

## 建設需要が旺盛な今が、 飛躍に向けて重要なとき 人的資本強化と成長投資拡大で 持続的成長の基盤をつくる

当社は、1903（明治36）年に大阪で創業し、今年で123年目を迎えます。電気工事を祖業に、その後は空調衛生工事を加えて総合設備工事会社として事業を拡大し、設備工事業界でも有数の規模の企業へ成長することができました。この歩みの中で当社は、時代の変化や社会の要請に柔軟に適応しながら「空間価値の創造」に努めてまいりました。120余年にわたり事業を継続してきたことは、お客さまからのご支持と信頼の賜物であり、当社の誇りとするところです。

### 《2025年3月期業績の振り返り》

#### 受注時採算の改善と 産業施設工事比率向上で最高益を達成

2024年4月に代表取締役役に就任し、時間外労働の上限規制が建設業にも適用されるという困難な事業環境の中で、会社の舵取りを担うこととなりました。厳しい状況ではありましたが、中期経営計画Phase2《磨くステージ》の初年度にあたる2025年3月期の業績は、連結売上高2,627億円、連結営業利益230億円に到達し、当社創業以来の最高売上高・最高益を記録しました。これは、《磨くステージ》最終年度2027年3月期に計画していた目標を上回る数値であり、この結果を率直にうれしく思うとともに、従業員の努力に深く感謝しています。

過去最高益達成の要因としましては、国内の旺盛な建設需要と建設関係の労働需給逼迫を背景に、人件費や資機材価格の高騰を、受注単価の押し上げで吸収できたことがまず挙げられます。建設物価指数が前年に比べ大幅に上昇する中、受注時採算の改善を図ることができました。

もう一つの大きな要因として、産業施設工事の比率が上がったことがあります。産業施設工事では、必要とされる空間環境を実現するための高度な技術と精度の高い施工が求められます。例えば、半導体の製造には高性能クリーンルームの技術、車載用蓄電池の製造には低露点環境の技術、データセンターにはサーバーを効率よく冷却する大規模で高機能な空調技術が不可欠です。当社は、産業施設に特化した部門を25年前から設置し、ニーズの調査や技術開発に力を入れて

きたことで、この領域において大きな強みを持つに至りました。案件の一つひとつ積み重ねる中で技術をさらに磨き、お客さまからも高い評価をいただけています。これは時代の変化に対応し「空間価値の創造」に努めてきた、まさに当社らしい仕事の取り組み方であり、愚直に本業に励んできたことが、近年の産業施設需要の急拡大の中で完成工事高・利益ともに過去最高値を達成するという形で実を結んだと言えるかもしれません。産業施設のお施主さまから「空調はダイダンにお願いする」と指名で発注をいただくケースも増えており、経営的視点から見ても、高い技術力が求められるが故に利益を望める産業施設工事の割合が全受注高の60%弱に達していることは、当社の収益性向上に大きく寄与しており、今後も拡大が見込める領域で確かな事業基盤を構築できていると捉えています。

### 《磨くステージ》における成長戦略について

#### 「現場力」強化こそ成長戦略の核心

次に、当社の成長戦略についてお話しさせていただきます。《磨くステージ》では、「人材戦略を基盤とした人づくりの実現により企業価値を高める」を経営方針としています。当社は、外部から調達した機器・資材を用いて建設現場で仕事をする労働集約型の企業です。仕事の質や競合他社との差別化は、従業員一人ひとりの「現場力」によって決まると考えています。

建設現場には、多くの会社から異なる職種の働き手が集まります。その中で、周囲の人々と円滑にコミュニケーション

代表取締役社長執行役員

山中康宏

#### Profile

1983年4月 ダイダン株式会社 入社  
2017年4月 同社 執行役員 営業本部長  
2017年7月 同社 上席執行役員 営業本部長  
2020年4月 同社 常務執行役員 東日本事業部長 東京本社代表  
2020年6月 同社 取締役 常務執行役員 東日本事業部長 東京本社代表  
2021年4月 同社 取締役 専務執行役員 東日本事業部長 東京本社代表  
2024年4月 同社 代表取締役社長執行役員（現任）



をとり、先を見据えた工程を考えながら、効率的かつ安全・確実に仕事を進めることが求められます。必要なのは、従業員一人ひとりの知識、行動力、コミュニケーション力、判断力、想像力です。こうした現場で生きる力、すなわち「現場力」の強化・向上こそが、当社が成長していく原動力になると確信しています。私が社長に就任し、何をにおいてもまず第一に人材戦略を考えた理由はここにあります。

### 採用・育成・登用戦略を見直し、人的資本の強化を図る

当社が取り組んでいる人材戦略の柱は、3つあります。一つ目の柱は「採用強化」です。当社は競合他社に比べて従業員数がやや少なく、その差を縮めるため、5年ほど前から新入社員の採用数を増やしてきました。昨年、採用部門を社長直轄とする組織変更を行い、私自身がトップとしてさらなる採用強化に取り組んでいます。具体的な取り組みとして、初任給の引き上げ、奨学金返済制度の導入、学校訪問の強化のほか、従業員の中からリクルーターを選出し採用支援をしてもらう取り組み、従業員の紹介による中途入社にインセンティブを与えるリファラル採用制度の導入など、多くの施策を積極的に取り入れています。2025年度の新卒採用は手応えを感じる結果となり、採用強化は順調に進んでいると考えています。

二つ目の柱は「実務に即した研修」です。当社では、40年以上前から集合形式での新入社員研修を実施しています。入社後半年間にわたる研修所での共同生活を通じて、基礎知識や実践力、協働する姿勢を養うものです。今後も、現場のニーズや社会環境の変化に応じて研修内容を定期的に見直しながら継続していきます。加えて、今期からは従業員の現場力向上を目指した研修改革を進めています。これまでの階層別研修を見直し、「初めて現場所長を務める従業員向けの研修」「初めて大型現場を担当する従業員向けの研修」「産業施設に対する理解を深めるための研修」など、OJTとの有効性を図りながら現場・実務に即した研修内容へアップデートを進めています。

三つ目の柱は「従業員のローテーション」です。これまで異動が比較的に少ない会社でしたが、原則として10年目までに部門・部署を異動するように改めました。このローテーション制度は、従業員一人ひとりの社内外の知見を増やし、経験の幅を広げることを目的としています。

採用母数を増やし、経験と人脈の幅を広げられるよう確実に育てることで、従業員一人ひとりの引き出しが増えれば、

現場で発揮できる力も増し、その総和として会社全体の総合力を引き上げることにつながると考えています。

### 「源流管理の徹底」で現場力が生きる組織にする

従業員の現場力向上とともに大事なのが、その力を十分発揮できるような組織づくりです。そのために私が常々強調しているのが「源流管理の徹底」です。

建設現場は収益を生み出す源であると同時に、品質事故や安全面でのトラブルなどが発生し得る場所でもあります。それぞれの現場が当社にとっての「源流」であり、この源流で最善を積み重ねることが、会社全体の収益を最大化することにつながると考えています。大所高所からそれぞれの源流を細かく管理することは現実的ではなく、現場から離れている管理職の立場では、現場からの意見や相談を拾い上げて判断をしていくしかありません。徹底すべきなのは、むしろ源流にいる個々人が現場というチームの仕事を管理する考え方です。個々人が変化を肌で鋭敏に感じて、なすべき創意工夫をいかに実行できるかが企業としての強さに直結するので、これを徹底できる組織を構築していきたいと考えています。

そのような組織づくりの一環として推進しているのが「ザッソウ運動」です。現場のトラブルというのは、些細な忬度、斟酌、逡巡から生まれ、後から大ごとになって現れるということを私自身、何度も経験してきました。事故を防ぐためにも、現場・職場でのちょっとしたコミュニケーションの目詰まりをなくすことが非常に大事で、普段の「雑談」の中から自然と「相談」に発展していくような現場・職場にしていこうというのが「ザッソウ運動」です。従業員が思っていることを気後れすることなく話せるようになれば、スピード感・一体感が生まれ、一つひとつ課題を解決していくことができるようになり、組織は間違いなく変わっていきます。

### イノベーション力で第4の事業の柱を創造する

事業展開という観点から申し上げると、現場力の向上と並んで「イノベーション力」による新規事業の創出が必要です。当社は、クリーン環境が求められる医療・製薬関連の設備工事を以前から多く手がけてまいりました。これまでの病院施工の実績や医師・研究者とのネットワークがあった流れから、再生医療分野領域への参入を進めています。2017年に最新のCPF（細胞培養加工施設）を備えたオープンイノベーションの拠点「セラボ殿町」を川崎市に開設したことを足掛かりに、2020年には再生医療を事業領域とするグループ会

社「セラボヘルスケアサービス株式会社」を設立しました。同社では、コンパクト設計のパッケージ型細胞培養加工ユニット「オールインワンCPユニット」の開発・製造・販売や、九州大学発のバイオベンチャー「ガイアバイオメディシン」が臨床研究を進めるがん免疫細胞療法の治験製品の受託製造などに取り組んでいます。

総合設備工事は成熟した産業であり、当社の将来の事業ポートフォリオを考えたとき、将来性豊かな事業分野である再生医療事業を、空調衛生工事・電気工事・海外事業に続く第4の事業の柱に育てていきたいと考えています。

### 成長投資を拡大し、施工能力向上を図る

2025年3月期の業績を踏まえ、《磨くステージ》最終年度の売上高・営業利益目標を上方修正しました。これにともない、成長投資額についても当初予定の3年累計300億円から430億円へと引き上げました。

成長投資の中で、M&Aは次期中期経営計画以降の成長エンジンとして重要な戦略の一つです。国内外での施工能力向上と市場拡大を積極的に進めるため、さまざまな可能性を模索しています。特に昨年のシンガポールでのPresico社の子会社化は、海外事業の業績伸長に大きく貢献しました。今後もグローバルな競争力を高めるための買収はチャンスがあれば実施していきたいと考えています。また、先に触れた再生医療関連でも、早期に新しい柱とすべく、優れた技術やコンテンツを持つ企業との協業は常に検討してまいります。

さらに、施工能力向上のための効率化を目指し、DXやオフサイト化などの成長投資にも注力しています。DX施策としては、自社専用の生成AI「Daidan AI Chat」を活用した一般業務の効率化や、Autodesk社とのMOUを通じた空調・衛生・電気設備のBIMデータ連携によるワークフロー革新を推進するとともに、そのようなデジタルツールを活用できる人材を増やすための専門的な教育も実施いたします。また、建設現場での作業時間短縮を実現するため、自社オフサイト施設で配管や機器類を事前に加工する取り組みや、図面や計画書の作成を現場サポート部がオフィスから支援する



取り組みを進めています。こうした効率化施策も広い意味では人材に対する投資と捉えており、積極的に推進すべきものと考えています。

### ステークホルダーの皆さまへ

#### 変化を恐れず、挑戦を続ける

深刻な人手不足や建設物価全体の上昇、また米国関税政策等による見通しの不透明感がありますが、建設需要が高まっている今こそが、当社のさらなる成長のためには重要な時期です。人的資本の高度化や生産性向上施策による質的な進化を図りつつ、拡大戦略を志向し、業界における当社の存在感を高めていきたいと考えています。AI時代への適応、インフラの老朽化対応、カーボンニュートラルの実現など、私たちが向き合う社会課題は年々複雑さを増しています。そうした中で企業として持続的な成長を実現するには、これまで以上に健全なガバナンスに根ざした経営の質が問われると考えています。透明性と公正性を備えたコーポレートガバナンスの継続的な充実に努め、信頼される企業であり続けることを目指します。

日々の事業活動を通じて空間価値を届け続けていけるよう、今後も変化を恐れず挑戦してまいります。ステークホルダーの皆さまからの変わらぬご理解とご支援を、心よりお願い申し上げます。