

総合エンジニアリングによる 社会価値の創出

2021年6月 夏井会長、前川社長の新体制で長期ビジョンを継承することとなりました。新型コロナウイルス感染症の爆発的拡大、気候変動や脱炭素化に向けた環境問題、持続可能な社会の実現等、社会が急激に変動する中での交代となりましたが、経営計画の取り組み状況や、喫緊の社会課題への取り組み状況について、ステークホルダーの皆さまに向けたメッセージをお伝えします。

代表取締役会長

代表取締役社長

夏井 博史

前川 伸二



感染症による変化を乗り越え、 中期経営計画を着実に遂行

●社長就任にあたっての抱負

2021年6月25日開催の定時株主総会ならびに取締役会よりご承認いただき、代表取締役社長を拝命いたしました前川伸二です。大役を務めることとなり、責任と重圧に身が引き締まる想いですが、「With/After コロナ」の事業環境を見据えながら、夏井博史会長がこれまで前社長として進めてきた経営改革をしっかりと継承し、さらに発展させていくことで、新日本空調グループの持続的かつ安定的な成長を実現してまいります。

そして、会社が最も大切にすべき財産は「人」であるとの考えのもと、全ての従業員がやりがいと誇りをもって働き、自分の力を発揮して、生き生きと活躍できる職場環境づくりを進めていく所存です。

ステークホルダーの皆さまには、これまで同様のご指導・ご鞭撻をお願い申し上げます。

●コロナ禍を機会とするソリューション提供

新型コロナウイルス感染症の拡大は、国内外の社会・経済に多大な影響を及ぼし、人々の生活環境を一変させました。感染収束の見通しは未だ立たず、先行き不透明な状況が続いています。

当社事業においては、2020年度の期初からコロナ禍による市場への影響が拡がりはじめ、各部門とも営業状況の見通しを立てることが困難となったことから、当初は通期の業績予想を出すことができませんでした。その後、2020年8月に発表した予想数値は、営業利益で前期比26%の減益を想定しましたが、最終的にそこまで落ち込むことなく、完工高は同10.7%の減収ながら、利益面はほぼ横ばいを維持する結果となりました。

2021年度は、市場にも回復傾向が見られ、業績への大きな影響はないかと思われましたが、ここにきて感染者が再度増加し、緊急事態宣言の発出が繰り返される等、予断を許さない状況にあるため、引き続き危機

意識を持って動向を注視しています。

コロナ禍による当社事業へのリスクは、受注活動の停滞や工事の延期・中止、現場の閉所にもなう施工の長期化といった形で表れています。その一方でコロナ禍は、換気診断や室内における空気質向上のニーズを喚起し、新たな改善提案を行う機会をもたらしています。また、これまで当社が開発してきた空調技術を応用し、コロナ環境下の新しい生活様式に向けたソリューションを提供する機会、さらには医療関連分野等の新たなニーズを開拓する機会にもつながっています。

そうしたソリューションの代表例が「微粒子可視化システム」による空気中の飛沫計測です。オーケストラ演奏における管楽器等からの飛沫を当社の技術開発研究所で計測し、感染リスクを検証した他、演劇分野やスポーツ分野からの要請にも応え、同様の計測・検証を多数実施しており、大きな反響を呼んでいます。

また、新型コロナウイルス感染症専用医療施設にリニューアル事業部が携わり、原子力事業部が開発したフィルターユニットを活用した「可搬式抗菌フィルターユニット」「自立型感染防止フード」を導入しました。多用途型簡易クリーンブースとして開発した「ダイバーセル」も、医療関連分野をはじめとする多くの需要を獲得しています。

当社は、引き続きコロナ環境下のニーズにスピーディーな開発で応え、新しい生活様式に合わせたソリューションを提供することで、ビジネスチャンスをさらに拡げていきます。

●長期ビジョンと中期経営計画の始動

当社は、2030年におけるグループのあるべき姿を定めた長期ビジョン「SNK Vision 2030」を掲げ、その達成に向けた第1段階として、2020年度から3か年中期経営計画「SNK Vision 2030 Phase I」を始動しました。

「SNK Vision 2030」は、当社初の長期ビジョンとして策定し、2020年度から10年後に目指す企業グルー

像を明確化したものです。過去からの歩みと今後10年間の展望を踏まえ、「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。」という基本方針を掲げました。そしてこれを実現すべく、「Phase I」から「Phase III」まで続く中期経営計画の3段階を通し、「事業基盤増強」「収益力向上」「デジタル変革」「企業統治」「人的資本」の5項目から成る基本戦略を推進していきます。

事業基盤増強戦略は、「Phase I」における課題として、成長戦略を実現する収益性を踏まえた事業ポートフォリオを目指し、その後は、新事業領域・新分野への展開と海外事業の将来を見据えた基盤拡大を図ります。

収益力向上戦略では、現場収益性を見据えた原価構成の最適化を追求し、協力会社を含めたサプライチェーンの関係を強化しつつ、現場人員および施工能力を確保することが課題です。後述しますが、「Phase I」の利益目標は、すでに2020年度において達成しています。しかし今後の利益水準の維持は、受注案件の採算性に大きく左右され、資機材価格や労務費の上昇による影響も受けるため、引き続き一層の収益力強化が求められます。

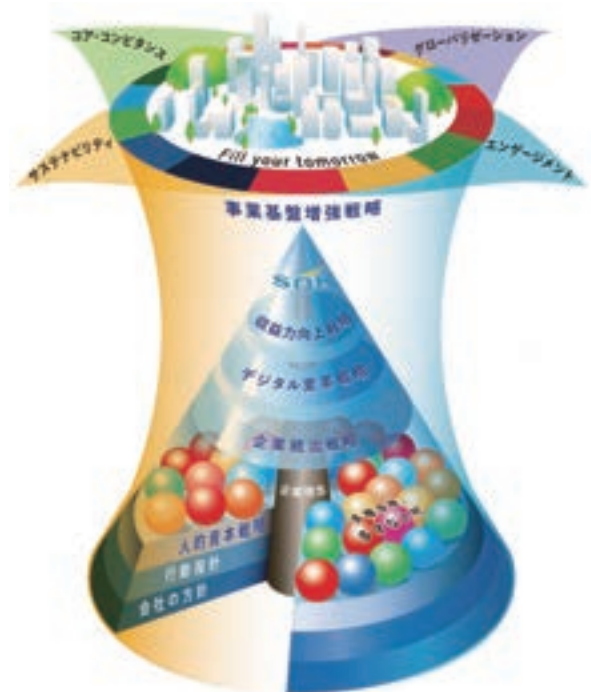
デジタル変革戦略も、生産性の向上と効率改善に大きく寄与する取り組みです。まず設計・積算・調達・BIM・工事業務管理・品質管理等の各業務プロセスにおける

デジタル化を図り、DXの基盤づくりを進めていきます。これらの連携によるプロセス・情報をもとに、「Phase II」以降でICTプラットフォームを構築し、新たな価値創造につなげていきます。

企業統治戦略は、CSR・ESG経営の浸透展開およびコーポレート・ガバナンスの強化を通じて、持続的地球環境の実現とステークホルダーの長期的価値向上を目指す取り組みです。現在、カーボンニュートラルに向けたCO₂排出量の把握と削減目標の設定に着手し、削減に向けた具体的な行動を開始したところで

です。**人的資本戦略**では、新たに策定した職務型人事制度を運用し、ゆとりある労働環境の実現に向けてワークスタイルの変革を図りつつ、次世代リーダーの育成を進めていくことが課題です。

5つの基本戦略



●中期経営計画初年度の進捗状況

2020年度は、前述の通りコロナ禍による市場環境への影響を受け、受注高および完工高が前期を下回りましたが、新築事業の受注では、電子デバイス・半導体



関連の産業分野や再開発案件が好調に推移し、リニューアル事業の受注も高水準を維持しました。

利益面は、完工高総利益率が過去最高の13.0%に上昇し、固定費がコロナ禍の影響で減少したこと等から、親会社株主に帰属する当期純利益も46億円を超えて過去最高となりました。完工高総利益率の改善は、施工現場の努力が大きく、各現場ごとの予算設定・管理が徹底され、工事品質の向上による手戻り工事の減少や、人員配置の適正化と工程の平準化による原価低減が寄与しました。また、現場の作業負荷軽減に向けた社内スタッフのサポート対応や、書類のデジタル化等による効率改善の効果も表れています。

中期経営計画「Phase I」は、計画最終年度の2022年度における「受注高・完工高1,230億円」「営業利益63億円」「親会社株主に帰属する当期純利益45億円」を業績目標としていますが、2020年度の連結業績は、計画1年目にして営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益の目標数値を上回る成果となりました。

一方、「事業基盤増強」「収益力向上」「デジタル変革」「企業統治」「人的資本」の各基本戦略について、2020年度を振り返ると、企業統治戦略におけるカーボンニュートラルへの取り組みは、思うように進まないところもあり、デジタル変革戦略もこれから加速していく取り組みが多い状況ですが、それ以外の戦略については、概ね順調に進んでいるものととらえています。

●「SNK Vision 2030」が目指すもの

これまで私たちは、建築設備システムの提供を通じて、お客様のみならず、多くのエンドユーザーの生活や環境をナレッジとテクノロジーで支え続けてきました。そのクオリティとプロフェッショナルリズムは、当事業の根幹であり、これからも変えることなく次世代に受け継いでいかななくてはなりません。そして今後は、環境・社会の変化に対応し、豊かな未来づくりに貢献していくために、ナレッジとテクノロジーの強みに磨きをかけ、求められる課題解決に向けて、これを巧みに活用していく取り組みが必要になるでしょう。

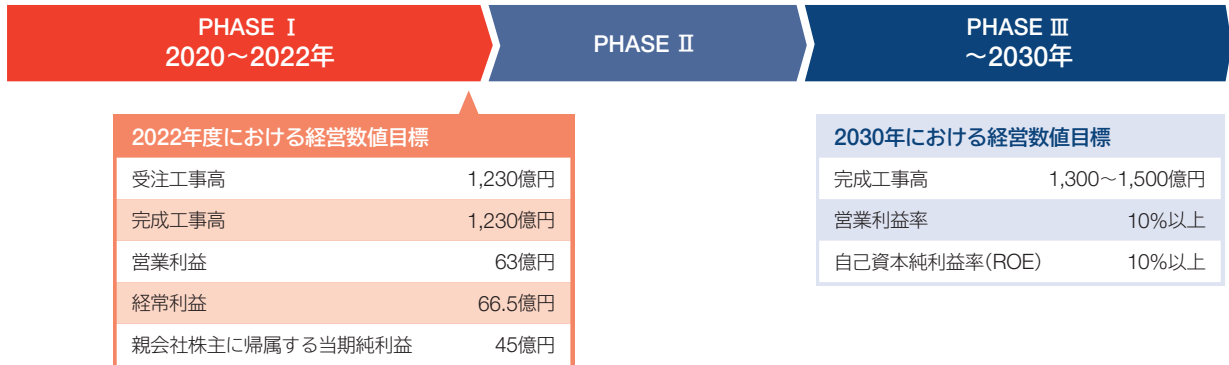
こうした考えに基づき、「SNK Vision 2030」では、2030年における当社グループのあり姿として、多彩な能力の融合による人材価値の最大化を目指す「人的資本」、情報利用の高度化と組織機動力の向上を図る「組織資本」、お客様と共栄できる関係を創造する「関係資本」、ステークホルダーとともに社会課題解決に貢献していく「サステナビリティ資本」の四つを価値創造の根幹に決めました。私たちは、この四つから生まれる未来を具体化すべく、前述の基本戦略を遂行していきます。

2030年の業績目標は、「完工高1,300～1,500億円」「営業利益率10%以上」「ROE 10%以上」を掲げています。この目標達成に向けた考え方については、後ほど財務戦略のご説明として述べてまいります。

【SNK Vision 2030】における当社グループのあり姿



【SNK Vision 2030 Phase I】における基本戦略と対処すべき課題



これからの当社は、地球環境の保全と負荷軽減に対して何ができるかを考えながら、お客様の建物・設備の資産価値を高めるべく、これまでに培ってきた知見・ノウハウを最大限に活かし、エンジニアリング集団としての専門性を発揮していきます。この「エンジニアリング集団」という言葉は、研究開発や施工現場に携わる技術者・作業員だけを「エンジニア」と呼ぶのではなく、営業部門や管理部門も含む当社グループの全ての人材を「エンジニア」と位置付け、一人ひとりが価値を創出・提供していく存在であるという思いを込めたものです。

私は従業員に対する期待として、空調のパイオニアたるDNAを受け継いだ一人ひとりの「エンジニア」が、2030年の未来に向けて、新たな価値創造に積極果敢にチャレンジしていくことを望んでいます。そして同時に、ステークホルダーの皆さまから当社に対し、より大きな社会貢献への期待が寄せられていることを認識し、その実現を果たしていく所存です。

空調の先駆者として強みを活かし、豊かな未来社会に貢献

●企業理念と誇り、そして信頼関係

私は、経営の舵取りを行う上で、大切にしなければいけないものとして「経営理念」「誇り」「信頼関係」の三つを常に念頭に置いています。

当社の企業理念は、2019年の会社設立50周年を機に、会社のあるべき姿を見つめ直し、従業員が主体となって制定したものです。その経営理念の中で、使命として掲げた「Fill your tomorrow 社会と自然の調和を育み、未来へ向けた思いを満す」は、当社が空調設備のシステムを構築し、それをお客様にご利用いただく関係の中で、エネルギー消費社会が抱える技術的課題の解決を図り、持続可能な地球環境の実現につなげていく姿勢を明確化したものです。環境保全をエンジニア集団としての最重要テーマに位置付け、その思いを込めた企業理念であると、私は考えています。

また当社には、前身会社である東洋キヤリア工業時代(1930年~1969年)から継承し、これから先も守り続けていきたい要素があります。それが日本に初めて空気調和=空調という概念を持ち込んだ先駆者としての「誇り」です。私たちは、パイオニア精神と技術者魂を大切にしながら、積極果敢なチャレンジを続けるDNAを過去から受け継ぎ、事業を拡大・発展させてきました。日本でこの分野を拓いてきた「誇り」を胸に、環境保全と社会貢献への高い意識をもって、これからも歩み続けていきます。

そして「信頼関係」です。私がかつて在籍したサービス工事部(現・リニューアル事業部)は、竣工後も現場の保守対応に奔走し、同業他社が敬遠していた他社の竣工現場の保守も行うといった取り組みを通じて、お客様の信頼を獲得してきました。その信頼が今日の事業拡大につながり、お客様から「新日本空調に仕事を

頼んでよかった、また次も頼みたい」と評価され、新築のみならず、保守・メンテナンスやリニューアルをご発注いただける継続的な関係を築いています。特にリニューアル事業は、設備の新築から20~25年で迎える改修時期が受注機会であり、長期にわたる関係の維持が重要です。

私は、「企業理念」「誇り」「信頼関係」の三つをグループ全体の価値観として浸透・深化させることで、当社の企業価値をさらに高めていくことができると考えています。

企業価値をさらに高めながら、持続可能な地球環境を実現

●ガバナンスの質的向上へ

2020年度は、4月からグループ執行役員制度を導入し、また6月にはこれまでの監査役設置会社から監査等委員会設置会社へ移行したことで、当社のコーポレート・ガバナンス体制が大きく変化した1年でした。

当社は、従来より執行役員制度を導入し、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離することで、経営責任を明確化し、経営判断および業務執行の迅速化を図ってきました。新たに導入したグループ執行役員制度は、各連結子会社の執行責任者にも当社執行役員と同等の立場と職責を付与し、グループ経営のさらなる強化と経営効率の向上につなげていくものです。

一方、監査等委員会設置会社への移行は、取締役の業務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会の構成員とすることで、取締役会の監督機能を高め、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実を図ることが目的です。

取締役会のメンバーは、社内取締役7名と独立役員に指定されている社外取締役4名で構成されています。2021年度は、環境・サステナビリティの専門家として豊富な経験と幅広い知見をお持ちの梅原由美子氏を社外取締役に迎えました。梅原氏からは、持続可能な地球環境の維持を目指す当社の事業展開に有益

な提言をいただき、それを積極的に経営に取り入れていきたいと思っています。また女性社外取締役の就任を機に、管理職や役員に女性を登用する動きをグループ内に広げ、中核人材の多様性確保につなげていく考えです。

監査等委員会設置会社への移行によって、当社の取締役会は、これまで以上に意見交換や議論が活発化し、ガバナンスの実効性も高まっていると感じます。取締役会メンバーが各種の経営会議にオブザーバー参加し、意見を述べたり、質問を行う動きも広がってきました。

当社では、取締役全員を対象とするアンケートを定期的に実施し、その結果から改善すべき点等を把握し、取締役会の運営に反映しています。今後もその取り組みを継続し、蓄積した分析内容を活かすことで、コーポレート・ガバナンスの質的向上を図ってまいります。

●ESG経営とCSRマテリアリティ

当社は、持続可能な社会の実現と企業価値の拡大に向けてESG経営を実践すべく「CSR・ESG戦略委員会」を設置し、同委員会を中心に特定した「CSRマテリアリティ(重要課題)」への取り組みを推進しています。

CSRマテリアリティは、「環境」「労働安全衛生」「技術革新」「人材育成」「品質確保と向上」「リスクマネジメント」「情報開示」「公正な事業慣行」「コンプライア



ンス」「ダイバーシティ」「CSR調達」「情報セキュリティ」「人権」「地域コミュニティ」「労使関連」の15項目から成り、それぞれの課題に対して各本部がどのような取り組みを行うか、KPIを定めて新日本空調グループ全体に展開しています。会社の経営方針や長期ビジョンが描く企業像の実現を下支えするのが、これらのCSRマテリアリティであり、その取り組みがしっかり進められることで、自ずとビジョンが達成されていきます。

社内では、CSRマテリアリティの浸透に向けて、従業員への説明会を毎年実施し、アンケートによるフィードバックを得ています。その結果、社内の認知度・理解度は年々向上しており、多くの部署で課題を意識した取り組みが行われている状況です。

●TCFD提言への賛同

CSRマテリアリティの筆頭に挙げられている「環境」は、当社の事業展開と不可分な重要テーマであり、特に近年は、気候変動への対応を加速していく必要に迫られています。その取り組みの一環として当社は、気候変動に関する企業の情報開示を促す「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」に2021年8月賛同表明しました。現在は、気候関連リスク・機会に対応していくガバナンス体制を構築し、シナリオ分析を行うワーキンググループの立ち上げ、目標や指標の特定・設定等を進めています。情報開示については、当社HP上で継続的に公表していきます。

具体的な数値目標については、国が政策目標に掲げた「2050年カーボンニュートラル」および「2030年CO₂排出量46%減(2013年比)」からバックキャストする形で設定していきます。当社はメーカー等と異なり、お客様に省エネルギー提案を行う中で排出量削減への取り組みを進めていく会社ですので、その算定に際しては、「TCFD」に定められた「スコープ3(自社の事業活動に関連する間接的な排出)」の「カテゴリー11(販売製品の使用にともなう排出)」を重視することになります。

また、サプライチェーンや物流を含めた排出量削減

を推進すべく、施工現場における資材の物流工数(運搬車両数)の削減や、材質・工法の変更による資材数の削減、加工場の集約による資材搬入の効率化等を実施しており、こうした動きを今後さらに加速していきます。

「TCFD」賛同による取り組みの成否は、社内における十分な浸透・意識共有にかかっていると思います。現在、執行役員、部門長が集まる業務執行会議に専門家を招き、「TCFD」の意義や目的、取り組み手法についてレクチャーを行う等、全社的な推進体制の構築に努めています。



●財務戦略および資本政策

「SNK Vision 2030」では、収益性および効率性に関する数値目標として2030年における「営業利益率10%以上」「ROE 10%以上」を掲げています。

現在の当社から見て「営業利益率10%以上」は、かなりハードルが高く、従来のやり方の延長線上では達成できない目標設定です。ロジスティクスやBIM、積算等におけるDX効果を発現させ、生産性を大きく高めつつ、100拠点以上の現場における業務を1カ所に集約し、サプライチェーンも含めた効率改善を実施すること等で、現実的な目標にしていきたいと考えています。

「ROE 10%以上」については、2020年度業績において9.8%に達しており、同水準の効率性を長期的に維持していく目標設定です。基本的には当期純利益率を高水準に維持しつつ、総資産回転率、財務レバレッジを一定水準に維持することが重要であり、そのバランスを踏まえつつ、10%程度を目標にコントロールしていくことが妥当と考えております。

今後は、成長投資として研究開発およびDX・IT関連への投資を増強していく方針です。また人的投資も、2024年4月から施行される建設業の労働時間上限規制を見据え、拡充していく必要があります。それらの成長投資と利益の確保をしっかりとリンクさせていくことが、これからの課題となります。

株主の皆さまへの利益還元については、**配当性向30%以上・DOE(株主資本配当率)3%を下限とする年間配当の安定的な実施を基本方針**としています。こ

の利益還元方針は、成長投資を行いつつ、将来に備えた内部留保をある水準で維持し、安定した配当をお約束するものであり、配当のさらなる充実に向けて業績の向上に努めてまいります。

同時に、株主・投資家の皆さまに向けたIR活動を一層強化し、財務情報のみならず非財務情報の開示・発信についても積極的に行う場を設け、当社の取り組みを広くお伝えしていく考えです。

配当実績

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期 予想
年間配当金(円)	70	70	65
（記念配当(円)）	(10)	—	—
（特別配当(円)）	(5)	(15)	—
連結配当性向(%)	35.5	35.1	34.4
DOE(株主資本配当率)(%)	4.5	4.1	3.6

■ ステークホルダーの皆さまへ

私たちは、**総合エンジニアリングのリーディングカンパニー**として、お客様、株主・投資家の皆さま、取引先さま、従業員とその家族、関係者の皆さま、そして社会全体を含む全てのステークホルダーの方々の信頼に応えながら、持続可能な地球環境の実現につながる価値創造を果たし、豊かな未来を分かち合っております。

長期ビジョンが描く2030年の事業成長を超え、健全に発展を続ける「100年企業」を目指し、前進し続ける当社にご期待いただき、これからもご支援を賜りますようお願い申し上げます。

