

企業名：サトーホールディングス

レポート名：統合報告書の感想

1. この会社が目指す姿が理解できるか

お客様の新たな価値を創造することや持続可能な世界社会の発展に貢献することなどを目指していることが理解できた。SDGs などへの配慮の成果や目標は細かに示されており持続可能性を感じることもできた。一方でお客様の新たな価値創造に関しては何度も触れられていたものの表現の仕方を変えたに過ぎないものと思われた。何度も述べられている点では一貫性があると解釈できるかもしれないが、いずれもやや抽象的な段階にとどまっているため、はっきりとした輪郭をとらえることはできなかった。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

タギングにおける競争優位性が、創業以来、客やパートナーと積み重ねてきた経験と実績にあることは理解できたがそれが他社に比べてどれくらい優位なのかは理解できなかった。例えばソースタギングに先例はあるのかどうか、あるとしたらサトーホールディングスは参入によってどんなポジションを得ることができるのかなどの説明があればよかった。また展開する分野が非常に広く参入時期も早いため、それゆえの安定性も現在の競争優位性である。サトーホールディングスの競争優位性の理解を容易にするために、各活動がサトーホールディングスにしかできない背景、理由の説明が具体的に欲しかった。

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

創業以来蓄積されてきた経験や実績といったある種の膨大なデータに今後他社も容易にアクセスできるようになれば、それ自体に競争優位性を保つことは難しいと思われる。ただ、顧客との関係性はそのようなデータの普及にかかわらず存続していくのでその点では競争優位性に持続性があるといえる。広い市場での展開が可能にする現在の優位性は、各市場でチャレンジャーに肩を並べられれば維持できるとは限らない。そのため市場横断的なサービスを提供することで現在他社が真似しづらい戦略をとることが優位性持続のカギとなると考える。

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

人的資本の強化のために主に二つの取り組みをしている。一つ目は、従業員が毎日欠かさずに、経営トップに宛てて「会社をよくする創意・くふう・気づいたことの提案や考えとその対策の報告」を3行（100～150字）にまとめて提出する制度である「三行提報」である。従業員が毎日欠かさず行うものに経営トップは目を通しフィードバックできてい

るのかは怪しく、できているとしてその労力に見合うだけの価値があるのかは疑問である。もし三行提報がほとんど経営に反映されておらず従業員もそれを察し、毎日の取り組みが単なる作業になっているとしたら人的資本の価値向上には大変な逆効果である。そもそも、社会人ならば自社の事にとどまらず日頃から三行分の文章の内容よりもはるかに多くのことに考えを巡らせるはずであり、そうすべきなので、この取り組みが人的資本の価値向上につながる特別なものとは思えない。取り組みの二つ目は、社内の DX 推進である。顧客との接点履歴から自動的に推定される最適なアクションを提案することで重複作業の削減など生産性向上が可能になったり、例えば、保守担当者が定期点検の際に付加価値提案を行うことができるようになるなど、お客様満足度の向上、そして提案した従業員のモチベーションや会社へのエンゲージメントの向上など、さらなる価値創造の好循環を作ることができたりするという。業務の付加価値が高くなるのは分かるが自動的に導かれた提案を提供することが一体なぜ従業員のモチベーション向上につながるのか理解できなかった。以上の結論として私は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わない。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

改善余地は何ヵ所もある。1 でふれたように新たなお客様価値の創造をはっきりと具体化する必要がある。例えば統合報告書の p22 にある RFID タグのような具体例を用いた説明を増やすことで読み手はイメージをつかみやすくなる。2 でふれた「客やパートナーと積み重ねてきた経験と実績」もその言葉だけではどのようなもので、どれくらいのものかを読み手が想像することは難しい。経験と実績を他社との比較の中で数値表現などを用いると改善できるのではないかと思う。3 でふれた競争優位性の持続可能性については顧客と形成してきた深い関係性を強調し、それが今後どのように活かされていくのかを述べるとより良いだろう。4 でふれた人的資本の価値向上の可能性についての記述は最も改善すべき箇所であると思う。三行提報からは、よく中学校の学級日誌などで無理やり書かされる日記と同じような雰囲気が漂っており、とても有意義な内容になりえるとは思えない。経営トップが目を通す分量もかなりのものになってしまうので、提報に対するフィードバックも大抵の政治家がよく使う「検討するつもりです」のような類のものになってしまう恐れがある。これは報告書の改善余地というより社内制度の改善余地である。また、社内 DX 化推進については人的資本の価値向上ではなく経営の効率化の方に焦点が当たっている。そもそも社内 DX 化推進は人的資本の価値向上に貢献しないと思う。よって他に記述すべき政策を探るか、または今後人的資本の価値向上のためにできることをもっと挙げるべきである。次により細かい部分を見ていく。新卒 3 年後離職率の説明の箇所についてである。「OJT リーダーによる指導や 3 年時のキャリア研修など、人材育成プログラムを推進し、新卒 3 年後の離職率は 2018 年度以降改善傾向にあります」とあるが因果関係の分析が正しいかどうか疑問に思った。コロナ禍で従業員が慎重になり、それが離職率の低下に影響した可能性なども十分にある。また、p26 の「一朝一夕にできるものではない」の

箇所がわかりづらかった。他社がどんな点でなぜ真似しづらいのか、もう少し詳しい説明が欲しい。最後の EDGs 系の記述の部分では一般論が多くあったので、そこをもっと減らしてサトーホールディングスの取り組みに字数を割くほうが良いと思った。