

社外取締役座談会

社外取締役が語る、

100年企業の強みと進化の方向性



朴な視点も、新たな議論を生むきっかけになりうると信じています。

谷 私は味の素で長年、国内外の工場運営に携わり、定年後に当社の社外取締役に就任しました。業界知識はありませんでしたが、ものづくりの本質は共通しており、違和感なく取り組めています。取締役会では、中長期的な視点から本質的な課題に目を向け、マイクロマネジメントにならないよう率直に指摘するようにしています。もう一つは、評論に終わらず、自ら答えを用意して議論を深められるよう発言することです。時には議論を促すために意図的に話題を振ることもあります。「おかしいと思ったら、きちんとおかしいと言う」姿勢を貫き、率直な意見交換を通じて取締役会を活性化させたいと考えています。

小野 私は新日本製鐵において財務、企画部門からグループ会社や出資企業の運営に携わってきました。その後、他の上場会社の取締役等を務め、今期より当社の常勤の取締役に着任しました。執行する立場にいた際は、様々な知見を有する社外取締役のアドバイスに勇気づけられた記憶があります。執行と監査は表裏一体で、監査側が誤りや不足している箇所を指摘することが、執行のサポートにつながると考えています。監査等委員は年に数回の監査の場だけで問題点が分かるかというものでもないので、常勤という立場で執行している方々と常に対話をして、非



常勤の方々と共有しながら、バランス感を持って取り組もうと考えています。

末村 公認会計士として約30年間監査に携わり、2023年に当社の監査役(当時)に就任しました。鉄鋼業界の文化や慣習にはいまだ手探りの部分がありますが、常に学びの姿勢で取締役会に臨んでいます。意識していることは、社外取締役は助言者であると同時に執行側の業務が適切に行われているかを独立した立場から見届ける役割を担っているという点です。また、日本製鉄との資本関係から当社の独立性に対して外部から視線が注がれる可能性もあるため、利害関係のない社外取締役が取締役会に参加する意義は大きいと感じています。公正かつ自律した視点から、監視機能を果たすことを重視しています。

社外取締役としての視点と姿勢について——

大見 社外取締役は、経営陣と一定の距離を保ちつつ、株主や社会といった外部の視点から意見を述べるのが重要と考えています。その上で、短期での視点だけでなく、中長期的視点から提言することを大切にしています。私自身は三菱商事に約30年勤務し、うち20年間は合金鉄を担当していました。当社にも若い頃から通っており、現場経験は私の強みです。その後、上場企業を含む4社の社長を務めています。過去の経営経験を踏まえ、自分ならではの意見を伝えるようにしています。

伊丹 変化が激しく不確実な時代だからこそ、自らの知識や経験を常に疑い、学び直す姿勢を忘れないようにしています。もともと新日本製鐵(現・日本製鉄)で32年間、人事・労務を中心に総務や協力会社管理に携わり、製鉄所と本社で制度設計や組織改革などを担ってきました。住

友金属との合併やグループ会社の統合なども経験し、現場と本社の両方を知る立場から事業見直しや組織・人事づくりに尽力してきました。これらの経験を通じて常に企業社会の在り方を問うてきたことから、社外取締役としては、その知見をベースにさらに研鑽し理解を深めながら、自分なりの意見を述べるようにしています。

中野 私は30年以上金融機関に身を置き、主に為替のディーリングを中心に、金融市場での売買に長く携わってきました。2021年より当社の社外取締役となりましたが、自由に発言できる風通しのよい雰囲気に魅力を感じています。意識していることは2点あります。一つは金融出身者として「株価を上げたい」という強い思いです。もう一つは、気になったことは恥ずかしがらずに発言することです。製造業の専門用語に戸惑う場面もありますが、そうした素

ガバナンス体制の特徴や取締役会の構成、実効性について——

大見 取締役会においてオープンで自由な議論ができる環境を維持することが重要です。企業不祥事の多くは、社外取締役がその役割を十分に果たせなかったことに起因していると感じています。当社の取締役は、メーカー、商社、金融、会計など多様なバックボーンを持つメンバーで構成されています。多様なキャリアの組み合わせにより、幅広い観点から活発な議論がなされている点が強みだと感じています。

伊丹 社外取締役の役割と独立性・多様性は切り離せない関係にあると感じています。過去に日本製鉄で勤務しましたが、独立した個人の立場で、属性に縛られない思考や発言、行動を大切にしています。ガバナンスの健全性を保つためには、役割にとらわれ過ぎず、社会の一員として、責任ある姿勢で議論に臨むことも求められます。当社の取締

役会では、私自身が詳しくない問題についても積極的に質問・発言していますが、異なるバックグラウンドを持つ役員が忌憚なく意見を交わしており、取締役会是非常に



社外取締役座談会



活性化していると感じています。

中野 社外取締役は、それぞれ取締役会で時に厳しい意見を述べます。その上で取締役会で議論があります。課題はそういう社外取締役の意見や、取締役会の議論が役員層よりもう一段下の層にどれだけ伝わっているかです。社外取締役の声が社内全体に浸透しているかは、まだ手応えを実感できていないため、今後の課題だと認識しています。幸い、この4年間、大きな不祥事も業績の大幅悪化もなく推移してきましたが、海外事業についてはやや懸念を持っており、今後の局面によっては社外取締役がより強く経営に意見すべき場面もあるかもしれません。組織全体の健全性を保つには、平時からの備えと発信が重要だと感じています。

谷 社外取締役の役割は、中長期的な企業価値の向上に

貢献することです。そのためには、仕組み・風土・人の質の3点から取締役会の実効性を捉えることが必要です。まず当社は、事前説明など情報共有の仕組みが整備されている点が評価できます。一方、問題の兆しに気づける組織風土の維持と、議論を建設的に深める「一緒に考える姿勢」が重要です。そうした一体感があると、実効性は格段に高まると思います。また、中長期の視点をさらに広げるには、もう少し違う発想でものごとを捉えることができる人材がいてもよいと思います。少数株主保護の面では、社外取締役が3分の1という現状は一定の意味があるものの、実質的な独立性という観点ではまだ十分とは言えないかもしれません。特に日本製鉄と全く関係がない社外取締役が過半数を占めるようになると、より信頼を得られると思います。

末村 社外取締役として重要と考えているのは「少数株主の保護」の視点です。当社は個人株主の比率が40%を超えており、同規模の上場企業では比較的多い方です。だからこそ、その信頼に応え、株主の立場に立った意思決定を行うことが社外取締役の重要な役割だと考えています。また、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行によって、監査機能が合議制となり、チームでの連携が求められるようになりました。かつての独任制とは異なり、取締役としての立場から、より経営に近い視点で、効率的かつ実効性の高い監査を実施していくことが求められています。今後は「取締役による監査」としての質の向上に努めたいと考えています。



通じて、新たな成長機会を掴んでいくことが企業価値の向上につながると考えています。

中野 当社は投資家に紹介したい会社ではありますが、事業の全体像が「分かりにくい」ことが大きな課題です。実は外部に向けて発信できる素材は豊富にあるものの、十分に活かしきれていない印象があります。企業価値や株価を高めるには、IR活動を強化し、この「分かりにくさ」をどう解消するかが、企業価値向上、ひいては株価上昇の鍵になります。たとえば、焼却灰リサイクルのように、社会的意義のある取り組みも多く、適切に伝えれば評価される可能性は十分にあります。現状は投資家からの関心がまだまだ低いため、社外への積極的な情報発信を後押しすることで、注目度の向上に貢献したいと考えています。

谷 創業以来100年間合金鉄を製造してきた実績が強みですが、合金鉄の会社というイメージに少しこだわりすぎているのが弱みだと思います。そのこだわりが将来の成長を制約しかねないので、過去に安住せず、「次の100年の会社のあり方」を全社で考える必要があります。当社には、社会的に価値があり、人ではなく地球を顧客にしている事業が多くあります。焼却灰資源化のようにこれまで地球に負荷をかけていたものを回収して良い方へ変えたり、機能材料や水力発電のようにより少ない負荷にしようとしている会社であることを広く認知させていくことが重要です。当社は控えめで真面目な企業風土が強みではあるものの、今後は自分たちがどのように社会に貢献しているかを明確に伝える姿勢が必要です。技術には強みがある一方で、マーケティングにはまだ伸び代があります。『顧客は地球』と位置づけ、こうした課題解決を価値として効果的に展開することが、企業価値の向上につながるはずです。

末村 当社の強みの一つは、日本製鉄との安定した取引



関係に支えられてきた点です。一方でビジネスの世界に絶対はなく、外的要因で事業環境が一変する可能性もある以上、第二・第三の柱の育成が求められます。その柱は技術面に限らず、例えば「女性が最も働きやすい鉄の会社」を目指すような、サステナビリティの視点を取り入れた取り組みも有効な差別化の方向性となりえます。特に組織内で少数派の人材が、孤立感や働きにくさを感じることなく、安心して力を発揮できる環境を整備することは、持続可能な成長に向けて非常に重要です。こうした他社にはない強みを打ち出していくことができれば、当社の企業価値はさらに高まっていくと考えます。

伊丹 新日本電工は創業100年を迎える老舗企業ですが、多くの苦難を乗り越えてきたためか、社内にはとても真面目で謙虚な方が多い印象があります。このことは企業経営にとって良い面は多々あるのですが、自らの実績や実力を十分に認識し活用できていないのではないかと感じています。近年の非財務情報開示の動向に象徴するように、これからは「企業の価値」の評価にあたっては、財務面の成果だけでなく、非財務的な人的資本や取引先等との関係性などが一層重視され、サステナビリティ対応などの業務プロセスそのものも一段と重要になると思っています。気候変動対応や多様性においてはまだ十分な実績はありませんが、将来に向けて課題に果敢に挑戦し実績を積み重ねていくことが何より重要で、その取り組み方が企業価値の源泉になると確信しています。私はかつて「希望学」という学際的研究に関わっていたのですが、難しい社会課題があるからこそ、将来のあるべき姿を明確化し、具体的な目標を定め、果敢に実践していく、こうした営為そのものが、当社の希望であり、社会での存在意義になることを、多くのステークホルダーの皆さんと共有することが重要だと思います。

企業としての強みと、将来に向けて期待・課題について――

大見 新日本電工の強みは3つあります。第一に、電気炉による製造を100年にわたって続けてきた歴史と、それを支えた知恵・ノウハウ・人材の蓄積です。特に市況変動が激しく、原料も輸入に頼る合金鉄分野において、独立系として唯一生き残っている点は際立った実績です。第二に、日本製鉄との長年の信頼関係です。第三に、多様な製品群を有し、合金鉄以外にも将来性のある事業の“種”があることです。もっとも、これらの強みは裏を返せば課題にもなり得ます。つまり、特定の取引先と事業分野への依存を脱し、新たな柱を育てることが今後のテーマです。既存の技術や資産を起点に、M&Aや業務提携といった外部連携を