



社外取締役(監査等委員)
平松 賢司

Special Feature

社外取締役座談会



社外取締役(監査等委員)
関根 愛子

日本製鉄の挑戦と企業価値向上を支える



社外取締役
肥塚 見春



社外取締役(監査等委員)
竹内 純子



社外取締役
澤田 純

世界No.1への挑戦をどう見るか

—— 大胆なビジョンと、その実現を支える経営の意思

平松 私が当社の取締役会に参加して感じているのは、日本製鉄は非常にチャレンジングで、大胆な意思決定をする会社だということです。今回の2030中長期経営計画で掲げた「1兆円」「1億トン」という目標もそうですが、単に数字を並べているわけではありません。これだけ大きな組織ですから、社員一人ひとりが同じ方向を向いて前に進むためには、分かりやすく、かつ夢のある目標を示すことが重要です。その意味で、今回のビジョンは大き

な意味を持つと思っています。加えて、世界的に不確実性が高まるなかでも、当社が長期の視点を失わず挑戦を続けていることに強い意義を感じます。地政学リスクや国際競争環境の変化を踏まえれば、現状維持こそが最も大きなリスクです。だからこそ、挑戦的な目標を掲げ、成長に向けた意思を明確に示すことには大きな価値があると考えています。

澤田 私も同感です。経営というのは、まず「将来どうなりたいか」を描くことから始まると思っています。その将来像に近づくために、仕組みをつくり、人を動かし、投資を行う。私は長く大企

業の経営に携わってきましたが、組織というものは放っておくと現状維持に向かいます。「今うまくいっているのだから変える必要はない」という声が出てくる。しかし、経営者には5年後、10年後を見据えて判断する責任があります。私は常々、「今変わらなければ将来は苦しくなる」と言ってきました。今回の日本製鉄の挑戦にも、そうした未来志向を感じています。特に印象的なのは、既存事業の強化だけでなく、その先にある成長機会にも目を向けていることです。世界一を目指すという目標は、単なる規模の拡大ではなく、次の時代に向けてどのような価値を創造していくのかという問いでもあると思っています。



肥塚 私は前職で小売業に携わっていましたが、会社が成長し続けるためには、まず利益を生み出す仕組みが必要であることを繰り返し学びました。従業員がどれだけ努力しても、経営として儲かる仕組みがなければ持続的な成長はできません。その意味で、日本製鉄が「世界一」を目指し、そのために必要な手を次々と打っていることには大きな期待を持っています。さらに、当社の強みは、将来を見据えて研究開発や設備投資に先行的に取り組んでいる点にあると思います。企業価値というのは一朝一夕に生まれるものではありません。技術、人材、ブランド、そして現場力といった資産を積み重ねながら成長していくものです。その長期的な視点を経営が共有している点は大きな強みだと感じています。

関根 私は会計士として様々な会社を見てきましたが、日本製鉄の意思決定の特徴は、大胆さと緻密さが両立していることです。外から見ると非常に大きな挑戦に見えるのですが、その裏では驚くほど綿密な検討が行われています。だからこそ、社外取締役としては違う角度からの問いを投げかけることが重要になります。私は数字を見る立場ですが、それ以上に大切だと思っているのは、その数字を生み出している背景です。今回の中長期経営計画も、単に数値目標を掲げているのではなく、その実現に向けた具体的な施策や前提条件が丁寧に積み上げられています。だか

らこそ、私たちは「本当にそこに死角はないか」という視点から議論に参加しています。

竹内 私もそう思います。例えばGX投資一つとっても、技術的に可能かどうかだけで意思決定できるものではありません。その価値を社会がどう受け止めるのか、その価値に対して対価を払う市場が形成されるのか。そうした観点を含めて議論しなければ、本当の意味での企業価値向上にはつながりません。私は環境・エネルギー政策に携わる立場から、社会的価値と経済的価値をどう両立させるかという視点を重視しています。当社の挑戦は、単に企業として成長するためだけの取り組みではなく、日本の産業や社会そのものの将来とも深く関わっています。だからこそ、技術、事業、社会受容性という三つの観点をバランスよく考えながら前に進めていくことが重要だと思っています。

社外取締役の役割とは

——「賛成するための取締役会」ではない

澤田 社外取締役として私が最も大切にしているのは、自分の立ち位置を明確にすることです。執行側には執行側の役割がある。一方で、社外取締役には監督という役割がある。その境界が曖



昧になると、かえって会社にとって良くない結果を招くことがあります。

だからといって、執行側の言うことをただ追認するだけでも意味がありません。企業価値を最大化するという目的のために、時には背中を押し、時にはブレーキを踏み、時には厳しいことも言う。そのバランスが重要だと思っています。

肥塚 私も同じ考えです。社外取締役は会社のなかにいる人間ではありませんから、現場をすべて理解しているわけではありません。だからこそ、与えられた情報を咀嚼し、自分なりに考えた上で意見を言う必要があると思っています。

私がいつも意識しているのは、この会社が将来も成長し続けられるかという点です。日本市場だけで成長できる時代ではありません。M&Aも必要ですし、グローバル展開も必要です。そのなかで企業価値向上につながるのかという視点を持ち続けることが社外取締役の役割だと思っています。

関根 私は会計士なので数字を見る人だと思われがちですが、実際には数字だけを見ていても会社は分かりません。お金の動きというのは、人の動きの結果です。

ですから私は取締役会で、できるだけ素朴な質問をするようにしています。例えば契約一つをとっても、「この契約を結んだ結果、何が起きるのか」「その結果は他の施策とどうつながるのか」ということを確認します。会社の方は当然理解していると思うのですが、私自身が納得できないと意味がありませんし、そういう異なる視点を持ち込むこと自体が社外取締役の価値なのではないかと思っています。

また、取締役会における社外取締役の役割は、執行側の判断を後ろから評価するだけではないとも考えています。経営陣は日々事業に向き合い、多くの情報を持って意思決定を行っています。一方で、その議論に長く携わっているからこそ当然視している前提や、社内では共有されている常識がある場合もあります。そうした時に、「そもそもなぜそう考えるのか」「別の見方はないのか」という問いを投げ掛けることによって、議論に新たな視点

社外取締役座談会

が加わる場合があります。私自身も、取締役会での質疑を通じて、自分が理解を深めるだけでなく、議論そのものがより立体的になることを意識しています。

日本製鉄は非常に綿密に検討を重ねて意思決定を行う会社ですが、だからこそ社外取締役に、専門分野やこれまでの経験を踏まえながら、多面的な角度から確認し、必要に応じて問いを投げ掛けることが求められていると思います。その積み重ねが、結果として意思決定の質を高め、企業価値向上につながるのではないかと考えています。

U. S. Steel買収をどう見ていたのか

—— 社外取締役は何を確認し、何を問い続けたのか

平松 U. S. Steelの買収については、私は当初から戦略的には極めて正しい判断だと考えていました。今後、米国市場に本格的に根を下ろしていくためには、現地で製造する体制を持つことが不可欠です。保護主義的な流れが強まるなかで、「米国で売るなら米国でつくる」という考え方はますます重要になるでしょう。その意味で、U. S. Steelの買収には大きな意味があると思っていました。とはいえ、これは非常に大きな投資ですし、政治的な影響も大きい案件です。私は外交の経験から、米国内政治や日米関係、更には地政学的なリスクという観点から見ていました。

関根 私も買収そのものの方向性には強く賛同していました。ただ、社外取締役として常に考えていたのは、「結果として企業価値向上につながるのか」ということです。条件が変わるたびに、市場では「日本製鉄が譲歩しているのではないか」「採算が悪化するのではないか」といった見方も出ていました。私は会計士ですので、やはり投資回収の見通しや、将来的な減損リスクは気になりました。「前提条件が変わったとき、収益性はどうか」

「この負担増は想定範囲なのか」という点については、折に触れて確認していました。

竹内 私は少し違う視点で見えていました。交渉というのは、自分の理屈と相手の理屈のぶつかり合いです。自分たちの論理としては正しくても、相手がどう受け止めるかは別話です。私が気になっていたのは、「こちらがどう見えているのか」ということでした。取締役会でも、「相手からどう見えているのでしょうか」「なぜその反応になるのでしょうか」といった質問をしていました。特に今回の案件は米国内政治とも密接に関わっていましたから、経済合理性だけでは整理できない部分が数多くありました。だからこそ、相手の立場や見え方を意識することが必要だと思ったのです。



今回の案件を見ていて改めて感じたのは、大型M&Aは単なる企業同士の取引ではなく、社会や地域、従業員を含めた多くのステークホルダーとの関係性の上に成り立つということです。企業側から見ると合理的な判断であっても、受け手によっては違った意味を持つことがあります。特にU. S. Steelは米国の産業史を象

徴する存在でもありますから、数字だけでは説明できない感情や期待、不安もあったと思います。そうしたなかで、相手の立場や背景を丁寧に理解しようとする姿勢を持続けたことが、結果として交渉を前に進める上で効果的だったのではないかと感じています。

平松 最終的に私が重要だと思っていたのは、買収後に本当に日本製鉄の意思が反映される体制になるのかどうかです。買収が目的ではなく、その後に価値を創造することが目的です。日本製鉄の経営哲学や技術、ものづくり文化をどのように活かしていくのか。その点については、かなり丁寧に確認していました。

関根 買収は成立して終わりではありません。むしろ重要なのはその後です。私は海外企業の買収では、現場とのコミュニケーションとガバナンスが極めて重要だと思っています。その意味で、買収後すぐに多くの人材を送り込み、100日プランを含めてPMIを進めていることは非常に重要な取り組みだと見ています。現場を理解しながら、本社としての考え方を浸透させる。その両立ができれば、大きな成果につながると思います。

竹内 むしろ私は、この案件を通じて当社の執念のようなものを感じました。交渉の途中では非常に厳しい局面もありましたが、経営陣は決してぶれませんでした。追い込まれれば追い込まれるほど、「次はどうするか」を考えていた印象があります。もちろん課題はこれからですが、その姿勢は非常に印象的でした。

グローバル企業に必要な人材とは

——最大のテーマは「人」である

竹内 U. S. Steelもそうですし、インドもそうですが、結局のところ事業を成功させるのは人です。当社には世界トップレベルのものづくりがあります。その強みを世界に展開していくためには、人材をどう育てるのが極めて重要になります。私は人材育成に万能な答えはないと思っていますが、やはり人が挑戦したくなる環境や、やりがいを感じられる環境をどうつくるのが大切だと思います。

関根 私も人材こそが最大のテーマだと思っています。ただ、グローバル人材という言葉だけが独り歩きしがちです。私が大事だと思っているのは、語学力ではなく専門性です。英語が堪能でも中身がなければ意味がありません。逆に、技術や専門性を持っていれば、必要な語学力は後から付いてくる。私自身、海外の監査業務を数多く経験しましたが、最終的に評価されるのは専門性でした。日本製鉄も同じだと思います。世界で戦える技術者や事業人材をどう育てるかが重要です。



特に当社の場合は、U. S. Steelやインド事業のように、単に製品を輸出するのではなく、現地で事業を運営し、現地の人材やお客様と協働しながら価値を創出していく段階に入りつつあります。その時に求められるのは、技術を理解しているだけの人材ではなく、その技術や考え方を相手に伝え、組織を動かし、異なる文化や価値観の中でも信頼関係を築ける人材です。そうした人材を計画的に育成していくことが、これからの日本製鉄の競争力そのものにつながるのではないのでしょうか。

平松 私はもっと率直に言うと、現状ではまだ足りないと思っています。量も足りないし、質も十分ではありません。今後、利益の半分を海外事業で稼ぐ企業になるのであれば、人材もそれに見合うレベルにならなければいけません。まず採用の段階から、世界で戦うことを前提に考える必要がありますし、もっと若いうちから海外経験を積ませるべきだと思います。外交官も現場で育ちます。マニュアルでは育ちません。現場で交渉し、失敗し、学ぶ。その積み重ねです。

私は長く外交の世界にいましたが、人材が飛躍的に成長する瞬間というのは、教室や研修のなかで生まれるよりも、むしろ現場で予想外の課題や困難に直面した時であることが多いと感じています。だからこそ、若いうちから海外の現場に送り出し、自ら考え、判断し、行動する経験を積ませることが重要です。特にインドのような成長市場では、日本国内とは全く異なるスピード感や価値観に触れることになります。そうした経験を持つ人材が増えることが、将来的には当社のグローバル経営を支える大きな力になると考えています。

もう一つ大事なことは、海外人材をどう受け入れるかです。当社は今後、世界各地で事業を展開しながら成長していくわけですが、それを日本人だけで支えることには限界があります。海外事業が拡大するほど、現地の優秀な人材をどう採用し、どう育成し、どう経営の中核に登用していくかが重要になります。私は、将来的には本

社にも工場にも、世界中から集まった人材が当たり前のように活躍している姿が必要だと思っています。それが実現して初めて、本当の意味でのグローバル企業になれるのではないのでしょうか。



竹内 それは本当にそう思います。人材育成というと制度の話になりがちですが、経験に勝るものはありません。私自身、いろいろな業界を見てきましたが、最終的には修羅場を経験した人が強い。特にグローバル事業ではそうだと思います。

関根 海外人材との協働は、単に人手不足対策ではありません。日本人だけでは見えない視点や価値観を組織に取り込むことにもつながります。そうした意味でも、グローバル化は人材戦略そのものだと思います。

取締役会の実効性を更に高めるために

——より質の高い議論へ。進化を続ける取締役会

平松 取締役会の実効性を高めるといって、コメントさせていただくと、意見が行き交う場をより多く設けても良いのではないかと考えています。

これは私の過去の外交官としての経験にもとづくものですが、自分と違う意見から新しい発見が生まれることがよくあるということです。その意味では、今後の企業価値向上、中長期的な戦略や将来像をテーマにした内容、特に「1兆円・1億トン」の先にあるような成長を描くのか、あるいは世界の産業構造が変化するなかで日本製鉄がどうあるべきかといったテーマは、社外取締役だけでなく執行側も交えて、多様な視点から議論することに大きな意義があると考えています。

関根 私も同じ思いを持っています。当社の資料や取締役会の運営は本当に完成度が高く、議案の背景や論点も丁寧に整理されています。だからこそ、取締役会では本質的な議論に集中できるという強みがあります。その一方で、将来の大きな方向性を考えるテーマについては、もう少し早い段階から意見交換の場を増やすことで、新たな視点や選択肢が生まれる可能性もあると思います。もちろん、今のやり方を変えるべきだという意味ではなく、現在の強みを活かしながら、更に議論の幅を広げることができれば、取締役会としての価値は一層高まるのではないのでしょうか。

竹内 私が当社の取締役会に参加していて強く感じるのは、執行側の準備の質の高さです。取締役会に上がってくる議案はもちろんですが、その前段階の相談や情報共有においても、非常に真摯に準備が行われていると感じています。実際、私がGX関連で部門の方と意見交換を行った際も、「もう少し準備を整えてからご説明したい」ということで日程が見直されたことがありました。私自身はフリーディスカッションでも構わないと思っていたのですが、それだけ相手に分かりやすく、責任を持って説明しようという姿勢が組織に根付いているのだと思います。

もちろん、社外取締役としてはもう少し気軽に対話したいと思う場面もあります。しかし裏を返せば、それだけ高いレベルで議論に向き合う文化があるということでもあります。私は、この丁寧さや真面目さは日本製鉄の強みの一つだと考えています。だからこそ私たち社外取締役も、その真摯な議論に対して異なる視点を持ち込み、より良い意思決定につなげていくことが重要なのではないのでしょうか。

平松 もっと議論を、とお話しさせていただきましたが、それは現在の取締役会に不足があるという話ではありません。むしろ逆で、議案の完成度が高く、準備や検討も非常に丁寧に行われているからこそ、更にその先を目指せるのではないかという議論です。実際、当社ほど真摯に検討を重ねて案件を上程している企業は決して多くありません。そうした強みを土台にしながら、将来に向けた議論の深度を更に高めていければと思っています。

関根 私も同感です。社外取締役として参加していて感じるのは、経営陣が非常に真剣に議案と向き合っているということです。だからこそ私たちも、単に賛否を判断するのではなく、異なる専門性や経験を持つ立場から新たな視点を提供したいと思っています。取締役会は完成形を目指す場ではなく、企業と同じように進化し続ける場だと思っています。

竹内 社外取締役の役割は、経営を批判することではなく、企業価値向上という共通の目的に向けて、多様な視点を持ち込むことだと思っています。議論のなかで新しい発想や選択肢が生まれ、経営判断の質が高まるのであれば、それこそが社外取締役の存在意義ではないのでしょうか。当社は今、世界No.1に向けた大きな挑戦の途上にあります。その挑戦を支えるために、私たちもまた取締役会の一員として、より良い議論を積み重ねていきたいと思っています。

