

企業名：東洋製罐グループホールディングス株式会社

レポート名：未来をつつむ 統合報告書 2024

はじめに、このレポートでは東洋製罐グループホールディングス株式会社（以下、東洋製罐 GHD）の統合報告書 2024「未来をつつむ」について評価していく。評価にあたって、以下のように 1.この会社が目指している将来の姿が理解できるか、2.この会社の現在の競争優位性が理解できるか、3.その競争優位性に持続性があるかどうか、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、5.報告書のよかった点はどこか、どのよう改善余地があるかについて考えていく。これについて考えるうえでさらに WICI の統合報告優良企業 2 次審査シートを参考にし、詳細に評価する。

## 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

この章について①歴史・価値観、②リスクとその対応、③将来の目標、方向性、3 軸からみていく

### ①歴史・価値観

ここでは会社の沿革などを詳細に記述しているか、価値観が理解できるかを評価する。東洋製罐 GHD の統合報告書では「社会貢献を柱に歩み続ける 100 年以上のモノづくりの歴史」という章がある。この章では 1917 年に創設されてから、どのように社会課題の解決をしてきたか、どのように会社が拡大してきたかが記されている。表や売上高の時系列グラフなどが書かれており、分かりやすい。一方で、コロナ禍を通しての売上高の落ち込みが時系列グラフでは省略されている。さらに当時の時代背景（需要の変化など）が特に触れられておらず、提供してきた製品は理解できるが、それがどのように社会に貢献してきたが不明瞭であった。例えば、同じ製造業で WICI の統合レポートアワード Gold Award を受賞している三井化学株式会社（以下、三井化学）の統合報告書を見てみると時系列で省略されている年代はないし、当時の時代背景も併せて記述されている。そのため、どのように長い歴史を生き抜いてきたかが詳細にわかる。したがって、ここを改善することで読者にも将来の姿をもう少し理解してもらえないだろうか。

価値観に関しては経営思想を通じて詳細に書かれていた。東洋製罐 GHD は「常に新しい価値を創造し、持続可能な社会の実現を希求して、人類の幸福に貢献します。」という経営理念を持っており、信条・ビジョンに関しても記述があった。またインタビュー方式で代表取締役の意見を聞いているパートもあり、価値観は理解しやすいのではないかと考えた。一方、三井化学はかなりダイアログ形式のコラムのようなものが多かった。個人的な見解ではあるが価値観は文字で記述しているだけでは伝わらず、ダイアログなどを通して伝わる

ものであると思っているため、東洋製罐 GHD はもうすこしダイアログのようなコラムを増やしていいのではないかと考えた。

## ②リスクとその対応について

東洋製罐 GHD のリスクについてはまとまっている部分はなかったようであるが、事業別に SWOT 分析を通してリスクを分析していた。そのためわかりやすいものではあった。しかしその対応方法が書かれている部分はなかった。一方の三井化学はリスクマネジメントについての章があり、最重要リスクだけでなく、リスクについての基本的な考え方、リスクマネジメントプロセスなども書いてあり、対応策も具体的でわかりやすかった。そのため東洋製罐 GHD はもう少し改善の余地があると感じた。

## ③将来の目標、方向性、KPI

東洋製罐 GHD に関しては中長期経営計画や中期経営計画、資本収益性向上に向けた取り組み 2027 などがまとまって掲載されており、分かりやすかった。ただし中間レポートでも書いた通り、中長期経営計画の実現可能性は低く、その違和感はこの統合報告書を読んでも感じられた。また、財務担当役員のメッセージの部分も存在し、財務指標の詳細な説明があった。そのため将来の KPI などもわかりやすかった。一方、三井化学の統合報告書も中期経営計画や長期経営計画に触れている部分があり、アナリストのメッセージなどもあり、KPI もわかりやすかった。そのため、東洋製罐 GHD は③の内容に関しては三井化学とそこまで遜色のないような報告書になっている。ここは高く評価できるであろう。

以上から、Gold Award を受賞した三井化学に比べてもう少し改善の余地があると感じた。一方、絶対評価するのであればわかりやすい部分も多く、高く評価できるのではないだろうか。

## 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

ここでは競合に対して優位性の確立ができているか、それが伝わってくるかどうかを評価する。

東洋製罐 GHD の統合報告書には価値創造プロセスといった章があった。下の写真の通り価値創造プロセスは少しわかりにくいと感じた。図を使って解説するのはいいと思うが、図は見にくいし、言いたいことが伝わってこない印象であった。このように価値創造プロセス及びビジネスモデルに関してはわかりにくい印象であったが、この後に続く強さを示すデータに関してはわかりやすく、市場ベースの資産の大きさは伝わってきた。一方、三井化学に関してもわかりにくい印象であった。もともと、BtoB 製造業に関してそこまで価値創造プロセスを理解してもらわないといけないのかもしれない。



また、東洋製罐 GHD に関しては先ほどの事業別の SWOT 分析があった。この SWOT 分析では事業別で 2023 年までの振り返りとその後が書かれている。そのため三井化学よりも競争優位が分かりやすいと感じた。



以上のように、東洋製罐 GHD の競争優位性に関してはわかりやすいと思った。三井化学と比べてもわかりやすいものであり、非常に良く記述されているレポートである。一方で、価値創造プロセスやビジネスモデルに関してはもう少しわかりやすく説明できるとよいと思う。

### 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

R&D や知的財産に関する記述をしてみる。東洋製罐 GHD、三井化学両社とも R&D や知的財産に関する章は存在した。しかし、全体的に三井化学の方が分かりやすく、具体的であると感じた。東洋製罐 GHD の統合報告書では R&D だけでなく技術の解説から始めている

が、その後開発目標のようなものの記述が詳細ではなかった。CO2 排出量の削減やサプライチェーンの構築などがあげられていた。しかし、競争優位につながるようなものはサプライチェーンの構築くらいしかなかった。三井化学の方を見てみると、これまでの成果、これまでで見てきた課題、開発領域の候補、課題解決に向けた方針など具体的な方針がステップを踏まれて書かれている。したがって R&D に関しては東洋製罐 GHD はわかりにくい。知的財産に関しても東洋製罐 GHD が半ページに収まっているのに対し、三井化学の方はグラフ等を使用しながら 3 ページにわたって説明している。東洋製罐 GHD は特許をたくさん持っているが掲載されているが、その説明はなく、どう生かしていくかもあまり伝わってこない。三井化学の方が詳細に書かれている分、理解は容易であった。

ICT・DX に関して、東洋製罐 GHD は積極的に取り組んでいるようであった。「Group Digital Vision 2030」を制定し、そこで細かい目標が設定されているようであった。階段状の図も使われておりわかりやすいと感じた。三井化学に関しても ICT Solution の部分で非常に詳細にどのように今後 ICT を活用していくかが書かれていた。

また、事業部別の SWOT 分析の部分で、「持続的成長に向けた戦略」が書かれている。持続的成長に向けた戦略が記載されており、さらに細かく製品別に戦略に分かれている。細かい目標はわかりやすいし、納得できるのでこの点は非常に高く評価したい。

以上より、東洋製罐 GHD は事業部別でよい分析があり、持続的成長のビジョンが比較的明確である。一方、R&D や知的財産、ICT・DX に関してはまだ遅れているといわざるを得ない部分があり、まだ改善の余地があると考えられる。

#### 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

東洋製罐 GHD は統合報告書内で人材育成方針として、「既存事業領域を維持しながら、グループのリソースを最大限活用して新規事業領域での収益を拡大すること」としている。そのために求める人物像は、①既存事業のオペレーションを高いレベル（品質・コスト・納期+ESG の視点）で維持・継続できる人材、②既存事業のオペレーションを熟知しつつ、グループ全体最適の視点で新たな仕組みを構築できる人材、③グループのリソースを活用して新たな製品・技術・事業を生み出せる人材としている。これらの人材を育成するために、KPI を設定し、従業員のエンゲージメント向上を第一の課題としているようである。また、人材育成として研究や TOEIC の受験料負担などを行っている。

私自身はこの会社で人的資本の価値向上はできるとは思うが、そこまでの価値向上は見込めないと考えている。というのも、この会社の注力しているところはエンゲージメントの向上である。したがって、この会社にとって必要な人材を育てることはできるが、一般的に必要なとされている人材にはなりにくいし、スキルも専門的なものになってしまうであろう。たしかに、生涯この会社に勤めるのならそれでも良いのかもしれないが、自分の選択肢を広げたい場合はこの人材育成戦略は適さないと考えた。また、リーダーの育成にも力を入れている

る点に関しては評価できるが、他の企業も同じようなことを行っているので差別化にはならない。

一方で、三井化学の統合報告書を見ると、三井化学でもエンゲージメントの向上に力を入れているようであるが、三井化学では若いうちからプロジェクトに参加できるようであり、実際に具体例がいくつか記載されていた。研修もオンラインでできるようであり、自身の人的資本の価値向上を目指せるであろう。

以上より、東洋製罐 GHD の統合報告書では人的資本の価値向上を図れるとは思わなかった。改善するには若手でプロジェクトを先導している例などを記載するとよいと考えられる。

#### 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

ステークホルダーに関して東洋製罐 GHD の統合報告書の「ステークホルダーと共創価値」の部分に書かれている。各ステークホルダーへの提供価値、興味関心、エンゲージメントが書かれており非常にわかりやすい。ステークホルダーを分析する際は、興味の度合い、与える・受ける影響の大きさを分析するフレームワークがあるのだが、そのフレームワークに基づいた分析がされている。一方の三井化学を見てみると、ステークホルダーについて取り上げた章は見当たらない。ところどころサステナビリティや人権等への配慮は見られるものの、まとまっている部分はなかったように思える。経営を分析するにあたってステークホルダーに関しての分析は必須といえるのでこの点は高く評価できる。

また、東洋製罐 GHD の統合報告書は 52 頁であるのに対し、三井化学の統合報告書は 62 頁である。そのため東洋製罐 GHDの方が若干コンパクトにまとまっている印象があり、そこも評価できると感じた。読みやすさ自体も両社とも写真やグラフを多用しており、無駄な装飾もなく非常に良かったと感じる。

#### 【参考資料】

[df380f31f0771ef43f8c1d1634f36a90.pdf](#) (WICI の統合報告優良企業 2 次審査シート)

[00.pdf](#) (東洋製罐 GHD の統合報告書)

[三井化学レポート 2024](#) (三井化学の統合報告書)