

企業名： 大同特殊鋼

レポート名： 「統合レポート 2022」

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

大同特殊鋼はただ利益を求めるのではなく、「地球環境の保護や人権尊重によって社会的責任を果たすことが、企業が生き残るために最も重要な要件であり、持続的に発展し続けるための経営の根幹だと考えています。」とあるように、サステナビリティに重きを置いていることが理解できる。地球環境の保護 (E)、社会的責任の全う (S)、企業ガバナンス (G) の ESG を企業経営に組み込み、「課題を特定した上で透明性と実効性を高めていく」と述べており、これからこれら ESG を最重要課題とした経営を行なっていくことが統合レポートを読むことで理解でき、また実際に 2022 年 4 月にサステナビリティ委員会を立ち上げていることは評価できる。地球環境の保護に関しては「Daido Carbon Neutral Challenge」という企画を立てており、2030 年までに 2013 年度比で CO2 排出量 50%削減、2050 年までに社会の脱炭素技術、インフラ整備に合わせカーボンニュートラル実現を目指している。さらに、地球環境への取り組みの一環として水と鉄の循環に力を入れている。大同特殊鋼は工場において大量の冷却水を必要とするため各工場では工業用水の回収再利用の徹底、法規制より厳しい社内基準を設けた排水管理を行なっている。鉄に関しても 2021 年度の鉄の最終処分量は 2015 年度に比べ半分以下に削減している。このように、大同特殊鋼は 2030 年と 2050 年に具体的な目標を掲げており、環境保護にこれからも力を入れてサステナビリティの面で業界の中でもトップクラスに位置する努力を今後していくことが期待される。

大同特殊鋼はさらに IT などの技術を利用したデータ活用に力を入れており、デジタルトランスフォーメーションの実現に向け改革を行なっている。その一つの事例として基幹システムの再構築を挙げている。基幹システムは「膨大な業務ロジックが組み込まれ、文字通り当社業務の屋台骨を支えるシステム」と述べられているように重要なシステムであるためこのシステムの改善・整備は会社全体の業務効率と生産性を大きく向上させることができるうえにさまざまな情報源からのデータとの連携を可能にすることにより付加価値を高めることができ、データをもとにした判断ができるようになり的確かつすばやい経営判断ができるなどさまざまなメリットがある。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

大同特殊鋼の競争優位性の一つは人材にある。大同特殊鋼の特殊鋼製造の過程は普通鋼とは異なった複雑な過程があり、そのため鋼材を高い生産性と競争力のある費用で作るためには人材育成が重要になってくる。この企業は業界の中でも有数の安全成績や離職率の低さを記録しており、ゆえに人材育成が上手であることが優位性につながっている

といえる。大同特殊鋼は他社には見られない教育システムを構築しており、従業員に一年間技術学園での集合教育を行うことで社会人としての自覚や現場での技能を習得させている。さらに、従業員に対して留学制度を設けており、会社の外からの刺激を受け、会社を変えていく人材の育成を目指している他、大学や外部との連携を行なって今後成長の見込める分野に関しての人材育成を行なっており、さらに技術開発研究所のスタッフに関してはAI教育に力を入れ、材料、プロセスの研究者についてはAIを活用できるレベルまで教育を進めていくとしている。

大同特殊鋼はさらに生産性の向上のために積極的に新しい技術の導入を行っている。具体的には、本社部門の業務など一般的に企業に共通して存在する業務に関しては開発・普及が進んでいるツールやアプリケーション、クラウドアプリケーション等を導入して効率化を図っている。実際に社内業務については「RPA や AI-OCR、電子契約、ワークフローなどのアプリケーションの導入を進め」ており、RPA の導入によって年間 4000 時間程度の工数削減を実現し、この導入は残業時間の削減や業務時の負荷平準化等働き方改革の面でも効果的であった。

また、大同特殊鋼の競争優位性としては最新のトレンドに対する敏感さが挙げられる。大同特殊鋼は 10 年後を見据えたビジネスモデルの変革を行なっている。具体的には需要が増加すると予測される EV モーター用の磁石や軟磁性材料の開発、水素脆化に対応する耐水素脆化用鋼の開発を行なっており、このように将来のトレンドを見据えた経営を行なっていることは競争優位性として評価される。

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

新技術の導入に関しては今後生産現場にも導入する予定であり、操業状況の可視化や設備稼働の最適化、検査制度の向上など多岐にわたる分野で AI や IoT 技術の試行、導入に力を入れ生産性の改善や業務の改革を目指すとしている。また、スマホ・タブレット機能の活用による生産工程管理の変革も行なっており、現在渋川工場において基幹システムのデータと連携しつつ、スマホ・タブレットの機能を最大限活用した生産工程管理のためのオープンシステムの構築を行なっている。さらに、大同特殊鋼の技術開発研究所では AI など機械学習や数値最適化手法を活用したマテリアル図・インフォマティクスやプロセス改革の取り組みをデータ収集・蓄積のための設備投資・システム・インフラの整備と合わせて進めている。これは製品開発の早さの改善や納期の短縮、生産効率の大幅な改善などを通じて顧客への付加価値の増大につながるといえる。

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

私はこの会社で私自身の人的資本の価値を向上させることができると考える。大同特殊鋼は前述の通り教育に力を入れている企業であり、統合レポートには変化に対応できる力が求められる現在において「一人一人の自律的な判断・行動、普段の能力開発が必要となるため、高い志を持ち、自ら学び、挑戦し続ける人材を育成すべく、様々な教育を実施しています」とある。また、前述のように留学制度も存在し、トレーニー制度という海外の

グループ会社に派遣して商習慣や価値観、仕事の仕方などを学ぶ制度や海外の大学や研究機関などに留学する海外留学制度が存在する。さらに、大同特殊鋼にはエキスパートコースが存在し、企業内職業訓練校において一年間の電気・機械保全の技能教育を受けることが必須となっている。

また、大同特殊鋼は多様性の推進に力を入れている。統合レポートには「性別、国籍、価値観、性的指向、障がいの有無などお互いの違いを尊重し認め合える職場環境を整備することが不可欠となっています」と書かれており、これから先さらに多様性を高めていくことが期待できる。企業における多様性によりお互いを刺激しあうことができ、新たな考え方を理解することによって物事を多角的に見ることができるようになると思う。大同特殊鋼は「ダイバーシティ推進 3 Step」ということを掲げており、ステップ1では多様性の理解と受容、ステップ2では多様性の活用と推進、ステップ3では多様性による創造性の発揮を行うとしている。具体的にはステップ1では女性の活躍を勧め、社内の意識を変え、個人の価値観や特性を尊重するように変革をおこない、ステップ2では社内の活性化、階層別人材の活性化や多様な人材の採用を促進し、ステップ3で社内意識の維持、多様性の承認と個人の活躍を目標としてあげている。女性の雇用に関しても女性管理職の数を2030年に二倍にし、2026年3月末までに係長級の女性の比率を17%まで上げ、女性社員の定着率を33%から80%まで上げるとしており、多様性を高めるための具体的な目標が定まっている。

さらに、教育制度以外にも人的資産の向上につながる要素が存在し、その一つに人事異動が挙げられる。経営における主要な人物となるポテンシャルのある人間に関しては専門性を深めてほしいという考えから大同特殊鋼では直近3、4年において定期的な人事異動を行っておらず、個々の専門性が深められる状態が整えられている。大同特殊鋼は近年個人の専門性や強みを把握したうえで次に進むような人事を行っており、自ら変化していこうとする考えを社員、特に部長以上に身につけてほしいと代表取締役社長執行委員の石黒氏は統合レポートの中で語っている。このように、経験年数で異動を行う仕組みだと蓄積することのできなかつた水準まで専門的な分野の能力を蓄積することが大同特殊鋼の仕組みでは可能である。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

この統合レポートの良かった点は今後の会社の方向性が具体的に記載されていた点である。大同特殊鋼全体としては今後2030年と2050年に大きな目標を掲げており、さらに2023年中期経営計画についても具体的に記載されている。さらに、事業戦略においては各分野において具体的にどのような戦略を今後取るかについての記載があった。各分野において主な取扱製品、強みと弱点、基本方針と戦略、中期経営計画の進捗、サステナビリティ・トピックについての記述が具体的に書かれていたため今後の課題と改善策が容易に理解することが可能であった。

また、この統合レポートの良かった点の一つとしてグラフを多用していたことが挙げられる。売上高や営業利益、ROEなどの財務パフォーマンスはもちろん、CO2排出量

及び原単位や副産物のリサイクル率、環境保全投資累計額など非財務パフォーマンスに関してもグラフを用いていた。このためこれらの数値がどのように推移しているのかの理解が容易に行うことができ、企業の成績が理解しやすいようになっている。

さらに、大同特殊鋼は B to B 企業であり一般的には販売製品がわかり辛いですが、事業戦略のセクションなどでは商品の写真を多用していたことで読者が販売製品のイメージをしやすい工夫がされていた点は良いと感じた。

改善点としてはところどころ初見ではわかり辛い記述があったことだ。例えば、28 ページの冒頭に CO2 排出量に関する記述が存在するが、ここに記載されているスコープ 1、2、3 などは初見では少し理解に時間がかかると感じた。また、同じ内容の記述が繰り返し記述されているところも存在した。例としては教育の内容が挙げられる。海外留学や大学や外部の研究機関との連携に関する記述は 31 ページと 92 ページの二つのページに同内容の記述が存在し、もう少し情報の整理・統合レポートの内容の凝縮を行うことが可能なのではないかと考えた。