

1. この会社が目指す姿が理解できるか

神戸製鋼所は操業開始から約 100 年間、企業理念が存在しておらず、様々な事業を手掛けていることも影響して企業全体として目指す方向が明確化されていなかった。そこで 2005 年以降、「KOBELCO 3つの約束」や「KOBELCO 6つの誓い」などを制定し、企業全体で進む方向を定めてきた。2021 年には中長期の視点から大切にしていきたいものとしてのマテリアリティを特定している。

このマテリアリティについては 28~29 ページで詳細に述べられている。マテリアリティは社会課題の網羅的な抽出後、それらの課題の中で企業との親和性が高いものを点数化し、類似課題を集約することで特定されている。各マテリアリティについても指標や目標、2020 年度の実績について触れられており、標語的な使い方により抽象的になっているマテリアリティについて具体的に述べられている。

これとは別に経営的観点からの中期目標として「安定収益基盤の確立」と「カーボンニュートラルへの挑戦」の 2つがある。これらの詳細は 34~39 ページで述べられており、特にカーボンニュートラルについては 2050 年までを視野に、目標達成までのプロセスが図を用いてわかりやすく説明されている。

このように、これまでの反省を生かして神戸製鋼所は非常に多くの目標設定を行っている。これらの説明は随所でなされ、目標についての理解はできたが、「KOBELCO が実現したい未来」、「KOBELCO の使命・存在意義」「KOBELCO の 3つの約束」「KOBELCO の 6つの誓い」、今回のマテリアリティ、経営的の中期目標など目標設定が多すぎて結局何を一番重視しているのかがよくわからなかった。企業としてどう進んでいくかを示すために目標を打ち出すのであれば、多すぎる目標設定はかえって逆効果なのではないかと考える。

また、安定した会社を目指していることも読み取れる。神戸製鋼所は品質事案によるブランド力の低下や、新型コロナウイルスの影響による業績不振などで現在安定性を欠いている状態といえる。そのため経済的にもブランドイメージ的にも安定を取り戻す必要がある。ROIC は 8%以上の安定的な確保による安定的な経済的成長や、ステークホルダーたちとの積極的なコミュニケーション、地域社会へのスポーツを通じた社会貢献、国外での社会貢献や子供たちの環境問題への意欲を高めるためのプロジェクトなどを通じたブランドイメージの回復を行い、この 2種類の安定の構築を目指しているといえる。また、目標設定も適切に行えば、企業全体としてどう進んでいきたいのかがはっきりとステークホルダーたちに伝わり、更なる信頼改善につながるのではないかと考えた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

統合報告書から、環境問題に対して力を入れていることが読み取れた。各問題について具体的にどのような対策を行っていくかということや過去の実績については深く書いてある。しかし、それがどうビジネスに生かされるかについてはあまり詳細には述べられていない。現在この会社は品質事案で失った信用力の改善や、他社と比較して配当性向が低いなど、ステークホルダーに対して多くの問題を抱えている。もちろん環境問題が深刻化する今日、その対策に力を入れることは信用回復に有効な手段と言える。しかし、企業は利益を生むことが大前提である以上、それがビジネスにどう関与してくるのかはもう少し詳細に記載してもよいのではないかと感じた。ステークホルダーたちの信頼回復を重要課題としている以上、こうした説明もしっかり盛り込んでおいたほうが説得性の高い説明になるのではないだろうか。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

環境問題はこの先確実に人類が対処しなければならない問題であるから、長期間にわたって問題に対するビジョンを展開している神戸製鋼所の競争優位性は持続性があると考えられる。しかしそれは他の会社も同じである。特に神戸製鋼所が手掛ける機械系部門や電力部門では環境問題についての議論がなされることが多く、同業他社も今後同じような活動を展開する可能性が高く、そうなると神戸製鋼所の競争優位性が失われる可能性がある。他社との差別化を図るためにもありきたりな対処ではなく神戸製鋼所にしかできない特別な対処などが今後必要になってくるといえるだろう。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

人材育成については74～75ページに述べられているが、あまり多くは触れられていない。従来の階層的な研修から自身で受ける教育を選択できるような選択・自主獲得型教育にシフトした動きは良い動きといえるがそれ以外に特筆すべき人材育成の項目はない。現在この会社は多くの対処すべき問題を抱えており、人材育成に十分なリソースが避けていないのではないかと考察できる。しかし今後大きな問題となりうる環境問題に力を入れていることは大きなアドバンテージといえ、本業の機械系部門や電力部門とそうした事業の架け橋的な役割を経験できることは、自身の人的資本の価値向上に大きく役立つといえるだろう。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

目標の記載をわかりやすくしてほしい点があげられる。1でも述べたが目標が乱立しておりどれが何に対する目標なのかがわかりにくい。「KOBELCO3つの約束」など、過去に決まった目標などもまとめて一覧にすれば、初見の人でもわかりやすいのではないかと感じた。

また、2で述べた通り力を入れている環境問題がどうビジネスとつながっていくのかを記

載すべきである。

これらの要素を盛り込めば、神戸製鋼所側が読み手に伝えたい箇所がより一層わかりやすくなるのではないかと感じた。