

成長戦略

私たちは、2030年を見据えた長期の経営ビジョンからバックキャストして設定したマイルストーンとして、2020年度を初年度とする3カ年の中期経営計画「DX2022」を推進しています。デジタルトランスフォーメーション(DX)によって事業ポートフォリオ転換のスピードを加速することで、高収益ビジネスへと飛躍するとともに、真の社会解決企業への進化を目指します。

2030

長期の経営ビジョン

Imaging to the People

バックキャストिंग

2020-2022

中期経営計画



DX2022

Transforming our customers business
by digitally transforming ours

DXにより高収益
ビジネスへと飛躍

真の社会課題
解決企業へ

CEO メッセージ

収益力を回復させ、
当社を再び成長軌道に乗せるとともに、
2つのポートフォリオ転換の
完遂に向けた取り組みも進めます。

取締役 代表執行役社長 兼 CEO
大幸 利充



CEOメッセージ

ステークホルダーの信頼回復が最大の使命

この数年間、当社を取り巻く経営環境は非常に厳しく、さまざまな経営課題が山積しています。直近の2022年3月期の決算も売上高は9,114億円、前期比480億円の増収とはなったものの、のれんの減損影響約110億円など、約200億円の一過性要因もあり、営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益はそれぞれ222億円、261億円の損失となり、2年連続の営業赤字という結果に終わりました。

このような厳しい状況下、2022年4月に私は当社の代表執行役社長兼CEOに就任しました。私の最大のミッションは、コニカミノルタが再び成長企業として羽ばたけるよう、グループ全体を力強く牽引していくことに他なりません。従業員の自信を取り戻し、同時に株主・投資家やお客様をはじめとするすべてのステークホルダーからの信頼の回復に努めていくことが、自分に課された最大の使命であると認識しています。その使命を果していくために、これまで当社が展開してきた施策の良い部分はもちろん継承していきますが、変える必要があると判断する部分については、勇気をもって変えていくつもりです。

今年5月の決算説明会において、私は業績サマリーの次に、2021年度に「できたこと」「できなかったこと」という総括を行いました。推進してきた戦略の成果と残存課題を自分自身も客観的に認識していることをまず示し、「だから、これからはこうするのだ」という今後の方針説明についでいくことで、ステークホルダーの皆様の理解と信頼を勝ち得ていきたいと考えています。

キャッシュ・フロー重視の経営を推進

2022年度は、2020年度から推進してきた中期経営計画「DX2022」の最終



年度となりますが、すでに発表したとおり、内外の環境変化を踏まえて通期の連結業績予想を「DX2022」の目標値から下方修正しました。「DX2022」の計数目標については、センシング、材料・コンポーネント、ヘルスケア(メディカルイメージング)、産業印刷の各事業は引き続き目標達成を目指していきますが、それ以外の事業については実質的に目標達成を断念した形となり、グループ全体での計数目標(営業利益、営業利益率、営業キャッシュ・フロー、ROIC)はいずれも未達となる見込みです。

当社は今まで策定してきた中期経営計画において、外部環境の大きな変化による影響とは別に、社内的な要因によって達成できなかったことが度々ありました。このことは、改めて深く反省すべきであると私は思います。今後は機会とリスクの両方を冷静に見極め、「やるべきこと/できること/できないこと」をしっかりと区別して考え、やるべきことについては必要な能力の見極めと獲得を行った

CEOメッセージ

うえで、従業員を含めたすべてのステークホルダーの皆様本当に「コミット」できる、“等身大”の目標を掲げていく方針です。

また当社を再び成長軌道に乗せていくために、これまで以上に「キャッシュ・フローを重視した経営」を推し進めていく考えです。各事業におけるキャッシュ創出力の強化に努めると同時に、生み出したキャッシュを事業成長、企業価値の向上に最大限に活かせるよう、最適な資源配分を実行していきます。

「DX2022」において計数目標の達成は断念しましたが、基本戦略である2つのポートフォリオ転換、すなわち「オフィスプリンティング事業の顧客基盤を活用したデジタルワークプレイス事業への転換」と「計測・検査・診断領域での事業成長」という方針については、当然ながら変更はありません。まずは足下の業績回復を最優先課題としながらも、2025年度をゴールとした中期的視点でポートフォリオ転換に必要なアクションを着実に実行していく考えです。

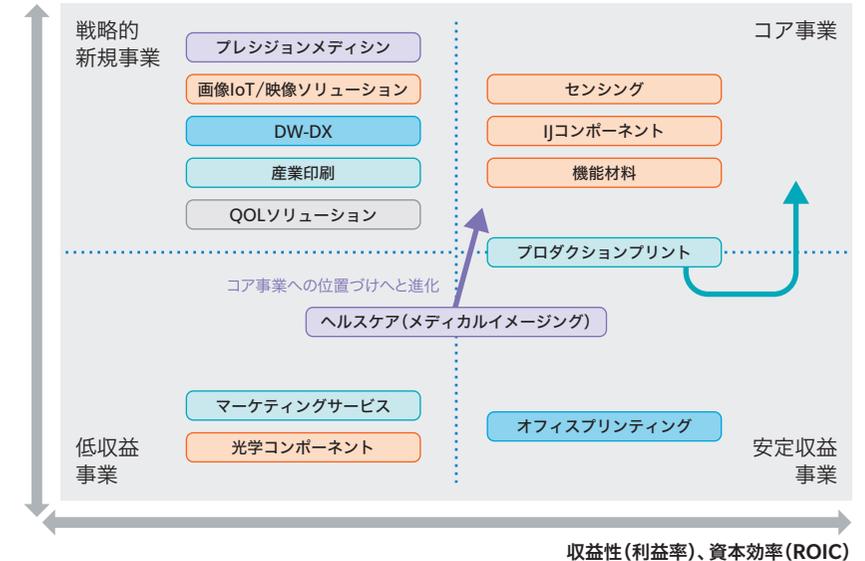
安定収益事業のキャッシュ創出に努める

目指すポートフォリオ転換に向けて、足下での最大の課題と捉えているのは2021年度に収益性が著しく低下したオフィスプリンティング事業とプロダクションプリント事業を早期に立て直し、本来の「安定的にキャッシュを生み出せる事業」に戻すことです。

オフィスプリンティング事業の立て直しは、生産と販売の両面で進めていきます。ハードウェアへの需要そのものはコロナ禍による前年度の落ち込みから回復傾向にあるのですが、需要に応える生産が行えなかったことで、2021年度末の時点で約515億円の受注残を抱えました。生産が遅れた主な理由には、半導体などの部材の不足という外部要因と、2021年7月に発生したコニカミノルタサプライズ辰野工場における爆発事故によるトナー供給力低下の影響で生産

事業ポートフォリオマネジメント

■ 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 ■ ヘルスケア事業 ■ インダストリー事業 ■ その他
成長性(売上成長率)



が大きく遅滞したという内部要因があります。

その後、部材不足の問題は徐々に解消に向かっており、辰野工場も昨年11月に再稼働し、この4月から生産体制が戻っています。速やかに製造・出荷を進め受注残分をキャッシュ化するとともに、市場ニーズに応えられる生産体制を回復させ、売上・利益の拡大につなげていきます。また販売面においても、すべての営業活動を対面で行うのではなく、電話やメール、オンラインなどの非対面の営業活動を拡大するほか、AIを活用した効果的な顧客ターゲットティングや提案書の自動生成などのデジタル化を進めることで、販売の効率化と高質化を進めていく方針です。こうしたDX活用により人財の最適配置を含めた構造見直しに着手しています。

一方、プロダクションプリント事業については、オフィスプリンティング事業よりも印刷需要の回復は早いことが確認できています。それはコロナ禍の経験に

CEOメッセージ

よって、デジタル印刷のメリットが市場で改めて見直されているためです。商業印刷物のうちで大きな割合を占めるのがコンサートやセミナーなどイベントの案内チラシやポスター、資料などですが、コロナ禍に突入して以降、こうしたリアルイベントは間際まで開催を決定できないケースが増えました。そうした状況のなかで、短期間で印刷が行え、一定の印刷部数が必要という制限もなく、安定した印刷品質を維持するための熟練工も必要としないこと、また、部材や紙の価格高騰などに対しても無駄な在庫を持たずに済み、損紙を出さないことなど、アナログ印刷に対するデジタル印刷の持つ数々のメリットが市場に再認識されたと見えています。このことから2022年度以降のプロダクションプリント事業は急速に回復に向かう見込みです。

コア事業では成長領域への投資を強化

コア事業と位置づけるセンシング、機能材料、インクジェットコンポーネントの事業群については、各事業における成長領域への投資を引き続き確実に行っていきます。

例えばセンシング事業では、自動車などの外観計測の自動化・省人化や、非可視光領域を測定できるハイパースペクトルイメージング技術を活用したリサイクル・食品・製薬分野でのビジネスを推進します。さらに成長を加速させるための手段として投融資を活用したM&Aも検討していく方針です。

また機能材料については、ジャンルトップの液晶TVなどディスプレイ製品の偏光板向け位相差フィルムだけではなく、生産技術の強みを活かしたさまざまな機能性フィルムの展開により、ディスプレイ用光学フィルム領域でのシェア拡大を目指します。特に需要拡大が見込まれる大型TV向けフィルムについては、設備投資も含めて強化を図っていきます。



成長投資における「選択と集中」を推進

こうした成長投資と並行して投資分野の絞り込み、いわゆる「選択と集中」も進めていきます。限られた資本を最適に配分していくには、足し算だけでなく引き算も重要です。事業単位だけでなく、プロジェクト単位でも、この基本姿勢を持つべきだと考えています。

この5、6年、当社グループはさまざまな領域で未来に向けた“種蒔き”を行ってきました。ただし、そのすべてが必ずしも順調に芽吹き、成長しているわけではありません。実際に2021年度は多額ののれん減損を出しており、効果的な成長投資を行っていくために、まずは現状を冷静に分析・整理することが重要であると改めて痛感しています。

当社は、事業ポートフォリオマネジメントにあたって、全事業を「成長性」と「収

CEOメッセージ

益性・資本効率」の2軸によってプロット(層別)し、「コア事業」「安定収益事業」「低収益事業」「戦略的新規事業」の4つに区分しています(→P12参照)。この区分に沿って、各事業の位置づけと課題をしっかりと把握したうえで、各事業の施策の実行力を強化していく方針です。

例えばプレジジョンメディシン事業は、市場のポテンシャルを活かし、競争力を高めるにはさらなる追加投資が必要と予想されることから、引き続き外部資本の活用を検討していきます。一方、2021年度に減損処理を発表したMOBOTIX社が属する画像IoTソリューション事業については、開発成果自体は出ており、例えば地震や洪水、崖崩れなどの自然災害対応の分野などで新たなニーズが見込めるとの考えから、他社との協業を強化し、収益化を目指していきます。

上記のようなM&A案件以外にも、当社グループでは新規事業の創出に向けた社内でのインキュベーションプロジェクトを数多く進めてきました。それらも



含めて今後は成長投資の継続に関するステージゲートにおいて、プロジェクト担当者だけでなくコーポレート部門など第三者の厳しい目も入れることによって「次のプロセスに進めるか」を判断していく方針です。さらに一旦ステージゲートで決裁したものについても、2カ月ごとにCEOである私の目を通すことをルールづけました。従来よりもかなり厳しくしたこのチェックシステムによって、育成を続けるべきものは続け、止めるべきものは止めるというメリハリをつけた成長投資を実行していきます。

「イメージング技術」「ジャンルトップ戦略」「現場力」を強みに

当社の最大の強みは、カメラ・写真用フィルムを原点にした「イメージング技術」だと思います。当社はこのイメージング技術、すなわち「見えないものをみえる化する力」を、品質検査や診断、介護などさまざまな領域に応用・発展させ、商品やサービス、ソリューションとして社会に価値を提供してきました。経営ビジョンに「Imaging to the People」を掲げている理由もそこにあります。

イメージング技術を基盤に、さまざまな社会課題の解決につながる価値を届けていきたいという私たちの思いは不変です。今後のポートフォリオ転換においても、究極的には「人々の“みたい”に対して、自分たちには何ができるのか？」がストーリーの中心になっていくはずで、DXとの融合なども含めて引き続きイメージング技術を磨き上げ、新たな価値の創出を目指していきます。

また、経営統合以来推進してきた「ジャンルトップ戦略」も当社の強みといえるでしょう。当社グループの規模や体力を考えれば、すべての領域を制覇する「総合トップ」を狙うことには限界があります。そこで「成長が見込め、かつ自社に勝算のある領域」にターゲットを絞り、そこにリソースを集中させ、戦略的提携やM&Aも活用しながらトップポジションを獲得してきました。例えばA3カ

CEOメッセージ

ラー複合機、カラーデジタル印刷機、超音波診断装置、光源色計測器、VA-TACフィルムなど当社がトップシェアを誇る分野はすべてこの戦略の成果だといえます。ジャンルトップ戦略は、単に営業やプロモーションの強化によって“瞬間風速的”にトップシェアを獲ることはありません。そんなトップは決して長続きしません。開発から生産、営業・マーケティングまですべての部門の機能が一体になって、真に競争力のある製品を創出し、その価値をお客様にしっかりと伝え、さらに次のステージを見据えて「常にトップであり続ける」努力を怠らないことが重要です。ジャンルトップになることは、市場の主導権を握ることであり、価格コントロール力の強化も含めて企業の収益性向上につながります。業績が厳しい今こそ、改めてこのジャンルトップ戦略の重要性を意識し「全社最適」の観点で、ターゲットの選定と経営リソースの集中を進めていこうと考えています。

もう一つ、私が当社の強みだと感じているのは、危機や困難に直面した際に発揮される現場の対応力、「現場力」です。2年以上前から続く新型コロナウイルス感染症のまん延や、直近ではウクライナ情勢など、先行きの不透明性・不確実性が増すばかりの世の中ですが、有事の際に生じるさまざまな課題に即応して、それを收拾させていくスピードや臨機応変の対応力は、決して他社に負けていないと思います。この「現場力」によって、当社は過去何度も困難を乗り越えてきました。当社の企業文化・風土である「6つのバリュー」は、この現場力のバックボーンになっていると思います。6つのバリューは、グローバルの従業員約4万人が価値観を共有するための共通言語であり、この価値観が共有され、全世界の従業員が問題意識を同じくして事に当たれば、これからも変化や危機をしっかりと乗り越えていけると信じています。

上記のようなコニカミノルタの「強み」を、改めてグループ全体で再確認し、明確化していくことで、企業グループとしての求心力をもう一段高め、新たな成長軌道を目指して全社でベクトルを合わせて歩んでいきたいと思っています。

マテリアリティを組み込んだ経営戦略を策定

今や全世界共通の課題となっている「サステナビリティ（持続可能性）」ですが、当社では2003年の統合以来、これを経営の中核に位置づけてきました。2020年には、10年後の2030年にあるべき「持続可能な社会」の姿を見据えて、社会・環境課題が当社に与える影響を機会とリスクの観点から評価し、そこからのバックキャストिंगによって「今なすべきこと」を「5つのマテリアリティ（重要課題）」として特定しました。

現在の当社の各事業は、この5つのマテリアリティを意識した価値創造に取り組んでいます。例えば、インダストリー事業では、製造現場で熟練工の経験値に基づくスキルに依存していた検査工程を自動化・省人化することで熟練工の技術継承問題を解決すると同時に、最終製品の高品質化に貢献することで「働きがい向上および企業活性化」に寄与していますし、倉庫や工場での構内事故の予兆を検知して防止するサービスによって「社会における安全・安心の確保」に貢献しています。また、プロフェッショナルプリント事業では、適時・適量・適所での生産による輸送・保管・廃棄・中間材の低減により「気候変動への対応」と「有限な資源の有効利用」に寄与しています。さらに、ヘルスケア事業では個別化医療の実現と早期発見・早期診断による「健康で高い生活の質の実現」に寄与しています。

また、マテリアリティとして特定したさまざまな課題を、どのような事業戦略で中長期的に解決していくのか明確化することも重要です。そのためには事業部門も、これまで以上にサステナビリティについて本気で考え、取り組むことが必要だと考えています。この側面を強化するため、中長期経営戦略策定などを担う企画・戦略部門と事業部門が一体となって次期中期経営計画を策定し、企業の成長と持続可能な社会の両立を実現していきます。

CEOメッセージ

自らの経営哲学のもと、「等身大」を貫く

私の経営者としての考え方の基礎には、2013年～2016年に米国の情報機器販売会社(Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.)のCEOを務めた時代の経験が大きく影響しています。前任者が定年を迎えたことから、49歳の私が抜擢され、赴任したのですが、同社は当時、複数のITサービス会社のM&Aにより8,000人まで規模が拡大し、管理の強化が必要とされているタイミングでした。このとき私は3つのルールを自分に課しました。第1は「決めること」。現地の最高責任者として最後の決断は自分がやる、ということです。第2に「人の話を最後まで聞くこと」。特にお客様と日々対峙している営業担当などの現場のスタッフが仕事を一番わかっているので、判断に迷った時は彼らの話をしっかり聞くことを心がけました。そして第3は「用意は周到に、話は簡潔に」。組織を動かしていくためには、いろいろなことを考えないといけませんが、最後はそれを皆にわかりやすく説明することが大切です。当時はこれらを忘れないよう紙に書いて机に貼り、折に触れて確認していました。

コニカミノルタのCEOとしても、この3つを常に心がけていくつもりです。経営トップとして責任をもって決断する。決める前には、周囲や現場の人々の話を徹底的に聞いて状況を把握する。そして決めたことを社内外に伝えていくときは、しっかり準備をした後に、わかりやすくかつ簡潔に話す。これらを肝に銘じていきます。

もう一つ私が信条としているのは、相手と「等身大」で対峙する、ということです。無理な背伸びやストレッチはしない。良いことも、悪いことも、きちんとステークホルダーの皆様にお伝えしていきます。2022年度の予算設定もこの観点で行いました。今年の新入社員たちにも話したのですが、仕事を成功させる大きなポイントは「長持ちする人間関係」を構築できるかどうかにかかっており、そのような関係を築いていくには、常に「等身大」の自分として相手に向き合い、理解



を得ることが何よりも重要だと私は考えています。

これからもお客様はもちろん従業員、株主・投資家、取引先、地域の方々、すべてのステークホルダーの皆様「等身大」で接し、皆様との対話を通して企業価値の向上に努めていきます。引き続き当社グループへのご理解、ご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

コニカミノルタ株式会社
代表執行役社長 兼 CEO

大 幸 利 充

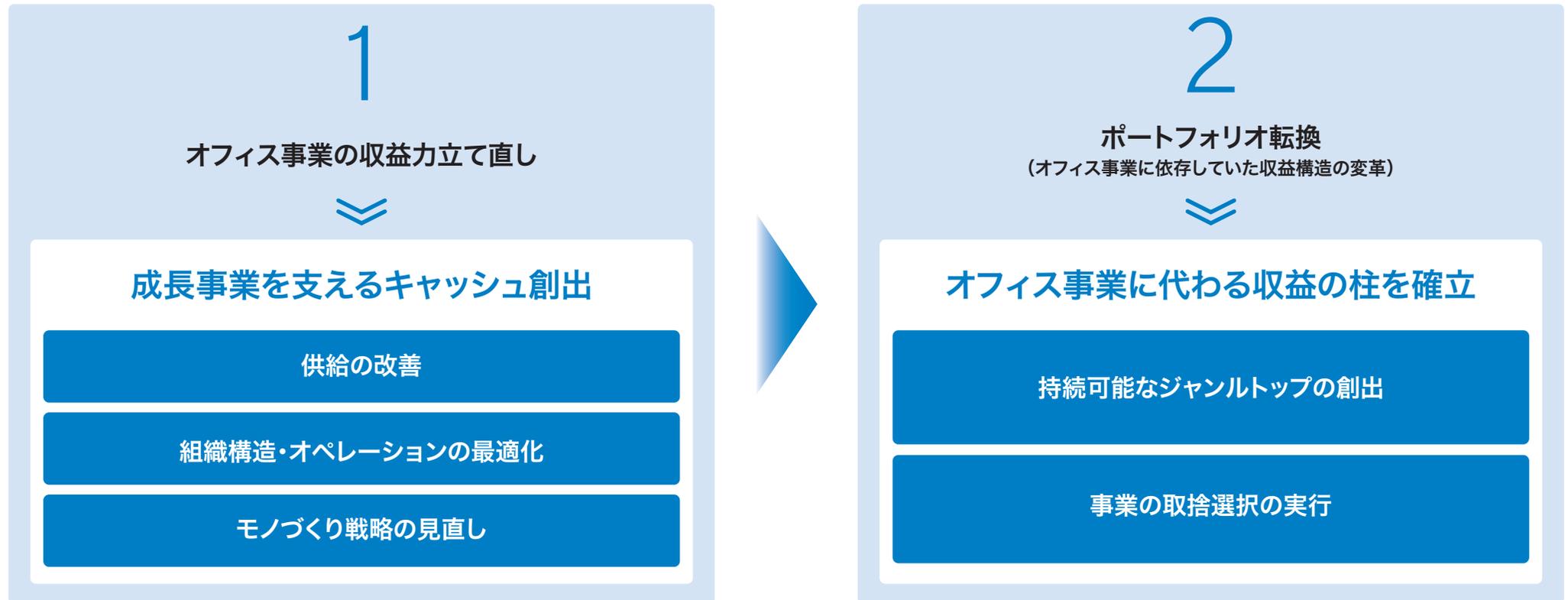
中期経営計画の変遷



売上高の推移



2025年度に向けた経営方針



経営環境の不透明感が続くなかだからこそ、2025年度をゴールとした2つの事業ポートフォリオ転換の実行を加速させ、環境変化に強い事業構造と持続的な利益成長が可能な経営基盤の確立を目指します。

1つ目は、従来のオフィス事業の収益力を立て直すことにより、成長事業を支える安定したキャッシュを創出することです。そのために、

供給の改善、組織構造やオペレーションの最適化によるリソースの適正化、地政学的リスクも踏まえたモノづくり戦略の見直しを進めます。

2つ目は、オフィス事業に依存していた収益構造を変革するため、プリントを主体としたオフィス事業に代わる収益の柱を確立し、ポートフォリオ転換を実現することです。今後の柱として、インダストリー

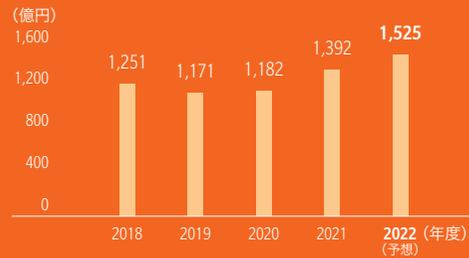
事業、ヘルスケア事業、プロフェッショナルプリント事業を拡大していきます。これらの事業において、「成長が見込め、かつ自社に勝算のある領域」を定め、一過性ではない“持続可能なジャンルトップ”戦略を推進します。そのために、事業単位だけではなくプロジェクト単位でも取捨選択を実行し、ジャンルトップが狙える領域に経営資源を集中していきます。

各事業の成長戦略



インダストリー事業

売上高



営業利益



市場環境認識

機会

- モバイルやTVなどのディスプレイにおける高精細化や大型化の進行、多様なデバイスへの用途拡大。
- 自動車業界やリサイクル・食品・製薬業界などの製造現場における自動化・省人化の進行。品質や成分検査における安定性や生産性の向上、および労働環境改善の要請。
- 災害・事故の防止や製造装置の安定稼働、あらゆる施設における防犯や見守り、販売活動の効率向上といった社会的ニーズの増加によるネットワークカメラや画像解析サービス需要の拡大。

リスク

- 各地域の規制強化や地政学などの不確実性リスク。
- 新技術開発による代替品リスク。

各市場のCAGR(2020—2022年度)

センシング	光源色・物体色	+4%
	自動車外観	+15%
機能材料	大型TV(LCD+OLED)	+15%
	中小型(モバイル)	+11%
インクジェット	工業用途	+34%
	POD	+28%

※ 当社推定

成長戦略

- センシング分野は、ディスプレイ計測で5割以上のシェアを確保する光・色計測領域を基盤とし、戦略的な買収や提携により計測の対象領域を拡大。外観検査では、自動車をはじめとして差異化できる領域で用途を多様化。また非可視光域を計測するハイパースペクトルイメージング(HSI)技術を応用し、市場成長が期待されるリサイクル、食品、製薬などの分野で検査、ソーティング(分別)の事業を展開(→P20)。
- 材料・コンポーネント分野では、産業のデジタル化における入出力の高度化を担うキーデバイスを提供。サプライチェーンの上流から高付加価値製品を提供することでサプライチェーン全体をバリューアップし、ワークフロー改善を実現。機能材料は伸長する大型TV、中小型モバイル、車載用などの各種ディスプレイの幅広い用途に対応。「SANUQI(サヌキ)フィルム」拡販を進め、オフライン加工設備を立ち上げるなどにより生産能力も増強(→P21)。インクジェットヘッドはサイングラフィックス用途に加え、モノづくりのオンデマンド化に対応。プリント基板製造など高成長が見込める工業用途向けに販売を拡大(→P22)。
- 画像IoT分野では、画像・映像データを取得する多様なセンサーデバイスと独自の画像AI技術を組み合わせた画像IoTプラットフォーム「FORXAI(フォーサイ)」をグローバルに展開。パートナーと連携し、世界トップレベルの人行動・物体認識による価値提供を拡大。

戦略的KPI

	2021年度目標/実績	2022年度目標
センシング	戦略的投資事業(外観検査・HSI産業用途)の売上高比率:14%→9.5%*(実績)	戦略的投資事業の売上高比率:17%
機能材料	成長領域(TV領域の大型化および中小型モバイル領域の機能化)の拡大	● TV領域位相差フィルムの大型向け率:30%以上 ● モバイル領域での機能化率:50%以上(当社販売比率)
インクジェット	ヘッド・インクの新製品による事業拡大	● 工業印刷、PODの成長率:合計20~30%
画像IoT	画像IoTプラットフォームのパートナー数:75社→105社(実績)	パートナー数:125社

※ 売上高は対前年増収ながら、基盤事業の大幅拡大につき目標14%には未達

各事業の成長戦略:インダストリー事業 センシング

Close Up

見えないものを“みえる化”する、
「ハイパースペクトルイメージング」

Specim, Spectral Imaging Oy Ltd.
Katja Lefèvre

大学で宇宙物理学の博士論文に取り組んでいた2006年にSpecimに入社。航空製品・データ処理ツールを担当する部署を経て、顧客プリセールなどを担当する企画・ソリューション部に配属。

さまざまな社会課題の解決に
期待されるHSI技術

高精度分光計測と画像化技術を組み合わせた高性能技術であるハイパースペクトルイメージング(HSI)は、目に見える波長だけでなく近赤外線や遠赤外線放射領域など人間には見えない波長まで撮像できるため、素材の成分や特性などの非可視光領域の情報も検知でき、あらゆる

光を分解した情報を画素単位まで検出できます。

従来、HSIは、主に環境・農業・地質学分野において、植物の生育状態、森林火災の危険度、水質などのモニタリングに活用され、天然資源の枯渇や気候変動、自然の生物多様性などの世界的な社会課題に取り組むための重要なテクノロジーとして位置づけられてきました。

その一方で、近年では、生産環境でのインラ

イン/リアルタイム計測を通じた製品品質の最適化・管理・確認業務のデジタル化など、HSIの産業分野での活用も広がっています。HSIは、物体の色やディスプレイの色の2次元計測を含む可視領域での効率的かつ正確な検査だけでなく、リサイクル産業での素材の分別、食品製造分野での異物検出や包装容器の密封性検査、工業分野での鉱物種の特定やフィルムの厚さの2次元計測など、人間の目では判別困難なものの評価にも適しています。また、HSIは、循環型サプライチェーンへの移行には欠かせない資源回収率の向上や、ライフサイクルにおけるCO₂排出量が少ない食品や原料の生産に役立つ画期的なソリューションとしても期待されています。

コニカミノルタグループの一員として、
HSI技術をグローバルへ

Specim(スペキム)は、フィンランドに拠点を置く従業員80名の小さな会社ですが、国籍、性別、スキルなどの多様性に富む非常に有能なプロフェッショナル集団です。そのなかで、サービス・顧客ソリューション担当トップとしての私の職務は、市場のニーズを満たす製品ポートフォリオを構築してお客様の課題解決を支援することです。日常的な業務としては、当社の技術・アプリケーションをお客様に理解していただく活動、販売後はお客様に使いこなしていただくためのアドバイスや技術面での支援など、製品・サービスの管

理・開発などに従事しています。

Specimは、専門的な科学知識を持たないお客様でも簡単に導入できる技術開発に長年にわたり取り組んできました。その一方で、HSIの応用で解決できると思われる課題は極めて多く、これまでに実用化されてきた用途はその中の一部に過ぎないと考えています。そのため、この魅力的な技術を広く普及させていくには、啓発活動に一層注力していく必要があります。

当社の知名度と世界的なサポートネットワークは、コニカミノルタグループの傘下に入ったことで急速に強化されています。今後もコニカミノルタグループの一員として、そのネットワークも活用しながら、HSIの開発と普及に注力していきます。



ハイパースペクトルカメラを用いた製剤の品質検査

各事業の成長戦略:インダストリー事業 機能材料

Close Up

ディスプレイ産業を変革する
高機能性「SANUQI」フィルムディスプレイの進化を支える
新世代COPフィルム「SANUQI」

コニカミノルタは、液晶ディスプレイ用偏光板保護フィルムを供給できる数少ないメーカーの1社であり、高機能を付加した「液晶テレビ用位相差フィルム」「ノートPC、スマートフォン用薄膜フィルム」においては業界トップクラスのシェアを誇っています。

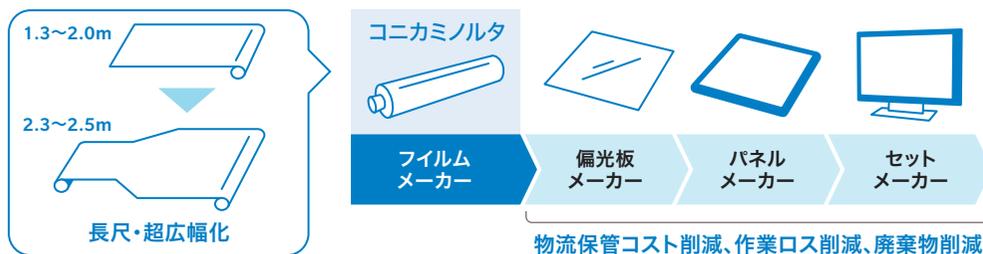
近年、偏光板保護フィルムは、顧客ニーズの多様化にともなって、ディスプレイの反射防止機能やUVカット機能、高耐久性と達成すべき機能が高次化していることに加え、折り畳み型スマートフォン、超薄膜スマートフォンなどへと利用領域が拡大しています。そこで当社では、従来のTACフィルムに替わる新材料として新世代COP

「SANUQI」フィルムを開発しました。

SANUQIフィルムは、当社のコア技術である溶液製膜技術に磨きをかけて最新のDX技術を導入した高品質な光学フィルムです。材料と製膜方法の組み合わせによって従来のTACフィルムよりも光学ロスを低減し、TVパネルとして高精細な仕上げを実現しました。

SANUQIフィルムの製品化にあたっては、お客様とコンセプトを確認しながら進めていきましたが、新たな材料であることから従来品と同じ加工条件ではポテンシャルを十分に引き出すことができないことがわかりました。そこで、お客様と密に連携をとり、時にはお客様の生産工程を直接確認させていただくことで、SANUQIフィルムの実力を最大限に引き出す加工条件をつくり

ディスプレイサプライチェーンの生産性向上に貢献



上げることができました。

そして現在は、高耐熱・高靱性などの特性を活かし、有機EL方式のディスプレイや車載ディスプレイ、折ったり曲げたりできる新しいディスプレイへの応用展開も視野に入れた開発を進めています。

長尺・超広幅化により、お客様のコスト削減、廃棄物削減に貢献

偏光板保護フィルムにおいては、昨今の大型ディスプレイ需要の拡大にともなって、長尺・広幅のフィルムへのニーズも高まっています。

当社は、そうしたニーズに対応するために独自

の技術・生産ラインを活かし、他社に先んじて通常の2倍の長さの長尺巻きを実現するとともに、2.3~2.5m幅の需要にも応える超広幅フィルムを開発しました。長尺・超広幅で、長期保管が可能なSANUQIフィルムをディスプレイサプライチェーンの上流で提供することで、お客様の物流・保管コスト、段取り変えなどによる作業ロス、廃棄物の削減にも貢献しています。

今後も製品性能を追求するとともに、サプライチェーンの上流で製品を提供する強みを活かしたワークフロー変革を実現し、お客様との長期的な信頼関係の構築・強化を図っていきます。

各事業の成長戦略：インダストリー事業 インクジェット

Close Up

幅広い業界で利用拡大が進む
インクジェットテクノロジー

コニカミノルタ(株)
IJコンポーネント事業部
中嶋 清次

電子部品・印刷業界での海外営業を経て、2014年に入社。IJ捺染プリンター「Nassenger」の欧州販売・技術サポート拠点をイタリアに設立し、当地での拡販に従事。現在はIJコンポーネント事業部の副事業部長および営業部長を務める。



大幅な工程短縮や排水の減少に貢献

従来、インクジェット(IJ)による印刷工法は、紙を中心とした印刷向けや広告看板大型屋外広告向けに多く使われていました。近年はIJヘッドの進化が進み、プリンテッド・エレクトロニクス(PE)^{*}など紙以外の分野にも利用が拡大しています。

従来のプリント基板作成製造プロセスでは、

写真現像方式によるパターン形成を行います。この工程では揮発性有機化合物(VOC)の排出や、洗浄により大量の廃液が発生するなどの課題があります。またマスクによる露光工程があり、少量の生産ではコスト高の要因となっていました。工程の一部を「必要な量の材料を、必要な場所に、必要な時に打つことができる」IJに置き換えることにより、マスクレスの工程を実現したほ

か、VOC / 廃液フリーとなり作業環境の大幅な改善を実現しました。

^{*} プリンテッド・エレクトロニクス：印刷技術を活用し、電子回路 / センサー / 素子などを形成する技術。

高い性能・信頼性で
お客様のモノづくりを支える

我々のIJヘッドは10年以上前からPE用途に採用されるなど、その実績から製品の性能はもとより信頼性に対してもお客様より高い評価をいただき、生産ラインを止めるわけにはいかないお客様のモノづくりを支えています。

コニカミノルタの強み



その一方で、工業用IJで使用される機能性インクは強溶剤をベースにしているため、IJヘッドが壊れやすいことが大きな課題になっています。そこで、化学系の技術者と協力しながらヘッド材料の改良を進めて、耐久性を向上させています。また、IJ技術に不慣れなお客様の製造プロセスを変革していくために、IJヘッドを駆動する回路設計のサポートや、インクを安定して供給できるシステムの提案など、きめ細かい顧客対応に力を入れています。

当社は、カメラで培った「精密加工技術」、溶剤などさまざまな特性を持つ材料に対応可能な「ケミカル力」、これらをお客様ごとにカスタム対応してきた「顧客対応力」を活かして、多様なIJ化ニーズに応えています。

これまでの印刷用途に加え、今後はプリント基板やディスプレイ、建材などの工業用途へ新たな機能性インクとIJヘッドの用途拡大を図り、IJヘッドの売上拡大を目指していきます。

多様なモノづくりの分野へ、インクジェットの用途を拡大

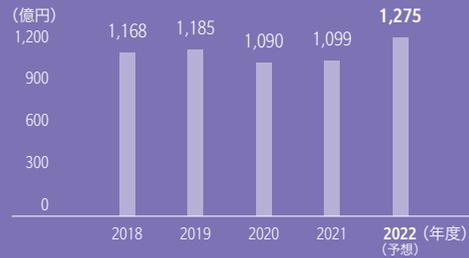


各事業の成長戦略



ヘルスケア事業

売上高



営業利益



市場環境認識

機会

- 高付加価値イメージング、AI含むIT技術の活用進展、遠隔医療や、低侵襲医療ニーズの高まり。
- アジア地域など新興国において経済発展や長寿命化による医療ニーズの増加。
- リスク診断や確定診断のみでなく、コンパニオン診断や製薬での遺伝子検査ニーズの高まり。
- 先進国での長寿命化、医療技術の高度化、高価格化と相反する総医療費削減要請。

リスク

- 巨大資本を持つグローバル大手企業の新規参入、新興国企業の成長などによる競争激化。
- 技術開発競争による自社技術のコモディティ化と低価格化。

各市場のCAGR (2020—2022年度)

ヘルスケア (メディカルイメージング)	X線診断装置	+1% ^{※1}
プレジジョンメディシン	バイオマーカー市場	+16.3% ^{※2}
	次世代シーケンシング市場	+31.4% ^{※2}

※1 2020→2022年 当社推定

※2 2020→2025年 BCC Research (2021)

成長戦略

● 診断機器領域では、動態解析による高付加価値X線システムを日米中から欧州、アジアへ展開。ワイヤレス動画撮影を備えた回診用X線撮影装置を世界に先駆けて展開し、救急医療現場の負荷軽減と医療品質向上を実現(→P24)。超音波診断装置はフィルム技術を応用したプローブと信号処理技術による高画質、穿刺針強調処理などの補助機能を活用し整形外科、産科に加え、透析や麻酔科へ拡大。超音波「診断」を「診療」に進化し新しい価値を創造。医療IT領域では、国内で約2万施設の顧客基盤を構築した「infomity」を軸に、遠隔医療サービス、施設間連携などを展開。またPACS (医用画像保管・転送システム)の展開地域を日米からASEANへ拡大。両領域とも協業によるお客様への価値提供の最大化を図る。

● 遺伝子診断領域では、精度の高い独自技術であるRNA検査の展開により診断の高度化に貢献。健診用の遺伝子診断「CARE Program」を日米で検査数を拡大し予防医療に寄与。東京大学および国立がん研究センターとの共同開発による新規パネル検査の上市により個別化医療への貢献を目指す。創薬支援領域では、中枢神経、がんの治験受託拡大。また、遺伝子、病理、画像データの統合による独自の統合診断データプラットフォーム「Lattice」を確立し、疾病の早期発見に貢献するとともに、製薬向けにデータビジネスを展開し、製薬プロセスの効率化に寄与。

戦略的KPI

	2021年度 目標/実績	2022年度 目標
DR一体型X線システム、 動態解析、アジア事業の 売上高伸長率	+8%以上 →+20% (実績)	+15%以上
医療ITサービスの 売上高伸長率	+5%以上 →+9% (実績)	+8%以上

各事業の成長戦略：ヘルスケア事業

Close Up

ベッドサイドでのX線動画撮影を可能にする回診用X線撮影装置を発売

コロナ禍で高まる
巡回診療のニーズに応える

新型コロナウイルスの感染拡大によって、世界各国の医療提供体制が逼迫し、ICU(集中治療室)の重要性が再認識されました。そうしたなかで、ICUや隔離病棟に入院している患者さまの病態管理を行うために、回診用X線撮影装置の重要性が増しています。特にICUにおいては刻一刻と患者さまの病態が変化するため、常に迅速かつ正確な診断が求められますが、重症患者の検査室への移送が難しいなど、高度な検査を行うには手間も時間も要するといった課題が顕在化しました。

当社が2022年3月に発売した「AeroDR TX m01」は、世界に先駆けてワイヤレス動画撮影を実現した回診用X線撮影装置です。この製品の長は、従来の回診用装置ではできなかったX線動画撮影が可能なこと、それをワイヤレス(無線)で実現したことにあります。また、当社のX線動画解析ワークステーションと組み合わせて使用することで、横隔膜の動きを定量化したり、肺野内の血管や肺胞といった組織の動きの変化を高度な画像処理でカラー表示して可視化したりと、今までの静止画では得られなかった情報を

医師に提供することができます。

ICUや隔離病棟などに入院しているような移送が難しい重篤患者は、CTやMRIといった精密検査を受けることが困難なため、血圧、体温、脈拍、呼吸数などのバイタルサインを測定する機器から得られる限られた情報で病態管理が行われているのが現状です。AeroDR TX m01では、人工呼吸器を装着している患者さまであっても簡便に呼吸状態を動画像として捉えることができます。動画像情報と生体モニタリング情報とを組み合わせることで、合併症の有無や重症化のサインを見逃さない高精度な病態管理の実現が期待されます。



ベッドサイドでのX線動画撮影を可能にした「AeroDR TX m01」

世界初の製品の価値を、
世の中に広めていく

AeroDR TX m01の開発は、まさにコロナ禍で行われました。自社ブランドとしては初めての回診用X線撮影装置という戦略的商品でありながら、新型コロナウイルス感染症の重症者の治療が行われるICUがターゲットであること、OEM供給元である海外パートナー企業や米国販社との連携が不可欠であることなど、コロナ禍で実行するには非常に難易度の高いプロジェクトでした。しかし、毎日のように関係者と打ち合わせを行い、目標に対する意識合わせ、臨機応変な計

画変更など、この製品の開発に携わる多くのメンバーが一致団結することで、質の高い製品を迅速かつ効率的に開発することができました。

X線動画撮影が可能な回診用X線撮影装置は、これまで世の中になかったものです。この製品を世に広めていくためには、その可能性に強く共感していただけるKOL(キー・オピニオン・リーダー)の力が必須だと思っています。今後、国内外においてKOLからの評価をより多く獲得し、顧客目線でAeroDR TX m01の有用性、価値を発信していけるような仕組みづくりを進めていきたいと考えています。

コニカミノルタ(株)
ヘルスケア事業本部モダリティ事業部
中村 一起

コニカミノルタ入社以来、ヘルスケア事業に従事し、主力製品であるデジタルX線撮影装置「AeroDR」の販売立ち上げを担当。現在はX線事業全般の事業企画、マーケティングを担う部門のグループリーダーを務める。

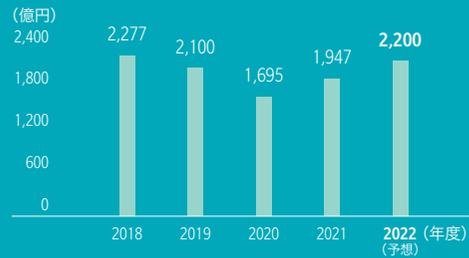


各事業の成長戦略



プロフェッショナル プリント事業

売上高



営業利益



市場環境認識

機会

- 商業印刷はマーケティング手法の個別化・短サイクル化、産業印刷は製品サイクルの短期化、印刷会社での熟練工不足や環境への配慮の高まりにより、アナログ印刷からデジタル印刷へのシフトが加速。
- 世界的な人口増加、プライベート/ローカルブランドの増加による、パッケージ/ラベル印刷需要の拡大。

リスク

- 新型コロナウイルスのまん延、地政学的なリスクや景気変動による印刷需要の低下や設備投資意欲の減退。
- 半導体などの部材逼迫および価格高騰、新型コロナウイルスのまん延によるサプライチェーン全体への影響や物流コストの上昇などによる、売上原価の上昇と顧客への供給量不足。

各市場のCAGR(2020—2022年度)

商業印刷	+7%
ラベル印刷	+6%
パッケージ印刷	+15%

※ 当社推定

成長戦略

- デジタル印刷の利点を活かし、印刷効果の向上と既存のアナログ印刷中心の印刷サプライチェーンの変革を行うことで、デジタル印刷市場の発展と、廃棄ロスや輸送中のCO₂削減など環境負荷の低減。
- 先進国の大手印刷会社を中心に、ヘビープロダクション機(HPP)とUVインクジェット印刷機や加飾印刷機などの産業印刷機器を組み合わせ、印刷ワークフローのDXを支援し、お客様の事業および当社の事業を共に拡大(→P26)。
- 従来HPPに搭載していた自動品質最適化機能・自動検品機能(IQ-501)をライトプロダクション機(LPP)とミッドプロダクション機(MPP)に搭載。生産効率向上と省人化を訴求し、先進国の中小印刷会社のトップシェアを維持。また、圧倒的なトップシェアを持つ成長市場(中国・インド)で販売を拡大。
- デジタル印刷が大きく伸長する産業印刷領域では、IQ-501をラベル印刷機用途に対応したIQ-520を高速ラベル印刷機に搭載し、従来の中規模業者から大規模業者に販売を拡大。パッケージ印刷にも対応するUVインクジェット印刷機とデジタル加飾印刷機を組み合わせたトータルソリューションの訴求により販売を拡大。また、テキスタイル印刷機はシングルパス方式を拡販。これらによりノンハード売上を大きく拡大。
- マーケティングサービスは、既存のマーケティングツールの調達支援サービスの自動化強化とデータ分析によるデジタルマーケティングサービスの事業拡大による採算性の改善。

戦略的KPI

	2021年度 目標/実績	2022年度 目標
HPP市場シェア		
市場シェア	35%→33%	40%
ノンハード対前年売上高伸長率		
プロダクション プリント	+22% →+12%(実績)	+5%
産業印刷	+24% →+47%(実績)	+28%

各事業の成長戦略:プロフェッショナルプリント事業

Close Up

デジタル印刷のトップ企業として北米市場でプレゼンスを発揮し続ける

Konica Minolta Business Solutions, U.S.A., Inc.
Barbara Stainbrook

コニカミノルタ入社以来、32年にわたり、米国のプロダクションプリント事業に従事。現在は、北米地域におけるプロダクションプリント（商業印刷）、産業印刷の販路開拓部門を率いるバイスプレジデントとして、プロフェッショナルプリント事業の成長戦略を推進。

AccurioJet KM-1e

多様な印刷ニーズに応える
インクジェット印刷機「KM-1シリーズ」

当社は、“必要な時に、必要な量を、必要な所で出力できる”オンデマンド印刷の可能性に早くから着目し、デジタル印刷市場の拡大を牽引してきました。当社が、従来のオフセット（アナログ）印刷機に代わるデジタル印刷機として提案しているのが、

B2サイズを超える枚葉UVインクジェット印刷機「AccurioJet KM-1」です。KM-1は、オフセット印刷に匹敵する高画質を実現するとともに、さまざまな種類・厚さの印刷用紙への対応や自動両面印刷、インラインでの後加工機との接続が可能です。さらに、その後継機である「AccurioJet KM-1e」は、普通紙のみならず、プラスチック基

板、透明フィルム、箔紙、金属媒体、キャンバス、合成基板など、多様な印刷基材にそのまま印刷できることが特徴です。

KM-1シリーズが選ばれる理由は、大きく2点あります。1つ目は、印刷業界における人材不足の解決と生産性の向上です。KM-1シリーズは、操作性に優れるため、専門技術を持たないスタッフでも高品質な印刷物を安定的に作成することができます。2つ目は、環境対応です。一般的にアナログ印刷では、中間材（版や水）や、印刷準備のための用紙が必要となりますが、KM-1シリーズではそれらが不要となるため資源投入量の削減につながります。また、必要な量を必要な場所で印刷できるため、印刷物の輸送量が減り、輸送時に排出されるCO₂の削減にもつながります。

サステナブルなビジネスが求められる時代において、オフセット印刷機からKM-1シリーズに置き換えるニーズが今後ますます増えていくと見込んでいます。

北米地域の商業印刷・
産業印刷市場を開拓

私たちの部門では、これまでコニカミノルタがシェアを持っていなかった大型商用印刷機の分野において、北米の大手印刷会社などをターゲットにKM-1シリーズの拡販戦略を進めてきました。具体的には、お客様企業のマーケティングや

新しい印刷物制作のためのコンサルティング活動を行うほか、お客様向けポータルサイトを通じた情報提供、オペレーター向けの研修サービスを提供することで、顧客満足度の向上を図っています。

その結果、KM-1シリーズの導入台数は約2年で10倍となりました。また、導入先の約9割が新規のお客様となっており、これらのお客様の月平均のプリントボリュームは、従来のKM-1のお客様よりも50%以上多くなっています。

加えて、月当たりのプリントボリュームは24カ月間で3倍に増加していることから、お客様の印刷受注増加とデジタル化へのシフトに貢献できていると思います。また、印刷品質や使いやすさにも満足いただけているものと認識しています。

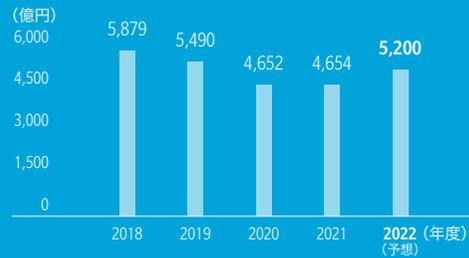
さらに、KM-1シリーズと当社が持つほかのデジタル印刷機——プロダクションプリント機、ラベル印刷機、加飾印刷機などを組み合わせて、印刷会社へのトータルソリューションの提供にも力を入れています。

商業印刷や産業印刷の市場においては、当社にとってまだまだ成長の機会があります。私たちは、北米地域におけるプロフェッショナルプリント事業の営業戦略を担う立場として、コニカミノルタが持つインクジェット印刷・加飾印刷・ラベル印刷分野の世界トップレベルの技術をお客様に提供し、業界大手としてのポジションの維持・向上に貢献していきます。

各事業の成長戦略



売上高



営業利益



市場環境認識

機会

- IT部門や専任担当者が不足しがちな中堅・中小企業におけるITサービス(クラウド含む)ニーズの高まり。
- 業務効率向上を目指す企業や地方自治体においてDX推進の需要増加。情報セキュリティ強化、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、カメラや画像を活用したソリューションのニーズの高まり。

リスク

- 先進国市場の複合機市場の成熟化や、オフィスでプリントを行わないワークスタイルの定着。
- 半導体などの部材逼迫および価格高騰、新型コロナウイルスのまん延によるサプライチェーン全体への影響や、物流コストの上昇などによる、売上原価の上昇とお客様への供給遅延。

各市場のCAGR(2020—2022年度)

市場	ハード	ソフト
複合機	+2%	+3%
	+3%	
ITサービス	+8%	

※当社推定

成長戦略

- DW-DXは、オフィス事業で培った顧客基盤を維持しながら、業種に特化したデジタルワークフローサービス、業種によらないクラウドサービスも活用したマネージドITサービスやサイバーセキュリティサービスなどを高付加価値サービスとして追加。顧客のライフタイムバリューを拡大することにより、デジタルワークプレイス事業へと転換。さらに当社のカメラと画像技術を活用した動画ソリューション事業を拡大(→P28)。
- 欧米では、月額課金(Monthly Recurring Revenue)モデルの商材の拡大によって、安定収益基盤を確立し、サービスデリバリー体制を強化することで事業拡大。自社開発商材による高付加価値化と、オペレーションの標準化、新規テーマの絞り込みにより収益性を改善。日本では、地方自治体のDX推進を支援。
- オフィスは、半導体など部材の計画どおりの調達、調達先の複線化と設計変更、生産拠点の相互補完関係構築など開発・生産・調達部門一体の取り組みによって供給量を最大化。原材料高騰分の価格対応で売上総利益の確保。製品サービスのリモート化、バックオフィスのアウトソース化で売上原価を低減。
- 顧客ターゲティングおよび提案作成においてAI活用による販売生産性を向上、コロナ禍で成功したインサイドセールス・リモート営業などを継続拡大、また開発テーマの絞り込みにより研究開発費を低減し、営業利益を向上。顧客体験の向上による顧客満足度向上。

戦略的KPI

KPI	2021年度 目標/実績	2022年度 目標
MRR*成長率	+15%以上/年 →+16%/年(実績)	+15%以上/年
顧客維持率	1pt改善/年 →+4.9%/年(実績)	2pt改善/年
サービスファクトリー展開国数	10カ国→2カ国(実績)	25カ国
自社開発商材売上金額成長率	+15%以上/年 →+10%/年(実績)	+15%以上/年

※ MRR: Monthly Recurring Revenue

各事業の成長戦略: デジタルワークプレイス事業

Close Up

DXの加速を追い風に、 マネージドITサービスを拡大

顧客企業のIT管理業務を 一括でサポートしMRRを向上

当社では、企業のIT管理業務を一括して請け負う「マネージドIT (MIT) サービス」を提供し、お客様企業の生産性、効率性の向上と、セキュリティの確保に技術的な面から貢献しています。当社のMITサービスは、クラウド、セキュリティ、統合コミュニケーション、インフラ管理、アプリケーション開発、遠隔サポートなどの幅広いサービスを、お客様の企業規模や業種業態の特性に応じて、柔軟に提供できることが特徴です。さらに、当社は北米で多くの拠点を持つので、お客様に対して、いつでも、どこでもサポートを提供できることも、ほかのMITサービスプロバイダーにはない強みです。

例えば中小企業では、社内にITの専門スタッフがいないことにより、IT管理業務を十全に行えず、IT活用が進まないケースがあります。そうした企業に対しては、当社のMITサービスでオールインワンパッケージをお勧めしています。これにより顧客企業は、内部で人財を雇用しなくてもIT管理業務を行うことができます。また、コロナ禍

で増加した、情報セキュリティ対策、コラボレーションツール、クラウド環境のアプリケーションなどのニーズに対して、我々は、お客様のIT基盤をクラウド化し、ワークフローを最適化することで対応しています。具体的には、ワークステーションの管理、情報セキュリティ対策、ユーザーヘルプデスク業務の提供などを行っています。従業員の勤務地に関わらず、いつでもどこでもITサポートを受けられる体制を整備し、顧客企業のリモートワークへの移行を迅速にサポートしています。

このようなMITサービスを、複合機の顧客企業に対して提供することで、MRR (Monthly Recurring Revenue: 月額課金)の向上により安定収益基盤の獲得につなげています。

北米地域におけるMITサービスのリーディングカンパニーへ

デジタル市場が急速に変化するなか、当社は、北米におけるMITサービス業界のリーダーを目指し、質の高いカスタマーエクスペリエンス(以下: CX)を提供し続けていきます。外部評価として、



All Covered, Konica Minolta Business Solutions, U.S.A., Inc.

Julie Branc

マネージドITサービス業界で20年以上のキャリアを持ち、あらゆる業種・規模の顧客企業を対象に、エンジニアリング、アカウントマネジメントなどを担当。直近では、MIT製品ポートフォリオ・サービス企画、CX (カスタマーエクスペリエンス)の2つの部門長を務める。

2022年の5月にマネージドサービスプロバイダー調査サービスのCludtangoにより、the top managed service provider in the U.S. に選ばれています。

私たちの部門では、CXを向上させるために、カスタマーファースト戦略を推進しています。この戦略では、ベルソナに基づくカスタマーサクステームの構築や、サービスのパッケージ化により、サービス提供フローの合理化やお客様の購

買プロセスのシンプル化に取り組むほか、顧客企業の個々のニーズに応じたサービスの提供を強化しています。これらの戦略的な取り組みにより、顧客満足度を向上し、顧客リテンションを上げ、サービスのアップセル・クロスセルの増加による収益性の向上を図っています。

お客様第一主義のもと、これからも、ワールドクラスのサービスを提供し続けます。

CFOメッセージ

厳しい事業環境のなか、 業績回復とキャッシュ創出力の強化に 徹底して取り組みます。

2021年度の振り返り

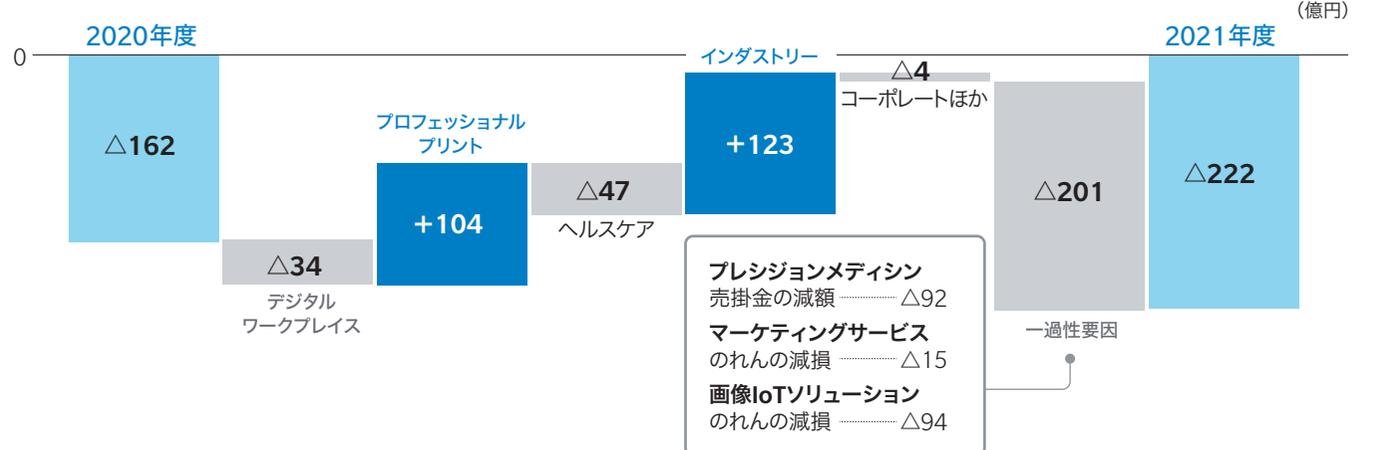
一過性要因の影響で赤字となったものの、 プロフェッショナルプリント・インダストリー事業は好調

2021年度決算は、連結売上高9,114億円、営業損失222億円、当期損失261億円となりました。2020年度と比較すると、売上高は、480億円(+6%)の増収となりましたが、営業利益は60億円、当

期利益は109億円の減益となりました。2020年度との比較における営業利益の増減要因を事業別に示すと下図のようになります。

インダストリー事業では大幅に利益を伸ばし、全体を牽引するとともに、プロフェッショナルプリント事業は、2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたものの、2021年度には利益を回復させました。

2021年度業績 | 対前年比 営業利益の増減要因



専務執行役
畑野 誠司

CFOメッセージ

一方、デジタルワークプレイス事業では、物流費・部材費高騰や輸送期間長期化の影響により減益となりました。ヘルスケア事業では、デジタルX線撮影装置や超音波診断装置関連のヘルスケア分野が好調を維持している一方、プレジジョンメディシン分野の子会社REALM社の米国株式上場への準備費用25億円を計上したこともあり、減益となりました。

また、REALM社の子会社であるAmbry社において、米国株式上場の準備過程で、売掛金の回収見込額を、直近の回収率の実績を基準として慎重に見直したことにより、2021年度末には売掛金・売上高を92億円減額しました。このほか、潜在的なリスクを将来に先送りにしないという方針から、プロフェッショナルプリント事業のマーケティングサービスユニットで約15億円、インダストリー事業の画像IoTソリューションユニットで約94億円、過去の買収に関連する「のれんの減損」を計上しました。

なお、当社グループは、2021年度の決算において2期連続して営業損失を計上した結果、複数の金融機関と締結している一部のシンジケートローン契約などに付されている財務制限条項に抵触しましたが、当該抵触を理由とする期限の利益喪失請求を行わないことについては、すべての当該金融機関より承諾を得ています。

キャッシュ・フロー創出に向けて全社的な取り組みを推進

2021年度における連結キャッシュ・フローの状況は、営業キャッシュ・フロー374億円の収入、投資キャッシュ・フロー509億円の支出となり、フリー・キャッシュ・フローは135億円のマイナスとなりました。営業キャッシュ・フローは、減損損失およびその戻入益109億円、減価償却費757億円などによるキャッシュ・フローの増加に対して、税引前損失236億円、輸送期間の長期化による船上在庫などの増加、部材の戦略的な買い増しによる棚卸資産173億円の増加

によるキャッシュ・フローの減少により、374億円の収入となりました。厳しい経営環境下ではありましたが、在庫動向を注視しつつ、営業債権の絞り込みによるキャッシュ・コンバージョン・サイクルのモニタリングを継続し、キャッシュ創出に注力しました。

今後も引き続き、以下の施策に取り組むとともに、非コア事業・資産の切り出しや、スケールアップの加速に向けた資本提携なども活用し、キャッシュインの最大化を図ります。

- ① 運転資本の圧縮を中心とした営業キャッシュ・フローの創出、事業別ハードルレートによる事業ポートフォリオ転換の実現、投資・事業評価の内容および運用プロセスの質の向上
- ② 運転資本の効率化を目指した事業別のキャッシュ・コンバージョン・サイクルの目標値を設計し、全社における営業キャッシュ・フローの最大化
- ③ 投資キャッシュ・フローに関しては、投資評価時にKM-ROICハードルレートを新たに導入し、投資の実行可否の判断基準とすることにより、投資の厳選およびリターン最大化につながる運営を実施
- ④ 管理職の業績評価指標として営業キャッシュ・フローを新たに設定し、収益だけでなくキャッシュ創出力も視野に入れた事業運営の定着・加速につなげる評価制度に改定
- ⑤ キャッシュ・フロー重視の意識づけによる「稼ぐ力」の向上に向けて、国内販売会社も含めた従業員への教育・啓蒙活動を行い、現場におけるキャッシュ・フロー重視の考え方の浸透に注力

2022年度の経営方針

業績回復および一過性要因の剥落により、黒字転換を目指す

2022年度は、半導体不足や、輸送期間長期化の影響が継続することに加え、ウクライナ情勢に起因するエネルギー価格の上昇、欧米における高い物価上昇圧力、中国におけるゼロコロナ政策など、厳しい経営環境が継続することが予想されますが、業績の回復に向け、以下のような対応を進めます。

まず、デジタルワークプレイス事業では、複合機のハードの受注が堅調であることに加え、人々のオフィス回帰が進むことによるノンハード需要の回復も見込まれることから、欧米を中心とする構造改革も踏まえつつ、事業の効率化を進めます。

一方で、デジタルワークプレイス事業への依存度を下げ、成長領域の事業展開強化を加速させるポートフォリオ転換を進めていきます。インダストリー事業におけるセンシング分野では、計測対象拡大のためのM&A、画像IoTソリューション分野では収益の改善、材料・コンポーネント分野では、大型ディスプレイやモバイルディスプレイ領域における販売拡大のための設備投資を進めます。ヘルスケア事業では、ヘルスケア分野における高付加価値イメージング製品・サービスの拡大および戦略的協業の成果の拡大を進め、プレジジョンメディシン分野では、今後の成長に向けた投資資金の調達力を自ら備えるべく、引き続き資本政策を進めます。プロフェッショナルプリント事業では、産業印刷ユニットを引き続き伸長させるとともに、プロダクションプリントユニットでは、競争力の高い新製品群による顧客価値の提供を拡大します。

これらの施策および2021年度の一過性要因(損失201億円)の剥落により、2022年度の業績予想は、連結売上高10,200億円、営業利益150億円、当期利益55億円を見込んでいます。

CFOメッセージ

また、利益額の改善および受注残の解消による在庫の適正化により、フリー・キャッシュ・フローは、200億円の黒字となる見通しです。税引き後営業赤字の拡大および有利子負債の増加により悪化していたROICについても、2022年度はプラスに転換し、資本効率の改善に注力します。

2025年度に向けたポートフォリオ転換

財務健全性とのバランスを考慮しながら、成長領域への厳選した投資を継続

2025年度までに事業ポートフォリオ転換を完遂するという基本的なゴールに変更はなく、今後の成長加速に向けた買収投資、戦略的な設備投資を検討する際の重要な判断基準となる「事業別KM-ROIC」と「全社資本コスト」を用いて、資本効率の向上と企業価値の最大化を目指します。

センシング、材料・コンポーネント、ヘルスケア(メディカルイメージング)、産業印刷は一層の成長加速を目指し、必要に応じて買収投資、戦略的な設備投資も実施していきます。一方、オフィス事業は効率化を進め、キャッシュの創出による全社の成長を下支えし、戦略的な新規事業や低収益事業については、一部に外部資本の活用も念頭に置く施策を引き続き推進していきます。

また、成長投資と財務健全性のバランスを考慮したうえで、負債の縮減にも努めます。2025年度までの時間軸のなかで、財務ガバナンスの強化、財務リスクの最小化、資金効率の向上、株主資本の充実により財務基盤をより強固なものとし、積極的な成長投資を後る支えする、という考え方にも変更はありません。

株主様への利益還元

キャッシュをより重視した配当方針に改訂

2021年度の配当は、従来の予想どおりの1株当たり30円(中間配当15円、期末配当15円)で実施しました。2022年度の株主様への利益還元については、この度、当社の配当方針の一部を改訂し、キャッシュをより重視する姿勢を明確にしました。この方針に基づき、フリー・キャッシュ・フローの見通し200億円をも加味し、2022年度の配当予想については、1株当たり年間20円(中間配当10円、期末配当10円)とします。

新たな経営体制のもと、業績回復を最優先課題として徹底的に取り組むとともに、2025年度をゴールとした事業ポートフォリオ転換を加速させることにより、企業価値のさらなる向上と、株主様への利益還元を目指して邁進していきます。

当社の配当方針

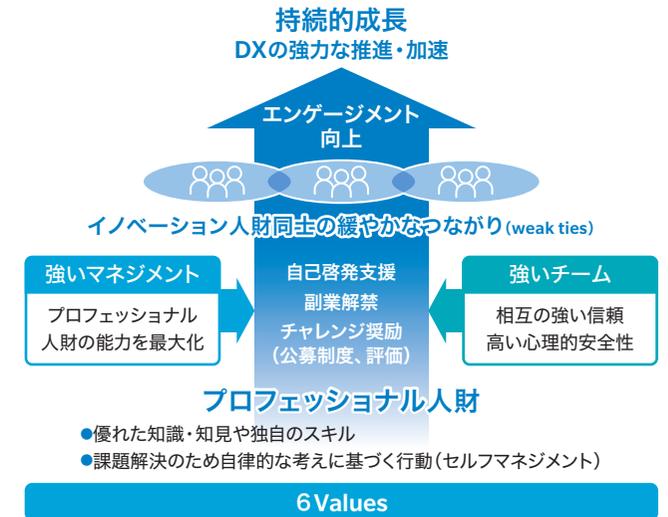
剰余金の配当等の決定に関する方針としましては、連結業績や成長分野への投資、キャッシュ・フローなどを総合的に勘案し、配当を基本として利益還元の充実に努めることを基本方針としています。

自己株式の取得につきましては、当社の財務状況や株価の推移等も勘案しつつ、利益還元策の一つとして適切に判断していきます。

人事役員メッセージ

自律したプロフェッショナル人財の育成により、企業としての持続的成長を実現します。

常務執行役
岡 慎一郎



人財戦略の基本的な考え方

グローバルレベルで加速しているデジタルトランスフォーメーション(DX)の進展のなか、当社は、社会に貢献できる企業としての持続的な成長を続けるため、主力のオフィスプリンティング事業で確実にキャッシュを生み出す体制を維持しつつ、プロダクト主体のビジネスから、画像やデータを分析してお客様や社会の課題解決に貢献するサービス主体のビジネスへとポートフォリオの転換を図っていく必要があります。

当社の持つ最も重要な資産は「人財」であり、人財の有効活用なくして、当社のビジネスの強化とポートフォリオ転換の完遂はあり得ません。すなわち、デジタルの力を活かしてサービス主体のビジネスを展開するためには、従業員一人ひとりが優れた知識・知見や独自のスキルを持ち、お客様の個々の課題を捉え、前例がない状況でも、課題解決のために自律的な考えに基づき行動して解決策を

導き出す「プロフェッショナル人財」を育成し、適切に配置して、その能力を最大限に引き出す体制が必要です。

そのために、ポテンシャルの高い優秀な人財を獲得し、タフミッションや教育プログラムを効果的に課すことにより育成のスピードを加速します。また、エンパワメントの高いマネジメントのもとで、個々の人財が安心して発言・行動できる心理的安全性が担保されている組織風土の醸成を目指します。

これらの施策を実行することにより、「個々のプロフェッショナル人財の持つ違い」が有機的につながり、「違いが力」になり、グローバルでの熾烈な競争に打ち勝つことができるようになることを確信しています。

国・地域内での最適化からボーダレスでの人財力最大化

当社の人財における優位性は、グループに在籍する約4万人の従業員の約4分の3が日本以外の地域で活躍していることにありま

す。また、過去10年にわたる積極的なM&Aにより、従来の当社には見られなかったアイデンティティ・知見・経験を持つ多様な人財を獲得してきました。この多様性を活かすために、グループ共通の人事・処遇制度の整備や人財流動化施策を推進し、ポテンシャルのある人財が世界のあらゆる場所で挑戦できる機会を提供していきます。

具体的には、当社がDXカンパニーとなるうえで不可欠である「お客様に近いところでデジタルの専門家をオーケストレーションするリーダーシップ人財」を輩出するためのプロジェクトを進めています。このプロジェクトでは、グローバルレベルで選抜した候補人財500名を対象に、欧州のトップクラス教育機関IMDとの協業のもと、アセスメントや教育プログラムを実施し23名に絞り込み、その23名の育成計画をベースとして、国を超えたローテーションの実施や主要グローバルロールへの登用などをスタートしています。

人事役員メッセージ

また、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」を上げることも重要です。そのため、勤続年数、年齢、国籍に関わりなく、優秀な人財であれば役員に登用する機会を開いています。さらに、グローバルレベルでの女性活躍の推進課題については、まずはマネジャークラスの女性比率をKPIに据えるなど、長期的な視野でその解決に取り組んでいます。2016年度以降は、女性活躍の推進を主要経営課題と位置づけ、社長直轄の専門組織「違いを力に！推進室」を創設するとともに、女性が活躍できる組織風土の醸成や教育研修の実施、ポテンシャルのある女性従業員の個別育成の強化などに注力してきました。その結果、活動開始当初は3%前後であった女性マネジャーの比率は、現在では9%を超えています。

女性のキャリア形成促進に向けた数値目標(コニカミノルタ(株))

	実績		目標
	2020年度	2021年度	2022年度
女性管理職比率	7.2%	9.1%	10%以上
女性新卒採用比率	23%	35%	30%以上維持

リーダーシップ力、マネジメント力の強化

たとえ、多くのプロフェッショナル人財を擁していても、一人ひとりがバラバラに行動しては、大きな成果を生み出すことは不可能です。そのため、人財を牽引するリーダーシップ・マネジメントをいかに強化するかは、重要な課題です。この課題の解決に向けては、まずは将来の経営を担うトップ人財を計画的かつスピーディーにつくり上げていくことが大切です。そこで当社では、毎年CEOと各役

員が1対1で、部門のトップや主要リーダーシップポジションの後継計画について議論する場を設け、後継候補人財の全社的な共有と、その育成の方向づけを行っています。そして、この場を起点として、次世代若手リーダーシップ人財の抜擢、戦略的ローテーションの実施、次世代経営層を対象とする外部教育プログラムへの派遣などの体系的取り組みを行っています。

また、全社を牽引するコニカミノルタ本社の管理職については、2022年4月より、管理職の定義を見直すとともに、これまでの単線型の管理職制度を複線化する改訂を行いました。この改訂では、「人財と組織に活力を与え、実行力を上げる組織リーダー＝エンパワメント・リーダー」と「既存の枠を超えてイノベーションを創出し、専門性で牽引する人財＝エキスパート」の2つのルートを用意し、リーダーシップ力とマネジメント力の強化に加え、昨今の若手人財のキャリア志向の多様化にも対応しています。なお、個々の従業員には、自ら決めた道に向けての自己研鑽を強化するように求めるとともに、会社からもビジネスプロデューサーの育成教育、ICT人財の育成教育と認定制度、さまざまなビジネススキルや専門スキルを取得するコニカミノルタカレッジなどを通じて積極的に支援し続けていきます。

エンゲージメントの向上に向けて

当社では、2014年に、全従業員がプロフェッショナル人財として自律的に判断し、行動するための指針として「6 values」を制定しました。この指針は当社グループに着実に浸透しており、従業員のパフォーマンス評価基準としても活用されています。

また当社では、従業員の満足度調査(Your Voice)をグローバ

ル・グループレベルで毎年実施し、経営方針の浸透度をチェックするとともに、戦略を実行する現場の組織・個人の課題を抽出・解決することにより、企業としての一体感の醸成に努めています。

そして何よりも、人財が力を発揮するうえで大切なベースは、従業員一人ひとりが健康であるということです。当社は「従業員の健康がすべての基盤」という認識のもと、「健康第一」の風土醸成を通じて健康経営を推進するという考えに基づき、各種健康増進策を立案・実行しています。このような取り組みが評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で取り組む「健康経営銘柄2022」では、5年連続7度目の選定を受けました。

当社に在籍している約4万人の多様・多彩な人財の能力とポテンシャルの最大化なくして、当社の目指すポートフォリオ転換の完遂と、持続的成長の実現は不可能であると考えています。これからも一人ひとりの従業員が当社の一員であることに誇りを感じ、当社でこそキャリアプランを実現したいと願い、かつ、社外からも多くの優秀な人材が当社への参画を望む環境を創造する努力を続けていきます。

2021年のエンゲージメントスコア

	2017年	2021年 ^{※2}
エンゲージメント: 実行する個の輝き、個が輝くことを後押しする環境 ^{※1}	6.1	6.4
回答率	88.8%	90.8%

※1 「エンゲージメント」関連設問に対して、10段階で評価

※2 2021年調査では2017年調査から一部内容を変更しています

技術開発担当役員メッセージ

コア技術の進化・融合によって 新たな価値創出を実現し、 社会課題の解決につなげていきます。

常務執行役
江口 俊哉



150年磨き続けたコア技術を基盤に さらなる企業価値向上を目指す

現在の社会は、デジタル化の進展によって第4次産業革命といわれる大変革期にあり、AI・IoT・ロボットなどの技術が社会システムや働く人々の現場ワークフローを大きく変えようとしています。

このような急速な変化のなか、当社が世の中に必要とされる企業であり続けるためには、保有するコア技術を最大限に活かし、それをさらに進化させ、これからの社会に貢献する価値を創出して企業価値を高めることがますます重要になっていくと認識しています。

当社が根源的に持つ強みは、150年近くこだわり続けてきた“画像”に関わる4つのコア技術（材料、光学、画像、微細加工）と、それらを“世界で唯一の技術”にするまで追求し研究開発する「組織能力」です。

これらの強みを最大限に活かし、“コニカミノルタだからできる価

値づくり”と“信頼される技術力”でお客様やパートナーに選ばれる企業であり続けられるよう、これからも技術にこだわった取り組みを継続していきます。

画像IoT技術は“FORXAI”として進化し、 パートナー共創で新規事業創出を加速

当社は、長年磨き続けてきたコア技術に最新のIoTやAI技術を組み合わせ「画像IoT技術」の開発に注力し、2014年度から本格的に新規事業創出、および画像IoT人材の育成・獲得に取り組んできました。画像IoT技術は、ネットワークカメラなどのセンシングデバイスで収集した画像を中心とするデータを独自のAIアルゴリズムで高精度かつ高速に画像認識し、お客様の“みたい”という想いに応えるサービスを素早く提供するための総合技術です。

この技術を最初に用いて取り組んだのが介護支援サービスです。

このサービスでは、介護施設の入居者の行動や転倒などをセンサーとAIで検知し、介護スタッフに通知するシステムを提供することでワークフロー改善に貢献しました。この開発を通して獲得した世界トップレベルの“人行動認識”技術を磨き続けることで、複数人同時認識、人物+物体の同時認識、3D人物骨格認識、人行動の意味理解や言語化などを実現しました。そして、介護施設向けだけでなく製造装置の稼働状況モニタリングによる現場の安全・安心対策、商業施設の人流解析による販売促進、病院業務のスマート化など、さまざまな社会課題の解決に応用できる技術に進化させてきました。

こうした開発においては、それぞれお客様の現場で解決すべき課題を深く理解し、お客様やパートナー企業と直接向き合いながらつくり上げた技術こそが真の価値創出につながると実感した一方で、個別の課題解決に向き合いながら技術開発を行うと、事業が成長するまでに時間がかかることが課題として見えてきました。

そこで、その時間を短縮するための仕組みとして、パートナー企業とのサービス開発を共創によって加速し、開発したサービスをお客様に素早く提供するための技術プラットフォーム“FORXAI（フォーサイ）”を開発しました。FORXAIは、2020年11月の提供開始以来、多くの企業から共感を得て、すでに100社を超える世界中のパートナー企業とさまざまな社会課題解決のサービス提供を進めています。

コア技術の融合とデータ駆動型開発で モノづくりが進化し、新たな価値を生む

当社の事業基盤であるモノづくりでは、4つのコア技術の高度化を各事業の製品やサービスの進化につなげてきました。そして近年は、4つのコア技術を“融合”させることで新たな価値を創造する取り組みも始まっています。

その一例が、プロフェッショナルプリント事業のデジタル印刷機

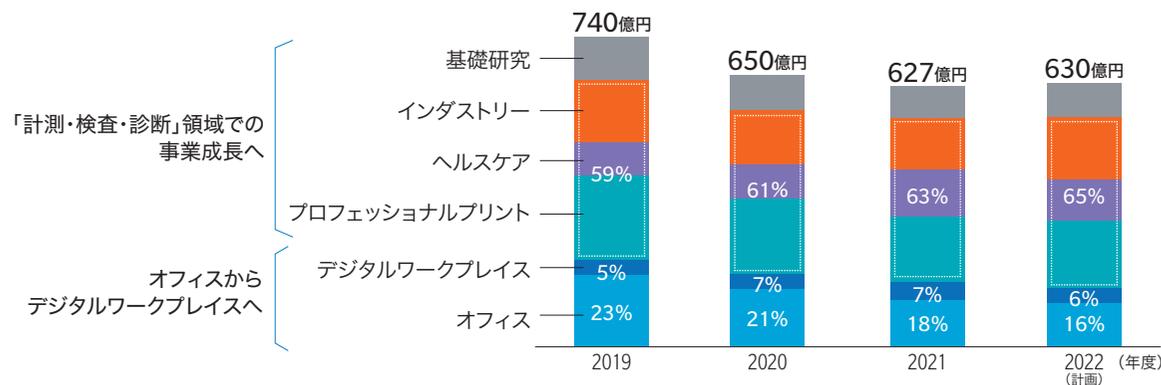
技術開発担当役員メッセージ

に対する自動品質最適化機能(IQ-501)の搭載です。これはセンシング事業の“光学”と“微細加工”の技術による分光測色と、複合機で長年培ってきた“画像”技術による色補正アルゴリズムなどを組み合わせたもので、印刷作業の自動化によるコニカミノルタ独自のワークフロー改革を実現しました。

また、機能材料事業においても、特にディスプレイ業界で高次化が進んでいる反射防止、UVカット、高耐久性などのニーズに応えるため、“光学”、“材料”、“微細加工”技術の組み合わせによって当社独自の溶液製膜法を活用し、市場が求める新樹脂フィルムをタイムリーに開発しました。

材料開発においては、実験を繰り返す試行錯誤型の開発から、データを活用して目的の特性を短期間で開発するデータ駆動型開発(Material InformaticsやProcess Informaticsの活用)への変革を進めています。今後も継続して開発手法の見直しや効率化を推進するとともに、“新たな価値を生むモノづくり”への進化を加速していく考えです。

研究開発費の内訳



ポートフォリオ転換の実現のため、成長領域へ研究開発投資をシフト

中期経営計画「DX2022」期間における研究開発投資は、投資効率の重視と持続的な成長を考慮した判断から売上比率で約6〜7%の投資を継続すると同時に、成長が見込まれる領域への投資シフトを進めることで、2025年に向けて2つの事業ポートフォリオ転換を実現する方針です。

そのなかで、ポートフォリオ転換の1つ目としては「オフィスからデジタルワークプレイスへの転換」を目指し、オフィス領域の複合機開発から、デジタルワークプレイスの新たなサービス開発のための開発投資比率を相対的に高めています。また、2つ目の「計測・検査・診断(インダストリー、ヘルスケア、プロフェッショナルプリント事業)領域の成長」に向けては、これらの成長事業への研究開発投資を2022年度に全体の65%まで高める計画としています。

今後も各事業の成長フェーズと業界状況の変化も見極めながら、成長分野への研究開発投資のシフトを柔軟かつ迅速に行い、ポートフォリオ転換を着実に進めていきます。

150年の技術のDNAを再構築して新たな価値創出による社会貢献を目指す

コニカミノルタは、創業以来カメラや複写機など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」技術で、世界中のお客様の“みたい”という想いに応え、人々の生きがいを実現してきました。そして今、当社のコア技術と急速に進化し続けるAI・IoT技術の融合を進めて、150年間受け継いできた技術のDNAを再構築し、さらなる企業価値向上につなげていくことが私の使命だと認識しています。

近年、世界では人口構成の変化や社会保障費の増大、気候変動、資源枯渇などが喫緊の社会課題となっています。そうした社会や環境の動向を踏まえ、コニカミノルタは2030年を見据えて「今、私たちがなすべきこと」として定めた5つのマテリアリティを軸に、お客様の“みたい”というニーズに当社だからできる技術で応えることで社会課題の解決に挑戦し続けます。“見たことのない”新たな価値を創造し、世界の人々に、社会に提供し続ける——。それがコニカミノルタの技術開発の目指す姿です。

知的財産戦略

事業戦略と連動した知的財産戦略を展開

当社では、中期経営計画「DX2022」に沿った事業ごとの事業戦略と密接に関連した知的財産戦略を策定・実行し、事業の成長、収益力向上を知財面から強力に支援しています。具体的には、各事業の成長戦略を実現するためのキーとなる技術、商品、サービスについて集中的に知財投資を行い、事業シナリオと連動した知的財産の形成、活用を行っています。

例えば、当社の事業ポートフォリオ転換において注力している計測・検査・診断領域での事業成長の一角を担うヘルスケア事業においては、デジタルX線動画撮影・動態解析（以下「X線動態」）を、新しい“動きの診断”を提供するソリューションとして、その成長戦略の核としています。当社のデジタルX線動画撮影システムでは、従来の一般X線撮影と同様の装置により動画撮影が可能のため、専用の撮影室を必要とすることなく、一般撮影用の撮影室で簡便に撮影することができます。また、撮影されたX線動画に対し、当社独自の画像処理技術を用いて動画画像解析を行うことで血流や組織の動きを見える化することにより、X線画像診断を、体内の組織の“形”を診る「形態診断」から体内の“機能”を診る「機能診断」へと進化させ、臨床診断に全く新しい価値をもたらします。

このX線動態については、その開発当初から、当社の独自領域である動態解析技術を中心に集中的な特許出願を行ってきました。その結果、右図に示されるように、現在では質、量ともに圧倒的なポジションを確立し、X線動態における当社の競争優位を持続的に維持する特許障壁を構築しています。

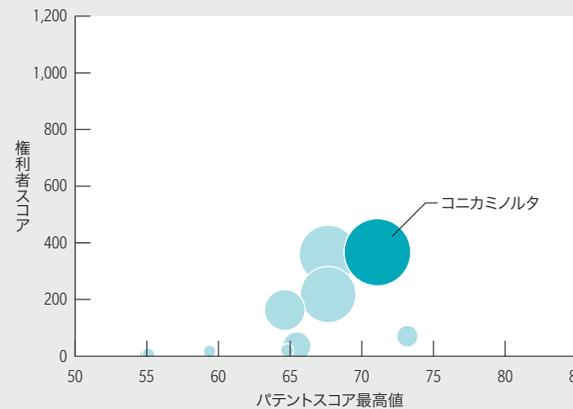
変曲点を見極め、新たな価値を保護

また、提供価値の変曲点においては、機動的な知財活動を展開し、新たな価値を知財により保護しています。X線動態においては、新型コロナウイルスの感染拡大によるICU（集中治療室）での病態管理の重要性の高まりが提供価値の変曲点となりました。すなわち、医療現場から、CTやMRIなどの精密検査を受けることが困難な重篤患者に対して、ベッドサイドで使えるX線動態の要望が多く寄せられました。当社では、こうした要望

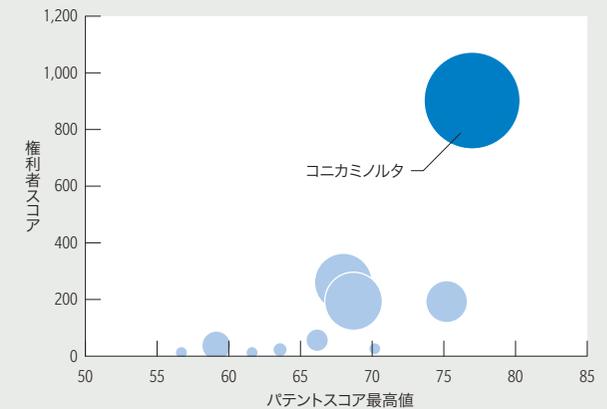
に応え、2022年3月にベッドサイドでのX線動画撮影を可能にする回診用X線撮影装置「AeroDR TX m01」を発売しました。この回診用X線撮影装置については、特許庁の事業戦略対応まとめ審査制度を活用し、製品発売の時期に合わせ、その価値を実現するキーとなる技術を権利化しています。このように、事業と連動した知的財産戦略を策定・実行することにより、当社の競争優位を持続的に維持し、事業の成長を確かなものにしていきます。

X線動態領域に関する日本特許（公開特許+登録特許）のスコアマップ*

2017年12月時点



2022年4月時点



* 株式会社パテント・リザルトの特許分析ツール「Biz Cruncher」を用いて当社にて作成。
円の大きさが各社の特許件数を、横軸が最も評価の高い特許の評価値を、縦軸が特許群全体の評価値を示す。

環境担当役員メッセージ

「事業価値」と「環境価値」を
両立させることで
「企業価値」につなげます。

執行役員 環境統括部長
高橋 壮模



環境経営は企業経営そのもの

気候変動をはじめとした地球環境問題は国際社会が対処すべき喫緊の課題となっており、環境負荷を抑制して持続可能な社会づくりを実現していくうえで、企業は大きな責任を有しています。

コニカミノルタは、「環境課題を解決していくことで、事業を成長させ、さらには新しい事業を創出していくこと」を環境経営のコンセプトとし、世の中から必要とされる会社になることを目指しています。つまり、コニカミノルタにとって環境経営とは「企業経営」そのものだといえます。環境活動を強化することで、「事業価値」と「環境価値」を両立させ、「企業価値」の向上につなげる——その成果を、お客様や調達先などのステークホルダーと分かち合いたいと考えています。

当社の環境経営の特徴を端的に示す概念として「カーボンマイナス」があります。深刻化する地球規模での気候変動問題を解決する

には、個社だけの取り組みでは限界があり、お客様や調達先を中心とするステークホルダーとの連携によって地球上のCO₂削減に積極的に関わっていくことが重要です。「カーボンマイナス」とは、生産工程や製品の省エネ化によって、製品のライフサイクルにおける自社責任範囲のCO₂排出量を削減するだけでなく、脱炭素化とコスト削減を両立させるためのノウハウをお客様や調達先と分かち合い、自社責任範囲外の削減量が排出量を上回る状態を生み出すことを指します。自社の社会的責任を果たすだけでなく、ステークホルダーが社会的責任を果たす活動を支援することで、脱炭素化の効果を加速するとともに、当社とステークホルダーの結びつきを強く、ともに事業成長していくことが狙いです。

当社は、自社責任範囲を超えて活動することで、地球上のCO₂削減に積極的に関わっていきます。さらに、当社の活動の効果を見える化し、その実績をより多くのステークホルダーに認知していただく

ことで、CO₂削減活動に積極的に関わっていただく機会となることを期待しています。

長期環境ビジョンに基づく脱炭素への取り組み

当社では低炭素社会の実現に向けて、2009年に打ち出した長期環境ビジョン「エコビジョン2050」の中で、自社製品のライフサイクル全体（調達、生産、物流、販売・サービス、製品使用）のCO₂排出量を、2050年までに2005年実績値（206.7万トン）比で80%削減し、40万トンとする目標を掲げています。この80%削減という目標は、地球全体でのCO₂排出量を自然吸収量と等しくするために必要な目標であり、今日ほど脱炭素化に対する逼迫感がなかった2009年当時としてはかなりアグレッシブなものでした。この2050年目標のマイルストーンとして、CO₂排出量を60%削減するという2030年中期目標を設定しています。この目標は、科学的根拠に基づく目標として、「Science Based Targets (SBT) イニシアチブ」の承認を得たものです。

DXを通じた飛躍的なCO₂削減

「カーボンマイナス」というチャレンジングな目標の実現に向けては、お客様のCO₂削減に貢献する技術、ソリューションの創出、提供を加速させるとともに、デジタル技術を活用して多くの企業と連携する環境エコシステムを構築していきます。

その重点取り組みの一つが、2021年10月に開始した「カーボンニュートラルパートナー認定制度」です。デジタルツールを活用した「DXグリーンサプライヤー認定制度」を発展させた活動です。従来は環境・エネルギーの専門家が調達先を訪問し支援していたため、対応可能な企業数は年間3~4社に限られていました。その専門家しかできなかった省エネ診断を自動で行うシステムを開発しまし

環境担当役員メッセージ

た。これは、当社の環境経営ノウハウをデータベース化したデジタルツールを活用して、調達先が自ら省エネ診断、課題改善に向けた施策を抽出・実行し、結果の確認を進めることができる仕組みです。この仕組みによって年間10~30社との活動が可能になります。デジタルツールを活用して、できるだけ少ないエネルギーでモノづくりを行い、残ったエネルギーを再生可能なものに切り替えていくことで、調達先の脱炭素化を支援します。この活動の目的は、当社と調達先が顧客や投資家から選ばれる企業になることです。調達先にとって顧客は当社だけではなく、脱炭素に取り組むこと

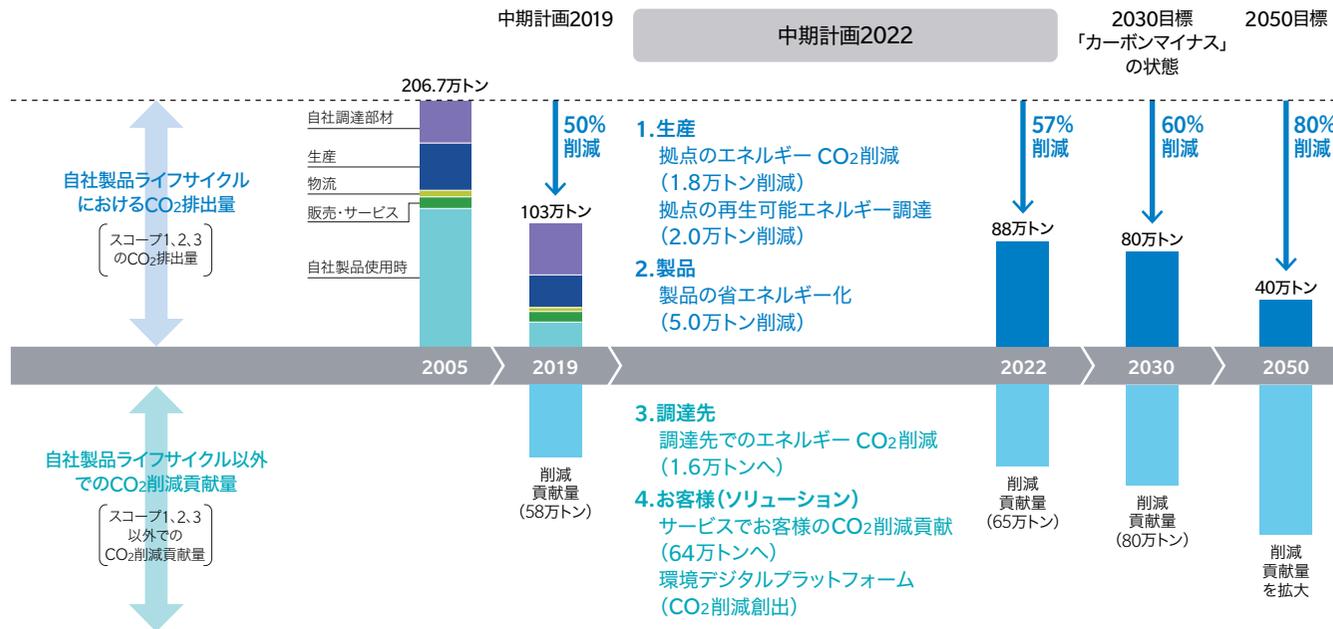
で当社以外のお客様からも選ばれやすくなります。

すでに、調達先におけるCO₂削減活動では成果を上げています。2014年度から2021年度までに1.7万トンのCO₂削減と0.3万トンの資源有効活用を実現し、6億円相当のコスト削減を実現しました。CO₂削減量1.7万トンのうち、0.3万トンが当社調達部材の製造に関わる削減量で、1.4万トンが当社調達部材以外の製造で発生するCO₂の削減量になります。すなわち、自社責任範囲を超えて調達先の脱炭素化を支援することで、より積極的に地球上のCO₂削減に貢献できると考えています。

そしてもう一つの重点取り組みが、環境負荷低減のためのエコシステムとして立ち上げた「環境デジタルプラットフォーム」です。2020年6月に16社で活動を開始しましたが、2022年7月には72社まで参加企業が増えています。このプラットフォームには、2つの情報流通基盤があります。一つは環境経営を高めたいと考えている企業が情報を持ち寄り、議論し有効な情報を持ち帰り環境経営に活かしてもらう場です。環境戦略、再生可能エネルギー、省エネルギー、資源の有効活用の4つを主要テーマとして環境課題を共有し、解決策を共創するワークショップを開催するほか、環境経営に関するノウハウを利活用可能な形のナレッジとして蓄積したナビゲーションMAPを提供しています。2つ目は参加企業による即効性のある環境ソリューションなどを用意し、企業間での情報の共有と有効活用を推し進める場としています。

異業種が知恵を出し合い利用することで、業務効率を上げるとともに、企業間の連携、共創によるイノベーション創出を促進させ、地球規模での環境課題解決に寄与していきたいと考えています。

CO₂排出量削減目標のマイルストーン



執行役一覧 2022年6月17日現在



取締役 代表執行役社長 兼 CEO
大幸 利充

1986年ミノルタカメラ株式会社に入社。法務業務、プリンター営業、プリンター販売会社でのマーケティングおよび事業企画業務に従事。コニカとミノルタの経営統合後は、情報機器事業に携わり、同事業の経営企画や米国版社社長を務める。2020年からは取締役専務執行役として情報機器事業に加え、経営企画、IR、広報も担当。2022年4月より取締役代表執行役社長兼CEOに就任し、現在に至る。



取締役 執行役会長
山名 昌衛

1977年ミノルタカメラ株式会社に入社。新興国の市場開拓、英国駐在などでの海外販売や、全社経営企画に携わった後、買収した米国プリンター会社のCEOを務める。コニカとミノルタの経営統合推進の一翼を担い、2003年の経営統合以降は、常務執行役として経営戦略を担当。2014年4月より取締役代表執行役社長、2022年4月より取締役執行役会長に就任し、現在に至る。



専務執行役
藤井 清孝

担当職務
プレジジョンメディシン事業担当 兼 REALM IDx, Inc. 会長

1981年マッキンゼー・アンド・カンパニー社に入社し、米国投資銀行のニューヨーク本社にてM&Aアドバイザーに従事。その後、SAPジャパンやルイ・ヴィトン・ジャパングループの代表取締役社長など数多くの企業経営経験を経て、2016年に当社に入社し、ヘルスケア部門の責任者として執行役に就任。2018年には専務執行役に就任し、現在に至る。



取締役 専務執行役
畑野 誠司

担当職務
社長補佐(経営全般) 兼
経理、財務、リスクマネジメント管掌

1982年株式会社三菱銀行に入行し、さまざまな業種の大手企業のグローバルな企業ファイナンス全般に従事し、M&A/プロジェクト・ファイナンス/トレジャリーマネジメントなどを推進。2011年に当社に入社、2014年に取締役兼常務執行役に就任し、その後は、経営戦略のほかにはCSR、広報、ブランド推進、リスクマネジメント、経理、財務の担当役員を歴任。2022年4月より取締役専務執行役に就任し、現在に至る。



常務執行役
葛原 憲康

担当職務
経営企画担当 兼 材料・コンポーネント事業管掌

1990年コニカ株式会社に入社。以来、液晶ディスプレイフィルムなど新規事業の開発に携わる。2016年常務執行役就任。2017年より材料・コンポーネント事業本部長を務め、2018年からは開発統括本部長も兼務。2022年から経営企画担当としてコニカミノルタグループ全体の経営戦略の策定をリードするとともに、引き続き材料・コンポーネント事業を管掌、現在に至る。



常務執行役
江口 俊哉

担当職務
技術担当、画像IoTソリューション事業、
映像ソリューション事業 担当

1989年コニカ株式会社に入社。写真印刷機器、情報機器(FAX、プリンター)などのシステムLSI開発や、デジタルカメラや医用機器のシステム設計に従事。IoTサービスPF開発統括部長を経て、2021年に常務執行役に就任。



常務執行役
岡 慎一郎

担当職務
人事、ダイバーシティ推進 担当

1991年株式会社東芝に入社し、人事業務を担当。その後、ユナイテッドテクノロジーズ、IBMコーポレーションなどの人事ディレクター、マクロミルの執行役副社長兼グローバルCHROを経て、2020年6月に当社に入社。2021年に常務執行役に就任。