

企業名： 株式会社フジクラ

レポート名： フジクラグループ統合報告書 2024

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

グループ経営理念の MVCV(ミッション、ビジョン、コアバリュー)から当該企業が目指す将来の姿を理解することができる。当該企業が目指す将来像について理解するために MVCV のそれぞれについて解釈を行っていく。

まず、グループのミッションとして「フジクラグループは“つなぐ”テクノロジーを通じ顧客の価値創造と社会に貢献する」、「私たちは“つなぐ”テクノロジーの分野であくなき挑戦を続け、価値ある商品及びソリューションの提供により、顧客の信頼に応え社会に貢献します」を掲げている。二つのミッションに共通し登場する「つなぐテクノロジー」は企業にとって重要なファクターであることが読み取ることができる。「つなぐテクノロジー」とは、人・情報・エネルギー・機会をつなげるフジクラ独自の技術やノウハウを指すとしている。統合報告書の 5 ページ 6 ページの「フジクラの歩み」によると、1935 年の藤倉型高周波同軸ケーブル特許取得を背景に、1945 年以降はエネルギーや情報通信事業を中心に多角化・グローバル化を進めてきたことが視覚的に記されている。創業当初からつなぐ技術をコアに事業展開を進めてきた当該企業はこれからもそれらを中心事業として、顧客価値を創造しようとする姿勢が読み取れる。また、第 2 のミッションでは顧客価値を創出するためのプロセスとして「あくなき挑戦を続け」という文言から、十分に多角化が行われた現在においても前のめりに継続的な成長を続けていこうとする姿勢が読み取れる。

次にビジョンとして「“つなぐ”テクノロジーの分野で、顧客に最も信頼されるパートナーになる」、「先進的で有用性の高い商品とソリューションを継続的に開発し、“つなぐ”テクノロジーの分野でリーダーになる」、「「一人ひとりが主役」として行動し、世界で通用する有能な人財集団になる」の三点を掲げている。一つ目については、長期間にわたって顧客と信頼関係を構築し協働してバリューを提供していく状態、二つ目については社会の変化に柔軟に対応して価値を継続して生み出していく状態、三つ目は社員が個人単位で役割を果たし組織の競争力の源泉になっている状態を指している。これらのビジョンはミッションと整合性があるとともに、当該企業のこれから目指していく姿を説明するものとして十分な役割を持っている。

最後にコアバリューとして「カスタマーサティスファクション (Customer Satisfaction) “それでお客様は満足ですか?”」、「変革 (Change) “進歩への意欲を持って取り組んでいますか?”」、「共創 (Collaboration) “それぞれが十分に能力を発揮するために協力していますか?”」の三点を定めている。一つ目についてはお客様はステークホルダーを指しているとして、相手からの視点を持ってサービスを提供していくこと、二つ目については従業員

一人一人の主体的な活動を求めること、三つ目については多様性を認め合いながら共同していくことで顧客に価値を提供していくことを目指している。これらの姿勢は当該企業のミッション達成に寄与する要素として十分に理解可能であると考えられる。

以上の MVCV について、社員に対する浸透活動も行っていると記載がある。実際の取り組みとして、全員参加の MVCV 強化月間や各職場での職場伝道師の育成と階層別研修を行ったとある。これらの取り組みについては統合報告書上の MVCV についてのページの株にかなり小さく記載されているのにとどまっている。情報としての優先順位が低いことは理解できるが、浸透活動を行っていることを記載するのであれば活動内容をより忠実に記したページを統合報告書上、もしくはウェブサイト上に記載したほうが制定した目標を実行フェーズに適切に移行していることを読み手に訴求できるため効果的であると考えられる。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

当該企業の競争優位性は、「技術力、長期的な信頼関係、社会変化への適応力」の3点であると理解できる。統合報告書の7ページ目と8ページ目で企業の成長を支える3つの競争優位性について説明されている。7ページの冒頭では、社会課題解決のための最善のソリューションを実現するための手段としてこれらの競争優位性を掲げていると説明している。このような考え方については、当該企業のミッションである「顧客価値の創造」と「社会貢献」を実現しようとする姿勢と合致している。

技術力については、当該企業にとって社会課題を解決するための本質的な解決策であるためとりわけ詳しい説明が必要とされる。技術力の具体的な要素を階層別に技術領域と製品群、コア技術、基礎技術が視覚的に整理されており、当該企業が保有している技術について理解しやすいようにまとめられている。また、次のページでは実際の社会においてそれらの技術がどのように活用されているかを示している。エンドユーザー向けでなく BtoB 向けの工業製品を扱っている当該企業の技術力は社会において認知しにくいものであるため、技術力の具体的なイメージを想起させる手段として効果的に作用していると考えられる。加えて、各最適な機関から認証を受けた証明書を掲載することで、技術力のせいとうせいをうらづけている。一方で、これらの評価は実際にどの程度重要なもので、どの程度価値のあるものなのかについては理解しがたいものがあるので、証明書の写真と簡潔な説明のみでなくより効果的な掲載方法があるのではないかと思われる。

顧客との長期的な信頼関係についても企業のミッションと整合性のある競争優位性であるといえる。顧客と一体のチームとしてソリューションを提供し顧客価値を生み出せることが競争優位性であるとしている。その背景として、営業・事業部・製造・開発が一体となる体制によって顧客の要望に応えたとある。この表現についてはやや説明不足であるように思われる。4分野が一体となることに対するメリットや実際の組織形態を示すことで、読み手に対して競争優位性になりうる理由について説明することができると考えられる。現状の表現では、一体感を強調するあまり無意味な表現となっており、競争優位性の源泉とな

っているのであればその理由を示すべきであると思われる。

社会の変化への適応力を自社の競争優位性として認知していることは読み取れるが、実際に現在もその競争優位性が威力を持っているのかについてはやや疑問が残るような説明がなされているように感じた。社会変化への適応力についての説明として、創業当初から時代の変化に合わせて適応しながら価値を提供してきたと書かれている。これは過去の経験からもっともらしいように思われるが、今まで社会の変化に対応できてきたことと、今後の社会の変化に対応していけることは必ずしも同義ではないと考えられる。すなわち、過去の経験から帰納的に今後も社会変化に適応し続けられるかどうかはわからないのではないかと率直に感じた。社会変化への適応力を競争優位性の一つとして据えるのであれば、その説明として過去の経験に加えて、今後も社会の変化に適応していけるという展望を取り上げることで説得力が出ると考えられる。

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

当該企業の競争優位性が持続性を持っているとは、この統合報告書からは理解しにくいと考えられる。第一に競争優位性でありながら他社との比較がされておらず、本当にその特徴がたさやに比べて優れていると同時に、社会にとってなくてはならないものなのかということを十分に伝えられていないと考えられる。競争優位性の妥当性を主張するために他者との比較や業界内での立ち位置等を記載することで、それらの競争優位性の根拠を示すことにつながるのではないかと考えられる。いいかえれば、競争優位性の現在における妥当性が十分に示されていないのではないかとということが考えられる。これに加えて、競争優位性の持続性については、仮にこれらの競争優位性が現在において十分に競争優位性足りえるものだったとしても、今後も持続可能性についての情報が極めて少ないのではないかと考えられる。現在の競争優位性は過去の行動の結果にすぎず、今後も継続的にそれらが優位性足りえる根拠を示すことが必要になるのではないかと考えられる。

続いて、それぞれの競争優位性の持続性について考えていく。まず技術力については3つの中でもっとも持続性があることが伝わってくるものであった。創業当初から技術力を売りにしてきた当該企業にとって、今後の成長の展望が十分に示されており信頼性に足りるものであるように感じられる。一方で、既存の製品分野については市場内での立ち位置や今後の展望を具体的に示すことで、読み手目線で企業に対するイメージが向上すると予想される。また、今後進出していく新規事業については現状の企業の開発状況や、今後の市場の動向、新規事業の発展プロセスの展望を示しておくことで説得力が生まれるのではないかと考えられる。

次に長期的な信頼関係については、過去の経験から今後も継続的に信頼関係を維持できると考えられるため持続性があると考えられる。しかしながら、前述のとおり顧客との長期的な信頼関係が十分に競争優位性として価値があるものなのかは疑問に残るものである。製造業において、顧客との関係は多くの企業が重要視しているものであり、現代において顧

客との信頼関係なしに企業経営を行っていくことの方が少ないのではないかと考えられる。すなわち、顧客との長期的な信頼関係は持続可能なものであると考えられる一方で、実際にそれが競争優位性として十分に意味のあるものなのかは議論の余地があるのではないかと考えられる。

最後に社会変化への適応力については、3つの競争優位性になかで最も持続性がかけているのではないかと考えられる。社会変化への適応力についての説明として、時代に合わせ多角化を行うことによって価値を生みだしてきたとあるが、今までの活動から帰納的に将来においても適応できるとすることはできないのではないかと考える。競争優位性についての持続性という観点においては、今後の展開について示すことが必要になるのではないかと考えられる。したがって、過去の経営において時代の変化に対応してきたという情報のみでは不十分で、これからの時代の変化にどのように対応していくのかの方針を示すことで読み手に対して十分な訴求力をもたらすのではないかと考えられる。

以上の観点から競争優位性の持続性については、競争優位性自体の妥当性と将来においても優位性が持続するという根拠にかけているため不十分なのではないかと考えられる。

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

統合報告書から当該企業で自身の人的資本の価値を十分に向上させることはできないと感じた。判断においては、3ページの行動基準と65~68ページの人材育成の項目を主に参照する。

まず行動基準については、①社会の変化とマーケットに関心を持ち、自分の仕事を考えよう、②顧客の期待を超える価値を考え、行動しよう、③多様な考えに耳を傾け、新しい発想を生み出そう、④自ら果敢に挑戦しよう、⑤ゴールから見た道筋を明確にし、とるべき行動を決めよう、⑥プロフェッショナルとしての自覚を持ち、誠実に責任ある行動をしようの6つの基準を定めている。これらについては、企業で主体的に活動するための行動の指標として非常に重要になることは間違いない。これらの考え方が、企業内に十分に浸透しているのであれば、非常に向上心が高い社員にあふれており相乗的に自分の資本的価値を高められるのではないかと予想される。一方で、これらの基準が十分に企業内に浸透しておらず独り歩きしているような状態であることも考えられる。統合報告書に記載されている情報だけで企業内の社員の実際の取り組み用については判断が難しいため、必ずしもこれらの行動基準があるから、人的資本を高められる環境にあるとは言えないと考えられる。

続いて、ESG経営についての情報開示の一部としての人材育成関連についてみていく。見開き2ページの中に自分の人的資本を高められると感じられる項目は非常に少ないように率直に感じられた。企業がMVCVにおいて多様性を掲げている以上、働き方の柔軟さや女性の採用状況、障がい者雇用等についての取り組みについての発信が多くなるのは仕方ないことだが、人的資本を高めることにつながるような魅力的な内容がかなり少ないように感じられる。当該企業の人材真似自然との考えかたとして、人材価値とエンゲージメント

の向上が企業価値を最大化させるという考えのもとで、人材への投資を重要視していると記載がある。人材育成の項目としては大きく4つに分類されている。多様な人財・働き方の多様性、キャリア形成支援、適材適所の配置、評価・処遇の4つの観点のうち、多様性についての記載が大半を占めている。人的資本を向上させるうえではその他の3項目に主な関心があるものの、それらについての記述は全体の3分の1程度で情報量として少ない印象を受ける。内容としては、人的資本を高めることに一定程度寄与するようなものであるため、それらについての記載を増やすことで、人的資本の育成に興味がある読み手が満足するような内容を提供できるのではないかと考えられる。

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

3人の経営責任者からの言葉と事業別戦略については、当該企業の今後の経営方針が十分に記されていてよいと感じた。報告書内では、今後の経営方針について一貫して効率的な経営について取り上げられており、ここ数年の調子のままに企業価値を高めてくれるのではないかという期待を感じるような内容であった。構成や図表の量についても適切に使用されており読みやすい報告書であった。一方で、競争優位性の記載については前段で取り上げた通り見直していくべきではないかと感じた。高い技術力が強みであるのならば、単に製品の写真を掲載するだけでなく、実際にどのような点が優れているのか持続的な強みである根拠などを示すことが必要なのではないかと考えられる。また、顧客との信頼関係についてはどのような点で優位性があり、企業価値につながりえるのかについての説明があると企業の武器として認識できる。社会変化への適応については、社会に合わせて適応して来た過去の実績に加えて、今後予想される変化にどのようにして対応していくかの展望についても触れることで、持続性が読み手に伝わるのではないかと予想される。