

担当企業：スタンレー電気

コード：6923

## はじめに

野村証券によると、総合報告書を「企業の売上や資産など法的に開示が定められた財務情報に加え、企業統治や社会的責任（CSR）、知的財産などの非財務情報をまとめたもの」と定義している。本レポートでは、担当企業が掲示した総合報告書を参考にして当社がいかに競争優位性を確保しており、それを将来にも持続できる力を持ち、当社が目指す姿に導けるかを分析していきたい。

スタンレー電機（以下当社）の歴史は、1920年旧名「北野商会」の創業とともに始まった。北野商会は創業当初から輸出用の自動車電球を取り扱うことで事業の土台を築いた。北野商会は自動車電球でとどまらず、家電製品・医療機器などまで生産分野を拡げることで電気関係メーカーとして成長した。その後、当社はモータリゼーションとともに国内の同労事情に合ったシールドビームを開発することで国内の多くの自動車メーカーに採用され、耐久性の高いシールドビームなどを販売することで自動車業界での地位を築いてきた。さらに、当社はR&Dを通じて世界最大輝度の赤色LED開発に成功し、LEDの応用分野を拡大したり、現在の主流であるマルチフレクターヘッドランプを世界最初に開発するなどとして業界での基盤を固め、様々な分野でその技術を活かして事業を拡張している。

## 当社が目指す姿について

当社は当社の事業を①自動車機器事業②コンポーネツ事業③電子応用製品事業に分けている。

①自動車機器事業では、モビリティの安全・安心に貢献するランプシステムを提供し、交通死亡事故ゼロを実現することを「目指す姿」として提示している。②コンポーネツ事業では、光の持つ機能を活用して安全・安心・快適・便利を実現することを提示しており、③電子応用製品事業では、光を自在にコントロールし社会ニーズを具現化するという目標を掲げている。

当社は上記の3つの社会的価値を創出することで、安全・安心を実現し、社会に貢献することを最終目標として示している。その安全・安心とは、具体的には当社の製品をもって夜間の交通死亡事故ゼロの貢献と人々の安全・安心を実現する光の価値を提供を意味する。当社は関連するSDGS（持続可能な開発目標）を積極的に関係づけ、社会に貢献するということを強調することで当社が目指す姿を直接的かつ間接的に示している。

## 当社の競争優位性について

13・14ページの「スタンレーの強み」の項目は、当社の競争優位性が見当たるようなところである。その中の①ものづくりでは「お客様が求める製品を必要な時に必要な数だけ生産する体制」、つまりトヨタ自動車を導入した「ジャストインタイム」を技法を採用していると言う。②研究開発では

当社から研究開発センター、設計技術センター、生産技術センターの3部門を中心として研究開発に取り組んでいると述べている。その項目には4%台を維持している売上高研究開発費率と年々伸びている特許保有件数を示している。4%台という数値は、3.96%という電気・精密・機械業界の平均値<sup>1</sup>を考えると、同業界の平均を上回り続け、研究開発に相当なる力を入れていることが分かる。また、特許保有件数の数値も研究開発の努力に対する客観的な根拠となっている。④環境では環境目標を設定して環境保全に努力しているということを示しており、⑤3次元グループマトリクス経営では事業・機能・地域の3つが働き合い最大の効率性をもたらしていると述べている。

自動車ランプの市場シェア<sup>2</sup>を参考すると、主に小糸製作所と市光工業が当社の競合企業であるということが分かる。しかし、当社の総合報告書では、当社の競争優位性を強調すべき「スタンレーのつよみ」で前述した競合企業より優れているという根拠が十分に提示されておらず、研究開発の実績の数値で間接的にしかそれが分からないということが分かった。

ただし、当社が何回も強調している「安全・安心を実現する価値を提供」という方向性は、現代社会で交通事故と死傷者の発生を防止するための社会からの関心と取り組みを考えると、当社がこだわっている安全・安心に力を入れ続けるということだけでも他社に勝る十分な競争優位性であるとも言えるだろう。

### 競争優位性の持続可能性について

当社の自動車機器事業（自動車、二輪車、自動車のヘッドランプなど）は売上高の67.5%、営業利益の53.2%を占めており、電気応用製品事業（LED証明、操作パネル、深紫外モジュールAℓNUV）は売上高の21.7%、営業利益の33.5%を占めている。自動車機器事業の強みは安全さであり、IT・ソフトウェア企業などの新規プレーヤー参入がリスクとして挙げられている。電気応用製品事業の強みは豊富な光学技術であり、当社はそれを多様な分野に応用して新型コロナウイルスなどによるニーズの変化に対応することを目指している。しかし、当社が近年一般向けに立ち上げたブランドである「深紫外モジュールAℓNUV」は新型コロナウイルスの流行に対応して2021年1月から製品が発売され、2025年に売上500億円を目標としている。しかし、長引いている新型コロナウイルスの流行によって社会の警戒心が弱まっており、目標とした500億円の売上が実現できるかは疑問である。そのため、当社は現在保っている光学技術を様々な分野に応用する方法を考え出す一方、主な収益源であった自動車機器事業の安全さを強みとして活かす戦略が必要であると考えられる。

---

<sup>1</sup> 株式会社日経リサーチ <https://www.nikkei-r.co.jp/column/id=6695>

<sup>2</sup> マークラインズ [https://www.marklines.com/ja/report\\_all/wsw0003\\_201510](https://www.marklines.com/ja/report_all/wsw0003_201510)

## 人的資本の価値向上の可能性について

当社の人的資本の価値向上の可能性が見いだせる部分は「スタンレーの強み」の③人づくりであった。能力主義に基づいた独自の人事制度を運用しており、その制度のもとで社員一人ひとりの能力や適性にあわせた教育計画を製作・スキル向上とキャリア形成を図っていると述べられている。本項目には階層・職位別教育の受講者数が2020年に520名まで増加している。

本内容は36ページの「人材教育」でも同じ趣旨の内容が記載されており、当社で最も有力な教育体制であるとも言えるだろう。当社の単体社員数が3,670名であることを考えると受講者数520人が少ない数値ではないが、まだその教育を受けていない社員が半分以上であるということも意味しており、これからは当社からより社員の教育に力を入れ、人的資本の価値向上を図るべきだろう。

## 報告書の改善余地

当社は、「安全さ」を当社の製品が提供するメインの社会的価値として掲げている。ところが、それを根拠づけられる統計的なデータや具体的な仕組みは明確に説明されておらず、現時点の総合報告書では当社が一番重要視している価値から他者と差別化できるようなメリットを見出すことは困難であるように見える。また、能力主義の普及が社会の話題となっている中で、どのように社内の能力主義制度が整っており、社員の能力向上のために努力しているかをより充実に記述した方がよいと考えられる。多量の資金を投資してもらうことで事業の規模を拡大しなければならない現代のビジネスで、自社がどれだけ多様な強みを持っていたとしても、それをステークホルダーに伝えられないと意味がなく、提供されている価値が有効活用できなくなるだろう。当社がこだわっている価値は命と関わっている「安全」であるため、それを効果的に投資家かつ顧客に伝わるようにし、将来にもその価値を提供し続けていって欲しい。