

Konica Minolta Day



150
YEARS

コニカミノルタの サステナビリティ経営

2023年3月15日

代表取締役社長 兼 CEO 大幸 利充

Giving Shape to Ideas



© KONICA MINOLTA

改めまして、本日はご多忙のところ、当社の説明会にお集まりいただき誠にありがとうございます。まず、わたくし大幸から、当社のサステナビリティ経営についてご説明させていただきます。



今年、当社は創業150周年、コニカとミノルタが経営統合してから、ちょうど20周年を迎えました。当社の経営ビジョンに掲げているように、お客様の「みたい」を実現することで、グローバル社会から支持され、必要とされる企業。そして、人と社会の持続的な成長に貢献する、足腰のしっかりした、進化し続けるイノベーション企業を標榜しております。ステークホルダーの皆様に支えられ、創業150周年を迎えることが出来ましたこと、改めて皆様に感謝申し上げます。

Imaging to the People

イメージングの技術力を軸に、
人々の「みたい」に応え、社会的に意義のある価値を創出

1873



2003



2030

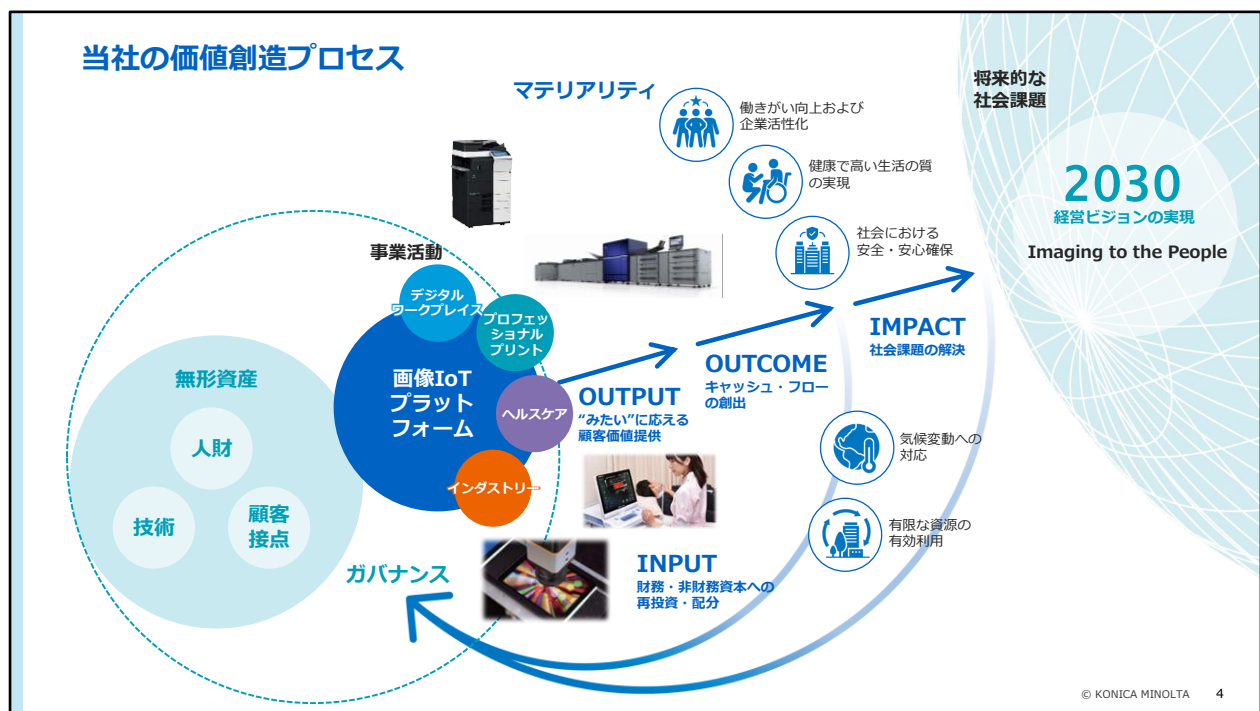


1873年に写真と石版材料の取り扱いを開始して以来、一貫して、人々の「みたい」という想いに応え、お客様や社会の課題解決に貢献する形で、新しい価値を創出し続けてきました。

2003年にコニカとミノルタが経営統合し、そこから間をおかずに、当時2000億円規模のあった祖業であるカメラ・フォト事業から撤退を行いましたが、材料・光学、画像、微細加工といったイメージングの技術の基盤を引き継いできました。そして、人々の働き方やモノづくりのあり方の変化など、事業環境の動向を先読みし、常に変革し続けてまいりました。

2030年に向けて、当社の経営ビジョンをImaging to the Peopleという言葉に集約し、更なる変革に取り組んでいる最中ではありますが、この150年の節目を新たなスタートと位置づけ、今後とも歩みと貢献を続けていきたいと思っております。

当社の価値創造プロセス



こちらは当社の価値創造プロセスです。2030年に想定される社会課題からバックキャストして、当社が保有する無形資産、すなわち技術力、人財力、顧客接点の3つを融合し、社会に貢献していきます。そのなかで、リスクと機会の両面を捉えて積極的にいこうと、5つのマテリアリティを特定しています。当社のガバナンス体制を通じた最適な財務・非財務資本のアロケーションにより、4つの事業カテゴリーを通して、顧客価値と経済価値を持続的に生み出していくモデルを目指しております。

マテリアリティの具現化に向けて ~本日のテーマ~

働きがい向上
および企業活性化



健康で
高い生活の質の実現



気候変動への
対応



有限な資源の
有効利用



産業印刷



センシング (Specim)



IJコンポーネント



メディカルイメージング

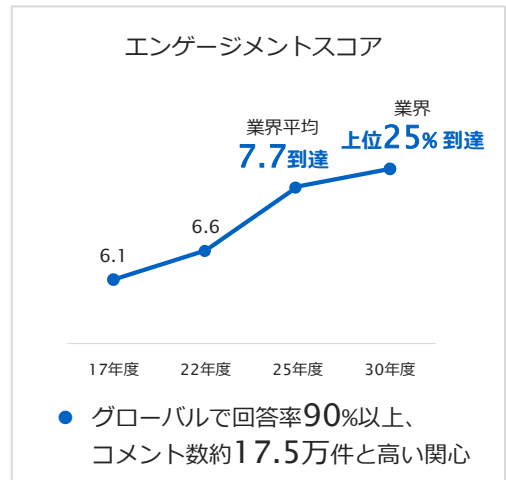


事業を通じた社会・環境課題への貢献 → 中長期の成長ドライバーへ

本日は当社の中長期の成長ドライバーと位置付ける4つの事業について、先程ご説明した価値創造プロセスにおける当社のマテリアリティをどう実現していくのか、各事業責任者からご説明申し上げます。

Smell of the Place (職場の雰囲気) を変えるのはトップの役割

- 国内外グループ会社への訪問、従業員との直接対話（FY22：のべ約5,000人と対話）
（質問例）
“光学コンポーネントが低収益に位置づけられるのが悔しいです。高収益事業にするために何を改善すべきですか？”
“オフィスに代わる事業は現状あるのでしょうか？”
- 社内向け決算説明会 & リアルタイムQ&A（毎四半期）
- 社内イントラネットでの社長の動向発信 & Q&A
- 経営幹部向けレジリエンス研修



まず初めに人材について私の考えと取り組みをご説明します。
 社長就任以来、一貫して言っているのは、「Smell of the Place、職場の雰囲気を変えるのはトップの役割」ということです。社長に就任して以来、国内拠点ほぼ全てを訪問し、海外拠点も欧米、ASEAN地域を訪問し、現場の従業員やお客様と直接対話を行ってきました。
 また、四半期決算の翌日には、私自ら社内にも説明を行い、リアルタイムで従業員から質問を受けて、率直に私自身の言葉で回答をしています。ライブで回答しきれなかった質問に対しては、イントラネットを通じて回答することを繰り返しております。
 さらに、役員を中心とした経営幹部を対象に、昨年2月よりレジリエンス研修を実施しています。自らのビジネスにおける失敗を共有し、他の役員はそれを聞いて「自分だったらどうしただろう」と一人称で考えることを繰り返しています。このような対話を通じて心理的安全性を確保しながら、実際の執行の場に持ち込み、チーム力の向上に努めております。

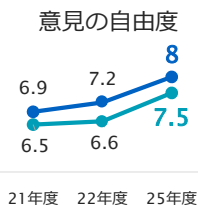
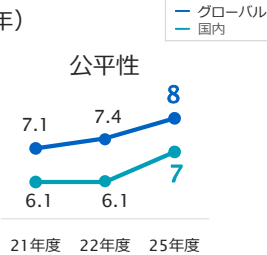
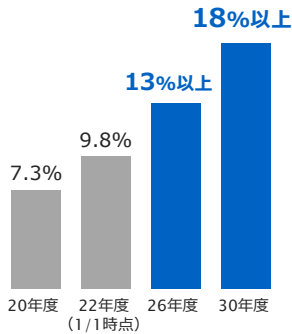
これらの取り組みも踏まえながら、グローバル従業員に対して定期的に行っている意識調査において、社員エンゲージメントスコアを、25年度はテック業界平均の7.7、30年には上位25%に到達できるよう、今後アクションをとってまいります。

マテリアリティの具現化に向けた人財指標と目標

Diversity, Equity & Inclusion

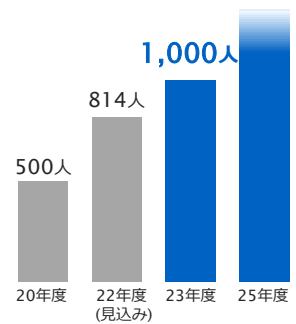
- ダイバーシティ経営宣言の策定（2023年）

本社管理職における女性比率



画像IoT人財

各事業の技術者の
50%以上が画像IoT人財



当社のマテリアリティ実現のための人財指標と目標についてご説明します。

当社は経営ビジョンを実現する人財に共通の価値観として、グローバルに6つのバリューを設定しております。これをグローバル3万9000人の従業員が自律的に動くための羅針盤としていますが、共通のバリューを持ったうえで、ひとりひとりが活き活きと活躍するために、ダイバーシティ経営宣言を策定しています。

特に、当社は従業員の75%が海外国籍となっており、グローバルではすでに女性管理職の割合は19%となっています。そういった状況の中で、重要な課題として、日本にある本社の女性活用が挙げられます。その管理職比率を現状の約10%から、2026年には13%以上、2030年には18%以上に引き上げていきたいと考えています。そのために、採用から配置、育成、登用までを通じて、人財のプールをしっかり構築していきます。

また、エクイティの観点、インクルージョンの観点においても、スコアを上げていくアクションをとっていきます。これらを通じて、多様な人財が経営の意思決定の場に関与することで、経営の質を上げていくことに努めていきたいと考えています。

一方で、当社のイメージングの技術力を核とした画像IoT人財については、2020年に500人程度だったものを3年で2倍にする目標を掲げていました。現在は800人を超えるところまで、2023年には予定通り2倍の1,000人に到達する予定です。これは一通りのエントリーレベルのことを理解したといったレベルではなく、事業の現場で即戦力として活躍できる人財1,000人を実戦配備して成果を出していきます。

世界と戦える真のグローバルリーダーを早期育成

DX人材の育成

- DXビジネスを推進する人材の育成
 - ➡ グローバルにDX人材を約30名選抜
 - ➡ ビジネススクール（IMD）と連携した教育プログラムと個別育成計画

成長・活躍の場の提供

- 国・地域を越えた人材の活用
 - ➡ グローバルでの公募による異動プログラム開始



次世代リーダー育成

- 多様性・グローバル視点の育成
 - ➡ 短期海外派遣プログラム（海外グループ社員にも適用開始）

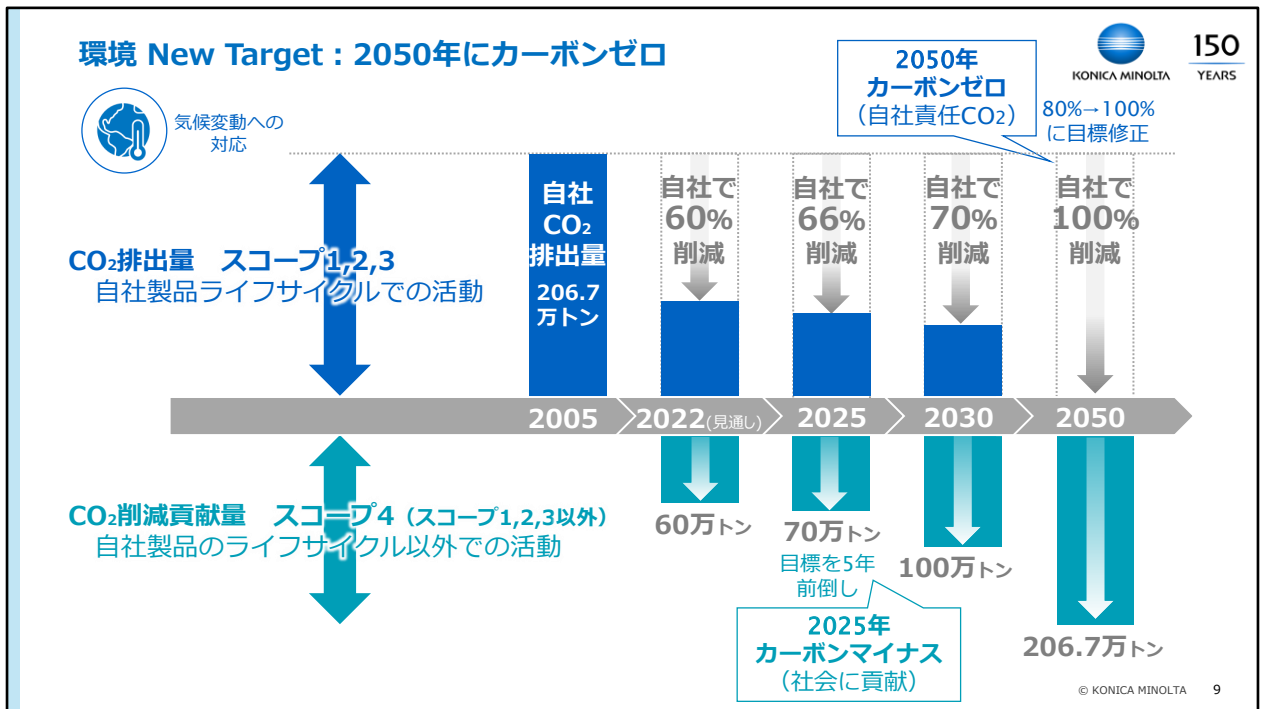


ダイバーシティを企業価値創造の源泉とし、世界に通用するグローバルリーダーを育成するために、大きく3つのプログラムを進めています。

1つ目は、DXビジネスを推進する人材の育成です。既に実行中ですが、500名の候補を選定し、アセスメントを経て約30名を選抜して、外部研修も活用しながら個別育成計画に沿ったアサインメントを実施しています。

2つ目は国・地域を超えた人材の活用するための社内公募による異動プログラムです。従来は国内にとどめていましたが、グローバルに展開します。

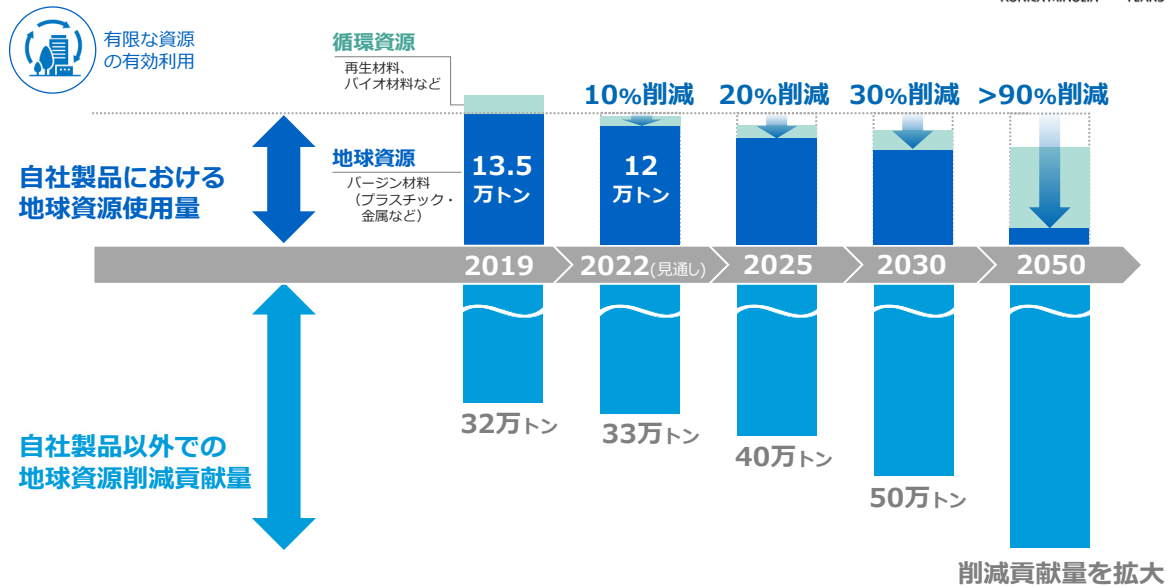
3つ目は次世代リーダーに対する多様性・グローバル視点の育成のための短期海外派遣プログラムです。従来は日本人従業員のみを対象としていましたが、海外グループ社員への適用を強化していきます。



マテリアリティの一つである気候変動への対応についてご説明します。
 当社は2009年という早い時期に2050年を見据えた長期環境ビジョンとしてエコビジョン2050を策定しました。当時、製品ライフサイクルにおけるCO₂排出量を、2050年には2005年比で80%削減するという目標を掲げました。2017年には、当社のノウハウや技術をお客様やサプライヤー様にも展開することで、自社の排出量を超える削減貢献量を創出しようと、いわゆるカーボンマイナスの目標を他社に先駆けて設定しました。

従来からの変化を2点、本日ここに掲げております。
 1点目は、2050年の自社製品ライフサイクルでのCO₂排出量を従来の80%削減から100%削減とし、カーボンゼロを目指すということです。
 2点目は、スコープ4が、我々自身が削減するスコープ1, 2, 3のCO₂排出量の総量を超えるカーボンマイナスを実現するタイミングを、従来の2030年から5年前倒ししています。

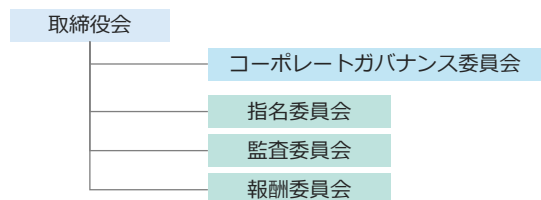
環境 New Target : 2050年に地球資源 (非循環資源) ゼロに向けて



CO2排出量の目標改訂に加え、地球資源使用量の削減を新たな目標として設定しています。先ほどの「気候変動への対応」の活動を、来年度から「有限な資源の有効活用」にも取り入れて実践してまいります。自社製品において、2019年度比で、地球資源使用量を2050年に90%以上削減することを目指し、今後取り組みを加速していきます。

ガバナンスの透明性と実効性の向上

● コーポレートガバナンス委員会の設置（2023年6月を予定）

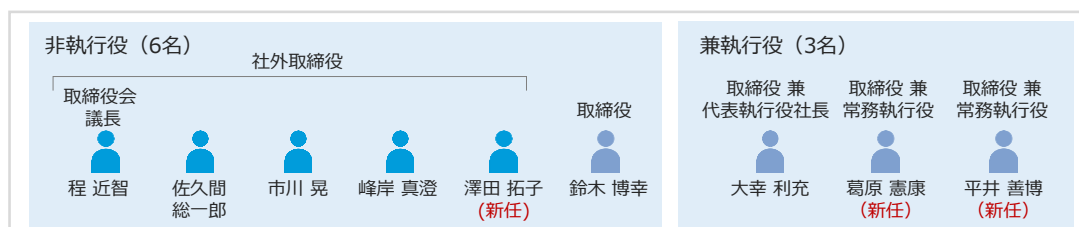


- 指名委員会等設置会社として法定3委員会の独立性・客観性を担保
- コーポレートガバナンス全体の設計・運用の検討



高い実効性を保つコーポレートガバナンスを継続的に進化させ、次世代へ継承

● 2023年度の取締役新体制（予定）



当社のコーポレートガバナンスについてです。

先日2月28日にリリースさせていただきましたが、今年6月に開催予定の定時株主総会後にコーポレートガバナンス委員会の設置を予定しています。これは、取締役の交代に影響を受けることなく、高い実効性を保つ当社のコーポレートガバナンスを継続的に進化させ、次世代へ継承していくことを目的としています。

指名委員会等設置会社としての法定3委員会の独立性・客観性を担保しつつ、当社のコーポレートガバナンス全体の設計・運用に関する包括的・横断的検討委員会として機能させる予定です。

また、今回の取締役候補者についても合わせて開示しています。取締役会議長が社外取締役であること、また社外と社内の構成比が5人对4人と、社外が過半を占める構成に変更はありませんが、3名の新任取締役を候補として定時株主総会の議案とする予定です。

取締役候補者のスキル・マトリックス



	大幸 利充	程 近智	佐久間 総一郎	市川 晃	峰岸 真澄	澤田 拓子 (新任)	鈴木 博幸	葛原 憲康 (新任)	平井 善博 (新任)
上場企業 トップ経験	●			●	●				
グローバル 経営・経験	●	●	●	●	●	●			●
技術・研究開発/ ものづくり						●		●	
営業/ マーケティング	●			●	●	●	●	●	●
財務・会計/ 投資家目線		●							●
人材マネジメント			●		●				
ガバナンス/ 内部統制/法務			●				●		
事業転換/ 新規事業育成/DX	●	●	●		●	●		●	

今回の取締役候補者のスキル・マトリックスをご紹介します。
 スキル・マトリックスにおいて、この一年間は“技術・研究開発・モノづくり”のスキルを保有する取締役が不在でしたが、今回の候補者で、当社が今必要としているスキルを補えることを考慮して、人財を選しました。

当社に対する外部評価

KONICA MINOLTA 150 YEARS



FTSE4Good



CLIMATE

2023
GLOBAL100

THE WORLD'S MOST SUSTAINABLE CORPORATIONS

NIKKEI
Smart Work

★★★★★ 2023 Best 24



Top 100
Global
Innovator
2023

Clarivate

Konica Minolta, Inc.
Computers & Peripherals and Office Electronics

Top 5%
S&P Global ESG Score 2022

84 / 100

As of February 7, 2023
Positive and scores are industry specific and reflect exclusion
screening criteria. Learn more at [sustain.ing.vespook](#)
S&P Global Sustainable1



Corporate ESG
Performance

RATED BY
ISS ESG

Prime

2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



Gomez
IR Site
Ranking
IRサイト総合ランキング
金賞
2022年

© KONICA MINOLTA 13

最後に、当社に対するサステナビリティに関連する外部評価についてご紹介します。
当社は、さまざまな規格が制定される当初から、多くの構成銘柄に組み込まれてきた歴史があります。例えば、（議決権行使助言会社のISSの責任投資部門である）ISS ESGによるCSR格付において、2011年から「プライム」の認定を受け続けています。あるいは、CDPにより「気候変動Aリスト」企業として直近含め7回認定されており、「2023年 世界で最も持続可能な100社」にも5年連続で選定されました。
今後はこういったESGや無形資産といったものを財務パフォーマンスにつなげていくことを絶対的な使命として再認識しおり、社会・環境価値と経済価値の両立に努めてまいります。



KONICA MINOLTA

150

YEARS

私からの説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。