

# Chapter 1

# コミットメント



## CEOメッセージ……………5

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

代表執行役社長 兼 CEO  
山名 昌衛

## 取締役会議長メッセージ……13

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

取締役会議長  
松崎 正年



## 社外取締役対談……………15

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

社外取締役  
程 近智

社外取締役  
藤原 健嗣



## CEOメッセージ



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

代表執行役社長 兼 CEO  
山名 昌衛

## 新型コロナウイルス感染拡大を受けて

### 未曾有の危機をグループの総力を結集して乗り越えています。

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

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

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

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

## 前中期経営計画「SHINKA 2019」の振り返り

### 厳しい市場環境のなか、経営目標は大きな未達に終わりました。

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

この目的のために各事業分野では、プロダクト主体のビジネスから、画像やデータを活かしたサービス主体のビジネス

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

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

## CEOメッセージ

### 計画未達要因①:外部環境の変化

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

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

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

ケア事業の売上、利益に多大なマイナス影響を与えました。

### 計画未達要因②:基盤事業の収益力低下と、新規事業の収益貢献の遅れ

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

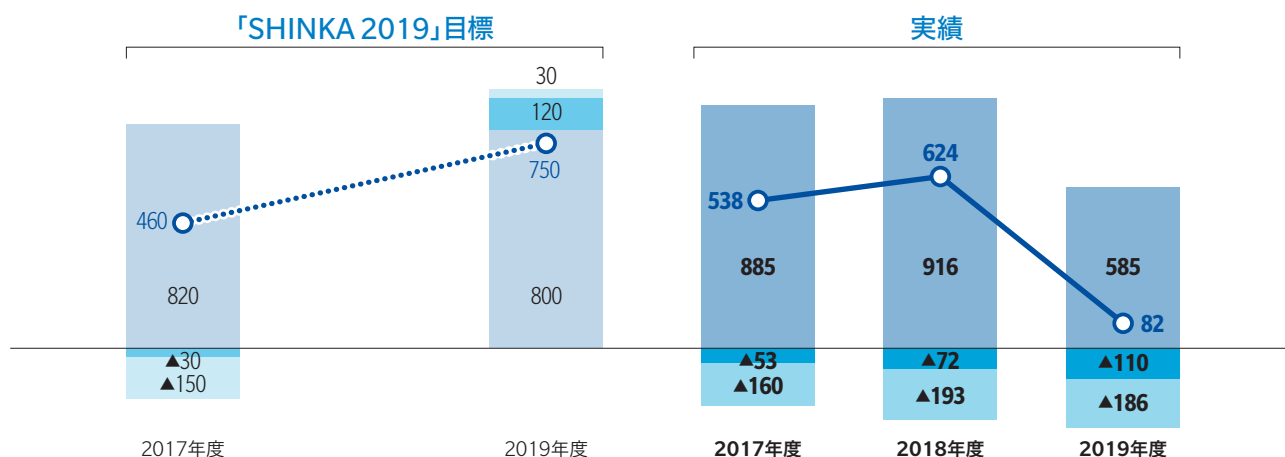
一方、プロフェッショナルプリント事業においては、プロダクションプリント市場が想定したほど拡大しなかったことが誤算でした。当社が注力する商業印刷市場で当社はトップシェアを維持できていますが、この3年間で成長国の市場は拡大したものの、先進国の商業印刷領域でのデジタル化は想定したほど進みませんでした。

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

### 基盤・成長・新規事業の営業利益

■ 基盤事業 ■ 成長事業 ■ 新規事業 ※折れ線:全社

(億円)



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 非財務面においても、環境や人財での成果がありました。

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

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

## CEOメッセージ

### 2030年を見据えた長期の経営ビジョン

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

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

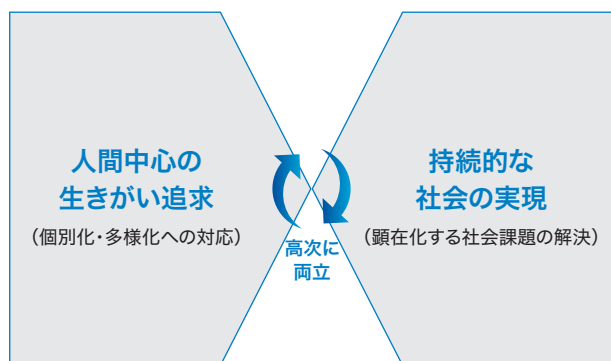
長期の経営ビジョンの策定にあたり、私たちは「10年先を見据えて当社の社会的な存在意義とは何か?」を徹底的に議論しました。

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

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

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

#### 当社の社会的存在意義



#### 経営ビジョン(2030年を目指す将来の姿)

### Imaging to the People

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

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

#### 5つのマテリアリティ

##### 働きがい向上および企業活性化

働く人の生産性を高め、創造的な時間を創出し、個々が輝ける環境を整備

##### 健康で高い生活の質の実現

一人ひとりの健康と高い生活の質に貢献し、よりよく生きる社会を実現

##### 気候変動への対応

自社のCO<sub>2</sub>排出を削減するとともに、お客様・お取引先と協働して社会全体でのCO<sub>2</sub>排出量を削減



##### 社会における安全/安心確保

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

##### 有限な資源の有効利用

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## CEOメッセージ

## 中期経営戦略「DX2022」

前中期経営計画期間の仕込みを、  
着実に成果につなげていきます。

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

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

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

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

DXによりビジネスモデルを進化させ、  
安定収益と競争優位を築きます。

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

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

## 中期経営戦略「DX2022」の位置づけ





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

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

### 選択と集中を加速させ、 持続可能な領域を強化していきます。

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

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

## 変革への想い

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

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

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

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

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

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

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

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

コニカミノルタ株式会社  
代表執行役社長 兼 CEO

山名昌衛

## 取締役会議長メッセージ



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

取締役会議長 松崎 正年

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

当社は以前から、経営ビジョン「グローバル社会から支

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

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

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

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

## 社外取締役対談

### 社外取締役 程 近智

アクセンチュア株式会社代表取締役社長、同社取締役会長などを歴任。企業経営者として豊富な経験とデジタルビジネスに関する幅広い知見を有することから当社指名委員会より社外取締役候補者に選定され、2018年6月に就任。現在、指名委員会委員および監査委員会委員を務める。

### 社外取締役 藤原 健嗣

旭化成ケミカルズ株式会社代表取締役社長兼社長執行役員、旭化成株式会社代表取締役社長兼社長執行役員、同社取締役副会長などを歴任。M&Aを活用した新規事業の育成など企業経営者として豊富な経験、幅広い知見を有することから当社指名委員会より社外取締役候補者に選定され、2018年6月に就任。現在、指名委員会委員長および監査委員会委員を務める。

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

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

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

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

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

半期でしっかりと成果を出そうとした矢先、コロナ禍に直面する形になりました。私は就任以来この期末偏重の事業構造を見直すべきと提言してきました。かつて経営に携わってきた住宅事業も年度末に売上が集中する構造でしたが、ビジネスの生産性を高めると同時にお客様のメリットにもなる方法を考えながら平準化を進めていった経緯があります。当社でも強い意志を持って取り組みれば実現できるはず。そのためには、事業ポートフォリオの変革が急がれます。基盤事業が縮小するなか、新規事業に経営資源を投入し、企業体としての新陳代謝を図ることが大切です。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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