



KONICA MINOLTA

**RETHINK  
WHAT'S  
POSSIBLE**



コニカミノルタ株式会社

統合報告書2021

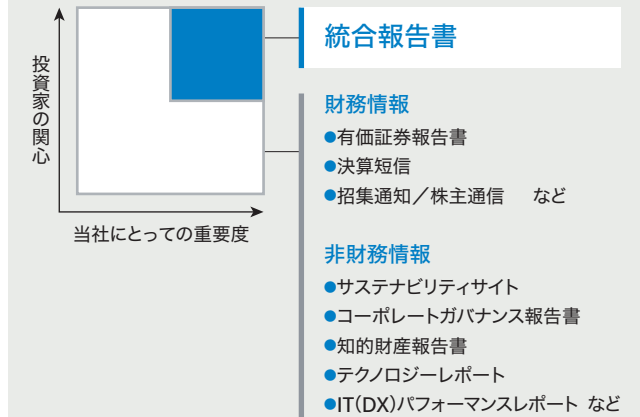


Giving Shape to Ideas

# 目次

	目次	1
	はじめに	2
価値創造ストーリー	コニカミノルタフィロソフィー	4
	コニカミノルタのDNA	5
	価値創造プロセス	6
	価値創造に向けたマテリアリティ	7
中長期の価値創造戦略	中期経営計画の変遷	12
	CEOメッセージ	13
	中期経営計画「DX2022」	17
	CFOメッセージ	27
	中長期の成長ドライバー	29
	環境戦略	37
価値創造を支える基盤	コーポレートガバナンスの概要	42
	取締役会議長メッセージ	43
	指名・監査・報酬委員長メッセージ	45
	コーポレートガバナンス	48
	リスクマネジメント	55
	役員一覧	57
	外部評価	60
データセクション	財務データハイライト	61
	非財務データハイライト	63
	マテリアリティごとのKPI(2022年度の中期計画)	65
	事業セグメント別データハイライト	67
	SASB対照表	69
	会社概要・株式情報	70
	用語集	71

## 統合報告書2021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直しは、現在入手可能な情報に基づき、当社が現時点で合理的であると判断したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績はさまざまな要素によりこの統合報告書の内容とは異なる可能性のあることをご承知おきください。

## 表紙の「RETHINK」について

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



## はじめに

当社は、2020年度に、2030年を見据えた長期の経営ビジョンと2022年をゴールとする中期経営計画「DX2022」を策定し、これからの10年を見据えた新たな経営をスタートさせました。

本報告書では、この経営ビジョン、中期経営計画「DX2022」を中心に、デジタルトランスフォーメーション(DX)を通じた事業ポートフォリオ転換に向けた戦略や、その戦略を支える無形資産の強化策などについて報告しています。また、企業価値向上に向けたコーポレートガバナンス強化に向けた取り組みを報告しています。

本報告書の作成にあたっては、Value Reporting Foundation (VRF)が提唱する「統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」なども参照しながら、全社横断的に各部門が協力して編集しています。私は、その作成プロセスおよび記載内容が正当であることを確認しました。

当社は、財務情報と非財務情報を体系的にまとめることで、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様に当社をご理解いただくためのコミュニケーションツールとして、この統合報告書を作成してきました。2015年度から統合思考のアンニュアルレポート(2017年からは媒体名を「統合報告書」に改称)を発行しており、今回が7回目の発行となります。今後も統合報告書を対話のツールとして活用し、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

代表執行役社長 兼 CEO

山名 昌衛

### 参考しているフレームワーク

- Value Reporting Foundation (VRF)  
「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/visision/gri.html>  
SASBスタンダード対照表：  
<https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/visision/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



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

RE 100 | °C CDP

# 価値創造ストーリー

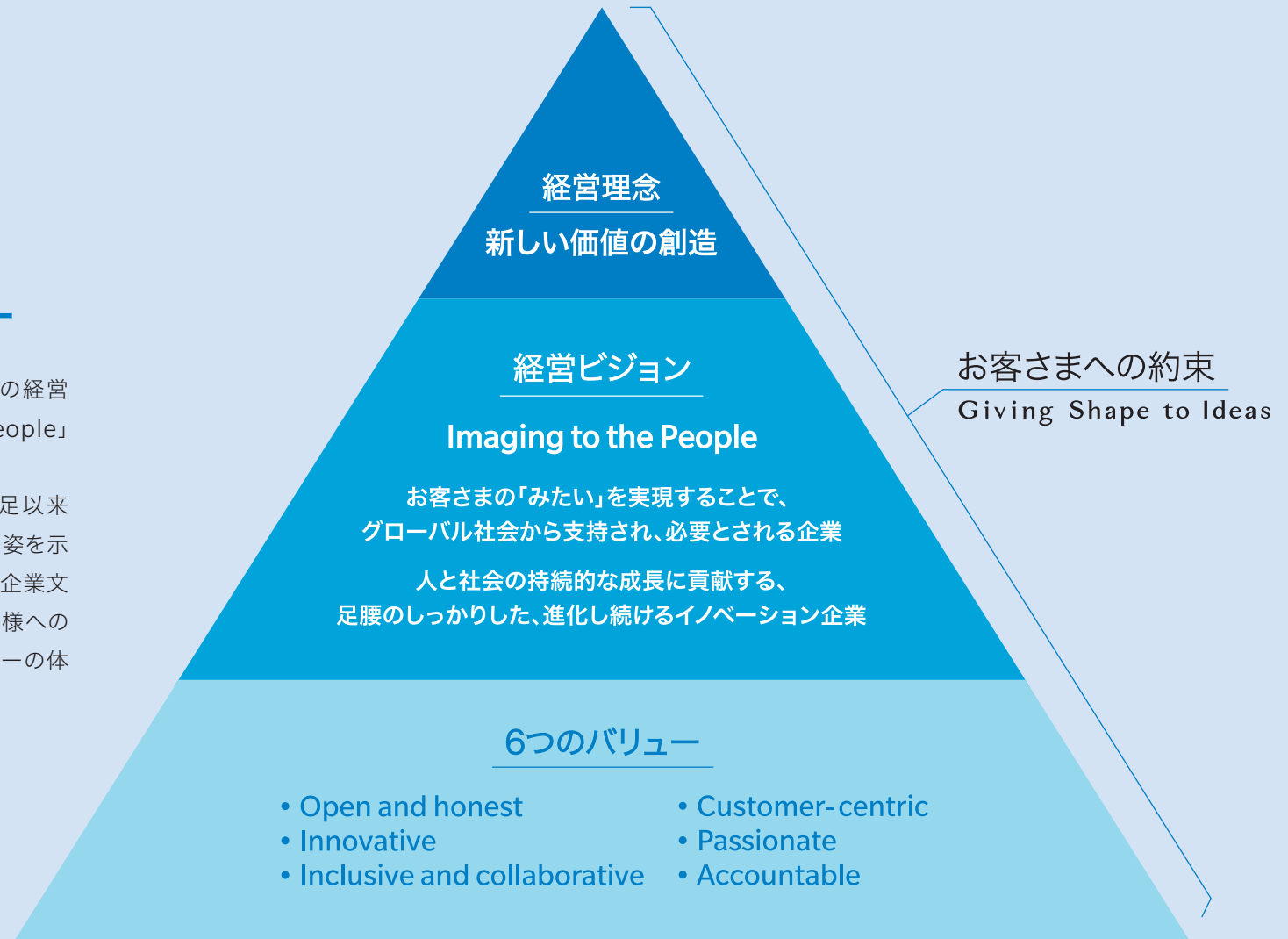
「Imaging」の力で、新しい価値の創造へ



## コニカミノルタフィロソフィー

コニカミノルタは、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」を策定しました。

それにともない、2003年のコニカミノルタ発足以来不変の「経営理念」、2030年を見据えて目指す姿を示した「経営ビジョン」、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」で構成されるコニカミノルタフィロソフィーの体系を再整理しました。



## コニカミノルタのDNA

# 人々の“みたい”に応え、新しい価値を創造する

当社は創業以来150年近くにわたってカメラ、写真事業で培ってきた画像の入出力、画像処理を中核とする「イメージング」技術を活用して、世界中のお客様の“みたい”という想いに応え、人々の生きがいを実現してきました。これこそ私たちの原点であり、これからも引き継いでゆくべきDNAだと考えています。

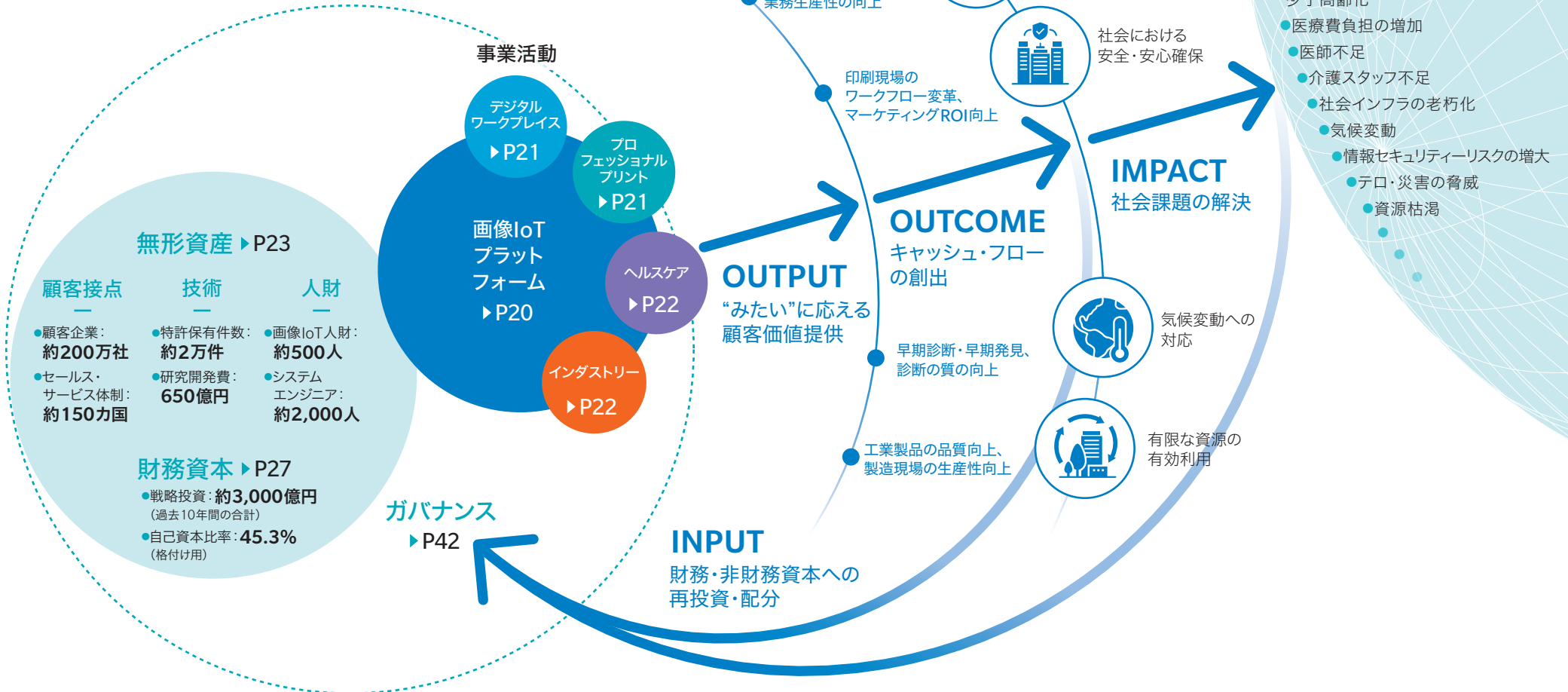
### “みたい”に応える、進化の系譜



## 価値創造プロセス

# 将来的な社会課題を見据え持続的な価値創造へ

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



## 価値創造に向けたマテリアリティ

# 2030年からバックキャストし、5つのマテリアリティを特定

今日、人口構成の変化や社会保障費の増大、気候変動、資源枯渇などの社会課題が顕在化しつつあります。コニカミノルタは、2030年を見据えて、これらの課題が当社グループと社会に与える影響を機会とリスクの観点から評価し、そこからバックキャストして「今、私たちがなすべき」ことを5つのマテリアリティとして再特定しました。これらのマテリアリティを軸に事業活動を通じて社会課題の解決に貢献することで、中長期の企業価値向上につなげていきます。

マテリアリティ	2030年に目指す姿	関連するSDGs
 <p>働きがい向上 及び企業活性化</p>	<p>自社およびお客様・社会での生産性を高め、創造的な時間を創出し、個々が輝ける環境を整備</p>	
 <p>健康で高い 生活の質の実現</p>	<p>自社およびお客様・社会での健康で高い生活の質を提供し、個々の豊かな生活を実現</p>	
 <p>社会における 安全・安心確保</p>	<p>お客様・社会の労働や暮らしにおける安全・安心を高めるとともに、自社製品・サービスのリスクを最小化</p>	
 <p>気候変動への 対応</p>	<p>自社のCO<sub>2</sub>排出を削減しつつ、お客様・調達先でのCO<sub>2</sub>削減を拡大し、社会のカーボン量をマイナスに</p>	
 <p>有限な資源の 有効利用</p>	<p>自社資源の有効利用を進めつつ、お客様・調達先などでの資源の有効利用貢献量を創出</p>	



# 価値創造に向けたマテリアリティ

## マテリアリティ特定プロセス

### STEP 1 課題のリストアップ

GRIスタンダードやSDGsなどの国際的なフレームワークやガイドライン、各専門分野のマクロトレンドなどを参照しながら環境・社会・経済面での課題を広範囲にリストアップしました。

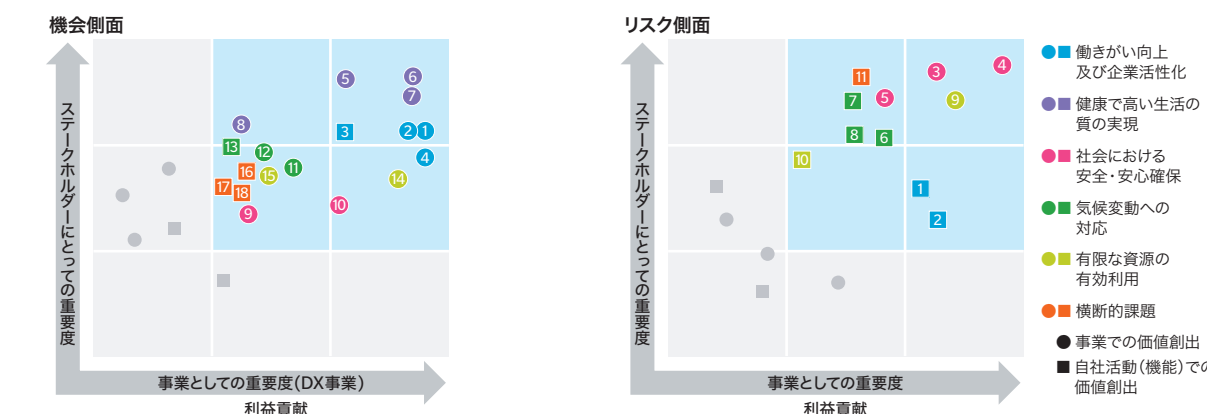
リストアップにあたっては、ストックホルム・レジリエンス・センター\*の「SDGsウェディングケーキモデル」を参照しました。このモデルはSDGsの概念を表す構造モデルとして作成され、SDGsで設定されている17の目標の関係性をつかむことにつながります。17の目標が「ECONOMY」「SOCIETY」「BIOSPHERE」の3層に分類されており、「BIOSPHERE」が土台となって持続可能な「SOCIETY」「ECONOMY」を支え、「SOCIETY」の目標を達成することで持続可能な「ECONOMY」の基盤を作ることができます。この関係性を念頭に置きながら、課題を抽出しました。

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

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

### STEP 2 課題の抽出と重要度評価

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






- 1 デジタル技術を使った「働き方」のソリューション提供による、お客様企業の生産性向上と創造的な時間の創出
  - 2 現場で働く人のワークフローを変革する製品・サービスの提供による、お客様企業のサプライチェーンでの生産性と働きがいの向上
  - 3 新しい価値を生み出す源泉である「人財」の潜在力を引き出し、「個が輝く」組織へ
  - 4 中小企業のデジタルデバインド(IT格差)解消による、人手不足の解消とサイバーセキュリティの強化
  - 5 画像IoTを使ったシステムと現場オペレーションのコンサルティングサービスによる介護業務のワークフロー変革と介護業界の労働力創出
  - 6 高付加価値の医療サービスを提供することで、疾病予防、疾患を早期発見し、医療費を削減
  - 7 遺伝子検査技術などを活用した創業プロセスの革新による、医薬品開発の効率化
  - 8 途上国における医療サービスのアクセシビリティ向上
  - 9 ガス等を可視化する製品・サービスの提供による、お客様企業の現場および社会の安全・安心向上
  - 10 高度な計測・検査を可能にする製品・サービスの提供による、お客様企業の品質確保
  - 11 製造プロセスへのソリューション提供による、お客様・社会のエネルギー/CO<sub>2</sub>負荷低減
  - 12 働き方変革ソリューションの提供による、ペーパーレス、ユビキタス社会の実現
  - 13 DXを活用したお取引先の環境負荷低減支援による飛躍的なCO<sub>2</sub>削減とコスト削減の実現
  - 14 オンデマンド生産による無駄のないお客様企業のサプライチェーン構築
  - 15 お客様企業のワークフロー、サプライチェーンのロス削減
  - 16 SDGsイノベーション創出が埋め込まれた企業文化の形成
  - 17 投資家とのESGリレーションの向上
  - 18 ESGを活用した顧客関係強化
- 1 急速な制度・環境の変化にともなう社内のスキルと業務とのミスマッチの発生
  - 2 ダイバーシティを重視した環境づくりの停滞による、従業員の多様性と自律性、イノベーション力の低下
  - 3 製品・サービスにおいて、使用者の生命、身体に重大な被害を及ぼす事故が起きた場合の社会的信用の失墜
  - 4 製品・サービスにおいて、情報漏洩・プライバシー侵害につながる重大なセキュリティ事故が発生した場合の社会的信用の失墜
  - 5 生態系汚染やヒトへの健康被害につながる物質の使用による操業・製品出荷への影響
  - 6 エネルギー価格の高騰/原料不足による部材コストアップ/供給の不安定化
  - 7 エネルギー価格の高騰/原料不足によるペーパーレスの進行
  - 8 異常気象によるサプライチェーンの寸断
  - 9 サークラーエコノミーへの対応遅れによる競争力低下
  - 10 水資源の枯渇・水リスクによる生産の遅延・停滞
  - 11 ビジネスパートナーのガバナンス不足による社会的信用の低下

### STEP 3 妥当性確認、特定

サステナビリティ推進会議で議長を務めるグループサステナビリティ責任者(サステナビリティ担当役員)は、これらのマテリアリティの評価プロセスおよび分析結果の妥当性を検証し、優先的に取り組むべきマテリアリティを確認します。特定したマテリアリティは、経営層による審議の上、取締役会による承認を受けています。本マテリアリティ特定プロセスについて、毎年見直しが行われます。この見直しにより、課題設定と計画の妥当性を担保しています。

# 価値創造に向けたマテリアリティ

## マテリアリティごとの機会とリスク、中期計画

マテリアリティ	 <b>働きがい向上および企業活性化</b>	 <b>健康で高い生活の質の実現</b>	 <b>社会における安全・安心確保</b>
<b>2030年を 想定した 環境・社会課題</b>	<p>日本をはじめ、世界の多くの経済圏において労働力が不足すると予想されています。産業構造が変容するなか、必要とされる労働力に偏重が見られることにより、結果として労働力の不足が発生し、「スキルのミスマッチ」が広がると想定されます。2030年にはGDP上位70%を占める国において約1億人の労働力不足が起こるともいわれています。例えばロボットや自動化といったテクノロジーが多くの仕事にとって変わります。それは製造現場だけでなく、オフィスでも同様です。したがって、生産性を高めることも重要ですが、人の創造性を高めながら、世界的な労働力不足を解決していくことが必要になります。</p>	<p>先進国では、高齢化によってさまざまな疾患による患者数が増加し、またそれとともに医療や介護需要が拡大し、社会保障費が増大すると予測されています。また、過疎地や途上国では、医療・介護へのアクセスが制限されることが懸念されています。また、日本における介護需給のギャップは、2030年に約50万人に広がると想定されています。<sup>※1</sup>今後、他の先進国においても同様の課題が生じると考えられます。医療・介護現場の生産性や安全性を向上させるとともに、疾病予防・早期発見、治験の効率化による新薬開発期間の短縮や創薬成功率の向上により、医療サービスの質・アクセスの向上と社会保障費の抑制を進める必要があります。</p>	<p>工場・設備の老朽化や人材不足、経験豊富なベテランの引退などにより、製造現場での災害リスクが増大し、労働災害発生リスクも高まると考えられます。また、人材確保の観点からも、より安全な労働環境の実現が求められています。インターネットの世界では、サイバー攻撃が激化・巧妙化して、かつてないほどの被害をもたらす、その被害総額は全世界で90兆ドルにもものぼるとも想定されています。<sup>※2</sup>社会インフラをはじめとした労働現場の危険および情報セキュリティリスクの見える化や、人々の労働や暮らしに貢献する製品・サービスの高度化を通じ、安全・安心な社会を実現することが必要です。</p>
<b>機会</b>	<p><b>事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術を使った「働き方」のソリューション提供による、お客様企業の生産性向上と創造的な時間の創出</li> <li>現場で働く人のワークフローを変革する製品・サービスの提供による、お客様企業のサプライチェーンでの生産性と働きがいの向上</li> <li>中小企業のデジタルデバイド (IT格差) 解消による、人手不足の解消とサイバーセキュリティの強化</li> </ul> <p><b>自社内</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<p><b>事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>途上国における医療サービスのアクセシビリティ向上</li> <li>画像IoTを使ったシステムと現場オペレーションのコンサルティングサービスによる介護業務のワークフロー変革と介護業界の労働力創出</li> </ul> <p><b>自社内</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<p><b>事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高度な計測・検査を可能にする製品・サービスの提供によるお客様企業の品質確保</li> <li>ガスなどを可視化する製品・サービスの提供による、お客様企業の現場および社会の安全・安心向上</li> </ul>
<b>リスク</b>	<p><b>自社内</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<p>—</p>	<p><b>自社内</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>製品・サービスにおいて、使用者の生命、身体に重大な被害を及ぼす事故が起きた場合の社会的信用の失墜</li> <li>製品・サービスにおいて、情報漏洩・プライバシー侵害につながる重大なセキュリティ事故が発生した場合の社会批判の増大</li> <li>生態系汚染やヒトへの健康被害につながる物質の使用による操業・製品出荷への影響</li> </ul>
<b>2022年度の 中期計画</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の生産性を高め、創造的な時間を創出</li> <li>人財の潜在力を引き出す、「個が輝く」組織づくり</li> </ul> <p><b>KPI</b> 幹部候補人財の戦略的配置 / DXリーダー育成数 / 従業員エンゲージメントスコア / 女性管理職比率</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の健康で高い生活の質を提供</li> <li>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</li> </ul> <p><b>KPI</b> Level 4職場の削減率 / 組織健康度上位レベル移行率 / フィジカルハイリスク者数 / メンタル不調によるのべ休務日数</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の労働や暮らしにおける安全・安心の提供</li> <li>自社製品サービスの安全・安心リスクを最小化</li> </ul> <p><b>KPI</b> 化学物質に起因する重大事故発生件数、事業損失額 / 製品の重大事故発生件数、事業損失額 / 情報セキュリティの重大事故発生件数、事業損失額</p>

※1 2018年4月9日 経済産業省「将来の介護需給に対する高齢者ケアシステムに関する研究会」報告書より

※2 出典: The Atlantic Council and the Zurich Insurance, Risk Nexus, 2015

## 価値創造に向けたマテリアリティ

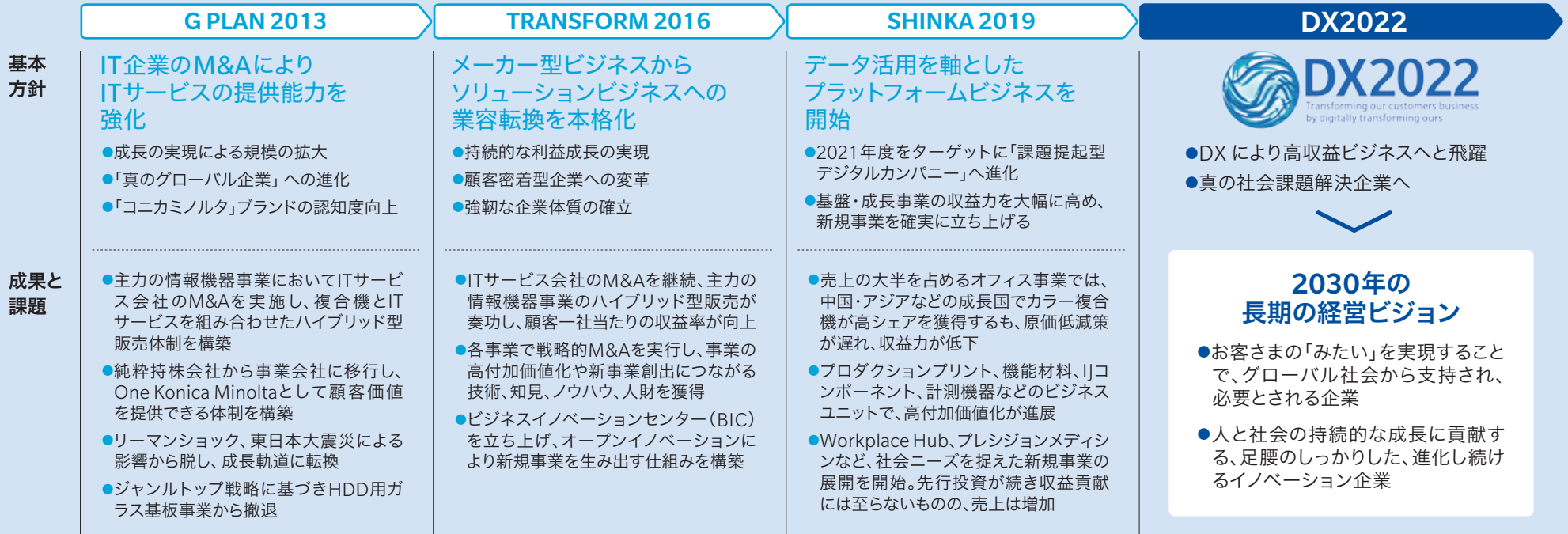
マテリアリティ	 <b>気候変動への対応</b>	 <b>有限な資源の有効利用</b>
<b>2030年を 想定した 環境・社会課題</b>	<p>パリ協定の合意のもと、世界全体が加速的かつ野心的に低炭素社会へ移行する可能性があります。一方、移行が思うように進まず世界各地で気候変動の著しい影響が顕在化してしまうおそれもあります。低炭素社会へ移行した場合には、再生可能エネルギーの促進や抜本的な省エネルギーの推進など、産業界全体のエネルギー構造が大きく変わります。一方、気候変動の影響が顕在化した場合には、海面上昇による土地の水没や生物多様性の喪失が進みます。また、猛烈な台風やハリケーンといった異常気象が頻発し、産業だけでなく人間生活そのものに大きな影響を及ぼします。低炭素社会へ移行するために、従来のワークフローを大きく変革することでエネルギーの使い方を根本から見直す必要があります。また気候変動の影響が顕在化した場合に備え、異常気象の発生に耐え得る産業構造の構築が必要です。</p>	<p>世界の人口増加にともない、2030年には人間が必要とする資源の消費量は、地球2個分に達すると推計されています。限りある資源を有効に活用するために、廃棄物の回収・再生利活用だけでなく、無駄な資源の使用を減らすことが重要です。</p> <p>例えば、オンデマンド生産やIoT技術を活用し、サプライチェーン上の資源のムダを減らすなど、抜本的なワークフローの変革が求められます。これらに加えて資源の循環に貢献する材料技術や回収網の構築による、循環型経済への対応が求められます。</p>
<b>機会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>製造プロセスへのソリューション提供による、お客様・社会のエネルギー／CO<sub>2</sub>負荷低減</li> <li>働き方変革ソリューションの提供による、ペーパーレス、ユビキタス社会の実現</li> </ul> </li> <li><b>自社内</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>DXを活用したお取引先への環境負荷低減支援による飛躍的なCO<sub>2</sub>削減とコスト削減の実現</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>オンデマンド生産による無駄のないお客様企業のサプライチェーンの構築</li> <li>お客様企業のワークフロー、サプライチェーンのロス削減</li> </ul> </li> </ul>
<b>リスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>自社内</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー価格の高騰／原料不足による部材コストアップ、供給の不安定化</li> <li>エネルギー価格の高騰／原料不足によるペーパーレスの進行</li> <li>異常気象によるサプライチェーンの寸断</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>自社内</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>サーキュラーエコノミーへの対応遅れによる競争力低下</li> <li>水資源の枯渇・水リスクによる生産の遅延・停滞</li> </ul> </li> </ul>
<b>2022年度の 中期計画</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の業務プロセス変革でエネルギー・CO<sub>2</sub>を削減  <b>KPI</b> カーボンマイナス貢献量／ソリューション売上高</li> <li>自社拠点、自社製品・サービス、お取引先のエネルギー・CO<sub>2</sub>を削減  <b>KPI</b> CO<sub>2</sub>削減量／エネルギー削減金額換算／再生可能エネルギー調達によるCO<sub>2</sub>削減量／サステナブルソリューション売上高／エネルギー削減金額換算</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の業務プロセス変革で資源を有効利用  <b>KPI</b> お客様・お取引先・社会における排出物削減量／ソリューション売上高</li> <li>自社拠点、自社製品・サービスの資源を有効利用  <b>KPI</b> 排出物削減量／排出物削減金額換算／省資源・再生資源活用量／サステナブルソリューション売上高</li> </ul>

# 中長期の 価値創造戦略

DXによって、事業ポートフォリオの転換へ



## 中期経営計画の変遷



## 売上高の推移



## CEOメッセージ



経営資源の大胆なシフトと補強により、持続的な成長が可能な事業構成および収益の多角化を実現。

事業ポートフォリオ転換の完遂なくして明日はないという覚悟をもって経営を進めます。

代表執行役社長 兼 CEO  
山名 昌衛

### コロナ禍で社会が大きく変動するなか、当社のリスクと機会を再定義

2020年初頭から続く新型コロナウイルス感染症の拡大は、世界各国の社会・経済に多大な影響を及ぼすと同時に、人々の働き方やライフスタイル、価値観などの変化を大きく加速させ、当社グループの事業にも、大きく影響を及ぼしました。これら社会変化や人々の行動変容により、今後の当社グループにとっての新たなリスクと機会が顕在化した1年であったと感じています。

リスク面では、テレワークの拡大・定着によりオフィスへの出勤率が低下し、プリントレスの流れが加速しました。これは当社がもともと想定し、徐々に進みつつあった構造的変化が、コロナ禍によって加速したと認識しています。当社ではプリントレスの潮流を見据えて、早くからオフィス事業においてソリューションビジネスやITサービスへの転換を進めてきました。また、イベントの開催中止や

## CEOメッセージ

店舗の休業などにもない商業印刷需要が激減しましたが、これはコロナ禍で一過性の現象であり、感染が収束した後は、特に当社が手掛けるデジタル印刷への需要が回復していくものと想定しています。

一方、コロナ禍によって、人々の働き方や暮らしにおける「個別化・分散化」「リモート・非接触」といったキーワードで表現できる行動の変容が加速し、「安全・安心」「健康」に対する社会の要求が高まりました。私は、これらの社会の変容は、当社に新たな事業機会をもたらすと確信しています。例えば、テレワークの普及にもない情報セキュリティの重要性が一層高まっていますが、この1年、当社の高度なセキュリティ技術やデジタルを活用したワークフロー変革の提案が、さまざまなお客様から求められ、当社のソリューションへの評価が高まっています。また、さまざまな業務の現場において「感染」や「密」を回避するための方法が模索されていますが、当社の画像診断による検温スクリーニングサービスや、病院における遠隔診療、工場における検査工程の無人化を実現するサービスなどは、多くの引き合いをいただきました。さらにコロナ禍によって人々の健康意識が高まるなかで、早期診断や個別化医療を支援するサービスも着実に成長している手応えを感じています。

### 長期的な成長を実現するために不可欠な 2つのポートフォリオ転換を完遂する

当社が持続的な成長と企業価値向上を果たしていくためには、こうしたリスクと機会も踏まえながら、事業構造改革を確実に実行していかなければなりません。それを完遂させるのが、CEOとしての私の最重要課題です。2020年度から3カ年中期経営計画「DX2022」を推進していますが、その基本方針は「デジタルトランスフォーメーション(DX)により高収益のビジネスへと飛躍する」、そして「真の社会課題解決企業へと転換していく」ことです。これらの実現に向

けて、「2つのポートフォリオ転換」を必ずやり遂げる決意です。

一つ目は、オフィス事業を、従来の複合機中心のビジネスモデルからデジタルワークプレイス事業へと大きく転換することです。コロナ禍を経て、それまでの事務所に社員が集中する働き方から、テレワークが広まり、社員が分散した状態で働くことが常態になりつつあります。企業はそうした環境でも情報セキュリティを担保し、ワークフローを効率的に進めることが急務となりました。当社が提供する「Workplace Hub(ワークプレイスハブ)」は、クラウドとエッジを連携させて、新しい情報セキュリティのあり方を提案するソリューションであり、こうしたニーズにきめ細かく対応できます。また、企業や政府・自治体においても、紙の書類による申請・承認業務のワークフローをデジタル化する動きが活発化しつつあり、これらのドキュメント電子化についてもセキュリティ技術を活かして積極的に取り組んでいきます。さらに、中小規模のお客様のITインフラを一括管理する「マネージドITサービス」を、欧米を中心に展開してきましたが、この事業も一層強化していきます。「セキュリティで当社の強みをつくる」——これを強力に推進していきます。

そして二つ目は、現在の売上高の約5割を占めるオフィス事業への依存度を下げ、インダストリー事業やヘルスケア事業の成長を加速させる全社的な事業ポートフォリオの転換です。インダストリー事業のセンシング分野では、当社はディスプレイ向けの計測器で、世界トップのポジションを確立しています。その強みを活かし、ディスプレイ領域での事業をさらに伸ばしていくことはもちろん、ディスプレイ以外の新領域——自動車向け外観検査や食品・医薬品関連の成分検査などの領域へ事業を拡大していきます。また画像IoT分野では、ドイツのMOBOTIX社のエッジ処理型のインテリジェントカメラをベースに行動を検知・解析する技術を確認しています。このAI(人工知能)ネットワークカメラや各種センシングデバイス、解析ソフトウェアなどを組み合わせ、新しいプラットフォーム「FORXAI(フォーサイ)」として展開しています。多彩なパートナーの技術や製品

## CEOメッセージ

と連携しながら、プラント、倉庫、物流エリアのモニタリングをはじめ、顔認識と連動させ体温を自動計測するサーマルカメラ、介護施設での見守りサービスなど、さまざまな現場における「安全・安心」や「非接触・省力化」のニーズに応えていきます。

ヘルスケア事業では、当社は早期診断領域に強みを持っているため、その分野でさらなる成長を目指していきます。当社が得意とするデジタルX線画像診断システムは、静止画から動画でのリアルタイム撮影へと進化しており、その動画とAIによる動態解析を組み合わせることで、医師による、より正確な読影・診断を支援できるようになりました。世界に先駆けて提供しているこの当社の技術は、医療現場からも高い評価を受けており、医療現場の負担軽減と早期診断の実現に貢献しています。またプレジジョンメディシン分野では、米国子会社の Ambry Genetics社が遺伝子検査、Invicro社が画像診断の領域で高い技術を有しています。その強みを活かして、健常者向け遺伝子検査サービス、創薬支援サービスを展開します。加えて、これまで蓄積してきた遺伝子や診断画像



などのデータを統合したマルチオミックス・プラットフォーム「LATTICE(ラティス)」の提供を開始します。このように、さまざまなアプローチを通じて早期診断、早期治療を支援し、人々のQOL向上に貢献していきます。

### 「転換」の実行スピードを加速させるため マネジメントシステムの再構築に着手

当社では、これら2つの転換の最終ゴールを2025年度に設定していますが、そのマイルストーンとして中期経営計画「DX2022」の最終年度である2022年度までに一定の成果を出すべく、研究開発や人材などの経営資源をこれらの成長領域に大きくシフトさせます。一方、転換の実行スピードをあげることは、前中期経営計画期間中にできなかった大きな課題と認識しており、マネジメントシステムの抜本的な見直しを進めます。そのために、この数カ月間、私自身の手で当社のマネジメントシステムを総点検して課題を洗い出しました。現在はその課題解決を含めた再構築に取り組んでいるところです。

マネジメント改革の大きなポイントの一つは、OODA (Observe=観察 / Orient=状況判断、方向づけ / Decide=意思決定 / Act=行動) ループの導入による意思決定と行動のスピードアップです。昨今のように変化が激しく先の読めない事業環境においては、じっくりと計画を練ってから実行に移すよりも、「何を成し遂げたいのか」を明確化したうえで、現状の情報から最善の判断を下し、即座に実行に移す——OODAループを回した方が確実に目標達成に近づけるはず。この新しい意思決定のフレームワークを効果的に運用していくため、各事業現場からのビジネスレポートの収集・分析方法の検討や、会議・意思決定の仕組みの見直しなどを進めています。同時に、スピーディーに経営判断をしていくために、各部門の自律性が極めて大切だと認識しており、今後はより事業現場に近いところに積極的に権限委譲していく方針です。



## CEOメッセージ

もちろん、2つの転換を加速させるブースターとして、DXへの取り組みの一層の強化も欠かせません。当社では、各事業のビジネスをデジタルで進化させ、お客様への提供価値の最大化を図る「ビジネスDX」と、事業に横串を通して全社的なレベルアップを目指す「オペレーショナルDX」の2つの側面からDXを推進しています。「ビジネスDX」では、お客様のビジネスプロセスを俯瞰してお客様自身も気づいていない課題を見える化し、最適な解決策をお客様とともに導き出して、ビジネスプロセスやビジネスモデルの革新を支援します。今後も当社の強みであるイメージング技術にAIやIoTを組み合わせるのはもちろん、さまざまなパートナーの技術・サービスとの連携が可能なプラットフォームを構築し、幅広いお客様にソリューションを提供していく計画です。一方、「オペレーショナルDX」でもマレーシア工場で構築したデジタルマニュファクチャリングの他工場への展開、SCMではAIを活用した高精度なフォーキャストの実現、フィールドではお客様に提供するメンテナンスサービスの最適化などに取り組んでいきます。

### サステナビリティを経営戦略の根幹に据え、 中長期的な企業価値の向上へ

「DX2022」の策定にあたり、当社は10年後の2030年の社会のありたい姿と、その実現に向けて解決すべき環境・社会課題について徹底的に議論しました。そして世界が「持続的に発展する自律分散型の社会」に向かうとの認識のもと、「持続可能な社会の実現」と「人間中心の生きがい追求」に貢献していくことを当社の存在意義と再定義しました。

これは2003年の統合以来、当社が経営戦略の根幹に据えてきた姿勢でもあり、私自身も社長就任以来、「持続可能な社会、誰もが生きがいを持って暮らせる社会の実現に貢献することこそが、企業の持続的成長を可能にする」との信念のもと経営に取り組んできました。こうした考えは社員にも浸透しており、若

手を中心としたメンバーが自ら提案してスタートした社会課題解決プロジェクトが稼働するなど、自発的な取り組みが活発化しています。世の中を本気で良くしたいという信念を持つ人材がいることを、大変心強く感じています。

そして2020年度には、当社が事業活動を通じて社会の課題解決に貢献するテーマを、「働きがい向上及び企業活性化」「健康で高い生活の質の実現」「社会における安全／安心確保」「気候変動への対応」「有限な資源の有効利用」の5つのマテリアリティとして明確化しました。とりわけ、グローバルな課題である「気候変動」に対しては、2009年に長期環境ビジョン「エコビジョン2050」を策定して以来、長期的な目標を掲げて取り組んできました。そして2020年度には、「カーボンマイナス」の目標達成期限を大幅に前倒し、2030年に「カーボンマイナス」を実現するという意欲的な目標を定めました。当社の環境経営のノウハウや技術をお客様企業やお取引先といったパートナーと共有し、バリューチェーン全体の環境負荷低減を図り、当社のCO<sub>2</sub>排出量に比べお客様企業やお取引先でのCO<sub>2</sub>削減貢献量を大きくすることを目指します。今後は、環境以外のマテリアリティについても、当社の取り組みが及ぼす社会的・経済的なインパクトを定量化し、具体的なKPIを設定することで活動を加速させていきます。

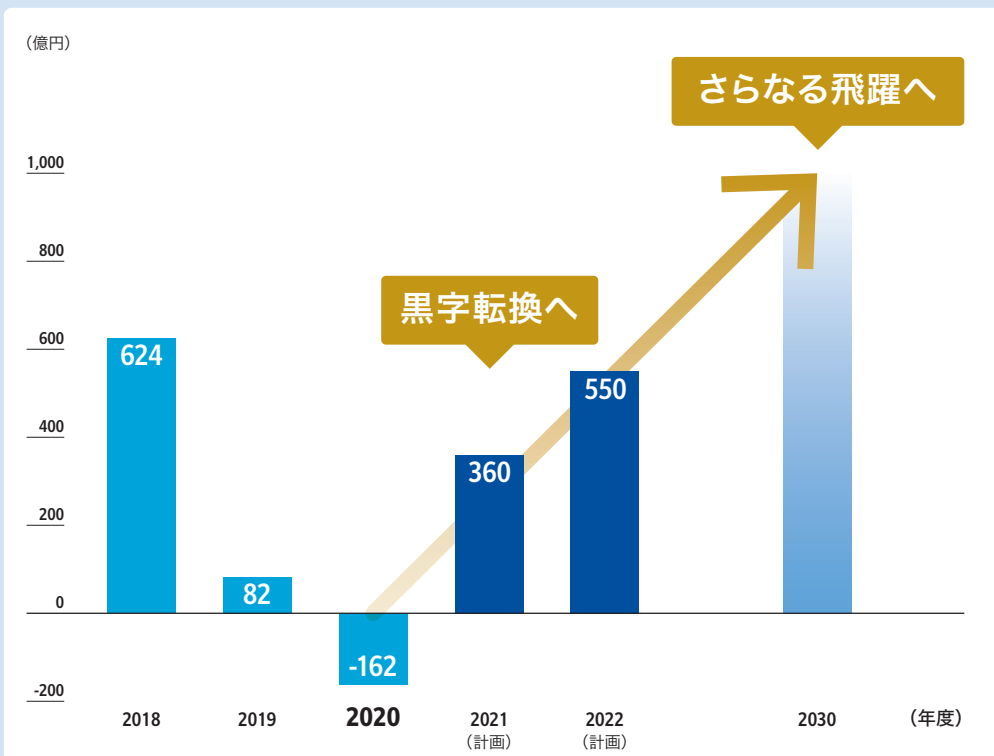
当社は、経営理念「新しい価値の創造」のもと、これからもあらゆる事業活動を通じて環境・社会価値と経済価値を創出していきます。そして、真の社会課題解決企業として持続可能な社会の実現に貢献すると同時に、中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。ステークホルダーの皆様には今後も変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 中期経営計画「DX2022」



2020年度からスタートした中期経営計画「DX2022」では、2020年初頭から続く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2021年度には2018年度レベルに一気に回復させるため、2020年度中に構造改革を実施することでキャッシュカウとしての位置付けを強化し、同時に2つのポートフォリオ転換を進めていくことでオフィス事業に続く柱となる事業の構築を進めています。事業ポートフォリオ転換を完遂するために必要な投資もしながら、2021年度および2022年度の主要経営指標を達成していきます。

### 営業利益計画



### 主要経営指標

	2021年度(計画)	2022年度(計画)
営業利益	360億円	550億円
営業利益率	3.8%	+1pt以上
営業キャッシュ・フロー	1,900億円	
ROIC	2.8%	+1pt以上

中期経営計画「DX2022」

戦略の方向性

外部環境認識

新型コロナウイルス感染症の  
拡大により、  
働き方、生活様式、価値観が変化

リスク

コニカミノルタの売上の5割強を占める  
オフィスプリンティング分野の需要減少

- 顧客企業のオフィスのプリントボリューム減少が加速
- 顧客企業内の集中印刷室のプリントボリューム減少が加速
- プリントボリューム減少にともないハード販売数量が減少

機会

社会ニーズが高まる分野でイメージングを核とした  
ビジネスチャンスが増大

- DXによる働き方改革が加速
- さまざまな分野での個別化・多様化ニーズが増加
- 非接触／分散／リモートのニーズが増加
- 安全・安心、衛生分野の需要が増大

オフィスプリンティング事業に続く  
新規事業の確立へ

オフィスプリンティング事業の収益構造改革

- 営業プロセス改革
- アフターサービスの生産性向上
- 開発費削減
- 生産固定費削減

オフィス事業の  
2021年度の営業利益を  
2018年度レベルに回復

新たな柱となる事業の構築

デジタルワークプレイス

ワークプレイスハブ/  
ITサービス事業の成長

プロフェッショナルプリント

ヘルスケア

計測・検査・診断領域での  
事業基盤の確立

インダストリー

DXによる  
ビジネスモデルの進化

## 中期経営計画「DX2022」

### 目指すべき事業ポートフォリオ

## 利益の過半をインダストリーとヘルスケアで

オフィスプリンティングに依存しない事業ポートフォリオの実現を目指し、2つのポートフォリオ転換にスピードをあげて取り組みます。

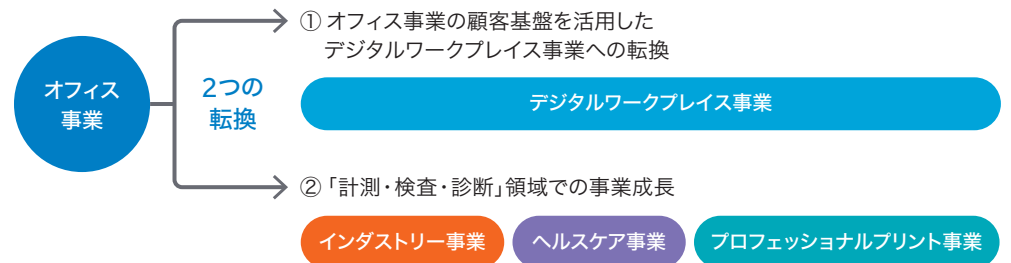
一つ目は、オフィス事業の顧客基盤を活用したデジタルワークプレイス事業への転換です。当社がこれまでオフィス事業で培ってきた顧客を資産として、顧客のワークフローを見える化し、そのDX化や分散化を支援するサービスとして、顧客企業のテレワーク環境も含むITインフラストラクチャーを一括管理するマネージドITサービスや、重要性の高まる情報セキュリティに対する診断と対策ソリューション、顧客の業務や業種に特化したソリューションなどを提供することで、事業の高付加価値化を図ります。

二つ目は、全社として計測・検査・診断の領域での事業成長を加速させる事業ポートフォリオの転換です。「個別化・分散化・省人化」をデジタルで実現するプロフェッショナルプリント事業、遺伝子診断を含む早期診断機能をデジタルで高度化し「安全・安心・リモート・個別化」に応えるヘルスケア事業、画像IoTをプラットフォームとして計測・検査の「安全・安心・リモート・省人化」に応えるインダストリー事業

を、今後の当社の事業の柱としていくべく、人財や研究開発費、投融資などのリソースを配分していきます。

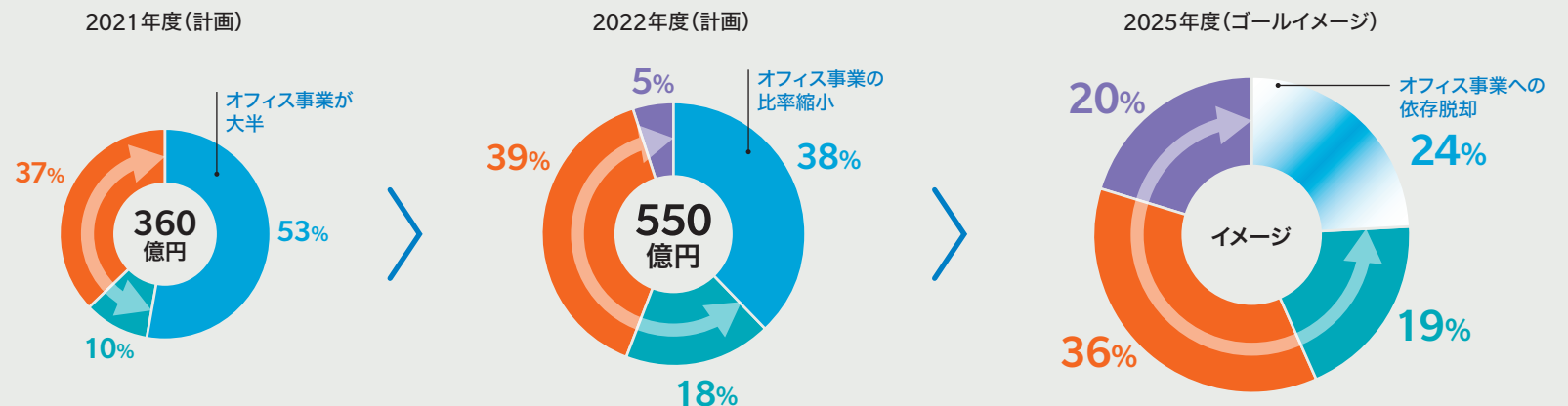
DX2022の期間中に、これらの転換のための施策をスピーディーに実行することで、2025年度に事業ポートフォリオ転換を完遂し、各事業の営業利益構成比を大きく変えていきます。

#### オフィス事業に依存しない事業ポートフォリオの実現に向けた2つの転換



#### セグメント別の営業利益構成比

- デジタルワークプレイス事業 (オフィス事業含む)
- プロフェッショナルプリント事業
- ヘルスケア事業
- インダストリー事業



## 中期経営計画「DX2022」

### DXによるビジネスモデルの変革

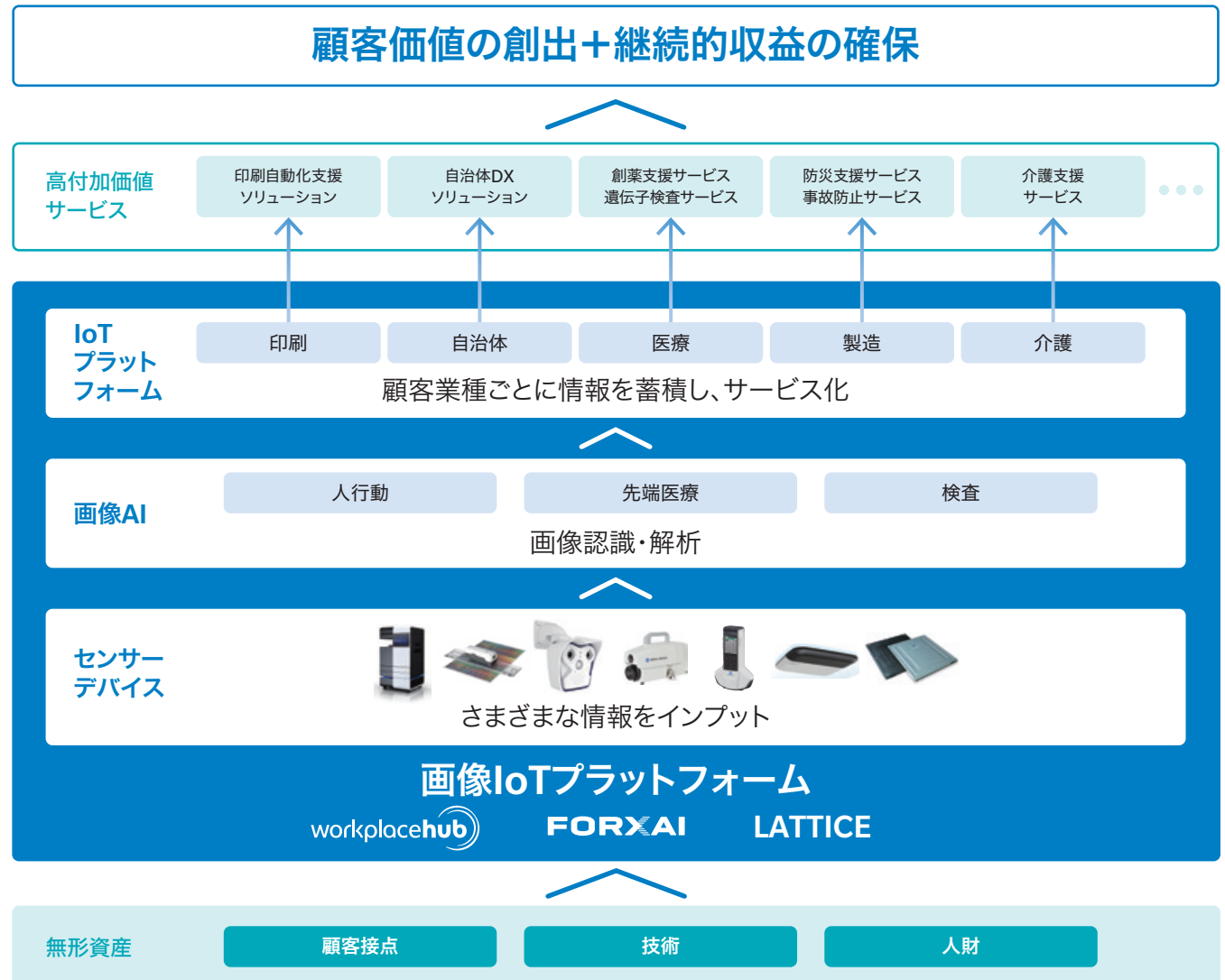
# データを活用した プラットフォームビジネスの 確立へ

事業ポートフォリオ転換を推し進めるにあたって、プロダクト主体のモノ売りビジネスから、DXによる高付加価値サービス(DX as a Service)を主体としたビジネスへと業容転換を図っています。そのために、コニカミノルタが長い歴史のなかで培ってきた画像技術と、最新のIoTやAIの技術を組み合わせた独自のプラットフォームビジネスを確立していきます。

当社の強みであるセンサーデバイスを通じてお客様の現場から画像などの情報を読み取り、データに変換してAIによって解析することで、さまざまな現場で働くプロフェッショナルの課題までも“みえる化”できるようになります。これらの情報を顧客業種ごとに蓄積し、ソリューションサービスとして提供します。

こうしたサービスを提供するプラットフォームを確立し、ビジネスパートナーやお客様がつながるエコシステムを構築することで、継続的かつ安定的に収益を確保できるビジネスを創出していきます。

約200万社との顧客接点をはじめ、これまでに培ってきたイメージング技術、世界4万人超のグループ人財といった無形資産を結集し、ビジネスモデル変革を実現します。



## 中期経営計画「DX2022」

### 2022年度に向けた各事業のDX戦略

## デジタルワークプレイス事業

### 戦略 – オフィス印刷の減少を前提にデジタルワークプレイス事業へ転換

- オフィス事業で培った顧客基盤を維持拡大しながら、業種に特化したデジタルワークフローサービス、業種によらないマネージドITサービスやサイバーセキュリティサービスなどを付加価値サービスとして追加提供。顧客のライフタイムバリューを拡大することにより、デジタルワークプレイス事業へと転換。
- 2020年度に勢揃いした複合機新製品による大口顧客獲得、および既存顧客の旧製品置き換えによるサービス原価低減(消耗品交換頻度低減、リモートサービスメンテナンス拡大)、定額制の提案によって、粗利率を向上。トップクラスのシェアを持つ成長市場(中国・インド・APAC)で顧客基盤を拡大。
- 粗利率の高い自社開発ソフトウェアの販売拡大、月間経常収益(Monthly Recurring Revenue)モデルに対応する商材の拡大によって、安定収益基盤を確立。セクター別(教育・医療・法律・金融・自治体など)の業務プロセスDX化サービスの販売を拡大。
- 顧客ターゲットングおよび提案作成におけるAI活用による販売生産性の向上、コロナ禍で成功したインサイドセールス・リモート営業などの継続拡大、サービスバックオフィスのアウトソースによって、売上原価を低減。開発テーマの絞り込みにより、研究開発費を低減。

#### 各市場のCAGR(2020→2022年)

	ハード	
複合機		+2%
	ノンハード	+3%
ITサービス		+8%

※ 当社推定

#### 戦略的KPI

	2021	2022
MRR*成長率	+15%以上/年	+15%以上/年
顧客維持率	1pt改善/年	2pt改善/年
業種別売上成長率	+15%以上/年	+20%以上/年
サービスファクトリー展開国数	10カ国	25カ国
自社開発商材売上金額成長率	+15%以上/年	+15%以上/年

※ MRR: Monthly Recurring Revenue

## プロフェッショナルプリント事業

### 戦略 – 伸長する商業・産業デジタル印刷市場で競争優位性を拡大

- 今後も成長が見込まれるデジタル印刷市場において牽引役となるなか、大手印刷会社を獲得するため、ヘビープロダクション機(HPP)と産業印刷機器を組み合わせ、印刷ワークフローのDXを支援することにより、顧客のビジネスと当社の事業を拡大。顧客のアナログ印刷からデジタル印刷へのシフトを加速。
- 加えて、HPP同様の機能を搭載したライトプロダクション機(LPP)およびミッドプロダクション機(MPP)の新製品により、中小印刷会社での生産効率向上、同市場でのトップシェアを維持。圧倒的トップシェアを持つ成長市場(中国・インド)で販売を拡大。
- センシング事業の技術を活かした自動品質最適化機能(IQ-501)に自動検品機能を追加し、作業効率を大幅に改善することで、プリントボリュームを拡大。LPP・MPPの新製品の展開にともないリモートサービスメンテナンスを拡大することで、サービス原価を低減。
- デジタル印刷量が大きく伸長する産業印刷領域で、高速ラベル印刷機の新機種を上市し、販売を拡大。加えて、パッケージ印刷にも対応する高速インクジェット印刷機とデジタル加飾印刷機を組み合わせたトータルソリューションにより、販売を拡大。それらによりノンハード売上を大きく拡大。

#### 各市場のCAGR(2020→2022年)

商業印刷	+7%
ラベル印刷	+6%
パッケージ印刷	+15%

※ 当社推定

#### 戦略的KPI

	2021	2022
HPP市場シェア	35%	40%
ノンハード 対前年売上高 伸長率		
プロダクション プリント	+22%	+5%
産業印刷	+24%	+28%

## 中期経営計画「DX2022」

### 2022年度に向けた各事業のDX戦略

## ヘルスケア事業

### 戦略 – 既存技術と顧客基盤をベースにAIとデータ活用で課題解決

- 先進国における診断の高度化、予防医療やオンライン診断、病院施設間連携による医療資源活用の効率化、新興国における医療アクセスの向上、製薬プロセスの効率化、個別化医療の実現などの課題があるなかで、既存技術と顧客基盤をベースにAIやデータ活用により、これら課題の解決を加速。
- 診断機器領域では、動態解析による高付加価値X線システムを日本、米国、中国で拡大。
- 医療IT領域では、国内で顧客基盤を構築している「infomity」を軸に、オンライン診療サービス、病院施設間連携などを展開。またPACS（医用画像保管・転送システム）を、日米を起点にASEAN地域へ拡大。AI技術による読影支援システム、診断支援システムを国内から導入開始。
- 遺伝子診断領域では、高精度のRNA検査のサンプル数を増加させることで売上拡大を図るとともに、がん検診に遺伝子診断を組み込んだ「CARE Program」を日米に続きグローバルに拡大。東京大学および国立がん研究センターとの共同開発による新規のパネル検査を上市。また、遺伝子、病理、画像データの統合による独自の統合診断データプラットフォームを確立し、疾病の早期発見に貢献するとともに、製薬向けにデータビジネスを展開。（→P33）

#### 各市場のCAGR

ヘルスケア	X線診断装置	+1%※1
プレジジョン メディシン	バイオマーカー市場	+16.3%※2
	次世代シーケンシング市場	+31.4%※2

※1 2020→2022年 当社推定

※2 2020→2025年 BCC Research (2021)

#### 主要なKPI

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

## インダストリー事業

### 戦略 – 成長産業にセンサー、画像IoT/AI技術、キーデバイスで領域拡大

- 各種ディスプレイの光計測分野で5割以上のシェアを確保する「センシング分野」では、ここ数年で買収した2社の技術を活かして、自動車外観検査の領域と、食品、薬品、リサイクルなどの分野の内部成分検査の領域で事業を拡大。（→P29）
- 産業界に必要なキーデバイスを提供する「材料・コンポーネント分野」では、コア技術を活かし高付加価値製品を提供することで収益性を強化。機能材料は、伸長する大型TV、中小型モバイル、車載などの各種ディスプレイの幅広い用途向けに、これまでのTAC製品に加えて新樹脂「SANUQI（サヌキ）フィルム」を用いて販売を拡大。インクジェットヘッドは、高耐久、MEMS技術を活用した高精細ヘッドや特殊インク対応などにより、高成長が見込める工業印刷領域およびPOD（プリントオンデマンド）領域へ展開。
- イメージングを時代とともに進化させてきた「画像IoT分野」では、画像を読み取るさまざまなセンサーデバイスと独自の画像AI技術を組み合わせた画像IoTプラットフォーム「FORXAI（フォーサイ）」をグローバルに展開。（→P31）

#### 各市場のCAGR (2020→2022年)

センシング	光源色・物体色	+1%
	自動車外観	+16%
機能材料	大型TV(LCD+OLED)	+15%
	中小型(モバイル)	+11%
インクジェット	工業用途	+34%
	POD	+28%

※ 当社推定

#### 戦略的KPI

	2022年度目標
センシング	戦略的投資事業(外観検査・HSI※産業用途)の拡大 戦略投資事業の売上高比率:17%
機能材料	成長領域(TV向け大型化および中小型の超薄膜機能化)の拡大 ・大型化率:30%以上 ・中小型機能化率:50%以上
インクジェット	ヘッド・インクの新製品による事業拡大 ・工業印刷シェア:72% ・PODシェア:14%
画像IoT	画像IoTプラットフォームのパートナー連携を強化 ・販売パートナー:37社 ・技術パートナー:63社

※ HSI:ハイバースペクトルイメージング

## 中期経営計画「DX2022」

### 事業のDXを支える無形資産の強化

## 顧客接点 | 約200万社の顧客基盤を活かし、業種ごと、地域ごとに継続的かつ長期的に価値を提供

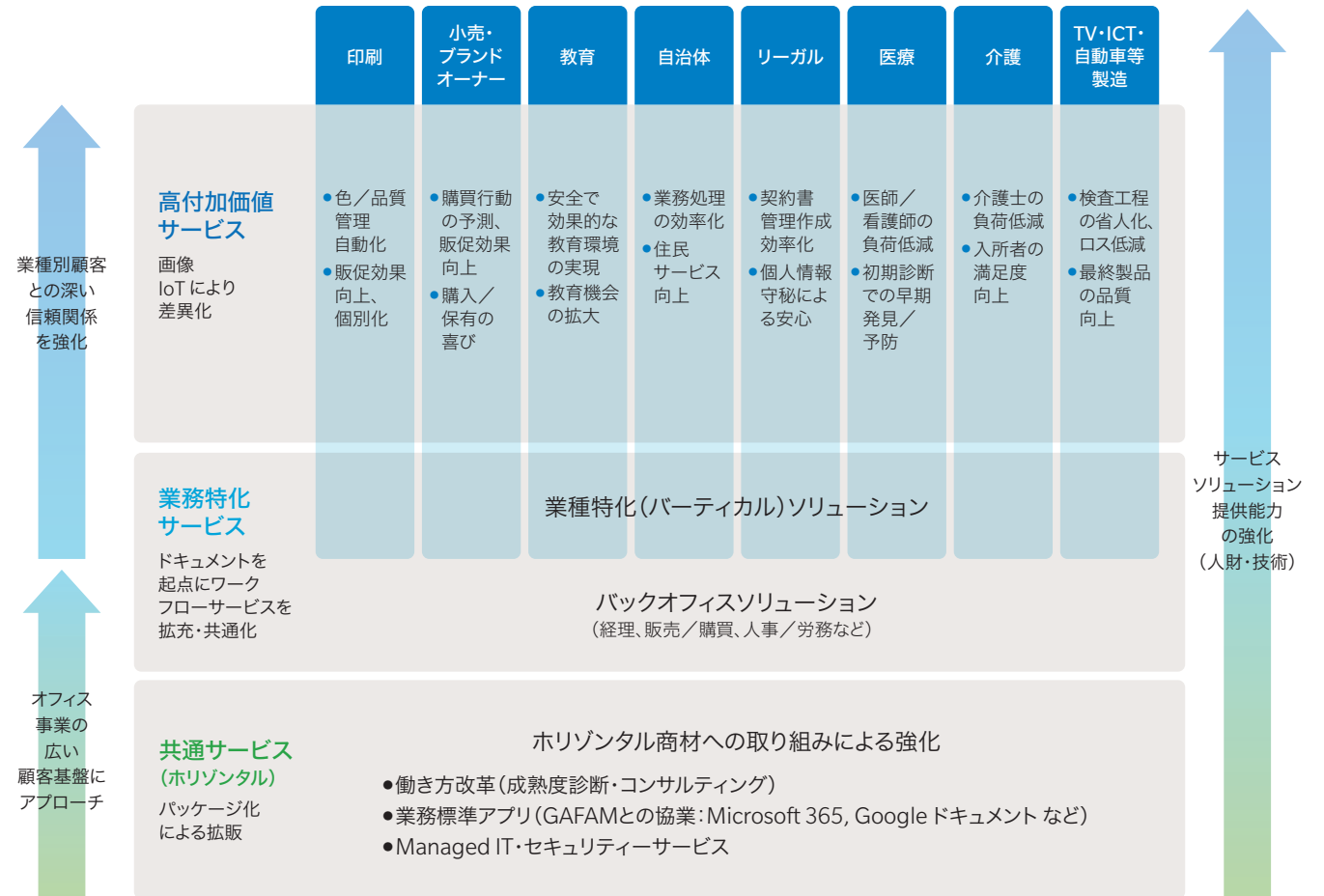
### 強み

- 「成長が見込める領域」「勝算のある領域」にリソースを集中する“ジャンルトップ戦略”で開拓した市場でトップクラスのシェア。
- グローバルかつ多業種に広がる約200万社の顧客基盤。
- デジタルワークプレイス事業では、中堅中小企業を中心に、グローバル企業、官公庁など幅広い顧客接点を保有。
- プロフェッショナルプリント・ヘルスケア・インダストリー事業では、印刷業界、ヘルスケア業界、ディスプレイ業界、自動車業界などの業種に深く入り込み構築した、顧客との関係性。
- 買収によって獲得した、特定の業種や業界、ソリューションの対象となる新たな顧客層。

### 基本戦略

- 働き方改革や業務標準アプリ、ITセキュリティーやITインフラマネジメントを一括受託するマネージドITサービスなど、業種によらない共通サービスをパッケージ化して、販売効率を向上。
- 幅広い顧客の経理や販売、購買や人事労務などのドキュメントを起点としたワークフローに特化し、電子化も含めたサービスを拡充・共通化して提供。業種特化ソリューションとも連携。
- 各地域で強みのある業種に特化したソリューションの提供により、業種・業態別の価値提供能力を強化。米国ではヘルスケアやICTブランドオーナー、欧州では製造業、中国・アジアでは印刷業やディスプレイ含む製造業、日本では自治体や医療・介護、製造業などを深耕。

ターゲット業種別の戦略





## 中期経営計画「DX2022」

### 事業のDXを支える無形資産の強化

## 技術 | 培ってきたイメージング技術を、AIやIoTによってさらに進化

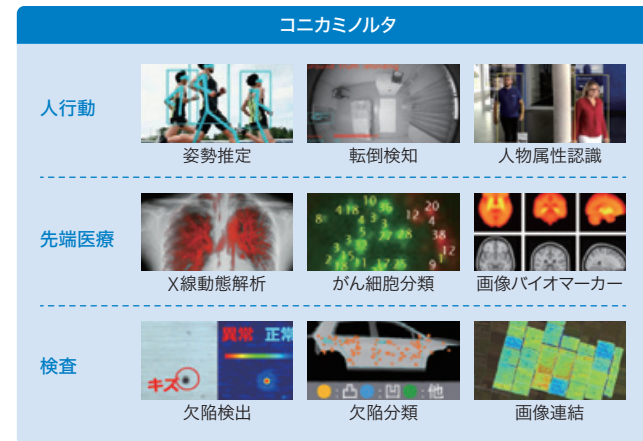
### 強み

- 顧客の「みたい」に応える独自のイメージング技術。
- さまざまなプロダクトを生み出すなかで、コア技術として磨き上げてきた「材料」「光学」「微細加工」「画像」の4つの技術領域。
- 人行動認識の分野では世界最高水準の画像AI技術。
- インダストリー事業やヘルスケア事業で培ってきた世界最高水準のセンサーデバイスと、新たに獲得したハイパースペクトルイメージング技術。
- 技術者が自らの専門技術領域に留まらず、顧客や市場を理解し、事業提案するマインドとそれを実現するための教育体制。
- 高精度、高品質なプロダクトの提供を実現するために積みあげてきたモノづくり体制と、精密機器業界で世界トップクラスの知的財産。

### 基本戦略

- コア技術を高度化・融合し、AI技術と組み合わせることで、新たな価値を創出し顧客に提供。
- 自社製・他社製のセンサーデバイスに最新の画像AI技術を組み合わせ、IoTプラットフォームを介して顧客価値を提供する三位一体の「画像IoT技術」を強化。
- 画像AIは技術パートナーと協業し、顧客が求めるソリューションを素早く提供するとともに、自社で追求する領域(人行動、先端医療、検査)で技術ジャンルトップを目指す。
- センサーデバイスの波長領域を拡大し、インダストリー事業を拡大。
- 独自技術の競争優位を保つ知財ジャンルトップ戦略。

### 画像AIの強化



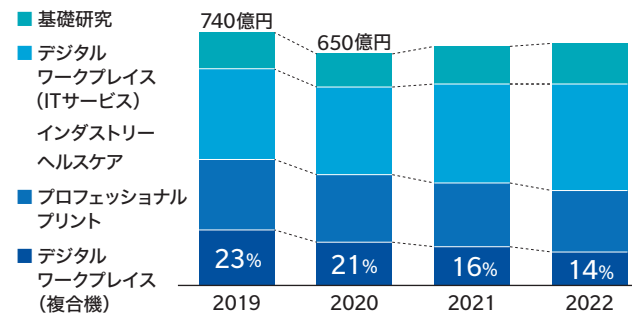
画像認識アルゴリズム

コニカミノルタ 強みを活かせる領域に特化

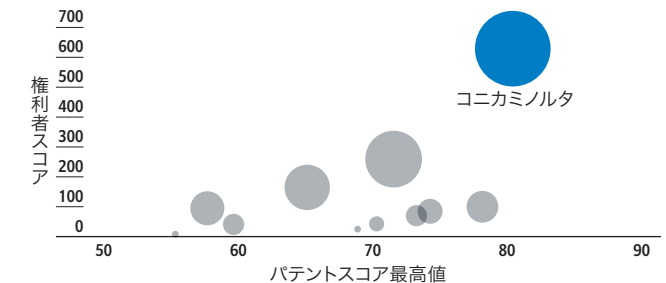


技術パートナー 自社強化領域以外の先端技術を迅速に取り込む

### 画像IoT技術への研究開発投資を拡充



### 画像IoT技術で知財ジャンルトップ(例:IQ-501技術の知財ポジション)



※ 株式会社パテント・リザルト「Biz Cruncher」を用いて当社作成。

## 中期経営計画「DX2022」

### 事業のDXを支える無形資産の強化

## 人財 | DXの推進に必要な「画像IoT人財」を拡充

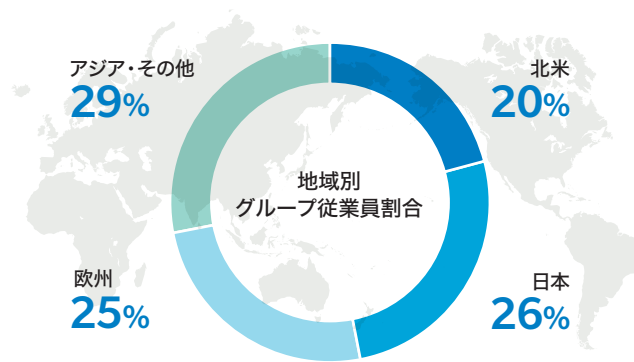
### 強み

- 当社グループに在籍する従業員4万人超の多様性。
- 過去10年にわたる積極的なM&Aにより獲得した、これまで当社になかったアイデンティティ・知見・経験を持つ人財。
- グローバルに提供するグループ共通の人事・処遇制度や人材流動化施策、すべての従業員が世界のあらゆる場所で、あらゆることに挑戦できる機会。
- 女性が活躍できる組織風土、教育研修、制度。
- リモートワークを主流とする働き方にも対応した心身の健康をサポートできる体制と、組織開発やレジリエンスプログラムなどの施策実行力。

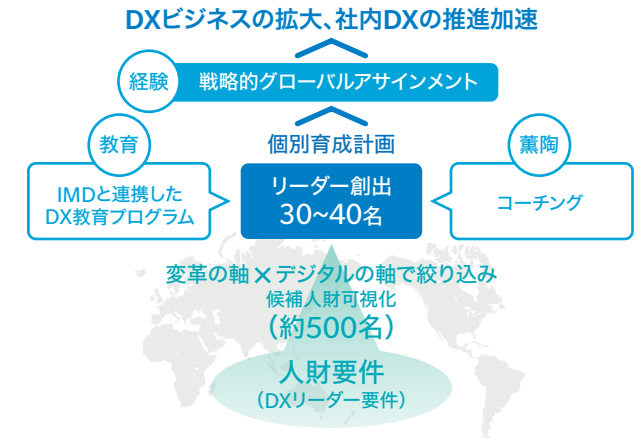
### 基本戦略

- DXビジネスをよりお客様に近いところで牽引するDXリーダー、タレントの育成：全世界からDXビジネスリーダー候補者を選定し、DX領域で定評のあるスイスのビジネススクール「IMD」と共同でアセスメント、教育プログラムを推進（第1弾として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開始）。DXリーダーポジションへアサインし、DXビジネス拡大と社内DX推進を加速する。
- 事業ポートフォリオ転換をスムーズに進めるための人財シフト：画像IoT人財の社内育成、外部採用を強化し、現在500名ほどの人財を2023年度には1,000名規模へと倍増を計画。高度スキルニーズに対応する体系的な教育プログラムを整備し、別事業から画像IoT分野へのスムーズな人財シフトを推進。
- 日本での女性活躍推進：管理職および上位経営層の女性比率を向上。

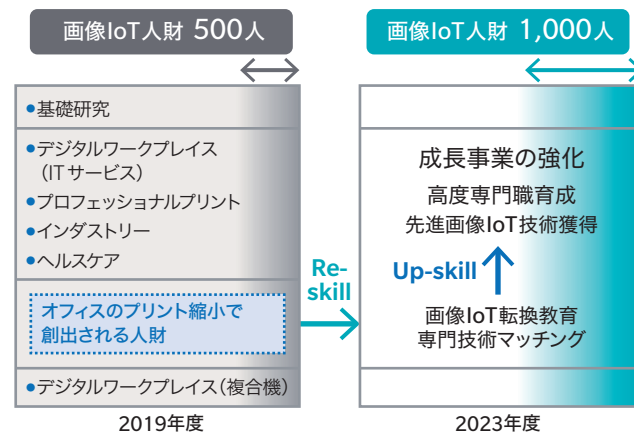
多様な人的資源を活かし、地域をまたがりグローバルに活用



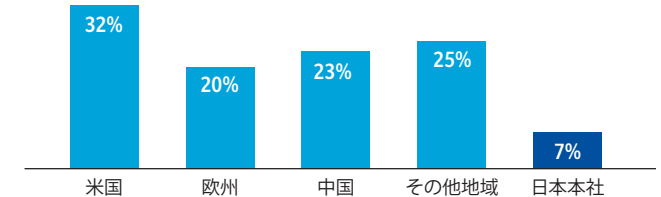
DXビジネスをお客様の近くで牽引するDXリーダーの育成



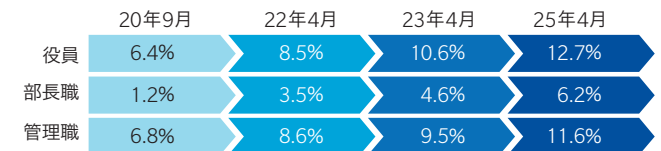
事業ポートフォリオをスムーズに進めるための人財シフト



グローバルでの女性管理職比率



日本での女性活躍推進を早急に行



## 中期経営計画「DX2022」

### コニカミノルタの目指すDX

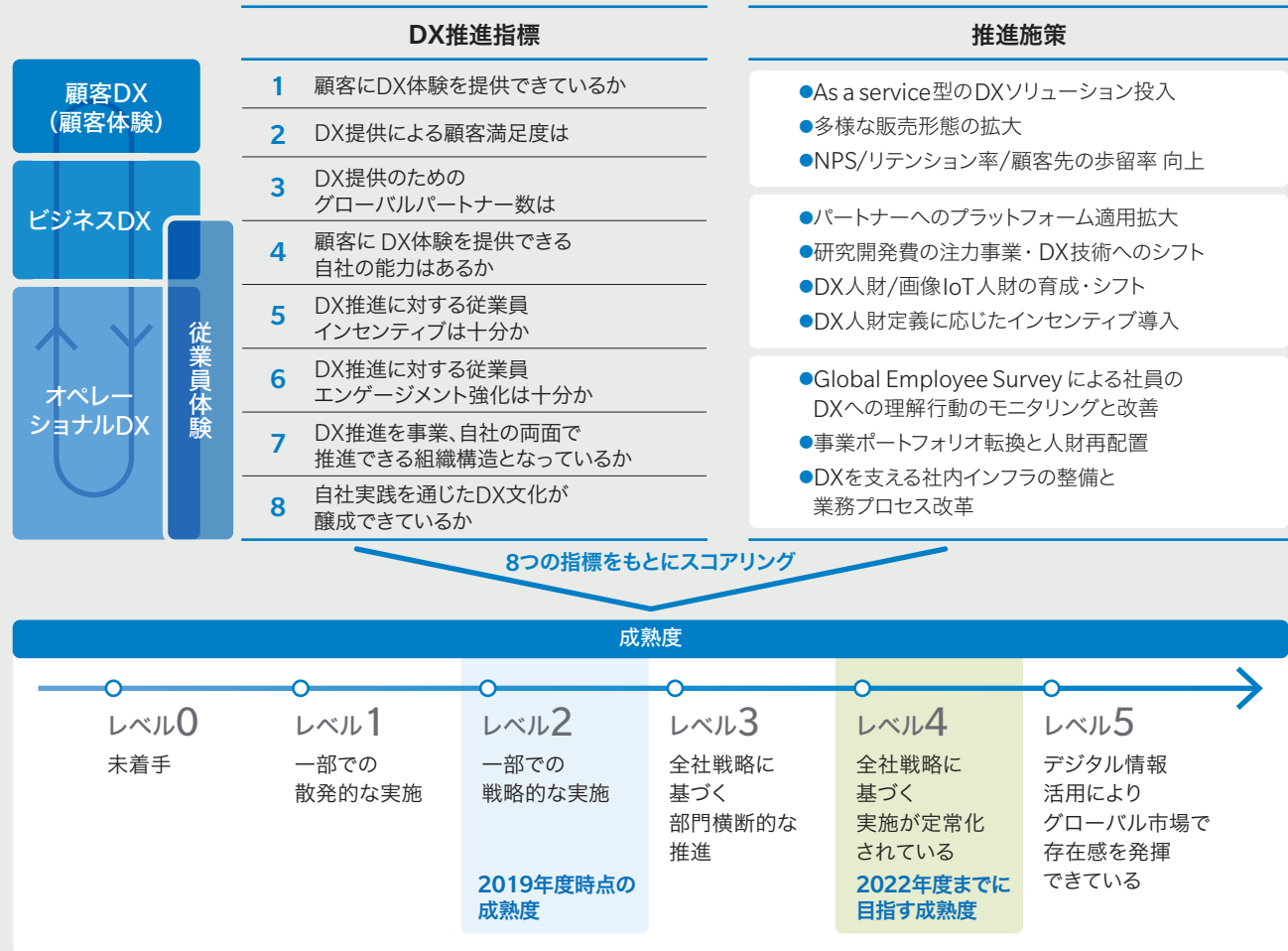
#### DXの成熟度を指標化し、 全社でDXを推進

コニカミノルタは、DXを企業価値向上の手段であり、2つのレイヤーがあると考えています。一つは、DXによって顧客価値を高め、粗利の継続的拡大を図る「ビジネスDX」。もう一つが、DXによって営業や生産、管理業務の効率・生産性を高め、原価率や販売管理費率の低減を図る「オペレーショナルDX」です。「DX2022」の期間において、全社を挙げて2つのDXを推進しています。

その進捗度を計るために、8つのDX推進指標を設定しました。この指標は、「ビジネスDX」「オペレーショナルDX」に加えて、お客様企業のDXにどれだけ貢献したかを計る「顧客DX」で構成されており、全社でDXを漏れなく推進していくための羅針盤として活用しています。

これら指標をもとにスコアリングし、DX推進の成熟度をレベル0からレベル5までの6段階で総合的に評価します。2019年度末時点での総合的な成熟度はレベル2「一部の戦略的な実施」と判断しています。2022年度までにレベル4を目指して、DXへの取り組みを加速させます。

なお、コニカミノルタのDX推進の取り組みが評価され、2021年4月には、経済産業省が定めるDX認定制度に基づき「DX認定取得事業者」として認定されました。



## CFOメッセージ



### 事業ポートフォリオ転換を 完遂するため、 メリハリをつけて戦略投資を 実行します。

常務執行役  
経営管理、経理、財務、リスクマネジメント 担当  
畑野 誠司

#### 2つのポートフォリオ転換を最優先課題に

当社の中核事業であるオフィス事業では、近年、紙出力の減少が続いていましたが、2020年度はコロナ禍によってこの流れが加速することとなりました。この事業環境の変化に対応すべく、当社は2つの異なるポートフォリオ転換を同時に実現するという課題に挑戦しています。一つは、これまで複合機を中心としてきたオフィス事業を「デジタルワークプレイス事業」に進化させることであり、もう一つは「計測・検査・診断」の領域を新たな柱の事業として確立していくことです。この2つのポートフォリオ転換を、スピード感をもって成し遂げることが経営における現在の最優先課題であり、2025年度までに完遂を目指しています。

当社の事業ポートフォリオマネジメントでは、成長性、収益性・資本効率、戦略適合性の3つの軸で各事業の意義・役割を厳格に評価したうえで、それぞれを「戦略的新規事業」「コア事業」「安定収益

事業」「低収益事業」の4象限にマッピングしています。ポートフォリオ転換に必要な不可欠な事業への投資やリソース配分についてはしっかりと手を打つとともに、低収益事業については売却や第三者との資本提携といった選択肢も視野に入れながら収益改善あるいは取捨選択するといった、メリハリの利いた迅速なアクションを実行しています。

#### 資本効率を重視した事業ポートフォリオマネジメント

事業ポートフォリオマネジメントの強化においては事業別KM-ROIC<sup>※1</sup>と全社資本コストを指標として、全社的な資本効率の向上と企業価値の最大化を目指しています。具体的には、DX2022の期間内に目指すべきKM-ROIC(ハードルレート)を事業ごとに設定し、各事業はこの達成に向けて事業戦略を推進しています。また新たな事業の立上げやM&Aを検討する際には、当該案件のKM-ROIC

が全社ハードルレートを超過するまでに要する期間を投資判断の重要な基準としています。さらに、投資実行後にも定期的なレビューを行うことで、投資計画時の目標以上のリターン創出を目指していきます。

一方、事業の撤退または縮小の判断に関しても、事業別ハードルレートおよび資本コストを下回るなどといったExitルールを定めており、これに抵触した事業については再建・撤退などの具体的検討プロセスを開始することとしています。

事業別KM-ROICと投下資本収益<sup>※2</sup>を、全社資本効率向上のための両輪と位置づけており、両指標の最大化を通して、資本効率と企業価値のさらなる向上を実現していきます。

<sup>※1</sup> KM-ROIC:事業利益を投下資本で除した比率。事業活動のために投下した資本を使って、どれだけ事業利益を生み出したかを示す指標。

<sup>※2</sup> 投下資本収益:事業利益から投下資本コストを控除した金額。どれだけ投下資本コストを上回る価値を創造したかを示す指標。

#### 財務目標と財務健全性指標の設定

DX2022では、利益目標に加えてROICや財務健全性指標についても年度ごとの目標を設定していますが、先述のように「2025年度までに『2つのポートフォリオ転換』を完遂させる」ことが最優先課題であることから、今後は必要に応じて戦略投資の前倒しも実施していく方針です。その過程でROICや財務健全性の目標達成は、多少優先順位が下がる可能性があります。

もちろん「2025年度末までに資本コストを上回る6.5%超の水準にまでROICを回復させる」という目標や「長期的にはROIC9~10%水準を目指す」という基本方針は堅持していきます。2025年度までの時間軸のなかで、財務ガバナンスの強化、財務リスクの最小化、資金効率の向上、株主資本の充実により、財務基盤をより強固なものとし、積極的な成長投資を後ろ支えするという考え方そのものに変更はありません。

## CFOメッセージ

### 成長のための資本政策

営業キャッシュ・フローについては、2020年度の第2四半期以降、回復傾向が顕著になっています。今後も構造改革・効率化施策の成果出しや新規事業の収益拡大、さらに在庫・営業債権などの絞り込みによるキャッシュ・コンバージョン・サイクルの徹底的な改善に努めることで1,000億円／年程度の創出を目指していきます。加えて、非コア事業・資産の切り出しやスケールアップ加速に向けた資本提携なども活用し、キャッシュインの最大化を図っていく考えです。

創出したキャッシュの用途としては、将来の成長に向けた戦略投

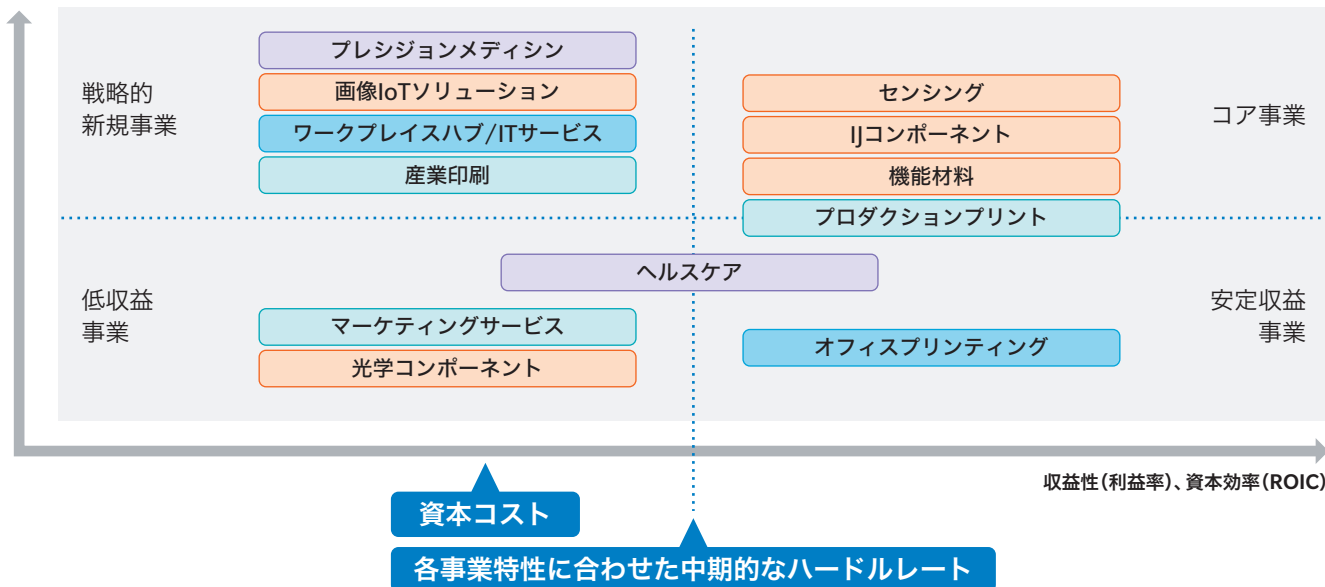
資枠として2021～22年度の2カ年合計で約300億円を設定しています。次の柱となる事業領域に重点的に投資を行っていく予定ですが、2025年までの事業ポートフォリオ転換の完遂のために、2023年度以降に予定していた投資を前倒しで実行する可能性についても検討を進めています。

設備投資については、オフィス事業を中心に投資額の抑制を図る一方、DXや事業成長に直結する設備投資は拡大するといったメリハリをつけた設計にしています。また成長投資と財務健全性のバランスを考慮したうえで、負債の圧縮にも努めていく考えです。

### 事業ポートフォリオマネジメント

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

#### 成長性(売上成長率)

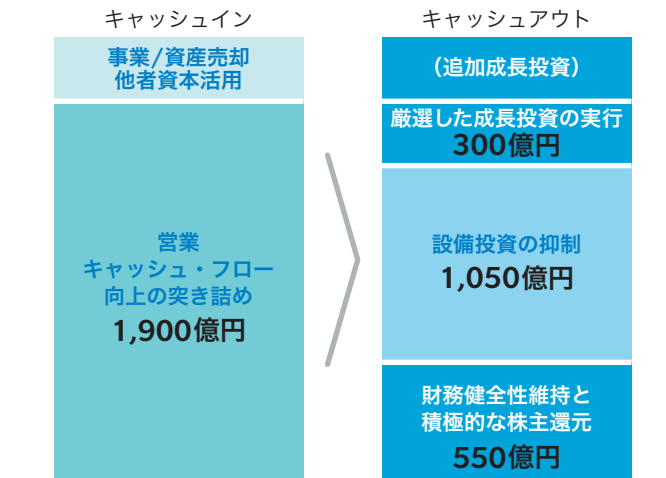


### 株主様への利益還元

当社は、連結業績と成長分野への戦略投資の推進等を総合的に勘案しつつ、株主の皆様積極的に利益を還元することを経営の基本方針としています。2020年度の配当については1株当たり25円(中間配当10円、期末配当15円)で実施させていただきました。2019～2020年度は、コロナ禍という未曾有の事態を受けて手元流動性の確保を最優先としたため、従来から継続してきた1株当たり30円の年間配当を下回る結果となりましたが、2020年度の第2四半期以降、当社の利益とキャッシュ創出力は着実に回復傾向を見せており、2021年度以降の経営計画達成にも確かな手応えを感じています。

株主の皆様への利益還元についても2021年度には1株当たり30円の年間配当に回復できると予想しております。当社は今後も企業価値のさらなる向上を目指して邁進してまいります。

### 2021～2022年度のキャッシュアロケーションの考え方



# 中長期の成長ドライバー

## センシング事業の成長戦略



### センシング事業の強みと市場予測

コニカミノルタは、長年培ってきた光学技術をベースに、世界シェア5割以上のディスプレイ光源色計測器をはじめとする「光源色計測」、幅広い業界での色品質管理のニーズに応える「物体色計測」、ICT領域や自動車領域向けの「外観計測」の3領域において、競争力のある計測機器を展開しています。またセンシング事業では、グローバルにサプライチェーンを持つ企業を顧客としており、その企業から機種指定を受けた計測機器をサプライチェーン全体に拡販できるビジネスモデルが強みとなっています。全世界のサービス・サポート網を通じて、顧客企業と継続的につながるとともに、産業界の最新動向を常に把握し続けることができます。

計測機器の需要は、コロナ禍におけるテレワークの普及・拡大、巣ごもりなどによるIT端末の需要増や、製造現場の自動化・省人化トレンドによって追い風を受けています。こうした需要拡大は、今後も継続することが見込まれ、2025年までの市場規模は、光源色は380億円から500億円、物体色は440億円から500億円、光・画像検査全体では6,000億円から8,700億円に拡大すると推計しています。

今後は、バリューチェーンの川上方向への事業拡大と、安全・安心・衛生領域への事業拡大を戦略方針とし、なかでも「外観計測」と「ハイパースペクトルイメージング(HSI)」を戦略的投資事業と位置づけて、さらなる成長拡大を実現していきます。

### センシング事業の成長戦略



## 中長期の成長ドライバー

### 成長戦略1：外観計測の拡大

#### 自動車領域での事業拡大を加速

自動車製造の現場では、人手不足を背景に生産工程の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人による目視に依存している工程が多いため、品質向上・安定化、省人化が大きな課題となっています。

当社は、こうした自動車業界の課題解決に成長機会を見出し、自動車外装の傷検査や隙間・段差検査といった自動車向け外観計測事業に積極投資を行っています。2015年には、米国の大手ディスプレイ検査システムメーカー Radiant Vision社を買収して、外観検査の技術を獲得。さらに2019年には、自動車外観検査市場における有力企業であるスペインのEines Systems社を買収しました。Eines社は、自動車生産工程における品質検査の自動化システム、ソリューション提供を主力事業とするテクノロジー企業で、グローバルな顧客基盤を保有し、顧客密着型の開発を強みとしています。



Eines社の自動車生産の品質検査自動化システム

今後も自動車向け外観計測事業に対する投資を戦略的に実施し、事業拡大を加速させていきます。

### 成長戦略2：HSI市場への参入

#### 安全・安心・衛生領域へ事業を拡大

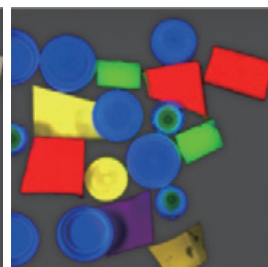
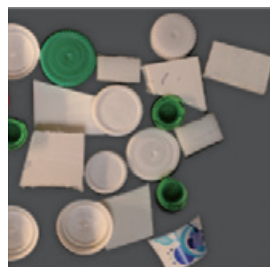
これまで、コニカミノルタのセンシング技術は、可視光を測る技術が主力でしたが、今後、非可視光領域へと拡大していくことで、“見える化”する対象を広げていきます。その一環として、可視光～非可視光領域の多波長計測技術「ハイパースペクトルイメージング(HSI)」の有力企業であるフィンランドのSpecim, Spectral Imaging社を2020年12月に買収しました。同社の技術を獲得することで、物体の表面の色や外観の検査だけでなく、内部成分の検査まで可能となります。

例えば、循環型経済の構築に向けて需要が見込まれるリサイクル領域においては、プラスチックを分別する“ソーティング”に注目が集まっています。なかでも、これまで判別が困難だった黒色プラスチック

#### HSIにより材質別のソーティングが可能

カラー画像

HSI処理画像



- PET
- PP
- PVC
- HDPE
- PS

クの材質選別を行う場面でHSIの活用が進められています。

HSI市場の2020年～2025年までの年平均成長率は15%と予測されます。コニカミノルタはHSI技術をセンシング事業の成長戦略の軸に据え、食品や医薬品の異物検査や、リサイクル用の材質分別など、安全・安心・衛生領域での事業拡大を図ります。

#### Specim社からのメッセージ

Specimは「ハイパースペクトルイメージング」の世界的リーダーであり、当社の国際チームは光学、電子機器、ソフトウェア、センサー技術の専門知識を備えており、私たちは、最も幅広いハイパースペクトルカメラ、イメージングスペクトログラフ、システム、ソフトウェア、およびアクセサリを市場に提供しています。



当社の製品は、マシンビジョンシステム、食品または医薬品の生産品質の検査、廃棄物の分別、または印刷された色品質精度の測定に世界的に使用されています。また、世界的に認められた機関を含む多くの研究所に選ばれるほか、ドローンや大規模なリモートセンシング飛行機に設置、運用されています。

コニカミノルタは私たちのビジョンと価値観を共有し、セルスルーの改善とグローバルな顧客への輪を通じて私たちのビジネスを大いにサポートします。新製品の開発とグローバルな販売ネットワークの拡大には、多くの潜在的な相乗効果が見込めます。

私たちは、コニカミノルタグループの一員として、共通のビジネスを成長させ、世界中のお客様に付加価値を提供することに熱意と意欲を持っています。

CEO of Specim  
Tapio Kallonen

# 中長期の成長ドライバー

## 画像IoTソリューション事業の成長戦略



### 画像IoTソリューション事業の強みと市場予測

コロナ禍によって顕在化した「安全・安心」「リモート・非接触」「個別化・分散化」などの社会ニーズや昨今のAI技術の進歩によって、画像解析サービス市場は需要拡大が見込まれます。そのなかでも当社のターゲット領域であるセンシングデバイスによるインテリジェント監視・検査市場、およびクラウドベースの解析サービス市場は2025年度には2,900億円になると推定しています。

これらの市場を開拓するために鍵となるのが、独自の画像IoTプラットフォーム「FORXAI™(フォーサイ)」です。これは、当社の強みであるセンシング技術を活かしたセンサーデバイスと高速・高精度な画像AI、接続機器の遠隔サポートが可能なIoTプラットフォームで構成されます。このプラットフォームを活かして、センサーデバイスで継続的に収集する画像を中心としたデータを画像AIで分析し、

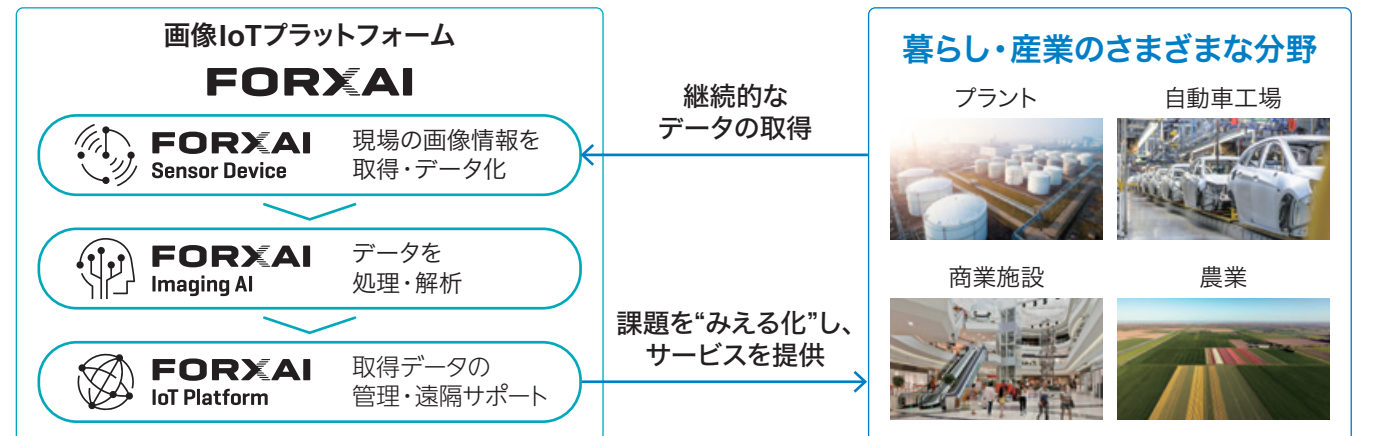
課題の“みえる化”を実現します。さらにパートナーと連携することで、素早く多様なサービスを創出し、安全・安心な社会の実現に向けてDXを加速させます。

#### 画像解析サービス市場の規模予測



\*AI処理機能を有するCPU搭載ネットワークカメラ・システムおよびクラウド連携による画像解析サービス市場(当社推定)

#### コニカミノルタ独自の画像IoTソリューション





## 中長期の成長ドライバー

### センサーデバイス/画像AI技術の強化

#### 「人行動」「先端医療」「検査」の3領域で 世界トップレベルのAI技術を開発

近年、AI技術が急速に進化しており、多くの企業が開発に力を入れています。コニカミノルタは、ガス監視カメラやMOBOTIXネットワークカメラをはじめとしたセンサーデバイスのラインアップを拡充するとともに、それらで読み取った画像データを顧客課題解決に活用するため、最新のディープラーニング技術による画像解析を軸とした独自のAIアルゴリズムを開発してきました。

コニカミノルタの画像AI技術は、「人行動」「先端医療」「検査」の3領域において、世界でもトップクラスの技術水準にあります。例えば、モニタリング領域では人行動と物体を同時認識できるアルゴリズムの認識精度と処理速度において多くの実績があります。また、検査領域では製造物外観検査の良否判定においても高い精度を実現しています。



人行動認識と物体認識において、世界トップレベルの認識精度と処理速度  
(コンピュータビジョン国際学会にてトップ企業と比較した実績)

### IoTプラットフォームの展開

#### IoTプラットフォームによるソリューション展開

IoTプラットフォーム技術は、センサーデバイスと画像AI技術を連携させて、容易にかつセキュアにソリューションサービス構築が可能な技術群になります。これらのFORXAIを構成する3つのコア技術は、すでに医療、介護、プラント、工場、商業施設、農業などの現場で活用されています。例えば、丸紅株式会社をはじめとした丸紅グループ各社と連携して、商業施設において来場者の行動をカメラ映像から分析し、来場者の人数カウントや施設内店舗間の相互利用者数、来場者の時間帯別属性や動線といったマーケティングデータを抽出可能なソリューション「人流マーケティング」を共同開発し、店舗などお客様の効率的な販売戦略立案を支援しています。

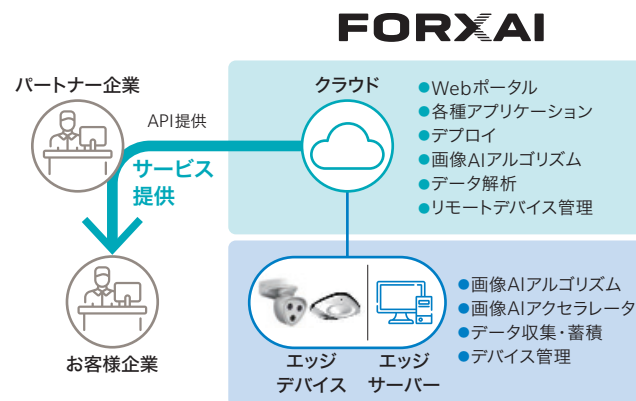
今後は、このようなソリューションをサブスクリプションモデルに

よって提供し、パートナー企業との継続的な関係構築、安定的な収益の獲得につなげていきます。コニカミノルタは、すでにFORXAIパートナープログラムを展開しており、AIアルゴリズムをはじめとした多様な技術とソリューション開発の両面で多くの企業から本プログラムへ参加いただき、価値創出活動を進めています。



「人流マーケティング」のイメージ

#### FORXAIの構成



#### パートナー企業からのメッセージ

さまざまな属性情報により個人を特定し、動線を追うソリューションは世の中にありますが、これまで課題であった属性判定に利用する服装の色彩推定を、FORXAIの高精度な色補正技術により、照明の影響による変化も補正して同一の色として判定できることが採用のポイントです。弊社で展開している商業施設での交通DX（駐車場の渋滞予測）との連携に加え、他業種にも本ソリューションの展開を実施しようと考えています。



丸紅ネットワークソリューションズ株式会社  
モバイルソリューション事業本部 副部長  
栗原 希典 様

## 中長期の成長ドライバー

# プレジジョン メディシン事業の 成長戦略



### プレジジョンメディシン事業の強みと市場予測

高齢化などともない、世界中で人々のQOL(生活の質)向上や医療費削減が求められる今、米国を中心に個別化医療が発展しています。プレジジョンメディシン(精密医療)市場の規模は400億ドル以上、年平均で16%<sup>\*1</sup>の成長が見込まれており、投資家からの注目も高まっています。この市場で競争優位に立つには、いかに速く、多くの診断・分析データを集められるかが鍵となっており、各社は成長投資を加速しています。

こうしたなかでコニカミノルタグループは、米国のAmbry Genetics(AG社)とInvicro社(IC社)、コニカミノルタの3社が有する「遺伝子解析技術」「臓器の画像解析技術」「タンパク質の精密定量技術」を活かして、プレジジョンメディシン事業を展開しています。人体を分子レベルで診断し、高精度に層別化することで、患者様への適切な投薬・治療を支援するとともに、治験や創薬の成功率向上

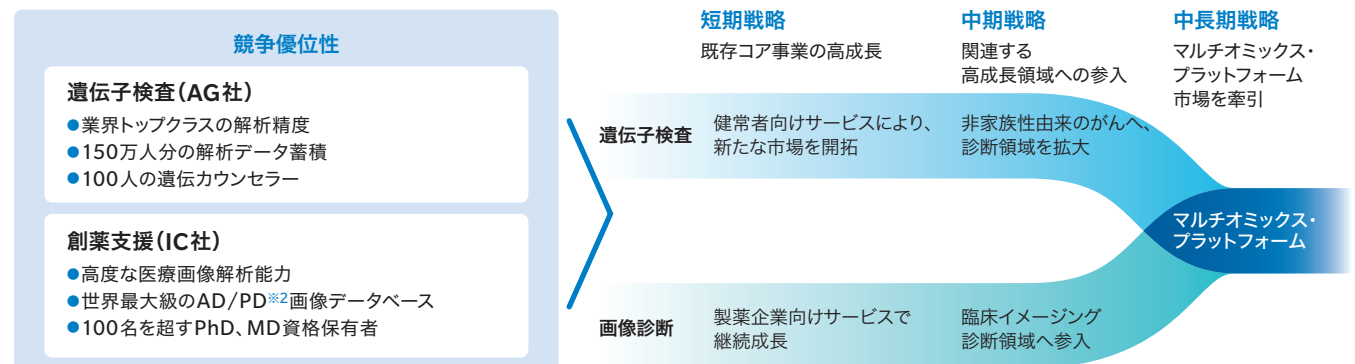
を支援しています。

遺伝子・臓器・タンパク質を分析する技術を持つ企業は世界でも稀であり、強みとなります。特にAG社とIC社は、プレジジョンメディシンが進む米国市場でトップクラスの技術・実績を誇っています。

コニカミノルタグループは、短期・中期・長期の戦略のもと、グループの強みを最大化し、短期・中期ではAG社の遺伝子検査サービスとIC社の画像解析サービスのコア事業強化に注力するとともに、サービスを拡充させていくことを目指します。そして中長期では、2社が持つ生命科学と情報科学の技術を融合することで、人体に存在する分子を総合的に解析するマルチオミックス解析を実現し、クラウド上のプラットフォームで世界へサービスを展開することで、積極的に事業を拡大していく予定です。

<sup>\*1</sup> 出所: BCC Research (2021). Biomarkers: Technologies and Global Markets

### プレジジョンメディシン事業の短期・中長期の戦略



<sup>\*2</sup> AD:アルツハイマー型認知症、PD:パーキンソン病

## 中長期の成長ドライバー

### 短期戦略: コア事業の成長

#### 遺伝子検査サービスの対象を、非罹患者に拡大

AG社は、RNA検査を業界に先駆けて商用化するなど、数々の業界初のサービスを生み出してきました。加えて、1日のサンプル処理能力7,000という最新鋭の大規模ラボを持ち、がん罹患者を対象とした遺伝子検査サービスを提供し、成長を続けています。

2019年からは遺伝子検査の対象者を非罹患者に拡大するために、定期健診の受診者向け遺伝子診断サービス「CARE Program™」を開始しました。米国では、検査未受検のハイリスク潜在患者が数百万人規模で存在しています。2019年の検査件数は65万でしたが、NCCN（全米総合がんセンターネットワーク）ガイドラインにおいて検査が必要とされる人の数はその約32倍の2,100万人と推定されています。医療機関で提供される非罹患者対象の遺伝子検査は、他社が未参入の新規市場のため、AG社は急ピッチでサービス拡大を進めています。

「CARE Program」では、Webでの問診を通じて遺伝性のがんリスクが高い受診者を判別し、リスクの高い人には受診を勧め、病院

でカウンセリングや検査を実施。その結果をもとに、一人ひとりに合ったがん検診プランを提案します。ITを活用することで、検査の入口から啓蒙、フォローアップまで受検者をきめ細かくサポートします。サービス開始以来、利用者は増え続けており、2020年1月から10月にかけて2倍に増加するなど、大きく伸長しています。

2021年4月からは、日本においても「CARE Program」を開始しました。複数の病院を運営する社会福祉法人 聖隷福祉事業団と協働で、順次日本全国にサービスを展開していきます。

#### 中枢神経領域とがん領域で、創薬支援サービスを拡大

IC社は、AIを駆使した高度な画像解析技術をベースに、バイオマーカーの特定や治験の効率化、創薬プロセスのリスク軽減といった創薬支援サービスを提供しています。なかでも中枢神経分野を得意とし、アルツハイマー病やパーキンソン病に関する画像データベースは世界最大級を誇ります。

2020年からアルツハイマー病の治験の数が増加しており、現在

はこの好機を業績につなげていくことに注力すると同時に、中枢神経系で培った技術やデータマネジメントのノウハウを応用し、がん領域での創薬支援を強化しています。

また、現在は製薬企業に向けたサービスが主体ですが、今後は、臨床現場に向けたサービスメニューも拡大していきます。

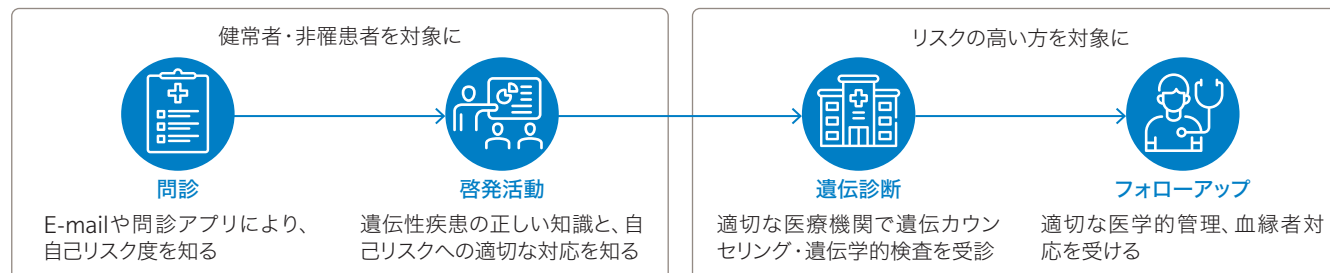
#### ビジネスパートナーからのメッセージ

聖隷福祉事業団は「遺伝子変異に基づく個別化検診」の実施により、がんの早期発見と予防的治療につなげたいと考えていました。今回、AG社の科学的根拠のもと高精度・高品質な技術と、聖隷の医療・検診への取り組みのノウハウを集結して、日本初遺伝子診断サービス「SEIREI-CARE プログラム」を開発することができました。このプログラムは、これまで医師や看護師、認定遺伝カウンセラー<sup>®</sup>など医療関係者が対面で行っていた既往歴／家族歴などの問診行為を、AI（チャットボット）問診で遺伝性のがん、卵巣がんのリスクが高いかどうかを判別できるメリットがあります。また、すべての方に遺伝性のがんに関する正しい知識を持っていただくプログラムとなっており、遺伝性のがんに関する啓蒙・教育活動につながると確信しています。将来的には他のがん種（大腸がんや前立腺がん、膵がんなど）へも対象を広げ、その他、認知症などへの展開を考えています。一人でも多くの方にこのプログラムをご利用いただくことで、「健康でより高い生活の質」の実現に向けて貢献したいと考えます。このプログラムが将来的に発展するためにはコニカミノルタとAG社の研究開発のさらなる進展が待たれます。



社会福祉法人 聖隷福祉事業団 理事 専務執行役員 保健事業部長  
福田 崇典 様

#### 健常者・非罹患者を対象とした遺伝子検査サービス「CARE Program」



## 中長期の成長ドライバー

### 中期戦略：診断メニューの拡大

#### 非家族性由来のがんへ、遺伝子検査サービスを拡大

がんの遺伝子検査は、現在、家族性由来のがんを対象にしたものが主流ですが、近年、医学や技術の進展で非家族性由来のがんの遺伝子検査もできるようになり、各社の開発競争が加速しています。臨床における遺伝子検査市場の2019年度から2024年度の成長率は、家族性由来の2～5%に対し、非家族性は30～40%と、今後の急拡大が見込まれています。

こうしたなかAG社でも、非家族性由来のがんの遺伝子検査サービスを事業化していきます。短中期では、診療・治療向けにリキッド・バイオプシー（血液などでの検査）を展開し、さらに、より精度の高

いRNAリキッド・バイオプシーを展開して、差別化を図っていきます。リキッド・バイオプシーは、がんのリスクを診断するだけでなく、治療後の経過観察にも役立つため、早期発見から再発防止まで、患者様を総合的に支援していくことができます。

AG社は、数々の業界初のサービスを商用化してきた強みを活かして、非家族性由来の領域においても、画期的な検査サービスを創出していきます。

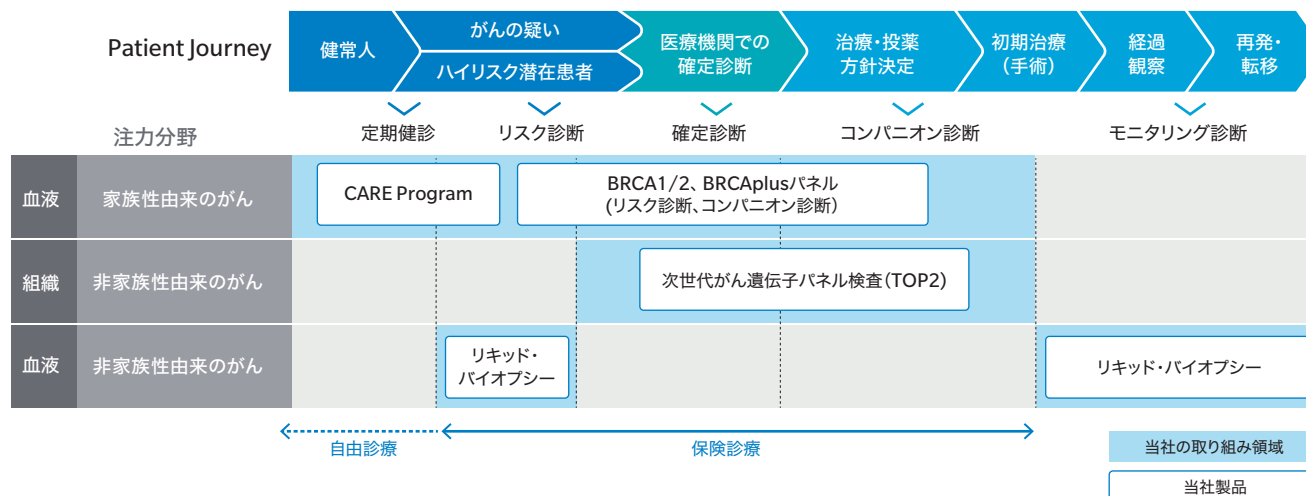
#### 研究機関と共同で、がん遺伝子パネル検査を開発

非家族性由来のがんの遺伝子検査を強化していくため、コニカミ

ノルタは東京大学、国立がん研究センターと共同で、がん遺伝子パネル検査の開発を進めています。

この検査は、一度に多くの遺伝子変異を検出するものです。同大学と同研究センターが持つ高い検出・解析技術と、AG社の知見を融合し、かつてない高精度・高機能な検査手法の確立を目指します。検査が実現すれば、従来わからなかった遺伝子変異を把握できるようになり、また、より多くの検査データが蓄積されることで、データ解析の精度が向上し、創薬・診断のさらなる支援につながります。この次世代パネル検査を、2022年以降に実用化する予定です。

#### がん遺伝子検査における当社の注力分野



#### 開発パートナーからのメッセージ

東京大学では、コニカミノルタとともに、独自のがん遺伝子パネル検査「Todai OncoPanel」の実用化、さらなる性能向上を目指しています。Todai OncoPanelは、DNA(750遺伝子)とRNA(1418遺伝子)の双方を解析する世界最先端のTwin Panelであり、遺伝子変異・増幅、薬剤感受性関連スコア、融合遺伝子や異型転写体、遺伝子発現量を一度に調べられます。コニカミノルタグループとの協調により、病理を含めた画像診断や遺伝子診断技術を包括的に統合していくことが可能となり、世界最高峰の次世代プレジジョンメディシンをワールドワイドに展開していけるようになることを期待しています。



東京大学大学院医学系研究科 医学生体工学講座 統合ゲノム学分野 教授  
東京大学医学部附属病院 ゲノム診療部 部長  
織田 克利 様

## 中長期の成長ドライバー

### 中長期戦略：マルチオミックス・プラットフォーム

#### グループシナジーで、次世代の診断プラットフォームを展開

今後の個別化医療の鍵として、「マルチオミックス解析」が注目されています。これは遺伝子やタンパク質など、人体のなかのさまざまな物質のデータを、個別ではなく一括して分析する方法であり、疾病の予防や診断、治療の質をさらに高めることができます。

コニカミノルタグループは、マルチオミックス解析を実現する次世代の診断プラットフォーム「LATTICE™（ラティス）」を立ち上げました。そのベースになるのは、AG社とIC社が蓄積してきた豊富なデータベースです。

AG社は、がん罹患者150万人分の解析データのほか、RNA検査による高精度遺伝子解析データ、遺伝カウンセラーによる品質の高い解析データを有しており、データの質・量ともに世界トップレベルを誇ります。IC社は創薬や治験用の画像データやデジタル病理画像などの膨大なデータを保有しています。

LATTICEでは、こうしたグループの遺伝子、病理、医療画像のデータにさまざまな医療情報を組み合わせ、AIで解析することで、これまでない独自の価値を創出していく予定です。

#### Amazon Web Services (AWS) 社とともに、世界で個別化医療の実現に貢献

LATTICEの運用にあたっては、米国のAWS社と連携し、同社の幅広いサービスや安全性の高いクラウドを活用することで、世界中の病院や製薬会社に向けて、創薬や治験、診断、治療に役立つサービスを提供していきます。

また、世界各地の第三者のラボと契約し、遺伝子解析のコンサルティングサービスを提供していきます。世界中に契約ラボのネットワークが広がれば、LATTICEに多くのデータが集まり、解析精度が高まるため、創薬や治験の現場にさらに有用な情報を提供することができます。

主なターゲット領域は、乳がん、前立腺がん、肺がん、アルツハイマー病です。例えば乳がんにおいては、現在はX線画像だけで疾病の状態を把握しているところ、LATTICEを使うことで遺伝子情報と掛け合わせた解析ができ、早期診断やより効果的な治療につなげることができます。

この画期的なプラットフォームに対してAWS社から投資を受けしており、AWS社とは5年間にわたって連携し、LATTICEによって、臨床現場での診断や治療のほか、新たなバイオマーカーの発掘や、新たな治療法の開発、創薬の加速にさらに貢献していくことを目指します。

#### ビジネスパートナーからのメッセージ

精密診断は個別化医療実現のための基礎です。Konica Minolta Precision Medicine, Inc.と協力して同社の革新的な製品を強化・加速し、Amazon HealthLakeを活用しながら世界規模での精密診断の実現を支援できることを大変嬉しく思います。私たちは今、より多くの組織がAWSのクラウドテクノロジーを活用して、コスト削減や患者の治療成果改善を実現し、最終的には命を救うための新たな方法を発見するという、医療・ライフサイエンス産業におけるルネッサンス時代にいます。

Amazon Web Services, Inc. 機械学習担当ディレクター  
タハ・カス=ホート 様

#### 次世代診断プラットフォーム「LATTICE」



# 環境戦略

## 担当役員メッセージ

DXによって、  
CO<sub>2</sub>削減貢献量を  
飛躍的に拡大していきます。

執行役員  
サステナビリティ統括部長  
高橋 壮模



## 2030年にカーボンマイナスへ

気候変動をはじめとした地球環境問題は、G7でも取り上げられるなど喫緊の課題となっており、環境負荷を抑制して持続可能な社会づくりを実現していくうえで、企業は大きな責任を有しています。コニカミノルタは、その責任を果たすという強い決意を、2050年を見据えた長期環境ビジョン「エコビジョン2050」に表しています。

「エコビジョン2050」は、2009年に「2050年までに自社製品のライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>排出量を2005年度比で80%削減する」という高い目標を設定しました。2017年には、ビジネスを通じて社会のCO<sub>2</sub>をマイナスにしていくコミットメントとして「カーボンマイナス」という考え方を追加し、サプライチェーン全体の取り組み範囲を拡大しました。そして2020年に目標達成期限を20年前倒し、2030年にカーボンマイナスを実現することを宣言しました。

当社が考えるカーボンマイナスとは、当社が提供するプロダクトと

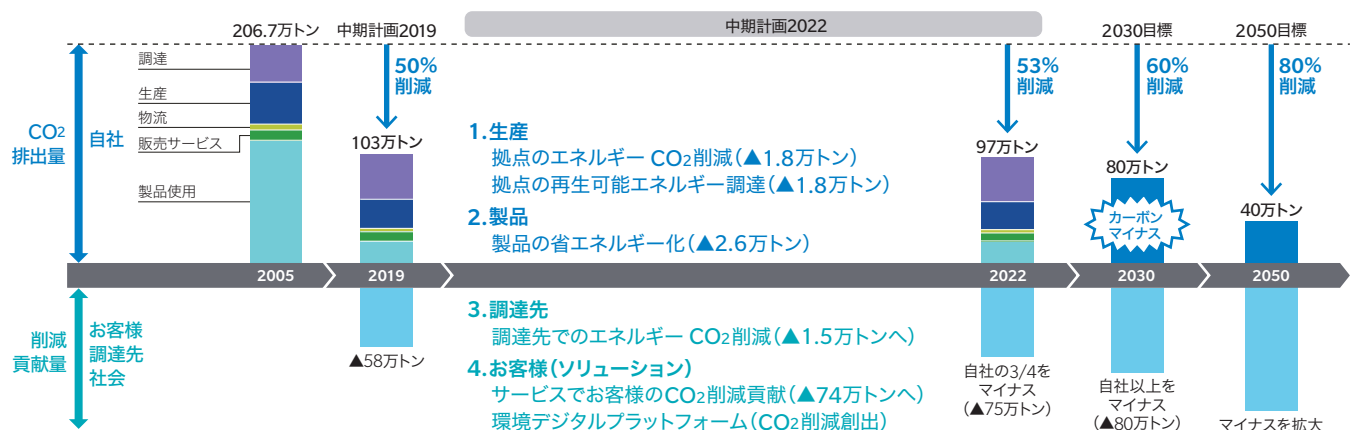
サービスにより、自社の製品ライフサイクルでのCO<sub>2</sub>排出量を超えるCO<sub>2</sub>削減貢献量を、お客様や調達先で生み出す活動を意味します。

当社のビジネスがDXによりモノからコトへ変化するなかで、カーボンマイナスに向けた取り組みもDXを活用した活動にシフトしていきます。当社ではこれを「GXグリーントランスフォーメーション」と名付けました。

カーボンマイナスに向けては、自社の生産、製品と、調達先への支援、お客様へのサービス提供の各段階でCO<sub>2</sub>削減への取り組みを加速させていきます。DX2022と同時に策定した「中期サステナビリティ計画2022」では、自社製品ライフサイクルのCO<sub>2</sub>排出量を53%削減することで97万トンまで排出量を下げます。また再生可能エネルギーの導入も積極的に進めていきます。2050年に100%、2030年に30%にする目標を立て、2020年度の6.5%から2022年度には10%まで引き上げる計画です。

一方、当社のオンデマンドプリントシステムの導入でお客様の業

## 2030年カーボンマイナス



## 環境戦略

務プロセスを変革するなど、調達先やお客様のCO<sub>2</sub>削減を支援することで、CO<sub>2</sub>削減貢献量を75万トンまで積み上げます。これらの取り組みによって、自社のCO<sub>2</sub>排出量に対してCO<sub>2</sub>削減貢献量は3/4まで到達することになります。

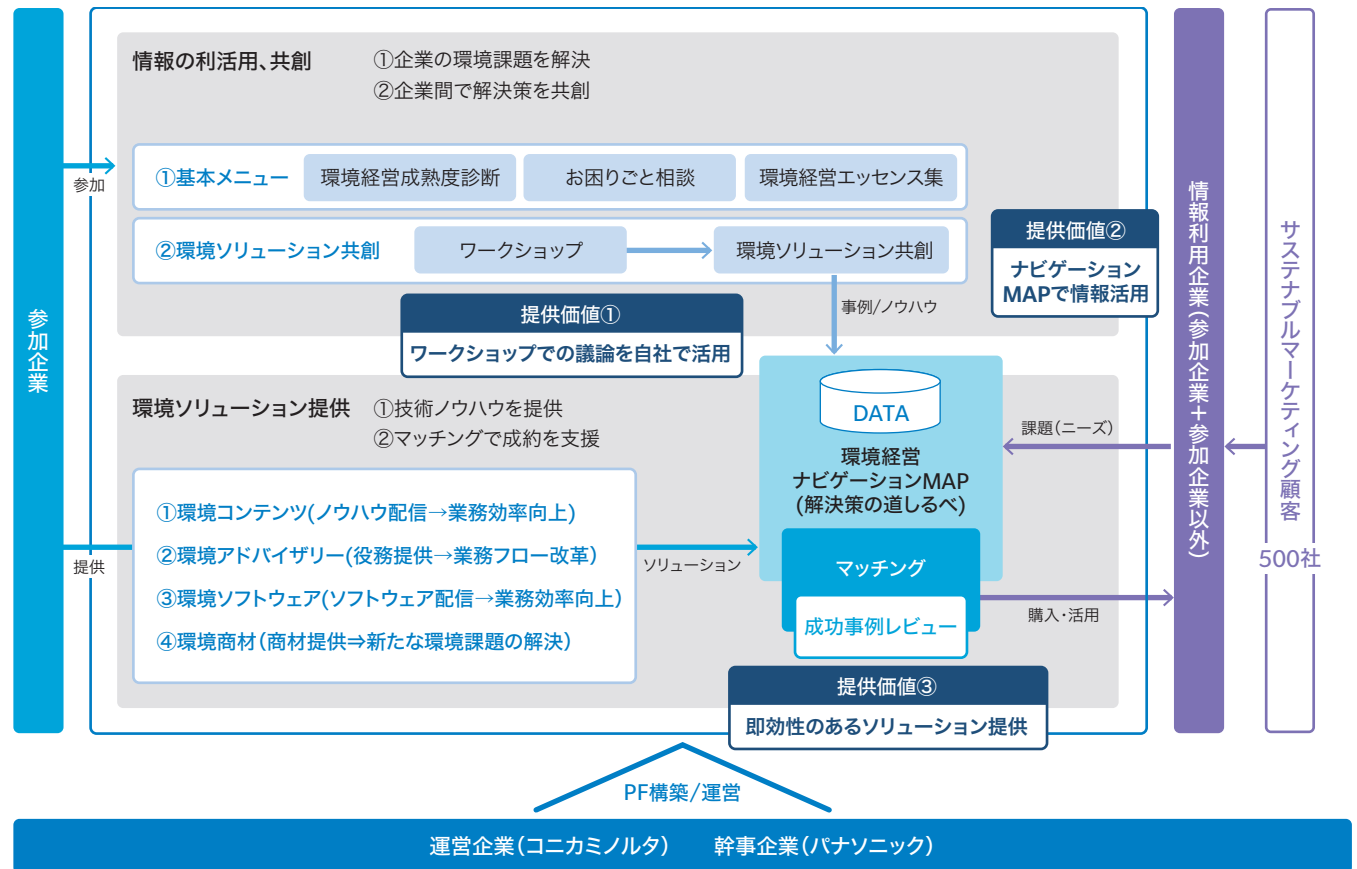
### DXで多くの企業と連携し、飛躍的なCO<sub>2</sub>削減を

デジタル技術を活用して多くの企業と連携し、「2030年にカーボンマイナス実現」というチャレンジングな目標の達成を目指します。

その重点取り組みの一つが「DXグリーンサプライヤー活動」です。これまでは当社の環境・エネルギーの専門家がお取引先を訪問し、省エネ診断を行い支援してきましたが、この診断を自動で行うシステムを開発しました。お取引先数社での試行を経て、2020年度から本格的に導入を進めています。デジタルシステムを利用することで、遠隔での診断が可能となります。従来の訪問形式と比べ、数倍以上の効率で省エネが進んでいくことを期待しています。

そしてもう一つの重要な取り組みが、環境負荷低減のためのエコシステムとして立ち上げた「環境デジタルプラットフォーム」です。2020年6月に16社で活動を開始し、参加企業は44社まで増えました(2021年7月末現在)。このプラットフォームでの提供価値を大きく分類すると3つあります。まずは、参加企業同士が議論するワークショップでの情報を活用してもらい、自社の環境経営に役立てていただきます。また、環境経営の向上に資する情報を蓄積した「ナビゲーションMAP」によって、必要な時に欲しい情報を探すことができます。そして即効性のあるソリューションが必要な場合には、環境技術・ノウハウを持つソリューション企業とのマッチングを行います。異業種が知恵を出し合い、情報を利用することで効率をあげると

### 環境デジタルプラットフォーム



ともに、企業間の連携による環境課題解決の迅速化、そして共創によるイノベーション創出を促進させ、地球規模での環境課題解決に寄与していきたいと考えています。

中期経営計画の3年間で、このように多くの企業と連携した取り組みを軌道に乗せ、環境負荷低減の飛躍的拡大と、収益の拡大にも寄与することで、企業の持続的な成長を図ります。

## 環境戦略

### 気候関連財務情報開示の新しいフレームワークへの対応

#### ①TCFDの提言に基づく4つのテーマに関する開示

コニカミノルタは、事業運営における気候関連のリスクと機会を的確に評価し、投資家をはじめとする幅広いステークホルダーへ積極的に情報開示することが、持続的に成長できる企業の必須要件であると考えています。こうした考えから、G20金融安定理事会(FSB)が設置した「気候関連財務情報開

示タスクフォース(TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」の最終報告書「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言」に賛同し、TCFDのフレームワークに沿って気候変動問題への取り組みを開示します。

項目	活動内容
ガバナンス	<p>コニカミノルタは、2008年に「2050年までに自社製品のライフサイクル全体におけるCO<sub>2</sub>排出量を2005年度比で80%削減する」という目標を設定し取締役会で承認しました。2017年には、パートナー企業とともに社会のCO<sub>2</sub>排出量をマイナスにしていくコミットメントとして「カーボンマイナス」を目標に追加しました。そして2020年には、長期の経営ビジョンにおいてコニカミノルタが取り組むべき5つのマテリアリティの1つとして「気候変動への対応」を設定すること、気候変動への対応の目標としてカーボンマイナスの達成時期を2030年へ前倒しすることを取締役会で承認しました。また、コニカミノルタでは、代表執行役社長が気候変動問題に対する最高責任と権限を有し、気候変動を含む環境マネジメントの有効性について責任を負うものとしています。そして代表執行役社長から任命された役員(グループサステナビリティ責任者)が環境マネジメントを推進し、中期計画を作成するとともに、環境マネジメントの進捗状況や気候変動問題を含む課題について、代表執行役社長および取締役会議長、取締役会に設置された監査委員会へ毎月報告します。監査委員会は代表執行役社長を中心とした環境マネジメント全体の執行状況を継続的に監視・検証しています。</p>
戦略	<p>気候変動の影響が顕在化し地球環境が破壊されれば、経済や金融に混乱を引き起こします。これは、コニカミノルタの事業にとってもリスクであると認識しています。一方、ビジネスを通じて環境課題を解決することで機会を創出することができ、企業の持続的な成長へつなげると考えています。コニカミノルタは、最先端の技術を積極的に取り込み、強みとする画像IoT技術とデジタル入出力の技術を融合させることで、気候変動を含む社会課題の解決に寄与するソリューションを生み出すデジタルカンパニーへの業容転換を進めています。そして、2020年度に策定した長期の経営ビジョンにおいて「気候変動への対応」をマテリアリティとして特定し、2030年までに</p> <p>「カーボンマイナス」を実現することを目標に設定しました。モノからコトへ、お客様への提供物が変化していくなかで、製品プロダクツに関わるCO<sub>2</sub>排出量だけでなく、サービスを加えてCO<sub>2</sub>を削減し事業成長につなげることを目指します。この目標をバックキャストし、気候変動対策に関わる中期目標および年度計画を、製品の企画・開発、生産・調達、販売などの事業中期計画と連動させることで、ビジネスを通じてカーボンマイナス目標の達成を目指しています。</p>
リスク管理	<p>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、リターンの最大化を追求する活動」と位置づけ、中長期的な視点でリスクを評価しています。短期・中期的には、気候変動を含む環境リスクをグループ全体の経営リスクの一つとして位置づけ、リスクマネジメント委員会において管理しています。また、中長期的な観点から、「低炭素社会へ移行した場合」と「気候変動の影響が顕在化した場合」の2つのシナリオで気候変動リスクの影響度と不確実性を評価し、管理しています。気候変動への対応に関する計画や施策について、四半期ご</p> <p>とにグループサステナビリティ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、グループサステナビリティ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、グループサステナビリティ責任者から執行側の基幹会議、リスクマネジメント委員会等に報告されています。取締役会では、気候変動への対応に関する経営計画の進捗について定期的に報告を受け、その執行状況を監督しています。</p>
指標と目標	<p>コニカミノルタでは、気候変動のリスクと機会を管理する指標として、製品ライフサイクルCO<sub>2</sub>排出量、およびカーボンマイナス目標を「エコビジョン2050」で定めています。2050年までに自社の製品ライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量を2005年度比で80%削減することを目標としています。2020年度は、約82万トンで60%削減まで到達しております。また、コニカミノルタが考えるカーボンマイナス目標とは、お客様やお取引先の環境課題解決の支援を通じてスコープ1・2・3のCO<sub>2</sub>排出量の範囲を超えるCO<sub>2</sub>排出量を削減し、自社製品のライフサイク</p> <p>ル全体におけるCO<sub>2</sub>排出量を上回るCO<sub>2</sub>削減貢献量を生み出していくコミットメントです。コニカミノルタは2030年にカーボンマイナスを実現することを目標としています。また、気候関連リスク対応として、化石燃料を利用できなくなる将来予測を踏まえ、自社の事業活動で使用する電力の調達を100%再生可能エネルギー由来にすること、再生可能エネルギー利用率を2050年までに100%、2030年までに30%とすることも目標として設定しています。</p>

※ 詳細は、サステナビリティサイト(<https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/vision/tcfd.html>)に掲載しています。



## 環境戦略

### ②コニカミノルタの気候関連リスクと機会

地球温暖化対策の枠組みであるパリ協定の合意のもと、世界全体が加速的かつ野心的に低炭素社会へ移行する可能性があります。一方、移行が思うように進まず世界各地で気候変動の著しい影響が顕在化してしまうおそれもあります。

コニカミノルタでは、この2つのシナリオを想定し、将来にわたり当社グループの業績に悪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。

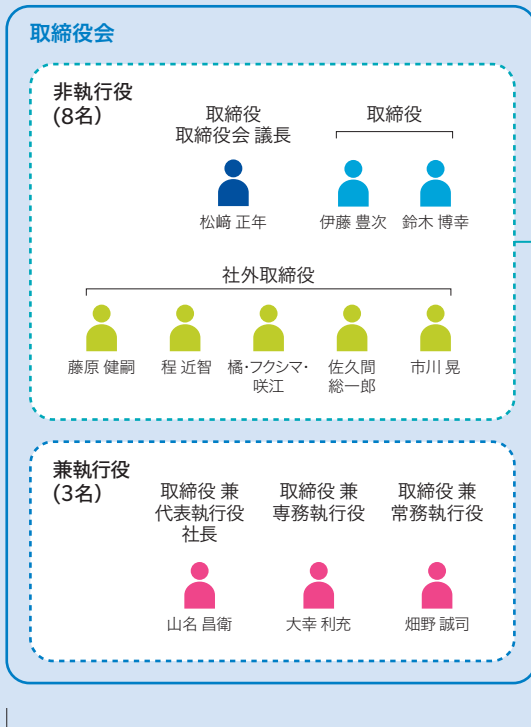


# 価値創造を 支える基盤

ガバナンスを強化し、企業価値の向上へ



## コーポレートガバナンスの概要



### 取締役会の特長

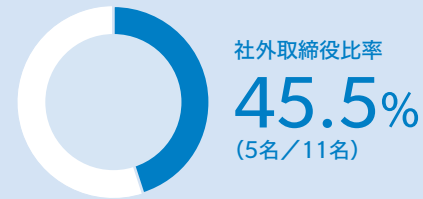
- 議長は執行役を兼務しない
- 社外取締役比率が1 / 3以上
- 社外取締役全員が独立役員
- 執行役を兼務しない取締役が過半数



### 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

### 取締役会メンバー構成



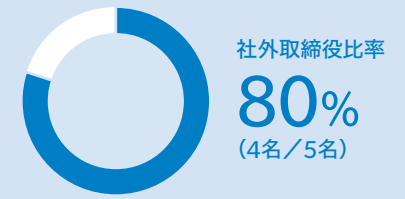
### 非執行取締役比率



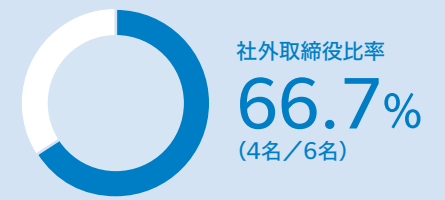
### 取締役会出席率



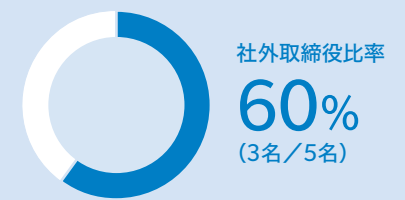
### 指名委員会メンバー構成



### 監査委員会メンバー構成



### 報酬委員会メンバー構成



## 取締役会議長メッセージ



取締役会議長  
松崎 正年

COVID-19により各国で行動制限が発せられ、複合機事業に影響が出始めた時、取締役会では、「複合機事業の売上のうち、ノンハードの売上はCOVID-19が収まっても元には戻らない。この現象は一時的な変化ではなく、構造的な変化だ」という議論をしました。その認識に基づき、2020年度を初年度とする中期経営計画の修正を執行陣に求めました。従来想定していたより早くペーパーレス化が進むという前提に置き換えて、複合機事業の転換と全社事業ポートフォリオ転換を加速し、転換が終わった2025年の姿を描き、それを実現するために2022年までに成し遂げるべきことは何か、という観点で計画を修正するように求めました。取締役会としてまず、修正後の中期経営方針を承認しました。一方、中期経営計画は、執行側に対し、転換をやり切るためのキャッシュの使い方と重点施策について再考を求め、内容を確認後、承認しました。2021年度、2022年度はこれらの方針・計画にしたがって業務執行されます。

2020年度は、不本意ながら赤字決算となりました。しかし、原因がCOVID-19による各国での行動制限にあることは明確であり、それが構造変化をもたらしたとの認識のもと、上述のとおり、中期経営計画の修正を求めました。一方、取締役会としては、2020年度においてうまくできたこと、2021年度以降の業績回復、事業ポートフォリオ転換の達成につながる成果についても認識しておかなければなりません。

私が認識した「成果」は、第一に、複合機事業において、COVID-19の影響を受け売上高が減るなかで固定費削減に取り組み、損益分岐点比率を下げたこと。第二に、各事業がCCC（キャッシュコンバージョンサイクル）の改善に取り組んだ結果、営業キャッシュフローの創出が通期換算で1,000億円相当の水準に回復したこと。第三に、インダストリー事業（事業ポートフォリオ転換後の当社の主役になる事業）を構成する、センシング事業、機能材料事業、画像IoTソリューション事業が、通期増収増益を達成し、戦略が軌道に乗っていることを示したこと。第四に、当社の得意とする画像分野でAIを活用してソリューション提供するためのソフトウェアプラットフォームである、FORXAI（フォーサイ）の提供を開始したこと。FORXAIにより、インダストリー事業に新しい競争軸が付与されるとともに、グローバルなパートナー展開を通じた画像IoTソリューション事業の拡大が可能となります。そして第五に、プレジジョンメディシン事業の事業価値向上のための取り組みが進行したことです。

プレジジョンメディシン事業について、私が参加した投資家とのスモールミーティングでのやり取りをご紹介します。参加した投資家の一人から、「御社を評価するうえで、私たち投資家が見落としている点はあるでしょうか？」という質問をいただきました。私は以下のように答えました。「プレジジョンメディシン事業については、投資家の評価と事業の実

態に食い違いがあるように感じています。当社から決算IRを通じて、当事業について事業利益の計画対比を中心に発信していることも反省しなければならないのですが、当事業は、成長が期待されているTAM<sup>※1</sup> 400億ドル以上の市場<sup>※2</sup>のなかで、技術と販売チャネルを裏づけにすでに一定のポジションを獲得しており、平時(2019年度)の粗利率は59%に達する事業を確立しています。成長市場でのポジション取りと、3段階の成長戦略実現に向けた投資を続けているため、当社グループへの利益貢献には至っていませんが、成長ポテンシャルについて高く評価する関係者も存在しています。買収後まだ利益貢献していない失敗事業と見るか、事業価値を確実に高めている事業と見るかで投資家の評価が違ってきます。質問した投資家にとっても新たな着眼点だったようで、私としては建設的な対話ができたと感じています。

当社では、3カ月先までの取締役会議題、その目的などを、CEOと取締役会議長、取締役会事務局の三者で議論して決めています。私からは、私が年初に策定した取締役会運営方針も参考にして、監督側として確認したいことを議題として提案します。取締役会が承認した経営方針の実行状況を確認するための議題のほかに、過去1年間に設定した特徴的な議題をご紹介します。

当社のマネジメントシステムを総点検して、認識された課

題は何か、課題に対しどう対処するのかについて報告を求めました。同様に、当社の企業風土の総点検・認識された課題・課題への対処の報告を求めました。議題として設定した理由は、これらが、経営方針を実行して結果を出すための実行力に大きく関わるからです。結果が出てから取締役会が意見を言うことも必要ですが、結果の原因となる要素について、現状を知り意見を述べた方がより建設的・効果的であると考えたからです。議題設定の意義と議論した内容について、CEOおよび社外取締役からポジティブな感想が得られました。

企業価値を生む構成要素である、イノベーション力、市場創出力について、外部評価に基づく現状と今後の方向性について議題として設定し、議論しました。イノベーションを創出する力を、当社が組織的に仕組みとして有しており維持できていることは、継続的に高い評価を得ている事実を示されていると思いますが、イノベーション力の稼働力への転換が、組織的に仕組みとしてできていないことが、当社の非財務面での評価が財務的な評価につながっていない原因だと見ています。当面は特定の人財に頼らざるを得ませんので、複合機事業の転換と全社事業ポートフォリオ転換を成し遂げるためには、適材を配ることが必須であると見ています。そうした観点で各事業を引っ張る人財の配置、足りない人財の採用の状況を監督していきます。

ステークホルダーの関心の高いサステナビリティ課題への取り組み状況についても、当然、議題として設定しました。質疑応答を議長の立場で観察していて、この議題に関しては、執行側の方が上をいく、と感じました。社外取締役の質問は、総じて表面的な質問にとどまっているのが現状です。執行側は、私がCEOだった2009年以降、「持続的に成長できる会社になるためには、社会から支持され必要とされる会社にならねばならない」と掲げ、目標を立て実行し実績を積み上げてきましたので、社外取締役との経験の差が表れていると思います。本領域については、新任社外取締役が加わった今年度の議論に期待したいと思います。

以上、取締役会議長として1年を振り返りました。投資家・ステークホルダーの皆様とは、今後とも建設的な対話を続けて参りたいと思います。

※1 TAM: Total Addressable Marketの略。製品・サービスが獲得可能な最大市場規模。  
※2 出所: BCC Research (2021). Biomarkers: Technologies and Global Markets

## 指名委員長メッセージ



### 当社の転換を見据えつつ、指名委員会の主要3テーマへの取り組みを進めていきます。

社外取締役 藤原 健嗣

化学・繊維から電子材料・医薬品・住宅へと多角化した旭化成株式会社において、M&Aを活用して事業を育成するなど、総合化学メーカーの経営に長年にわたり携わり、企業経営者として豊富な経験と幅広い識見を有する。2018年6月に当社の社外取締役に就任。

#### ■ 主要3テーマへの取り組み

指名委員会の主要な活動テーマは、後述する1から3のとおりです。当委員会を構成する社外取締役4名と社内取締役1名（取締役会議長）の計5名が各々の見識・キャリアを活かしながら、これらのテーマについて活発かつ真剣に議論、意見交換などを行っています。

#### 1. 取締役会構成の在り方のレビュー

毎年、指名委員会は、取締役会の監督機能のさらなる実効性向上を目的に、構成比率（社外・社内、執行・非執行）や多様性などの観点から、取締役会の構成の在り方について議論を行います。その結果を踏まえ、次年度の取締役候補者数（取締役会全体、社外・社内、執行・非執行など）を確認するとともに、在任年数または年齢の基準により退任する取締役の人数をもとに、社外および社内の取締役それぞれの新任候補者数を確定します。

#### 2. 株主総会に提出する取締役候補者の決定

上記1の結果に沿って、指名委員会は取締役候補者選定に関する

審議、決定を行います。社外取締役の場合、当社経営課題の適切な監督を前提に、再任候補者との組み合わせを考慮したうえで、新任候補者に求める要件（キャリア・スキル）を議論し、決定します。その要件に照らして指名委員などにより推薦された候補者群をリスト化し、その中から絞り込みと順位づけを行います。順位に従い、指名委員会委員長の私と取締役会議長の松崎さんが訪問し、社外取締役就任を打診します。2021年6月就任の市川晃氏は、企業トップとしての豊富な経営経験とESG/SDGsに関する幅広い知見を保有していることから、当社にとって有益な監督・助言を得ることが期待できると判断し候補者として選定しました。

他方、社内取締役については、まず、執行役社長が取締役会議長に対して、次年度の執行体制構想を伝えます。そのうえで、取締役選任基準、役割、必要な能力や経験などに照らして非執行取締役候補者および執行兼務取締役候補者を取締役会議長と代表執行役社長で議論し、指名委員会に共同提案します。

上記の手続きなどを経て、当委員会は株主総会に提出する取締役候補者を決定します。

#### 3. 執行役社長の後継者計画（育成・選定）に対する監督

後継者計画のプロセスおよびスケジュールを立案するとともに、その計画を実行するのは現執行役社長であり、次期執行役社長の決定権限を有するのは取締役会です。一方、指名委員会は次期執行役社長の選任プロセスに対する監督責任を負います。

具体的には、資格要件の明確化、後継候補者（群）の選定、タフミッション付与を含む育成計画の策定・実践、育成状況の確認・評価などについて、半年に1回の頻度で現執行役社長から報告を受け、これに対して指名委員会として監督、助言を行います。

現執行役社長は指名委員会での意見や指摘などを踏まえ、後継者計画のPDCAサイクルを回すのですが、これはかなり定着しており、次世代・次々世代の人財発掘や育成にも活用されています。また、社外取締役に対して、後継者候補の言動などを現認し、その人物像を把握する機会（取締役会、執行役によるフォーラムなど）が適切に設定されていると感じます。

この主要3テーマに取り組むにあたり、私は自らの経営経験に基づき、トップに求められる要件や育成のポイントなどについて意見やアドバイスをしています。

#### ■ 今後の変化に向けて

コーポレートガバナンスに対する社会のニーズ、あるいは企業の主要課題は大きく変化しつつあります。また、当社は二つの転換（オフィス事業の高付加価値化、オフィス事業に代わる柱となる事業の構築）を進めています。

このような環境変化のもと、今後、取締役および執行役に求められる要件が従来とは異なる可能性は十分にあります。主要3テーマの考え方や進め方を見直すことが必要になることを常に意識しながら、指名委員会が適切に機能するよう運営をまいります。

## 監査委員長メッセージ



**監査の質向上に努めることで、株主の負託に応え、中長期的な企業価値の向上に貢献していきます。**

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、法務、内部統制・監査を中心に、総務、人事労政、環境、ITを含む主要な本社機能を所管し、製造業の経営に長年にわたって携わり、企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有する。2020年6月に当社の社外取締役役に就任。

### 「DX2022」の戦略の推進状況を監査

監査委員会では、DX2022で掲げる基本方針「DXにより高収益ビジネスへと飛躍」「真の社会課題解決企業へ転換」のもと、執行部門が組織的かつ計画的に戦略を推進しているかどうかを念頭に監査を実施しています。

まず、画像IoT技術を活かして進めている「ソリューションビジネスへの業容転換」については、執行部門によるその推進に向けた取り組みが確実かつスピーディーに図られているかを注視するとともに、業容転換に不可欠な画像IoT人材の獲得・育成に向けた取り組みの有効性についても検証しています。次に、業容転換とあわせて進めている「事業ポートフォリオ転換」については、リスク管理や執行部門の意思決定の合理性の観点などから点検しています。

さらに、社会課題解決への貢献の軸としている「5つのマテリアリティ」については、マテリアリティごとに設定している各施策の実施状況を確認し、中長期的な企業価値の向上に資する取り組みとなっているかをフォローしています。加えて、私個人としては、各種政府委員会・

研究会などに参加し、会社法制、コーポレートガバナンスやOECDでの国際投資と責任ある企業行動などに関する制度やルールづくりに携わっている経験も踏まえ、制度変更を見据えた対応やESG/SDGsを巡るグローバルな状況などについてのタイムリーな示唆の提供に努めています。

### 多様なテーマについて議論し、監査を実施

2020年度の重点監査テーマは、「新型コロナウイルスの影響、減損・事業継続リスクなど経営計画の推進上想定されるリスクへの対応状況」「主要事業であるデジタルワークプレイスと新規事業のプレジジョンメディシンの管理体制と業務の有効性」「DX事業における情報セキュリティ管理体制構築と運用状況」「グローバル品質体制の運用状況と有効性」などでした。これらのテーマに関して、社長をはじめとした執行役などとの会合、会計監査人との会合、監査活動のモニタリングなどを通じて実態を確認し、監査委員会で議論してきました。

### 国内外のグループ会社への監査に注力

当社は、この10年間で数十社のM&Aを実施してきたことから、グループ会社の監査にも注力しています。そのなかにあつて、当社グループでは、個社ごとに内部統制が適切に機能している「自律型内部統制」を目指しており、監査においても個社ごとにリスクマネジメントが十分に実践されているのかを注視しています。

また、重要なグループ子会社に設けられているKPIをフォローしつつ、刻々と変化する市場環境への対応状況を点検し、買収企業については、会計監査人の協力のもと、のれんの評価について都度確認をしています。

さらに、海外グループ子会社については、執行部門による管理体制の整備・運用状況や、数字の良し悪しにかかわらず子会社経営が適切に掌握されているかの確認などにも力を入れています。

### 監査の質向上に努め、企業価値の向上に寄与

VUCAの時代といわれている今、これまで以上に柔軟かつ有効な監査が求められています。将来の予測が困難ななかにあつて、私が監査委員長として大事にしたいのは、「コロナ禍の制約があるなかでも、現場、現物に立脚する」「ビジョンや中期経営計画などのマクロな方向性を見失うことなく細部も見る目を持つ」ということです。その上で、グローバル企業を取り巻く森羅万象のなかに、当社の事業への重要な影響を見出す努力を怠らず、リスクアプローチに基づく監査を着実に実施していきます。

今後も、取締役会、指名委員会、報酬委員会、内部監査部門、会計監査人などとの効果的な連携を通じて日々監査の質向上に努めることで、株主の負託に応え、中長期的な企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。

## 報酬委員長メッセージ



### 中期経営計画「DX2022」にあたり、役員報酬体系のさらなるブラッシュアップを図ります。

社外取締役 橘・フクシマ・咲江

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

#### ■ 報酬委員会の現在の姿

2020年度からの中期経営計画「DX2022」の3カ年開始にあたり、報酬決定方針を改定し、これにともない役員報酬体系の一部を見直しました。加えて、報酬委員会としては、当社の発展を担う優秀な人財の獲得ならびにリテンションに向けて、市場価値を考慮した役員報酬体系に関する検討を2020年度において開始しました。

これは、現在、当社が進めているグローバルな事業ポートフォリオ転換とそれともなう業容転換後の当社役員に相応しい報酬体系を検討するもので、今後も継続して議論していきます。同時に、役員株式保有ガイドラインの検討および役員報酬のグローバル化に向けた準備も行っています。

こうしたさまざまな検討を進めるなかで、私は、これまで人財コンサルティングに携わってきた経験をもとに、グローバルな人財の報酬体系・インセンティブなどの市場価値を視野に入れた競争力に加え、透明性、公正性を兼ね備えた役員報酬体系を構築できるように提言を行っているつもりです。

#### ■ 報酬決定方針および役員報酬体系の変更ポイント

報酬決定方針の改定、および役員報酬体系の一部見直しのポイントは3点あります。

一つ目は、執行役に対する「業績連動報酬」の評価指標の見直しです。「年度業績連動金銭報酬」の評価指標は「営業利益額」「営業利益率」「ROA」から、「営業利益額」「営業利益率」「営業キャッシュ・フロー」「KMCC-ROIC<sup>※</sup>」としました。また、「中期株式報酬（業績連動型）」の評価指標は「営業利益額」「ROE」から「営業利益額」「営業キャッシュ・フロー」「ROIC」に変更しました。「営業キャッシュ・フロー」については、事業ポートフォリオ転換のための戦略投資や配当の原資を確保すること、「KMCC-ROIC」「ROIC」については、投下資本効率を向上させることを目的として設定しました。これらは「DX2022」の経営目標とも連動させています。

二つ目は、執行役に対する「業績連動報酬」の支給率の見直しです。「年度業績連動金銭報酬」と「中期株式報酬（業績連動型）」は目標達成度に応じた支給率を0～200%としました。従来の上限

150%を200%に引き上げたのですが、これは単なる上限の引き上げではなく達成率と支給率の関係にメリハリを付けたものです。各執行役に対して業績目標への必達意識をさらに高めてもらいたいという意図によるものです。

そして三つ目が、執行役および非執行の社内取締役に対する「長期株式報酬」の導入です。長期株式報酬は役員退任後、役員または役割、在任年数に基づき当社株式を交付するもので、長期的な株主価値向上への貢献意欲を高めることを目的としています。

これらの改定および見直しにより、当社の持続的成長および中長期的な企業価値向上に向け、当社執行役がこの3カ年において「DX2022」の戦略を着実に実行し、計画を完遂することを支援したいと考えています。

<sup>※</sup> KMCC-ROIC: 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する。

#### ■ 競争力のある役員報酬体系の構築に向けて

「DX2022」のもとで事業ポートフォリオ転換が進むにつれて、従来とは異なる市場での競合が増加することから、新領域での人財確保も重要になります。その段階を迎えた際は、当社役員報酬体系（構成、水準）の状況あるいは位置づけを確認するためのベンチマーク企業の再検討を迅速に行う必要があります。加えて、今後は経営陣の多国籍化が進むものと想定され、グローバル市場における競争力ある報酬体系についての検討が早急に必要になると思われます。

そうした変革期に備える意味においても、常にグローバルな人財市場の動向を意識し、当社の立ち位置を確認しながら、その時々において最適と考えられる役員報酬体系の検討および見直しを進めていきます。



# コーポレートガバナンス

## 会社の持続的な成長および 中長期的な企業価値の向上に資するガバナンスへ

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

また当社は、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード（2018年6月1日付改訂版）」の各原則のうち、「原則4-11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件（ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模について）」を除くすべての原則を実施しています。コーポレートガバナンス報告書<sup>\*</sup>において、この原則を実施しない理由、および東京証券取引所が開示を求めている11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。

<sup>\*</sup> 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>

### 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	2000・取締役数の削減（執行役員制の導入） 2002・独立社外取締役 → 2003・独立社外取締役を2名から4名に増員 → 2018・独立社外取締役を4名から5名に増員を2名招聘 ・取締役の任期を1年に短縮 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		
規則・方針	2003・経営組織基本規則を制定 → 2010・取締役会規則を一部改定 → 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		
実効性評価	2004・取締役会の実効性に関する自己評価（アンケート方式）を開始 → 2014・自己評価の結果を踏まえた「取締役会の年度運営方針」の策定を開始 2016・取締役会の実効性評価に関するアンケートおよびインタビューの実施を外部機関に委託		
指名委員会	2006・指名委員会に取締役会議長が参画 ・「社外取締役の独立性」運用基準を制定	2015・代表執行役社長による「後継者の計画（育成と選定）」の監督を指名委員会において開始	2021・取締役候補者のスキル・マトリックスを開示（従来は、当該候補者選定の際に指名委員会内部で作成、活用）
監査委員会	2006・会計監査人の変更		
報酬委員会	2003・報酬決定方針の制定 → 2009・報酬決定方針における業績連動報酬の内容を一部改定 → 2020・報酬決定方針における業績連動報酬の内容を一部改定 2005・退職慰労金を廃止し、株式報酬型ストック・オプションを導入 → 2017・報酬決定方針を改定し、株式報酬型ストック・オプションに替えて、中期業績連動株式報酬を導入 → 2020・中期株式報酬に加えて長期株式報酬を導入		
その他	2006・相談役制度を廃止 2019・社外取締役にタブレット端末を配付し、取締役会資料の電子配信を開始		

## コーポレートガバナンス

### 監督と執行を分離した透明性の高い ガバナンス体制を構築

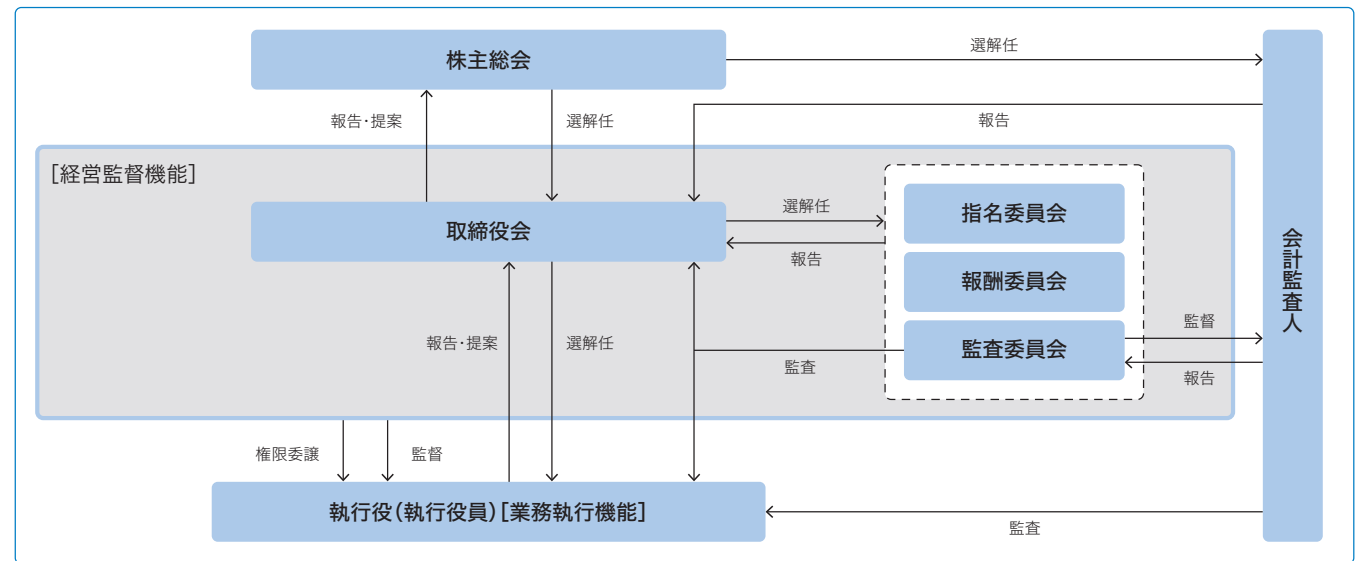
当社取締役会は、指名委員会等設置会社として法令上許される範囲で業務の決定を執行役に大幅に委任して機動的な業務執行を図ります。また、経営の基本方針など法令上取締役会の専決事項とされている事項に加え、一定金額以上の投資案件などグループ経営に多大な影響を与え得る限られた事項のみを決定します。具体的な取締役会としての重要決議事項は「経営の基本方針」「内部統制システム」「執行役の選任」の3つです。

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中から選定します。なお、代表執行役社長を含む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、担当の執行役が事前説明する場合があります。また、取締役会の座席配置は、取締役会議長と代表執行役社長を除いて毎回変更し、取締役相互のコミュニケーションや議事のさらなる活性化に配慮しています。

### コーポレートガバナンス体制(2021年6月17日現在)



### 取締役会・三委員会の役割と開催状況

	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・定款等の定めるところに従い、当社の業務を決定し、かつ取締役および執行役の職務の執行(代表執行役・執行役の行う経営執行を含む)を監督します。	13回	99.3%	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。	7回	97.1%	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。	9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%

## コーポレートガバナンス

### スキル・キャリアの多様性を重視して取締役会を構成

当社は、コーポレートガバナンス・コード(2018年6月1日付改訂版)の「原則4-11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件」については実施していません。

原則に規定されているところの「取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え」、「多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべき」は、当社がこれまで、まさに留意してきたことです。一方、多様性としてジェンダーや国際性を考慮するのは当然ですが、「ジェンダーや国際性の面」を必ず含めて適正規模と両立させた構成にすることは約束できませんし、現実的でもありません。取締役会の実効性確保のために大切なのは、取締役の"属性"ではなく、"資質"であると考えます。

指名委員会では、毎年取締役会・委員会の構成や選任基準のレビューから始めること、キャリア・スキルのバランス・多様性の観点から審議することなどにより、取締役候補の選定を充実させることを方針に掲げ、以下のプロセスで選定を行っています。

#### 取締役全体

1. 取締役会構成の在り方をレビューし、取締役会の総人数、社外取締役、執行役を兼務しない社内取締役、執行役兼務の社内取締役それぞれの人数案を確認。
2. 在任年数または年齢の基準に従い退任予定の取締役を確認し、社外取締役・社内取締役別に新任の候補者とする人数を想定。

#### 社外取締役

3. 候補者の選定にあたり、指名委員会が進め方を確認したのち、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を考慮して、新任社外取締役に求める要

件(キャリア・スキル)を審議、決定。

4. 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。
5. 上記により集約した被推薦者から、候補者を絞り込み、順位を決定。
6. 候補者の順位に従い、指名委員会委員長と取締役会議長が訪問し、社外取締役就任を打診。

※ 取締役候補の選定方針と手続き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>

#### 社内取締役

7. 「社内取締役」の候補者は、執行役社長の次年度執行体制構想を取締役会議長と共有したうえで、非執行取締役候補者案、執行兼務取締役候補者案を取締役会議長と代表執行役社長で議論し、指名委員会に共同提案。
8. 原案をもとに指名委員会において審議。

#### 取締役のスキル・マトリックス

取締役	取締役候補者に期待する専門性および経験							
	上場企業 トップ経験	グローバル 経営・経験※	技術・ 研究開発 モノづくり	営業 マーケティング	財務・会計 投資家目線	人財 マネジメント	ガバナンス 内部統制 法務	事業転換 新規事業育成 DX
取締役 取締役会議長	松崎 正年	●	●	●			●	●
取締役 代表執行役社長	山名 昌衛	●	●		●			●
社外取締役	藤原 健嗣	●	●	●				●
社外取締役	程 近智		●		●			●
社外取締役	橘・フクシマ・咲江		●			●	●	
社外取締役	佐久間 総一郎		●			●	●	●
社外取締役	市川 晃	●	●		●			
取締役	伊藤 豊次			●			●	
取締役	鈴木 博幸				●		●	
取締役 専務執行役	大幸 利充		●		●			●
取締役 常務執行役	畑野 誠司		●			●	●	

※ 「グローバル経営・経験」には、グローバル経営の実践経験および海外事業に関する経験を含みます。

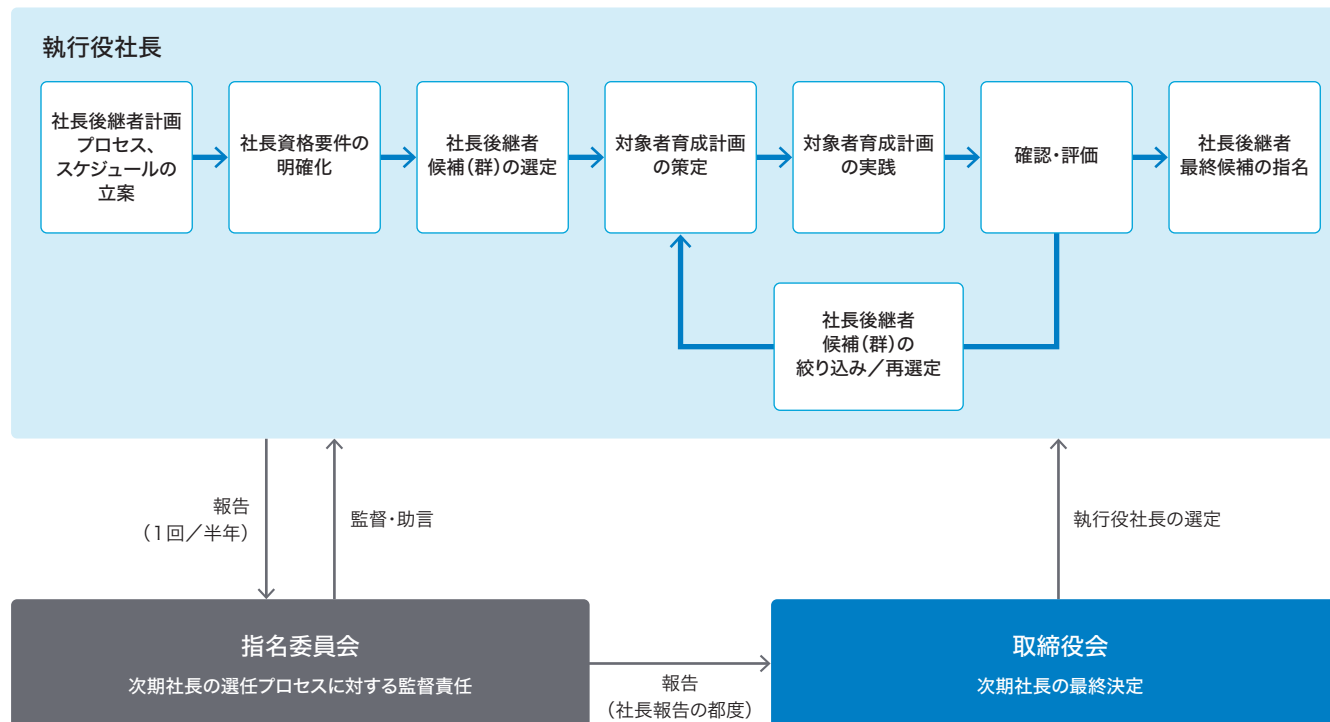
## コーポレートガバナンス

### 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。

#### 執行役社長の後継者計画の進め方、役割分担



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。あわせて、次期執行役社長を支える経営トップチームについて検討するとともに、その前提となるCxOの後継者計画も確実に進めているところです。次々期執行役社長の後継者候補群の選定については、下記の経営幹部候補人財（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。

### 経営幹部候補人財（執行役および執行役員等）の育成計画

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

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

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

## コーポレートガバナンス

### 取締役会の実効性を評価

当社は、2003年に「委員会等設置会社」（現「指名委員会等設置会社」）に移行しましたが、「コーポレートガバナンスの仕組みが意図したとおりに機能しているか否か」をチェックするために、その翌年から取締役会の実効性に関する自己評価を開始しました。以降、当社コーポレートガバナンス・システムの構築・運用が、その目的である持続的な成長、中長期的な企業価値向上の実現に資するものとなっているか否かを確認するため、毎年、過去1年間の活動を振り返り、取締役会および三委員会の実効性について自己評価を実施してきました。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います。

2020年度は、「①2つの転換（オフィス事業のデジタルワークプレイスへの移行、オフィス事業に続く柱となる事業の構築。以下、「転換」という）の成果出しに時間を要している」「②2019年7月の通期業績見通しの下方修正以降、市場から当社企業価値に対する厳しい評価が続いている」という実態を踏まえた実効性評価としています。具体的には、上記①および②という実態は当社ガバナンスに起因する可能性があるとの仮説を立てたうえで、現状の把握、課題の明確化、対処方法の確認などを行うことを主題としました。

### 2020年度の実効性評価の実施プロセス

2021年3月～4月	アンケート配付、回収
2021年5月	アンケートに対する回答、評価の結果を集約集約内容をもとに意見交換（取締役懇談会）
2021年6月	取締役会議長による「2021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）

### 2020年度の実効性評価の詳細

#### 設問の構成

左記の①および②のそれぞれについて、以下の質問を設定しました。

1. 当社実態（①あるいは②）に影響を及ぼしている（その可能性がある）ガバナンス項目は何か。（下記カテゴリーから選択）  
カテゴリー：「構成、在任期間」「運営要領、議論の質」「執行役の選任、リスクテイクの環境」「当社ガバナンスシステムの根幹」「情報開示、ステークホルダーとの協働」
2. 上記1と判断した理由、根拠は何か。（自由記述）
3. 具体的な改善策、解決策は何か。（自由記述）

#### 実効性評価の結果

設問1～3に対する各取締役の回答、評価、意見などを集約、分析した結果は以下のとおりです。

実態①	実態②
<ul style="list-style-type: none"> <li>・執行役の人事や報酬制度を通じて執行役の成果出しを促すべき。そのためには、経営人財の育成に関する監督も重要となる。</li> <li>・転換を実現するための経営の基本方針に関する議論が不十分である。転換をテーマとした際の審議を充実させる必要がある。</li> <li>・転換実現のための実行力に関わる「内部統制システム（企業目標達成のためのマネジメントシステム）」について、取締役会としての確認に甘さがあった。</li> <li>・社外取締役の在任期間に再考の余地がある。事業ポートフォリオ転換の対象となる事業に通じた社外取締役が必要ではないか。</li> <li>・社外取締役として、成果出しに対してさらに支援あるいは助言できる余地があると感じる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまで以上に株価を意識した取締役会の議題設定が必要である。</li> <li>・情報開示の内容やタイミングに関する取締役会としての監督の仕方に改善が求められる。</li> <li>・株価または企業価値と、役員報酬体系との連動性を高めることを検討すべき。</li> <li>・当社企業価値に対する市場からの厳しい評価が継続している原因は複数回の対外公表値未達成にあるとの認識のもと、それを正す施策が必要。</li> </ul>

### 2021年度の実効性評価の概要

実効性評価の結果および取締役懇談会における意見交換の内容をもとに策定した「2021年度取締役会運営方針」の概要は以下のとおりです。

1. 執行役人事・報酬制度を通じて、執行役の成果出しを促す。
2. 取締役会の議論・審議の質の向上を図る。
3. 執行陣の実行力に関わる要素の点検を継続する。
4. 社外取締役のさらなる支援・助言のための取り組みを行う。
5. 実効性向上のための改善を継続する。

## コーポレートガバナンス

### 基準を明確にした役員報酬制度を導入

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

報酬委員会は、この趣旨に沿い、取締役および執行役が受ける個人別の報酬決定に関する方針を決定し、この方針に従い取締役および執行役が受ける個人別の報酬等の額等を決定します。

### 役員報酬体系

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

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

### 役員報酬の構成

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

### 年度業績連動金銭報酬の評価指標

項目	業績水準部分	業績目標達成度部分				個人別評価部分
		コーポレート部門*1・基盤事業部門			新規事業部門	
評価指標等	営業利益額	営業利益額 25%	営業利益率 25%	営業キャッシュフロー 25%	KMCC-ROIC*2 25%	各執行役の 重点施策推進 状況等を反映
	グループ連結業績 水準に連動	年度業績目標達成率に連動				

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

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

## コーポレートガバナンス

### 取締役または執行役ごとの報酬等の総額

		取締役			執行役
		社外	社内	計	
合計(百万円)		64	188	253	724
固定報酬	人員(名)	6	3	9	22
	金額(百万円)	64	124	188	465
業績連動報酬	人員(名)	—	—	—	22
	金額(百万円)	—	—	—	121
株式報酬	人員(名)	—	3	3	22
	金額(百万円)	—	64	64	137

注1 上記人数には、2020年6月30日開催の第116回定時株主総会開催日に退任した社外取締役1名および同年5月31日付で退任した執行役1名を含んでいます。2021年3月31日現在、社外取締役は5名、社内取締役(執行役非兼務)は3名、執行役は23名です。

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

注3 業績連動報酬については、当事業年度において費用計上すべき額を記載しています。

注4 株式報酬については、取締役(社外取締役を除く)および執行役に対して付与されるポイントの見込み数に応じた将来の当社株式報酬見込額を算定し、当事業年度において費用計上すべき額を記載しています。なお、その額には、中期経営計画期間の目標達成率に応じて交付する中期株式報酬(業績連動型)を含めています。

### 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、2020年度は、保有意義の希薄化が認められた9銘柄(みなし保有株式を除く)を売却しました(売却金額は8,615百万円)。

### 純投資目的以外の目的で保有する投資株式

	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	23	2,542
非上場株式以外の株式	17	12,801

注 当社では、保有する投資株式を、以下のように区分しています。

- ・「純投資目的」で保有する株式：専ら株式価値の変動または配当金を目的として保有する株式
- ・「純投資目的以外の目的」で保有する株式：上記目的に加え、発行会社との企業連携や事業シナジーを見込み、企業価値向上に資すると判断し保有する株式

### 政策保有株式に係る議決権行使の基準

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・戦略等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等による株式の異動
- ・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

# リスクマネジメント

## リスクの影響度・発生頻度を検証し、重要リスクを特定

当社は、リスクとは組織の収益や損失に影響を与える「不確実性」であると捉えています。その意味において、リスクマネジメントは、リスクのマイナス側面だけでなく、収益の源泉としてのプラス側面からも捉えたうえで、リスクのマイナス影響を抑えつつ、リターン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以上により構成されています。

### リスクマネジメントプロセス

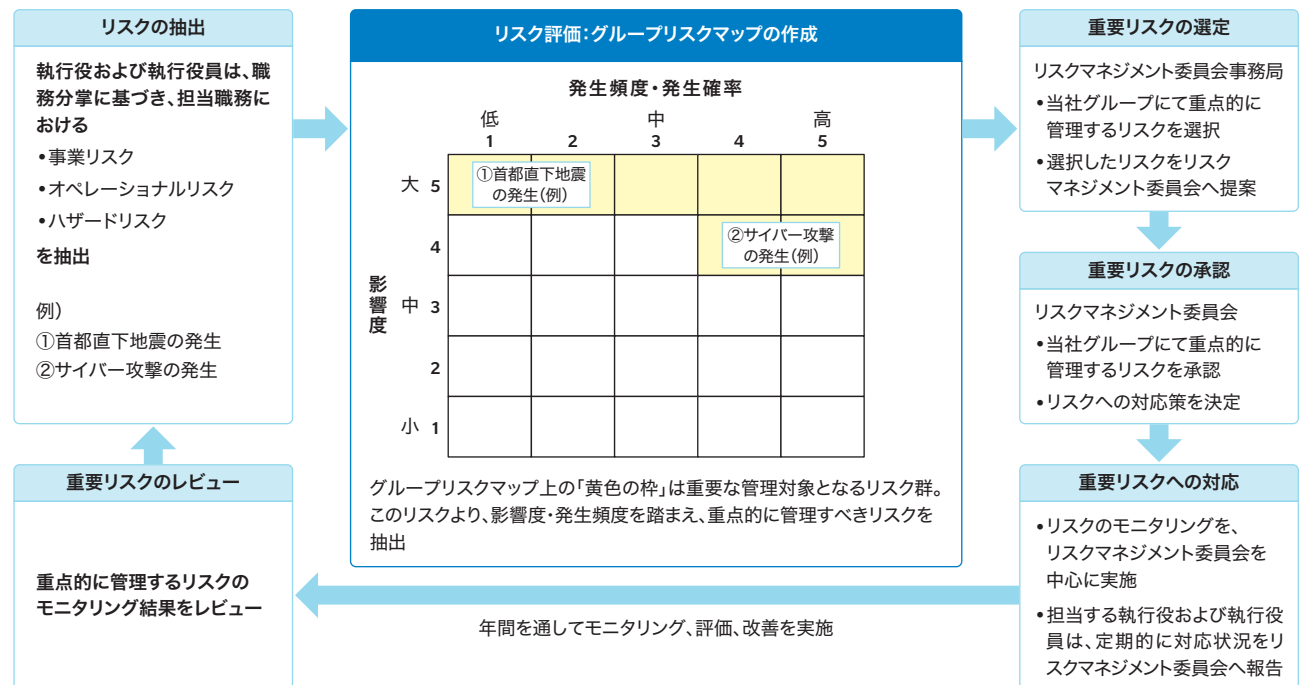
リスクマネジメント委員会では、17項目ある大分類の管理対象リスク項目ごとに、中分類・小分類に至るまでリスク項目を設定し、月次・四半期単位でモニタリングを行い、対応策の進捗状況をレビューしていく形で、PDCAを回しています。加えて、同委員会では、毎年経営上特に重要と目される「グループ重要リスク」を複数選定し、「全社横断的に注視する必要のあるリスク」として、委員（執行役および執行役員）が中心となり、当社グループでの対応を月次で進捗管理しています。

また、抽出された全リスク項目を、定量的な「影響度」「発生頻度・発生確率」にマッピングして、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の事態が生じた場合は、必要に応じて委

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

### グループ重要リスクの特定フロー





## 主なリスクと対策

リスク	発生可能性	発生する可能性のある時期	影響度	対策
為替レートの変動	高	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、ユーロ等の主要通貨では為替予約を中心としたヘッジを行っています。
デジタルワークプレイス事業 プリント環境の変化に 関連するリスク	高	1年以内	大	先進国オフィスでの出力機会の減少リスクに対処するため、オフィスユニットのお客様に対して出力以外にもマネージドITサービスや情報の管理・編集を支援するコンテンツマネジメントサービスを提供することで、お客様のワークフロー改善に資する価値の提供に取り組んでいます。また、中国・インドをはじめとするまだ成長余力のある国・地域においては、引き続きカラー複合機の設置拡大に取り組んでいます。
各国・各地域の規制	高	1年以内	中	各国・地域の法律・規制の動向には、常に十分な注意を払い、情報の収集に努めています。各エリアの法務担当者と連携し、海外各地域の実情を把握し、必要に応じ外部の弁護士、コンサルタント等、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分野のコア技術を高度化・融合化するとともにIoT、AI技術と組み合わせることで、当社独自のデータの源泉となる「見えないものを見る化する技術」をさらに発展させ、デジタルワークプレイス、プロフェッショナルプリント、ヘルスケア、インダストリー事業のDXをお客様と連携して進めています。
新製品への移行	低	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、環境対応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、企業買収等	中	特定時期なし	中	他社との協業・企業買収に際しては、当社との戦略的適合性、計画の蓋然性、投資額の妥当性、リスク対応等の観点から投資評価を行ったうえで、投資の可否を見極めています。
生産・調達等	高	1年以内	大	主力調達地域である日本、中国、ベトナム、マレーシアに特化した部門を設置し、調達に関わる各地域の規制、制限、変化などの情報を収集することで、対応の迅速化を図っています。また、生産に関するリスク対応および事業環境の変化に対する柔軟性を向上させるため、日本、中国、マレーシアにおいて製品組立の生産拠点を展開しており、近年さまざまな面で高まりを見せる中国のカントリーリスクへの対応として、生産規模の大きい主力製品を中心に中国外生産の比率を高めています。
製造物・品質責任	低	特定時期なし	中	重大品質問題を起こさない仕組み・取り組みとして、品質に関する責任と権限を担う執行役または執行役員を議長とする「品質保証責任者会議」を設置し、グループ全体の品質マネジメントを統括しています。
大地震・自然災害・感染症等	中	特定時期なし	大	災害や、感染症の発生、戦争、テロ行為、サイバー攻撃等があった場合の情報を危機管理担当執行役が集中管理し、従業員の安全を最優先として適切な対応をとる体制を構築しています。巨大地震をはじめとした災害に対しては防災中期計画に基づき、予防・減災対策、応急対策・初動対応、復旧・復興対策の観点でハード・ソフト両面からの対応実践力の向上を図っています。
気候変動・環境規制	中	特定時期なし	中	人為的なCO <sub>2</sub> 排出の主要因となる化石燃料に依存しない再生可能エネルギー社会へいち早く適合し事業運営することが、持続的に成長できる企業の必須要件であるとの考えから、再生可能エネルギー100%での事業運営を目指す国際リーダーダイニシアチブ「RE100」に加盟しています。2050年までに自社の事業活動で使用する電力の調達を100%再生可能エネルギーにする目標を設定しています。
知的財産権	低	特定時期なし	小	技術等を保護する知的財産権を適切に取得・執行することが困難な国・地域において、商標権等に基づいて、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	中	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。DX推進へ人材シフトを進めるためのIoT転換教育等のRe-skillプログラム、高度専門職への育成を加速するためのITスキル認定等のUp-skillプログラムの整備を進めています。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分野の優秀な学生を当社に惹きつけています。
情報セキュリティ	中	特定時期なし	大	情報管理について、適切な技術対策や社内管理体制の整備、従業員への教育等の対策を講じています。さらに、製品・サービスに関して開発・設計・製造・販売・保守のすべてのフェーズにおいて委託先を含めてサプライチェーン全体を一貫したセキュリティポリシーにてリスク管理を行うための包括的セキュリティマネジメント体制を2020年度より発足しました。これらを通してセキュリティの強化に努めています。
新型コロナウイルス 感染拡大の影響	高	1年以内	大	新型コロナウイルス感染拡大に対し、各国政府・地域の法令・指導に従い、グループで働く人々とその家族、お客様、お取引先をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様の健康と安全確保を最優先に考え、感染拡大を防止するとともに、社会やお客様への製品・サービスの提供に支障が生じないよう、生産・物流を含めたサプライチェーン網の維持等にも最大限の努力を続けています。特に、生産では以前より自社生産のDX化に取り組み、その効果をお取引先にも展開することで生産性の向上と品質、コストの競争力強化を進めています。

## 役員一覧 | 取締役



前列左から フクシマ、程、山名、松崎、藤原、佐久間 後列左から 畑野、伊藤、市川、鈴木、大幸

### 取締役 取締役会議長

#### 松崎 正年

- 1976年 4月 小西六写真工業株式会社入社
- 1997年 11月 コニカ株式会社情報機器事業本部カラー機器開発統括部第二開発グループリーダー（部長）
- 1998年 5月 同情報機器事業本部システム開発統括部第一開発センター長
- 2003年 10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
- 2005年 4月 当社執行役、コニカミノルタテクノロジーセンター株式会社 代表取締役社長
- 2006年 4月 当社常務執行役、コニカミノルタテクノロジーセンター株式会社 代表取締役社長
- 6月 当社取締役常務執行役、コニカミノルタテクノロジーセンター株式会社 代表取締役社長
- 2009年 4月 当社取締役代表執行役社長（最高経営責任者）
- 2014年 4月 同取締役取締役会議長 現在に至る

### 取締役（代表執行役社長 兼 CEO）

#### 山名 昌衛

- 1977年 4月 ミノルタカメラ株式会社入社
- 1996年 7月 ミノルタ株式会社経営企画部長
- 2001年 1月 Minolta QMS Inc. CEO
- 2002年 7月 ミノルタ株式会社執行役員経営企画部長、情報機器カンパニー情報機器事業統括本部副本部長
- 2003年 8月 当社常務執行役、ミノルタ株式会社執行役員情報機器カンパニー MFP事業部長 兼 情報機器事業統括本部副本部長
- 10月 当社常務執行役、コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社 常務取締役
- 2006年 4月 当社常務執行役
- 6月 同取締役常務執行役
- 2011年 4月 当社取締役常務執行役、コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社代表取締役社長
- 2013年 4月 当社取締役専務執行役
- 2014年 4月 同取締役代表執行役社長（最高経営責任者） 現在に至る

## 役員一覧 | 取締役

### 取締役(社外取締役)

#### 藤原 健嗣

1969年	4月	旭化成工業株式会社入社
1998年	6月	旭シエーベル株式会社代表取締役社長
2000年	6月	旭化成工業株式会社取締役
2003年	6月	旭化成株式会社常務執行役員
	10月	旭化成ケミカルズ株式会社代表取締役社長兼社長執行役員
2009年	4月	旭化成株式会社副社長執行役員
	6月	同取締役兼副社長執行役員
2010年	4月	同代表取締役社長兼社長執行役員
2014年	4月	同取締役副会長
	6月	同副会長
2015年	6月	同常任相談役
2018年	6月	同相談役
2018年	6月	当社取締役 現在に至る
2020年	6月	旭化成株式会社特別顧問 現在に至る

### 取締役(社外取締役)

#### 程 近智

1982年	9月	アクセンチュア株式会社入社
2005年	9月	同代表取締役
2006年	4月	同代表取締役社長
2015年	9月	同取締役会長
2017年	9月	同取締役相談役
2018年	6月	当社取締役 現在に至る
2018年	7月	アクセンチュア株式会社相談役 現在に至る

### 取締役(社外取締役)

#### 橘・フクシマ・咲江

1980年	6月	ブラックストーン・インターナショナル株式会社入社
1987年	9月	ペイン・アンド・カンパニー株式会社入社
1991年	8月	日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社入社
2000年	9月	日本コーン・フェリー・インターナショナル株式会社取締役社長兼米国本社取締役
2009年	5月	同代表取締役会長
2010年	7月	G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社代表取締役社長 現在に至る
2019年	6月	当社取締役 現在に至る

### 取締役(社外取締役)

#### 佐久間 総一郎

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 現在に至る

### 取締役(社外取締役)

#### 市川 晃

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

### 取締役

#### 伊藤 豊次

1979年	4月	小西六写真工業株式会社入社
2003年	10月	コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社生産本部生産技術センター長
2005年	4月	Konica Minolta Business Technologies(Wuxi) Co.,Ltd.(無錫)副総経理(経営企画・品質・環境・技術 担当)
2011年	6月	同取締役モノづくり技術センター長
2013年	4月	当社執行役生産統括部長
2015年	4月	同常務執行役生産統括部長兼全社生産技術担当
2016年	4月	同常務執行役経営品質推進担当
2018年	6月	同取締役 現在に至る

### 取締役

#### 鈴木 博幸

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ズ株式会社MFP海外販売部中国販売推進室長
2006年	6月	当社監査委員会室担当部長
2009年	6月	同経営監査室長
2012年	4月	同執行役経営監査室長
2019年	6月	同取締役 現在に至る

### 取締役(専務執行役)

#### 大幸 利充

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	Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO
2015年	4月	当社執行役 Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO
2016年	4月	同執行役情報機器事業 事業企画本部長
2017年	4月	同執行役プロフェッショナルプリント事業本部長
2018年	4月	同常務執行役情報機器事業管掌兼オフィス事業本部長
	6月	同取締役常務執行役情報機器事業管掌兼オフィス事業本部長
2020年	4月	同取締役専務執行役情報機器事業管掌兼経営企画、IR、広報担当 現在に至る

### 取締役(常務執行役)

#### 畑野 誠司

1982年	4月	株式会社三菱銀行入行
2011年	6月	株式会社三菱東京UFJ銀行退職
	7月	当社入社
2013年	4月	同執行役経営戦略部長
2014年	4月	同常務執行役経営戦略部長
	6月	同取締役常務執行役経営戦略部長
2016年	4月	同取締役常務執行役経営企画部長
2017年	4月	同取締役常務執行役経営企画、経営管理全般、リスクマネジメント担当
2018年	4月	同取締役常務執行役経営管理、経理、財務、リスクマネジメント担当 現在に至る

## 役員一覧 | 執行役 (就任時・昇任時の五十音順にて記載) 2021年6月17日現在



代表執行役社長 兼 CEO  
山名 昌衛

**担当職務**  
ダイバーシティ推進 担当

新興国の市場開拓、英国駐在等での海外販売や、全社経営企画に携わった後、買収した米国プリンター会社のCEOを務める。コニカとミノルタの経営統合推進の一翼を担い、2003年の経営統合以降は、常務執行役として経営戦略を担当。2014年4月より代表執行役社長に就任し、現在に至る。



専務執行役  
藤井 清孝

**担当職務**  
ヘルスケア事業本部長 兼 Konica Minolta Precision Medicine, Inc. 会長

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



専務執行役  
大幸 利充

**担当職務**  
情報機器事業管掌 兼 経営企画、IR、広報 担当

国内および米国での法務業務、その後プリンター営業、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、一貫して情報機器事業に携わり、同事業の経営企画や米国版社社長を務める。2020年からは取締役専務執行役として情報機器事業に加え、経営企画、IR、広報も担当。



常務執行役  
畑野 誠司

**担当職務**  
経営管理、経理、財務、リスクマネジメント 担当

1982年株式会社三菱銀行に入行し、さまざまな業種の大手企業のグローバルな企業ファイナンス全般に従事し、M&A/プロジェクト・ファイナンス/トレジャリー・マネジメント等を推進。2011年に当社に入社、2014年に取締役 兼 常務執行役に就任。



常務執行役  
葛原 憲康

**担当職務**  
材料・コンポーネント事業本部長 兼 開発統括本部長

1990年コニカ株式会社に入社。以来、免疫反応を利用したがんの診断薬、水の電解制菌事業、液晶ディスプレイフィルムなど新規事業の開発に携わる。2016年常務執行役就任。2017年より材料・コンポーネント事業本部長。2018年からは開発統括本部長も兼務。



常務執行役  
市村 雄二

**担当職務**  
DX改革、DXブランドコミュニケーション、渉外 担当

大手グローバルIT企業にて国内外の営業・企画・事業開発・ベンチャー投資に携わった後、2012年に当社に入社し、M&A やトランスフォーメーションを進めITサービス事業強化や全社の事業開発を担当。2015年に執行役、2018年には常務執行役に就任。



常務執行役  
武井 一

**担当職務**  
デジタルワークプレイス事業本部長  
兼 BIC(ビジネスイノベーションセンター) 担当

1986年ミノルタカメラ株式会社に入社。医療用プリンター、オフィス向け複合機開発に従事。国内外のパートナーとのOEMビジネスを中心に製品開発、プロジェクトマネジャーを経験。執行役 情報機器開発本部長を経て、2020年常務執行役に就任。



常務執行役  
江口 俊哉

**担当職務**  
技術担当、IoTサービスPF開発統括、  
画像IoTソリューション事業、映像ソリューション事業 担当

1989年コニカ株式会社に入社。写真印刷機器、情報機器(FAX、プリンター)などのシステムLSI開発や、デジタルカメラや医用機器のシステム設計に従事。IoTサービスPF開発統括部長を経て、2021年に常務執行役に就任。



常務執行役  
岡 慎一郎

**担当職務**  
人事 担当

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

## 持続的な成長を目指すコニカミノルタの経営に対する外部評価

近年、世界の投資市場では、財務面に加えて、人財や環境、企業統治などの取り組みに優れた企業を選定し、投資する「ESG投資」が注目されています。

当社は、国際的なESG投資指標の構成銘柄に選定されています。米国のS&P Dow Jones Indices社による「Dow Jones Sustainability Index」のWorld Indexには2012年から連続で採用されています。また、「FTSE4Good Index Series」には2003年から連続で採用されています。

さらに、世界経済フォーラムの年次総会「ダボス会議」にあわせてカナダのCorporate Knights社が発表する「世界で最も持続可能な100社」に3年連続して選定されました。

### 国内外の著名な投資指標への組み入れ

- 2021年 7月 「FTSE4Good Index Series」に2003年から連続して選定

---

- 2021年 7月 世界最大の公的年金基金である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用した4つの投資指標「FTSE Blossom Japan Index」「MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数」「MSCI 日本株女性活躍指数」「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の各構成銘柄に新設当初から連続して選定

---

- 2020年 11月 「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に2012年から連続で採用されるとともにAsia Pacific部門の構成銘柄にも2009年から連続で選定



### 国際的なESG格付け機関からの評価

- 2021年 3月 EcoVadis社によるサステナビリティ調査において最高位の「プラチナ」評価を取得

---

- 2021年 2月 世界の代表的なESG投資分野の調査・格付会社S&Pグローバル社による「S&P Global Sustainability Award 2021」で「シルバークラス」に選定

---

- 2021年 1月 カナダのCorporate Knights社が発表する「2021年 世界で最も持続可能な100社」に3年連続で選定

---

- 2020年 12月 持続可能な経済を実現させる活動を行う国際NGOのCDPにより「気候変動Aリスト」企業として認定。また、2021年2月には「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」企業にも認定



### 日本における各種経営度調査

- 2021年 4月 経済産業省が定める「DX認定取得事業者」に選定

---

- 2021年 3月 「健康経営銘柄」に4年連続6度目の選定

---

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

---

- 2021年 2月 「環境コミュニケーション大賞」において、殿堂入りの認定

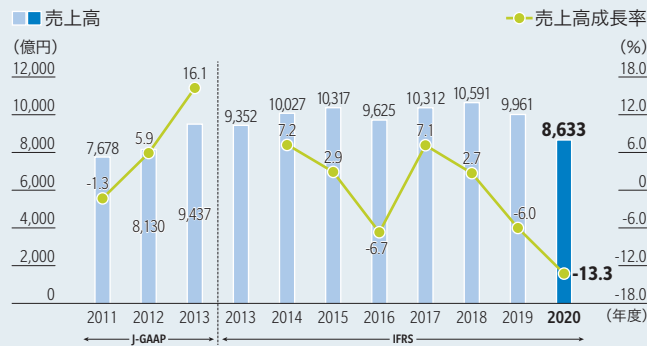


# 財務データハイライト

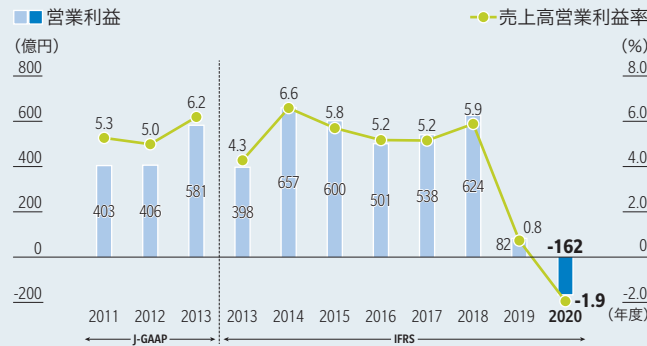
## 収益性

2020年度は、新型コロナウイルス感染症が世界各地域へ拡大し、人々の行動様式が変化するなど経済活動に大きく影響しました。当社の売上の多くを占めるデジタルワークプレイス事業では欧米を中心にオフィスでの紙出力の需要が減少した一方で、インダストリー事業は需要の変化を捉えたユニットを中心に好調を維持しました。このような環境のもと、売上高は8,633億円(前期比13.3%減)、営業損失は162億円(前期は82億円の営業利益)、親会社の所有者に帰属する当期損失は152億円(前期は30億円の損失)となりました。

### 売上高／売上高成長率



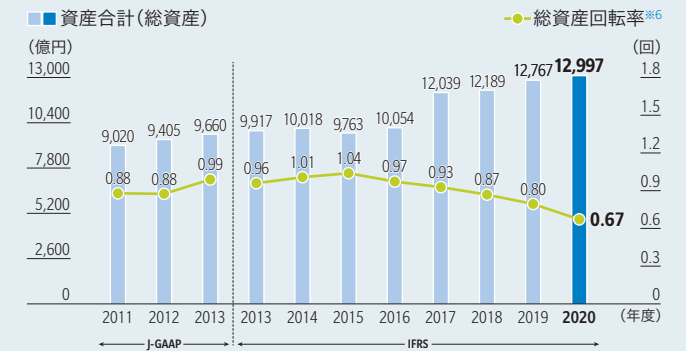
### 営業利益／売上高営業利益率



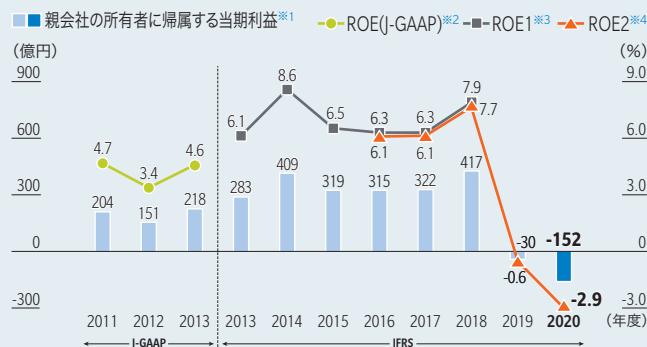
## 効率性

2020年度末の資産合計は、前期末比229億円(1.8%)増加し1兆2,997億円になりました。これは主に、現金および現金同等物の増加、のれんおよび無形資産の増加、有形固定資産の減少によるものです。棚卸資産は、米国を中心とする港湾混雑に対応したため、昨年度よりは減少したものの高止まりしています。この影響を受け、棚卸資産回転月数は3.41カ月となりました。

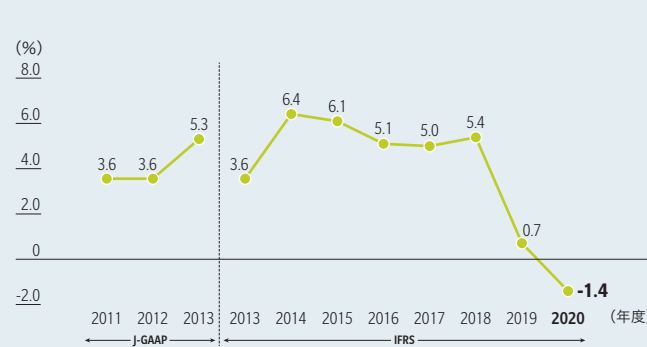
### 資産合計(総資産)／総資産回転率<sup>※6</sup>



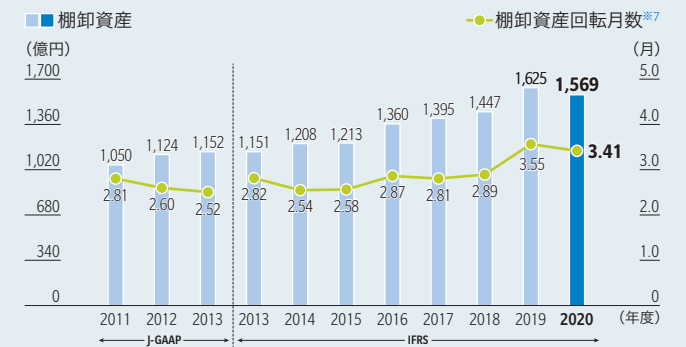
### 親会社の所有者に帰属する当期利益<sup>※1</sup>／ROE<sup>※2,3,4</sup>



### ROIC<sup>※5</sup>



### 棚卸資産／棚卸資産回転月数<sup>※7</sup>



※1 2010～2013年度(J-GAAP)＝当期利益 2013～2019年度(IFRS)＝親会社の所有者に帰属する当期利益

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

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

※4 ROE2＝親会社の所有者に帰属する当期利益÷親会社の所有者に帰属する持分(期首・期末平均)×100 (%)

※5 ROIC＝税引後営業利益÷(資本金＋資本剰余金＋利益剰余金＋自己株式＋有利子負債(期首・期末平均))×100 (%)

※6 総資産回転率＝売上高÷期首期末平均総資産

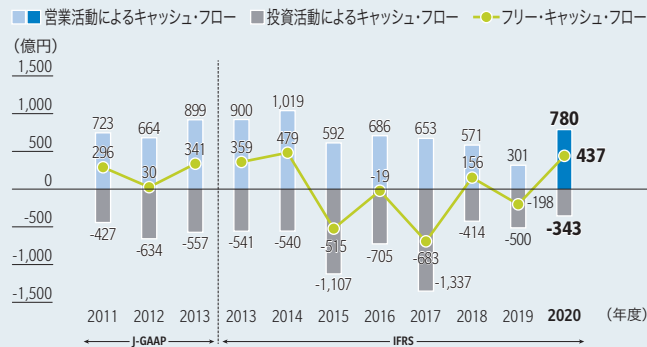
※7 棚卸資産回転月数＝(期末棚卸資産残高)÷(直近3カ月の平均売上原価)

## 財務データハイライト

### 安全性

2020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（780億円の収入）と、投資活動によるキャッシュ・フロー（343億円の支出：新製品金型などの設備投資、技術強化や代理店買取などの投融資に関わる支出）から、フリー・キャッシュ・フローは437億円のプラスとなりました。有利子負債は2019年度より増加し4,107億円、手元資金は1,238億円と増加し、Net D/エレシオは0.53 (IFRS第16号影響を除くと0.35)になりました。

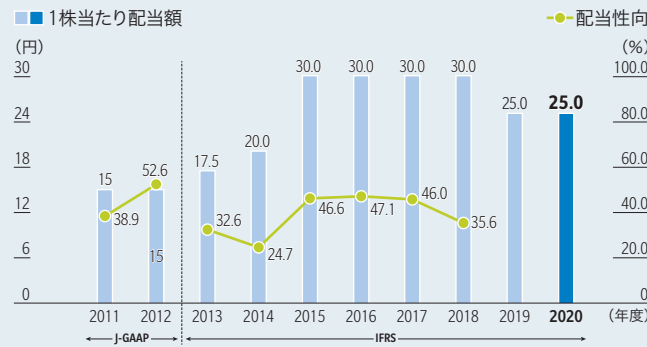
#### キャッシュ・フロー



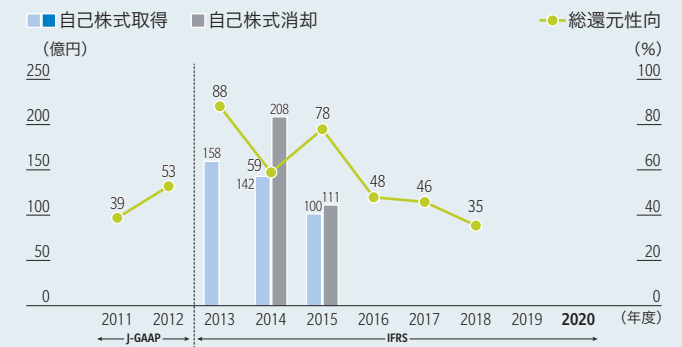
### 株主還元指標／投資指標

当社の株主還元の基本方針は、連結業績や成長分野への戦略投資の推進等を総合的に勘案しつつ、株主の皆様へ積極的に利益を還元することとしています。2020年度の期末配当につきましては新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受ける状況ではありますが、2021年度以降の利益改善の蓋然性向上を踏まえ1株当たり15円の配当としました。第2四半期末配当の10円と合わせた年間配当金は、1株当たり25円となりました。

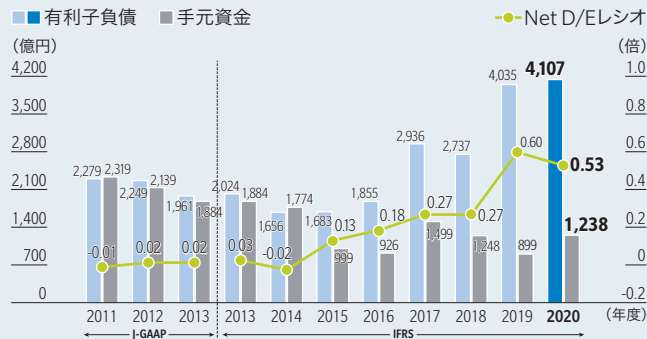
#### 配当金／配当性向



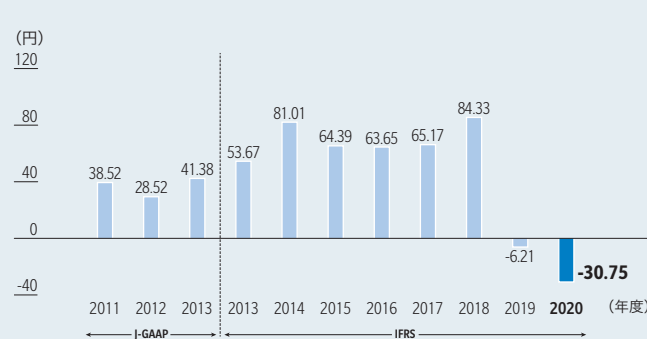
#### 自己株式の取得・消却／総還元性向



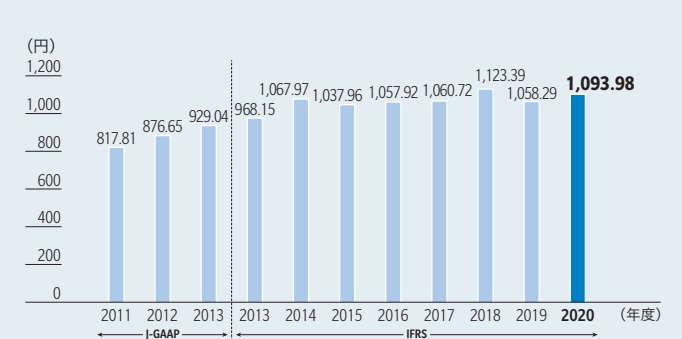
#### 有利子負債／手元資金／Net D/エレシオ



#### 1株当たり当期純利益、基本的1株当たり当期利益 (EPS) ※8



#### 1株当たり純資産 (BPS) ※9



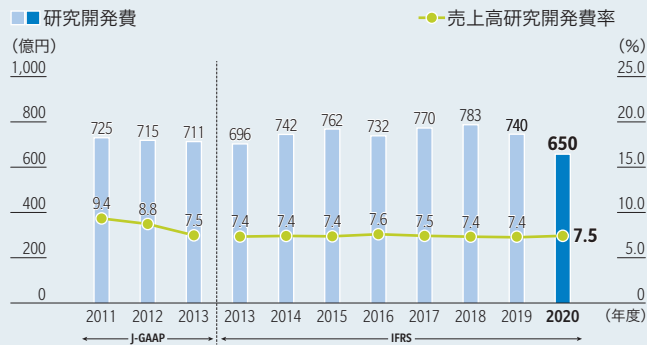
※8 1株当たり当期純利益、基本的1株当たり当期利益 (EPS) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 期中平均普通株式数

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

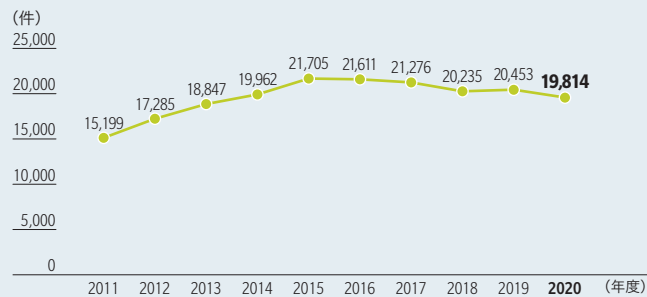
# 非財務データハイライト

## 研究開発関連データ

### 研究開発費/売上高研究開発費率

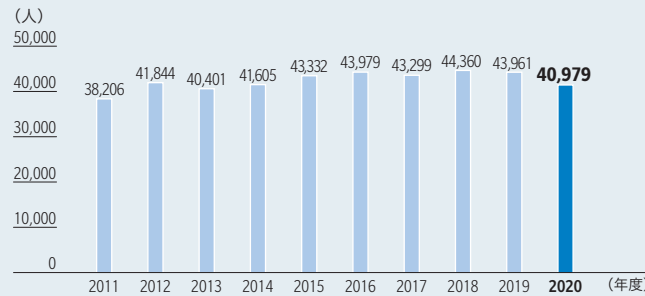


### 特許保有件数<sup>※1</sup>

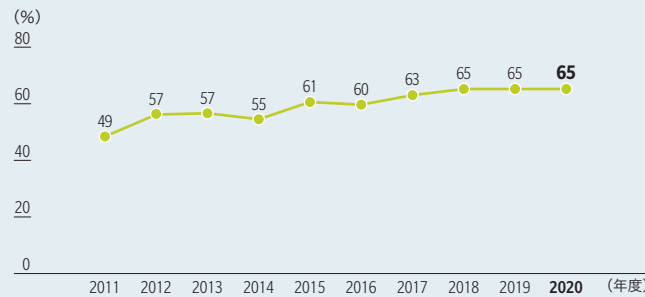


## 人財関連データ

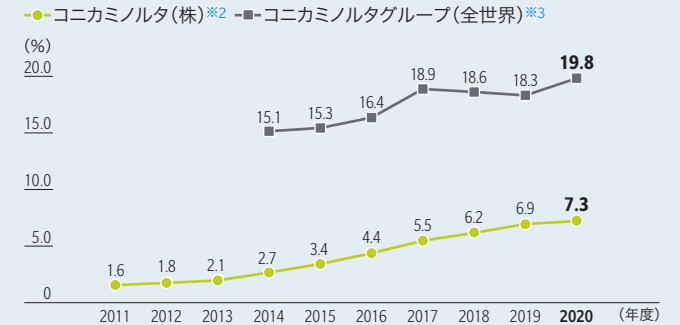
### グループ従業員数(連結)



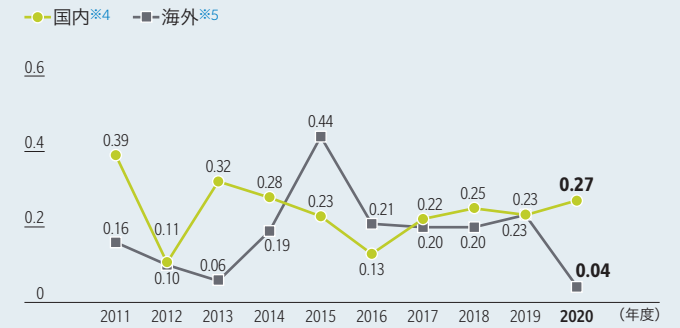
### 海外子会社社長の現地人比率



### 管理職に占める女性比率



### 休業災害度率



※1 日米中における合算値

※2 集計範囲にグループ会社への出向者を含む。集計時期は各年度明け4月1日時点

※3 集計範囲は連結グループのうち人数ベースで2015年度までは89%以上、2016年度、2017年度は93%以上、2018年度、2019年度は92%以上をカバーする。集計時期は各年度3月31日時点

※4 集計範囲：国内のコニカミノルタグループの従業員と派遣社員

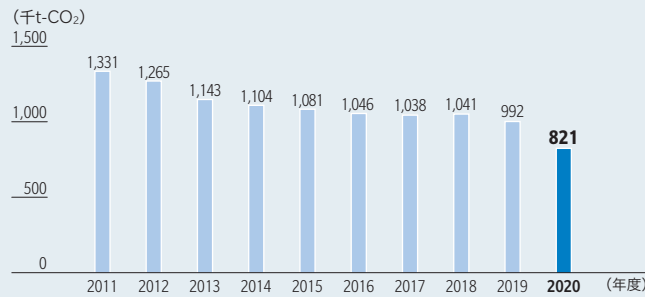
※5 集計範囲：中国のグループ会社およびマレーシアの主要生産会社の従業員と派遣社員(2014年度まで)、中国のグループ会社およびマレーシアの生産会社の従業員と派遣社員(2015年度以降)



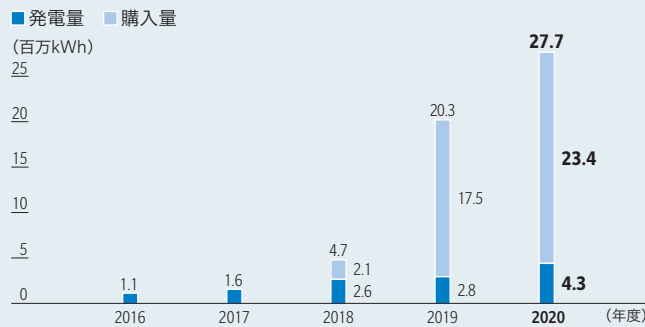
## 非財務データハイライト

### 環境関連データ

#### 製品ライフサイクルCO<sub>2</sub>\*6



#### 再生可能エネルギー由来電力使用量



\*6 調達から、生産、物流、販売・サービス、お客様での製品使用までの製品ライフサイクルにわたるCO<sub>2</sub>排出量

### 地域別概要

連結子会社数\*

171社

拠点\*

51カ国

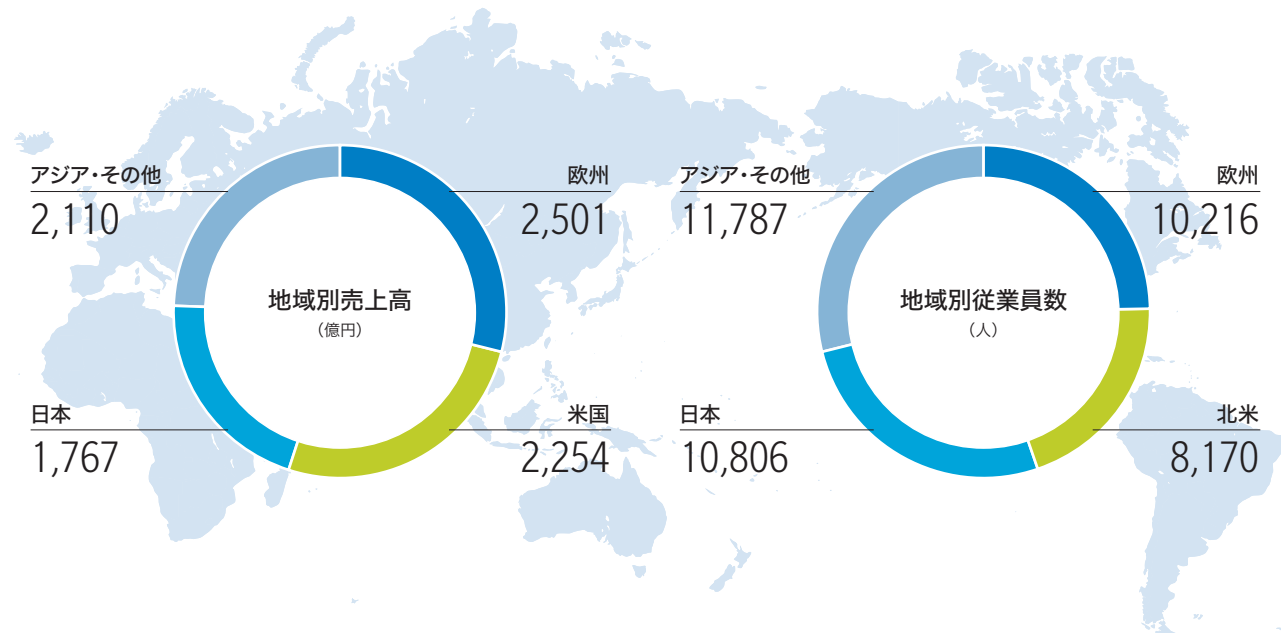
セールス/サービス体制

約150カ国

従業員数\*

40,979人

\* データは連結対象範囲で集計(2021年3月31日現在)



# マテリアリティごとのKPI(2022年度の中期計画)

## 働きがい向上および企業活性化

テーマ	指標		2020年度		2021年度	2022年度
			実績	目標	目標	目標
お客様の生産性を高め、創造的な時間を創出			今後策定、公開予定			
人財の潜在力を引き出す、「個が輝く」組織づくり	社会・環境価値	幹部候補人材の戦略的配置(%) <sup>※1</sup>	70	70	100	100
		DXリーダー <sup>※2</sup> 育成数(人)	-	-	27	-
		従業員エンゲージメントスコア	GES <sup>※3</sup> 設計	GES設計	GES実施課題抽出と目標設定	エンゲージメントスコア向上(対FY21スコア)
		女性管理職比率(%) <sup>※4</sup>	7.2	-	8	8%以上

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

## 健康で高い生活の質の実現

テーマ	指標		2020年度		2021年度	2022年度	
			実績	目標	目標	目標	
お客様の健康で高い生活の質を提供			今後策定、公開予定				
いきいきと働くことのできる安全で快適な職場(会社)の実現 <sup>※1</sup>	組織健康度向上	社会・環境価値	Level 4職場の削減率(%) <sup>※2</sup>	38	15	30	50
			組織健康度上位レベル移行率(%) <sup>※3</sup>	-	-	5	10
	従業員健康度 <sup>※4</sup>	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	24%増	4%減	8%減	12%減	
		メンタル不調によるのべ休務日数	13%増	3%減	7%減	13%減	

※1 対象範囲：コニカミノルタ株式会社 ※2 ストレス度が最も高いLevel 4職場(4段階のストレスチェック結果で、最もストレス度が高いと判定された職場)数の2019年度実績からの削減率 ※3 組織健康度調査の結果が、3.5未満から3.5以上(上位レベル)に改善した職場数の前年比増減割合 ※4 2019年度実績からの増減率

## 社会における安全・安心確保

テーマ	指標		2020年度		2021年度	2022年度	
			実績	目標	目標	目標	
お客様の労働や暮らしにおける安全・安心の提供			今後策定、公開予定				
自社製品サービスの安全・安心リスクを最小化	健康に影響を与える物質の排除	社会・環境価値	化学物質に起因する重大事故 <sup>※1</sup> 発生件数	0件	0件	0件	0件
		経済価値	化学物質管理における重大な事業損失額(円)	0円	0円	0円	0円
	製品・サービス使用時に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 <sup>※2</sup> 発生件数	0件	0件	0件	0件
		経済価値	製品安全における重大な事業損失額(円)	0円	0円	0円	0円
	重大な情報セキュリティ事故の徹底排除	社会・環境価値	情報セキュリティの重大事故 <sup>※3</sup> 発生件数	0件	0件	0件	0件
		経済価値	情報セキュリティの重大事業損失額(円)	0円	0円	0円	0円

※1 重大事故：製品使用者の生命、健康に重大な被害を及ぼした場合、製品使用者のビジネスに深刻かつ重大な影響を及ぼした場合が対象 ※2 重大事故：製品使用者の生命、身体に重大な被害を及ぼした場合、製品以外の財産に重大な被害を及ぼした場合が対象 ※3 重大セキュリティ事故：製品セキュリティに関し、製品使用者のビジネスに深刻かつ重大な影響を及ぼした場合が対象

## マテリアリティごとのKPI(2022年度の中期計画)

## 気候変動への対応

テーマ	指標	2020年度		2021年度	2022年度		
		実績	目標	目標	目標		
お客様の業務プロセス変革でエネルギー・CO <sub>2</sub> を削減	社会・環境価値	カーボンマイナス貢献量*1(万トン)	56.5	59	70	74	
	経済価値	ソリューション売上高(億円)	508	560	660	760	
自社拠点、自社製品・サービス、お取引先のエネルギー・CO <sub>2</sub> を削減	自社生産拠点での環境負荷低減*2	社会・環境価値	CO <sub>2</sub> 削減量(万トン)	0.4	0.4	1.0	1.8
		経済価値	エネルギー削減金額換算(億円)	0.79	0.89	2.1	4.3
		社会・環境価値	再生可能エネルギー調達によるCO <sub>2</sub> 削減量(万トン)	0.6	0.6	1.2	2.0
	自社製品サービスの使用による環境負荷低減	社会・環境価値	CO <sub>2</sub> 削減量(万トン)	2.4	2.4	2.6	2.6
		経済価値	サステナブルソリューション売上高(億円)	6,760	6,700	6,900	7,000
	DXを活用した調達先の環境負荷低減*2	社会・環境価値	カーボンマイナス貢献量(万トン)	0.15	0.13	0.31	0.48
経済価値		エネルギー削減金額換算(億円)	0.22	0.21	0.44	0.68	

\*1 カーボンマイナス貢献量:お客様・お取引先・社会におけるCO<sub>2</sub>削減量 \*2 中計期間中に実施した施策の削減効果を各年度ごとに合計

## 有限な資源の有効利用

テーマ	指標	2020年度		2021年度	2022年度		
		実績	目標	目標	目標		
お客様の業務プロセス変革で資源を有効利用	社会・環境価値	お客様における排出物削減量(万トン)	32.5	33	36	37	
	経済価値	ソリューション売上高(億円)	530	580	710	830	
自社拠点、自社製品・サービスの資源を有効利用	自社生産拠点での環境負荷低減*	社会・環境価値	排出物削減量(万トン)	0.06	0.05	0.10	0.12
		経済価値	排出物削減金額換算(億円)	1.3	1.1	2.0	2.6
	自社製品サービスの使用による環境負荷低減	社会・環境価値	省資源・再生資源活用量(万トン)	1.2	1.2	1.4	1.4
		経済価値	サステナブルソリューション売上高(億円)	6,760	6,700	6,900	7,000

\* 中計期間中に実施した施策の削減効果を各年度ごとに合計

## 事業セグメント別データハイライト

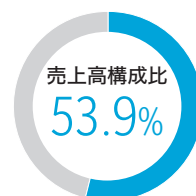
### デジタルワークプレイス事業

- オフィス
- ITサービス・ソリューション
- ワークプレイスハブ



#### 各事業の売上高・営業利益・営業利益率

	2018	2019	2020
売上高(億円)	5,879	5,490	4,652
営業利益(億円)	401	177	-27
営業利益率(%)	6.8	3.2	-0.6



#### 営業概況

オフィスユニットは、複合機の売上は新製品効果もあり中国や日本で回復が進みましたが、欧米ではロックダウンの影響により回復が遅れました。消耗品やサービスの売上は、お客様の従業員出社率低下が継続したことにより、回復が想定を下回り減収となりました。

ITサービス・ソリューションユニットは、お客様のIT基盤を一括受託するマネージドITサービスやセキュリティーサービス、デジタルワークフローソリューションの需要が拡大したことなどにより、増収となりました。

ワークプレイスハブユニットは、後継機の販売を開始したことが寄与し増収となりました。また、日本の自治体へのDX支援サービスを展開し、50以上の自治体で業務量調査を実施。データをAIで解析して業務改革の提案を進め、案件を獲得しました。

### プロフェッショナルプリント事業

- プロダクションプリント
- 産業印刷
- マーケティングサービス



#### 各事業の売上高・営業利益・営業利益率

	2018	2019	2020
売上高(億円)	2,277	2,100	1,695
営業利益(億円)	138	43	-78
営業利益率(%)	6.1	2.1	-4.6



#### 営業概況

プロダクションプリントユニットは、新製品効果等により印刷機器の売上は回復傾向となりましたが、各地でのロックダウンなどの継続により企業のマーケティング活動やイベント開催が延期または減少し、印刷需要の回復やそれにとまなう印刷企業の投資判断が遅れたことで、減収となりました。

産業印刷ユニットは、機器本体などのハード売上はお客様への設置における制約などにより販売台数は減少しましたが、消耗品やサービスなどのノンハード売上は増収となりました。

マーケティングサービスユニットは、マーケティング・プロダクション・マネジメントにおいては、欧州で企業のマーケティング関連印刷の減少の影響を受けましたが、日本・アジア地域では増収となり、売上は前期並みになりました。

## 事業セグメント別データハイライト

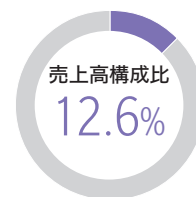
## ヘルスケア事業

- ヘルスケア
- プレジジョンメディシン



## 各事業の売上高・営業利益・営業利益率

	2018	2019	2020
売上高(億円)	1,168	1,185	1,090
営業利益(億円)	-13	-43	-64
営業利益率(%)	-1.1	-3.9	-5.9



## 営業概況

ヘルスケアユニットは、DRの販売数量は前期並みとなり、超音波診断装置の販売数量は前期を上回りました。医療ITサービスは、日本において医療画像管理や施設間連携をサポートするITサービスの販売が伸びましたが、米国では新型コロナウイルス感染症の拡大による医療機関の経営環境の悪化と投資抑制の影響を受けたことでPACSの販売が伸び悩みました。加えて、低採算な仕入れ商材の販売を抑制した影響もあり減収となりました。

プレジジョンメディシンユニットの遺伝子検査サービスは、米国で病院への来院者数が減ったことによって検査数が減少しましたが、3月には成長軌道に回帰しました。創薬支援サービスは、治験参加者の減少による製薬会社の治験開始遅延が継続しましたが、受注残が拡大したため、次期にサービスを提供する見込みです。

## インダストリー事業

- センシング分野  
計測機器
- 材料コンポーネント分野  
機能材料/光学コンポーネント  
/IJコンポーネント
- 画像IoTソリューション分野  
画像IoTソリューション/  
映像ソリューション



## 各事業の売上高・営業利益・営業利益率

	2018	2019	2020
売上高(億円)	1,251	1,171	1,182
営業利益(億円)	151	144	156
営業利益率(%)	12.1	12.3	13.2



## 営業概況

計測機器分野は、物体系向けと光源系向け計測器がともに好調を維持し、増収となりました。買収したSpecim社の売上も寄与しました。

材料・コンポーネント分野では、機能材料は、液晶テレビ向け位相差フィルムや、PC、モバイル端末向け薄膜フィルム等の高付加価値製品が寄与し増収となりました。光学コンポーネントとIJコンポーネントは、新型コロナウイルス感染症が需要に影響し減収となりました。

画像IoTソリューション分野は、サーマルカメラソリューションの販売が寄与し増収となりました。また、画像IoTプラットフォーム「FORXA」の展開を開始しました。映像ソリューションは、日本国内での緊急事態宣言の影響を受けましたが、科学館等からの大型案件の受注等によって、売上は前年並みとなりました。

# 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。 <a href="https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/customers/enhanced_security.html#a01">https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/customers/enhanced_security.html#a01</a>
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)他のすべての従業員	当社グループ従業員の男女構成比や地域別構成比、管理職や技術スタッフにおける女性の比率、人種別比率などを開示しています。また、当社のダイバーシティに関する考え方や取り組みについても開示しています。詳細は下記URLからご確認ください。 <a href="https://www.konicaminolta.jp/about/csr/esg/index.html">https://www.konicaminolta.jp/about/csr/esg/index.html</a> (社会データ) <a href="https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/diversity/index.html">https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/diversity/index.html</a>
	TC-HW-410a.1	IEC 62474対象物質を含む製品の収益の割合	国際電気標準会議(IEC; International Electrotechnical Commission)が作成した IEC 62474(Material Declaration for Products of and for the Electrotechnical Industry)のDeclarable Substance List (報告対象物質リスト)に記載されている物質をもとに、コニカミノルタ機器製品の禁止・監視物質基準を策定しています。コニカミノルタの情報機器製品においては、IEC 62474の物質のうち、RoHSの除外用途とREACH-SVHC物質を除き含有はありません。その他化学物質の管理やリスク低減については下記URLからご確認ください。 <a href="https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/progress/green-products/chemical.html">https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/progress/green-products/chemical.html</a> <a href="https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/progress/green-factory/chemical.html">https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/progress/green-factory/chemical.html</a>
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	2020年度時点での当社画像機器製品のうち、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、86.7%となっています。詳細は下記URLからご確認ください。 <a href="https://www.konicaminolta.com/about/csr/environment/communication/peat.html">https://www.konicaminolta.com/about/csr/environment/communication/peat.html</a>
	TC-HW-410a.3	ENERGYSTAR®基準を満たす製品の収益の割合	当社のオフィス向けの情報機器製品は、ほぼすべてがその基準に適合しています。2020年度時点での当社画像機器製品のうち、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、86.7%となっています。その他の認証も含む詳細は下記URLからご確認ください。 <a href="https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/progress/green-products/customer.html">https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/progress/green-products/customer.html</a>
	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	2020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13.4千トンです。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。 <a href="https://www.konicaminolta.jp/about/csr/esg/index.html">https://www.konicaminolta.jp/about/csr/esg/index.html</a> (環境データ) <a href="https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/progress/green-marketing/recycle.html">https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/progress/green-marketing/recycle.html</a>
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100社にRBAの自己診断アンケート(RBA SAQ)を使ったCSR診断を行い、診断結果が目標に至らなかった場合は改善に取り組んでいただいています。改善を行っても目標達成できなかったお取引先には、適宜RBA第三者監査(VAP監査)を実施していきます。2020年度までのRBA第三者監査(VAP監査)、コニカミノルタCSR監査の実施率は86%です。RBA第三者監査(VAP監査)、コニカミノルタCSR監査においての不適合率は7%となりました。Priority項目の不適合における是正完了率は100%、これ以外の不適合における是正完了率は56%となりました。CSR調達に関する詳細は下記URLからご確認ください。 <a href="https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/suppliers/csr_procurement.html#anc01">https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/suppliers/csr_procurement.html#anc01</a>
	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1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。 <a href="https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/suppliers/procurement_policy.html">https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/suppliers/procurement_policy.html</a> <a href="https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/suppliers/conflict_minerals.html">https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/suppliers/conflict_minerals.html</a> <a href="https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/progress/green-products/recycling.html">https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/progress/green-products/recycling.html</a>

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 (2021年3月31日現在)

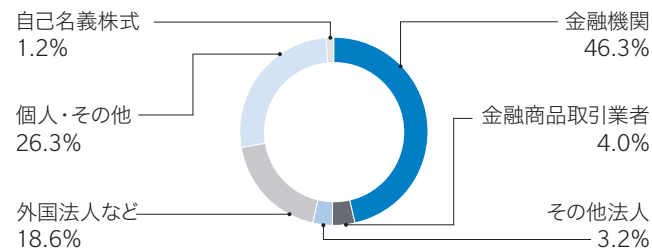
商号	コニカミノルタ株式会社	株式会社の設立	1936年(昭和11年)	従業員数	40,979人(連結)
証券コード	4902(東証第一部)	資本金	37,519百万円	本社	〒100-7015 東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー
創業	1873年(明治6年)				

## 株式情報 (2021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	108,609名
単元株式数	100株

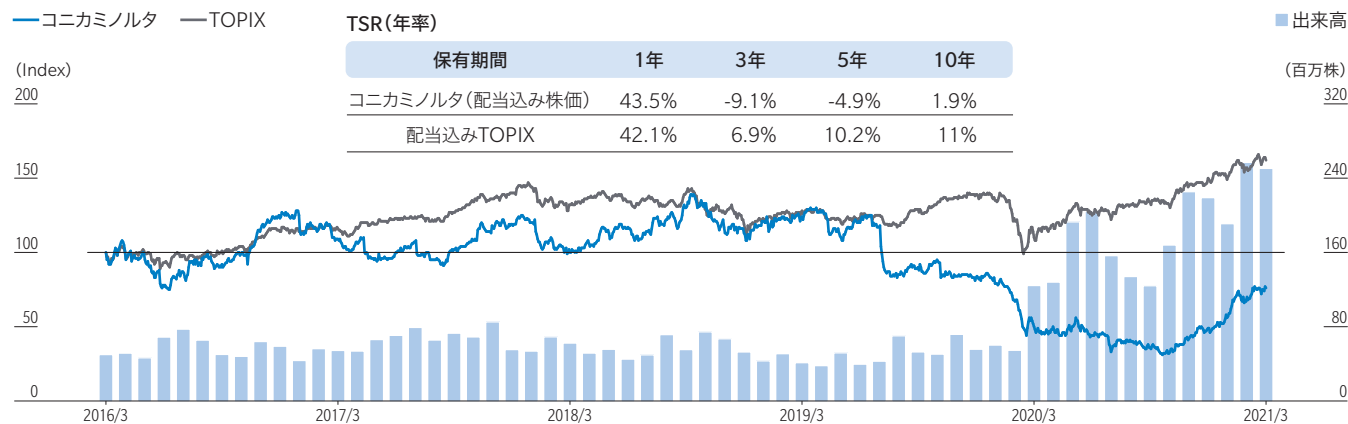
### 所有者別株式分布状況



### 大株主 (上位10名)

株主名	持株数	持株比率*
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	51,942千株	10.47%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	32,769千株	6.60%
株式会社三菱UFJ銀行	12,000千株	2.42%
株式会社SMBC信託銀行(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	11,875千株	2.39%
日本生命保険相互会社	10,809千株	2.18%
野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱UFJ銀行口)	10,801千株	2.18%
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	9,261千株	1.87%
大同生命保険株式会社	9,040千株	1.82%
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	8,838千株	1.78%
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	6,220千株	1.25%

### 株主総利回り(TSR)推移



\* 2016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6,346,561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(2,809,437株)は含まれておりません。

## 用語集

### デジタルワークプレイス事業

- **複合機 (MFP/Multi Function Peripheral)**

コピー、プリンター、スキャナー、FAXなど多彩な機能を有する多機能周辺機器(複合機)のこと。

- **プリントボリューム(PV)**

プリント出力枚数(Copy Volumeともいう)。

- **MIT/マネージドIT**

企業のIT部門の業務全般を支援・サポートするサービス。PC/サーバー、OS、ソフトウェア、ネットワークなどの導入計画立案、導入、運用代行・支援、管理、保守、回収代行などのライフサイクルをサポートするサービス。

- **Workplace hub(ワークプレイスハブ)**

当社が新たに注力するIoTビジネスのプラットフォーム。MFPにサーバーを搭載して、リアルタイムでデータを分析、パターンを可視化し、ITインフラ管理コストの削減、ビジネスプロセス効率化に役立つソリューションを提供。人とデータを結び付け、オフィスでの意思決定や問題解決の支援をよりスマートに実現する。

### プロフェッショナルプリント事業

- **カラープロダクションプリント機セグメント**

- ・ELPP : Entry Light Production Print、月間印刷量10-30万枚、主に大企業の集中印刷室向け低価格帯商品
- ・LPP : Light Production Print、月間印刷量10-30万枚、商業印刷向け商品
- ・MPP : Mid Production Print、月間印刷量30-100万枚、商業印刷向け商品
- ・HPP : Heavy Production Print、月間印刷量100万枚以上、商業印刷向け商品

- **IQ-501/Intelligent Quality Optimizer-501**

印刷中の常時監視で色管理・表裏見当調整を自動化して調整時間を大幅に短縮し、生産時間を改善するオプションユニット。

### ヘルスケア事業

- **DR/Digital Radiography(デジタルラジオグラフィ)**

デジタルレントゲン、デジタルX線ともいう。レントゲン撮影時に人体を透過したX線の強度分布を検出し、これをデジタル信号に変換してコンピューターによる処理を加えてデータ化する手法またはそのためのシステム。

- **X線動態解析**

X線画像を連続的に撮影することで患部の動きを観察することができ、より詳しい診断を可能にするシステム。

- **PACS/Picture Archiving and Communication System**

医療画像処理における画像保存通信システムのこと。DRやCRなどのX線画像やCT、MRIなど大量の画像を管理するシステム。

- **infomity**

医療機関の診療をさまざまなかたちで支援するICTサービスプラットフォーム。複数の医療機関で撮影画像やレポート内容などの診察情報を共有できる「連携BOXサービス」、読影依頼をすることができる「遠隔読影支援サービス」などを提供。

- **超音波診断装置**

体表から体内に超音波信号を放射し、反射波を画像化する画像診断装置。受診者の負担が少なく、リアルタイムに画像を観察できるため、幅広い臨床領域で使用されている。

- **遺伝子診断**

体の組織の設計図といわれるDNAの情報を調べることで、生まれながらに持っているがんなどの病気へのかかりやすさや薬の適合性などを知る診断。遺伝子情報により体質を知ること、罹患した場合にも効率的な対応を行うことができる。

- **創薬支援**

製薬会社が新薬を開発する際に技術的な支援を行うこと。新薬開発には莫大な費用が掛かる傾向があり、前臨床試験、治験を経て市場に投入するまで当社の解析技術を駆使して効率よくサポートを行う。

- **CARE Program/Comprehensive Assessment, Risk & Education**

遺伝性乳がんハイリスク群の効果的な拾い上げと遺伝子診断に関するトータルサポートを行うプログラム。

- **RNA(リボ核酸)検査**

DNA(デオキシリボ核酸)の一次転写物であるメッセンジャーRNA(mRNA)構造の変化を捉える検査。従来のDNAでの検査では臨床的に“意義不明”となっていたDNA変異に対して、転写産物のmRNAを解析することで、より精度の高い検査結果を提供することができる。

### インダストリー事業

- **画像IoT**

画像データと各種センサー情報をディープ・ラーニングなどのAI技術を活用して解析し、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。

- **FORXAI(フォーサイ)**

イメージング技術をベースに最新のIoT、AI技術を融合させた、お客様やパートナーとともに社会のDXを加速させる画像IoTのプラットフォーム。

- **SANUQI**

ディスプレイ用の電子デバイスの構成部材として使用される、新樹脂フィルムの商標。

- **TAC/Triacetyl Cellulose**

酢綿を主材料とした機能性フィルム。液晶ディスプレイの構成部材である偏光板の保護膜として主に使用されている。







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>