

## 第三者意見



株式会社日本政策投資銀行  
執行役員  
産業調査本部副本部長

竹ヶ原 啓介 氏

CSR報告書2020の特徴は、昨年度の新中計を機に取り入れた新たな試みを深化させ、経営戦略とCSR活動との結合を一段と進めた点にあります。

まず目につくのが、巻頭のトップメッセージの充実です。新型コロナウイルスの感染拡大を踏まえ、分量を大幅に増加させて、業績への影響はもとより、新たな働き方に対応したマネジメントやデジタル化に対応した新たなビジネスモデル像など、ウィズ/アフターコロナ時代の展望が述べられ、不確実な将来に向けて成長戦略を探索する姿勢が明確に伝わってきます。

続く塗装システム事業部の事業部長対談では、昨年度の環境システム事業と異なる業務の特性が詳しく紹介されています。最終顧客と直接向き合い、品質の確保と原価低減の両立という顧客ニーズに対応する中で導き出された「従来以上に優れた省エネ性能によって付加価値をさらに高め、社会に貢献できる設備をお客さまに提供することが大気社のエンジニアリングである」という結論は説得力があります。CASEなどユーザー産業の大きな変化にからめて、塗装事業が不要になる超長期のリスクに言及する一方、将来の差別化要素となるイノベーション力とそれを支える人財を論じるなど、コロナによる足許の受注変動に対処しながら、長期視点をしっかり保持していることを強調した印象的なコンテンツでした。

次に、こうした経営陣の具体的なメッセージを踏まえて価値創造プロセスが提示されます。抽象的になりがちなコンセプトに説得力を与える秀逸な構成です。環境貢献技術(RTO)とグローバルネットワークに焦点を当てた特集も、顧客やビジネスパートナーという社外の視点を加味することで、貴社の価値創造を効果的に具体化する役割を担っています。

ここまでの価値創造シナリオから、このレポートが従来のCSR報告書の枠を超えて経営戦略との一体化を指向していることは十分に伝わってきますが、この点を最も明確に示すのが「大気社のマテリアリティ」の部分です。昨年度の予告通り、マテリアリティの見直しが行われ、プロセスと共に紹介されています。小稿に先立つ編集スタッフの皆さんとの打ち合わせの際、このプロセスにおいて、長期ビジョンと短期的な事業成果との整合性をはじめ、様々な論点に関して経営陣による突っ込んだ議論が行われたとお聞きしました。役員コメントの抜粋は、その一端を示す編集意図によるものでしょう。非財務的な価値を踏まえたビジネスモデルの長期的な持続可能性を、経営層が強く意識していることを示す好例だと思えます。

次号に向けた課題としては、長期の視点が明確に打ち出された一方、時間軸が明示されていない点が惜しまれます。貴社の価値創造シナリオ上、脱炭素社会への移行(トランジション)やその過程でのイノベーションが占める重要性を考えれば、気候変動リスクに関する議論と平仄を合わせた時間軸の提示が期待されます。同時に、新たなマテリアリティに整合的なKPIの検討も注目ポイントでしょう。更なる進化を楽しみにしております。

## 意見を受けて



CSR担当役員 取締役 常務執行役員 中川 正徳

竹ヶ原様にはいつも温かいお励ましをいただき、心より感謝申し上げます。

今回、当社においては3年ぶりとなる「マテリアリティ」の見直しを行いました。コロナ禍により社会全体が大きく揺さぶられる中、あえて長期的視座から「価値創造の実現」の軸を打ち立て、今後の原動力としてまいりたいと考えました。まだスタート地点に立ったに等しく、時間軸に沿った道筋を描くには至っておりませんが、こうして取り組みの過程をお見せすることが、ステークホルダーの皆さまの当社に対するご理解の一助となれば幸いと存じます。

引き続き忌憚のないご意見を賜りますようお願いいたします。