

企業名：ファナック

---

レポート名：統合報告書 2023

---

## 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

やや理解できる。

ファナックは、「厳密と透明」という企業理念のもと、「工場の自動化分野において、不断の技術革新によって、無くてはならない価値を世界中に提供し続け、すべてのステークホルダーから信頼される企業であり続けます。」というビジョンを掲げている。

「工場の自動化分野において」については p7 で説明されており、「さらなるファクトリーオートメーション化を支えるため、様々な商品を提供しており、今後は製造現場の全ての生産機器を接続し情報を集約して、生産性の向上を止まらない工場を目指す」としている。p11 では、「現在ファナックの三本柱である「FA, ロボット、ロボマシン」に加わる新しい柱か、あるいは関連する領域で、新しいビジネスの創出を模索するフェーズに来た」と記しているが、現在は具体的な構想はなく、今後 5～10 年はしばらく三本柱の状態が続くと考えられる。その一方で、その 3 事業すべてで新商品、新技術を発表するなど、不断の技術革新を追求する姿勢は強く感じられた。

また、「すべてのステークホルダーから信頼される企業であり続ける」については、価値創造の説明から、あらゆるステークホルダーへの配慮が感じられる。顧客に対しては、信頼性・安全性の追求や、顧客志向の先進技術の創出。社員に対しては、人材の育成・エンゲージメントや、健康経営、社員の多様性・機会均等の推進を図っており、特に女性の働き方改革に力を入れている印象である。地域社会に対しては、カーボンニュートラルの実現や気候変動緩和への貢献を掲げている。P30,31 では、カーボンニュートラル実現に向けたロードマップや指標・目標を示しており、図を用いた詳細な説明が為されていて理解しやすかった。また、p26 では株主も含めたステークホルダーとの対話の概要が掲載されているなど、ステークホルダーとのコミュニケーションに前向きな姿勢が見られた。

以上より、この会社が目指す将来の姿が理解できた。ただし、トップメッセージで「中長期的な経営」を強調していたが、今後 5～10 年の定量的な目標（売上高、営業利益率、ROE 等）が無く、過去 10 年の財務情報・非財務情報が貼り付けられているのみであったのは、少し物足りなく感じた。

## 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

やや理解できる。

p11 では、ファナックの存在意義・強みを持つ領域は「工場の自動化」だとしており、この「工場」の概念は、従来の製造業、機械・電気電子産業から、食品や医薬品・化粧品、

さらに物流施設なども含めた広いものとなっている。このことは、P13でも言及されているように、ファナックからの商品の供給が止まれば、様々な分野の工場が停止し、不特定多数の人の日常生活に支障を来すこととなるため、ファナックの存在意義は大きいと考えられる。しかし、ファナックの商品のシェアが公開されておらず、他社と比較してどれほど競争優位であるかの判断は難しかったように思う。

### 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

理解できる。

先ほど2の競争優位性のところで、ファナックは「工場の自動化」に競争優位性を持つと述べた。今後「工場の自動化」は、少子化による労働不足や、労働賃金の上昇、農業といった分野への導入により、着実に拡大すると予測されているため、持続性が見込まれる。また、FAやロボットといった高額で代替可能性が低い商品の特性上、顧客がファナックの商品を購入後、何十年かは継続的に使用し続けるため、ファナックのサービスにおいて安定した収益を確保できると考えられる。P12では、近年の工作機械を取り巻く環境の変化によって生じた、新たな要求（省エネルギー化への対応、慢性的な労働力不足、熟練技術者の世代交代への対応、産業構造の変化に伴う工作機械や加工への技術）に応える新商品や新技術を紹介している。このような顧客の要望や工場現場の課題解決に寄り添った商品の開発は持続的な経営に欠かせないだろう。以上より、持続性があるかどうか理解できる。

### 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

やや達成できる。

始めに、人的資本と持続的な企業経営との関係について確認する。現在、企業の経営戦略の実現や持続的な競争優位を図るにあたり、事業ポートフォリオの再構成が最重要課題となっているが、実行できている会社は数少ない。その主な原因としては、ヒトの変化を好まないという心理の粘着性や、会社が不採算事業を切ろうとしても、その事業に携わる従業員をどうすべきか分からず、判断を先送りによって、人材の再配置や再教育が進まなかったと考えられる。それゆえ、私は、会社が持続的な経営を行うためには、会社が(1)自社の従業員が、現在どのようなスキルを習得しているのか見える化し、(2)将来必要とされるスキルを明確化し、(3)従業員にそのスキルを習得する環境や機会を与えることが重要だと考える。そして、以上の3つは自身の人的資本価値向上にも直結することであるため、この3つの観点から考察する。

まず(1)自社の持つスキルの見える化に関しては、あまり記載されていなかった。「各職場内では、必要とされる固有の知識。スキル習得のための研修を実施しています。」(p33)という記載があるように、各部門・事業で専門的な知識やスキルを有していることが分かるが、従業員が具体的にどのようなスキル・知識を持っているのか、および研修の内容の詳細までは記載されていなかったため、従業員が具体的にどのような業務をこなしているのかイメ

ージを抱きづらかったように思う。

次に(2)将来必要とされるスキルの明確化に関しては、直接には言及されていないが、各所から推測することはできた。例えば、研修の内容から、人材をまとめられるリーダーシップ、グローバルに活躍できる語学力といったスキルが求められていることが分かる。p47では、社外取締役の横井秀俊さんの、「新しい付加価値を高める技術の開発、そして競合との差が縮まらないよう知見を積み上げられる新たな人材、特に社内ベンチャーを含め、ゼロからビジネスを立ち上げた経験、アントレプレナー精神を持つ技術者が必要です。」という発言からも読み取れる。また、新たな人材を必要とする部門が、求める人材要件を明確にして社内でも人材を募集する「社内公募」というものがあることから、随時社内では、必要とされるスキルが共有され、社員は自然と将来求められるスキルを把握しているかもしれないと感じた。ただ、外部には将来必要とされるスキルを明確に説明した資料は見受けられなかった。

(3)従業員にそのスキルを習得する環境や機会を与えているかに関しては、よく言及されていた。社員エンゲージメントの向上(p32~)の節では、数多くの研修が挙げられており、スキルを習得する機会は十分に与えられているという印象を受けた。また、ダイバーシティに配慮した働きやすい環境作りをされていて、特に女性の働き方に関する議論や取り組みに対し非常に力を入れていると感じた。また、組織文化診断やギャラップ社員エンゲージメント・サーベイといった、社員アンケートを実施しており、従業員の意見を反映する体制が整っているとも感じた。ただ、具体的にどのような研修をしているのか、アンケートの結果は改善されているのかについてももう少し詳細に知りたいと感じた。

最後に、全体を通して、社内では必要とされるスキルが共有され、そのスキルを習得し、生かす取り組みが為されている印象で、働きやすい環境作りも十分にされていることから自身のスキルの価値向上は見込まれると感じた。ただ、この考察は予想にすぎず、実態は分からないため、やや達成できるとした。また、社外への情報公開は、持続的な経営をする上でも、従業員がスキルの向上をめざし、セカンドキャリアを歩む上でも必要になるため、積極的に情報を開示してほしいと感じた。

## 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

<良かった点>

イメージカラーのイエローを基調とした統一感のある統合報告書で、写真が多用されていたため大変イメージしやすかった。特に、プロフィールにおける事業内容を説明したページは、FAやロボット等の知識を持たずとも理解できるように配慮しているという印象を受けた。また、内容としては、サステナビリティに非常に力を入れており、特に女性のキャリア支援や働き方の改善を強調されていて良かったと思う。

<改善点>

財務・非財務ハイライトといった会計情報のところで、財務諸表や主要な財務分析指標が表に羅列されているのみで、少し見づらかった。ファナックは目先の利益にとらわれず、健全

な利益をあげるという方針であることを考慮すれば、多少無機質になってしまうのは分かるが、上場している以上、継続的に企業価値を高めることが求められるため、重要な指標（売上高、経常利益、ROE、EBITDA）の時系列推移には図を用いたり、各指標と事業との繋がりが分かるように表示したりすべきではないかと感じた。また、ファナックは「厳密と透明」を基本理念として掲げているが、各ステークホルダーに対して、どのような点で厳密に透明性を持って取り組んでいるのか、「厳密と透明」を維持するために何を心がけているのかが曖昧であったため、この点についてももう少し詳細に書くべきだと感じた。