

企業名： 日本電子

レポート名： 日本電子 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）

日本電子では、中期経営計画として Evolving Growth 2.0 を掲げている。ここでは

- ① 長期ビジョン「ビジョン 2035」の策定
- ② 「YOKOGUSHI 2.0」の設定
- ③ 収益性向上への取り組み
- ④ 投資・株主還元への取り組み
- ⑤ “人・組織・社会”に力点を置いた持続可能な成長に向けた社会的責任の取り組み

という 5 つの大枠が紹介されている。この大枠に基づき、これ以降で詳細が説明されており、統合報告書の構成という観点では非常に理解しやすいと感じた。売上や利益という点に関しても、直近 10 年間のデータをグラフ化しており、視覚的にも成長していることが理解できる。16 ページの沢田さんが述べる戦略の中で、「半導体解析ソリューションにおいてトップパートナーを目指す」という方針が記載されている。日本電子の重点領域となっている半導体は市場成長性が高く、日本電子の強みである電子ビーム・イオンビームを用いた最先端技術や解析技術との関連性も高い。半導体の需要について、市場規模を具体的な数値で表していることから、この戦略が理論的にも正しいことが読み取れる。ただ、この市場の変化に日本電子が柔軟に対応できるのかは、この報告書だけでは理解できなかった。

また、顧客・地域・機能の戦略、各セグメントの分析、株主還元と、経営計画を非常に多角的な視点で行っていることがうかがえる。各領域の説明に、売上高・営業利益・営業利益率といった具体的な数値を用いることで、現実味を帯びた報告書となっている。一方、用いるデータが当期+2029 年の予想値であることから、過去の実績に基づきその目標に近づいてきているのかが読み取りにくかった。（報告書の最後に 5 年分の損益計算書は乗っているが、その成長性についてなどの具体的な数値は記載されていない。）当期の統合報告書とは言え、大枠の目標が直近の 2~3 年で大きく変わっているとは考えにくい。このことから、目標との間に現在どれほどの乖離があるのか、その目標が現実的に達成可能であるのかを判断する材料があると、より信頼性の高い統合報告書になるのではないかと感じた。

これらの点を踏まえると、日本電子の将来像には明確なビジョンがあり、その戦略・数値・市場の観点から一貫性あるといえ、企業の方角性が明確になっている。一方で、その実現には市場への適応と技術革新が必要であり、今後も継続的な検証が必要だと考えられる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

執行役員の萩森さんのお話の中に、「日本電子の技術領域はニッチなため、社外から即戦力を採用することが困難な職種が多く、育成にはどうしても時間がかかります。2024 年から博士号取得支援の仕組みをスタートしていますが、すぐに結果につながるわけではないので、これからも地道に技術者の育成を続けていきたいと考えています。むしろ、ここにしっかりと時間をかけることが当社の競争優位の源泉ですので、ぶれずに進めていきます。」という記述がある。ここから、半導体のような技術領域はかなり専門性の高い分野であることが分かり、そこで競争優位性を担保するためには人材確保が極めて重要であることが読み取れる。人材育成を強みとする方針に沿って、「競争力のある報酬」、「Pay for Job, Pay for Performance」という、成長を促す報酬の方針を定めている。

また、YOKOGUSHI 2.0 では付加価値を高めることによる競争力の強化をうたっている。ソフトウェアやアプリケーション開発を強化し、顧客に高い付加価値を提供するとともに、AI 技術を積極的に推進し、競争優位性の確保を目指す。電子ビームを用いたナノレベルの分析も可能となっている。このように、非常に専門的な領域であることから、他社にとっての参入障壁はかなり高い。これらを踏まえると、容易に新規企業に追い越される可能性は低いと考えられ、ある程度の競争優位性があることは、統合報告書から読み取れる。

一方で、統合報告書では自社の強みや市場の成長性について詳細に書かれているが、競合他社と比べての優位性に関する記述はほとんど見られない。「高い技術力」、「付加価値が高い」といった表現は相対比較ではなく、あくまで自己評価である。ここから、市場でのシェアやポジショニングは把握できず、相対的な優位性に関しては理解することができなかった。

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）

日本電子が競争優位性を生み出せるのは、地道に技術者の育成を行うためであると述べられている。人材確保の難しさから、この育成にはかなりの時間を要する。そのため、継続して人材育成を行っている日本電子は、その優位性に持続性があると考えられる。博士号の取得を支援している点でも、長期的な人材育成ができる体制が整えられている。

一方で、半導体は技術革新のスピードが速い領域であることから、一度生まれた競争優位性が将来的にも維持されるかについては、確実性はないと考えられる。また、この革新のスピードに対しての向き合い方についても、明確な対応は読み取れなかった。

以上より、競争優位性の持続性は一定程度理解できるが、その維持には市場成長に対応する継続的な技術革新が不可欠である。

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

人的資本の向上という点では、日本電子は非常に優れていることが統合報告書から読み

取れる。繰り返し述べているように、日本電子では継続的な人材育成、博士号取得の支援制度に力を入れていると記されている。また、社外からの即戦力の確保も難しいと記載されており、現状の社員の育成により、企業全体の成長を目指している。このように、日本電子では実務を通じて高度な専門性を身につけることが可能であり、人的資本の価値向上を達成することも明白である。

また、YOKOGUSHI 2.0 では部門を横断した連携が行われており、単一の分野にとどまらず幅広い分野に精通することができる。万が一、現状の職務に自分自身の適性がない場合でも、様々な知見を獲得することができていれば、別の分野での活躍の可能性も見込める。これも、自身の市場価値の向上につながると考えられる。

一方で、半導体の領域は専門性が高いことから、その技術の習得には時間がかかることが読み取れる。この点から、各社員は自身のキャリア設計が非常に重要になるため、長期的な視点でいかに人的資本の価値向上を図るかを考えておかなければならない。

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

良かった点としては、まず報告書全体を通しての構成の分かりやすさが挙げられる。中期経営計画「Evolving Growth 2.0」で5つの大枠を設定し、その後それぞれの内容を招請に説明する構成となっている。抽象から具体という流れで説明されており、読み手が戦略を体系的に理解しやすくなっている。

また、半導体という専門的な領域であることから、文字だけでは説明できない仕組みは多い。そのため、図や写真、イラストが非常に多く使われており、視認性が高くなっている。統合報告書は投資家を対象に書かれたものであるが、優秀な投資家とはいえど、他業種の専門分野について精通しているとは限らない。そのため、この報告書でいかに企業の魅力や仕組みを伝えられるかは重要であり、「見やすい」報告書であることで投資家にも注目を集めやすいと考えられる。

加えて、人材育成について説明する際に、博士号取得の支援体制について言及しており、抽象的な話で終えていない点が良かった。具体性の観点では、グローバル戦略に関しても国ごとに個別の施策が記載されていた点も、理解しやすかった。他にも、セグメントごとの売上や利益が記載されている点、中期の目標に加えて長期目標についても言及されている点も、評価できる。

改善点としては、競合他社との比較が不足している点が挙げられる。自社の強み・市場の成長性に関しては具体的な数値を用いながら説明されているものの、他社に対する優位性・市場におけるポジショニングが明示されていない。他社の情報を入手するのは困難であるだろうが、他社との比較の中での優位性を示せれば、投資家からの評価を得られるだろう。

また、中期目標の中では2029年の売上等の目標値が示されているものの、その実現に向

けた途中段階の指標が不足しており、目標の実現可能性に関しても判断が難しく感じた。

最後に、当該報告書からは日本電子の強みが存分に感じられた一方で、失敗や課題についての記述はほとんどなかったように感じた。もちろん、統合報告書の性質上、企業の良さをアピールすることがメインになるのは当然である。しかしながら、良さだけを押し出すのでは、投資家はその企業に潜むリスクを理解できないまま投資してしまいかねない。それは長期的に見れば、信頼を失ってしまう結果につながる可能性があると考えられる。

参考文献

日本電子株式会社,「統合報告書 2025」,2026

https://www.jeol.co.jp/ir/integrated_reports/

(2026 年 5 月 23 日閲覧)