

企業名：ブラザー工業株式会社

レポート名：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

ある程度理解できる。ブラザー工業株式会社（以下、ブラザー工業と略す。）は統合報告書内で「ブラザーの価値創造プロセス」として「At your side 2030」を掲げており、「社会の発展」と「地球の未来」の2つに貢献するべく、人々の価値創出の支援や多様な人々が活躍できる社会の実現、責任あるバリューチェーンの追求、CO2 排出削減、資源循環といったマテリアリティの解決に取り組むとしている。これを実現するための手段として、ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント（BVCM）と銘打った顧客の成功へのボトルネックを見つけ解消するためのマネジメントシステムを制定している。

「BVCM」は統合報告書の中で 25 回記述されており、「社長メッセージ」を含む各所で扱われていることから、ブラザー工業内で敷衍しており、且つ戦略・戦術策定において広く用いられている考えだと想定される。

ただ、「BVCM は顧客を中心としてサプライチェーン、デマンドチェーン、コンカレントチェーンを循環することで優れた価値提供をする」ということはわかるがその抽象度が高く、ブラザー工業外部の人間からすると具体的にどのようにこの循環が行われていくのかが伝わりにくいと感じた。実際の例でも今後想定されるケースでも統合報告書の中で紹介があると投資家や株主などの読者にこの考えがより深く伝わるのではないだろうか。

また、前述のように「社会の発展」と「地球の未来」を掲げており社会貢献に向けた将来像は伝わるが、どれもブラザー工業だからこそできるというのではなく、それぞれのマテリアリティに向けてブラザー工業がどのように貢献できるか、マテリアリティの記述がある「価値創造ストーリー」を見てもその後の中期戦略を見ても一対一対応で記述されているわけではなかった。

一企業としてブラザー工業がどうなりたいのか、ブラザー工業が持続可能であるためにはどうしていくべきなのかも目指しているマテリアリティの解決に関連した形で同ページに併記されていると良いと感じた。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

ある程度理解できた。1908 年にミシンの修理業から始まりミシン本体の販売、プリンター・複合機の販売などブラザー工業の歴史に伴って培われてきた競争優位性を各年の売上とともに紹介されている。また、「社長メッセージ」の中でもブラザー工業のコアコンピタンスとして顧客を中心に迅速に商品開発を行うことが挙げられている。

しかし、前者で触れられている創業当時にミシンの国産化で培われたプレス技術・精密加工技術や1970年代に情報機器分野進出とメカトロニクスの推進によって培われたドットインパクト印字技術など数十年前に培われたものが現在においても競争優位性の確保につな

がっているとは考えにくい。

よって、最近に培われた競争優位性として紹介されている「グローバルな事業基盤」、「"At your side"な企業文化の定着」、「M&Aにより強化された事業ポートフォリオ」、「産業用印刷分野の開発・販売力」の4つの項目に関して特記して、より詳細な説明があった方が良いと感じた。

例えば「グローバルな事業基盤」といっても世界中のどこにどのような機能を持った拠点があるのか、競合他社に比べてどれだけ多いのかを記述したり、「産業用印刷分野の開発・販売力」といっても同分野においてどの程度特許を保持しているか、販売網がどれほど充実しているかを説明したりするなどして、投資家や株主がより具体的にブラザー工業の競争優位性のイメージを抱くことができるのではないだろうか。

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

理解しにくい。上記の通り、現在の競争優位性として紹介されている4項目について細かい説明が記載されていないため、これらが今後どの程度効果を持ち続けるのかは不透明である。

特にブラザー工業に関する知識が十分でない統合報告書の読者の場合、ブラザー工業の事業といえばプリンター・複合機という印象があると思われるし、実際プリンティング・アンド・ソリューション事業の売上収益構成比は62.6%である。したがって、電子媒体が社会全体に普及している今日にあって主な読者である投資家が紙媒体を印刷するプリンター・複合機を扱っているブラザー工業の今後に期待を抱いている可能性は低い。

しかし、実際は創業以来順調に業績を伸ばし続けていおり中期戦略「CS B2024」の目標値を上回る予想である。それはなぜなのか、中期計画にあるような業績予測の根拠は何かを示す根拠として現在の競争優位性について詳細に提示することで、今まで以上にブラザー工業の株式市場でより多くの資金を調達できると考えられる。

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

あまり思わなかった。「経営基盤の強化」の中で6ページに渡ってブラザー工業の人的資本に関する取り組みについて紹介されている。統合報告書全体が72ページであるのに対して6ページと全体のおよそ8%と競合他社であるキヤノンやエプソンよりも絶対的にも相対的にも多く人的資本について紹介されていることや、統合報告書のコンテンツの中で唯一座談会という形をとって人事担当役員や担当社員の考えや思いを紹介しているという点から、ブラザー工業は人的資本を重視していると考えられる。

しかし、その内容は個々の人的資本の価値向上を目指したものというプラスアルファの要素というよりは従業員が働きやすい環境をつくるため、あるいは従業員の勤労意欲を高めるためのものが多かった。こういった紹介内容も従業員や企業のために必要だと感じるが、就職活動の只中にある身としては特に私がブラザー工業に入社した場合にどのような

プログラムがありどのような知識や能力を身につけられるのかがわかるとよいと思うし、株主・投資家に対してブラザーの従業員がどのような技能を持った人材かをアピールことも有用であると考えられる。

ただ、紹介されている中では特に人的資本価値向上に関連していると言える「グローバル人財の育成」の内容については素晴らしいと感じた。これはブラザー工業と海外のグループ拠点の間で若手従業員を派遣する「トレーニー制度」や開発者・技術者が1ヶ月間、海外の生産・修理工場で学ぶ短期派遣などを紹介したものである。そうした取り組みはブラザー工業独自のものではないが、私が素晴らしいと感じたのは「トレーニー制度」を利用した従業員の声を紹介している点である。他社の統合報告書を見ると、上記のような人的資本価値向上に向けた取り組みやプログラムを紹介していることはあるが、それらを実際に利用した従業員の意見や感想を紹介しているものはあまりない。従業員のためのプログラムはたくさん用意してあってもそれらが従業員にどう受け止められているのかを調査し対外的にも公表することはそれらの取り組みの効果を検証するにあたって効果的であると考えられる。

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

冒頭の「社長メッセージ」の中でブラザーが今後変えていかなければならない点が章立ての一つとしてわかりやすく紹介されている点は評価できる。一般に自社の弱みや競合他社に対して劣位に置かれている点について自社の媒体で紹介することは憚られてしまいがちだが、ブラザーは統合報告書の中で最初のコンテンツで、且つ社長自らの言葉として自社の現時点でのウィークポイントを明記していることは、本書の読者にブラザーに対する信頼感を与えることにつながると感じた。

他にも統合報告書最終部分に社外取締役からのメッセージとして、現在ブラザー工業が抱えている課題と今後の期待が紹介されているのが良いと感じた。同ページでは他業界でのキャリアを歩んできた社外取締役と、ブラザー工業に限らず様々な企業で同職を務めている社外取締役というブラザー工業外のビジネスに関する深い見識を持った2名の役員からブラザーの中期戦略や人的資本、R&D、環境に対する取り組みについての評価が与えられている。外部での見識がありつつブラザー工業の内部にも詳しい社外取締役の意見は貴重であり、且つこの取り組みは他社の統合報告書ではあまり見られないためブラザー工業の統合報告書ならではのコンテンツであると言える。

改善余地としては、前述の通りブラザー工業が目指す社会像・地球像と合致したブラザー工業自身が目指す将来像を一致させること、2030年に向けたポートフォリオの変革の手段として統合報告書内の各所で触れられているM&Aは具体的にどの業界のどの程度の規模の企業とのM&Aを行うのかなどブラザー工業自身の将来に向けた取り組みをより具体的に説明するとよいと考えられる。これを行うことによって、統合報告書を読む投資家や株主、就職活動中の学生などはブラザー工業の行先についてイメージしやすくなり、より社会的

な信頼を獲得することができるのではないだろうか。