

トップインタビュー

HOME > トップインタビュー一覧 > 第20回 コニカミノルタ 代表執行役社長兼CEO 山名 昌衛様

「トップインタビュー」は企業や大学、団体のリーダーにお会いし、グローバル化や第4次産業革命、デジタルトランスフォーメーション、ESG（環境・ソーシャル・ガバナンス）、働き方改革など、ビジネスパーソンや学生のみならずが関心のあるテーマについて、うかがってまとめる特別コンテンツです。さまざまな現場で活躍するトップから、いまを読み解き、未来に向けて行動する視点やヒントを探って、お届けします。

すべてのソリューションをITでパッケージ 融合で進化を加速、世界中で顧客と密着 コニカミノルタ 代表執行役社長兼CEO 山名 昌衛様

聞き手 日経メディアマーケティング社長 大村泰



山名昌衛（やまな・しょうえい）氏

トップインタビュー第20回はコピー、スキャナーなどマルチ機能を備える複合機（MFP）やデジタル商業印刷システムなどで高い世界シェアを持ち、グローバル企業として成長を続けるコニカミノルタの山名昌衛代表執行役社長兼CEOです。コニカ、ミノルタの経営統合で広がりや厚みを増した固有技術の融合を進める一方、戦略的なM&Aを重ね、ITソリューションやバイオヘルスケアなど新規事業分野を拡大させながら進化する企業のリーダーです。めざすのは世界中さまざまなところで顧客に密着し、顧客と社会の課題解決に貢献する「課題提起型デジタルカンパニー」。トップが描くシナリオと、そのために求める人材について、熱く語っていただきました。

プロフィール

山名 昌衛（やまな・しょうえい）氏 1977年ミノルタカメラ（株）入社。2002年ミノルタ（株）執行役員企画本部経営企画部長となり、コニカとの経営統合後はコニカミノルタホールディングス（株）常務執行役、コニカミノルタビジネステクノロジーズ（株）代表取締役社長を経て2013年コニカミノルタ（株）取締役兼専務執行役就任。2014年以降現職。1954年生まれ、兵庫県出身

地域や顧客ごとに深く根付いた直販体制が強み それぞれが必要とされる存在へ

―― グローバル企業にとって米中貿易摩擦やそれに伴う世界経済の変調、地政学的リスクの高まりなど厳しい環境が続いていますが、コニカミノルタは2018年度も増収増益基調を維持、2018年9月の経営方針説明会では2019年度、そしてその先の2021年度の経営目標に向けて説明され、マーケットでも評価されています。

コニカミノルタの主力は情報機器事業で、売り上げの約8割を占めますが、プロダクト（製品）を売る「プロダクト・セリング」から顧客や社会が求めるバリュー（価値）を把握し的確に伝えることで、新たな成長機会を創出する「バリュー・セリング」に軸足を移す戦略に取り組んでいます。世界中の各国・地域に根付いた直販体制を持ち、顧客の業種業態ごとに、深く顧客と向き合い、顧客が求めるソリューション（課題提起・解決策）を提供していることが功を奏しているものと思っています。



大量にモノを生産し、大量に販売するという、これまでの製造業モデルからみれば、グローバル化に対する反動、保護主義や関税強化は懸念材料となりますが、モノばかりの価値ではなく、顧客に密着した直販によるソリューションを提供している限り、世界各国から必要とされるということではないでしょうか。

情報機器事業の柱の一つ、オフィス事業では中高速機種へシフトしながら、個々の顧客の働き方に合わせたクラウドの利用や新しいワークフローを提案したり、IT環境全般の運用・管理業務まで代行し、顧客IT管理者の負担を軽減する「マネージドITサービス」に取り組んだりしています。もう一つの柱、プロフェッショナルプリント（商業・産業印刷）事業では機器の販売だけでなく、位置合わせや色調整を自動的に行う新しい技術を導入してオペレーターのスキルに依存していた部分を減らすことで印刷工程の大幅な効率化を実現するなどして、機器の稼働率向上に必要な解決策を提案しています。

3事業とも基本は同じ 新しい発想を常に取り入れ、価値を加える

―― 経営計画では企業価値向上のため三つの事業ポートフォリオを示し、役割や課題、目標を明確に打ち出されています。その狙いについて教えてください。

「基盤事業」「成長事業」「新規事業」に分けていますが、大切なことはどの事業でもこれまでのやり方にとらわれず、常に顧客に新しい価値を提供していくことだと思っています。

決して新規事業だけが新しいことをやり、基盤事業は従来のことややっていく、ということではありません。基盤事業は「トランスフォーム・ザ・コア (Transform the Core)」、大切なコア事業を顧客ニーズに合わせてトランスフォーム (変革) することを求めていますし、成長事業は「グロー・ザ・コア (Grow the Core)」、コア事業をさらに周辺領域に拡張していく使命があります。新規事業は文字通り「スケール・ザ・ニュー (Scale the New)」、持っている技術を将来の新しい事業の柱へ育てていきます。

どんな仕事であっても新たな発想を持ち込んで、提供する商品やサービスに付加価値を加えるということです。すべては「プロダクトを売る」から「バリューを売る」につながります。

デジタルの時代で製造業が付加価値を上げるためには二つの大切な軸が必要です。一つはすべてのプロダクトをITのサービス・ソリューションで「くるむ」、

「パッケージする」ことです。そして、そこから得たあらゆるデータをデジタル技術で解析・意味付けし、それを顧客の価値に還元するということです。もう一つの軸は性能やコストの満足度向上から、期待を超える顧客体験の提供、ひいては世の中で必要不可欠な課題解決を提供することです。お客様と切っても切れない関係性を構築する、カスタマーエンゲージメントの強化を指します。

この二つのことをやり続けることで企業は発展しますし、人間社会やビジネス社会そのものの進化に貢献できると考えています。

「One Konica Minolta」が真価発揮、あらゆる技術やリソースを融合



―― 顧客ごとに提供するサービスやソリューションが変わってくると、必要な技術やチャネル、そのための人財の確保やコストが膨大なものになるのではないでしょうか。

その答えが「One Konica Minolta」経営への転換です。コニカとミノルタが経営統合した2003年にはコニカミノルタホールディングスという持ち株会社をつくり、その傘下に情報機器や計測機器、ヘルスケアなどプロダクトをベースとして分社した事業会社を置きました。しかし、統合後10年経った2013年に、この分社制をやめ、コニカミノルタ株式会社という一つの事業会社に再編しました。

理由は、事業別分社制を採ったため、「この技術はこの事業の、この商品を作るための技術」と画一的に捉え、販売チャネルもこの商品を守るためだけに顧客を開拓する、という結果になってしまったことにあります。従来の製造業であれば、経済が右肩上がりだったこともあり、事業ごとに商品を作り、大量に販売するというやり方でも成功することができました。しかし今は、顧客を取り巻く課題を深く洞察し解決するための方法を見出すには、事業ごとに商品を提供するだけでなく、コニカミノルタの持っているあらゆる技術・リソースを融合しなければいけません。

「One Konica Minolta」のもと、技術もチャネルも融合し、共通のプラットフォームとすることで、顧客に対してさまざまな価値を提供できるよう生まれ変わったわけです。そこで足りないものは戦略的提携、M&Aという手法を積極的に用いることで解決を図っています。

ITサービス人財、世界中に1700人 画像IoT/AI人財は倍増めざす

―― ここ数年、世界中でいろいろな会社の買収やアライアンスを進めてきました。

これまで8年ぐらいの間に、80社以上のM&Aを実施しています。デジタルの時代にはプロダクトからITソリューション、さらにはその後のデータ解析までノウハウが必要となるという話をしましたが、M&Aの狙いの大きな部分はITソリューションにつながるITサービス人財の獲得です。特に、オフィスの業務フロー改革に必要とされるITサービス会社を数多く買収し、世界各国で顧客の業種業態ごとにワークフローを熟知し、これらのノウハウを持つ人財をきめ細かく獲得してきました。グループにはいま、世界中に約1700人のITサービス人財がいます。単に、営業という意味ではなく、ITを活用したソリューションを提案、説明し、顧客に届ける「ITデリバリー」ができる人財です。

また、画像IoTやAIといった領域でもグループに現在約400人の人財を確保していますが、さらに、ここ数年で2倍ぐらいに増やさなければいけないと考えています。この領域でのデータ活用は同じITサービスといっても、より専門的な解析能力や知識を必要とします。

画像IoT

画像データと各種センサー情報をディープ・ラーニングなどのAI技術を活用して解析し、様々な現場における意思決定や判断を支援する技術

「ワークプレイスハブ」ですべてのITソリューション統合、業務改革を幅広く支援

―― 情報機器事業の成長に向け、欧米で先行投入している「ワークプレイスハブ」という新しい概念のサービスを日本でも始めると聞いています。

複合機の機能とオフィスや製造現場などで使われているITシステムを制御・運用・管理する機能をあわせもった「統合型プラットフォームサービス」が「ワークプレイスハブ」(Workplace Hub: WPH)です。コニカミノルタはオフィスに文書印刷や管理、データ分析、セキュリティ関連のサービスを提供していますが、さまざまな計測機器や監視カメラなどモノづくりの現場で必要とされるハードやサービスも取り扱っています。製造業の顧客にはデジタル時代にふさわしい業務改革を望む企業が多く、オフィスのITシステムとモノづくりの現場、工場を結んで、働き方や業務改革を進めていきたいという意向が強まっています。

例えば、ドイツで買収したモボティクス (MOBOTIX) という企業のIPネットワーク監視カメラシステムとWPHの連携により、工場の稼働状況の監視はもちろん、人の行動も解析し、工場内のスペースが有効に使われているかどうか、あるいは作業する人の動きが効率的かどうかといった、本質的な稼働状況をデータとして可視化することができます。中小製造業のスマート化を通じて、人手不足や技術・技能の継承を支援することにも貢献します。

今回、製造業での事例を紹介しましたが、WPHは中小企業や特定業種のお客様にワンストップで働き方改革を支援します。WPHのプラットフォームに、コニカミノルタの持っている技術・ノウハウを付け加えていきます。



「コニカミノルタ、『IoT人材』2倍500人に、ソリューション転換先導」
2019年1月29日付 日経産業新聞 4ページ

―― 先行している海外市場での反応はいかがですか。

社員数からすると20人くらいの比較的小さな規模の企業から、500人くらいの規模の企業に好評で、欧米から成約が進んでいます。こうした企業には情報システム部門がなく、パソコンやITデバイスのセキュリティ管理、運用効率などさまざまな課題を抱えています。WPHは画像処理技術によりオフィスの人・モノの動きや帳票に書かれた情報をデジタルデータ化できること、さらにセキュリティ面での評価が高いようです。さまざまな業務データをクラウドにばかりあげてしまうことに抵抗のある顧客に対して、エッジコンピューティングという発想のもと、WPHではクラウドにあげずに現場でデータ分析するオプションを提供しています。

グループ固有技術の延長線にある「個別化医療」への参入、M&Aで世界に例なき連合へ

―― 新規事業の領域では最近、バイオヘルスケア企業2社を買収しました。買収の狙いと今後の戦略をお聞かせください。

コニカミノルタの技術の強みの一つに材料技術があります。これは創業のフィルム技術に由来したもので、このコア技術から、「HSTT (High Sensitive Tissue Testing)」という新しい蛍光ナノイメージング技術の開発に成功しました。特定タンパク質におけるがん細胞の位置や発現量をデジタルで分子レベルに見える化し、がん患者の層別化 (グループ化) を可能とする技術です。医療現場ではいま、「どの患者にはどの薬、どの治療方針が適切か」ということを判断するプレジジョン・メディシン (個別化医療) という考え方が注目されています。HSTTは世界の著名な研究機関からも重要な技術であるというお墨付きをいただいています。

HSTT (High Sensitive Tissue Testing)

東北大学と共同で開発した、蛍光ナノ粒子を用いてがん細胞に発現するタンパク質を正確に検出する新技術。がん細胞に発現する特定のタンパク質の数や位置を解析し、早期に高精度な病理診断を可能とし、患者の正確な層別化を図り、臨床試験の成功率向上、さらにはがんの治癒率向上や医療経済効果にもつながるものと期待されている

ただ、コニカミノルタはこれまで患者の診断サービスを手がけたことはなかったため、先進的な米国企業の中から見出したのが買収したアンブリー・ジェネティクス社です。すでに診断サービスを事業としているアンブリー社は遺伝子解析技術に優れ、遺伝子による層別化技術と、コニカミノルタの特定タンパク質による層別化技術を複合的に組み合わせることで、高いシナジー効果が見込めると判断しました。

もう一方、アンブリー社の買収とほぼ時を同じくして米国で買収したインヴィクロ社は、画像解析処理において高い技術力と実績を持っています。体の臓器、細胞などの画像データを解析し、バイオマーカーを軸にがんやアルツハイマー病などの創薬支援、治験・診断支援を行います。これで特定タンパク質、遺伝子、臓器を複合的に分子レベルで診断する「バイオインフォマティクス」がコニカミノルタと買収した2社の高い技術で実現することになります。三つがそろったグループは世界でも例がありません。必ずや医療の進歩に役立つものと考えます。

プレジジョン・メディシンにより、患者のQOL (クオリティ・オブ・ライフ) が向上し、患者や家族の方の負担軽減にもつながるでしょうし、創薬支援に貢献することで、医薬品メーカーの新薬開発費の抑制にも役立つとみています。このように、個人々人への適切な投薬で生活の質の向上を図り、加えて新薬の成功率を上げることで、世界各国で深刻な社会課題である医療費高騰の抑制に貢献していきます。

違う価値観を認める ぶつかり合いが創造性を生む 「個の輝き」を重視

―― 「ダイバーシティ」に思い入れがあるとうかがっています。社長ご自身がダイバーシティ推進担当を務められています。社員も全体で見ると外国人が3分の2を占めています。

新しいバリューを創り上げるのは技術ではなく人財です。同じ価値観からはなかなか新しいものが生み出せません。違う価値観が自由闊達に切磋琢磨し、激しい議論を尽くした結果、初めてクリエイティブなもの生まれるのです。ダイバーシティは、違う価値観を認め合いながらぶつかり合うということです。

チームや組織力も大切ですが、その組織のリーダーの個（個人）、その部下の個がしっかりと輝いていなければなりません。これからの時代、新しい発想は過去の経験だけでなく、自らの個性で思い切り創造力を伸ばし、挑戦することから生まれます。その意味で、3分の2の海外の人財と、彼らが持つ多様な価値観は重要です。

日本人には製造業のカルチャーが根強く残っている面があります。品質の高いものを、納期を守り、納品する「同質化」を求めて、それで成功してきた体験があります。もちろん、そうした製造業のベースは今後10年先、20年先も大切にします。ただ、「品質」といっても「商品の品質」のみならず、「経営の品質」などあらゆる品質のことを意味し、顧客価値には品質が伴わないといけないと思います。私自身もそういう意味でコニカミノルタの品質経営に随分こだわってきています。最近では、企業の品質経営度調査において1位となりました（※一般財団法人日本科学技術連盟が実施する「第10回企業の品質経営度調査」）。とても光栄なことです。

このように、企業の品質における良い面は残しながら、一方でそれぞれの個が切磋琢磨して創造性を高めながら、新しいイノベティブな文化を製造業に取り込んでほしいと思います。「ダイバーシティ」と言うと、女性の活躍とか、ジェンダー、国籍などの話題が比較的多いですが、女性であっても、女性である前にまず個人です。違いがあって当たり前です。違いに良いところがあるわけですから。それをしっかり引き出してあげるのが、経営だと思います。

「The buck stops here（責任は私が取る）」 逆境でこそ成長 若手世代への重点投資



―― リーダーとして心得ている信条はありますか。

米国第33代大統領のトルーマンの大統領室に掲げられた“The buck stops here.”（責任は私が取る）という言葉があります。「責任はどこにも持って行くことができない」ということです。私は大統領ではありませんが、CEOであり、グループの最終責任者です。「すべての責任は私が取る」という使命感があります。そこはナンバー1とナンバー2の大きな違いです。

少し信条的なところで言うと、私は「逆境があるからこそ人間は成長する」と考えています。非常に厳しい状況に追い込まれて、それを乗り越えることにより、力をつけて、人間として成長すると思います。コニカミノルタでは現在、平均年齢30代前半という若手社員を年間60人選んで、競争の激しい地域や新規事業開発を行っている地域など世界の中でも一番厳しいといわれる環境に送り込んでいます。3年間で180人を派遣する計画です。こうした逆境のなかで仕事をしてくと人はやはり変わってきます。

コニカミノルタも経営統合を経て規模が拡大し、大企業といわれるようになると、仕事も増えますので、指示を待っているだけでも、朝から晩までやることもあるわけです。それを10年繰り返して課長や部長に昇進しても戦力になりません。逆境のなかでは「これは自分の仕事、これは他人の仕事」などと言っていられません。すべて自分でやるしかない。やらなかったら、前に進まなかったら、もうそこで終わりです。そういう状況に追い込まれて、やるかどうか。そういう経験を35歳までにしておくことが大事です。

オーナーシップを持ち、自ら立ち上がる人財を リーダーに必要な俯瞰力と予兆への感性

―― コニカミノルタが求める人財、また、後継となるリーダーに求めるものはなんですか。

指示待ち人間、評論家は要りませんと言っています。コニカミノルタという会社で、それなりの確立したブランドを活用し、あとは個人として挑戦をする、自らがそのブランドにこういう輝きを加えていくという気持ちで行動してもらいたいです。新卒と同じスケールでキャリア採用もしていますが、そういうオーナーシップ、当事者意識をもって、自分で立ち上がる人財に多く入ってもらいたいですね。

CEOの後継者には、より物事を俯瞰して見る力がないとダメでしょうね。ただ、一方で、大きな流ればかりではなくて、予兆というものにも感度を上げないといけません。小さくても重要な変化を見逃さないことです。俯瞰する力とともに、小さな変化を見逃さない力、予兆への高い感度、現場感覚を研ぎ澄ましアンテナを張る、そういう感性が大切です。

「24時間・365日・CEO」 考え続ける会社の10年後、30年後の成長

―― 趣味や仕事のリフレッシュ方法などありますか。

CEOというのは“The buck stops here.”（責任は私が取る）という気持ちで、24時間・365日、どうしたらこの会社を10年後、30年後も持続的に成長させられるだろうかと考えているようでないと困ります。CEOの座に就いた人は実際、そうなります。

ただ、そうはいいながら、私には休みがないとか、オフを取らないかと言うと、そんなことはありません。休暇だって思い切り取りますし、休みの日は本を読んだり、美術館に行ったり、仕事以外のことをします。ポイントは休みの日も、経営者として感性を磨かないといけないということです。仕事以外のことをリフレッシュとして捉えるのか、あるいは自分のアーティスト的な感性に磨きをかけてながら、結果として、365日仕事のことにつなげているのか。その違いをうまく説明できませんが、私の場合は後者ですね。



(左) 山名 昌衛（やまな・しょうえい）氏
(右) 大村 泰

(掲載日 2019年3月19日)