

企業名： 上新電機株式会社

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

上新電機株式会社（以下、上新電機）の統合報告書には、2023年、2030年、2050年を見据えた3つの経営計画が示されている。

2020年を初年度とする3年間にわたる中期経営計画「JT-2023」によると、新規出店偏重の拡大路線を避け、既存店の強化及びEC店舗の拡大を目指し、長期的かつ安定的な成長を遂げるための基盤づくりを行うことが示されており、そのためにバリューチェーン（リアル店舗・EC店舗のシームレス営業の下支え、物流・サービスインフラ再整備）強化に投資することがあげられている。しかしながら実際にどの部門にどれだけの額で投資をするといった具体的計画は統合報告書内には示されておらず、将来の見通しを述べるには不十分であるように感じる。新型コロナウイルス感染症による影響が出始めたにもかかわらず2020年度の売上高は前年度を上回っているという実績があるだけに、より具体的な施策があればなおよかったように思う。

続いて2030年に向けた事業計画を見ると、「リアル店舗」「EC店舗」「サービスインフラ」の三位一体で事業を展開・強化していくことが目標と掲げられており、これらは74ページに及ぶ統合報告書の中に繰り返し出ている。また三位一体での相乗効果を上げていくために「チャンネル戦略」「商品戦略」「サービスインフラ戦略」の3戦略を具体的戦略として挙げており、数値による目標も述べながら施策が詳細に示されている。リアル店舗での事業を維持しながらEC店舗事業を強化し、さらにサービスインフラ事業を拡大するという目標が明確に示されており、上新電機の目指す姿が理解できるように思える。先述の2023年、後述の2050年目標より目標年数が長すぎず短すぎず、具体的施策を提示しやすかったのではないかな。

最後に2050年に向けた事業計画を見ると、「多様化する超高齢社会を支える商品・サービスの提供」と「家庭内カーボンニュートラルの実現」を二つの柱として掲げ、ビジネスモデルの変革として先述の「リアル店舗」「EC店舗」「サービスインフラ」の3本柱の強化を挙げている。具体的施策が少なく将来目指す姿が理解しづらいのは残念だが、統合報告書作成時点（2021年10月）から2050年まで30年近くあるため、その間にどのような出来事があるかは想像しづらく、やや具体性に欠ける将来設計なのはやむを得ないだろう。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

上新電機の統合報告書には、ジョーシングループの強みとして「お客様宅内における作業の担い手としての信用力」「ジョーシンサービス（自社グループ子会社）による配送、設置、工事能力の体制確保」など5つが挙げられている。その中には抽象的で把握しづらいものも含まれていたが、一方で上新電機の強みを強く感じるものもあった。それが「人の力（高い接客力・きめ細やかな対応力）」である。小売企業としてお客様への対応は必須であり、人の力が強く求められるところである。そしてそれをお客様が評価したからこそ何度も利用してもらうことができ、売上高の増加につながっているのだろう。しかしながら同業他社と比較した際の競争優位性という観点からみると、その理解は困難であるように感じる。どの企業もお客様対応は力を入れているはずであり、その点だけで大きな差がつくとは考えづらい。環境への取り組みやコーポレートガバナンスなど同社が行っている取り組みは多岐にわたるが、この企業の競争優位性は正確かつ健全な財務にあると考える。国内店舗の半数以上を関西地区に抱える同企業は、その的確な現状把握により店舗撤退もいとわない経営を行い、財務の健全化に尽力しているように感じる。コロナ禍にもかかわらず売上高や当期純利益、1株当たりの配当金を増加させることが出来たのは、財務の安定が大きいと感じた。しかし一読しただけで同企業の競争優位性は理解できなかった。

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

上新電機の競争優位性は正確かつ健全な財務にあると先ほど述べたが、持続性があるかどうかは理解できなかった。統合報告書には現在の状況について述べられているものが多く、将来性については1で述べたとおりである。将来性については事業戦略について多く述べられており、財務活動については軽く触れられている程度である。拡大路線を避け安全成長を目指すのはこれからも変わらないだろうが、具体的な財務目標などについては述べられておらず、競争優位性に持続性があるかどうかの理解は困難だった。

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

上新電機は人財育成に力を注いでいることが統合報告書からわかる。人材育成・従業員オーナーシップ・働きがいのある職場環境の3つを従業員への取り組みの基軸として、人財育成に取り組んでいる。具体的には、業務に役立つ資格取得をサポートし高度な専門性を身につける手助けをしているほか、丁寧な研修により従業員の育成に取り組んでいる。また専門性の高い技術のみだけでなく、ビジネススキルや語学などの講座が用意されているのも人的資本の価値向上に必要な条件だろう。従来の日本式経営にありがちな年功序列型や学歴による給与処遇がなく、自己申告書による適材適所の配置なども働きやすい職場環境の整備のために重要で、人的資本の価値向上に間接的にはあるものの役立っているように思える。また非正規従業員である「スマイルパートナー」についてもトレーニング育成プログラムとその支援システムを導入することで正社員と同様のスキルア

ップを目的とした研修が行われており、人的資本の価値向上に役立っていると考えられる。また役員や幹部については次世代リーダー育成と称してトレーニングを実施し、法務、経営戦略など様々な分野の知識の更新に努め経営に必要なスキルの充足に向けた取り組みが行われている。このような取り組みから、同社において自らの人的資本の価値を一定程度まで向上させることは可能であると考えられる。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

最後に、統合報告書の改善点について僭越ながら述べさせていただく。まずはリスク管理についてだ。現在日本のみならず世界各地で猛威を振るっている新型コロナウイルス感染症のリスクや対立する国際関係、災害、サイバー攻撃など、現代社会を取り巻くリスクは多様である。それらへの対策は喫緊の課題と言え、年々多くの企業が重視している部分である。上新電機の統合報告書にもリスク管理体制について述べられている箇所があるが、その内容が具体性に欠けており改善余地があるように思える。リスクの特定と評価を行う重要なファクターであるリスク管理委員会の取り組みをもう少し具体的に強調した方が読者の信頼を得ることが出来るように思う。同企業は国内でチェーン展開している大手小売業及びインターネット販売業界で初めて事業継続マネジメントシステムの国際規格である「ISO22301」認証を取得しているという素晴らしい実績があるだけに、この箇所はより強調してもよいのではないかと感じた。

続いて価値創造プロセスについてだ。先述のように、将来の事業計画の具体性が乏しいように感じる。数値による根拠やデータを用いた説明がある方が読者を納得させることが出来るように思う。考えられうるリスクやその対処法についても一言言及があればなおよかったように感じた。

最後に競争優位性についてだ。統合報告書にはジョーシングループの強みがいくつか挙げられており、財務活動が競争優位性を生み出していると先ほど述べた。その考察が正しいかどうかはさておき、上新電機の考える競争優位性があるのであれば、それをより分かりやすく強調してもよかったように思える。さらにその競争優位性に持続性があるのかということにも言及が必要だろう。