

企業名： 京三製作所

レポート名： 「統合報告書 2024」

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

株式会社京三製作所の統合報告書から、同社が目指す将来の姿は十分に理解できるといえるだろう。第一に、企業理念として「安全性・信頼性」「地球環境保全」をキーワードに、先進の技術と高い品質で「社会の発展と快適性向上」に貢献することを掲げている。また、企業ビジョンでは「信頼度ナンバーワン KYOSAN」を目指し、安全と安心を提供するリーディングカンパニー、すべての国の文化を尊重するグローバル企業、充実したコーポレートガバナンスを持つ企業像が描かれている。

具体的には、10年後のありたい姿として、信号システム事業の海外展開、パワーエレクトロニクス事業の拡大、そして新たな事業を3本目の柱として確立し、持続的な成長を遂げていることを目指している。また、事業成長と地球環境保全のための技術開発や人的資本・ITへの投資を行い、ステークホルダーへの適切なリターンを継続的に提供できる収益力と財務体質を実現すること、そして多様な従業員が広い世界で活躍している姿も描かれている。これらの要素から、同社が国内外で社会インフラに貢献し、企業の成長と社会の持続可能性を両立させようとしていることが明確に伝わってくる。

しかしながら、将来の成長戦略については、やや不確実な点も見受けられると感じた。中期経営計画2025において「新たな事業への挑戦」を掲げているが、その進捗として「具体的なビジネスモデルの検討にはもう少し期間が必要」という記述にとどまっており、将来の成長の柱となるはずの事業の具体的な方向性が見えない。日本信号では、キャッチーなラベリングとともに、具体的なコンセプトで将来の姿を表しており、社員や投資家が目標を共有しやすい。この点が、少し欠けている。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

同社の競争優位性においても、報告書からよく理解することができる。1917年の創業以来、100年以上にわたり鉄道信号システムや交通管理システムといった社会の根幹を支える分野で実績を築いてきた歴史が強みであるといえるだろう。長年の技術開発力と品質へのこだわりが見て取れた。

主力事業である鉄道信号システム事業の性質上、品質と安全性の確保が最重要視されており、この点が高い競争優位性となっている。実際にインドで納入した電子連動装置は、他社製品と比較して故障率が極めて低く、インド政府から高い評価を得ている。実際の成功例から主力事業の強さが見て取れた。政府系の開発に絡めている事も、信頼に値するだろう。

しかし、一方で、この競争優位性は「手堅い」「慎重」という企業文化に支えられている反面、変化への対応が遅いというリスクもはらんでいる。社外取締役は、同社の決定プロセ

スについて「良く言うと、手堅い、慎重も、悪く言うと遅いと感じる」と率直に述べており、この企業文化が、技術革新や市場の変化に迅速に対応する際のボトルネックとなる可能性が指摘されている。この点をどのように克服していくか方向性でも示すことができればより良い報告になったかもしれない。

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）

競争優位性の持続性においては、次の三点から見ていく。

研究開発への投資

同社は「研究開発費率 7.0%以上」という中期経営計画の目標を掲げており、2024 年 3 月期の実績は 6.7%と、目標に近い水準で推移している。技術力の維持・向上に意欲的な姿勢は評価できるだろう。また、社長直轄の「モビリティ変革プロジェクト室」を新設し、自動運転技術などの新分野の研究開発を積極的に進めている点も、将来を見据えた投資として評価できる。

サステナビリティへの対応

TCFD 提言への賛同や、2050 年度までの CO₂排出量実質ゼロを目標とするなど、社会からの期待に応えようとする姿勢は評価できる。しかし、社外取締役の対談では、非財務活動が「コストと見なされがち」という指摘があり、これを「新しいビジネスモデルが誕生する」機会として捉える意識改革が求められている。この意識改革が実現しなければ、非財務活動への取り組みが単なるコスト負担で終わり、競争優位性の持続性を損なう恐れがある。

人的資本への投資と企業風土

人的資本の充実もマテリアリティの一つとして掲げ、柔軟な人事制度の構築や、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の推進に取り組んでいる。しかし、社外取締役は「従来のやり方を大きく変えることを嫌う傾向」を指摘しており、改革の実行には困難が伴うと見ている。この改革がうまく進まなければ、多様な人材の確保や育成が計画通りに進まず、長期的な競争力低下につながる可能性があるだろう。人事制度改革は「正念場」であり、企業風土とのギャップをいかに埋めるかが持続性の鍵を握っていると言える。

現時点では、競争優位性の持続性は担保してきたといえる。一方で、人的資本や企業風土、サステナビリティへの対応などが進めばより盤石なものになるだろう。

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

同社は、従業員の人的資本価値向上に向けた様々な施策を打ち出しており、意欲次第でスキル向上を達成できる環境は整っていると考えられる。

充実した研修制度

2022 年度に研修体系を刷新し、年度単位での継続的な見直しを計画している。多様なセミナー・研修を通じて、従業員の能力開発やリスクリングを支援する体制があることは、スキルアップを望む個人にとって大きなメリットといえる。

キャリア形成の支援

ローテーション、実力主義人事、プロティアンキャリア開発の推進が明記されており、個々の強みを活かした職務配置によって従業員の成長を促す方針。これは、従業員が受動的ではなく、自律的にキャリアを築くことを後押しするもので、自身の人的資本価値を高める機会につながると思われる。

多様性 (DE&I) の推進

「全ての社員にとって、公平な環境で、偏見がなく、個性を尊重し合える職場環境」の整備に努めており、性別、国籍、経歴などに関わらず、多様な人材が活躍できる場を提供しようという姿勢は見えた。新卒女性社員の採用率や男性の育児休業取得率など、具体的な KPI も設定されており、多様なバックグラウンドを持つ個人が活躍できる土壌を築こうとしていることが伺える。

新規事業への挑戦

新規事業の立ち上げを推進するために、従業員がアイデアを積極的に出せる機会を設けている。これにより、既存事業の枠を超えた新しいスキルや経験を積む機会が得られると考えられる。

しかし、人事制度改革は始まったばかりであり、従来の年功序列やメンバーシップ型雇用慣れした企業風土とのギャップを埋めるには時間がかかるだろう。新しい制度が従業員のモチベーション向上にどの程度寄与するかは、今後の運用にかかっている。もし、評価制度や報酬が公正で納得性の高いものにならないければ、かえって従業員の不満を招き、人的資本の価値向上を妨げる結果になる可能性も否定できない。

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

体系的な情報開示: 企業理念、経営目的、企業ビジョンからマテリアリティ、中期経営計画、そして10年後のありたい姿へと続く一貫したストーリーが明示されており、会社の全体像を理解しやすい構成となっている。

社外取締役による対談: 報告書内で社外取締役の率直な対談を掲載し、会社に対する外部からの客観的な評価や、課題を明確にしている点は非常に優れている。これにより、経営の透明性を高める効果が期待できる。

TCFD 提言への詳細な対応: 気候変動課題への対応について、TCFD 提言に基づく情報開示を詳細に行っている。気候変動が事業に与えるリスク・機会のシナリオ分析を行い、移行リスクと物理的リスクの両方について、具体的な影響と対応策を分析している。

改善の余地

KPI と実績の乖離:

人的資本の KPI である「新卒社員女性採用率」の目標値 (25%以上) に対して、2024 年 3

月期の実績が0.0%となっている。また、「年次有給休暇取得率」の目標（100%）に対して実績（73.4%）が低いことなど、目標値と実績の間に大きな乖離が見られる。これらの乖離に対する具体的な要因分析と、今後の改善策についての言及が不足しており、開示内容の信頼性に疑問符がつく可能性がある。

資本効率改善の具体性

PBRが1倍を下回る状況が続いていることを大きな課題と認識しているが、その対策として挙げられているのは、「モノづくり改革」「リードタイムの短縮」「政策保有株式の縮減」など、多くの企業で一般的に行われている施策が中心である。投資家が求める「資本コストや株価を意識した経営」を実現するための、より踏み込んだ抜本的な戦略への言及が不足している。

将来の成長戦略の具体性

前述の通り、新規事業が「検討中」の段階であり、将来の成長ストーリーが不明瞭である。今後の事業ポートフォリオ戦略を明確に示し、投資判断の材料を提供することが求められる。