

## 第三者意見



株式会社日本政策投資銀行  
設備投資研究所長

竹ヶ原 啓介 氏

創業110周年おめでとうございます。2023年は、建材社から大気社への社名変更から50年という節目でもあります。産業公害の時代に、提供するプロダクトから解決に取り組む社会課題(正常な大気)に社名を変更したことは、現在多くの企業が志向する「価値創造ストーリー」提示の先取りといえ、その先見性には驚かされます。

3号目となる今回の統合報告書2023は、こうした節目を飾るにふさわしく、これまで進めてきた経営戦略とサステナビリティの統合の成果を活かしつつ、新たな経営体制の発足に合わせて、将来のありたい姿をより鮮明に打ち出すためのさまざまな工夫が施されています。

そのエッセンスを濃縮しているのが長田社長によるトップメッセージです。歴史を振り返りながら、「設計力・エンジニアリング力」、「グローバル展開」という貴社の強みに焦点を当て、同時に、成長の停滞に対する非常に強い危機意識と、それを打開するために人的資本など無形資産を重視する姿勢が臨場感を持って伝わってきます。この主題は、事業戦略のパートにおいて部門長のメッセージにより具体的に展開されていきますが、本レポートの白眉は、このトップメッセージと具体的な戦略をつなぐべく配置された、社長と社外取締役の座談会だと思います。今回の対談は、新体制構築に向けた取締役会の関与が丁寧で紹介されており、ガバナンスの実効性を訴求することに主眼があることがうかがえますが、これに加えて、貴社が追求する価値創造をイメージさせるキーワードが頻出し、優れたメッセージ性を備えている点も印象的です。例えば、存在意義、パーパスに関して、社会性あるインパクトの強いテーマをグローバルに発信する「Doに向かう大義」を巡る議論や、選ばれるためのエンジニアリング力・顧客対応力の鍵を図面とヒトであると看破し、「図面の完成度が人の完成度である」とする認識などは、貴社のサステナビリティ経営観を端的に表現しているといえるでしょう。環境システム事業を巡り、ハイエンドかボリュームゾーンか、狙うターゲットによってエンジニアリングの方向性が変わることから、地域ごとの戦略が重要だとする認識も、貴社が見据えるグローバル戦略の深さを印象的に伝えています。

トップメッセージや座談会を通して、エンジニアリング力の強化、グローバル化という貴社の強みが人的資本重視の帰結であること、今後これを一段と深めていく方向性が伝わってきます。昨年予告されていたR&Dサテライトの本格始動と、自動車製造工程におけるCO<sub>2</sub>削減への具体的な技術革新(ドライ加飾)の2つのテーマを紹介する価値創造特集も、無形資産に焦点を当てることで、この主題の一貫性に貢献しています。

「人材」に関する記述も充実するなど、価値創造に関するメッセージ性は一段と強化されたと思います。こうなると次の期待は、その進捗や成果の見せ方に移ります。巻頭の財務・非財務ハイライトを含め、貴社の強みを表現するデータの選択やコネクティビティについて、さらなる検討と工夫に期待したいと思います。

## 意見を受けて



サステナビリティ推進担当役員 取締役 専務執行役員 中川 正徳

竹ヶ原様には毎年、私どもにとって指針となるような示唆に富むご意見と温かいお励ましを賜り、誠にありがたく心より御礼申し上げます。

統合報告書3号目となる今回は、昨年打ち出した長期ビジョンに基づく差別化戦略、さらにはその実現に向けた中期プランについての1年目の報告となります。同時に、新たな経営体制が発足したタイミングでもあるため、できるだけ経営トップの顔が見える形、肉声が伝わる形で、目指す姿とその実現に向けた道筋をお伝えできるよう努めました。次なるステップとしてお示しいただいた、価値創造に関するメッセージ性と整合した進捗や成果の見せ方も意識しながら、さらなるブラッシュアップを目指してまいります。

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。