



収益性改善と財務基盤の強化を 推進し、「持続的な成長」への基盤 を構築していきます。

取締役 代表執行役社長 兼 CEO
大幸 利充

中期経営計画初年度の振り返り

5期ぶりに黒字化を達成し、 信頼回復への第一歩を踏み出す

2022年4月に社長に就任した私に課せられた最大の使命は、2019年度から続いた赤字決算の厳しい状況を一刻も早く打開することでした。前中期経営計画「DX2022」の最終年度であった2022年度には、課題を将来に先送りすることのないように、過去の大型買収による「のれん」の大幅な減損損失を計上しました。この2022年度を、当社が「過去からの決別」を果たし、新たな持続的成長への軌道を描いていくためのフェーズ1と位置づけています。

2023年度からスタートした中期経営計画(2023-2025)では、「等身大の経営」の考えのもと、コミットした目標を確実に達成することにより、ステークホルダーの皆様からの信頼回復を目指しています。初年度である2023年度において連結売上高は過去最高の1兆1,599億円となりました。営業利益は260億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は45億円となり、黒字化を達成しました。期初の目標計画値を超え、信頼回復に向けた第一歩を踏み出すことができました。

また、営業キャッシュ・フローの増加によってフリー・キャッシュ・フローも前年度から大幅に改善しました。

CEOメッセージ

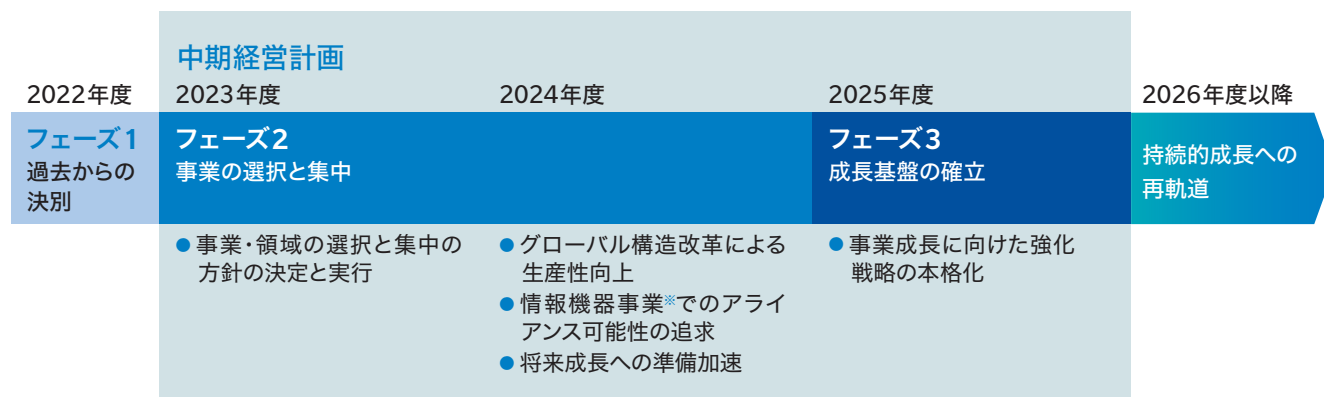
ただし、事業別の内訳を見ると順調に推移した事業がある一方で、計画通りの結果が出なかった事業が存在するのも事実です。信頼回復への歩みをより確かなものにするためにも、引き続き市況の変化に対応した事業管理体制を強化していきたいと考えています。

業績サマリー (億円)

	2022年度	2023年度	前期比
売上高	11,303	11,599	+2.6%
事業貢献利益	297	260	-12.5%
営業利益	-951	260	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	-1,031	45	-
フリー・キャッシュ・フロー	-241	388	-

※ 事業貢献利益：売上高から売上原価、販管費及び一般管理費を差し引いた利益。当社独自の利益指標

中期経営計画の位置づけ



※ 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を管理する社内組織の名称

「事業の選択と集中」の加速と「グローバル構造改革」の実行

「非重点事業」と「方向転換事業」の改革に目途をつける

中期経営計画では、基本戦略として「事業収益力の強化」「収益基盤強化のための構造改革」「事業管理体制の強化」の3つを推進しています。これらの戦略のもと、2023～2024年度は、フェーズ2として事業収益力の強化に向けた「事業の選択と集中」を徹底的に行い、そしてフェーズ3として2025年度末までに「成長基盤の確立」を目指します。

本中期経営計画では全事業を戦略上の位置づけとして「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」の4つに分け、それぞれの事業に対する期待と役割をより明確にしました(→P16)。「事業の選択と集中」を完遂するためには、「非重点事業」と「方向転換事業」の改革に目途をつけることが不可欠です。

「非重点事業」については、その市場の成長性や事業の社会的価値などを考慮しつつ、ベストオーナー視点から第三

者資本の活用を検討・実行しています。2024年4月には、プレジジョンメディション事業において創薬支援サービスを提供する米国子会社Invicro社の持分譲渡を実行しました。さらに遺伝子検査サービスを提供するAmbry社についても、第三者資本の活用に関する積極的な検討を進めています。

一方、「方向転換事業」については、事業や地域ごとに成長性や経営状況などを精査し、撤退や第三者資本の活用も含めた事業内の選択と集中を実行し、成長をけん引する事業として変革させます。例えば、DW-DX事業のなかには、お客様から支持され、すでに収益化できている事業やサービスもあるため、地域・商材ごとに事業成長や収益貢献が見込めるかどうかを慎重に見極めてきました。2024年度はこれに基づく施策を実行し、持続的成長が可能な事業への転換を図ります。

これらの取り組みにより、2023年度の「非重点事業」「方向転換事業」の赤字は、前年度に比べて約35億円縮小しました。2024年度も引き続き「事業の選択と集中」に注力し、業績をさらに大きく改善していく予定です(→P18)。

「グローバル構造改革」を実行し、グループの生産性向上を図る

2024年度は「事業の選択と集中」とともに、収益基盤強化に向けた追加の施策として「グローバル構造改革」を実行します。当社グループは、ステークホルダーの皆様から「同業他社に比べて従業員一人当たりの売上高や利益水準が低い」とのご指摘を受けてきました。これは、インフレ等で相対的に人件費の高い欧米での事業比率が大きい当社の

CEOメッセージ

事業構造が一因でもあり、容易に解決できる課題ではありません。しかし、この状況を放置すれば数年後には人員最適化がさらに難しくなる恐れもあります。最適なタイミングはいつなのか、いろいろと自問自答した末に、この問題についても先送りすることなく今着手すべきと判断しました。

具体的には、生産性・効率性の障害を特定し、業務プロセスの見直しや生成AIなどの活用による業務効率化や、人的資本への教育投資を進めると同時に、適材・適所の人材配置を進め、グループ全体で人員最適化を図ります。これらにより、2025年度における当初計画に対し、グローバルで約2,400人規模(非正規従業員を含む)の削減を2024年度中に実施する予定です。これにともない2024年度は一過性の費用を約200億円計上します。2024年度は約50億円、2025年度は約150億円の利益を押し上げる効果が出る見込みです(→P18)。この構造改革によって、一人当たりの生産性が高い組織へと体質改善を図り、2025年度からは「成長基盤の確立」に全力を注ぎます。

「成長基盤の確立」に向けて

インダストリー事業を中長期の成長ドライバーに

「強化事業」のなかで最大の成長ドライバーと位置づけているのがインダストリー事業です。同事業は、中規模で安定した市場を有する領域をターゲットに設定し、高いシェアと収益率を実現しています。足元の市場環境においては、顧客の設備投資の遅れや、ディスプレイなどの市況悪化、およびそれともなう機能材料の製品開発の遅れなどにより、当初の計画値を下回る結果となっていますが、2025年度以降の中長期的な成長が見込まれる事業であることに変わりありません(→P17)。

インダストリー事業では、これまでセンシングや機能材料、IJコンポーネントなどのビジネスユニット単位で事業を展開してきましたが、今後はそれぞれのビジネスユニットの強みを掛け合わせて新たな顧客価値を生み出し、ユニット単独では難しいビジネス機会の創出を事業横断で実現していくことが重要になります。各ユニットで構築してきた顧客との強固な関係や、技術資産をインダストリー事業全体で最大限に活用し、ディスプレイ、モビリティ、半導体製造装置の注力分野において、お客様のモノづくりバリューチェーンにより密接した事業開発を行い、事業の中長期かつ安定的な成長を実現していきたいと考えています。

なお、インダストリー事業に加え、デジタル印刷機の市場成長を見込むプロフェッショナルプリント事業、世界で当社のみが展開しているX線動態解析システムの需要や、医療の高度化・効率化に向け画像/AI/IT技術を活用した医療DXニーズが増加するヘルスケア事業を中心とした「強化事業」の拡大に向け、技術開発を強化していきます。また、研究開発投資の比率を引き上げ、コア技術を活かした競争力の高い製品を生み出していきます(→P55)。

構造改革や協業を推進してオフィス事業の利益・キャッシュ創出力を強化

オフィス事業は「収益堅守事業」と位置づけ、安定的な利益の確保とキャッシュの創出に注力しています。リモートワークの普及やペーパーレスの進展により、2023年度はオフィスでのプリント量の減少は想定範囲内であり、今のところ、中期経営計画で想定した以上にプリント量が減少する新たな要素は見当たりません。

こうした市場環境のなか、当社はOne Rate[※]契約の拡大



や徹底した生産コスト削減などの成果もあって、2023年度は期初の計画を超過する利益を計上しました。すでに中期経営計画を上回るペースで収益力は向上していますが、今後もAIを活用した販売・サービスの効率化などにより、さらなる収益力強化を図ります。

また、2024年4月、富士フイルムビジネスイノベーション株式会社との複合機・オフィス向けプリンター・プロダクションプリンター事業に関する業務提携を発表しました。オフィス向けプリンターは長期的には市場の縮小傾向が想定されるため、投資を効率化していく必要があります。これまでも自社単独で効率化を進めてきましたが、より大きな効果を生み出していくために、他社との協業を積極的に推進していくことを判断しました。まずは、原材料・部品調達の連携を図る合併会社の設立を決定し、投資の効率化や商品の安定供給体制の構築を進めます。また、今後、対象業務を拡げていく協議を進めていきます(→P17)。

[※] One Rate: 毎月変動する従来の課金方法ではなく、定額の課金をする当社独自のモデル

CEOメッセージ

中期経営計画の経営目標達成に向けて

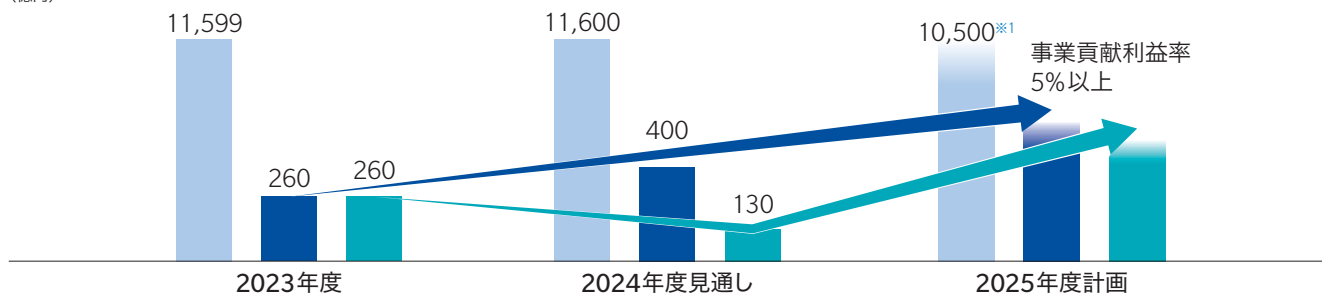
2024年度中に経営改革を完遂し、 中期経営計画の達成を目指す

2024年度は、「事業の選択と集中」と「グローバル構造改革」を推進し、2025年度からの成長回帰への橋渡しとなる重要な年と考えています。事業貢献利益は増加する見込みですが、「事業の選択と集中」や「グローバル構造改革」を確実に実行するために一時的な費用の計上が必要であり、その結果営業利益は減益となり、親会社の所有者に帰属する当期利益はブレイクイーブンを見込んでいます。このため、2024年度は無配の計画とさせていただきます。また、今後の本格的な金利上昇に備えて有利子負債の圧縮を優先させることが、その後の利益改善に確実に繋がると考えています。今は歯を食いしばって財務体質の改善に注力し、2025年度以降、事業貢献利益だけでなく、営業利益や当期利益についても持続的かつ安定的な成長軌道に乗せ、

業績計画

■ 売上高 ■ 事業貢献利益 ■ 営業利益

(億円)



※1 非重点事業の非連結化後の売上高

企業価値を向上させることを目指します。収益改善にとともに、株主様への還元を図っていく方針です。

また、ROEの改善は中期経営計画における最も優先順位の高い課題の一つです。2025年度に、親会社の所有者に帰属する当期利益率を2.5%以上に改善し、総資産回転率は1.0、財務レバレッジが2倍程度のバランスの取れた財務基盤を構築することによってROE5%以上を目指します。もちろんこの5%は最低限の目標数値であり、その後も引き続き利益成長と資産効率の向上に努め、資本市場が期待するROE8%以上の早期達成を目指します(→P19)。

これらの目標達成への“特効薬”は存在しません。まず2024年度に「事業の選択と集中」と「グローバル構造改革」を完遂して財務体質を改善・強化することが必須であり、そのうえで必要な成長投資を実施し、中長期的かつ持続的な事業成長に向けた事業基盤を構築していきます。

コーポレートガバナンスの強化

より実効性の高いガバナンス体制を追求

当社は、2003年の設立時から日本企業でいち早く委員会等設置会社(現在の指名委員会等設置会社)を採用してきました。2022年には、取締役の過半数を独立社外取締役とし、議長にも独立社外取締役を任命するなど、コーポレートガバナンスの進化を図ってきました。さらに取締役会の実効性向上に資する議論の場として、2023年にはコーポレートガバナンス委員会を設置しました(→P64)。

この体制で2年間経営を行ってきましたが、それ以前と比べて明らかに社外取締役の目線が強くなり、当社設立以来、最も取締役会の機能が発揮されていると感じています。執行側の提案に対して、社外取締役から意見を受け、社外取締役同士も含めた多様な議論を深めたいと進めています。

また、重要事項について議論する執行側の役員会議は、これまで執行役・執行役員合わせて30名以上で開催されていたため、一人ひとりの発言機会が限られていました。2024年4月からは会社法上定められた執行役13名だけで議論する体制に変えました。その結果、参加者全員が本音で話し合える環境となり、議論が格段に深まりました。

今後、業績を上げることにより、現在のガバナンス形態が当社に適していることを示していきたいと思えます。

サステナビリティ経営の推進

お客様の「みたい」に応じて 新たな価値を創造することが、当社の存在意義

当社は、経営理念「新しい価値の創造」のもと、2030年を見据えた経営ビジョン「Imaging to the People」を掲げて

CEOメッセージ

います。これは当社の原点であり強みでもあるイメージング技術を通じてお客様のさまざまな「みたい」を実現し、社会と人々の持続的成長に貢献し、進化し続けるイノベーション企業である当社の存在意義を表したものです。

当社では、このビジョンの具現化に向けて、2020年に設定した5つのマテリアリティ（重要課題）を軸に、事業を通じた社会課題の解決を目指しています。そのなかでも当社の事業成長に直結する重要課題としてとくに注力しているのが「気候変動への対応」と「有限な資源の有効利用」です。

気候変動への対応では「2025年度のカーボンマイナス^{※1}」を、有限な資源の有効利用では「2050年の地球資源^{※2}使用ゼロ」を目指します（→P44）。このような先進的な方針に基づいた当社の取り組みは、外部機関からも高く評価されてきました。一方で一部の機関投資家の方々からは、社会課題解決に向けた取り組みがいかにか事業収益に結びつか

を示すことを求められています。そうしたステークホルダーの期待に応え、社会課題解決が持続的成長の原動力となることを示していくことが、当社にとっての今後の課題だと考えています。

その点で将来の成長の芽としても期待しているのが、当社の技術資産も活用進化させながら、脱炭素につながる分野です。

例えば当社は、使用済みプラスチックから高品質の再生プラスチック材をつくる技術を有しており、10年以上前から複合機に再生材を使用しています（→P46）。また、フィンランド子会社のSpecim社が展開するハイパースペクトルカメラは、廃プラスチックの選別用途でNo.1の実績を持つ製品です。これらの材料技術、センシング技術に加え、今後はAI技術も有効活用しながら、再生プラスチックの品質の安定性やコスト面の課題解決に貢献する新しいビジネスの展開を検討しています。

また「バイオものづくり」は、生物由来の原料から微生物の代謝によって多様な物質をつくる技術です（→P57）。化石資源に依存することなく、医薬品や食品、工業製品を製造できるため、CO₂排出削減につながる技術として期待されています。当社はこの領域でもハイパースペクトルイメージングをはじめ多種多様なセンシング技術とAIを組み合わせ、発酵などの複雑な現象をリアルタイムに計測する技術を開発しています。今後、さまざまな業界のパートナーとの協業により、この独自技術の社会実装を加速化させていく計画です。

※1 カーボンマイナス：自社の責任範囲である製品ライフサイクルCO₂排出量の削減にとどまらず、責任範囲外（顧客や調達先）のCO₂排出量削減に貢献し、それが責任範囲の排出量を上回る状態を生み出すこと

※2 地球資源：原油や鉱物資源などの新たな採掘をともなう資源

本音で語り合うことで、社員との信頼関係を築く

当社が中期経営計画を達成し、中長期的な成長を果たしていくには、人的資本のさらなる強化・拡充が不可欠です。そこで当社では、中期経営計画のKPIの一つに「従業員エンゲージメントの向上」を設定し、5つのマテリアリティにも「働きがい向上および企業活性化」を掲げ、人財戦略を推進しています（→P50）。

エンゲージメントを高めるためには、社内のコミュニケーションを活性化し、会社のビジョンや方向性、価値観などを共有することが重要です。私自身も社長就任以来、従業員とのコミュニケーションに力を注いできました。就任初年度は日本国内を中心に、2023年度は海外拠点にも出向いて、各地でタウンホールミーティングを実施しました。また、社内決算説明会「CEO LIVE！」でも社員からの意見にその場で回答しています（→P14）。こうした社員との対話から得た気づきを経営にも活かそうとしており、例えば「組織の困りごとに対し、DX人財をマッチングさせて解決する場の設定」や「リスキリングを中心に人財育成のプログラムを強化」などを具体的に実行していきます。

当社では、中期経営計画の各戦略やサステナビリティ課題への取り組みを、結果にこだわりながら一つひとつ着実に実行することで、成長軌道への回帰を果たすとともに中長期的な企業価値向上を目指します。

ステークホルダーの皆様にはこれからも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



\\ TOPICS //

社長による インナーコミュニケーション強化

社長就任以来、現場とのコミュニケーションを重視し、大幸社長自身が延べ5,000人を超える従業員と対話してきました。トップ自らが直接、本音で語ることが、従業員の自信の回復や戦略の浸透につながると信じているからです。また、従業員との対話からの気づきは、経営判断にも反映されています。今後も、エンゲージメントの向上に向け、社長と従業員の対話を継続していきます。

若手社員のアイデアを取り入れて 社内向け決算説明会「CEO LIVE!」を開催

社長就任以来、四半期ごとに社内向け決算説明会の開催を継続しています。従来も管理職のみを対象にした説明会を実施していましたが、これを見直し、全従業員を対象に拡大しました。このイベントの立ち上げにあたっては、20～30代前半の若手社員からなる企画チームを発足させ、一般の従業員にも伝わりやすいコンテンツの企画やイベント運営を行っています。

このイベントには、社長をはじめとした役員が登壇し、経営戦略や中期経営計画の進捗などを説明するほか、Q&Aコーナーでは会場とオンラインで参加する各拠点の従業員からの質問にその場で回答。時間の制約で回答できなかった質問についても、後日イントラネットで回答しています。経営層と従業員の双方向コミュニケーションの重要な場として定着しています。また、社内の好事例も紹介し、従業員のモチベーション向上につなげています。

大幸社長の
アバター

大幸社長と企画チームによる企画ミーティング



「CEO LIVE!」で従業員の質問に答える大幸社長と江口常務執行役

社長自ら世界を回り、 タウンホールミーティングも開催

2022年度の社長就任時から、多数の国内外の拠点に赴き、タウンホールミーティングを実施し、従業員との直接対話を行っています。2024年度以降も、継続的に実施していきます。



韓国、ドイツ、スペインの拠点にて

中期経営計画(2023-2025)

中期経営計画の実行課題

本中期経営計画では、「事業収益力の強化」「収益基盤強化のために構造改革を実行」「事業管理体制の強化」の3つの方針を掲げています。

事業収益力の強化については、過去の経緯にとらわれず、時間軸も含めて当社の将来につながるかどうかを判断の軸として事業の選択と集中を進めています。具体的なアクションとして、「非重点事業」の持分譲渡などに取り組んでいます。またオフィス事業は、収益力が着実に向上するなど、2023年度に一定の成果を出しています。2024年度には、「強化事業」の成長を追求するとともに、事業の選択と集中に向け、「非重点事業」と「方向転換事業」でのアクションを加速させ、事業収益力をさらに強化していきます。

収益基盤の強化については、有利子負債の削減や運転資本などの資産圧縮を進めています。2023年度は、有利子負債を457億円削減し、営業キャッシュ・フローは主に運転資本の圧縮により833億円の黒字となり、順調に進捗しています。

事業管理体制の強化については、投資評価・事業レビューの見直しや減損損失リスクのモニタリング強化に取り組むとともに、迅速にアクションに移す体制に変えるべく取り組んでいます。

これらの3つの課題への取り組みを通じて、中期経営計画を確実に達成し、高収益企業へ回帰することで、再び成長軌道を描いていきます。

中期経営計画の基本方針 高収益企業への回帰

事業収益力の強化

事業の選択と集中

強化事業への資源再配分

オフィス事業の収益堅守

収益基盤強化のために 構造改革を実行

コストの圧縮

財務基盤強化・キャッシュ重視

事業管理体制の強化

事業のパフォーマンス明確化

強化事業への資源再配分

中期経営計画(2023-2025)

目指す姿

2025年度は、全社売上高1兆500億円、事業貢献利益率5%以上を計画しています。強化事業のなかでも特にインダストリーの強化領域の構成比を上げていくことで全社の収益力を高めていきます。事業状況をふまえ、2025年度の強化事業の売上高は4,600億円、事業貢献利益率は現行水準を維持、あるいは若干の改善で11~13%を見込んでいます。

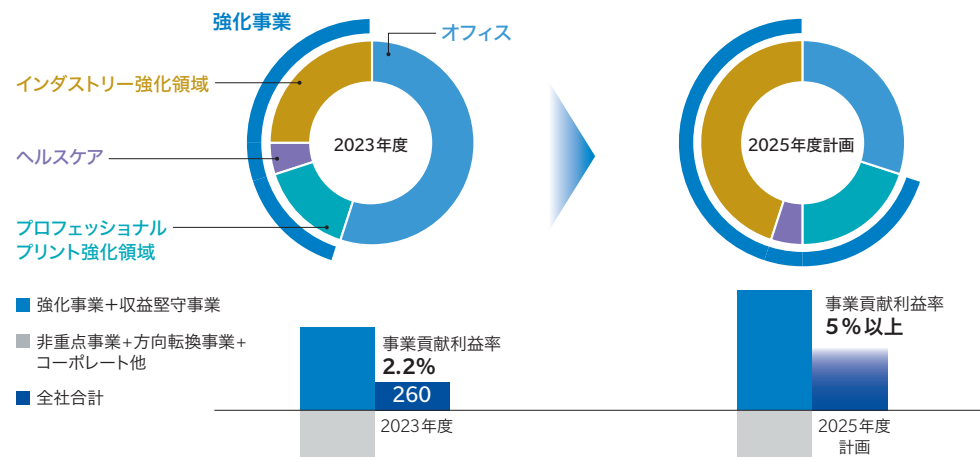
また、ROEの改善を最も優先順位の高い目標として掲げ、バランスの取れた財務基盤の構築により5%以上を目指していきます。

主要な財務指標

	2022年度 実績	2023年度 実績	2025年度 計画	
売上高(億円)	強化事業	4,184	4,165	4,600 ^{※1}
	全社	11,303	11,599	10,500 ^{※2}
事業貢献利益率	強化事業	11.5%	7.7%	11~13%
	全社	2.6%	2.2%	5%以上
ROE	-19.9%	0.9%	5%以上	

※1 2024年4月4日に修正 ※2 非重点事業の非連結化後の売上高

事業貢献利益構成イメージ



※ 事業貢献利益: 売上高から売上原価、販管費及び一般管理費を差し引いた利益。当社独自の利益指標

事業の選択と集中

本中期経営計画においては、事業の選択と集中を図るため、各事業の位置づけを改めて「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」の4つに見直し、各事業に対する期待と役割を明確にしています。

強化事業は、さらなる事業拡大により当社の成長を牽引する事業です。収益堅守事業は安定的なキャッシュの創出を担う事業で、さらに収益力を強化していきます。非重点事業は第三者資本の活用も視野に入れてベストオーナー視点であり方を定めていく事業です。方向転換事業は、事業の全部あるいは一部の方向性を再設定する事業で、選択と集中を完遂したのち成長軌道に乗せていきます。

各事業の位置づけ

■ インダストリー ■ デジタルワークプレイス ■ プロフェッショナルプリント ■ 画像ソリューション

	目指す方向性	対象事業
強化事業	事業の拡大により 当社の成長を牽引	インダストリー強化領域 ^{※1} プロフェッショナルプリント強化領域 ^{※2} ヘルスケア
収益堅守事業	安定的なキャッシュの創出	オフィス
非重点事業	第三者資本の活用など	マーケティングサービス プレジジョンメディシン 光学コンポーネント(強化領域以外)
方向転換事業	成長に向けた 戦略方向性の再設定	画像IoTソリューション DW-DX

※1 インダストリー強化領域: センシング+機能材料+IJコンポーネント+光学コンポーネント(産業用途)

※2 プロフェッショナルプリント強化領域: プロダクションプリント+産業印刷

中期経営計画(2023-2025)

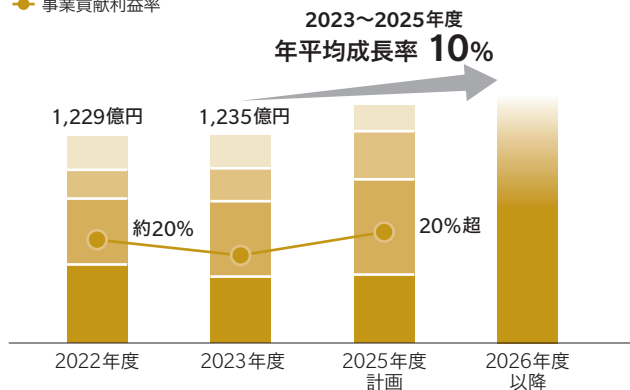
インダストリー事業の成長力強化に向けて

インダストリー事業は、中規模安定市場を選定し、高いシェア、高収益率を成功要件として事業を構築しています。2023年度はセンシングの顧客における生産設備投資の遅れ、ディスプレイなどの市況の悪化とそれともなう機能材料の製品開発の遅れにより、中期経営計画策定当初の計画値を下回りましたが、2025年度以降の中長期的な成長見通しには変わりがないと考えています。インダストリー事業では今後の成長に向けて、将来のグローバル経済を牽引する「ディスプレイ」「モビリティ」「半導体製造」の3領域に注力しています。

例えば、ディスプレイ分野においては中小型ディスプレイの市場で、従来型の液晶ディスプレイから次世代ディスプレイへの移行が進んでいます。この機をとらえ、当社ではICTブランドオーナーに対して事業横断的なアプローチを行い、次世代ディスプレイ製品の高画質化に寄与する非偏向板向け機能性フィルムの受注と生産を開始しました。このようにインダストリー事業では、市場の変化を捉え、事業横断で顧客に寄り添い課題を抽出し、その課題解決に寄与することで、新技術・新商品を確実にマネタイズしていきます。

インダストリー事業 売上高

■ センシング ■ 機能材料 ■ IJコンポーネント ■ 光学コンポーネント
● 事業貢献利益率



オフィス事業の収益力改善に向けて

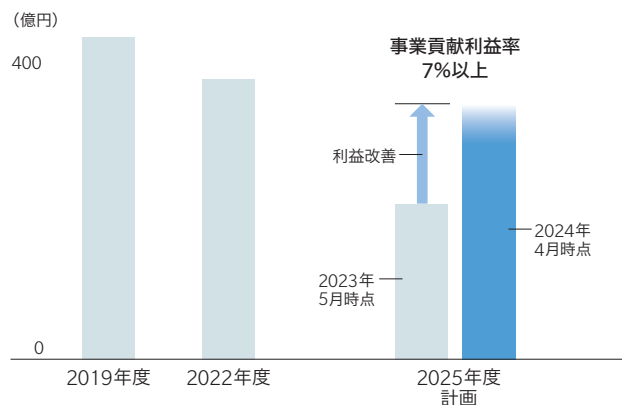
オフィス事業は収益堅守事業と位置づけ、利益とキャッシュ貢献に重点を置いています。現在、複合機のプリント量の減少は想定範囲内であり、One Rate[※]などの取り組みの成果もあって、売上総利益の水準を維持しています。また2023年度は、徹底した生産コストの削減により、当初の計画を上回る利益を創出しています。

さらに収益力を強化するために、AIを活用した販売・サービスの効率化を継続するほか、グローバル構造改革をオフィス事業でも実行します。また、中国生産子会社Konica Minolta Business Technologies (WUXI) Co., Ltd.の生産を2025年前半までに終了し、生産体制の最適化を行います。

中期経営計画の策定当初、2025年度のオフィス事業の事業貢献利益は大きく減少する想定でしたが、現在、計画を超過するペースで収益力が向上しており、2025年度は300億円の水準へ、事業貢献利益率も7%以上を目指します。

※ One Rate: 毎月変動する従来の課金方法ではなく、定額の課金をする当社独自のモデル

オフィス事業の事業貢献利益



Close up



執行役
情報機器事業改革推進担当
大須賀 健

富士フイルムビジネスイノベーション社との業務提携により、複合機・プリンター事業の生産性改善へ

当社は、2024年4月、富士フイルムビジネスイノベーション社と、複合機・オフィス向けプリンター・プロダクションプリンター事業での業務提携を発表しました。

複合機・オフィス向けプリンター業界では、新型コロナウイルス感染症の流行に端を発したプリント量の減少への対応、自然災害や地政学リスクに対応したサプライチェーン能力の強化、環境規制や人権を配慮した調達体制の整備など、一社単独での対応が難しい、または単独では時間を要する課題に直面しています。

こうした課題に対して、両社で力を合わせて互いにメリットが出るテーマについて協業していこうというのが、今回の業務提携の基本思想です。複合機・プリンターは高度な技術の集合体であり「日本のお家芸」とも言われています。業界をリードする両社がグローバルメーカーとしてのレジリエンスを高め、グローバル競争力を強化し、互いに事業強化を実現していくべく、協業を成功させていく所存です。

詳細情報: ニュースリリース
<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/newsroom/2024/0717-01-01.html>

中期経営計画(2023-2025)

グローバル構造改革

中期経営計画とその後の持続的な成長を実現するため、2024年度に、グループ全体の生産性向上を図る「グローバル構造改革」を推進しています。

具体的には、生成AIの活用など業務の自動化を推進し、従業員が人にしかできない付加価値の高い業務にシフトできるよう、DXへの投資を行っていきます。また強化する事業・地域を中心とした適材適所の人財配置や、人財育成のための教育投資を継続し、従業員のエンゲージメントを向上させます。

さらにグループ全体で人的資本の最適化を図り、正規・非正規従業員を合わせて、2025年度における当初計画と比較して2,400人規模の削減を2024年度中に実行予定です。これにともない、2024年度は一過性の費用を約200億円計上します。2024年度は約50億円、2025年度は約150億円の利益を押し上げる効果が出る見込みです。

これらの構造改革により、一人当たりの生産性が高い組織に変革していきます。

人財強化・労働生産性の向上施策

- DX(生成AI活用など)による全業務の生産性向上
- 適材適所の人財配置
- プロフェッショナル人財育成のための教育投資継続
- 対話重視によるエンゲージメント向上

人的資本の最適化

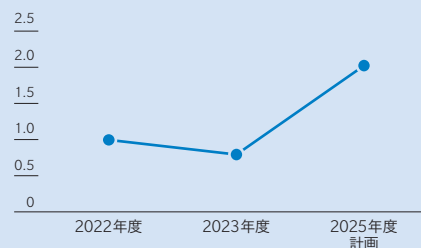
グローバルで**2,400人規模**^{※1}
(正規・非正規雇用従業員を含む)

想定費用: 2024年度 約**200億円**

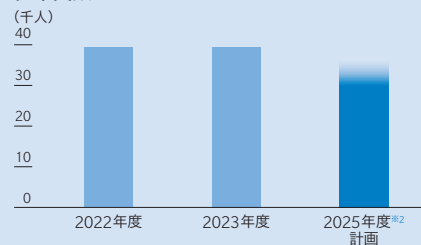
想定効果: 2024-2025年度 約**200億円**^{※1}

※1 2025年度における当初計画との比較

一人当たりの事業貢献利益(2022年度を1とする)



従業員数(千人)



※2 譲渡が確定している事業分を控除

「非重点事業」と「方向転換事業」の成果出し

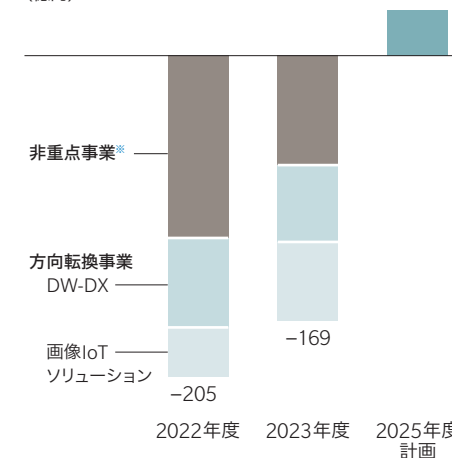
非重点事業と方向転換事業では赤字の縮小を進めており、2023年度は前年度に比べて約35億円の赤字を縮小しました。

非重点事業では、マーケティングサービスの国内子会社を非連結化するほか、光学コンポーネントの中国生産子会社2社の株式80%を譲渡する契約を締結しました。また、プレジジョンメディシンにおける創薬支援サービスを提供する米国子会社Invicro社の持分譲渡を完了しました。

方向転換事業のDW-DXについては、地域と事業領域を絞り込み、利益成長が可能な事業への転換を目指します。また画像IoTソリューションは、ソリューションプロバイダーへの転換と展開国の絞り込みを行います。これらを2024年度中に実行し、2025年度に利益創出を目指します。

事業貢献利益

(億円)



※本グラフの非重点事業は、プレジジョンメディシンとマーケティングサービスの合計

非重点事業と方向転換事業の改革実績、今後の方針

		2023年度の実績	2024年度の方針
非重点事業	マーケティングサービス	国内子会社の連結除外	さらなる施策の検討
	光学コンポーネント(強化領域以外)	ラックスビジョン社との戦略的業務提携締結	-
	プレジジョンメディシン	Invicro社の持分譲渡契約締結	残るプレジジョンメディシン事業の第三者資本活用を推進
方向転換事業	DW-DX	地域と事業領域の絞り込み	実行と成果出し/成長戦略の実行
	画像IoTソリューション	ソリューションプロバイダーへの転換と展開国の絞り込み	実行と成果出し

財務戦略

担当役員メッセージ



常務執行役
平井 善博

当社は2014年以降、将来のオフィスプリントのピークアウトを見据え、大型投資を通じたポートフォリオ転換に取り組んできましたが、想定していた成果は得られず、財務基盤は傷んでしまいました。事業の持続的成長には、バランスの取れた財務基盤は必要不可欠であり、これ以上、財務レバレッジを利かせることは避けなければなりません。

財務基盤の改善においては、ROEを早期に8%以上に引き上げることも、また、本中期経営計画より導入したキャピタル・アロケーションを実践することが重要なポイントです。ROEを構成する売上高当期利益率と総資産回転率を改善すれば、傷んだ財務基盤は自ずと改善に向かいます。また、事業貢献利益^{*}の大幅な改善とキャッシュ・コンバージョン・サイクル改善によって営業キャッシュ・フロー創出力を強化し、キャピタル・アロケーションの方針に沿って有利子負債の削減を進めます。

2021～2022年度は財務制限条項に抵触したため、思い切った改革に踏み出すことができない状況でしたが、2023年度の黒字転換で、ようやく改革実行のステージに移行できます。2024年度は事業を成長させるとともに、構造改革や赤字事業の見直しを行い、2025年度以降に狙う収益水準達成の蓋然性を高めます。

企業のライフサイクルにおいては、事業の新陳代謝が必要な時期があります。痛みは伴いますが、事業継続、事業価値最大化のために必ず通過しなければならない道筋です。ステークホルダーの皆様のご理解をいただきながら、目標達成に向け取り組んでいきます。

2023年度の振り返り

2023年度の最重要目標であった営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益の黒字化を達成できたことは大きな成果でした。また、営業キャッシュ・フロー833億円の創出は、P/Lだけでなく、運転資本を中心としたバランスシートのスリム化、資産運用の効率化、キャッシュ・フロー重視の経営が社内に浸透し始めた証左であり、ROE改善に向けた第一歩を踏み出せたと評価しています。また2022年度の巨額な減損損失の発生を踏まえて減損リスクのモニタリング強化を開始し、一部の事業で減損損失が発生したものの、通期の損益見通しを左右する変動要素となることはなく、初年度の取り組みとしては一定の成果を出せたと考えています。

一方、さらなる収益力と財務バランスの改善は継続的な課題です。黒字転換できたとはいえ、利益水準は満足できるレベルとはいえません。特に、強化事業であるプロフェッショナルプリント事業、インダストリー事業のセンシング・機能材料ユニットについては、市況に左右されずに収益拡大を続けられる事業構造にすることが喫緊の課題です。また、金融収支や税金費用などの改善も必要であり、これらの課題解決がROEを早期に8%以上に持ち上げていくための重要なポイントです。

中期経営計画における財務戦略

ROE改善に向けて

コニカミノルタのPBRは2023年度末で0.4倍台となっており、早期に1倍以上に回復させるためにも、まずはROEを8%以上に引き上げる必要があります。そのためには売上高当期利益率と総資産回転率の改善が重要です。この実現に向けて、ROEロジックツリー（→P20）で要素分解し、進捗管理を行っています。

^{*} 事業貢献利益：売上高から売上原価、販管費及び一般管理費を差し引いた利益。当社独自の利益指標

当期利益率の向上

本業の収益率を表す事業貢献利益率は、2023年度は2.2%とまだ十分な水準ではありません。強化事業の事業成長や事業の選択と集中による赤字事業の収益改善などに加え、2024年に実施するグローバル構造改革による生産性向上と利益改善効果（約200億円）によって、2024年度に3.4%、2025年度には5%以上に改善を図ります。2024年度については、グローバル構造改革と事業の選択と集中の費用を見込むため、営業利益は減益となりますが、2025年度の経営目標の達成と2026年度以降の持続的な利益成長に向けて「通過せざるを得ない経路」と考えています。

また、金融収支の改善のために有利子負債の削減を進めています。キャピタル・アロケーションとして、2025年度までの3カ年で得られた累計キャッシュの1,200～1,500億円を有利子負債削減および株主様への配当に配分する計画で、2023年度は457億円の有利子負債の返済を実施するなど、巡航速度で進めています。

税金費用の圧縮については、2023年度で69%となっている実効税率の改善が必須です。税率悪化の主な要因は海外の赤字子会社における税効果の不適用や繰延税金資産の取り崩しが生じていることにあります。課題となる子会社の収益構造の見直しによって、2025年度以降の実効税率を大幅に改善すべく取り組んでいます。

総資産回転率の向上

棚卸資産・営業債権の適正化による運転資本の圧縮などを進めており、2023年度の総資産回転率は0.84と改善中です。従来からの取り組みに加え、事業ポートフォリオの見直しなどにもなる事業資産削減と、資産売却にもなるキャッシュインによって、有利子負債の削減を進めます。これにより、2025年度には総資産回転率を1.0まで改善することを目指します。

財務戦略

財務レバレッジの適正化

コニカミノルタは、「2014～2022年度までに合計約2,900億の大型投資を行い、必要資金を主に借入金で賄ったこと」「2019年度の国際会計基準の変更によって、1千億円を超えるリース資産・負債がオンバランスしたこと」「2019年度から4期連続で当期赤字となったこと」が、財務レバレッジが高止まりしている主たる要因です。財務バランスの改善は急務であり、有利子負債の返済などによる総資産の圧縮によって、2023年度の財務レバレッジ2.7倍を、2025年度には2.0倍(自己資本比率50%)まで改善させます。Net D/Eレシオは、2022年度末の0.80から2023年度末には0.73に改善しており、2025年度末には0.5～0.55とし、財務バランスを適正方向に戻していきます。

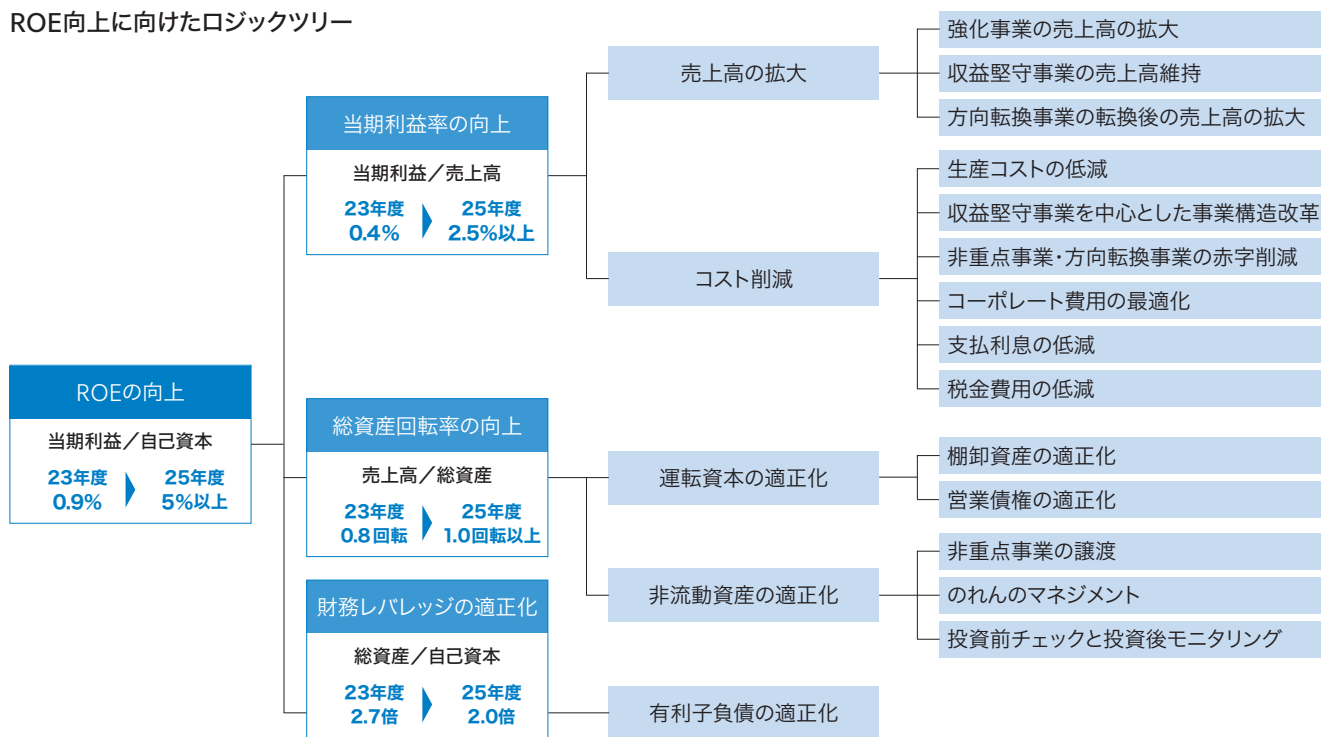
株主様への利益還元

コニカミノルタでは、連結業績や成長分野への投資、キャッシュ・フローなどを総合的に勘案し、配当を基本として利益還元の充実に努めることを、株主還元の基本方針としています。

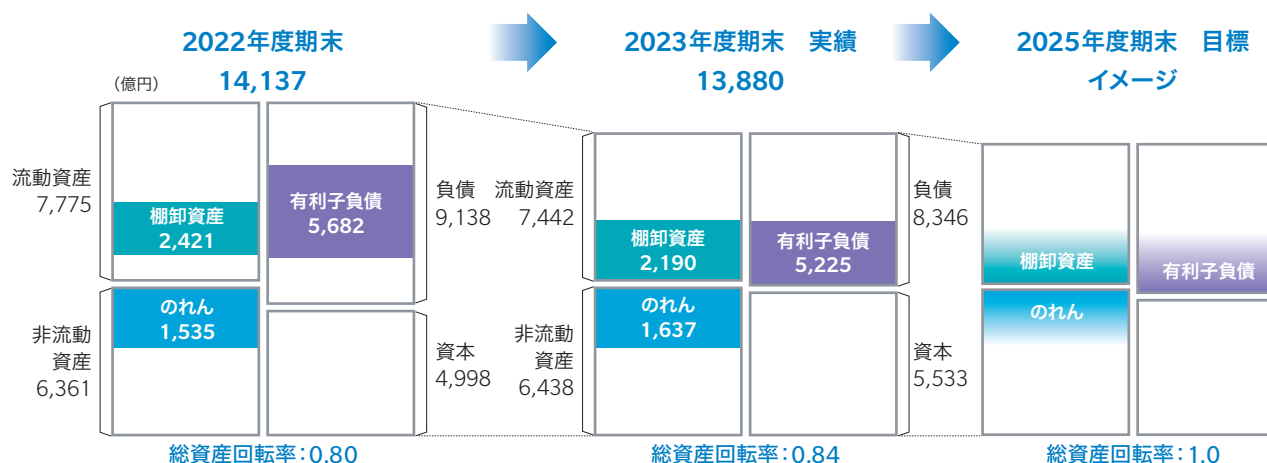
2023年度の配当については、利益、キャッシュ・フローの公表値を達成したことにより、期初の予定どおり、期末に一株当たり5円の配当を実施させていただきました。

2024年度の配当については、親会社の所有者に帰属する当期利益をゼロと予想していることから、中間・期末とも無配予定とさせていただきます。当期利益をゼロと予想する中で配当を行うことは、中長期の観点から、コニカミノルタのみならず、株主の皆様への利益を損なう可能性があるかと判断しました。このような状況となり、株主の皆様に対し、大変申し訳なく思っております。早期復配とその先の増配を目指すために、2024年度は、2025年度の業績大幅回復に向けたあらゆる施策を遂行していきます。

ROE向上に向けたロジックツリー



バランスシート改善



社外取締役と投資家の対話



コニカミノルタ

執行役 取締役会室
経営監査担当

村山 明子
(ファシリテーター)

社外取締役
コーポレートガバナンス委員会委員長

佐久間 総一郎

社外取締役
取締役会議長

程 近智

りそなアセットマネジメント株式会社
責任投資部

松原 稔氏

機関投資家

三井住友トラスト・アセットマネジメント
株式会社
リサーチ運用部

久保田 悟氏

野村アセットマネジメント株式会社
責任投資調査部

皆越 まどか氏

コニカミノルタは、社会課題の解決と企業成長を両立していくために、ステークホルダーの皆様との対話に力を注いでいます。その一環として、今回、3名の機関投資家の方々をお招きし、当社の成長戦略、構造改革、サステナビリティ経営、ガバナンスなどに関して社外取締役および取締役会室担当執行役と直接意見を交換していただきました。

成長軌道への回帰に向けて

中期経営計画初年度は計画値を達成し、
過去10年からの変節点に

村山 当社では、中期経営計画(2023-2025)をスタートさせて1年が経過しました。まず、社外取締役として1年目をどのように評価されていますか。

程 過去約10年間の中期経営計画には、それぞれ「TRANSFORM 2016」「SHINKA 2019」「DX2022」と表題が付けられていましたが、今回の計画にはありません。それは、これまでの中期経営計画に対して結果を出せなかったことへの反省が出発点になっているからです。そんな「過去からの決別」を掲げてスタートした今回の中期経営計画は、「ベストな条件だけで立案せず、期中にリスクが顕在化しても他で吸収しながら、全体として頑張れば達成可能な計画」としています。初年度である2023年度は、期初の目標計画値をクリアし、黒字化することができました。これまで、目標に対して未達が続きましたが、今回しっかり達成できたことで、過去10年に対する変節点になったと思います。

村山 2024年度はどのような取り組みに力を注いでいく方針でしょうか。

程 引き続き中期経営計画の大きなテーマである「事業の選択

と集中」の完遂を目指します。また、4月に中期経営計画の進捗説明会で発表した追加施策の「グローバル構造改革」の実行も重要です。取締役会では、これら改革の目標値をしっかりと達成できるようモニタリングしていきます。さらには、次の中期経営計画も視野に入れ、イノベーションから利益を生む会社にするために必要な要素を、企業文化や無形資産の観点からも本格的に議論していると考えています。

久保田 今の中期経営計画の目標は通過点だと思いますので、計画の実行と並行して次の中期経営計画についても議論していただきたいと思います。そこで、今後の成長戦略に関する質問なのですが、コニカミノルタの「ジャンルトップ戦略」について社外取締役の皆さんはどのように評価されているのでしょうか。

佐久間 ジャンルトップであること自体はとても良いことなのですが、収益を確保できるかどうか重要です。当社のジャンルトップ

社外取締役と投資家の対話

の中には、シェアはトップでも収益性を一層改善させる余地のある製品もあります。この点については、取締役役に就任して以降、疑問に感じており、取締役会でも指摘しています。

久保田 社外から見て「ジャンルトップ戦略」は過去の成功体験に近いのではないかと感じます。コニカミノルタ発足以来、中核に据えてきた戦略を変えるのは難しいかもしれませんが、うまく戦略をアップデートしていただければと期待しています。

執行力を強化し、 全体最適の視点から事業をコントロール

久保田 成長戦略を確実に実行していくために、どのような課題があるとお考えですか。

佐久間 「執行力の強化」が必要だと思います。当社は、メカニカルとケミカルの両分野にわたって優れた技術を持つ世界でも数少ない会社です。一方で、技術があってさまざまなことができてしまうがために、いわゆる“器用貧乏”に陥って収益性や将来性に課題のある事業を抱えてしまう恐れもあります。“技術的に優れているかどうか”と、“儲かるかどうか”はまったく別の話ですからね。それを適切にコントロールする強い執行力が必要なのです。

程 現場にとっては、新しいイノベーションに挑戦できる魅力的な会社ではあると思うのですが、事業化するのにかしないのか、開発

を止めるのか止めないのかといった判断については、まだまだ緩さがあるのではないかと見ています。

佐久間 特徴ある技術・製品を持った会社が統合して成立した経緯もあって、事業部の力が非常に強いのも当社の特徴ですが、コーポレート部門が横串を刺して全体最適の観点からコントロールをしていく力が弱いことも課題です。

村山 そうした課題認識を踏まえて、2024年4月に執行体制を変更し、「情報機器事業」「インダストリー事業」「画像ソリューション事業」の3事業ごとに管掌執行役を置く仕組みとしました。事業部は個別最適で事業を推進していくため、事業管掌執行役は各事業部とコーポレート部門の間に入り、事業のベクトルが全体最適に向かうようコントロールする役割を担います。

佐久間 また、執行力を強化するためには、ある種の“嫌われ役”が必要になります。事業部から上がってきた方針や要望などに対し、時には冷徹に却下していく必要もありますからね。そうした役割の人が当社にはまだ少ないと感じており、執行側に指摘しています。

久保田 通常はCFOがその役割を担うのではないのでしょうか。各事業部門から嫌われたり恐れられたりしても、計数面から厳しく見ていかなければならない立場ですから。

佐久間 もちろんCFOは、経営の高い次元で“嫌われ役”を担う必要があります。けれども、取締役会や経営会議などに議案が上がる前にもいろいろな意思決定のプロセスがあるので、その節目、節目においても嫌われることを厭わずに、CFO以外にも厳しい意見を呈する人が必要です。そうした人財をもっと育成する必要があると考えています。

過去の教訓を活かし、 投資基準とモニタリングの仕組みをアップデート

皆越 ところで、過去の大型投資の経験を踏まえて、御社では投資基準やモニタリング体制などをアップデートしてきたのでしょうか。

程 はい。過去と同じ轍を踏むことのないように、投資評価ルー

ルを改定し、投資判断、存続・撤退検討プロセスを厳格化するとともに、そのためのクライテリアなども定めました。過去の大型投資の意思決定では、「(将来の成長分野は)ここだ!」という執行の思いが少し強く出過ぎたのだと思います。そうした教訓も踏まえて、投資判断やモニタリングの仕組みをアップデートしました。

佐久間 私が取締役に就任してからの4年間は大規模な投資を行う機会がありませんでしたが、2025年度以降の成長基盤の確立に向けて、これから大きな投資案件が出てくるはずですよ。すべての投資が必ずしも成功するとは限りませんが、仮に計画通りに進まなかった場合でも、決して大きな減損などを計上することがないように、投資判断を厳格化するとともに、例えば事前に「プランB」を用意しておくなど、地に足の着いた意思決定ができるように準備していきたいと考えています。

中長期の視点で、コニカミノルタの変革を進める

松原 お話をうかがって、御社が現状の課題を認識し、さまざまな経営改革に取り組んでいることが理解できました。取締役会として、これらの取り組みをどのような時間軸で進めていくお考えでしょうか。

程 構造改革、成長戦略、そして成長を支える無形資産と企業文化の変革は、2024年度の取締役会の大きな議題ですが、実行の時間軸はそれぞれ異なります。構造改革については、この1年で完遂する予定です。もちろん、一過性の取り組みで終わってはいけないので、例えば生産性向上についても、目標のKPIを達成すると同時に、現場が自ら改善・改革を継続できるような仕組みを取り入れ、取締役会としてモニタリングしたいと考えています。一方、次期中期経営計画を含めた成長戦略は3~5年先を見据えて議論しています。さらに、無形資産と企業文化を変革するには、5年、10年といった時間軸で取り組んでいく必要があると考えています。

松原 コニカミノルタの経営のスピードについてどのように評価されていますか。



社外取締役と投資家の対話

程 社外取締役の間でも「スピード感が不足している」という意見が多いですね。

佐久間 それでも最近、難しい環境の中、米国Invicro社の売却を迅速に実行し、コミットメントを達成するなど、執行のスピードがかなり改善されてきたのではないかと私は感じています。

企業活力を測るバロメーターとして、従業員エンゲージメントの継続的な向上を

松原 企業のカルチャーを変えていくには、従業員エンゲージメント、とくに「この会社で働く重要性」や「働く喜び」といった内的動機を高めることが重要になると考えています。近年、業績的には厳しい状況が続きましたが、エンゲージメントスコアはどのように推移しているのでしょうか。

村山 エンゲージメントスコアについては、外部の調査機関に依頼してグローバルのテック企業をベンチマーク対象にしてモニタリングしています。対象にハイスコアの企業が多いため、まだ下位グループに位置していますが、スコア自体は前年度より向上しています。

佐久間 業績低迷が続いたにも関わらず、従業員エンゲージメントのレベルは決して悪くありません。実際に私は執行側が毎年実施している「価値創造フォーラム」などに参加して、その場で事業部の人たちと話した時も、皆さんとても楽しそうに仕事をしていると感じました。

程 楽しく仕事をするのは大事なことですが、逆の見方をすれば現場に危機感がきちんと伝わっていないのではないかという不安も感じます。2024年度からは追加施策としてグローバル構造改革を実施しますので、これらの影響も含めてエンゲージメントが今後どのように推移していくのか注視していきます。

村山 従業員エンゲージメントは、グループ全体の活力を測るバロメーターでもあり、会社としても課題意識を持って継続的に向上させていきたいと考えています。その一環として、執行役の中期株式報酬の評価指標の一つにエンゲージメントスコアを組み込んでいます。

サステナビリティ経営の推進

サステナビリティを成長戦略に据え、事業成長につなげていく

松原 サステナビリティの分野では、御社は先進企業の一社であり、私自身、注目してきました。しかし、このところ御社の業績は伸び悩んでいます。サステナビリティへの取り組みと企業成長の両立についてどのようにお考えでしょうか。

佐久間 おっしゃる通り、その両立こそが最大の課題です。当社は世界のサステナビリティ関連のガイドラインやフレームワークにいち早く対応しているほか、環境側面においては「カーボンマイナス」といった取り組みを表明するなど、サステナビリティの分野において他社をリードしてきました。今後はそうしたサステナビリティの取り組みを事業の競争力に変えて、しっかりと稼げるようにすることが重要です。

程 そのためには、サステナビリティを成長戦略の真ん中に据えて、切り離すことのできない一つの戦略として進めていかなければなりません。例えば、将来の成長の芽として、再生プラスチックやバイオものづくりに関する分野にも注力していますが、これらの収益性を高めて事業成長につなげていく必要があります。

久保田 御社の場合、事業同様にサステナビリティについてもさまざまなことができてしまうので、本当にやるべきことは何なのか、どの分野なら事業の差別化につながるのか、といった視点から、もっとターゲットを絞り込んでいくと、戦略がわかりやすくなりますし、結果にもつながるのではないのでしょうか。

松原 サステナビリティとビジネスの関係を時間軸で見ると、サステナビリティを強化しても、それがすぐに業績に反映されることはなく、後からじわじわと効果が現れてくるものだと考えています。それだけに、サステナビリティがどのように成長戦略に組み込まれ、将来的に事業成長や企業価値向上につながっていくのかを、資本市場にわかりやすく説明していくことが非常に重要だと考えています。



佐久間 当社の場合、欧州での事業比率が高いのですが、ご存知のように欧州においてサステナビリティ課題への対応は、もはや努力目標の範疇を超えて、法規制へと移行しつつあります。サステナビリティがコンプライアンスマターとなり、法務部門が対応しなければならない要素も増えています。

程 そうしたアカウンタビリティの問題や法務的な対応も視野に入れながら、当社の次期中期経営計画でもサステナビリティを成長戦略の中核に位置づけて推進していきたいと考えています。取締役会においても重要なアジェンダとして議論していきます。

持続的な成長に向けたコーポレートガバナンスの進化

社外取締役を過半数、社外取締役を取締役会議長とするほか、コーポレートガバナンス委員会を設置することで、ガバナンスレベルが向上

皆越 2023年度から新たにコーポレートガバナンス委員会を設置されましたが、そのねらいを教えてくださいませんか。

佐久間 当社は、2003年6月に委員会等設置会社（現在の指名委員会等設置会社）へ移行したのをはじめ、日本企業として先進的なコーポレートガバナンス体制を構築してきました。それにも関わらず、2019年度から4期連続で当期利益が赤字になるなど、業績低迷が続いてきました。そこで、これまでの体制だけでは対応できなかった課題を解決し、きちんと結果につながるガバナンスを

社外取締役と投資家の対話

実現するために新しい委員会を設けたのです。

皆越 ガバナンスは先進的なのに、業績がともなわない理由は何だと分析されていますか。

佐久間 直接の大きな原因は将来に向けた投資の失敗です。身の丈を超える大きな投資をし、当初想定した期間内の投資回収が困難と判断した結果、大きな減損損失を計上しました。結果から見れば、ガバナンスにも問題があったかもしれません。

皆越 具体的にはどのような問題があったのでしょうか。

佐久間 一つは取締役会の構成です。2022年度からは社外取締役が過半数になりましたが、過去の大型投資の実行当時は社外取締役が少数派でした。そのため、株主目線から投資の是非を検討するといった機能がうまく働かなかったのではないかと考えています。

皆越 社外取締役が過半数になってからはどんな変化がありましたか。

程 トップの信頼も含めた重要な意思決定が、社外取締役の賛成だけで成立する体制になったのですから、これは非常に大きな変化です。社外取締役を納得させて、同意を得なければ重要事項が前に進まない仕組みとなったことで、結果に対するコミットや責任追及において、監督と執行を分離したガバナンスは確実に強化されてきています。

佐久間 これから当社がしっかり結果を出していくためには、そうした執行力の強化も不可欠の課題です。実際にコーポレートガバナンス委員会においても、初年度の重要テーマとして議論を重ねてきました。それに加え、同委員会では取締役会と各委員会の実効性・透明性の確保についても議論し、取締役会議長の選定プロセスを明文化して開示しています。

程 さらに社外取締役の在任期間の基準についても議論し、これまでの4年から6年に伸ばすことを決定しました。社外取締役として重要な意思決定をするためには会社の本質課題を理解している必要がありますが、その責任を十分に果たすには4年では短いと

判断したからです。

佐久間 コーポレートガバナンス委員会では、2024年度も執行力のさらなる強化をはじめ、2025年度以降の成長戦略実行を見据えたガバナンス体制のあり方について議論していく予定です。

議案の事前説明や社外取締役ミーティングの充実で、効率的な取締役会運営をサポート

松原 取締役会での議論を活性化させ、ガバナンスの実効性を高めるためには、事務局のサポートが非常に重要になると思います。御社ではどのような取り組みに力を入れているのでしょうか。

村山 従来は対象議題を限定し不定期で報告者もしくは提案者自らが実施していた事前説明を、2023年9月からは毎月、社外取締役に対し個別に時間を設けて事務局が実施しています。議題設定の背景やねらい、当日の論点を事前にお伝えし、その場で疑問などがあればできる範囲でお答えしています。また、社外取締役からの意見・要請事項を執行にフィードバックすることで、本番の会議までに論点の整理が進み、より効率的な議論や会議運営ができています。

松原 社外取締役だけでディスカッションする機会はどのくらいありますか。

村山 程さんが取締役会議長に就任した2022年6月以降は、取締役会の開催に合わせて毎回実施しており、以前からあった枠組みではありましたが有効活用が進んでいます。

程 取締役会としても事務局によるサポートの重要性は認識しており、取締役会室の人財を増員して機能強化を図ってきました。事前説明の充実やミーティングの機会が増えたことで事業に関する理解度も深まり、社外取締役の皆さんもパワーアップしてきたと感じています。

村山 事務局としても引き続き取締役会や各委員会と力を合わせて、当社のコーポレートガバナンスを継続的に進化させ、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。皆様、本日はお忙しいなか、貴重なご意見ご指摘を賜り、誠にありがとうございました。

社外取締役インタビュー

2023年6月に当社社外取締役に就任してから1年が経ったことを踏まえ、澤田取締役に取締役会での活動内容について伺いました。



社外取締役
澤田 拓子

——取締役会では、どのような観点から監督機能を発揮しようとお考えでしょうか。

本来ビジネスはニーズから想起されるものであるため、技術から展開していくときに最も重要なことはニーズを如何に的確に把握していくかということになります。当社が中期経営計画初年度より、強化領域のインダストリー事業開発で横串を通したことは、その点からも好ましいことと考えています。ニーズに対し当社の技術全体としての最適解を提供し得ているか、あるいは外部の技術も必要な際には貪欲に取りに行っているのかというような点を、取締役会でもしっかり確認していきたいと考えています。

——当社が進めている事業の選択と集中のプロセスについて、助言をお願いします。

一般に事業の選択と集中を行う際、撤退あるいは方向転換の意思決定は非常に重要です。どのようなプロジェクトであっても、開始時に中止あるいは見直しの基準を作成し、合意しておくことは重要なことだと思います。ただ、時宜を得るとい場合も否定はできませんので、基準そのものの見直しも随時実施する必要はあると思います。一方、成長戦略の観点から見たときに、どれだけ成長のシナリオを描き切れているかは最も重要な課題です。技術面、ビジネス面も含めて成功確率を考慮し、ポートフォリオとして成長への道筋をみていく必要があります。確度が高まり、集中すべき領域、分野の詳細計画を描き切るまでは、複数の試行錯誤はむしろ進めるべきだとも思います。現時点では、まだこの成長戦略の説得力は十分ではないとみていますので、2024年度は特にこの点を注視していきたいと考えています。