

企業名： 東海カーボン株式会社

レポート名： 統合報告書2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

東海カーボン株式会社(以下、東海カーボン)が目指す姿に関しては、しっかりと記述がされており非常に理解できた。トップメッセージの項目には、

「先端素材とソリューションで持続可能な社会の実現に貢献する」を新たな長期ビジョンとしました。喫緊の対応が求められる脱炭素の流れの中、事業領域を敢えて「炭素」に限定することなく、新たな事業領域にも果敢に挑戦する覚悟を示すとともに、「持続可能な社会の実現への貢献」を当社の存在意義として明確化したものです。(統合報告書2021、11頁)

という記述がある。また、このビジョンを達成するための具体的な方策についても記述がある。中長期的な競争力を高めるために「サステナビリティ基本方針」を制定・開示し、さらには、主力事業の成長軌道回帰に向けての動きや事業ポートフォリオの最適化なども掲げられている。単に、今後の目標を掲げるのみならず、その目標に対するアプローチもしっかり記述されており、非常に理解できる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

理解できる。東海カーボンは競争優位性を、その源泉となる「経営資源」、「価値創造に向けた取り組み」、「提供する商品・サービス」、「ステークスホルダーに提供する価値」という一連の流れの中で捉えており、その価値として、5つ挙げられている。「産業・社会インフラの発展」「CO₂排出ネットゼロへの貢献」「生活の安全性・利便性向上」「省エネルギー・CO₂抑制」「循環型社会の発展」である。この価値を提供する手段として、商品やサービスを事業セグメントごとに記載してあり、その点は理解できた。

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

現時点でこの競争優位性に持続性があると言い切ることは難しい。東海カーボンが示す競争優位性は、環境への影響が叫ばれるこの時代に多くの企業が取り組んでいるものであり、他企業の提供する価値に下回ることも考えられる。しかし、競争優位性の源泉である経営資源の最適化を図るため、東海カーボンはこの統合報告書の中で「グループ全体および事業セグメントごとの経営資源配分を常に見直し、事業・製品・品種・拠点の選択と集中を図る」と記述している。その具体的な方法として、「資本的支出と営業キャッシュフローの見直し」「設備投資計画」「財務運営方針」という項目を掲げ、より詳細な方針を提示している。これらのことが達成されていくなれば、競争優位性は持続性を持つと言える。

現時点で競争優位性が持続すると言えるならば、その要因は「グローバルに広がる東海カーボンの炭素・黒鉛化熱処理拠点」にあると言える。日・米・欧の3地域にある熱処理拠点は拠点間シナジーを持ち、また、米・欧での需要は拡大しているという旨の記載があり、その点では、持続性を持つと言えるだろう。

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

私自身の人的資本の価値向上は、個人のモチベーションや意欲に依存してはいるが、ある程度は達成できると判断した。「サステナビリティ」という項目の中に「人材育成」についての記述があり、人材育成への取り組みについて、担うべき役割・配置・ローテーションの違いによるコース別の「資格等級制度」や、評価制度として従業員個々の業務目標・テーマを設定し、達成すべきゴールを明確にする「目標管理制度」、総合職の従業員を主な対象として、担当職務の量・質や、現在および将来に希望する職務・勤務地、会社へ伝えたいことについて毎年、会社へ申告する「自己申告制度」など、能力に応じた職務と、個人の目標設定による着実なスキルアップ、また、自分が働きたい場所で力を発揮できる制度が整えられている。さらには、教育・研修の制度として、「特化型研修」と「階層別研修」が用意されているが、これは幹部・管理職向けのものであるため、一従業員としての価値が向上するかはわからないが、チームを管理したい人にとっては、非常に良い価値向上の手段である。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

競争優位性については、東海カーボンである必要性をもっと明確に記述した方が良いと感じた。東海カーボンが持つ事業が産業全体でどれほどの位置にあるのか、より明確に示すことで東海カーボンが社会に提供する価値は絶対的なものになっていくと思う。

また、その価値を何によって提供していく、その手段についての記述がこの統合報告書では19頁に小さく書いてあるところと、事業戦略の事業セグメントごとの記載の中に一部記述があるが、少しわかりにくい部分がある。よって、その価値が何によって裏づけされているかをより明確に記述すべきだと思う。競争優位性が持続するかどうかについては、読み取ることも可能ではあるのだと思うが、より明確な記述があつて良いと感じた。

自信の人的資本の向上については、人材育成の各種制度があるのは理解できるが、その制度が社内でどれほど活発に利用されていて、それが従業員の価値向上につながっているのかが理解できない。そのため、その制度の利用率や成果を記載するとよいと感じた。