

企業名： フタバ産業株式会社

レポート名： 「FUTABA 統合レポート 2025」

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

2030 年の目指す姿「グローバルでの安定的成長」に向けて、「財務体質の健全化」をテーマにした前中期経営計画（2022～2024 年度）から成長投資をテーマに掲げた新中期経営計画（2025～2027 年度）へステップアップしていることが分かる。前中期経営計画では、資本収益性の向上、有利子負債の削減、自己資本比率の向上に取り組んだ。その上で、安定的成長を「稼ぐ力を高めつつ継続的な収益力の拡大」と定義し、その実現のためには成長投資と株主還元キャッシュを重点的に配分するとともに、経営基盤の強化が必要であることが示されている。さらに、この認識をもとに新中期経営計画で取り組むべきことが述べられている。新中期経営計画では、事業を通じた価値創造と収益性の向上、人・地球への貢献の三つを軸としている。事業を通じた価値創造では、前中期経営計画において基本方針としたボデー分野・排気分野での拡大と新規事業の創出を継続して行う。さらに、新車販売台数が急拡大するインドに新工場を建設し、成長市場の規模拡大を行う。収益性の向上では、3D 技術を用いた測定やシミュレーションによって原価を低くし、営業利益率の向上を目指す。また、IoT や AI を活用したスマートファクトリーの導入により、作業の自動化と効率化を進める。人・地球への貢献では、国内外のグループ全体で毎年 4.6%削減し、2030 年度に 2019 年度の 50%以上削減すると同時に、国内工場のカーボンニュートラル達成を目標に掲げた。また、会社の成長には人の成長が必要として人材マネジメント改革と人事制度改革の両面から働きがいの向上に取り組む。

これら三つの軸における取り組みは、2030 年の目指す姿「グローバルでの安定的成長」の実現に直結することが理解できる。外部環境の変化によって懸念されるリスクに対し、成長市場であるインドへの積極的投資や新規事業の創出と外部環境に左右されない高収益性の実現によって対応し、変化に強い事業ポートフォリオへと転換させる。さらに、スマートファクトリー化などによるコストの削減や環境へ配慮したカーボンニュートラルへの取り組みは、グローバルの視点を取り入れたものであることが分かる。そして、これらの事業の原動力となるのが人であり、職場環境の改善を通じて社員の働きがいを向上させることが企業の持続的な成長へとつながる。長期の目標に対し、中期の目標を段階的に設定した上で取り組む方向性を示しているのが読み取れる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

フタバ産業がこれまでに培ってきた技術開発力とモノづくり力を強みとして事業に取り組んでいることが理解できる。特に、ボデー分野と排気分野において競争優位性を持つこと

が分かる。ボデー分野では、部品づくりからクルマづくりへと参入している。高い塑性加工技術と接合技術力を用いた軽量・高強度のボデー開発と部品の大型化に取り組んでいる。この一体化構造の提案によって、部品点数を削減すると同時に、なだらかな接合を実現し、付加価値を高めている。また、衝突解析技術を用いて安全性の向上に努めるとともに、車両開発の初期段階からクルマの構造提案を可能にしている。これら二つの一体化構造と解析技術によって参入範囲を部品製造から構想開発・設計段階まで広げることで、各自動車メーカーと強固な信頼関係を築いている点が強みである。また、排気分野では、環境への配慮と自動車の電動化という二つの外部環境の変化に対応していることが分かる。従来の自動車よりもバッテリーの大きな PHEV、HEV の普及拡大を受け、マフラーの小型化が求められている。フタバ産業は、培ってきた技術力を利用して小型化・軽量化に取り組むだけでなく、高い浄化性能と静寂性も両立し、各国の排ガス規制の強化に対応している。また、従来のマフラー内蔵されている消音機能を分割し、それぞれに特化したデバイスを組み合わせたフルモジュラーマフラーの提供によってさらなる車の価値向上を目指している。これまでに培ってきた技術と開発力を用いて外部環境の変化に対応しつつ、付加価値を高めているのがフタバ産業の強みであるといえる。

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（変化）

前述のとおり、顧客基盤や技術面での優位性は、外部環境の変化に耐えうる高い持続性を備えていることが分かる。BEV 化に伴う排気系部品の売り上げ減少というリスクに対し、フルモジュラーマフラーの開発がその例である。さらに、ボデー分野や排気分野で培ったコア技術を活かした電動車向けのバッテリー冷却プレートなどの新製品の開発を通じて、カーボンニュートラル社会に貢献している。また、この強みを自動車以外の分野にも柔軟に応用している。農業分野では、浄化・吸着・熱マネジメント技術を応用し、暖房機から排出される二酸化炭素を農作物の成長に再利用する aleaf® の生産・販売している。環境意識の高まりに対応しつつ、強みを活かしてさまざまな分野で新たな価値創造にも着手している点から、持続性があると判断できる。

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

フタバ産業では、働きがいの向上を目指し、従業員の安全や健康を守る取り組みをしているだけでなく、ワークライフバランスや女性活躍の推進を行っており、職場環境の改善に取り組んでいる。また、働きがいと個の成長のため、キャリアプランに基づいた異動、専門性を活かせる場の提供、多面評価による公正な昇格、プロフェッショナル像の明確化とそれに向けた段階的な成長支援に注力している。加えて、全員活躍を掲げ、キャリアの各段階で求められる人材像を示し、その実現のための研修を設けている。人材育成の面では、特にグローバル人材の育成強化に力を入れている。海外拠点長といったグローバルポストに若手幹部職を積極的に配置することで、グローバル視点をもった人材育成に取り組んでいる。また、

海外赴任を想定した若手向けの実践的な研修や海外研修生制度、語学研修を拡充させている。このように、グローバル志向を持つ人材に対しては価値向上が伝わる内容だった。一方で、フタバ産業の強みである技術や開発といったものづくり分野での人材育成に関する記述が少なかった。ものづくりの知識や技能を持つ人材が、自身の価値をどのように活かすことができ、高めることができるかがあまり読み取ることができなかった。しかし、前述のとおり、企業全体としては、社員ひとりひとりが安心・安全に働き続けるための仕組みの整備に注力していることが分かった。

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

目標を提示し、そのための取り組みとその結果を述べ、そこから得られた課題をもとにした次なる目標という順に構成されており、流れが明確かつ論理的で非常に説得力があった。また、経営基盤の強化において、今後強化する戦略だけを述べるのではなく、変えない戦略についても触れることで、市場環境の変化に翻弄されず、本質的な強みを維持する仕組みの理解を容易にしていると考えた。また、PBRの低下に対し、過去のデータからPBRとROEに相関関係があることを示し、利益の回復によってPBRの改善が可能であることを述べていた点も良かった。信頼性の高いデータとその傾向をもとに改善策の方向性が定められており、企業に対して抱える不安を解消することができている。企業に対する不安に関連して、子会社のフタバ九州での不祥事的话题をトップメッセージの冒頭で取り上げており、グループ全体で再発防止に取り組む姿勢が伝わってきた。しかし、この不祥事に対する具体的な取り組みは、後半の社会・関係資本やコンプライアンスの項目で記載されていたが、研修や活動の紹介にとどまっている。ここにも定量的な指標があればより説得力が増すのではないかと考えた。さらに、下請法に遵守するプロセスの再構築について、具体的にどのように変えたかが明記されていない点も改善の余地があると思った。また、これらの記載と冒頭の不祥事との関連性が分かりにくかった。不祥事と再発防止策に関する記述を一つの項目として設け、説明と取り組みをより詳細に記述することで、より真摯な姿勢が伝わり、企業の信頼性をより一層向上させることができると思う。