

企業名： コニカミノルタ

レポート名： コニカミノルタ統合報告書 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

コニカミノルタの「統合報告書 2025」が提示する将来の姿は、客観性と論理的一貫性を持って組み立てられており、その未来像を理解できるものと評価する。また、現在の課題や負の側面を無視した実現性の乏しい未来像ではなく、過去の失敗や巨額減損などの現状を受け入れ、そこをスタートラインとして設定したものになっている点で、現実味と信頼性のある将来像であると感じられる。

事業面における将来の姿として提示されているのは、これまでのデジタル複合機を中心としたオフィス事業依存の収益構造から脱却し、独自の高付加価値なイメージング技術を核とした高収益な事業体へと生まれ変わるビジョンである。また、今後の新規事業の創出においては、過去の失敗要因であった自社のコアと接点のない「飛び地」への無理な拡大を排除し、創業以来培ってきた画像、材料、微細加工、光学という四つのコア技術からの「滲み出し領域」へ集中する方針を打ち出している。これにより、どのような技術的強みを用いてどのような新市場を開拓し、次の成長の源泉とするのかという事業の将来像が納得しやすい形で提示されている。また、社会課題解決とサステナビリティについては、同社が長期的に目指す二〇三〇年ビジョン「Imaging to the People」において、独自のイメージング技術と AI・データサイエンスを高度に掛け合わせることで、社会課題の解決と企業の経済的成長を高い次元で両立させる姿が示されていた。この長期ビジョンは、単なる抽象的なスローガンに留まることなく、人間中心の生きがい追求と持続的な社会の実現という二つの大きな方向性、そしてそれに紐づく五つのマテリアリティへと具現化されている。特に環境面については、二〇二五年度までに自社の責任範囲の二酸化炭素排出量を削減するだけでなく、顧客や取引先へのソリューション提供を通じてそれを上回る削減貢献量を生み出すカーボンマイナスの達成を掲げており、その先の二〇五〇年を見据えた超長期の目標として、自社責任範囲の二酸化炭素排出量のネットゼロや、自社製品における地球資源使用量ゼロ近傍の実現を目指すといった方針も明確に掲げられており、読者にとってわかりやすくまとめられていた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

報告書が描く現在の競争優位性は、体系的かつ具体的に整理されており、その実効性と価値を十分に理解できる内容であると評価できる。報告書は、技術力や顧客基盤といった自社の強みが「領域 No.1」という具体的な戦略目標にどのように結びつき、財務的成果へとつながっているのかを示している。

まず、報告書において第一の競争優位性の核として明確に位置づけられているのが、創業

以来の長い歴史の中で脈々と磨き上げられてきた画像、材料、微細加工、光学という四つのコア技術の系譜である。これらは単なる過去のアナログな技術遺産ではなく、現在の、そして未来のデジタル価値創造を支える強固な技術的インフラとして定義されている。同社はこれらの擦り合わせ型のハードウェア技術に、最新の AI やデータサイエンスを高度に融合させることで、他社が容易に模倣できない独自の高付加価値ソリューションを生み出す力を有していると説明しており、伝統的なものづくりの強みと最先端のデジタル技術の掛け合わせが、同社の不可侵な技術的優位性を形成していることが、報告書の体系的な図示や解説を通じて論理的に理解できる内容となっている。第二の優位性は、オフィス事業を主軸として世界中に張り巡らされた広大な直販・サービス網と、それによって長年にわたり築かれてきた顧客との強固な信頼関係、すなわちグローバルな顧客基盤である。報告書では、この顧客接点が単なる製品の販売チャンネルに留まらず、顧客の真の課題や業務上の潜在ニーズをリアルタイムで汲み取るための貴重な情報源として機能していることが示されている。第三に、同社の戦略的な立ち回りにおける優位性として、「領域 No.1」戦略の徹底が挙げられる。報告書では、実際に産業印刷のラベル・パッケージ分野や、計測機器におけるディスプレイ測定分野において、同社がグローバルで極めて高いシェアを獲得している事実が明かされている。この戦略により、過酷な価格競争に巻き込まれることなく高い収益性と強い顧客交渉力を維持できるということが、実際の市場シェアの具体的な数値や事業利益の推移という客観的な事実によって裏付けられており、同社の優位性が理解できる。

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）

報告書から、同社の競争優位性に持続性があるかどうかを理解することは難しいと考える。同社の目指す将来像や、現在の競争優位性については上記の通り理解できるが、今後も収益を生み出し続けられる競争優位性の持続性があるかどうかについては、説得力のある根拠が提示されていないと考える。

報告書では、画像、材料、微細加工、光学という四つのコア技術の系譜をすべてのイノベーションの源泉と位置づけ、この技術基盤に AI やデータサイエンスを掛け合わせることで、既存のオフィス事業から産業印刷、計測機器、さらにはペロブスカイト太陽電池用フィルムなどの環境・産業領域へ技術を滲み出させていき、さらにオフィス事業などで実績のある継続課金のビジネスモデルを他の事業にも横展開することで、安定的かつ持続的な収益基盤を構築し続けられるとしていた。しかし、同社が将来の柱として挙げるペロブスカイト太陽電池用フィルムやバイオものづくりのプロセスモニタリングといった領域は、有望な市場ではあるが、先行する巨大な化学メーカーやエレクトロニクス企業が既に巨額の資本を投じているレッドオーシャンでもある。有機 EL 照明で培った成膜技術や独自のセンシング技術が、これらの強力な競合他社に対して、長期にわたり模倣困難な障壁として機能し続けられるのかという点について、納得感のある説明がない。技術の陳腐化スピードが非常に早い分野において、他社を圧倒し続けるための具体的な知財戦略や投資回収の時間軸が欠落し

ているため、優位性の持続性という観点での説得力は低い。また、人的資本経営への取り組みと構造改革の現実との乖離が感じられる。報告書では、二〇三〇年ビジョンの実現に向けて、生成 AI の活用による業務生産性の向上や、データサイエンス人材の育成といった人的資本の強化が謳われている。しかし、その一方で、足元の収益回復のために約 5500 人規模の大規模な人員削減を断行しているという厳しい現実がある。短期間での大幅な人員削減は、一時的なコスト削減によって利益を押し上げる効果はあるものの、社内のノウハウの喪失や優秀な人材の流出といった、中長期的な競争力の持続性を毀損するおそれがある。人員削減が組織のイノベーション能力に与える負の影響をどのようにカバーするのかという点について報告書では十分な説明がない。

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

達成できないのではないかと考える。その理由として同社の不安定性と極めて限られた領域の能力しか育たないことへの懸念がある。

同社は、既存のオフィス事業から産業印刷や計測機器、さらに新規の環境・産業領域へとビジネスモデルを転換する中で、継続課金ビジネスや高度な IT ソリューション提案に関わる実践的なビジネススキルの習得が可能であるとされている。しかし、報告書には、過去の投資失敗からの脱却と収益性の V 字回復、そして ROE 五パーセント以上の達成に向けて、国内外で合計約 5500 人規模の人的資本最適化、すなわち人員削減を行ったこと、および今後も人員抑制を行って行くことが記載されており、勤務する上で組織としての安定性に不安を覚える。また、同社の事業領域で働くことは、個人のキャリア形成という観点から見れば、同社の特定の技術に最適化された、他社では通用しにくい特殊なスキルしか身につかないのではないかと懸念がある。ニッチな領域で磨かれるスキルは極めて個別具体的であり、それは急速に進展する IT 市場や AI ビジネスの最前線で求められる市場価値の高いスキルセットと合致するとは限らない。

また、報告書では、グローバルサーベイを通して課題の 1 つとしてキャリアパスがあることがわかり、その対処として「管理職層の教育を強化し、いかに部下と向き合うかを真剣に考えるよう促しています。そうした意識づけが、従業員個々のキャリアプランに対するアドバイスや指導力の向上につながると考えています。」と記載されていた。しかし、根本的な解決のためには従業員がより自由に自身のキャリアを選択できるようにそのキャリアの選択肢を用意し、選べる仕組みを作ることなのではないかと感じる。したがって、それが整備されていない状況では自分の歩みたいキャリアを歩めないのではないかと考える。

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

コニカミノルタの「統合報告書 2025」においてよかった点は、過去の経営失敗に対する真摯で透明性の高い総括と自己批判がなされている点であると考え。近年では、いくつかの企業で不正会計が行われていたことが明るみに出るなど、過去の不都合な真実や投資の

失敗を隠そうとする企業もある中で、コニカミノルタは前中期経営計画における個別化医療分野などの飛び地 M&A の失敗と、それに伴う巨額の減損損失の計上という負の遺産を隠すことなく示している。この過去の反省があるからこそ、なぜ今抜本的な構造改革が必要なのか、そしてなぜ戦略を大きく転換しなければならないのかということが説得力を持って伝わってくる。また、戦略の方向性を技術の系譜という自社のアイデンティティに紐づけて再定義し、それが分かりやすく整理されていた。無謀な多角化の反省から、創業以来培ってきた画像、材料、微細加工、光学という四つのコア技術に回帰し、その強みが活きる周辺領域へと滲み出させるという成長シナリオは、論理的な一貫性が高い。さらに、足元の短期的な再生プランである「Turn Around 2025」において、国内外で約 5500 人の人員削減を含む構造改革を断行し、営業利益の V 字回復や ROE 五パーセント以上の達成、そして年間十円の復配を必達目標として掲げている点は、経営の危機感と復活への具体的な取り組みを時間軸とともに明確に示しており、投資家が足元の業績回復の確実性を評価する上で非常に理解しやすい構成となっている。

一方で、本報告書の改善点として、短期的なコスト削減によるこれまでの改革から、二〇二六年度以降に掲げる「ROE 八パーセント以上」「PBR 一倍以上」という成長への改革へと移行するシナリオの不連続性がある。主力のオフィス事業におけるペーパーレス化やハイブリッドワークの定着は、コロナ禍以降も不可逆的に進行している構造変化であり、市場の縮小は避けられない。このような厳しいマクロ環境の中で、具体的にどのように成長していくのか、その明確な道筋が定量的な裏付けを伴って示されていない。上記のように、同社の競争優位性の持続性については納得感のある説明がなく、コストカットによる利益率の改善には限界があり、それだけで長期的な企業価値向上を維持することは不可能であるため、今後の方針を実現する具体策をもっと踏み込んで記述する必要があるのではないだろうか。また、同社が成長戦略の核としてアピールしている「領域 No.1」戦略における市場規模のシミュレーション不足が感じられた。産業印刷や計測機器などの特定のニッチセグメントにおいて高いシェアを確保している事実は評価できるものの、それら一つひとつの市場全体の利益がどの程度の大きさなのか、またそれらを足し合わせた総量が、縮小を続けるオフィス事業の減収分を長期的に補填するに足る規模なのかという視点での検証が報告書からは十分に読みとれなかった。したがって、これらを説明する定量的な検証をより示すことで、よりよい報告書になると考える。