

Konica Minolta Day

150
YEARS

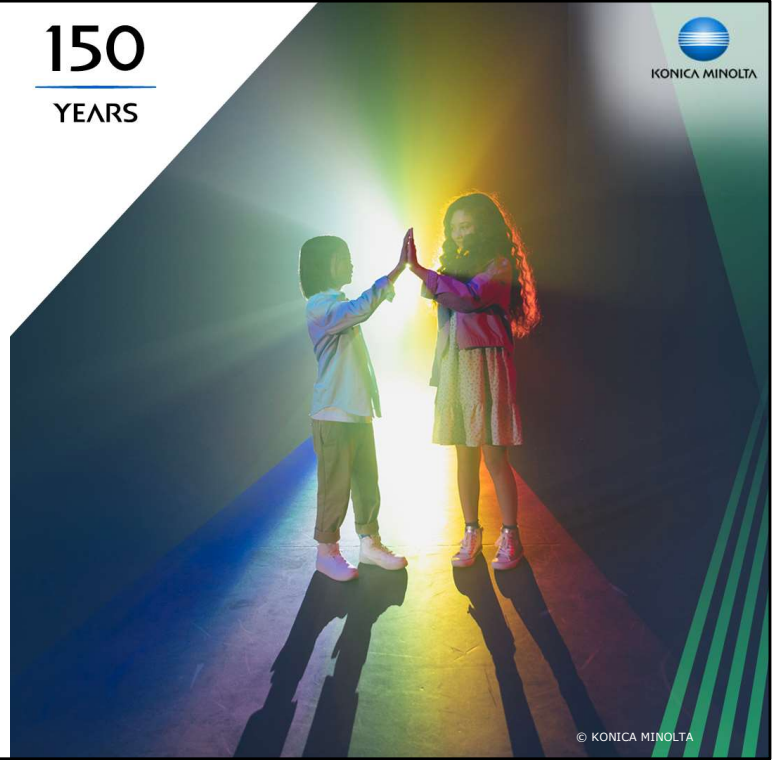


コニカミノルタの サステナビリティ経営

2023年12月12日

代表取締役社長 兼 CEO 大幸 利充

Giving Shape to Ideas



© KONICA MINOLTA

本日はご多用のところ、当社の説明会にお集まりいただき誠にありがとうございます。まず、当社のサステナビリティ経営についてご説明させていただきます。



2003年のコニカミノルタの経営統合以来、当社は「新しい価値の創造」を経営理念としています。その理念のもと、2030年を見据えたあるべき姿を経営ビジョン「Imaging to the People」として掲げており、当社の強みであるイメージングの技術力を軸に、お客様の「みたい」を実現することで、グローバル社会から支持され、必要とされる企業を目指すという思いを表しています。6つのバリューは、コニカミノルタの社員としてのあるべき姿です。この6つをベースとして価値向上を目指しています。



時代とともに変化する「みたい」に応え、価値を創出



働きがい向上および
企業活性化



健康で質の高い
生活の実現



社会における
安全・安心確保



気候変動への
対応



有限な資源の
有効利用

マテリアリティの追求を支える無形資産

多様な人財

技術の融合

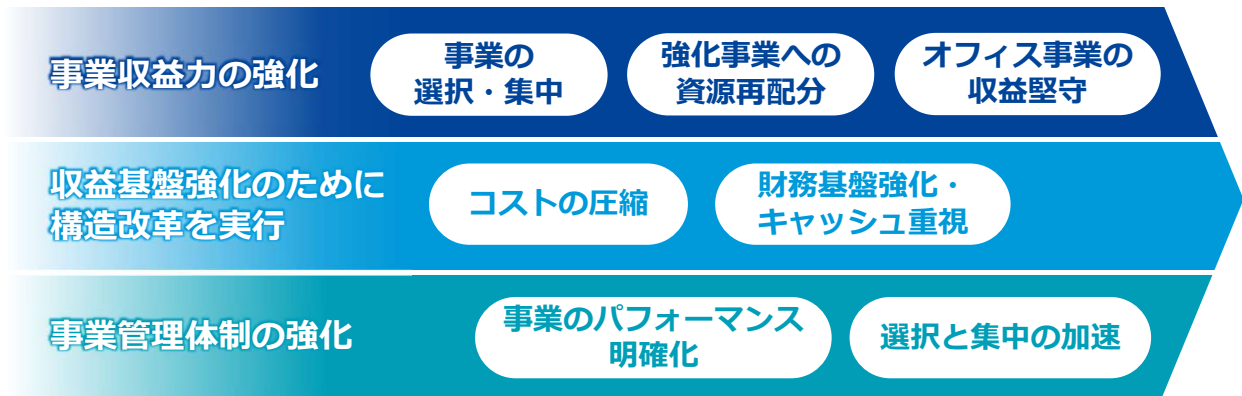
顧客関係

当社は、サステナビリティを経営の中心に位置付けています。人口構成の変化、気候変動、資源枯渇などの社会課題が顕在化している中で、当社は「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」という長期的な視点に立ったうえで、2030年を見据えて5つのマテリアリティを特定しました。これらのマテリアリティを軸に、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。本日の説明会では、これらのマテリアリティの追求を支える人財や技術、知的財産などの無形資産や、環境対応への取り組みをご説明させていただきます。

等身大の経営

不確実な環境下でも達成可能な計画を実行し、自信と信頼を回復

高収益企業への回帰



こちらは、5月に発表した2025年度を最終年度とする中期経営計画の基本方針です。等身大の経営、および高収益企業への回帰を大きな二つの柱として掲げました。さらに、実行課題を事業収益力の強化、収益基盤強化のための構造改革、事業管理体制の強化と定めています。この方針に則って、目標達成に向けた取り組みを着実に進めています。本日、私からは事業管理体制の強化に向けた取り組みの進捗を中心にご説明いたします。

1 経営管理体制の整備

執行体制の強化

- 各種会議の議論活性化（FY23～）
- 少人数の執行体制へのシフト、権限委譲と責任の明確化（FY23～24）
社長は将来の戦略検討・決定に注力（FY23～）

投資評価方法の見直し

- 投資評価ルールの改定（投資判断、存続・撤退検討プロセスの厳格化）

リスクの早期見極めと対応

- リスク対応力の向上とリスク情報開示の強化
- バランスシートをより意識した経営の推進

2 選択と集中の加速

- 非重点事業の取り組み：光学コンポーネント事業におけるラックスビジョン社との戦略的業務提携
- 方向転換事業の方向性明確化

まず、経営管理体制の整備です。執行体制の強化として従来以上に自由に意見を言える、議論ができるような場を醸成しています。今後は、決定や実行をより加速させるために、来期に向けた体制も検討していきますが、より少人数での執行体制へのシフトを進め、権限委譲と責任の明確化を図ります。これにより、社長自身は将来の大きな戦略マターに注力していきます。

次に、投資評価を行うプロセスや投資後のレビューについての仕組みは従来からありましたが、ここ数年を振り返るとそれが機能しきれたかという点では反省があります。この観点から、今年度、投資評価ルールを見直しました。重要なのは、このルールに則って投資判断、存続・撤退検討をしっかりと進めていくことです。これが今、私自身をはじめとする執行体制に強く求められていることだと考えています。また、リスクのモニタリング強化に取り組み、情報の開示にも一段と力を入れています。よりキャッシュと資本効率を意識した経営の推進を行います。2つめは、事業収益力強化のための事業の選択と集中の加速です。これが今年度および来期で特に力を入れるところです。今期、その第一歩として、光学コンポーネント事業においては、半導体製造装置向けのビジネスに注力するという中期経営計画の方針に沿って、非産業用途のレンズの生産について中国のラックスビジョン社と戦略的業務提携をしました。今後は方向転換事業と位置付けたDW-DX、画像IoTにおいては、方向性を明確化し、実行に向けた最終段階にあります。こちらも、適切なタイミングで開示してまいります。

中期経営計画の数値目標 (FY25)

財務指標

ROE
5%以上

総資産回転率
1.0回転

事業貢献利益率
5%以上

非財務指標

従業員
エンゲージメントスコア*
7.7

自社製品ライフサイクルの
CO₂排出量
61%削減
(2005年比)

顧客・取引先の
CO₂削減貢献量
80万トン以上

2009年にエコビジョン2050を策定し、早期から取り組み開始

*Workday 社の調査基盤を採用。グローバル従業員意識調査（0～10段階で回答）における「エンゲージメント」についての設問の回答平均点

こちらは、中期経営計画で目標としている2025年度の財務・非財務指標です。財務面では特に、ROEの改善を最も優先度の高い目標としています。ROE5%以上は世間の相場からすると低い目標であることは承知しています。ただ、数年赤字が継続しているなか、まずは最低ラインとして5%以上を確実に実現するという思いでこの目標としています。また、非財務指標については、従業員エンゲージメントスコアの向上、CO₂排出量の削減などを目標に設定しています。さらに、これらの非財務指標を役員報酬の評価指標としています。従業員エンゲージメントやCO₂排出量削減の詳細については、このあとの人財・環境パートでご説明いたします。

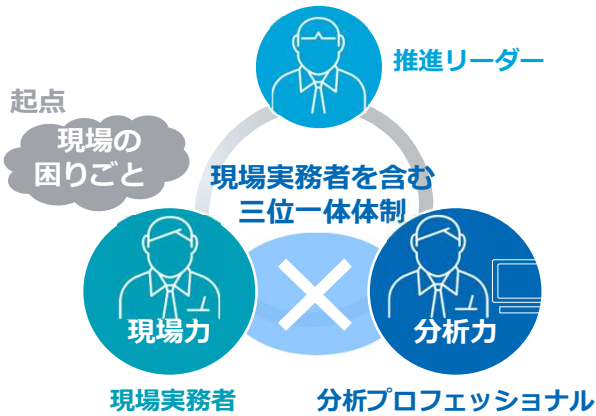
蓄積された営業実績をデータサイエンスで分析し
有力な見込み顧客を見極めてアプローチを効率化



新規顧客開拓の強化や
既存顧客へのソリューションの追加提案・契約継続に貢献

ここからのスライド2枚は当社のDX活用の具体例です。
まず一つ目が、複合機の営業活動に活用しているAIを活用した営業効率向上ソリューションです。これは、蓄積してきた営業活動の実績をAIによるデータサイエンスで分析し、優先度の高いお客様にシステム上でフラグをたてて可視化することで、アプローチを効率化するものです。実績データから業種や規模などの観点で分類し、どんな提案をしたらお客様に喜んでいただけるか、さらに当社の利益率の向上になるかを分析して、見込みの高いお客様に効率的にアプローチできるようにしています。当初は米国の販売拠点で始めたものですが、今は欧州やAPACの拠点にも拡大しています。今後は、お客様に応じた提案の自動生成まで進めていきたいと考えています。

生産現場の困りごとを起点に課題を分析・解決するプロセスを確立

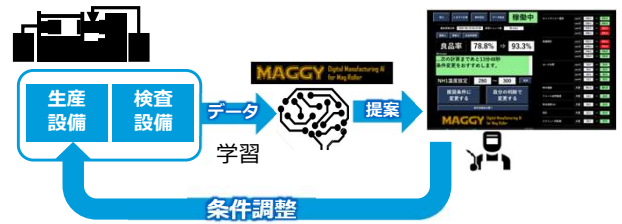


DX成功の“型”を開発し標準化

活用事例：高機能現像ローラー

課題 高機能部品の良品率が安定しない

データをリアルタイムで学習し
良品率を最大化する製造条件を最適化計算



製造条件のリアルタイム最適化により
良品率が大きく改善

続いて、生産DXの進捗です。

当社では、現場力とデジタルマニュファクチャリングを融合させたものを生産DXと定義し、生産の効率化や品質向上に取り組んでいます。

当社の強みは、データサイエンティストと現場実務者、そして現場とデータ分析の両方の知見を持つ推進リーダーが三位一体となって取り組んでいることです。

一つの事例として、スライド右側で複合機に組み込まれる高機能現像ローラーの生産工程改善をご紹介します。内製しているこのローラーは歩留まりが上がらないという課題がありました。蓄積された設備データや部品加工データや組立データ、検査データを組み合わせ、どうすれば品質が最も高くなるかをデータサイエンスで分析し、良品率を向上させました。

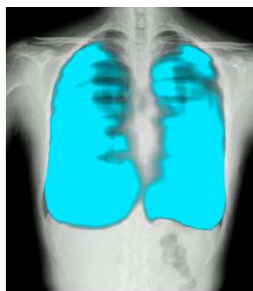
X線動画解析ワークステーション「KINOSIS」 — 医療現場との共創 —

コニカミノルタの独自技術「X線動態解析」で
肺の動きの可視化・定量化を実現

医療現場の課題に向き合い、
医師の意見を取り入れながら開発・改良を推進



2023年度グッドデザイン賞受賞



審査員コメント

世界で初めて、生体の動きを可視化するX線動画解析システムである。
とくに本システムは、約15年もの長い時間をかけ、医療現場と真摯に共創・研究した結果生まれてきたものであり、医療分野におけるあらたなスタンダードをデザインするとはこういうことなのだという、お手本としたい試みである。頭が下がる想いであり、敬意を抱くシステムであり、まさにグッドデザインにふさわしい。今後のさらなる社会実装を強く期待したい。

次に、顧客との共創の成果です。既に何度か説明しておりますが、X線動画解析ワークステーション「KINOSIS」をご紹介します。これは約15年かけて医師や技師の意見を取り入れながら作り上げたものです。こうしたプロセスも評価され、「KINOSIS」は2023年度のグッドデザイン賞を受賞しています。この4年ほどで設置台数を増やし、今は静止画と動態解析で同じ診療報酬のため、資金力のある病院中心に導入していましたが、将来的に診療報酬の改定によって、診療所でも動態解析が実現できる時代がいよいよそこまできていると考えています。

インナーコミュニケーション強化の取り組み



150
YEARS

Konica Minolta Business Solutions
U.S.A., Inc. (アメリカ)



Konica Minolta Pro Print
Solutions Korea Ltd. (韓国)

コミュニケーションを活性化し、さらなる企業価値向上へ

Eines (スペイン)



Konica Minolta Business
Solutions Europe GmbH (ドイツ)

CEO LIVE! (八王子)



© KONICA MINOLTA 10

最後に、インナーコミュニケーションの取り組み強化についてご説明します。私は社長就任以来、タウンホールミーティングを数多く実施してきました。今年度は海外とのコミュニケーションにも注力し、対話した社員は既年のべ5,000人を越えています。直近ではインドにも行きました。Q&Aセッションを設け、あらゆる質問に答えています。こうした活動は、信頼・自信の回復や戦略の浸透を目的にしています。この1年半取り組んできましたが、具体的な成果を出すには2年、3年と継続していく必要があると感じています。

中期経営計画では、インダストリー強化を掲げ、特にディスプレイ、モビリティ、半導体製造を注力分野としました。これは、実際に拠点に足を運び、直接話を聞き、事業の可能性を感じたことからテーマアップしたという経緯があります。こういうことを含め、現場との対話は貴重で、大切にしようと考えています。

また、四半期決算毎に「CEO LIVE!」と題して実施している社内向けの説明会も継続しています。最初は社長から一方向の説明でしたが、今はチャットで質問を受け付け、「いいね」が多いもの、つまり多くの人が見たいと思っている質問からその場で回答していくという双方向のやりとりをしています。さらに、その場で回答できなかったものは別途、イントラネットで回答しています。こうした取り組みを続けることで、会社としてサステナビリティを向上していきたいと考えています。



KONICA MINOLTA

150

YEARS

以上で私からの説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。