

企業価値の向上と、 より良い未来への貢献に向けて



社外取締役からみた山陽特殊製鋼の印象

藤原 第一に特殊鋼の製造における世界トップクラスの技術力があると感じます。鉄資源をリサイクルして信頼性の高い特殊鋼製品を提供し、お客様のCO₂削減や環境負荷低減に寄与するなど、我々は良いサイクルを社会に提供できていると感じます。これは社外取締役としての自身のプライドにもなっています。経営理念にある「信頼の経営」——「社会からの信頼」×「お客様からの信頼」×「人と人との信頼」の実践を通じて、多くのお客様に喜んでいただける社会的価値の高い製品を信頼できる品質で提供し続けることが、今後の成長にもつながると考えています。

戸出 当社の技術力を支える人材と企業文化が大きな強みだと思っています。それらは一朝一夕でできるものではなく、当社の長い歴史の中で脈々と培われたものであり、当社が成長し続け、強みを発揮し続けるうえで不可欠な基盤です。

そして、グループとしては、スウェーデンの特殊鋼メーカーOvakoをはじめ、最新技術を積極的に取り入れ社会的な価値向上を目指す素晴らしい会社を有しています。また、当社グループ全体を支える親会社、日本製鉄も非常に大きな存在です。日本製鉄グループの一員として安定した事業基盤があることは、将来の成長を考える上でも大いに期待が持てると感じています。

臼杵 社外取締役に対する議案の十分な事前説明や、取締役会とは別の定期的な意見交換会等の実施は、経験してきたフィールドが異なる私たちが、経営の議論を尽くす上で大変良い取り組みです。また、中期経営計画や海外事業など、当社グループの中長期的な成長に向け重要な議論の機会が増えています。特に中期経営計画は、計画の策定時だけでなく、定期的に進捗を確認しながら経営環境の変化に応じて見直し、最適化することが重要ですが、当社の取締役会では、そうした議論を継続しています。こうした議論、運営が実現できているのは、社長が取締役会メンバーの意見を真摯に受け止めている上に、取締役会メンバーが社内・社外の立場の違いに関係なく、お互いの意見を取り入れてよい会議体を作ろうとしているからだと考えています。

要木 取締役会の実効性が年々向上していると実感しています。さまざまな状況下において常により良い方向へ舵を取れるか、仮に誤った方向へ進もうとした場合でも止められるかは、ガバナンスの重要事項の一つです。また、内部統制において非常に大きなリスクとされる「経営者による内部統制の無効化」リスクを常に監視し、必要に応じ反論できる雰囲気大切です。当社には、社長を筆頭に、社外取締役4名からのさまざまな意見を真摯に受け止めていただき、「山陽特殊製鋼グループにとって何がベストか」の軸で率直に意見を言いやすい環境が構築できていると思います。

取締役
(独立、社外)

臼杵 政治



取締役
(独立、社外)

藤原 佳代



取締役 監査等委員
(独立、社外)

要木 洋



取締役 監査等委員
(独立、社外)

戸出 巖



カーボンニュートラルをはじめとするESGへの取り組みについて

戸出 「鉄」は人類にとって重要不可欠な存在です。しかし、鉄鋼業はCO₂排出量が多いため、2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、製造過程で発生するCO₂の排出を削減する必要があります。当社は、自らのカーボンニュートラルに注力するとともに、世界でもいち早くカーボンニュートラルを実現し水素プラントの設置等のさらなる取り組みに注力しているOvakoを子会社に有しています。これは企業の取り組みとして、また経営面への影響を考えると素晴らしいと思います。

藤原 今後、再生可能エネルギーの導入拡大や、自動車のEV化進展等に伴う部品の小型・軽量化など、環境負荷低減につながる製品・技術へのニーズがさらに高まります。当社では、自社の製造工程におけるCO₂排出削減だけでなく、需要家での部品製造や最終製品としての使用段階におけるCO₂排出削減に貢献するエコプロダクトの実装と一層の普及にも注力しています。

カーボンニュートラル社会の実現に向けて、お客様に「どんな鉄を使っていただくか」は重要です。当社では、より低炭素で、より丈夫で長寿命な製品を提供するために、役員と社員の皆さんが使命感に燃えて取り組んでいると感じています。

要木 カーボンニュートラルをはじめとするESGへの対応は多岐にわたっており非常に大変ですが、社長をはじめ役員皆さんの真摯に取り組むとともに、社員の皆さんについてもカーボンニュートラル委員会やDXのプロジェクトチームを

立ち上げ、数多くの部署が一体となり議論を続けています。こういった全社的な取り組みの実施、そして積極性は、今後対応を継続する上でも非常に重要です。今後、2050年に向けて難易度が上がっていくと想定されますが、自らが掲げた様々な目標の達成に向けて継続的に進捗できるよう、我々も引き続きサポートしていきます。

臼杵 ESGへの取り組みは、ビジネスにおけるリスクの低減を通じて、長期的には企業価値向上につながります。ESGの取り組み成果を役員報酬の一部に反映する制度を導入したことなどから、取り組みへの当社役員・社員の意識の高まりを実感しています。今後は、昨今注目の集まる「人的資本の活用」に焦点を当て、社員の皆さんが毎日「今日も頑張ろう」という気持ちで仕事に取り組める環境、言い換えると健康かつ安全に、いきいきと働ける企業風土が実現できるよう、さらに注力し、そのための施策を取締役会で議論していきたいです。

戸出 ESGは価値創造プロセスそのものです。当社の取締役会はその理解した上で議論できていると感じますが、定期的に再確認し、社会の一員として何が必要か議論することが重要です。そして、一つひとつの施策を実施し、一年後に進捗を確認、さらに良くするための議論……とつなげていけたらと思います。また、私たち社外取締役がどのような役割を果たせばより貢献ができるのか、経営執行の方々や社員の皆さんから率直なフィードバックをいただき、私たち自身も改善・努力していきたいです。

企業価値の向上と、 より良い未来への貢献に向けて

今後の山陽特殊製鋼に期待すること

藤原 女性活躍においては、当社は他の業種に比べて女性の比率がまだ少ないことから、「女性が活躍するメリット」を、女性自身を含めて実感できていない状況にあるように思います。当社は、女性社員と女性社外取締役の座談会を実施するなど、女性社員がそれぞれ自分の意見を伝えることができる機会を増やしています。これからさらに取り組みを推進するために、ぜひ女性社員の皆さんから職場で勇気を持って声を上げてほしいですし、私自身が皆さんの背中を押していきたいと思えます。また、グローバル展開が拡大する中で、文化や宗教、価値観の異なる方と触れる機会は今後一層増えていきます。さまざまなバックグラウンドの方がともに働く中では、多様性の素晴らしさを実感する瞬間に出会えるはずですが、自身と異なる相手を理解することは簡単ではありません。しかし、同じ山陽特殊製鋼グループの仲間として、自分の意見を伝え、相手の意見を聞くことが、その第一歩になると感じます。

戸出 企業の将来の競争力を左右するDXも大変重要です。これは多くの日本企業に共通することですが、DXが最終的に目指すのは、AIやITを活用したビジネスモデル変革です。これが非常に難しく、実現に至っている企業は多くありません。当社もまさに今DXへ挑戦している企業の一つであり、現場からさまざまな意見が集まっています。まだプロセスは始まったばかりであり、引き続き取り組みを推進していただきたいです。



藤原 DXに関しては先日ワークショップに参加させていただき、若い人の意見を聞かせていただきました。「DXって何なのか?」「何をやるのか」について多くの皆さんは、まず、自らの仕事の効率化や生産性の向上につながる部分から入ろうとしています。DXはトップダウンではなく、社員一人ひとりが仕事の効率化や生産性向上など身の回りでのメリットを通じて重要性を実感し、推進する立場になることが大切です。そういった意味で、当社の今の流れはとても良いと感じます。問題は、次の一步をどう踏み出すか。DXを使ってビジネスを変革するために、これまでの歴史で定着した仕事のプロセス自体を見直していくことは非常に難しい。これにはかなりのリーダーシップが必要なため、取締役会を含め、経営者も一体となって議論・推進すべき事柄だと思っています。

要木 当社の近年の大きな変革は、日本製鉄グループの一員となったことと、海外事業が急拡大したことです。これらの変革に適切に対応できるよう、山陽特殊製鋼グループ全体としての内部統制を充実させていくことが重要で、監査等委員の立場としてもこの点に留意してきました。こうした中、重要なテーマである人材の育成・強化については、真摯に尽力しているものの、まだ道半ばという印象です。オバコ社というカーボンニュートラルのリーディングカンパニーを抱えるグループとして、また、さらにグローバル展開を拡大するうえで鍵となるのはグローバル人材です。経営陣が、人材育成は容易でないとよく認識し、長期的なロードマップを作って取り組んでいることに一定の安心感はありますが、グローバル人材の確保や育成に必要な施策が今後も継続的に打ちだされるよう経営に働きかけていくことが自身の役割だと感じています。

臼杵 昨今話題となっているPBR(株価純資産倍率)の向上や資本コストを意識した経営といった課題は、必ずしも短期的にその成果を出せるものではありません。しかし、投資家は、取締役会でそれらの議論が行われ、今後も継続的に行われるかを確認したいはずなので、企業からの情報開示の重要性が高まっています。当社も統合報告書などを通じて、取締役会のトピックや当社が取り組んでいる方策をわかりやすく発信することが当社の企業価値向上につながります。定量的な面だけでなく、当社がどういう思いで何に取り組み、どんな価値を生み出しているのか、これを広く外部のステークホルダーにも理解・認識してもらうことが投資家からの評価にもつながるのではないのでしょうか。取締役会で「議論すること」と、取り組みを「情報発信すること」の両方が充実するよう、私自身も取り組んでいきたいと思えます。



藤原 取締役会をはじめとする議論の場で、私たち自身も勉強させていただいていると感じます。そして、山陽特殊製鋼のより良い未来と一緒に築いていくメンバーとして努力することが、自身の人生の充実感にもつながっています。

本来会社で仕事をするとは「人生を豊かにすること」だと思います。一人ひとりの仕事が自分の勉強や成長、会社の成長、ひいては社会の成長につながっていますし、これからもそんな連鎖を継続できる会社であり続けるために、私自身も尽力していきたいです。

