

代表取締役社長
石田 博一社外取締役
梅田 珠実

社長×社外取締役対談

サステナビリティ経営を支える
ガバナンス体制

サステナビリティ経営を通じて持続的な成長を目指す三機工業グループの
ガバナンスのあり方や今後の方向性をテーマに、石田社長と梅田社外取締役が語り合いました。

多様性と対話を活かすガバナンス体制

社外取締役として、三機工業という会社を
どう捉えていますか。

梅田 ● 社外取締役に就任し1年が経ちますが、これまで私自身が利用していたあちこちのビルに三機工業の手掛けた設備があると知り、想像していた以上に身近な存在だったと気づかされた次第です。就任後もいろいろと事業内容などを知るにつれ、もっと世に知られるべき会社だと思うようになりました。象徴的な例でいうと、「SANKI YOU エコ貢献ポイント」制度(P.51参照)を通じた脱炭素社会への貢献などは、独自性がある素晴らしい取り組みだと思います。

石田 ● 私たちの事業はさまざまな形でカーボンニュートラルに結びついており、さまざまな角度からサステナビリティにつながる事業を展開しています。しかし元来、B to Bの会社であることから、世の中へのアピールという意味では足りないところがあったと自覚しています。

梅田 ● 下水処理施設などの視察の機会もいただきま

したが、世の中に欠かせないインフラにおける省エネルギー設備の積極的な導入をはじめ、汚泥の有効利用など付加価値を高める取り組みに強い印象が残っています。研修施設としての三機テクノセンターも見学しましたが、技術や安全知識を伝えるだけでなく、行動変容を促す工夫が随所に見て取れることに感心しました。現場で働く方々からは仕事に対する熱意を感じ、とにかく真面目な会社だという印象を強く持っています。

石田 ● 社外取締役の方々には、従業員の働く素顔を見ていただきたく、当社の運営施設や工事現場を視察する機会を提供しています。現場で直接コミュニケーションを取ることで、当社の社風なども感じてもらえたのではないのでしょうか。

取締役会の実効性、ガバナンス体制について、
どのように評価していますか。

石田 ● 当社は取締役会議長に独立役員の山本取締役を選任し、監督機能の強化を図っています。山本取締役には、経営会議や各種政策会議にも出席していただい

ており、執行側の状況をよく理解された上で、取締役会では全体を俯瞰しながら適切な議案選定や議事進行を担っていただいています。社外取締役の方々は、それぞれのバックグラウンドを活かした発言に努めていただいております。それに対してどう向き合うかといったところで闊達な対話・議論が生まれ、時にスピード感をもって経営に反映されるなど、取締役会の実効性は非常に高まっていると感じています。特に直近ではサステナビリティ関連など、潜在的なリスクの大きい課題に関する議論が活発になっています。

梅田 ● 私は行政官として保健医療や環境などの行政分野でさまざまなポストを務め、また国際機関や政府の国際保健外交に関わってきた経験があることから、専門知識に基づく提言はもとより、産官学の連携の在り方など現場で培った知見を活かした助言ができるよう心がけています。建設業界に関しては門外漢ですが、取締役会などでは非常に発言しやすい雰囲気を作っていただき、素朴な質問を投げかけても執行側から丁寧にご説明いただいています。経営経験豊富な社外役員の方々からの発言に私自身触発されることも多く、非常に有意義な議論が交わされていると感じます。

石田 ● 2022年度の実効性評価は、コーポレートガバナンスに知見を持つ第三者によるインタビュー形式で行いました。ここ2年間はアンケート形式で行っていたのですが、同じ選択肢に回答が集中してしまうことがあり、今回はインタビュー形式で具体的な考え方を聞いてみようというのが狙いでした。今後いろいろな手法を採用しながら、評価を重ねていきたいと考えています。

梅田 ● 過去のアンケートで指摘された事項のフォローアップという形でインタビューの問題意識が質問に投影されており、改善のためのPDCAサイクルを回していることがよくわかりました。私自身にとっては、インタビューを通じて社外取締役としての責務・役割をあらためて認識するよい機会になったと思っています。

三機工業が有する経営資本の活用について、
重要視されていることは何でしょうか。

石田 ● 当社は技術力を強みに成長してきた企業であり、それを支える人的資本をいかに活用していくべき

かを最も重視しています。人的資本への投資という観点では、従業員に高い目的意識やモチベーションをもって仕事に取り組んでもらうために、適切な利益の還元や働く環境の整備には努力を惜しまない方針です。ライフプランのあり方なども多様になってきている現在、どうすれば従業員にとっての幸せにつながるのか、考え続けなければなりません。

梅田 ● 三機工業の従業員の方々は社会の縁の下での力持ちとして真面目に仕事に取り組んでいる印象が強いですが、日々の業務が実はさまざまな社会課題の解決やサステナビリティへの貢献につながっていることを、強く意識できていないのかもしれません。サステナビリティ関連のアワード等にエントリーして外部からの評価を求めたり、社会課題解決に向けた政府との実証事業の価値を社内外に向けて発信することは、従業員の意識を高め、それぞれがより力を発揮することにもつながると思います。

人と技術の力で未来を切り拓く

最後に今後の三機工業グループに
期待することをお聞かせください。

梅田 ● 社会のあり方が目まぐるしいスピードで大きく変わっていく時代に、企業が持続的に成長を重ねるには、社会のニーズを的確に捉えて、新たな発想や技術で対応していくことが不可欠です。三機工業は実直な社風と地に足のついた経営が魅力であり、そこに培ってきた技術のポテンシャルを存分に活かして事業を展開することで、よりよい価値創造に結びつけ、未来を拓いてくれることに期待しています。

石田 ● 世の中の課題が刻々と変わっていく中で、総合エンジニアリング企業としてどう応えていくのかあらためて捉えなおす時期が来ているのだと思います。当社が100年近い歴史の中で培ってきた独自の技術やステークホルダーとの信頼関係に疑う余地はありませんが、今後はオープンイノベーションなど社外との連携を視野に入れて、社会課題への対応を考えていくべき時代になったと考えています。そのためにも、多様な背景を持つ役員の皆さんからの意見、提言にますます耳を傾けていきたいと思っています。