

企業名： 栗田工業株式会社

レポート名： 統合レポート 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

栗田工業株式会社（以下、クリタグループ）が目指す姿について、私は本報告書からおおかた理解することができたと感じた。統合レポートによると、まず本企業の主な事業内容は水処理薬品や水処理装置の製造や精密洗浄、土壌浄化などの水に関わる事業であり、本企業は「水を極め、自然と人間が調和した豊かな環境を創造する」という企業理念にのっとり、持続可能な社会の実現を目指した「価値創造ストーリー」と呼ばれる物語を通してその目指す姿を提示している。「価値創造ストーリー」とは、クリタグループのコアコンピタンスが、どのように「顧客・社会からの信頼の獲得と持続可能な社会の実現」という目的に結びつくかを考えたものであり、産業・社会の水処理に関わるデータや経験の豊富さから顧客価値の最大化を図ろうとする姿勢を表している。この水処理に関わるデータや経験の豊富さについて、本企業は1949年から現在まで水処理に関する会社として続いており、近年はM&Aを活用した海外事業の拡大にも着手しているなどという点から、本企業がいう経験値の豊富さは確かにあると考えられる。また、持続可能な社会の実現という点についても、このような水処理への経験値の高さを生かしながら、「CSV ビジネス」というクリタグループ独自の環境改善に根差した経営戦略を用いていることが読み取れた。このように、本企業が目指す姿に沿った活動がなされ、またその活動の独自性なども加味して、私は顧客価値の最大化と持続可能な社会の実現を目指す本企業の姿が理解できた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

クリタグループの競争優位性について、私は本報告書から詳しくそれを理解できたと感じた。統合レポートによると、本企業はE&S委員会なるものを設けて事業競争力の向上とリスク対応力の強化によるクリタグループの競争優位性を高めていくことを目的に活動しており、具体的にはCSV ビジネスと呼ばれる「節水」「二酸化炭素の排出削減」「廃棄物削減」に大きく貢献する製品や技術を生かしたビジネスモデルを通じた競争優位性の確立に取り組んでいる。また、本企業は技術的優位性を保持するために、これまで培ってきた水処理ノウハウと工学理論を駆使した複雑な水処理現象を数理モデル化し、それをAI/IoT技術に組み入れた独自の解析制御技術の構築にも取り組んでおり、さらには代替エネルギーへの転換を見据えた技術開発による技術的優位性の保持にも尽力していることが記載されており、当企業が持つ優位性に関してより詳細な説明がなされていることで当企業の競争的な強みを十分知ることができた。

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

前述した競争優位性の持続性への理解について、まずは技術的優位性に関して、統合レポートによると本企業は開発段階から特許による競争優位性の保護を目指しており、具体的に要素技術とビジネスモデルの両面から特許網を構築することで競争力の維持を図ろうとしていることが分かる。しかし、E&S 委員会の目的であるリスク対応力の強化による競争優位性の向上に関しては、統合レポートで優位性に対するリスクとして5G通信に対応した技術開発の遅れによる技術的優位性の喪失が挙げられているが、これに対しての明確な対応内容が記載されておらず、この点においてリスク対応力の強化による競争優位性の確立性と持続性はあまり理解することができなかった。そして、技術優位性の喪失を招くリスクがいくつか記載されている中で、そのような事業リスクに対応しきれない限り、クリタグループの競争優位性に持続性があるとは言い切れないことが分かる。

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

統合レポートによるとクリタグループは人材育成に力を入れていて、世界で活躍できる人材の育成を目的とした講座や人材教育、製品・技術・サービスに関する専門知識研修などを実施しており、加えて留学制度や奨学金制度、通信教育を活用した自己啓発機会が提供され、自身の価値向上を達成するためのサポートが十分になされていると感じた。特に近年クリタグループは海外進出に力を入れているため、海外人材育成に手厚く、視野を大きく持つことができるのも魅力的であると感じた。また年に1回、現在の業務に対する自らの適正、将来のキャリア形成に向けた異動希望などについて話し合う「自己申告制度」が導入されており、自身のスキルアップやキャリアアップに積極的に取り組める制度があるのは人的資本の価値向上の達成に非常に大きくつながるのではないかと考えた。スキルアップに関しては、クリタグループは2020年度から人づくり委員会を設置しており、水処理技術の高い専門性を培うことができる環境が整えられている。以上を踏まえると、クリタグループは人材の教育からキャリアアップに至るまで、非常に手厚い環境が用意されていることがわかったため、自身の人的資本の価値向上の達成は十分に可能であると感じた。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

統合レポートにはクリタグループ独自の取り組みである「価値創造ストーリー」や環境問題に適したCSVシステムの取り組みが記載されているが、その具体性をより追及できたのではないかと考える。例えば、「価値創造ストーリー」に関して、本プロジェクトの中で企業理念と企業ビジョンに即した「水に関する知」というキャッチフレーズが掲げられているが、それがどのように顧客価値の最大化につながっているのかという核の部分、具体的な数値などを用いて記載することができればより明瞭な報告書になったのではないかと考える。また、インタビューの冒頭で各分野の機会とリスクがそれぞれ紹介されているが、続く本文ではそれらに言及しきれていないことが多く、例えばリスクに対して箇条書きでもいくつ

かのアプローチを記載できれば、機会とリスクの部分が宙づりになることは避けられるのではないかと考える。