

財務諸表分析 期末レポート

本レポートでは、日本パーカライジング株式会社の「[統合報告書 2025](#)」を読み、以下の 5 点について分析する。

- ①将来像
- ②競争優位性
- ③競争優位性の持続可能性
- ④人的資本価値の向上が見込めるか
- ⑤報告書の良い点と改善点

1. 将来像

同社が目指している将来の姿は、統合報告書全体を通じて非常に、明瞭かつ定量的に示されていると言えるだろう。「あらゆる表面をカガクで変える」というスローガンのもとで、表面改質技術を通じて新たな価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献することを目指している。その詳細は「Vision 2030」にて掲載されており、現在はその前段階として 2025 年度 4 月期より第 5 次グループ中期経営計画が施行されている最中である。

同社は 2030 年度に向けて、連結売上高 2,000 億円（既存分野 1,600 億円、新規分野 400 億円）、営業利益率 15%、ROE10%以上という数値を設定している。現状の 2025 年 3 月期の連結売上高が 1,322 億円、営業利益率が 11.3%、ROE が 6.9%であることを踏まえると、これは現状維持でなく、会社全体として更なる成長を目指していることが明白である。

財務指標	2025 年 3 月期実績	第 5 次グループ中期経営計画（2028 年 3 月期目標）	Vision 2030（2030 年度目標）
連結売上高	1,322 億円	1,410 億円	2,000 億円
営業利益	149 億円	175 億円	-
営業利益率	11.3%	12.4%	15%
ROE（自己資本利	6.9%	8.0%以上	10%以上

益率)			
-----	--	--	--

(同社統合報告書 2025 14-16 ページより筆者作成)

第5次グループ中期経営計画では、「変革への挑戦（Challenge for Change）」をスローガンとして掲げ、既存市場の深耕、海外事業の拡大、そして新規分野の開拓という3つの柱を軸に据えている。具体的には、主力である自動車や鉄鋼分野における次世代技術（EV 対応等）の深化を進める一方で、事業を拡大するための M&A の探索や、半導体・医療機器分野への本格参入を計画している。青山代表取締役のメッセージにもある通り、「現状維持志向では現状維持も難しい」という危機感が、これらの野心的な目標設定と変革への姿勢を生み出していることが読み取れる。またその変革を担う両輪として、新しい価値を生み出す「種まき」と、それを成果につなげる「刈り取り」の両方を、時間軸を明確に意識しながら取り組む姿勢は、経営の信頼性を高める要素として高く評価できるだろう。

また、将来の姿を理解する上で最も特徴的かつ重要な戦略が、「リージョナル経営」の本格的な導入である。同社は現在、海外売上高比率が 46%に達しており、世界 13 カ国・地域に 51 のグループ会社を展開するグローバル企業へと成長している。これまでは日本本社を中心としたプロダクトアウト型の体制が色濃く残っていたが、米国と中国の関税問題や、地政学的リスクの高まりなどが進む中で、従来の中央集権的な意思決定では市場の急速な変化に追いつかないという認識に至っている。

この課題を克服するため、2024 年度より同社は市場を「日本」「東アジア（台湾・韓国）」「中国」「インド・ASEAN」「欧米」の 5 つのリージョンに再編し、各地域に統括役員を配置する体制へと移行した。これにより、中国の PST（Parker Surface Technologies）やタイの P-STAP といった現地の技術センターが、現地の顧客ニーズに合致した製品を迅速に開発・提供する自律的な体制が構築されつつある。将来的に、このリージョナル経営を更に推進していることでよりグローバルかつマーケットインなビジネスモデルが創出されるだろう。

2. 競争優位性

同社の最大の武器は独自の表面改質技術にあるといえるだろう。金属をはじめとする多様な素材表面に、ナノからミクロンレベルの超薄膜を形成し、耐食性、耐摩耗性、潤滑性、導電性・絶縁性、意匠性などの多様な機能を付与することができる。実際、国内の日系自動車メーカーの塗装下地処理において約 70%という驚異的なシェア率を誇り、同社の技術力の高さが垣間見れるだろう。

同社の事業については、大きく「薬品」「加工」「装置」の3つのセグメントで構成されてお

り、これらが互いに補完し合うことで強固なビジネスモデルを形成している。

報告セグメント	2025 年 3 月期 売上高	事業内容の概要と戦略的意義
薬品事業	576 億円	表面処理剤等の開発・製造・販売。消耗品として継続的な安定収益をもたらす基盤事業。
加工事業	477 億円	防錆・熱処理等の受託加工サービス。自動車部品等の機能向上を直接担い、技術力を体現する。
装置事業	242 億円	表面処理装置・塗装設備の設計・販売。ライン丸ごとの導入により、長期的な顧客関係を構築する。

(同社統合報告書 2025 31-38 ページより筆者作成)

顧客に対して、単に最適な薬剤を販売して終わるのではなく、それを最も効率的に塗布・反応させるための専用設備をセットで提供し、さらに自社で設備を持つことが難しい顧客には受託加工という形で直接サービスを提供している。これにより、顧客の製造ラインの根幹に同社の技術が深く組み込まれることとなり、顧客と長期的な関係を築くことに成功しているといえるだろう。

海外拠点においても、日本国内と同水準の高品質な薬剤・受託加工・技術サポートを提供する強固なネットワークを構築している点も大きな強みである。日系自動車メーカーが海外へ生産拠点を移管する際、同社がいち早く現地に進出し、安定した表面処理インフラを提供してきた歴史的背景が、現在の盤石なグローバル基盤を形成している。

「世界中どこでも同じ高品質の処理ができる」という信頼性は、グローバルにサプライチェーンを構築する巨大な完成車メーカーや部品メーカーにとって、代替不可能な価値となっている。

3. 競争優位性の持続可能性

世界情勢や産業構造の変化といった不透明な状況下でも、同社の競争優位性は今後も持続すると考えられる。

一つ目は、同社ビジネスの社会的意義が非常に大きいことに所以する。金属を長持ちさせる同社の技術は、結果的に金属を作り直す際に出る **CO2** の削減につながっているのだ。報告書独自の試算によると、同社の技術によって年間約 **3,128** 万トンもの **CO2** 排出を抑えられているという。脱炭素が求められる今後の社会において、この技術の需要はむしろ高まっていくと考えられ、優位性は持続すると考えられる。

二つ目は、経営の安定と新規事業への拡大をバランスよく両立しようとしていることだ。気候変動リスク（TCFD）のシナリオ分析を行うなど、環境に対するリスク管理を行いつつ、新規事業においてビジネスチャンスを狙う姿勢に非常に好感を持てる。具体的には、自動車の **EV** 化に伴うモーターの静音化へ対応や、医療機器事業を分社化（**Parker MedTech**）し、高度医療機器への進出を画策するなど新規事業の拡大方針が明確であり、今後はバランスの良い事業ポートフォリオによる収入基盤の安定化をベースに更なる成長が見込めるのではないだろうか。

4. 人的資本の価値向上

同社において、人的資本の価値向上が達成できるかについてだが、統合報告書の記載のみだとやや漠然としている印象を受ける。しかし、これからの社会で求められる能力や同社の方向性を踏まえると、以下の **3** つの能力が開発されると考察する。

- グローバル
 - 海外売上比率が高く、若手のうちから海外経験を積むチャンスがあるため、グローバルな視点とコミュニケーション能力が養える。また今後、リージョナル経営を推進するうえで、海外市場の展開に伴い海外と関わる機会は更に増えていくだろう。実際、人材育成において同社は重要施策としてグローバルに活躍できる人材の育成を掲げており、語学研修や駐在員の待遇改善などを実施している。
- 専門性
 - 新しい総合技術研究所での外部との共同研究などを通じて、高度な技術的専門性を磨くことができるのではないだろうか。医療分野など新規事業の展開とともに各分野・事業の専門性はますます重要になっていくだろう。（一般論であり、どこかに明記されているわけではない）
- 経験と自立
 - 会社全体で「役割」や「自律」を重視する風土へ変革しており、現場での実践的な経験を通じて、自立した課題解決能力を身につけることができる。青山代表取締役のメッセージ内にも「社員一人ひとりが自らの考えを持ち、現場での経験を通じて、ぶれない判断力を養うことを期待する」と記載されている。

5. 報告書の良かった点と改善点

業界知識のない一学生の主観であるが、読んでみて率直に感じた点を述べさせていただく。

良かった点

全体を通して、今後の方針や軸としてアピールしたい情報が非常に明確である点が良かったと考える。特に、同社の今後の方針についてはリージョナル経営や新規事業拡大などが再三繰り返されておりその重要性が一度読んだだけで伝わってくる。

また、同社独自の表面改質技術についても医療を始めとする様々な分野への応用可能性が分かるとともに、独自の試算ではあるが、温室効果ガスの削減において多大なる貢献をしていることが定量的に示されており、いかに社会的に意義のある技術（事業）であるのかを明確に読むものに伝えることができている。さらに、PBRの現状（1.0倍割れ）や、浸炭熱処理におけるCO2排出などの課題も隠さずに明記している点に誠実さを感じた。

改善点

一方で改善点としては、業界や事業知識のない人にとっては、開発事例の話などが専門的すぎて少し理解しにくい点が挙げられる。

ただ、会社の目的が「温室効果ガスの排出削減（脱炭素の推進）」であるため、やっていることの方向性自体は非常に明確である。今後は、一般消費者にもわかりやすい身近な事例などを交えて、この明確な目的をもっと補強するような見せ方を増やすと、さらに良い報告書になるのではないだろうか。