



第8章

さらなる成長発展を目指して
経営機構改革、企業の社会的責任への対応

2003～2005

■ 概況

日本経済はIT景気後の後退局面が続き、個人消費が低迷するとともに、デフレが進行し、依然として景気回復の糸口が見えない厳しい状況で推移した。

その後、アメリカ経済とアジア経済が再び回復に向かい、輸出が増加に転じたことを起点として、日本経済は2002（平成14）年1月に景気の底を越え、徐々に明るい動きが見え始めた。しかし、イラク戦争の影響もあり、日経平均株価は2003年4月にはバブル崩壊後の最安値を更新した。世界経済の先行きに対する不透明感が強まったが、同年秋以降、株価はようやく上昇に向かい、2004年3月には1万1,000円台に乗せ、日本経済は緩やかな回復基調で推移した。

2005年も原油価格の高騰により景気の先行きにまだ不透明感が残るものの、企業収益の改善や需要の増加を受けて、景気の踊り場から持ち直し、緩やかな回復基調を示した。

当社の業績は、第82期（2003.4～2004.3）は経費削減やコストダウン等に努め、利益を確保した。なお、2003年4月に実施された当社と完全子会社山武ビルシステム株式会社および山武産業システム株式会社との合併により、業績に大幅な変動があり、前期との比較は困難となった。

第83期（2004.4～2005.3）は受注高、売上高ともに増加し、損益面についても経費削減やコストダウン等に努め、適格退職年金制度を終了したことに伴い、特別損失を計上したが、当期純利益を確保した。

第84期（2005.4～2006.3）は一部市場状況の好調さに加え、積極的な営業活動により、売上高は前期比2.7%増、経常利益は前期比36%増となった。当期純利益に関しては、減損損失、本社移転・工場整備費用を特別損失として計上したが、東京事業所の土地一部売却により特別利益を計上したこと等により82億6,300万円の利益計上となった。

（単位：百万円）

	受注高	売上高	経常利益	当期利益
第81期（2002.4～2003.3）	50,352	50,021	△2,827	△1,648
第82期（2003.4～2004.3）	147,474	151,060	5,622	2,011
第83期（2004.4～2005.3）	155,886	159,715	8,427	2,484
第84期（2005.4～2006.3）	169,112	163,979	11,461	8,263

第1節 経営機構改革（株）山武、山武ビルシステム（株）、山武産業システム（株）の合併）

1. 統合・社内カンパニー制

合併に関する発表

再編・分社化を決定した1998（平成10）年当時の日本は、緩やかな景気の回復が見られたものの、企業の収益そのものは伸び悩んでいるという状況にあった。企業の力の差がはっきりと業績に表れ、強みを業績で示すことのできない企業は存続の危機すらあった。そうした中で、山武グループ（YG）は開発からサービスまでの事業の一貫体制を確立することで、基幹事業推進力を強化するという戦略をとった。山武ビルシステム（株）（YBS）、山武産業システム（株）（YIS）ではお客さま密着のソリューション事業をキーワードに、一貫体制による独立採算で事業を展開、各事業の特徴に合わせた事業推進体制を確立してきた。

しかしながら、景気後退・市場の低迷やますます激化する価格競争の中で、グループ全体の売上・利益はともに縮小傾向となり、従来どおりでは基幹事業での大きな伸びは期待できない状況になりつつあった。さらに、国内産業の空洞化や商法の改正など、新たな課題への対応も迫られていた。そこで、YGの新たな成長・発展を目指し、「基幹事業のさらなる強化」と「戦略事業の強化・拡大」を2002年度の経営戦略の基本方針に掲げた。基幹事業の効果的・効率的運営を進めるとともに、国際事業、新事業など、次世代の基幹事業を開発、育成していくためには、事業構造の改革が必要であった。

当社は2002年5月9日開催の取締役会において、2003年4月1日を目標に、当社の完全子会社であるYBSとYISの2社を吸収合併し、「社内カンパニー制」によるグループ経営を目指す基本方針を決議し、発表した。

Σプロジェクト

社内カンパニー制は、会社を擬似的に独立性の高い会社（カ

ンパニー）に分け、管理運営していく経営手法である。投資・人員配置などの事業遂行上の権限委譲範囲を拡大し、さらに損益管理だけでなくキャッシュフローの管理なども、各カンパニーに義務付ける点が事業部制との大きな違いである。これらにより、迅速な意思決定、独立採算で事業力の強化と収益性の向上を図ることを目的としていた。当社も、グループとしての一体性・総合力活用を図りながら、各事業を独立採算運営によってさらに強化していくために、「社内カンパニー制」を導入することにした。

社内カンパニー制による事業推進体制を実現するために、佐藤社長を推進責任者とした「Σプロジェクト」が設置された。払拭すべきリスクの抽出、課題の整理、およびその具体的対応策を検討し、新会社の形態、経営機構ならびに必要な運営制度等の内容について、経営会議に答申するのが使命であった。Σプロジェクトには「事業推進タスク」、「経営機構タスク」、「スタッフ機能タスク」、「業績評価制度タスク」の4つのタスクがあり、各タスクとも、2002（平成14）年8月までに具体的な方向性を定め、その後は社内カンパニーへの移行準備に取り組むことになった。

2002年7月8日の経営会議において、2003年4月以降の新しい事業推進体制は「BAカンパニー」と「IA／CPカンパニー」の2カンパニーでスタートすることが決定された。

新しい事業推進体制の大枠が決まったので、同年8月、より詳細な検討を行うワーキングチームがΣプロジェクト内の各タスクのもとに発足した。

新しい「株式会社山武（YA）」の誕生

新カンパニーの名称は、BAカンパニーが「ビルシステムカンパニー（BSC）」、IA／CPカンパニーが「アドバンスオートメーションカンパニー（AAC）」と決まり、2003（平成15）年4月、(株)山武（YC）、山武ビルシステム(株)（YBS）、山武産業システム(株)（YIS）を経営統合し、社員数約6,000名の一部上場企業「株式会社山武（YA）」として生まれ変わった。

BSCとAACという2つの基幹事業部門については、設備投資依存型から、ソリューション事業、いわゆる提案型の事業へと

シフトしていき、お客さまの課題を解決することで高い付加価値を提供するという当社の強みを発揮することを目指した。また、カンパニー制となり、生産部門も一つの事業系の中に位置づけられたので、BSCもAACも開発部門・生産部門が一体であることの強みを生かし、競争力のある製品づくりを営業部門、サービス・エンジニアリング部門が一緒になって考えていくこととなった。

さらに、BSCとAACの協業を一つの事業と捉え、計数目標を設定した上で達成に向けての努力を積み重ね、協業で新たな成果を生み出し、お客さまから「山武は違う」と評価されるために、「連携」を出発点として事業の拡大を図る方針であった。

2. 生産体制の強化

3つのプロダクションセンター

基幹事業の製品を生み出す生産本部に組織していた3つのプロダクションセンターのうち、藤沢プロダクションセンターと湘南プロダクションセンターは、2003（平成15）年4月からアドバンスオートメーションカンパニー（AAC）に組み入れられた。生産本部時代に、藤沢工場・湘南工場のリソースを共有できるようになっていたが、AACの誕生で両工場間の協業をこれまで以上に活発に行えるようになった。具体的には、湘南工場の優れた切削加工技術を藤沢プロダクションセンター製品にも有効活用することや、負荷変動に伴う互いの支援が可能になった。また、AACは同業にない「サービス部門」を持っているので、お客さまに密着して、お客さまの求めている製品を技術・生産部門が一体となって、スピーディに開発していけるようになった。

一方、システム製品を主として製造している伊勢原プロダクションセンターは、ビルシステムカンパニー（BSC）、AACの両カンパニーにふり分けられた。新生山武（YA）の誕生に伴い、設計から生産までを同じ部署内で行える、一気通貫体制を整え、旧山武ビルシステム(株)（YBS）計装エンジニアリングセンター・生産技術などの設計部隊を生産に組み入れることで、お客さまの要望する製品の迅速な開発と、コスト削減が可能になった。



深圳工場



深圳工場の温度調節計関係生産ライン

深圳工場

経済のグローバル化を背景に、とくに汎用的なプロダクト製品は同業とのグローバルなコスト競争がいつそう激化し、勝てる価格で利益を出せるコスト低減に取り組む必要が出てきた。基幹事業の収益性向上と将来の成長を支える国際事業の拡大支援を行うため、世界の工場になりつつある中国の豊富・安価・良質な労働力と、品質・技術の向上がめざましいサプライヤを継続的に活用するため、現地に生産拠点を立ち上げることにした。

2002（平成14）年5月、取締役会で「深圳生産事業計画」が承認された。山武中国有限公司（YCL）に販売事業機能に加えて生産事業機能（生産計画、資材調達、受注／出荷、資産管理）を新設し、生産事業部門については生産本部が主管することとした。将来的には、独資工場による中国国内販売拡大を視野に入れながら、当面は最もコストがかからず、リスクの少ないスキーム（来料加工方式）で生産を立ち上げ、現地での経験を積み、コスト競争力向上と市場拡大を図る狙いがあった。同年12月に操業を開始した深圳工場への移管対象機種は光電スイッチや近接スイッチ等コスト重視の機種に絞り、同一の機種を複数の場所で生産することでの管理の二重化を避けるため、移管対象となる機種は全製品を生産移管して徹底したコスト削減を実現することとした。

3. シナジー効果

山武グループ（YG）エンドユーザビジネスプロジェクト

2003（平成15）年4月からの社内カンパニー制を先取りする形で、2002年4月から2003年3月まで「山武グループ（YG）エンドユーザビジネスプロジェクト」が実施された。これは、山武産業システム（株）（YIS）と制御機器事業部（CPD）の協業により、YGの強みが発揮できる市場に絞り込み、YISのエンドユーザ情報、CPDの装置メーカージョブ情報を共有して、装置メーカーとエンドユーザをリンクさせ、新たな付加価値の創出を図るプロジェクトであった。静岡地区と群馬地区をモデル地区として、YIS・CPD合同のタスクチームを編成し、現場診断・余命／寿命調査からリプレースビジネス展開、サービス・メン

テナンス契約等のアプローチを実施した。その結果、YG総合力やYG技術力の評価が高まり、お客さまの認識が“製品だけを売るYG”から“お客さまに付加価値を提供できるYG”に変化した。

アドバンスオートメーションカンパニー（AAC）シナジー

統合前からIA事業とCP事業の協働が始まっていたこともあり、アドバンスオートメーションカンパニー（AAC）としてのスタートはスムーズに立ち上がった。成熟したといわれる国内事業をいかに拡大していくか、ビジネスチャンスを見直し、AACの新たな成長点を見出すために、AACの基本戦略として、「シナジーによる事業拡大」を掲げた。AAC内部でのシナジー、カンパニー間の協働、研究開発などコーポレート機能との連携など、シナジーを固定観念ではなく自由な発想で捉えながら取り組むこととした。

AACでは、新生AACのカンパニーメッセージを募集し、“CREATING SOLUTIONS TOGETHER”に決定した。そこには「お客さまと共に（協働して）課題を解決できる付加価値を創出しよう」という意味が込められていた。2003（平成15）年8月、AACにおいて「AACシナジー大会」が開催され、新しいカンパニーメッセージが発表された。



「CREATING SOLUTIONS TOGETHER」を訴求する展示会

カンパニー間の協業

2004（平成16）年5月、ビルシステムカンパニー（BSC）／アドバンスオートメーションカンパニー（AAC）で実施している営業連絡会議を発展的に組織化した「BSC／AAC協業推進会議」を設置することが決まった。協業推進会議は5つのタスクと連絡会で構成され、連絡会は両カンパニーが連携して事業に取り組むための情報共有を中心に行っている。

一つの会社で工場建物のユーティリティから生産ラインの監視まで行える山武のケーパビリティは、同業にはない特長であり、“山武だけの新しいビジネスモデルの構築”を検討し、実現していくことになった。

この一例として、2004年12月、幕張メッセで開催された「セミコンジャパン2004」には、BSCとAACが共同で出展し、半導



BSCとAACが共同出展したセミコンジャパン2004

体工場・クリーンルームの空調制御から半導体製造装置に使われる各種センサ／コントローラ、工場の省エネルギー、ファシリティ管理、さらには品質管理・生産管理に至るお客さまの課題に、総合力で応える山武のケーパビリティを紹介した。

4. スタッフ部門の改革

新たな情報システムの構築

2003（平成15）年4月からの経営機構改革、新生山武（YA）発足に伴い、グループ経営をより強力に推進するために新たな情報システムの構築（IT基盤）が必要となった。

第7章第4節に記載した状況、3社個別のプラットフォームとその周辺サブシステムをとりあえず必要最小限情報統合した形にとどまっていたYA発足時点の情報システムを、真の「One YAの情報システム」にすべく、その構築に向けて2004年には新たに「YA新情報システム構築に向けての3カ年計画」がスタートした。

世界の経済活動がグローバル化していく流れの中で、日本の企業にとってグローバルスタンダードをいかに形成し適応していくかが重要な課題となってきた。当社においても、事業・機能ごとに最適化を目指した従来のシステムでは実現が難しいと考えられ、グローバル連結経営体制の構築を、IT基盤を整備することにより解決することとした。経営層がスピーディに連結経営を遂行するためには、経営判断の基礎となる正確な情報を早期に入手する必要がある。そこで、正確で充実した決算情報を早期に提供する新YA会計システムが開発され、2002年4月から稼働した。

また、同時に3社個別であった人事関連情報システムも新たに「新YA人事システム」として開発、実用化された。社員の自律的仕事のやり方改革に向けては、「Yamabico」と名づけられた社内ホームページが運用されるようになり、よりいっそうのYA一本化が進んだ。

スタッフ業革

カンパニー制の導入による経営統合では、カンパニーを主体とする事業基盤の強化を主軸に社内の改革が進められてきたが、

スタッフ部門の改革にも取り組むことになり、2003（平成15）年10月、スタッフの機能強化、さらに効率化を目標に業務改革を進める専門組織として、業務革新室を新設した。これまでのプロジェクト的な取り組みでは難しかったスタッフ部門の業務改革、ならびにそこで働く社員の意識改革を進めるとともに、業務そのものの効率化を進め、“グローバル企業にふさわしいスタッフ業務のあり方”を追求していくことがその使命であった。

スタッフ業革は、まずコーポレートスタッフ（人財部・理財部・総務部・情報システム部）、次いでカンパニースタッフを対象に、取り組みを開始した。活動は全員参加で行われ、業務分析を行い、細かな業務までの“可視化”によって重複している業務や無駄な業務の洗い出し、改善が必要な業務の明確化、具体的な改革案の立案を進めた。

その結果、コーポレート、カンパニー合わせて6,000種もの業務がリストアップされ、仕事をより効果的で効率的に行うための検討が行われた。この成果は2005年4月のスタッフ再編と11月の本社移転にもつながっていった。

5. 品質保証体制の改革

2004（平成16）年1月1日付で、「品質（Quality）経営」の質的向上を図るために恒常組織としての品質保証委員会と、品質の作り込みを根本的に見直すために全社品質改善プロジェクトチーム（略称：Qプロ）が期間限定で編成された。この2つの組織が各カンパニー等と連携をとりながら、当社の品質保証体制を強化する取り組みが始まった。

品質保証委員会とQプロの中での審議を通じて、山武グループの「品質基本方針」が2004年11月1日付で制定された。各カンパニーでは、“わたくしたちの行動”を加えた「カンパニー品質方針」も打ち出された。品質基本方針の中で、“Best Quality”という言葉にこだわり、製品やサービスがよいこと、そしてお客さまが求めているものをお客さまが求めるタイミングで提供し、応えていくことで“Quality優良企業”を目指すと宣言した。

クオリティ改革で取り組んでいる活動の一つに「未然防止プログラムの展開」があり、源流でリスクと課題を可視化し、「潜んでいるリスク」を取り除いて不適合を生み出さない体制を整



スタッフ業革のキックオフミーティング



社内ホームページ「Yamabico」

えている。また、2005年1月より、品証環境本部内にQ革推進グループが新設され、不適合の解消を現場の視点から進めている。

第2節 戦略事業推進、企業の社会的責任時代への対応

1. 新事業

ホームコンフォート

第7章で述べたホームコンフォート事業は、未経験分野に参入してから丸5年が経過した2002（平成14）年には全国6拠点で事業を展開し、受注は累計で約1,200棟となり、さらに、2005年7月時点で2,600棟となった。当社は、当初より機器の納入から設計、施行管理・アフターメンテナンスまで一貫して担当しているため、エンドユーザである居住者からの信頼感、満足度が高く、セントラル空調システムきくばりを導入したお客さまの約6割がメンテナンス契約をしている。



PR誌で紹介されるきくばりを導入されたお客さまの声

トレースナビ

当社は農産物の生産から流通、小売までの生産・流通情報を管理するシステムを国内で初めて開発し、実証試験も完了したので、2002（平成14）年4月から事業を開始した。トレースナビという名称の本システムは、インターネットとIDタグで生産者、流通業者、小売店を結んで品質、出荷量等の管理ができ、万が一商品に問題があった場合でも責任の所在が明確になるようになっており、食品の情報に不安を抱く消費者にも高い評価を受けた。



店頭で消費者が野菜の履歴情報を検索

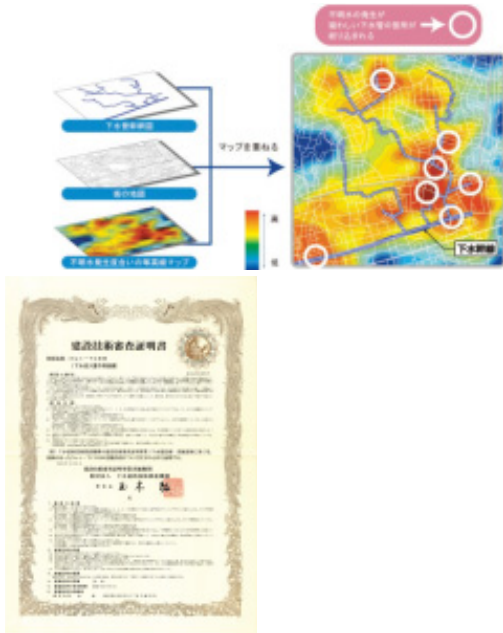
なお、その後多くのトレーサビリティシステムが開発導入されたが、トレーサビリティシステム相互の連携がなく、消費者への情報提供も限定されていたので、2005年2月、ユビキタスIDによるトレーサビリティシステムの相互運用やさまざまなコード体系に対応できる情報交換の仕組みの開発実証公開実験を行った。

Net-TCBM

都市では雨が降ると雨水が下水に流れ込み、下水処理場への流入量が急激に増加し、処理しきれなくなった水が未処理のまま海や川へ流れ出てしまうという越流現象が起こる。これに対しては、下水流入量を事前に予測し、下水処理場にある調整池の水位をあらかじめ下げて増水時処理に備えることが最も効果的と考えられ、そのための高精度予測技術は長年下水道関係者の間で望まれていた。

当社は、ビル・工業分野などの従来のビジネス分野で多数の実績のある独自の開発技術、事例ベースモデリング技術（TCBM）を活用して、下水処理場への下水流入量を22時間先まで予測できる技術を開発、2003（平成15）年6月より「下水流入量予測情報提供サービスNet-TCBM」事業として、本格展開を図った。

このNet-TCBMによる予測性能は、財団法人下水道新技術推進機構より、建設技術審査証明書を授与された。



財団法人下水道新技術推進機構より建設技術審査証明書を授与されたNet-TCBM

ケアサービス事業の拡大

これまでヒューマンケアサービス事業は、ビルシステムカンパニーの健康福祉事業開発室が統括していたが、よりいっそう拡大・発展させるためこれを廃止し、2004（平成16）年4月から社長直属の健康福祉事業開発部を新設して統括することとなった。

山武ケアネット㈱（YCN）は2002年1月1日付で増資を行い、神奈川・東京エリアを主体に着々と地域密着型のシルバービジネスを発展させている。

また、安全センターについては、経営・事業戦略の機動性を高めるために、2004年3月中旬をもって100%子会社化し、山武ケアネット㈱とさらに密接な連携をとることによって、主軸の緊急通報システムの拡販をはじめ、当社での蓄積ノウハウの技術的展開や健康支援・介護予防・疾病予防などの新たなサービスの展開を推進していくこととした。



介護サービスセンター「かたくり」をベースに地域に密着したサービスを展開



ファイルサーバ専用アクセスログ収集システム VISUACT

トライ夢、事業会社の誕生

当社は、将来の事業拡大ならびに社内の企業文化のさらなる活性化を目的に、2002（平成14）年4月より「社内ベンチャー制度」を新設した。総額10億円の資金枠を用意して、社員のアイデアを会社として支援し、新しいビジネスを育成する仕組みであり、この仕組みを通じて新たに核となる新しい事業の創出、風土の活性化、さらに社内における起業家精神の醸成を目指すものであった。

本制度では事業化アイデアの公募を行い、社外の審査員を含む「ベンチャー事業審査委員会」で一次審査、二次審査を実施、審査を通過したアイデアに対しては会社より事業資金を提供、提案者自身がバーチャルカンパニーの社長として事業運営を行うことになる。

“トライ夢”から発足した会社には、企業内ネットワークにおける不正アクセス対策を事業化した「セキュリティフライデー株式会社（SFD）」、データマイニング技術と次世代MMI（マン・マシン・インタフェース）を応用した情報サービス事業の「レクシオン（Rexion）」、公衆浴場の衛生と省エネのコンサルタント事業の「湯かげん本舗」があり、SFDは実際に会社を設立し、レクシオンと湯かげん本舗はバーチャルカンパニーとして活動を開始した。

東北大学、凸版印刷㈱、ボール・セミコンダクター社と球状SAWセンサの共同開発

当社は1999（平成11）年12月より、アメリカのボール・セミコンダクター社と球面半導体を使った無線温度センサの共同研究を行い、2002年には、直径1mmの球状シリコンの表面にCMOS-ICを形成することに成功した。本技術開発によりボール表面に回路を構成する基本設計技術および製造技術は確立できたと判断し、今後の方向性について精査・検討した結果、当初予定していた温度センサではなく市場が先に熟成されるであろうガスセンサ、とくに燃料電池市場で需要が見込める水素センサにターゲットを移し開発を行うこととなった。

ガスセンサは球面上を弾性表面波（SAW）が何周も回るという原理を利用したもので、当社では2003年より球状SAWセンサの

開発で東北大学、凸版印刷㈱およびボール・セミコンダクター社との共同研究を開始した。2004年より文科省振興調整費プロジェクトによる球状SAW水素センサの開発を行い、基礎技術を獲得し、他にはない程高感度であり、測定レンジが広く、高速応答であることを実証した。この技術をベースに、当社では2005年より新エネルギー・産業技術総合開発機構の助成を受けて、水素ステーション向け70MPa対応流量調節弁用の水素漏洩検知センサの実用化開発を実施しており、調節弁の故障検知レベルである極低濃度から水素の爆発限界レベルの水素濃度まで計測できる高精度、ワイドレンジセンサを提供していく。さらにこの球状SAWセンサをプラットフォームに種々のガスセンサ開発が期待される。今日の問題解決のために安全・安心を提供しうるセンサ開発を行い、社会ニーズに応じていく予定である。

㈱日建設計との共同出資による総合コンサルティング新会社設立

山武ビルシステム㈱（YBS）は㈱日建設計との共同出資により、ビルの最適化運用のためのライフサイクル・マネジメントに関するコンサルティングサービスを行うことを目的とする、「株式会社ビルディング・パフォーマンス・コンサルティング（BPC）」を設立し、2002（平成14）年6月1日より営業を開始した。

新会社では、ビルの最適な運用ならびにその継続的なサービス提供を望むビルオーナーに対して、維持管理コストの最適化および環境負荷低減のための調査・診断サービスと具体策の提案サービス、継続的な性能検証サービスなどを提供している。

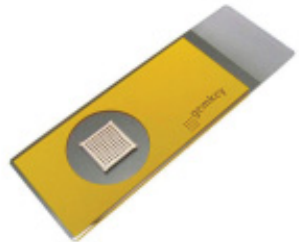
DNAチップ、フランス原子力エネルギー庁研究機関との共同開発

2002（平成14）年3月、当社はフランス原子力エネルギー庁研究機関であるLETI（CEA-LETI）との間で、次世代「チップ上での直接合成型DNAチップ」とその製造に関わる自動化技術について共同開発を行うことで合意した。

LETIはDNAバイオチップ技術であるオリゴヌクレオチド アレイに関する特許、ノウハウを数多く有している。それと当社の持つMEMS技術（マイクロサイズのセンサ、アクチュエータ、制御回路を集積化した微細システムを作るマイクロマシニング



球状SAWセンサ



DNAチップ

技術）やジャストインタイム生産のための自動製造技術を融合することによって、DNAチップの開発およびチップの製造自動化システムと応用に関わる研究開発を実施した。

2. 国際事業（グローバルコアプロダクト事業の推進）

推進体制の見直し

2003（平成15）年4月の経営機構改革において、新しい国際事業推進体制は「グローバルにプロダクトビジネスを展開する最適体制」と定義され、システム事業はカンパニーが主体となって推進し、プロダクト事業は国際事業推進本部（IBQ）がプロダクト戦略に基づき国際展開を行うことになった。システムとプロダクトという両面からのソリューションを効果的に組み合わせる提案ができるようになり、各カンパニーの力を加えて、(株)山武ならではの強みを創造することができるようになった。

こうして、事業部門ごとの事業展開のメリットを生かしつつ、カンパニーの事業戦略と統合した山武グループ（YG）国際事業戦略の策定と推進をIBQがリーダーシップを持って統括していくこととなった。

その後2005年4月、IBQ国際営業部がアドバンスオートメーションカンパニー（AAC）に編入されてから、プロダクト事業についてもカンパニーが主体となっている。

中国のCCC認証取得

2003（平成15）年9月、山武製品として初めて「中国国家強制性製品認証（CCC）」をリミットスイッチなど7製品で取得した。

CCC認証は、2003年8月1日から中国で新たに施行された強制性認証制度（China Compulsory Certification）であり、中国での生産活動、販売活動、最終的に中国市場に納品されるシステムを構築するメーカへの販売活動に不可欠となった。当社では、2002年11月に製品の中国CCC認証取得を目的にコーポレートプロジェクトを編成し、活動してきた。

1. 海山武制御機器有限公司（SYJC）に南橋工場新設

2003（平成15）年11月、上海山武制御機器有限公司（SYJC 2006年社名をSYACに変更）に南橋工場を新設し、現地の生産・サービス体制を強化した。当初は、現地のお客さまへのサービス向上のために、各種製品やシステムをお客さまの要望に合わせて仕上げる機能を持つ工場であったが、2004年5月には第2期工事も完了し、制御システム関係のエンジニアリング部門を統合、システムの最終ステージング（ソフトウェアのインストール、動作確認、最終検査）までを同工場で完了できる体制が整った。



上海山武制御機器有限公司（SYJC）の南橋工場

1. 海山武自動機器有限公司（YAS）設立

当社は、中国の上海市に100%子会社の「上海山武自動機器有限公司（YAS）」を設立、2004（平成16）年5月1日より業務を開始した。

中国本土における6つ目の現地法人として設立されたYASは、主として自動車、電気・電子、半導体、食品・搬送、工業炉などの工業市場を対象に、コントローラ、センサ、スイッチなどの制御機器製品の販売を行い、また、同国内の生産会社と販売会社のロジスティック拠点として、スピーディな製品の供給体制を目指した。



上海山武自動機器有限公司（YAS）設立開所式

1. 海に山武ビルディングオートメーション（BA）センターを開設

2004（平成16）年7月、上海に山武ビルディングオートメーション（BA）センター「上海展示培训中心」を開設した。当センターは、BA製品／BA技術情報センターとして、ショールームやナレッジセンターおよびトレーニングセンター等の機能を備えている。当センター開設を機に、中国市場向けの最先端BA情報の提供、高い技術力を備えた専門技術者の育成、現地お客さまならびにビジネスパートナーへの認知度向上等、多くの効果が期待される。

山武コントロールプロダクト㈱（YCP）香港現地法人設立

2004（平成16）年1月、山武コントロールプロダクト㈱（YCP）のダイカスト事業拡大のため、香港に子会社「YCP精密香港有

限公司」を設立することが承認された。ダイカスト事業は、国内での注文の減少と価格の低下のため厳しい状況となっているが、基幹技術を継続して確保していく必要性があり、また、中国生産でコストダウンの見通しが立ち、中国に進出している日本企業からの引き合いも多いので、十分に事業として成立する見込みが立ったからである。山武中国有限公司（YCL）と同様の来料加工方式で、中国華南地区にダイカスト生産工場を立ち上げることにした。

3. 企業の社会的責任への対応

企業倫理の徹底

近年、大手企業の間で、その業績と存続に大きな影響を与えるような不祥事が多発し、社会問題化している。企業倫理は常に企業が重視すべき問題であり、再確認していく必要がある。

山武グループ（YG）はかねてより経営戦略の中にしっかりと企業倫理を位置づけてきた。1993（平成5）年3月に「YG企業行動指針」を定め、1999年4月には企業倫理準備タスクを発足させた。そして2000年2月、YG企業倫理委員会が設置され、4月には「YG企業行動指針」をより具体化した「YG行動指針（ガイドライン）」を全社員に配布した。

2002年に入ってから、企業倫理役員セミナーを開催し、経営層はじめ役員自らも企業倫理・コンプライアンスの徹底を図り、9月には企業倫理徹底に関する通達を、佐藤社長より全YG社員に向けて行った。

コンプライアンスと社会貢献

山武グループ（YG）ではコンプライアンスを、「法令等遵守」と「企業倫理」の両方の意味を持たせ、広義に捉えている。全役員・社員に定着浸透させることが重要と判断し、「コンプライアンス経営」の先導役組織として、2003（平成15）年4月に企業行動推進室を設置、YG企業倫理委員会および関係部署と連携して、教育・研修計画の策定と広報活動の強化、通報制度の開設、YGコンプライアンス・リスク対策の計画策定などに取り組んだ。またYG企業倫理通報（報告・相談）制度「良心の声」ホットラインが、法令違反や不正行為の未然防止と早期発見、

また倫理的な組織風土の醸成を強化すべく2003年10月に導入された。

社会貢献については、2003年度の経営戦略基本方針に「より強く求められる社会的責任と社会貢献を果たす」ことが掲げられ、具体的な取り組みについてタスクを発足して検討を進めた。その結果、「意志ある人の活動の支援」、「行動ある人材育成のための、“山武らしい”自主プログラムの企画、実施」の2つの取り組みを展開し、広報室に推進事務局を設置してバーチャルな自主運営組織で活動していくことが決まった。社会貢献活動に継続的に取り組むことで、社会的責任を遂行し、事業活動を通じての社会貢献との相乗効果を図る目的があった。

個人投資家へのIR活動

日本でも時価会計制度が適用され、会社で保有する金融資産が市場価格や実勢価格で評価されるようになり、これまでの相互保有株式もその株価変動が利益や財務体質を著しく損ねるリスクがあるため、多くの企業で持ち合い株式売却の動きが加速している。

当社においては、国内安定株主の割合が減少傾向にあり、日本企業平均や同業他社と比べて低い個人株主比率の向上と、国内機関投資家の拡大を目指したIR活動を展開する必要がある。これまでのIR活動に加えて、今まで個人投資家に届きにくかった会社情報の強力な提供ツールとして、2002（平成14）年5月に日本語版、9月に英語版のIR専用Webサイト（投資家情報）をリニューアルし、個人投資家や外国人にもわかりやすい最新情報の提供を始めた。

また、2002年5月に単元株を引き下げ、100株単位での株式購入を可能にし、個人株主の参入促進を図った。

第3節 変革への挑戦

1. 新経営体制、創業2世紀に向け小野木聖二社長就任

2003（平成15）年4月の合併から1年が経過し、社内カンパニー制が定着したことを機に、また、2006年に創業100周年を



企業倫理役員セミナー



社内ホームページを活用した企業倫理通報制度「良心の声」



投資家向けホームページの充実



小野木社長

迎えるにあたり、経営トップの交代を行い、(株)山武の新たな2世紀のさらなる発展・飛躍を目指すことが、2004年3月30日の取締役会において、決議された。

2004年6月29日、小野木聖二アドバンスオートメーションカンパニー（AAC）社長が当社の代表取締役社長に、佐藤良晴代表取締役社長が代表取締役会長に、それぞれ就任した。

佐藤会長は、社長交代にあたり、次のように述べた。「山武は2006年に100周年を迎えます。そして2006年は、今年からスタートする2004年度3カ年計画の最終年度でもあります。この3カ年計画に盛り込まれた経営目標（計数目標ならびに非計数目標）の必達に向け、新たな経営体制のもと、山武グループのさらなる結束力の強化、そして実行力の強化を図ることが、今回の役員人事の大きな目標です。また、総合的な視点から、業務執行リーダーの若返りを図ることにより、創業2世紀におけるさらなる発展を期待するものでもあります。」

小野木新社長は、社長の第一声として、「計測の会社である山武らしく、現状を測り、認識することから始めて、将来の目標を立てていきたいと思っています。『山武の2世紀を創る』作業は既に始まっています。現状を共有し、知恵や発想を出し合い、いろいろな人の声を聞きながら、適切なチーム、およびチームワークで新しい事業や商品を生み出していきたいと考えています。ともに頑張りましょう！」と全社員に呼びかけた。

さらに、2005年度がスタートするにあたって、小野木社長は「2004年度は全社員が目標を共有する時期であったが、2005年度は共有した目標を、議論を通じて共感へ高め、達成するための大きなうねりを作る時期である」と全社員に変革への挑戦を宣言した。

2004～2006年度の3カ年事業戦略において、最終年度である2006年度は山武創業100周年を迎える節目の年であり、100周年を超えてさらに発展するために、連結売上高2,000億円、連結営業利益130億円、株主資本利益率（ROE）7.0%以上が達成目標とされた。

2. 施設整備計画

藤沢に新技術棟建設

2004（平成16）年、東京事業所跡地の有効活用と、山武統合本社構想検討への着手が経営会議で承認され、「山武グループ（YG）総合施設計画」がスタートした。さらに、同年7月の経営会議において、ファシリティプランの基本的な考え方が承認され、藤沢新技術棟建設、本社統合、東京事業所跡地活用、生産拠点の再編が具体的に動き始めた。

ビルシステム事業と産業システム事業の開発・エンジニアリング機能を1カ所に集結させ、連携を強化して基礎研究から製品開発、エンジニアリングの業務の流れを大幅に短縮し、事業展開を迅速化するため、藤沢工場に新技術棟（7階建て、延床面積17,000㎡）を建設することとなった。4地区に分散していたマーケティング、R&D、開発、エンジニアリング部門を集結し、グローバルに展開する新製品の開発スピードを加速するとともに、ビルオートメーション技術と産業オートメーション技術を融合させ、工場の建物空調から製造ラインの制御まで、工場全体の課題を解決できるというような“ワンストップ・ソリューション”の能力を強化する狙いがあった。新技術棟は創業100周年の2006年11月の竣工を目指し2005年8月に着工した。

これまで藤沢工場は、(株)山武の省エネモデル工場としてさまざまな省エネに取り組んでおり、その取り組みは「省エネ工場見学会」で紹介され、高い評価を得ていた。新しい技術棟にも最新の省エネ技術・製品が導入され、建築物総合環境性能評価システム（CASBEE）における最上位のSクラスを目指した。

また、2005年7月に、藤沢工場内に先端技術研究開発のための施設をもう1棟新設することとし、技術棟と併せ総投資額60億円の全体計画を正式決定した。中長期的な社会ニーズをにらんだ、エネルギー、バイオ、安全、環境、通信、ソフトウェアなどに関わる先端技術を研究開発するための研究施設であり、2008年度の竣工を予定した。

なお、この全体計画の実施にあたって当社は、神奈川県に「施設整備等助成制度」による助成認定を申請した。

東京事業所第3地区については社内利用のニーズがなかった



100周年の完成を目指して工事が進む藤沢新技術棟



藤沢工場省エネ工場見学会

ため、2005年4月にマンション用地として売却した。

丸の内本社・品川事業所移転

山武統合本社構想の具体策として、「2005（平成17）年11月の本社丸の内移転」が2004年10月に発表された。100周年を迎えるにあたり、(株)山武の新たな世紀の発展・成長を支える基点となる本社にふさわしい立地、建物のスペースとワンフロアの利便性、建築費や運用費用などを加味して検討した結果、この本社統合計画が発表されたのである。東京駅前にそびえたつシンボリックな東京ビルは、(株)山武の2世紀への新たなスタートにふさわしいといえた。丸の内は1928（昭和3）年から1979（昭和54）年まで、(株)山武の本社（丸の内八重洲ビル）があった場所であり、4半世紀ぶりの回帰となった。

経営戦略企画機能、経営管理機能の強化・拡充、統合によるスリムなスタッフの実現、本社スタッフとカンパニースタッフの相互連携による効率化を図るため、本社を渋谷から丸の内に移転したのであった。

また、ビルシステムカンパニー（BSC）とアドバンスオートメーションカンパニー（AAC）の首都圏営業拠点を統合し、「品川事業所」を開設することとした。BSCの品川、田町、霞ヶ関と、AACの日本橋、浜松町の事業所を廃止し、品川事業所に統合した。これにより、2つのカンパニー営業部隊間の情報融合を図り、協業促進による相乗効果、受注拡大を目指すものであった。

丸の内への本社移転と、品川事業所への首都圏営業拠点統合のための移転が2005年10月末に完了し、11月1日本社において、また11月9日品川事業所において、それぞれ開所式が開催された。これらにより首都圏の事業所は5カ所が2カ所となり、ファシリティークストの大幅な削減が実現された。



山武新本社（東京ビル）

第4節 トピックス

山武エキスパートサービス株式会社設立

当社は、高齢者雇用を促進するため、定年退職後も働くことを希望する社員を中心とした、登録型の人材派遣事業を行う「山武エキスパートサービス株式会社」を設立し、2002（平成14）年4月1日より営業を開始した。新会社は、高度な熟練技術・技能や豊富な経験に裏打ちされた専門スキル・人脈・情報網などを有する定年退職者を重要な経営資源としてとらえ、その活動を通じて山武グループの競争力強化および事業基盤の強化ならびに社会に貢献することを目的として設立した。

2006年4月には、高齢者等雇用安定法の改正に伴い、原則として定年退職者で引き続き(株)山武の一員となることを希望する全員を再雇用するという新たなステージを用意した。

新人事賃金制度

2003（平成15）年4月には、山武ビルシステム株式会社、山武産業システム株式会社と会社統合し、新たな(株)山武（YA）がスタートを切った。ビルシステムカンパニー（BSC）、アドバンスオートメーションカンパニー（AAC）、コーポレートは、それぞれ旧会社の人事制度をそのまま継続運用していたが、新生山武としての新しい人事賃金制度の必要から、早急に改革の検討を進め、2004年4月からスタートした。

新しい人事賃金制度は、その当時の日本の経済状況を反映し、厳しさが継続する事業環境の中、企業競争力を確保する観点から、さらには、総額人件費の適正化を目指すとともに、景気に左右されない強い収益基盤を保持する企業へと変革していくための共通プラットフォームとする観点で導入した。

同時に、業績連動性を高めた賞与制度に改定した。事業を取り巻く経済状況の変化に柔軟に対応し、2003年には“収益性の向上”に力点を置いた制度を、2005年には“持続的な企業力の強化と成長”を目指した制度へと変革を行った。

これら新しい人事賃金制度・賞与制度は、業務計画を確実に実行していける能力を高め、業績目標達成に全力を傾け、より高い成果を求め、困難な目標にもチャレンジしていく自立した

社員を尊び、処遇するために、できる限り年功序列的な要素を排除し、生産性連動部分を拡大し、社員一人ひとりが生産性を高めることを目指すためのプラットフォームであり、新生山武の一体感の醸成に大きく寄与した。

人事賃金制度・業績連動賞与制度は、その時代背景を映しながらい近い将来にもっとも相応しいものであるべきとの考えから、導入後も運用現場や労働組合との協議を重ね、常に先を見て不断の改革を続けている。

企業年金制度

㈱山武の企業年金制度は、1977（昭和52）年に厚生年金基金を設立し、1991（平成3）年にはグループ会社2社を含めて連合型の厚生年金基金として継続してきた。

また、1990年には税制適格退職年金制度を導入し、退職金の年金化100%を達成した。

2000年度より退職給付会計が導入され、経済の低迷が長期化する中、企業年金制度の維持継続は困難となり、代行返上する厚生年金基金が多く見られるようになった。また、企業年金関連法が制定され、適格退職年金制度も2012年には廃止しなければならないことになった。このような状況を背景とし、㈱山武でも退職年金制度の改革に着手し、2002年12月に代行返上、2004年6月には厚生年金基金を解散し、新企業年金を立ち上げ、また同時に適格退職年金を廃止し、確定拠出年金制度を導入した。社員の理解と協力を得た大きな改革であったといえよう。



テムテック研究所との資本提携発表会

㈱テムテック研究所との資本提携

当社は㈱テムテック研究所の発行済み株式の25%を取得して広範囲な業務提携を行うことで合意し、2005（平成17）年10月20日発表した。㈱テムテック研究所は半導体前工程における製造設備装置市場に強く、高純度特殊ガス用圧力センサや耐腐食性圧力センサなどの製品で高いブランド力を有している。両社はこの資本提携・業務提携により、互いの製品・販路を相互利用することで、さらなる品揃えの拡大・お客さまカバレッジの拡大が見込めると同時に、半導体市場やさらには食品、薬品市場向けの新たな高付加価値センサの研究開発・製品開発、およ

びその生産にわたる広範囲な協業関係を築くことで、事業拡大が可能になった。

ベトナム駐在事務所を設立

ベトナムにおけるビルディングオートメーション、アドバンスオートメーション事業の展開拡大を図るため、2005（平成17）年11月ホーチミン市に「ベトナム駐在事務所」を開設した。日系工場のクリーンルームの空調案件、工業市場案件、また、ODA関連で空港、病院、研究所、放送センターなどのプロジェクト案件があり、市場調査など現地情報の収集を強化してベトナムでの事業展開を加速していくこととした。



ベトナム駐在事務所開設セレモニー

山武株、機関投資家が買いたい株の5位に

2005（平成17）年6月30日付の「日経金融新聞」1面にて紹介された機関投資家アンケート結果で、山武が「買いたい銘柄」の5位にランキングされた。この調査は、日本経済新聞社が大手投信・投資顧問会社、生命保険、信託銀行などの47の機関投資家を対象に実施したもので、1位はイビデンと日本たばこ産業で、当社は5位に選ばれた。

井戸一朗相談役、旭日中綬章受章

2004（平成16）年春の叙勲で、井戸一朗相談役が旭日中綬章を受章した。空調制御業界リーダーとして社業・業界の発展に寄与し、成長が期待される先端制御技術、製品を開発指導した功績が認められたものである。受章にあたり、井戸相談役は、「開発担当者として、経営者として常にわくわくする気持ちで対処してきた。科学技術の進歩はめざましく、これからもわくわくする楽しい時代がめぐってくる。この気持ちを大切にしたい」と喜びを語った。



旭日中綬章を受章した井戸相談役

佐藤良晴会長、藍綬褒章受章

佐藤良晴会長が藍綬褒章を受章し、2005（平成17）年11月16日、その伝達式が東京プリンスホテルにて開催された。佐藤会長は受章者代表として壇上に上がり、褒章ならびに褒章の記を受け取った。長年にわたり電気計測器製造業に携わり、業界の



藍綬褒章を受章した佐藤会長

発展に寄与したことについて贈られたものであり、佐藤会長は受章の喜びを語り、「2 世紀の計測制御の山武創りに向けて、全力を尽くしていく」と決意を述べた。



故茂木元副社長

茂木和男元副社長逝去

2002 (平成14) 年 8 月14日、茂木和男元副社長が74歳で逝去された。茂木元副社長は1984 (昭和59年) 12月に山武ハネウエル(株)副社長に就任、その後も山武計装(株)社長、(株)山武商會社社長などを歴任し、長年にわたり当社および山武グループの経営に携わり、グループ成長の牽引役を果たした。