社外取締役座談会

大気社は、変われるか。
企業変革、成功のカギとは。

「10年プラン2035」の始動から1年。これまでに何が動き始めたのか、社外の視点からそれをどう評価し、
今後何を期待するのかを軸に、社外取締役4名と長田社長が議論を交わしました。サステナビリティを起点とした
顧客価値の再定義、成長投資を支えるガバナンスの実効性、デジタルによる知の資産化という
成長戦略の3つのテーマを中心に、初年度の手応えと、2年目に向けた課題、期待を語り合いました。





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
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。

10年プラン初年度で見えてきた変化

山内　「10年プラン2035」が始動して1年が経ちました。この1年で何が動き始めたのか、まず早田さんから伺います。

早田　初年度を一言で表すなら、「諸戦略を力強く踏み出すとともに、今後の果敢な戦略展開に向けた足固めを進めた1年」だったと総括できると思います。旺盛な受注環境のもと、中期経営計画は目標の一部を前倒しで達成し、業績も総じて堅調でした。ただ、それ以上に大きな意義を感じますのは、10年プランに即した具体戦略を「地域・顧客・技術」の三軸で深掘りし、順次着手する中で、非日系顧客からの受注拡大や既存事業の枠を超えた事業化を果たしたこと、事業収支において、完成工事総利益率の向上など、構造改善が進んだこと、そして、こうした「踏み出し」とともに、成長戦略会議や地域戦略室の新設、資本効率を見据えたキャピタルアロケーションの実行など、これから本格化する成長投資を支える基盤整備が着実に進んだことです。「踏み出し」と「足固め」の両面で変革の兆しが随所に現れ、従業員の各層にも次の成長軌道に向かう息吹が感じられることを、大変嬉しく思っています。

山内　副島さんは、この1年の進捗をどのようにご覧になっていますか。

副島　早田さんがおっしゃる「踏み出しと足固め」は、私が関わっているサステナビリティの面でも実感しているところです。発足2年目を迎えたサステナビリティ委員会は、立ち上げ期の手探りの段階から、優先順位を定めて具体的に施策を実行する段階へ移ってきました。構想を共有するだけでなく、何を重点化するかという実務の議論に入っており、実行策の輪郭が見え始めています。

山内　長田社長は、お二人の評価を踏まえて、初年度をどう捉えていますか。

長田　お二人がおっしゃるように、戦略が実行へ移り始めたという手応えは確かに感じています。私はこの1年、国内外の拠点で10年プランを説明し、現場や事業部門の皆さんとディスカッションを重ねてきたのですが、多くの従業員が「自分たちの取り組みを支える方針だ」と受け止めてくれているようです。というのも元来、当社はエンジニアリング志向とグローバル展開を強みとしており、現場もその優位性に自負を持っていました。外部環境が劇的に変わり、多くの従業員が「時代の転換期」という意識を持つ中、自分たちが進もうとしている方向性を明示した10年プランが後押しとなり、動きに弾みがついたのだと思います。中東情勢など先行きには不透明さもありますが、足元では戦略を実践する機会が多く、成果も見えやすいタイミングであり、10年プランが現場の最前線の後押しになっていると強く感じています。

山内　皆さんのお話を伺っていると、初年度は戦略の方向性を示す段階から、現場で実行し、成果につなげる段階へ移り始めた1年だったと言えそうです。ここからは、その実行が顧客価値や競争力にどう結びついているのか、テーマごとに掘り下げていきたいと思います。

サステナビリティを、顧客価値と競争力にどう実装するか

山内　10年プランの最初の3年間では、成長投資として380億円のキャッシュアウトが計画されており、これは投資家の関心が高いテーマです。初年度の段階では、個別の成果として外部に示せないものもありますが、社内ではさまざまな検討が進んでいると思います。中でも、お客さまのカーボンニュートラルへの対応など、サステナビリティを顧客価値や競争力へどう結びつけるかは重要な論点です。サステナビリティ委員会の委員長として、副島さんはどのようにお考えですか。

副島　私たちが目指しているのは、設計・施工後に引き渡して終わる従来型の施工会社ではなく、開発・計画といった上流から、完工後の維持管理や保守・修繕、さらに改善提案まで



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の委員長を務める。



［ファシリテーター］
合同会社デロイト 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に出向。現在、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。

社外取締役座談会



10年プランが
現場の最前線の
後押しになっていると
強く感じています。

お客さまに伴走する総合エンジニアリング会社です。この一連のプロセスを通じて、大気社の技術力とエンジニアリング力は、お客さまの脱炭素への取り組みを支え、環境合理性と経済合理性を両立する価値を提供できると考えています。サステナビリティを経営戦略、事業戦略と連動させ、価格では測れないプラスアルファの価値を提供する。それが当社の社会的責任であり、信頼される会社であり続けるために何をすべきか、委員会では皆が真剣に議論しています。

山内　中田さんは、その価値を技術・提案力の観点からどうご覧になりますか。

中田　副島さんがおっしゃる通り、大気社の価値は、設備を設計・施工して引き渡すことだけではありません。導入後も設備が安定して稼働し、生産性や品質を高めながら、エネルギー消費と環境負荷を抑えるところまで支えることが、総合エンジニアリング会社としての大きな役割です。特に脱炭素は、設備単体の省エネルギーだけで完結するものではありません。設計条件や施工で得た知見、運転状況、補修・更新の履歴をつなぎ、設備のライフサイクル全体で最適化する必要があります。空調・塗装の両事業を通じてお客さまの工場や生産環境に深く携わってきた当社の経験を活かせば、設備を納める会社の枠を超え、お客さまの脱炭素、生産性向上、品質の安定、さらには事業継続までを支えるパートナーになれるのではないでしょうか。サステナビリティを社会的要請への対応にとどめず、お客さまの事業価値と大気社の競争力を同時に高める取り組みとして、より一層意識しながら具体化していくことが重要だと考えています。

山内　お二人の話からは、「納めて終わりではない」という考え方と、「経済合理性と環境合理性を両立させる価値」が共通項として見えてきます。つまり、サステナビリティへの対応をコストとしてではなく、お客さまとの接点を深め、大気社の競争力を高める事業機会として捉えていると理解しました。長田社長は、これをどのような事業価値として具体化していきたいとお考えですか。

長田　お二人が言われた在り方は、まさにその通りだと思います。従来は、納めた設備を最終検査して引き渡すというスタイルでしたが、今はその後の稼働状況をお客さまと一緒にモニタリングする機会が増えています。脱炭素への要請を背景に、モニタリングの重要性が高まっているからです。また、設備は経年で消耗しますので、エネルギー効率や環境制御に優れた設備を提案するだけでなく、どれだけ効果を上げているのかをお客さまと継続して確認し、改善につなげることが私たちのビジネススタイルになりつつあります。さらに、センシングや通信などのIoT技術、AIによる分析を活用すれば、エネルギー負荷などを可視化し、環境負荷を減らす活動をより高い精度で継続、拡大していくことができます。まさにサステナビリティで求められることと、私たちが目指す事業のあり方は一致していると確信しています。

山内　そうした事業価値を提供していく上では、サステナビリティ基盤の強化も必要になります。その点での進捗はいかがでしょうか。

副島　ご指摘の通り、ライフサイクル全体を視野に入れたサステナブルな価値を訴求していく上で、自社の基盤整備はますます重要になっています。そこで気候変動については、2030年目標に加えて2035年目標を新たに設定・開示し、中長期の時間軸で実行を管理する段階に入りました。削減方法や再生可能エネルギーへの対応など、議論の実現可能性も視野に入れています。また、人権デュー・ディリジェンスの本格実施や、対応が急がれていたサステナブル調達方針・ガイドラインの策定・開示も前進しています。これら施策は社内での議論だけでなく、外部評価も参考に自社の相対的な立ち位置を確認し、優先順位をつけて施策を進めています。

中田　そうですね。まさに大気社が長年培ってきた現場経験そのものが、価値の源泉となっており、お客さまの工場や生産環境に深く携わってきたからこそ、単なる設備更新にとどまらず、稼働状況や環境負荷まで見据えた提案ができます。設計・施工・運用支援という10年プランにおける“Design，Build & Care”を一貫して手掛けてきた知見は、一朝一夕には築けない競争優位性であり、お客さまのライフサイクル全体に価値を提供することが、他社との差別化を明確にするポイントになっています。

山内　設計・施工から運用、改善、更新までお客さまに伴走することで、生産性や品質の向上、環境負荷の低減を同時に支えていく。サステナビリティを社会的要請への対応にとどめず、顧客価値と競争力へ転換していくところに大気社ならではの成長機会があるというお話でした。

成長投資とグローバル展開を支えるガバナンスは、運用面でどう進化したか

山内　続いて、成長投資とグローバル展開を支えるガバナンスについて伺います。10年プランでは、日本以外の各地域にも投資枠が設定され、グローバル展開への強い意思が示されています。ただ、投資枠を設けるだけで成長が実現するわけではありません。投資案件をどの段階から把握し、どのような基準で見極め、スピードと質をどう両立するのかが重要になります。ガバナンス委員会の委員長として、彦坂さんは、この1年の運用面の変化をどう見ていらっしゃいますか。

彦坂　北米やインドを中心に、欧州やASEANでも、地域に合った戦略のもとで投資の検討と見極めが進んでいることを実感しています。具体的な内容を詳しくお話しできる段階ではありませんが、案件化する前のシーズの段階から、かなり議論を重ねています。ガバナンスというと守りの側面が先にみられますが、私はこれまで繰り返し「ガバナンス強化は守りだけでなく、持続的な成長を支える仕組みづくりだ」と言ってきました。特に10年プランの策定以降は、案件が投資判断の初期段階である「ゲートゼロ」にどれだけ上がってきているかを見るようにしています。ゲートゼロへ進みそうな構想段階から情報共有を受け、早期に議論することで、案件化された後ではなく、構想の段階から方向性や留意点を先に示し、結果として意思決定を早めていこうというわけです。現在は投資マニュアルという安全装置も整備され、企画・管理部門との早期の情報共有を通じて彼らへの権限委譲も進んでいます。また、監査等委員会への移行も含めたガバナンス体制の在り方について研究を進めながら、成長に必要なスピードと適切な監督の両立を図っています。こうした取り組みによって意思決定のスピードはさらに高まり、権限委譲してもけん制が効く体制が整いつつあると感じています。



ガバナンス強化は
守りだけでなく、
持続的な成長を支える
仕組みづくりです。

山内　早期に関与することが、けん制機能の強化だけでなく意思決定の迅速化にもつながるということですね。早田さんは、取締役会議長の立場から、こうした局面における取締役会の在り方・役割について、どのようにお考えですか。

早田　10年プランが策定から実装・実行へ移る中で、取締役会の重点も、諸戦略の進捗や成果・課題のモニタリング・フォローへと移りますが、重要なのは何をどう見るかであり、昨年の座談会でお話しした「全社目線・外部目線・従業員目線」に、実行段階として「時間軸目線」を加えた4つの目線を大切にしたいと考えています。具体的には、「全社目線」ではグローバルベースの全社最適やバリューチェーン、「外部目線」では資本効率や競争優位性、「従業員目線」では実行主体の明確さや

社外取締役座談会

理解・共感、「時間軸目線」ではスピードや進捗の連鎖がポイントになると思います。こうした4つの目線で戦略の実行を注視しながら、彦坂さんのお話にもあった「攻めと守り」が共調した実効的な統制・監督を行うことが、これからの取締役会の役割の要諦と考えています。また、モニタリングに重点を移す中で、基本戦略に沿った各論については、権限委譲を一層進め、意思決定を迅速化することが、今日的なガバナンスの在り方になってくると思います。

山内　取締役会が案件ごとの可否だけでなく、全社最適、資本効率、従業員の理解、さらに実行のスピードまで、多面的にモニタリングするということですね。そうした監督のもとで意思決定を早めるには、権限委譲とけん制機能のバランスが重要になると思います。彦坂さん、その両立については、どのようにお考えですか。

彦坂　スピードだけを追ってもいけませんし、慎重になりすぎても成長できません。そのバランスを取る仕組みとして、この1年でガバナンスは着実に進化しました。「なぜ今なのか」「他の投資と比べて優先順位はどうか」という議論にも踏み込み、社外取締役が早い段階から関与するようになっています。



変革に挑み続ける限り、
『足固め』に
ゴールはありません。

山内　長田社長は、社外取締役が早い段階から関与することで、執行側の意思決定にどのような影響があったと感じていらっしゃいますか。

長田　投資案件の増加に伴い、特に海外案件では意思決定の早さが求められますが、社外取締役にはガバナンス委員会などで早い段階から情報を共有し、冷静な視点でご意見をいただくことで、意思決定の質は確実に上がっています。それは、案件を提案する執行側の質そのものが、試行錯誤を繰り返しながら結果的に上がってきたということでもあります。こうした意思決定の質の向上によって、ガバナンスが「守り」に加えて「攻め」へ変わってきていると感じます。今後はさまざまな規模の案件が同時多発的に上がってくるケースもあるでしょう。部門の熱意も踏まえつつ、全社最適の観点から優先順位を冷静に判断する場面が増える中で、社外取締役の皆さんの意見は一段と重要になります。

山内　社外取締役が早い段階から関与し、論点を共有することが、単に案件へブレーキをかけるのではなく、執行側が案件を構想し、起案する段階から質を高めることにつながっているのですね。投資枠を設けただけではなく、ゲートゼロからの検討、権限委譲、投資マニュアルによる安全装置を組み合わせることで、成長投資のスピードと意思決定の質を両立する仕組みが整いつつあると理解しました。

デジタルで知をつなぐ実装はどこまで進んだか

山内　中期経営計画では、最初の3年間でデジタル成長投資70億円を計画しています。まず、大気社にとって、デジタル投資はどのような意味を持つのでしょうか。

中田　デジタルについては、単なる業務効率化やシステム更新の話ではなく、大気社がこれまで現場や個人に蓄積してきた技術や知見を可視化し、会社の資産へと転換する中核的な経営テーマだと捉えています。大気社の強みは「現場力」です。ただ、これまで技術やノウハウの多くは個々の案件や技術者の経験の中に蓄積され、会社全体の競争力として十分に活用されているとは言い切れませんでした。デジタルの役割は、そうした知見を可視化し、次の案件や別の拠点でも活用できる企業資産へ転換することです。設計・施工・アフターケアのプロセスをデータでつなげば、設計条件や変更履歴、施工上の工夫、品質上の留意点などを、次のプロジェクトに活かせるようになります。BIMやデータ基盤の整備は、業務プロセスの標準化とデータの共通化に向けた重要な土台となります。

山内　現場や個人の知見を、全社で活用できる資産へ変えるための投資ということですね。初年度の進捗についてはどのように評価していますか。

中田　中期経営計画の最初の3年間でデジタル成長投資70億円を明示したことは、デジタルを将来の競争力に直結する重要な投資と位置づけた表れであり、高く評価しています。デジタル推進部門の新設も、経営テーマとしての本気度を裏づけています。一方、初年度ということもあり、すべてを具体的な成果として外部に示せる段階ではありません。現在はBIMやAIによるデータ活用、グローバルコミュニケーションの深化、調達の電子化など、複数テーマの基盤整備に着手し、優先順位と進め方を明確にしている段階と認識しています。重要なのは、投資額やシステムの導入件数だけで進捗を評価しないことです。それぞれの取り組みが、現場の生産性や品質、提案力、顧客価値をどう高め、最終的に収益性や企業価値へどうつながっていくのかを明確にする必要があります。

山内　データや業務プロセスの標準化を進める一方で、大気社の強みである現場の創意工夫を損なわないことも重要ではないでしょうか。

中田　その通りです。共通化すべきなのはデータと基本プロセスであり、お客さまごとの課題に応じた提案力や、現場での創意工夫は大切に残すべきです。以前、現場を視察した際、Excelなどを駆使してお客さまのニーズにきめ細かく対応しながら業務を効率化するなど、技術者の工夫の多さに感心したことがあります。その一方で、優れた工夫が現場や担当者ごとに閉じてしまっているケースも見受けられました。これは裏を返せば、大気社には、まだ全社で活用しきれていない知見が数多く存在するということです。現場の実情や創意工夫を損なうことなく、優れた取り組みを見つけて評価し、全社で再利用できる形にする必要があります。そうすることで、定型的な作業や過去事例の検索に費やす時間を減らし、技術者がより高度な判断や価値創造に集中できるようになります。

山内　標準化そのものが目的なのではなく、現場の知恵を広く活用し、技術者がより付加価値の高い仕事に取り組める環境をつくるということですね。その先に、お客さまへの提供価値や新たな収益機会、事業モデルの変化が見えてくるということでしょうか。



信頼される会社で
あり続けるために
何をすべきか、
真剣に議論しています。

中田　まさに、そこがデジタル投資の重要な目的です。例えば、設備の運転状況や補修履歴を継続的に把握できれば、適切な更新時期の提案に加え、故障の兆しを早期に捉えて停止や不具合を未然に防いだり、エネルギー効率も最適化できます。お客さまが問題を認識する前に改善策を提示できれば、提供価値は大きくなります。“Design,Build&Care”をデータでつなぐことで、大気社は設備工事会社という従来の枠を超え、設備のライフサイクル全体を支えるサービス型の価値提供モデルに近づくことができます。その結果、お客さまとの接点が長期化し、運用支援や予兆保全、設備改善といった継続的な収益機会も生まれると考えています。

山内　彦坂さんは、技術・投資とガバナンスの両面から、この取り組みをどうご覧になりますか。

彦坂　中田さんのお話にあったように、デジタル化は効率化にとどめてはいけません。技術を共有すれば、各国拠点の成長力も高まります。例えば、BIMが進んでいる国の知見をグローバルに展開すれば、拠点間の連携が深まり、新しいお客さまの案件獲得にもつながるでしょう。各国で投資案件が進む一方で、AIなどを活用しながらリスク管理を行うことも必要です。デジタルセキュリティを含む守りの強化にも、しっかりと目を配っていきます。

社外取締役座談会



知見を可視化し
企業資産へ
転換することが
デジタルの役割です。

山内　デジタル投資が顧客価値や事業モデルの進化につながる可能性について、長田社長は今後どう広げたいとお考えですか。

長田　これまでのデジタル化では、標準化の際に標準でないものを切り捨て、あらかじめ再利用できると判断したものだけを残す傾向がありました。しかし今は、AIの進化によって、当社が持つ膨大な設計データなど、これまで格納されているだけだった情報を再利用し、そこから価値を見いだせるようになっています。かつての標準化を超え、これまで見えなかった価値に焦点を当てられることは、大気社にとって大きなチャンスです。DXを進めることで、私たち自身もまだ見たことのない価値に出会えると期待しています。

PVVを、行動変容と組織の一体感につなげるには何が必要か

山内　今年策定したPVV（パーパス・ビジョン・バリューズ）について伺います。早田さんは10年プランとの関係をどのように捉えていらっしゃいますか。

早田　10年プランが全役職員で共有する「高み」の目標とそれに向かう道筋だとすれば、PVVは心の「奥深く」で共有したい価値観、いわばフィロソフィーだと受けとめています。樹木が気象変化に耐えながら、より高く幹を伸ばしていくため、支える根をより深くしっかりと張るように、PVVには、時代や社会がどう変わろうとも、決して変わらない普遍たる根本を共有し、非連続な成長を支える心の礎にしようという経営の意思を感じています。特にパーパスにうたう「大気をまもり、未来をひらく。」の言葉は、大気社だからこそ言い切れる確かな存在意義として強く心に響くものです。PVVに根ざした共通の価値観の上に、部門や国境を越えた“One TAIKISHA”のエンゲージメントが形成され、10年プランの実行を支える“いきいきとした人的資本”が育まれていくことを、とても楽しみにしています。

山内　副島さんは、社会との関係という観点からどう受け止めていらっしゃいますか。

副島　早田さんのお話にあるように、PVVは大気社の存在意義とありたい姿を改めて明確にしたものです。経営陣がトップダウンで定めたのではなく、国内外のグループ社員へのアンケートや各地のワークショップ、拠点長やお客さまへのヒアリングを通じて、一人一人の思いを形にした点に大きな意義があります。その根底には、「社会の中で大気社は何のために存在し、どうありたいのか」という問いがあり、丁寧な策定プロセスを経たからこそ、共通の価値観として浸透していくのだと思います。

山内　彦坂さんは、グローバルなコミュニケーションの観点からどうご覧になっていますか。

彦坂　異なる言語と文化を持つ者同士が議論し、価値観を共有するプロセスそのものが、グループの一体感につながっていると感じています。長田社長も積極的に海外拠点を回り、現地の皆さんを巻き込みながらPVVをつくり上げるプロセスを支えてきました。その結果、アジアの拠点同士でも、これまで互いをよく知らなかった関係が変わり、一体感が生まれ始め、新しいお客さまの獲得につながった事例も出ていると聞きました。“One TAIKISHA, One TEAM”という価値観の共有は、グローバル成長を支える重要な土台となるはずです。

長田　皆で意見を出し合い、何度も議論してつくり上げた言葉だからこそ、「自分たちが思っていたことが、ようやく言葉になった」と肯定的に受け止めてもらっていると思います。海外でも、進出当初から大切にしてきた考え方が、バリューズとして掲げられたことを喜ぶ声が多く聞かれます。今後は、日々の行動や判断の際にPVVへ立ち返るという共通認識を、拠点長や管理職を通じて各職場の活動に組み込んでいきます。

山内　新しい言葉を上から浸透させるのではなく、もともと国内外の社員が大切にしてきた価値観を言葉にし、日々の行動や判断へつなげていく。その意味でPVVは、単なるカルチャーの話ではなく、10年プランをグループ全体で実行するための基盤づくりなのだと感じました。

2年目に向けた焦点

山内　最後に、「10年プラン2035」の2年目以降、皆さんが注目しているテーマを教えてください。

早田　期待したいことは三つあります。一つ目は、随所に現れてきた変革の兆しを確かな変革へつなげていくことです。取り組みを加速して、各所で競争優位を実現し、何より当事者やステークホルダーが変革を実感できることが大切です。二つ目は、さらなる「足固め」です。変革に挑み続ける限り、「足固め」にゴールはありません。アクセルを存分に踏み込むには、ブレーキの性能も高め続けていかねばなりません。三つ目は、国内外の従業員一人一人が真に主役・担い手になることです。自律的に行動し、たすきをつなぎながら10年の計を成し遂げていく「組織としての推進力」が、各所で湧きおこることを大いに期待しています。

彦坂　成長に欠かせない分野は、果敢に攻める必要があります。そのためにも、安全装置としての内部監査の実効性をさらに高め、スピード感ある実行と適切な監督を両立させることが重要です。また、それを支える組織のあり方についても、さらに研究を深め、助言や監督に活かしていきたいと思います。

副島　PVVによって、大気社が何のために存在し、社会にどのような価値を提供していくのかが明確になり、10年プランとともに進む方向を社内で一層共有しやすくなったと感じています。また、PVVは、サステナビリティやブランドとも一体で捉えるべきテーマですから、グループ全体で価値観を共有し、それが社員の行動や対外発信に一貫して表れることで、グループの一体感がさらに高まり、企業ブランディングや採用にも良い影響が広がることを期待しています。

中田　私が最も注目するのは、デジタル化が構想・基盤整備から、具体的な成果を生み出す段階へ移行できるかどうかです。現場や個人の知見を共有し、全社で活用できる形に資産化した上で、生産性や品質だけでなく、提案力や新しいサービスなどの顧客価値へどう結びつけられるかを見ていきます。同時に、デジタル化が進むほど、サイバーセキュリティ、データ管理、AIの適切な利用といった守りも重要になります。攻めの投資と守りの基盤を両立させ、デジタル成長投資を目に見える事業成果と企業価値へ転換できているか、継続的に確認していきます。



山内　ありがとうございます。2年目は、初年度に現れた変革の兆しを着実な実行・定着につなげると同時に、それを支えるガバナンス、人的基盤、デジタル面の安全性をさらに高めることが焦点になりそうですね。攻めの投資と守りの基盤を両立させながら、顧客価値や競争優位、企業価値へどう転換していくかが問われる1年になると感じました。長田社長は、こうした社外取締役の皆さんの期待を、どのように受け止めていますか。

長田　皆さんからいただいた期待を、大変嬉しく、また重く受け止めています。社外役員とのフリーディスカッションでも、「第三の創業のつもりで事業の拡張と変革に挑んでほしい」との言葉をいただき、それが今の活動につながっています。2年目は一層の覚悟を持って舵を取り、社外の視点を積極的に取り入れながら、企業価値の向上に努めていきます。