

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、

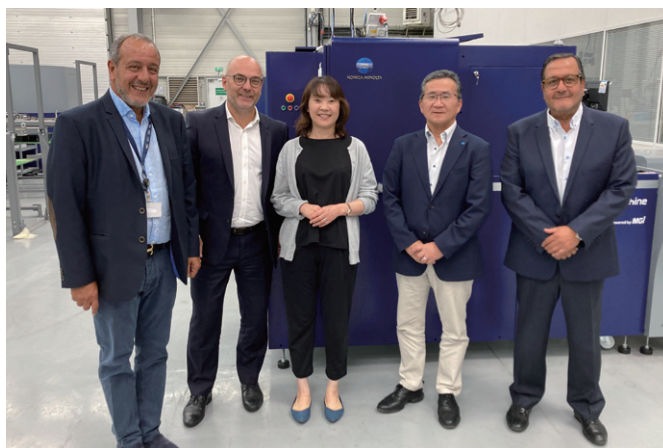
期初に高い目標を掲げるものの期末には目標が未達に終わることを繰り返してきました。2022年度の業績目標を、従来のように「ベストな条件が揃わないと成立しない計画」ではなく「ベストな条件が揃わずとも顕在化したリスクを他で吸収しながら、全体として頑張れば手の届く達成可能な計画」にしたのは、その達成を通して勝ち癖を思い出してもらいたかったからです。2019年度から続いた赤字決算を黒字に戻すことで、従業員の自信も取り戻したいと考えていました。

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、これまで気づか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

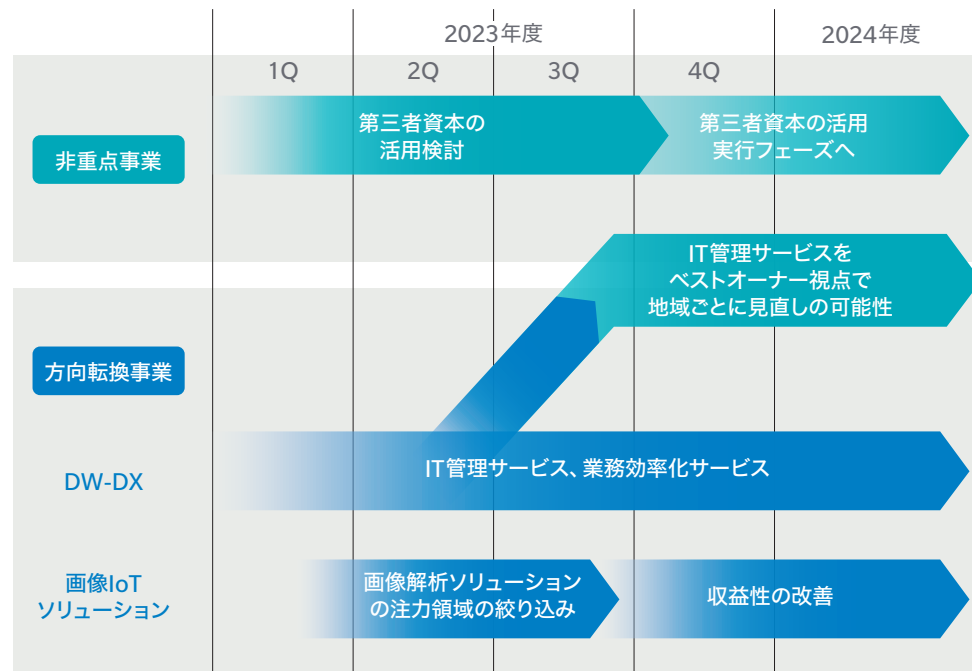
■インダストリー ■ヘルスケア ■プロフェッショナルプリント ■デジタルワークプレイス

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)。

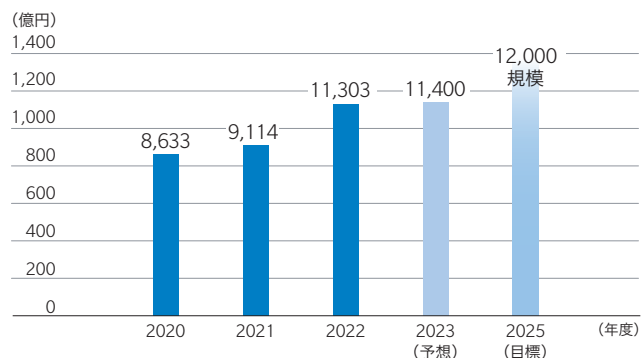
新中期経営計画の今後の展開においては、初年度の業績を非常に重視しています。2023年度の営業利益目標は180億円と設定していますが、これは多少の環境変化があっても必ず達成すべき最低限のラインという位置づけであり、この水準をどこまで超えられるかが重要です。まずは前年度に叶わなかった黒字化を必ずや達成し、グループ全

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。

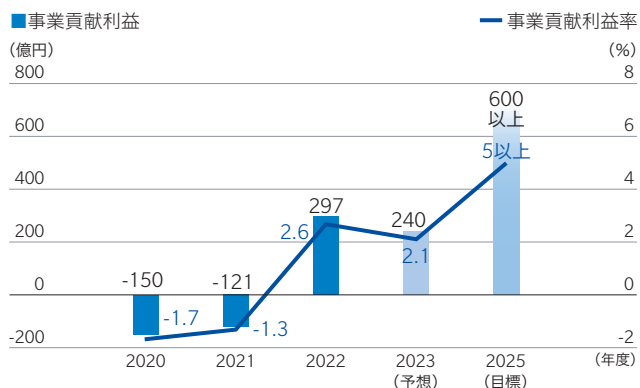
サステナビリティを経営の中核に

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。

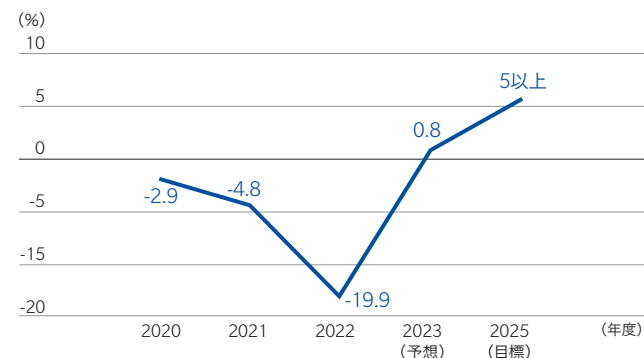
売上高



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※
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。

※ 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

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）

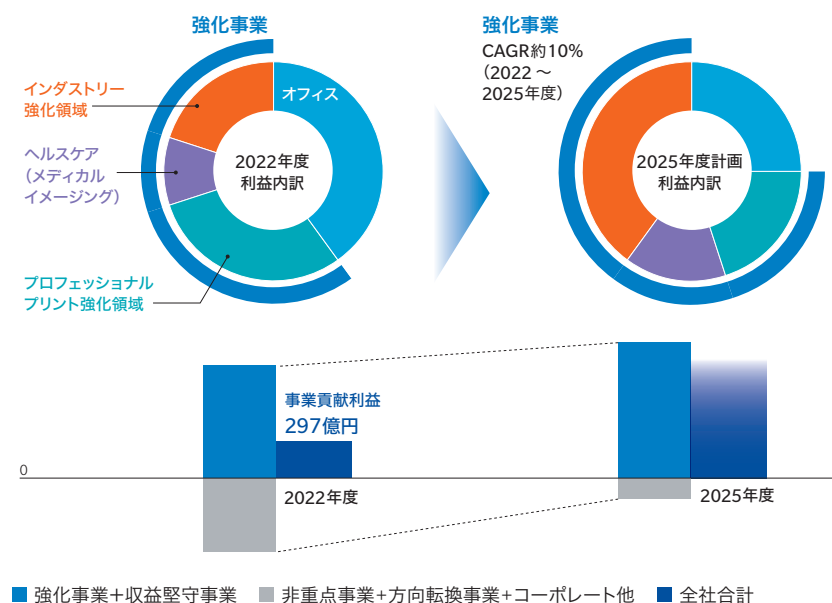
事業貢献利益

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

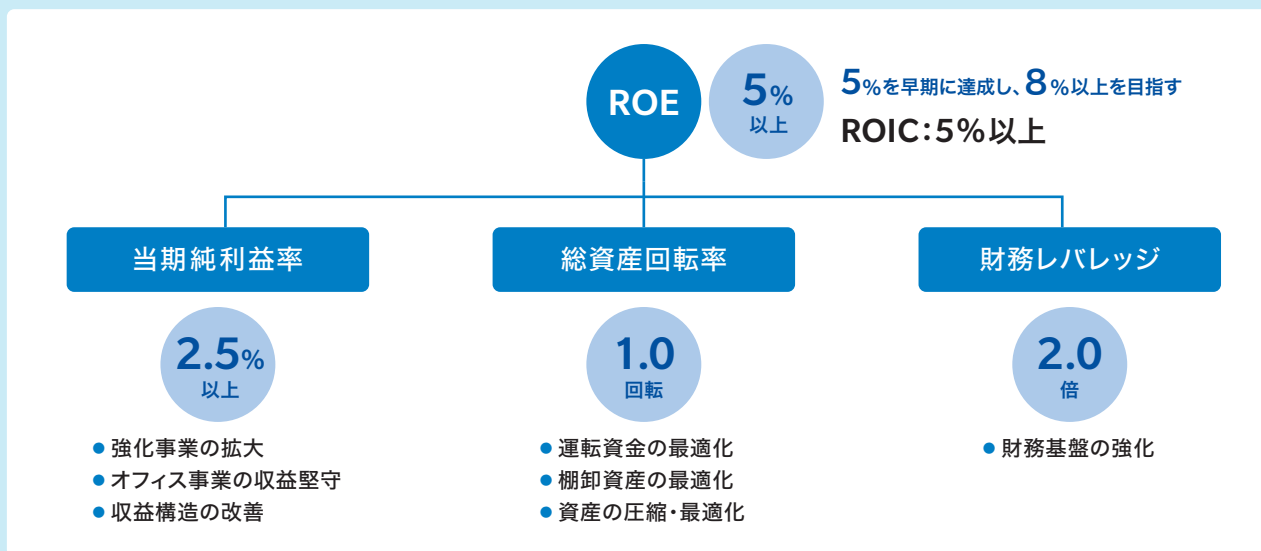


2025年度の目指す姿—企業価値の最大化に向けて

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	カーボンマイナスの実現
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

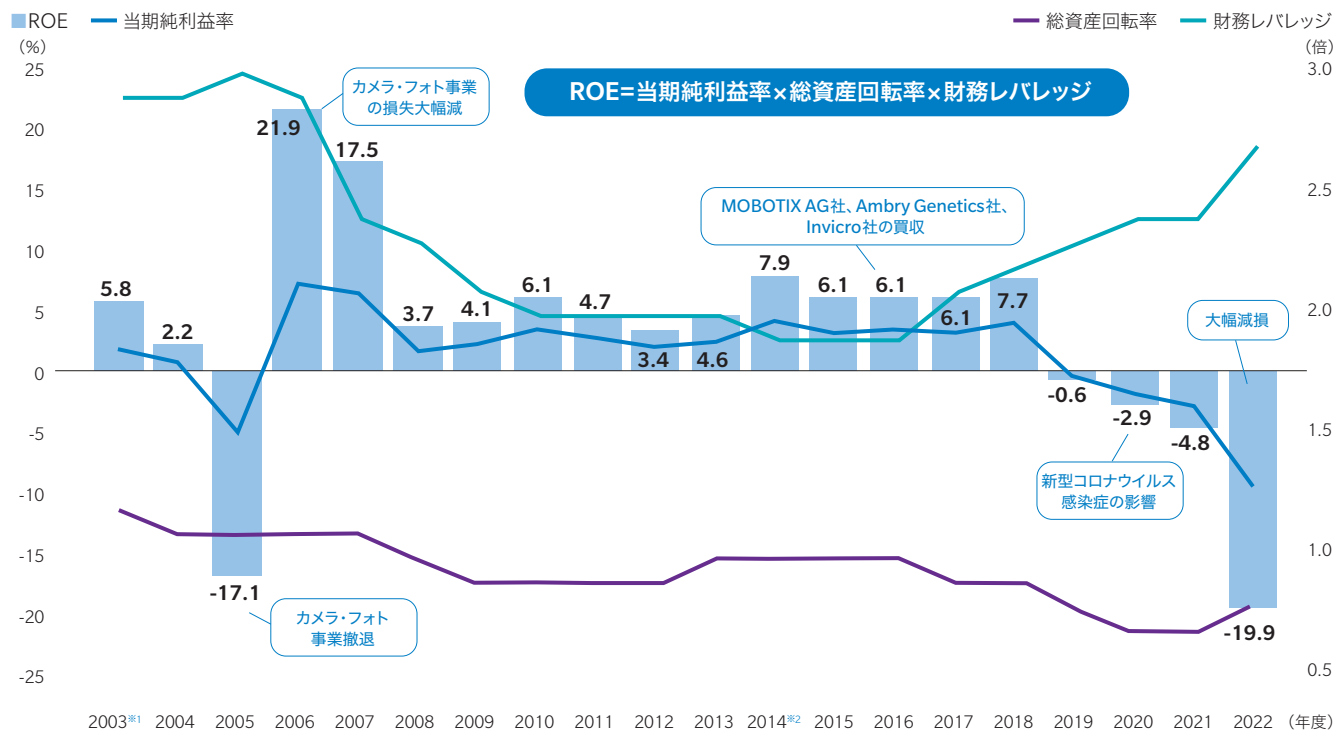
収益力強化やキャッシュ創出力の改善を通じて
財務バランスを改善することが課題

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

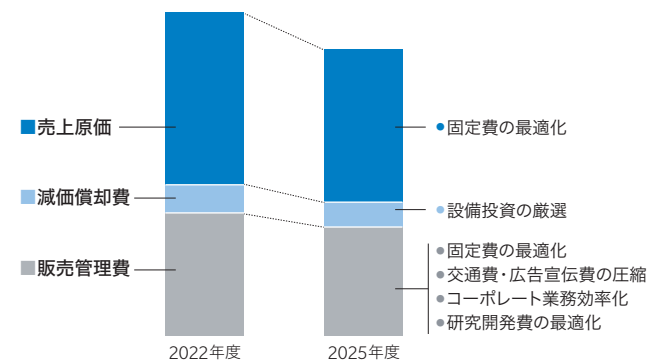
事業収益力の強化については、各事業を新たに「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」に位置づけ、この方向性に沿った施策によって結果を出すことに努めます。

■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

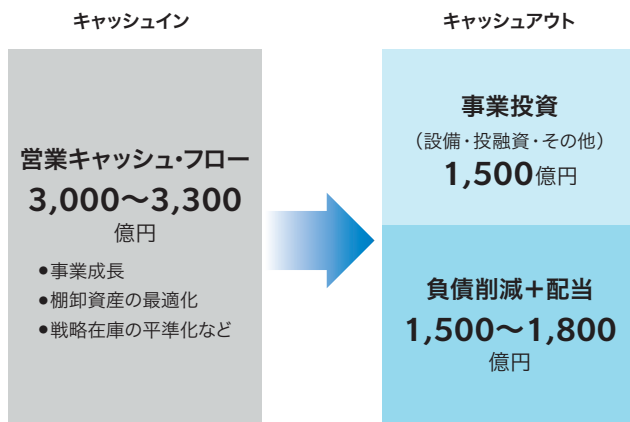
コスト構造の改革



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。

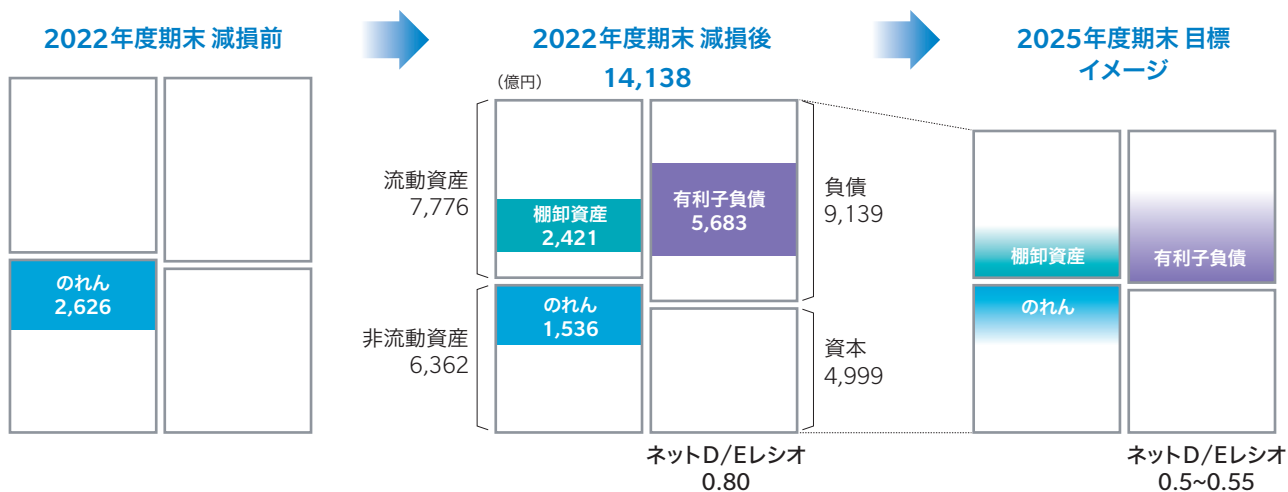
また、事業のレビューでは、事業の位置づけに応じた評価基準をより精緻に設定し、事業の選択と集中に資する具体的なアクションへとつなげていきます。

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

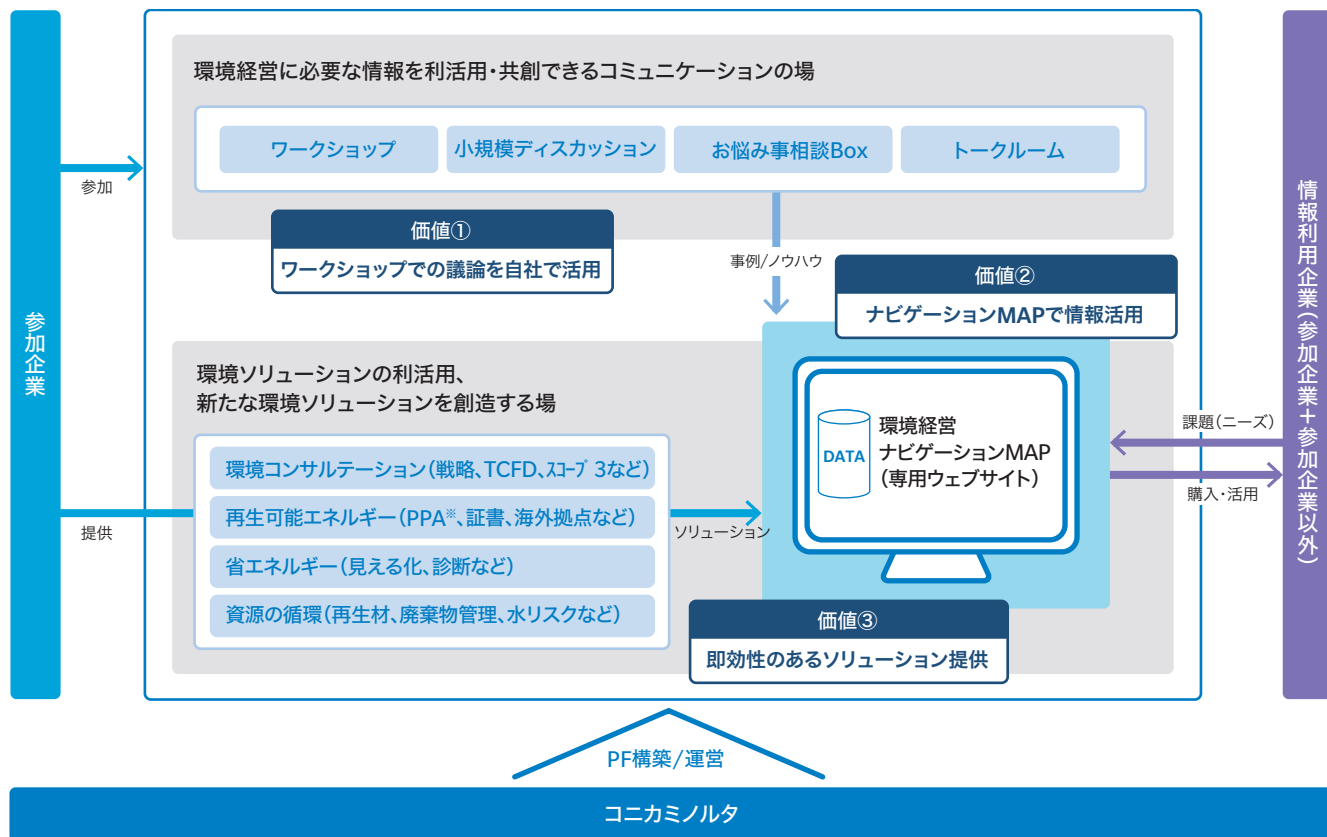
長期ビジョンの達成に向けては、当社にはこれまで培ったさまざまな経験があります。製品ライフサイクルCO₂などの自社責任の環境負荷低減のためには、自社の生産プロセスの省エネ・脱炭素・省資源を推進するグリーンファクトリー活動、お客様の製品使用時の環境負荷削減など、製品の環境対応を推進するグリーンプロダクツ活動、さらに、そのような低環境負荷の性能を販売につなげるグリーンマーケティング活動があります。開発・生産・販売などすべての機能において製品ライフサイクルCO₂削減を自分事化して関わっていく仕組みが根づいています。

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

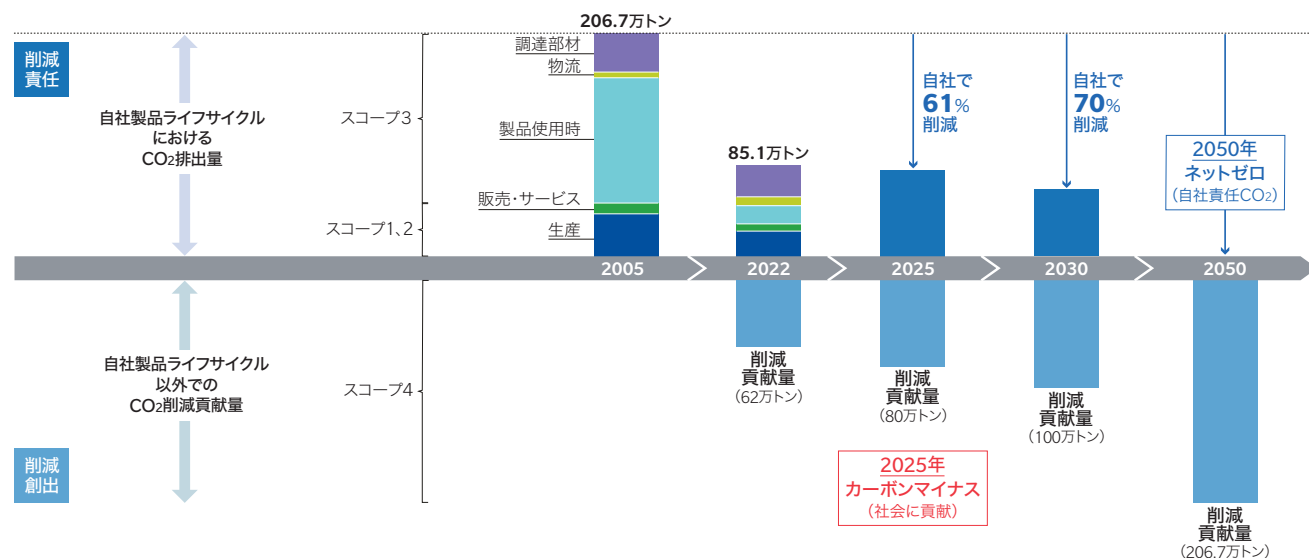
調達先のCO₂削減支援の取り組みがあります。従来は環境・エネルギーの専門家が調達先を訪問し支援していたため、対応可能な企業数は年間3~4社に限られていましたが、省エネ診断を自動で行うシステムの自社開発により、年間10社程度の調達先との協業が可能となりました。このCO₂削減支援の成果は、当社の調達分以外の環境負荷削減にも波及し、当社の責任範囲外の環境負荷削減貢献に結びつくものです。近年、サプライチェーン全体でのサステナビリティへ強化が重要な課題となっていますが、当社は長年の経験と、DXによる効率化により、サプライチェーン全体の脱炭素化を進めています。

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。

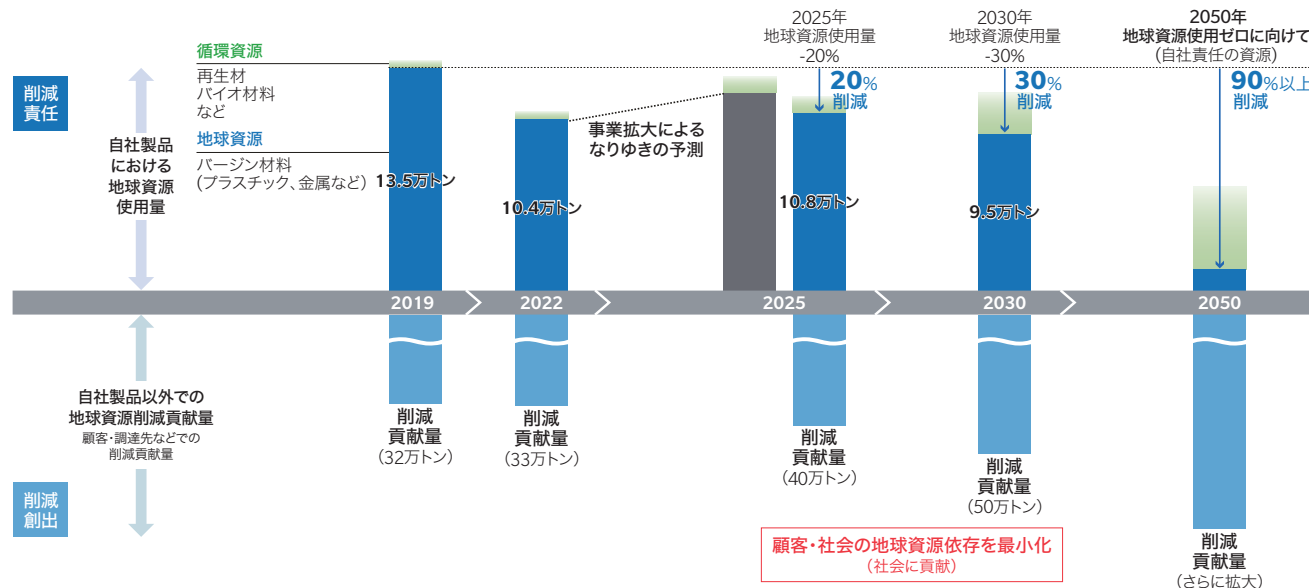
2050年に「CO₂ネットゼロ」「地球資源使用ゼロ」へ

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。

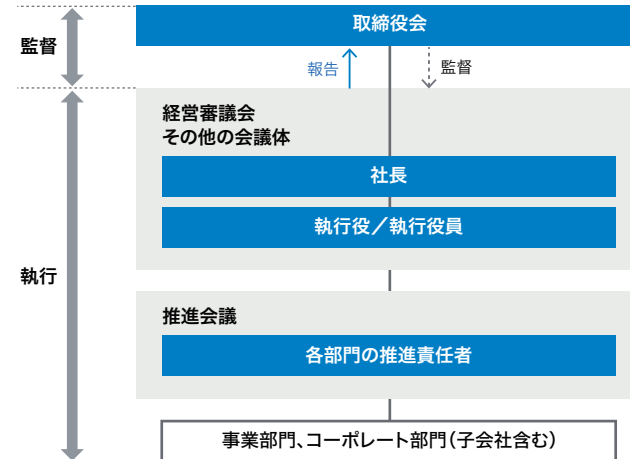
当社のサステナビリティ経営をより進化させるために

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。

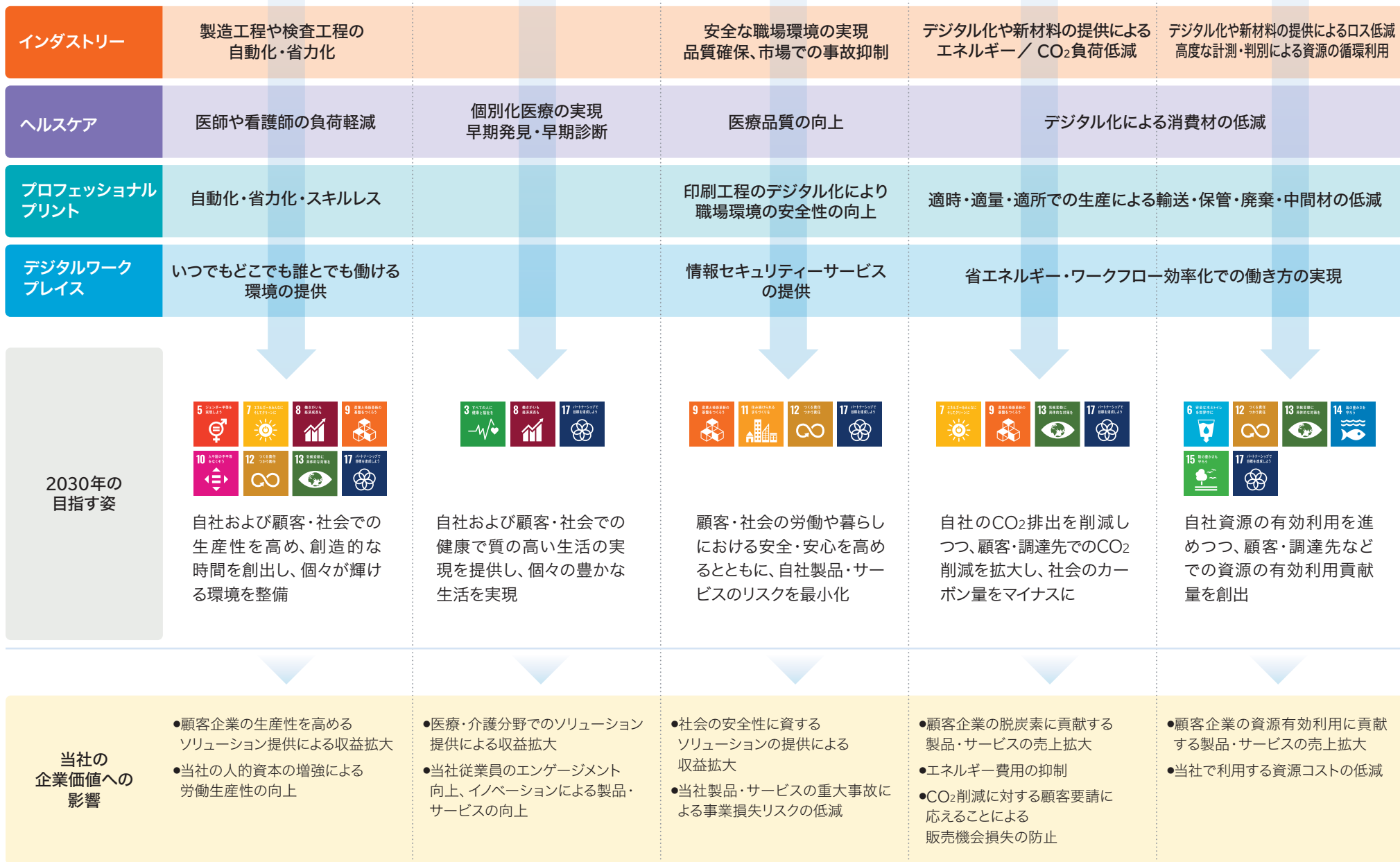
これまで述べた当社らしいサステナビリティの活動が、当社の企業価値向上にしっかりとつながるよう、新たな価値創造プロセスが事業や現場の一人ひとりに浸透し、具現化されること、また取締役会をはじめとした経営陣がそれらをしっかりとサポートできるよう、経営企画本部長として当社をリードしてまいります。

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

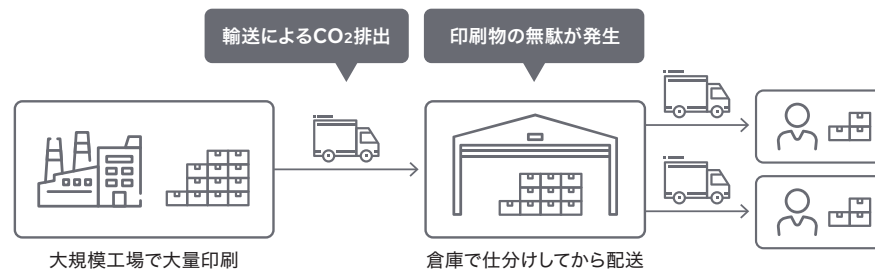
商業印刷全体での紙への印刷市場規模全体は縮小している一方、デジタル印刷の市場規模は年率4%の成長が見込まれています。そうしたなかで、コニカミノルタのカラーデジタル印刷機は、プロダクションプリント領域においてトップクラスのシェアを獲得しています。近年、印刷物の発注元(ブランドオーナー)や店舗などは個人を意識したコミュニケーション施策をとるようになり、印刷物に

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。

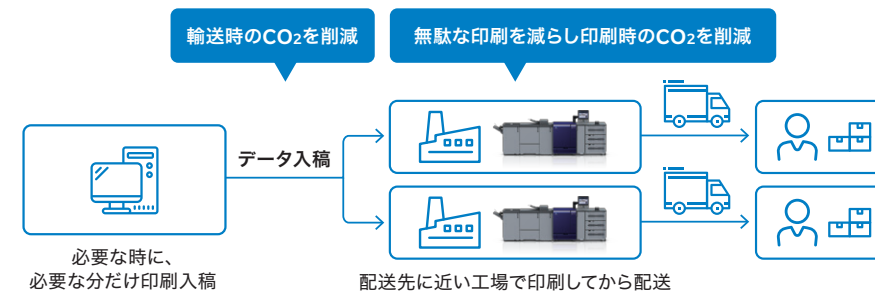
当社は、アナログ印刷からデジタル印刷への移行をさらに加速させるため、独自の自動品質最適化機能・自動検品機能による効率的な印刷を提案することで、印刷業界の顧客企業の事業成長をサポートするとともにCO₂排出削減を推進しています。



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

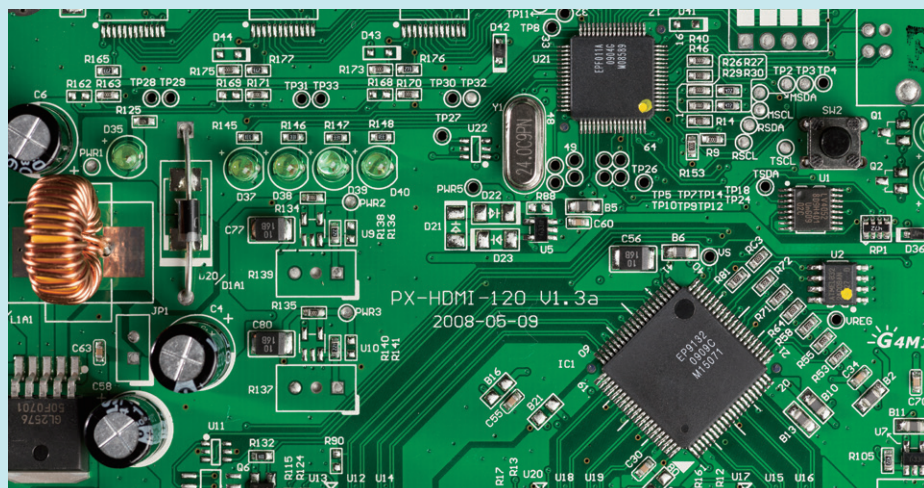


有限な資源の
有効利用

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、

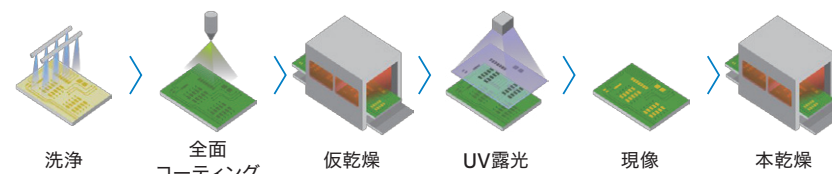


洗浄工程で発生していた工業廃水削減、作業環境の大幅な改善、そして材料コスト70%減を実現します。特にVOCについては年間2万トン、工業廃水は年間2,250万トンの削減効果がソルダーレジスト業界全体で期待できます。また、IJ化によりワークフローが改善することで、CO₂の削減やエネルギー使用量の

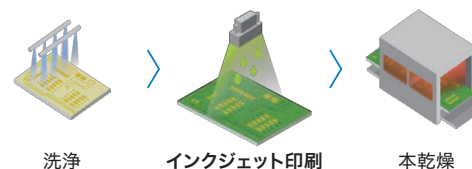
低減にも寄与することができます(当社推定)。コニカミノルタはIJ技術の導入を通じて、顧客のワークフローを変革し、環境負荷の低減、在庫や廃棄物の低減などに貢献しています。これからもあらゆる分野でIJ化を推進し、売上・利益の拡大と社会・環境課題の解決の両立を目指していきます。

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・エンプロイー・サーベイスコア ^{*4}	7.4(6.1)	-	-	8.0(7.0)以上	-	-	
			意見の自由 ^{*7 注1}	7.2(6.6)	-	-	8.0(7.5)以上	-	-	
			女性管理職比率(%) ^{*8}	9.9	11%以上	-	13%以上	18%以上 ^{*9}	-	
	女性新卒採用比率(%) ^{*8}	37	30%以上維持	-	-	-	-			
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	組織健康度向上	社会・環境価値	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				-	-
		従業員健康度	社会・環境価値	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	健康に影響を与える物質の排除	社会・環境価値	化学物質に起因する重大事故 ^{*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				-	-
		製品・サービス使用時における安全性確保を強化	社会・環境価値	製品の重大事故 ^{*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				-	-
		重大な情報セキュリティ事故の徹底排除	社会・環境価値	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)
			経済価値	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	-	-
			経済価値	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	-
		経済価値	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ありますか」 ※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：入社していても、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

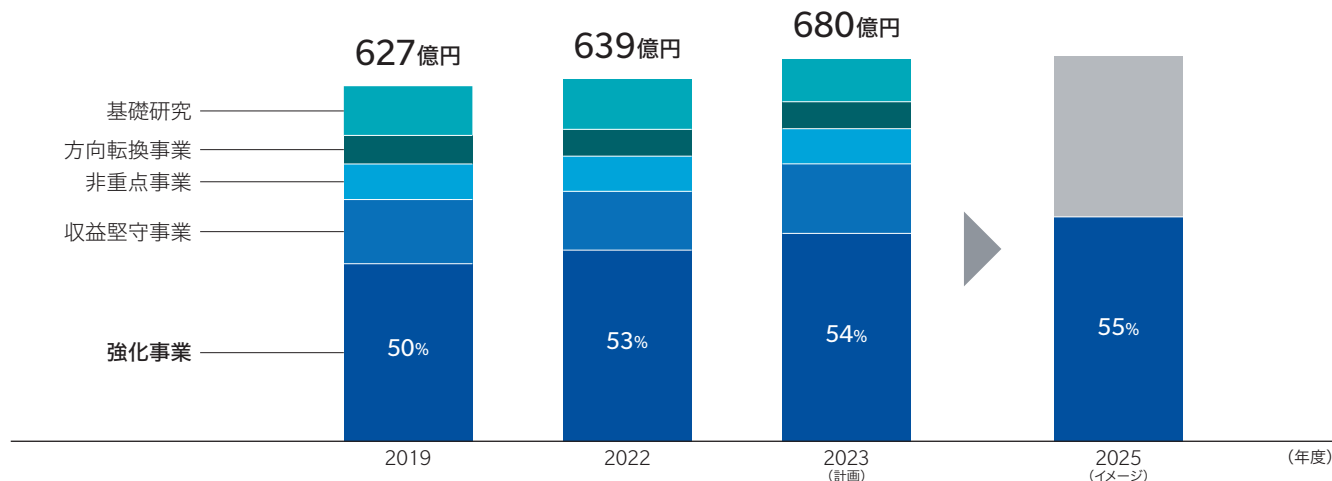
技術戦略

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。

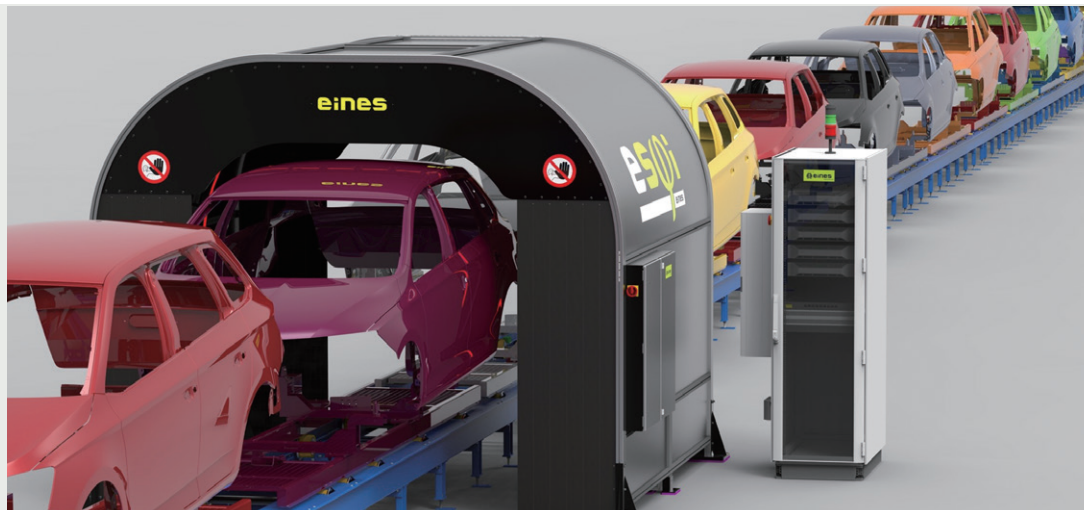
TOPICS

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、外観検査のバ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

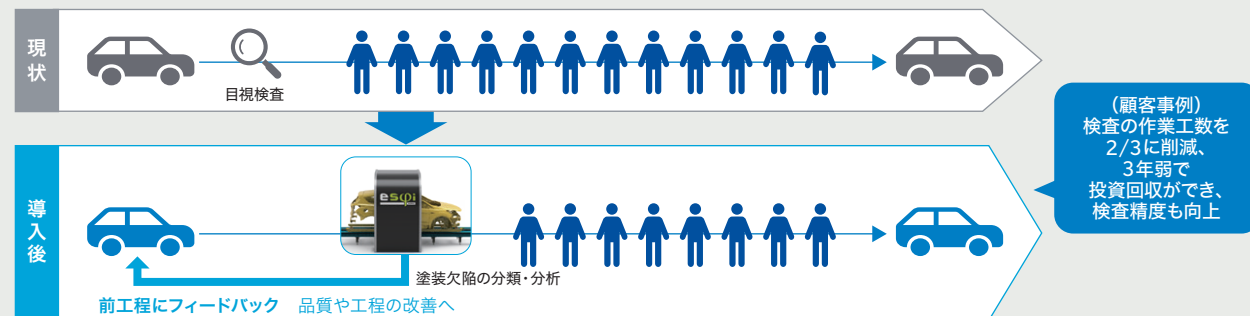
外観検査の自動化により、労働者を単純作業や過酷な環境での作業から解放したい

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

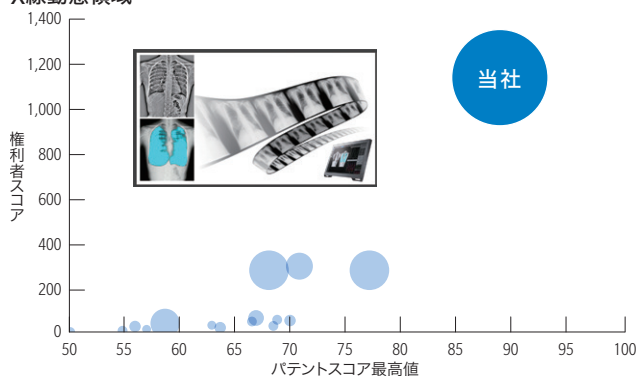
特許権などの知的財産権に関する戦略と知的財産権の取得・行使に関する実績、社内体制などについては、コニカミノルタウェブサイトに掲載している知的財産報告書で詳しく説明しています。



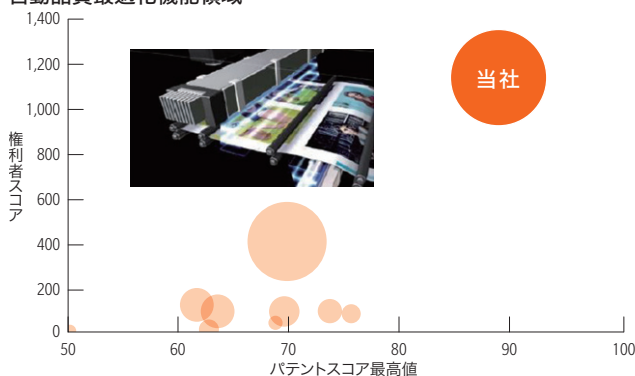
https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/intellectual_property/index.html

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

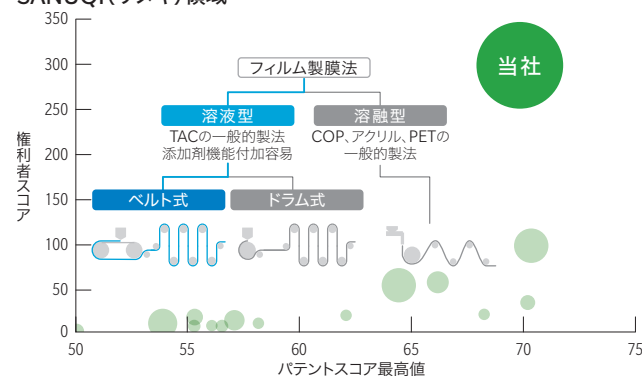
X線動態領域



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」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。

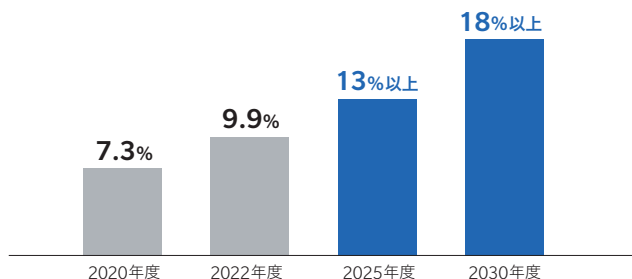
また、データサイエンスなど高度なITスキルを持つ専門人財(画像IoT人財)を今年度中に1,000人確保することを目標に、育成・教育を進めてきており、現在では800名を超えています。一方で、DXビジネスや社内DX化を推進するためには、専門人財を揃えるだけでは不十分であり、経営層含めた意思決定を行うリーダー人財がDXの有効性を認識し、経営判断にどう活かされるのかを理解すること、専門人財以外の従業員についてもITリテラシーを身につけ、同じ目線で話せる環境を作ることが求められます。そのために、本社主導で全従業員向けアセスメントを実施した上で、レベルアップに向けた啓発と教育プログラムの受講を促進していき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

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

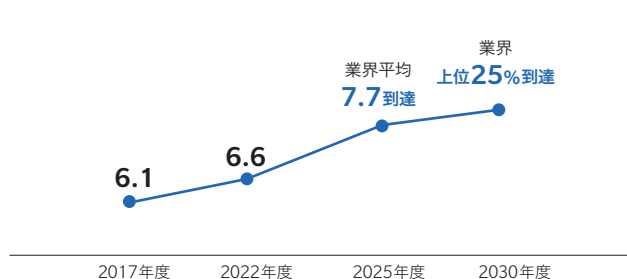
年に専門組織を設立して以来、女性が活躍できる組織風土醸成、女性採用強化、潜在能力の高い女性従業員の育成強化等の活動を、重要な経営課題としてCEOが率先して推進しています。これにより、活動開始当初当社で3%だった管理職内女性比率が、2022年度には約10%と、業界トップクラスの水準となりました。しかし現状に満足せず、海外や他業界に照準を合わせ、2026年度開始時点で13%以上、2030年度には18%以上とさらに高いKPIを設定し、全社で重点的に取り組んでいきます。

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



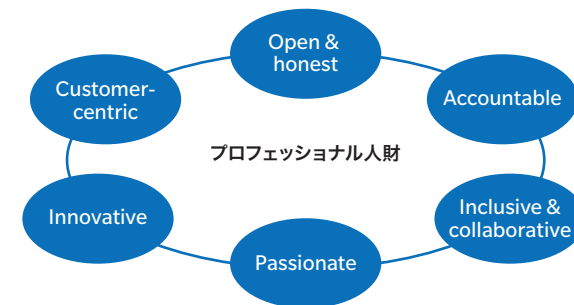
れる従業員エンゲージメントスコアを、中期経営計画期間中に業界の平均水準まで向上させ、2030年度には上位25%に入ることを目標に掲げています。加えて、エンゲージメントスコアは役員の報酬決定スキームに組み込まれており、重要な経営指標の一つとしてグループ体となって取り組んでおります。

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。

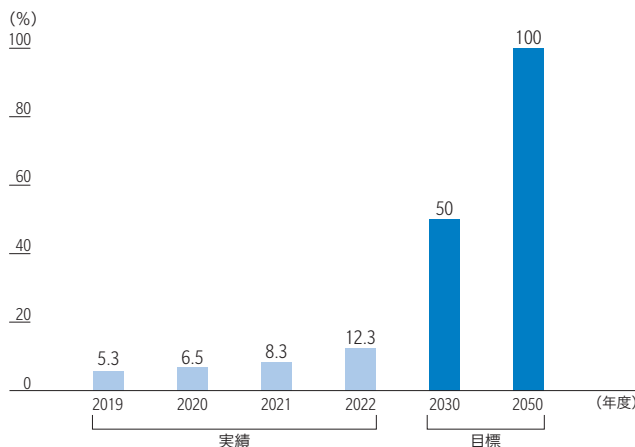
中期的には2025年までに2005年度比で61%削減、2030年までに70%削減することを目標に設定しています。2022年度は、約85万トン(スコープ1は15万トン、スコープ2は15万トン、主要なスコープ3は55万トン)で、2005年度比58%削減となりました。

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