



写真左から、加藤 考二、来住 晶介、福家 聖剛、彦坂 浩一、水本 伸子、山内 達夫

コーポレート・ガバナンスと新たな価値創造

大気社は長期成長に向けて、社会の要請に応える新たな価値創造を目指しています。同時に、コーポレート・ガバナンスの実効性を高め、企業価値の向上に資する経営体制を構築すべく、継続的な取り組みを進めています。ここでは2名の新任を含む社外取締役4名と加藤社長の座談会を実施し、今後の方向性について話し合ってもらいました。

《出席者》

代表取締役社長執行役員

加藤 考二

1978年入社。取締役兼常務執行役員環境システム事業部長兼技術企画部長、経営企画本部長、取締役兼専務執行役員管理本部長兼CSR担当、代表取締役副社長執行役員管理本部管掌を経て、2019年4月より現職。

社外取締役

彦坂 浩一

2015年より当社監査役を経て、2017年に社外取締役就任。弁護士としての長年の活動から、内部統制・ガバナンス等に関する豊富な経験と高い見識を有する。4月より新設されたガバナンス委員会の委員長を務める。

社外取締役

福家 聖剛

2017年より当社監査役を経て、2019年に社外取締役就任。長年にわたり、大手生命保険会社の経営者を務め、内部統制・ガバナンス・人材開発・人事労務等に関する豊富な経験と高い見識を有している。企業でリーダーシップを発揮した経験を活かし、2020年より取締役会議長、指名諮問委員会の委員長を務める。

社外取締役

来住 晶介

今年6月より、当社社外取締役に就任。長年、大手事業会社の経営者として活躍し、情報通信分野や内部統制・ガバナンスについて豊富な知識や経験を有する。今年度より発足された報酬諮問委員会の委員長を務める。

社外取締役

水本 伸子

大手事業会社に技術系社員として入社し、研究職として活躍。2018年、同社初の女性取締役となる。DX分野、業務改革、人材開発等に関する豊富な知識や経験を有している。今年6月に当社社外取締役に就任。その他、経済産業省総合資源エネルギー調査会基本分科会の委員も務めている。

《ファシリテーター》

有限責任監査法人トーマツ パートナー
公認会計士

山内 達夫

有限責任監査法人トーマツに入社後、監査業務や株式公開支援業務などに従事したのち、2012年からは経済産業省にて産業競争力強化法の創設、コーポレート・ガバナンス施策などの業務に携わる。現在は、コーポレート・ガバナンス、非財務情報を活用した経営管理体制構築などのコンサルティング業務に従事している。



詳細は、右記をご覧ください。

● マネジメント体制・取締役経歴

P.33-34

座談会実施：2021年8月10日

新任社外取締役から見た大気社の印象

山内 本日は、コーポレート・ガバナンスに関する取り組みの話と、長期の視点で大気社がどう価値創造を果たしていくかという話を皆様からお聞かせいただきたいと思います。

まず、今回新たに社外取締役に就任された水本取締役、来住取締役に伺います。水本取締役は、大気社では初めての女性取締役となりましたが、ダイバーシティ・インクルージョンの観点も含め、大気社という会社に対する率直な印象をお聞かせください。

水本 私はあまり女性を意識していませんが、建設業の中で大気社は変わろうという意志を持った会社という印象を受けました。私が社外取締役に選任されたことも、そうした意志の表れとして受け止めています。まだ大気社の中では限られた女性社員としかお話しできていませんが、私自身も男性を中心とする業界で長年働いてきましたので、その経験を活かした役割も果たし、会社の変化を支えていきたいと思っています。

山内 来住取締役はいかがですか？

来住 私は、前職が情報通信・IT系の会社だったのですが、非常に競争が厳しい業界で、いろいろなビジネスやテクノロジーが常に生み出され、それを追いかけていくことが求められる世界でした。大気社の一員となって感じているのは、今の世の中が目指すESG/SDGsの流れに直接かかわるエネルギー・空気・水を扱う会社であり、大きなフォローの風が吹いていることへの期待と、さらに将来に向けて次のビジネスを見出すべく、全役員がディスカッションを重ねていることへの新鮮な印象です。その整然かつ正攻法で取り組むスタンスに感銘を受けました。

山内 社会の期待に応じてビジネスを検討する際に、社外取締役の意見も積極的に取り入れるなど、外部の知見を活かして変化を目指していく想いが感じられるということですね。新たな事業展開や業務の変革を進めていく中で、水本取締役より、業務改革などの経験からアドバイスいただけますでしょうか？

水本 来住さんもESG/SDGsの流れについて触れられましたが、長く存続していく会社は変わり続けるものですので、社会にそうした流れが起きている現在は、会社が変化によって成長するチャンスだと思います。私自身の経験も踏まえた助言・提言によって、加藤社長が中心となって進められるさまざまな変革へのチャレンジをフォローしていく考えです。



取締役会の活性化と諮問委員会の設置

山内 2015年からコーポレートガバナンス・コードが適用され、大気社のガバナンスもこれまで大きく変化してきました。加藤社長はその変化を振り返り、どのように捉えていますか？

加藤 2015年当時、私は管理本部長としてコーポレートガバナンス・コード適用への対応に携わりましたが、その少し前から着手した取り組みは、正に「コーポレート・ガバナンスとは何ぞや?」というところから始まりました。それまでの建設業界は、他と比べて変化の少ない業界であり、このままでは社会の中で取り残されてしまうという危惧を感じていました。ガバナンス拡充の一環として社外取締役を増員し、皆さんから外部の視点で経営の監視・助言を受ける中で、それが刺激となって社内の意識を変え、会社全体の変化につながっていくという期待を持っていました。この6年間はガバナンス拡充とともに、社会の動きに対する社内の認識も広がってきたようです。

山内 昨年度からは社外取締役の福家取締役が、取締役会議長を務めていますが、大気社のガバナンスの変化をどう認識していますか？

福家 この1年間、取締役会の議長として取締役会の活性化を図るべく、出席者が自由闊達に議論できるような運営を目指してきました。そのなかで、私が社外監査役に就任した4年前と比較すると、業務執行取締役の皆さんが事業部・本部の代表といった立場を超えて、会社がどうあるべきかを活発に議論する形になっていることを実感しています。一方で社外取締役には、リスク回避に向けた守りのガバナンスにも増して、企業価値向上にむけた新たな取り組みを支えるガバナンスが求められる状況にあって、社内外の役員の議論が相乗的



にシナジーを生む形になってきているように思います。2年目を迎えた今、業界の変化やコロナ禍の影響、ESG/SDGsの流れなど新たな動きの中で、技術開発やIT分野に詳しい来住さんと水本さんが社外取締役に加わり心強い思いです。また加藤社長をはじめ業務執行取締役の皆さんは、私たち社外取締役の自由な発言を受け入れるマインドセットを備えられていて、私自身もやりがいと責任を感じるところです。

山内 取締役会議長として、特に意識している課題や心掛けはありますか？

福家 取締役会において建設的な議論が行われるようにするため、議長自らの責務として、経営会議への陪席や担当部署からの説明を通じて議案に対する理解を深めるとともに、社外取締役や監査役との事前の意見交換により、審議のポイントについて共有しておくことが大切だと考えています。また社外取締役を中心に構成される諮問委員会や、その他の各種委員会において十分に議論を進めた上で、取締役会を開催・運営し、議論を仕上げる場になっています。

山内 彦坂取締役は2017年に社外取締役に就任され、この中で在籍年数が一番長いですが、社外取締役のやりがいと難しさをどのように感じますか？

彦坂 私は長年、弁護士として仕事をしてきましたが、これまでの弁護士が紛争解決を主な業務としていたのに対し、最近は課題解決への取り組みが求められるようになってきました。同様に社外取締役の役割も、その会社の課題をいかに解決するかという点が重視されています。法曹としての経験を活かし、テニスコートに例えれば、場面に応じて、安全な真ん中にストレートで球を返すのか、リスクを取ってラインぎりぎりに攻めていくのかといった経営判断のアドバイスや議論を行い、課題解決を図ることが私にとってやりがいであり、そこに

難しさもあると言えます。世の中の変化とともに法律も変わり、規制の強化だけでなく緩和される動きもありますので、そうした流れを的確に捉え、課題解決のバージョンアップを図っていきたいと思っています。

山内 福家取締役から諮問委員会の話がありましたが、取締役会の諮問機関として設置されている三つの諮問委員会における取り組みについて、それぞれの委員長からご説明願います。

彦坂 ガバナンス委員会は、先ほど加藤社長がおっしゃった近年のガバナンス拡充をさらに進めるべく、今回新たに設置された諮問委員会です。内部統制の最適化に関する取締役会からの諮問に答申し、取締役会への提言も行います。建設業界で最もガバナンスが進んだ会社の実現に寄与したいと考えています。

福家 指名諮問委員会は、当社CEOのサクセッションプラン策定に関与し、これまで制度設計や人材要件などについて議論を進めてきました。今後は、候補者の選定や評価運営について具体化していくこととなりますが、社外取締役による選定・評価に対し社内の納得感を得るためには、制度的な保証だけでなく、普段から人物を知る機会を設けるような運用が必要だと認識しています。また、CEOの人材要件は当社が期待する最高の人材像と言えるものであり、その考え方を社員に対する評価に至るまで通底させることが重要となることから、今後、人事制度・人事運営への具体的な反映についても注視していきたいと思っています。なお、昨年度は委員会のルーティン業務として、取締役会からの諮問に基づき、取締役候補者の選任や、業務執行取締役の評価について審議を行い、人材要件の充足に向けたローテーションについても妥当性を評価しました。

来住 報酬諮問委員会というのは、取締役の皆さんのモチ



ベーションに直結することを議論するわけで、そのあり方は指名諮問委員会・ガバナンス委員会と連携しながら決めていく必要があります。そして、世の中の流れとともに報酬も変化していく部分があるので、そうした動向も捉え、当社の報酬体系に適切に取り入れていくべきでしょう。今後は、各取締役の業績を評価していく上で、KPIの設定が議論のポイントになってくると考えています。まず、自社の戦略、目的を達成するために、どのような報酬をどの程度支払うべきかを確認したいと思います。

気候変動とエネルギー問題に集中した議論

山内 続いて、長期の視点での価値創造についての話を伺いたいと思います。7月10日に取締役会メンバーの皆さんに集まっていたいただき、長期的なビジョンや今後のポートフォリオ、経営資源配分などについて議論する「役員フリーディスカッション」を実施しました。大気社ではこうした議論の場を2019年から設け、取締役および監査役の方々も交えて積極的な意見交換を行っています。7月の議論を振り返り、皆さんの考えをお聞かせください。

加藤 当社グループは長年、お客さまから課題を与えられ、それを解決することを得意としてきた会社です。つまり具体的なテーマに対応することには長けているのですが、社会や環境の変化に対し、何を目指すべきかというようなテーマについては、なかなか考えを打ち出せない一面があります。そうした点で助言を得るべく、社外取締役の皆さんに多様な視座から意見を述べていただいております。それが社内への刺激にもなっています。この先、議論の内容を当社グループの将来における「What?」(何をすべきか)につなげ、さらに執行サイドでの「How to?」(どう実現するか)へと展開していく考えです。

山内 役員フリーディスカッションでは、幅広いテーマが取り上げられましたが、特に気候変動やエネルギー問題に関して議論が集中しました。これらは大気社のビジネスにどのような影響があると認識していますか？

加藤 エネルギーについて「作る」「貯める」「使う」という三つの側面で見ると、当社グループの事業は「使う」ところでの技術的貢献を果たすものであり、今後の展開もその方向性が中心になると思います。エネルギーを「作る」ビジネスは大

きな資本力が必要で、当社グループ単独で展開していくことは難しいでしょう。しかし「使う」の上流に位置する「貯める」については、何かアイデアがあればチャレンジしたいですし、「作る」についても、他社との協業などによる展開は視野に入れておきたいです。将来、バランスのいい成長戦略が実現できれば理想的ですね。

来住 冒頭申し上げましたように、当社グループには今フォローの風が吹いており、気候変動やエネルギー問題はその典型例です。しかしこれらの分野も、今後競争が激しくなっていくので、できるだけ早く着手し、また単一のテーマに捉われず複数の種をまいていくべきだと考えます。ぜひスピーディーに取り組んでほしいですし、当社グループはそれが可能だと思います。まずは走ってみて、その中で見えてくるものを捉え、軌道修正していくやり方もあるでしょう。



加藤 来住さんがおっしゃる通り、まずトライすることが大事で、そこからしか答えが出てきません。この意識を業務執行サイドとしても、会社全体としても共有し、早急に動いていきます。開発部門の取り組みにおいても、お客さまからの課題を待つ姿勢から、自ら課題を見つけ出して価値の創出を目指す姿勢への転換が求められます。将来の顧客を想定しつつ、これまでと違うフィールドでの種まきといったことも必要になってくるでしょう。今後は技術革新や技術投資、R&Dについて真剣に取り組んでいかなければ、企業として生き残ることは困難です。その意味では、フォローの風への期待もありますが、同時に危機感を持っています。

水本 R&Dには大きく二つの役割があります。ひとつは既存



事業のドクター&ナースの役割、もうひとつは企業として100年続いていくために、次の事業の柱となる技術を探る役割です。時間軸は違いますが、この二つの取り組みを両立させなければ、企業としての存続が難しくなるのではないのでしょうか。7月の役員フリーディスカッションでは、非常に幅広い議論の広がりがあったのですが、その中で何をしたいのか?という疑問も浮かびました。会社の事業が変化していく中でも、大気社として何をすべきというコアの部分は不変だと思いますし、世の中の課題を解決するという点では、正に大気社こそ気候変動に関する課題について解決策を導き出せる会社だと考えています。加藤社長がおっしゃった、お客さまから与えられた課題を解決するスタンスから脱却していく上で、気候変動という課題は大きなチャンスであり、世の中の方向性としても、多くの会社がこのテーマに対処しなければ生き残ることができないと認識し、取り組んでいるものです。一方、これから10年後の社会がどうなっていくのか、それは誰にもわからないことであり、楽観論に陥らずいろいろなシナリオを想定することが求められています。当社においても、気候変動というテーマに対して、自分たちが何をすべきかという点を見つめ直すことで、そこに社内のパワーを集中することが可能になるのではないのでしょうか。

加藤 大気社として何をすべきかというのは、気候変動というテーマを前にしても、私を含め社内で育った人間にとって、なかなか明確にならないところがあります。そこを見つめ直していく取り組みの一つが役員フリーディスカッションであり、社外取締役の皆さんのご意見を伺いつつ、社内の人間はまだ一度内側から会社を照らすことで、さまざまな気付きやきっかけを得

ようという目的があります。その気付きやきっかけによって考え方に変化が生まれ、会社全体の新たな動きにつながっていけば、前に進むことができますので、次の役員フリーディスカッションでは、そうした展開を目指していくこととなります。

新たな価値創造につながる事業展開へ

山内 7月に開催した、今年度第1回目となる役員フリーディスカッションは、当日の議論だけでなく、事前のアンケートや資料提供も充実した形で行われたこともあり、気候変動・エネルギー関連の他にも、天然資源、健康・医療、食料、デジタル革新など多岐にわたるテーマについて議論されました。彦坂取締役、福家取締役はどのように感じられましたか?

彦坂 いろいろな興味深い話を伺える機会となりましたが、私からはZEB*の話を中心に、大型3Dプリンタや現場における遠隔操作でのロボット活用など、業務効率化にかかわる技術の話もさせていただきました。昨年からこれまで役員フリーディスカッションには2回参加しましたが、今回は比較的、現実を踏まえた内容だったのに対し、今年7月の議論では夢を語る部分や可能性の広がりを感じる内容が多く、また一方では、今から進めなければ取り残されてしまうといったテーマもあり、充実したディスカッションだったと思います。

福家 ディスカッションの司会役として、皆さんには目先のことに限らず広がりのある議論をお願いしましたが、私自身のプレゼンは植物工場の実証開発や、パンデミックに対応した新たな空調システムの開発といった足もとのテーマについて

* Net Zero Energy Building(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)の略称で、「ゼブ」と呼ばれる。快適な室内環境を実現しながら、建物全体で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物のこと。



の次世代対応が中心になりました。これは昨今の事業環境においては、当社のコア・コンピタンスである「空気」に関わる分野での取り組みを対応の起点にすることが、戦略合理性が高いと判断しているからに他なりません。ただ、現状の事業モデルの延長線上に解がないのも事実であり、10年・20年先の次世代ビジネスモデルを明確にした上で、商品・技術戦略や市場戦略について議論する必要があると感じています。

来住 私は、これまでと異なるジャンルで事業展開していく場合でも、やはりエネルギーや空気、水といった大気社の強みとのかかわりが、取り組む理由になるだろうと思っています。そのかかわりの部分で、当社グループが社会において存続する納得性が得られてこそ、福家さんがお話しされた植物工場、さらにはスマートシティや宇宙開発といったテーマへの拡がりも出てくるのではないのでしょうか。そして宇宙開発など先進的なテーマにおける取り組みは、それ自体がただちに利益拡大に結び付くのではなく、技術面あるいはビジネス面で足もとの現業に反映される形で、将来の業績に貢献していくと考えられます。またスマートシティについては、これまで当社グループが対象としていた建物の中でなく、地域社会が対象になってきますので、どのようなパートナーと連携し、どのように収益化するかなど、ビジネスモデルが大きく変わっていくでしょう。

山内 非業務執行サイドの「思い」や「理想」、「夢」など、7月の長期の価値創造に向けた議論を受けて、この10月には、業務執行サイドからの説明を中心とした役員フリーディスカッションが行われる予定ですが、水本取締役はどんな期待感を持っていますか？

水本 大気社という社名には、私自身、学生時代の専攻が大気

乱流だったこともあり、不思議な縁を感じています。どのような事業領域ともつながりを持てるような広い可能性がありますよね。そうした可能性を活かし、ビジネスを拡げていけることが当社グループの強みだと思っており、今回の役員フリーディスカッションでは、自分たちの強みを打ち出した方向性について、業務執行サイドだけではなく、実務担当の皆さんからも生の声が聞けることを楽しみにしています。正に足もとだけでなく、未来を見据えたディスカッションになる気がします。

..... チャレンジに向けた意思決定と取り組み

山内 今後、新たな価値創造につながる事業展開に向けて、大気社が持つ強みをどう活かし、経営資源をどの領域に投入していくかという経営判断が行われます。新しいビジネスの創出は、強い思いが込められながらも、収益化までに一定の時間を要するといった課題があります。社外取締役の皆さんのご経験から、こうした事業創出にかかる意思決定の難しさや、どう乗り越えてきたのかについて、意見をお聞かせください。

来住 当社グループは10年後、あるいはその先を見据えた取り組みを進めていきますが、やはり10年先を読むということは難しいと思います。いくつかの種まきを準備し、順次実施していく。そしてスモールスタートで立ち上げ、1年後・3年後といったマイルストーンを設けて達成度を測り、事業の継続・撤退や他への転用などを判断するといった方針が必要です。こうした取り組みは、役員主導で進めるよりも、当社グループの10年後・20年後を担う若手や中堅の社員が中心となり、事



業部横断的に連携する形で進めることが望ましいですね。

彦坂 取締役会によるリスク監督の観点では、新たな事業に進出することによるリスクと、進出しないうことによるリスクを総合的に見て判断しなければいけない難しさがあります。SDGsや気候変動、脱炭素など昨今のテーマは、当社グループとして進んでいかないことによるリスクが大きいもので、私たちと業務執行サイドが継続的に議論し、そのリスクへの対応を判断していくべきでしょう。そうした議論において来住さんが今おっしゃった、会社の将来を担う若手・中堅社員とのコミュニケーションが重要になってくると思います。

加藤 これからの取り組みで一番重視しているのは、私を含む業務執行取締役・執行役員に、世の中がこんなに変化してきている、うっかりすると取り残されてしまうという危機感を持ってもらうことです。会社組織というのは、やはり社員が上司を見ているので、上に立つ人に危機感がなければ全体に浸透することはありません。会社を支える若手・中堅社員に危機感を醸成したいという意識をもって、変革を進めていきます。

福家 新たな取り組みによるリスクを取らなければ、会社が存続できないというのは、極端な言い方ではありますが事実だと思います。取り組みの最終的な判断は経営トップが行いますが、企業価値向上策としての妥当性や会社として受け入れるコストや損失に対する考え方については、非執行の社外取締役として説明が求められるところです。投資に関するルールや回収のモニタリングルール等については、今後ガバナンス委員会での議論も踏まえ、私たち社外取締役が監督機能を果たさなければならぬと認識しています。その適切な運営はリスク管理に留まらず、経営のダイナミズムを支えるエンジンのパワーアップにもつながると思っています。

水本 加藤社長がおっしゃった危機感というのは、社員の皆

さんからすれば、会社が潰れる様子もなく自分たちもきちんと仕事をこなしてという中で、なかなか実感を持ってないのではないのでしょうか。そういう意味では、危機感よりも例えば「最近問題化している気候変動というテーマで、大気社はこんなことができる」といった成長感を社内で共有し、そこに向けて社員がチャレンジするような仕組みを作っていくことが有効なのではないかと感じました。そして取締役会によるリスク管理とガバナンス担保のもと、社長がOKを出したことを実現していく中で、社内がおのずと変化していくのであれば理想的だと思います。

大気社が実現していく長期成長への期待

山内 長期の企業価値創造に向けた成長戦略を考えていく上で、大気社として重視すべきことや、技術など強みの活用について皆さんの意見をお聞かせください。

来住 会社の存在意義というのは、当然ながら社会課題の解決や社会価値の提供にあるわけで、それを実現する手段が当社グループの技術だと考えます。社内に有していない技術については、例えば外部との提携や出資等を通じて確保する方法もありますし、そこはリスクを検討しながら進めていくところですが、社内で確立した既存技術や開発中の新技術は、特にSDGsの達成に貢献できる部分が多いので、長期の成長戦略においてSDGsを事業展開の判断軸とし、社会の期待に応えていくべきだと思います。また、当社のように技術志向の強い会社では逆説的になりますが、マーケティングや現場での営業活動をより重視し、独りよがりの技術開発に陥らないよう心掛けることが重要だと感じています。

福家 今後の成長戦略を考えていく上で課題となるのは、アライアンスの問題だと思います。新しい分野での事業展開を進めるにあたっては、M&Aを含めたアライアンス対応が大きな選択肢のひとつになることは間違いありません。ただ、これまで当社グループが海外で進めてきた対応は当該エリアにおける地域マーケット戦略を目的とするものであり、技術面におけるコラボレーションや地域を越えたシナジーを目指した形での取り組みは必ずしも十分でなかったと思います。今後、新たな事業分野への進出を図る上で、技術に関する事業投資について検討していく余地があると考えます。

彦坂 ベンチャーへの投資は、先進技術に関する情報獲得においても有効な面があります。大気社という名前があれば、いろいろな話が持ち込まれてくるでしょうし、ビジネスや技術面でヒントを得る機会、あるいはアンテナを張る機会として、ベンチャー投資を実行することも一つの方法ですね。

加藤 今、お話しいただいた技術投資・ベンチャー投資については、重要なポイントとして認識しています。もともと植物工場の取り組みも2010年に始めたベンチャー投資に端を発するもので、10年以上継続しているプロジェクトです。星の数ほどあるベンチャー企業の中から、どのようにパートナーを見出し、事業に取り込んでいくかという方法論を長期の成長戦略として確立すべく、検討を進めているところです。

山内 最後に、これから大気社が目指す長期成長への期待感をお聞かせください。

水本 社会の要請や課題、お客さまの困りごとを解決できる会社だと思っています。そのお客さまも、従来のビジネスを通じたお客さまだけでなく、解決を求めているお客さまを探して、さまざまなテーマに取り組んでいくような、そうした会社としての成長に期待しています。

来住 少子高齢化や労働人口の減少によって、10年先・20年先の建設業界は現在以上に厳しい環境に置かれ、自動化技術による労働生産性の向上競争は、今後ますます盛んになるでしょう。その結果、業界再編の動きや異業種の参入なども起こってくると思います。こうした変化に備えつつ、事業を拡大するためには、先ほどから繰り返し述べてきましたフォローの風に乗って、新市場のお客さまにも大気社の強みを活かした顧客価値を提供しながら、長期の成長を遂げてほしいですね。

彦坂 大気社の名のもと、きれいな空気を世の中に届けるビ



ジネスは、建物における空調需要の拡大にとどまらず、もっと幅広い領域に求められ、広がっていくでしょう。その価値提供を通じて豊かな未来を支え、成長し続けてほしいと思います。

福家 当社グループは、創業理念である「顧客第一」を企業文化として大切にしています。ただ、かつての世代が共有した「顧客第一」と、現在の社会環境の中で若い世代が捉える「顧客第一」は、意味が変わっていると思います。先ほど水本さんがおっしゃった新たなお客さまも顧客とする考え方も含め、これからの大気社が大切にすべき「顧客第一」の意味するところを明確化し、社長と従業員が共有した上で全社一丸となって取り組んでいけば、一段の事業成長が期待できると思います。

加藤 今日は先日の役員フリーディスカッションに加え、中身の濃い、多くの意見を伺うことができました。この内容を経営トップとして今後の参考にするというだけでなく、私自身から社内・社外に発信する内容として整理し、取り入れていきたいと考えています。

山内 皆さん、本日は長時間にわたりありがとうございました。

