KONICA MINOLTA

コニカミノルタ株式会社

INTEGRATED REPORT 2024

統合報告書

RETHINK
WHAT'S
POSSIBLE

Giving Shape to Ideas

目次

Why？ なぜ存在するのか？

Introduction
コニカミノルタの存在意義

3 コニカミノルタフィロソフィー
4 価値創造プロセス
5 技術の系譜
6 コニカミノルタの事業とプレゼンス
7 業績データ

What？ 何を目指すのか？

Part1
中長期の経営戦略

9 CEOメッセージ
15 中期経営計画（2023-2025）
19 財務戦略
21 社外取締役と投資家の対話

How？ どのように取り組むのか？

Part2
事業戦略

26 At a Glance
27 組織変更にともなうセグメントの変更
28 インダストリー事業
33 情報機器事業
36 画像ソリューション事業

Part3
経営基盤の強化

40 サステナビリティ戦略
50 人財戦略
55 技術・知財戦略

Part4
ガバナンス

60 取締役一覧
62 執行役一覧
63 コーポレートガバナンス
72 リスクマネジメント

Part5
データセクション

76 10年間の主要財務データ
77 外部評価
78 会社概要・株式情報

Pick Up Contents

社長によるインナーコミュニケーション強化 P14
「現場との対話」を重視し、トップ自らが若手社員と共に企画する社内決算説明会「CEO LIVE！」をご紹介します。

中期経営計画の進捗 P15
中期経営計画（2023-2025）の進捗と2025年度に目指す姿をご報告します。

財務戦略：ROEロジックツリー P20
中期経営計画で目指すROE向上の具体的な取り組みをご説明します。

社外取締役と投資家の対話 P21
当社の成長戦略、構造改革、サステナビリティ経営、ガバナンスなどに関して意見交換を行いました。

顧客との価値共創事例 P31 P32 P35 P38
事業を通じた顧客との価値共創、マテリアリティ実現の事例をご紹介します。

技術・知財戦略：将来成長のための技術の仕込み P57
将来を見据えた技術の芽として仕込んでいる「バイオものづくり」をご紹介します。

編集方針

コニカミノルタにとって、2024年度はきわめて大事な転換期です。収益性の改善、持続的成長ができる基盤を構築するため、構造改革と「事業の選択と集中」を進めています。本報告書では、その進捗やマネジメントの会社の変革に向けた強い意思、持続可能な価値創造に向けたストーリーを総合的に皆様にお伝えすることを重視し制作しました。

また「統合報告書2023」に関してステークホルダーの皆様からいただいたフィードバックを、マネジメントや関連部門に共有して議論を深め、今年度は多面的に掲載内容を見直し充実を図りました。投資家様にご協力いただき、社外取締役との対談も行いましたので、ぜひご覧ください。

誌面には多くの人財が登場して取り組みを語っています。 さまざまな地域、部門にいる従業員の日々の活動がコニカミノルタの成長を支えていることを皆様にもご理解いただければ幸いです。

本報告書が、ステークホルダーの皆様に当社への理解を深めていただき、対話のきっかけとなることを願っております。ぜひ忌憚のないご意見を賜れれば幸いです。

IR室一同

コニカミノルタをご理解いただくためのその他コンテンツ

- > コーポレートサイト
- > IRサイト
- > 有価証券報告書
- > 決算短信・決算説明会
- > サステナビリティサイト
- > コーポレートガバナンス報告書
- > 知的財産報告書
- > テクノロジーレポート

資本市場との対話により改善したコンテンツ例

全体	
現場をリードする人財の紹介	P31他
「統合報告書2024」の見どころを紹介	P1
コニカミノルタの存在意義	
コニカミノルタフィロソフィーの設定背景	P3
事業の地域別売上高	P7
中長期の経営戦略	
社長によるインナーコミュニケーション強化	P14
中期経営計画のブレイクダウン、具体的なアクション	P17他
ROEロジックツリーによる重点課題の分解	P20
株主還元の方針	P20
事業戦略	
顧客との価値共創事例	P31他
経営基盤の強化	
マテリアリティの特定プロセス	P40
マテリアリティごとの目標と実績	P42
TNFD提言に基づく情報開示	P49
DE&Iの独自の施策・事例	P52
エンゲージメントスコア向上に向けた施策	P54
将来成長のための技術の仕込み	P57
知財による事業活動への貢献	P58
ガバナンス	
取締役の主要なスキルの選定理由	P61
取締役会運営を支える仕組み	P65
人権、情報セキュリティー	P74

本報告書の制作にあたり参考にしているフレームワーク

- IFRS Foundation
  「統合報告フレームワーク」
- 経済産業省
  「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

※サステナビリティサイトでは、GRIスタンダード、SASBスタンダードを参考に情報を開示しています。
GRIスタンダード対照表：
https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/vision/gri.html
SASBスタンダード対照表：
https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/vision/gri-sasb.html

賛同している主な国際的イニシアティブ

- 国連グローバル・コンパクト
- 持続可能な開発目標（SDGs）
- TCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）
- TNFD（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures）
- RE100

表紙について

2023年版の報告書は、真っ白なシンプルなデザインを採用しました。これは、150周年を迎えるとともに、新中期経営計画において「過去から決別し、新しいスタートを切る」という強い意志を表紙にも込めたものです。2024年版は、事業の選択と集中が進展し、業績が回復途上にあるなか、将来の成長に向けた道筋が見えてきたことをイメージしています。

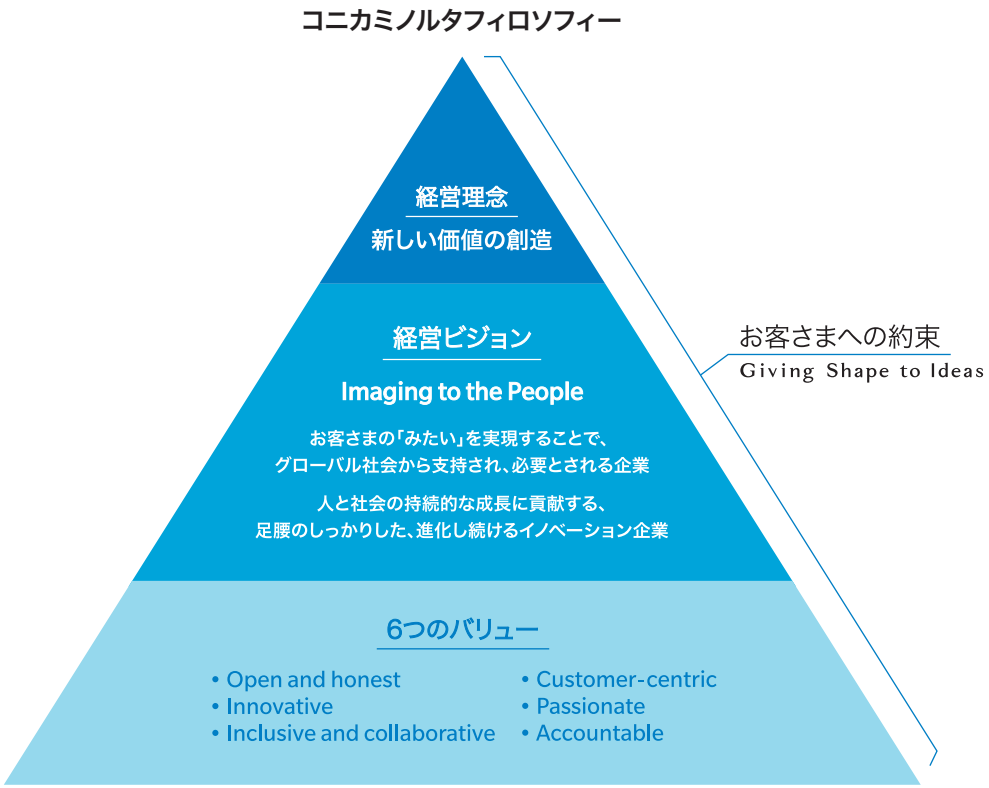
見通しに関する注意事項

この統合報告書に記載されている当社の現在の計画・戦略および将来の業績見通しは、現在入手可能な情報に基づき、当社が現時点で合理的であると判断したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績はさまざまな要素によりこの統合報告書の内容とは異なる可能性のあることをご承知おきください。

コニカミノルタフィロソフィー

2030長期の経営ビジョン“Imaging to the People”

コニカミノルタは創業以来、カメラ・フォト事業で培ってきた画像の入出力、画像処理を中核とするイメージング技術をコアに、世界中のお客様の「みたい」というニーズに応えてきました。この「みたい」に応え、新たな価値を創造し続けることが、私たちのDNAとして刻み込まれています。
経営理念「新しい価値の創造」の下、価値創造の源泉としての企業文化・風土である「6つのバリュー」を基盤に、経営ビジョン「Imaging to the People」の実現を目指しています。



コニカミノルタの存在意義

長期の経営ビジョンの策定にあたり、私たちは「コニカミノルタの社会的な存在意義」を突き詰めて議論しました。2020年当時、世界の多極化、人口構造の変化、DXの拡がりといった潮流から、私たちは2030年の未来を洞察し、「人々が膨大な量のデータを活用し、一人ひとりが自律的に活動しながら価値を創造し成長し続ける社会」が訪れると考えました。一方で、個別化・多様化するニーズに応えることは、資源不足や気候変動による影響、社会保障費の増大、雇用や創造への機会格差といった社会課題を生み出します。こうした課題は解決することが望まれており、企業にとっては事業機会にもなりえます。
このような考えのもと、コニカミノルタは独自のイメージング技術をコアに、人々の多様なニーズへの対応と社会課題の解決を矛盾なく両立させることが自らの存在意義であると結論づけ、長期の経営ビジョン「Imaging to the People」にその想いを込めました。

人間中心の生きがい追求
（個別化・多様化への対応）

高次に両立

持続的な社会の実現
（顕在化した社会課題の解決）

マテリアリティ

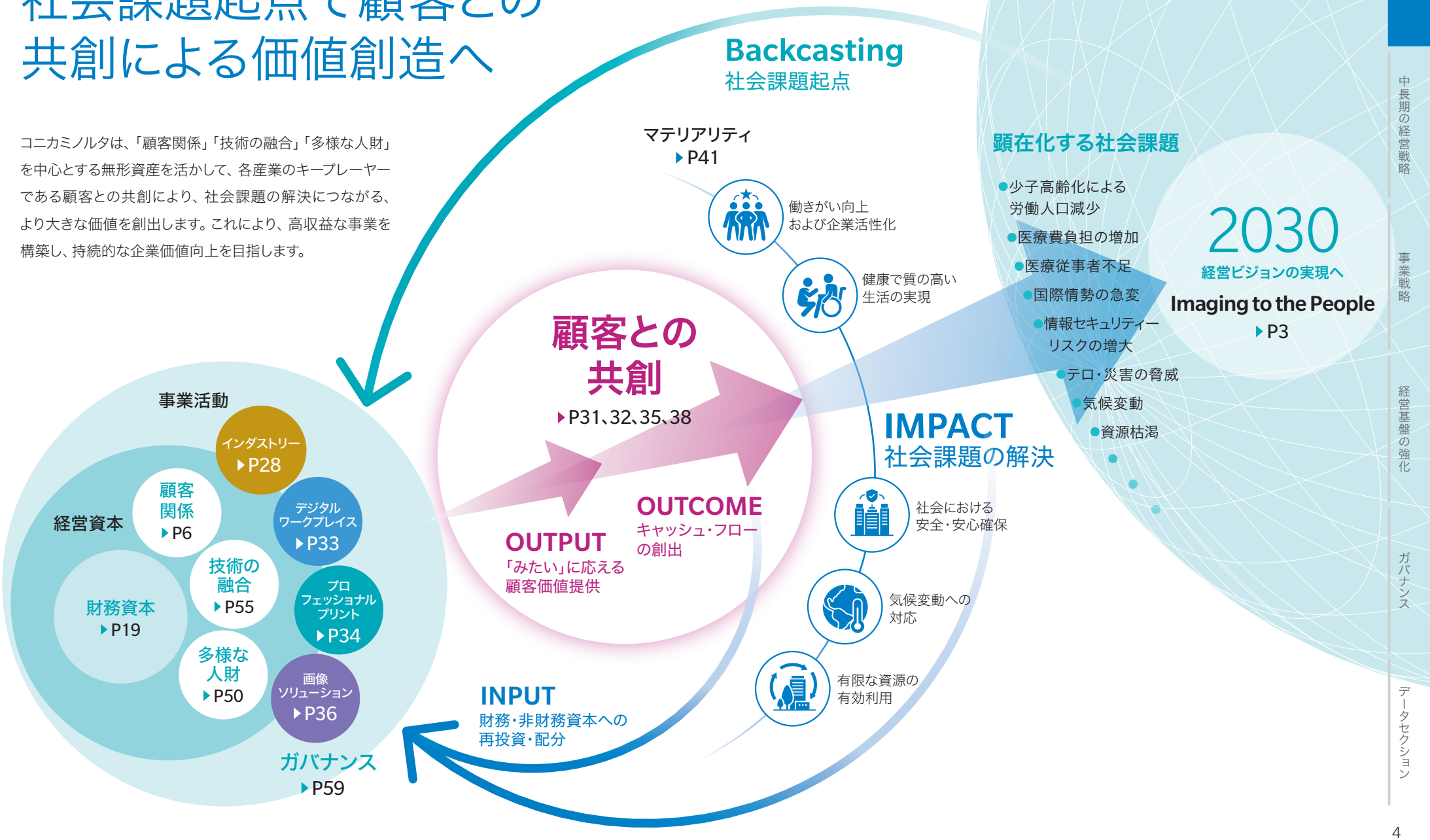
長期の経営ビジョンの策定から10年後、すなわち2030年の社会課題を想定し、その解決に向けてコニカミノルタが提供すべき社会価値を明確化し、「5つのマテリアリティ」を特定しました。これらのマテリアリティは、コニカミノルタが持っている無形資産を結集することで、特に大きな社会価値を生み出せるテーマを示したものです。この5つのマテリアリティごとに「2030年に目指す姿」を定め、中長期的な価値創出の方向性を明確にしました（マテリアリティの特定に関する詳細はP40をご覧ください）。

働きがい向上および企業活性化　健康で質の高い生活の実現　社会における安全・安心確保　気候変動への対応　有限な資源の有効利用

価値創造プロセス

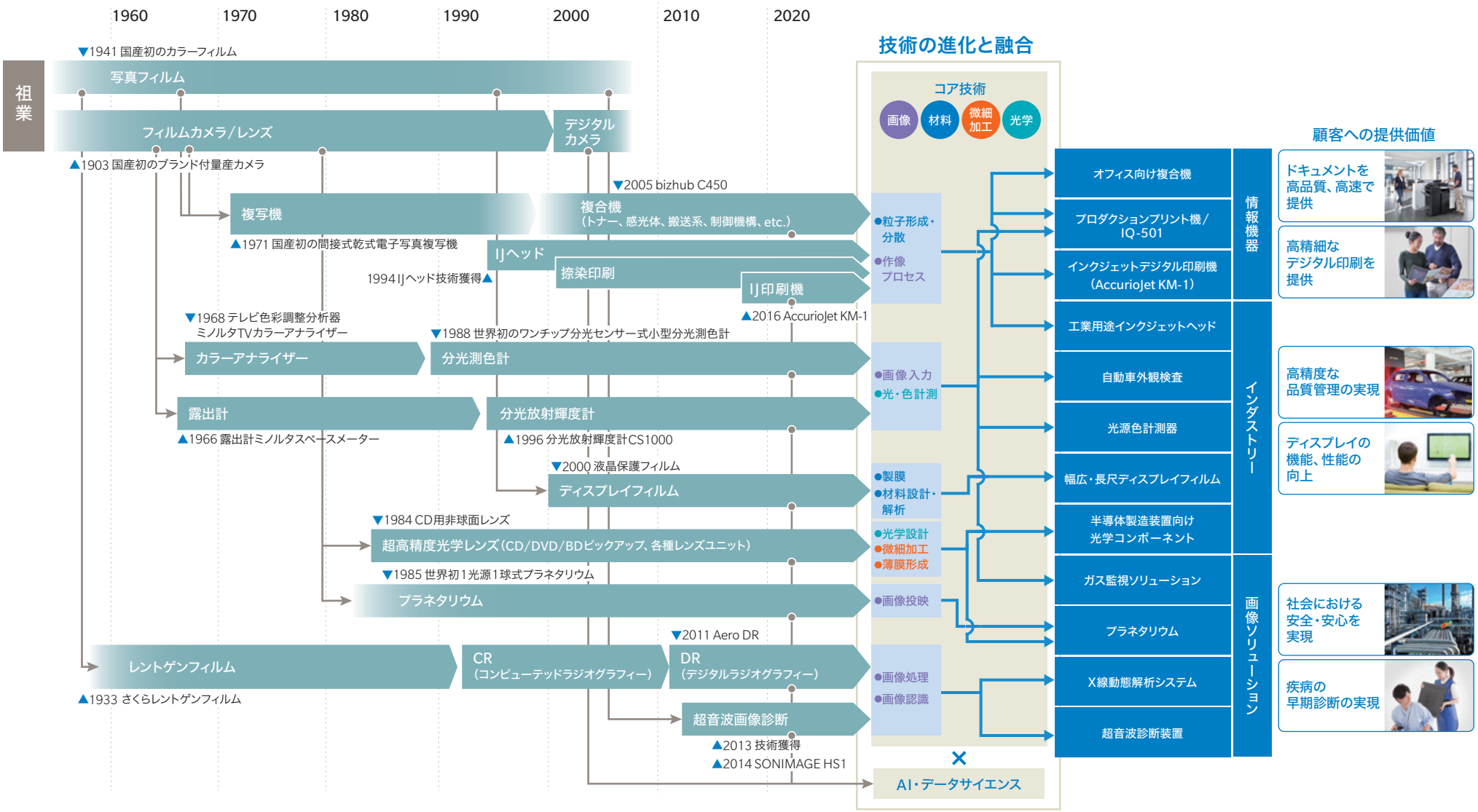
社会課題起点で顧客との共創による価値創造へ

コニカミノルタは、「顧客関係」「技術の融合」「多様な人財」を中心とする無形資産を活かして、各産業のキープレーヤーである顧客との共創により、社会課題の解決につながる、より大きな価値を創出します。これにより、高収益な事業を構築し、持続的な企業価値向上を目指します。

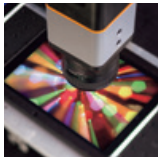
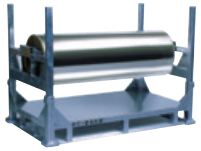


技術の系譜

技術の融合と進化を積み重ね、人々の"みたい"に応え続ける



「成長が見込め、勝算のある領域」でジャンルトップ戦略を推進

	事業内容	対象顧客・業界	ジャンルトッププロダクト
インダストリー事業	● センシング 光源色・物体色計測、外観検査など各種計測機器の提供 ● 機能材料 ディスプレイ用の機能性フィルムの提供 ● IJ(インクジェット)コンポーネント インクジェットヘッド・インクの提供 ● 光学コンポーネント 各種レンズの提供	● 自動車業界 ● ディスプレイ業界 ● 印刷業界 ● 半導体、電子部品、部材業界 など	光源色計測装置 世界のディスプレイ計測機器でシェア5割以上  液晶テレビ用VA-TACフィルム 世界市場でトップクラスのシェア 
情報機器事業※ デジタルワークプレイス事業	● オフィス 複合機、およびドキュメントの入力・処理・出力によるワークフロー改善ソリューション ● DW-DX 中堅・中小企業などのITサービスやデジタル化支援、オフィス向け動画・画像解析サービス	● 民間企業 ● 官公庁 ● 教育機関 など	A3カラー複合機 世界約40カ国でトップクラスのシェア
情報機器事業※ プロフェッショナルプリント事業	● プロダクションプリント 電子写真方式によるデジタルカラー印刷機、および印刷現場のワークフローソリューションの提供 ● 産業印刷 B2インクジェット印刷機、ラベル印刷機、加飾印刷機、テキスタイル印刷機などのデジタル印刷機の提供	● 印刷会社 ● ラベル・パッケージ印刷会社 ● アパレルメーカー など	デジタルカラー印刷機 世界約40カ国でトップクラスのシェア
画像ソリューション事業	● ヘルスケア デジタルX線画像診断システム、超音波画像診断システム、およびPACS(医療用画像保管・転送システム)などの医療ITサービスの提供 ● 画像IoTソリューション IoTネットワークカメラソリューション、ガス監視ソリューション、介護に関連するソリューションの提供	● 病院・クリニック ● 社会インフラ(プラントなど) ● 介護施設 など	カセッテ型デジタルX線撮影装置 国内クリニック市場でトップクラスのシェア 超音波診断装置 国内整形外科市場でトップクラスのシェア

その他の事業:プレシジョンメディシン事業

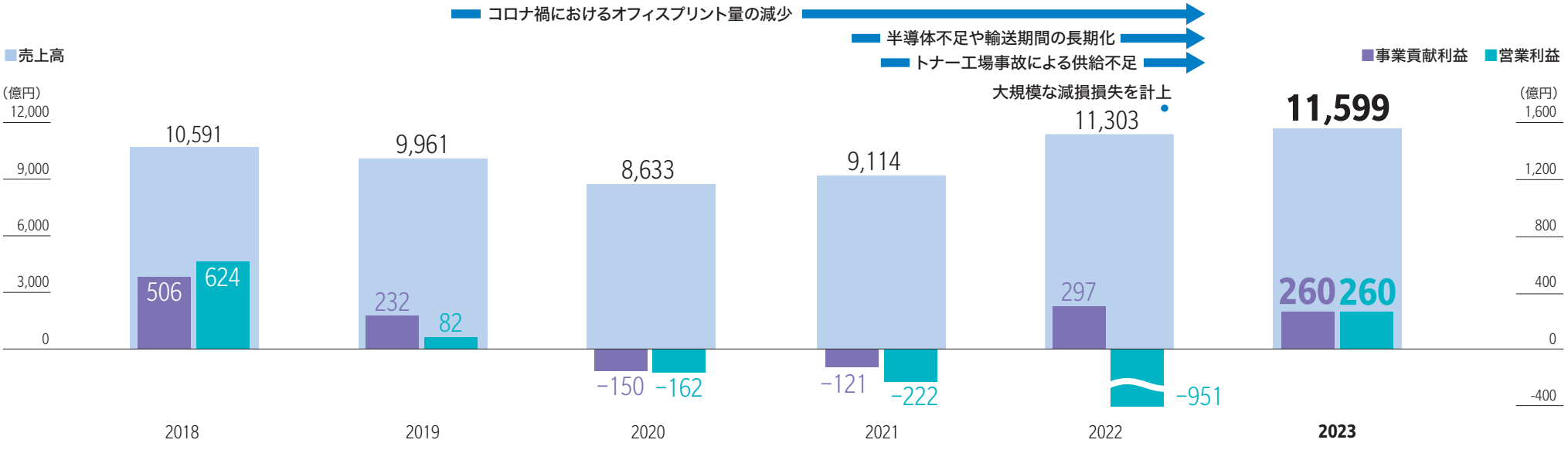
※ デジタルワークプレイス事業およびプロフェッショナルプリント事業を管理する社内組織の名称

業績データ

※ 事業貢献利益：売上高から売上原価、販管費及び一般管理費を差し引いた利益。当社独自の利益指標

直近業績データ

2019年度からの新型コロナウイルス感染症拡大などの影響を受けるも、
事業の稼ぐ力を示す事業貢献利益は回復傾向にあり、2022年に黒字化。2023年度に営業利益も黒字に転換。



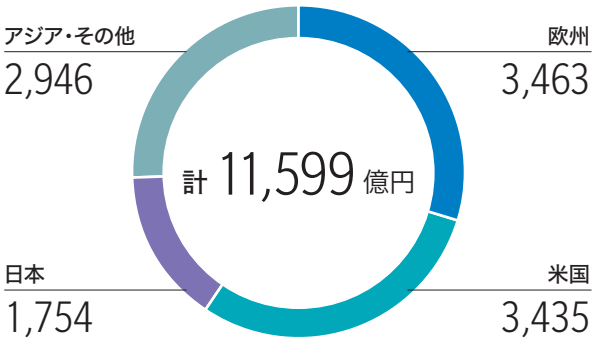
地域別データ

連結子会社数※

約170社

※ データは連結対象範囲で集計
（2024年3月31日現在）

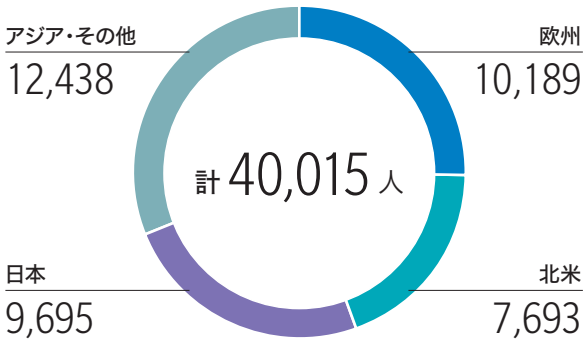
地域別売上高



地域別売上高構成比（事業別）

	欧州	米国	日本	アジア・その他	合計
情報機器	37%	30%	10%	23%	100%
インダストリー	10%	6%	29%	54%	100%
画像ソリューション	9%	20%	46%	25%	100%

地域別従業員数※



Part1
中長期の経営戦略

9 CEOメッセージ
14 TOPICS　社長によるインナーコミュニケーション強化
15 中期経営計画（2023-2025）
15 中期経営計画の実行課題
16 目指す姿
事業の選択と集中
17 インダストリー事業の成長力強化に向けて
オフィス事業の収益力改善に向けて
18 グローバル構造改革
「非重点事業」と「方向転換事業」の成果出し
19 財務戦略
21 社外取締役と投資家の対話

CEOメッセージ

収益性改善と財務基盤の強化を推進し、「持続的な成長」への基盤を構築していきます。

取締役　代表執行役社長 兼 CEO
大幸 利充

中期経営計画初年度の振り返り

5期ぶりに黒字化を達成し、信頼回復への第一歩を踏み出す

2022年4月に社長に就任した私に課せられた最大の使命は、2019年度から続いた赤字決算の厳しい状況を一刻も早く打開することでした。前中期経営計画「DX2022」の最終年度であった2022年度には、課題を将来に先送りすることのないように、過去の大型買収による「のれん」の大幅な減損損失を計上しました。この2022年度を、当社が「過去からの決別」を果たし、新たな持続的成長への軌道を描いていくためのフェーズ1と位置づけています。

2023年度からスタートした中期経営計画(2023-2025)では、「等身大の経営」の考えのもと、コミットした目標を確実に達成することにより、ステークホルダーの皆様からの信頼回復を目指しています。初年度である2023年度において連結売上高は過去最高の1兆1,599億円となりました。営業利益は260億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は45億円となり、黒字化を達成しました。期初の目標計画値を超え、信頼回復に向けた第一歩を踏み出すことができました。

また、営業キャッシュ・フローの増加によってフリー・キャッシュ・フローも前年度から大幅に改善しました。

ただし、事業別の内訳を見ると順調に推移した事業がある一方で、計画通りの結果が出なかった事業が存在するのも事実です。信頼回復への歩みをより確かなものにするためにも、引き続き市況の変化に対応した事業管理体制を強化していきたいと考えています。

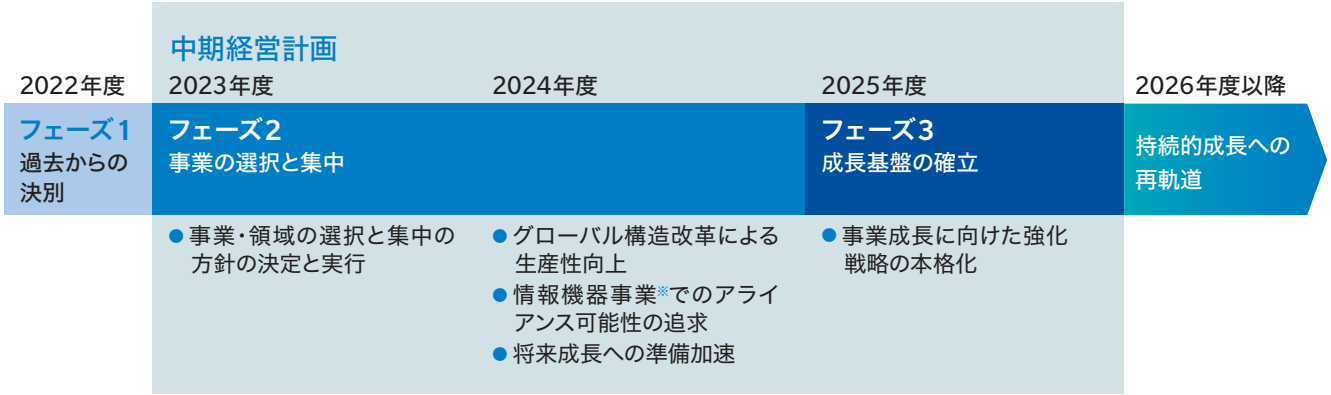
業績サマリー

（億円）

	2022年度	2023年度	前期比
売上高	11,303	11,599	+2.6%
事業貢献利益	297	260	−12.5%
営業利益	−951	260	−
親会社の所有者に帰属する当期利益	−1,031	45	−
フリー・キャッシュ・フロー	−241	388	−

※ 事業貢献利益：売上高から売上原価、販管費及び一般管理費を差し引いた利益。当社独自の利益指標

中期経営計画の位置づけ



※ デジタルワークプレイス事業およびプロフェッショナルプリント事業を管理する社内組織の名称

「事業の選択と集中」の加速と「グローバル構造改革」の実行

「非重点事業」と「方向転換事業」の改革に目途をつける

中期経営計画では、基本戦略として「事業収益力の強化」「収益基盤強化のための構造改革」「事業管理体制の強化」の3つを推進しています。これらの戦略のもと、2023〜2024年度は、フェーズ2として事業収益力の強化に向けた「事業の選択と集中」を徹底的に行い、そしてフェーズ3として2025年度末までに「成長基盤の確立」を目指します。

本中期経営計画では全事業を戦略上の位置づけとして「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」の4つに分け、それぞれの事業に対する期待と役割をより明確にしました（→P16）。「事業の選択と集中」を完遂するためには、「非重点事業」と「方向転換事業」の改革に目途をつけることが不可欠です。

「非重点事業」については、その市場の成長性や事業の社会的価値などを考慮しつつ、ベストオーナー視点から第三者資本の活用を検討・実行しています。2024年4月には、プレシジョンメディション事業において創薬支援サービスを提供する米国子会社Invicro社の持分譲渡を実行しました。さらに遺伝子検査サービスを提供するAmbry社についても、第三者資本の活用に関する積極的な検討を進めています。

一方、「方向転換事業」については、事業や地域ごとに成長性や経営状況などを精査し、撤退や第三者資本の活用も含めた事業内の選択と集中を実行し、成長をけん引する事業として変革させます。例えば、DW-DX事業のなかには、お客様から支持され、すでに収益化できている事業やサービスもあるため、地域・商材ごとに事業成長や収益貢献が見込めるかどうかを慎重に見極めてきました。2024年度はこれに基づく施策を実行し、持続的成長が可能な事業への転換を図ります。

これらの取り組みにより、2023年度の「非重点事業」「方向転換事業」の赤字は、前年度に比べて約35億円縮小しました。2024年度も引き続き「事業の選択と集中」に注力し、業績をさらに大きく改善していく予定です（→P18）。

「グローバル構造改革」を実行し、グループの生産性向上を図る

2024年度は「事業の選択と集中」とともに、収益基盤強化に向けた追加の施策として「グローバル構造改革」を実行します。当社グループは、ステークホルダーの皆様から「同業他社に比べて従業員一人当たりの売上高や利益水準が低い」とのご指摘を受けてきました。これは、インフレ等で相対的に人件費の高い欧米での事業比率が大きい当社の

事業構造が一因でもあり、容易に解決できる課題ではありません。しかし、この状況を放置すれば数年後には人員最適化がさらに難しくなる恐れもあります。最適なタイミングはいつなのか、いろいろと自問自答した末に、この問題についても先送りすることなく今着手すべきと判断しました。

具体的には、生産性・効率性の障害を特定し、業務プロセスの見直しや生成AIなどの活用による業務効率化や、人的資本への教育投資を進めると同時に、適材・適所の人財配置を進め、グループ全体で人員最適化を図ります。これらにより、2025年度における当初計画に対し、グローバルで約2,400人規模（非正規従業員を含む）の削減を2024年度中に実施する予定です。これにともない2024年度は一過性の費用を約200億円計上します。2024年度は約50億円、2025年度は約150億円の利益を押し上げる効果が出る見込みです（→P18）。この構造改革によって、一人当たりの生産性が高い組織へと体質改善を図り、2025年度からは「成長基盤の確立」に全力を注ぎます。

「成長基盤の確立」に向けて

インダストリー事業を中長期の成長ドライバーに

「強化事業」のなかで最大の成長ドライバーと位置づけているのがインダストリー事業です。同事業は、中規模で安定した市場を有する領域をターゲットに設定し、高いシェアと収益率を実現しています。足元の市場環境においては、顧客の設備投資の遅れや、ディスプレイなどの市況悪化、およびそれにともなう機能材料の製品開発の遅れなどにより、当初の計画値を下回る結果となっていますが、2025年度以降の中長期的な成長が見込まれる事業であることに変わりありません（→P17）。

インダストリー事業では、これまでセンシングや機能材料、IJコンポーネントなどのビジネスユニット単位で事業を展開してきましたが、今後はそれぞれのビジネスユニットの強みを掛け合せて新たな顧客価値を生み出し、ユニット単独では難しいビジネス機会の創出を事業横断で実現していくことが重要になります。各ユニットで構築してきた顧客との強固な関係や、技術資産をインダストリー事業全体で最大限に活用し、ディスプレイ、モビリティ、半導体製造装置の注力分野において、お客様のモノづくりバリューチェーンにより密接した事業開発を行い、事業の中長期かつ安定的な成長を実現していきたいと考えています。

なお、インダストリー事業に加え、デジタル印刷機の市場成長を見込むプロフェッショナルプリント事業、世界で当社のみが展開しているX線動態解析システムの需要や、医療の高度化・効率化に向け画像/AI/IT技術を活用した医療DXニーズが増加するヘルスケア事業を中心とした「強化事業」の拡大に向け、技術開発を強化していきます。また、研究開発投資の比率を引き上げ、コア技術を活かした競争力の高い製品を生み出していきます（→P55）。

構造改革や協業を推進してオフィス事業の利益・キャッシュ創出力を強化

オフィス事業は「収益堅守事業」と位置づけ、安定的な利益の確保とキャッシュの創出に注力しています。リモートワークの普及やペーパーレスの進展により、2023年度はオフィスでのプリント量の減少は想定の範囲内であり、今のところ、中期経営計画で想定した以上にプリント量が減少する新たな要素は見当たりません。

こうした市場環境のなか、当社はOne Rate※契約の拡大

や徹底した生産コスト削減などの成果もあって、2023年度は期初の計画を超過する利益を計上しました。すでに中期経営計画を上回るペースで収益力は向上していますが、今後もAIを活用した販売・サービスの効率化などにより、さらなる収益力強化を図ります。

また、2024年4月、富士フイルムビジネスイノベーション株式会社との複合機・オフィス向けプリンター・プロダクションプリンター事業に関する業務提携を発表しました。オフィス向けプリンターは長期的には市場の縮小傾向が想定されるため、投資を効率化していく必要があります。これまでも自社単独で効率化を進めてきましたが、より大きな効果を生み出していくために、他社との協業を積極的に推進していくことを判断しました。まずは、原材料・部品調達の連携を図る合弁会社の設立を決定し、投資の効率化や商品の安定供給体制の構築を進めます。また、今後、対象業務を拡げていく協議を進めていきます（→P17）。

※ One Rate：毎月変動する従来の課金方法ではなく、定額の課金をする当社独自のモデル

中期経営計画の経営目標達成に向けて

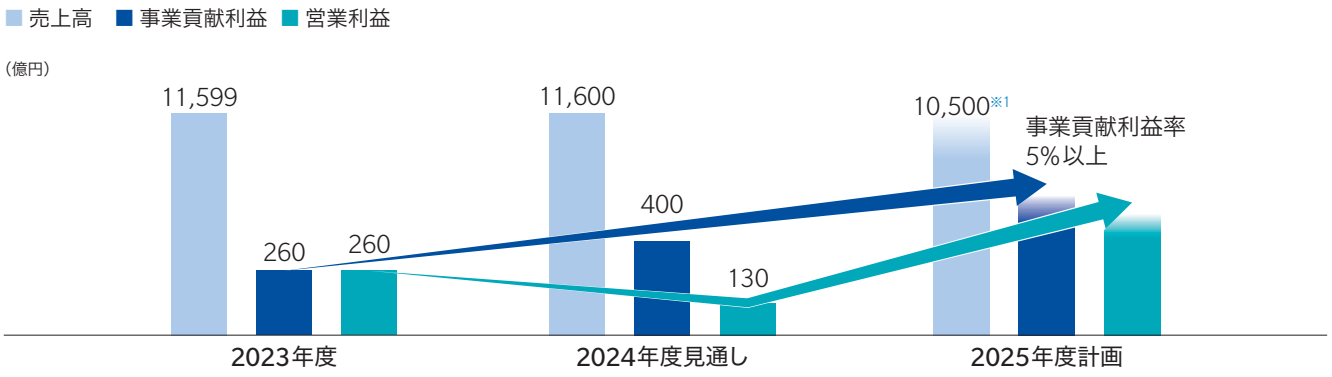
2024年度中に経営改革を完遂し、中期経営計画の達成を目指す

2024年度は、「事業の選択と集中」と「グローバル構造改革」を推進し、2025年度からの成長回帰への橋渡しとなる重要な年と考えています。事業貢献利益は増加する見込みですが、「事業の選択と集中」や「グローバル構造改革」を確実に実行するために一時的な費用の計上が必要であり、その結果営業利益は減益となり、親会社の所有者に帰属する当期利益はブレイクイーブンを見込んでいます。このため、2024年度は無配の計画とさせていただきます。また、今後の本格的な金利上昇に備えて有利子負債の圧縮を優先させることが、その後の利益改善に確実につながると考えています。今は歯を食いしばって財務体質の改善に注力し、2025年度以降、事業貢献利益だけでなく、営業利益や当期利益についても持続的かつ安定的な成長軌道に乗せ、企業価値を向上させることを目指します。収益改善にともない、株主様への還元を図っていく方針です。

また、ROEの改善は中期経営計画における最も優先順位の高い課題の一つです。2025年度に、親会社の所有者に帰属する当期利益率を2.5%以上に改善し、総資産回転率は1.0、財務レバレッジが2倍程度のバランスの取れた財務基盤を構築することによってROE5%以上を目指します。もちろんこの5%は最低限の目標数値であり、その後も引き続き利益成長と資産効率の向上に努め、資本市場が期待するROE8%以上の早期達成を目指します(→P19)。

これらの目標達成への“特効薬”は存在しません。まず2024年度に「事業の選択と集中」と「グローバル構造改革」を完遂して財務体質を改善・強化することが必須であり、そのうえで必要な成長投資を実施し、中長期的かつ持続的な事業成長に向けた事業基盤を構築していきます。

業績計画



※1 非重点事業の非連結化後の売上高

コーポレートガバナンスの強化

より実効性の高いガバナンス体制を追求

当社は、2003年の設立時から日本企業でいち早く委員会等設置会社(現在の指名委員会等設置会社)を採用してきました。2022年には、取締役の過半数を独立社外取締役とし、議長にも独立社外取締役を任命するなど、コーポレートガバナンスの進化を図ってきました。さらに取締役会の実効性向上に資する議論の場として、2023年にはコーポレートガバナンス委員会を設置しました(→P64)。

この体制で2年間経営を行ってきましたが、それ以前と比べて明らかに社外取締役の目線が強くなり、当社設立以来、最も取締役会の機能が発揮されていると感じています。執行側の提案に対して、社外取締役から意見を受け、社外取締役同士も含めた多様な議論を深めたうえで進めています。

また、重要事項について議論する執行側の役員会議は、これまで執行役・執行役員合わせて30名以上で開催されていたため、一人ひとりの発言機会が限られていました。2024年4月からは会社法上定められた執行役13名だけで議論する体制に変えました。その結果、参加者全員が本音で話し合える環境となり、議論が格段に深まりました。

今後、業績を上げることにより、現在のガバナンス形態が当社に適していることを示していきたいと思います。

サステナビリティ経営の推進

お客様の「みたい」に応えて新たな価値を創造することが、当社の存在意義

当社は、経営理念「新しい価値の創造」のもと、2030年を見据えた経営ビジョン「Imaging to the People」を掲げて

います。これは当社の原点であり強みでもあるイメージング技術を通じてお客様のさまざまな「みたい」を実現し、社会と人々の持続的成長に貢献し、進化し続けるイノベーション企業である当社の存在意義を表したものです。

当社では、このビジョンの具現化に向けて、2020年に設定した5つのマテリアリティ（重要課題）を軸に、事業を通じた社会課題の解決を目指しています。そのなかでも当社の事業成長に直結する重要課題としてとくに注力しているのが「気候変動への対応」と「有限な資源の有効利用」です。

気候変動への対応では「2025年度のカーボンマイナス※1」を、有限な資源の有効利用では「2050年の地球資源※2使用ゼロ」を目指します（→P44）。このような先進的な方針に基づいた当社の取り組みは、外部機関からも高く評価されてきました。一方で一部の機関投資家の方々からは、社会課題解決に向けた取り組みがいかに事業収益に結びつくかを示すことを求められています。そうしたステークホルダーの期待に応え、社会課題解決が持続的成長の原動力となることを示していくことが、当社にとっての今後の課題だと考えています。

その点で将来の成長の芽としても期待しているのが、当社の技術資産も活用進化させながら、脱炭素につながる分野です。

例えば当社は、使用済みプラスチックから高品質の再生プラスチック材をつくる技術を有しており、10年以上前から複合機に再生材を使用しています（→P46）。また、フィンランド子会社のSpecim社が展開するハイパースペクトルカメラは、廃プラスチックの選別用途でNo.1の実績を持つ製品です。これらの材料技術、センシング技術に加え、今後はAI技術も有効活用しながら、再生プラスチックの品質の安定性やコスト面の課題解決に貢献する新しいビジネスの展開を検討しています。

また「バイオものづくり」は、生物由来の原料から微生物の代謝によって多様な物質をつくる技術です（→P57）。化石資源に依存することなく、医薬品や食品、工業製品を製造できるため、CO_2排出削減につながる技術として期待されています。当社はこの領域でもハイパースペクトルイメージングをはじめ多種多様なセンシング技術とAIを組み合わせて、発酵などの複雑な現象をリアルタイムに計測する技術を開発しています。今後、さまざまな業界のパートナーとの協業により、この独自技術の社会実装を加速化させていく計画です。

※1 カーボンマイナス：自社の責任範囲である製品ライフサイクルCO_2排出量の削減にとどまらず、責任範囲外（顧客や調達先）のCO_2排出量削減に貢献し、それが責任範囲の排出量を上回る状態を生み出すこと

※2 地球資源：原油や鉱物資源などの新たな採掘をともなう資源

本音で語り合うことで、社員との信頼関係を築く

当社が中期経営計画を達成し、中長期的な成長を果たしていくには、人的資本のさらなる強化・拡充が不可欠です。そこで当社では、中期経営計画のKPIの一つに「従業員エンゲージメントの向上」を設定し、5つのマテリアリティにも「働きがい向上および企業活性化」を掲げ、人財戦略を推進しています（→P50）。

エンゲージメントを高めるためには、社内のコミュニケーションを活性化し、会社のビジョンや方向性、価値観などを共有することが重要です。私自身も社長就任以来、従業員とのコミュニケーションに力を注いできました。就任初年度は日本国内を中心に、2023年度は海外拠点にも出向いて、各地でタウンホールミーティングを実施しました。また、社内決算説明会「CEO LIVE！」でも社員からの意見にその場で回答しています（→P14）。こうした社員との対話から得た気づきを経営にも活かそうとしており、例えば「組織の困りごとに対し、DX人財をマッチングさせて解決する場の設定」や「リスキリングを中心に人財育成のプログラムを強化」などを具体的に実行していきます。

当社では、中期経営計画の各戦略やサステナビリティ課題への取り組みを、結果にこだわりながら一つひとつ着実に実行することで、成長軌道への回帰を果たすとともに中長期的な企業価値向上を目指します。

ステークホルダーの皆様にはこれからも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

\\ TOPICS //

社長による インナーコミュニケーション強化

**社長就任以来、現場とのコミュニケーションを重視し、
大幸社長自身が延べ5,000人を超える従業員と対話してきました。
トップ自らが直接、本音で語ることが、
従業員の自信の回復や戦略の浸透につながると信じているからです。
また、従業員との対話からの気づきは、経営判断にも反映されています。
今後も、エンゲージメントの向上に向け、社長と従業員の対話を継続していきます。**

「CEO LIVE !」で従業員の質問に答える大幸社長と江口常務執行役

若手社員のアイデアを取り入れて 社内向け決算説明会「CEO LIVE !」を開催

社長就任以来、四半期ごとに社内向け決算説明会の開催を継続しています。従来も管理職のみを対象にした説明会を実施していましたが、これを見直し、全従業員を対象に拡大しました。このイベントの立ち上げにあたっては、20〜30代前半の若手社員からなる企画チームを発足させ、一般の従業員にも伝わりやすいコンテンツの企画やイベント運営を行っています。

このイベントには、社長をはじめとした役員が登壇し、経営戦略や中期経営計画の進捗などを説明するほか、Q&Aコーナーでは会場とオンラインで参加する各拠点の従業員からの質問にその場で回答。時間の制約で回答できなかった質問についても、後日イントラネットで回答しています。経営層と従業員の双方向コミュニケーションの重要な場として定着しています。また、社内の好事例も紹介し、従業員のモチベーション向上につなげています。

大幸社長の
アバター

CEO LIVE ! に対する 従業員の声

- 大幸さんのこだわりや熱い想いが伝わってきた
- 会社の進むべき道や今必要なアクションが理解できた
- 社長が現場の頑張りを称えてくれ、モチベーションが向上した！
- 自分も周りを巻き込んで会社を盛り上げていきたい
- 過去の反省を活かすのは当然、そのうえで会社の未来をもっと語ってほしい

大幸社長と企画チームによる企画ミーティング

社長自ら世界を回り、タウンホールミーティングも開催

2022年度の社長就任時から、多数の国内外の拠点に赴き、タウンホールミーティングを実施し、従業員との直接対話を行っています。2024年度以降も、継続的に実施していきます。

韓国、ドイツ、スペインの拠点にて

中期経営計画（2023-2025）

中期経営計画の実行課題

本中期経営計画では、「事業収益力の強化」「収益基盤強化のために構造改革を実行」「事業管理体制の強化」の3つの方針を掲げています。

事業収益力の強化については、過去の経緯にとらわれず、時間軸も含めて当社の将来につながるかどうかを判断の軸として事業の選択と集中を進めています。具体的なアクションとして、「非重点事業」の持分譲渡などに取り組んでいます。またオフィス事業は、収益力が着実に向上するなど、2023年度に一定の成果を出しています。2024年度には、「強化事業」の成長を追求するとともに、事業の選択と集中に向け、「非重点事業」と「方向転換事業」でのアクションを加速させ、事業収益力をさらに強化していきます。

収益基盤の強化については、有利子負債の削減や運転資本などの資産圧縮を進めています。2023年度は、有利子負債を457億円削減し、営業キャッシュ・フローは主に運転資本の圧縮により833億円の黒字となり、順調に進捗しています。

事業管理体制の強化については、投資評価・事業レビューの見直しや減損損失リスクのモニタリング強化に取り組むとともに、迅速にアクションに移す体制に変えるべく取り組んでいます。

これらの3つの課題への取り組みを通じて、中期経営計画を確実に達成し、高収益企業へ回帰することで、再び成長軌道を描いていきます。

中期経営計画の基本方針

高収益企業への回帰

事業収益力の強化
- 事業の選択と集中
- 強化事業への資源再配分
- オフィス事業の収益堅守

収益基盤強化のために構造改革を実行
- コストの圧縮
- 財務基盤強化・キャッシュ重視

事業管理体制の強化
- 事業のパフォーマンス明確化
- 強化事業への資源再配分

中期経営計画（2023-2025）

目指す姿

2025年度は、全社売上高1兆500億円、事業貢献利益率5%以上を計画しています。強化事業のなかでも特にインダストリーの強化領域の構成比を上げていくことで全社の収益力を高めていきます。事業状況をふまえ、2025年度の強化事業の売上高は4,600億円、事業貢献利益率は現行水準を維持、あるいは若干の改善で11～13%を見込んでいます。

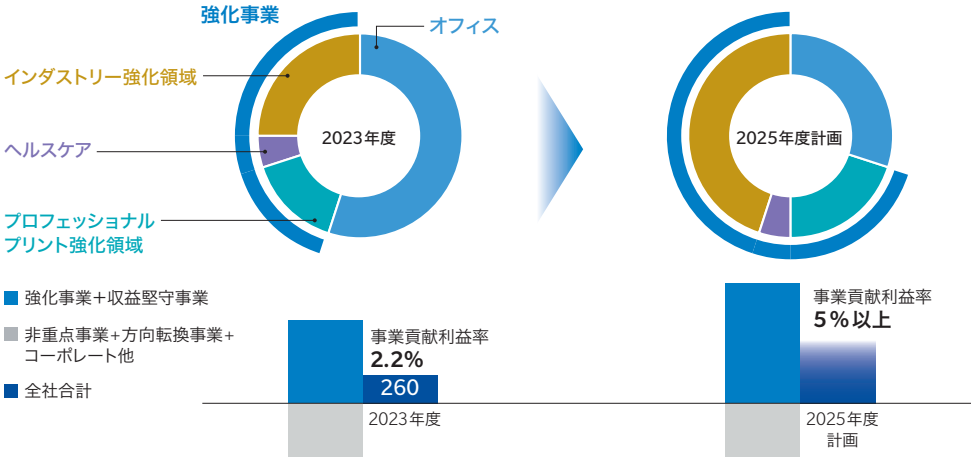
また、ROEの改善を最も優先順位の高い目標として掲げ、バランスの取れた財務基盤の構築により5%以上を目指していきます。

主要な財務指標

		2022年度 実績	2023年度 実績	2025年度 計画
売上高（億円）	強化事業	4,184	4,165	4,600※1
	全社	11,303	11,599	10,500※2
事業貢献利益率	強化事業	11.5%	7.7%	11～13%
	全社	2.6%	2.2%	5%以上
ROE		−19.9%	0.9%	5%以上

※1 2024年4月4日に修正　※2 非重点事業の非連結化後の売上高

事業貢献利益構成イメージ



※ 事業貢献利益：売上高から売上原価、販管費及び一般管理費を差し引いた利益。当社独自の利益指標

事業の選択と集中

本中期経営計画においては、事業の選択と集中を図るため、各事業の位置づけを改めて「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」の4つに見直し、各事業に対する期待と役割を明確にしています。

強化事業は、さらなる事業拡大により当社の成長を牽引する事業です。収益堅守事業は安定的なキャッシュの創出を担う事業で、さらに収益力を強化していきます。非重点事業は第三者資本の活用も視野に入れてベストオーナー視点であり方を定めていく事業です。方向転換事業は、事業の全部あるいは一部の方向性を再設定する事業で、選択と集中を完遂したのち成長軌道に乗せていきます。

各事業の位置づけ

■インダストリー　■デジタルワークプレイス　■プロフェッショナルプリント　■画像ソリューション

	目指す方向性	対象事業
強化事業	事業の拡大により当社の成長を牽引	インダストリー強化領域※1 プロフェッショナルプリント強化領域※2 ヘルスケア
収益堅守事業	安定的なキャッシュの創出	オフィス
非重点事業	第三者資本の活用など	マーケティングサービス プレシジョンメディシン 光学コンポーネント（強化領域以外）
方向転換事業	成長に向けた戦略方向性の再設定	画像IoTソリューション DW-DX

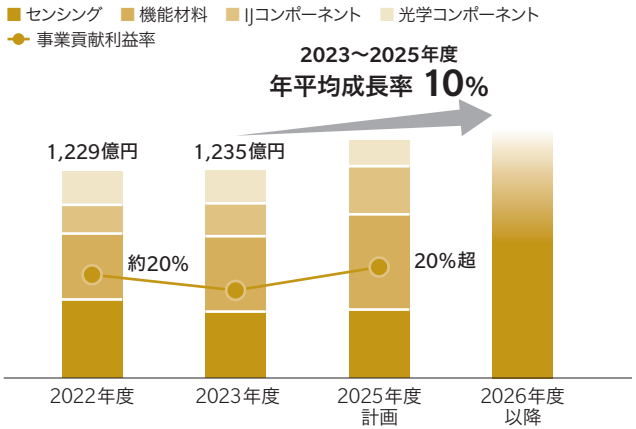
※1 インダストリー強化領域：センシング＋機能材料＋IJコンポーネント＋光学コンポーネント（産業用途）
※2 プロフェッショナルプリント強化領域：プロダクションプリント＋産業印刷

インダストリー事業の成長力強化に向けて

インダストリー事業は、中規模安定市場を選定し、高いシェア、高収益率を成功要件として事業を構築しています。2023年度はセンシングの顧客における生産設備投資の遅れ、ディスプレイなどの市況の悪化とそれにともなう機能材料の製品開発の遅れにより、中期経営計画策定当初の計画値を下回りましたが、2025年度以降の中長期的な成長見通しには変わりがないと考えています。インダストリー事業では今後の成長に向けて、将来のグローバル経済を牽引する「ディスプレイ」「モビリティ」「半導体製造」の3領域に注力しています。

例えば、ディスプレイ分野においては中小型ディスプレイの市場で、従来型の液晶ディスプレイから次世代ディスプレイへの移行が進んでいます。この機をとらえ、当社ではICTブランドオーナーに対して事業横断的なアプローチを行い、次世代ディスプレイ製品の高画質化に寄与する非偏向板向け機能性フィルムの受注と生産を開始しました。このようにインダストリー事業では、市場の変化を捉え、事業横断で顧客に寄り添い課題を抽出し、その課題解決に寄与することで、新技術・新商品を確実にマネタイズしていきます。

インダストリー事業　売上高



オフィス事業の収益力改善に向けて

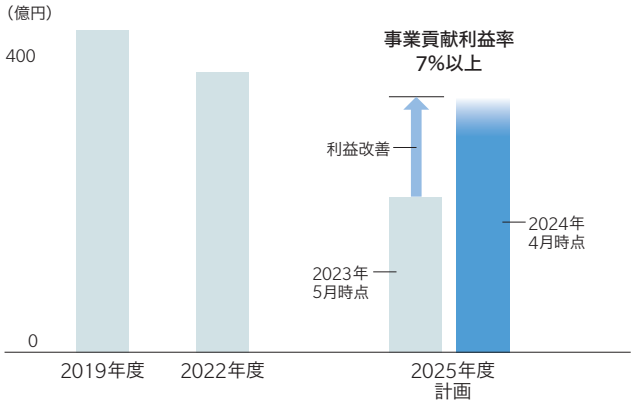
オフィス事業は収益堅守事業と位置づけ、利益とキャッシュ貢献に重点を置いています。現在、複合機のプリント量の減少は想定の範囲内であり、One Rate※などの取り組みの成果もあって、売上総利益の水準を維持しています。また2023年度は、徹底した生産コストの削減により、当初の計画を上回る利益を創出しています。

さらに収益力を強化するために、AIを活用した販売・サービスの効率化を継続するほか、グローバル構造改革をオフィス事業でも実行します。また、中国生産子会社Konica Minolta Business Technologies (WUXI) Co., Ltd.の生産を2025年前半までに終了し、生産体制の最適化を行います。

中期経営計画の策定当初、2025年度のオフィス事業の事業貢献利益は大きく減少する想定でしたが、現在、計画を超過するペースで収益力が向上しており、2025年度は300億円の水準へ、事業貢献利益率も7%以上を目指します。

※ One Rate：毎月変動する従来の課金方法ではなく、定額の課金をする当社独自のモデル

オフィス事業の事業貢献利益



Close up

執行役
情報機器事業改革推進担当
大須賀 健

富士フイルムビジネスイノベーション社との業務提携により、複合機・プリンター事業の生産性改善へ

当社は、2024年4月、富士フイルムビジネスイノベーション社と、複合機・オフィス向けプリンター・プロダクションプリンター事業での業務提携を発表しました。

複合機・オフィス向けプリンター業界では、新型コロナウイルス感染症の流行に端を発したプリント量の減少への対応、自然災害や地政学リスクに対応したサプライチェーン能力の強化、環境規制や人権を配慮した調達体制の整備など、一社単独での対応が難しい、または単独では時間を要する課題に直面しています。

こうした課題に対して、両社で力を合わせて互いにメリットが出るテーマについて協業していこうというのが、今回の業務提携の基本思想です。複合機・プリンターは高度な技術の集合体であり「日本のお家芸」とも言われています。業界をリードする両社がグローバルメーカーとしてのレジリエンスを高め、グローバル競争力を強化し、互いに事業強化を実現していくべく、協業を成功させていく所存です。

詳細情報：ニュースリリース
https://www.konicaminolta.com/jp-ja/newsroom/2024/0717-01-01.html

グローバル構造改革

中期経営計画とその後の持続的な成長を実現するため、2024年度に、グループ全体の生産性向上を図る「グローバル構造改革」を推進しています。

具体的には、生成AIの活用など業務の自動化を推進し、従業員が人にしかできない付加価値の高い業務にシフトできるよう、DXへの投資を行っていきます。また強化する事業・地域を中心とした適材適所の人財配置や、人財育成のための教育投資を継続し、従業員のエンゲージメントを向上させます。

さらにグループ全体で人的資本の最適化を図り、正規・非正規従業員を合わせて、2025年度における当初計画と比較して2,400人規模の削減を2024年度中に実行予定です。これにともない、2024年度は一過性の費用を約200億円計上します。2024年度は約50億円、2025年度は約150億円の利益を押し上げる効果が出る見込みです。

これらの構造改革により、一人当たりの生産性が高い組織に変革していきます。

人財強化・労働生産性の向上施策

- DX（生成AI活用など）による全業務の生産性向上
- 適材適所の人財配置
- プロフェッショナル人財育成のための教育投資継続
- 対話重視によるエンゲージメント向上

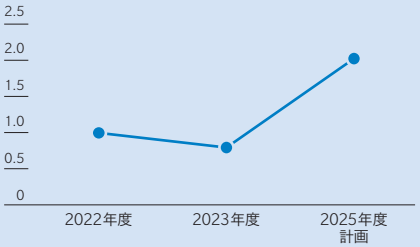
人的資本の最適化

グローバルで2,400人規模※1
（正規・非正規雇用従業員を含む）

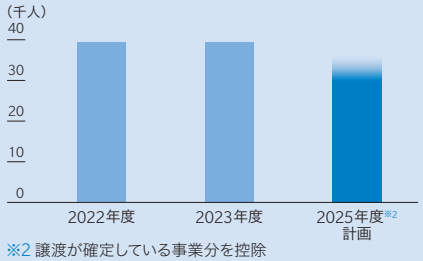
想定費用：2024年度　約200億円
想定効果：2024-2025年度　約200億円※1

※1 2025年度における当初計画との比較

一人当たりの事業貢献利益（2022年度を1とする）



従業員数



※2 譲渡が確定している事業分を控除

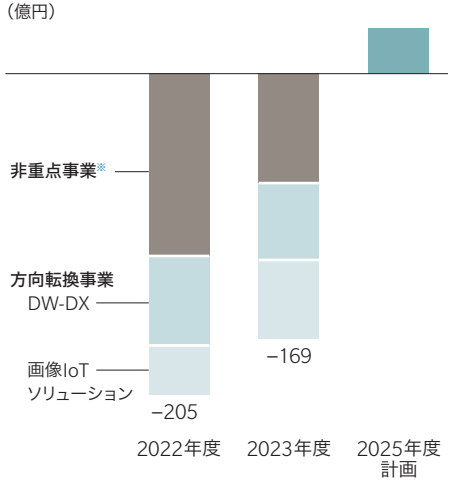
「非重点事業」と「方向転換事業」の成果出し

非重点事業と方向転換事業では赤字の縮小を進めており、2023年度は前年度に比べて約35億円の赤字を縮小しました。

非重点事業では、マーケティングサービスの国内子会社を非連結化するほか、光学コンポーネントの中国生産子会社2社の株式80%を譲渡する契約を締結しました。また、プレシジョンメディシンにおける創薬支援サービスを提供する米国子会社Invicro社の持分譲渡を完了しました。

方向転換事業のDW-DXについては、地域と事業領域を絞り込み、利益成長が可能な事業への転換を目指します。また画像IoTソリューションは、ソリューションプロバイダーへの転換と展開国の絞り込みを行います。これらを2024年度中に実行し、2025年度に利益創出を目指します。

事業貢献利益



※ 本グラフの非重点事業は、プレシジョンメディシンとマーケティングサービスの合計

非重点事業と方向転換事業の改革実績、今後の方針

		2023年度の実績	2024年度の方針
非重点事業	マーケティングサービス	国内子会社の連結除外	さらなる施策の検討
	光学コンポーネント（強化領域以外）	ラックスビジョン社との戦略的業務提携締結	—
	プレシジョンメディシン	Invicro社の持分譲渡契約締結	残るプレシジョンメディシン事業の第三者資本活用を推進
方向転換事業	DW-DX	地域と事業領域の絞り込み	実行と成果出し／成長戦略の実行
	画像IoTソリューション	ソリューションプロバイダーへの転換と展開国の絞り込み	実行と成果出し

財務戦略

担当役員メッセージ

常務執行役
平井 善博

当社は2014年以降、将来のオフィスプリントのピークアウトを見据え、大型投資を通じたポートフォリオ転換に取り組んできましたが、想定していた成果は得られず、財務基盤は傷んでしまいました。事業の持続的成長には、バランスの取れた財務基盤は必要不可欠であり、これ以上、財務レバレッジを利かせることは避けなければなりません。

財務基盤の改善においては、ROEを早期に8%以上に引き上げること、また、本中期経営計画より導入したキャピタル・アロケーションを実践することが重要なポイントです。ROEを構成する売上高当期利益率と総資産回転率を改善すれば、傷んだ財務基盤は自ずと改善に向かいます。また、事業貢献利益※の大幅な改善とキャッシュ・コンバージョン・サイクル改善によって営業キャッシュ・フロー創出力を強化し、キャピタル・アロケーションの方針に沿って有利子負債の削減を進めます。

2021～2022年度は財務制限条項に抵触したため、思い切った改革に踏み出すことができない状況でしたが、2023年度の黒字転換で、ようやく改革実行のステージに移行できます。2024年度は事業を成長させるとともに、構造改革や赤字事業の見直しを行い、2025年度以降に狙う収益水準達成の蓋然性を高めます。

企業のライフサイクルにおいては、事業の新陳代謝が必要な時期があります。痛みは伴いますが、事業継続、事業価値最大化のために必ず通過しなければならない道筋です。ステークホルダーの皆様のご理解をいただきながら、目標達成に向け取り組んでいきます。

2023年度の振り返り

2023年度の最重要目標であった営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益の黒字化を達成できたことは大きな成果でした。また、営業キャッシュ・フロー833億円の創出は、P/Lだけでなく、運転資本を中心としたバランスシートのスリム化、資産運用の効率化、キャッシュ・フロー重視の経営が社内に浸透し始めた証左であり、ROE改善に向けた第一歩を踏み出せたと評価しています。また2022年度の巨額な減損損失の発生を踏まえて減損リスクのモニタリング強化を開始し、一部の事業で減損損失が発生したものの、通期の損益見通しを左右する変動要素となることはなく、初年度の取り組みとしては一定の成果を出せたと考えています。

一方、さらなる収益力と財務バランスの改善は継続的な課題です。黒字転換できたとはいえ、利益水準は満足できるレベルといえません。特に、強化事業であるプロフェッショナルプリント事業、インダストリー事業のセンシング・機能材料ユニットについては、市況に左右されずに収益拡大を続けられる事業構造にしていくことが喫緊の課題です。また、金融収支や税金費用などの改善も必要であり、これらの課題解決がROEを早期に8%以上に持ち上げていくための重要なポイントです。

中期経営計画における財務戦略

ROE改善に向けて

コニカミノルタのPBRは2023年度末で0.4倍台となっており、早期に1倍以上に回復させるためにも、まずはROEを8%以上に引き上げる必要があります。そのためには売上高当期利益率と総資産回転率の改善が重要です。この実現に向けて、ROEロジックツリー（→P20）で要素分解し、進捗管理を行っています。

当期利益率の向上

本業の収益率を表す事業貢献利益率は、2023年度は2.2%とまだ十分な水準ではありません。強化事業の事業成長や事業の選択と集中による赤字事業の収益改善などに加え、2024年に実施するグローバル構造改革による生産性向上と利益改善効果（約200億円）によって、2024年度に3.4%、2025年度には5%以上に改善を図ります。2024年度については、グローバル構造改革と事業の選択と集中の費用を見込むため、営業利益は減益となりますが、2025年度の経営目標の達成と2026年度以降の持続的な利益成長に向けて「通過せざるを得ない経路」と考えています。

また、金融収支の改善のために有利子負債の削減を進めています。キャピタル・アロケーションとして、2025年度までの3カ年で得られた累計キャッシュの1,200～1,500億円を有利子負債削減および株主様への配当に配分する計画で、2023年度は457億円の有利子負債の返済を実施するなど、巡航速度で進めています。

税金費用の圧縮については、2023年度で69%となっている実効税率の改善が必須です。税率悪化の主な要因は海外の赤字子会社における税効果の不適用や繰延税金資産の取り崩しが生じていることにあります。課題となる子会社の収益構造の見直しによって、2025年度以降の実効税率を大幅に改善すべく取り組んでいます。

総資産回転率の向上

棚卸資産・営業債権の適正化による運転資本の圧縮などを進めており、2023年度の総資産回転率は0.84と改善中です。従来からの取り組みに加え、事業ポートフォリオの見直しなどにともなう事業資産削減と、資産売却にともなうキャッシュインによって、有利子負債の削減を進めます。これにより、2025年度には総資産回転率を1.0まで改善することを目指します。

※ 事業貢献利益：売上高から売上原価、販管費及び一般管理費を差し引いた利益。当社独自の利益指標

財務レバレッジの適正化

コニカミノルタは、「2014～2022年度までに合計約2,900億の大型投資を行い、必要資金を主に借入金で賄ったこと」「2019年度の国際会計基準の変更によって、1千億円を超えるリース資産・負債がオンバランスしたこと」「2019年度から4期連続で当期赤字となったこと」が、財務レバレッジが高止まりしている主たる要因です。財務バランスの改善は急務であり、有利子負債の返済などによる総資産の圧縮によって、2023年度の財務レバレッジ2.7倍を、2025年度には2.0倍（自己資本比率50%）まで改善させます。Net D/Eレシオは、2022年度末の0.80から2023年度末には0.73に改善しており、2025年度末には0.5～0.55とし、財務バランスを適正方向に戻していきます。

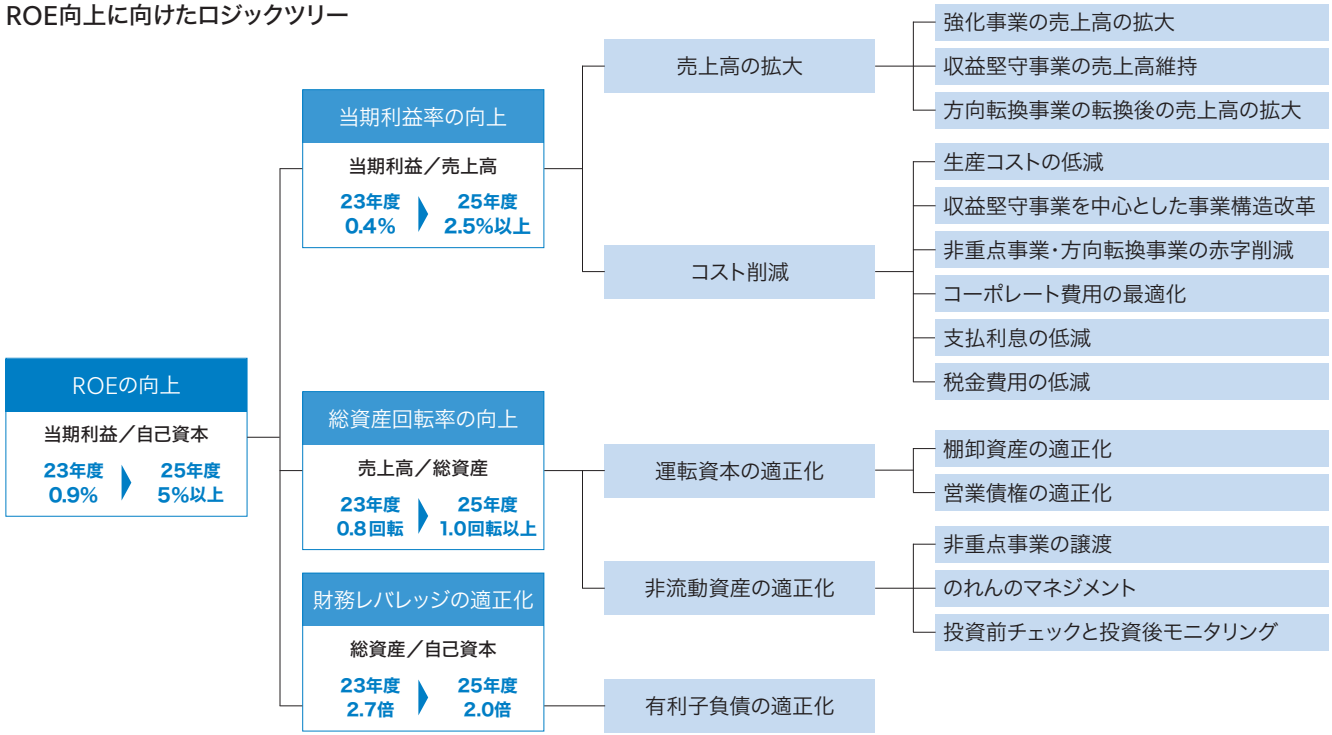
株主様への利益還元

コニカミノルタでは、連結業績や成長分野への投資、キャッシュ・フローなどを総合的に勘案し、配当を基本として利益還元の充実に努めることを、株主還元の基本方針としています。

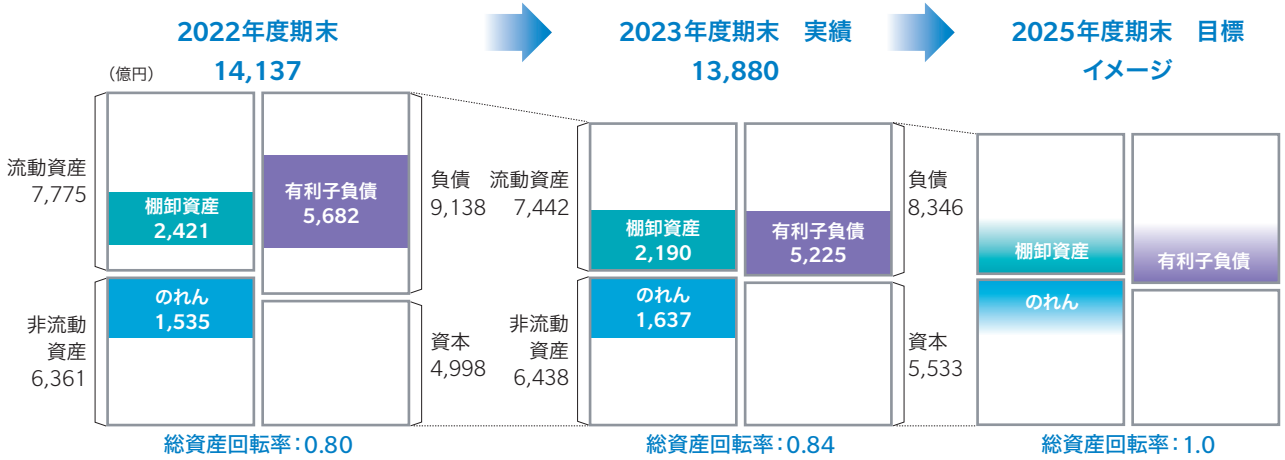
2023年度の配当については、利益、キャッシュ・フローの公表値を達成したことにより、期初の予定どおり、期末に一株当たり5円の配当を実施させていただきました。

2024年度の配当については、親会社の所有者に帰属する当期利益をゼロと予想していることから、中間・期末とも無配予定とさせていただいています。当期利益をゼロと予想する中で配当を行うことは、中長期の観点から、コニカミノルタのみならず、株主の皆様の利益を損なう可能性があると判断しました。このような状況となり、株主の皆様に対し、大変申し訳なく思っております。早期復配とその先の増配を目指すために、2024年度は、2025年度の業績大幅回復に向けたあらゆる施策を遂行していきます。

ROE向上に向けたロジックツリー



バランスシート改善



社外取締役と投資家の対話

コニカミノルタ			機関投資家		
執行役 取締役会室 経営監査担当 **村山 明子** （ファシリテーター）	社外取締役 コーポレートガバナンス委員会委員長 **佐久間 総一郎**	社外取締役 取締役会議長 **程 近智**	りそなアセットマネジメント株式会社 責任投資部 **松原 稔** 氏	三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社 リサーチ運用部 **久保田 悟** 氏	野村アセットマネジメント株式会社 責任投資調査部 **皆越 まどか** 氏

コニカミノルタは、社会課題の解決と企業成長を両立していくために、ステークホルダーの皆様との対話に力を注いでいます。その一環として、今回、3名の機関投資家の方々をお招きし、当社の成長戦略、構造改革、サステナビリティ経営、ガバナンスなどに関して社外取締役および取締役会室担当執行役と直接意見を交換していただきました。

成長軌道への回帰に向けて

中期経営計画初年度は計画値を達成し、過去10年からの変節点に

村山　当社では、中期経営計画（2023-2025）をスタートさせて1年が経過しました。まず、社外取締役として1年目をどのように評価されていますか。

程　過去約10年間の中期経営計画には、それぞれ「TRANSFORM 2016」「SHINKA 2019」「DX2022」と表題が付けられていましたが、今回の計画にはありません。それは、これまでの中期経営計画に対して結果を出せなかったことへの反省が出発点になっているからです。そんな「過去からの決別」を掲げてスタートした今回の中期経営計画は、「ベストな条件だけで立案せず、期中にリスクが顕在化しても他で吸収しながら、全体として頑張れば達成可能な計画」としています。初年度である2023年度は、期初の目標計画値をクリアし、黒字化することができました。これまで、目標に対して未達が続きましたが、今回しっかり達成できたことで、過去10年に対する変節点になったと思います。

村山　2024年度はどのような取り組みに力を注いでいく方針でしょうか。

程　引き続き中期経営計画の大きなテーマである「事業の選択と集中」の完遂を目指します。また、4月に中期経営計画の進捗説明会で発表した追加施策の「グローバル構造改革」の実行も重要です。取締役会では、これら改革の目標値をしっかり達成できるようモニタリングしていきます。さらには、次の中期経営計画も視野に入れ、イノベーションから利益を生む会社にするために必要な要素を、企業文化や無形資産の観点からも本格的に議論していこうと考えています。

久保田　今の中期経営計画の目標は通過点だと思いますので、計画の実行と並行して次の中期経営計画についても議論していただきたいと思います。そこで、今後の成長戦略に関する質問なのですが、コニカミノルタの「ジャンルトップ戦略」について社外取締役の皆さんはどのように評価されているのでしょうか。

佐久間　ジャンルトップであること自体はとても良いことなのですが、収益を確保できるかどうかが重要です。当社のジャンルトップ

の中には、シェアはトップでも収益性を一層改善させる余地のある製品もあります。この点については、取締役に就任して以降、疑問に感じており、取締役会でも指摘しています。

久保田　社外から見ていて「ジャンルトップ戦略」は過去の成功体験に近いのではないかと感じます。コニカミノルタ発足以来、中核に据えてきた戦略を変えるのは難しいかもしれませんが、うまく戦略をアップデートしていただければと期待しています。

執行力を強化し、全体最適の視点から事業をコントロール

久保田　成長戦略を確実に実行していくために、どのような課題があるとお考えですか。

佐久間　「執行力の強化」が必要だと思います。当社は、メカニカルとケミカルの両分野にわたって優れた技術を持つ世界でも数少ない会社です。一方で、技術があってさまざまなことができてしまうがために、いわゆる“器用貧乏”に陥って収益性や将来性に課題のある事業を抱えてしまう恐れもあります。“技術的に優れているかどうか”と、“儲かるかどうか”はまったく別の話ですからね。それを適切にコントロールする強い執行力が必要なのです。

程　現場にとっては、新しいイノベーションに挑戦できる魅力的な会社ではあると思うのですが、事業化するのかしないのか、開発を止めるのか止めないのかといった判断については、まだまだ緩さがあるのではないかと見ています。

佐久間　特徴ある技術・製品を持った会社が統合して成立した経緯もあって、事業部の力が非常に強いのも当社の特徴ですが、コーポレート部門が横串を刺して全体最適の観点からコントロールをしていく力が弱いことも課題です。

村山　そうした課題認識を踏まえて、2024年4月に執行体制を変更し、「情報機器事業」「インダストリー事業」「画像ソリューション事業」の3事業ごとに管掌執行役を置く仕組みとしました。事業部は個別最適で事業を推進していくため、事業管掌執行役は各事業部とコーポレート部門の間に入り、事業のベクトルが全体最適に向かうようコントロールする役割を担います。

佐久間　また、執行力を強化するためには、ある種の“嫌われ役”が必要になります。事業部から上がってきた方針や要望などに対し、時には冷徹に却下していく必要もありますからね。そうした役割の人が当社にはまだ少ないと感じており、執行側に指摘しています。

久保田　通常はCFOがその役割を担うのではないでしょうか。各事業部門から嫌われたり恐れられたりしても、計数面から厳しく見ていかなければならない立場ですから。

佐久間　もちろんCFOは、経営の高い次元で“嫌われ役”を担う必要があります。けれども、取締役会や経営会議などに議案が上がる前にもいろいろな意思決定のプロセスがあるので、その節目、節目においても嫌われることを厭わずに、CFO以外にも厳しい意見を呈する人が必要です。そうした人財をもっと育成する必要があると考えています。

過去の教訓を活かし、投資基準とモニタリングの仕組みをアップデート

皆越　ところで、過去の大型投資の経験を踏まえて、御社では投資基準やモニタリング体制などをアップデートしてきたのでしょうか。

程　はい。過去と同じ轍を踏むことのないように、投資評価ルールを改定し、投資判断、存続・撤退検討プロセスを厳格化するとともに、そのためのクライテリアなども定めました。過去の大型投資の意思決定では、「(将来の成長分野は)ここだ!」という執行の思いが少し強く出過ぎたのだと思います。そうした教訓も踏まえて、投資判断やモニタリングの仕組みをアップデートしました。

佐久間　私が取締役に就任してからの4年間は大規模な投資を行う機会がありませんでしたが、2025年度以降の成長基盤の確立に向けて、これから大きな投資案件が出てくるはずです。すべての投資が必ずしも成功するとは限りませんが、仮に計画通りに進まなかった場合でも、決して大きな減損などを計上することがないよう、投資判断を厳格化するとともに、例えば事前に「プランB」を用意しておくなど、地に足の着いた意思決定ができるように準備していきたいと考えています。

中長期の視点で、コニカミノルタの変革を進める

松原　お話をうかがって、御社が現状の課題を認識し、さまざまな経営改革に取り組んでいることが理解できました。取締役会として、これらの取り組みをどのような時間軸で進めていくお考えでしょうか。

程　構造改革、成長戦略、そして成長を支える無形資産と企業文化の変革は、2024年度の取締役会の大きな議題ですが、実行の時間軸はそれぞれ異なります。構造改革については、この1年で完遂する予定です。もちろん、一過性の取り組みで終わってはいけないので、例えば生産性向上についても、目標のKPIを達成すると同時に、現場が自ら改善・改革を継続できるような仕組みを取り入れ、取締役会としてモニタリングしたいと考えています。一方、次期中期経営計画を含めた成長戦略は3〜5年先を見据えて議論しています。さらに、無形資産と企業文化を変革するには、5年、10年といった時間軸で取り組んでいく必要があると考えています。

松原　コニカミノルタの経営のスピードについてどのように評価されていますか。

程　社外取締役の間でも「スピード感が不足している」という意見が多いですね。

佐久間　それでも最近は、難しい環境の中、米国Invicro社の売却を迅速に実行し、コミットメントを達成するなど、執行のスピードがかなり改善されてきたのではないかと私は感じています。

企業活力を測るバロメーターとして、従業員エンゲージメントの継続的な向上を

松原　企業のカルチャーを変えていくには、従業員エンゲージメント、とくに「この会社で働く重要性」や「働く喜び」といった内的動機を高めることが重要になると考えています。近年、業績的には厳しい状況が続きましたが、エンゲージメントスコアはどのように推移しているのでしょうか。

村山　エンゲージメントスコアについては、外部の調査機関に依頼してグローバルのテック企業をベンチマーク対象にしてモニタリングしています。対象にハイスコアの企業が多いため、まだ下位グループに位置していますが、スコア自体は前年度より向上しています。

佐久間　業績低迷が続いたにも関わらず、従業員エンゲージメントのレベルは決して悪くありません。実際に私は執行側が毎年実施している「価値創造フォーラム」などに参加して、その場で事業部の人たちと話した時も、皆さんとても楽しそうに仕事をしていると感じました。

程　楽しく仕事をするのは大事なことですが、逆の見方をすれば現場に危機感がきちんと伝わっていないのではないかという不安も感じます。2024年度からは追加施策としてグローバル構造改革を実施しますので、これらの影響も含めてエンゲージメントが今後どのように推移していくのか注視していきます。

村山　従業員エンゲージメントは、グループ全体の活力を測るバロメーターでもあり、会社としても課題意識を持って継続的に向上させていきたいと考えています。その一環として、執行役の中期株式報酬の評価指標の一つにエンゲージメントスコアを組み込んでいます。

サステナビリティ経営の推進

サステナビリティを成長戦略に据え、事業成長につなげていく

松原　サステナビリティの分野では、御社は先進企業の一社であり、私自身、注目してきました。しかし、このところ御社の業績は伸び悩んでいます。サステナビリティへの取り組みと企業成長の両立についてどのようにお考えでしょうか。

佐久間　おっしゃる通り、その両立こそが最大の課題です。当社は世界のサステナビリティ関連のガイドラインやフレームワークにいち早く対応しているほか、環境側面においては「カーボンマイナス」といった取り組みを表明するなど、サステナビリティの分野において他社をリードしてきました。今後はそうしたサステナビリティの取り組みを事業の競争力に変えて、しっかりと稼げるようにすることが重要です。

程　そのためには、サステナビリティを成長戦略の真ん中に据えて、切り離すことのできない一つの戦略として進めていかなければなりません。例えば、将来の成長の芽として、再生プラスチックやバイオものづくりに関する分野にも注力していますが、これらの収益性を高めて事業成長につなげていく必要があります。

久保田　御社の場合、事業同様にサステナビリティについてもさまざまなことができてしまうので、本当にやるべきことは何なのか、どの分野なら事業の差別化につながるのか、といった視点から、もっとターゲットを絞り込んでいくと、戦略がわかりやすくなりますし、結果にもつながるのではないでしょうか。

松原　サステナビリティとビジネスの関係を時間軸で見ると、サステナビリティを強化しても、それがすぐに業績に反映されることはなく、後からじわじわと効果が現れてくるものだと考えています。それだけに、サステナビリティがどのように成長戦略に組み込まれ、将来的に事業成長や企業価値向上につながっていくのかを、資本市場にわかりやすく説明していくことが非常に重要だと考えています。

佐久間　当社の場合、欧州での事業比率が高いのですが、ご存知のように欧州においてサステナビリティ課題への対応は、もはや努力目標の範疇を超えて、法規制へと移行しつつあります。サステナビリティがコンプライアンスマターとなり、法務部門が対応しなければならない要素も増えています。

程　そうしたアカウンタビリティの問題や法務的な対応も視野に入れながら、当社の次期中期経営計画でもサステナビリティを成長戦略の中核に位置づけて推進していきたいと考えています。取締役会においても重要なアジェンダとして議論していきます。

持続的な成長に向けたコーポレートガバナンスの進化

社外取締役を過半数、社外取締役を取締役会議長とするほか、コーポレートガバナンス委員会を設置することで、ガバナンスレベルが向上

皆越　2023年度から新たにコーポレートガバナンス委員会を設置されましたが、そのねらいを教えていただけますか。

佐久間　当社は、2003年6月に委員会等設置会社（現在の指名委員会等設置会社）へ移行したのをはじめ、日本企業として先進的なコーポレートガバナンス体制を構築してきました。それにも関わらず、2019年度から4期連続で当期利益が赤字になるなど、業績低迷が続いてきました。そこで、これまでの体制だけでは対応できなかった課題を解決し、きちんと結果につながるガバナンスを

実現するために新しい委員会を設けたのです。

皆越　ガバナンスは先進的なのに、業績がともなわない理由は何だと分析されていますか。

佐久間　直接の大きな原因は将来に向けた投資の失敗です。身の丈を超える大きな投資をし、当初想定した期間内での投資回収が困難と判断した結果、大きな減損損失を計上しました。結果から見れば、ガバナンスにも問題があったかもしれません。

皆越　具体的にはどのような問題があったのでしょうか。

佐久間　一つは取締役会の構成です。2022年度からは社外取締役が過半数になりましたが、過去の大型投資の実行当時は社外取締役が少数派でした。そのため、株主目線から投資の是非を検討するといった機能がうまく働かなかったのではないかと考えています。

皆越　社外取締役が過半数になってからはどんな変化がありましたか。

程　トップの信任も含めた重要な意思決定が、社外取締役の賛成だけで成立する体制になったのですから、これは非常に大きな変化です。社外取締役を納得させて、同意を得なければ重要事項が前に進まない仕組みとなったことで、結果に対するコミットや責任追及において、監督と執行を分離したガバナンスは確実に強化されてきています。

佐久間　これから当社がしっかり結果を出していくためには、そうした執行力の強化も不可欠の課題です。実際にコーポレートガバナンス委員会においても、初年度の重要テーマとして議論を重ねてきました。それに加え、同委員会では取締役会と各委員会の実効性・透明性の確保についても議論し、取締役会議長の選定プロセスを明文化して開示しています。

程　さらに社外取締役の在任期間の基準についても議論し、これまでの4年から6年に伸ばすことを決定しました。社外取締役として重要な意思決定をするためには会社の本質課題を理解している必要がありますが、その責任を十分に果たすには4年では短いと判断したからです。

佐久間　コーポレートガバナンス委員会では、2024年度も執行力のさらなる強化をはじめ、2025年度以降の成長戦略実行を見据えたガバナンス体制のあり方について議論していく予定です。

議案の事前説明や社外取締役ミーティングの充実で、効率的な取締役会運営をサポート

松原　取締役会での議論を活性化させ、ガバナンスの実効性を高めるためには、事務局のサポートが非常に重要になると思います。御社ではどのような取り組みに力を入れているのでしょうか。

村山　従来は対象議題を限定し不定期で報告者もしくは提案者自らが実施していた事前説明を、2023年9月からは毎月、社外取締役に対し個別に時間を設けて事務局が実施しています。議題設定の背景やねらい、当日の論点を事前にお伝えし、その場で疑問などがあればできる範囲でお答えしています。また、社外取締役からの意見・要請事項を執行にフィードバックすることで、本番の会議までに論点の整理が進み、より効率的な議論や会議運営ができていると思います。

松原　社外取締役だけでディスカッションする機会はどのくらいありますか。

村山　程さんが取締役会議長に就任した2022年6月以降は、取締役会の開催に合わせて毎回実施しており、以前からあった枠組みではありましたが有効活用が進んでいます。

程　取締役会としても事務局によるサポートの重要性は認識しており、取締役会室の人財を増員して機能強化を図ってきました。事前説明の充実やミーティングの機会が増えたことで事業に関する理解度も深まり、社外取締役の皆さんもパワーアップしてきたと感じています。

村山　事務局としても引き続き取締役会や各委員会と力を合わせて、当社のコーポレートガバナンスを継続的に進化させ、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。皆様、本日はお忙しいなか、貴重なご意見ご指摘を賜り、誠にありがとうございました。

社外取締役インタビュー

2023年6月に当社社外取締役に就任してから1年が経ったことを踏まえ、澤田取締役に取締役会での活動内容について伺いました。

社外取締役
澤田 拓子

――取締役会では、どのような観点から監督機能を発揮しようとお考えでしょうか。

本来ビジネスはニーズから想起されるものであるため、技術から展開していくときに最も重要なことはニーズを如何に的確に把握していくかということになります。当社が中期経営計画初年度より、強化領域のインダストリー事業開発で横串を通したことは、その点からも好ましいことと考えています。ニーズに対し当社の技術全体としての最適解を提供し得ているか、あるいは外部の技術も必要な際には貪欲に取りに行っているのかというような点を、取締役会でもしっかり確認していきたいと考えています。

――当社が進めている事業の選択と集中のプロセスについて、助言をお願いします。

一般に事業の選択と集中を行う際、撤退あるいは方向転換の意思決定は非常に重要です。どのようなプロジェクトであっても、開始時に中止あるいは見直しの基準を作成し、合意しておくことは重要なことだと思います。ただ、時宜を得るという場合も否定はできませんので、基準そのものの見直しも随時実施する必要はあると思います。一方、成長戦略の観点から見たときに、どれだけ成長のシナリオを描き切れているかは最も重要な課題です。技術面、ビジネス面も含めて成功確率を考慮し、ポートフォリオとして成長への道筋をみていく必要があります。確度が高まり、集中すべき領域、分野の詳細計画を描き切るまでは、複数の試行錯誤はむしろ進めるべきだとも思います。現時点では、まだこの成長戦略の説得力は十分ではないとみていますので、2024年度は特にこの点を注視していきたいと思います。

Part2
事業戦略

26 At a Glance
27 組織変更にともなうセグメントの変更
28 インダストリー事業
31 顧客との価値共創事例1：機能材料
32 顧客との価値共創事例2：センシング
33 情報機器事業
35 顧客との価値共創事例3：プロフェッショナルプリント
36 画像ソリューション事業
38 顧客との価値共創事例4：ヘルスケア

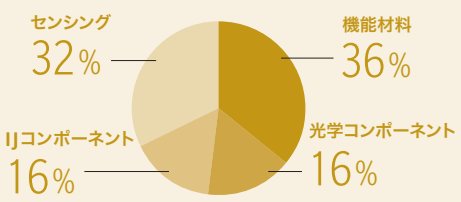
At a Glance

セグメント別の売上高構成比からは、プレシジョンメディシンの5%を除いています。

情報機器事業

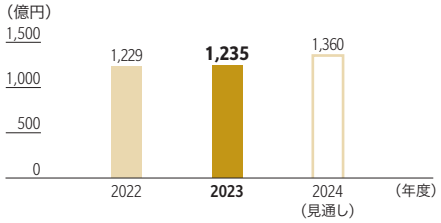
インダストリー事業　売上高構成比 11%

ビジネスユニット別売上高構成比

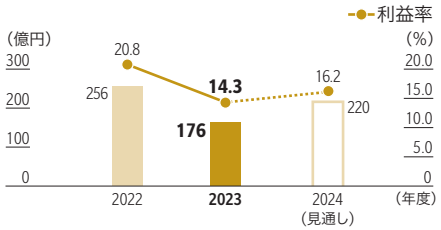


センシングは、光源色計測器で顧客のディスプレイ設備投資抑制等の影響により需要の低迷が継続。機能材料は、テレビのVAパネル用位相差フィルムの販売が堅調。IJコンポーネントは、サイングラフィックスプリンター向けヘッド販売が好調。光学コンポーネントは、プロジェクタ用レンズ の販売が市況影響により低調。

売上高

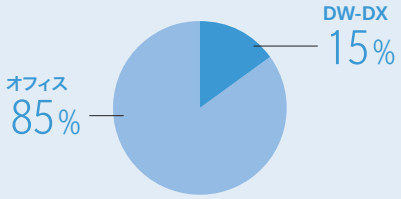


事業貢献利益※



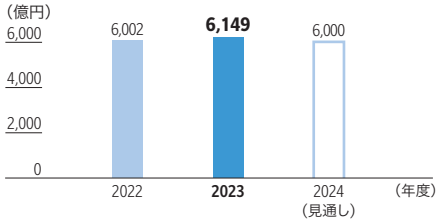
デジタルワークプレイス事業　売上高構成比 53%

ビジネスユニット別売上高構成比

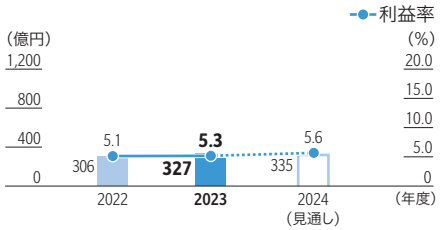


オフィスは、A3複合機の販売台数は半導体不足に起因する受注残の解消という一過性の販売増があった反動を受けるも、消耗品やサービスなどのノンハードは、カラープリント量の下落が緩和し、複合機連携アプリケーション・サービスも伸長。DW-DXは、業務プロセス管理サービスやAIを活用した自社開発ソリューションの販売が伸長。

売上高

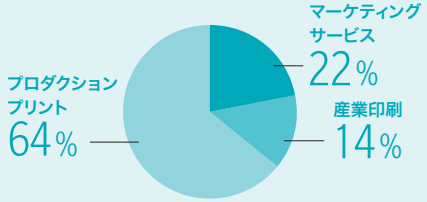


事業貢献利益※



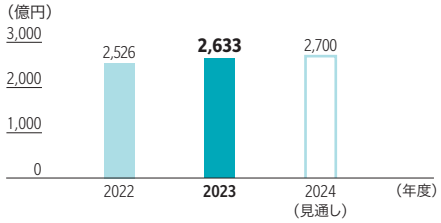
プロフェッショナルプリント事業　売上高構成比 23%

ビジネスユニット別売上高構成比

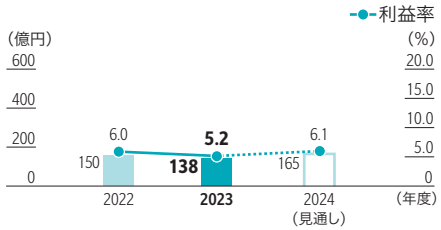


プロダクションプリントは、注力している印刷速度が最も速いヘビープロダクションプリントの販売台数が伸長。ノンハードは、インドや中国での印刷需要の増加により伸長。産業印刷は、デジタル印刷機の販売台数が増加し、ノンハードも市場における印刷機稼働台数の増加と顧客におけるデジタル印刷化比率が高まり伸長。

売上高

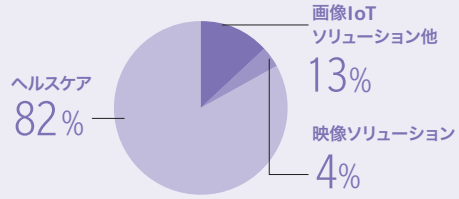


事業貢献利益※



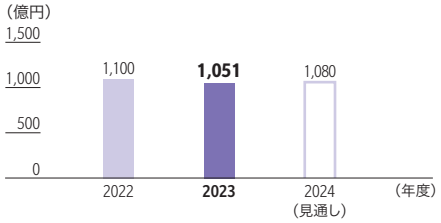
画像ソリューション事業　売上高構成比 9%

ビジネスユニット別売上高構成比

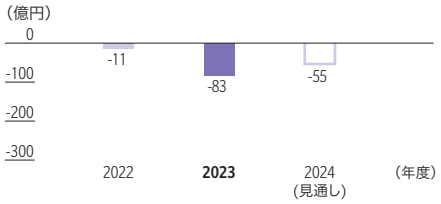


ヘルスケアは、X線診断に用いられるDR(デジタルラジオグラフィー)の販売が、日本および米国の病院市場の成長が減速したことで減少。一方で、X線動態解析システムの販売は、米国の病院市場を中心に順調に拡大。画像IoTソリューションは、欧米での監視カメラソリューションの販売が順調。

売上高



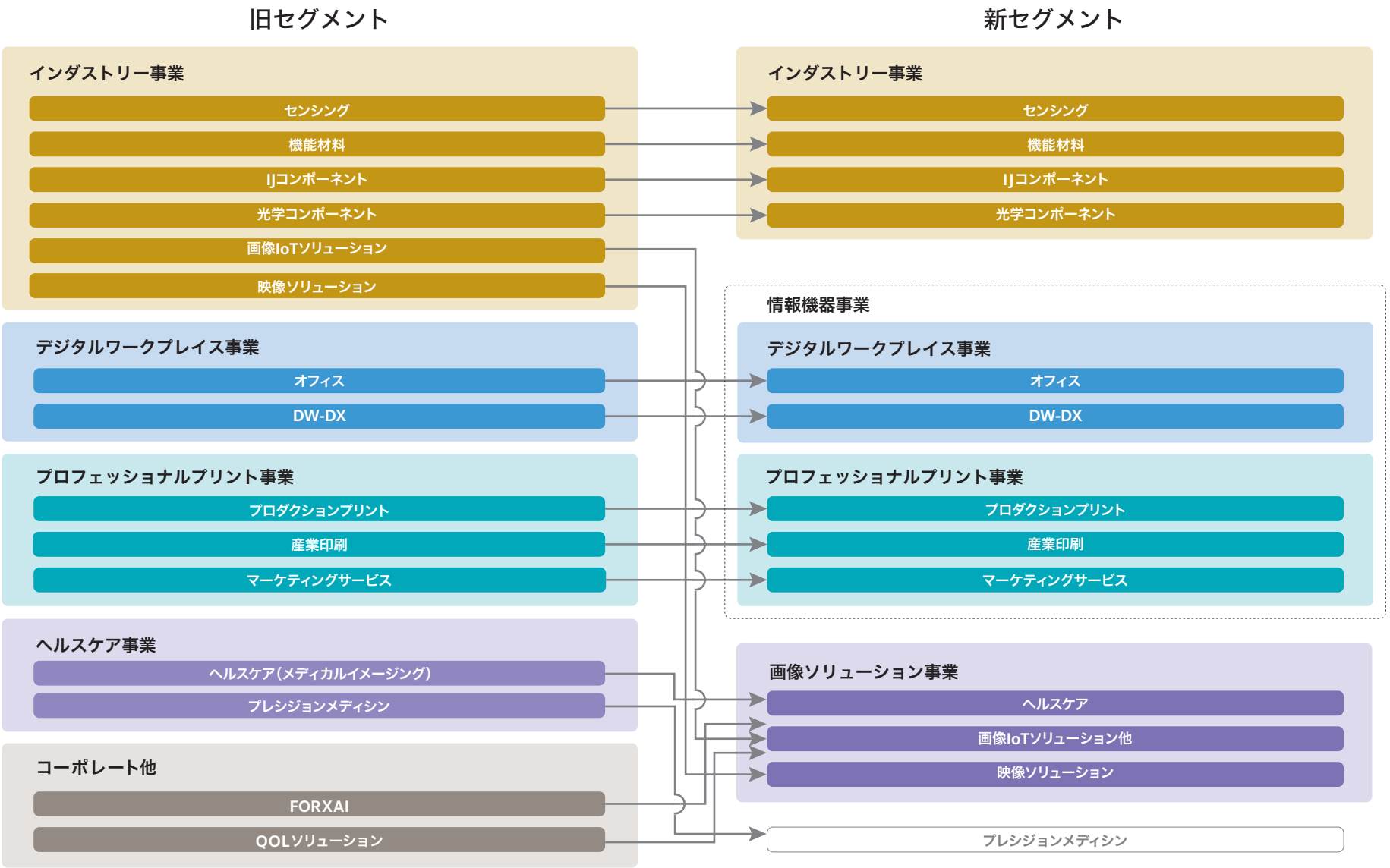
事業貢献利益※



※ 事業貢献利益:売上高から売上原価、販管費及び一般管理費を差し引いた利益。当社独自の利益指標

組織変更にともなうセグメントの変更

2024年度より、事業を「情報機器事業」「インダストリー事業」「画像ソリューション事業」の主要3領域に区分し、中期経営計画の実行を加速する体制を強化します。



インダストリー事業

担当役員メッセージ

常務執行役
インダストリー事業管掌
葛原　憲康

インダストリー事業は、当社の変革の歴史を通じて磨き続けた技術と、真摯に懐に飛び込み続けて獲得したお客様からの信頼に基づく共創活動によって、業界をリードする商品・サービス群を提供しています。

当社が提供する価値の基盤となる技術は、祖業から変遷しつつ磨き続けてきた光学・材料・微細加工などのコア技術に、AIなどを加えて複合化したものです。一方、事業において技術は重要ですが、当事業の特長は技術を価値に変換するプロセスにあります。私たちは技術自体ではなく「技術を使って実現するストーリー」を価値と捉え、その価値提供によって常にお客様の革新を実現するパートナーであり続けることを目指しています。

そして、この価値提供を支えているのが、こだわりをもった人財による、開発・製造・顧客サポートが一体となった「現場力」です。当事業では、お客様の事業領域を軸に、「技術」と「現場力」を掛け合わせた事業横断での価値共創活動によって実現できるストーリーを増やし、事業を変革していきます。その先鋒として昨年発足したインダストリー事業開発センターでは、当社の技術に加え、グローバルな顧客関係や開発体制、販売・子会社といったアセットを横断的かつ重層的に活用し、お客様のそれぞれの事業領域へアプローチしています。すでに注力領域の一つであるディスプレイ領域においては、新規アプリケーションの拡大という成果が出始めており、今後はさらなる拡大を目指す方針です。

インダストリー事業の中長期成長戦略

顧客との共創を通じたマテリアリティの実現と成長

インダストリー事業では、強みであるコア技術をもとに、「現場力」による顧客との共創を通じて、産業で欠かせない部材や計測・検査を提供し、マテリアリティとして掲げる社会価値の実現に貢献しています。例えば、製造・検査工程の自動・省力化を通じた「働きがいの向上および企業活性化」、デジタル化や新材料の提供によるロス低減や高度な計測・判別による「有限な資源の有効利用」や「気候変動への対応」といったマテリアリティへの取り組みを推進しています。中期経営計画では、当事業をコニカミノルタの中長期成長をけん引する強化事業と位置づけ、経営資源を優先配分しています。

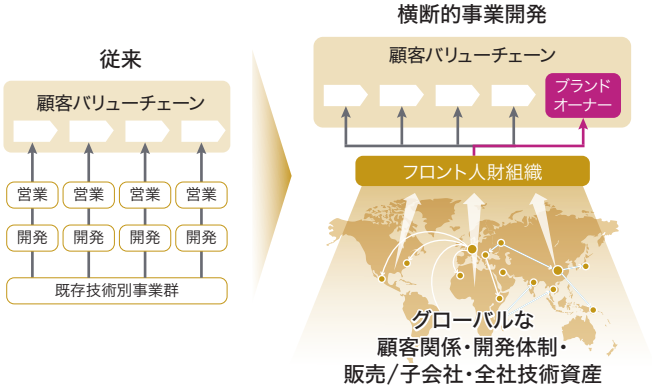
インダストリー事業に共通する3つの「成功要件」

当事業を構成するセンシング、機能材料、IJコンポーネント、光学コンポーネントの4事業には、共通する3つの成功要件があります。1つ目は一定以上の市場の規模とその安定性、2つ目は優位性があるケイパビリティを発揮して高シェアの獲得が可能であること、3つ目は製造業における顧客と深い対話ができ、コモディティ化しない価値の創造により収益性を維持できることです。また、バリューチェーンにおける複数の顧客やパートナーと長期にわたって深く連携しており、それが参入障壁となって価値の低下が起きづらい環境にあります。これらの要件を満たすことにより、既存領域は高い収益性を維持し続けています。

事業横断での事業開発強化

中長期での事業開発では、成功要件に合致する、新たなビジネスの機会が生まれやすい環境にあるディスプレイ、モビリティ、半導体製造の3つの領域に注力しています。これら領域の市場の変化を捉え、そこで活動する顧客の課題・ニーズへの迅速な対応を目指して、従来の製品別事業ユニットを超えた市場・顧客目線で、バリューチェーンと技術を俯瞰できるフロント人財を各注力領域に配置。さらに、フロント人財が業界をリードするブランドオーナーに密着することで需要をいち早く察知し、新規ソリューションを開発できる優位なポジションを確保。技術資産やグローバルな顧客関係を活用しながら、顧客との共創を通じた新たな事業開発を推進しています。

事業横断での事業開発強化



顧客との共創を通じた事業開発の成果

ディスプレイ

外部環境：
デバイス進化にともなう新表示方式の開発加速

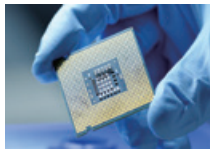
- ICTブランドオーナーに対して事業横断のアプローチを行うことにより、非偏光板用途の高機能フィルムで、次世代中小型ディスプレイ向け案件を受注

モビリティ

外部環境：
CASEによる技術革新の加速

- 自動車外観検査装置をスズキ相良工場に国内初導入、スズキ他工場とともに、グローバルでのパイプラインが拡大

半導体製造



外部環境：
外的要因によるサプライチェーンの大変動

- 半導体製造装置向け超精密光学系部材のビジネスで可視光領域の新機種案件獲得

センシング

市場環境認識

機会

- 次世代ディスプレイの進化による開発と製造プロセスの変化、多様なデバイスへの用途拡大
- 製造業の自動化・DXトレンドに合わせた自動車工場設備の更新・新設、品質検査における省プロセス・省力化
- 資源の有効活用や気候変動への対応の要請

リスク

- 顧客の設備投資サイクルによる需要減退

市場成長率(2023-2025年)

光源色・物体色	+4%
自動車外観	+15%
ハイパースペクトルイメージング(HSI)	+10〜15%

戦略と進捗

当事業では、色を数値化する技術をベースに、あらゆる産業界に光と色の“物差し”を提供してきました。ディスプレイ計測で5割以上のシェアを持つ光源色計測や幅広い産業で使われる物体色計測を基盤とし、戦略的な買収も実行しながら事業規模を拡大。さらなる事業成長を目指して、自動車外観検査、人間の目に見えない波長を計測するハイパースペクトルイメージング(HSI)技術を活かせる領域での新たな収益の柱の構築を進めています。

光源色・物体色計測装置では、ディスプレイの技術革新を機会と捉え、収益の拡大を目指します。光源色計測は長期的な成長、物体色計測は安定的な成長を見込んでおり、2025年度に向けては需要の回復を想定しています。

自動車外観検査では、強みとするAIによる画像解析技術で生産ラインの品質検査の自動化に貢献してパイプラインを拡大し、中期的な売上成長を見込んでいます。HSI技術を応用した計測機器は、市場成長が期待されるリサイクル分野を含めた幅広い領域で検査・分別用途の利用拡大を目指します。

今後も各業界の変曲点を捉え、製造業の品質向上、ロス低減、資源の循環を支えていきます。

戦略的KPI(2022年度比)

	2023年度実績	2025年度目標
外観検査・HSI産業用途の売上高成長率	+5%	+22%

機能材料

市場環境認識

機会

- 次世代ディスプレイの進化による新たな機能への需要や多様なデバイスへの用途の拡大
- ディスプレイの大型化によるフィルム需要拡大
- 偏光板メーカーにおけるラインの新設、広幅化

リスク

- 景気後退にともなうディスプレイ市場の需要減退
- ディスプレイ技術の変遷による既存製品市場の縮小
- エネルギー、原材料の高騰によるコスト上昇

市場成長率(2023-2025年)

大型TV(LCD+OLED)	+4%

戦略と進捗

当事業は、大型TV、中小型モバイル、車載用などの各種ディスプレイに対応したフィルムを展開しています。コニカミノルタの製膜技術は、材料選択の自由度の高さや、添加剤によるフィルムへの機能付与が強みです。この技術を活かして「長尺・広幅・薄膜」を実現し、ジャンルトップを築いています。

大型TV領域の市場では、偏光板メーカーでラインの広幅化が加速しています。当事業では、この需要をSANUQI(サヌキ)フィルムとSAZMA(サツマ)フィルムの2つの新樹脂で確実に捉え、シェア拡大を目指しています。また、既存ラインを活用しつつ、広幅化が可能な後延伸ラインを増設することで、広幅フィルムの需要に応えつつ生産能力の増強も実現しています。

中小型領域では、薄膜の液晶偏光板保護フィルムでジャンルトップを確立しています。加えて、サプライチェーン下流のニーズを汲み取り、直接の顧客との共創と、強みである材料処方技術の2つの要素を柱に新製品を実現し、成長を図ります。

これら2つの領域の成長に加え、フィルムの長尺化によって端材やロール交換時の製造ロスの低減に貢献するなど、サプライチェーン全体のものづくりの効率化を通じて、社会課題解決にも取り組みます。

戦略的KPI

	2023年度実績	2025年度目標
新樹脂大型領域の売上高構成比率	8%	20%以上
新樹脂中小領域および新事業領域の売上高構成比率	1%	10%以上

IJコンポーネント

市場環境認識

機会

- アナログ印刷からデジタル印刷へのシフトが加速する中でインクジェット方式での印刷需要の高まり
- 製造現場における製造プロセスの変化や省プロセス・省力化
- 資源の有効活用や環境負荷低減への対応の要請
- 次世代ディスプレイの進化による開発と製造プロセスの変化

リスク

- 景気後退にともなう顧客の需要減退

市場成長率(2023-2025年)

成長領域(工業用途+プリントオンデマンド用途)	+48%

戦略と進捗

当事業のIJ(インクジェット)ヘッドの強みは、祖業である写真フィルム事業で培ったケミカル技術を活かし、多種多様なインクと適合性の高いヘッドを提供できる点にあります。

屋外広告向けなどのサイングラフィックス用途や、商業印刷用途などは、利益を支える基盤領域として、継続的な需要が期待できます。特に大型看板用プリンターは、東南アジアやインドなどの経済成長が続く地域で需要が増加しているなか、コニカミノルタのヘッドは耐久性・生産性の高さで評価が高く、今後も安定した成長を見込んでいます。

プリント基板・ディスプレイなどの製造工程上のパターン形成用途などの工業分野では、省力化や材料のロス低減を目的として、IJ方式への置き換えが進んでいます。この領域は年10%以上の市場成長率が見込まれ、成長領域と位置づけています。なかでも特殊なインクが多用される工業用途では、耐久性の高いヘッドが要求されるため、当事業の強みであるケミカル技術により市場をリードしています。

当事業は、顧客の開発現場に深く入り込み、きめ細やかなサポートを提供してきました。今後も、ヘッド周りのサポートやインクとの最適なマッチングにとどまらず、顧客との協働によるワークフロー変革も促進し、顧客商品の価値向上を支援することでIJ化を推進していきます。

戦略的KPI

	2023年度実績	2025年度目標
成長領域(工業用途+プリントオンデマンド用途)の売上高構成比率	39%	60%

光学コンポーネント

市場環境認識

機会

- 国際情勢の変動が影響を及ぼす半導体のニーズ急増および製造プロセスの変化、要求精度の高度化
- 半導体製造におけるミドル領域(UV ～ Visible)で安定供給できるレンズメーカー減少

リスク

- 景気後退にともなう顧客の需要減退
- 一時的な半導体業界の成長鈍化
- 新技術開発による代替品リスク

市場成長率(2023-2025年)

半導体製造装置	+11%

戦略と進捗

当事業では、祖業の写真関連事業で培ってきた光学技術をもとに、光ディスク用ピックアップレンズや映画館などで使用される高輝度のプロジェクター用光学ユニットなど、幅広い光学製品を展開しています。そのなかで、研磨を含む精密加工技術や光学メーカーとしては珍しい材料技術、幾何光学から波動光学に至るハイエンドな光学設計技術を強みとし、より要求精度の高い産業用途にフォーカスすることで、高成長領域へのシフトを目指しています。

特に、長期的な需要増加が見込まれている半導体は、製造工程内で多くの光学コンポーネントが使用されています。当事業は、すでに半導体製造装置の有力企業に可視光から紫外線の波長を使ったミドル領域において製品を提供すると同時に、装置メーカー・ガラスメーカーと10年以上にわたって連携関係を構築しており、引き続きニーズを汲んだ製品開発を推進していきます。中長期的な事業拡大に向けては、紫外線の中でより波長の短いDUV/VUVへ領域を拡大し、この領域でもシェア獲得を目指すべく、次世代技術の導入を含めた設備投資に着手しました。

今後も、積極的にケイパビリティを獲得して新たな価値創造を実現する基盤を強化するとともに、超高精度な製品開発に取り組み、社会課題の解決を通じた企業活性化や質の高い生活の実現に寄与していきます。

戦略的KPI

	2023年度実績	2025年度目標
産業用途領域の売上高構成比率	17%	50%以上

顧客との価値共創事例1

機能材料

培ってきた技術を活かした長尺・広幅化の実現でディスプレイの大型化にともなう業界の課題に貢献

関連するマテリアリティ

- 働きがい向上および企業活性化
- 気候変動への対応
- 有限な資源の有効利用

ディスプレイの大型化が進むなか、ロス・コスト増に直面するディスプレイ業界

当社では、液晶ディスプレイ用偏光板保護フィルムにおいて、従来の巻長を倍以上にした「長尺フィルム」と、現在の主流幅を超える最大2.6m幅の「広幅フィルム」を提供しています。

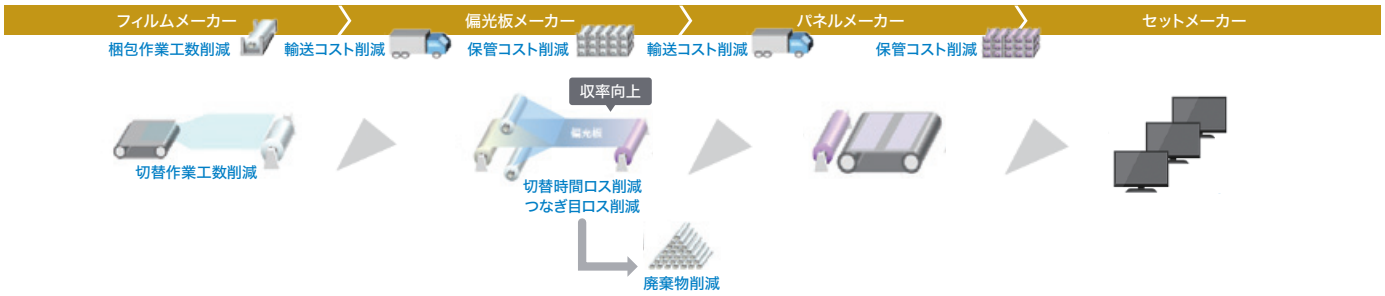
近年、偏光板メーカーでは、ディスプレイ大型化にともない、液晶偏光板保護フィルムの使用効率低下によるロスや、輸送・資材などのコスト増の課題を抱えていました。当社は、サプライチェーン全体のロス・コスト・環境負荷を最小化することを目的に、フィルムの長尺・広幅化を目指しました。しかし、当初、顧客は品質と加工性において実績のある製品から切り替えることを懸念し、長尺・広幅化の提案はなかなか受け入れられませんでした。そうしたなかで、顧客価値に直結する対話を粘り強く継続することで共創へとつながり、長尺・広幅フィルムの採用が実現しました。

培ってきた技術による課題解決と価値訴求で顧客の生産性向上に貢献

長尺化にあたっては、TACフィルムから培ってきた溶液流延製膜の技術を活かし、滑り性を付与したフィルムを作製することで巻き取り時の変形不良を抑えることに成功しました。また、広幅化では、コア技術である製膜・光学設計技術をベースに、「原反成膜」―「後加工延伸」という新生産方式で拡幅することで、大きな設備変更をともなわずに幅選択の自由度を実現しました。

長尺・広幅フィルムは、顧客に製品を届けるまでの物流・保管および自社と顧客双方の生産時の切り替えロスの削減などのワークフロー効率化を促進し、さまざまなロス・コストの削減に貢献する製品です。当社は今後も顧客に信頼されるパートナーとして、ディスプレイ業界における課題に貢献していきます。

長尺化によりサプライチェーン全体のロス・コスト・環境負荷を最小化



Voice

機能材料事業部
品質保証部
山本 智弘(右)
開発統括部　製品開発部
古山 智政(左)

お客様との関係構築こそが、価値提供の第一歩

長尺・広幅化にあたっては、お客様のさまざまな部門のキーマンを見定めて効果的にアプローチし、理想のサプライチェーンを語り続けたことで、最終的に長尺・広幅化のメリットが認められました。その後、お客様からは、「長尺化によって最大30%近くも物流・工程ロスが低減できる見込み」という声や、「コニカミノルタ起点でサプライチェーン全体のスマート化を引っ張ってほしい」という期待の声をいただいています。当社の強みは、お客様の困りごとを瞬時にくみ上げて、その解決策を共に考えられる関係を構築している点にあると感じています。今後も、お客様の困りごとに真摯に向き合い、真の価値を提供できる企業として、さらに精進していきたいと考えています。

顧客との価値共創事例2

センシング

自動化した外観検査ソリューションで、自動車生産プロセスの効率化・品質向上に貢献

関連するマテリアリティ

働きがい向上および企業活性化

社会における安全・安心確保

フォード社と自動車製造ラインの品質検査ソリューションを共創

Eines社は、自動車外観検査のリーディングカンパニーです。1992年に創業し、フォード社の欧州での生産における重要拠点であるスペイン工場の近くに位置し、お客様の現場に密着してソリューションを開発し、導入してきました。

自動車業界では、当時から人手不足が課題で、製造ラインの自動化ニーズが高まっています。なかでも、製造ラインの最終工程における車両品質検査は、目視検査への依存度が高く、検査員への身体的な負荷が大きいほか、目視による主観的な検査では精度にばらつきが生じるという課題もあり、ブランド価値を毀損するリスクになりかねません。

Eines社の沿革

創業期
スペイン・バレンシアで顧客密着し価値開発
1992
創業者5名で起業

成長期
スペインでの成功をてこに欧州の大手顧客を攻略
2000年代

拡大期
コニカミノルタの傘下に入りグローバル拡大
2019
コニカミノルタグループへ参画

Eines社は、自動車製造ラインにおいて、複数の品質検査の統合と自動化を実現した「All-in-Oneインライン品質管理システム」をフォード社と共創。業界が抱える課題に一つのソリューションを提示しました。

自動車業界の課題解決に貢献し、コニカミノルタグループでグローバルに事業拡大

本システムは、隙間段差測定、外観部品の取り付け最終検査、破損検査の3つの検査を自動化し、検査員による検査精度のばらつきを排除した客観性を実現。検査員が長時間目視確認する単純作業や過酷な環境からも解放しました。また、一つのシステムに統合したことで、工場内の専有面積やエネルギー消費を削減しただけでなく、可動部を持たないトンネル型装置により作業員の安全性を担保しました。さらにお客様の要望や対象車種の変更に合わせて、3つの検査機能を個別に更新することができるため長く使用いただくことができます。お客様の環境負荷とコストを最小化しながら品質を向上させ、競争優位性をもたらしています。

Eines社は、スペインで築いたソリューションを欧州地域に拡大し、2019年にコニカミノルタの傘下に入りました。Eines社の開発力に、コニカミノルタの光学技術・画像AI技術を加えることで、ソリューションの付加価値をさらに高め、グローバルに事業を拡大しています。今後も自動車製造プロセスに多様な検査ノウハウと技術を提供し、業界のさらなる発展と効率化に貢献していきます。

Voice

Eines Vision Systems
エンジニアリング
ビジネスユニットリーダー
アントニ・ペレラ・イ・ヴェルネッタ

お客様との信頼関係を強化して品質管理工程のさらなる改善に努める

私は、エンジニアリングの専門知識と市場への深い知識を活かして、研究開発に注力する専任チームを率いています。新しい技術の評価や試作品の開発にも取り組んでおり、そこからより競争力が高く革新的な製品が生み出され、当社をこの分野の第一線に押し上げていることに大きなやりがいを感じています。

当社は、フォード社との30年以上にわたる信頼関係のもと、お客様の生産環境でソリューションを実行して、成果を出してきました。今後もお客様との連携を強化して、品質管理工程のさらなる改善に向けた革新的ソリューションの開発に努めていきます。

情報機器事業

担当役員メッセージ

執行役
情報機器事業管掌
高山　典久

情報機器事業は、機械、電気、光学、化成品、制御ソフトウェアなどを総合したハードウェア開発やITソリューション開発、生産技術開発などで培ってきた多様な技術を強みとして、多くの製品・サービスを生み出してきました。そして現在は、グローバルなサプライチェーンや販売・サービス網、品質保証などにも支えられ、当社の売上の7割以上を創出しています。

当事業は、従来から付加価値の高いドキュメントやサービスの提供によって、お客様の知的生産性を向上させてきましたが、これからはDX変革の視点で社会へのさらなる貢献を目指します。例えば、オフィス事業やDW-DX事業では、働きがい向上に資する製品やサービスを提供し続け、プロフェッショナルプリント事業ではアナログ印刷からデジタル印刷への転換によって、気候変動への対応や有限な資源の有効活用にも貢献します。

今後、当事業で培った無形資産を活用し、ニーズを捉えた付加価値を創出して事業ポートフォリオを進化させることで、お客様の期待に応えるとともに、収益性・キャッシュ創出力のさらなる強化によって、当社の成長を支えていきたいと考えています。同時に、中長期に向けては、生成AIに代表されるような技術進化も積極的に取り込み、社会課題の解決にもいっそう貢献していきます。

このような進化や課題解決に向けた具体的な道筋を定め、示していくのが私の役割です。これからも6つのバリューに象徴される当社の風土を活かし、多様な人財の力を結集して、確かな成長を実現していきます。

デジタルワークプレイス

オフィス

市場環境認識

機会

- オフィスのドキュメントに関連するワークフロー最適化や紙文書の電子化ニーズの高まり、情報セキュリティー強化の要請
- 中国、インドなど成長国市場におけるカラー複合機の需要拡大
- 複合機の入札要件における環境基準の厳格化

リスク

- 多様な働き方の定着にともなうオフィス印刷の減少
- 先進国におけるA3カラー複合機の需要縮小
- さまざまな環境変化による調達・製造(物流)などのサプライチェーンにおけるリスク

市場成長率(2023-2025年)

複合機	ハード	−1%
	ノンハード	−5%

戦略と進捗

当事業は、欧米などの主要市場で早くから直接販売体制を構築し、カラー分野でのジャンルトップ戦略によって築いた厚い顧客基盤が収益力の源泉になっています。そして現在は、複合機とITサービスを組み合わせることで、オフィス環境の課題解決や最適化に貢献するソリューションを提供。顧客の社員がより創造的な業務に従事することで働きがいを向上させ、事業のさらなる発展と企業価値向上を支援しています。

収益堅守事業であるオフィス事業は、全社の利益とキャッシュの創出に貢献する役割を担っています。近年、プリント量は減少傾向にありますが、プリント量の変動に依存しない当社独自の定額課金モデル「One Rate※」などの取り組みの効果もあり、売上総利益を維持しています。販管費の低減に向けては、顧客を訪問せずに複合機の稼働を維持するリモートサービスなどのオペレーションの変革を推進し、信頼性の向上とサービスの効率化を図っています。また、他社に先駆けてAIを活用し、優先すべき顧客を抽出することで、販売活動の効率向上を推進してきました。さらに、2023年度は徹底した生産コストの削減を実現し、当初計画を超過するペースで収益力が向上しています。

長期的な市場の縮小傾向への対応としては、モノづくりのアライアンスの可能性を追求していきます。2024年4月より、富士フイルムビジネスイノベーションと原材料や部材の調達、トナーの開発・生産などの領域で業務提携に向けた協議を開始しました(→P17)。7月には原材料および部材調達の連携を図る合弁会社の設立を決定し、株主間協定書を締結しました。両社が保有する幅広いサプライヤーネットワークを活用し、商品の強固な供給体制の構築や業務プロセスの効率化など、事業基盤の強化を目指しています。

脱炭素社会への貢献においては、複合機の外装材における再生材の使用(→P46)や製品ライフサイクルにおける温室効果ガス排出量の削減を推進。特に、当社が高いシェアを持つ欧州においては、入札要件となる厳しい環境基準に準拠し、事業機会を拡大していきます。

※ One Rate:毎月変動する従来の課金方法ではなく、定額の課金をする当社独自のモデル

戦略的KPI

	2023年度実績	2025年度目標
米国でのOne Rate浸透率	25%	30%
リモートサービス実行率	23%	35%

デジタルワークプレイス

DW-DX

市場環境認識

機会

- 市場成長に加え、業務効率向上を目指す企業や地方自治体におけるDX推進の需要が増加。また生成AIなど新技術を用いたソリューション提供による価値創出の機会増加。

リスク

- IT人財の人件費の高騰。

市場成長率（2023-2025年）

業務効率化サービス	統合コンテンツ管理	+5%
	統合基幹業務システム	+10%

※ 当社推定

戦略と進捗

当事業は、オフィス事業で築いた厚い顧客基盤と多面的な顧客接点、そして現場の課題を深く洞察し、顧客とともに解決策を立案・実現できる人財と組織が強みですが、その強みが活かせていない地域も存在します。また、さまざまなサービスが混在し、なかには収益性の低い商材もあります。これらの状況を踏まえて、当事業を方向転換事業と位置づけ、地域・展開国とサービス商材の絞り込みを実行しています。同時に、各地域の業界・業種に特化した顧客ニーズを捉えて、AI・データ利活用によって提供価値を継続的・加速的にアップデートする自社固有のサービス開発を推進して、顧客拡大と収益性向上を図ります。

戦略的KPI（2022年度比）

	2023年度実績	2025年度目標
1人当たり売上高	$50,000/月	+2%
業務効率化サービス売上高総利益率	32%	+1pt

プロフェッショナルプリント

プロダクションプリント／産業印刷

市場環境認識

機会

- オフセット印刷などのアナログ印刷からデジタル印刷へのシフトが加速。
- 商業印刷ではマーケティング手法の個別化・短サイクル化が進展。産業印刷では世界的な人口増加とプライベート／ローカルブランドの増加にともなう小ロット化が進展することにより、パッケージやラベル印刷の需要が拡大。
- 印刷会社での熟練工不足や環境への配慮の高まり。

リスク

- 地政学的なリスクや景気変動による印刷需要の低下や印刷会社の設備投資意欲の低下、意思決定の長期化。

市場成長率（2019-2029年）

デジタル印刷	商業印刷	+4%
	ラベル印刷	+6%
	パッケージ印刷	+20%

※ 当社推定

戦略と進捗

当事業では、各印刷方式・メディアで高画質印刷を実現する技術力と顧客開拓力を強みとし、事業範囲を広げながらデジタル印刷の普及を加速しています。これにより、印刷現場における働きがいの向上に貢献するとともに、印刷のライフサイクルの各プロセスにおけるロス、そして環境負荷の低減に貢献しています。

プロダクションプリントでは、印刷の費用対効果の最大化と環境負荷の最小化に資する仕組みをブランドオーナーなどと共創して、印刷会社のデジタル印刷活用意欲の向上を目指します。また、大量の印刷需要が見込めるヘビープロダクションプリント機の設置台数の拡大を図り、成長市場の需要も取り込みながら、ノンハード収益を拡大します。

産業印刷では、インクジェットデジタル印刷機「AccurioJet（アキュリオ ジェット）KM-1e」の導入を加速し、高い品質と生産性を両立させることで商業印刷のデジタル化を促進します。また、デジタル加飾印刷機を組み合わせたトータルソリューションを訴求し、印刷物の付加価値向上と販売拡大を推進します。

さらに、ラベル印刷機では、画質・生産性を向上させたモデルを投入して対象顧客を拡大し、テキスタイル印刷機では幅広い製品ラインアップによってアナログ捺染のデジタル化を推進して、ノンハード売上の大幅な拡大を目指します。

戦略的KPI（2022年度比）プロダクションプリント

	2023年度実績	2025年度目標
HPP 市場稼働装置数	+52%	+170%

戦略的KPI（2022年度比）産業印刷

	2023年度実績	2025年度目標
ノンハード売上高伸長率	+24%	+101%

顧客との価値共創事例3

プロフェッショナルプリント

お客様の生産プロセスに深く入り込み、印刷ビジネスのDXを支援

関連するマテリアリティ

デジタル印刷の現場に残るアナログな生産プロセスが課題に

現在の印刷業界において主流のアナログ印刷は、同じ印刷物を低コストで生み出せるため、大量生産・大量配送に適している一方、大量廃棄につながりやすい側面があります。これに対して、デジタル印刷は「必要なものを必要な時に必要なだけ印刷する」ことが可能で、印刷工程で発生する紙のロスを極小化し、不要な印刷物の生産量・流通量を抑えることで、環境負荷の低減に貢献します。こうしたことから、商業印刷市場が縮小するなかで、デジタル印刷の市場規模は年率4%の成長が見込まれています。

しかし、デジタル印刷機を導入したとしても、紙ベースの印刷指示書などアナログな生産プロセスが残っていることがあります。「必要なものを必要な時に必要なだけ印刷する」ために多品種小ロットの生産計画を立てようにも、紙の指示書では限界があります。生産プロセスをデジタル化し細かな生産計画を立てる必要がありますが、「大規模なシステム投資を行う余力はない」「現場起点で小さく始めるにもITスキルを持った人財が現場にいない」など、課題に感じてはいるものの対策が打てず、現場の労力に依存してしまっている状態です。

お客様との共創によって生産プロセスをデジタル化

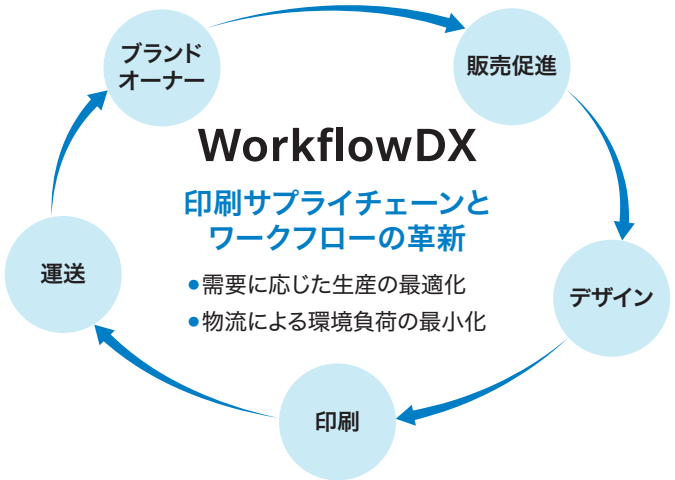
この課題と向き合うため、コニカミノルタはお客様の印刷物生産の現場に深く入り込み、お客様との共創によって生産プロセスのデジタル化を支援する活動を始め「Workflow DX」と名付けました。

経営者の目指すビジネス変革の方向性を伺うと同時に、それに向き合う現場の課題をお聞きし、そのギャップを埋めるためにどのようなデジタル化のお手伝いができるかを共に考え提案しています。

生産プロセスのデジタル化提案におけるポイントは3つです。①作業者のタッチ数を減らし単純作業からクリエイティブな作業に時間を移行できるか。②作業進捗をみえる化し改善効果が計測できるか。③投資可能か。これを実現するために、ICTスペシャリストがお客様の既存システムと自社商品・他社商品・カスタマイズ品などさまざまな手段をどう組み合わせるのが最適かを考え提案しています。

Workflow DXでは、お客様との共創を起点として、デジタル印刷に適した循環型のサプライチェーンを構築することで、印刷の価値向上と印刷業界の活性化を目指しています。加えて、物流なども含めたサプライチェーンの変革によって、環境負荷のさらなる低減にも貢献していきます。

デジタル印刷に適した循環型サプライチェーン



Voice

プロフェッショナルプリント事業本部
開発統括部
システム制御開発センター
良田 秀貴

印刷の現場で働く方々に寄り添って本当の価値を追求していきたい

あるお客様にワークフローデジタル化の提案をした際、当社の強みである印刷工程の自働化・効率化を最大限発揮できる案を提案しましたが、「これだけでは改善効果が見えない。これだと経営層は納得しないし、従業員の働きがいにもつながらない」とお客様から指摘されました。自分たちの商品を売ることが目的化し、それを使う現場の方々のことまで想像が及んでいないと気づきました。

最終的にはすでにお使いの他社の経営情報システムと連携し自働化・効率化と効果のみえる化を両立した案を提案し採用いただきました。現場の作業者からは「システムを連携してから印刷作業が楽になった」と仰っていただきました。この経験から現場の方々に寄り添うことが本当の価値につながると学びました。

画像ソリューション事業

担当役員メッセージ

執行役
画像ソリューション事業管掌
吉村　裕介

当社のDNAであるお客様の“みたい”という想いに応え続けるため、当社のコア技術を起点とした“画像データ×AI”によって価値を提供する５つの事業（ヘルスケア、画像IoTソリューション、映像ソリューション、QOLソリューション、FORXAI（フォーサイ））を「画像ソリューション事業」として統合しました。これまでも長期ビジョン「Imaging to the People」のもと、「FORXAI」と名付けた共通基盤技術を活かした事業を展開してきましたが、事業と技術が一体となることで、より強力に事業を推進できると考えています。

当事業のお客様の業種は、医療・介護、製造業、プラント、社会インフラなど多岐にわたりますが、「医療・介護」「セーフティ&セキュリティー」「製造」といった当社の強みが活きる領域にフォーカスし、お客様に寄り添ったソリューションを構築・展開していきます。

また、ハードウェアとAIを掛け合わせることで競争優位性を確立し、生み出されるデータの蓄積・解析によって顧客価値を向上させるビジネスモデルを進化させていきます。このようなモデルは当社のみでは範囲が限定されるため、多種多様なパートナーとの共創を通じて価値を高め、社会課題解決につなげていきます。

私も、当社が150年間培ってきたものへの誇りと、新たな要素を積極的に取り込む姿勢を持ち、当社の成長と社会の未来に最大限貢献すべく事業をリードしていきます。

画像ソリューション事業の中長期成長戦略

2023年度の振り返り

2023年度は、X線動態解析などのコニカミノルタ独自のハードウェアにAIを掛け合わせた成長領域を本格軌道に乗せるべく事業を推進し、売上が大きく伸長しました。また、各事業で蓄積したデータを活用したサービスが拡大し続け、付加価値の向上とビジネスモデル進化の道筋が見えてきた１年でした。

一方、ヘルスケア事業では投資抑制による日米病院市場の低迷や、画像IoTソリューション事業ではカメラ単体のコモディティ化による競争激化など、厳しい環境に晒されました。

このような環境下で、FORXAIの事業領域や開発テーマの優先度を見直し、コニカミノルタの強みを活かせる領域に資源を集中させ、効率的に高付加価値AI・ソリューションを市場に継続投入することで、利益を生み出せる事業構造への変革を進めました。

画像ソリューション事業戦略

これまで各事業が「医療」「セーフティ &セキュリティー」「プラネタリウム」「介護」の領域で各々ビジネスを展開してきました。今後は、これらの領域において共通のイメージング技術を横断的に活用し、新たな成長機会を創出します。加えて、FORXAIを有する当事業は、全社のAI適用、データ活用、ノウハウ蓄積を加速し、事業を超えた全社の付加価値向上にも貢献します。

また、ハードウェアの強みに加え、「検査・診断・人行動解析」を専門とする高度なAIの開発を推進し、画像・言語・音声などの複合データを融合して大規模言語モデルを活用した「マルチモーダルAI」へと進化させます。そして、ハードウェアと、ネットワークやサーバー /クラウド、アプリを統合する「システム化」と、データやアプリサービスを組み合わせた「重ね売り」によって付加価値を高め、顧客関係と蓄積データを活かした高収益なビジネスモデルへの転換を加速します。

さらに2024年度は、生産性向上とコスト構造の見直しを継続して実施し、安定した収益基盤の確立を目指します。

各領域における方向性

「医療」領域では、X線動態解析や超音波診断装置などの画像診断システムや、ICTサービスやAIによる診療支援サービスなどの医療ITソリューションによって「簡便で高度な医療」を実現し、海外でのスケールアップと国内医療DXを加速します。「介護」領域では、介護のプロセスをデータでサポートすることで、介護人材の負担を軽減し、ケア品質を向上させます。

「セーフティ&セキュリティー」領域では、高耐久、サーマル技術、エッジAI処理を強みとするネットワークカメラを中心に、新製品の開発とソリューションメニューの拡充を進めます。さらに、製造業向けには労働安全や品質向上（検査）、作業効率化、プラント業界向けにはガス監視・保全DXといった形で、業種ごとのワークフローに沿って顧客価値を高め、統合ソリューションとしてグローバルで事業を拡大します。

イメージング技術と注力領域

画像ソリューション事業

ヘルスケア

市場環境認識

機会

- 人材不足を背景に、医療の高度化・効率化に向けた画像/AI/IT技術を活用した医療DXニーズが増加
- 先進国を中心とした少子高齢化や医療費の増大を背景に、早期診断、低侵襲医療ニーズが増加
- アジアなど新興国の急速な経済発展、人口増加、長寿命化により、医療ニーズが拡大し、デジタル医療市場が伸長

リスク

- エネルギー、人件費、金利高騰を背景にした医療機関の設備投資抑制
- 不安定な国際情勢と地政学リスクに起因するサプライチェーンの乱れ

市場成長率（2023-2025年）

一般X線診断装置	+5%
超音波診断装置	+4%

※当社推定

戦略と進捗

当事業は、X線フィルムから続く90年の歴史で培ったブランド・顧客基盤と、画像・AI技術や臨床開発、IoTに関わる高度な技術・専門人財の強みを活かし、早期診断、医療費抑制、QOL向上に貢献する製品・サービスを提供しています。

X線画像診断分野では、世界で先駆けて提供しているX線動態解析システムを中心に、グローバルで付加価値の高いX線システムの販売拡大を目指します。超音波診断装置は、強みである高画質、穿刺強調処理などの補助機能を活かし、整形外科、産科に加えて麻酔・透析などの領域を強化します。

医療ITソリューションは、国内約2万件の診療所とつながる医療ICTサービスプラットフォーム「infomity（インフォミティ）」を軸に、診療所のDX化支援サービス販売を拡大します。

X線システムなどのモダリティと、AIによる画像診断支援を組み合わせた高付加価値診療ソリューションを拡大するとともに、PACS（医療用画像保管・転送システム）のASEAN地域への展開も強化し、グローバルでのデジタル事業の売上を伸ばします。加えて、各領域において強みを持つグローバルパートナー企業との戦略的協業を推進します。

戦略的KPI（2022年度比）

	2023年度実績	2025年度目標
DR一体型X線システムと動態解析の売上高伸長率	+1%	+40%
アジア事業の売上高伸長率	−20%	+55%
医療ITサービスの売上高伸長率	+7%	+45%

画像IoTソリューション他

市場環境認識

機会

- 製造現場や重要セキュリティー管理施設などにおける安定稼働や監視の効率化のためのデータ活用サービスの需要増加
- 新技術開発による代替品への切り替え
- 気候変動対策の規制強化

リスク

- 景気後退にともなう顧客の設備投資抑制

市場成長率（2023-2025年）

ネットワークカメラ	+11%

※当社推定

戦略と進捗

当事業は、画像入力デバイスからの情報とセンサーデータを統合して、高度なAI処理を行う画像IoT技術を強みとしています。画像IoTの力で現場のDXを加速させるキードライバー FORXAIの構成要素であるIoTプラットフォーム、デバイス、AIを組み合わせることにより、食品製造業や倉庫・物流をはじめとした技術やチャネルに強みを持つパートナーと共に、新たなソリューションを創出しています。同時に、幅広い顧客の現場に入り込むことで現場の課題を解決し、社会の安全・安心に貢献しています。

グループ会社のMOBOTIX AG社（ドイツ）が有するネットワークカメラは、高耐久、サーマル技術、エッジAI処理などを強みとし、FORXAIと連携することで、さまざまな業種の現場で異常や予兆をいち早く検知・解析して、重大事故の未然防止にも貢献しています。同カメラは、欧米の情報機器事業の販売チャネルや、2023年度に買収したForce Security社（米国）による販売が伸長しています。

また、米国においてメタン排出規制強化への対応が石油ガス事業者に求められるなか、ガス漏えい検査システムは、高度な光学技術と画像処理技術を活用し、メタンガスなどの漏えいの“みえる化”に貢献し、規制や業界基準などを形成しながら市場を創出しています。

なお、当事業は、方向転換事業と位置づけており、2024年度にソリューションプロバイダーへの転換と展開国の絞り込みを行い、戦略的KPIも見直して、早期に利益を創出できる事業への転換を目指します。

戦略的KPI（2022年度比）

	2023年度実績	2025年度目標
画像AIソフトウェア売上高伸長率	+51%	+100%

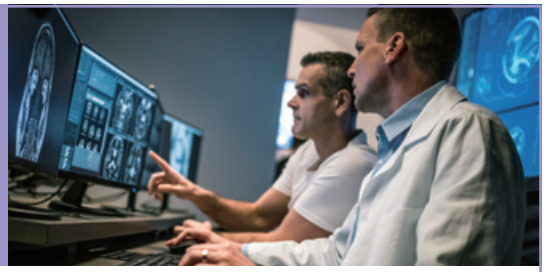
顧客との価値共創事例４

ヘルスケア

世界初のデジタルX線動態撮影を、X線診断のグローバルスタンダードへ

関連するマテリアリティ

- 働きがい向上および企業活性化
- 健康で質の高い生活の実現
- 社会における安全・安心確保



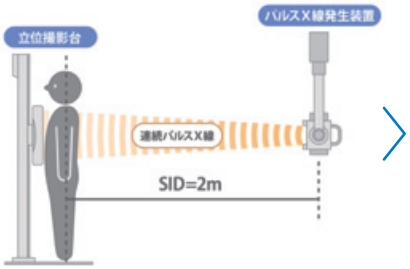
臓器の動きを"みえる化"するデジタルX線動態撮影で患者の負担を軽減し、医療の最適化に貢献

当社は、単純X線撮影によって臓器の“動き”を観察できる画期的な技術を世界に先駆けて商品化し、「デジタルX線動態撮影装置システム(DDR:Dynamic Digital Radiography)」を2018年に発売しました。従来、臓器の動きに起因する換気・血流などの機能情報の取得には、造影CT検査やPET検査が必要でした。しかし、これらの検査には、多くのX線被ばくや造影剤による副作用のリスクがともなうため、患者負担が大きいことが欠点でした。これに対して、当社のDDRは造影剤を必要とせず、低被ばくの検査で各臓器の動きや血流情報などの機能情報が取得できる可能性が研究により示唆されています。そのため、DDRの利用拡大によって、適切な検査選択や患者の身体的・経済的な負担軽減に寄与し、医療全体の最適化に貢献できると考えています。また、2022年に発売したX線動画像が取得できる回診車(AeroDR TX m01)により、集中治療室などベッドサイドでのDDR画像の取得が可能となり、活用シーンはさらに広がっています。

キーオピニオンリーダー（KOL)とともに、DDRの価値を世界中に届ける

DDRはコニカミノルタが先駆けて発売した製品であるため、まだ検査方法や診断方法が確立されておらず、診療への利用が難しい現状があります。この課題解決に向けて、「①医療機関との臨床研究による価値共創」と「②画像診断のための手引書作成」による認知普及に取り組んでいます。①については、現在までに80編を超える学術論文が発行され、DDRの認知拡大に大きく貢献しています。②については画像診断領域・呼吸器領域の４名のKOLを監修に迎え、検査方法や画像解釈を示した手引書を作成し、すでに活用が広がっています。

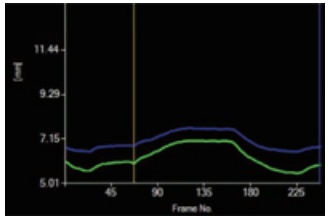
現在、DDRは日本、米国、アジア、欧州の300施設以上で肺循環領域、呼吸器外科領域、整形領域を中心に臨床利用され、普及が進んでいます。今後、より広く製品の価値を届けられるよう、臨床利用を加速させるとともに、さらに強固なエビデンスをベースとした検査・読影基準の確立を進めます。



動きを“みえる化”

オリジナル
動画:https://x.gd/Wnpfg

動きを定量化



動きにともなう変化を可視化

DM-MODE
横隔膜などの動きを追跡
動画:https://x.gd/6h4Z6

PL-MODE
呼吸による肺野内組織の伸縮度合いを表現
動画:https://x.gd/q2a3j

Voice

ヘルスケア事業本部
メディカルイメージング
開発センター
臨床開発グループ
角森 昭教

DDRによる検査・診断を世の中の“当たり前”にしていきたい

DDRを開発した当初は、医師ですら初めて見る動画像でまったく知見がないため、臨床上の価値を定義し、広めることから必要でした。まずは「DDRを“当たり前”の検査にしたい」という想いを関連領域のKOLに伝えて、共感を得ました。その後、粘り強く議論し、ともに悩み、技術を育てながら臨床価値を共創してきました。KOLには「患者様に最適な医療を届けたい」という強い想いがあり、議論を深めるにつれ、私たちもDDRによって医療を変え、社会貢献につながることが確信に変わりました。今後も、強みである価値を具現化できるイメージング技術をもとに、KOLとともに世界の医療の変革に取り組んでいきます。

Part3
経営基盤の強化

サステナビリティ戦略

40 基本的な考え／マネジメント体制／マテリアリティの特定プロセス

41 マテリアリティの取り組みを通じた価値創造

42 マテリアリティごとの目標と実績

44 2050年「CO_2ネットゼロ」「地球資源使用ゼロ」に向けて

47 TCFD提言に基づく情報開示

49 TNFD提言に基づく情報開示

人財戦略

50 担当役員メッセージ コニカミノルタの人財ビジョン

51 事業の選択と集中、事業成長を実現する人財創出

52 多様性の確保による経営判断の質の向上

54 組織・個人のパフォーマンス最大化

技術・知財戦略

55 担当役員メッセージ 技術戦略の転換と成長の芽 強化事業の拡大に貢献する技術開発

57 将来成長のための技術の仕込み

58 知的財産戦略

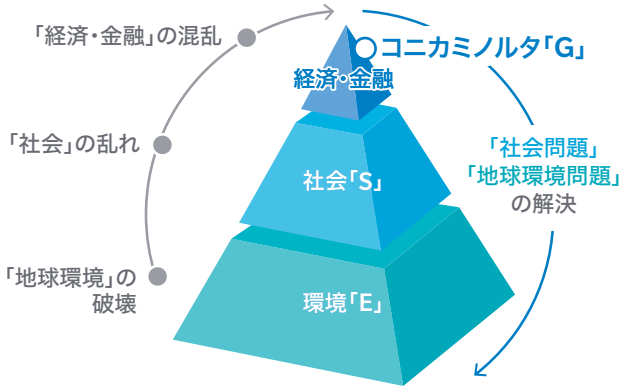
サステナビリティ戦略

基本的な考え

コニカミノルタは、「新しい価値の創造」という経営理念のもと、その時代に求められる新しい価値を追求しながら、社会とともに発展してきました。今後も当社が社会のサステナビリティを追求することは、企業としてのサステナビリティを高めていくことにもつながると考えています。

地球環境の破壊によって社会に混乱が生じると、経済・金融に影響がおよぶことは避けられないでしょう。しかし地球環境や社会の問題解決を図ることができれば、将来的なリスクに備えることができるとともに、企業の成長の機会になりえます。

サステナビリティ経営の考え方

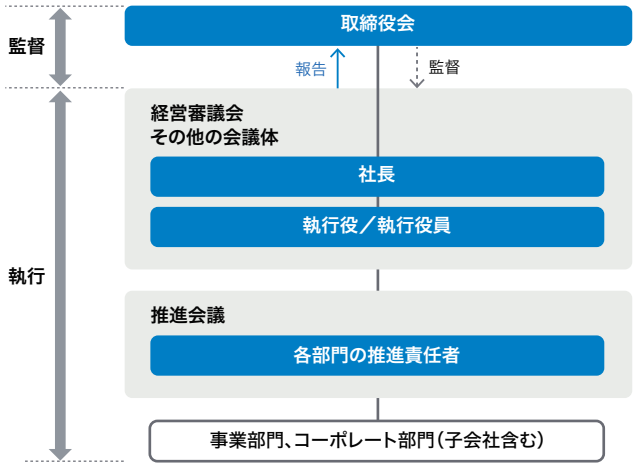


マネジメント体制

代表執行役社長がサステナビリティマネジメント全体についての最高責任と権限を有し、その有効性について責任を負っています。代表執行役社長のもと、サステナビリティを担当する各役員がグループ全体のサステナビリティマネジメントを推進しています。重要なサステナビリティ課題に関する議論や意思決定は、経営戦略・事業戦略との連動性向上を目的に、ほかの重要な経営課題と同様に、意思決定の場である経営審議会その他の会議体で行っています。

サステナビリティに関する中期計画を検討・推進する機関として、必要に応じて「推進会議」を設定しています。例えば、「環境推進会議」では、各事業部門やコーポレート部門などの各組織長に任命された推進責任者が参加し、環境に関する中期計画、年度計画の審議、四半期ごとの進捗状況の確認やグループの環境課題に関する検討を行っています。

サステナビリティマネジメント体制



マテリアリティの特定プロセス

持続可能な開発目標（SDGs）やマクロトレンド、多様なステークホルダーからの要請事項を考慮に入れ、2030年に想定される社会・環境課題を洞察し、「解決すべき社会・環境課題」と「コニカミノルタの事業成長」の両評価軸でマテリアリティ分析（重要度評価）を行い、取り組むべき5つのマテリアリティ（重要課題）を設定しています。

マテリアリティを特定するプロセスでは、各種の国際的なフレームワークやガイドラインなどを参照するとともに、投資家などステークホルダーとの対話を通じた要請を参考にしています。

「人間中心の生きがい追求」と「持続可能な社会の実現」を高次に両立させるとともに、5つのマテリアリティを追求し、長期的な企業価値の向上を目指します。 なお、新たな中期経営計画の策定時にマテリアリティを定期的に検証しています。

マテリアリティの特定プロセス

STEP 1：課題のリストアップ

GRIスタンダードやSDGsなどの国際的なフレームワークやガイドライン、各専門分野のマクロトレンドなどを参照するとともに、投資家などとの対話や各種ESG調査からの要請も参考にし、環境・社会・経済面での課題を広範囲にリストアップ。

STEP 2：課題の抽出と重要度評価

リストアップした課題の中から、特にコニカミノルタの事業に関連性の高い分野を抽出したうえで、重要度を評価。

STEP 3：妥当性確認、特定

これらのマテリアリティの評価プロセスおよび分析結果の妥当性を推進会議で検証し、優先的に取り組むべきマテリアリティを確認。経営層による審議のうえ、取締役会にて承認。

詳細情報：マテリアリティの評価・特定プロセス
https://www.konicaminolta.jp/about/csr/process.html

マテリアリティへの取り組みを通じた価値創造

マテリアリティ	働きがい向上および企業活性化	健康で質の高い生活の実現	社会における安全・安心確保	気候変動への対応	有限な資源の有効利用
インダストリー	製造工程や検査工程の自動化・省力化		安全な職場環境の実現 品質確保、市場での事故抑制	製造工程や検査工程のエネルギー・CO_2負荷低減	製造工程や検査工程のロス低減 資源の循環利用の促進
デジタルワークプレイス	いつでもどこでも誰とでも働ける環境の実現		職場での情報セキュリティの確保	省エネルギー・省資源での働き方の実現	
プロフェッショナルプリント	印刷工程の自動化・省力化・スキルレス		印刷工程・職場環境の安全性の向上	印刷サプライチェーンのエネルギー・ロス低減	
画像ソリューション	医師や看護師の負荷軽減	疾病の早期発見・早期診断	事故の予兆検知 医療品質の向上	温室効果ガス漏洩の早期発見	
2030年の目指す姿	自社およびお客様・社会での生産性を高め、創造的な時間を創出し、個々が輝ける環境を整備	自社およびお客様・社会での健康で質の高い生活の実現を提供し、個々の豊かな生活を実現	お客様・社会の労働や暮らしにおける安全・安心を高めるとともに、自社製品・サービスのリスクを最小化	自社のCO_2排出を削減しつつ、お客様・調達先でのCO_2削減を拡大	自社資源の有効利用を進めつつ、お客様・調達先などでの資源の有効利用貢献量を創出
当社の企業価値への影響	●顧客企業の生産性を高めるソリューション提供による収益拡大 ●当社の人的資本の増強による労働生産性の向上	●医療・介護分野でのソリューション提供による収益拡大 ●当社従業員のエンゲージメント向上、イノベーションによる製品・サービスの向上	●社会の安全性に資するソリューションの提供による収益拡大 ●当社製品・サービスの重大事故による事業損失リスクの低減	●顧客企業の脱炭素に貢献する製品・サービスの売上拡大 ●エネルギー費用の抑制 ●CO_2削減に対する顧客要請に応えることによる販売機会損失の防止	●顧客企業の資源有効利用に貢献する製品・サービスの売上拡大 ●当社で利用する資源コストの低減

マテリアリティごとの目標と実績

（年度）

マテリアリティ	テーマ		指標		2022 実績	2023 目標	2023 実績	2024 目標	2025 目標	2030 目標
働きがい向上および企業活性化	お客様の生産性を高め、創造的な時間を創出		今後、策定・公開予定							
	人財の潜在力を引き出す、「個が輝く」組織づくり		社会・環境価値	DX専門技術人財[※1]数	814	1,000	1,085	各事業の技術者の40%以上	各事業の技術者の50%以上	–
				GES スコア[※2] エンゲージメント[※3]	6.6	–	6.8	–	7.7（業界平均）	業界上位25%
				GES スコア[※2] 公平性[※4] 注1	7.4 (6.1)	7.6(6.4)	7.6(6.6)	7.8(6.7)	8.0 (7.0)以上	–
				GES スコア[※2] 意見の自由[※5] 注1	7.2 (6.6)	7.5(6.9)	7.3(6.8)	7.7(7.2)	8.0 (7.5)以上	–
				女性エグゼンプト[※6]比率（%）[※7]	9.9	11%以上	10.7	12%以上	13%以上	18%以上[※8]
				女性新卒採用比率（%）[※7]	37	30%以上	39	30%以上	30%以上	–

注 対象範囲：コニカミノルタ株式会社。ただし、GESスコア[※2]の対象範囲はコニカミノルタグループ（全世界）で、コニカミノルタ株式会社のデータは注1の（　）内に記載

マテリアリティ	テーマ		指標		2022 実績	2023 目標	2023 実績	2024 目標	2025 目標	2030 目標
健康で質の高い生活の実現	お客様の健康で質の高い生活を提供		今後、策定・公開予定							
	いきいきと働くことのできる安全で快適な職場（会社）の実現	組織健康度向上	社会・環境価値	ストレスレベルが適正範囲を超える職場[※9]比率	13.3%	12.5%	5.3%	11.3%	9.3%	–
				組織健康度調査（10点満点）結果の平均点	6.1	6.4	6.3	6.9	7.7	–
		従業員健康度		プレゼンティーズム：健康問題による労働機能障害が中程度以上と判断された従業員の割合[※10]	18.2%	17.1%	20.0%	16.1%	15.1%	–
				アブセンティーズム[※11]：休務者[※12]の平均休務日数削減率[※13]	–	3%減	2%増	9%減	17%減	–

注 対象範囲：コニカミノルタ株式会社

マテリアリティ	テーマ		指標		2022 実績	2023 目標	2023 実績	2024 目標	2025 目標	2030 目標
社会における安全・安心確保	お客様の労働や暮らしにおける安全・安心の提供		今後、策定・公開予定							
	自社製品サービスの安全・安心リスクを最小化	健康に影響を与える物質の排除	社会・環境価値	化学物質に起因する重大事故[※14]発生件数	0	0	0	0	0	0
		製品・サービス使用時における安全性確保を強化		製品の重大事故[※15]発生件数	0	0	0	0	0	0
		重大な情報セキュリティー事故の徹底排除		製品セキュリティーの重大事故[※16]発生件数	0	0	0	0	0	0

※1 DX専門技術人財：製品・サービスおよび業務プロセスで得られるデータとデジタル技術／ AI技術を活用し、社内外の課題を解決するソリューションを形にできる専門人財　※2 GES（Global Employee Survey）スコア：グローバル従業員意識調査（0～10段階で回答）における、該当設問の回答平均点　※3 エンゲージメント：該当設問「社外の人に、コニカミノルタで働く事をどの程度勧めますか」（2021年度から同じ設問で評価を実施しています）　※4 公平性：該当設問「自身が所属する部門・チームでは、あらゆるバックグラウンドを持つ人々が公平に扱われている」　※5 意見の自由：該当設問「自身が所属する部門・チームにおいて自身の意見が尊重されている」　※6 エグゼンプト：コニカミノルタ株式会社の管理職　※7 集計時期：各年度の翌4月1日時点　※8 2030年4月1日時点の目標値　※9 ストレスレベルが適正範囲を超える職場：ストレスチェックにおける総合健康リスク120以上の職場。（総合健康リスク100が全国平均）　※10 プレゼンティーズム：出社していても、何らかの体調の不調により本来発揮されるべきパフォーマンスが低下している状態。産業医科大学で開発された、健康問題による労働機能障害の程度を測定するための調査（Work Functioning Impairment Scale：WFun）を用いて評価。日本では、この調査のスコアが21点以上になった場合に中程度以上の労働機能障害があると判断する　※11 アブセンティーズム：病気や体調不良などにより、出社できない状態　※12 休務者：休務（欠勤または休職）となった従業員。休務日数には、所定休日、有給休暇、労働災害による休業は含まない　※13 2022年度実績を基準とした削減率　※14 重大事故：製品使用者の生命、健康に重大な被害を及ぼした場合、製品使用者のビジネスに深刻かつ重大な影響を及ぼした場合が対象　※15 重大事故：製品使用者の生命、身体に重大な被害を及ぼした場合、製品以外の財産に重大な被害を及ぼした場合が対象　※16 重大セキュリティー事故：製品セキュリティーに関し、製品使用者のビジネスに深刻かつ重大な影響を及ぼした場合が対象

サステナビリティ戦略

（年度）

マテリアリティ	テーマ		指標		2022 実績	2023 目標	2023 実績	2024 目標	2025 目標	2030 目標	2050 目標
気候変動への対応	お客様の業務プロセス変革で エネルギー・CO_2を削減		社会・環境価値	CO_2削減貢献量※1（万トン）	62.4	63	63.1	69	80	100	206
			経済価値	ソリューション売上高（億円）	755	890	836	970	1,000	–	–
	自社拠点、自社製品・サービス、お取引先のエネルギー・CO_2を削減	製品ライフサイクルCO_2※2	社会・環境価値	排出量（万トン）	85	–	75	–	80	65	0（ネットゼロ）
				2005 年比削減率（%）	58	–	63	–	61	70	100
		自社拠点での環境負荷低減※3	社会・環境価値	省エネルギーによるCO_2削減量（万トン）	1.8	0.6	1.1	1.7	2.1	–	–
			経済価値	エネルギー削減金額換算（億円）	4.5	2.8	4.1	6.3	8.0	–	–
			社会・環境価値	再生可能エネルギー調達によるCO_2削減量（万トン）	2.0	0.3	0.3	1.7	5.5	–	–
				再生可能エネルギー由来電力比率（%）	12.3	–	14	–	–	50	100
		自社製品サービスの使用/調達による環境負荷低減	社会・環境価値	CO_2削減量※3（万トン）	5.3	2.2	1.9	3.0	3.5	–	–
			経済価値	グリーンプロダクツ※4売上高（億円）	7,766	–	7,728	–	7,350	–	–
		DXを活用した調達先の環境負荷低減※3	社会・環境価値	CO_2削減貢献量※1（万トン）	0.64	0.18	0.22	0.35	0.41	–	–
			経済価値	エネルギー削減金額換算（億円）	1.03	0.42	0.46	0.95	1.10	–	–
	DXを利用したお客様とのエンゲージメント強化		経済価値	顧客関係強化件数※5	338	372	424	371	–	–	–
				商談参画件数※6	230	257	372	258	–	–	–
				売上貢献額（億円）※7	9.89	11	11	11	13	–	–

注 2021年度に施策効果の算定方法を変更したので2020年度に遡って目標、実績ともに修正しています。2023年度実績を受けて、2024年度、2025年度目標を見直し修正しています

マテリアリティ	テーマ		指標		2022 実績	2023 目標	2023 実績	2024 目標	2025 目標	2030 目標	2050 目標
有限な資源の有効利用	お客様の業務プロセス変革で資源を有効利用		社会・環境価値	お客様における排出物削減量（万トン）	34	36	36	38	40	50	
			経済価値	ソリューション売上高（億円）	793	890	836	970	1,000	–	
	地球資源※8ゼロに向けて		社会・環境価値	地球資源※8投入量（万トン）	10.4	–	9.1	–	10.8	9.5	
				2019年比の削減率（%）	20	–	32	–	19	30	
	自社拠点、自社製品・サービスの資源を有効利用	自社生産拠点での環境負荷低減※9	社会・環境価値	排出物削減量※10（万トン）	0.17	0.02	0.16	0.16	0.17	–	
			経済価値	排出物削減金額換算（億円）	4.7	–	6.1	6.5	6.7	–	
		自社製品サービスの使用による環境負荷低減	社会・環境価値	省資源・再生資源活用量（万トン）	1.2	1.3	1.3	1.4	1.4	–	
				うち、循環資源（再生材料・バイオ材料）の活用料（万トン）	–	1.0	1.0	1.1	1.1	–	
			経済価値	グリーンプロダクツ※11売上高（億円）	7,766	–	7,728	–	7,350	–	

注 2021年度に施策効果の算定方法を変更したので2020年度に遡って目標、実績ともに修正しています。2023年度実績を受けて、2024年度、2025年度目標を見直し修正しています

※1 CO_2削減貢献量：お客様・お取引先・社会におけるCO_2削減量　※2 製品ライフサイクルCO_2：調達から、生産、物流、販売・サービス、お客様での製品使用までの製品ライフサイクルにわたるCO_2排出量　※3 2020～2022年度／2023～2025年度の各中期経営計画期間ごとに累積削減効果を集計しており、各期間初年度から当該年度までに実施した施策の削減効果を各年度ごとに合計　※4 グリーンプロダクツ：2023年度にサステナブルソリューションから名称変更。社会環境課題の解決に資するソリューションを定義し、その認定を行い、拡販につなげることで、社会環境課題の解決を進める　※5 顧客関係強化件数：環境関連の技術やノウハウをお客様に提供することで得られた商談機会の数。当該年度の商品別提案件数の合計　※6 商談参画件数：顧客関係強化件数のうち、見積もり提出にいたった提案商品件数　※7 売上貢献額：商談参画件数のうち、販売にいたった商品の売上高合計額　※8 地球資源：原油や鉱物資源などの新たな採掘をともなう資源で、一般に枯渇性資源と同義　※9 2020～2022年度／2023～2025年度の各中期経営計画期間ごとに累積削減効果を集計しており、各期間初年度から当該年度までに実施した施策の削減効果を各年度ごとに合計　※10 日本国内で施行された「プラスチック資源循環促進法」に基づくプラスチック使用製品廃棄物の排出抑制および再資源化の活動において、日本国内の主要拠点でのプラスチック排出物の排出抑制を含む目標として設定　※11 グリーンプロダクツ：2023年度にサステナブルソリューションから名称変更。社会環境課題の解決に資するソリューションを定義し、その認定を行い、拡販につなげることで、社会環境課題の解決を進める

2050年「CO_2ネットゼロ」「地球資源使用ゼロ」に向けて

気候変動への対応

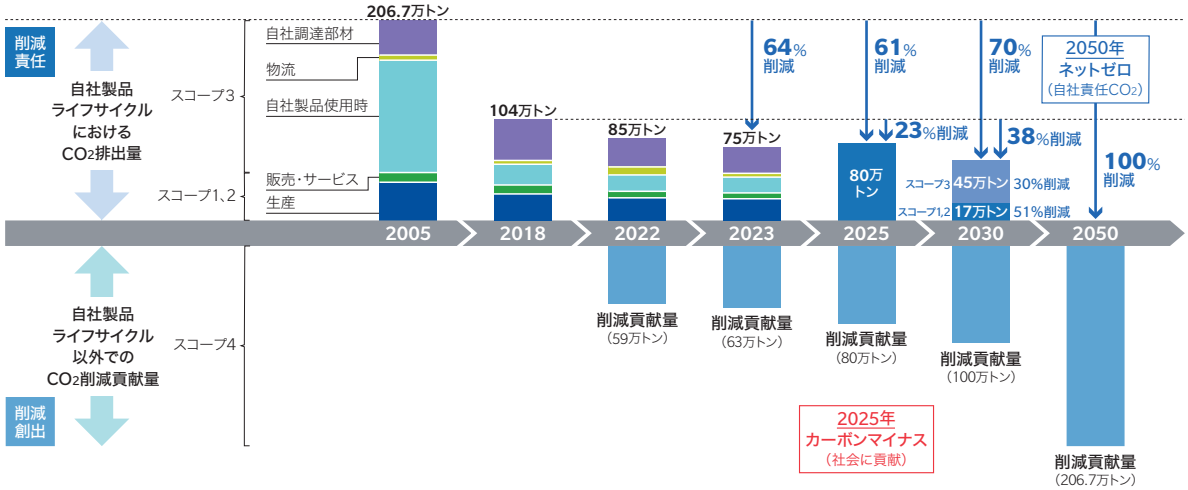
CO_2ネットゼロとカーボンマイナス

コニカミノルタは、2050年に自社の責任範囲である製品ライフサイクルにおけるCO_2排出量（スコープ1, 2, 3）のネットゼロを目指しています。

また「カーボンマイナス」という独自の概念を他社に先駆けて取り入れ、自社の責任範囲外のCO_2削減に貢献し（スコープ4）、その削減量が責任範囲であるCO_2排出量を上回ることを目指して取り組んできました。当社のコア技術を、AI活用と事業領域をまたぐ技術融合により強化し、お客様や調達先のCO_2削減の貢献度を高め、2025年度に「カーボンマイナス」の実現を目指します。

2023年度は計画を上回る製品ライフサイクルCO_2排出量の削減（スコープ1, 2, 3）と、計画通りのCO_2削減貢献（スコープ4）を実現しました。

CO_2削減目標



2024年7月、当社はSBTイニシアチブより「ネットゼロ目標」および「短期目標」について認定を取得しました。詳細はWebサイトをご覧ください。
https://www.konicaminolta.com/jp-ja/newsroom/2024/0730-01-01.html

有限な資源の有効利用

地球資源※使用ゼロ

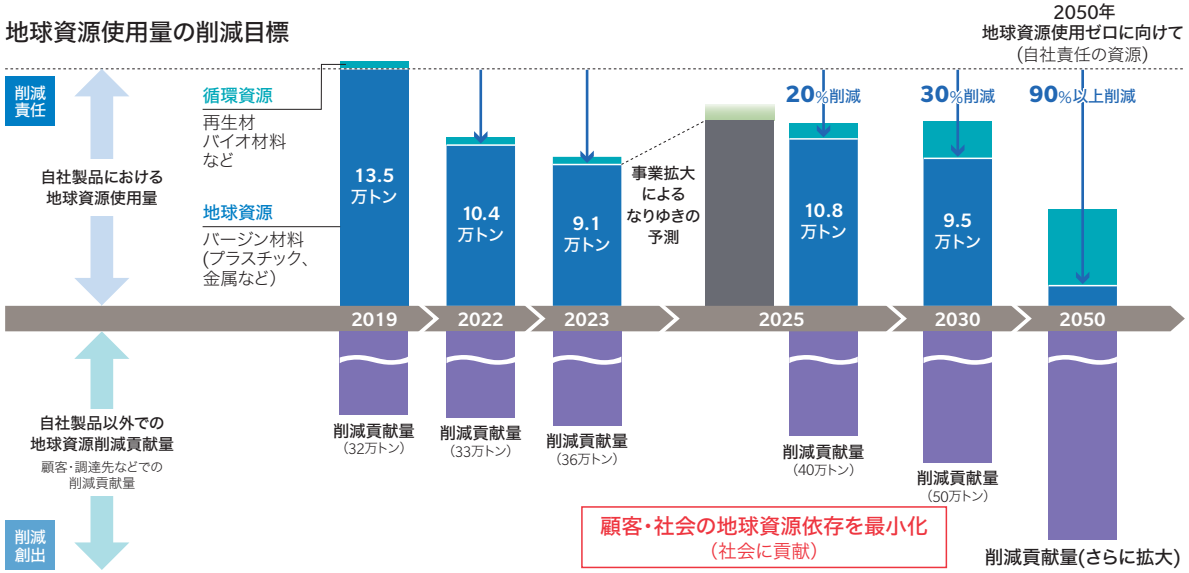
上記のCO_2排出量削減と同様に、地球資源利用量についても、「自社責任範囲」と「自社製品以外」のそれぞれにおいて、2050年に向けた削減目標を設定しています。

自社責任範囲においては、自社製品における地球資源使用をゼロに近づけるべく、資源使用量そのものを削減するとともに、循環資源への置き換えを進め、2023年度は目標を上回る使用量削減を実現しました。また自社製品以外での地球資源の削減貢献量を最大化していきます。

今後も脱炭素社会と循環型社会の形成に貢献し、事業の創出・成長を両立させていきます。

※ 地球資源：原油や鉱物資源などの新たな採掘をともなう資源で、一般に枯渇性資源と同義

地球資源使用量の削減目標



他企業と連携して環境課題解決につなげるため、コニカミノルタが提唱して立ち上げた環境デジタルプラットフォームについては、Webサイトをご覧ください。 https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/activity/platform.html

「CO_2ネットゼロ」と「カーボンマイナス」の実現に向けた取り組み事例

Case 1
マレーシアの複合機生産拠点で100%再生可能エネルギー化を達成

Konica Minolta Business Technologies (Malaysia) Sdn. Bhd.（略称BMMY）
社長室 兼 業務革新・資産管理部
今牧 慎哉

コニカミノルタ最大の複合機生産拠点であるBMMYでは、各種の改善活動で培った現場力と、先端ICTを駆使したデジタルマニュファクチャリングの融合による「生産DX」をコンセプトに、効率向上と環境負荷低減を目指した生産体制整備を進めています。

2023年3月には大規模な太陽光発電システムを導入し、BMMYの生産活動で使用する電力の約20%を再生可能エネルギー化。残る約80%を再エネ電力証書（I-REC）※付き電力の購入で賄うことで、再エネ100%化を達成しました。

また、先述した生産DXにより、設備不良や品質問題などに起因する生産ライン停止を削減するとともに、計画どおりの稼働によって残業や休日出勤を防止することで空調機器の稼働時間を抑制。さらには部品加工のサイクルタイム削減などの取り組みを通じて、省エネによるCO_2排出削減にも貢献しています。

これらの取り組みは決して環境担当組織のみの活動でなく、BMMYで働く全員が一丸となって取り組むことで成果が上がっており、「自分たちの日々の工夫が環境貢献につながっている」との実感が、現地人財のやりがいやモチベーション向上にもつながっていると感じています。

BMMYが位置するマレーシアでは2050年までの脱炭素化を目標に掲げており、今後も地域社会やグループ全体の環境負荷低減に貢献できるよう、生産性向上活動と連動したエネルギー削減効果の拡大を図っていきます。

※ I-REC（International Renewable Energy Certificate）：オランダのNGOが標準化

生産拠点の敷地内に太陽光発電システム（設置面積17,059平方メートル、発電容量3.4MW）を導入

Case 2
インクジェット技術によりプリント基板製造の環境負荷低減に貢献

IJコンポーネント事業部 開発統括部
勝田 愛

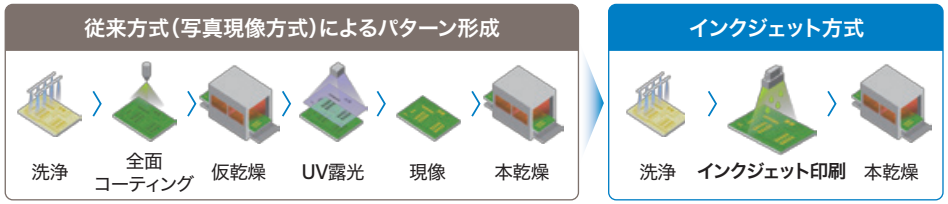
プリント基板の製造工程には、回路パターンを保護するため、絶縁材ソルダーレジストによる塗膜を形成する工程があります。従来の主流である写真現像法は、フォトマスクや印刷版の作成に加え、UV露光、現像、洗浄といった複雑な工程を必要とします。そこで、当社がプリント分野で培ってきたインクジェット（IJ）技術を応用することで、工程の簡略化と環境負荷削減を実現しています。

IJ方式であれば、マスクや印刷版が不要になるとともに、工程全体が大幅に簡略化されるため、コスト削減や短納期化、電力消費の削減につながります。また、VOCなどの化学物質や工業廃水も削減でき、プリント基板製造工程における環境負荷を大幅に低減できます。

IJ方式への転換には一定の時間とコストを要することから、プリント基板メーカーだけでなく、ユーザー企業の理解が不可欠です。そこで、2023年にはIJ方式のメリットを数値化できるよう、プリント基板メーカーの協力のもとに環境負荷低減量を計測・定量化。このプリント基板メーカーにおいては、電力消費量をソルダーレジスト工程だけで42%、工場全体で5.5%削減、水使用量を6.6%削減など、確かな成果を確認しました。

今後はこれらデータをもとに環境価値の訴求に努めるとともに、自社製品に使用するプリント基板にIJ方式を採用するなど、当社が先頭に立って、よりサステナブルな製法の普及を牽引していきます。

プリント基板ソルダーレジスト製造工程の変革



「地球資源使用ゼロ」の実現に向けた取り組み事例

Case 3
環境負荷の少ないフィルムの提供により、液晶パネル製造の資源使用量削減に貢献

機能材料事業部 事業統括部 調達部
別宮 啓史

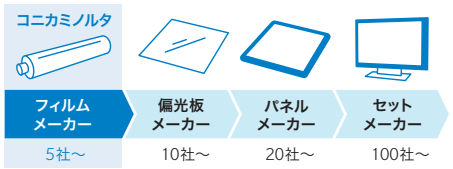
世界的に需要が拡大する液晶パネルの製造には、偏光板の表面を保護する薄膜フィルムが不可欠です。当社はこの分野において、写真用フィルムで培った成膜技術を駆使したTAC※1フィルムに始まり、COP※2（SANUQI）やアクリル（SAZMA）など多様な素材のフィルムを提供することで、パネルの大型化や薄型化、高機能化に貢献してきました。

近年は、機能面の要望に加えて、資源使用量の削減や使用後の廃棄・リサイクルなど、環境面の顧客ニーズも高まっています。こうしたなか、植物由来のため環境負荷が低いTACの特性に加え、規格外品や端材のリサイクルが容易な「溶液成膜法」の開発、さらにはお客様工程内での保護部材を不要にする製品特性など、当社の環境優位性が改めて評価されています。

今後も、これらの環境価値を訴求しながら、幅広いフィルムの選択肢を提供することで、お客様の製品の競争力を高めるとともに、資源使用量の削減に貢献していきます。同時に、フィルムの長尺化・超広幅化を実現することで、段取り替えにともなう資源ロスや稼働ロスの削減、さらには輸送削減にも貢献するなど、直接のお客様である偏光板メーカーはもちろん、その先にいるパネルメーカーやセットメーカーのニーズも汲み取った提案に努め、バリューチェーン全体での環境負荷の削減に貢献していきます。

※1 トリアセチルセルロース
※2 シクロオレフィンポリマー

液晶パネルのバリューチェーン



長尺・広幅（最大2.5m）のフィルムを開発

Case 4
再生プラスチックをトナーボトルや複合機の外装材へ

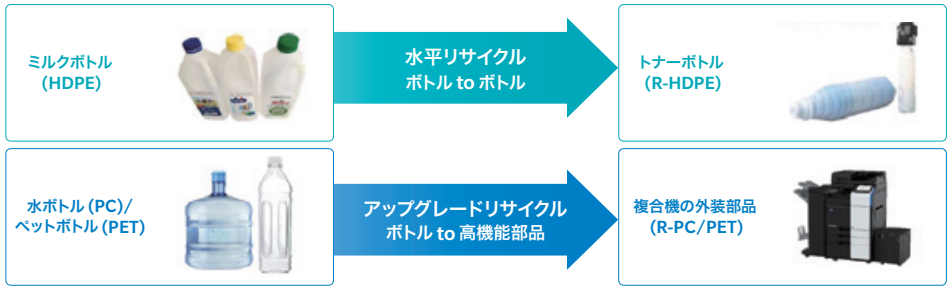
化成品事業部
中村 公亮

近年、資源使用量の削減に加え、海洋汚染防止の観点からも、廃プラスチックのリサイクル拡大が求められています。当社では、早くからプラスチック資材のリサイクルに努め、高度なリサイクル技術を蓄積してきました。これらを駆使して、ミルクボトルを情報機器用のトナーボトルに再生する「水平リサイクル」に加え、水ボトルとペットボトルから再生したプラスチックの強度・難燃性を飛躍的に向上させて複合機の外装部品に利用する「アップグレードリサイクル」を実現。2015年には世界で初めて廃プラスチック使用比率を25%まで高めた複合機を製品化するなど業界をリードしてきました。その後も再生プラスチックの利用拡大に努め、2022年度の資源循環量は約5,000トン、500㎖ペットボトルに換算して2億本※に達しています。

再生プラスチックの用途を拡大するには、バージンプラスチックと同等以上の品質・コスト・供給力、さらには高い環境性能も求められます。当社はこれらを実現する材料技術に加え、使いこなすための技術を磨くことで、自社製品における再生プラスチック比率を高めるのはもちろん、社外にも活用を提案することで、環境ソリューションのリーディングカンパニーを目指します。

※ ペットボトルリサイクル推進協会の統計データをもとに換算

廃プラスチックのリサイクル領域を拡大



TCFD提言に基づく情報開示

詳細情報：気候関連財務情報開示（TCFD）
https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/strategy/tcfd/strategy.html

ガバナンス

気候変動への対応をサステナビリティマネジメントの管理対象の一つと位置づけ、主要な目標値の設定や変更などの意思決定は、取締役会の承認を得て行います。具体的には、2008年度、2017年度、2020年度、2023年度に取締役会の承認を経て目標値を設定・変更しています。

戦略

気候変動リスクに対処するため、2023年5月、2050年にバリューチェーン全体で「温室効果ガス排出ネットゼロ」を目指すビジョンを設定しました。気候変動に起因するリスクを事業リスクに融合し、気候変動対策に関わる中期目標および年度計画を、製品の企画・開発、生産・調達、販売などの事業中期計画と連動させることで、ビジネスを通じて目標の達成を目指しています。

また機会の観点では、顧客企業や社会におけるエネルギー、CO_2削減の貢献度を高め事業成長を図る「カーボンマイナス」の達成時期を2025年にさらに前倒ししました。創業以来150年かけて各事業が育ててきたコア技術を、AI活用（データ駆動型開発・生産）と事業領域をまたぐ技術融合により“進化したコア技術群”として強化し、ワークフロー、サプライチェーンの変革によるエネルギー、CO_2削減の貢献度を高めていきます。

気候変動シナリオ分析の実施と結果

2つのシナリオを想定し、2030年の視点で業績に影響を及ぼす事業リスクと、気候変動における課題の解決に先手を打って対応することで創出できる事業機会を、それぞれ特定しています。

なおシナリオ分析は、以下のプロセスを経て実施しています。

- 気候変動シナリオ分析の対象事業分野の特定
- 重要な気候関連リスクおよび機会の特定
- 気候変動に関する既存の科学的シナリオの検討
- シナリオに対するリスクおよび機会、その財務影響の検討と明確化
- 今後の対応の方向性・方針・戦略の検討

シナリオ1　気温上昇が2℃以下（1.5℃相当）に抑えられ、世界全体が低炭素社会へ移行した場合

気候変動の「リスク」への対処

当社への影響		対象セグメント	分類	財務影響	時間軸	対処
調達・製造コストの上昇	ステークホルダーからの再生可能エネルギー調達の要求	インダストリー事業 デジタルワークプレイス事業	市場 評判	中	短期	生産・研究開発・販売拠点における再生可能エネルギー由来電力の導入
	化石資源・化石燃料の代替化	インダストリー事業	政策・法律	中	中～長期	CO_2フリー燃料の導入検討、インターナル・カーボンプライシングの導入検討、調達戦略の最適化
	新たな排出規制・税制への対応	インダストリー事業 デジタルワークプレイス事業 プロフェッショナルプリント事業 画像ソリューション事業	政策・法律	大	短～中期	省エネ生産技術開発
製品開発コストの上昇	新たな製品エネルギー効率規制と市場への対応	デジタルワークプレイス事業 プロフェッショナルプリント事業	政策・法律 市場	中	短期	環境ラベル新基準相当の製品省エネ設計、公共調達・入札要件への対応
製品サービスの需要変化による売上減少	オフィスにおける紙への出力機会の減少	デジタルワークプレイス事業	市場	大	短～中期	紙文書の電子化、保管スペース削減や保管データの検索性向など、ソリューション提案の機会活用

気候変動の「機会」

当社への影響		対象セグメント	分類	財務効果	時間軸
製品サービスの需要変化による売上増加	印刷産業およびアパレル産業のサプライチェーンにおけるDX推進による効率化提案の機会増	プロフェッショナルプリント事業	製品/サービス	大	短～中期
	製品カーボンフットプリントを低減した機能材料、使用済みプラスチックの分別性・リサイクル率向上に貢献する材料技術・センシング技術、インクジェット技術による生産プロセスの変革、メタンガスの漏えいの早期発見と排出量の削減に貢献できるガス漏えい検査システム	インダストリー事業 画像ソリューション事業	製品/サービス	中	短～中期

シナリオ2　気温上昇が2℃を超え、気候変動の物理的影響が顕在化した場合

気候変動の「リスク」への対処

当社への影響		対象セグメント	分類	財務影響	時間軸	対処
生産能力減少による収益減	気候パターンの変化にともなう自然資源の供給量不足・供給停止	インダストリー事業	慢性物理	大	長期	特定の自然資源に依存しない製品設計と開発
	大規模気候災害の発生にともなうサプライチェーン分断	デジタルワークプレイス事業 プロフェッショナルプリント事業	急性物理	大	中期	事業継続管理（BCM）の構築 消耗材の地域別分散生産および供給
製品サービスの需要変化による売上減少	異常気象および森林火災の発生にともなう森林資源へのアクセス制限	デジタルワークプレイス事業 プロフェッショナルプリント事業	慢性物理	大	長期	電子化・デジタルソリューション事業への転換

気候変動の「機会」

当社への影響		対象セグメント	分類	財務効果	時間軸
製品サービスの需要変化による売上増加	急性的な異常気象・自然災害への防災・減災に貢献する画像IoTソリューション	画像ソリューション事業	製品/サービス	小	中期

シナリオ分析の前提

- **リスクと機会の分類**
  移行リスク：政策・法律、技術、市場、評判
  物理的リスク：急性物理、慢性物理
  機会：資源効率、エネルギー、製品/サービス、市場、レジリエンス
- **「財務影響」の定義と評価基準**
  大：追加コスト又は利益減少 10億円以上
  中：追加コスト又は利益減少 1～10億円未満
  小：追加コスト又は利益減少 1億円未満
- **「財務効果」の定義と評価基準**
  大：利益創出 100億円以上
  中：利益創出 10～100億円未満
  小：利益創出 10億円未満
- **「時間軸」の定義と評価基準**
  長期：10年以上
  中期：3～10年未満
  短期：1～3年

リスク管理

リスクマネジメントを「リスクのマイナス影響を抑えつつ、リターンの最大化を追求する活動」と位置づけ、中長期的な視点でリスクを評価しています。気候変動を含む環境リスクについては、2つのシナリオで気候変動リスクの影響度と不確実性を評価し、管理しています。またこの環境リスクをグループ全体の経営リスクの一つと位置づけ、リスクマネジメント委員会において管理しています。

気候変動への対応に関する計画や施策については、四半期ごとにグループ環境推進会議において審議するほか、リスクの変化度合いを見直すローリング作業を同会議にて毎年2回行い、リスクを再評価しています。計画の進捗状況を、グループ環境責任者から代表執行役社長に毎月報告しています。また重要な環境課題についても、グループ環境責任者から経営審議会その他の会議体、リスクマネジメント委員会などに報告しています。取締役会では、気候変動への対応に関する経営計画の進捗について定期的に報告を受け、その執行状況を監督しています。

なお、リスク管理体制・リスクマネジメントプロセスの詳細は、P72に記載しています。

指標と目標

気候変動のリスクと機会の管理指標として、「カーボンマイナス目標」「製品ライフサイクルCO_2排出量（スコープ1，2，3）」「再生可能エネルギー由来電力比率」に加え、「CO_2削減貢献量（スコープ4）」を定めています。

カーボンマイナス

コニカミノルタの製品ライフサイクルの範囲外において、自社で排出するCO_2（製品ライフサイクルCO_2排出量）よりも多くの排出削減貢献（CO_2削減貢献量）を社会・顧客で創出する「カーボンマイナス」の状態を、2025年までを期限に実現することを目標としています（→P44）。

製品ライフサイクルCO_2排出量

スコープ1, 2のすべて（生産段階、販売・サービス段階のCO_2排出量）と、主要なスコープ3（調達段階、物流段階、製品使用段階のCO_2排出量）を含めています。

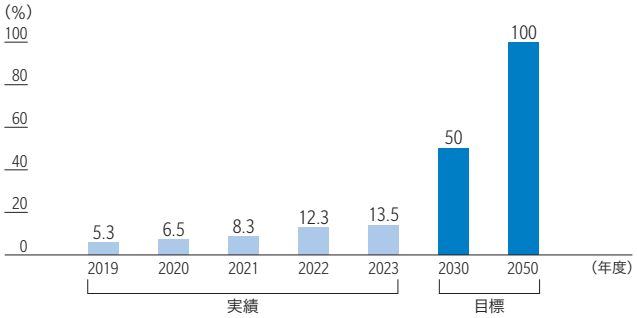
中期的には2025年までに2005年度比でCO_2排出量を61%削減（80万トン）、2030年までに70%削減（62万トン）することを目標に設定しています。2023年度のCO_2排出量は、約75万トン（スコープ1は15万トン、スコープ2は14万トン、主要なスコープ3は46万トン）で、2022年度の58%削減から63%削減まで到達しました。

長期的には、2050年にバリューチェーン全体で温室効果ガス排出をネットゼロにする目標を設定しています（→P44）。

TCFD提言に基づく情報開示

再生可能エネルギー由来電力比率

化石燃料を利用できなくなる将来予測を踏まえ、事業活動で使用する電力における再生可能エネルギー由来の割合を、2030年までに50%以上に高め、2050年までに100%にする目標を設定しており、中長期的にスコープ2の削減に寄与します。



※1 2019年度は、コニカミノルタグループ全体の電力使用量(コジェネ発電量含まず)に占める再生可能エネルギー由来電力の比率
※2 2020年度以降は、コニカミノルタグループ全体の電力使用量に占める再生可能エネルギー由来電力の比率

CO_2削減貢献量(スコープ4)

主にプロフェッショナルプリント事業で、アナログ印刷からデジタル印刷への移行による生産性向上を実現するデジタル印刷システムの販売拡大により、顧客のCO_2削減に貢献しています。2023年度は、CO_2削減貢献量の目標63万トンを達成しました(→P44)。

グリーンプロダクツ売上高※

気候変動への対応に資するグリーンプロダクツの売上高を目標に設定し、2025年度までに売上高比率70%を目指しています。なお、2023年度の売上高は7,728億円、売上高比率は67%でした。

※ 当社が独自で定義した環境課題を解決する製品

役員報酬

中期経営計画の目標達成へのインセンティブを高めるとともに自社株保有の促進を図るため、中期株式報酬(業績連動型)を構成する評価指標のうち、非財務指標として「施策によるCO_2排出削減量※」を設定しています。執行役社長およびその他の執行役の役員報酬は、中期経営計画の終了後、目標達成度に応じて0〜200%の範囲で決定され、当社株式が交付されます。

※ 当初「CO_2排出量削減率」を指標に設定していましたが、生産量・販売量の影響を考慮し、「施策によるCO_2排出削減量」に改定することを2024年4月23日開催の報酬委員会において決議しました。

TNFD提言に基づく情報開示

コニカミノルタは、自然資本に関する事業への依存と影響、その評価および機会とリスクに取り組んでいく姿勢を明確にするため、「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD:Task Force on Nature-related Financial Disclosures)」の提言に賛同しています。2024年1月にスイスで開催された世界経済フォーラム年次総会(ダボス会議)において、TNFDアーリーアダプター企業として登録が発表されました。自然資本の依存と影響の評価およびその情報をTNFDフレームワークに沿って開示します。

TNFDが提唱する9つのグローバル中核指標の視点においてイシューを抽出して事業活動における依存と影響を評価し、リスクと機会を特定しました。これらリスクと機会に対する戦略・指標と目標などを設定し始めています。

詳細情報:**自然関連財務情報開示(TNFD)**
https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/strategy/tnfd/index.html

コニカミノルタのリスクと機会

TNFD中核指標			コニカミノルタへの影響	
自然の変化要因		9つの中核指標	リスク	機会
依存	土地/淡水/海洋利用の変化	1 土地の総フットプリント	–	–
		2 土地/淡水/海洋利用の変化の範囲	–	–
	資源の利用	3 水ストレス地域からの取水・消費	• サプライチェーン:取水制限などによる水ストレスの高い地域(東南アジア)からの供給量が低下	• 捺染ドライプロセス:水ストレスの高い地域(インド、トルコ、イタリア)での無水染色システム
		4 土地/海洋/淡水から調達する高リスクの天然資源	• 天然資源:規制強化などによるリスクの高い天然資源の供給不足 • 紙:森林資源へのアクセス制限、社会嗜好変化などによる紙利用・出力機会が減少	–
影響	汚染・汚染除去	5 土壌汚染	–	• 有害物質フリー技術:残留性有害物質などのフリー技術の提供
		6 排水量	–	• デジタル印刷/捺染、インクジェット技術:水質汚染の深刻な地域(南アジア)での廃水削減技術
		7 廃棄物の発生と処分	• 使用済み製品:循環型社会促進策などによる製品へのリサイクル義務化	–
		8 プラスチックによる汚染	• プラスチック:循環型社会促進策などによる製品への再生資源利用の要求	• 再生プラスチック技術:循環型社会形成促進策などによる再生技術・材料技術・センシング技術の需要増
		9 非GHG大気汚染物質	–	–

人財戦略

担当役員メッセージ

常務執行役
岡 慎一郎

当社は「プロフェッショナル人財集団への変貌」を人財戦略の中心としています。その核となるのは、自律的に考え、行動できることです。変化の激しい時代にあって、誰かに与えられた価値観や従来と同じ手法に頼っていては、その変化に置いていかれます。社会にどんな変化が生じているかを自分なりに考え、そこで求められる知識や技術を率先して身に付け、周囲に提案していく。言い換えれば、どんな環境でも価値を出せる人財、さらには当社だけでなく他社や他業界でも活躍できる人財、ということです。また、その様な社会では多様性が力になります。多様なプロフェッショナル人財が異なる考え方を持って経営に参画することが持続的な企業価値の向上につながります。

中期経営計画の事業の選択と集中を進めるうえでは、ただ注力すべき事業・部署に人財を異動させるのではなく、そこにどんなスキルや経験を持った人財が必要かを明確化し、リスキル・アップスキルしながら動かしていくことが重要で、この点は2023年度で大きく進捗した点です。グローバル構造改革においても考え方は同じで、当社の経営戦略にマッチする人財の塊へと変化しながら、同時に生産性向上を目指しています。

加えて重要なのが、従業員が持つポテンシャルを最大限に発揮できる環境づくりです。そのために従業員エンゲージメントの向上に重点を置き、従業員との対話を強化することで、従業員の成長が会社の成長に直結し、ともにバリューを高めていけるWin-Winの関係づくりを目指します。

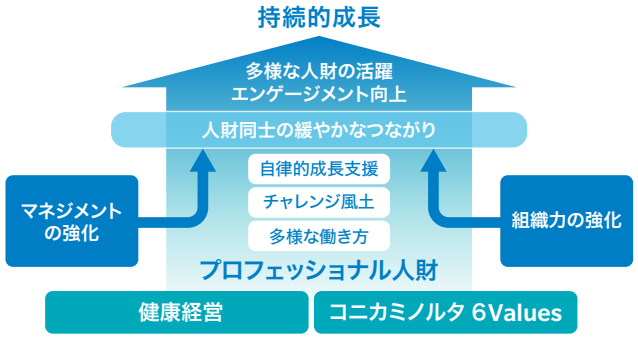
コニカミノルタの人財ビジョン

近年、世界的な少子高齢化や先進国における生産人口の減少、デジタル・AI革命の進行、コロナ禍を経たワーク・ライフスタイルの移り変わりなど、コニカミノルタを取り巻くマクロ環境が激変しています。こうした変化に対応すべく、経営ビジョン「Imaging to the people」のもと、中期経営計画において新たな成長戦略・事業転換方針を打ち出しています。そして、これらの実現に求められる人財像を「優れた知識・知見や経験に裏打ちされた独自のスキルを持ち、課題解決のため自律的な考えに基づき行動できる人財」、すなわち「プロフェッショナル人財」と定義し、その育成に注力することを目指しています。

また、コニカミノルタでは行動指針「6つのバリュー」と、社員の心身の健康を成長の源泉と捉える「健康経営※」を基礎とし、自己啓発支援や豊富な社内教育プログラムなど自律的な成長支援、社内公募導入などチャレンジ風土の醸成、他社に先駆けた副業解禁など多様な働き方の実現を通した個の力の最大化に取り組んでいます。同時に、その力を最大限に引き出せる組織づくりと、強固なチームワークを実現できるマネジメント人財の育成にも注力しています。

これらを通して多様なプロフェッショナル人財が有機的につながることでイノベーションが生まれ、同時にエンゲージメントとレジリエンスの強化により実行力を向上させ、当社の持続的成長につなげていきます。

コニカミノルタの人財ビジョン



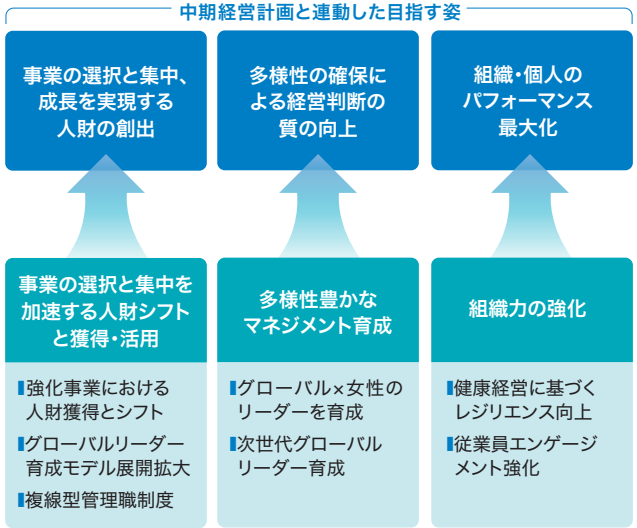
※ 健康経営はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

中期経営計画と連動した人財戦略3つの柱

2025年度までの中期経営計画では、事業の選択と集中による事業収益力の強化と構造改革による財務基盤の強化を最優先としています。その実現のためには、これまでに整備してきた人財可視化のフレームや各種制度をベースに、コニカミノルタが有する多様な人財の潜在力を引き出し、活用していく必要があります。

こうした認識のもと、経営戦略と連動した人財強化施策として、3つの重点施策を設定しています。第一に、グローバルでのリーダー育成や強化事業への人財シフトなど「事業の選択と集中、成長を実現する人財の創出」、第二に、グローバル×女性のリーダー育成など「多様性の確保による経営判断の質の向上」、第三に、従業員エンゲージメント向上やDXやAIを用いた生産性向上による「組織・個人のパフォーマンス最大化」

人財強化施策3つの柱



パフォーマンス最大化」です。これらの施策を通して人的資本を最適化し、事業収益力を強化することで、中期経営計画の目標達成はもちろん、2025年以降に成長軌道へ回帰するための基盤を構築します。

事業の選択と集中、成長を実現する人財の創出

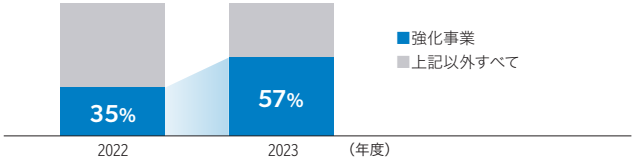
事業の選択と集中を加速する人財シフトと獲得・活用

コニカミノルタが持続的成長を実現するには、インダストリー事業やヘルスケア事業など強化事業への人財リソースの集中が最重要です。これらの領域では、高度な専門性を持ったハイエンド人財が欠かせません。例えば、インダストリー事業においては産業バリューチェーン上で事業組織を超え先端技術と顧客をつないで事業開発を推進させる人財、ヘルスケア事業では画像解析やAIなどの先端分野でキーオピニオンリーダー（KOL）との臨床現場における価値共創を支える人財が求められており、その確保が事業の成長性を左右します。

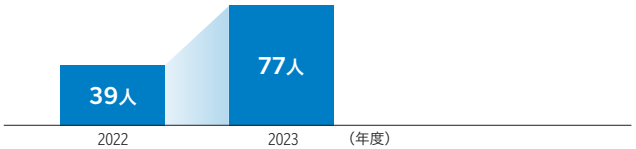
そのため、事業構造の変化に合わせた人財ポートフォリオの転換を図っており、強化事業において既存人財では埋めきれない部分は、他事業からのシフトや、外部からのキャリア採用などによってリソース確保に努めています。特にキャリア採用においては、ハイエンド人財の獲得競争が熾烈になるなかで、採用チームと事業部門が一体となった採用プロセスの実施や、求職者との面談への役員層の参加、さらには面接を「候補者を見極める場」から「候補者の動機付けの場」とするための面接官の意識改革など、採用力の強化を進め、全社における強化事業の採用比率を6割まで引き上げました。

一方で、少数精鋭での効率的な事業運営を実現するため、定年退職などによる人員減も鑑みつつ、全社的な人員増は抑制するなど、事業領域ごとの成長に見合った要員管理を進めています。

全社における強化事業※の採用比率



強化事業※への人財シフト人数



※ プロフェッショナルプリント事業、インダストリー事業、ヘルスケア事業

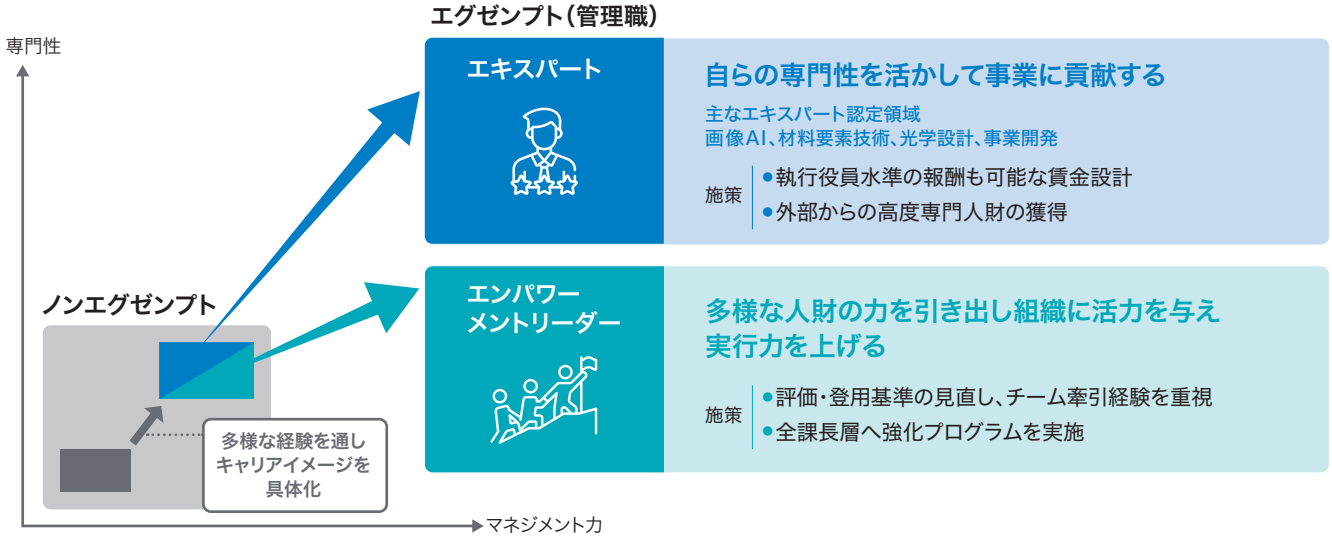
高度専門人財を惹きつける複線型制度

コニカミノルタでは、2022年度より管理職制度を「単線型」から「複線型」に変更し、求められる管理職のミッションを明確にしています。具体的には、専門性を突きつめビジネスに貢献する「エキスパート」と、多様な人財の力を引き出し組織の活力と実行力を高める「エンパワーメントリーダー」に分け、それぞれの任用要件も大幅に見直しました。これにともない、従来の管理を連想させる「管理職」という名称を「エグゼンプト」に変更しています。

エキスパートは、特に特定の専門性を高め、その専門性を活かして事業に貢献するキャリアパスとし、価値観にあった道を選べる様に設計しています。また、エキスパートは報酬制度も刷新しており、高い成果を上げたエキスパートには執行役員レベルの報酬を提供できることとしており、獲得競争の熾烈なハイエンド人財の外部からのキャリア採用にも大きく貢献しています。

一方、エンパワーメントリーダーに対しては、スキルアップの機会を拡充しています。コーチングやチームビルディング、コミュニケーションスキルなど、マネジメント力強化のためのプログラムを体系的かつ継続的に実施することで、組織力と実行力の向上への貢献を高めています。

また、エキスパート・エンパワーメントリーダーともに、求められる行動を実践できているかを、半期に1度の多面評価でチェックしています。これにより、自律的なアップデートを可能にするとともに、継続的な成長を促し、さらなる人財力強化につなげています。



国境・組織を越えたグローバルリーダーの育成

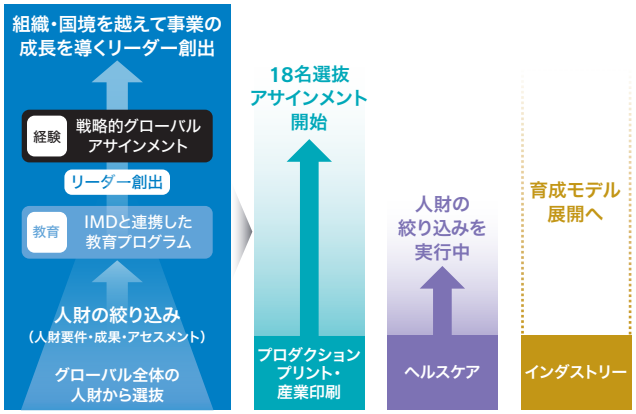
コニカミノルタでは、全体の4分の3を占めるグローバル人財の活用をいかに加速させるかが、事業成長のカギとなります。そこで、DX領域で世界的な実績を持つスイスのビジネススクールIMD※との協業によるグローバルリーダー育成を進めています。具体的には、グローバル全体で優秀人財を可視化・選抜し、育成プログラムや経営トップによるコーチングを提供したうえで個別育成計画を策定。この計画に基づき、国境や所属組織を越えたアサインメントを進めています。

2023年度から始まる中期経営計画を策定した際も、ヨーロッパの販売会社から本プログラムを通じてリーダー人財を日本本社に招聘。メンバーの一員として、地域販社の状況や要望を還流し、ワールドワイド施策との整合性を取るなど活躍がみられました。この他にも、米国とオーストラリアのグループ会社間での戦略的な人財ローテーションを実現するといった成果も生まれています。

当初はオフィス事業で先行導入したこのプログラムを、現在はプロダクションプリントやヘルスケアなどの強化事業にも拡大しており、その他の強化事業にも展開していきます。

※IMD：International Institute for Management Developmentの略称で、スイスに拠点を置く世界有数のビジネススクール

グローバルリーダー育成モデル



Voice

Konica Minolta
Business Solutions Spain & Portugal
マネージングダイレクター兼
欧州DW-DX部門代表
バスコ・ファルカオ

私はグローバルリーダープログラムを当社グループの変革を担う絶好の機会と捉え、参加しました。快適な環境からあえて飛び出し、自分自身がプログラムの影響で変わるだけでなく、周囲にも良い影響を与えられる存在となることを目指しました。

実際にプログラムに参加し、見知らぬ環境で、写真でしか見たことがなかった多様なバックグラウンドを持つ仲間たちと共に学ぶ中で、自分の知見や人脈が広がると同時に、変革をリードするために必要な多くの気付きを得ることができました。

特に、中期経営計画における事業の選択と集中にともなうDW-DX事業のグローバル戦略の策定と各地域の展開計画の設計を担うなかで大きな収穫だったのが、各地域での戦略だけでなく世界共通の方向性を考える重要性に気づいたことでした。一方、地域で異なる多様な文化・社会が持つ価値観や手法を理解し、積極的に取り入れることも大切だと再認識しました。

現在スペインとポルトガルの販売会社のマネージングディレクターとDW-DX事業の欧州責任者を担っていますが、こうした気づきを活かし、担当地域はもちろんグループ全体にさらなる価値をもたらせるよう、幅広い視野で取り組んでいきます。

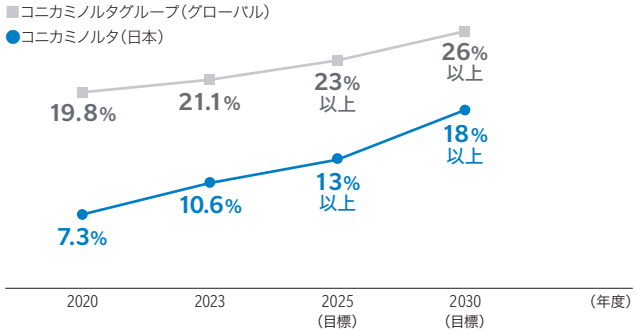
多様性の確保による経営判断の質の向上

コニカミノルタの多様性豊かな人財

コニカミノルタにはグローバルで約4万人が在籍し、そのうち日本以外で働く従業員が約4分の3を占めています。また、女性従業員が約3割を占め、管理職に占める割合もグローバルで21%超（単体で約11%）、女性人財確保が難しい開発部門における女性管理職比率も単体で8%という業界トップクラスの水準を維持しています。こうした多様性豊かな人財はコニカミノルタの強みであり、これら人財が有機的につながることで「違いを力に」変え、経営の質を高めています。

なかでも重視する女性活躍推進に向けて、グローバルおよび日本単体での女性管理職比率を戦略的に高めるべく、2025年度に23%以上、2030年度に26%以上という海外や他業界に照準を合わせた目標を定め、この達成に向けて毎年の現状把握と課題抽出を行いながら、さまざまな施策を実行しています。例えば単体では、次に管理職となる女性従業員に対する中長期的なキャリア形成支援を2020年度から実施しています。2023年度からは次世代リーダーとなる女性従業員の成長を加速させる取り組みも進んでいます。さらに、パイプラインの増強を図るため採用も強化しており、2023年度の女性新卒採用比率は37%で、今後も30%以上を維持していきます。

コニカミノルタ管理職における女性比率



グローバル×女性で経営層を育成するプログラム「Women 2 Lead」

コニカミノルタでは、意思決定の場における多様性の確保と公平性のさらなる強化を目的に、多様性のあるマネジメントの育成を推進。その第一ステップとして、グローバル規模で女性リーダーシップ人財の育成と活躍推進に取り組んでいます。

2023年度からは、グローバルで活躍する女性従業員の中から次世代リーダーを選抜・育成するプログラム「Women 2 Lead」を展開しています。このプログラムは、グローバルリーダー育成と同様にIMDとの協働によるもので、同校のメソッドを活用したアセスメントにより、営業、財務、マーケティング、人事など多様な領域から12名の候補を一期生として選抜。それぞれの強みと弱みを把握し、自己理解を促したうえで、キャリアパスの構築、リーダーに求められる知見や心構えなどをテーマとした研修を約8カ月にわたり実施しました。

今後は同プログラムを卒業した人財が確実なステップアップを実現できるよう、直属の上司はもちろん、所属する事業会社トップのコミットメント、さらには本社人事部門のサポートも含めて、個別育成計画に基づく役割拡大やアサインメントの付与などを進めていきます。

「Women 2 Lead」プログラムのステップ

全世界の若手が自らチャンスをつかみ壁を超えていく次世代リーダー育成プログラム「GLOW」

コニカミノルタでは、将来を担うマネジメント人財のパイプラインを戦略的に強化していくため、若手従業員を対象とした海外派遣を実施してきました。以前は日本人従業員のみが対象でしたが、2022年度から「GLOW」と名付けプログラム全体を一新し、海外グループ会社の従業員にも適用、海外から海外の派遣も可能となり、グローバル全体で多様なマネジメント人財の育成を進めています。

このプログラムの特徴は、会社主導ではなく、従業員の自薦に始まり、自ら派遣先への受入交渉を行い、現地でのミッションや派遣プランも自ら策定・実施するという点です。自らがチャレンジする機会を掴み、現地の協力を得て目標に挑むことで、培ってきたスキルを海外でも通用するものに磨き上げながら、世界で戦える真のグローバル人財へと成長していくプログラムとなっています。さらに、世界中の多様な人財が行き交うことで異なる価値観や意見が交わり、派遣先組織においても真に多様性を理解する機会にもなっています。

2023年5月から第1期として11名の派遣を実施した結果、受入先からも派遣者による組織貢献に対して高い評価を得ており、事業課題解決と人財育成両面で成果が出ています。2024年の第2期では10名の派遣を計画しています。

若手海外派遣のグローバル展開「GLOW」プログラム

海外から海外の派遣も可能となり、世界で戦える真のグローバルリーダーを早期育成

Voice

デジタルワークプレイス事業本部
販売統括部
小曽根 華乃

入社以来本社の販売推進部門で販売会社とのコミュニケーションを重ねてきましたが、海外販社での経験を積み、より多角的な視点を持つ必要性を感じ、GLOWに挑戦しました。派遣先での具体的なプランとして、本社で担当していた当社独自の定額制課金モデル「One Rate※」を、本社からの駐在員のいないポルトガル・スペインの販売子会社で立ち上げると自身で設定し、受け入れ先と提案・交渉しました。現地では、展開プラン策定からマーケティング、販社マネジメントとの合意形成までステークホルダーを巻き込みながら推進。「One Rate」という新たな販売モデルを確立し、欧州の収益性向上につながりました。

GLOWを通じて、自身がマイノリティとなる環境下で新しいことに取り組むことは私にとって大きな挑戦でしたが、失敗を恐れずに行動し成果を出せたことは大きな自信になりました。また、現地メンバーと信頼関係を築いた経験は大きな財産です。今後は、お客様との対話を大切にしながら、社会に新たな価値を生み出すことができる組織づくりをリードしていきます。

※ One Rate：毎月変動する従来の課金方法ではなく、定額の課金をする当社独自のモデル

ポルトガル販社の社内表彰イベントで、所属するマーケティング部門が受賞

組織・個人のパフォーマンス最大化

グローバル構造改革による人財強化と生産性向上

グローバル構造改革を通じて人的資本の強化と労働生産性を向上させ、一人当たり生産性が高い組織へ変革するため、定形業務だけでなく一部判断を伴う業務も自動化し、人にしかできない付加価値の高い業務に人財がシフトできるよう積極的な投資を行います。また適材適所の人財配置や人財育成投資も継続していきます。

生産性向上に向けて、AIやデジタルツールの活用によるDXが不可欠であり、今年度より全社で生成AIを導入し、各職場での使いこなしが進んでいます。今後AIやツールを活用し大きな効果を得られるかどうかは人財次第であり、DXスキルを持った専門技術人財と、DXをリードする推進人財、職場で実働する人財が三位一体となってはじめて現場の業務プロセス改革が果たせます。これらの人財強化に向けて、2023年度から全従業員を対象としたDXアセスメントを実施し、結果に応じたプッシュ型の研修プログラムを提供しています。

対話に基づく従業員エンゲージメントの向上

従業員エンゲージメント向上に注力しており、「Your Voice」と名付けたGES[※1]を毎年実施しています。エンゲージメントスコア[※2]は役員の報酬決定スキームに組み込まれており、重要な経営指標の一つとしてグループ一体となって取り組んでいます。スコアを2025年度に業界[※3]の平均水準まで、2030年度には業界上位25%に入ることを目標とし、対話に基づく組織づくりに力を入れています。

社長自ら国内外の拠点を訪問して従業員と直接対話するなど、双方向コミュニケーションを積極的に行っています。中期経営計画についても、本社経営企画部が世界の主要拠点に赴き、従業員との対話による理解と浸透を図っています。各事業部や各社、職場単位でも、調査結果と対話を起点に、改善アクションを実行するサイクルを回し続け、2023年度のスコアは前年度から0.2pt向上しました。「報酬」や「成果に対する周囲からの認知」「キャリアパス」の項目がエンゲーメント向上への寄与が特に大きい要素と分かっており、さらなる改善に取り組んでいきます。

Voice

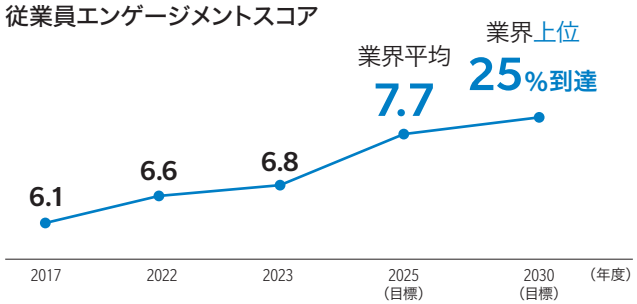
デジタルワークプレイス事業本部
生産・調達統括部　生産技術センター
デジタルマニュファクチャリング推進部
篠原　洋平

モノづくりの領域において「作業」の自動・省力化は進んでいますが、より高度な「判断」のほとんどは人が担っており、熟練技術者が五感と経験を駆使して高品質を担保する最適な製造条件を判断しているのが現状でした。

そういった高度な判断はさまざまな情報、すなわちデータに基づいて行われており、現場のデータを複合的に解析することで業務上の判断の高速・高精度・自動化に取り組んでいます。例えば良品率を最大化する製造条件の最適化、部品在庫の要因別数量予測とその削減方法のレコメンド、内部資産の最適処置判断の自動化など、調達・生産管理・在庫・加工・組立・物流・品質管理等の、技術系・事務系を問わないモノづくりのオペレーション領域で5年累計150件以上の課題解決を推進してきました。経済産業省・厚生労働省・文部科学省が共同作成している「ものづくり白書」でもデータサイエンスを用いた生産工程の変革の好事例として取り上げられました。

これは、データ活用自体が目的化してしまう手段先行の壁を超え、現場の課題起点で組織全体で自分事として解決に向けた行動変容を起こせた事が大きく結果につながっています。今後は、高度な意思決定をデータ活用で支える取り組みを生産以外の全社の多様な領域へ波及させ、当社の競争力に磨きをかけていきます。

従業員エンゲージメントスコア



※1 GES: Global Employee Survey
※2 Workday社の調査基盤を採用。グローバル従業員意識調査（0～10段階で回答）における「エンゲージメント」についての設問の回答平均点
※3 業界：国内だけでなく、世界のテクノロジー企業全般

コニカミノルタの健康経営

コニカミノルタは従業員の健康がすべての基盤と認識し、「健康第一」の風土醸成を通じて、従業員のWell-being向上と、個人と組織が最大限力を発揮できる状態を目指しています。

2023年度からは新たな健康経営の中期計画として「Well-being 2025」を掲げ、「組織健康度の向上」「プレゼンティーズム[※4]の低減」「アブセンティーズム[※5]の低減」に向けて、定量化と改善を進めています。

また、変革はトップからという考えのもと、産業医の発案の16カ月に渡る「レジリエンスプログラム」を社長含む役員と役員候補を対象に実施しました。同プログラムは、医学・心理学・脳科学に基づき身体・情動・思考・精神性の4つの健康領域について学び、実践します。運動・栄養・睡眠だけではなく、失敗事例の共有や1人称で考える事例検討会を通じて人間性を高めていくものになっています。プログラムを経て個人だけでなく組織としても、経営会議における議論の活性化や組織を超えた連携促進などの効果が表れています。今年度は部長層・グループ会社経営層に対象を拡げて実施しています。

※4 健康問題などにより本来発揮されるべきパフォーマンスが低下している状態
※5 病気や体調不良などにより出社できない状態

詳細情報：コニカミノルタの健康経営
https://www.konicaminolta.jp/about/csr/social/human-capital/health-improvement.html

技術・知財戦略

担当役員メッセージ

常務執行役
江口　俊哉

2023年度からの中期経営計画では、「強化事業を拡大するための技術開発の強化」と、「将来成長のための技術の仕込み」の2点に注力しています。前中期経営計画「DX2022」以前は買収による技術獲得を重視していたため、新規領域（現在の非重点事業や方向転換事業）に技術と人財が分散し、当社本来のコア技術の強化や将来に向けた技術の仕込みが不足していました。本中期経営計画では、その反省を踏まえた技術戦略に転換しました。

当社は長い歴史において、イメージング技術を基盤に培った複数のコア技術を融合させて新事業を創出し、当社ならではの価値を生み出してきました。今後も強化事業を力強く拡大させるため、全社から必要な技術を集め、事業をまたぐ技術の融合とAI活用によってコア技術を発展させ、事業の競争力と価値の最大化に取り組みます。

また当社が、「お客様の“みたい”に応える」ことで社会に貢献する企業であり続けるため、将来の事業を創出するための「成長の芽」となる技術の仕込みも強化します。特に脱炭素社会に向けて世界中が研究開発を加速している「バイオものづくり」や「再生材料活用」は、当社独自のセンシング技術が活かせる成長市場です。現在、事業化を目指し、外部連携による技術開発を進めています。

これからも、当社の5つのマテリアリティ（重要課題）を軸に、将来の社会や人々が求める新たな“みたい”に応える技術を開発し、社会課題の解決に挑戦し続けます。

技術戦略の転換と成長の芽

本中期経営計画で目指す技術戦略

コニカミノルタは、創業以来150年間こだわり続けてきた「材料・光学・微細加工・画像」の4つのコア技術を高度化・融合し、AI技術も高度に組み合わせて、“見えないものをみえる化する”技術として発展させてきました。今こそコニカミノルタの技術の“強みの本質”を再認識し、コア技術を成長の原動力とすることが、持続的成長のために重要と考えます。

中期経営計画における技術戦略の重点課題の1つ目は、「強化事業を拡大するための技術開発の強化」です。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ト事業の強化領域では、これまでコニカミノルタのコア技術で競争力を高めてきました。今後はさらに事業をまたぐ形で要素技術を融合させた、新たな技術の開発を進めていきます。また、従来顧客の業種を越えて、新たな領域の顧客課題に応える製品・サービスの提供によって事業拡大を目指します。

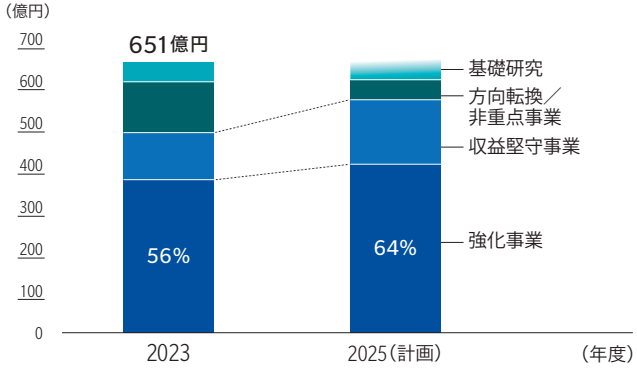
重点課題の2つ目は、「将来成長のための技術の仕込み」です。想定される将来社会からバックキャストして考え、その時に必要とされる企業であり続けるため、保有技術を活かして環境負荷低減に貢献する技術の開発に取り組むことを決めました。特に「有限な資源の有効活用」と「気象変動への対応」の課題解決に注力する方針です。仕込むべき研究開発テーマは、コニカミノルタが強みとする“センシング技術＋AI技術”が活かせることと、将来社会が求める成長市場であることを考慮して判断し、積極的に取り組んでいきます。

戦略を反映した研究開発投資

これらの重点課題に対応して、研究開発費の投資配分を最適化しています。全社の事業を「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」の4つに分類し、強化事業への投資比率を2023年度の56%から、2025年度には64%まで増強することを予定しています。このように、リソースの選択と集中を行い、強化領域の事業拡大を加速させていきます。また、安定的なキャッシュ創出のため、収益堅守事業への投資を増加しています。

一方、基礎研究では将来の事業創出のための「成長の芽」となる技術の開発に技術資源を投入していきます。なかでも上述のとおり、環境・脱炭素に対応する技術への投資比率を高めており、サステナブルな未来社会の実現に資する技術を開発していきます。

研究開発費の内訳



強化事業の拡大に貢献する技術開発

強みを生み出すコア技術の融合

コニカミノルタはこれまで保有する複数のコア技術を組み合わせ、融合することで優位性の高い技術を生み出してきました。

例えば、強化事業の1つであるプロフェッショナルプリント事業では、電子写真技術に分光・測色技術を組み合わせ、自動品質最適化ユニット「IQ-501」を開発しました。本製品は、コニカミノルタの高精度な用紙搬送技術、印刷画像のセンシング技術、およびユ

ニット内でのリアルタイムデータ処理を高度に組み合わせたコア技術の融合により実現したものです。お客様からはダウンタイムによる損失の低減効果を高く評価されています。本技術を商業印刷やラベル印刷に適用し、デジタル印刷の価値向上に貢献しています。

またヘルスケア事業では、X線動態画像の撮影技術と画像解析技術を融合することで、従来のX線撮影による静止画像では見ることができなかった生体組織の動き情報を取得できるようになりました。これにより、例えば慢性閉塞性肺疾患における呼吸機能検査が動画像の解析から可能になり、患者が検査で受ける負担の軽減効果を期待できることが報告されています。

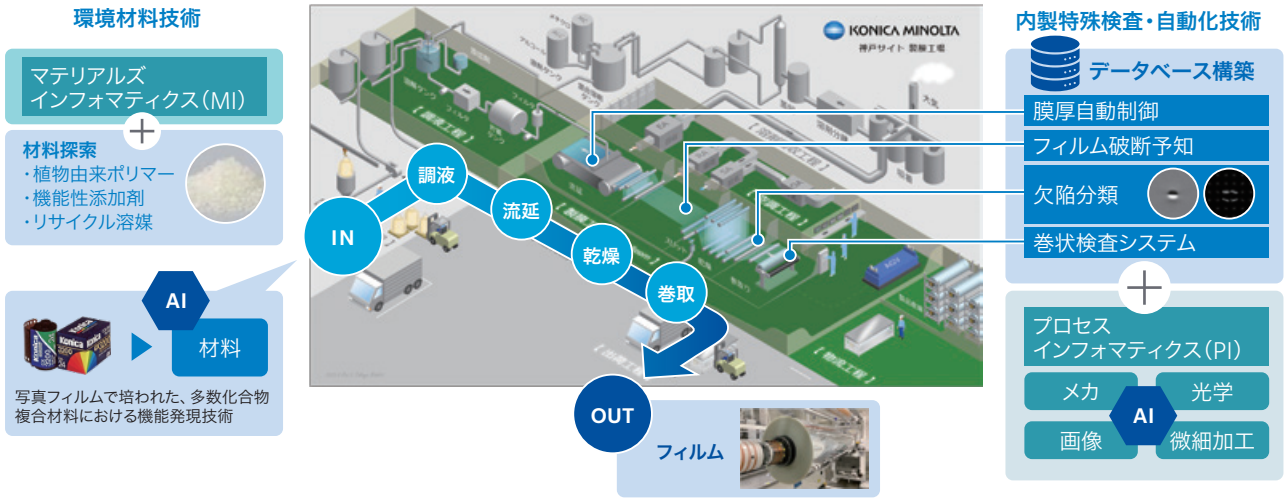
生産性向上で事業価値を高めるデータ活用・DX

コニカミノルタは、DXの実践に早期から取り組み、DX専門人財の育成を強化してきました。育成された1,000人のDX専門技術者（400人超のデータサイエンティストを含む）は全社全部門に配置され、社内のあらゆる業務でデータ活用を実践しています。実践の場ではDX専門技術者と現場のメンバーが一体となってDXテーマに取り組み、直近2年間に社内で約300件のDXによる業務改革の実績があります。

データ活用推進が結実した事例として、ディスプレイ用フィルム生産工場のスマートファクトリー化があります。工場に設置した複数のセンサーから取得されるデータを解析することで、高品質で安定的なモノづくりを実現しています。またマテリアルズインフォマティクスを使った材料開発のDXでは、最新のシミュレーション技術の導入などにより、開発期間を大幅に短縮し、多様なお客様のニーズにマッチしたプロダクトの迅速な開発を実現しています。

生成AIの活用では2023年7月から全社横断で生成AI活用特任チームを編成して、社内のさまざまなオペレーション業務で生成AIの活用による効率化を進めています。

ディスプレイ用フィルム生産工場のスマートファクトリー化



Voice

技術開発本部
データサイエンスセンター
松本 彩花

生産現場でのデータ活用を文化として根づかせ、主要製品の収率向上と作業負荷の軽減に貢献

化学製品を製造するコニカミノルタケミカル（以下、PCL）では、カン・コツといった暗黙知による意思決定が事業を支えてきました。しかし、お客様ニーズの多様化などによる事業環境の変化にともない、「主要製品の収率向上」と「現場の作業負荷の低減」が課題となっていました。そこで、私がリーダーを務める社内DX支援チームと、PCLの現場社員が一体となり、DXによる生産現場の変革を目指すプロジェクトを立ち上げました。

まずは私たちのチームが、未活用であった主要製品の製造データを分析することで、収率向上と作業負荷軽減に資する解決策を導き出しました。これをきっかけに、PCL全社の現場から困りごとを募集し、データ活用によるさまざまな業務改善施策を展開。並行して、生産現場社員に対するDX教育も実施することで、現場社員自らがデータに基づいて設備導入やワークフロー改善を提案するといった変化も現れ、DXが文化として根づいてきたことを実感しています。また、こうした取り組みによって、製品ロス削減などの効果もあり、約5,000万円／年の利益貢献が見込まれています。PCLのDXで得た知見・ノウハウをコニカミノルタグループ全体に展開し、意思決定のスピード・正確性の向上につなげていければと考えています。

将来成長のための技術の仕込み

環境負荷低減のための技術開発

冒頭で重点課題の1つに挙げた、成長領域に投入する技術の仕込みについては、持続的成長に向けた環境負荷低減に関するテーマに投資を行い、イノベーションを加速します。例えば循環型社会の実現に向けた取り組みとして、コニカミノルタのコア技術の一つである材料技術から発展した再生プラスチック事業では、従来の廃棄物からアップグレードリサイクルした再生プラスチックの外販を開始しました。今後は、コニカミノルタの保有するハイパースペクトルカメラなどのセンシング技術を廃プラスチックの良否判定プロセスに導入し、リサイクルの生産性や品質を高めることで社会課題に貢献していきます。

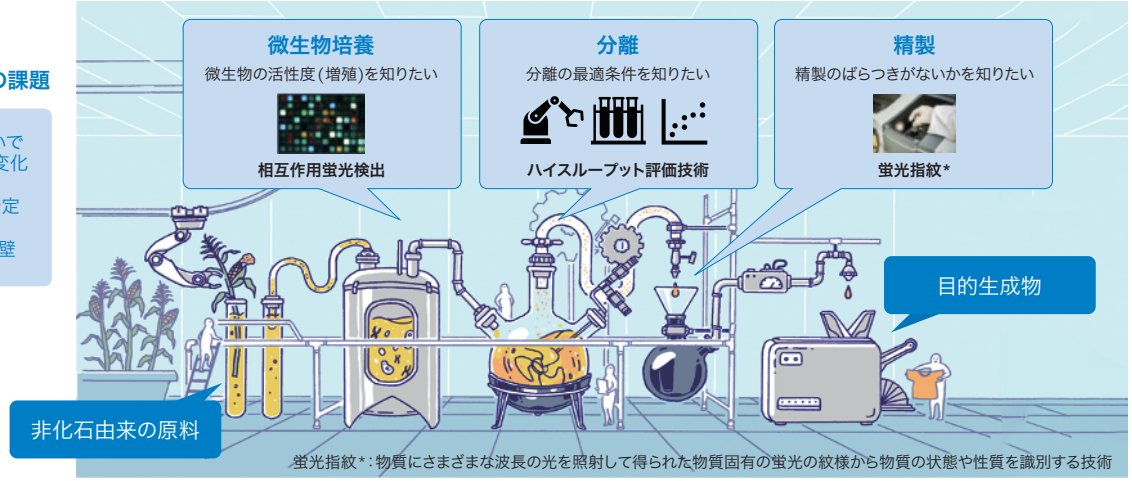
また、微生物を用いて非化石由来の原料から材料を合成する、バイオものづくりに関する技術開発も行っています。コニカミノルタが保有するセンシング技術を結集し、微生物の複雑な挙動を可視化することで、バイオものづくりの安定化とコストダウンに寄与できると考えています。

社会実装のためのオープンイノベーション

このバイオものづくりに関する技術開発では、産業技術総合研究所（以下、産総研）とバイオプロセス技術連携研究ラボ（以下、連携ラボ）を設立し、微生物の培養と分離、精製など一連の先端バイオ技術を研究しています。加えて、国内外のバイオものづくりベンチャーとの連携や、製造プロセスに適用するマルチモーダルAIに関する産学連携の共同研究など、社会実装に向けたオープンイノベーションを加速しています。

また、技術をオープンに公開し、市場でのルール形成をリードする取り組みも行っています。総務省消防庁からの依頼を受け、コニカミノルタが開発した高感度の赤外線センサーガス漏洩検査技術を用い、プラントにおける屋外貯蔵タンク周辺のガス滞留状態を測定しました。その結果、従来の規制見直しにつながり、目視検査で行われる屋外貯蔵タンクの検査工程の効率化に貢献しました。このようなルール化やルール改定への寄与から、経済産業省より「市場形成力指標が高い企業」に選出されました。

非化石由来原料のバイオものづくり



詳細情報：コニカミノルタのテクノロジー
https://research.konicaminolta.com/jp/

詳細情報：テクノロジーレポート
https://research.konicaminolta.com/jp/report/2024/

Voice

技術開発本部
研究戦略センター
渡 優有

産総研と連携ラボを設立し バイオものづくりの実用化に向けた研究を加速

微生物を利用したバイオものづくりに注力するコニカミノルタは、産総研と連携ラボを2023年に設立し、生産プロセスのスケールアップを目指しています。バイオものづくりの実用化に向けては、量産に適した化学物質を生成できる細胞「スマートセル」の開発、培養がカギになります。私は連携ラボに特定集中研究専門員として出向し、スマートセル技術開発のテーマリーダーを務めています。主な研究課題は、汎用的なスマートセルの判別技術や、培養条件の最適化技術の開発です。当社のセンシング技術と産総研のバイオ技術の融合により実現できると考えています。

連携ラボは専門が異なる24人の研究員が集う大規模なグループで、当初は言葉や方向性など共通認識の統一が困難でした。当社のメンバーは、「産総研の方々はバイオものづくりを知り尽くしたお客様でもある」と強く意識し、共同研究で生じた課題はお客様のものと捉えることで解決に向かいました。開発技術の原理検証が完了した際に、産総研の方からいただいた、「製品化されたら一番に使わせていただきたい」とのお言葉はとても自信になりました。

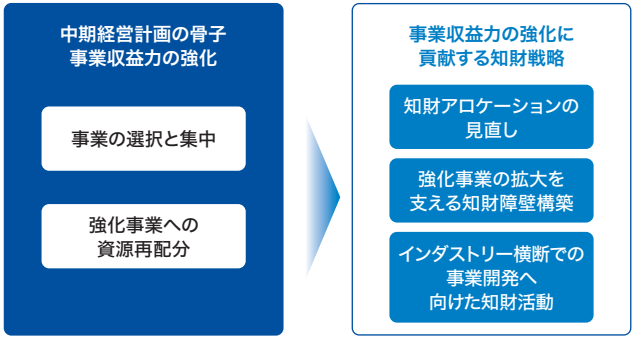
今後もバイオものづくりに取り組む企業とのパートナー戦略を拡大していきたいと思います。

知的財産戦略

事業活動に貢献する知財活動

近年、知的財産をはじめとする無形資産は、競争力の源泉となる重要な経営資源として注目が高まっていますが、コニカミノルタではかねてより、知的財産・無形資産への投資・活用によって競争力の強化と、企業価値の向上に努めてきました。特に、事業戦略と密接に連携した知的財産戦略を策定・実行し、事業の成長、収益力向上を支援しています。中期経営計画に対応する「中期知的財産計画」においても、強化事業の拡大と持続的成長を実現するうえでキーとなる技術、商品、サービスに対して集中的に投資を行い、事業シナリオと連動した知的財産の形成、活用を行うことを重点方針としています。

知財戦略の基本方針



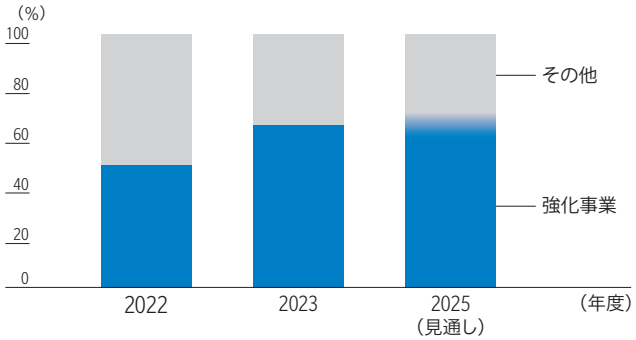
新たな中期経営戦略の推進

具体的には、事業の選択と集中による強化事業の拡大をさらに推進するため、知財投資でも選択と集中を進め、全社の特許出願に占める強化事業（インダストリー、ヘルスケア、プロフェッショナルプリント）の比率を2023年度から60%以上と大幅に引き上げました。これを2025年度までにさらに70%近くにまで高める計画です。

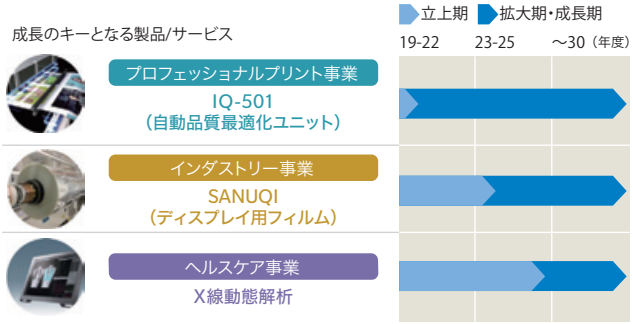
また、強化事業やその事業拡大のキーとなる製品・サービスについては、立上期から拡大期・成長期に差し掛かるタイミングで競合他社の参入を抑制する知財障壁を構築しています。競争優位の源泉となる事業や製品の強みは、技術や知財だけでなく、顧客との関係や組織体制、生産ノウハウなど、他の無形資産や生産設備などの有形資産からも形成されています。しかし、事業や製品の立上期においては、顧客との関係や生産ノウハウなどの知財以外の無形資産が、競合による新規参入への障壁となるレベルにまでは形成されていない場合があります。そこで、拡大期に入る前に特許権などの知的財産による参入障壁を形成することにより、事業の拡大・成長を確かなものとします。

右上図は、コニカミノルタの強化事業拡大のキーとなる製品・サービスについて、立上期と拡大期・成長期を概略的に示したものです。それぞれの事業において、立上期から拡大期・成長期に差し掛かるタイミングで知財障壁を構築しています。例えば、右下図に示す通り、プロフェッショナルプリント事業の拡大・成長に大きな役割を果たした「IQ-501（自動品質最適化ユニット）」に関する特許群は、質・量ともに他社を圧倒する強力な知財障壁となりました。競合の参入を長期間抑制し、コニカミノルタ製品の競争優位性の確立と価格維持に貢献しました。インダストリー事業における「SANUQI（サヌキ）」フィルム、ヘルスケア事業における「X線動態解析」についても同様に知財障壁の構築・強化を進めており、事業の拡大を確かなものとしていきます。

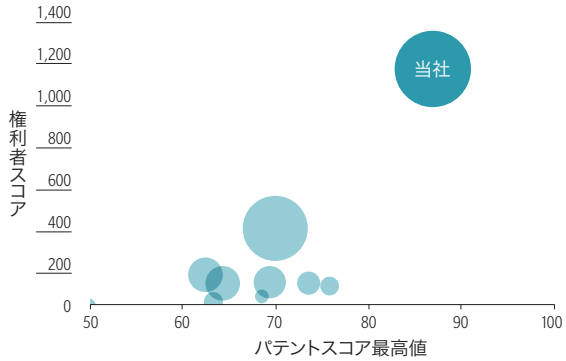
特許出願に占める強化事業の比率



強化事業拡大のキーとなる製品・サービス



IQ-501の日本特許（公開特許＋登録特許）スコアマップ



知的財産報告書

特許権など知的財産権に関する戦略と知的財産権の取得・行使に関する実績、社内体制などについては、コニカミノルタWebサイトに掲載している知的財産報告書で詳しく説明しています。

https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/intellectual_property/index.html

Part4
ガバナンス

60 取締役一覧
62 執行役一覧
63 コーポレートガバナンス
72 リスクマネジメント

取締役一覧 2024年6月18日現在

氏名・役職	取締役　代表執行役社長 兼CEO **大幸 利充**	社外取締役 取締役会議長　指名委員 **程 近智**	社外取締役 監査委員会委員長　報酬委員 **佐久間 総一郎**	社外取締役 指名委員会委員長　監査委員　報酬委員 **市川 晃**	社外取締役 報酬委員会委員長　指名委員 **峰岸 真澄**
主な略歴	1986年4月　ミノルタカメラ株式会社入社 2012年6月　コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社 取締役経営企画部長兼業務革新統括部長 2013年4月　当社グループ業務執行役員、Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO 2015年4月　当社執行役、Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO 2017年4月　同執行役プロフェッショナルプリント事業本部長 2018年6月　同取締役常務執行役情報機器事業管掌兼オフィス事業本部長 2020年4月　同取締役専務執行役情報機器事業管掌兼経営企画、IR、広報、DXブランド推進 担当 2022年4月　同取締役代表執行役社長 兼 CEO 現在に至る	1982年9月　アクセンチュア株式会社入社 2005年9月　同代表取締役 2006年4月　同代表取締役社長 2015年9月　同取締役会長 2017年9月　同取締役相談役 2018年6月　当社取締役 7月　アクセンチュア株式会社　相談役 2021年6月　同退任 2021年7月　ベイヒルズ株式会社代表取締役　現在に至る 2022年6月　当社取締役兼取締役会議長　現在に至る	1978年4月　新日本製鐵株式会社入社 2009年4月　同執行役員 2012年4月　同常務執行役員 6月　同常務取締役 10月　新日鐵住金株式会社常務取締役 2014年4月　同代表取締役副社長 （総務、法務、内部統制・監査、業務プロセス改革推進、人事労政、環境、各海外事務所担当） 2018年4月　同取締役 6月　同常任顧問 2019年4月　日本製鉄株式会社常任顧問 2020年6月　当社取締役　現在に至る 7月　日本製鉄株式会社顧問 7月　日鉄ソリューションズ株式会社顧問 現在に至る	1978年4月　住友林業株式会社入社 2007年6月　同執行役員経営企画部長 2008年6月　同取締役常務執行役員 2010年4月　同代表取締役社長 2020年4月　同代表取締役会長　現在に至る 2021年6月　当社取締役　現在に至る	1987年4月　株式会社リクルート入社 2003年4月　同執行役員 2004年4月　同常務執行役員 2009年6月　同取締役兼常務執行役員 2011年4月　同取締役兼専務執行役員 2012年4月　同代表取締役社長兼CEO 10月　株式会社リクルートホールディングス代表取締役社長兼CEO 2021年4月　同代表取締役会長兼取締役会議長　現在に至る 2022年6月　当社取締役　現在に至る
所有株式数※	151,775(93,059)	0	13,500(0)	6,200(0)	0
在任年数	6	6	4	3	2

氏名・役職	社外取締役 指名委員　監査委員 **澤田 拓子**	取締役 指名委員　監査委員　報酬委員 **鈴木 博幸**	取締役　常務執行役 **葛原 憲康**	取締役　常務執行役 **平井 善博**
主な略歴	1977年4月　塩野義製薬株式会社入社 2007年4月　同執行役員兼医薬開発本部長 2010年4月　同常務執行役員兼医薬開発本部長 2011年4月　同専務執行役員兼Global Development Office統括 2015年6月　同取締役兼専務執行役員兼経営戦略本部長 2017年4月　同取締役兼上席執行役員兼経営戦略本部長 2018年4月　同取締役副社長 2022年7月　同取締役副会長　現在に至る 2023年6月　当社取締役　現在に至る	1979年4月　ミノルタカメラ株式会社入社 1997年7月　ミノルタエムピーケーデジタルスタジオ株式会社専務取締役 2004年4月　コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社 MFP海外販売部 中国販売推進室長 2006年6月　当社監査委員会室担当部長 2009年6月　同経営監査室長 2012年4月　同執行役経営監査室長 2019年6月　同取締役　現在に至る	1990年4月　コニカ株式会社入社 2009年4月　コニカミノルタオプト株式会社機能材料事業本部開発部長 2014年4月　当社アドバンストレイヤーカンパニー機能材料事業部長 2015年4月　同執行役機能材料事業本部長 2016年4月　同常務執行役機能材料事業本部長兼OLED事業担当 2017年4月　同常務執行役材料・コンポーネント事業本部長 2018年4月　同常務執行役材料・コンポーネント事業本部長兼開発統括本部長 2022年4月　同常務執行役経営企画担当兼材料・コンポーネント事業管掌 2023年4月　同常務執行役経営企画本部長 6月　同取締役常務執行役経営企画本部長 2024年4月　同取締役常務執行役インダストリー事業管掌　現在に至る	1991年4月　株式会社三菱銀行入行 2019年6月　株式会社三菱UFJ銀行退職 7月　当社入社、同財務部長 2021年4月　同上席執行役員財務部長兼情報機器事業管理担当 2022年4月　同上席執行役員財務部長兼経理担当 2023年4月　同常務執行役経理、財務、リスクマネジメント担当 6月　同取締役常務執行役経理、財務、リスクマネジメント担当 2024年4月　同取締役常務執行役経理、財務、法務、リスクマネジメント、コンプライアンス担当 現在に至る
所有株式数※	0	141,943(61,301)	89,515(46,843)	33,227(23,427)
在任年数	1	5	1	1

※ 所有株式数は、株式報酬制度にもとづく交付予定株式を含んだ数値です。カッコ内の数字は、そのうちの交付予定株式数を表しています。

取締役一覧

スキルマトリックス

	在任年数	取締役出席状況（2023年度）	所属委員会			主なスキル							
			指名委員会	監査委員会	報酬委員会	上場企業トップ経験	グローバル経営・経験	技術・研究開発/モノづくり	営業/マーケティング	財務・会計/投資家目線	人財マネジメント	ガバナンス/内部統制/法務	事業転換/新規事業育成/DX
大幸 利充	6年	16/16				●	●		●				●
程 近智	6年	16/16	○				●			●			●
佐久間 総一郎	4年	16/16		◎	○		●				●	●	●
市川 晃	3年	16/16	◎	○	○	●	●		●				
峰岸 真澄	2年	16/16	○		◎	●	●		●		●		●
澤田 拓子	1年	11/11	○	○			●	●	●				●
鈴木 博幸	5年	16/16	○	○	○				●			●	
葛原 憲康	1年	11/11						●	●				●
平井 善博	1年	11/11					●		●	●			

※ 2023年6月の定時株主総会後に発足したコーポレートガバナンス委員会は、全委員が全7回出席しました。
※「グローバル経営・経験」には、グローバル経営の実践経験および海外事業に関する経営を含みます。

主要なスキルの選定理由

- 上場企業トップ経験：最高経営責任者として、株主・投資家との対峙を含む経験及び見識を活かし、経営戦略やマネジメントの質の向上において、監督・助言機能を発揮するため。
- グローバル経営・経験：複雑な経営環境や多様な文化への理解及び現場経験等により、事業のグローバル展開やグループガバナンスにおいて、監督・助言機能を発揮するため。
- 技術・研究開発/モノづくり：メーカーとしての付加価値の高い製品／サービスの提供や技術をベースに差別化した継続的な価値提供、生産戦略の策定及び実行において、監督・助言機能を発揮するため。
- 営業/マーケティング：事業環境変化や顧客ニーズの多様化を踏まえた営業戦略／マーケティング戦略の策定及び実行において、監督・助言機能を発揮するため。
- 財務・会計/投資家目線：健全な財務基盤の構築、中長期目線での戦略的投資や株主還元の実現において、監督・助言機能を発揮するため。
- 人財マネジメント：会社の持続的成長に向けた人的資本の最大化や風土改革の実践において、監督・助言機能を発揮するため。
- ガバナンス/内部統制/法務：法令／企業倫理の遵守、攻めと守りのガバナンス・内部統制の構築及び運用により、経営の透明性・妥当性・実効性を確保するにあたり、監督・助言機能を発揮するため。
- 事業転換/新規事業育成/DX：データやデジタル技術を活用した会社自体の変革と当社事業の転換、及び新規事業育成を加速するにあたり、監督・助言機能を発揮するため。

執行役一覧　2024年6月18日現在

氏名	役職	担当	プロフィール
大幸 利充	取締役 代表執行役社長 兼 CEO	経営企画担当	1986年ミノルタカメラ株式会社に入社。法務業務、プリンター営業、プリンター販売会社でのマーケティングおよび事業企画業務に従事。コニカとミノルタの経営統合後は、情報機器事業に携わり、同事業の経営企画や米国販社社長を務める。2020年からは取締役専務執行役として情報機器事業に加え、経営企画、IR、広報も担当。2022年4月より取締役代表執行役社長兼CEOに就任し、現在に至る。
葛原 憲康	取締役 常務執行役	インダストリー事業管掌	1990年コニカ株式会社に入社。以来、液晶ディスプレイフィルムなど新規事業開発に携わる。2016年常務執行役就任。2017年より材料・コンポーネント事業本部長、2018年から開発統括本部長も兼務。 2022年から経営企画担当としてコニカミノルタグループ全体の経営戦略の策定をリードした後、2024年より現職。
江口 俊哉	常務執行役	技術管掌	1989年コニカ株式会社に入社。写真印刷機器、情報機器（FAX、プリンター）などのシステムLSI開発や、デジタルカメラや医用機器のシステム設計に従事。IoTサービスPF開発統括部長を経て、2021年に常務執行役 技術担当に就任。現在は、技術管掌とデザインセンター、知的財産部の担当を兼務。
岡 慎一郎	常務執行役	人事、総務、秘書、危機管理、 プレシジョンメディシン事業担当	1991年株式会社東芝に入社し、人事業務を担当。その後ユナイテッドテクノロジーズ、米国IBM、日本コカ・コーラ株式会社の人事ディレクター、株式会社マクロミルの執行役副社長兼グローバルCHROを経て、2020年にコニカミノルタ株式会社に入社し執行役、2021年に常務執行役に就任。人事担当として、コニカミノルタのビジネスモデル変革を支えるグローバルタレントの獲得・育成に取り組むとともに、事業現場に入り込んで組織変革を主導している。
亀澤 仁司	常務執行役	インダストリー事業開発、 センシング事業、 光学コンポーネント事業担当	1985年ミノルタカメラ株式会社に入社し、一貫してセンシング事業に携わる。2011年にはセンシング事業の開発部長に就任。ディスプレイ計測事業と物体色計測事業を中核としたセンシング事業の顧客密着の価値開発を推進。2015年にセンシング事業部長に就任。海外の複数メーカー買収の企画・実行とPMI（post merger integration）を遂行し事業拡大をリード。2023年に常務執行役に就任し、現在に至る。
平井 善博	取締役 常務執行役	経理、財務、法務、リスクマネジメント、 コンプライアンス担当	1991年株式会社三菱銀行（現：株式会社三菱UFJ銀行）に入行し、電機・情報通信等の大手企業のグローバルファイナンスに20年以上携わる。2019年にコニカミノルタ株式会社に入社。財務部長としてキャッシュマネジメント強化やグローバルネッティング導入による為替リスクの本社一元管理などを推進。2021年に上席執行役員、2023年に取締役兼常務執行役に就任し、経理、財務を担当するとともに、リスクマネジメントにも取り組み、2024年度より法務、コンプライアンスも担当し、現在に至る。
一條 啓介	執行役	コニカミノルタジャパン株式会社 代表取締役社長	1992年コニカ株式会社に入社し、ヘルスケア事業の国内営業に従事。2004年上海でヘルスケア中国販社を立ち上げ、2008年帰国後「AeroDR」事業立ち上げを担当。2013年ヘルスケア米国販社の上級副社長となり、2017年国内販社であるコニカミノルタジャパンでデジタル製品販売を推進。2020年ヘルスケアカンパニープレジデント、2023年4月代表取締役社長に就任。情報機器やセンシング事業も管轄し、顧客の真の成功支援に注力。2020年グループ業務執行役員、2023年上席執行役員、2024年執行役に就任し、現在に至る。
上村 裕之	執行役	品質担当	1994年コニカ株式会社に入社し、写真システム、プリントサービスの企画・開発、医療機器のソフトウェア開発、事業横断のソフトウェア開発力強化活動などに携わる。2018年より、グループ共通の品質保証課題への対応に従事。2019年に新規事業品質保証部長、2022年に共通品質保証センター長、2023年に品質本部副本部長を経て、2024年に執行役に就任。コニカミノルタグループの品質マネジメントをリードし、現在に至る。
大須賀 健	執行役	情報機器事業改革推進担当	1985年ミノルタカメラ株式会社に入社。財務・経営管理、情報機器事業の販売企画、国内外の販売現法で企画・営業・経営を25年経験。2011年より情報機器事業の欧州統括会社社長を務め、2013年に執行役に就任。2014年帰国後、CFO、情報機器事業統括・営業・サービス担当役員、オフィス事業本部長、コニカミノルタジャパン株式会社社長を歴任。2023年に特命担当として社長を補佐、2024年には情報機器事業改革推進担当の任を受け、現在に至る。
岡村 美和	執行役	広報、IR担当	1989年に株式会社リコーに入社し採用を担当。1990年から山之内製薬株式会社(現 アステラス製薬株式会社)にて人事、広報、IR、予算、調達を担当。IRでは合併やM&A、予算では中期経営計画や投資評価を担当、米国駐在を経験。2018年から株式会社J-オイルミルズにて、IR機能やサステナビリティ機能の立ち上げなどに従事し、執行役員を務めた。2022年にコニカミノルタ株式会社に入社し、広報部長兼IR担当として執行役員に就任。2023年に上席執行役員、2024年に広報、IR担当の執行役に就任し、現在に至る。
高山 典久	執行役	情報機器事業管掌	1991年ミノルタカメラ株式会社に入社し、複合機関連のソリューション開発に21年間従事。その後、経営戦略や新規事業開発などを歴任。2019年にグループ業務執行役員に就任後、欧州にてDXビジネスを創成期からリードした。2024年4月に執行役 情報機器事業管掌に就任し帰国。現在は、中期の事業成長に向け意欲的に取り組んでいる。
村山 明子	執行役	取締役会室、経営監査担当	1990年コニカ株式会社に入社。フォト感材事業の海外販売部門で企画業務および大手OEM顧客や海外販売子会社支援に携わる。2003年のコニカとミノルタの経営統合を経て、2006年より情報機器事業の商品企画に従事。4年間の労働組合本部への出向を経て2014年に経営監査部門に職場復帰。2019年に経営監査室長、2021年に執行役員、2023年に上席執行役員に就任。2022年7月より取締役会室長兼務の経営監査担当役員となり、2024年に執行役に就任し、現在に至る。
吉村 裕介	執行役	画像ソリューション事業管掌	1999年日本IBM株式会社に入社、その後、ソニー株式会社に移籍し、いずれもディスプレイデバイス開発のエンジニアとして従事。2008年からはアーサー・ディ・リトル・ジャパン株式会社（戦略コンサルティングファーム）に参画し、大手企業の経営戦略・事業戦略・技術戦略などの策定を支援。2013年にコニカミノルタ株式会社に入社、以来、全社経営戦略策定および事業開発をリード。 2020年経営企画部長、2022年には上席執行役員に就任。2023年からはイメージング技術とAI・IoT技術を活用する事業推進・技術開発を全社的に主導。2024年に執行役に就任し、現在に至る。

コーポレートガバナンス

当社コーポレートガバナンスの進化の歴史

当社は、会社法上の機関設計として、国内でいち早く委員会等設置会社（現指名委員会等設置会社）を選択し、経営の監督と業務執行を分離し、コーポレートガバナンスの先進企業として、コニカミノルタ流ガバナンスを追求してきました。

以降、指名・監査・報酬の三委員会では、独立性を高める観点から自社ルールとして、社長を委員に選ばず、各委員会の委員長はすべて社外取締役としています。これにより、例えば社外を含む取締役の選解任に関する議案の内容は、社外取締役委員長のもと指名委員会が決定しています。2022年6月からは独立社外取締役が取締役会議長を務め、取締役の過半数を独立社外取締役とするなど独立性をさらに高め、コーポレートガバナンスの進化を図ってきました。

一方で、コーポレートガバナンスの外形を整えて以降、当社流ガバナンスの哲学は必ずしも社内で意識的に継承されてきたとは言えず、20年の時を経て、取締役間で監督・執行の機能に対する認識・理解にはばらつきがあることが、2022年度の取締役会実効性評価でも浮き彫りになりました。また先進的な設計の一方で、近年の業績がともなっていないという課題認識もあり、取締役会の実効性向上に資する議論の場として、2023年6月にコーポレートガバナンス委員会を設置しました。当社が置かれている状況や経営戦略も踏まえ、中長期的な観点から当社にとって最適かつ経営に資するコーポレートガバナンスのあり方について議論を重ねています。

※ コーポレートガバナンス基本方針、ガバナンス報告書は、当社Webサイトに掲載しています。
https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/governance/index.html

コーポレートガバナンスの実効性向上に向けた取り組みの変遷

		2000年度～	2010年度～	2020年度～
コーポレートガバナンス全般		2003 指名委員会等設置会社(現)移行	2015 コーポレートガバナンス基本方針策定	2023 コーポレートガバナンス委員会設置
取締役会	取締役会議長	2003~ 社内非執行取締役		2022~ 独立社外取締役 2023 議長選定プロセス整備
	独立社外取締役 比率（人数）	2003~ 1/3以上(4名) 2006 独立性基準策定	2018~ 1/3以上(5名)	2022~ 過半数(5名)
	独立社外取締役 在任期間（基準）	2003~ 4年	2021~4年(最長6年)	2024~6年(最長8年)
	実効性評価	2004 開始(アンケート)	2016・2022 外部評価(アンケート/インタビュー)	2023 取締役個人の自己評価/事務局によるインタビュー開始
	年度運営方針		2014 策定開始	
指名委員会	取締役候補者選定			2019 女性候補者選定(1名)
	社長の後継者計画		2015 監督・助言開始	
	スキルマトリックス		2015~ 委員会内部で作成	2021~ 開示 2024~ スキル選定理由開示
監査委員会		2006 会計監査人の変更		
報酬委員会	報酬決定方針他	2003 報酬決定方針策定	2017 クローバック条項導入	
	株式報酬制度	2005～2016 株式報酬型ストック・オプション制度	2017 中期業績連動株式報酬導入	2020 長期株式報酬導入 2023 非財務指標導入
その他		2006 相談役制度廃止		

取締役会のミッションを実現するための体制と仕組み

取締役会では、当社への理解を前提に、社内の論理にとらわれない独立社外取締役による監督機能の発揮と、執行側のアカウンタビリティ発揮の双方を両輪で回すことで、重要テーマのモニタリングサイクルを短縮し、意思決定のスピードを上げることを目指しています。

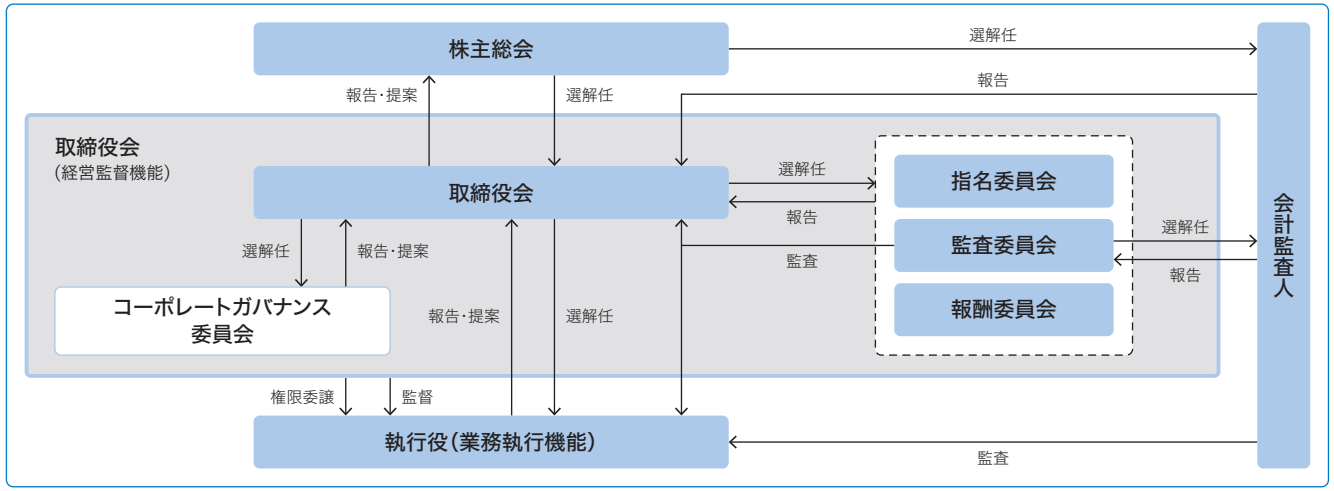
変化する環境下において迅速かつレジリエントな執行を実現し、株主を含むステークホルダーの視点を考慮した多様で客観的な監督機能を発揮するために、それを支える法定・任意の体制を整備しています。それぞれに期待される行動指針は以下のとおりです。

コーポレートガバナンスに関わる各種会議体

会議体	体制		2023年度開催回数 (出席率)	期待される行動指針
取締役会	法定	• 議長は社外取締役 • 社外取締役が過半数(55.6%)	16 (100%)	• 当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、以下に努める - 業務の決定を執行役に大幅に委任したうえで、中長期の企業価値への影響が大きい重要議題を集中的に議論する - 執行の能力発揮の最大化に努めると同時に、指名委員会および報酬委員会の審議・決定を通じて経営のパフォーマンスを評価する
取締役懇談会	任意	• 全取締役が参加	11 (100%)	• 取締役会での議論の質向上により重要な経営課題への取り組みを加速させるため、執行の検討の初期段階において意見交換を行うと同時に、取締役会が重視するポイントを確認する
エグゼクティブセッション	任意	• 社外取締役のみの会合	12 (98%)	• 取締役会・取締役懇談会後に、社外取締役のみで率直な意見交換を行う • 執行の提案に対し社外取締役間で理解を深め、次回の取締役会での発言をより建設的なものにする • 必要に応じて執行に個別に内容をフィードバックし、取締役会の実効性を向上させる役割を果たす
指名委員会	法定	• 委員長は社外取締役 • 執行兼務取締役は選定しない • 委員の過半数が社外取締役 (指名 80%、監査 75%、報酬 75%)	7 (100%)	• 現在および将来において、企業価値向上に向けた最適な監督(取締役)・執行体制となるよう、持ち得る機能を最大限発揮する責任を負う • 中長期でのサクセッションプランを担保する一方、CEO の再任・不再任／選解任については取締役会の決議に先立ち慎重に審議する
監査委員会	法定		13 (100%)	• 内部統制の仕組みだけではなく、運用状況などの実態を把握するため、社内非執行取締役を常勤監査役とし、その実効性を担保する • 社外取締役は就任初年度に必ず監査委員の職務を担うことで、当社固有の課題や内部統制上の課題を肌で感じ、当社への理解を深める
報酬委員会	法定		5 (100%)	• 中期経営計画および年度予算の目標達成への動機づけとなるよう、取締役および執行役の報酬システムを決定する • 執行役の戦略的重点施策は半期でモニタリングと助言を行い、年度末には財務指標を含めて目標達成状況を公正に評価する • 評価結果について社内外への説明責任を負い、次年度以降の監督、および執行のさらなる能力発揮と改善につなげる
コーポレートガバナンス委員会	任意	• 委員長は社外取締役 • 委員の過半数が社外取締役 • 社長が委員となる唯一の委員会	7 (100%)	(2023年度に設置) • 当社が置かれている状況や将来のビジョンなどを踏まえ、当社のあるべきガバナンスの姿を明らかにする • 2023年度の成果:指名委員会と報酬委員会の連携の重要性に着目した評価部会の設置、取締役会議長の選定プロセスの明確化、執行力向上のための2024年度執行体制の審議、社外取締役の在任期間の基準変更など
評価部会	任意	• 全指名委員、報酬委員が参加	1 (100%)	(2023年度に設置) • 報酬委員会による半期、年度末の執行役個人別評価に対するモニタリング結果を指名委員会と共有し、指名委員会によるCEOサクセッション計画への監督、および執行役選解任の審議に反映する

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制

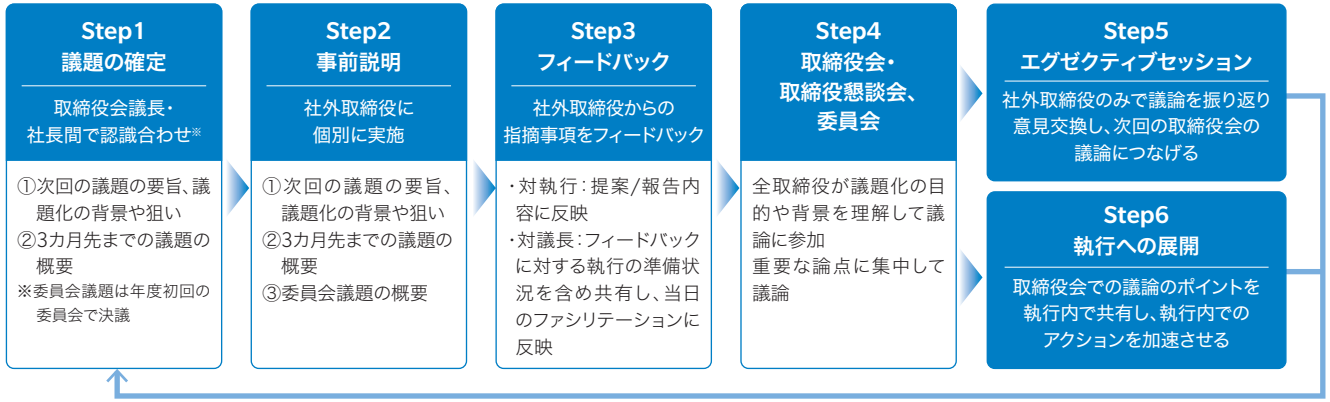


取締役会の実効性を担保する仕組み

会社法で定める監査委員会室の設置に加えて、当社は取締役会と指名委員会・報酬委員会の事務局として取締役会室を設置しています。

取締役会室は、監督と執行の双方と信頼関係を築きながら公正な立場を堅持し、コーポレートガバナンスのプロフェッショナルとして確固とした信念を持って、取締役会がその期待される役割を発揮できるよう、当社のコーポレートガバナンスの維持向上を主体的にサポートします。取締役会他の開催にあたり、以下の仕組みを取締役会室が主体となって運用し、実効性を担保しています。

取締役会運営を支える仕組み



取締役候補選定のプロセス

当社は、2003年に委員会等設置会社(現指名委員会等設置会社)に移行した際のガンバナンスに対する基本的な考え方※を受け継ぎ、社外取締役の選任において、高い独立性・透明性を担保するプロセスを実行しています。

指名委員会は、「指名委員会が取締役候補者の指名を行う際の方針と手続き」および「取締役選任基準」を定め、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定します。

※ 社長に対するチェック機能が重要であるとの考え方

取締役候補選定のプロセス

取締役全体	• 在任年数または年齢の基準に従い退任予定の取締役を確認。社内外別に新任候補者の人数を想定
社外取締役	• 当社の経営課題に対する有益な監督や助言が得られるよう、再任予定の社外取締役との組み合わせにおいて、新任社外取締役に求める要件(知識・経験・能力)を決定 • 指名委員長の要請に基づき、指名委員および他の社外取締役、および代表執行役社長から幅広く候補者を推薦 • 参考情報として事務局が作成した候補者データベースを指名委員へ配付 • 集約した被推薦者から候補者を絞り込み、順位を決定 • 指名委員会委員長および必要に応じて委員長が指名する委員が面談し、社外取締役就任を打診
社内取締役	• 執行役社長による次年度執行体制構想を社内指名委員と共有したうえで、指名委員会に共同提案 • 原案を基に指名委員会において審議

執行役社長の後継者計画

指名委員会は、執行役社長から適切な時期に後継者の計画についての報告を受け、必要な監督を行います。執行役社長は後継者計画のプロセスにおいて、外部アセスメントにより社長後継者候補の強みや課題等を客観的に把握します。また、指名委員会の委員(社外取締役4名、非執行社内取締役1名)は、取締役会等の会議体あるいは拠点視察等の場で、社長後継者候補の説明や応答について自ら確認しています。

2023年度の委員会において、後継者計画のモニタリングに際しては以下の視点が重要であるとあらためて認識し、2024年度の指名委員会の活動に反映することを確認しました。

- 普遍的に求める資格要件と、経営状況に応じて求める資格要件の両輪でプロセスを回す
- 候補者の能力・成果を可視化し評価する仕組みの整備
- 次期後継者候補を選定する際の成果およびポテンシャルを裏付ける取り組みの実績の事例共有

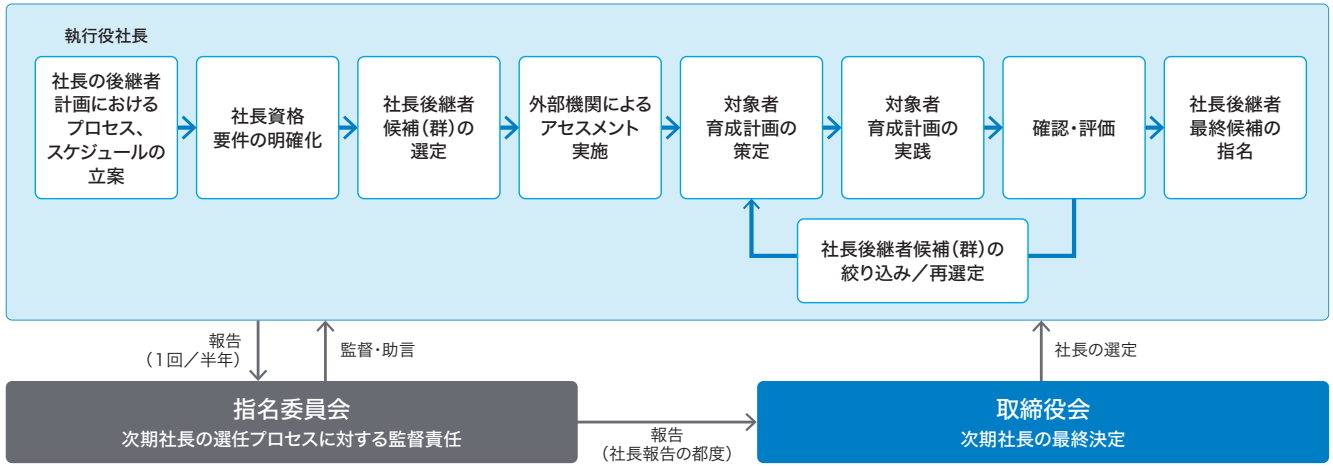
なお、次期執行役社長の後継者候補群の選定については、以下の経営幹部候補人財(執行役および執行役員など)の育成プロセスのなかで継続的に対応しています。

経営幹部候補人財(執行役および執行役員など)の育成計画

会社経営を担う次世代リーダーを計画的に配置・育成するため、執行役社長と部門トップの個別対話を通じてポテンシャル人財を可視化したうえで、すぐに事業・機能のトップを担える人財、あるいは3～5年後を見据えた後継者を明確にし、候補人財の成長に向けて担わせる役割を定める場を設定しています。特に、変化の激しい時代に質の高い意思決定をするためには経営層の多様性が必須と考え、女性候補は個別のテーマとして議論し、また、若手ポテンシャル層や海外人財も後継者候補として育成の対象としています。

2023年度は全部門(21部門)トップと社長が経営人財育成および活用についてのセッションを実施し、19名のローテーションと、31名の役割拡大につなげました。さらに18名を厳選し、個々人に合わせた外部エグゼクティブ育成プログラムへ派遣しています。

執行役社長の後継者計画における機能・役割



取締役会の実効性評価

コーポレートガバナンス・システムの構築・運用が、当社の持続的な成長、中長期的な企業価値向上の実現に資するものとなっているか否かを確認するため、毎年、過去1年間の活動を振り返り、取締役会および委員会の実効性評価を実施しています。

実施要領

目的	取締役会および委員会の実効性に関する分析・評価を行い、機能の向上を図る
対象者	全取締役(9名)
方法	Webアンケート、個別インタビュー
実施主体	内部(3～4年に1回、第三者機関による評価を実施、直近では2022年度に実施)
評価項目	取締役会、各委員会の構成・運営・討議、執行の監督態勢、議論の重要度と議論量のギャップ、個人による自己評価
プロセス	①準備(評価方法の検討、アンケートの設計) ②Webアンケート ③個別インタビュー（アンケート結果の分析を元に事務局が実施) ④分析(評価結果分析、課題と対応策(仮説)のまとめ) ⑤コーポレートガバナンス委員会にて、評価結果報告・課題の認識合わせと対応策の議論(全取締役出席) ⑥取締役会にて、対応策の報告 ⑦取締役会、および各委員会の次年度方針に反映

取締役会実効性評価 結果総括

取締役会議長のもと取締役会の実効性向上に努めてきた結果、2024年度以降に向けて課題はあるものの、2022年度からの改善が見られ、スコアによる定量評価、インタビューならびにコーポレートガバナンス委員会での意見交換を通じた定性評価の両面から、実効性は十分なレベルであることを確認しました。

2022年度に抽出された課題に対する2023年度評価結果

2022年度 課題	2023年度 評価結果
1. 取締役会の役割再定義	大きく改善。 議長・社長の同時交代を背景に社内外の取締役がOne Teamとなることを目指したフェーズは乗り越えたと評価。
2. 取締役会構成に関する認識合わせ	
3. 戦略議論のさらなる高度化	継続課題。 下表に記載の項目について2024年度も改善に取り組む。
4. 取締役会・委員会の運営効率化	

2023年度　取締役会実効性評価結果

以下の結果を、2024年度の取締役会運営方針、および委員会活動方針に反映しています。

2023年度に改善した点	①取締役会の構成変化（社外取締役議長・社外取締役過半数）によるガバナンスの向上 ②取締役会・懇談会での活発な議論と執行への反映 ③委員会間・社外取締役間の連携強化による情報対称性の担保 ④新設のコーポレートガバナンス委員会、エグゼクティブ・セッションの有効活用
今後に向けた課題	①中長期戦略（サステナビリティ・人的資本経営含む）の深掘り ②スピードをともなう施策の推進 ③取締役会・委員会の効率運営 ④中長期課題としてのコーポレートガバナンスの在り方（多様性、中期戦略に連動した社外取締役の要件等）

取締役会運営方針

2023年度の振り返り

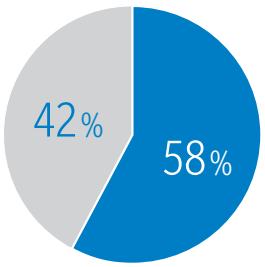
2024年6月の定時株主総会直後の取締役会において、取締役会議長より示された前年度の振り返りは以下のとおりです。

2023年度運営方針	振り返り
1. 2023 年度計画の必達に向けた取締役会での重点モニタリング領域	事業の選択と集中の議題に、取締役懇談会も活用し十分な時間を費やし、非重点事業の資本政策（Invicro全社持分譲渡など）、情報機器事業の業務提携に向けた協議の開始などの成果につなげた。
2. 戦略議論のさらなる高度化　事業の選択と集中の先にある姿	中長期の成長戦略には十分な時間を費やすことができず、実効性評価でも継続課題として認識された。
3. 執行力のさらなる向上	2023年度は対外公表値を上回る結果となり、コミットした目標を確実に達成できた。
4. コーポレートガバナンスの高度化	取締役会の構成変化（社外取締役議長・社外取締役過半数）によるガバナンスの向上が取締役会実効性評価でも確認された。中長期のコーポレートガバナンスのあるべき姿は継続審議。
5. 取締役会・委員会の運営効率化	取締役会議長・社長間での議題の認識合わせや社外取締役への事前説明の実施、書面報告の活用などにより効率化を図った。
6. 社外取締役エグゼクティブ・セッションの充実	社外取締役のみの会合は昨年度より回数を増やして開催。社外取締役と執行役・執行役員との懇談の場も複数回設定。それぞれ、監督機能と執行力の向上に寄与。

参考）2023年度の取締役会・取締役懇談会の状況

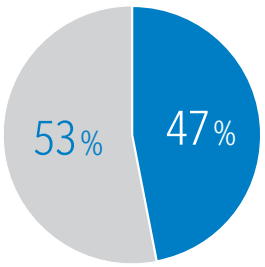
取締役会および取締役懇談会の総開催時間に占めるそれぞれの割合、議論の割合や、最も時間を費やした議題の占める割合について以下に示します。

取締役会・取締役懇談会の割合



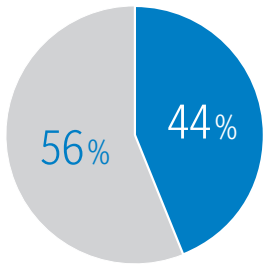
■ 取締役会　■ 取締役懇談会

取締役会・取締役懇談会に占める説明・議論の割合



■ 説明　■ 議論

取締役会・取締役懇談会において『事業の選択と集中』に関する議題が占める割合



■ 事業の選択と集中　■ その他

※ 2023年6月の第119回定時株主総会後、2024年5月末までに開催された取締役会および取締役懇談会の時間を集計。

2024年度 取締役会運営方針

2024年度は負の遺産を清算し、中長期の成長に向けた新しいコニカミノルタの姿を明らかにする年になります。2025年度から成長に向けた新たな章を始めるために、2024年度に取締役会が特に注力するポイントは以下のとおりです。

1. 構造改革の完遂	将来に向けた構造改革の完遂後、生産性等が確実に向上しているかをモニタリングする。
2. 中長期の成長戦略	事業の選択と集中完遂後の事業ポートフォリオを示し、「コニカミノルタが勝てる領域はどこか」の問いと、当社のマテリアリティと事業の結びつきについて、資本市場をはじめとするステークホルダーが納得できる成長戦略をもって答えていく。
3. イノベーションで利益を生む会社になるためのケイパビリティーとカルチャー	当社の持つケイパビリティーおよびカルチャーの点から過去をレビューし、イノベーションを事業化し利益を出せる会社にするために必要な要素を明らかにする。
4. 2024年度予算、中期経営計画の達成	チェックポイントを明確にし、確実な計画達成に向けモニタリングを行なう。
5. コーポレートガバナンスのあるべき姿の明確化	コーポレートガバナンス委員会の継続テーマとして、執行力強化における取締役会の関与のあり方、および合理的な意思決定をするための取締役会のあり方(取締役会構成、取締役候補の要件等)を再定義する。
6. 取締役会・委員会の効率運営	さらなる効率運営を目指し、継続して取り組む。また、取締役会議論の執行へのフィードバック強化により、次の取締役会に向けた事前説明の内容充実を図る。
7. エグゼクティブ・セッションの充実	社外取締役のみの会合、および社外取締役と執行役・執行役員との接点創出も相互理解の場として継続する。

目標達成の動機づけにつなげる役員報酬制度

当社の役員報酬体系は、経営方針に従い株主の皆様の期待に応えるよう役員が継続的かつ中長期的な業績向上へのモチベーションを高め、当社企業グループ総体の価値の増大に資するものとします。報酬の水準については、当社の発展を担う有為な人財を確保・維持できるレベルを目標とします。

報酬委員会は、この趣旨に沿って定めた役員報酬決定方針に従い取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の額などを決定します。

2023年度からの中期経営計画の推進にあたり、目標達成の動機づけにつなげるために、役員報酬制度を見直しました※1。また、中長期的な企業価値向上に向け、中期株式報酬の評価項目として非財務指標※2を導入しました。

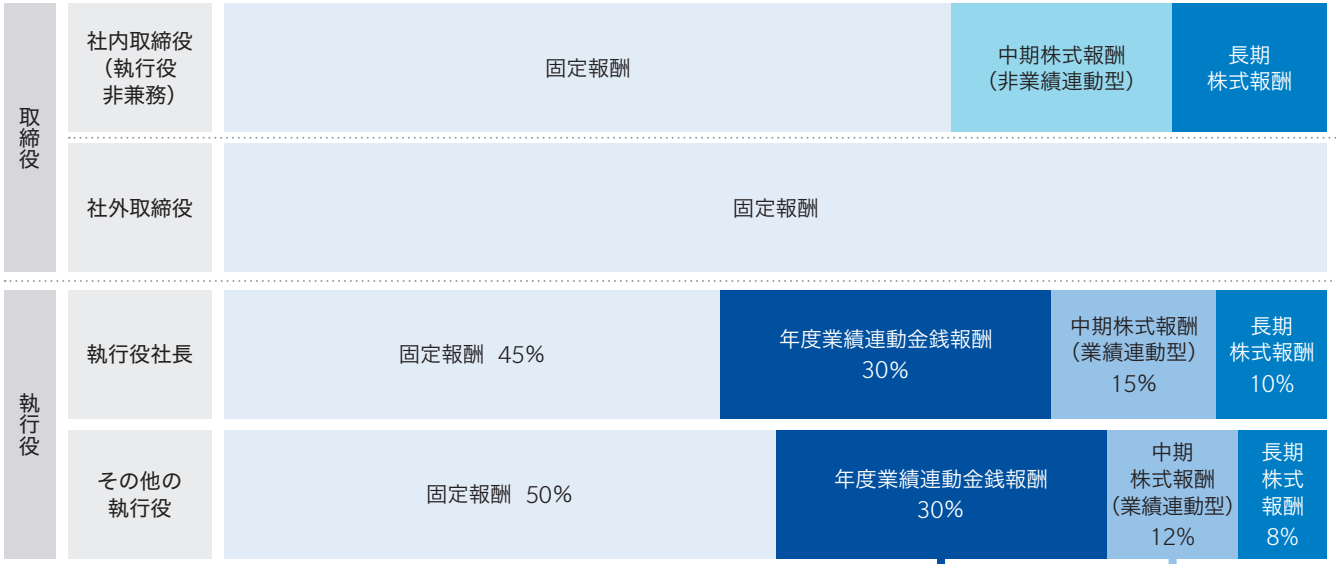
※1 報酬構成比を固定報酬から年度業績連動金銭報酬へ5%シフト、評価指標の見直しなど
※2 CO_2排出削減量および従業員エンゲージメント

制度運用の充実、報酬ガバナンスの実効性向上

本中期経営計画期間は、財務指標に表れない、あるいは財務指標の一時的な悪化をともなう施策であっても、当社の中長期的な企業価値の向上のために、戦略的に必要な施策を経営陣が適時適切に実行していきます。中期経営計画1年目から事業の選択と集中および成長基盤の確立を進めるための戦略的重点施策を重視し、その達成状況をインセンティブとして適切に評価するため、制度運用の充実を図りました。年度の初め(5月)と中間(11月)の報酬委員会において、代表執行役社長から各執行役の戦略的重点施策の重要課題および進捗状況の説明を受け、各重要課題の難易度や社長の関与度などを確認しつつ、報酬委員会による監督および助言を行いました。年度終了後、5月開催の報酬委員会において、社長から2023年度の目標達成状況に基づく各執行役評価の提案と社長自身の目標達成状況に関する自己評価の説明を受け、評価項目とした経営指標に従って算定される報酬部分と合わせて各執行役の年度業績連動金銭報酬の支給額を決定しました。

なお、中間での重要課題の進捗状況などは、指名と報酬の両委員会メンバーが参加する「評価部会」の形式で同時に報告を受けました。報酬委員は年度終了後の最終評価に向けての中間情報としています。指名委員は次年度の執行体制を決議する取締役会に先立ち、指名委員会において社長から新執行体制案の説明を受けて事前審議する際の中間情報としています。評価部会および報酬委員会では、豊富かつ多様な経営経験を有する各委員から、社長による各執行役に対するミッション付与や、経営計画から重要課題ごとの達成目標への落とし込みなどに対しても的確かつ有意義な助言がなされています。

役員報酬の構成



短期的な業績反映部分を排した構成

役割に応じた報酬を含む「固定報酬」のみ

金銭報酬支給額および当社株式の交付数決定の基準は以下のとおり。

- **年度業績連動金銭報酬**：当該年度の業績水準（連結営業利益）、年度業績目標の達成度、各執行役の戦略的重点施策の推進状況
- **中期株式報酬（非業績連動型）**：役割および在任年数
- **中期株式報酬（業績連動型）**：中期経営計画で掲げた目標の達成度
- **長期株式報酬**：役位または役割および在任年数

年度業績連動金銭報酬の評価指標

項目	業績水準部分	業績目標達成度部分			個人別評価部分
評価指標等	20%	40%			40%
	営業利益額	当期利益額 40%	総資産回転率 30%	KMCC-ROIC 30%	各執行役の戦略的重点施策の推進状況等を反映
	グループ連結業績水準に連動	年度業績目標達成率に連動			

（注1）構成要素の比率は設計上の理論値を記載しています。
（注2）KMCC-ROICは、当該年度業績連動金銭報酬を算定するためのROICであり、各事業部門による個別管理、改善が可能な資産を投下資本としています。

中期株式報酬（業績連動型）の評価指標

項目	中期株式報酬（業績連動型）		
評価指標※	財務指標（連結）	非財務指標	
	ROE	施策によるCO_2排出削減量	従業員エンゲージメントスコア
	80%	10%	10%
	中期経営計画最終年度の目標達成率に連動		

※ グループ連結

取締役または執行役ごとの報酬などの総額

区分			取締役 社外	取締役 社内	取締役 計	執行役
報酬額	合計（百万円）		88	40	128	406
	固定報酬	人員（名）	6	1	7	9
		金額（百万円）	88	31	120	250
	業績連動報酬（注3）	人員（名）	–	–	–	9
		金額（百万円）	–	–	–	102
	株式報酬（注4）	人員（名）	–	1	1	9
		金額（百万円）	–	8	8	54

（注1）上記人数には、2023年6月20日開催の第119回定時株主総会開催日に退任した社外取締役1名および執行役（取締役兼務）1名を含んでいます。2024年3月31日現在、社外取締役は5名、社内取締役（執行役非兼務）は1名、執行役は8名です。
（注2）社内取締役は、上記の1名のほかにのべ5名（執行役兼務）いますが、その者の報酬等は執行役に含めて記載しています。
（注3）業績連動報酬につきましては、2023年度において費用計上すべき額を記載しています。
（注4）株式報酬につきましては、取締役（社外取締役を除く）および執行役に対して付与されるポイントの見込み数に応じた将来の当社株式交付等の報酬見込額を算定し、2023年度において費用計上すべき額を記載しています。なお、その額には、中期経営計画期間の目標達成率に応じて交付する中期株式報酬（業績連動型）を含めています。
（注5）上記の報酬のほか、2005年6月に廃止された従来の退任時報酬につき、当時の報酬委員会の決議に基づいて2023年度中に以下のとおり支払っています。
・執行役（取締役兼務）（1名）　14百万円（2023年6月20日退任）

意義・合理性をもとに政策保有株式の保有を判断

当社は、保有の意義・合理性が認められる場合を除き、原則として上場株式を政策保有株式として保有しません。保有の意義・合理性については、発行会社との企業連携や事業シナジーが見込めるか、また保有にともなう便益やリスクが資本コストに見合っているかを毎年個別銘柄ごとに検証したうえで判断します。その結果、保有の意義・合理性が乏しいと判断される株式については、適宜株価や市場動向その他の事情を考慮しつつ売却します。なお、2023年度は、保有意義の希薄化が認められた6銘柄（みなし保有株式を除く）を売却しました（売却金額は2,668百万円）。

議決権行使は投資先との対話の重要な一手段であり、当社はすべての政策保有株式について議決権を行使します。議決権の行使にあたっては、定型的・短期的な基準で画一的に賛否を判断するのではなく、当該投資先企業の経営方針・戦略などを十分検討したうえで、当社および投資先企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながるかどうかなどの視点に立って判断し、議案ごとに確認を行います。特に株主利益に大きな影響を及ぼし得る以下の項目については、慎重に検討したうえで賛否を判断します。

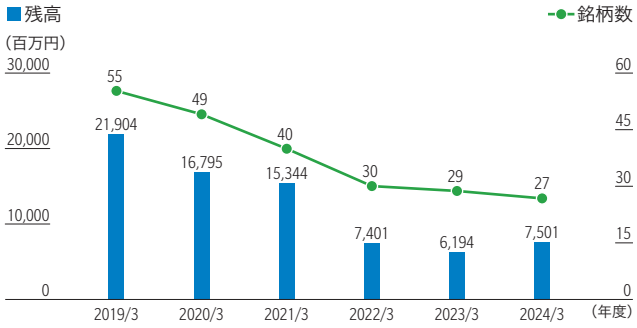
- 重要な資産の譲渡
- 合併または完全子会社などによる株式の異動
- 有利発行による第三者割当増資
- 敵対的買収防衛策の導入

政策保有株式の内訳

	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（百万円）
非上場株式	19	708
非上場株式以外の株式	8	6,792

※ 上記合計額の連結純資産（親会社の所有者に帰属する持分合計）に対する比率は1.4%です。

政策保有株式の推移



株主・投資家との対話

コニカミノルタは、資本市場との双方向のコミュニケーションを通じて企業価値を最大限に高めていくことが、株主・投資家の皆様の期待に応えていくことにつながると考えています。そのため、「コニカミノルタグループ行動憲章」に掲げた「企業情報の適時かつ公正な開示」の理念に則し、積極的なIR(Investor relations：投資家向け広報)活動を行うことで、グループ全体の活動を正しくご理解いただくよう努めています。証券アナリストや機関投資家、個人投資家などの皆様に向けて、四半期ごとに決算説明会を開催し、ニュースリリースを含め情報発信ツールの一層の充実化を図っています。フォローアップのための個別取材やミーティングに随時対応するほか、経営トップによる投資家訪問も実施しています。証券会社が主催する国内外でのカンファレンスにも積極的に参加して投資家の皆様との直接のコミュニケーションにも取り組んでいます。

また近年、投資の意思決定において、財務情報だけでなく、ESGに対する活動を考慮に入れる「ESG投資」が急速に広がっていることを踏まえ、サステナビリティ経営をテーマにした投資家向け説明会も実施しています。

こうした活動を通じて得られたステークホルダーの皆様からのご意見・ご指摘は、適宜、経営層に共有し、取締役会や経営会議などの場でもフィードバックすることで、経営の改善に活かしています。また全従業員に対しても、社内向け決算説明会「CEO LIVE！」などで資本市場の声をフィードバックして意識改革や企業価値を高める行動を促しています(→P14)。

「Gomez IRサイトランキング2023」総合1位

「大和インターネットIR表彰2023」優秀賞

株主・投資家との対話

投資家との対話実績(2023年度)

投資家面談	約160回
うちマネジメント出席回数	社長：23回 役員：59回
社長スモールミーティング	2回
取締役会議長スモールミーティング	1回
インダストリー事業スモールミーティング	1回
カンファレンス・訪問(国内外)	9回(延べ75社)
国内株主エンゲージメントミーティング	7社

IR説明会開催実績(2023年度)

Konica Minolta Day (会場&オンライン)	2回 参加者数：約50名
インダストリー事業説明会 (工場見学&オンライン)	1回 参加者数：約80名
個人投資家向け説明会 (オンライン)	2回 参加者数：約500名

詳細情報：IR説明会
https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/event/other_event/index.html

株主・投資家からの主なご意見・ご要望

- **中期経営計画の基本方針や施策について**
  方向性や方針は強く支持。「事業の選択と集中」などの課題施策は実行スピードの強化を要望。
- **ROEについて**
  早期にROE5%以上への改善を要望。
- **サステナビリティ経営について**
  ESGの取り組みによる事業価値創出との結びつきを確認したい。
- **決算説明会など**
  資料の情報量が過多で分かりにくい。
- **統合報告書の内容**
  現場で活躍する人財や、顧客との共創による価値創造の事例などを知りたい、など。

社内へのフィードバック

主なフィードバックの機会(2023年度)

機会	頻度
投資家・証券アナリストとミーティングでいただいた意見を経営会議で報告	各四半期決算前後および都度
市場の反応を取締役会で報告	
社内向け決算説明会で、投資家やアナリストの声を社員に共有	
カンファレンス・投資家訪問の総括とフィードバックを取締役会・経営会議などで報告	

株主・投資家の声を受けた主な改善対応

- 早期の収益性向上の要望に対し、2024年度において「事業の選択と集中」「グローバル構造改革」などの施策断行を議論し実行計画を策定
- サステナビリティ説明会、事業説明会などを通して社会課題を解決する事業の取り組み事例を紹介
- 決算説明会などで資料の文字数を減らし、グラフや図を用いて視覚的に短時間で理解される形に修正
- 統合報告書コンテンツの改善(→詳細はP2「編集方針」参照)

リスクマネジメント

リスクの影響度と発生頻度を検証し、重要リスクを特定

コニカミノルタでは、リスクとは組織の収益や損失に影響を与える「不確実性」であると捉えています。その意味において、リスクマネジメントは、リスクのマイナス側面だけでなく、収益の源泉としてのプラス側面からも捉えたうえで、リスクのマイナス影響を抑えつつ、リターンの最大化を追求していく活動であるといえます。

そうした考えのもと、リスクマネジメント委員会を設け、グループの事業活動における各種リスクを総合的・体系的に管理しています。リスクマネジメント委員会は、コニカミノルタグループ各社のリスクマネジメント体制の構築と強化を支援する役割を担っており、委員長が指名したメンバーにより構成されます。コニカミノルタの執行役および執行役員は、各々の担当職務に関するリスクマネジメントを行うことが義務づけられており、委員は執行役および執行役員により構成されています。

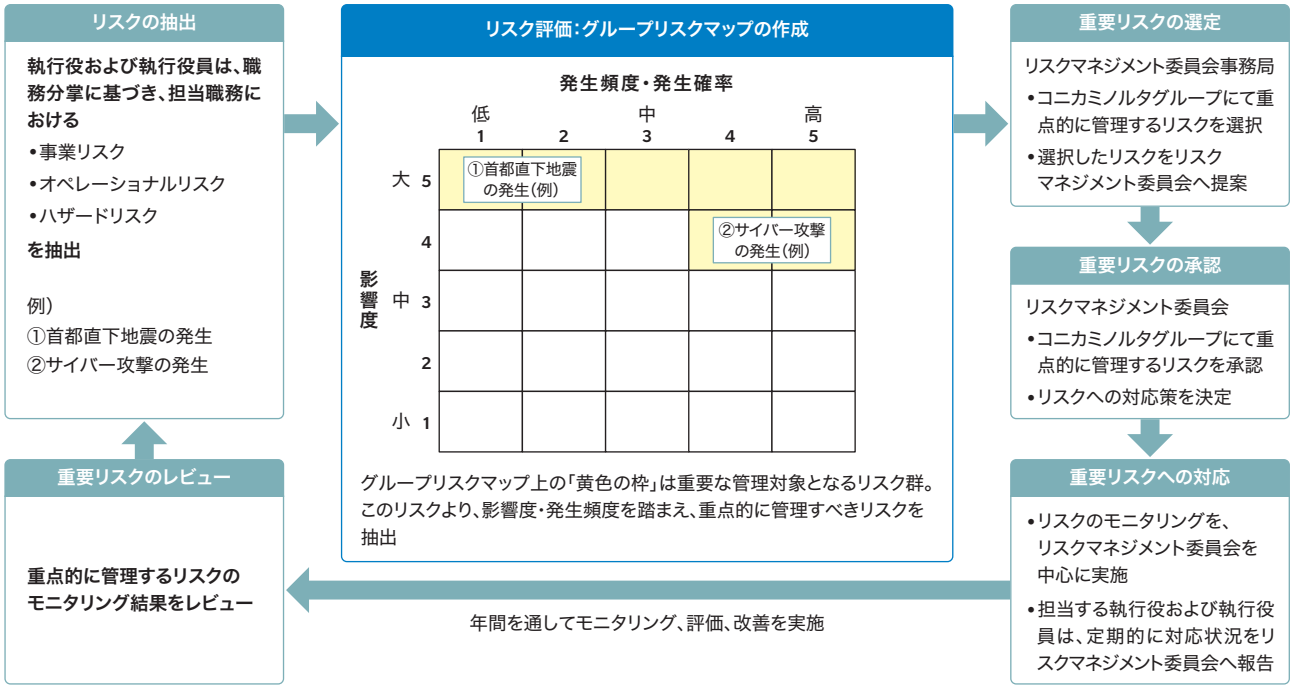
リスクマネジメントプロセス

リスクマネジメント委員会では、17項目ある大分類の管理対象となるリスク項目ごとに、中分類・小分類に至るまでリスク項目を設定し、月次・四半期単位でモニタリングを行い、対応策の進捗状況をレビューしていく形で、PDCAを回しています。加えて、同委員会では、毎年経営上特に重要と目される「グループ重要リスク」を複数選定し、「全社横断的に注視する必要のあるリスク」として、委員が中心となり、コニカミノルタグループでの対応を月次で進捗管理しています。

また、執行役および執行役員が抽出した全リスク項目を、定量的な「影響度」と「発生頻度・発生確率」にマッピングし、網羅性のあるグループリスクマップを作成しています。その内容を半期ごとに見直すとともに対応策を協議しています。

また何らかの予測不能な事態が発生した場合は、必要に応じて、委員長の判断により臨時委員会を招集することとしています。同委員会で重要度が高いと判断されたリスクについては、月次・四半期の単位で対応策の進捗状況をレビューし、特に重要と判断したリスクに対しては、委員長から指名された執行役および執行役員が中心となり、グループとしての対応を図っています。

グループ重要リスクの特定フロー



詳細情報：リスクマネジメント
https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/risk/index.html

リスクマネジメント

主なリスクと対策

リスク	発生可能性	発生する可能性のある時期	影響度	対策
為替レートの変動	高	1年以内	中	為替レート変動の影響を軽減するため、米ドル、ユーロなどの主要通貨では為替予約を中心としたヘッジを行っています。また、多通貨建てのグローバル間決済を、金融機関提供のネッティングシステムを利用し行っており、子会社が持つ為替変動リスクを当社に集約することにより為替リスクの集中管理および効率的なヘッジを行っています。
デジタルワークプレイス事業 プリント環境の変化に 関連するリスク	高	1年以内	大	先進国のオフィスにおける出力機会の減少リスクに対処するため、複合機を活用したスキャンサービス、ドキュメントマネジメントサービスの拡大に努めています。また、インドをはじめとする出力機会に成長余力のある国・地域においては、引き続きカラー複合機の設置拡大に取り組んでいます。
各国・各地域の規制	高	1年以内	中	各国・地域の法律・規制の動向および地政学リスクの変化には、常に十分な注意を払い、情報の収集に努めています。各エリアの法務担当者と連携し、海外各地域の実情を把握し、必要に応じ外部の弁護士、コンサルタントなど、専門機関の協力を得て対応を行っています。
次世代技術変化	中	3年以内	中	材料・光学・微細加工・画像の4分野のコア技術とIoT・AIに代表されるデジタル技術を融合した「見えないものをみえる化する技術」をプロダクトとして具現化、インダストリー、デジタルワークプレイス、プロフェッショナルプリント、画像ソリューションの各事業を通じて顧客に提供し、次世代技術変化のもたらすリスクに対応しています。
新製品への移行	中	3年以内	大	新製品・新サービスへの移行・展開において、開発初期段階から量産に至るまでの各ステップで、試作品、量産前製品、量産品それぞれに対する製品仕様・要求品質・製造コスト、各種規制への準拠（安全・環境・セキュリティーなど）を中心とした検証とゲート管理を徹底する取り組みを行っています。
他社との協業、企業買収など	中	特定時期なし	中	他社との協業・企業買収などに際して、当社との戦略的適合性、計画の蓋然性、投資額の妥当性、リスク対応などの観点から投資評価を行ったうえで、投資の可否を見極めています。
生産・調達など	中	1年以内	中	主力調達地域である日本・中国・ベトナム・マレーシアに特化した部門を設置し、調達に関わる各地域の規制、制限、変化などの情報を収集することで、対応の迅速化を図っています。また、生産に関するリスク対応および事業環境の変化に対する柔軟性を向上させるため、日本、中国、マレーシアにおいて製品組立の生産拠点を展開しており、近年さまざまな面で高まりを見せる中国のカントリーリスクへの対応として、生産規模の大きい主力製品を中心に中国外生産の比率を高めています。
グローバルサプライチェーン	高	1年以内	大	主力事業であるデジタルワークプレイス事業、プロフェッショナルプリント事業では、物流実態に応じた販売拠点の在庫見通しシミュレーションを適宜実施し、将来の在庫見通しに応じて、各地域への供給量の振り分け、物流ルートを柔軟に変更するなど、販売への影響を回避しています。
製造物・品質責任	低	特定時期なし	中	重大品質問題を起こさない仕組み・取り組みとして、品質に関する責任と権限を担う執行役または執行役員を議長とする「品質保証責任者会議」を設置。品質に起因するリスク極小化と顧客満足度向上に向けたグループ全体の品質マネジメントを統括しています。
人権	中	特定時期なし	中	グローバルに事業を展開する企業として、コニカミノルタグループ行動憲章、コニカミノルタグループ人権方針、コニカミノルタサプライチェーン行動規範において、事業活動における最も基本的な要件の一つとして人権尊重を規定しています。また、これらの方針に基づき人権デュー・デリジェンスを実施し、人権尊重に努めるとともに当社グループの事業に関連するビジネスパートナーやその他の関係者に対しても、人権の尊重を求めています。
大地震・自然災害・感染症など	中	特定時期なし	大	災害や、感染症の発生、戦争・テロ行為・サイバー攻撃などが起こった場合の情報を、危機管理担当役員が集中管理し、従業員の安全を最優先として適切な対応を取る体制を構築しています。巨大地震をはじめとした災害に対しては防災中期計画に基づき、予防・減災対策、応急対策・初動対応、復旧・復興対策の観点でハード・ソフト両面からの対応実践力の向上を図っています。
気候変動・環境規制	中	特定時期なし	中	当社グループは生産工程の効率化を徹底して追求するとともに、生産技術の開発・改善を進め、CO_2排出削減とコストダウンを同時に実現する「グリーンファクトリー活動」を推進しています。気候変動による物理的影響が顕在化した場合への適応策として、原材料の供給ルートを粗原料まで遡り把握し安定供給リスクが高い原材料は、調達先の複数確保や代替材料の検討に取り組んでいます。
知的財産権	低	特定時期なし	小	技術などを保護する知的財産権を適切に取得・執行することが困難な国・地域において、商標権などに基づいて、行政機関と協力し模倣品の押収や輸入差し止めを行う、運営業者と連携し電子商取引サイトからの出店差し止めを行うなど、さまざまな方法により類似製品の流通阻止に努めています。
人財確保	中	3年以内	大	IT人財の育成・獲得を重要戦略と位置づけ重点的に施策を進めています。IT人財の認定制度を設け、各人財が目指すべきハードルを明確にしたうえで、必要となるスキル教育プログラムを用意し人財の育成強化を図っています。人財の獲得では、長期インターンシップや大学との連携強化を行い、IT分野の優秀な学生の獲得につなげています。
情報セキュリティー	高	特定時期なし	大	情報セキュリティーについて、ネットワークの監視を行い、多様化する攻撃によるサービス停止の早期発見に努めるとともに、定期的にネットワーク侵入テストを実施し、悪用される脆弱性を早期確認する対応を行っています。また、新型コロナウイルス感染症の収束以降も在宅勤務を継続する従業員向けに、セキュリティーに配慮した物理的な勤務環境を提供すべく、不正アクセス防止のための暗号化通信によるセキュアなネットワーク環境と会社支給パソコン以外の会社ネットワーク接続制限を実現しています。

人権

人権は、すべての人間が持って生まれた権利であり、普遍的な価値の一つです。近年、国際社会で、ビジネスが人権に与える影響の大きさについて、人々の意識が高まっています。

コニカミノルタは、グローバルに事業を展開する企業として、コニカミノルタグループ行動憲章、人権方針、サプライチェーン行動規範のなかで、事業活動における最も基本的な要件の一つとして人権尊重を規定しています。これらの方針に基づき、人権デュー・デリジェンスを実施し、人権尊重に努めています。

人権方針

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、コニカミノルタグループ人権方針を制定しています。本方針に基づき、コニカミノルタグループの事業に関連するビジネスパートナーやその他の関係者に対しても、人権の尊重を求めていきます。

人権デュー・デリジェンス

コニカミノルタは人権デュー・デリジェンスの仕組みを構築し、自社の事業活動がステークホルダーに対して及ぼす潜在的・顕在的な人権リスクの特定、人権への負の影響の防止または軽減策の検討・実施、進捗状況についての情報開示を継続して行っています。

新規および追加投資の際には、デュー・デリジェンス項目に人財に関する項目を盛り込み、投資の適性を評価しています。

人権への負の影響の特定、評価（インパクトアセスメント）

はじめに、コニカミノルタグループの事業活動や取引の結果として、潜在的または顕在的に負の影響を受けるステークホルダーとその人権課題を抽出しました。次に、抽出した負の影響を受けるステークホルダーとその人権課題に対して影響度を評価し、優先度が高いと思われる人権課題を特定しました。

評価は定期的に見直すとともに、優先度が高いと特定した人権課題に関しては、人事／法務／調達／品質／IT／サステナビリティを担当する各部門がそれぞれ目標設定、施策の検討・実施を行っています。

是正、苦情処理メカニズム

人権に関する懸念を通報できる制度を活用して、人権侵害の申し立てがあった場合には、速やかに調査し、コニカミノルタが人権に対する負の影響を直接的に引き起こした、あるいはこれに関与したことが明確である場合、社内外のしかるべき手続きを通して是正策を講じていきます

詳細情報：人権
https://www.konicaminolta.jp/about/csr/social/rights/index.html

情報セキュリティー

情報およびITの利活用は企業活動に欠かせないものであり、企業が保有するさまざまな情報を有効に活用していくうえでは、情報セキュリティーの確保が最重要課題であると認識しています。コニカミノルタは情報の損失、漏洩、破壊などのリスクに応じた適切な管理を実施することが事業継続につながり、お客様の信頼を高めるものと考え、継続的な改善に取り組んでいます。

情報セキュリティーの推進

コニカミノルタは、代表執行役社長および統括ITセキュリティー責任者に任命されたIT企画管理組織担当役員のリーダーシップのもと、グループ全体における情報セキュリティーマネジメントシステム体制を確立し、ワールドワイドにグループ会社のITセキュリティーレベル向上を目標とした継続的な改善を推進しています。また、日本国内のグループ会社すべてで、ITに限らず紙媒体、サービス、人員など、管理する情報のセキュリティー（機密性、完全性、可用性）を確保するため、情報セキュリティーマネジメントの国際規格であるISO/IEC 27001認証を2009年より継続して取得しています。その活動のなかで、年1回、情報セキュリティーのリスク評価をし、リスクの高いものに対してリスク対応計画を策定し実施しています。四半期ごとに各事業の代表者が出席する情報セキュリティー推進責任者会議を開催し、リスク対応計画の進捗、インシデントのサマリーを中心に活動内容を情報セキュリティー統括管理責任者へ報告し、必要な対応の指示を受けPDCAを実施しています。さらに、機密情報管理に関する規程の制定、運用および機密情報へのアクセス・持出の制限と監視を行う仕組みの構築による不正使用、情報漏洩防止の対策を実施しています。また、個人情報保護および情報セキュリティーに関する教育を、役員から非正規までを含むすべての国内グループ従業員を対象に、毎年1回以上実施しています。

海外においても、ISO/IEC 27001認証の取得を推進しています。また、海外のすべてのグループ会社に、全従業員への、毎年1回以上のITセキュリティーに関する教育の実施を義務づけています。

また、近年増加しているサイバー攻撃については、経済産業省策定の「サイバーセキュリティー経営ガイドライン」に基づき、経営層がサイバーリスク対策の重要性を認識し、グループ全体でインシデントに備えた体制（KM-CSIRT※）を整備するなど、グローバルなITセキュリティー対策を実施しています。

なお、金融商品取引法（J-SOX法）で求められているIT統制の一部にあたるITセキュリティー統制についても、グループ内での整合性を確保しながら推進しています。

※ KM-CSIRT（Computer Security Incident Response Team）：コニカミノルタのセキュリティー事故対応チーム

Part5
データセクション

76　10年間の主要財務データ
77　外部評価
78　会社概要・株式情報

10年間の主要財務データ

コニカミノルタ株式会社および子会社 3月31日終了事業年度

※当社は国際会計基準(IFRS)を採用しています

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
連結財務ハイライト										
売上高[百万円]	1,002,758	1,031,740	962,555	1,031,256	1,059,120	996,101	863,381	911,426	1,130,397	1,159,999
事業貢献利益[百万円]※1	78,541	65,623	43,316	45,807	50,694	23,250	-15,018	-12,154	29,739	26,019
事業貢献利益率[%]	7.8	6.4	4.5	4.4	4.8	2.3	—	—	2.6	2.2
営業利益[百万円]	65,762	60,069	50,135	53,844	62,444	8,211	-16,266	-22,297	-95,125	26,091
親会社の所有者に帰属する当期利益[百万円]	40,934	31,973	31,542	32,248	41,705	-3,073	-15,211	-26,123	-103,153	4,521
1株当たり当期純利益、基本的1株当たり当期利益(EPS)[円]※2	81.01	64.39	63.65	65.17	84.33	-6.21	-30.75	-52.93	-208.89	9.15
1株当たり純資産(BPS)[円]	1,067.97	1,037.96	1,057.92	1,060.72	1,123.39	1,058.29	1,093.98	1,113.71	986.87	1,091.68
1株当たり配当額[円]	20.0	30.0	30.0	30.0	30.0	25.0	25.0	30.0	10.0	5.0
研究開発費[百万円]	74,295	76,292	73,275	77,021	78,396	74,040	65,035	62,678	63,894	65,101
売上高研究開発費率[%]※3	7.4	7.4	7.6	7.5	7.4	7.4	7.5	6.9	5.7	5.6
営業活動によるキャッシュ・フロー [百万円]	101,989	59,244	68,659	65,367	57,166	30,148	78,060	37,438	13,319	83,338
投資活動によるキャッシュ・フロー [百万円]	-54,014	-110,788	-70,594	-133,737	-41,480	-50,043	-34,330	-50,999	-37,498	-44,534
フリー・キャッシュ・フロー [百万円]	47,975	-51,544	-1,935	-68,370	15,685	-19,895	43,730	-13,561	-24,179	38,804
収益性										
ROE[%]※4	7.9	6.1	6.1	6.1	7.7	-0.6	-2.9	-4.8	-19.9	0.9
ROA[%]※5	4.1	3.2	3.2	2.9	3.4	-0.2	-1.2	-2.0	-7.5	0.3
ROIC[%]※6	6.4	6.1	5.1	5.0	5.4	0.7	-1.4	-1.8	-7.7	2.1
効率性										
資産合計(総資産)[百万円]	1,001,800	976,370	1,005,435	1,203,907	1,218,986	1,276,768	1,299,752	1,338,124	1,413,777	1,388,052
有形固定資産[百万円]	181,641	187,322	190,580	192,941	207,138	309,457	292,535	287,749	289,127	282,225
棚卸資産[百万円]	120,803	121,361	136,020	139,536	144,703	162,575	156,942	185,661	242,108	219,065
売上債権[百万円]	248,827	245,047	236,721	255,972	269,147	255,058	256,611	273,576	305,131	312,383
安全性										
自己資本、親会社の所有者に帰属する持分[百万円]	535,976	514,285	524,331	524,513	555,689	523,745	539,888	549,810	487,424	539,816
自己資本比率、親会社所有者帰属持分比率[%]	53.5	52.7	52.1	43.6	45.6	41.0	41.5	41.1	34.5	38.9
D/Eレシオ[倍]※7	0.31	0.33	0.35	0.56	0.49	0.77	0.76	0.82	1.17	0.97
Net D/Eレシオ[倍]※8	-0.02	0.13	0.18	0.27	0.27	0.60	0.53	0.60	0.80	0.73
投資指標										
株価収益率(PER)[倍]※9	15.07	14.85	15.65	13.99	12.91	—	—	—	—	54.27
株価純資産倍率(PBR)[倍]※10	1.14	0.92	0.94	0.86	0.97	0.41	0.55	0.46	0.58	0.45

※1 事業貢献利益:売上高から売上原価、販管費及び一般管理費を差し引いた利益。当社独自の利益指標
※2 EPS=親会社の所有者に帰属する当期利益÷期中平均株式数
※3 売上高研究開発費率=研究開発費÷売上高×100 (%)
※4 ROE=親会社の所有者に帰属する当期利益÷親会社の所有者に帰属する持分(期首・期末平均)×100 (%)
※5 ROA=親会社の所有者に帰属する当期利益÷総資産(期首・期末平均)×100 (%)
※6 ROIC=税引後営業利益÷(資本金+資本剰余金+利益剰余金+自己株式+有利子負債(期首・期末平均))×100 (%)
※7 D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本(倍)
※8 Net D/Eレシオ=(有利子負債-手元資金)÷自己資本(倍)
※9 株価収益率(PER)=期末株価÷EPS
※10 株価純資産倍率(PBR)=期末株価÷1株当たり親会社所有者帰属持分

外部評価

近年、世界の資本市場では、財務面に加えて、人財や環境、企業統治などの取り組みに優れた企業を選定し、投資する「ESG投資」が注目されています。
当社は、国際的なESG投資指標の構成銘柄に選定されると共に、さまざまなESG格付け機関から高い評価を受けています。

格付け機関の評価　※2024/6/1時点

格付け機関名	格付	格付の方向性
(株)格付投資情報センター（R&I）	A-	安定的
(株)日本格付研究所（JCR）	A	安定的

国際的なESG格付け機関からの評価

- ESG投資分野の世界的な調査・評価会社であるS&P Global社（米国）による「The Sustainability Yearbook」で2009年から14回掲載されると共に、業界における「上位10%」に選定
- EcoVadis社（フランス）によるサステナビリティ調査において、「ゴールド」評価を9年連続取得
- 持続可能な経済を実現させる活動を行う国際NGOのCDPから「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」企業（4年連続、6回目）に認定

国内外の著名な投資指標への組み入れ

- 米S&P Global社による社会的責任投資（Social Responsibility Investment: SRI）の世界的投資指数DJSI(Dow Jones Sustainability Index)のAsia Pacific部門構成銘柄に2009年から連続選定
- 世界最大公的年金基金のGPIFが採用する日本株のESG投資指数である「FTSE Blossom Japan Index」「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」「MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」「MSCI 日本株女性活躍指数」「S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数」「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index（GenDi J）」のすべてに8年連続選定
- 社会的責任投資において世界で最も良く知られる指数のひとつである、英国FTSE Russell社による「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄に21年連続選定
- Institutional Shareholder Services社（米国）の責任投資部門「ISS ESG」によるCSR格付において、世界の電子機器産業をリードする企業として2011年から連続で「Prime（プライム）」認定
- 日本のSOMPOアセットマネジメント株式会社が運用する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に選定

その他ESGに関わる評価や認定

- TNFD[※1]フォーラムへ加盟し、世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）でTNFDアーリーアダプター企業として登録が発表
- 当社の気候変動に対する中長期的なビジョンが、パリ協定「1.5℃目標」達成のための科学的根拠に基づいた目標としてSBTi[※2]より認定
- 英Financial Times誌と独スタティスタ社が共同調査を行う「アジア太平洋地域気候変動リーダー企業」に選定
- 日本経済新聞社による「日経SDGs経営調査」において、4.5の星を獲得

※1 TNFD（Task Force on Nature-related Financial Disclosures）：自然関連財務情報開示タスクフォース
※2 SBTi(Science Based Targets initiative)：CDP、国連グローバル・コンパクト、世界資源研究所(WRI)、世界自然保護基金(WWF)による、企業が気候科学に基づいた温室効果ガス排出削減目標を設定することを推進する国際的共同イニシアチブ

会社概要・株式情報

会社概要（2024年3月31日現在）

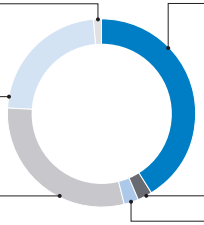
商号	コニカミノルタ株式会社	株式会社の設立	1936年（昭和11年）	従業員数	40,015人（連結）
証券コード	4902（東証プライム）	資本金	37,519百万円	本社	〒100-7015 東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー
創業	1873年（明治6年）				

株式情報（2024年3月31日現在）

株式の状況

発行可能株式総数	1,200,000,000株
発行済株式の総数	502,664,337株
株主数	114,252名
単元株式数	100株

所有者別株式分布状況



大株主（上位10名）

株主名	持株数[千株]	持株比率[%]※
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	87,357	17.59
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	39,586	7.97
株式会社SMBC信託銀行（株式会社三井住友銀行退職給付信託口）	11,875	2.39
日本生命保険相互会社	10,809	2.18
NORTHERN TRUST GLOBAL SERVICES SE,LUXEMBOURG RE LUDU RE: UCITS CLINETS 15.315 PCT NON TREATY ACCOUNT	10,280	2.07
株式会社三菱UFJ銀行	9,519	1.92
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	8,741	1.76
野村信託銀行株式会社（退職給付信託三菱UFJ銀行口）	8,569	1.73
コニカミノルタ従業員持株会	6,750	1.36
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	6,396	1.29

※ 当社は、自己株式5,956,544株を保有しておりますが、上記の大株主からは除いております。また、持株比率は自己株式を控除して計算しております。なお、自己株式には役員報酬BIP信託に係る信託口が所有する当社株式（2,223,585株）は含まれておりません。

株主総利回り（TSR）推移

TSR（年率）

保有期間	1年	3年	5年	10年
コニカミノルタ（配当込み株価）	-11.9%	-3.4%	-11.5%	-2.7%
配当込みTOPIX	41.3%	15.1%	14.4%	11.2%

※ 2019年3月末日の終値を100とし、配当を再投資した場合の投資収益率。Bloombergデータより当社作成。

KONICA MINOLTA

コニカミノルタ株式会社

〒100-7015
東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー
Tel 03-6250-2111

https://konicaminolta.com