

自由闊達なコミュニケーションで さらなるグローバル成長へ



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。2024年4月より事業開発本部長を兼任。



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
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。取締役会議長、報酬諮問委員会の委員長を務める。



社外取締役
早田 順幸

2020年より当社監査役を経て、2024年に社外取締役就任。長年にわたり、大手生命保険会社等の経営者を務め、人的資本、グループガバナンス、財務・会計等に関する豊富な知識や経験を有する。指名諮問委員会の委員長を務める。



社外取締役
副島 寿香

2024年に当社社外取締役に就任。大手監査法人におけるグローバル企業に対する豊富な監査経験から、財務・会計、内部統制・ガバナンス等の専門性を有する。サステナビリティ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。

大気社は、グローバル戦略の推進とエンジニアリング力の強化に注力し、長期ビジョンからのバックキャストによる成長戦略を遂行しています。

ここでは社外取締役4名と社長の座談会を実施し、取り組みのカギとなる「コミュニケーション」にスポットを当てながら、今後の方向性と課題について語っていただきました。

詳細は、右記をご覧ください。 ● マネジメント体制 P.59-60

座談会実施：2024年8月9日

長期ビジョン実現に向けて 重視するテーマ

山内 今回は「長期ビジョンの実現を支えるコミュニケーションのあり方」を主題として、いろいろご意見を伺いたいと思います。昨年の座談会では、グローバル化の推進やエンジニアリング力の強化に関する話を多くお聞かせいただきましたが、長田社長はこの1年間、長期ビジョンの実現に向けて何を重視してきましたか。

長田 やはりひとつはコミュニケーションです。この1年は直に対話するということを重視し、国内の各拠点や現場へ何度となく足を運びとともに、海外もほぼすべての拠点を

回り、社員やお客さまと話し合う時間を設けました。

その上でエンジニアリング力の強化への期待も感じていましたので、昨年から本社の一部に技術開発センター直結のサテライト設備を開設し、国内外の各拠点と相互連携するためのハブ的機能を持たせるなど、エンジニアリング力を高める「仕掛けづくり」を重視し、実行してきました。当社グループの施工現場は、国内で常に200か所から300か所が同時に進行しており、海外を含めるとその倍ほどの数になります。これくらいの規模になると、エンジニアリング力の強化について、各現場で働く個人の努力を求めるとも限界があります。そのため、先進的なテクノロジーに関する情報を共有するなど、拠点間のコミュニケーション

を高めながら、インプットを充実させ、現場の提案に活かしていく「仕掛けづくり」が必要であると考えました。これをグループ全体のエンジニアリング力の強化につなげるべく、サテライト設備を通じて拠点間を結び、運用していく考えです。

1970年に社は「顧客第一」を制定し、企業理念を掲げた当時を振り返り、創業者がその経緯を語った記録の中で、「社是の精神と企業経営の目的・方向を社員が理解し、自分が何をすべきかを自覚して、日々の業務にベストを尽くさなければならない。そのための手段は、コミュニケーションの一言に尽きる」という言葉がありました。54年前の時点で、すでにコミュニケーションの重要性を捉えた視点が

あったことを改めて認識した次第です。

山内 社外取締役の皆さんは、長田社長が進めてきた1年間の取り組みを踏まえ、長期ビジョンを実現するためにどのようなテーマを重視すべきとお考えですか。

彦坂 直接対話を積極的に行い、グループ内のコミュニケーション改善を図ってきた長田さんの取り組みは、各拠点の自主性・独立性への意識やグローバルマインドを深めるなど、大きな効果があったと思います。

私は去年、インド子会社2社を視察し、現地で働く社員の活力を肌で感じてきました。特に2020年に子会社化したNicomac社は、M&Aを行ってから年数が経っていませんが、大気社グループの一員として自分たちも伸びていき

たいという想いが強く伝わり、印象的でした。

中長期的な成長を考えると、インドや北米におけるM&Aの実行が今後も求められるでしょう。私が議長を務めるガバナンス委員会では、M&Aに関するガイドラインを策定してきましたが、グローバル戦略の観点からM&Aへの投資を重視し、ガイドラインをもとにしっかり計画を立て、具体化していく必要があります。M&A先との交渉段階におけるシナジー確認などの議論を通じたコミュニケーション、そしてM&A後の意思疎通や方向性の共有に向けた、経営陣および社員とのコミュニケーションが重要になります。

来住 長期ビジョンの実現に向けたテーマとしては、引き続きグローバル戦略とエンジニアリング力の強化が重要であり、この二つを進めていく上でコミュニケーションが大きな役割を果たすものと認識しています。

グローバル戦略については、海外関係会社の成長なくして大気社全体の成長はあり得ず、長期ビジョンを通じた企業価値拡大の必須要件と言えるでしょう。そして今後の成長においては、脱炭素化などの環境技術や自動化・省人化技術の重要性がワールドワイドかつ長期的に高まっていく中、これらを付加価値とするプラスアルファのエンジニアリングがカギとなってきます。これを強みとし、グローバルに展開することが目指すべき方向性だと考えます。

早田 私はこの6月まで4年間、社外監査役を務めていましたが、その間にはガバナンス委員会が設置され、この4月には事業開発本部が立ち上げられるなど、積極的な事業展開のための体制整備が、「守り」と「攻め」の両面から進められてきました。そして今、いよいよ長期ビジョンの実現に向けて、整備した体制やインフラを有効に機能させながら、経営資源の投入を最適化し、具体的な戦略を組み立てていく重要な局面を迎えていると思います。



54年前の時点で、すでにコミュニケーションの重要性を捉えた視点があったことを改めて認識しました。

ここまで皆さんがお話しされた通り、今後、グローバルとエンジニアリングを戦略軸に据え、次なる成長軌道を描くために必要と考えるのは、第一に、グループ全体戦略としての事業ポートフォリオの変革、第二に、戦略全ての担い手としての人づくり、人的資本の拡充、第三に、サステナビリティの視点での企業価値の向上です。そして、三点いづれにおいても重要となるのが、各本部・事業部の枠を超えた関連なコミュニケーションを通じて、全社最適に進めていくことだと考えます。

山内 新たに社外取締役に選任された副島さんの目から見て、どのように感じられますか。

副島 私が働き始めたのは、男女雇用機会均等法の制定以前で、子育てをしながら仕事を続ける女性が少ない時代でしたが、周りの理解とサポートを得て、仕事にやりがいを感じながら働いてきました。大気社には、コミュニケーションの活性化により、性別や国籍を問わず誰もが生き生きと働き続けられる組織になってほしいと願っています。

今回、サステナビリティ委員会の議長を拝命しましたが、持続可能な社会の実現に向けて、気候変動、人権問題など世界が直面する課題に向き合い取り組むことは、グローバル企業の責務であることはもとより、早田さんがおっしゃる通り、これからの企業価値向上に欠かせない重要なテーマです。前職でさまざまなグローバル企業に関与した経験を活かし、当社グループのサステナビリティに貢献していく所存です。

新規事業の創出において 求められるもの

山内 ここからは、個別のテーマを深掘りする形でご意見をお聞かせください。まず全社戦略ですが、来期から始動する新中期経営計画の策定が今まさに進められているところだと思います。長期の目指す姿からバックキャストして長期の経営計画を定め、マイルストーンとして中期経営計画が作られるわけですが、その骨子となる成長戦略を描く上で、どのような論点が重要になると考えていますか。

来住 一般的に成長戦略というと、新規事業に期待するところがあると思います。これまで新規事業については、社外パートナーとの技術提携や協業を進めつつ、執行側で事業投資委員会を立ち上げ、役員レベルでもフリーディスカッションでの議論を活発化させてきました。今年は、事業開発本部を設置するなど、引き続き全社で新規事業への取り組みを進めている点を高く評価します。

課題としては、長期の経営計画をベースに事業ポートフ

ォリオを検討し、新規事業の位置付けや目的を明確化すること。そして部門横断プロジェクトの形で推進することが求められるでしょう。新規事業は、立ち上げに時間を要するため、長期の視点で取り組み、事業化にかかわる社員教育の仕組みや支援体制を整備することも大事です。

長田 新規事業への取り組みは、来住さんがおっしゃった技術提携や協業など、いろいろとやっております。さらにここにきてテクノロジーの急速な進化を受け、大きなイノベーションが起きつつある危機感から、やはり技術提携やM&Aも含めて、新しいことに積極的に取り組まなければ、あるいは、北米やインドなどの新市場へ展開していかなくては、といった社内の雰囲気が高まってきました。

そうした中で事業開発本部を新設し、自ら市場調査を行って、当社グループが持つ技術を活かした事業化の機会を探ったり、従来と異なる業種・業界のお客さまにアプローチしたり、新たな技術をエンジニアリングするといった、今まで私たちが取り組んでこなかった活動を展開すべく、動き始めたところです。

早田 長期の経営計画をベースにというお話が来住さんからもありましたが、まずは10年先、20年先の社会を見据えた長期の時間軸で、大気社という会社がどんな姿を目指すのか、何を成していくのかを、具体的に、できるだけ定量的に描くことが起点になるでしょう。そして、その姿が既存事業の延長線上に捉えられないなら、新規事業として事業ウイングの拡充や創出を部門横断・全社視点で進めるべきと考えます。

新規事業において重視したいポイントの一つは、既存技術からのフォアキャストではなく、「こんなことを実現してみたい」という将来像を描き、そこからバックキャストして構想することです。そこでは、冒頭に長田さんからお話があった社員との直接対話による多様な議論が大変重要になってくると思います。

もう一つは、ガバナンス体制の高度化です。新たな事業展開には、当然今までにないリスクも伴いますので、まずはさまざまなリスクを的確に把握し、その抑止とともに、発生時のダメージ極小化の方策を講じる「守りのガバナンス」が必須ですが、あわせて求められるのは、適切なリスクテイクによってプロフィットの創出を目指す「攻めのガバナンス」とのバランスです。そして、そうしたコントロールをしっかりモニタリングすることが、私たち社外役員の役割だと思います。

彦坂 ガバナンス委員会では、今お話しされた新規事業のリスクヘッジ・リスクテイクをきちんと行うための基準づくりを進めています。先ほど申し上げたM&Aに関するガイド



M&A先の経営陣と議論し、M&A後のチェックポイントを確認した上で、相互理解を深めていくことが重要です。

ラインの策定もその一環ですね。攻める時は攻める、守る時は守るというメリハリをつけていく。その判断をガバナンス委員会が担っていくことになります。

グローバル展開における コミュニケーション

山内 グローバル化の推進について、特に海外M&Aを実施する上で注意すべき点や、海外関係会社の経営陣とのコミュニケーションに関するご意見をお願いします。

彦坂 海外M&Aについては、ガイドラインに沿った戦略をしっかり立てて進めること。そしてM&A先の経営陣ときちんと議論し、M&A後の事業展開におけるチェックポイントを確認した上で、社員も含めて相互理解を深めていくことが重要だと思います。

副島 グローバル展開に成功している会社の海外拠点には、二つの共通点があります。一つは、グループとして共有すべき理念や進んでいく方向性が明確化されていて、各拠点に浸透しており、国や環境が異なっても軸にブレがないという点です。もう一つは、現地マーケットを最も理解している海外拠点に対し、一定の自主性や独立性を与え、経営資源の最適活用を容認している点です。こうした意味でも、長田さんが掲げている「自主自立」の運営というのは、理にかなっていると感じます。こうしたグローバルの組織を作るためには、各拠点の心理的安全性を担保する必要があります。これについては、当社グループが進めているコミュニケーションの活性化に向けた施策や、グローバル研修の実施が有効に機能するものと期待しています。

長田 そうですね。心掛けているのは、海外だけでなく国

内も含め、各拠点のコミュニケーションの活性化を図るとともに、私のことをよく知ってもらい、私が発信する経営の方針などを正しく伝えるということです。

国内拠点に対しては、社内SNS的なツールを活用し、月に2回から3回ほどの発信を行っています。これを海外拠点に向けても同じように展開したいと考えています。当面インフラが整うまでは英語や中国語に翻訳して各海外拠点の担当者にメールで発信し、そこから各拠点の社員と共有してもらおうとしています。各拠点を回って直に社員と接した際は、こちらの方針や考えを一方向的に伝えるようなセミナー形式でなく、車座になって皆から意見を聞く形で、双方向のコミュニケーションを意識しました。私が行っている



海外関係会社の成長なくして大気社全体の成長はあり得ず、企業価値拡大の必須要件と言えるでしょう。

経営と各拠点のオペレーションの近さ、その関係性を社員一人一人に感じてもらうことが心理的安全性につながり、エンゲージメントを高めるものになればと思っています。

来住 そうした社長自らの働きかけによって、この1年間は、環境システム事業部・塗装システム事業部がそれぞれ所轄する海外関係会社とのコミュニケーションを深め、拠点間の協業による動きなども進んできて、非常に良い効果が生まれていると感じました。

これからの取り組みとしては、海外関係会社それぞれが、地域密着の利点を生かし、地域特性や市場環境に合わせた独自の成長戦略を企画立案し、実行していくことができるよう、本社側と双方向でベクトル合わせをしていく必要があると考えます。そして次のステップでは、社長・本社側から個々の海外関係会社へ指示するというよりも、ごく当たり前のこととしてグループ全体最適での成長戦略の議論がされるような仕組みを構築すべく、海外関係会社間

のコミュニケーションをより緊密化し、協体制の進化・高度化を図っていくことが期待されることです。

これは、海外関係会社に企業文化の変革を求める取り組みでもあるため、非常に時間がかかるでしょう。各社独自の成長戦略を立てるためには、マーケティング力や提案力を高めていかななくてはなりませんし、やるべきことが多いと思います。長期の経営計画を踏まえ、腰を据えてステップバイステップで進めていってほしいですね。

ソリューション提供としてのエンジニアリング

山内 エンジニアリング力の強化については、今後どのような取り組みが求められると考えていますか。

来住 本社と技術開発センターを結ぶサテライト設備が昨年4月に開設され、この7月からは新技術開発センターが稼働を開始するなど、エンジニアリング力の強化につながる研究開発面の動きが進んでいます。社内では、技術委員会や役員フリーディスカッションにおける議論が活性化しており、非常にいい流れが生まれていると評価します。

グローバル戦略の観点からエンジニアリング力の強化について、メーカー出身者として思うところを述べますと、メーカーの海外展開には、プロダクトビジネスによる展開と、ソリューションビジネスによる展開の2パターンがあります。プロダクトビジネスの方は、基本的に各国同様の製品を同じような工場と販売網で展開していきますが、ソリューションビジネスの方は、国ごとに文化や考え方が異なり、ニーズも違ってきますので手間がかかります。そのため現地企業のM&Aが多く行われています。

当社グループのグローバル展開は、このソリューションビジネスのパターンに近く、エンジニアリング活動をソリューションとして提供する形と理解しています。つまりポイントは、グループとしてソリューション提供をいかに効率的に行うかということになります。当社グループは、すでに世界の主要な国と地域に海外関係会社を設置しているので、各社が持つ強みをグループ全体で共有し、さらに日本側の研究開発部隊も含めた連携・協力を通じて、強みの広がりや相互利用していけば、ソリューション提供の効率化につながるのではないのでしょうか。特に環境負荷の低減やデジタル活用、自動化などの技術は、ワールドワイドに利用可能な部分が多いと思います。

この強みを活かしていくためには、エンジニアリング力や技術力について取締役会や役員フリーディスカッションで議論し、また海外関係会社間のコミュニケーションを通

じて方向性を合意しつつ、相互利用の仕組みに落とし込んでいくが必要になるでしょう。

長田 海外拠点がどの市場を狙っていくか、単純化するとハイエンドかボリュームゾーンかということになりますが、ハイエンドであれば日系のお客さまが中心で、ボリュームゾーンであれば現地の非日系のお客さまがターゲットになります。しかしボリュームゾーンでは、必ずと言っていいほど設計事務所や建設コンサルタントが間に入りますので、当社グループの技術がスペックインされなければ、評価されないままボリュームゾーンで戦うことになってしまいます。スペックインされるための技術については、まだ日本の方がアドバンテージがあるので、今後は国内外のサテライト施設を結んで、日本から最新技術をコンサルタントの方々に紹介し、スペックインに向けて技術力をアピールするといった取り組みを進めていきます。エンジニアリングを支える技術力の存在を感じることで、現地の技術者のモチベーションを高め、またサテライト施設を通じて技術者が「知恵袋」につながることで、営業展開も変わってくるでしょう。

彦坂 昨年のインド子会社の視察では、日本側の技術者との連携は、正直まだまだかと感じていましたが、サテライト施設によるコミュニケーションが可能になったことで、ソリューションの共有化に向けた動きが大きく進展したと思います。これからは、各海外拠点のサテライト施設同士をつないで、グローバル技術者会議といったものが行われるとか、そんな広がり期待しています。日本側と海外拠点の距離を縮め、グループの連帯感をもたらすだけでなく、技術者と営業と一緒に議論し、お客さまの方からも技術者が来て、その場で話を進めることができたり、イノベーションのヒントがそこで見つかったり、さまざまな相乗効果が生まれてくるのではないのでしょうか。

人的資本経営とサステナビリティへの対応

山内 次に、人的資本に関する当社グループの取り組みについて、皆さんの意見を伺いたいと思います。長期ビジョンにおいても「多様な人材・知見を活かし、インクルーシブなグローバル企業となる」というテーマが掲げられていますが、その進展をどう捉えていますか。

早田 大気社とのご縁を得て4年になりますが、社員をとても大切に考える企業風土を肌で感じます。さらにこの1年は、グローバル人材育成プログラムをはじめ、人づくりに向けたさまざまな取り組みが進められ、人材への投資も

加速してきました。

そうした中で今後重要になってくると思うのは、一つは、人材への投資の結果として、社員の成長がしっかり確認され、社員の皆さん自身が成長を実感することです。今日の現役世代の多くは、仕事を通じて、会社とともに自分自身も成長できることを大事に考えていると感じます。そして、その仕事が生かされるものならより一層うれしく、仕事への誇りも生まれてきます。つまり、会社や仕事が生かされた「自己成長」や「社会貢献」の価値観に符合している実感が重要であり、そこに社員のモチベーションやエンゲージメントの大きな源泉があるように思います。

もう一つ重要になってくるのは、キャリアデザインです。



人的資本の強化に向けては、社員の多様性を踏まえながら、能力を掛け合わせ、会社の成長力につなげていく必要があります。

人的資本の強化に向けては、社員一人一人の多様性を踏まえながら、能力を引き出し、高め、最適に掛け合わせて、会社全体の成長力につなげていく必要があります。そのためには、会社として全ての社員と深く対話し、それぞれのキャリアデザインを十分にすり合わせていく取り組みが有効です。その納得や共感が仕事に取り組むやりがいや活力を生み、この会社に長く勤め続けることの心理的安全性をもたらすのではないのでしょうか。企業価値向上の原動力としての「いきいきした人的資本」を形成していく上で、今後はこうした努力が会社として求められると思います。

副島 日本以外の海外で働く3,150名の人的資本をどう活かしていくか。それこそが当社グループの長期的成功の本当のカギになると思います。パーパスを訴求するブランド戦略や、ITツールを活用した理念およびミッションの社内浸透・共有、国内外拠点間の交流促進、グローバル研修の開催などを通じて、大気社の一員であるという一体感を

醸成し、それをグループ全体で強化していきたいですね。

各拠点においてグローバルに活躍できる人材を育てていけば、社員の大きなモチベーションアップにつながり、会社にとっては、多様性の広がりもたらす成長力の拡大や企業価値向上への貢献が期待できます。我が国で懸念される人材不足のリスクにも対応できる点は、当社グループの大きなアドバンテージと言えるでしょう。

長田 海外勤務を希望する日本側の若手社員を対象に、グローバル人材を育成する取り組みを進めているのですが、やはり最初は、異文化に対する理解力を高めることが必要だと感じています。シンガポールやカナダのような異文化理解力が高い国と異なり、日本はそうした理解力が若干弱いので、特に日本人がどういう風に見られているのかといったこともしっかり認識する必要がありますし、ダイバーシティへの理解力も然りですが、異文化理解力を備えたコミュニケーション能力がまず求められますね。

山内 環境・社会問題の解決を目指すサステナビリティへの対応は、今や企業の存続条件と言えるテーマになっています。当社グループにおいては、もちろん脱炭素化に寄与するソリューションの提供などを通じて、環境負荷の低減が事業内容に直結しているわけですが、これから長期にわたり、何を行っていくべきか。今期よりサステナビリティ委員会の議長に就任した副島さんからお願いします。

副島 サステナビリティ推進の社内体制は、まだ整ったばかりでスタート地点に立ったところという認識です。残念ながら日本は、欧米諸国や他のアジア諸国に比べて、企業によるサステナビリティへの貢献に対する評価が高くありません。しかしサステナビリティの推進は、国境を越えたテーマであり、その潮流はこれから先も変わることはないでしょう。ステークホルダーの皆さまの関心も非常に高まっています。当社グループは、グローバルに事業を展開する企業として、最も環境・社会意識が高いマーケットに目標を合わせたビジョンや戦略に基づき、サステナビリティへの意識を各事業部の現場レベルに届くように浸透させながら、取り組みを進めていく必要があります。

海外拠点を多く擁し、海外売上比率も高い当社グループにとって、海外も含め、サプライチェーン全体を視野に、GHG排出量削減、人権対応、サステナブル調達といった課題に取り組むことには、ハードルの高さもありますが、持続的企業価値の向上、中長期の事業戦略とも紐づけながら、あくまで連結ベースを基本に取り組んでまいりたいと考えています。

早田 サステナビリティの推進は、これを経営の根幹に据えなければ、企業としての存在価値を問われるほどになっ



最も環境・社会意識が高いマーケットに目標を合わせ、サステナビリティ対応を進めていく必要があります。

てきました。ただ、ここで重要なのは、社会がその取り組みを価値あるものと評価してはじめて、サステナビリティ経営として認められるということです。私たちの取り組みが社会からの信認や共感を広く得るためには、地球環境やマーケットの未来を見据えた長期ビジョンに基づくロードマップに沿って、サステナビリティの着実な進展を対外的に示すことが肝要だと思います。

私が委員長を務めさせていただいている指名諮問委員会におきましても、CEOサクセッションプランに係る取締役候補者選定プロセスの人材要件として、長期戦略でのサステナビリティへの取り組みを重視しています。

来住 私が議長を務める報酬諮問委員会では、執行役員を対象とする報酬制度へのフィードバックを行いました。業務執行取締役に対しては、業績連動型の株式報酬を導入しており、そこにサステナビリティのテーマを含む非財務目標の評価項目を設定しているのですが、今回は執行役員向けに、同制度に準じた株式信託報酬制度を開始し、さらにその評価軸をサクセッションプランの人材要件にリンクさせる形としました。

長田 冒頭に1970年の社是制定を振り返った創業者の話をしたのですが、当時作られた大気社の「企業経営の目的」の中に「社会のニーズに合致した技術を通じて、豊かな環境の創造と産業社会の発展を図り、もって社会への貢献をめざす」という言葉がすでにあるのです。その社会のニーズに合致した技術について述べる部分では、「熱、空気、水の探求を通じて、技術市場、人材開発、企業経営のあらゆる面において、ユニークな会社づくりをめざす」「付加価値の増大を通じて、企業の持続的成長を図り、もって顧客、関連企業の繁栄と、社員の豊かな生活づくりをめざす」と、ま

さにサステナビリティ経営の方向性が、創業者の言葉で語られていました。私は、当社グループ自身がこれから何か変わっていくのではなく、これまで私たちがやってきたことが、社会の持続可能性を追求する事業であるということとを再認識し、5,000名のグループ全社員に伝えなければならぬと思っています。

さらなる成長を目指す 大気社への期待

山内 最後に社外取締役の皆さんから、大気社のさらなる成長に向けた期待感を述べていただきたいと思います。

彦坂 私たちは、取締役会における自由闊達な議論だけでなく、年2回の役員フリーディスカッションにおいても1日かけてさまざまな議論を交わし、社員の方々ともコミュニケーションを深めています。ここ数年を振り返ると、そうしたコミュニケーションの活性化とともに、長期ビジョンからバックキャストによる計画も着実に進展し、新たな成長への布石をしっかりと打ってきたと感じます。ですから、次期中期経営計画における飛躍には、大いに期待しているところです。

早田 長田さんは、就任以来いろんな場面で、ワクワク感を大事にしたいというお話をされていますが、社内の空気の実感な変化を、社外役員の間からも感じます。こうした中、大気社がこれからさらにビジネスを拡大・深化させていくことで、人々の暮らしをどう良くし、地球環境をどう守

っていくのか、大いに期待を抱いているところです。この1、2年で、随分いろいろなことが力強く前進しましたが、現在策定中の新たな中計・長計を通じて、会社としての夢が社員の皆さんの夢と重なり合い、着実に実現していくであろうと、私自身も大変ワクワクしております。

副島 大気社という会社は、多様性のある人材からなるグローバル組織です。その強みを最大限に発揮できる仕組みと技術力を築き上げながら、コミュニケーションの活性化を図ることによって、仕事を通じて個人の創造性や活動性が生かせる、働きがいのある会社を実現すると思いますし、長期ビジョンが描く将来のありたい姿も現実のものになるだろうと本当に期待しております。

来住 3年前に社外取締役となった時から現在まで、大気社という会社については、潜在的に非常に成長ポテンシャルが高いと感じてきました。しかしながら、現時点でそれが十分に引き出せているかと言えば、まだまだ十分でないとの印象を受けています。当社のポテンシャルをもっと引き出していくには、今日のテーマとなったグローバル戦略やエンジニアリング力、人的資本といったベースの話をさらにきちんと詰めていく、息が長い取り組みが必要です。そして、そうした長期スパンの取り組みを継続させていくこと自体、まさに取締役会の大きな役割であると考えています。ぜひ長期計画で高い成長目標を掲げ、それをバックキャストで着実に実現してほしいですね。

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。

