

## 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

アイカ工業株式会社の統合報告書から、アイカ工業が将来目指している姿を明確に理解することができる。統合報告書の表紙の次にある、第一ページでは次の文章が大大と示されている。”CHEMISTRY×DESIGN”「科学とデザインの融合から、新たな価値を生み出す。持続的に発展するグローバル企業へ」。このことから、アイカ工業が新たな価値を社会に提供することで、グローバルに存在感のある企業を目指しているということを理解することができる。



図 1(\*1)

では、どのように新たな価値を社会に対して創造するのか。また、具体的に社会に対してどのような価値を提供するのかという、より具体的なアイカ工業の将来の姿を理解することができるかということについても考える。これについては、「アイカのビジョン」という項目を元に判断する。

アイカのビジョンは、2017年～2026年の成長目標を表した中期経営計画である。ここで、アイカ工業はセグメントごとに10年後のあるべき姿を示している。化成品セグメントについては、「自動車・日用品、電子材料などの非建材分野で成長」と述べた後に、化成品セグメントの目標売上高を示している。また、その手段として、①グループ連携・事業基盤の強化②人材育成③ステークホルダーへの責任を挙げており、それらを達成するための具体的なプロセスを示すこともできている。同様に、アイカ工業のもう1つのセグメントである建装建材セグメントについても、具体的な目標を数値や達成手段と共に述べている。

さらに、アイカ工業が収益性に課題を抱えているということ自ら指摘し、その課題を達成する方法や、進捗状況を述べているほか、環境問題解決への取り組みや人的資本経営、DX化推進についてまで言及することができている。DX対応については、「デジ

タル技術の活用により生産性を高め、事業活動の変革を図ります。労働人口の減少を見据えた生産現場の自動化、データの蓄積と活用による業務改善などに取り組み、企業の競争力を高めます。」と少々抽象度が高いような述べ方をしている。だが、統合報告書の第35頁にて「DX推進の取り組み」という特集が組まれており、DX化促進に関する理解が促進されている。同様に、人的資本経営についても「人材の育成に注力する」など、抽象度が高いものの、後の項目にて具体的にその内容が示されている。

以上より、全体的にみると、当該統合報告書は、アイカ工業株式会社の将来の姿を明確に理解することができる。

## 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

理解することができる。統合報告書の6ページ目において、「アイカの強み」という欄が設けられており、このページを読むことでアイカ工業の競争優位性を理解することができる。

その理由は3点ある。1点目は、この「アイカの強み」の記載ページが工夫されているためだ。「アイカの強み」は、「数字で見るアイカ」という非常に目立つページの次に記載されており、目につきやすい。また、冒頭から6ページ目に記載されているため、統合報告書を読んですぐにアイカ工業の強みについて理解することができる。

2点目は、具体的な数値を用いてアイカ工業の強みを説明しているためだ。海外売上高比率が47.8%であり、海外におけるネットワークを拡大していることや、メラニン化粧板の国内シェアが第一位であること、顧客満足度調査が5点満点中4.5点を獲得していることなど、アイカ工業の強みを具体的な数値が具体的な数値と共に示されている。このように、「海外展開」「顧客基盤」「ブランド価値」「環境・品質保全」「豊富な商品群・課題解決力」に関するアイカ工業の強みを明快に理解することができる。

## 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

結論から述べると、競争優位性に持続性があると理解できる。競争優位性に持続性があるかどうかは、①アイカ工業の強みが持続的なものであるか②アイカ工業の製品には持続的なニーズがあるのかという2点に分解して考える。

まずは①アイカ工業の強みが持続的なものであるかどうかについてである。これに関しては、事業概要において、「化成品事業で長年培ってきた高い技術力によって、さまざまな性能を付加価値として商品に与えます」とある。さらに、こうした強みを維持続けるために、アイカ工業は「財務と非財務を融合し、持続的成長に向けた基盤を強化」と説明している。以上より、アイカ工業には築いてきた技術的土台があり、その土台が崩れないように財務・非財務面で基盤を強化するとあるので、アイカ工業の強みは持続的なものであるということができる。

次に、②アイカ工業の製品には持続的なニーズがあるのかという点についてである。これ

を理解するには、以下の「アイカの価値創造モデル」を読むと良い。

About アイカ

アイカの価値創造モデル



図 2(\*2)

この「価値創造モデル」によると、アイカ工業の価値提供は、持続可能な社会の実現というニーズを満たすためのものであることがわかる。実際、アイカ工業が開発している高機能フィルム「ルミアート」は、自動車製造で排出される二酸化炭素の削減に貢献しており、SDGsに貢献している。また、持続可能な社会の実現は全世界的に取り組んでいる課題であり、その実現にはまだまだ時間がかかることは想像に難くない。そのため、アイカ工業の製品には持続的なニーズがあるといえる。

以上をまとめると、アイカ工業は①強みが持続的なものであり②その製品には持続的なニーズがある。ゆえに、アイカ工業の競争優位性には持続性がある結論付けることができる。

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

達成できると確信している。当該統合報告書では、「人材」に関する方針が9ページにわたって説明されており、人的資本の価値向上を重要視していることが伝わってくる。内容面では、大きく分けて①「グローバル人材の育成」②「リーダー人材の育成」③「プロフェッショナル人材の育成」の3点が示されている。

まず①「グローバル人材の育成」について述べる。アイカ工業は海外事業を担える人材が質・量ともに不足していることを理解している。その状況を打破するために、全従業員が参加できる語学力強化プログラムや、海外赴任者向けの特別プログラムを用意している。こう

したグローバル人材育成プログラムの結果、2023 年度には、外国語のビジネス使用の目安となるグレードを獲得した従業員数が前年比 1.5 倍に増加したとある。具体的に何人増えたのかまで記載されるとより具体的にアイカ工業のグローバル人材の育成を評価できるものの、このことから、アイカ工業がグローバル人材の育成に注力していることがわかる。現在では、オンライン外国語研修など、全従業員が参加できるにもかかわらず参加者数が 100 名を下回っているプログラムもあるため、今後はプログラム参加者の増加が課題となるだろう。

次に、②「リーダー人材の育成」について述べる。アイカ工業は会社や部門をけん引していく人材の重要性から、2023 年よりリーダー人材の育成を強化しているとある。実際に、2024 年度から「時期経営層育成研修」「管理職研修」といった新たな研修を導入することで、リーダー人材育成に注力している。また、以下の表のように、管理職、中堅、若手と 3 つの階層によって研修プログラムを区分している。

■ リーダー人材育成プログラムの概要と実績

対象範囲: アイカ工業内			
階層	プログラム	目的と内容	2023年度実績
管理職	次期経営層育成研修	企業組織の経営幹部として、経営管理知識・知見に基づく意思決定や、ステークホルダーに対し説明責任を果たすスキルを身に付けることを目的とした研修。	2024年度新規導入 (20名程度)
	管理職研修 「管理職Management+Program」	管理職のマネジメントスキル・組織運営力の向上を目的として、複数あるプログラムの中から、各自が強化したいテーマを選定して参加する研修。	2024年度新規導入 (160名程度)
	新任管理職研修	これからの時代に求められるマネジメント行動を学び、管理職としてのマインドを醸成することを目的とした研修。	20名参加
中堅	次期管理職リーダーシップ研修	管理職昇格試験合格者を対象とした、リーダーシップ醸成を目的とした研修。	16名参加
	中堅職研修 「中堅職Skill+Program」	複数あるプログラムの中から、各自が強化したいテーマを選定し、自主的に参加する手挙げ制の研修。	約190名参加
若手	三年次研修	新入社員から入社3年目までの若手従業員育成を目的とした、年次に応じた研修。	20名参加
	二年次研修		28名参加
	新入社員研修		36名参加

図 3(\*3)

この表によると、中堅や管理職は多くの方がプログラムに参加していることがわかる。一方で若手についても、社員のほとんどが研修に参加している。アイカ工業の新卒採用者人数はここ数年 30 名強で推移(\*4 しているため、若手社員の大半がリーダー人材育成プログラムに参加しているといえる。

最後に、③「プロフェッショナル人材の育成」についてである。こちらは、職種ごとに必要なスキルを強化するというプログラムとなっている。こちらも 2023 年度に導入されたプログラムであるが、実績報告より、年に複数回実施されていることがわかる。そのため、このプログラムは人的資本の価値向上に貢献していると考えられるが、現段階ではどれほどの社員がプログラムに参加したのか不明であるため、今後は参加した社員数や参

加率の公表なども今後は望まれる。

## 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

図表をふんだんに使用し、アイカ工業の強みをわかりやすく外部に公表している点が良いと感じた。複雑な表や、要点を理解しづらいグラフを使用する会社もある中で、アイカ工業は統合報告書の読み手がメッセージを理解しやすいような工夫をしていると感じた。また、外部に良い情報を公表しようとするあまり、自社の弱みを公表したがる会社もある中で、アイカ工業は、自社の弱みについても言及している部分もよかった。具体的には、収益性に関して課題があることは、本来に外部に公表したくない要素であるにもかかわらず、包み隠さず報告しており好印象を抱いた。さらに長期的に収益力をどのように増していくのかという改善策まで示しており、投資家の信頼を十分得ることができると感じた。

一方で、改善点については次の通りである。人的資本の価値向上に関する部分で、プログラムへの実施状況を表すデータがバラバラになっており、不都合な部分を隠したいのではないかと感じてしまった。具体的には、ある部分では実施状況に関する記述として参加者数が公表されている一方、別の部分では実施状況としてプログラムの開催頻度が示されていた。このことから、開催頻度が示されているプログラムでは参加者数が少なく、その事実を公表したくないのではないかと感じてしまった。そのため、同一項目にて示す情報には、統一性を持たせるといった改善余地があると感じた。

全体を通してみると、投資家との信頼を築くに足る、優れた統合方向所であるといえることができる。

## 参考文献

\*1: [aicareport2024\\_A3.pdf](#)1 頁より引用（最終閲覧日:2024/11/14）

\*2: [aicareport2024\\_A3.pdf](#)12 頁より引用（最終閲覧日:2024/11/14）

\*3: [aicareport2024\\_A3.pdf](#)60 頁より引用（最終閲覧日:2024/11/15）

\*4: [人事労務データ | アイカ工業株式会社](#)より引用（最終閲覧日:2024/11/15）