

変革と開拓をバランスよく行う 「両利きの経営」を通じ 企業価値を高める挑戦を続けていきたい

代表取締役社長

一ノ瀬 貴士



危機をチャンスと捉え信頼のさらなる醸成を

まずはじめに、2023年5月16日に公表したとおり、変成器類においても不適切検査事案が判明し、お客さまや株主・取引先等のステークホルダーの皆さまに多大なるご心配・ご迷惑をおかけしました。改めて、心より深くお詫び申し上げます。

当社は、2021年8月に発覚したガス絶縁開閉装置の出荷試験における不適切事案を受け、全社をあげて「QMS（品質マネジメントシステム）の再構築」、「人財育成の強化」、「コミュニケーションの充実」、「意識・風土改革」の4つの側面から再発防止対策の取り組みを進めてきました。そうした中で、今般の事案は、社員からの内部通報を受けて把握したことでした。

「再発ではないか」という指摘もありましたが、要因は前回の事案を受けて実施した総点検調査では今回のような事象を調査対象としていなかったことにあります。このため、改めて当社全製品を対象とした総点検調査を行うと共に今回の事案の発生原因と長く発見・是正されなかった真因の究明を行い、現在進めている再発防止対策の有効性を評価し、必要な追加対策についても検討・実施していきます。

むしろ、社員からの通報により今回の事案が発覚したことは、職場コミュニケーションの充実による風通しの良い職場づくりが一定程度進んできた受け止め、この危機を乗り越えることで、当社が「安全・品質が強み」と誇れ、「顧客志向で常に挑戦し続ける」会社へと生まれ変わる最後のチャンスと捉え、全社一丸でこの危機を乗り越え、再生を果たそうとの想いを全社員と共有して、信頼回復に向けて取り組んでまいります。

三次元検査装置等の受注増で過去最高益

2022年度の業績を振り返りますと、連結売上高は前年度比6.3%増の978億円、営業利益は同4.8%増となる48億円となり、当社発足以降の最高益となりました。

売上高は、半導体業界の旺盛な設備投資に伴う三次元検査装置や、スマートメーターをはじめとする計量事業全般、断路器・配電機器等の受注が大幅に増加したことが要因です。また、全般的な販売価格の適正化等の営業努力によることもありました。

一方、利益面では、これらの売上増に伴う利益増に加え、DX（デジタルトランスフォーメーション）による既存事業の収益性向上と、調達改革によるコストダウン、カイゼン活動（詳細はp.23）による生産性向上等が奏功しました。

2021年4月の「2030VISION & 2023中期経営計画」で掲げた「総合エネルギー事業プロバイダー」に向けた取り組みの一環として、2022年6月に、GX（グリーントランスフォーメーション）ソリューション事業本部を設置しました。同事業本部は、カーボンニュートラルの実現に向けた経済社会システム全体のGXに貢献するシステムやソリューションの提供を機動的かつ全体最適で行うため、これまで分かれていたGX関連の事業を一元化した組織体制としております。

GXソリューション事業本部に限れば、収益はまだ赤字ですが、大手建設会社さまと取り組んでいるビルのエネルギー管理は黒字化しています。また、急速に普及しているEV用の急速充電器に関しては、当社は約4割のシェアがあり、サプライチェーンの混乱が落ち着き、半導体などの部品調達が平準化されることで、黒字化のめどが立つようになっております。

昨年の実績では、2022年12月に6年ぶりのプライベート展示会「2022東光高岳10th Anniversary ソリューションフェア」を開催しました。約1,450人のお客さま・取引先等の皆さまをお迎えし、電力の安定供給と効率利用を支える製品群や、これからのGXをリードする新たな技術やソリューションをご紹介することができました。展示会をきっかけに共同研究が決定するなど、将来につながる成果も出ております。

次期中計では、ポテンシャルを具現化する施策を

私が社長に就任して2年が経ちますが、改めてポテンシャルのある会社だと実感しています。

柱となる電力会社や一般産業向け受変電・配電設備、監視制御装置、スマートメーター等の機器・システムはもとより、EVインフラ、EMS、自動検針・共同検針、SCADA^{*}/DAS、スマートグリッド、海外エンジニアリング等、今後のカーボンニュートラルや防災・レジリエンス等の社会的課題にこたえていける幅広い技術と事業領域を有しており、成長に結びつけるためのポテンシャルは高いと感じています。

一方で、これらのポテンシャルを活かしてビジネスとして具現化し、さらに成長軌道に乗せていかなければなりません。2024年に発表予定の次期中期経営計画では、これらの当社のポテンシャルを具現化して行くステージであり、「既存のコア事業の選択と集中」と「新規事業領域の開拓」、そしてこれらを実現するための「リソース戦略」の3つが柱となります。

特に、既存コア事業の徹底的な磨き込みと構造改革を加速して、市場競争力と収益性を高めると共に、ヒト・モノ・カネの経営リソースを生み出します。同時に創出したリソースを有効活用して、新たな事業・市場の開拓やお客さまへの提供価値の創造に挑戦してまいります。この変革と開拓をバランスよく行う、いわゆる「両利きの経営」に積極的に挑戦することが、次期中計のポイントです。

* SCADA:電力系統の集中監視制御システム(Supervisory Control And Data Acquisition)

「両利きの経営」を推進する人財の育成

次期中計の3つの柱について、現在の取り組みと方向性について述べます。

既存のコア事業に関しては、社内にコア事業構造改革委員会を立ち上げ、さまざまな議論を進めています。その一つとして不採算事業に関しては撤退も視野に入れていますが、また、サプライチェーン改革の一環で、海外に生産拠点を移すことも進め、直近では、5月にベトナムのHANAKA-PTM社と、大型変圧器の製造技術の移転に関する協定を締結しています。いずれは、海外向けの大型変圧器の生産拠点として位置付けることも考えています。また、蓮田と小山にある国内の生産拠点も老朽化しており、更新を含めて、工場のあり方の見直しを図ります。

新規事業領域の開拓に関しては、2030VISIONで「EV社会を支えるインフラ事業」「PPP / PFI事業」「次世代配電事業」「新計量ビジネス」「デジタル変電所」「海外アライアンス」の6つのバルーンを掲げましたが、次期中計では、6つの新事業領域について、具体的なロードマップを打ち出します。今掲げている6つの新事業領域も、ニュートラルな視点で見直し、統合することや、さらに新しく設けることもあっても良いと思っています。

リソース戦略に関しては、人的資本への投資、設備投資、アライアンス等への投資、工場の再編への投資、さらに株主さまへの配当も含めたリソースの配分と、その戦略を打ち出したいと考えています。

特に、「両利きの経営」を推進できる人財は不可欠であり、既存事業を磨きこみ・深化させる人財、新規領域で新たな付加価値を創造し稼ぐことができる人財の双方を、これまでよりも体系立てて、効果・効率的、迅速に育成することが必要と考えています。そのため、人的資本を高めて有効活用し、企業価値を向上させることを目的に、「社員の成長意欲を向上させる」、「業界トップの人財を育てる」ことを推進する組織として「人財育成センター」を2023年6月に設置しました。

同センターでは、社員一人ひとりが自らの成長や技術技能向上に前向きに取り組める育成環境と、多様な専門性や価値観・経験を持った人財が集い、共創できる職場環境を整備し、積極的に“自分磨き”と“強い組織づくり”に挑戦する場を提供していきます。

年始に掲げた「Do the right things right」の実践

冒頭にも述べました、不適切案件にも関連しますが、全ての事業活動において安全・品質・コンプライアンスを最優先し、法令・企業倫理を遵守する姿勢が風土として根付くことも目指してまいります。

その一環として、毎年6月・10月を「企業倫理月間」、7月を「安全強化月間」、11月を「品質月間」、8月23日を「8.23 Q-upの日」と定め、安全・品質・コンプライアンス意識の向上・浸透に向けた諸施策を展開しています。

また、当社グループの行動指針が社員のDNAとして浸透し、一人ひとりが主役となって技術・技能を磨き、誠実な熱意を持って考動すると共に、多様な専門性や価値観を持った人財が集い、共に汗をかき知恵を出し合うことでシナジーを生み出す。そのような「個と和の力を最大限発揮する」人と組織を作り上げたいと考えています。

2023年の新年集会で、今年のキーワードとして、「Do the right things right」すなわち「(人として)正しいことを、正しく行おう!」を掲げ、そのための「3つのチェック」=「お客さまのためになるか?」「社会のためになるか?」「私たちが目指す明日のためになるか?」を示しました。

改めて、自分達の業務や仕事の実態を振り返り点検し、過去の出来事も含めて少しでも「the right thing」ではないと感じることがあったら、包み隠さずに報連相をして、速やかに是正・カイゼンに取り組むよう、お願いしました。

一人ひとりが安全・品質・コンプライアンスの意識を高め、日々の仕事や生活の中で「Do the right things right」を実践してまいります。

サステナブルな社会に貢献するEV用急速充電器

当社のサステナビリティ基本方針は、電力の安定供給や効率的な利用を支える機器・システムの提供を通して、豊かで快適な暮らしや社会経済活動の発展に貢献することを変わらぬ使命として掲げています。

さらに、新しい使命として、カーボンニュートラル、地域の防災・レジリエンス強化等の新たな社会的課題に対するソリューションを創造し、サステナブル社会の実現に貢献することを設けました。

2050年カーボンニュートラルに向けた具体的な取り組みとして、再生可能エネルギーの有効活用や省エネルギーによるエネルギー由来のCO₂削減、温室効果ガスであるSF₆(六フッ化硫黄)ガスの排出抑制に取り組んでおります。

また、当社グループでは、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を2022年6月に表明し、要求項目に沿って、気候変動に関する情報開示を行いました。

その中で、インパクトが大きいと認識していることの一つに「EVの普及加速による急速充電器等関連事業の受注機会拡大」があります。これは、当社グループにとって非常に大きな機会であり、今後さらなるラインナップの拡充、設計・施工から保守メンテまで含めたワンストップサービスのご提供、製品・工事費を含めたコストダウン、IoT化などを進めることで、お客さまのさまざまなEV利用ニーズに応えていきます。

「IR・広報グループ」の設置で情報発信を強化

2022年6月に組織改正を行い、お客さまや機関投資家をはじめとした社内外のステークホルダーへの情報発信の強化による企業価値向上をミッションとする「IR・広報グループ」を経営企画部に設置しました。

同グループでは、株主さまをはじめステークホルダーの皆さまに向けて、積極的に情報を発信していきます。また、当社の一般的な認知度は、まだ低いと認識していますが、当社の取り扱い品目で一般に目につきやすいEV用急速充電器の広告活動を軸とする認知度向上活動を積極的に進める考えです。このような認知度向上への取り組みは、これからの人財の採用活動の点からも重要な要素と考えております。

「融合から飛躍へ!」のこれからの10年

当社グループは昨年の2022年10月に設立10周年を迎えました。

この10年を振り返ると、再エネ電源の普及拡大、電力システム改革による競争環境の整備、カーボンニュートラル実現に向けたCO₂排出量削減、大規模自然災害の多発を受けた電力レジリエンス強化への社会的要請等、電力エネルギー市場を取り巻く環境は大きく変化しました。今後も、電力エネルギー市場の安定性とレジリエンスを確保しつつ、カーボンニュートラルへ向けた社会経済全体のGXの変革潮流は加速します。電力ネットワークにおいては「ハイブリッド」・「クリーン」・「スマート」をキーワードとした高度化・次世代化への取り組みがより一層進んでいくものと考えられます。

当社グループは、これまでの実績を通して培った幅広い技術をさらに深化・進化させると共に、デジタル技術をはじめとする新たな技術との融合も進め、この変革潮流をリードする企業でありたいと考えています。

これまでの10年間で統合後の融合期と位置付けるならば、これからの10年間は「2030VISION」を実現し、GXへの変革潮流をリードする「総合エネルギー事業プロバイダー」への飛躍期となります。

グループ全社員が「融合から飛躍へ!」とモードチェンジし、サステナビリティ基本方針で掲げた「変わらぬ使命」と「新たな使命」を果たしつつ、企業価値を高めるためのさらなる挑戦を続けていきたいと思っております。

