

企業名：芝浦機械

レポート名：芝浦機械の統合報告書に対する所感

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

結論から言うと理解できる。理由は主に2つあり、一つ目は2020年に発表された「新生芝浦機械長期ビジョン2030」に基づく未来構想をこの統合報告書内で明確に提示していること、二つ目は自らの持つ各々の産業、例えば超精密機械や制御機械等、に対してSWOT分析をすることによる自社の強みと弱み、そしてその分析に基づく事業展開、撤退を合理的に判断し行なっていることだ。

まず一つ目に関してだが先述したビジョンの実現のために芝浦機械は以下のような図を挙げている。



(図1)

まず前提としてこの図の前文には、将来の姿としてAIの発達や地球環境問題といった目がトレンドに対して自らの企業がイノベーションを起こすことでそれらに対処しその帰結

として社会的問題の解決と企業価値の向上を目指すとしている。この前文にある将来像をもとに 4 つの方針を見てみると事業ポートフォリオ戦略による市場の縮小や拡大といった事前予測に基づく行動によりテクノロジーの進歩による雇用淘汰への事前対策、そして海外需要を見込んだ市場拡大による資源不足防止といったことにより企業価値の向上が図られていると共に経営の国際化による資源不足といった長期的な不安も解決がなされている。特に後者に関しては、この統合報告書にも記載してあるが人口増加による市場拡大を見込んだ結果としてインドへの積極的進出を果たしておりその実現可能性という面にも一目置くところがある。更にメガトレンドとして挙げられている最後の一つ即ち人口構造の変化に対しては技術プラットフォームを支える人材育成戦略を行っており人口減少と少子高齢化の進んでいる日本の将来を予測した戦略を打っていることがこの点からも予測することができた。以上のように今回の統合報告書で芝浦機械のあげた主要なメガトレンド 3 つに対しては打ち出している 4 つの方針で全てカバーができていていると感じた。

次に 2 つ目の SWOT 分析に対してだ。この SWOT 分析は芝浦機械の展開している主要な 3 つの会社において実践され今回の統合報告書にも掲載されている。ここで注目すべきはその内容における W と T の部分即ち Weakness と threat の部分である。ここに注目するとこの 2030 年ビジョンの発表される以前と比べ、ビジョンを達成するために起こしている行動の弊害として挙げられているものが多いように思われる。例えば工作機械の部を例にとって話してみると W と T に挙げられているのはシェアの自社生産率を減らしたことによるリソース分散や輸出管理規制による国際化の阻害を挙げている。以上のように 2 つ目の観点からしてもこの企業が 2030 年おビジョンを達成するために動いていることはあきらかである。

以上の二つの理由から将来の姿は見えると感じた。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

自分はこの会社の競争優位性は明らかであると感じた。主な理由としては先進的な技術や制度の積極的な導入とそれを用いた海外進出にある。この芝浦機械は 1938 年に軍需工場として発足した背景がありその歴史は長い。その非常に長い歴史による様々なノウハウは人脈の蓄積があることも一つ競争優勢における強みではあるが、そのような伝統がありながらも新しい制度や知見を積極的に導入しようとしているのがいちばんの強みだと感じた。そしてその例が自前主義からの脱却、積極的なノウハウの売却、AI とロボットの積極的活用だ。伝統的な企業が積極的な新しい技術の導入を躊躇う中でこのような積極的な導入を行っているのはとても合理的だと感じた。また AI などの積極的な活用に関しても、この AI の導入によって雇用が減るという社会的地位におけるデメリットがあることを理解した上で将来の少子高齢化による生産年齢人口の減少を見据えて先手を打ってくるべきところを、批判を顧みず切っているのも企業の持続可能性の観点から見て合理的だと思った。

以上のような理由から市場における芝浦機械の優位性は理解がしやすいものであると

感じた。

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

この部分に関しては疑問が残ると感じた。特にその疑問が顕著であった部分は企業の海外進出における部分だ。確かに企業の海外進出というのは成功すればその企業の経営の国際化も進むし資本の分散も行えるので優位性の持続というのは国内市場一本に絞るよりも実現しやすいと思う。しかし、おそらく会社の中では海外展開についての綿密な具体案が存在しているのだと思うが今回の統合報告書においてはそれが読み手にしっかりと伝わっていないと感じた。自分が思うに海外への市場拡大即ち企業の海外進出というのはとても賭けであると感じる。海外で事業を0から始めるとなるとスタートアップ資金が莫大にかかるし、その分この統合報告書を見ている株主の関心も大きいはずである。それにも関わらず最初の目次の部分に企業の海外展開の現状を説明し今後における課題点どのくらい成功する見込みがあるのかが掲載されておらず、実際に中の文章を見てもその部分に対する説明が甘いと感じた。以上のような理由から現在この芝浦機械の競争優位性の大きな一翼を担っている海外展開についての記載が甘かったことから持続性に対しては理解が難しいと感じた。

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

自分はこの設問に対しても達成できると思う。この論拠は2030年ビジョンに向けた取り組みの中で更に強化された雇用の形態と人材育成のシステムの刷新である。まず前者に関してだが雇用の形態に関しては新卒採用と中途採用の2つに分けて解説する。新卒採用では、新卒一括採用を採用しておりその後は先述したカンパニーと呼ばれる芝浦機械における主要産業のグループを全て経験させることで今まで受け継いできた技術の引き継ぎを目指すと共に多角的な視点を持たせ今後の会社の経営を担う人材を育てている。次にキャリア採用に関してだが、この部分では従来では機械工業を中心として採用を行っていたが今回の2030年ビジョンの改訂を行った結果新規分野（特にIT・エネルギー）での採用を強化し始めた。またそのような技術者や有望な新卒社員に対してもCAD教育を行ったり、博士号を取るための補助を行ったりしている。以上のような今後のビジョンを見据えた採用を行っていることから人的資本価値の向上は達成できると考えまた今後のキャリア形成の補助もできていると思った。

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

最初に報告書の良かった点だ。これについてはまず自らの会社の強みをしっかりと理解した上でそれを8つの技術プラットフォームに分けて一つ一つ例を挙げて活用例を指摘していること。又、様々なプラットフォームにおいて環境への配慮が見られ、企業の社会的責任に対する意識の強さが見える点だ。勿論企業が市場を拡大していくことも重要ではあるがその際に環境への配慮も忘れずしっかりと管理をしていた点で非常に好感が持てた。

次にこの統合報告書の改善すべき点についてだ。これは先述したような海外進出に対する記述の甘さだ。他の部分に対してはデータやしっかりとした論拠に基づく丁寧な説明が行われていたのに対しこの海外進出に対する記述はとても薄いと感じた。企業の海外進出状況は投資を行う側にとってはとても重要な情報であるのに現地での行っていることは記述されているがマクロ的な視点で見た世界全体での今後の展望、現在試みている国際事業の実現可能性などが語られておらずこの部分はもっと強化して書くべきでありこれは2030 ビジョンを実現する過程においては特に強化するべきだと思った。