

企業名： 長瀬産業

レポート名： 「統合報告書 2024」

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

長瀬産業の目指す将来の姿はよくイメージできた。統合報告書内では様々な言い回しが使われているが、内容としては「ものづくりの課題を素材（マテリアル）で解決する会社」を目指している。「現在の社会は将来世代からの借り物であるため、企業活動を通じてより綺麗なものにして返す」という考え方の下、社会課題を素材を中心とした自社の強みを活かしながら解決することができる企業になるという強い思いが感じられる統合報告書であった。また、理念的な要素以外でも事業内容ベースで長瀬産業の現状の分析から中長期的な目標までが分かりやすくまとまっており、具体的な企業の将来の姿もよく理解することができた。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

競争優位性も非常に分かりやすく、よく理解できた。長瀬産業の持つ一番の強みは「商社機能・製造機能・研究開発機能の3つを併せ持つ点」である。この3要素を併せ持つ企業は少なく、一般的に考えられる垂直統合によるコストカット等のメリットに加えて顧客の抱える課題を様々な側面からサポートすることができるため大きな強みとなっている。基盤となる商社機能を顧客との接点として市場のニーズやその変化をしっかりと掴み、必要に合わせて既存製品とのマッチング・新規製品の製造・開発まで行えるというのは非常に大きな競争優位性と言える。製造機能と研究開発機能を有していることで、自社で新規製品の製造を行うことが可能となっており、他社の製品開発に依存しない領域拡大が可能となっていることも大きな強みと言えるだろう。また、肝心の製造・研究開発を行っている分野も将来的な需要の増加が見込めるものだけに限定しており、余計なリスクを取らずに効率的な投資が行われている点も高く評価できる。

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

競争優位性の持続性についてもよく理解できた。結論から言うと、長瀬産業の競争優位性は持続性が高い。なぜなら、長瀬産業が強みとしている「商社機能・製造機能・研究開発機能の3つを併せ持つ点」を他社が同じ水準まで引き上げようとした場合、金銭的・時間的コストが大きく、参入障壁が非常に高いと考えられるからだ。例えば商社機能しか現在持っていない企業が新たに製造機能や研究開発機能に進出しようとした場合、当然初期コストからランニングコストまで多額の費用がかかるし、1から作り上げる場合は時間もかかる。また、M&A等を通じてそれらの機能を獲得したとしても既存の商社機能とシナジーを生み出

せるような運用ができるまでには追加で様々なコストが必要になるだろう。どの要素を切り取っても同じ領域と手法で長瀬産業と競争するには多大なコストが想定される。以上の理由から、同社の競争優位性は持続性が高い判断した。

しかしながら、同社の持つ競争優位性には懸念点もある。3つの領域で事業展開をしているためそれらの連携にはコストがかかってしまう。他にも、製造・開発領域を限定しているからこそ一分野にかかる期待も大きく、予想が外れた場合の損失も大きい。また、研究開発は基本的に先行投資となるため投資回収まで期間が空いてしまう。これらの懸念点をいかに回避するかが競争優位性維持のためには重要になるだろう。

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

人的資本の価値向上が達成できるかはよく分からなかったと言うのが正直な感想である。人的資本の価値向上という要素は報告書内でよく取り上げられており、企業側として重要視していること伝わっており、人事制度見直しや開発研修制度の充実化などを通じてより人的資本の価値向上が図れる組織へ変化しようとしている姿も見受けられた。従業員エンゲージメントの向上にも力を入れていることもよく理解できた。それにも関わらず前述したような評価になった理由は、具体的にどのような人的資本の価値向上（スキルの向上）が見込めるのかがイメージできなかったからだ。グローバルな人材、変化に対応できるイノベーター的な人材など抽象的な目指す姿はあるものの、具体的にイメージさせるような内容は確認できなかった。少なくとも自分が従業員としてこの統合報告書を読んだ場合、どのような価値向上が見込めるのかを具体的にイメージすることは困難だろう。もちろん、具体的に身につけられる能力は所属部署・仕事内容・立場など多くの要素によって左右されるため、全ての要素を記述することは困難だと思う。また、統合報告書である以上様々なステークホルダーが読むことを想定おり、具体的な内容を記述する必要性も薄いのかもしれない。しかし、具体的に身につけられる能力や理想とする人材に求める能力などをいくつか例として上げてくれるだけで、どのような価値向上が見込めるのか、どのような姿を目指すべきなのかの理解度が大きく上がると思われるため、是非検討して欲しい。

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

報告書の良かった点は内容の充実度と分かりやすさだ。全部で 88P に及ぶ同書は内容が多岐に渡っており、統合報告書に求めるような内容は基本的に網羅されていたと思う。レイアウトや図表も凝られており、具体的な数値も多く掲載されていたためどのページも内容がとても分かりやすかった。また、全体的な構成もしっかりしていて、目次も充実しているため、自分が知りたい内容にすぐにアクセスできる点も非常に良かったと思う。

逆に報告書の改善余地も二点あった。一点目は、全体的に文字が小さい点だ。パソコンで見るとは基本的に拡大しないと読むことができないため、煩わしさをかなり感じた。二点目は、同様の内容の繰り返しが多い点だ。収益構造に関する話など報告書を通して同じ内容

が複数回登場しており、読んでいて冗長に感じる。重要だからこそ繰り返しているとは思いますが、もう少しコンパクトにまとめられると読むのにかかる時間も短縮できて良いかもしれない。