

企業名：日本ガイシ

レポート名：NGK レポート 2021

### 1. この会社が目指す姿が理解できるか

日本ガイシは 30 年後のありたい姿に向けて、「5 つの変革」を推進している。①収益力向上、②商品開花、③DX 推進(Digital Transformation)、④研究開発、⑤ESG 経営の 5 つはどれも具体的な案である。さらに、2050 年の社会を想像した上での課題をも設定しており、統合報告書には当社が進むべき方向が図式化されている。以上より、日本ガイシが目指す姿は想像しやすいといえる。

### 2. この会社の競合優位性が理解できるか

日本ガイシの研究開発の方針は独自のコア技術に今後もこだわることである。注目される事業は激しく変わり、市場における技術革新も加速するなか、日本ガイシはイノベーションを推進させると共に独自のコア技術にもこだわり続けるとしている。日本ガイシの「独自のコア技術」は当社最大の強みである。当社は時間をかけてでも開発を進める方針であるため、これが他社との競合優位性であると読み取れる。

もうひとつは創立以来から製品ごとに最適な工程条件を見出していることである。それにあたり、100 年以上に及ぶノウハウの蓄積と古くから伝わるセラミックスの製造手法を最新の科学技術で見直している。これも他社との競合優位性であると読み取れる。

### 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

上記の通り、日本ガイシの競争優位性は研究開発段階における独自のコア技術と製品ごとに最適な工程条件を見出していることである。しかし、統合報告書からは競争優位性に持続性があるかどうか一部しか理解ができなかった。1 点目は競合他社である日本特殊陶業との差別化が図られていないからである。日本特殊陶業は日本ガイシ同様におよそ 100 年の歴史がある。100 年以上に及ぶ蓄積のノウハウとあったが、優位性を示す数字ではないことがわかる。2 点目は日本ガイシの統合報告書に具体的な中長期の競合優位性の推進力が記載されていなかったことである。研究人員の増強や、大学などとの共同開発を増やすような現状における競合優位性のための施策については述べられているものの、これらが今後の推進力になるとは思えない。短期的な施策ではなく、中長期的な施策が重要だと思う。

一方で、日本ガイシの競合優位性が理解できる点は一部あった。50 個以上に及ぶ独自のコア技術は他社にはみられないものであり、日本特殊陶業との差別化も図っているといえる。当社の統合報告書に記載してあった競争優位性の持続性のための施策は短期的であるものの具体的であり、その点においては理解ができる。

#### 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

私は不完全ながらも、自身の人的資本の価値向上を達成できると思った。1点目は日本ガイシがグローバル化を推進している点である。20カ国に拠点を設けており、色んな国籍の従業員と意見を交わす場があるため、多様性のある環境で仕事ができるからである。2点目はこの会社の目指す姿の点でも述べた2050年の社会の課題とそれに向けた解決の議論に経営層だけでなく、多様な従業員が参加したことである。従業員皆が発言する権利のある場で自由闊達な議論をすることは周りの人たちや当社だけでなく、自信をも成長してくれると思った。

一方で懸念点もあった。当社はセラミック事業がメインであるが、新規事業が他社と比べて少ない点である。自身の成長のためには新規事業に携われる機会の多さが重要だと思うが、当社の統合報告書からは多くの新規事業に関われるチャンスがあるとは明確に記されていない。企業理念などを理解はできるものの、新規事業の少なさは既存のマニュアルがないなかから業務を組み立てる貴重な工程を経験ができないことから、当社は自身を完全には成長させてくれないと思った。

#### 5. 報告書にはどのような改善点があるか

全体的には大変読みやすく、構成も申し分のないものになっている。時折図なども用いており、わかりやすいものとなっている。2020年度の統合報告書と比較しても、内容や構成に変更が加えられており、マンネリ化していないのがわかった。しかし、いくつか改善すべき点が見つかった。1点目は競争優位性の持続性の点でも述べたが、中長期的な施策が記されていないことが改善されるべきところであると思う。今後の施策というタイトルであるからには、短期的な戦略だけでなく、中長期的な戦略を述べるべきである。2点目は、優れている統合報告書である伊藤忠商事と比較して、企業価値創造のプロセスが弱いことである。図式化されている点は評価に値するが、文字の大小で緩急をつける、より詳細な解説を加えてわかりやすくするなどの改善を加えるべきである。

総合的に、日本ガイシの統合報告書は大変読みやすいものであり、投資家目線からも魅力的な企業であると思う。気候変動に対する取り組み、非財務情報、重要課題などあらゆることを網羅しており、統合報告書としての情報量は必要十分であるともいえる。