



1 おおやぎ しのぶ
監査役 大八木 成男
帝人株式会社
相談役

1971年、帝人株式会社に入社。同社代表取締役社長執行役員CEO、取締役会長を経て、2018年6月より現職。また、KDDI株式会社社外取締役、株式会社三菱UFJ銀行社外取締役を務める。2014年6月、当社監査役に就任。

2 ぬまがみ つよし
監査役 沼上 幹
一橋大学大学院経営管理
研究科教授

2000年、一橋大学大学院商学研究科教授に就任。2011年に同大学大学院商学研究科研究科長、2014年、同大学理事・副学長に就任。2018年より現職。2018年6月、当社監査役に就任。

3 さいき いさお
監査役 佐長 功
阿部・井窪・片山
法律事務所
パートナー弁護士

1989年、弁護士登録、銀座法律事務所(現 阿部・井窪・片山法律事務所)に入所。1998年1月より現職。2017年6月、当社監査役に就任。

4 けもり のぶまさ
取締役 家守 伸正
住友金属鉱山株式会社
相談役

1980年、住友金属鉱山株式会社に入社。同社代表取締役社長、代表取締役会長を経て、2017年6月より現職。また、長瀬産業株式会社社外取締役、住友不動産株式会社社外取締役を務める。2018年6月、当社取締役に就任。

5 やまもと まさみ
取締役 山本 正巳
富士通株式会社
取締役
シニアアドバイザー

1976年、富士通株式会社に入社。同社代表取締役社長、代表取締役会長を経て、2019年6月より現職。また、株式会社みずほフィナンシャルグループ社外取締役を務める。2017年6月、当社取締役に就任。

まずは環境について伺います。気候変動問題への対応について、リスクおよび機会という観点でどのようにお考えでしょうか。

家守 日本の鉄鋼業はエネルギー効率が世界で最も高いと言われており、二度のオイルショックを経験した重化学工業全体としても世界トップレベルにあると認識しています。しかし、世界のCO₂排出量が年間約330億トンであるのに対して、日本はその3.4%の約11.4億トンを排出しており、これは日本の人口構成比(約1.6%)の倍以上にあたり、日本国として真剣に考えなければならないテーマです。そうしたなか、CO₂を多く排出するJFEグループにとって、気候変動問題は大きなリスクであると考えます。

革新的なプロセス開発には多額の研究費が必要ですから、これまで、主に鉄鋼業界全体として気候変動問題に取り組んできていますが、今後は、個社としてもイニシアチブをとって戦略的に取り組みを進め、これを積極的に発信していくことが求められていると思います。

大八木 持続可能な社会あるいは会社を考える時、CO₂排出削減は重要な経営課題として経営者の誰もが認識していますし、こうした認識の



もと、日本の鉄鋼業界も、またJFEグループとしても、過去から努力を積み重ねてきています。

鉄鋼の製造工程では、これまでのところCO₂排出は不可避な状況です。現在、新しい製法である水素還元製鉄の研究開発を進めていますが、一方でCCUやCCS(53ページ参照)のように、排出したCO₂をオフセットする事業を行っていくことも大事です。これは将来的に巨大な産業になる可能性を秘めており、JFEグループには技術力の高いエンジニアリング事業がありますので、新しい事業をどう創り出していくかが大きな焦点です。

山本 製造時のCO₂排出を減らす技術開発は当然ですが、私たちは、電気自動車に使用される電磁鋼板や、車体軽量化に繋がる薄くて高強度の鋼板の提供等で、社会全体の省エネルギーにも貢献しています。JFEは、こうした環境配慮型商品の製造技術の開発と供給能力の拡大に力を入れており、今後当社の大きな強みになると思います。また、機会という観点では、JFEグループ全体での総合的な取り組みという点も重要であり、例えばエンジニアリング事業ではバイオマス発電や食品廃棄物発電など、環境対応型のビジネスを多く展開していますし、商社事業でもバイオマス発電所向けに発電燃料を提供するなどの取り組みを行っています。

取締役会でも議論されていると思いますが、これまでの環境面での取り組みに対する評価はいかがでしょう。

大八木 CSR活動として、また事業を通じたESG課題への対応という観点で、取締役会で議論されています。また監査役会としても最大の関心事であり、その進捗をウォッチしています。

佐長 取締役会で適宜報告を受けますが、非常に努力していると思います。ただ、努力している事が上手く発信できていないとも感じています。鉄が社会インフラに絶対必要な素材であること、特に個社として頑張っていることを積極的に発信していく必要があります。統合報告書やCSR報告書でPRする事も大事ですが、世間一般の方々には正しいイメージを持ってもらうにはどうしたらいいのかという事をもう少し積極的に議論した方がいいのではないのでしょうか。

沼上 鉄は、リサイクル性も含めて総合的なエネルギー効率が良く、CO₂排出削減に貢献している素材です。ところが製造プロセスだけを見ても、鉄鋼業は製造業全体の40%のCO₂を排出しているという負のイメージが拭えない。トータルで貢献している事が分かりやすく伝わるようなマーケティングができるか、例えば「ゼロカーボン・スチール」という名称をどの程度浸透させられるかはとても大事だと思います。

JFEグループは昨年TCFDに沿った情報開示(55ページ参照)を行いました。情報開示についてのご意見をお聞かせください。

沼上 信頼を得るためには、どんな場面でもあらゆる点で正直に情報を開示する事が重要です。世の中で標準的な開示方法があれば、極力それに沿って開示すべきですし、また説明する相手によって、より効果的な方法でお伝えすることも意識しなければなりません。

大八木 TCFDは、気候変動の問題を金融市場からコントロールしていこうとの趣旨で立ち上がったのですが、足下では火力発電に対する融資引き上げの流れがあるように、世の中の方向付けに大きな影響を及ぼしつつあります。JFEの気候変動の取り組みにおいて、TCFD提言に沿った情報開示を前面に出しているのも、そうした動きに対する危機意識の表れであり、昨年度から始まった取り組みによって適切かつ大きく前進していると評価しています。

続いて社会性に関する話題に移ります。

JFEグループの安全成績および安全の取り組みについてご意見をお聞かせください。

家守 安全対策はきちんと実行されていると思いますが、残念ながら結果が伴っていません。ここ数年、死亡災害が複数件起きていますし、休業災害度数率も悪化しています。社員にとって一番大事なのは、会社で怪我をせずに無事に家に帰る事です。ところが、設定したルールが十分守られなかったために労働災害が発生してしまうケースがあります。昨年も申し上げましたが、私は、安全成績の向上なくして企業価値の向上はない、安全成績を見れば会社全体のパフォーマンスが分かる、と考えています。自身の安全に直結するルールを守れず、他の製造・品質管理のルールが守れるわけがないからです。社員一人一人に会社の想いが届くようなきめ細かな対策が必要です。

本日の取締役会でも議論しましたが、死亡災害を撲滅することはもちろんのこと、休業災害に関しても度数率の目標を設定し、その達成に向けた取り組みを徹底することとしましたので、早期にその成果が出ることを期待しています。

山本 協力会社の方が多く被災されていますので、JFEグループ社員だけでなく、協力会社も含めた教育の浸透をいかに進めていくかが大事であり、JFEの経営トップ自らが災害対策会議の長を務め、死亡災害ゼロ、撲滅対策に取り組んでいます。地道な活動を企業トップから製造現場の最前線まで浸透させていくしかありません。

加えて、AIやロボットなどITを活用した災害防止、またデータサイエンスの観点からも研究、深掘りしていけば、災害は減少傾向に向かうと信じています。

次に人材についてお聞きします。JFEグループの人材や企業風土についてどんな印象をお持ちでしょうか。また、今後大きなリスクとなるような人材面での課題についても伺います。



佐長 伝統的な鉄鋼メーカーで堅いイメージを持っていましたが、実際は、製造現場の方々には非常に柔軟に対応されていて、心強く感じています。また、特に鉄の事業所で印象的だったのは、若い人が多い事です。これまで操業の中核を担っていた年齢の高い世代が一線を退いた後、若い世代が重要なポジションを担っており、世代交代が進んでいる印象を非常に強く持ちました。

一方で、一昨年の高炉トラブルのように、それが弱みとして現れてしまったという現実もあり、世代交代に伴うスキルの承継に加え、AI等を活用したスキル不足の補完によって、人材の適正配置を実現していかなければならないと思います。

家守 組織の風通しは非常に良いのだろうという印象を持っています。一方で、あるトラブルと似たようなトラブルが別の組織でも起きているという話を聞くと、例えば他部署でトラブルが発生したときに、自分の組織でも起こるかもしれない、何とかしなければならぬ、といった意識が若干薄いのかなと感じます。自分の属する組織以外の出来事に対して、より敏感になったほうがよいかなと思います。

大八木 製造現場にも本社にも優秀な方が多く、私の過去の経験からみても、経営者にとってうらやましい人材がそろっています。一方、製造業の場合、組織が工程ごとに分かれ、それぞれの組織が、高品質・低コストの商品製造に向けて取り組むことから、組織固有の文化ができやすく、その結果、様々な組織の間に壁ができやすい素地があるように思います。

そのような状況を打開するためには、異例な出来事が起きた時に、情報がきちんと上がってくるような通報システムを構築しておくべきです。JFEは、規模の割には通報システムに寄せられる

件数が非常に少ない印象を持っており、本当にいい組織であるためなのか、どこかで情報が伏せられているためなのか、その判断が難しい。会社も社員全員への意識調査を定期的実施するなど努力していますが、こうした努力を続けて透明性を高めていく事が非常に大事です。監査役としてはそうした点に注目していきます。

沼上 最近の大学生には、コンサルやベンチャー、外資系の金融機関に就職する傾向が高まっていて、自分に向いていなくても、それらの就職先を選ぼうとする人が多いように思います。その為、新卒だけでなく、中途採用やJFE離職者の再採用等も含めて間口を広げていくと、いろいろ考え直した優秀な人材を確保することができるように思います。製鉄所に配属されて少しずつ会社の文化に馴染んで、という従来型ではないキャリアをどれだけ許容するか、という点も考えてみる必要があるかもしれません。

IT人材という点ではいかがでしょうか。

山本 昔のように、仕組みを作ればとろてんのようモノができるほど簡単な時代ではなくなっており、他社との競合の中で自分たちのものづくりに対する最適解を見出すには、変化する状況に応じて適切にチューニングされた仕組みが必要です。いかにITをフル活用してシステムを構築するかが、ものづくりの会社においても差異化のポイントであり、必須条件になると思います。また、製造時に得られる膨大な情報を次にどう活かすかが非常に重要であり、IoTやAI等を使いこなせる人材の育成が不可欠です。



現在、鉄鋼業界でDX(45ページ参照)を一番推進しているのはJFEグループだと思っています。あらゆるセンサー系の情報を元に、どんなプロセスを踏めば最高の品質かつ一番効率のよい鉄ができるかという事を積極的に研究しています。JFEグループにはシステム会社がありますし、IT活用をトップ自らがやろうという意志を持っていますから、必ず世界の鉄鋼業界をリードする人材を育成できるものと期待しています。

女性活躍推進についてはいかがでしょうか。

佐長 JFEでは、製造現場における女性の活躍推進がかなり進んでいると思います。また、取締役会においても、昨年社内監査役、今回社外取締役に女性が加わりましたが、お二人とも非常に率直なご意見を出していただいております。取締役会が非常に活性化しています。今後は、社内取締役にも女性が登用される事が望まれるところではないかと思っています。

山本 この課題については、経営者がどれだけ意識を持って取り組むかが重要ですが、JFEの経営者は、女性活躍推進に関して強い意識を持っており、非常に前向きな目標を設定しているため、今後益々、女性活躍が期待できるのではないのでしょうか。

大八木 社内から、より多くの女性が役員や管理職に登用され、活躍すれば、周りの方たちも彼女たちをモデルにして頑張ろう、という気になってきます。そういった良い循環が生まれることを願っています。

本年3月に鉄鋼事業の構造改革を発表しました。どのように評価されているか、また取締役会でどのような議論が交わされたのかお聞かせください。

山本 世界の鋼材需給バランスを考えると、鉄鋼事業が置かれている状況はかなり厳しい。常に成長を目指せる状況ではありませんが、鉄は産業の米として、今後も至る所で必要とされる素材であ

り続けます。ですから、経営としては事業継続に向けて、耐える時は耐え、攻める時は攻めるという強弱を付けていくことが肝要です。将来攻めに転じる時は必ず来ますから、それまでに体力を付け、次の攻めに向けて準備しておく必要があります。

佐長 今回の構造改革の前提として、各製鉄所の抱える課題について、これまで取締役会で常々議論してきました。裾野が広い産業で、地域への影響も非常に大きいことから、相当な時間をかけて事実の収集と十分な議論を重ねた上で結論に至ったと考えていますので、現段階においてベストな判断だと思えます。

沼上 佐長さんがおっしゃったように、様々な数字を検証しながらどの設備をどう休止していくべきかという議論をしてきましたので、極めて合理的な意思決定だと思えます。過剰生産能力をいかに削減していくかというのは、適切な付加価値を手に入れて次の時代に備えるためにも必要な意思決定です。一方で、地元経済や雇用など、企業は社会的にも非常に重要な役割を果たしていますので、今回の意思決定は、単に経済合理性による判断だけでなく、社会性も含めて相当な配慮を重ねた、極めて難しい意思決定だったと思っています。

最後に、ESG全般に関してJFEグループに期待すること、 またJFEグループにどんな企業になって欲しいかという期待をお聞かせください。

家守 ESGの基本は、事業を通じて地球と社会に貢献する事です。JFEグループとして、CO₂排出削減に向けた取り組みを滞りなく進めてほしいですし、今後開発が本格化する水素還元製鉄、CCU、CCSIについてもJFEグループが業界でイニシアチブを取って進めてほしい。その結果として、製鉄会社としては圧倒的に少ないCO₂排出量で、世界にアピールする会社になってもらいたいと思えます。

佐長 私は、弁護士という業務の性質上、色々な会社のお手伝いをすることがありますが、ものづくりをしている産業が最も価値を生んでいると確信しています。特に、産業の米である鉄をこれだけ造っている国は世界でも多くありませんので、日本の強みであると考えます。鉄を造る技術をベースに、ものづくりを大切にグループ全体が誇りを持って仕事をしていけるような会社づくりをして欲しいと思えます。また、そういった情報をどんどん発信して、ものづくりの会社で働きたいと思うような若い人々を引き寄せて欲しい。私は司法修習生の頃に製鉄所を見学し、工場で熱くて長い鉄が右に左に走り回っているところを見て、非常に感動した記憶があります。ものづくりの感動をより多くの人に知って頂き、それを日本の強みにしていくような情報発信をどんどんして頂きたいと思っています。



大八木 ESGについては、事業を通じてESGを実現していく事を基本的な視座として考えていけば良いと思えます。それを果たせる基盤は全てJFEグループにあります。

また、昨年JFEは社会人野球で日本一になりましたが、これはすごい事で、JFEは「日本一」を成しえる企業なのです。球場で多くの社員が応援している姿も素晴らしい。是非、日本一の人材を育てる会社になって欲しい。特に頑張りたいのは、当面は女性の活躍推進です。早く内部昇格で女性取締役が出てきてもらいたいです。

沼上 コロナのもたらす影響と同様に議論しなければならないのは5Gの進展・普及です。5Gの時代では、例えば遠隔での外科手術が可能になるように、事務職も製造現場も働き方が大きく変わる可能性があります。また、私の専門である経営組織論においては、歴史上、情報システムの変化と共に組織設計も大きく変わってきています。コロナによって遠隔でも仕事ができる事に多くの人が

気づき、今後5Gが普及して企業と社員、社員同士、企業と企業の関係が大きく変わっていく中で、どのような組織で、どのような働き方をしていくのかという模索が日本企業全般に起きるのではないのでしょうか。

そういった事を視野に入れた上で、新しい時代に新しいビジネスチャンスを捕まえられる会社になって欲しい。例えばエンジニアリング事業において高い技術力をベースに遠隔で様々なサービスが提供できる等、グローバルに戦えるところは沢山ありますので、戦略的にも組織的にも飛躍して行ってほしいです。



山本 鉄は、地球が持続的に残っていく為に必要なもので、鉄なくして産業なしという状況は、あと1000年は続くのではないかと思いますので、JFEグループが持つ価値はこの先も廃れることはない。ですから、JFEが世界で貢献できる会社として存続できる仕組みを作っていかなければならない。例えば先程沼上さんがおっしゃった5Gの世界では距離の概念が無くなっていきますが、そのような世界でどうやって生き延びていくのか。実際の鉄を造ること自体は5Gになっても変わりませんが、造った鉄をどう使うか、鉄を使ってどんなものが新しくできるのか、という点では応用が可能です。そういう事を徹底的に見極めて、「私たちが持続可能な社会を支えていくのだ」という意気込みを社員の皆さんに持ってほしいし、そう思う若者の心を捕まえて、JFEグループをさらに飛躍させてほしいです。

新任役員メッセージ

組織管理や危機対応など、行政官として得た 知識と経験をもって、経営に貢献

社外取締役
安藤 よし子



—昨年夏、36年4か月の公務員生活を終え退官しました。就職したのは男女雇用機会均等法制定前の1982年。4年制大学卒の女性に対する民間企業の公募はほとんどなく、自力で食べていく道として公務員を目指し、当時毎年女性を採用していた数少ない省であった労働省に入省しました。図らずも、女性活躍推進を中心とする雇用均等行政はその後の私のライフワークのようになりましたが、その目指すところである、「様々な事情を抱える人々がその持てる能力を存分に生かせる環境を作る」ことは、今や、持続可能な社会の形成に欠かせない要件です。さらに、6回の地方勤務の間には、労働基準監督やハローワークの仕事も、副知事として3年余りを過ごした滋賀県では、琵琶湖の水環境を中心とした環境行政や障がい者福祉など、滋賀ならではの貴重な経験をさせていただきました。

プラスチックの射出成型をする東京・池袋の零細な町工場で育ち、小さな工夫を積み重ねて、他ではできない精度の高い仕事をしようと努力する父の姿を見て

きました。そういう市井の小さな技術、技能が日本の高度成長を支えたのだらうと思えます。公務員としての最後のポストが、人材開発統括官という、職業訓練、技能検定はじめ人材育成を担う仕事だったのは、自分の原点に返ったような思いがしました。

今回、JFEグループにご縁をいただきましたが、あらゆる経済活動の基盤ともいべき鉄にかかわるといふ大事な仕事を、高い技術をもって成し遂げているというグループの理念には深い感銘を受けました。退官後、企業の社外役員を務める機会をいただき、公務の世界とは全く異なる点がある一方で、組織管理や危機対応では共通する部分も多いと感じています。大変厳しい経営環境の中での就任となり、身の引き締まる思いではありますが、素人としての目線を大事にしつつ、行政官として得た知識経験を活かして、当グループの持続可能な成長の実現に貢献できるよう、微力ながら尽力してまいります。