

企業名： 昭和電工株式会社

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか

統合報告書から昭和電工株式会社（以下昭和電工）の目標とする姿は容易に理解できた。その理解につながった2つの点を以下取り上げる。

### ① 統合報告書の構成

昭和電工は2023年に昭和電工マテリアルズ株式会社（以下昭和電工マテリアルズ）と法人格を統合し、新たに1つの会社となることが決定している。この統合報告書では、両社の社長の対談から始まり、統合で期待される相乗効果やお互いの事業・技術の強みを説明した後に昭和電工の長期的なビジョンを示す構成になっている。統合についての説明から昭和電工のビジョンの説明のつながりがうまく作用しており、ビジョンをより理解しやすい構成になっている。

### ② 4つの事業群

企業についての理解を深めるにあたって、事業内容を理解することは重要である。昭和電工の統合報告書では、コア成長事業・次世代事業・安定収益事業・基盤事業の4つの事業群に分けて説明している。そして長期ビジョンに関しては、コア成長/次世代事業に焦点を当てて事業内容の見通しや戦略を説明している。それぞれの事業がどのような立ち位置にあるのか、また将来のビジョンで大きな役割を果たすコア成長/次世代事業の詳しい説明が十分に施されているところが理解を深められた要因であると考えられる。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

昭和電工の統合報告書では、化学という業界での競争優位性を明示している部分が多く、その点では競争優位性の確信は難しいと感じた。しかし、セグメントに分けて占有率が示されてあるのが理解につながった。例えば、半導体用高純度ガスは世界 No.1 の販売シェアであること、エチレンは国内 No.1 の原料多様化比率であることが示されてある。昭和電工の特定の素材のシェアが示されていることで、他の企業にはない技術を生み出していることが読み取れた。また、企業の取り組みとカーボンニュートラルやSDGsの課題解決の結びつきを説明しているため、社会に提供している価値を読み取ることができた。

この統合報告書では、昭和電工の現段階での競争優位性は強調されていないと感じたが、その分昭和電工はこれから見込まれる競争優位性を読み手に分かりやすく説明しており、私はとても印象に残った。なぜなら、2023年の昭和電工マテリアルズ株式会社との統合によって期待できる競争優位性があったからだ。昭和電工を「作る化学」、昭和電工マテリアルズを「混ぜる化学」と表現し、それぞれの強みを生かすことで相乗効果が生まれるということが強調されている。これによって、他の化学系企業とは異なる新たな技術や事業が生み出されることが期待でき、昭和電工が示したかったであろう競争優位性の理解につながっている。

### 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

昭和電工の統合報告書では、「持続的成長を支える取り組み」として競争優位性の持続性を丁寧に記述してあるため、理解ができた。主に8つの章立てで、ステークホルダーとのコミュニケーション、マテリアリティ、レスポンシブルケア、人材育成などの取り組みを挙げて持続性を保つことに対する企業側の意識が感じられた。ただ、これらは競争優位性を保つことを目的とした内容であり、競争優位性に持続性があることを示しているのではない。昭和電工は競争優位性に持続性があるかどうかに関して章立てをしていなかったため、ピンポイントでこのことを理解できたかと言われれば疑問が残る。

先ほども述べた通り、昭和電工は競争優位性を持続していこうという部分より、統合によって競争優位性を高めていくという部分を強調している。2つの会社の統合については、冒頭の社長対談から丁寧に説明がされているため、容易に理解ができた。具体的には、昭和電工が高純度ガス世界 No.1 であることと、昭和マテリアルズがダイボンディング材料や感光性フィルム、CMP スラリーで世界 No.1 であることを示し、それらが合わさることを示すことで誰が読んでも企業の競争優位性の向上を期待できるようなものになっている。

以上より、昭和電工が2023年の昭和電工マテリアルズの統合により競争優位性を上げようと取り組んでいること、そして持続的成長を支える様々な取り組みを行っていることが読み手に伝わる統合報告書であり、その競争優位性に持続性があることを理解できるものであると言える。

### 3. 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

私は、昭和電工において人的資本の価値向上は達成できるのではないかと考えた。その理由として2つある。

1つ目は昭和電工の人材育成に関する取り組みである。昭和電工は4つの施策を軸に活躍の機会と処遇・仕組みを提供していることを統合報告書では説明している。次世代リーダー育成にも力を入れており、選抜型教育を実施していることが分かる。成果主義的な面を持っており、それが従業員のスキル向上のインセンティブを与えていることが考えられる。オンラインワークショップや講義を開いたり、従業員の意識調査を行ったりと次世代の教育に熱心であることが分かり、自身のスキル向上を目指して取り組める機会が充分にあることから、人的資本の価値向上を達成できるのではないかと考えた。

2つ目は従業員が人的資本の価値を向上させられるような昭和電工の環境作りである。この統合報告書では従業員のために適切な労働環境を作る多くの取り組みが行われていることが説明されている。また、年休取得率や労働災害件数といったデータを用いた労働環境改善の成果を示しているため、環境が整っていると理解できる。従業員のスキル向上には、整った労働環境が重要であり、その部分を昭和電工は改善しているのことが理解できた。

これらの理由で、昭和電工で人的資本の価値向上を従業員は達成できるのではないかと考えた。昭和電工では人材育成に力を入れていることや労働環境を改善していることが統

合報告書で説明されており、読み手にそれが印象付けられるものであった。

## 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

昭和電工の統合報告書で改善すべきだと感じた点が3つある。以下その3点を述べる。

### ① 昭和電工マテリアルズとの統合におけるリスクが述べられていない

統合報告書では、冒頭から昭和電工マテリアルズとの統合に関する将来性や期待が強調され、読み手にとって良い印象を持たせるような内容であった。しかし読み進めていくと、社外取締役メッセージにおいて「統合は巨大なリスクを背負うことになる」と述べられており、急にそのリスクが示されたように感じられ、最終的に少し不安が残ってしまった。確かに財務報告によってリスクを自ら分析することはできるかもしれないが、昭和電工自身がそのリスクをどう捉え、どのように対処していくのかという説明があればより信頼性が高まり、2社の統合に対する期待も増していくのではないかと考えた。

### ② 競争優位性の主張がやや弱い

私自身が企業の競争優位性に着目して報告書を読んでいた影響もあるかもしれないが、昭和電工の競争優位性をこの報告書で印象付けることはあまりできていないのではないかと考えた。競争優位性がどう生み出されるのかは財務諸表では読み取れない事柄であるため、統合報告書で明らかにしていくことは重要である。昭和電工は、特定の素材であれば世界のトップシェアを誇り、SDGs やカーボンニュートラルなどに独自の手段で貢献しているため、競争優位性があることは間違いない。そこで、例えば素材のシェアがトップであることを大々的に示したり、事業が社会にどう影響を与えているかの流れを図で明らかにしたりすれば競争優位性の主張が強まると考えた。

### ③ セグメントごとの説明が少ない

分野ごとに4つの事業群に分けていたことは理解を深めるにあたってとても良いと感じたが、その分野ごとの説明が欲しいと感じた。例えば、エレクトロニクス分野やアルミニウム分野ではどのような技術を用いてどう価値を提供しているのかについて簡潔な説明があると改善されるのではないかと考えた。化学は知識のない読み手にとっては理解がしにくいこと、後半のMD&A（経営陣による分析）では各セグメント・分野に分けて状況が説明されていることを踏まえると、セグメントごとの説明があっても良いのではないかと考えた。

## <参考文献>

- 昭和電工 統合報告書 SHOWA DENKO Report 2021 <  
[https://www.sdk.co.jp/assets/files/csr/2021/SDK\\_AR21J\\_spread\(final\).pdf](https://www.sdk.co.jp/assets/files/csr/2021/SDK_AR21J_spread(final).pdf)>  
(最終閲覧日 2022年7月20日)