

1. この会社が目指す姿が理解できるか

P9には「ステークホルダーに向けて」という題名で、大きく「インフラの進化を安全・快適に支え、Next Stage への変革を目指す」とある。日本信号株式会社（以降、日本信号）はこれからの時代が「ポストコロナ」であることを強く意識しており、コロナ禍から脱却しようとしている現時点において、これから定着する、もしくはすでに定着しつつある新たな社会経済活動、生活様式に対して、テクノロジーを通じたインフラの拡充を狙っていることが分かった。また国内における、人口減少、少子高齢化も意識していることがアピールされており、ロボティクス分野はより大きな付加価値を生み出せる分野と考えているとみられる。P13以降では長期経営計画「Vision-2028『EVOLUTION 100』」における2022年度から2024年度までの中期計画「Next Stage 24」についての説明が票を用いながらの説明がなされており、視覚的に理解しやすかった。基本方針に加えて、数値目標と環境目標についての記述があり、具体的な目標が示されており好感が持てた。ここまでで繰り返しアピールされた点が技術の進化によって、時代に沿ったインフラを進化させ快適な生活を生み出すということであり、過去の技術の進化についてP5,6では詳しく記述されているため、これからのイノベーションについて少しイメージができるため親切だと感じた。

「ステークホルダーに向けて」の章後半では日本信号の成長戦略について3つの特集が組まれており、「交通管制専用無線ネットワークシステム（警察 MNVO）、ロボティクス、国際事業への取り組み」についてそれぞれ図表や、写真を用いながら見開き1ページにわたり説明があるため、わかりやすかった

将来についての展望を語るだけでなく、現時点での事業を解説する「事業概要」のページがあることが日本信号の展望を理解するのに助かった。「交通運輸インフラ事業」と「ICTソリューション事業」の二つに大きく大別されており、それぞれが「鉄道信号、スマートモビリティ」と「AFC、スマートシティ」にまた分けられている。この4つの事業について現時点の事業と、これからの展望についての記述があり、事業別の展望を理解することができた。

また、多くのページが日本信号がSDGsに注力していることを説明するために割かれており、日本信号が環境問題に十分に配慮しようとしていることも理解できる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

日本におけるAFC（駅務ネットワークシステム）の導入をリードし、その後も駅務の自動化に貢献してきたこと、交通管制専用無線ネットワークセンター（警察 MVNO）やロボティクス、また日本以外のアジアやアフリカでも事業を展開していることについての記述があり、いずれも詳しく専門的で具体的な説明がなされている。ただ、日本信号がどのよう

な事業をどんな地域や国で展開しているかを理解するのに十分であると考えられる一方で、競争優位性という観点では、その事業における、国内シェアや国際シェアの公表や、特定の国や地域ごとの事業シェアの公表が見当たらないため、他企業との差別化を行うことは難しいと感じた。特に、AFC 事業などは参入している企業が少ないようなイメージ（これも素人から見た主観的なものではあるが）を持っているため競争優位性、この企業がどんなサービスや商品を提供できるかと考えると「職務の自動化」と想像ができるもののロボティクス事業に関しては、参入している企業が多そうなイメージ（これも素人から見た主観的なものではあるが）を持っているため、日本信号がどのようなロボティクス事業の中のどの分野に力を入れているかをアピールするだけでは、日本信号のロボティクス事業における競争優位性を把握するのは難しいと感じた。

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

この統合報告書において、今後の事業における推進力があるかについて言及がある、もしくはありそうなページは p13,14 だけではないかと思う。このページでは 2022 年度からの三年間の中期経営計画「Next Stage 24」についての説明と「創立 100 周年に向けて」「日本信号のありたい姿」についての言及がある。とくに「Next Stage 24」についての説明のなかで「持続的な価値創造」という欄では ESG 経営の推進、グループ会社機能再編、人材育成などが書かれているが、人材育成以外の記述に関しては、これ以降に記述がないため、この統合報告書を読むだけでは、あまりよくわからなかった。もちろん企業経営において具体的な戦略を公表する必要性はあまりないかもしれないが、もう少し具体的な説明や、どういった理由でそういった施策を行うかについて記述があったほうが分かりやすいと感じた。

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

人事戦略・人材育成については p41,42 に記述がある。主な取り組みとしては鉄熱（てつあつ）プログラム活動がある。「鉄は熱いうちに打て」の諺にある通り、新入社員時代から様々な経験を積むことで、成長曲線を高めようという教育プログラムである。また組織全体で新入社員をサポートするために主に係長の指示の下、先輩社員のバディが基本指導を行う組織構造になっているというアピールがされている。新入社員のころから様々な経験をすることができるというのは、新入社員にとっては大きなメリットであり、実務を高いレベルで経験することをより具体的にどのような活動を行えるかを公表してほしいと思う。一方、組織全体で新入社員を支える仕組みについて課長やバディが指導を行うという点に関してはたいして魅力には感じなかった。この統合報告書を読む限りにおいては、日本信号よりも自身の人的資本の価値向上を果たせる企業は多く存在しそうだというように感じた。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

大きく 3 つの改善点を提示したい。まず第一に、競争優位性について、どんな事業を手掛ける会社かは理解できるものの、日本信号だけの特徴や、業界シェアを提示することで、より高い競争優位性を示すにつながると感じた。また、第二に、人材育成について具体的な説明が開く、どのような業務（特に他の企業では体験できない中で日本信号では体験できる業

務)を新人社員の段階で経験できるのかを提示するのかによって魅力を感じやすくなると思った。また人材育成によってどのような成果があったのかについても掲載してほしいと感じた。同時に新人社員からのフィードバック(メリットもデメリットも)を知りたいと感じたので、掲載してほしいと思った。第三に今後の経営戦略についてより具体的な話をできる範囲で掲載して欲しいと感じた。これが難しいことであると想像しているが、信用や、理解を得るためには有用だと思い、また率直に気になった。

ただ全体的に見ると、図表やグラフも多く使われて理解しやすい統合報告書であったと感じた。