

社外取締役対談

変化に向き合い
新たな未来への挑戦
を支えていく社外取締役
新居 勇子社外取締役
安井 香一

変化に応じた柔軟な事業展開

安井 当社の持続的な成長を考えたときに、最も大きなテーマはカーボンニュートラルと電動化への対応です。モビリティ分野でも鍛造品を中心とする当社の事業にとって、電動化による内燃機関の減少は直接的なインパクトがあります。また、グリーンエネルギーはコスト増を伴うことが多く、いくつかある非化石エネルギーのなかで今後何が残るかはコスト競争力次第。だからこそ、水素を含めた多様な選択肢を視野に入れた準備を進めていく必要があると考えています。

新居 水素に関しては、刈谷工場で2024年7月から水素燃焼技術の実証試験を始めていますね。これは鋼材熱処理技術の開発を目的にした取り組みですが、将来的には発電など幅広い用途につなげられる可能性があり、トヨタグループとしての強みになることも期待しています。

安井 当社は老朽化設備の更新を進めるなかで、省エネやCO₂削減の実効性を高めようとしていますが、中期経営

計画で掲げている各施策は、単なる計画で終わらせず、現場に落とし込み、確実に実行し、進捗を数字で示していく必要があります。

新居 中期経営計画に関して、基幹事業については、これまで築いてきた信頼と貢献を土台にしっかり維持していく必要があります。一方で新規事業については、開発スピードがまだ十分とは言えません。商品開発では部門横断の連携が不可欠ですし、必要であれば横断組織の検討も視野に入れていくべきと考えます。

安井 基幹事業に関しては、新興国の経済発展に伴う自動車需要の増加や、先進国でのハイブリッド車普及の流れもあり、一定の需要が続くと見えています。為替リスクや市場の不安定性を考慮しつつも、インドのバルドマンスペシャルスチール社への資本参加など、海外拠点での事業展開は今後の成長に向けた重要テーマだと思っています。国内でも新ラインへのリプレースを着実に進めており、これらを計画通りに実行し続けることが重要だと考えています。

新居 海外市場においては、単なる販路拡大ではなく、国・地域ごとに求められるスペックや価格などのニーズに応じて迅速かつ柔軟に対応することが求められます。こうした対応に伴い、ガバナンスの強化や事業リスクへの備えも重要となるため、体制や仕組みが十分に整備されているかを継続的に確認・監視していきます。

取締役会の実効性と市場からの評価

安井 取締役会については、少人数かつ業務執行責任者も適宜参加する形式で、実務に根ざした議論やそのときどきの重要なトピックがタイムリーに議論できている一方、中長期的な経営の方向性や戦略に関する議論が不足していると感じているため、議論を深めるための工夫が必要です。役員報酬や人事については、意思決定プロセスやサクセッションプランのさらなる実効性の向上に向けた、これまでの振り返りや今後の課題に焦点を当て、改善を進めていく必要があります。

新居 私が印象的なのは、意見を申し上げたときの対応の早さですね。スピード感があり、提案に対するアクションも迅速です。事前説明も、以前に比べると情報提供の頻度や内容が改善したと感じます。

ただ、多様性の促進については、以前から女性のキャリア支援に関する提言を行っていますが、取締役会での具体的な議論が不足しています。社内では取り組みを実施していると思いますが、取締役会でのさらなる活発な議論と社外に向けて進捗や課題を明確な形で示す必要があると感じています。

安井 市場からの評価に関しては、PBRが重要な指標になります。業界により資産の持ち方も異なりますが、鉄鋼業界は大型設備を必要とする構造ということもあり、当社も継続的にPBRが低い状態となっていました。

今回の中期経営計画はそれを反省し、取締役会での議論を経て、アップデートしました。これからも継続して

市場価値を高められるよう、我々も中長期的な視点で事業と財務の両面から経営戦略をモニタリングしていくことが重要だと考えています。

働く人を見つめる姿勢が、エンゲージメントにつながる

安井 人的資本経営に関して、取締役会の定例報告で「安全」に関する項目が最初に扱われていることは評価しています。しかしながら、起こった事象への事後対策が中心で、この先も決して同じ事を起こさない未然防止策になっていないケースが見受けられます。しっかりと時間とリソースをかけて、強固なリスク管理体制を構築していくべきです。このような思いから、先日の取締役会では、私が以前に他社で経験した重大災害を事例に、安全対策の重要性について提言・議論しました。このような一つひとつの取り組みを進め、「人を大切にする経営」を実践していくことが、従業員エンゲージメントを高めることにつながると思います。

新居 私も従業員エンゲージメントは非常に重要な指標だと考えています。特に多様性の面で、女性活躍や外国人登用には、やはり他業種に比べて鉄鋼業界における難しさがあると感じています。まずはすでに働いている女性や高齢者、外国人などを固定観念にとらわれず、公正にマネジメントしていくことが重要です。



安井 数値目標の達成に向けた取り組みと同時に、多様な意見・価値観をお互いが受け入れる風土の醸成など、実効性を担保するための取り組みが必要です。

新居 まさにその通りです。管理職を含む上層部が、率先して多様性を受け入れる心を持ち、その姿勢が社員に伝われば、納得と共感を呼び、結果として組織の一体感やエンゲージメント向上にもつながっていくと思います。

ステークホルダーに向けて

安井 今後も、異なる業界で培ってきた知見を活かし、有益な情報をしっかりと発信していきたいと考えています。

新居 安全・安心なモノづくりに関しては、社外の立場だからこそ気づけるリスクや課題があります。これまでの経験を踏まえた提案を続け、従業員の皆さんの高い意識や良い文化が損なわれないよう、今後も支えていきたいと思っています。

