# 光と空気と水の技術を磨き、 豊かでサステナブルな社会の 実現に貢献し続ける企業を目指します

2023年には創業120周年を迎えるダイダン。

株主・投資家のステークホルダーとして証券アナリストの水谷氏をお迎えし、 未来に向けたビジョンや戦略をテーマに藤澤社長と対談を行いました。



## 経営上の重要課題の一番手は、ZEBを通した環境課題解決への貢献

水谷 私は証券アナリストとして30年以上いろいろな 企業様に関わっていますが、特にこの5年ほどで、市場を 取り巻く環境が大きく変わった印象です。かつて企業に 求められるものは、利益を上げることが1番でありすべて でしたが、これに加え、ESGに配慮した、環境や社会に対 する取り組みが強く求められるようになったと感じます。 藤澤 私たちが社業として取り組んでいる建築設備は、

非常に多くのエネルギーを消費します。これが社会全体

の消費エネルギーに占める割合も大きいため、以前から 設備の省エネルギー化や環境負荷低減に関する研究開 発には熱心に取り組んできました。つまり社業そのもの がESG、なかでも環境課題の解決に寄与する部分が大 きいという認識はかねてから持っていましたが、その取り 組み状況をしっかり情報開示して発信し、ステークホル ダーの皆さんに理解していただくことがより重要になっ ていると、近年強く感じています。

水谷 御社は今年2月に長期ビジョンを発表し、企業活 動による社会課題・環境課題などへの影響度合いを評価 した上での経営上の重要課題、つまりマテリアリティを6 つ設定されました。その1番目を、ZEB(ネット・ゼロ・エ ネルギー・ビルディング)というテーマを中心とした環境 問題としていますが、多くの企業で「環境に取り組むこと が企業価値にどう結び付くのか」が今ひとつはっきりして いない感もある中、藤澤社長としては経営の中でどんな 位置づけをしていらっしゃるのでしょうか?

藤澤 先ほどの話に関連しますが、低炭素から脱炭素、 カーボンニュートラル (CN) は、我々設備工事会社の大き なテーマだと考えています。そこで前提として、自社オフィ スの省エネルギー化やエコカーの導入など、まずは事業 活動全般にわたる脱炭素化をさらに進めていきます。

水谷 TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures「気候関連財務情報開示タスク

フォース」)提言への賛同も表明されましたね。

藤澤はい。今後、気候変動による事業への影響の分析 と、情報開示を進めていきます。また、ZEBの普及促進に ついても、これまで以上に強く推し進めます。当社では、 古い支店建物のZEBへの建替えを進めており、九州、四 国、北海道が竣工、現在は北陸も着手しています。

水谷 建てるだけでなく、実際の運用においてもエネル ギー収支の正味ゼロを検証されていますよね。

藤澤 ええ。実はこうした、中小規模のビルをいかにZEB 化していくか、それがカーボンニュートラル実現の一つ の鍵になると、当社では捉えています。これらの工事実績 を積み重ねると同時に、運用面での知見も蓄え続けてい ることは当社の強みです。これを継続して発信し続けると 同時に、その知見を全国の案件に適用していくことが、さ らなるZEBの普及につながると考えています。

# 女性が活躍できる環境の整備において、DXの果たす役割は非常に大きかった

水谷 次に、同じ「環境」でも、健康・安全に配慮した働 きがいのある職場環境についてもお聞きしたいと思い

藤澤 昨年、社内にワークライフバランスの向上委員会 を作ったことと、今年の4月から65歳定年を実現したこと は、トピックとして大きなところですね。

水谷 特に上場企業の場合、女性の取締役や管理職の 比率が高い会社は、株価も業績もいいという実態が世界 的にありますが、女性が活躍できる環境の整備という点 についてはいかがでしょう?

藤澤 建設業における課題と認識していますが、当社も 以前は女性比率が10%以下と、かなり低かったのです。 現在、当社の役職員数は1,721名(2021年6月末時点) ですが、女性社員数は250名を超え、比率も14%になっ ています。勤務場所はオフィスが中心ですが、現場の第 一線で活躍する女性技術者も増えています。

水谷 聞くところによると、DX(デジタルトランスフォー メーション)が本格化したことが、女性の活躍にとって非 常にポジティブで大きな変化だったそうですね。

藤澤 そうなんです。実は女性比率が高まったとはいえ、 その大半は設計やCADオペレーターなどの専門職、そし

て事務職のオフィス勤務なのです。DX推進によって現場 とオフィスをリモートでつなぎ、「現場業務の一部を会社 に持ってくる」ことが可能になったおかげで、オフィスの 女性社員にある意味では現場進行の一翼を担ってもらえ るようになりました。建設業の収益源は現場ですから、メ インとなる事業活動のメンバーとして彼女たちに参加し てもらえるようになったことは、生産性の面でも非常に大 きな効果がありました。

水谷 それは素晴らしいですね。

藤澤 当社でリモートによる現場とオフィスの本格的な 連携がスタートしたのは、2017年から。4年前というと、 DXの取り組みとしては業界的に早い方だったようです。 去年、当社がDX銘柄に選んでいただいたのは、それも要 因の一つではないかと思っています。

水谷 なるほど。

藤澤 また、今年6月の株主総会では、社外監査役だっ た佐藤郁美氏が社外取締役に就任され、女性として初め て、経営のボードにも参加していただくことになりました。 これは、後に続くべき当社の女性社員にとって、目標とな る道筋が開けた出来事ではないでしょうか。

05 DAI-DAN REPORT 2021 DAI-DAN REPORT 2021 06

#### 現場を通して人材を育てる、それが、120年続くダイダンのDNA

水谷 ESGでいうとSに関わる部分、御社ならではの、人 材投資など若手育成に関する取り組み事例を教えてい ただけますか?

藤澤 我々は設備丁事業ですので、さまざまな資機材を 購入し、それを建物内で機能する設備につくりあげること が仕事です。ここで大事なのは、機器や資材などのモノを システムとして機能させるためには、スペースに収まるよ う設計するのも施工を行うのも、すべて人であるというこ とです。

水谷 ええ。

藤澤 建築現場では、技術者には資機材や技術に関す る幅広い知識、さまざまな職種の担当者とコミュニケー ションを取り合い、打ち合わせを重ねながら工事を進め、 建築設備としてのシステムを作り上げていく能力が必要 になります。

水谷 なるほど。

藤澤 当社では新規採用者…特に技術者には、6ヵ月の 集合研修を実施。その後、各事業所の現場に3ヵ月ほど 常駐してもらい、現場というものを体で感じてもらってい ます。現在では集合研修にリモートを取り入れるなど、や り方は時代に合わせ少しずつ変化していますが、「現場 を通して人を育てる」というベース自体は、今後も決して 変わりません。

水谷 それがダイダンの文化である、と。

藤澤 その通りです。当社は2023年3月に創業120周 年を迎えますが、そこは120年間脈々と受け継がれてき た、ダイダンのDNAといえる部分ですね。今、間違いなく 大きな変革の波が来ていますが、人材を育成し、登用し て…「チャレンジさせて結果を出していく」という部分は、 当社の創業以来変わらぬ社風ですね。

#### 社会や株主への貢献は徹底して追求しつつ、目指す「社員の幸せ」

水谷以前、「企業にとって大事なことは何か」という勉 強会に参加したのですが、このとき出た結論は、業種に 関係なく「情報開示と対話」だと。つまりよい情報も悪い 情報もとにかく開示して、投資家や株主や一般社会の人 と対話をすることであると。私もやはり、そこに尽きるの かなというのが実感です。

藤澤 当社はそこについては、社会にアピールできる取り 組みを業界に先駆けて行っているケースも多いのです が、それをうまく開示・発信できていないため、皆さまに十 分ご理解いただけていない、という反省はありますね。

水谷なるほど、その部分はぜひ改善していただきたい ところです。

藤澤 たとえば、コロナ禍による最初の緊急事態宣言の 際、当社は感染症対策を徹底したうえで、新型コロナウイ ルス感染症患者の受入病院をはじめとして、医療現場で の保守メンテナンス工事を継続しました。「ポンプ1個、送 風機1個の不具合が、病院が動かない原因になってはな らないので、要望があれば必ず対応しよう!」と、社内的に は言い続けましたが、対外的には、一定の時期を過ぎる と発信しなくなりましたから。

水谷 発信の仕方は本当に大事だと思いますね。ところ で、コロナ禍を通して、企業に対する世の中の意識が大 きく変わってきている感覚があります。

藤澤はい。

水谷かつて、企業は誰のためのものかという問いに は、株主のためのものという答えがマジョリティーでし た。それが、「株主重視」から「ステークホルダー重視」へ …つまり株主も含んでいるのですが、それ以外に社会で あったり社員であったり取引先であったり、あるいは次世 代であったりという、さまざまな人のためにあるという考 えが主流になってきているのではと。

藤澤 ええ、同感です。

**水谷** こうした状況の中、ダイダンが今後目指す姿につ いて、長期ビジョンもふまえて藤澤社長からステークホル ダーに対するメッセージを伺えますか?

藤澤 私自身が目指したい企業像、その最初に来るの は社員の幸せですね。どんなに素晴らしい理想を掲げて 方向性を示し、組織を整えたとしても、社員がそれに共 感して主体的に活動してくれない限り、結果は何も出て きませんから。もちろん、サステナビリティへの貢献は絶 対に外せませんし、事業活動を支えてくださる株主様の 存在は重要です。あたりまえのことですが上場企業は収 益目標を達成する前提で企業の評価があります。収益目 標を達成できなければ市場での評価もありませんし、プ ライム市場における基準の流通時価総額も達成できま せんので。

水谷 その通りですね。

藤澤 もう少しわかりやすい業界内のステータスでいく と、掲げた目標数値「3年で売上2,000億円、営業利益 100億円」、まずはこれを達成をして、業界のトップグルー プに確固とした位置を占めたいと思います。立ち位置が変 われば視点が変わり、発想が変わり、きっと行動も変わっ てきますから。一方で、事業活動を通して社会課題や環境 課題の解決にわずかでも貢献をしていくという点について は、きちんと情報を共有することで、これからも社員一人ひ とりの意識を啓蒙していく必要があると思います。

水谷 身内びいきと受け取られることを恐れてか、「社員 や取引先を大切にする」と謳わない会社が意外と多いん ですね。私は、それを御社の意思として強く発信されても



いいのかなと思います。社員とともに歩もうとする姿勢 を、世間に向かってアピールすることはすごく重要ではな いでしょうか。

## 思い切ってチャレンジできるよう「任せる |姿勢が、次世代のダイダンをつくってゆく

水谷 最後に、たとえばこれからDXをさらに推し進めて いくにあたって、思い切って30代・40代の若い方を責任 者に抜擢する、などのチャレンジをされてみてはいかが でしょう? それによって社内の空気が変わり、新しい文 化が生まれそうな気がするのですが。

藤澤 実は先日、当社のユニフォーム(作業服)のデザイ ンを一新したんですね。その担当者として、現場の技術 社員の中から「この人なら」という社員を数名選任し、彼 らを中心にプロジェクトを進めてもらったんです。

水谷 ほう、いいですねぇ。

藤澤 すると社員が本当にイキイキと、主体的にこのプ ロジェクトに取り組んだんですね。当社の社内イントラ ネットには技術社員の窓口があり、そこにツイートのよう に全国から技術に関することをメインにいろいろな質 問、回答を自由に書き込めるのですが、「ユニフォームは こんな風にしたい」という書き込みが、あっという間に数 十も集まりまして。さらにリモートを活用して進めていっ たようです。

水谷 当事者である現場の人たちにとって、ユニフォー ムに関する関心はとても高いのですね。

藤澤 ええ。最終的に、「シルエットが違うので男性用と女 性用は分けたい」「裏地をつけてほしい」などの女性から の声も反映され、私のような古い感覚の人間からすると、 一見して作業服とはわからないようなデザイン性の高いも のができあがりました。上着はインナーとアウターがあっ て、パンツも3種類ぐらいバリエーションがあって…。

水谷 素晴らしいですね。わいわいがやがやと、活発に意 見が交わされて。もしも一定の職位以上の方に任せていた ら、おそらくそのような形にはならなかったでしょうね。

藤澤だと思います。

水谷「チャレンジさせて結果を出していく」という、御社 の社風が見事に体現されたエピソードだと感じました。 ぜひ他の分野…DXなどの部分でも、若い方を起用し、上 席の方はじっと見守るというところを取り入れていただく と、さらによいものが生まれてきそうです。

藤澤 そうですね。本日はどうもありがとうございました。

07 DAI-DAN REPORT 2021 DAI-DAN REPORT 2021 08