

Messages from the Chairman and President

PLAN2026

大同信号株式会社 取締役会長

佐藤 盛三

1982年、日本国有鉄道入社。1987年に東日本旅客鉄道株式会社へ入社し、本社投資計画部次長、電気ネットワーク部担当部長、東京電気システム開発工事事務所長などを経て2015年東日本電気エンジニアリング常務取締役。2019年に弊社専務取締役、翌2020年代表取締役社長就任を経て、2024年6月取締役会長就任。

1949年の創立以来75年間、日本の鉄道の安全・安心を支える技術力と、真摯な企業文化で信頼を培ってきた弊社は、今、新たな変革期を迎えています。他のインフラ企業と同様、設備の老朽化や人材不足、DXという課題に直面する鉄道業界において、弊社の果たすべき役割は一層重要性を増してい

大同信号株式会社 代表取締役社長

浦壁 俊光

1988年、東日本旅客鉄道株式会社入社。本社技術企画部部長兼JR東日本研究開発センター所長、執行役員技術イノベーション推進本部統括などの要職を経て、2022年6月に弊社上席執行役員・開発本部副本部長に就任。2024年6月、弊社代表取締役社長に就任。

ます。そのような状況下で2024年度からスタートした中期経営計画「PLAN2026」では、伝統的な事業基盤を守りながら、新たな価値創造に向けた挑戦を宣言しました。以下、その意欲的な取り組みについて、佐藤盛三会長と浦壁俊光社長より一問一答形式でお話をうかがいます。

PLAN2023の成果と課題

2021年度からスタートした「PLAN2023」は、大同信号として初めて对外公表された中期計画でした。大きな転換を図った背景についてお聞かせください。

佐藤 弊社はこれまでも3年ごとに中期計画を立てていましたが、社内実務に重点を置いた実行計画という位置づけが強いものでした。しかし、コーポレートガバナンス・コードへの対応や、投資家との対話の重要性が高まるなか、弊社も積極的な情報開示とコミュニケーションが必要だと判断しました。

とくに、弊社の技術力や成長戦略を市場により理解していただくためには、経営目標を明確に示し、その実現へのコミットメントを表明する必要があったのです。

社外からの反応はいかがでしたか。

佐藤 計画の公表後、銀行や証券会社から多くの問い合わせがありました。鉄道信号という事業内容に理解されにくい部分があり「こんな事業をしているのか」という反応が寄せられました。

中期計画であればもっと具体的な数値目標を細かく出すべきではないか、という厳しいご意見もありましたし、開示した以上は必ずトレースして結果を報告しなければいけないという責任も改めて認識させられました。いず

れにしてもステークホルダーの皆様が弊社の事業内容や将来性について理解を深める、よい機会となりました。「PLAN2023」実施の2021年～2023年はコロナ禍のただなかであり、乗客減から鉄道事業者の設備投資や修繕費が抑制されるなど影響は大きく、若干達成に届かない目標もありましたが、定性的な部分での成果に関しては大きな手ごたえを感じています。

定性的な成果について、改めて教えてください。

佐藤 大きく3つあり、1つは意識改革です。「PLAN2023」内で、ROEの向上とグループベースの資金運用効率化を経営基盤の重点施策として掲げましたが、これらの指標1つとっても各部門がそれぞれの立場で「向上させるために各部門が何をすべきか」「具体的な行動は？」と考え、主体的な行動変革に繋がったように思います。従来の「よいものを作ればコストは二の次」という考え方から、構造的なコストダウンに取りくむ体制へと転換を図りました。板金塗装の工程や溶接方法を見直すなど、品質を維持しながらコストダウンを実現しています。2つ目は、経営管理体制の強化です。株式についても政策保有株式の縮減なども実施しました。これまで手をつけてこなかった分野ですが、対外的に方針を明文化したことで、必要な改革を進める推進力となりました。3つ目が研究開発面です。従来よりも多くの研究開発費を投入し、将来の弊社のあるべき姿に向けたロードマップを策定。「DeEYES」として商標登録した鉄道情報管理ソリューションシステムの開発や、TASC用小型地上子の開発など具体的な成果も生まれ、大きな前進がありました。

「PLAN2023」における定量的な成果に関しては、さらなる進化・深化が期待されます。「PLAN2026」では、これらの取りくみを加速させながら、新たな価値創造との両立を目指すのですね。

佐藤 そのとおりです。鉄道事業者様はインバウンドの戻りもあり、売上はコロナ禍からV字に近い回復を見せています。しかしながら弊社を含む鉄道保安業界は、やや異なるサイクルにあります。要因はさまざまですが、鉄道の保安計画は年単位の長期スパンで策定されるものです。鉄道事業者様や施工会社様が一旦体制を縮小し、延期した計画を再稼働するという過程で、時間差が生じているためです。

また、この間に日本の部品メーカ、とくに中小企業の構造改革が進み、サプライチェーンの状況も大きく変化しました。生産中止の選択をした企業や、大手に吸収され



た企業も多く、ようやく増産しようというときに、部品の入手困難という課題に直面したのは痛手でした。

業界特有の難しさがあったのですね。

佐藤 そうですね。ですが、生産拠点の再編と強化促進の機会となったのは収穫でした。福島県浅川工場のリニューアルを進めていたなかで、新たな工場用地取得の機会に恵まれ、生産体制を拡充できたのです。また、盛岡支所を移転し、生産環境を整備しました。今後予想される増産需要への対応力を高めています。同時に、生産現場で働く社員の待遇改善にも取りくみました。単なる処遇改善というだけでなく、モノづくりの基盤を支える人材への投資という意味合いを持っています。



盛岡支所 外観

「PLAN2023」から 「PLAN2026」へ

浦壁新社長は、佐藤会長・前社長からバトンを受けつぐこととなりました。「PLAN2026」の策定にあたり、どのような点に注力されましたか。

浦壁 私は、これまで東日本旅客鉄道株式会社でイノベーション戦略などを担ってきました。さまざまな企業と多種多様な実証実験に取り組み、デジタルシフトによるトランスフォーメーション実現、価値創出を実現させるために奔走してきました。

これまで佐藤会長が築いてこられた経営施策の継続に加え、自らの経験をもとに、新規技術開発の比率を高めたいと考えています。施工・運用・保守の容易性など顧客ニーズに沿った製品作りや、海外市場の開拓、海外プロジェクトへの参画といった事業については継続して進めていきます。



一方で、世界的な経済発展にともない、物流・人流双方の移動量が増加し続けるなかで、地球環境問題への具体的な対策が急がれています。環境負荷が少なく、安全で効率的な輸送を支える鉄道信号システムの重要性は今後さらに増していくでしょう。この需要を主軸に、鉄道信号ビジネスの未来と真摯に向き合っていきたいです。

「PLAN2026」では3つの柱として「成長戦略」「戦略基盤」「戦略推進力」を掲げられています。まず、「成長戦略」についての施策をお聞かせください。

浦壁 まずは、弊社の主要顧客である鉄道事業者のニーズに応える新製品の開発に注力します。具体的には、AIなどの新技術を活用したメンテナンスの省力化ソリューションの開発です。人手不足が深刻化するなか、保守作業の効率化は喫緊の課題です。従来のリプレース需要対応だけでなく、新たな価値創造に向けた開発にも力を入れていく方針です。新規分野に対する研究開発費の比率を、今以上に拡大したいと考えています。

「成長戦略」において注目される施策の1つが、羽田空港の研究開発拠点「terminal.0 HANEDA[※]」への参画ですね。

浦壁 非常に重要な取り組みだと考えています。「terminal.0 HANEDA」は異業種の企業・団体が集まり、共創を通じて、さまざまな研究・検証にあたるプロジェクトです。弊社の製品は航空機制御の一部に使用された実績がありますが、当然ながら今回はこれまでとは

PLAN2026 重点テーマ

成長戦略

- ・収益の基盤となる製品、サービスの競争力維持と拡大
- ・社会の要求にこたえる製品、サービス分野の開拓
- ・既存の技術・ノウハウによる新たな事業へ展開

戦略推進力

- ・成長戦略に即した人材育成
- ・事業展開に即応できる柔軟な人材育成
- ・個を生かし自律を促す組織

戦略基盤

- ・財務基盤の強化、財務規律の遵守
- ・拠点の再編と強化
- ・情報システムの高度化 ・グループ間の連携強化

サステナビリティ

- ・安全／品質／環境
- ・地域社会／ステークホルダー
- ・ガバナンス／事業継続

異なる、まったく新しい挑戦です。踏切関連製品の検知技術を空港の保安検査場などで活用できないか、模索しているところです。これまでの発想を超えた新しい価値創造のため、積極的に他企業との共創に取りくんでききます。

多くの業種が集まる場で、新たな発想や価値観に触れ、鉄道信号事業の枠にとどまらない、新しいビジネスのヒントに出会えるかもしれません。何よりも、未知の価値観に触れることで、社内にもイノベーションのマインドが広がることを期待しています。

※日本空港ビルデング株式会社の主導で、2024年2月28日にHANEDA INNOVATIONCITY（羽田イノベーションシティ）内に開業。羽田空港のさまざまな課題に対し、オープンイノベーションで研究開発を行っていく新たな拠点。



terminal.0 HANEDA

次に、「戦略基盤」についてはいかがでしょうか。

浦壁 重点を置いているのは、資産の適正化です。ステークホルダーの皆様から会社としての価値向上を求められており、具体的な数値目標も期待されています。対外的に申し上げるにはお恥ずかしい数値ではありますが、現状ではPBRが1を下回る企業価値評価となっており、その改善が課題として挙げられています。経営資産の効率的な活用と最適化を進めていく必要があります。その一環として、政策保有株の意義を精査し、経営に活かさないものについては処分を検討しています。また、入手困難だった部品を先んじて確保していましたが、調達の状況改善に応じ、適切なタイミングで手配することで在庫量を抑制していく方針です。

このほか、社員の福利厚生の観点から、株式給付信託制度（従業員持株会処分型）を導入しました。社員にもインセンティブが働くことから、企業価値の一層の向上にもつながります。

これらの施策により、ステークホルダーの皆様が期待する数値に近づけていきたいと考えています。

「戦略推進力」では、主に人的資本に重きを置いた内容となっています。

浦壁 鉄道信号業界では既存製品の継続性を重視する企業文化が浸透しており、イノベーションや新規事業への

参画機会が限定的である点が課題として挙げられます。前述した「terminal.0 HANEDA」のプロジェクトなど、これまでの鉄道事業だけにとどまらない新しい分野に挑戦することで、社員のエンゲージメント向上を目指した業務体制の整備を進めています。

DXやAIについても、技術分野だけでなく、全社員が活用アイデアを出せるような雰囲気作りにも力を注ぎ、人的資本を充実したいと考えています。

現在はまだ序盤戦で、種を蒔きはじめた段階です。コロナ禍での停滞もありましたが、世の中に活気が戻ってきた今、社員と相談しながら、自ら新しい活力を作りだせる企業を目指します。

変革を推進し、 価値創造する組織文化の醸成

社員1人ひとりの主体的な行動を促進する組織変革は、

「PLAN2026」のみならず中長期的な経営戦略において重要な推進要素であると存じます。一連の新規事業展開は、社内でもどのように受けとめられているのでしょうか。

浦壁 正直なところ、まだ手探りの状態です。興味を持つ社員もいますが、全社的な機運にまではいたっていません。ただ、今後の鉄道信号業界を考えると、従来の枠にとどまるわけにはいきません。社内環境からアプローチして、枠にとらわれない発想で新しい分野にチャレンジする文化を醸成していきたいと考えています。下地はすでに、佐藤会長のもとで構築されたように感じています。

佐藤 新しい価値創造の場としては、社内でも2021年にスタートした、アイデア提案制度があります。保有技術力を活かした新ビジネス、新技術を用いた新製品開発、日常業務の身近な改善、保有資産の有効活用まで、多くの分野にわたり応募がありました。身近な業務改善案件などについてはすでに実施しており、産業機器関係の新製品については技術的な課題のほか、法令手続や販売ルー





トなど詳細な検討を要するため、優先度をつけたうえで進めています。

アイデアからの商品化も実現しました。プロダクトにおいてはすでに3商品を発売しており、弊社ロゴ入りの「オリジナルトートバッグ」「マスク・カードケース」という普段使いのアイテムに加え、弊社の主力商品である「踏切しゃ断機 WL-S形 アクリルジオラマ」があります。弊社の公式WEBサイトにオンラインストアを設け、一般の方にも販売を行っています。



踏切しゃ断機（WL-S形） アクリルジオラマ

また、LINEスタンプもリリースしています。こちらはすでに第3弾まで展開しており「しゃ断機の気持ち」「列車防護スイッチの気持ち」などのラインナップで、思わ

ずクスリと笑ってしまうようなものも。SNSなどでは「ニッチすぎる」といったコメントもあったようです（笑）。BtoB企業らしからぬアイデアで、非常にユニークだったと思います。

浦壁 実は、私はLINEスタンプの販売には懐疑的でした。鉄道信号事業者の製品というニッチなスタンプが、果たして売れるのだろうか、と。しかしながら知人から「あれいいですね！」などと好感触の声をたびたび聞くようになり、考え方を改めた次第です（笑）。直接的にプロモーションに繋げるといった明確な商業的成果を求めない取りくみだからこそ、従来の枠にとらわれない発想を促す効果があったと感じます。



大同信号 LINEスタンプ画像

イノベーション創出に向けた施策や、社員主導のプロダクト展開など、従来の枠組みを超えた事業アプローチがすでに稼働しているのですね。

浦壁 他方で、組織全体の論点とはなりますが、製造業としての堅実なコスト管理と、新規施策への戦略的投資のバランスは経営テーマだと感じます。各種イノベーション施策において、戦略的投資の必要性は認識しつつも、従来の枠組みとの整合性から現状小規模な取りくみにとどまっているのが実情です。

ただ、これは決して悪いことではありません。むしろ、社員の真面目さの表れだと思っています。私自身、前社在籍時から大同信号との取引実績がありましたが、会社全体の印象は実に誠実で、顧客志向であると感じていました。技術的に困難な案件に対しても、まず可能性を模索する姿勢で検討を重ね、最適なソリューションの提供に注力する企業文化が根づいており、技術者魂を持つ社員が多いことに感心していました。経営に携わる立場となった現在も、その企業風土は確かな強みとして継承さ

れていると実感します。だからこそ大きな可能性を感じます。適切なバランスを取りながら、挑戦を支援していく考えです。

研究開発戦略と人材価値創造

「PLAN2026」では研究開発投資を強化されるとのことですが、具体的にどのような技術開発に注力されていますか。

浦壁 大きく3つの方向性があります。1つ目は、無線式列車制御システムの開発です。とくに地方路線向けに、従来よりも設備投資・維持管理コストを大幅に抑えた新しいシステムの開発を進めています。

2つ目は、AIとビッグデータを活用した予兆保全システムです。信号機器の状態データをリアルタイムで収集・分析し、故障を未然に防ぐ。これにより、保守作業の効率化と安全性の向上の両立を目指しています。

3つ目は、踏切保安システムの高度化です。弊社の踏切制御技術を応用し、自動運転車両との連携や、より精度の高い異常検知機能の開発も進めています。

これら新技術を導入する際も、長年培ってきた安全性評価の知見の活用が前提となります。

新しい技術と従来の安全思想を融合することで、より付加価値の高いシステムの実現を図るということです。示していただいた研究開発の3つの方向性を実現するうえで、DXがどのように貢献すると期待されていますか。

浦壁 弊社のDXは、“お客様へ提供する製品・サービスのデジタル化”が挙げられます。前述した「DeEYES」という鉄道情報管理ソリューションの開発・導入により、インターネットからお客さまに有益なメンテナンス情報を取得できるもので、業務の効率化を図ります。今後は蓄積されたデータを分析し、よりメンテナンス業務を効果化できるツールに改良していきたいと考えています。IoTセンサーを活用した状態監視システムの開発が進んでいます。従来は定期的な点検が必要だった設備も、常時モニタリングすることで、より効率的な保守管理が可能になります。

佐藤 DXを進めるうえで重要なのは、“なぜデジタル化するのか”という目的の明確化です。単にデジタル技術を導入するのではなく、それによって何を実現したい

のか。弊社の場合は、「安全・安定輸送への貢献」という基本使命を、より効率的に実現することが最大の目的です。

鉄道インフラという事業特性があるなかで、人材戦略についてはどのようにお考えでしょうか。

浦壁 鉄道インフラ事業においては、サプライヤー数が限定的であるなか、弊社も少量多品種生産体制での事業運営を行っています。このような事業構造において、高度な専門性を有する人材の十分な確保が事業継続の重要な要件であることは間違いのないという考えのもと、佐藤会長とともに個別の就業ニーズに対して柔軟な対応を実施していきたいと考えています。

佐藤 これまでの人材マネジメントにおいては、豊富な専門知識と経験を有する人材の定年後の継続雇用を積極的に推進してきました。ジョブ・リターン採用（再入社制度）や、中途採用の強化も進めています。前者はこれまでのスキル、経験を活かしてほしいという考えですし、後者は異なる業界での経験を持つ人材を積極的に採用することで、新しい視点や知見を取り入れたいと考えています。また一部の専門職については、プロジェクト期間ごとで契約する新しい雇用形態の導入も検討しています。

浦壁 また、社員からの要望も踏まえながら、人材確保・人的資本の充実の観点から積極的に働き方改革も進めて





います。テレワークを利用しやすいしくみ作りなど、社員の要望に応えながら制度を改善しつづけています。人材は企業存続に欠かせない要素です。地方鉄道事業者様では、設備の使用期間が長期にわたることも少なくありません。設備・製品の保守・メンテナンス業務においては、レガシー製品に関する技術・知見の維持が不可欠な状況です。豊富な技術・経験を有する人材の長期的な活躍とともに若手への技術継承も進められる環境整備は、事業継続の観点から重要な経営課題です。社員の皆さんの要望については極力受け入れ、継続的に働き方改革を進めたいと考えています。

サステナビリティと財務基盤強化への取り組み

サステナビリティへの取り組みは企業価値向上の重要な要素となっています。現状の施策についてお聞かせください。

浦壁 CO₂削減については政府目標に従い取り組んでいますが、具体的な数値のトレースが課題です。現在確実に把握できているのは使用電力量などの限られた指標にとどまり、改善すべきテーマです。弊社の主力工場は福島県で、遠方のお客様への製品輸送

における環境負荷も考慮しなければなりません。可能な限り鉄道貨物輸送を活用するなどの対策を講じていますが、今後は外部の知見も借りながら、より包括的な対応を検討する必要があります。

佐藤 大前提として、鉄道そのものが環境負荷の少ない輸送手段です。弊社の製品・サービスを通じて我々も環境保護に貢献できることは誇りに捉えながら、現状維持に満足せず、企業活動全般における環境配慮の徹底も重要だと考えています。

環境配慮への意識が高まるなか、製品開発においてもさまざまな工夫が求められていると思います。御社の環境配慮型製品についてお聞かせください。

浦壁 弊社はグリーン電力の活用も進めています。さらに、自社製品においても環境配慮型の「グリーン製品」の開発・展開を推進しています。カタログでも明示的に表示し、そうした製品の割合増を目指しています。2026年度末までには、具体的な指標と成果を示していく必要があると感じています。有識者の取り組みなども参考にしながら、製品開発と指標設定の準備を進めているところです。

ESGの観点から、社会面での取り組みも重要になりつつあります。

浦壁 もちろん、社会面での取りくみも重要です。2024年には、経済産業省と日本健康会議が共同で推進する健康経営優良法人の認定を受けました。この制度は、社員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践している企業を認定するもので、健康診断受診率や労働時間、メンタルヘルス対策など、さまざまな評価項目があります。企業として社員の健康に対し、誠実にあたっていることを示すわかりやすい指標です。今後も継続したいと考えています。

財務目標について、「2030年度にROE 8%」という高い目標を掲げておいでです。この意欲的な目標にこめられた思いをお聞かせください。

佐藤 これは非常にチャレンジングです。ROEは「会社が資本をどれだけ効率的に用いて利益を出しているか」という経営指標として広く用いられています。国や業種によって水準が異なりますが、日本の製造業メーカ部門では8~10%が平均的といわれています。弊社においては製造拠点の整備や製造設備への投資による減価償却費の増加など、さまざまな要因により、直近3年間の平均は連結ベースで3%程度です。しかし、5年後には8%以上を安定的に確保することを目指しています。そのた

めに、生産性向上と原価率改善、販路拡大、製品品質の維持向上など、グループ全体として利益を伸ばしていく努力を継続します。また、政策保有株式の縮減を含めた資本効率を意識した経営にもあたっていきます。

浦壁 しかしながら、公共インフラを支える企業として、短期的な利益だけを追求するわけにはいきません。その点については、株主の皆様にもご理解いただきたいと考えています。中長期的な企業価値の向上と、安全・安定輸送による鉄道インフラ維持への貢献。この両立が弊社の使命であり、その実現が、結果として株主の皆様の利益にもつながると確信しています。

お客様、協力会社 ステークホルダーに向けて

最後に、お客様、協力会社、ステークホルダーの皆様にメッセージをお願いします。

浦壁 まず、鉄道事業者の皆様にはひと言申し上げたいと思います。コロナ禍において、部品調達の問題から、ご

数値目標（連結）と具体的施策

	24年3月期実績	27年3月期計画		《参考》
				31年3月期計画
売上高	207億円	230億円		300億円
営業利益	12億円	15億円		24億円
ROE	2.4%	5.5%		8.0%

ROE改善の課題と施策

課題	施策
利益率改善	・後継製品への移行促進 ・製品付加価値の増大 ・業務効率向上→DXや生産支援システム投資 ・固定費削減→拠点の再編、グループ内の業務分担見直し
市場評価	・業績に連動した株主還元の実施 ・政策保有株式の縮減

要望に対して十分な納期で対応できなかったことを、深くお詫び申し上げます。少しずつ改善されてはおりますが、まだ十分とは言えない点もあろうかと存じます。弊社の事業は、お客様との対話を通じて進化を続けています。寄せられるニーズが、弊社の新しい製品やサービスを生み出す原動力です。今後も忌憚のないご意見をいただき、ご要望にしっかりとお応えすることで、よりよい関係を築いていけるよう努力を重ねてまいりたいと考えております。

また、弊社グループは公共インフラを支える一員として、単純な数値目標の達成だけではない重要な使命があります。それはもちろん「安全・安心」にほかなりません。時として、“利益率を追求すること”と、“公共インフラの安定性を守ること”の間でジレンマが生じることもあります。しかし、それは決してトレードオフの関係ではありません。むしろ、安全で信頼性の高い製品・サービスを提供しつづけることが、結果として企業価値の向上にもつながると確信しています。「PLAN2026」は、その両立を目指す弊社の挑戦でもあるのです。今後とも、皆様からのご指導・ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

佐藤 75年の歴史で培ってきた弊社の技術と信頼。それを基盤としながら、新たな価値創造にも挑戦していきます。ただし、その価値創造の形は一律ではありません。鉄道事業者には、大手から中小までさまざまな規模があり、それぞれのニーズや経営環境が異なります。弊社に求められているのは、多様性への対応力です。大手事業者向けのハイエンドなシステムはもちろんですが、中小の事業者様に対しても、その経営規模や技術者の体制に見合った製品やシステムを積極的に提案していく必要があります。時には『御社の経営理念であれば、このようなシステムはいかがでしょうか』といった提案型のアプローチも重要になるでしょう。お客様それぞれに寄りそった提案ができる企業を目指しながら、これからも社会に貢献しつづけていきたいと考えています。

本記事は2025年4月発刊の当社機関誌「DAIDO 160号」に掲載したものです。役職、内容は発言当時のものであることをご了承ください。

