

企業名：日本農薬

レポート名：統合報告書 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

理解できる。

日本農薬は「安全で安定的な食と豊かなくらしを守り、サステナブルな社会の実現に貢献する」という基本理念の下、「独自技術」「グローバル化と現地化」「企業家精神」というバリューによって、「食とくらしのグローバルイノベーター」というビジョンの達成を目指している。これが意味するのは、事業の中核となる農薬だけでなく、派生領域の農業全体の効率化や安全性の向上、さらには人々の暮らしに密接に関わる医薬・バイオ領域にまで広がる、戦略的な価値提供である。さらに同社は、このビジョンを明確な数値目標に落とし込んでおり、2030年までに「売上高 1,650 億円超」「営業利益率 10%以上」「ROE10%以上」という具体的指標を達成しようとしている。同社は長期的な視野を持って経営を行っており、2030年の目標をあくまで通過点とし、その先にある「世界の農業課題への本質的な解決策を提供する企業への進化」を目指している。人口増加と食料不足が進行していくであろうこの先の未来を、農業を技術・データ・サービスという側面から研究することでより良いものにしていくという企業像が強く感じられる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

理解できる。

競争優位性に繋がる強みは大きく分けて3点ある。1つ目は創薬に必要な「発明」「発見」「保証」「推進」の4機能を総合研究所一カ所に集約した「四位一体」の研究開発体制である。一つの化合物をあらゆる用途で評価する「オールラウンドスクリーニング体制」によって、目的外の活性を見逃さず、偶然の発見を確実に製品化につなげる組織能力が読み取れる。2つ目の強みは、創薬力である。自社開発原体の保有数が日本の農薬専門メーカーとして最多であり、海外大手にも引けを取らない点で、これにより主体的な価格設定・販売戦略が可能となっている。特に果樹・野菜などスペシャリティクロップ向けに強く、国内では防除剤への影響力という形で具体化されている。3つ目は、海外17拠点・95カ国での登録を背景とした「現地直販型（グローカル経営）」のネットワークがある。現地に人財と拠点を置いて自ら販路とブランドを構築し、現場と一体となって製品開発を行っている。これら3つの強みが相互に関連しあうことによって模倣困難性が高まり、競争優位性を確保することに成功している。

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（変化）

概ね理解できるが、一部懸念点も残る。

上記の通り、同社は「四位一体の創薬体制 → 自社原体の最多保有 → グローカル直販ネットワーク → 利益の研究再投資」という循環構造を構築しているため、持続性が担保されている。この循環は各要素が時間と経路依存性に守られているため、新規参入者への持続的な障壁として機能している。しかし、持続性は「創薬難度の上昇」「規制環境の変化」「ジェネリックの台頭」という3つの動きによって脅かされている。これに対して同社は、創薬難度の上昇・登録要件の厳格化に対しては、AI 活用の活性・毒性予測やデータ駆動型創薬、オープンイノベーションで対応する方針を示しているが、創薬ペースの維持は厳しくなることが予想されている。また、規制環境の変化に対しては、その状況を活かし、他社が撤退する環境調和型製品分野で「残存者利益」を享受しシェアを拡大しているが、規制による脅威とどちらの影響が大きいのかはわかっていない。また、ジェネリックの台頭に対しては、自社開発品の売上構成比を高めることで収益性を確保する戦略で対処しようとしているが、価格競争に勝てるのかには疑問が残る。こうした変動要因まで誠実に開示している点は評価できるが、これらの時代の動きに適応していくことができるのかが持続性の有無に関わっている。

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

達成できると思う。

統合報告書では、「人材」ではなく「人財」という表現を使い、従業員を「次世代を築く貴重な資産」として捉えていることが分かる。人財戦略を「人を活かす経営」から「人が生きる経営」へと転換し、研究員の海外留学・学位取得支援、2025年4月導入の社内副業制度など、時代の動きに適応した自律的なスキル向上の機会が制度として整えられている。特にエンゲージメントは、調査ツール Wevox により9項目を年2回測定し、医薬業界の同規模企業をベンチマークとして設定し、時系列で改善した推移を開示しており、時系列・目標値・peer 比較の要素を満たしている。加えて、グローバル経営体制の強化に向けたサクセッションプランによって、人的資本の「継承」を仕組み化しており、属人的な後継者選を脱し、次世代幹部候補の可視化と計画的育成に着手している点は、長期の事業継続性を人材面から担保する動きと評価できる。さらに、役員報酬の業績連動指標に女性管理職比率とエンゲージメントスコアを組み込んでいる点も、人的資本を経営と接続しようとする姿勢として評価でき、適切な人的資本経営がなされていくことが期待できる。

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

よかった点

伝えたい内容が構造的かつ分かりやすく、表や図を用いて表現されており、視覚的にイメー

ジしやすい点がよかった。また、不都合な事実を誠実に公開し、課題に正面から向き合おうとしている姿勢が、長期的視野での本質的な経営を感じさせ、投資家にも信頼を与えられる点もよかった。全体を通して、「目指す姿」「現状」「その差分を埋めるための課題」という3つの視点が整理されており、会社の状態が正確に、分かりやすく伝わるように資料が構成されていた。

改善余地

大きく分けて3つある。1つ目は、報告書本体の情報が概況中心で、単体だけでは定量的な裏づけが薄い箇所があること。詳細の記述をデータブックに頼り切ってしまうと、資料としての説得力が薄れてしまうため、バランスを取りつつ、もう少し具体化すると良い。2つ目はリスクや課題の順位付けが弱く、列挙されている項目のうち、どれが最重要課題なのかが分かりづらいこと。3つ目は、強みとして挙げた図表だが、一つ一つの図の情報密度が高すぎるという側面もある点。価値創造プロセス図や成長戦略のドーナツグラフなど、一つの図に情報を詰め込みすぎて、初見では関係性を追いにくい箇所があり、視覚的な優先順位づけの設計に改善余地がみられる。