

企業名： 日本化薬

レポート名： 統合報告書

1. この会社が目指す姿が理解できるか

日本化薬の統合報告書には、「機能化学品事業」、「医薬事業」、「火薬・セイフシステムズ事業」、「アグロ事業」の各々の事業セグメントについての将来ビジョンがイラストを交えて記載されており、非常に分かりやすく構成されていた。当社が「超スマート会社」と「SDGs」の実現に貢献しながら、人々の生命と健康を守り、豊かな暮らしを支え、最良の製品・技術・サービスを提供し続けるというビジョンを持っていることが伝わった。

医薬事業では、得意技術を生かしたイノベーションの推進、高品質な医薬品の安定供給、また情報提供による医療の向上を通じて社会に貢献することを目指している。セイフティシステムズ事業では、モビリティテクノロジーの発展に対応した製品開発を進めており、機能化学品事業では、他分野へ向けての多角化を進め、また、アグロ事業ではエコなアグロケミカルを開発することで、持続可能な農業の発展に貢献するということが当社の目指す姿であることが読み取れた。ただ、注記や説明のない専門用語が複数見られたため、注記や補足説明欄の付け加え、用語集の添付などをすればさらに分かりやすくなると思われる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

各々の事業分野のセクションには、当社がそのセクションにおいて保有する強みが記載されており、その内容を当社の競争優位性として捉えられたが、競合他社となる他の総合化学メーカー（三菱ケミカルや旭化成、住友化学、三井化学など）と比較したときの当社独自の強みというもの具体的に記載されていないと感じた。

さらに、日本化薬は KAYAKU Next Stage という中期経営計画を立てながら事業を進めていることが統合報告書から読み取ることができたが、計画の内容が報告書内に記載されていなかったため、当社が掲げる経営計画のイメージが湧きにくかった。今までにどのような中期経営計画を立ててきたのか、また、その計画を他企業とどのような点で差別化しているのかということが明記されると、当社が今まで果たしてきたこと、またこれから目指している目標およびありたい姿の競争優位性が伝わりやすくなるのではないかと考える。

企業の存在意義を規定する理念に基づいて、今まで取り組んできた及びこれから取り組んでいく社会課題や注目していく社会的分野を抽出し、自社の強みを生かした解決策や経営方針を戦略としてはっきり提示するべきだと思った。

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

日本化薬の統合報告書には、「機能化学品事業」、「医薬事業」、「火薬・セイフシステムズ事業」、「アグロ事業」の各々の事業セグメントについての将来ビジョンがイラストを交えて記述されており、非常に分かりやすく記載されていた。特に、各事業セグメントの項目でSDGsのどの項目に貢献しているかを記載していたところも分かりやすかった。

「機能化学品事業」が将来実現したいこととして挙げている分野は、半導体とその周辺領域やプリンタ用色素材料の拡大、水素製造用触媒の開発やX線ビジネスの拡大などである。ただ、これらの開発が具体的にどのように「超スマート社会」と「SDGs」の実現への貢献になるか、わかりやすく提示してほしいと思った。「医薬事業」については、がん及びがん周辺領域での医薬品・医療機器での存在感を発揮することを目標として掲げているとの記載があった。当社は、2014年に国内初の抗体医薬となる医薬品を上市しており、2018年にも別の抗体医薬品を上市しているという実績があるため、今後の成長と競争優位の持続性も期待できると感じた。「セイフティシステムズ事業」については、今後拡大する市場分野であるドローン業界に着目している点について、今後の競争優位の持続を期待できると判断した。「アグロ事業」において、当社が実現したいこととして挙げている分野は、工夫製剤の上市と新規殺虫剤原体の創生と記載されていたが、他の事業セグメントと比べて、具体性に欠けていた(例えば、どのような「工夫」を施すのかなど)ことから、まだ具体的な製品を開発できていないことが推測された。

また、各々の事業の「〇〇年の成長分野・実現したいこと」の項目について、年が2025年のものと2030年のものが混在し、その違いについて多少気になったので、説明を加えた方が良いのではないかと考えられた。

「競争優位性」が維持されるかどうかに関して、医療事業については、当社ががんの薬開発に力を入れてきたこと、また今後もがんの分野に集中していくことが分かり、他社との競争優位性を確認することができた。その一方で、他の事業分野に関しては、他社と似たような分野を目標として掲げており、日本化薬に特有の競争優位性というものを読み取ることができなかったと思われる。当社が「すきま発想」をスローガンにしているように、他企業が気が付かないような「すきま」を対象にイノベーションを起こせるとよいと思った。

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

日本化薬で人的資本の価値向上を期待できるかどうかは、統合報告書からはっきり読み取ることができなかった。株主・投資家を中心とするステークホルダー向けの情報を過剰に意識したためか、会社内における人材育成や人的資本の価値向上についての記載が少ないと感じた。ダイバーシティやワーク・ライフ・バランスの充実についての数値や成績は確認できたが、人材育成や人材戦略については触れられておらず、対従業員情報の開示が比較的少ないという印象を受けた。また、昇進制度や働き方、福利厚生などの労働環境についての情報も少ないと感じた。数

値や棒グラフで、近年の労働環境の改善を見ることはできたが、非数値データ（例えば、どのような取り組みを実施してきた、あるいはこれから実施し続けるのか、またどのような人材制度を取り入れているのかなど）を具体的に明記した方が、読み手側も当社で働きやすい体制が整っているのかなどの判断をしやすいうえ、これから働こうと思う人にとっても伝わりやすいのではないかと思う。会社内で、人材育成のためにどのような活動が行われているか、またビジョンを達成するために必要な人材など、人材価値についての言及を増やすべきだと考えられる。

例えば、三菱ケミカルホールディングスの「KAITEKI REPORT 2021」には、左図のように人



事組織の取り組みについて具体的に記述されている。人材強化に向けて今までどのような取り組みに尽力してきたか、またこれからどのような取り組みを推進していく予定なのかということが記載されており、この会社での人的資本の価値向上を期待できると感じた。日本化薬も、このように人的資本や人材価値についての記述を増やした方がよいと思われる。

さらに、54,55 ページに記載されている役員一覧には、各役員の経歴が記載されていたので、どの分野において何を専門に活動している方なのかを明記すると、当社の人材構成についての具体的なイメージが湧きやすいのではないかと感じられた。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

全体的に図表やイラストが多用されており、構成もしっかり練られていて、読みやすく分かりやすかった。指摘する点としては、以下の点が挙げられる。

各項目の分量が多いので、項目を細分化した方が全体的な流れがつかみやすいと思われる。例えば、「事業」項目は「機能化学品事業」、「医薬事業」、「火薬・セイフシステムズ事業」、「アグロ事業」の4区分に分かれているため、「事業」項目の下に4区分を明記するというように、他の項目についてももう少し細かく見出しを付けた方が見やすいと思われる。

さらに、p19 財務・非財務ハイライトにおける図表について右図に示すように、当社が掲げる目標値を図表内でも赤線などを引いて明記した方が見やすいと思われる。



p.8-10の「時代のニーズに応じた基盤技術の変化と“最良の商品”」のタイムラインについて、1916年から1990年までは、大まかに何を意識して事業の成長・発展・展開をしてきたのかが簡潔に記載されているが、2000年以降のものが記載されていない点が気になった。

また、p.52-53の「中期CSRアクションプランと2021年3月期の進捗」は、見にくさと分かりにくさを感じた。アクションプランの部分が長い文章で読みにくくなっているため、重要な点だけを簡潔に記載するように改善するとよいと思われる。競合他社との統合報告書を比較した際、日本化薬はイラストやイメージが多く分かりやすかったが、会社の組織・プロジェクト・開発商品などの報告がメインで、活動の透明性が少ないと感じた。

さらに、統合報告書だけでなく、経営方針の改善点にもなるであろう指摘をすると、統合報告書や当社のホームページなどを拝見すると、「機能化学品事業」、「医薬事業」、「火薬・セイフシステムズ事業」、「アグロ事業」の各事業間に壁があるように感じられた。当社には、多彩な事業ポートフォリオを保有するという強みがあるので、それを生かした新たな融合によるイノベーションを起こすことができれば、近年の収益性低下を克服できるのではないかと思った。

〈参考文献〉

- [1] 斎尾 浩一郎, 橋本 純佳. “コーポレートコミュニケーションの新潮流② 統合報告書に求められるものとは”. KPMG ジャパン. 2013年. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/jp-required-things-20130802.pdf>. (参照 2022-07-01)
- [2] “統合報告書とは？作成すべき理由と記載すべき要素を紹介します”. Musubu ライブラリ. 2020-12-11. <https://library.musubu.in/articles/21491>. (参照 2022-07-01)
- [3] 三菱ケミカルホールディングス. KAITEKI REPORT 2021 統合報告書. 三菱ケミカルホールディングス. 2021年. [21.pdf \(mitsubishichem-hd.co.jp\)](https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/kaiteki-report-2021). (参照 2022-07-02)
- [4] ウルマル編集部. 【統合報告書】組織の戦略、ガバナンスを伝える最適な方法. ウルマル. 2019-12-06. <https://uru-maru.defacto-com.net/integrated-report/>. (参照 2022-07-02)

【参考】財務分析から読み取れる統合報告書に記載すべき企業の強み

当社の直近5年間のCF変動は、右図のようになり、5年間(営業CF, 投資CF, 財務CF)が(+, -, -)の優良型企業の状態を維持している。収益力があり、財務本質も健全で、将来投資にも積極的に活動している企業であることが読み取れる。したがって、この点をアピールすることで、競争優位性の持続性を保持していることを明確に示せるのではないかと思う。



当社は、海外売上比率が約50%と他の日本企業と比べて比較的高い割合を占めている。

しかし、統合報告書には、グローバル事業展開についての記載がほとんどなく、海外に拠点を置く連結子会社の紹介だけであった。グローバル化が進む中で、海外を視野に入れていくことも重要であることを考えると、どのような製品や技術・サービスが海外で売れているのかを分析しておくことも重要だと思われる。統合報告書への記載があまりなかったため、対海外情報についての開示を増やしてほしいと思った。

また、当社は環境関連設備投資額が他化学総合メーカーよりも比較的高く、環境保護に力を入れていることが読み取れた。SDGsへの取り組みを積極的に進めていることが数値にも表れており、当社の強みとして挙げられる。統合報告書には、SDGsに取り組んでいるという記載はあったが、具体的に取り組みなどを書くことでより強調しても良いかと考えられた。