



は、具体的な活動の記述が見受けられない。

社外取締役が目指す同社の姿(p45～)では、各社外取締役が自身の役割と責任を明示し、それらによって達成すべき内容が述べられている。これらの内容は、各社外取締役による座談会形式となっているため、レポートを通じて社外取締役の個性や特徴が効果的に発信されているといえる。加えて、社外取締役の専門性が強調されているため、それぞれが担う役割を読み手が理解しやすくなっている。こうした工夫は、株式会社ピーエス三菱といった競合には見られない、オリエンタル白石独自のユニークな記載方法であると評価できる。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

同社の競争優位性は、レポートにおけるオリエンタル白石の歩み(p3～)と事業紹介(p19～)から読み取ることができる。

オリエンタル白石の歩み(p3～)では、同社の前身となるオリエンタル建設と白石の歴史が述べられており、二社が創業以来果たしてきた貢献、役割、強みを読みとることができる。そしてこうした歴史的な背景が述べられているため、オリエンタル建設と白石の合併によって設立されたオリエンタル白石ならではの役割や強みといった独自性が効果的に発信されている。また、レインボーブリッジや神原溪谷大橋といった、同社またはその前身がこれまでに施工・修繕を行ったインフラが紹介されているため、読み手が同社の競争優位性について実感を伴う形で理解できるという点も優れているといえる。なお、日本橋梁株式会社、株式会社タイコー技建、山木工業株式会社を束ねた企業グループとしての歩みや優位性については、記述が相対的に少なくなっている。この点で、グループ企業としての意義や提供価値が十分に伝わりづらくなっている印象を受ける。

事業紹介(p19～)では、建設事業、鋼構造物事業、港湾事業、その他事業のそれぞれのセグメントについて、詳細な説明がなされている。これらの説明において優れている点は主に二つあり、一つは、前年度との売上高の比較や受注案件の紹介を行っていることである。これによって事業の現状を発信し、同社の事業が現在と将来において競争優位性を発揮していることを客観的に示せているといえる。もう一つは、同社が持つ独自の技術が紹介されていることである。SLJ スラブ工法、SCBR 工法、STEP 工法といった同社独自の技術とそれによる生産性向上・耐久性向上などの優位性が強調されているために、建設事業において同社が類のない貢献が行えることが発信されている。一方、鋼構造物事業や港湾事業においてはそうした技術が紹介されていないため、建設事業と対比されて、同社の優位性が見劣りしてしまうといった懸念がある。

## 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

同社の競争優位性に持続性があるかどうかは、主にオリエンタル白石のサステナビリティ(p24～)と事業継続計画(p50)から読み取ることができる。

オリエンタル白石のサステナビリティ(p24～)では先述の通り、ESG のそれぞれの項目に

対して同社が今後行う取り組みが紹介されており、ここでの取り組みは主に環境の持続可能性に向けたものと、企業として事業を継続するための持続可能性に向けたものの二つに分けられている。

環境の持続性に向けた取り組みとしてはCO2削減コンクリートと太陽光を利用した現場事務所が紹介されており、同社が製造業の企業として脱炭素社会の構築に貢献しながら、社会基盤の整備を通じて人々の暮らしを支えるという競争優位性を継続的に提供していることが発信されている。ただ、基本方針として掲げている汚染への取り組みについては法令順守の部分の記載が相対的に少ないため、同社の活動が読み手に十分に理解されない可能性がある。

企業として事業を継続するための持続可能性に向けた取り組みとしては、人材への取り組み(p29)、技術開発(p34)、株主・投資家との建設的な対話(p38)などが挙げられる。

人材への取り組み(p29)では、人材の多様性の確保、人材育成、社内環境整備、働き方改革等が具体的な内容となっている。このように取り組み自体は幅広く行われていると評価できるものの、これらが同社の競争優位性の維持にどのように貢献するかについては、不明瞭な印象を受ける。例えば、「多様な属性やバックグラウンドの違いによる様々な考え方や価値観を尊重し、個々の能力を最大限生かしていく企業風土は革新的な発想や新たな付加価値の創造を通じ(p29)」との記載があるが、そうした発想や付加価値が同社の持続可能性にどのように活きるのかということについては、十分な説明がなされていないと思われる。

技術開発(p34)では、同社が社会のニーズを製造業として叶えるための研究開発が行われている。その一例として、沿岸部のコンクリート構造物が直面している塩害劣化の問題に対しては、同社が開発した脱塩工法の技術で解決に取り組んでいる。このように、同社は社会基盤を支える企業として意義のある研究開発に取り組んでおり、こうした取り組みは同社の競争優位性を維持させるものだと考えられる。

株主・投資家との建設的な対話(p38)では、現場見学会や株主・投資家とのミーティング等が行われている。これらの取り組みは株主・投資家に対して同社の中長期的な成長の理解を促し、中長期的に資本を呼び込むという目的で行われていると考えられるが、どの程度の成果が出ているかについては記載がない。より積極的な対話を行うどうかを投資家が知るために、これまでの取り組みの成果についての報告を載せるべきだと思われる。

#### 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

同社による人的資本への投資の取り組みは、主に ESG セクション(P29~p32)で述べられている、社内研修や資格補助といった内容となっている。社内研修では社員が高い技術力を身に着けるための様々な研修が催されており、資格補助においても丁寧なサポートが行われている。この点で、筆者自身が同社で働いた場合、OJT のほかにこうした制度を通じたスキルアップが期待できる。しかし、こうした人的資本の価値向上は、空間的に社内に限定されている印象がある。すなわち、人的資本の価値向上によってキャリアアップするなど社

外での活躍ができないほか、全て社内で身に着けたために、技術が社内のみでしか通用しないといった懸念が個人としてある。筆者の場合、こうした懸念が払拭されて初めて、自身の人的資本の価値向上を確信できる。

## 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

ここでは、上記の1~4で指摘した問題を踏まえて、それぞれにおいて行うべきだと思われる改善、およびレポート全般に関する改善について考察する。

「1. この会社が目指す姿が理解できるか」では、①2030年のあるべき姿(p14)に統一感がない②ESG セクションと中期経営計画の位置関係が不明瞭③サステナビリティ基本方針において、一部の取り組みの記載がない、という三つの問題が指摘された。まず、①については、「少子高齢化」「イノベーション」「SDGs」など無数の語句を一つの文脈に無理やり押し込んでしまっているために生じている問題だと考えられる。そのため、このページでは触れる分野をある程度絞り、同社が読み手に最も伝えたい姿を簡潔にわかりやすく伝えるようにすべきだと思われる。次に、②は中期経営計画とESG セクションが形式的に分けられてしまっていることが原因だと考えられる。そのため、位置関係をわかりやすく発信するために、例えば中期経営計画とESG セクションの便図を描くなどして視覚的に理解しやすい記載をする工夫が必要だと思われる。続いて③については、取り組みを実際に行っているかどうかで改善内容が変わってくると考えられる。もし、レポートに記載がないが、既に基本方針に向けて行っている取り組みがあれば、それらは次回のレポートで他の取り組みと同様に記載すべきである。一方、取り組みがまだ行われていない場合は、未着手である旨の記載をしたうえで、取り組み始める時期の目安を載せるがよいと思われる。これにより、同社が基本方針に真摯に向き合っている姿勢を読み手に効果的に発信することが期待できる。

「2. この会社の競争優位性が理解できるか」では、①グループ企業としての意義や提供価値が十分に伝わりづらい②建設以外の事業において同社の優位性がみられない、という二つの問題が挙げられた。①については、既存のグループの図に加えてビジネスモデルの部分でグループ企業内のバリューチェーンの図を載せることが改善策になるとと思われる。これにより、グループ企業の役割やグループ全体像が効果的に発信され、グループ企業としての競争優位性の理解が促進されると思われる。また、②では、建設事業のページと同様に、同社が鋼構造物事業や港湾事業で用いている独自の技術を紹介するのが良いと考えられる。なお、そうした独自の技術が存在しない場合は、その事業領域における同社の強みをより強調するという形で優位性を発信することが望ましいと思われる。

「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」では、①基本方針として掲げている汚染への取り組みについての記載が少ない②人材への取り組みと、同社の競争優位性の維持との関係性が不明瞭③株主・投資家との対話の成果が不明という三つの問題が指摘された。①においては、従来の記載内容である法令順守の内容をより詳細に紹介するこ

とが改善策になると考えられる。例えば、工場でリサイクルを行った資源の量を公開することで、同社の汚染への取り組みを具体的な数値で理解することが可能になると思われる。②は、研修や教育を受けた社員がどのように活躍し、企業価値を向上させるのかという具体的なビジョンが浮かばないことが原因で生じていると思われる。そのため、例えば実際に活躍している社員を紹介するなどして、同社の人材への取り組みの効果を発信することが有効であると考えられる。③については、活動報告に加えて、活動を通じて同社の経営陣と株主の相互理解がどのように達成されたのかという定性的な評価をすることが改善策になると考えられる。これにより、同社が表面的でなく、真摯に株主・投資家との対話を追求しているというメッセージが発信されることが期待できる。

「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」では、社外で活躍できる可能性を含めた形での人的資本の価値向上が望めない懸念があるという問題が挙げられた。これに対しては、主に二つの取り組みを行うことが良いと考えられる。一つは、社外で人的資本価値を向上できる制度の導入、もう一つは、人材の流動性を高めるような人事制度の整備を行うことである。前者はサバティカル休暇、留学、出向などを指しており、こうした活動を行うことで社員の人的資本の価値を向上させるとともに、同社にも社外で得たノウハウ・学びを還元することが期待できる。後者は、具体的に副業の推進、社員のキャリア支援、出戻りの実施といった施策が挙げられる。こうした取り組みは一時的に社員の流出につながる可能性があるが、長期的には多様な人材が集まる土壌作りに貢献すると考えられる。また、人材版伊藤レポート(2022)では、事業変化の激しい変化のために経営戦略を高い頻度で見直す度に人材ポートフォリオを見直し、人材の採用・配置・育成を図ることは現実的ではないため、将来の経営戦略の選択肢を増やすような人材ポートフォリオを目指すべきと述べられている。この点においても、人材の流動性の確保は効果的であると考えられる。

レポート全般に関する改善点は、同社の独自技術等の専門用語が多く使われていて難解な部分がある点だと思われる。例えば、オリエンタル白石の歩み(p3~)や事業紹介(p19~)では様々な専門用語がちりばめられており、それらが具体的にどのような優位性を持つのかという点が理解しづらくなっている。そこで、p26のCO2削減コンクリートや技術開発(p34~)にあるような、図や写真を用いて独自技術をわかりやすく説明する記載をさらに増やしていくのが有効だと思われる。これにより、読み手がレポートをより理解しやすくなるとともに、同社の独自技術を読み手に対して効果的に強調することが期待できる。

## 参考文献

- オリエンタル白石株式会社「コーポレートレポート2021」

- 経済産業省(2022)「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書 ～ 人材版伊藤レポート 2.0～」