

第三者意見



政策研究大学院大学
教授

竹ヶ原 啓介

統合報告書2025は、新たに策定された「10年プラン2035」(以下「10年プラン」)を主題に据え、さまざまな工夫によって、ストーリー性・メッセージ性の強化に取り組んでいます。

まず気付くのが、巻頭のBusiness Overviewの改訂です。事業内容、業界ポジション、比較優位性など、貴社の特徴をコンパクトに一覧化した優れた導入です。拠点と施工実績をプロットした世界地図も、グローバル性を視覚的に訴える良い試みでした。

トップメッセージは、全編の内容が凝縮され、読み応えがあります。全役員によるフリーディスカッションの集大成である10年プランにより、長期の「ありたい姿」を定め、中期スパンの業績追求に一定の方向性を与えた意義と、これを支えるのが、エンジニアリングとグローバルという一貫して強調してきた強みであることが明快に伝わってきます。労働集約型から資本集約型ビジネスモデルへ転換する事業ポートフォリオ戦略と、その過程でのDX・人的資本投資の役割など、今後の方向性も含め、臨場感ある秀逸なメッセージでした。

続く社外取締役座談会は、貴社レポートを特徴づけるものです。今回は、10年プランを主題に多様な議論が展開されています。中期予想用データが豊富にある分、遠い将来像の設定とバックキャストが難しいという業界特性の下、あえて難題に取り組み、新たな計画体系を構築した経緯を、長田社長はマインドリセットと表現されています。社外取締役の視点が活用された証左といえるでしょう。成長投資の配分、人的資本、経営基盤など、今後の展望を巡る議論でも、成長戦略会議をはじめとする、「攻め」と「守り」のガバナンスが強調され、全編を通じてコーポレートガバナンスの実効性を重視していることが分かります。

以上を踏まえてから10年プランの内容を詳述する構成は、読み手の理解を深める上で効果的です。8つの戦略的焦点は、体系的かつ豊富な情報で裏付けられ、説得力があります。このエッセンスを全編に通底させ、各所で再確認させる構造が今号の最大の特徴でしょう。環境システム・塗装システム両事業部長によるクロストークはその象徴であり、表題の「連携と共創」が示す通り、それぞれの強みとシナジーへの期待を通じて、「ありたい姿」の解像度を引き上げています。ASEANでの事業基盤強化と欧州自動車市場でのプレゼンス向上を具体的な成果とした点も良い補強になっています。各論の実績報告も、CO₂ロードマップの改訂、人権方針の策定などの着実な進歩に加え、10年プランにより、全体像の中での位置づけがより明快になりました。

今回、改めて確認できたことは、貴社のビジネスモデルにおける経済価値と社会的価値の不可分一体性です。持続可能な社会構築に貢献するエンジニアリングというコンセプトが端的に示す通り、二つの価値が表裏一体である貴社の特徴を考えれば、価値創造プロセス図のように2つの価値を対置する見せ方やP.31-32の非財務指標の設定の妥当性について、改めて検討する価値はありそうです。さらなる進化を期待しております。

意見を受けて



サステナビリティ担当役員
取締役副社長執行役員

中川 正徳

竹ヶ原様にはいつも、示唆に富む貴重なご意見やあたたかいお励ましを賜り、心よりお礼申し上げます。

統合報告書の5号目となる今号は、当社が未来に向かってどのように進んでいくか、長期ビジョンに掲げる思いが、5月に策定した10年プランや中期経営計画の中でしっかりと展開され有機的につながっていることを、ストーリーを意識しながら納得感のある形でお伝えできるよう努めました。また、ありたい姿のキーワードである「エンジニアリング」、「グローバル」を大きなテーマとして据え、経営トップや社員の肉声を交えながら、当社が目標に向かって進捗している様子を紹介しています。

今後も、当社のビジネスモデルにおいて、経済的価値と社会的価値は切り離せないという高い志の旗印のもと、10年プランで掲げたマイルストーンへの道筋を明快にお示しできるよう、さらなる検討を重ねてまいります。

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。