

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

この会社が目指している姿は「顧客感動企業」である。その柱として顧客の期待を上回る製品、サービスを提供すること、顧客目線で改善を図ること、ステークホルダーとの対話を重視することが読み取れた。さらに、これらを実現するための具体的な取り組みを事業変革とE S G経営の2つの切り口から示されていた。このように理想である「顧客感動企業」に近づくために、目標を細分化してそれを達成するための具体的な活動が記載されていた。理想を理想で終わらせずに、具体的なヴィジョンとして実現しようとする姿勢をうかがうことができた。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

この会社の競争優位性は2つ読み取ることができた。1つ目は製品開発の早さである。例として高度経済成長期に証券印刷機受注した際に、3か月で図面を完成させ、4か月で製造したことが記載されていた。この出来事を起点として同社は製品開発の早さが強みとして知られるようになる。現在では同社は印刷業界唯一の多品種混合ライン生産方式を導入することに成功している。これによって生産の合理化や省人化を実現しており、コスト削減や生産効率性の高さを競争優位とし保持している。この競争優位が実現できた背景にグローバル展開がある。同社はグローバル展開を進めるなかで大量の製品を効率的に生産することが求められた。それが統合的な設計を生み出す契機となったのである。

2つ目は高度な技術と長年の信頼である。同社は1960年代以降、紙幣印刷機を公的な紙幣印刷機を請け負っている。紙幣印刷機には量産機と異なる高度な印刷技術が求められる。逆に言うと小森コーポレーションがそれだけ高度な技術を有しているということになる。紙幣印刷機を60年以上も請け負っているという事実が小森コーポレーションの製品の品質を担保しており、信頼につながっていると感じた。

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

1つ目の製品開発の早さについて参考にしたいのは第6次中期経営計画である。労働生産性の上昇や資産効率を意識した経営というように目標は掲げられているが具体的な数値目標が欠けている。したがってこの競争優位性が持続できるかどうかは不鮮明であると感じた。

一方、2つ目の高度な技術と長年の信頼は持続性があると考えられる。同社では社員と顧客の親睦を深める小森会が毎年開催されている。そこでは顧客の製品に対する意見を社員が吸収するいい機会となっている。また、経営者による顧客の直接訪問も盛んにおこなわれている。このように「顧客感動企業」の柱であるステークホルダーとの対話を重視することが具体的な活動によって実現できていることが読み取れた。

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

この会社は社員のエンゲージメント向上を重視しており、教育プログラムが良く整備されている。具体的には社員を基礎、中堅、管理職、経営幹部の4つに階層分けし、それぞれに研修、コミュニケーション能力強化演習、シミュレーション演習などを設けている。これによって段階を踏みながら、着実にキャリア形成をしていくことができると感じた。階層型教育の他にも女性や再雇用者に向けたキャリア研修、コンプライアンス研修、オンライン英会話などプログラムの幅も広い。さらに、先述した小森会のように顧客と直接対話できる機会が設けられていることは顧客視点からものごとを考えるための貴重な財産となりうると思う。

人的資本を安全に形成できるという意味でも同社は優れていると感じた。なぜなら同社は健康経営を積極的に推進しているからだ。健康であることは人的資本向上の大前提であると思う。具体的な活動はラジオ体操や長時間労働対策、出産後の休暇の充実などが記載されている。このような仕組みの結果、同社は2022年には健康経営優良法人に認定された。このことから無理なく健康に自信の能力を向上させることができるのだと感じた。

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

まず、良かった点は3つ挙げられる。1つ目はキーワードを繰り返し述べていることである。同社の経営目標である「顧客感動企業」というフレーズは報告書内で何度も目にした。

これによって経営目標が刷り込まれ、その重要性が伝わってきた。また、経営目標はこの会社の方向性を示しているともいえるので後の報告内容をスムーズに追うことができた。2つ目は多様な図を駆使していることである。例えば海外の進出先を地図上に色分けして示すことによっていかに進出先が多いのかを直感的に理解することができた。また先述した教育プログラムもテーブルで示されており、階層にグラデーションが施されていたため、見やすかった。3つ目は会社の沿革が具体的で興味深い内容になっていることである。参入や買収といった無機的な話だけでなく、当時の印刷業と社会状況との関連や紙幣印刷機の受注からの話などが織り込まれておりその後報告書を読み進めていくうえで親近感を持つことができた。

改善点は2つある。1つ目は独自の単語がわかりづらいことだ。例えばPE事業やオフセット印刷機など業界の知識がない者からしたら初見の単語が多く、その説明もかけていた。簡単に独自の単語を説明する欄などを作ると読者の理解が深まると思う。2つ目は写真の大きさと形である。ページに対して小さいがゆえに何を表しているのかがわかりづらい写真が多かった。写真の形に関しては角のある長方形のものがほとんどであり、内容によっては固い印象を受けた。特に、サプライヤーとのパートナーシップの欄などは柔らかい印象を与えるために写真の形に丸みを帯びさせたり、写真ごと背景にするなど工夫する余地が残されていると思った。