



## コニカミノルタフィロソフィー

コニカミノルタは、2030年を見据えた

長期での経営ビジョンステートメント「Imaging to the People」を策定しました。

それとともに、2003年のコニカミノルタ発足以来不変の「経営理念」、

2030年を見据えて目指す姿を示した「経営ビジョン」、

そして価値創造の源泉としての企業文化・風土である「6つのバリュー」で構成される

コニカミノルタフィロソフィーの体系を再整理しました。



## はじめに

当社は、2030年を見据えた長期の経営ビジョン、2022年をゴールとする中期経営戦略「DX2022」を策定しました。これとともに、当社のフィロソフィーも再整理しました。ウィズコロナ・ポストコロナともいわれる時代に、これからの10年を見据えた新たな経営をスタートさせます。

本報告書では、2019年度を最終年度とする前中期経営計画「SHINKA 2019」の成果・課題の振り返り、そして新たに策定した長期の経営ビジョン、新中期経営戦略「DX2022」を中心に、当社の中長期的な価値創造ストーリー、価値創造戦略をステークホルダーの皆様にはわかりやすくご理解いただけるよう編集しています。また、価値創造を支える基盤として、企業価値向上に向けたコーポレートガバナンス強化に向けた取り組みを報告しています。

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

当社は、財務情報と非財務情報を体系的にまとめることで、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様には当社をご理解いただくためのコミュニケーションツールとして、この統合報告書を作成してきました。2015年度から統合思考のアンニュアルレポート(2017年からは媒体名を「統合報告書」に改称)を発行しており、今回が6回目の発行となります。今後も統合報告書を対話のツールとして活用し、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

代表執行役社長 兼 CEO

山名 昌衛



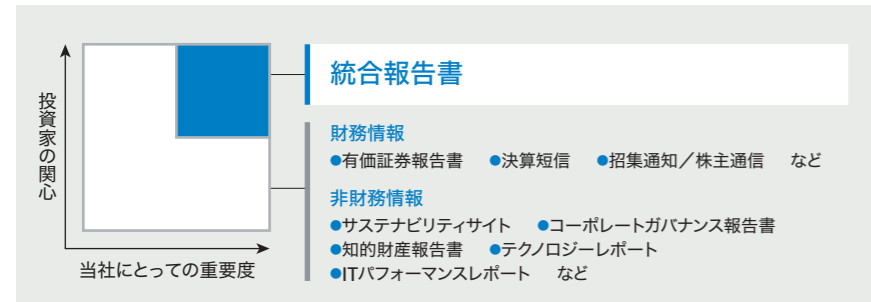
目次

	コニカミノルタフィロソフィー ..... 1
	はじめに ..... 2
	目次 ..... 3
<b>Chapter 1</b> コミットメント ..... 4	CEOメッセージ ..... 5 取締役会議長メッセージ ..... 13 社外取締役対談 ..... 15
<b>Chapter 2</b> 価値創造ストーリー ..... 17	私たちのDNA ..... 19 私たちの目指す社会 ..... 21 価値創造プロセス ..... 23 価値創造の源泉となる無形資産 ..... 25 価値を生み出すビジネスモデル ..... 27
<b>Chapter 3</b> 価値創造戦略 ..... 31	中期経営計画の振り返り ..... 33 新中期経営戦略「DX2022」 ..... 35 財務戦略 ..... 39 顧客接点強化戦略 ..... 43 技術戦略 ..... 47 人財戦略 ..... 49 環境戦略 ..... 51 事業戦略 At a Glance ..... 55 デジタルワークプレイス事業 ..... 57 プロフェッショナルプリント事業 ..... 59 ヘルスケア事業 ..... 61 インダストリー事業 ..... 63 財務・非財務ハイライト ..... 65
<b>Chapter 4</b> 価値創造を支える基盤 ..... 69	コーポレートガバナンス ..... 69 役員一覧 ..... 81 外部評価 ..... 84

データセクション

10年間の主要財務データ ..... 85
財務分析 ..... 87
連結財務諸表 ..... 97
会社概要・株式情報 ..... 103
用語集 ..... 104

統合報告書2020の位置づけ



見通しに関する注意事項

この統合報告書に記載されている当社の現在の計画・戦略および将来の業績見通しは、現在入手可能な情報に基づき、当社が現時点で合理的であると判断したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績はさまざまな要素によりこの統合報告書の内容とは異なる可能性のあることをご承知おきください。

Chapter 1

コミットメント



CEOメッセージ ..... 5

2030年の将来を見据え、デジタルトランスフォーメーションによる事業ポートフォリオ転換を加速します。

代表執行役社長 兼 CEO  
山名 昌衛

取締役会議長メッセージ ..... 13

「企業は社会とともに歩む存在である」を基本に、事業転換の加速を図る執行陣への監督の実効性を高めていきます。

取締役会議長  
松崎 正年



社外取締役対談 ..... 15

コニカミノルタがDX時代に不可欠な存在となるために全力でサポートしていきます。

社外取締役 程 近智  
社外取締役 藤原 健嗣



## CEOメッセージ



2030年の将来を見据え、  
デジタルトランスフォーメーションによる  
事業ポートフォリオ転換を加速します。

代表執行役社長 兼 CEO  
山名 昌衛

## 新型コロナウイルス感染拡大を受けて

### 未曾有の危機をグループの総力を結集して 乗り越えていきます。

はじめに、新型コロナウイルス感染症によって亡くなられた全世界の方々に謹んでお悔やみを申し上げますとともに、罹患された方々が一日も早く回復されますようお願いいたします。また、感染拡大防止に向けて第一線で働く政府・自治体職員の皆様や医療現場で日夜感染者の診断・治療に尽力されているプロフェッショナルの皆様に、心から敬意を表します。

ウイルスの拡大が世界に広がるなか、コニカミノルタグループでは従業員とその家族の健康と安全の確保を最優先に感染防止に努める一方、新型コロナウイルスと戦う多くのお客様を支援すべく、最大限の努力を続けてきました。例えばロックダウン中の中国・武漢の病院に超音波診断装置を

寄贈したり、あるいは非接触・リアルタイムでの体表温度測定システムを提供したりと、グループ従業員がそれぞれの現場で奮闘してくれました。そうした活動が皆ボトムアップで立ち上がったものだったことを私は誇りに思います。多くの従業員が世の中を良くしたい、社会に役立ちたいという真摯な想いを抱いていることは、コニカミノルタという企業が受け継いできた良きDNAであると思っています。

今後、少なくとも数年間は、新型コロナウイルスと共生しながらの事業活動が続くと覚悟しています。そうしたニューノーマルの時代においても、私たちは人々の仕事や暮らしに役立ちたいという気持ちを持ち続け、全従業員一体となって事業変革のスピードを加速させて難局を乗り越えていきたいと思えます。

## 前中期経営計画「SHINKA 2019」の振り返り

### 厳しい市場環境のなか、 経営目標は大きな未達に終わりました。

2014年のCEO就任以来、私が一貫して取り組んできたのは「顧客価値」を深く追求し、優れた製品をモノとして提供する会社から「課題解決(コト)によるバリューを提供する会社」へと変わることでした。「TRANSFORM 2016」「SHINKA 2019」という2つの中期経営計画を通して、当社グループは無形資産である「全世界200万社の顧客とのつながり」を活かし、お客様の業務の効率化や売上拡大に寄与する「価値」を提供することで、お客様とのつながりをより深化させ、強固な信頼関係を築くことを目指してきました。

この目的のために各事業分野では、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

へと転換を図ってきました。同時にお客様の初期投資がかからず、中堅・中小企業のお客様にも導入していただきやすいリカーリング(継続収益)型のビジネス構築を進めてきました。そうしたビジネスモデルの転換については、この6年間である程度計画通りに進めることができたとは私は評価しています。

計数面では、2018年度までは計画には少し遅れながらも堅調に推移しましたが、「SHINKA 2019」の最終年度となる2019年度の連結売上高は9,961億円、営業利益は82億円と、計画を下回る結果となりました。これらは経営トップである私の責任であると重く受け止めています。なぜ計画が未達となったのか、以下にその要因を「外部環境」と「事業活動」に分けて説明します。

## CEOメッセージ

### 計画未達要因①：外部環境の変化

デジタル化の進展やAIの普及によってこの3年間でさまざまな業種・業態のビジネスの現場が急速に変化しました。この変化は、世界の印刷産業にも大きな影響を与えました。中国やインド、ASEANなどの成長国ではデジタル印刷市場が拡大した一方、欧米など先進国ではデジタルを活用した働き方改革や行政処理の電子化などの進展を背景にプリントボリュームの成長が鈍化しました。ただし、こうした市場変化は想定通りであり、後述するように必要な対応策は打ってきました。

一方、グローバルの経済環境が厳しくなることは、2017年度の「SHINKA 2019」の策定時にもある程度予想していました。しかしながら2018年度後半からはその想定以上に米中貿易摩擦が激化し、中国経済の成長減速、欧州経済の停滞、そして世界的な設備投資意欲の減退を引き起こしました。これらによって当社の各事業もマイナス影響を受けました。さらに米中貿易摩擦に起因する中国生産製品への追加関税は、中国で生産活動を行っている主力のオフィス・プロフェッショナルプリント事業の利益を押し下げました。

また、2019年度末に発生した新型コロナウイルス感染症の世界的拡大は、想定外の出来事でした。コロナ禍によって当社事業も顧客先への営業活動や受注済製品の設置などで大きな制約を受けました。特に2020年3月に始まった欧米でのロックダウンは、この期間が最需要期となるオフィス事業、プロフェッショナルプリント事業、ヘルス

ケア事業の売上、利益に多大なマイナス影響を与えました。

### 計画未達要因②：基盤事業の収益力低下と、新規事業の収益貢献の遅れ

基盤事業においては、全社売上の約55%を占めるオフィス事業の「稼ぐ力」を十分に高められなかったことが全体の収益に大きく影響しました。主要因の一つは、7年ぶりにフルモデルチェンジした複合機の量産においてマレーシアでの立ち上げ時に設計の堅牢性に起因する課題の解決に時間を要したことです。歩留まりが上がらないなか、品質確保と供給を最優先した結果、想定より原価が上昇したことで計画していた利益を出せませんでした。

一方、プロフェッショナルプリント事業においては、プロダクションプリント市場が想定したほど拡大しなかったことが誤算でした。当社が注力する商業印刷市場で当社はトップシェアを維持できていますが、この3年間で成長国の市場は拡大したものの、先進国の商業印刷領域でのデジタル化は想定したほど進みませんでした。

新規事業では、オフィス事業で培った顧客基盤を活かして新たなサービスのプラットフォームの確立を目指した「Workplace Hub」のビジネス拡大が計画していたスピードでは進みませんでした。メインターゲットである中堅・中小企業のお客様にはこの製品の提供する価値が一定程度には認められたのですが、顧客数が拡大していくなかで、価値を継続的に提供していくための基本システム開発に想定

以上に時間がかかり、最終的な形にバージョンアップできたのが2020年2月でした。この計画の遅延が目標未達となった最大の理由です。

一方、バイオヘルスケアの分野では、2017年度にAmbry Genetics社、Invicro社の2社の大型買収を実施して米国を中心に事業を始動させました。両社とも技術力の高さは期待通りであったものの、マーケティング力や保険会社との交渉力の面で課題が顕在化し、経営クラスの人財の入れ替えなど基盤づくりの支援に時間を要したことで、計画よりも事業拡大が遅れている状況です。

### 基盤事業において、この3年間で、次の成長につながる布石も打ってきました。

上記のように外部環境の想定外の変化や、計画通りに進まなかった事業があった一方で、この3年間で大きく前進できたことや、得られた成果も少なからずあったことも強調しておきたいと思います。

まずオフィス事業については、先述した複合機新製品のマレーシアでの量産に関する諸問題は、すでに解決済みです。現在は中国での生産と同等以上の原価低減を実現しています。A3カラー複合機においては、業界最高のセキュリティ機能などを搭載した新製品により競争力が向上していると手応えを感じています。また、2019年度には高速・中速・低速の各製品セグメントの市場投入が完了したことで2020年度からはフルラインナップで展開する体制を整えられたことも収穫といえます。

またプロダクションプリント事業については、ミッドプロダクションプリント(MPP)機およびライトプロダクションプリント(LPP)機の市場においてNo.1のポジションを維持しつつ、2019年度には当社として初めてヘビープロダクションプリント(HPP)機を市場投入することができました。大量印刷需要を狙いとする同製品は今後のプロダクションプリント事業の大きな柱として期待されるものです。

産業用材料・機器事業では、機能材料分野でディスプレイの大画面化、採用技術の変化を想定した高付加価値製品へのシフトが奏功し、競争優位を確立しました。また2019年度の後半には新樹脂フィルムの顧客認定も進み、顧客ニーズへの対応力向上によるさらなる高付加価値化への道筋をつけ

ることができました。計測機器分野においてもモバイル製品の拡大および当社顧客の多様化により、ディスプレイの色計測での事業基盤を強化できたほか、成長分野と位置づける外観計測の事業化も進展しました。

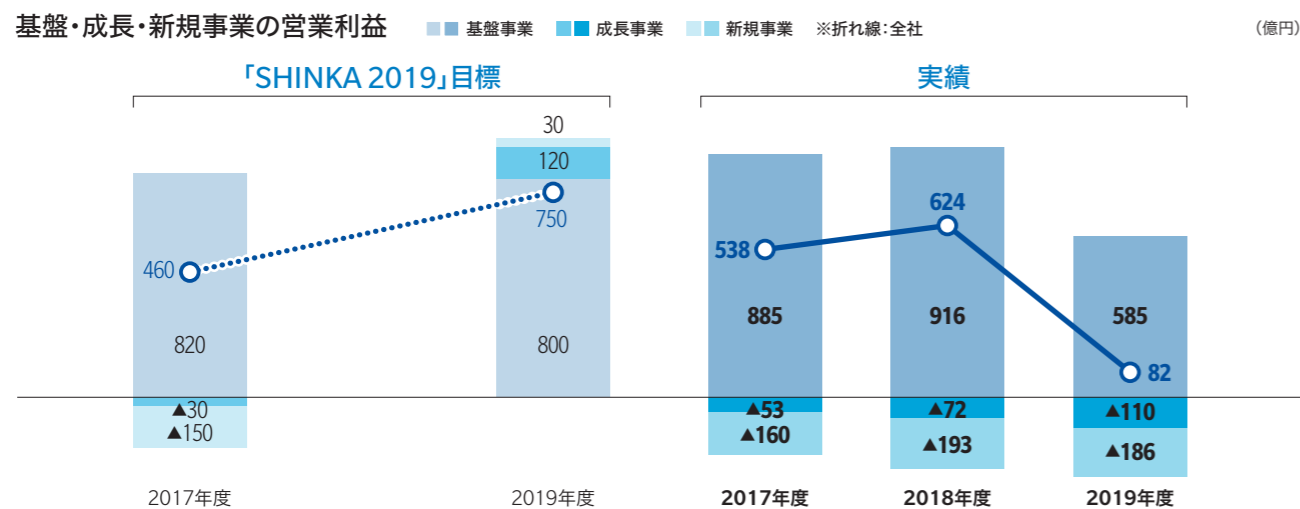
### オフィスでのプリントレス化の加速を覚悟して、事業ポートフォリオ転換を加速させます。

成長・新規事業に関しては、大きな利益を生むビジネスが未だに育っていないことは事実です。しかしながら、将来のオフィスプリントの需要減少を見据えた事業ポートフォリオ転換の基本的な方向性は間違っていないと、私は確信しています。コロナ禍によって、オフィスで働く人々のワークスタイル、ワークプレイスが大きく変化したことで、オフィスプリントがピークアウトする時間軸が早まると考えざるを得ません。そういった環境下で、当社が生き残っていくには「オフィスプリントによる収益に依存しない事業構造」の構築を加速させなければいけないと認識しています。

### 非財務面においても、環境や人財での成果がありました。

上記のような事業面での成果とともに、「SHINKA 2019」の3年間は非財務面でもさまざまな成果がありました。特に環境への取り組みに関しては、気候変動リスクへの意識が世界的に広がるなかで当社が掲げてきた「カーボンマイナス」の活動に対して顧客企業やサプライヤーのみならず、他業界にも賛同の輪が広がり、日本の産業界全体で環境ノウハウを共有する「環境デジタルプラットフォーム」という形で具現化したことは大きな成果と言えるでしょう。

また、無形資産という観点では人的資源(人財)を強化できたことも3年間の成果です。ダイバーシティの推進は当社が新しい価値を創造していくために必要不可欠です。当社グループでは女性や外国人の積極登用に加え、顧客の業務を理解する力を強化すべく人的シフトも進めてきました。さらにこれまでの積極的なM&Aによって多くの優秀な人財を獲得できました。特に今後のデジタルトランスフォーメーション(DX)の鍵を握る「画像IoT人財」については国内外で約500人まで増員でき、今後の成長に向けた人的基盤の整備を大きく進めることができました。



## CEOメッセージ

### 2030年を見据えた長期の経営ビジョン

#### 当社の存在意義を改めて見つめ直し、長期の経営ビジョンを策定しました。

当社は2030年を見据えた長期の経営ビジョン(→P17)を策定しました。この目的は、新型コロナウイルス感染症の完全終息が見えないなか、10年後に自分たちの「ありたい姿」、グループが一体となって向かうべき方向を定め、そこからのバックキャスト(逆算思考)により、「今、何をなすべきか」をより明確化していくことにあります。

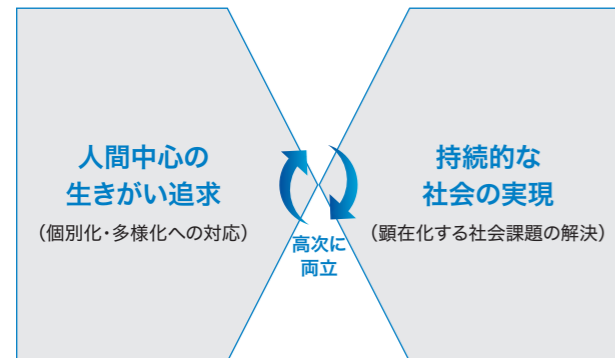
長期の経営ビジョンの策定にあたり、私たちは「10年先を見据えて当社の社会的な存在意義とは何か？」を徹底的に議論しました。

コニカミノルタは創業以来、カメラ・フォト事業で培ってきた画像の入出力、画像処理を中核とするイメージング技術をコアに、世界中のお客様の「みたい」というニーズに応えてきました。このイメージング技術こそが、私たちの原点であり、

DNAだと私は考えます。そのDNAをこれからも受け継ぎ、人々のさまざまな「みたい」に応え、顧客企業で働くプロフェッショナルの生産性・創造性を向上することで、その先の人々(エンドユーザー)の生きがいや幸せを追求し、さらには持続的な社会の実現に貢献していくこと、すなわち「人間中心の生きがい追求」と「持続的な社会の実現」を高次に両立させるところに当社の存在意義がある。それが私たちの辿り着いた結論でした。

こうした考えを集約したのが「Imaging to the People」という経営ビジョンステートメントです。この言葉は、お客様の「みたい」を実現する当社のDNAと、現場のプロフェッショナルを支え「人間中心の生きがい追求」と「持続的な社会の実現」の高次での両立を目指す当社の存在意義をストレートに表現していると思います。

#### 当社の社会的存在意義



#### 経営ビジョン (2030年に目指す将来の姿)

**Imaging to the People**

お客様の「みたい」を実現することで、グローバル社会から支持され、必要とされる企業

人と社会の持続的な成長に貢献する、足腰のしっかりした、進化し続けるイノベーション企業

#### 5つのマテリアリティ

**働きがい向上および企業活性化**  
働く人の生産性を高め、創造的な時間を創出し、個々が輝ける環境を整備

**健康で高い生活の質の実現**  
一人ひとりの健康と高い生活の質に貢献し、よりよく生きる社会を実現

**気候変動への対応**  
自社のCO<sub>2</sub>排出を削減するとともに、お客様・お取引先と協働して社会全体のCO<sub>2</sub>排出量を削減



**社会における安全/安心確保**  
自社やお客様・社会の労働や暮らしの場における安全・安心を高めるとともに、製品・サービスの安全・安心を担保

**有限な資源の有効利用**  
自社のサプライチェーンにおいて資源の有効利用を進めるとともに、お客様・お取引先などでの資源の有効利用を拡大

### 10年後に向け重視する社会価値を明確化し、マテリアリティを再特定しました。

2030年に向けて経営ビジョンを実現していくためには、これからの世界がどのように変化し、どのような社会課題が顕在化してくるのかを考える必要もあります。そこで長期の経営ビジョンの策定とあわせて10年後の社会課題を想定し、その解決に向けて当社が提供すべき社会価値を明確化し、「5つのマテリアリティ」(→P21、37)を特定しました。

これらのマテリアリティは、当社グループが持っている無形資産を結集することで、特に大きな社会価値を生み出せるテーマを示したものです。この5つのマテリアリティごとに「2030年に目指す姿」を定め、中長期的な価値創出の方向性を明確にしました。

そして、2030年に目指す姿からのバックキャストによる3カ年の中期経営戦略を策定しました。今後、5つのマテリアリティごとに、環境・社会の課題解決によるインパクトを定量化した「環境・社会価値」と、それによる収益貢献を定量化した「経済価値」をKPIとして設定していく考えです。これらを各事業部門の事業計画に落とし込むことで、事業成長とサステナビリティを統合した取り組みを進めていきます。

### 「B to B to P for P」のアプローチにより、経営ビジョンの実現を目指します。

社長就任以来、私はサステナビリティと経営戦略・事業戦略はイコールであり、持続可能な社会の実現に貢献することこそが企業の持続的成長をもたらすとの確信のもと、経営に取り組んできました。社会課題の解決に資する新たな価値の創造が、成長の基盤になるという考え方はコニカミノルタ発足以来の考え方でもあり、グループ全体に浸透しています。現場の従業員一人ひとりが「6つのバリュー」の意味を自らの頭で考え、自律的に判断・行動できることが、コニカミノルタの大きな強みです。

経営ビジョンの実現に向けた当社のアプローチを私は「B to B to P (Professional) for P (Person)」と表現しています。これは単なるB to Bの商品・サービス提供ではなく、モノづくりや医療・介護などさまざまな業種・業態の「現場」で働く人々(Professional)の業務変革を支援することで、その先にいる生活者やエンドユーザー(Person)の生活をより豊かにし、同時に現場の人々の生きがいや働きがいを高めることを目指すものです。すべての事業領域においてイメージング技術を活かし、当社人財の個々が輝くことで、「B to B to P for P」のアプローチで現場の課題を解決し、より多くの人々が生きがいと幸せを感じることでできる社会を創っていきたくと思います。

#### 長期の経営ビジョン実現に向けたアプローチ「B to B to P for P」



## CEOメッセージ

### 中期経営戦略「DX2022」

#### 前中期経営計画期間の仕込みを、 着実に成果につなげていきます。

2020年度から中期経営戦略「DX2022」(→P35)がスタートします。この「DX2022」の3年間の最大の課題は、「SHINKA 2019」の期間に仕込んできたこと、あるいはやり残したことを、しっかりと実行し、確実に成果につなげていくことです。また「DX2022」は、経営ビジョンで示した“ありたい姿”を実現していくためのマイルストーン(道標)でもあります。この3年間の、長期の経営ビジョンからのバックキャストイングにより「何をなすべきか」をグループ全体にしっかり刻み込んでいく期間としても重視しています。

「DX2022」の基本方針は「DXにより高収益のビジネスへと飛躍すること、そして「真の社会課題解決企業へと転換していく」ことです。顧客価値をさらに高めていくために、これまで「基盤・成長・新規」の3つの事業区分を見直すとともに、事業セグメントについても戦略に従って見直しました(→P55)。

従来のオフィス事業は「デジタルワークプレイス事業」とし、複合機、ITサービス・ソリューション、「Workplace Hub」を組み合わせお客様企業のDXを支援していきます。そしてオフィスや病院、物流、製造といったさまざまな現場の課題に対して、当社ならではの価値提供でお客様の価値創造を支援していきます。また「プロフェッショナルプリント事業」では、

デジタル技術だからこそ実現する自動化・省人化に加え、印刷会社が付加価値ビジネスへ転換していくことを支援します。「ヘルスケア事業」では、X線や超音波などの画像診断とその診断支援のための医療ITサービスに加え、遺伝子診断と創薬支援を一体的に推進することで、疾病の予防、早期発見、早期診断、新薬開発支援という価値を提供していきます。産業用材料・機器事業については、「インダストリー事業」と呼称を変更するとともに計測機器や材料・コンポーネントに加えて、画像IoT技術を活かした状態監視ソリューションなどの事業を展開し、さまざまな産業のモノづくりの現場に安全・安心といった価値を提供していきます。

#### DXによりビジネスモデルを進化させ、 安定収益と競争優位を築きます。

上記の事業戦略推進にあたって基盤となるのが、独自の「画像IoTプラットフォーム」(→P27)です。当社の強みであるイメージング技術にAIやIoTの技術を組み合わせることで、現場から継続的に取得する画像などのデータを活用して、付加価値の高い、高収益ビジネスを創出していきます。

当社が生み出していくプロダクトやデバイスは、すべてネットワークとつながるプロダクトであり、さらには、現場で働く人々が、自分たちの業務改革やワークフロー改善につながる、さまざまなソフトウェアにもアクセスできる、そういう製品

群となります。つまり、「Smart Connected Product」です。

こうしたビジネスを推進するために「画像IoT人財」の獲得・育成を、中期的視点で引き続き進めていきます。「DX2022」の3年間で現状の500人規模をさらに1,000人規模に倍増させる計画です。このほか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。また国内でも画像IoTの新たな開発拠点として、2020年8月に高槻サイト(大阪府)に新開発棟を竣工しました。

#### 選択と集中を加速させ、 持続可能な領域を強化していきます。

事業ポートフォリオマネジメントを一層強化すべく、事業の「選択と集中」もさらに進めていきます。その判断基準は大きく3つあります。

一つは「事業の魅力度」です。将来にわたる成長性、新たな「柱」となれるだけの事業規模、次の投資を可能にする高収益性などが、その条件となります。

### 変革への想い

#### 「イメージング」の強みにこだわって、 製造業として新たな未来を切り開いていきます。

私の問題意識の根底には、日本の製造業の未来に対する強い危機感があります。日本の製造業が、「Japan as No.1」などといわれた30年以上前の成功体験から未だ脱却できていないとしたら、非常に危険だと思っています。GAFAに代表されるプラットフォームが世界を席卷する一方で、中国を筆頭とする成長国勢が猛スピードでかつての日本の成功モデルを踏襲し成長している現状において、新たなゲームチェンジを可能にする高付加価値型ビジネスに進化していかなければ、日本の製造業の未来は厳しいと思います。

当社は巨大なグローバルIT企業にはない高度なテクノロジーを保有しています。特にイメージングの領域における画像処理や解析などの技術力には間違いなく高い優位性があります。この卓越したテクノロジーの力を、本当の「バリュー」に昇華させること、それこそが、経営トップとして課せられた使命であると私は考えています。

2つ目が「継続的に勝てるか」。当社の無形資産と既存事業の強みをベースに、DXに向けて当社に足りない能力を有機的に取り込んで、お客様業務にとって不可欠の価値を提供する。そうすることで、お客様との関係を競争相手が入り込めないレベルにまで強固なものとしていきます。

そして3つ目が「自社戦略との適合性」です。コニカミノルタが目指す環境・社会価値を提供できる事業に注力していきます。現場で働くさまざまな「プロフェッショナル」の方々に「コニカミノルタをパートナーとして選びたい」と思ってもらえる事業領域にフォーカスしていきたいと思っています。

本来であれば、中期経営戦略の策定とあわせて計数面での計画も発表しますが、現在は、コロナ禍によって世界経済の動向、当社の事業環境が極めて不確実な状況にあります。そのため、現時点では「DX2022」の計数面での計画を設定せず、今後、時期を改めて発表する予定です。

バリューとは、顧客価値です。顧客価値はつねに「現場」にあります。そして「現場」とは、そこで働く人々の営みにほかなりません。そうした人々の求めている生きがいや創造性を突き詰めることなしには、本当の意味での顧客価値は生まれません。「現場」との豊富な接点を持つ当社の勝機はまさにそこにあると考えています。

「イメージング」の技術、すなわち「見えないものをみえる化」する技術は、人間のさまざまな創造やコミュニケーションに必須であり、そのニーズが消滅することはあり得ません。150年近くにわたる歴史のなかで、コニカミノルタもずっとそこにこだわり続けてきました。何のために、誰のためにその技術を活かすのか。どのような顧客価値を創造していくのか。そこさえ間違えなければ、コニカミノルタはこれからもずっと成長していける。私はそう信じています。

コニカミノルタ株式会社  
代表執行役社長 兼 CEO

山名昌衛

#### 中期経営戦略「DX2022」の位置づけ



## 取締役会議長メッセージ



## 「企業は社会とともに歩む存在である」を基本に、事業転換の加速を図る執行陣への監督の実効性を高めていきます。

取締役会議長 松崎 正年

まず、2019年度を最終年度とした3年間の中期経営計画「SHINKA 2019」を振り返ってみたいと思います。

「SHINKA 2019」の業績目標の組み立ては、既存事業で競争力を維持して売上高とそれともなう利益を確保するとともに、製造原価・サービス原価・管理間接費を削減するなどして利益を創出し、当社の事業転換とポートフォリオ転換を成し遂げるための新規事業投資を続けたうえで、最終年度に営業利益750億円、親会社の所有者に帰属する当期利益500億円を目標とする、というものでした。

私は、2年目を経過するまでは最終年度の業績目標を狙える経営をしてきたと思います。主力のオフィス事業は市場規模が伸びないなかで、2018年度にはA3複合機の販売台数が過去最高を記録するなど、計画以上の売上・利益で通過しましたし、プロフェッショナルプリント事業は、計測機器の技術を応用した当社ならではの価値提供が貢献し、売上・利益を伸ばしました。計測機器はスマートフォン需要をしっかりと捉え、機能材料は新規フィルムで巻き返し、これらを含む産業用材料・機器事業は、1年前手繰りで中期

業績目標を達成しました。既存事業の健闘により新規事業への投資を続けることができ、新規事業の売上高は伸長することができました。例えばバイオヘルスケア事業は、買収前にはなかった新たなビジネスモデルで伸長する形を創ることができました。これらの結果、新規事業に大きな投資を続けながらも、ROEも目標(9.5%)を狙えるまで改善しました。

しかしながら、最終年度2019年度に状況と実績が一変しました。この期は、欧州ならびに米国の景気が下向くことが予想されたため、通期業績目標が中期経営計画最終年度の業績目標には届かないことを取締役会も了承してスタートしましたが、第1四半期、第2四半期に自社要因により躓きました。新製品による商品ライン総切り替えがオフィス事業の通期目標達成の主要施策だったのですが、新製品の生産立ち上げに手間取り、生産損益が悪化し、販売に貢献できず、計画していたコスト低減活動が滞るといふ悪循環に陥りました。この間、取締役会議長として、社長

の了解を得て、オフィス事業を含む業績未達事業に対し、取締役会の場とは別に直接ヒアリングを実施し、そこで得た気づき事項を社長に報告し、状況立て直しの参考にしてもらいました。

第3四半期になって本来の四半期実績を取り戻し、第4四半期での挽回を期待したものの、新型コロナウイルス感染症の発生にともなう影響を中国、続いて全世界的に受け、海外比率が高く、期末追い込み型の当社にとって大きな痛手となり、通期業績見通しを大きく下回る最終年度となりました。

自社要因による業績未達事業について、是正策が取られることが次期中期経営計画策定の大前提ですから、取締役会の場を通じて、戦略面、人事面、組織体制面、組織運営面などの是正策が取られたことを確認しました。

以前から、「期末偏重の事業運営は非効率であるから標準化すべき」との指摘を社外取締役から受けていました。今回、期末偏重は業績未達リスクも極めて高いことが明らかになったわけであり、執行陣の是正に向けた取り組みを、取締役会としても注視していきます。

「SHINKA 2019」では、2021年度までの5年間で、「ビジネス社会・人間社会の進化のために新たな価値を創造し続ける企業」を目指すことを掲げました。これについては、この3年間、当社の諸活動において、一貫性を持って徹底が図られてきたと思います。関連して、「お客様企業の潜在的課題を先取りし、共に解を創出する」「全社を挙げて(One Konica Minoltaとして)業種・業態別にお客様企業のトランスフォームを支援する」を掲げました。前者については、新規事業を含めた全事業部門でこのアプローチが浸透してきたと思います。一方、後者については、この3年間はまだ消化不良の感がします。具体的な取り組みが限定的であったと思います。これに対し、執行陣は、次期中期経営計画策定過程において、事業ごとに、具体的にどう行動すべきかを示しました。また、新型コロナウイルス感染症の発生後、当社の顧客企業が業種・業態別にどのようなデジタルトランスフォーメーションを望んでいるかがかなり具体化してきました。これらのことから次の2年では、目標に近づけるものと見ています。

当社は以前から、経営ビジョン「グローバル社会から支

持され、必要とされる企業」につながる、ESGを重視した経営をしてきましたが、「SHINKA 2019」においても、「中長期的な企業価値向上のためのESGの強化」を掲げました。その実践のために、執行陣は社会的価値・経済的価値の両面から見た当社の重点課題として6つのマテリアリティを定めてこれらに取り組み、世界的なESG経営アセスメントにおいて引き続き高い評価を得ました。取締役会としても、関心を持って取り組み状況を確認し、意見を述べてきました。

2020年4月に、経営の基本方針の一つである長期の経営ビジョンを取締役会での審議のうえ、承認しました。「当社は何のために存在するのか」という社会的存在意義を再定義したうえで10年後を描きたいとのことで、取締役会としては、執行側が若い世代の意見も取り入れて従業員の納得感の得られるビジョンに至ったのであれば良しとする、という考えで審議を進めました。審議の過程で、「企業は社会とともに歩む存在である」を押さえてくれていることを確認しました。私からは、当社のDNA(当社が大きな変化を乗り越え飛躍の拠り所としてきたDNA)について、アドバイスしました。

2020年度を初年度とする中期経営計画の審議も進めてきましたが、新型コロナウイルス感染症の発生により、事業環境の前提が大きく変わったため、変化に対応した中期的経営の舵取りに関する方針を執行側が速やかに策定することに変更しました。もともと、ペーパーレスの本格化に備え、「Workplace Hub」という製品を中心としたDXソリューション事業の貢献を次の3年で急ぐよう求めていましたが、新型コロナウイルス感染症の発生により、さらにスピードを上げる必要が出てきました。

「SHINKA 2019」における「Workplace Hub」の事業貢献の進捗は、取締役会の期待を下回りました。その最大の原因は、基本となるソフトウェアの開発遅延でしたが、ようやく本格販売できる状態になりました。DXソリューション事業の目に見える事業貢献の進捗を投資家に示すことが、当社に対する評価を変えるためにも必須であり、取締役会にとっての今期の重要な監督対象でもあります。



## 社外取締役対談



社外取締役 程 近智

アクセント株式会社代表取締役社長、同社取締役会長などを歴任。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知見を有することから当社指名委員会より社外取締役候補者に選定され、2018年6月に就任。現在、指名委員会委員および監査委員会委員を務める。

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。M&Aを活用した新規事業の育成など企業経営者として豊富な経験、幅広い知見を有することから当社指名委員会より社外取締役候補者に選定され、2018年6月に就任。現在、指名委員会委員および監査委員会委員を務める。

## コニカミノルタがDX時代に不可欠な存在となるために全力でサポートしていきます。

### Q1.前中期経営計画「SHINKA 2019」についてどのように評価していますか？

**藤原** 「SHINKA 2019」の策定時、社会のペーパーレス化が加速するなか、このままでは会社の存続が難しくなるという強い危機感があったはず。そこで事業ポートフォリオの抜本的な変革を目指し、M&Aや新規事業開発に注力してきたのですが、まだ思い通りの成果が出ていないのが実状です。

**程** 「SHINKA 2019」で描いた戦略には私自身としても納得感がありました。特に「Workplace Hub」とバイオヘルスケアをメインとした新規事業の展開は、戦略として非常に理にかなったものです。ただし現時点では、具体的なサービスやソリューションは軌道に乗っていません。実行のスピードが大きな課題だと思います。

**藤原** そうしたなか2019年度に入り、米中の貿易摩擦の激化や新型コロナウイルスの感染拡大によって経済環境が大きく変化しました。当社は期末の売上比率が高いため、第4四

半期でしっかりと成果を出そうとした矢先、コロナ禍に直面する形になりました。私は就任以来この期末偏重の事業構造を見直すべきと提言してきました。かつて経営に携わってきた住宅事業も年度末に売上が集中する構造でしたが、ビジネスの生産性を高めると同時にお客様のメリットにもなる方法を考えながら平準化を進めていった経緯があります。当社でも強い意志を持って取り組みは実現できるはず。

そのためにも、事業ポートフォリオの変革が急がれます。基盤事業が縮小するなか、新規事業に経営資源を投入し、企業体としての新陳代謝を図ることが大切です。

特に「Workplace Hub」については、今後の当社を担えるくらいのアウトプットを期待しているのですが、やはり新規事業の立ち上げには、相応の時間と資金投入が必要です。また、それを新しい事業の柱へと育てるには、もっとターゲットを絞り込み、限りある資源を集中投下しなければなりません。現状はまだ絞り込みが足りないと感じています。

**程** それだけに新規領域に進出する際には、より慎重な“レンズ”で見る必要があります。例えば、買収した企業の成果の刈り取りにおいても見通しが少し楽観的であったので、そうした点は是正すべきです。もちろんリスクテイクは必要なのですが、それを補って余りあるシナジー、リターンが見込めるかどうかを慎重に見極めることが重要です。

**藤原** 一方、基盤事業である情報機器分野では、ペーパーレス化によって市場が縮小しても、その機能が不要になることはありません。したがって、売上規模でなく付加価値を追求する、あるいは業界再編を促してシェアを拡大するなどの戦略を考える必要があります。

### Q2.2020年度から新中期経営戦略「DX2022」がスタートしましたが、どのようなことを期待しますか？

**程** 基本的には「SHINKA 2019」で描いた戦略や施策をしっかりと点検しながら、それをさらに発展させるべきだと思います。ただし、一旦リセットしなければならない部分もあります。例えば、外部環境の変化や、前中期経営計画に取り組む際に課題となった戦略の実行能力など、改めて詳細にチェックしたうえで、事業ポートフォリオのトランスフォーメーションを推進すべきだと思います。

**藤原** 私も「SHINKA 2019」の基本方針を継承すべきだと考えています。しかし、程さんも指摘するように外部環境がかなり変わってきました。例えば、新型コロナウイルスは、経済や社会にさまざまな変化をもたらしていますが、より重要なのはそれにとまって人々の価値観が大きく変化しつつあることです。そのような変化のなか、このビジネスモデルが正しいといった絶対的なコンセンサスを得ることは困難です。つまり、これからは「何が正しいか」ではなく、方向性を決めようとして“先に動いた方が勝つ”時代になるのではないのでしょうか。

**程** 例えば「Workplace Hub」は、その象徴的な例といえます。当社独自のビジネスですし、着眼点としては非常にユニークです。日・米・欧で連携して企画・開発・マーケティング・管理運用を行うという、グローバル企業でもあまり例を見ない事業体制を採っています。それだけに実現のためのハードルは高く、事業を軌道に乗せるまでに時間を要しているわけですが、実行体制を徹底的に検証して改善を進めていけば、将来の事業の柱に育つ可能性は十分あると考えています。

**藤原** 「DX2022」では、DXによるソリューションビジネスを強化する方針ですが、実行力に磨きをかけてスピード感を持って新たなビジネスモデルを確立することが重要だと思います。

**程** さらに、これからは企業戦略にESGの視点を組み込むことが不可欠です。コニカミノルタは、とりわけガバナンスにおいて先進的な企業と評価されていますが、社外取締役の立場から見ても非常にストイックにガバナンスに取り組んでいると感じます。また、環境側面、社会側面についても先駆的な取り組みを行っています。しかし、残念ながら株価には反映されていません。もっと対外的にアピールしてレバレッジを効かせていくべきではないでしょうか。

**藤原** その点では、今回、当社が重要と考える社会価値を明確化し、5つのマテリアリティを再特定しました。さらに今後、マテリアリティごとに環境・社会価値に関するKPI、経済価値のKPIをそれぞれ設定・発表していきますので、対外的にも当社の取り組みが伝わりやすくなるはず。

### Q3.社外取締役として、今後、コニカミノルタの経営をどのようにサポートしていこうとお考えですか？

**程** 株主視点から見ると、やはり時価総額が低いことが大きな課題だと思います。時価総額というのは将来の期待値も含めた評価でもあるのですが、これだけの技術力とグローバルネットワークを有し、デジタルシフトに力を注いでいる会社であるにもかかわらず、残念ながらマーケットからは旧来型の製造業と見られています。そのような見られ方を払拭するには、コニカミノルタが「デジタル時代に必要不可欠な会社」であることを、この10年で証明していかなければなりません。DXを軸とした事業を展開していくうえで難しいのは、ソリューションで収益をあげることです。私自身、デジタルビジネス、デジタルサービスに携わってきた経験を活かして、その課題について一緒に考えていきたいと思っています。

**藤原** 私たち社外取締役は取締役会において、社内取締役や執行役と戦略を議論しますが、方向性や目指す姿が定まった後は、少し距離を置いたところからモニタリングし、必要ときにはサポートしていくべきだと思います。進む方向さえ正しければ、個別の事業運営は執行役に任せれば良いのですから。そして何か壁に突き当たってうまくいかない場合は、社外の目線で問題点を探り、当事者の悩みや迷いを解きほぐすなどして、背中を押してあげるのが役割だと考えています。

**程** 「複合機はなくなるかもしれない」というマーケットの懸念を払拭するようなデジタルソリューションを実現し、当社がデジタルの最先端に行く企業であると認知してもらうことが大切です。「DX2022」が確実にスタートできるように、現状の良いところも悪いところも率直に意見し、エンゲージしていきたいと思っています。

## Chapter 2

# 価値創造ストーリー

人口動態の変化、デジタル革命の進行、世界の多極化、気候変動・地球温暖化などの世界的な潮流を背景に、今、世の中は大きく変わろうとしています。コニカミノルタは、こうした変化にシなやかに対応しながら長期の視点で経営を推進していくために、2030年を見据えた長期の経営ビジョンを策定しました。

私たちの社会的存在意義は、当社独自のイメージング技術をコアに、時代とともに変化するお客様の「みたい」というニーズに応え、「人間中心の生きがい追求」と「持続的な社会の実現」を高次に両立することです。この考えを集約したステートメントが、経営ビジョンに掲げる「Imaging to the People」です。これを具現化するために、5つのマテリアリティを追求し、長期的な企業価値の向上を目指します。

## 2030 長期の経営ビジョン

# Imaging to the People

- お客様の「みたい」を実現することで、グローバル社会から支持され、必要とされる企業
- 人と社会の持続的な成長に貢献する、足腰のしっかりした、進化し続けるイノベーション企業

### 当社の社会的存在意義

人間中心の生きがい追求  
(個別化・多様化への対応)



高次に両立

持続的な社会の実現  
(顕在化する社会課題の解決)

### マテリアリティ



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

私たちのDNA

# 人々の“みたい”に応える

## 価値創造の原動力となる「見えないものをみえる化」する技術の進化

カメラやフィルムの製造をルーツとするコニカミノルタは、画像の入出力や処理を中核とする独自のイメージング技術を培ってきました。この技術を脈々と受け継ぎ、お客様の潜在的な課題やリスク(見えないもの)を「みえる化」する技術へと進化させることで、お客様や社会から求められる新たな価値を生み出してきました。世界中のお客様の“みたい”というニーズに応えたい—その想いが、私たちの価値創造の原動力となっています。



私たちの目指す社会

# そして2030年の未来へ

## コニカミノルタが追求する5つのマテリアリティ

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



働き方の課題をみえる化

マテリアリティ ①

### 働きがい向上 及び企業活性化

世界の多くの経済圏において労働力不足が予測されるなか、Intelligent Connected Workplaceやオンデマンド生産、画像IoTなどのソリューションにより、お客様の生産性の向上と創造的な業務へのシフトを支援します。



社会のリスクをみえる化

マテリアリティ ③

### 社会における 安全／安心確保

サイバー攻撃や自然災害、パンデミックなど人々の労働や暮らしを脅かす事象が頻発するなか、労働現場でのリスクの可視化やセキュアな労働環境を実現するソリューションを提供し、安全・安心な社会づくりに貢献します。



CO2をみえる化

マテリアリティ ④

### 気候変動への対応

地球温暖化で海面の上昇や生物多様性の喪失、自然災害といった人々の暮らしに影響を与える環境変化が進行するなか、当社グループのCO2排出を削減しつつ、お客様・お取引先のCO2排出削減に寄与することで、カーボンマイナスを実現します。



医療・介護の課題をみえる化

マテリアリティ ②

### 健康で高い 生活の質の実現

高齢者の増加にともなう社会保障費の増大や、開発途上国における医療・介護へのアクセスが課題となるなか、遺伝子検査や動態解析、介護ソリューションなどを通じて、疾病の早期発見や介護受入者の拡大、そして人々の生活の質の向上に貢献します。



限りある資源をみえる化

マテリアリティ ⑤

### 有限な資源の有効利用

人口増加にともなう資源消費の増大でその枯渇が懸念されるなか、自社のサプライチェーンおよび、お客様・お取引先における資源の有効利用を進めていきます。



価値創造プロセス

# 将来的な社会課題を見据え 持続的な価値創造へ

コニカミノルタは、「顧客接点」「技術」「人財」といった無形資産を活かして、独自の「画像IoTプラットフォーム」をベースとしたデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進し、各事業の競争力強化を図っています。各事業において、お客様の「みたい」というニーズに応えるソリューションを提供することでマテリアリティを追求し、将来的な社会課題の解決に貢献していきます。同時に、キャッシュ・フローの創出力を高め、無形資産と事業の強化に再投資することで、持続的な価値創造を実現していきます。



ワークフローの効率化、業務生産性の向上



印刷現場のワークフロー改善、マーケティングROI向上



早期診断の効率化、診断の質の向上

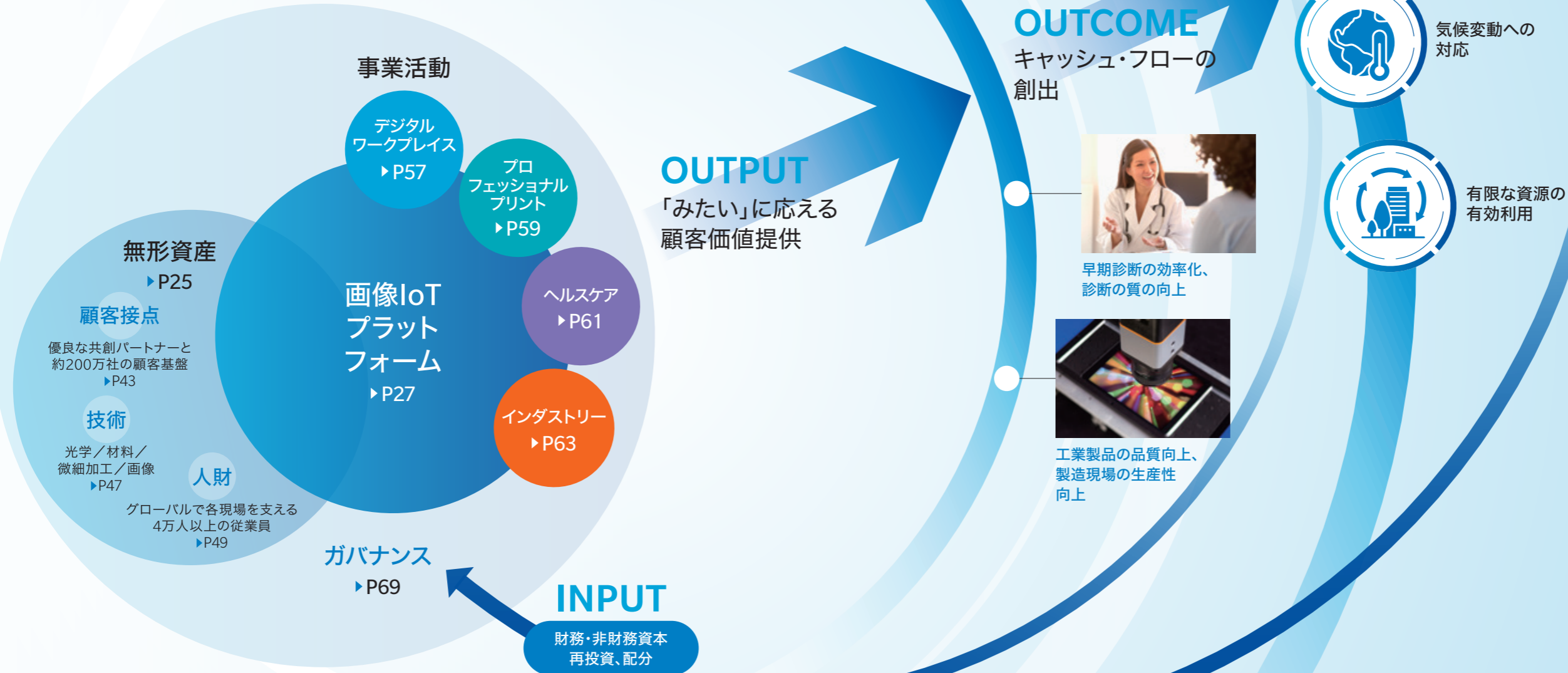


工業製品の品質向上、製造現場の生産性向上

# 2030

## 将来的な社会課題

- ビジネスライフサイクルの短縮傾向
- 先進国の労働人口減少/少子高齢化
- 医療費負担の増加
- 医師不足
- 介護スタッフ不足
- 社会インフラの老朽化
- 気候変動
- 情報セキュリティリスクの増大
- テロ・災害の脅威
- 資源枯渇



価値創造の源泉となる無形資産

# 「顧客接点」「技術」「人財」を強みに 事業競争力の向上へ

コニカミノルタは、「顧客接点」「技術」「人財」の3つの無形資産を源泉に持続的な価値創造に取り組んでいます。世界150カ国、約200万社との「顧客接点」は、お客様のニーズを深く洞察し、付加価値の高い製品・サービスを生み出すうえで大きな強みです。また、見えないものをみえる化する「技術」は、事業の基盤となる「画像IoTプラットフォーム」を支える重要な強みです。そして、世界各地の拠点にいる40,000人以上の「人財」が、それぞれの現場で、顧客接点や技術を活かして新たな価値を創出し、各事業のさらなる競争力向上に挑戦しています。



価値を生み出すビジネスモデル

# 「画像」の強みを活かした独自のIoTプラットフォームを構築

コニカミノルタは、長い歴史のなかで培ってきた画像技術と、最新のIoTやAIの技術を組み合わせた「画像IoTプラットフォーム」を核としたビジネスモデルの構築を進めています。このプラットフォームを活かして、さまざまな業種・業態のビジネスの現場で働く「プロフェッショナル」が直面する課題を解決し、潜在的な能力や創造性を発揮できるようサポートすることで、生活者や最終ユーザーを含むより多くの人が生きがいを感じられる社会づくりに貢献する。このような「B to B to P for P」のアプローチにより、中長期にわたる成長を目指しています。



価値を生み出すビジネスモデル

# 画像IoTプラットフォームによる 価値創出事例



	インプットシステム	画像データ・データ	解析・画像処理技術	見えるもの(見えていなかったもの)
<b>デジタルワークプレイス</b> (複合機 + ITサービス) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 複合機-スキャン機能 (光学ラインセンサー、A/D変換)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● テキスト情報 (請求書などのスキャン画像からの抽出)</li> <li>● アクセス情報、ユーザー認証情報</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタルワークフローソリューション                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・OCR、タグ付け</li> <li>・原本性認識</li> </ul> </li> <li>● セキュリティー                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・IPフィルタリング</li> </ul> </li> </ul>	<b>見せる</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● プリントドキュメントの内容、プリントジョブなどの解析結果</li> <li>● 業務フローの非効率なプロセスや不適当な事務処理</li> </ul>
顧客価値 ● 業務の生産性向上・コンプライアンス向上				
<b>プロフェッショナルプリント</b> (プロダクションプリント) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ハイブリッド測色 (分光測色計 + CCDセンサー)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 元原稿データ</li> <li>● 品質基準情報</li> <li>● 印刷位置情報</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インテリジェントクオリティオブティマイザー                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・色補正 / 修正 (色再現性)</li> <li>・表裏同時読み取り技術 (高精度表裏位置合わせ)</li> </ul> </li> </ul>	<b>魅せる</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 他の追随を許さない色再現性</li> <li>● 作業者の熟練度に依存しない業務フローの実現</li> </ul>
顧客価値 ● ロス低減による生産性向上・作業者の熟練度に依存しない業務フローの実現				
<b>インダストリー</b> (計測機器) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 光源・物体色検査装置</li> <li>● ディスプレイ検査装置</li> <li>● 外観検査装置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 色・光沢情報</li> <li>● 品質基準情報</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 配光測定システム分析SW                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・光学パラメーターの総合分析</li> </ul> </li> <li>● Prometric                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・測定条件制御などによる自動検査</li> </ul> </li> <li>● 光学系角度誤差補正アルゴリズム                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・自由曲面の色・光沢測定</li> </ul> </li> </ul>	<b>視せる</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人間の五感依存の評価値 (自動車塗装における光沢、色など)</li> <li>● 高速生産ラインで検知しにくかった欠陥や傷</li> </ul>
顧客価値 ● 品質の安定化・ブランドへの信頼向上				
<b>ヘルスケア</b> (画像診断) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタルX線フラットパネルディテクタ</li> <li>● 超音波診断機器</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 医用画像                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・X線撮影画像</li> <li>・超音波診断画像</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● KINOSIS                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・X線動態解析</li> </ul> </li> <li>● REALISM                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・視認性向上</li> </ul> </li> <li>● SNV機能                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・高解像度・高性能探針 (超音波)</li> </ul> </li> </ul>	<b>診せる</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 視認の難しい箇所や病変部の見逃し防止</li> <li>● 目視で気づけずに頼っていた体内患部のみえる化</li> </ul>
顧客価値 ● 新しい視点を提供するとともに診断レベルの向上に貢献				
<b>ヘルスケア</b> (プレジジョン・メディシン) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DNAシーケンサー</li> <li>● HSTT (デジタル蛍光顕微鏡画像)</li> <li>● RIイメージング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 遺伝子配列 / 変異</li> <li>● 細胞、組織画像 (特定タンパク質を分子レベルで検出)</li> <li>● より広範な臓器の詳細イメージ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 遺伝子診断                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビッグデータに基づくDNA/RNA変異情報解析</li> </ul> </li> <li>● 創薬支援                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・高感度イメージングによる細胞、組織の層別</li> </ul> </li> </ul>	<b>診せる</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 先天的ながんなど発症リスク</li> <li>● 治療ターゲットの細胞 / 組織の特性、薬効推定</li> </ul>
顧客価値 ● 個別化医療の実現に向けてがんなどの早期診断、治療の最適化を支援				



## 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。

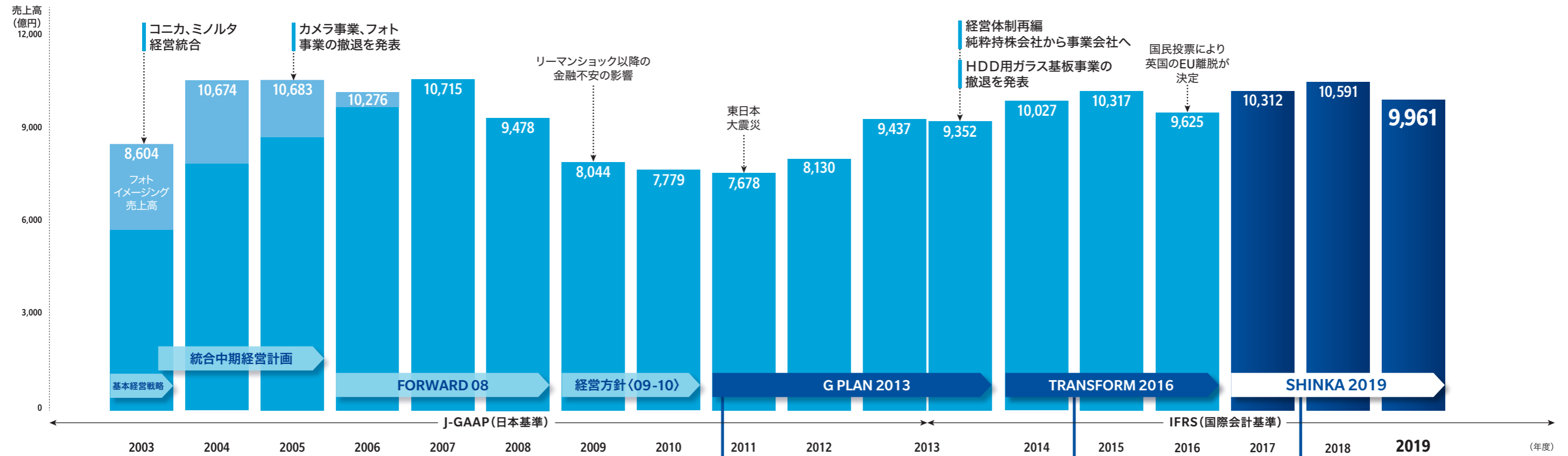


バックキャストिंग

## 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

# 中期経営計画の振り返り



基本方針	振り返り
<p><b>G PLAN 2013</b></p> <p>IT企業のM&amp;AによりITサービスの提供能力を強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>成長の実現による規模の拡大</li> <li>「真のグローバル企業」への進化</li> <li>「コニカミノルタ」ブランドの認知度向上</li> </ul>	<p><b>TRANSFORM 2016</b></p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>持続的な利益成長の実現</li> <li>顧客密着型企業への変革</li> <li>強靱な企業体質の確立</li> </ul>
<p><b>SHINKA 2019</b></p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>成長事業：基盤事業周辺で高収益化を目指す</li> <li>新規事業：IoT時代の新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</li> </ul>	<p><b>SHINKA 2019</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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&amp;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。</li> </ul>

**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
- 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
- プロフェッショナルプリント事業**
  - 2012 Charterhouse社(英国)買収

**投資額 約1,200億円**

- オフィス事業**
  - 2016 ProcessFlows Holdings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)**
  - 2014 MGI社(仏)へ出資
  - 2014 Ergo社(豪州)買収
  - 2015 Indicia社(英国)買収

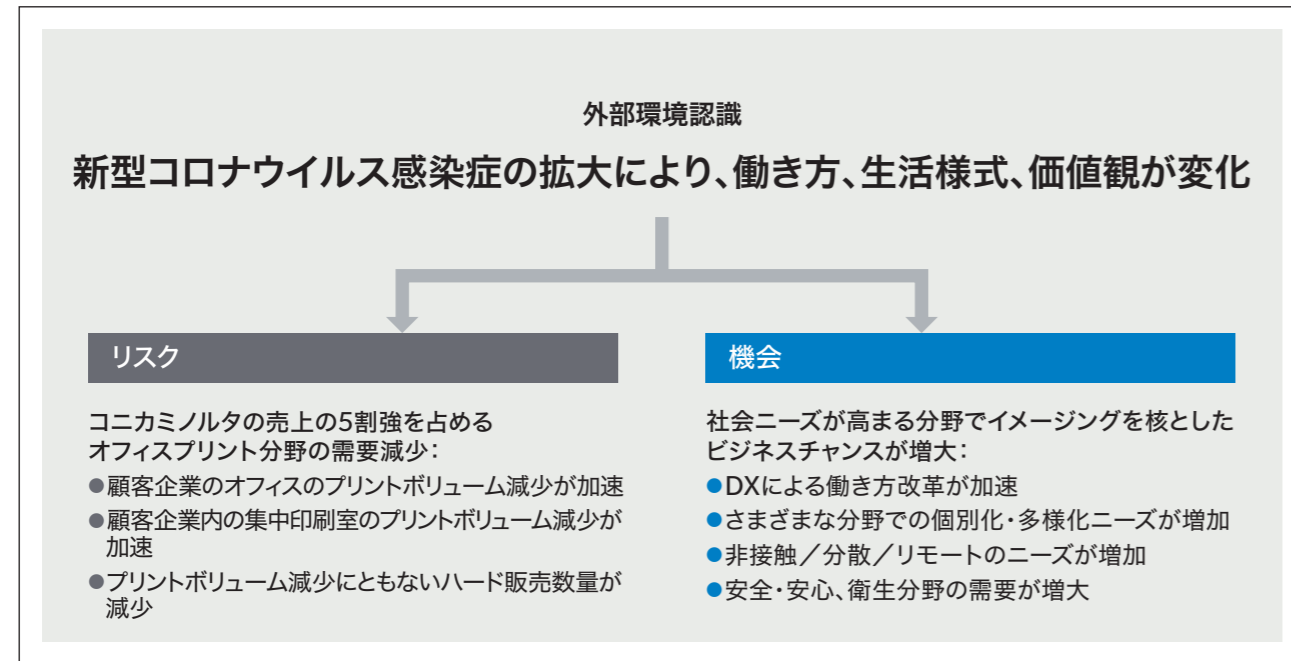
**投資額 約1,400億円**

- 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)から国内経膈超音波事業を譲受
- 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)**

事業別	割合
オフィス	48%
プロフリ	25%
ヘルスケア	10%
産業用材料・機器	12%
新規	5%

# 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

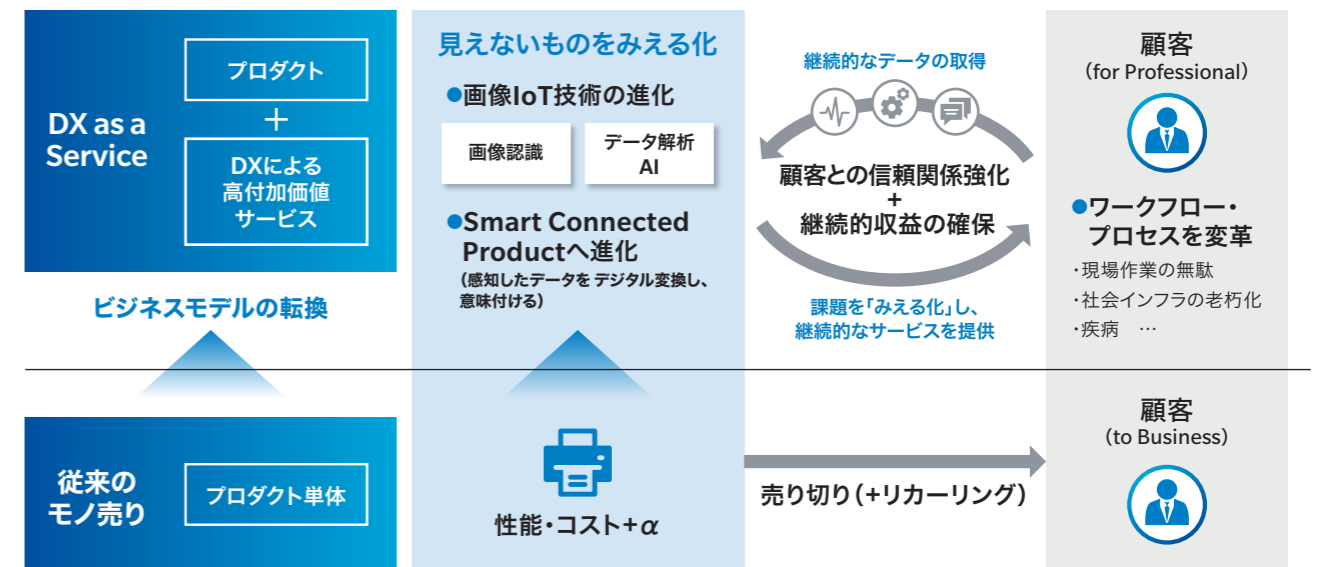
コニカミノルタは、プロダクト主体のモノ売りビジネスから、DXによる高付加価値サービス(DX as a Service)を主体としたビジネスへと業容転換を図っていきます。

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		DXによる高付加価値サービス	
	Smart Connected Productへ進化		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	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		
	IJコンポーネント	光学コンポーネント		
	IPカメラ	LIDAR		
	映像ソリューション		顧客製品の価値向上	画像IoTプラットフォーム開放
			労働安全、ガス監視、地域安全	コンテンツ配信
			コンテンツ提供・施設価値向上	
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。

### バックキャストिंग

#### 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

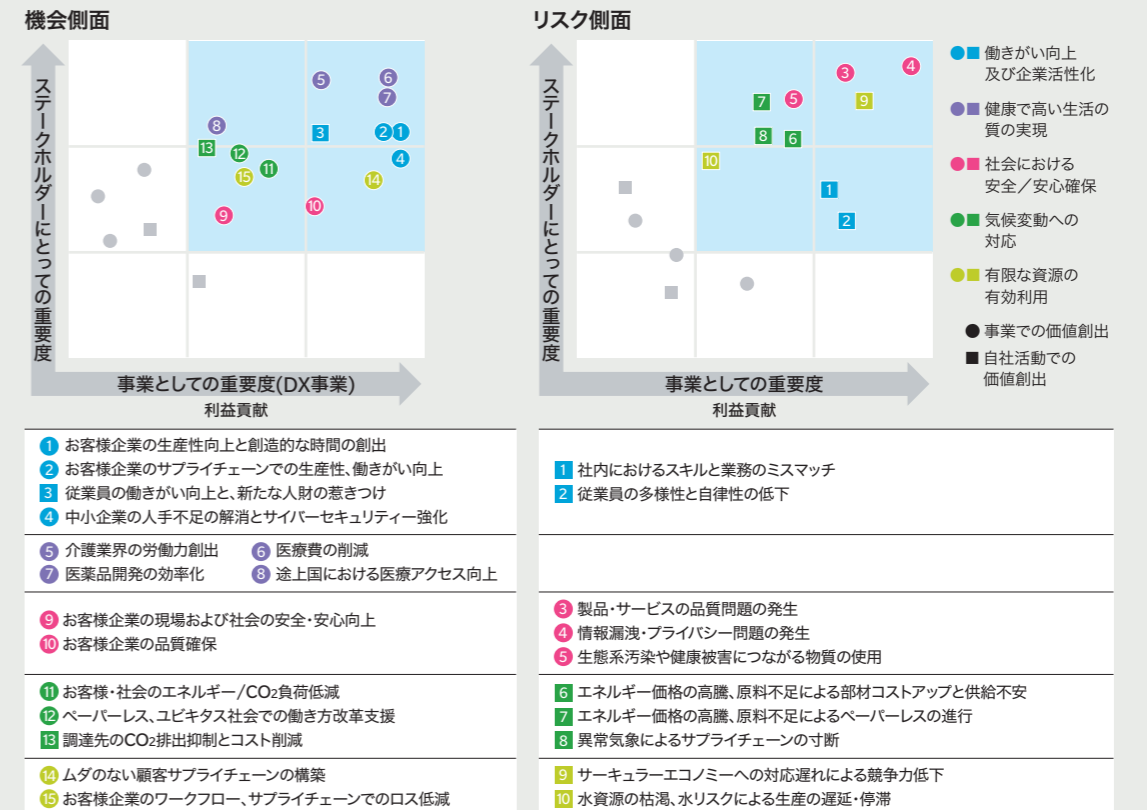
GRIスタンダードやSDGsなどの国際的なフレームワークやガイドライン、各専門分野のマクロトレンドなどを参照しながら環境・社会・経済面での課題を広範囲にリストアップしました。リストアップにあたっては、ストックホルム・レジリエンス・センター\*の「SDGs ウェディングケーキモデル」をベースにしました。このモデルはSDGsの概念を表す構造モデルとして作成され、SDGsで設定されている17の目標関係性をつかむことに繋がります。17の目標が「ECONOMY」「SOCIETY」「BIOSPHERE」の3層に分類されており、「BIOSPHERE」が土台となって持続可能な「SOCIETY」「ECONOMY」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

\*ストックホルム・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。



### 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にとも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まいります。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まいります。

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まいります。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まいります。

<sup>\*1</sup> KM-ROIC: 事業利益を投下資本で除した比率。事業活動のために投下した資本を使って、どれだけ事業利益を生み出したかを示す指標。  
<sup>\*2</sup> 投下資本収益: 事業利益から投下資本コストを控除した金額。どれだけ投下資本コストを上回る価値を創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、全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。

#### ■株主還元の充実

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まいります。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。当社の執行役員は、各々の担当職務に関するリスクマネジメントを行うことが義務づけられており、上記委員メンバーは執行役員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員が中心となり、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。

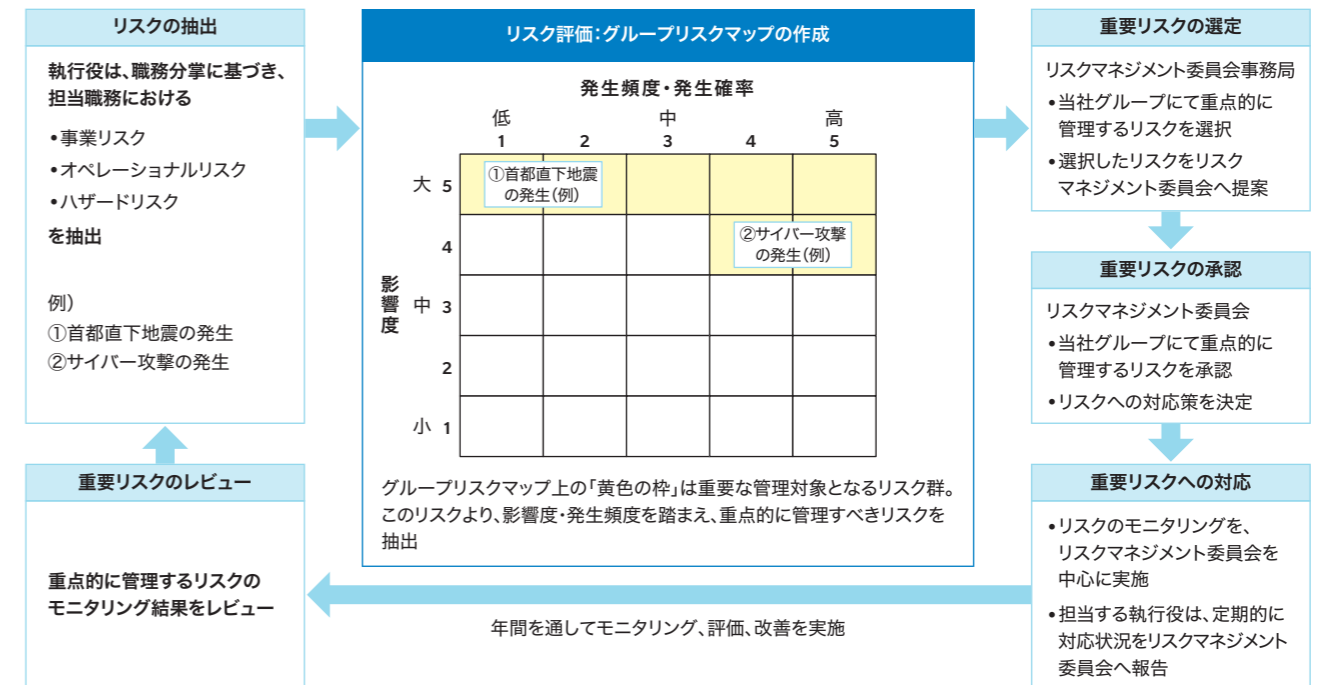
例えば、新型コロナウイルス感染症の拡大は、当社の販売活動に大きなマイナス影響を与えていますが、2020年1月時点でCEOを最高責任者とする危機管理臨時体制を立ち上げ、従業員とその家族、顧客、お取引先などのすべてのステークホルダーの健康と安全を最優先としたうえで、いち早く生産拠点の活動を再開することができました。また、経済活動の再開過程においては、医療従事者への一層の支援が必要とされるとともに人々の価値観や働き方にも変化が生じることが想定されます。胸部X線のAI診断支援、遠隔診断支援、米国でのPCR検査の上市、「Workplace Hub」を活用した多拠点連携による働き方改革支援、自社実践から得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			
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

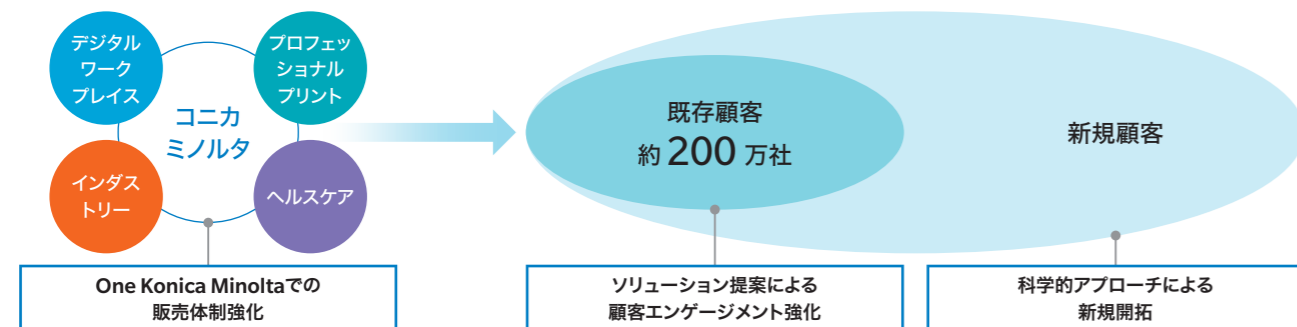
当社がこれまでに構築してきた世界150カ国のセールス／サービス体制と約200万社のお客様とのつながり、その顧客基盤は当社の成長を支える大きな資産です。また、当社は、早くからお客様と直接の接点を持つことを重視し、代理店を通さない直接販売体制を整備してきました。これにより、お客様の現場の課題をより深く洞察し、ニーズに適合した提案を行うことが可能となっています。

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に集約し、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において、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、参加者の関心に応えています。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、人がどのような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。

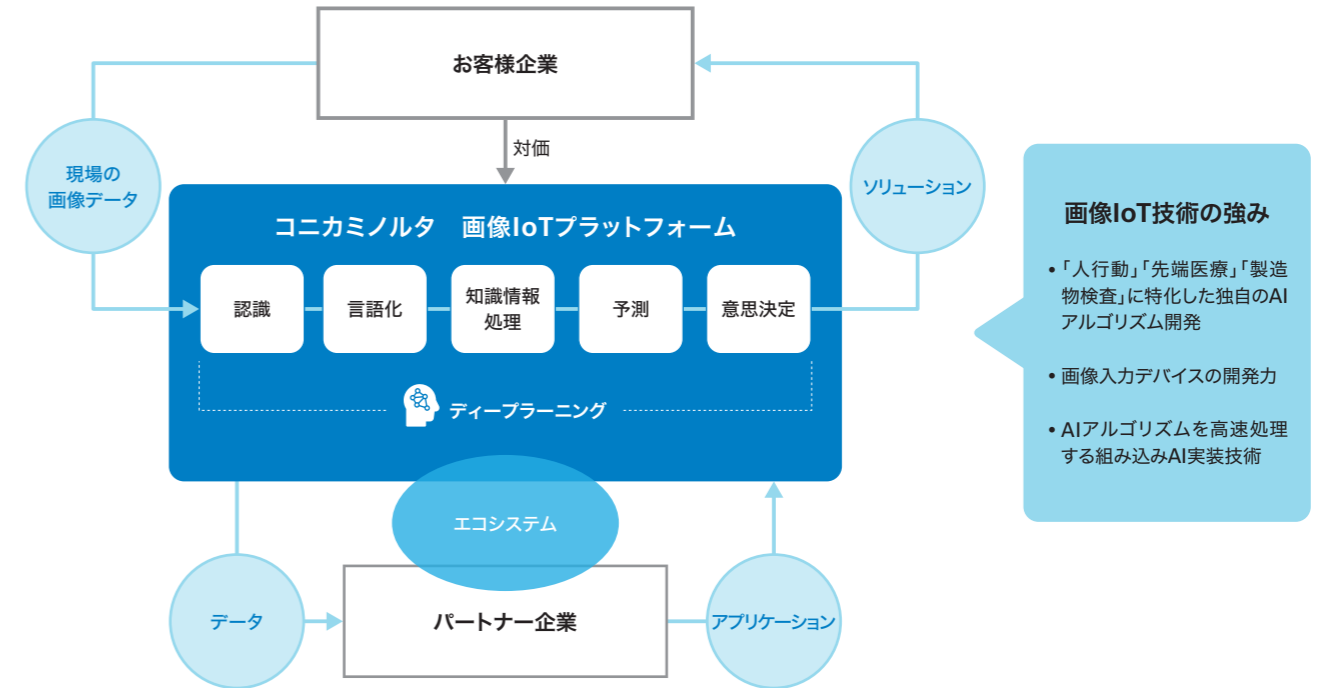
### 画像IoT技術を進化させ、新たな事業を創出

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技術の強み

- ・「人行動」「先端医療」「製造物検査」に特化した独自のAIアルゴリズム開発
- ・画像入力デバイスの開発力
- ・AIアルゴリズムを高速処理する組み込みAI実装技術

### 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・人材を集結し、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考えています。

### 画像IoT/AI人材を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人材は、外部から採用した人材も含めて、約500人体制となっていますが、社内人材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、人材を倍増して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材を増強していきたいと考えています。こうした人材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材強化の拠点としても活用し、日・米・欧の3極体制で画像IoTの人材育成・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)の広がりの中で、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	事業ポートフォリオを実現する人財の活用	人財のエンゲージメント向上
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>DXを推進するリーダーの育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Re-skill &amp; 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Global Engagement Surveyの実施・フォローアップ</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</li> <li>ニューノーマルでの働き方の確立</li> <li>チャレンジ風土の醸成</li> </ul>



### 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ニカミノルタ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、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。

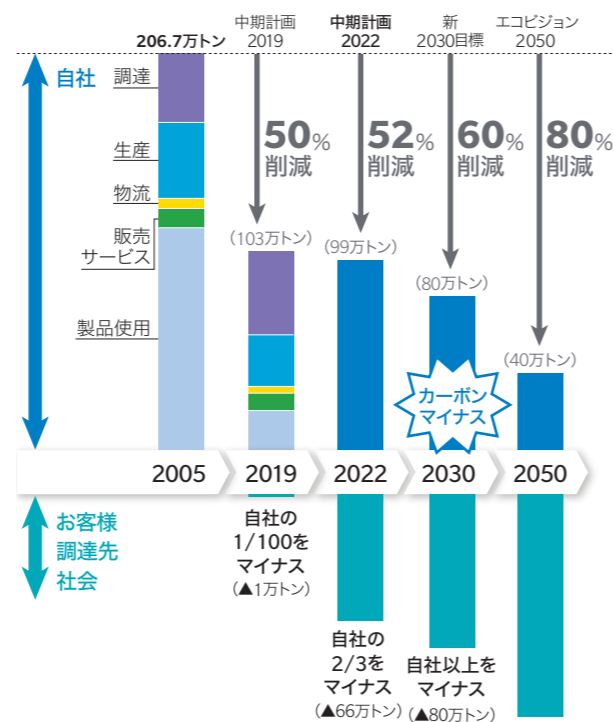
「エコビジョン2050」は、2017年に「2050年にカーボンマイナスの実現」という目標を掲げ、進化しました。カーボンマイナスの実現には、自社製品のライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量を2005年度比で80%削減するとともに、お客様やお取引先の環境課題解決の支援を通じて、自社製品のライフサイクルに関わらない範囲のCO<sub>2</sub>排出量を削減する必要があります。すなわち、自社の責任範囲であるCO<sub>2</sub>排出量を上回るCO<sub>2</sub>排出削減効果を生み出すことでカーボンマイナスの達成を目指しています。

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カ年で約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

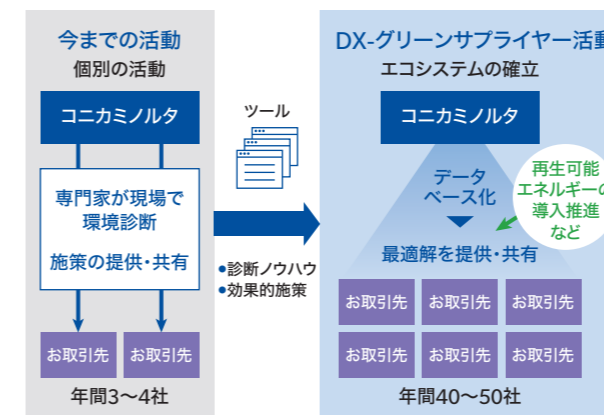


### DXによって、より大きな環境負荷の低減へ

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お取引先の工場に赴いて省エネ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

### DX-グリーンサプライヤー活動



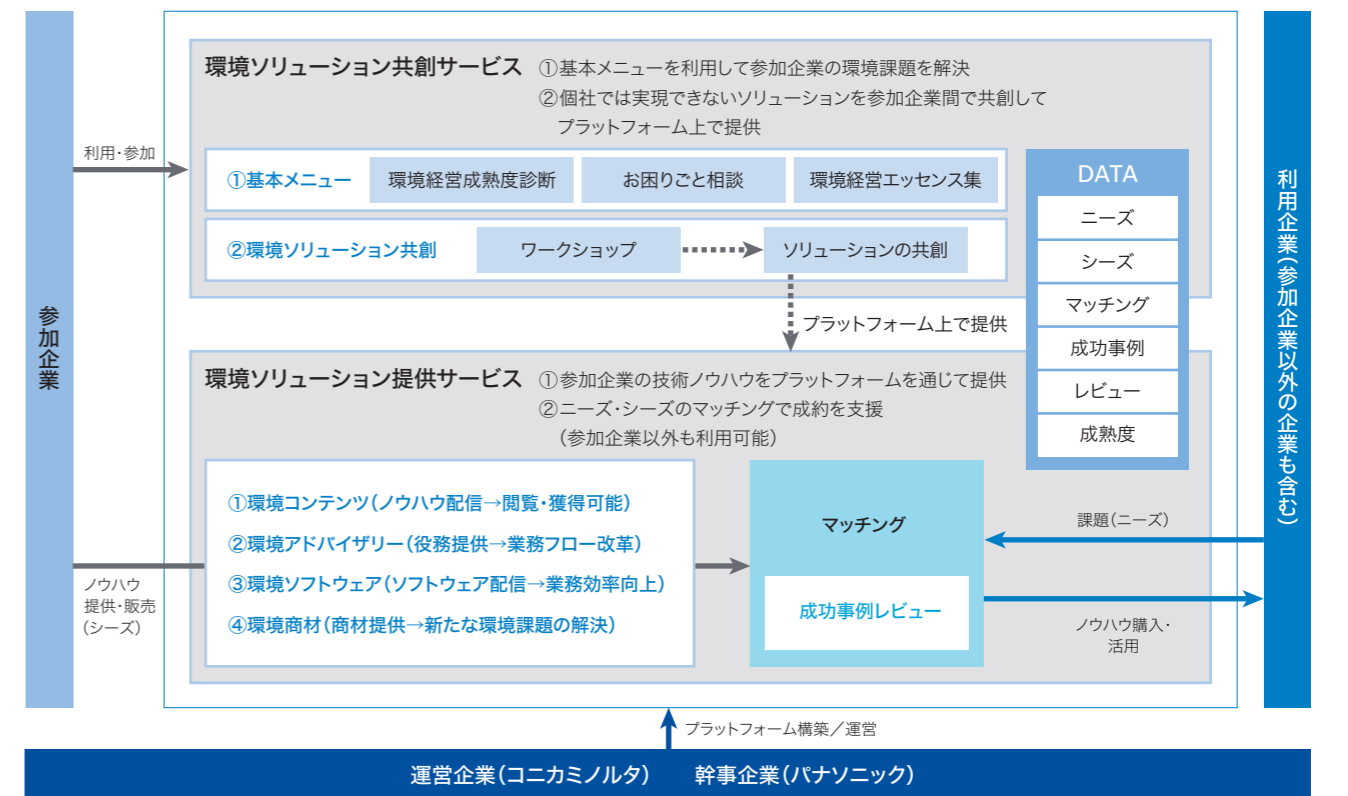
的に拡大し、環境負荷低減とコスト削減をさらに加速させることができると見込んでいます。

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。

### 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する電力の調達を100%再生可能エネルギー由来にすること、再エネ利用率を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。



## 事業戦略

# At a Glance

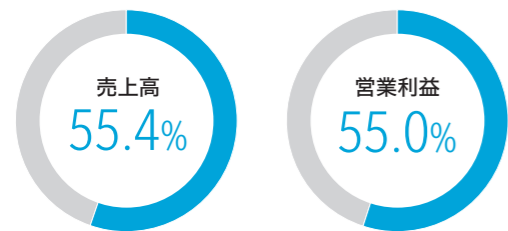
コニカミノルタは、事業区分を基盤事業・成長事業・新規事業の3つに分けていましたが、これらを一体として事業を推進し、顧客価値を高めていきたいとの考えから、2020年度第2四半期決算から会計セグメントを変更しました。前中期経営計画期間で仕込んできたことを着実に成果へとつなげ、成長のスピードを加速させていきます。



### 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



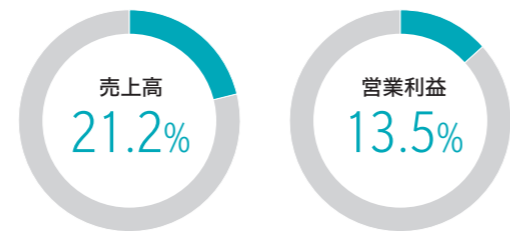
	2018	2019	2020 (見通し)
売上高	5,879	5,490	4,650
営業利益	401	177	0
営業利益率	6.8	3.2	—



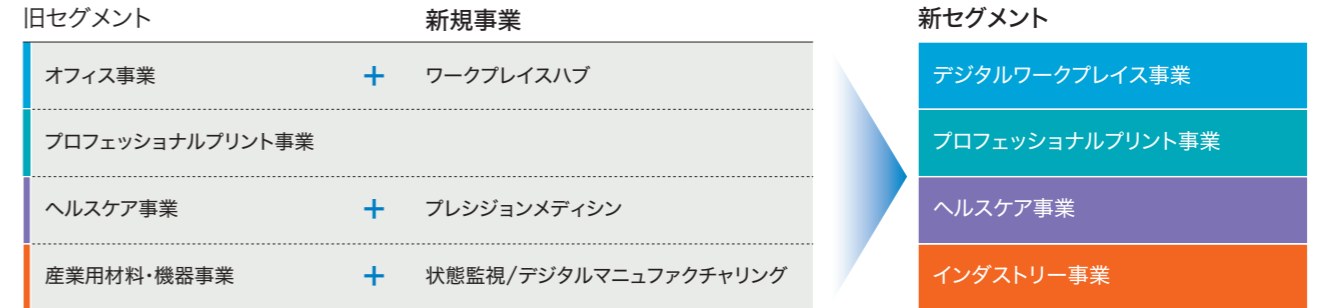
### プロフェッショナルプリント事業

- 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	—



※ 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。

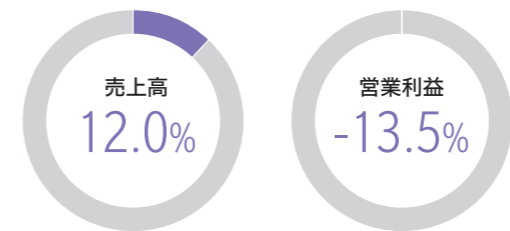


### ヘルスケア事業

- 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



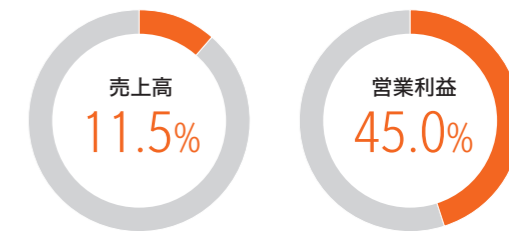
	2018	2019	2020 (見通し)
売上高	1,168	1,185	1,075
営業利益	-13	-43	-55
営業利益率	-1.1	-2.9	—



### 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

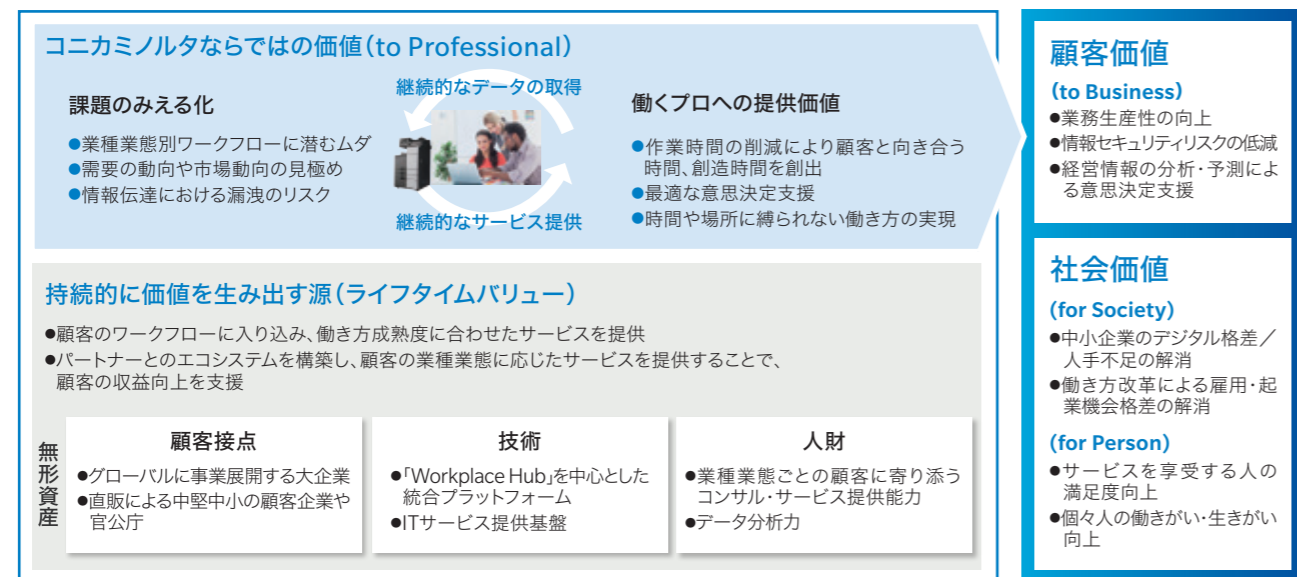


## 価値創造プロセス

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材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。

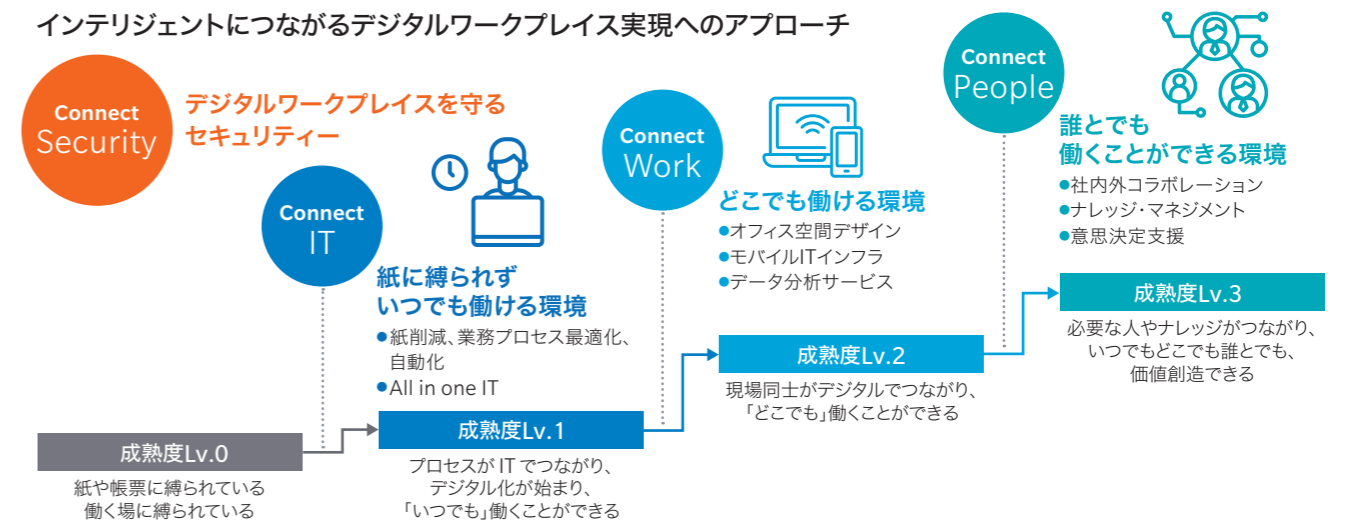
レベル2では、レベル3への到達に向けてデータ分析サービスを提供するとともに、「Connect People-だれとでも働くことができる環境」を構築するために、社内外との協働基盤、社内外のデータを利活用したナレッジマネジメントソリューションや、意思決定を支援するサービスソリューションを提供することで、顧客の生産性や創造性の向上に貢献します。さらに、これらの活動を通じて集積されるデータをもとにビジネスの構築も支援します。

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。

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。

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、人材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



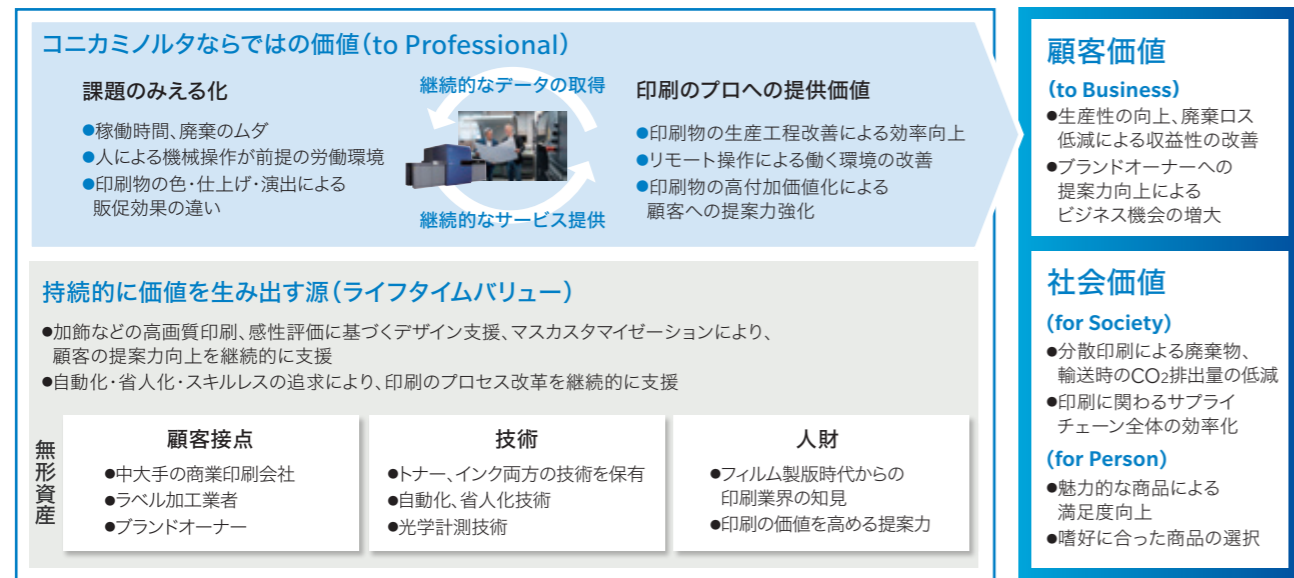
## 価値創造プロセス

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、コロナ禍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す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

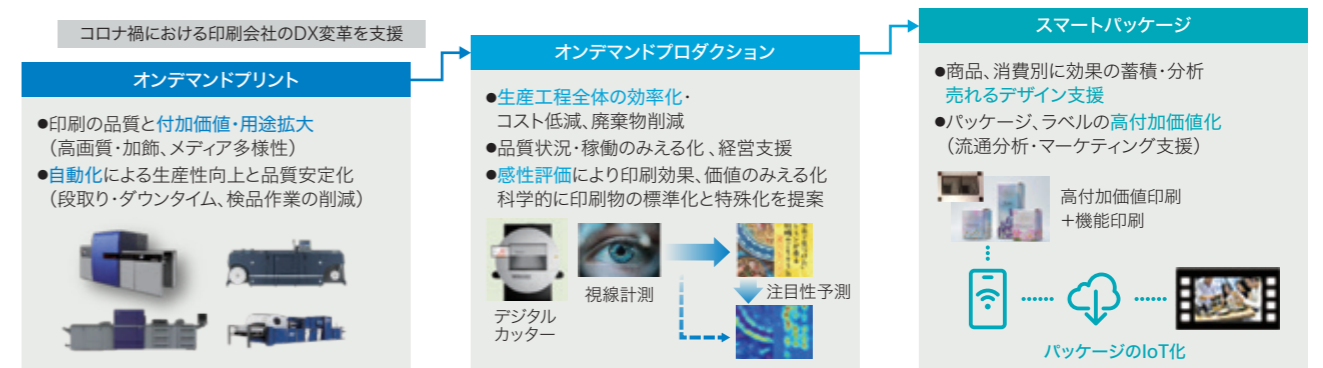
チャリングのノウハウを印刷工程に適用することで、プロセスの標準化や効率化に寄与するとともに、品質や稼働状況をみえる化し、印刷会社の営業活動や経営を支援します。

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る提案**



事業戦略

# ヘルスケア事業



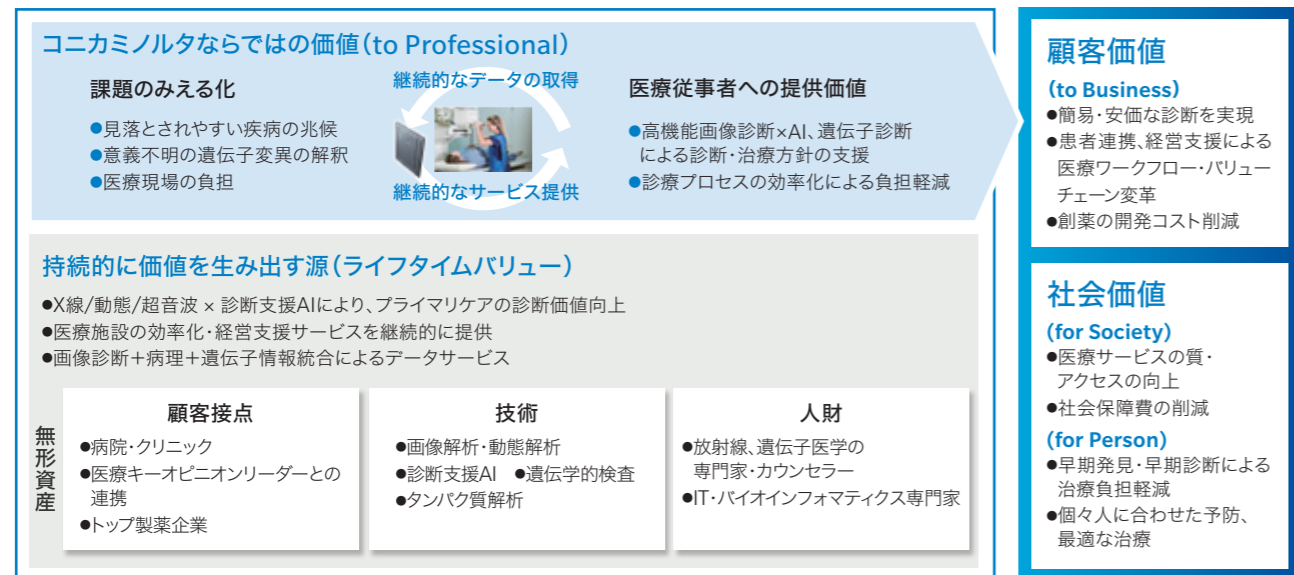
## 価値創造プロセス

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まいります。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向上に貢献してまいります。

創薬支援の分野は、中枢神経系疾患やがんの創薬が注力領域で、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まいります。

※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に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まいります。

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向上に貢献してまいります。

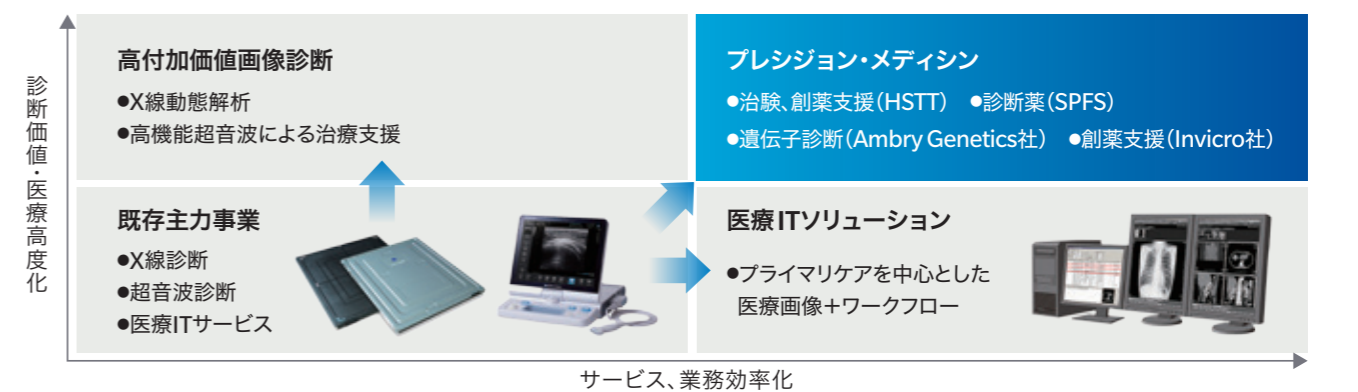
遺伝子診断では、DNA/RNA同時検査の導入により他社にはない検査精度を実現するとともに、疾病のリスク判断、早期発見に関しては、がん検診に遺伝学的検査を組み入れるCARE Programを米国で展開してきました。今後、米国での展開をさらに進めるとともに、日本をはじめ他国への展開を推進することで、特定疾患のリスクを明確化し、適切な予防や治療に貢献してまいります。

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。

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

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、顧客製品の品質向上、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、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心・安心に貢献



## 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、高性能化などのニ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

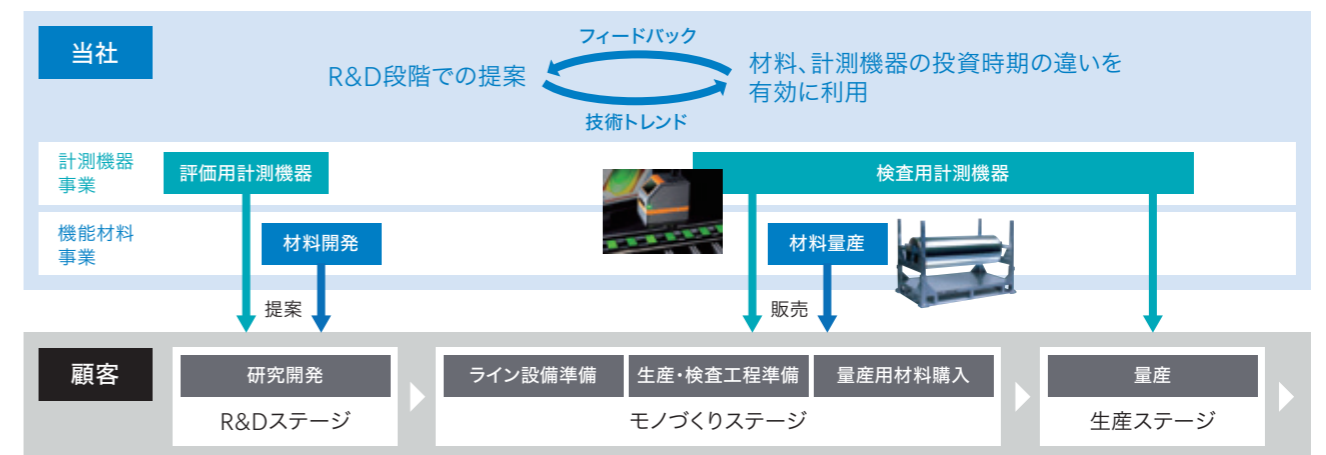
計測機器では、自動車の素材の変化、ディスプレイでのLCDからOLEDへのシフトなど、新技術の開発や、サプライチェーンにおける製造拠点やラインの増設、プロセスの改革といったイノベーションを機に成長してきました。今後もディスプレイ業界に対しては技術革新や用途拡大を支援するソリューションを提供し、自動車業界に対しては人による目視に頼った検査工程を完全自動化する外観計測ソリューションの提供を拡大します。また、強みである分光イメージング技術をさらに強化し、入出力デバイスの進化・多様化を見据えた非可視技術領域への応用を進めるとともに検査対象を拡大することで、バリューチェーンでの価値拡大と、より一層の収益性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

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・ニ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。

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

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



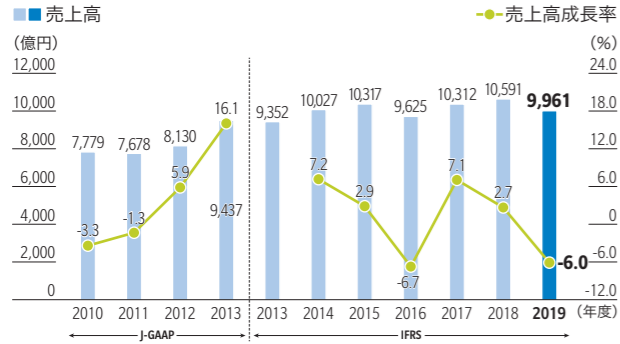
# 財務・非財務ハイライト

※ 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。

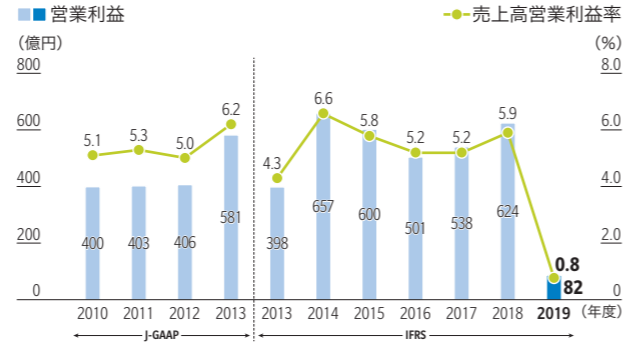
## 収益性

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。

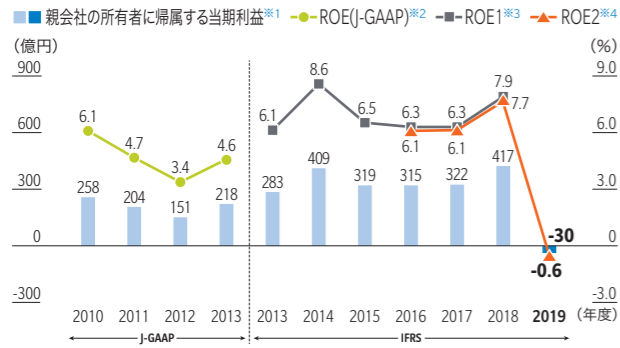
### 売上高/売上高成長率



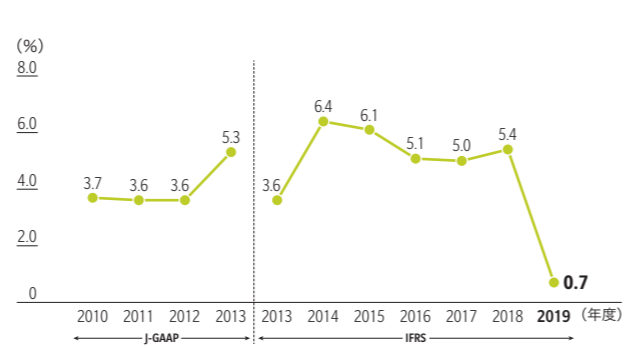
### 営業利益/売上高営業利益率



### 親会社の所有者に帰属する当期利益/ROE



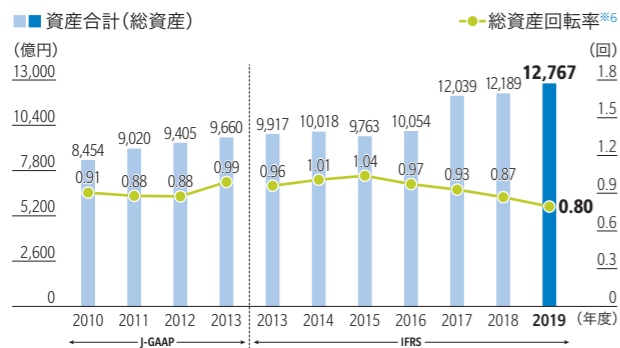
### ROIC



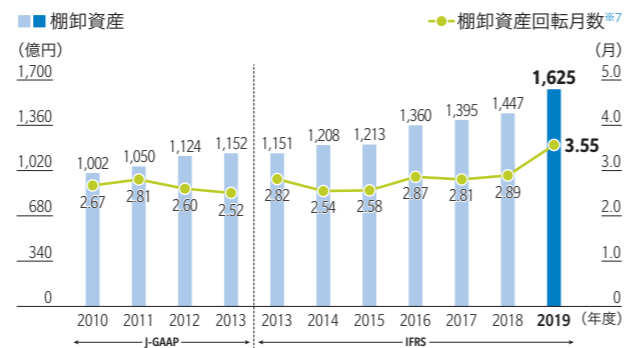
## 効率性

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



### 棚卸資産/棚卸資産回転月数



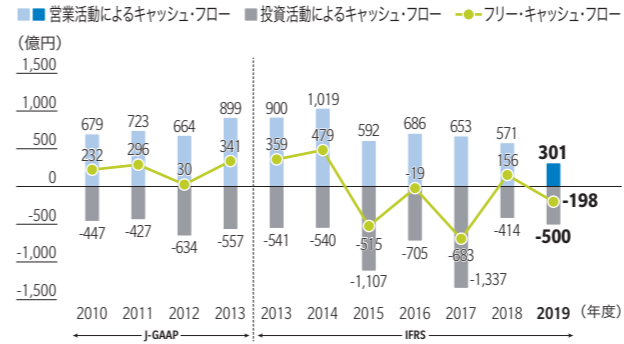
※1 2010~2013年度(J-GAAP) = 当期利益  
2013~2019年度(IFRS) = 親会社の所有者に帰属する当期利益  
※2 ROE(J-GAAP) = 当期利益(累計) ÷ 自己資本期首・期末平均 × 100 (%)

※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 (%)

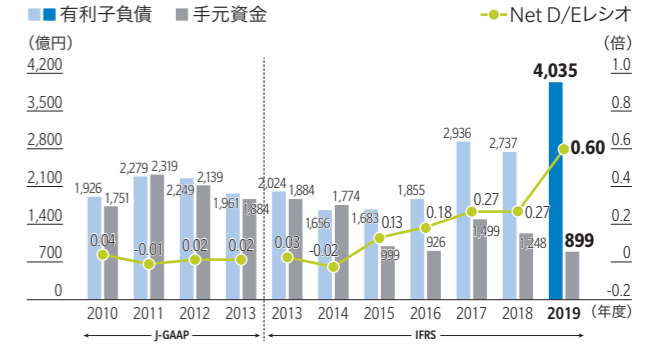
## 安全性

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取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



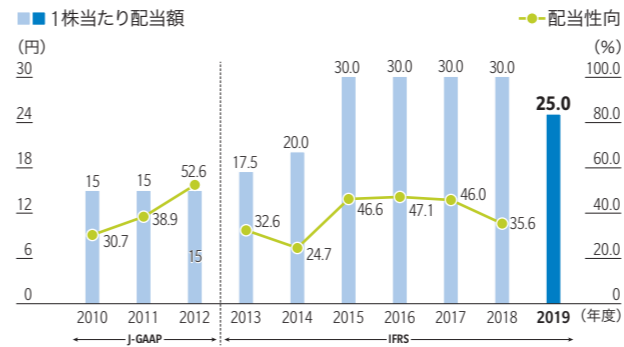
### 有利子負債/手元資金/Net D/Eレシオ



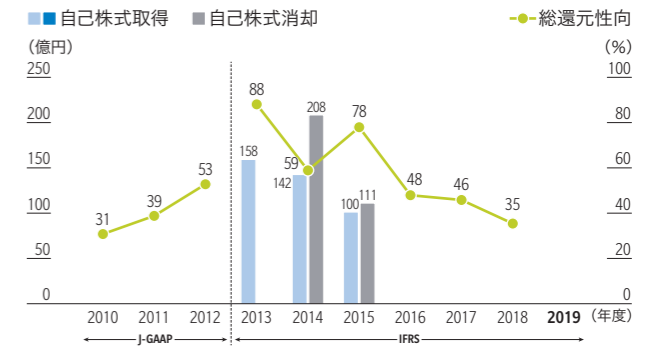
## 株主還元指標/投資指標

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が、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。

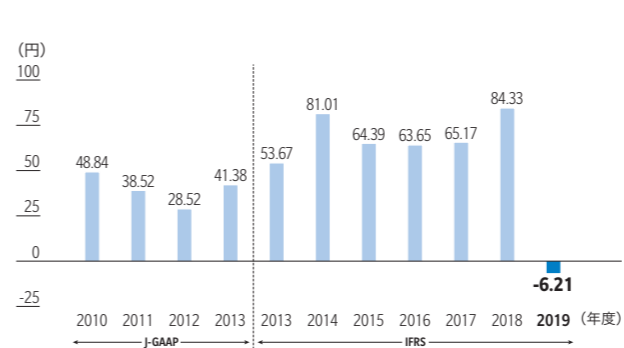
### 配当金/配当性向



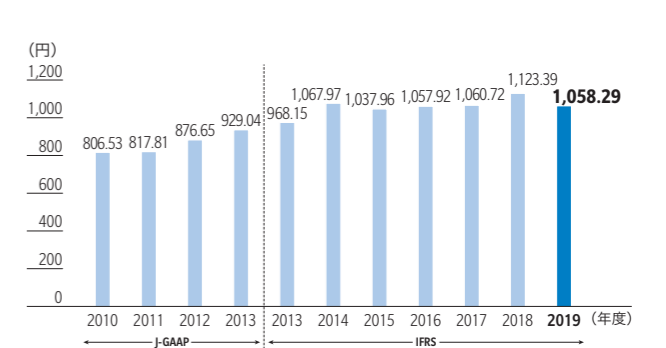
### 自己株式の取得・消却/総還元性向



### 1株当たり当期純利益、基本的1株当たり当期利益(EPS)



### 1株当たり純資産(BPS)



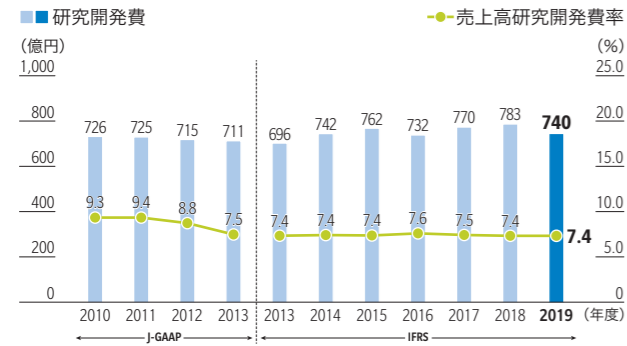
※5 ROIC = 税引後営業利益 ÷ (資本金 + 資本剰余金 + 利益剰余金 + 自己株式 + 有利子負債(期首・期末平均)) × 100 (%)  
※6 総資産回転率 = 売上高 ÷ 期首期末平均総資産  
※7 棚卸資産回転月数 = (当期末棚卸資産残高) ÷ (直近3カ月の平均売上原価)

※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

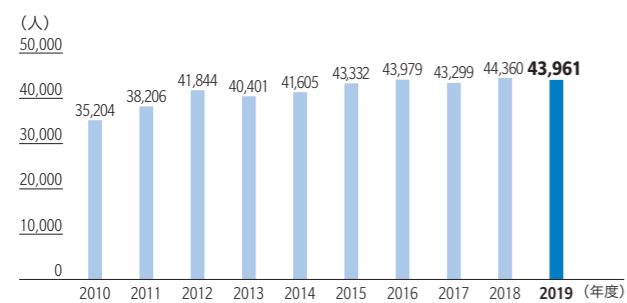
## 財務・非財務ハイライト

### 非財務データ

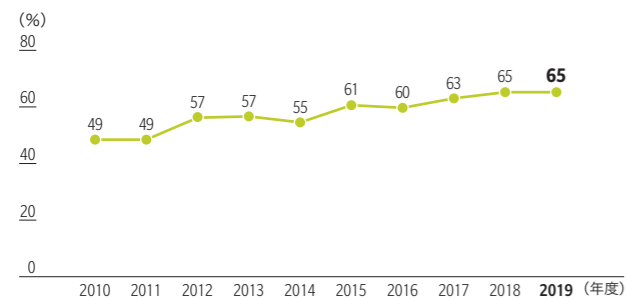
#### 研究開発費／売上高研究開発費率



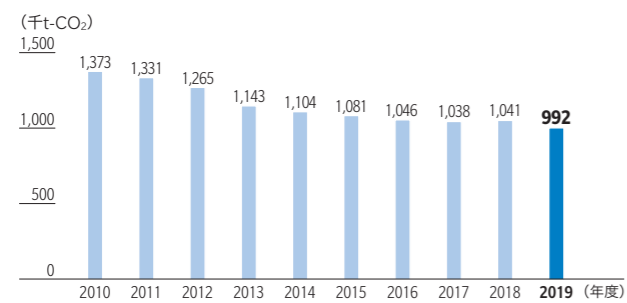
#### グループ従業員数(連結)



#### 海外子会社社長の現地人比率

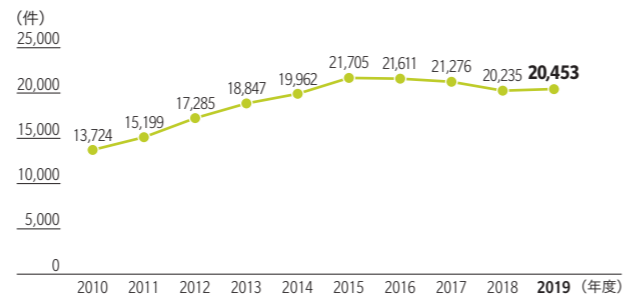


#### 製品ライフサイクルCO<sub>2</sub>\*



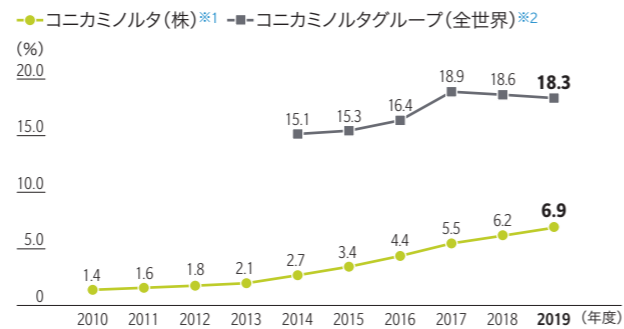
\* 調達から、生産、物流、販売・サービス、お客様での製品使用までの製品ライフサイクルにわたるCO<sub>2</sub>排出量

#### 特許保有件数\*



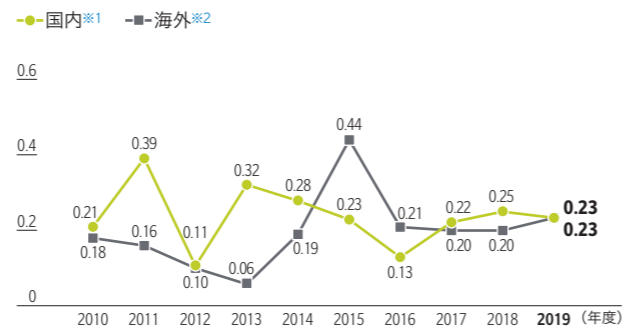
\* 日米中における合算値

#### 管理職に占める女性比率



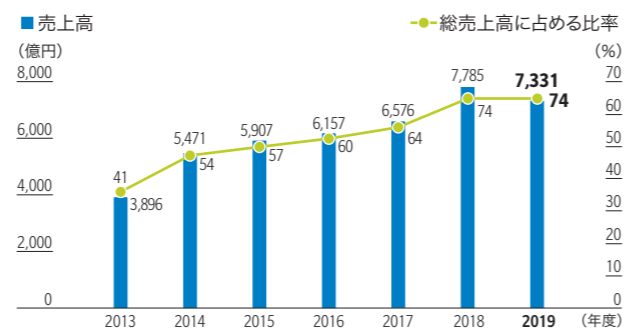
※1 集計範囲にグループ会社への出向者を含む。集計時期は各年度明け4月1日時点  
 ※2 集計範囲は連結グループのうち人数ベースで2015年度までは89%以上、2016年度、2017年度は93%以上、2018年度、2019年度は92%以上をカバーする。集計時期は各年度3月31日時点

#### 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)

#### サステナブルグリーンプロダクツ売上高

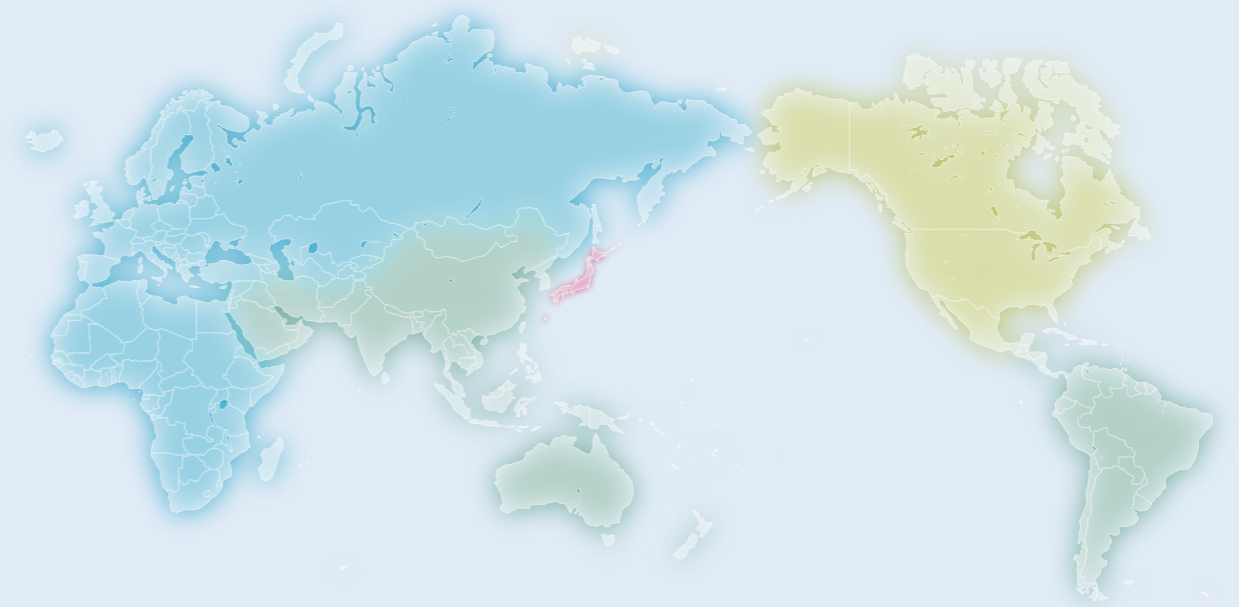


### 地域別概要

連結子会社数\* 拠点\* セールス/サービス体制 従業員数\*

**170社**    **51カ国**    約**150カ国**    **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	72	29	562	115	
	2018	3,185	11,275	81	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	26	39	636	98	
	2018	2,937	9,270	29	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	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	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>



## コーポレートガバナンス

### ガバナンスの仕組みおよび役員選定・選任

#### ■取締役会および取締役

##### (1) 取締役候補の選定方針と手続き\*

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

#### 取締役全体

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

#### 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付します。
- 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。

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。

\* 取締役候補の選定方針と手続きに関する内容詳細は、当社ウェブサイトに掲載しています。  
<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/governance/01-01.html#anc-02>

##### (2) 社外取締役に期待する役割と個々の選任理由

###### ① 期待する役割

- ・取締役会の重要な意思決定に参画するとともに、そのプロセスの監督を行うこと。
- ・経営方針、経営計画の策定、経営執行状況の報告に対し、自らの経験および知識に基づき助言を行うこと。
- ・当社および株主と経営陣などとの間の利益相反を監督すること。
- ・経営陣や特定のステークホルダーから独立した一般株主の視点に立ち、一般株主の保護および株主共同の利益のために経営を監督すること。
- ・指名・監査・報酬の三委員会委員としての職務を通して経営を監督すること。

\* 当社は指名委員会の運用基準として、社外取締役の在任期間(再任制限)を「原則4年まで」と定めています。これは在任期間の長期化にともなって社外性が弱まることから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
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、当社のガバナンスの維持・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、当社のガバナンスの維持・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、当社のガバナンスの維持・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、人財マネジメントに関する豊富な経験・知見に加え、コーポレートガバナンスに関する幅広い識見を有しており、当社のガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えています。
佐久間 総一郎*	新日本製鐵株式会社および新日鐵住金株式会社(現日本製鉄株式会社)において、法務、内部統制・監査を中心に、総務、人事労政、環境、ITを含む主要な本社機能を所管し、製造業の経営に長年にわた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、当社のガバナンスの維持・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、社外取締役にに対して資料の事前配付を実施しています。なお、経営上重要な意思決定事項については、担当の執行役が事前説明する場合があります。

また、取締役会の座席配置は、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。

##### ① 2019年度の取締役会・三委員会

2019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、2019年度末日時点の社外取締役能見公一、八丁地隆、藤原健嗣、程近智、橘・フクシマ・咲江の5氏の取締役会および三委員会への出席率は100%でした。

\* 各取締役には、80%以上の出席率を要請しています。

#### 取締役会と三委員会の開催実績

	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	6	13	7	38
全取締役の出席率(%)	100	100	100	100	100
社外取締役の出席率(%)	100	100	100	100	100

##### ② 2019年度取締役会で設定した主な議題

- ・中期経営計画(2017～2019年度)の最終年度における各事業部門ならびにコーポレート部門\*の進捗状況およびレビューの報告
- ・次期中期経営計画(2020～2022年度)検討状況の報告
- ・バイオヘルスケア事業の取り組み状況報告
- ・新規事業の取り組み状況、進捗状況の報告
- ・政策保有株式に関する考え方およびレビュー報告
- ・有価証券報告書の作成方針の報告
- ・経営上および事業上重要なリスクの報告
- ・2020年度経営計画大綱承認、基本予算報告
- ・2020年度定時株主総会の運営方針報告

\* サステナビリティ、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に選定するが、新任取締役の知識、経験などの実状にあ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とともに、社外取締役・社内取締役に各種セミナーの情報を連絡し、適宜参加する機会とする。

#### 2019年度実績

- ・国内視察(生産拠点、販売拠点。含む子会社) 合計2回実施。のべ3名の社外取締役が参加。
- ・海外視察(生産拠点、販売拠点。含む子会社) 1回実施。2名の社外取締役が参加。
- ・社内発表会(価値創造フォーラム) のべ7名の社外取締役が4つの事業領域の社内発表会(価値創造フォーラム)に参加。
- ・執行役コンファレンス(戦略議論、課題検討) すべての社外取締役(計5名)がオブザーバーとして参加(1回)
- ・社外展示会 のべ3名の社外取締役が2つの社外展示会に参加。

#### 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付、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財を

## コーポレートガバナンス

- 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」とあ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ときには、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。2016年度には、「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を外部機関に委託しました。

現在では、自己評価アンケートの内容を毎年見直しながら、「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。

2019年度は、当社コーポレートガバナンスがその目的である持続的な成長および中長期的な企業価値の向上の実現にかなうものであるか否かを確認するため、基本に立ち戻り、コーポレートガバナンス・コード（以下、「CGコード」という。）の各原則に関する実質的な対応状況と課題を把握することを狙いとして実施しました。

### ■実施プロセス

2019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。

2020年4月	アンケート配付、回収
2020年5月	アンケート評価結果集約 取締役懇談会を開催し、集約内容をもとに意見交換
2020年6月	取締役会議長による「取締役会運営方針(2020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

選択式および記述式のアンケートへの各取締役の回答を集約・分析したうえで、全取締役による意見交換の場を持つことにより、以下のように評価しました。

#### (1) 取締役会の役割・責務

各取締役の取締役会・三委員会への出席率は100%であり、取締役会はCGコード基本原則4で示されるように、株主からの受託者責任と株主への説明責任を認識し、会社と株主の共同の利益のために適切に行動しています。特に、監督を担う取締役会とCEOを中心とする執行陣のバランスがとれたなかで、企業戦略等経営の大きな方向性について建設的

な議論ができています。ただし、執行陣の適切なリスクテイクにはリスクアナリシスのさらなる高度化をはじめ、執行陣の迅速・果敢な意思決定に対する取締役会のサポートに工夫を要します。

#### (2) 独立社外取締役の役割・責務など

取締役会には自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ風気があり、独立社外取締役は執行陣と取締役に対する実効性の高い監督を行うとともに、自らの知見に基づき、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を図るとの観点から助言を行っています。当社「コーポレートガバナンス基本方針」において、必要と考える場合に開催する旨を定めた「独立社外取締役のみの会合」については、試行することを確認しました。

#### (3) 審議の活性化のための情報入手・支援体制・トレーニング

取締役会資料の事前配付はタイミングおよび電子化において改善されているものの、さらなる改善が期待されます。国内・海外の工場視察や各事業の社内発表会「価値創造フォーラム」への参加、取締役からの要請による担当執行役とのフォローミーティングを個別に実施するなど、情報提供の支援は適切に運営されています。

#### (4) 三委員会の役割・責務

指名委員会は、取締役選任議案の内容の決定に加え、CEO後継者計画の監督を適切に実施しています。あわせて、取締役会および指名委員会は、執行陣の評価および人事を概ね適切に行っているが、CEO解任基準については客観性、透明性、適時性の観点からの再点検を示唆する意見がありました。

監査委員会は、内部統制やリスク管理体制の構築および運用の状況を適切に監督し、「守りの機能」を発揮しています。

報酬委員会は、健全なインセンティブとして執行陣の報酬制度の設計・改定および報酬額の決定を適切に実施していますが、経営環境の大きな変化のなかで再点検を示唆する意見がありました。

#### (5) 取締役会の構成・運営実態

取締役会の人数規模および広義の多様性は、当社ガバナンスの目的に照らして適切です。取締役会議長の議題選定は非常に的確であり、闊達な議論がファシリテイトされています。また、事務局のサポート体制は概ね適切であることを

確認しました。なお、今後の取締役会では、グローバル経営の監督を充実するため、海外子会社の責任者からの報告機会づくりに配慮します。

#### (6) ガバナンスその他全般(株主の権利・平等性の確保、株主以外のステークホルダーとの適切な協働、適切な情報開示・透明性の確保、株主との対話)

株主の権利・平等性の確保、株主以外のステークホルダーとの適切な協働、適切な情報開示・透明性の確保、株主との対話について、それぞれ適切であるとの一定程度の評価が得られましたが、「当社グループ内の異なる経験・技能・属性を反映した多様性確保の状況」「健全な事業活動倫理の尊重に加えて醸成していきたい企業文化・風土」「非財務情報の開示や法令に基づく開示以外の情報提供の状況」「株主から当社への期待」について、取締役会の議題とすることによりさらに監督の充実を図ります。

#### (7) 2019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

次期中期経営計画の策定過程における戦略議論の深化をはじめ、運営方針に掲げた事項は概ね実施されたことを確認しました。また、執行陣による取締役会での説明や資料が改善されたことにより本質的な議論につながっています。

### ■2020年度取締役会運営方針概要

取締役会実効性評価の結果および取締役懇談会における意見交換の内容を踏まえ、取締役会議長が2020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。

- 取締役会における質疑の質を維持・向上させる。
- 執行陣の挑戦を後押しし、果敢かつ迅速な意思決定をサポートする。
- 取締役会の議題を引き続きさらに充実させる。
- 取締役会を補完して実効性を高めるための取り組みを行う。
- 実効性向上に資する意見を施策として取り入れる。

## コーポレートガバナンス

### 役員報酬について

#### ■報酬決定方針および役員報酬体系

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

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

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

2020年3月24日および同年5月25日開催の報酬委員会において、取締役および執行役が受ける個人別の報酬決定に関する方針の一部改定を決議しました(2020年度から適用)。

#### ■役員<sup>1</sup>の自社株保有ガイドライン

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

#### 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「株式報酬」で構成する。なお、「株式報酬」は、「中期株式報酬(非業績連動型)」および「長期株式報酬」とする。また、社外取締役については、役割に応じた報酬を含む「固定報酬」のみとする。
- 執行役については、「固定報酬」の他、業績を反映する「年度業績連動金銭報酬」と「株式報酬」で構成する。なお、「株式報酬」は「中期株式報酬(業績連動型)」および「長期株式報酬」とする。

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%~200%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・営業キャッシュフロー・KMCC-ROIC<sup>※</sup>)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。

※「年度業績連動金銭報酬」算定のためのROICであり、それぞれの事業部門による個別管理、改善が可能な資産を投下資本とする。

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(非業績連動型)」は、中期経営計画の終了後、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、中期的な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「中期株式報酬(業績連動型)」は、中期経営計画の終了後、目標達成度に応じて0%~200%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・営業キャッシュフロー・ROIC)とする。
- 取締役(非執行の社内取締役)および執行役に対する「長期株式報酬」は役員退任後、役位または役割、および在任年数に基づき当社株式を交付するものとし、長期的な株主価値向上への貢献意欲を高める。
- 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」「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。また、「株式報酬」における「中期株式報酬(業績連動型)」と「長期株式報酬」の比率は60:40を目安とする。

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。

### 2019年度の取締役または執行役ごとの報酬等の総額

		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	63	6	63	-	-	-	-
	社内	159	4	127	-	-	4	31
	計	222	10	190	-	-	4	31
執行役		615	24	525	24	55	24	34

注1. 上記人数には、2019年6月18日開催の第115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。2020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24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115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。

2019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
執行役 Richard K. Taylor <sup>※</sup>	連結子会社 Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.	147	91	56	-

※ 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。

### コニカミノルタの役員報酬の構成

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

## コーポレートガバナンス

### 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
		コーポレート部門*・基盤事業部門				
		営業利益額	営業利益率	営業キャッシュフロー	KMCC-ROIC	
評価指標等	営業利益額	営業利益額 25%	営業利益率 25%	営業キャッシュフロー 25%	KMCC-ROIC 25%	各執行役の 重点施策推進状 況等を反映 に連動
	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				
*コーポレート部門は、本社管理部門および全社横断機能を有する部門としています。						
(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、コーポレート部門および基盤事業部門の場合、営業利益額、営業利益率、営業キャッシュフローおよびKMCC-ROICです。これらは当社の持続的成長および中長期的な企業価値の向上を強く意識したもので、営業利益額は基盤事業の稼ぐ力を強化するため、営業利益率は高収益体質への転換を実現のため、営業キャッシュフローは適時適切な戦略展開および配当の原資確保のため、KMCC-ROICは投下資本効率の向上のために選定したものです。なお、それぞれの指標は同様のウェイト付け(25%)としています。また、新規事業部門の場合、事業特性や年度重点施策に合わせて、事業部門ごとに設定した個別目標を指標としています。						
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、コーポレート部門および基盤事業部門の場合、当該各指標のウェイト付けを反映し算出した年度業績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。基盤事業部門担当の執行役は当該事業連結業績、コーポレート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、新規事業部門担当の執行役は、当該事業部門の個別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、支給率は目標達成度に応じて0%~200%の幅で変動します。(これは単なる上限引上げではなく(従来は150%)、業績目標に対する必達意識の更なる向上のため、目標達成率と支給率の関係にメリハリを付けたものです。)						
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。						
中期株式報酬(業績連動型)						
(1) 構成概要 (項目、評価指標など)						
項目	中期株式報酬(業績連動型)					
	グループ連結営業利益額	グループ連結営業キャッシュフロー	グループ連結ROIC			(2020年度から2022年度の3年間平均)
	(2020年度から2022年度の3年間累積)		30%		30%	
評価指標	40%	30%			30%	
	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						
当社の持続的成長および中長期的な企業価値の向上のために、営業利益額、営業キャッシュフローおよびROICを指標(全てグループ連結)としています。営業利益額は基盤事業の稼ぐ力を強化するため、営業キャッシュフローは適時適切な戦略展開および配当の原資確保のため、ROICは中長期的な投下資本効率向上のために選定したものです。なお、それぞれ40%、30%および30%のウェイト付けとしています。						
(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40%を乗じた値、同期間の累積営業キャッシュフロー目標達成率に30%を乗じた値、ならびに同期間の平均ROIC目標達成率に30%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。なお、支給率は目標達成率に応じて0%~200%の幅で変動します。(これは単なる上限引上げではなく(従来は150%)、業績目標に対する必達意識の更なる向上のため、目標達成率と支給率の関係にメリハリを付けたものです。)						
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(加重平均)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。						

### 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、監査役設置会社として監査役を設置しています。さらに、当社にはグループ全体の内部監査機能を担う経営監査室を設置しています。

当社の監査委員会、経営監査室および国内子会社の監査役は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、監査委員会を補助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・不再任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、業務の有効性および効率性、財務報告の信頼性、法令等の遵守の観点から、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。

### 政策保有株式に関する方針

#### 政策保有株式に関する考え方

当社は、保有の意義・合理性が認められる場合を除き、原則として上場株式を政策保有株式として保有しません。保有の意義・合理性については、発行会社との企業連携や事業シ

ナジーが見込めるか、また保有にともなう便益やリスクが資本コストに見合っているかを毎年個別銘柄ごとに検証したうえで判断します。その結果、保有の意義・合理性が乏しいと判断される株式については、適宜株価や市場動向その他の事情を考慮しつつ売却します。なお、2019年度は、保有意義の希薄化が認められた5銘柄を売却しました(売却金額は1,411百万円)。

### 政策保有株式に係る議決権行使の基準

議決権行使は投資先との対話の重要な一手段であり、当社はすべての政策保有株式について議決権を行使します。議決権の行使にあたっては、定型的・短期的な基準で画一的に賛否を判断するのではなく、当該投資先企業の経営方針・戦略等を十分検討したうえで、当社および投資先企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながるかどうか等の視点に立って判断し、議案ごとに確認を行います。特に株主利益に大きな影響を及ぼし得る以下の項目については、慎重に検討したうえで賛否を判断します。

- ・重要な資産の譲渡
- ・合併または完全子会社等による株式の異動
- ・有利発行による第三者割当増資
- ・敵対的買収防衛策の導入

### 純投資目的以外の目的で保有する投資株式\*

	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額の合計額(百万円)
非上場株式	23	2,240
非上場株式以外の株式	26	14,554

\*当社では、保有する投資株式を、以下のように区分しています。  
 ・「純投資目的」で保有する株式: 専ら株式価値の変動または配当金を目的として保有する株式  
 ・「純投資目的以外の目的」で保有する株式: 上記目的に加え、発行会社との企業連携や事業シナジーを見込め企業価値向上に資すると判断し保有する株式

### 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。



## コーポレートガバナンス

### 株主・投資家との主な対話機会

	2019年度実績
株主総会	<ul style="list-style-type: none"> <li>来場者数: 38名</li> <li>議決権行使率: 81.27%</li> </ul>
機関投資家ミーティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施回数: 259回</li> <li>会社数: 106社</li> </ul>
アナリストミーティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施回数: 80回</li> <li>アナリスト数: 18社</li> </ul>
投資家・アナリスト向け説明会	<ul style="list-style-type: none"> <li>開催数: 10回</li> <li>来場者数: 481名</li> </ul>
個人投資家説明会	<ul style="list-style-type: none"> <li>開催数: 2回</li> <li>来場者数: 284名</li> </ul>

### コンプライアンス

#### ■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

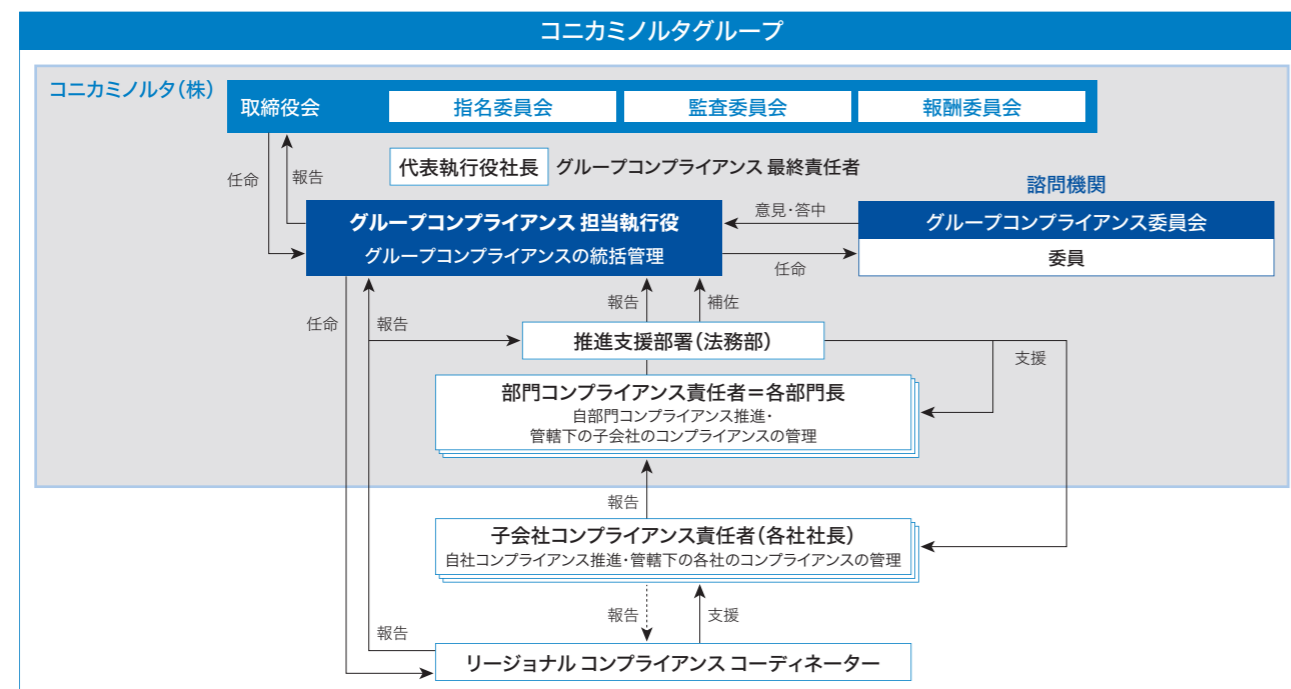
よび東南アジアにおけるリージョナルコンプライアンスコーディネーター（地域コンプライアンス推進支援役）を任命し、海外各地域の実情に応じたコンプライアンス推進活動を海外子会社社長とともに実行しています。

#### ■内部通報制度

当社は、内部通報窓口の整備、充実に取り組んでいます。日本では、当社グループの従業員が代表執行役社長、コンプライアンス担当執行役、法務部長または外部の弁護士に、電話、電子メール、手紙など複数の手段によりコンプライアンス上の問題を連絡、相談する窓口を設けています。北米、欧州、中国および東南アジアにおいても、それぞれ全域をカバーする連絡・相談窓口を設置しています。内部通報を受けた場合には、通報者に不利益を与えないことを確保して調査などを実施し、早期解決を当該部署に指示しています。また、グループコンプライアンス担当執行役は、これらの内部通報情報を定期的に監査委員会に報告しています。

2019年度は、当社の内部通報制度の整備・運用が適切であることが認められ、消費者庁所管の「内部通報制度認証」の自己適合宣言登録事業者として登録されました。また、コンプライアンス意識向上を目的として、当社および日本・海外子会社の全役員・全従業員からコンプライアンス最優先の宣言を取得するとともに、その機会を活用して内部通報制度の周知を図っています。

### コンプライアンス推進体制



### リスクマネジメント

#### ■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。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おける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。特に、2019年から発生した新型コロナウイルス感染症については、最高責任者たる代表執行役社長のもと、危機管理担当執行役を危機管理委員長とする社内臨時体制を早期に立ち上げ、対応に当たっています。

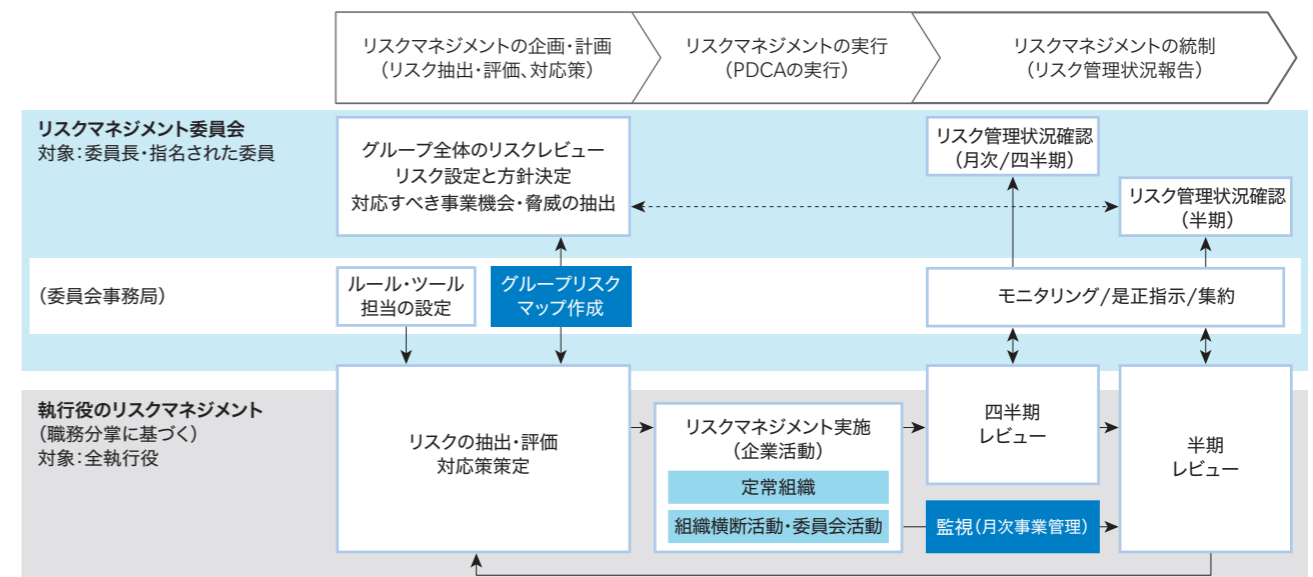
#### ■リスクマネジメントプロセス

リスクマネジメント委員会では、17項目ある大分類の管理対象リスク項目ごとに、中分類・小分類に至るまでリスク項目を設定し、月次・四半期単位でモニタリングを行い、対応策の進捗状況をレビューしていく形で、PDCAを回しています。

加えて、同委員会では、毎年経営上特に重要と目される「グループ重要リスク」を複数選定し、「全社横断的に注視する必要のあるリスク」として、委員長から指名された委員（執行役）が中心となり、当社グループでの対応を月次で進捗管理しています。

また、抽出された全リスク項目を、定量的な「影響度」「発生頻度」にマッピングして、網羅性のある「グループリスクマップ」を作成しています。その内容を半期ごとに見直すとともに対応策を協議しています。委員長の判断により、必要に応じて臨時委員会も開催しています。

### リスクマネジメントプロセス



## 役員一覧

### 取締役一覧



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

#### 取締役 取締役会議長

##### 松崎 正年

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

#### 取締役(社外取締役)

##### 八丁地 隆

1970年 4月 株式会社日立製作所入社  
2003年 6月 同執行役常務  
2004年 4月 同執行役専務  
2006年 4月 同代表執行役 執行役副社長  
2007年 4月 株式会社日立総合計画研究所取締役  
6月 同代表取締役社長  
2009年 4月 株式会社日立製作所代表執行役 執行役副社長  
2011年 6月 同取締役  
2015年 6月 同アドバイザー  
2016年 6月 同退任 現在に至る  
2017年 6月 当社取締役 現在に至る

#### 取締役(代表執行役社長 兼 CEO)

##### 山名 昌衛

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

#### 取締役(社外取締役)

##### 藤原 健嗣

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

#### 取締役(社外取締役)

##### 程 近智

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

#### 取締役(社外取締役)

##### 佐久間 総一郎

1978年 4月 新日本製鐵株式会社入社  
2009年 4月 同執行役員  
2012年 4月 同常務執行役員  
6月 同常務取締役  
10月 新日鐵住金株式会社常務取締役  
2014年 4月 同代表取締役副社長(総務、法務、内部統制・監査、業務プロセス改革推進、人事労政、環境 担当)  
2018年 4月 同取締役  
6月 同常任顧問  
2019年 4月 日本製鉄株式会社常任顧問 現在に至る

#### 取締役

##### 鈴木 博幸

1979年 4月 ミノルタカメラ株式会社入社  
1997年 7月 ミノルタエムピーケーデジタルスタジオ株式会社専務取締役  
2004年 4月 コニカミノルタビジネステクノロジー株式会社MFP海外販売部中国販売推進室長  
2006年 6月 当社監査委員会室担当部長  
2009年 6月 同経営監査室長  
2012年 4月 同執行役経営監査室長  
2019年 6月 同取締役 現在に至る

#### 取締役(常務執行役)

##### 畑野 誠司

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

#### 取締役(社外取締役)

##### 橋・フクシマ・咲江

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

#### 取締役

##### 伊藤 豊次

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

#### 取締役(専務執行役)

##### 大幸 利充

1986年 4月 ミノルタカメラ株式会社入社  
2012年 6月 コニカミノルタビジネステクノロジー株式会社取締役経営企画部長兼業務革新統括部長  
2013年 4月 Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO  
2015年 4月 当社執行役、Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO  
2016年 4月 同執行役情報機器事業 事業企画部長  
2017年 4月 同執行役プロフェッショナルプリント事業本部長  
2018年 4月 同常務執行役情報機器事業管掌兼オフィス事業本部長  
6月 同取締役常務執行役情報機器事業管掌兼オフィス事業本部長  
2020年 4月 同取締役専務執行役情報機器事業管掌兼経営企画、IR、広報担当 現在に至る

#### 取締役(常務執行役)

##### 内田 雅文

1983年 4月 小西六写真工業株式会社入社  
2012年 4月 コニカミノルタビジネステクノロジー株式会社生産技術統括部長  
2013年 4月 当社生産本部副本部長  
2015年 4月 同社会環境部長  
2016年 4月 同執行役環境経営・品質推進部長兼情報機器事業品質保証担当  
2018年 4月 同常務執行役品質本部長兼サステナビリティ担当  
2019年 4月 同常務執行役技術担当兼品質本部長  
6月 同取締役常務執行役技術担当兼品質本部長  
2020年 4月 同取締役常務執行役技術担当 現在に至る

## 役員一覧

役位	氏名	担当職務
代表執行役社長 兼 CEO	山名 昌衛*	ダイバーシティ推進担当
専務執行役	藤井 清孝	ヘルスケア事業本部長 兼 Konica Minolta Precision Medicine, Inc. 会長 兼 CEO
専務執行役	大幸 利充*	情報機器事業管掌 兼 経営企画、IR、広報 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	DX改革、DXブランド推進、渉外 担当
常務執行役	内田 雅文*	技術担当
常務執行役	武井 一	デジタルワークプレイス事業本部長 兼 BIC(ビジネスイノベーションセンター)、One KM推進 担当
執行役	大須賀 健	コニカミノルタジャパン株式会社 代表取締役社長
執行役	竹本 充生	生産・調達本部長
執行役	Richard K. Taylor	Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO
執行役	伊藤 孝司	生産・調達本部 副本部長 兼 生産・調達本部 生産統括部長
執行役	江口 俊哉	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
執行役	杉江 幸治	品質本部長
執行役	松枝 哲也	法務部長 兼 総務、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	センシング事業部長
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	情報機器開発本部長
執行役	植村 利隆	プロフェッショナルプリント事業本部長
執行役	小林 一博	ヘルスケア事業本部 副本部長 兼 ヘルスケア事業本部 ヘルスケア事業部長
執行役	岡 慎一郎	人事担当

※は取締役を兼任

## 持続的な成長を目指すコニカミノルタの経営に対する外部評価

近年、世界の投資市場では、財務面に加えて、人材や環境、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

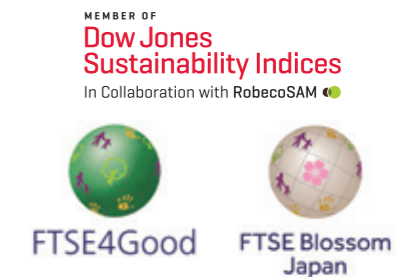
から連続で採用されています\*。また、「FTSE4Good Index Series」には2003年から連続で採用されています。

さらに、世界経済フォーラムの年次総会「ダボス会議」にあわせてカナダのCorporate Knights社が発表する「世界で最も持続可能な100社」に2年連続して選出されました。

### ■国内外の著名な投資指標への組み入れ

- 2020年 7月 「FTSE4Good Index Series」に2003年から連続して選定
- 2020年 7月 世界最大の公的年金基金である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用した4つの投資指標「FTSE Blossom Japan Index」「MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」「MSCI 日本株女性活躍指数」「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の各構成銘柄に新設当初から連続して選定
- 2019年 9月 「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に2012年から連続で採用されるとともにAsia Pacific部門の構成銘柄にも2009年から連続で選定\*
- 2019年 8月 「JPX日経インデックス400」構成銘柄に2012年から連続して採用

※ 2020年定期入れ替えは11月30日の予定



### ■国際的なESG格付け機関からの評価

- 2020年 3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2016年から連続で取得
- 2020年 2月 持続可能な経済を実現させる活動を行う国際NGO「CDP」の気候変動スコアにおいて「A-」の評価を獲得
- 2020年 1月 世界の代表的なESG投資分野の調査・格付会社S&Pグローバル社による「SAM Sustainability Award 2020」で「シルバークラス」に選定



### ■日本における各種経営度調査

- 2020年 8月 戦略的なIT活用に取り組む企業を選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2020」に選定
- 2020年 3月 「健康経営銘柄」に3年連続5度目の選定
- 2019年 12月 「第1回 日経SDGs経営大賞」で最高位の大賞を受賞
- 2019年 5月 「第22回 環境経営度調査」で製造業総合ランキング1位を獲得



※ 2019年9月発表時点の情報です。2020年の「Dow Jones Sustainability Index」のWorld Index、Asia Pacific Index、JPX日経インデックス400は2020年11月に発表予定です。

# 10年間の主要財務データ

コニカミノルタ株式会社および子会社  
3月31日終了事業年度

	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2014年3月期(IFRS)	2015年3月期(IFRS)	2016年3月期(IFRS)	2017年3月期(IFRS)	2018年3月期(IFRS)	2019年3月期(IFRS)	2020年3月期(IFRS)
<b>連結財務ハイライト</b>											
売上高[百万円]	777,953	767,879	813,073	943,759	935,214	1,002,758	1,031,740	962,555	1,031,256	1,059,120	<b>996,101</b>
営業利益[百万円]	40,022	40,346	40,659	58,144	39,859	65,762	60,069	50,135	53,844	62,444	<b>8,211</b>
売上高営業利益率[%] <sup>※1</sup>	5.1	5.3	5.0	6.2	4.3	6.6	5.8	5.2	5.2	5.9	<b>0.8</b>
経常利益[百万円]	33,155	34,758	38,901	54,621	—	—	—	—	—	—	<b>—</b>
売上高経常利益率[%] <sup>※2</sup>	4.3	4.5	4.8	5.8	—	—	—	—	—	—	<b>—</b>
税引前利益[百万円]	—	—	—	—	37,736	65,491	58,029	49,341	49,124	60,138	<b>284</b>
税引前利益率[%]	—	—	—	—	4.0	6.5	5.6	5.1	4.8	5.7	<b>0.0</b>
当期利益[百万円]	25,896	20,424	15,124	21,861	28,431	40,969	32,000	31,485	32,207	41,729	<b>-3,086</b>
売上高当期利益率[%] <sup>※3</sup>	3.3	2.7	1.9	2.3	3.0	4.1	3.1	3.3	3.1	3.9	<b>-0.3</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益[百万円]	—	—	—	—	28,354	40,934	31,973	31,542	32,248	41,705	<b>-3,073</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益率[%]	—	—	—	—	3.0	4.1	3.1	3.3	3.1	3.9	<b>-0.3</b>
1株当たり当期純利益、基本的1株当たり当期利益(EPS)[円] <sup>※4</sup>	48.84	38.52	28.52	41.38	53.67	81.01	64.39	63.65	65.17	84.33	<b>-6.21</b>
1株当たり純資産(BPS)[円]	806.53	817.81	876.65	929.04	968.15	1,067.97	1,037.96	1,057.92	1,060.72	1,123.39	<b>1,058.29</b>
1株当たり配当額[円]	15	15	15	17.5	17.5	20.0	30.0	30.0	30.0	30.0	<b>25.0</b>
配当性向[%] <sup>※5</sup>	30.7	38.9	52.6	42.3	32.6	24.7	46.6	47.1	46.0	35.6	<b>—</b>
研究開発費[百万円]	72,617	72,530	71,533	71,184	69,599	74,295	76,292	73,275	77,021	78,395	<b>74,040</b>
売上高研究開発費率[%] <sup>※6</sup>	9.3	9.4	8.8	7.5	7.4	7.4	7.4	7.6	7.5	7.4	<b>7.4</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー[百万円]	67,957	72,367	66,467	89,945	90,058	101,989	59,244	68,659	65,367	57,166	<b>30,148</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー[百万円]	-44,738	-42,757	-63,442	-55,776	-54,143	-54,014	-110,788	-70,594	-133,737	-41,480	<b>-50,043</b>
フリー・キャッシュ・フロー[百万円]	23,219	29,610	3,025	34,169	35,914	47,975	-51,544	-1,935	-68,370	15,685	<b>-19,895</b>
<b>収益性</b>											
ROE(J-GAAP)[%] <sup>※7</sup>	6.1	4.7	3.4	4.6	—	—	—	—	—	—	<b>—</b>
ROE1(IFRS)[%] <sup>※8</sup>	—	—	—	—	6.1	8.6	6.5	6.3	6.3	7.9	<b>-0.6</b>
ROE2(IFRS)[%] <sup>※9</sup>	—	—	—	—	—	—	—	6.1	6.1	7.7	<b>-0.6</b>
ROA[%] <sup>※10</sup>	3.0	2.3	1.6	2.3	2.9	4.1	3.2	3.2	2.9	3.4	<b>-0.2</b>
ROIC[%] <sup>※11</sup>	3.7	3.6	3.6	5.3	3.6	6.4	6.1	5.1	5.0	5.4	<b>0.7</b>
<b>効率性</b>											
資産合計(総資産)[百万円]	845,453	902,052	940,553	966,060	991,700	1,001,800	976,370	1,005,435	1,203,907	1,218,986	<b>1,276,768</b>
総資産回転率[回] <sup>※12</sup>	0.91	0.88	0.88	0.99	0.96	1.01	1.04	0.97	0.93	0.87	<b>0.80</b>
有形固定資産[百万円]	190,701	178,999	179,903	173,362	177,056	181,641	187,322	190,580	192,941	207,138	<b>309,457</b>
有形固定資産回転率[回] <sup>※13</sup>	3.93	4.15	4.53	5.34	5.23	5.59	5.59	5.09	5.38	5.29	<b>3.86</b>
棚卸資産[百万円]	100,243	105,080	112,479	115,275	115,175	120,803	121,361	136,020	139,536	144,703	<b>162,575</b>
棚卸資産回転月数[月] <sup>※14</sup>	2.67	2.81	2.60	2.52	2.82	2.54	2.58	2.87	2.81	2.89	<b>3.55</b>
売上債権[百万円]	163,363	174,193	194,038	220,120	240,459	248,827	245,047	236,722	255,972	269,147	<b>255,058</b>
売上債権回転月数[月] <sup>※15</sup>	2.42	2.52	2.47	2.53	3.09	2.72	2.73	2.70	2.73	2.87	<b>3.07</b>
<b>安全性</b>											
自己資本、親会社の所有者に帰属する持分[百万円]	427,647	433,669	464,904	478,404	498,542	535,976	514,285	524,331	524,513	555,689	<b>523,745</b>
自己資本比率、親会社所有者帰属持分比率[%]	50.6	48.1	49.4	49.5	50.3	53.5	52.7	52.1	43.6	45.6	<b>41.0</b>
流動資産[百万円]	501,876	565,923	579,593	589,331	569,552	570,640	496,216	499,446	581,676	578,937	<b>551,154</b>
流動比率[%] <sup>※16</sup>	206.98	247.17	205.04	206.62	200.83	202.43	194.40	199.58	214.32	213.34	<b>181.65</b>
D/Eレシオ[倍] <sup>※17</sup>	0.45	0.53	0.48	0.41	0.41	0.31	0.33	0.35	0.56	0.49	<b>0.77</b>
Net D/Eレシオ[倍] <sup>※18</sup>	0.04	-0.01	0.02	0.02	0.03	-0.02	0.13	0.18	0.27	0.27	<b>0.60</b>
<b>投資指標</b>											
株価収益率(PER)[倍] <sup>※19</sup>	14.27	18.77	24.12	23.27	17.94	15.07	14.85	15.65	13.99	12.91	<b>—</b>
株価純資産倍率(PBR)[倍] <sup>※20</sup>	1.16	1.13	1.27	0.96	0.99	1.14	0.92	0.94	0.86	0.97	<b>0.41</b>

※1 売上高営業利益率=営業利益÷売上高×100 (%)  
 ※2 売上高経常利益率=経常利益÷売上高×100 (%)  
 ※3 売上高当期利益率=当期利益÷売上高×100 (%)  
 ※4 EPS=親会社の所有者に帰属する当期利益÷期中平均株式数  
 ※5 配当性向=配当金総額÷当期利益×100 (%)

※6 売上高研究開発費率=研究開発費÷売上高×100 (%)  
 ※7 ROE(J-GAAP)=当期利益(累計)÷自己資本(期首・期末平均)×100 (%)  
 ※8 ROE1(IFRS)=親会社の所有者に帰属する当期利益÷(自己資本+資本剰余金+利益剰余金+自己株式)の合計(期首・期末平均)×100 (%)  
 ※9 ROE2(IFRS)=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 (%)  
 ※10 総資産当期純利益率(ROA)=親会社の所有者に帰属する当期利益÷総資産(期首・期末平均)×100 (%)

※11 投下資本利益率(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 (%)  
 ※12 総資産回転率=売上高÷期首期末平均総資産(回)  
 ※13 有形固定資産回転率=売上高÷期首期末平均有形固定資産(回)  
 ※14 棚卸資産回転月数=(当期末棚卸資産残高)÷(直近3カ月の平均売上原価)  
 ※15 売上債権回転月数=当期末売上債権残高÷直近3カ月の平均売上高(回)

※16 流動比率=流動資産÷流動負債×100 (%)  
 ※17 D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本(倍)  
 ※18 Net D/Eレシオ=(有利子負債-手元資金)÷自己資本(倍)  
 ※19 株価収益率(PER)=期末株価÷EPS  
 ※20 PBR(J-GAAP)=期末株価÷1株当たりの純資産  
 PBR(IFRS)=期末株価÷1株当たり親会社所有者帰属持分

# 財務分析

## 事業環境

当連結会計年度(以下「当期」)における経済情勢を振り返りますと、欧州では前期後半から引き続き経済が低迷し、英国のEU離脱が1月に決定したものの英国とEUの交渉長期化が懸念されたことから先行きの不透明感は継続しました。米国と中国においては、貿易摩擦を起因とした追加関税の実施などにより経済成長が減速し、製造業を中心に投資意欲が減退しました。日本経済は不透明感が継続する世界

経済の影響も受け、輸出や設備投資が伸び悩みましたが、全体としては緩やかな成長を継続しました。また、これらの経済情勢を受けて、前期比で円高傾向が継続しました。2020年に入り、新型コロナウイルス感染症の各地域への感染拡大にともない、2月以降、中国や欧米でのロックダウンなどにより経済活動が大きく減速し始めました。

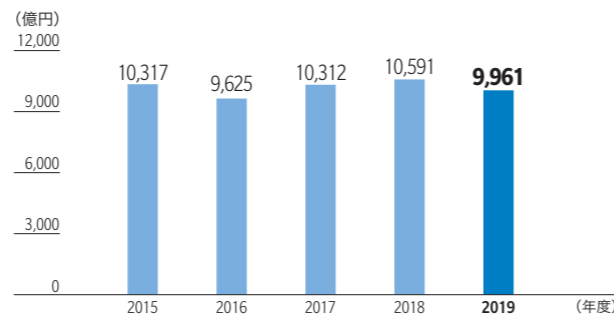
## 営業概況

当期における当社グループの連結売上高は、9,961億円(前期比6.0%減)となりました。円高影響は前期比△329億円でした。事業セグメント別では、オフィス事業は、欧州がけん引して回復の兆しを見せていましたが、中国や北米での販売減の影響を受けて減収となりました。プロフェッショナルプリント事業は、プロダクションプリントユニットにおいて、北米では為替を除く実質での増収になりましたが、ASEANを除く全地域で販売減となり、ユニット全体では減収となった一方、成長事業と位置づける産業印刷ユニットでは実質増収を維持しました。ヘルスケア事業は中国を除く地域で販売が伸長したものの、中国での減収が影響し、全体では減収となりました。産業用材料・機器事業は、機能材料ユニットにおいては顧客の在庫調整による影響があり、IJコンポーネントユニットや計測機器ユニットにおいては主要顧客が中国に多く、新型コロナウイルス感染症の影響を受けたことなどにより、減収となりました。なお、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による連結売上高への影響額は、230億円程度と見積もっています。

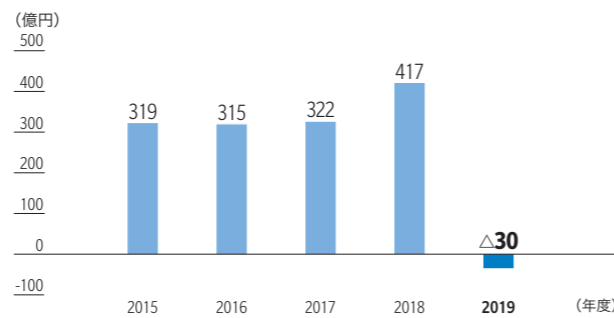
中長期での持続的な成長を目指す取り組みとして将来の収益の柱にすべく投資を継続している新規分野では、当社が提供するエッジIoTプラットフォーム「Workplace Hub(ワークプレイス ハブ)」の販売地域を9カ国から26カ国に拡大させるなど販売活動を強化し、顧客数を増加させています。プレジジョンメディシン分野では、遺伝子診断の精度を飛躍的に向上させるために世界で初めて商用化した生殖細胞系列遺伝子変異を評価するRNA検査が医療機関から高い評価を受け、遺伝子検査の受託数を大幅に増加させています。また、さらなる事業拡大を目指して、検診機関向けのサービスを本格展開するための準備を進めました。これらの進展により、新規分野は大幅な増収となりました。

営業利益は82億円(前期比86.8%減)となりました。円高影響は前期比△71億円でした。前期に資産流動化による収益202億円を計上していたことや、米中貿易摩擦に起因した追加関税24億円を負担したこと、構造改革費用として74億円を計上したことも影響しました。新型コロナウイルス感染症の拡大による営業利益への影響額は110億円程度と見積もっています。前期からは大幅な減益となりましたが、当期前半において、オフィス事業、プロフェッショナルプリント事業での収益性低下を改善するために、翌期での年間寄与を見込んで追加した構造改革や製造原価低減などの施策、ならびに商品の高付加価値化による販売の競争力強化を狙いと

### 売上高



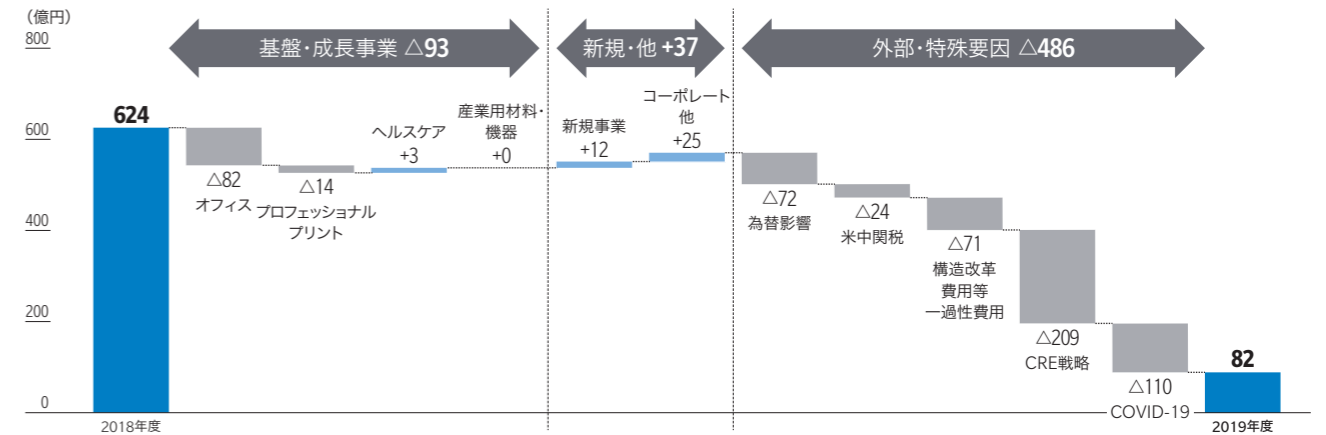
### 親会社の所有者に帰属する当期利益



して投入した新製品への切り替えを、計画通りに進捗させました。構造改革については、当期に投じた費用を上回る利益押し上げ効果が翌期に発現すると見込んでいます。

なお、税引前利益は2億円(前期比99.5%減)、親会社の所有者に帰属する当期損失は30億円(前期は親会社の所有者に帰属する当期利益417億円)となりました。

### 2019年度営業利益 前年比増減



### 主な通貨の為替レートと収益影響度

	2018年度	2019年度	対前年影響額		為替感応度 <sup>※2</sup>	
			売上高(億円)	営業利益(億円)	売上高(億円)	営業利益(億円)
米ドル	110.91	108.74	△69	+1	+33	△1
ユーロ	128.41	120.82	△133	△67	+18	+6
ポンド	145.68	138.24	△21	+1	+3	+0
欧州通貨 <sup>※1</sup>	-	-	△187	△66	+25	+10
人民元	16.54	15.60	△28	△9	+29	+12
豪ドル	80.92	74.14	△27	△7	+4	+1
その他通貨	-	-	△18	△2	-	-
予約影響額	-	-	△1	+11	-	-
合計	-	-	△329	△72	-	-

※1 欧州通貨：ユーロ/ポンド以外の欧州通貨も含む  
 ※2 為替感応度：1円変動時の影響額(年間)

### セグメント別概況

#### ■ オフィス事業

オフィスユニットでは、当第3四半期連結会計期間において新製品効果でカラー機の販売台数が増加に転じましたが、販売活動が最も活発になる2月から3月にかけて、新型コロナウイルス感染症の影響により、特に中国においてA3複合機の販売台数が大きく減少しました。日本や欧州では新型コロナウイルス感染症の影響が出始めましたが、ロックダ

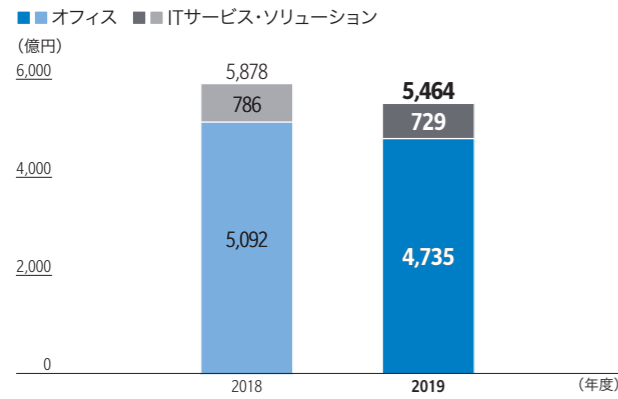
ウン前までの新製品効果などによりカラー機の販売台数は前年並みとなりました。カラー高速機の主力市場である北米では、期末に向けて2月に新製品を投入したタイミングでのロックダウンが大きく影響し、直販を中心に販売台数が減少しました。これらにより当期のカラー機の販売台数は前期比で減少に転じ、モノクロ機は前期比での減少幅が拡大しました。

## 財務分析

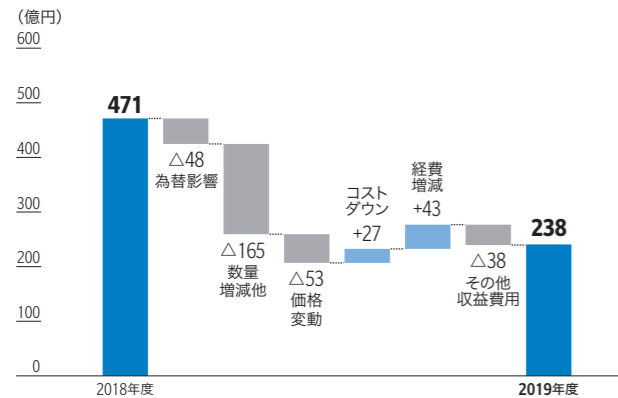
ITサービスユニットでは、採算性向上を目的とした一部のITサービスのメニューの絞り込み、サービスサポートの標準化・自動化によって、さらなる収益性の向上を図っていましたが、3月に売上が減少し、当期の収益は減収となりました。

これらの結果、当事業の売上高は5,464億円(前期比7.0%減)、営業利益は米中貿易摩擦による関税19億円や構造改革費用58億円を計上したことも影響し、238億円(同49.4%減)となりました。

### 売上高構成比



### 営業利益 対前年増減分析



### ■ 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ユニットでは、当第3四半期連結会計期間に品質最適化ユニット「IQ-501」による価値訴求などの施策効果もあり北米での復調が見られ、2月に発売した当社初の高速機「AccurioPress(アキュリオプレス) C14000シリーズ」も順調に受注を重ねたことで大量印刷領域への進出を果たしましたが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響による顧客への設置遅延や投資抑制、投資判断の延期により、ASEANを除く全地域で販売台数が減少しました。

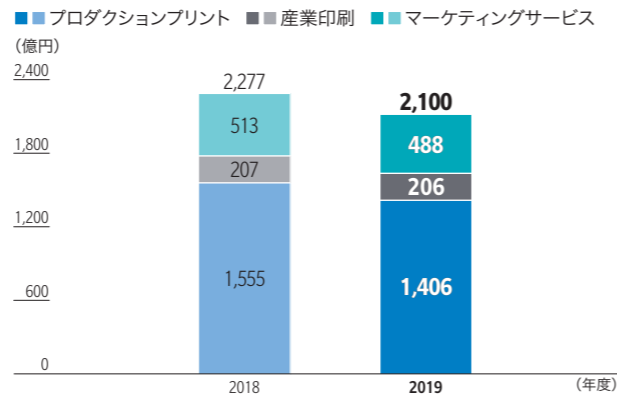
産業印刷ユニットでは、インクジェットデジタル印刷機の「AccurioJet(アキュリオジェット) KM-1」の販売は直販で大

きく伸ばしました。ラベル印刷機とデジタル加飾印刷機の販売は新製品や販売能力増強の効果で伸ばし、ターゲットとする市場でトップクラスのシェアを継続しました。

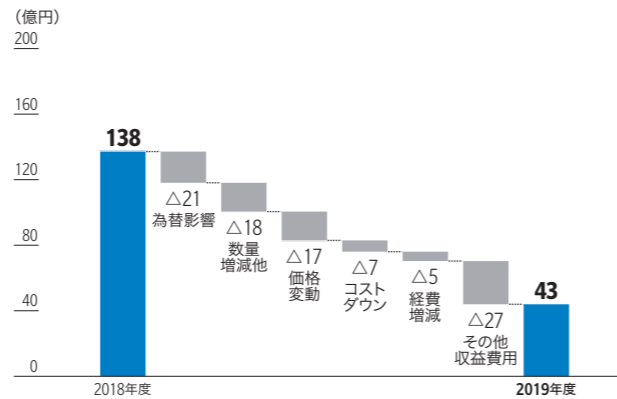
マーケティングサービスユニットでは、高付加価値サービスへのシフトを継続し、米国やアジアがけん引して販売は伸ばしましたが、2月後半からの顧客企業のマーケティング活動減退や、オンデマンド印刷を展開するキンコーズでの店舗来客の減少により減収となりました。

これらの結果、当事業の売上高は2,100億円(前期比7.8%減)、営業利益は米中貿易摩擦による関税5億円やマーケティングサービスユニットにおける子会社ののれんの減損損失16億円の計上をしたことも影響し、43億円(同68.5%減)となりました。

### 売上高構成比



### 営業利益 対前年増減分析



### ■ ヘルスケア事業

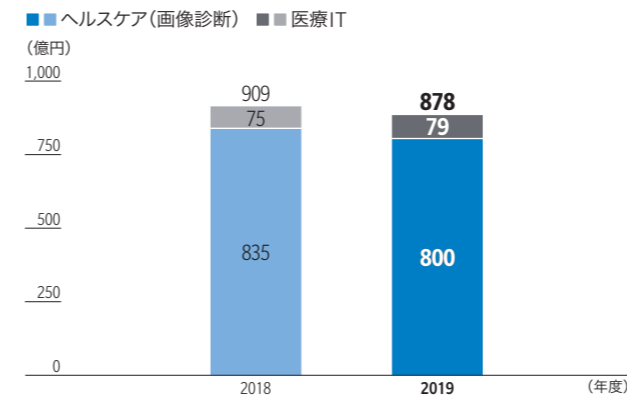
ヘルスケアユニットでは、DR(デジタルラジオグラフィ)が、日本、欧州、アジアにおいて年間を通じて販売数量を伸ばし、米州においても南米の販売が好調に推移したことで、全体として販売数量は前期比で増加しました。超音波診断装置は日本では産科向け新製品の効果と透析・麻酔などの新領域向け販売数量の増加により当期を通じて販売数量を

順調に伸ばし、海外でも欧米、アジアを中心に販売数量が伸ばしました。ヘルスケアユニット全体では、新型コロナウイルス感染症の影響により中国での売上が減少したこともあり、減収となりました。

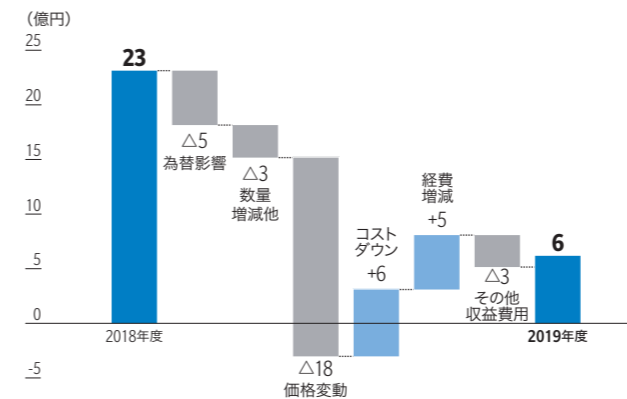
医療ITユニットでは、北米でPACS(医用画像保管・管理システム)の大型案件を受注し、日本でもPACSの販売数量が堅調に推移しました。また、アジアにおいてもPACSの販売を開始し、当期後半の厳しい経済環境のなかで増収を維持しました。

これらの結果、当事業の売上高は878億円(前期比3.4%減)、営業利益は子会社の拠点売却に係る固定資産評価減5億円を計上したことも影響して、6億円(同73.1%減)となりました。

### 売上高構成比



### 営業利益 対前年増減分析



### ■ 産業用材料・機器事業

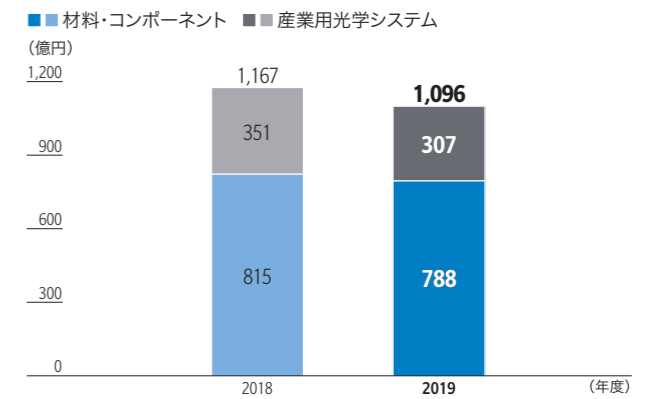
材料・コンポーネント分野では、機能材料ユニットで高付加価値製品の販売へのシフトが堅調に進みましたが、当期後半に顧客の一時的な在庫調整などの影響を受け、通期ではやや減収となりました。前期まで仕込んできた新樹脂フィルムは顧客認定が進み販売を開始しており、商品ポートフォリオの転換・顧客層の広がりは計画どおり進捗しています。

光学コンポーネントユニットは、プロジェクター用レンズの販売が当期を通じて堅調でしたが、その他の光学部品の販売が減少し減収となりました。I)コンポーネントユニットは、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で販売が急減速し減収となりました。これらにより、材料・コンポーネント分野全体として減収となりました。

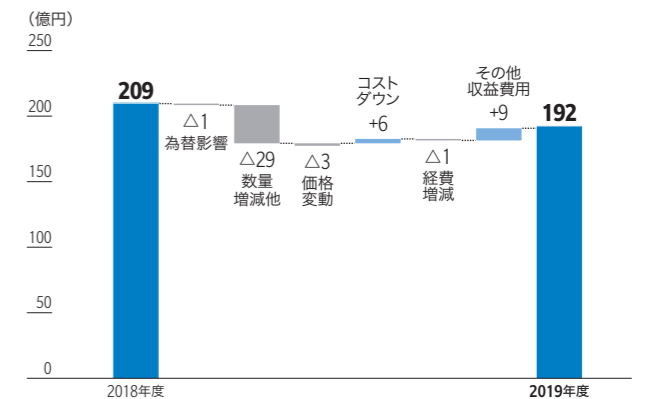
産業用光学システム分野では、計測機器ユニットで、物体色向け計測器の需要の停滞傾向が新型コロナウイルス感染症の拡大による事業活動の制限によってさらに強まり、光源色向け計測器は前期に見られたディスプレイ製品の多様化にともなう大口需要が当期に減少した影響を当期後半で持ち直しつつあったところ、新型コロナウイルス感染症の拡大により事業活動が制限されたり、中国での通関に通常より時間を要した結果、顧客への納品が翌期に持ち越され、ユニット全体で減収となりました。中国や韓国の顧客からの引き合いは継続しており、当期末から商談が再開しつつあります。

これらの結果、当事業の売上高は、1,096億円(前期比6.1%減)、営業利益は192億円(同8.3%減)となりました。

### 売上高構成比



### 営業利益 対前年増減分析



## 財務分析

### キャッシュ・フローの状況

#### ■営業活動によるキャッシュ・フロー

税引前利益2億円、減価償却費及び償却費771億円などによるキャッシュ・フローの増加と、棚卸資産の増加による減少231億円、営業債務及びその他の債務の減少による減少48億円、法人所得税の支払157億円などによるキャッシュ・フローの減少により、営業活動によるキャッシュ・フローは301億円の収入となりました。

#### ■投資活動によるキャッシュ・フロー

有形固定資産の取得による支出366億円、無形資産の取得による支出129億円、子会社株式の取得による支出63億円などがあり、投資活動によるキャッシュ・フローは500億円の支出となりました。

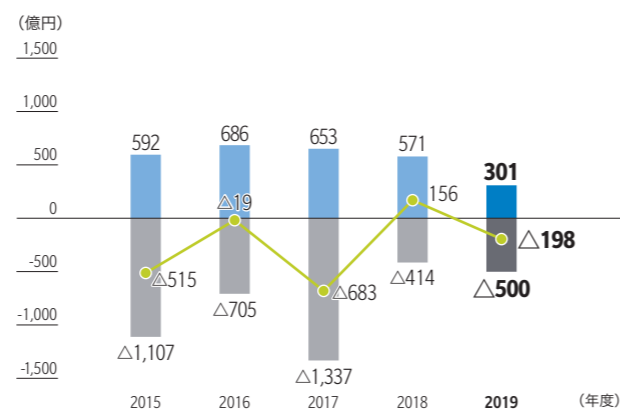
この結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したフリー・キャッシュ・フローは198億円のマイナス(前期は156億円のプラス)となりました。

#### ■財務活動によるキャッシュ・フロー

短期借入金の純増加額116億円、社債の発行及び長期借入309億円などの収入と、社債の償還及び長期借入金の返済208億円、リース負債の返済187億円、配当金の支払148億円などの支出により、財務活動によるキャッシュ・フローは119億円の支出(前期は402億円の支出)となりました。

### キャッシュ・フローの状況

■営業活動によるキャッシュ・フロー ●フリー・キャッシュ・フロー  
■投資活動によるキャッシュ・フロー



### 設備投資などの概要

当社グループの当連結会計年度の設備投資については、新製品の開発対応、生産能力増強などを主目的に、特に当社グループの中核事業であるオフィ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産業用材料・機器事業に重点的に投資しました。この結果、当連結会計年度の設備投資の総額は、508億円となりました。

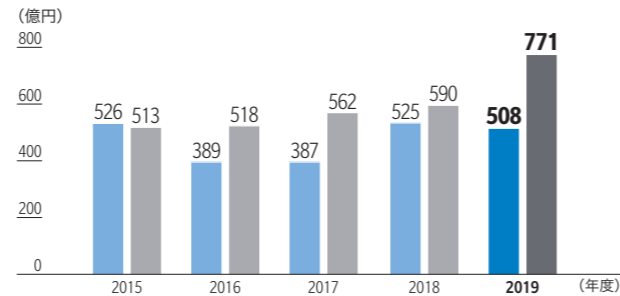
主な投資対象は、オフィス事業およびプロフェッショナルプリント事業の機械装置、金型、その他工具器具備品、産業用材料・機器事業の機械装置、全社における建物および研究開発設備です。

所要資金は、いずれの投資も主に自己資金にて充当しました。

重要な設備の売却、撤去または減失はありません。

### 設備投資額/減価償却費及び償却費

■設備投資額 ■減価償却費及び償却費



### 設備投資額 ※セグメント別

(単位:億円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
情報機器関連	346	237	267	369	338
ヘルスケア関連	13	16	26	27	31
産業用材料・機器関連	110	83	49	93	101
コーポレート・その他	56	51	43	34	38
合計	526	389	387	525	508

### 研究開発

当社グループは、経営理念である「新しい価値の創造」および「Giving Shape to Ideas」というお客様への約束を掲げ、材料・光学・微細加工・画像の4分野のコア技術に関わる研究開発はもとより、コア技術を高度化・融合化するとともにICT、AI技術を組み合わせることで見えないものをみえる化する技術をさらに発展させ、各事業セグメントにおいてお客様本位の新品・サービスの開発を進めています。

当連結会計年度においては、中期経営計画「SHINKA 2019」に基づいた中期経営戦略基本方針に対応して、「技術競争力の実践的強化」「継続的なイノベーション創出」を技術戦略の基本方針と定め推進しました。

「技術競争力の実践的強化」の一つとして、AIを活用したIoT技術の強化による、社内外のデジタルトランスフォーメーションを推進しました。これを推進する担い手である専門技術人材を補強し、2017年3月比で、国内外で2倍となる500人体制にしました。注力分野として、データ分析から課題解決策を導く「データサイエンティスト」、短期間での開発、検証を繰り返すスピードを重視した「アジャイル開発リーダー」、ITサービス全体を設計できる「アーキテクト人材」を補強してきました。さらに、これらの人材を活用しお客様のデジタルトランスフォーメーションを支援するとともに、データを活用したマテリアルズインフォマティクス、プロセスインフォマティクスを研究開発、生産技術開発に適用し、社内のデジタルトランスフォーメーションも推進しました。

「継続的なイノベーション創出」としては、コア技術とICT、AI技術を融合した新規ビジネスを展開しました。オフィス領域では、中小企業のデジタルトランスフォーメーションを支援する複合機と高性能サーバーとITサービスを一体化した新サービス「Workplace Hub」を日米欧にて展開し、業種別

ソリューションなどでの拡大を推進しています。バイオヘルスケア領域では、コニカミノルタ、米国のAmbry Genetics社、Invicro社というグループ3社が保有するタンパク質精密定量化技術や遺伝子診断技術、画像解析技術を駆使し、人体の分子レベルでの診断や疾病・薬効の解析を可能にすることで患者様への適切な投薬・治療を支援するとともに、製薬会社にはバイオマーカーの特定や治験の効率化による創薬成功率向上を支援するサービスを提供します。当連結会計年度にはAmbry Genetics社でDNA検査に加えて生殖細胞系列遺伝子変異を評価するRNA検査を世界で初めて商用化し、遺伝子診断精度の向上に貢献しました。また、乳がんなどの定期健診の受診者向け遺伝子診断サービス「CARE Program」を本格展開するための準備を進めました。乳がんは遺伝学的リスクが高いため、定期健診時に遺伝子診断を行うことで、早期発見や予防に大きく貢献できます。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、当社グループの保有技術や製品の活用による迅速な社会貢献を検討していきます。ウイルス感染の初動対策として、ドイツのMOBOTIX社のネットワークサーマルカメラを用いた非接触・顔部分のリアルタイム検知により体表温度の測定が可能なアプリケーションを開発し、2020年5月より提供を開始しました。また、Ambry Genetics社では社会が求める喫緊の要請に応じ、「CARE Program」を通じたPCR検査を含む新型コロナウイルス検査サービスを米国で2020年7月より提供開始します。Invicro社ではグローバルな研究コミュニティをサポートするために、X線とCTイメージングに焦点を当てたCOVID-19関連の安全なデータレポジトリである「COVID-19iPACSプラットフォーム」を開発し、2020年5月から無料で公開しています。

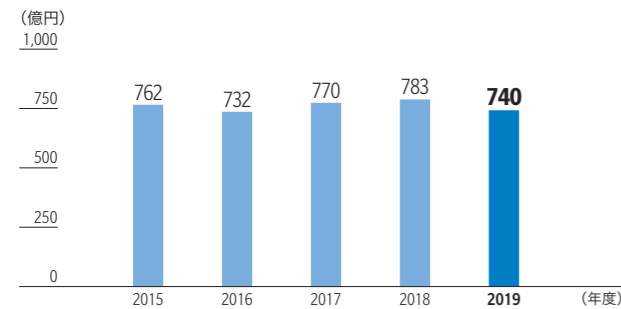
## 財務分析

また、持続可能な地球・社会の実現を目指し、「環境」をメインテーマとして、省エネルギー、リサイクル可能な環境配慮型製品の開発、使用済み製品の廃材を高機能材料として再活用する技術、バイオマス由来材料を活用する技術の構築と社会実装を進めています。具体的には、複合機の本体や消耗品(トナーなど)に使う石油由来材料を再生材料へ転換し、プラスチック由来CO<sub>2</sub>排出量の削減を進めます。バイオマス由来材料や廃材を複合機などの高機能材料として活用するためには、一般的に石油からのバージン材に比べて性能が低下するとともに製品品質が安定しにくいという課題があります。当社グループが長年使ってきたコア技術の一つである材料技術、成形加工技術を発展させ、材料開発、材料選択、

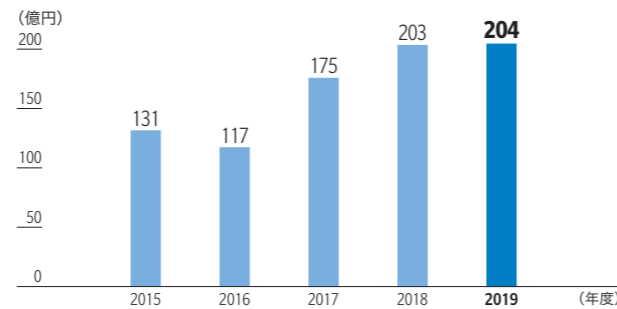
加工技術の組み合わせにより、新しい樹脂開発を進めます。複合機への展開だけでなく、さまざまな企業と本技術を共有し実用化することで、連携の輪をグローバルに広げ、環境価値の効果を飛躍的に大きくしていきます。

当連結会計年度におけるグループ全体の研究開発費は740億円となりました。そのうち、オフィス事業およびプロフェッショナルプリント事業に係る研究開発費が369億円、ヘルスケア事業に係る研究開発費が45億円、産業用材料・機器事業に係る研究開発費が121億円、バイオヘルスケア分野を含むその他事業および基礎研究費用が204億円です。

### 研究開発費



### その他事業および基礎研究費用



### 研究開発費(セグメント別)

(単位: 億円)

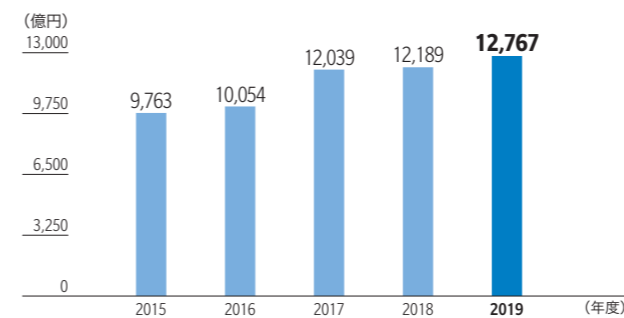
研究開発の概要		費用
オフィス事業およびプロフェッショナルプリント事業	複合機やデジタル印刷システムなどの情報機器や資材、各種ソフトウェア、システムソリューションなど、高品質・高生産性ニーズに対応する開発を強化・推進。	371
ヘルスケア事業	デジタルX線撮影装置や超音波診断装置のシリーズ拡充、医療機関のIT化を図るシステムソリューションビジネスの強化など。	45
産業用材料・機器事業	材料・コンポーネント分野における機能材料は、偏光板用機能性フィルムとして従来のTAC製品に加え、新樹脂製品など高付加価値の開発、光学コンポーネントは成長が期待されるドローン用レンズや内視鏡用レンズなどの小型レンズ開発など、IJコンポーネントユニットにおいては、産業用インクジェットヘッド技術の開発、製品化に注力。産業用光学システム分野における計測機器ユニットは、ディスプレイ・光源色測定および物体色測定の拡充など。	121
バイオヘルスケア分野を含むその他事業および基礎研究費用	「Workplace Hub」の基本ソフトウェアのバージョンアップ、バイオヘルスケアの遺伝子診断サービスの強化など。	204
合計		740

## 財政状態

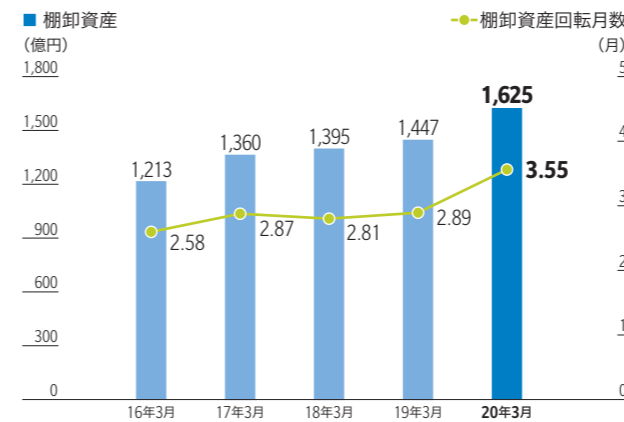
### 資産の部

当連結会計年度末(以下「当期末」)の資産合計は、前期末比577億円(4.7%)増加し1兆2,767億円となりました。これは主に、IFRS第16号「リース」(以下「IFRS第16号」)適用などによる有形固定資産の増加1,023億円、棚卸資産の増加178億円、現金及び現金同等物の減少349億円、営業債権及びその他の債権の減少147億円、のれん及び無形資産の減少83億円、その他の金融資産の減少56億円によるものです。

### 資産合計



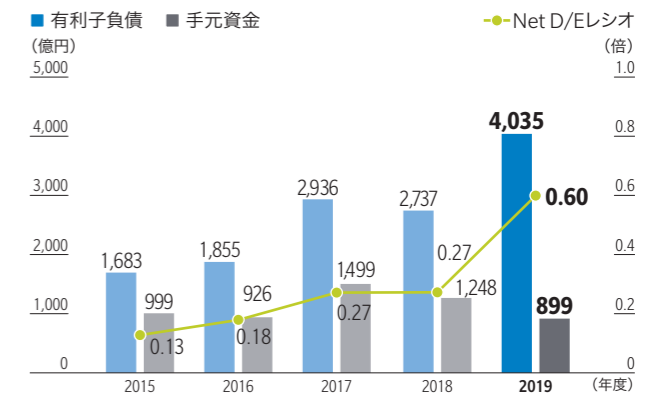
### 棚卸資産/棚卸資産回転月数



### 負債の部

負債合計は、前期末比899億円(13.8%)増加し7,430億円となりました。これは主に、IFRS第16号適用によるリース負債の増加1,142億円、社債及び借入金金の増加155億円、営業債務及びその他の債務の減少123億円、その他の金融負債の減少94億円、未払法人所得税の減少75億円によるものです。

### 有利子負債/手元資金/Net D/Eレシオ



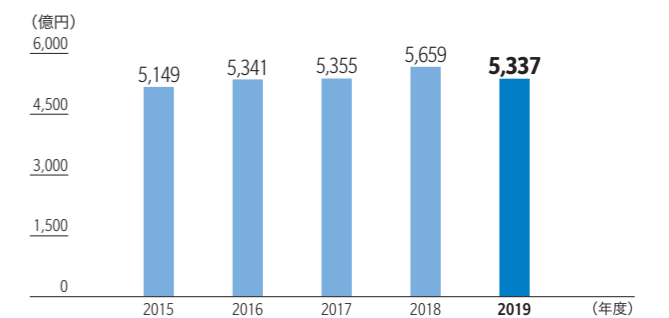
### 資本の部

資本合計については、前期末比322億円(5.7%)減少し5,337億円となりました。

親会社の所有者に帰属する持分合計は、前期末比319億円(5.7%)減少し5,237億円となりました。これは主に、その他の資本構成要素(主として在外営業活動体の換算差額)の減少224億円、剰余金の配当による減少148億円によるものです。

これらの結果、1株当たり親会社所有者帰属持分は1,058.29円となり、親会社所有者帰属持分比率は4.6ポイント減少の41.0%となりました。

### 資本





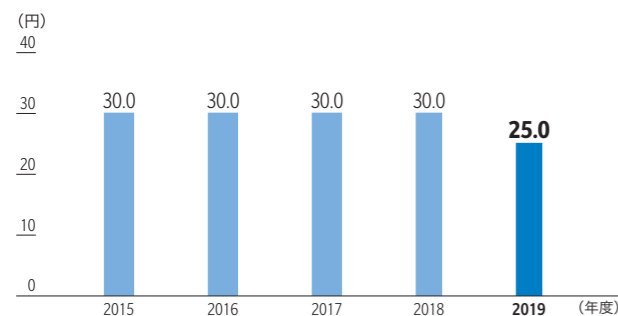
## 財務分析

### 配当政策

#### ■配当に関する基本方針

剰余金の配当などの決定に関する方針は、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還元することを基本としています。配当額の向上と機動的な自己株式の取得を通じて、株主還元の実現に努めていきます。

#### 1株当たり配当金



#### ■当期の配当と今期(2021年3月期)の予定

当期末配当は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受ける状況下、当期の業績や経営環境を踏まえ総合的に勘案した結果、前事業年度より5円減額し、1株当たり10円の配当としています。第2四半期末配当15円とあわせて年間配当は、1株当たり25円となりました。

今期(2021年3月期)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きますが、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。

### 今期(2021年3月期)の見通し

新型コロナウイルス感染症拡大の継続により、世界各地において経済活動が制限される状況が続いています。現時点では、この新型コロナウイルス感染症の収束時期の見通しは立っておらず、事業へのさまざまなリスクと機会が想定されます。かかる状況のなか、各地域では新型コロナウイルス感染症拡大の波が繰り返し、局地的なロックダウンにより経済活動や人々の行動が一定の制約を受けますが、今後の事業環境では、2020年3月から4月に発生した国レベルでのロックダウンは、当社の主要市場では実施されないことを前提としています。これらの事業環境前提を考慮し、環境の好転に過度に依存せず、事業の稼ぐ力を確実に向上させ、収益構造の変革を行っていきます。

当社における当面のリスクと機会は、以下のように考えています。

デジタルワークプレイス事業においては、各国で顧客企業の在宅勤務や事業活動の制限が続きますが、オフィスでの印刷量は第4四半期連結会計期間には前年同期比で9割程度まで戻り、製品購入はより高い回復率になると想定して

います。また、在宅勤務などの新しい働き方を支援する当社のITサービス・ソリューションや「Workplace Hub」は、セキュリティを担保したうえでのドキュメント共有や業務の自動化・電子化需要に対応し、米国の政府系機関や日本の自治体などの公共部門や、医療などの社会にとって必須な現場での業務変革、負荷軽減に寄与するOCRやRPAなどの販売機会の拡大を見込んでいます。

プロフェッショナルプリント事業では、企業内の集中印刷室向けや中小印刷会社からの需要は減少する見込みですが、一方で中堅・大手印刷会社への集約が進行、コロナ禍においてもラベル・パッケージの印刷量は増加しており、これらの分野でのデジタル印刷市場は拡大すると見込んでいます。また、顧客先である印刷会社も出社制限を受け、密を避けるオペレーションを強いられているため、当社の自動化・省人化・スキルレスを実現するデジタル印刷機の販売機会の拡大を見込んでいます。

ヘルスケア事業においては、米国以外では今期末までに外来患者数はおおむね新型コロナウイルス感染症拡大前の

水準に戻ると想定しています。診断機器への投資回復には時間を要するとみていますが、遺伝子検査は外来患者数の回復にともない増加していく見込みです。また、創薬支援サービスは、製薬会社で治験が再開されるのにもなって受注残の解消が進み、売上に寄与していくと見込んでいます。感染症対応も含めた持続可能な医療環境を支援する当社の遠隔医療ソリューション、地域連携ソリューション、X線動態解析とAI読影支援ソリューション、看護支援ソリューションなどの展開を拡大していきます。

インダストリー事業においては、顧客企業のFPD(フラットパネルディスプレイ)製造ライン投資が踊り場となっておりますが、FPDの多様化により当社の計測機器や高付加価値な機能性フィルムの対象市場や販売が拡大すると見込んでいます。また、計測機器は顧客製造ラインの検査工程の自動

化・省人化を支援する販売機会の拡大が想定されます。

財務基盤については、新型コロナウイルス感染症の拡大を背景とした将来のキャッシュ・フロー悪化に備えた対応として、2020年5月に新たなコミットメントライン契約を金融機関と締結し、既存のコミットメントラインを含めた合計3,000億円はすべて未使用であり、十分な手元流動性を確保しています。また、必要最低限の在庫水準の徹底、および設備投資や投融資の選別と抑制によるキャッシュ・フローマネジメントの強化、費用対効果の考え方を強化することにより効率化を進めていきます。

2020年度の通期連結業績予想は、以下のとおりとします。なお、営業損失の130億円には構造改革費用約105億円を含みます。また、業績予想の前提となる為替レートについては、[米ドル=105円、ユーロ=120円]とします。

### 2020年度連結業績予想

2020年10月29日公表

	2020年度予想(IFRS)	2019年度実績(IFRS)
売上高(億円)	8,700	9,961
営業利益(億円)	△130	82
営業利益率	—	0.8%
親会社の所有者に帰属する当期利益(億円)	△180	△30
親会社の所有者に帰属する当期利益率	—	—
ROE※1	△3.5%	△0.6%
設備投資(億円)	475	508
減価償却費及び償却費※2(億円)	750	771
研究開発費(億円)	650	740
フリー・キャッシュ・フロー(億円)	△15	△198
投融資(億円)	100	79
USD(円)	105.00	108.74
ユーロ(円)	120.00	120.82

※1 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)  
 ※2 うち、2019年度のIFRS16号による使用権資産償却費は201億円、2020年度の見通しは200億円

連結財務諸表

連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
<b>資産</b>		
流動資産		
現金及び現金同等物	124,830	<b>89,901</b>
営業債権及びその他の債権	275,563	<b>260,850</b>
棚卸資産	144,703	<b>162,575</b>
未収法人所得税	3,305	<b>4,775</b>
その他の金融資産	3,406	<b>6,113</b>
その他の流動資産	27,128	<b>26,938</b>
流動資産合計	578,937	<b>551,154</b>
非流動資産		
有形固定資産	207,138	<b>309,457</b>
のれん及び無形資産	346,133	<b>337,785</b>
持分法で会計処理されている投資	913	<b>644</b>
その他の金融資産	46,711	<b>38,394</b>
繰延税金資産	32,505	<b>34,562</b>
その他の非流動資産	6,647	<b>4,770</b>
非流動資産合計	640,048	<b>725,614</b>
資産合計	1,218,986	<b>1,276,768</b>

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
<b>負債</b>		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	175,268	<b>162,886</b>
社債及び借入金	24,648	<b>59,267</b>
リース負債	—	<b>18,456</b>
未払法人所得税	7,875	<b>286</b>
引当金	12,260	<b>12,028</b>
その他の金融負債	463	<b>2,927</b>
その他の流動負債	50,857	<b>47,556</b>
流動負債合計	271,374	<b>303,409</b>
非流動負債		
社債及び借入金	249,088	<b>230,027</b>
リース負債	—	<b>95,760</b>
退職給付に係る負債	38,457	<b>33,840</b>
引当金	15,540	<b>15,205</b>
その他の金融負債	58,284	<b>46,381</b>
繰延税金負債	12,497	<b>11,973</b>
その他の非流動負債	7,760	<b>6,404</b>
非流動負債合計	381,628	<b>439,593</b>
負債合計	653,002	<b>743,002</b>
<b>資本</b>		
資本金	37,519	<b>37,519</b>
資本剰余金	188,333	<b>196,135</b>
利益剰余金	324,628	<b>307,179</b>
自己株式	△9,979	<b>△9,684</b>
新株予約権	836	<b>728</b>
その他の資本の構成要素	14,350	<b>△8,133</b>
親会社の所有者に帰属する持分合計	555,689	<b>523,745</b>
非支配持分	10,294	<b>10,020</b>
資本合計	565,983	<b>533,766</b>
負債及び資本合計	1,218,986	<b>1,276,768</b>

連結財務諸表

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
売上高	1,059,120	<b>996,101</b>
売上原価	550,231	<b>529,780</b>
売上総利益	508,888	<b>466,321</b>
その他の収益	25,402	<b>4,615</b>
販売費及び一般管理費	458,194	<b>443,071</b>
その他の費用	13,652	<b>19,654</b>
営業利益	62,444	<b>8,211</b>
金融収益	6,091	<b>4,923</b>
金融費用	7,772	<b>12,594</b>
持分法による投資利益(△は損失)	△624	<b>△255</b>
税引前利益	60,138	<b>284</b>
法人所得税費用	18,409	<b>3,371</b>
当期利益(△は損失)	41,729	<b>△3,086</b>
当期利益(△は損失)の帰属		
親会社の所有者	41,705	<b>△3,073</b>
非支配持分	24	<b>△12</b>
1株当たりの当期利益(△は損失)		
基本的1株当たり当期利益(円)	84.33	<b>△6.21</b>
希薄化後1株当たり当期利益(円)	84.03	<b>△6.21</b>

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
当期利益(△は損失)	41,729	<b>△3,086</b>
その他の包括利益		
損益に振り替えられないことのない項目		
確定給付制度の再測定(税引後)	△1,770	<b>1,031</b>
公正価値で測定する金融資産の純変動(税引後)	△1,701	<b>△2,782</b>
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分(税引後)	0	<b>—</b>
損益に振り替えられないことのない項目合計	△3,471	<b>△1,750</b>
損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動(税引後)	977	<b>△779</b>
在外営業活動体の換算差額(税引後)	2,438	<b>△18,998</b>
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分(税引後)	△18	<b>△13</b>
損益に振り替えられる可能性のある項目合計	3,396	<b>△19,791</b>
その他の包括利益合計	△75	<b>△21,542</b>
当期包括利益合計	41,654	<b>△24,628</b>
当期包括利益合計額の帰属先		
親会社の所有者	42,311	<b>△24,213</b>
非支配持分	△656	<b>△414</b>

連結財務諸表

連結持分変動計算書

(単位:百万円)

	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	新株 予約権	その他の 資本の 構成要素	親会社の 所有者に 帰属する 持分合計	非支配 持分	資本合計
2018年4月1日時点の残高	37,519	184,841	298,366	△10,189	934	13,041	524,513	11,075	535,588
会計方針の変更の影響	—	—	188	—	—	—	188	—	188
修正再表示後残高	37,519	184,841	298,554	△10,189	934	13,041	524,701	11,075	535,776
当期利益(△は損失)	—	—	41,705	—	—	—	41,705	24	41,729
その他の包括利益	—	—	—	—	—	605	605	△681	△75
当期包括利益合計	—	—	41,705	—	—	605	42,311	△656	41,654
剰余金の配当	—	—	△14,836	—	—	—	△14,836	△46	△14,882
自己株式の取得及び処分	—	—	△91	210	—	—	118	—	118
株式報酬取引	—	342	—	—	△98	—	243	—	243
子会社の異動による 非支配持分の変動額	—	—	—	—	—	—	—	20	20
非支配株主との資本取引等	—	△33	—	—	—	—	△33	△97	△130
非支配株主へ付与された プット・オプション	—	3,183	—	—	—	—	3,183	—	3,183
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	△703	—	—	703	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	3,492	△15,631	210	△98	703	△11,323	△123	△11,447
2019年3月31日時点の残高	37,519	188,333	324,628	△9,979	836	14,350	555,689	10,294	565,983
会計方針の変更の影響	—	—	△744	—	—	—	△744	—	△744
修正再表示後残高	37,519	188,333	323,884	△9,979	836	14,350	554,944	10,294	565,238
当期利益(△は損失)	—	—	△3,073	—	—	—	△3,073	△12	△3,086
その他の包括利益	—	—	—	—	—	△21,139	△21,139	△402	△21,542
当期包括利益合計	—	—	△3,073	—	—	△21,139	△24,213	△414	△24,628
剰余金の配当	—	—	△14,842	—	—	—	△14,842	△21	△14,864
自己株式の取得及び処分	—	—	△132	295	—	—	162	—	162
株式報酬取引	—	13	—	—	△107	—	△93	—	△93
子会社の異動による 非支配持分の変動額	—	—	—	—	—	—	—	7	7
非支配株主との資本取引等	—	360	—	—	—	—	360	155	515
非支配株主へ付与された プット・オプション	—	7,427	—	—	—	—	7,427	—	7,427
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	—	—	1,343	—	—	△1,343	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	7,801	△13,630	295	△107	△1,343	△6,984	140	△6,843
2020年3月31日時点の残高	37,519	196,135	307,179	△9,684	728	△8,133	523,745	10,020	533,766

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前利益	60,138	284
減価償却費及び償却費	59,039	77,105
減損損失及びその戻入益	942	3,074
持分法による投資利益(△は益)	624	255
受取利息及び受取配当金	△4,544	△4,503
支払利息	6,642	9,279
有形固定資産及び無形資産除売却損益(△は益)	△17,395	3,394
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加)	△14,113	△228
棚卸資産の増減(△は増加)	△5,954	△23,197
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)	3,472	△4,842
貸付資産の振替による減少	△7,333	△7,505
退職給付に係る負債の増減(△は減少)	△10,335	△2,376
その他	△1,482	△416
小計	69,698	50,322
配当金の受取額	640	676
利息の受取額	3,787	3,925
利息の支払額	△6,586	△9,066
法人所得税の支払額又は還付額	△10,373	△15,709
営業活動によるキャッシュ・フロー	57,166	30,148
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	△35,064	△36,625
無形資産の取得による支出	△16,281	△12,928
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	21,576	3,993
子会社株式の取得による支出	△9,957	△6,368
持分法で会計処理されている投資の取得による支出	△250	—
持分法で会計処理されている投資の売却による収入	2,341	—
投資有価証券の取得による支出	△143	△388
投資有価証券の売却による収入	2,227	1,537
事業譲受による支出	△3,062	△325
その他	△2,865	1,061
投資活動によるキャッシュ・フロー	△41,480	△50,043
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	1,301	11,680
社債の発行及び長期借入れによる収入	375	30,937
社債の償還及び長期借入金の返済による支出	△27,039	△20,862
リース負債の返済による支出	—	△18,764
自己株式の取得による支出	△5	△2
配当金の支払による支出	△14,831	△14,876
非支配株主への配当金の支払による支出	△46	△21
その他	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△40,246	△11,910
現金及び現金同等物に係る為替変動の影響額	△522	△3,123
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△25,083	△34,929
現金及び現金同等物の期首残高	149,913	124,830
現金及び現金同等物の期末残高	124,830	89,901

# 会社概要・株式情報

## 会社概要 (2020年3月31日現在)

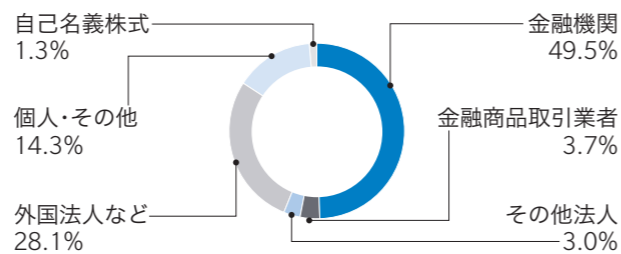
商号	コニカミノルタ株式会社
証券コード	4902(東証第一部)
創業	1873年(明治6年)
株式会社の設立	1936年(昭和11年)
資本金	37,519百万円
従業員数	43,961人(連結)
本社	〒100-7015 東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー

## 株式情報 (2020年3月31日現在)

### 株式の状況

発行可能株式総数	1,200,000,000株
発行済株式の総数	502,664,337株
株主数	59,587名
単元株式数	100株

### 所有者別株式分布状況

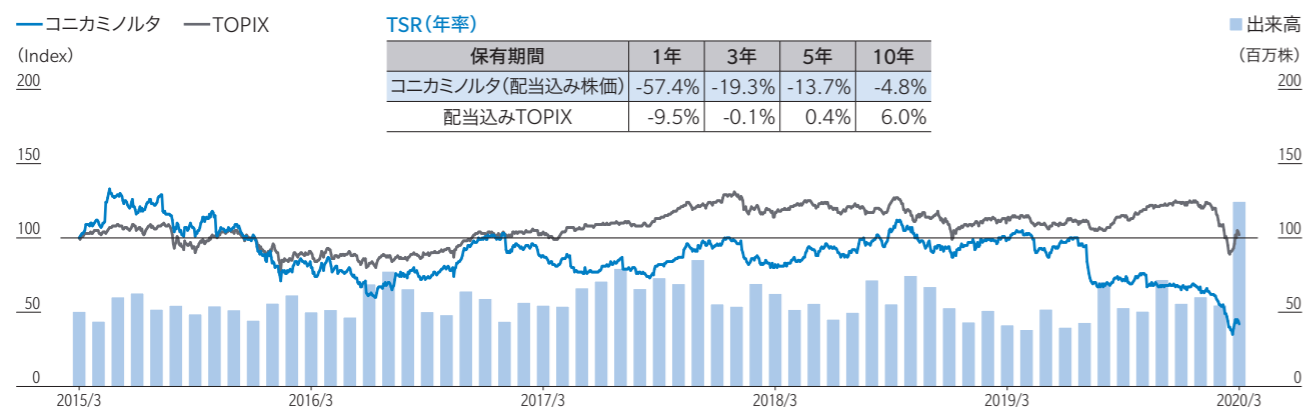


### 大株主 (上位10名)

株主名	持株数	持株比率*
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	48,831千株	9.84%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	34,875千株	7.03%
株式会社三菱UFJ銀行	13,945千株	2.81%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	12,844千株	2.59%
株式会社SMBC信託銀行(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	11,875千株	2.39%
日本生命保険相互会社	10,809千株	2.18%
野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱UFJ銀行口)	10,801千株	2.18%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	9,834千株	1.98%
大同生命保険株式会社	9,040千株	1.82%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	8,892千株	1.79%

\* 持株比率は自己株式を控除して計算しております。なお、自己株式には役員報酬BIP信託に係る信託口が所有する当社株式(1,184,094株)は含まれておりません。

### 株主総利回り(TSR)推移



※ 2015年3月末日の終値を100とし、配当を再投資した場合の投資収益率。Bloombergデータより当社作成。

## 用語集

### デジタルワークプレイス事業

- **複合機(MFP/Multi Function Peripheral)**  
コピー、プリンター、スキャナー、FAXなど多彩な機能を有する多機能周辺機器(複合機)のこと。
- **PV/Print Volume**  
プリント出力枚数。(Copy Volumeともいう。)
- **MIT/マネージドIT**  
企業のIT部門の業務全般を支援・サポートするサービス。PC/サーバー、OS、ソフトウェア、ネットワークなどの導入計画立案、導入、運用代行・支援、管理、保守、回収代行などのライフサイクルをサポートするサービス。
- **Workplace Hub(ワークプレイス ハブ)**  
当社が新たに注力するIoTビジネスのプラットフォーム。MFPにサーバーを搭載して、リアルタイムでデータを分析、パターンを可視化し、ITインフラ管理コストの削減、ビジネスプロセス効率化に役立つソリューションを提供。人とデータを結び付け、オフィスでの意思決定や問題解決の支援をよりスマートに実現する。

### プロフェッショナルプリント事業

- **カラープロダクションプリント機セグメント**
  - ・ELPP: Entry Light Production Print、月間印刷量10-30万枚、主に大企業の集中印刷室向け低価格帯商品
  - ・LPP : Light Production Print、月間印刷量10-30万枚、商業印刷向け商品
  - ・MPP : Mid Production Print、月間印刷量30-100万枚、商業印刷向け商品
  - ・HPP : Heavy Production Print、月間印刷量100万枚以上、商業印刷向け商品
- **IQ-501/Intelligent Quality Optimizer-501**  
印刷中の常時監視で色管理・表裏見当調整を自動化して調整時間を大幅に短縮し、生産時間を改善するオプションユニット。

### ヘルスケア事業

- **DR/Digital Radiography(デジタルラジオグラフィ)**  
デジタルレントゲン、デジタルX線ともいう。レントゲン撮影時に人体を透過したX線の強度分布を検出し、これをデジタル信号に変換してコンピューターによる処理を加えてデータ化する手法またはそのためのシステム。
- **X線動態解析**  
X線画像を連続的に撮影することで患部の動きを観察することができ、より詳しい診断を可能にするシステム。
- **PACS/Picture Archiving and Communication System**  
医療画像処理における画像保存通信システムのこと。DRやCRなどのX線画像やCT、MRIなど大量の画像を管理するシステム。
- **infomity**  
医療機関の診療をさまざまなかたちで支援するICTサービスプラットフォーム。複数の医療機関で撮影画像やレポート内容などの診察情報を共有できる「連携BOXサービス」、読影依頼をすることができる「遠隔読影支援サービス」などを提供。

- **超音波撮影装置**  
体表から体内に超音波信号を放射し、反射波を画像化する画像診断装置。受診者の負担が少なく、リアルタイムに画像を観察できるため、幅広い臨床領域で使用されている。
- **HSTT/High Sensitive Tissue Testing**  
写真フィルムで培った当社独自の技術をベースに開発した蛍光ナノ粒子を使って、タンパク質を精密に定量化する技術。
- **SPFS/Surface Plasmon Field-enhanced Fluorescence Spectroscopy**  
免疫検査システム。抗原抗体反応により捕捉された標識蛍光分子を、金膜極表面に誘起された局在電場により極めて効率的に励起し、その蛍光シグナルを検出する方法。
- **遺伝子診断**  
体の組織の設計図といわれるDNAの情報を調べることで、生まれながらに持っているがんなどの病気へのかかりやすさや薬の適合性などを知る診断。遺伝子情報により体質を知ること、罹患した場合にも効率的な対応を行うことができる。
- **創薬支援**  
製薬会社が新薬を開発する際に技術的な支援を行うこと。新薬開発には莫大な費用が掛かる傾向があり、前臨床試験、治験を経て市場に投入するまで当社の解析技術を駆使して効率よくサポートを行う。
- **CARE Program/Comprehensive Assessment, Risk & Education**  
遺伝性乳がんハイリスク群の効果的な拾い上げと遺伝子診断に関わるトータルサポートを行うプログラム。
- **RNA(リボ核酸)検査**  
DNA(デオキシリボ核酸)の一次転写物であるメッセンジャーRNA(mRNA)構造の変化を捉える検査。従来のDNAでの検査では臨床的に「意義不明」となっていたDNA変異に対して、転写産物のmRNAを解析することで、より精度の高い検査結果を提供することができる。

### インダストリー事業

- **TACフィルム/Triacetyl Cellulose(トリアセチルセルロース)**  
酢綿を主材料とした機能性フィルム。液晶ディスプレイの構成部品である偏光板の保護膜として主に使用されている。
- **OLED/Organic Light Emitting Diode**  
有機化合物からなる発光技術、発光素子。色再現、応答性や消費電力の面で優れ、次世代のディスプレイ技術として期待される。
- **デジタルマニュファクチャリング**  
IoTの考え方を基本に、生産プロセスで得られる情報を網羅的に結合し、得られたデータのなかから、お客様価値向上につながる切り口を抽出することにより、ワークフローを変革する当社が目指す新しいモノづくり。