており、同水準の効率性を長期的に維持していきます。また、R&D、成長事業、設備、環境、および人的資本、デジタル変革といった分野への投資も積極的に行います。Phase IIの3年間合計で150～200億円の投資額を見込んでいます。

株主還元は重要な経営課題の一つであり、利益や資本の水準に応じて、株主の皆様への適切な利益還元を行っていきます。DOE(株主資本配当率)は3%を下限、連結配当性向は30%以上を基本とし、さらなる株主還元については今後の投資等を考慮し、機動的に実施していきます。

企業理念と誇りを大切に、挑戦を続ける従業員を原動力として

社長就任から2年を経て、ますます深まるのは「当社グループは人材によって成り立つ会社」という確信です。従業員こそが当社グループの持続的成長を支える最大の資産であり、その働きがいやエンゲージメント向上は何より重要であると感じています。

2022年には若手・中堅従業員との座談会を開催し、経営と従業員がそれぞれの立場から率直な意見を交換することで、私自身も多くの発見がありました。今後もこのような機会をぜひ増やしていきたいと考えています。2023年度には58名の新卒社員が入社していますが、社会人としての第一歩を踏み出すにあたり、当社を選んでくれた彼らとの対話も有意義でしょう。格式張らない車座などの形で、将来に向けたお互いの夢を語り合えると良いと思います。

コロナ禍が続いたこれまではテレワークを多く取り入れて運用しており、その利便性は実感するところですが、場を共有してFace to Faceで話した方が伝わりやすいケースは多々あります。当社グループ内では、2023年5月に行動規制をなくしたことで、対面でのコミュニケーションが取りやすくなりました。私も社長就任以後、国内外の各拠点を訪ねる機会が長らく制限されてきましたが、今後は積極的に現地に足を運び、直接的な対話を重ねていきます。また、各事業部のミーティング・会議などへの参加を増やし、従業員の声を直に捉えていきます。

従業員には、2つのPを大切にしてほしいと思います。1つ目のPは「企業理念 Philosophy」です。当社では、2019年度に若手を中心とする従業員自らが企業理念を刷新しており、「社会と自然の調和を育み、未来へ向けた思いを満たす。Fill your tomorrow」という使命と、4つの価値観、7つの行動指針を定めています。いずれも当社らしさが表現されていてイメージしやすく、あらゆる事業活動を推進していく上で、常に私たちが拠り所とできるものです。

さらに、企業理念が当社の存在意義(パーパス)を表しているのに対し、それに向き合う個々の従業員がいかに自分のパーパスを考えていくかも非常に重要です。一人ひとりが未来に向けてどのような夢を描き、何を成し遂げたいと思っているのか。自身の日々の仕事にどうつなげていくのか。従業員にはそこに意識を深めてほしいですし、経営側からも働きかけが必要と思っています。

2つ目のPは「誇り Pride」です。1930年に設立された当社の前身である東洋キャリア工業は、日本で初めてエアコンディショナーを製造し、霞が関ビルや皇居などに空調設備を納めました。その後、1969年に東洋キャリア工業の工事業部門が分離独立し新日本空調が誕生しています。長い歴史のもと、当社にはパイオニア精神と技術者魂を大切に、積極果敢なチャレンジを続けるDNAが脈々と受け継がれており、私たちはその誇りを守り、次世代へと伝えていかなければなりません。

それぞれの立場から、環境・社会をめぐる多様な課題に挑み続ける従業員を原動力に、当社グループは「SNK Vision 2030」達成に向けて一丸となって歩んでまいります。

