

企業名： 太陽ホールディングス

---

レポート名： 統合報告書 2022

---

## 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

太陽ホールディングスが目指す姿は十分に理解することができた。まず根本には、「我がグループの「あらゆる技術」を高め、革新的な製品をもって、夢あるさまざまなモノをグローバルに生み出し、楽しい社会を実現します」という経営理念がある。これは、太陽ホールディングスが自社の技術力を高めることで、社会に貢献するという目標が示されており、会社全体の大きな目標は理解することができた。また、この経営理念は SDGs と親和性があることから、同社は SDGs の取り組みにも力を入れている。

統合報告書には、この経営理念を実現するための具体的な方策として、長期経営構想と基本方針が示されている。2030年までの全体の経営目標として ROE18%・DOE5%を掲げ、それを達成するための7つの方針を定めている。まず、方針の一つとして同社の主力分野であるエレクトロニクス事業での継続した成長と新規事業領域の成長がある。主力製品であるソルダーレジストの販売領域の拡大や、新規事業としてディスプレイの反射材の開発などを行うことで、会社の存亡に直結するエレクトロニクス事業での成長を目指している。また、エレクトロニクス事業につぐ経営の柱として、医療・医薬品事業の成長も方針の一つである。医薬品の開発を自ら行うのではなく、エレクトロニクスで培った同社の強みであるグローバルな拠点の存在と高品質な製品を製造する技術を活かして、国内外からの製薬会社から医薬品を継承・製造受託し、世界中の人々に安定供給することを目標としている。事業の柱は上記二つであるが、経営理念と深く関連する SDGs の取り組みとして、再生可能エネルギーの開発・拡充や食料ビジネスを行っている。エネルギー事業では、水上太陽光発電を開発し、その発電所の拡大を目指して活動している。食料問題の解決のため、持続可能なイチゴ栽培方式の開発や昆虫養殖事業を行っている。

以上が経営理念を達成するために、同社が定める具体的な目標である。これらの細かい目標も経営理念と一貫しており、理解できると感じた。エレクトロニクス事業の成長が実現すれば、同社の技術力が高まるとともに自社の製品で技術革新に貢献することができ、医薬品事業における目標が達成できれば、世界に医薬品を安定して供給することができる。さらに、エネルギー事業と食糧ビジネスが成長することは、SDGs に直接貢献することになる。このように、太陽ホールディングスが定めた具体的な方針・目標も同社の経営理念に沿った納得できるものであり、統合報告書から同社が目指す将来の姿が理解できた。

## 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

統合報告書から、現在の競争優位性を理解することができた。「価値創出とサステナビリティ」というパートで太陽ホールディングスの事業内容がわかりやすく、詳細に記載されていた。それによると、エレクトロニクス事業における主力製品であるソルダーレジストに同社の競争優位性がある。1970年にレジストインキの開発・製品化に成功して以来、同社は独自のソルダーレジストの特許を世界で取得しており、その世界シェアは約6割を誇る。ソルダーレジストは半導体や車載用基板などに搭載され、電子機器や電気自動車にはなくてはならないものである。太陽ホールディングスの競争優位性は最新技術に必要な不可欠なソルダーレジストで圧倒的な世界シェアを持っていることである。さらに、ソルダーレジストの海外売上比率は約9割であることからわかるように、同社はグローバルネットワークを構築している。海外で製品を生産し、海外企業に供給するという仕組みが作られており、海外で広く拠点を持っている。さらに、appleなどといった海外のビッグ企業の製品にも同社のソルダーレジストは採用されており、海外における顧客基盤も強固である。こうした、グローバルな体制も同社の競争優位性の一つであり、今まで培ってきた海外展開のノウハウを他の事業にも応用させている。以上のように、ソルダーレジストの技術・世界シェアとグローバルネットワークが同社の競争優位性であると理解できた。

## 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

現在の競争優位性は理解できたものの、競争優位性の持続性についてはあまり理解できなかった。太陽ホールディングスのソルダーレジストは約6割の世界シェアを誇り、強固な生産基盤と顧客を持っている。確かにこれはなかなか揺らぐが、今の状態では持続性があると言えるかもしれない。しかし、同社の製品を上回るクオリティを持ったソルダーレジストが開発されたり、技術革新によってソルダーレジストの需要が低減したりしたらどうするのだろうか。統合計画書には、ソルダーレジストの販売以外にもさまざまなビジネスを創出し、行っていると書かれていたが、もしソルダーレジストの売上が減った場合に同社を支えることができる事業は見つからなかった。以上より、技術革新の激しい昨今において、同社の競争優位性であるソルダーレジスト事業は決して安泰ではなく、他に会社を支えられる事業もないため、その持続性をあまり理解できなかった。

## 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

太陽ホールディングスで自分の人的資本の価値を向上させることは十分にできると感じた。同社は経営理念を達成するための7つの方針の一つとして自立型人材の育成・活用を定めており、統合報告書内ではこれについてかなりのページが割かれている。自立型人材とは、「自ら目標を設定し、その達成のためのプロセスと成果の創出を楽しめる」

人材である。統合報告書の社長インタビューによると、佐藤英志代表取締役社長は2011年に社長に就任した際、経営者の指示を待つ組織になっていることに気づき、社員一人一人が自ら考えて行動する組織づくりに注力してきた。自立型人材を育成することが新たな価値を持続的に創出することにつながるという考えのもと、さまざまな施策を行っている。まず、社員が自律的に働ける環境を整えるため、「仕事のやりがい」、「職場環境」、「公正な給与・評価」という三つのコミットメントを実行している。具体的には、仕事のやりがいを作るために、意欲のある社員には大きなチャンスを与え、仕事の捉え方、意味付ける力などを高めるための取り組みも行っている。また、食堂を改善して職場環境を整え、平均給与を上げたり、積極的に地域貢献活動をしたりすることで、社員が会社や地域からの評価を得ることができるようになっている。これら三つ以外にも、社員の共通の価値観として「太陽バリュー」を制定し、社内の意識を一つにまとめ、各部署の交流などを促している。

自立型人材の育成・活用のための同社の取り組みを読んで、この会社に入れば自分は成長できると感じた。同社は、社員が快適に働くことのできる環境が整えられているとともに仕事のやりがいを得ることができる。給与や評価も正當に得られ、職場環境がよく、若いうちから大きな仕事を任されるなど仕事のやりがいも得られると、自ら熱心に仕事に取り組むようになる。その結果、仕事に必要なスキルを身につけることができ、自分の人的資本の価値を上げることができる。また、仕事に対しての向上心を持つようになり、自分のスキル向上のための勉強をするなどといった、好循環が生まれるかもしれない。よって、この会社に入れば、自分の人的資本の価値を向上することができると感じた。

## 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

この報告書の良かった点は、太陽ホールディングスの目標や現在生み出している価値が分かりやすく記されているところである。会社の経営理念と、それを達成するための細かい目標・方針が丁寧に示されており、目標や方針は全て経営理念に沿ったものであることが理解することができた。また、エレクトロニクスという一般人にとって難しい分野を主力事業としているが、事業の内容や強みをこの分野の知見があまりない人にとってもわかりやすく説明されていた。そして、その事業が社会に対して現在どのような価値を生み出しているのか理解でき、読んだ人に会社の存在意義を感じさせるところが良いと思った。

一方で、ところどころで内容が曖昧な部分があったのが改善点である。自立型人材の活用のために、同社の共通の価値観として「太陽バリュー」を制定したと記されていたが、制定の過程は詳しく書いてあったものの太陽バリューがどういったものなのかがあまり書かれていなかった。また、SDGsの取り組みとして、エネルギー事業や昆虫ビジネスを行っているといったことが、これがどのくらいの売り上げを生み出しているのかなど具

体的な数値が記載されていなかった。以上の点をもう少し具体的に示して欲しかったため、これらが改善余地である。