

社外取締役×社長座談会

10年後、持続可能な社会の構築を 目指して

写真は左回りに、長田 雅士、彦坂 浩一、
早田 順幸、副島 寿香、中田 平将、山内 達夫

座談会実施：2025年8月8日

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

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・報酬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。

社外取締役

中田 平将

2025年より当社社外取締役に就任。大手事業会社の経営者として活躍し、IT分野に関する専門性と幅広い見識を有する。これらの豊富な知識、経験に基づく専門性を活かし、デジタル・イノベーション委員会委員長を務める。

〈ファシリテーター〉

デロイト・トーマツ リスクアドバイザー合同会社
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に出向。現在は、GRC（ガバナンス・リスク・コンプライアンス）領域のコンサルティング業務に従事している。

「10年プラン2035」の発表とともに、新3か年中期経営計画を始動した大気社は、グローバルに進展する産業革新を事業機会とし、さらなる発展に向けた変革を遂げていきます。ここでは社外取締役4名と長田社長の座談会として、今年進めてきた10年プランの策定をめぐる議論を振り返りながら、長期ビジョンの実現に向けた課題と取り組みを語り合いました。

10年プランの公表に向けて重ねた議論

山内 これまで大気社は、3年単位で中期経営計画を推進してきましたが、今回は「10年プラン2035」（以下「10年プラン」）とともに、その第1フェーズとなる新3か年中期経営計画を策定、公表しました。昨年の座談会の中でも、新たな成長に向けて、長期ビジョンからバックキャストによる計画が議論さ

2035年というのは、これまでの延長線上にない一歩ステップアップした展望であり、そこから現在へバックキャストする形で計画が策定されたわけですが、こうした議論の基礎は、ここ数年の役員フリーディスカッションを通じて積み上げられたものです。私たちは、布石を数年間にかけて着実に打ってきており、一朝一夕にバックキャストという思考ができてきたのではないということです。

その過程において、執行役員の方々をはじめ社内の皆さんとのコミュニケーション、そして役員間のコミュニケーションが活発化し、未来に向けたワクワク感やチャレンジの気持ちが醸成されてきたと思っています。しっかりしたコミュニケーションの結実として10年プランと中期経営計画が策定されたことを、私は高く評価しています。

早田 この数年間、役員フリーディスカッションを中心に重ねてきた議論を振り返り、確かな成果として感じるのは、大気社が長年にわたって培ってきた競争力の源泉と、それを礎にした未来に向けての社会的使命・存在意義への認識が、全社ベース、そして経営層で徐々に共有化され、同期化できたことです。それが今回、「Be Engineering for a Sustainable Society」という「2035年のありたい姿」として、深い納得感をもって明確化されるに至り、大きな意義を感じています。

未来社会をまず展望し、会社の「ありたい姿」に即した目標数値を定め、そこからバックキャストして計画するというアプローチは、業界特性からもなかなか難しく、実際のところ成長戦略のロードマップを描く上では、未来像からのバックキャストと現状からのフォアキャストとの間で随所に大きなギャップが生じ、なかなか折り合わない場面も多々ありました。しかし、そこで逃げることなく「ギャップこそが成長の伸びしろ」と捉え、全員で相当踏み込んだ検討を建設的に重ねたことが、さまざまな価値創出への変革に挑む骨太な10年プランを生

れているというお話がありましたが、この10年プランと中期経営計画の策定に至る議論を振り返り、社外取締役の皆さんが重視した点、評価した点などをお聞かせください。

彦坂 2015年に当社社外監査役となり、2017年から社外取締役を務めてきましたが、その頃の中期経営計画は、執行側で内容をほぼ仕上げた形で取締役会に上程され、そこから議論するという形でした。建設業は、完工予定の繰越高の状況やお客さまの投資計画などを元に、将来的な見通しがある程度立てられることから、それを前提とした積み上げの思考で中期経営計画の議論が行われていました。

しかし今回は、足元の建設市場が堅調でビルの新築ラッシュが続いていますが、やはり景気には波がありますし、社会の変化が激しく先行き不透明な状況ですので、そうした積み上げによる策定では不十分とされ、現在の好況においてこそ冬の時代も見据えながら、持続的な成長を考えていく計画づくりが必要だという認識に至りました。重視したのはこうした点であり、2035年を展望した上で今後3年間に何をすべきか。そこに重点を置いて検討していきましました。



んだように思います。

副島 大気社は、環境システム事業と塗装システム事業の2本柱ですが、両事業ともほとんどのプロジェクトが大規模で期間も長いものが多いため、3年間の中期経営計画を立てても大体2年先ぐらいまでは、ある程度予想可能な部分があるという点が他の業種と異なります。ですので、取締役会や役員フリーディスカッションで、将来進むべき方向をいろいろ議論してきた内容も長期の視点が多く、今回この10年プランを発表するから計画を策定したというよりは、今までの議論を踏まえ、目標と現状のギャップを分析したり目線合わせを行うなど、進むべき方向を明確にしていっていったという印象を持っています。

外部のステークホルダーの皆さまには、これから大気社が進んでいきたい方向をお示しできたと思いますし、内部の従業員の皆さんにとっても、会社が10年先に目指す姿が明らかになったことで、自分自身の将来の姿を描きやすくなったのではないかと考えています。

キーワード“Be Engineering”への期待

山内 長田社長から、ここ数年の長期視点の議論を振り返り、社外取締役の皆さんが発言された中で印象に残ったこと、議論を通じて感じたことについてコメントいただけますか。

長田 副島さんが今おっしゃったように事業の特性もあり、従前は2年後、3年後の計画を立てていく場合、バックキャストとか10年先を見据えて考えると、そういう訓練ができていませんでした。だからある意味、私たちは今回10年プランの策定を通じて、かなりマインドリセットされたと思っています。

社外取締役の皆さんからは、第3の創業期というつもりで、すなわち従来の延長線ではない捉え方で進んでいくべき、と

いう後押しをいただいたことが、執行側として一番印象に残っていますね。また私の想いとして、社長就任以来「エンジニアリング」と「グローバル」について、さまざまな場面で語ってきたのですが、その軸に対して、社外取締役の皆さんからのご意見で補強していただきながら議論を進めることができ、執行側として勇気づけられました。

山内 今期より社外取締役に就任された中田さんは、10年プランをご覧になり、どのように感じられましたか。

中田 まず感じたことは、持続可能な社会の構築に貢献すべく、グローバルエンジニアリング企業を目指していく大気社の強い意思であり、“Be Engineering”というキーワードに高い期待感を覚えました。その実現に向けて、完工高やROEなどの数値目標を野心的に設定しつつ、強みである「グローバル」と「エンジニアリング」を両輪として、非日系顧客へ本格展開していく方向性や、事業間のシナジー創出により、難易度の高い取り組みを推進する方向性がきちんと明示されている点に、経営陣の力強いチャレンジ精神が感じられました。この完成度の高い10年プランの策定に際しては、社内・執行側での立案段階や取締役会における討議も含め、非常に濃密な議論が行われたものと想像しましたし、そうした議論ができる経営の一体感も素晴らしいと思いました。

2035年のありたい姿と2つの戦略指針

山内 10年プランでは、2035年のありたい姿として“Be Engineering for a Sustainable Society”を掲げています。“for a Sustainable Society”と目的を明示している意味について、どのように考えますか。

副島 昨年、タイの子会社へ視察に行きました。ここは1971年に設立された、当社グループの中でも歴史ある現地法人で、ナショナルスタッフの皆さんの活気が非常に強く感じられる現場でした。多くの同業他社も海外へ進出していますが、大気社が特に誇るべきだと思うのは、単に海外で建物を建てたり、工場建設に携わったのではなく、進出した国に現地法人を設立し、そこで雇用を創出し人材を育て、技術を伝えてきたということです。当社が継続的にその国の経済や産業の発展に昔から貢献してきた、これこそが本当の意味での社会貢献であり、“for a Sustainable Society”を体現していく取り組みであると思います。

大気社は10年プランのもと、グローバル企業としての形をさらに発展させ、世界各地のマーケットに根ざした事業を展開するとともに、グローバルネットワークを通じてそれらを融合していきます。環境・社会の課題を解決し、持続可能性に寄与する地球規模の企業活動に期待しています。

早田 私もタイ子会社を視察した時に、副島さんと同じように感じました。大気社のグローバルビジネスには、その国にし

っかり根をおろし、産業・経済の活性化と地域社会の発展に貢献しながら、国や地域とともに歩んでいくという基本思想が、今もDNAとして脈々と息づいていることを肌で実感しました。“for a Sustainable Society”という言葉には、大気社の事業活動の思想が込められていると思います。

山内 そして、この「ありたい姿」を実現する戦略指針として、“Innovative Engineering”と“Global Inclusion”が挙げられています。2つの指針が示す方向性について皆さんのご意見をお聞かせください。

中田 さまざまな工業分野の要素技術を組み合わせ、機能実現するシステム・仕組みを構築することで、スマートでカーボンニュートラルな産業の発展に貢献するという“Innovative Engineering”の意欲的な姿勢に感銘を受けています。

これについては、デジタル領域の強化により、エンジニアリングをイノベティブにしていこうところに特化する戦略であると理解しています。大気社が持つグローバルの開発拠点を活用し、オープンイノベーションを積極的に進める一方で、そうした取り組みを企業文化として社内に根付かせるべく、“Innovative Engineering”をキーワードに、グループ全体で技術を追求していく。このように捉えています。

彦坂 “Global Inclusion”について述べますと、先ほどのタイ子会社のお話にあったように、大気社は早くから海外に進出し、グローバルに展開してきた長い歴史があります。技術やノウハウを各地で蓄積し、優れたナショナルスタッフの方々とともに、地域社会・地域文化に溶け込みながら活動してきました。今後のグローバル展開においては、ローカルの多様な人々、多様な文化の中で豊かなコミュニケーションを築き、技術・ノウハウを共有していくことがますます求められると思いますし、成長加速の条件であると考えます。

環境システム事業と塗装システム事業という二つの柱を持ち、グローバルなネットワークと研究開発体制を敷いていることは、大気社の大きな強みであり、両事業の融合的なビジネス展開とナショナルスタッフの人材力による優位性につながります。今回、過去において果敢な挑戦意識を社内に培ってきた“Open Challenge & Quick Response”のスローガンを改めて掲げており、オープンマインドによるグローバルでの新たな価値創出に注目したいと思いました。

長田 先ほどのタイ子会社の設立は50年以上前ですが、その周辺の東南アジアへ進出した1980年代から1990年代にかけては、各国が産業の高度化を迎えつつあった時期です。そこで私たちが日本の高度成長期以降に経験し、培ってきた設計や施工技術を現地で実践しながら、ナショナルスタッフや協力会社の人たちとの一体感を醸成していったと見ています。

1985年のシンガポール支店立ち上げには、私も携わりましたが、当時からシンガポールは産業の高度化のスピードが速く、設計や施工技術がどんどん進化していたと思われま



す。一方で米国は、日本のやり方に大きな関心を持っていたので、私たちが持つエンジニアリング力を紹介しつつ、米国側での先進的な施工技術を学ぶ機会がありました。こうしたオープンマインドのスタンスが大気社のグローバル展開において、現地市場での存続を可能とし、現地社会への貢献を成し遂げさせたと認識しています。私たちは、これを強みとして“Global Inclusion”が目指すグローバル&ローカルコミットメントを実現していきたいと考えています。

3つの目線で捉えた10年プランの目標

山内 10年プランは、最終年度(2034年度)の連結業績における「完成工事高5,000億円超」「ROE 12%以上」「DOE 5.0%以上」を目標に掲げています。株式市場や従業員の皆さんは、この目標設定をどう受け止めているのでしょうか。また、計画の実行にあたり、重視すべき点をお聞かせください。

早田 10年プランの策定に際し、私が社外取締役として終始大切にしてきた目線が3つあります。まずは、部門や事業領域の枠を超えた「全社目線」、次に株主や取引先、そして社会という「外部目線・マーケット目線」、もう一つが計画推進の担い手である「従業員目線」です。10年という明確な時間軸を定め、非連続とも言える「高み」の目標をコミットしたことは、この3つの目線からも大きな意味合いがあり、社内・社外にインパクトをもって受け止められたと思います。

今後の実行フェーズにおける要所は、3つの目線にも関連して3点あると考えます。1点目は、実行を担う全従業員の理解、そして共感を丁寧に醸成しながら、一人一人の仕事を変革へ導く取り組みを各所各層で重ねていくこと。2点目は、計画の進行を見える化し、PDCAを回すための全社的な仕組みを整えた上で、個々の戦略や投資の各論において全体最適

を貫くこと。3点目は、外部ステークホルダーの方々に対して、計画進捗の適時適切なレビューとともに、事業・知財のトピックや諸戦略のストーリーを伝え、またブランディングの観点からも、大気社のパーパスやコンピタンスについての発信・対話を積極的かつ継続的に行うことです。

是非ともこの着実な変革実行、十全な全社統制、積極的な対外発信の3点を通じて、すべてのステークホルダーの皆さまの期待と信頼に応えながら、大気社の経済的価値・社会的価値を大きく高めていってほしいと思います。

長田 私は毎年、国内・海外の各拠点を回って社員の皆さんと対話する機会を設けています。今期は「10年プラン2035」の説明に力点を置き、グループ全体への理解・浸透を図るとともに、社員が発するさまざまな声を受け止めています。その中で感じた印象では、総じて10年プランとその目標設定をポジティブに受け止めてもらっていると思います。

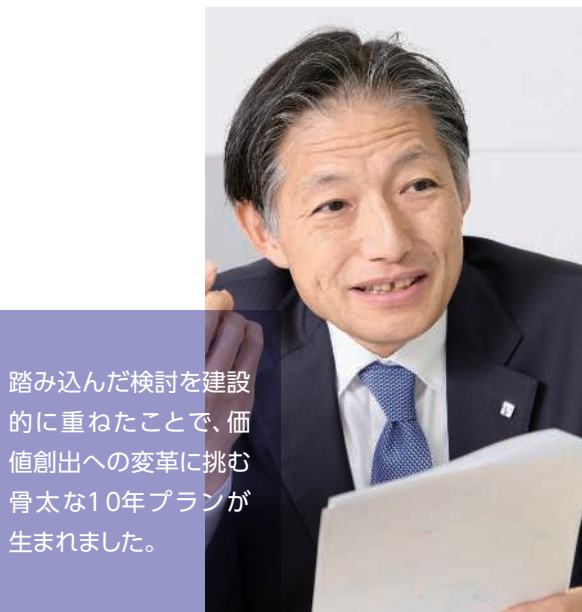
社員からは、社会の持続可能性や人類と環境の存続に深くコミットするグローバル企業であることを高く評価したいといった意見を多く聞いています。またビジョンの具現化とミッションの遂行、目標の達成における経営の透明性が示されていること、それによって社員が自分の業務の優先順位を理解し、管理力や技術力、人材力の向上に集中できることを評価する声も上がりました。

最初の3年間の成長投資に関する課題認識

山内 今までの延長線でない非連続な成長を実現していくために、10年プランでは「8つの戦略的焦点」が設定されました。その中で事業戦略については、「成長産業への積極展開」「グローバルな地域戦略」「非日系企業の開拓」をテーマとし、中期経営計画の3年間で、飛躍的成長の布石となる投資の実行を打ち出しています。この成長投資に関する課題認識をお聞かせください。

早田 今回の中期経営計画では、3年間のキャッシュアロケーションに根ざした成長投資380億円のポートフォリオが示され、事業投資から、M&Aや業務資本提携などのキャピタルアロケーション、デジタル投資、人的資本投資まで広範な投資メニューが挙げられています。これは、目指す未来像からバックキャストした今回の計画策定アプローチの産物と言えますが、また、飛躍的成長の実現に必要な資源をあらゆる手段を通じて調達・確保していくという経営の強い意志の表れであると理解しています。

成長投資は、各所管での実効的なセルフガバナンスを基礎としつつ、M&Aなど案件ごとの投資リターンの検証やリスクマネジメント、ダメージコントロールから全体最適な投資アロケーションまで、全社ベースでの「攻め」と「守り」の機動的なガバナンスが求められます。大気社では、ガバナンス委員会、



踏み込んだ検討を建設的に重ねたことで、価値創出への変革に挑む骨太な10年プランが生まれました。

事業開発本部の設置に続いて、今期より成長戦略会議を新設し、またROICを導入した内部管理も着実に運用が進んでいます。こうした「攻め」と「守り」の体制を有効に共調させていくことが、今後の成長投資をしっかりと進める上での要諦になると考えます。

彦坂 そうですね。そして10年プランの実現を見据え、常に持続的成長を意識しながら行動していく必要があると思います。私が委員長を務めるガバナンス委員会では、「攻め」と「守り」の一体的なガバナンスを意識し、1年以上かけて研究と検討を重ね、事業投資のマニュアルを策定してきました。新幹線に例えれば、制御システムという「守り」の部分をしっかり確立しているからこそ、時速300kmでの走行という「攻め」が可能になるわけで、双方を同時一体的に考えていくべきと考えます。取締役会では今後、この事業投資マニュアルを中期経営計画および10年プランの布石として、ガバナンスに関する議論を進めていきます。

また早田さんがお話しされた通り、成長戦略会議が新たに設置され、ここでも健全かつ果敢な投資について、有意義な議論が行われるものと期待しています。特に成長投資の配分について、多面的なリスクを検知しながら全社最適化を検討していくということかと思います。これからは、適切なリスクテイキングをしながらチャレンジしていくという意識が常に求められるでしょう。

M&Aや業務資本提携などのキャピタルアロケーション220億円については、地域別の投資配分も設定していますが、金額の妥当性については、案件ごとのリスクの把握とその回避策の検討を進めつつ、適宜判断しなければなりません。成長戦略会議とガバナンス委員会が連携し、しっかり協働する形で、成長投資を後押ししていきたいと思っています。

技術的付加価値の向上と人材の育成

山内 続いて、技術面についてご意見を伺います。戦略的焦点では「GX & DX技術の高度化」を打ち出し、グリーン化とスマート化による産業革新への貢献を掲げています。技術的な付加価値の向上につなげるためには、どのような点が重要になりますか。

中田 今回の計画では、デジタルとグリーンへの大規模かつ継続的な成長投資を宣言しています。どちらも変化が激しい領域であり、技術と環境の動向をウォッチしながら投資判断をしていくことが非常に重要になるでしょう。最先端の取り組みに対して、適切な判断ができるように、きちんと管理・監督していきたいと思っています。

長田 大気社が持つ技術ポートフォリオについて、少し歴史をひも解いて述べますと、かつて国内産業の工業化が始まった時期に、紡績工場に必要な温湿度のコントロールで繊維産業の発展に寄与したことに始まります。その後は、精密機器、フィルム、電子機器、医薬品そして半導体工場でクリーンルームを手掛け、製品の歩留まりを上げるためにお客さまの品質保持に深く関わり、いろいろなソリューションを提供する中で、産業向けビジネスにおける強みを培ってきたわけです。

近年、お客さんの製品づくりがどんどん変わってきて、半導体製造の現場などでは、無人化とともに、局所的な空間のみを高潔に保つ「ミニエンバイロメント化技術」を導入した高精度化が進んでいます。お客さまの品質向上を制御技術で支える私たちも、こうした変化に追随し、エンジニアリング力を高めていかなくてはなりません。そのお客さまの製品づくりが、まさにデジタルで大きく変わりつつある今、私たちにとって新たな機会が増えてくると考え、お客さまの声を聞きながらオープンチャレンジ、オープンイノベーションを積極的に



各国の経済・産業の発展に継続的に貢献し、持続可能性に寄与する地球規模の企業活動に期待します。

進めていく方針を打ち出したところです。

山内 お客さまの製品づくりにおけるニーズを汲み取り、ソリューションの提供に反映していくためには、人材育成の強化が求められると思います。将来の施策をリードしていく経営人材づくりの取り組みも含め、人材育成について皆さんのご意見をお聞かせください。

副島 今の大気社の課題ということ言えば、海外における収益性をもっと上げるべきであり、そのためには日本でお客さまに受け入れられている、きめ細かく付加価値の高いサービスを海外でも提供することだと思っています。非日系のお客さまへの対応については、現地のニーズと大気社の技術やサービスを理解するナショナルスタッフ人材の育成に、大いに期待するところです。また一気通貫のサービスを提供するには、プロジェクトの開始以前からお客さまにアプローチできるように継続的な関係を築く必要があるので、その点でも各国におけるナショナルスタッフ人材の育成が欠かせないと考えます。

大気社は現在、グローバル規模で人材のデータベース化を進めていますので、今後それを利用して人材教育の充実を図り、一人一人が自分の強みを活かせる分野で活躍できる仕組みを構築しながら、営業・マーケティング力を属人的なものにせず、大気社ならではのアプローチを広く世界へ展開してほしいと思います。今までの人材活用は、各拠点内で完結していたわけですが、これから本当の意味で人的資本の拡充がグローバルで進んでいくものと期待しています。

早田 経営人材づくりについては、私が委員長を務める指名・報酬諮問委員会(P.80 ※1参照)として、10年という時間軸で次なる成長への歩みを進めていくための重要課題と捉えているのは、さまざまな環境変化に適応しながら計画を遂行できる、強靱で安定した経営体制の構築です。高度な経営執行を確実に承継していくには、次世代、次々世代における経営人材の「層」の形成と、万全なサクセッションプランの整備が必要です。

大気社では近年、人材ポートフォリオの計画化に加え、目標人材ごとの能力開発支援体制の強化など、人づくりに係る諸制度の整備・運用が大きく前進しています。そこで、エンジニアリングやグローバルの戦略軸を担う人材づくりと並行して大変重要となるのが、全社目線で事業企画やガバナンスを担える経営人材の育成です。そのためには、複数の事業領域やコーポレート領域、そして海外拠点を行き来するような形でキャリア形成の活発化を図りつつ、経営層との対話機会の拡充などを通じて視座を高めていく戦略的な人材マネジメントが求められるでしょう。それは、取締役会の持続的・実効的な運営にも必須です。

今期より、役員に係る評価と選任の一体運営の観点から、指名と報酬の両諮問委員会の統合がなされました。当委員会では、こうした課題も念頭におきながら、持続的成長とガバナ



社員の皆さんがデジタルの力で価値あるイノベーションを生み出す企業文化づくりに力を入れていきます。

ンス強化に資する経営体制の堅持・承継に向けて、議論を一層深めていく所存です。

成長戦略会議・委員会の新設による経営基盤強化

山内 経営基盤については、成長戦略会議やデジタル・イノベーション委員会の設置を通じて、意思決定の質とスピードを高めながら、グローバル共通システム基盤の導入やITガバナンス体制の強化を図る方針が挙げられています。特に成長戦略会議が重要な役割を果たしていくものと思われませんが、長田社長は成長戦略会議をどのような場にしたいとお考えでしょうか。

長田 おっしゃる通り成長戦略会議は、10年プランに基づく成長戦略の実現可能性を高めることが目的であり、これは執行側で年4回の開催を予定しています。今までそうしたテーマは、年2回の役員フリーディスカッションで議論を重ねてきたのですが、今後は成長戦略会議の下部組織である分科会でさまざまな議題を取り上げ、そこから上がってきた内容を成長戦略会議で議論し、役員フリーディスカッションがその妥当性を検討していく形になります。これにより、10年プランに基づく成長戦略の進捗を全社で共有していくつもりです。

山内 成長戦略の進捗を監督していく上で、グローバル展開に関しては非日系のお客さまへアプローチしていく仕組みづくりが着々と進んでいます。グローバル展開をより一層進める上で、「攻め」と「守り」のガバナンス体制の観点から、課題感や今後の取り組みについてのご意見をお聞かせください。

彦坂 グローバルガバナンスをより強固にするというのは、取締役会でもガバナンス委員会でも課題認識し、この数年間でいろいろな施策を講じています。具体的には、海外会社の規程類の見直しと整備、海外関係会社の取締役の拡充、本部

とのコミュニケーションの緊密化などを進めてきました。

10年プランで掲げている施策もグローバルガバナンスのさらなる強化を図るものになっています。これらを確実に遂行し、先ほど述べましたように「攻め」と「守り」の一体的かつ機動的なガバナンスを全社ベースで目指すべく、海外関係会社の取締役の皆さんも意識して、きちんとモニタリングしていただきたいと考えております。

また今回、新たに「グループ執行役員制度」の導入を検討しており、このグループ執行役員を置く会社を中心に、10年プランと同様の長期ビジョンを各社で独自に実現してもらうといったアイデアがあります。

山内 ご意見ありがとうございます。では最後に、DX戦略についてお話を伺います。戦略的視点では、業務のデジタル化とともに、BIMやEMS、デジタルツインなどを活用したエネルギーマネジメントや工場の自動化を通じて、新たな価値を創出していく方向性を打ち出しています。デジタル・イノベーション委員会(P.80 ※2参照)の委員長に就任される中田さんの方から、今の世の中におけるデジタル化の進展を踏まえ、大気社の取り組みについての考えをお聞かせください。

中田 昨今は、生成AIの劇的な進化を受け、既存の技術を活かしたビジネスモデルが急速に陳腐化していくのではないかとといったことが言われ始めています。そうした中で大気社としても、これまでの設計・施工・アフターケアという一貫した業務プロセスにAI技術を組み込んで、業務の自動化や高度化に向けた、新たなサービスを目指す取り組みが求められると思います。同時に今後は、日本のサービス品質をグローバルに展開していく取り組みだけでなく、グローバルの現地企業が持つ先端的な技術を日本へフィードバックする取り組みも進める必要があるでしょう。デジタル・イノベーション委員会では、ガバナンスをしっかりと効かせながら、社外とのコミュニケーションによるイノベティブな取り組みを積極的に後押ししていく考えです。

大気社が最も活躍できる時代へ

山内 では締めくくりとして、10年プランの実行を監督する取締役会の役割について、また社外取締役の皆さんが執行側に寄せる期待についてお聞かせください。

中田 今回の10年プランは、大気社が真のグローバルエンジニアリング企業を目指し、全社一丸となって進んでいく意思表示です。そこに対して私は、デジタル領域における強みを活かし、社長ならびに執行役員の方々が実行していく施策に貢献したいと考えています。その中で、デジタルに関する人材の育成やセキュリティを含めたガバナンスの強化についても、しっかり取り組み、社員の皆さんがデジタルの力で価値あるイノベーションを継続的に生み出すことができる、そうい

う企業文化づくりに力を入れていく所存です。

副島 先ほども述べたことですが、10年プランは、大気社が進むべき方向、目指すべき目標を社内・社外に向けて明確化しました。そして、国・地域を超えた提携やコラボレーションを通じて、持続可能な社会の構築に貢献するグローバルエンジニアリング会社となる、そのための大きな一歩を踏み出したと考えています。

今、世界的なサステナビリティへの取り組みも、各国政権の意向によってアクセルが踏まれたり、ブレーキをかけられるといった動きが生じていますが、大気社が目指すのは、開示のためのサステナビリティではなく、10年プランが定めた企業活動を通して、持続可能な社会の構築に貢献することであり、その取り組みこそが長期的な利益の最大化につながるものと期待しています。

彦坂 10年プランと新3か年中期経営計画は、役員フリーディスカッションにおける議論を中心に、事業投資マニュアルの策定、グローバルガバナンスやグループ内コミュニケーションの拡充、人材育成の強化など、これまで進めてきたことが融合的に実を結んだものと捉えています。これらの布石を活かして、長期ビジョンおよび中期経営計画に基づく成長戦略を着実に実践していくことで、大気社は10年後の飛躍に向けて、大きなステップアップを果たせるでしょう。

私は、委員長を務めるガバナンス委員会の活動を通じて、成長戦略会議と連携し、活発な議論を交わしながら成長戦略を後押しできればと考えています。

早田 皆で非常に多くの議論を重ねてできた10年プラン・中期経営計画であり、「ありたい姿」の実現に向けて描いたロードマップの内容も、かなり充実したものになったと思いますが、その真価が問われ、成否が決まっていくのはこれからです。いよいよ実行フェーズを迎え、取締役会は戦略執行の適切な統制や監視が求められるわけですが、改めて私たちが銘記すべ

きは、人的資本たる全従業員がこれから重要な計画実行の「主体」であるということ、そして経営計画も企業価値も評価する「主体」は外部であり、社会であるということだと思えます。

昨年の統合報告書の座談会でも、私自身ワクワクしていると申し上げましたが、今年は策定段階から実行段階に入って一層ワクワクしています。いま何より願いたいのは、グループ全社・全従業員の皆さんがオープンチャレンジの精神で、気概を持ってワクワクとこの「10年の計」に臨まれることです。そして、一人一人が自分の仕事における「10年プラン」を頭に描き、会社の成長ストーリーに自分の成長ストーリーを重ねて仕事の変革を実現できれば、計画の達成に拍車がかかると思いますし、またそこに戦略的な対外発信を重ねていけば、マーケットの信頼や期待も大きく高まることと思います。

大気社が現在を新たな「起点」とし、他社を凌駕する卓越した“Be Engineering”で、未来社会に確たる使命と圧倒的な存在感を持つグローバルカンパニーとなるべく、力強く歩みを進めていくことを、心から応援していきたいと思います。

長田 社外取締役の皆さんからは、「10年プラン2035」を進めるにあたって多くの激励をいただき、大変感謝しております。今回“Be Engineering for a Sustainable Society”という言葉に想いを託したように、私たち大気社のエンジニアリングは、まず制御技術があって、その対象がエネルギー、空気、水、といったいずれも限りある資源です。これをエンジニアリングするのが環境技術ということで、まさしくDXを使ったGXだと思っています。今、この領域で大気社が最も活躍できる時代になりました。その使命と存在意義に応えるために、10年プランで示した方法で力強く前進していく意思を、社外取締役の皆さんから力強く後押ししていただいたと捉えています。引き続きよろしくお願いいたします。

山内 本日は、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。

