

企業名： マブチモーター

レポート名： マブチモーター統合報告書 2020

1. この会社が目指す姿が理解できるか

経営理念を「国際社会への貢献とその継続的拡大」としており、その理念を達成するための価値創造プロセスを図で分かりやすく示している。このプロセスの説明は統合報告書の20ページ目から始まるのだが、それ以前のページで同企業が国際社会といかに密接に関わっているか、「海外進出率」や「進出地域での価値」の記述によって説明されているので、「国際社会における課題解決」にマブチモーターが多いに寄与する可能性が理解できる。

また、SDGsの達成に力を入れる姿勢がサステナビリティ方針から読み取れる。それぞれのSDGsとそれに対応する社会課題について取組事項・KPI・目標を提示し、分かりやすく表にもまとめられているため、目指す姿が理解しやすい印象である。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

まず、競争優位性を表すものとして、業界での高いシェア率を強調している。現在企業の生産構成としては自動車電装機器用が72.8%、民生・業務機器用モーターが27.2%となっているが、自動車部門のいくつかの用途では同メーカーが世界シェア7割を超えるものもあり、自動車製造には欠かせない企業となっていることが分かる。この高いシェア率に関して、各用途市場のリーディングカンパニーに同社製品を採用してもらうことを重要視している、と説明している。また、現在世界五極事業体制をとっており、海外生産比率は100%で、海外生産拠点での工場長海外人材採用率は85%と、海外進出と世界の人材活用の活発さを示している。アジア地域では、発展途上国を中心として進出地域で雇用の創出、地域価値の向上に貢献していると述べており、進出国にとっても価値があるということが読み取れる。

同企業は加えて、標準化戦略を強みとして挙げている。標準化戦略とは、ある程度の市場規模、市場拡大の可能性を持つ用途を選択し、一つの用途に対し競争力のある用途別標準品を1~2個用意することで、取引先ごとに生産品を変えるのではなく、安く高品質な標準品を提示し、市場で、「標準品」としての認識を広め、同社の商品が標準化されるという戦略である。日本国内業界のスタンダードである「カスタムメイド」とは真逆の戦略だが、それ故同業他社と差をつけることができ、また高品質なものを大量生産できるというメリットが生まれたと述べている。業界内で「スタンダードの殻を破る」、そしてそれが功を奏したというストーリーを強調することで、競争優位性を上手く説明していると言える。

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

世界の市場への積極的な販売活動により、モーター販売金額における海外比率は約 90% となっている。今後ますます拡大していこう海外市場での販売活動力、競争力が理解できる。海外市場での事業拡大成功についても取引先で標準化の合理性が支持されたというエピソードを交え標準化戦略を理由の一つに挙げており、この標準化戦略を今後も維持するとしていることから、同業種内での競争優位性が持続することが報告書から理解できる。

また、長期経営計画において、モーター専門メーカーとして培ってきた技術と知識を生かし、小型モーターの製造に集中投資すること、競争力の高い新製品を生み出し用途拡大を目指すことを宣言しているほか、ROIC を経営指標として導入すると述べている。ROIC (= 税引き後の営業利益 ÷ 投下資本) は企業や株主、その他債権者から調達した資金を、事業に投資してどれだけ効率的に利益を生み出せたかを表す財務指標であり¹、ROIC は同じく利益率を測る指標である ROE や ROA の問題点を改善したものであるため資本提供者側にとっての正確な利益を示すことができる。一方で ROIC は概念の理解が難しく企業全体への浸透が課題となる指標であるが、マブチモーターでは ROIC ツリーを活用し、社員全員に仕事や組織と ROIC の関係を認識させると宣言している。これにより、資金の使用手法や生産の効率性等を全員が意識し見直しが活性化され、競争優位性が保たれることが期待できる説明となっている。

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

人材育成について、海外で現場力を身につけるトレーニー制度があり、コロナ禍が収束したら若手を海外に積極的に出す予定だと書かれているため、グローバル人材として成長する機会が期待できる。また、人材評価について、1964 年から海外進出をしているため元々雇用に関しては公正かつ柔軟な企業であったが、人材をより適切に評価するため、社歴や年齢ではなく仕事基準で評価される報酬制度、ジョブ型雇用の導入を進めている。これにより若手でも活躍すれば評価されるという意識が生まれモチベーションの向上にもつながると考えられる。また、新しい制度では個人への評価だけでなくチーム単位での評価も行うため、チームで成長する力が求められる。よってチーム力も身につくことが期待できる。

¹ doda、『ROIC とは？ メリットや ROE・ROA との違いとは？』、
(<https://doda.jp/companyinfo/contents/finance/016.html>) 最終閲覧 2022/07/19

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

前項で自身の価値向上について意見したが、全体的に、人材に関する記述が少ないと感じた。人的資本への人的資本への取り組みに関する項では、雇用制度や評価方法、人権尊重や健康の促進については書かれているものの、この企業に就職することで自分がどう成長できるのかは理解し難かった。海外研修を必ず行えるということを強調しているようだが、海外で現場力を身に着けた結果それが本社でどう生きてくるのか若手社員のエピソードなど交えた説明があれば、より企業への就職意欲が高まるかと考える。また、現在 AI/オートメーションに対し、期待するとともに将来の不安を抱えている学生は多く、特に、こうした機器メーカーでは AI による仕事の代替率も高いことが予想される。しかしこの報告書では、AI による研究開発の効率化、業務や質の高度化というメリットは上げているものの、それにより登用する人材や仕事内容がどう変化していくのか等に関する説明は見受けられない。AI/オートメーションに対する若者の不安を取り除きメーカーでの仕事への意欲を促進するような説明あるとより望ましいと考える。

参考文献

マブチモーター統合報告書 2020 (2020 年 12 月期) :

<https://www.mabuchi-motor.co.jp/investor/library/pdf/int2020a4.pdf>

マブチモーター サステナビリティ情報 :

<https://www.mabuchi-motor.co.jp/csr/>