

企業名： コニカミノルタ

レポート名： 統合報告書 2022

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

同社は、自社の社会的存在意義を的確に把握し、それをもとに 2030 年までの長期の経営ビジョン “Imaging to the People” を掲げている。このビジョン自体は抽象度が高かったが、ビジョン実現に向けた 5 つのマテリアリティを提示し、事業別に解決すべき課題と解決貢献策を明示していたのでビジョン実現する方法を確認できた。しかし、どの課題をどの程度、いつ解決するのが「理念とビジョン」確認できなかつた。数値化された目標はあったものの、「ガバナンス」にまとめられてあり少々見にくく感じた。数値目標も「理念とビジョン」に組み込んでよかったのではないだろうか。また、同社は 2030 年を見据えた長期の

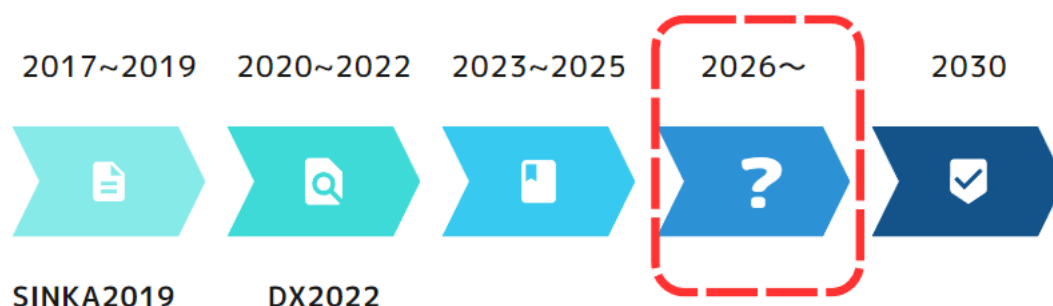


図 1 コニカミノルタの中長期計画 (CANVA より作成)

経営ビジョンからバックキャストして、3 年間の中期経営計画が定められていた。各 3 年間でタイトルが異なり、その 3 年間で主に取り組んでいくものが一見してわかつた。例えば、2020 年度を初年度とするものは「DX2022」。しかし、バックキャストをしているのは良いものの 2026 年以降の詳細な計画が明示されおらず、2030 年に帳尻を合わせることができのかが不明だつた。ビジョンはわかりやすく、同社が目指している将来の姿が理解できるが、そこに至るまでの段階ごとの計画、数値目標を見つけられなかつた。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

コニカミノルタはインダストリー事業、ヘルスケア事業、プロフェッショナルプリンタ事業、デジタルワークプレイス事業の4つを手掛けている。統合報告書では事業ごとの成長戦略が明らかにされていた。その中で、業界トップクラスのシェアを誇る商品や世界に先駆けて開発に成功したもの、北米市場に幅広く展開しているものなどが紹介されていた。同社が複数の事業において競争優位性を保っていることが確認できた。

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

同社はここ数年インダストリー事業において多様化する顧客のニーズに独自の技術・生産ラインを活かし、対応してきている。加えて、さまざまな社会課題の解決に期待される HSI 技術への投資も行っている。ヘルスケア事業では世界に先駆けて開発に成功した「AeroDR TXm01」を 2022 年 3 月に発売したばかりだ。ニーズに対応できる持続的なイノベーション、新興技術への投資、最新機器の開発と販売、どれも今後に期待できるものばかりだ。また、注目したいのが 4 つの事業の中で最も売上高が高いデジタルワークプレイス事業だ。IPA の発行する「DX 白書 2023」によると日本国内の製造業や卸売業、運送業、医療、福祉、不動産などでの DX の取り組み状況は 30% 以下だ。DX 化でまだまだ課題の残る日本において、欧米にも展開し DX 事業を進めている同社のデジタルワークプレイス事業の信頼度は非常に高いと言える。ただし懸念が残るのは近年の新規採用者数の減少だ。新型コロナウイルス感染拡大の影響があったからではあるが、今後も採用者数が増えなければ、4 つの事業を回す人材が不足し、競争優位性の持続性は失われてしまう。

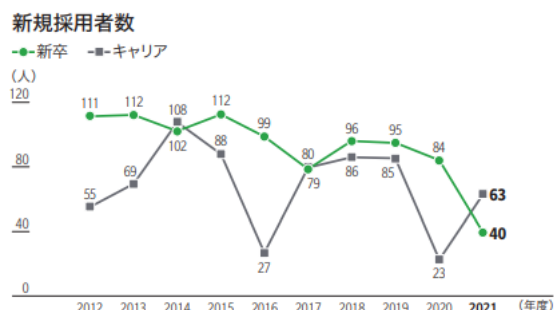


図 2 統合報告書 2022 P.67
人材関連データより引用

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

私は達成できると思う。なにより私は「新しい価値の創造」という経営理念に非常に共感している。この理念があったからこそ、前例がなく、非常に難易度の高いプロジェクトであっても易きに流されることなく、世界ではじめてのワイヤ

レス回診用X線撮影装置の開発に成功したのだろう。イノベーションの中心で、仲間とぶつかり合いながら新たな価値を創造する経験はなかなかできることではない。その経験の中でしか得られない、頑強さや推進力、コミュニケーションスキル、創造力があると思う。また、同社はグローバルな企業であるので、多様なバックグラウンドを持った社員と関わり合うことができ、グローバルマインドセットを醸成するのに役立つだろう。

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

「理念とビジョン」が端的に書かれており、分かりやすかったものの具体性に欠けると感じた。例えば、P.7の説明は図解が分かりやすく課題と解決策が一目瞭然で良かったと思う。しかし、解決策としてどれほど自動化を行うのか、どれほど輸送費・廃棄ロスを低減するのかなどについての記述が P.7 周辺に見当たらなかった。それらをいつどのように実施していくのか、も明記されていなかった。ただ、P.59 のガバナンスには中期経営計画期間におけるサステナビリティ目標の数値目標が記載されていた。このデータを少しでも前半部分に混ぜれば、説得力が増すのではないだろうか。また、このデータ目標が 2022 年までしかないのは不十分ではないだろうか。目標達成の現実味を帯びさせるために、せめて 3 年おきでも目標数値を記載するべきだと私は思う。