

サステナビリティを支える基盤

コーポレートガバナンス対談 53

取締役会議長×社外取締役

指名委員会が主体となり
キャリア・スキルのバランス重視の候補者選定と
CEO後継者計画の監督・サポートを行うことで、
ガバナンスの実効性を高めています

コーポレートガバナンス 58

基本的な考え方 58

ガバナンスの仕組みおよび役員の指名・選任 59

取締役会の実効性評価 62

役員報酬について 63

グループ監査体制 65

株主・投資家との対話 66

グループコンプライアンス推進体制 66

リスクマネジメント体制 66

取締役一覧 67

執行役一覧 68

CSRマネジメント 69

基本方針 69

CSRマネジメント体制 70

マテリアリティの特定プロセス 71

ステークホルダーエンゲージメント 72

中期環境計画2019と2017年度目標・実績、2018年度目標 73

社会側面に関する目標・実績 75

バリューチェーンを通じた価値創造 77

品質マネジメント 79

環境マネジメント 80

人財マネジメント 81

ITマネジメント 82

持続的な成長を目指す 83

コニカミノルタの経営に対する外部評価

コーポレートガバナンス対談

指名委員会が主体となり
キャリア・スキルのバランス重視の候補者選定と
CEO後継者計画の監督・サポートを行うことで、
ガバナンスの実効性を高めています



取締役会議長 松崎 正年

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、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を歴任後、当社取締役兼代表執行役社長を経て、2014年4月から現職。

社外取締役 友野 宏

住友金属工業株式会社代表取締役社長、新日鐵住金株式会社代表取締役社長兼COO、代表取締役副会長などを歴任後、2015年6月から当社社外取締役に就任。2016年6月から指名委員会委員長。

取締役会の人員構成と取締役候補者の選定プロセスについて

—— コニカミノルタの取締役候補者の選定プロセス、および基準について教えてください。

松崎 毎年、定時株主総会を経て取締役が選任された時点から、次年度の取締役候補者の選定プロセスが始まります。まず最初に、取締役会のあり方をレビューし、総人数および社外取締役・非執行社内取締役・執行役兼務社内取締役それぞれの人数案を確認します。併せて、次の株主総会をもって退任する予定の社外取締役と社内取締役を確認し、それぞれ新任の候補者人数を想定します。

そのうえで、どのようなスペックの方を次年度の取締役候補者とすべきかについて、指名委員長の采配のもとで検討・決定していきます。

友野 一般的に日本企業では、取締役候補者の選定においては社長の影響力が非常に大きく、実態は、「次の取締役はこういう人」という社長の意向を、指名委員会などが承認するようなケースが多いようです。これに対して、当社の場合は、次年度の取締役会の人員構成のあり方や、こういったスペックの方が必要なかを検討・決定するところから、私たち指名委員会に委ねられています。

社外取締役候補者選定の場合、決定した人員構成や候補者スペックに基づき、指名委員と他の社外取締役および社長から候補者を推薦してもらいロングリストを作成します。そのロングリストをもとに指名委員会で議論して優先順位を決め、その順位に基づき取締役会議長の松崎さんと私の2人で訪問し社外取締役就任を打診します。

松崎 私自身、過去に5年間社長を務め、その間毎年候補者を推薦してきましたが、私の推薦が通ったのは一度だけでした。要するに、誰が推薦したかは一切関係なく、スペックに最もふさわしい人を選ぶのが当社の社外取締役候補者の選定プロセスなのです。

—— 本年度は2名の社外取締役が新たに就任しましたが、選定にあたって重視された要素は何ですか？

友野 今回、社外取締役の候補者選定にあたって重視したのは、経営戦略との適合性です。当社では、前中期経営計画「TRANSFORM 2016」において、ソリューションを中心としたビジネスモデルへと業容転換を図ってきました。そして続く中期経営計画「SHINKA 2019」では、基盤事業の収益力を強化しつつ、バイオヘルスケアやIoT・デジタルといった新

しい領域での事業創出に挑戦しています。新任の社外取締役候補者の選定では、そうした戦略に関する議論において、適切な示唆や助言ができる人、というのが最大のポイントでした。

松崎 社外取締役の選任においては、各候補者のバックグラウンドや得意分野などのバランスを意識し、現状で足りない分野やこれから必要となる領域に豊富な経験と知見を持つ方々を優先してきました。例えば、グローバルなモノづくりの経験があり、実際に現場に出て意見していただける方として友野さん、投資家の視点からも意見をいただける方として能見さん、グローバル企業でコーポレートガバナンスを経験された方として八丁地さん、というように、それぞれの得意分野を持つ方々に社外取締役をお願いしています。こうした人員構成を前提に、今回は、友野さんがおっしゃるように、バイオヘルスケア分野に土地勘のある方として藤原さん、IoT・デジタル領域の本質に踏み込める方として程さんを加えました。

友野 今年度、新たに社外取締役に就任されたお二人は、それだけでなく、M&Aの経験も豊富です。バックグラウンドや得意分野のバランスにおいても、戦略との適合性においても非常に強力なメンバー構成になったと思います。それから、現在、私が当社の社外取締役に就任して3年が経ちますが、社外取締役の任期というのは、企業の長い時間軸から見ればほんの短い期間に過ぎません。その私と、より長く継続的に当社に携わられている松崎議長の二人が中心となって、社外取締役候補者選定を進めるというのは、非常に良い仕組みといえるのではないのでしょうか。

—— 一方、社内取締役も2名が新たに就任しましたが、その選定においてはどのような要素を重視されましたか？

友野 本年度、指名委員会が重視したのは、「継続性」と「世代交代」でした。非執行の社内取締役では、松崎さんと塩見さんが続投され、新たに伊藤さんが加わりました。執行役兼務の社内取締役には、山名さん、畑野さん、腰塚さんに加えて、大幸さんが新たに就任しています。このように継続性を担保しつつ、新しいメンバーを加えて世代交代を図ったのが大きな特色です。

松崎 社内取締役については、友野さんが仰った指名委員会が重視することなどを踏まえ、私と代表執行役社長の協議により原案を作成します。そのうえで、私から指名委員会に候補者を提案する形となります。社内の非執行取締役には常勤の監査委員として活動してもらうので、グループの内部統制や経営管理に精通した人物を提案しました。一方、執行役兼務の社内取締役は、取締役会などの場で事業について

さらなる説明責任を果たす必要があるので、主力事業である情報機器事業の責任者を提案しています。

—— 本年度、初の女性執行役が就任されましたが、女性登用についての考えをお聞かせください。

友野 当社の取締役・執行役の選任における大原則は、会社の持続的成長と企業価値の向上に貢献できる人、そしてステークホルダーの皆様の期待に応えられる人を選ぶことです。この大原則の前では、性別とか国籍といった属性による区別はまったく意味がありません。

松崎 最近でこそダイバーシティの重要性が広く認識されるようになりましたが、当社では、ずっと以前からそれが当たり前であり、今回の女性執行役の選任も、決して世の中の流れに追従したわけではありません。

友野 なお、社外取締役候補者選定にあたってはかなり以前からロングリストのなかに女性の名前もあがっており、実際に複数の方々に取締役就任を打診したこともあったのですが、それぞれ事情があって実現しませんでした。

松崎 数年前に社長から依頼を受けて、女性を含めた幹部社員を選抜し、将来の執行役候補としてコーチングをしてきました。今回、執行役に就任した女性もその一人ですが、このような育成プログラムにより今後も実力ある女性が出てくるものと想定しています。



CEOのサクセッションプランについて

—— CEOのサクセッションプラン(後継者の計画(育成と選定))を指名委員会で監督する仕組みとした経緯を教えてください。

松崎 きっかけとなったのは、2015年に導入されたコーポレートガバナンス・コードです。コードが施行されるにあたって、当社として現状どこまで対応できているか、今後どこまで対応すべきかなどについて、私がファシリテートして取締役懇談会を開催して皆さんのご意見を伺いました。その結果、取締役会がCEOのサクセッションプランを適切に監督すべき、という補充原則にコンプライしようという結論になったのです。指名委員会等設置会社である当社において、取締役会は押さえるべきところをきちんと押さえたうえで、業務執行はできる限り執行側に任せ、その執行状況を監督する立場に回ります。その押さえるべきポイントの一つが執行役の選任であり、とりわけ重要なのがCEOの選定です。このようなことから、CEOの後継者育成計画は、本来、取締役会が監督すべき課題と捉えました。実際には指名委員会の監督マターとするのが現実的であると考え、現在、指名委員会で監督のサイクルを回しています。

友野 サクセッションプランにおいて、後継者を最終決定するのは取締役会の役割であり、指名委員会は監督の立場で育成計画のチェックや助言をしていくわけです。具体的には、当社のCEOに求められる資質や経験、キャリアパスといった要件について、単に現在のCEOの意見だけでなく、各指名委員の意見も反映させながら合意を形成していきます。

松崎 CEOに求められる資質を考える時、例えば「先を読む力」「企業成長への熱意」「コミュニケーション能力」「人間的魅力」といった、どの会社にも共通する要件と、「こんな経験が必要」とか「こういう事業に土地勘のあることが必須」といった当社固有の要件があり、その両方が必要になるといった議論をしています。

友野 そういった資質や要件に基づいて、CEO候補者のロングリストが作成されます。リストには、各候補者が将来CEOになるためには、今後、「こういうキャリアパスを踏んで、経験を積み、こんな知見や能力を身に付ける必要がある」といった育成プランが含まれるわけです。さらに、候補者を選出・育成していく過程では、内部評価だけではなく、外部機関を活用して候補者のコンピテンシーをアセスメントし、結果を指名委員会も共有します。

松崎 このように、さまざまな角度から後継候補者の育成状況をモニタリングし、候補を絞り込んでいくわけです。

友野 モニタリングの手段の一つとして、取締役会での受け答えなどのパフォーマンスも注意深くチェックしています。また、現場の視察や部門の研究発表会などに行かせてもらう機会も多いのですが、そこでの発言や質疑応答なども人物を評価するうえで非常に参考になります。

松崎 友野さんのおっしゃるように取締役会場で取締役からの質問、指摘などに対応することが一番のトレーニングになります。それだけに意識的に厳しいコメントをしてしまうこともありますね。

—— CEOの後継者候補以外にも、執行役などの能力強化について、取締役会および指名委員会として取り組んでいることを教えてください。

松崎 この1年、指名委員会の監督のもとにCEOのサクセッションプランが軌道に乗ってきたことから、CFOやCTOといった業務執行の責任者、いわゆるCxOの後継者育成も動き始めています。社長の原案をもとに指名委員の意見を伺いながら、候補者に求められる要件や候補者の育成状況などについても議論しています。

友野 CEOのサクセッションプランを回していくなかで、自動的に対象が広がっていきました。現在の経営幹部が次のCEOになることもあれば、その下から抜擢される可能性もあります。それを考えると、CEOだけでなく他の経営幹部についても計画的に後継者を育成していく必要があります。

松崎 それから、先ほどもお話ししましたように、山名社長からの依頼で将来の執行役候補者を対象にしたコーチングを現在も継続しています。例えば、取締役会への出席を想定した各自の業務に関する説明や質疑応答など、将来、執行役になるための予行演習を私の前でやってもらい、気付いた点や改善すべき点をアドバイスしています。コーチングの対象者は、はじめは少人数でしたが、1年間やってみて社長から見て育成効果が大きいということで、現在は10名を超える規模になっています。

友野 もう一つ当社の工夫としてCEOを含めた後継者育成のチャートを作成しています。横軸に時間、縦軸に育成すべき役職とそのプロセスを並べます。そして例えば、現在のCxOの退任予定は何年何月だから、いつまでに何人ぐらいの後継者候補をリストアップするといった目標を立てておくことによって、定量的ターゲットも明らかになり、確実に実行に移せるのです。



社外取締役によるコニカミノルタへの評価と課題

—— 友野さんは社外取締役に就任されて3年経ちましたが、コニカミノルタのコーポレートガバナンスをどのように評価されていますか。

友野 ものすごく先進的な取り組みを、自らを厳しく律しながら、ストイックに実行されていると感じます。委員会等設置会社（現・指名委員会等設置会社）に移行したのが2003年、取締役会の実効性評価を開始したのが2004年ですから、コーポレートガバナンス・コード施行（2015年6月）の10年以上前から、強力なガバナンス体制の構築に取り組み、近年も松崎議長のリーダーシップのもと、一層の実効性向上に努めてきました。他社の取り組みを真似るのではなく、スタート段階からより良いガバナンスのあり方を自らつくり出してきたからこそ、いろいろな改善やアップデートが可能になるのだと思います。日本企業のコーポレートガバナンスに関しては、よく「仏つくって魂入れず」と、その形式化・形骸化を懸念する意見があります。しかし、当社の場合は、早くから仏（体制）をつくり、その後、何度も何度も念仏を唱えてきたのですから、すでに十分に魂の込められた（実効性の高い）ガバナンスに仕上がっていると思います。

—— 当社のいろいろな事業の現場を視察されて、何か気になった点や、今後改善すべき課題があればお聞かせください。

友野 会社というのはさまざまな“仕事の現場”で形成されています。モノづくりの現場はもちろん、経理の人が働いているのも、人事の人が働いているのもすべて現場です。そのなかでも、これから大きな変革を求められるのは、やはり製造現場ではないかと思います。実際に製造現場に足を運び、エンジニアの方々と話してみると、ものすごく真面目なモノづくりの集団だなと実感します。モノづくりで鍛え抜いた技術力やノウハウの蓄積は大きな財産です。しかし、コニカミノルタという会社自体が、業容転換を進め、ビジネスを進化させていく過程においては、組織のあり方や仕事の進め方などを一回リセットする必要があると思います。例えば、モノづくりにおける開発部門と製造現場との連携のあり方をゼロから見直すなどして、開発・製造のプロセスを革新していくといった取り組みが求められるのではないのでしょうか。

中期経営計画「SHINKA 2019」の進捗について

—— 中期経営計画「SHINKA 2019」の1年目が終わりましたが、どのように評価していますか。

友野 方向やよし、というのが全体感です。「SHINKA 2019」は、前中期経営計画「TRANSFORM 2016」で仕込んできたコア技術や、顧客基盤強化などの成果を活かしながら、基盤事業での収益力強化と、将来の成長を支える新規事業創出を加速させようというものです。進むべき方向性については良いと思いますので、これからも皆がのびのびと力を発揮して、思い切りチャレンジしていただきたいと思います。その際

に欠かせないのが、各施策の進捗をしっかりとモニタリングし、状況を言葉ではなく計数的に把握することです。その結果、計画どおりの数字があがってこなかったとしてもネガティブになる必要はありません。コニカミノルタという会社のなかには、ビジネスに関する知恵と経験が豊富にあるのですから、問題点がわかれば、いくらでも解決する手立てを講じることができるはずで、大切なのは、問題を見落としたり放置したりせず、早期発見・早期解決のサイクルを回していくことです。

—— 取締役会としては、「SHINKA 2019」の達成をどのようにサポートしていこうとお考えでしょうか。

松崎 友野さんからもご評価いただいたように、戦略の方向性は良いと思いますので、この計画をいかに実行していくかがこれからの大きな課題です。中期経営計画に基づく2018年度の計画を立案する際に、私は「今年度中に確実にやり遂げる施策・計数目標を、その理由・根拠と一緒に示してください」と執行側にお願ひしました。取締役会では、今期、これをチェックシートにして施策の進捗状況をモニタリングしていきます。もちろん、経営計画を達成していくためには、引き続きいろいろなリスクを取っていかなければなりません。それだけに、リスクマネジメントの部分では、一層、取締役会としてサポートしていく必要があると考えています。例えば、最近もバイオヘルスケア分野において大規模な先行投資を実施しましたが、バイオヘルスケア部門の責任者に対しては「事業を実行していくにあたって、何か見落とししている問題はないか、心配性になるくらい考えてください」とお願ひしています。今後も取締役会としてさまざまな角度から中期経営計画の達成をサポートし、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を図っていきます。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上に資するコーポレートガバナンスには、経営の執行における適切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

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強化する。
- 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。

具体的に、取締役会および三委員会の構成は、次のとおりである。

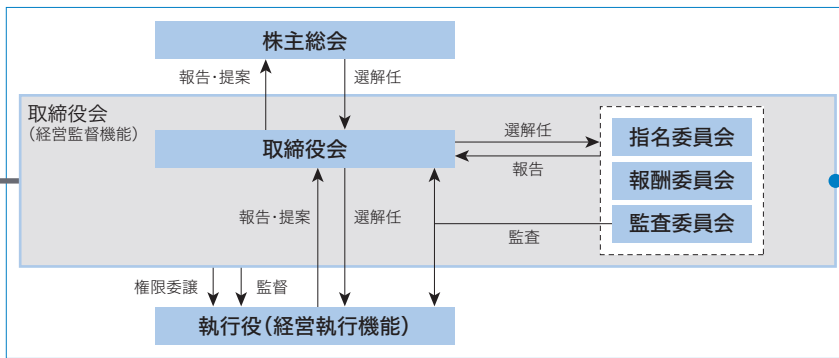
①取締役会

- 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する。
- 執行役を兼務しない取締役から取締役会議長を選定する。

②指名・監査・報酬の各委員会

- 三委員会共に社外取締役3名と社内取締役2名で構成する。(2018年6月総会後は、社外取締役4名と社内取締役2名で運営)
- 三委員会の委員長は、社外取締役の中から選定する。
- 代表執行役社長は、指名委員、監査委員又は報酬委員のいずれにも選定しない。

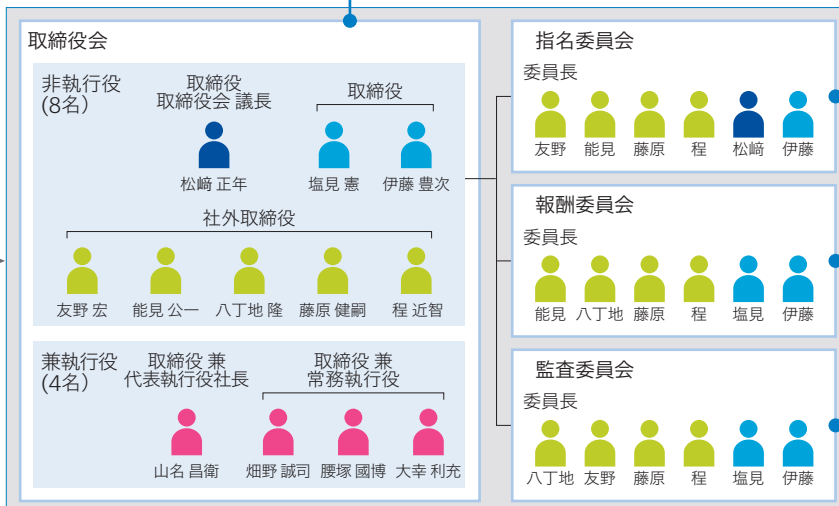
コーポレートガバナンス体制 (2018年6月19日現在)



仕組みの特長

- 経営の監督と執行の分離、実効性の高い監督機能の確立のため「指名委員会等設置会社」を採用
- 社外取締役5名全員が独立役員

取締役会と三委員会の構成



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
- 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

本方針」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。

なお、「コーポレートガバナンス基本方針」を、当社ウェブサイトにて公開しています。

<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/governance/index.html>

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

当社は、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」に定められている各原則をすべて実施しています(2018年6月1日に施行された改訂コードへの対応は、現在検討を進めているところです)。

コーポレートガバナンス報告書において、すべての原則を実施していることを明記するとともに、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。

なお、コーポレート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/ir_library/governance/index.html

ガバナンスの仕組みおよび役員選定・選任

取締役会および取締役

(1) 取締役候補の選定方針と手続き

指名委員会は、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します。
- 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します。

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～
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・独立社外取締役を2名招聘 → 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 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	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	
監査	2006・会計監査人の変更	
報酬	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 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	
その他	2006・相談役制度を廃止	

社外取締役

- ③「社外取締役」の候補者の選定にあたり、指名委員会で進め方を確認したのち、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、決定します。
- ④委員長は指名委員およびほかの社外取締役、代表執行役社長に各自の情報に基づいて男女を問わず幅広く候補者を推薦することを要請します。なお、参考情報として、優良企業の「会長」などを中心に独立性、年齢、兼職状況などの情報を含めて事務局が作成した候補者データベースを指名委員などへ配布します。
- ⑤上記により集約した被推薦者から、指名委員会は男女の区別は選定条件とせず、指名委員会は後段に示す次の事項を考慮して候補者を絞り込み、順位を決定します。
- ・取締役選任基準
 - ・社外取締役の独立性基準
 - ・社外取締役に求めるキャリア・スキルとそのバランス・ダイバーシティ
- 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します。

社内取締役

- ⑦「社内取締役」の候補者は、後段に示す次の点を重視して取締役会議長と代表執行役社長の協議により原案を作成します。
- ・取締役選任基準
 - ・「執行役を兼務しない取締役」と「執行役を兼務する取締役」それぞれの役割
 - ・「執行役を兼務しない取締役」と「執行役を兼務する取締役」それぞれに必要な能力・経験などの考え方
- ⑧原案をもとに指名委員会において審議します。

※ 取締役候補の指名の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>

(2) 社外取締役に期待する役割と個々の選任理由

①期待する役割

- ・取締役会の重要な意思決定に参画するとともに、そのプロセスの監督を行うこと。
- ・経営方針、経営計画の策定、経営執行状況の報告に対し、自らの経験および知識に基づき助言を行うこと。
- ・当社および株主と経営陣などとの間の利益相反を監督すること。
- ・経営陣や特定のステークホルダーから独立した一般株主

の視点に立ち、一般株主の保護および株主共同の利益のために経営を監督すること。

- ・指名・監査・報酬の三委員会委員としての職務を通して経営を監督すること。

※ 当社は指名委員会の運用基準として、社外取締役の在任期間（再任制限）を「原則4年まで」と定めています。これは在任期間の長期化にともなって社外性が弱まる懸念があることから定めた基準です。

②個々の選任理由

氏名	当該社外取締役に選任している理由
友野 宏*	住友金属工業株式会社および新日鐵住金株式会社において、鉄鋼メーカーの技術・製造から企画・管理、新規分野の担当を含め、素材系製造業の経営に長年にわたり携わってこられました。企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有しており、引き続きガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えております。
能見 公一*	農林中央金庫および株式会社あおぞら銀行において金融業の経営に、また株式会社産業革新機構において、投資活動を通じた新規事業の育成、および企業の自己変革の支援などの業務に携わってこられました。企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有しており、引き続きガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えております。
八丁地 隆*	株式会社日立製作所において、グローバル経営、事業転換の推進など総合電機メーカーの経営に長年にわたり携わってこられました。企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有しており、引き続きガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えております。
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ってこられました。企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有しており、ガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えております。
程 近智*	アクセンチュア株式会社において、経営コンサルティングおよびITサービスを提供する企業の経営に長年にわたり携わってこられました。企業経営者として豊富な経験とデジタルビジネスに関する幅広い識見を有しており、ガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えております。

※ いずれの社外取締役も当社指名委員会が定める独立性基準を満たし、また主要な取引先・主要な株主の業務執行者その他に該当せず、社外取締役の役割において一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断したため、「独立役員」に指定しております。

(3) 取締役会の運営

取締役会は原則として月1回のペースで開催しています。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布を実施しています。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、議長と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。

①2017年度の取締役会・三委員会

2017年度における取締役会および三委員会の開催実績、出席率は以下のとおりです。なお、当該年度に在任してい

た社外取締役 釜和明、友野宏、能見公一、八丁地隆の4氏の取締役会および三委員会への出席率は99%でした。

※ 各取締役には、80%以上の出席率を要請しています。

	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	計
開催回数	14	10	13	8	45
全取締役の出席率(%)	99	100	100	98	99
社外取締役の出席率(%)	98	100	100	96	99

②2017年度に取締役会で議論された主な議題

- 現中期経営計画(2017~2019年度)の初年度レビューおよび各事業部門の取り組み状況報告
- コーポレート部門の取り組みの状況報告(技術経営、ESG、タレントマネジメントなど)
- バイオヘルスケア事業のM&Aに関する審議および承認
- M&A実施案件のPMIに関する報告
- 取締役会規則の一部改定
- 内部統制システムのレビュー
- 2018年度経営計画大綱、基本予算
- 2018年度定時株主総会の運営方針

③取締役のトレーニング

当社では、以下の方針のもと、取締役へのトレーニングおよび情報提供を行っています。

取締役のトレーニング方針

当社は、取締役選任基準にしたがい、取締役に求められる資質を有する者を指名委員会において取締役候補者に選定するが、新任取締役の知識、経験などの実状に合わせてトレーニングの必要性を確認し、必要な場合はその機会を適宜提供する。

- 新任の独立社外取締役には就任にあたり当社グループの組織、事業および財務をはじめ、中期経営計画の内容および進捗状況などの情報提供を行う。また、各事業およびコーポレート横断機能に関する基本情報の提供を行う。
- 独立社外取締役には当社各事業の開発、生産、販売およびサービスなどの現場への視察を実施し、担当の執行役から最新の情報提供を行う。

※2017年度実績:

- 国内視察(生産拠点、販売拠点。含む子会社) 合計2回実施。延べ2名の社外取締役が参加。
- 海外視察(生産拠点、販売拠点。含む子会社) 1回実施。1名の社外取締役が参加。
- 研究発表会 合計5回実施。延べ14名の社外取締役が参加。

④社外取締役のサポート体制

取締役会および指名委員会・報酬委員会の事務局として「取締役会室」を、監査委員会の事務局として「監査委員会室」をそれぞれ設置し、各スタッフが社外取締役をサポートすることにより、取締役会および各委員会が適切に機能するよう努めています。社外取締役に対する資料の事前配布、情報提供の一環としての現場視察の企画・提案・同行などを事務局が行い、取締役会における活発な議論と円滑な運営を支えています。

■ 経営執行体制および執行役

(1) 執行役の選任

- ① 取締役会は、当社グループにおける新しい価値の創造を可能とし、かつ、当社の社内外のステークホルダーから十分に納得を得ることができ、執行役たるに相応しい人材を公正かつ適時適切に選任します。その判断基準として「執行役選定基準」を定めます。「執行役選定基準」において、当社グループ内外における経営執行に関する能力および経験、または高度の専門的知識・技術、再任時の年齢制限などからなる資格基準、および高い倫理観、顧客優先主義、イノベーション、情熱を持った実現へのコミットなどの価値基準を充たす執行役を選定します。
- ② 新任執行役の選定プロセスでは、経営幹部候補者研修を経た執行役候補者に対して、書類および面接による1次審査のうえ、外部の視点と日常接している内部関係者の視点の両方を取り入れた客観性および妥当性の高い判断を行うためにアセスメントを実施しております。その結果を踏まえ、代表執行役および人事担当執行役で構成される評価会議において、執行役候補者群を決定します。
- ③ 代表執行役社長は次期執行体制を編成する際、執行役候補者群のなかから執行役として適任と判断する者を選択し、次期執行役選定案を作成し、「執行役の担当職務一覧表」と合わせて取締役会へ提案します。

(2) 執行体制

- ① 執行役は、取締役会から委任を受けた業務の決定および業務執行を行います。業務執行の内容については、取締役会の監督と監査委員会の監査を受けることで、経営の効率性・妥当性および適法性・健全性を担保しています。取締役会において、執行役の選任を行い、執行役のなかから代表執行役および執行役社長、その他の役付執行役を選定するとともに、執行役の職務の分掌を定めます。代表

執行役社長およびその他執行役は、取締役会より委任を受けた業務の執行の決定と業務の執行を行います。

取締役会の実効性評価

当社は、2003年に「委員会等設置会社」（現「指名委員会等設置会社」）に移行しましたが、「コーポレートガバナンスの仕組みが意図したとおりに機能しているか否か」をチェックするために、その翌年から取締役会の実効性に関する自己評価を開始しました。以降、毎年実施することで改善に活かしています。

現在では、「評価・結果の分析、次年度取締役会運営方針の策定、運営計画の策定、実行」というPDCAサイクルを回し、取締役会の実効性を継続的に高めるツールとして活用しています。

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

一方で2017年度は、持続的成長および中長期的な企業価値向上という当社コーポレートガバナンスの目的に合うガバナンスシステムの構築、システムの運用ができていないかという観点を重視した実効性評価を実施しています。

実施プロセス

2017年度に関する実効性評価は、以下のスケジュールで実施しました。

2018年4月	アンケート実施
2018年5月	アンケート回収、評価結果集約
2018年6月	取締役会議長による「取締役会運営方針(2018年度)」の説明(当社定時株主総会直後の取締役会において)

取締役会の実効性評価の結果

結果報告は以下のとおりです。

(a) ガバナンス体制、取締役会の構成などについて

当社は持続的成長および中長期的な企業価値に資するコーポレートガバナンスの仕組みを構築してきたが、改めて評価した結果、その目的に適した建てつけであるという意見で一致したものの、何点かの留意すべき点に関して意見が示された。これらはガバナンスシステムの運用において注意していく必要がある。

- 指名委員会等設置会社ではコンパクトな取締役会であり、執行役兼務の取締役は4名のみ(2018年6月総会后)である。取締役会を執行役の体系的育成の場と捉えると、執行役の登場機会を増やすなど、運営上の工夫を要する。
- 取締役会議長を前CEOが務めていることにより、適切かつ確かな議題設定を可能とし、緊張感とともに議論の活性化された取締役会を運営できる。一方、代表執行役社長に経営の基本方針に関する提案、業務執行の権限・責任を集中した適切な仕組みであるなか、前CEOからの路線変更を躊躇することがないようハード面・ソフト面から担保されるよう留意が必要。
- 社外取締役の人数、顔ぶれ(候補者選定要件)は、当社の置かれた状況に鑑み、これまでは特にキャリア・スキルのダイバーシティを中心に社外取締役候補者を選定してきたことは適切である。すでにジェンダーのダイバーシティも考慮した議論を始めているが、外国人も今後の課題として一部であげられている。

(b) 取締役会および三委員会の実効性、運営実態について

取締役会および三委員会の運営につきましては、おおむね適切であるものの、今後さらなる改善を要する部分が一部見られることが認識された。

- 取締役会においては、中期経営計画などの戦略立案、立案された企業戦略・事業戦略に関する監督および助言が適切に機能していることに加え、中期経営計画の推進中には引き続き年度経営計画によるPDCAの監督を徹底することが重要である。
- また、事業ポートフォリオ・マネジメントの議論とともに、ヒト・モノ・カネなどの資源配分の有効性まで監督にはさらなる充実を要する。
- 併せて、「新規事業の事業開発・事業化プロセス」の監督により一層注力する必要がある。
- 執行における適切なリスクテイクを促すなか、取締役会メンバーの多様性により複眼的な監督と助言がなされている。大型案件の審議プロセスでは数回の取締役会にわたり、相当の時間をかけて議論が持てた。
- M&A案件のPMレビュー、投資効果レビューは適切なタイミングで実施されているので、そのなかから次に活かす反省点や学びまで、議論をさらに深めることが重要である。
- 執行役の選任および再任には公正かつ透明性のあるプロセスが確立されているうえ、指名委員会への事前報告および

び取締役会への原案説明において代表執行役社長の説明責任が果たされているが、社外取締役が新任執行役候補者と接する機会が増えることが望ましい。

- 内部統制システムは、内部監査、リスクマネジメントおよびコンプライアンスなど適切に運用されているので、M&Aにより当社グループに加わった子会社を含め、適時適切な報告が継続されるよう引き続き意識づけが大切である。
- 指名委員会では、取締役選任議案の決定に係る職務に加え、代表執行役社長によるCEO後継者計画の監督が定着し、着実に運用されている。
- 監査委員会における取締役・執行役の職務執行の監査、内部統制システムの監査は適切である。
- 報酬委員会における2017年度報酬体系の改定は適切であった。

※「2017年度取締役会運営方針・課題への取り組み状況の振り返り」については、当社コーポレートガバナンス報告書に掲載しています。

2018年度の取締役会運営方針概要

今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、取締役会議長が2018年度の運営方針を策定のうえ、取締役会で説明を行いました。

- 執行役およびその候補人材の、取締役会を通じた育成の体系化
- 執行役再任候補者、新任候補者（およびその予備軍）を、取締役会が認識しフォローする仕組みを、CEO、指名委員会とともに構築
- 取締役会における議論の質の向上
 - 説明部門への、議題設定の目的伝達の徹底
 - 管理・監督プロセスの基本に則った報告の徹底
- 前CEOからの路線変更を躊躇することがないようハード面・ソフト面からの担保の確保
- 以下を2018年度の議題として設定し、担当執行役から説明を受ける
 - 成長事業、新規事業の事業開発・事業化プロセスの進捗確認（戦略レビューも含む）
 - 事業ポートフォリオ・マネジメントの状況
 - ヒト、モノ、カネの資源配分の状況、効率性・有効性の状況
 - 組織能力の現状・強化策
 - 人材獲得・能力強化マネジメント（方針・戦略、計画、実行状況、結果、次のアクション）
 - IR、広報活動の状況（方針、計画、実行状況、結果、次のアクション）
 - 社風・組織文化について（求める社風・組織文化、現状、

改善にどう取り組むか、実行状況)

- サステナビリティに関する取り組みの状況
- 重要な経営リスク
- コーポレートガバナンス・コード改訂版への対応の決定

役員報酬について

報酬決定方針および役員報酬体系

当社は、指名委員会等設置会社として社外取締役が過半数を占める報酬委員会を置き、社外取締役を委員長とすることにより透明性を確保し、公正かつ適正に報酬を決定しています。

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、報酬の水準については、当社の発展を担う有為な人材を確保・維持できるレベルを目標とします。

2017年度において、当社は従来の「報酬決定方針」を改定しました。改定の主な項目とその趣旨は以下のとおりです。

- ① 中期業績に連動した報酬を導入しました。これにより、新たにスタートする中期経営計画で掲げた業績目標の達成に向けたモチベーションを一層高めることが可能となります。
- ② また、その中期業績に連動した報酬は、金銭でなく当社株式を交付することとしました。在任中に当社株式を持つことで、これまで以上に株主様と同じ目線で中長期的な企業価値の向上を目指すようにしました。
- ③ 報酬の構成を見直し、固定報酬の比率を下げるとともに、株式報酬型ストック・オプションに替えて中期業績に連動する株式報酬を導入することで業績連動部分の比率を高くしました。これにより、業績向上に対する意識がさらに高まることとなります。
- ④ クローバック条項を織り込みました。「業績連動報酬」の算定基礎である指標の業績確定値に、重大な誤りまたは不正により実態と乖離があった場合に限定して、必要な手続きを経たうえで、支給制限または返還要請を行うというものです。

※ これらの改定は、2015年度から報酬委員会で議論・検討を進めてきたものであり、コーポレートガバナンス・コードの補充原則4-2①（経営陣の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、中長期的な業績と連動する割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべき）とも整合するものと認識しています。

役員の自社株保有ガイドライン

社内取締役と執行役を対象に、株主様の目線に立った業績向上や株価上昇への意識をさらに高めるため、「自社株保有ガイドライン」を設けています。

コニカミノルタの役員報酬の構成

取締役	社内	固定報酬	中期株式報酬
	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% 中期業績連動株式報酬 25%
	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% 中期業績連動株式報酬 20%

年度業績連動金銭報酬の構成

項目	年度業績連動金銭報酬				個人別評価
	報酬A	報酬B			
評価指標 など	営業利益額	営業利益額 50%	営業利益率 25%	ROA 25%	重要な施策 および課題・ 役割の達成度、 努力度など
	グループ連結 業績水準に 連動	年度業績目標達成率			

株式報酬の構成

項目	中期株式報酬	中期業績連動株式報酬	
対象者	取締役 (社内非執行)	執行役 (含む取締役兼務)	
評価指標	業績非連動	営業利益額 (グループ連結) 50%	ROE (グループ連結) 50%
		中期経営計画達成率	

「年度業績連動金銭報酬の報酬B」および「中期業績連動株式報酬」は、目標達成度に応じて0%~150%の幅で決定する。

2018年3月期の「取締役、執行役ごとの報酬等の額」

	合計 (百万円)	固定報酬		業績連動報酬		株式報酬		株式報酬型ストック・オプション		
		人員(名)	金額(百万円)	人員(名)	金額(百万円)	人員(名)	金額(百万円)	人員(名)	金額(百万円)	
取締役	社外	48	5	48	-	-	-	-	-	
	社内	157	3	127	-	-	3	23	3	6
	計	205	8	175	-	-	3	23	3	6
執行役	897	23	529	23	181	23	160	18	24	

注1. 2018年3月31日現在、社外取締役は4名、社内取締役(執行役非兼務)は3名、執行役は24名です。

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

注3. 業績連動報酬につきましては、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. 株式報酬につきましては、取締役(社外取締役を除く)および執行役に対して付与されるポイントの見込み数に応じた将来の当社株式交付などの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。

注5. 株式報酬型ストック・オプションは第12回2016年度をもって終了しましたが、新株予約権の公正価値を算定し、当事業年度において費用計上すべき金額を記載しています。

2017年度において報酬等の総額が1億円以上である者は以下のとおりです。

(単位:百万円)

役職・氏名	会社区分	合計	固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	株式報酬型 ストック・オプション
取締役 代表執行役社長兼CEO 山名 昌衛	提出会社	115	65	21	24	3
執行役 Richard K. Taylor	連結子会社 Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.	173	88	85	-	-

※ 執行役 Richard K. Taylorは、連結子会社であるKonica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.から報酬を受けています。

改定後の「報酬決定方針」

①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「固定報酬」と、中期の株主価値向上に連動する「中期株式報酬」で構成する。なお、社外取締役については「固定報酬」のみとする。
- 執行役については、「固定報酬」の他、年度経営計画のグループ業績および担当する事業業績を反映する「年度業績連動金銭報酬」と中期経営計画の業績達成度を反映するとともに中期の株主価値向上に連動する「中期業績連動株式報酬」で構成する。

②総報酬および「固定報酬」は、定期的に外部の客観的データ、評価データ等を活用しながら、役位別に適切な水準を設定する。

③「年度業績連動金銭報酬」は、当該年度の業績水準（連結営業利益）および年度業績目標の達成度に基づき、各執行役の重点施策の推進状況も反映し、支給額を決定する。年度業績目標の達成度に従う部分は標準支給額に対して0%～150%の幅で支給額を決定する。目標は、業績に関わる重要な連結経営指標（営業利益・営業利益率・ROA等）とする。執行役の重点施策にはESG（環境・社会・ガバナンス）等の非財務指標に関わる取り組みを含める。

④株式報酬については次のとおりとする。

- 取締役に対する「中期株式報酬」は、中期経営計画の終了後に役割および在任年数に基づき当社株式を交付するものとし、株主価値向上への貢献意欲を高めるとともに自社株保有の促進を図る。
- 執行役に対する「中期業績連動株式報酬」は、中期経営計画の終了後に目標達成度に応じて0%～150%の範囲で当社株式を交付するものとし、中期経営計画の目標達成へのインセンティブを高めるとともに自社株保有の促進を図る。中期の業績目標は、中期経営方針を勘案し重要な連結経営指標（営業利益・ROE等）とする。
- 年度毎の基準株式数は、中期経営計画の初年度に役位別に設定する。
- 株式の交付時には、一定割合について株式を換価して得られる金銭を給付する。
- 株式報酬として取得した当社株式は、原則退任後1年が経過するまで継続保有することとする。

⑤執行役に対する「固定報酬」「年度業績連動金銭報酬」「中期業績連動株式報酬」の比率は、最高経営責任者である執行役社長において50:25:25を目安とし、他の執行役は固定報酬の比率を執行役社長より高めに設定する。

⑥国内非居住者の報酬については、法令その他の事情により上記内容とは異なる取扱いを設けることがある。

⑦報酬委員会は、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、業績に連動する報酬の修正につき審議し、必要な場合は報酬の支給制限又は返還を求める。

⑧経営環境の変化に対応して報酬水準、報酬構成等について適時・適切に見直しを行っていく。

グループ監査体制

指名委員会等設置会社を採用している当社には監査委員会を、国内子会社には、監査役設置会社として監査役を設置しています。さらに、当社にはグループ全体の内部監査機能を担う経営監査室を設置しています。

当社の監査委員会、経営監査室および国内子会社の監査役は情報の共有化や監査活動の連携強化を図っています。会計監査人とも定期的に協議し、監査体制および方針、会計監査人の職務遂行が適正に行われる体制などを確認しながら、実効ある監査を目指しています。

監査委員会の体制と役割

監査委員会は、執行役を兼務しない取締役6名（うち社外取締役4名）によって構成され、委員長は社外取締役から選定されます。また、監査委員会の実効性を高めるため、執行部門から独立したスタッフで構成される監査委員会室を設置しています。

監査委員会の役割は、取締役、執行役の経営の意思決定に関する適法性、妥当性の監査、内部統制システムの監視および検証、会計監査人の相当性の監査などです。原則として監査委員会は取締役会の前に開催し、状況に応じて取締役会への意見を即日に具申できる体制をとっています。

経営監査室の体制と役割

経営監査室は、代表執行役社長の直轄組織としてグループ全体の内部監査機能を担い、当社および国内・海外子会社の内部監査を行っています。監査にあたっては、財務報告の信頼性、業務の効率性および有効性、法令遵守の観点から、リスクアプローチによる効率的な監査を進めています。また、監査の指摘事項に対してどのような改善に取り組んでいるかを検証するフォローアップ監査も実施しています。

さらに、主要な子会社にも内部監査部門を設置し、当社の経営監査室との連携を図りながら、グループの内部監査機能を強化しています。

株主・投資家との対話

当社は、「株主との建設的な対話に関する方針」のもと、株主および投資家の皆様との建設的な対話によって持続的な成長と中期的な企業価値の向上を図るために、積極的なIR活動に努めています。ウェブサイトをはじめとした各種IRツールによる情報発信に加え、さまざまな説明会やミーティングを通じて投資家・アナリストの方々との直接対話の機会を積極的に設け、当社の経営方針・戦略をお伝えしています。また2017年度は、近年のESG投資への関心の高まりを踏まえ、ESGをテーマにした投資家向け説明会も開催しました。

株主・投資家との主な対話機会

	2017年度実績
株主総会	<ul style="list-style-type: none"> 来場者数:658名 議決権行使率:81.2%
機関投資家ミーティング	<ul style="list-style-type: none"> 実施回数:254回 会社数:148社
アナリストミーティング	<ul style="list-style-type: none"> 実施回数:72回 アナリスト数:18社
投資家・アナリスト向け説明会	<ul style="list-style-type: none"> 開催数:10回 来場者数:619名
個人投資家説明会	<ul style="list-style-type: none"> 開催数:4回 来場者数:647名

グループコンプライアンス推進体制

当社では、企業活動におけるすべての行動においてコンプライアンスを最優先すべきものと位置づけ、グループ全体を統括するコンプライアンス推進体制を構築しています。

グループコンプライアンスの最終責任者である当社代表執行役社長のもと、取締役会で任命されたコンプライアンス担当執行役がグループコンプライアンス推進上の重要事項を決定し、腐敗防止や個人情報保護をはじめとするコンプライアンスを推進、統括する責務を負っています。その遂行のため、コンプライアンス担当執行役の諮問機関として、コーポレートの各機能を担当する執行役で構成される「グループコンプライアンス委員会」を組織しています。

また、当社では各部門の部門長が自部門のコンプライアンス責任者として、国内外のグループ会社では各社の社長がそれぞれの自社のコンプライアンス責任者として、それぞれコンプライアンスの推進を行う体制としています。なお、コンプライアンス担当執行役は、グループ内のコンプライアンスの推進状況や重要なコンプライアンス問題に関して、定期的に監査委員会に報告しています。

リスクマネジメント体制

当社は、代表執行役社長をリスクマネジメントおよびクライシスマネジメントの責任者とする管理体制を構築しています。

戦略リスク、財務リスク、環境規制リスク、ハザードリスクなど、企業活動におけるさまざまなリスクに対しては、担当執行役がそれぞれの担当職務に関わるリスク管理（リスクの抽出・評価や対応策設定、状況確認）を行います。また、取締役会で指名された執行役を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を定期的に開催しているほか、必要に応じて臨時にも開催します。この委員会では、企業活動に関して抽出されたリスクとその対応策を確認するとともに、リスクマネジメントシステムが有効に機能しているかどうかの確認・見直しを行います。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が中心となり、グループとして対応を図ります。リスクマネジメント委員会の内容は、定期的に監査委員会に報告されます。

さまざまなリスクによって発生するクライシスに対しては、迅速かつ適切な対応と情報公開を行い、事業および社会に及ぼす影響の最小化を図る体制を構築しています。取締役会で指名された危機管理担当執行役を委員長とする「危機管理委員会」を設置し、クライシス発生時の対応策や行動手順を審議、策定しています。また、クライシス発生時に、危機管理担当執行役に加えて、代表執行役社長が事態の把握と意思決定を迅速に行うため、緊急連絡体制を整備するとともに、重大案件については代表執行役社長が陣頭指揮をとる体制を構築しています。

取締役一覧



前列(左から):藤原、能見、山名、松崎、友野、八丁地、程
後列(左から):伊藤、腰塚、塩見、大幸、畑野

取締役 取締役会議長
松崎 正年

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、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などを歴任
後、当社取締役兼代表執行役社
長を経て、2014年4月から現職

取締役(代表執行役社長 兼 CEO)
山名 昌衛

当社取締役常務執行役(経営戦
略、IR担当)、コニカミノルタビジ
ネステクノロジーズ株式会社代
表取締役社長などを歴任後、
2014年4月に当社取締役代表
執行役社長就任

取締役(社外取締役)
友野 宏

住友金属工業株式会社代表取
締役社長、新日鐵住金株式会
社代表取締役社長兼COO、代表
取締役副会長などを歴任後、
2015年6月から当社社外取締役

取締役(社外取締役)
能見 公一

農林中央金庫入庫専務理事、農
林中金全共連アセットマネジメ
ント株式会社代表取締役社長、株
式会社あおぞら銀行代表取締役
会長兼CEO、株式会社産業革新
機構 代表取締役社長CEOなど
を歴任後、2016年6月から当社
社外取締役

取締役(社外取締役)
八丁地 隆

株式会社日立製作所代表執行
役 執行役副社長、株式会社日立
総合計画研究所代表取締役社
長、日立アメリカ社取締役会長、
株式会社日立製作所取締役など
を歴任後、2017年6月から当社
社外取締役

取締役(社外取締役)
藤原 健嗣

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、
旭化成株式会社代表取締役社
長兼社長執行役員、同社取締役
副会長などを歴任後、2018年6
月から当社社外取締役

取締役(社外取締役)
程 近智

アクセンチュア株式会社代表
取締役社長、同社取締役会長など
を歴任。2018年6月から当社社
外取締役

取締役
塩見 憲

Konica Minolta Sensing
Europe B.V.社長、コニカミノル
タセンシング株式会社取締役経
営管理部長、当社執行役などを
歴任後、2015年6月から現職

取締役
伊藤 豊次

コニカミノルタテクノロジーセン
ター株式会社モノづくり技術セ
ンター長、当社執行役生産統括
部長、常務執行役などを歴任。
2018年6月から現職

取締役(常務執行役)
畑野 誠司

株式会社三菱東京UFJ銀行を
経て、2011年7月に当社入社。
2013年4月当社執行役経営戦
略部長、2014年4月常務執行
役、同年6月取締役常務執行役
に就任

取締役(常務執行役)
腰塚 國博

コニカミノルタエムジー株式
会社取締役開発センター長、当社
執行役技術戦略部長、常務執行
役事業開発本部長などを歴任
後、2015年6月から取締役常務
執行役

取締役(常務執行役)
大幸 利充

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、Konica
Minolta Business Solutions
U.S.A., Inc. Chairman & CEO、
当社執行役などを歴任。2018年
6月から現職

執行役一覧 (就任時・昇任時の五十音順にて記載)

役位	氏名	担当職務
代表執行役社長 兼 CEO	山名 昌衛*	ダイバーシティ推進担当
専務執行役	藤井 清孝	ヘルスケア事業本部長 兼 Ambry Genetics Corporation 会長
常務執行役	若島 司	人事、総務 担当
常務執行役	腰塚 國博*	技術担当
常務執行役	大須賀 健	特命担当
常務執行役	畑野 誠司*	経営管理、経理、財務、リスクマネジメント 担当
常務執行役	浅井 真吾	生産本部長
常務執行役	葛原 憲康	材料・コンポーネント事業本部長 兼 開発統括本部長
常務執行役	市村 雄二	産業光学システム事業本部長 兼 BIC(ビジネスイノベーションセンター)、渉外 担当
常務執行役	内田 雅文	品質本部長 兼 サステナビリティ推進担当
常務執行役	大幸 利充*	情報機器事業管掌 兼 オフィス事業本部長
常務執行役	仲川 幾夫	デジタルワークプレイス事業、IT 担当
常務執行役	秦 和義	経営企画部長 兼 IR、広報ブランド推進、One KM推進 担当、関西支社長
執行役	鈴木 博幸	経営監査室長
執行役	竹本 充生	生産本部副本部長
執行役	武井 一	情報機器開発本部長
執行役	Richard K. Taylor	Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO
執行役	伊藤 孝司	経営管理部長
執行役	江口 俊哉	IoTサービスPF開発統括部長
執行役	杉江 幸治	プロフェッショナルプリント事業本部長
執行役	松枝 哲也	法務部長 兼 知的財産、コンプライアンス、危機管理 担当
執行役	愛宕 和美	秘書室長 兼 カンパニーセクレタリー 担当
執行役	亀澤 仁司	産業光学システム事業本部センシング事業部長
執行役	長谷川 亨	ヘルスケア事業本部副本部長 兼 同本部ヘルスケア事業部長
執行役	Jean-Claude Cornillet	Konica Minolta Business Solutions France S.A.S. 社長

*は取締役を兼任

CSRマネジメント

基本方針

コニカミノルタは、経営理念である「新しい価値の創造」の実現を追求し、経営ビジョンである「グローバル社会から支持され、必要とされる企業」「足腰のしっかりした、進化し続けるイノベーション企業」となるために、事業活動を通じて社会の質を向上させる価値を生み出し、社会的課題の解決に貢献していきたいと考えています。

コニカミノルタのCSR活動は、こうした経営理念・経営ビジョンや「コニカミノルタグループ行動憲章」を基本としています。その理解と実践のよりどころとして、全世界共通の「コニカミノルタグループ行動憲章ガイドンス」を作成し、行動憲章の各項目における望ましい行動を示しています。そのなかで、国連が提唱し、コニカミノルタ(株)も署名している「グローバル・コンパクト」をはじめ



め、国際的な社会規範を尊重し、その理念に則して行動することを明記しています。

コニカミノルタが尊重するCSR関連の原則・憲章・規範

- 世界人権宣言
- 持続可能な開発目標 (SDGs:Sustainable Development Goals)
- 国連ビジネスと人権に関する指導原則
- OECD多国籍企業行動指針
- ISO26000
- 日本経済団体連合会「企業行動憲章」

コニカミノルタが署名、または参加するCSR関連団体

- 国連「グローバル・コンパクト」
- RBA (Responsible Business Alliance)
- RMI (Responsible Minerals Initiative)
- JEITA「責任ある鉱物調達検討会」「コンフリクトフリーソーシング・ワーキンググループ」

コニカミノルタグループ行動憲章

企業は、公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体であると同時に、広く社会にとって有用な存在であることが求められています。

コニカミノルタグループは、全社員が本憲章の精神を深く認識し、社会的良識をもって行動します。

経営トップは本憲章の精神の実現が自らの役割と責任であることを認識し、率先垂範の上、全社員に周知徹底します。また、グループ内外の声を常時把握し、実効あるグループ内体制の整備を行うとともに、企業倫理の徹底を図ります。

1. 商品の有用性・安全性

私たちは、社会的に有用な商品・サービスを安全性に十分配慮して開発、提供し、消費者・ユーザーの信頼を獲得します。

2. 公正・透明な企業活動

私たちは、法令・社会的規範を遵守し、国際ルール、定款に則して行動し、公正・透明な企業活動を行います。

3. 社会とのコミュニケーションと情報の開示

私たちは、広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を適時かつ公正に開示します。

4. 環境の保全

私たちは、地球環境問題の重要性を認識し、環境保全に向けて自主的かつ積極的に行動します。

5. 社会への貢献

私たちは、グローバルな視野を持ち、地域の文化や慣習を尊重し、積極的に社会に貢献します。

6. 社員の尊重

私たちは、社員のゆとりと豊かさを実現し、安全で働きやすい環境を確保するとともに、社員の人格、個性を尊重します。

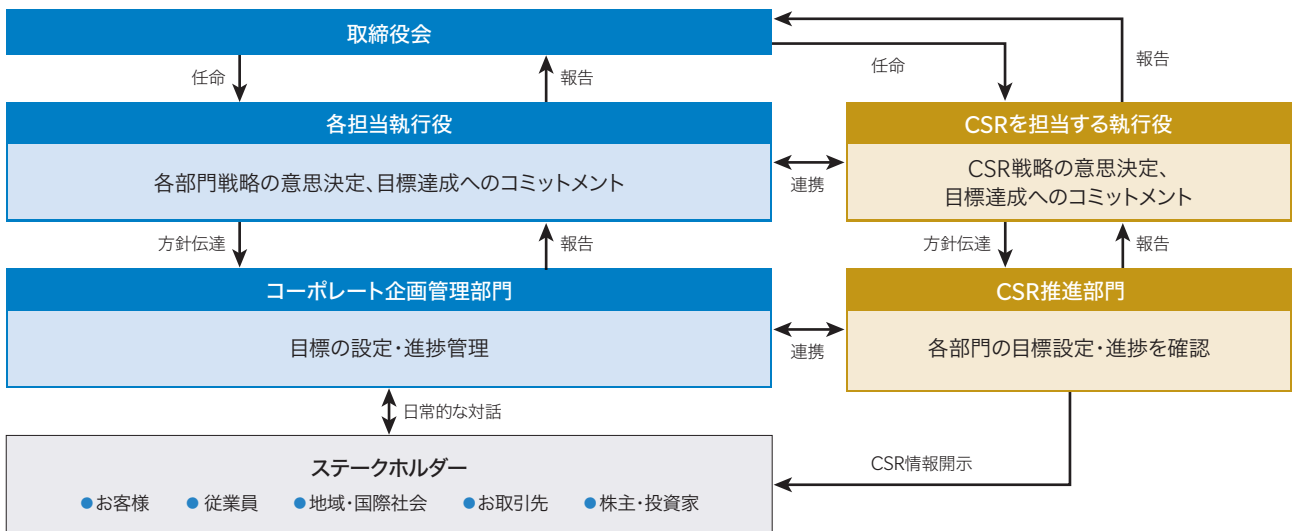
7. 責任ある対処

本憲章に反するような事態が発生したときには、予め定めたコンプライアンス手続きに則り、経営トップ自らが問題解決にあたり、原因究明、再発防止に努めます。また、社会への迅速かつ確かな情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分を行います。

CSRマネジメント体制

コニカミノルタ(株)では、取締役会によって任命されたCSRを担当する執行役が、グループ全体のCSRに関する責任と権限を担い、その直下に置いたCSR推進部門が、グループ全体のCSRマネジメントを推進しています。CSR活動の進捗については、毎週、CSR推進部門から担当執行役に報告し、併せて施策のレビューや提案を行っています。さらに、重要案件については適宜、経営審議会に諮っています。

2015年度から、執行役を中心メンバーとする「CSR会議」を設置し、CSR課題について本質的な議論を行うとともに、各課題を横断的な視点から検討することで、施策の拡充を図っています。また、2017年度からは、ESGなどの非財務指標も執行役の業績評価項目に盛り込むことにより、経営活動の一環としてCSR活動を進めています。



	ステークホルダーの特徴	主な対話機会・コミュニケーションツール
お客様	コニカミノルタは世界各国で事業を展開しています。お客様は事業ごとに異なりますが、主要事業における主なお客様は企業、官公庁、病院などです。	<ul style="list-style-type: none"> ●ウェブサイト、コールセンターなどの相談窓口 ●ウェブサイト、ニュースレターによる製品情報提供 ●顧客満足度調査 ●お客様訪問による情報交換 ●ショールーム、展示会における情報交換 ●セミナーの開催
従業員	コニカミノルタで働く従業員数は、全世界で43,299名です。その構成比率は、日本26%、欧州25%、米国21%、中国を中心とするアジアおよびその他が28%です(連結対象の正規従業員数。2018年3月31日現在)。	<ul style="list-style-type: none"> ●双方向のイントラネット ●グループ報 ●従業員意識調査 ●労働組合との協議 ●内部通報システム(ヘルプライン) ●経営トップによる生産現場巡視時の意見交換 ●経営トップメッセージのビデオ配信
地域・国際社会	コニカミノルタは、世界各地に拠点を置いており、それぞれの地域のコミュニティの一員として、活動しています。	<ul style="list-style-type: none"> ●地域社会への貢献活動 ●地域報告会、招待イベント ●講演、教育の場への講師派遣 ●業界団体を通じた活動 ●環境報告書、ウェブサイト ●国際的な刊行物やウェブサイトでの情報発信
お取引先	コニカミノルタが原材料や部品の供給を受けているお取引先は、事業ごとに異なりますが、日本および中国を中心とするアジアの企業が大半を占めています。	<ul style="list-style-type: none"> ●お取引先説明会 ●調達コラボレーションシステム ●CSRアンケート(自己診断アンケート) ●お取引先訪問による情報交換
株主・投資家	コニカミノルタ(株)は、機関投資家の持ち株比率や、海外投資家比率が高く、国内外での幅広いIR活動が求められています。	<ul style="list-style-type: none"> ●株主総会 ●個人投資家向け説明会 ●機関投資家訪問 ●アナリスト・機関投資家向け説明会 ●統合報告書、株主通信 ●IRサイト

マテリアリティの特定プロセス

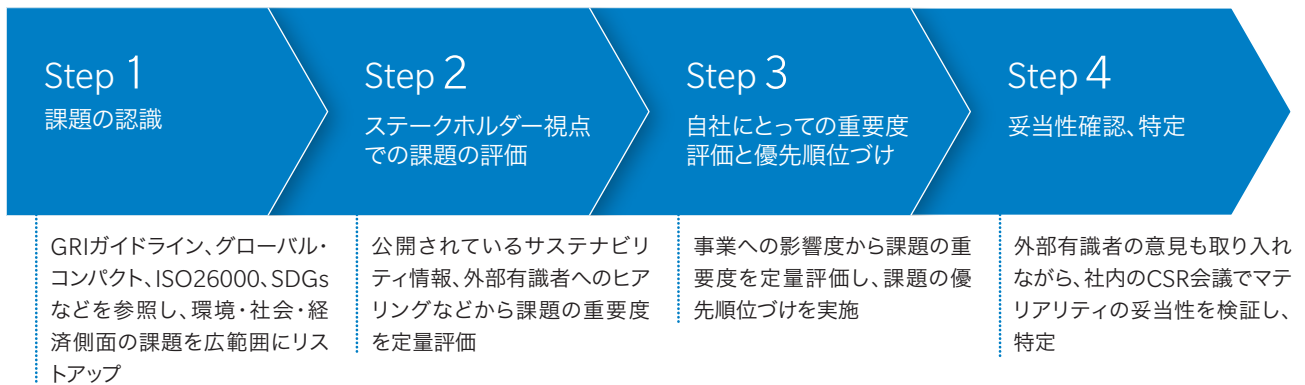
気候変動や資源枯渇などの環境問題をはじめ、人権問題、労働問題など、企業が取り組むべき社会的な課題は多岐にわたります。コニカミノルタは、昨今の社会情勢や事業環境の変化も踏まえ、社会課題と事業がより連携した取り組みの実現を目指すために、優先的に取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定しています。

マテリアリティの特定にあたっては、まずは国際的なガイドラインなどを参照しながら課題を網羅的にリストアップ。そ

れらを「ステークホルダーにとっての重要度」と「事業にとっての重要度」という2側面から定量評価し、重要度を検証しました。また、各課題の重要度の判断に客観的な視点を取り入れるため、外部の有識者にも意見を伺い、CSR会議で妥当性を検証したうえでマテリアリティを特定しています。

これらのマテリアリティに沿って目標やアクションプランを設定し、活動を推進することで、社会課題の解決に貢献するとともに、企業としての競争力強化を実現していきます。

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティの特定



ステークホルダーエンゲージメント

コニカミノルタは、CSR活動の推進にあたり、お客様、従業員、地域・国際社会、お取引先、株主・投資家など、多様なステークホルダーとの対話を重視しています。

このため、それぞれの担当部門を通じて日常的な対話を積み重ねるのはもちろん、役員層も含めたコミュニケーションの機会を積極的に設けるとともに、コニカミノルタの考え方

をご理解いただくためのコミュニケーションツールを活用しています。

また、ステークホルダーからのご指摘や対話を通じて得られた気付きのうち、経営上重要と考えられるものについては、適宜、経営層にもフィードバックし、経営や製品・サービスの改善につなげています。

Focused Topics

投資家向け中期環境計画説明会

近年、投資の意思決定において、財務情報だけでなく、ESG、すなわち企業の環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) に対する姿勢を考慮に入れる「ESG投資」が急速に広がっています。コニカミノルタでは、こうした投資家の関心に応えるために、積極的な情報発信を行っています。

2017年は6月および9月の2回、「中期環境計画2019」に関する投資家向け説明会を開催し、証券アナリストのべ23社、機関投資家23社に参加いただきました。これからも、継続的な情報発信を行います。



2017年に開催した中期環境計画説明会

「持続可能な開発目標 (SDGs)」への貢献

2015年9月の国連サミットにおいて、17ゴール・169ターゲットからなる「持続可能な開発目標」(Sustainable Development Goals: SDGs)が採択されました。

コニカミノルタは、中期経営計画「SHINKA 2019」において課題提起型デジタルカンパニーを目指す姿として掲げ、これまでの事業で培ってきた強みを活かして、さまざまな業種・業態のお客様の課題解決を支援する高付加価値な製品・サービスを提供しています。これにより、お客様のビジネスの進化、人間社会の進化に貢献しながら、企業としての持続的な成長を目指しています。このように、社会とともに持続的な成長を図ることが、これからの社会に求められる企業のあり方であり、SDGsの考えとも一致するものだと考えています。

そのためコニカミノルタでは、優先的に取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定し、それらに注力することで、地球環境課題の解決、人間のクオリティ・オブ・ライフの向上に貢献し、さらには2030年をゴールとしたSDGsの達成に貢献していきたいと考えています。

アリティ(重要課題)を特定し、それらに注力することで、地球環境課題の解決、人間のクオリティ・オブ・ライフの向上に貢献し、さらには2030年をゴールとしたSDGsの達成に貢献していきたいと考えています。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



中期環境計画2019と2017年度目標・実績、2018年度目標

マテリアリティ	Key Action	重要課題	中期環境計画2019		2017年度目標
			事業価値	環境価値	事業価値
環境	グリーンプロダクツ (企画・開発)	(1) お客様・社会が求めるサステナブルグリーンプロダクツ(SGP)の創出	売上高 ●サステナブルグリーンプロダクツ売上高: 7,700億円 (売上比率: 70%) コストダウン ●資源抑制コストダウン	●製品使用時のCO ₂ 削減効果: 17.2千トン ●調達段階のCO ₂ 削減効果: 45.9千トン ●資源有効利用量: 11.3千トン ●エミッションへの確実な対応 +SDGs視点の社会課題解決	売上高 ●サステナブルグリーンプロダクツ売上高: 6,400億円 (売上比率: 65%) コストダウン ●資源抑制コストダウン
		(2) 政府調達基準・環境ラベルへの対応	売上高 ●販売機会損失ゼロ	●基準適合による環境負荷低減	売上高 ●販売機会損失ゼロ
		(3) 製品関連法規制への確実な対応	リスク回避 ●販売影響ゼロ	●法規制適合による有害化学物質リスク低減	リスク回避 ●販売影響ゼロ
	グリーンファクトリー (調達・生産)	(1) エクセレントグリーンファクトリー活動	コストダウン ●エネルギー、資源コストダウン	●生産活動のCO ₂ 削減効果: 19千トン ●資源有効利用量: 2.8千トン ●水使用量削減: 220千m ³	コストダウン ●エネルギー、資源コストダウン
		(2) グリーンサプライヤー活動の拡大	コストダウン ●お取引先コストダウン 売上高 ●施策ノウハウのデータベース化、商材化	●お取引先でのCO ₂ 削減効果: 5千トン ●お取引先での資源有効利用量: 0.25千トン +SDGs視点の社会課題解決	コストダウン ●お取引先コストダウン
		(3) 再生可能エネルギーの導入拡大	売上高 ●販売機会損失ゼロ	●再生可能エネルギー比率: 1% +SDGs視点の社会課題解決	売上高 ●販売機会損失ゼロ
		(4) サプライチェーン上のリスク対応	リスク回避 ●調達・生産・販売影響ゼロ	●基準適合による環境負荷低減	リスク回避 ●調達・生産・販売影響ゼロ
	グリーンマーケティング (物流・販売・サービス・回収リサイクル)	(1) グローバルでお客様との関係強化	売上高 ●販売機会の獲得	●お客様先の環境負荷低減 +SDGs視点の社会課題解決	売上高 ●販売機会の獲得
		(2) サプライチェーン最適化と連動した環境活動	コストダウン ●物流/包装コストダウン	●物流でのCO ₂ 削減効果: 0.3千トン ●資源有効利用量: 0.04千トン	コストダウン ●物流/包装コストダウン
		(3) 使用済製品の回収リサイクル法対応	リスク回避 ●販売影響ゼロ	●製品回収リサイクルによる資源循環	リスク回避 ●販売影響ゼロ

●地球温暖化防止 ●循環型社会への対応 ●化学物質リスク低減 ●環境全般 ●生物多様性への対応

		2017年度実績		2018年度目標		
環境価値	事業価値	環境価値	事業価値	環境価値	事業価値	
<ul style="list-style-type: none"> ●製品使用時のCO₂削減効果: 11.2千トン ●調達段階のCO₂削減効果: 36.9千トン ●資源有効利用量: 9.3千トン 	<p>売上高</p> <ul style="list-style-type: none"> ●サステナブルグリーンプロダクツ売上高: 6,576億円 (売上比率: 64%) <p>コストダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> ●資源抑制コストダウン 	○	<ul style="list-style-type: none"> ●製品使用時のCO₂削減効果: 10.9千トン ●調達段階のCO₂削減効果: 37.1千トン ●資源有効利用量: 10.3千トン 	○	<p>売上高</p> <ul style="list-style-type: none"> ●サステナブルグリーンプロダクツ売上高: 7,000億円 (売上比率: 65%) <p>コストダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> ●資源抑制コストダウン 	<ul style="list-style-type: none"> ●製品使用時のCO₂削減効果: 13.2千トン ●調達段階のCO₂削減効果: 39.8千トン ●資源有効利用量: 10.4千トン
<ul style="list-style-type: none"> ●基準適合による環境負荷低減 	<p>売上高</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売機会損失ゼロ 	○	<ul style="list-style-type: none"> ●基準適合による環境負荷低減 	○	<p>売上高</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売機会損失ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> ●基準適合による環境負荷低減
<ul style="list-style-type: none"> ●法規制適合による有害化学物質リスク低減 	<p>リスク回避</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売影響ゼロ 	○	<ul style="list-style-type: none"> ●法規制適合による有害化学物質リスク低減 	○	<p>リスク回避</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売影響ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> ●法規制適合による有害化学物質リスク低減
<ul style="list-style-type: none"> ●生産活動のCO₂削減効果: 17.4千トン ●資源有効利用量: 1.9千トン ●水使用量削減: 150千m³ 	<p>コストダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> ●エネルギー、資源コストダウン 	○	<ul style="list-style-type: none"> ●生産活動のCO₂削減効果: 25.6千トン ●資源有効利用量: 4.0千トン ●水使用量削減: 259千m³ 	○	<p>コストダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> ●エネルギー、資源コストダウン 	<ul style="list-style-type: none"> ●生産活動のCO₂削減効果: 23.4千トン ●資源有効利用量: 4.8千トン ●水使用量削減: 213千m³
<ul style="list-style-type: none"> ●お取引先でのCO₂削減効果: 3千トン ●お取引先での資源有効利用量: 0.15千トン 	<p>コストダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> ●お取引先コストダウン 	○	<ul style="list-style-type: none"> ●お取引先でのCO₂削減効果: 3.4千トン ●お取引先での資源有効利用量: 0.26千トン 	○	<p>コストダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> ●お取引先コストダウン 	<ul style="list-style-type: none"> ●お取引先でのCO₂削減効果: 5.4千トン ●お取引先での資源有効利用量: 0.35千トン
<ul style="list-style-type: none"> ●再生可能エネルギー比率: 0.2% 	<p>売上高</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売機会損失ゼロ 	○	<ul style="list-style-type: none"> ●再生可能エネルギー比率: 0.4% 	○	<p>売上高</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売機会損失ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> ●再生可能エネルギー比率: 0.6%
<ul style="list-style-type: none"> ●基準適合による環境負荷低減 	<p>リスク回避</p> <ul style="list-style-type: none"> ●調達・生産・販売影響ゼロ 	○	<ul style="list-style-type: none"> ●基準適合による環境負荷低減 	○	<p>リスク回避</p> <ul style="list-style-type: none"> ●調達・生産・販売影響ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> ●基準適合による環境負荷低減
<ul style="list-style-type: none"> ●お客様先の環境負荷低減 	<p>売上高</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売機会の獲得 	○	<ul style="list-style-type: none"> ●お客様先の環境負荷低減 	○	<p>売上高</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売機会の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ●お客様先の環境負荷低減
<ul style="list-style-type: none"> ●物流でのCO₂削減効果: 0.3千トン ●資源有効利用量: 0.005千トン 	<p>コストダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> ●物流/包装コストダウン 	○	<ul style="list-style-type: none"> ●物流でのCO₂削減効果: 0.5千トン ●資源有効利用量: 0.007千トン 	○	<p>コストダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> ●物流/包装コストダウン 	<ul style="list-style-type: none"> ●物流でのCO₂削減効果: 0.4千トン ●資源有効利用量: 0.02千トン
<ul style="list-style-type: none"> ●製品回収リサイクルによる資源循環 	<p>リスク回避</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売影響ゼロ 	○	<ul style="list-style-type: none"> ●製品回収リサイクルによる資源循環 	○	<p>リスク回避</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売影響ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> ●製品回収リサイクルによる資源循環

社会側面に関する目標・実績

マテリアリティ	Key Action	2017年度目標
ソーシャル イノベーション	社会課題解決に貢献する 事業開発	<ul style="list-style-type: none"> ●コア技術とオープンイノベーションによる新規事業開発の推進 ●世界5極のビジネスイノベーションセンター(BIC)でのビジネス開発の推進 ●新規事業の社会的アウトカムにおけるKPI設定
顧客満足向上と 製品安全	高信頼品質の実現	<ul style="list-style-type: none"> ●製品の重大事故※1発生件数:0件 ●リスクアセスメント演習:12回/年
	新たな品質価値の創出	<ul style="list-style-type: none"> ●満足度調査を継続実施するとともに課題を設定し、改善を実施
責任ある サプライチェーン	サプライチェーンにおける CSR調達の推進	<p>CSR調達</p> <ul style="list-style-type: none"> ●お取引先へのCSR活動の要請:100%実施 ●CSR診断:全グループ生産拠点および重要なお取引先約120社の診断完了(2019年度末) ●CSR監査:重要なお取引先2拠点および特に重要なお取引先2社の監査完了(2019年度末) <p>紛争鉱物問題への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ●紛争鉱物調査に関するお取引先からの回答の回収率:95%以上 ●お客様からの調査要請への対応:100%対応
ヒューマンキャピタル	ワークスタイル変革	<ul style="list-style-type: none"> ●事業ポートフォリオごとに求められる行動・働き方を定義し、「業務プロセス改革」「ロボティクス・AI活用」を切り口に、非連続なワークスタイル変革を実施 ●単位時間当たりの生産性向上、コラボレーション促進、ダイバーシティ推進を実施
	人財育成	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバル幹部人財育成プログラム(Global E-Juku)の継続実施 ●新中期計画達成に向けた目指す人財像、必要な能力・スキルの明確化 ●若手層の人財育成スピードの加速 ●顧客起点で新たな事業を創っていく「ビジネスプロデューサー」の育成
	労働安全衛生	<ul style="list-style-type: none"> ●重篤災害※4発生件数:0件 ●休業災害度数率※5:0.1以下 ●経営トップによるグローバル安全衛生マネジメントの向上 ●設備、材料、作業、作業環境を総合的にリスク低減させる総合リスクマネジメント ●安全風土醸成の強化:トップの安全関与、職場の安全管理、個人の安全意識向上
	従業員の健康向上	<ul style="list-style-type: none"> ●病気休職者の発生抑制 病気休職者数:38名(2018年4月1日時点) ●健康リスク保有者の低減 ①血圧・血糖・脂質で病院受診継続が必要なリスク者減少率:2016年度比21.3%減 ②特定保健指導対象者減少率:2016年度比14.9%減
ダイバーシティ	女性のキャリア形成支援	<ul style="list-style-type: none"> ●女性活躍推進を中心としたダイバーシティ推進に対する意識・風土の醸成 ●出産・育児・介護を含む女性、男性ともに関係するライフイベントに対する支援のあり方、またそこから派生する働き方などの検討 ●女性管理職への登用:女性管理職比率5% ●女性新卒採用比率のさらなる向上
	社外での経験・ グローバル視点の活用	<ul style="list-style-type: none"> ●外国籍従業員の積極的採用と育成

※1 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を対象とします
 ※2 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を対象とします
 ※3 RPA(Robotic Process Automation):パソコンでの定型作業の自動化

	2017年度実績	2018年度目標・計画
	<ul style="list-style-type: none"> ● BICにおいて、4件のプロジェクトが新たに事業化ステージへ進展 ● において“見える化”する「Kunkun body(クンクンボディ)発売開始 (BIC Japan) ● 「ケアサポートソリューション®」において介護スタッフへの満足度調査実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● コア技術とオープンイノベーションによる新規事業開発の推進 ● 世界5極のビジネスイノベーションセンター(BIC)でのビジネス開発の推進 ● 「ケアサポートソリューション®」において介護スタッフへの満足度調査を継続実施するとともに課題改善を実施
	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品の重大事故※1発生件数:0件 ● リスクアセスメント演習:12回/年 	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品の重大事故※1発生件数:0件 ● サービスビジネス領域における製品の重大なセキュリティ事故※2発生件数:0件
	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業の特性に合わせて満足度調査を実施 ● 事業ごとに課題を設定し、改善を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 満足度調査の継続的な実施と、その結果を踏まえた改善の実施 ● デザイン思考による顧客価値創造における検証プロセスの構築
	<p>CSR調達</p> <ul style="list-style-type: none"> ● お取引先へのCSR活動の要請:100%実施 ● CSR診断:グループ生産拠点3拠点および重要なお取引先50社の診断完了 ● CSR監査:重要なグループ生産拠点2拠点および特に重要なお取引先1社の監査完了 	<p>CSR調達(2017~2019年度)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● お取引先へのCSR活動の要請:100%実施 ● CSR診断:全グループ生産拠点および重要なお取引先約120社の診断完了 ● CSR監査:重要なグループ生産拠点2拠点および特に重要なお取引先2社の監査完了
	<p>紛争鉱物問題への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 紛争鉱物調査に関するお取引先からの回答の回収率:99% ● お客様からの調査要請への対応:100%対応 	<p>紛争鉱物問題への対応(2017~2019年度)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 紛争鉱物調査に関するお取引先からの回答の回収率:95%以上 ● お客様からの調査要請への対応:100%対応
	<ul style="list-style-type: none"> ● リモートワークの本格展開 ● イノベーションのための兼業・副業の解禁 ● ジョブ・リターン制度の導入 ● RPA※3活用により、45業務4200時間の効率化を実現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務・職場環境の整備 ● 業務プロセスの改革 ● 多様な人財活用 ● 制度の拡充 ● 役割と権限の明確化 ● RPA※3による効率化:約19000時間創出
	<ul style="list-style-type: none"> ● Global E-Jukuの実施(13ヵ国34名が参加) ● 目指す人財像、必要な能力・スキルを明示し、教育プログラムを拡充 ● 若手層海外派遣プログラムを開始(計24名を派遣) ● 新規事業提案を通して「デジタルイノベーション創出」の型を習得するプログラムを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● ハイポテンシャル人財の育成スピードの加速、幹部層のグローバルでの人財育成 ● 若手層海外派遣プログラムの推進 ● 顧客起点で新たな事業を生み出していく「ビジネスプロデューサー」の育成 ● IoTビジネスモデルの確立に向けた人財育成
	<ul style="list-style-type: none"> ● 重篤災害※4発生件数:0件 ● 休業災害度数率※5:国内:0.22 海外:0.20 ● コニカミノルタ独自の管理指標「不安全点※6」は過去3年間の2割減を達成 	<ul style="list-style-type: none"> ● 重篤災害※4発生件数:0件 ● 休業災害度数率※5:2017~2019年度 0.1以下 ● コニカミノルタ独自の管理指標「不安全点※6」による安全衛生マネジメント力の向上 ● 設備、材料、作業、作業環境を総合的にリスク低減させる総合リスクマネジメントの進化 ● 安全風土醸成の強化:トップの安全関与、職場の安全管理、個人の安全意識向上
	<ul style="list-style-type: none"> ● 病気休職者の発生抑制 病気休職者数:26名(2018年4月1日時点) ● 健康リスク保有者の低減 ① 血圧・血糖・脂質で病院受診が必要なリスク者減少率:2016年度対比4.3%減少 ② 特定保健指導対象者減少率:2016年度対比3.3%減少 	<ul style="list-style-type: none"> ● 病気休職者の発生抑制 ● 健康リスク保有者の低減
	<ul style="list-style-type: none"> ● 社長直轄組織として「ダイバーシティ推進室」を設立 ● 推進のキーとなる対象層に対するワークショップの実施(経営層、部長層、管理職層、女性従業員) ● 介護に対する従業員の実態把握調査実施と不安解消に向けた情報発信 ● 女性管理職への登用:女性管理職比率5.5% ● 女性新卒者の積極採用:女性採用率33% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性活躍推進を中心としたダイバーシティ推進に対する意識・風土の醸成 ● 出産・育児・介護を含む女性、男性ともに関係するライフイベントに対する支援、柔軟で多様な働き方の推進 ● 女性管理職への登用:女性管理職比率7%(2019年度) ● 女性新卒採用比率のさらなる向上:30%以上
	<ul style="list-style-type: none"> ● コニカミノルタ(株)新入社員に占める外国籍従業員の比率:14%(2018年4月) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本国内におけるキャリア人財・海外人財の積極採用 ● 社外での経験・知見を得る機会の提供 ● グローバルな人財交流を活発化し、互いに刺激し合い、学び合える「イノベーション創出の場」の提供

※4 重篤災害:①死亡、長期療養を要する(または可能性のある)疾病、障がいの残る(または可能性のある)怪我、特定伝染病

②一時に3人以上の労働者が業務上死傷または罹病した災害(不具合含む)

※5 休業災害度数率:在籍労働者ののべ実労働時間数100万時間当たりの休業者数

※6 不安全点:発生した災害と事故をその種類と程度により点数化した数値

バリューチェーンを通じた価値創造

コニカミノルタは、付加価値の高い製品・サービスを生み出すために、開発から調達・生産・物流、営業・販売、アフターサポートに至るバリューチェーンを構築し、コストの最適化を図りながら、品質向上、環境負荷低減、それらを実践する人財育成に注力しています。

バリューチェーン	研究開発 	調達 	生産 	物流 
品質向上施策	<ul style="list-style-type: none"> 「材料」「光学」「微細加工」「画像」の4つのコア技術を活用し、画期的な製品を開発 見えないものを見える化するInput技術と、得られた情報をインテリジェント化するProcess技術、ソリューションサービス化するOutput技術を高度に組み合わせたサイバーフィジカルシステムを開発 	<ul style="list-style-type: none"> 自社のICTシステムを取引先へ展開しデータ連携することで分析力の向上と予知予防策を展開 お取引先と共同で取り組む品質改善活動の推進(DOAZ※活動) ※ Defect On Arrival Zero 	<ul style="list-style-type: none"> 生産拠点の環境、品質、安全、セキュリティを含めた現場力・生産性向上を図る「生産力診断」の実施 国内外の自社生産拠点や生産委託先と連携した、グローバル品質保証の実践 ICTを用いた品質データなどの収集・分析により、品質の安定化と予防を実現することで製造品質を向上 	<ul style="list-style-type: none"> 物流(輸送・倉庫)パートナー(業者)と連携したKPI管理による物流品質向上・維持(リードタイム維持向上、ダメージ・ロス低減) 物流リスク(自然災害、政策・紛争などでの滞貨)を低減する物流ネットワーク設計とフレキシブルな対応
品質マネジメント(→P.79)				
環境施策	<ul style="list-style-type: none"> お客様・社会が求めるサステナブルグリーンプロダクツの創出 サステナブルグリーンプロダクツを実現する環境技術開発 	<ul style="list-style-type: none"> お取引先とともに環境負荷とコスト削減を進めるグリーンサプライヤー活動の展開 	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷低減とコストダウンを同時に進めるグリーンファクトリー活動 地域の環境課題を解決するアップグレードリサイクル(再生材) 	<ul style="list-style-type: none"> 物流効率化によるCO₂削減 包装材料の使用量削減
環境マネジメント(→P.80)				
人財施策	<ul style="list-style-type: none"> 若手技術者を育成する「チャレンジ技術者フォーラム」 デジタルソリューションカンパニーに向けたビジネス創出の実践的方法教育(MOT教育) 特許の取得が加速する中国での知財教育 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外、および組織横断的人財ローテーションによるスキル向上 コンプライアンス(規則・遵法)や調達専門知識の教育 	<ul style="list-style-type: none"> 生産人財の全社横断的な育成の仕組み構築と実践 生産構造変化に柔軟に対応する仕組みと多様な経験人財の活用 	<ul style="list-style-type: none"> 全体最適観点での物流戦略の企画力の強化 物流ネットワーク構築時の実践力の強化 グローバルSCM人財の活用
人財マネジメント(→P.81)				
IT施策	<ul style="list-style-type: none"> IoTやAIなどの最先端技術の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> お取引先との調達ICT連携で双方の業務効率を向上 	<ul style="list-style-type: none"> ICTを用いたワークフロー改革に基づく高効率生産 	<ul style="list-style-type: none"> お客様ニーズに合わせた商品供給と在庫最適化を両立させる、販売から生産をつなぐシステムと業務プロセスの改善
ITマネジメント(→P.82)				
コスト施策	<ul style="list-style-type: none"> 日本、米国、中国を中心に、世界各地で特許を取得 毎年700億円以上を研究開発に投資 	<ul style="list-style-type: none"> お取引先と協同で取り組む開発段階からのコストつくり込み活動 お取引先の生産性向上を狙った「調達コラボレーション活動」の推進 調達物流や為替変動などを考慮したグローバル調達活動の展開 	<ul style="list-style-type: none"> 生産自動化/ICTを用いた生産革新に基づく省人力化 開発と生産が連携した、働き方改革と製造原価低減 小ロット向け加工技術活用や混流生産の実現などによる小ロット品のコスト低減 	<ul style="list-style-type: none"> 配送効率化(コンテナ・トラック積載効率向上)によるコスト低減 グローバル需給調整による各拠点の在庫最適化と、輸送効率を考慮した物流ルートの見直し

営業・販売



- face to faceの販売で真の顧客価値を理解し、最適な商品とサービスの組み合わせで顧客の課題解決を提供
- OPSやITサービスなどを組み合わせて提供するハイブリッド販売により顧客提供価値を向上
- 顧客エンゲージメントチームによる販売とプロジェクトマネジメントにより、お客様への提案・デリバリー品質向上

アフターサポート



- グローバルサポートセンターの開設によるサポート業務の均質化
- SLA(Service Level Agreement)を導入し、お客様に高品質なサービスと安心を提供

- OPSによるお客様の環境負荷低減支援
- 環境技術・ノウハウを活用したお客様の環境経営支援

- 使用済み複合機・プリンターの回収・リサイクル
- トナーカートリッジ回収プログラム「Clean Planet Program」の展開

- OPS/MPM/MCSなどのサービス提供力強化のためのノウハウ・人財の獲得

- サービス事業への人的投資
- コールセンターにおけるお客様対応力の強化

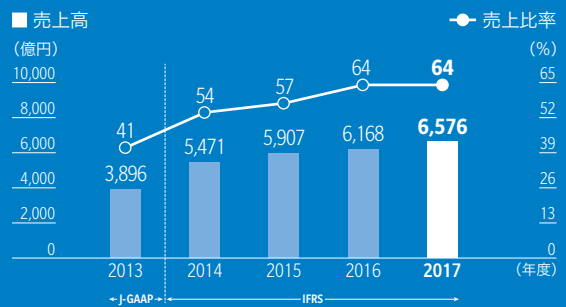
- リモートサポート・メンテナンスによるトラブルの早期解決

- 営業拠点の集約

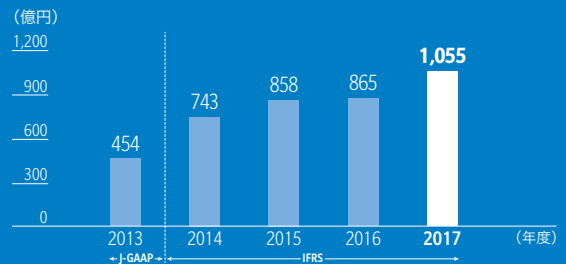
- グローバルサポートセンターの開設によるサポート業務の効率化

お客様の価値創造への貢献による成果

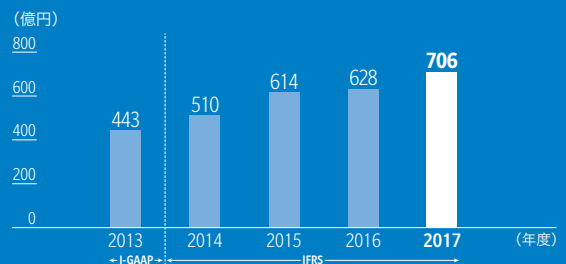
お客様の環境負荷低減に貢献するサステナブルグリーンプロダクツ売上高が拡大



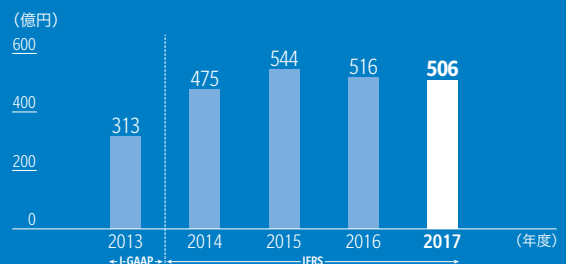
お客様のコスト削減と効率性を支援するOPS売上高が拡大



オフィス分野のワークフロー変革を支援するITサービスソリューション売上高が拡大



お客様のマーケティング活動のコスト削減と効率化を支援するMPMサービス売上高が拡大



品質マネジメント

サービスビジネスへの業容転換を図るなか、
「メーカー視点の品質」から「お客様視点の品質」へと変革し、顧客満足No.1を追求します

※ 詳細は、「CSRレポート2018」P.31-34(顧客満足向上と製品安全)でも紹介しています。https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/download/2018/index.html

中期品質計画2017～2019

中期経営計画「SHINKA 2019」において目指す姿として「課題提起型デジタルカンパニー」による社会課題の解決を掲げています。現場で働く方々の問題解決が最終的に社会課題の解決につながるのと考えるのもと、商品やサービスの提供を通じてお客様と向き合う品質保証も変革が必要です。それには、コニカミノルタすべての活動をお客様視点に変えていくことが重要になります。

こうした認識のもと、2017年度から新たにスタートしたのが、「メーカー視点の品質」から「お客様視点の品質」への変革をコンセプトとした「中期品質計画2017～2019」です。

この計画では、「高信頼品質の実現」により、お客様へ「安全・安心」を提供するとともに、「新たな品質価値の創出」によって、お客様に「感動」を提供していくことで、「顧客満足No.1」を目指します。

高信頼品質の実現に向けては、“モノの保証”から“コトの保証”への転換を図ると同時に、サービスビジネス領域における品質リスク低減と品質保証強化に取り組んでいます。

一方、新たな品質価値の創出に向けては、“お客様の現場”を起点にした取り組みを推進し、お客様の感情を汲み取り、潜在的な課題を発掘し解決することで、お客様の期待を超える新たな感動をお届けできるよう進めています。

セキュアな製品開発・運用の強化

IoT時代のあらゆるものがネットにつながる社会では、製品の脆弱性を悪用した不正侵入や不正操作、データ改ざんなどのセキュリティ事故は、お客様に大きな損害を与えかねない新たな脅威となります。コニカミノルタは中期経営計画のなかで、「Workplace Hub」に代表される「エッジIoT戦略」を成長・新規事業分野の大きな柱として位置づけており、従来の基盤事業と比較してIoTセキュリティ事故のリスクも増大してくると考えています。

そこで、製品の脆弱性に関する情報を全社で一元管理し必要な対応を推進するとともに、社外の公的機関等と連携するための全社共通組織として「KM-PSIRT※」を立ちあげ、活動を開始しました。また、製品の企画から開発・運用までのライフサイクルにわたるセキュリティガイドラインを制定し、

セキュアな製品の市場への提供、事故発生時の迅速な対応と報告を行う仕組みも、並行して構築していきます。

※ KM-PSIRT (Product Security Incident Response Team):コニカミノルタの製品脆弱性対応チーム

サービスビジネス領域における 品質保証の体制づくり

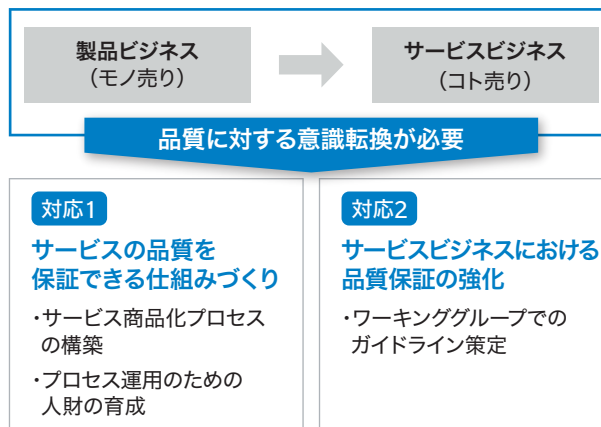
サービスビジネス領域では、“モノの保証”から“コトの保証”への転換とプロセスの変革が求められています。“コト”は“モノ”と比べ、「形がない」「品質の事前確認ができない」「結果だけでなくそこに至る過程も重要」などの違いがあり、高信頼品質の実現に向けた課題となっています。

こうした認識のもと、サービスビジネスにおける上流段階での品質保証の仕組みづくりとして、「サービス商品化プロセスの構築」と、プロセス運用のための「人財の育成」を進めています。

サービスビジネスの開発では「アジャイル開発」手法も活用し、お客様の求める品質を素早く捉え、品質保証の強化に活かしています。その実行拠点も国内のみならず、お客様との接点に近い場所、すなわちグローバルに展開しています。したがって、グローバルな視点での品質保証強化に取り組んでいます。

さらに、サービスビジネスにおいてコアとなる「クラウドサービス」「製品セキュリティ」「アジャイル開発」をキーワードとした全社横断のワーキンググループを発足し、それぞれ品質基準や運用ガイドラインの策定と、その実践に取り組んでいます。

サービスビジネス領域における品質対応



環境マネジメント

環境課題の解決と事業成長の両立を追求しながら、
ステークホルダーとともに、2050年に「カーボンマイナス」の実現を目指します

※ 詳細は、「CSRレポート2018」P.15-24(環境)でも紹介しています。 <https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/download/2018/index.html>

長期環境ビジョン「エコビジョン2050」

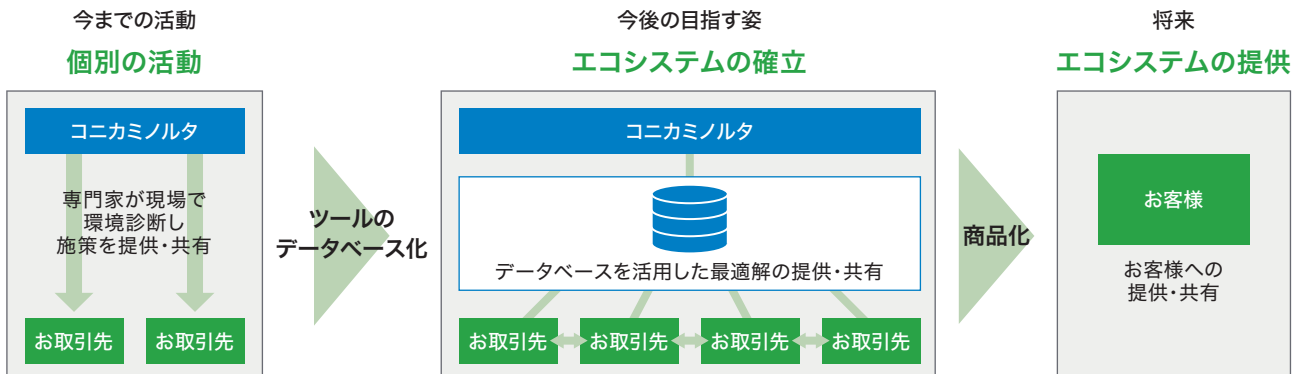
コニカミノルタは、2050年を見据えた長期環境ビジョン「エコビジョン2050」、2019年度をターゲットとした「中期環境計画2019」のもとに、環境負荷を抑制して持続可能な社会づくりへの貢献を目指しています。2017年度からは、「エコビジョン2050」を進化させ、より意欲的な目標として「カーボンマイナス」という概念を追加しました。2050年に自社製品のライフサイクル全体におけるCO₂排出量を2005年度比で80%削減することに加え、ステークホルダーとの連携により、事業活動によるCO₂排出量を上回るCO₂排出削減効果を生み出していくことを目指します。(カーボンマイナス目標の詳細はP.12参照)

「カーボンマイナス」の実現に向けたステークホルダーとの価値共創

地球規模での環境課題を解決するには、自社だけの取り組みには限界があり、お取引先やお客様、地域社会といったステークホルダーとともに取り組むことで、環境への貢献を拡大していくことが重要です。

例えば、自社で実践した省エネ手法をデータベース化し、お取引先と共有することで、お取引先自身が省エネ施策を考え、実行できるようになります。その活動をお客様とも共有し、連携の輪をグローバルに広げていくことで、地球環境問題の解決に対する貢献を飛躍的に大きくできると考えています。

ステークホルダーとの価値共創



ともに環境活動に取り組む、お客様の声

これまで、当社には「環境活動には費用がかかる」との固定観念がありましたが、コニカミノルタの講演を聞き、環境活動はコストダウンにつながる活動だと認識できました。

そこで、コニカミノルタの環境経営支援コンテンツサービス「biz-Library」をテキストとして、まずは主力工場においてエネルギー使用量の「見える化」に取り組みました。その結果を踏まえ、大きな割合を占めるガス使用量に着目し、製造プロセスの最適化や放熱ロス対策などを、製品品質への影響を検証しながら実施したところ、CO₂削減とコストダウンを達成できました。

コストダウン効果を目のあたりにすることで、現場の環境意識が変化し、以降は自発的に多くの省エネ施策の提案が上がるようになりました。現在、この成功事例を他工場へも展開中です。

株式会社パロマ 工場長統括室長 **大原 玄様**

ともに環境活動に取り組む、お取引先の声

グリーンサプライヤー活動を通じて、省エネルギーや資源削減の施策および試算方法など多くのアドバイスをいただき、おかげさまで環境貢献活動の第一歩を踏み出すことができました。

また投資が必要な施策については、短期・中期・長期と償却期間を分けた提案をいただき、経営的な観点から投資判断を進めることができました。

政府からも環境保全の施策につ

て、いくつかの提案がありましたが、この活動を推進することで、より一層前向きに取り組むことができました。今後は、コニカミノルタの診断ツールを応用しながら自己診断可能な仕組みづくりを展開していきたいと考えています。



思柏精密模具注塑(無錫)有限公司 董事長

上田 雄史様

人財マネジメント

お客様や社会の課題解決に向けて新しい価値を創造できる人財の力を
企業成長の推進力にしていきます。

※ 詳細は、「CSRレポート2018」P.39-48(ヒューマンキャピタル/ダイバーシティ)でも紹介しています。 <https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/download/2018/index.html>

ダイバーシティの推進

グローバル企業としてのコニカミノルタの強みの一つに、世界中のあらゆる地域で、国籍や人種、思想、文化、言語、性別、年齢、専門性など、さまざまな違いを持った人財が活躍していることが挙げられます。コニカミノルタでは人財の多様性こそが、これまでにない革新的な発想やアイデアをもたらし、お客様や社会の課題解決に寄与する新しい価値を生み出す源泉だと考えています。

こうした認識のもと、多様性(Diversity)の尊重と一体性(Inclusion)に注力する「ダイバーシティ推進室」を社長直轄組織として2017年4月に設立しました。ダイバーシティ推進室は、Diversity and Inclusionの本質理解の浸透と2016年度から強化している女性従業員の活躍推進に注力しています。そして、グローバル人財や障がい者の活躍を推進する各部門とも連携し、性別や国籍など属性の多様性だけでなく、価値観・人生観といった多様性も尊重される組織風土づくりに取り組んでいます。

ワークスタイル変革

コニカミノルタでは、業務プロセス、人財活用、役割と権限、制度、環境といった多角的視点からワークスタイルの変革を進めています。これにより、従業員一人ひとりの仕事に対する満足度と労働生産性の向上を図ると同時に、非連続な変化が発生し続ける環境下で、競争力の源泉となる創造性とイノベーションを創出していきます。

2017年度は、「イノベーション創出のための兼業・副業の解禁」と「ジョブ・リターン制度の導入」を実施しました。兼業・

副業の解禁では、「コニカミノルタで働きながら、自ら起業したい」「IT・プログラミングなどの技術を高めたい」といった意欲を持った従業員のニーズに応えるだけでなく、兼業・副業先の経験を通して得た知見や技術を活かして、イノベーション創出の起点となることが期待されます。

また、ジョブ・リターン制度は、育児や介護、配偶者の転勤などによって本人の意図に反して退職せざるを得なかった人財や、自己のキャリアアップのための留学・転職などを理由に退職した人財に、復職の機会を提供する制度です。退職前に培った知識や経験に加えて、退職後に得た知見や人脈、経験を活かして、さらなる活躍が期待されます。

人財育成

コニカミノルタでは、グローバル競争に打ち勝つ「真の経営者(幹部人財)」の育成を目的に、海外グループ会社を含めた経営幹部候補者を対象に、「経営幹部育成プログラム(Global E-Juku)」を実施しています。

また、若手社員を対象とした「海外短期派遣プログラム」では、多様な価値観のなかでの交流やリーダーシップの実践を通じて、グローバルに活躍するために必要な視座の向上・視野の拡大を図っています。



海外短期派遣プログラム参加者と現地の従業員

Focused Topics

人財を活かしたイノベーション力が評価され、「日経Smart Work大賞2018」で大賞を受賞

コニカミノルタは、日本経済新聞社が実施した「日経Smart Work大賞2018」において、最高位の「大賞」を受賞しました。

「Smart Work経営」とは、「多様で柔軟な働き方の実現等により人材を最大限活用するとともに、イノベーションを生み、新たな市場を開拓し続ける好循環をつくり、生産性など組織のパフォーマンスを最大化させることを目指す経営戦略(日経グループの定義より)」のこと。第1回となる今回の大賞は、2017

年に全上場企業と有力非上場企業を対象に実施された「第1回 日経Smart Work経営調査」の結果に基づき、外部審査委員会が総合的に審査し、選出したものです。

今回の受賞は、これまでに進めてきた多様な人材の活用とイノベーション創出に向けた取り組みの成果が評価されたものと考えます。



ITマネジメント

中期経営計画と連動したIT中期計画のもと、社内IT基盤の強化のみならず、IoTビジネスの基盤開発・運用も進めています。

※ 詳細は、「ITパフォーマンスレポート」でも紹介しています。 <https://www.konicaminolta.com/jp-ja/corporate/document-download/it-performance-report.html>

IT中期計画

コニカミノルタでは、2011年度からのグローバルIT戦略および2014～2016年度のIT中期計画において、グローバル企業としての社内IT基盤の確立に注力してきました。

2017～2019年度のIT中期計画では、IoTビジネスの拡大に向けて事業変革を支えるIT基盤の整備やセキュリティ対策、タイムリーな業績管理指標の把握・分析・示唆を実現するIT基盤とデータ活用支援体制の整備など6つのテーマを設定し、推進しています。

IT部門のビジョンと

2017-2019年度のIT中期計画テーマ

ビジョン

- スピーディーで、粘り強く、挑戦心を持って常に高い目標を実現するIT部門
- グローバルで事業部門から必要不可欠な信頼されるIT部門
- 社内ITに加え、事業ITの開発・運用や先端技術の導入に積極的に取り組むことで業界トップレベルのIT組織

中期計画テーマ

1. 事業変革を支えるIT基盤の整備・提供
2. 働き方改革を支えるIT機能の提供・活用定着
3. タイムリーな業績管理指標の把握・分析・示唆
4. 事業継続性を高めるための安心・安全なITインフラ整備
5. IT関連コストの組織横断的コントロールの実現
6. IT人材強化とグローバルIT体制の展開

ITセキュリティマネジメントシステム および情報漏洩防止策

コニカミノルタでは、グループ全体のITセキュリティ管理体制を確立し、各社のITセキュリティレベルを継続的に高めています。マネジメントの仕組みとして、日本国内のグループ会社すべてで、国際規格であるISO/IEC 27001認証を2009年から継続して取得しています。海外グループ会社も個別に社内のマネジメントの仕組みを構築しており、2017年度末時点で16社が同認証を取得しています。

2016年1月から、KM-CSIRT[※](KONICA MINOLTA Computer Security Incident Response Team)を発足させ、重大なITセキュリティ事故が発生した時に迅速に対応できる体制を整備しました。

2017年度は、相対的にリスクが高いと考えているAPAC/中国地域の子会社各社と、マルウェアの一種であるランサムウェアが発生したことを想定した訓練を実施、各地域との連携を強化しました。

また、情報漏洩防止策も継続的に取り組んでおり、次世代ファイアウォール導入によるネットワーク監視強化に加え、2017年度は新たにエンドポイント内部における不審な挙動の監視を開始しています。

※ CSIRT(シーサート):コンピュータセキュリティに係るインシデント(危機的事態)に対処するための組織の総称。日本シーサート協議会は、日本国内のCSIRT間の情報共有と連携、組織内CSIRTの構築を支援するコミュニティで、コニカミノルタは2016年4月に加盟

Focused Topics

RPA(ロボティックプロセスオートメーション)による業務自動化

業務プロセス改革/業務効率化施策の一環として、RPAの導入を推し進めています。

2017年度は日本国内およびアジア地域で展開を開始し、2018年度から欧州地域、北米地域へのグローバル展開を計画しています。グローバルで展開することで、拠点をまたがって横断的に共通業務の標準化・集約化が進み、ほかの地域の資産を活用することもできるため、グローバルチームを構築し

て効率的に進めています。

自動化を進めることで、効率化以外にも業務品質の向上といった効果も出ています。RPAの取り組みは、自社業務の生産性向上のみならず、RPAに取り組む過程を通して「SHINKA 2019」で目指している「課題提起型デジタルカンパニー」を支える人材育成の役割も担います。また、RPAを使用した商材展開の検討も事業部門と連携しながら進めています。

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、人材や環境、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。

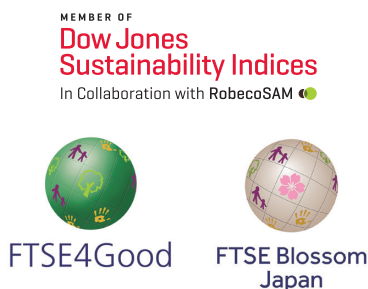
当社は、国際的なESG投資指標の構成銘柄に選定されています。米国のS&P Dow Jones Indices社とスイスのRobecoSAM社による「Dow Jones Sustainability Index」のWorld Indexには2012年から連続で採用され、Asia Pacific Indexには2009年から連続で採用されています。また、「FTSE4Good Index Series」には2003年から連続で採用されています。

さらに、2017年度は、「Dow Jones Sustainability World Index」において、「産業別リーダー企業」に選定。産業グループ「Technology Hardware & Equipment」に分類された世界約120社の中でトップの評価を受けました。この産業別リーダー企業には、世界で24社が選ばれ、日本企業の中では当社が唯一選定されました。

また、持続可能な経済の実現を図る国際NGOであるCDPからは、最高評価の「気候変動Aリスト」企業に認定されています。

国内外の著名な投資指標への組み入れ

- 2018年 8月 「JPX日経インデックス400」構成銘柄に6年連続で採用
- 2018年 7月 「MSCI ESG Leaders Indexes (旧MSCI Global SRI)」の構成銘柄に9年連続[※]で採用
- 2018年 7月 「FTSE4Good Index Series」に15年連続で採用
- 2018年 7月 世界最大の公的年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3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」の構成銘柄に選定
- 2018年 3月 「モーニングスター社会的責任投資株価指数(MS-SRI)」の構成銘柄に採用
- 2017年 9月 「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に6年連続で採用されるとともに、産業別リーダー企業に選定



※ 2010年より以前の組み入れの有無については情報なし

国際的なESG格付け機関からの評価

- 2018年 7月 ISS-oekom (ISS イーコム社)によるCSR格付において、世界の電子機器産業をリードする企業として「Prime(プライム)」に8年連続で認定
- 2018年 2月 世界の代表的な社会的責任投資(SRI)分野の調査・格付会社RobecoSAM社のCSR格付で「ゴールドクラス」に選定
- 2017年 10月 持続可能な経済を実現させる活動を行う国際NGOのCDPより最高評価の「気候変動Aリスト」企業に認定



日本における各種経営度調査

- 2018年 2月 経済産業省と東京証券取引所が共同で取り組む「健康経営銘柄」に選定
- 2018年 2月 「第21回環境コミュニケーション大賞」において、「地球温暖化対策報告優秀賞」を受賞
- 2018年 2月 「第20回日経アンニュアルレポートアワード」で準グランプリを受賞
- 2018年 1月 日本経済新聞社が主催する「日経Smart Work大賞2018」において「大賞」を受賞

