



KONICA MINOLTA

**RETHINK
WHAT'S
POSSIBLE**

コニカミノルタ株式会社
統合報告書2022

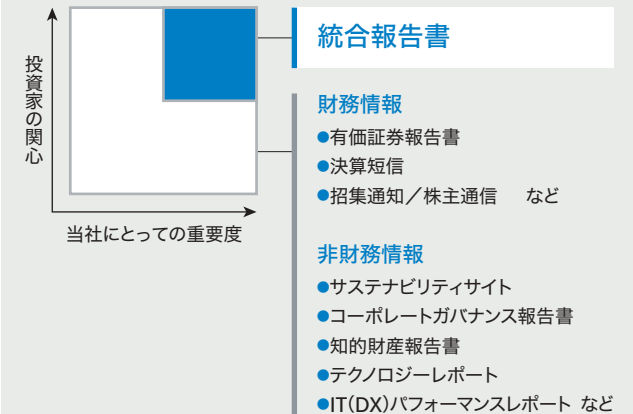
Giving Shape to Ideas

目次・編集方針	1
<hr/>	
理念とビジョン	2
コニカミノルタフィロソフィー	3
コニカミノルタのDNA	4
コニカミノルタの事業	5
価値創造プロセス	6
ビジョンの実現に向けたマテリアリティ	7
<hr/>	
成長戦略	9
CEOメッセージ	10
中期経営計画の変遷	17
2025年度に向けた経営方針	18
各事業の成長戦略	
インダストリー事業	19
ヘルスケア事業	23
プロフェッショナルプリント事業	25
デジタルワークプレイス事業	27
CFOメッセージ	29
人事役員メッセージ	32
技術開発担当役員メッセージ	34
知的財産戦略	36
環境担当役員メッセージ	37
執行役一覧	39

ガバナンス	40
取締役一覧	41
取締役会議長メッセージ	43
指名委員長メッセージ	45
監査委員長メッセージ	47
報酬委員長メッセージ	48
コーポレートガバナンス	49
サステナビリティガバナンス	55
マテリアリティ特定プロセス	56
中期経営計画期間における サステナビリティ目標と活動進捗	57
TCFD提言に基づく開示	59
リスクマネジメント	62

データセクション	64
財務データハイライト	65
非財務データハイライト	67
外部評価	69
SASB対照表	70
会社概要・株式情報	71
情報開示ツール一覧	72

統合報告書2022の位置づけ



見直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。

表紙の「RETHINK」について

RETHINKとは、コニカミノルタがグローバルに掲げる共通メッセージです。コニカミノルタはさまざまな物ごとをRETHINKすることで、本当の課題を見出し、新しい視点や技術で解決していきます。



理念とビジョン

私たちの社会的存在意義は、独自のイメージング技術をコアに、時代とともに変化するお客様の「みたい」というニーズに応え、「人間中心の生きがい追求」と「持続的な社会の実現」に貢献することです。この考えを集約したステートメントが、2030年を見据えた長期の経営ビジョンに掲げる「Imaging to the People」です。これを具現化するために、5つのマテリアリティを軸に経営理念である「新しい価値の創造」を追求し、長期的な企業価値の向上を目指します。

2030

長期の経営ビジョン

Imaging to the People

- お客さまの「みたい」を実現することで、グローバル社会から支持され、必要とされる企業
- 人と社会の持続的な成長に貢献する、足腰のしっかりした、進化し続けるイノベーション企業

当社の社会的存在意義

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
(顕在化する社会課題の解決)

マテリアリティ



働きがい向上および
企業活性化



健康で高い
生活の質の実現



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

コニカミノルタフィロソフィー

コニカミノルタは、人々の“みたい”に応え、新たな価値を創造してきた当社のDNAを踏まえ、2030年を見据えた長期での経営ビジョンステートメント「Imaging to the People」を掲げています。そして、これとともに2003年のコニカミノルタ発足以来不変の「経営理念」、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」、そして「お客様への約束」を、コニカミノルタフィロソフィーとして体系化しています。

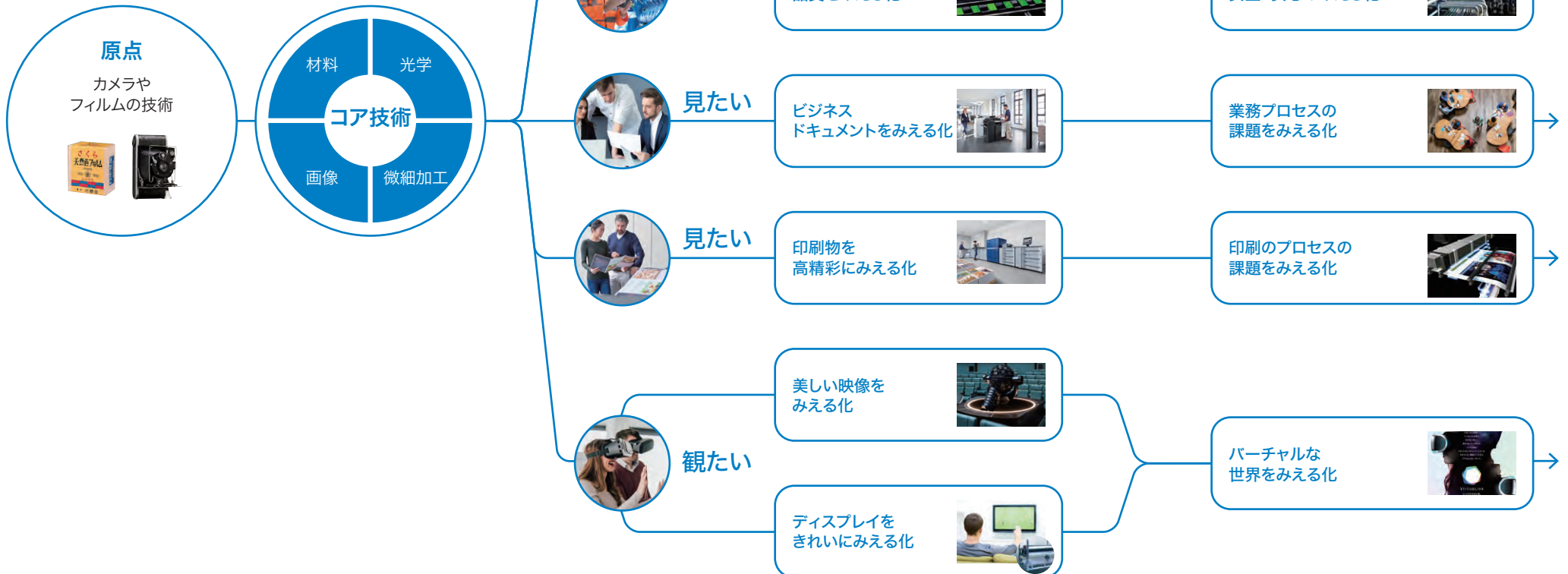


コニカミノルタのDNA

人々の“みたい”に応え、新しい価値を創造する

当社は創業以来150年近くにわたってカメラ、写真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」技術を活用して、世界中のお客様の“みたい”という想いに応え、人々の生きがいを実現してきました。これこそ私たちの原点であり、これからも引き継いでゆくべきDNAだと考えています。

“みたい”に応える、進化の系譜



コニカミノルタの事業

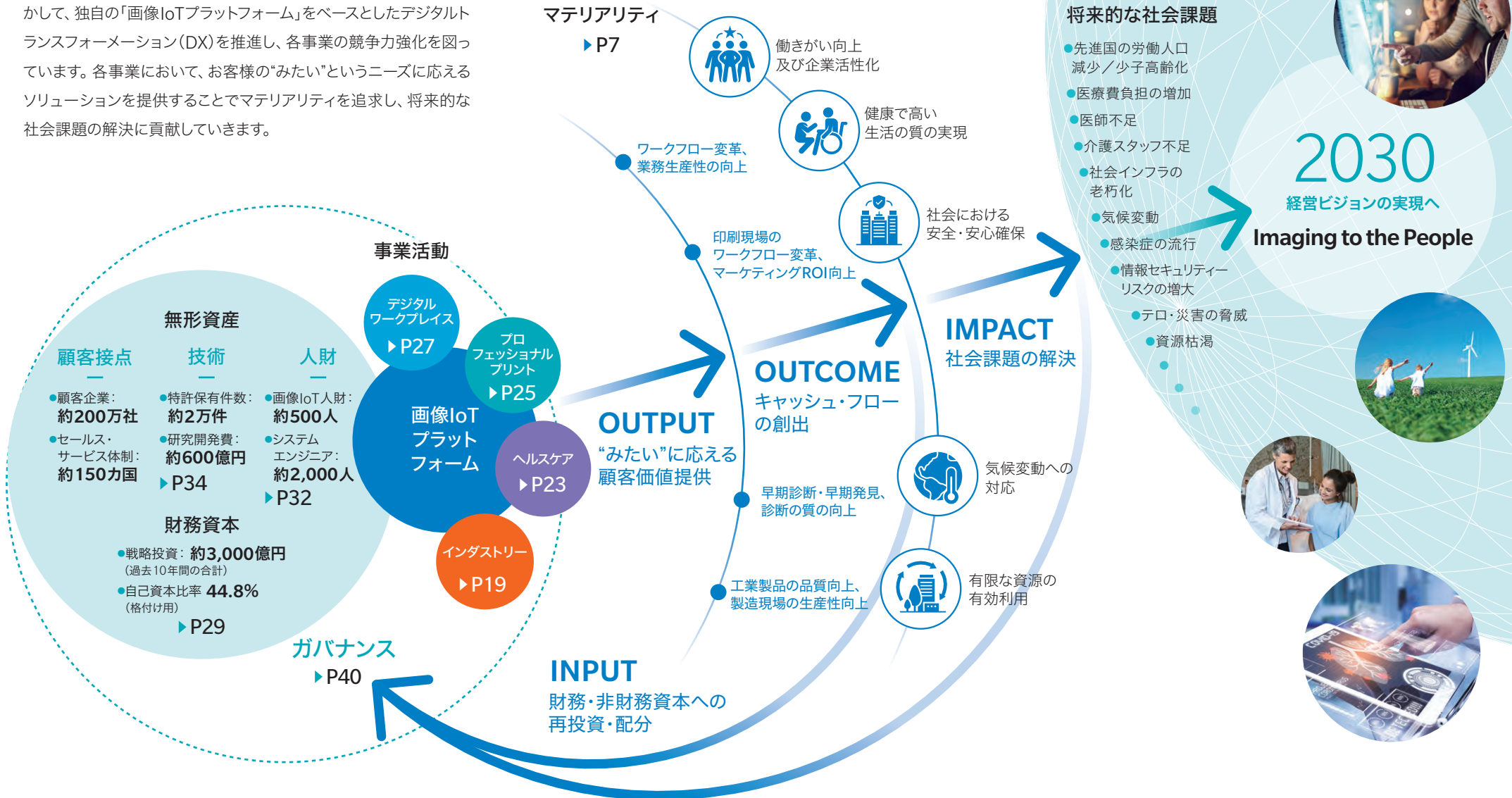
4つの事業で、“みたい”に応える顧客価値を提供

事業・売上構成比	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 	ヘルスケア事業 	インダストリー事業
強み	<ul style="list-style-type: none"> ● オフィスビジネスで培った約200万の顧客基盤 ● ITサービスによる高付加価値ソリューションの提案力 	<ul style="list-style-type: none"> ● センシングの技術による自動品質最適化機能・自動検品機能 (IQ-501) ● インクジェット印刷機をはじめさまざまなデジタル印刷機と、印刷現場の知見を活かしたトータルソリューション提供力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 診断機器：AIや動態解析などデジタル分野の独自技術と市場開拓 ● 医療IT：国内約2万施設の顧客基盤 ● 遺伝子診断・創薬支援：高精度診断とイメージングを支える技術、人財 	<ul style="list-style-type: none"> ● 4つのコア技術を組み合わせた高度なモノづくり ● 顧客との深く強固な関係構築力 ● 長年培った画像分野に独自のAIを組み合わせた画像IoT技術、人財
ジャンルトップを獲得している市場	<ul style="list-style-type: none"> ● A3カラー複合機の欧米や新興国市場 	<ul style="list-style-type: none"> ● IQ-501を活かしたデジタルカラー印刷機市場 ● 独自の電子写真方式を用いた印刷機により構築したラベル印刷市場 	<ul style="list-style-type: none"> ● カセット型DRの国内市場、超音波診断装置の国内整形外科と産科市場 ● 医療ITのクリニック市場 ● RNA検査による業界最高水準の高精度診断を活かした遺伝子検査市場 	<ul style="list-style-type: none"> ● ディスプレイ検査における光源色計測機器市場 ● 液晶テレビ用位相差フィルム市場、ノートPC・スマートフォン用薄膜フィルム市場、インクジェットヘッドの工業用途市場
製品・ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> ● カラー複合機およびドキュメントワークフローの入出力ソリューション ● マネージドITサービス、ワークフローソリューションなどオフィス環境のITインフラ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 電子写真方式によるデジタルカラー印刷機、ワークフローソリューション ● 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 ● ブランドオーナーへのマーケティング支援 	<ul style="list-style-type: none"> ● X線診断装置、超音波診断装置 ● PACS、infomityなどの医療ITサービス ● 遺伝子検査サービス、創薬支援サービス (イメージングCRO) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 光源色・物体色計測機器 ● 表示デバイス用の機能性フィルム、インクジェットヘッド・インク、産業用レンズ ● ネットワークカメラを用いたソリューション ● ブラネタリウムの開発・生産・運営
提供価値	<ul style="list-style-type: none"> ● オフィス環境に、セキュアかつ、いつでもどこでも誰とでも働ける環境の提供 ● 省エネルギー・ペーパーレスでの働き方を実現し環境負荷を低減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 適時・適量・適所でのデジタル印刷による環境負荷の低減 ● 自動化、省人化、スキルレスのシステムで、アナログ印刷の熟練工不足を解消 ● 印刷含むマーケティングROI最適化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値イメージングや遺伝子検査で、早期発見・早期診断を実現 ● コンパニオン診断や創薬支援による製薬コストの削減と合わせ、最小限の医療資源で質の高い生活を実現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高機能材料やデバイス、高精度計測機器による最終製品の品質向上や検査工程の自動化・省人化 ● 超薄膜広幅長尺フィルムや検査精度向上による輸送費・廃棄ロスの低減

価値創造プロセス

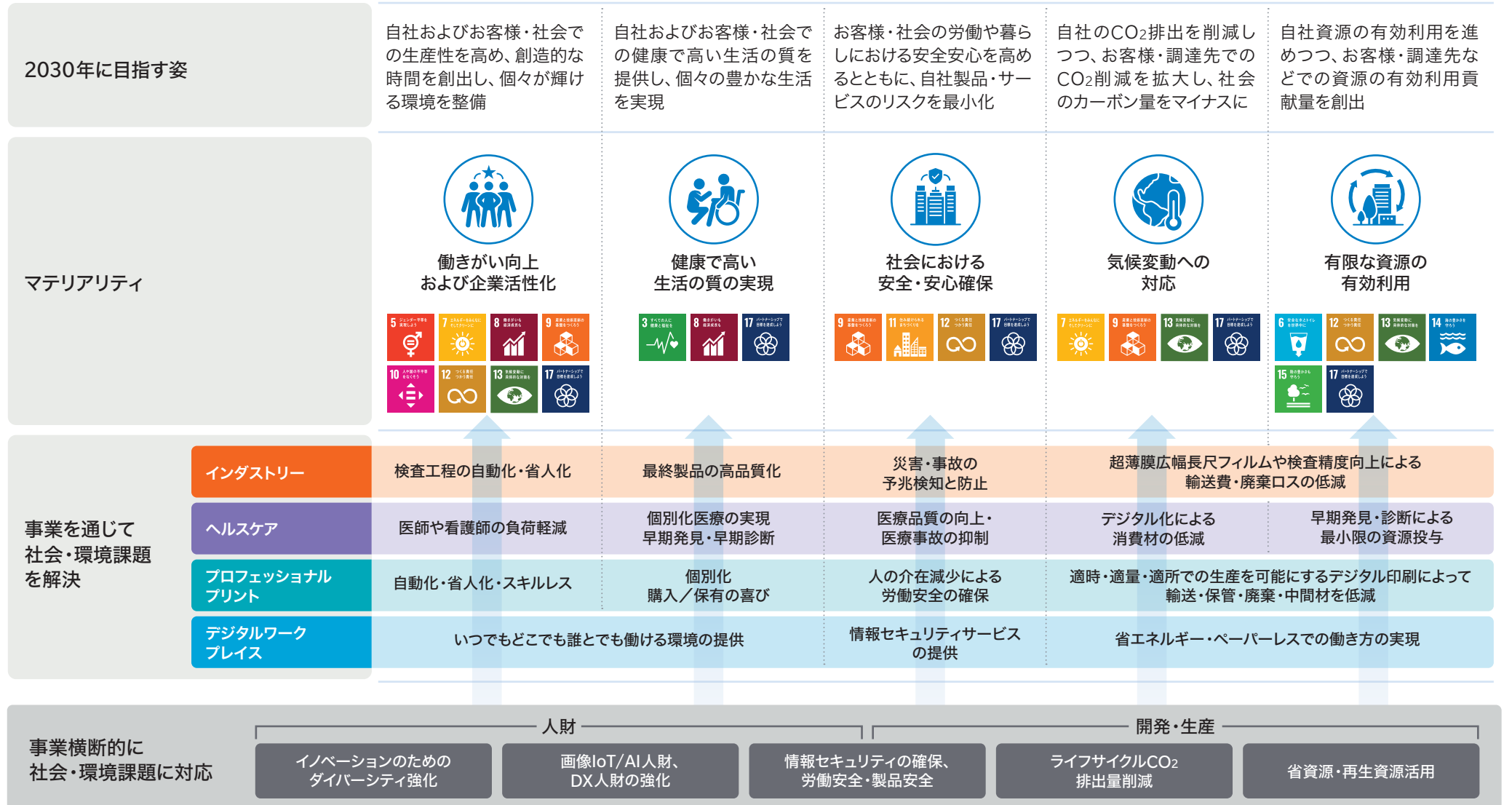
将来的な社会課題を見据え持続的な価値創造へ

コニカミノルタは、「顧客接点」「技術」「人財」といった無形資産を活かして、独自の「画像IoTプラットフォーム」をベースとしたデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進し、各事業の競争力強化を図っています。各事業において、お客様の“みたい”というニーズに応えるソリューションを提供することでマテリアリティを追求し、将来的な社会課題の解決に貢献していきます。








ビジョンの実現に向けたマテリアリティ

事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、中長期的な企業価値向上へ



ビジョンの実現に向けたマテリアリティ

マテリアリティごとの機会とリスク、取り組みテーマ

マテリアリティ	 働きがい向上および企業活性化	 健康で高い生活の質の実現	 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
機会	<p>事業</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタル技術を使った「働き方」のソリューション提供による、お客様企業の生産性向上と創造的な時間の創出 現場で働く人のワークフローを革新する製品・サービスの提供による、お客様企業のサプライチェーンでの生産性と働きがいの向上 中小企業のデジタルデバイド(IT格差)解消による、人手不足の解消とサイバーセキュリティの強化 <p>自社内</p> <ul style="list-style-type: none"> 新しい価値を生み出す源泉である人財の潜在力を引き出し、「個が輝く」組織へ 	<p>事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 高付加価値の医療サービスを提供することで、疾病を予防、疾患を早期発見し、医療費を削減 遺伝子検査技術などを活用した創薬プロセスの革新による、医薬品開発の効率化 途上国における医療サービスのアクセシビリティ向上 画像IoTを使ったシステムと現場オペレーションのコンサルティングサービスによる介護業務のワークフロー変革と介護業界の労働力創出 <p>自社内</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 高度な計測・検査を可能にする製品・サービスの提供によるお客様企業の品質確保 ガスなどを可視化する製品・サービスの提供による、お客様企業の現場および社会の安全・安心向上 <p>自社内</p> <ul style="list-style-type: none"> DXを活用したお取引先の環境負荷低減支援による飛躍的なCO₂削減とコスト削減の実現 	<p>事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 製造プロセスへのソリューション提供による、お客様・社会のエネルギー/CO₂負荷低減 働き方変革ソリューションの提供による、ペーパーレス、ユビキタス社会の実現 <p>自社内</p> <ul style="list-style-type: none"> DXを活用したお取引先の環境負荷低減支援による飛躍的なCO₂削減とコスト削減の実現 	<p>事業</p> <ul style="list-style-type: none"> オンデマンド生産による無駄のないお客様企業のサプライチェーンの構築 お客様企業のワークフロー、サプライチェーンのロス削減
リスク	<p>自社内</p> <ul style="list-style-type: none"> 急速な制度・環境の変化にともなう社内でのスキルと業務とのミスマッチの発生 ダイバーシティを重視した環境づくりの停滞による、従業員の多様性と自律性、イノベーション力の低下 	<p>—</p>	<p>自社内</p> <ul style="list-style-type: none"> 製品・サービスにおいて、使用者の生命、身体に重大な被害を及ぼす事故が起きた場合の社会的信用の失墜 製品・サービスにおいて、情報漏洩・プライバシー侵害につながる重大なセキュリティ事故が発生した場合の社会批判の増大 生態系汚染やヒトへの健康被害につながる物質の使用による操業・製品出荷への影響 	<p>自社内</p> <ul style="list-style-type: none"> エネルギー価格の高騰/原料不足による部材コストアップ、供給の不安定化 エネルギー価格の高騰/原料不足によるペーパーレスの進行 異常気象によるサプライチェーンの寸断 	<p>自社内</p> <ul style="list-style-type: none"> サーキュラーエコノミーへの対応遅れによる競争力低下 水資源の枯渇・水リスクによる生産の遅延・停滞
取り組みテーマ	<ul style="list-style-type: none"> お客様の生産性を高め、創造的な時間を創出 人財の潜在力を引き出す、「個が輝く」組織づくり 	<ul style="list-style-type: none"> お客様の健康で高い生活の質を提供 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 	<ul style="list-style-type: none"> お客様の労働や暮らしにおける安全・安心の提供 自社製品サービスの安全・安心リスクを最小化 	<ul style="list-style-type: none"> お客様の業務プロセス変革でエネルギー・CO₂を削減 自社拠点、自社製品・サービス、お取引先のエネルギー・CO₂を削減 	<ul style="list-style-type: none"> お客様の業務プロセス変革で資源を有効利用 自社拠点、自社製品・サービスの資源を有効利用

成長戦略

私たちは、2030年を見据えた長期の経営ビジョンからバックキャストして設定したマイルストーンとして、2020年度を初年度とする3カ年の中期経営計画「DX2022」を推進しています。デジタルトランスフォーメーション(DX)によって事業ポートフォリオ転換のスピードを加速することで、高収益ビジネスへと飛躍するとともに、真の社会解決企業への進化を目指します。

2030

長期の経営ビジョン

Imaging to the People

バックキャストिंग

2020-2022

中期経営計画



DX2022

Transforming our customers business
by digitally transforming ours

DXにより高収益
ビジネスへと飛躍

真の社会課題
解決企業へ

CEO メッセージ

収益力を回復させ、
当社を再び成長軌道に乗せるとともに、
2つのポートフォリオ転換の
完遂に向けた取り組みも進めます。

取締役 代表執行役社長 兼 CEO
大幸 利充



CEOメッセージ

ステークホルダーの信頼回復が最大の使命

この数年間、当社を取り巻く経営環境は非常に厳しく、さまざまな経営課題が山積しています。直近の2022年3月期の決算も売上高は9,114億円、前期比480億円の増収とはなったものの、のれんの減損影響約110億円など、約200億円の一過性要因もあり、営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益はそれぞれ222億円、261億円の損失となり、2年連続の営業赤字という結果に終わりました。

このような厳しい状況下、2022年4月に私は当社の代表執行役社長兼CEOに就任しました。私の最大のミッションは、コニカミノルタが再び成長企業として羽ばたけるよう、グループ全体を力強く牽引していくことに他なりません。従業員の自信を取り戻し、同時に株主・投資家やお客様をはじめとするすべてのステークホルダーからの信頼の回復に努めていくことが、自分に課された最大の使命であると認識しています。その使命を果していくために、これまで当社が展開してきた施策の良い部分はもちろん継承していきますが、変える必要があると判断する部分については、勇気をもって変えていくつもりです。

今年5月の決算説明会において、私は業績サマリーの次に、2021年度に「できたこと」「できなかったこと」という総括を行いました。推進してきた戦略の成果と残存課題を自分自身も客観的に認識していることをまず示し、「だから、これからはこうするのだ」という今後の方針説明についでいくことで、ステークホルダーの皆様の理解と信頼を勝ち得ていきたいと考えています。

キャッシュ・フロー重視の経営を推進

2022年度は、2020年度から推進してきた中期経営計画「DX2022」の最終



年度となりますが、すでに発表したとおり、内外の環境変化を踏まえて通期の連結業績予想を「DX2022」の目標値から下方修正しました。「DX2022」の計数目標については、センシング、材料・コンポーネント、ヘルスケア(メディカルイメージング)、産業印刷の各事業は引き続き目標達成を目指してまいります。それ以外の事業については実質的に目標達成を断念した形となり、グループ全体での計数目標(営業利益、営業利益率、営業キャッシュ・フロー、ROIC)はいずれも未達となる見込みです。

当社は今まで策定してきた中期経営計画において、外部環境の大きな変化による影響とは別に、社内的な要因によって達成できなかったことが度々ありました。このことは、改めて深く反省すべきであると私は思います。今後は機会とリスクの両方を冷静に見極め、「やるべきこと/できること/できないこと」をしっかりと区別して考え、やるべきことについては必要な能力の見極めと獲得を行った

CEOメッセージ

うえで、従業員を含めたすべてのステークホルダーの皆様本当に「コミット」できる、“等身大”の目標を掲げていく方針です。

また当社を再び成長軌道に乗せていくために、これまで以上に「キャッシュ・フローを重視した経営」を推し進めていく考えです。各事業におけるキャッシュ創出力の強化に努めると同時に、生み出したキャッシュを事業成長、企業価値の向上に最大限に活かせるよう、最適な資源配分を実行していきます。

「DX2022」において計数目標の達成は断念しましたが、基本戦略である2つのポートフォリオ転換、すなわち「オフィスプリンティング事業の顧客基盤を活用したデジタルワークプレイス事業への転換」と「計測・検査・診断領域での事業成長」という方針については、当然ながら変更はありません。まずは足下の業績回復を最優先課題としながらも、2025年度をゴールとした中期的視点でポートフォリオ転換に必要なアクションを着実に実行していく考えです。

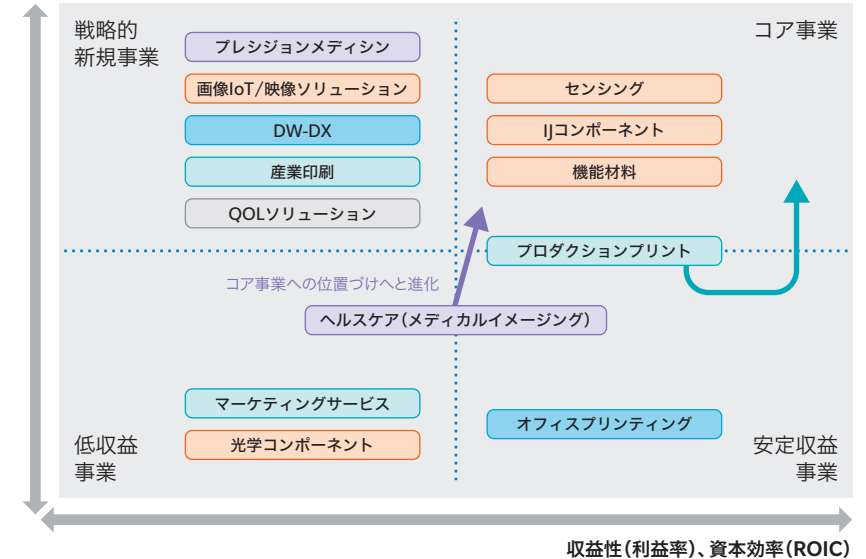
安定収益事業のキャッシュ創出に努める

目指すポートフォリオ転換に向けて、足下での最大の課題と捉えているのは2021年度に収益性が著しく低下したオフィスプリンティング事業とプロダクションプリント事業を早期に立て直し、本来の「安定的にキャッシュを生み出せる事業」に戻すことです。

オフィスプリンティング事業の立て直しは、生産と販売の両面で進めていきます。ハードウェアへの需要そのものはコロナ禍による前年度の落ち込みから回復傾向にあるのですが、需要に応える生産が行えなかったことで、2021年度末の時点で約515億円の受注残を抱えました。生産が遅れた主な理由には、半導体などの部材の不足という外部要因と、2021年7月に発生したコニカミノルタサプライズ辰野工場における爆発事故によるトナー供給力低下の影響で生産

事業ポートフォリオマネジメント

■ 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 ■ ヘルスケア事業 ■ インダストリー事業 ■ その他
成長性(売上成長率)



が大きく遅滞したという内部要因があります。

その後、部材不足の問題は徐々に解消に向かっており、辰野工場も昨年11月に再稼働し、この4月から生産体制が戻っています。速やかに製造・出荷を進め受注残分をキャッシュ化するとともに、市場ニーズに応えられる生産体制を回復させ、売上・利益の拡大につなげていきます。また販売面においても、すべての営業活動を対面で行うのではなく、電話やメール、オンラインなどの非対面の営業活動を拡大するほか、AIを活用した効果的な顧客ターゲットングや提案書の自動生成などのデジタル化を進めることで、販売の効率化と高質化を進めていく方針です。こうしたDX活用により人財の最適配置を含めた構造見直しに着手しています。

一方、プロダクションプリント事業については、オフィスプリンティング事業よりも印刷需要の回復は早いことが確認できています。それはコロナ禍の経験に

CEOメッセージ

よって、デジタル印刷のメリットが市場で改めて見直されているためです。商業印刷物のうちで大きな割合を占めるのがコンサートやセミナーなどイベントの案内チラシやポスター、資料などですが、コロナ禍に突入して以降、こうしたリアルイベントは間際まで開催を決定できないケースが増えました。そうした状況のなかで、短期間で印刷が行え、一定の印刷部数が必要という制限もなく、安定した印刷品質を維持するための熟練工も必要としないこと、また、部材や紙の価格高騰などに対しても無駄な在庫を持たずに済み、損紙を出さないことなど、アナログ印刷に対するデジタル印刷の持つ数々のメリットが市場に再認識されたと見えています。このことから2022年度以降のプロダクションプリント事業は急速に回復に向かう見込みです。

コア事業では成長領域への投資を強化

コア事業と位置づけるセンシング、機能材料、インクジェットコンポーネントの事業群については、各事業における成長領域への投資を引き続き確実に行っていきます。

例えばセンシング事業では、自動車などの外観計測の自動化・省人化や、非可視光領域を測定できるハイパースペクトルイメージング技術を活用したリサイクル・食品・製薬分野でのビジネスを推進します。さらに成長を加速させるための手段として投融資を活用したM&Aも検討していく方針です。

また機能材料については、ジャンルトップの液晶TVなどディスプレイ製品の偏光板向け位相差フィルムだけではなく、生産技術の強みを活かしたさまざまな機能性フィルムの展開により、ディスプレイ用光学フィルム領域でのシェア拡大を目指します。特に需要拡大が見込まれる大型TV向けフィルムについては、設備投資も含めて強化を図っていきます。



成長投資における「選択と集中」を推進

こうした成長投資と並行して投資分野の絞り込み、いわゆる「選択と集中」も進めていきます。限られた資本を最適に配分していくには、足し算だけでなく引き算も重要です。事業単位だけでなく、プロジェクト単位でも、この基本姿勢を持つべきだと考えています。

この5、6年、当社グループはさまざまな領域で未来に向けた“種蒔き”を行ってきました。ただし、そのすべてが必ずしも順調に芽吹き、成長しているわけではありません。実際に2021年度は多額ののれん減損を出しており、効果的な成長投資を行っていくために、まずは現状を冷静に分析・整理することが重要であると改めて痛感しています。

当社は、事業ポートフォリオマネジメントにあたって、全事業を「成長性」と「収

CEOメッセージ

益性・資本効率」の2軸によってプロット(層別)し、「コア事業」「安定収益事業」「低収益事業」「戦略的新規事業」の4つに区分しています(→P12参照)。この区分に沿って、各事業の位置づけと課題をしっかりと把握したうえで、各事業の施策の実行力を強化していく方針です。

例えばプレジジョンメディシン事業は、市場のポテンシャルを活かし、競争力を高めるにはさらなる追加投資が必要と予想されることから、引き続き外部資本の活用を検討していきます。一方、2021年度に減損処理を発表したMOBOTIX社が属する画像IoTソリューション事業については、開発成果自体は出ており、例えば地震や洪水、崖崩れなどの自然災害対応の分野などで新たなニーズが見込めるとの考えから、他社との協業を強化し、収益化を目指していきます。

上記のようなM&A案件以外にも、当社グループでは新規事業の創出に向けた社内でのインキュベーションプロジェクトを数多く進めてきました。それらも



含めて今後は成長投資の継続に関するステージゲートにおいて、プロジェクト担当者だけでなくコーポレート部門など第三者の厳しい目を入れることによって「次のプロセスに進めるか」を判断していく方針です。さらに一旦ステージゲートで決裁したものについても、2カ月ごとにCEOである私の目を通すことをルールづけました。従来よりもかなり厳しくしたこのチェックシステムによって、育成を続けるべきものは続け、止めるべきものは止めるというメリハリをつけた成長投資を実行していきます。

「イメージング技術」「ジャンルトップ戦略」「現場力」を強みに

当社の最大の強みは、カメラ・写真用フィルムを原点にした「イメージング技術」だと思います。当社はこのイメージング技術、すなわち「見えないものをみえる化する力」を、品質検査や診断、介護などさまざまな領域に応用・発展させ、商品やサービス、ソリューションとして社会に価値を提供してきました。経営ビジョンに「Imaging to the People」を掲げている理由もそこにあります。

イメージング技術を基盤に、さまざまな社会課題の解決につながる価値を届けていきたいという私たちの思いは不変です。今後のポートフォリオ転換においても、究極的には「人々の“みたい”に対して、自分たちには何ができるのか？」がストーリーの中心になっていくはずで、DXとの融合なども含めて引き続きイメージング技術を磨き上げ、新たな価値の創出を目指していきます。

また、経営統合以来推進してきた「ジャンルトップ戦略」も当社の強みといえるでしょう。当社グループの規模や体力を考えれば、すべての領域を制覇する「総合トップ」を狙うことには限界があります。そこで「成長が見込め、かつ自社に勝算のある領域」にターゲットを絞り、そこにリソースを集中させ、戦略的提携やM&Aも活用しながらトップポジションを獲得してきました。例えばA3カ

CEOメッセージ

ラー複合機、カラーデジタル印刷機、超音波診断装置、光源色計測器、VA-TACフィルムなど当社がトップシェアを誇る分野はすべてこの戦略の成果だといえます。ジャンルトップ戦略は、単に営業やプロモーションの強化によって“瞬間風速的”にトップシェアを獲ることはありません。そんなトップは決して長続きしません。開発から生産、営業・マーケティングまですべての部門の機能が一体になって、真に競争力のある製品を創出し、その価値をお客様にしっかりと伝え、さらに次のステージを見据えて「常にトップであり続ける」努力を怠らないことが重要です。ジャンルトップになることは、市場の主導権を握ることであり、価格コントロール力の強化も含めて企業の収益性向上につながります。業績が厳しい今こそ、改めてこのジャンルトップ戦略の重要性を意識し「全社最適」の観点で、ターゲットの選定と経営リソースの集中を進めていこうと考えています。

もう一つ、私が当社の強みだと感じているのは、危機や困難に直面した際に発揮される現場の対応力、「現場力」です。2年以上前から続く新型コロナウイルス感染症のまん延や、直近ではウクライナ情勢など、先行きの不透明性・不確実性が増すばかりの世の中ですが、有事の際に生じるさまざまな課題に即応して、それを收拾させていくスピードや臨機応変の対応力は、決して他社に負けていないと思います。この「現場力」によって、当社は過去何度も困難を乗り越えてきました。当社の企業文化・風土である「6つのバリュー」は、この現場力のバックボーンになっていると思います。6つのバリューは、グローバルの従業員約4万人が価値観を共有するための共通言語であり、この価値観が共有され、全世界の従業員が問題意識を同じくして事に当たれば、これからも変化や危機をしっかりと乗り越えていけると信じています。

上記のようなコニカミノルタの「強み」を、改めてグループ全体で再確認し、明確化していくことで、企業グループとしての求心力をもう一段高め、新たな成長軌道を目指して全社でベクトルを合わせて歩んでいきたいと思っています。

マテリアリティを組み込んだ経営戦略を策定

今や全世界共通の課題となっている「サステナビリティ（持続可能性）」ですが、当社では2003年の統合以来、これを経営の中核に位置づけてきました。2020年には、10年後の2030年にあるべき「持続可能な社会」の姿を見据えて、社会・環境課題が当社に与える影響を機会とリスクの観点から評価し、そこからのバックキャストによって「今なすべきこと」を「5つのマテリアリティ（重要課題）」として特定しました。

現在の当社の各事業は、この5つのマテリアリティを意識した価値創造に取り組んでいます。例えば、インダストリー事業では、製造現場で熟練工の経験値に基づくスキルに依存していた検査工程を自動化・省人化することで熟練工の技術継承問題を解決すると同時に、最終製品の高品質化に貢献することで「働きがい向上および企業活性化」に寄与していますし、倉庫や工場での構内事故の予兆を検知して防止するサービスによって「社会における安全・安心の確保」に貢献しています。また、プロフェッショナルプリント事業では、適時・適量・適所での生産による輸送・保管・廃棄・中間材の低減により「気候変動への対応」と「有限な資源の有効利用」に寄与しています。さらに、ヘルスケア事業では個別化医療の実現と早期発見・早期診断による「健康で高い生活の質の実現」に寄与しています。

また、マテリアリティとして特定したさまざまな課題を、どのような事業戦略で中長期的に解決していくのか明確化することも重要です。そのためには事業部門も、これまで以上にサステナビリティについて本気で考え、取り組むことが必要だと考えています。この側面を強化するため、中長期経営戦略策定などを担う企画・戦略部門と事業部門が一体となって次期中期経営計画を策定し、企業の成長と持続可能な社会の両立を実現していきます。

CEOメッセージ

自らの経営哲学のもと、「等身大」を貫く

私の経営者としての考え方の基礎には、2013年～2016年に米国の情報機器販売会社(Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.)のCEOを務めた時代の経験が大きく影響しています。前任者が定年を迎えたことから、49歳の私が抜擢され、赴任したのですが、同社は当時、複数のITサービス会社のM&Aにより8,000人まで規模が拡大し、管理の強化が必要とされているタイミングでした。このとき私は3つのルールを自分に課しました。第1は「決めること」。現地の最高責任者として最後の決断は自分がやる、ということです。第2に「人の話を最後まで聞くこと」。特にお客様と日々対峙している営業担当などの現場のスタッフが仕事を一番わかっているので、判断に迷った時は彼らの話をしっかり聞くことを心がけました。そして第3は「用意は周到に、話は簡潔に」。組織を動かしていくためには、いろいろなことを考えないといけませんが、最後はそれを皆にわかりやすく説明することが大切です。当時はこれらを忘れないよう紙に書いて机に貼り、折に触れて確認していました。

コニカミノルタのCEOとしても、この3つを常に心がけていくつもりです。経営トップとして責任をもって決断する。決める前には、周囲や現場の人々の話を徹底的に聞いて状況を把握する。そして決めたことを社内外に伝えていくときは、しっかり準備をした後に、わかりやすくかつ簡潔に話す。これらを肝に銘じていきます。

もう一つ私が信条としているのは、相手と「等身大」で対峙する、ということです。無理な背伸びやストレッチはしない。良いことも、悪いことも、きちんとステークホルダーの皆様にお伝えしていきます。2022年度の予算設定もこの観点で行いました。今年の新入社員たちにも話したのですが、仕事を成功させる大きなポイントは「長持ちする人間関係」を構築できるかどうかにかかっており、そのような関係を築いていくには、常に「等身大」の自分として相手に向き合い、理解



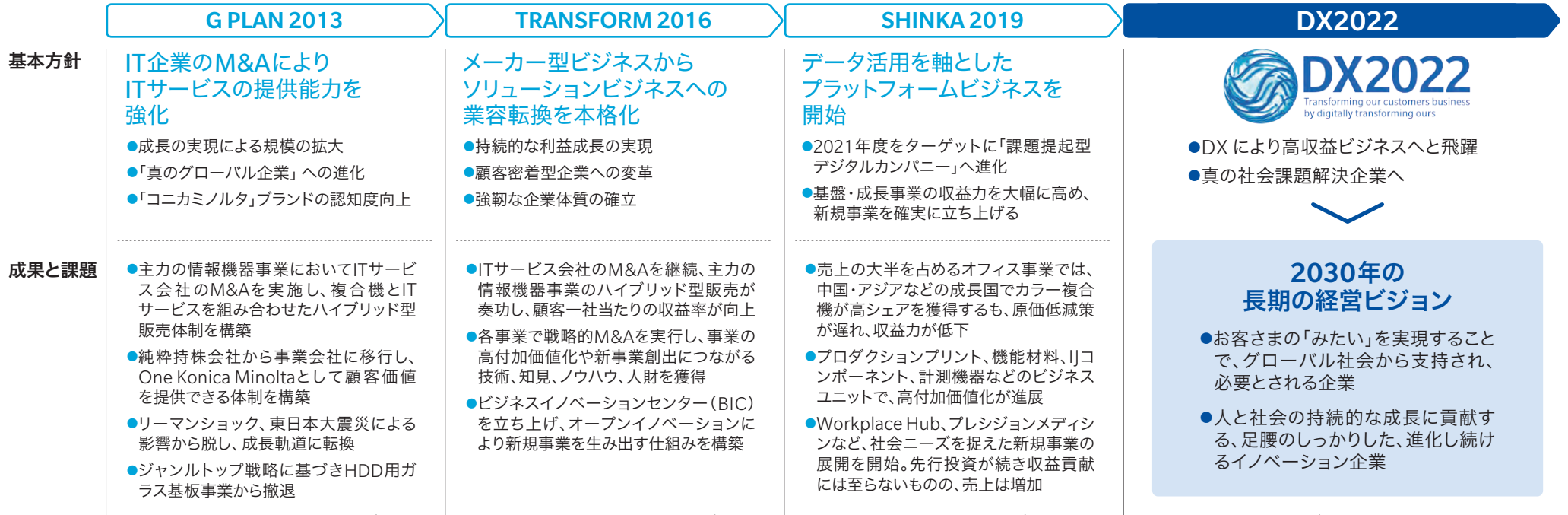
を得ることが何よりも重要だと私は考えています。

これからもお客様はもちろん従業員、株主・投資家、取引先、地域の方々、すべてのステークホルダーの皆様と「等身大」で接し、皆様との対話を通して企業価値の向上に努めていきます。引き続き当社グループへのご理解、ご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

コニカミノルタ株式会社
代表執行役社長 兼 CEO

大 幸 利 充

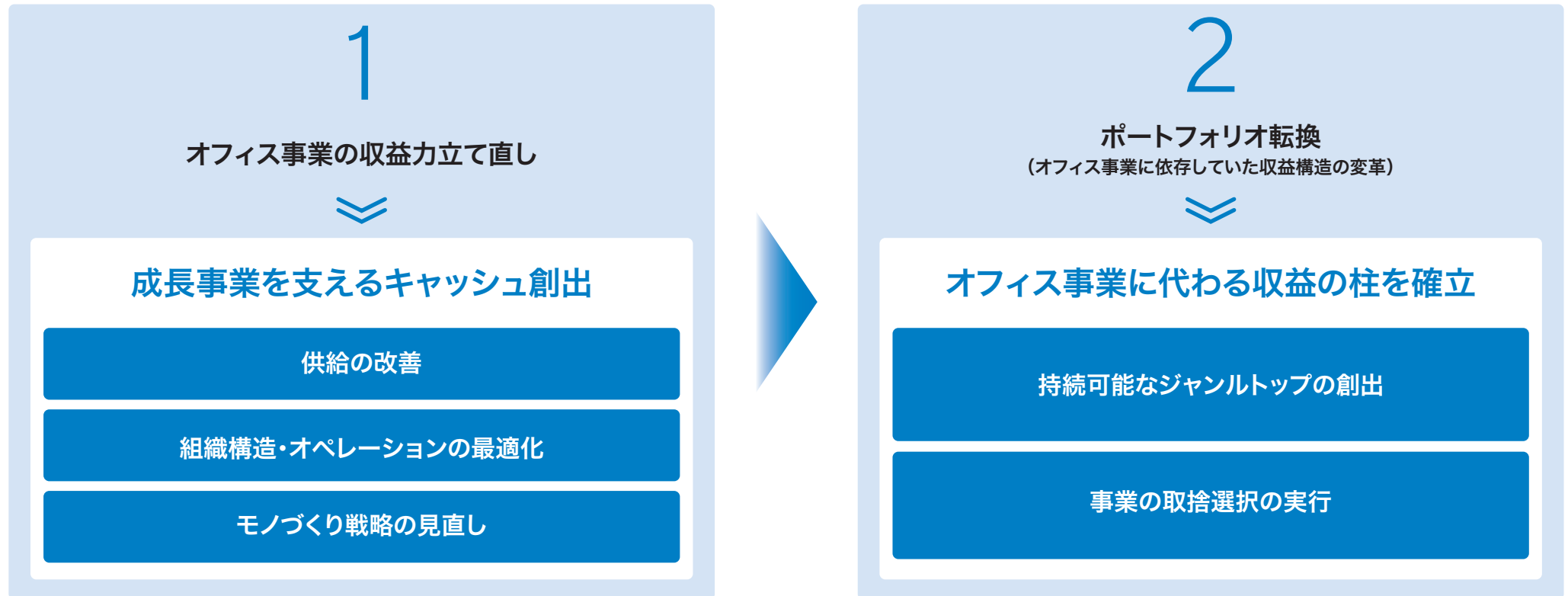
中期経営計画の変遷



売上高の推移



2025年度に向けた経営方針



経営環境の不透明感が続くなかだからこそ、2025年度をゴールとした2つの事業ポートフォリオ転換の実行を加速させ、環境変化に強い事業構造と持続的な利益成長が可能な経営基盤の確立を目指します。

1つ目は、従来のオフィス事業の収益力を立て直すことにより、成長事業を支える安定したキャッシュを創出することです。そのために、

供給の改善、組織構造やオペレーションの最適化によるリソースの適正化、地政学的リスクも踏まえたモノづくり戦略の見直しを進めます。

2つ目は、オフィス事業に依存していた収益構造を変革するため、プリントを主体としたオフィス事業に代わる収益の柱を確立し、ポートフォリオ転換を実現することです。今後の柱として、インダストリー

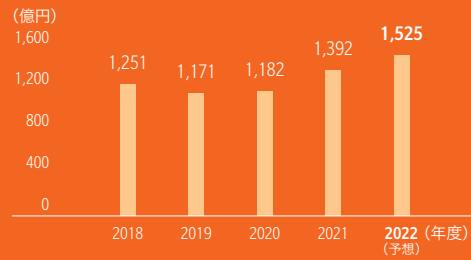
事業、ヘルスケア事業、プロフェッショナルプリント事業を拡大していきます。これらの事業において、「成長が見込め、かつ自社に勝算のある領域」を定め、一過性ではない“持続可能なジャンルトップ”戦略を推進します。そのために、事業単位だけではなくプロジェクト単位でも取捨選択を実行し、ジャンルトップが狙える領域に経営資源を集中していきます。

各事業の成長戦略

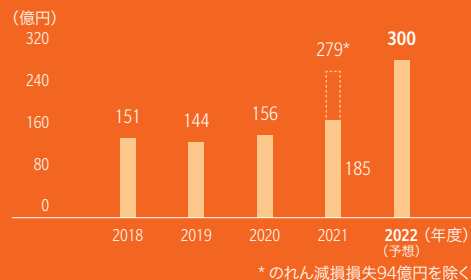


インダストリー事業

売上高



営業利益



市場環境認識

機会

- モバイルやTVなどのディスプレイにおける高精細化や大型化の進行、多様なデバイスへの用途拡大。
- 自動車業界やリサイクル・食品・製薬業界などの製造現場における自動化・省人化の進行。品質や成分検査における安定性や生産性の向上、および労働環境改善の要請。
- 災害・事故の防止や製造装置の安定稼働、あらゆる施設における防犯や見守り、販売活動の効率向上といった社会的ニーズの増加によるネットワークカメラや画像解析サービス需要の拡大。

リスク

- 各地域の規制強化や地政学などの不確実性リスク。
- 新技術開発による代替品リスク。

各市場のCAGR(2020—2022年度)

センシング	光源色・物体色	+4%
	自動車外観	+15%
機能材料	大型TV(LCD+OLED)	+15%
	中小型(モバイル)	+11%
インクジェット	工業用途	+34%
	POD	+28%

※ 当社推定

成長戦略

- センシング分野は、ディスプレイ計測で5割以上のシェアを確保する光・色計測領域を基盤とし、戦略的な買収や提携により計測の対象領域を拡大。外観検査では、自動車をはじめとして差異化できる領域で用途を多様化。また非可視光域を計測するハイパースペクトルイメージング(HSI)技術を応用し、市場成長が期待されるリサイクル、食品、製薬などの分野で検査、ソーティング(分別)の事業を展開(→P20)。
- 材料・コンポーネント分野では、産業のデジタル化における入出力の高度化を担うキーデバイスを提供。サプライチェーンの上流から高付加価値製品を提供することでサプライチェーン全体をバリューアップし、ワークフロー改善を実現。機能材料は伸長する大型TV、中小型モバイル、車載用などの各種ディスプレイの幅広い用途に対応。「SANUQI(サヌキ)フィルム」拡販を進め、オフライン加工設備を立ち上げるなどにより生産能力も増強(→P21)。インクジェットヘッドはサイングラフィックス用途に加え、モノづくりのオンデマンド化に対応。プリント基板製造など高成長が見込める工業用途向けに販売を拡大(→P22)。
- 画像IoT分野では、画像・映像データを取得する多様なセンサーデバイスと独自の画像AI技術を組み合わせた画像IoTプラットフォーム「FORXAI(フォーサイ)」をグローバルに展開。パートナーと連携し、世界トップレベルの人行動・物体認識による価値提供を拡大。

戦略的KPI

	2021年度目標/実績	2022年度目標
センシング	戦略的投資事業(外観検査・HSI産業用途)の売上高比率:14%→9.5%*(実績)	戦略的投資事業の売上高比率:17%
機能材料	成長領域(TV領域の大型化および中小型モバイル領域の機能化)の拡大	● TV領域位相差フィルムの大型向け率:30%以上 ● モバイル領域での機能化率:50%以上(当社販売比率)
インクジェット	ヘッド・インクの新製品による事業拡大	● 工業印刷、PODの成長率:合計20~30%
画像IoT	画像IoTプラットフォームのパートナー数:75社→105社(実績)	パートナー数:125社

※ 売上高は対前年増収ながら、基盤事業の大幅拡大につき目標14%には未達

各事業の成長戦略:インダストリー事業 センシング

Close Up

見えないものを“みえる化”する、
「ハイパースペクトルイメージング」

Specim, Spectral Imaging Oy Ltd.
Katja Lefèvre

大学で宇宙物理学の博士論文に取り組んでいた2006年にSpecimに入社。航空製品・データ処理ツールを担当する部署を経て、顧客プリセールなどを担当する企画・ソリューション部に配属。

さまざまな社会課題の解決に
期待されるHSI技術

高精度分光計測と画像化技術を組み合わせた高性能技術であるハイパースペクトルイメージング(HSI)は、目に見える波長だけでなく近赤外線や遠赤外線放射領域など人間には見えない波長まで撮像できるため、素材の成分や特性などの非可視光領域の情報も検知でき、あらゆる

光を分解した情報を画素単位まで検出できます。

従来、HSIは、主に環境・農業・地質学分野において、植物の生育状態、森林火災の危険度、水質などのモニタリングに活用され、天然資源の枯渇や気候変動、自然の生物多様性などの世界的な社会課題に取り組むための重要なテクノロジーとして位置づけられてきました。

その一方で、近年では、生産環境でのインラ

イン/リアルタイム計測を通じた製品品質の最適化・管理・確認業務のデジタル化など、HSIの産業分野での活用も広がっています。HSIは、物体の色やディスプレイの色の2次元計測を含む可視領域での効率的かつ正確な検査だけでなく、リサイクル産業での素材の分別、食品製造分野での異物検出や包装容器の密封性検査、工業分野での鉱物種の特定やフィルムの厚さの2次元計測など、人間の目では判別困難なものの評価にも適しています。また、HSIは、循環型サプライチェーンへの移行には欠かせない資源回収率の向上や、ライフサイクルにおけるCO₂排出量が少ない食品や原料の生産に役立つ画期的なソリューションとしても期待されています。

コニカミノルタグループの一員として、
HSI技術をグローバルへ

Specim(スペキム)は、フィンランドに拠点を置く従業員80名の小さな会社ですが、国籍、性別、スキルなどの多様性に富む非常に有能なプロフェッショナル集団です。そのなかで、サービス・顧客ソリューション担当トップとしての私の職務は、市場のニーズを満たす製品ポートフォリオを構築してお客様の課題解決を支援することです。日常的な業務としては、当社の技術・アプリケーションをお客様に理解していただく活動、販売後はお客様に使いこなしていただくためのアドバイスや技術面での支援など、製品・サービスの管

理・開発などに従事しています。

Specimは、専門的な科学知識を持たないお客様でも簡単に導入できる技術開発に長年にわたり取り組んできました。その一方で、HSIの応用で解決できると思われる課題は極めて多く、これまでに実用化されてきた用途はその中の一部に過ぎないと考えています。そのため、この魅力的な技術を広く普及させていくには、啓発活動に一層注力していく必要があります。

当社の知名度と世界的なサポートネットワークは、コニカミノルタグループの傘下に入ったことで急速に強化されています。今後もコニカミノルタグループの一員として、そのネットワークも活用しながら、HSIの開発と普及に注力していきます。



ハイパースペクトルカメラを用いた製剤の品質検査

各事業の成長戦略：インダストリー事業 機能材料

Close Up

ディスプレイ産業を変革する
高機能性「SANUQI」フィルムディスプレイの進化を支える
新世代COPフィルム「SANUQI」

コニカミノルタは、液晶ディスプレイ用偏光板保護フィルムを供給できる数少ないメーカーの1社であり、高機能を付加した「液晶テレビ用位相差フィルム」「ノートPC、スマートフォン用薄膜フィルム」においては業界トップクラスのシェアを誇っています。

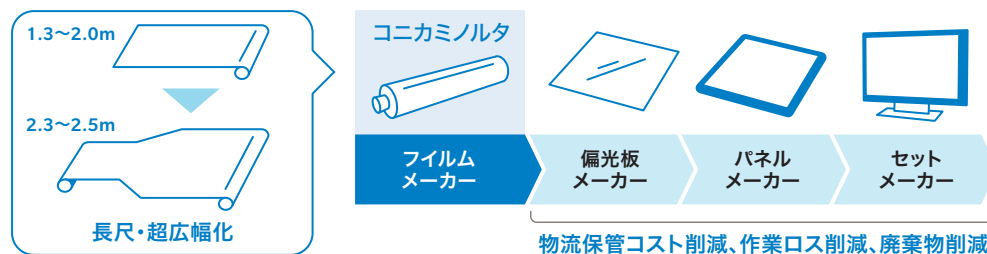
近年、偏光板保護フィルムは、顧客ニーズの多様化にともなって、ディスプレイの反射防止機能やUVカット機能、高耐久性と達成すべき機能が高次化していることに加え、折り畳み型スマートフォン、超薄膜スマートフォンなどへと利用領域が拡大しています。そこで当社では、従来のTACフィルムに替わる新材料として新世代COP

「SANUQI」フィルムを開発しました。

SANUQIフィルムは、当社のコア技術である溶液製膜技術に磨きをかけて最新のDX技術を導入した高品質な光学フィルムです。材料と製膜方法の組み合わせによって従来のTACフィルムよりも光学ロスを低減し、TVパネルとして高精細な仕上げを実現しました。

SANUQIフィルムの製品化にあたっては、お客様とコンセプトを確認しながら進めていきましたが、新たな材料であることから従来品と同じ加工条件ではポテンシャルを十分に引き出すことができないことがわかりました。そこで、お客様と密に連携をとり、時にはお客様の生産工程を直接確認させていただくことで、SANUQIフィルムの実力を最大限に引き出す加工条件をつくり

ディスプレイサプライチェーンの生産性向上に貢献



上げることができました。

そして現在は、高耐熱・高靱性などの特性を活かし、有機EL方式のディスプレイや車載ディスプレイ、折ったり曲げたりできる新しいディスプレイへの応用展開も視野に入れた開発を進めています。

長尺・超広幅化により、お客様のコスト削減、廃棄物削減に貢献

偏光板保護フィルムにおいては、昨今の大型ディスプレイ需要の拡大にともなって、長尺・広幅のフィルムへのニーズも高まっています。

当社は、そうしたニーズに対応するために独自

の技術・生産ラインを活かし、他社に先んじて通常の2倍の長さの長尺巻きを実現するとともに、2.3~2.5m幅の需要にも応える超広幅フィルムを開発しました。長尺・超広幅で、長期保管が可能なSANUQIフィルムをディスプレイサプライチェーンの上流で提供することで、お客様の物流・保管コスト、段取り変えなどによる作業ロス、廃棄物の削減にも貢献しています。

今後も製品性能を追求するとともに、サプライチェーンの上流で製品を提供する強みを活かしたワークフロー変革を実現し、お客様との長期的な信頼関係の構築・強化を図っていきます。

各事業の成長戦略:インダストリー事業 インクジェット

Close Up

幅広い業界で利用拡大が進む
インクジェットテクノロジー

コニカミノルタ(株)
IJコンポーネント事業部
中嶋 清次

電子部品・印刷業界での海外営業を経て、2014年に入社。IJ捺染プリンター「Nassenger」の欧州販売・技術サポート拠点をイタリアに設立し、当地での拡販に従事。現在はIJコンポーネント事業部の副事業部長および営業部長を務める。



大幅な工程短縮や排水の減少に貢献

従来、インクジェット(IJ)による印刷工法は、紙を中心とした印刷向けや広告看板大型屋外広告向けに多く使われていました。近年はIJヘッドの進化が進み、プリンテッド・エレクトロニクス(PE)^{*}など紙以外の分野にも利用が拡大しています。

従来のプリント基板作成製造プロセスでは、

写真現像方式によるパターン形成を行います。この工程では揮発性有機化合物(VOC)の排出や、洗浄により大量の廃液が発生するなどの課題があります。またマスクによる露光工程があり、少量の生産ではコスト高の要因となっていました。工程の一部を「必要な量の材料を、必要な場所に、必要な時に打つことができる」IJに置き換えることにより、マスクレスの工程を実現したほ

か、VOC / 廃液フリーとなり作業環境の大幅な改善を実現しました。

^{*} プリンテッド・エレクトロニクス: 印刷技術を活用し、電子回路/センサー/素子などを形成する技術。

高い性能・信頼性で
お客様のモノづくりを支える

我々のIJヘッドは10年以上前からPE用途に採用されるなど、その実績から製品の性能はもとより信頼性に対してもお客様より高い評価をいただき、生産ラインを止めるわけにはいかないお客様のモノづくりを支えています。

コニカミノルタの強み



その一方で、工業用IJで使用される機能性インクは強溶剤をベースにしているため、IJヘッドが壊れやすいことが大きな課題になっています。そこで、化学系の技術者と協力しながらヘッド材料の改良を進めて、耐久性を向上させています。また、IJ技術に不慣れなお客様の製造プロセスを変革していくために、IJヘッドを駆動する回路設計のサポートや、インクを安定して供給できるシステムの提案など、きめ細かい顧客対応に力を入れています。

当社は、カメラで培った「精密加工技術」、溶剤などさまざまな特性を持つ材料に対応可能な「ケミカル力」、これらをお客様ごとにカスタム対応してきた「顧客対応力」を活かして、多様なIJ化ニーズに応えています。

これまでの印刷用途に加え、今後はプリント基板やディスプレイ、建材などの工業用途へ新たな機能性インクとIJヘッドの用途拡大を図り、IJヘッドの売上拡大を目指していきます。

多様なモノづくりの分野へ、インクジェットの用途を拡大

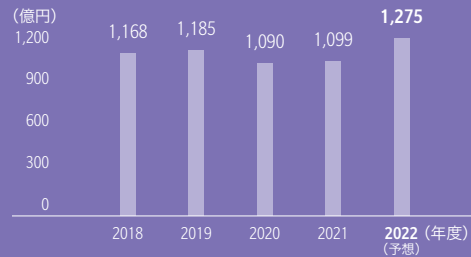


各事業の成長戦略

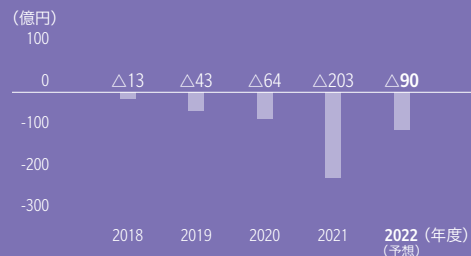


ヘルスケア事業

売上高



営業利益



市場環境認識

機会

- 高付加価値イメージング、AI含むIT技術の活用進展、遠隔医療や、低侵襲医療ニーズの高まり。
- アジア地域など新興国において経済発展や長寿命化による医療ニーズの増加。
- リスク診断や確定診断のみでなく、コンパニオン診断や製薬での遺伝子検査ニーズの高まり。
- 先進国での長寿命化、医療技術の高度化、高価格化と相反する総医療費削減要請。

リスク

- 巨大資本を持つグローバル大手企業の新規参入、新興国企業の成長などによる競争激化。
- 技術開発競争による自社技術のコモディティ化と低価格化。

各市場のCAGR (2020—2022年度)

市場	装置/サービス	CAGR
ヘルスケア (メディカルイメージング)	X線診断装置	+1% ^{※1}
プレジジョンメディシン	バイオマーカー市場	+16.3% ^{※2}
	次世代シーケンシング市場	+31.4% ^{※2}

※1 2020→2022年 当社推定

※2 2020→2025年 BCC Research (2021)

成長戦略

● 診断機器領域では、動態解析による高付加価値X線システムを日米中から欧州、アジアへ展開。ワイヤレス動画撮影を備えた回診用X線撮影装置を世界に先駆けて展開し、救急医療現場の負荷軽減と医療品質向上を実現(→P24)。超音波診断装置はフィルム技術を応用したプローブと信号処理技術による高画質、穿刺針強調処理などの補助機能を活用し整形外科、産科に加え、透析や麻酔科へ拡大。超音波「診断」を「診療」に進化し新しい価値を創造。医療IT領域では、国内で約2万施設の顧客基盤を構築した「infomity」を軸に、遠隔医療サービス、施設間連携などを展開。またPACS (医用画像保管・転送システム)の展開地域を日米からASEANへ拡大。両領域とも協業によるお客様への価値提供の最大化を図る。

● 遺伝子診断領域では、精度の高い独自技術であるRNA検査の展開により診断の高度化に貢献。健診用の遺伝子診断「CARE Program」を日米で検査数を拡大し予防医療に寄与。東京大学および国立がん研究センターとの共同開発による新規パネル検査の上市により個別化医療への貢献を目指す。創薬支援領域では、中枢神経、がんの治験受託拡大。また、遺伝子、病理、画像データの統合による独自の統合診断データプラットフォーム「Lattice」を確立し、疾病の早期発見に貢献するとともに、製薬向けにデータビジネスを展開し、製薬プロセスの効率化に寄与。

戦略的KPI

	2021年度 目標/実績	2022年度 目標
DR一体型X線システム、 動態解析、アジア事業の 売上高伸長率	+8%以上 →+20% (実績)	+15%以上
医療ITサービスの 売上高伸長率	+5%以上 →+9% (実績)	+8%以上

各事業の成長戦略：ヘルスケア事業

Close Up

ベッドサイドでのX線動画撮影を可能にする回診用X線撮影装置を発売

コロナ禍で高まる
巡回診療のニーズに応える

新型コロナウイルスの感染拡大によって、世界各国の医療提供体制が逼迫し、ICU(集中治療室)の重要性が再認識されました。そうしたなかで、ICUや隔離病棟に入院している患者さまの病態管理を行うために、回診用X線撮影装置の重要性が増えています。特にICUにおいては刻一刻と患者さまの病態が変化するため、常に迅速かつ正確な診断が求められますが、重症患者の検査室への移送が難しいなど、高度な検査を行うには手間も時間も要するといった課題が顕在化しました。

当社が2022年3月に発売した「AeroDR TX m01」は、世界に先駆けてワイヤレス動画撮影を実現した回診用X線撮影装置です。この製品の長は、従来の回診用装置ではできなかったX線動画撮影が可能なこと、それをワイヤレス(無線)で実現したことにあります。また、当社のX線動画解析ワークステーションと組み合わせて使用することで、横隔膜の動きを定量化したり、肺野内の血管や肺胞といった組織の動きの変化を高度な画像処理でカラー表示して可視化したりと、今までの静止画では得られなかった情報を

医師に提供することができます。

ICUや隔離病棟などに入院しているような移送が難しい重篤患者は、CTやMRIといった精密検査を受けることが困難なため、血圧、体温、脈拍、呼吸数などのバイタルサインを測定する機器から得られる限られた情報で病態管理が行われているのが現状です。AeroDR TX m01では、人工呼吸器を装着している患者さまであっても簡便に呼吸状態を動画像として捉えることができます。動画像情報と生体モニタリング情報とを組み合わせることで、合併症の有無や重症化のサインを見逃さない高精度な病態管理の実現が期待されます。



ベッドサイドでのX線動画撮影を可能にした「AeroDR TX m01」

世界初の製品の価値を、
世の中に広めていく

AeroDR TX m01の開発は、まさにコロナ禍で行われました。自社ブランドとしては初めての回診用X線撮影装置という戦略的商品でありながら、新型コロナウイルス感染症の重症者の治療が行われるICUがターゲットであること、OEM供給元である海外パートナー企業や米国販社との連携が不可欠であることなど、コロナ禍で実行するには非常に難易度の高いプロジェクトでした。しかし、毎日のように関係者と打ち合わせを行い、目標に対する意識合わせ、臨機応変な計

画変更など、この製品の開発に携わる多くのメンバーが一致団結することで、質の高い製品を迅速かつ効率的に開発することができました。

X線動画撮影が可能な回診用X線撮影装置は、これまで世の中になかったものです。この製品を世に広めていくためには、その可能性に強く共感していただけるKOL(キー・オピニオン・リーダー)の力が必須だと思っています。今後、国内外においてKOLからの評価をより多く獲得し、顧客目線でAeroDR TX m01の有用性、価値を発信していけるような仕組みづくりを進めていきたいと考えています。

コニカミノルタ(株)
ヘルスケア事業本部モダリティ事業部
中村 一起

コニカミノルタ入社以来、ヘルスケア事業に従事し、主力製品であるデジタルX線撮影装置「AeroDR」の販売立ち上げを担当。現在はX線事業全般の事業企画、マーケティングを担う部門のグループリーダーを務める。

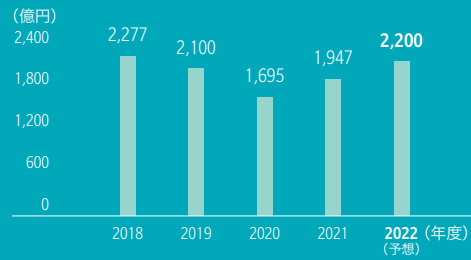


各事業の成長戦略

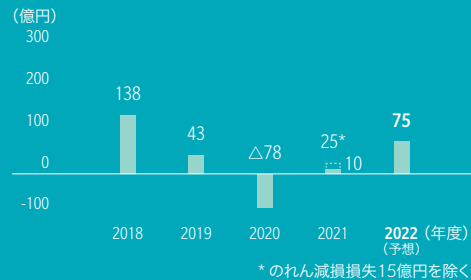


プロフェッショナル プリント事業

売上高



営業利益



市場環境認識

機会

- 商業印刷はマーケティング手法の個別化・短サイクル化、産業印刷は製品サイクルの短期化、印刷会社での熟練工不足や環境への配慮の高まりにより、アナログ印刷からデジタル印刷へのシフトが加速。
- 世界的な人口増加、プライベート/ローカルブランドの増加による、パッケージ/ラベル印刷需要の拡大。

リスク

- 新型コロナウイルスのまん延、地政学的なリスクや景気変動による印刷需要の低下や設備投資意欲の減退。
- 半導体などの部材逼迫および価格高騰、新型コロナウイルスのまん延によるサプライチェーン全体への影響や物流コストの上昇などによる、売上原価の上昇と顧客への供給量不足。

各市場のCAGR(2020—2022年度)

商業印刷	+7%
ラベル印刷	+6%
パッケージ印刷	+15%

※ 当社推定

成長戦略

- デジタル印刷の利点を活かし、印刷効果の向上と既存のアナログ印刷中心の印刷サプライチェーンの変革を行うことで、デジタル印刷市場の発展と、廃棄ロスや輸送中のCO₂削減など環境負荷の低減。
- 先進国の大手印刷会社を中心に、ヘビープロダクション機(HPP)とUVインクジェット印刷機や加飾印刷機などの産業印刷機器を組み合わせ、印刷ワークフローのDXを支援し、お客様の事業および当社の事業を共に拡大(→P26)。
- 従来HPPに搭載していた自動品質最適化機能・自動検品機能(IQ-501)をライトプロダクション機(LPP)とミッドプロダクション機(MPP)に搭載。生産効率向上と省人化を訴求し、先進国の中小印刷会社のトップシェアを維持。また、圧倒的なトップシェアを持つ成長市場(中国・インド)で販売を拡大。
- デジタル印刷が大きく伸長する産業印刷領域では、IQ-501をラベル印刷機用途に対応したIQ-520を高速ラベル印刷機に搭載し、従来の中規模業者から大規模業者に販売を拡大。パッケージ印刷にも対応するUVインクジェット印刷機と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の訴求により販売を拡大。また、テキスタイル印刷機はシングルパス方式を拡販。これらによりノンハード売上を大きく拡大。
- マーケティングサービスは、既存のマーケティングツールの調達支援サービスの自動化強化とデータ分析によるデジタルマーケティングサービスの事業拡大による採算性の改善。

戦略的KPI

	2021年度 目標/実績	2022年度 目標
HPP市場シェア		
市場シェア	35%→33%	40%
ノンハード対前年売上高伸長率		
プロダクション プリント	+22% →+12%(実績)	+5%
産業印刷	+24% →+47%(実績)	+28%

各事業の成長戦略:プロフェッショナルプリント事業

Close Up

デジタル印刷のトップ企業として北米市場でプレゼンスを発揮し続ける

Konica Minolta Business Solutions, U.S.A., Inc.
Barbara Stainbrook

コニカミノルタ入社以来、32年にわたり、米国のプロダクションプリント事業に従事。現在は、北米地域におけるプロダクションプリント（商業印刷）、産業印刷の販路開拓部門を率いるバイスプレジデントとして、プロフェッショナルプリント事業の成長戦略を推進。



AccurioJet KM-1e

多様な印刷ニーズに応える
インクジェット印刷機「KM-1シリーズ」

当社は、“必要な時に、必要な量を、必要な所で出力できる”オンデマンド印刷の可能性に早くから着目し、デジタル印刷市場の拡大を牽引してきました。当社が、従来のオフセット（アナログ）印刷機に代わるデジタル印刷機として提案しているのが、

B2サイズを超える枚葉UVインクジェット印刷機「AccurioJet KM-1」です。KM-1は、オフセット印刷に匹敵する高画質を実現するとともに、さまざまな種類・厚さの印刷用紙への対応や自動両面印刷、インラインでの後加工機との接続が可能です。さらに、その後継機である「AccurioJet KM-1e」は、普通紙のみならず、プラスチック基

板、透明フィルム、箔紙、金属媒体、キャンバス、合成基板など、多様な印刷基材にそのまま印刷できることが特徴です。

KM-1シリーズが選ばれる理由は、大きく2点あります。1つ目は、印刷業界における人材不足の解決と生産性の向上です。KM-1シリーズは、操作性に優れるため、専門技術を持たないスタッフでも高品質な印刷物を安定的に作成することができます。2つ目は、環境対応です。一般的にアナログ印刷では、中間材（版や水）や、印刷準備のための用紙が必要となりますが、KM-1シリーズではそれらが不要となるため資源投入量の削減につながります。また、必要な量を必要な場所で印刷できるため、印刷物の輸送量が減り、輸送時に排出されるCO₂の削減にもつながります。

サステナブルなビジネスが求められる時代において、オフセット印刷機からKM-1シリーズに置き換えるニーズが今後ますます増えていくと見込んでいます。

北米地域の商業印刷・
産業印刷市場を開拓

私たちの部門では、これまでコニカミノルタがシェアを持っていなかった大型商用印刷機の分野において、北米の大手印刷会社などをターゲットにKM-1シリーズの拡販戦略を進めてきました。具体的には、お客様企業のマーケティングや

新しい印刷物制作のためのコンサルティング活動を行うほか、お客様向けポータルサイトを通じた情報提供、オペレーター向けの研修サービスを提供することで、顧客満足度の向上を図っています。

その結果、KM-1シリーズの導入台数は約2年で10倍となりました。また、導入先の約9割が新規のお客様となっており、これらのお客様の月平均のプリントボリュームは、従来のKM-1のお客様よりも50%以上多くなっています。

加えて、月当たりのプリントボリュームは24カ月間で3倍に増加していることから、お客様の印刷受注増加とデジタル化へのシフトに貢献できていると思います。また、印刷品質や使いやすさにも満足いただけているものと認識しています。

さらに、KM-1シリーズと当社が持つほかのデジタル印刷機——プロダクションプリント機、ラベル印刷機、加飾印刷機などを組み合わせて、印刷会社へのトータルソリューションの提供にも力を入れています。

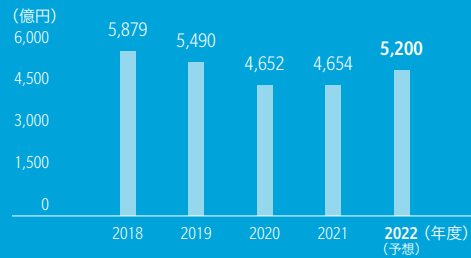
商業印刷や産業印刷の市場においては、当社にとってまだまだ成長の機会があります。私たちは、北米地域におけるプロフェッショナルプリント事業の営業戦略を担う立場として、コニカミノルタが持つインクジェット印刷・加飾印刷・ラベル印刷分野の世界トップレベルの技術をお客様に提供し、業界大手としてのポジションの維持・向上に貢献していきます。

各事業の成長戦略

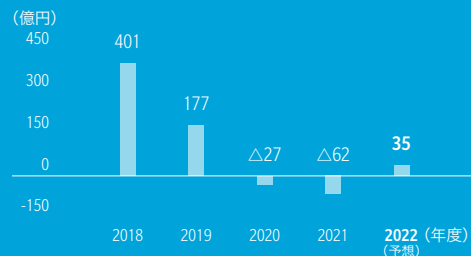


デジタルワークプレイス事業

売上高



営業利益



市場環境認識

機会

- IT部門や専任担当者が不足しがちな中堅・中小企業におけるITサービス(クラウド含む)ニーズの高まり。
- 業務効率向上を目指す企業や地方自治体においてDX推進の需要増加。情報セキュリティー強化、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、カメラや画像を活用したソリューションのニーズの高まり。

リスク

- 先進国市場の複合機市場の成熟化や、オフィスでプリントを行わないワークスタイルの定着。
- 半導体などの部材逼迫および価格高騰、新型コロナウイルスのまん延によるサプライチェーン全体への影響や、物流コストの上昇などによる、売上原価の上昇とお客様への供給遅延。

各市場のCAGR(2020—2022年度)

市場	ハード	ソフト
複合機	ハード	+2%
	ソフト	+3%
ITサービス	+8%	

※ 当社推定

成長戦略

- DW-DXは、オフィス事業で培った顧客基盤を維持しながら、業種に特化したデジタルワークフローサービス、業種によらないクラウドサービスも活用したマネージドITサービスやサイバーセキュリティーサービスなどを高付加価値サービスとして追加。顧客のライフタイムバリューを拡大することにより、デジタルワークプレイス事業へと転換。さらに当社のカメラと画像技術を活用した動画ソリューション事業を拡大(→P28)。
- 欧米では、月額課金(Monthly Recurring Revenue)モデルの商材の拡大によって、安定収益基盤を確立し、サービスデリバリー体制を強化することで事業拡大。自社開発商材による高付加価値化と、オペレーションの標準化、新規テーマの絞り込みにより収益性を改善。日本では、地方自治体のDX推進を支援。
- オフィスは、半導体など部材の計画どおりの調達、調達先の複線化と設計変更、生産拠点の相互補完関係構築など開発・生産・調達部門一体の取り組みによって供給量を最大化。原材料高騰分の価格対応で売上総利益の確保。製品サービスのリモート化、バックオフィスのアウトソース化で売上原価を低減。
- 顧客ターゲティングおよび提案作成においてAI活用による販売生産性を向上、コロナ禍で成功したインサイドセールス・リモート営業などを継続拡大、また開発テーマの絞り込みにより研究開発費を低減し、営業利益を向上。顧客体験の向上による顧客満足度向上。

戦略的KPI

KPI	2021年度 目標/実績	2022年度 目標
MRR*成長率	+15%以上/年 →+16%/年(実績)	+15%以上/年
顧客維持率	1pt改善/年 →+4.9%/年(実績)	2pt改善/年
サービスファクトリー展開国数	10カ国→2カ国(実績)	25カ国
自社開発商材売上金額成長率	+15%以上/年 →+10%/年(実績)	+15%以上/年

※ MRR: Monthly Recurring Revenue

各事業の成長戦略: デジタルワークプレイス事業

Close Up | DXの加速を追い風に、 マネージドITサービスを拡大

顧客企業のIT管理業務を 一括でサポートしMRRを向上

当社では、企業のIT管理業務を一括して請け負う「マネージドIT (MIT) サービス」を提供し、お客様企業の生産性、効率性の向上と、セキュリティの確保に技術的な面から貢献しています。当社のMITサービスは、クラウド、セキュリティ、統合コミュニケーション、インフラ管理、アプリケーション開発、遠隔サポートなどの幅広いサービスを、お客様の企業規模や業種業態の特性に応じて、柔軟に提供できることが特徴です。さらに、当社は北米で多くの拠点を持つので、お客様に対して、いつでも、どこでもサポートを提供できることも、ほかのMITサービスプロバイダーにはない強みです。

例えば中小企業では、社内にITの専門スタッフがいないことにより、IT管理業務を十全に行えず、IT活用が進まないケースがあります。そうした企業に対しては、当社のMITサービスでオールインワンパッケージをお勧めしています。これにより顧客企業は、内部で人財を雇用しなくてもIT管理業務を行うことができます。また、コロナ禍

で増加した、情報セキュリティ対策、コラボレーションツール、クラウド環境のアプリケーションなどのニーズに対して、我々は、お客様のIT基盤をクラウド化し、ワークフローを最適化することで対応しています。具体的には、ワークステーションの管理、情報セキュリティ対策、ユーザーヘルプデスク業務の提供などを行っています。従業員の勤務地に関わらず、いつでもどこでもITサポートを受けられる体制を整備し、顧客企業のリモートワークへの移行を迅速にサポートしています。

このようなMITサービスを、複合機の顧客企業に対して提供することで、MRR (Monthly Recurring Revenue: 月額課金) の向上により安定収益基盤の獲得につなげています。

北米地域におけるMITサービスのリーディングカンパニーへ

デジタル市場が急速に変化するなか、当社は、北米におけるMITサービス業界のリーダーを目指し、質の高いカスタマーエクスペリエンス(以下: CX)を提供し続けていきます。外部評価として、



All Covered, Konica Minolta Business Solutions, U.S.A., Inc.

Julie Branc

マネージドITサービス業界で20年以上のキャリアを持ち、あらゆる業種・規模の顧客企業を対象に、エンジニアリング、アカウントマネジメントなどを担当。直近では、MIT製品ポートフォリオ・サービス企画、CX (カスタマーエクスペリエンス) の2つの部門長を務める。

2022年の5月にマネージドサービスプロバイダー調査サービスのCludtangoにより、the top managed service provider in the U.S. に選ばれています。

私たちの部門では、CXを向上させるために、カスタマーファースト戦略を推進しています。この戦略では、ベルソナに基づくカスタマーサクステームの構築や、サービスのパッケージ化により、サービス提供フローの合理化やお客様の購

買プロセスのシンプル化に取り組むほか、顧客企業の個々のニーズに応じたサービスの提供を強化しています。これらの戦略的な取り組みにより、顧客満足度を向上し、顧客リテンションを上げ、サービスのアップセル・クロスセルの増加による収益性の向上を図っています。

お客様第一主義のもと、これからも、ワールドクラスのサービスを提供し続けます。

CFOメッセージ

厳しい事業環境のなか、 業績回復とキャッシュ創出力の強化に 徹底して取り組みます。

2021年度の振り返り

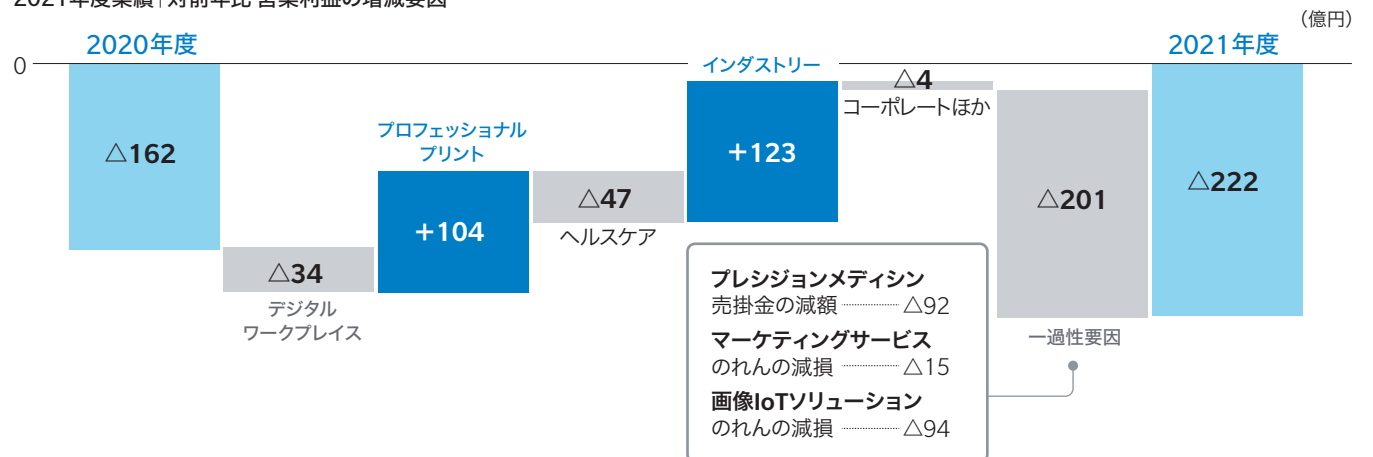
一過性要因の影響で赤字となったものの、 プロフェッショナルプリント・インダストリー事業は好調

2021年度決算は、連結売上高9,114億円、営業損失222億円、当期損失261億円となりました。2020年度と比較すると、売上高は、480億円(+6%)の増収となりましたが、営業利益は60億円、当

期利益は109億円の減益となりました。2020年度との比較における営業利益の増減要因を事業別に示すと下図のようになります。

インダストリー事業では大幅に利益を伸ばし、全体を牽引するとともに、プロフェッショナルプリント事業は、2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたものの、2021年度には利益を回復させました。

2021年度業績 | 対前年比 営業利益の増減要因



専務執行役
畑野 誠司

CFOメッセージ

一方、デジタルワークプレイス事業では、物流費・部材費高騰や輸送期間長期化の影響により減益となりました。ヘルスケア事業では、デジタルX線撮影装置や超音波診断装置関連のヘルスケア分野が好調を維持している一方、プレジジョンメディシン分野の子会社REALM社の米国株式上場への準備費用25億円を計上したこともあり、減益となりました。

また、REALM社の子会社であるAmbry社において、米国株式上場の準備過程で、売掛金の回収見込額を、直近の回収率の実績を基準として慎重に見直したことにより、2021年度末には売掛金・売上高を92億円減額しました。このほか、潜在的なリスクを将来に先送りにしないという方針から、プロフェッショナルプリント事業のマーケティングサービスユニットで約15億円、インダストリー事業の画像IoTソリューションユニットで約94億円、過去の買収に関連する「のれんの減損」を計上しました。

なお、当社グループは、2021年度の決算において2期連続して営業損失を計上した結果、複数の金融機関と締結している一部のシンジケートローン契約などに付されている財務制限条項に抵触しましたが、当該抵触を理由とする期限の利益喪失請求を行わないことについては、すべての当該金融機関より承諾を得ています。

キャッシュ・フロー創出に向けて全社的な取り組みを推進

2021年度における連結キャッシュ・フローの状況は、営業キャッシュ・フロー374億円の収入、投資キャッシュ・フロー509億円の支出となり、フリー・キャッシュ・フローは135億円のマイナスとなりました。営業キャッシュ・フローは、減損損失およびその戻入益109億円、減価償却費757億円などによるキャッシュ・フローの増加に対して、税引前損失236億円、輸送期間の長期化による船上在庫などの増加、部材の戦略的な買い増しによる棚卸資産173億円の増加

によるキャッシュ・フローの減少により、374億円の収入となりました。厳しい経営環境下ではありましたが、在庫動向を注視しつつ、営業債権の絞り込みによるキャッシュ・コンバージョン・サイクルのモニタリングを継続し、キャッシュ創出に注力しました。

今後も引き続き、以下の施策に取り組むとともに、非コア事業・資産の切り出しや、スケールアップの加速に向けた資本提携なども活用し、キャッシュインの最大化を図ります。

- ① 運転資本の圧縮を中心とした営業キャッシュ・フローの創出、事業別ハードルレートによる事業ポートフォリオ転換の実現、投資・事業評価の内容および運用プロセスの質の向上
- ② 運転資本の効率化を目指した事業別のキャッシュ・コンバージョン・サイクルの目標値を設計し、全社における営業キャッシュ・フローの最大化
- ③ 投資キャッシュ・フローに関しては、投資評価時にKM-ROICハードルレートを新たに導入し、投資の実行可否の判断基準とすることにより、投資の厳選およびリターンの最大化につながる運営を実施
- ④ 管理職の業績評価指標として営業キャッシュ・フローを新たに設定し、収益だけでなくキャッシュ創出力も視野に入れた事業運営の定着・加速につなげる評価制度に改定
- ⑤ キャッシュ・フロー重視の意識づけによる「稼ぐ力」の向上に向けて、国内販売会社も含めた従業員への教育・啓蒙活動を行い、現場におけるキャッシュ・フロー重視の考え方の浸透に注力

2022年度の経営方針

業績回復および一過性要因の剥落により、黒字転換を目指す

2022年度は、半導体不足や、輸送期間長期化の影響が継続することに加え、ウクライナ情勢に起因するエネルギー価格の上昇、欧米における高い物価上昇圧力、中国におけるゼロコロナ政策など、厳しい経営環境が継続することが予想されますが、業績の回復に向け、以下のような対応を進めます。

まず、デジタルワークプレイス事業では、複合機のハードの受注が堅調であることに加え、人々のオフィス回帰が進むことによるノンハード需要の回復も見込まれることから、欧米を中心とする構造改革も踏まえつつ、事業の効率化を進めます。

一方で、デジタルワークプレイス事業への依存度を下げ、成長領域の事業展開強化を加速させるポートフォリオ転換を進めていきます。インダストリー事業におけるセンシング分野では、計測対象拡大のためのM&A、画像IoTソリューション分野では収益の改善、材料・コンポーネント分野では、大型ディスプレイやモバイルディスプレイ領域における販売拡大のための設備投資を進めます。ヘルスケア事業では、ヘルスケア分野における高付加価値イメージング製品・サービスの拡大および戦略的協業の成果の拡大を進め、プレジジョンメディシン分野では、今後の成長に向けた投資資金の調達力を自ら備えるべく、引き続き資本政策を進めます。プロフェッショナルプリント事業では、産業印刷ユニットを引き続き伸長させるとともに、プロダクションプリントユニットでは、競争力の高い新製品群による顧客価値の提供を拡大します。

これらの施策および2021年度の一過性要因(損失201億円)の剥落により、2022年度の業績予想は、連結売上高10,200億円、営業利益150億円、当期利益55億円を見込んでいます。

CFOメッセージ

また、利益額の改善および受注残の解消による在庫の適正化により、フリー・キャッシュ・フローは、200億円の黒字となる見通しです。税引き後営業赤字の拡大および有利子負債の増加により悪化していたROICについても、2022年度はプラスに転換し、資本効率の改善に注力します。

2025年度に向けたポートフォリオ転換

財務健全性とのバランスを考慮しながら、成長領域への厳選した投資を継続

2025年度までに事業ポートフォリオ転換を完遂するという基本的なゴールに変更はなく、今後の成長加速に向けた買収投資、戦略的な設備投資を検討する際の重要な判断基準となる「事業別KM-ROIC」と「全社資本コスト」を用いて、資本効率の向上と企業価値の最大化を目指します。

センシング、材料・コンポーネント、ヘルスケア(メディカルイメージング)、産業印刷は一層の成長加速を目指し、必要に応じて買収投資、戦略的な設備投資も実施していきます。一方、オフィス事業は効率化を進め、キャッシュの創出による全社の成長を下支えし、戦略的な新規事業や低収益事業については、一部に外部資本の活用も念頭に置く施策を引き続き推進していきます。

また、成長投資と財務健全性のバランスを考慮したうえで、負債の縮減にも努めます。2025年度までの時間軸のなかで、財務ガバナンスの強化、財務リスクの最小化、資金効率の向上、株主資本の充実により財務基盤をより強固なものとし、積極的な成長投資を後る支えする、という考え方にも変更はありません。

株主様への利益還元

キャッシュをより重視した配当方針に改訂

2021年度の配当は、従来の予想どおりの1株当たり30円(中間配当15円、期末配当15円)で実施しました。2022年度の株主様への利益還元については、この度、当社の配当方針の一部を改訂し、キャッシュをより重視する姿勢を明確にしました。この方針に基づき、フリー・キャッシュ・フローの見通し200億円をも加味し、2022年度の配当予想については、1株当たり年間20円(中間配当10円、期末配当10円)とします。

新たな経営体制のもと、業績回復を最優先課題として徹底的に取り組むとともに、2025年度をゴールとした事業ポートフォリオ転換を加速させることにより、企業価値のさらなる向上と、株主様への利益還元を目指して邁進していきます。

当社の配当方針

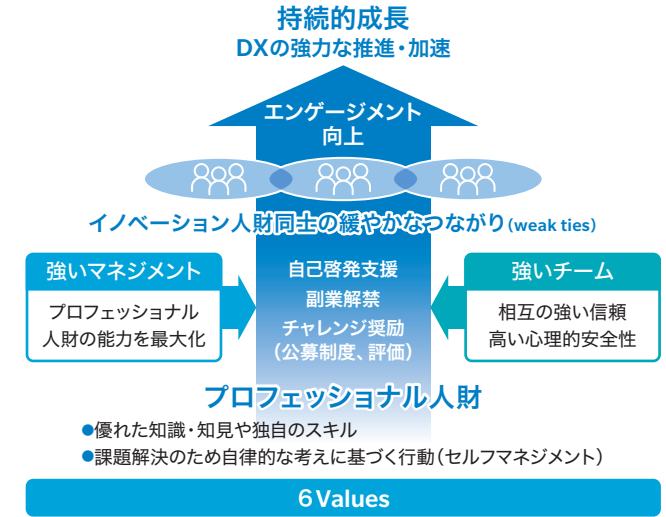
剰余金の配当等の決定に関する方針としましては、連結業績や成長分野への投資、キャッシュ・フローなどを総合的に勘案し、配当を基本として利益還元の充実に努めることを基本方針としています。

自己株式の取得につきましては、当社の財務状況や株価の推移等も勘案しつつ、利益還元策の一つとして適切に判断していきます。

人事役員メッセージ

自律したプロフェッショナル人財の育成により、企業としての持続的成長を実現します。

常務執行役
岡 慎一郎



人財戦略の基本的な考え方

グローバルレベルで加速しているデジタルトランスフォーメーション(DX)の進展のなか、当社は、社会に貢献できる企業としての持続的な成長を続けるため、主力のオフィスプリンティング事業で確実にキャッシュを生み出す体制を維持しつつ、プロダクト主体のビジネスから、画像やデータを分析してお客様や社会の課題解決に貢献するサービス主体のビジネスへとポートフォリオの転換を図っていく必要があります。

当社の持つ最も重要な資産は「人財」であり、人財の有効活用なくして、当社のビジネスの強化とポートフォリオ転換の完遂はあり得ません。すなわち、デジタルの力を活かしてサービス主体のビジネスを展開するためには、従業員一人ひとりが優れた知識・知見や独自のスキルを持ち、お客様の個々の課題を捉え、前例がない状況でも、課題解決のために自律的な考えに基づき行動して解決策を

導き出す「プロフェッショナル人財」を育成し、適切に配置して、その能力を最大限に引き出す体制が必要です。

そのために、ポテンシャルの高い優秀な人財を獲得し、タフミッションや教育プログラムを効果的に課すことにより育成のスピードを加速します。また、エンパワメントの高いマネジメントのもとで、個々の人財が安心して発言・行動できる心理的安全性が担保されている組織風土の醸成を目指します。

これらの施策を実行することにより、「個々のプロフェッショナル人財の持つ違い」が有機的につながり、「違いが力」になり、グローバルでの熾烈な競争に打ち勝つことができるようになることを確信しています。

国・地域内での最適化からボーダレスでの人財力最大化

当社の人財における優位性は、グループに在籍する約4万人の従業員の約4分の3が日本以外の地域で活躍していることにありま

す。また、過去10年にわたる積極的なM&Aにより、従来の当社には見られなかったアイデンティティ・知見・経験を持つ多様な人財を獲得してきました。この多様性を活かすために、グループ共通の人事・処遇制度の整備や人財流動化施策を推進し、ポテンシャルのある人財が世界のあらゆる場所で挑戦できる機会を提供していきます。

具体的には、当社がDXカンパニーとなるうえで不可欠である「お客様に近いところでデジタルの専門家をオーケストレーションするリーダーシップ人財」を輩出するためのプロジェクトを進めています。このプロジェクトでは、グローバルレベルで選抜した候補人財500名を対象に、欧州のトップクラス教育機関IMDとの協業のもと、アセスメントや教育プログラムを実施し23名に絞り込み、その23名の育成計画をベースとして、国を超えたローテーションの実施や主要グローバルロールへの登用などをスタートしています。

人事役員メッセージ

また、多様な人財が経営の意思決定の場に関与することで、経営の「質」を上げることも重要です。そのため、勤続年数、年齢、国籍に関わりなく、優秀な人財であれば役員に登用する機会を開いています。さらに、グローバルレベルでの女性活躍の推進課題については、まずはマネジャークラスの女性比率をKPIに据えるなど、長期的な視野でその解決に取り組んでいます。2016年度以降は、女性活躍の推進を主要経営課題と位置づけ、社長直轄の専門組織「違いを力に！推進室」を創設するとともに、女性が活躍できる組織風土の醸成や教育研修の実施、ポテンシャルのある女性従業員の個別育成の強化などに注力してきました。その結果、活動開始当初は3%前後であった女性マネジャーの比率は、現在では9%を超えています。

女性のキャリア形成促進に向けた数値目標(コニカミノルタ(株))

	実績		目標
	2020年度	2021年度	2022年度
女性管理職比率	7.2%	9.1%	10%以上
女性新卒採用比率	23%	35%	30%以上維持

リーダーシップ力、マネジメント力の強化

たとえ、多くのプロフェッショナル人財を擁していても、一人ひとりがバラバラに行動しては、大きな成果を生み出すことは不可能です。そのため、人財を牽引するリーダーシップ・マネジメントをいかに強化するかは、重要な課題です。この課題の解決に向けては、まずは将来の経営を担うトップ人財を計画的かつスピーディーにつくり上げていくことが大切です。そこで当社では、毎年CEOと各役

員が1対1で、部門のトップや主要リーダーシップポジションの後継計画について議論する場を設け、後継候補人財の全社的な共有と、その育成の方向づけを行っています。そして、この場を起点として、次世代若手リーダーシップ人財の抜擢、戦略的ローテーションの実施、次世代経営層を対象とする外部教育プログラムへの派遣などの体系的取り組みを行っています。

また、全社を牽引するコニカミノルタ本社の管理職については、2022年4月より、管理職の定義を見直すとともに、これまでの単線型の管理職制度を複線化する改訂を行いました。この改訂では、「人財と組織に活力を与え、実行力を上げる組織リーダー＝エンパワメント・リーダー」と「既存の枠を超えてイノベーションを創出し、専門性で牽引する人財＝エキスパート」の2つのルートを用意し、リーダーシップ力とマネジメント力の強化に加え、昨今の若手人財のキャリア志向の多様化にも対応しています。なお、個々の従業員には、自ら決めた道に向けての自己研鑽を強化するように求めるとともに、会社からもビジネスプロデューサーの育成教育、ICT人財の育成教育と認定制度、さまざまなビジネススキルや専門スキルを取得するコニカミノルタカレッジなどを通じて積極的に支援し続けていきます。

エンゲージメントの向上に向けて

当社では、2014年に、全従業員がプロフェッショナル人財として自律的に判断し、行動するための指針として「6 values」を制定しました。この指針は当社グループに着実に浸透しており、従業員のパフォーマンス評価基準としても活用されています。

また当社では、従業員の満足度調査(Your Voice)をグローバ

ル・グループレベルで毎年実施し、経営方針の浸透度をチェックするとともに、戦略を実行する現場の組織・個人の課題を抽出・解決することにより、企業としての一体感の醸成に努めています。

そして何よりも、人財が力を発揮するうえで大切なベースは、従業員一人ひとりが健康であるということです。当社は「従業員の健康がすべての基盤」という認識のもと、「健康第一」の風土醸成を通じて健康経営を推進するという考えに基づき、各種健康増進策を立案・実行しています。このような取り組みが評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で取り組む「健康経営銘柄2022」では、5年連続7度目の選定を受けました。

当社に在籍している約4万人の多様・多彩な人財の能力とポテンシャルの最大化なくして、当社の目指すポートフォリオ転換の完遂と、持続的成長の実現は不可能であると考えています。これからも一人ひとりの従業員が当社の一員であることに誇りを感じ、当社でこそキャリアプランを実現したいと願い、かつ、社外からも多くの優秀な人材が当社への参画を望む環境を創造する努力を続けていきます。

2021年のエンゲージメントスコア

	2017年	2021年 ^{※2}
エンゲージメント: 実行する個の輝き、個が輝くことを後押しする環境 ^{※1}	6.1	6.4
回答率	88.8%	90.8%

※1 「エンゲージメント」関連設問に対して、10段階で評価

※2 2021年調査では2017年調査から一部内容を変更しています

技術開発担当役員メッセージ

コア技術の進化・融合によって 新たな価値創出を実現し、 社会課題の解決につなげていきます。

常務執行役
江口 俊哉



150年磨き続けたコア技術を基盤に さらなる企業価値向上を目指す

現在の社会は、デジタル化の進展によって第4次産業革命といわれる大変革期にあり、AI・IoT・ロボットなどの技術が社会システムや働く人々の現場ワークフローを大きく変えようとしています。

このような急速な変化のなか、当社が世の中に必要とされる企業であり続けるためには、保有するコア技術を最大限に活かし、それをさらに進化させ、これからの社会に貢献する価値を創出して企業価値を高めることがますます重要になっていくと認識しています。

当社が根源的に持つ強みは、150年近くこだわり続けてきた“画像”に関わる4つのコア技術（材料、光学、画像、微細加工）と、それらを“世界で唯一の技術”にするまで追求し研究開発する「組織能力」です。

これらの強みを最大限に活かし、“コニカミノルタだからできる価

値づくり”と“信頼される技術力”でお客様やパートナーに選ばれる企業であり続けられるよう、これからも技術にこだわった取り組みを継続していきます。

画像IoT技術は“FORXAI”として進化し、 パートナー共創で新規事業創出を加速

当社は、長年磨き続けてきたコア技術に最新のIoTやAI技術を組み合わせ「画像IoT技術」の開発に注力し、2014年度から本格的に新規事業創出、および画像IoT人材の育成・獲得に取り組んできました。画像IoT技術は、ネットワークカメラなどのセンシングデバイスで収集した画像を中心とするデータを独自のAIアルゴリズムで高精度かつ高速に画像認識し、お客様の“みたい”という想いに応えるサービスを素早く提供するための総合技術です。

この技術を最初に用いて取り組んだのが介護支援サービスです。

このサービスでは、介護施設の入居者の行動や転倒などをセンサーとAIで検知し、介護スタッフに通知するシステムを提供することでワークフロー改善に貢献しました。この開発を通して獲得した世界トップレベルの“人行動認識”技術を磨き続けることで、複数人同時認識、人物+物体の同時認識、3D人物骨格認識、人行動の意味理解や言語化などを実現しました。そして、介護施設向けだけでなく製造装置の稼働状況モニタリングによる現場の安全・安心対策、商業施設の人流解析による販売促進、病院業務のスマート化など、さまざまな社会課題の解決に応用できる技術に進化させてきました。

こうした開発においては、それぞれお客様の現場で解決すべき課題を深く理解し、お客様やパートナー企業と直接向き合いながらつくり上げた技術こそが真の価値創出につながると実感した一方で、個別の課題解決に向き合いながら技術開発を行うと、事業が成長するまでに時間がかかることが課題として見えてきました。

そこで、その時間を短縮するための仕組みとして、パートナー企業とのサービス開発を共創によって加速し、開発したサービスをお客様に素早く提供するための技術プラットフォーム“FORXAI（フォーサイ）”を開発しました。FORXAIは、2020年11月の提供開始以来、多くの企業から共感を得て、すでに100社を超える世界中のパートナー企業とさまざまな社会課題解決のサービス提供を進めています。

コア技術の融合とデータ駆動型開発で モノづくりが進化し、新たな価値を生む

当社の事業基盤であるモノづくりでは、4つのコア技術の高度化を各事業の製品やサービスの進化につなげてきました。そして近年は、4つのコア技術を“融合”させることで新たな価値を創造する取り組みも始まっています。

その一例が、プロフェッショナルプリント事業のデジタル印刷機

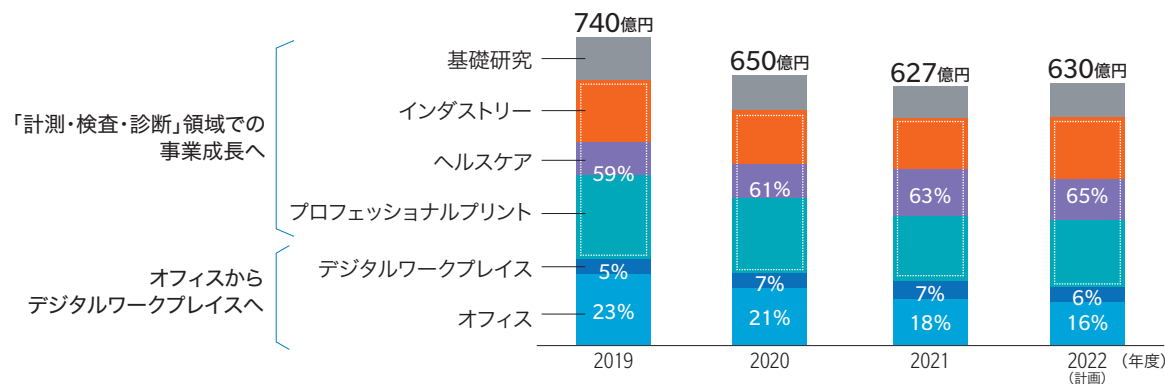
技術開発担当役員メッセージ

に対する自動品質最適化機能(IQ-501)の搭載です。これはセンシング事業の“光学”と“微細加工”の技術による分光測色と、複合機で長年培ってきた“画像”技術による色補正アルゴリズムなどを組み合わせたもので、印刷作業の自動化によるコニカミノルタ独自のワークフロー改革を実現しました。

また、機能材料事業においても、特にディスプレイ業界で高次化が進んでいる反射防止、UVカット、高耐久性などのニーズに応えるため、“光学”、“材料”、“微細加工”技術の組み合わせによって当社独自の溶液製膜法を活用し、市場が求める新樹脂フィルムをタイムリーに開発しました。

材料開発においては、実験を繰り返す試行錯誤型の開発から、データを活用して目的の特性を短期間で開発するデータ駆動型開発(Material InformaticsやProcess Informaticsの活用)への変革を進めています。今後も継続して開発手法の見直しや効率化を推進するとともに、“新たな価値を生むモノづくり”への進化を加速していく考えです。

研究開発費の内訳



ポートフォリオ転換の実現のため、成長領域へ研究開発投資をシフト

中期経営計画「DX2022」期間における研究開発投資は、投資効率の重視と持続的な成長を考慮した判断から売上比率で約6〜7%の投資を継続すると同時に、成長が見込まれる領域への投資シフトを進めることで、2025年に向けて2つの事業ポートフォリオ転換を実現する方針です。

そのなかで、ポートフォリオ転換の1つ目としては「オフィスからデジタルワークスペースへの転換」を目指し、オフィス領域の複合機開発から、デジタルワークスペースの新たなサービス開発のための開発投資比率を相対的に高めています。また、2つ目の「計測・検査・診断(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事業)領域の成長」に向けては、これらの成長事業への研究開発投資を2022年度に全体の65%まで高める計画としています。

今後も各事業の成長フェーズと業界状況の変化も見極めながら、成長分野への研究開発投資のシフトを柔軟かつ迅速に行い、ポートフォリオ転換を着実に進めていきます。

150年の技術のDNAを再構築して新たな価値創出による社会貢献を目指す

コニカミノルタは、創業以来カメラや複写機など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」技術で、世界中のお客様の“みたい”という想いに応え、人々の生きがいを実現してきました。そして今、当社のコア技術と急速に進化し続けるAI・IoT技術の融合を進めて、150年間受け継いできた技術のDNAを再構築し、さらなる企業価値向上につなげていくことが私の使命だと認識しています。

近年、世界では人口構成の変化や社会保障費の増大、気候変動、資源枯渇などが喫緊の社会課題となっています。そうした社会や環境の動向を踏まえ、コニカミノルタは2030年を見据えて「今、私たちがなすべきこと」として定めた5つのマテリアリティを軸に、お客様の“みたい”というニーズに当社だからできる技術で応えることで社会課題の解決に挑戦し続けます。“見たことのない”新たな価値を創造し、世界の人々に、社会に提供し続ける——。それがコニカミノルタの技術開発の目指す姿です。

知的財産戦略

事業戦略と連動した知的財産戦略を展開

当社では、中期経営計画「DX2022」に沿った事業ごとの事業戦略と密接に関連した知的財産戦略を策定・実行し、事業の成長、収益力向上を知財面から強力に支援しています。具体的には、各事業の成長戦略を実現するためのキーとなる技術、商品、サービスについて集中的に知財投資を行い、事業シナリオと連動した知的財産の形成、活用を行っています。

例えば、当社の事業ポートフォリオ転換において注力している計測・検査・診断領域での事業成長の一角を担うヘルスケア事業においては、デジタルX線動画撮影・動態解析（以下「X線動態」）を、新しい“動きの診断”を提供するソリューションとして、その成長戦略の核としています。当社のデジタルX線動画撮影システムでは、従来の一般X線撮影と同様の装置により動画撮影が可能のため、専用の撮影室を必要とすることなく、一般撮影用の撮影室で簡便に撮影することができます。また、撮影されたX線動画に対し、当社独自の画像処理技術を用いて動画解析を行うことで血流や組織の動きを見える化することにより、X線画像診断を、体内の組織の“形”を診る「形態診断」から体内の“機能”を診る「機能診断」へと進化させ、臨床診断に全く新しい価値をもたらします。

このX線動態については、その開発当初から、当社の独自領域である動態解析技術を中心に集中的な特許出願を行ってきました。その結果、右図に示されるように、現在では質、量ともに圧倒的なポジションを確立し、X線動態における当社の競争優位を持続的に維持する特許障壁を構築しています。

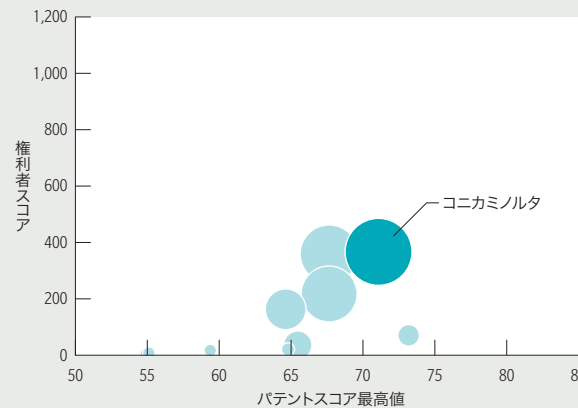
変曲点を見極め、新たな価値を保護

また、提供価値の変曲点においては、機動的な知財活動を展開し、新たな価値を知財により保護しています。X線動態においては、新型コロナウイルスの感染拡大によるICU（集中治療室）での病態管理の重要性の高まりが提供価値の変曲点となりました。すなわち、医療現場から、CTやMRIなどの精密検査を受けることが困難な重篤患者に対して、ベッドサイドで使えるX線動態の要望が多く寄せられました。当社では、こうした要望

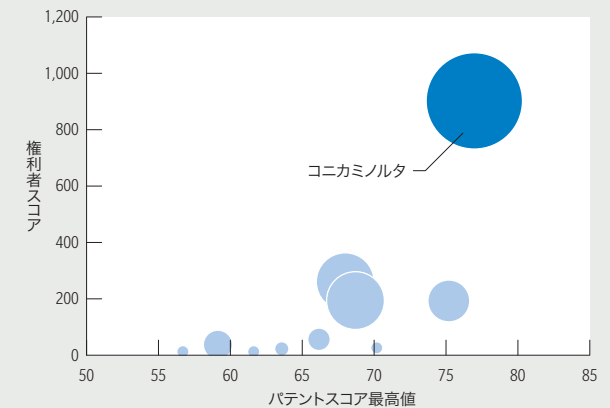
に応え、2022年3月にベッドサイドでのX線動画撮影を可能にする回診用X線撮影装置「AeroDR TX m01」を発売しました。この回診用X線撮影装置については、特許庁の事業戦略対応まとめ審査制度を活用し、製品発売の時期に合わせ、その価値を実現するキーとなる技術を権利化しています。このように、事業と連動した知的財産戦略を策定・実行することにより、当社の競争優位を持続的に維持し、事業の成長を確かなものにしていきます。

X線動態領域に関する日本特許（公開特許+登録特許）のスコアマップ*

2017年12月時点



2022年4月時点



* 株式会社パテント・リザルトの特許分析ツール「Biz Cruncher」を用いて当社にて作成。
円の大きさが各社の特許件数を、横軸が最も評価の高い特許の評価値を、縦軸が特許群全体の評価値を示す。

環境担当役員メッセージ

「事業価値」と「環境価値」を
両立させることで
「企業価値」につなげます。

執行役員 環境統括部長
高橋 壮模



環境経営は企業経営そのもの

気候変動をはじめとした地球環境問題は国際社会が対処すべき喫緊の課題となっており、環境負荷を抑制して持続可能な社会づくりを実現していくうえで、企業は大きな責任を有しています。

コニカミノルタは、「環境課題を解決していくことで、事業を成長させ、さらには新しい事業を創出していくこと」を環境経営のコンセプトとし、世の中から必要とされる会社になることを目指しています。つまり、コニカミノルタにとって環境経営とは「企業経営」そのものだといえます。環境活動を強化することで、「事業価値」と「環境価値」を両立させ、「企業価値」の向上につなげる——その成果を、お客様や調達先などのステークホルダーと分かち合いたいと考えています。

当社の環境経営の特徴を端的に示す概念として「カーボンマイナス」があります。深刻化する地球規模での気候変動問題を解決する

には、個社だけの取り組みでは限界があり、お客様や調達先を中心とするステークホルダーとの連携によって地球上のCO₂削減に積極的に関わっていくことが重要です。「カーボンマイナス」とは、生産工程や製品の省エネ化によって、製品のライフサイクルにおける自社責任範囲のCO₂排出量を削減するだけでなく、脱炭素化とコスト削減を両立させるためのノウハウをお客様や調達先と分かち合い、自社責任範囲外の削減量が排出量を上回る状態を生み出すことを指します。自社の社会的責任を果たすだけでなく、ステークホルダーが社会的責任を果たす活動を支援することで、脱炭素化の効果を加速するとともに、当社とステークホルダーの結びつきを強くし、ともに事業成長していくことが狙いです。

当社は、自社責任範囲を超えて活動することで、地球上のCO₂削減に積極的に関わっていきます。さらに、当社の活動の効果を見える化し、その実績をより多くのステークホルダーに認知していただく

ことで、CO₂削減活動に積極的に関わっていただく機会となることを期待しています。

長期環境ビジョンに基づく脱炭素への取り組み

当社では低炭素社会の実現に向けて、2009年に打ち出した長期環境ビジョン「エコビジョン2050」の中で、自社製品のライフサイクル全体（調達、生産、物流、販売・サービス、製品使用）のCO₂排出量を、2050年までに2005年実績値（206.7万トン）比で80%削減し、40万トンとする目標を掲げています。この80%削減という目標は、地球全体でのCO₂排出量を自然吸収量と等しくするために必要な目標であり、今日ほど脱炭素化に対する逼迫感がなかった2009年当時としてはかなりアグレッシブなものでした。この2050年目標のマイルストーンとして、CO₂排出量を60%削減するという2030年中期目標を設定しています。この目標は、科学的根拠に基づく目標として、「Science Based Targets (SBT) イニシアチブ」の承認を得たものです。

DXを通じた飛躍的なCO₂削減

「カーボンマイナス」というチャレンジングな目標の実現に向けては、お客様のCO₂削減に貢献する技術、ソリューションの創出、提供を加速させるとともに、デジタル技術を活用して多くの企業と連携する環境エコシステムを構築していきます。

その重点取り組みの一つが、2021年10月に開始した「カーボンニュートラルパートナー認定制度」です。デジタルツールを活用した「DXグリーンサプライヤー認定制度」を発展させた活動です。従来は環境・エネルギーの専門家が調達先を訪問し支援していたため、対応可能な企業数は年間3~4社に限られていました。その専門家しかできなかった省エネ診断を自動で行うシステムを開発しまし

環境担当役員メッセージ

た。これは、当社の環境経営ノウハウをデータベース化したデジタルツールを活用して、調達先が自ら省エネ診断、課題改善に向けた施策を抽出・実行し、結果の確認を進めることができる仕組みです。この仕組みによって年間10~30社との活動が可能になります。デジタルツールを活用して、できるだけ少ないエネルギーでモノづくりを行い、残ったエネルギーを再生可能なものに切り替えていくことで、調達先の脱炭素化を支援します。この活動の目的は、当社と調達先が顧客や投資家から選ばれる企業になることです。調達先にとって顧客は当社だけではなく、脱炭素に取り組むこと

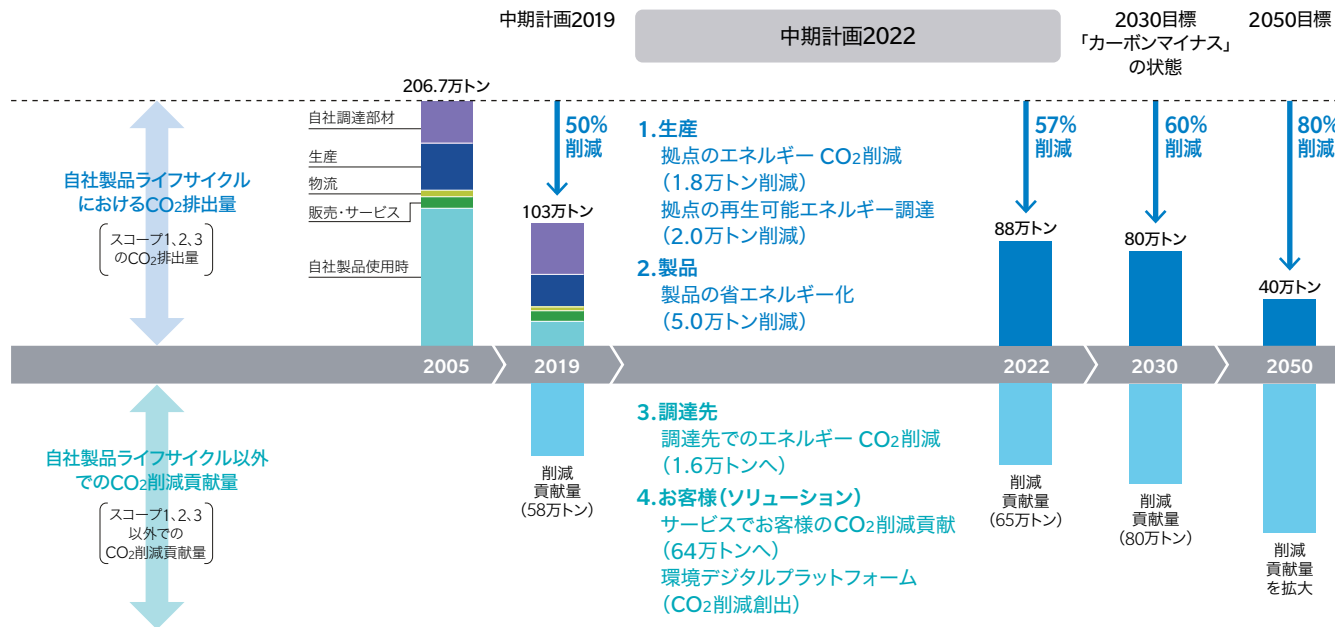
で当社以外のお客様からも選ばれやすくなります。

すでに、調達先におけるCO₂削減活動では成果を上げています。2014年度から2021年度までに1.7万トンのCO₂削減と0.3万トンの資源有効活用を実現し、6億円相当のコスト削減を実現しました。CO₂削減量1.7万トンのうち、0.3万トンが当社調達部材の製造に関わる削減量で、1.4万トンが当社調達部材以外の製造で発生するCO₂の削減量になります。すなわち、自社責任範囲を超えて調達先の脱炭素化を支援することで、より積極的に地球上のCO₂削減に貢献できると考えています。

そしてもう一つの重点取り組みが、環境負荷低減のためのエコシステムとして立ち上げた「環境デジタルプラットフォーム」です。2020年6月に16社で活動を開始しましたが、2022年7月には72社まで参加企業が増えています。このプラットフォームには、2つの情報流通基盤があります。一つは環境経営を高めたいと考えている企業が情報を持ち寄り、議論し有効な情報を持ち帰り環境経営に活かしてもらう場です。環境戦略、再生可能エネルギー、省エネルギー、資源の有効活用の4つを主要テーマとして環境課題を共有し、解決策を共創するワークショップを開催するほか、環境経営に関するノウハウを利活用可能な形のナレッジとして蓄積したナビゲーションMAPを提供しています。2つ目は参加企業による即効性のある環境ソリューションなどを用意し、企業間での情報の共有と有効活用を推し進める場としています。

異業種が知恵を出し合い利用することで、業務効率を上げるとともに、企業間の連携、共創によるイノベーション創出を促進させ、地球規模での環境課題解決に寄与していきたいと考えています。

CO₂排出量削減目標のマイルストーン



執行役一覧 2022年6月17日現在



取締役 代表執行役社長 兼 CEO
大幸 利充

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版社社長を務める。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。



取締役 執行役会長
山名 昌衛

1977年ミノルタカメラ株式会社に入社。新興国の市場開拓、英国駐在などでの海外販売や、全社経営企画に携わった後、買収した米国プリンター会社のCEOを務める。コニカとミノルタの経営統合推進の一翼を担い、2003年の経営統合以降は、常務執行役として経営戦略を担当。2014年4月より取締役代表執行役社長、2022年4月より取締役執行役会長に就任し、現在に至る。



専務執行役
藤井 清孝

担当職務
プレジジョンメディシン事業担当 兼 REALM IDx, Inc. 会長

1981年マッキンゼー・アンド・カンパニー社に入社し、米国投資銀行のニューヨーク本社にてM&Aアドバイザーに従事。その後、SAPジャパンやルイ・ヴィトン・ジャパングループの代表取締役社長など数多くの企業経営経験を経て、2016年に当社に入社し、ヘルスケア部門の責任者として執行役に就任。2018年には専務執行役に就任し、現在に至る。



取締役 専務執行役
畑野 誠司

担当職務
社長補佐(経営全般) 兼
経理、財務、リスクマネジメント管掌

1982年株式会社三菱銀行に入行し、さまざまな業種の大手企業のグローバルな企業ファイナンス全般に従事し、M&A/プロジェクト・ファイナンス/トレジャリーマネジメントなどを推進。2011年に当社に入社、2014年に取締役兼常務執行役に就任し、その後は、経営戦略のほかにはCSR、広報、ブランド推進、リスクマネジメント、経理、財務の担当役員を歴任。2022年4月より取締役専務執行役に就任し、現在に至る。



常務執行役
葛原 憲康

担当職務
経営企画担当 兼 材料・コンポーネント事業管掌

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の開発に携わる。2016年常務執行役に就任。2017年より材料・コンポーネント事業本部長を務め、2018年からは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するとともに、引き続き材料・コンポーネント事業を管掌、現在に至る。



常務執行役
江口 俊哉

担当職務
技術担当、画像IoTソリューション事業、
映像ソリューション事業 担当

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年に常務執行役に就任。



常務執行役
岡 慎一郎

担当職務
人事、ダイバーシティ推進 担当

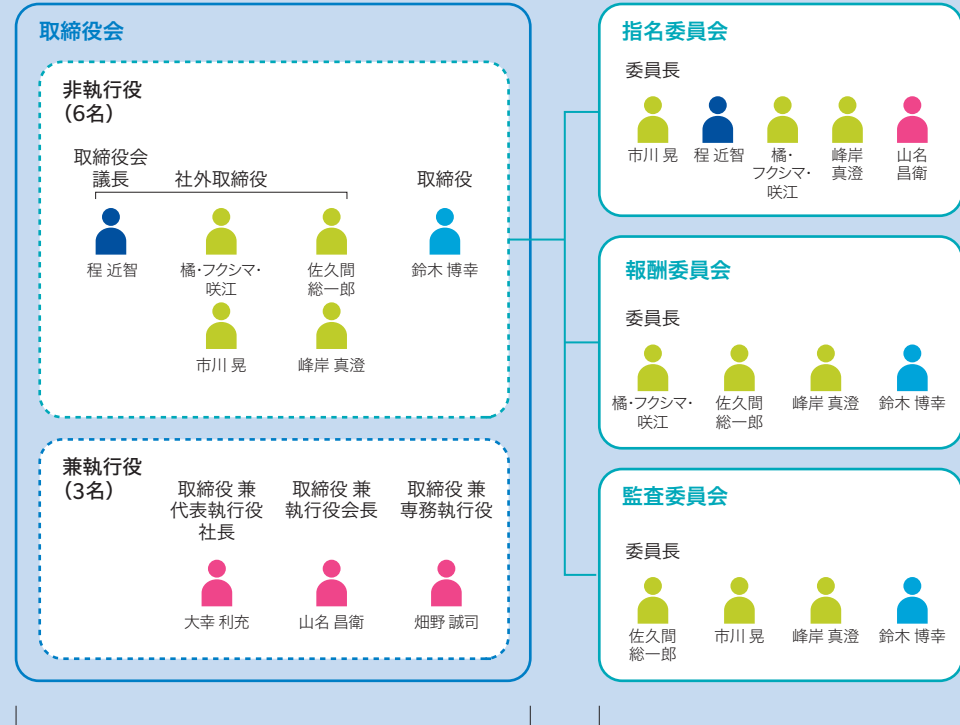
1991年株式会社東芝に入社し、人事業務を担当。その後、ユナイテッドテクノロジー、IBMコーポレーションなどの人事ディレクター、マクロミルの執行役副社長兼グローバルCHROを経て、2020年6月に当社に入社。2021年に常務執行役に就任。

ガバナンス

2003年のコニカミノルタ発足以来、機関設計として「委員会等設置会社」（現「指名委員会等設置会社」）を採用し、属人性を排したガバナンスを追求しています。経営の監督と執行を分離し実効性の高い監督機能を確認するとともに、株主の目線からの監督を担うことができる独立社外取締役を選任しています。これらにより、経営の透明性・健全性・効率性を向上させ、企業価値の向上を目指しています。

取締役会および三委員会の構成

-  取締役会議長
-  取締役
-  社外取締役
-  取締役兼執行役






取締役会の特長

- 社外取締役全員が独立役員
- 社外取締役が過半数
- 議長は社外取締役
- 執行役を兼務しない社内取締役は1名以上

三委員会の特長





- 委員長は社外取締役
- 代表執行役を兼務する取締役は委員を務めない

取締役一覧

					
氏名・役職	取締役 代表執行役社長 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 報酬委員会委員長 指名委員 橘・フクシマ・咲江	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 市川 晃
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 当社執行役員、Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO 2017年4月 同執行役員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員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員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 現在に至る 2018年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相談役 現在に至る	1980年6月 ブラックストーン・インターナショナル株式会社入社 1987年9月 ベイン・アンド・カンパニー株式会社入社 1991年8月 日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社入社 1995年5月 コーン・フェリー・インターナショナル株式会社米国本社取締役 2000年9月 日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社取締役社長兼米国本社取締役 2001年7月 同代表取締役社長兼米国本社取締役 2007年9月 同代表取締役社長 2009年5月 同代表取締役会長 2010年7月 G&Sグローバル・アドバイザー株式会社代表取締役社長 現在に至る 2019年6月 当社取締役 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、環境担当) 2018年4月 同取締役 6月 同常任顧問 2019年4月 日本製鐵株式会社常任顧問 2020年6月 当社取締役 現在に至る 7月 日本製鐵株式会社顧問 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
所有株式数	42,131	0	0	6,100	1,200
在任年数	4	4	3	2	1
取締役会出席状況(2021年度)	14/14	14/14	14/14	14/14	10/10
所属委員会 (◎は委員長)	指名委員会	○	○		◎
	監査委員会			◎	○
	報酬委員会			◎	
スキル マトリックス	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	●	●		●	

*「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験を含みます。

取締役一覧

氏名・役職	 社外取締役 指名委員 監査委員 報酬委員 峰岸 真澄	 取締役 監査委員 報酬委員 鈴木 博幸	 取締役 執行役会長 指名委員 山名 昌衛	 取締役 専務執行役 畑野 誠司
主な略歴	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	1979年 4月 ミノルタカメラ株式会社入社 1997年 7月 ミノルタエムビ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	1977年 4月 ミノルタカメラ株式会社入社 2001年 1月 Minolta QMS Inc. CEO 2002年 7月 ミノルタ株式会社執行役員 経営企画部長、情報機器カンパニー 情報機器事業統括本部副本部長 2003年 8月 当社常務執行役、ミノルタ株式会社執行役員 情報機器カンパニー MFP事業部長 兼 情報機器事業統括本部 副本部長 10月 当社常務執行役、コニカミノルタビジネステクノロジー株式会社常務取締役 2006年 6月 当社取締役常務執行役 2011年 4月 当社取締役常務執行役、コニカミノルタビジネステクノロジー株式会社代表取締役社長 2013年 4月 当社取締役専務執行役 2014年 4月 同取締役代表執行役社長兼CEO 2022年 4月 同取締役執行役会長 現在に至る	1982年 4月 株式会社三菱銀行入行 2011年 6月 株式会社三菱東京UFJ銀行退職 7月 当社入社 2013年 4月 同執行役経営戦略部長 2014年 4月 同常務執行役経営戦略部長 6月 同取締役常務執行役経営戦略部長 2016年 4月 同取締役常務執行役経営企画部長 2017年 4月 同取締役常務執行役経営企画、経営管理全般、リスクマネジメント担当 2018年 4月 同取締役常務執行役経営管理、経理、財務、リスクマネジメント担当 2022年 4月 同取締役専務執行役社長補佐（経営全般）兼経理、財務、リスクマネジメント管掌 現在に至る
所有株式数	0	54,789	116,971	33,030
在任年数	0	3	16	8
取締役会出席状況(2021年度)	—	14/14	14/14	14/14
所属委員会 (◎は委員長)	指名委員会	○		
	監査委員会	○	○	
	報酬委員会	○	○	
スキル マトリックス	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	●		●	

取締役会議長メッセージ



社外取締役
程 近智

プロフィール

経営コンサルティングおよびITサービスを提供するアクセンチュア株式会社の経営に長年携わり、企業経営者として豊富な経験とデジタルビジネスに関する幅広い識見を有する。2018年6月に当社の社外取締役に就任。2022年6月から取締役会議長に就任。

コニカミノルタのコーポレートガバナンスを新たなステージへと進化させる

取締役会議長への就任にあたって

2022年6月より取締役会議長に就任いたしました。松崎前議長は長年にわたり当社のコーポレートガバナンスの実効性向上および進化に多大な貢献をされたので、後継者として責任の重さを感じています。

当社において社外取締役が議長に就くのは初めてのことです。就任を打診された後、指名委員会等設置会社で議長として活躍されている方々にお話を伺ったところ、社外取締役が議長を務めることで執行側の発言が活発になるとの指摘がありました。社外の人間が議長として議事運営にあたることによって、社内のヒエラルキーなどを気にせず発言できるようになるからです。また、経済産業省が2020年に発表した「社外取締役の在り方に関する実務指針」において、「社外取締役も、①取締役会の適切な議題選定（アジェンダセッティング）及び②取締役会の活性化のための運営上の工夫等について、積極的に働きかけることが望まれる」との記載があります。

これらを踏まえ、当社においても社外取締役が議長を務めることを契機に、コーポレートガバナンスをさらに一步前に進められるのではないかと考え、就任を受諾しました。業務執行に対するモニタリングやアドバイスにとどまることなく、社外取締役ならではの外部の知見や資本市場の目線などを活かして執行陣の戦略立案を能動的にバックアップする。そういった新しいガバナンスのステージへと進むことができれば良いと思います。私自身、アセットマネジメント

会社の社外取締役やプライベートエクイティファンドのアドバイザーを務めています。そこでの経験や知識を踏まえ、今後は議長として、株主はもちろん社内外の幅広いステークホルダーの皆さんと多面的にエンゲージメントができるのではないかと捉えています。

さらに2022年6月の定時株主総会をもって、取締役会は社外取締役5名・社内取締役4名となり、社外取締役が過半数となりました。昨年度は社外取締役5名・社内取締役6名であり、コーポレートガバナンス・コードが求める「社外取締役1/3以上」はクリアしていましたが、過半数を実現したことは大きな前進であると自己評価しているところです。また、当社の社外取締役は知識・経験・能力のバランスの面から見て最適な人材で構成されています。この社外取締役と社内取締役および執行体がこれまで以上に力を合わせ、事業ポートフォリオ転換を加速させます。

2022年度の取締役会の運営方針

2022年度は、次の3つの大きな方向性のもと、取締役会を運営する方針です。

1つ目の方向性は、注力すべき戦略領域を絞り込み、PDCAサイクルを回してその進捗状況を監督することです。2022年度は「事業ポートフォリオ転換」「執行力の向上」「信頼回復・自信回復」の3つとしました。事業ポートフォリオ転換を重要戦略に掲げながら、計画どおりの成果が得られず、当社業績は低迷しています。これまでも取締役会でその要因や解決すべき課題などについて議論しま

取締役会議長メッセージ

したが、状況打開には至っていません。2022年度はこれら3つの注力すべき戦略領域に関して、四半期に1回の頻度でPDCAサイクルを回しながら、取締役会の重要なアジェンダとして議論を重ねていきたいと考えます。

2つ目の方向性が、これまで以上に株主や投資家の皆様の目線に立ったコーポレートガバナンス体制を構築することです。私に限らずほかの取締役からも指摘があったのですが、取締役会や執行陣には、当社に対する資本市場の見方、ライバル企業の状況などを客観的に捉えるという視点がまだまだ足りないと感じています。今後、取締役会はもちろん執行側の会議体において、資本市場が当社に何を期待しているのかといった議題を頻繁に取り上げていく必要があると思います。

そして3つ目の方向性は、当社のコーポレートガバナンスを次のステージへと昇華させることです。これまで日本企業のトップランナーとして、コーポレートガバナンスの進化・改革に取り組み、その実効性向上を図ってきましたが、欧米の企業はさらに先に進んでいます。例えば米国では、資本市場に明るい取締役が執行陣と協働し、彼らの経営戦略立案を支援する「Board3.0」モデルに関する議論が盛んに行われています。これをそのまま導入すれば良いとは考えてはいませんが、現在のモニタリングボードとしての実効性を一層高めつつ、日本社会に適した次世代のガバナンスの在り方を検討することも取締役会の大切な役割です。前述のように、社外取締役がより能動的に戦略立案をバックアップしていくことは、そうした試みの一つになるはずで

新社長を中心とする執行陣への期待

当社は2015年に代表執行役社長の後継者計画に対する取り組みを開始し、指名委員会がそのモニタリングを行いました。具体的には、「①社長資格要件の明確化」→「②社長後継者候補(群)の選定」→「③外部機関によるアセスメント実施」→「④対象者育成計画の策定および実践」→「⑤確認・評価」→(必要に応じて⑥候補者(群)の絞り込み/再設定の後、再度④および⑤を経て)→「⑦社長後継者最終候補の指名」というプロセスです。指名委員会は、定期的に当時の山名社長から報告を受け、これに対する監督や助言を行いました。結果、取締役会決議により次期社長に選定されたのが現在の太田社長です。私も指名委員の一人として選定プロセスに関与しましたが、太田社長には、事業ポートフォリオ転換を成し遂げるための粘り強さや、チームを一つにまとめる力があると考えています。

2022年度は中期経営計画「DX2022」の最終年度です。残念ながら当社は、自ら掲げた目標を複数年にわたり達成できていない、3期連続でROEがマイナス、2期連続で営業損失という厳しい状況にあります。太田社長を中心とする新執行陣には、実態を重く受け止めたうえで、今年度こそは確実に結果を出してくれることを期待します。

取締役会も危機感を持って全力でサポートしていきます。2022年度の注力すべき戦略領域の一つに「執行力の向上」を設定したのもそのためです。当社の社外取締役には、業容転換を実現させた方もいれば、経営危機を乗り越えた方もいます。このような経験や知

見をもとに、私たち社外取締役は戦略立案に対する選択肢をこれまで以上に示すつもりです。さらに社外取締役同士の密なコミュニケーションのために、2022年度からは、社外取締役のみによる会合を年4回開催する予定です。また、社外取締役に社長、執行役会長を加えた会合も年に2回程度開催することを検討中です。

取締役会は、これからも経営執行を実効的にモニタリングすることはもちろん、戦略立案や執行力の向上に関して積極的に支援することによって、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を図っていきます。

指名委員長メッセージ



社外取締役 市川 晃

プロフィール

森林資源を活かして木材・建材、住宅・建築などの事業を展開する住友林業株式会社において、サステナビリティ経営を推進し、企業価値向上を実現。同社の代表取締役社長を経て、現在は代表取締役会長を務める。2021年6月から当社社外取締役に就任。

次期代表執行役社長の選任プロセスについて

当社は、コーポレートガバナンス・コードが施行された2015年から、代表執行役社長の後継者計画に対する取り組みを開始しました。この取り組みにおける指名委員会の機能と役割は、社長から半年に1回の頻度で、後継者候補の選定、育成計画の策定・実践、進捗状況の確認・評価などに関する報告を受け、後継者計画に対して監督、助言を行うことです。私が指名委員会の委員に就いた2021年6月以降は、後継者候補について、過酷な環境に果敢に正対する経営トップに相応しい資質や使命感を備えているか、次の中期経営計画を適切に立案・実行するためのビジョンや考え方を保有しているかなどを中心に確認と検証を進めました。

このようなプロセスを経て、指名委員会は、大幸新社長が冷静沈着で論理的な思考の持ち主であり、何事にも真摯に向き合う姿勢と最後までやり遂げようとする強い意志を有しており、厳しい状況が続く当社の経営を任せるのに最適な人財であることを確認しました。

大幸社長を中心とする新執行陣に対して望むのは、適切に将来のビジョンを描く一方で、業績の早期回復を果たすことです。2年連続の営業損失という悪い流れを止めたいと、新たな中期経営計画をスタートさせ、次のステップに進むことを期待しています。また、山名会長には、前社長として大幸社長と力を合わせることで執行体制のさらなる強化を図っていただきたいと考えています。

2022年度ガバナンス体制の変化

指名委員会は、取締役会構成の在り方のレビューを継続的に実施してきました。2021年度のレビューにおける取締役会構成に関する考え方や方向性の確認を経て、2022年度の当社ガバナンス体制は大きく変化しました。

その一つが社外取締役の取締役会議長就任です。これまで、代表執行役社長退任者の議長就任が続きましたが、当社の経営組織

基本規則には「執行役を兼任しない取締役から議長を選定する」との定めがあり、社外取締役の議長就任を妨げていません。今回議長に選定された程取締役は、指名委員会等設置会社を含む企業の社外取締役としての豊富な経験を有していること、当社のガバナンスに対する理解が深いことなどから、DX推進による企業価値向上を目指す当社の取締役会運営をリードしていただくことが期待できます。

取締役会の人数構成にも注目すべき変化がありました。昨年度の社外取締役5名・社内取締役6名から社外取締役5名・社内取締役4名となり、社外取締役が過半数になったことです。

これらを背景に、取締役会はこれまで以上にステークホルダー目線に立ち、より透明性の高いコーポレートガバナンス体制になっていくと考えています。

また、今回、株式会社リクルートホールディングスの峰岸代表取締役会長兼取締役会議長を新たな社外取締役として迎えました。多様な事業を展開する同社で顕著な実績を残され、企業トップとして、事業開発、ITサービス事業およびグローバル経営に関する豊富な知見をお持ちです。事業ポートフォリオ転換によりダイナミックな変革を指向する当社において、新規事業の収益化に向けたモニタリングやアドバイスをはじめとして、幅広く活躍していただけるものと期待しています。

今後の運営方針について

2022年6月の第1回指名委員会において、「2022年度指名委員会の年間方針」が承認されました。概要は次のとおりです。

- 取締役会構成の在り方および候補者の専門性や経験に関する検討・確認。これらを踏まえた取締役候補者の決定。
- 代表執行役社長の後継者計画に関する監督、助言。
- 執行役／執行役員候補者群および執行役／執行役員の育成に関する監督、助言(含む次世代人財)。

指名委員長メッセージ

・検討課題への対応。

大幸社長の後継者計画に関する取り組みはすでに始まっており、これまでと同様に、社長から計画の内容や進捗状況などに関する報告を受け、委員会として監督、助言をしていきます。

また、社長およびマネジメントチームメンバーを対象者とした360度評価の実施については、執行側の議論を軸に、指名委員会として監督の立場で助言することを検討します。

なお、指名委員会は「株主総会に提出する取締役候補者案の決定」および「代表執行役社長の後継者計画の監督」という責務を果たすことに加えて、当社の組織力が的確に機能しているかということについて議論すべきであると私は考えています。社外取締役就任後1年が経過するなかで、当社には素晴らしい現場力があることを実感しました。しかしながら、その力はなかなか成果に結びつかず、事業ポートフォリオ転換には至っていません。この現場力を組織力および企業力に変えて、会社の発展・事業の成長をドライブさせることが執行陣の役割ですが、その力がまだ十分に発揮できていないように感じています。指名委員会としてもこの点にも関心を払い、執行陣の強化に努めていく必要があると思います。そのためにも、現執行陣はもちろん、次の執行役/執行役員と想定されるメンバーとの対話の機会を増やしていきたいと考えています。

「代表執行役社長の後継者計画(2015年～2021年度)」の取り組みの概要

1.コーポレートガバナンス・コード対応

- 1) 2015年12月、指名委員会として「代表執行役社長後継者計画」に対する取り組みを開始。
- 2) コーポレートガバナンス・コードの施行(2015年6月)に伴い、当社はコーポレートガバナンス基本方針の制定(同年9月)および経営組織基本規則の改定(同年10月)を実施。

2.機能および役割分担の明確化

- 1) 取締役会：代表執行役社長(以下、社長)の決定権限を有する。
- 2) 指名委員会：次期社長の選任プロセスに対する監督責任を負う。
- 3) 社長：「代表執行役社長後継者計画」の工程とスケジュールの立案、および実行。当該計画の内容および進捗状況を指名委員会に報告。

3.取り組み状況

- 1) 資格要件の明確化、後継候補者(群)の選定、タフミッション付与を含む育成計画の策定・実践、育成状況の確認・評価などについて、社長は半年に1回の頻度で指名委員会に報告。
- 2) 指名委員会は当該報告を受け「代表執行役社長後継者計画」について監督、助言を実施。あわせて、都度、取締役会での委員会活動報告において、必要な情報を提供。

4.結果

- 1) 2022年2月度の指名委員会において、専務執行役の大幸利充(当時、以下、大幸)を次期社長候補とすることを最終確認。
- 2) 2022年2月度の取締役会において、大幸を次期社長に選定することについて、全会一致で承認可決。

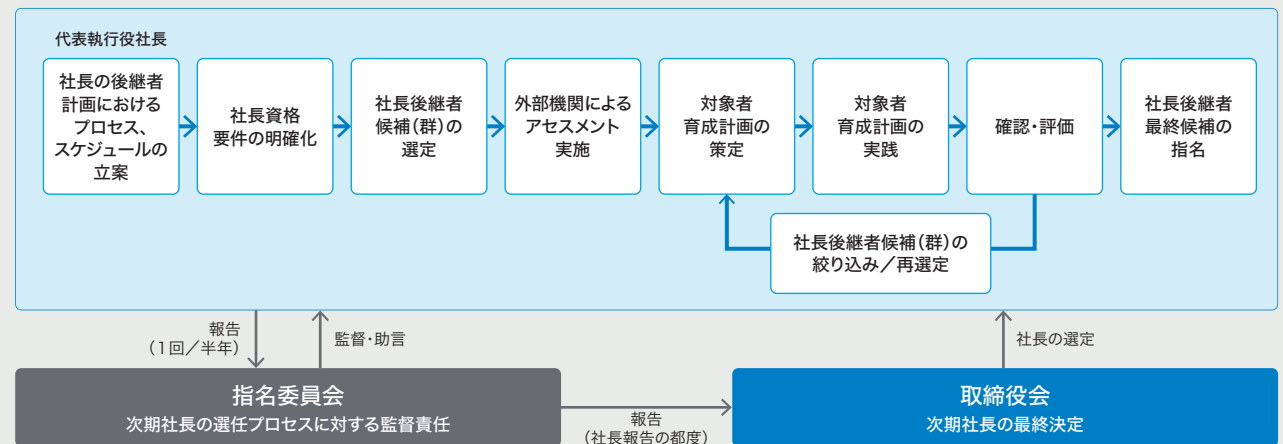
経営幹部候補人材(執行役および執行役員など)の育成計画

執行役および執行役員等の経営幹部候補人材の育成にも計画的に取り組みました。人財委員会により、候補人材の選定および育成計画・配置計画が策定されました。

具体的な取り組み内容は次のとおりであり、執行役社長から指名委員会に対して報告がなされました。(1回/年の頻度)

- ・自社次世代経営者育成プログラムの実施
- ・前取締役会議長によるコーチング
- ・社長による個別ミーティング
- ・元社外取締役によるコーチング
- ・社外(国内、国外)の幹部育成プログラムへの派遣

代表執行役社長の後継者計画における機能・役割



監査委員長メッセージ



社外取締役
佐久間 総一郎

プロフィール

新日本製鐵株式会社および新日鐵住金株式会社(現・日本製鐵株式会社)において、法務、内部統制・監査を中心に、総務、人事労政、環境、ITを含む主要な本社機能を所管し、製造業の経営に長年にわたって携わり、企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有する。2020年6月に当社の社外取締役に就任。

2021年度の重点テーマと2022年度の監査方針

監査委員会は、以下の3点を2021年度の重点テーマとし、監査に取り組みました。まずは、中期経営計画「DX2022」(以下、「DX2022」)に掲げたDX推進や新規事業の収益改善の進捗状況に関する監査、および過去の買収などによる減損リスク、新型コロナウイルス感染症による事業への影響など、各種リスクへの対処状況についての確認。2点目は、グループの利益創出ドライバーの一つであるインダストリー事業から特定の部門をピックアップし、事業管理体制と業務の有効性を監査すること。3点目は、企業価値向上に向けたESGへの取り組み状況に関する、5つのマテリアリティに照らした監査の実施です。

さらに、2021年度は、株式会社コニカミノルタサプライズのトナー工場において7月および8月の2回にわたり発生した爆発事故への対応を監査することとなりました。執行陣による、事故の原因究明、影響分析および再発防止策などの取り組みについて、それらが適切に遂行され、企業としての責任を適正に果たしたかを検証しました。

2022年度は「DX2022」の最終年度です。中期経営計画における戦略目標の達成状況に関する監査が最も重要なタスクとなります。もちろん、計画の達成/未達事項を見るだけでなく、計画的・組織的に、先を見据えて取り組んでいるかという観点から監査していきたいと考えています。

監査委員会の運営について

監査委員会の委員はいずれも長く企業経営に携わり、多くの実績を上げてこられた方々です。つまり、経営に関する豊富な経験と高い見識を備えたメンバーですから、どのような監査テーマを取り上げても、本質的な領域にまで議論を深めることができます。これが当社の監査委員会の大きな特長です。

例えば、ある事業の在庫管理に関する問題を取り上げた際も、単に計数的な項目の点検にとどまるのではなく、「根底には、関与して

いる子会社に、企業体質あるいは競争力不足などの抜本的な課題があるのではないか」といった議論へと発展しました。また、別の事業の監査においても、事業管理体制の精査に加え、人財面が同事業の重要な経営課題であることに着目し、「買収した海外子会社間での人事交流によるシナジー創出も検討すべきではないか」といった提言にも至りました。

このような対応は、より実効性の高い監査を実現するためにも非常に重要です。今後も、現場、現物に立脚しながら、経営課題の解決につながる本質的な議論ができるよう、メリハリの効いた議事運営を心がけてまいります。

中長期的な企業価値向上に向けて

新型コロナウイルス感染症の長期化のほか、東欧での地政学的情勢による不確実性の高まりやエネルギー価格の高騰など、当社を取り巻く経営環境は急速かつ劇的に厳しさを増しています。欧州や米国、アジアなどを主要市場とするグローバル企業であることから、これらにより当社経営はさまざまな影響を被る恐れがあります。中長期的な企業価値向上を実現するためには、顕在化した事象および今後起こり得る事柄が当社にどのような影響をもたらすかを分析し、必要な対策をタイムリーに講じることが大切です。監査委員会は、今後もリスクアプローチに基づき執行状況を効率的かつ効果的に監査することを通じて企業価値向上を支えていきます。

本年4月、代表執行役社長が交代となりました。これに伴い、執行陣は新たな体制で、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に取り組むこととなります。その方向性が、当社の経営ビジョン「Imaging to the People」と整合しているかについてもきちんと見ていきたいと考えています。

報酬委員長メッセージ



社外取締役
橘・フクシマ・咲江

プロフィール

コーン・フェリー・インターナショナル株式会社の米国本社取締役、同社日本法人社長、会長、G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社の代表取締役社長を歴任。元経済同友会副代表幹事。経営者として豊富な経験、人財マネジメントに関する豊富な経験・知見に加え、コーポレートガバナンスに関する幅広い見識を有する。2019年6月に当社の社外取締役に就任。

報酬委員会における主要テーマ

当社は、2020年4月の中期経営計画「DX2022」のスタートにあたり、確実な戦略遂行と目標必達に対する各執行役の意識・意欲のさらなる向上を目的に、報酬決定方針を改定し、役員報酬体系の一部見直しました。また、報酬委員会は、現在当社が推進中の事業ポートフォリオ転換完遂後の当社役員に相応しい役員報酬体系に向けて、検討を開始しました。その一環として、2021年度は次の2つのテーマを中心に議論しました。

1つ目は、役員報酬体系のベンチマーク企業群の見直しです。毎年、当社役員報酬体系の市場競争力確認のためにベンチマーキングを実施しています。これまではベンチマーク対象のカテゴリーを「電気機器・精密機器」としてきましたが、事業ポートフォリオ転換推進につれて従来とは異なる業界との競争が増加しています。そこで議論の結果、ベンチマーク対象の枠組みを「電気機器・精密機器企業群」から「競合企業群」へと変更しました。従来の業界に加えてケミカルやIT・DXなどさまざまな業種業界のなかから、適切な競合企業を新たに抽出し、当社の現況に相応しいベンチマーク企業群に再構成しました。

2つ目は、以前からの継続的検討課題ですが、事業ポートフォリオ転換の成果出しを促す役員報酬体系への見直しです。見直しの結果、2020年度からは、執行役に対する「年度業績連動金銭報酬」の評価指標や支給率の改定に加えて、執行役および非執行の社内取締役に対する「長期株式報酬」を導入しました。まだその効果は十分に現れてはいませんが、業績を上げた人には手厚く、業績が不十分な人には厳しく、といった信賞必罰のメリハリが効いた制度に近づいており、今後の当社報酬ガバナンスの方向性を示すものと考えています。今後も、例えば固定報酬・業績連動報酬・長期インセンティブの比率の見直しや、新たな評価項目の追加など、さまざまな角度から最適な役員報酬体系を追求していきます。

さらに私が報酬委員長に就任した2020年度からは、代表執行役社長との次年度重点経営課題確認も含む評価面談を開始しまし

た。これは、「年度業績連動金銭報酬」の支給額決定の際に、評価要素の一つである執行役個人別評価に関して、社長本人の自己評価をもとに、重点経営課題に対する達成度を報酬委員会において評価し、その結果を委員長から社長へフィードバックし、次年度の重点経営課題を確認する仕組みです。今年度は、新社長とはすでに重点経営課題は確認済みですので、それを基に年度末には新社長との面談を実施する予定です。

報酬委員会の運営方針と今後の課題

当社の報酬委員会は、コニカミノルタとは異なる業界での経営経験を有する社外取締役3名と、グループ内の事情を熟知した非執行の社内取締役で構成されています。各委員とも海外経験も豊富で、グローバルな報酬体系や、インセンティブにおける人財の「市場価値」の重要性をよく理解されています。私自身も米国や日本においてグローバルな人財コンサルティングの仕事を経験し、中長期的な企業価値向上のためには、「市場価値」の高い人財の確保・育成が不可欠であると考えています。さらに、各委員の海外グループ会社での優秀な現地人財採用の難しさや、その際の報酬インセンティブ効果の日本とは異なる状況の経験等に基づく意見から、活発な議論を重ねています。そうした議論を活かしつつ、国内外の成功事例の中から「良いとこ取り」する形で、当社にとって最も効果的な役員報酬体系を見出したいと考えています。

今後の検討課題としては、ESGやSDGsの視点や、外部による企業価値評価やTSR（株主総利回り）との連動などの株主視点をさらに強く反映させた報酬制度の導入があります。また、当社は海外事業の比重が高く、今後は役員が多国籍化やグローバルな異動も増えると予想されますので、国内のみならずグローバルな人材市場で競争力のある報酬体系の構築に向けた検討も急がねばならないと考えています。

コーポレートガバナンス

会社の持続的な成長および 中長期的な企業価値向上に資するガバナンスへ

当社は、会社の持続的な成長および中長期的な企業価値の向上に資するコーポレートガバナンスには、経営の執行における適切なリスクテイクを促す一方、執行に対する実効性の高い監督機能を確立し運用することが必要と考え、監督側の視点からコーポレートガバナンスの仕組みを構築しました。会社法上の機関設計としては、「委員会等設置会社」（現「指名委員会等設置会社」）を2003年に選択するとともに、属人性を排したシステムとして、コニカミノルタ流のガバナンスをこれまで追求してきました。2015年9月に制定した当社の「コーポレートガバナンス基本方針^{※1}」において、コーポレートガバナンスに関する「基本的な考え方」を定めています。

また当社は、「基本的な考え方」に基づき、「コーポレートガバナンス・コード（2021年6月11日付改訂版）」の各原則のすべてを実施しています。

なお、コーポレートガバナンス報告書^{※1}において、14^{※2}の基本原則、原則、補充原則の全てについて詳細に開示しています。

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

※2 補足原則4-10①に関する開示は指名委員会等設置会社は対象外です。従って、実際は13原則についての開示となります。

コーポレートガバナンス基本方針:基本的な考え方

- 経営の監督と執行を分離し、企業価値向上に資するべく経営の監督機能を確保する。
- 株主の目線からの監督を担うことができる独立社外取締役を選任する。
- これらにより経営の透明性・健全性・効率性を向上させる。

コーポレートガバナンス体制の構築、実効性向上への取り組みの変遷

	2000年度～	2010年度～	2020年度～
機関設計	2003・経営統合により当社発足。委員会等設置会社（現在の指名委員会等設置会社）へ移行		
取締役会 取締役	2000・取締役数の削減（執行役員制の導入） 2002・独立社外取締役を2名招聘 ・取締役の任期を1年に短縮	2003・独立社外取締役を2名から4名に増員 2006・社外取締役2名による初の海外拠点（中国生産子会社）視察を実施	2018・独立社外取締役を4名から5名に増員 2022・独立社外取締役を取締役会議長に選定 2022・社内取締役を6名から4名に減員。独立社外取締役を過半数とする体制に移行
規則・方針	2003・経営組織基本規則を制定 → 2010・取締役会規則 → 2018・取締役会規則を一部改定 を一部改定 2015・「コーポレートガバナンス基本方針」を制定 → 2021・「コーポレートガバナンス基本方針」の一部改定		
実効性評価	2004・取締役会の実効性に関する自己評価（アンケート方式）を開始 → 2014・自己評価の結果を踏まえた「取締役会の年度運営方針」の策定を開始 2016・取締役会の実効性評価に関するアンケートおよびインタビューの実施を外部機関に委託		
指名委員会	2006・指名委員会に取締役会議長が参画 ・「社外取締役の独立性」運用基準を制定	2015・「代表執行役社長の後継者計画（育成と選定）」の監督を開始	2021・当該計画の監督完了（取締役会で新代表執行役社長を選定） 2021・取締役候補者に期待する専門性および経験（いわゆるスキル・マトリクス）を開示（従来は指名委員会内部で作成、活用） 2022・新たな「代表執行役社長の後継者計画（育成と選定）」の監督を開始
監査委員会	2006・会計監査人の変更		
報酬委員会	2003・報酬決定方針の制定 → 2009・報酬決定方針における業績連動報酬の内容を一部改定 → 2020・報酬決定方針における業績連動報酬の内容を一部改定 2005・退職慰労金を廃止し、株式報酬型ストック・オプションを導入 → 2017・報酬決定方針を改定し、株式報酬型ストック・オプションに替えて、中期業績連動株式報酬を導入 → 2020・中期株式報酬に加えて長期株式報酬を導入		
その他	2006・相談役制度を廃止 2019・社外取締役にタブレット端末を配付し、取締役会資料の電子配信を開始		

コーポレートガバナンス

透明性の高いガバナンス体制を追求した 当社の基本方針

当社取締役会は、指名委員会等設置会社として法令上許される範囲で業務の決定を執行役に大幅に委任し、取締役会としての重要決議事項は「経営の基本方針」「内部統制システム」「執行役の選任」の3つとしています。

また、独立社外取締役を取締役総数の3分の1以上にするとともに、執行役を兼務しない取締役を取締役総数の過半数としています。さらには、執行役を兼務しない取締役のなかから、取締役会議長を選定すると定め、取締役会の監督の実効性を確保しています。指名委員会、監査委員会、報酬委員会は、それぞれ委員の過半数を社外取締役とし、委員長は社外取締役のなかから選定します。なお、代表執行役を兼務する取締役は、いずれの委員にも選定しません。

2021年度取締役会での主な議題

- ・中期経営計画「DX2022」の承認、および当該計画の部門別進捗状況の報告
- ・2022年度経営計画大綱および基本予算の検討状況の報告
- ・プレジジョンメディシン事業の資本政策の報告
- ・サステナビリティ関連事項*の報告
*当社マテリアリティの特定とアプローチ、マネジメント力と実行力、ステークホルダーとの協働、人財力強化、イノベーションマネジメントなど
- ・改訂コーポレートガバナンス・コード(2021年6月版)の各原則への対応要領の承認
- ・プライム市場への上場申請の承認
- ・コーポレートガバナンス基本方針の一部改定の承認
- ・「取締役会実効性評価」を踏まえた2021年度取締役会運営方針の報告
- ・2021年度定時株主総会運営方針の報告

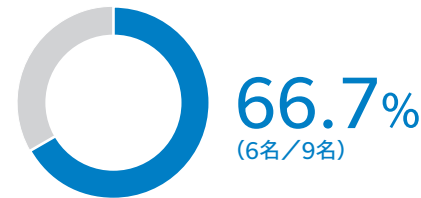
取締役会は原則として月1回の頻度で開催しています。開催前には、議案内容の理解を促し、取締役会で活発な議論が交わされるよう、社外取締役に対して資料の事前配付を実施しています。な

お、経営上重要な意思決定事項については、担当の執行役が事前説明する場合があります。

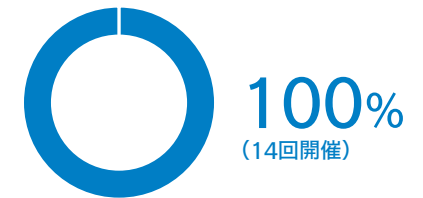
取締役会メンバー構成



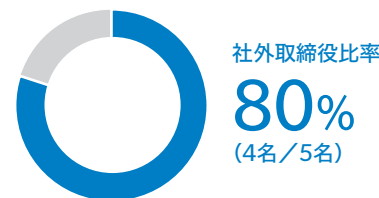
非執行取締役比率



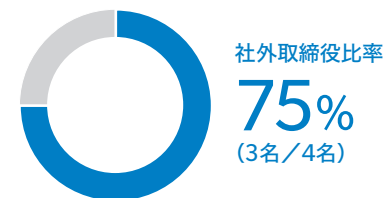
取締役会出席率(2021年度)



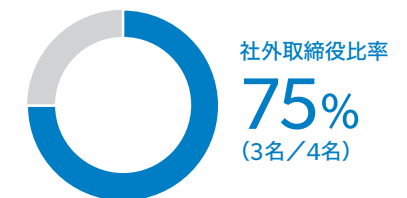
指名委員会メンバー構成



監査委員会メンバー構成



報酬委員会メンバー構成



メンバー構成・比率は2022年8月時点

取締役会・三委員会の役割と2021年度の開催状況

	役割	開催回数	全取締役出席率	社外取締役出席率
取締役会	取締役会は、法令・定款などの定めるところに従い、当社の業務を決定し、かつ取締役および執行役の職務の執行(代表執行役・執行役の行う経営執行を含む)を監督します。	14回	100%	100%
指名委員会	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。また、代表執行役社長から、適切な時期に後継者の計画(育成と選定)についての報告を受け、監督を行います。	10回	100%	100%
監査委員会	取締役および執行役の職務の執行の監査、監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容の決定を行います。	13回	100%	100%
報酬委員会	取締役および執行役が受ける個人別の報酬、賞与其他の職務執行の対価として会社から受ける財産上の利益の内容を決定します。	12回	100%	100%

コーポレートガバナンス

取締役候補の指名にあたっての方針と手続

取締役全体

指名委員会は、例年、取締役会および三委員会の構成をレビューしています。今回の候補者選定にあたり、①取締役総数、人数比率（社外取締役と社内取締役、非執行取締役と執行役兼務取締役）、②社外取締役の在任期間、③ダイバーシティ、④取締役会議長のサクセッション、⑤常勤の監査委員などを務める社内取締役の在り方、等を中心に慎重に議論しました。その結果を踏まえ、今年度の実効性に関する方針を次のように確認しております。

1. 実効的な経営の監督に必要な専門性および経験を有していることの裏付けとなる人数規模として捉えた場合、社外取締役の人数は5名ないし6名程度が適当であること。また、社外取締役の在任期間は従来の4年を基本としたうえで、指名委員会の決議に基づき2年の延長を可能とすること、つまり最長で6年の在任期間とすること。
2. 社外取締役を取締役会議長に選定すること。
3. 監査委員会において常勤の監査委員として一定の監査の質の確保を担うため、執行役を兼務しない社内取締役は1名以上必要とすること。
4. 代表執行役社長のほか、執行役会長を含む数名の役付執行役を執行役兼務の取締役とすること。

本方針に従い策定した取締役候補者案では、取締役会は社外取締役が過半数（9名中5名）となることに加え、社外取締役を取締役会議長に選定することにより、さらに透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制への進化を図りました。

また、社外取締役候補者の選定にあたっては、多様な視点から業務執行を監督するために、社外取締役全体の専門性、経験、業種の多様性・バランスを考慮することと、当社の中期的経営課題を適切に監督するための専門性・経験を有していることを、最も重視しています。なお、新任社外取締役には、企業トップとして事業開

発、ITサービス事業およびグローバル経営に関する豊富な知見を持ち、有益な監督・助言が期待できる候補者を選定しました。

社外取締役

1. 指名委員長より指名委員、ほかの社外取締役、および代表執行役社長に対して、左記選定方針に従った候補者の推薦を依頼。その際、優良企業の「会長」などを中心に、独立性、年齢、兼職状況などの情報を含めて事務局が作成した候補者データベースも参照。
2. 当社の中期的経営課題への取り組みに関する監督の担い手という観点で、指名委員会は推薦された候補者に関する議論、および次年度の実効性に関する候補者に相応しい人財の絞り込みと順位づけを実施。
3. 順位づけに従い、指名委員会委員長と取締役会議長が訪問し、社外取締役就任を打診。

社内取締役

1. 代表執行役社長の次年度執行体制構想を取締役会議長と共有。そのうえで、選定方針に従って、非執行取締役候補者案、執行役兼務取締役候補者案を両方で議論し、指名委員会に共同提案。
2. 指名委員会は、提案を審議、決定。

※ 取締役候補の選定方針と手続に関する内容詳細は、当社ウェブサイトに掲載しています。
<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/governance/01-01.html#anc-02>

取締役会の実効性評価

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」）に移行しましたが、「コーポレートガバナンスの仕組みが意図したとおりに機能しているか否か」をチェックするために、その翌年から取締役会の実効性に関する自己評価を開始しました。

以降、当社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、取締役会および三委員会の実効性について自己評価を実施しています。その結果を踏まえ、次年度に取締役会として取り組むべき事項を明らかにし、さらなる実効性の向上を図ってきました。

なお、2016年度は、「第三者」の視点を入れることで客観性を高めること、ならびに従来の「自己評価」では気づかなかった課題を明らかにすることを意図し、アンケートおよびインタビューを外部機関に委託しました。

これまで、ガバナンスの実効性を高めるための改善点や課題を見つけるといった目的で設問を作成しており、特にここ数回は、着眼点を特定して質問を設定しました。

一方で、今回は取締役会議長交代という節目を迎えることから、当社ガバナンスの実効性の現状について、俯瞰して把握できるように設問を作成しました。

2021年度の実効性評価の実施プロセス

2022年3月～4月	取締役へのアンケート配付、回収
2022年5月	アンケートに対する回答、評価の結果を集約集約内容を報告（取締役懇談会）
2022年6月	新取締役会議長による「2022年度取締役会運営方針」の説明、質疑応答および意見交換（定時株主総会直後の取締役会）

コーポレートガバナンス

2021年度取締役会実効性評価の詳細

1. 設問の構成

以下のカテゴリとし、それぞれ複数の質問を設定しました（回答は5段階評価）。あわせて、カテゴリごとに自由記述欄を設けました。

- (1) 総括的質問（企業価値向上への貢献、実効性の確保など）
- (2) 取締役会の運営・議論（議題設定、議題における議論・監督の質）
- (3) 取締役会の運営・議論（議事運営、議事進行中の説明・発言の質）
- (4) 委員会
- (5) 取締役会・委員会の環境
- (6) 取締役会の構成

2. 回答、評価及び意見

カテゴリ	各取締役からの回答、評価、意見など
(1)	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役会の実効性は一定レベルにはあるものの、必ずしも十分とはいえない。 • 取締役会および三委員会の当社企業価値向上に対する貢献度は一定の水準に到達しているが、企業価値向上とは業績あるいは株価の向上であると捉えた場合、必ずしも十分というわけではない。
(2)	<ul style="list-style-type: none"> • サステナビリティ関連議題における、監督または議論の充実度の捉え方は、取締役間でギャップがある。 • 執行陣のリスクテイクに対する監督については、建設的な審議またはリスクテイク後の監督などに改善の余地があるのではないか。
(3)	<ul style="list-style-type: none"> • 執行陣の説明がやや的確でない、人によって巧拙やバラつきがあるといった印象を受ける場合がある。 • 非執行の取締役から、経営の監督という観点からの質問や意見を必ずしも得ていないと感じるケースが存在する。
(4)	<ul style="list-style-type: none"> • 執行役人事に関する議論および重要ポストの後継者計画の監督について、その一部には若干の課題があるのではないかと考えている。
(5)	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役会資料は、その内容・分量および配付のタイミングの改善が必要。 • 取締役に対するトレーニングは、さらに充実させると良い。
(6)	<ul style="list-style-type: none"> • グローバル企業というスタンスで、ジェンダー、国籍、年齢等の多様性を捉えた方が良いと思う。 • 技術・研究開発、モノづくりに関する経験・知見を有する取締役の不在は、取締役会の議論・判断においてリスクとなり得る。 • 外部環境の変化などに合わせ、社外取締役の在任期間にメリハリをづけられるようにすることが望ましい。そのためには、取締役間での相互評価の実施が検討課題ではないか。

2022年度取締役会運営方針概要

1. 運営方針の考え方

以下の「IOT²」の考え方により、当社独自の実効性の高いコーポレートガバナンス体制を目指す。



2. 本年度におけるさらなる進化項目

- 「モニタリングボード」として、本年度に注力すべき戦略的ポイントに絞り、継続的にPDCAサイクルを回していきます。
- 株主／投資家目線の比重を高めることで、さらなるガバナンス体制の強化を図ります。
- 監督側と執行側の進化した距離感を醸成し、チームワークをさらに向上させます。

3. 取締役会の焦点

- 早期の黒字転換を最優先課題とします。
- インパクトの大きい戦略テーマに焦点をあて、事業ポートフォリオ転換に向けた執行力の向上を通じて、市場からの信頼回復と社員の自信回復を目指します。

コーポレートガバナンス

基準を明確にした役員報酬制度を導入

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、この趣旨に沿い、取締役および執行役が受ける個人別の報酬決定に関する方針を決定し、この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。

役員報酬体系

取締役(非執行の社内取締役)については、経営を監督する立場にあることから短期的な業績反映部分を排し、基本報酬としての「固定報酬」と「株式報酬(中期株式報酬(非業績連動型)および長期株式報酬)」で構成します。また、社外取締役の報酬は、役割に応じた報酬を含む「固定報酬」のみとしています。

執行役については、「固定報酬」「年度業績連動金銭報酬」「株式報酬(中期株式報酬(業績連動型)および長期株式報酬)」で構成しています。

「年度業績連動金銭報酬」は、当該年度の業績水準(連結営業利益)および年度業績目標の達成度に基づき、各執行役の重点施策の推進状況も反映し、支給額を決定します。

「中期株式報酬(非業績連動型)」は役割および在任年数に基づき、「中期株式報酬(業績連動型)」は中期経営計画で掲げた目標の達成度に応じて、「長期株式報酬」は役位または役割および在任年数に基づき、それぞれ当社株式の交付数を決定します。

役員報酬の構成

役員	社内 (執行役 非兼務)	固定報酬		中期 株式報酬 (非業績連動型)	長期 株式報酬
	社外	固定報酬			
執行役	執行役社長	固定報酬 50%	年度業績連動 金銭報酬 25%	中期株式報酬 (業績連動型) 15%	長期 株式報酬 10%
	その他の 執行役	固定報酬 51 ~ 55%	年度業績連動 金銭報酬 29 ~ 25%	中期 株式報酬 (業績連動型) 12%	長期 株式報酬 8%

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
		コーポレート部門*1・基盤事業部門			新規事業部門	
評価指標など	営業利益額	営業利益額 25%	営業利益率 25%	営業キャッシュフロー 25%	KMCC-ROIC*2 25%	各執行役の 重点施策推進 状況などを反映
	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				

*1 コーポレート部門は、本社管理部門および全社横断機能を有する部門としています。

*2 KMCC-ROICは、当該年度業績連動金銭報酬を固定するための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)		
	グループ連結営業利益額	グループ連結営業キャッシュフロー	グループ連結ROIC
評価指標	(2020年度から2022年度の3年間累積)		(2020年度から2022年度の3年間平均)
	40%	30%	30%
中期経営計画達成率に連動			

コーポレートガバナンス

取締役、執行役ごとの報酬などの額

		取締役			執行役
		社外	社内	計	
合計(百万円)		64	169	234	391
固定報酬	人員 (名)	6	3	9	10
	金額 (百万円)	64	127	192	280
業績連動報酬	人員 (名)	—	—	—	10
	金額 (百万円)	—	—	—	29
株式報酬	人員 (名)	—	3	3	10
	金額 (百万円)	—	42	42	81

注1 上記人数には、2021年6月17日開催の第117回定時株主総会開催日に退任した社外取締役および執行役の各1名を含んでおります。2022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3名、執行役は9名であります。

注2 社内取締役は、上記の3名のほかに4名(執行役兼務)おりますが、その者の報酬等は執行役に含めて記載しております。

注3 業績連動報酬につきましては、2021年度において費用計上すべき額を記載しております。

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報酬見込額を算定し、2021年度において費用計上すべき額を記載しております。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)を含めております。

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、2021年度は、保有意義の希薄化が認められた7銘柄(みなし保有株式を除く)を売却しました(売却金額は5,460百万円)。

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	22	1,820
非上場株式以外の株式	8	5,579

※ 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1.3%です。

※ 上記には、みなし保有株式を含めていません。

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。

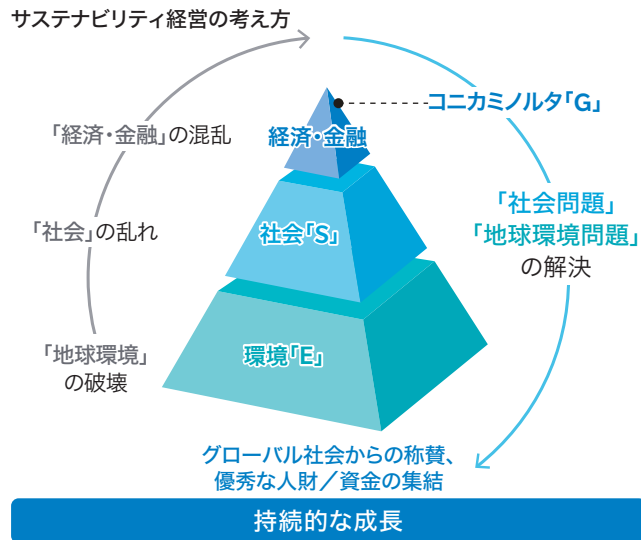
- 重要な資産の譲渡
- 合併または完全子会社などによる株式の異動
- 有利発行による第三者割当増資
- 敵対的買収防衛策の導入

サステナビリティガバナンス

基本的な考え方

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。社会のサステナビリティを追求することは、企業のサステナビリティを高めていくことにもつながります。地球環境の破壊によって社会が乱れれば、経済・金融に影響を及ぼします。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とともに、企業の成長の機会になり得ます。

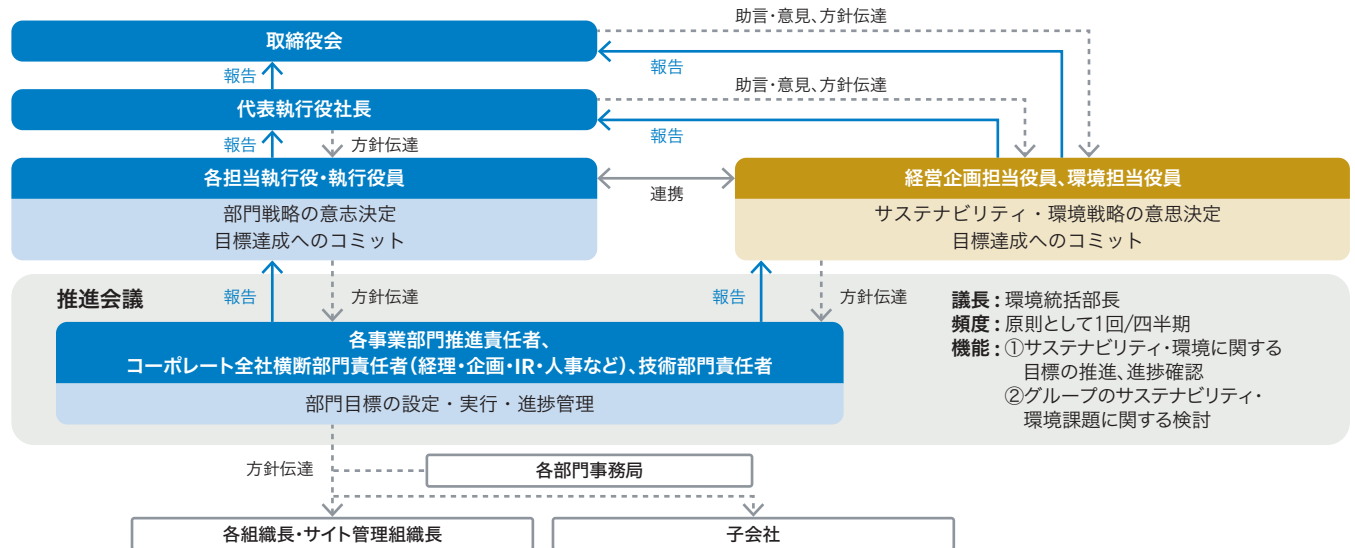
当社の経営ビジョンは「Imaging to the People」、お客様とともにイノベーションを通じて進化し続けることで持続可能な社会の実現に貢献する企業となっていくことを表しています。当社は、地球環境や人間社会のための新しい価値創造と、事業の成長とを同時に満たすイノベーションに挑み続けています。



サステナビリティマネジメント体制

コニカミノルタでは、取締役である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、サステナビリティマネジメントの有効性について責任を担っています。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。サステナビリティを担当する各役員は、サステナビリティに関する中期計画を策定し、会社全体の経営計画として取締役会の承認を受けます。サステナビリティを担当する各役員は、サステナビリティマネジメントにおける進捗状況や課題について代表執行役社長、および取締役会に設置された監査委員会へ報告します。また、中期経営計画「DX2022」（2020年度～2022年度）で掲げたサステナビリティに

サステナビリティマネジメント体制



関する計画について、毎年度、サステナビリティを担当する各役員が取締役会で進捗状況を報告し、助言や意見を得ています。

グループ全体のサステナビリティに関する中期計画を推進する機関として、「推進会議」を設置しています。同会議は、サステナビリティを推進する主要部門を事務局とし、各事業部門ならびに経営企画、IR、人事などのコーポレート企画管理部門や技術部門の各組織長に任命された推進責任者がメンバーとして参加し、サステナビリティに関する中期計画、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サステナビリティ課題に関する検討を行います。

なお、2017年度からは、ESGなどの非財務指標を執行役の業績評価項目に盛り込むことにより、経営活動の一環としてサステナビリティを進めています。

サステナビリティガバナンス

マテリアリティ特定プロセス

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しながら環境・社会・経済面での課題を広範囲にリストアップしました。

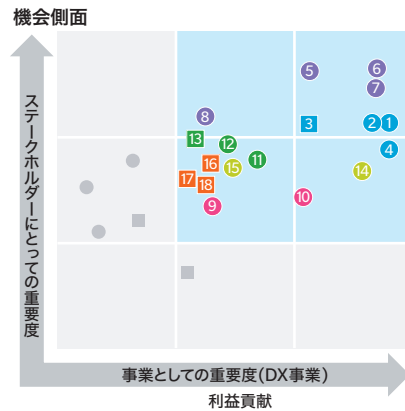
リストアップにあたっては、ストックホルム・レジリエンス・センター*の「SDGsウェディングケーキモデル」を参照しました。このモデルはSDGsの概念を表す構造モデルとして作成され、SDGsで設定されている17の目標の関係性をつかむことにつながります。17の目標が「ECONOMY」「SOCIETY」「BIOSPHERE」の3層に分類されており、「BIOSPHERE」が土台となって持続可能な「SOCIETY」「ECONOMY」を支え、「SOCIETY」の目標を達成することで持続可能な「ECONOMY」の基盤を作ることができます。この関係性を念頭に置きながら、課題を抽出しました。

また抽出にあたっては、コニカミノルタが関連する、あるいは関連する可能性がある事業領域、そのサプライチェーン/バリューチェーンを範囲として、社会・環境変化や規制・政策動向、ステークホルダーからの要請事項などを考慮して進めています。

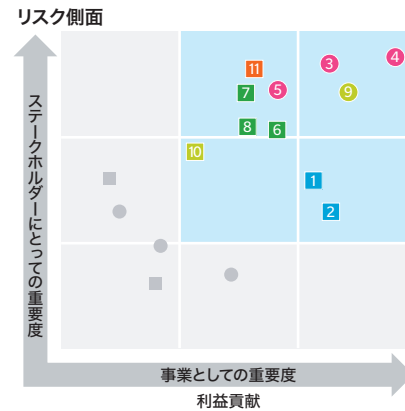
* スtockホルム・レジリエンス・センター：
<https://www.stockholmsresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html>

STEP 2 課題の抽出と重要度評価

リストアップした課題のなかから、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、マテリアリティ分析(重要度評価)を行いました。コニカミノルタのマテリアリティ分析は、リスクと機会の側面をそれぞれ評価している点に特徴があります。リスクと機会をそれぞれ評価することで、SDGsを進めるにあたり、企業に期待されている「社会・環境課題を機会と捉えビジネスを通じて解決することで事業成長を図る」ことを実践しています。マテリアリティ分析は、それぞれ「ステークホルダーにとっての重要度(お客様、お取引先、株主・投資家、従業員など)」と「事業にとっての重要度(財務的な影響度)」の2軸で5段階評価し、優先順位をつけました。



- 1 デジタル技術を使った「働き方」のソリューション提供による、お客様企業の生産性向上と創造的な時間の創出
- 2 現場で働く人のワークフローを変革する製品、サービスの提供による、お客様企業のサプライチェーンでの生産性と働きがいの向上
- 3 新しい価値を生み出す源泉である「人財」の潜在力を引き出し、「個が輝く」組織へ
- 4 中小企業のデジタルデバインド(IT格差)解消による、人手不足の解消とサイバーセキュリティの強化
- 5 画像IoTを使ったシステムと現場オペレーションのコンサルティングサービスによる介護業務のワークフロー変革と介護業界の労働力創出
- 6 高付加価値の医療サービスを提供することで、疾病予防、疾患を早期発見し、医療費を削減
- 7 遺伝子検査技術などを活用した創業プロセスの革新による、医薬品開発の効率化
- 8 途上国における医療サービスのアクセシビリティ向上
- 9 ガスなどを可視化する製品、サービスの提供による、お客様企業の現場および社会の安全・安心向上
- 10 高度な計測・検査を可能にする製品、サービスの提供による、お客様企業の品質確保
- 11 製造プロセスへのソリューション提供による、お客様・社会のエネルギー/CO₂負荷低減
- 12 働き方変革ソリューションの提供による、ペーパーレス、ユビキタス社会の実現
- 13 DXを活用したお取引先の環境負荷低減支援による飛躍的なCO₂削減とコスト削減の実現
- 14 オンデマンド生産による無駄のないお客様企業のサプライチェーン構築
- 15 お客様企業のワークフロー、サプライチェーンのロス削減
- 16 SDGsイノベーション創出が埋め込まれた企業文化の形成
- 17 投資家とのESGリレーションの向上
- 18 ESGを活用した顧客関係強化



- 働きがいの向上および企業活性化
- 健康で高い生活の質の実現
- 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
- 横断的課題
- 事業での価値創出
- 自社活動(機能)での価値創出

- 1 急速な制度・環境の変化にともなう社内のスキルと業務とのミスマッチの発生
- 2 ダイバーシティを重視した環境づくりの停滞による、従業員の多様性と自律性、イノベーション力の低下
- 3 製品・サービスにおいて、使用者の生命、身体に重大な被害を及ぼす事故が起きた場合の社会的信用の失墜
- 4 製品・サービスにおいて、情報漏洩・プライバシー侵害につながる重大なセキュリティ事故が発生した場合の社会的信用の失墜
- 5 生態系汚染やヒトへの健康被害につながる物質の使用による操業・製品出荷への影響
- 6 エネルギー価格の高騰/原料不足による部材コストアップ/供給の不安定化
- 7 エネルギー価格の高騰/原料不足によるペーパーレスの進行
- 8 異常気象によるサプライチェーンの寸断
- 9 サークラーエコノミーへの対応遅れによる競争力低下
- 10 水資源の枯渇・水リスクによる生産の遅延・停滞
- 11 ビジネスパートナーのガバナンス不足による社会的信用の低下

STEP 3 妥当性確認、特定

サステナビリティに関する中期計画を推進する機関である推進会議では、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検証し、優先的に取り組むべきマテリアリティを確認します。特定したマテリアリティは、経営層による審議のうえ、取締役会による承認を受けています。本マテリアリティ特定プロセスについて、毎年見直しが行われます。この見直しにより、課題設定と計画の妥当性を担保しています。

中期経営計画期間におけるサステナビリティ目標と活動進捗

働きがい向上および企業活性化

2030年に目指す姿: 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

テーマ	指標		2020年度		2021年度		2022年度
			実績	目標	実績	目標	目標
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	幹部候補人材の戦略的配置(%) ^{※1}	70	70	98	100	100
		DXリーダー ^{※2} 育成数(人)	-	-	24	27	40
		従業員エンゲージメントスコア	GES ^{※3} 設計	GES設計	GESスコア6.4 課題抽出と 目標設定	GES実施 課題抽出と 目標設定	GES実施 対FY21 スコア10% UP
		女性管理職比率(%) ^{※4}	7.3	-	9.1	8	10%以上
		女性新卒採用比率(%) ^{※4}	23	30%以上	35	30%以上	30%以上維持

※1 戦略的リーダーシップポジションに対する人材配置割合 ※2 DXリーダー:顧客ニーズにデジタルで応えるリーダー ※3 GES(Global Employee Survey):グローバル従業員意識調査 ※4 対象範囲:各年度の翌4月1日時点のコニカミノルタ株式会社正従業員対象

健康で高い生活の質の実現

2030年に目指す姿: 自社およびお客様・社会での健康で高い生活の質を提供し、個々の豊かな生活を実現

テーマ	指標		2020年度		2021年度		2022年度	
			実績	目標	実績	目標	目標	
お客様の健康で高い生活の質を提供			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	Level 4職場の削減率(%) ^{※1}	38	15	69	30	50
			組織健康度上位レベル移行率(%) ^{※2}	-	-	5.1	5	10
	従業員健康度 ^{※3}		フィジカルハイリスク者(最も健康リスクの高い従業員)数 ^{注1}	24%増	4%減	30%減	8%減	12%減
			メンタル不調によるのべ休務日数 ^{※4}	15.1%増	3%減	10.1%増	7%減	13%減

注 対象範囲:コニカミノルタ株式会社。ただし、フィジカルハイリスク者数(注1)の目標と実績については、FY2021以降、対象範囲を国内グループ従業員に拡大

※1 ストレス度が最も高いLevel 4職場(4段階のストレスチェック結果で、最もストレス度が高いと判定された職場)数の2019年度実績からの削減率 ※2 組織健康度調査の結果が、3.5未満から3.5以上(上位レベル)に改善した職場数の前年比増減割合

※3 2019年度実績からの増減率 ※4 2021年度に算定方法を変更したので2020年度に遡って実績を修正しています

社会における安全・安心確保

2030年に目指す姿: 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

テーマ	指標		2020年度		2021年度		2022年度
			実績	目標	実績	目標	目標
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 ^{※1} 発生件数	0	0	0	0
		経済価値	化学物質管理における重大な事業損失額(円)	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	社会・環境価値	製品の重大事故 ^{※2} 発生件数	0	0	0	0
		経済価値	製品安全における重大な事業損失額(円)	0	0	0	0
	重大な情報セキュリティ事故の徹底排除	社会・環境価値	情報セキュリティの重大事故 ^{※3} 発生件数	0	0	0	0
		経済価値	情報セキュリティの重大事業損失額(円)	0	0	0	0

※1 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 ※2 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

※3 重大セキュリティ事故:製品セキュリティに関し、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

中期経営計画期間におけるサステナビリティ目標と活動進捗

気候変動への対応

2030年に目指す姿: 自社のCO₂排出を削減しつつ、お客様・調達先でのCO₂削減を拡大し、社会のカーボン量をマイナスに

テーマ	指標	2020年度		2021年度		2022年度		
		実績	目標	実績	目標	目標		
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)	57.8	59	57	70	64	
	経済価値	ソリューション売上高 (億円)	508	560	564	660	710	
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	排出量 (万トン)	82.1	-	79	-	97	
		2005年比削減率 (%)	60	-	61	-	57	
	自社生産拠点での環境負荷低減*3	社会・環境価値	CO ₂ 削減量 (万トン)	0.4	0.4	1.2	1.0	1.8
		経済価値	エネルギー削減金額換算 (億円)	0.79	0.89	2.7	2.1	3.5
		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)	0.7	0.6	1	1.2	2.0
		社会・環境価値	再生エネルギー利用率 (%)	6.5	-	8.5	-	10
	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	CO ₂ 削減量 (万トン)	1.4	1.6	2.5	2.8	5.0
		経済価値	サステナブルソリューション売上高 (億円)	6,760	7,700	5,970	6,900	6,900
	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)	0.11	0.1	0.28	0.21	0.5
		経済価値	エネルギー削減金額換算 (億円)	0.16	0.15	0.43	0.32	0.77
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*4	285	320	303	-	408	
		商談参画件数*5	212	160	153	-	181	
		売上貢献額 (億円)*6	6.92	7	8.92	-	10	

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

*1 CO₂削減貢献量: お客様・お取引先・社会におけるCO₂削減量 *2 製品ライフサイクルCO₂: 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CO₂排出量 *3 中計期間中に実施した施策の削減効果を各年度ごとに合計

*4 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 *5 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 *6 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

有限な資源の有効利用

2030年に目指す姿: 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

テーマ	指標	2020年度		2021年度		2022年度		
		実績	目標	実績	目標	目標		
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)	32	33	32	35	35	
	経済価値	ソリューション売上高 (億円)	530	580	599	710	780	
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*	社会・環境価値	排出物削減量 (万トン)	0.06	0.05	0.13	0.10	0.17
		経済価値	排出物削減金額換算 (億円)	1.3	1.1	2.6	2.0	3.0
	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	1.4	1.2	1.4	1.5
		経済価値	サステナブルソリューション売上高 (億円)	6,760	7,700	5,970	6,900	6,900

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

* 中計期間中に実施した施策の削減効果を各年度ごとに合計

TCFDの提言に基づく開示

気候変動問題への対応

当社の環境経営は、「環境課題を解決していくことで、事業を成長させ、さらには新しい事業を創出していくこと」をコンセプトとし、気候変動をはじめとした地球環境課題の解決に貢献するとともに、会社の成長を図ることで、世の中から必要とされる会社になることを目指しています。地球規模での気候変動問題を解決するには、自社だけの取り組みでは限りがあります。当社は、お客様、お取引先を中心とするステークホルダーとの連携によって地球上のCO₂削減に積極的に関わっていく「カーボンマイナス」の実現を目指しています。カーボンマイナスとは“自社責任範囲と定められるCO₂排出量に比べて、責任範囲外でのCO₂削減の貢献量を多くすること”と当社が定義しています。当社の製品・事業に直接関わるCO₂排出量(スコープ1、2、3排出量)よりも多くの排出削減貢献を社会・お客様の元で創出する状態の早期実現を目指しています。自社の社会的責任を果たすだけでなく、ステークホルダーが社会的責任を果たす活動の支援をすることで、脱炭素化の効果を加速するとともに、当社とステークホルダーの結びつきを強め、ともに事業成長していくことを目指します。

低炭素社会に向けた移行計画

当社では、低炭素社会の実現に向けて、科学的根拠に基づくCO₂削減の2030年中期目標(SBT: Science Based Targets)を設定しています。目標達成に向けた移行計画として、省エネ生産技術開発、再生可能エネルギー由来電力の導入、ペーパーレス事業へのビジネス転換、CO₂フリー燃料の導入検討などのCO₂削減施策を、短期・中期・長期で設定し、自社責任範囲のCO₂排出量を削減する計画を策定しています。また、製品サービスの“as a Service”化の需要変化を見込み、DXを中心としたビジネスへの転換を推進

しており、売上創出とCO₂削減貢献の両立を目指す経営計画を策定しています。具体的には、企画・開発段階で製品やサービスに脱炭素化に向けた価値を盛り込む「サステナブルソリューション活動」、生産時の脱炭素を目指す「サステナブルファクトリー活動」、サプライヤーとともに脱炭素を目指す「カーボンニュートラルパートナー活動」、販売・サービスにおいてお客様の脱炭素を支援する「サステナブルマーケティング活動」や「環境デジタルプラットフォーム」などを進めます。お客様先でのオンデマンド生産、働き方改革、エッジコンピューティングなどにより、大量生産・大量廃棄の事業モデルを革新、そしてデジタル社会でのエネルギー抑制を支援していきます。また、再生可能エネルギー導入計画については欧州、北米、日本、中国、ASEANを中心とした前倒しを検討しています。

当社では2025年に向けて、事業ポートフォリオの転換を図っていきます。事業ポートフォリオの転換によるインダストリー事業を中心とした事業拡大によりスコープ1、2排出量が増加するリスクがあります。そのため、上記活動に加え、インターナルカーボンプライシングを活用したCO₂排出抑制の施策も検討しています。またこのポートフォリオ転換を通じて、産業印刷事業領域などの拡大により、お客様先でのCO₂排出量を大幅削減でき、お客様のカーボンゼロの早期実現を後押ししていきます。例えば、オンデマンドプリント、オンデマンド生産で印刷業界などにおけるお客様のワークフローを変革するサービスを提供し、お客様企業の生産性を向上することで、稼働時間の無駄をなくしエネルギー使用量削減に寄与します。

当社は、G20金融安定理事会(FSB)が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」の最終報告書「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言」に2018年に賛同しました。TCFDのフレームワークに沿って、気候変動問題への取り組みを開示します。

ガバナンス

気候関連のリスクおよび機会に係る組織のガバナンス

当社は、2008年に「2050年までに自社製品のライフサイクル全体におけるCO₂排出量を2005年度比で80%削減する」という目標を設定し取締役会で承認しました。2017年には、お客様、お取引先を中心とするステークホルダーとともに、当社の製品・事業に直接関わるCO₂排出量よりも多くの排出削減貢献を社会・お客様で創出する「カーボンマイナス」を目標に追加しました。そして2020年には、長期の経営ビジョンにおいて当社が取り組むべき5つのマテリアリティの一つとして「気候変動への対応」を設定すること、気候変動への対応の目標としてカーボンマイナスの達成時期を2030年へ前倒しすることを取締役会で承認しました。

また、当社では、代表執行役社長が気候変動問題に対する最高責任と権限を有し、気候変動を含む環境マネジメントの有効性について責任を負うものとしています。そして代表執行役社長から任命された役員(グループ環境責任者)が気候変動問題を含む環境マネジメントを推進し、中期計画を作成するとともに、その進捗状況について経営執行会議および取締役会へ定期的に報告し、経営課題として審議しています。またグループ環境責任者は、環境マネジメントの進捗状況や気候変動問題を含む課題について、代表執行役社長および取締役会議長、取締役会に設置された監査委員会へ毎月報告しています。監査委員会は代表執行役社長を中心とした環境マネジメント全体の執行状況を継続的に監視・検証しています。2021年度は、5月に開催した取締役会で、サステナビリティ経営の中期的な取り組みとして、5つのマテリアリティの一つである「気候変動への対応」のゴールと重点活動について報告しました。12月に開催した監査委員会で、「気候変動への対応」を含めたサステナビリティ経営の仕組みと管理プロセスについて報告しました。取締役会の監

TCFDの提言に基づく開示

督のもと、中期サステナビリティ計画を推進しています。

戦略

気候関連のリスクおよび機会に係る組織の事業・戦略・財務に対する影響

気候変動の物理的影響が顕在化し地球環境が破壊されれば、経済や金融に混乱を引き起こす可能性があるといわれています。これは、当社の事業にとってもリスクであると認識しています。一方、ビジネスを通じて環境課題を解決することで機会を創出することができ、企業の持続的な成長へつながると考えています。当社は、最先端の技術を積極的に取り込み、強みとする画像IoT技術とデジタル入出力の技術を融合させることで、気候変動を含む社会課題の解決に寄与するソリューションを生み出すデジタルカンパニーへの業容転換を進めています。

そして、2020年度に策定した長期の経営ビジョンにおいて「気候変動への対応」をマテリアリティとして特定し、2030年までに「カーボンマイナス」を実現することを目標に設定しました。モノからコトへ、お客様への提供物が変化していくなかで、製品プロダクツに関わるCO₂排出量だけではなく、サービスを加えてCO₂を削減し事業成長につなげることを目指します。この目標をバックカスティングし、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、ビジネスを通じてカーボンマイナス目標の達成を目指しています。

リスク管理

気候関連のリスクを識別・評価・管理するために用いるプロセス

当社は、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。短期・中期的には、気候変動を含む環境リスクをグループ全体の経営リスクの一つとして位置づけ、リスクマ

ネジメント委員会において管理しています。また、中長期的な観点から、「低炭素社会へ移行した場合」と「気候変動の物理的影響が顕在化した場合」の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。

気候変動への対応に関する計画や施策について、四半期ごとに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。計画の進捗状況については、グループ環境責任者から代表執行役社長に毎月報告されています。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執行の経営会議、リスクマネジメント委員会などに報告されています。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。

指標と目標

気候関連のリスクおよび機会を評価・管理するために使用する指標と目標

製品ライフサイクルCO₂排出量には、スコープ1、2のすべて(生産段階、販売・サービス段階のCO₂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CO₂排出量)が含まれます。長期的には2050年までに自社の製品ライフサイクルにおけるCO₂排出量を2005年度比で80%削減、中期的には2030年までに60%削減(科学的根拠に基づく目標としてSBT認定取得)、短期的には2022年度に57%削減を目標としています。2021年度の実績は約79万トンで、2005年度比で61%削減となりました。また、自社の製品ライフサイクルの範囲外において、私たちが排出するCO₂よりも多くの排出削減貢献を社会・お客様の元で創出する「カーボンマイナス」を2030年までを期限として実現します。2021年度のCO₂削減貢献量の実績は58万トンでした。また、化石燃料を利用できなくなる将来予測を踏まえ、自社の事業活動で使用する電力の調

達を2050年までに100%再生可能エネルギー由来に、中期的には2030年までに30%、短期的には2022年度に10%以上に高める目標を設定しています。2021年度は8.3%まで到達しました。

気候変動シナリオ分析の実施と結果

地球温暖化対策の枠組みであるパリ協定の合意のもと、世界全体が加速的かつ野心的に低炭素社会へ移行する場合、世界各地で気候変動の著しい物理的影響が顕在化してしまう場合の2つのシナリオを想定し、将来にわたり当社グループの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。シナリオ分析を行う際の枠組みとして、気候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とその財務影響の検討と明確化、今後の対応の方向性・方針・戦略の検討のプロセスを経て実施しています。

これらのシナリオ分析結果を踏まえ、売上比率の高い複合機を中心とした従来のモノ売りから“as a Service”モデルへ転換しDXを中心とした事業成長を見込める経営計画を策定しました。そして、長期の経営ビジョンにおいて取り組むべき5つのマテリアリティの一つとして「気候変動への対応」を設定、気候変動への対応の目標としてカーボンマイナス達成時期の2030年への前倒しを取締役会で承認しました。また、製品ライフサイクルCO₂排出量の削減、CO₂削減貢献量、再エネ電力利用率の各目標のさらなる前倒し達成を検討しています。

TCFDの提言に基づく開示

気温上昇が2°C以下に抑えられ、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	対象セクター	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 デジタルワークプレイス プロフェッショナルプリント	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	政策・法律	中	長期	CO ₂ フリー燃料の導入検討
	•新たな排出規制・税制への対応	インダストリー	政策・法律	中	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 プロフェッショナルプリント	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の出力機会の減少	デジタルワークプレイス プロフェッショナルプリント	市場	中	短～中期	ペーパーレス事業へのビジネス転換
	•非持続的な資源利用、非再生利用設計による製品競争力の低下	デジタルワークプレイス プロフェッショナルプリント	政策・法律 評判	中	中期	再生材の利活用、製品3R設計

気候変動の「機会」への対処

当社への影響	対象セクター	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	•データセンターの利用を最小化するエッジコンピューティング	デジタルワークプレイス プロフェッショナルプリント インダストリー	製品サービス	大	中期
	•無駄な生産を抑えるオンデマンド生産プロセス	デジタルワークプレイス プロフェッショナルプリント	製品サービス	大	短～中期
	•多様な働き方を支えるコネクテッドワークプレイス	デジタルワークプレイス プロフェッショナルプリント	製品サービス	大	短～中期
	•エネルギーを削減する材料加工プロセス革新ソリューション	インダストリー	製品サービス	中	短～中期
	•シェールガスなどパイプラインの漏洩検査システム	インダストリー	製品サービス	小	短～中期
	•企業の環境・サステナビリティ経営を支援するエコシステム	デジタルワークプレイス プロフェッショナルプリント	製品サービス	小	短～中期
	•使用済み樹脂の再生材化技術	デジタルワークプレイス プロフェッショナルプリント	製品サービス	小	短～中期

気温上昇が2°C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	対象セクター	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	慢性物理	大	長期	特定の自然資源に依存しない製品開発
	•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 プロフェッショナルプリント	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、人・場所・国・変動に依存しない生産体制
	•水資源の枯渇・取水制限	デジタルワークプレイス プロフェッショナルプリント	慢性物理	小	長期	生産・調達拠点の水リスク評価、水使用量の削減
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 プロフェッショナルプリント	慢性物理	大	長期	ペーパーレス事業へのビジネス転換

気候変動の「機会」への対処

当社への影響	対象セクター	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・センシングソリューション	インダストリー	製品サービス	中	中期
	•災害医療現場における画像診断を活用したヘルスケアソリューション	ヘルスケア	製品サービス	小	中期

- 使用した科学的シナリオ: IPCC RCP2.6、RCP8.5 IEA 2DS、CPS
- 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」追加コストまたは利益減少 10億円以上/「中」追加コストまたは利益減少 1~10億円/「小」追加コストまたは利益減少 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/「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年以内/「短期」1~3年以内

リスクマネジメント

リスクの影響度・発生頻度を検証し、重要リスクを特定

当社は、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、当社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。当社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

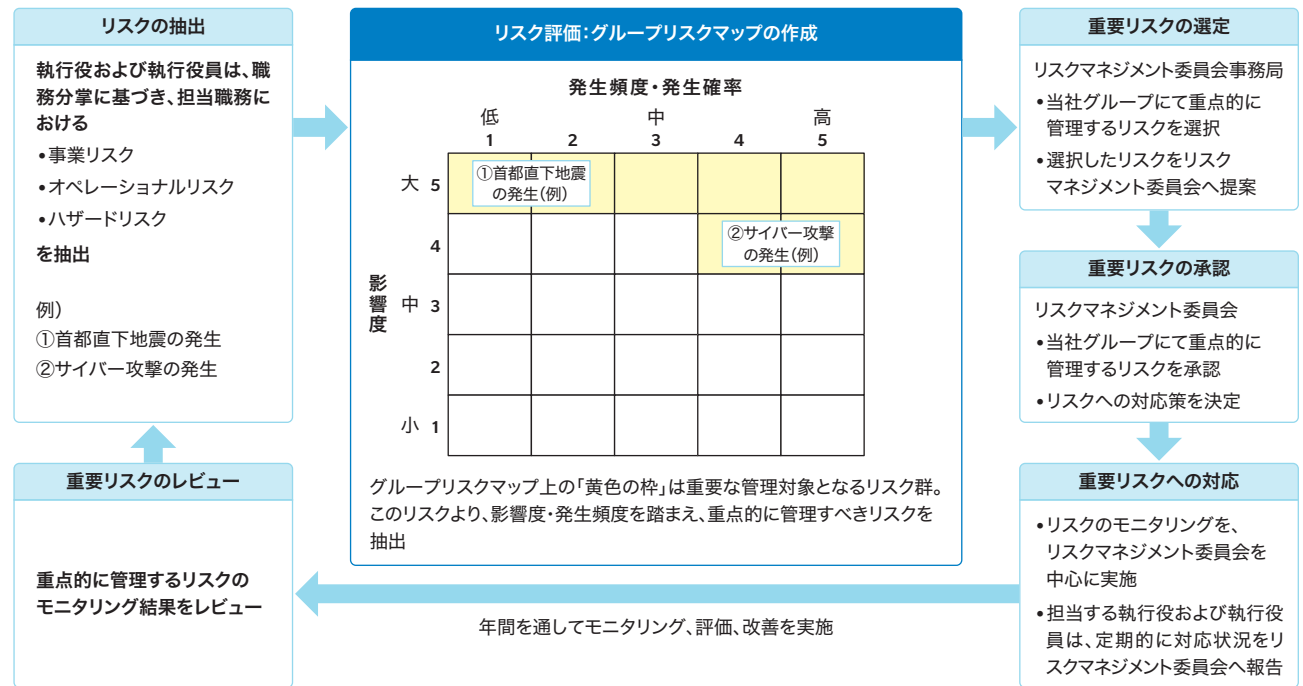
リスクマネジメント委員会では、17項目ある大分類の管理対象リスク項目ごとに、中分類・小分類に至るまでリスク項目を設定し、月次・四半期単位でモニタリングを行い、対応策の進捗状況をレビューしていく形で、PDCAを回しています。加えて、同委員会では、毎年経営上特に重要と目される「グループ重要リスク」を複数選定し、「全社横断的に注視する必要のあるリスク」として、委員が中心となり、当社グループでの対応を月次で進捗管理しています。

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

委員長の判断で、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



主なリスクと対応策

リスク	発生可能性	発生する可能性のある時期	影響度	対応策
為替レートの変動	高	特定時期なし	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。
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	先進国オフィスでの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、中国・インドをはじめとするまだ成長余力のある国・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することにより、デジタルワークプレイス、プロフェッショナルプリント、ヘルスケア、インダストリー各事業を通じて顧客に提供する取り組みを行っています。
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、各種規制準拠(安全・環境・セキュリティなど)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・企業買収に際しては、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	高	1年以内	大	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直しシミュレーションを適宜実施し、将来の在庫見直しに応じて各地域への供給量の振り分け、物流ルートの柔軟な変更を行い、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」を設置し、グループ全体の品質マネジメントを統括しています。
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と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	人為的なCO ₂ 排出の主要因となる化石燃料に依存しない再生可能エネルギー社会へいち早く適合し事業運営することが、持続的に成長できる企業の必須要件であるとの考えから、再生可能エネルギー100%での事業運営を目指す国際リーダーイニシアチブ「RE100」に加盟しています。2050年までに自社の事業活動で使用する電力の調達を100%再生可能エネルギーにする目標を設定しています。
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	IoT人材の育成・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人材の認定制度を設け、各人材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材の育成強化を図っています。人材獲得では、長期インターンシップや大学との連携強化を行い、IoT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	高	特定時期なし	大	情報管理について、適切な技術対策や社内管理体制の整備、従業員への教育などの対策を講じています。また、テレワーク実施者の増加に対応すべく、よりセキュリティに配慮した勤務環境を提供するため、暗号化通信による安全なネットワーク環境を構築するとともに、会社指定デバイス以外からの社内環境への接続を制限しています。
新型コロナウイルス感染症 拡大の影響	高	1年以内	大	新型コロナウイルス感染症拡大に対し、各国政府・地域の法令・指導に従い、グループで働く人々とその家族、顧客、お取引先をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様の健康と安全確保を最優先に考え、感染拡大を防止するとともに、社会や顧客への製品・サービスの提供に支障が生じないよう、生産・物流を含めたサプライチェーン網の維持などにも最大限の努力を続けています。特に、生産では以前より自社生産のデジタル化に取り組み、その効果をサプライヤーにも展開することで生産性の向上と品質、コストの競争力強化を進めています。

データセクション

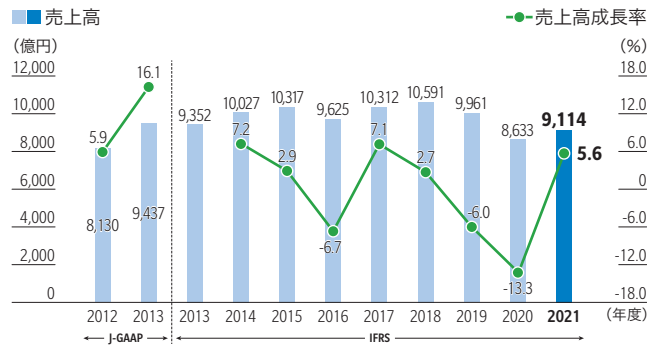
財務データハイライト	65
非財務データハイライト	67
外部評価	69
SASB対照表	70
会社概要・株式情報	71
情報開示ツール一覧	72

財務データハイライト

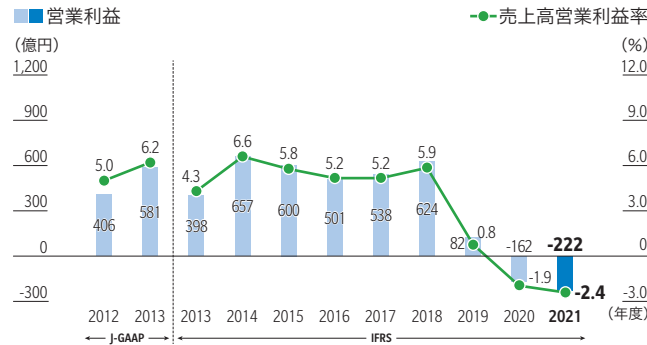
収益性

2021年度は、新型コロナウイルスの変異株による感染症が各地域への再拡大、半導体等の部材不足や物流ひっ迫などが世界経済に大きく影響しました。当社も部材不足やマレーシアでの新型コロナウイルスの変異株拡大を受けた工場停止による生産遅延が発生した一方で、今後の成長の柱の1つであるインダストリー事業は需要の変化を捉えたユニットを中心に好調を維持しました。また、潜在的なリスクを将来に先送りしない考えのもと、過去の買収に関連するのれんの減損を計上しました。このような環境のもと、売上高は9,114億円(前期比5.6%減)、営業損失は222億円(前期は162億円の営業損失)、親会社の所有者に帰属する当期損失は261億円(前期は152億円の損失)となりました。

売上高／売上高成長率



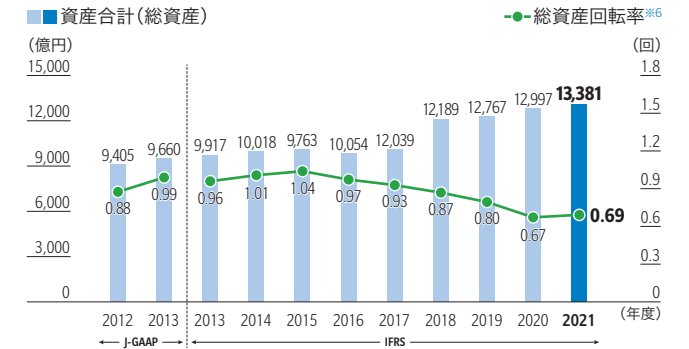
営業利益／売上高営業利益率



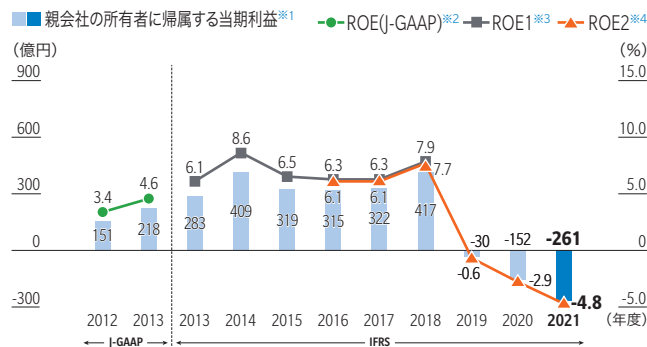
効率性

2021年度末の資産合計は、前期末比383億円増加し1兆3,381億円になりました。これは主に棚卸資産の増加、営業債権およびその他の債権の増加によるものです。棚卸資産は、主に欧米向けの港湾混雑等による物流リードタイムの長期化と、半導体部品調達問題にともなう部材確保により増加しています。この影響を受け、棚卸資産回転月数は3.78カ月となりました。

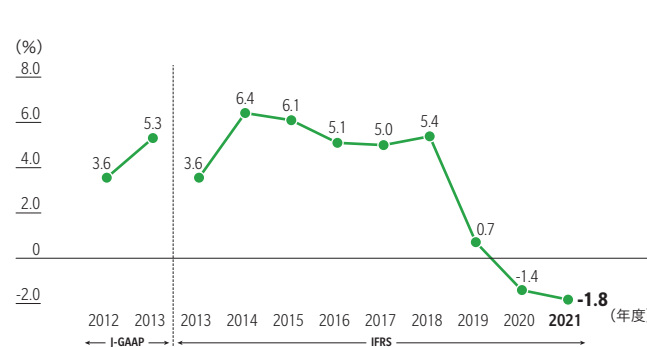
資産合計(総資産)／総資産回転率^{※6}



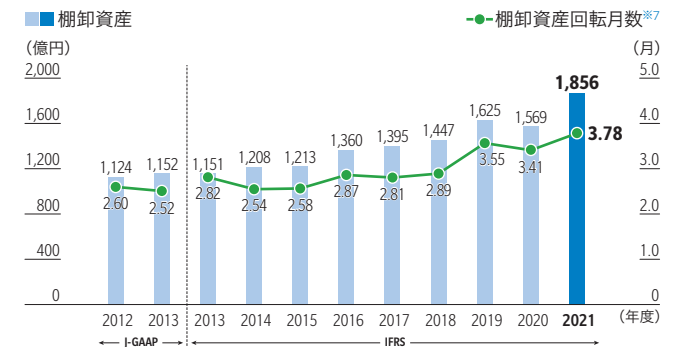
親会社の所有者に帰属する当期利益^{※1}／ROE^{※2,3,4}



ROIC^{※5}



棚卸資産／棚卸資産回転月数^{※7}



※1 2012、2013年度(J-GAAP)＝当期利益 2013～2021年度(IFRS)＝親会社の所有者に帰属する当期利益

※2 ROE(J-GAAP)＝当期利益(累計)÷自己資本期首・期末平均×100(%)

※3 ROE1＝親会社の所有者に帰属する当期利益÷資本金、資本剰余金、利益剰余金、自己株式の合計(期首・期末平均)×100(%)

※4 ROE2＝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 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(%)

※6 総資産回転率＝売上高÷期首期末平均総資産

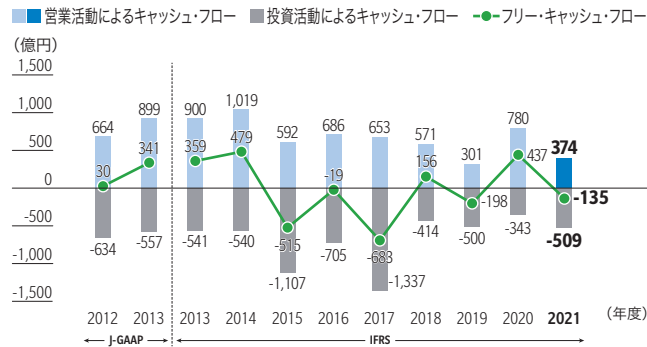
※7 棚卸資産回転月数＝(期末棚卸資産残高)÷(直近3カ月の平均売上原価)

財務データハイライト

安全性

2021年度のキャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フロー（374億円の収入）と、投資活動によるキャッシュ・フロー（509億円の支出：新製品金型などの設備投資や技術強化に関わる支出）から、フリー・キャッシュ・フローは135億円のマイナスとなりました。有利子負債は2020年度より増加し4,487億円、手元資金は1,176億円と減少し、Net D/Eレシオは0.60（IFRS第16号影響を除くと0.43）になりました。

キャッシュ・フロー

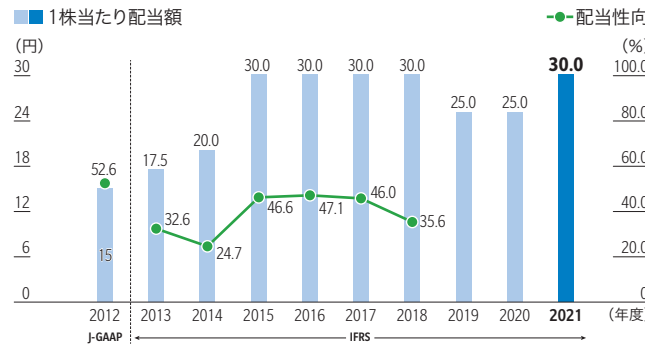


株主還元指標／投資指標

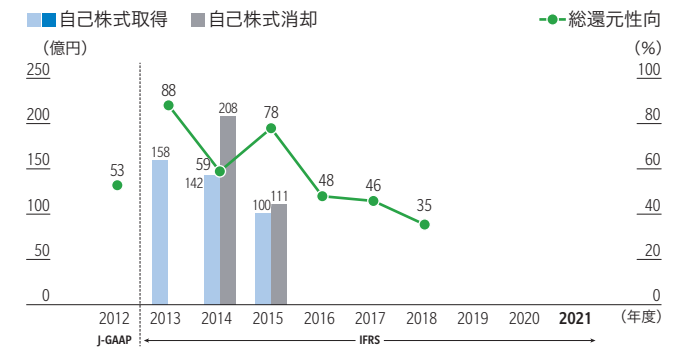
当社の株主還元の基本方針は、連結業績や成長分野への戦略投資の推進、キャッシュ・フローなどを総合的に勘案しつつ、株主の皆様へ積極的に利益を還元することとしています。

2021年度の期末配当につきましては新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受ける状況ではありますが、2022年度以降の利益改善の蓋然性向上を踏まえ1株当たり15円の配当としました。第2四半期末配当の15円と合わせた年間配当金は、1株当たり30円となりました。

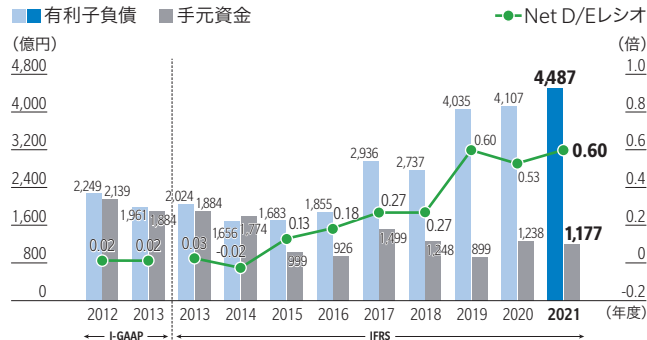
配当金／配当性向



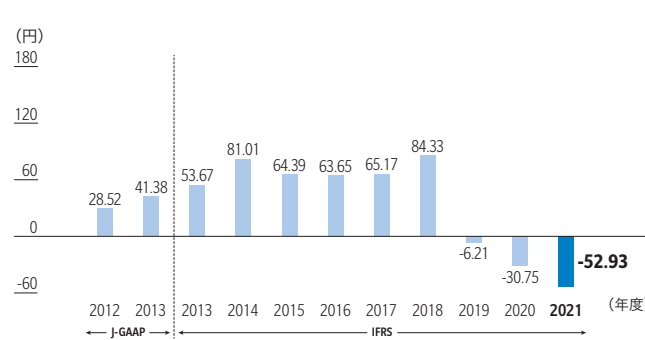
自己株式の取得・消却／総還元性向



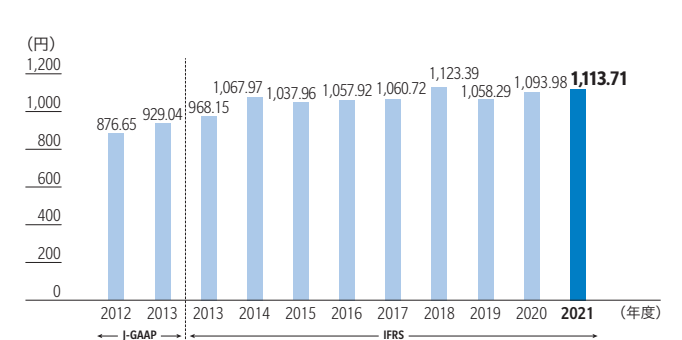
有利子負債／手元資金／Net D/Eレシオ



1株当たり当期純利益、基本的1株当たり当期利益(EPS)※8



1株当たり純資産(BPS)※9



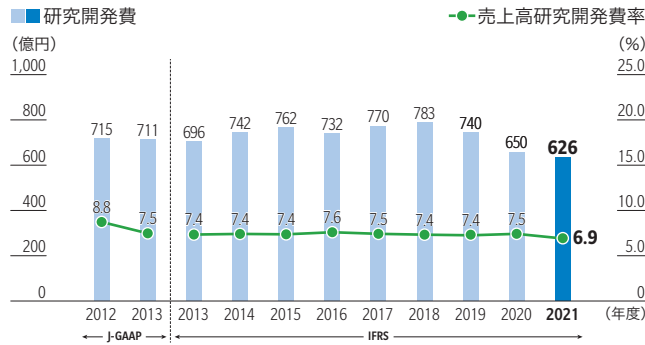
※8 1株当たり当期純利益、基本的1株当たり当期利益(EPS) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 期中平均普通株式数

※9 1株当たり純資産(BPS) = 親会社の所有者に帰属する持分 ÷ 期末株式数

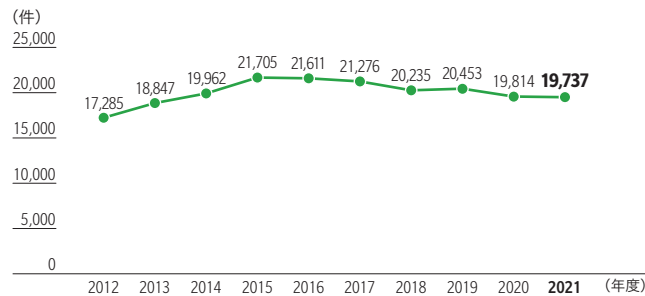
非財務データハイライト

研究開発関連データ

研究開発費／売上高研究開発費率

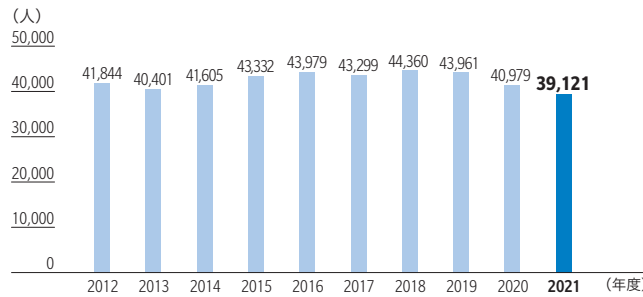


特許保有件数^{※1}

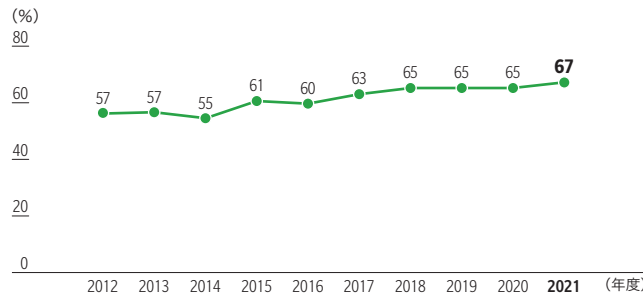


人財関連データ

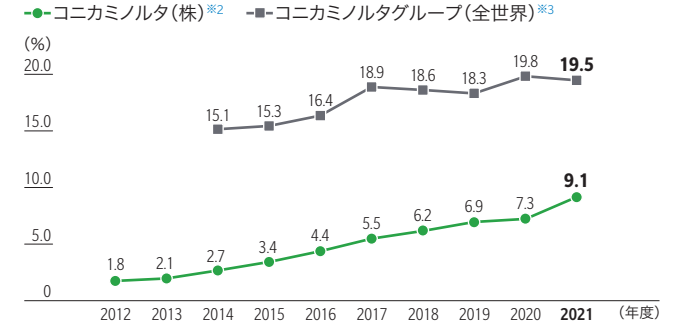
グループ従業員数(連結)



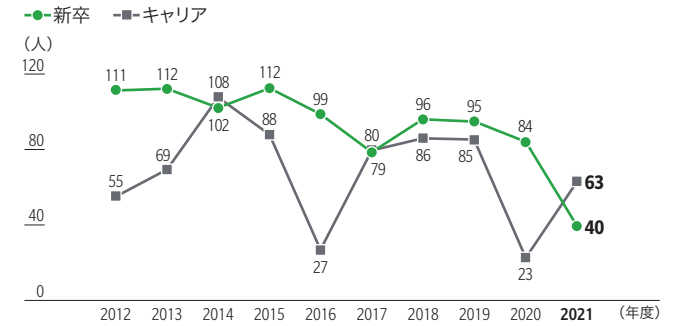
海外子会社社長の現地人比率



管理職に占める女性比率



新規採用者数



※1 日米中における合算値

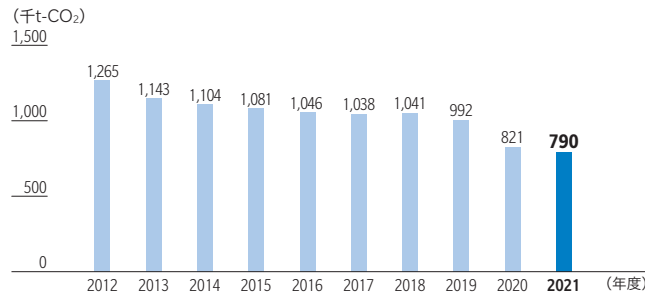
※2 各年度の翌4月1日時点のコンカミノルタ(株)正従業員対象

※3 各年度の3月31日時点

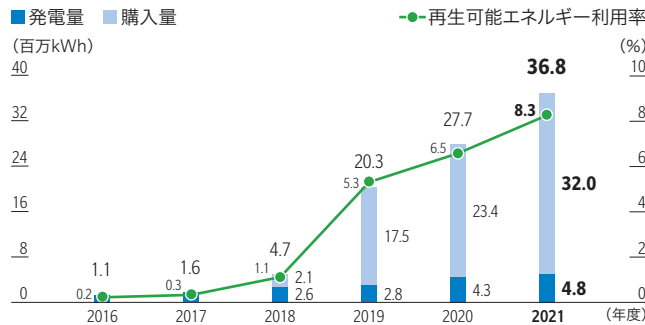
非財務データハイライト

環境関連データ

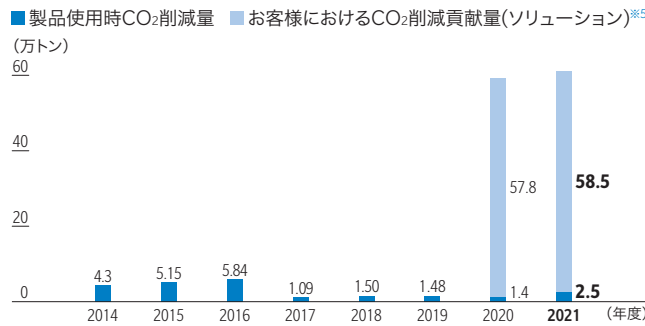
製品ライフサイクルCO₂排出量※4



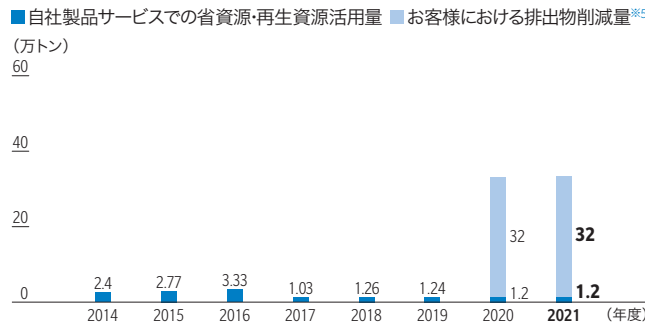
再生可能エネルギー由来電力使用量



製品使用時、お客様におけるCO₂削減



資源の有効利用

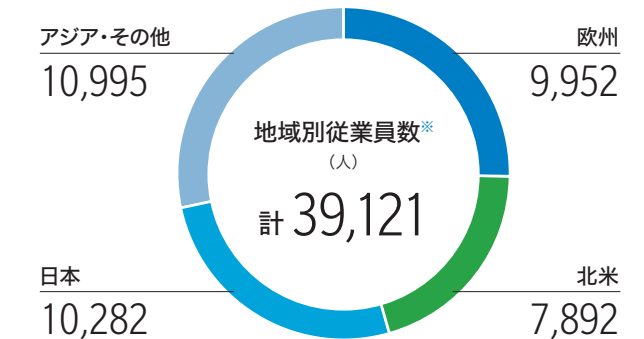
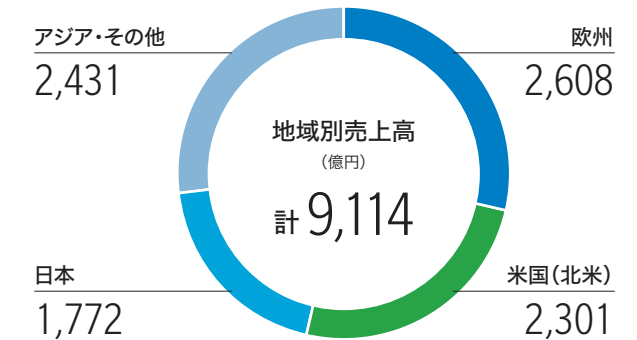


※4 調達から、生産、物流、販売・サービス、お客様での製品使用までの製品ライフサイクルにわたるCO₂排出量
 ※5 算定定義を設定し計数管理を開始した2020年度より表示

地域別概要

連結子会社数※ 拠点※ セールス/サービス体制
166社 **50カ国** **約150カ国**

※データは連結対象範囲で集計(2022年3月31日現在)



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ています。「FTSE4Good Index Series」には2003年から連続で採用されています。また世界最大の公的年金基金である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用した5つの投資指標の各構成銘柄に新設当初から連続して選定されています。

さらに、世界経済フォーラムの年次総会「ダボス会議」にあわせてカナダのCorporate Knights社が発表する「世界で最も持続可能な100社」に4年連続して選定されました。

国内外の著名な投資指標への組み入れ

- 2021年11月 S&P Global社によるDJSI (Dow Jones Sustainability Index) 2021のAsia Pacific部門の構成銘柄に2009年から連続で選定

- 2022年7月 「FTSE4Good Index Series」に2003年から連続して選定

- 2022年7月 世界最大の公的年金基金である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用した5つの投資指標「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・エフィシエント指数」の各構成銘柄に新設当初から連続して選定

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA



国際的なESG格付け機関からの評価

- 2022年2月 EcoVadis社によるサステナビリティ調査においてゴールド評価を取得

- 2022年2月 世界の代表的なESG投資分野の調査・格付会社S&Pグローバル社による「S&P Global Sustainability Award 2022」で「ブロンズクラス」に選定

- 2022年1月 カナダのCorporate Knights社が発表する「2022年 世界で最も持続可能な100社」に4年連続で選定

- 2022年1月 持続可能な経済を実現させる活動を行う国際NGOのCDPにより「気候変動Aリスト」企業として認定。また、「サプライヤーエンゲージメント評価」において最高評価である「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」(2021 CDP Supplier Engagement Leader)に選出

**Sustainability Award
Bronze Class 2022**
S&P Global

日本における各種経営度調査

- 2022年3月 「健康経営銘柄」に5年連続7度目の選定

- 2021年4月 経済産業省が定める「DX 認定取得事業者」に選定

- 2021年2月 第2回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」(環境大臣賞)の「環境サステナブル企業部門」で銀賞を受賞

- 2021年2月 「環境コミュニケーション大賞」において、殿堂入りの認定



SASB対照表

セクター／カテゴリー：技術・通信／ハードウェア

トピック	コード	指標	開示箇所
製品のセキュリティ	TC-HW-230a.1	製品のデータセキュリティリスクを特定して対処するためのアプローチの説明	製品・サービスのセキュリティ強化に関する当社のアプローチ、脆弱性情報の収集と対処、セキュア開発・運用プロセスの推進、製品セキュリティ事故発生時の対応について開示しています。詳細は下記URLからご確認ください。 https://www.konicaminolta.jp/about/csr/social/customers/enhanced_security.html#a01
従業員のダイバーシティ & インクルージョン	TC-HW-330a.1	性別および人種／民族グループの割合 (1)管理職 (2)技術スタッフ (3)ほかのすべての従業員	当社グループ従業員の男女構成比や地域別構成比、管理職や技術スタッフにおける女性の比率、人種別比率などを開示しています。また、当社のダイバーシティに関する考え方や取り組みについても開示しています。詳細は下記URLからご確認ください。 https://www.konicaminolta.jp/about/csr/esg/index.html (社会データ) https://www.konicaminolta.jp/about/csr/social/diversity/index.html
	TC-HW-410a.1	IEC 62474対象物質を含む製品の収益の割合	国際電気標準会議(IEC; International Electrotechnical Commission)が作成した IEC 62474(Material Declaration for Products of and for the Electrotechnical Industry)のDeclarable Substance List (報告対象物質リスト)に記載されている物質をもとに、コニカミノルタ機器製品の禁止・監視物質基準を策定しています。コニカミノルタの情報機器製品においては、IEC 62474の物質のうち、RoHSの除外用途とREACH-SVHC物質を除き含有はありません。その他化学物質の管理やリスク低減については下記URLからご確認ください。 https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/progress/green-products/chemical.html https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/progress/green-factory/chemical.html
製品ライフサイクルマネジメント	TC-HW-410a.2	EPEATまたは同等の要件を満たす製品の収益の割合	2021年度時点での当社プリンター・複合機・デジタル印刷システムのうち、EPEAT認証を取得した機種(※EUや日本で販売された同機種も含む)の売上比率は、56.4%となっています。詳細は下記URLからご確認ください。 https://www.konicaminolta.com/about/csr/environment/communication/eppeat.html
	TC-HW-410a.3	ENERGYSTAR®基準を満たす製品の収益の割合	当社のプリンター・複合機・デジタル印刷システムのうち、2021年度、最新版の国際エネルギースタープログラム認証を取得した機種(※EUや日本で販売された同機種も含む)の売上比率は、55.7%となっています。その他の認証も含む詳細は下記URLからご確認ください。 https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/progress/green-products/customer.html
	TC-HW-410a.4	回収された使用済み製品と電子廃棄物の重量、リサイクル率	2021年度時点での製品回収量は11.2千トン、製品回収再資源化量は11.1千トンです。その他資源に関する各種データやリサイクルの取り組みは下記URLからご確認ください。 https://www.konicaminolta.jp/about/csr/esg/index.html (環境データ>資源) https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/progress/green-marketing/recycle.html
サプライチェーンマネジメント	TC-HW-430a.1	RBAのVAP (Validated Audit Process) または同等の監査を受けた一次サプライヤー施設のうち、(a)全施設 (b)高リスク施設の割合	当社はRBAメンバー企業として、取引量や代替不可または重要部品を扱うなどの観点で特定した重要なお取引先約110社にRBAの自己診断アンケート(RBA SAQ)を使ったCSR診断を行い、診断結果が目標に至らなかった場合は改善に取り組んでいただいています。改善を行っても目標達成できなかったお取引先には、適宜RBA第三者監査(VAP監査)を実施していきます。2021年度までの複合機/印刷用機器本体生産会社におけるRBA第三者監査(VAP監査)、コニカミノルタCSR監査の実施率は67%です。
	TC-HW-430a.2	一次サプライヤーのうち、(1) RBAのVAP (Validated Audit Process) または同等の基準への不適合率、および (2) (a)優先度の高い不適合、(b)その他の不適合 への是正措置比率	RBA第三者監査(VAP監査)、コニカミノルタCSR監査においての不適合率は7%となりました。Priority項目の不適合における是正完了率は100%、これ以外の不適合における是正完了率は37%となりました。監査結果やCSR調達に関する詳細は下記URLからご確認ください。 https://www.konicaminolta.jp/about/csr/social/rights/index.html https://www.konicaminolta.jp/about/csr/social/suppliers/csr_procurement.html#anc01
資材調達	TC-HW-440a.1	重要な材料の使用に関するリスク管理の説明	紛争鉱物規制への対応、海洋プラスチック問題などから端を発したリスクの高い材料の一つであるプラスチック材料のリサイクル、環境規制の強化などによる供給リスク対応について開示しています。詳細は下記URLからご確認ください。 https://www.konicaminolta.jp/about/csr/social/suppliers/procurement_policy.html https://www.konicaminolta.jp/about/csr/social/suppliers/conflict_minerals.html https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/progress/green-products/recycling.html

注 上記URLは発行時点のものです。最新のURLはこちらをご確認ください。 <https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/vision/gri-sasb.html>

会社概要・株式情報

会社概要 (2022年3月31日現在)

商号	コニカミノルタ株式会社
証券コード	4902(東証第一部)
創業	1873年(明治6年)

株式会社の設立	1936年(昭和11年)
資本金	37,519百万円

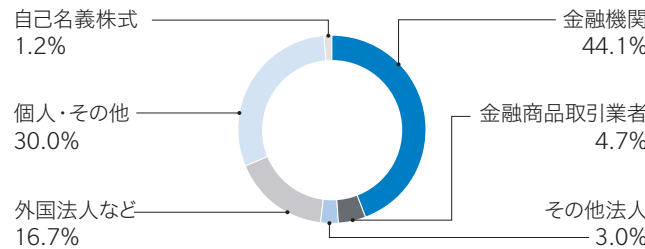
従業員数	39,121人(連結)
本社	〒100-7015 東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー

株式情報 (2022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	144,216名
単元株式数	100株

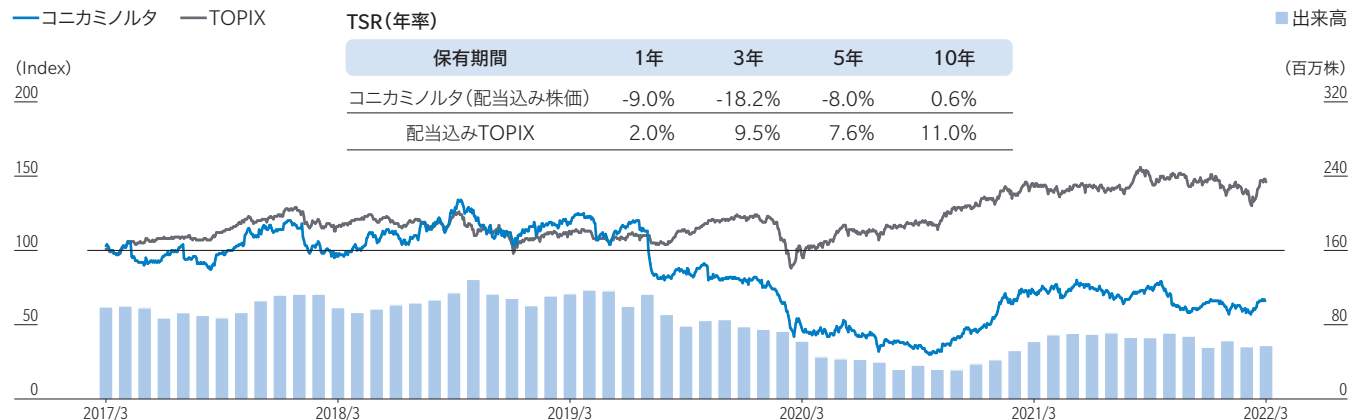
所有者別株式分布状況



大株主 (上位10名)

株主名	持株数	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)	87,813,700	17.69%
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	32,463,300	6.54%
株式会社三菱UFJ銀行	12,000,000	2.42%
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)	11,875,000	2.39%
日本生命保険相互会社	10,809,234	2.18%
野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱UFJ銀行口)	10,801,500	2.18%
大同生命保険株式会社	9,040,518	1.82%
コニカミノルタ従業員持株会	6,823,299	1.37%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	5,551,754	1.12%
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	4,981,981	1.00%

株主総利回り(TSR)推移



* 当社は、自己株式6,231,826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(2,759,516株)は含まれておりません。

※ 2017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。

本報告書以外の関連情報開示メディア

	メディア	URL
財務情報	IRサイト	https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/index.html
	有価証券報告書	https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/ms/index.html
	決算短信	https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/fr/index.html
	決算説明会資料	
	招集通知	https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/event/stock/meeting.html
	株主通信	https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/br/index.html
ESG情報	サステナビリティサイト	https://www.konicaminolta.jp/about/csr/index.html
	環境	https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/index.html
	社会	https://www.konicaminolta.jp/about/csr/social/index.html
	ガバナンス	https://www.konicaminolta.jp/about/csr/governance/index.html
	ESGデータ	https://www.konicaminolta.jp/about/csr/esg/index.html
	コーポレートガバナンス報告書	https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/governance/index.html
技術・知財情報	テクノロジーサイト	https://research.konicaminolta.com/jp/
	テクノロジーレポート	https://research.konicaminolta.com/jp/report/
	知的財産報告書	https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/intellectual_property/index.html
	IT(DXパフォーマンスレポート)	https://www.konicaminolta.com/jp-ja/corporate/document-download/it-performance-report.html
その他	動画ライブラリー	https://video.konicaminolta.com/
	用語集	https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/glossary/index.html

本報告書の制作にあたり 参考になっ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」



※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)
- RE100





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>