

社外取締役座談会

サステナビリティ経営の推進とガバナンス体制の強化

三機工業グループの持続的な成長に向けた経営課題やガバナンスのありかたについて、社外取締役3名が将来を見据えて率直に語り合いました。



社外取締役
松田 明彦

社外取締役
柏倉 和彦

社外取締役
河野 圭志

人と技術の力で成り立つ会社

— 三機工業の社風や強みをどう捉えていますか

松田 三機工業には現場を含めて非常に穏やかな方が多い印象があります。私はこれを強みだと思っており、お客さまや協力会社との信頼関係を維持する上で大きな助けになっているように感じます。

河野 三機工業は技術優先の実直なイメージがありましたが、実現が困難な提案にも端から否定するのではなく、まずは受け止めようとするチャレンジ精神があると思っています。また、さまざまな建設現場を預かる仕事であるためか、チームワークやコミュニケーションの醸成に長けた印象があります。

柏倉 三機工業は技術力を強みとする会社ですが、その強みがどの事業領域においてもしっかりと保たれ、また一人ひとりが技術を高めようとしている姿勢に堅実な社風を感じ取ることができます。経営理念やサステナビリティ方針には人財が最も重要な経営資源であ

ると謳われ、何をしてもそれが前面に出てくる点は持ち味であると思います。

— 持続的な成長に向けた経営課題についてどのように捉えていますか

柏倉 建築設備が全体の約8割を占める状況にあって、第二の柱となる事業を育てることは重要かつ喫緊の課題と捉えています。三機工業は空気や水など、人が生きる上で不可欠なものを扱う会社であり、市場は世界に広がっています。例えば、環境システムの発展途上国に向けた生活向上につながるインフラ施設の提案などです。機械システムが得意とする自動化・省人化ニーズへの対応などは、まさに今、需要が増している領域です。また建築設備では、電気設備はその一部となっていますが、電気を無線で給電する技術の活用などは今後大いに期待される分野です。培ってきた要素技術を核にしつつ、現在の取り組みから少し視野を広げることが、今後の成長の鍵ではないでしょうか。目の前の話だけでなく、遠い先の未来を見据えた話ま

で、取締役会でしっかりと議論すべきだと思います。

河野 現状、当社の業績は好調を保っていますが、再開発ブームはいずれ終わりますし、二度と来ないかもしれません。今、生産性向上などを目的に取り組んでいるDXは“その後”を見据えた経営戦略の柱として推し進めるべきでしょう。海外における事業展開にこれまで以上に目を向けるのは当然のこと、国内の輸出事業とのかかわりなど間接的な海外とのつながりも重要ですし、先を見据えた対応が急務と言えます。

松田 三機工業は基本的にB to Bの事業を展開していますが、B to Bの先にはやはりCがあり、お客さま企業が海外へのアプローチを進める中で、その動きにキャッチアップしていく必要があると考えます。またもう一つ、目下の課題として、当社のサステナビリティ経営の実効性の向上に取り組むべきと考えます。環境面では「SANKI YOUエコ貢献ポイント」制度、長時間労働削減に向けた「スマイル・サイト・プラン」など、先駆的な施策を継続的に実践してきた実績がありますが、それぞれが個々で独立した印象があり、全体をしっかりと戦略的に整理した上で体系化することで、サステナビリティ経営はさらに実効性をもって推進できるものと思っています。

選ばれ続けるためにチャレンジが必要

— 取締役会の実効性の向上やガバナンス体制の強化についてご意見をお聞かせください

松田 当社は「三機工業コーポレートガバナンス・ガイドライン」の策定も早く、ガバナンスに関する取り組みには積極的な印象があります。これまでの日本企業の実態として執行と経営が一体となったところに強みがあったことも否めませんが、そうした中で、株主や我々社外取締役の目線も柔軟に取り入れつつ、取締役会の実効性向上が図られているように感じます。

河野 社外取締役に就任して3年が経ちますが、ガバナンスに関する議論はその間にも段々と活発になってきていると感じます。変化の激しいビジネス環境にあって、今のような緊張感を持った議論が続くよう私自身も貢献していきたいです。

柏倉 取締役会の実効性評価にあたってはさまざまな

質問事項が設定されていますが、定型的になっている面もあり、当社なりの視点を入れてはと思っています。

松田 加えて取締役会における社外取締役の発言と社内取締役の発言に温度差があると感じます。社内の取締役にとっては部門や経営会議で散々話し合った内容なので、取締役会での発言が消極的になるのかもしれませんが。このあたりの発言バランスを考慮しないと実のある議論は生まれにくいと感じます。

河野 あらかじめ経営会議での議論やテーマを社外取締役に共有してもらい、それをもって取締役会に臨むようなプロセスがあってもいいと思います。その場で考えるより、事前にアイデアを持ち寄ったほうが、取締役会の活性化につながるかもしれません。

柏倉 大切なのは取締役会の中身であり、もっと活発に議論が飛び交うような議題設定が、本当の意味での実効性の向上につながるように感じます。

— 三機工業に期待することを最後にお聞かせください

松田 三機工業の人を大切にすることはずっと持ち続けてほしいと思います。特にこれから人手不足への対応がさらに重要になってくる中で、DX等を通じてこれをカバーしていくことは必須と言えます。次世代に向けて、いかに熱意を持った人財を育て、そして世界を視野に入れたビジネスモデルを作り上げるのか、それが三機工業の生きる道であるように思います。

河野 三機工業は「選ばれ続ける」ことを超長期ビジョンに掲げていますが、今後国内の市場が小さくなっていく中でますます大切になってくるビジョンだと思います。人財を大切にすること、それを最大限に活かしつつも、ぶれずに新しいことに果敢にチャレンジする三機であってほしいと思います。

柏倉 三機工業は電気や水など人間の生活基盤の技術や、省エネルギー・省人化など、現代社会が抱えるさまざまな課題を解決できる技術を持った会社であり、従業員の方も世の中に喜んでもらえる仕事をしているということを、より自らが意識して臨んでほしいと思います。そうすることが結局は「選ばれ続ける」ことにつながりますし、そうした軸を持ち続けることで、社会に貢献できる事業の幅も自然と広がっていくのではないかと思います。