



150
YEARS

コニカミノルタ株式会社

INTEGRATED REPORT 2023

統合報告書

Giving Shape to Ideas

目次・編集方針

イントロダクション

- 1 目次・編集方針
- 2 コニカミノルタフィロソフィー／経営ビジョン
- 3 コニカミノルタのDNA
- 4 コニカミノルタの事業とプレゼンス
- 5 価値創造プロセス

中長期の経営戦略

- 7 CEOメッセージ
- 13 社外取締役対談
- 17 DX2022の振り返り
- 18 新中期経営計画
- 22 財務戦略
- 25 サステナビリティ戦略
- 29 経営ビジョンの実現に向けたマテリアリティ
- 31 社会・環境課題解決に貢献する成長ドライバー
- 33 サステナビリティ目標
- 35 技術戦略
- 37 TOPICS：外観検査でのAI活用
- 38 知的財産戦略
- 39 生産・SCM戦略
- 41 人財戦略
- 43 TOPICS：KMアワード受賞プロジェクト
- 44 TCFD提言に基づく開示

事業戦略

- 48 At a Glance
- 49 インダストリー事業
- 53 ヘルスケア事業
- 55 プロフェッショナルプリント事業
- 57 デジタルワークプレイス事業

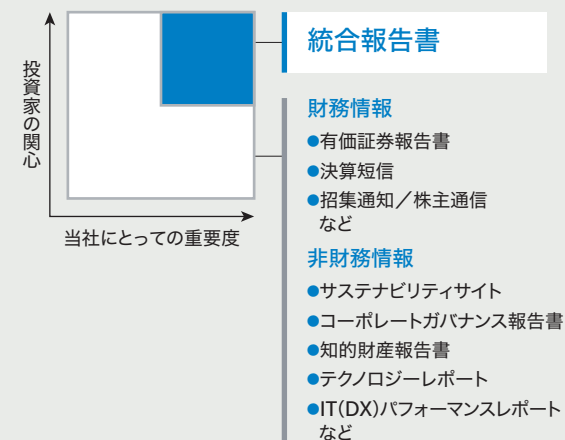
ガバナンス

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

データセクション

- 74 10年間の主要財務データ
- 75 財務データハイライト
- 77 非財務データハイライト
- 79 外部評価
- 80 SASB対照表
- 81 会社概要・株式情報
- 82 本報告書以外の関連情報開示メディア
- 83 150年にわたるコニカミノルタのあゆみ
- 84 150年は、私たちのスタートです。

統合報告書2023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があることをご承知おきください。

コニカミノルタフィロソフィー

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。

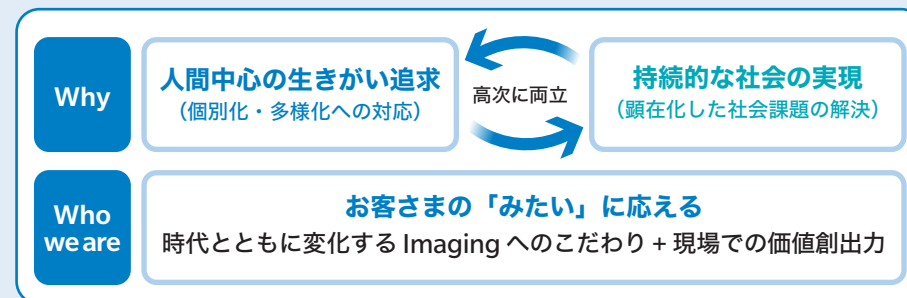
コニカミノルタフィロソフィー



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



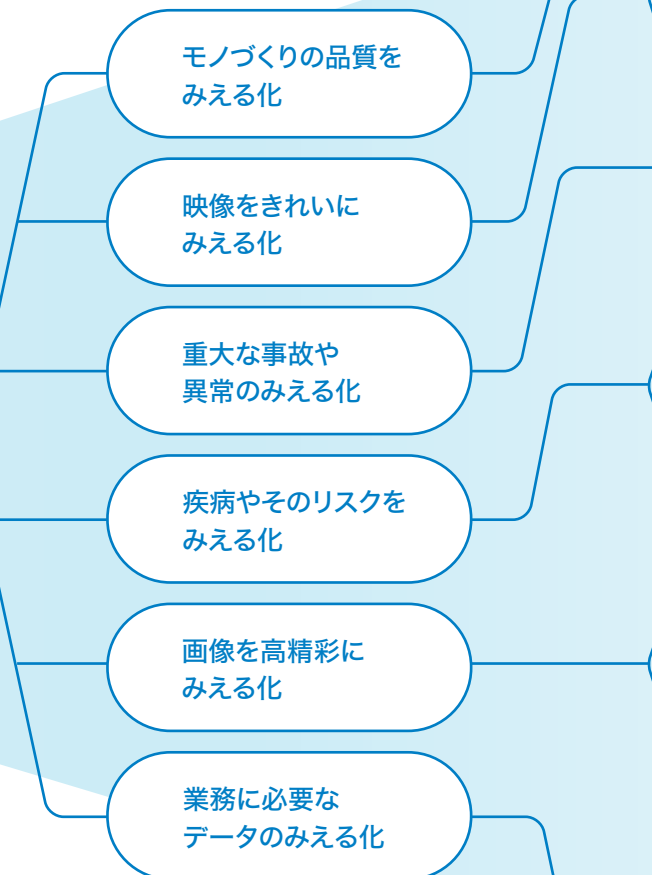
マテリアリティ



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

当社は創業以来150年にわたって祖業であるカメラ、フィルムから培ってきたイメージング技術を活かし、世界中のお客様の“みたい”という想いに応え、生活やビジネスにおける課題をみえる化し、お客様とともに課題を解決することで価値を共創してきました。今後もお客様の日々の生活を喜びや感動あるものにし、またお客様のビジネスを成功に導き、人々の生きがい向上とより良い社会の実現に貢献し続けていきます。

“みたい”に応える、進化の系譜



提供価値

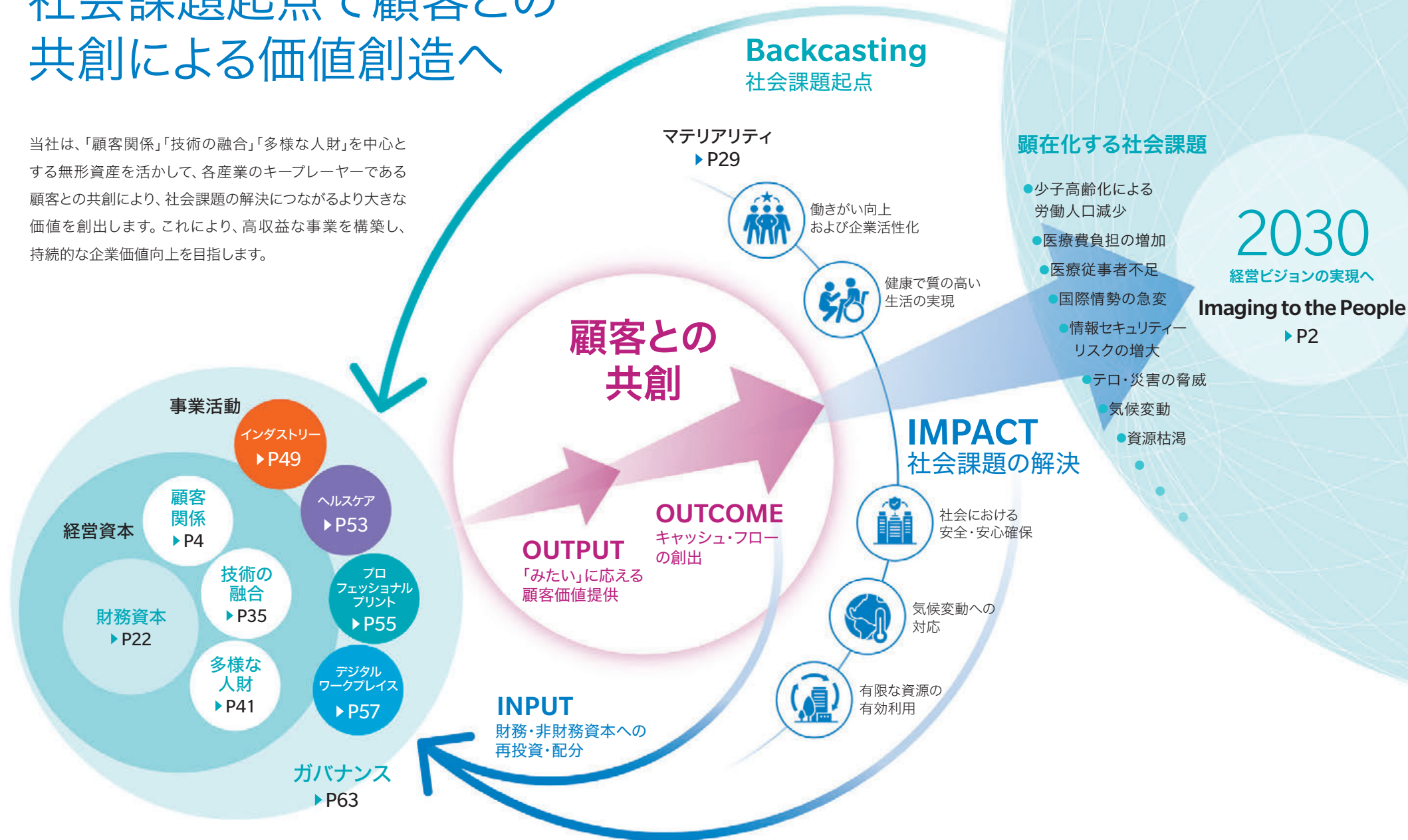
インダストリー事業	
高精度な品質管理の実現	
ディスプレイの機能、性能の向上	
臨場感のある体験の提供	
社会における安全・安心の実現	
ヘルスケア事業	
疾病の早期診断の実現	
疾病の予防に貢献	
プロフェッショナルプリント事業	
高精細なデジタル印刷を提供	
印刷物の高付加価値化に貢献	
デジタルワークプレイス事業	
ドキュメントを高品質、高速で提供	
業務プロセスの課題を提起・解決	

4つの事業でジャンルトップ戦略を推進

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	デジタル ワークプレイス事業		
事業内容					
<ul style="list-style-type: none"> ● センシング 光源色・物体色計測、外観計測など各種計測機器の提供 ● 機能材料 ディスプレイ用の機能性フィルムの提供 ● IJ(インクジェット)コンポーネント インクジェットヘッド・インクの提供 ● 光学コンポーネント 各種レンズの提供 ● 画像IoTソリューション 監視カメラ・ガス監視ソリューションの提供、画像IoTプラットフォーム「FORXAI(フォーサイ)」を活用したサービスの開発・提供 ● 映像ソリューション プラネタリウムの開発・生産・運営 	<ul style="list-style-type: none"> ● メディカルイメージング(ヘルスケア) デジタルX線画像診断システム、超音波画像診断システム、およびPACSなどの医療ITサービスの提供 ● プレシジョンメディシン 遺伝子検査サービス、創薬支援サービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● プロダクションプリント 電子写真方式によるデジタルカラー印刷機、および印刷現場のワークフローソリューションの提供 ● 産業印刷 B2インクジェット印刷機、ラベル印刷機、加飾印刷機、テキスタイル印刷機の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● オフィス 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の提供 ● DW-DX 中堅・中小企業などのITサービスやデジタル化支援、オフィス向け動画・画像解析サービス 		
対象顧客・業界					
<ul style="list-style-type: none"> ● ディスプレイ業界 ● 印刷業界 ● 自動車業界 ● 電子部品、部材業界 ● 社会インフラ(プラントなど) など 	<ul style="list-style-type: none"> ● 病院・クリニック ● 製薬企業 など 	<ul style="list-style-type: none"> ● 印刷会社 ● ラベル・パッケージ印刷会社 ● アパレルメーカー など 	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間企業 ● 官公庁 ● 教育機関 など 		
ジャンルトッププロダクト					
<p>光源色計測装置 世界のディスプレイ計測機器でシェア5割以上</p> 	<p>液晶テレビ用VA-TACフィルム 世界市場でトップクラスのシェア</p> 	<p>カセット型DR(デジタルX線画像診断システム) 国内クリニック市場でトップクラスのシェア</p> 	<p>超音波診断装置 国内整形外科市場でトップクラスのシェア</p> 	<p>カラーデジタル印刷機 世界約40カ国でトップクラスのシェア(No.1 or 2)</p> 	<p>A3カラー複合機 世界約40カ国でトップクラスのシェア(No.1 or 2)</p> 

社会課題起点で顧客との共創による価値創造へ

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



Part1

中長期の経営戦略

- 7 CEOメッセージ
- 13 社外取締役対談
- 17 DX2022の振り返り
- 18 新中期経営計画
- 22 財務戦略
- 25 サステナビリティ戦略
- 29 経営ビジョンの実現に向けたマテリアリティ
- 31 社会・環境課題解決に貢献する成長ドライバー
- 33 サステナビリティ目標
- 35 技術戦略
- 37 TOPICS : 外観検査でのAI活用
- 38 知的財産戦略
- 39 生産・SCM戦略
- 41 人財戦略
- 43 TOPICS : KMアワード受賞プロジェクト
- 44 TCFD提言に基づく開示



過去から決別し、
「事業の選択と集中」を進め
再び成長軌道に乗せていきます。

取締役 代表執行役社長 兼 CEO

大幸 利充

これまでの振り返り

将来にリスクを先送りしないため 減損損失を計上

中期経営計画「DX2022」の最終年度となる2022年度のグループ連結売上高は、1兆1,303億円(前年度比24%増)と、コニカミノルタ経営統合以降の最高水準となりました。一方で、事業の稼ぐ力を示す事業貢献利益[※]は297億円と着実に業績が回復していますが、1,166億円の減損損失を計上したことから、営業損失は951億円、親会社の所有者に帰属する当期純損失は1,031億円と、非常に厳しい結果となりました。

2022年度の決算にあたり、過去に買収などで獲得してきた技術資産やのれん・無形資産、固定資産などについてIFRS(国際会計基準)に基づく減損テストを実施しました。その結果、プレジジョンメディシンをはじめとする複数の事業領域において、当初想定した期間内での投資回収が困難と判断したため、将来にリスクを先送りしないためにも、これらを減損損失として会計処理することとしました。

今回の業績と今後の事業への投資や経営環境の推移を総合的に勘案した結果、2022年度の期末配当は無配とし、年間配当は中間期に実施した1株当たり10円のみとさせていただきます。株主の皆様には多大なるご心配、ご迷惑をおかけしますことを深くお詫びいたします。なお、今回の期末配当を無配としたことに鑑み、会社法上の執行役については、役員報酬を一部自主返上することにいたしました。

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

目標未達に終わるも、 今後につながる成果も見えてきた3年間

2020年度から開始した中期経営計画「DX2022」の3年間を通して、当社グループは収益性の改善と財務健全性の向上を目指してきました。しかしながら、同計画で掲げた財務目標(営業利益・営業利益率・自己資本比率・Net Debt/EBITDA)については最終的にどの項目も達成することができませんでした。特に「戦略的新規事業」と位置づけたプレシジョンメディシン、DW-DX、画像IoTソリューションの3ユニットが、赤字幅を拡大させたことは今後大きな課題を残したと認識しています。

その一方で、安定収益事業と位置づけていたオフィス事業については、コロナ禍の長期化や世界的半導体不足、さらに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の低下などの影響から、苦戦が続いていましたが、生産能力の増強や構造改革の実施による固定

費の上昇抑制にも努めた結果、2022年度の収益は大きく改善しました。また、オフィス事業に続く柱として育成に注力したセンシング、IJ(インクジェット)コンポーネント、プロダクションプリント、メディカルイメージング(ヘルスケア)の各事業については、この3年間を通してほぼ目標通りの利益成長を実現できました。

このように「DX2022」の期間は個々の事業単位で見れば、今後につながる成果もあった3年間だったと捉えています。2023年度を初年度とする新中期経営計画では、これらの成果を方針策定の大きな原動力・支えとして、さらなる成長につなげていきます。

信頼と自信の回復に努めた1年

私は社長に就任以降、ステークホルダーの皆様からの信頼回復と同時に、従業員の自信の回復を図るため、2022年度は黒字化を最大の目標としてきました。ここ数年、当社は、

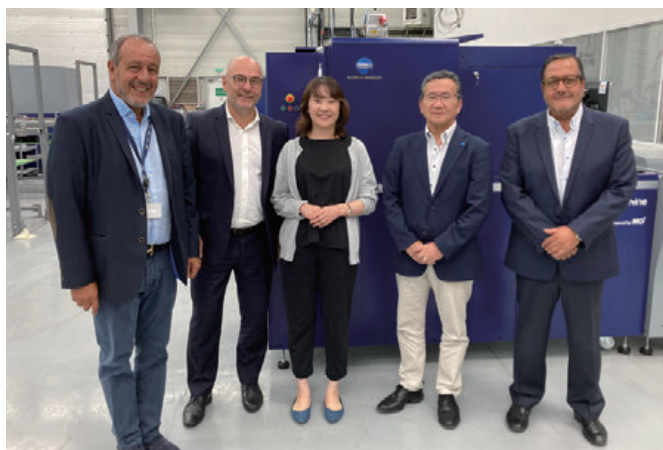
期初に高い目標を掲げるものの期末には目標が未達に終わることを繰り返してきました。2022年度の業績目標を、従来のように「ベストな条件が揃わないと成立しない計画」ではなく「ベストな条件が揃わずとも顕在化したリスクを他で吸収しながら、全体として頑張れば手の届く達成可能な計画」にしたのは、その達成を通して勝ち癖を思い出してもらいたかったからです。2019年度から続いた赤字決算を黒字に戻すことで、従業員の自信も取り戻したいと考えていました。

そうした考えを伝えるために、私が社長就任以来、最も力を入れてきたことの1つは現場との対話です。私は「真実は現場にしかない」と考えており、この1年間は国内外の拠点を訪れ、のべ約5,000名の従業員に直面して自らの考えを伝えるとともに、一人ひとりの声に耳を傾けてきました。

それだけに、2022年度で最終的に黒字化を実現できなかったことが悔しくてなりません。一方で、当社グループの稼ぐ力は着実に回復しているという手応えが私にはあります。



国内外の拠点での従業員との対話



CEOメッセージ

実際、2022年度の事業貢献利益は297億円と、前年度の－122億円から400億円以上も増加しており、営業利益についても、減損損失分を除けば215億円と、期初計画の150億円を上回る成果を残せています。

また、この1年間、国内外のさまざまな現場を回ったなかで、目立たずとも着実に利益を創出している事業がグループにいくつかあることを改めて認識しました。また、これまで気づけなかった新しい技術や優れた人材も多く見出せました。現場への訪問の体験を活かし、事業の位置づけを改めたこともあり、事業の成果を他の事業に横展開した

ケースも少なくありません。これらのことは、黒字転換こそありませんでしたが、2023年度に向かうにあたって、私たちの大きな自信となっています。

これからの展望 「事業の選択と集中」を柱とする 新中期経営計画を策定

2023年度より、当社は新たな中期経営計画をスタートさせました(→P18)。まずは足元の赤字を脱却し、バランスシートの改善とキャッシュ創出力の強化に注力します。同時に

「事業の選択と集中」を着実に進め、事業構成を変革することで、2025年度以降に向けて成長基盤を確立していきます。

事業の選択と集中にあたって、全事業を「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」の4つに再区分しています。これまでは各事業を4象限のマトリクスで分類し、それぞれを総花的に伸ばす方針でしたが、今回の事業区分では個々の事業への期待・役割と選択・集中の判断基準をより明確化しました。

最大のポイントは、前中期経営計画で「戦略的新規事業」に位置づけたものの成長戦略が計画通りに進んでいない事

新中期経営計画における各事業の位置づけ

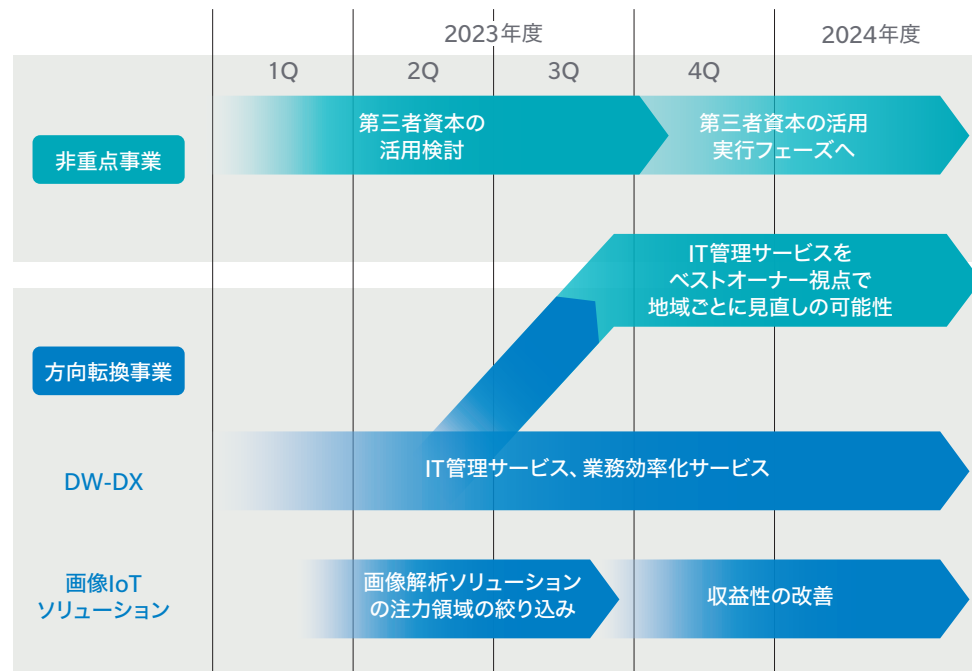
■インダストリー ■ヘルスケア ■プロフェッショナルプリント ■デジタルワークプレイス

目指す方向性	対象事業
強化事業	インダストリー強化領域※1
	プロフェッショナルプリント強化領域※2
	ヘルスケア(メディカルイメージング)
収益堅守事業	オフィス
非重点事業	マーケティングサービス
	プレジジョンメディシン
	光学コンポーネント(非産業用途)
方向転換事業	画像IoTソリューション
	DW-DX

※1 インダストリー強化領域: センシング + 機能材料 + IJ コンポーネント + 光学コンポーネント(産業用途)

※2 プロフェッショナルプリント強化領域: プロダクションプリント + 産業印刷

非重点事業・方向転換事業のマイルストーン



CEOメッセージ

業を、「非重点事業」あるいは「方向転換事業」に区分し直したことです。「非重点事業」と位置づけたプレジジョンメディシンは、社会的価値が大きく、潜在的な成長力もある領域ですが、当社の成長戦略との適合性や追加投資の必要性などを考え合わせた結果、米国株式市場への上場に加え、他社への事業譲渡も含めた第三者資本の活用を検討しています。また、マーケティングサービス事業内の国内子会社は、第三者間で合併契約を締結し2023年4月に非連結化を決めています。

「方向転換事業」としたDW-DXのIT管理サービスと業務効率化サービスのうち、オフィス事業とのシナジーが限定的、かつ開発リソースが限られているIT管理サービスについて、ベストオーナー視点も選択肢として地域ごとに見直しの可能性について検討を進めていきます。画像IoTソリューションについては、今後は画像解析ソリューションの注力領域を欧州、米国のアウトドアおよびサーマル活用領域に絞り込み、収益性改善に向けた取り組みを加速させます。

成長ドライバーとなる「強化事業」に 経営資源を重点配分

「強化事業」に位置づけたインダストリー事業、プロフェッショナルプリント事業、メディカルイメージング事業については、グループの成長ドライバーと位置づけ、前中期経営計画期間に積み上げてきた強みをより強化し、売上・利益のさらなる成長を図るべく経営資源を重点的に配分していきます。

特に収益性の高いインダストリー事業については、センシング、機能材料、IJコンポーネント、光学コンポーネントの

各強化領域での事業拡大に加えて、各領域の技術を横断的に掛け合わせる形での事業開発を推進していきます。ディスプレイやモビリティ、半導体製造といった成長分野において、それぞれのお客様との関係や技術資産を事業全体で最大限に活用することで、お客様により密接したビジネスを創出していけると考えており、すでにそのための専門組織を2023年4月に立ち上げて、領域横断的な活動を開始しています。(→P49)

プロフェッショナルプリント事業は、世界的な熟練労働者の減少や環境意識の高まりなどを背景に、商業・産業印刷ともにデジタル印刷市場が着実に拡大しています。この好環境のなかで印刷会社のみならず、印刷物の発注元(ブランドオーナー)、物流会社など印刷のサプライチェーン全体の現場と幅広く接点を持つことが当社の強みであり、これを活かしてお客様のデジタル化を推進し、自動化や省力化、リモート化などの価値の提供を推進していきます。(→P55)

メディカルイメージング事業についても、当社の事業機会が今後さらに広がっていくと予想されます。X線フィルムの時代から培ってきたブランド力と顧客基盤をベースに、高付加価値イメージングとITソリューションを中心に成長を目指していきます。(→P53)

一方、「収益堅守事業」のオフィス事業については、当社がもともと想定し、徐々に進みつつあったプリントレスの流れが、コロナ禍で加速しました。コロナ禍を経てリモートワークとオフィスでのハイブリッドな働き方が浸透したことで今後どのような影響を受けるかを見極めていく必要があります。こうした事業環境のなかで、独自の課金モデルの導



入拡大、販売・サービスオペレーションの改革、モノづくりコストダウンなどの施策を実施し、プリント量が低下しても一定の利益・キャッシュを稼げるようにビジネスモデルの再構築を進めています。(→P57)

企業価値の最大化を実現すべく ROEを最重要視

新中期経営計画は、「等身大の経営」の考えのもと、リスクと機会のバランスを織り込んだ達成可能な計画としました。

財務目標としては、2025年度に全社で売上高1兆2,000

CEOメッセージ

億円規模、事業貢献利益率5%以上、ROE 5%以上を達成することを掲げています。

売上規模については現状から大きく増加させていない計画ですが、売上の構成比を大きく変えていきます。今後オフィス事業の売上は漸減を予測していますが、利益率の高い「強化事業」を拡大していきます。2025年度には「強化事業」の売上高を5,000億円にまで引き上げる計画です。これにより事業貢献利益では「強化事業」の構成比を約75%にまで高め、その結果として全社の収益性も高めていきます(→P20)。

企業価値の最大化という観点から、財務目標のなかではROEを最重要視しています。この数年間は親会社の所有者に帰属する当期純利益がマイナスの状況であったため、まずは2023年度を黒字化することが最優先課題となりますが、2025年度目標に掲げたROE5%以上は、最低限のラ

インであると認識しています。可能な限り早期にこれを達成して、遅くとも次期中期経営計画の早い段階でROE8%をクリアできる企業にしていきたいと考えています。

また、ROEを向上させていくには、総資産回転率1.0回転、財務レバレッジ2.0倍を目指すなど、売上や利益に加えて財務健全性の向上に努めていく必要があると考えています。この実効性を高めていくためにも、2023年度からは役員の中期株式報酬(業績連動型)の評価指標を見直し、ROEを80%のウェイトで組み込むことにしました(→P69)。

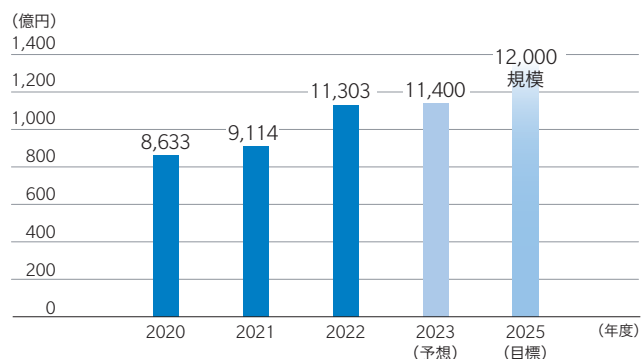
新中期経営計画の今後の展開においては、初年度の業績を非常に重視しています。2023年度の営業利益目標は180億円と設定していますが、これは多少の環境変化があっても必ず達成すべき最低限のラインという位置づけであり、この水準をどこまで超えられるかが重要です。まずは前年度に叶わなかった黒字化を必ずや達成し、グループ全

体に自信を取り戻した上で、新たな成長軌道を目指していると考えています。また、キャッシュを稼ぐ力をつけて、配当を含む株主還元策を強化したいと思います。

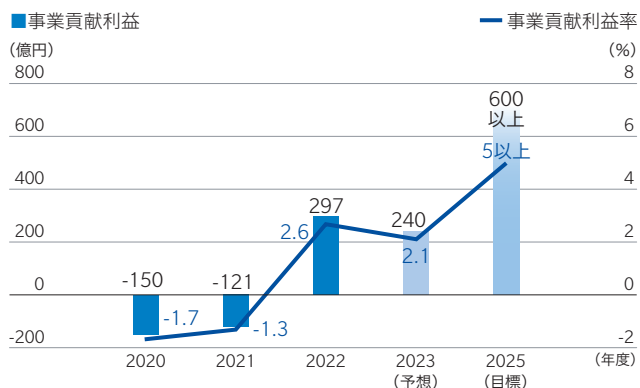
サステナビリティを経営の中核に

当社グループは2003年の経営統合以来、サステナビリティ(持続可能性)を経営の中核に位置付けてきました。2020年には10年後(2030年)にあるべき社会の未来像を想定し、そこからのバックキャストによって「5つのマテリアリティ(重要課題)」を特定しました。厳しい事業環境下において、足元では業績の回復が急務ではありますが、この「5つのマテリアリティ」を軸として、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献することで中長期的な企業価値向上を目指していく、という経営方針に変わりはありません。

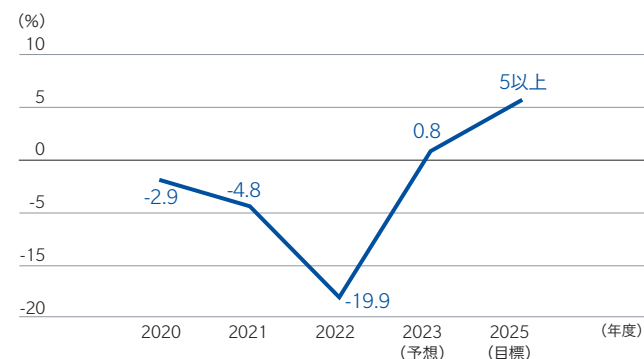
売上高



事業貢献利益



ROE



CEOメッセージ

2022年度は、マテリアリティの一つである「気候変動への対応」について、新たな環境目標を設定しました。当社は2017年度に他社に先駆け「カーボンマイナス」という大きな目標を掲げましたが、この達成期限を従来の2030年度から2025年度に前倒しました。カーボンマイナスとは、スコープ1、2、3での自社CO₂排出量以上に、当社の事業を通じてお客様や社会のCO₂排出量削減に貢献し、それによってトータルのCO₂排出量をマイナスにするという目標です。オフィス事業やプロフェッショナルプリント事業など、お客様のCO₂排出量削減に寄与する事業の環境価値をこれま

で以上にしっかり訴求することで、カーボンマイナスの達成と同時に収益の拡大を図っていきます。加えて、スコープ1、2、3のCO₂排出量を「2050年度にネットゼロ」にする目標も設定し、自社製品ライフサイクルにおけるCO₂排出削減も加速していきます。さらに「有限な資源の有効活用」についても、自社製品における地球資源使用量を「2050年までに2019年度比で90%削減」という新たな目標を設定し、使用量低減に努めていきます(→P25)。

また、企業の持続的な成長にとって最重要ともいえる人的資本についても、さらなる強化・充実に注力していきます。経営陣がどれほど優れた戦略を立てようとも、実際にそれを実行して成果にしていくのは現場の従業員であり、従業員が自分の仕事に情熱とプライドをもてないようでは企業も活性化していきません。従業員の声を吸い上げ、組織力の進化につなげていくために、グローバル・エンプロイー・サーベイを実施し、従業員エンゲージメントスコアを2025年度に業界平均の7.7に、2030年には上位25%に到達できるよう取り組んでいきます(→P41)。

気候変動への対応や人的資本の強化・充実を、これまで以上に経営課題として深化させていくために、2023年度からはCO₂排出量削減率と従業員エンゲージメントスコアを、役員の中期株式報酬(業績連動型)の評価指標としました(→P69)。これによってROEなどの財務目標に対する意識とともに、非財務資本の強化に対する役員層の意識についても強化を図り、さらなる企業価値の向上につなげていきます。

新たな中期経営計画を着実に実行し、再び成長軌道へ

社長就任以降、私が常に心掛けてきたのは、未来を切り拓くための前向きな議論を行うことと同時に、過去の経緯にとらわれず、事実に基づいて、自社の将来につながるか否かを冷静に判断する強い意志を持つことでした。そのような「過去との決別」ともいえる姿勢を、社内の執行陣に対しても要請するとともに、高いレジリエンス力をもって環境変化にしなやかに対応できる組織づくりに注力してきました。

一方で取締役会に対しては、より率直に、双方向で議論ができる場にするべく環境整備に努めてきました。毎月の定例会議だけでなく懇談会という形で非公式にオープンに語り合える時間を設けたのもこの一環です。これらによって、2022年度の決算における減損損失計上の決定はもとより、新中期経営計画で示した経営方針の転換についても、検討初期の段階から社外取締役を含む取締役会メンバーと深い議論を重ね、多くの有益な示唆を受けることができました。

新中期経営計画の初年度となる2023年は、当社の創業から150年、経営統合から20年という節目の年にあたります。私はこれをコニカミノルタの「新たな始まり」という意味でも、大きな節目にしたいと思っています。過去の反省と学びを経営に最大限に活かし、再び成長軌道に乗せていくために、新たな中期経営計画の着実な実行に全力を注いでいく覚悟です。

ステークホルダーの皆様には、引き続き当社グループへの温かいご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。





取締役と執行陣が
一丸となって
新中期経営計画の
達成を目指します。

社外取締役 佐久間 総一郎

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、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、2023年6月にコーポレートガバナンス委員会委員長に就任。

社外取締役 程 近智

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、2022年6月に取締役会議長に就任。

前中期経営計画の評価

——前中期経営計画「DX2022」の結果をどのように評価されていますか。

程 「DX2022」の成果を評価するためには、3年の計画期間だけでなく、以前の計画にまで遡って長いスパンで考えていく必要があります。そんな大局的視点から見ると、当社にとって大きな節目となったのが、2014年度からスタートした「TRANSFORM 2016」でした。そこから「SHINKA 2019」「DX2022」と計9年間にわたって、複合機ビジネスに依存していた事業ポートフォリオからの転換に取り組んできたわけです。

佐久間 その通りで、一貫してポートフォリオの転換を図り、新しい事業領域から次の柱の確立を目指してきました。

程 「DX2022」では、ポートフォリオの転換の仕上げとして、プレジジョンメディシン事業や画像IoTソリューション事業、Workplace Hubを含むDW-DX事業などにおいて具体的な成果を刈り取るタイミングでした。しかし、米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症の拡大といった逆風に曝され、思うような成果を上げることができなかった。さらにトナー工場の事故などの内部要因もありました。これらの影響により、赤字が続く結果になりました。

佐久間 「DX2022」では、最終年度の営業利益550億円の目標

を掲げながら、最終的に951億円の営業損失を出しました。経営は結果が一番重要であり、今年度、当社は黒字決算以外は許されない状況です。ただし、最終年度の2022年度の業績を見ると、事業貢献利益は前年度から大幅に改善され、黒字転換を果たしています。このように、当社は追い詰められた状況にある一方で、事業の稼ぐ力は確実に改善されつつあり、今後反転していけることを計画最終年度で示せたのではないかと思います。

程 振り返ると、2018年10月頃から米中対立が尖鋭化し、その後、計画値と実績のギャップが広がり始めました。情勢変化への対応は結果的に機を逸し、マーケットからの信頼と従業員の自信に

社外取締役対談

影響しました。大幸社長が就任した2022年度からは、コミットした施策や目標数字を達成していきけるようになったと感じています。

佐久間 大幸社長自身も「実行力を高め、等身大の経営を評価してもらえよう努力する」と語っていましたが、環境変化の影響を受けながらも予算と実績との乖離が小さくなったことは評価すべきだと思います。

コニカミノルタの強み

——今後の事業競争力強化に向けた強みはどこにあるとお考えですか。

佐久間 それは高度かつ多彩な技術力に裏付けられた「モノづくりの質」にあると思います。世界を見回してもメカニカルとケミカルの両面で高度な技術を備えている企業は非常に珍しい。私自身もメーカー出身なので、いろいろなサプライヤー、同業者とお付き合いしてきましたが、他にあまり思い浮かびません。その強みは、無線動画撮影機能を備えた回診用X線撮影装置や、ラベルプリンター、テキスタイルプリンターといったデジタル製品の開発につながっています。

程 私が経営する会社でもコニカミノルタの複合機を使っていま

すが、メカニカル、オプティカル、エレクトロニクス、ネットワーク、ケミカルやナノテクノロジーなど、本当にさまざまな技術の擦り合わせによって成り立っている製品だと感じます。さらに新しい材料を開発する際にはマテリアルインフォマティクスを活用するなど、時代の先端領域にも果敢にチャレンジしています。

佐久間 それに加えて、欧米を中心にグローバルな営業・サービスのネットワークを構築しており、世界中にさまざまな業種業態のお客様と接点を持っているのは、他社にない大きな強みです。

程 おっしゃる通り、技術起点でマーケットを開拓し、それをグローバル展開していきけるのも当社の強みです。営業・サービスのみならず、世界のさまざまな地域にソフトウェアエンジニアの人財がいることを活かし、市場のニーズに対応した機能をタイムリーに提供していきけるのも差別化のポイントの一つだと思います。

新中期経営計画の蓋然性

——中期経営計画(2023~2025年度)の策定にあたり、取締役会ではどのような議論を交わされたのでしょうか。

程 従来の計画策定プロセスは、執行側が内容をほぼ固めてから取締役会に上程する流れでしたが、今回はまだ素案の段階から社外取締役も議論に加わって内容を検討していきました。2022年の夏の終わり頃から議論を始め、最終的に2023年の5月までかかりました。途中、経済環境、競争環境の変化もあって紆余曲折しましたが、結果的には多角的な観点からより深みのある充実した議論ができたのではないかと思います。

佐久間 新中期経営計画では、各事業の位置づけを見直し、まず2023年度と2024年度の2年間で事業の選択と集中を進めていきます。とりわけ、これまで戦略的新規事業と位置づけてきた事業の一部を「非重点事業」や「方向転換事業」に変えたのは大きな決断だったと思います。今回の見直しの結果、各事業が何を指すのかが非常に明確になりました。

程 今回の中期経営計画には表題がないのですが、「TRANSFORM 2016」から「DX2022」までの9年間の取り組みを一旦総括した上で新たなスタートを切る、そして「過去の反省と学びを経営に最大限に活かす」といったメッセージも込めて、「過去からの決別」を一つのキーワードとしています。

佐久間 私も会社勤めが長いのでよくわかるのですが、「過去からの決別」というのは、企業人にとって極めて重い文言です。これを中期経営計画の発表資料で用いるのは非常に勇気のいることだったと思います。その決意を私たちも後押しする形でこの文言が盛り込まれました。

程 当社のこれまでの歴史を振り返ると、祖業であるカメラ・フィルム事業から撤退してでも事業ポートフォリオを転換してきた実績があり、実は変革をあまり恐れない会社です。中長期的な企業価値向上に向けて、この3年間は新たな旅立ちに向けた準備のステージだと捉えています。

——経営目標の設定に対する意見をお聞かせください。

佐久間 今回の中期経営計画においては、ステークホルダーからの信頼回復と、従業員の自信回復を実現することが何より重要であり、それが経営目標を設定する上でのベースにもなっています。マーケットからはやや保守的な目標設定に思われるかもしれませんが、現在の当社の状況を考えれば適切な目標であると思います。

程 業績が落ち込んだ後は誰もがV字回復を願うものですが、1~2年で黒字に転換することはできても、業界をリードする存在になるには時間を要します。ですから、今回の中期経営計画は、将来大きくジャンプするための第一歩と捉えています。こうした計画の方向性や目標設定には蓋然性があると考えていますが、その実行についてはスピード感を持って取り組んでいかなければなりません。

佐久間 2025年度の財務目標のなかでも、強化事業の売上高を



社外取締役対談

5,000億円にスケールアップし、同事業で高い収益力を維持することは決して簡単ではなくチャレンジングな目標です。ROE5%以上についても大きく改善することになりますが、これでもまだ物足りないという声があるのも事実です。したがって、ステークホルダーの信頼を回復するためには、何としても達成しなければなりませんし、これを成し遂げることで従業員の自信も回復できるはずです。

——今回、非財務目標である「CO₂排出量削減率」と「従業員エンゲージメントスコア」を役員報酬の評価基準に組み入れた意図を教えてください。

佐久間 財務目標に比べると非財務目標は「経営陣の努力」と「目標達成」の直接的な相関関係が強くないので、報酬委員会でもさまざまな意見が出ました。例えば、事業を通じて環境課題への貢献に取り組んでいますが、自社でのCO₂排出量は、経営陣が努力しなくても、売上・生産量が落ちれば排出量は低下します。しかし、これでは本当に目標を達成したとはいえません。

程 しっかりと財務目標も達成した上で、非財務目標を達成しなければ、結局は企業価値向上にはつながりませんからね。

佐久間 ですからCO₂排出量についてはデカップリングの視点が必要になります。売上や生産量の拡大とエネルギー消費とを切り離し、経営陣のプロアクティブな取り組みによって目標が達成されたのかどうかを報酬委員会でモニタリングしていかなければなりません。

程 私は、このなかでもとくに「従業員エンゲージメントスコア」に注目しています。当社がこれから財務目標を継続的に達成していくためには、これが肝になるのではないかと考えています。従業員の能力が同じでもモチベーションが高い人材が揃っている会社と、そうでない会社とでは、最終的なパフォーマンスに大きな差が出るからです。従業員一人ひとりの能力をしっかりと見極めると同時に、エンゲージメントを高め、全員の力を同じベクトルに結集することが、執行力の強化につながります。いわば人材のトランスフォーマー

ションの実現が今後の大きな課題であり、取締役会でもその進捗をしっかりとモニタリングしていくつもりです。

コーポレートガバナンスの進化

——2022年度から社外取締役が取締役会議長となりましたが、この1年間、取締役会ではどのような変化がありましたか。

佐久間 社外取締役の程さんが議長に就任したことによって、執行側において「社外取締役の目線に合わせて議論しよう」という意識がより一層強まった気がします。その結果、フラットな立場から活発な議論ができるようになったと思います。

程 佐久間さんのおっしゃる通り、以前は社外取締役が質問して執行陣がそれに答える形が多かったのですが、最近では、社内・社外の立場を超えてもっと掘り下げた議論ができる場が変わってきました。その結果、執行側と取締役とで一緒に施策を練り上げるスタイルが明確になってきたと思います。

佐久間 それは、「社長が取締役会の議論に何を求めるか」が変わってきたからではないでしょうか。従来は、執行側が方針を固めてから、それを取締役会で検証・承認するという流れでしたが、昨年度からは執行側が複数の選択肢を提示し、取締役会で議論して方針を決定するスタイルも取られるようになってきました。

程 また、昨年度からは社外取締役だけのミーティングを月1回のペースで開催しています。社外取締役の場合、取締役会で「ここはどうなのかな」と疑問を感じても、情報不足でその場では的確な質問や意見ができないこともあります。そこでこのミーティングで皆の疑問や意見を共有し、次の取締役会にフィードバックすることによって取締役会の議論がさらに活発になっています。

佐久間 加えて、一昨年までと決定的に異なるのは、取締役会で社外取締役が過半数を占める構成になったことです。つまり、仮に社内と社外の取締役で意見が割れた場合、社外の意見が通る体



制になったのです。執行側にとっては、社外取締役を納得させられる議案を上げ、十分に説明を尽くさなければならないという緊張感が生まれます。もちろん、社外取締役の責任もさらに重くなったわけであり、私たちもそれを自覚して一層の緊張感を持って臨まなければなりません。

——コーポレートガバナンス委員会を新設した狙いをお聞かせください。

佐久間 当社は、国内でいち早く指名委員会等設置会社となり、昨年度からは議長を含む社外取締役が取締役会の過半数を占めるようになるなど、先進的かつ模範的なコーポレートガバナンス体制を構築してきました。しかし、それに業績がともなっていない現状があり、そのギャップを埋めるためにはどうすべきかという問題意識が委員会設立の出発点です。また、ガバナンスそのもののあり方についてしばらく議論してこなかったのも理由の一つでした。

程 当社は2003年に現在の機関設計へ移行して以降、指名・監査・報酬の三委員会では、独立性を高める観点から委員に社長を任命しない自社ルールを継続しています。今年度は当社社長経験者の委員も含まれておらず、指名や報酬にかかわる審議事項が、

社外取締役対談

社外取締役過半数の体制で議論されています。中期経営計画の承認といった重要な議案においても、昨年度から社外取締役過半数の取締役会で決定を下しています。まさに日本のコーポレートガバナンスのフロンティアと言っても過言ではありません。ただし、お手本がないだけに、本当にこの仕組みで良いのかを自ら検証していく必要があります。例えば、取締役会におけるマネジメントとモニタリングのバランスや、取締役のスキルセットなどに関してもさまざまなオプションが考えられますが、当社がきちんと結果を出すためには何がベストなのかを見出していかなければなりません。

佐久間 今年改訂されたOECDのコーポレートガバナンス原則のなかでも、大枠の考え方が示されているだけで、具体的な仕組みについては各社が自らに合った制度をつくっていくことになっています。要するに、コーポレートガバナンスにはこうすれば間違いないといった“シルバークレジット”は存在しないので、自分たちで制度を考えていかなければなりません。当社が置かれている状況や将来ビジョンなどを踏まえ、どのようなガバナンスがベストなのかを検討していくのが委員会のミッションだと考えています。

程 当然、日本のコーポレートガバナンス・コードにも書かれていませんから、逆に先駆的なベストプラクティスを体現できる会社に



なりたいですね。

佐久間 なお、指名・監査・報酬の三委員会では社長が委員から外れていますが、コーポレートガバナンス委員会には社長も委員として参加しています。これは非常に良い仕組みだと考えています。同委員会では取締役会や他の委員会で取り上げるのが難しい多様なテーマについて議論するなど、ある種の隙間を埋める役割も担っているため、他では聞くことのできない、さまざまなテーマに関する社長の本音や執行側の考えなどについて理解を深める良い機会になるからです。

——新中期経営計画の達成に向けて、 社外取締役としてどのように取り組んでいこうと お考えでしょうか。

佐久間 何といっても2023年度の結果が圧倒的に重要です。過去2年間の業績が危機的な水準で推移したことを踏まえれば、2023年度の営業利益180億円は必ず達成しなければなりません。

程 その目標達成に向けて設定した各種KPIをモニタリングしていくわけですが、計画期間中も外部環境、競争環境はめまぐるしく変化するので、柔軟に対処していくことが重要です。環境変化によって計画に遅れが生じる恐れが出た時などは、迅速に追加施策を講じ、それに合わせて目標をチューニングしていく必要があります。

佐久間 まさに、今後も環境変化は必ずあります。環境変化そのものは自分ではコントロールできないので、コスト管理など自助努力によってできる対策をしっかりとやり切ることが重要になります。そのために、コスト管理に関する責任を明確化し、これをより効率的に実行していくためのマネジメントシステムを早急に整えないといけないと考えています。

程 現在の危機モードから脱出するには強化事業を確実に伸ばしていくことが大切です。とくにインダストリー事業については、基本



方針やアクション項目が明確になり、今後はどのように事業を育成、強化していくかなど、具体的な施策へ落とし込んでいく段階に入ります。こうした施策の策定と実行についてももしっかりモニタリングしていこうと考えています。

佐久間 「DX2022」は未達に終わりましたが、インダストリー事業は将来の当社の柱に育つ可能性も十分にあると見ています。これらの強化事業領域で目標以上の成果を出し、中期経営計画の最終目標についてもできるだけ上積みできるように全員で努力したいと思います。

程 それには当社全体の執行力を強化することが大切です。人材を最適配置するのはもちろん、それにとまなう社内の投資配分と循環の仕組みをしっかりとつくり、事業組織を絶えず活性化させていく必要があります。そんな執行状況を詳しく把握するためにも、今年度はいろいろな事業の現場に足を運んで、取締役と執行陣との距離感をもっと近づけたいと思います。そして実態を正しく理解した上で、業績向上に直結するコーポレートガバナンスの仕組みや、執行力強化に向けた施策などについて、取締役会や各委員会で徹底的に議論し、中期経営計画の達成に貢献していきたいと考えています。

DX2022の振り返り

2020年度からスタートした中期経営計画「DX2022」では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けたオフィス事業の収益力を回復させること、オフィス事業に続く柱となる事業の構築を進めることを目指して取り組んできました。

2022年度財務目標の結果

2022年度は、減損損失の計上によって大幅な営業損失となり、キャッシュ創出力の低下や自己資本の毀損もあったため、「DX2022」で目指していた収益性(営業利益、営業利益率)、財務健全性(自己資本比率、Net Debt/EBITDA)の目標は、ともに達成することができませんでした。

2022年度財務目標の結果

	指標	2022年度の経営目標 (2020年11月27日発表)	2022年度の実績
収益性	営業利益	550億円	-951億円 (除く減損損失: 215億円)
	営業利益率	5.3%	- (除く減損損失: 1.9%)
財務健全性	自己資本比率	40%以上	34.5%
	自己資本比率*	44%以上	37.9%
	Net Debt/EBITDA*	2.0以下	-17.1

※ 格付け評価用

2022年度重点方針の結果と要因

2022年度にオフィス事業の営業利益を2018年度の水準に回復させることを目指していましたが、需要面では新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けプリント量が減少し、供給面では半導体不足や輸送期間長期化の影響を受け、収益が低下しました。2022年度下期に供給が回復したものの、プリント量はコロナ禍前の水準に戻らず、年間目標を達成できませんでした。一方で、構造改革を実施し、2020年度の販売管理費の水準を維持することができました。

コスト面においては、成長分野に人財をシフトしながらも総人員数を維持したことなどにより、総固定費を2020年度の水準に維持する目標を達成しました(現地通貨ベース)。

ポートフォリオ転換においては、戦略的新規事業の収益改善を加速させ、2022年度に黒字化する計画を立てていました。しかし、プレジジョンメディシン、DW-DX、画像IoTソリューションの各事業において、要因はそれぞれ異なりますが、2022年度に営業損失が拡大する結果となり、大きな課題を残しました。

オフィス事業に続く柱となる事業の構築を加速する目標に対しては、センシング、IJコンポーネント、プロダクションプリント、産業印刷、メディカルイメージングなどの事業が強みを活かして成長を実現。2020年度から2022年度で営業利益を263億円増額し、目標を超過達成することができました。この利益貢献は2023年度からの新中期経営計画の方針策定の大きな原動力・支えとなりました。

2022年度重点方針の結果と要因

○:できたこと ×:できなかったこと

2022年度重点方針 (2020年11月27日発表)	結果	結果の要因
①オフィス事業の営業利益を 2018年度レベル(484億円)に回復	未達	× コロナ禍におけるプリント量減少、半導体不足や輸送期間の長期化トナー工場事故による供給不足(内部要因)
		○ 構造改革の実行と効果出し
②2020年度の総固定費の水準を維持	達成	○ 水準を維持(現地通貨ベース)
③新規事業の収益改善を加速 2020⇒2022年度: 営業利益-210億円を黒字化	-237億円 (除く減損損失)	× ●プレジジョンメディシン コロナ禍における遺伝子検査数の伸長減速、治験の遅延、遺伝子分野での協業未実現 ●DW-DX 高収益サービスの伸長に遅れ、販売管理費の増加 ●画像IoTソリューション 半導体等部材高騰によるMOBOTIX AG社の利益率悪化、VMS(Video Management System)活用の遅れ
		○ 非重点事業の特定と第三者資本活用の進展
④オフィス事業に続く柱となる事業構築の加速 2020⇒2022年度: 営業利益を235億円増額	263億円 超過達成	○ センシング、IJコンポーネント、プロダクションプリント、産業印刷、メディカルイメージングが成長

新中期経営計画策定に向けた課題認識

過去から決別し、戦略的新規事業の位置づけを見直し、事業の選択と集中に取り組む

バランスシートおよびキャッシュ創出力の改善が急務

新中期経営計画(2023～2025年度)

基本方針

等身大の経営

ベスト条件だけで成立する計画策定を廃止し、達成可能な計画を着実に実行し、自信と信頼を回復

高収益企業への回帰

- 2022年度 : 減損損失を計上し、バランスシートのリスク低減(前中期経営計画) 減損損失を除く営業利益は期初予想を達成
- 2023～2024年度 : 事業の選択と集中の遂行
- 2025年度 : 成長基盤の確立

事業収益力の強化

▶ P19-20

事業の選択・集中

強化事業への
資源再配分

オフィス事業の
収益堅守

収益基盤強化のために構造改革を実行

▶ P22-24

コストの圧縮

財務基盤強化・キャッシュ重視

事業管理体制の強化

▶ P24

事業のパフォーマンス明確化

選択と集中の加速

事業の選択と集中——各事業の位置づけの見直し

前中期経営計画では、成長性と収益性に基づき事業を分類し、それぞれの事業の伸長を目指していました。本中期経営計画においては、事業の選択と集中を図るため、各事業の位置づけを改めて「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」の4つに見直し、各事業に対する期待と役割をより明確にしました。また事業管理体制を強化することで各事業のパフォーマンスを明確にし、2023年度から2024年度にかけて事業の選択と集中を実行していきます。これによって、当社の持つ事業資産の価値を顕在化させ、企業価値の向上につなげていきます。

- 「強化事業」と定めた事業群は、前中期経営計画での成功を糧に、さらなる事業拡大により当社の成長を牽引します。
- 「収益堅守事業」と定めたオフィスユニットは、安定的なキャッシュの創出を担います。
- 「非重点事業」は、市場の成長性や事業活動を通じた社会的価値を認識する一方で、第三者資本の活用も視野に入れて、ベストオーナー視点であり方を定めていきます。
- 「方向転換事業」は、従来は戦略的新規事業と称して投資を行ってきましたが、低収益が継続している状況を踏まえ、各事業の2023年度の四半期ごとの業績達成状況を元に、今後の方向性を判断します。

	インダストリー事業 ▶ P49	ヘルスケア事業 ▶ P53	プロフェッショナル プリント事業 ▶ P55	デジタル ワークプレイス事業 ▶ P57
強化事業 事業の拡大により 当社の成長をけん引	センシング 機能材料 IJ コンポーネント 光学コンポーネント (産業用途)	ヘルスケア (メディカルイメージング)	プロダクションプリント 産業印刷	
収益堅守事業 安定的なキャッシュの創出				オフィス
非重点事業 第三者資本の活用など	光学コンポーネント (非産業用途)	プレジジョンメディシン	マーケティングサービス	
方向転換事業 成長に向けた 戦略方向性の再設定	画像IoTソリューション			DW-DX

2025年度の目指す姿

主要な財務指標

早期にROE 5 % を達成し、次期中期経営計画の期間中に 8 % 以上を目指す

2025年度に向けて最も注力していく強化事業において、売上高5,000億円、事業貢献利益※1率11～13%の達成を目標として設定しています。収益性の高い強化事業の全社における収益貢献の割合を高めていくことで、全社の事業貢献利益率を 5 % 以上に伸長させます。また収益性を向上させることで、2025年度までにROE5%以上の実現を目指し、2026年度から始まる次期中期経営計画の期間においてROE 8 % 以上達成を見据えます。

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

2025年度に目指す主要な財務指標

		2022年度実績	2025年度計画
売上高	強化事業※2	4,184億円	5,000億円
	全社	11,304億円	12,000億円規模
事業貢献利益率※1	強化事業※2	11.5%	11～13%
	全社	2.6%	5 % 以上
ROE		-19.9%	5 % 以上
為替レート(円)	US	135.5	135.0
	EURO	141.0	140.0

※1 事業貢献利益率は、本社費用等配賦調整後の値

※2 強化事業：インダストリー（センシング+機能材料+リコンポーネント+光学コンポーネント）+メディカルイメージング+プロフェッショナルプリント（プロダクションプリント+産業印刷）

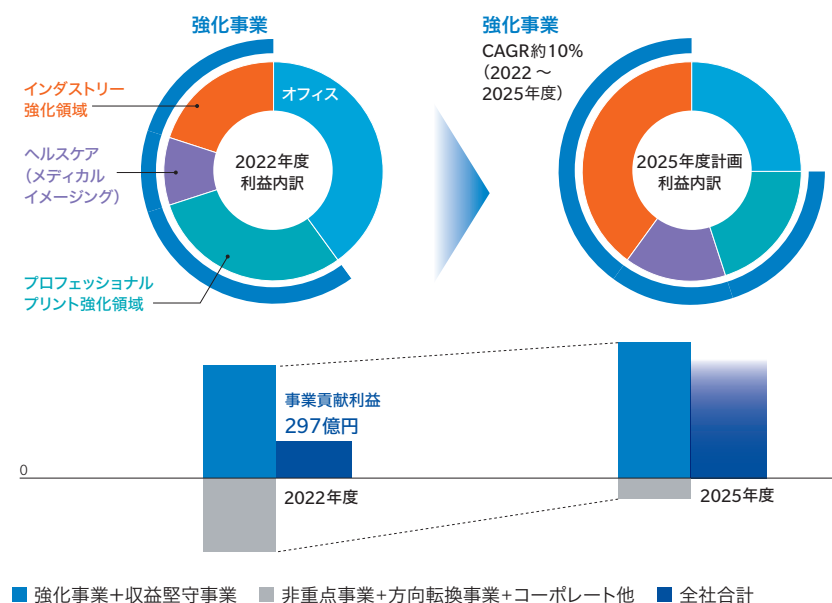
事業貢献利益

強化事業の拡大および低収益事業の収益性改善、本社費用の削減により全社の事業貢献利益拡大を目指す

2022年度の事業貢献利益は297億円(利益率2.6%)でした。2025年度において事業貢献利益率 5 % 以上を目指すうえで、その成長をけん引するのは強化事業です。強化事業の事業貢献利益は約10%の年平均成長率(2022～2025年度)を見込んでおり、なかでもインダストリー事業の強化領域を拡大させていきます。オフィス事業は収益を堅守することで全社の収益を支える役割を担います。

また非重点事業、方向転換事業の収益性改善および本社費用の削減を通じて、事業貢献利益のマイナス要素を縮小することで、全社としての収益力向上を目指します。

2025年度の事業貢献利益構成イメージ

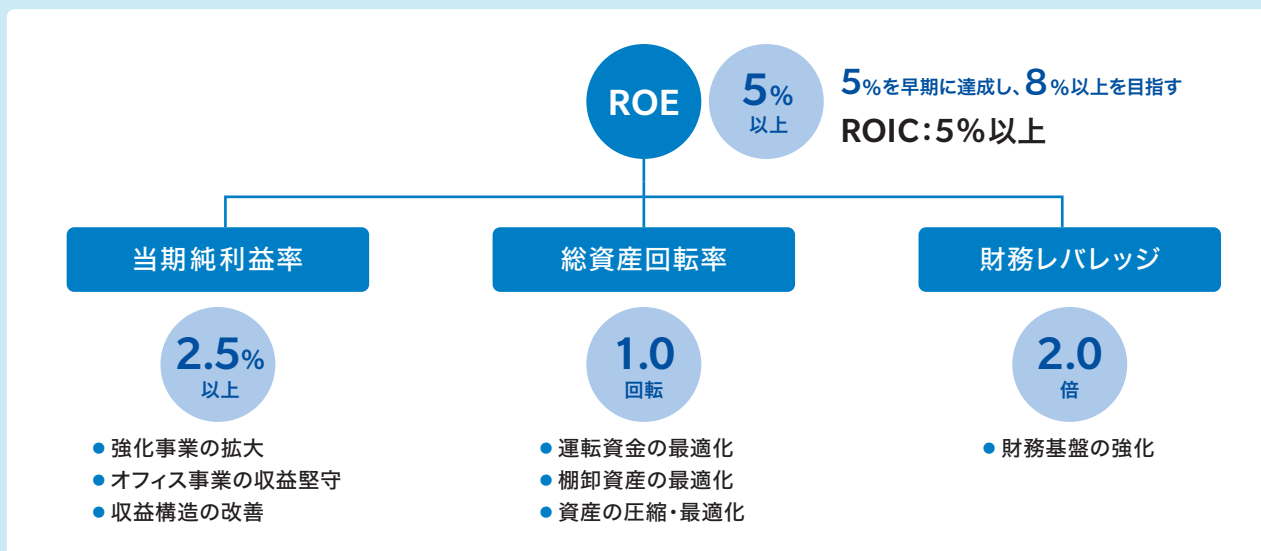


2025年度の目指す姿—企業価値の最大化に向けて

ROE目標

2025年度に目指す姿として、ROEの改善を最も優先順位の高い目標としています。そのドライバーは収益性の改善であり、事業の集中と選択を通じて、当期純利益率を2.5%以上に向上することを目指しています。また運転資金や棚卸資産などの最適化を通じて総資産回転率を1.0回転に、バランスの取れた財務基盤の構築により財務レバレッジを2.0倍に改善することを通じて、早期にROE 5%以上の達成を目指し、将来的にはROE8%以上の達成を見据えて取り組んでいきます。

またこれら指標の改善を通じて、ROIC 5%以上の実現を目指します。



主な非財務指標

従業員エンゲージメント向上: 経営の実行力を高めるためには、戦略を実行する現場の課題を把握し、スピード感をもって改善していく必要があります。当社では従業員一人ひとりの声に耳を傾け、課題解決に即座に取り組む仕組みを通じて、エンゲージメント向上に取り組んでいます。(→P41)

CO₂排出削減: 地球規模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界があります。当社の責任範囲のCO₂排出量において「ネットゼロ」を目指すことに加え、取引先、顧客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を積極的に削減する「カーボンマイナス」実現を目指し、事業を成長させていきます。(→P25)

	2022年度実績	2025年度計画	
従業員エンゲージメントスコア	6.6	7.7	
自社製品ライフサイクルのCO ₂ 排出	2005年比削減率	58%	61%
	排出量	86万トン	80万トン
顧客・取引先のCO ₂ 削減貢献量	60万トン	80万トン以上	

収益性と財務体質の改善に取り組み、
ROE5%を早期に達成、
8%以上を目指していきます。

取締役 常務執行役
平井 善博



2022年度の振り返り

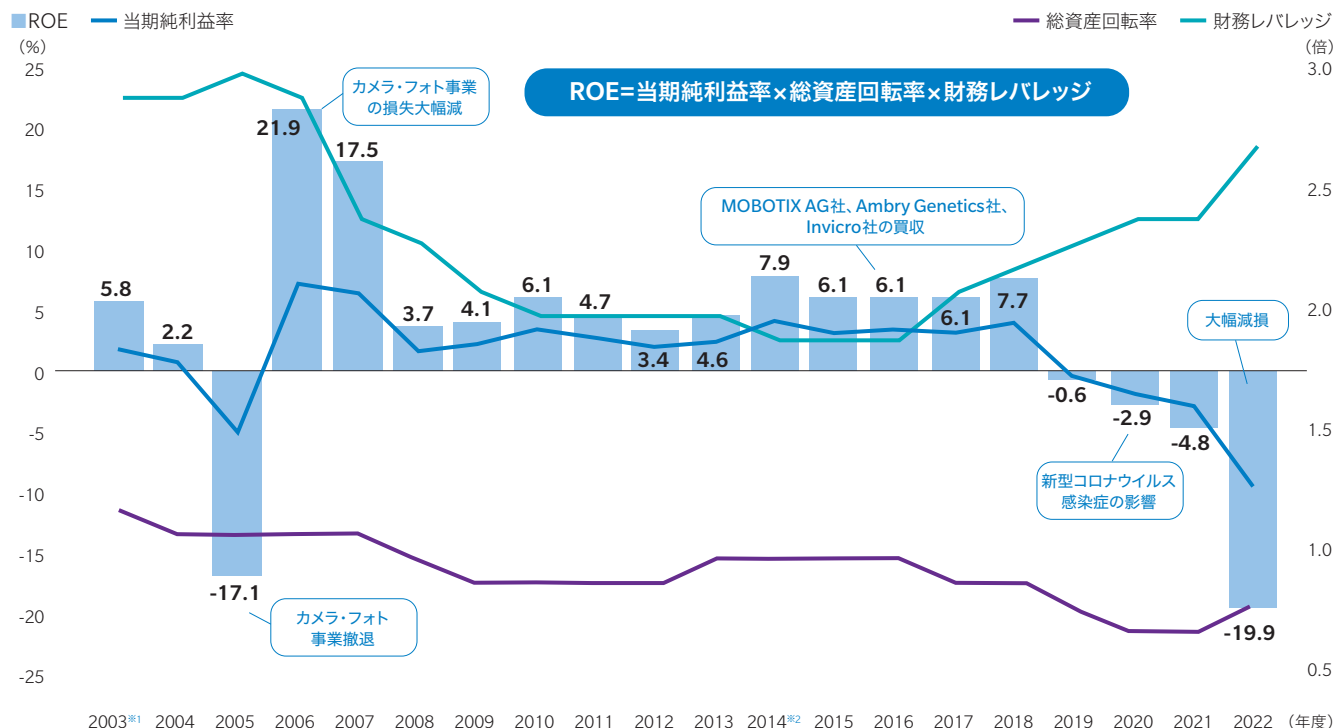
収益力強化やキャッシュ創出力の改善を通じて
財務バランスを改善することが課題

前中期経営計画「DX2022」（2020～2022年度）では、2020年から始まった新型コロナウイルス感染症の拡大に起因するロックダウンによる生産影響、リモートワークの加速にともなうプリント量の減少によるトナーなどのノンハード売上減、部材価格・エネルギーコストの高騰などに加え、2021年度にコニカミノルタサブライズ辰野工場における事故によってトナーの供給不足の影響を

強く受けるなど、厳しい経営環境が続きました。

このような環境のもとでも、2022年度の当社連結売上高は1兆1,303億円(前年度比24%増)と、2003年の経営統合以来、最高の売上高となりました。地域別では、北米は前年度比約44%、欧州は同約27%、中国は同約13%、日本は同約1%と全地域で増収となっています。また、事業別では、デジタルワークプレイス事業とプロフェッショナルプリント事業では製品供給の回復によって受注残が解消して販売数量が増加し、ハード・ノンハードともに前年度比で増収となりました。ヘルスケア事業では、メディカルイメージング(ヘルスケア)の日米での販売が好調を維持し、プレジジョン

ROE推移



※1 2003年度はコニカとミノルタの経営統合により、自己資本は期末数値、当期利益はコニカとミノルタの合算値で算出
 ※2 2014年度よりIFRS適用

メディシンは遺伝子検査数が増加したことにより、前年度比83%の増収となりました。これに対して、インダストリー事業は、センシングが過去最高の売上を記録した一方で、機能材料は市場在庫調整の影響を受けて減収となり、事業全体では若干のマイナスとなりました。

一方、事業の選択と集中を検討するなかで、過去の買収を中心とした投資の精査を行い、国際会計基準に基づく減損テストを実施した結果、主にプレジジョンメディシンに係るのれんや、画像IoTソリューションに係るのれんなど、計1,166億円の減損損失を計上しました。これらの結果、2022年度の営業損失は951億円、当期損失は1,031億円となりました。減損損失を除く営業利益は215億円と、期初の業績見通し150億円を超過しており、事業の稼ぐ力は回復しつつあるといえますが、結果的に、多額の減損損失によって、2022年度末の自己資本比率は34.5% (格付け用37.9%)まで低下しました。また、棚卸資産の増加などにより有利子負債が増加、Net D/Eレシオは0.8に上昇、総資産回転率は0.8倍まで低下しており、収益力・キャッシュ創出力の強化によって財務バランスを改善することが急務です。

なお、当社グループは、2022年度の決算において、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「2期連続して営業損失を計上しないことを確約する」とする財務制限条項に再び抵触しましたが、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、すべての当該金融機関より承諾を得ています。

中期経営計画における財務戦略の基本方針

収益改善と資産効率向上によって財務バランスを改善し、企業価値向上につなげる

新中期経営計画(2023~2025年度)では、「等身大の経営」「高収益企業への回帰」を掲げ、以下の基本方針を定めています。

- ① **事業収益力の強化**: 事業の選択・集中、強化事業への資源再配分、オフィス事業の収益堅守
- ② **収益基盤強化**: コスト構造改革、財務基盤強化(資産効率改善)、キャッシュ重視
- ③ **事業管理体制の強化**: 事業のパフォーマンス明確化、選択と集中の加速

■事業収益力の強化

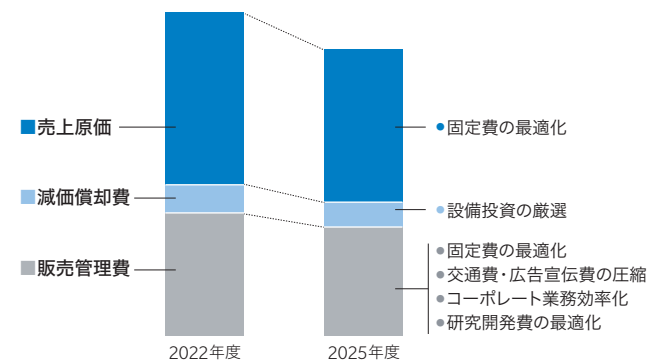
事業収益力の強化については、各事業を新たに「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」に位置づけ、この方向性に沿った施策によって結果を出すことに努めます。

■収益基盤強化

収益基盤強化として、コスト構造改革、資産効率改善による財務基盤強化とキャッシュ創出力改善を進め、本業の収益力を示す全社の事業貢献利益率を2022年度2.6%から、2025年度5%以上に改善することを目指します。この実現のために、コスト構造改革として、研究開発テーマ、人材活用のあり方、コーポレート業務の効率化、拠点の機能などの見直しにより固定費削減を図ります。

また、財務基盤の強化・キャッシュ創出の実現のために、今後は売上や利益に加えて、キャッシュと資産効率を重視する意識を浸

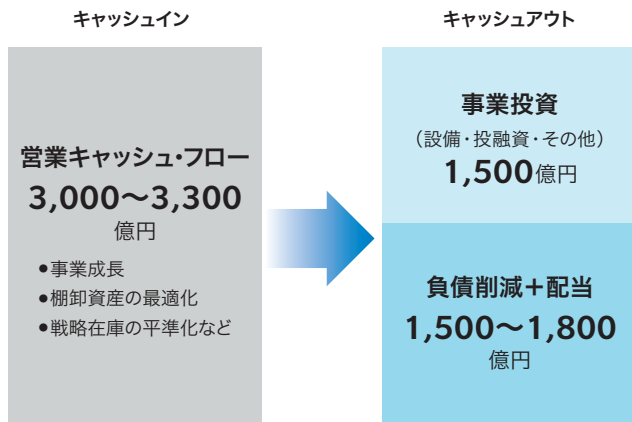
コスト構造の改革



透させることに注力していきます。具体的には、事業ポートフォリオの見直しに加え、売上債権・棚卸資産などの運転資本の圧縮、設備投資の厳選、拠点・不動産の整理、有利子負債の圧縮などによって資産効率化に取り組み、2022年度末に0.8倍であった総資産回転率を2025年度末に1.0倍にまで高めます。特に2022年度末に2,421億円まで増加した棚卸資産については、コロナ禍において受注残を解消するための戦略在庫として意図的に手厚く保有していましたが、今後これを見直して平準化を図ります。

なお、キャピタル・アロケーションとして、2023年度から2025年度までの3年間で営業キャッシュ・フロー累計3,000~3,300億円のキャッシュインを創出し、得られたキャッシュのおよそ半分にあたる1,500億円を戦略的事业投資に活用し、1,500~1,800億円を有利子負債削減および株主様への配当としていく計画です。有利子負債削減によって、Net D/Eレシオを2022年度末の0.8から、2025年度末には0.5~0.55に改善し、財務バランスを適正水準へ戻していきます。

キャピタル・アロケーション(2023~2025年度累計)



■事業管理体制の強化

事業管理体制として、従前より大型投資を実行する際の投資評価を行うプロセスや投資後のレビューについての仕組み、各事業のパフォーマンスをモニタリングする制度*はありました。しかし、2022年度における多額の減損損失計上を踏まえると、既存の仕組みは実効性の観点で不十分であったと認識しています。そこで、投資評価・事業レビューの見直しや減損損失リスクのモニタリング強化に取り組むとともに、迅速にアクションに移す体制に変えるべく取り組んでいます。

事業投資の方針として、前述の資産圧縮などによって得られた原資をもとに、主に強化事業へ投資していきますが、投資評価に関しては、投資判断時点でのリスク検討、バックアッププランを含むPMI計画の策定、撤退基準の明確化などの点について改善を図るとともに、投資後の定期的なモニタリングについて見直しを図るなど、撤退などを含む迅速な案件対応を実現するために従前のプロセスを強化します。

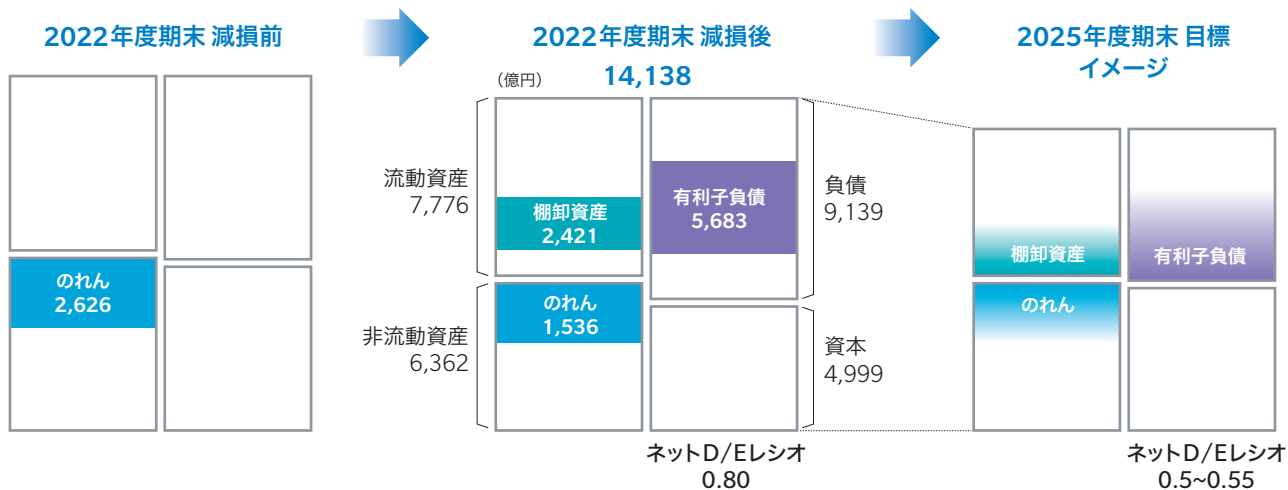
また、事業のレビューでは、事業の位置づけに応じた評価基準をより精緻に設定し、事業の選択と集中に資する具体的なアクションへとつなげていきます。

また、のれんや無形資産が大きく、経営にとって重要性のあるCGU (Cash Generating Units) 事業については、策定する事業計画やKPIの妥当性をより厳しく検証し、月次で進捗をモニタリングして当初の計画に対し未達が見込まれる場合は、迅速に対策を講じて計画達成の蓋然性を上げていきます。また、それでも回復が難しいと判断した場合は、適宜適切なタイミングで資産の再評価を行っていきます。

以上の対応により、収益改善、資産効率の向上を実現し、早期のROE5%を達成します。その達成に向けては、当期純利益率2.5%以上、総資産回転率1.0回転、財務レバレッジ2.0倍を目標としますが、継続的な資本効率と企業価値向上を進め、その先にROE8%以上を目指していきます。

* 事業別ROICや事業別ハードルレートと比較した投下資本収益、財務状況などをモニタリングして事業存続・撤退などの判断を行う仕組み

バランスシートの改善



株主様への利益還元

企業価値の向上と株主様への利益還元の両方を目指す

2022年度の配当につきましては、多額の減損損失にともなう自己資本の毀損や運転資本増などの影響にともなうフリー・キャッシュ・フローの悪化を踏まえ、期末配当を無配、1株当たりの年間配当を10円とさせていただきました。

2023年度についても、財務改善を優先せざるを得ない状況であり、配当見直しについては、中間期は無配、期末配当は1株当たり5円の年間配当5円としております。中期経営計画の基本方針のもと、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まいります。

社会・環境課題を解決しながら 事業の成長を目指します。

取締役 常務執行役 経営企画本部長
葛原 憲康



2003年のコニカとミノルタの経営統合以来、 サステナビリティを常に経営の中核に

当社にとってのサステナビリティとは、「事業活動によって社会・環境の課題を解決することにより持続可能な社会の実現に貢献するとともに会社が成長していくこと」です。経済合理性のある事業を通して社会・環境課題を解決することで、当社の持続的な成長を遂げることができると考えています。この考えに基づき、2003年の経営統合以来、サステナビリティを常に経営の中核に位置づけ、社会課題や環境問題の解決に貢献しながら成長することを目指してきました。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トिंगによって5つのマテリアリティを特定しました。2023年度からスタートした新たな中期経営計画でもこの基本的な考え方を継承し、新たな価値創造プロセス(→P5)に沿ってマテリアリティの実現を追求していきます。

価値創造プロセスを持続的に循環させることで会社の成長を

新中期経営計画では、「顧客との共創」を中心に位置づける形で価値創造プロセスを展開、循環し続けていきます。当社の事業は将来的な社会・環境課題を起点にバックキャストिंगすることで価値を生み出すことを考えています。

そのプロセスで、特に注力するのは強化事業を通じてのお客様との共創です。お客様との密接な関係を発展させることで収益性の確度を高め、そのお客様を通じて広く社会に影響を与えることが当社の価値創造の源泉になっています。具体的な社会・環境課題に合わせたお客様との共創を追求することで社会により大きな価値を提供していくとともに事業をさらに拡大し持続的成長を実現します。お客様とともにお客様の先のエンドユーザーや社会の変化を長期視点で見据えて産業バリューチェーンに変革をもたらすことで、当社だけでは実現しえない大きな社会的インパクトの実現

を目指します。また、そのためには、これまで以上に当社の多様な人財の活用、事業を超えた技術の融合も進めていきます。

新たな価値創造プロセスによるマテリアリティの実現

当社は新たな価値創造プロセスに従い、事業活動を通じて5つのマテリアリティである「働きがい向上および企業活性化」「健康で質の高い生活の実現」「社会における安全・安心確保」「気候変動への対応」「有限な資源の有効活用」を実現していきます。

例えば、プロフェッショナルプリント事業では、「アナログ印刷からデジタル印刷へのシフト」を推進し、付加価値の高い印刷物が効率的に活用され、印刷による環境への負荷が最小化される世の中を創ることをビジョンとしています。加飾印刷まで含む当社のデジタル印刷システムは、省力化とスキルレス化、リモート化により大幅な作業時間短縮をもたらす、印刷現場のクリーンな労働環境、創造性や活気のある職場に変えることにつなげていきます。さらに、印刷物の可能性を追求する発注元(ブランドオーナー)、印刷物を配送する物流の現場まで含めた印刷物のサプライチェーン全体の変革を目指します。新中期経営計画では、環境負荷低減が求められる世界的潮流のなかで、産業印刷分野における注力分野をラベル印刷、パッケージ印刷、テキスタイル印刷のデジタル化と設定しました。ターゲット顧客をサステナビリティを強く意識する印刷会社様・ブランドオーナー様とし、「納得する印刷物が仕上がる」「プロが使いこなせる」ことにこだわることで、お客様とともにデジタル化による事業成長と大きな社会・環境価値創出を図ります。

またヘルスケア事業では「身近なモダリティとITサービスを進化させて、『簡便に高度な診療』を可能にする」ことをミッションとしています。高付加価値イメージングによって見えないものをみえる化し、高度な診療を可能にすること、そして医療ITの力でクリニックのワークフローを改革し業務の効率化をサポートすること、この両軸によって医療の進化を実現し、「早期診断」「医療費抑制」「QOL(クオリティーオブライフ:生活の質)向上」に貢献します。

サステナビリティ戦略

このように当社の価値創造の源泉である無形資産の最大活用、顧客との共創により、社会貢献のみならず財務価値への変換および事業成長を実現することで、お客様や社会にとってなくてはならない存在であり続けます。

環境活動による事業成長に向けて

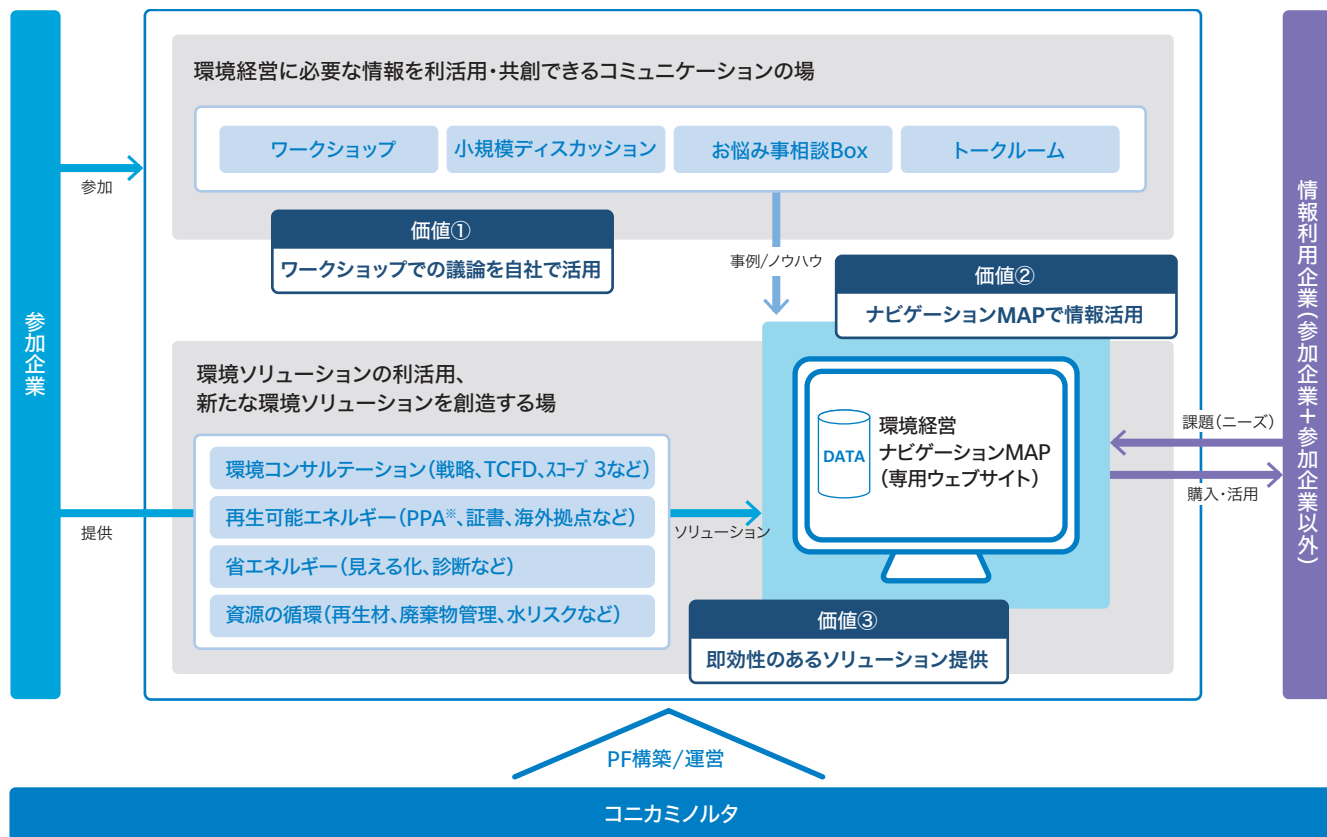
長期ビジョンの達成に向けては、当社にはこれまで培ったさまざまな経験があります。製品ライフサイクルCO₂などの自社責任の環境負荷低減のためには、自社の生産プロセスの省エネ・脱炭素・省資源を推進するグリーンファクトリー活動、お客様の製品使用時の環境負荷削減など、製品の環境対応を推進するグリーンプロダクツ活動、さらに、そのような低環境負荷の性能を販売につなげるグリーンマーケティング活動があります。開発・生産・販売などすべての機能において製品ライフサイクルCO₂削減を自分事化して関わっていく仕組みが根づいています。

また、当社は製品ライフサイクル以外のCO₂や資源の削減貢献についても、長年取り組んできました。先に述べたプロフェッショナルプリント事業が推進する「アナログ印刷からデジタル印刷へのシフト」においては、従来のアナログ印刷に比べ、各工程で使われる版が不要となり、また、色・位置調整作業を大幅に削減します。その結果、お客様においてCO₂や資源使用の大幅な削減をもたらします。これは、紙以外への媒体の印刷に対しても貢献を拡大しています。近年環境への配慮がますます重要視されているテキスト業界においても、スクリーン印刷からデジタル印刷に転換することで、染色時の環境負荷の大部分の要因である洗浄水や定着のためのエネルギーを不要とします。

2025年に向けた中期経営計画での強化領域であるインダストリー事業領域においても、新たな環境貢献の創出にチャレンジしています。具体的な事例の一つは、IJ(インクジェット)コンポーネント事業におけるモノづくり現場へのインクジェット方式の導入です。プリント基板、ディスプレイといった電子デバイス製造工程や、

軟包装パッケージ、建材、太陽電池などの特殊印刷において、インクジェット化によるお客様のワークフロー転換、新しいモノづくりの実現を目指していきます。例えば、プリント基板のソルダーレジスト工程は、従来の写真現像方式を用いたプロセスに対し、インクジェット方式は、プロセスを大幅にシンプル化することができます。また、工程削減による顧客企業での作業環境の改善だけでなく、

環境デジタルプラットフォーム



※ PPA: Power Purchase Agreement (電力販売契約)

VOC (揮発性有機化合物)・廃液フリーによる環境負荷の大幅な低減が期待できます。

調達先やパートナー企業との連携によって脱炭素化を加速

さらに、製品ライフサイクル以外の環境負荷削減の取り組みとして特徴的なものに、「カーボンニュートラルパートナー活動」による

サステナビリティ戦略

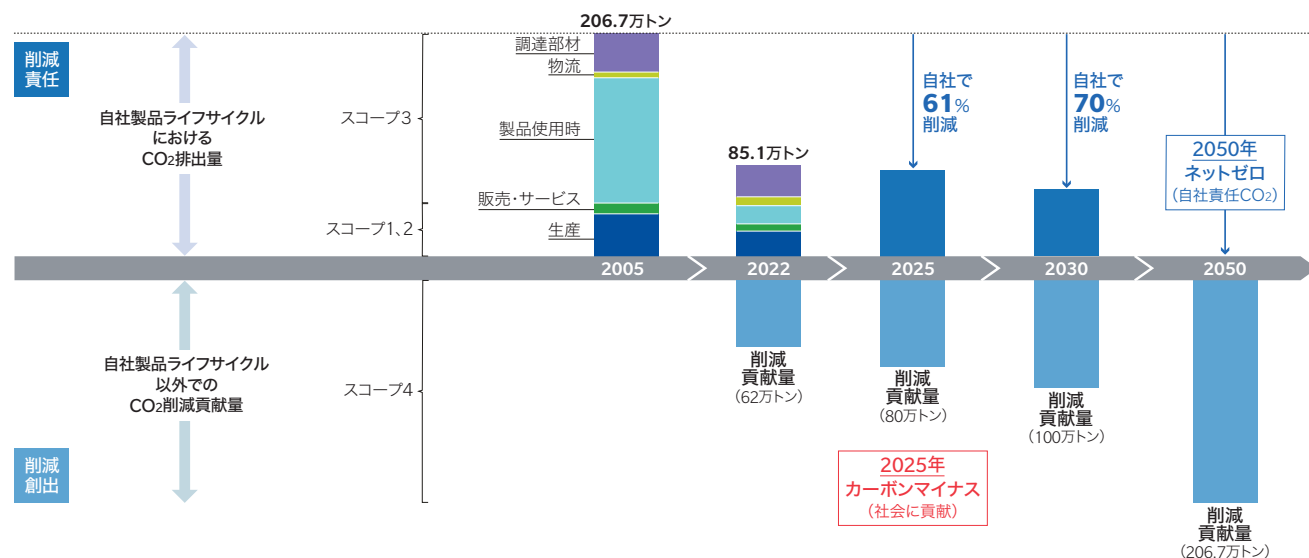
調達先のCO₂削減支援の取り組みがあります。従来は環境・エネルギーの専門家が調達先を訪問し支援していたため、対応可能な企業数は年間3~4社に限られていましたが、省エネ診断を自動で行うシステムの自社開発により、年間10社程度の調達先との協業が可能となりました。このCO₂削減支援の成果は、当社の調達分以外の環境負荷削減にも波及し、当社の責任範囲外の環境負荷削減貢献に結びつくものです。近年、サプライチェーン全体でのサステナビリティ強化が重要な課題となっていますが、当社は長年の経験と、DXによる効率化により、サプライチェーン全体の脱炭素化を進めています。

2020年度から開始した「環境デジタルプラットフォーム」も重点的な取り組みです。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」は、16社で立ち上げましたが、2023年7月には86社に参加企業が拡大しています。ネットゼロやサーキュラーエコノミーをテーマにワークショップやナレッジの共有を行いながら、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を目指すものです。

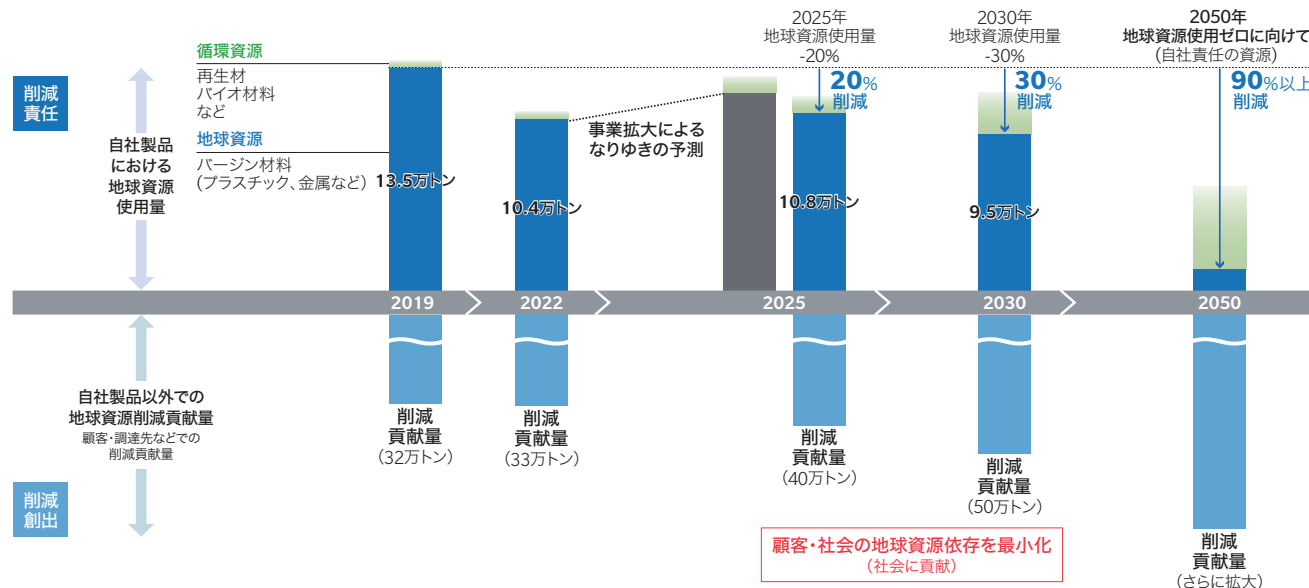
2050年に「CO₂ネットゼロ」「地球資源使用ゼロ」へ

上記の取り組みを踏まえ、当社の環境経営においては、カーボンマイナスという独自の概念を取り入れた長期環境ビジョン「エコビジョン2050」を打ち出しています。カーボンマイナスは、自社の責任範囲である製品のライフサイクル環境負荷の低減にとどまらず、責任範囲外の環境負荷低減へ貢献し、それが責任範囲の排出量を上回る状態を生み出すことを目指し、お客様や調達先との協業に取り組むものです。この考え方や取り組みが、環境経営のコンセプト「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

環境新目標：2050年にCO₂ネットゼロ



環境新目標：2050年に地球資源使用ゼロに向けて



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

サステナビリティ戦略

しい事業を創出していくこと」を具現化し、さまざまなステークホルダーの皆様からの非財務活動に対する高い評価につながっていると考えています。

その一方で、グローバル市場における、脱炭素社会、循環型社会への移行のスピードは急速に高まっており、効果的な非財務活動を維持するためには、これまでの当社の取り組みスピードをもう一段階加速させることが必要になっていました。これを受けて、新たな中期経営計画において、非財務指標としての長期環境ビジョンも見直しました。

気候変動に関しては、その責任範囲である製品ライフサイクルCO₂を2050年に2005年度比80%削減としていましたが、新たに2050年ネットゼロを目指すこととしました。これは、当社の事業そのものを脱炭素社会に適合させる意思を表したものです。さらに、責任範囲外である削減貢献量が責任範囲の排出量を上回る「カーボンマイナス」の達成を、2030年から2025年に前倒して目指すこととしました。社会が脱炭素に大きく変化するなかで、当社が自らの排出以上の貢献を示すことで、事業を通じた大きな社会貢献の価値を示し、それが事業の成長を後押しすることを目指したものです。

合わせて、資源利用の削減についても自社責任範囲と、削減貢献に分けた2050年に向けた長期目標を設定しました。自社責任範囲においては、地球資源使用ゼロに向け、資源の使用量そのものを削減するとともに、循環資源への置き換えを進めます。また、自社製品以外での地球資源削減への貢献量を最大化していきます。脱炭素社会と並行して、循環型の社会の形成により事業の創出・成長を両立させていきます。

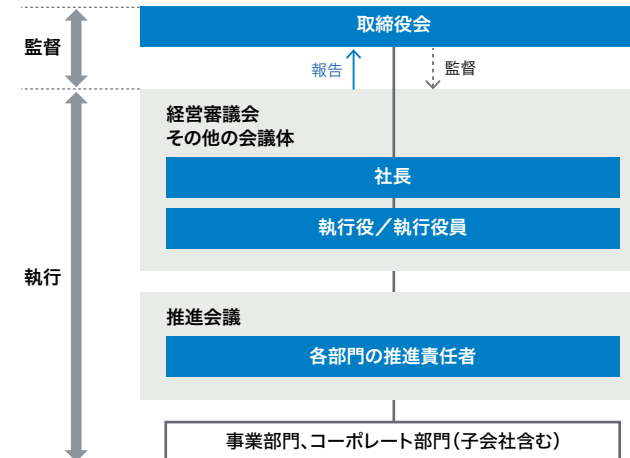
当社のサステナビリティ経営をより進化させるために

当社のサステナビリティマネジメントは、代表執行役社長に全体責任と権限があります。経営企画本部担当である私は、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、また、取締役会で進捗状況を報告して助言や意見を得ています。

当社のサステナビリティに関する活動、特に環境面では先進的な取り組みを続けていると自負しています。一方で、サステナビリティでの取り組みが、必ずしも収益に結びついてこない、もしくは結びついているが、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様方に可視化できていないのは当社が抱える大きな課題と認識しています。この課題の解決に向けて前進していくことが、中期経営計画の大きな目標です。

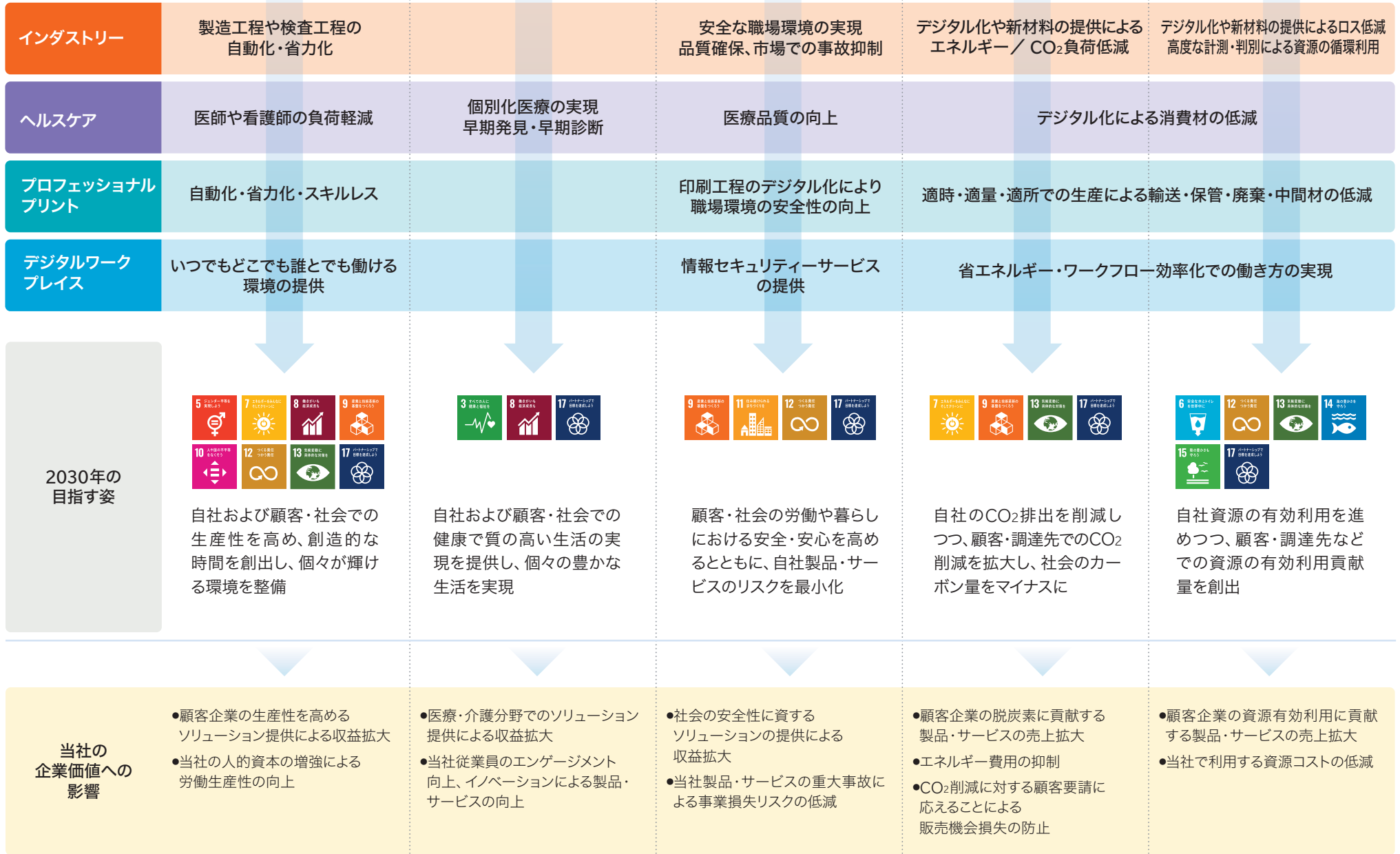
これまで述べた当社らしいサステナビリティの活動が、当社の企業価値向上にしっかりとつながるよう、新たな価値創造プロセスが事業や現場の一人ひとりに浸透し、具現化されること、また取締役会をはじめとした経営陣がそれらをしっかりとサポートできるよう、経営企画本部長として当社をリードしてまいります。

サステナビリティマネジメント体制



経営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	 <p>働きがい向上 および企業活性化</p>	 <p>健康で質の高い 生活の実現</p>	 <p>社会における 安全・安心確保</p>	 <p>気候変動への 対応</p>	 <p>有限な資源の 有効利用</p>
機会	<p>事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ●製造現場のデジタル化による工程変革、サプライチェーン変革により生産性向上と働きがいの向上 ●自動化、省力化、スキルレス化で人手不足の解消 ●DXによる働き方変革で顧客企業の生産性向上と創造的な時間の創出 <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 ●簡便に高度な診療を可能にすることで医療の進化、アクセシビリティ向上 ●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 ●画像IoTソリューションによる介護のワークフロー変革と労働力創出 <p>自社内</p> <ul style="list-style-type: none"> ●いきいきと働くことが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"> ●製造現場のデジタル化による工程変革で顧客企業での安全な職場環境の実現 ●高度な計測・検査を可能にすることで顧客企業の品質確保、市場での事故抑制 ●画像IoTソリューションによる潜在的な危険を可視化することで製造現場、社会の安全・安心向上 <p>自社内</p> <ul style="list-style-type: none"> ●DXを活用した自社拠点、お取引先の飛躍的なCO2削減とコスト削減の実現 	<p>事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ●製造現場のデジタル化や新材料の提供による工程変革、サプライチェーン変革で顧客・サプライチェーンのエネルギー／CO2負荷低減 ●DXによる働き方変革で、お客様・社会のエネルギー／CO2負荷低減 <p>自社内</p> <ul style="list-style-type: none"> ●再生材料の活用やリユースモデル展開による利用資源量の低減 	<p>事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ●製造現場のデジタル化や新材料の提供による工程変革、サプライチェーン変革で顧客・サプライチェーンのロス削減 ●高度な計測・判別を可能にすることで資源の循環利用に貢献 ●DXによる働き方変革で、柔軟な働き方の実現 <p>自社内</p> <ul style="list-style-type: none"> ●持続可能なエネルギーへの転換遅れによるパートナー・消費者離れ ●ペーパーレスの進行に対応する事業転換の遅れ ●異常気象によるサプライチェーンの寸断
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・サービスに起因する重大事故による企業や社会における損害の発生 ●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の発生 	<p>自社内</p> <ul style="list-style-type: none"> ●持続可能なエネルギーへの転換遅れによるパートナー・消費者離れ ●ペーパーレスの進行に対応する事業転換の遅れ ●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"> ●持続可能な原料への転換遅れによるパートナー・消費者離れ ●資源不足による部材コストアップと供給不安定化



Close Up 社会・環境課題解決に貢献する成長ドライバー

Case 1 印刷業界の環境負荷を大幅に削減するプロダクションプリント

関連
マテリアリティ



気候変動への
対応



有限な資源の
有効利用

現在でも印刷業界の主流であるオフセット印刷などのアナログ印刷は大量生産、大量輸送、大量廃棄を前提としたモデルです。デジタル印刷のリーディングカンパニーである当社は、デジタル印刷の推進により、生産・輸送・廃棄の各プロセスでのロスおよびそれとともにCO₂排出量を削減し、環境への負荷が持続的に軽減される世の中を創ることを目指しています。

商業印刷全体での紙への印刷市場規模全体は縮小している一方、デジタル印刷の市場規模は年率4%の成長が見込まれています。そうしたなかで、コニカミノルタのカラーデジタル印刷機は、プロダクションプリント領域においてトップクラスのシェアを獲得しています。近年、印刷物の発注元（ブランドオーナー）や店舗などは個人を意識したコミュニケーション施策をとるようになり、印刷物に

対する小ロット・短納期ニーズが強くなっています。また、この数年においては印刷会社、印刷の依頼主に共通して環境対応を重視する傾向が強くなっており、デジタル印刷への切り替えによる温室効果ガスの削減や資源活用の適正化が重視されています。具体的には、デジタル印刷は必要な時に必要な量を印刷できることで無駄な印刷を抑制できることに加えて、配送先に近い工場で分散して印刷することで輸送時のCO₂排出量も削減できます。

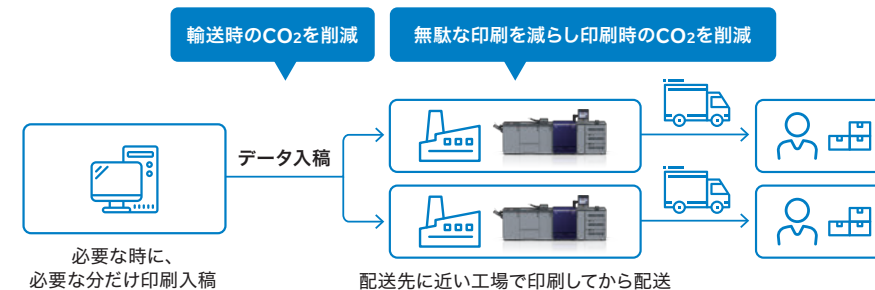
当社は、アナログ印刷からデジタル印刷への移行をさらに加速させるため、独自の自動品質最適化機能・自動検品機能による効率的な印刷を提案することで、印刷業界の顧客企業の事業成長をサポートするとともにCO₂排出削減を推進しています。



従来のオフセット印刷



デジタル印刷



Case 2 プリント基板の製造フローを変革する IJコンポーネント

関連
マテリアリティ



働きがい向上および
企業活性化



気候変動への
対応

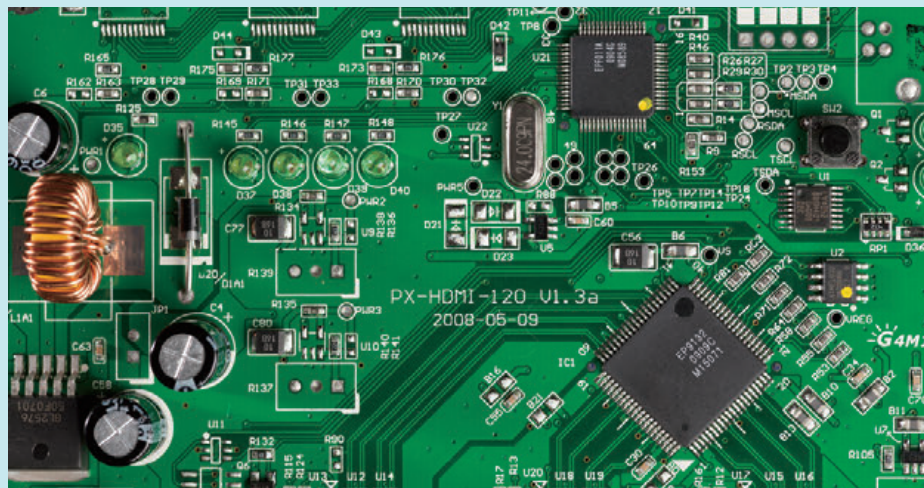


有限な資源の
有効利用

インクジェット(IJ)の特徴は、打ちたい場所に打ちたい量のインクやケミカルを印刷・塗布できる点にあります。紙へ印刷するプリンタ用途や屋外の大型看板などのサイングラフィックス用途に加え、近年は生産現場で使われる製造装置などの工業用途でも使われるようになり、モノづくりのオンデマンド化にともない需要が増加しています。

プリント基板のソルダーレジスト製造では従来写真現像方式によりパターン形成を行っていました。この方式ではマスクや印刷版の

作成が必要となり、小ロットで製造をするとコストが高くなるため、ある一定量をまとめて生産する必要がありました。一方、IJ方式で製造すると、マスクレス、版レスとなり必要なプリント基板を必要な量だけ生産することが可能となり、小ロット製品のコストダウンと短納期化を実現し、フォトマスクや不要在庫の削減に貢献します。またUV露光、現像、洗浄など工程が大幅に削減されシンプルなプロセスになります。その結果、全面コーティング工程で使用していたVOCなど各種化学物質の削減、



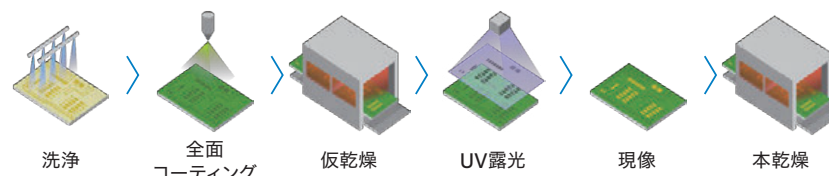
洗浄工程で発生していた工業廃水削減、作業環境の大幅な改善、そして材料コスト70%減を実現します。特にVOCについては年間2万トン、工業廃水は年間2,250万トンの削減効果がソルダーレジスト業界全体で期待できます。また、IJ化によりワークフローが改善することで、CO₂の削減やエネルギー使用量の

低減にも寄与することができます(当社推定)。

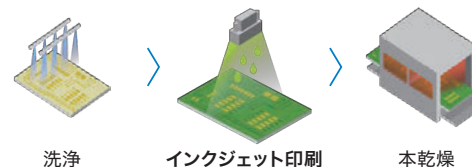
コニカミノルタはIJ技術の導入を通じて、顧客のワークフローを変革し、環境負荷の低減、在庫や廃棄物の低減などに貢献しています。これからもあらゆる分野でIJ化を推進し、売上・利益の拡大と社会・環境課題の解決の両立を目指していきます。

プリント基板ソルダーレジスト製造工程の変革

従来方式(写真現像方式)によるパターン形成



インクジェット方式



VOC削減^{※1} 20,000トン/年

作業環境改善

工業廃水削減^{※2} 2,250万トン/年

材料コスト70%減^{※3}
(100枚ロット時)

※1 都内全工業種の合計量 環境省 VOC 排出インベントリ調査より(令和2年)

※2 廃棄物処理法に定められた廃棄物の合計量(平成30年 東京都調査)

※3 削減量: 全世界のレジストがIJ化した場合(当社推定)

サステナビリティ目標

マテリアリティ	テーマ	指標	2022年度実績	2023年度目標	2024年度目標	2025年度目標	2030年度目標	2050年度目標		
 <p>働きがい向上 および企業活性化</p>	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}	100				-	-	
			DXリーダー ^{*2} 育成数(人)	24				-	-	
			画像IoT人材数 ^{*3}	814	1,000	-	各事業の技術者の50%以上	-	-	
			従業員エンゲージメントスコア ^{*5}	6.6	-	-	7.7(業界平均)	業界上位25%	-	
			グローバル・エンプロイヤー・サーベスコア ^{*4}	7.4(6.1)	-	-	8.0(7.0)以上	-	-	
			公平性 ^{*6} 注1	7.2(6.6)	-	-	8.0(7.5)以上	-	-	
			意見の自由 ^{*7} 注1	9.9	11%以上	-	13%以上	18%以上 ^{*9}	-	
女性管理職比率(%) ^{*8}	37	30%以上維持	-	-	-	-				
女性新卒採用比率(%) ^{*8}										
注 対象範囲: コニカミノルタ株式会社。ただし、GESスコア ^(※4) の対象範囲はコニカミノルタグループ(全世界)で、コニカミノルタ株式会社のデータは注1の()内に記載										
 <p>健康で質の高い生活の実現</p>	お客様の健康で質の高い生活を提供		今後、策定・公開予定							
	いきいきと働くことのできる安全で快適な職場(会社)の実現	社会・環境価値	組織健康度向上	Level 4職場 ^{*10} の削減率(%) ^{*11}	38				-	-
			ストレスレベルが適正範囲を超える職場 ^{*10} 比率	13.3%	-	-	9.3%	-	-	
			組織健康度上位レベル移行率(%) ^{*12}	15				-	-	
			組織健康度調査(10点満点)結果の平均点	6.1	-	-	7.7	-	-	
			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 ^{*11} 注1	6%減	-	-		-	-	
			プレゼンティーズム:健康問題による労働機能障害が中程度以上と判断された従業員の割合 ^{*13}	18.2%	-	-	15.1%	-	-	
			アブセンティーズム ^{*14}	メンタル不調によるの休務日数 ^{*11} 注2	36.8%増					-
	新規休務者 ^{*15} の平均休務日数	160	-	-	133	-	-			
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)の目標と実績の対象範囲は国内グループ従業員										
 <p>社会における安全・安心確保</p>	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	社会・環境価値	健康に影響を与える物質の排除	化学物質に起因する重大事故 ^{*16} 発生件数	0	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				-	-
		社会・環境価値	製品・サービス使用時における安全性確保を強化	製品の重大事故 ^{*17} 発生件数	0	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				-	-
		社会・環境価値	重大な情報セキュリティ事故の徹底排除	製品セキュリティの重大事故 ^{*18} 発生件数	0	0	0	0	0	-
経済価値			製品セキュリティの重大な事業損失額(円)	0				-	-	

サステナビリティ戦略



気候変動への対応

マテリアリティ	テーマ	指標	2022年度実績	2023年度目標	2024年度目標	2025年度目標	2030年度目標	2050年度目標		
気候変動への対応	お客様の業務プロセス変革でエネルギー・CO ₂ を削減	社会・環境価値	CO ₂ 削減貢献量 ^{※19} (万トン)	62.4	63	72	80	100	206	
		経済価値	ソリューション売上高(億円)	755	890	970	1,000	-	-	
	自社拠点、自社製品・サービス、お取引先のエネルギー・CO ₂ を削減	製品ライフサイクルCO ₂ ^{※20}	社会・環境価値	排出量(万トン)	85.0	-	-	80	65	0(ネットゼロ)
			社会・環境価値	2005年比削減率(%)	58	-	-	61	70	100
		自社拠点での環境負荷低減 ^{※21}	社会・環境価値	CO ₂ 削減量(万トン)	1.8	0.6	1.3	2.0	-	-
			経済価値	エネルギー削減金額換算(億円)	4.5	2.8	5.6	8.4	-	-
		自社製品サービスの使用/調達による環境負荷低減	社会・環境価値	再生可能エネルギー調達によるCO ₂ 削減量(万トン)	2.0	0.3	0.8	3.4	-	-
			社会・環境価値	再生可能エネルギー由来電力比率(%)	12.3	-	-	-	50	100
		DXを活用した調達先の環境負荷低減 ^{※21}	社会・環境価値	CO ₂ 削減量(万トン)	5.3	2.2	4.7	7.8	-	-
			経済価値	グリーンプロダクツ ^{※22} 売上高(億円)	7,766	-	-	8,400	-	-
DXを利用したお客様とのエンゲージメント強化	社会・環境価値	CO ₂ 削減貢献量 ^{※19} (万トン)	0.64	0.18	0.35	0.41	-	-		
	経済価値	エネルギー削減金額換算(億円)	1.03	0.42	0.81	0.94	-	-		
	経済価値	顧客関係強化件数 ^{※23}	338	372	-	-	-	-		
		商談参画件数 ^{※24}	230	257	-	-	-	-		
		売上貢献額(億円) ^{※25}	9.89	11	-	-	-	-		



有限な資源の有効利用

有限な資源の有効利用	お客様の業務プロセス変革で資源を有効利用	社会・環境価値	お客様における排出物削減量(万トン)	34	36	38	40	50	-
		経済価値	ソリューション売上高(億円)	793	893	978	1,033	-	-
	地球資源 ^{※26} ゼロに向けて	社会・環境価値	地球資源投入量 ^{※26} (万トン)	10.4	-	-	10.8	9.5	-
		社会・環境価値	2019年比の削減率(%)	20	-	-	19	30	-
	自社拠点、自社製品・サービスの資源を有効利用	社会・環境価値	排出物削減量(万トン) ^{※27}	0.17	0.02	0.05	0.08	-	-
		経済価値	排出物削減金額換算(億円)	4.7	-	-	-	-	-
	社会・環境価値	省資源・再生資源活用量(万トン)	1.2	1.3	1.4	1.4	-	-	
	経済価値	グリーンプロダクツ ^{※22} 売上高(億円)	7,766	-	-	8,400	-	-	

※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 画像データと各種センサー情報をディープ・ラーニングなどのAI技術を活用して解析し、さまざまな現場における意思決定や判断を支援する技術を持った人材 ※4 グローバル・エンプロイヤー・サービスコア：グローバル従業員意識調査(0~10段階で回答)における、該当設問の回答平均点 ※5 エンゲージメント：該当設問「社外の人に、コミュニケーションがどの程度動きますか」 ※6 公平性：該当設問「自身が所属する部門・チームでは、あらゆるバックグラウンドを持つ人々が公平に扱われている」 ※7 意見の自由：該当設問「自身が所属する部門・チームにおいて自身の意見が尊重されている」 ※8 集計時期：各年度の翌4月1日時点 ※9は2030年4月1日時点の目標値 ※10 ストレスレベルが適正範囲を超える職場：Level 4職場と同義。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断された職場 ※11 2019年度実績からの増減率 ※12 組織健康度調査(5点満点)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 ※13 プレゼンティズム：出社していても、何らかの体調の不調により本来発揮されるべきパフォーマンスが低下している状態。WfUn(Work Functioning Impairment Scale：産業医科大学で開発された、健康問題による労働機能障害の程度を測定するための調査票。7設問より、合計得点(7-35点)で点数化。点数が高い方が労働障害の程度が大きいことを示す。日本では、21点以上を中程度以上の労働機能障害があると判断する)を用いて評価 ※14 アブゼンティズム：病気や体調不良などにより、出社できない状態 ※15 新規休務者：欠勤者または休職者。平均休務日数は、新規に休務者となった人の当該年度の休務日数平均で、所定休日、有給休暇、労働災害による休業は含まない ※16 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 ※17 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 ※18 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 ※19 CO₂削減貢献量：お客様・お取引先・社会におけるCO₂削減量 ※20 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 ※21 2020~2022年度/2023~2025年度の期間ごとの累積削減効果。各期間初年度から当該年度までに実施した施策の削減効果を各年度ごとに合計 ※22 グリーンプロダクツ：2023年度にサステナブルソリューションから名称変更。社会環境課題の解決に資するソリューションを定義し、その認定を行い、拡大してゆけることで、社会環境課題の解決を進める ※23 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 ※24 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 ※25 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 ※26 地球資源：原油や鉱物資源などの新たな採掘をともなう資源で、一般に枯渇性資源と同義 ※27 日本国内で施行された「プラスチック資源循環促進法」に基づくプラスチック使用製品廃棄物の排出抑制および再資源化の活動において、日本国内の主要拠点でのプラスチック排出物の排出抑制を含む目標として設定

コア技術とAI技術の融合・活用の深化で、強化事業の成長を加速します。



常務執行役
江口 俊哉

前中期経営計画「DX2022」までの取り組みと課題

前中期経営計画期間においては、プレジジョンメディシン、DW-DX、画像IoTソリューションなどの戦略的新規事業では、研究開発による付加価値の創出が遅れたり不十分であったことなどにより、計画どおりに事業への貢献ができませんでした。

当社にとって経験の少ない領域における事業の特性や課題を踏まえた投資回収期間の策定、技術開発の難易度と創出する価値の見極めが不十分であったことを課題として認識しています。今後は収益貢献を早期に実現するための研究開発投資の在り方や、各フェーズでの投資判断プロセスを見直します。

一方、センシング、機能材料、IJコンポーネント、光学コンポーネント(産業用途)、メディカルイメージング(ヘルスケア)、プロダクションプリントなどの各事業は、前中期経営計画期間において、これまで強化し続けてきた自社のコア技術の強みに、データ活用やAI技術を組み合わせることで製品やサービスに新たな価値を加え、成長のポテンシャルをさらに高めることができました。2023年度から開始した新中期経営計画では、これら事業を「強化事業」と位置づけ、成長を加速させていくために引き続き研究開発活動を強化していきます。

例えば、機能材料事業では、光学用フィルム製造工程のデータ駆動型化が進み、製造設備に配置した多種多様なセンサーから温度、圧力、音、画像などのデータを収集しています。生産設備の状態をAIで統合的に判断することで、故障予測や生産条件の最適化を実現しています。センシング事業では、自動車塗装の外観検査にAIによる判定技術を導入して付加価値を高め、メディカルイメージング事業では、一般X線撮影装置を活用したAIによる画像診断という他社にはない補助機能を実現しています。

R&D戦略の基本方針、重点テーマ

私は前中期経営計画での成果から、創業以来150年間磨き続けてきた4つのコア技術(材料、光学、微細加工、画像)の融合によって生みだしてきた価値が当社の技術の強みの本質であることを再認識しました。そのうえで、今後の強化事業の成長を加速するために、積極的にAI技術を活用するとともに、全社横断で技術の連携を図り事業開発を進めることを基本方針とし、以下を重要テーマとして取り組みます。

R&D戦略の重要テーマ

重要テーマ	取り組み
1. 強化事業の拡大に貢献する技術開発	インダストリー事業領域拡大 ・インクジェットの工業用途拡大のための技術開発 ・半導体製造関連の新規材料・光学検査技術などの開発(データ駆動型により目的機能を短期間で実現するインク・実装材料・光学ユニットなどの開発)
	労働人口不足に対応する技術 ・製造業の検査や工程管理におけるAI活用による自動化を実現する技術の開発 ・遠隔診療のためのICTクラウドサービスやAI画像診断を実現する技術の開発 ・印刷業の生産効率を高める、AI画像認識を活用した印刷画像自動検査や搬送ロボット活用技術などの開発
2. 中長期の仕込みの技術開発	環境対応技術 ・CO ₂ ネットゼロ実現のカギと期待されている“バイオモノづくり”のための製造プロセスモニタリング技術(AI活用のマルチモーダルセンシング)の開発。産業技術総合研究所との技術連携研究ラボの設立によりニーズ探索と技術開発を加速 ・樹脂リサイクル技術、CO ₂ 回収技術などの開発

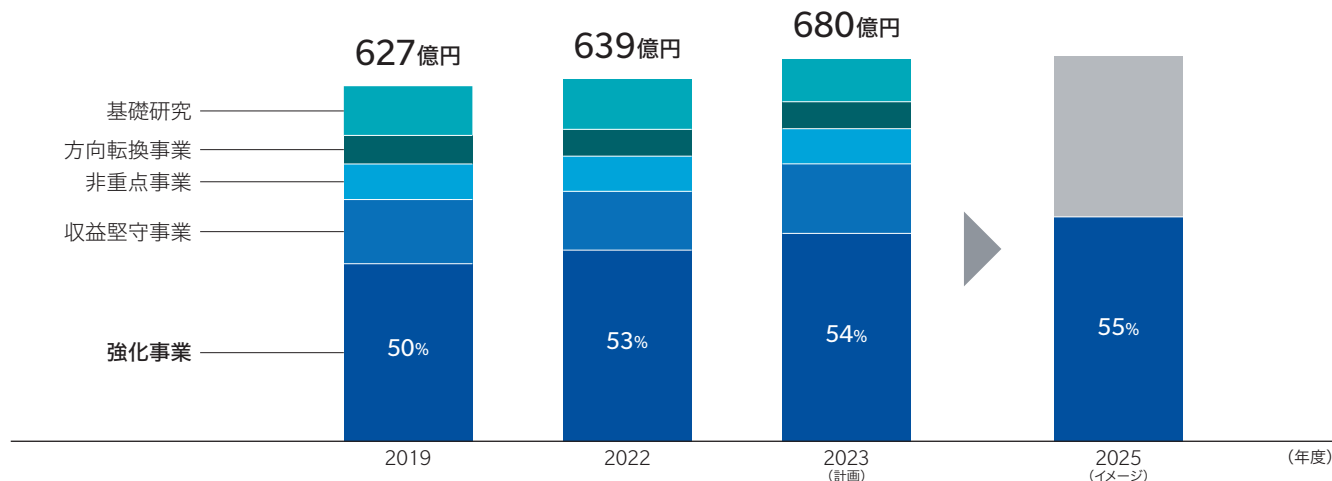
技術戦略

各事業の位置づけの見直しにともなう研究開発投資シフト

新中期経営計画において、各事業の位置づけを「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」の4つに見直したことにともない、それぞれの領域に投資する研究開発費の比率を見直しました。強化事業の研究開発費は2025年度に向けて55%に増強するとともに、他の事業領域からの人財シフトを加速します。非重点事業と方向転換事業の研究開発費は合わせて17%を計画していますが、投資の絞り込みを行い、強化事業へのシフトをさらに進めます。

基礎研究では、将来の企業価値向上と成長のための技術開発や、コア技術の継続的な高度化・進化に貢献する技術者の育成にも適切な投資を継続的に行っていきます。

研究開発費の内訳



全社におけるAI技術活用の拡大と深化

当社はAI技術活用拡大のための取り組みとして、「①画像IoT人財^{※1}の育成と各事業での活用施策」「②FORXAI (フォーサイ) 技術^{※2}を全事業で活用する施策」「③AIの利活用の基本方針策定とAIガバナンス体制の構築」に取り組んでいます。

- ①画像IoT人財は、2023年度末までに1,000人まで増員する計画で、現在800人が各事業領域で活躍しています。今後、強化事業領域への人財シフトと育成を強化します。
- ②2023年度に新設したFORXAI事業統括部に関連技術者を集結し、全事業でFORXAIを活用して付加価値を高める技術開発やサービス提供を支援するとともに、AI技術の活用を容易にするための開発キットやインフラ整備を行います。

- ③AIの利活用においては、人権や公平性の侵害、倫理面の問題を引き起こすリスクがあることを理解する必要があります。そこで、各事業が安心してAIを活用できるように、AIの利活用に関する基本方針・規定・教育・ガバナンス体制を整備し、2021年度から運用しています。さらに、今後はChatGPTに代表される生成AIの業務や事業への活用についても、ルール整備と安全利用のための環境整備を行い、積極的に活用していきます。

※1 画像IoT人財: AIエンジニア、データサイエンティスト、ソリューションディベロッパー
※2 FORXAI技術: イメージングAI、エッジデバイス、IoT プラットフォーム

マテリアリティを軸に、将来社会に貢献する技術開発を推進

近年、世界では人口構成の変化や労働人口不足、気候変動、資源枯渇などが喫緊の社会・環境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、当社は2030年を見据えて「今、私たちがなすべきこと」として5つのマテリアリティを定めました。強化事業でもインダストリー事業領域を中心として、このマテリアリティを軸に社会課題の解決に貢献する技術の開発を進めます。

また、強化事業の成長加速と同時に、将来社会に必要とされる企業であり続けるため、当社が得意とする製造工程モニタリング技術やデータ駆動型の材料開発技術を活かし、世の中のさまざまな業種の製造プロセスのカーボンマイナス実現に向けた変革に貢献するなど、企業価値向上につながる研究開発の挑戦を推進することが私の使命だと認識しています。

当社は150年間にわたって、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。これからも社会が求める新たな「みたい」に対して、当社だからこそ実現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。

TOPICS

AIによる画像解析技術で 生産ラインの品質検査の自動化を実現

自動車製造ラインでは、人手不足を背景に自動化ニーズが高まっています。なかでも車体の外観検査は、検査装置の市場規模が年平均成長率(CAGR)15%で拡大する一方で、いまだ目視検査に依存している部分が多く、品質向上・安定化、省力化が大きな課題となっています。そうした課題に対して、コニカミノルタは、従来からの強みである外装の色計測・管理と、外観検査のパイオニアでグループ会社のEines Systems社(スペイン)が持つトンネル型自動検査技術を掛け合わせることで、外観検査の自動化・効率化を実現するシステムを開発。トンネル型を特長とし、ライン上を流れる車体を止

めずに塗装欠陥や隙間段差を自動で検査することで、労働者を単純作業あるいは過酷な環境での作業から解放します。

当社の塗装欠陥自動検査システムは、シャープペンシルの芯の直径ほどの欠陥も見逃さないほどの精度を実現しています。また、AIの導入によって多種多様な塗装欠陥を詳細に分類・分析することができ、これによって前工程へのフィードバック、後工程での自動修繕システムとの連動が可能となっています。AIのアルゴリズムについては、顧客独自の判定ニーズに対応するといったカスタマイズも可能です。さらに、非接触での全数インライン検査を可能とするトン



ネル型検査装置は、品質管理や工程改善、生産性向上に使える情報を収集するデバイスとして、新たな価値を顧客に提供できる可能性があります。

今後は急速に普及、発展が進むEV(電気自動車)の製造ラインにおいても多様な検査ノウハウと技術を提供し、自動車業界のさらなる発展と効率化に貢献していきます。

VOICE

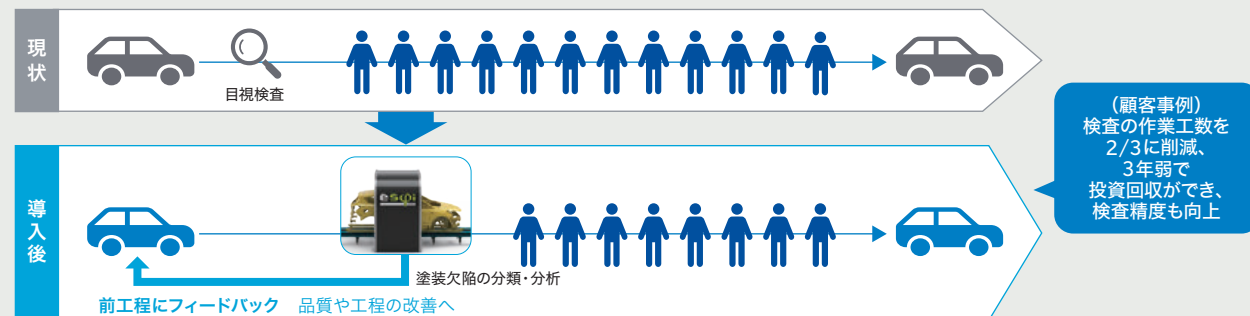
外観検査の自動化により、労働者を単純作業や過酷な環境での作業から解放したい

製造ライン上での目視検査は、対象が動いているため高い技術と経験が必要ですが、当社のAI技術を導入したトンネル型検査装置については、お客様から欠陥の分類精度を高く評価され、「人間の能力を超えている」という声もいただいています。外観検査の自動化は、工場の労働環境を改善するだけでなく、検査装置で得た情報を有効活用することで、顧客の生産性向上と環境負荷の低減につながります。今後さらに顧客との信頼関係を高める取り組みに注力し、課題解決に向けて協働できるビジネスパートナーとしての地位を確立したいと考えています。



コニカミノルタ株式会社
センシング事業本部
アドバンスセンシング事業部
相馬 祥人

外観検査システムの提供価値



事業活動に貢献する知財活動

近年、知的財産をはじめとする無形資産は、競争力の源泉となる重要な経営資源として注目が高まっていますが、コニカミノルタではかねてより、知的財産・無形資産への投資・活用によって競争力の強化と、企業価値の向上に努めてきました。

特に、事業戦略と密接に関連した知的財産戦略を策定・実行し、事業の成長、収益力向上を支援しています。新たに策定した2023～2025年度の知財中期計画においても、強化事業の事業拡大、持続的成長を実現するうえでキーとなる技術、商品、サービスについて集中的に投資を行い、事業シナリオと連動した知的財産の形成、活用を行うことを重点方針としています。

新たな中期経営計画の推進

コニカミノルタの中期経営計画(2023～2025年度)では、ヘルスケア(メディカルイメージング)、プロフェッショナルプリント事業強化領域、インダストリー事業強化領域を「強化事業」として位置づけ、当社の成長を牽引するエンジンとして事業を拡大していきます。

これら強化事業の拡大においてドライバーとなる各事業の“強み”については、集中的・先行的な知財投資・活動を継続して実行することにより、強固な知財障壁を築いています。

例えば、メディカルイメージング領域の強みの1つである「高付加価値画像診断」を提供するデジタルX線動画撮影・動態解析(「X線動態」)、プロフェッショナルプリント事業強化領域の「強み」の1つである「自動化、スキルレス、リモート化技術の現場での使いこなし」を実現する自動品質最適化機能、インダストリー強化領域の成長ドライバーの1つである後延伸超幅広SANUQI(サヌキ)フィルムを実現する「溶液型+ベルト」方式製膜法について、下図

の各グラフで示すとおり、他社を圧倒する特許網により参入障壁を構築しています。

このような知的財産を活用するとともに、さらに集中的な知財投資を進めて強化することで、新しい中期経営計画の達成を強力に推進します。

知的財産報告書

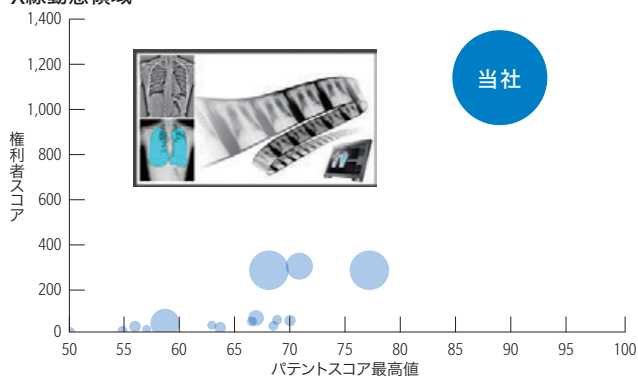
特許権など知的財産権に関する戦略と知的財産権の取得・行使に関する実績、社内体制などについては、コニカミノルタウェブサイトに掲載している知的財産報告書で詳しく説明しています。



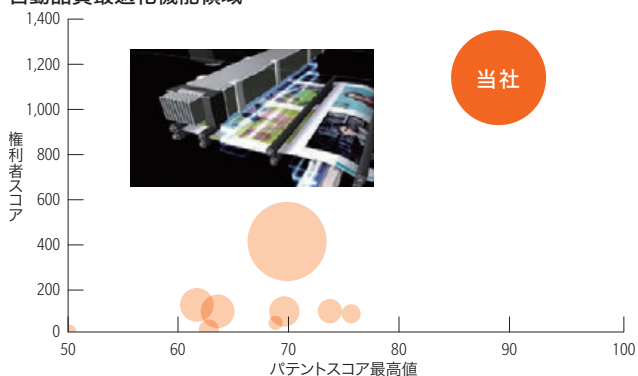
https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/intellectual_property/index.html

注力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

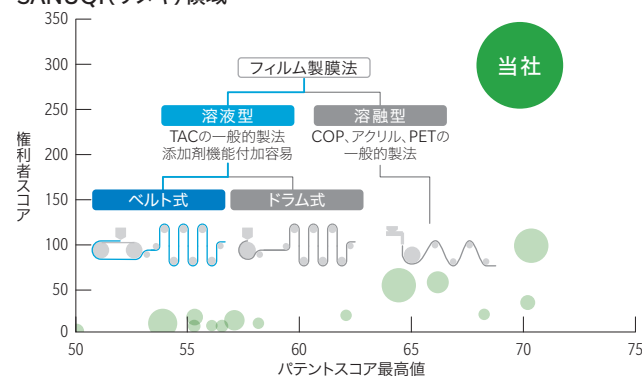
X線動態領域



自動品質最適化機能領域



SANUQI(サヌキ)領域



※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

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画期間では、コロナ禍の生産はかつてないほどの苦難に見舞われました。外的要因としては、新型コロナウイルス感染症の拡大が2020年初頭に発生。その後、各地のロックダウンや経済停滞、また世界経済が回復するなかで発生した物流混乱、半導体を中心とした部材不足、一部地域での新規人材採用難、想定をはるかに超える円安など、多くのリスクが顕在化しました。また内的要因では、2021年にトナー生産工場の爆発事故を引き起こし、利益喪失はもとより、大切なお客様に多大なご迷惑とご心配をおかけする事態に至りました。これらの苦難を乗り越えるため、安全第一／品質最優先のもと「機器1台でも、消耗品1本でも多く生産し、お客様へ届ける」をスローガンに全社一体で取り組んできました。

具体的には、部品の汎用化、複数社購買、物流ルートの複線化、代替原材料への切替と確保など、部品を切らさない施策を実行し

ました。また、中国生産拠点のロックダウン時には、封鎖された工場に従業員が宿泊して生産を継続するほか、拠点間における生産補完体制を構築することで、さまざまな逆境を乗り越え、生産減少を最小限にとどめることができました。

トナー工場爆発事故に対しては、開発、生産、技術、総務、広報など社内各分野から専門家を招集し、ステークホルダーの皆様へ安心していただいたうえで、生産を再開するために、事故原因究明と安全対策を急ピッチで進めました。その結果、事故発生から4カ月後には安全なトナー生産体制を再構築し、生産を再開しました。事故によって減少したトナー在庫はすでに安全水準まで回復し、需給ギャップも解消しています。

この3年間は未曾有の危機ともいえる状況でしたが、これまで培ってきた生産現場の連携力、生産力を発揮することで乗り越えることができました。

米中対立による サプライチェーンリスクへの対応

しかしながら米中対立は長期化しており、引き続き外部環境悪化への対応を大きな課題として認識しています。具体的には、中国へのサプライチェーン上の過度の依存や中国への先端技術の提供を制限する日米欧各国の「デリスクング(リスク軽減)」政策に対し、中国からの対抗措置が発動されています。

中国では2015年に発表された「中国製造2025」などの方針により、半導体産業の育成強化を進めてきましたが、軍事面での対立や先端科学分野での競合により、米国を中心とする有志国による最先端半導体およびその製造設備輸出規制を受けています。それに対する対抗措置として、中国による特定半導体の調達規制や半導体主要原材料の輸出規制が行われる事態となり、コニカミノルタの部品調達や生産活動にも影響を与えています。



ロックダウンを乗り越えた中国生産拠点の生産スタッフ



会議室に設置した
従業員宿泊用テント

自社従業員によるPCR検査



コニカミノルタは、これら半導体を中心とした米中対立によるリスクを最も注視すべき新たな課題として捉え、係る規制拡大に備えています。

調達面でのリスク対応

これまで半導体などの電子部品は、コストダウンのために特定のサプライヤーから集中的に調達していましたが、昨今の調達困難な環境下において、ワールドワイドで複線的に調達を行う方針に転換し、開発部門と連携して実行しています。同時に、そのために必要なサプライヤーごとの材料調達状況、生産稼働状況、出荷などの物流状況を迅速に把握できる体制も強化しています。

生産面でのリスク対応

リスク分散としての生産アロケーションの観点から、オフィス事業においては、中国工場からマレーシア工場へと生産をシフトするほか、組み立てを主とした外部での生産を中国からASEAN地域へ移管しています。

また、プロダクションプリント事業については、生産拠点が中国に偏重しており、もう一段対応すべき課題として認識しています。これに対しては、中国生産集中のリスク分散と生産技術革新を目的として、日本への生産シフトを進めます。さらに、この中期経営計画期間内において、開発・生産・販売部門が連携し、従来の効率化重視の「集約型生産」から、中国での生産は継続しながらASEANシフトを基調とする、「中国外での分散型生産」への切り替えを実現していきます。

「生産DX」によるサプライチェーン全体の生産力強化

コニカミノルタでは、以前から「生産DX」を柱とした生産力強化活動を推進しています。「生産DX = 現場力 × デジタルマニュファクチャリング」と定義し、生産現場の課題を起点に適切なデジタルツールを活用し、ワークフローの変革による課題解決に取り組んでいます。現場力とは現場実務者の課題を発見、それを具現化し、解決に導く能力であり、そこに自動化技術やICT、データサイエンスなどのデジタルツールを掛け合わせることで、生産効率（QDC改善）の最大化を図ることです。この方針のもと、最終的には「人・国・場所・変動に依存しないモノづくり」を実現していきます。

さらに今後は、生産DXの取り組みをサプライヤーにも展開し、生産力強化を支援することで、調達コストの削減と品質強化を図ります。

調達・生産におけるサステナビリティ活動の推進

環境面の取り組みとして、2023年6月にマレーシア工場で使用される電力の100%が再生可能エネルギー由来となり、これにより、コニカミノルタグループのすべての海外複合機生産拠点で100%再生可能エネルギーを達成しました。

また、自社とサプライヤーの生産拠点において、「労働」「人権」「環境」「倫理」などの観点で「コニカミノルタCSR監査^{※1}」と「RBA第三者監査（VAP監査）^{※2}」を実施しています。コニカミノルタの主力工場は、RBA環境クロージャール監査でシルバー以上の認定を取得（2023年7月現在）しています。

こうした取り組みを通じて、持続可能な社会に向けたコニカミノルタの社会的存在価値を高めていきます。

※1 コニカミノルタCSR監査：サプライチェーンにおけるCSR推進団体「RBA (Responsible Business Alliance)」の監査基準を使い、RBA監査員資格を有するコニカミノルタ監査員が監査を行うもの

※2 RBA第三者監査（VAP (Validated Audit Program) 監査）：RBAによって認定された第三者監査機関が、RBA行動規範への適合状況を監査基準に基づいて確認し、改善点を抽出して是正を促すもの。CSRの第三者監査としては世界で最も信頼されているものの一つ

事業継続計画（BCP）管理対応体制の強化

今後も、あらゆる環境変化に対する先見力を備えたBCP管理対応体制の強化を行い、調達・生産・物流を含めたサプライチェーン網を強固にすることで、顧客への製品・サービスの提供に支障が生じないよう、最大限の努力を続けていきます。

多様な人財と組織のポテンシャルを最大限引き出し、 事業の選択と集中の実行をドライブします。



常務執行役
岡 慎一郎

DX2022の振り返り

前中期経営計画「DX2022」では、DX時代においてグローバルでの競争に打ち勝つために、一人ひとりの従業員が持つ独自性＝「個」の能力をいかに引き出すかを最優先課題として人財戦略を推進してきました。

特に、次世代リーダーの計画的育成に向けた人財可視化の仕組みとして、事業・機能部門のトップとCEOがそれぞれの部門における主要ポジション後継人財の育成状況を1on1で議論する「CEOタレントレビュープロセス」を導入しました。2022年度は短・中期視点で候補人財を約150名リストアップし、抜擢や教育機会提供により次世代経営層のパイプライン強化に向けたPDCAを回しています。

また、当社の優位性の一つである、グローバルに展開する約4万人の人財の力を活かすため、世界有数のビジネススクールであるスイスIMDと協働しDXビジネスリーダーを選出・育成する独自のスキームを構築しました。まずは基盤事業であるオフィス事業において、グローバルで約500人の候補人財を選出し、評価を繰り返しながら、育成対象を約30名まで絞りました。この人財に対し個別育成計画を策定し、その実現に向けたタフアサインメントの付与、所属組織・国境を超えた戦略的育成ローテーションを本社主導で進めております。

一方で、日本を中心にマネジメント層の強化は、従業員エンゲージメントの向上を実現するうえで、大きな挑戦であると感じています。人財が多様化するなかで、これまでのような「管理職」では、人財の潜在能力はもとより、組織としての統合力を引き出すことはできません。これに対して、昨年コニカミノルタ本社(当社)と国内販売会社のコニカミノルタジャパンでは管理職制度を見直しました。従来の画一的な「管理職」を廃止し、人財を動機づけ潜在能力を

引き出すとともに組織力を高める「エンパワメントリーダー」と、専門性を高め会社に貢献する「エキスパート」の複線型人事制度を導入しました。現在、この新制度の教育を展開しており、継続的に実効性を高めていきます。また、ダイバーシティ推進の観点では、女性・外国人・LGBTの活躍において、課題を感じています。

中期経営計画における人財基本戦略

新たな中期経営計画では、事業の選択と集中の実行による事業収益力の回復と構造改革による財務基盤の強化を最優先としました。事業の選択と集中と、持続的成長をドライブする人財を確保・育成するためには、これまでに整備してきた「CEOタレントレビュープロセス」やグローバルリーダー育成スキーム、複線型人事制度をベースに、多様な人財の活躍をより一層強化する必要があります。

そのための人事戦略として、「事業の選択と集中を加速するリーダー育成と人財シフト」「女性活躍とDE&I推進」「従業員エンゲージメント向上」の3つを重点的に取り組み、当社をプロフェッショナル人財[※]の集団に変革するための施策を実施してまいります。

[※] 優れた知識・知見や独自のスキルを持ち、課題解決のため自律的に考え、行動できる人財

事業の選択と集中を加速する人財のシフトと獲得・活用

事業の選択と集中を加速するためには、社内における人財シフトとリスキリング、不足するケイパビリティを補うための外部人財獲得が必要です。強化事業への効果的な人財シフトに向けて、職種・ビジネス領域を超えた配置転換に適応可能かどうかを見極め、事業のニーズ・必要人財要件に合致する候補者を抽出し、個人のキャリア志向を加味しながら全体最適の人財配置を可能にする「タレントマネジメントシステム」の構築を進めております。

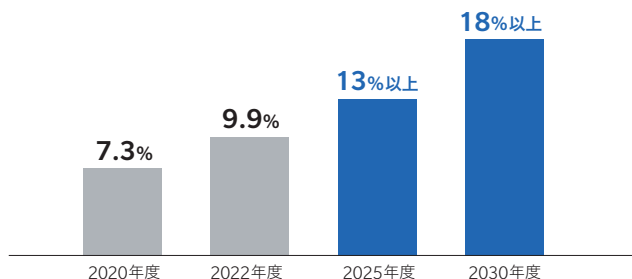
また、データサイエンスなど高度なITスキルを持つ専門人財(画像IoT人財)を今年度中に1,000人確保することを目標に、育成・教育を進めてきており、現在では800名を超えています。一方で、DXビジネスや社内DX化を推進するためには、専門人財を揃えるだけでは不十分であり、経営層含めた意思決定を行うリーダー人財がDXの有効性を認識し、経営判断にどう活かされるのかを理解すること、専門人財以外の従業員についてもITリテラシーを身につけ、同じ目線で話せる環境を作ることが求められます。そのために、本社主導で全従業員向けアセスメントを実施した上で、レベルアップに向けた啓発と教育プログラムの受講を促進していきます。

DE&Iの推進

当社を取り巻く環境は、過去と比較にならないほどダイナミックに、複雑性が増しています。このようななかでは、前例にとらわれることなく、スピード感を持って質の高い決定を行うことが求められます。そこで重要なのは、多様な人財が経営に参画し、多面的な視点・思考による議論を通じて生まれるさまざまな選択肢から経営の意思決定が行われることです。

まずは世界共通の課題である女性活躍の推進に着目し、管理職に占める女性比率をKPIに据えて長期的に取り組んでいます。とりわけ日本は女性活躍の取り組みが遅れている現状を踏まえ、2016

当社管理職における女性比率



※ 集計時期:各年度の翌4月1日時点

年に専門組織を設立して以来、女性が活躍できる組織風土醸成、女性採用強化、潜在能力の高い女性従業員の育成強化等の活動を、重要な経営課題としてCEOが率先して推進しています。これにより、活動開始当初当社で3%だった管理職内女性比率が、2022年度には約10%と、業界トップクラスの水準となりました。しかし現状に満足せず、海外や他業界に照準を合わせ、2026年度開始時点で13%以上、2030年度には18%以上とさらに高いKPIを設定し、全社で重点的に取り組んでいきます。

エンゲージメントの向上に向けて

人財強化に加え、戦略を実行する組織力の強化にはエンゲージメントの向上が不可欠です。当社では、グローバル・エンプロイー・サーベイを“Your Voice”と名付け、単なるスコアの収集に留まらず、従業員一人ひとりの声に耳を傾け、強みと課題を理解して職場の改善ができる仕組みを構築しました。具体的には、調査を通じて得られる従業員からのコメントに対し、上司が都度返信できる双方向の対話を可能とするとともに、各職場の優先課題をAIにより抽出し、即座にダッシュボード上で確認できる独自のシステムにより、エンゲージメント向上につなげています。

2022年度の調査では参加者数がグローバルで3.5万人(85%)に達し、さまざまな組織課題が提起されました。この調査から得ら

従業員エンゲージメントスコア



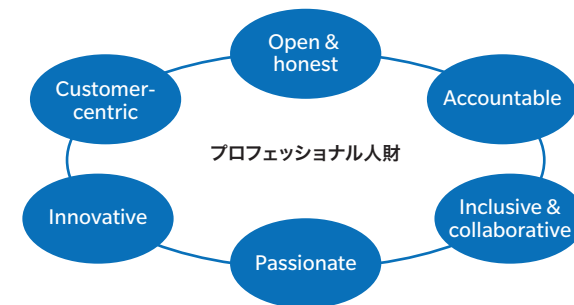
れる従業員エンゲージメントスコアを、中期経営計画期間中に業界の平均水準まで向上させ、2030年度には上位25%に入ることが目標に掲げています。加えて、エンゲージメントスコアは役員の報酬決定スキームに組み込まれており、重要な経営指標の一つとしてグループ体となって取り組んでおります。

また、当社は「従業員の健康がすべての基盤」と認識し、「健康第一」の風土醸成を通じて健康経営を推進するという理念「コンカミノルタグループ健康宣言」に基づく健康中期計画の下、従来のリスク管理に加えて、組織の生産性・活力向上と個の輝きに取り組み領域を広げ、従業員のウェルビーイング向上と個人と組織のパフォーマンス最大化実現を目指し、健康増進施策を展開しています。

最後に

プロフェッショナル人財として課題解決に向けて自律的に判断し行動するために、当社では全従業員に通じる行動指針でありDNAとも言える「6つのバリュー」を定め、考課にも組み込んでいきます。このDNAを持つ人財と組織の潜在能力を引き出すことが、事業の選択と集中の加速と中長期の持続的成長につながると思っています。そのために、私はこれから先頭に立って、多様な人財の活躍に向けた活動をリードしていきます。

6つのバリュー





グループのベストプラクティスを表彰し、 世界中の従業員とともにイノベーションの風土を醸成

当社は、毎年、グローバル規模の社内表彰制度「Konica Minolta Awards」を開催しています。この表彰制度は、中期経営計画を踏まえて称賛すべき取り組みを選定しており、顧客価値提供や事業革新の促進のために社内外の課題を乗り越え変革を起こした活動を評価する「Transform Awards(TA)」と、その年度の全社業績に大きく貢献した取り組みを評価する「Business Contribution Awards(BCA)」の2部門で構成されています。

2022年度のKonica Minolta Awardsでは、TAに82件、BCAに22件の応募

があり、8事例のTAファイナリスト、7事例のBCA受賞者が選ばれました。そして、2022年10月にオンラインで開催した「Konica Minolta Awards Ceremony」にはTAファイナリストとBCA受賞者が各国から参加し、世界中の従業員に向けてライブ配信されました。

今後もKonica Minolta Awardsを通じてベストプラクティスをグループ全体に展開し、そこから一人ひとりのメンバーが学び、行動を変化させることで、グループの成長機会の拡大を目指していきます。



Transform Awards受賞プロジェクト事例

革新的な営業効率向上 ソリューションを開発 受賞をきっかけに世界に展開

受賞対象
Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. (米国)



膨大な数の潜在顧客から有力な見込み顧客を見極める——。この課題に応えるツールとして私たちはHigh Potential Prospectを開発しました。過去の業績データを分析し、優先度の高い見込み顧客を特定して、顧客管理システムに緊急対応のフラグを立てます。このフラグによって、優先して対応すべき顧客を一目で把握でき、効率のよい営業活動を実現しました。この取り組みは2019年にTAを受賞しました。

受賞もたらした効果は大きく、この有効性への関心が高まり、米国以外でも広がり、今では欧州やAPACの5カ国以上のグループ会社でも活用しています。また、米国の社内ではHigh Potential Prospectの存在を知った営業担当たちが、見込み顧客の優先度判定に使い始めるなど、目に見えた変化が起きました。

今後はHigh Potential Prospectを販売パートナーへ提供することも検討しています。DXをさらに先へと進めていくには、High Potential Prospectのようにデータに基づいた戦略が必要不可欠です。High Potential Prospectの取り組みは、戦略的意思決定をよりの確にサポートするだけでなく、「顧客サービスの向上」という大きな目標を達成する戦力になると確信しています。



ガバナンス

コニカミノルタでは、気候変動への対応をサステナビリティマネジメントの管理対象の一つと位置づけており、主要な目標値の設定や変更などの意思決定については、最終的に取締役会の承認を得て実施します。具体的には、2008年度、2017年度、2020年度、2023年度に取締役会の承認を経て目標値を設定・変更しています。

戦略

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

また機会の観点では、顧客企業や社会におけるエネルギー、CO₂削減の貢献度を高め事業成長を図る「カーボンマイナス」の達成時期を2025年にさらに前倒しました。創業以来150年かけて各事業が育ててきたコア技術を、AI活用(データ駆動型開発・生産)と事業領域を跨ぐ技術融合で「進化したコア技術群」として強化し、ワークフロー、サプライチェーンの変革によるエネルギー、CO₂削減の貢献度を高めていきます。

気候変動シナリオ分析の実施と結果

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

なおシナリオ分析は、以下のプロセスを経て実施しています。

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

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

気候変動の「リスク」への対処

当社への影響		対象セグメント	分類	財務影響	時間軸	対処
調達・製造コストの上昇	ステークホルダーからの再生可能エネルギー調達の要求	インダストリー事業 デジタルワークプレイス事業	市場 評判	中	短期	生産・研究開発・販売拠点における再生可能エネルギー由来電力の導入
	化石資源・化石燃料の代替化	インダストリー事業	政策・法律	中	中～長期	CO ₂ フリー燃料の導入検討、ICP ^{*1} の導入検討、調達戦略の最適化
	新たな排出規制・税制への対応	インダストリー事業 デジタルワークプレイス事業 プロフェッショナルプリント事業 ヘルスケア事業	政策・法律	大	短～中期	省エネ生産技術開発
製品開発コストの上昇	新たな製品エネルギー効率規制と市場への対応	デジタルワークプレイス事業 プロフェッショナルプリント事業	政策・法律 市場	中	短期	環境ラベル新基準相当の製品省エネ設計、公共調達・入札要件への対応
製品サービスの需要変化による売上減少	オフィスにおける紙への出力機会の減少	デジタルワークプレイス事業	市場	大	短～中期	ペーパーレス事業へのビジネス転換

*1 インターナル・カーボンプライシング

気候変動の「機会」

当社への影響		対象セグメント	分類	財務効果	時間軸
製品サービスの需要変化による売上増加	印刷産業およびアパレル産業のサプライチェーンを変革するデジタルソリューション	プロフェッショナルプリント事業	製品/サービス	大	短～中期
	製品カーボンフットプリントを低減した機能材料、使用済みプラスチックの分別性・リサイクル率向上に貢献するハイバースペクトルイメージング ^{*2} 、インクジェット技術による生産プロセスの変革	インダストリー事業	製品/サービス	中	短～中期

*2 可視光～非可視光領域の多波長計測技術。この技術により、物体の表面の色や外観の検査だけでなく、内部成分の検査まで可能となる

シナリオ2 気温上昇が2℃を超え、気候変動の物理的影響が顕在化した場合

気候変動の「リスク」への対処

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

気候変動の「機会」

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

シナリオ分析の前提

● リスクと機会の分類

移行リスク: 政策・法律、技術、市場、評判

物理的リスク: 急性物理、慢性物理

機会: 資源効率、エネルギー、製品/サービス、市場、レジリエンス

● 「財務効果」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

● 「財務影響」の定義と評価基準

大: 追加コスト又は利益減少 10億円以上

中: 追加コスト又は利益減少 1～10億円

小: 追加コスト又は利益減少 1億円未満

● 「時間軸」の定義と評価基準

長期: 10年以上

中期: 3～10年

短期: 1～3年

リスク管理

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

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

なお、コニカミノルタのリスク管理体制・リスクマネジメントプロセスの詳細は、P71に記載しています。

指標と目標

コニカミノルタでは、気候変動のリスクと機会の管理指標として、「カーボンマイナス目標」「製品ライフサイクルCO₂排出量」に加え、「再生可能エネルギー由来電力比率」を定めています。

カーボンマイナス

コニカミノルタの製品ライフサイクルの範囲外において、自社で排出するCO₂よりも多くの排出削減貢献量を創出する「カーボンマイナス」の状態を、2025年までを期限に実現することを目標としています。

製品ライフサイクルCO₂排出量

スコープ1、2のすべて(生産段階、販売・サービス段階の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)が含まれています。

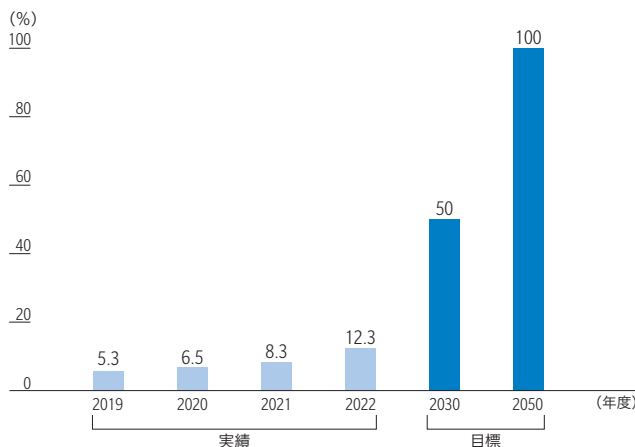
中期的には2025年までに2005年度比で61%削減、2030年までに70%削減することを目標に設定しています。2022年度は、約85万トン(スコープ1は15万トン、スコープ2は15万トン、主要なスコープ3は55万トン)で、2005年度比58%削減となりました。

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

再生エネルギー由来電力比率

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

「再生可能エネルギー由来電力比率」の進捗



グリーンプロダクツ売上高*

気候変動への対応に資するグリーンプロダクツの売上高を目標に設定し、2025年度までに売上高比率70%を目指しています。なお、2022年度の売上高は7,766億円、売上高比率は68.7%でした。

* 当社が独自で定義した環境課題を解決する製品・サービス

役員報酬

中期経営計画の目標達成へのインセンティブを高めるとともに自社株保有の促進を図るため、中期株式報酬(業績連動型)を構成する評価指標のうち、非財務指標として「CO₂排出量削減率」を設定しています。社内取締役および執行役の役員報酬は、中期経営計画の終了後、目標達成度に応じて0~200%の範囲で決定され、当社株式が交付されます。

活動成果事例

マレーシアの複合機生産拠点で 使用電力の100%再生エネルギーを すべての海外複合機生産拠点で達成

マレーシアの複合機生産拠点であるコニカミノルタビジネステクノロジーズ(マレーシア)社は、2023年3月より太陽光発電システム(設置面積17,059平方メートル、発電容量3.4MW)を導入^{※1}し、電気使用量の約20%^{※2}を太陽光発電で賄うこととなり、すでに導入済みの再エネ電力証書^{※3}付きの電力と合わせて、再エネ100%^{※4}を達成しました。

中国の複合機生産拠点では、2019年にコニカミノルタビジネステクノロジーズ(東莞)社が、2020年にコニカミノルタビジネステクノロジーズ(無錫)社が、それぞれ再エネ100%を達成しており、コニカミノルタグループのすべての海外複合機生産拠点で100%再エネを達成しました。



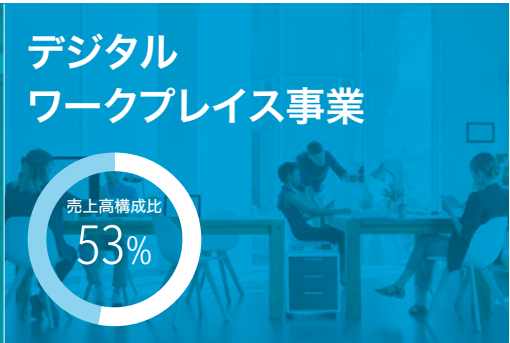
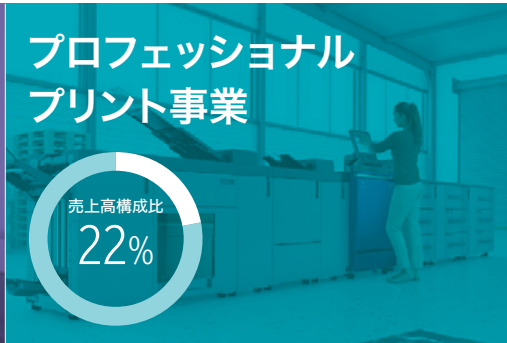
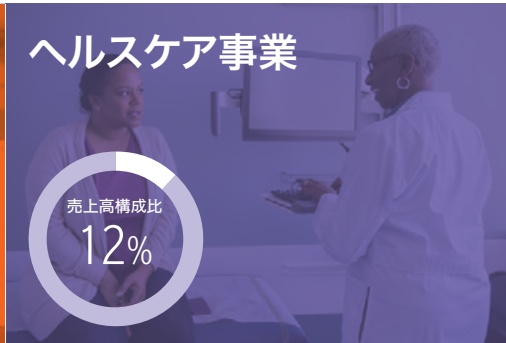
- ※1 PPA(Power Purchase Agreement: 電力販売契約)を利用
- ※2 2022年1月~12月の電力使用実績から算出した推定
- ※3 I-REC証書(International Renewable Energy Certificate)
- ※4 再生可能エネルギー由来電力比率

Part2

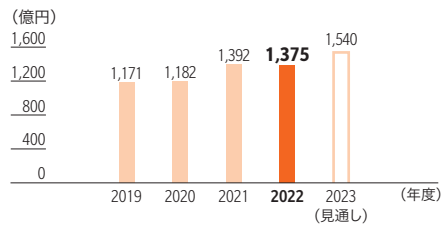
事業戦略

- 48 At a Glance
- 49 インダストリー事業
- 53 ヘルスケア事業
- 55 プロフェッショナルプリント事業
- 57 デジタルワークプレイス事業

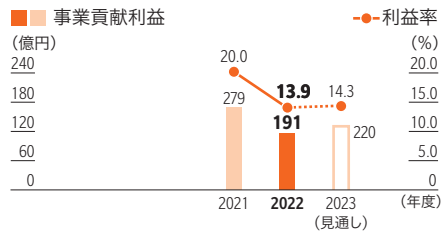
At a Glance



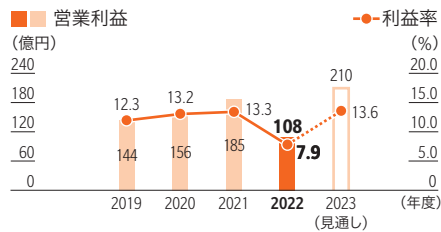
売上高



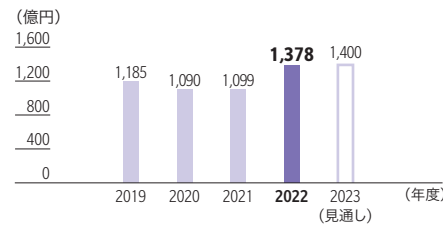
事業貢献利益*



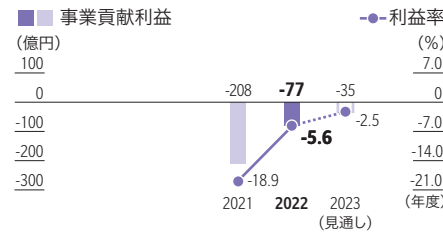
営業利益



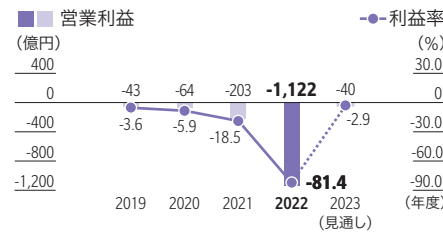
売上高



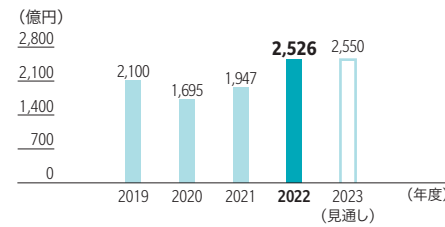
事業貢献利益*



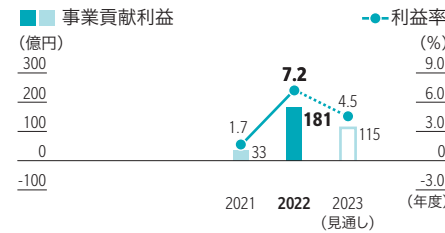
営業利益



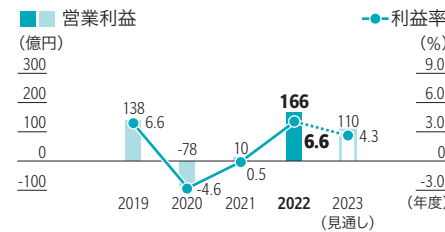
売上高



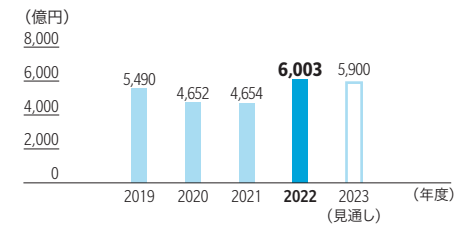
事業貢献利益*



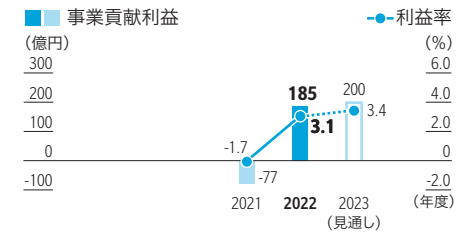
営業利益



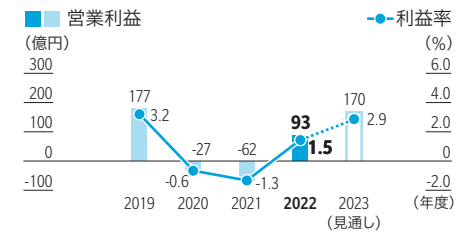
売上高



事業貢献利益*



営業利益



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

インダストリー事業



市場環境認識

機会

- 次世代ディスプレイの進化による開発と製造プロセスの変化、多様なデバイスへの用途拡大。
- 製造現場における省プロセス・省力化、品質や成分検査における安定性や生産性の向上、および環境負荷低減の要請。
- 国際情勢の変動が影響を及ぼす半導体のニーズ急増とサプライチェーンの変化。
- 自動車業界におけるCASEと呼ばれる技術革新の加速による製造設備の更新、および新規プレイヤーの参入によるエコシステムの変化。
- 製造現場や重要セキュリティー管理施設などにおける、AIを活用した検知、解析、予知予測ニーズ、およびそれらを活用したデータサービスの提供ニーズの高まり。

リスク

- 地政学的要因や景気後退による個人消費の低下や設備投資抑制のリスク。
- 新技術開発による代替品リスク。

市場成長率

センシング	光源色・物体色	+4%
	自動車外観	+15%
	ハイパースペクトル イメージング(HSI)	+10~15%
機能材料	大型TV(LCD+OLED)	+4%
IJコンポーネント	成長領域(工業用途+ プリントオンデマンド用途)	+48%
画像IoTソリューション	ネットワークカメラ	+11%

※当社推定。機能材料は面積ベース、他事業は金額ベース

前中期経営計画の振り返り

センシング事業は、ディスプレイ用計測需要を着実に捉えるとともに、外観検査やハイパースペクトルイメージング(HSI)産業用途の販売を伸長させ、利益拡大の目標を大幅に達成しました。機能材料事業は、市場の在庫調整の影響を受けましたが、TV領域位相差フィルムは中型・大型ともに堅調に推移しました。ただし大型向けの比率は目標未達となりました。IJコンポーネント事業は工業用途向けの伸長は堅調に推移したものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け目標にはやや未達でした。画像IoTソリューション事業は、半導体等部材の供給制約、主要市場である欧州の景気低迷等の影響を受け、当初想定していた成長が見込めず、売上拡大による売上総利益増の目標は未達となりました。

前中期経営計画の設定KPIと結果

		2022年度目標	2022年度実績
センシング	外観検査・HSI産業用途の売上高比率:17%		12% ^{※1}
	TV領域位相差フィルムの大型向け率:30%以上		21% ^{※2}
機能材料	モバイル領域での機能化率:50%以上		51% ^{※2}
	工業印刷、プリントオンデマンド用途の 売上高成長率:合計20~30%		15%
画像IoT ソリューション	画像IoTプラットフォームのパートナー数:125社		122社

※1 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17%には未達

※2 当社販売比率

新中期経営計画における戦略

基本戦略

インダストリー事業では、中規模安定市場を選定し、高シェアを維持することで営業利益率20%以上を実現してきました。コア技術を強みとし、開発、製造、顧客サポートが一体となり、お客様と

の強固な関係を構築することで価値を共創してきました。今後注力する分野を「ディスプレイ」「モビリティ」「半導体製造」と定め、強化事業であるセンシング、機能材料、IJコンポーネント、光学コン

ポーネント(産業用途)を中心に戦略的に投資し、顧客のモノづくりバリューチェーンにより密接した事業開発を推進していきます。

センシング

ディスプレイ計測で5割以上のシェアを確保する光源色・物体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し、業界トップクラスのシェアを獲得しています。

光源色・物体色計測装置は、次世代ディスプレイの進化の需要を捉えるとともに、顧客を包括的に支援することでトップポジションを継続し、収益の拡大を目指します。

外観検査は、自動車をはじめとした差異化できる領域で、産業や顧客のニーズに応じていきます。(→P37)

可視光だけでなく非可視光域も計測するハイパースペクトルイメージング(HSI)技術を応用した計測機器は、市場成長が期待

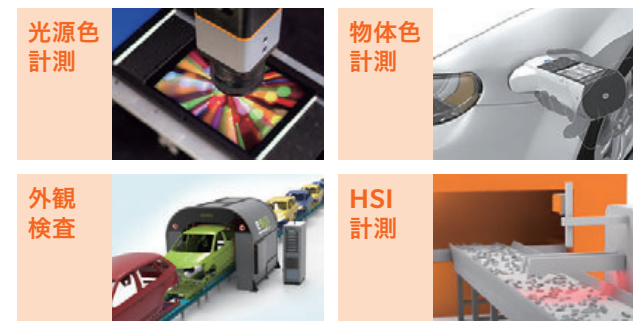
されるリサイクル、食品、製薬などの分野で検査、ソーティング(分別)用途の利用拡大を目指します。

今後も各業界での変曲点を捉え、顧客のエッセンシャルパートナーとして、製造業の品質向上、ロス低減、資源の循環を支えています。

戦略的KPI(2022年度比)

	2025年度目標
外観検査・HSI産業用途の売上高成長率	22%

事業領域



機能材料

機能材料は、「大型パネル向け位相差フィルム」と「中小型向け薄膜フィルム」を主力製品とし、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しています。コニカミノルタの製膜技術は、溶液型ベルト式を採用しており、材料の自由度が高く、材料に機能を付与するような添加剤を加えることができる点が強みです。この技術を活かしてジャンルトップを実現しています。

耐水性などに優れた新樹脂「SANUQI(サヌキ)フィルム」を含む位相差フィルムでは4割以上のシェアを獲得しています。(→P38) また、従来より薄い薄膜フィルムをいち早く展開し、モバイル用途でジャンルトップを獲得するなど、市場の変化を捉えた商品を展開しています。

ディスプレイ市場は成熟していますが、TVの大画面化の進化にともない従来より広幅のフィルム需要は増加しています。コニカミノルタでも2.3~2.5mの広幅フィルムに対応するための生産設備を増強するなど、市場の変化を捉えることで引き続き事業成長を目指します。

戦略的KPI

	2025年度目標
新樹脂大型領域の売上高構成比率	55%以上
新樹脂中小領域および新事業領域の売上高構成比率	10%以上

ディスプレイフィルムの長尺・超広幅化



IJコンポーネント

コニカミノルタのIJ（インクジェット）ヘッドは、屋外広告などのサイングラフィックス用途、コニカミノルタ製品「Accurio Jet KM-1」などの商業印刷用途、また、プリント基板やディスプレイなどの製造工程上のパターン形成などに使用される工業用途、軟包材パッケージ印刷などのプリントオンデマンド用途など、さまざまな分野で使用されています。

既存のサイングラフィックス用途、商業印刷用途などは、利益を支える基盤領域として、今後も継続的に一定の需要が期待でき、安定した成長率を見込んでいます。工業用途、プリントオンデマンド用途など、従来の工法からIJヘッドへの置き換えを図っていく領域を成長領域とし、市場は年10%以上の伸長が予想され、コニカミノルタも売上の伸長を見込んでいます。（→P32）

コニカミノルタの強みは「ケミカル技術」「精密加工技術」「顧客

対応力」です。特にフィルムで培ったケミカルの力を活かし、各種インクやケミカルとの適合性の高いIJヘッドを開発。特殊なインクが多く、高い耐久性が求められる工業用途で市場をリードしています。また性能要求が高く、カスタム化の要望も多い工業用途においては、顧客対応力を活かし、システムを含めた提案でワークフロー改革を支援しています。これらをもとにIJ化を推進し、利益拡大を目指します。

戦略的KPI

	2022年度実績	2025年度目標
成長領域(工業用途+プリントオンデマンド用途)の売上高構成比率	41%	60%以上

コニカミノルタの強み



光学コンポーネント(産業用途)

光学コンポーネントユニットのうち、モビリティや半導体製造装置向けなど産業用途を強化領域と設定しています。コア技術である材料・微細加工・光学設計、精密組立を組み合わせた差別化技術により、「見えないものをみえる化」し、付加価値を高めることで、事業を拡大しています。

特に半導体製造装置の市場規模は年々拡大しており、この市場の上流での提案を強化し、高成長領域へシフトしていきます。また、これまでに築いた顧客アライアンスを活かし、コンポーネントの提供に留まらず、光学設計やシミュレーションを含めたソリューションを提案していきます。

戦略的KPI

	2025年度目標
産業用途領域の売上高構成比率	50%以上

画像IoTソリューション

画像IoTソリューションユニットは、製造業を中心とした幅広い顧客に高付加価値の画像解析サービスを提供しています。

MOBOTIX AG社(ドイツ)が有するネットワーク監視カメラは、高耐久性、サーマル技術、エッジAI処理の性能を強みとしており、これにコニカミノルタ独自の多様なセンサーデバイスと画像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)」を接続することで、さまざまな業種業態の現場で、重大な事故

や災害につながる異常や予兆をいち早く検知、解析し、未然防止にも貢献しています。またMOBOTIX AG社が買収したVAXTOR Ltd.社(スペイン)は、自動ナンバープレート認識技術を強みとし、交通インフラ領域を中心に順調に案件を獲得しています。今後もAIを活用したソリューションを迅速に開発し、コニカミノルタのグローバルな販売体制との連携を強化することで、事業の高収益化を推進し、社会の安心・安全に貢献していきます。

戦略的KPI(2022年度比)

	2025年度目標
アウトドア・サーマル用途MOBOTIXカメラのソリューションパッケージ売上高伸長率	16%

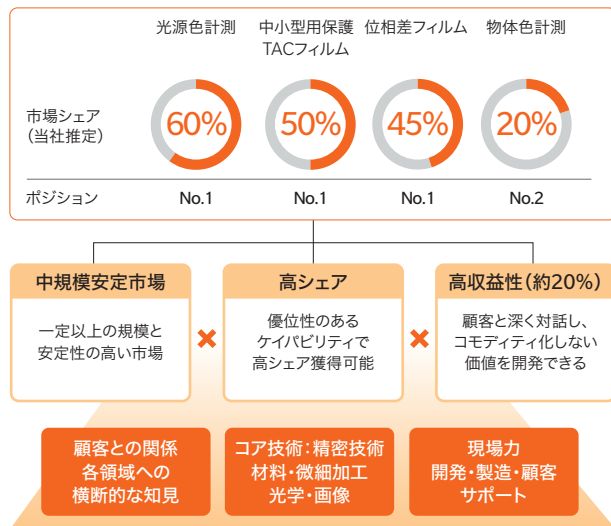
産業バリューチェーンを軸にした、インダストリー事業強化領域の中長期成長戦略

インダストリー事業の高シェア領域に共通する「成功要件」

インダストリー事業は、当社の強みである「精密技術」と、開発・製造・顧客サポートが一体となった「現場力」をてこに、共通する3つの成功要件に基づき構築されています。1つ目は一定以上の市場の規模とその安定性、2つ目は当社が優位性のあるケイパビリティを発揮し高シェアが獲得可能であること、3つ目は製造業における顧客と深い対話ができ、コモディティ化しない価値の開発により収益性を維持できることです。ディスプレイ市場は規模が大きく安定成長しており、位相差フィルムや光源色計測装置ではコア技術と現場力で差別化されています。また、当社は産業バリューチェーン(VC)の川中で複数の顧客やパートナーと長期に深く連携しており、それが参入障壁となり価値の低下が起きづらい環境です。これにより、既存領域は営業利益率約20%の高収益を維持してきました。

センシング分野は、上述の成功要件に合致したオーガニックな成長に加え、買収も活用してVC上のつながりを深め存在感を増すことで、利益率を維持したまま過去10年で売上高を4倍以上伸ば

インダストリー事業強化領域の成功要件

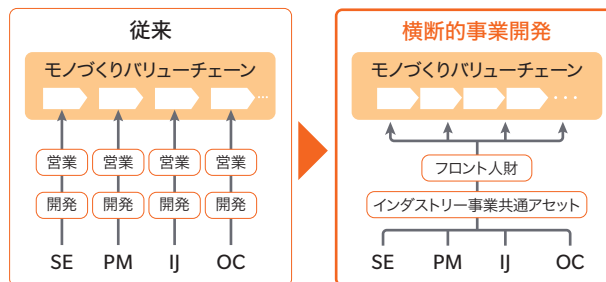


しています。ディスプレイ光学検査領域では、欧米の同業2社を買収し、今では50%以上のシェアを確保しています。なかでも、買収したRadiant社(米国)の電子機器向け外観検査や画像処理技術は、当社が手掛ける自動車向け検査ビジネスを加速させ、Eines社(スペイン)の買収につながり、シェアを大きく伸ばしています。非可視光域のイメージングを実現するHSI技術を持つSpecim社(フィンランド)の買収も同様で、リサイクル、食品、製菓等の安全・安心・衛生領域に対し、より高い分析能力を提供できるようになりました。

インダストリー事業横断での事業開発強化

インダストリー事業を取り巻く急激な市場の変化をキャッチし、ニーズを充足するためには注力すべき産業を定め、祖業から引き継ぐ当社の強みであるコア技術を適用、革新しながら価値につなげる必要があります。そのため、各注力分野のマーケットプレイスごとに人財を配置し密着することで市場の課題に迅速に対応できる事業開発体制を構築しました。従来の事業ユニットを超えて横断的に動き、各産業VCと技術を俯瞰できるフロント人財が、インダストリー事業全体に蓄積された顧客関係や技術資産を活用して、顧客課題の解決に継続的に向き合うことにより信頼を高め、優先的に選ばれるサプライヤーを目指します。

事業横断型の事業開発体制へ



SE=センシング PM=機能材料
IJ=インクジェットコンポーネント
OC=光学コンポーネント

中長期で取り組む注力領域

今後中長期ではディスプレイ、モビリティ、半導体製造の3つの産業に注力します。これらの市場は特有の変化・発展による「揺らぎ」があり、「成功要件」に合致する新たなビジネスの機会が生まれやすい環境にあります。「揺らぎ」に呼応して既存領域で培った顧客との価値共創は既に進んでおり、技術を複合的に組み合わせ応用することで高い優位性を発揮し、VC上で欠かせない存在となることを目指します。

ディスプレイ

デバイスの進化にともなう新しい表示方式の開発加速

- 低環境負荷の材料を用いた、フォルダブル型など厳しい使用環境に耐える次世代機能性フィルムの開発、販売拡大
- IJ技術と材料技術を組み合わせ、従来工法では達成できない高精度化と工程簡素化を両立する製造プロセスの開発

モビリティ

CASEによる技術革新の加速

- 自動車塗装の外観検査工程の自動化ソリューションの販売拡大
- ADAS(安全運転支援)化を支える光学技術の展開
- IJ技術に代表される必要な部位に必要なだけ材料を定着させるデジタル塗布技術を拡張する低環境負荷コーティングの開発

半導体製造

外的要因によるサプライチェーンの大変動

- 10年以上顧客に密着し継続してきた半導体製造装置向け超精密光学系部材のビジネスへの段階的な戦略投資による拡大
- 顧客基盤と材料技術や製造ノウハウを活かした、新たなプロセス材料のビジネスへの進出

ヘルスケア事業



市場環境認識

機会

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

リスク

- 不安定な国際情勢と地政学リスクに起因するサプライチェーンの乱れ。
- エネルギー、材料費、人件費高騰を背景にした医療機関の設備投資意欲低下の恐れ。

市場成長率

一般X線診断装置	+4%
超音波診断装置	+3%

※当社推定

前中期経営計画の振り返り

メディカルイメージング（ヘルスケア）事業では、前中期経営計画期間でDR一体型X線システムや動態解析などの高付加価値イメージング強化、医療ITサービス拡大を図るとともに、アジアを含むグローバルでデジタル事業を推進してきました。そうしたなか、新型コロナウイルス感染症拡大や国際情勢の変化により、電子部材調達や営業活動に制約が生じましたが、高付加価値イメージングと医療ITサービスを中心に堅調に推移し、デジタル事業の売上は伸長しました。

一方、プレジジョンメディシン事業では、精緻な検査であるRNA検査の拡大によるサンプル数増加を実現するほか、東京大学と国立がん研究センターとの共同開発による「GenMineTOP がんゲノムプロファイリングシステム」の開発を完了させました。また、アルツハイマー病の新薬開発にも貢献しました。しかし、米国での新型コロナウイルス感染症拡大の影響による医療従事者不足により、売上回復に遅れが生じました。

前中期経営計画の設定KPIと結果

	2022年度目標	2022年度実績
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	+15%以上	+31%
医療ITサービスの売上高伸長率	+8%以上	+7%

新中期経営計画における戦略

基本戦略

ヘルスケア事業は、マテリアリティである「健康で質の高い生活の実現」を目指し、「早期診断」「医療費抑制」「QOL向上」に貢献する製品・サービスを提供します。強化事業のメディカルイメージング事業に経

営資源を重点的に配分し、中長期的な市場成長を見込む高付加価値イメージングや医療ITソリューションを中心に事業規模の拡大を目指します。長期的に成長ポテンシャルのあるプレジジョンメディシン

事業は、継続的に成長投資が必要であることから、これまで準備を進めてきた米国株式市場への上場に加え、当事業の成長加速の実現に向け第三者への事業譲渡も含めた戦略的選択肢の検討を進めます。

メディカルイメージング

高付加価値イメージングの強化

X線画像診断分野では、コニカミノルタが世界で先駆けて提供している動態解析のグローバル展開と、KOL(キーオピニオンリーダー)との協働による臨床応用拡大を進め、動態回診車を含む高付加価値一体型X線システムの販売を伸ばします。超音波診断装置は、強みである高画質、穿刺強調処理などの補助機能を活用し、すでに高いシェアをもつ整形外科、産科に加えて麻酔科、透析科などのジャンルを強化していきます。

グローバルでの展開拡大

X線診断装置や超音波診断装置などのモダリティとAIによる画像診断支援を組み合わせた高付加価値診療ソリューションのグローバル展開を拡大するとともに、PACS(医療用画像管理・転送システム)のASEAN地域への展開も強化し、デジタル事業の収益を伸ばします。加えて、それぞれの領域において強みを持つグローバルパートナー企業とのオープンな戦略的協業を推進します。

【戦略を支える強み】

- X線フィルムから続く90年の歴史を通じて培ったブランドと顧客基盤。
- 新たな臨床価値を共創するKOLとの関係性。
- コア技術に根差した動態解析含む「高付加価値イメージング」と「医療ITソリューション」に関わる技術。(→P38)
- KOLとの価値共創を支える高度専門人財(画像・AI技術、臨床開発、IoT)。

戦略的KPI(2022年度比)

主要なKPI	2025年度目標
DR一体型X線システムと動態解析の売上高伸長率	+140%
アジア事業の売上高伸長率	+155%
医療ITサービスの売上高伸長率	+145%

高付加価値イメージング

- ・動態解析システム
- ・超音波診療ソリューション

医療ITソリューション

- ・画像、線量管理システム
- ・infomity、医療DXサービス



医療ITソリューションの強化

医療ITソリューションは、国内約2万件の診療所とつながる医療機関向けICTサービスプラットフォーム「infomity(インフォミティ)」を軸に、患者と医療機関をつなぐ「スマートクリニックサービス」を新たにに加え、診療所のDX化支援サービス販売を拡大します。

プレジジョンメディシン

遺伝子診断領域では、独自技術である検査精度の高い「RNA検査」や予防医療に寄与する非罹患者向けの「CARE Program」を拡大していきます。また、「GenMineTOP がんゲノムプロファイリングシステム」(東京大学および国立がん研究センターとの共同開発)による国内での保険医療サービスを開始することで、個別化医療への貢献を推進していきます。

創薬支援領域では、中枢神経、がんの治験受託を拡大します。また、遺伝子、病理、画像データの統合プラットフォーム「LATTICE」を立ち上げ、REALM Pharma Servicesとして最先端の遺伝子検査と分子病理検査、3次元イメージングを提供することにより、創薬支援拡大に取り組み、創薬の成功確率向上、創薬プロセス効率化に寄与します。

【戦略の背景となる強み】

- RNA検査やエクソーム検査、バイオマーカーを用いた薬効の可視化など、競争力のある独自技術を可能とする人財と技術の蓄積

プロフェッショナルプリント事業



市場環境認識

機会

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

リスク

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

市場成長率

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

※当社推定

前中期経営計画の振り返り

プロダクションプリント事業は、新型コロナウイルス感染症拡大による需要低減や、トナー工場爆発事故の影響にともなうトナー供給能力の低下で2020年度と2021年度は売上が低下しましたが、2022年度には2019年度の水準まで回復しました。また、市場投入したHPP（ヘビープロダクションプリント機）は短期間で大きくシェアを伸ばし、ノンハードの売上伸長率も計画通りに推移しました。

産業印刷事業は、ラベルやテキスタイルなど人々の生活に密着した領域にて、印刷のデジタル化の波を捉え、インクジェットデジタル印刷機「Accurio Jet（アキュリオ ジェット）KM-1」やラベル印刷機を中心に売上が大きく成長しました。

マーケティングサービス事業は、構造改革により収益性が改善しました。

前中期経営計画の設定KPIと結果

	FY22目標	FY22実績
HPPシェア	40%	36%
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	+5%	+13%
産業印刷	+12%	+25%

新中期経営計画における戦略

基本戦略

プロダクションプリント事業と産業印刷事業を強化領域と位置づけ、アナログ印刷からデジタル印刷へのシフトの阻害要因の最小化を目指します。具体的には、印刷工程全体や印刷物のサプライチェーンにまでスコープを広げて、デジタル印刷の普及を加速し

ていきます。それにより、印刷現場の働き方の変革と、印刷会社の顧客の要望の充足を通じて、人々の働きがいの向上に貢献します。あわせて、印刷のライフサイクルの各プロセスにおけるロスを低減し、環境負荷の低減を図ります。(→P31)

マーケティングサービス事業は、自社戦略との適合性も考慮し非重点事業とし、成長実現に第三者資本の活用も検討していきます。

プロダクションプリント

印刷の費用対効果の最大化と環境負荷の最小化に資する仕組みやビジネスモデルをブランドオーナーや印刷会社と共創することで、印刷会社の業務プロセス効率化、印刷現場の省力化に貢献します。これにより、印刷会社のデジタル印刷活用意欲を高め、大量の印刷需要が見込めるHPPの市場設置台数の拡大を図り、持続性が高いノンハード収益を拡大していきます。

らに、圧倒的なトップシェアを持つ成長市場(中国・インド)でも販売を拡大し、収益性の高いノンハード収益拡大の基盤を構築していきます。

戦略的KPI(2022年度比)

	2025年度目標
HPP MIF*装置数	+170%

* MIF: Machines in the Field 稼働装置数

【戦略を支える強み】

- アナログ印刷の製版用フィルムや校正印刷機を販売してきたことにより、印刷業界の望む画質を熟知。
- オフィス用複写機で培った電子写真方式を商業印刷に持ち込み、デジタル印刷の市場形成をけん引。
- センシングの物体色計測技術を活用し、自動品質最適化機能・自動検品機能を業界でいち早く市場投入。(→P38)
- デジタル印刷分野の知的財産の蓄積により参入障壁を高め、業界をリードするポジションを堅持。

産業印刷

UVインクジェット印刷機「KM-1」の販売体制を強化し、印刷会社に生産性向上を訴求することで、新規の中・大手印刷会社を中心とした顧客基盤を確立していきます。また、印刷前後を含む作業効率の向上と品質の満足度を両立するサービスの提供によってプリント量を伸長させ、収益基盤の安定化を図ります。さらに、デジタル加飾印刷機を組み合わせた印刷プロセス全体を支援するトータルソリューションの訴求により、販売を拡大していきます。

いきます。テキスタイル印刷機については、プリント工程における環境負荷を低減できるモデルを拡販します。これらによりノンハード売上を大きく拡大していきます。

戦略的KPI(2022年度比)

	2025年度目標
ノンハード売上高伸長率	+110%

【戦略を支える強み】

- メカ・エレキ・ソフト・化学・物理などさまざまな分野の高度なすり合わせ技術を蓄積。
- 各種の印刷方式を用いてさまざまな印刷メディアへの高画質印刷を実現。
- 独自のHS (High-definition, Single-pass) インク技術により、プラスチックを含むさまざまな印刷媒体に高品質な印刷を可能とし、デジタル印刷機の課題であった生産性(速乾/両面対応、大判化、高速化)と色の安定性を向上。
- 商業印刷で培った顧客開拓力。

またラベル印刷機においては、画質・生産性を向上させたモデルを投入し、従来の中規模業者から大規模業者へと販売を拡大して

デジタルワークプレイス事業



市場環境認識

機会

- IT管理サービス領域では、クラウドシフトが進む一方、オンプレミスの強みに対する根強いニーズもあるため、クラウド・オンプレミス両方に対するマネージドサービスの提供機会が今後も継続。
- 業務効率化サービス領域では、市場成長に加え、業務効率向上を目指す企業や地方自治体におけるDX推進の需要が増加。情報セキュリティ強化、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、地域性に対応した業種・業務に特化した課題解決のためのデジタルワークフローソリューションのニーズや、法改正などともなう紙文書の電子化ニーズが増加。
- 中国・インドなど新興国市場での複合機需要のさらなる拡大、およびモノクロ複合機からカラー複合機へのシフト。

リスク

- 先進国市場におけるモノクロ複合機からカラー複合機へのシフト余地の縮小、テレワークなど多様な働き方の定着ともなうオフィス印刷の減少。

市場成長率

複合機	ハード	-1%
	ノンハード	-4%
業務効率化サービス	ECM※1	+5%
	ERP※2	+10%

※ 当社推定

※1 ECM: Enterprise Content Management

※2 ERP: Enterprise Resources Planning

前中期経営計画の振り返り

オフィス事業は、新型コロナウイルス感染症拡大前の利益水準までの回復を目指していました。しかし、需要面では、外部要因としてワークスタイル変革の進展によりプリント量が減少しました。供給面では、半導体などの部材不足、物流費の高騰、コロナ禍によるロックダウンなどの外部要因に加え、トナー工場の爆発事故ともなうトナーの供給不足という内部要因により、売上・利益に大きな影響を及ぼしました。一方で、販売管理費の抑制や構造改革を通じて損益分岐点を下げ、売上規模が縮小しても利益を創出できる事業構造を構築することができました。

DW-DX事業は、マネージドITサービスやWorkplace Hubなどの拡販による売上増加と開発効率の向上による販管費圧縮により黒字化を目指していました。しかし、急激なクラウドサービスへのシフトによりオンプレミス型であるWorkplace Hubの販売は想定を下回り、一方で人件費高騰などにより販売管理費の圧縮が想定通り進みませんでした。

前中期経営計画の設定KPIと結果

	2022年度目標	2022年度実績
MRR※成長率	+15%以上	+25%
顧客維持率	+2pt	-3pt
サービスファクトリー展開国数	25カ国	11カ国

※ MRR: Monthly Recurring Revenue

新中期経営計画における戦略

基本戦略

オフィス事業は収益堅守事業と位置づけ、人々のワークスタイルの変化にともなうプリント量の減少リスクに対して、ソリューションの重ね売り、消耗品定額制への移行を推進します。また、国

際情勢の変化に迅速に対応することで商品の安定供給を行い、利益が創出できる体制を構築します。

DW-DX事業は方向転換事業と位置づけ、四半期ごとの目標を

明確化し、実行していくとともに、一部では地域とサービスラインの2軸で事業の整理を行い、前中期経営計画で実現できなかった黒字化を目指します。

オフィス

生産・調達面では、「外部環境への対応力向上」および「安全文化の醸成と安全確保」を最優先課題とし、前中期経営計画でコストアップした部材調達品のコストダウン活動を徹底的に実施します。また、現場力とデジタルマニュファクチャリングをさらに融合させることで、製品の安定品質・安定供給を実現します。(→P39) さらに、資源循環型のビジネス展開によって廃棄物低減と資源利用の最小化を進めるほか、環境面での入札用件の厳しい欧州基準に準拠することにより、事業機会を拡大していきます。

るサービスオペレーションへと変革していきます。加えて、複合機本体の状態監視および故障予測・回避による信頼性のさらなる向上とサービス原価の低減を図ります。

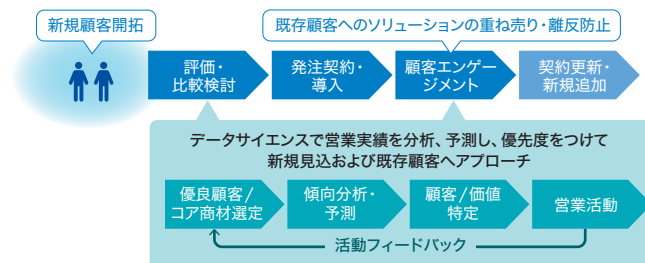
販売面では、プリント量の変動に依存しない定額制のプログラム

「One Rate」を通じて、ノンハードに加えてソリューションのパッケージ販売拡大を図ります。また、AIを活用した優先度の高い見込み顧客の絞り込みによる販売活動(High Potential Prospect)を通じて、営業人員の生産性を上げ、より効率的な販売活動を推進します。

戦略的KPI

	2022年度実績	2025年度目標
米国OneRate MIF比率	22%	30%
リモートサービス実行率	16%	35%

High Potential Prospectの概念



DW-DX

IT管理サービス

オンプレミスのニーズを持つ特定顧客に対して、コスト削減を徹底しながらマネージドサービスを提供することにより、収益力を向上させます。

ね売りを行うとともに、訴求力のある高付加価値サービスを提案することにより、売上を拡大し、高収益事業としての安定基盤を確立します。

- パーティカル市場※2: 各地域の業界・業種に特化した顧客ニーズを捉えて、AI・データ利活用により提供価値を継続的・加速的にアップデートする自社固有ビジネスを開発することで、新たな収益源を獲得します。

戦略的KPI

	2022年度実績	2025年度目標
1人あたり受注額	\$61,000/月	+2%
業務効率化サービス売上高総利益率	36%	+1pt

- ※1 ホリゾンタル市場: 業種によらず共通な業務に関するソリューション等、業種に特化しない市場
- ※2 パーティカル市場: 業種・業態を特定した市場(例えば、法律事務所や行政機関などを想定)

業務効率化サービス

- ホリゾンタル市場※1: 高収益を維持している販社のシステムインテグレーションモデルおよびパッケージアプローチをグローバル各国へ水平展開し、サービス生産性と販売生産性を向上させます。また、複合機の顧客へ文書管理サービスを起点とした商材の重

Part3 ガバナンス

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

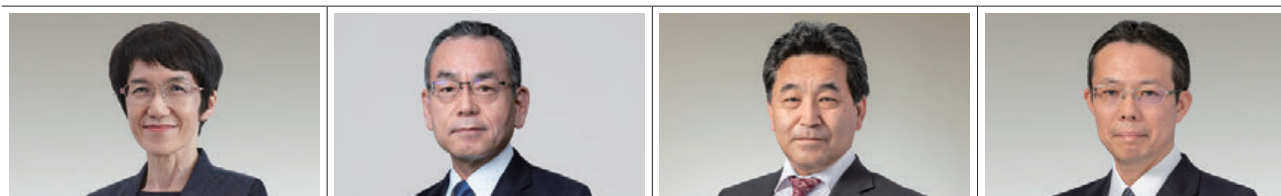
取締役一覧 2023年6月20日現在



氏名・役職	大幸 利充	程 近智	佐久間 総一郎	市川 晃	峰岸 真澄
主な略歴	1986年4月 ミノルタカメラ株式会社入社 2012年6月 コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社 取締役経営企画部長兼業務革新統括部長 2013年4月 当社グループ業務執行役員、Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO 2015年4月 当社執行役員、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員社長兼CEO 現在に至る	1982年9月 アクセンチュア株式会社入社 2005年9月 同代表取締役 2006年4月 同代表取締役社長 2015年9月 同取締役会長 2017年9月 同取締役相談役 2018年6月 当社取締役 7月 アクセンチュア株式会社相談役 2021年6月 同退任 2021年7月 ベイヒルズ株式会社相談役 現在に至る 2022年6月 当社取締役兼取締役会議長 現在に至る	1978年4月 新日本製鐵株式会社入社 2009年4月 同執行役員 2012年4月 同常務執行役員 6月 同常務取締役 10月 新日鐵住金株式会社常務取締役 2014年4月 同代表取締役副社長(総務、法務、内部統制・監査、業務プロセス改革推進、人事労政、環境 担当) 2018年4月 同取締役 6月 同常任顧問 2019年4月 日本製鉄株式会社常任顧問 2020年6月 当社取締役 現在に至る 7月 日本製鉄株式会社顧問 2023年6月 日鉄ソリューションズ株式会社顧問 現在に至る	1978年4月 住友林業株式会社入社 2007年6月 同執行役員経営企画部長 2008年6月 同取締役常務執行役員 2010年4月 同代表取締役社長 2020年4月 同代表取締役会長 現在に至る 2021年6月 当社取締役 現在に至る	1987年4月 株式会社リクルート入社 2003年4月 同執行役員 2004年4月 同常務執行役員 2009年6月 同取締役兼常務執行役員 2011年4月 同取締役兼専務執行役員 2012年4月 同代表取締役社長兼CEO 10月 株式会社リクルートホールディングス代表取締役社長兼CEO 2021年4月 同代表取締役会長兼取締役会議長 現在に至る 2022年6月 当社取締役 現在に至る
所有株式数	50,631	0	9,700	3,700	0
在任年数	5	5	3	2	1
取締役会出席状況(2022年度)	13/13	13/13	13/13	13/13	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、グローバル経験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 澤田 拓子	取締役 指名委員 監査委員 報酬委員 鈴木 博幸	取締役 常務執行役 葛原 憲康	取締役 常務執行役 平井 善博
主な略歴	1977年4月 塩野義製薬株式会社入社 2007年4月 同執行役員兼医薬開発本部長 2010年4月 同常務執行役員兼医薬開発本部長 2011年4月 同専務執行役員兼Global Development Office統括 2015年6月 同取締役兼専務執行役員兼経営戦略本部長 2017年4月 同取締役兼上席執行役員兼経営戦略本部長 2018年4月 同取締役副社長 2022年7月 同取締役副会長 現在に至る 2023年6月 当社取締役 現在に至る	1979年4月 ミノルタカメラ株式会社入社 1997年7月 ミノルタエム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	1990年4月 コニカ株式会社入社 2009年4月 コニカミノルタオプト株式会社機能材料事業本部開発部長 2014年4月 当社アドバンストレイヤーカンパニー機能材料事業部長 2015年4月 同執行役機能材料事業本部長 2016年4月 同常務執行役機能材料事業本部長兼OLED事業担当 2017年4月 同常務執行役材料・コンポーネント事業本部長 2018年4月 同常務執行役材料・コンポーネント事業本部長兼開発統括本部長 2022年4月 同常務執行役経営企画担当兼材料・コンポーネント事業管掌 2023年4月 同常務執行役経営企画本部長 現在に至る	1991年4月 株式会社三菱銀行入行 2019年6月 株式会社三菱東京UFJ銀行退職 7月 当社入社、同財務部長 2021年4月 同上席執行役員財務部長兼情報機器事業管理担当 2022年4月 同上席執行役員財務部長兼経理担当 2023年4月 同常務執行役経理、財務、リスクマネジメント担当 現在に至る
所有株式数	0	61,289	37,408	7,300
在任年数	0	4	0	0
取締役会出席状況(2022年度)	-	13/13	-	-
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、グローバル経験の実践経験および海外事業に関する経験を含みます。

執行役一覧 2023年6月20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販社社長を務める。2020年からは取締役専務執行役として情報機器事業に加え、経営企画、IR、広報も担当。2022年4月より取締役代表執行役社長兼CEOに就任し、現在に至る。



取締役 常務執行役
高原 憲康

担当職務
経営企画本部長

1990年コニカ株式会社に入社。以来、液晶ディスプレイフィルムなど新規事業開発に携わる。2016年常務執行役就任。2017年より材料・コンポーネント事業本部長、2018年から開発統括本部長も兼務。2022年から材料・コンポーネント事業の管掌とともに経営企画担当としてグループ全体の経営戦略策定をリード。2023年から取締役兼常務執行役となり、経営企画本部長に就任し、現在に至る。



常務執行役
亀澤 仁司

担当職務
インダストリー事業開発、センシング事業、
光学コンポーネント事業、I/IIコンポーネント事業、
機能材料事業 管掌

1985年ミノルタカメラ株式会社に入社し、一貫してセンシング事業に携わる。2011年にはセンシング事業の開発部長に就任。ディスプレイ計測事業と物体色計測事業を中核としたセンシング事業の顧客密着の価値開発を推進。2015年にセンシング事業部長に就任。海外の複数メーカー買収の企画・実行とPMI®を遂行し事業拡大をリード。2023年に常務執行役に就任し、インダストリー強化領域の事業と組織横断的な事業開発を管掌。現在に至る。

※ post merger integration



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、米国投資銀行本社にてM&Aアドバイザーに就任。その後、SAPジャパンやレイ・ヴィトン・ジャパン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、ヘルスケア事業本部長として執行役に就任。2018年専務執行役に就任し、プレジジョンメディシン事業担当、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し、コニカミノルタグループ全体の技術戦略を主導、現在に至る。



取締役 常務執行役
平井 善博

担当職務
経理、財務、リスクマネジメント 担当

1991年株式会社三菱銀行に入社し、電機・情報通信等の大手企業のグローバルファイナンスに20年以上携わる。2019年に当社に入社。財務部長としてキャッシュマネジメント強化やグローバルネットワーキング導入による為替リスクの本社一元管理等を推進。2021年に上席執行役員、2023年に取締役兼常務執行役に就任し、経理、財務を担当するとともに、リスクマネジメントにも取り組み、現在に至る。



専務執行役
畑野 誠司

担当職務
特命担当

1982年株式会社三菱銀行に入社し、多業種の大手企業のグローバル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、経営戦略、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年に取締役兼専務執行役に就任。2023年より専務執行役として特命担当、現在に至る。



常務執行役
岡 慎一郎

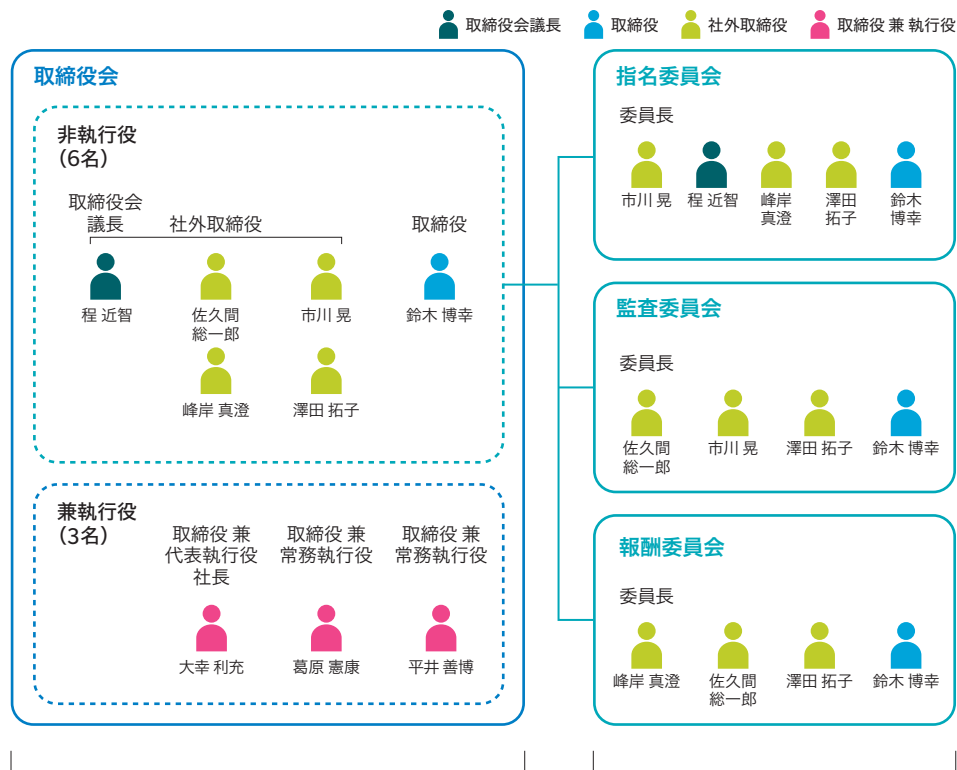
担当職務
人事、総務、秘書、危機管理、
ダイバーシティ推進 担当

1991年株式会社東芝に入社し、人事業務を担当。その後ユニテッドテクノロジー、米国IBM、日本コカ・コーラ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年に当社に入社し執行役、2021年に常務執行役に就任。2023年には人事、ダイバーシティ推進に加え、総務、秘書、危機管理を担当、現在に至る。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの概要

取締役会および三委員会の構成



取締役会の特長

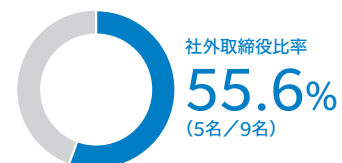
- 社外取締役全員が独立役員
- 社外取締役が過半数
- 議長は社外取締役
- 執行役を兼務しない社内取締役は1名以上

三委員会の特長

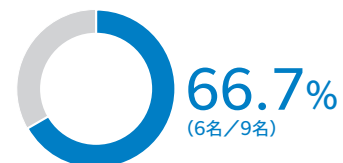
- 委員長は社外取締役
- 執行役を兼務する取締役は委員を務めない

コーポレートガバナンス委員会(任意設置)の構成
 委員長: 佐久間 総一郎* 委員: 程 近智*, 市川 晃*, 鈴木 博幸, 大幸 利充
 *は社外取締役

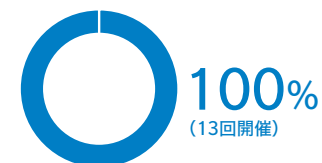
取締役会メンバー構成



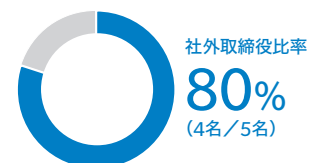
非執行取締役比率



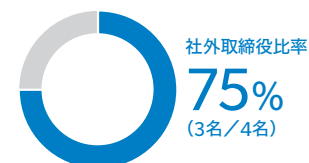
取締役会出席率(2022年度)



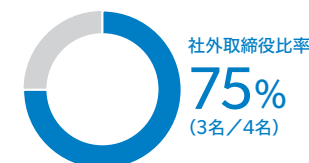
指名委員会メンバー構成



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2023年8月時点

取締役会・三委員会の役割と2022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・執行役の行う業務執行を含む)を監督します。	13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、賞与その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。	8回	97%	96%

コーポレートガバナンスの高度化に向けて

当社は、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ナ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。

2023年6月、法定三委員会に加え任意で設置したコーポレートガバナンス委員会の取り組みを通じて、当社のコーポレートガバナンスの実効性を継続的に進化させていきます。

また当社は、「コーポレートガバナンス基本方針^{※1}」に定める「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、補充原則のすべ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	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 2023・取締役会傘下の専門委員会としてコーポレートガバナンス委員会を設置
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 → 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・2022・取締役会の実効性評価(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 → 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・2023・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 2023・中期株式報酬に非財務指標を導入		
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		

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、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。

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、担当の執行役が取締役懇談会などの場を活用し事前説明をするなどの対応を行う場合があります。2022年度は、定期的に社外取締役のみの会合を設定する(原則、取締役会終了後)など、さらなる取締役間のコミュニケーションの充実を図りました。

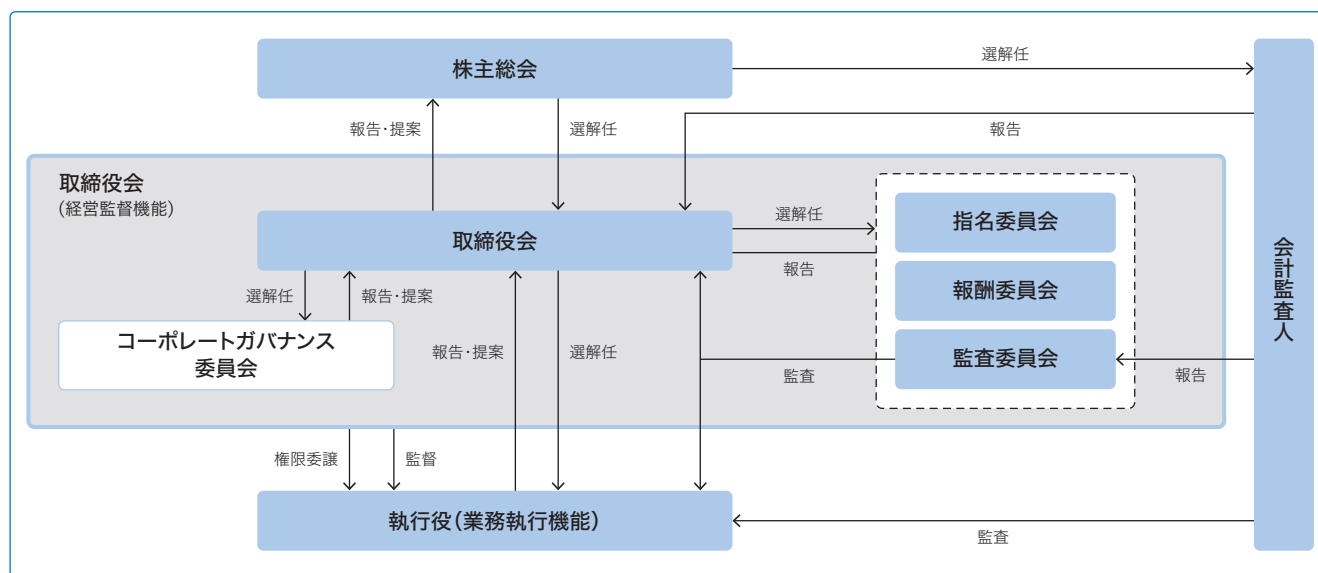
コーポレートガバナンス委員会の設置

当社は2023年6月20日付でコーポレートガバナンス委員会を設置しました。これは2022年6月開催の定時株主総会以降、取締役会構成において社外取締役が過半数となり、社外取締役が取締役会議長に就任したことにともない、コーポレートガバナンスの在り方を再整理し高次元に進化させることを狙ったものです。取締役会傘下の専門委員会として、法定三委員会それぞれの法的役割とは別に定めておくべき運用ルールの策定など、コーポレートガバナンスの全体設計および運用に関して包括的・横断的に検討するために設置しました。委員会は5名前後の委員で構成し、過半数を社外取締役とし、委員長は社外取締役の中から選定することとしています。

2022年度取締役会での主な議題

- 2025中期経営計画の検討状況の報告
- 2023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
- 事業ポートフォリオ転換後の全社設計検討状況の報告
- コーポレートガバナンス委員会設置の承認
- 「取締役会実効性評価」を踏まえた2022年度取締役会運営方針の報告
- 2022年度定時株主総会運営方針の報告

コーポレートガバナンス体制



取締役候補の指名にあたっての方針と手続

取締役全体

指名委員会は毎年、コーポレートガバナンス委員会による取締役会・委員会の構成や選任基準等に関するレビューを踏まえ、知識・経験・能力のバランス・多様性の観点から審議すること等により、取締役候補の選定を充実させることを方針に掲げ、選定を行っております(2023年6月のコーポレートガバナンス委員会設置にともない、今後は同委員会が取締役会・委員会の構成や選任基準のレビューを行います)。なお、2022年度は主に以下の項目について慎重に議論、意見交換を行い、対応について確認しました。

取締役会議長

当社定款の定めにより取締役会議長は執行役を兼任しない取締役のなかから選定します。昨年度は他社を含む社外取締役としての豊富な経験、当社ガバナンスへの深い理解、取締役会運営のリード役としての適性等から妥当と判断した社外取締役を取締役会議長に選定しました。今回も同様の理由から社外取締役を取締役会議長に選定しました。

取締役の総数および人数比率

当社コーポレートガバナンス基本方針の定めに従い、指名委員会で確認し、昨年度の構成(総数9名、社外5名・社内4名、非執行6名・執行役兼務3名)を継続することとしました。なお、議論の多様性と意思決定のスピードの両立が可能な社外取締役の人数規模は、5名ないし6名と考えております。

＜執行役を兼務しない社内取締役の人数＞

同じく当社コーポレートガバナンス基本方針の定めに基づき、常勤の監査委員として一定の監査の質を確保するために、昨年度の状況(1名)を継続することとしました。

社外取締役

- 「社外取締役」の候補者の選定にあたり、指名委員会で進め方を確認したうえで、当社の経営課題に対する有益な監督や助言が得られるように、再任予定の社外取締役との組み合わせにおいて、新任社外取締役に求める要件(知識・経験・能力)を決定します。
- 指名委員長は指名委員および他の社外取締役、代表執行役社長に各自の情報に基づいて、幅広く候補者を推薦することを要請します。なお、参考情報として、グローバル企業の「会長」等を中心に独立性、年齢、兼職状況等の情報を含めて事務局が作成した候補者データベースを指名委員等へ配付します。
- 上記により集約した被推薦者から、指名委員会は候補者を絞り込み、順位を決定します。
- 候補者の順位に従い、指名委員会委員長および必要に応じて委員長が指名する委員が面談し、社外取締役就任を打診します。上記を踏まえ今年度は、研究開発、経営戦略策定、新規事業育成およびDX推進等に関する豊富なかつグローバルレベルでの知見を持ち、当社の経営課題に有益な監督や助言が期待できる新任候補者を選定しました。

社内取締役

- 「社内取締役」の候補者は、執行役社長による次年度執行体制構想を社内指名委員と共有した上で、執行役を兼務しない取締役候補者案、執行役兼務取締役候補者案を執行役社長と社内指名委員で議論し、指名委員会に共同提案します。
- 原案を基に指名委員会において審議します。今年度、執行役を兼務しない取締役には、内部監査に豊富な経験があり、常勤監査委員として監査委員会の実効性を高めることが期待できる候補者を選定しました。また、執行役を兼務する取締役には、執行役社長に加えて、経営企画・経営戦略を担当する執行役および経理・財務を担当する執行役の2名を候補者に選定しました。

※ 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>

新任社外取締役メッセージ



社外取締役
澤田 拓子

この度、当社の社外取締役に就任しました。私はこれまで塩野義製薬株式会社で開発部門、経営戦略などを経験し、なかでも日本の企業としては珍しく横ぐしを通す機能の拡充に努めてきました。産学連携や社内におけるグローバル機能、またそのガバナンスの確立に多くの力を割いてきたと言っても良いかもしれません。現在、薬剤耐性菌(AMR)アクションファンドのアジア唯一の取締役、バイオコミュニティ関西の委員長や関西経済連合会スタートアップエコシステム委員会委員長、京都大学の産学官連携担当理事などを兼務しています。今回、社外取締役就任の打診を受けた際には、日本企業のなかでもコーポレートガバナンスにもっとも早期から取り組んできた先駆者であるコニカミノルタの執行やガバナンスについて学ぶとともに、私のヘルスケア領域における研究開発、経営戦略策定、新規事業育成およびDX推進等の経験を活かしてお役に立てるのではないかと考え、お引き受けしました。その後、中期経営計画や現在の課題に関する説明を受け、この1年が如何に当社にとって重要な年度であるかを痛感するとともに、社内の意思決定や業務プロセスなどの改善・透明化に関してもお役に立てるのではないかと考えています。大きな目標に向かう際、決して一直線に進むものではありませんが、主要な目標に沿った進め方や意思決定であるかどうかを議論していきたいと存じます。

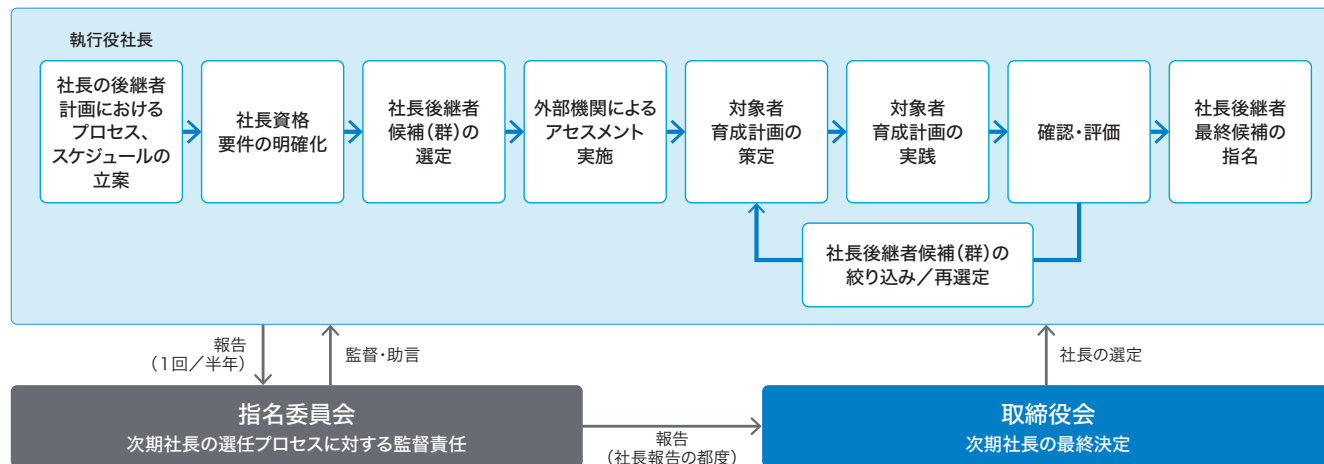
執行役社長の後継者計画

執行役社長の後継者計画を進めるにあたり、取締役会、指名委員会および執行役社長それぞれの機能および役割分担を明確化しています。

なお、指名委員会の委員(社外取締役4名、社内取締役1名)は、取締役会等の会議あるいは拠点視察等の場で、社長後継者候補の説明や応答について自ら確認しています。

また、執行役社長は後継者計画のプロセスにおいて、外部アセスメントにより社長後継者候補の強みや課題等を客観的に把握します。次期執行役社長の後継者候補群の選定については、右記の経営幹部候補人材(執行役および執行役員等)の育成プロセスのなかで継続的に対応しています。

執行役社長の後継者計画における機能・役割



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

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

2022年度は18部門のトップと社長が1on1のセッションを行い、約20名の部門間ローテーションと、約30名の役割拡大につなげました。さらに約20名を厳選し、個々人に合わせた外部エグゼクティブ育成プログラムへ派遣しています。

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、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、取締役会議長が社外取締役に交代した初年度である2022年度は、2016年度に続き2度目の第三者評価を実施しました。第三者の視点を入れることで客観性を高めること、ならびに新しい視点を取り込むことを意図し、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。

また、取締役会での有効な議題設定に向けて、議題の重要度と実際の議論の質・量のギャップ分析を新たな視点として加えました。

第三者機関による2022年度実効性評価 実施プロセス

2023年 2~3月	アンケートの配付、回収
4月	個別インタビュー実施、結果分析・評価のとりまとめ
5月	取締役懇談会(報告および議論)
6月	取締役会議長による「2023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)

2022年度の取締役会実効性評価の詳細

取締役へのアンケートでは、外部機関の定型質問に加え当社固有の課題を引き出すことを意識した質問を設定し、各取締役へのインタビューではより踏み込んだ対話を通じて課題を抽出すると同時に、自己評価を通じた気づきにつなげることを狙いとしていました。評価結果を2023年度のコーポレートガバナンス委員会の活動に活かし、当社のコーポレートガバナンスを一層進化させていきます。

結果総括

取締役会議長のもと取締役会の実効性向上に努めてきた結果、一定の改善を確認することができました。一方で、中長期的な企業価値向上を促す観点で当社のガバナンスは改善の途上であり、対応すべき課題も浮き彫りになりました。

2022年度に改善した点

社外取締役による取締役会議長就任	社外取締役が取締役会議長に就任し、実効的な監督機能を発揮する観点からアジェンダ設定や議事進行を担っている。
取締役会内外の議論の充実	取締役会に加えて取締役懇談会の機会も活かし、重要テーマについて議論を交わす機会を積極的に持った。
取締役同士のコミュニケーション充実	社外取締役同士のミーティングを導入したほか、社長と議長の1on1ミーティングなどコミュニケーション機会を増やしたことで、取締役会の役割について認識共有の機会となった。

今後に向けた課題

取締役会の役割の再定義	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス委員会において、取締役が果たすべき役割の議論を通じて目指す方向の共通認識をつくり上げ、属人的にならず高い監督機能を発揮できる仕組みにつなげる。 執行の経営判断を後押しする場として、監督と執行のあるべき距離感の共通認識を醸成する。
取締役会構成に関する認識合わせ	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の役割の共通認識をベースに、企業価値向上に資する取締役会構成について議論し、方向性を確認する。
戦略議論のさらなる高度化	<ul style="list-style-type: none"> 取締役懇談会等を活用して中期経営計画達成に向けた戦略の議論を深め、足元の経営課題をモニタリングするサイクルを確実に回す。 実質的な議論ができるよう社外取締役への情報提供を工夫する。
取締役会および委員会の運営効率化	<ul style="list-style-type: none"> 資料の事前配付と取締役会議題の事前説明実施の改善を図る。 取締役会・各委員会・取締役懇談会の枠組みのなかで、開催回数・形式の効率化の余地を検討する。

2023年度の取締役会運営方針概要

取締役会の実効性評価および当社の現状を踏まえ、定時株主総会直後の取締役会において、取締役会議長により以下を骨子とする運営方針が提示されました。

2023年度の取締役会運営で注力するポイント

- 2023年度計画の必達に向け、事業の選択と集中の進捗、コスト構造改革、財務基盤・キャッシュフローの強化を重点的にモニタリングする。
- 事業の選択と集中の先にある姿を見据え中長期計画をブラッシュアップし、重点領域を深掘りする。
- 強化すべきマネジメントシステムの特定と方策、人財ポートフォリオの再構築と企業文化の再生、イノベーション力の評価と戦略適合性確認へのモニタリングを通じて、執行力のさらなる向上を図る。
- 経営課題の本質的な議論を深めるための執行と監督の新たな距離感、役割認識、仕組み等を論点とし、2023年6月に立ち上げたコーポレートガバナンス委員会の場を活用しコーポレートガバナンスのさらなる高度化を図る。
- アジェンダのさらなる絞り込みや取締役への情報提供の工夫、事務局体制強化を通じて、取締役会・委員会の運営効率化を進める。
- 執行と監督のさらなるコミュニケーションを含め、社外取締役エグゼクティブセッションの充実を図る。

目標達成の動機づけにつなげる役員報酬制度

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

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

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

※1 報酬構成比を固定報酬から年度業績連動金銭報酬へ5%シフト、評価指標の見直しなど
 ※2 CO₂排出量削減率および従業員エンゲージメント

役員報酬体系

非執行の社内取締役については、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ならびに、各執行役の戦略的重点施策の推進状況に基づいて、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

取締役	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	
	社外取締役	固定報酬			
執行役	執行役社長	固定報酬 45%	年度業績連動金銭報酬 30%	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 50%	年度業績連動金銭報酬 30%	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
		営業利益額	当期利益額 40%	総資産回転率 30%	
グループ連結業績水準に連動	年度業績目標達成率に連動				

(注) KMCC-ROICは、当該年度業績連動金銭報酬を算定するためのROICであり、各事業部門による個別管理、改善が可能な資産を投下資本としています。

中期株式報酬(業績連動型)の評価指標

項目	中期株式報酬(業績連動型)		
	財務指標(連結)	非財務指標	
評価指標 [※]	ROE	CO ₂ 排出量削減率	従業員エンゲージメントスコア
	80%	10%	10%
中期経営計画最終年度の目標達成率に連動			

※ すべてグループ連結

取締役または執行役ごとの報酬などの総額

区分	取締役			執行役	
	社外	社内	計		
合計(百万円)	79	74	153	338	
固定報酬	人員(名)	6	3	9	7
	金額(百万円)	79	55	134	291
業績連動報酬(注3)	人員(名)	-	-	-	7
	金額(百万円)	-	-	-	35
株式報酬(注4)	人員(名)	-	3	3	7
	金額(百万円)	-	18	18	11

- (注1) 上記人数には、2022年6月17日開催の第118回定時株主総会開催日に退任した社外取締役1名および社内取締役2名を含んでおります。2023年3月31日現在、社外取締役は5名、社内取締役(執行役非兼務)は1名、執行役は7名であります。
- (注2) 社内取締役は、上記の3名のほかに3名(執行役兼務)ありますが、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、2022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交付等の報酬見込額を算定し、2022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。
- (注5) 上記の報酬のほか、2005年6月に廃止された従来の退任時報酬につき、当時の報酬委員会の決議に基づいて2022年度中に以下のとおり支払っております。
・取締役(1名) 1百万円(2022年6月17日退任)

意義・合理性をもとに政策保有株式の保有を判断

当社は、保有の意義・合理性が認められる場合を除き、原則として上場株式を政策保有株式として保有しません。保有の意義・合理性については、発行会社との企業連携や事業シナジーが見込めるか、また保有にともなう便益やリスクが資本コストに見合っているかを毎年個別銘柄ごとに検証したうえで判断します。その結果、保有の意義・合理性が乏しいと判断される株式については、適宜株価や市場動向その他の事情を考慮しつつ売却します。なお、2022年度は、保有意義の希薄化が認められた2銘柄(みなし保有株式を除く)を売却しました(売却金額は923百万円)。

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

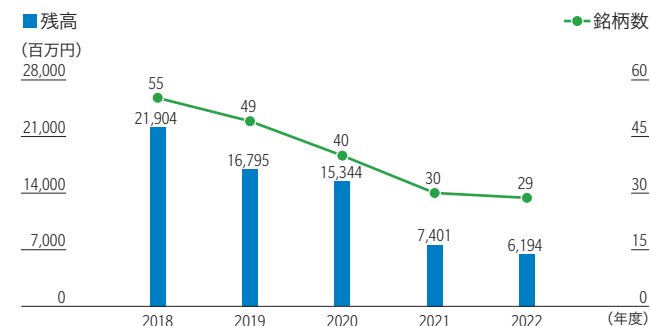
- ・重要な資産の譲渡
- ・合併または完全子会社などによる株式の異動
- ・有利発行による第三者割当増資
- ・敵対的買収防衛策の導入

政策保有株式の内訳

	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額の合計額(百万円)
非上場株式	20	633
非上場株式以外の株式	9	5,560

- ※ 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。

政策保有株式の推移



リスクマネジメント

リスクの影響度と発生頻度を検証し、重要リスクを特定

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いと、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

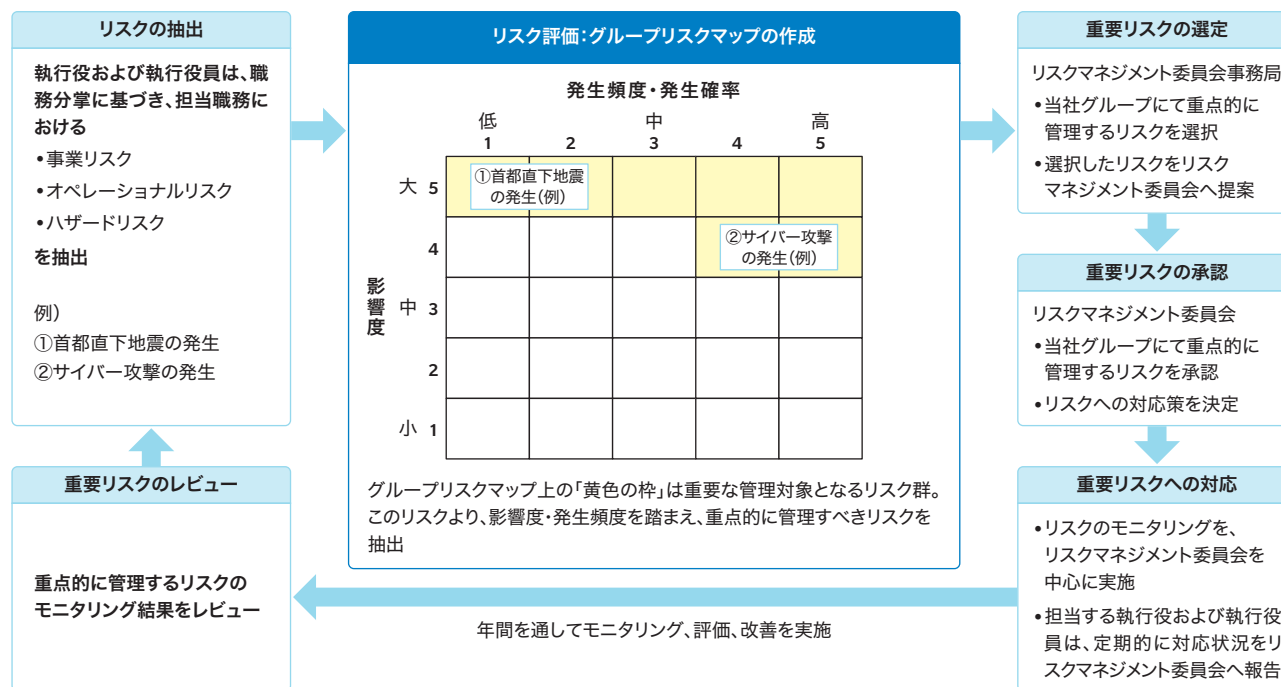
リスクマネジメント委員会では、17項目ある大分類の管理対象となるリスク項目ごとに、中分類・小分類に至るまでリスク項目を設定し、月次・四半期単位でモニタリングを行い、対応策の進捗状況をレビューしていく形で、PDCAを回しています。加えて、同委員会では、毎年経営上特に重要と目される「グループ重要リスク」を複数選定し、「全社横断的に注視する必要のあるリスク」として、委員が中心となり、当社グループでの対応を月次で進捗管理しています。

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

グループ重要リスクの特定フロー



リスクマネジメント

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。また、多通貨建てのグローバル間決済を、金融機関提供のネットティングシステムを利用し行っており、子会社が持つ為替変動リスクを当社に集約することにより為替リスクの集中管理および効率的なヘッジを行っています。
デジタルワークプレイス事業 プリント環境の変化に 関連するリスク	高	1年以内	大	先進国のオフィスにおける出力機会の減少リスクに対処するため、複合機を活用したスキャンサービス、ドキュメントマネジメントサービスの拡大に努めています。また、中国・インドをはじめとするまだ出力機会に成長余力のある国・地域においては、引き続きカラー複合機の設置拡大に取り組んでいます。
各国・各地域の規制	高	1年以内	中	各国・地域の法律・規制の動向および地政学リスクの変化には、常に十分な注意を払い、情報の収集に努めています。各エリアの法務担当者と連携し、海外各地域の実情を把握し、必要に応じ外部の弁護士、コンサルタントなど、専門機関の協力を得て対応を行っています。
次世代技術変化	中	3年以内	中	材料・光学・微細加工・画像の4分野のコア技術とIoT・AIに代表されるデジタル技術を融合した「見えないものをみえる化する技術」をプロダクトとして具現化、インダストリー、ヘルスケア、プロフェッショナルプリント、デジタルワークプレイス各事業を通じて顧客に提供し、次世代技術変化のもたらすリスクに対応しています。
新製品への移行	中	3年以内	大	新製品・新サービスへの移行・展開において、開発初期段階から量産に至るまでの各ステップで、試作品、量産前製品、量産品それぞれに対する製品仕様・要求品質・製造コスト、各種規制への準拠（安全・環境・セキュリティーなど）を中心とした検証とゲート管理を徹底する取り組みを行っています。
他社との協業、企業買収など	中	特定時期なし	中	他社との協業・企業買収に際して、当社との戦略的適合性、計画の蓋然性、投資額の妥当性、リスク対応などの観点から投資評価を行ったうえで、投資の可否を見極めていきます。
生産・調達など	中	1年以内	中	主力調達地域である日本・中国・ベトナム・マレーシアに特化した部門を設置し、調達に関わる各地域の規制、制限、変化などの情報を収集することで、対応の迅速化を図っています。また、生産に関するリスク対応および事業環境の変化に対する柔軟性を向上させるため、日本、中国、マレーシアにおいて製品組立の生産拠点を展開しており、近年さまざまな面で高まりを見せる中国のカントリーリスクへの対応として、生産規模の大きい主力製品を中心に中国外生産の比率を高めています。
グローバルサプライチェーン	中	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。品質に起因するリスク極小化と顧客満足度向上に向けたグループ全体の品質マネジメントを統括しています。
人権	中	特定時期なし	中	グローバルに事業を展開する企業として、コニカミノルタグループ行動憲章、コニカミノルタグループ人権方針、コニカミノルタサプライチェーン行動規範において、事業活動における最も基本的な要件の一つとして人権尊重を規定しています。また、これらの方針に基づき人権デュー・デリジェンスを実施し、人権尊重に努めるとともに当社グループの事業に関連するビジネスパートナーやその他の関係者に対しても、人権の尊重を求めています。
大地震・自然災害・感染症など	中	特定時期なし	大	災害や、感染症の発生、戦争・テロ行為・サイバー攻撃などが起こった場合の情報を、危機管理担当役員が集中管理し、従業員の安全を最優先として適切な対応を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	当社グループは生産工程の効率化を徹底して追求するとともに、生産技術の開発・改善を進め、CO ₂ 排出削減とコストダウンを同時に実現する「サステナブルファクトリー活動」を推進しています。気候変動による物理的影響が顕在化した場合への適応策として、原材料の供給ルートを粗原料まで遡り把握し安定供給リスクが高い原材料は、調達先の複数確保や代替材料の検討に取り組んでいます。
知的財産権	低	特定時期なし	小	技術などを保護する知的財産権を適切に取得・執行することが困難な国・地域においては、商標権などに基づいて、行政機関と協力し模倣品の押収や輸入差し止めを行う、運営業者と連携し電子商取引サイトからの出店差し止めを行うなど、さまざまな方法により類似製品の流通阻止に努めています。
人財確保	中	3年以内	大	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。
情報セキュリティー	高	特定時期なし	大	情報セキュリティーについて、ネットワークの監視を行い、多様化する攻撃によるサービス停止の早期発見に努めるとともに、定期的にネットワーク侵入テストを実施し、悪用される脆弱性を早期確認する対応を行っています。また、新型コロナウイルス感染症の収束以降も在宅勤務を継続する従業員向けに、セキュリティーに配慮した物理的な勤務環境を提供すべく、外部からの不正アクセス防止のため暗号化通信によるセキュアなネットワーク環境と会社支給パソコン以外の会社のネットワーク接続制限を実現しています。

Part4

データセクション

- 74 10年間の主要財務データ
- 75 財務データハイライト
- 77 非財務データハイライト
- 79 外部評価
- 80 SASB対照表
- 81 会社概要・株式情報
- 82 本報告書以外の関連情報開示メディア

10年間の主要財務データ

コニカミノルタ株式会社および子会社 3月31日終了事業年度
 ※当社は国際会計基準(IFRS)を採用しています(2013年度のみ)-GAAP)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
連結財務ハイライト										
売上高[百万円]	943,759	1,002,758	1,031,740	962,555	1,031,256	1,059,120	996,101	863,381	911,426	1,130,397
事業貢献利益[百万円] ^{※1}	72,799	78,541	65,623	43,316	45,807	50,694	23,250	-15,018	-12,154	29,739
事業貢献利益率[%]	7.7	7.8	6.4	4.5	4.4	4.8	2.3	—	—	2.6
営業利益[百万円]	58,144	65,762	60,069	50,135	53,844	62,444	8,211	-16,266	-22,297	-95,125
親会社の所有者に帰属する当期利益[百万円]	21,861	40,934	31,973	31,542	32,248	41,705	-3,073	-15,211	-26,123	-103,153
1株当たり当期純利益、基本的1株当たり当期利益(EPS)[円] ^{※2}	38.52	81.01	64.39	63.65	65.17	84.33	-6.21	-30.75	-52.93	-208.89
1株当たり純資産(BPS)[円]	929.04	1,067.97	1,037.96	1,057.92	1,060.72	1,123.39	1,058.29	1,093.98	1,113.71	986.87
1株当たり配当額[円]	17.5	20.0	30.0	30.0	30.0	30.0	25.0	25.0	30.0	10.0
研究開発費[百万円]	71,184	74,295	76,292	73,275	77,021	78,396	74,040	65,035	62,678	63,894
売上高研究開発費率[%] ^{※3}	7.5	7.4	7.4	7.6	7.5	7.4	7.4	7.5	6.9	5.7
営業活動によるキャッシュ・フロー [百万円]	89,945	101,989	59,244	68,659	65,367	57,166	30,148	78,060	37,438	13,319
投資活動によるキャッシュ・フロー [百万円]	-55,776	-54,014	-110,788	-70,594	-133,737	-41,480	-50,043	-34,330	-50,999	-37,498
フリー・キャッシュ・フロー [百万円]	34,169	47,975	-51,544	-1,935	-68,370	15,685	-19,895	43,730	-13,561	-24,179
収益性										
ROE1[%] ^{※4}		7.9	6.1	6.1	6.1	7.7	-0.6	-2.9	-4.8	-19.9
ROE2[%] ^{※5}		8.6	6.5	6.3	6.3	7.9	-0.6	-2.9	-5.1	-23.2
ROA[%] ^{※6}	2.9	4.1	3.2	3.2	2.9	3.4	-0.2	-1.2	-2.0	-7.5
ROIC[%] ^{※7}	3.6	6.4	6.1	5.1	5.0	5.4	0.7	-1.4	-1.8	-7.7
効率性										
資産合計(総資産)[百万円]	991,700	1,001,800	976,370	1,005,435	1,203,907	1,218,986	1,276,768	1,299,752	1,338,124	1,413,777
有形固定資産[百万円]	177,056	181,641	187,322	190,580	192,941	207,138	309,457	292,535	287,749	289,127
棚卸資産[百万円]	115,175	120,803	121,361	136,020	139,536	144,703	162,575	156,942	185,661	242,108
売上債権[百万円]	240,459	248,827	245,047	236,721	255,972	269,147	255,058	256,611	273,576	305,131
安全性										
自己資本、親会社の所有者に帰属する持分[百万円]	498,542	528,432	514,285	524,331	524,513	555,689	523,745	539,888	549,810	487,424
自己資本比率、親会社所有者帰属持分比率[%]	50.3	53.1	52.7	52.1	43.6	45.6	41.0	41.5	41.1	34.5
D/Eレシオ[倍] ^{※8}	0.41	0.31	0.33	0.35	0.56	0.49	0.77	0.76	0.82	1.17
Net D/Eレシオ[倍] ^{※9}	0.03	-0.02	0.13	0.18	0.27	0.27	0.60	0.53	0.60	0.80
投資指標										
株価収益率(PER)[倍] ^{※10}	17.94	15.07	14.85	15.65	13.99	12.91	—	—	—	—
株価純資産倍率(PBR)[倍] ^{※11}	0.99	1.14	0.92	0.94	0.86	0.97	0.41	0.55	0.46	0.58

※1 事業貢献利益=売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出した利益指標

※2 EPS=親会社の所有者に帰属する当期利益÷期中平均株式数

※3 売上高研究開発費率=研究開発費÷売上高×100(%)

※4 ROE1=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 ROE2=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(%)

※6 ROA=親会社の所有者に帰属する当期利益÷総資産(期首・期末平均)×100(%)

※7 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(%)

※8 D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本(倍)

※9 Net D/Eレシオ=(有利子負債-手元資金)÷自己資本(倍)

※10 株価収益率(PER)=期末株価÷EPS

※11 株価純資産倍率(PBR)=期末株価÷1株当たり親会社所有者帰属持分

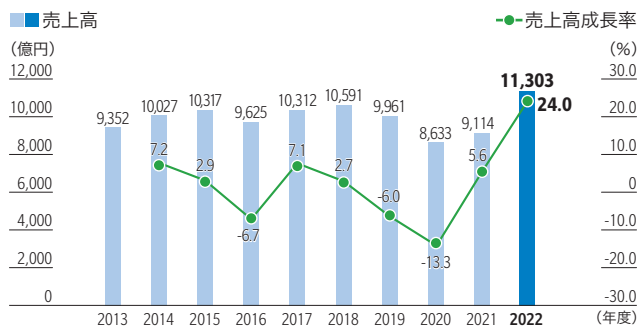
財務データハイライト

国際会計基準(IFRS)

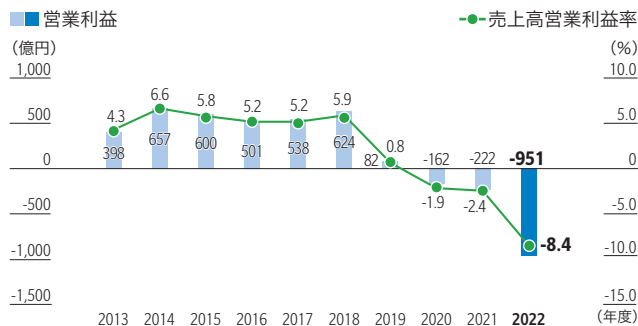
収益性

2022年度は、新型コロナウイルス感染症から回復基調でしたが、世界的な物価高と欧米を中心とした金融引き締め政策により回復が鈍化したことなどが世界経済に大きく影響しました。当社のオフィス事業とプロフェッショナルプリント事業において、新型コロナウイルス感染症を背景とした生産遅延や輸送期間長期化により増加していた受注残の解消が進み販売数量が増加しました。一方、インダストリー事業の機能材料ユニットでは、ディスプレイ用フィルムが新型コロナウイルス感染症による巣ごもり需要の反動で市場在庫調整の影響を受け、販売が減速しました。また、事業の選択と集中を加速させる新中期経営計画を念頭に、過去の買収などの投資の精査を行い、主にプレジジョンメティンや画像IoTソリューション分野に係るのれんなどの減損を計上しました。このような環境の下、売上高は2003年のコニカとミノルタの経営統合以来最高の1兆1,303億円(前期比24.0%増)、営業損失は951億円(前期は222億円の営業損失)、親会社の所有者に帰属する当期損失は1,031億円(前期は261億円の損失)となりました。減損損失を除く営業利益は業績見通し150億円を上回る215億円となり、事業の稼ぐ力は着実に回復しております。

売上高/売上高成長率



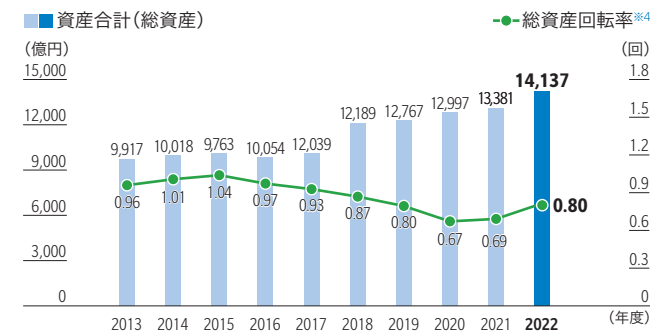
営業利益/売上高営業利益率



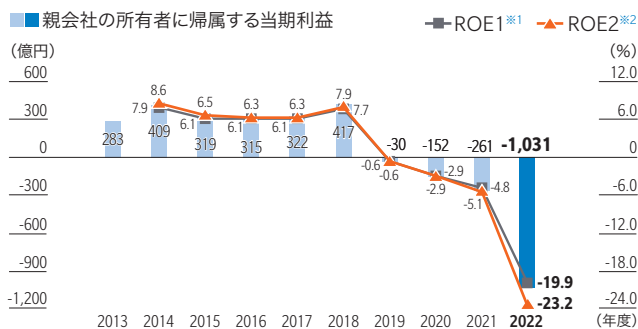
効率性

2022年度末の資産合計は、前期末比756億円増加し1兆4,137億円になりました。これは主に、のれんおよび無形資産が減少した一方で、現金および現金同等物、棚卸資産、営業債権およびその他の債権、その他の非流動資産の増加によるものです。棚卸資産は、主に半導体部品調達問題にともなう戦略的な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4.15カ月となりました。

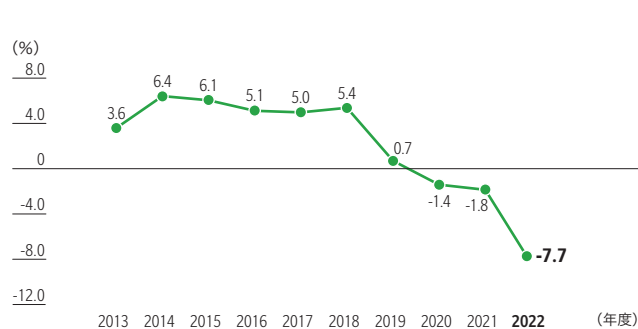
資産合計(総資産)/総資産回転率※4



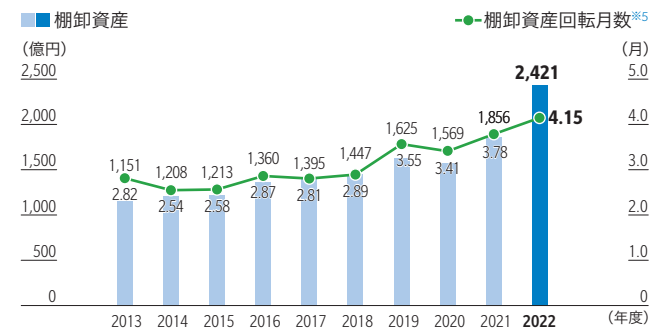
親会社の所有者に帰属する当期利益/ROE※1,2



ROIC※3



棚卸資産/棚卸資産回転月数※5



※1 ROE1=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(%)
 ※2 ROE2=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(%)
 ※3 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(%)

※4 総資産回転率=売上高÷期首期末平均総資産
 ※5 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)

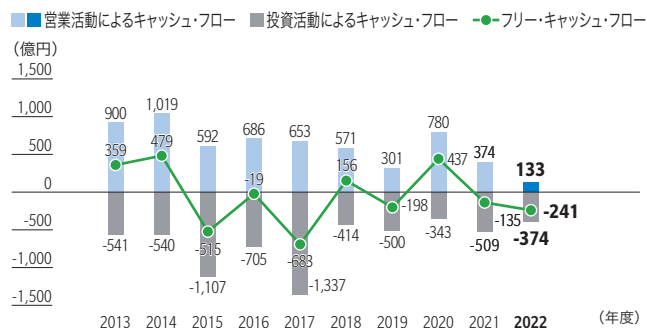
財務データハイライト

国際会計基準(IFRS)

安全性

2022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（133億円の収入）と、投資活動によるキャッシュ・フロー（374億円の支出：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241億円のマイナスとなりました。有利子負債は2021年度より増加し5,683億円、手元資金は1,806億円と減少し、Net D/Eレシオは0.80になりました。

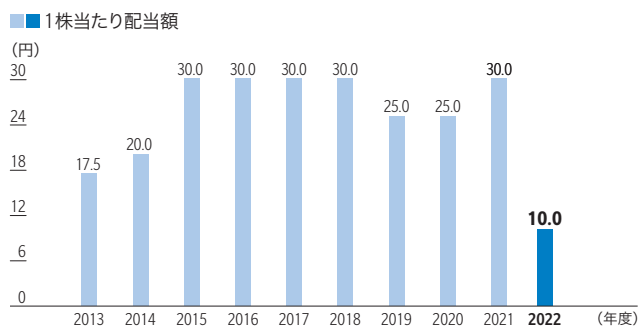
キャッシュ・フロー



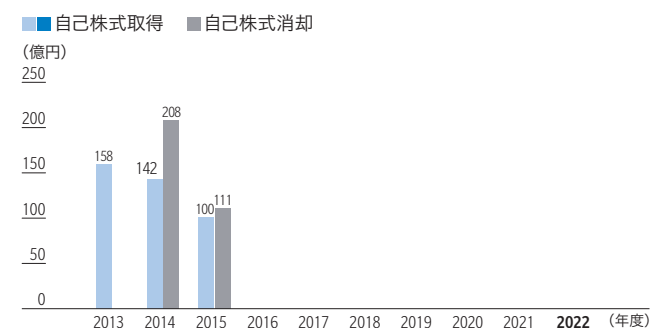
株主還元指標／投資指標

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としています。2022年度の期末配当につきましては、減損損失計上による大幅な営業損失であったことや2期連続での財務制限条項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すべての当該金融機関より承諾をいただいているといった経営環境も考慮し、無配としました。第2四半期末配当の10円と合わせた年間配当金は、1株当たり10円となりました。

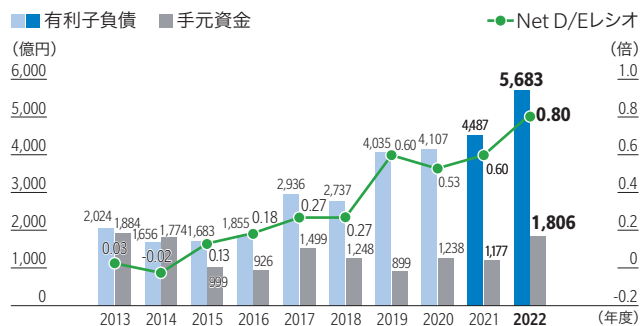
配当金



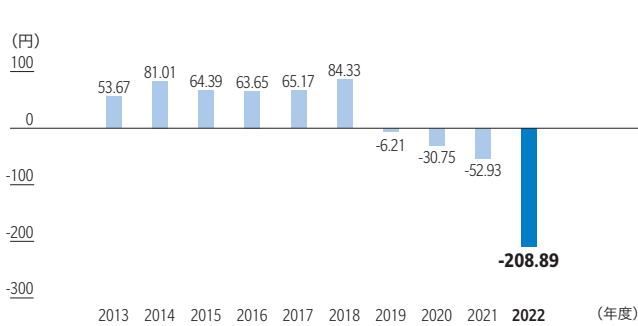
自己株式の取得・消却



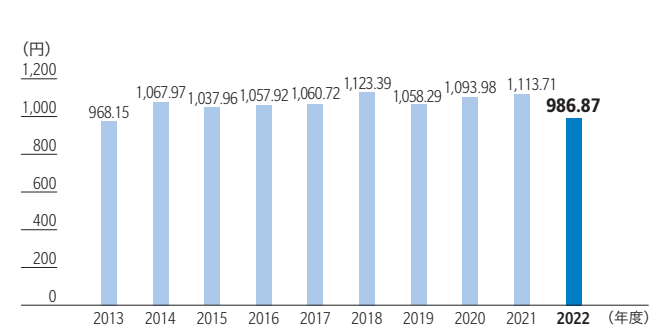
有利子負債／手元資金／Net D/Eレシオ



1株当たり当期純利益、基本的1株当たり当期利益(EPS)※6



1株当たり純資産(BPS)※7



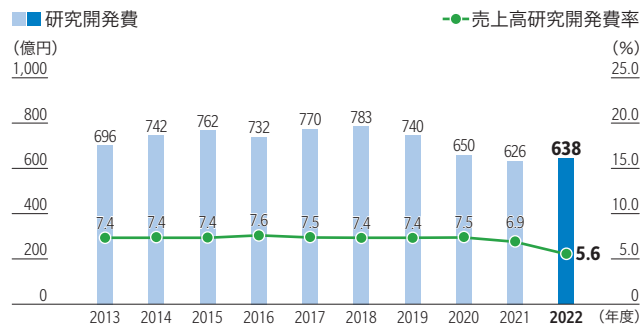
※6 1株当たり当期純利益、基本的1株当たり当期利益(EPS) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 期中平均普通株式数
 ※7 1株当たり純資産(BPS) = 親会社の所有者に帰属する持分 ÷ 期末株式数

非財務データハイライト

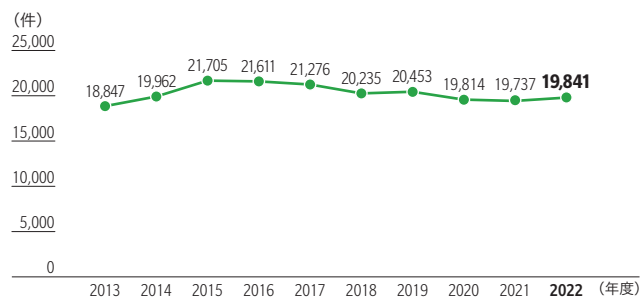
国際会計基準(IFRS)

研究開発関連データ

研究開発費／売上高研究開発費率

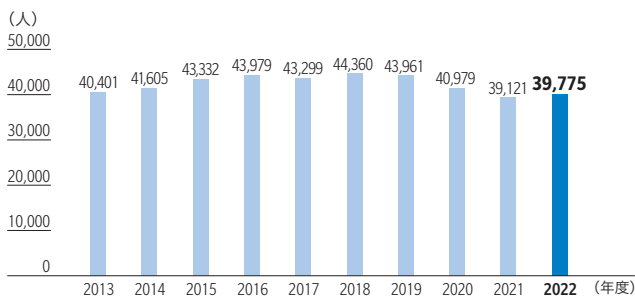


特許保有件数※1

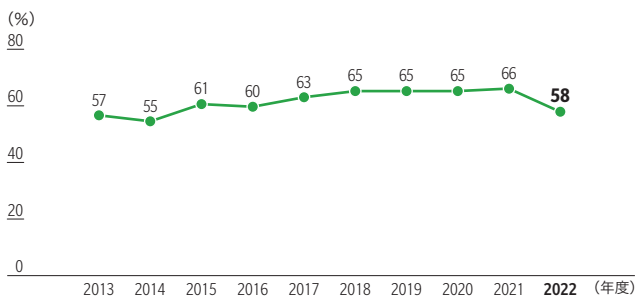


人財関連データ

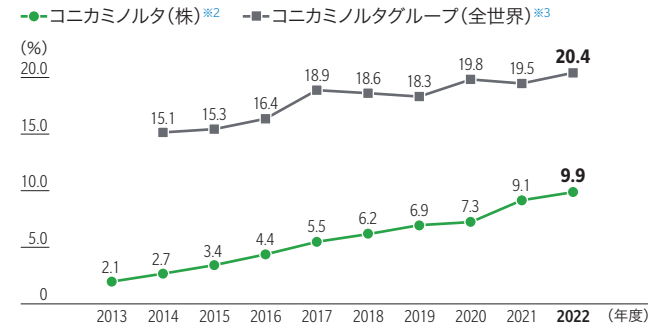
グループ従業員数(連結)



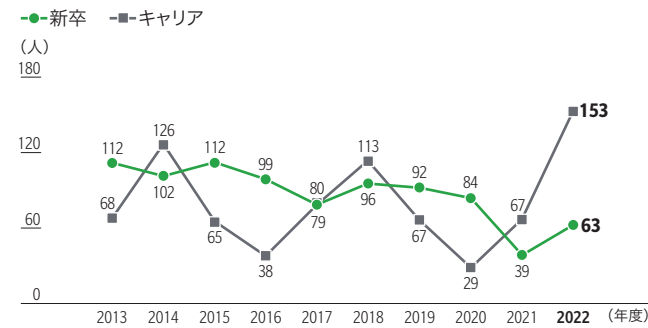
海外子会社社長の現地人比率



管理職に占める女性比率



新規採用者数



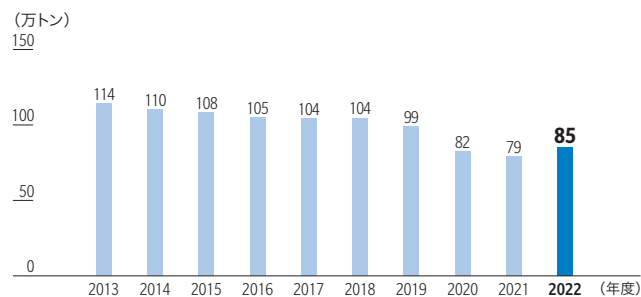
※1 日米中における合算値
 ※2 各年度の翌4月1日時点のコニカミノルタ(株)正従業員対象
 ※3 各年度の3月31日時点

非財務データハイライト

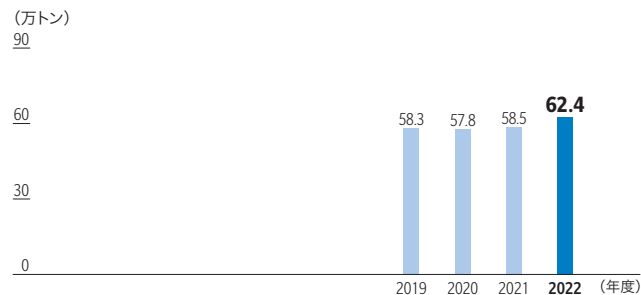
国際会計基準 (IFRS)

環境関連データ

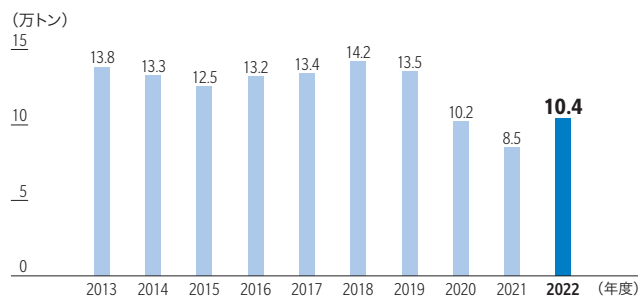
自社製品ライフサイクルでの活動によるCO₂排出量



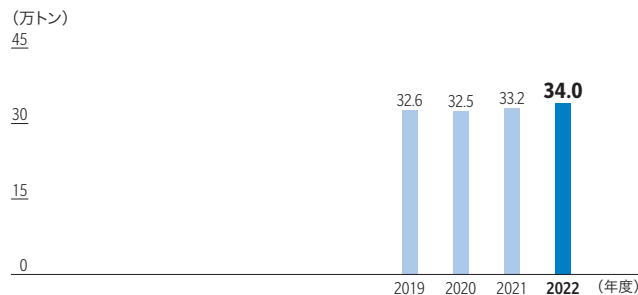
自社製品ライフサイクル以外での活動によるCO₂削減貢献量 (2019年度より目標設定し削減活動を開始)



自社製品における地球資源使用量※4



自社製品以外での地球資源削減貢献量※4 (2019年度より目標設定し削減活動を開始)

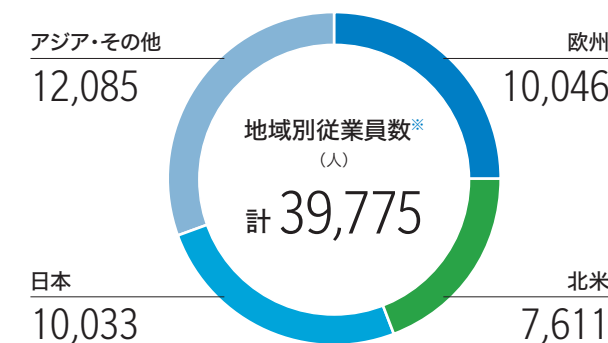
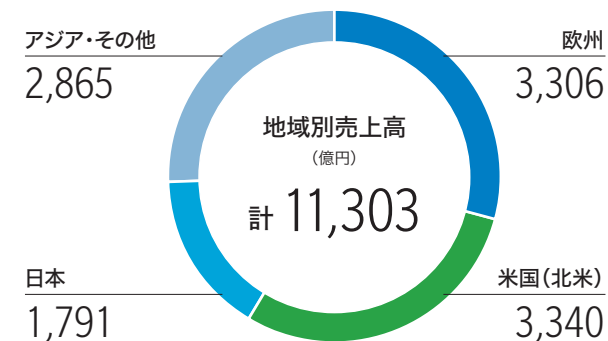


※4 地球資源: パージン材料(プラスチック・金属など)などの非循環資源

地域別概要

連結子会社数※ 拠点※ セールス/サービス体制
168社 **48カ国** **約150カ国**

※データは連結対象範囲で集計(2023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ると共に、さまざまなESG格付け機関から高い評価を受けています。

格付け機関の評価 ※2023/9/30時点

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

国際的なESG格付け機関からの評価

- S&P Global社(米国)による「The Sustainability Yearbook - 2023 Rankings」で13年連続で掲載されると共に、業界における「上位5%」に選定
- EcoVadis社(フランス)によるサステナビリティ調査において、「ゴールド」評価を取得
- Corporate Knights社(カナダ)が発表する「2023年 世界で最も持続可能な100社」に5年連続で選定
- 持続可能な経済を実現させる活動を行う国際NGOのCDPから「気候変動Aリスト」企業(7回目)と「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」企業に認定



国内外の著名な投資指標への組み入れ

- S&P Global社(米国)によるDJSI(Dow Jones Sustainability Index)2022のAsia Pacific部門の構成銘柄に2009年から14年連続で選定
- 世界最大公的年金基金のGPIFがESG指数として採用した6つの責任投資指標「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」「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index(GenDi J)」のすべてに7年連続で選定
- Sustainable Investment (SI)において世界で最も良く知られる指標のひとつである、英国FTSE Russellによる「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄に20年連続選定
- Institutional Shareholder Services社(米国)の責任投資部門「ISS ESG」によるCSR格付において、世界の電子機器産業をリードする企業として2011年から13年間「Prime(プライム)」認定

Member of

Dow Jones Sustainability Indices

Powered by the S&P Global CSA



FTSE Blossom Japan Index



FTSE4Good



日本における各種経営度調査

- 経済産業省が定める「DX 認定取得事業者」に選定
- 「環境コミュニケーション大賞」において、殿堂入りの認定
- 日本経済新聞社が実施した「日経SDGs経営調査」において、4.5の星を獲得



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DEI (Diversity, Equity and Inclusion)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、各国規制に対する順法義務を遂行しています。IEC62474には法律で規制されていない物質も数多く含まれていますが、コニカミノルタでは計画的に排除を進めています。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/chemical/risk-elimination.html https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/chemical/management.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	2022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、58.6%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/epeat.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、2022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、53.4%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/communication/products.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	2022年度時点での製品回収量は13.6千トン、製品回収再資源化量は13.5千トンです。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/recycling-based-society/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103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)または同等の監査を実施していきます。2022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)の実施率は70%です。RBA第三者監査(VAP監査)においての不適合率は15%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74%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
	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	
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/conflict_minerals.html https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/recycling-based-society/upgrade.html https://www.konicaminolta.jp/about/csr/social/suppliers/procurement_policy.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 (2023年3月31日現在)

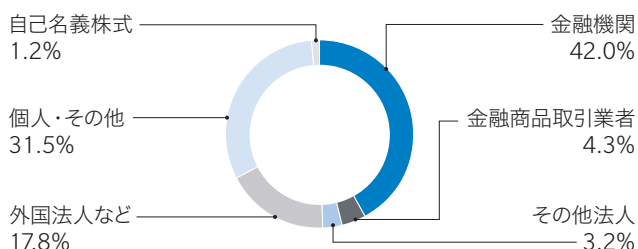
商号	コニカミノルタ株式会社	株式会社の設立	1936年(昭和11年)	従業員数	39,775人(連結)
証券コード	4902(東証第一部)	資本金	37,519百万円	本社	〒100-7015 東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー
創業	1873年(明治6年)				

株式情報 (2023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	130,821名
単元株式数	100株

所有者別株式分布状況



大株主 (上位10名)

株主名	持株数[千株]	持株比率*
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	85,059	17.1%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	39,879	8.0%
株式会社三菱UFJ銀行	12,000	2.4%
株式会社SMBC信託銀行(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	11,875	2.4%
日本生命保険相互会社	10,809	2.2%
野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱UFJ銀行口)	10,801	2.2%
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	7,557	1.5%
コニカミノルタ従業員持株会	6,931	1.4%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	5,973	1.2%
MSCO CUSTOMER SECURITIES	5,620	1.1%

株主総利回り(TSR)推移



* 2018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。

* 当社は、自己株式6,207,782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。

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 参考にしているフレームワーク

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



※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



150年にわたるコニカミノルタのあゆみ

1873年の創業から150年、当社はいつの時代もお客様や社会の課題解決に貢献するために、「見えないものをみえる化する」イメージングの力で新たな価値を創出してきました。これからも、人々や社会の持続的成長に貢献し続けます。

1873～1959年

1960～1979年

1980～2002年

2003年～現在

日本のカメラ・写真フィルムの基礎を築く



1873年に杉浦六三郎が「小西屋六兵衛店」で写真材料の取り扱いを開始し(コニカの前身)、1928年に田嶋一雄が「日独写真機商店」を創業(ミノルタの前身)。両社は、欧州の先進的な技術を学びながら、自らの手で開発、生産する能力を高め、製造業としての基盤を築いていきました。



国産初のブランド付カメラ



国産初のカラーフィルム

カメラ、フィルムの技術をもとに複写機事業を世界に展開



両社は世界初の機能を搭載した数々の製品を発売。また、カラーテレビの放送開始にともない、ディスプレイの性能を測定するTVカラーアナライザーの開発に着手。さらに、企業でのオフィスオートメーションが広がるなか、カメラで培った技術をもとに複写機の開発も開始し事業を拡大していきました。



当社初の複写機



テレビ局との対話から生まれたTVカラーアナライザー

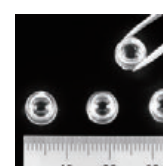
デジタル化に挑み、人々の暮らしと働き方に革新を



情報通信技術やデジタル技術の発展にあわせて、複写機を多機能型のデジタルカラー複合機へと進化させるとともに、家庭用のCD・DVD向けの光ディスク用ピックアップレンズや、液晶TV向けの偏光板用TACフィルムの事業を開始。長年培った光学や材料などの画像技術で、時代の変化にともなう機会を捉え、新事業を切り拓いていきました。



当社初のデジタルフルカラー複写機



光ディスク用ピックアップレンズ

経営理念「新しい価値の創造」のもとコニカミノルタが誕生



2003年、イメージングという同じルーツを持つコニカとミノルタが経営統合。両社の強みを融合させ、成長領域でトップポジションを確立するジャンルトップ戦略を推進してきました。2030年の社会課題を見据え、世界中のさまざまな業種・業態の現場を支える方々に寄り添いながら、お客様企業や社会課題の解決に貢献しています。



液晶TV用TACフィルム



当社初のカセット型デジタルX線撮影装置

150年は、 私たちのスタートです。

私たちのイメージング イノベーションの旅は、
多様な視点から見て新しい価値を創造するために、150年前に始まりました。
そして私たちは社会のためにイノベーションを起こしてきました。
この同じ思いが、今も私たちを動かし続けています。

150年を迎え、すべての関係者への感謝の気持ちを言い尽くすことはできません。
より明るい未来をつくる私たちの決意は、これまで以上に強まっています。
これまでの長い道のりを胸に、
人々と社会にイメージングで貢献する (Imaging to the People) ために、
私たちにできることは無限です。

150年は、私たちのスタートです。





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>