

企業価値向上を支える基盤

- G**
- 取締役会での戦略議論深耕
 - 攻めのガバナンス
 - 中期経営計画と連動した役員報酬体系

+



SDGsの達成に貢献

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標

コーポレートガバナンス対談
(取締役会議長×社外取締役) ----- 57

→ コーポレートガバナンス ----- 62

基本的な考え方 ----- 62

ガバナンスの仕組みおよび役員選定・選任 ----- 63

取締役会の実効性評価 ----- 66

役員報酬について ----- 68

グループ監査体制 ----- 71

株主・投資家との対話 ----- 72

グループコンプライアンス推進体制 ----- 72

リスクマネジメント体制 ----- 72

取締役一覧 ----- 73

執行役一覧 ----- 74

→ サステナビリティマネジメント ----- 75

サステナビリティ推進担当役員メッセージ ----- 75

方針と体制 ----- 77

マテリアリティ ----- 78

サステナブルなバリューチェーン ----- 79

環境経営の強化 ----- 81

環境側面の目標と実績 ----- 85

人財の強化 ----- 87

社会側面の目標と実績 ----- 89

TOPICS

DX実現に必要なデジタルワークフォースとしてのRPA活用 ----- 91

新しい価値の創造を支える知的財産活動 ----- 92

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 ----- 93

コーポレートガバナンス対談

10年先のあるべき姿を描き 経営のサステナビリティを追求

コーポレートガバナンスの 実効性向上に向けて

—— 社外取締役として能見さんはコニカミノルタのガバナンスをどのように評価していますか？

能見 これまでいろいろな会社の取締役会に出席しましたが、コニカミノルタの取締役会は、充実した議論や、会議に臨む執行陣の真剣な姿勢など、実効性においてトップレベルにあると感じます。また、取締役に対してそれぞれの経験や得意分野に基づく意見を求めたり、執行役に補足説明を促したりと、議論を深めるための松崎議長の進行も大変素晴らしいと思います。

松崎 当社の取締役会は、いわゆる結論ありきの形式的なものではなく、社外取締役も含めた出席者が徹底的に議論を尽くしたうえで結論を出す場です。自ずと会議時間が長くなるため、社外取締役候補者の選定にあたっては、十分な

時間を割いていただけることを前提としています。

能見 毎年、取締役会の実効性評価を実施しているのですが、当社の場合、その設問シートの内容が非常にシリアスであり、一項目一項目時間をかけて回答しなければなりません。「この1年間、執行陣への助言や監督がきちんとできたか」など、自問自答しながらアンケートを書いていると、真剣にコーポレートガバナンスの実効性を追求していることや、社外取締役に実質的な経営監督の役割を求めていることが、ひしひし伝わってきます。

松崎 取締役会実効性評価では毎年お手間をおかけしますが、取締役の皆さんが本当にしっかりとお考えになったうえで回答して下さるおかげで課題が明確になり、うまくPDCAサイクルを回すことができます。

能見 さらに指名委員会等設置会社である当社は、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の3つの委員会を置いています。この三委員会でも取締役会に負けず劣らず白熱した議論が交わされており、必要があれば費用をかけてでも外部機関

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。

に調査を依頼するケースもあります。総じて、社外取締役への期待度というか、役割を果たしてもらおうという思いが極めて強いといえます。

—— コーポレートガバナンス・コードのなかで、一つだけコンプライしていない原則があるのはなぜですか？

松崎 2018年6月のガバナンスコードの改訂を受け、8月に取締役懇談会を開催し、改訂内容への対応を協議しました。改訂項目のうち、原則2-6の「企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮」については、私自身も含め「無理に背伸びをしてコンプライする必要はない」という意見が多かったのですが、執行陣から「これを機に年金運用にあたる部署のレベルアップを図りたい」との強い意思表示があり、コンプライすることになりました。

能見 形だけコンプライしても意味がありませんが、結果的に業務のレベルアップやガバナンス強化に結びつくなら十分に取り組む価値があります。

松崎 一方、エクスプレインしたのが、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」の多様性などに関する改訂部分です。従来から、取締役会の構成に関して「多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべき」とされており、これについては100%同意しますが、今回の改訂に

あたり、その多様性に「ジェンダーや国際性」を含めることが明記されました。

能見 ジェンダーと国際性は多様性に関する重要な要件ではありますが、適正規模の取締役構成のなかで、当社が求める資質を持った人財を確保すると同時に、ジェンダーや国際性も考慮した人選を行うことは非常に困難です。

松崎 性別や国籍・出身国といった「属性」よりも、どのような経験や専門性を持つかといった「資質」を重視して取締役を選任するのが、当社の基本的な考え方です。この考え方を曲げて形式的にコンプライするよりも、理由を明確にして堂々とエクスプレインすべきと判断したのです。

—— そうしたなか、2019年6月、当社にとって初の女性社外取締役として橘・フクシマ・咲江氏が就任しました。その選定理由を教えてください。

松崎 新任社外取締役候補者の選定にあたり、まず、どのような資質の方が必要かを指名委員会で議論します。社外取締役の任期は原則4年間なので、その期間における当社の経営課題を見据え、必要となる専門性や経験などの要件を定め、人選に取り掛かります。今回ポイントとなったのが、グローバルなタレントマネジメントです。当社は、現在、デジタルへのトランスフォーメーションを含めた業容転換を推進し



社外取締役 能見 公一

農林中央金庫専務理事、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に就任。2017年6月から報酬委員会委員長。

ており、その実現のためには、国内だけでなく世界中から高い専門性や優れたスキルを備えた人財を登用し、活躍してもらうことが不可欠です。

能見 フクシマさんは、グローバルな人財コンサルティングの分野で長年活躍されてきた方ですから、当社がグローバルな人財活用を促進していくことへの監督や助言をしてもらうには最適の人選ですね。

松崎 さらに今後は働き方改革を推進し、生産性向上による労働時間短縮はもちろん、時代に合わせた勤務体系構築などを通じて働く人にとって魅力ある職場環境にしていかなければなりません。フクシマさんには、そんな“新しい働き方”に関する助言も期待しています。このように当社が必要とする「資質」を持った適任者を選んだ結果として、女性の社外取締役を招聘することになったということであって、今後、適任者が女性や海外人財であるとは限りません。したがって、原則4-11に関しては引き続きエクスプレインとします。

能見 指名委員会では、取締役会構成の変遷に関する資料のなかで、自分自身が候補者に選定された際の経営課題や期待されたスキル・経験を確認することができます。決して人数合わせのための選定ではなく、企業価値向上に資する当社のガバナンスのための監督役として適任か否かを見極めていることがよくわかります。

—— ガバナンスのさらなる実効性向上を実現するために、今後、どのような資質を持った社外取締役を加えていく必要があるのでしょうか？

松崎 当社は、現在、トランスフォーメーションの一環として、デジタルシフトを促進すると同時に、バイオヘルスケア分野への戦略投資に注力しています。投資判断やPMIなど



は能見さんからご助言いただいておりますが、今後、本格的に事業を展開していく段階に入ると、バイオヘルスケア分野の経営経験がある人財によるサポートが必要になるはずです。

能見 ただし、バイオヘルスケアなどの最先端分野で経営経験がある人財は、まだそう多くは存在しないのではないのでしょうか。

松崎 ですから日本人だけでなく海外人財にもターゲットを広げて、適任者を探していく必要があります。そのためのパイプラインづくりを進めていきたいと考えています。

能見 フクシマさんの場合と同じように「資質」を重視して人選することによって、結果的に取締役会の構成が国際化する可能性があるということですね。

松崎 おっしゃるとおりです。それともう一点、デジタル分野やバイオヘルスケア分野への業容転換を進めても、当社のベースは「モノづくり」です。今後も「モノづくり」をしっかり監督できる人財を取締役に加えるべき、という意見が取締役会実効性評価のなかで執行役兼務の取締役から出ており、私もそのとおりだと考えています。

役員報酬体系について

—— ガバナンスの実効性に関わる要素として役員報酬制度への注目が高まっていますが、当社の報酬制度の特色はどこにありますか？

能見 現行の役員報酬体系は、「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る」「当社の発展を担う有為な人財を確保・維持できる水準をキープする」ことの2つを主眼に、2017年度に改定したものです。大きなポイントは、執行役の報酬構成のなかに、中期経営計画の業績目標達成率に連動する「中期業績連動株式報酬」を加えたことです。また、従来に比べて固定報酬の比率を下げ、年度および中期の業績連動報酬部分を増やしました。一方、非執行の取締役の報酬は、短期的な業績反映部分を排し、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しますが、社外取締役は固定報酬のみとしています。

松崎 報酬委員会で長い時間をかけて議論していただいた結果、中期的なインセンティブ要素が盛り込まれた非常に良い仕組みになったと感じています。

また、執行役の年度業績連動金銭報酬の「個人別評価」部分は各執行役の重点施策推進状況などを反映するのです

が、この重点施策にESG(環境・社会・ガバナンス)といった非財務指標に関わる取り組みを適宜含めることになっているのも、当社ならではの特色といえます。

—— 取締役の業績連動やインセンティブに関する基本的な考え方を教えてください。

能見 当社の社外取締役はもちろん独立取締役であり、業務を執行せず、監督の役割を担っていますから、業績評価を報酬に反映することは適切ではないということは報酬委員会で一致しました。

松崎 その点是非執行の社内も同様に、金銭の業績連動報酬はありません。ただし中期視点から、業績連動させない株式報酬を導入しています。非執行とはいえ社内取締役は常勤ですから、すべて金銭報酬とせず、従来の株式報酬型ストック・オプションと同様、株価に一層の関心を持つべきとの考えで、退任後1年が経過するまで継続保有のルールを付けた株式報酬を採用しているわけです。

能見 社外取締役への株式報酬の是非についても、報酬委員会で議論しました。私を含め当社の社外取締役は株主目線から取締役会で適切に発言していますから、株式保有が必須ではないと判断しました。特に業績連動させる株式報酬を社外取締役の報酬とすることには、投資家サイドから否定的な意見が多いと認識しています。セイムボートの観点から取締役は自社の株式を保有すべきという意見もありますが、株式を保有せず独立した監督者であるべきという意見もあります。そうしたさまざまな意見を認識したうえで、社外取締役の株式報酬は採用しませんでした。なお、当社には役員持株会もありますので、社外取締役でも希望すれば役員持株会を通じて当社株式を保有することができます。

—— 役員報酬制度に関する今後の検討課題は何でしょうか？

能見 先ほど取締役会構成の国際化という話が出ましたが、今後、外国人の役員が増えていくと、現地の報酬水準とコニカミノルタ本体の役員報酬水準との整合性をどう図るかが大きな課題になると思います。優秀な人財の確保やヘッドハンティング対策のためには、それぞれの現地水準以上の待遇が必要ですが、そうするとコニカミノルタ本体の報酬水準を大きく超えてしまうおそれがあります。

松崎 2017年の役員報酬体系改定の際は、報酬水準について、報酬委員会においてかなりの時間をかけて調査・議論をしてもらいました。海外に比べ日本では役員と一般社員との格差もそれほど大きくありませんし、役員の間でも経営



トップとナンバー2の報酬の差は海外ほど開きはありません。

能見 松崎議長がおっしゃるように、業界水準などについて詳しく調査したうえで、社会的慣行も考慮しつつ総合的に判断して報酬水準を定めました。ただ、トップとナンバー2では、責任の重さや役割の大きさが比較にならないので、経営トップの報酬はもっと高くても良いと個人的には思っています。

松崎 当社の経営組織基本規則では執行権を持つ会長を置かないことになっていますから、社長は、ただ一人代表権を持つ最高経営責任者(CEO)です。したがって、当社社長の報酬水準は、今後も適切なものであるべきだと思います。

能見 グローバル化にともない、最近では日本企業の役員報酬に対する考え方も徐々に欧米に近づいている気がします。ただし、社会や文化の違いを考えると、日本のコーポレートガバナンスや役員報酬体系を単に欧米流にすることは適当ではありません。報酬委員会として、そうした動きも踏まえながら、これからは各ステークホルダーにとって納得感のある役員報酬体系を構築していかなければならないと思います。

中期経営計画の成果と課題について

—— 中期経営計画「SHINKA 2019」が最終年度を迎えました。ここまでの進捗状況をどのように評価していますか？

松崎 基盤事業についてはいずれも順調に推移し、課題であった収益力強化が着実に進んでいると思います。その一方で新規事業、特に米国でのバイオヘルスケア事業の展開が計画より遅れており、どう立て直すかがこれからの大きな課題です。成長事業および新規事業は、中期経営計画期間の

なかで徐々に数字を伸ばし、最終年度でグループ収益に貢献することを見込んで対外的な業績目標を打ち出したのですが、展開が遅れたことでその数字との乖離が出ている状況です。

能見 中期経営計画を取締役会で承認した際、各事業の業績目標の蓋然性、きちんと裏づけがあるかどうかを議論しました。しかし、すでに多くの経験値がある基盤事業に比べて、新規事業の場合は不確定要素が多々ありますから、ある程度の裏づけがあってもどうしてもブレが大きくなります。やはり新規事業については、いつどれだけの利益をあげるかを基盤事業と同じようにコミットするのは難しいですね。

松崎 取締役会としてこの問題をどう捉えるかは、先日の実効性評価でも大きなテーマとなりました。そして皆さんの意見をもとに、成長事業と新規事業については基盤事業よりもモニタリングの頻度を上げることを、2019年度の取締役会の運営方針としました。

—— こうした新規事業への戦略投資に対して、能見さんはどのような視点から監督・助言に臨んでいますか？

能見 私の場合、事業のオペレーション部分に踏み込むのではなく、金融機関やファンドでの経験をもとに、マクロ経済や市場の面から投資判断やPMIなどのマネジメントに関わる部分で積極的に執行陣に助言しようと考えています。バイオヘルスケア分野で2017年度に実施したAmbry Genetics社とInvicro社の買収は、合わせて約1,000億円にも及ぶ当社最大のM&A案件でした。この投資案件の可否に関して取締役会でいろいろと議論しました。

松崎 遺伝子診断という非常に新規性の高い事業領域なので、不確実性も高く、取締役会では事業に対する疑問や投資リスクの大きさを不安視する意見も少なくありませんでした。

能見 投資額が大きいかつ新規性の高いM&A案件だけに、失敗したら1,000億円すべてを失うといった感覚になるのです。実際にはキャッシュ・フローも出ていますし、買収を狙っている競争相手がいるわけですから、うまくシナジーが得られないと判断したら売却すれば良いのです。取締役会の場合こうした考え方をご説明して、「1,000億円がそのままリスクに晒されるわけではない」とアドバイスさせていただきました。ただ投資判断にあたっては、最終的には経営トップの強固な意志が重要ですから、社長が本当に熱を込めて取締役の皆さんに了解してほしいと訴えかける姿には、すごく感動しました。

松崎 能見さんの企業投資の専門家としての視点や感覚は、事業会社の経営経験だけでは得られないものだけに、非常に助かっています。

能見 松崎議長がおっしゃるとおり、米国での新規事業に遅れが生じているのは事実です。ただし、取締役会で議論を尽くしたように、バイオヘルスケア分野へ進出する戦略の妥当性や、この買収案件のコアバリューが投資額に十分見合うのは確かなので、キャッシュ・フローの時間軸については、きめ細かくモニタリングしながら忍耐強く見守っていくべきではないでしょうか。

—— 次期中期経営計画の策定に向けて、どのような視点から議論を進めていますか？

能見 「TRANSFORM 2016」と「SHINKA 2019」の2つの中期経営計画を通じて、当社は、社会の変化や技術革新に対応した大胆な業容転換、ポートフォリオの組み替えを図ってきました。2020年度からスタートする次期中期経営計画においては、これまでの取り組みによって実現した売上や利益、ジャンルトップの実績といった具体的な成果を示す必要があると思います。例えば、新規事業では「Workplace Hub」を本格的に展開して収益モデルを確立させる。一方、バイオヘルスケア事業を日本国内で本格展開するのはまだ少し先になるかもしれませんが、独自の「見える化技術」とM&Aで導入した最先端の技術・ノウハウを組み合わせたユニークなビジネスモデルの価値を社会に発信するなど、ステークホルダーにとってわかりやすい成果を示していくべきではないでしょうか。

松崎 おっしゃるとおり、計画の名称や具体的な施策は変わりましたが、当社では、私が執行側にいた時代から、持続的成長と中長期的な企業価値の向上という一貫した目標に向かって、事業戦略の実行やガバナンス強化に力を注いできました。そうした取り組みの結果、ここまで成長できたという成果をもっと積極的にステークホルダーに伝えていく必要があるのかもしれない。

能見 さらに今後は、経営のサステナビリティがより一層重視される時代になると考えています。企業が持続的に活動していくためには、売上や利益を伸ばすだけでなく、投下資本収益率を高めていくことが重要です。また、常に5年先、10年先を見据えて、次世代の経営人財を育成していくことも欠かせません。

松崎 執行陣は、次期中期経営計画の策定にあたって、10年後の長期ビジョンの策定、すなわち2030年のコニカミノルタのあるべき姿を描こうとしています。取締役会は、それをモニタリングしながら、10年後のビジョンを実現するために今の当社に何が足りないのかを議論し、次の中期経営計画の3年間で実行すべき戦略や施策について助言していきたいと考えています。

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。

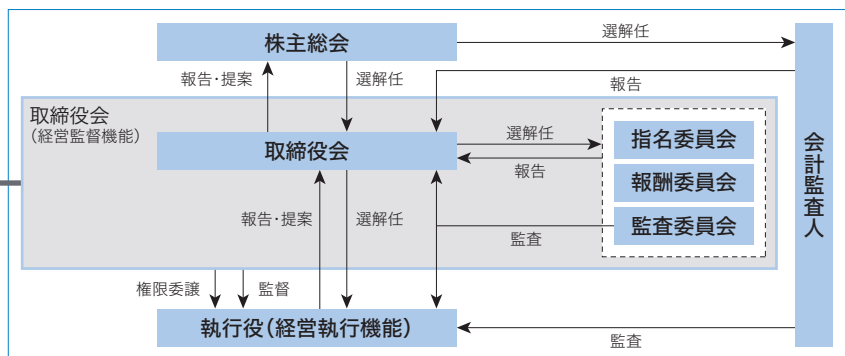
①取締役会

- 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

- 各委員会共に5名前後で構成し、過半数を独立社外取締役とする。
- 各委員会の委員長は、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。

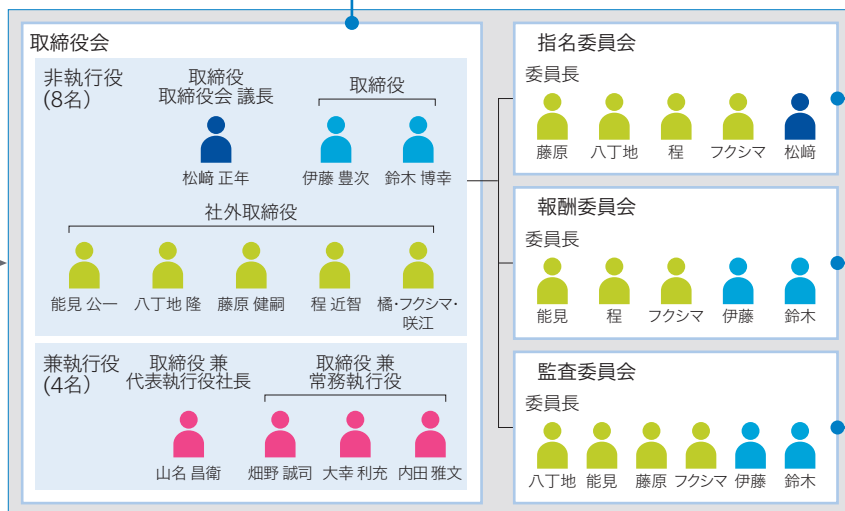
コーポレートガバナンス体制(2019年6月18日現在)



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

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
- 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

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（2018年6月1日付改訂版）」の各原則のうち、以下を除くすべての原則を実施しています。

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>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。

コーポレートガバナンス報告書において、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

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 → 取締役の任期を1年に短縮	2003・独立社外取締役を2名から4名に増員 → 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	

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。

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、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、以下に示す点を重視して、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。これは再任期間の長期化にともなって社外性が弱まること懸念され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
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います。
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います。
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います。
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います。
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をはじめ、同社日本人のトップとして長年にわたり経営に携わってこられました。また、多くの日本企業の社外取締役を務められました。経営者として豊富な経験、人材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います。

※ 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」に指定しています。

(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、社外取締役に對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。

①2018年度取締役会・三委員会

2018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、2018年度末日時点の社外取締役 友野宏、能見公一、八丁地隆、藤原健嗣、程近智の5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、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	12	7	13	6	38
全取締役の出席率(%)	100	100	99	100	99
社外取締役の出席率(%)	100	100	98	100	99

②2018年度取締役会で設定した主な議題

- 現中期経営計画(2017~2019年度)に対する各事業部門ならびにコーポレート部門の取り組み状況報告*
- バイオヘルスケア事業のM&A案件におけるPMIの状況報告
- 政策保有株式に関する考え方およびレビュー報告
- 内部統制システムのレビュー報告
- 事業ポートフォリオ・マネジメントの状況報告
- 改訂コーポレートガバナンス・コード(2018年6月版)における各原則への対応要領承認
- コーポレートガバナンス基本方針の一部改定承認
- 2019年度経営計画大綱承認、基本予算報告
- 2019年度定時株主総会の運営方針報告

※ サステナビリティ、品質、タレントマネジメント、IRなどへの取り組み状況

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、取締役選任基準に従い、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を選定するが、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。
- 独立社外取締役に就任にあたり当社各事業の開発、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。
- 新任の社内取締役に、外部機関が実施するガバナンスに関する研修の機会を提供する。

※2018年度実績:

- 国内視察(生産拠点、販売拠点。含む子会社) 合計3回実施。延べ10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) 合計4回実施。延べ5名の社外取締役が参加。
- 研究発表会 3名の社外取締役が2つの事業領域の研究発表会に参加。
- 社外展示会 2名の社外取締役が社外展示会に参加。

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います。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。
- ④ 指名委員会は、上記の取締役会提案に先立ち、代表執行役社長から次期執行役選定案を含む、次期執行体制案および各執行役の担当職務案の報告を受け、プロセスの妥当性を含めて監督します。
- ⑤ 指名委員会は執行役候補者の人物像を観察する場が重要と考え、取締役会への陪席や取締役懇談会への報告などの機会を活用します。代表執行役社長から上記執行役人事案の報告を受けた時には、指名委員会はその内容に関して議論を持ち、候補者の適格性や育成課題などの見解を取りまとめ、代表執行役社長にフィードバックします。
- ⑥ 取締役会は、執行役を解任するか否かを決定する際にも「執行役選任基準」を十分考慮します。

(2) 執行体制

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。

2017年度の実効性評価では、当社ガバナンスシステムの基本としてきた事柄が、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っているのかを、改めて問い直しました。

また、2018年度は、当社コーポレートガバナンスの目的に照らして実効性を高めるにあたり、何が不足しているかを把握するための設問を設定し、評価を実施しています。

なお、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。

■ 実施プロセス

2018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。

2019年4月	アンケート配付
2019年5月	アンケート回収、評価結果集約
2019年6月	取締役会議長による「取締役会運営方針(2019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

(a) 取締役会の構成・役割などについて

取締役会の構成、社外取締役の人数・顔ぶれ(専門性・得意分野)は適切であり、実効性のある運営が可能であることが確認されました。「これまで特にキャリア・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により、内容の濃い取締役会となる適切な構成である」「社外取締役の人数は適切。理想を追って数を増やしても、執行側が消化し切れず実効性が低下するだろう」「執行役兼務の取締役4名のなかに最大事業部門の責任者を加えたことは事業の現場に根差した議論を行うために適切である」などの意見が示されました。一方、今後の社外取締役候補者選定で考慮すべき、専門性についての意見が得られました。

社外取締役や取締役会議長から、執行陣にとって有益な発言が提供されていること、および、執行陣が適切なリスクテイクをできる環境が、取締役会から提供されていることが、確認できました。一方、提供された実行可能な意見に対する、執行側のフォローアップの改善を求める意見がありました。

(b) 取締役会の実効性、運営実態について

取締役会においてより適切な発言・判断ができ、取締役会がよりパフォーマンスを発揮するために、執行側の説明や情報提供のさらなる改善を望む意見が複数ありました。また、資料提出時期のさらなる改善、事業部門との非公式な意見交換の場を望む意見がありました。取締役会・委員会事務局による支援は、ほぼ適切との結果でした。

取締役間でのコミュニケーションが確立され、建設的な関係が構築できていることが確認できました。一方、取締役と執行役とのコミュニケーションの場、ネットワーキングの場の工夫を望む意見がありました。

取締役会の運営について、社会情勢や経営環境を踏まえた議題の設定が行われていること、審議時間が確保されていること、自由闊達で建設的な議論ができていないこと、決議事項と報告事項の設定も適切であること、取締役会議長による議事運営も適切であることが確認されました。一方、「(1)取締役会で議論した事項の、執行側による実行状況のモニタリングに改善の余地がある」「(2)成長ドライバーとなる事業に対し報告の頻度をあげてはどうか」「(3)執行兼務取締役のさらなる議論参加を望む」などの意見がありました。

また、株主価値にも関わる、投資家への情報発信・情報開示や、投資家との対話からのフィードバックに取締役会が一層関心を持つべき、との意見が示されました。

(c) 三委員会の運営について

指名委員会による取締役候補者選定プロセスの運用が適切であること、執行役の選任・解任に関する監督が適切であることが確認されました。一方、「経営人財の育成計画の監督は、もう少し関与が必要」との意見が示されました。

監査委員会による執行役・取締役の職務執行の監督が総じて適切であること、内部統制システムの構築・運用状況の監督が適切であること、内部監査部門や会計監査人との連携が適切であることが確認されました。一方、「海外における職務執行の監督にさらに工夫を要する」との意見が示されました。

報酬委員会による執行役・取締役報酬体系のレビューと報酬水準のチェックが適切なこと、執行役の業績評価に関する監督が適切なことが確認されました。一方、「外国人執行役が属する国の経営者報酬の相場観について知見を高めるべき」との意見がありました。

(d) ガバナンス全般について

当社のガバナンスシステムが総合的に見て実効的に機能していること、意思決定の透明性・公正性が担保されていること、経営執行の自律性の発揮や迅速・果敢な意思決定を阻害していないこと、取締役会議長がガバナンスシステムを実効的に機能させるための責務を果たしていることが確認されました。一方、「当社のガバナンスシステムに執行陣が付いてこられているかのチェックが常に必要」「“迅速・果敢な意思決定を阻害しない”から“迅速・果敢な意思決定を促進する”への進化を意識すべき」との意見が示されました。

「守りのガバナンス」に関する留意点として、(1)最新動向を踏まえたサイバーセキュリティの取り組み、(2)社会が企業のガバナンスに求める視点の変化への対応、(3)海外子会社の内部統制(指示が海外子会社の末端まで届いているか)、などが挙げられました。

「攻めのガバナンス」の観点で取り組むべきこととして、(1)投資案件に対する経営のレベルアップ、(2)次期中期計画策定過程を通じたより深い戦略議論(事業ポートフォリオ、資源配分、資本生産性など)、などが挙げられました。

(e) 2018年度取締役会運営方針に掲げた事項の取り組みについて

設定予定だった取締役会議題の一部を次期中期計画策定過程で確認することとした以外は、運営方針に掲げた事柄が実行されたことが確認されました。

2019年度の運営に向け、「(1)Out of Box的発想の戦略議論を行ってはどうか」「(2)人財についての客観的な評価に基づく思い切った人財施策を議論してはどうか」との意見が示されました。

2019年度の取締役会運営方針概要

取締役会実効性評価の結果を踏まえ、取締役会議長が2019年度の運営方針を策定し、定時株主総会直後の取締役会で説明を行いました。

- 取締役会での要請事項・決定事項の、執行によるフォローの状況を共有する。
- 投資に関する執行・監督のレベルアップ。
- 成長事業・新規事業のモニタリングの頻度を上げる。
- 次期中期経営計画の策定過程を通じて、戦略議論を深める。
- 株主価値向上のため、投資家からの評価を共有する機会を増やすとともに投資家への発信・開示に関する取締役会の関与を高める。

上記運営方針に加え、実効性評価に基づく、執行役、事務局、各委員会への要請事項・依頼事項を取締役会議長が示しました。

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、当社企業グループ全体の価値の増大に資するものとし、報酬の水準については、当社の発展を担う有為な人財を確保・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のと同時に、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。

役員の本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、「本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%

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、役位別に妥当な水準を設定する。

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。

業績連動報酬の指標、当該指標を選択した理由および業績連動報酬の額の決定方法

■ 年度業績連動金銭報酬

(1) 構成概要 (項目、評価指標など)

項目	業績水準部分	業績目標達成度部分			個人別評価部分
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%	各執行役の重点施策推進状況などを反映
	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			

(2) 指標、ならびに当該指標を選択した理由

- ①「業績水準部分」の指標は、グループ連結営業利益額です。これは、執行役が果たすべき業績責任を測るうえで、営業利益額は最も適切な指標の一つと判断したためであり、より高い営業利益水準を達成することで、持続的成長と企業価値向上を目指しています。
- ②「業績目標達成度部分」の指標は、営業利益額、営業利益率ならびにROAです。これは中期経営計画「SHINKA 2019」の経営方針に沿ったもので、営業利益額は「稼ぐ力」強化のため、営業利益率は「高収益体質への転換」実現のため、ROAは「資産効率」向上のために選定したものです。なお、それぞれ50%、25%ならびに25%のウエートづけとしています。
- ③「個人別評価部分」は、各執行役の重点施策の推進状況などを指標とします。「業績水準部分」および「業績目標達成度部分」とは異なる視点、項目で評価を行うためです。

(3) 報酬額の決定方法

- ①「業績水準部分」は、当該年度におけるグループ連結の営業利益実績額により求められる単価に役位別ポイントを乗じて支給額を算定します。なお、当該単価は、あらかじめ設定されたテーブルに従い決定します。
- ②「業績目標達成度部分」は、当該各指標のウエートづけを反映し算出した年度目標達成率に役位別標準額を乗じて支給額を算定します。なお、事業部門担当の執行役は当該事業連結業績、本社部門担当ならびに全社横断部門担当の執行役はグループ連結業績を適用します。また、達成率はそのまま支給率に読み替えますが、下限0%～上限150%としています。
- ③「個人別評価部分」は、「業績水準部分」標準額と「業績目標達成度部分」標準額の合計値に対して、代表執行役社長が原案を策定した執行役ごとの評価(-30%～+30%の範囲で評価)を乗じて支給額を算定します。
- ④上記3項目の支給額は、報酬委員会で審議、決定します。

■ 中期業績連動株式報酬

(1) 構成概要 (項目、評価指標など)

項目	中期業績連動株式報酬	
評価指標	グループ連結営業利益額 (2017年度から2019年度の3年間累積) 50%	グループ連結ROE (2017年度から2019年度の3年間平均) 50%
	中期経営計画達成率に連動	

(2) 指標、ならびに当該指標を選択した理由

中期経営計画「SHINKA 2019」の経営方針および目標に基づき、グループ連結営業利益額ならびにグループ連結ROEを指標としています。営業利益額は「基盤事業の稼ぐ力」強化のため、ならびに「成長事業および新規事業での高収益事業創出」実現のため、ROEは「中長期的な資本効率」向上のために選定しました。

(3) 報酬額の決定方法

- ①中期経営計画期間の累積営業利益額目標達成率に50%を乗じた値ならびに同期間の平均ROE目標達成率に50%を乗じた値の合計に対して、同期間の役位別標準ポイント累計を乗じ、1ポイントあたり1株として交付株式数を算定します。また、達成率はそのまま支給率に読み替えますが、下限0%～上限150%としています。
- ②役位別標準ポイントは、役位別原資額を基準株価で除して算定します。
- ③基準株価は、当社が委託者として設定した信託が株式報酬に必要な数の当社株式を株式市場で買付けた際の平均取得株価とします。
- ④上記株式交付数は、報酬委員会で審議、決定します。

2018年度の「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	
		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	57	6	57	—	—	—
	社内	159	4	127	—	—	4
	計	216	10	184	—	—	4
執行役	1,063	24	561	24	272	24	229

注1. 上記人数には、2018年6月19日開催の第114回定時株主総会開催日に退任した社外取締役ならびに社内取締役の各1名を含んでいます。2019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25名です。

注2. 社内取締役は、上記の4名のほかに4名(執行役兼務)いますが、その者の報酬などは執行役に含めて記載しています。また、第114回定時株主総会開催日に執行役を退任し、取締役に就任した1名については、執行役分と取締役分をそれぞれ分けて人員ならびに報酬額を記載しています。

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。

2018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
取締役 代表執行役社長兼CEO 山名 昌衛	コニカミノルタ株式会社	135	65	34	35
執行役 Richard K.Taylor*	連結子会社 Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.	181	90	90	—

* 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。

グループ監査体制

当社は、指名委員会等設置会社として監査委員会を設置していますが、国内子会社は、監査役設置会社です。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各々監査主体としての独立性を維持しつつも、相互に連携・協力し、監査の効率性、実効性を高める努力を行っています。当社は、有限責任あずさ監査法人との間で監査契約を締結し、会計監査を受けています。監査委員会は会計監査人と定期的に協議し、監査方針や監査計画に基づいて、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、適正で厳格な会計監査が実施できるよう努めています。

監査委員会の体制と役割

監査委員会は、6名の取締役によって構成され、うち4名は社外取締役です。また、監査委員会を補佐する独立した事務局として、常勤の使用人を配置した「監査委員会室」を設置しています。

監査委員会は、取締役・執行役の経営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・検証、会計監査人の監査の方法および結果のレビュー、会計監査人の選任・解任の有無の決定を行っています。

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2018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

	2018年度実績
株主総会	<ul style="list-style-type: none"> 来場者数:548名 議決権行使率:82.12%
機関投資家ミーティング	<ul style="list-style-type: none"> 実施回数:252回 会社数:119社
アナリストミーティング	<ul style="list-style-type: none"> 実施回数:71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:580名
個人投資家説明会	<ul style="list-style-type: none"> 開催数:4回 来場者数:400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、事業および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、コンプライアンス担当執行役は、欧州、北米、中国および東南アジアにおける各担当エリアのコンプライアンス推進支援役を任命し、海外各地域の実情に応じたコンプライアンス推進活動を当社子会社社長とともに実行しています。

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):程、八丁地、山名、松崎、能見、藤原、フクシマ
後列(左から):大幸、鈴木、伊藤、畑野、内田

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)
能見 公一

農林中央金庫専務理事、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(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、同社日本法人のトップを歴任後、現在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。2019年6月から当社社外取締役

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
鈴木 博幸

当社監査委員会室において監査委員会を補佐する事務局職務を経験後、2009年より10年にわたり経営監査室長として内部監査を担当。2012年から執行役。2019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)
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

取締役(常務執行役)
内田 雅文

当社生産本部副本部長、社会環境部長、執行役経営環境・品質推進部長、常務執行役員品質部長などを歴任後、2019年4月より技術担当を兼任、同年6月より現職

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、プレジジョンメディシン事業部長 兼 Konica Minolta Precision Medicine, Inc.会長 兼 CEO
常務執行役	若島 司	人事、総務 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	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*	技術担当 兼 品質本部長
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、DX(デジタルトランスフォーメーション)ブランド推進、IT 担当
常務執行役	秦 和義	経営企画部長 兼 IR、広報、One KM推進 担当、関西支社長
執行役	大須賀 健	コニカミノルタジャパン株式会社 副社長
執行役	竹本 充生	生産本部長
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
執行役	岡本 圭司	Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH 社長
執行役	廣田 好彦	IoTサービスPF開発統括部副統括部長 兼 品質本部副本部長

*は取締役を兼任

サステナビリティマネジメント

サステナビリティ推進担当役員メッセージ

サステナビリティの 発想を持って イノベーションの創出を

グループ業務執行役員
サステナビリティ推進部長
高橋 壮模



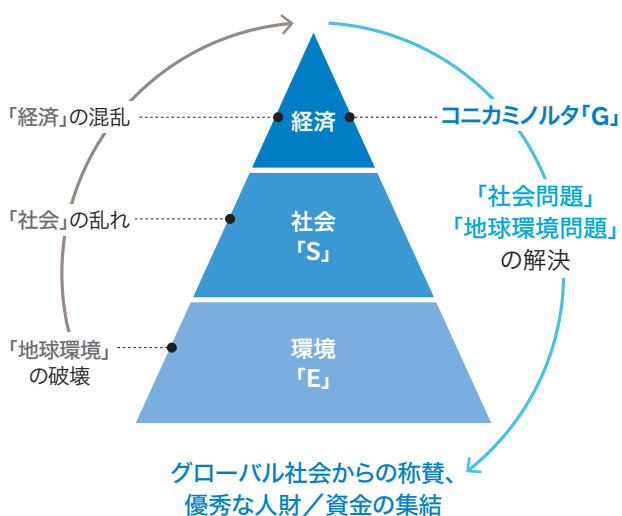
サステナブルな社会の構築に貢献しながら 事業を成長させる

当社の目指す「課題提起型デジタルカンパニー」とは、お客様とともにイノベーションを通じて進化し続けることで持続可能(サステナブル)な社会の実現に貢献する企業です。当社は、地球環境や人間社会のための新しい価値創造と、事業の

成長とを同時に満たすイノベーションに挑み続けています。

社会のサステナビリティを追求することは、企業のサステナビリティを高めていくことにもつながります。当社のサステナビリティ戦略は、そのような認識に立つものです。地球環境の破壊によって社会が乱れれば、経済に影響を及ぼします。また、地球環境や社会の問題解決を図ることができれば当社の成長の機会になり得ると考えています。

サステナビリティ戦略の考え方



持続的な成長

環境・社会を一体的にマネジメントし 経営戦略と連動させる

環境と社会の各側面は密接につながるところがあります。分けて考えるのではなく、一体的なアプローチが重要です。そうした考えのもと、当社は2018年4月に、環境・社会それぞれの推進部門を統合し、さらに戦略立案機能を加え「サステナビリティ推進部」を発足させ、経営と連動した一体的なマネジメントの強化を図っています。

2019年度は次期経営計画と連動したサステナビリティ戦略の策定を進めています。2030年、そしてその先のあるべき地球・社会の姿から逆算し、当社が今、何を成すべきか、いつまでにどう実行していくかを改めて検討しています。

全社を挙げて 課題提起型デジタルカンパニーへと進化

サステナビリティ戦略を事業と同一化していくために、事業部門とサステナビリティ推進部門が緊密に連携・協働していきます。

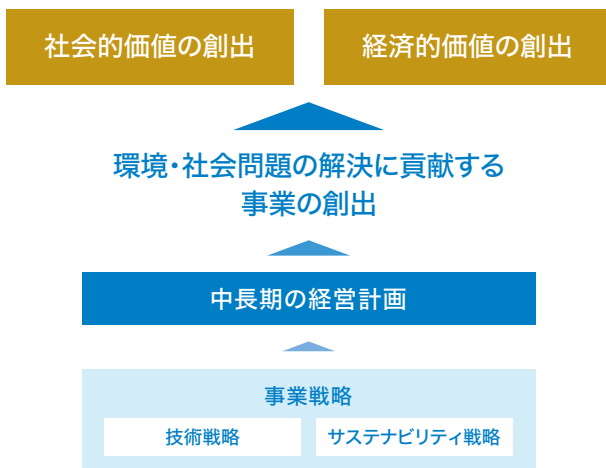
当社はマテリアリティの一つにソーシャルイノベーションを掲げ、自社のコア技術とイノベーションで社会課題解決に貢献するケアサポートソリューション、Workplace Hub、ガス監視ソリューションなどの事業を創出してきました。引き続きサステナブルな社会に貢献し、持続的に成長していくためには、将来を見据えた環境・社会の課題解決を、事業戦略に基づいて実行していくことが必要です。そのために、各事業と技術戦略、経営企画、サステナビリティ推進などの関係部門が一体となって課題や方針を議論し、2020年以降の中長期の経営計画を策定していきます。

広く社会の環境問題を解決し、 ステークホルダーと喜びを分かち合う

サステナブルな社会の実現は、1社だけの努力では成し得ません。環境問題やエネルギー問題といったグローバルな社会課題の解決に貢献していくために、当社は、自らが培ってきたコア技術やノウハウをオープンにしてお客様やお取引先、さらには地域社会の皆様に活用していただくことが有意義だと考えています。

当社は、2050年を見据えた長期環境ビジョン「エコビジョン2050」を掲げ、「カーボンマイナス」という目標を設定しています。これは、ステークホルダーと連携することで、2050年

事業とサステナビリティの同一化による価値創出



までに自社の事業活動にともなうCO₂排出量を上回るCO₂削減効果を社会全体で生み出すというコミットメントです。

「カーボンマイナス」の達成に向けて、当社は「中期環境計画」を軸に、お客様やお取引先といったステークホルダーとともに、環境価値と企業価値の両方を高める活動を推進してきました。そして現在、従来は個別に提供してきた環境ノウハウをデジタル化し、より大きな環境貢献を生み出そうという「環境デジタルプラットフォーム」の構想を推進しています。このプラットフォームに多くのステークホルダーにご参加いただき、さらに多くの技術・ノウハウを蓄積して互いに活かしていくことで、社会全体の環境負荷低減を大きく進められると考えます。

また当社は、気候変動やエネルギー問題に関し、「TCFD」「RE100」といった国際的な提言、イニシアチブにも賛同・加盟しました。気候変動の影響として当社ではエネルギーや原材料の確保といった点を気を配る必要があり、そうした情報について投資家をはじめとしたステークホルダーに開示することが重要と考えています。例えば、2050年、あるいは2030年といった将来には再生可能エネルギー社会が到来すると考えられます。その社会にいち早く適合した事業を営んでいくことが、持続的成長の必須要件であると当社は考えています。また、その社会の課題解決に当社が材料技術や画像技術、エッジIoT技術を活用して寄与できれば、事業の機会となります。現在検討している中長期の経営計画のなかで、気候変動へのリスクや財務インパクト、対応策を明確にし、統合報告書などで示していきます。

サステナビリティの観点を経営や事業に取り入れることは、全社的な好循環を生み出すと私は確信しています。コミュニケーションは課題提起型デジタルカンパニーとしてイノベーションを生み出し、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

方針と体制

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CSRを推進しています。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ダンス」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、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

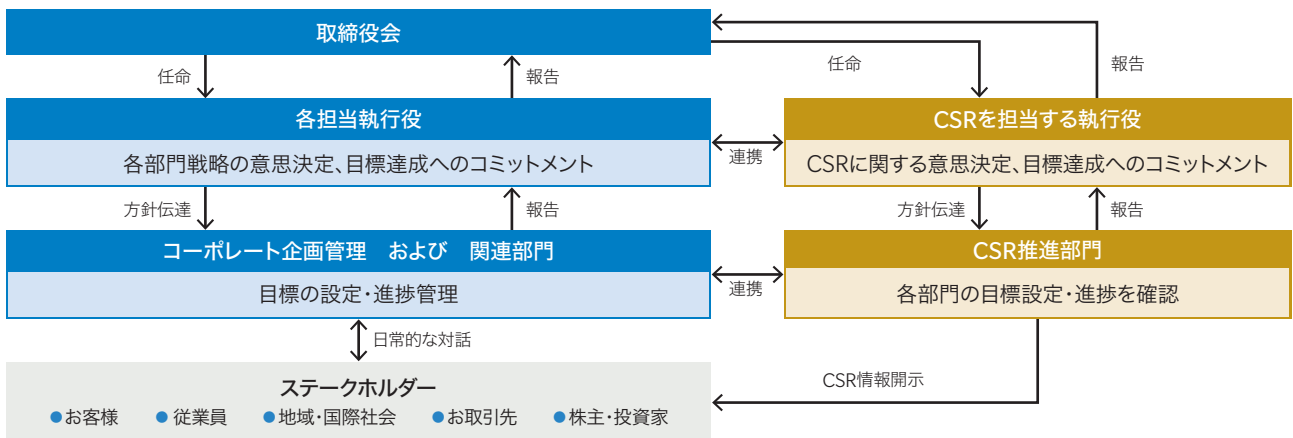
- 国連「グローバル・コンパクト」
- RBA (Responsible Business Alliance)
- RMI (Responsible Minerals Initiative)
- JEITA「責任ある鉱物調達検討会」「コンフリクトフリーソーシング・ワーキンググループ」

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を担当する執行役員が、グループ全体のCSRに関する責任と権限を担い、その直下に置いたサステナビリティ推進部が、グループ全体のCSRマネジメントを推進しています。

サステナビリティ推進部は毎週取り組みの進捗を担当執行役に報告し、あわせて施策のレビューや提案を行っていま

す。重要案件については、担当執行役員が適宜、経営執行会議や経営審議会に諮っています。また、取締役会への報告を年1回行っています。2017年度からは、ESGなどの非財務指標を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を進めています。



マテリアリティ

マテリアリティの特定プロセス

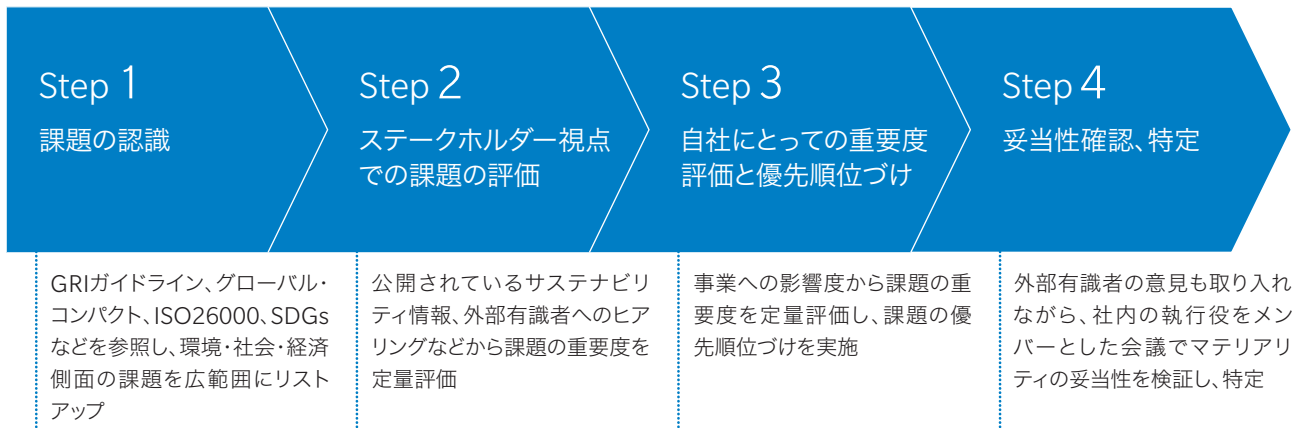
気候変動や資源枯渇などの環境問題をはじめ、人権問題、労働問題など、企業が取り組むべき社会的な課題は多岐にわたります。コニカミノルタは、昨今の社会情勢や事業環境の変化を踏まえ、社会課題と事業がより連携した取り組みの実現を目指すために、優先的に取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定しています。

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「事業にとつ

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、執行役をメンバーとした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ました。

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



サステナブルなバリューチェーン

バリューチェーン		研究開発	調達	生産
マテリアリティ	顧客満足向上と製品安全 	<ul style="list-style-type: none"> 製品化段階でのリスクアセスメントと、その結果に基づく安全設計・安全確認 IoT機器で重要となる情報セキュリティの脅威に対応するため「Konica Minolta-PSIRT (Product Security Incident Response Team)」を設立し、活動を推進 顧客訪問と「デザイン思考」による顧客価値創造・検証精度向上 	<ul style="list-style-type: none"> 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・生産性向上力を図る「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
	環境 	<ul style="list-style-type: none"> 「サステナブルグリーンプロダクト認定制度」の導入による、環境・社会課題解決につながる製品・サービス創出の加速 サステナブルグリーンプロダクトを実現する環境技術開発 	<ul style="list-style-type: none"> グリーンファクトリー活動で培った環境技術・ノウハウをお取引先に提供することにより、環境負荷とコストを低減する「グリーンサプライヤー活動」を展開 	<ul style="list-style-type: none"> 「エクセレントグリーンファクトリー認定制度」導入により、自社と社外での環境負荷低減とコストダウンを達成する「グリーンファクトリー活動」を拡大・加速 地球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)の展開
	ヒューマンキャピタル／ダイバーシティ 	<ul style="list-style-type: none"> KM-Way※選抜プログラム 特許の取得が加速する中国での知財教育 	<ul style="list-style-type: none"> 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"> 生産拠点人材のスキルマップによる技能の管理とそれに応じた技能資格制度、技能スペシャリスト教育、教材のビジュアル化などを含めたきめ細かな人材育成システムの構築
			<ul style="list-style-type: none"> 経営幹部育成プログラム(Global E-Juku) 若手海外派遣プログラム ビジネスプロデューサー育成プログラム 	
	責任あるサプライチェーン 	<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 お取引先に対する「OECDの5ステップ」に準ずる紛争鉱物調査 		
ソーシャルイノベーション 	<ul style="list-style-type: none"> 「ビジネスイノベーションセンター(BIC)」による新規ビジネス開発 バイオヘルスケア事業による創業支援・QOL向上 			
IT施策	<ul style="list-style-type: none"> IoTやAIなどの最先端技術の獲得、グループ共有Deep Learning環境基盤の活用 	<ul style="list-style-type: none"> お取引先とのICT基盤共通化によるサプライチェーン全体での効率向上 	<ul style="list-style-type: none"> ICTを用いた生産データの収集・可視化・分析・活用とデータサイエンスによる品質と生産性の向上 	

※ KM-Way: コニカミノルタ流のデジタルイノベーション創出プロセスのこと

<p>物流</p> 	<p>営業・販売</p> 	<p>アフターサポート</p> 
<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 ■ 「ホワイト物流」推進運動への自主行動宣言に基づく、物流改善 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ドキュメントと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 ■ 顧客の製造プロセスにおける検査や評価のデジタル化、当社ノウハウなどの提供により、顧客の製品品質向上、生産効率アップに貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ■ グローバルサポートセンターによるサポート業務の均質化 ■ SLA(Service Level Agreement)によりお客様に高品質なサービスと安心を提供 ■ 顧客満足度調査にNPS(ネット・プロモータ・スコア)を加えた科学的アプローチの展開
<ul style="list-style-type: none"> ■ 物流拠点・ルートの最適化による輸送距離の短縮、積載効率の向上によるコンテナ数の削減などを実施し物流CO₂を削減 ■ 製品梱包設計の見直しや新規緩衝材の開発による包装材料・梱包資材の使用量削減 	<ul style="list-style-type: none"> ■ bizhub ECO、商業・産業印刷におけるデジタルオンデマンド印刷拡大によるお客様の環境負荷低減支援 ■ 自社で培った環境技術やノウハウをお客様に提供することにより、環境課題解決への貢献と販売機会を獲得する「グリーンマーケティング活動」を実践・強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 使用済み複合機・プリンターの回収・リサイクルプログラムの提供 ■ トナーカートリッジ回収プログラム「Clean Planet Program」の展開 ■ カーボンニュートラルプログラム(Carbon Neutrality Program)の提供
	<ul style="list-style-type: none"> ■ ITサービス(システムエンジニアなど)や産業印刷における専門性の高い人材の獲得・育成 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
<ul style="list-style-type: none"> ■ ICT人材スキル認定制度による画像IoT/AI人材育成 ■ 「違いを力に! 推進室」や各種制度によるDiversity & Inclusionの推進 など 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ お取引先に対するRBA基準に沿ったCSR診断・監査の実施と改善支援 ■ グループ生産拠点におけるCSR診断・監査の実施と改善 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ デジタルオンデマンド印刷による環境負荷軽減 ■ Workplace Hubによる働き方改革 ■ ケアサポートソリューションによる介護課題解決 など 		
<ul style="list-style-type: none"> ■ S&OPシステムによる需要に合わせた商品供給と在庫最適化を両立 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 顧客データを活用した科学的販売アプローチの実践・拡大による販売生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ■ データを活用した予知保全、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

<p>コニカミノルタの持続可能な経営に対する外部評価</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Corporate Knights社「2019年 世界で最も持続可能な100社」に選定 ■ Dow Jones Sustainability World Index「産業セクターリーダー企業」に選定
<ul style="list-style-type: none"> ■ 一般財団法人日本科学技術連盟「第10回 企業の品質経営度調査」総合ランキング1位
<ul style="list-style-type: none"> ■ 「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に選定 ■ CDP「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に認定 ■ 日本経済新聞社「環境経営度調査」製造業総合ランキング1位
<ul style="list-style-type: none"> ■ 経済産業省/東京証券取引所「健康経営銘柄」に選定 ■ 「MSCI 日本株女性活躍指数」構成銘柄に選定 ■ 厚生労働省「えるぼし」に認定 ■ 「グッドキャリア企業アワード2018」大賞受賞
<ul style="list-style-type: none"> ■ EcoVadis社のサステナビリティ調査で最高ランク「ゴールド」を取得
<ul style="list-style-type: none"> ■ 経済産業省/東京証券取引所「IT経営注目企業2019」に選定

※ 外部評価の詳細はP.93参照

環境経営の強化

長期環境ビジョン「エコビジョン2050」

地球環境問題は喫緊の課題であり、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、グローバル企業が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、「カーボンマイナス」の実現に向けてさまざまな取り組みを進めています。「カーボンマイナス」とは、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、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の連携により、自社の事業活動によるCO₂排出量を上回るCO₂排出削減効果を生み出していく私たちのコミットメントです。

2050年にCO₂排出量を80%削減できれば、残りの20%は約40万トンです。コニカミノルタが持つ技術やノウハウを活用して、ステークホルダーとともにCO₂削減を進め、年間で40万トンを上回る削減効果を生み出すことができれば、コニカミノルタの活動による社会全体でのCO₂排出量はマイナスになります。

中期環境計画2019

コニカミノルタは、経営ビジョンの一つに「グローバル社会から支持され、必要とされる企業」を掲げています。このビジョンを実現するためには、社会課題をビジネス機会と捉

え、課題解決につながるイノベーションを生み出すと同時に、その成果を、コニカミノルタ自身の持続可能な成長につなげていく必要があります。

2017年度からスタートし、2019年度をターゲットとする「中期環境計画2019」は、「環境課題を解決していくことで、事業貢献度(売上、利益)を拡大」していくことをコンセプトとし、事業計画と連動した環境計画としています。

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では限界があり、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。

「中期環境計画2019」では、お取引先、お客様を中心とするステークホルダーとの連携によって社会全体の環境負荷を低減し、「エコビジョン2050」に掲げるカーボンマイナスの実現を目指しています。

さらに、より多くの企業と連携するための施策として、2018年度から環境デジタルプラットフォーム構築の検討を進めています。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。

環境デジタルプラットフォーム構築



気候関連情報開示の新しいフレームワーク (TCFD)への対応

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)」より、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」が2017年6月に公表されました。

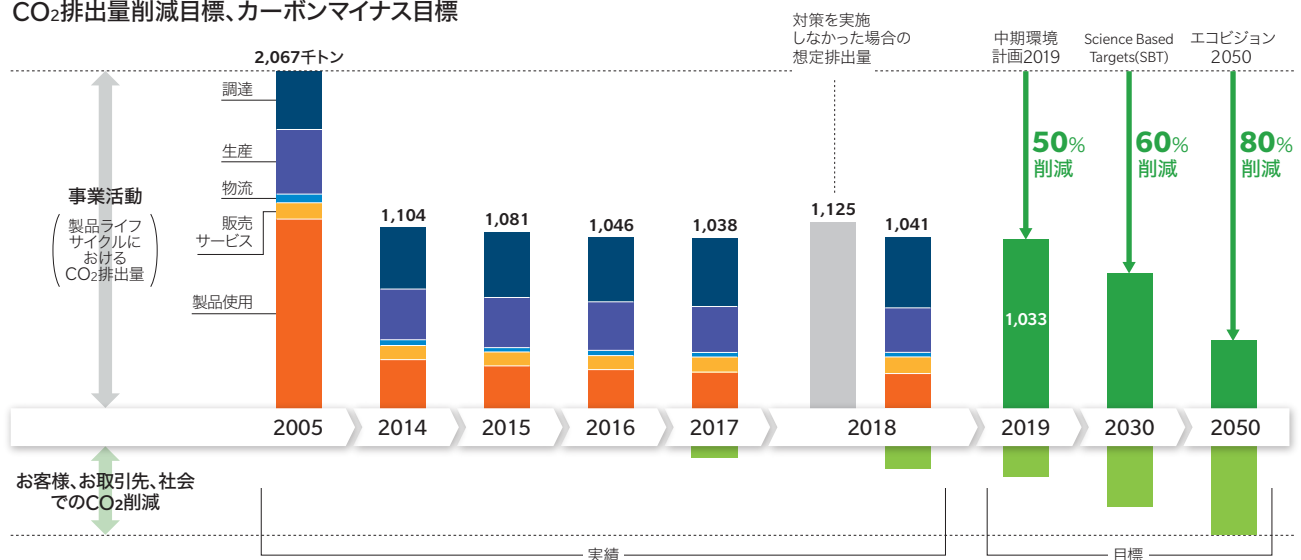
コニカミノルタは、事業運営における気候関連のリスクと機会を的確に評価し、投資家をはじめとする幅広いステークホルダーへ積極的に情報開示することが、持続的に成長できる企業の必須要件であるとの考えから、この提言へ支持企業として賛同表明しました。今回その初めのアクションとして、コニカミノルタにおける気候変動の取り組みを、TCFDのフレームワークに沿って開示します。

※ 取り組みの詳細は、「CSRレポート2019」に掲載しています。<https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/download/2019/index.html>

項目	活動内容	CSRレポート2019参照先
ガバナンス	<p>コニカミノルタでは、地球温暖化に対して企業として大きなリスクがあるとの認識から、2008年に取締役会で長期環境ビジョン「エコビジョン2050」が承認され、「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」という高い目標を設定しました。また2017年には、気候変動問題を機会と捉え、ビジネスを通じて社会のCO₂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」を追加し、サプライチェーン全体で取り組みを進めています。</p> <p>気候変動問題に対する最高責任と権限を有する代表執行役社長は、グループ環境管理責任者を執行役から任命します。グループ環境管理責任者は「中期環境計画」を作成し、会社全体の経営計画として取締役会の承認を受けます。グループ環境管理責任者は、代表執行役社長へ環境マネジメントの遂行状況を毎月報告します。代表執行役社長は、これを取締役会へ毎月執行報告します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ エコビジョン2050 (P.25) ▶ 中期環境計画2019 (P.26-27) ▶ コーポレートガバナンス (P.54) ▶ 環境マネジメント (環境報告書)
戦略	<p>気候変動が顕在化すれば、社会問題の発生につながり、それが経済影響に発展することでコニカミノルタの事業へのリスクと機会が生じます。</p> <p>特に「モノづくり」においては、長期的には、化石資源の代替化、生産・製品のエネルギー効率の究極化、地球環境への緩和策・適応策などが必要になります。また中期・短期的には、化石資源の価格上昇、省エネの要請、異常気象によるサプライチェーンの寸断、産業のペーパーレス化の進展などがあります。何も対策しないと設備投資や原価上昇、事業機会の損失につながります。</p> <p>コニカミノルタは、最先端の技術を積極的に取り込み、強みとするデジタル入出力の技術と融合させることで、社会課題の解決に寄与するソリューションを生み出す「課題提起型デジタルカンパニー」への業容転換を進めています。環境課題についても、中長期の事業戦略と一体化して気候変動、資源枯渇、廃棄物といった問題への対応を進めています。例えば、製造業の生産、輸送、在庫、廃棄を極力減らすことで環境負荷は少なくなります。コニカミノルタは、パッケージ、ラベル、テキスタイルといった産業印刷にオンデマンド機を提供することで、この課題解決に寄与していると考えます。また、オフィスでは紙の消費が課題となりますが、業務フロー効率を改善するデジタルワークプレイスを提供することで、ペーパーレス化も促進できます。さらに昨今のビッグデータ解析には膨大なエネルギー消費がともないますが、コニカミノルタのデータ解析はなるべく現場(エッジ)で行うことでエネルギー消費を少なくできると考えています。</p> <p>このように、コニカミノルタは事業の拡大と環境課題の改善を両立させており、環境経営を事業戦略そのものと捉えています(リスクと機会の詳細については「CSRレポート2019」P.15を参照してください)。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 国際的イニシアチブへの参加 (P.16) ▶ CSR目標と実績 (P.21-22) ▶ エコビジョン2050 (P.25) ▶ 中期環境計画2019 (P.26-27)

項目	活動内容	CSRレポート2019参照先
リスク管理	<p>コニカミノルタは気候変動を含む環境リスクを経営リスクの一つと位置づけ、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」のなかで取り扱います。</p> <p>この委員会では、企業活動に関してリスクアセスメントを行い、その結果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の確認・見直しを行います。リスクマネジメント委員会の内容は、執行役を兼務しない取締役で構成される監査委員会に定期的に報告されます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ CSR目標と実績 (P.21-22) ▶ エコビジョン2050 (P.25) ▶ 中期環境計画2019 (P.26-27) ▶ コーポレートガバナンス (P.54)
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CO₂排出量とカーボンマイナス目標を「エコビジョン2050」で定め、毎年実績を報告しています。</p> <p>製品ライフサイクルCO₂排出量の削減目標には、スコープ1・2のすべて(生産段階、販売・サービス段階のCO₂排出量)と、主要なスコープ3(調達段階、物流段階、製品使用段階のCO₂排出量)が含まれます。長期的には2050年に80%削減、2030年に60%削減 (Science Based Targets: SBT)、短期的には2019年に50%削減を目標としています。2018年度実績は49.6%削減まで到達しました(下図参照)。また、RE100に加盟したことを踏まえ、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ことを目標に設定しています。</p> <p>2019年を目標年とする中期環境計画では、グリーンファクトリー活動では生産段階のCO₂排出量を19千トン削減する目標とコストダウン目標を設定し、2018年度は26.5千トンのCO₂削減とコストダウン目標を達成しました。グリーンプロダクツ活動では、2019年度に製品使用段階のCO₂排出量を17.2千トン削減と7,700億円の売上高(サステナブルグリーンプロダクツ認定製品)目標を設定し、2018年度は15千トンのCO₂削減、サステナブルグリーンプロダクツの売上高は7,785億円まで到達しています。</p> <p>またカーボンマイナスとは、ビジネスを通じて社会のCO₂をマイナスにしていこうというコミットメントです。2050年にライフサイクルCO₂排出量を80%削減できれば残りの20%は約40万トンです。したがって、2050年に社会におけるCO₂排出量について40万トン以上の削減効果を生み出すことがカーボンマイナスの目標です。カーボンマイナスに向けては、一企業の取り組みだけでは限りがあり、活動対象をお取引先やお客様に広げ、CO₂排出量削減に取り組んでいます。サプライチェーン全体で環境への貢献度を高めていくと同時に、それを原価低減や売り上げ増へつなげています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ CSR目標と実績 (P.21-22) ▶ エコビジョン2050 (P.25) ▶ 中期環境計画2019 (P.26-27) ▶ グリーンプロダクツ (P.28-29) ▶ グリーンファクトリー (P.30-32) ▶ 環境データサマリー (P.58-59)

CO₂排出量削減目標、カーボンマイナス目標



コニカミノルタの気候関連リスクと機会

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、もし何も気候変動に対する方策を講じなければ、原価上昇や事業機会の損失につながるリスクがあると考えています。一方、先手を打って対応することで機会を生み出すことができると考えています。例えば、大容量の

サーバーを必要としないエッジコンピューティングに代表される独自のIoT技術では、エネルギー負荷低減や温室効果ガス排出削減に大きく貢献できるため、需要が高まり売り上げ増加の機会となる可能性があります。また、継続的な省エネルギー活動は、積極的に推進することで自社工場での原価低減にとどまらず、お取引先やビジネスパートナーと連携することで新たなビジネス機会を創出できる可能性があると考えています。

サプライチェーンでの気候関連リスクと機会

	調達への影響	直接操業への影響	製品・サービス需要への影響
移行リスク・機会	<p>調達・製造コストの上昇</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 化石資源・化石燃料の価格上昇 ● 気候変動の緩和策にともなう新たな排出規制・税制への対応 ● 電力供給量制限による生産の一時停止 	<p>調達・製造コストの低減</p> <ul style="list-style-type: none"> ● エネルギー・資源の持続的な利用を実現するモノづくりとサプライチェーン構築 	<p>製品開発コストの上昇</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動の緩和策にともなう新たな製品エネルギー効率規制と市場への対応 ● 非持続的な資源利用、非再生利用設計による製品競争力の低下
物理的リスク・機会	<p>生産能力減少による収益減</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 大規模気候災害の発生にともなうサプライチェーン分断 ● 水資源の枯渇・取水制限 		<p>売り上げ増加</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 農業従事者の食糧生産性を向上するIoTソリューション

環境側面の目標と実績

中期環境計画2019と2018年度目標・実績

マテリアリティ	Key Action	重要課題	中期環境計画2019	
			事業価値	環境価値
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
		(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
		(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
	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
		(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
		(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
		(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
	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
		(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
		(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

注: 製品ライフサイクルにおけるCO₂排出量の2018年度実績は約104万トンで、2050年に2005年度比で80%削減するという長期環境ビジョン「エコビジョン2050」に対して、49.6%削減まで到達しています

自己評価 100%以上の実績:○ 80%以上100%未満:△ 80%未満:×

●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

2018年度目標		2018年度実績			
事業価値	環境価値	事業価値		環境価値	
売上高 ●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%) 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: 13.2千トン ●調達段階のCO ₂ 削減効果: 39.8千トン ●資源有効利用量:10.4千トン	売上高 ●サステナブルグリーン プロダクツ売上高: 7,785億円 (売上比率:74%) 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: 15.0千トン ●調達段階のCO ₂ 削減効果: 41.8千トン ●資源有効利用量:12.6千トン	○
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	○	●基準適合による環境負荷低減	○
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	○	●法規制適合による 有害化学物質リスク低減	○
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: 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m ³	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: 26.5千トン ●資源有効利用量:7.1千トン ●水使用量削減:274千m ³	○
コストダウン ●お取引先コストダウン	●お取引先でのCO ₂ 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	コストダウン ●お取引先コストダウン	○	●お取引先でのCO ₂ 削減効果: 9.1千トン ●お取引先での資源有効利用量: 0.63千トン	○
売上高 ●販売機会損失ゼロ	●再生可能エネルギー比率: 0.6%	売上高 ●販売機会損失ゼロ	○	●再生可能エネルギー比率: 1.5%	○
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	○	●基準適合による環境負荷低減	○
売上高 ●販売機会の獲得	●お客様先の環境負荷低減	売上高 ●販売機会の獲得	○	●お客様先の環境負荷低減	○
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: 0.4千トン ●資源有効利用量: 0.02千トン	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: 0.6千トン ●資源有効利用量: 0.03千トン	○
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	○	●製品回収リサイクルによる 資源循環	○

人財の強化

人事担当役員が語る、コニカミノルタの人財戦略

個が輝くために ～グローバル競争に勝つための人財育成～

常務執行役 人事部長

若島 司



お客様や社会の課題解決を通して、当社が持続的に成長し続けるためには「人財力」がすべて。多様な人財の“違いを力に”、グループの人財力を最大限に引き出していくことで、グローバル競争にしっかりと勝てる組織・チャレンジする風土を創っていきます。

環境認識

デジタル化を背景に環境が目まぐるしく変化していくなか、当社がグローバルでの戦いに打ち勝ち、持続的な成長を実現するための鍵は「人財力」にあります。社会課題の解決につながるお客様のお困りごとを的確に捉え、応えていくことが重要であり、これを実行できるか否かは人財で決まるからです。

我々が求めているのは、変化に追従するのではなく、変革の先頭に立ち、強いリーダーシップを発揮できる人財です。「こうありたい」という想いを強く持ち、当社の信条である「6 Values」に則って自ら判断し行動できる「自律型の人財」が必要です。

人事部門はこのような環境を踏まえ、「個が輝く」ための仕組み・仕掛け・環境を整備し、個々の自律的成長を支援するとともに、我々の強みでもある多様性の高いグループ人財の力を最大限に引き出すことが重要な役割と認識しています。

勝つためのタレントマネジメント

グローバルでの戦いに勝つために最も優先すべきは、将来のCEO候補として経営を牽引できる幹部候補の層を厚くし、育成スピードを加速することです。これに向けて、中期の視点(3～5年)、長期の視点(5～10年)で候補者を特定し、戦略的な配置・活用や選抜型での育成プログラムを実施しています。

特に、選抜型での育成プログラムとしては、2016年度から、幹部候補を集めて半年にわたって育成するプログラム

「Global E-juku(E塾)」を実施しています。このプログラムは、従来「経営者自らが経営者を育てる」ことを狙いに国内人財・外国籍人財ごとに別々に行ってきた幹部育成プログラムを統合したものです。デジタルトランスフォーメーションの実現に向けた必要なインプットを行うとともに、リアルな経営課題に対して経営トップとの真剣な意見交換・提案などを実施し、それらを通してグローバル競争に打ち勝つ真の経営者を育成しています。また、このプログラムを通して、外国籍人財も含めて、経営トップ自らが執行役候補育成の観点から人財の見極めを行い、さらなる配置・活用あるいはハードアサインメントの付与などを進めています。

一方、持続的な成長のためには、次世代を担う若手世代の育成も重要です。そのためには、若いうちから責任と権限を与えて、「世界と戦える真のリーダー」を早期に創ることが必要であると考え、若手人財に重点的な投資を行っています。2017年度からは海外での厳しい変革の現場での経験を通じて自身の軸を早期に確立することを目的に、「3年間で180名」を目標に事業フロントへの派遣を行うとともに、海外アカデミアにも派遣し、社外の優秀な人財と切磋琢磨できる機会を提供しています。

成長戦略の推進に必要な人財の獲得・育成

当社では、ITサービスの強化を図るべくM&Aなどによりシステムエンジニアを約2,000人規模へと拡充してきました。これに加えて今後の「エッジIoTプラットフォーム戦略」に必要な「画像IoT/AI人財」を増強していくことも重要テーマとなっています。当社のいう「画像IoT/AI人財」とは、アジャイル開発のリーダーとなる「プロダクトオーナー」やデータ分析から課題を抽出し解決策を導く「データサイエンティスト」、ITシステム全体を設計できる「システムアーキテクト」、そして「AIの専門技術者」を総称したものです。こうした高度な専門技術を持つ人財は現在約400人在籍していますが、今後数年でこれを2倍程度に増員することを計画しています。

人財拡充にあたって、一つは新規・キャリア採用を強化しており、海外の開発拠点を活用し、現地大学との連携強化による人財獲得を目指しています。

もう一つは、ポテンシャルを持つ社内人財のスキルシフトと育成です。必要なスキルセットを明確にしたうえで、社内育成プログラムをつくりあげています。また、プロダクトオーナーとデータサイエンティストに関しては「エントリー」「スタンダード」「エキスパート」のスキルレベルに応じて認定・登録を行う社内制度を導入しています。現在までにデータサイエンティストとして254名、プロダクトオーナーとして168名が、社内育成プログラムでスキル認定されています。今後も、年間で各30名程度のスタンダード認定者の育成を進めていきます。

なお、2020年には、関西の研究開発拠点（高槻サイト）に新開発棟を建設します。ここに、コアとなる人財を集約し、画像IoT開発拠点として本格展開していきます。



画像IoT/AI人財の育成プログラム

イノベーションを生み出すための仕組み、仕掛け

当社グループが新たな価値を生み出し、お客様や社会のお困りごとに対して、先回りして課題を示し解決していく「課題提起型デジタルカンパニー」になっていくには、革新的な発想やアイデアが湧き出てくるイノベティブな組織・個人が必要です。

特に、ダイバーシティはイノベーションを生み出すための源泉です。同質化した集団からは、これまでにない新しい発想やアイデアは出てきません。人財の多様性を推進し、“異質”な人財が交じり合い、健全なコンフリクトが起こることで、相互研鑽のなかでの個々の成長とともに、新たな発想や革新的なアイデアが生まれると考えています。この点では、日本は欧米に対して大いに遅れていると認識しており、女性活躍推進や外国籍社員の積極的採用を進めるとともに、兼業・副業の解禁やジョブリターンといった「外」の知見を持った人財を増やしてきています。

これら多様な人財が組織を超えて交わり、創造性を発揮できるよう、全社員を対象にしたリモートワーク制度やサテライトオフィスの整備、社内SNSの導入などによって多様な働き方を可能とする環境を整備するとともに、組織のカベを打ち破ろうとする社員同士の自主的な集まりに会社として積極的な支援を行う（会社施設の活用に加えて、イベント費用を一部補助）など、ネットワーキングの推進も図っています。また、技術開発の中核拠点である研究開発棟「コニカミノルタ東京サイト八王子SKT」に加え、2019年夏にオープンした大阪梅田サテライトオフィスおよび前述の高槻新棟も、社内外の人財の交わりとイノベーション創出をコンセプトに、「新しい価値を創造する場」としていきます。

もう一つ、「チャレンジ風土の醸成」もイノベーションの創出には欠かせません。過去の成功体験が通じない非連続の変化のなか、コニカミノルタがグローバル競争に勝ち抜いていくためには、組織としても、個人としても、果敢にチャレンジし続けることが重要です。これまでチャレンジを引き出すために、KM-Way・デザイン思考などのイノベーション創出の型を定め、自らのアイデアを提案できる場を整備してきた成果として、若手を中心に、従来にない発想での提案や自分たちで会社を変えたいという想いをもち、立ち上がる従業員が増えてきています。このような「チャレンジ風土」を全社に広げていくために、従来の評価制度とは切り離して、「チャレンジ行動」に光を当て、役員が直接評価を行う仕組みを導入しました。この評価を通して、個人が強い想いをもって果敢に挑戦した行動に、「報い（本人に報酬として）」「褒め（役員自ら）」「広める（社内に積極的に推奨事例として）」を実践していきます。このサイクルを役員がオーナーシップを持って回していくことで、チャレンジ風土を醸成していきます。

最後に～個が輝くために～

当社は、「一人ひとりが輝き、能力を最大限発揮するためのすべての基盤は健康である」という考えのもと、全社一丸となって健康経営を積極的に推進しています。この取り組みが評価され、経済産業省と東京証券取引所が選ぶ健康経営銘柄に2年連続（過去5年間で通算4回目）で選定されています。

当社の従業員は十分にポテンシャルがあると感じています。健康経営をベースに、これまでのやり方にこだわらず、能力を最大限に引き出す仕掛け、仕組みを通して、自律的な行動・成長を力強く後押しすることこそが、人事責任者としての私の責務だと考えています。

社会側面の目標と実績

マテリアリティ	Key Action	2018年度目標・計画
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 ●「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
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 ●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
	新たな品質価値の創出	<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
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の推進	<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(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
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"> ●業務・職場環境の整備 ●業務プロセスの改革 ●多様な人材活用 ●制度の拡充 ●役割と権限の明確化 ●RPA※3による効率化:約19,000時間創出
	人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ●ハイポテンシャル人材の育成スピードの加速、幹部層のグローバルでの人材育成 ●若手層海外派遣プログラムの推進 ●お客様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材育成
	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
	従業員の健康向上	<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 ①フィジカルハイリスク者:2017年度比4.5%減 ②特定保健指導対象者(積極的支援対象者):2017年度比3%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、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
	社外での経験・ グローバル視点の活用	<ul style="list-style-type: none"> ●日本国内におけるキャリア人材・海外人材の積極採用 ●社外での経験・知見を得る機会の提供 ●グローバルな人材交流を活発化し、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

※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

	2018年度実績	2019年度目標・計画
	<ul style="list-style-type: none"> ●医療機関向けの傷の自動測定システム「WoundAide」をシンガポールで発売開始(BIC アジアパシフィック) ●「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と課題対応を実施 	<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、データに基づく課題対応による顧客満足度向上
	<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"> ●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し、課題についての改善を実施 ●顧客価値創造における検証プロセスの骨格を構築 	<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18拠点、重要なお取引先15社の診断完了 ●CSR監査:重要なグループ生産会社2拠点の指摘事項改善確認の実施 	<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:重要なお取引先60社の診断完了 ●CSR監査:特に重要なお取引先1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:98% ●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</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"> ●兼業・副業制度の活用(約30名) ●オフィスにおける服装の自由化 ●時間単位休暇制度の導入 ●RPA※3による効率化:約19,000時間創出 	<ul style="list-style-type: none"> ●業務・職場環境の整備 ●多様な人財活用 ●RPA※3による効率化:約33,000時間創出
	<ul style="list-style-type: none"> ●「Global E-Juku」の実施(16名参加) ●若手層海外派遣プログラムの実施(31名参加) ●ビジネスプロフェッサー育成プログラム(CGF)9期の実践(20名参加) ●データサイエンティスト(DS)とKMプロダクトオーナー(KMPO)の育成に必要な教育体系に沿って社内教育プログラムを拡充し、DS254名、KMPO168名を社内認定登録 	<ul style="list-style-type: none"> ●「課題提起型デジタルカンパニー」への変革をグローバルにリードする幹部候補人材のプール拡大と育成スピードの加速(「Global E-Juku」、若手層海外派遣) ●グローバルに勝ち抜くビジネスアスリートがあふれる組織づくりのためのカルチャー・仕組みの構築(KIZUKIワークショップの展開)
	<ul style="list-style-type: none"> ●重篤災害※4発生件数:1件 ●休業災害度数率※5:国内:0.25 海外:0.20 ●コニカミノルタ独自の管理指標「不安全点※6」:2014~2016年度の年度当たり平均値の2割減を継続 ●コニカミノルタ(株)全従業員と国内グループ会社従業員、計12,000名に毎月、安全意識向上教育e-Learningを実施し、約90%が受講 	<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 ●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(コニカミノルタ(株)) 病気休職者数:28名(2019年4月1日時点) ●健康リスク保有者の低減(コニカミノルタ(株)) ①フィジカルハイリスク者:2017年度比22.3%減 ②特定保健指導対象者(積極的支援対象者):2017年度比3.7%減 	<ul style="list-style-type: none"> ●病気休職者の発生抑制(コニカミノルタ(株)) 病気休職者数:25名以下(2020年4月1日時点) ●健康リスク保有者の低減(コニカミノルタ(株)) ①フィジカルハイリスク者:2018年度比5%減 ②特定保健指導対象者(積極的支援対象者):2018年度比3%減
	<ul style="list-style-type: none"> ●ダイバーシティ推進サポーター立ち上げ ●推進のキーとなる対象者へのワークショップなどの実施(経営層、部長層、管理職層、女性従業員層) ●介護に対する備えや不安解消のための講演会の実施 ●女性管理職比率:6.2%(2019年4月) ●女性新卒採用比率:31%(2019年4月) 	<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% ●女性新卒採用比率のさらなる向上:30%以上
	<ul style="list-style-type: none"> ●新入社員に占める外国籍従業員の比率:19%(コニカミノルタ(株)、2019年4月) ●採用人数に占めるキャリア採用の比率:53%(コニカミノルタ(株)) 	<ul style="list-style-type: none"> ●日本国内におけるキャリア人材・海外人材の積極採用 ●社外での経験・知見を得る機会の提供 ●グローバルな人材交流を活発化し、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(不休含む)

※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

TOPICS

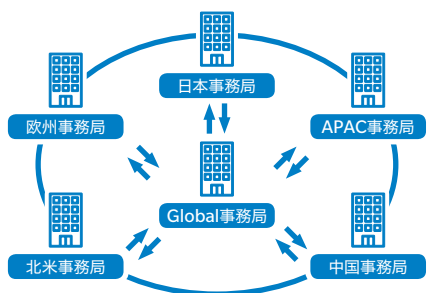
DX実現に必要なデジタルワークフォースとしてのRPA活用

デジタルワークフォースを活かした 新たなソーシングモデルの確立へ

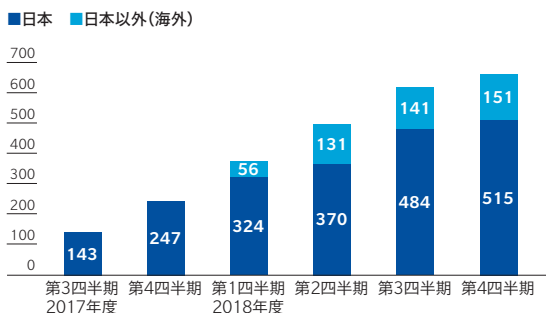
コニカミノルタではRPA(ロボティックプロセスオートメーション)を効率化のツールという位置づけではなく、デジタルワークフォースとして捉えています。業務プロセスの見直し(BPR)を進めるなかで、手段として最適と判断した業務のみ、RPAで対応しています。

また、管理間接部門のみならず、調達・開発・生産・販売などバリューチェーンの各工程に携わる業務部門にまでRPA活用を進めていることも特徴です。さらに、アジア・欧州・北米の各地域と連携した推進体制を構築し、グローバルでガバナンスを効かせながら、各地域が自律してスピード感ある展開を進めています。

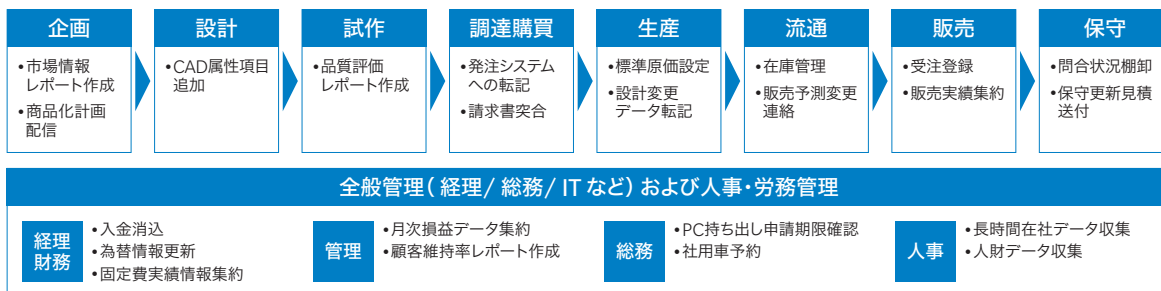
デジタルワークフォースは、コニカミノルタのDXのRPAのグローバル推進体制



社内トレーニング受講者数



バリューチェーンを通じたさまざまな業務にRPAを展開



実現に不可欠な戦力です。その機能向上に向け、RPAに加えてチャットボットやOCR(光学文字認識)、音声認識などの技術の導入も進めています。

自社実践で得たノウハウをお客様へ

コニカミノルタは、RPA活用の自社実践によって得られたノウハウを活かし、サービス展開も進めています。

例えば、コニカミノルタジャパンでは、「いいじかん設計」という働き方改革ソリューションを提供しており、その一環として、RPA活用もお客様に提案しています。

お客様へのRPA導入によって得られた知見・ノウハウを社内にも取り入れ改良し、再びお客様に還元するというエコサイクルの構築を目指しています。

財務業務におけるRPA活用事例

財務部門は定型業務による工数負荷が大きく、より付加価値の高い業務への移行が課題でした。そのため、まず部全体のBPRを実施し、自動化できると判断した業務にRPAを導入しました。2017年度から始めた取り組みは現在20の業務タスクにまで拡がり、部門全体で2人分の業務量の工数削減を実現しました。これらの取り組みを財務部門のグローバル会議で紹介したところ反響が大きく、各国財務部門でのRPA展開のきっかけとなりました。



財務部
資金管理グループ
増田 玲子

RPA導入当時私は新入社員でしたが、上司や周りのサポートにより早い段階から業務BPR・RPA開発技術などのスキルを身に付けることができました。

TOPICS

新しい価値の創造を支える知的財産活動

知的財産の規模と質

コニカミノルタは、ワールドワイドに多数の知的財産権を保有するとともに、特許取得件数において日本企業全体のなかで上位に位置しています。

また、株式会社パテント・リザルトによる「他社牽制力ランキング2018」では、コニカミノルタは精密機器業界で4位となり、2013年以降継続してトップ5を維持しています。「他社牽制力ランキング」は、特許庁が特許審査において引用した特許の件数を企業別に集計したもので、「特許の質」を客観的に示す指標の一つといえます。なお、全業種における「特許資産規模ランキング2018」では、コニカミノルタは10位にランクされました。

知的財産権の保有件数(当社調べ:2018年)

	日本	米国	中国
特許権	12,235	6,807	1,712
商標権	383	61	173
意匠権	111	94	35

特許取得件数ランキング(当社調べ:2017年、日本企業中)

日本	米国	中国
12位	24位	20位

知的財産戦略

コニカミノルタでは、知的財産は重要な経営資源の一つであり、知的財産戦略は経営戦略において不可欠な要素と位置づけています。2018年度に策定した「知的財産戦略2017-2022」では、基盤・成長・新規の事業領域ごとに、それぞれの事業環境に応じた知的財産戦略を定めました。

成長・新規事業では、各事業のCVP(顧客に提供するバリュー)を守る基本特許とその周辺特許からなる特許網により参入障壁を築きます。また、プラットフォームビジネスの確立に向け、コニカミノルタ独自のデバイスやサービスにより集積されるデータについては、特許による権利化のほか、従来の知的財産権の枠にとらわれず、さまざまな法律や契約による保護・活用を図ります。

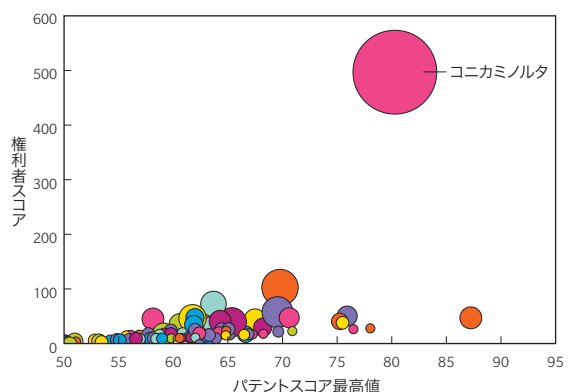
基盤事業では、グローバルな視点で特許ポートフォリオを見直すことにより、保有する特許資産を最適化しています。また、ジャンルトップ商品のバリューを創出

する差別化技術については特許を集中的に出願・取得することにより、競争優位性と収益力の維持・強化を図っています。

このような事業領域ごとの知的財産戦略の策定・実行が評価され、経済産業省・特許庁が実施する平成30年度「知財功労賞」において、知的財産権制度活用優良企業として「特許庁長官表彰」を受賞しました。同賞では、知的財産戦略が新製品・事業の創出に貢献していること、特にバイオヘルスケア事業への参入にあたり独自技術である「HSTT」を守る知的財産の獲得を図り、事業展開を進めていることが評価されました。

HSTTに関する特許群の業界での位置づけ

円の大きさが各社の特許件数を、横軸が最も評価の高い特許の評価値を、縦軸が特許群全体の評価値を示しています。



※「免疫蛍光染色」に関する日本特許(公開+登録)のスコアマップ。株式会社パテント・リザルト「Biz Cruncher」を用いて当社作成

知的財産活動の強化・変革

コニカミノルタでは、「知的財産戦略2017-2022」に加え、「質向上のための戦略と施策」および「知財人財育成のための戦略と施策」を策定し、知的財産の質の向上および知財人財の育成に取り組んでいます。また、知的財産情報などに基づいて事業環境を分析し、経営や事業に対して戦略提案を行う「IPランドスケープ」の重要性にいち早く着目し、特許解析ツールを用いた他社特許動向の解析や開発テーマの探索などを実施してきました。2019年4月には知的財産部内に知財戦略を担当する専門組織を立ち上げ、経営に資する戦略提案の強化を図っています。

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。

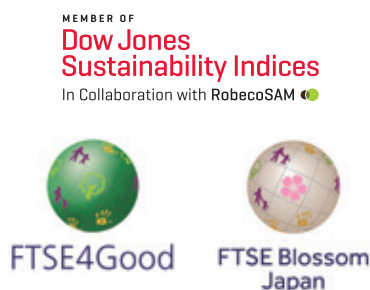
当社は、国際的なESG投資指標の構成銘柄に選定されています。米国のS&P Dow Jones Indices社とスイスのRobecoSAM社による「Dow Jones Sustainability Index」のWorld Indexには2012年から連続で採用され、Asia Pacific Indexには2009年から連続で採用されています。また、「FTSE4Good

Index Series」には2003年から連続で採用されています。

さらに、2018年度は、「Dow Jones Sustainability World Index」において、「Computers & Peripherals and Office Electronics」セクターの「産業セクターリーダー企業」に2年連続で選定されました。また、世界経済フォーラムの年次総会「ダボス会議」に合わせてカナダのCorporate Knights社が発表する「世界で最も持続可能な100社」に選出されました。

国内外の著名な投資指標への組み入れ

- 2019年 8月 「JX日経インデックス400」構成銘柄に7年連続で採用
- 2019年 7月 「FTSE4Good Index Series」に16年連続で採用
- 2019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」の構成銘柄に選定
- 2019年 7月 「MSCI ESG Leaders Indexes (旧MSCI Global SRI)」の構成銘柄に10年連続[※]で採用
- 2018年 9月 「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に7年連続で採用されるとともに、産業セクターリーダー企業に2年連続で選定



※ 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

- 2019年 2月 世界の代表的なESG投資分野の調査・格付会社RobecoSAM社の格付において2年連続で「ゴールドクラス」に選定
- 2019年 2月 持続可能な経済を実現させる活動を行う国際NGOであるCDPにより、「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」企業として2年連続で認定
- 2018年 12月 EcoVadis社によるサステナビリティ調査において「ゴールド」評価を3年連続で取得
- 2018年 7月 CSR評価会社「ISS-oekom」によるCSR格付において、トップクラスの評価である「Prime(プライム)」に認定



日本における各種経営度調査

- 2019年 5月 「第22回 環境経営度調査」で3度目の製造業総合ランキング1位を獲得
- 2019年 2月 「健康経営銘柄」に2年連続4度目の選定
- 2018年 11月 「第10回 企業の品質経営度調査」で2度目の総合ランキング1位を獲得

