

社外取締役  
鼎談

## 社外の視点から見たSNKの強みと未来



社外取締役監査等委員  
水野 靖史

社外取締役監査等委員  
梅原 由美子

社外取締役監査等委員  
成相 明子

2025年5月、新日本空調の社外取締役3名による鼎談を開催し、取締役会の実効性やサステナビリティへの取組み、人材活用、今後に向けた期待などについて意見を交わしました。社外の視点から見たSNKの強みや課題とは何か。持続的な企業価値向上に向けてどのようなことが求められるか。会社の歩みに伴走してきた3名が、それぞれの専門性や経験をもとに語り合い、SNKの現在地と未来の可能性を探りました。

### 取締役会から生まれる前向きな議論

**成相：**私はもともと東京国税局に勤めていて、企業の税務に関わる立場でしたが、2024年度よりSNKの社外取締役に就任してからは、企業が直面する課題の広がりや深さをあらためて実感しています。SNKはそうした一つひとつの課題に丁寧に取組み、前向きに改善策を考えようという姿勢があり、とにかく真面目で実直という印象を受けています。

**梅原：**その点は私も強く共感しています。社内は非常にオープンな雰囲気です。取締役会に先立って開かれる経営会議においても、私たち社外取締役は基本的にオブザーブ参加しており、自由に質問や意見を交わすことができます。取締役会のメンバー以外の役員や事務方も直接やりとりができるのは、大変有意義だと感じています。例えば、先日の経営会議では「技術女子会」の報告がありましたが、今現場でどのようなことが起きているかをリアルに

知ることができるのは貴重な機会です。

**水野：**経営会議における議事録は、後から共有され内容を把握することができます。さらに委員の方が個人的に手控えたメモなども共有してくださるので、公式な議事録では拾いきれないような生の発言や細かな内容をあらためて確認ができるのが、SNKの風通しのよさだと思います。

**梅原：**私も経営会議や取締役会で気になる点があれば、担当部署に直接問い合わせするなど、時間をいただいております。情報を自ら取りに行く姿勢はやはり大切にしていますし、その妨げとなるような情報の壁も感じません。

**水野：**社内では活発に意見が交わされる一方、以前は外部への発信力がやや弱いように感じていましたが、最近はかなり改善が進んできました。投資家向けの資料作成などにも、「ここはこう直すべき」「この説明を加えては」といった議論を重ね、より良い内容にブラッシュアップが行われています。担当部門の方々は本当に真剣に取り組まれていますし、このようなSNKの姿勢を受け、私たち社外取締役からも具体的な提案を行っています。SNKでは2020年頃を境に、組織のあり方や取組みが大きく変化

しました。監査等委員会設置会社へ移行したことで、監査と取締役の機能が密接に連携し、経営への関与もより深まりました。それまで3年単位だった経営計画も10年単位へと転換され、「10年後にどうありたいか」というバックキャストの視点から戦略が練られています。さらに、同じタイミングで企業理念の見直しも進められ、社内の浸透が図られてきました。

**成相：**そうした中長期的な視点が定着する中で、取締役会の議論も一層深まってきたのだと思います。直近の1年間は、資本コストをめぐる議論が非常に活発でしたね。適正なROE目標をどう考えるか、政策保有株式の削減をどのように進めていくかといった議題で多くの意見が交わされました。

**水野：**さまざまな議論を進める上で、社外取締役の多様な視点が集まるのも良い点だと思います。私は弁護士という職業柄、リスク管理やコンプライアンスを重視することが多いですが、一方で新しいチャレンジを積極的に助言する社外取締役もいて、バランスが取れています。2023年度には、従業員に譲渡制限付株式(RS)を付与する制度が導入されましたが、これは社外取締役からの強い提言をもとに実現したもので、従業員のリテンションにもつながる取組みだと評価しています。

### 空気という見えない価値提供で社会・環境に貢献する

**梅原：**私が社外取締役に就任したのは2021年で、ちょうど同じ頃にコーポレートガバナンス・コードが改訂され、サステナビリティに関する情報開示が本格的に求められるようになりました。SNKでは、TCFD<sup>※1</sup>への対応をはじめとした開示体制の整備を、かなりスピーディに進めてきた印象があります。

**水野：**その頃は、折しもコロナ禍を迎えた時期でもあり、「微粒子可視化システム」が注目されたことで、会社の技術力や取組みが広く知られるきっかけにもなりました。ただ、もともとSNKは環境関連株と呼んでもいいくらい、以前からサステナビリティへの貢献に熱心に取り組んできた会社だと思っています。



**梅原：**もともとは技術寄りの情報発信が中心で、環境や社会への価値について、外部にうまく伝えきれていない面もあったかもしれません。それがこの1～2年で、「GXはチャンスである」という捉え方に変わり、発信も積極化してきました。実際、空調は温室効果ガスの観点で大きなインパクトを持ちます。建築物由来の温室効果ガス排出量の約4割を占めるともいわれており、特にオフィスビルや商業施設、病院などでは比率が高くなっています。そんな中、省エネ型設備の導入や、AIを活用した熱負荷の最適化など、SNKの技術力を活かせる余地は非常に大きいと考えます。

**水野：**建築業界では、Scope1・2だけでなくScope3までを視野に入れて、施主や入居企業の排出量削減にも貢献しようという動きが進んでいますね。SNKでもZEB<sup>※2</sup>化に向けた取組みを加速させています。

※1 気候変動リスクの財務情報開示を促す国際基準  
※2 エネルギー消費ゼロを目指す建物

**梅原：**おっしゃるとおりです。SNKは、Scope3まで含めた脱炭素化に対応できる技術と体制を、すでに備えています。建築は施主の意向が大きく影響しますので、現時点では提案の難しさはあるのかもしれませんが、政府主導で建築の脱炭素化を進める動きもあり、今後業界が目指していくべき方向性は明確です。そうした中でSNKの強みはますます発揮されていくはずで、空気は目に見えないため価値が伝わりにくい存在ですが、気候変動によって「年間100日が真夏日」といった状況が日本でも増えれば、快適性や健康、生産性などの重要性はさらに見直されていくでしょう。

**水野：**空調の世界では「快適であることが当たり前」とされていて、不快なときにしか反応が出ない分、顧客満足度を定量的に把握するのは簡単ではありません。私たちも実際に現場を見学すると、設備の多くが天井裏など目に触れない場所にあり、SNKの提供価値が分かりにくいことを実感します。しかし、そうした「見えない技術」こそが、空間の快適性を根底から支えている。その価値はもっと積極的に伝えていくべきです。

## SNKの成長を支える要となる人的資本

**水野：**現在、SNKが抱える最大の課題の一つは、人材の確保です。受注がいくら増えても事業を支える人材がいなければ対応できず、今後の成長を大きく左右します。ただ、新卒採用に際しても、設備工事という仕事は、学生のイメージが湧きづらく、業種・職種への理解を得にくい現実があります。

**成相：**まずは会社の知名度を高めることが大前提になるでしょう。WEBサイトやテレビCMなどの活用も大切ですが、最近では、



**成相：**従業員の中にも、「自分たちの仕事の価値が見えづらい」と感じている方が少なくないようですが、もっと誇りと自信を持っていただきたいですね。建物が本来の機能を発揮するために、空調はなくてはならない存在です。

**梅原：**建築分野では近年、「ノンエナジーベネフィット」という考え方が注目されてきています。快適性や健康といった、省エネ施策によって得られるエネルギー面以外の効果を定量化し、経済的に評価するという取り組みです。まだ発展途上ではありますが、こうした指標が確立されれば、空気の価値もより客観的に説明できるようになり、SNKとしても将来取り入れていけるとよいですね。また、SNKは設備のリニューアルやメンテナンスにも力を入れています。一度設備を導入いただいたお客様と長く信頼関係を築き、適切なタイミングで省エネ型の提案を行っていくなど、SNKならではの価値提供だと思っています。

産学協業での研究活動が学生の関心を集めるケースも出てきています。さまざまな可能性を視野に、戦略的に認知拡大を進めていく必要があります。

**水野：**中途採用の強化もますます重要になりますね。人事制度については、この数年で刷新され、個々の能力を正當に評価しやすい軸へと進化してきました。その上で、今後優秀な技術者をより多く獲得していくためには、待遇や働きやすさも大きなポイントです。SNKは早期から健康経営に取り組んできましたし、2024年度から建設業においても残業規制が強化される中、法定順守率100%を達成しています。こうした点は、経営層の皆さんも非常に意識されていて、私が所属するリスク管理委員会でも毎回報告があります。私も必要があれば、多少嫌われ役になっても厳しい目でチェックしています。

**梅原：**技術系の女性社員も確実に増えてきました。前述の技術女子会では、20～30代の若手女性社員が多く活躍していて、より働きやすい職場にするために自発的に声を上げてくれています。女性特有の健康課題などにも目を向けた取り組みが進んでおり、男女の違いによる働きづらさも徐々に解消されてきた感があります。

**成相：**先日の技術女子会の報告会では、「ロールモデルが少ない」という声が印象に残りました。特に現場の管理職に女性が少ない点は、やはり改善の余地があるでしょう。まず管理職の方々から

意識を変え、職場環境の整備に本気で取り組んでいくことが欠かせません。今年度の社長表彰では、大阪支店で10億円超の現場を担当した女性社員が、その功績を認められ表彰されたと聞きました。こうした実績は、まさにロールモデルとして社内に良い刺激を与えるものだと思います。

**梅原：**男性の育休取得もここ数年で大きく前進しました。2021年には取得率20%程度という状況でしたが、その後の2025年の育児介護休業法等改正などを契機に、社内全体の意識にも徐々に変化が生まれてきました。私も社内講演などで部門長の方々とお話しさせていただく中で、「これは真剣に取り組むべき課題」という共通認識が育ってきたと感じています。最初は30%を目標とする案も出ていたのですが、「もっといけるはずで、100%を目指しましょう」と申し上げたところ、思いの外スムーズに社内合意が得られ、具体的な動きにつながりました。長年、建設業界では男性の育休取得は難しいとされてきましたが、外部からの目ですうした働きかけを行うことも、私たちの重要な役割です。現在、社内アンケートでは7割の男性社員が「取得したい」と回答しており、希望者のほぼ全員が実際に取得しています。会社が本気で動けば、変化は早いのだと実感しています。

## SNKならではの強みを活かし、Phase IIIの新たな挑戦へ

**水野：**現在、「SNK Vision 2030」の最終ステージとなる「SNK Vision Phase III」に向けた議論が本格化しています。当初掲げていた2030年の業績目標は、すでにかなり達成しつつある状況です。本来10年計画で目指していた事業規模を、5年で実現するような勢いで推移してきたのですから、ここからがまさに新たなステージでしょう。計画スタート直後にはコロナ禍が直撃し、一時は売上も落ち込みましたが、その局面で利益確保を重視した方針へと転換し、経営体制をより筋肉質なものと変えて成果は大きかったと思います。

**成相：**取締役会でも、設備の施工といった従来の業務だけでなく、今後は未来への投資により注力していくべきだという議論が増えましたね。Phase IIIに先駆け、今の中長期経営計画においても、R&Dや成長事業、環境分野をはじめ、人的資本やデジタル変革領域に対し、3年間で総額150～200億円規模の投資計画が組まれています。業界内でのポジションをさらに高めていくためには、まさに差別化の源泉となる領域だと思っています。特に人材はこれからの成長を左右する最大の鍵です。外注先に依存しがちな業界構造の中で、SNKがどのようにリソースの確保に取り組んでいくかが問われています。



**成相：**育休に限らず、制度は一度動き出せば、それが「当たり前」として定着し、会社全体に広がっていきます。女性にとっても男性にとっても働きやすい職場づくり、特に若い世代が安心して長く働ける環境整備をさらに進めていってほしいと思います。

**水野：**今年度から本格運用が始まった「SNK-SOLNet」をはじめ、SNKでは現場業務の効率化に向けた取り組みがさまざま進んでいます。従業員の負担を減らしながら生産性を高めるこうした取り組みはSNKらしさを表していて、人を大事にする会社であることをもっとアピールしてよいと思います。

**成相：**全くそのとおりです。さらに将来に向けては、神奈川県海老名市に新設される研究施設や大学との協業なども始まっており、今後の新たな事業の柱になり得るものとして期待しています。

**梅原：**最近では、スタートアップ企業への投資も進んでいますね。金額としてはまだ数億円程度ですが、IT・AI・ドローンといった異業種との協業は、大きな可能性を秘めていると感じています。これまで関わりのなかった分野の技術や知見と、SNKの空調技術を掛け合わせることで、建物や空間の価値を高める新たなビジネスが創出されるはずで、SNKは、そうした新領域に挑んでいくだけの技術力と人材力を備えた会社です。私たち社外取締役も、チャレンジへの後方支援に全力を注いでいきます。