



対談
....

三機工業の次世代経営人財の 育成計画を考える

代表取締役会長
石田 博一

社外取締役
人事報酬諮問委員会
委員長
柏倉 和彦

この先も“選ばれ続ける”会社であるために

2026年4月、三機工業が新たな歴史を刻む創立101年のタイミングで、6年ぶりに社長が交代しました。

当社の将来を見据えた次世代経営人財の育成計画について、
人事報酬諮問委員会委員長と代表取締役会長が語り合いました。

■ 次世代経営人財の育成計画について

石田 当社では、次世代の経営人財の選定に関しては、日常的な業務執行の評価を通じて、社長を中心とした取締役会の中で継続的に共有・議論してきました。次世代の経営人財の育成・選定に関しては、コーポレートガバナンス・コードが求めるサクセッションプランとして示すことで、事業環境の変化に応じた柔軟な人財選定の機動性が損なわれるという懸念があり、当社においては「時代に即した人財を状況に合わせて適切に選定する」という考え方が実態に適していると判断し、明文化を行ってきませんでした。

柏倉 かつての後継者選びは、企業の経営トップが、これはと目星をつけ、経営者に向けて教育を施しながら時機を見て経営を譲り渡すと聞いていました。近年はいわゆるサクセッションプランの考え方も浸透しつつありますが、柔軟性を重視してきた当社の考え方には一定の合理性があったと思います。一方で、後継者の育成・選定に関してはプロセスの透明性や再現性という観点からは、取締役会内の共有にとどまらず、一定の枠組みを明文化していくことが、ステークホルダーへの説明責任を果たす上で重要となってきました。当社においても、その目的と運用を明確にした上で、柔軟性を損なわない実効性の高い仕組みを考えていく必要があるでしょう。

石田 私がまだ40代だった2003年頃、当時の社

長の発案で「10年後の会社の姿を語る」というテーマで変革ビジョン研修が実施されていました。毎年、20名ほどのメンバーが各部門から選ばれ参加していたのですが、この研修に参加していたメンバーの多くが、現在の執行役員の面々であり、こうした取り組みには相応の効果があったのだと感じます。振り返れば、こうした取り組みの積み重ねが、当社なりの経営人財の発掘と育成につながっているともいえます。

柏倉 私の経験上も、40代頃から経営目線を養ってもらうことは重要に思います。加えて、後継者の育成・選定に関しては、複数の有力な候補者がいることが最適な人財選定には不可欠です。当社でも次世代の経営人財にかかわる研修制度を整えつつあり、より体系的・計画的に再構築することが優先的な取り組み課題です。研修後の効果を継続的に検証・フォローする仕組みの整備も必要だと思います。

■ 社長交代のプロセスについて

石田 私が社長に就任した2020年は、5年後に創立100周年を迎えるという節目を控えており、まずはその重責を果たしたいという強い思いがありました。同時に、次期社長の選定も就任当初から重要な課題と捉え、次の100年のスタートを託すに相応しい人財を見極めることが、社長としての重要な責務だと考えていました。一方、近年、企業を取り巻く経営環

境は劇的に変化し、デジタル化やAIの台頭、サステナビリティ経営の加速、グローバル化の進展など経営を考える意味で、外部の知見や経験を取り込む必要があるとも考えました。当社の柔軟性を活かし、次期社長に関しては、社内の人財のみでなく、社外の知見も必要ではないかと考えました。その中で名古屋氏はデジタル改革の推進や次期経営ビジョンの策定など重要な経営課題に携わっていく中で評価され、社長就任という結果となりました。

柏倉 人事報酬諮問委員会の委員長である私にとって、初めての社長交代案件でした。次期経営計画などを内外部に主体的に関与し取りまとめて来た姿、さらには現場へ赴き直の声に真摯に耳を傾ける姿勢を目の当たりにするにつれ、結果として次期社長として相応しい人財であると確信を深めていきました。

石田 当社は、100年前、旧三井物産機械部から独立し、従業員12名で創業したスタートアップ企業であり、次の100年に向けたスタートをするにあたる節目に三井物産から迎え入れた名古屋氏を新社長とする人事が実現したことは、三機工業のルーツに返るような感慨深いめぐりあわせでした。新社長は海外ビジネスに関する豊富な経験を有しており、そのグローバルな視点を活かして当社の成長を力強く牽引していただけるものと期待しています。

柏倉 今回の社長人事は、外部から招き入れた人財が、実務を通じた評価を経て就任に至ったという点で、当社の柔軟な人財選定の考え方が体现された事案であったと思います。一方で、こうしたプロセスが明文化された仕組みの中で行われていれば、ステークホルダーの皆さんに対してより透明性の高い説明ができたとも考えられます。

石田 次期社長の人事にはBCPの側面もあり、不測の事態にも対応できる備えが必要とされます。そのため、取締役に対してもプロセスの可視化は不可欠であり、重要な経営課題と認識しています。これまで、柔軟性・機動性を優先し、取締役会での共有という形をとってきましたが、今後は事業環境の変化に対応できる柔軟性を維持しつつも、一定の枠組みをガイドラインとして明文化していく方針です。今年7月に改定されたコーポレートガバナンス・コードの改定も踏まえ、協議し議論を取りまとめる予定です。

柏倉 一般的に企業では若手の頃から多様な経験

を積み重ねるため計画的な異動が行われています。当社はエンジニアリング会社として専門性の高い事業部門の異動は難しいとは思いますが、事業部門と本部部門間の異動などを通じて経営視点を養う人財育成は有効と考えられます。人事報酬諮問委員会としても、明文化に向けた議論を含め、次世代の後継者育成・選定の在り方について積極的に協議していきます。

■ 取締役会として新体制をいかに支えるか

柏倉 名古屋新社長は当社に入社以来、経営を支えるコーポレート本部関連の仕事で実績を積み重ねてきたこともあり、会社全体のことはよく把握されています。一方で当事業の現場経験が少ないのではという声もあり、現場とコミュニケーションを円滑にとれるよう、石田会長、各事業の担当役員の方々にはフォローをお願いできればと思っています。

石田 今年度、事業側の体制は大きく変更していませんので、今後も安定的に運営できるものと考えています。名古屋新社長は産業機械関連のビジネスやM&Aの経験が豊富であり、特にプラント設備事業部門において、手腕に期待するところは大きいです。一方、建設業界での認知度は十分ではないため、営業の同行などを通じて、新社長の認知度の向上に努めたいと思います。当社の各拠点のメンバーや現場の担当者との関係構築に関してはMCU(MIRAI Communication Up)を通じて着実に進められており、新社長の行動力を含め、心配している点はありません。新社長が掲げた「不変と進化」は、「中期経営計画2027」の重点テーマである「深化と共創」を踏まえたものであり、当社の伝統を大切にしながら、新たな一歩を踏み出す、非常に前向きな言葉だと受け止めています。

柏倉 当社は空調・給排水衛生・電気の建築設備、搬送・水処理・廃棄物のプラント設備といった専門技術を軸に成長してきた技術本位の会社であり、その技術を深化させる一方で、海外を含めその技術を展開していくべく共創パートナーとの連携やアライアンスを通じた取り組みも重要です。名古屋新社長には、そうした取り組みに対する知見を活かし、当社の強さを継承しながら、次の時代にも選ばれ続ける成長戦略を描いてくれることを期待しています。