

長期ビジョンを実現するグループ経営

創業110周年を迎えた2023年4月、大気社は長田新社長を選任し、新たな経営執行体制のもと、次の飛躍に向けたスタートを切りました。ここでは社外取締役3名と長田新社長の座談会を実施し、社長選任の舞台裏について、また今後のグループ経営が目指す方向性と、その実現に向けた課題について語っていただきました。



代表取締役社長
長田 雅士

1983年入社。塗装システム事業部海外統括部長、常務執行役員経営企画本部長、取締役専務執行役員環境システム事業部長を経て、2023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。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、取締役会議長、指名諮問委員を務める。



社外取締役
来住 晶介

2021年に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。報酬諮問委員会の委員長を務める。



〈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などに従事したのち、2012年からは経済産業省経済産業政策局にて産業競争力強化法の改正、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、リスクマネジメント体制構築、経営戦略・事業等のリスクなど、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 P.41-42

座談会実施：2023年8月10日

社長選任プロセスの評価と新体制への期待

山内 2023年度より長田さんが代表取締役社長に就任し、執行側も新体制となりました。今回の社長選任プロセスにおいて、社外取締役全員をメンバーに含む指名諮問委員会では、どのような議論があったのか。はじめにそのお話を皆さまからお聞かせいただきたいと思います。委員長の福家さんからお願いします。

福家 まず選任プロセスについて述べます。選考のベースとなるCEOのサクセッションプランは、4年前の2019年から選任ルールを透明化すべく、指名諮問委員会が中

心となって制度導入を進めてきたものです。CEOの人材要件を策定しつつ、業務執行取締役を対象に、さまざまなアセスメントを先行して実施してきました。今回の選考では、加藤前社長からの退任の意向を確認したうえで、後継社長の選任について、指名諮問委員会が取締役会からの諮問を受け、社外取締役が対象者への個別面談を行いました。面談後は、所定のアセスメント様式に従って評価し、人材要件への適合を確認しつつ、執行サイドで行っている上司・同僚・部下からの360度評価の結果も参考にしながら確認する。そうした形で選考していきました。

しかし今回は、サクセッションプランの導入から時間が経っておらず、まだ人材が十分にプールされていない状

況でした。このため、候補となる人材の妥当性や選考の網羅性を担保する観点から、委員会の判断として、諮問を受けた対象者に加えて別途2名の有力候補者を選び、面接・評価を実施しています。そして社外取締役のみで評価結果を協議した後、加藤前社長も含む当時の指名諮問委員全員で議論し、妥当と考える社長候補者を取締役に答申しました。この選任プロセスについては後日、外部コンサルタントに第三者検証を依頼し、適切かつ公正に実施されたという検証結果を受けました。

当社グループが次の成長ステージに進むために、新社長には、新たなビジネスモデルの構築とイノベーションの創出に向けた役割が求められます。その点で今回の選任

は、これまで取締役会で議論してきた長期ビジョンを念頭に置きつつ、合わせて候補者のキャリアとパーソナリティの両面に着目し、評価を行ったつもりです。

長田新社長は、環境システム・塗装システムの両事業部で顧客担当から拠点長、部門責任者まで務め、さらに本社コーポレート部門にも在職し、何よりも長年の海外経験を持つ方です。まさに事業ポートフォリオ改革を課題とする今後の経営のかじ取りを担うにふさわしいキャリアと認識しました。パーソナリティの点でも、取締役会や諸会議における意見交換での印象、周囲からの評価に加え、今回の面接を通じて、既存の延長線から踏み出した新たな変革をけん引していく、大胆かつ迅速な意思決定とリーダーシップ

が期待できると判断しました。

彦坂 大気社の歴代社長の取り組みの上に、加藤前社長が取り組んできたことを引き継ぎながら、継承にとどまらず一層の発展を目指していく。こうしたバトンタッチへの前社長の思いを受け止め、候補者の皆さんから所信という形でプレゼンテーションを聞かせていただいて、指名諮問委員会のメンバーで議論し、指名委員会として妥当と考える社長候補者を決定しました。

経営面では、引き続きガバナンスの強化や取締役会の実効性向上を図っていく必要がありますし、今後の事業展開においては、長期視点・グローバル視点で取り組みを進めていかななくてはなりません。その点で最もふさわしいトップとして、長田さんに決まった次第です。

来住 大気社は事業環境に恵まれており、さらなる成長ができる企業と感じています。長田さんも他の候補者の方々も、さまざまなお話を伺う過程で、会社をもっと成長させるとおっしゃっていました。特に長田さんは、一歩踏み込んだ考えをお持ちで、会社の持続的成長と企業価値向上を実現するために、グローバル化を推進し、さらに設計力を高めていくことが必要だと話されていました。グローバル化推進と設計力向上は、まさにその通りと私も納得し、もっと会社を伸ばそう、企業価値を高めようという強い思いを感じたのです。この観点から、長田さんに社長をお願いするのがベストであると考えました。その期待に応えていただけるものと確信しております。



「非連続を渡れるのはトップだけ」という気持ちを維持し、皆さまの期待に応えるべくリーダーシップを発揮します。

山内 今、皆さんからの期待の言葉を聞いて、長田社長はどのように受け止めていますか？

長田 福家さんにお言葉をいただきました通り、入社以来多くの経験を積ませてもらいました。逆にこの会社のことを知り過ぎたところがあり、そうすると非連続を渡るようなリーダーシップをとることが、イノベーションも含めて難しくなってしまう面を自覚しています。ただ、私は部門責任者をやっていた時に、部下の拠点長に対して「非連続の成長に向けた意思決定ができるのはトップだけだから、志を高く持つように」と言ってきました。そしてそれは、自分に言い続けてきたことでもあります。その気持ちを維持し、皆さんのご期待に添えるよう、企業価値の拡大にまい進していきます。

さらなる成長へのチャンスを拓く 強みと課題

山内 創業110周年という節目を迎え、これから大気社のどのような強みを伸ばし、事業を拡大していくか。その考えと課題についてお聞かせください。

長田 110年という長い歴史の中では、戦争も含めてさまざまな社会の変動を経験してきました。想像を超える事業環境の変化に対し、各時代の経営者と社員が力を合わせて乗り越えてきた厚み、重みを感じています。私が入社してからの40年間も、常に厳しい状況に直面してきました。しかし、近年の外部環境に目を向けると、この40年では経験したことがないほどの変革が世の中に起きています。

その一つは、脱炭素化への流れを背景とするエネルギー革命です。当社グループはエネルギー・空気・水をコントロールし、エンジニアリングする会社ですので、大きく関わる領域といえます。もう一つは、情報通信技術やAI技術の発展によるデジタル化革命ですね。この二つの変革が同時に起きている状況で、それは私たちにとってチャンスであるとともに、この変革に乗り遅れることがあれば二度と成長を取り戻せないくらいのリスクを孕んでいる。そういう認識を持っております。

一方、当社グループはこの40年間、日系自動車メー



会社の存在意義を改めて定義することで、成長にチャレンジするグループ風土を実現してほしいですね。

カーを中心に多くのお客さまに恵まれ、そのニーズに応えて事業をグローバル展開してきました。しかし、自らが主体的にグローバル化を推進していこうという動きは、十分ではなかったと感じます。お客さまとともに進めてきたグローバル化を通じて、多くの国・地域に大勢のナショナルスタッフを現地拠点に擁し、事業活動を長年継続しているのですが、その人たちも含め、グループとしてさらに成長するチャンスがあるはずだと考えています。

私には、各拠点がもっと自立し、自分たちで事業の拡大を目指していくグループ風土にしたいという思いがあります。そのためには、エンジニアリング力をより強化し、お客さまの満足度を高め、当社グループに対するご支持の輪を広げていく。そういうことに取り組んでいく必要があるでしょう。

来住 そのためには、会社としての存在意義ということも、改めて定義し直すべきではないかと思えます。大気社には、「顧客第一」を社是とする創業理念がありますが、長期ビジョンが目指す持続可能な社会への貢献という方向性に対して、存在意義を示すものになっているかどうか。「Innovative Engineering」「Diversity & Inclusion」というのは、存在意義を果たす手段ですので、地球環境問題の解決など、より社会性のあるインパクトが強いテーマを会社の存在意義としてグローバルに発信していく。するとそれが社長の求心力となり、海外子会社・各拠点も存在意義の再認識によって腹落ちし、グループ全体のワクワク感に

もつながるのでないかと考えます。

これから山を登っていくにしても、頂上が見えないとか、進む道が正しいのか漠然としているといった状況は、社員のエンゲージメントにも関わってきますし、「もっと成長を目指すぞ」という感じのグループ風土にするためにも、存在意義を明確にしてほしいですね。

長田 ご指摘の通りで、私も昨年は国内・海外の各拠点を見て回ったのですが、多くの幹部が悩んでいるのは、どういったマーケットを狙うのかという、「Do」の方に近い部分なんです。その「Do」に向かう大義のところ、近年よく言われるパーパスの部分は、今まで発信が弱かったと思います。どの国の人も、自分たちがどうやってこの会社で伸びていくかというのは、すぐ真面目に考えていますので、そこに火をつけるために、発信を強めていきます。

福家 今やどの企業も目指すところは、環境問題や社会課題の解決であり、それぞれコア・コンピタンスは異なっても、方向が共通化されています。また多くの競合企業が、これからは海外市場に成長機会を求めていくと言っている点も然りで、ある意味では成長テーマが狭まっており、深くなっているとも言えるでしょう。そうしたなかで私は、やはりビジネスモデルにおける差別化が重要になってくると思います。

大気社という会社は、その業務領域・業務経験において、歴史的に一歩も二歩も先行してきたわけで、それは社員も自負しているところだと思います。しかし、これからのことはどうか。我々はこういう差別化を目指していく、ということを社長の言葉で示していただければありがたいですし、社長の本気度を社員に伝えるためにも、具体的な思いを言い続けることが必要ではないでしょうか。

特に、選ばれるためのエンジニアリング力と選ばれ続けるための顧客対応力は、差別化の大きな柱として期待するところです。私たち社外取締役の立ち位置としても、経営サイドがどういった時間軸でどのように差別化を図っていくのかについて、社長の思いを軸に据えて実効性のあるモニタリング経営を意識していかなければならないと考えます。

長田 ありがとうございます。エンジニアリング力と顧客対応力について述べますと、私たちが提供する技術のカギ



ガバナンス委員会では、社長のチャレンジを後押ししていくために議論を重ね、実現をサポートしていきます。

となるのは、図面と人なんですね。図面の完成度を高めていくことは当然ながら、同時に人の完成度というのも問われてきます。お客さまとの関係を維持するのも人ですし、物事を考えて掘り下げることが、エンジニアリング力を高めていくことになります。その掘り下げは、従来から大気社が得意とし、お客さまの大きな信用を勝ち得てきたところなのですが、これからはお客さまの半歩先を考えて提案することができる人材を増やし、それを差別化につなげていきます。見えにくいと言えば、見えにくい部分でもあるのですが。

彦坂 現在の事業環境は、そうした差別化の打ち出しも含めて、大気社の強みを活かせるチャンスが来ている状況だと思います。人材面の取り組みをこの何年かで計画的に実行し、エンジニアリング力を高めながら、チャレンジの気風をグループに浸透させていくことで、さらなる成長が見込めるでしょう。エンジニアリングとチャレンジが、これからのキーワードになると思います。

エンジニアリング力の強化に求められるもの

山内 エンジニアリング力の話がありましたが、具体的にどんな領域に取り組みたいとお考えでしょうか。

長田 塗装システム事業は、自動車業界のお客さまがカーボンニュートラルをどう考えているかというのがポイ

ントで、開発テーマや課題もはっきりしています。全て電化するということになれば、ある意味カーボンニュートラルは、もうそれでよしとなるのですが、さらにお客さま自身が製品の作り方も変えて、それを超えた取り組みをやるようしているのであれば、私たちはそのニーズを捉えて積極的に提案していくこととなります。

環境システム事業、特に産業空調分野というのは、ものすごく大規模な対象が広がっており、私たちのマーケットとして、どこまでのお客さまをターゲットにするのか、そろそろ考えを決めなければいけないところだと思います。いわゆるハイエンドとボリュームゾーンの間で、どこに行くのかによって、私たちのエンジニアリングの方向も変わってくると思います。これはグローバルで考えると、やはり地域によって狙いたいターゲットが異なり、ハイエンドに行きたい拠点もあれば、ボリュームゾーンでないと市場における存在価値がなくなってしまうと考える拠点もあるわけです。そのため私自身も実は、マーケットや製品、エンジニアリングの範囲といったことを決めた方がいいのかどうか、まだ悩んでいる状況です。

ただ、産業空調分野のグローバルにおける課題として、もう少し欧米市場への技術的なアクセスがないと、そのターゲットの選択肢が増えないと思っており、そこを上げていく取り組みが必要だと認識しています。

山内 では次に、エンジニアリング力を高めていくうえで、人の部分の取り組みをどう進めていくべきか、皆様のご意見をお聞かせ願います。

来住 これからの大気社には、ある特定の国だけでなく、隣の国に行っても日本でも働けるようなグローバル人材が求められます。その時に大切なのは、そうしたグローバルに通用するエンジニアを何年後に全社で何人くらい確保すべきなのか、具体的にKPIとして目標設定し、その進捗をグループ全体で共有しながら目指していくことではないでしょうか。そして海外子会社・拠点ごとに目標を立て、全体で見た時にトップダウンの目標設定と合致すれば一番いいですし、乖離がある場合は社内で議論することで、存在意義を確立するための打ち手が自ずと決まるはずだと思います。そうした議論を通じて、トップのメッセージがナショナルスタッフにも伝わり、会社が重視するテーマとして、

認識が共有されるでしょう。

長田 そのKPIに基づく取り組みで注意しなければならないのは、「グローバル人材とは」というような要件定義に時間をかけず、ある程度緩い条件でどんどん人数を確保すべきだということです。また優秀な人材を確保するためには、ジョブ型雇用制度の導入が必須で、これにより海外での採用もスムーズになるでしょう。グローバル人材の確保・育成とジョブ型雇用制度の導入は、いわば表裏一体の施策ですので、同じスピードで進めていきたいと思っています。

もう一つは、グループ内のボーダレスな人材交流を図っていく考えです。国内外で拠点間の人の行き来を活発化させて、例えば設計担当者が日本に少なければ、海外から来てもらうといった動きですね。私たちが手掛けるプロジェクトは、一国で対応できる規模を超えるものも増えており、そうした案件はグループ会社同士で手伝わなければなりません。まさにそこが当社グループの強みでもあり、その連携を図っていくうえで、グローバル人材の活躍がますます重要になってきます。この行き来を通して、人材の次のステップアップも考えることができます。

海外に行く若手がなかなかいないという話も聞きますが、まず海外へ行くハードルを低くしてやる必要があるでしょう。行ったことがない人は、ライフイベントが変わるとますます一歩踏み出すことが困難になりますので、まずは抵抗感を減らすためにも、どんどんトレーニングで行かせた



成長に向けた差別化の大きな柱として、選ばれるためのエンジニアリング力と顧客対応力に期待しています。

らいいと思いますし、かつての若手が日本で教わっていたことを、これからは海外で教わると考えてほしいですね。

福家 昨今の人的資本重視の流れのなかで、大気社が将来の成長に向けてどんな人材を必要とし、現在どんな取り組みを行っているかについて、対外的にきちんと説明できることが、グローバルや将来の成長性に対する投資家やアナリストの評価につながるの、そうした視点からも、求める人材像や取り組み状況を「可視化」することが重要だと思います。そして所定のアクションプランや時間軸に沿った計画進捗状況を踏まえた「As-Is (現状)」と「To-Be (理想)」のギャップについての定期的なモニタリングを私たち社外取締役が担うべきだと思います。

こうした人事戦略の見える化が、社員にとっては、会社としての思いや社長の本気度に対する信頼にもつながり、グループ風土の変化がもたらされるのではないかと、そんな風に思っています。

長田 おっしゃる通りですね。一方で私の方から見ると、若手の中で誰が海外経験に興味を持っているか、どんな意欲を持っている若手がいるのか、といったことを残念ながら把握していないので、その「見える化」から進めていかななくてはなりません。実際には、海外にチャレンジしたいと思っている人が社内にいるのに、その人たちにチャンスが与えられていないことが問題です。

山内 大気社がグローバル展開を進めるなか、M&Aによってグループに迎える会社もあると思いますが、企業文化や価値観が異なる人々に対し、ガバナンスをいかに効かせていくかという点については、いかがですか？

長田 私自身が15年ほど前に経験したことですが、自社の同世代の方々と横のつながりでプロジェクトを立ち上げようと、当時の社長の発案で取り組みました。その時に現状分析してわかったのは、大気社は純血主義の傾向が強く、異文化を受け入れることに抵抗があるということでした。その後は、世の中の変化を受けて純血主義も希薄になり、外部から会社に入ってきた人もどんどん付加価値を上げ、M&Aによって何か大きな問題が生じたことはありません。

ガバナンスについては、当社グループの仕組みをきちんと説明し、対応をモニターするということは、当たり前の

ことだと考えています。実際にM&Aの対象となる先は非上場企業が多く、必ずしも強固なガバナンス体制を保持していないケースもあるので、注意が必要だと認識しています。そうした会社に対しては、トップに十分な理解を求め、そのうえで一緒にやっていくのであれば、相手先が持っている伸びる要素も削ぎ落してしまうことになりかねません。

彦坂 海外拠点のガバナンス向上は、これまでも課題としてきましたし、それを集中的に実行するという方法もあります。しかし現地のナショナルスタッフに理解してもらい、取り組みが実行されなければ、全体的な底上げができないので、権限委譲とともに進めていくべきでしょう。

今、国内でも海外でもリモート会議のシステムを活用していますから、それを通じてボーダレスなコミュニケーション環境を構築し、トップメッセージの発信や教育面の取り組みとともにガバナンスの向上を促していくことも考えられます。私たち社外取締役もそこに加わるなど、いろいろな工夫をしながら強化を図りたいですね。

来住 昨年、インド子会社を視察したのですが、一般的な労働環境としては、いろいろな工夫をされていて、特にデジタル化の部分では、結構進んでいる印象でした。インドに限らず、各国主要拠点にはR&D体制がありますから、それらを結集させて成果を上げることもできるのではないかと思います。

福家 私はタイ子会社を視察しました。そこには塗装システム事業部、環境システム事業部の両方があるのですが、仕事の内容が異なるにしても、相互のコミュニケーションがあまりないと感じました。両事業部の連携により、マーケット対応における差別化が図れるのではと思うと、もったいない気がします。

長田 それは、日本国内でも同じことが言えます。昔の効率性の論理で事業部制の縦割りが敷かれ、相互の交流が少ないという、そのモデルをそのまま海外拠点に持っていく、運営をしている状況です。この点については、まず国内から改善に取り組む必要があります。

来住 私は、日本から出向や兼任の形で、海外子会社の取締役を務めている方々にさらに活躍してほしいと感じています。長田社長が海外拠点を回る機会や範囲は、どう



しても限られますので、ぜひ赴任した取締役の方々が現地の取締役会で、日本側の成長戦略や方針が正しく理解されているか、逆に現地の様子が適切に日本側に伝えられているか、そうしたことを確認していただきたいですね。その役割は、これから非常に重要になっていくだろうと思います。

長田 そうですね。これも変えていきたい部分です。今年から海外子会社の取締役に、コーポレート部門の経験者を入れようということで、具体的にルールを作り、コーポレートの人間が必ず入るようにしています。

変革の実現可能性を高めていくために

山内 今日お話しいただいた今後の変革について、その実現可能性を高めていくために、取締役会や委員会ではどのような議論が求められるか、ご意見をお聞かせください。

福家 これは私たちの反省でもありますが、何より求められることは、今日のような話し合いを重ねることにより、社長の考えをしっかりと捉え、課題認識を共有することに他なりません。取締役会の運営においても、長田社長という新たなリーダーの考えや課題認識に沿ったモニタリング運営の実効性向上に力点を置く必要があると思います。

もう一つ言いたいのは、長田社長が繰り返し語っている「ワクワク感」というメッセージについてです。これからの大気社を見据えた時に、お客さまや株主の皆さまがワクワクすること、そしてもちろん社員の皆さんがワクワク感を持って仕事に取り組み、価値を生み出していくことが何

よりも大切です。そうした方向性を目指す経営の旗印として、実にいい言葉だと感じています。取締役会や委員会においても、ワクワクする気持ちを大切にしながら、活発な議論を交わしていきたいですね。

彦坂 私が委員長を務めているガバナンス委員会について言えば、社長のチャレンジを後押しできるようなガバナンス委員会であるべきですし、石橋であれば、叩かなくても安心して渡れるようにするのが、ガバナンス委員会の役割だと考えます。例えばM&Aの実行を検討する場合も、リスクがあるから実行しないと結論を出すのではなく、木の橋であっても、きちんとこういう風に渡れば危なくないというものを作っていく。そういう形で、チャレンジを後押しできるような議論を今年もしていきたいと思っています。

来住 今日の話題の中心となったエンジニアリング力の強化やグローバル化というのは、まさに人的資本経営そのものと言えるでしょう。これまで人材戦略の議論があまりなかったというのが反省なので、そこは今後取り組んで

いかなければならないと思います。今後は、ある程度トップダウンに近いスピード感で人事戦略を進めないと、5年や10年はあっという間に経ってしまいますし、仕組みに落としていかなければ、企業文化として定着しないと考えます。中長期的な目線とモニタリング思考で、取締役会での議論を進めていきましょう。

長田 人材戦略に関しては、福家さんを中心に進めていただいている指名諮問委員会のサクセッションプランも方向がついてきましたので、これから議論をさらに広げていきたいですね。これまで当社グループは、人材面のバランスシートの部分を各事業部に任せている部分が多かったのですが、一定レベルの人材については、これからどう育成していくかという議論を取締役会で取り上げていければと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

山内 本日は、皆さん長時間にわたり多くのご意見をいただき、ありがとうございました。

