

企業名： 日本毛織

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか

結論から言わせてもらおうと、本統合報告書を読んで、同社が将来に向ける姿は、少々漠然でイマイチ理解できない。毛織工場から立ち上がった 126 年歴史のある日本毛織は、今日祖業である「衣料繊維」を含め、「産業機材」、「人とみらい開発」と「生活流通」の 4 つのセグメントを主要事業としている。

衣料繊維事業では、売上げのほとんどを占めている学生服の市場がシュリンクしていることは、少子高齢化と原料高騰に悩まされている日本においては言うまでもなく、明白である。そのため、今後には海外進出や M&A などの経営の多角化が必要そうである。しかし、報告書では、衣料繊維と産業機材に関して、中国への事業展開や M&A についてはいくつが言及されているものの、いずれも具体的な情報が載っておらず、進捗の具合などを確認しようがなく、極めて不明瞭である。また、3 期連続で当期純損失を計上していたフジコグループである株式会社フジコを完全子会社化していることが、いかにシナジー効果を生み出すのかも詳しく説明されていない。

また、成長を見せている生活流通事業については、E コマースはこれから伸びていくことを狙っているのが分かるが、参入障壁が低く競争が激しい業界なので、他社との差異性とは何かははっきりとした姿が見えない。

最後に、売上高構成で最も高い「人とみらい開発事業」について、高齢化や都市再開発などの影響を受けて、金のなる木になる可能性が高いが、これからどのように事業拡大をしていくのかをもっと知りたいところだ。

報告書では、セグメントごとに、各事業について『未来に向けた事業戦略』の説明がなされてはいるが、いずれも短く漠然で、将来には具体的に何を目指しているのか、そしてどのように達成していくのかは、個人的にはなかなか理解できない。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

あまり理解できない。統合報告書では、ほとんど行っている事業や開発・販売している商品を羅列しているだけで、他社と比較した競争優位性についての説明が非常に足りないように思う。

例えば、衣料繊維事業においてはエネルギー負荷の少ない「Breeza」糸の開発、産業機材事業においては高機能バグフィルターなどが触れられているものの、他社と比較して、それぞれどのような独自セグメントを獲得できるのかは十分に説明なされていない。また、シュリンクしているためなのか、老舗である学生服事業では、かなり高い市場シェアを持っていることについては紹介されていない。

個人的に唯一読み取れるのは、財務情報から利益率が高く、リスクの少ない健全な財務体質が強みなのではないだろうか。豊富な不動産資本で資金力があるため、既存事業から次第

に撤退しても、多角化経営を通して、全体の売上や利益率にまだ伸び代を生み出せるはずである。

### 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

斜陽産業となっている衣料繊維事業について現時点では、次の柱が見つけられていないようと言わざるをえない。産業機材について、自動車の生産にかなり依存しているため、将来性はあるが、半導体不足で短期的に先がはっきり見えないであろう。他方、生活流通事業における優位性は不明である。人とみらい開発事業については、事業戦略構築次第で将来長期的に持続性が期待できる。

一方で、財務体質はかなり安定しているが、これは恐らく多くの日本企業に当てはまることだと言っても過言ではないか。安定性を求め、収益性を厳しく追及するがゆえに、革新的なイノベーションや成長が生まれにくい恐れがある。M&A や海外進出の動きが見られるが、まだ不十分である。

まとめると、不動産をはじめとする人とみらい開発事業はこれから展望があると思えるが、それ以外の事業において、競争優位性と持続性はほとんど見つかっておらず、本報告書では理解できかねない。

### 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

報告書を読んでいる限りでは、そう思わない。社会においては、昨今育児休暇や女性活躍の推進が叫ばれているなか、正社員は五百人もいる会社にしては、育児取得率が極めて低く、管理職、取締役の女性比率もかなりの低水準である。ESG 全体は余りにも好ましい状況ではない。

また、古い体質の会社もあって、優秀な若手の人材を確保・育成することに、特に優れているとは考えにくい。その上で、人財の育成についての説明があるものの、同じく具体的な例や数字が欠如で、実際の昇進状況も把握できない。ゆえに、今



### Governance(ガバナンス)関連



\* 統合報告書 2022、50 ページより

のと

ころ、自身の人的資本の価値向上を達成できるとは思えない。

## 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

まず、財務情報も重要であるが、54 ページもある統合報告書にしては、知的資産などの非財務情報の開示が少なすぎると思う。将来の売上や利益を創出する源となる会社の「見えざる資産」は、非財務情報からしか読み取れない。企業の独自の強みである無形資産をどのように活用して、お客様にとっての価値を実現しているか、そして、実現していく計画であるかについて伝えるためのものは統合報告書の役割だと考える。本統合報告書は、有価証券報告書でも分かる情報がたくさん盛り込まれたが、非財務情報への説明は不十分である。

特に、多くの場合は、「やさしく、あったかい」、「ご要望・ご期待にお応え」、「社会的課題に貢献していく」や「チャレンジして行きます」等々、無意味な言葉、或いは当たり前の事を何度も繰り返して並べているだけで、具体的な数字や事例説明もなく、説得力があまりない。また、無駄な情報がやたら多く、何度も繰り返されているため、重要な情報を読み取ること自体を難化させている。

まとめると、非財務情報への充実化、データや事例による内容の具体化、要点を絞った冗長な文章の簡潔化などが改善できるのではないかと私は考える。