KONICA MINOLTA

コニカミノルタ株式会社

INTEGRATED REPORT 2025

統合報告書

RETHINK
WHAT'S
POSSIBLE

Giving Shape to Ideas

目次

Why？ なぜ存在するのか？

Part1 コニカミノルタの存在意義

4 コニカミノルタフィロソフィー
5 技術の系譜
6 事業とプレゼンス
8 価値創造プロセス
9 財務・非財務ハイライト

What？ 何を目指すのか？

Part2 中長期の経営戦略

11 CEOメッセージ
16 中期経営計画（2023-2025）の進捗
20 財務戦略
23 技術・知財戦略

How？ どのように取り組むのか？

Part3 事業戦略の進捗

28 At a Glance
29 各事業の戦略の方向性
30 インダストリー事業
32 情報機器事業
34 画像ソリューション事業
35 顧客との価値共創事例１ ―産業印刷
36 顧客との価値共創事例２ ―IJコンポーネント

Part4 経営基盤の強化

38 サステナビリティ戦略
48 人財戦略
53 DX 戦略

Part5 ガバナンス

56 社外取締役メッセージ
取締役会議長メッセージ
指名委員会委員長メッセージ
58 取締役一覧・執行役一覧
59 スキル・マトリックス
60 コーポレートガバナンス
68 リスクマネジメント

データセクション

70 11年間の主要財務データ
71 会社概要・株式情報・外部評価

本レポートでお伝えしたいこと

事業の選択と集中、グローバル構造改革を完遂

過去からの決別を期して、中期経営計画の最初の2年間（2023－2024年度）で「事業の選択と集中」を実行。また、「グローバル構造改革」も計画通りに完遂しました。

関連ページ

→P11：CEOメッセージ
→P16：中期経営計画（2023-2025）の進捗

Turn Around 2025 – 成長基盤の確立

中期経営計画の最終年度である2025年度を「Turn Around 2025」と位置づけ、持続的な成長に向けた基盤を確立します。

関連ページ

→P11：CEOメッセージ
→P19：中期経営計画（2023-2025）の進捗
→P20：財務戦略

強化領域および中長期の「成長の芽」に注力

創業以来培ってきた画像／材料／微細加工／光学の「コア技術」と、人工知能（AI）を掛け合わせ、中長期の成長をけん引する事業の創出と強化に取り組んでいます。

関連ページ

→P23：技術・知財戦略

顧客との共創による事業の価値創造

各産業のキープレーヤーである顧客との共創により、顧客や社会の課題解決に貢献しています。共創に取り組むお客様からメッセージをいただきましたので、ぜひご覧ください。

関連ページ

→P8　：価値創造プロセス
→P35：顧客との価値共創事例1 ―産業印刷
→P36：顧客との価値共創事例2 ―IJコンポーネント

持続的な成長に向けた経営基盤強化

サステナビリティ経営や人的資本の強化、DXによる生産性の向上など、持続的な成長に向けた経営基盤の強化に取り組んでいます。

関連ページ

→P38：サステナビリティ戦略
→P48：人財戦略
→P53：DX戦略

コーポレートガバナンスのさらなる実効性向上

事業環境や経営戦略に応じたコニカミノルタ流のガバナンスを追求し続けています。今年度に新たに就任した取締役会議長と指名委員会委員長のメッセージを紹介しています。

関連ページ

→P56：取締役会議長メッセージ
→P57：指名委員会委員長メッセージ
→P60：コーポレートガバナンス

編集方針

2024年度は経営改革を計画通り完遂させ、コニカミノルタにとって重要な転換期となりました。そして中期経営計画の最終年度である2025年度を「Turn Around 2025」と位置づけ、持続的な成長に向けた基盤を確立する年としています。本報告書では、その進捗や会社の変革に向けた強い意思、持続可能な価値創造に向けたストーリーを統合的に皆様にお伝えすることを重視して制作しました。

また「統合報告書2024」に関してステークホルダーの皆様からいただいたご意見を、マネジメントや関連部門に共有して議論を深め、経営の改善および開示の充実に活かしました。

誌面には当社の多くの人財が登場して取り組みを語っています。さまざまな地域、部門にいる従業員の日々の活動がコニカミノルタの成長を支えていることを皆様にもご理解いただければ幸いです。

本報告書によって、ステークホルダーの皆様に当社への理解を深めていただき、対話のきっかけとなることを願っております。ぜひ忌憚のないご意見を賜れれば幸いです。

IR室一同

コニカミノルタをご理解いただくためのその他コンテンツ

- > コーポレートサイト
- > 株主・投資家情報
- > 有価証券報告書
- > 決算短信・決算説明会資料
- > サステナビリティサイト
- > コーポレートガバナンス報告書
- > 知的財産報告書
- > テクノロジーレポート

資本市場との対話により改善したコンテンツ例

全体	
「統合報告書2025」の見どころを紹介	P1
現場をリードする人財の紹介	P24他
コニカミノルタの存在意義	
コニカミノルタの経営理念に込められた想い	P4
価値創造プロセスにおけるOutcomeとImpact	P9
事業貢献利益とは?	P9
中長期の経営戦略	
事業管理体制の強化	P21
キャピタルアロケーションの図示	P22
技術戦略における課題と基本方針	P23
AI・データサイエンスの活用事例	P24他
事業戦略の進捗	
各事業の戦略の方向性	P29
ポイントを絞った事業戦略の説明	P31他
事業のフェーズに適したKGI・KPIの見直し	P31他
顧客との価値共創事例 ー 顧客からのメッセージ紹介	P35他
経営基盤の強化	
CO_2排出量削減に貢献する事業の取り組み	P43
人権の尊重への取り組み	P47
強化事業および、ミドルマネジメントに求める人財像	P49
多様性豊かな人財確保に向けた課題と施策	P50
従業員エンゲージメント向上に向けた課題と施策	P51
DX戦略の開示	P53
ガバナンス	
社外取締役　取締役会議長、指名委員会委員長のメッセージ	P56他
データセクション	
11年間の主要財務データ	P70

本報告書の制作にあたり参考にしているフレームワーク

- IFRS Foundation
  「統合報告フレームワーク」
- 経済産業省
  「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

※サステナビリティサイトでは、GRIスタンダード、SASBスタンダードを参考に情報を開示しています。
GRIスタンダード対照表:
https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/vision/gri.html
SASBスタンダード対照表:
https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/vision/gri-sasb.html

賛同している主な国際的イニシアティブ

- 国連グローバル・コンパクト
- 持続可能な開発目標(SDGs)
- TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)
- TNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)
- RE100

表紙について

2023年版は、「過去から決別し、新しいスタートを切る」という強い意志を、真っ白なデザインに込めました。2024年版は、経営改革の進展と将来の成長への道筋を、真っ白な世界に加わる光の輝きで示しています。そして2025年、持続的成長の基盤確立を期す年として、「独創的なイノベーション」を象徴するコニカミノルタブルーが、光の世界を鮮やかに彩ります。

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。

Part 1

コニカミノルタの存在意義

“Imaging”の力で新しい価値を創造する

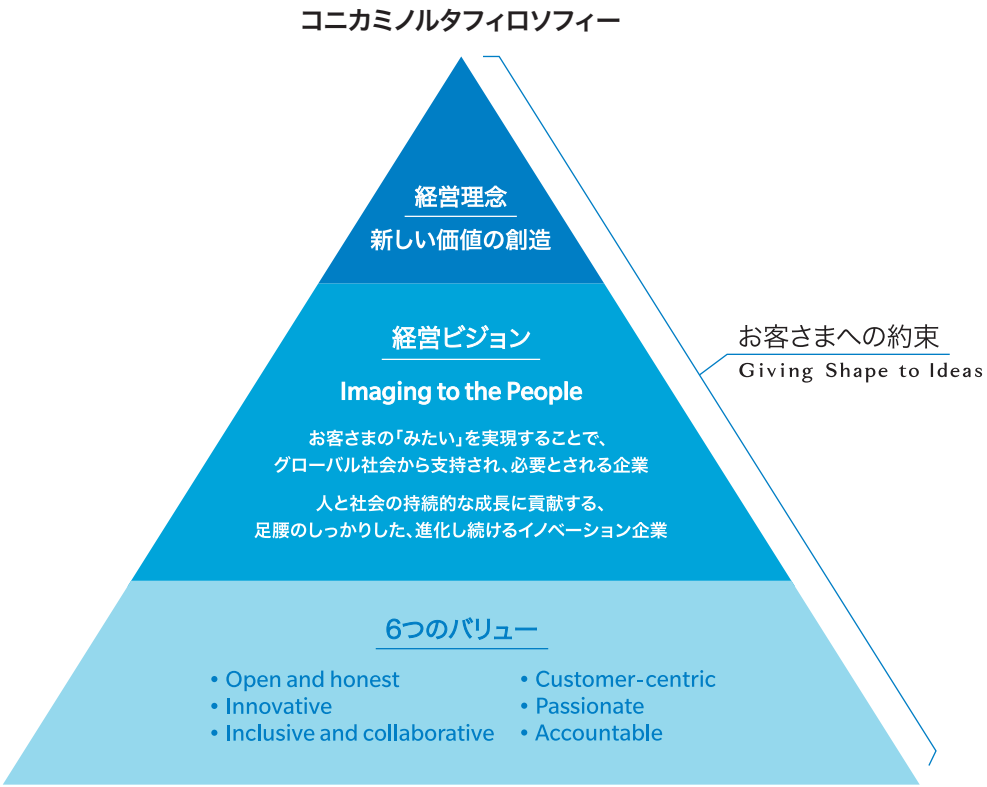
Contents

4 コニカミノルタフィロソフィー
5 技術の系譜
6 事業とプレゼンス
8 価値創造プロセス
9 財務・非財務ハイライト

コニカミノルタフィロソフィー

経営理念「新しい価値の創造」

コニカミノルタは、祖業のカメラ、写真用フィルム事業より150年以上にわたって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基に、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。お客様の課題をみえる化し、コア技術を融合・進化させることで、お客様と共に課題解決を実現しています。こうした「新しい価値を創造」し続けることで、人々、社会に貢献することが私たちのDNAとして根付いています。

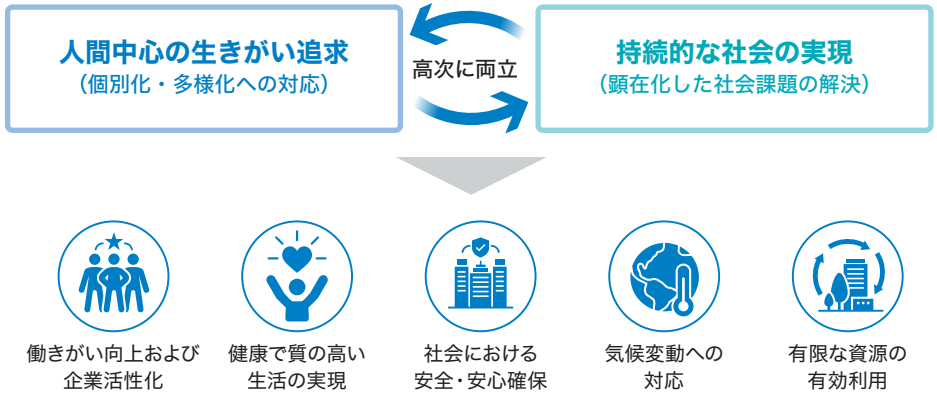


存在意義と2030年ビジョン「Imaging to the People」

長期の経営ビジョンの策定にあたり、私たちは「コニカミノルタの社会的な存在意義」を突き詰めて議論しました。2020年当時、世界の多極化、人口構造の変化、DXの拡がりといった潮流から、私たちは2030年の未来を洞察し、「人々が膨大な量のデータを活用し、一人ひとりが自律的に活動しながら価値を創造し成長し続ける社会」が訪れると考えました。一方で、個別化・多様化するニーズに応えることは、資源不足や気候変動による影響、社会保障費の増大、雇用や創造への機会格差といった社会課題を生み出します。これらの課題の解決は社会的に強く求められており、企業にとっては事業機会にもなりえます。このような考えのもと、コニカミノルタは独自のイメージング技術を基にして、人々の多様なニーズへの対応と社会課題の解決を矛盾なく両立させることが自らの存在意義であると結論づけ、長期の経営ビジョン「Imaging to the People」にその想いを込めました。

マテリアリティ

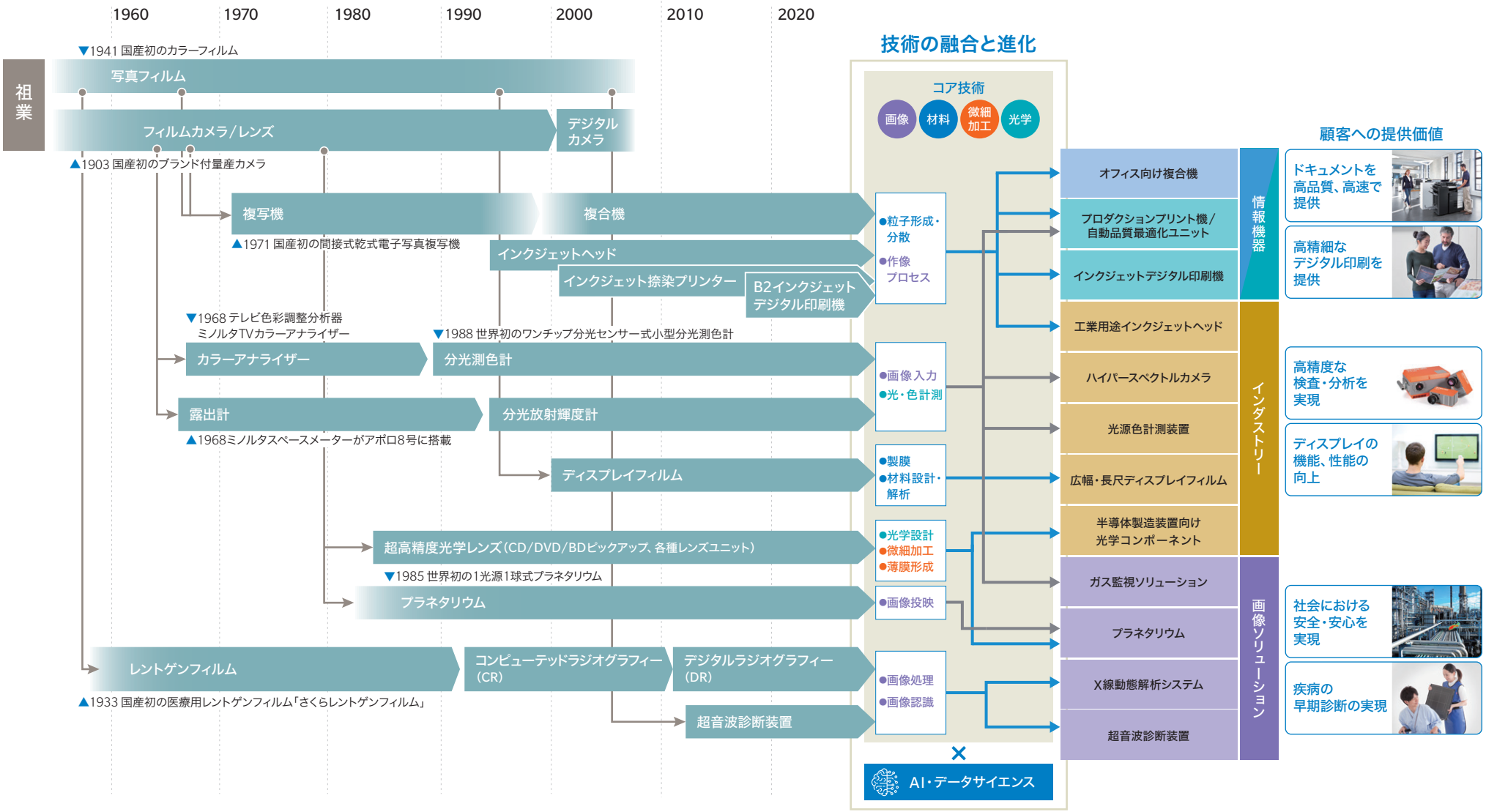
長期の経営ビジョンの策定から10年後、すなわち2030年の社会課題を想定し、その解決に向けてコニカミノルタが提供すべき社会価値を明確化し、「5つのマテリアリティ」を特定しました。これらのマテリアリティは、コニカミノルタが持っている無形資産を結集することで、特に大きな社会価値を生み出せるテーマを示したものです。この5つのマテリアリティごとに「2030年に目指す姿」を定め、中長期的な価値創出の方向性を明確にしました（マテリアリティの特定プロセス→P38）。



技術の系譜

人々の“みたい”を原動力に、技術の融合と進化を積み重ね、新しい価値を創造

創業以来、祖業のカメラ・フィルム事業から培った「画像」「材料」「微細加工」「光学」の4領域のコア技術を、事業の形を変えても絶えず磨いてきました。
それらを融合させ、さらにAI・データサイエンス技術をかけ合わせることで、コニカミノルタは人々の“みたい”に応え続けます。



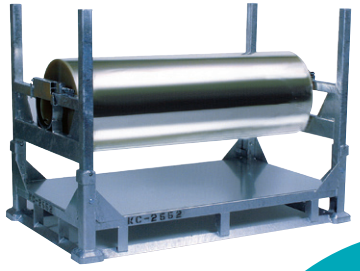
事業とプレゼンス

「成長が見込める領域」「勝算のある領域」で事業を展開し、市場での「領域No.1」を目指す

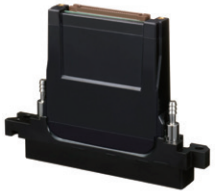
コア技術を基に、インダストリー事業、プロフェッショナルプリント事業、デジタルワークプレイス事業、画像ソリューション事業の4つの事業を展開しています。

インダストリー事業

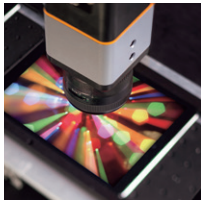
液晶テレビ用VA-TACフィルム 機能材料
世界市場でトップクラスのシェア



インクジェットヘッド
IJコンポーネント
工業用途向けで
トップシェア



光源色計測装置 センシング
世界のディスプレイ
計測機器で
シェア5割以上



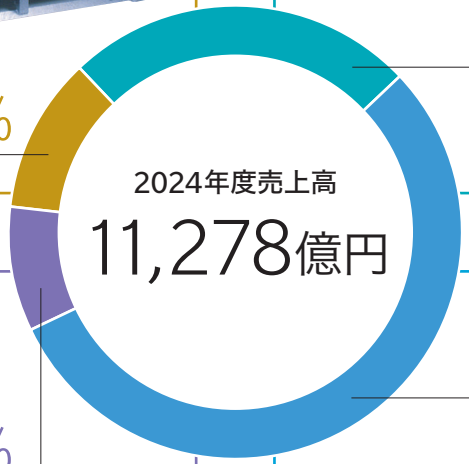
11%

プロフェッショナルプリント事業

デジタルカラー印刷機 プロダクションプリント
世界約40カ国でトップクラスのシェア

25%

デジタルラベル印刷機 産業印刷
デジタルラベル印刷機市場で
トップシェア



画像ソリューション事業

超音波診断装置 ヘルスケア
国内整形外科市場で
トップクラスのシェア

9%

ガス監視ソリューション
画像IoTソリューション

カセッテ型
デジタルX線撮影装置 ヘルスケア
国内クリニック市場でトップクラスのシェア

デジタルワークプレイス事業

55%

A3カラー複合機
オフィス
世界約40カ国で
トップクラスの
シェア

多言語通訳サービス DW-DX
KOTOBAL（コトバル）

事業とプレゼンス

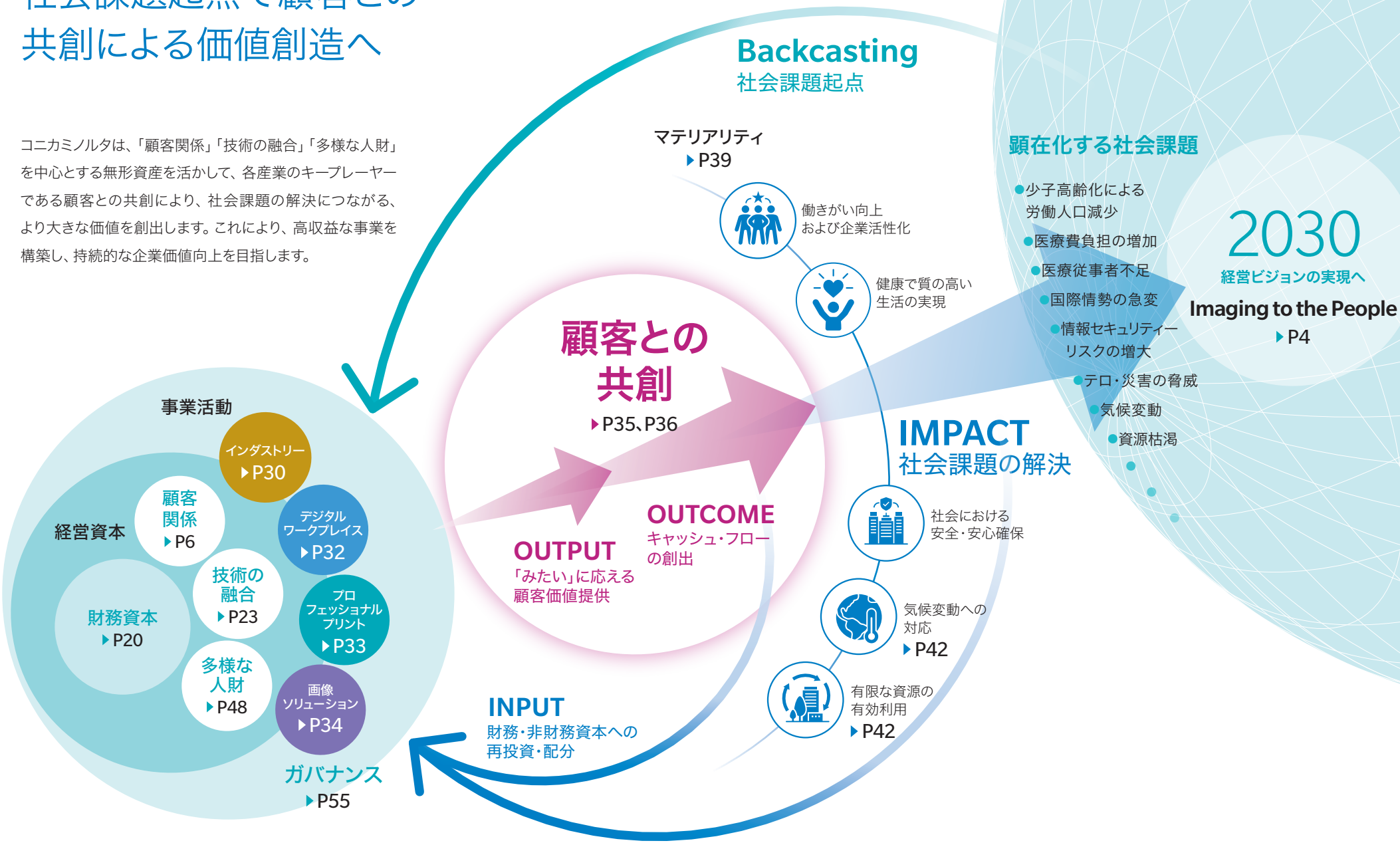
セグメント	ビジネスユニット	事業内容／製品	顧客・業界	主な技術
インダストリー事業	センシング	光源色・物体色計測、外観検査など各種計測機器の提供	● ディスプレイ業界、自動車業界など	● 画像入力、光・色計測
	機能材料	ディスプレイ用の機能性フィルムの提供	● ディスプレイ業界など	● 製膜、材料設計・解析
	IJコンポーネント	インクジェットヘッド・インクの提供	● 印刷業界、電子部品、部材業界など	● 粒子形成・分散、作像プロセス
	光学コンポーネント	半導体製造装置向けを中心とする各種レンズの提供	● 電子部品、部材業界など	● 光学設計、微細加工
情報機器事業 デジタルワークプレイス事業	オフィス	複合機、およびドキュメントの入力・処理・出力によるワークフロー改善ソリューション	● 民間企業、官公庁、教育機関など	● 粒子形成・分散、作像プロセス
	DW-DX	企業や自治体などのITサービスやデジタル化支援、生成AIを活用した社会課題解決型AI SaaSサービス(教育、ナレッジマネジメント、翻訳)	● 民間企業、官公庁、教育機関など	● 生成AI ／ AI活用技術
情報機器事業 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	デジタルカラー印刷機、および印刷現場のワークフローソリューションの提供	● 印刷会社	● 画像入力、粒子形成・分散、作像プロセス
	産業印刷	B2インクジェット印刷機、ラベル印刷機、加飾印刷機、テキスタイル印刷機などのデジタル印刷機の提供	● 印刷会社、ラベル・パッケージ印刷会社、アパレルメーカー	● 画像入力、粒子形成・分散、作像プロセス
画像ソリューション事業	ヘルスケア	デジタルX線画像診断システム、超音波診断装置、およびPACS※などの医療ITサービスの提供	● 病院、クリニック	● 画像処理、画像認識
	画像IoTソリューション	IoTネットワークカメラソリューション、ガス監視ソリューション、介護に関連するソリューションの提供	● 社会インフラ(プラントなど)、介護施設など	● 画像入力、画像処理、画像認識

※PACS：医療用画像保管・転送システム

価値創造プロセス

社会課題起点で顧客との共創による価値創造へ

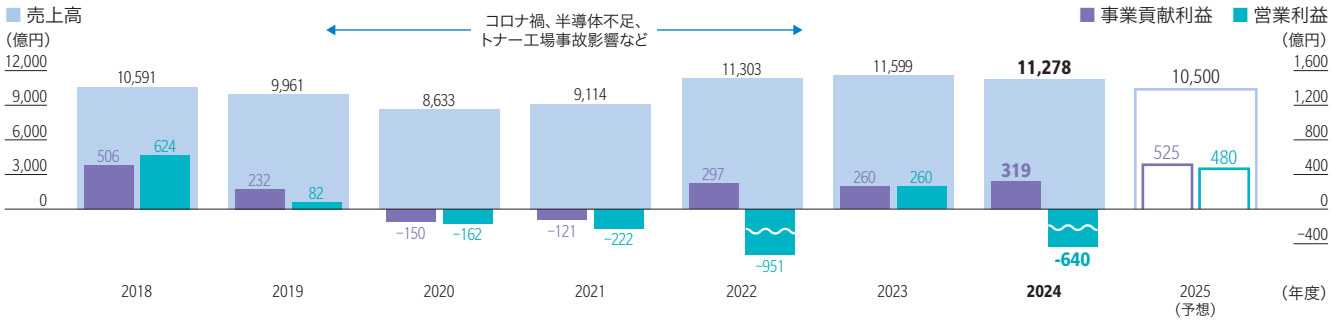
コニカミノルタは、「顧客関係」「技術の融合」「多様な人財」を中心とする無形資産を活かして、各産業のキープレーヤーである顧客との共創により、社会課題の解決につながる、より大きな価値を創出します。これにより、高収益な事業を構築し、持続的な企業価値向上を目指します。



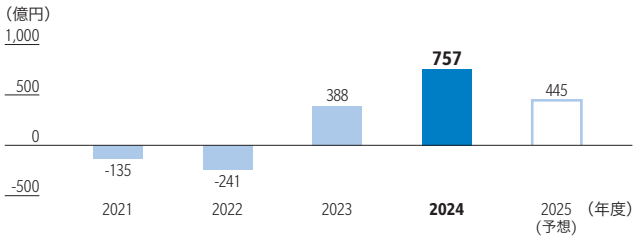
財務・非財務ハイライト

Outcome（キャッシュ・フローの創出）

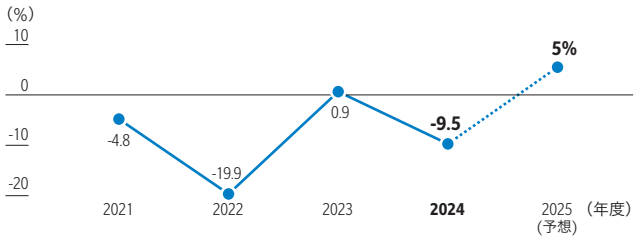
売上高／事業貢献利益／営業利益



フリー・キャッシュ・フロー



ROE



2024年度 事業貢献利益が回復 2025年度 ROE5%達成へ

本中期経営計画以前（～2022年度）は、積極的なM&Aを行うも、内的・外的要因により想定した成果が出せず、一部事業で低収益が継続しました。これにより、2022年度に大幅な減損損失を計上しました。2024年度は、グローバル構造改革や事業の選択と集中、将来計画の見直しによる一過性費用の計上により営業損失を計上しましたが、事業貢献利益は着実に改善しています。

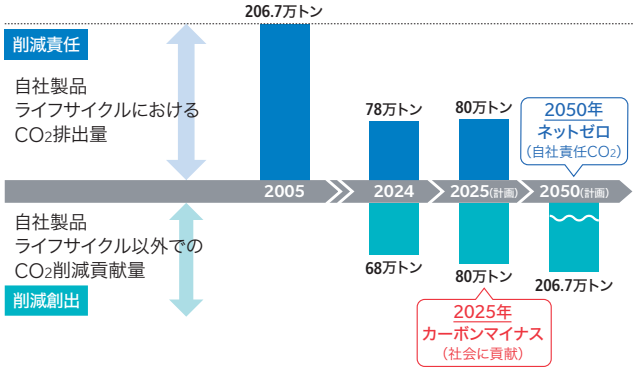
2025年度は事業成長に加え、これまでの経営改革の効果が発現することで、営業利益のV字回復、ROE5%を実現します。

事業貢献利益とは？

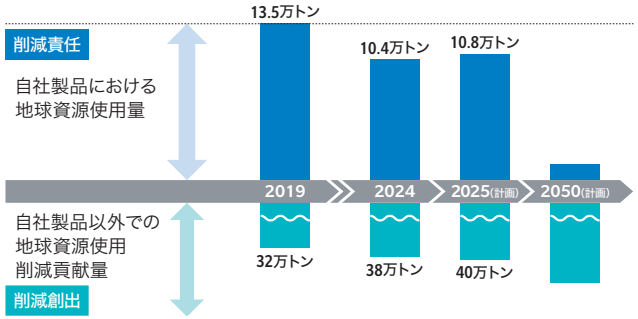
売上高から売上原価、販管費および一般管理費を差し引いた利益のことを指す、コニカミノルタ独自の利益指標です。事業貢献利益は、通常の事業活動による収益を示し、一過性の収益や費用を含めないことから、継続性のある指標として事業本来の稼ぐ力の推移、変化点を把握することに役立ちます。

Impact（社会課題の解決）

CO_2排出量／ CO_2削減貢献量



地球資源使用量／削減貢献量



お客様の環境負荷低減に貢献する ソリューションの提供を拡大

コニカミノルタは、お客様・社会のCO_2削減に貢献することで、2025年度に独自の目標である「カーボンマイナス」（自社の責任範囲を上回るCO_2削減に貢献すること）、2050年には自社の責任範囲のCO_2排出量「ネットゼロ」の実現を目指します。

また、2050年に自社製品における地球資源使用量をゼロに近付けるべく、循環資源への置き換えなどに取り組むとともに、自社製品以外での地球資源削減に貢献します（→P42）。

Part 2

中長期の経営戦略

経営改革を完遂し成長軌道へ

Contents

11 CEOメッセージ
16 中期経営計画（2023-2025）の進捗
20 財務戦略
23 技術・知財戦略

過去からの決別を果たし、業績のV字回復と成長基盤の確立に挑みます。

代表執行役社長 兼 CEO
大幸 利充

中期経営計画2年目を振り返って

最初の2年間で「事業の選択と集中」「グローバル構造改革」を完遂

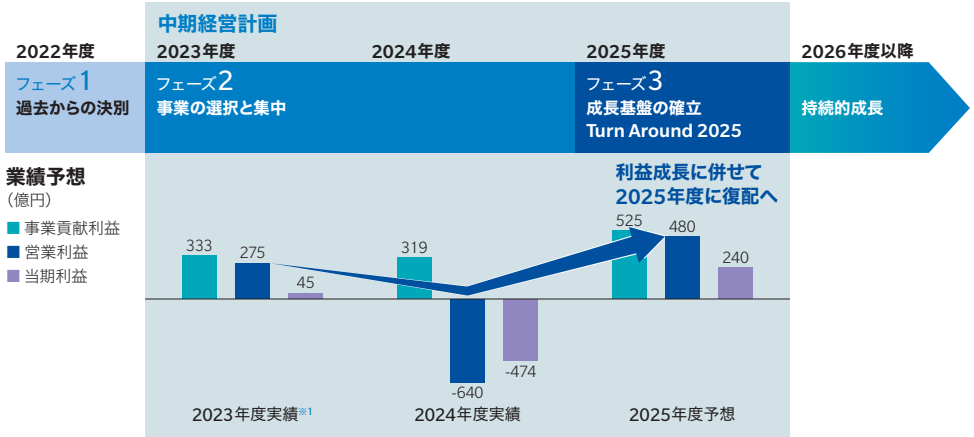
当社は、2023年度から「高収益企業への回帰」を目指した3カ年の中期経営計画をスタートさせました。中期経営計画の最初の2年間（2023年度～2024年度）は「事業の選択と集中」に加え、当初計画にはなかった「グローバル構造改革」を追加施策として実施し、経営改革に注力しました。

「事業の選択と集中」では、グループのすべてのビジネスユニットの位置づけを「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」の4つに分類し、各ユニットへの期待と役割を明確化しました（→P16）。このうち「非重点事業」は第三者資本を活用し、プレシジョンメディシンやマーケティング・プリント・マネジメント（MPM）サービスの事業を譲渡しました。また、「方向転換事業」では、DW-DXや画像IoTソリューションにおいて事業の地域やサービス領域を絞り込みました。2年間で当初計画していた、これらの施策をすべて実行できたと考えています（→P18）。

「グローバル構造改革」においては、2024年度に、約190億円の構造改革費用を計上しましたが、2024年度と2025年度で約240億円の構造改革効果が得られる見込みです。また、「事業の選択と集中」と合わせて、最終的に約5,500人の人的資本の最適化を行いましたが、今後はさらなるDXの推進やAIの活用により、人員数を抑制しながら業務の生産性とサービスの向上を図ります（→P18）。

2024年度は、今期実施しなければ将来に禍根を残すという覚悟のもと、これら経営改革の実行にともなう一過性の費用や損失、将来の事業計画を見直したことによる減損損失などを計上しました。結果として、営業損失は640億円、当期損失は474億円となりました。また、2024年度の会計監査において、連結調整における未実現利益消去の計算に関して監査法人から指摘があり、114億円を売上原価として計上し事業貢献利益も減益となりました。2024年度は、2022年度以来の営業損失となりましたが、構造改革や事業の選択と集中を将来に先送りせず、経営改革を完遂することによって、2025年度以降の成長基盤の確立にエネルギーを注げるようになったと考えています（→P20）。

中期経営計画の位置づけ



※1 非継続事業を除く

バランスシート改善とキャッシュ創出力強化により、財務基盤を強化

上述の経営改革実行の目的として、財務基盤の強化が挙げられます。2023～2024年度には、棚卸資産および売上債権の圧縮を通じてバランスシートを着実に改善するとともに、キャッシュ創出力を強化しました。また、非重点事業や方向転換事業に位置づけた事業の譲渡で得た対価を活用し、有利子負債を大幅に削減しました。これにより、金利上昇にともなう支払利息の低減も図りました。

2025年度は、設備など成長投資に資金を振り向ける一方、引き続き有利子負債を削減し、さらに収益を改善することで、配当を再開する予定です（→P22）。

安定的な収益確保や将来の事業成長に向けて、事業管理体制を強化

当社は、プレシジョンメディシン事業などの大きな減損喪失が発生した過去の反省を踏まえ、「事業管理体制の強化」として、安定的な収益の確保や将来の事業成長を支える仕組みづくりを進めてきました。その一環として、減損損失の計上に際してこれまでの社内の認識や考え方を改め、国際会計基準に基づく定期的な減損テストに加えて、社内での自主的な減損のモニタリング体制を整備し、減損の予兆を早めに把握できる体制を整えました。

また、新規事業の開発プロセスも見直しました。当社では、新規事業開発ではステージゲート制度を採用していますが、次のステージへの移行条件を一層厳格に適用するようにしました。加えて今後は、顧客価値や技術の検証をこれまで以上に徹底することで、確度の高い有望なテーマに絞って新規事業開発を進めていきたいと考えています。顧客価値や技術の検証により確証を持ってから中期の将来計画に織り込んでいく予定です。

中期経営計画最終年度（2025年度）の重点方針

利益をV字回復させ、将来に向けた成長基盤を確立する

中期経営計画の最終年度である2025年度は、「Turn Around 2025」と位置づけ、次の2つの重点方針を掲げています。1つ目の方針は、営業利益および親会社の所有者に帰属する当期利益のV字回復を実現するとともに、ROE5%以上を達成し、株主の皆様への配当を再開することです。ROE5%では資本市場の期待値にまだ届いていませんが、ROE8%以上に高めていくための最初のステップとして必達事項であると考えています。そのために、これまでの経営改革の効果と事業の利益成長により、足元の業績をしっかり伸ばしていきます。2つ目の方針が、2026年度以降にもつながる「成長の芽」となる新規事業を確実に具現化していくことです。

2025年度の業績予想は、売上高は事業譲渡や円高の影響により、前期比で減収となる見込みですが、実質ベースでは2%の増収を見込んでいます。事業貢献利益は、事業成長と経営改革の効果によって増益に転じて525億円、事業貢献利益率は5%と見込んでいます。また、営業利益480億円、親会社の所有者に帰属する当期利益240億円を見込んでいます。これによりROE5%の達成を実現し、株式配当は年間10円を目指します。

また2025年度の外部環境については、世界的に米国の相互関税による影響が見込まれますが、第1四半期決算時において、今年度の業績予想にこの相互関税影響を反映しました。すでに実行している価格対応やチャネル戦略、地域戦略等のGo To Market戦略の見直しや、経費の追加削減により吸収していきます。なお、相互関税影響は今期にとどまらないことから、低関税率国への引き続きの生産シフトや、事業軸から地域軸に重きを置くことによる構造のスリム化など、具体的な施策の検討および実行を加速していきます。

業績見通し

（億円）

	2023年度 非継続事業を含む	2023年度 非継続事業を除く	2024年度	2025年度（予想）
売上高	11,599	11,077	11,278	10,500
事業貢献利益	260	333	319	525
営業利益	260	275	-640	480
親会社の所有者に帰属する当期利益	45	45	-474	240
1株当たり配当額	5円	5円	0円	10円
ROE	0.9%	0.9%	-9.5 %	5%

既存事業のさらなる収益改善に向けて

2025年度以降の収益基盤の強化に向け、2024年度に実施した「事業の選択と集中」および「グローバル構造改革」による効果に加え、各事業においてさらなる収益改善に取り組んでいきます（→P27）。

デジタルワークプレイス事業のオフィスユニットは堅調に推移しており、グローバル構造改革の効果を創出するとともに、コスト削減やDXの推進により生産・販売・サービスの効率化を図り、収益力の強化を進めています。

プロフェッショナルプリント事業のプロダクションプリントユニットでは、新製品投入によるヘビープロダクションプリント（HPP）機シェア１位を維持するとともに、ミッドプロダクションプリント（MPP）機はシェア1位を奪回することで、中大手商業印刷の顧客を中心に引き続きノンハード収益を拡大します。

一方で、2024年度は、機能材料、センシング、ヘルスケア、産業印刷の各ビジネスユニットにおいて収益成長に遅れが生じており、これを経営課題として認識しています。

機能材料ユニットでは、大型テレビ向けの新樹脂フィルム「SANUQI」の販売拡大や新素材フィルム「SAZMA」の販売開始に向けた準備に注力しています。2024年度は想定を超えるスピードで需要の変化が進んだため、供給が追いつきませんでしたが、すでに「SANUQI」の生産能力の拡大に向けた対策を講じています。また、市場ニーズに対応した高透過モデルのTAC（トリアセチルセルロース）フィルムも投入することにより、2025年度は需要を的確に捉え、巻き返しを図ります。

センシングユニットの光源色計測装置において、2024年度に収益が悪化した要因として、大手顧客による設備投資の先送りにより、生産ラインに使われる検査装置の導入が計画通りに進まなかったことが挙げられます。今後は、設備投資の市況を見極めつつ、土台の部分をいかに底上げしていくかが課題です。大手顧客の需要に応えられる体制を整えるとともに、自動車外観検査や、広範囲の波長を多数に分割して撮像するハイパースペクトルイメージングを応用した計測機器を含めて、成長する事業構造への転換を進めていきます。

ヘルスケアユニットは、2024年度に中国のアナログフィルムの需要が減少し、成長が停滞しました。一方で、当社が世界で唯一提供している「X線動態解析システム」に引き続き注力しています。国内では大規模病院や国立病院を中心に導入が始まっているものの、普及ペースはまだ期待した水準には達していません。現在は、X線動態解析システムの導入によって、臨床現場にどのような付加価値が生まれるかについて具体的な症例を数多く蓄積している段階です。また、外部の医療機関・研究機関との連携を強化し、キー・オピニオン・リーダー（KOL）による情報発信を通じて、次期中期経営計画でしっかりと結果を出したいと考えています。

産業印刷ユニットでは、デジタルラベル機のシェア１位堅持と一層の市場拡大や、B2サイズUVインクジェット機の新製品（AccurioJet 30000）の投入により市場のデジタル化を加速させます。これまでB2サイズ大判印刷対応のインクジェットデジタル印刷機（AccurioJet KM-1e）の設置台数が伸長し、インクなどの消耗品ビジネスも順調に伸びています。また、印刷物の高付加価値化を実現する加飾印刷では、当社のデジタル印刷機でプリントした印刷物を、MGI社（仏）の加飾印刷機で二次加工することで、従来にはない高級感や立体感を備えた印刷物に仕上げることが可能です。こうした他社にはない加飾印刷のソリューションをお客様にパッケージで提案できていない部分もまだあり、さらなる伸長を期待しています。さらに、差別化されたソリューションの展開として、当社独自の強みである画像処理・色彩分析技術と感性脳工学を融合した、人の感性を定量的に可視化するデザイン解析サービス「EX感性」ソリューションも展開しています。今後、当社独自のトータルソリューションとしての価値を継続的に高めることで、持続的な成長を実現していきます。

既存事業からの「飛び地」ではなく「滲み出し」で、将来の「成長の芽」を育てる

このように既存事業の収益力強化と業績回復に注力すると同時に、将来を見据えた中長期的な成長をけん引する新規事業の創出に取り組んでいます。具体的には、既存事業から派生した精密加工、樹脂成形、成膜、分光計測といった技術をAIで強化することで、将来性の有望なテーマの事業化に取り組んでいます。既存事業と接点がない“飛び地”のM&Aを実行した結果、思い通りの成果を得られなかった過去の失敗を糧にして、今後は既存事業で培った技術やノウハウを活かし、既存事業からの滲み出し領域に着目することで新規事業創出の成功確度を高めていきます。

例えばインダストリー事業の半導体製造装置向け光学コンポーネントは、すでに顧客との間で強固な信頼関係を築いていますが、今後需要の拡大に応えるため設備増強も行い、生産体制を強化していきます。また、他にも再生プラスチック材料製造、ペロブスカイト太陽電池用バリアフィルム、バイオものづくりのプロセスモニタリングなどの領域にもチャレンジしていきます。これらは、いくつかの技術テーマの中から市場の成長性、競争優位確立の可能性、事業としての収益創出の蓋然性などを評価しながら選別しました。前述の新しい新規事業開発プロセスに基づき、技術・事業面からのPoCをしっかり行い、潜在的な顧客価値を十分に検証した上で、中長期の売上・利益計画に反映し、利益の拡大に貢献する事業に育てるために適切な投資を実施していきます。

これらの「成長の芽」の多くは、トップダウンではなく、2030年を見据えたマテリアリティに基づいて事業現場からのボトムアップによって生まれてきたものです。このように事業現場から次々と「成長の芽」が生まれつつあることをとても心強く感じています。新規事業は、携わる現場の人間の「必ず花を咲かせたい」というパッションがなければ、うまくいきません。このように現場の想いを受け止めながら、しっかりとプロセスを通じて評価・選別を行い、推進すべき取り組みを後押ししていくことが、私たち経営陣の役割であると考えています。

2026年度以降の中長期的な成長に向けて

トップライン成長による利益創出で、将来的にROE8%を目指す

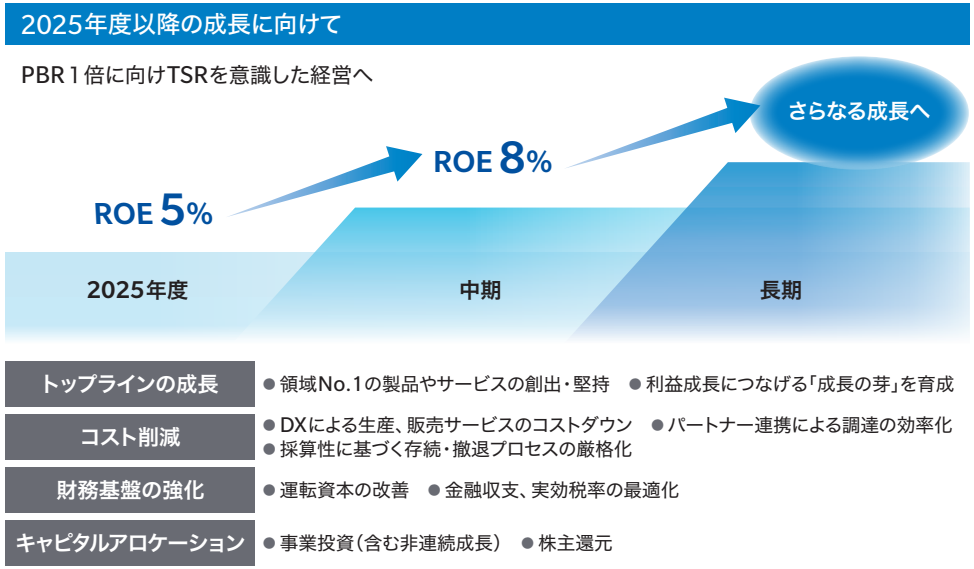
2025年度にROE5%を確実に達成し、次のステップとしてROE8%、さらにはそれ以上の水準を目指していくためには、まず事業による利益の持続的成長が不可欠です。そこで既存事業においては、お客様の需要を先読みしてしっかり対応していくことが重要です。当社では、これまで成長が見込める市場にフォーカスし、シェア獲得を目指す「ジャンルトップ戦略」を推進してきましたが、今後は、すでにシェア1位の製品やサービスはそのポジションを堅持し、2位以下であれば1位奪取にこだわる「領域No.1」戦略へと進化させていきます。

一方、ビジネスモデルにおいては、すでに情報機器事業や画像ソリューション事業の一部において継続的に収益を確保できるリカーリングビジネスを推進しており、株主・投資家の皆様からも高く評価されています。今後は、このリカーリングビジネスモデルを他の事業領域にも広く展開し、各事業戦略の策定と実行を通じて、収益の向上につなげていきたいと考えています。

また、前述の「成長の芽」となるテーマを事業化することによって、早期の利益貢献を実現していきます。

コスト削減による利益創出にも引き続き注力します。2024年度には、情報機器領域に

中長期的なROE向上施策



おいて富士フイルムビジネスイノベーション株式会社との合弁会社「グローバルプロキュアメントパートナーズ株式会社」を設立し、原材料および部材の調達機能において新たな取り組みを進めています。本合弁会社を通じて、両社が保有する幅広いサプライヤーネットワークを活用し、商品の安定供給体制の構築やコストダウンなど、事業基盤の強化に取り組みます。

また「データ活用×AI技術」による生産性向上にも注力し、一人当たりの売上高や事業貢献利益の進捗状況を継続的にモニタリングしていきます。

さらに、株主資本コストと投下資本効率をより強く意識し、日頃から各事業の資本効率を追求する経営に変えていかなければならないと考えています。

事業活動を通じて、持続可能な社会の実現に貢献

当社は「事業活動を通じてお客様や社会の課題を解決する価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、当社自身も持続的に成長していくこと」を目指しています。これまでご紹介してきた成長戦略は、こうしたサステナビリティ経営の実践でもあります。例えば、前述の「成長の芽」として紹介した再生プラスチック材料製造、ペロブスカイト太陽電池用バリアフィルム、バイオものづくりのプロセスモニタリングなどは、いずれも当社がマテリアリティとする「気候変動への対応」と「有限な資源の有効利用」に貢献するテーマです。

また2025年度の達成を目標として掲げている「カーボンマイナス※」の実現についても、2024年度は想定通りに進んでおり、確実に達成していきたいと考えています。

さらに社会的に関心が高まっている人権への対応に関しても、人権デュー・デリジェンスの実施など先駆的に取り組んできました。これからもグループはもちろん、サプライチェーン全体を視野に入れた人権への取り組みを強化していく方針です（→P47）。

※ カーボンマイナス：自社製品ライフサイクルにおけるCO_2排出量（スコープ1,2,3排出量）を削減すると同時に、顧客や取引先といったステークホルダーとの連携によってCO_2削減貢献量（スコープ4）を生み出し、それがスコープ1,2,3排出量を上回る状態となること。削減貢献のインパクトを生み、高めることで当社ビジネスの競争力につなげていく目標。

PBR1倍以上を目指し、株主価値を意識した経営を推進

現在の株価水準については、当社の業績や経営に対して資本市場が厳しい評価をしている結果と真摯に受け止めています。

今後、事業の利益成長を着実に進めるとともに、次期中期経営計画において「成長の芽」を育て、研究開発の価値を株主価値に反映することでPBR1倍以上の達成を目指していきたいと考えています。

また当社では、これまでも役員報酬の一部を株式報酬としていましたが、より一層株主と同じ目線に立った経営を実践していくために、2026年度から執行役の株式報酬制度の評価指標にTSR（株主総利回り）を導入します。株主価値向上への貢献を執行役のインセンティブとすることで、これまで以上に株主価値を意識した経営にシフトしていきます。

当社は、過去から決別し、次のステージへと進む準備が整いました。私は、社内向け決算説明会「CEO LIVE！」などを通じて、「もはや過去を理由にした言い訳は許されない。この先は保守的な成長の絵を描くのではなく、次の成長を切り拓く意識をもって、勝負していかなければならない」と従業員に伝えています。私自身も、その意識を引き出して実現へと導くことで、本当に会社を変えていくことが自らの役割だと思っています。ステークホルダーの皆様には、今後とも一層のご支援を賜りますよう、心よりお願い申しあげます。

社内向け決算説明会「CEO LIVE！」では、従業員からの質問に何でも答えています。説明会後の懇親会では、ざっくばらんに話しながら、私自身もたくさんの気づきをもらっています。

国内外の拠点への訪問も継続。タイの拠点を訪れた際の一枚です。

中期経営計画（2023-2025）の進捗

中期経営計画の基本方針と各事業の位置づけ

事業の選択と集中により、高収益企業への回帰を目指す

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つの取り組みを通じ、財務・非財務目標（→P19）を確実に達成するとともに、成長軌道を描き、高収益企業への回帰を目指します。

「事業収益力の強化」に向けては、事業の選択と集中を図り、強化事業の成長を追求するとともにオフィス事業の収益力を強化し、事業貢献利益の増大を目指します。「収益基盤の強化」については、事業の選択と集中に加え構造改革を実行し、コスト圧縮を進めます。「事業管理体制の強化」については、事業のパフォーマンス明確化と選択と集中を加速する仕組みの構築に取り組みます。

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	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
事業の選択と集中	コストの圧縮	事業のパフォーマンス明確化
強化事業への資源再配分	財務基盤強化・キャッシュ重視	選択と集中の加速
オフィス事業の収益堅守		

事業の選択と集中を図るため、各事業の位置づけを見直し

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、各ビジネスユニットの位置づけを「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コニカミノルタの成長をけん引します。収益堅守事業は、安定的なキャッシュの創出を担い、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し、選択と集中を完遂したのちに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けん引	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 プレシジョンメディシン	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

2024年度の経営改革の成果

過去からの決別を期した経営改革を2023-2024年度で完遂

2024年度は多くの経営改革に取り組み、計画した施策はすべて完遂しました。

事業の選択と集中

非重点事業においては、プレシジョンメディシンは譲渡契約の締結、マーケティングサービスはMPMサービス※の譲渡契約の締結、光学コンポーネントは中国生産子会社1社の持分譲渡契約の締結が完了しました。

方向転換事業においては、DW-DXは展開国・地域とサービス商材を絞り込みました。画像IoTソリューションは、展開国・地域の絞り込みや欧米での構造改革を実行したほか、MOBOTIX社の譲渡契約を締結しました。これらの施策により、非重点事業、方向転換事業の赤字が縮小し、2025年度には黒字化を予定しています(→P18)。

収益基盤の強化

情報機器事業においては、オフィスユニットを中心に収益が着実に拡大しています。また、富士フイルムビジネスイノベーション株式会社との合弁会社「グローバルプロキュアメントパートナーズ株式会社」を設立し、原材料および部材の強固な供給体制の構築を進めています。また今後の情報機器の生産効率の観点から、中国・無錫の生産工場での生産を終了し、中国・東莞とマレーシア、日本に生産拠点を移転しました。生産体制の再編によりグローバルでの供給網を複線化させ、生産体制の最適化を図ります。

グローバル構造改革においては、人的資本の最適化およびDXを推進し、当初の計画を上回る効果を得られる見通しです(→P18)。

また財務基盤の強化に向けて、事業譲渡によって得られたキャッシュを中心に有利子負債の削減を進めており、2025年度末に向けて計画通り進捗しています(→P22)。

中期経営計画で強化事業と位置づけた一部のビジネスユニットにおける、収益性の悪化や成長の遅れについては経営課題と認識し、引き続き改善に向けた取り組みを加速していきます(→P19)。

事業管理体制の強化

「事業管理体制の強化」では減損の予兆モニタリングの強化や新規事業開発のプロセスの見直しなど、成長を支える基盤づくりや企業文化の変革などに取り組んでいます(→P21)。

事業の選択と集中と、収益基盤の強化の成果

事業の選択と集中	非重点事業の第三者資本活用	✓	●プレシジョンメディシン:事業譲渡契約締結 ●マーケティングサービス:MPMサービスの事業譲渡契約締結 ●光学コンポーネント:中国生産子会社1社の持分譲渡契約締結
	方向転換事業の戦略方向性の再設定	✓	●DW-DX:再編による赤字縮小、2025年度は黒字化に目途 ●画像IoTソリューション:MOBOTIX社の株式譲渡契約締結
収益基盤の強化	情報機器事業の収益拡大	✓	●情報機器事業の収益・キャッシュ創出力向上 ●富士フイルムビジネスイノベーション株式会社との合弁会社設立 ●中国・無錫工場の生産終了
	グローバル構造改革	✓	●グローバル構造改革実行による人的資本の最適化 ●生産性向上の取り組みによる効果創出
	財務基盤強化	✓	●運転資本圧縮、有利子負債の削減を推進中

課題:一部事業(産業印刷・機能材料・センシング・ヘルスケア)の成長遅れ

※MPM:マーケティング・プリント・マネジメント。大手グローバル企業のマーケティング部門を対象としたサービス。

事業管理体制の強化の成果

成長を支える基盤づくり	●減損モニタリングの見直し・強化 ●役員数削減と役割の明確化、権限委譲
成長に向けた変革	●新規事業開発のプロセス見直し
企業文化	●意見の傾聴、議論ができる風土醸成 ●経営陣と従業員の対話の機会増加 ●等身大の経営目標設定

「事業の選択と集中」「グローバル構造改革」の成果

非重点事業の譲渡と方向転換事業の戦略見直しによって事業貢献損失が縮小

非重点事業については第三者資本の活用を検討し、先述の通りプレシジョンメディシン、マーケティングサービス、光学コンポーネントのそれぞれのビジネスユニットで譲渡契約を締結し、2025年度中にはすべての契約について譲渡まで完了する見込みです。方向転換事業についてはDW-DX、画像IoTソリューションでそれぞれ成長戦略の方向性を再設定し、施策を実行しました。

本中期経営計画前の2022年度は、非重点事業、方向転換事業を合わせて事業貢献損失が205億円ありましたが、これらの施策の結果、2024年度は47億円と損失幅を大きく削減しました。2025年度には黒字化を予定しています。

グローバル構造改革の完遂によりコスト削減効果が発現

グループ全体の生産性を向上させるため、グローバル構造改革として人的資本の最適化を図ると同時にDXを推進し、一人当たりの生産性が高い組織への変革を目指しています。

人的資本の最適化については、2025年度における当初計画と比較して2,400人規模の削減を予定していましたが、複数の機能や地域で追加の施策を実行し、グループ人員減少数は当初の想定を上回る結果となりました。

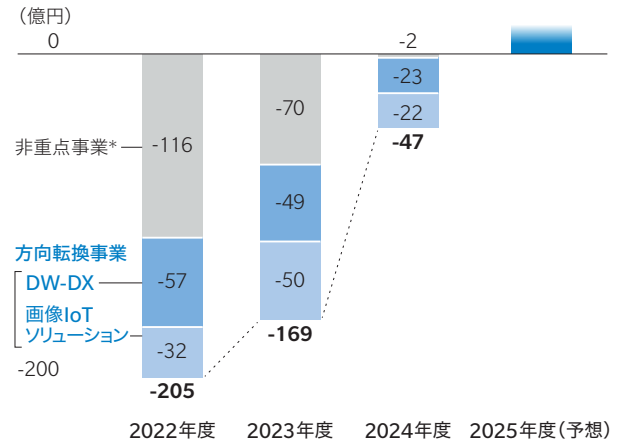
費用としては2024年度に約200億円の一過性費用計上を見込んでいましたが、追加の施策をあわせて約190億円に圧縮することができました。また効果は、2024年度に約100億円の利益改善となりました。2025年度はさらに約140億円の利益改善効果を生み出し、合計約240億円の効果を見込んでいます。

また人員数を抑制しながら持続的な成長を続けるため、DXによる業務の生産性向上を推進しています。生成AIの活用など業務の自動化を図り、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進めています。

販売・サービスや生産・開発などの領域では、デジタルデータとAIの活用を進め、業務の質と効率を高めることで、生産性の向上とお客様へのサービス向上に努めました。2025年度は、数多くあるDX推進テーマのなかから、投資対効果が得られるものを中心に積極的に推進していく予定です(→P53)。DXを通じて収益性を改善し、今後の成長領域への投資に備えていきます。

「事業の選択と集中」の成果

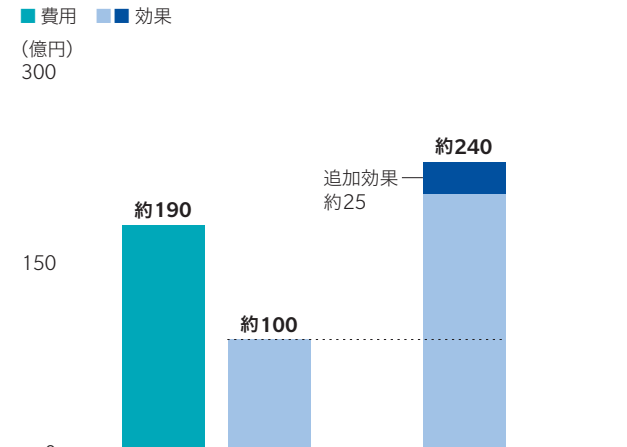
非重点事業および方向転換事業の事業貢献利益推移



*非重点事業:プレシジョンメディシンとマーケティングサービスの合算値。
プレシジョンメディシンは2023年度まで実績を含む。2024年度以降は非継続事業として除外

「グローバル構造改革」の成果

グローバル構造改革にかけた費用と効果



人的資本の最適化の成果

従業員の減少数および生産性向上の取り組み

2025年度のV字回復と今後のさらなる成長に向けて

Turn Around 2025—事業成長と経営改革の効果の創出によりROE5%を目指す

本中期経営計画の最終年度である2025年度は、「Turn Around 2025」と位置づけ、コニカミノルタを再び成長軌道に戻す基盤を構築します。

財務目標としては、ROE改善を最も優先順位の高い目標としています。事業の選択と集中を通じて当期純利益率を向上させ、また運転資金や棚卸資産などを最適化し、バランスの取れた財務基盤を構築することで、ROE5%の達成を目指します。

売上高は、事業の選択と集中により一部の事業を譲渡した影響で、2023年度の計画設定当初からは減少しますが、事業貢献利益率は経営改革の効果もあり、計画通り5%以上を達成する見込みです。

強化事業については、一部事業で成長の遅れがあるものの、各事業の課題を見極め、それらに対する施策を実行することで事業を成長させます。具体的には、産業印刷では新製品の投入などにより成長を加速します。また、機能材料では注力分野のシェア拡大、センシングとヘルスケアでは収益性の改善を図ります。

また非財務指標として従業員エンゲージメントの向上(→P51)、CO_2排出削減(→P42)にも取り組んでいます。

本中期経営計画ではROE5%を最優先に取り組んでいますが、並行して、今後の「成長の芽」として中長期の利益成長を目指した技術の育成にも取り組んでいます(→P24)。次期中期経営計画以降でROE8%、そしてさらなる成長を目指し、引き続き企業価値を向上させていきます。

主な財務目標

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度予想	2025年度中期計画(2024年4月時点)
売上高(億円)	11,599	11,278	10,500	10,500
事業貢献利益率	2.2%	2.8%	5.0%	5%以上
ROE	0.9%	-9.5%	5%	5%以上

主な非財務目標

		2023年度実績	2024年度実績	2025年度計画
従業員エンゲージメントスコア		6.8	6.8	7.7
自社製品ライフサイクルのCO_2排出	2005年比削減率	63%	62%	61%以上
	排出量	75万トン	78万トン	80万トン以下
お客様・社会のCO_2削減貢献量		63万トン	68万トン	80万トン以上

2025年度　事業別の戦略課題と施策(→P30-34)

デジタルワークプレイス事業

オフィス:
- 高速機拡大とノンハード下落の最小化による中長期収益の最大化
- DXによる生産・販売・サービスの効率化

DW-DX:
- 2024年度に実行した事業の選択と集中の効果創出
- 業務効率化サービスとAI SaaSサービス※1の拡大

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:
- ヘビープロダクションプリント(HPP※4)とミッドプロダクションプリント(MPP※5)の拡大
- DXによる生産・販売・サービスの効率化

産業印刷:
- UVインクジェットデジタル印刷機とデジタルラベル印刷機の拡大
- 販売・サービス体制の強化

インダストリー事業

センシング:
- ディスプレイの機能進化を捉えた光源色計測の拡大
- ハイパースペクトルイメージング、自動車外観検査のグローバル拡大

機能材料:
- SANUQI※2の生産能力強化、VA位相差フィルムの競争力強化
- 新製品SAZMA※3で表面保護領域へ参入

IJコンポーネント:
- 工業用途向けインクジェットヘッドの拡大

光学コンポーネント:
- 半導体製造装置向け光学コンポーネントの拡大

画像ソリューション事業

ヘルスケア:
- X線動態の価値訴求によるデジタルX線の拡大
- 医療ITサービスのグローバル拡大

※1 AI SaaSサービス:AIを用いた通訳、ナレッジマネジメント、学習支援などの自社開発サービス
※2 SANUQI:ディスプレイ用の電子デバイスの構成部材として使用される、COP素材の新樹脂フィルムの商標。耐水性、耐熱性、透明性に優れた特性を有するフィルム
※3 SAZMA:ディスプレイ用の電子デバイスの構成部材として使用される、アクリル素材の新フィルムの商標。従来品にはない表面加工のしやすさと光学等方性が特長のフィルム
※4 HPP:Heavy Production Print、月間耐久印刷量100万枚以上、商業印刷向け商品
※5 MPP:Mid Production Print、月間耐久印刷量30-100万枚、商業印刷向け商品

財務戦略

常務執行役
平井 善博

2024年度はグローバル構造改革、事業の選択と集中、将来事業計画の適正な見直しなどを行い、結果として大幅な赤字を計上しました。しかし、赤字は一過性の要因が大半であり、将来的に目指すべき収益水準達成への蓋然性を高めることができたと考えています。また、有利子負債を844億円削減するなど、財務バランスの改善も着実に進みました。

2025年度は業績のV字回復と復配を果たし、次期中期経営計画への橋渡しとなる重要な年度です。米国関税の引き上げやリセッションの可能性などのマイナス要素はあるものの、グループ総力を挙げて、ステークホルダーの皆様のご期待に応えていきます。

今後の経営においては、ROEの向上に加え、投下資本効率を意識した各事業の一層の利益創出と筋肉質化に注力します。2025年度目標のROE5%はミニマムレベルであり、8%以上を目指していく必要があります。そのために事業成長に取り組むことはもちろんですが、有利子負債の削減や税金費用の適正化なども含めた当期利益の水準改善に注力していきます。

当社は、2024年度までに赤字事業を中心とする事業の選択と集中を実施し、2025年度からは各事業が効率的に収益を上げているかをチェックし、対処していく経営ステージへと前進します。今後は、株主資本コストと投下資本効率を経営に浸透させ、企業価値向上を実現していくとともに、利益還元の面でも株主の皆様に報いていく所存です。

2023-2024年度の振り返り

「グローバル構造改革」「事業の選択と集中」の完遂

中期経営計画初年度の2023年度は、最重要目標として掲げていた営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益（以下、当期利益）の黒字化を達成し、営業キャッシュ・フロー833億円の創出により、運転資本や有利子負債を中心としたバランスシートの改善を進めました。

2024年度は、円安の影響もあり、売上高は前年度比1.8%増の1兆1,278億円となりました。利益面では、グローバル構造改革により販管費を抑制し、一部の効果を取り込みましたが、連結決算における未実現利益の消去計算を見直した結果、事業貢献利益は319億円となり、前年度比4.2%減となりました。

事業別では、デジタルワークプレイス事業は増益でしたが、それ以外の3事業は減益となり、強化事業と位置づけた一部の事業（産業印刷、機能材料、センシング、ヘルスケア）にも課題が残りました。また、一過性費用として、グローバル構造改革や事業の選択と集中（→P18）に加え、センシング、産業印刷、ヘルスケアの各ユニットにおいて、のれんおよび有形・無形固定資産の減損損失を計上したことにより、営業損失は640億円となりました。さらに、米国などでの事業計画を見直したことで、繰延税金資産の取り崩し（約180億円）を実施しました。また事業の選択と集中の一環として、プレシジョンメディシン事業を譲渡したことで、同事業の売却益を含んだ親会社の所有者に帰属する当期損失は474億円となりました。

これらのグローバル構造改革、事業の選択と集中、将来事業計画の適正な見直しなどにより、2023年度比で約1,900億円の総資産の圧縮につながりました。

このように、2024年度は経営改革などを推進したことで、結果として大きな損失を出し、ステークホルダーの皆様に多大なご心配をおかけすることになりました。しかし、2023-2024年度で「事業の選択と集中」を計画どおり完遂したことにより、最終年度である2025年度の「成長基盤の確立」への準備を整えることができました。

2024年度　一過性の要因

一時費用および損失	
グローバル構造改革	-190億円
事業の選択と集中	-約280億円
資産の減損損失	-約510億円
繰延税金資産の取り崩し	-約180億円
事業譲渡益	
プレシジョンメディシン	+約500億円

2025年度　財務影響

事業貢献利益：計+155億円（前年度比）	
グローバル構造改革効果（追加分含む）	+140億円
事業の選択と集中による収益改善	+15億円
期首総資産：計-約1,900億円（2023年度末比）	
事業の選択と集中	-約1,200億円
資産の減損損失	-約510億円
繰延税金資産の取り崩し	-約180億円

企業価値向上に向けて

事業成長と経営改革効果の創出によりROE 5%を達成し、早期に8%以上を目指す

2025年度は、「成長基盤の確立 Turn Around 2025」というスローガンを掲げ、新たなフェーズに進みます。営業利益および当期利益をV字回復させ、ROE5%を達成し、その先のROE8%以上につなげていく考えです。ROE向上を図るためには、当期利益率、総資産回転率の改善が重要であることから、ROEツリーで要素を分解して改善を進めています。

当期利益率の向上

2025年度は、前年度に実施した構造改革効果を取り込んでいきます。また、強化事業の収益力強化や方向転換事業の転換後の売上高拡大によって事業成長を図るほか、DXなどによる販管費の抑制を推進します。これらにより、デジタルワークプレイス事業、プロフェッショナルプリント事業、インダストリー事業の増益と、画像ソリューション事業のブレークイーブンを目指しています。

また、有利子負債の削減による金融収支の改善も引き続き進めていきます。税金費用については税負担の高い水準が続いてきました。この主な要因であった海外赤字子会社における税効果不適用という課題に対して、子会社の収益構造の見直しを図ることで、実効税率を改善します。これにより、当期利益は240億円の黒字化を計画しています。2026年度以降も、これらの施策を継続することで、利益率のさらなる改善を目指します。

なお、2025年度は、米国相互関税引き上げの影響を-140億円と試算しています。価格対応に加え、Go To Market戦略の見直しや、経費の追加削減、低関税率国へのさらなる生産シフトなどにより、影響を吸収します。

総資産回転率の向上

中長期的には事業成長による増収を図ることも必要ですが、2023年度および2024年度は総資産の縮減を優先し、棚卸資産・営業債権の適正化や、事業の選択と集中による資産圧縮、事業売却のキャッシュインも活用した有利子負債の削減を進めてきました。

その結果、2024年度の総資産回転率は0.92倍となり、2022年度の0.80倍から改善しました。2025年度には0.93倍とし、運転資本の圧縮などに加えて売上高を伸長させることで、早い段階で1.0回転への改善を目指します。

財務レバレッジの適正化

2022年度までの3次にわたる中期経営計画での大型投資(約2,900億円)、2019年度の新リース会計(国際会計基準)の導入によるリース資産・負債(約1,000億円)のオンバランス化などに加え、赤字による自己資本の減少もあって、財務レバレッジは高い水準で推移してきました。

2022年度の財務レバレッジは2.9倍でしたが、有利子負債の削減や資産圧縮などにより、2024年度は2.6倍となりました。2025年度には、さらなる有利子負債の削減を進めることで2.3倍(自己資本比率43%)までの改善を見込んでいます。

2026年度以降は、コニカミノルタにとっての最適な財務レバレッジの水準である2倍程度を目指します。

事業管理体制の強化

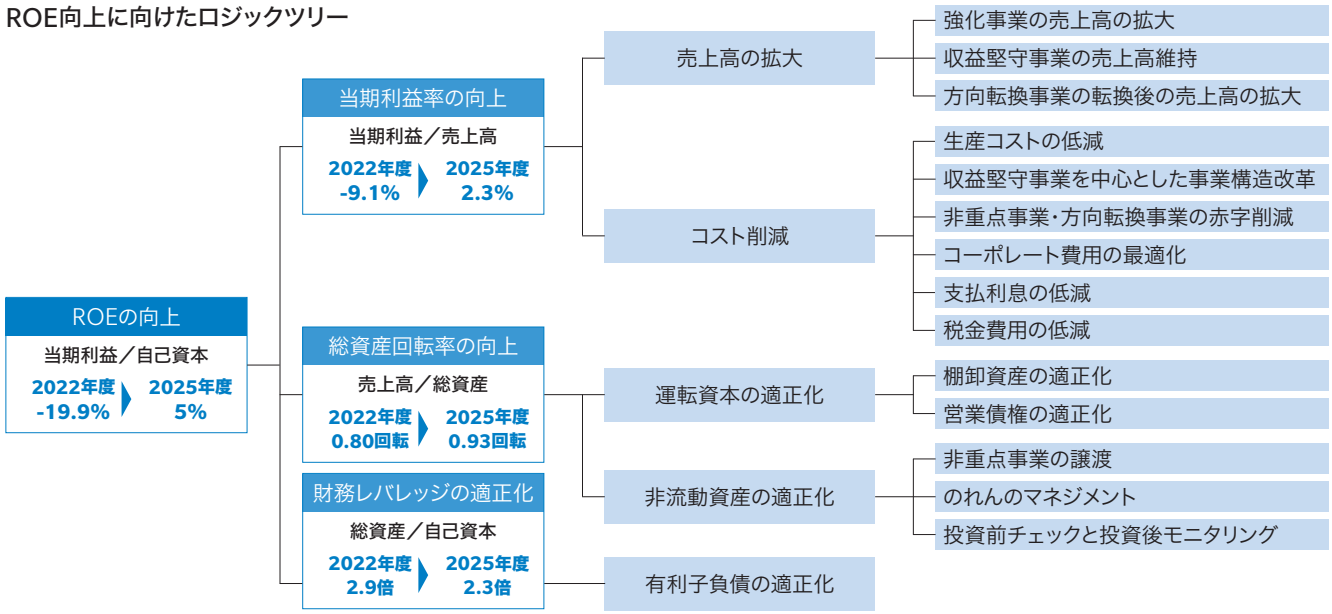
資本コストを意識した経営ステージへ

過去の巨額の減損損失の発生を踏まえ、2023年度には投資評価・事業レビューの方法を見直すとともに、従来は期末に行っていた減損リスクのモニタリングを四半期毎に行うよう強化しました。また、資本効率に基づく経営管理として、事業別ハードルレートと比較したKM-ROIC※の状況や財務などをモニタリングしています。これにより、事業存続・撤退などの判断を行う事業ポートフォリオ管理の徹底を図ります。

近年は赤字事業を中心とする立て直しや撤退にフォーカスしてきましたが、事業の選択と集中の完遂により、今後は、黒字事業を対象とする資本コストを意識した経営ステージへと移行します。

※ KM-ROIC：分子を事業貢献利益、分母を事業資産(運転資本+のれん+有形・無形固定資産)とした独自指標

ROE向上に向けたロジックツリー



注　ROEは期首・期末平均値、総資産回転率と財務レバレッジは期末値を用いて算出

バランスシート改善

資産圧縮と有利子負債の削減による財務健全性の向上

営業債権・棚卸資産の適正化による運転資本の改善と、事業資産削減や資産売却にともなうキャッシュインによる有利子負債（含むリース負債）の削減を進めています。これらにより、総資産は2022年度末の14,137億円から、2024年度末は12,176億円へと1,961億円削減しました。のれんについては、ピーク時は2,465億円（2021年度末）でしたが、2024年度は1,263億円まで減少しました。資本に占めるのれん割合もピーク時の44%から27%に減少し、財務の安全性は高まっています。

現在、中期経営計画の仕上げとなる2025年度末までに、もう一段の総資産削減を目指しています。特に有利子負債を3,700億円まで削減し、Net D/E Ratioは2022年度末の0.8から2025年度末に約0.55を目指すなど、財務バランスの適正化を進めていきます。

キャピタルアロケーション

営業キャッシュ・フロー創出や事業譲渡等によるキャッシュインによる、有利子負債の大幅削減、事業投資・株主還元の強化

2023-2024年度は、運転資本の改善(+526億円)などにより、1,344億円の営業キャッシュ・フローを創出しました。なお、2024年度に発生した減損損失や繰延税金資産の取り崩しなどの一過性費用はノンキャッシュであることから、キャッシュ・フローには影響していません。また、プレシジョンメディシン事業などの事業譲渡によるキャッシュインは投資キャッシュ・フローにおいて688億円となり、営業キャッシュ・フローと合わせたキャッシュを、事業投資(868億円)、有利子負債の返済（1,616億円）、配当（24億円）にアロケーションしています。

2025年度も営業キャッシュ・フロー創出に取り組み、強化事業や「成長の芽」を中心に戦略的かつ厳選した事業投資を行うとともに、さらなる有利子負債の削減を進めながら、復配を目指します。

株主還元方針

2025年度、年間10円の復配の実現

2024年度は、構造改革や事業の選択と集中、減損損失などの計上により当期損失となったため、期初見通し通りに無配としたことについて、株主の皆様にお詫び申し上げます。

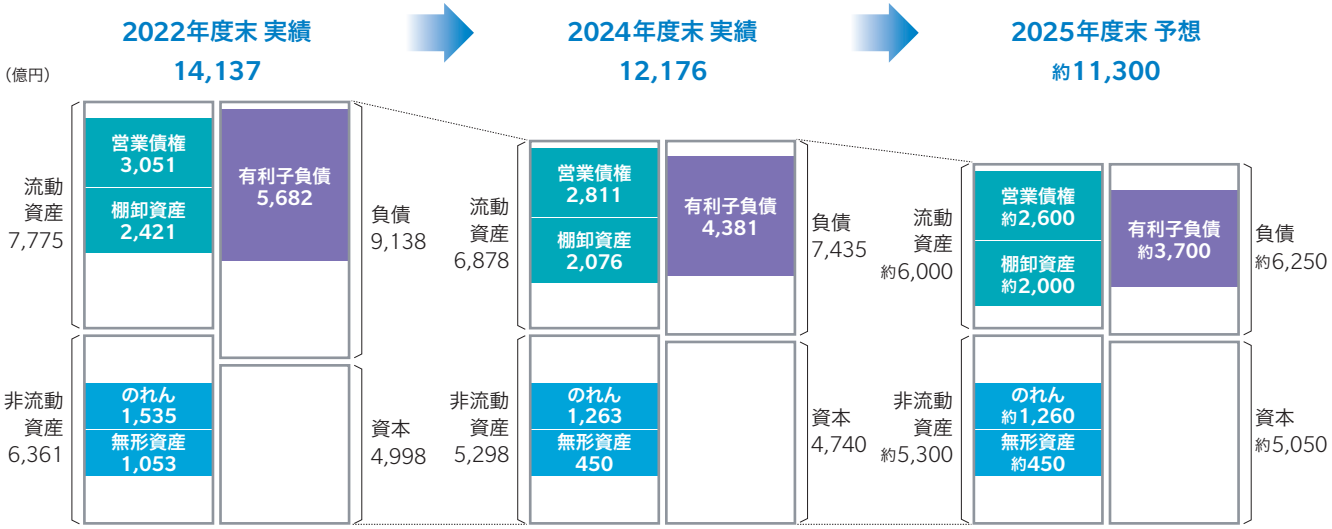
2025年度は、営業利益480億円、当期利益240億円への黒字転換、ROE5%の達成を計画しており、配当については1株当たり年間10円の見通しです。

2026年度以降は、ROE8%の早期達成を可能とする利益成長とキャッシュ創出により、企業価値を向上させるとともに、株主の皆様への還元をさらに強化していく方針です。

配当方針

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基本方針としております。

バランスシート改善



キャピタルアロケーション方針

		2023-2024年度	今回予想 2025年度	今回予想 3カ年累計	中期経営計画（2024年 4月時点）
キャッシュイン	営業キャッシュ・フロー	1,344億円	750億円	約2,100億円	2,700～3,000億円
キャッシュイン	事業譲渡等	688億円	140億円	約820億円	-
キャッシュアウト	事業投資（設備・投融資・その他）	868億円	450億円	約1,300億円	1,500億円
キャッシュアウト	負債削減	1,616億円	350億円	約1,940億円	1,200～1,500億円
キャッシュアウト	配当	24億円	25億円※	約50億円	

※ 中間配当 5円分によるキャッシュアウト、通期では 10円

技術・知財戦略

常務執行役
江口 俊哉

中期経営計画の技術戦略では、「強化事業拡大のための技術開発の強化」と「将来成長のための技術の仕込み」の2点に注力しています。前中期経営計画までの約10年間は、買収による技術獲得に重きが置かれてきましたが、その一方で当社の強みであるコア技術の強化などが不足していました。その反省から、今こそ当社のコア技術を成長の原動力とすることが持続的成長のために重要だと考えています。

当社は長い歴史の中で、複数のコア技術を融合することで新たな事業を創出してきました。その流れを受け継ぎ、「強化事業拡大のための技術開発の強化」では、全社でAIやデータサイエンスの活用を推進し、コア技術をさらに高度化していくことで競争優位性を強化していきます(→P24)。

「将来成長のための技術の仕込み」では、社会に必ず求められ、大きな市場成長が期待されるGX(グリーントランスフォーメーション)技術に注力しています(→P26)。そのなかで、脱炭素社会の実現に向けた有望領域である再生プラスチック活用、バイオものづくりの製造工程の計測システム、ペロブスカイト太陽電池向けバリアフィルムなど、当社のコア技術とAI技術の組み合わせで強みを発揮し続けられる成長事業候補を設定。産業技術総合研究所などとの外部連携も行いながら、事業化に向けた技術開発を本格的に開始しています。

今後もマテリアリティを軸に、社会が求める“みたい”に応える技術開発で社会課題の解決に挑戦し続けます。

技術戦略の基本方針

中期経営計画における技術戦略の重点課題の1つ目は、「強化事業を拡大するための技術開発の強化」です。強化事業(インダストリー領域、プロフェッショナルプリント領域の強化領域、ヘルスケア領域)では、これまでコニカミノルタのコア技術で競争力を高めてきました。さらに今後は、事業をまたぐ形で要素技術を融合させた技術の開発を進めていきます。また、コア技術が活かせる新たな領域を開拓し、顧客課題に応える製品・サービスを提供することで事業拡大を目指します。

重点課題の2つ目は、「将来成長のための技術の仕込み」です。この取り組みにおいては、想定される将来社会からバックキャストして考え、「有限な資源の有効活用」と「気象変動への対応」に貢献する技術開発に注力することを決めました。仕込むべき研究開発テーマについては、コニカミノルタが強みとする“センシング技術+AI技術”が活かせることと、将来社会が求める成長市場であることを軸に判断し、積極的に取り組んでいきます。

前中期経営計画以前の課題認識	本中期経営計画の技術戦略基本方針
●成長事業創出を急ぐため、買収による技術獲得を積極的に行ったが、“飛び地”技術のため成果につながらなかった。	1 強化事業拡大を加速する技術開発(AIの積極活用)
●中長期視点で必要となる技術やコア技術などの継続的な強化が手薄となっていた。	2 成長のための技術の仕込み(GX技術への積極投資)

詳細情報:コニカミノルタのテクノロジー
https://research.konicaminolta.com/jp/

技術戦略の全体像

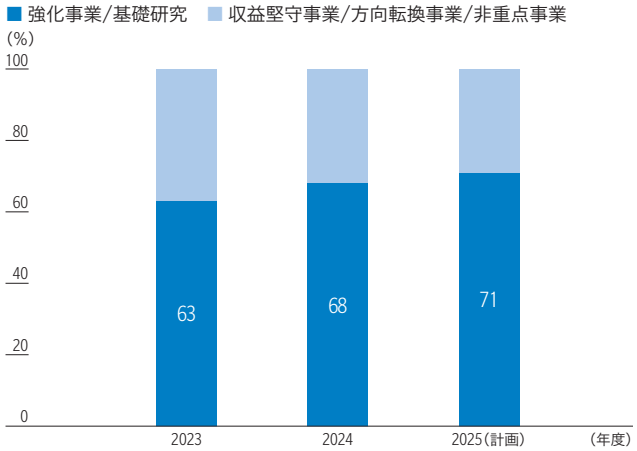
中期経営計画では全社の事業を「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」の4つに分類し、研究開発投資の投資配分の最適化を行ってきました。

2025年度は、中期経営計画の最終年度にあたる重要な節目であり、コニカミノルタの技術戦略も次期中期経営計画を見据えた移行期に入っています。それに合わせ、2025年度には強化事業と基礎研究への研究開発投資比率を71%に拡大する計画です。これにより、成長が期待される重点事業領域における製品力・サービス力の向上を図るとともに、市場の変化に応じた技術対応力の強化を進めています。

また、脱炭素社会の実現に向けた有望領域の技術についても、基礎研究を中心に研究開発投資を強化しています。次期中期経営計画にもつながる重要な技術の仕込みとして適切に投資を実行していきます。

これらの取り組みを通じて、コア技術とAIやデータサイエンスの融合をさらに進め、事業競争力の強化と社会課題の解決の両立を目指した技術戦略を継続的に推進していきます。

研究開発費の内訳



詳細情報:テクノロジーレポート
https://research.konicaminolta.com/jp/report/

強化事業の拡大に貢献する技術開発

強みを生み出すコア技術の融合と進化

コニカミノルタは、これまで保有する複数のコア技術を融合させることで優位性の高い技術を生み出してきました。

例えば、プロフェッショナルプリント事業では、電子写真技術に分光・測色技術を組み合わせ、自動品質最適化ユニット「IQ-501」を開発しました。この開発では、コニカミノルタの高精度な用紙搬送技術と、印刷画像のセンシング技術、ユニット内でのリアルタイムデータ処理を高度に融合させています。本製品を搭載した商業印刷やラベル印刷の製品は、ダウンタイムによる損失の低減がお客様から高く評価されています。

ヘルスケア事業では、X線動態画像の撮影技術と画像解析技術を融合し、従来のX線静止画像では見えない生体組織の動き情報を取得する技術を開発しました。この技術により、慢性閉塞性肺疾患における呼吸機能検査が動画像の解析で可能になり、検査負担の軽減効果が期待できると報告されています。

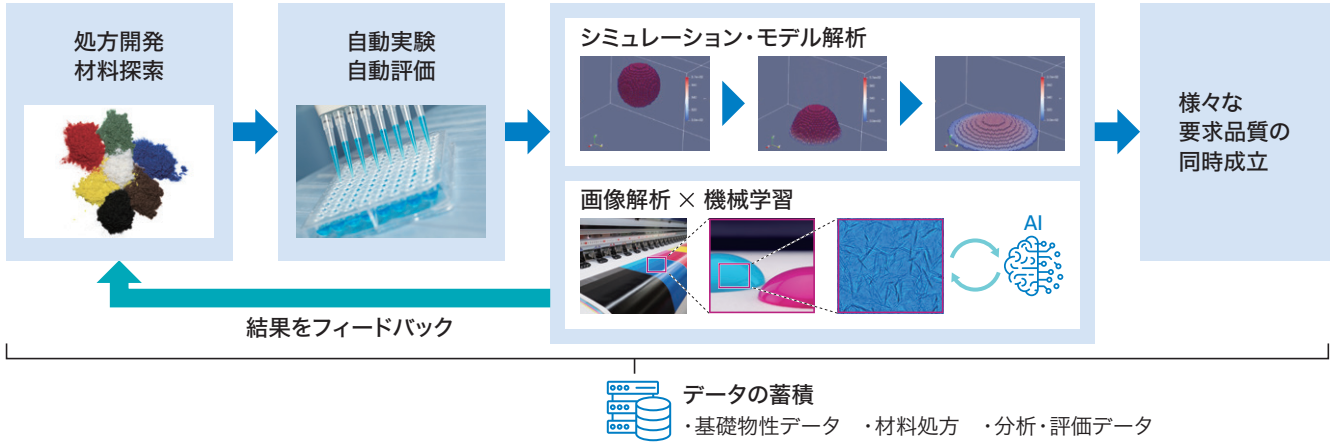
さらに、今後の社会的ニーズに対してコニカミノルタが強みを発揮すべき領域として、半導体製造装置向け光学コンポーネントの開発にも注力しています。半導体需要は、今後もAIや自動運転といった分野を中心に長期的な拡大が見込まれており、これにともない半導体回路の高速化・大容量化および多層化が進んでいます。同時に、プロセスの微細化が進むことで、光学レンズに求められる精度も一層厳しくなっています。コニカミノルタは、長年培ってきた光学設計・加工技術を最大限に活かし、拡大する需要や厳しい顧客要求に応えるために、高精度光学コンポーネントの開発、供給を強化していきます。

AI・データサイエンスの活用による開発効率向上

コニカミノルタは早い時期からDXの実践に取り組み、DX専門人財による効率化を進めています。グループ内で育成されたDX専門技術者は1,000人を超え、現場のメンバーと一体で取り組むことで、毎年多数の業務改革を実現しています。

そうした業務改革のなかで、データ活用推進が結実した一例が「インクジェット(IJ)インクのデータ駆動型開発」です。IJインクは、射出時は低粘度、着弾後は高粘度と相反する性質を実現することが求められる複雑な製品であるため、材料設計には高度な技術と精緻な制御が必要になります。コニカミノルタでは、実験と評価のプロセスを自動化し、人手を介さずに多くの条件を検証できる仕組みを構築し、実験スピードと検証の幅を大幅に向上させました。また、実験から得られた膨大なデータに予測モデルや画像解析、AIを組み合わせることで材料探索などの効率を高め、手戻りの少ない開発プロセスを実現しました。これにより、開発期間の大幅な短縮と品質の安定化を両立し、大きな成果を上げています。

インクジェットプリンター用インクのデータ駆動型開発



Voice　IJインクのデータ駆動型開発

技術開発本部
データサイエンスセンター
宮内 真帆

当社のIJインクは射出時と着弾時の物性を緻密に制御して開発することで、高速高画質印刷を可能にしています。従来は、各チームがターゲット毎に開発を行っていたため、開発効率と他プロジェクトへの技術展開の面で課題がありました。

IJインクのデータ駆動型開発プロジェクトでは、材料とその組み合わせ毎のインクの画像データを多量に取得し、インクの性能を予測できる機械学習モデルを開発しました。並行して、印刷時の複雑な制御因子をマップ化するとともに、射出や着弾時のインクの振る舞いを再現するシミュレーションモデルを開発しました。これらのモデルは、理論から演繹的に導かれる結果と矛盾せず、今後の材料設計の探索範囲拡大とスピード向上につながります。

今後、この事例を当社グループ全体に展開し、データ駆動型の材料開発を進めていくことで、開発効率と技術力の向上につなげていきたいと考えています。

将来成長のための技術の仕込み

環境負荷低減のための技術開発

持続的成長に向けた技術の仕込みとしては、主に環境負荷低減に関するテーマに投資し、イノベーションを加速します。例えば、循環型社会の実現に向けた取り組みとして、コア技術である材料技術から発展した再生プラスチック材料製造分野では、廃プラスチックからアップグレードリサイクルした再生プラスチックの外販を開始しました。また、コニカミノルタグループの製品であるハイパースペクトルカメラは、廃プラスチックの弁別・分析に使われています。原料選定においては光学技術、再生材製造においては材料技術と、複数の技術を組み合わせ、リサイクルの生産性や品質を高めることで、社会課題解決に貢献していきます。

また、微生物を用いて非化石由来の原料から材料を合成する「バイオものづくり」では、複雑なプロセスをモニタリングする技術の開発を進めています。この取り組みでは、コニカミノルタが保有するセンシング技術を結集し、微生物の複雑な挙動を可視化することで、バイオものづくりの安定化とコストダウンを目指しています。

2025年には、バイオものづくり領域において、ハイパースペクトルイメージング（HSI）とAI技術を活用した異常検知モデルを組み合わせて開発した高生産株検出システムが、日本農芸化学会で高い評価を得ました。

さらに、次世代太陽電池の有力候補である軽量・柔軟なペロブスカイト太陽電池（フィルム型）の本格的社会実装に向け、耐久性の課題を克服する水蒸気バリアフィルムの開発も進めています。かつて有機EL照明事業で開発した技術と、成膜技術、量産ノウハウを活かすことで早期量産化を目指します。

コニカミノルタは、今後も社会に必要とされ続ける企業であるために、環境負荷低減に貢献する技術の先行開発に積極的に取り組んでいきます。

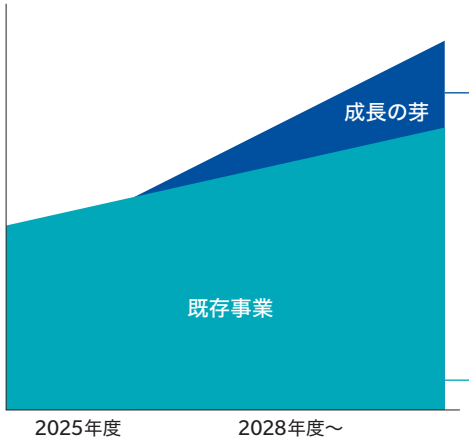
社会実装のためのオープンイノベーション

バイオものづくりに関する技術開発では、産業技術総合研究所とバイオプロセス技術連携研究ラボを設立し、微生物の培養と分離、精製などの先端バイオものづくりのプロセス実現を目指すとともに、そのモニタリング技術開発に注力しています。

また、最先端のAI技術領域で世界トップレベルの研究を行っているトロント大学と2020年から開始した共同研究は、5年間の延長契約を締結しました。引き続き画像AIの処理性能向上や製造品質管理へのAI活用、環境負荷低減に貢献する新規材料開発などに向けて、最先端技術の獲得に注力していきます。

コニカミノルタは、今後もオープンイノベーションを積極的に推進し、革新的な技術の社会実装を加速させていきます。

利益成長のイメージ



中長期で取り組んでいる新たなテーマ

既存事業	コア技術		AI強化 光学／計測／材料		新たなテーマ
情報機器 センシング	樹脂成形	×	高精度 廃材分析	〉	再生プラスチック 材料製造
機能材料 （有機EL照明）	材料／製膜	×	ハイバリア層	〉	ペロブスカイト太陽電池 バリアフィルム
センシング	光学計測	×	微生物の 状態測定	〉	バイオものづくりの プロセスモニタリング
光学 コンポーネント	精密加工	×	光学設計 シミュレーション	〉	半導体製造装置向け 光学コンポーネント

Voice　トロント大学との共同研究

技術開発本部
システム技術開発センター
青山 卓也

トロント大学との共同研究では、AI技術とその産業応用に精通した教授の指導のもと、幅広いケースで使用できるデータ予測と要因分析を支援できるAIモデル構築技術を研究しています。特に、当社のフィルム生産工場を対象に、複雑な工程での品質の安定化を目指した技術開発に取り組んでおり、生産トラブルへの対処法をAIが作業者のノウハウに近い形で導き出す成果も得られています。

私はこの共同研究プロジェクトを通して、グローバルに産学両面の現状を知り、課題を捉える視点が得られました。それと同時に、この技術が環境負荷低減をはじめ、多くの社会課題に対して応用できる可能性を実感し、自分の研究が果たすべき役割の大きさを強く意識するようになりました。

今後、これまでに検証したAIモデルの効果や大学で学んだ技術・知見と、別テーマで共同研究に取り組んでいるメンバーの成果を融合させ、材料開発などへの社会実装を通じて、さまざまな社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。

知的財産戦略

成長基盤の確立へ向けた知的財産の戦略的活用

中期経営計画の最終年度である2025年度は、「成長基盤の確立」の年と位置づけ、既存事業の深化に加えて、将来成長のための技術の仕込みを行っています。この取り組みにおいて重要となるのが、それらの技術に関する知的財産の戦略的活用です。コニカミノルタでは、各事業に設定された中期目標の達成に向けて、知的財産をどのように活用するかをバックキャストで設計し、知的財産戦略を事業戦略と緊密に連携させています。その際に、事業が目指す方向性に対して知的財産がどのように貢献するのかをストーリーとして描き、その実現に必要な知的財産活動を具体化しています。

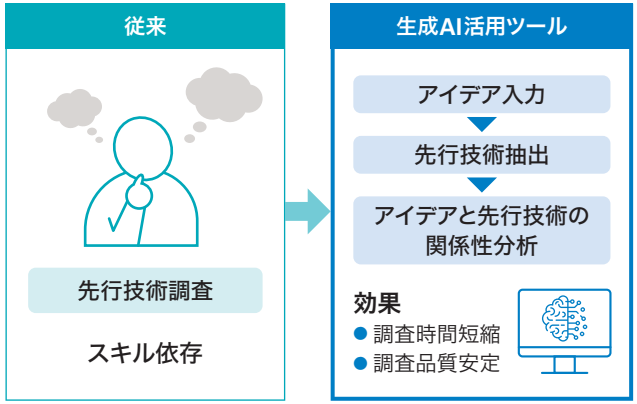
知的財産戦略を支えるDXの取り組み

知的財産活動をさらに加速・高度化するために、DXへの積極的な投資を実行し、AIを活用した自動化によって、従業員がルーチン業務から解放され、より創造的で付加価値の高い業務に注力できるよう環境の整備を進めています。こうしたDXによる変革は、知的財産部門だけでなく、開発部門をはじめとする全社的な知的財産活動の効率化と高度化に寄与しています。

知的財産部門における具体的な取り組みとして、知財業務の棚卸やプロセスの可視化を行い、その上でAIを活用したデジタルツールを導入し、先行技術調査、自社技術・人財の探索、外国特許出願といった各業務の自動化・効率化に取り組んでいます。

また、従来は各開発者のスキルに依存していた先行技術調査について、発明のアイデアを簡単な文章で入力するだけで容易に先行技術を抽出できるツールを開発しました。AIを活用したこのツールは、抽出された先行技術と対象アイデアとの関係性を分析することもでき、開発者はその分析結果を参考にアイデアの改善を行うことができます。このツールの導入により、先行技術調査に要する時間を大幅に短縮するとともに、調査品質のばらつきを抑制することが可能となりました。

知的財産部門でのAI活用



標準化戦略への取り組み

標準化は単なる規格遵守にとどまらず、市場創出・拡大のためのビジネス戦略ツールであり、知的財産戦略と連携することで競争優位性を高める鍵となります。そうした考えから、コニカミノルタは標準化戦略を全社機能として組織化することを目指したプロジェクトを2024年度から開始しました。

本プロジェクトにおいては、複数の戦略的な事業テーマについて、事業立ち上げや事業拡大に資する標準化戦略の検討を行うとともに、社内教育・標準化人財育成などを進めています。

今後、知的財産戦略と併せて、成長事業の開発や強化事業の拡大のためのビジネス戦略ツールとしての活用をより強化していきます。

脱炭素社会に貢献する知的財産

将来における「気候変動への対応」や「有限な資源の有効利用」といった重要な社会課題を的確に捉え、それらの課題からバックキャストの発想でアプローチすることにより、コニカミノルタは早い段階から環境負荷の低減や脱炭素社会の実現に寄与する技術開発に取り組んできました。その成果として、GX技術に関する特許を多数出願してきました。

今後は、これらの特許を含む知的財産のなかから、事業の選択と集中の動きに合わせて、特に有望なものを厳選し、今後の成長分野におけるコア技術を支え、守るものとして戦略的に活用していく方針です。

具体的には、将来成長のための技術の仕込みとして期待される分野のうち、バイオものづくりやペロブスカイト太陽電池(フィルム型)バリアフィルムなど、脱炭素社会の実現に貢献する技術領域において、特許やノウハウをはじめとする知的財産を積極的に活用・保護し、技術優位性の確保と持続的な企業価値の向上を図っていきます。

知的財産報告書

知的財産権に関する戦略や活動実績などについては、Webサイトに掲載している知的財産報告書で詳しく説明しています。

https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/intellectual_property/index.html

Part 3

事業戦略の進捗

価値創造を通じた持続的成長の実現

Contents

28 At a Glance

29 各事業の戦略の方向性

30 インダストリー事業

32 情報機器事業

34 画像ソリューション事業

35 顧客との価値共創事例1
—産業印刷

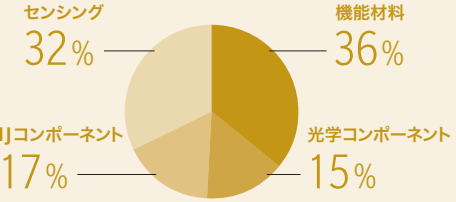
36 顧客との価値共創事例2
—IJコンポーネント

At a Glance

情報機器事業

インダストリー事業　売上高構成比 11%

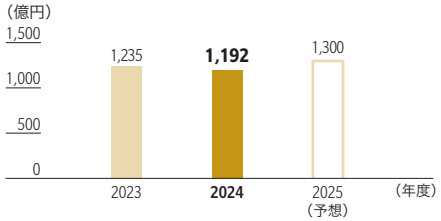
ビジネスユニット別売上高構成比



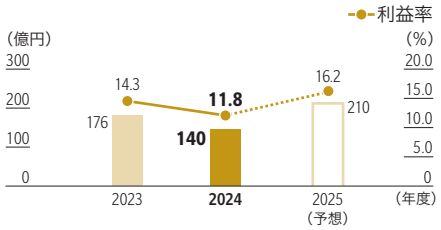
2024年度業績の概要

- センシングは、光源色計測装置が顧客のディスプレイ設備投資抑制の影響を受け減速
- 機能材料は、TVの大型化によりSANUQI-VAは増加した一方、主力のTACフィルムは減少
- IJコンポーネントは、サイングラフィックスプリンター向けヘッド販売が堅調
- 光学コンポーネントは、ピックアップレンズや交換レンズが減少
- 機能材料の一過性費用により減益

売上高

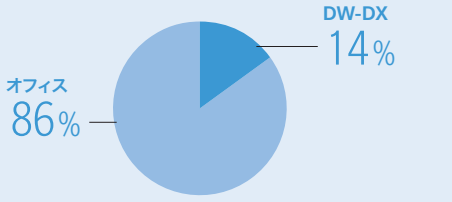


事業貢献利益※1



デジタルワークプレイス事業　売上高構成比 55%

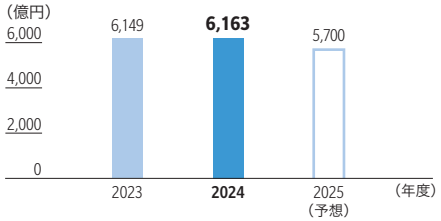
ビジネスユニット別売上高構成比



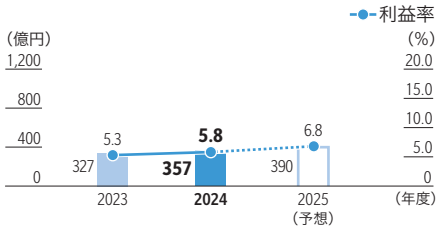
2024年度業績の概要

- オフィスは、複合機販売のハードは減少、消耗品やサービスなどのノンハードは前年並みを維持。連結調整における未実現利益消去の計算の影響があったものの、為替影響、生産コスト削減、グローバル構造改革の効果により増益
- DW-DXは、事業の選択と集中により減収も、業務効率化サービスなどは好調。赤字幅が縮小

売上高

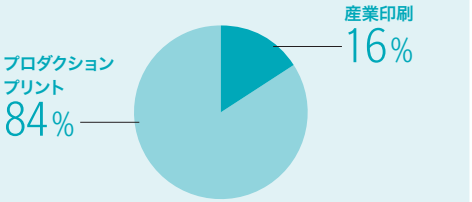


事業貢献利益※1



プロフェッショナルプリント事業　売上高構成比 25%

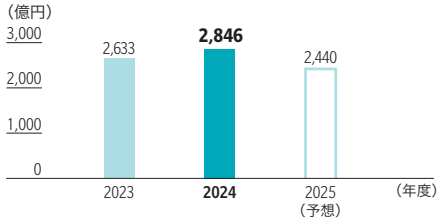
ビジネスユニット別売上高構成比



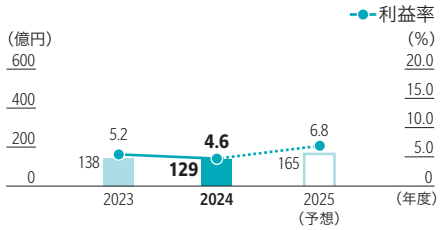
2024年度業績の概要

- プロダクションプリントは、印刷速度が最も速いヘビープロダクションプリント機を中心に販売台数が伸長し、ノンハードも伸長
- 産業印刷は、インクジェットデジタル印刷機、高速ラベル印刷機の販売台数が増加。ノンハードはデジタル印刷需要の高まりを背景に、すべての領域で増収
- 連結調整における未実現利益消去の計算の影響により減益

売上高

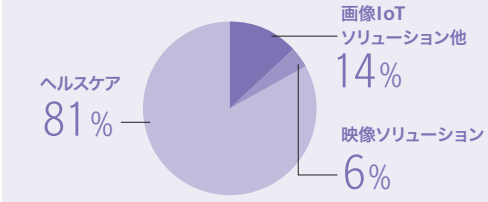


事業貢献利益※1



画像ソリューション事業　売上高構成比 9%

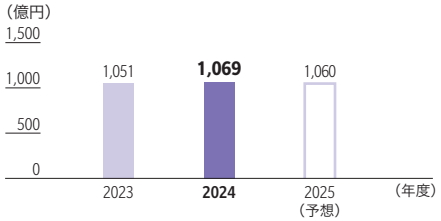
ビジネスユニット別売上高構成比



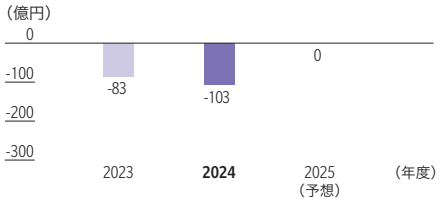
2024年度業績の概要

- ヘルスケアは、X線フィルムの需要が中国で減少。デジタルラジオグラフィー(DR)は日本で減少も米国とアジアを中心に伸長。医療ITは日米で好調
- 画像IoTソリューションは、ネットワークカメラのソリューションが堅調
- 映像ソリューションは、プラネタリウム直営館での集客が好調
- 画像IoTソリューションの赤字幅は縮小するも、ヘルスケアの一過性費用により減益

売上高



事業貢献利益※1



※1 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

各事業の戦略の方向性

本中期経営計画において、全社の事業を4つに分類し、方向性を明確にしています。「強化事業」および「収益堅守事業」においては、グローバル構造改革を通じて収益力が着実に向上しています。特に「強化事業」においては、売上の成長にともなう収益向上を目指し、さらなる事業拡大に取り組んでいきます。「非重点事業」においては、一部の事業譲渡を実施しました。「方向転換事業」については、事業の一部を譲渡し、領域を絞り込むことで、収益の改善を図りました。今後は、これらの事業において持続的な成長を目指します。

		～2024年度	2025年度～	
		資本効率の向上	成長基盤の確立	
セグメント	ビジネスユニット	構造改革、事業の選択と集中による収益改善	既存事業の収益向上	新規事業領域の拡大
インダストリー事業	強化 センシング	●事業経営の効率化	●ディスプレイの進化による需要の取り込み	●自動車外観検査やハイパースペクトルイメージング（HSI）などを継続成長
	強化 機能材料	–	●VA位相差フィルムのシェア拡大 ●SANUQI-VAフィルムの生産能力増強	●新製品SAZMAフィルムで表面保護領域に参入 ●OLEDテレビ向け位相差フィルムのシェア拡大
	強化 IJコンポーネント	–	●既存サイングラフィックス分野の強化	●工業用途向けインクジェットの拡大
	強化 光学コンポーネント	●中国生産工場一拠点の持分譲渡	●カメラ用交換レンズ、プロジェクター用光学ユニットの生産を中心とした効率化	●半導体製造装置向け光学コンポーネントの拡大
デジタルワークプレイス事業	収益堅守 オフィス	●グローバル構造改革 ●中国生産工場1社の生産終了	●DXによる生産・販売・サービスの効率化	–
	方向転換 DW-DX	●マネージドITサービスの一部事業の譲渡 ●開発テーマの絞り込み	●業務効率化サービスの拡大 ●DW-DXとして黒字化	●AI SaaSサービスの拡大
プロフェッショナルプリント事業	強化 プロダクションプリント	●マーケティングサービスのMPM事業の譲渡 ●グローバル構造改革	●HPPとMPPの拡販 ●DXによる生産・販売・サービスの効率化	●印刷の前後工程を含むソリューション拡大
	強化 産業印刷	–	●市場成長を超える商業印刷、ラベル印刷の売上伸長	●高速ラベル印刷機のノンハード売上拡大
画像ソリューション事業	強化 ヘルスケア	●グローバル構造改革 ●開発体制の見直し	●DXによる生産・販売・サービスの効率化 ●デジタルX線の売上成長	●ソリューションモデルの事業・地域横展開 ●ヘルスケアと画像IoTソリューションのシナジーによる事業ドメイン確立（医療、介護融合など）
	方向転換 画像IoTソリューション	●MOBOTIX社の事業譲渡 ●展開国の絞り込み	●業種ごと（製造、介護など）のソリューションモデルの確立・拡大 ●環境規制の潮流を捉えたガス監視事業拡大	

インダストリー事業

常務執行役
インダストリー事業管掌
葛原 憲康

インダストリー事業は、当社の変革の歴史を通じて磨き続けてきた技術と、お客様の現場に寄り添う共創活動によって、業界をリードするいくつもの世界初やトップシェアの商品・サービス群を生み出してきました。

当社が提供する価値の基盤となる技術は、祖業からの変遷を経て磨き続けてきた光学・材料・微細加工などのコア技術に、AIなどを加えて複合化したものです。また、アナログ―デジタルの変換プロセスを支える当社のセンシング、機能材料、IJコンポーネント、光学コンポーネントの各ビジネスユニットは、さらなるデジタル化の進展にともなって高度化する顧客ニーズに応え続けています。

当事業に共通する特長は技術力の高さにとどまらず、お客様の具体化できていない課題も提起し、技術を用いて「最も適した解決策」を提供できるところにあります。私たちが目指すのは、このように提供する「技術を活用して実現するストーリー」が、お客様にとって唯一無二の価値となることです。そして、それを支えるのが、開発・製造・顧客サポートが一体となった「現場力」です。現在、ディスプレイ産業においては、需要の回復と新たなニーズに応じて、センシング、機能材料ともに新しい技術を用いた最適な解決策の提供を進めています。同時に、注力領域の半導体製造装置向け光学コンポーネント事業では、さらに技術と現場力を結集させ、お客様に最適な解決策を提供し続けることで事業拡大を加速していきます。

インダストリー事業の強化戦略

顧客との共創を通じたマテリアリティの実現と成長

インダストリー事業では、強みであるコア技術を基盤とし、「現場力」による顧客との共創を通じて、製造業などの産業で欠かせない部材や計測・検査機器・サービスを提供し、マテリアリティとして掲げる社会価値の実現に貢献しています。具体的な取り組みとして、製造・検査工程の自動・省力化を通じた「働きがいの向上および企業活性化」、デジタル化や新材料の提供によるロス低減や、高度な計測・判別による「有限な資源の有効利用」や「気候変動への対応」などを推進しています。

2024年度の進捗

センシングユニットは、光源色計測領域における大手顧客の設備投資の遅延により、減収・減益となりました。大手顧客案件については、グローバル一体でのアカウントマネジメント強化により競争力を高めていきます。一方、自動車外観検査はパイプラインが増加したことで継続して成長しています。また、ハイパースペクトルイメージング（HSI）技術を用いた計測器ビジネスは、人間の目では識別ができないわずかな色や物質の特性の違いを捉えられる特性を活かし、リサイクルなどの検査領域への適用拡大を目指します。

機能材料ユニットは、大型TV向けの需要は継続して増加しています。一方で、機能材料フィルムへのお客様の要求が変化しつつあります。これに対しては、フィルム技術を改良して、TAC（トリアセチルセルロース）系やCOP（シクロオレフィンポリマー）系の複数の選択肢で要求に応えていく方針です。

IJコンポーネントユニットは、多種多様なインクと適合性の高いインクジェットヘッドを提供し、屋外広告向けなどのサイングラフィックス用途や商業印刷用途において需要の増加が続いています。また、成長領域と位置づけている工業分野では、ヘッドの耐久性の高さが優位性となっていることに加えて、ケミカル技術の強みも活用して市場をリードしています。

光学コンポーネントユニットは、半導体製造装置向けの事業をお客様と10年以上育ててきました。今後、さらなる設備増強により増産対応を行うとともに、中長期的な事業拡大に向けて、従来より波長の短い領域に拡大し、この領域でも次世代技術の導入を含めた設備投資を行うことで競争力を強化していきます。

今後のインダストリー事業戦略

中長期での事業開発では、ディスプレイ、自動車外観検査などのモビリティ、半導体製造装置向け光学コンポーネントなどの半導体の3つの領域に注力します。これらの市場の変化を捉え、顧客の課題・ニーズへの迅速な対応を目指します。そのために、従来の製品別ビジネスユニットを超えて、市場・顧客目線で、バリューチェーンと技術を俯瞰できる顧客フロント人財を各注力領域に配置。これらの人財が業界をリードするブランドオーナーに密着することで需要をいち早く察知し、新規ソリューションを開発できる優位なポジションを確立していきます。これにより、技術資産やグローバルな顧客関係を活用しながら、顧客との共創を通じた新たな事業開発を推進します。

顧客との共創を通じた事業開発の成果

ディスプレイ

外部環境：
デバイス進化にともなう新表示方式の開発加速

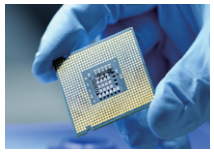
- ICTブランドオーナーに対して事業横断のアプローチを行うことにより、非偏光板用途の高機能フィルムで、次世代中小型ディスプレイ向け案件を受注

モビリティ（自動車外観検査など）

外部環境：
CASEによる技術革新の加速

- 自動車外観検査装置をスズキ相良工場に国内初導入、スズキ他工場とともに、グローバルでのパイプライン増加により、今後の成長に期待

半導体(半導体製造装置向け光学コンポーネントなど)



外部環境：
外的要因によるサプライチェーンの大変動

- 半導体製造装置向け超精密光学系部材のビジネスで可視光領域の新機種案件獲得

センシング　強化

市場環境（O 機会　T 脅威）

- O ディスプレイの技術革新による開発・製造プロセスの変化、多様なデバイスへの用途拡大
- O 自動車工場の品質検査における省力化のニーズ
- O 製造業における資源の有効活用や、気候変動への対応の要請
- T 顧客の設備投資サイクルによる需要減退

市場成長率（2023-2025年）

光源色（ディスプレイ）・物体色計測	+4%
自動車外観検査（モビリティ）	+15%
ハイパースペクトルイメージング（HSI）	+10～15%

注 当社推定

競争優位性

- 世界標準となる精度の高い光源色・物体色計測技術
- 顧客の要望に寄り添う商品開発力
- AIによる画像解析技術
- 自動車工場の検査工程における自動化・省力化への幅広い知見

2025年度 戦略とアクション

- ディスプレイ：グローバル一体でのキーアカウントマネジメント強化による競争力の向上と事業経営の効率化
- ディスプレイ：ICTデバイスの機能進化を捉えた光源色計測の売上回復
- 成長領域：自動車外観検査、HSIの売上伸長

戦略的KGI・KPI（前年度比）

	2024年度実績	2025年度目標
自動車外観検査・HSI産業用途の売上高伸長率	+16%	+22%

注 為替影響を除く、目標は2025年7月時点

機能材料　強化

市場環境（O 機会　T 脅威）

- O 多様なデバイスへの用途拡大などによるディスプレイ需要拡大
- O ディスプレイの大型化によるフィルム需要拡大
- O 次世代ディスプレイの進化による新たな機能への需要増加
- O 偏光板メーカーにおけるラインの広幅化
- T 景気後退にともなうディスプレイ市場の需要減退
- T ディスプレイ技術の変遷による既存製品市場の縮小

市場成長率（2023-2025年）

大型TV（LCD+OLED）	+4%

注 当社推定

競争優位性

- 溶液型ベルト式生産による材料選択の自由度の高さと機能付与を合わせた製膜技術
- その技術を活かした「長尺・広幅・薄膜」の製品群
- 後延伸技術による大型ディスプレイ用需要の捕捉

2025年度 戦略とアクション

- 増加する大型TV領域向けフィルムの需要に対応できる生産体制の強化
- 大型ディスプレイ向けの新商品の拡販による新規領域でのポジション獲得
- 既存領域での製品開発などによる競争力向上と売上の堅持

戦略的KGI・KPI（前年度比）

	2024年度実績	2025年度目標
新樹脂大型領域の売上高伸長率（SANUQI、SAZMA）	+84%	+60%

注 為替影響を除く、目標は2025年7月時点

IJコンポーネント　強化

市場環境（O 機会　T 脅威）

- O アナログ印刷からデジタル印刷へのシフト加速
- O 製造現場における製造プロセスの変化や省プロセス・省力化
- O 資源の有効活用や環境負荷低減への対応の要請
- T 景気後退にともなう顧客の需要減退

市場成長率（2023-2025年）

成長領域（工業用途+プリントオンデマンド用途）	+5%

注 当社推定

競争優位性

- 高精度・高生産性・高信頼性を実現する精密加工技術
- 多種多様なインクと適合性の高いヘッドを実現するケミカル技術
- 顧客の開発現場に深く入り込んでサポートする顧客対応力

2025年度　戦略とアクション

- 成長領域：新製品投入による市場開拓と、それらが搭載されたプリンターの上市・拡販のための技術サポートによる売上伸長
- 成長領域（工業用途）：製造や物流工程でのインクジェット用途拡大に向けた、装置メーカーとの共創提案による導入促進
- 基盤領域：サイングラフィックスを中心に、競争力向上のための製品開発による領域No.1の堅持

戦略的KGI・KPI（前年度比）

	2024年度実績	2025年度目標
成長領域の売上高伸長率	+36%	+48%

注 為替影響を除く、目標は2025年7月時点

情報機器事業

情報機器事業では、構造改革や非重点事業の譲渡、中国生産子会社の生産終了による生産拠点の最適化などの大幅な改革に取り組み、2024年度までに計画通り完遂しました。これらの改革によって中長期を見据えた基盤が整い、2025年度からはいよいよ成長に向けた取り組みを加速させていきます。

デジタルワークプレイス事業では、主力のオフィスユニットでプリント量の継続的な縮小や競争激化など厳しい事業環境が続いていますが、お客様の真の困りごとへのフォーカスやDXを活用した生産性の改善によって収益性は継続的に向上しています。同時にDW-DXユニットで培ってきたIT技術との融合により、プリンティングだけでなく、ワークプレイスの変革や働きがいの向上に貢献する事業へと進化し、さらなる成長につなげていく方針です。

プロフェッショナルプリント事業では、デジタル印刷への転換トレンドの継続による確実な成長を見込んでいます。それにとどまらずマーケットリーダーとして社会課題の解決を通して、自ら市場のデジタルシフトを加速させ、市場成長を超えるスピードで事業を成長させていきます。

今後も情報機器事業の強みである機械、電気、光学、化成品、制御ソフトウェアなどを総合したハードウェア開発力やITソリューション展開力、生産技術、品質保証能力、さらにはグローバルなサプライチェーンや販売・サービス網などを最大限に活用して、社会課題の解決に貢献するとともに、全社の成長を支えていきます。

デジタルワークプレイス

オフィス

収益堅守

市場環境（O 機会　T 脅威）

- O オフィスのドキュメントに関連するワークフロー最適化や紙文書の電子化ニーズの高まり、情報セキュリティー強化の要請
- O 中国、インドなど成長国市場におけるカラー複合機の需要拡大
- O 複合機の入札要件における環境基準の厳格化
- T 多様な働き方の定着にともなうオフィス印刷の減少、先進国におけるA3カラー複合機の需要縮小
- T さまざまな環境変化による調達・製造・物流などのサプライチェーンにおけるリスク
- T 関税影響による市況悪化、値上げによる物量減少リスク

市場成長率（2023-2025年）

複合機	ハード	-1%
	ノンハード	-5%

注 当社推定

競争優位性

- 欧米での直接販売体制と顧客基盤
- プリント量の変動に依存しない当社独自の定額課金モデル「One Rate」などの取り組み

2025年度 戦略とアクション

■グローバルでのカラー複合機の販売拡大

当事業は、欧米などの主要市場で早くから構築した直接販売体制と、カラー分野でのジャンルトップ戦略によって築いた強固な顧客基盤を収益力の源泉としています。そして現在は、複合機とITサービスを組み合わせたソリューションを提供することで、顧客のオフィス環境の課題解決や、従業員がより創造性の高い業務に注力できる体制の整備を支援し、顧客の事業発展と企業価値向上に貢献しています。

また、当事業は収益堅守事業として全社の利益とキャッシュ創出に貢献する役割を担っています。2025年度は高セグメント機の販売拡大を通じて、収益の確保を図っていきます。加えて、2024年度の中国生産子会社の生産終了の効果を取り込み、徹底した生産コストの削減を実現し、収益性を向上させていきます。販管費低減に向けては、顧客を訪問せずに複合機の稼働を維持するリモートサービスなどのオペレーション変革を推進し、信頼性の向上とサービスの効率化を図っていきます。

■グローバル構造改革の効果の取り込み、コスト削減やDXを活用した生産・販売・サービス効率化

2024年度はグローバル構造改革により、人的資本の最適化を図りました。今後は販売・サービスや生産・開発の領域においてデータとAIの活用を推進し、業務生産性向上によるコスト削減にとどまらず、顧客価値向上を図っていきます。

長期的な市場の縮小傾向への対応としては、モノづくりのアライアンスの可能性を追求していくことで影響を最小限にとどめるよう努めています。2025年1月には富士フイルムビジネスイノベーション株式会社と原材料および部材調達の連携を図る合弁会社を設立しました。今後、両社が保有する幅広いサプライヤーネットワークを活用し、商品の強固な供給体制の構築や業務プロセスの効率化など、事業基盤の強化を目指します。

戦略的KGI・KPI（前年度比）

	2024年度実績	2025年度目標
ハード売上高伸長率	-6%	-3～ -4%
ノンハード売上高伸長率	-1%	-3～ -4%

注 為替影響を除く、目標は2025年7月時点

デジタルワークプレイス

DW-DX　方向転換

市場環境（O 機会　T 脅威）

O 業務効率向上を目指す企業や地方自治体のDX需要が増加

O 生成AIなど新技術を用いたソリューション提供機会が増加

T IT人財の人件費の高騰

T 米国政府のコスト削減方針や景気停滞によるIT投資意欲の低下

市場成長率（2023-2025年）

業務効率化サービス	統合コンテンツ管理	+5%
	統合基幹業務システム	+10%

注 当社推定

競争優位性

- ビジネスコンテンツ管理や業務プロセス管理のサービス提供力
- 各領域の顧客課題への深い理解力
- 自社サービスでしか獲得できないクローズドデータと最新AI技術力との掛け合わせ

2025年度 戦略とアクション

■経営改革やサービス拡大による黒字化の実現

- 2024年度に実行したグローバル構造改革や、収益性改善のための地域と事業領域の絞り込みによる効果の取り込み
- 成長領域である業務効率化サービスとAI SaaSサービスの拡大

戦略的KGI・KPI（前年度比）

	2024年度実績	2025年度目標
業務効率化サービス売上高伸長率	+3%	+15%

注 為替影響を除く、目標は2025年7月時点

プロフェッショナルプリント

プロダクションプリント　強化

市場環境（O 機会　T 脅威）

O アナログ印刷からのシフトによるデジタル印刷需要の増加

O 印刷会社における熟練工不足、収益安定化、環境課題への対応ニーズの高まり

T マーケティング手法のデジタル化の進展による印刷需要の鈍化

T 景気停滞による印刷会社の設備投資意欲の低下

市場成長率（2023-2025年）

ミッドプロダクション機（MPP）	-8%
ヘビープロダクション機（HPP）	+6%

注 当社推定

競争優位性

- 高画質な印刷を実現する技術力(色再現技術や自動品質管理技術)
- 顧客への付加価値の提案力（デザインの訴求力を高める画像解析力、印刷の前後含む工程管理）

2025年度 戦略とアクション

■プリント量の多い顧客におけるシェア拡大

- HPPのNo.1シェア維持、MPPの競争力向上
- HPP、MPPの設置台数拡大によるノンハードの収益性向上

■印刷工程全体の自動化・効率化ソリューションの提供

戦略的KGI・KPI（前年度比）

	2024年度実績	2025年度目標
HPP市場稼働装置数	+39%	+31%
ノンハード売上高伸長率	+1%	0～+1%

注 為替影響を除く、目標は2025年7月時点

産業印刷　強化

市場環境（O 機会　T 脅威）

O アナログ印刷からのシフト、印刷物の多品種・小ロット化、短サイクル化によるデジタル印刷需要の増加

O 人口の増加、成長国の消費支出の増加による印刷需要の増加

O 印刷会社における熟練工不足、収益安定化、環境課題への対応ニーズの高まり

T 景気停滞による印刷会社の設備投資意欲の低下

市場成長率（2019-2029年）

デジタル印刷	商業印刷	+4%
	ラベル印刷	+6%
	パッケージ印刷	+20%

注 当社推定

競争優位性

- 高画質な印刷や加飾などの高付加価値な表現を実現する技術力と顧客開拓力
- 自動品質管理技術

2025年度　戦略とアクション

■商業印刷、ラベル印刷の販売伸長

- インクジェットデジタル印刷機の導入推進、ラベル印刷機のNo.1シェア維持
- 対象顧客の拡大によるノンハードの収益性向上

戦略的KGI・KPI（前年度比）

	2024年度実績	2025年度目標
ノンハード売上高伸長率	+17%	+11%

注 為替影響を除く、目標は2025年7月時点

画像ソリューション事業

執行役
画像ソリューション
事業管掌
吉村 裕介

画像ソリューション事業は、お客様の“みたい”という想いに応え続けるために、当社の強みであるイメージング技術に最新のAIを掛け合わせることで、お客様や社会に対して当社ならではの価値あるソリューションを提供しています。現在は、「FORXAI（フォーサイ）」と名付けた共通基盤技術を磨き、「医療・介護」「セーフティ&セキュリティー」「製造」といった当社の強みが活きる領域にフォーカスして事業を展開しています。

2024年度は、厳しい市場環境の影響を受けた事業もありましたが、事業の選択と集中と収益構造改革に取り組み、収益改善に向けた足場を整えました。また各注力領域で、ハードウェアにAI・ソフトウェア・周辺サービスを組み合わせた独自のソリューションモデルや、その推進に向けた開発・生産・営業の連携体制の構築を進めました。

2025年度は、これまで積み上げてきたことの成果を出し、利益のV字回復を成し遂げるとともに、その先の成長・高収益ビジネスに向けた道筋をつけたいと考えています。そして、ビジネスモデル・体制を“事業×地域”で面展開し、蓄積したデータを継続的にサービスにつなげることで、持続的な事業価値向上を実現します。

これからも画像という当社のコア技術を価値に転換する事業体として、画像ソリューション事業だけではなく、コニカミノルタグループの中での役割・位置づけを意識し、覚悟と責任を持って事業推進・技術開発をリードしていきます。

画像ソリューション事業の強化戦略

画像ソリューション事業には、長年培ってきたコア技術によって、各ビジネスユニットで独自のハードウェアを提供し続けてきたという強みがあります。現在は、このような強みに加えて、「人行動解析」「計測・検査・診断」を専門とする高度な画像AIを掛け合わせることで訴求力を高めています。今後は、画像・言語・音声などの複合データを融合し、大規模言語モデルを活用した「マルチモーダルAI」へと進化させることで、さらなる価値創出を目指します。

2024年度は、収益性、成長性、戦略の観点からポートフォリオを見直し、勝ち筋を含めた各領域共通のビジネスモデルの構築を進めました。2025年度は、本中期経営計画期間中の取り組みを結実させ、黒字化を目指します。また、成長領域の拡大とビジネスモデルの横展開を推進して、将来の利益向上につなげていきます。

イメージング技術と注力領域

ヘルスケア　強化

市場環境（O 機会　T 脅威）

- O 先進国を中心とした高齢化や医療費増大、疾患慢性化を背景に、プライマリケア・外来診療での早期発見・診断ニーズが増加
- O 医療人材不足や医療格差を背景に、画像/AI/IT技術を活用した診断の高度化・効率化ニーズが増加
- O アジアなど新興国の経済発展、人口増加・高齢化、医療政策の推進により医療ニーズが拡大し、デジタル医療市場が伸長
- T エネルギー、人件費、金利の高騰を背景にした医療機関の設備投資抑制

市場成長率（2023-2025年）

一般X線診断装置（グローバル）	+5%
超音波診断装置（グローバル Point of Care）	+4%

注 当社推定

競争優位性

- 世界の一般X線撮影装置市場、日本の整形・産科経腟超音波診断装置市場などでの高い製品競争力
- モダリティと医療ITを組み合わせた複合的価値の創出
- X線動態解析システムなどの差別化技術
- 90年以上の歴史のなかで構築した顧客接点と信頼

2025年度 戦略とアクション

- モダリティ・IT一体での付加価値最大化
- 開発組織再編による、製品力・技術力強化と開発効率改善
- DXによる生産・販売・サービスの効率化

戦略的KGI・KPI（前年度比）

	2024年度実績（2023年度比）	2025年度目標（2024年度比）
デジタルX線の売上高伸長率	+2%	+12%
医療ITサービスの売上高伸長率	+5%	+9%

注 為替影響を除く、目標は2025年7月時点

顧客との価値共創事例 1 ―産業印刷

同人誌印刷ビジネスで「圧倒的な画質」と「生産性の向上」を実現

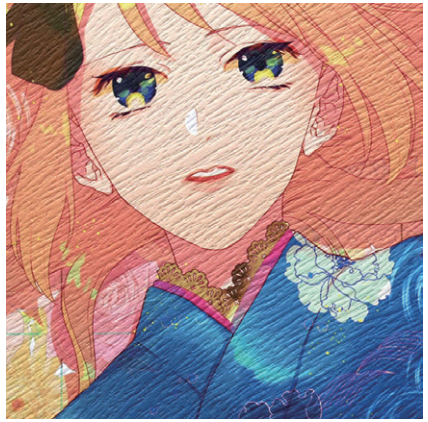
関連するマテリアリティ

働きがい向上および企業活性化

印刷現場の人手不足解消と、高画質・高生産性を両立する「AccurioJet KM-1e」

従来のオフセット印刷では、オペレーターに熟練の技術が求められ、技術の継承や技術者不足が課題とされています。その一方で、オフセット印刷からデジタル印刷への切り替えには、オフセット印刷と同等の画質や、速乾性や用紙選択の多様性などの機能性が求められます。従来のUVインクジェットは、これらの機能面は達成できますが、画質を犠牲にせざるを得ないという課題がありました。

コニカミノルタのインクジェットデジタル印刷機「AccurioJet KM-1e」（以下、KM-1e）は、独自のゲルUVインクと専用ヘッドの組み合わせで高画質・高生産性を実現。さらに、クリーンな環境でスキルレスに使用できるため、オペレーターの働きやすさや人手不足解消にも貢献します。



同人誌の表紙用途で使われるケースが増えつつあるエンボス紙（表面に凸凹加工を施した特殊用紙）にも、きれいな印刷ができるKM-1e

同人誌印刷分野で、「KM-1e品質」のブランド化へ

KM-1eは、高画質で、毎時3,000枚の生産性を誇ります。また、機械メンテナンスの自動化により、オペレーターの作業が簡素化され、ダウンタイムが少ないというメリットがあります。さらに、広範な用紙互換性も特長でさまざまな用紙に対応可能です。

このような特長に着目してKM-1eを活用しているのが、同人誌印刷ビジネスで急成長を遂げている大阪印刷株式会社です。同人誌は、同じ趣味・志を持っている個人や団体が自主制作する冊子で、少部数の印刷が一般的です。また、作者のこだわりが強い同人誌では、印刷において高い画質や幅広い用紙への対応力が求められる場合も多くあります。

そうしたなかで、大阪印刷株式会社は2014年から参入した同人誌ビジネスにおいて、付加価値の高い印刷物を提供するための戦略機として、2025年1月までに3台のKM-1eを導入。その性能を活かして生産性の向上に取り組むとともに、同人誌印刷分野における高画質な「KM-1e品質」のブランド化に乗り出しています。

お客様からのメッセージ

生産性向上にとどまらず、お客様に感動を提供したいと考えて、KM-1eを導入

大阪印刷株式会社
喜多 侑里 様

近年の同人誌印刷では、「とにかく安く簡単に」と、「他にない自分だけのオリジナル性が欲しい」というユーザーで二極化しています。そうした状況を踏まえ、当社ではさまざまなカスタマイズ要素を提供することで、新規顧客獲得と顧客単価引き上げに成功し、着実な成長を遂げてきました。

その一方で、当社は深刻な人手不足に直面しており、さらに今後は「いかに少人数で、効果的に売上を確保するか」が問われてくると考え、その対応として高品質な大型高速機への投資の必要性を感じていました。同時に、「新たな設備投資では、顧客に感動を提供できるものを選びたい」という想いもあり、そこで注目したのがオフセット品質を超える画質を持つKM-1eでした。

KM-1eは、オフセット品質以上の圧倒的な画質で、高精細印刷の品質に匹敵すると評価しています。また、用紙の互換性にも優れていて、表面が凸凹の形状であるエンボス紙でも調整を行う必要がなく、きれいに印刷ができます。エンボス紙は同人誌の表紙用途で使われるケースが増えつつあるので、今後は1つのトレンドにしていきたいと考えています。さらに、生産性に関してKM-1eはジョブ毎のメンテナンスなしで連続印刷ができるので、始業・終業時のメンテナンス時間も短く済みます。当社のオペレーターの時間外労働が半減しているのは、この生産性が大きく寄与していると感じています。

私は、この先しばらくはKM-1eを超える画質を再現できるマシンは出てこないと思っています。そして現在、KM-1eの増設によって生産のキャパシティを拡大しており、KM-1eの新たな可能性を引き出す商材の開発にも挑戦していきたいと考えています。

顧客との価値共創事例 2 ―IJコンポーネント

インクジェット技術で実現する、商品包装工程の効率化と資源ロス低減

関連するマテリアリティ

働きがい向上および企業活性化

有限な資源の有効利用

「打ちたい時、打ちたいだけ、打ちたい箇所へ」――モノづくりを変革するインクジェット技術

微小な液滴をノズルから射出することでダイレクトに印刷するインクジェット技術は、インクやケミカル材料などを打ちたい時に、打ちたいだけ、打ちたい箇所に塗布できることが特長です。また、スクリーン印刷などのアナログ印刷で行われている生産工程をインクジェット化することで、工程がシンプルになり、印刷版が不要になるなど、さまざまな無駄を省くことができます。

インクジェット技術により食品包装のラベルレス化を実現

食品包装業界では、おにぎりやパンなどの包装は、製品名や賞味期限などを記載したラベルを印字し、包装時に貼り付けて出荷しています。このラベル印字には、熱転写インクリボン方式が広く使われており、インクリボンの交換頻度が高く、交換の度にラインを止める必要があるという課題があります。また、原材料などの情報を印字したラベルを準備しておく必要があり、環境負荷低減の観点からも改善が求められています。

そこでコニカミノルタは、食品包装のラベルレス化に向けて、包装機メーカーの(株)フジパックシステムと、プリンターメーカーである(株)エムエスティと3社共同で新たな包装機組込用プリントシステムを開発しました。ラベルレス化に使用する水系インクは、フィルムに定着しにくいという課題がありましたが、コニカミノルタの強みであるケミカル技術を駆使し、独自のインクや印字・乾燥技術を採用することで解決しました。

3社の共創で生まれ、ダウンタイムの削減、資材やCO_2の低減に寄与するラベルレス化ソリューションは、2023年9月から大手コンビニエンスストアや小売企業の商品向けにフィールドテストを開始しました。そして現在はカラーラインアップの拡充や印字面積の拡大により、表示ラベルだけでなく「新発売」などのラベルも代替が可能となっています。今後もインクジェット化を推進し、脱プラスチックや包装材のモノマテリアルなど社会課題の実現に寄与いたします。

共同開発パートナーからのメッセージ

今後のコンビニエンスストア業界ではラベルレス化が加速度的に拡大していく

株式会社フジパックシステム
代表取締役社長
佐々 正樹 様

私は以前からコンビニエンスストアなどで売られている食品ラベルに課題認識がありました。ラベルはダウンタイムを生み、コストもかかり、後貼りラベラーのスペースも必要となります。生産効率やロス削減という観点からはラベルレスが有効であり、今後、コンビニエンスストア業界で加速度的に広まっていくものと確信しています。新しい包装機を見たお客様からは、さまざまな期待の声をいただいていますが、包装と印字に対するユーザーの要求は高まるばかりです。今後の技術開発によって、ヘッドのさらなる進化が実現できれば、より多くのお客様に反応していただけると期待しています。

共創をさらに強化して、印字と印刷の可能性を広げていきたい

株式会社エムエスティ
代表取締役
坂本 礼朗 様

当社は創業当初から包装への印字を直接印字で提案しており、ちょうどSDGsをはじめとする環境対応ニーズと当社の提案が合致してきたタイミングで共創のお声がけをいただきました。当社がこれまで提案していた直接印字は1色でしたが、新たなソリューションで2色／3色とカラー化を提案したことで、お客様もラベルレスの実現可能性について前向きに検討されるようになってきています。インクジェットはラベルレスだけでなく「版レス」も実現できる優れた方式です。今後さらに印字と印刷の可能性を広げていけるよう、3社の共創関係を強化していきたいと考えています。

食品包装フィルムにおける取り組み

従来型

包装フィルムの上に、別途印刷した成分表示などのラベルを貼付

ラベルレス化

成分表示などを、包装フィルムにインクジェットで直接印刷することで、食品包装資材の無駄を削減

Part 4

経営基盤の強化

事業成長とサステナビリティの両立に向けて

Contents

38 サステナビリティ戦略

48 人財戦略

53 DX戦略

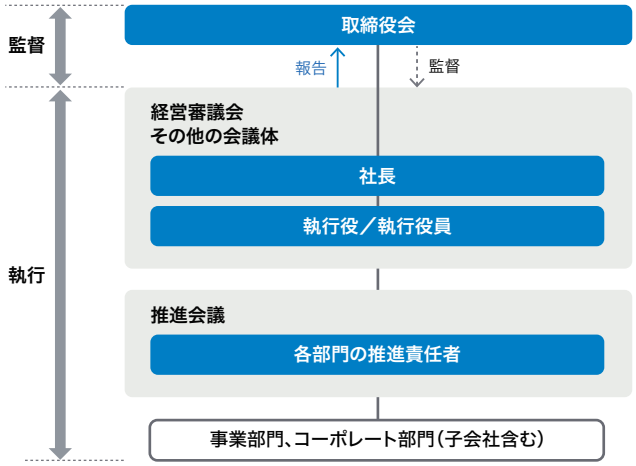
サステナビリティ戦略

マネジメント体制

代表執行役社長がサステナビリティマネジメント全体についての最高責任と権限を有し、その有効性について責任を負っています。代表執行役社長のもと、サステナビリティを担当する各役員がグループ全体のサステナビリティマネジメントを推進しています。重要なサステナビリティ課題に関する議論や意思決定は、経営戦略・事業戦略との連動性を向上させるため、ほかの重要な経営課題と同様に、意思決定の場である経営審議会などの会議体で行っています。

サステナビリティに関する中期計画を検討・推進する機関として、必要に応じて「推進会議」を設定しています。例えば、「環境推進会議」では、各事業部門やコーポレート部門などの組織長に任命された環境推進責任者が参加し、環境に関する中期計画、年度計画の審議、四半期ごとの進捗状況の確認やグループの環境課題に関する検討を行っています。

サステナビリティマネジメント体制



環境推進会議の役割

- 環境活動に関する目標および実施計画（年度計画）の推進、進捗状況の確認
- グループの環境課題に関する情報連絡および検討
- グループ環境責任者の求める議題の検討

2024年度		主な報告・議論内容
第1回	7月	• 2023年度環境目標の振り返りと活動進捗 • 内的外的変化を踏まえた2024年度/2025年度計画の対応方針、見直し議論
第2回	11月	• 社会要請や顧客ニーズを考慮した、再生可能エネルギーの調達拡大議論 • 次期中期経営計画策定に向けた実行施策検討のための施策議論 • 中長期の拠点CO_2削減（スコープ 1,2）戦略・方策の立案 • 強化事業でのグリーンマーケティング戦略
第3回	2月	• グローバルの環境規制リスクに関する動向と、必要なアクションの共有 • 2024年度環境目標に対する見通し、2025年度に向けたアクション議論

関連情報：マテリアリティの目標と実績（→P41-42）

マテリアリティの特定プロセス

持続可能な開発目標（SDGs）やマクロトレンド、多様なステークホルダーからの要請事項を考慮に入れ、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「コニカミノルタの事業成長」の両評価軸でマテリアリティ分析（重要度評価）を行い、取り組むべき5つのマテリアリティ（重要課題）を設定しています。

マテリアリティを特定するプロセスでは、各種の国際的なフレームワークやガイドラインなどを参照するとともに、投資家などステークホルダーとの対話を通じて得た要請を参考にしています。

「人間中心の生きがい追求」と「持続可能な社会の実現」を高次に両立させるとともに、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。なお、新たな中期経営計画の策定時にマテリアリティを定期的に検証しています。

マテリアリティの特定プロセス

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するとともに、投資家などとの対話や各種ESG調査からの要請も参考にし、環境・社会・経済面での課題を広範囲にリストアップ。

STEP 2：課題の抽出と重要度評価

リストアップした課題の中から、特にコニカミノルタの事業に関連性の高い分野を抽出したうえで、重要度を評価。

STEP 3：妥当性確認、特定

これらのマテリアリティの評価プロセスおよび分析結果の妥当性を推進会議で検証し、優先的に取り組むべきマテリアリティを確認。経営層による審議のうえ、取締役会にて承認。

詳細情報：マテリアリティの評価・特定プロセス
https://www.konicaminolta.jp/about/csr/process.html

マテリアリティへの取り組みを通じた価値創造

マテリアリティ	働きがい向上および企業活性化	健康で質の高い生活の実現	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
インダストリー	製造工程や検査工程の自動化・省力化		安全な職場環境の実現 品質確保、市場での事故抑制	製造工程や検査工程のエネルギー・CO_2負荷低減	製造工程や検査工程のロス低減 資源の循環利用の促進
デジタルワークプレイス	いつでもどこでも誰とでも働ける環境の実現		職場での情報セキュリティーの確保	省エネルギー・省資源につながる働き方の実現	
プロフェッショナルプリント	印刷工程の自動化・省力化・スキルレス			印刷サプライチェーンのエネルギー・ロス低減	
画像ソリューション	医師や看護師の負荷軽減	疾病の早期発見・早期診断	事故・労働災害リスクの早期発見 医療品質の向上	メタンガスの漏洩早期発見・排出量の測定	
2030年の目指す姿	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	自社およびお客様・社会での健康で質の高い生活の実現を提供し、個々の豊かな生活を実現	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	自社のCO_2排出を削減しつつ、お客様・社会でのCO_2削減を拡大	自社資源の有効利用を進めつつ、お客様・社会での資源の有効利用貢献量を創出
当社の企業価値への影響	●顧客企業の生産性を高めるソリューション提供による収益拡大 ●ダイバーシティ推進による、自律性・イノベーション力低下リスクの低減	●医療・介護分野でのソリューション提供による収益拡大	●社会の安全性に貢献するソリューションの提供による収益拡大 ●製品・サービスに起因する重大事故による、企業や社会への損害発生リスクの低減	●顧客企業の脱炭素に貢献するソリューションの提供による収益拡大 ●脱炭素対応遅れによるエネルギーコスト増加および顧客要請対応遅れによる販売機会損失の防止	●顧客企業の資源有効利用に貢献するソリューションの提供による収益拡大 ●自社の資源調達コスト増加と原料転換遅れによる競争力低下および供給不安定化リスクの低減

マテリアリティごとの目標と実績

（年度）

マテリアリティ	テーマ		指標			2023 実績	2024 目標	2024 実績	2025 目標	2030 目標
働きがい向上および企業活性化	お客様の生産性を高め、創造的な時間を創出		今後、策定・公開予定							
	人財の潜在力を引き出す、「個が輝く」組織づくり		社会・環境価値	GES スコア[※1]	エンゲージメント[※2]	6.8	–	6.8	7.7（業界平均）	業界上位25%
					公平性[※3] 注1	7.6(6.6)	7.8(6.7)	7.6(6.7)	8.0 (7.0)以上	–
					意見の自由[※4] 注1	7.3(6.8)	7.7(7.2)	7.4(6.9)	8.0 (7.5)以上	–
				女性エグゼンプト[※5]比率（%）[※6]		10.7	12%以上	11.1	13%以上	18%以上[※7]
				女性新卒採用比率（%）[※6]		39	30%以上	34	30%以上	–

注 対象範囲：コニカミノルタ株式会社。ただし、GESスコア[※1]の対象範囲はコニカミノルタグループ（全世界）で、コニカミノルタ株式会社のデータは注1の（　）内に記載

マテリアリティ	テーマ		指標		2023 実績	2024 目標	2024 実績	2025 目標	2030 目標
健康で質の高い生活の実現	お客様の健康で質の高い生活を提供		今後、策定・公開予定						
	いきいきと働くことのできる安全で快適な職場（会社）の実現	組織健康度向上	社会・環境価値	ストレスレベルが適正範囲を超える職場[※8]比率	5.3%	11.3%	5.9%	9.3%	–
				組織健康度調査（10点満点）結果の平均点	6.3	6.9	6.4	7.7	–
		従業員健康度		プレゼンティーズム：健康問題による労働機能障害が中程度以上と判断された従業員の割合[※9]	18.2%	16.1%	17.8%	15.1%	–
				アブセンティーズム[※10]：休務者[※11]の平均休務日数削減率[※12]	2%増	9%減	12%減	17%減	–

注 対象範囲：コニカミノルタ株式会社

マテリアリティ	テーマ		指標		2023 実績	2024 目標	2024 実績	2025 目標	2030 目標
社会における安全・安心確保	お客様の労働や暮らしにおける安全・安心の提供		今後、策定・公開予定						
	自社製品サービスの安全・安心リスクを最小化	健康に影響を与える物質の排除	社会・環境価値	化学物質に起因する重大事故[※13]発生件数	0	0	0	0	0
		製品・サービス使用時における安全性確保を強化		製品の重大事故[※14]発生件数	0	0	0	0	0
		重大な情報セキュリティー事故の徹底排除		製品セキュリティーの重大事故[※15]発生件数	0	0	0	0	0

※1 GES（Global Employee Survey）スコア：グローバル従業員意識調査（0～10段階で回答）における、該当設問の回答平均点　※2 エンゲージメント：該当設問「社外の人に、コニカミノルタで働く事をどの程度勧めますか」（記載に誤りがあったため修正しました。2021年度から同じ設問で評価を実施しています）　※3 公平性：該当設問「自身が所属する部門・チームでは、あらゆるバックグラウンドを持つ人々が公平に扱われている」　※4 意見の自由：該当設問「自身が所属する部門・チームにおいて自身の意見が尊重されている」　※5 エグゼンプト：コニカミノルタ株式会社の管理職　※6 集計時期：各年度の翌4月1日時点。　※7 2030年4月1日時点の目標値。　※8 ストレスレベルが適正範囲を超える職場：ストレスチェックにおける総合健康リスク120以上の職場。（総合健康リスク100が全国平均）　※9 プレゼンティーズム：出社していても、何らかの体調の不調により本来発揮されるべきパフォーマンスが低下している状態。産業医科大学で開発された、健康問題による労働機能障害の程度を測定するための調査（Work Functioning Impairment Scale：WFun）を用いて評価。日本では、この調査のスコアが21点以上になった場合に中程度以上の労働機能障害があると判断する。　※10 アブセンティーズム：病気や体調不良などにより、出社できない状態　※11 休務者：休務（欠勤または休職）となった従業員。休務日数には、所定休日、有給休暇、労働災害による休業は含まない。　※12 2022年度実績を基準とした削減率。　※13 重大事故：製品使用者の生命、健康に重大な被害を及ぼした場合、製品使用者のビジネスに深刻かつ重大な影響を及ぼした場合が対象　※14 重大事故：製品使用者の生命、身体に重大な被害を及ぼした場合、製品以外の財産に重大な被害を及ぼした場合が対象　※15 重大セキュリティ事故：製品セキュリティに関し、製品使用者のビジネスに深刻かつ重大な影響を及ぼした場合が対象

サステナビリティ戦略

（年度）

マテリアリティ	テーマ		指標		2023 実績	2024 目標	2024 実績	2025 目標	2030 目標	2050 目標
気候変動への対応	お客様の業務プロセス変革でエネルギー・CO_2を削減		社会・環境価値	自社製品ライフサイクル以外でのCO_2削減貢献量[※1]（スコープ4）（千トン）	631	690	682	800	1000	2060
			経済価値	ソリューション売上高（億円）	836	970	886	1,000	–	–
	自社拠点、自社製品・サービス、お取引先のエネルギー・CO_2を削減	製品ライフサイクルCO_2[※2]（スコープ1,2,3）	社会・環境価値	排出量（千トン）	748[※8]	–	784	800	620[※8]	0（ネットゼロ）
				2005 年比削減率（%）	63	–	62	61	70	100
		自社拠点でのCO_2削減[※3]	社会・環境価値	省エネルギーによるCO_2削減量（千トン）	8[※8]	17	22	21	–	–
			経済価値	エネルギー削減金額換算（億円）	4.1	6.3	7.2	8.0	–	–
			社会・環境価値	再生可能エネルギー調達によるCO_2削減量（千トン）	3	13	14	55	–	–
				再生可能エネルギー由来電力比率（%）	13.5[※8]	–	20.7	–	50	100
		自社製品サービスの使用/調達によるCO_2削減	社会・環境価値	CO_2削減量[※3]（千トン）	19	30	26	35	–	–
			経済価値	グリーンプロダクツ[※4]売上高（億円）	7,728	–	7,770	7,350	–	–
		DXを活用したお取引先の環境負荷低減[※3]	社会・環境価値	CO_2削減量[※1]（千トン）	2.2	4.2[※9]	3.2	4.8[※9]	–	–
			経済価値	エネルギー削減金額換算（億円）	0.46	0.95	0.71	1.10	–	–
	DXを利用したお客様とのエンゲージメント強化		経済価値	顧客関係強化件数[※5]	424	371	359	371[※9]	–	–
				商談参画件数[※6]	372	258	211	258[※9]	–	–
				売上貢献額（億円）[※7]	11	11	9.15	11[※9]	–	–
有限な資源の有効利用	お客様の業務プロセス変革で資源を有効利用		社会・環境価値	自社製品以外での地球資源使用削減貢献量（千トン）	360	380	383	400	500	
			経済価値	ソリューション売上高（億円）	836	970	886	1,000	–	
	地球資源[※10]使用ゼロに向けて		社会・環境価値	自社製品における地球資源[※10]使用量（千トン）	91	–	104	108	95	
				2019年比の削減率（%）	32	–	23	20[※8]	30	
	自社拠点、自社製品・サービスの資源を有効利用	自社生産拠点での環境負荷低減[※11]	社会・環境価値	排出物削減量[※12]（千トン）	1.6	1.6	2.1	1.7	–	
			経済価値	排出物削減金額換算（億円）	6.1	6.5	7.6	6.7	–	
		自社製品サービスの使用による環境負荷低減	社会・環境価値	省資源・再生資源活用量（千トン）	13	14	13	14	–	
				うち、循環資源（再生材料・バイオ材料）の活用料（千トン）	10	11	10	11	–	
			経済価値	グリーンプロダクツ[※13]売上高（億円）	7,728	–	7,770	7,350	–	

※1 CO_2削減貢献量：お客様・お取引先・社会におけるCO_2削減量　※2 製品ライフサイクルCO_2：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_2排出量　※3 2020年度～2022年度／2023年度～2025年度の各中期経営計画期間ごとに累積削減効果を集計しており、各期間初年度から当該年度までに実施した施策の削減効果を各年度ごとに合計　※4 グリーンプロダクツ：2023年度にサステナブルソリューションから名称変更。社会環境課題の解決に資するソリューションを定義し、その認定を行い、拡販につなげることで、社会環境課題の解決を進める。　※5 顧客関係強化件数：環境関連の技術やノウハウをお客様に提供することで得られた商談機会の数。当該年度の商品別提案件数の合計　※6 商談参画件数：顧客関係強化件数のうち、見積もり提出にいたった提案商品件数　※7 売上貢献額：商談参画件数のうち、販売にいたった商品の売上高合計額　※8 2023年度と2024年度の開示において、誤りが発見されたため数値を修正しました。　※9 2024年度実績を受けて、2025年度目標を見直し修正しています。
※10 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で、一般に枯渇性資源と同義。　※11 2020年度～2022年度／2023年度～2025年度の各中期経営計画期間ごとに累積削減効果を集計しており、各期間初年度から当該年度までに実施した施策の削減効果を各年度ごとに合計　※12 日本国内で施行された「プラスチック資源循環促進法」に基づくプラスチック使用製品廃棄物の排出抑制および再資源化の活動において、日本国内の主要拠点でのプラスチック排出物の排出抑制を含む目標として設定　※13 グリーンプロダクツ：2023年度にサステナブルソリューションから名称変更。社会環境課題の解決に資するソリューションを定義し、その認定を行い、拡販につなげることで、社会環境課題の解決を進める。

2050年「CO_2排出ネットゼロ」「地球資源使用ゼロ」に向けて

気候変動への対応

CO_2排出ネットゼロとカーボンマイナス

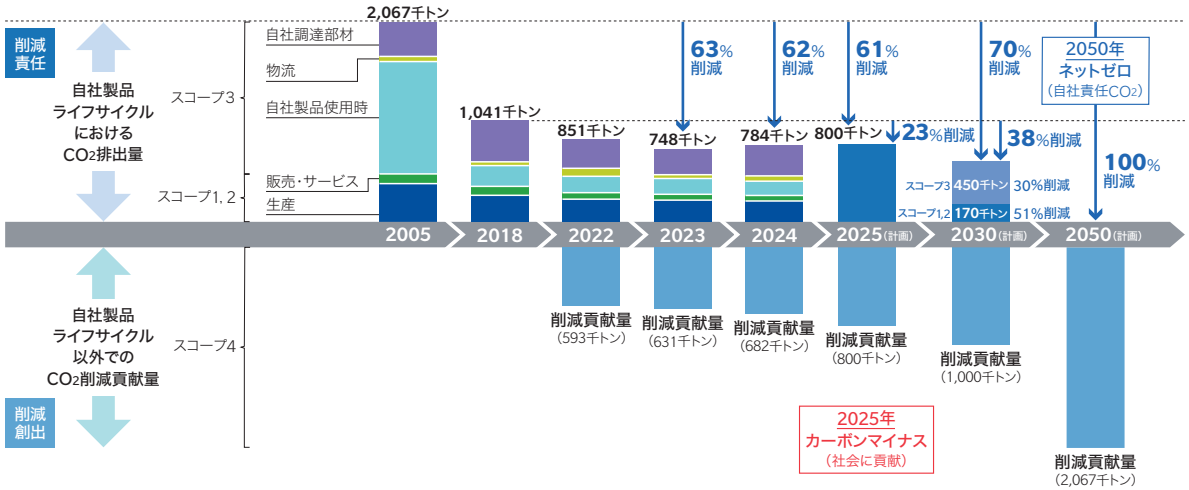
コニカミノルタは、2050年に自社の責任範囲である製品ライフサイクルにおけるCO_2排出量（スコープ1, 2, 3）のネットゼロを目指しています。

また「カーボンマイナス」という独自の概念を他社に先駆けて取り入れ、自社の責任範囲外のCO_2削減に貢献し（スコープ4）、その削減量が責任範囲であるCO_2排出量を上回ることを目指して取り組んできました。当社のソリューションや技術の提供を通じ、お客様・社会でのCO_2削減の貢献度を高め、2025年度に「カーボンマイナス」を実現します。

2024年度は、再生可能エネルギーの新規導入をはじめとした削減活動を計画通り実施しました。一方で国際物流の長距離化、一部排出量算定範囲の見直しによって排出量としては増加しました。

詳細情報：エコビジョン2050
https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/policy/vision2050.html

CO_2排出量の削減目標



2024年7月、当社はSBTイニシアチブより「ネットゼロ目標」および「短期目標」について認定を取得しました。詳細はWebサイトをご覧ください。
https://www.konicaminolta.com/jp-ja/newsroom/2024/0730-01-01.html

有限な資源の有効利用

地球資源※使用ゼロ

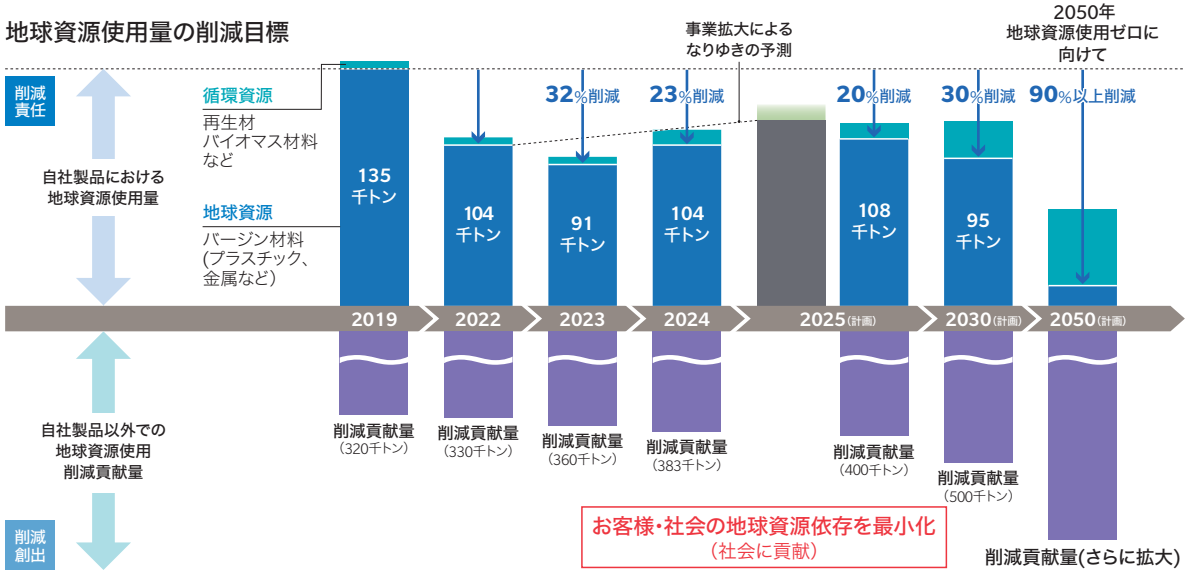
上記のCO_2排出量削減と同様に、地球資源使用量についても、「自社責任範囲」と「自社責任範囲外」のそれぞれにおいて、2050年に向けた削減目標を設定しています。

自社責任範囲においては、自社製品における地球資源使用をゼロに近づけるべく、資源使用量そのものを削減するとともに、再生プラスチックなどの循環資源への置き換えを進めています。また自社製品以外での地球資源の削減貢献量を最大化していきます。

今後も脱炭素社会と循環型社会の形成に貢献し、事業の創出・成長を両立させていきます。

※ 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で、一般に枯渇性資源と同義

地球資源使用量の削減目標



※ 2024年度のスコープ3排出量・地球資源使用量において、これまで当社が未算定であった活動を認識し、算定範囲を見直しています。

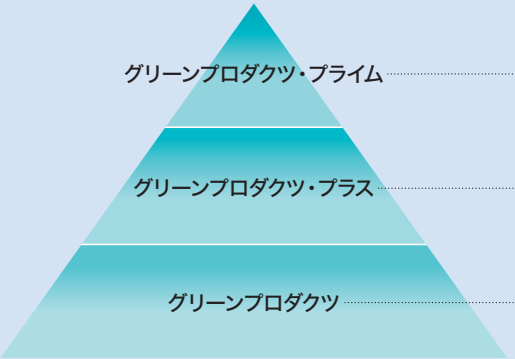
Focus 環境課題の解決に貢献する製品・サービスの売上拡大へ

コニカミノルタでは、お客様や社会が直面する環境課題の解決に貢献するソリューションの創出とその拡大を目的として、「グリーンプロダクツ認定制度」を運用しています。

この制度では、お客様のバリューチェーンにおける環境負荷の低減に寄与する製品を定義し、環境価値の高い製品の創出を促進するために、効果や貢献範囲に応じて3段階の認定体系を採用しています。

コニカミノルタは、認定製品の売上比率の拡大を目標に掲げ、認定製品・サービスの開発と販売促進に取り組んでおり、2024年度にはグリーンプロダクツの売上高比率を69%まで高めることができました。

グリーンプロダクツ認定体系

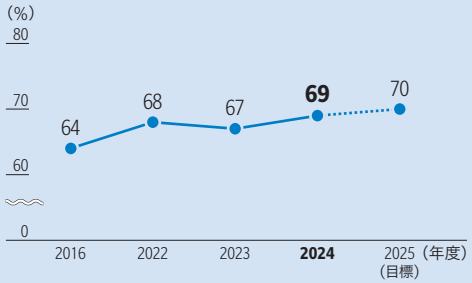


3 オンリーワン技術による、従来では実現不可能だった環境負荷の劇的な低減

2 お客様の工程変革/サプライチェーンの環境負荷低減/業界トップの環境性能

1 製品の省エネルギー /省資源により当社スコープ3削減に貢献

グリーンプロダクツ売上高比率の推移



当社製品「bizhub iシリーズ」は、自社開発の再生プラスチックの活用や、従来製品と同等以上の低消費電力性能などにより、グリーンプロダクツ認定を取得しています。

事例 プロフェッショナルプリントが貢献する環境負荷低減

お客様のサプライチェーンに変革をもたらし、社会におけるCO₂排出量を削減

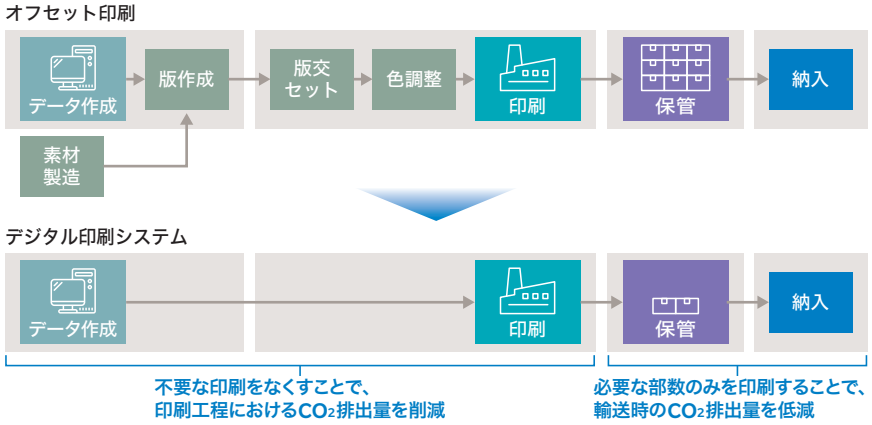
関連するマテリアリティ

気候変動への対応　有限な資源の有効利用

コニカミノルタのデジタル商業印刷システムは、従来のオフセット印刷と比較して、お客様の工程やサプライチェーンの短縮、使用資源の削減を通じて、環境負荷の低減に貢献します。

「KM-1e」および「Accurio Press C14000」などのデジタル印刷機では、オフセット印刷に必要な版やその素材の製造工程を削減することで、印刷物のライフサイクル全体におけるCO_2排出量を約30%削減することが可能です。

こうした優れた環境性能を背景に、両製品を「グリーンプロダクツ・プラス」（左図）として認定し、スコープ4削減貢献量にも計上しています。これらの取り組みにより、社会全体における環境負荷低減効果の拡大に寄与しています。



TCFD提言に基づく情報開示

詳細情報：気候関連財務情報開示（TCFD）
https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/strategy/tcfd/strategy.html

ガバナンス

気候変動への対応をサステナビリティマネジメントの管理対象の一つと位置づけ、主要な目標値の設定や変更などの意思決定は、取締役会で承認しています。具体的には、2008年度、2017年度、2020年度、2023年度に取締役会の承認を経て目標値を設定・変更しています。

戦略

気候変動リスクに対処するため、2050年にバリューチェーン全体で温室効果ガス排出の「ネットゼロ」を目指すビジョンを設定しています。気候変動に起因するリスクを事業リスクに融合し、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、ビジネスを通じて目標の達成を目指しています。

また機会の観点では、顧客企業や社会におけるエネルギー、CO_2削減への貢献度を高め事業成長を図る「カーボンマイナス」を2025年度末までに達成することを目指しています。創業以来、各事業が育ててきたコア技術を、AIの活用（データ駆動型開発・生産）と事業領域をまたぐ技術融合によって“進化したコア技術群”として強化しています。これにより、ワークフローやサプライチェーンの変革を通じて、エネルギー使用量およびCO_2排出量の削減に対する貢献度を一層高めていきます。

気候変動シナリオ分析の実施と結果

2つのシナリオを想定し、2030年の時点で業績に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、それぞれ特定しています。

なおシナリオ分析は、以下のプロセスを経て実施しています。

- 気候変動シナリオ分析の対象事業分野の特定
- 重要な気候関連リスクおよび機会の特定
- 気候変動に関する既存の科学的シナリオの検討
- シナリオに対するリスクおよび機会、想定される財務影響の明確化
- 今後の対応の方針・戦略の検討

シナリオ1　気温上昇が2℃以下（1.5℃相当）に抑えられ、世界全体が低炭素社会へ移行した場合

気候変動の「リスク」への対処

当社グループへの影響		対象セグメント	分類	財務影響	時間軸	対処
調達・製造コストの上昇	ステークホルダーからの再生可能エネルギー調達および温室効果ガス排出ネットゼロの要求	インダストリー事業 デジタルワークプレイス事業	市場 評判	中	短期	生産・研究開発・販売拠点における再生可能エネルギー由来電力の導入
	化石資源・化石燃料の代替化	インダストリー事業	政策・法律	中	中～長期	CO_2フリー燃料の導入検討、インターナル・カーボンプライシングの導入、調達戦略の最適化
	新たな排出規制・税制への対応	インダストリー事業 デジタルワークプレイス事業 プロフェッショナルプリント事業 画像ソリューション事業	政策・法律	大	短～中期	省エネ生産技術開発
製品開発コストの上昇	新たな製品エネルギー効率規制と市場への対応	デジタルワークプレイス事業 プロフェッショナルプリント事業	政策・法律 市場	中	短期	環境ラベル新基準相当の製品省エネ設計、公共調達・入札要件への対応
製品サービスの需要変化による売上減少	オフィスにおける紙への出力機会の減少	デジタルワークプレイス事業	市場	大	短～中期	プリントチャージに依存しない収益モデルへの転換

気候変動の「機会」

当社グループへの影響		対象セグメント	分類	財務効果	時間軸
製品サービスの需要変化による売上増加	印刷産業およびアパレル産業のサプライチェーンを変革するデジタルソリューション	プロフェッショナルプリント事業	製品／サービス	大	短～中期
	製品カーボンフットプリントを低減した機能材料、使用済みプラスチックの分別性・リサイクル率向上に貢献する材料技術・センシング技術、インクジェット技術による生産プロセスの変革、メタンガスの漏えいの早期発見と排出量の削減に貢献できるガス漏えい検査システム	インダストリー事業 画像ソリューション事業	製品／サービス	中	短～中期

シナリオ2　気温上昇が2℃を超え、気候変動の物理的影響が顕在化した場合

気候変動の「リスク」への対処

当社グループへの影響		対象セグメント	分類	財務影響	時間軸	対処
生産能力減少による収益減	気候パターンの変化にともなう自然資源の供給量不足・供給停止	インダストリー事業	慢性物理	大	長期	特定の自然資源に依存しない製品設計と開発
	大規模気候災害の発生にともなうサプライチェーン分断	デジタルワークプレイス事業 プロフェッショナルプリント事業	急性物理	大	中期	事業継続管理（BCM）の構築、消耗材の地域別分散生産および供給
製品サービスの需要変化による売上減少	異常気象および森林火災の発生にともなう森林資源へのアクセス制限	デジタルワークプレイス事業 プロフェッショナルプリント事業	慢性物理	大	長期	プリントチャージに依存しない収益モデルへの転換

気候変動の「機会」

当社グループへの影響		対象セグメント	分類	財務効果	時間軸
製品サービスの需要変化による売上増加	急性的な異常気象・自然災害への防災・減災に貢献する画像ソリューション	画像ソリューション事業	製品／サービス	小	中期

シナリオ分析の前提

- 使用した科学的シナリオ
  IPCC RCP2.6、RCP8.5、IEA NZE 2050、CPS
- **リスクと機会の分類**
  移行リスク：政策・法律、技術、市場、評判
  物理的リスク：急性物理、慢性物理
  機会：資源効率、エネルギー、製品／サービス、市場、レジリエンス
- **「財務影響」の定義と評価基準**
  大：追加コスト又は利益減少 10億円以上
  中：追加コスト又は利益減少 1～10億円未満
  小：追加コスト又は利益減少 1億円未満
- **「財務効果」の定義と評価基準**
  大：利益創出 100億円以上
  中：利益創出 10～100億円未満
  小：利益創出 10億円未満
- **「時間軸」の定義と評価基準**
  長期：10年以上
  中期：3～10年未満
  短期：1～3年未満

リスク管理

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。気候変動を含む環境リスクについては、2つのシナリオ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。またこの環境リスクをグループ全体の経営リスクの一つと位置づけ、リスクマネジメント委員会において管理しています。

気候変動への対応に関する計画や施策については、四半期ごとに環境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。計画の進捗状況を、グループ環境責任者から代表執行役社長に毎月報告しています。また重要な環境課題についても、グループ環境責任者から経営審議会その他の会議体、リスクマネジメント委員会などに報告しています。取締役会では、気候変動への対応に関する経営計画の進捗について定期的に報告を受け、その執行状況を監督しています。

なお、リスク管理体制・リスクマネジメントプロセスの詳細は、P68に記載しています。

指標と目標

気候変動のリスクと機会の管理指標として、「カーボンマイナス目標」「製品ライフサイクルCO_2排出量（スコープ1，2，3）」「再生可能エネルギー由来電力比率」に加え、「CO_2削減貢献量（スコープ4）」を定めています。

カーボンマイナス目標

コニカミノルタの製品ライフサイクルの範囲外において、自社で排出するCO_2（製品ライフサイクルCO_2排出量）よりも多くの排出削減貢献（CO_2削減貢献量）をお客様・社会で創出する「カーボンマイナス」の状態を、2025年度末までに実現することを目標としています（→P42）。

製品ライフサイクルCO_2排出量

スコープ1, 2のすべて（生産段階、販売・サービス段階のCO_2排出量）と、主要なスコープ3（調達段階、物流段階、製品使用段階のCO_2排出量）を含めています。

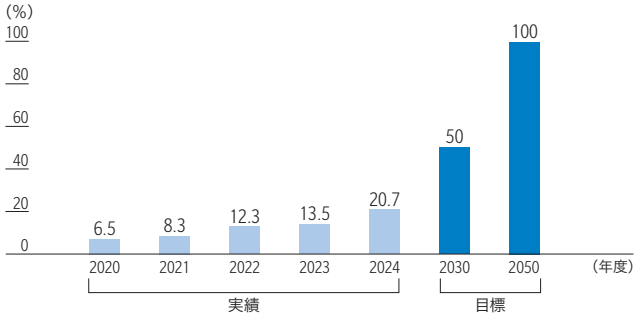
2025年度末までに2005年度比でCO_2排出量を61%削減（80万トン）、中期的には2030年までに70%削減（62万トン）することを目標に設定しています。2024年度のCO_2排出量は、約78万トン（スコープ1は15万トン、スコープ2は12万トン、主要なスコープ3は51万トン）で、62%削減まで到達しました。

長期的には、2050年にバリューチェーン全体で温室効果ガス排出をネットゼロにする目標を設定しています（→P42）。

TCFD提言に基づく情報開示

再生可能エネルギー由来電力比率

化石燃料を利用できなくなる将来予測を踏まえ、事業活動で使用する電力における再生可能エネルギー由来の割合を、2030年度までに50%以上に高め、2050年度までに100%にする目標を設定しており、中長期的にスコープ2の削減に寄与します。



CO_2削減貢献量(スコープ4)

主にプロフェッショナルプリント事業で、アナログ印刷からデジタル印刷への移行による生産性向上を実現するデジタル印刷システムの販売拡大により、顧客のCO_2削減に貢献しています。CO_2削減貢献量を2025年度までに80万トンにする目標に対し、2024年度は68万トンまで進捗しました(→P42)。

グリーンプロダクツ売上高※

気候変動への対応に資するグリーンプロダクツの売上高を目標に設定し、2025年度までに売上高比率70%を目指しています。なお、2024年度の売上高は7,770億円、売上高比率は69%でした。

※当社が独自で定義した環境課題を解決する製品

インターナル・カーボンプライシング(ICP)

スコープ1(燃料使用)とスコープ2(電力購入)では、CO_2排出量1トンを削減するために必要な費用、施策、時間軸がそれぞれ異なります。より実効性の高い社内炭素価格(ICP)の運用を目指して、それぞれの環境価値の固有性を見極め、異なる炭素価格を設定するアプローチを採用しています。

役員報酬

中期経営計画の目標達成へのインセンティブを高めるため、中期株式報酬(業績連動型)を構成する評価指標のうち、非財務指標として製品ライフサイクルCO_2排出量(スコープ1, 2, 3)における「施策によるCO_2排出削減量」を設定しています。執行役社長およびその他の執行役の役員報酬は、中期経営計画の終了後、目標達成度に応じて0〜200%の範囲で決定され、当社株式が交付されます。

TNFD提言に基づく情報開示

コニカミノルタは、自然資本による事業への依存とインパクト、その評価および機会とリスクに取り組んでいく姿勢を明確にするため、「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD:Task Force on Nature-related Financial Disclosures)」の理念と提言に賛同しています。2024年には、TNFDアーリーアダプター企業の登録を行うとともに、TNFDフォーラムメンバーとして加盟しました。自然資本の依存とインパクトの評価およびその情報をTNFDフレームワークに沿って開示します。

TNFDが提唱する9つのグローバル中核指標の視点においてイシューを抽出して事業活動における依存とインパクトを評価し、リスクと機会を特定しました。これらリスクと機会に対する戦略・指標と目標などを設定し始めています。

詳細情報:**自然関連財務情報開示(TNFD)**
https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/strategy/tnfd/index.html

コニカミノルタのリスクと機会

TNFD中核指標			当社グループへの影響	
自然の変化要因		9つの中核指標	リスク	機会
依存	土地/淡水/海洋利用の変化	1 土地の総フットプリント	–	–
		2 土地/淡水/海洋利用の変化の範囲	–	–
	資源の利用	3 水ストレス地域からの取水・消費	• サプライチェーン:取水制限などによる水ストレスの高い地域(東南アジア)からの供給量が低下	• 捺染ドライプロセス:水ストレスの高い地域(インド、トルコ、イタリア)での無水染色システム
		4 土地/海洋/淡水から調達する高リスクの天然資源	• 天然資源:規制強化などによるリスクの高い天然資源の供給不足 • 紙:森林資源へのアクセス制限、社会嗜好変化などによる紙利用・出力機会が減少	–
インパクト	汚染・汚染除去	5 土壌汚染	–	• 有害物質フリー技術:残留性有害物質等フリー技術の提供
		6 排水量	–	• デジタル印刷/捺染、インクジェット技術:水質汚染の深刻な地域(南アジア)での廃水削減技術
		7 廃棄物の発生と処分	• 使用済み製品:循環型社会促進策などによる製品へのリサイクル義務化 • プラスチック:循環型社会促進策などによる製品への再生資源利用の要求	• 再生プラスチック技術:循環型社会形成促進策などによる再生技術・材料技術・センシング技術の需要増
		8 プラスチックによる汚染	–	–
		9 非GHG大気汚染物質	–	–

人権の尊重

基本的な考え方

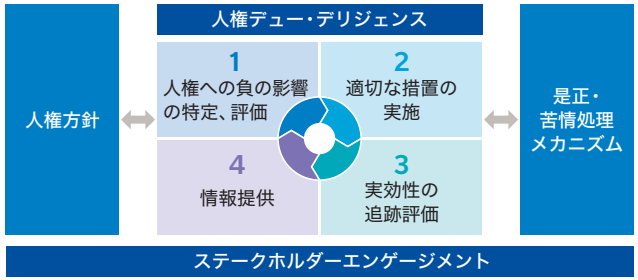
人権は、すべての人間が持って生まれた権利であり、普遍的な価値の一つです。当社はグローバルに事業を展開し、東南アジアに多くの部材取引先があります。サプライチェーン全体で人権が十分尊重されない場合、児童労働や強制労働等の人権に関する負の影響が発生する可能性があります。その結果、社会的批判を受け、販売機会の喪失、ブランドイメージの毀損や投資家からの信頼失墜による株価の下落など経営成績への悪影響を招く恐れがあると考えています。

コニカミノルタは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、コニカミノルタグループ人権方針を制定しています。また、コニカミノルタグループ行動憲章、コニカミノルタサプライチェーン行動規範のなかでも、事業活動における最も基本的な要件の一つとして人権尊重を規定しています。これらの方針に基づき、人権デュー・デリジェンスを実施し、コニカミノルタグループの事業に関連するビジネスパートナーやその他の関係者に対しても人権尊重の徹底を図っています。

人権デュー・デリジェンスプロセス

コニカミノルタは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権方針の作成、人権デュー・デリジェンスの実施、是正・苦情処理メカニズムの構築を行い、取り組みを推進しています。

人権デュー・デリジェンスプロセス



人権への負の影響の特定、評価（インパクトアセスメント）

事業活動や取引の結果として、潜在的または顕在的に負の影響を受ける可能性のあるステークホルダーとその人権課題を抽出し、影響度を評価しました。その結果、「外国人・移民労働者の権利」「過重・不当な労働」「労働安全衛生」「ジェンダーに関する人権問題」など14の高リスク課題を特定しています。評価は定期的に見直すとともに、人事／法務／調達／品質／ IT ／サステナビリティを担当する各部門がそれぞれ目標設定、施策の検討・実施を行っています。

また、新規および追加投資の際には、デュー・デリジェンス項目に人権に関する項目を盛り込み、投資の適性を評価しています。

適切な措置／実効性の追跡評価

グループ従業員に対して、階層別教育や定期的なコンプライアンス教育を通じた人権尊重の意識醸成を図るとともに、毎年全世界の従業員を対象に実施しているエンゲージメント調査で施策の有効性確認と次の改善に向けた課題抽出を行っています。

すべての直接材のサプライヤーに対してコニカミノルタサプライチェーン行動規範の周知と合意の要請を行っており、さらに重要サプライヤーに対してはアンケート診断によるリスク評価を実施し、リスクが高いと判断したサプライヤーに対しては是正支援と継続的なフォローアップを実施しています。

是正、苦情処理メカニズム

社内外から匿名で通報できる窓口を設置しており、人権侵害の申し立てがあった場合には、速やかに調査し、コニカミノルタが人権に対して負の影響を直接的に引き起こした、または関与したことが明確である場合、社内外のしかるべき手続きを通して是正策を講じていく体制を構築しています。

Voice

コニカミノルタメカトロニクス株式会社
（略称BMME）
人事総務部
尾藤 博文（左）
清田 宏美（右）

コニカミノルタメカトロニクスがグループ国内拠点で初めてRBAの社会的責任監査でプラチナ評価を取得

BMMEは国内生産拠点として初めて、労働・人権・安全衛生・環境・倫理等に関する国際基準であるRBA VAP監査の最高ランク「プラチナ認証」を取得しました。取り組みの背景には、BMMEでは元々工場で働くすべての人にとって安全安心な職場環境づくりを目指していること、それに加えて欧州市場においてビジネス要件で対応が必要になったことが挙げられます。グループ内他拠点や関係部門の知見を結集し、6カ月という短期間での認証取得を実現しました。特に派遣従業員や構内業者へのルール徹底が課題でしたが、粘り強く対話を重ね浸透を図りました。

その結果、人権意識、労働安全衛生やサプライチェーン全体の標準化が進み、事業パフォーマンスの向上にもつながっています。また外国人従業員に対して労働環境や住居環境の改善、教育機会の提供など待遇面の改善を行い、説明会では感謝の声が寄せられるなど信頼関係も深まりました。今後も持続可能な社会の実現に向けた取り組みを加速していきます。

人財戦略

常務執行役
岡 慎一郎

当社は、「人財を資本」と捉え、人的資本への戦略的投資を通じて、持続的な企業価値の向上を図っています。その中核は、変化の激しい経営環境下で価値を創出できる「プロフェッショナル人財」の育成です。自律的に考え、行動し、成果を創出できる人財こそが、当社の競争力の源泉であると考えています。

2024年度には、全社的なグローバル構造改革を実行し、人的資本の最適化を行い、コスト構造の転換に踏み切りました。短期的には痛みを伴いましたが、従業員エンゲージメント指標は前年比で同レベルを維持し、変革に対する組織の柔軟性と回復力を確認できました。

2025年度以降は「成長基盤の確立」を目指し、生産性向上のためのリスキリング施策を含む人財への再投資を加速します。具体的には、DXリーダー育成プログラムの推進、AI活用による業務の革新などを通じて、従業員一人ひとりの市場価値の向上を支援しています。さらに、グローバルでの海外人財の登用、多様性を重視したタレントマネジメント、次世代の経営人財・ミドルマネジメント層の選抜型育成プログラム、強化事業への人財シフト・獲得にも注力し、人的資本の質的転換を推進します。

当社には、複数の事業フェーズを持つ多様なフィールドがあり、挑戦と成長の機会を求める人財にとって、自らのキャリアを拓く“成長の舞台”として選ばれる存在でありたいと考えています。そして、そうした人財との共創を通じて、持続的な企業価値向上を実現していきます。

コニカミノルタの人財ビジョン

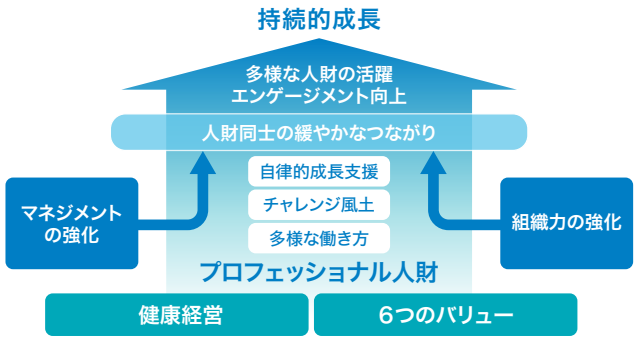
人財基本戦略

コニカミノルタは、中期経営計画において新たな成長戦略・事業転換方針を打ち出すとともに、その実現に求められる人財像を「優れた知識・知見や経験に裏打ちされた独自のスキルを持ち、課題解決のため自律的な考えに基づき行動できる人財」、すなわち「プロフェッショナル人財」と定義し、その育成に注力しています。

また、行動指針「6つのバリュー」と、従業員の心身の健康を成長の源泉と捉える「健康経営※1」を基礎とし、自己啓発支援や豊富な社内教育プログラムなど自律的な成長支援、社内公募などチャレンジ風土の醸成、他社に先駆けた副業解禁など多様な働き方の実現を通した個の力の最大化に取り組んでいます。同時に、その力を最大限に引き出せる組織づくりと、強固なチームワークを実現できるマネジメント人財の育成にも注力しています。

これらを通して多様なプロフェッショナル人財が有機的につながることでイノベーションが生まれ、同時にエンゲージメントとレジリエンス強化により実行力が向上し、当社の持続的成長を実現できると考えています。

コニカミノルタの人財ビジョン



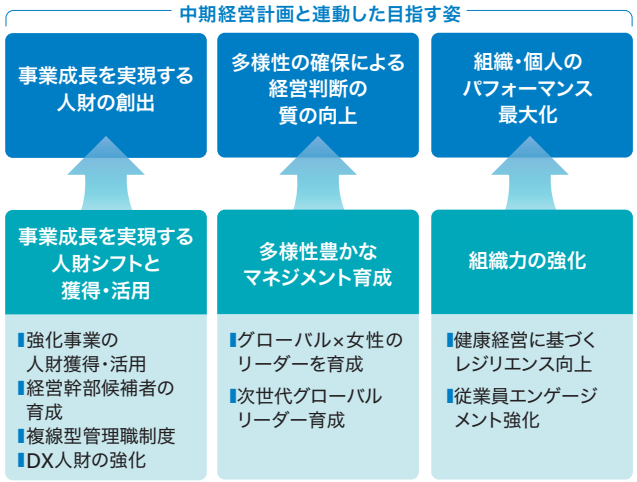
※1 健康経営はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

事業成長を実現する人財の創出

コニカミノルタでは、将来の成長を描くためのコスト構造改革に向けて、2024年度に人的資本の最適化を実施。各責任者が現場への丁寧なコミュニケーションに努めたことで、大きな混乱もなく、スピード感をもって完遂できました。ただし、単に現状の人員を削減し、新たな採用を控えるだけでは成長にはつながりません。そこで2024年度は、DXによる生産性向上や適材適所の人財配置により、一人当たりの生産性が高い組織への変革を進めるとともに、プロフェッショナル人財育成のための投資の継続や、多様な人財がエンゲージメント高くパフォーマンスを発揮できる職場環境の整備に取り組みました。これらの結果、2025年4月時点で、大幅な売上減少や従業員エンゲージメントの低下もなく、当初の想定以上の効果を出すことができました(→P18)。

今後はさらなる成長に向けて、強化事業への人財獲得・育成のための投資を継続するとともに、経営幹部候補として期待する人財の早期登用も加速させます。

人財強化施策3つの柱



強化事業への人財シフトと獲得・活用

コニカミノルタが持続的成長を実現するには、強化領域への人財リソースの集中が不可欠です。インダストリー領域においては、自動車外観計測やハイパースペクトルイメージング(HSI)、半導体製造装置向け光学コンポーネントなど事業成長につながる領域の開発・生産体制の強化を、プロフェッショナルプリント領域においては、シェアNo.1であるヘビープロダクションプリント機のさらなる技術的進化、UVインクジェット印刷機の新製品投入を進めており、これらコア技術を支える人財確保に努めます。

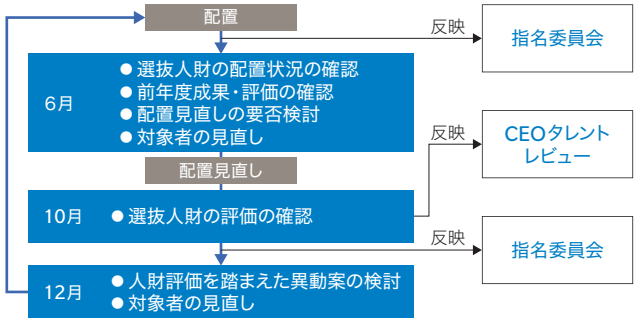
また、全事業共通で、「産業バリューチェーン上で事業組織を超え、先端技術と顧客をつないで事業開発を推進させる人財」や、「顧客ニーズを深掘りし、ハードウェア/ソフトウェアの付加価値向上や業務プロセス・ワークフロー全体の見直しを提案できる人財」の獲得を強化します。

執行役社長・経営幹部候補者の計画的育成

強い組織の維持・進化を図るうえでは、組織内の多くの人財を束ね、リードする人財が重要です。そこで、まずは次世代のリーダー人財候補を計画的かつスピード感を持って育成することを課題と捉え、毎年各事業のトップが、自身および海外関係会社を含む主要ポジションの後継者計画について、社長に報告・議論することで、後継者育成計画の方向付けを行っています。

2024年度は、これに加えて、将来の社長候補になりうる次世代リーダーシップ人財に絞って、彼らの早期育成のための計画的業務アサインメント・戦略的ローテーション・教育プログラムの提供を検討する場として「人財委員会」を設置しました。この委員会は社長を委員長として、事業および技術の管掌執行役・コーポレートの担当執行役で構成され、2024年度はこの委員会活動を通じて、次世代の社長候補人財の選定を完了、2025年度からは、候補者個々の特性を踏まえたアサインメントや外部教育機会の提供を具体的に進めています。事業部長クラスの人財についても事業の枠を超えるローテーションを行い、本人の成長と事業強化の両面を加速しています。

人財委員会の活動サイクル



ミドルマネジメント強化

2022年度より、管理職制度を単線型から複線型に変更しました。専門性を持った人財に管理職以外の選択肢がなかったことや、多様性ある部下が増えるなかで管理職に求められる経験・スキルを十分に伸ばせていないことなど、これまでの課題を解決していくため、求められる管理職のミッションを明確にしたものです。具体的には、管理職(エグゼンプト)の役職を、専門性を突きつめビジネスに貢献する「エキスパート」と、多様な人財の力を引き出し組織に活力を与え実行力を上げる組織リーダー「エンパワーメントリーダー」に分け、それぞれの任用要件も大幅に見直しました。

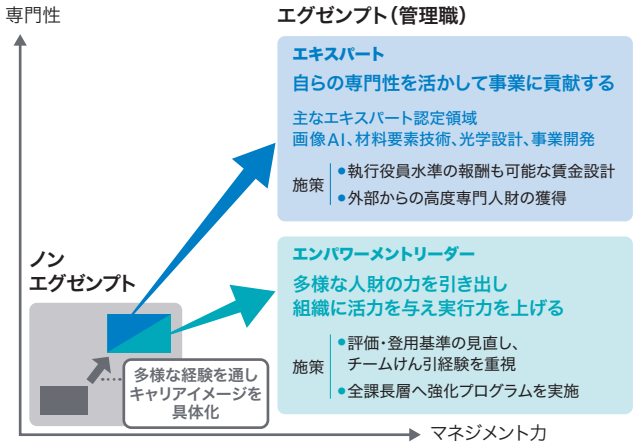
エキスパートに関しては、報酬制度も刷新し、成果によっては執行役員レベルの報酬も可能としたことによって、社外からの優秀専門人財の獲得にも貢献しています。制度変更から4年を経て、全エグゼンプトの5%がエキスパートとなり、その専門性を活かして事業の成長に貢献しています。

一方、エンパワーメントリーダーに関しては、コーチングやチームビルディング、コミュニケーションスキルをはじめとしたマネジメントスキル強化のためのプログラムを、課長クラス全員を対象に、体系的かつ継続的に実施しています。2025年度はこれに加え、DXを推進するうえでの課題設定力を向上させるため、DXリーダー育成プログラムを開始しました。また、中長期的な利益成長実現のコアとなる部長クラスに対しては、意識・行動両面の強化に向けたプログラムを実施します。

また、エキスパート・エンパワーメントリーダーともに、求められる行動の実践状況を、定期的に多面評価でチェックし、自らの行動を持続的にアップデートできるようにしています。これら施策を通して継続的な成長を促し、さらなる人財力強化を図ります。

今後も、コニカミノルタがメーカーとして強みを持つ技術者のポテンシャルを活かし、強いリーダーとITリテラシーを有する現場が一体となって邁進していきます。

複線型制度



DX人財の強化・育成

コニカミノルタは、お客様の困りごとを解決するために、データとデジタル技術を掛け合わせ、製品やプロセスにイノベーションを起こすことを目指しています。その実現に向け、DX専門技術者を1,000名にする目標を掲げ、必要な教育プログラムを提供することで、2023年度にこの目標を達成しました。

またDXによる課題解決は、個々の技術者だけでできることではなく、解決すべきテーマを設定し、現場を巻き込みながらチームとして進めることが重要です。個々のITリテラシー向上を目的に、社長、役員および全従業員へのアセスメントを実施し、その結果に応じてフォローアップ研修を行うことにより、全従業員の8割が必要レベルに到達しました。

多様性の確保による経営判断の質の向上

コニカミノルタの多様性豊かな人財

コニカミノルタでは、日本以外の場で働く従業員が約4分の3を占めています。拠点も全世界50か国にまたがり、多国籍で多様性に富んだ人財で構成されています。

また、グローバルで女性従業員が約3割を占め、販売等の売上部門で働く女性の割合は約21%、STEM領域(科学、技術、工学、数学に関連する領域)の業務では約14%と、職種によらず女性が活躍しています。管理職に占める女性割合もグローバルで19%を超えています。

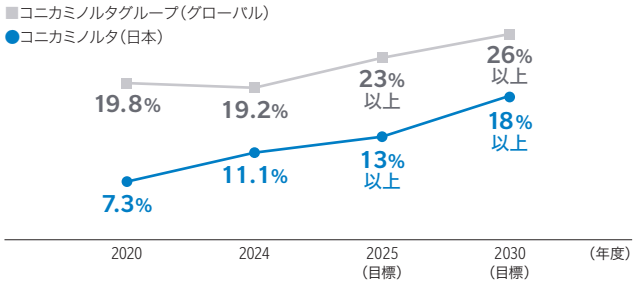
女性の活躍推進を強化する日本本社では、女性従業員が約20%を占めるなか、これまでの継続的な取り組みによって女性管理職比率が上昇。2003年のコニカとミノルタの経営統合当初は1%程度でしたが、2024年度時点で約11%まで向上。競合他社や国内製造業の平均と比較しても高い数値になっています。

とはいえ、女性活躍推進に対する理解促進はまだまだ必要です。組織として多様な視点で課題を見出す力、解決する力を向上させる意義について、専任組織「違いを力に！推進室」が中心となって、社内の理解を深めています。今後も女性活躍の場を整えることで、2030年度には女性管理職比率18%以上を目指します。

また、多様な人財を活かすには、心理的安全性の高い職場風土の醸成が重要です。そこで、全従業員向けにeラーニングを提供するとともに、入社時・係長昇格時・管理職昇格時といった区切りのタイミングでアンコンシャスバイアスや心理的安全性の本質を学ぶセッションを設けています。加えて、英国では障がい者への理解促進・活躍支援を行う活動、日本では若手がキャリアを自身で考える活動や、従業員が自ら会社を変えようとする活動が立ち上がるなど、各地域で従業員の自主的な活動が広がっています。

経営レベルでも性別や国籍、年齢などの多様性を確保することで、経験や専門性を拡大し、経営の意思決定の質を継続的に高めていきます。

コニカミノルタ管理職における女性比率



グローバル×女性で経営層を育成するプログラム「Women 2 Lead」

2023年度から、グローバルで活躍する女性従業員の中から次世代リーダーを選抜・育成するプログラム「Women 2 Lead」を展開しています。このプログラムは、IMD※と協働し、同社のメソッドを活用したアセスメントにより、営業、財務、マーケティング、人事など多様な領域から人財を選抜し、それぞれの強みと弱みを把握し、自己理解を促したうえで、キャリアパスの構築、リーダーに求められる知見や心構えなどをテーマとした研修を約8カ月にわたり実施するものです。受講後は同プログラムを修了した人財が確実なステップアップを実現できるよう、直属の上司はもちろん、所属する事業会社トップのコミットメント、本社人事部門のサポートにより、個別育成計画に基づく役割拡大やアサインメントの付与などを進めています。

※IMD：International Institute for Management Developmentの略称で、スイスに拠点を置く世界有数のビジネススクール

Voice　Women 2 Leadプログラム

Specim Spectral Imaging Ltd.
コマーシャル・オペレーション部
グローバルマーケティング部長
Minna Tormala

私はハイパースペクトルイメージング(HSI)分野のリーディングカンパニーであるフィンランドのSpecim社において、グローバルマーケティング責任者として、HSI技術とブランドの認知を高め、グローバルでの売上成長を目指しています。事業の複雑化と急速な環境変化の中で、私はリーダーシップをはじめとするビジネススキルの向上を目指して、Woman 2 Leadプログラムに参加しました。

このプログラムを通じて、自身のリーダーシップスタイルや成長の方向性が明確になるとともに、リーダーとしてのレジリエンスや、戦略思考や意思決定、チームビルディングなどのビジネススキルを磨き、イノベーションを起こすために部門や文化が異なる人々と共に働くことの重要性を学びました。

これらの学びを活かし、社内外での人とのつながりを重視し、チーム内の心理的安全性を築きながらも自身の影響力を高めることができるようになりました。

今後は、学んだ取り組みを、Specim社全体に広げ、顧客や市場からのインサイトを活用したイノベーションを推進していきます。スケーラブルで再現性のあるマーケティング施策の展開を通じて、コニカミノルタ全体の企業価値向上に貢献していく決意です。

次世代グローバル人財育成（GLOW）

将来を担うマネジメント人財のパイプラインを戦略的に強化するため、6カ月間の短期海外派遣を行う「GLOW」プログラムを進めています。以前は日本人従業員のみが対象でしたが、2022年度よりプログラム全体を一新して、海外グループ会社にも適用範囲を広げ、日本から海外だけでなく、海外から日本、海外から海外への派遣も可能としています。

このプログラムは会社主導でミッションを与えるのではなく、強い意志をもった従業員自らがミッションを設定する点が特徴です。具体的には、派遣候補者は、自ら派遣先への受入交渉を行い、現地での貢献やミッション、そして派遣プラン策定を行う必要があります。自らチャレンジする機会を掴み、現地の協力を得て目標に挑戦することで、それまでに培ったスキルや強みを国外でも通用するものに磨き上げながら、多様性とグローバルな視点を育み、世界で戦える真のグローバル人財の育成を目指しています。

2023年度からの3年間で約30名（うち海外人財は10名）が最終選抜され、プログラムに参加しています。選抜されたメンバーは、短期間の派遣期間でいかに早く他メンバーからの信頼や協力を引き出すか、といった苦労をしながらも必死になって結果を出しています。派遣者の貢献に対し、受入先からも非常に高い評価を得ているように、人財育成と事業課題解決の両面で成果を見込めるプログラムとなっています。

2025年度は、第3期メンバーの派遣を順次開始しつつ、第4期のメンバー選考も開始しています。今後も、厳しくもリターンの大きいプログラムとして、さらなる拡大も検討していきます。

若手海外派遣のグローバル展開「GLOW」プログラム

海外から海外の派遣も可能となり、
世界で戦える真のグローバルリーダーを早期育成

Voice　GLOWプログラム

コニカミノルタ株式会社
化成品事業部　IJ画像技術開発センター
IJインク開発部　アシスタントマネジャー
飯塚 桃子

米国の販売スタッフやお客様と接した経験を今後のインク開発やサポートに役立てます

私はインクジェットデジタル印刷機「AccurioJet KM-1」シリーズのUVインク開発を担当しています。普段顧客や販売現場と接する機会がなかなかないため、開発目的や関連部門から伝え聞くお客様のご要望に実感を持てずにいたことから、お客様や販売会社のことを直接見て理解したいと考え、GLOWに応募しました。派遣先には、現行機の最大市場である米国の販売会社を選びました。

派遣先では、お客様への印刷機のインクの導入のサポートやニーズ調査を行うため、現地スタッフと一緒にユーザーを訪問し、意見交換を行い、要望や課題をヒアリングしました。これを、本社の開発部門にフィードバックすることによって、課題の検証や対策につなげました。現場で実際の作業に立ち会うことで、なぜ改善してほしいかを理解することができ、自分自身の開発テーマや事業計画に対する理解度が実感を伴ったものへとガラッと変わったと感じます。

今後も日本のみでなく欧米の市場を理解するために定期的にお客様への訪問を続け、GLOWで培った現場の要望や課題に対する深い理解や、派遣先の販売メンバーと築いた関係を活かしてコミュニケーションを継続することで情報を収集し、新たな開発テーマの提案につなげていきたいと思います。また、技術や現場の相互理解のために、開発部門と営業現場の架け橋として、スムーズな対応をサポートしていきたいと思っています。

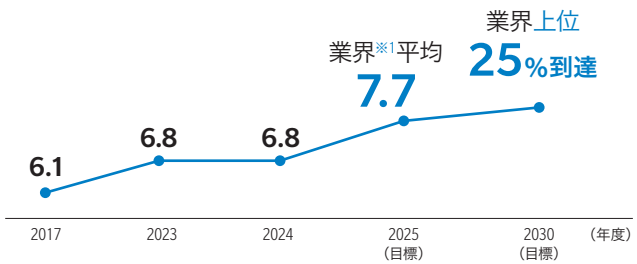
組織・個人のパフォーマンス最大化

対話に基づく従業員エンゲージメントの向上

コニカミノルタでは、これまで述べてきた取り組みすべての成果が、従業員エンゲージメントに現れると考えています。そのため、「Your Voice」と名付けたグローバルサーベイを毎年実施し、そこから各職場で注力すべきポイントを明らかにして次期の取り組みに活かしています。

2024年度は痛みをともなう構造改革を実施しましたが、調査結果を起点にした各事業部や各社・職場単位の対話を通じ、改善アクションの実行サイクルを回し続けた結果、従業員エンゲージメントスコアは前年度のスコアを維持しています。

従業員エンゲージメントスコア



注 Workday社の調査基盤を採用。グローバル従業員意識調査（0～10段階で回答）における「エンゲージメント」についての設問の回答平均点
※1 業界：国内だけでなく、世界のテクノロジー企業全般

また、グローバルサーベイを通して「報酬」「キャリアパス」「経営と従業員との距離感」に課題があることを把握できました。

報酬については、抜本的な解決には業績向上が不可欠ですが、能力ある従業員の意欲を向上させるため、個々がプロフェッショナルとして組織を通じて社会に貢献するとともに、自身の市場価値を上げられる職場環境の整備に注力しています。

キャリアパスについては、特に管理職層の教育を強化し、いかに部下と向き合うかを真剣に考えるよう促しています。そうした意識づけが、従業員個々のキャリアプランに対するアドバイスや指導力の向上につながると考えています。

経営と従業員の距離感については、社長自ら国内外の各拠点を訪問して従業員との直接対話を行っています。また、四半期ごとの社内決算説明会「CEO LIVE！」では、社長からの直接の説明に加え、オンラインで従業員から質問を受け付け、その場で回答することで、トップの考えや意図をダイレクトにフィードバックしています。毎回、時間内に答えきれない程多くの質問が寄せられますが、丁寧かつ真摯な回答を行っており、双方向コミュニケーションによる経営の理解の場として機能しています。

これらの取り組みを通して、当社がベンチマークにしているエンゲージメント先進企業群との差は縮まっています。

2025年度は、現場での好事例から導き出した「対話ハンドブック」を作成し、グローバルサーベイ結果に基づき、「結果の共有」「メンバーとの対話」「アクションの実行」の3ステップをさらに強力に推進するためのフレームワークを展開します。また、「CEO LIVE！」などを通して、報酬や待遇など人事制度に関する意見や質問が多く寄せられているため、人事役員と従業員が人事制度に関する意見交換を直接行う場を、国内の主要拠点に設ける計画です。これにより、制度への理解促進や課題解決につなげるとともに、働きやすさを高めていく活動も強化しています。

今後も、エンゲージメントスコアを2030年度までに業界上位25%に到達させることを目標に、生産性の向上、心理的安全性の確保、イノベーションの促進などにより、組織全体の成長を実現していきます。また、エンゲージメントスコアは役員の報酬決定スキームに組み込まれており、重要な経営指標の一つとして、グループ一体となって向上に取り組んでいます。

Voice マレーシアでのエンゲージメント向上

Konica Minolta Business Technologies (Malaysia) Sdn. Bhd.（略称：BMMY）
Managing Director
瓜生 直人

言語を乗り越えて「正しい理解」に努めることで従業員のエンゲージメントを高めます

私が社長を務めるBMMYは、情報機器製品の主力生産拠点です。設立から10年と比較的若い会社であり、マレーシアの特性に合わせてローカライズすることで、より強い会社に変革できると考えています。そこで注力しているのがコミュニケーションの質的向上です。他民族国家だけに多様な言語が飛び交う職場環境にあって、3,000名を超える従業員の力を束ね、大きな力に変えていくためには、会社が目指す方向性を全従業員が「正しく理解する」ことが何より重要です。この「理解」を、新たなアイデアの呼び水にしていくことが、より強い組織へと変革するためのドライバーになると考えています。

こうした認識のもと、2024年度は当社のビジョンや戦略をシンプルな言葉で言語化するとともに、私自身が従業員とFace to Faceで語り合う場を設けるなど、さらなるコミュニケーション強化に努めました。その甲斐あって、「Your Voice」によるエンゲージメントスコアは前年度の7.2から7.6と大幅に上昇。また、グローバルサーベイにて得られた従業員からのコメントを「Feedback is a Gift」と捉え、各上長が一つひとつ丁寧に返信しました。

今後もトライ&エラーを重ね、地道な取り組みを積み上げることで、従業員にモノづくりのプロとしての自覚とプライドを育んでいきます。それがBMMYの生産拠点としての価値を高め、コニカミノルタの企業価値向上につながっていくはずです。

コニカミノルタの健康経営

人財ビジョンで求めるプロフェッショナル人財がエンゲージメントを高めて働き続けるために、心身の「健康」はそのベースとなるものです。

コニカミノルタでは、従業員の健康管理を経営的な視点から捉え、社長による健康宣言を起点に、「従業員の健康がすべての基盤」との認識のもと、Well-being向上と個人・組織のパフォーマンス最大化、それによる企業としての持続的成長を目指しています。

2023年度から健康経営中期計画「Well-being 2025」のもと、ストレスチェックをはじめとした様々な分析結果をもとにした施策の実行による「組織健康度の向上」、各種健康増進施策により本来発揮されるべきパフォーマンスの改善を促す「プレゼンティーズム低減」、病気や体調不良などにより出社できない状態から予防と早期の回復を支援する「アブセンティーズム低減」を3つの柱として、会社と健康保険組合の一体運営により、経営課題に密着した健康施策を推進しています。

また、「変革はトップから」という考えのもと、産業医による「レジリエンスプログラム」を経営幹部層を対象に実施しています。本プログラムは、医学・心理学・脳科学に基づき、身体、情動、思考、精神性の能力を向上させるとともに、エンゲージメントを高め、組織のパフォーマンスを最大化することを狙いとし、これまでに社長・役員を含め経営トップ層約50名が受講済みであり、現在第5期を実施中です。

DX戦略

DX戦略の基本方針

コニカミノルタは、データとAIの活用による「業務の生産性向上」と「顧客価値の向上」の2点を目的として、2024年度より社長直属の推進組織（DX推進室）を設けてDXを推進しています。「業務の生産性向上」では、すべての事業とコーポレート部門、すべてのバリューチェーン、すべての地域をスコープとして現場の課題を起点とするDX案件の発掘を進めています。「顧客価値の向上」については、顧客接点を起点とし「顧客へのAIやデータを活用したサービス」の提供を開始するとともに、さらなる機会の発掘に取り組んでいます。

なおDX戦略では、以下の3点を重視しています。

- 全社的なDX推進プロセスの標準化
- 現場でDXをけん引する人財の教育
- 全従業員がデータやAIを積極活用する文化の醸成

また、DXを推進する際は、「AI倫理問題を含めたガバナンス」と「サイバーセキュリティー対策」を最優先とし、社長、技術管掌執行役、ITおよび法務の部門長などを巻き込んだ全社体制を構築しています。

DX推進のアプローチ

プロセス構築

プロセス構築においてコニカミノルタが重視している点が2つあり、それが「良質な案件が生み出される仕組み」と「会社全体の学びが蓄積される仕組み」を構築することです。

「良質な案件が生み出される仕組み」については、DX案件を企画する前に、ビジネスプロセスそのものを見直して無駄を省いたうえで必要なプロセスに対して企画することが重要です。加えて、DX案件を企画する際には、投資対効果の算定とそのモニタリング方法の明確化、本番稼働後の運用体制や業務効率化後の新たな付加価値業務の設計、成功した案件の横展開などを重視しています。

「会社全体の学びが蓄積される仕組み」については、「仮説は覆る」という前提に立って小さく安価なPoCで仮説を証明することを優先。仮説が覆った場合には方向性を変更するか、取り組み自体を中止し、それまでの過程で得られた失敗を全社で共有することで、同じ過ちを繰り返さないことを重視しています。

組織の構築

DXを効果的に推進する上では、現場の課題を起点としたDX案件を経営陣、当該部門（現場）、IT部門が三位一体となって進めることが成功への鍵となります。IT部門のなかにはIT実装を担うチーム、DXを加速させる経営の仕組み整備や現場とIT部門の橋渡し役を担うDX推進チーム、データ分析やAIモデル構築を行うデータサイエンスのチームを含みます。

一方でDXの効果を発揮するには、現場の業務を担うスタッフが自ら日々改善の仮説を立て、データで仮説を検証し、仮説が正しければ動きを加速させ、間違っていた場合には別の仮説を立ててその検証を行うというサイクルを繰り返して、現場の活動を改善することが重要です。そのために、コニカミノルタではこれまで現場で活躍するDX人財の育成を進めてきました。2023年度までに全社で1,000名を超える技術者が「DX専門人財」として認定され、各事業部で活躍しています。

またDX推進室は、事業の主要なバリューチェーンに対するトップダウンアプローチにおいて、現場の課題をDX案件につなげる役割を果たすとともに、現場の発案によるDX案件の発掘活動（ボトムアップアプローチ）の受け皿となる役割も担っています。

文化の醸成

DX戦略の最終ゴールは従業員一人ひとりが日々データとAIを活用して、業務生産性と顧客価値を向上させることです。そのためには、経営陣からのDX推進の重要性を伝える継続的なメッセージ発信

DX戦略の考え方

ねらい

業務の生産性向上
- 事業管理
- 販売・マーケティング
- 開発
- サービス

データ統合、AI技術の活用

顧客価値の向上
- 多言語通訳サービス「KOTOBAL」（コミュニケーションDX）
- オンラインマニュアルサービス「COCOMITE」（ナレッジDX）
- 学校教育向けソリューション「tomoLinks」（教育DX）

アプローチ

プロセス
- 「業務改革→DX企画→実装・効果検証→本番運用→横展開」のプロセス、プロジェクトの管理と評価、意思決定の仕組みの構築
- プロジェクトからの学びが蓄積され、同じ失敗を繰り返さない仕組みの構築

組織
- 経営、当該部門、IT部門が三位一体で現場の課題とDXテーマを発掘・推進
- DX推進を支える人財の教育

文化醸成
- 経営トップによるメッセージ発信と、現場の課題を起点とするプロジェクト発足（トップダウン、ボトムアップ両面から改革を推進）

ゴール（経営指標の向上）

収益の向上
- 一人当たり売上高、売上総利益

顧客価値の向上
- 顧客満足度向上
- 顧客の製品・サービスの質の向上

従業員価値の向上
- エンゲージメント
- 優秀人財の獲得

経営の高度化
- 意思決定の迅速化と精度向上
- プロセスの効率化

が欠かせませんが、それ以上に重要なのが現場での成功体験の積み重ねです。DX推進室では、現場の課題を起点とするボトムアップアプローチを重要視しており、現場発の多くの案件で成果を生み出すことで、成功体験につなげています。加えて、日々の事務作業を生成AIの活用により効率化したなどの“良いプラクティス”をイントラネットに掲載するほか、ワークショップなどで共有することで、成功体験の普及を支援しています。トップとボトムの双方からの働きかけによりデータやAIを積極活用する企業文化の醸成に努めています。

業務の生産性向上事例

コニカミノルタの主要なバリューチェーン（開発、生産、販売、サービス、事業管理）のなかでも、生産部門がいち早くDXを推進してきました。そのほか、従業員数も多く生産性の向上を達成した時のインパクトが大きい部門については、トップダウンアプローチのもと、DX推進室メンバーも参加してDXを進めています。

例えば開発部門において、過去の製品の仕様や不具合情報などを生成AIに学習させ、「メールや口頭で人に聞いたり情報源を探したりする工数」や「ソフトウェア開発の不具合を解消する工数」の削減を図っています。また販売部門では、顧客ロイヤリティをスコアリングし、スコアに応じてAIの判断により、自動で顧客へメール送付、販売員への顧客訪問指示、重ね売りの機会の提案などを行っています。サービス部門でも、お客様からの問い合わせがあった際にAIが最適な対応を提示して不要なサービスエンジニアの派遣を防ぐ試みを行っています。

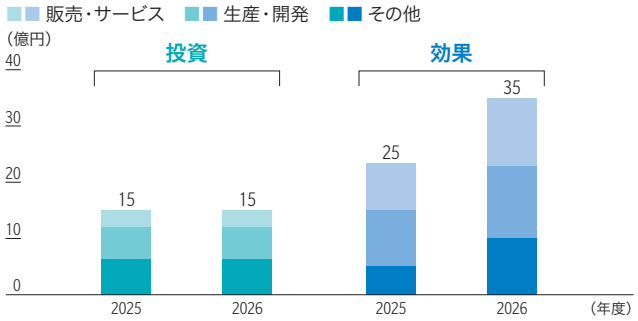
業務の生産性向上による投資対効果

業務の生産性向上については、現場起点での案件発掘を進めた結果、全社で200以上のプロジェクトが進んでおり、2025年度と2026年度それぞれ15億円の投資に対して、2025年度には25億円、2026年度には35億円の投資対効果が得られる見込みです。さらに2025年度に新たな案件を積み上げ、2026年度には合計50億円の効果を出すことを目標にしています。

これらの案件については「仮説は覆る」という前提で、安価で早いPoCを心掛けています。例えば米国の販売会社では、2024年度に22件のプロジェクトのうち11件を採用しましたが、いずれも十分に高い投資対効果を得られることが確認されています。

また、生成AIの活用により、利用者は平均1日30分、ひと月で約10時間の業務削減効果が出ていることも確認できています。このような個人の生成AI利用を加速させて、さらなる効果創出を目指します。

業務の生産性向上による投資対効果



顧客価値の向上事例

例えば「高齢者施設向けの見守りシステム」において、データに基づいたケアを可能にしています。高齢者のデータを可視化するツール「ケアルーペ」を活用することで、高齢者の動作データから薬の効果切れを介護職員が把握し、必要に応じて与薬時間を前倒しするなど、効果的なケアが可能となります。

また、「ナレッジ管理支援サービス」として、コンビニ店舗で使用されるマニュアルをAIで自動生成するサービスや、学校で生徒が生成AIを活用して勉強する環境を構築するサービスなども提供しています。

関連情報：コニカミノルタの社内DX推進
https://img-insight.konicaminolta.com/blog/354/

Voice　営業部門でのDX推進

コニカミノルタジャパン株式会社
取締役　情報機器営業本部長
出村 健

DXによるデータドリブン経営を実践する「データ民主化活動」を展開しています

コニカミノルタジャパンの情報機器営業本部では、営業担当者やマネジメント層、営業内統括・管理メンバーなどが主体的に業務上の課題を抽出し、デジタルツールを活用してデータドリブン経営を実践する「データ民主化活動」を進めています。

例えば営業活動においては、これまで顧客データが複数のシステムに保管されていたため、各営業担当者が自身のスキルを活かして工夫しながら情報を収集・分析し、商談に臨んでいました。このように、個々の知見と経験に支えられた営業スタイルが主流であった一方で、さらなる効率化と組織的な営業力の強化に向けた伸びしろもありました。そこで、誰でも簡単にデータの収集・分析ができるよう、データの一元化を図り、ダッシュボードや生成AIを活用できる機能を整備しました。その結果、定型作業時間の短縮、チーム内の認識共有の円滑化、意思決定の迅速化などが進んだだけでなく、お客様それぞれの課題や変化が可視化され、戦略立案の質、量が格段に向上しました。

このようなデータ活用のスキルや意識を組織として向上させるため、トレーニングやワークショップの開催、社内ポータルサイトでの好事例・成功体験の共有などを行っており、今ではさまざまな業務で効果的なデータ活用が行われています。今後は他部門やグループ全体へと展開することで、全社的な業務変革と新たな顧客価値の創出へとつなげていきたいと思います。

Part 5
ガバナンス

コーポレートガバナンスの実効性向上に向けて

Contents

56 社外取締役メッセージ
56 取締役会議長メッセージ
57 指名委員会委員長メッセージ
58 取締役一覧・執行役一覧
59 スキル・マトリックス
60 コーポレートガバナンス
68 リスクマネジメント

社外取締役メッセージ

取締役会議長

社外取締役　取締役会議長
澤田 拓子

取締役会議長就任にあたって

2025年6月より取締役会議長に就任し、改めて、当社が培ってきた技術力に裏打ちされた企業価値を次の成長へと導くための、ガバナンスの実効性向上に尽力したいと考えています。

地政学リスクの高まり、サプライチェーンの混乱、気候変動対応、そして人々の価値観や社会的行動の多様化など、企業を取り巻く経営環境はかつてないほど不確実性を増しています。そのような時代だからこそ、取締役会が持つ監督機能と戦略的議論の場としての役割は、より一層重要です。私はこれまで、製薬・化学・デジタルなど多様な事業において経営や研究開発などに携わってきました。その経験を活かし、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に貢献できるよう、建設的かつ透明性の高い議論の促進に努めていきます。

執行に対する評価

2023年度に始まった「中期経営計画2025」に基づいて実施してきた経営改革について、特に資本効率や収益構造の見直し、事業の選択と集中の徹底など、執行側は厳しい判断をともなう改革を着実に実行しました。2024年度までに経営改革を完遂することは、中期経営計画最終年度の2025年度を「成長に向けて舵を切る年」とするための必須条件でしたので、この2年間の執行側の取り組みを評価しています。

一方で、2024年度は最終損益の赤字により無配となり、株主の皆様にはご辛抱をお願いしている状況です。PBRも依然として1倍を下回っており、市場からの信認を得るためには、早期に株主資本コストを上回るリターン（ROE8%以上）を達成することが不可欠です。

2024年度に取り組んだ事業の選択と集中を経て、市場価値を踏まえた各事業が持つ真の強みや競争力を、取締役会でもより深く見極めていきます。特に、成長ストーリーの中核を担うべきインダストリー事業については、中期的な数値目標の実現可能性の検証に加え、執行側が成長に向けて適切にリスクを取り、そのリスクに対する意思決定やモニタリングが十分に行われることが重要です。リスクと機会の両面を踏まえた経営戦略に対し機動的な議論をする場として、取締役会の機能を一層強化していきます。加えて、資本コストを意識した経営判断がなされているか、中長期的な成長の道筋に対して適切なリソース配分がなされているか、戦略を実行するためのケイパビリティがあるかといった観点からも、モニタリングを行います。

また、情報機器事業においてはコスト構造の本質に対する議論を一層深め、もう一段掘り下げる必要があります。プロフェッショナルプリントやヘルスケアなどの領域では、当社の競争優位の源泉を明確にしていきます。

2025年度の取締役会運営方針

中長期の成長に向けて当社の将来像を明確にするために、2024年度は「平時ではない年」として負の遺産の整理に専念した執行側の決意に対し、監督側も同様の優先順位を執行に求めた1年でした。取締役会が執行力向上の観点からの助言や関与を敢えて優先したとも言えます。

これに対して2025年度は、モノづくり企業としての「持続的な競争優位性」を見極め、議論を深めるという取締役会本来の役割に立ち返りたいと考えています。技術と顧客価値を中核に据えた中長期の成長戦略についての建設的な議論を深め、その過程で形成されるエクイティストーリーに対し、執行と監督の間でコンセンサスを築き、合意したKPIやマイルストーンをモニタリングしていくことが重要です。そして、資本市場を含むすべてのステークホルダーに対して、明確かつ一貫したメッセージを発信していく責任があると認識しています。資本市場は、これ以上の猶予を与えてはくれないでしょう。

これまでの経験や技術の知見に基づく成長戦略に対する期待

私は長年にわたり、研究開発部門と経営の橋渡しの役割を担ってきました。イノベーションは、単に技術的な成果にとどまらず、それをいかに市場や社会価値につなげられるかが鍵になります。その観点から見て、当社が有する画像・材料などの高度な基盤技術は、労働人口減少や資源問題などの社会課題の解決に貢献し得る大きな可能性を秘めています。

今後、これらの技術を社会実装へとつなげていくためには「共創」や「外部との連携」が一層重要になっていきます。私は、社外の目線とエコシステム構築時における技術の価値評価に対する理解をもとに、当社の強みを市場価値に転換する推進力となるよう尽力します。同時に、当社の人財と組織が、急速に進化する科学技術や環境の変化を先取りし、主体的に楽しみながら変革を推進できるような企業風土を醸成することで、真の成長を目指します。

指名委員会委員長

社外取締役　指名委員会委員長
峰岸 真澄

執行役社長の後継者選定プロセスにおける指名委員会の監督機能

当社は2003年より、委員会等設置会社（現・指名委員会等設置会社）を採用し、法定三委員会の委員長はすべて社外取締役から選定しています。また、独立社外取締役が過半を占める指名委員会が社外取締役のサクセッションプランを主導することで、執行役人事を決議する取締役会が社内の論理に偏らないようにしています。

執行役社長の後継者選定に関する監督と助言においても、透明性と客観性の確保を重視しています。指名委員会は、その監督と助言にあたり、将来の経営環境や事業ポートフォリオを見据えたリーダー像の再定義から取り組んでいます。その上で、候補者に求める資質の明確化を執行役社長に要請し、スキル・マトリックスを活用して候補者の経験・能力を可視化しています。また、候補者の選定と育成のプロセスについて、年2回、社長からの報告を受け、指名委員会が継続的に監督・助言を行います。状況の変化に応じて候補者リストを柔軟に見直し、交代時期を見据えた集中的な育成と評価も並行して進めます。

さらに、成果へのこだわりや将来を指し示す力といった経営者に必要な資質を評価し、報酬制度と連動させるほか、バックグラウンドや経験、定性的評価（人財をエンパワーしチームを統合する力、海外での現場対応力など）も重視しています。また、社外取締役と後継候補者の接点を設けることで、多面的な理解と納得性をもって取締役会で執行役社長の選定決議ができるよう努めています。

こうした一連のプロセスを通じて、指名委員会として戦略的かつ一貫性のある監督機能を果たしています。

大幸社長の再任に関する監督側の評価

大幸社長の再任については、主に以下の3つの観点から総合的に評価を行いました。

第一に、「重要施策の実行力」です。2024年度は、利益を一時的に圧迫する特別施策について必要性を社内外に丁寧に伝えることで説明責任を果たした点と、グローバルでの人員最適化と事業の選択と集中といった経営改革を完遂した点を評価しました。

第二に、「経営改革の継続性」です。2023年度から始動した中期経営計画を一貫して主導してきた社長の続投が、改革の継続性・実行力の観点から不可欠と判断しました。

第三に、「リーダーシップと組織への影響力」です。「等身大の経営」へと舵を切り、実行可能なチャレンジ目標を適切に設定し、着実に成果を上げるマネジメントスタイルは、社内外からの信頼を獲得しています。社長就任以来の3年間は、過去との決別を明確に打ち出しながら変革を主導し、従業員の間でもその姿勢は前向きに受け止められています。一方で、2025年度以降は、“過去の負の遺産の一掃”から、成長基盤を確立させる新たな段階に入ります。今後は、会社を持続的な成長軌道に乗せるための手腕が問われるとともに、負の遺産の清算以上に困難な新規事業の立ち上げをけん引する経営者としての真価が、改めて問われることになります。

執行に対する評価

2022年度の社長就任以降、大幸社長は複数の構造的課題に取り組んできました。2024年4月には従来の多層的な役員体制を見直し、社長直轄で責任を集約する執行体制へ移行しました。これにより、経営機能の明確化と意思決定の迅速化が進みました。私は、取締役会および委員会を通じて、執行の各階層における責任の所在の明確化と、それに基づく厳正な評価の必要性を一貫して求めてきました。グループ全体への浸透には一定の時間を要するものの、私が取締役に就任した2022年当時と比べると、執行役層においては、責任と評価に関する社長のマネジメントが明確に変化していると実感しています。グローバル企業として、こうしたマネジメントが組織全体に定着することが、一層の強化につながります。

また別の観点では、グローバル人財の登用、女性役員のパイプライン構築、年功序列によらない人財登用といったテーマも、指名委員会で繰り返し議論されてきました。特に採用母集団が限られる技術系女性人財については、中長期的なリーダー育成に向けて、制度整備だけでなく企業文化そのものの変革が求められます。

企業も組織も「完成形」は存在しません。変化し続ける環境のなかで自らを常に暫定的な存在と位置づけ、いかにガバナンス体制を適応・進化させ続けるか。それこそが、私たち指名委員会を含む監督機能に課された本質的な使命であると考えています。

取締役一覧・執行役一覧 2025年6月現在

取締役一覧

氏名・役職	取締役　代表執行役社長 **大幸 利充**	社外取締役 監査委員会委員長 指名委員 **佐久間 総一郎**	社外取締役 指名委員会委員長 報酬委員 **峰岸 真澄**	社外取締役 取締役会議長 指名委員 **澤田 拓子**	社外取締役 指名委員 監査委員 報酬委員 **新井 佐恵子**
主な略歴	1986年ミノルタカメラ株式会社に入社。国内および米国での法務業務やプリンター営業等に従事。コニカとミノルタの経営統合後は、情報機器事業の経営企画や米国販社社長を務める。2018年取締役兼務 常務執行役に就任。2020年には専務執行役として経営企画、IR、広報も担当。2022年4月より代表執行役社長に就任し、現在に至る。	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、同社代表取締役副社長を務める。2020年6月に当社取締役に就任し、現在に至る。	株式会社リクルート（現株式会社リクルートホールディングス）において、「ゼクシィ」創刊に携わり、人材・販促領域で事業を拡大し、同社事業のデジタル化およびグローバル化を主導。代表取締役社長兼CEOを経て2021年より会長兼取締役会議長。2022年6月に当社取締役に就任し、現在に至る。	塩野義製薬株式会社において、グローバルでの医薬開発、経営戦略等を所管。国内外の産官学と連携し、感染症領域を中心にグローバルヘルスの推進に尽力。同取締役副社長を経て、現副会長。2023年6月に当社取締役に就任。2025年6月より取締役会議長に就任し、現在に至る。	英和監査法人（現有限責任あずさ監査法人）、佐々木公認会計士事務所を経て、株式会社インターネット総合研究所（IRI）の取締役CFO、米国子会社CFO、CEOに就任。有限会社グラティア（現有限会社アキュレイ）代表。2025年6月に当社取締役に就任し、現在に至る。
所有株式数※	191,287（125,571）	17,000（0）	0	0	0
在任年数	7	5	3	2	新任

氏名・役職	社外取締役 報酬委員会委員長 指名委員 監査委員 **河村 芳彦**	取締役 指名委員 監査委員 報酬委員 **鈴木 博幸**	取締役　常務執行役 **葛原 憲康**	取締役　常務執行役 **平井 善博**
主な略歴	三菱商事株式会社にて執行役員としてITサービス事業に携わった後、株式会社日立製作所に入社。IoT推進、投融資戦略等の最高戦略責任者、最高財務責任者として同社事業の選択と集中を推進。現在は、キオクシアホールディングス株式会社副社長執行役員 兼 キオクシア株式会社副社長執行役員。2025年6月に当社取締役に就任し、現在に至る。	1979年ミノルタカメラ株式会社に入社。人事労政業務や経営管理業務を経験後、取締役として新規事業子会社の経営に携わる。2006年より監査委員会事務局を経て、経営監査室長として内部監査を担当、2012年に執行役に就任。2019年6月には執行役退任と同時に取締役に就任し、現在に至る。	1990年コニカ株式会社に入社。液晶ディスプレイフィルム等の新規事業の開発に携わり、VA-TACフィルムの開発では事業の本格的拡大に寄与。2014年に機能材料事業部長、2015年に執行役、2016年に常務執行役に就任。2023年より取締役に就任し、現在に至る。	1991年株式会社三菱銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）に入行。グローバル企業に対するコーポレートファイナンス、再エネ発電等の大規模プロジェクト・ファイナンス、LBOローン、企業再生支援、企業審査等に携わる。2019年にコニカミノルタに入社。2023年に取締役兼常務執行役に就任し、現在に至る。
所有株式数※	0	148,683（67,741）	102,409（55,137）	43,921（31,721）
在任年数	新任	6	2	2

※ 所有株式数は、株式報酬制度にもとづく交付予定株式を含んだ数値です。カッコ内の数字は、そのうちの交付予定株式数を表しています。

執行役一覧

代表執行役社長 兼 CEO **大幸 利充**　常務執行役 **葛原 憲康**　常務執行役 **江口 俊哉**　常務執行役 **岡 慎一郎**　常務執行役 **平井 善博**　常務執行役 **高山 典久**　執行役 **一條 啓介**

執行役 **上村 裕之**　執行役 **岡村 美和**　執行役 **村山 明子**　執行役 **吉村 裕介**

スキル・マトリックス

取締役会において当社の経営課題に対する有益な助言が得られるよう、出身業種・主な経営経験および得意分野などをスキル・マトリックスとして整理し、知識・経験・能力のダイバーシティを考慮しています。サステナビリティのスキル※1に関しては、リスクマネジメント同様、経営を担う者が責任を負うべき上位概念として、すべての取締役に期待するものとしています。

	在任年数	取締役会の出席状況（2024年度）	所属委員会（◎は委員長）			取締役（候補者）に期待する専門性および経験								
			指名委員会	監査委員会	報酬委員会	上場企業のトップマネジメント	グローバル経営※2	製造業界／当社事業関連業界	技術・研究開発／モノづくり	営業／マーケティング	財務・会計／投資家目線	人財マネジメント	ガバナンス／内部統制／法務	事業転換／新規事業育成／DX
大幸 利充	7年	14／14				●	●	●		●	●			●
佐久間 総一郎	5年	14／14	○	◎			●	●				●	●	●
峰岸 真澄	3年	14／14	◎		○	●	●			●	●	●		●
澤田 拓子	2年	14／14	○				●	●	●	●				●
新井 佐恵子	新任	-	○	○	○		●				●		●	
河村 芳彦	新任	-	○	○	◎		●	●		●	●			●
鈴木 博幸	6年	14／14	○	○	○			●		●			●	
葛原 憲康	2年	14／14						●	●	●				●
平井 善博	2年	14／14					●	●		●	●			

※1 企業の社会的責任を果たしながらビジネスの持続可能性を両立させる経営戦略の経験
※2「グローバル経営」には、海外ビジネス経験を含みます。

取締役（候補者）に期待する専門性および経験の選定理由

- 上場企業のトップマネジメント：最高経営責任者として、株主・投資家との対峙を含む経験および見識を活かし、経営戦略やマネジメントの質の向上において、監督・助言機能を発揮するため。
- グローバル経営：複雑な経営環境や多様な文化への理解および現場経験などにより、事業のグローバル展開やグループガバナンスにおいて、監督・助言機能を発揮するため。
- 製造業界／当社事業関連業界：当社事業の持続的な拡大・成長に向け、製造業界あるいは当社事業関連業界の動向、規制・規則および課題などに関する見識や知見をもとに、監督・助言機能を発揮するため。
- 技術・研究開発／モノづくり：メーカーとしての付加価値の高い製品／サービスの提供や技術をベースに差別化した継続的な価値提供、生産戦略の策定および実行において、監督・助言機能を発揮するため。
- 営業／マーケティング：事業環境変化や顧客ニーズの多様化を踏まえた営業戦略／マーケティング戦略の策定および実行において、監督・助言機能を発揮するため。
- 財務・会計／投資家目線：健全な財務基盤の構築、中長期目線での戦略的投資や株主還元の実現において、監督・助言機能を発揮するため。
- 人財マネジメント：会社の持続的成長に向けた人的資本の最大化や風土改革の実践において、監督・助言機能を発揮するため。
- ガバナンス／内部統制／法務：法令／企業倫理の遵守、攻めと守りのガバナンス・内部統制の構築および運用により、経営の透明性・妥当性・実効性を確保するにあたり、監督・助言機能を発揮するため。
- 事業転換／新規事業育成／DX：データやデジタル技術を活用した会社自体の変革と当社事業の転換、および新規事業育成を加速するにあたり、監督・助言機能を発揮するため。

コーポレートガバナンス

当社コーポレートガバナンスの進化の歴史

当社は、会社法上の機関設計として、国内でいち早く委員会等設置会社（現指名委員会等設置会社）を選択し、経営の監督と業務執行を分離し、コーポレートガバナンスの先進企業として、コニカミノルタ流ガバナンスを追求してきました。

以降、指名・監査・報酬の三委員会では、独立性を高める観点から自社ルールとして、社長を委員に選ばず、各委員会の委員長はすべて社外取締役としています。これにより、例えば株主総会に提出する社外を含む取締役の選任および解任に関する議案の内容は、社外取締役委員長のもと指名委員会が決定しています。2022年6月からは独立社外取締役が取締役会議長を務め、取締役の過半数を独立社外取締役とするなど独立性をさらに高め、コーポレートガバナンスの進化を図ってきました。

当社が置かれている状況や将来のビジョン等を踏まえ、あるべきガバナンスの姿を明らかにすること、および執行力を強化することを目的に2023年6月に設置したコーポレートガバナンス委員会は、執行と監督の距離感の認識合わせや属人に頼らない仕組みにつながるルールの明文化等、2年間の活動を経て一定の成果を生みました。委員会活動は2025年6月の定時株主総会終了をもって休止し、将来再びコーポレートガバナンスに関する大きな変曲点があり、取締役会実効性評価の結果等から必要性が認められた場合は、既存の委員会規程に則り速やかに活動を再開することを取締役会で決議しております。

※ コーポレートガバナンス基本方針、ガバナンス報告書は、当社Webサイトに掲載しています。
https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/governance/index.html

コーポレートガバナンスの実効性向上に向けた取り組みの変遷

		2000年度～	2010年度～	2020年度～
コーポレートガバナンス全般		2003 指名委員会等設置会社（現）移行	2015 コーポレートガバナンス基本方針策定	2023 コーポレートガバナンス委員会設置
取締役会	取締役会議長	2003~ 社内非執行取締役		2022~ 独立社外取締役 2023 議長選定プロセス整備
	独立社外取締役 比率（人数）	2003~ 1/3以上（4名） 2006 独立性基準策定	2018~ 1/3以上（5名）	2022~ 過半数（5名）
	独立社外取締役 在任期間（基準）	2003~ 4年	2021~4年（最長6年）	2024~6年（最長8年）
	実効性評価	2004 開始（アンケート）	2016・2022 外部評価（アンケート/インタビュー）	2023 取締役個人の自己評価/事務局によるインタビュー開始
	年度運営方針		2014 策定開始	
指名委員会	取締役候補者選定		2019 女性候補者選定	2025 女性候補者2名選定
	社長の後継者計画		2015 監督・助言開始	
	スキル・マトリックス		2015~ 委員会内部で作成	2021~ 開示 2024~ スキル選定理由開示
監査委員会		2006 会計監査人の変更		
報酬委員会	報酬決定方針他	2003 報酬決定方針策定	2017 クローバック条項導入	2023 評価部会の設置
	株式報酬制度	2005～2016 株式報酬型ストック・オプション制度	2017 中期業績連動株式報酬導入	2020 長期株式報酬導入 2023 非財務指標導入 2025 TSR指標導入（2026～）を決定
その他		2006 相談役制度廃止		

取締役会のミッションを実現するための体制と仕組み

取締役会では、当社への理解を前提に、社内の論理にとらわれない独立社外取締役による監督機能の発揮と、執行側のアカウンタビリティ発揮の双方を両輪で回すことで、重要テーマのモニタリングサイクルを短縮し、意思決定のスピードを上げることを目指しています。

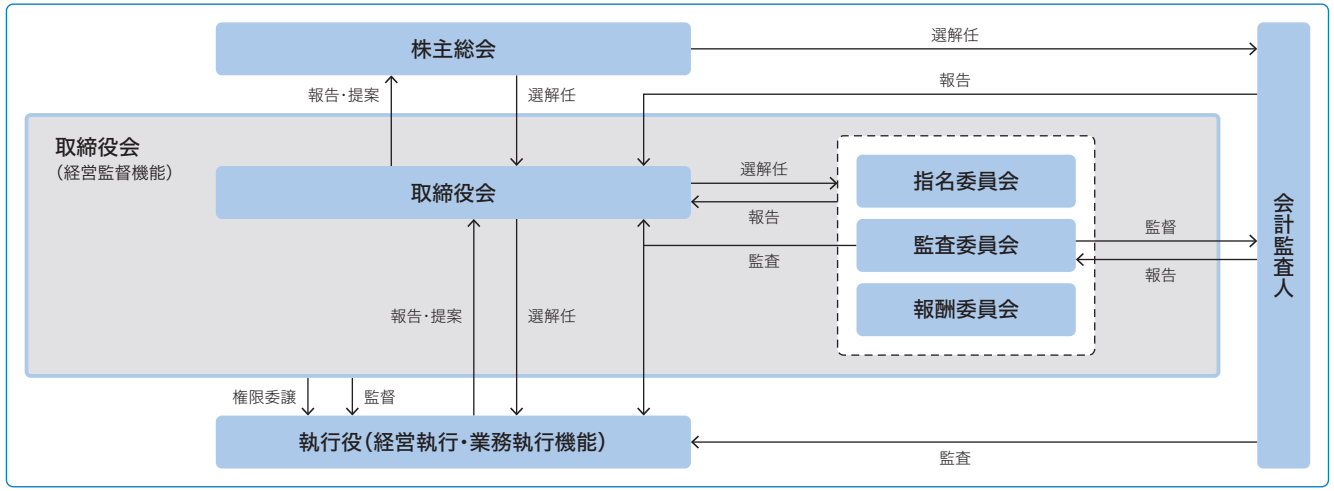
変化する環境下において迅速かつレジリエントな執行を実現し、株主を含むステークホルダーの視点を考慮した多様で客観的な監督機能を発揮するために、それを支える法定・任意の体制を整備しています。それぞれに期待される行動指針は以下の通りです。

なお、取締役会および法定3委員会（指名、監査、報酬）の全取締役の出席率は100%です。

コーポレートガバナンスに関わる各種機関会議体

会議体	体制		期待される行動指針
取締役会	法定	• 議長は社外取締役 • 社外取締役が過半数（55.6%）	• 当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、以下に努める - 業務の決定を執行役に大幅に委任したうえで、中長期の企業価値への影響が大きい重要議題を集中的に議論する - 執行の能力発揮の最大化に努めると同時に、指名委員会および報酬委員会の審議・決定を通じて経営のパフォーマンスを評価する
取締役懇談会	任意	• 全取締役が参加	• 取締役会での議論の質向上により重要な経営課題への取り組みを加速させるため、執行の検討の初期段階において意見交換を行うと同時に、取締役会が重視するポイントを確認する
エグゼクティブセッション	任意	• 社外取締役のみの会合	• 取締役会・取締役懇談会後に、社外取締役のみで率直な意見交換を行う • 執行の提案に対し社外取締役間で理解を深め、次回の取締役会での発言をより建設的なものにする • 必要に応じて執行に個別に内容をフィードバックし、取締役会の実効性を向上させる役割を果たす
指名委員会	法定	• 委員長は社外取締役 • 執行兼務取締役は選定しない • 委員の過半数が社外取締役（指名 83%、監査 75%、報酬 75%）	• 現在および将来において、企業価値向上に向けた最適な監督（取締役）・執行体制となるよう、持ち得る機能を最大限発揮する責任を負う • 中長期でのサクセッションプランを担保する一方、執行役社長の再任・不再任／選解任については取締役会の決議に先立ち慎重に審議する
監査委員会	法定		• 内部統制の仕組みだけではなく、運用状況などの実態を把握するため、社内非執行取締役を常勤監査委員とし、その実効性を担保する • 社外取締役は就任初年度に必ず監査委員の職務を担うことで、当社固有の課題や内部統制上の課題を肌で感じ、当社への理解を深める
報酬委員会	法定		• 中期経営計画および年度予算の目標達成への動機づけとなるよう、取締役および執行役の報酬システムを決定する • 執行役の戦略的重点施策は半期でモニタリングと助言を行い、年度末には財務指標を含めて目標達成状況を公正に評価する • 評価結果について社内外への説明責任を負い、次年度以降の監督、および執行のさらなる能力発揮と改善につなげる
コーポレートガバナンス委員会	任意	• 委員長は社外取締役 • 委員の過半数が社外取締役 • 社長が委員となる唯一の委員会	• 当社が置かれている状況や将来のビジョンなどを踏まえ、当社のあるべきガバナンスの姿を明らかにする目的で、2023年6月に設置。一定の目的を果たしたことから2025年6月の定時株主総会終了をもって活動を休止 • 2年間の活動成果：評価部会の設置、取締役会議長選定プロセスの明文化、執行力向上のための2024年度執行体制の審議、社外取締役の在任期間の基準変更、社外過半・原則社外議長選定のルール化など、属人に頼らない仕組みの強化に加え執行と監督の距離感の認識あわせなど、当社のコーポレートガバナンスの基本骨格を確認
評価部会	任意	• 全指名委員、報酬委員が参加	• 指名委員会と報酬委員会の連携の重要性に着目、2023年に設置。報酬委員会による半期、年度末の執行役個人別評価に対するモニタリング結果を指名委員会と共有し、指名委員会による執行役社長の後継者計画の監督、および執行役選解任の審議に反映する

コーポレートガバナンス体制

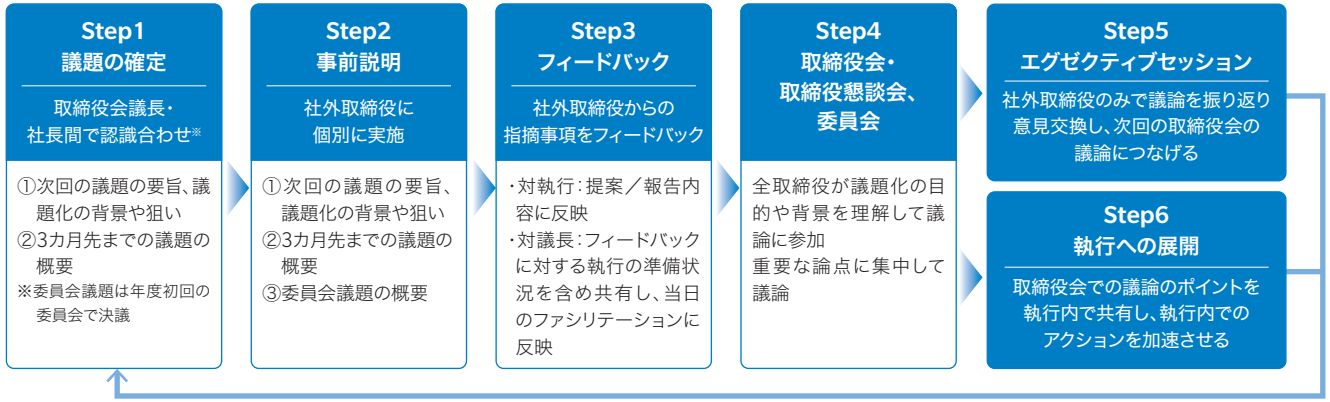


取締役会の実効性を担保する仕組み

会社法で定める監査委員会室の設置に加えて、当社は取締役会と指名委員会・報酬委員会の事務局として取締役会室を設置しています。

取締役会室は、監督と執行の双方と信頼関係を築きながら公正な立場を堅持し、コーポレートガバナンスのプロフェッショナルとして取締役会や委員会がその期待される役割を発揮できるよう、当社のコーポレートガバナンスの維持向上を主体的にサポートします。取締役会他の運営にあたっては、以下の仕組みを取締役会室が主体となって運用し、実効性を担保しています。

取締役会運営を支える仕組み



取締役候補選定のプロセス

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）に移行した際のガバナンスに対する基本的な考え方※を受け継ぎ、社外取締役の選任において、高い独立性・透明性を担保するプロセスを実行しています。

指名委員会は、「取締役候補者の指名を行う際の方針と手続き」および「取締役選任基準」を定め、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定します。

※ 社長に対するチェック機能が重要であるとの考え方

取締役候補選定のプロセス

取締役全体	• 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。社内外別に新任候補者の人数を想定
社外取締役	• 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、再任予定の社外取締役との組み合わせにおいて、新任社外取締役に求める要件（知識・経験・能力）を決定 • 指名委員長の要請に基づき、指名委員および他の社外取締役、および代表執行役社長から幅広く候補者を推薦 • 参考情報として事務局が作成した候補者データベースを指名委員へ配付 • 集約した被推薦者から候補者を絞り込み、順位を決定 • 指名委員会委員長および必要に応じて委員長が指名する委員が面談し、社外取締役就任を打診
社内取締役	• 執行役社長による次年度執行体制構想を社内指名委員と共有したうえで、指名委員会に共同提案 • 原案を基に指名委員会において審議

執行役社長の後継者計画

指名委員会は、執行役社長から適切な時期に後継者の計画についての報告を受け、必要な監督を行います。執行役社長は後継者計画のプロセスにおいて、外部アセスメントにより社長後継者候補の強みや課題等を客観的に把握します。また、指名委員会の委員（社外取締役5名、非執行社内取締役1名）は、取締役会等の会議体あるいは拠点視察等の場で、社長後継者候補の説明や応答について自ら確認しています。

2023年度の委員会において、後継者計画のモニタリングに際しては以下の視点が重要であるとあらためて認識し、以降の指名委員会の活動に反映しています。

- 普遍的に求める資格要件と、経営状況に応じて求める資格要件の両輪でプロセスを回す
- 候補者の能力・成果を可視化し評価する仕組みの整備
- 次期後継者候補を選定する際の成果およびポテンシャルを裏付ける取り組みの実績の事例共有

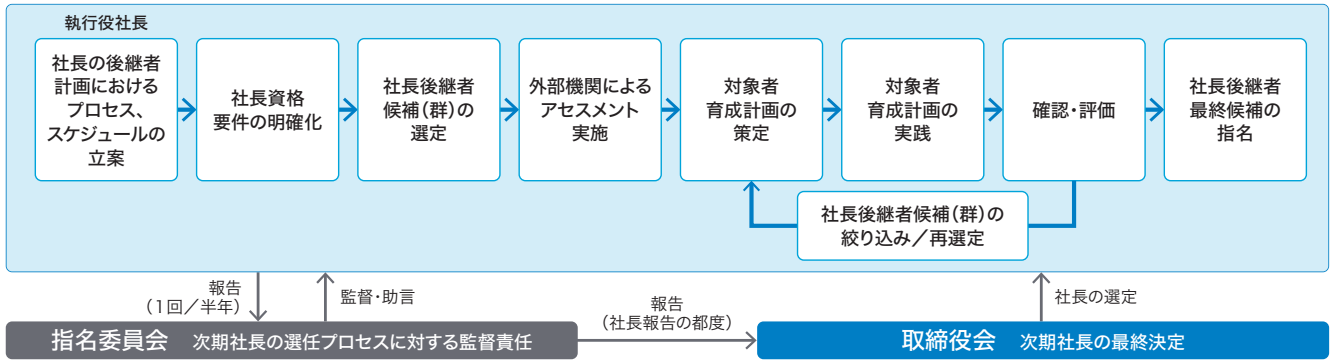
なお、次期執行役社長の後継者候補群の選定については、右記の経営幹部候補人財（執行役および執行役員など）の育成プロセスのなかで継続的に対応しています。

経営幹部候補人財（執行役および執行役員など）の育成計画

会社経営を担う次世代リーダーを計画的に配置・育成するため、執行役社長と部門トップの個別対話を通じてポテンシャル人財を可視化したうえで、すぐに事業・機能のトップを担える人財、あるいは3～5年後を見据えた後継者を明確にし、候補人財の成長に向けて担わせる役割を定める場を設定しています。特に、変化の激しい時代に質の高い意思決定をするためには経営層の多様性が必須と考え、女性候補は個別のテーマとして議論し、また、若手ポテンシャル層や海外人財も後継者候補として育成の対象としています。

2024年度は、これに加えて将来の執行役社長候補になりうる次世代リーダーシップ人財に絞って、早期育成のための計画的業務アサイメント・戦略的ローテーション・教育プログラムの提供を検討する場として執行役社長を委員長とする人財委員会を設置しました（→P49）。これらの活動を通して、将来の経営幹部の育成を戦略的に進めていきます。

執行役社長の後継者計画における機能・役割



取締役会の実効性評価

コーポレートガバナンス・システムの構築・運用が、当社の持続的な成長、中長期的な企業価値向上の実現に資するものとなっているかを確認するため、毎年、過去1年間の活動を振り返り、取締役会および委員会の実効性評価を実施しています。

実施要領

目的	取締役会および委員会の実効性に関する分析・評価を行い、機能の向上を図る
対象者	全取締役（9名）
方法	Webアンケート、個別インタビュー
実施主体	内部（3～4年に1回、第三者機関による評価を実施、直近では2022年度に実施）
評価項目	取締役会、各委員会の構成・運営・討議、執行の監督態勢、議論の重要度と議論量のギャップ、個人による自己評価
プロセス	①準備（評価方法の検討、アンケートの設計） ②Webアンケート ③個別インタビュー（アンケート結果の分析を元に事務局が実施） ④分析（評価結果分析、課題と対応策（仮説）のまとめ） ⑤コーポレートガバナンス委員会にて、評価結果報告・課題の認識合わせと対応策の議論（全取締役出席） ⑥取締役会にて、対応策の報告 ⑦取締役会および各委員会の次年度方針に反映

2024年度 取締役会実効性評価結果

評価が高かった点	①社外取締役議長・社外取締役過半数によるガバナンスの向上 ②エグゼクティブセッションの有効活用 ③取締役の新旧交代がなかった2024年度は、「自己評価」のスコアは全体的に向上
今後に向けた課題	①取締役会での中長期戦略議論の早期立ち上げ ②取締役会議論の論点明確化（取締役会の運営効率化を含む） ③執行役／重要ポストの後継者に関する監督・助言の実効性向上

2024年度 取締役会実効性評価に基づく振り返り

前議長の取締役会運営方針において、2024年度は負の遺産を清算し、中長期の成長に向けたコニカミノルタの姿を明らかにする年と位置づけました。結果として、執行が事業の選択と集中に関する各種施策を完遂したこと、および事業貢献利益の目標値達成においてもコミットする執行力が高まったことを評価できる一年でした。

一方、負の遺産の一掃に専念した平時ではない執行の実態に対し、監督側も同様の優先順位を執行に求めた結果、取締役会での中長期の成長戦略に関する腰を据えた議論は、中期経営計画の最終年度である2025年度に本格化する運びとなりました。

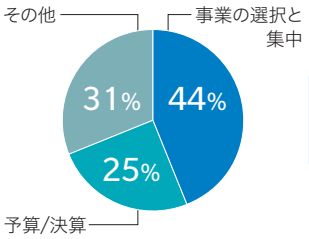
	2024年度取締役会 注力ポイント	達成したこと	2025年度の継続課題
構造改革・生産性向上	取締役会は2024年度の構造改革の進捗と、結果として生産性等の目標値が達成できているかに着目しモニタリング	グローバルでの人員最適化施策は執行に一任し、早期超過達成の状況を確認	KPIに沿った生産性向上のモニタリング（執行側からのKPIの提案・取締役会合意に基づく）
中長期の成長戦略	事業の選択と集中完遂後の事業ポートフォリオを示し、「勝てる領域はどこか」の問いに資本市場をはじめとするステークホルダーが納得できる成長戦略を示す	次期中期経営計画策定議論の前哨戦として、コア技術を基盤とした「成長の芽」の情報共有	技術立脚型の中長期成長戦略に軸足を置いた議論、ステージゲートに至るまでのタイムラインとクライテリアの可視化、エクイティストーリーの社内コンセンサスと対外発信
Capability & Culture	イノベーションを事業化し、持続的な利益を創出するために必要なケイパビリティとカルチャーを明らかにする	改定版ステージゲートの厳格運用の方針を明示	ステージゲートの運用状況モニタリング、カルチャー変革の動機付け、KPI設定
コーポレートガバナンス	執行力強化における取締役会の関与のあり方、合理的な意思決定のための取締役会のあり方（構成、候補者要件等）を再定義（コーポレートガバナンス委員会）	過去の投資レビューをふまえたガバナンスのあり方議論と社外過半・社外議長のルール化	モノづくりの競争優位性の議論を監督する取締役構成、ポートフォリオ転換後のあるべきグローバルでのグループマネジメント体制
運営効率化	取締役会・委員会運営の効率化	書面決議・報告の適宜実施、事前書面配付による取締役会当日の説明省略等の効率運営	スピード感をもった利益創出実現に向け、モニタリングのプロセス管理（議題設定）での監督と執行の目線合わせ
エグゼクティブセッション	執行と監督の相互理解を促進するためのエグゼクティブセッションのさらなる充実	社外取締役の定例会、議長と社長の1on1、社外取締役と社長のミーティング、執行役との接点創出	議長交代後も継続運用

参考：取締役会および取締役懇談会において、主な議題が占める割合の推移

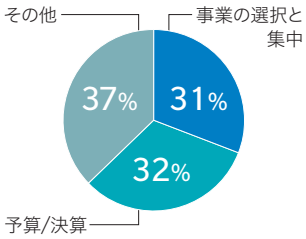
- 2024年度の取締役会でより多くの時間を割いたのは「予算／決算」。数値必達のモニタリングが強化された。
- 2024年度は、構造改革の一部である「事業の選択と集中」は執行に一任するテーマとし、取締役会は執行から報告を受領。

（注）2024年6月の第120回定時株主総会後、2025年5月末までに開催された取締役会および取締役懇談会の時間を集計。

2023年度の主な議題の割合



2024年度の主な議題の割合



2025年度取締役会運営方針

1）運営方針

- モノづくり企業として、技術と市場の接点において顧客課題を解決しうる価値を創出し続ける「持続的な競争優位性」の確認と議論を主軸とする。
- 執行と監督の分離というコーポレートガバナンスの原則に則り、取締役会は独立した客観的な立場から中長期的視点での監督機能を発揮する。

2）重要モニタリング項目

①ROE5%達成に向けたモニタリング強化

- ROE5%の早期達成を重要な経営目標と位置づけ、執行側が設定するROE改善に向けた重点管理項目に基づき、取締役会として追うべき指標や課題、リスク項目を明確化し、モニタリングを実施する。
- 取締役会として重要リスクの変動、目標進捗に応じた改善施策の実効性などを定期的にレビューし、必要に応じて対応の是正を促すことで、ROE5%の達成に向けて役割を果たしていく。
- 取締役会は単なる報告の受領に留まらず、経営の方向性と執行の妥当性に対する実質的な監督を強化する。

②次期中期経営計画の策定

- 次期中期経営計画の策定プロセスにおいて、持続的成長と資本効率向上の観点から、戦略の妥当性、リスクの適切な認識と対応、リソース配分の合理性などについて、取締役会としての監督機能を発揮する。
- 執行側が策定方針・前提条件・進捗を適時・適切に報告することを前提に、取締役会は経営陣との建設的な対話を通じて、計画の実効性確保を支援する。
- 取締役会では技術および顧客価値に軸足を置いた中長期成長戦略の建設的な議論を深める。その過程で形成されるエクイティストーリーについては経営陣・取締役間の社内コンセンサスを醸成するとともに、資本市場を含むステークホルダーに対して明確かつ一貫した対外発信がなされるよう、監督機能を果たす。

株主価値向上を動機づける役員報酬制度に向けて

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財を確保・維持できるレベルを目標とします。

現中期経営計画の推進にあたり2023年度に見直した報酬体系※1では、業績連動型中期株式報酬の評価指標として財務指標と非財務指標※2を組み合わせた運用を開始しています。

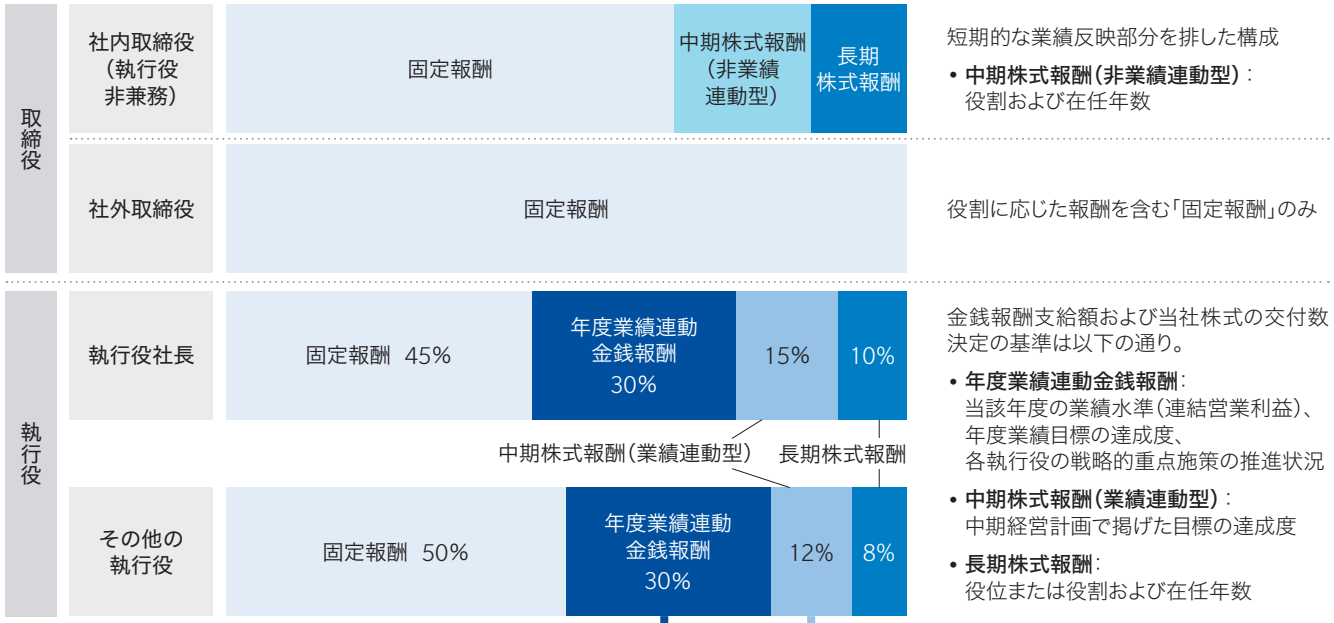
なお、2026年度以降の経営の方向性および戦略を想定し、執行役に対する株式報酬においては評価指標として株主総利回り(TSR)を導入する方針を決定しました。併せて、執行役の株主価値向上への動機づけをさらに強化すべく、TSRの評価期間を2025年度からスタートいたします。

※1 報酬構成比を固定報酬から年度業績連動金銭報酬へ5%シフト、評価指標の見直しなど
※2 CO_2排出削減量および従業員エンゲージメントスコア

報酬ガバナンスの実効性向上

本中期経営計画期間は、1年目の2023年度以降、事業の選択と集中および成長基盤の確立を進めるための戦略的重点施策を重視し、財務指標に表れない、あるいは財務指標の一時的な悪化をともなう施策であっても、当社の中長期的な企業価値の向上のために、戦略的に必要な施策を経営陣が適時適切に実行することに注力しました。その達成状況をインセンティブとして適切に評価するための制度運用の一環として、年度の初め(5月)と中間(11月)の報酬委員会において、代表執行役社長から各執行役の戦略的重点施策の重要課題および進捗状況の説明を受け、各重要課題の難易度や社長の関与度などを確認しつつ、報酬委員会による監督および助言を行いました。2025年5月開催の報酬委員会において、社長から2024年度の目標達成状況に基づく各執行役

役員報酬の構成



年度業績連動金銭報酬の評価指標

項目	業績水準部分	業績目標達成度部分			個人別評価部分
評価指標等	20%	40%			40%
	営業利益額	当期利益額 40%	総資産回転率 30%	KMCC-ROIC 30%	各執行役の戦略的重点施策の推進状況等を反映
	グループ連結業績水準に連動	年度業績目標達成率に連動			

注 構成要素の比率は設計上の理論値を記載しています。
注 KMCC-ROICは、当該年度業績連動金銭報酬を算定するためのROICであり、各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しています。

中期株式報酬(業績連動型)の評価指標

項目	中期株式報酬(業績連動型)		
評価指標※1	財務指標(連結)	非財務指標	
	ROE	施策によるCO_2排出削減量	従業員エンゲージメントスコア
	80%	10%	10%
	中期経営計画最終年度の目標達成率に連動		

※1 グループ連結

評価の提案と社長自身の目標達成状況に関する自己評価の説明を受け、評価項目とした経営指標に従って算定される報酬部分と合わせて各執行役の年度業績連動金銭報酬の支給額を決定しました。

なお、中間での重要課題の進捗状況などは、指名と報酬の両委員会メンバーが参加する「評価部会」の形式で同時に報告を受けました。報酬委員は、これを年度終了後の最終評価に向けての中間情報としています。指名委員は次年度の執行体制を決議する取締役会に先立ち、指名委員会において社長から新執行体制案の説明を受けて事前審議する際の中間情報としています。評価部会および報酬委員会では、豊富かつ多様な経営経験を有する各委員から、社長による各執行役に対するミッション付与や、経営計画から重要課題ごとの達成目標への落とし込みなどに対しても的確かつ有意義な助言がなされています。

取締役または執行役ごとの報酬などの総額

区分			取締役 社外	取締役 社内	取締役 計	執行役
報酬額	合計(百万円)		90	40	130	611
	固定報酬	人員(名)	5	1	6	13
		金額(百万円)	90	32	122	336
	業績連動報酬※1	人員(名)	–	–	–	13
		金額(百万円)	–	–	–	133
	株式報酬※2	人員(名)	–	1	1	13
		金額(百万円)	–	8	8	141

注 2025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1名、執行役は13名です。
注 社内取締役は、上記の1名のほかに3名(執行役兼務)いますが、その者の報酬等は執行役に含めて記載しています。
※1 業績連動報酬については、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。なお、業績連動報酬の「業績水準部分」および「業績目標達成部分」は事業年度末日時点の業績推定値に基づいて算定し、費用計上しています。また、「個人別評価部分」は基準額を費用計上していますが、実際の支給額は事業年度初めに定めた各執行役の戦略的重点施策の推進状況等に基づいて報酬委員会で審議、決定します。
※2 株式報酬については、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等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。なお、その額には、中期経営計画期間の目標達成率に応じて交付する中期株式報酬(業績連動型)の見込額を含めています。

意義・合理性をもとに政策保有株式の保有を判断

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、2024年度は、保有意義の希薄化が認められた1銘柄を売却しました(売却金額は725百万円)。

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・戦略など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など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。

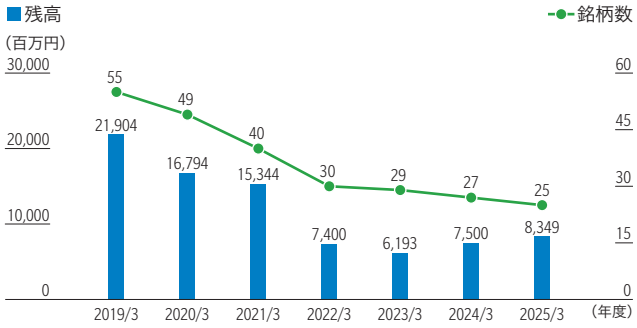
- 重要な資産の譲渡
- 合併または完全子会社などによる株式の異動
- 有利発行による第三者割当増資
- 敵対的買収防衛策の導入

政策保有株式の内訳

	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	18	740
非上場株式以外の株式	7	7,609

注 上記合計額の連結純資産(親会社の所有者に帰属する持分合計)に対する比率は1.8%です。

政策保有株式の推移



株主・投資家との対話

コニカミノルタは、資本市場との双方向のコミュニケーションを通じて企業価値を最大限に高めていくことが、株主・投資家の皆様の期待に応えていくことにつながると考えています。そのため、「コニカミノルタグループ行動憲章」に掲げた「企業情報を適時かつ公正に開示」の理念に則し、積極的なIR（Investor relations：投資家向け広報）活動を行うことで、グループ全体の活動を正しくご理解いただくよう努めています。四半期ごとの決算説明会、中期経営方針説明会や各事業担当役員による事業説明会などを開催し、ニュースリリースを含め情報発信の一層の充実化を図っています。フォローアップのための個別取材やミーティングに随時対応するほか、経営トップによる投資家訪問も実施しています。証券会社が主催する国内外でのカンファレンスにも積極的に参加して投資家の皆様との直接のコミュニケーションにも取り組んでいます。特に海外投資家に対しては、2024年度は社長による北米・欧州への訪問、IR担当執行役によるアジア訪問に加え、Web会議や電話会議を活用した対話にも取り組みました。また非執行の取締役会議長および独立社外取締役が投資家と対話するガバナンスミーティングを実施しており、2024年度決算説明会では、通常の社長による説明に加え、取締役会議長も登壇しました。

こうした活動を通じて得られたステークホルダーの皆様からのご意見・ご指摘は、適宜、経営層に共有し、取締役会や経営会議などの場でもフィードバックし、経営の改善に活かしています。また全従業員に対しても、社内向け決算説明会「CEO LIVE！」などで資本市場の声を伝えて意識改革や企業価値を高める行動を促しています。

「Gomez IRサイトランキング2024」総合2位

「大和インターネットIR表彰2024」優秀賞

株主・投資家との対話

投資家との対話実績（2024年度）

個別ミーティング		210回
	うちマネジメント　社長	17回
	役員	88回
スモールミーティング		6回
	. . 社長	3回
	. . プロダクションプリント・産業印刷事業（事業担当役員）	1回
	. . ガバナンス（社外取締役 取締役会議長）	1回
証券会社主催カンファレンス		6回
IRロードショー		4回
株主エンゲージメントミーティング		20回
	. . 社外取締役 取締役会議長	3回※1
	. . 執行役	17回

※1 2025年4月含む

詳細情報：IR説明会
https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/event/other_event/index.html

株主・投資家からの主なご意見・ご要望

中期経営計画の進捗について
- 過去の振り返りを踏まえた、将来の成長への道筋を知りたい
- 今期で経営改革をやりきってほしい
- 経営改革完了後の課題やリスクを知りたい
- グローバル構造改革の完了後における生産性向上の取り組みについて、特にDXやITによる効率化の具体策を知りたい

ガバナンスについて
- 社外取締役の執行に対する評価や意見を知りたい
- 株主価値向上をより意識した経営を要望

統合報告書の内容
- 多岐にわたる事業を展開していることから、読者が事業内容を理解しやすくするためのガイドがあるとよい、など

社内へのフィードバック

主なフィードバックの機会（2024年度）

機会	頻度
投資家・証券アナリストとミーティングでいただいた意見を経営会議で報告	各四半期決算前後および都度
市場の反応を取締役会で報告	
社内向け決算説明会で、投資家やアナリストの声を従業員に共有	
カンファレンス・投資家訪問の総括とフィードバックを取締役会・経営会議などで報告	

株主・投資家の声を受けた主な改善対応

- 過去の振り返りと本中期経営計画の位置づけの明確化
- 経営改革の成果と課題を説明
- DXによる生産性向上の取り組みの定量効果を開示
- 執行役向け株式報酬制度においてTSRの導入を決定
- 社外取締役との対話の機会の充実（ガバナンスミーティングや個別面談の実施、決算説明会への登壇など）
- 統合報告書コンテンツのさらなる改善（→P2）

リスクマネジメント

リスクの影響度と発生頻度を検証し、重要リスクを特定

コニカミノルタでは、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。

このような考えのもと、リスクマネジメント委員会を設け、グループの事業活動における各種リスクを総合的・体系的に管理しています。リスクマネジメント委員会は、コニカミノルタ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。コニカミノルタの執行役および執行役員は、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、委員は執行役および執行役員により構成されています。

リスクマネジメントプロセス

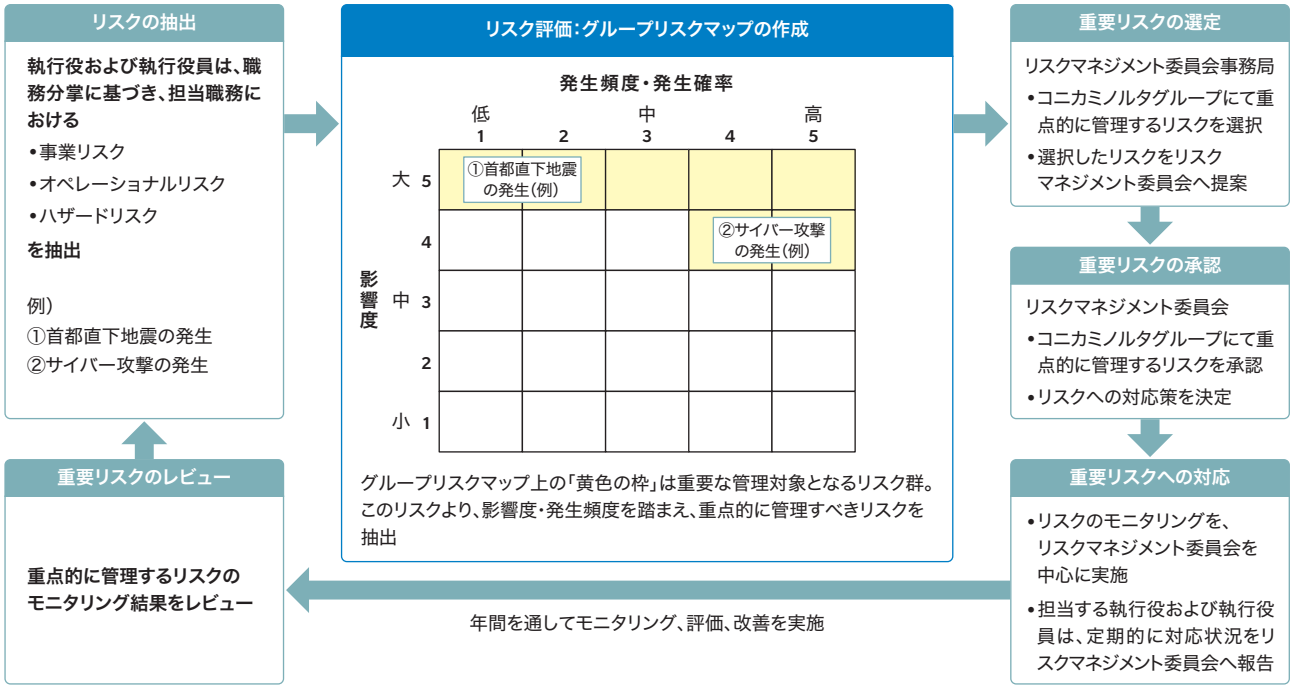
リスクマネジメント委員会では、17項目ある大分類の管理対象となるリスク項目ごとに、中分類・小分類に至るまでリスク項目を設定し、月次・四半期単位でモニタリングを行い、対応策の進捗状況をレビューしていく形で、PDCAを回しています。加えて、同委員会では、毎年経営上特に重要と目される「グループ重要リスク」を複数選定し、「全社横断的に注視する必要のあるリスク」として、委員が中心となり、コニカミノルタグループでの対応を月次で進捗管理しています。

詳細情報：リスクマネジメント
https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/risk/index.html

また、執行役および執行役員が抽出した全リスク項目を、定量的な「影響度」と「発生頻度・発生確率」にマッピングし、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。

また何らかの予測不能な事態が発生した場合は、必要に応じて、委員長の判断により臨時委員会を招集することとしています。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の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および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。

グループ重要リスクの特定フロー



主なリスク

リスク	発生可能性	発生する可能性のある時期	影響度	参照先
為替レートの変動	高	1年以内	中	→WEB
デジタルワークプレイス事業 プリント環境の変化に関連するリスク	中	3年以内	大	→P32
各国・各地域の規制	高	1年以内	中	→WEB
次世代技術変化	中	3年以内	中	→WEB
新製品への移行	中	3年以内	大	→右記
他社との協業、企業買収など	中	特定時期なし	中	→WEB
生産・調達など	高	1年以内	大	→WEB
グローバルサプライチェーン	高	1年以内	大	→右記
製造物・品質責任	低	特定時期なし	中	→WEB
人権	高	特定時期なし	中	→P47
大地震・自然災害・感染症など	中	特定時期なし	大	→右記
気候変動・環境規制	中	特定時期なし	中	→P44
知的財産権	低	特定時期なし	小	→P26
人財確保	中	3年以内	大	→P48
情報セキュリティー	高	特定時期なし	大	→右記

情報セキュリティーリスクへの対応

昨今、企業を狙ったサイバー攻撃の攻撃手法が高度化、巧妙化しており、中でも、ユーザーアカウントのログオン認証を窃盗し、集中管理されている社内ネットワークに侵入し管理者権限を奪取、不正操作を行うといった被害事例が国内外で多数発生しています。また、各種IT機器やソフトウェアの脆弱性をついた攻撃も増えており、このようなサイバー攻撃に対するリスクは拡大しています。

当社グループにおいても、サイバー攻撃により管理者権限が奪取された場合、不正操作等により、技術、営業秘密、人事等にかかわる当社グループの秘密情報が第三者に漏えいし、不正、売買に使用される等の重大な情報セキュリティーインシデントが発生する可能性があります。この場合、当社グループの経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

このようなリスクへの対応策として、情報セキュリティーについて、ネットワークの監視を行い、多様化する攻撃によるサービス停止の早期発見に努めるとともに、定期的にネットワーク侵入テストを実施し、悪用される脆弱性を早期確認する対応を行っています。また、攻撃への備えとして、サイバー保険に加入し、事故発生時の対応フローを整備、当社グループ全体を網羅したセキュリティー推進体制において速やかに対処できるようにしています。

リモートワーク勤務を行う従業員向けとしてセキュリティーに配慮した物理的な勤務環境を提供するために、外部からの不正アクセス防止のための暗号化通信によるセキュアなネットワーク環境と会社支給パソコン以外の会社のネットワーク接続制限を実現しています。情報漏えい等の注意喚起のため従業員への教育等も定期的に行っています。

さらなる対応強化のため、包括的セキュリティーマネジメント体制(Security Management Office)下においてグループ各社に対しグローバルセキュリティー基準を制定し、5地域のIT責任者と連携しながら個社ごとのセキュリティー対応レベルの自己評価とその評価に基づく対策計画の策定・実行を確認するプロセスを運用しています。これらの活動を通じグループ全体のセキュリティーレベルの向上を実現しています。

新製品への移行リスクへの対応

新製品・新サービスへの移行・展開において、開発初期段階から量産に至るまでの各ステップで、試作品、量産前製品、量産品それぞれに対する製品仕様・要求品質・製造コスト、各種規制への準拠(安全・環境・セキュリティーなど)を中心とした検証とゲート管理を徹底する取り組みを行っています。

グローバルサプライチェーンリスクへの対応

主力事業であるデジタルワークプレイス事業、プロフェッショナルプリント事業では、物流実態に応じた販売拠点の在庫見通しシミュレーションを適宜実施し、将来の在庫見通しに応じて、各地域への供給量の振り分け、物流ルートを柔軟に変更するなど、販売への影響を回避しています。

大地震・自然災害・感染症などのリスクへの対応

災害や、感染症の発生、戦争・テロ行為・サイバー攻撃などが起こった場合の情報を、危機管理担当役員が集中管理し、従業員の安全を最優先として適切な対応を取る体制を構築しています。巨大地震をはじめとした災害に対しては、防災中期計画に基づき、予防・減災対策、応急対策・初動対応、復旧・復興対策の観点でハード・ソフト両面からの対応実践力の向上を図っています。

11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

※当社は国際会計基準(IFRS)を採用しています

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結財務ハイライト											
売上高[百万円]	1,002,758	1,031,740	962,555	1,031,256	1,059,120	996,101	863,381	911,426	1,130,397	1,159,999	1,127,882
事業貢献利益[百万円]※1	78,541	65,623	43,316	45,807	50,694	23,250	-15,018	-12,154	29,739	26,019	31,927
事業貢献利益率[%]	7.8	6.4	4.5	4.4	4.8	2.3	—	—	2.6	2.2	2.8
営業利益[百万円]	65,762	60,069	50,135	53,844	62,444	8,211	-16,266	-22,297	-95,125	26,091	-64,014
親会社の所有者に帰属する当期利益[百万円]	40,934	31,973	31,542	32,248	41,705	-3,073	-15,211	-26,123	-103,153	4,521	-47,484
1株当たり当期純利益、基本的1株当たり当期利益(EPS)[円]※2	81.01	64.39	63.65	65.17	84.33	-6.21	-30.75	-52.93	-208.89	9.15	-95.98
1株当たり純資産(BPS)[円]	1,067.97	1,037.96	1,057.92	1,060.72	1,123.39	1,058.29	1,093.98	1,113.71	986.87	1,091.68	935.99
1株当たり配当額[円]	20.0	30.0	30.0	30.0	30.0	25.0	25.0	30.0	10.0	5.0	0.0
研究開発費[百万円]	74,295	76,292	73,275	77,021	78,396	74,040	65,035	62,678	63,894	65,101	59,597
売上高研究開発費率[%]※3	7.4	7.4	7.6	7.5	7.4	7.4	7.5	6.9	5.7	5.6	5.3
営業活動によるキャッシュ・フロー [百万円]	101,989	59,244	68,659	65,367	57,166	30,148	78,060	37,438	13,319	83,338	51,093
投資活動によるキャッシュ・フロー [百万円]	-54,014	-110,788	-70,594	-133,737	-41,480	-50,043	-34,330	-50,999	-37,498	-44,534	24,607
フリー・キャッシュ・フロー [百万円]	47,975	-51,544	-1,935	-68,370	15,685	-19,895	43,730	-13,561	-24,179	38,804	75,700
収益性											
ROE[%]※4	7.9	6.1	6.1	6.1	7.7	-0.6	-2.9	-4.8	-19.9	0.9	-9.5
ROA[%]※5	4.1	3.2	3.2	2.9	3.4	-0.2	-1.2	-2.0	-7.5	0.3	-3.6
ROIC[%]※6	6.4	6.1	5.1	5.0	5.4	0.7	-1.4	-1.8	-7.7	2.1	-5.8
効率性											
資産合計(総資産)[百万円]	1,001,800	976,370	1,005,435	1,203,907	1,218,986	1,276,768	1,299,752	1,338,124	1,413,777	1,388,052	1,217,641
有形固定資産[百万円]	181,641	187,322	190,580	192,941	207,138	309,457	292,535	287,749	289,127	282,225	265,618
棚卸資産[百万円]	120,803	121,361	136,020	139,536	144,703	162,575	156,942	185,661	242,108	219,065	207,644
売上債権[百万円]	248,827	245,047	236,721	255,972	269,147	255,058	256,611	273,576	305,131	312,383	281,055
安全性											
自己資本、親会社の所有者に帰属する持分[百万円]	535,976	514,285	524,331	524,513	555,689	523,745	539,888	549,810	487,424	539,816	463,154
自己資本比率、親会社所有者帰属持分比率[%]	53.5	52.7	52.1	43.6	45.6	41.0	41.5	41.1	34.5	38.9	38.0
D/Eレシオ[倍]※7	0.31	0.33	0.35	0.56	0.49	0.77	0.76	0.82	1.17	0.97	0.97
Net D/Eレシオ[倍]※8	-0.02	0.13	0.18	0.27	0.27	0.60	0.53	0.60	0.80	0.73	0.75
投資指標											
株価収益率(PER)[倍]※9	15.07	14.85	15.65	13.99	12.91	—	—	—	—	54.27	—
株価純資産倍率(PBR)[倍]※10	1.14	0.92	0.94	0.86	0.97	0.41	0.55	0.46	0.58	0.45	0.53

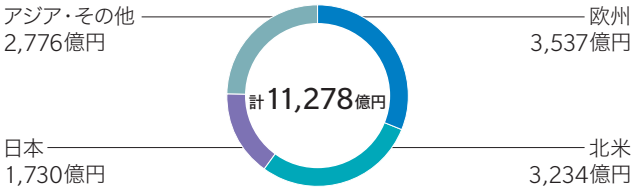
※1 事業貢献利益:売上高から売上原価、販管費及び一般管理費を差し引いた利益。当社独自の利益指標
※2 EPS=親会社の所有者に帰属する当期利益÷期中平均株式数
※3 売上高研究開発費率=研究開発費÷売上高×100 (%)
※4 ROE=親会社の所有者に帰属する当期利益÷親会社の所有者に帰属する持分(期首・期末平均)×100 (%)
※5 ROA=親会社の所有者に帰属する当期利益÷総資産(期首・期末平均)×100 (%)
※6 ROIC=税引後営業利益÷(資本金+資本剰余金+利益剰余金+自己株式+有利子負債(期首・期末平均))×100 (%)
※7 D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本(倍)
※8 Net D/Eレシオ=(有利子負債-手元資金)÷自己資本(倍)
※9 株価収益率(PER)=期末株価÷EPS
※10 株価純資産倍率(PBR)=期末株価÷1株当たり親会社所有者帰属持分

会社概要・株式情報・外部評価

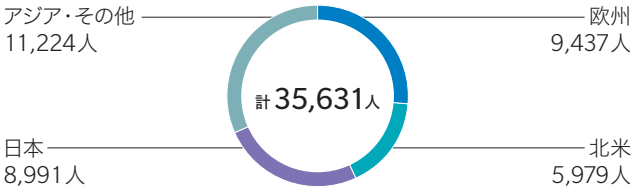
会社概要(2025年3月31日現在)

商号	コニカミノルタ株式会社
証券コード	4902(東証プライム)
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	35,631人(連結)
本社	〒100-7015 東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー

地域別売上高



地域別従業員数※



※データは連結対象範囲で集計(2025年3月31日現在)

株式情報(2025年3月31日現在)

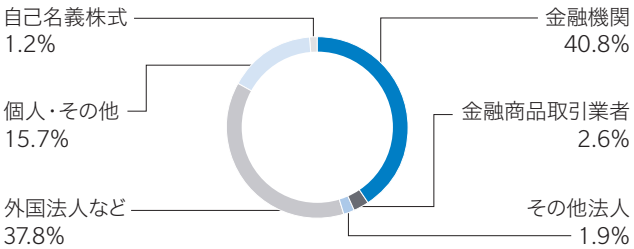
株式の状況

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	83,264名
単元株式数	100株

株主総利回り(TSR)

保有期間	1年	3年	5年	10年
コニカミノルタ(配当込み株価)	1.3%	0.1%	5.5%	-5.2%
配当込みTOPIX	-1.5%	13.8%	16.4%	8.1%

所有者別株式分布状況



外部評価

格付け機関の評価(2025年6月5日時点)

格付け機関名	格付	格付の方向性
(株)格付投資情報センター(R&I)	A-	安定的
(株)日本格付研究所(JCR)	A	安定的

国際的なESG格付け機関からの評価

CDP A List 2024

S&P Global Top 10%

Corporate ESG Performance Prime RATED BY ISS ESG

国内外の著名な投資指標への組み入れ

FTSE4Good ※1

FTSE Blossom Japan Index ※1

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index ※1

MSCI Selection Indexes Constituents 2025 ※2

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ※2
ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ※2
女性活躍指数(WIN)

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン ※2
ESGセレクト・リーダーズ指数

MORNINGSTAR GenDi J ※3
Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index
TOP CONSTITUENT 2025

サステナビリティ関連の表彰

NIKKEI SDGs 経営調査 2024 ★★★★★

※1 FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that Konica Minolta, Inc. has been independently assessed according to the criteria of each index, and has satisfied the requirements to become a constituent of FTSE4Good Index Series, FTSE Blossom Japan Index, and FTSE Blossom Japan Sector Relative Index.

※2 The inclusion of Konica Minolta, Inc. in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Konica Minolta, Inc. by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.

※3 Morningstar, Inc., and/or one of its affiliated companies (individually and collectively, "Morningstar") has authorized Konica Minolta, Inc. to use of the Morningstar® Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Logo ("Logo") to reflect the fact that, for the designated ranking year, Konica Minolta, Inc. ranks within the top group of companies comprising the Morningstar® Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index℠ ("Index") on the issue of gender diversity in the workplace. Morningstar is making the Logo available for use by Konica Minolta, Inc. solely for informational purposes. Konica Minolta, Inc.'s use of the Logo should not be construed as an endorsement by Morningstar of Konica Minolta, Inc. or as a recommendation, offer or solicitation to purchase, sell or underwrite any security associated with Konica Minolta, Inc. The Index is designed to reflect gender diversity in the workplace in Japan, but Morningstar does not guarantee the accuracy, completeness or timeliness of the Index or any data included in it. Morningstar makes no express or implied warranties regarding the Index or the Logo, and expressly disclaims all warranties of merchantability or fitness for a particular purpose or use with respect to the Index, any data included in it or the Logo. Without limiting any of the foregoing, in no event shall Morningstar or any of its third-party content providers have any liability for any damages (whether direct or indirect), arising from any party's use or reliance on the Index or the Logo, even if Morningstar is notified of the possibility of such damages. The Morningstar name, Index name and the Logo are the trademarks or services marks of Morningstar, Inc. Past performance is no guarantee of future results.

KONICA MINOLTA

コニカミノルタ株式会社

〒100-7015
東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー
Tel 03-6250-2111

https://konicaminolta.com