

## 武蔵精密工業株式会社

武蔵精密工業株式会社の統合報告書を読んで

### 1. はじめに

武蔵精密工業株式会社（以下、ムサシ）は、愛知県豊橋市に本社を構える二輪車や四輪車などの輸送用機械の部品を製造し、自動車会社に販売する会社である。連結従業員数は、15807人。創業は、1938年であり、15年後の2038年に100周年を迎える。そのため、ムサシは、「ムサシ100年ビジョン」を掲げ、さらなる会社の進歩のための政策を発表した。本レポートでは、ムサシの統合報告書（MUSASHI REPORT 2021）を読んで、自分なりにどのように感じたかを述べたいと思う。

### 2. この会社が目指す姿が理解できるか

ムサシは、この統合報告書のあらゆるところで、テクノロジーで社会を支えるエッセンシャルカンパニーになることを示している。自動車業界において、電動化による機構変化、MaaSに代表される新たなビジネスモデルなどにより、自動車の提供価値が多様化し、業界の構造変化が加速している時代において、ムサシは、「自動車部品メーカー」の枠を壊し、テクノロジーで社会から期待される価値を提供する「エッセンシャルカンパニー」になること目指している。そこで、武蔵は、コア事業の深掘りだけでなく、新規事業の展開に力を入れようと考えている。新規の事業の領域では、ものづくりの技術をコアに、モビリティに加え、インダストリー、エネルギー、人々の健康で幸福な暮らしへの貢献（ウェルビーイング）を4つの柱としてスコープに入れ、オープンイノベーションによる新価値の創造につなげようとしている。具体的には、ムサシは2018年度よりコーポレートベンチャーキャピタル（CVC）活動に取り組んでいる。先ほど述べた4つの領域において、革新的技術を持つスタートアップや、幅広いネットワークを持つベンチャーキャピタルなどへの出資・協業をおこなっている。出資先との強固なパートナーシップの構築により、既存事業持続的な成長と迅速な新規事業の創出、中長期的な事業ポートフォリオの拡大を目指している。例えば、アメリカのカリフォルニア州シリコンバレーのMonarch Tractorはムサシが出資するスタートアップの一つである。農家が直面する人手不足や生産性の低下といった問題を解決する、世界初の電動スマートトラクターを協業で開発している。まだ、

ムサシはエッセンシャルカンパニーになるための初期段階にいるにすぎない。これから、さらに日本の他社や世界のカンパニーとタッグをとり、オープンイノベーションで社会課題を解決する素晴らしい会社に成長するだろう。以上のことから、僕はムサシが目指す姿（エッセンシャルカンパニー）を理解できたと思う。

### 3. この会社の競争優位性が理解できるか

自動車部品を扱う会社は全国で多くある。例えば、シロキ工業株式会社や新東工業株式会社などである。これらの企業がムサシのライバル企業である。これらの企業もムサシと同様に、コア事業としては自動車製造会社と取引し、さらには新規事業としてコーポレートベンチャーキャピタル（CVC）活動をおこなっている。統合報告書をもとにムサシの競争優位性を述べたい。コア事業では、三つの点に着目したい。一つ目は、デフ、減速ギヤを軸とした電動化時代のキーデバイスサプライヤーである点。ムサシは、重要保安部品の品質を支える専門メーカーとしての高度の技術を持っていることが優位である。二つ目は、一貫生産性を備えたグローバルインフラを活用する点である。ムサシは、EVの主要部分に転用可能なインフラの汎用性と規模が大きい点で優位である。三つ目は、強固な顧客基盤をベースに新価値の提供による成長を実現する点である。ムサシはバランスの取れた顧客ポートフォリオと顧客との信頼関係が築けているため優位である。これらの三つの点でムサシが他社と比較して優位であることは、売上高や営業利益、EBITDAなどの財務指標を見れば裏付けられるだろう。次に、新事業では、上で取り上げた四つの点に着目したい。一つ目は、モビリティである。ムサシは、ギヤを中心とした駆動系部品、ユニット商品の設計、量産技術の面で長けている。二つ目は、インダストリー。ムサシは、先進のAI技術とハードとの融合、自社の生産現場における技術確立が優れている。三つ目は、再生可能エネルギーの利用。ムサシは、リチウムイオンキャパシタの開発・量産技術、インフラ、LICの特性を活かしたシステム提案力がある。四つ目は、ウェルビーイング。東三河の稀有な土壌特性、植物バイオ領域の産学ネットワークを持つ。これらの四つの点でムサシが他者と比べて優位であるかは、電動車向け商品比率や新規事業売上高、ESG指標達成度で裏付けられると思う。以上のことから僕はムサシの競争優位性が理解できたと思う。

### 4. 競争優位性が持続するかどうか理解できるか

ムサシは、コア事業と新規事業における競争優位性を持続するために、二つの政

策を掲げている。それは、Musashi DX と Musashi GX である。前者は、デジタル技術の活用による業務プロセスの全体最適化やデータの利活用による新たな価値の創造を目指す政策である。後者は、全ての事業活動を対象に、環境活動を価値に変えるグリーン戦略を実施しようとする政策である。具体的に、前者の政策では、データを活用して、働き方改革と生産性の向上をおこなっている。これは、主にコア事業の成長につながることであると思う。また後者の政策では、グローバル CO2 排出削減の取り組みや産業廃棄物・水資源使用量削減の取り組みをおこなっている。これは、主に新規事業の展開につながると思う。以上のことから、僕は、競争優位性の持続できるかについて理解できたと思う。

## 5. 企業のステークホルダーである将来世代としてこの会社に就職して、自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

ムサシでは、直近10年間で連結従業員数は1.5倍に増加している。ムサシでは、従業員に対して多くの待遇をおこなっている。例えば、技能技術教育や仕事と家庭の両立支援、リモートワークの促進、定年後の再雇用などである。僕は、いろいろな待遇がある中でも、ムサシ100年ビジョン策定プロジェクトに着目したい。ムサシでは、ビジョンの策定においては20代から30代の従業員を中心にチームを作成し、国籍や性別を超えた若手社員が主導的な役割を果たすのである。未来世代とグローバルで企業文化を醸成するのである。経営方針を自分ごととして捉え、意志を持って展開することのできる自立したプロフェッショナル人材、変革リーダーを育成する。以上のことから、僕はこの会社に入れば、将来世代として自身の人的資本の価値を向上させることができると思う。

## 6. 統合報告書にはどのような改善価値が見られるか

ムサシの統合報告書はとてもわかりやすいように簡潔にまとめられていて、要点がわかりやすい内容であり、素晴らしい統合報告書であったように思われる。しかし、一点だけ不透明な部分があったため、直してほしいと思う。それは、競争優位性の部分である。この統合報告書には、競争優位性の要点がまとめられていて、見やすかった。しかしながら、どれほど他者と比べて優位なのかが不透明だったように思われる。財務指標を見れば、わかることであると思うが、その財務指標の比較も簡単でいいので、統合報告書に載せてくれれば、閲覧者は一見で

ムサシは他社と比べてどれほど優位であるかが理解できると思う。

## 7. 全体を通して

ムサシの統合報告書を見て、創業 100 周年になる 2038 年までに自動車部品工場の枠から抜け出して、エッセンシャルカンパニーになろうとする強い意志は鑑みられた。ムサシの信念である GO FAR BEYOND を胸に、さらなる成長をしていてもらいたいと思う。