

企業名： 日本化薬

レポート名： 統合報告書 2024

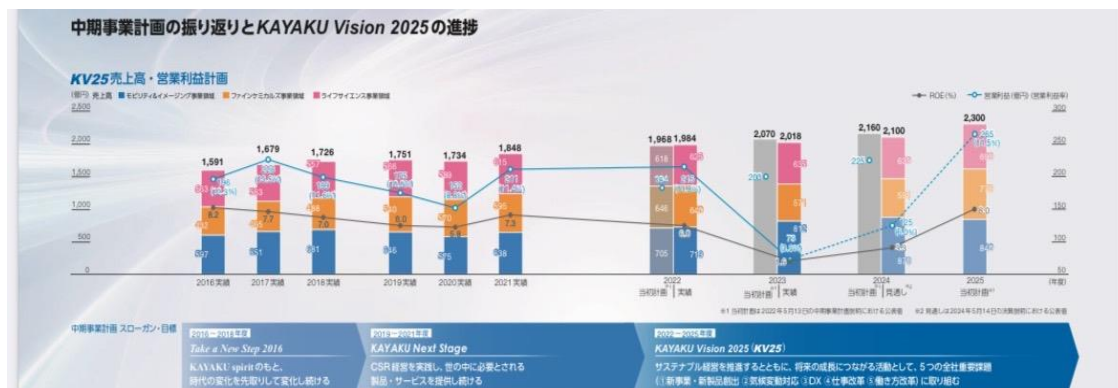
1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

理解できる。

日本化薬の統合計画書の最初に記されている企業ビジョンである KAYAKU spirit やサステナブル経営方針、コーポレート・スローガンによって日本化薬の目指す理想の姿が示されている。規模に頼るのではなく、当社ならではの価値の提供を重視し、事業活動を通じて持続可能な環境・社会の実現に貢献することで全てのステークホルダーの信頼に応えるサステナブル経営を目指している。特にステークホルダーへの還元については統合報告書全体から読み取ることができる。ありたい姿についても以下の図のようにイラストを交えて表現されており、視覚的に本質を捉えやすい非常に分かりやすい内容となっている。この表現からも長期的な視点では製品や技術、サービスの向上によって気候変動対応や働き方改革などの課題に取り組むつつ全てのステークホルダーへの価値の提供を目指していることがわかる。このような会社の理想像は理解ができるが、実際に目指す過程でどのような活動を行なっているのか。



中期事業計画や KAYAKU vision2025 の振り返りの中で将来像の実現のための中期目標も設定されている。数年ごとに事業計画や目標が定められ、それぞれ時代の変化に合わせた内容となっている。特に 2019 年度以降は CSR 経営やサステナブル経営や課題解決など社会全体の動きをもとに設定されていることがわかる。これらもとても分かりやすくまとめられており、当社の中期的な業績の変動がよくわかる。これらの情報も踏まえて、この会社が何を目指してどのような活動を行なってきたのかを考えると、この会社の目指す姿がより深く理解できる。

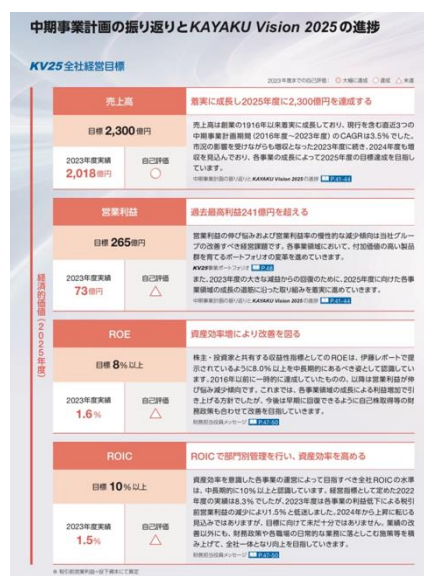


2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

一部理解が難しい。

日本化薬は「世界的すきま発想。」をコーポレート・スローガンにしており、モビリティ&イメージング事業領域、ファインケミカルズ事業領域では世界シェア No.1、ライフサイエンス事業領域では国内 No.1 の実績がある。しかし、世界的すきま発想を掲げる当社がそれぞれの事業領域で No.1 となっていることのみ記載であり、市場においてどのような立場にいるのかを理解することが難しい。よりニッチな領域を対象としているのなら、その市場はどのような状態であり、どのような会社が競合となるのかの記載が必要なのではないかと考えた。ニッチな領域で当社の実績だけを記載していてもその優位性は理解しにくい。しかし、その高い技術力や競争力の源泉となる資本の高さは統合報告書からよくわかるため、ある程度の競争優位性は理解ができると思う。

日本化薬が事業を進める中で指針としているのは中期経営計画である KAYAKU vision 2025 であるが、その計画を振り返り、成長の道筋やどのような点に注意すべきか、そして 2025 年度に向けた見通しが事業領域ごとに述べられている。2023 年度の大規模な営業利益減少についてもしっかりと記載し、それによるマイナスの影響も真摯に受け止めている。しかし、中期経営計画の目標についての記載があまりされていないため、その資料を読んでいる人ではないとなかなか現状の把握が難しくなってしまうのではないかと感じた。右図のような 2025 年度の経済的価値についての自己評価も記載されており、これはやや厳しめな印象ではある。しかし、現状は今回の報告書を通じてよく理解できたが、この自己評価についても具体的な解決策や今後の道筋についての記載がない。これでは今後の日本化薬の成長や他者と比較した競合優位性の理解も難しいだろう。



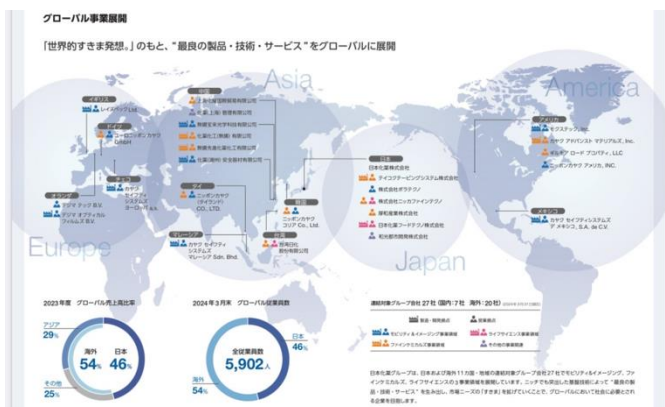
3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

概ね理解できるが一部難しい。

日本化薬はニッチな市場を対象とするすきまの発想を掲げており、100年以上黒字経営を続けてきた実績がある。これは当社の大きな強みであると考えられる。どのようにしてこの黒字経営を維持してきたのかはこの統合報告書からはあまり理解ができない。しかし、移り変わる時代の中で常に成長を続け、様々な高品質製品を提供し続けていることは読み取れる。

今後の競争優位性をどのように維持していくのかについては下図のようなグローバルな事業展開が鍵を握っていると思う。日本化薬の売上高比率は海外が 54%となっており、そ

のうちアジアは29%となっている。日本化薬グループの連結対象グループ27社のうち、海外で展開されている会社は20社もある。今後は特に日本のみではなくグローバルな事業展開がどの会社でも求められる。当社はメインとなるアジア以外にもヨーロッパ、アメリカなどにも事業展開している。ここから今後の競争の中でもある程度の優位性を保つことができると思われる。



また、持続可能な社会の実現に貢献する事業領域・研究・開発のターゲット4分野としてモビリティ、エレクトロニクス、ライフサイエンス、環境エネルギーが挙げられている。各分野の中で従来の事業とは異なる、時代の変化に合わせた製品や技術が必要とされ、例えばモビリティ分野では普及や進歩が見込まれる

エアモビリティのための研究開発も進んでいる。このように時代に合わせて、今までの技術を活用しながら常に新たな価値の提供を目指す当社の姿勢は今後の競争優位性に大きく影響するだろう。このように競争優位性を示すことができる要素は統合報告書から広く見つけることができる。しかし、そのような事業を通して今後当社がどのように成長していくのかはまだ具体性がなく、判断しにくいと思った。

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

達成できると思う。

日本化薬は人材と働きやすい環境に力を入れており、KAYAKU spirit の実現のための右図のような人材育成方針を定めている。まず、創造性と専門性を備え、環境変化に柔軟に対応できる人材の育成を目指し多くの研修プログラムを実施している。これらは職種別、階層別、従業員に応じたさまざまなものとなっ

人材育成方針

- 創造性・専門性を高め、自ら主体的に行動できる
自律型人材の育成
- 失敗を恐れず、環境変化に対し果敢に
チャレンジできる人材の育成
- グローバルな視点を持って活躍できる
人材の育成

ており、次世代のリーダー育成やチームの総合力底上げにつながるものだ。また、幅広い地域に拠点を持ち、海外従業員の数が多い人員構成となっているため、グローバル人材育成の強化にも力を入れている。語学能力の強化としては海外志向のある若手従業員を対象に英会話スキルのボトムアップトレーニングを行っており、次世代のグローバル人材候補者を選抜し、業務推進力を強化するシナリオ設定型の実務英語研修も行っている。その他にも経営幹部候補の育成や A3 活動など人材活用への積極的な取り組みが統合報告書から非常

によく理解できた。このような研修制度等の取り組みは社員の価値を向上させるものであり、人的資本の拡充につながるものである。また、多様な人材と働き方の受け入れ、能力に応じて担当する職務や責任を明確化、目標を設定してそれを評価するというポジションクラス・管理職登用制度の改革も行われている。その他にも心理的安全性、健康経営、人材配置等社員の労働環境の改善やより高い目標に向けてステップアップできる環境が整っている。統合報告書の情報から、この会社では従業員の主体性によるが人的資本の向上を達成できると考えた。

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

〈良かった点〉

統合報告書全体を通して良かった点は図や表、グラフ、イラストを用いて視覚的に情報を読み取ることができる点である。長い文書の中で文字がメインとなっているページは一部であり、飽き飽きすることなく報告書を読むことができ、印象にも残りやすい。特にホームページと共通なものとして3つの事業領域ごとにそれぞれのテーマカラーが決められて常に使用されているため、ページを見るだけでどの事業領域についての説明かすぐに気づけることも分かりやすい要因の一つであると思う。

また、当社の事業領域は私たちにとって身近なものとは異なるため、事前の知識も少なく、どのような製品が扱われているのか分かりにくい。そして専門用語も多く、以前当社のホームページで確認した時はそれぞれの事業についてあまり理解が深まらなかった。しかし、今回の統合報告書は専門用語をそこまで用いず、分かりやすい言葉による説明、図を用いた解説が詳細にされており、事業についても非常に分かりやすく記載されている。最終ページには製品キーワードが並べられ、細かに説明されている。事業内容の関係で専門用語が多くなってしまうのは避けられないが、人々に伝えるための様々な工夫を感じさせる報告書であると感じた。

〈改善点〉

改善すべき点としては、2で述べたように競争優位性がいまいち掴めないことが挙げられる。ニッチな顧客相手にアプローチできるという当社の掲げる「世界的すきま発想」が強みであり、どれだけの実績を残しているかも理解できたが、市場での位置付けが上手く掴めないため、どれだけの競争力を持っているのかまで理解はできなかった。

また社内の人材育成について説明する中では様々な定量的データが用いられ、人材育成の説明により具体性を持たせていた。しかし、人材育成でどのようなことが可能になったのか、社員の道が開けたのかなどの結果についての説明があまりなかった。このような活動を行ってきたことは本当に素晴らしく、人的資本の価値向上に大きくつながっている。だからこそその結果どのようなことが可能になり、どのような成果を出すことができたのかという結果についての説明があればより良かったのではないかと考えた。しかし、人材育成に

については目に見える結果として定量的データとして抽出することは難しいのではないかと
思う。そのため、実際に研修等に参加した社員の声を聞くことができれば当社が人材育成で
行ってきたことについてのより具体的な実績を感じやすくなると思う。そして実際に社員
の声を聞くことで当社の活動に興味を持つ人も増えるのではないか。

〈参考文献〉

- ・日本化薬 統合報告書 2024([Nippon Kayaku Group 統合報告書 2024\(A3・閲覧用 PDF\)](#))