

不安定で不透明な時代だからこそ成長できる

オーウエル 代表取締役社長 川戸康晴氏

従来の販売（卸）業を堅持しつつ請負・加工業（製造業）へと事業領域の拡大を進めることで成長を目指す。成長にはグローバル展開の拡大が重要として、現有機能のプレゼンスを発揮し、ビジネスモデルの構築を図る。また、市況について川戸社長は不安定で不透明な時代だからこそ、人も会社も成長できるとの見方を示す。中期経営計画「MAP24-26」の2年目に入り、企画から実行のフェーズに移っている。

◇

——連結業績を見ると、2025年3月期の収益面は、減収増益となりました。「売上高は694億円で前期比2.3%減となった一方で、営業利益は前期比33.2%増、経常利益は前期比31.4%増、当期純利益も前期比16.6%増と期初予想に比べて利益項目については大きく上回って着地しました。これは営業利益の増加と投資有価証券の売却益により過去最高益となりました」

——事業セグメントごとの状況はいかがですか。

「コーティング関連事業は売上高前期比1.5%減、セグメント利益は前期比1.6%増になりました。自動車産業をはじめとして主要顧客の生産が前期比で減少しています。更に前期は大規模設備工事の売上がありましたが、当期（2025年3月期）はなかったことが、売上高が減少した大きな理由です。設備案件はスポット的要素が強いため、それを除くと我々としてはほぼ横ばいだったとの認識です」

——エレクトロニクス関連事業はいかがでしたか。

「売上高は前期比4.2%減となりました。こちら主要顧客である自動車産業の国内生産台数が減少した影響によります。一方で、セグメント利益は前期比27.3%増となりました。子会社のユニ電子において、前期に次世代カーナビゲーションソフトウェアの開発費を原価に計上していたため、一時的に低下した利益が回復したためです」

——貴社は従来の販売（卸）業から請負・加工業（製造業）へと事業領域の拡大の方針を掲げています。状況はいかがですか。

「国内事業については、ものづくり現場のDX及び新たなソリューション提供・創出に取り組むことで請負・加工業（製造業）の領域を指向しています。製造現場でデジタル技術の導入が加速しており、塗装現場管理システム『OLDAS』をはじめ、それ以外でもソリューションを提供していくつもりです。一方、グローバルでは現有機能のプレゼンスの発揮により、日本で提供している機能が海外のお客様に評価される。そういう案件が出ています」

——グローバル展開の推進が成長の大きな要素になりますね。

「そう考えています。国内の塗料市場が劇的に拡大していくことは考えにくい。実際に統計を見ても国内の塗料生産量は下がっています。一方でグローバル市場では塗料市場はまだまだ伸びると考えており、ロジスティクスや危



険物の取扱管理、ジャストインタイムの実現等でも提供価値があります」

——請負・加工業（製造業）の拡充やグローバル展開を進める上で、現有のリソースで十分ですか。

「新しいメンバーや資本投資は必要になると考えています。特に海外の請負・加工業（製造業）のビジネスについては改めて戦略を練る必要があります。海外に行くと感じるのですが、我々の出番は確実にあります。ビジネスモデルの具体化はまだ模索中ですが、海外のお客様に対して、まだまだお手伝いできる部分はあるという印象です。海外では、当社の提供するコンサルティングや請負という形態がビジネスとして成立しないものかと考えたりしています」

——グローバル推進の方向性について社内的な意識付けは。

「一昨年、当社は80周年を迎え、昨年3月に全社員を集めた方針会議を実施し、そこで社長賞の授与式も行いました。毎年1、2件の受賞があるのですが、受賞内容は現有機能の海外での実践事例でした。海外でビジネスを創出して社長賞を受賞し、それを全社員の前で

披露することが、結果的に意識共有にもつながり、大きなモチベーションになるのではと期待しています」

——貴社の機能が海外でも必要とされているのですね。

「海外では我々の機能が明確なら必要とされるはずです。逆に言えば、機能を明確にしてその対価を頂くビジネスを構築していく。それにはお客様に機能をきちんと理解してもらう必要があります」

——事業領域の拡大に向けては人材の強化も必要となりますが、施策は。

「人的資本の拡充を行っています。『目指す姿を達成するには、どういう人物が必要か』などを整理するため社内で議論している段階ですが、昨年から着手している人事制度改革を進めています」

——今後の事業はどう進めますか。

「既存ビジネスは守りつつ、DXを押し進めていきます。海外においては機能そのものをビジネスとして構築していきます。事業戦略として守るところと攻めるところの両軸で成長を目指します」

——先行きの読めない市況です。どのような姿勢で向き合いますか。

「不安定で不透明な市場環境ですが、個人的にはそんなに悪いことではないと思っています。企業も個人も成長するには一定の緊張感や負荷は必要ですから。コロナ禍では、急に市況が悪化したのでその場を凌ぐことしか考えられませんでした。今は不安要素を考え、議論し先行して手を打つことで、鍛えられるはず。現状を突破していくには自分で考えないといけない。会社は何とかしてくれるのではなく、個人が日々の仕事の中で期待感や成長を感じてほしいと思っています」

——ありがとうございました。