

社外取締役鼎談

取締役会の「あるべき姿」を見据えながら 企業価値向上への議論を深めていく

社外取締役

石井 妙子(中央)

1986年、弁護士登録。第一東京弁護士会所属。特に労使関係の法律実務に精通しており、著書も多数。2018年より当社社外取締役を務め、コンプライアンスや女性活躍推進を中心に提言いただいている。

社外取締役

木下 学(右)

日本電気(株)にて執行役員副社長等の職責を担う。2020年より当社社外取締役を務め、デジタル分野の知見や他業種との共創によるソリューション開発の経験を活かした提言をいただいている。

社外取締役

竹内 光二(左)

味の素(株)およびグループ会社にて電子材料事業を牽引。2024年より当社社外取締役を務め、電子材料分野における豊富な知見と経験を活かし、研究開発や材料事業に関する提言をいただいている。



社外取締役鼎談

社外取締役それぞれが考える 2024年度の成果と課題

木下 2024年度を一言でいえば、反省の多い一年でした。2021年中期経営計画(21中計:2022~2024年度)の最終年度という、計画の成否がかかった大事な年度でしたが、残念ながらいくつかの目標は未達となり、株価も低迷が続いています。株価低迷の背景には、海外鉱山開発プロジェクトのスケジュールの遅延や、電池材料事業の減損に象徴される環境変化への対応の遅れなど、理由は色々とあげられますが、やはり当社の成長戦略を資本市場や、投資家の皆様に理解いただけなかったことに尽きるとしており、取締役会の一員として責任を感じています。

石井 木下さんが言われたように、海外プロジェクトの遅延などにより、ここ数年は閉塞感が続いていましたが、昨年末くらいから一段落し、ようやく長いトンネルを抜けたという印象です。いよいよ刈り取りの時期という期待がある一方で、足元の事業環境は厳しいものがあり、気が抜けない状況が続いていると認識しています。

竹内 私は昨年6月から取締役会に加わりました。取締役会に対する率直な印象としては、もっと個々の事業について議論する機会を増やすべきではないかと感じています。食品会社でありながら電子材料事業という本業と異なる領域に携わってきた私の経験は、当社の材料事業と相通じ

る面もあると考えており、社外取締役として有効な提言ができると思っています。

新中期経営計画の策定プロセスにおいて 社外取締役が果たした役割とは

木下 竹内さんが指摘された議論の必要性については、実効性評価などでも伝えてきました。その甲斐あってか、中期経営計画2027(中計27:2025~2027年度)の策定プロセスでは、21中計の課題や反省も含めて幅広い観点から議論できており、その点は評価に値すると思っています。例えば、PBR1.0倍割れに関連して、資本コストと株価を意識した経営の観点については、資本コストの現状などを討議事項として何度も議論し、中計27の策定に至りました。

石井 私も非常に丁寧な策定プロセスだったという印象です。議論の準備段階から丁寧な情報提供があり、議論の機会や時間も十分に用意されましたので、その結果がアウトプットにも表れていると思っています。

木下 策定にあたって特に重視したポイントが三つあります。まずは昨今、人的資本経営が重要だといわれているように、社員の成長を会社の成長につなげていくこと。次に、ROCE(使用資本利益率)経営による事業ポートフォリオの最適化。最後がDXで、もっと社員に身軽になってもらうために、デジタルを駆使した業務改革が不可欠だと思ってい



ます。お二人はいかがでしたか？

石井 私も人的資本経営に注目しました。21中計でも総合職人事制度の改正に取り組んできましたが、歴史の長い会社だけに変革が難しい面もあり、新しい制度に対しても受け取り方に温度差があります。いかに納得感のある制度にしていくか、継続的な検討が必要でしょう。

木下 実際に中計の施策を遂行するのは社員ですから、その内容や意義を社員一人ひとりに腹落ちさせ、自分事としてとらえてもらえるよう、丁寧に説明する必要がありますね。

竹内 私が特に関心を持ったのは材料事業です。この事業にあえて厳しい言い方をすれば、社員の意識が目前の

社外取締役鼎談

仕事に集中し過ぎではないでしょうか。特に研究開発においては、世の中の動きを先読みし、そこで求められる技術を社会に先んじて生み出していくといった姿勢が求められます。加えて、業界全体を見据えて競合他社との違いを意識し、自分たちが優位性を発揮できる分野に重点を絞っていくことも必要でしょう。

石井 研究開発現場を率いた経験の長い竹内さんならではの指摘ですね。今言われたような姿勢があるかどうかで、社員のモチベーションも左右されるのでは？

竹内 他社の先行技術に追いつこうとする研究ばかりでは、なかなかモチベーションも上がらないでしょう。ある分野で第一人者になろうとすれば、まだ世の中に顕在化していないニーズを他社に先駆けて情報を掴み、対応していくことが必要だと思います。自分たちの強みを活かして、まだ世の中にないものを生み出すという姿勢で取り組めば、自ずと研究開発陣の士気も高まるはず。そうした面でサポートできるよう、前職での経験を示していければと思っています。

企業価値の向上に寄与するために 取締役会のあるべき姿とは

木下 当社が扱う非鉄金属資源は社会課題の解決に必要不可欠ですが、やはり資源というものは有限であり、グローバル視点で見れば、その確保が今後ますます困難になって

いきます。中計27にもあるように、サーキュラーエコノミーやカーボンニュートラルの視点を重視しながら、社会インフラ企業としての使命を果たし続けることが、当社の企業価値を高めることにつながっていくはずです。

石井 とはいえ、昨今の株価に象徴されるように、当社の企業価値は資本市場から十分に評価されていないのが現状です。近年は株主還元強化にも取り組んできましたが、教科書的なことをやっているという印象で、市場にはあまり響いておらず、むしろ電池材料事業などの今後の動向に対して厳しい視線が向けられています。

木下 株主還元強化はもちろん重要ですが、そこが本質ではないと思います。当然のことですが、本業でいかに儲けるかが至上命題です。ものづくり力を磨き上げて常に利益を生み出す体制を作りあげることに加えて、大切なのは投資家の皆様に「当社の未来は明るい」と感じてもらうこと。その意味では、取締役会のあるべき姿が問われていると思っています。当社は取締役会が意思決定するマネジメントモデルを採用しており、取締役会で議論を重ねて全員で決定するため、責任の所在が不明瞭になりがちで、経営スピードも遅くなりかねません。もっと執行側に権限を委譲して、現場でスピーディーに意思決定してもらい、取締役会では大きな方針・戦略を担うという体制に変えていくべきではないでしょうか。

石井 現状のマネジメントモデルが限界にきているという

のは私も同感です。当社の事業はいずれも現場での専門的な知見や経験が求められるため、正直なところ、取締役会では実践的な議論が難しい面もあります。木下さんの言われるように、マネジメントは現場に委ねて、取締役会ではモニタリングを重視するといった方向が求められるでしょう。**木下** 実際の事業については執行側に任せるしかないわけですから、取締役会ではステークホルダーの要請にどう応えていくかを議論していく方向に進みつつあります。

現状の取締役会における一番の課題は、変化に対応するスピードが遅いことだと考えています。特に材料事業は資源事業や製錬事業に比べて市場の変化が激しいので、



社外取締役鼎談

現場に権限を委譲しながら経営スピードをあげていきつつ、リスクマネジメントもしっかり効かせていくといった仕組みが求められます。

竹内 まったく同感です。資源・製錬事業では銅やニッケルなど扱う商品が決まっています、その品質や価格などを競っているのに対し、材料事業ではまず「どんな商品が求められているか」から考えないといけない。本質的にビジネスモデルが異なるわけですから、事業ごとに権限移譲して、それぞれの現場で意思決定するような仕組みにしていくのが当然でしょう。

木下 もっと厳しく言えば、現状の当社の営業はいわば「御用聞き」になってしまっているのではないのでしょうか。もちろん、お客様の要望を聞くことは大切ですが、特に材料事業では、自らお客様の役に立つ価値を創造し、提案する姿勢が求められます。そのためには、私が常々言っているように顧客接点、それも海外を含めた多様な顧客接点を増やすこと。経営層も含めてお客様と創造的な対話を積み重ね、提案活動を強化することで、会社同士のWin-Winの関係を築いていくべきでしょう。

石井 資源事業については長い目で見てほしい側面がある一方で、お二人が指摘されているように、材料事業ではスピード感が問われるという難しさがあります。そうした当社ならではの事業特性を資本市場にご理解いただくためにも、より丁寧な説明が求められていると思います。



今後の成長に向けて それぞれが果たすべき役割を考える

木下 厳しいことも言いましたが、私は住友金属鉱山という会社を非常に良い会社だと思っています。伝統ある会社だけに、従業員もまじめで実直ですが、一方で保守的な側面もあって「指示待ち」になりかねません。その点、中計27で人的資本経営の施策としてエンゲージメントの向上活動を取り入れたのは大きな進歩だと評価しています。エンゲージメントは自由闊達な組織風土と親和性が高く、自ら考え、責任を持って実行するというチャレンジを促せるよう

な組織風土づくりが期待できますので、前職での経験を活かしながら、「仕事は厳しいけれど楽しいもの」という意識改革に貢献していきたいですね。

竹内 私も常々「仕事は楽しめないダメ」と言っているように、やらされる仕事からはイノベーションは生まれてきません。「自分が仕事をこう変えれば、世の中をこう変えていける」という発想で取り組みれば、仕事は自ずと楽しくなるもの。当社はもともと優秀な社員が揃っていますから、そうした姿勢で取り組む社員が増えれば、さらに伸びていくはずです。私自身、前職でも会社から「これをやれ」と言われたことはなく、本業とは異なる領域ばかりやってきました。先日、そうした経験を当社の若手に話す機会がありましたが、皆さん前向きにとらえてもらえました。私たち社外取締役に限らず、もっと社外の人間の話を聞く機会を増やすことも必要ではないでしょうか。

石井 私も若手の女性管理職と対話する機会をつくってもらい、非常に前向きな意欲を持った方々が多いと感じました。今の時代、「持続的な成長」とは「変革」や「挑戦」と同義だと思っていますので、もっと若い社員の挑戦を、失敗も含めて許容する「懐の深さ」が必要だと思います。長い歴史があるだけに、変革しづらい側面もあるでしょうが、変えていくべきところは変えていかないといけない。特に若い世代には冒険してもらえるよう支援していきたいですね。