

企業名： 日本電子

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

統合報告書から日本電子は、「世界の科学技術を支えるニッチトップ企業」への発展を目指していると分かった。社長メッセージをはじめとした、統合報告書内のあらゆる部分であるべき姿として「世界の科学技術を支える」と記載されており理解しやすかった。また、11-12 ページの価値創造プロセスの図から、「世界の科学技術を支えるニッチトップ企業」となるために作成された具体的な経営方針が中期経営計画「Evolving Growth Plan」であると分かる。このことから、掲げられている経営目標は目的意識があつてたてられたものであるといえる。

### 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

日本電子は、理科学・計測機器分野の電子ビームや核磁気共鳴技術を日本企業としては最初に保有しており、その高い技術力からトップ企業としての地位を確立しているため、同分野における競争優位性はあるだろう。また、理科学・計測機器分野の製品は多岐に及んでいるという強みを活かし、自社に限らず他社とも多様な装置や技術を組み合わせ、トータルソリューションを提供するという「YOKOGUSHI 戦略」を実施していると分かった。この戦略により、高度なニーズに応え他社と差別化していると感じた。

一方で、日本電子の web サイトでは、理科学・計測機器分野の製品が国内や世界で高いシェアを誇っていると記載されているが、本統合報告書には記載がなかったのがもったいないと感じた。具体的には、材料研究向けに利用される透過電子顕微鏡 (TEM) に関してはおよそ 45% のシェアを獲得している、もう 1 社との間で首位の座を争っている。核磁気共鳴装置 (NMR) に関しては、製造企業は日本電子を含め世界で 2 社であり、日本国内で 7 割のシェアを、世界でも 3 割のシェアを獲得している。ガスクロマトグラフ質量分析計 (GC-MS) では国内 7 割のシェアを獲得している。生化学自動分析装置では、特に処理能力の高い大型機の 5 割以上のシェアを得ている。

### 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

あまり理解できなかつた。上述の通り、強みを活かした戦略により競争優位を獲得できると思うが、持続性があるかについては述べられていなかった。また、11-12 ページの価値創造プロセスの図から、様々な資本 (インプット) があることで、アウトプット (事業展開) を創出し、アウトカム (利益、価値、インパクト) を生み出すことができ、結果としてあるべき姿「世界の科学技術を支えるニッチトップ企業」となることができると分かる。つまり、

インプットがなければあるべき姿からは遠のくということだ。しかし、2023年度の研究開発費が前年度より減少しており（55ページ）、インプットの減少によって今後、自社の強みを活かしきれず、競争優位を失う可能性があると感じた。

#### 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

日本電子で人的資本の価値向上をある程度は達成できると思う。日本電子は人的資本経営が注目されていることを認識しており、人材を獲得し、配置して終わりではなく、人材を評価し育成することによって、その能力を最大限に引き出せると記載されているので、力を入れていると感じた。日本電子は、中期経営企画「Evolving Growth Plan」で「世界の科学技術を支えるニッチトップ企業」を目指すために、顧客への価値、社員・人材、売上・利益、の3つのGrowthの実現を掲げている。中でも社員・人材のGrowthは企業の成長にとって欠かせない重要な経営課題としている。社員・人材のGrowthを実現するために、以下の5つの課題に取り組んでいる。

一つ目は、優秀な人材の確保である。以下のような具体的施策が盛り込まれていた。新卒採用については、インターンシップ実施回数の増加により、学生と企業のミスマッチを防ぎ、早期離職者を減らす。キャリア採用では社員紹介制度を開始する。女性採用に関しては、女性のキャリア支援に引き続き取り組むことで女性の採用数の拡大を目指す。

二つ目は、社員の能力とエンゲージメントの向上である。能力向上に対しては、以下のような取り組みを行っている。LMS（学習管理システム）を用いて、eラーニングの受け放題サービスを導入することで、リスキングをしやすい環境が整っていると感じた。また、高度技術専門職制度、博士号取得支援制度、特命高度専門職制度により、博士号取得を促進したり、高度な能力を有する者を評価、任命したりしている。特命高度専門職制度に関しては、ライン長以外で特別に高度な能力を有する者には昇給等はなく、特命高度専門職に任命するのみにとどまっており、実際にモチベーションアップにつながっているのかが不明である。従業員エンゲージメントを高めるため、日本電子は自律・自発性を持って問題解決に取り組んだ社員を社長自らが評価・表彰する「社長賞」を導入している。受賞した人数は2022年度の10人から2023年度は50人と増加しているが、明確な基準があるのかが統合報告書からは読み取れなかったため、実際にモチベーション向上につながっているのかが分からなかった。また、日本電子は昨年度から外部コンサルティング会社によるエンゲージメント調査を実施している。これにより、外部からの客観的視点が経営層にもたらされると予測されるので、これからも続けてほしい。

三つ目は、シニア人材の活躍推進である。65歳までの定年再雇用制度を見直し、賃金水準の引き上げや評価制度の改定を検討している。どのような改定を行うかが示されておらず、不明瞭に感じた。

四つ目は、ダイバーシティ&インクルージョンの推進である。女性のキャリア支援施策として、ジョブリターン制度や時間単位有給休暇制度が挙げられていた。女性の管理職比率の

目標値の 5.0%や、男性の育児休暇取得率の目標値の 65%を達成するためには、新たに施策を取り入れる必要を感じた。

五つ目は、職場環境の整備である。やりがいや働き甲斐を感じられるように、企業風土委員会が活動している。「YOKOGUSHI 戦略」を通して、部門間の垣根を超えた繋がりを促進することで、組織の活性化を図っている。これに関しても、もう少し具体的な取り組みの記載があればよいと思う。

## 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

良かった点は、報告書に日本電子のビジョンや戦略、ESG 活動について図を用いてわかりやすく記載されており、企業の将来像や競争力について理解しやすい内容となっているところである。特に、11-12 ページの価値創造プロセスの図は、「世界の科学技術を支えるニッチトップ企業」というあるべき姿が形骸化した目標となることを防ぎ、中期経営計画をはじめとした具体的な目標を達成することがあるべき姿へと近づく道だと示しており、分かりやすかった。また、具体的な成長目標、人的資本への投資の詳細が明示されているため、社員や投資家にとっても信頼性が高い情報源となっているといえる。

一方で、改善点は上記でも記載の通り、一部の施策は具体性に欠けていたり、目標の達成には不十分な施策になっていたりしているところである。

## 参考文献

日本電子 統合報告書 2024

日本電子サイト「グローバル & ニッチ」 <https://www.jeol.co.jp/sustainability/gnt/>,  
(2024/11/15 閲覧)