

## Chapter 3

# 価値創造戦略

2020年度から、コニカミノルタは新たな中期経営戦略「DX2022」を開始しました。この中期経営戦略は、2030年を見据えた長期の経営ビジョンからバックキャストिंगして設定したマイルストーンであり、新たな価値創造に向けた今後3年間の戦略です。

前中期経営計画「SHINKA 2019」では、「課題提起型デジタルカンパニー」への進化を目指して業容転換を推進し、画像IoT技術を活かした新たなビジネスを立ち上げ、次の成長に向けた布石を打ってきました。「DX2022」では、従来の基本戦略を継承しながら、デジタルトランスフォーメーション(DX)によって業容転換のスピードを加速し、「SHINKA 2019」のもとで仕込んできたビジネスを高収益ビジネスへと結実させていくとともに、真の社会解決企業への進化を目指します。

2017-2019

前中期経営計画



**SHINKA 2019**

課題提起型デジタルカンパニーへ向けて

- 2021年度をターゲットに「課題提起型デジタルカンパニー」へ進化
- 基盤成長事業の収益力を大幅に高め、新規事業を確実に立ち上げる

# 2030

## 長期の経営ビジョン

- 人間中心の生きがい追求
- 持続可能な社会の実現

バックカスティング

2020-2022

中期経営戦略



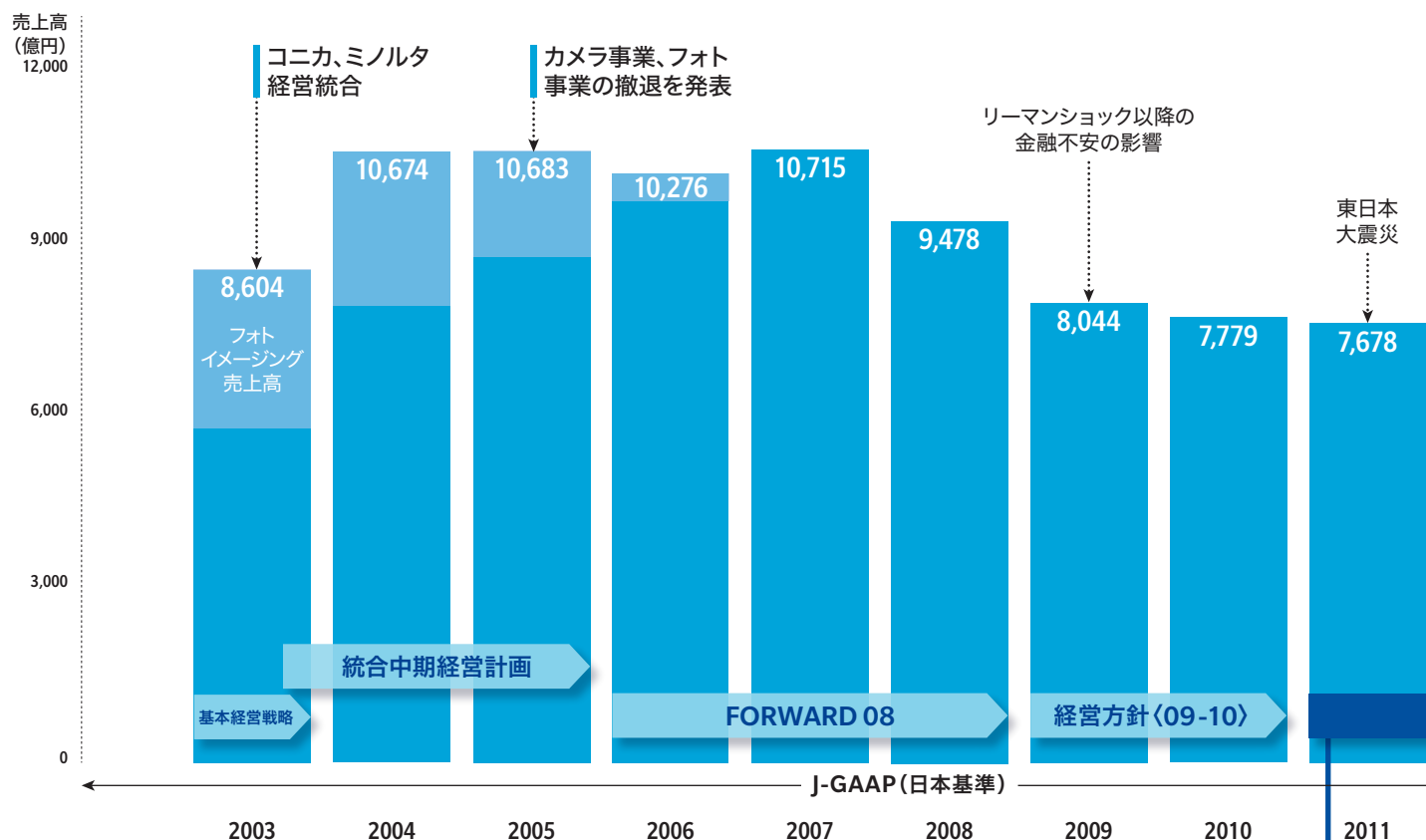
# DX2022

Transforming our customers business  
by digitally transforming ours

DXにより高収益  
ビジネスへと飛躍

真の社会課題  
解決企業へ

# 中期経営計画の振り返り



## G PLAN 2013

### IT企業のM&Aにより ITサービスの提供能力を強化

#### 基本方針

- 成長の実現による規模の拡大
- 「真のグローバル企業」への進化
- 「コニカミノルタ」ブランドの認知度向上

#### 振り返り

- 主力の情報機器事業においてITサービス会社のM&Aを実施し、複合機とITサービスを組み合わせたハイブリッド型販売体制を構築
- 純粋持株会社から事業会社に移行し、One Konica Minoltaとして顧客価値を提供できる体制を構築
- リーマンショック、東日本大震災による影響から脱し、成長軌道に転換
- ジャンルトップ戦略に基づきHDD用ガラス基板事業から撤退

## TRANSFORM 2016

### メーカー型ビジネスからソリューションビジネスへの業容転換を本格化

- 持続的な利益成長の実現
- 顧客密着型企业への変革
- 強靱な企業体質の確立

- ITサービス会社のM&Aを継続、主力の情報機器事業のハイブリッド型販売が奏功し、顧客一社当たりの収益率が向上
- 各事業で戦略的M&Aを実施し、事業の高付加価値化や新事業創出につながる技術、知見、ノウハウ、人財を獲得
- ビジネスイノベーションセンター(BIC)を立ち上げ、オープンイノベーションにより新規事業を生み出す仕組みを構築

#### M&A 投資額と代表的な買収案件

投資額 約 **350** 億円

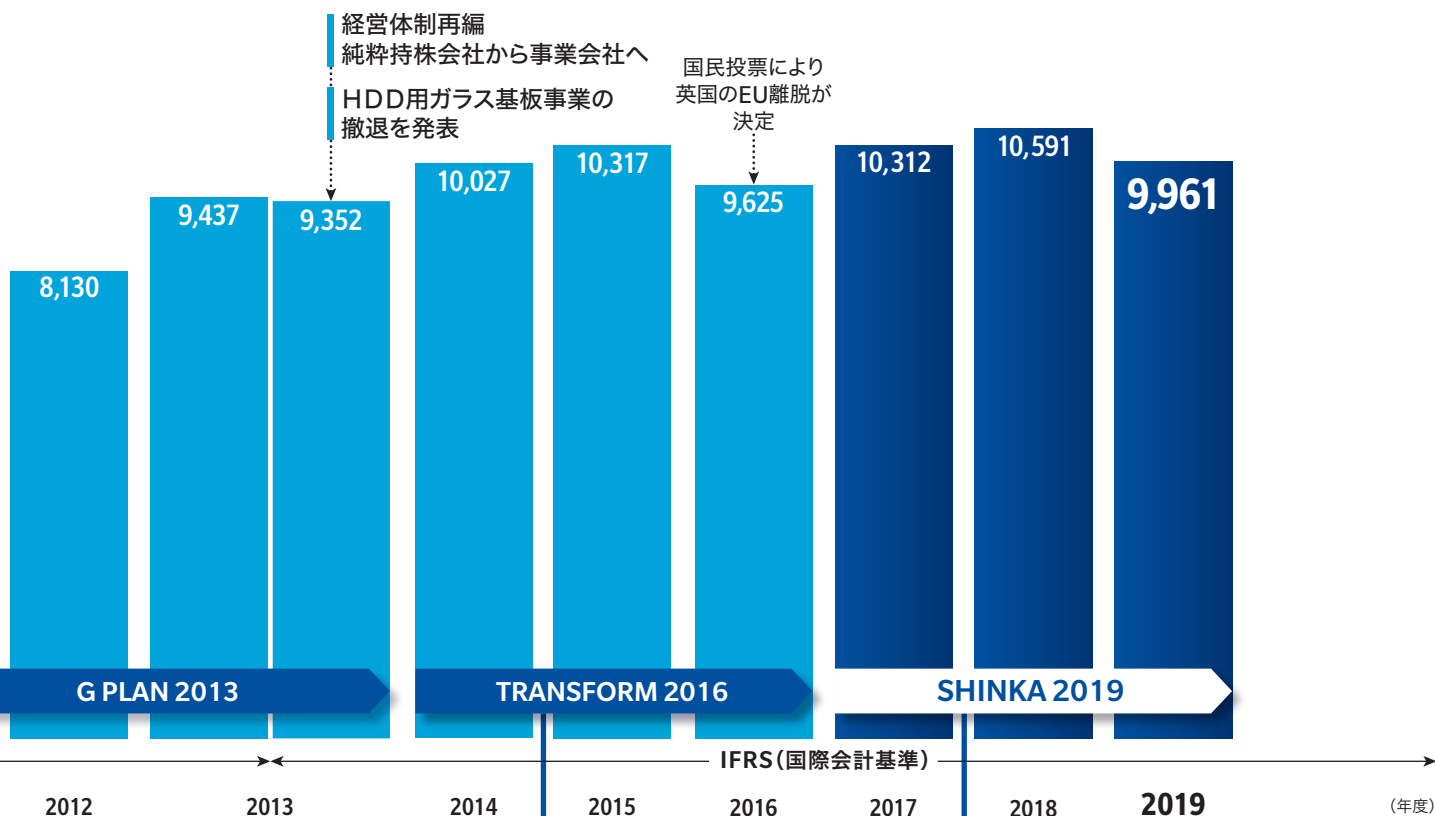
- **オフィス事業**  
2011 All Covered社(米国)買収  
2012 Serians社(仏)買収  
2012 Raber+Märcker社(独)買収
- **プロフェッショナルプリント事業**  
2012 Charterhouse社(英国)買収

- **ヘルスケア事業**  
2013 パナソニックヘルスケア社から超音波診断事業を譲受
- **産業用材料・機器事業**  
2012 Instrument Systems社(独)買収

投資額 約 **1,200** 億円

- **オフィス事業**  
2016 ProcessFlows Holdings社(英国)買収
- **プロフェッショナルプリント事業**  
2014 MGI社(仏)へ出資  
2014 Ergo社(豪州)買収  
2015 Indicia社(英国)買収

- **ヘルスケア事業**  
2015 Viztek社(米国)買収
- **産業用材料・機器事業**  
2015 Radiant社(米国)買収
- **新規事業(状態監視ソリューション)**  
2016 MOBOTIX社(独)の株式取得



SHINKA 2019

デジタルトランスフォーメーションの加速にともない  
データ活用を軸としたプラットフォームビジネスを開始

- 基盤事業：高付加価値化への集中、コスト構造改革により収益力を強化
- 成長事業：基盤事業周辺で高収益化を目指す
- 新規事業：IoT時代の新しいビジネスモデルを確立し、社会課題解決・顧客価値創造で高収益化を目指す

- 基盤事業：プロダクションプリント、機能材料、IJコンポーネント、計測機器などのビジネスユニットでは高付加価値化が進展  
原価低減施策は概ね実現したが想定以上の価格下落を補えず  
オフィス事業は地域戦略が奏功し、中国・東南アジアなどの成長国でカラー複合機が高シェアを獲得  
プロダクションプリント事業では低速・中速領域でのトップシェアを維持しながら大量印刷需要を見込む高速領域に初参入
- 成長事業：売上は成長したが、先行投資をカバーしきれず目標は未達  
産業印刷分野に参入し、デジタル印刷の成長領域に事業を拡大、ターゲット市場でのトップクラスシェアを獲得
- 新規事業：プラットフォームビジネスの核となる「Workplace Hub」の事業展開を開始  
米国のプレジジョン・メディシン分野の有力企業2社のM&Aにより、バイオヘルスケア事業の本格展開を開始  
ケアサポート、ガス検知、非破壊検査など、複数の新事業の芽を育成  
社会課題に刺さる顧客価値には手応えを得たが、顧客数、売上高を拡大させる力が不十分

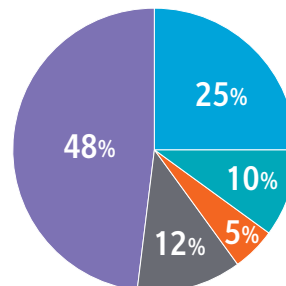
投資額

約 1,400 億円

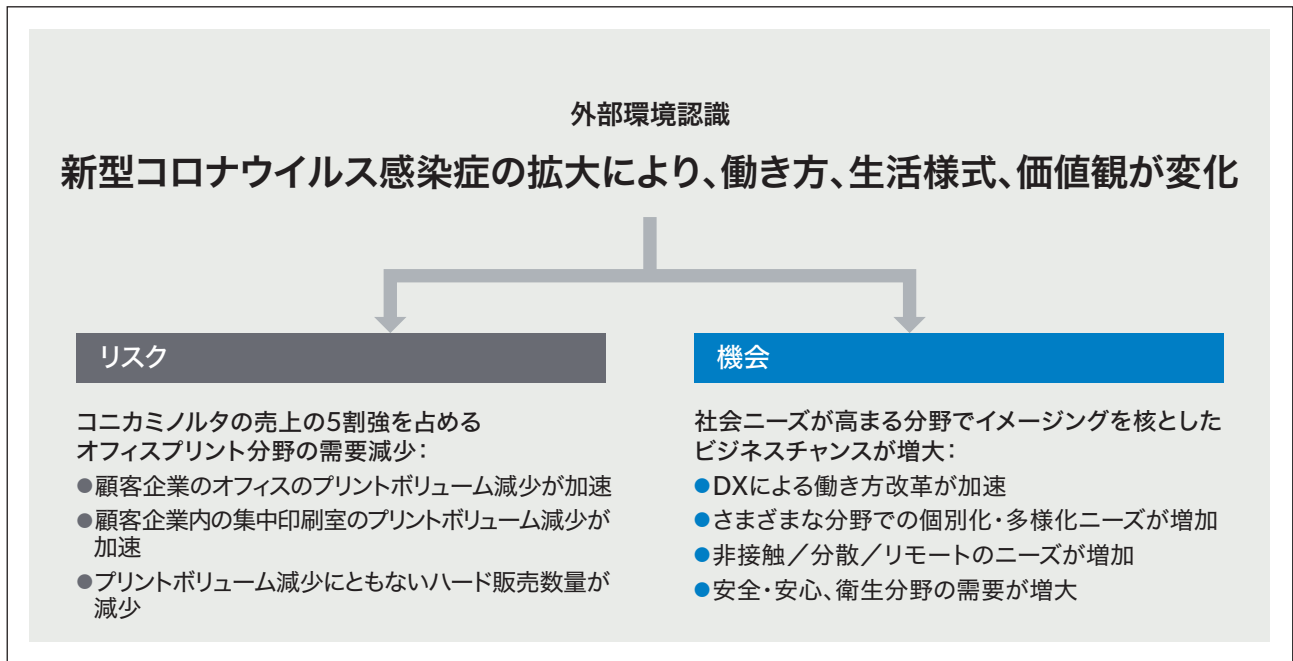
- 新規事業 (バイオヘルスケア)
  - 2017 Ambry Genetics社 (米国) 買収
  - 2017 Invicro社 (米国) 買収
- ヘルスケア事業
  - 2017 パナソニック メディカル ソリューションズ (株) 買収
  - 2017 シーメンスヘルスケア (株) から国内経腔超音波事業を譲受
- 産業用材料・機器事業
  - 2019 Eines Systems社 (西) 買収

M&A投資額の  
事業別内訳  
(2011～2019年度)

- オフィス
- フロアプリ
- ヘルスケア
- 産業用材料・機器
- 新規



# 新中期経営戦略「DX2022」



## 基本方針 1 DX(デジタルトランスフォーメーション)により高収益ビジネスへと飛躍

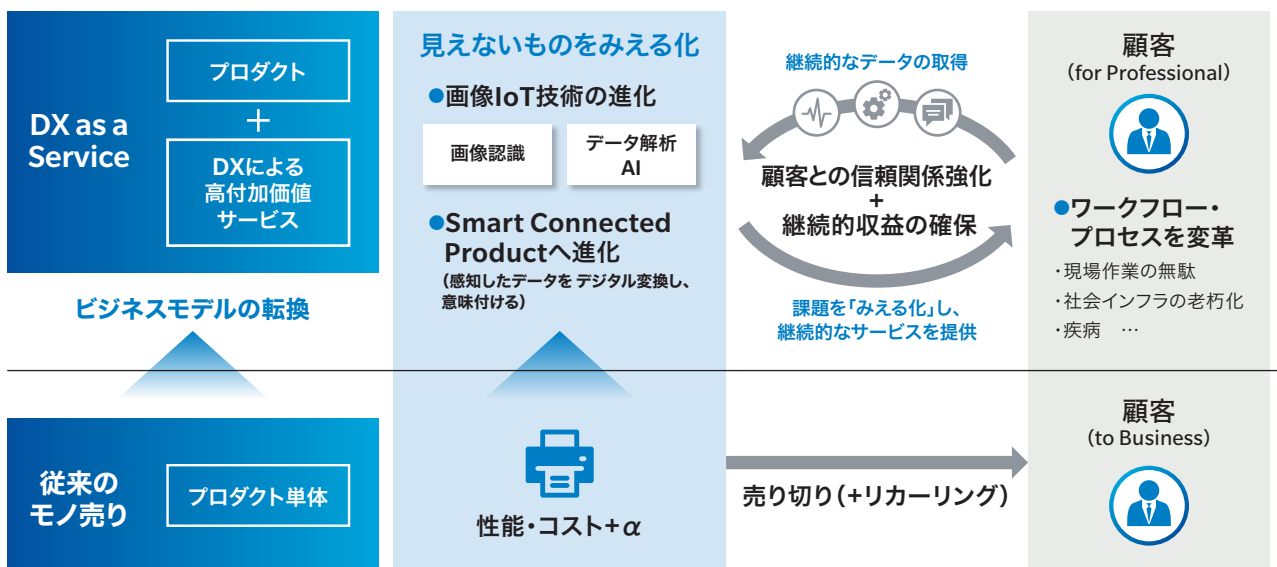
コニカミノルタは、プロダクト主体のモノ売りビジネスから、DXによる高付加価値サービス(DX as a Service)を主体としたビジネスへと業容転換を図っていきます。

それにあたり、プロダクトをさまざまな機器とネットワークでつなげ、お客様の現場から得られる情報をデジタルデータに変換する「Smart Connected Product」へと進化させま

す。そして、当社の強みである画像IoT技術を駆使して、現場から継続的に取得するデータを解析し、お客様の課題解決に貢献するサービスを提供します。

こうしたビジネスモデルを確立することで、プロダクトによる収益に加えて、サービス提供による継続的かつ安定的に収益を確保し、高収益化を目指します。

### 継続的な価値提供モデルへの進化(DX as a Service)



### プロダクト×DXによる顧客価値の進化

	プロダクト Smart Connected Product へ進化		DX による高付加価値サービス	
			ワークフローの進化	エコシステムによる価値拡大
デジタル ワークプレイス	複合機	Workplace Hub	働き方変革+意思決定支援	マーケットプレイス
プロフェッショナル プリント	プロダクションプリント	産業印刷	印刷ワークフローのみえる化・経営支援 マーケティング効果の最大化	デザイン支援+印刷経営コンサル
ヘルスケア	X線 HSTT	超音波	AIによる診断・治療の支援 分子レベル診断による早期診断と効率的な創薬支援	臨床情報+画像データ+ 全ゲノム情報の統合
インダストリー	色計測	外観検査	モノづくりバリューチェーンの最適化	
	TACフィルム	新材料・用途の拡大	顧客製品の価値向上	
	IJコンポーネント	光学コンポーネント	労働安全、ガス監視、地域安全	画像IoTプラットフォーム開放
	IPカメラ	LiDAR	コンテンツ提供・施設価値向上	コンテンツ配信
	映像ソリューション			
新規			介護ワークフロー変革	ステークホルダー連携によるケア

# 新中期経営戦略「DX2022」

## 基本方針 2 真の社会課題解決企業へ

コニカミノルタは、DXによる高収益ビジネスへの転換を図ると同時に、社会課題の解決に貢献していきます。その軸となるのが、「5つのマテリアリティ」です。この5つのマテリアリティごとに、2030年に目指す姿と、「DX2022」における施策を設定しました。「事業を通じた価値創出」と

「自社活動での価値創出」を推進し、環境・社会価値と経済価値の創出を図っていきます。

今後、マテリアリティごとに、「社会・環境課題の解決によるインパクト」と「収益貢献」をKPIとして設定し、取り組みの進捗を管理していく考えです。

### バックカスティング

マテリアリティごとの「目指す姿」と「中期戦略」



マテリアリティ	2022年度の中期戦略		2030年に目指す姿	関連するSDGs
 働きがい向上 及び企業活性化	事業	お客様の生産性を高め、 創造的な時間を創出	自社およびお客様・社会 での生産性を高め創造的 な時間を創出し、個々が 輝ける環境を整備	
	自社内	働き続けたい会社に向けた 環境づくり、風土の変革		
 健康で高い生活の 質の実現	事業	医療・介護におけるQOL向上と 医療費の削減	自社およびお客様・社会 での健康で高い生活の質 を提供し、個々の豊かな 生活を実現	
	自社内	いきいきと働くことができる 安全で快適な職場(会社)の実現		
 社会における 安全/安心確保	事業	お客様の情報セキュリティー、 労働安全の向上	お客様・社会の労働や暮 らしにおける安全・安心を 高めるとともに、自社製品・ サービスのリスクを最小化	
	自社内	自社製品・サービスの 安全・安心に関するリスクの最小化		
 気候変動への対応	事業	お客様の業務プロセス変革で エネルギー・CO <sub>2</sub> を削減	自社CO <sub>2</sub> 排出を削減しつ つ、お客様・調達先での CO <sub>2</sub> 削減を拡大し、社会 のカーボン量をマイナスに	
	自社内	自社拠点、調達先、自社製品サービスの エネルギー・CO <sub>2</sub> を削減		
 有限な資源の 有効利用	事業	お客様の業務プロセス変革で 資源を有効利用	自社資源の有効利用を進 めつつ、顧客・調達先など での資源の有効利用貢献 量を創出	
	自社内	自社拠点、調達先、自社製品・サービスの 資源を有効利用		

# マテリアリティ特定プロセス

持続可能な開発目標 (SDGs) やマクロトレンドから、2030年に想定される社会・環境課題を洞察し、「解決すべき社会・環境課題」と「当社の事業成長」の両評価軸でマテリアリティ分析を行い、コニカミノルタが取り組むべき5つのマテリアリティ (重要課題) を新たに設定しました。

## STEP 1

### 課題のリストアップ

GRIスタンダードやSDGsなどの国際的なフレームワークやガイドライン、各専門分野のマクロトレンドなどを参照しながら環境・社会・経済面での課題を広範囲にリストアップしました。リストアップにあたっては、ストックホルム・レジリエンス・センター\*の「SDGs ウェディングケーキモデル」をベースにしました。このモデルはSDGsの概念を表す構造モデルとして作成され、SDGsで設定されている17の目標関係性をつかむことに繋がります。17の目標が「ECONOMY」「SOCIAL」「BIOSPHERE」の3層に分類されており、「BIOSPHERE」が土台となって持続可能な「SOCIAL」「ECONOMY」を支え、「SOCIAL」の目標を達成することで持続可能な「ECONOMY」の基盤を作ることができます。この関係性を念頭に置きながら、課題を抽出しました。また抽出にあたっては、コニカミノルタに関連する、あるいは関連する可能性がある事業領域、そのサプライチェーン/バリューチェーンを範囲として、社会・環境変化や規制・政策動向、ステークホルダーからの要請事項などを考慮して進めています。

\*ストックホルム・レジリエンス・センター:

<https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html>

参照したフレームワーク、ガイドラインなど

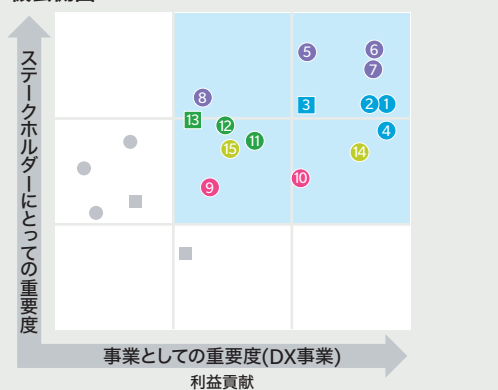
- GRIスタンダード ● SASBスタンダード ● ISO26000 ● 持続可能な開発目標 (SDGs: Sustainable Development Goals)
- 国連グローバル・コンパクト10原則 ● OECD多国籍企業行動指針
- 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosure)
- 気候変動をはじめとした各専門分野のマクロトレンド (パリ協定・欧州サーキュラーエコノミーなど)
- 国際統合報告評議会 (IIRC)「国際統合報告フレームワーク」 ● スtockホルム・レジリエンス・センター「SDGsウェディングケーキモデル」

## STEP 2

### 課題の抽出と重要度評価

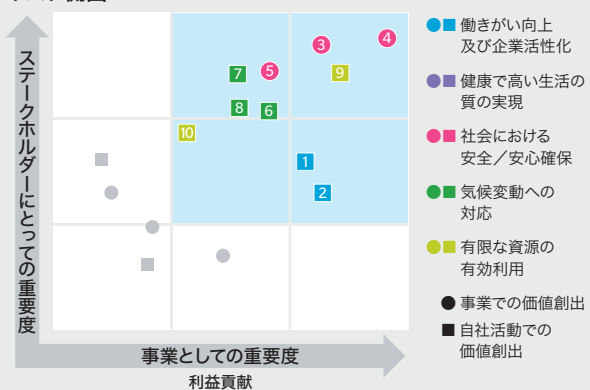
リストアップした課題のなかから、特にコニカミノルタに関連性の高い分野を抽出した上で、マテリアリティ分析 (重要度評価) を行いました。コニカミノルタのマテリアリティ分析は、リスクと機会の側面をそれぞれ評価している点に特徴があります。リスクと機会をそれぞれ評価することで、SDGsを進めるにあたり、企業に期待されている「社会課題を機会と捉えビジネスを通じて解決することで事業成長を図る」ことを実践しています。マテリアリティ分析は、それぞれ「ステークホルダーにとっての重要度 (お客様、お取引先、株主・投資家、従業員など)」と「事業にとっての重要度 (財務的な影響度)」の2軸で5段階評価し、優先順位を付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

#### 機会側面



- |                                |                              |
|--------------------------------|------------------------------|
| 1 お客様企業の生産性向上と創造的な時間の創出        | 2 お客様企業のサプライチェーンでの生産性、働きがい向上 |
| 3 従業員の働きがい向上と、新たな人財の惹きつけ       | 4 中小企業の人手不足の解消とサイバーセキュリティ強化  |
| 5 介護業界の労働力創出                   | 6 医療費の削減                     |
| 7 医薬品開発の効率化                    | 8 途上国における医療アクセス向上            |
| 9 お客様企業の現場および社会の安全・安心向上        | 10 お客様企業の品質確保                |
| 11 お客様・社会のエネルギー/CO2負荷低減        | 12 ペーパーレス、ユビキタス社会での働き方改革支援   |
| 13 調達先のCO2排出抑制とコスト削減           |                              |
| 14 ムダのない顧客サプライチェーンの構築          |                              |
| 15 お客様企業のワークフロー、サプライチェーンでのロス低減 |                              |

#### リスク側面



- |                                   |                               |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1 社内におけるスキルと業務のミスマッチ              | 2 従業員の多様性と自律性の低下              |
| 3 製品・サービスの品質問題の発生                 | 4 情報漏洩・プライバシー問題の発生            |
| 5 生態系汚染や健康被害につながる物質の使用            |                               |
| 6 エネルギー価格の高騰、原料不足による部材コストアップと供給不安 | 7 エネルギー価格の高騰、原料不足によるペーパーレスの進行 |
| 8 異常気象によるサプライチェーンの寸断              |                               |
| 9 サーキュラーエコノミーへの対応遅れによる競争力低下       | 10 水資源の枯渇、水リスクによる生産の遅延・停滞     |

- 働きがい向上及び企業活性化
- 健康で高い生活の質の実現
- 社会における安全/安心確保
- 気候変動への対応
- 有限な資源の有効利用
- 事業での価値創出
- 自社活動での価値創出

## STEP 3

### 妥当性確認、特定

グループサステナビリティ推進会議で議長を務めるグループサステナビリティ責任者(サステナビリティ担当役員)は、これらのマテリアリティの評価プロセスおよび評価結果の妥当性を検証し、優先的に取り組むべきマテリアリティを特定します。特定したマテリアリティは、経営層による審議の上、取締役会による承認を受けます。今後も、マテリアリティを定期的にレビューし、必要に応じて見直すことにより、課題設定と計画の妥当性を担保していきます。



## 財務戦略

## CFOメッセージ

## 資本効率を意識しながら 中長期的視点で事業ポートフォリオの 転換を進めています。

常務執行役  
経営管理、経理、財務、リスクマネジメント 担当

畑野 誠司

### 資本効率を意識した経営

#### 成長投資、株主還元、財務基盤強化の 最適バランスを目指した資本政策を推進

当社は、創業以来培ってきた「イメージング」の技術を活かし、多くの人々が生きがいを感じることで、持続的な社会の実現に貢献することを目指しています。そのために重要なのは、長期的な視点に基づいて、「人間社会にとっての新しい価値提供(社会価値)」と「事業の成長(経済価値)」を一体化させることによる企業価値の持続的な向上であり、それに資する最適な資本政策(財務戦略)を実行していくことがCFOとしての私の最大の使命であると認識しています。

資本政策において私が特に重視しているのは「キャッシュ・フロー創出力の強化」と「資本効率(ROE/ROIC)の向上」です。「成長投資」「株主還元」「財務基盤強化」の最適なバランスを保ちながら、資金効率の向上と資本コストを意識した最適な資本・負債構成を目指していきたいと考えています。

#### ■「KM-ROIC」「投下資本収益」を指標に、資本効率を向上

2019年度は、「Workplace Hub」、バイオヘルスケアなどの新規事業の成果出しが当初想定よりも時間を要したことに加えて、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大とともにない当社が強みを持つ欧米を中心に販売活動が制約を受けたことで、減収・減益を余儀なくされ、ROE/ROICも

大幅に悪化する結果となりました。

新型コロナウイルス感染症が依然として猛威を振るう現状を考えると、2020年度はより難しい舵取りが求められます。資本コストを上回るROE/ROICの回復に向けて事業の推進力を高めるとともに、事業用資産に対する事業利益の最大化(投下資本効率)により徹底的にこだわっていく方針です。

具体的には、2020年度から「KM-ROIC<sup>\*1</sup>」および「投下資本収益<sup>\*2</sup>」を重要な経営管理指標と位置づけ、両指標の最大化を通して資本効率向上を図っていきます。KM-ROICについては、今後の事業ポートフォリオ転換の評価基準として活用していきます。また投下資本収益については、管理職の賞与決定に用いる業績評価や、子会社経営健全度評価にも活用しています。

これらによって従来の損益を中心とした業績管理から、投下資本効率を中心とした新しい業績管理への転換を進めていきます。資本コストに対する各部門の意識を高めていくため、e-ラーニングを利用して投下資本効率化活動の事例を紹介するなど啓発活動にも努めており、経営層から一般従業員まで全社一丸となって投下資本効率化活動を推進していきます。中期的には運用の徹底・強化とともに適用範囲の拡大を推し進め、厳しい事業環境にも対応できる、柔軟かつ強固な財務基盤の構築と、企業価値の最大化を図っていきます。

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

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

## ■ キャッシュ・フロー創出に向けた設備投資・投融資

当社グループでは業容転換を進めつつ、基盤事業の収益力向上、運転資本の効率化などによって営業キャッシュ・フローの創出に注力しています。また効率的な設備投資・投融資により、フリー・キャッシュ・フローの最大化を目指しています。

2019年度の設備投資の総額は508億円となりました。主な投資対象は、オフィス事業およびプロフェッショナルプリント事業の機械装置、金型、その他工具器具備品、産業用材料・機器事業の機械装置、本社における建物および研究開発設備です。一方、投融資の総額は79億円でした。主なものは、産業用材料・機器事業におけるスペインの自動車向け外観計測事業を展開する会社の買収などです。所要資金については、いずれの投資も主に自己資金にて充当しました。

2020年度についても、デジタルワークプレイス事業およびプロフェッショナルプリント事業ならびにインダストリー事業を中心に投資を予定しています。生産設備の拡充、新製品対応に加えて、国内生産拠点の再整備ならびにグローバルでの開発機能強化と関西エリアにおける拠点最適化・効率化のための戦略的投資を厳選したうえで実施する予定です。

## ■ 株主還元の実現

当社は、連結業績や成長分野への戦略投資の推進などを総合的に勘案しつつ、株主の皆様への積極的な利益還元を行っていくことを経営の基本方針としており、配当額の向上と機動的な自己株式の取得を通して、株主還元の充実に努めています。

2019年度は赤字決算となりましたが、株主の皆様への配当は1株当たり中間配当15円、期末配当10円の合計25円で実施させていただきました。2020年度については、コロナ禍により当期赤字の業績見通しとさせていただいていますが、オフィス事業や新規事業の収益改善施策、一段下げた固定費水準を維持するなどの施策を講じており、2021年度、2022年度の利益をコロナ禍以前の水準に戻す蓋然性を高めることで、2019年度の配当水準を維持し、1株当たりの年間配当予想を25円とさせていただきます。

## ■ 財務基盤の強化

当社では財務ガバナンスの強化、財務リスクの最小化、資金効率の向上、株主資本の充実により、積極的な成長投資を支える財務基盤の強化を図っています。

円滑な事業活動に必要な資金の源泉としては営業活動から得られるキャッシュ・フローを基本としつつ、財務の健全性・安定性を維持しながら金融機関からの短期借入・長期借入や社債発行による外部資金の調達を行うことで手元流動性を確保しています。長期資金の調達に際しては、償還や返済の時期を分散することでリスク低減を図っています。また、グループの資金調達は主に当社が担っており、必要資金を関係会社にキャッシュ・マネジメント・システムを通じて供給することで資金調達の一元化や効率化を図っています。

当社には2019年度末時点で約900億円の現金及び現金同等物の期末残高がありますが、新型コロナウイルス感染症の拡大による不測の事態に備え、2020年4月に金融機関から850億円の資金調達を実施しています。このほかに複数の金融機関との間で設定している計3,000億円(2020年5月末時点)のコミットメントラインが手つかずで残っており、今後の新型コロナウイルス感染症の拡大による事業への影響に対処するための十分な手元流動性を確保できていると捉えています。

なお当社の既発行社債の債券格付、発行登録予備格付はともに株式会社格付投資情報センター(R&I)および株式会社日本格付研究所(JCR)からA格を取得しています。

## 事業ポートフォリオ経営

### KM-ROICを管理指標として

### 事業ポートフォリオマネジメントを強化

タブレット端末やスマートフォンなどのデジタル機器の普及やワークスタイルの変革を背景に、近年オフィスでは紙からデジタルデータへの代替が急速に進んでいます。オフィス事業を中核事業とする当社は、こうした市場変化に対応すべく、中長期的な視点のもと、過去6年間・2回の中期経営計画期間において「Workplace Hub」、産業印刷、バイオヘルスケア、外観計測、状態監視ソリューションといった新分野への積極的な先行投資を行い、事業構造の変革を目指してきました。

2020年度から始まる新中期経営戦略「DX2022」においても、将来の成長に必要な不可欠なデジタルワークプレイス、プレジジョンメディシン、計測機器などの領域を中心に領域を厳選して先行投資を継続していきますが、今後はこれまで実施した先行投資のリターンを最大化と、資本効率向上により重きを置くことで事業ポートフォリオの最適化を図り、資本効率の向上と企業価値の最大化を目指していく方針です。

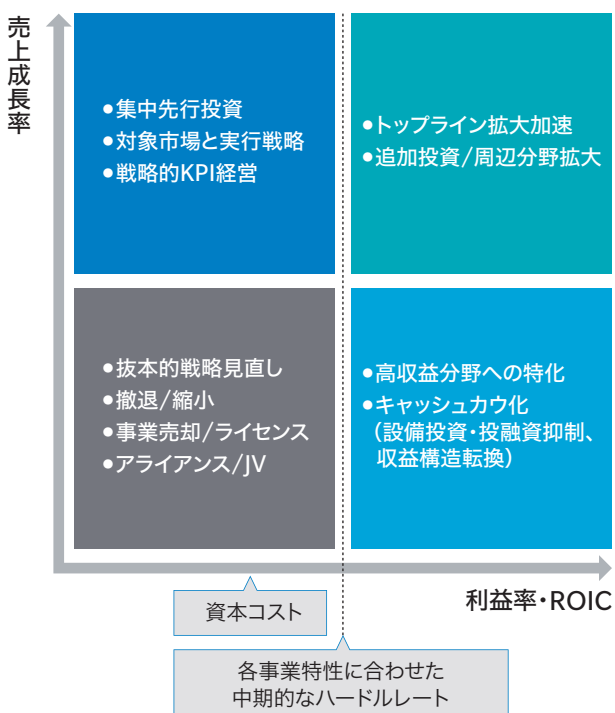
## 財務戦略

事業ポートフォリオ最適化にあたっては「事業の魅力度」「継続的に勝てるか」「自社戦略との適合性」という3つの視点から各事業の評価を進めています。このうち「事業の魅力度」を判断する重要指標の一つが、先述したKM-ROICです。各事業ユニットでの投下資本効率の実績や業界水準などを考慮したうえで、中期的観点からその事業に期待するKM-ROIC下限目標値（ハードルレート）を設定し、その達成に向けて事業戦略策定と事業運営を行っています。新規事業開始や新規投資実施に際しても、リターンがこのハードルレートを超えることを一つの判断基準としています。さらに投資後も定期的なレビューによりKM-ROICをチェックすることでリターンの最大化につなげていきます。

一方、事業の撤退や縮小の判断についても、事業収益性や投下資本効率などの基準値を定めた「Exitルール」を設定しており、モニタリングを通してこれに抵触した場合は当該事業を撤退候補とし、具体的な撤退検討を行うこととしています。また事業売却などにより獲得したキャッシュについては、成長戦略に基づく追加投資に活用し、中長期視点での事業ポートフォリオ最適化、資本効率向上ならびにキャッシュ・フローの最適化につなげていきます。

今後も、投下資本効率向上とデジタルトランスフォーメーション(DX)の両立を目指して、積極的に事業ポートフォリオの転換を進めていきます。

### 資本コストを意識した「事業の魅力度」評価



## リスクマネジメント

### リスクの影響度・発生頻度を検証し 重要リスクを特定

当社ではグループの事業活動における各種リスクを総合的・体系的に管理すべく、私を委員長とするリスクマネジメント委員会を設けています。同委員会は当社グループ各社のリスクマネジメント体制の構築と強化を支援する役割を担っており、委員長が指名したメンバーにより構成されます。当社の執行役は、各々の担当職務に関するリスクマネジメントを行うことが義務づけられており、上記委員メンバーは執行役以上により構成されています。同委員会は年間2回定期的に開催され、当社のリスク分類体系に基づき各部門から抽出されたリスクを影響度・発生頻度で表すグループリスクマップにて確認し、対応策を協議しています。また何らかの予測不能の事態が生じた場合は、必要に応じて委員長の判断で、臨時委員会の招集を行うこととしています。同委員会で重要度が高いと判断されたリスクについては、月次・四半期の単位で対応策進捗状況をレビューし、特に重要と判断したリスクに対しては、委員長から指名された執行役が中心となり、グループとしての対応を図っています。

当社は、リスクとは組織の収益や損失に影響を与える「不確実性」であると捉えています。その意味において、リスクマネジメントは、リスクのマイナス側面だけでなく、収益の源泉としてのプラス側面からも捉えたうえで、リスクのマイナス影響を抑えつつ、リターンの最大化を追求していく活動であるといえます。

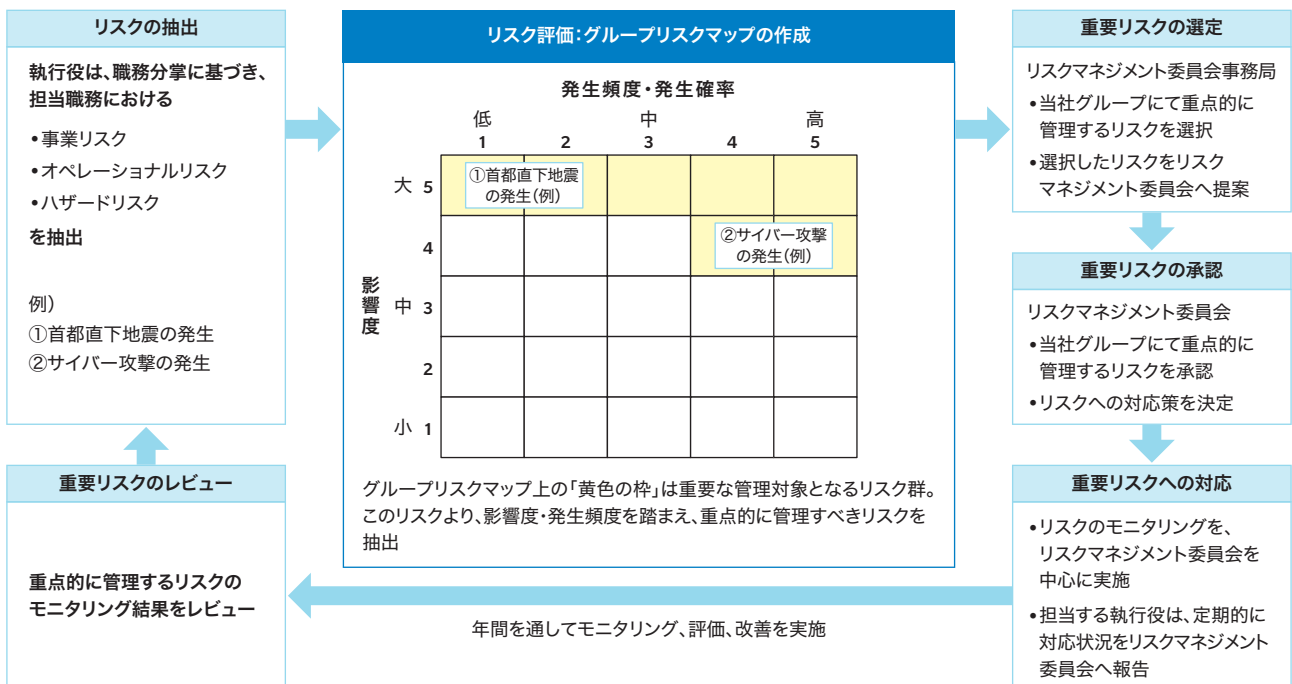
例えば、新型コロナウイルス感染症の拡大は、当社の販売活動に大きなマイナス影響を与えていますが、2020年1月時点でCEOを最高責任者とする危機管理臨時体制を立ち上げ、従業員とその家族、顧客、お取引先などのすべてのステークホルダーの健康と安全を最優先としたうえで、いち早く生産拠点の活動を再開することができました。また、経済活動の再開過程においては、医療従事者への一層の支援が必要とされるとともに人々の価値観や働き方にも変化が生じることが想定されます。胸部X線のAI診断支援、遠隔診断支援、米国でのPCR検査の上市、「Workplace Hub」を活用した多拠点連携による働き方改革支援、自社実践から得られたテレワークのノウハウ提供、AI解析によるサーマルカメラの体表温度測定ソリューションなどは、コロナ禍という大きな社会課題の解決に貢献することが、当社の事業拡大にもつながることを示しています。

また、世界各地で発生している異常気象などの気候変動をはじめとした地球環境問題の進行についても、将来にわたり当社の事業継続ならびに業績に影響を及ぼす可能性があります。こうしたリスクを認識し、当社グループでは、2050年までに自社の製品ライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量を80%削減することを目指し、2030年までにはその排出量を60%削減したうえで、その排出量を上回る社会・お客様でのCO<sub>2</sub>排出量削減を生み出し、「カーボンマイナス」

を実現することを目指した取り組みを進めています。加えて、気候関連のリスクと機会を踏まえた取り組みについては、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD:Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」のフレームワークに沿って開示しています(→P53)。

このように今後も多様なリスクを中長期の視点から適切にマネジメントすることによって持続的な企業価値の向上を目指していきます。

グループ重要リスクの特定フロー



事業等のリスク

リスク	発生可能性	発生する可能性のある時期	影響度
<b>経済環境に関するリスク</b>			
経済動向・市場環境	高	1年以内	大
為替レートの変動	高	特定時期なし	中
<b>事業活動に関するリスク</b>			
プリント環境の変化に関連するリスク	高	1年以内	大
各国・各地域の規制	高	1年以内	中
次世代技術変化	中	3年以内	中
新製品への移行	低	3年以内	大
他社との協業、企業買収等について	中	特定時期なし	中
調達・生産等	中	1年以内	中
製造物・品質責任	低	特定時期なし	中
<b>その他のリスク</b>			
大地震・自然災害・感染症等	中	特定時期なし	大
環境規制・気候変動	中	特定時期なし	中
知的財産権	低	特定時期なし	小
人財確保	中	3年以内	中
情報セキュリティ	中	特定時期なし	大
<b>新型コロナウイルス感染症に関するリスク</b>			
新型コロナウイルス感染拡大の影響	高	1年以内	大

## 顧客接点強化戦略



### 担当役員メッセージ

世界150カ国、約200万社との顧客接点を活かして、One Konica Minoltaで価値を創出していきます。

専務執行役  
情報機器事業管掌 兼 経営企画、IR、広報 担当  
大幸 利充

### 顧客接点を活かして、ソリューション型ビジネスを強化

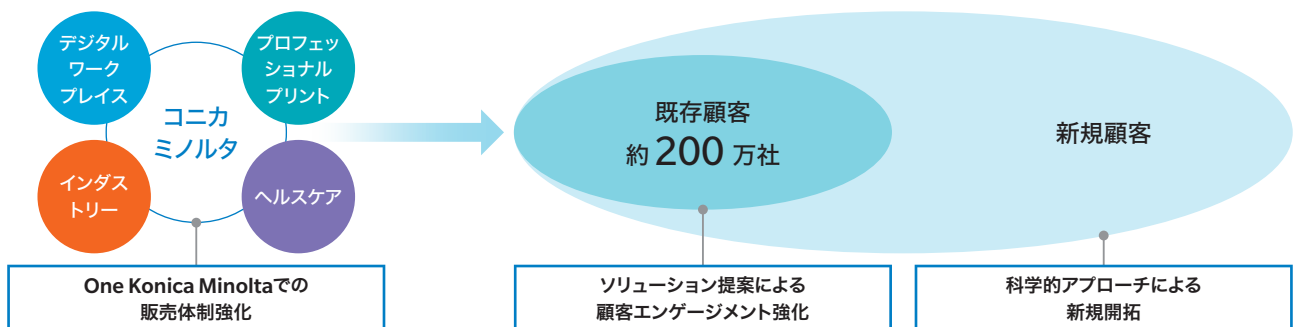
当社がこれまでに構築してきた世界150カ国のセールス／サービス体制と約200万社のお客様とのつながり、その顧客基盤は当社の成長を支える大きな資産です。また、当社は、早くからお客様と直接の接点を持つことを重視し、代理店を通さない直接販売体制を整備してきました。これにより、お客様の現場の課題をより深く洞察し、ニーズに適合した提案を行うことが可能となっています。

こうした広く、深い顧客接点はコニカミノルタならではの強みです。当社では、この強みを最大限に活かし、機器単体ではなく、さまざまなサービスと組み合わせたソリューションを提案することで、顧客価値の向上と収益力の向上を図っています。

例えば、デジタルワークプレイス事業では、ペーパーレス化によるプリントボリューム(PV)の減少を見越して、10年前からM&AなどによってITサービスの提供能力を強化してきました。それと同時に、複合機とITサービスを組み合わせ、お客様の業務課題の解決につながるソリューションを提供するハイブリッド型販売を推進してきました。従来は、4～5年ごとにある複合機の更新タイミングにあわせて営業アプローチをしていましたが、ITサービスの提供を開始したことで、お客様に提案する頻度も増加し、顧客エンゲージメントも高まっています。このような取り組みを続けた結果、かつて7割程度だったリテンション率は85%まで上昇し、顧客1社当たりの収益も向上するなど、着実に成果に表れていると認識しています。

さらに、前中期経営計画「SHINKA 2019」の期間において、PVに頼らない新たなビジネスモデルを構築すべく、

### 顧客接点を活かした販売強化施策



次世代プラットフォーム「Workplace Hub」の展開を開始しました。これを今後さらに拡販していくうえでも、約200万社のお客様の多くと直接接点を持っていることが強みとなります。

Workplace Hubについては、お客様の満足度と当社の提供しやすさを両立したファームウェアバージョンの完成に時間を要し、当初販売計画には至っていませんが、2020年度以降、Workplace Hub、複合機、ITサービスを組み合わせ、特化した業種へのソリューション・提供価値を拡大することでお客様の「Intelligent Connected Workplace<sup>※</sup>」を実現し、業務効率化や生産性向上に貢献していきます。

※ Intelligent Connected Workplace: 必要な人や情報がつながり、いつでもどこでもだれとでも価値を創造できるスマートな職場環境。

## 科学的販売アプローチで、 営業効率の向上へ

顧客接点をさらに増加させていくうえで新規顧客の開拓が不可欠ですが、通常のセールス手法では無駄足が多くなり、効率が良くありません。そうした課題を解決するため、米国の情報機器事業で科学的な販売アプローチを導入しています。

当社は、以前からお客様のプロファイルをデータベース化してきました。このデータをAIによって分析することで、業種や規模から販売が期待できる商材や利益率の傾向を導き出し、新規顧客開拓のパイプライン(潜在的な有望顧客のリスト)を作成します。このリストを営業活動の起点とすることで、商談の初期段階から効果的な提案が可能となり、営業効率も顧客満足度も高まっています。

こうした販売アプローチは、当社の豊富な顧客基盤があってこそできるものです。とりわけウィズコロナの状況下では、対面での商談が難しくなっているため、いかに非対面でお客様ニーズを把握できるかがポイントとなります。そうした意味でも、科学的アプローチを、米国から他地域へ、情報機器事業から他事業へと水平展開し、有効に活用していくことが重要になると考えています。さらに、新中期経営戦略「DX2022」の3年間では、データ分析で活用しているAIを用いてこのアプローチをさらに進化させ、お客様のタイプごとに最適な提案書を自動生成するという新たな取り組みを進めています。

加えて、顧客エンゲージメントの進捗を科学的に評価・検証する仕組みも導入していきます。これまでは、お客様が他のお客様に推奨したいかどうかをスコアリングするNPS (Net Promoter Score)を参考にしてきましたが、これを進

化させて、「当社の製品・サービスを使い続けたいかどうか」という当社なりの基準を作成して、お客様にスコアリングしていただきます。そして、その評価を週単位で集計・分析し、翌週の販売活動に活かす、といった独自の評価システムを導入していきます。

## One Konica Minoltaアプローチで、 顧客価値の創出へ

さまざまな業種業態のお客様との接点において、当社が洞察する多種多様なお客様の潜在的な課題のなかには、多くのビジネスチャンスがあります。そうしたチャンスを逃すことなく活かし、ビジネスを拡大していく。そのために、事業の枠を越えたOne Konica Minoltaで、当社ならではのソリューションを提供し、より大きな顧客価値の創出を図っています。

例えば、セキュリティを強化したいという学校のニーズに対しては、IT関連のセキュリティに加えて、監視カメラによって不審者の侵入をモニタリングするというソリューションも提案しています。また、業務改革を進めたいという自治体のニーズに対しては、ワークフローの棚卸とアセスメントによって大量の書類を電子化して一元管理するドキュメントソリューションに加えて、保健所の業務を効率化するヘルスケア関連のソリューションもあわせて提案するケースもあります。

こうした多面的な提案活動を推進するために、各事業の販売機能を一つの販売会社を集約し、事業別の販売体制からお客様の業種業態にあわせた体制へと変更してきました。これにより、お客様の業種業態ごとの課題を深く理解し、最適なソリューションを複合的に提案することが可能となります。同時に、各国・各地域の成功事例をグループ内で水平展開できる仕組みも整えています。

さらに、セキュリティなど特定の分野に精通したエキスパートがお客様との商談に加わって、現場でアセスメントやインプリメンテーションを行うという機会も増えています。今後、こうした機会をさらに増やしていくために、欧州のエキスパートをアジアのお客様の商談に参加させるといったようにクロスボーダーでの活用を進めていくとともに、各分野のエキスパートの育成にも注力していきます。

当社が培ってきた豊富な顧客接点は今後の成長の源泉となるものであり、事業の枠を越えて活用していくことで、より大きな成長につながれると確信しています。今後もOne Konica Minoltaでの提案活動を、もう一段、二段と加速させていきます。

## 顧客接点強化戦略

## マーケティング責任者インタビュー

コニカミノルタでは、世界各地の営業・マーケティングの現場で、顧客接点の強化に向けて取り組んでいます。ここでは、欧州と北米のマーケティング責任者が、“ポストコロナ”も見据えたマーケティング戦略を語ります。

**Q1:顧客接点を強化するにあたり、重視していることを教えてください。**

**Lorenz:**当社では、お客様との対話を通じてニーズや関心を深く洞察し、誠実に向き合うことで長期的な信頼関係を構築しています。こうしたお客様との関係づくりは、取引をベースに顧客との関係を築く企業が依然として多いなかであって、当社の強みになっています。加えて、お客様とのさまざまな接点においてカスタマーエクスペリエンスを測定し、社内のマーケティング・営業担当者と密接に連携することでカスタマーエクスペリエンスのさらなる向上を図っています。

Konica Minolta Business Solutions U.S.A.  
Senior Vice President, Marketing  
**Kay Du Fernandez**



**Fernandez:**お客様と良好な関係を構築するには、お客様の購買行動に関する深い知識と洞察が必要になります。そこで、私たちは数年前からカスタマージャーニーマップを利用することで、「認知」「検討」「購入」「継続使用」の各段階における顧客接点を整理するとともに、対応方法を最適化しています。これにより、すべての顧客接点を最大限に活かし、魅力的なカスタマーエクスペリエンスを効率よく生み出すことを可能にしています。こうした取り組みがマーケティング分野のDX化に役立っています。

**Q2.マーケティング活動において注力している取り組みを教えてください。**

**Fernandez:**米国では戦略分野の一つとして「デマンドジェネレーション(営業見込み案件の創出)」に注力しています。顧客データの活用は、有望な顧客層を確保するうえで鍵となります。そこで、AIを用いた顧客データの分析によって特に利益率の高い顧客層を特定して、共通のニーズを持つ業界や企業を営業ターゲットとして絞り込み、効率的かつ最適にソリューションを提供しています。こうしたデジタルマーケティングによって長期的かつ強固なパートナーシップを実現しているのです。また、販路開拓にも重点的に取り組んでおり、このAIを用いた手法を約300社の当社代理店にも共有することで、営業活動、デジタルマーケティング、ソーシャルメディア戦略をサポートしています。

**Lorenz:**欧州でも米国と同様に、マーケティングオートメーションとデータ解析を主体として顧客ニーズを把握する科学的な販売アプローチを採用しています。こうした手法は、潜在的な新規顧客の発見や既存の取引関係の強化に役立っています。例えば、ある世界的な自動車メーカーに対して、顧客分析に基づいてニーズに対応するとともに、顧客の競争力強化につながる機能を提案し続けることで、10年以上にわたる契約更新につながっています。

**Fernandez:**当社はペルソナ(顧客像)を非常に重視してい

ます。そのため、綿密な調査に基づいて正確な顧客区分を設定し、その業種業態やCEO・CIO・各部門などの特定の役割にターゲットを絞り、それぞれのニーズに適したメッセージの発信に努めています。

### Q3.ポストコロナの時代を見据えて、今後、ビジネスをどう強化していきますか？

**Fernandez:** 人々が対面でやり取りする機会が減少している一方で、人と人との密接なつながりがこれまで以上に重要視されています。そこで、私たちはこうした状況にあわせてマーケティング手法を再整理し、いち早くバーチャルイベントやウェビナーを企画しました。これらのイベントでは、AccurioPress C14000のような画期的な製品のバーチャルデモなどを実施し、参加者の関心に応じています。初期のイベントには350人以上の方々に参加いただき、好評だったことから、継続的に開催しており、参加者が新しいお客様になるケースも出てきています。

現在、私たちは、こうしたバーチャル体験をより進化させる新たな方法を企画しています。例えば最近では、グループ会社であるMGI社製の革新的なスポットニスコーターのデモに先立って、参加者に印刷物のサンプルを郵送することで、バーチャルとリアルを融合したデモを実現しました。

さらに、現在、コロナ禍で私たちが最優先事項として進めているのが、eコマース環境の整備です。グローバルプロジェクトを立ち上げ、自動取引システムやオンライン販売方法について具体的な検討を進めています。

**Lorenz:** 新型コロナウイルス感染拡大以前から、当社のビジネスモデルは、製品提供型からソリューション提供型のビジネスに移行してきました。オフィス業務環境は常に変化し続けています。当社は「Intelligent Connected Workplace」を主要なサービスの一つとして提供していますが、新型コロナウイルス感染症の拡大により、幅広いビジネス環境のデジタル化をさらに加速する必要性が高まっています。私たちのソリューションは、点在するさまざまな環境の職場をつなぎ、場所に縛られない生産的な協働を支援するため、ポストコロナの世界においても有用です。私たちは、これからもデジタルイノベーションを追求し、テレワークソリューションや未来のワークプレイスの構築に最前線で取り組んでいきます。

**Fernandez:** 米国では、コロナ禍において「Return to Work」という新たなソリューションを開始しました。これは、バーチャル検診によってロックダウン後の従業員の職場復帰をサポートするソリューションです。このソリューションは、



Konica Minolta Business Solutions Europe  
Senior General Manager,  
International Marketing Division

## Olaf Lorenz

現状の市場ニーズを踏まえると、迅速な開発が必要でした。そこで、当社の顧客企業担当チーム、ソリューション開発チーム、マーケティングチームが一丸となって取り組み、わずか8週間で実用化することができました。また、当社グループの遺伝子検査会社Ambry Genetics社にも協力してもらっており、まさにOne Konica Minoltaによって実現した成果といえます。

**Lorenz:** One Konica Minoltaの実践例として、欧州では現在、「Box Defect Detection System」という製品の欠陥を検出するシステムの開発を進めています。このセンサーシステムは動画解析を主体とするものですが、当社が持つカメラ技術、センサー技術、その他の複数の機器を組み合わせることで、人に頼っていた業務を完全に自動化することができます。このシステムは、リモート化や自動化が加速する製造業・物流業に貢献するソリューションです。このように、当社の各事業のリソースを結集することで、ポストコロナの世界でもお客様から必要とされるソリューションを提供し続けていきます。



## 技術戦略



### 担当役員メッセージ

独自の画像IoT技術を強化し、プラットフォーム型ビジネスの展開を加速させます。

執行役

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

江口 俊哉

### 「みえる化」技術をコアに、新たなプラットフォームビジネスを

当社は、長い歴史のなかで磨いてきた「画像技術」に、最新のIoTやAI技術を組み合わせることで、画像技術によるデータ活用に強みを持つサービスプロバイダーへの変革に挑戦しています。当社では、そのコアとなる技術を「画像IoT技術」と総称し、画像IoT技術を中心としたビジネスを行うための環境全体を「画像IoTプラットフォーム」と称しています。

画像IoTプラットフォームは、製造、医療、介護など、さまざまな現場の業務ワークフローに変革をもたらすサービスを提供する基盤となるもので、その起点となるのが“みえる化”です。当社の計測器やセンサーといった入力デバイスから画像データを取得し、そのデータをもとにして独自のプロセッシングと組み合わせることによって、今まで見えなかったものを“みえる化”する。例えば、人がどういう状態かを自動で検知する、見えないガスの漏洩を発見する、病理検査のための細胞の位置や数を自動で検出する、といったことによって顧客価値を生み出します。さらには、蓄積したデータを活用することで、より付加価値の高いサービスを構築していこうというのが、我々が考えている画像IoTによる高収益データサービスです。

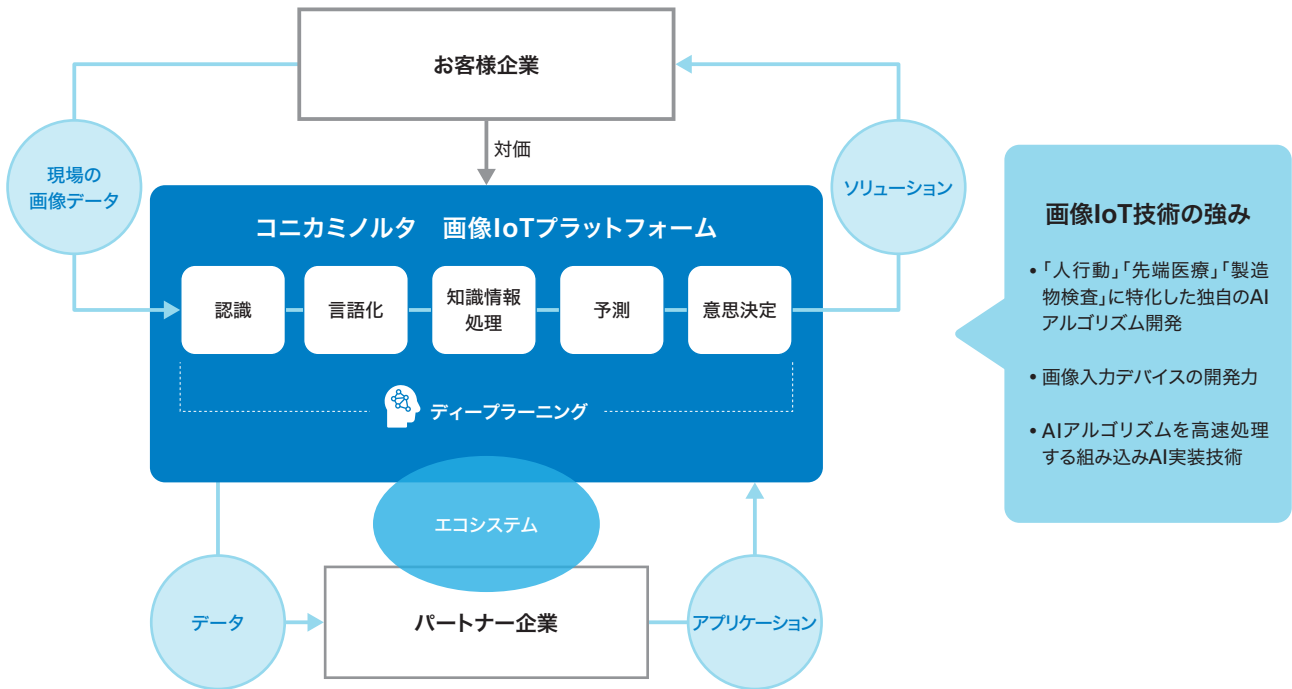
### 画像IoT技術を進化させ、新たな事業を創出

近年、AI技術が急速に進化しており、ITジャイアントをはじめとした多くの企業が開発に力を入れています。当社では、どの会社にも負けない領域として「人行動」「先端医療」「製造物検査」の3領域を定め、それらに特化して「独自のAIアルゴリズムを開発する環境」を整備してきました。これに加え、画像ビジネスで培ってきた「画像入力デバイスの開発力」と、複合機開発で培ってきたAIアルゴリズムを高速処理する「組み込みAI実装技術」が、当社の画像IoT技術の強みとなっています。

これらの技術開発を強化してきたことで、人行動認識や物体検知をより精緻かつ高速で行う画像認識技術は世界でもトップレベルに到達し、今後、さまざまなパートナー企業との連携を進めていくうえでも、当社の価値を十分に認めていただける技術水準にあると認識しています。

前中期経営計画「SHINKA 2019」の期間では、これらの技術をもとに、デジタル印刷機の自動品質最適化ユニット「IQ-501」といった新機能や、介護施設向けサービスの「HitomeQ ケアサポート」、プラント向けサービスの「ガス監視ソリューション」などの新事業を創出してきました。また、パートナー企業とのエコシステムやサービスにおける課金の仕組みなど、画像IoTビジネスを本格的に展開していくうえでの基盤整備を完了することができました。

### コニカミノルタの画像IoTプラットフォームビジネス



### 画像IoTビジネスの拡大に向け、パートナー企業との連携を加速

新中期経営戦略「DX2022」の3年間では、画像IoTビジネスのさらなる拡大がテーマとなります。例えば、プラットフォーム上でパートナー企業のアプリケーションをお客様に提供する、プラットフォームに蓄積したデータをパートナー企業と共有し新たな価値を生む、あるいはサービスパッケージにしてさまざまなお客様に提供する、といった新しいサービスモデルの検討を進めています。用意した技術とプラットフォーム環境をセットにして提供することでビジネスを拡大していく考えです。

こうした画像IoTビジネスの拡大には、さまざまな技術も組み合わせる必要があるため、パートナー企業との連携もさらに進めていきます。2020年8月には大阪の高槻サイトに新開発棟を竣工したほか、北米でもカナダに研究開発拠点を設置し、大学とAI先端技術の共同研究を開始しました。これらの拠点に画像IoT開発機能・人財を集結し、パートナー企業とのオープンイノベーションを加速させます。

IoTビジネスは、一社だけで成功できるものではないため、世界を見渡しても成功例はまだ多くありません。そのなかで、画像IoTを強みとし、200万社の顧客基盤を持つ当社が、パートナー企業に使っていただけるオープンなプラットフォームをつくり、各企業が切磋琢磨しながら顧客ファーストで価値の高いサービスを提供していく——。そうした環境を世界に先駆けてつくっていきたくと考えています。

### 画像IoT/AI人財を1,000人規模に増強

当社では、将来的な業容転換を見据え、約10年前から画像IoTの技術開発・事業化を担う画像AIエンジニアやデータサイエンティスト、システムアーキテクトなどの育成に力を注いできました。そして、社内育成プログラムとして、「エントリー」「スタンダード」「エキスパート」というスキルレベルに応じた認定・登録制度を設けています。

現在、画像IoT/AI人財は、外部から採用した人財も含めて、約500人体制となっていますが、社内人財をさらに増強すれば、スピードの面からも開発到達レベルからも優位性があり、パートナー企業との連携においても有利に働きます。

そこで、「DX2022」の期間において、人財を倍増して1,000人規模にしていくことを計画しています。そのなかでも、今後の画像IoT関連の事業拡大を見据え、特にデータ分析によって課題を解決するデータエンジニアや、アプリケーションやサービスパッケージをつくるプロダクトエンジニアといった人財を増強していきたいと考えています。こうした人財がエキスパートとして各地域のセールススタッフと協働して商談をクロージングするケースも増えてきていますので、サービスをつくる、ビジネスを広げることができるエンジニアの育成に注力していく方針です。

そして今後は、欧州の画像IoT開発拠点、日本と北米に新設した開発拠点を人財強化の拠点としても活用し、日・米・欧の3極体制で画像IoTの人財育成・採用を加速していきます。

## 人財戦略



### 担当役員メッセージ

一人ひとりの  
「個」を引き出し、  
デジタル時代に社会から  
求められる会社を  
目指します。

執行役 人事担当

岡 慎一郎

### 人財こそ最も重要な資産

当社は、グローバルレベルで加速しているデジタルトランスフォーメーション(DX)の広がりなかで、社会から必要とされる会社として持続的な成長を続けるために、プロダクト主体のビジネスから、画像やデータを活かしたサービス主体のビジネスへと業容転換を図ってきました。それを確固たるものにするための最も重要な資産は「人財」であると私は強く思っています。

以前のようなプロダクト主体のビジネスにおける資産は、例えば生産設備のように会社が所有しているものであり、人財に求めるのは資産を有効活用する能力やスキルでした。一方、デジタルの力を活かしてサービス主体のビジネスを展開するには、従業員一人ひとりが顧客の個々の課題を捉え、前例がないなかで自ら解を導き出すことが必要になります。

DX時代においてグローバルレベルでの競争に打ち勝つために、2020年度からスタートする中期経営戦略「DX2022」においては、一人ひとりの従業員が持つ独自性＝「個」をいかに引き出すかを最優先課題として、人財戦略を推進します。

### 国・地域内での最適化からボーダレスでのダイバーシティ活用へ

今の時代を勝ち抜くには、考えが異なる人財による健全なコンフリクトを起こすことで、新たな発想や革新的なアイデアを生み出す必要があり、人財の多様性は組織の成長に欠かせません。したがって、これからの人財活用においては、国・地域

ごとの最適化を目指すこと以上に、グローバルレベルで統合し、国籍・性別・勤続年数などにこだわらない、適所適材を強力に進めていくことが必要であることはいうまでもありません。

当社の他社に対する優位性の一つは、当社グループに在籍する4万人超の従業員の多様性であり、その約3/4が日本以外の地域で活躍しています。また、過去10年にわたる積極的なM&Aにより、これまで当社になかったアイデンティティ・知見・経験を持つ多くの人財を獲得してきました。この優位性を活かすために、グループ共通での人事・処遇制度の整備や人財流動化施策を推進し、すべての従業員が世界のあらゆる場所で、あらゆる挑戦ができる機会を提供していきます。

また、女性活躍の観点からは、当社グループの女性管理職比率は18%程度であるなか、日本本社では7%という現状があります。ダイバーシティを進めていくうえで、とりわけ日本においては経営の意思として女性活躍を強く推進していくべきと考えます。これまでも女性管理職比率を一つの指標として、女性が活躍できる組織風土醸成、教育研修の実施、制度面の拡充を積極的に行ってきました。また、各事業部門責任者は自ら女性リーダーを創り出すという強い意志のもとで、個々の育成計画に直接関わり、女性リーダーのパイプライン強化に注力しています。こうした取り組みに加えて、今後は女性が経営上位層で影響力を発揮できるよう、女性ハイポテンシャル人財の特定と計画的な育成を推進していきます。こうした取り組みにより、2021年度末時点における日本本社の女性管理職比率を8%とすることを目標に変革を進めていきます。

## 「DX2022」における人財力の強化方針

### DX as a Serviceを実現する人財の強化

- コア技術人財、高度専門人財を強化する育成・評価制度の整備
- DXを推進するリーダーの育成

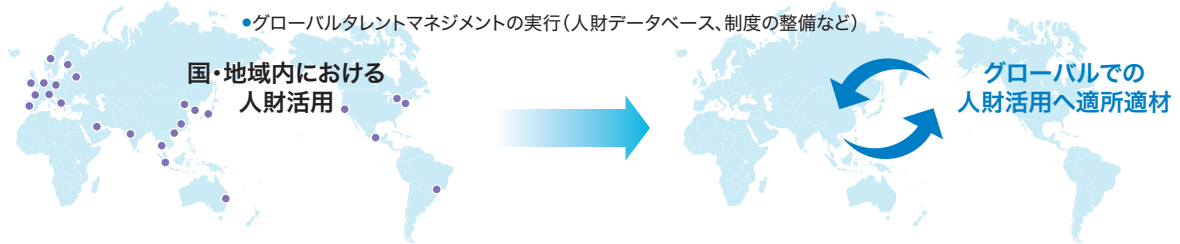
### 事業ポートフォリオを実現する人財の活用

- Re-skill & Up-skillプログラムや自律的な成長を支援する制度により、高度なプロ人財を育成

### 人財のエンゲージメント向上

- Global Engagement Surveyの実施・フォローアップ
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- ニューノーマルでの働き方の確立
- チャレンジ風土の醸成

## グローバルでの人財活用



## DXを実現するための価値創造プロセス構築に向けて

DXの実現に向けた人財力強化におけるテーマは2点あります。

一つは、DXによるビジネス成長を実現し、将来のCEO・執行役員となり得るリーダーシップ人財の育成です。これまで次世代リーダー候補の育成は、部門・地域・国ごとの方針で実行されてきました。しかしこれからは、各リーダー候補をグループ全社の共有資産として可視化し、全社最適の視点に立ったローテーションの実施、タフアサインメントの付与や彼らの成長をサポートする教育プログラムの充実が不可欠です。そのために、組織・人財を定期的にレビュー・フォローアップするプロセスを導入し、事業トップが常に各部門におけるハイポテンシャル人財は誰なのか、彼らにどこまで伸びるポテンシャルがあるかを意識し、そのような人財に対してしっかりとした自覚を促していくことが必要になります。それと同時に、経営陣がリーダー候補を全社の人財資産としていかに育成していくかを共有し、戦略的な活用を可能にすることにより、ビジネスの持続的成長を実現していきます。

もう一つは、お客様に近いところでデジタルの専門家をオーケストレーションできる人財の獲得・育成です。こうした人財は、当社がDXを進めて競争力を維持、強化していくうえで非常に重要となり、2022年度末において200人程度は必要と考えています。そこで現在、候補者となり得る人財をグローバルレベルで選抜、あるいは外部から獲得し、育成する仕掛けをつくり、グローバルで約500人を候補者として選抜してアセスメントによる絞り込みを行っています。そして今後、グローバル人財委員会を通して、個々の特性に応じた育成計画を立て、グローバルでのさまざまな活躍のステージを付与し、成長を加速させていきます。

## エンゲージメントの向上に向けて

新型コロナウイルス感染症の拡大により、これまで以上に従業員と会社のつながりの強さ、エンゲージメントが重要になっています。当社では感染症拡大時期に国内外の全拠点で、出社が必要不可欠な業務を除く全従業員をリモートワークに切り替えました。感染症拡大以前からリモートワークが可能な制度やITインフラを整備していたことで、スムーズな切り替えができたと自負しています。また、現在でも多くの従業員がリモートワークを行い、それがニューノーマル(新常態)の働き方として定着しつつあります。こうした状況下では、これまでオフィス内で当たり前のように醸成されていた上司・部下間、あるいは同僚との人間関係を、より意識的に構築していかなければなりません。また、偶発的な出会いや雑談から生まれていた「新たな気づきや発想」も、自ら仕掛けていかなければ得がたいものになりつつあります。

このようななかでエンゲージメントを高めるためには、ウィズ/ポストコロナの時代にコミュニケーションに求められる人財像を再定義し、そうした人財が活躍するために必要なインフラ整備と制度の見直しを進めること、またそのような環境下において、適切なマネジメントが行える管理職人財を選定・育成することが急務です。

これらを、当社が注力する「健康経営」で培ってきた「グローバルレベルでの競争に打ち勝つうえで基盤となる従業員の健康第一の風土」をベースに進めていきます。また、グローバルレベルでの従業員満足度調査の実施による定点確認と、その調査から浮き彫りになった国・地域・会社ごとの課題に対して、しっかりとフォローアップし、エンゲージメント向上に努めていきます。

## 環境戦略



### 担当役員メッセージ

持続的な成長を見据え  
カーボンマイナスの実現を  
目指しています。

グループ業務執行役員  
サステナビリティ統括部長  
高橋 壮模

### 2030年にカーボンマイナスへ

気候変動をはじめとする環境問題は今、企業の持続可能性を左右する課題として関心が高まっています。当社では、2009年に、2050年を見据えた長期環境ビジョン「エコビジョン2050」を策定し、環境問題による将来的なリスクに備えるとともに、環境課題の解決を事業成長につなげることをコンセプトに環境活動を推進してきました。

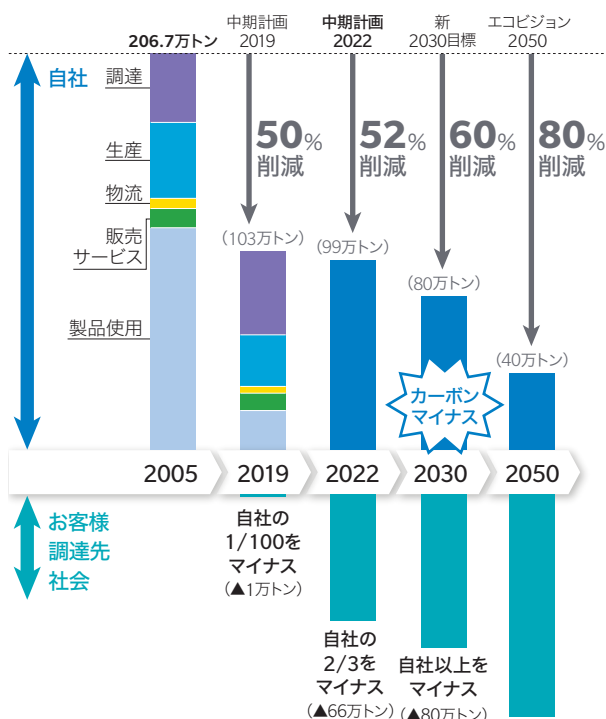
「エコビジョン2050」は、2017年に「2050年にカーボンマイナスの実現」という目標を掲げ、進化しました。カーボンマイナスの実現には、自社製品のライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量を2005年度比で80%削減するとともに、お客様やお取引先の環境課題解決の支援を通じて、自社製品のライフサイクルに関わらない範囲のCO<sub>2</sub>排出量を削減することが必要です。すなわち、自社の責任範囲であるCO<sub>2</sub>排出量を上回るCO<sub>2</sub>排出削減効果を生み出すことでカーボンマイナスの達成を目指しています。

そして、2020年度、2030年を見据えた長期の経営ビジョンおよび中期経営戦略「DX2022」の策定を機に、このカーボンマイナスの達成目標を2030年に前倒すことを決めました。その背景には、前中期経営計画期間での成果があります。2019年度には自社製品のライフサイクル全体のCO<sub>2</sub>排出量を2005年度比で約50%削減したほか、CO<sub>2</sub>排出量、資源利用量の削減と連動して、生産工程では3か年で約18億円のエネルギーや資源の費用削減の効果をあげました。また、自社の環境ノウハウをお客様に提供する「グリーンマーケティング活動」により、製品・サービスの商談が増加し、2019年度は7.8億円の売上貢献につな

がりました。このように、前中期経営計画期間では環境課題への取り組みを収益拡大につなげることができたと考えています。

こうした成果を踏まえ、CO<sub>2</sub>削減への取り組みを加速させることで、事業成長を促進していくとともに、デジタル技術を活用して多くの企業と連携する環境のエコシステムを構築し、「2030年にカーボンマイナス実現」というチャレンジングな目標の達成を目指します。

### カーボンマイナスを2030年に前倒し



## DXによって、より大きな環境負荷の低減へ

2020年度からはDXを活用して、お客様やお取引先など、より多くの企業との連携を加速し、環境負荷低減の拡大に挑みます。

例えば、お取引先に当社の環境ノウハウを提供する「グリーンサプライヤー活動」のデジタル化もその一つです。これまでは当社の専門家が現場で環境診断と施策の実行を支援してきましたが、そのノウハウをデジタルにより自動化し、お取引先が自ら省エネ診断と施策を実行できるシステムを開発しました。これにより、活動の対象範囲を飛躍

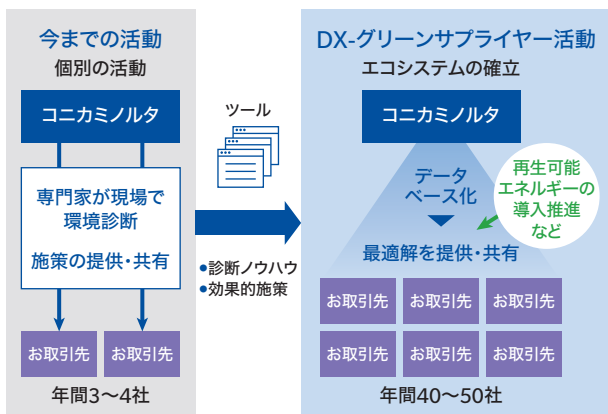
的に拡大し、環境負荷低減とコスト削減をさらに加速させることができると見込んでいます。

そしてもう一つの新たな施策が、2020年6月に開設した「環境デジタルプラットフォーム」です。これは、当社と参加企業各社がそれぞれ持つナレッジ、ノウハウを共有し、新たな価値を共創することで、環境経営の効率を高めることができるエコシステムです。豊富なノウハウやグローバルなソリューション手法を持つパナソニック株式会社に幹事企業としてご協力いただき、当社が運営を行っています。参加企業は15社でスタートしており、今後も順次拡大することで共創の輪を広げていきます。

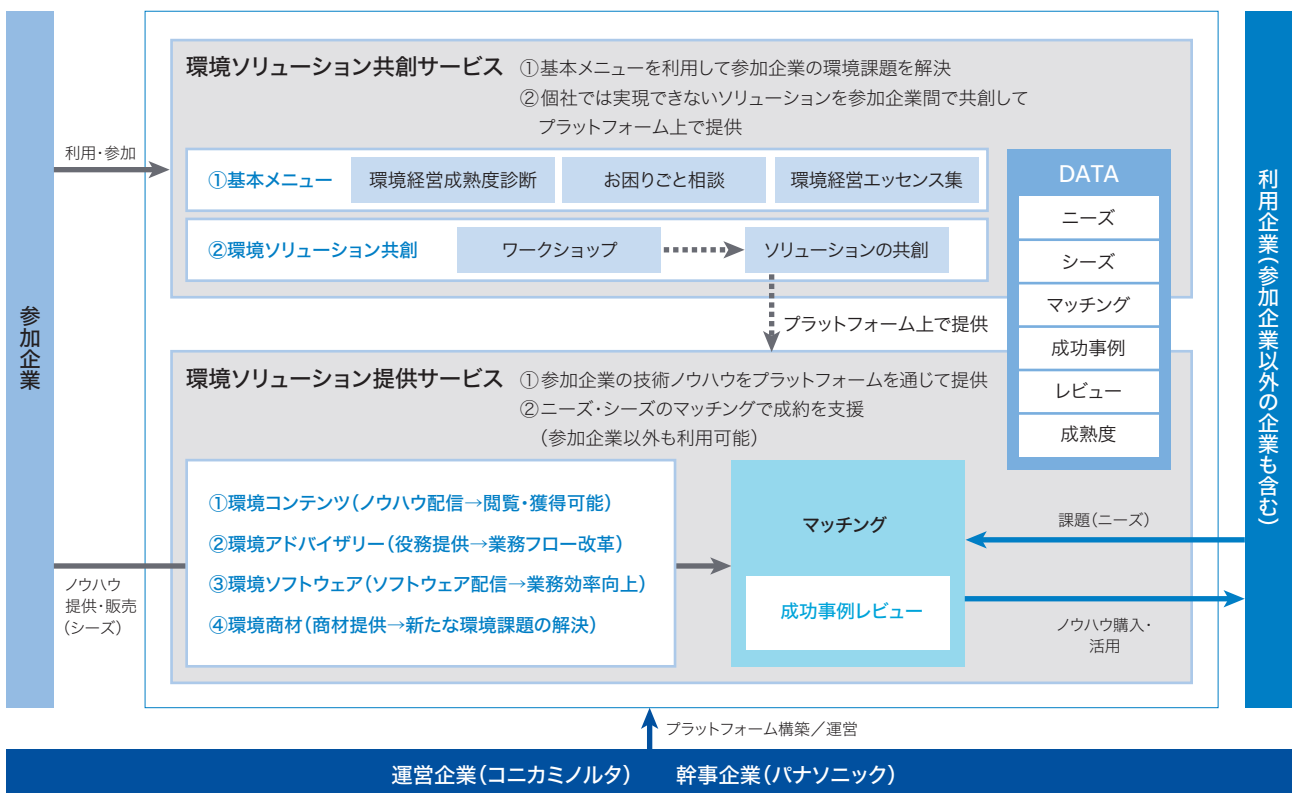
このプラットフォームは、個社だけでは解決が難しい課題に対して参加企業の技術・ノウハウを結集して新しい解決策を生み出す「ソリューションの“共創”の場」と、参加企業が自社実践によって培った環境技術・ノウハウを共有・活用する「ソリューションの“提供”の場」で構成されています。これら2つの場を通じて、企業間の連携による環境課題解決の迅速化、そして共創によるイノベーション創出を促進させ、地球規模での環境課題解決に寄与していきたいと考えています。

「DX2022」の3年間でこのような多くの企業と連携する取り組みを軌道に乗せ、環境負荷低減効果の飛躍的拡大と同時に、収益の拡大にも寄与することで、企業の持続的な成長を図ります。

### DX-グリーンサプライヤー活動



### 環境デジタルプラットフォーム



環境戦略

# 気候関連財務情報開示の新しいフレームワーク(TCFD)への対応

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

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

項目	活動内容
ガバナンス	<p>コニカミノルタは、2008年に「2050年に自社製品のライフサイクル全体におけるCO<sub>2</sub>排出量を2005年度比で80%削減する」という高い目標を設定し取締役会で承認しました。さらに2017年には、パートナー企業とともに社会のCO<sub>2</sub>排出量をマイナスにしていこうとコミットメントとして「カーボンマイナス」を目標に追加しました。そして2020年には、カーボンマイナスの達成時期を2030年へ前倒しすることを取締役会で承認しました。</p> <p>また、コニカミノルタでは、代表執行役社長が気候変動問題に対する最高責任と権限を有し、気候変動を含む環境マネジメントの有効性について責任を負うものとしています。そして代表執行役社長から任命された役員(グループサステナビリティ責任者)が環境マネジメントを推進。中期計画を作成するとともに、環境マネジメントの進捗状況や気候変動問題を含む課題について、代表執行役社長および取締役会に設置された監査委員会へ毎月報告します。</p>
戦略	<p>気候変動の影響が顕在化し地球環境が破壊されれば、経済や金融に混乱を引き起こします。これは、コニカミノルタの事業にとってもリスクであると認識しています。一方、ビジネスを通じて環境課題を解決することで機会を創出することができ、企業の持続的な成長へつながると考えています。</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、気候変動を含む社会課題の解決に寄与するソリューションを生み出すデジタルカンパニーへの業容転換を進めています。そして、2020年度に策定した長期の経営ビジョンにおいて「気候変動への対応」をマテリアリティとして特定し、2030年までに「カーボンマイナス」を実現することを目標に設定しました。気候変動対策に関わる中期目標および年度計画を、製品の企画・開発、生産・調達、販売などの事業中期計画と連動させることで、ビジネスを通じてカーボンマイナス目標の達成を目指しています。</p>
リスク管理	<p>コニカミノルタは、リスクマネジメントを「リスクのマイナス影響を抑えつつ、リターンの最大化を追求する活動」と位置づけ、中長期的な視点でリスクを評価しています。</p> <p>短期・中期的には、気候変動を含む環境リスクをグループ全体の経営リスクの一つとして位置づけ、リスクマネジメント委員会において管理しています。</p> <p>また、中長期的な観点から、「低炭素社会へ移行した場合」と「気候変動の影響が顕在化した場合」の両面で気候変動リスクの影響度と不確実性を評価し、管理しています。気候変動への対応に関する計画や施策について、四半期ごとにグループサステナビリティ推進会議において審議するほか、リスクの変化度合いを見直すローリング作業を同会議にて毎年2回行い、リスクを再評価しています。計画の進捗状況については、グループサステナビリティ責任者から代表執行役社長に毎月報告されています。</p>
指標と目標	<p>コニカミノルタでは、気候変動のリスクと機会を管理する指標として、製品ライフサイクルCO<sub>2</sub>排出量、およびカーボンマイナス目標を「エコビジョン2050」で定めています。カーボンマイナス目標は、ビジネスを通じて自社製品のライフサイクル全体におけるCO<sub>2</sub>排出量を上回るCO<sub>2</sub>排出削減効果を生み出し、社会のCO<sub>2</sub>をマイナスにしていこうとコミットメントです。2030年に、社会におけるCO<sub>2</sub>排出量について、スコープ1・2・3の排出量を超える83万トン以上の削減効果を生み出す目標としています。</p> <p>また、気候関連リスク対応として、化石燃料を利用できなくなる将来予測を踏まえ、自社の事業活動で使用電力の調達を100%再生可能エネルギー由来にすること、再エネ利用率を2050年までに100%、2030年までに30%とすることも目標として設定しています。</p>

※ 詳細は、サステナビリティサイト (<https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/vision/2050.html>) に掲載しています。

## 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、この2つのシナリオを想定し、将来にわたりグループの業績に悪影響を及ぼす事業リスクと、気候変動における課題の解決に先手を打って対応することで創出できる事業機会を、それぞれで特定しています。

	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><b>調達・製造コストの上昇</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 化石資源・化石燃料の代替化 <b>長期</b></li> <li>● 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 <b>中期</b> <b>短期</b></li> <li>● 電力供給量制限による生産の一時停止 <b>中期</b></li> </ul>		<p><b>製品開発コストの上昇</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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 <b>短期</b></li> </ul> <p><b>売上減少</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会のペーパーレス化の加速にともなうオフィス需要の減少 <b>中期</b></li> <li>● 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 <b>中期</b></li> </ul>
物理的リスク・機会		<p><b>生産能力減少による収益減</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候パターンの変化にともなう自然資源の供給量不足・供給停止 <b>長期</b></li> <li>● 大規模自然災害の発生にともなうサプライチェーン分断 <b>中期</b></li> <li>● 水資源の枯渇・取水制限 <b>長期</b></li> </ul>	<p><b>売上増加</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● データセンターを必要としないエッジコンピューティング <b>長期</b></li> <li>● ペーパーレス社会を支えるデジタルワークプレイス <b>中期</b></li> <li>● 使用済み樹脂のアップグレードリサイクル技術 <b>中期</b></li> <li>● 無駄な生産を抑えるデジタルオンデマンド印刷・オンデマンド生産 <b>中期</b></li> <li>● エネルギーを削減する材料加工プロセス変革ソリューション <b>中期</b></li> <li>● シェールガスなどパイプラインの漏洩検査システム <b>中期</b></li> <li>● 企業の環境・サステナビリティ経営を支援するエコシステム <b>中期</b></li> </ul>



事業戦略

# At a Glance

コニカミノルタは、事業区分を基盤事業・成長事業・新規事業の3つに分けていましたが、これらを一体として事業を推進し、顧客価値を高めていきたいとの考えから、2020年度第2四半期決算から会計セグメントを変更しました。

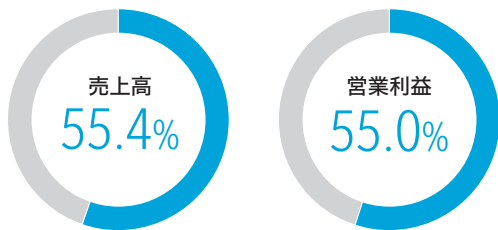
前中期経営計画期間で仕込んできたことを着実に成果へとつなげ、成長のスピードを加速させていきます。

## デジタルワークプレイス事業



- オフィス
- ITサービス・ソリューション
- ワークプレイスハブ

各事業の売上高・営業利益構成比



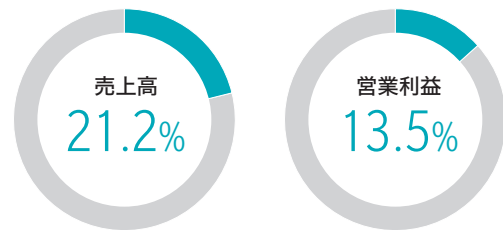
	2018	2019	2020 (見通し)
売上高	5,879	5,490	4,650
営業利益	401	177	0
営業利益率	6.8	3.2	—

## プロフェッショナルプリント事業



- プロダクションプリント
- 産業印刷
- マーケティングサービス

各事業の売上高・営業利益構成比



	2018	2019	2020 (見通し)
売上高	2,277	2,100	1,800
営業利益	138	43	-25
営業利益率	6.1	2.0	—

旧セグメント

新規事業

オフィス事業	+	ワークプレイスハブ
プロフェッショナルプリント事業		
ヘルスケア事業	+	プレジジョンメディシン
産業用材料・機器事業	+	状態監視/デジタルマニュファクチャリング

新セグメント

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

※ QOLユニットと映像ソリューションユニットは、新セグメントでは「コーポレート・その他」に分類しています。

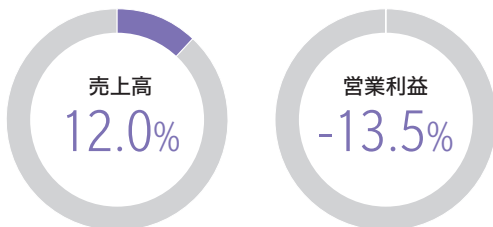
## ヘルスケア事業



- ヘルスケア
- プレジジョンメディシン※

※ バイオヘルスケアは、新セグメントではプレジジョンメディシンに名称を変更しました。

### 各事業の売上高・営業利益構成比



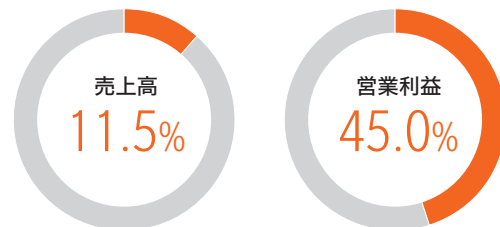
	2018	2019	2020 (見通し)
売上高	1,168	1,185	1,075
営業利益	-13	-43	-55
営業利益率	-1.1	-2.9	—

## インダストリー事業



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

### 各事業の売上高・営業利益構成比



	2018	2019	2020 (見通し)
売上高	1,251	1,171	1,175
営業利益	151	144	115
営業利益率	12.1	12.3	9.8%

事業戦略

# デジタルワークプレイス事業



## 価値創造プロセス

デジタルワークプレイス事業では、オフィス事業におけるジャンルトップ戦略で確立してきた中堅・中小企業を顧客基盤の中心としながらも、同時にグローバル企業の要求に応え、そのなかで蓄積したノウハウを活かしてサービスレベルを向上させてきました。また、過去10年近くにわたり、欧米を中心に中堅・中小企業に密着したサービスを提供している、もしくは業種や特定のソリューションに強みのあるITサービスプロバイダーを40社近く買収することにより、ITサービスのデリバリー能力や人財を獲得してきました。これらの無形資産を融合し、2018年には複合機を含むITインフラを一括受

託するプラットフォームサービス「Workplace Hub」の提供を開始しています。この事業では、顧客のDX化を支援し、データやITを活用して業種・業態ごとの業務プロセスに潜む無駄やリスク、顧客内外の情報を“みえる化”することで生産性向上や意思決定を支援するサービスを提供しています。顧客企業で働くプロフェッショナルが限られた時間を創造的な業務に使えるよう支援することで、顧客の生産性の向上や事業の成長に貢献します。また、中堅・中小企業のIT活用の促進や、お客様満足度の向上を目指す顧客をサポートするといった社会価値の創出にもつなげていきます。

### 「Intelligent Connected Workplace」のプラットフォームとしてお客様のDXを支援



## 市場環境

先進国を中心とした企業においては、紙に代わる情報共有の手段としてタブレットやスマートフォンなどデジタル端末の活用が加速していることに加えて、ワークスタイルの変化により、オフィスにおける紙への出力機会が徐々に減少するリスクがあります。さらに、新型コロナウイルス感染症の拡大によるテレワークの普及が、リスクの顕在化を加速することが予想されます。

そういった環境のなか、複合機に加え、テレワークを支えるIT環境整備を含むマネージドITサービスや、情報のセキュリティーや管理・編集を支援するコンテンツマネジメントサービスによる業務プロセス改善といった需要の拡大が見込まれています。

また、中国やインドなどでは、プリントのカラー化比率が低く、引き続きカラー複合機の販売機会拡大が見込まれています。

## 「DX2022」における基本戦略

さまざまな地域や業種業態に広がる顧客接点を活かして、顧客のビジネスの成功というゴールを共有し、それを実現するDX化を迅速かつ継続的に支援することで、当社の顧客単価の向上とリカーリング収益の拡大を目指します。顧客ビジネスの成功を支援する上で、顧客の働き方の成熟度を4段階に分け、これに応じたサービスを提供していきます。レベル0は紙や帳票に縛られ、働く場にも縛られている環境、レベル1はプロセスがITでつながり、デジタル化が始まり「いつでも」働くことができる環境、レベル2は現場同士がデジタルでつながり、「どこでも」働くことができる環境、レベル3は必要な人やナレッジがつながり、いつでもどこでも誰とでも価値創造ができる環境であり、このレベル3の状態を「Intelligent Connected Workplace」と呼び、顧客がレベル3を実現できるようサポートしていきます。

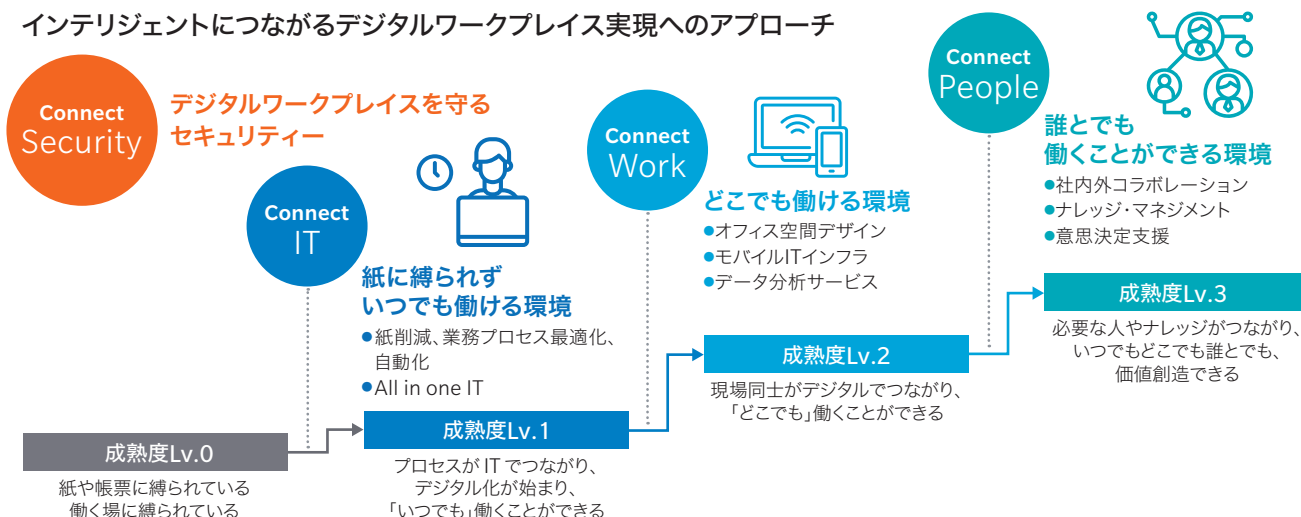
具体的には、当社独自のアセスメントにより成熟度を特定し、レベル0の顧客には「Connect IT-業務プロセスの最適化や自動化とともに、紙に縛られずいつでも働ける環境」を、レベル1の顧客には「Connect Work-モバイルITも含む、どこでも働ける環境」を構築するためのサービスソリューションを提供します。

レベル2では、レベル3への到達に向けてデータ分析サービスを提供するとともに、「Connect People-だれとでも働くことができる環境」を構築するために、社内外との協働基盤、社内外のデータを利活用したナレッジマネジメントソリューションや、意思決定を支援するサービスソリューションを提供することで、顧客の生産性や創造性の向上に貢献します。さらに、これらの活動を通じて集積されるデータをもとにビジネスの構築も支援します。

さらに、この顧客戦略をベースに、7年振りにフルモデルチェンジした複合機ラインナップと「Workplace Hub」をシームレスに組み合わせ、クラウドとエッジサーバーのハイブリッドソリューションとITサービスを提供します。また、自社とパートナーとのエコシステムを構築することで、高度なセキュリティー機能などを含むアプリケーション群を提供していきます。

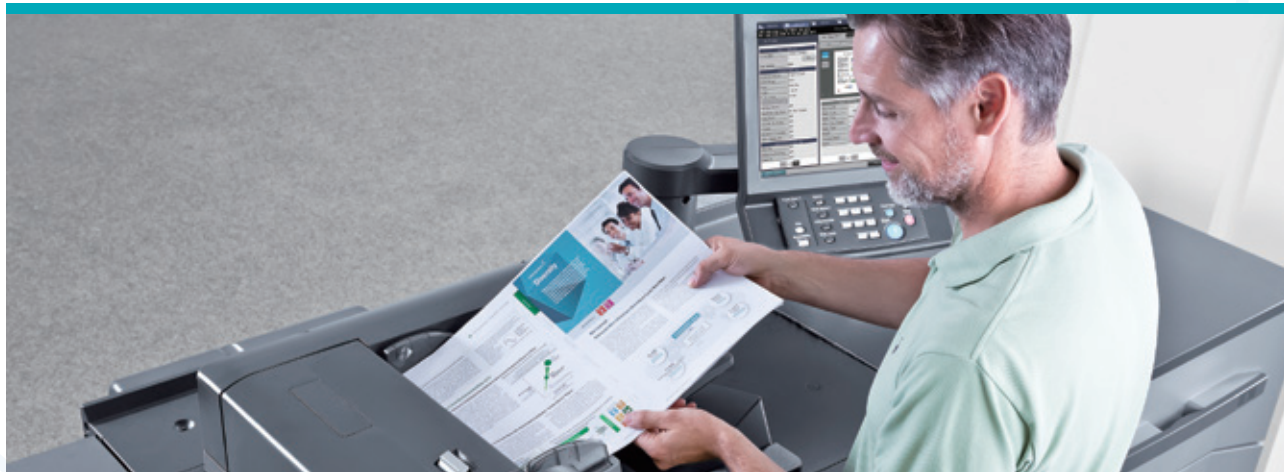
また、今後もカラー複合機の販売機会の拡大が見込まれる国や地域においては、トップポジションを維持しながら販売を拡大していきます。そのために、継続的な製造原価の低減、データを活用した科学的販売アプローチと顧客接点のデジタル化や、業務プロセスの自動化を進め、人財の最適配置と活用を強化します。

## インテリジェントにつながるデジタルワークプレイス実現へのアプローチ



事業戦略

# プロフェッショナルプリント事業



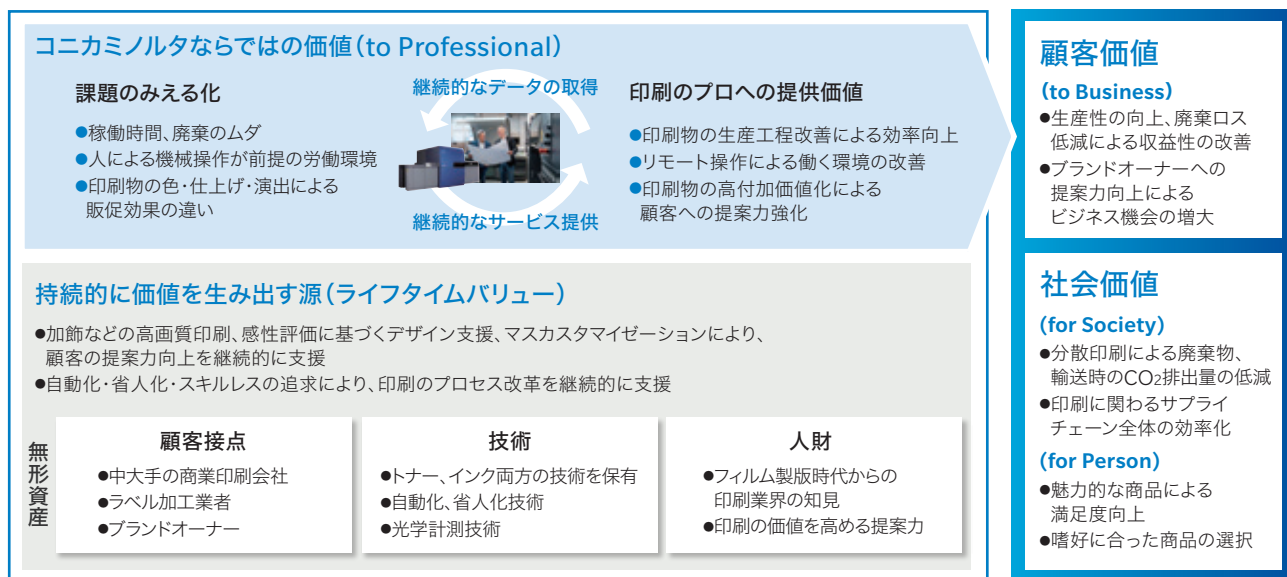
## 価値創造プロセス

プロフェッショナルプリント事業では、電子写真、インクジェット技術に、トナーやインクのマテリアル技術と画像処理技術を組み合わせ、印刷業に精通した人材が的確にニーズを把握。そして、高品質で多品種少量印刷が可能な製品を提供することで市場を構築してきました。前中期経営計画期間は、付加価値の高い加飾印刷などの提案に注力するとともに、光学計測技術を活かした印刷物の自動計測により印刷不良や表裏の位置ずれを防ぐなど、顧客である印刷会社の業務効率向上に取り組んできました。印刷のさらなる付加価値向上を追求するとともに、印刷工程の前後もカバーする一貫した

生産システムを提供し、業務効率の向上に貢献していきます。また、ワークフローのみえる化により最適なプロセスを提案し、収益性の改善を支援していきます。さらに、付加価値提案の一環として、感性評価によって印刷会社の効果的なデザイン創出を支援。これにより印刷物の付加価値や印刷会社の提案力が向上し、クライアントとの信頼関係の構築と受注の増加につなげていきます。

これらとともに、当社製品による小ロット・分散印刷の普及は、印刷のサプライチェーンの革新を加速し、廃棄物やCO<sub>2</sub>の削減にも貢献していきます。

## 印刷会社のサプライチェーン革新と付加価値ビジネスへの転換を支援



## 市場環境

商業印刷、産業印刷分野ともに、従来のアナログ印刷からデジタル印刷への移行が進んでいます。商業印刷では、アナログ印刷の熟練工の減少や環境問題、印刷ニーズの個別化や多様化、輸送コストの削減に加え、コロナ渦への対応が求められるなかで、省力化と印刷物の在庫の最小化につながるデジタルオンデマンド印刷へのシフトが一層加速しています。

産業印刷では、ラベルやパッケージ印刷など、生活に根差す印刷は安定した成長が見込まれています。印刷会社は、クライアントとの信頼関係の構築に向けて、デザイン力の向上を進めています。また、環境負荷を抑えながら、個々のニーズに応える魅力的な印刷物の制作と生産の合理化の両立に取り組んでいます。

## 「DX2022」における基本戦略

デジタル印刷の拡大に対応するため、商業印刷分野では高速のデジタル印刷機を市場に投入します。産業印刷分野では、インクジェット機も含めたラインナップを拡充し、ラベルや紙器パッケージなどの媒体への印刷ニーズに対応するとともに、さまざまな印刷物の加工ニーズに応えるためにポストプレスのシステムを拡充します。

用途別に拡充したデジタル印刷機、ポストプレス機、検査システムを組み合わせることで、印刷からポストプレスまでを一貫してスキルレス化かつ省力化し、オンデマンドプリントからオンデマンドプロダクションへの印刷会社の変革を支援します。これに加え、クラウド上での色管理システムにより、多拠点さらには協力会社との間での印刷品質の安定化を図ります。また、“必要なものを、必要なときに、必要な量、必要な所で”印刷できるようサプライチェーンを再構築し、廃棄物や配送などに関わるコストの最小化に貢献します。インク使用量、水使用量、廃棄製品、CO<sub>2</sub>排出量を削減するこの取り組みにより、印刷会社とそのクライアントへ環境価値を提供します。

さらに、データ活用をはじめとするデジタルマニュファク

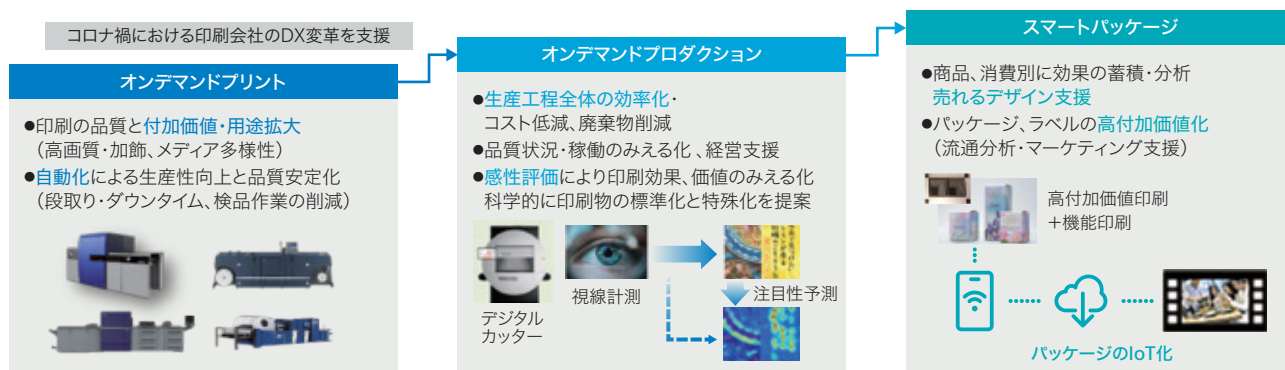
チャリングのノウハウを印刷工程に適用することで、プロセスの標準化や効率化に寄与するとともに、品質や稼働状況をみえる化し、印刷会社の営業活動や経営を支援します。

また、画像解析や生体計測などの技術に行動経済学の知見を加えた感性評価により、色・仕上げ・演出などにおいて魅力のあるパッケージやラベルの創出を支援しています。この取り組みでは、マーケティングサービス事業で培った顧客行動分析を応用し、印刷物の効果、すなわち印刷物のデザインがユーザーの消費行動に与える影響を測定して継続的なマーケティング提案を行っています。これによって印刷物の付加価値や印刷会社の提案力が向上し、クライアントとの信頼関係の構築と受注の増加につながります。また、デザインの効果に関するデータを蓄積し、印刷物を高付加価値化するスマートパッケージサービスとして進化させていきます。

これからもプリンターメーカーとして培ってきた製品力にデジタル技術を組み合わせ、印刷会社の営業活動や経営を支援することで、サービスビジネスの構築を目指します。

## 自動化・省人化・スキルレスに加え印刷会社の付加価値ビジネスへの転換を支援

ジャンルトップの自動検査機能、高画質印刷、加飾からポストプレスまでの一貫生産システムに、独自のプロセス改善ノウハウ、マーケティングの高付加価値ソリューションを組み合わせ提案



事業戦略

# ヘルスケア事業



## 価値創造プロセス

ヘルスケア事業では、X線や超音波を中心とした画像診断と、それともなうIT製品を医療機関に提供し、日米を中心に多くの顧客から信頼を得てきました。これらの画像診断にAIを組み合わせた診断支援によって、クリニックなど医療現場でのより正確な診断に貢献するとともに、新興国での医療アクセス向上を実現していきます。現在、先天的な遺伝性疾患の検査を対象とした領域では、がんなどの個別化医療への展開を目指しています。また、この遺伝学的検査をがん検診や職域健診と組み合わせることで、適切な予防、さらには早期診断を実現し、QOL向上に貢献していきます。

創業支援の分野は、中枢神経系疾患やがんの創業が注力領域で、特にバイオマーカーの画像情報に病理学や放射線学の情報を統合した解析に強みがあります。この領域にQ-cell<sup>※</sup>やSPFS<sup>※</sup>の解析技術を適用して新たなバイオマーカーを同定することで、検出レベルを向上させ、お客様の治療の効率化に貢献します。将来的には、蓄積した臨床情報、画像情報、遺伝子情報を組み合わせることで、治療効果のさらなる向上とより有効な医薬品の創出を支援し、人々のQOL向上と医療費抑制の両立に寄与していきます。

※用語集(P104)を参照

### 医療現場の生産性向上、人々の疾病予防・早期発見・早期診断に貢献



## 市場環境

先進国では、画像診断は性能面では成熟化しつつありますが、正確・迅速な読影には高度なスキルを要するため、AIなどを用いた補助機能が望まれています。また、医療資源の有効活用のため、プライマリケアの重要度が高まり、医療施設間の連携強化が必要とされています。新興国では経済発展にともない、先進国レベルの医療ニーズが増加しています。

これまで治療困難とされてきたがんなどの創薬研究が盛んに行われていますが、画期的な新薬の開発は期間が長く成功率が低いため、薬剤は非常に高価なものとなります。また、薬効を発揮する患者が限られる場合もあり、現在の技術では対象患者を必ずしも識別できないため、投薬治療による患者への医療費や身体的負担が課題となっています。

## 「DX2022」における基本戦略

プライマリケアや施設間連携の分野では、1つ目には、X線や超音波撮影画像にAIを組み合わせて、医師による初期診療を支援します。特にX線では、前中期経営計画期間中に発売を開始したX線動態解析を用いて、これまでは発見が困難であった疾患をより簡単に発見できるよう臨床研究を進めていきます。2つ目は、医療IT分野において日本国内で地域のクリニックと病院間の連携や遠隔診断に着目したシステムを提供し、また米国では保険システムとの連携など医療施設のみならず関連業種を含めた効率化に寄与していきます。

遺伝子診断では、DNA/RNA同時検査の導入により他社にはない検査精度を実現するとともに、疾病のリスク判断、早期発見に関しては、がん検診に遺伝学的検査を組み入れるCARE Programを米国で展開してきました。今後、米国での展開をさらに進めるとともに、日本をはじめ他国への展開を推進することで、特定疾患のリスクを明確化し、適切な予防や治療に貢献していきます。

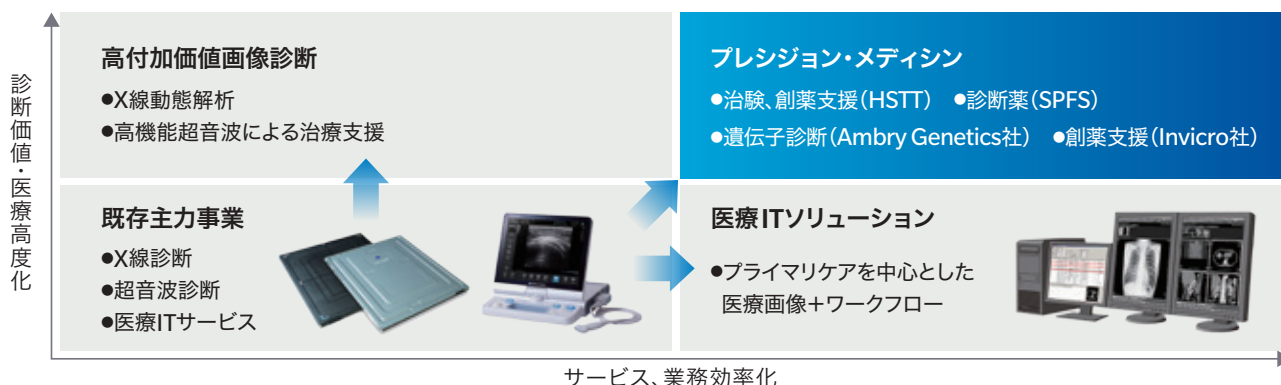
高度医療への貢献として、これまでに獲得してきた遺伝子、タンパク、医用画像を組み合わせた分子レベルの診断力を

さらに磨き上げ、薬剤の作用するメカニズムを製薬メーカーとともに解明し、がんやアルツハイマー病など深刻な疾病の創薬を支援します。この分野は、新薬開発の進展にともない事業機会の拡大を見込んでいます。また、がんの後天的遺伝子変異診断では、東京大学および国立がん研究センターと共同開発している次世代包括的遺伝子パネル検査を実用化することで、がんの投薬が適切に行われる仕組みを構築し、医療費の適正化、副作用の抑制によるQOL向上に貢献していきます。

新興国では、前述の診断機器とAIの組み合わせにより、熟練医以外による診断支援を強化します。また、日米で先行している医療ITのプラットフォームを、各国の医療システムの特性にあわせてうえで、遠隔による読影などの機能を強化して提供することで、医療へのアクセス向上に貢献します。

技術開発の遂行と積極的なアライアンスの実行によりこれらの戦略を実現するとともに、生産・販売活動の効率化によるコスト競争力の強化、サブスクリプション型ビジネスの拡充により収益性の向上を目指します。

## ヘルスケア事業の戦略的展開方針





事業戦略

# インダストリー事業



## 価値創造プロセス

インダストリー事業では、当社の強みである材料、光学、微細加工、画像の各技術を活用し、デジタル化で高度化する画像や情報の入出力領域に、高付加価値な材料やキーデバイス、評価や検査のための計測機器を提供してきました。さまざまな産業におけるサプライチェーン、バリューチェーンの各段階での主要工程に深く関与し、そこで得られる質の高い情報をもとに提供価値をさらに拡大することで、顧客製品の高品質化、各現場での安心・安全、各産業におけるイノベーションを支えています。このようなアプローチにより、当事業は、当社の利益成長に大きく貢献してきました。

材料・コンポーネントでは、ディスプレイ用の機能性フィルム、インクジェットプリンターのヘッド、プロジェクターやレーザー用レンズなど、当社製品でしか提供できない高付加価値を生み出し、顧客との信頼関係を築いています。また、計測機器では、特にディスプレイ用において、他社が真似できない機能や性能を持つ製品を開発し、業界の標準化を進めており、圧倒的シェアを確保しながら市場を牽引しています。画像IoTソリューションでは、AIを活用した画像IoT技術で人には“見えないもの”や、検知困難な変化や兆候を捉え、人々を守るセキュリティー、工場の安全監視や製品検査などの領域で、顧客に新たな価値を提供しています。

### バリュー・サプライチェーン全体への価値提供で、モノづくり最適化と安全・安心に貢献

#### コニカミノルタならではの価値 (to Professional)

##### 課題のみえる化

- 顧客の従来延長型製品ロードマップ
- サプライチェーンにおける開発生産の非効率
- 企業間や属人的な検査品質の不一致
- 問題発生リスクの予知、予見



##### モノづくりの現場で働くプロへの提供価値

- 産業の進化・多様化に貢献する高付加価値部材・検査機・ソフトウェア
- 熟練作業者に頼らず、サプライチェーン内で安定した品質確保
- 非接触・遠隔での異常検知・危険予知

#### 持続的に価値を生み出す源 (ライフタイムバリュー)

- 潜在課題の洞察に基づき、価値提供することで構築した顧客との信頼関係
- 顧客ロードマップを先取りした高付加価値材料および部材開発能力
- 強い知的財産と業界を巻き込んだ標準化により、サプライチェーンを通じて継続的に機器・部材を売れる仕組み

無形資産

##### 顧客接点

- 産業で影響力を有する少数の大手顧客
- サプライチェーン上のコアプレイヤー

##### 技術

- 光学設計・画像分析
- フィルム・精密加工
- 画像IoT技術
- 材料加工と検査解析

##### 人財

- サプライチェーンと生産工程のノウハウ
- 大手顧客とのプロジェクトマネジメント力

#### 顧客価値

##### (to Business)

- サプライチェーンにおける影響力、プレゼンスの向上
- 不良低減、生産性向上による収益性の向上

#### 社会価値

##### (for Society)

- サプライチェーンのプロセス革新や不良削減による環境負荷低減
- 労働負荷の低減
- 多様化するニーズに対応した意匠・品質・価格の並立

##### (for Person)

- 高品位な最終商品を通じた信頼・安心、感動
- 最終商品の高度化・多様化による生活/仕事の質の向上

## 市場環境

近年、モノづくりの最適化、設備の安心・安全の確保といった社会的な要請などへのニーズが顕著になったことで、入出力デバイスの多様化が進み、高性能化などのシーズに対する提案が望まれています。入出力デバイスの一つであるディスプレイ分野では、その多様化にともないサプライチェーン各所において新興企業の市場参入が加速し、多種多様な

ニーズを具体化する各種部材の継続的な技術革新が求められています。

一方で、工場やプラントにおける検査・監視技術では、AI活用、作業安全性などの定量化・可視化を可能にするソフトウェアの研究開発・標準化に多くの企業が参入し、産学官連携も積極的に取り組まれています。

## 「DX2022」における基本戦略

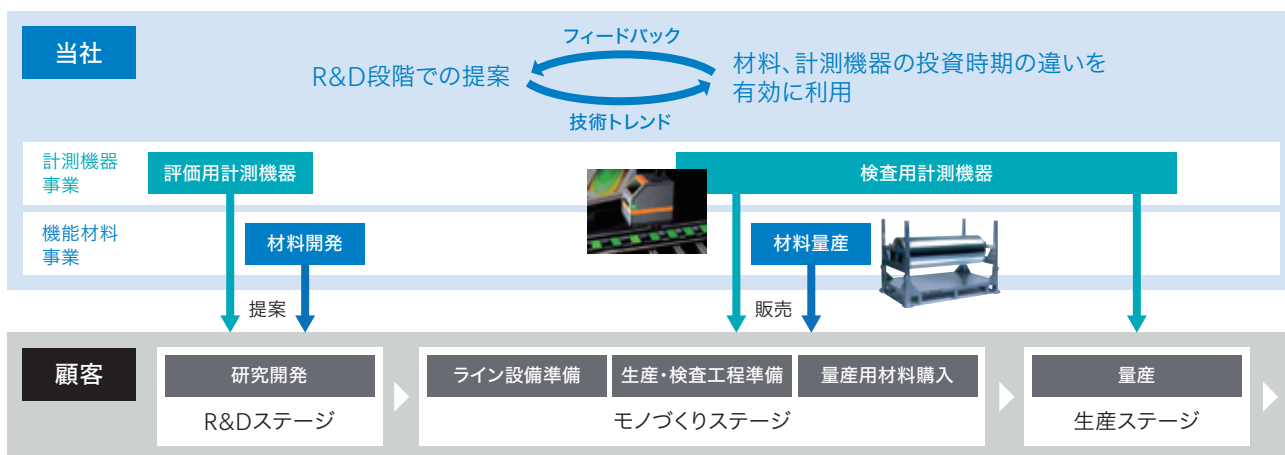
計測機器では、自動車の素材の変化、ディスプレイでのLCDからOLEDへのシフトなど、新技術の開発や、サプライチェーンにおける製造拠点やラインの増設、プロセスの改革といったイノベーションを機に成長してきました。今後もディスプレイ業界に対しては技術革新や用途拡大を支援するソリューションを提供し、自動車業界に対しては人による目視に頼った検査工程を完全自動化する外観計測ソリューションの提供を拡大します。また、強みである分光イメージング技術をさらに強化し、入出力デバイスの進化・多様化を見据えた非可視技術領域への応用を進めるとともに検査対象を拡大することで、バリューチェーンでの価値拡大と、より一層の収益性強化に取り組みます。これにより、「高品質なモノづくり」から、「安全」「衛生」の領域への進出を加速させ、事業の拡大を目指します。

材料・コンポーネントでは、コア技術を活かして、製品構成を高付加価値製品へシフトすることで収益性を強化します。サプライチェーン・バリューチェーンに大きな影響力を持つ少数の大手顧客に対して、顧客のワークフローを熟知した人材

が顧客プロセスの潜在的な課題を“みえる化”し、さまざまなニーズ・シーズに応える部材を提供します。こうして、顧客の製品ロードマップの価値向上に貢献し、入出力デバイスの進化を支えていきます。機能材料は、TACフィルムに加え、進化型COP系の「SANUQI」やアクリル系の「SAZMA」など新樹脂フィルムの展開と、当社独自の製造方法によるフィルムの機能的差別化により、進化するディスプレイ業界での優位性を高めていきます。IJコンポーネントは、MEMS技術を活用した高精細ヘッドや特殊インク対応などにより、産業用途へ展開していきます。光学コンポーネントは、微細加工技術を活かして、極小領域や波長域のさらなる“みえる化”に役立っていきます。

画像IoTソリューション分野では、MOBOTIX社の状態監視カメラを、主力市場の欧州に加え他地域でも販売を強化するとともに、新プラットフォームをベースにAI機能を搭載した製品を展開し、監視事業の拡大に取り組めます。また、独自開発した画像IoTプラットフォームを活用して、エネルギーや製造業の現場の安心・安全を確保するソリューションを強化し、協業パートナーと連携してグローバルでのビジネス拡大を目指します。

## 大きな産業サプライチェーンにおけるジャンルトップバリュープロバイダ



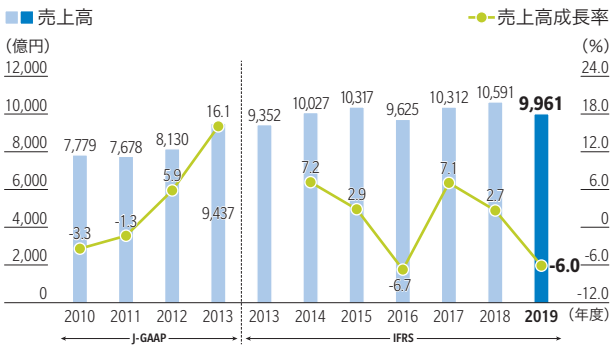
# 財務・非財務ハイライト

※ P.85-86にも10年間の主要財務データを掲載しています。合わせてご覧ください。

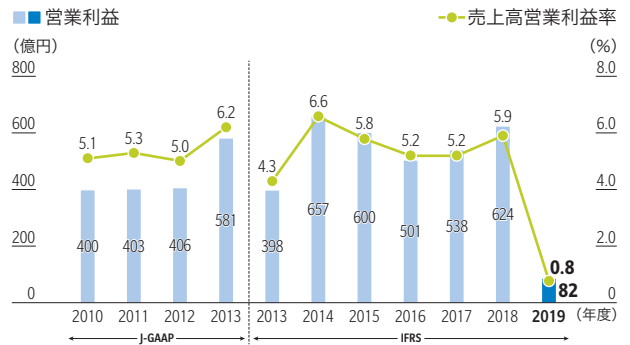
## 収益性

2019年度は、2018年度から欧州の経済低迷や為替の円高傾向が継続しているなかで、米中貿易摩擦により追加関税が実施されたことに加え、新型コロナウイルス感染症の各地域への拡大にともなうロックダウンの影響により、経済活動が大きく減速し始めました。このような環境のもと、売上高は9,961億円(前期比6.0%減)、営業利益は構造改革費用の計上もあり82億円(前期比86.8%減)、親会社の所有者に帰属する当期損失は30億円(前期は417億円の利益)となりました。

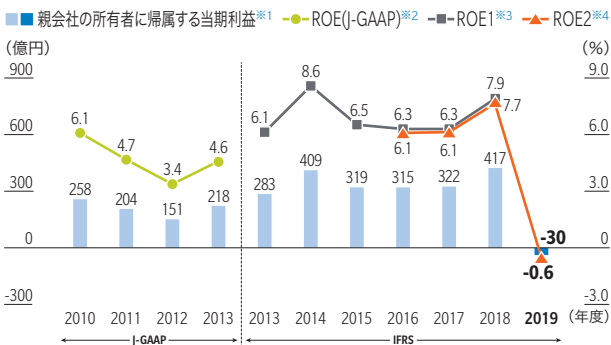
### 売上高/売上高成長率



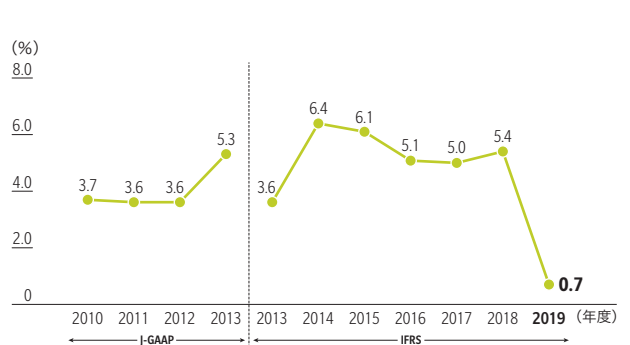
### 営業利益/売上高営業利益率



### 親会社の所有者に帰属する当期利益※1/ROE※2,3,4



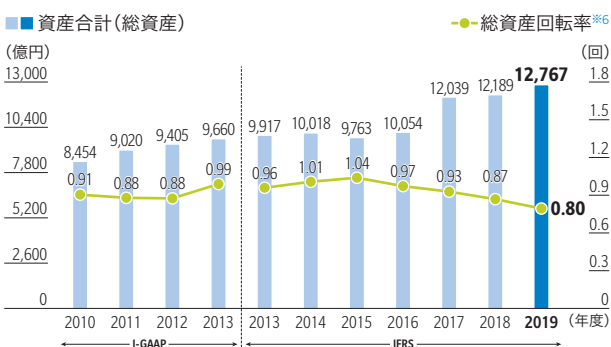
### ROIC※5



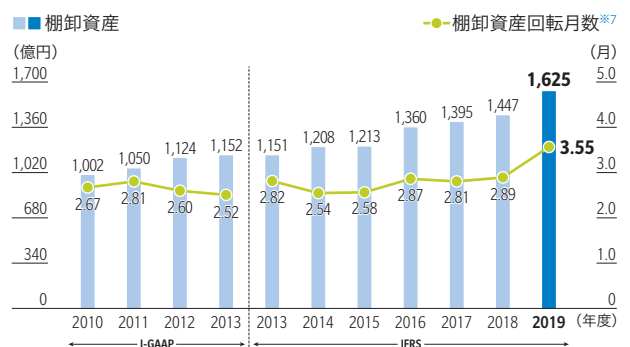
## 効率性

2019年度末の資産合計は、前期末比577億円(4.7%)増加し1兆2,767億円になりました。これは主に、IFRS第16号「リース」(以下IFRS第16号)の適用による有形固定資産の増加によるものです。棚卸資産は、新型コロナウイルス感染症の影響により期末にかけて急激に売上が減少したため、情報機器を中心に増加しました。この影響を受け、棚卸資産回転月数は一時的に3.55カ月に増加しています。

### 資産合計(総資産)/総資産回転率※6



### 棚卸資産/棚卸資産回転月数※7



※1 2010~2013年度(J-GAAP)=当期利益

2013~2019年度(IFRS)=親会社の所有者に帰属する当期利益

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

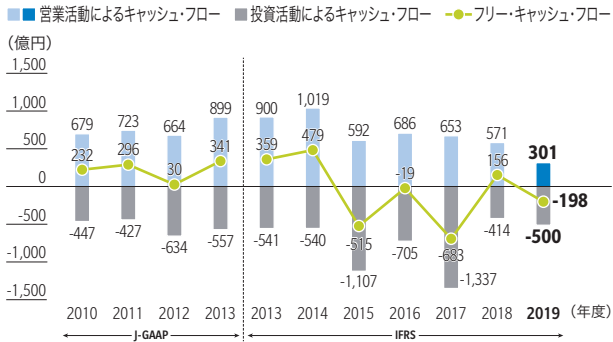
※3 ROE1=親会社の所有者に帰属する当期利益÷(資本金、資本剰余金、利益剰余金、自己株式の合計(期首・期末平均))×100(%)

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

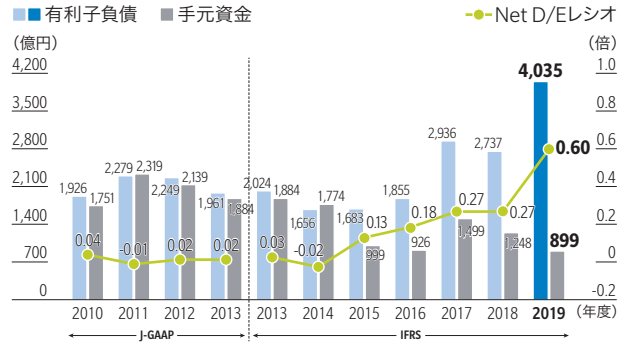
## 安全性

2019年度のキャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フロー(301億円の収入)と、投資活動によるキャッシュ・フロー(500億円の支出)・新製品金型などの設備投資、技術強化や代理店買収などの投融資に係る支出)から、フリー・キャッシュ・フローは198億円のマイナスとなりました。有利子負債はIFRS第16号適用などにより2018年度より増加し4,035億円、手元資金は期末にかけての売上高減少の影響を受け899億円と減少し、Net D/Eレシオは0.60(IFRS第16号影響を除くと0.38)になりました。

### キャッシュ・フロー



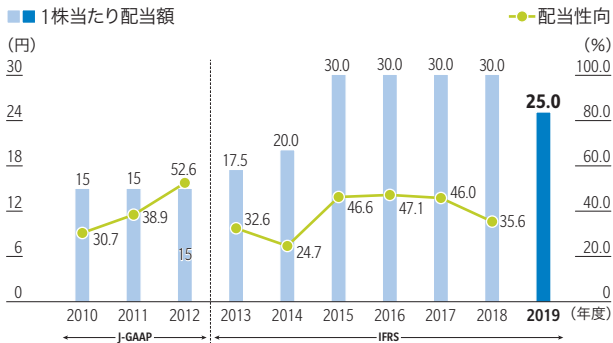
### 有利子負債/手元資金/Net D/Eレシオ



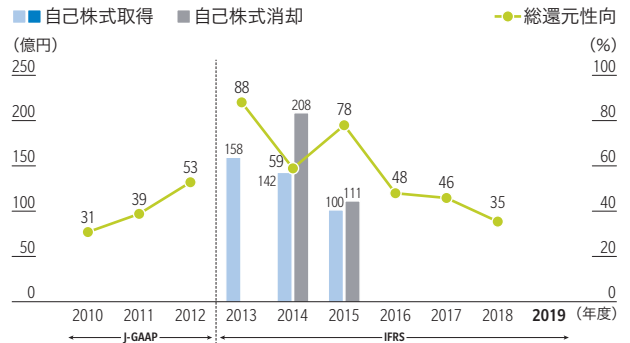
## 株主還元指標/投資指標

当社の株主還元の基本方針は、連結業績や成長分野への戦略投資の推進などを総合的に勘案しつつ、株主の皆様へ積極的に利益を還元することとしています。2019年度の期末配当については新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受ける状況のもと、遺憾ながら1株当たり10円の配当としました。第2四半期末配当の15円とあわせた年間配当金は、1株当たり25円となりました。

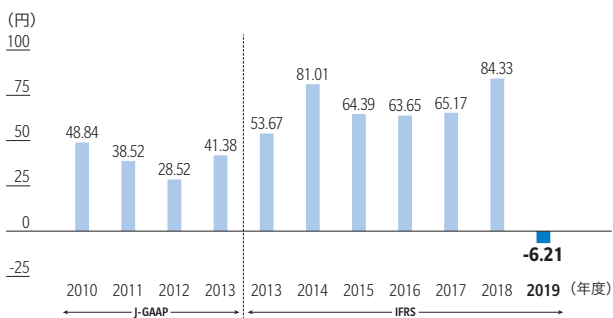
### 配当金/配当性向



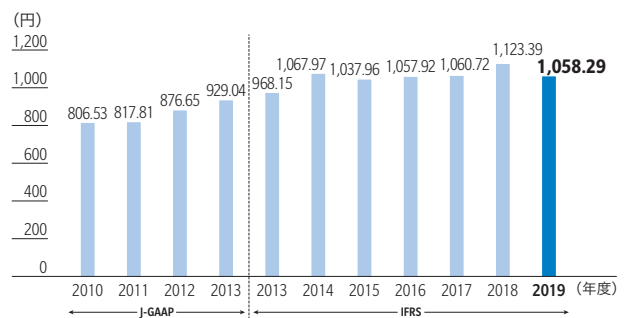
### 自己株式の取得・消却/総還元性向



### 1株当たり当期純利益、基本的1株当たり当期利益(EPS)<sup>※8</sup>



### 1株当たり純資産(BPS)<sup>※9</sup>



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

※6 総資産回転率=売上高÷期首期末平均総資産

※7 棚卸資産回転月数=(期末棚卸資産残高)÷(直近3カ月の平均売上原価)

※8 1株当たり当期純利益、基本的1株当たり当期利益(EPS)

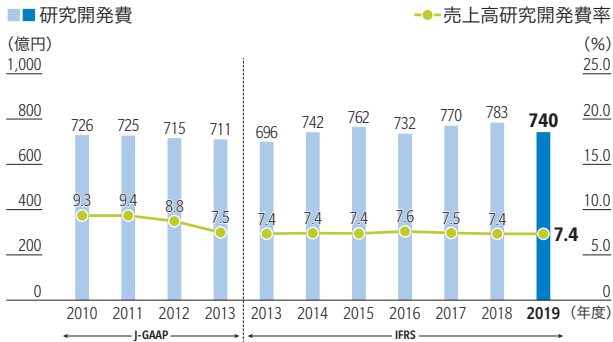
=親会社の所有者に帰属する当期利益÷期中平均普通株式数

※9 1株当たり純資産(BPS)=親会社所有者帰属持分÷期末株式数

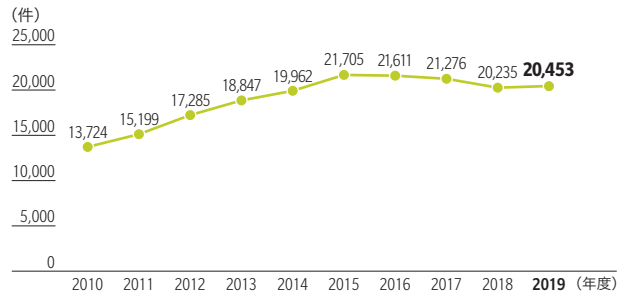
## 財務・非財務ハイライト

### 非財務データ

#### 研究開発費／売上高研究開発費率

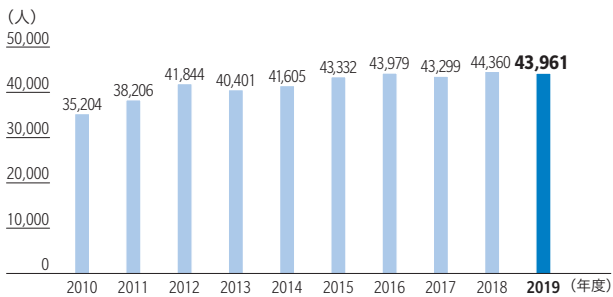


#### 特許保有件数※

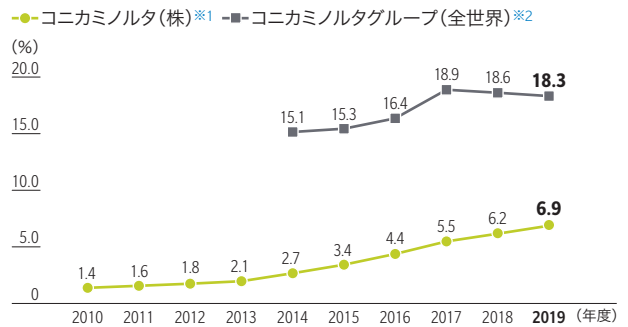


※ 日米中における合算値

#### グループ従業員数(連結)



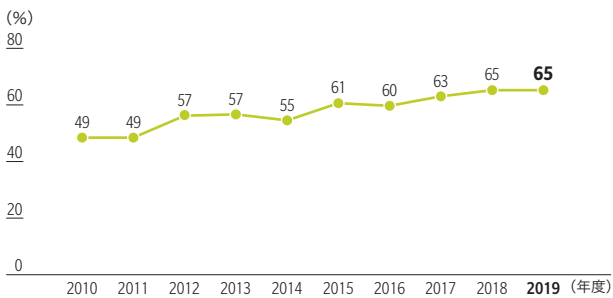
#### 管理職に占める女性比率



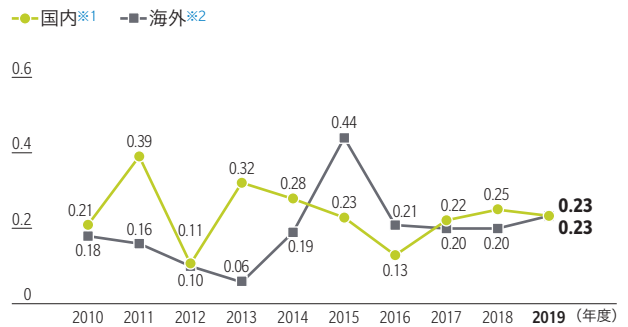
※1 集計範囲にグループ会社への出向者を含む。集計時期は各年度明け4月1日時点

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

#### 海外子会社社長の現地人比率



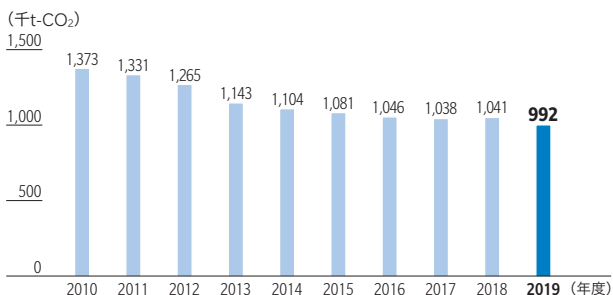
#### 休業災害度数率



※1 集計範囲: 国内のコニカミノルタグループの従業員と派遣社員

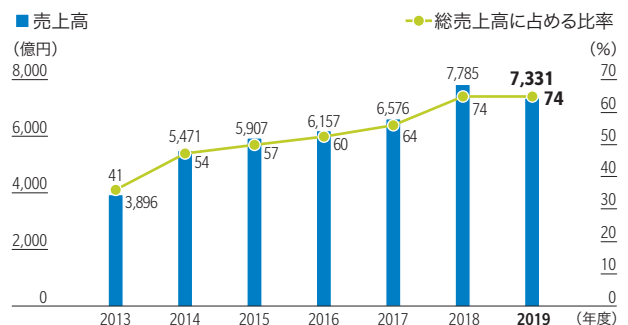
※2 集計範囲: 中国のグループ会社およびマレーシアの主要生産会社の従業員と派遣社員(2014年度まで)、中国のグループ会社およびマレーシアの生産会社の従業員と派遣社員(2015年度以降)

#### 製品ライフサイクルCO<sub>2</sub>※



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

#### サステナブルグリーンプロダクツ売上高



地域別概要

連結子会社数※

170社

拠点※

51カ国

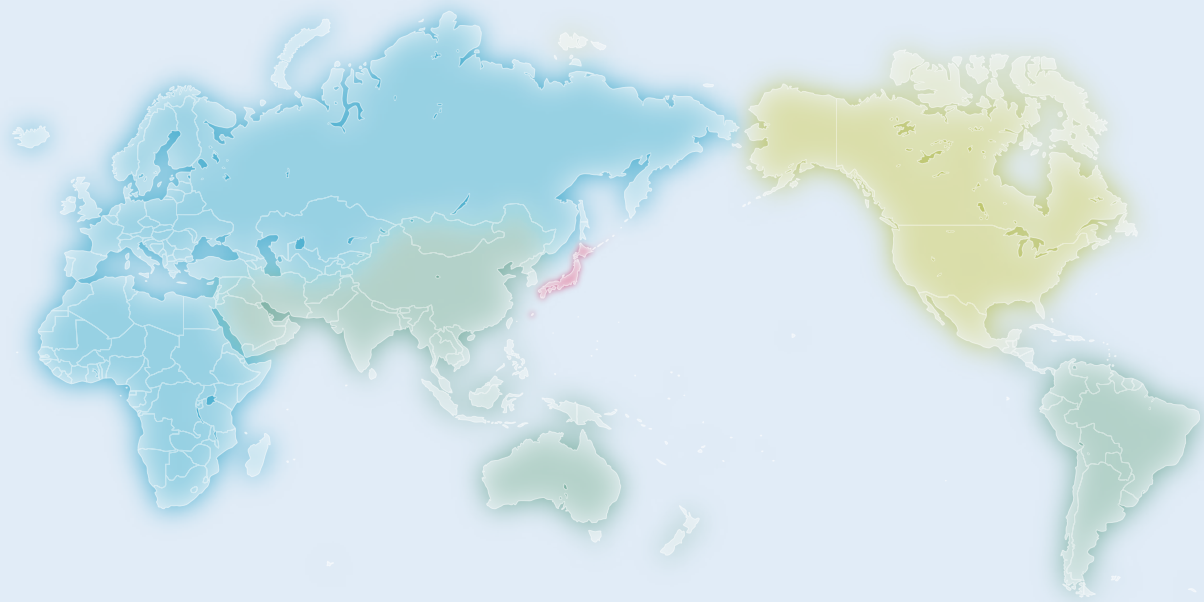
セールス/サービス体制

約150カ国

従業員数※

43,961人

※ データは連結対象範囲で集計(2020年3月31日現在)



		売上高※ (億円)	従業員数 (人)	連結子会社数 (社)	CO <sub>2</sub> 排出量 (千t-CO <sub>2</sub> )	エネルギー投入量 (TJ)	水使用量 (千m <sup>3</sup> )
欧州	2017	3,247	10,706	72	29	562	115
	2018	3,185	11,275	81	29	582	122
	2019	<b>2,942</b>	<b>11,020</b>	<b>78</b>	<b>29</b>	<b>542</b>	<b>112</b>
北米	2017	2,715	9,266	26	39	636	98
	2018	2,937	9,270	29	39	643	98
	2019	<b>2,797</b>	<b>9,227</b>	<b>29</b>	<b>35</b>	<b>572</b>	<b>97</b>
日本	2017	1,963	11,291	17	229	4,871	2,905
	2018	1,976	11,278	18	229	4,859	3,046
	2019	<b>1,917</b>	<b>11,046</b>	<b>15</b>	<b>224</b>	<b>4,746</b>	<b>2,742</b>
アジア・ その他	2017	2,384	12,036	48	80	1,107	555
	2018	2,491	12,537	46	69	977	566
	2019	<b>2,302</b>	<b>12,668</b>	<b>48</b>	<b>57</b>	<b>924</b>	<b>541</b>