

取締役会議長 × 執行役員 対談

企業価値創造を支えるガバナンスの実効性
ー 監督と執行の伴走が生み出す組織進化 ー

内野 州馬

社外取締役 取締役会議長

三菱商事にて常務執行役員コーポレート担当役員(CFO)、代表取締役などを歴任し、2018年より同社常勤監査役。2016年に当社社外取締役に就任後、2022年に再任。2023年より取締役会議長を務める。



赤松 孝宏

常務執行役員 関西支店長

高砂熱学工業入社後、大阪支店技術1部長、副支店長などを歴任。2022年に大阪支店長(現:関西支店長)に就任し、2024年より常務執行役員を務める。

持続的な価値創造の実現に向けて、高砂熱学ではパーパス・ビジョンの浸透を進めるとともに、経営執行と取締役会の実効性向上に取り組んでいます。取締役会議長を務める社外取締役の内野と、常務執行役員・関西支店長の赤松が、監督と執行というそれぞれの立場から、当社が目指すべき経営とガバナンスのあり方について、これまでと現在地、そして未来像を語り合いました。

環境クリエイター®の自分ごと化と浸透
一人ひとりが企業価値創造の主体へ

...

内野: ガバナンスを語るうえで、パーパスやビジョンの浸透はその根幹ともいえる重要なテーマです。当社がビジョンとして掲げる「環境クリエイター®」という言葉が言葉としてのみ独り歩きするのではなく、一人ひとりが自らの仕事を通じて何をクリエイトしているのか語れる状態になっていることが重要だと考えています。

赤松: 私も同じ認識です。「環境クリエイター®」の解釈は社員によってさまざまです。まずは自分の仕事とのつながりを理解し、自分ごととして捉えてもらうことが必要だと考えて

います。

内野: 2026年度には、新たな取り組みとして「環境クリエイター®カード」を配布しました。当社が掲げる環境クリエイター®の姿を、手元でいつでも見られるようにしたもので、ビジョンの自分ごと化という意味で、私は評価しています。現場の反応はいかがでしょう？

赤松: 常に携帯するほか、デスクの見える位置に置くなど、それぞれが日常的に価値観を確認するためのツールとして活用されています。関西支店では、経営課題の一つとして、環境クリエイター®をテーマとした作文など浸透に向けた様々な取り組みを行っています。浸透には時間を要しますが、最近では特に若い世代からの認知が上がっていること

を徐々に実感しています。今後は、認知から実践へと段階を進めていくことが重要だと考えており、対話を重ねながら、一人ひとりが行動で体现できる組織を目指していきます。

内野: 環境クリエイター®について考える際、私はまず「環境」という言葉そのものに立ち返るべきだと思っています。「環境」という言葉を分解すると、「環(わ)」と「境(さかい)」、つまり「生物が住む周囲にあって住むものとの間で、何らかの相互作用を及ぼし合うもの」を意味しています。言い換えると私たちは常に人や社会と関わり合い、影響を与えたり受けたりしながら存在しています。こうしたつながりのなかで生まれる「相互作用」こそが、環境クリエイター®の本質だと考えています。

当社が目指しているのは、単に心地良い空間や設備を提供することだけではありません。事業活動を通じて、さまざまな価値が相互に影響し合いながら、新たな価値を生み出していく状態をつくることです。

その際に重要なのが、経済価値・社会価値・環境価値という三つの価値です。上場企業として「経済価値」の創出はもちろん不可欠ですが、これだけでは十分ではありません。社会から信頼され必要とされる「社会価値」、そして当社が得意とする空調の分野を通じた「環境価値」も同時に実現していく必要があります。

私は、この三つの価値が相互作用する環境をクリエイトすることこそが「環境クリエイター®」であり、一人ひとりが意識を持って日々の業務で実践してほしいと思っています。

外部環境の大きな変化の中で問われる
価値創造のあり方

...

赤松: 私たちは長年にわたり、空気調和設備の分野において、パイオニアとして歩みを進めてきました。国内各地の支店が地域のお客様と深い信頼関係を築き、それぞれが切磋琢磨し成長を促しあうことで会社全体の成長を支えてきた歴史があります。しかし、現在は事業環境が大きく変化しています。働き方改革による労働環境の変化、DXの進展、施工技術のコモディティ化、さらには異業種やメーカーの参入など、以前とはまったく異なるものになりました。改めて問われているのは、「なぜ高砂熱学なのか」という存在意義そのものだと感じています。かつては施工品質や技術力そのものが競争優位になりましたが、現在はそれだけでは企業を選ぶ理由になりにくいと認識しています。私たちは単に設備を納めるだけではなく、お客様の期待を超える品質や使いやすさまで考え抜く必要があります。例えば機械室一つとっても、設計図面通りにつくるだけではなく、メンテナ

ンス性や使いやすさなど、「プラスアルファ」の部分で、より価値の高い設備へと昇華させることが、高砂熱学らしい仕事だと考えています。

内野: 私も同感です。「企業の提供価値」とは、突き詰めれば「自分たちの存在意義を認めてもらえる価値」に他なりません。赤松さんのおっしゃる通り、「高砂熱学に頼んで良かった」と感じていただくことは、社員の自信や達成感、ひいては企業のさらなる成長につながっていきます。こうした積み重ねが企業の存在意義を高めていくのです。

だからこそ、各支店がそれぞれの「個別最適」で価値を生み出すのではなく、会社全体として知見や技術、人材を集集し、より大きな価値を創造していく「全社最適」の考え方が重要なのではないのでしょうか。そのためには、経営の意思決定や執行のあり方そのものも進化していく必要があると考えています。

全社最適への意識の変化による執行レベルの向上

...

赤松: 現在の中期経営計画期間において、当社の執行のあり方は大きく変化しました。その最たる例が、意思決定の最上位に位置付けられる経営会議に本支店長が構成員として参画するようになったことです。以前は、機関決定された方針・施策を支店として、どの様に実行するかを考える立場でしたが、現在は、議論を重ね、意思決定のプロセスそのものへ関与しています。「なぜこの施策が必要なのか」「会社はどこを目指しているのか」といった経営課題そのものを徹底的に議論し、その上で現場への展開や実行に移すことができます。これは、取締役会から執行側へ、「攻め」と「守り」の両面で大きな権限が委譲されたと認識しており、執行側には、これまで以上の責任と緊張感が生まれています。

内野: 2016年に社外取締役として初めて当社に関わった頃と比べると、会議体の議論の質は明らかに変わりました。以前の取締役会は、執行マターの議案討議が比較的多い運営でした。又、支店長会議では、支店毎の課題や取り組みに焦点を当てた報告や議論が比較的多く見られました。しかし、取締役会から経営会議に執行権限の大半が移った今、各支店長も全社の視点で議論に参加しています。意思決定に加わり、自ら関与して決めた施策として支店へ持ち帰り、自ら支店員に説明し、自ら実行していく責任を負うことになります。自らの責任を果たすために何が最適かを考える。こうした支店長レベルでの「自分ごと化」こそが、経営執行の質そのものを高める大きな変革だと思っています。

赤松: たしかに、自支店中心の発想にとどまらず、他支店との連携や全社最適の観点から、会社全体の収益性や成長



経営会議に権限を委譲しつつ 取締役会は良き伴走者として執行側の 挑戦を支えていきたいと考えています

スクはないか」といった一歩先を見据えた問い掛けをいただけることです。

内野: 私は「監督」という言葉の「監」という字の語源に注目しています。「監」という字には、「自らを鏡に映して振り返る」という意味があります。つまり、監督とは、単に相手を評価したり監視したりすることではありません。執行の状況を通じて、監督する側も自らの判断や行動を振り返ることが必要だと考えています。

執行側が期待通りの成果を上げられなかったとすれば、取締役会としても支援のあり方に課題がなかったか、取締役会自身も問い直さなければなりません。監督する側もまた、自らを省みながら進化し続ける必要があるのです。

その意味で私は、取締役会は執行側の「伴走者」であるべきだと考えています。伴走者は、走る人より前へ出ることはせずに、崖があれば知らせ、道を誤れば正しい方向を示し、苦しい場面では最後まで寄り添います。それが監督機能の本質ではないでしょうか。

赤松: 執行側としては、取締役会が結果に対する評価だけでなく、取り組み過程において、示唆や新たな視点をいただけることに大きな価値を感じています。「任せたからは結果だけ見ます」という姿勢ではなく、方向性について率直な意見をいただき、必要なタイミングで客観的な視点から声を掛けていただけることです。そうした建設的な対話があるからこそ、私たちも安心して挑戦できます。経営会議と取締役会はそれぞれ異なる立場にありますが、企業価値向上という共通の目標に向かっていることに変わりはありません。互いの視点を持ち寄りながら、相互作用していくことが、当社の経営をより強くしていると実感しています。

人的資本を中心に据えガバナンス強化を図る

...

赤松: ここまで執行や監督のあり方についてお話ししてきましたが、私は、企業価値を高める出発点は、やはり「人」だと考えています。どれだけ優れた戦略や仕組みがあっても、それを実行するのは人です。

人的資本が組織力を生み、その組織力が高品質な施工やサービスを提供する。そして、お客様から信頼をいただき、

新たな投資や人財育成へとつながっていく。この好循環を着実に回していくことこそ、経営執行の重要な役割だと思っています。

また、法令遵守や公平な取引、社員の健康や人財育成といったサステナビリティへの取り組みも、企業価値を支える基盤として、愚直に積み重ねていかなければならないと考えています。

内野: 私も、人的資本こそ企業価値向上の源泉だと思っています。企業には、人的資産、組織資産、顧客資産、物的資産、金融資産という5つの資産があります。これらの資産形成における起点は、常に人です。

働く人がイキイキと力を発揮し、お客様がニコニコとしている。そうした状態を実現できる企業にこそ未来があります。組織という観点で見ても、トップに権限が集中するのではなく、多様な意見が交われ、一人ひとりが力を発揮できる組織であることが、持続的な成長につながると考えています。

赤松: 私たち執行側としては、各役職員に会社の方針を理解してもらい、自分ごととして受け止めてもらうことが重要だと考えています。新入社員からベテラン社員、更には協力会社の皆様まで、施策の意味を理解し、納得して行動できる状態をつくるのが大切です。

内野: 赤松さんを始め執行幹部の皆さんには、ぜひ後進の育成にも努めていただきたいと思っています。私は、新たなポジションに就いた役職員が最初にやるべきこととして「引継書を書き始める」ことを薦めています。何故なら引継書を書くには今を知り、それをどう進化させ、そしてどのように次へ渡すかというプロセスを意識する必要があるからです。こうした意識を組織内に醸成しておくことは、企業の持続的な成長において、極めて重要なことだと考えています。「余人を以って代えがたい」組織というのは或る意味脆弱ではないでしょうか。

企業価値創造を意識し 経営と現場をつなぐ存在として 丁寧な説明と責任ある執行を 心がけていきます

企業価値創造を加速する監督と執行の好循環

...

赤松: 全社最適を実現するためには、組織や地域の枠を超えた連携が欠かせないと強く感じています。支店長同士が横断的に議論するプロフィットセンター長ミーティングもその一環として開催しています。また、大阪支店から関西支店への改称をきっかけとして西日本エリア支店の協業を開始し、全社最適を具体化させる取り組みとして実践中です。組織の枠を超えて連携する意識も着実に高まってきているように感じています。

内野: そうした変化を非常に心強く感じています。取締役会としては、執行側が十分に力を発揮できる環境を整えながら、「リスクアボイド(回避)」ではなく、「適切なリスクテイク」の視点から、問いかけ続ける存在でありたいと思っています。

当社では、取締役会だけでなく、経営会議に対しても、実効性評価を行っています。また、取締役会では取締役同士が互いを評価し合うピアレビューも導入し、我々自身も、監督役として自らを省み、常に進化を続けていくことに取り組んでいます。

赤松: 執行側は、攻めと守りの両面を意識しながら責任ある意思決定と実行を続けていかなければなりません。その過程で取締役会との信頼関係のもと対話を重ね、意思決定の質をさらに高め、当社の新しい未来をきりひらいていきたいと思います。

内野: まさにその通りですね。私はよく「癒着なき密着」という言葉を使います。“very close but independent” 適切な距離感を保ちながらも執行側を深く理解し、必要な時には問いを投げかけ、時には背中を押す。そのような関係性こそが健全なガバナンスにつながるのではないのでしょうか。

今後も監督と執行が互いに刺激し合いながら成長し、高砂熱学の持続的な企業価値向上につなげていきたいと思っています。

