KONICA MINOLTA

コニカミノルタ株式会社

INTEGRATED REPORT 2026

統合報告書

RETHINK
WHAT'S
POSSIBLE

Giving Shape to Ideas

編集方針

企業価値向上に向けた成長への道筋を示す統合報告書へ

コニカミノルタは、中期経営計画（2023-2025）（以下、前中計）において、事業の選択と集中や収益基盤の強化を進め、持続的な成長に向けた基盤づくりに取り組んできました。

本報告書では、これまでの変革の成果と課題を踏まえ、2026年度よりスタートした中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028（以下、新中計）のもと、企業価値向上に向けた経営の考え方や取り組みを、事業戦略、財務戦略、技術戦略、DX戦略などとともに、当社の価値創造ストーリーとしてお伝えしています。

また、株主・投資家の皆様との対話を通じていただいたご意見を踏まえ、事業戦略と企業価値向上のつながりや、中長期的な成長を支える取り組みについて、より具体的な開示に努めました。

本報告書が、ステークホルダーの皆様にコニカミノルタへの理解を深めていただくとともに、さらなる対話のきっかけとなれば幸いです。



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

本レポートでお伝えしたいこと

持続的成長に向けた経営課題の認識と対応した施策

前中計で得た成果と課題を踏まえ、新中計では、収益基盤を一段引き上げ、長期成長に向けた礎を築くことを目指します。その実現に向けた戦略・価値創造の道筋をご紹介します。

<関連ページ>

- CEOインタビュー　→P4
- 社外取締役から見るコニカミノルタ　→P11、69、72
- これまでのコニカミノルタのロードマップ　→P17
- 前中計の成果と課題　→P18
- 新たな中期経営計画の全容　→P19
- 持続的な成長と収益創出を両立する情報機器事業の戦略　→P26

成長ドライバーと事業成長加速に向けた取り組み

事業ポートフォリオを進化させ、持続的な企業価値向上を目指します。成長を牽引する事業の拡大とその加速を支える取り組みについてご紹介します。

- 成長を牽引するインダストリー事業の戦略　→P22
- 将来の利益成長を牽引する「成長の芽」　→P31
- 事業変革を加速するDX・AI戦略　→P47

企業価値向上を支える事業基盤

人財や生産調達をはじめとする事業基盤の強化に加え、サステナビリティとガバナンスの実効性向上を通じて、持続的な企業価値向上を支える取り組みをご紹介します。

- コーポレートガバナンスのさらなる実効性向上　→P65
- 人財・生産調達など価値創造を支える事業基盤　→P43、49
- 持続的成長を支えるサステナビリティマネジメント　→P52

Contents

Part 1　マネジメントメッセージ

4 CEOインタビュー
10 Topics　経営層との対話を通じて
従業員の中期経営計画への理解を促進
11 取締役会議長メッセージ

Part 2　中長期の価値創造ストーリー

13 経営理念
14 技術進化のあゆみ
15 事業概要
16 価値創造プロセス
17 中長期のロードマップ（経営改革の変遷）
18 中期経営計画（2023-2025）の振り返り
19 中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028
22 インダストリー事業
26 情報機器事業
29 画像ソリューション事業
31 【特集】コニカミノルタが挑む社会イノベーション

Part 3　持続的成長に向けた資本戦略

35 財務戦略
37 技術・知財戦略
43 人財戦略
47 DX戦略
49 生産・調達戦略

Part 4　サステナビリティ戦略

52 サステナビリティマネジメント
53 マテリアリティ
54 マテリアリティごとの目標と実績
55 長期環境ビジョンとその取り組み：気候変動への対応
56 Topics　2025年度、温室効果ガス／
地球資源削減貢献量の拡大に貢献したソリューション
57 長期環境ビジョンとその取り組み：有限な資源の有効利用
58 TCFD提言に基づく情報開示
60 TNFD提言に基づく情報開示
61 人権の尊重

Part 5　企業価値向上に寄与するガバナンス

63 取締役一覧・執行役一覧
64 スキル・マトリックス
65 コーポレートガバナンス
69 指名委員会委員長メッセージ
72 報酬委員会委員長メッセージ
75 リスクマネジメント

データセクション

77 11年間の主要財務データ
78 会社概要・株式情報・外部評価

資本市場との対話により改善した内容・新設したコンテンツ

経営戦略	**経営基盤の強化**
ステークホルダーに向けたCEOインタビュー	サステナビリティと経営戦略、事業戦略の連動
経営課題の明確化、ROIC経営について	有限な資源の有効利用の具体例
成長への道筋	生産・調達戦略
経営理念の具現化に向けた考え方	DX戦略の拡充
社内への中計浸透施策	知財戦略策定の背景
2026年度から始まる中期経営計画の全容	**ガバナンス**
事業戦略	役員報酬体系の改定ポイント
重点事項に絞った事業戦略	社外取締役　報酬委員会委員長のメッセージ
成長を牽引するインダストリー事業の具体例	
新規事業による社会イノベーション	

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2.0」

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

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
マネジメントメッセージ

4 CEOインタビュー

10 Topics　経営層との対話を通じて
従業員の中期経営計画への理解を促進

11 取締役会議長メッセージ

経営改革から、長期成長の礎構築へ――
ROIC経営を軸に、事業ポートフォリオマネジメントを強化します



代表執行役社長
兼 CEO
大幸 利充

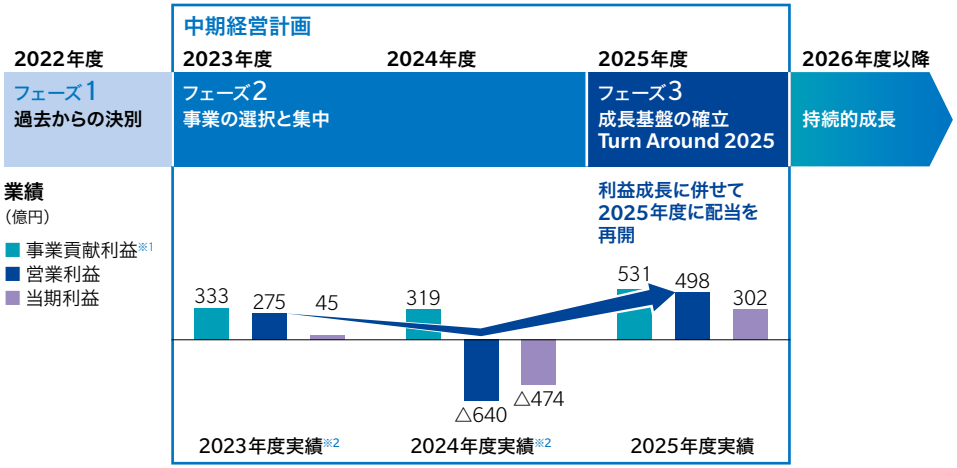
中期経営計画(2023-2025)の振り返り

Q 社長就任からの4年間をどう総括されますか。

2022年4月、私が社長に就任した当時、当社は3期連続の最終赤字という厳しい経営状況にありました。こうした状況の中、最優先課題は赤字経営からの脱却であり、その実現に向けた経営改革を断行することに、私の判断の迷いはありませんでした。

中期経営計画(2023-2025)(以下、前中計)では、すべてのビジネスユニットを「強化事業」「収益堅守事業」「方向転換事業」「非重点事業」の4つに分類し、ベストオーナーの観点から「事業の選択と集中」を進めました。「非重点事業」については第三者資本の活用を進め、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)サービス事

前中計の位置づけ



※1 事業貢献利益:売上高から売上原価、販売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 2023年度および2024年度は非継続事業を除外した後の実績。2023年度は参考値

業の譲渡などを行いました。また、「方向転換事業」について、DW-DXユニットでは展開地域やサービス領域を見直し、画像IoTソリューションユニットではMOBOTIX社株式を譲渡しました。「収益堅守事業」のオフィスユニットを中心とする情報機器事業では、今後の生産効率の観点から中国・無錫工場での生産を終了し、マレーシア、日本、中国・東莞に生産拠点を集約しました。加えて、富士フイルムビジネスイノベーション社と合弁会社を設立して原材料および部材の調達体制の構築を進めました。さらに、前中計の策定時には計画していなかった「グローバル構造改革」を将来を見据えた追加施策として実行し、収益基盤の強化に取り組みました。

こうした経営改革に取り組むとともに、「強化事業」のインダストリー事業についても成長基盤の強化を進めました。主にセンシングユニットにおいて顧客による設備投資抑制などの影響を受け、当初想定していた売上成長には至りませんでしたが、需要の回復の兆しが見え、事業全体としても回復基調にあります。また、半導体検査装置用光学コンポーネント、ペロブスカイト太陽電池バリアフィルム、インテリジェント再生材など、将来の「成長の芽」に向けた基盤構築も着実に推進しました。これらの結果、最終年度の2025年度には収益力を回復することができ、ROE（自己資本利益率）も6.1%まで改善し、当初目標の5.0%を上回ることができました。

前中計期間は、厳しい経営判断を伴いながらも、取り組むべき方向性を明確にし、従業員の理解と協力を得ながら、全社一丸となって施策を着実に実行した3年間だったと総括しています。

Q 前中計で積み残した課題や、引き続き取り組むべき課題をどのように認識されていますか。

経営改革の推進により、収益力は着実に回復・拡大していますが、資本市場が期待する水準にはまだ到達しておらず、成長スピードの向上は引き続きの課題です。また、産業印刷ユニットについては米国関税の影響などによる市場環境の悪化を受け、収益性が低下しました。中長期的な市場成長を見据え、こうした成長事業の拡大を一段と加速するとともに、収益力の一層の強化を重要な経営課題と認識しています。

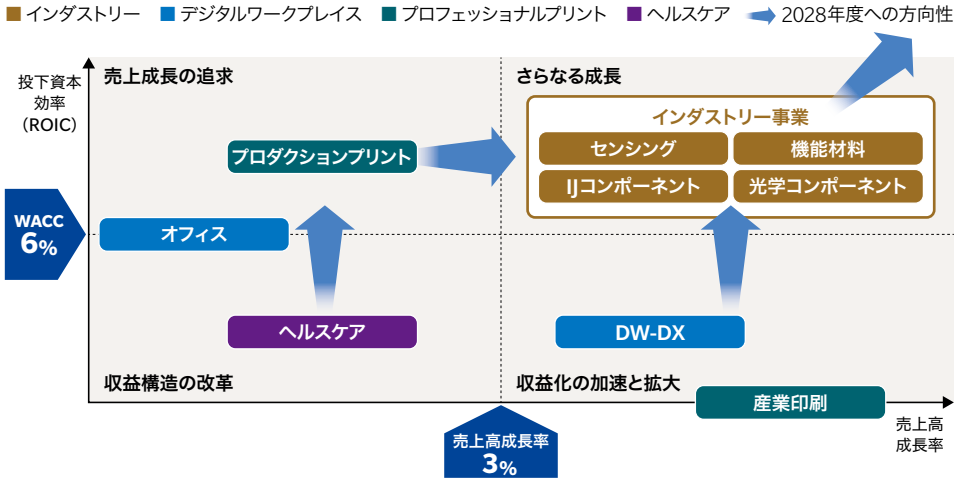
また、組織的な側面に目を向けると、自ら限界を設け、それが成長の制約になっている面があると感じています。「自分たちは精一杯取り組んでいる」「過去と比べて改善している」といった社内基準だけで判断するのではなく、重要なのは「競合と比べてどのような水準にあるのか」「お客様、社会、そして資本市場は当社に何を期待しているのか」という外部視点を常に起点として、行動を変えていくことです。継続的な企業価値向上のためには、まずは私が中心となり、経営陣自らが率先して変革し続ける覚悟を持つことが不可欠です。こうした意識改革と企業文化の変革を全社で徹底し、挑戦と変革を続ける組織へ進化させることも、今後の重要な経営課題であると認識しています。

中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028の狙い

Q 中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028（以下、新中計）の位置づけを「長期成長の礎構築」と定めた理由をお聞かせください。

前中計において、「事業の選択と集中」や「グローバル構造改革」による経営改革を進めた結果、ROE目標を達成することができました。しかし、企業価値の持続的な向上に向けて収益力のさらなる強化が必要です。そこで、新中計の3年間を「長期成長の礎構築」の期間と位置づけました。ROIC（投下資本収益率）を軸とした経営判断を徹底するとともに、

ROICを軸とした事業ポートフォリオマネジメント



事業ポートフォリオマネジメントを一層強化し、資本効率向上と成長の両立を図っていきます。また、中長期の持続的な成長に向けて、「成長の芽」と位置づける新しい事業についても、技術と顧客価値の検証を着実に進めながら事業化を推進し、将来の収益の柱としていきます。

Q 事業ポートフォリオマネジメントの方針を教えてください。

新中計では、各事業のROICと売上高成長率の目標水準および方向性を定めています。評価基準として、2028年度時点で想定するWACC（加重平均資本コスト）6%をハードルレートとし、売上高成長率については全社平均の3%を基準としています。

オフィスユニットは市場縮小を織り込んだ計画としていますが、インダストリー事業やプロフェッショナルプリント事業は全社平均を上回る成長を見込んでいます。このうちROICと売上高成長率の双方で基準を上回るインダストリー事業は、今後の全社成長をけん引する中核事業として重点的に強化します。また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は高いROICを維持し、商業印刷のデジタル化の成長機会を有しています。競争優位性をさらに強化しながら、売上拡大と収益成長を追求していきます。



これまでもROICを活用した事業評価を行い、毎年の事業点検に加え、3年単位で事業のあり方を見直してきました。新中計では、環境変化への対応力を高めるため、四半期単位で進捗を管理し、計画に遅れが生じている事業については早期に改善策を講じます。中長期的な市場動向や競争環境なども踏まえて判断する必要がありますが、それでも改善が見込めない場合には、商材や地域を含めた事業領域の絞り込みなど、事業戦略の見直しも行います。

実際に2026年度第1四半期には、画像IoTソリューションユニットについて商材・サービスごとの見直しを行い、シナジー創出が見込める事業への移管や、一部商材・サービスからの撤退などを順次実行しています。

こうしたROIC経営の考え方を全社に浸透させるため、ROICツリー（→P20）を活用し、各部門が取り組むべき施策やKPIを明確化しています。現場と経営が一体となって資本効率と成長性の向上に取り組み、持続的な企業価値向上につなげていきます。

Q 新中計の発表後には株価が軟調に推移する場面も見られました。2028年度に掲げる経営目標に対する資本市場の評価や期待についてどのように受け止めていますか。

新中計では、金利上昇にともない資本コストが高まるなか、企業価値向上に向けた最重要目標としてROE8%を掲げました。そのうえで、売上高CAGR3%、事業貢献利益率6.5%、当期利益率3.8%、全社ROIC6%を2028年度の経営目標として設定しています（→P19）。これは、当社が確実に達成すべき水準として設定したものですが、資本市場からは、特に主力事業であるデジタルワークプレイス事業の利益水準に対し、物足りないとの厳しい意見も寄せられました。

当社には、過去に高い目標を掲げながら計画未達に終わり、資本市場からの信頼を損ない、従業員も大きく疲弊した経験があります。その反省を踏まえ、まずは着実に成果を積み上げることを重視しました。今後は、単に目標を達成するだけではなく、前倒しで達成し、期待を上回る成果を創出することで、資本市場からの信頼と評価の向上につなげていきます。継続的な実績の積み重ねこそが、企業価値向上への期待を高めるものと考えています。

Q 資本市場においては、オフィスユニットの将来性や持続的な収益性に関して懸念する見方がありますが、どのようにお考えですか。

オフィスユニットの将来を考えるうえで重要なのは、今後の働き方やオフィス環境の変化をどのように捉えるかです。現在、AIの活用による業務プロセスのデジタル化の拡大が見込まれ、プリント需要の減少が一段と加速する可能性があります。影響を見通すことは容易ではありませんが、変化が明確になってから手を打つのでは遅すぎます。AIの浸透が想定以上に早く進み、業務プロセスが大きく変化することを前提として、対策を講じて事業の将来に最適な戦略を判断していきます。

すべて自前だけで続けるのか、パートナーとの協業を通じて競争力や資本効率向上を図るなど、あらゆる選択肢を検討していきます。重要なのは、環境変化に受け身で対応するのではなく、自ら変化を見据えて最適な戦略を描くことです。そのうえで、まずはオフィスユニットの収益力を徹底的に磨き、環境変化の中でも持続的にキャッシュを創出できる事業基盤にしていきます。また、中計策定時には織り込んでいなかった米国関税還付のようなプラス要因を活用しながら、収益性改善に向けた施策の前倒しを図ります。

Q 収益性向上に向けては、どのような取り組みを計画していますか。

AI活用による付加価値の向上は全事業において目指しています。それに加えて、例えば、情報機器事業においては、これまで進めてきたAI活用をさらに進化させ、AIトランスフォーメーションによるビジネスプロセス革新を推進し、業務の高度化・効率化を通じて業界最高水準の生産性を実現します(→P26、P47)。

また、全社的な収益力強化に向けて、地域軸での事業横断的な機能最適化を進めます。これまで当社は事業単位のガバナンスを中心としてきましたが、今後は地域ごとに業務プロセスや機能の共通化、間接業務の集約を進めることで、経営効率の向上とコスト構造のスリム化を図ります。こうした取り組みにより、より強固で継続的に利益を創出できる収益基盤を構築します。

中長期的な成長戦略

Q インダストリー事業の強化方針について教えてください。

当社では、インダストリー事業を中長期の成長をけん引する中核事業と位置づけています。新中計では投資水準を従来以上に拡大し、半導体検査装置用光学コンポーネント、ディスプレイ用新素材フィルムの「SANUQI」「SAZMA」、自動車外観検査システムなど、将来の成長ドライバーとなる領域へ経営資源を重点的に配分していきます(→P22)。

なかでもセンシングユニットは、大きな拡大余地を有する事業と考えています。例えば、ペロブスカイト太陽電池バリアフィルム、インテリジェント再生材、バイオものづくりなど当社が「成長の芽」と位置づける多くの領域で、センシングのハイパースペクトルイメージング(HSI)の技術が活用されています。今後、モノづくりの高度化が進むなかで、センシング技術の活用領域はさらに広がると考えています。

これまでセンシングユニットでは計測機器の開発・製造・販売を中心に展開してきましたが、今後はハードウェアの提供にとどまらず、計測技術とAIを組み合わせることで、顧客の品質向上や生産性向上に貢献するソリューション事業への転換を加速していきます。将来的には、“計測機器事業”から“計測事業”への真の進化を目指しています。その実現に向けて、2026年度には技術開発本部内に「アドバンストセンシング推進室」を新設し技術開発の強化を進めます。

また、組織や地域、事業の枠を越えて、技術・人財・顧客接点などを結集することで、新たな価値創造と事業成長の実現を加速させていきます(→P43)。

インダストリー事業の成長を牽引する製品群

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
 物体色計測装置  自動車外観検査システム  光源色計測装置  ハイパースペクトルカメラ	 ディスプレイ用機能性フィルム	 インクジェットヘッド	 プロジェクター用光学ユニット  半導体検査装置用光学コンポーネント

Q 「成長の芽」をどのように成長させていく方針ですか。

当社は、「材料」「光学」「画像」「微細加工」の4つのコア技術にAI・データサイエンスを掛け合わせることで、サーキュラーエコノミーや脱炭素・GX（グリーントランスフォーメーション）などの成長領域へ事業を拡張していきます（→P31）。

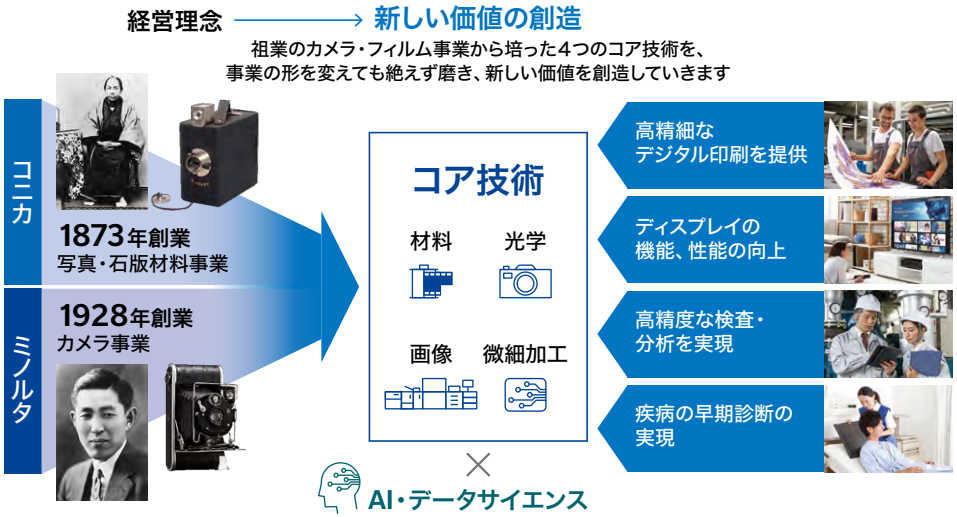
とりわけ将来の利益成長をけん引するドライバーと位置づけているのが、半導体検査装置用光学コンポーネント（→P24）です。半導体検査装置市場は、AI関連需要だけでなくレガシー領域を含めて用途拡大が続いており、現在の半導体需要を牽引しているAIデータセンターが一巡した後も中長期的な成長が見込まれます。加えて、高成長が見込めるDUV領域向け製品についても、2027年度の量産開始を予定しています。

また、GX分野では、エネルギー安定供給への関心が高まるなか、ペロブスカイト太陽電池への注目が高まっており、その主要部材であるバリアフィルム（→P32）の需要が見込まれています。当社は、有機EL照明で培ったハイバリアフィルム技術に加え、インクジェットヘッド、HSIなどの技術も活用し、社会実装に貢献していきます。

さらに、インテリジェント再生材（→P33）は、高度な材料選別技術や独自のセンシング技術とAIを活用して、再生プラスチックの品質安定化と製造・成形条件の最適化を実現するソリューションです。現在、再生材の製造・供給に強みを持つMJマテリアルテクノロジー社との協業のもと、同社のマレーシア工場での量産化に向けた検討を進めています。

これらの「成長の芽」については、成長ステージに応じた段階的な投資を行い、本格的な利益貢献は2029年度以降になると考えています。将来の企業価値向上につながる事業として着実に育成していきます。

経営理念とコア技術



さらなる企業価値の向上に向けて

Q 経営理念「新しい価値の創造」を、どのように具現化していきますか。

「新しい価値の創造」は、2003年のコニカミノルタ発足以来、不変の経営理念です。これまでオフィスプリントのデジタル化・カラー化や、フォト・カメラ事業で培った技術を活用したディスプレイ用機能材料フィルムなど、時代に求められる新たな価値を生み出してきました。しかし、2015年以降は新たな事業の柱の創出を目指し、プレシジョンメディシン事業などの大型買収にも挑戦しましたが、事業ポートフォリオを見直すなかでベストオーナーの観点から譲渡を決断しました。近年では、X線動態解析システムやデジタル印刷機搭載の自動品質最適化ユニット「IQ-501」など独自性の高い技術を生み出してきましたが、過去と比べると事業として大きくスケールするまでに時間を要しています。次の10年、15年を見据え、社会課題の解決に貢献すると同時に、持続的な成長を実現する新たな価値を創出することは、私が重視する経営課題の一つです。

その実現に向けては、世の中の変化を先取りし、新たな事業機会を発掘する力が不可欠です。当社では、技術・ビジネスへの感度の高い人財を選抜し、既存組織の枠を越えた自由な発想、これまでとは違う視点から新たな事業テーマの探索を進めています。さらに、2025年4月からは私を含む役員が担当者を交えて新事業テーマを毎月レビューする仕組みを導入しました。担当者と直接議論することで、有望テーマへの迅速な支援や、撤退判断を機動的に行える体制としています。今後、社外の知見も取り入れながら、事業性や将来性をより客観的に評価できる仕組みへと発展させていきます。

また、私は社長就任後、多くの事業場を訪れ、従業員との対話を重ねるなかで新たな気づきを得てきました。前述の半導体検査装置用光学コンポーネントも、そうした現場での

対話から事業化の重要性を再認識した事例の一つです。

新たな価値創造に挑戦すると同時に、定量的な基準のもと資本効率を意識した規律ある投資判断を徹底し、社会価値と企業価値の双方の向上を実現していきます。

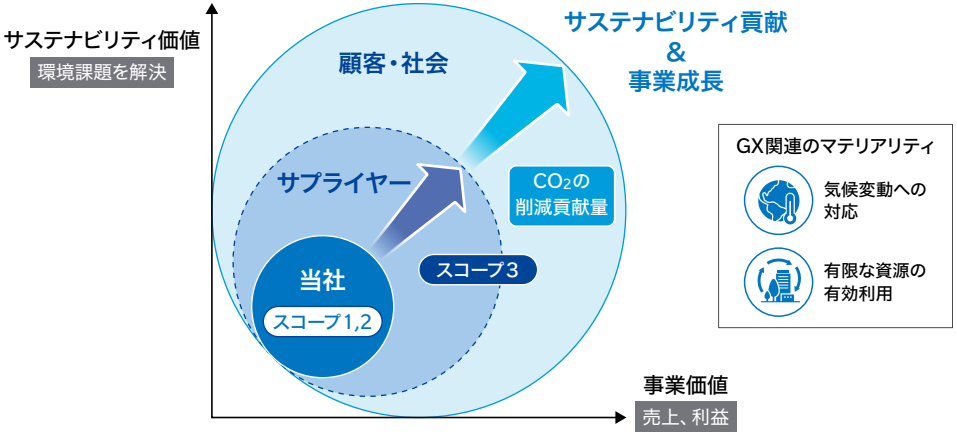
Q サステナビリティ経営と事業成長の考え方について教えてください。

お客様や社会の課題解決を通じて価値を創出する当社にとって、成長戦略の推進そのものがサステナビリティ経営の実践です。前述した「成長の芽」も、「気候変動への対応」「有限な資源の有効利用」といったマテリアリティに深く関わる事業テーマです。

気候変動への対応については全社的な取り組みを強化しており、2025年には製品ライフサイクル全体におけるCO_2排出量を上回るCO_2削減貢献量を実現し、当社が定義する「カーボンマイナス」（→P55）を達成しました。この取り組みをさらに進化させ、2050年には、製品ライフサイクル全体でのCO_2排出量ネットゼロの実現を目指しています（→P55）。

また、マテリアリティについても継続的に議論を行い、新中計との整合性や各事業の重点領域との連動性についても改めて確認しています。今後、社会環境や事業環境の変化も踏まえながら、当社が取り組むべき重要課題のあり方について検討を深めていきます。

共創によるサステナビリティ貢献と事業成長の両立



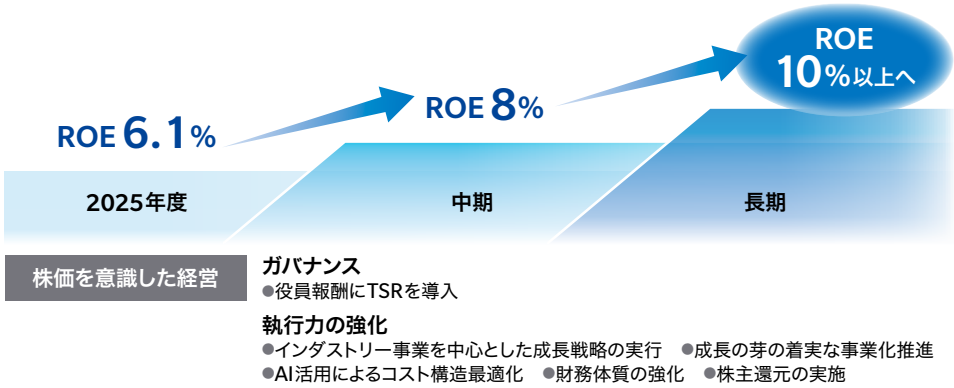
Q PBR1倍割れの現状について資本市場から厳しい目が向けられています。今後、どのようにPBR向上を実現していきますか。

PBR1倍割れは、当社の資本効率や成長性に対する資本市場の評価を反映したものであり、経営トップとして真摯に受け止めています。

当社はROE8%の達成を目標としていますが、これはあくまで通過点であり、中長期的にはROE10%以上を目指す必要があります。そのためには、収益性の向上に加え、運転資本の適正化や資産効率の改善を通じた総資産の効率的な活用が不可欠です。また、経営と株主との利害を一致させる観点からTSR連動型の役員報酬制度を導入し、株主価値向上に対するコミットメントを一層強化しました。こうした取り組みを通じて、PBR1倍超の早期達成を目指すとともに、市場から適正に評価される企業価値の実現を目指していきます。

これからの3年間を企業価値向上に向けた重要な期間と位置づけ、資本市場の期待に実績で応えていきます。ステークホルダーの皆様には、引き続き一層のご支援を賜りますようお願い申しあげます。

中長期の企業価値向上に向けて



Topics



経営層との対話を通じて従業員の中期経営計画への理解を促進

コニカミノルタは社長をはじめとする経営層と従業員の直接対話を重視し、
四半期ごとに開催する社内向け決算説明会「CEO LIVE！」や
タウンホールミーティングなどを通じて、経営方針や戦略の理解浸透を図っています。
中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028 についても、社内向け説明会や「CEO LIVE！」を通じて、従業員との対話を重ねています。

社内向けに中期経営計画説明会を実施し、従業員と意見交換



2026年4月23日に公表した中期経営計画について、同日に従業員向け説明会を開催しました。説明会では、経営環境や重点戦略について説明するほか、部門や組織の壁を越えた主体的な連携を強く呼びかけました。説明会後に寄せられた質問に対しては、後日のLIVE配信で経営陣が回答するとともに、回答しきれなかった質問は社内Webサイトで公開しました。寄せられた意見は今後の施策の検討に活かし、企業価値向上に向けた全社一丸の取り組みにつなげていきます。

中期経営計画に関する従業員とのQ&A

Q 前中計未達の理由は？また、新たな中計で何を変えていくのか？



大幸社長：前中期経営計画では、強化事業の伸長や不採算事業の収益改善が想定どおり進まなかったこともあり、ROE以外の経営指標で未達がありました。今回は、ROICを重視した経営判断を徹底し、事業ポートフォリオマネジメントを一層厳格化することで、着実な目標達成を目指します。

Q ROE8%を達成するために、一人ひとりの行動にどう落とし込んでいくのか？



平井専務：ROE向上には、売上と利益を高めるほか、CCC改善など総資産圧縮が必要です。ROE向上につながるコニカミノルタのROICツリーを見ると、必ず自分の仕事が刺さる部分があるので、ぜひそこを意識してみてください。

Q 従業員の財務会計リテラシー向上に向けた教育が必要ではありませんか？



岡常務：ご指摘のとおり、ROEなどの企業価値向上を自分事化するために、従業員一人ひとりの財務会計リテラシーの向上は重要だと考えています。全従業員が必要な知識を身に付けられるよう、アセスメントと教育プログラムを準備し、順次開始しています。

グローバルで中期経営計画の浸透を推進

全社で共有した中期経営計画について、各事業部門および機能部門では担当役員が説明会を開催し、それぞれの事業環境や重点施策と関連付けながら浸透を図りました。

また、欧州、米国、アジアなどの主要拠点では、社長が現地を訪問し、従業員とのタウンホールミーティングを実施しました。中期経営計画の考え方や財務目標に加え、投資家から寄せられている期待や課題認識についても率直に共有し、活発な意見交換を行いました。さらに、事業や地域を越えた連携の重要性を呼びかけるとともに、従業員一人ひとりが中期経営計画の実現を担う当事者であることを伝え、グローバルで一体となった中期経営計画の推進に向けて理解浸透を図りました。



オランダ・アムステルダム拠点のタウンホールミーティングの様子

取締役会議長メッセージ



社外取締役
取締役会議長
澤田 拓子

Q1 新中期経営計画の策定にあたり、取締役会はどのように関与し、市場からの評価をどのように受け止めていますか。

取締役会は、数値目標の妥当性にとどまらず、「持続的な企業価値向上に資する戦略となっているか」という観点で、2025年度の早い段階から議論と監督を重ねてきました。不確実性が高まる事業環境を踏まえ、以下の論点を重点的に検証しました。

- 複数シナリオに耐えうるレジリエントな事業ポートフォリオの構築
- 資本効率向上と成長投資の最適なバランス設計
- 戦略実行力の強化と優先順位の明確化
- AI・データ活用による生産性向上と意思決定の高度化

あわせて、資本市場の視点に立ち、マクロ環境の変化を踏まえた構造改革の必要性を継続的に問題提起するとともに、当社のエクイティストーリーの早期明確化と発信を執行陣に求めてきました。

新中期経営計画については、変革の方向性に対して市場から一定の理解が示されている一方、既存事業の収益性強化、成長ストーリーのスピード感、AI活用を含む構造改革の実効性には、厳しい視線が向けられていると受け止めています。特にPBRや資本効率の改善が十分に実現できていない現状に対し、取締役会としても従来以上に厳格な監督を行っていきます。取締役会は2026年度を「企業価値最大化に向けた重要な一年」と位置づけ、「情報機器事業を中心とした事業ポートフォリオ戦略の深化・加速」「ROE8%の達成に向けた既存事業の戦略遂行状況の厳格なモニタリング」「事業・コーポレート機能の横断的な改革による生産性向上」を確実に進めていきます。

加えて、インダストリー事業の成長ストーリーも踏まえ、戦略の妥当性、リスク認識と対応の適切性、リソース配分の合理性、AI活用による事業運営・生産性・意思決定の質の向上について、資本効率の観点からモニタリング・監督し、企業価値向上に向けた施策の進捗だけでなく、具体的な成果創出の状況を厳しく見極めてまいります。

Q2 「長期成長の礎構築」を実現するうえで、重要と考える経営テーマをお聞かせください。

当社が「長期成長の礎構築」として注力すべきテーマは、次の5点に集約されると考えています。

第一に、「事業ポートフォリオの在り方の再定義」です。各事業のROICと成長性に基づく位置づけの妥当性、競争優位性の確保・強化余地、業界を巻き込んだ戦略的再構築の判断の適時性といった観点から、執行陣の判断を厳格に検証していきます。

第二に、「将来の成長を担うテーマの事業化」です。新中期経営計画では、AI活用や新たな成長領域への投資が掲げられていますが、重要なのは、これらを事業として成立させることです。取締役会としては、投資テーマの優先順位と集中度、実行体制・責任の明確化、マイルストーンに対する進捗の検証を通じて、将来の収益の柱に育てるための後押しを強化していきます。

第三に、「効率性向上と経営基盤の見える化・スリム化」です。事業拡大の過程で複雑化した組織構造を可視化し、グローバルで一体的に機能する体制へ再構築することが、成長の前提条件です。特に情報機器事業については、構造最適化による安定的なキャッシュ創出と、事業モデル転換の方向性が企業価値に直結するため、抜本的な構造改革・生産性向上を含めた収益力強化が急務です。

第四に、「人的資本と組織能力の強化」です。AI活用を含む事業モデル変革を実効性あるものとするためには、デジタル人財の育成、スキル転換、組織能力の強化が不可欠です。取締役会としては、人財戦略と事業戦略の整合性、責任体制、投資の妥当性を監督し、長期的な競争力の源泉を確立していきます。

第五に、「レジリエンスの確保」です。外部環境の変化や不確実性を前提に、複数のシナリオを想定した意思決定を行うことが計画の実効性を高めるうえで不可欠です。リスクの見える化と意思決定プロセスの高度化は、ガバナンスの中心的なテーマと捉えています。

当社は現代表執行役社長のリードのもとで、事業の選択と集中を確実に進め、約束した結果を出せる実力を構築してきました。取締役会は、執行陣の意思決定と実行の質・スピードを高め、建設的な関与とモニタリングを行い、資本市場との対話を通じて、持続的な成長ストーリーを確立していきます。

Q3 最重要視しているKPI、監督・モニタリングの方針をお聞かせください。

取締役会として最重要視しているKPIは、まずROEとROICです。これらはPBRと密接に関係する基礎的な指標であり、資本をいかに有効に活用し、持続的な価値創出につなげているかを測る重要な尺度です。次に、事業ポートフォリオ変革の進捗、成長領域の収益貢献の拡大、事業再編の進展を確認する指標として、PERを通じた市場の信認を重視しています。

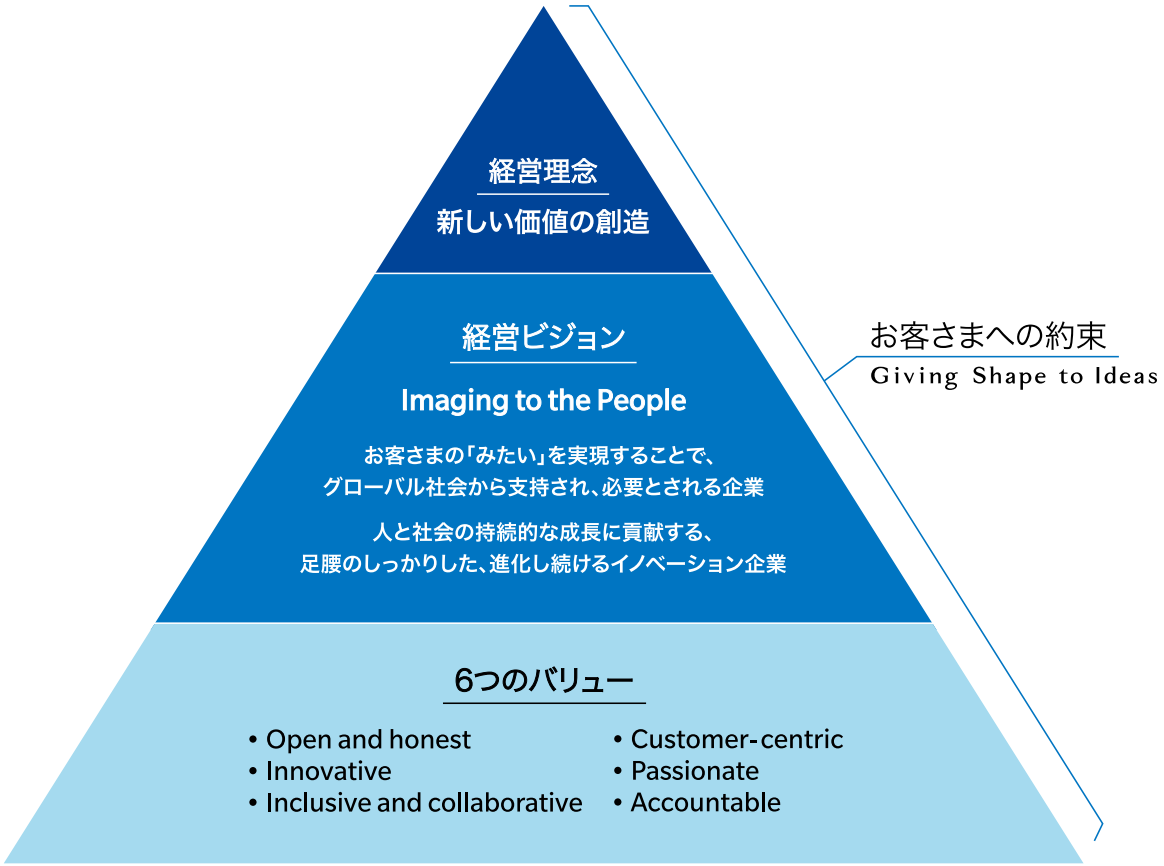
中長期のKPIをモニタリングする大前提として、執行陣にはROEを分解した執行指標およびKPIの提示を求め、企業価値向上に向けた全体ストーリーを合意したうえで監督にあたります。基本姿勢は、執行陣が責任を持って実行することを前提に、取締役会は監督機能に徹し、その実効性と確度を資本市場の視点から見極めることです。これらの観点から取締役会は執行陣を支援するだけでなく、企業価値向上に向けた成果創出について明確な説明責任と結果責任を求めます。

Part 2
中長期の価値創造ストーリー

13 経営理念
14 技術進化のあゆみ
15 事業概要
16 価値創造プロセス
17 中長期のロードマップ（経営改革の変遷）
18 中期経営計画（2023-2025）の振り返り
19 中期経営計画
Corporate Plan 2026-2028
22 インダストリー事業
26 情報機器事業
29 画像ソリューション事業
31 【特集】
コニカミノルタが挑む社会イノベーション

経営理念

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。

存在意義と経営ビジョン「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。

人間中心の生きがい追求
（個別化・多様化への対応）

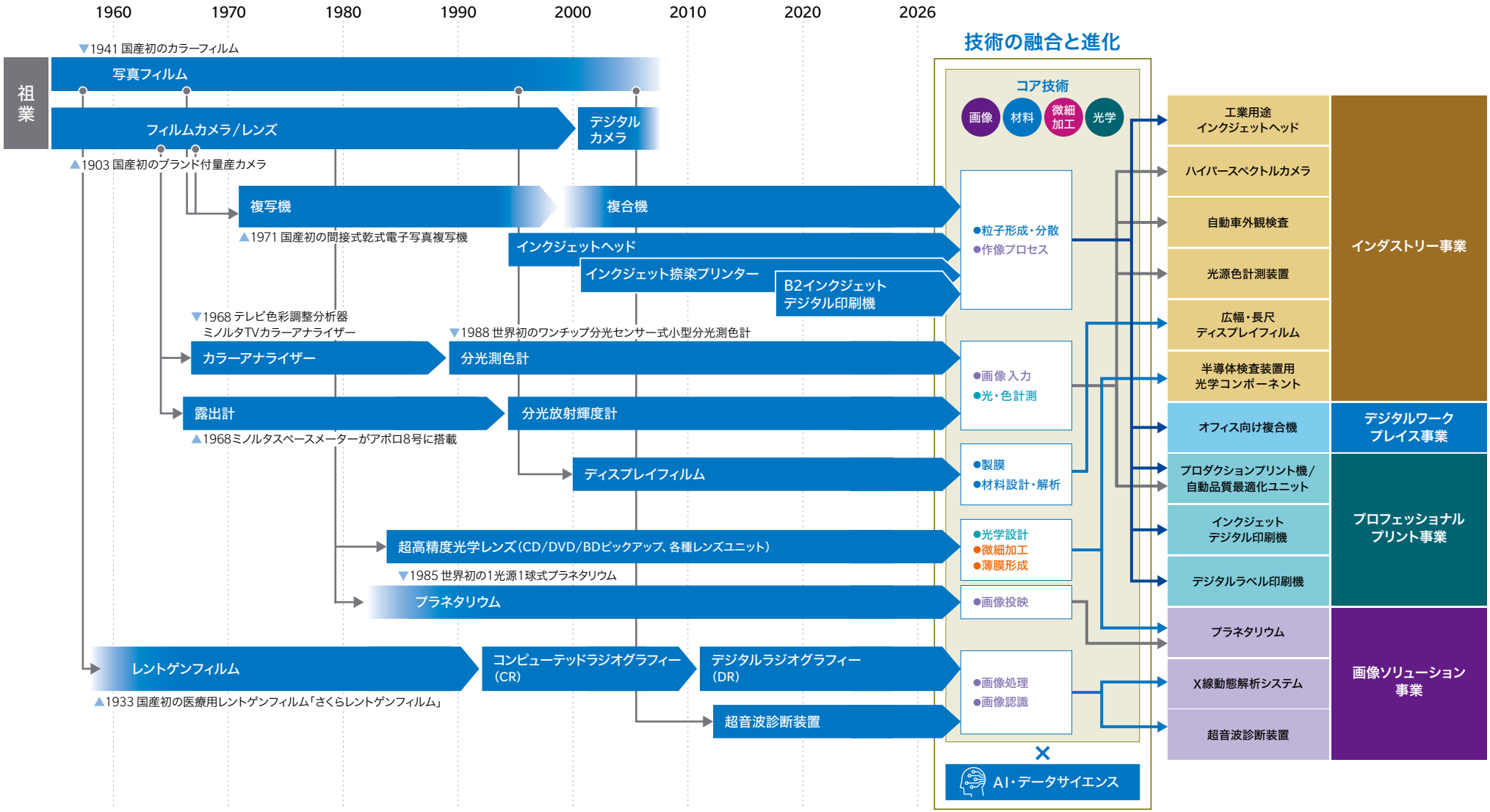
高次に両立

持続的な社会の実現
（顕在化した社会課題の解決）

技術進化の歩み

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掛け合わせることで、コニカミノルタは人々の“みたい”に応え続けます。



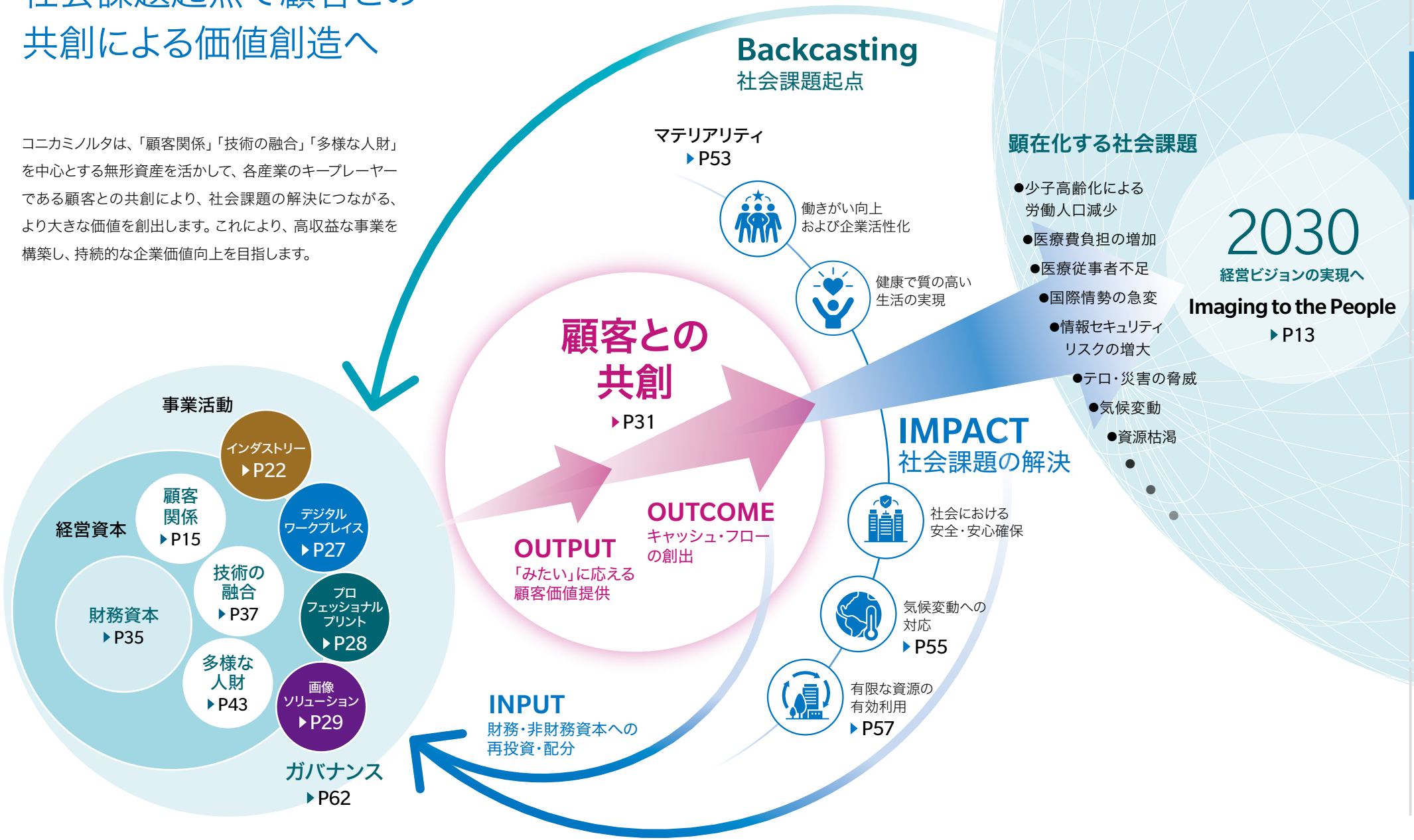
事業概要

「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

	売上高比率	顧客への提供価値	主な顧客・業界	主要製品
インダストリー事業	12%	高精度な検査・分析を実現 ディスプレイの機能、性能の向上	●ディスプレイ業界 ●自動車業界 ●プリンターメーカー ●半導体検査装置メーカー	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 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 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
情報機器事業 デジタルワークプレイス事業	56%	ドキュメントを高品質、高速で提供	●民間企業 ●官公庁 ●教育機関	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 学校教育向けソリューション DW-DX tomoLinks
情報機器事業 プロフェッショナルプリント事業	23%	高精細なデジタル印刷を提供	●印刷会社 ●ラベル・パッケージ印刷会社 ●アパレルメーカー	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 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	8%	疾病の早期診断の実現 感動と癒しを提供	●病院 ●クリニック ●コンシューマー	超音波診断装置 ヘルスケア 国内整形外科市場でトップシェア 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 プラネタリウム 映像ソリューション

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。



中長期のロードマップ（経営改革の変遷）

2014〜2022
事業のトランスフォーム、デジタル企業へのシフトに挑戦

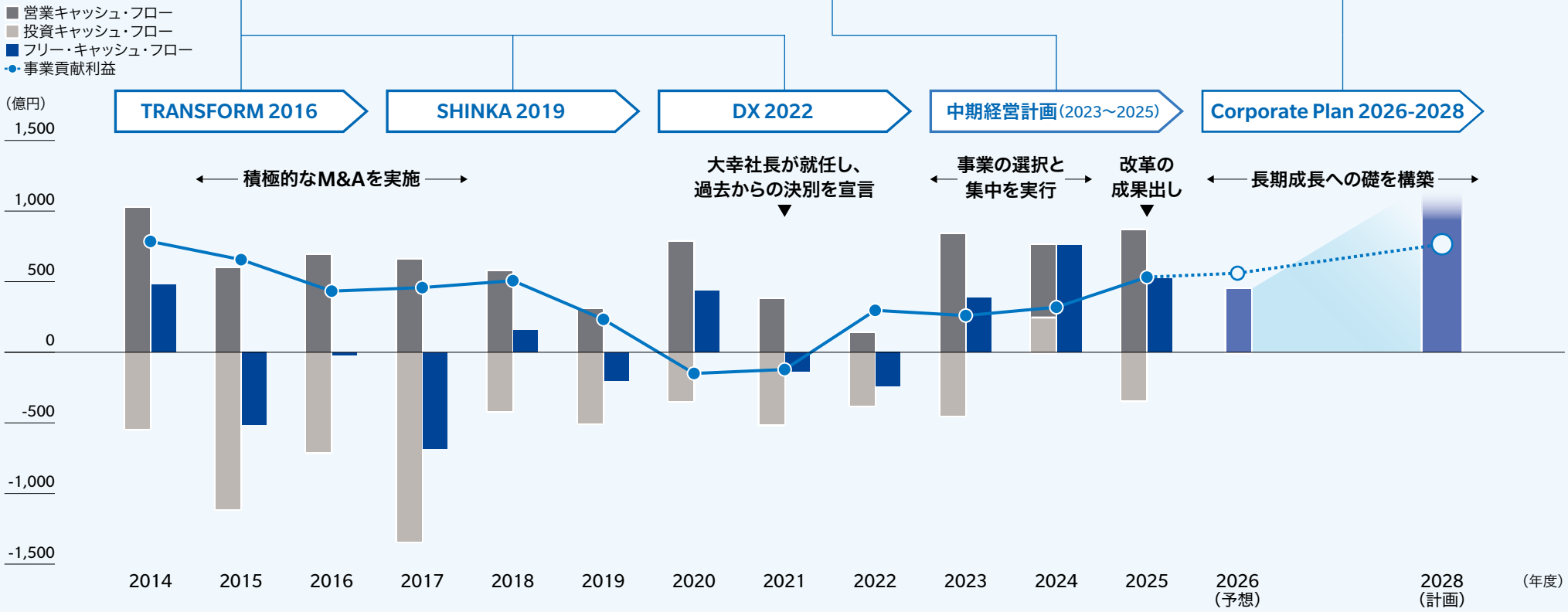
オフィス市場の成長鈍化を見据え、積極的なM&Aを含め新規事業にチャレンジするも、期待した成果には結び付かず。また、COVID-19の影響によりオフィスの働き方の変化が加速。

2023〜2025
事業の選択と集中、構造改革を実行

事業の選択と集中により事業領域の絞り込みを実行するとともに、グローバル構造改革により生産性を向上させ、全社の収益性を改善。有利子負債圧縮により財務基盤を強化。

2026〜2028
収益基盤を強化し、長期成長への礎を構築

ROIC経営による事業ポートフォリオマネジメントの強化により、収益基盤を強化するとともに、持続的成長に向けた「成長の芽」の事業化推進を含めた長期成長への礎を構築。



中期経営計画(2023-2025)の振り返り

最終年度はROE6.1%と目標を超過達成

中期経営計画(2023-2025)では、事業の選択と集中により、非重点事業の譲渡を進めるとともに、グローバル構造改革を実行するなど収益基盤の強化に取り組みました。これらの効果により、2025年度は目標とするROE5%を超過達成することができました。

一方で、強化事業における目標未達や一部事業における採算性の課題、さらなる財務バランスの改善など、課題も残しました。

中期経営計画(2023-2025)の主な成果

事業の選択と集中	非重点事業	●プレシジョンメディシン:事業譲渡 ●マーケティングサービス:海外MPM事業譲渡 ●光学コンポーネント:中国生産子会社1社の持分譲渡
	方向転換事業	●DW-DX:FY25黒字化 ●画像IoTソリューション:MOBOTIX社の株式譲渡
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拡大 ●富士フイルムビジネスイノベーション社との調達合弁会社設立 ●中国・無錫工場の生産終了
	グローバル構造改革	●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
将来成長の準備	成長基盤の確立に向けた仕込み	●ペロブスカイト太陽電池バリアフィルム、インテリジェント再生材、半導体検査装置用光学コンポーネントなど

中期経営計画(2023-2025)の課題

課題	詳細
強化事業※の目標未達	強化事業の売上やインダストリー事業の事業貢献利益率は目標未達となり、成長性に課題を残しました。
一部事業の採算性	事業の選択と集中や方向転換を進めたが、産業印刷事業と画像IoTソリューション事業は2025年度で赤字が残りました。
財務バランスの改善	非重点事業の第三者資本活用、運転資本の圧縮と有利子負債の削減により総資産の圧縮を進めましたが、総資産回転率は目標未達となりました。

新中期経営計画で取り組むべきこと
収益基盤のさらなる強化

※ 強化事業:インダストリー(機能材料+IJコンポーネント+センシング+光学コンポーネント)+ヘルスケア+プロフェッショナルプリント(プロダクションプリント+産業印刷)

財務・非財務KPIにおける実績

		2025年度計画(2024年4月公表)	2025年度実績
売上高	全社	10,500億円	**10,877億円**
	強化事業※	4,700億円	**4,319億円**
事業貢献利益率	全社	5%以上	**4.9%**
	インダストリー	20%	**18%**
ROE		5%以上	**6.1%**
	総資産回転率	1.0倍	**0.89倍**
	Net D/Eレシオ	0.5〜0.55	**0.54**
非財務目標	従業員エンゲージメントスコア	業界平均※ 7.3	**7.1**
	自社製品ライフサイクルのCO_2排出量	80万トン以下	**70万トン**
	顧客でのCO_2削減貢献量	80万トン以上	**112万トン**

※ 世界のテクノロジー企業全般

各事業KPIの達成状況

		2025年度目標	2025年度実績
オフィス	ハード売上高伸長率	-3〜 -4%	-4%
	ノンハード売上高伸長率	-3〜 -4%	-3%
DW-DX	業務効率化サービス売上高伸長率	+15%	+3%
プロダクションプリント	HPP市場稼働装置数	+31%	+33%
	ノンハード売上高伸長率	0〜 +1%	+2%
産業印刷	ノンハード売上高伸長率	+11%	+13%

		2025年度目標	2025年度実績
センシング	自動車外観検査・HSI産業用途の売上高伸長率	+22%	-8.1%
機能材料	新樹脂大型領域の売上高伸長率(SANUQI、SAZMA)	+60%	+34%
IJコンポーネント	成長領域の売上高構成比率	48%	36%
ヘルスケア	デジタルX線の売上高伸長率	+12%	+0%
	医療ITサービスの売上高伸長率	+9%	+3%

注 為替影響を除く、2024年度比の数値です。

中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028

基本方針

2026-2028年度　長期成長の礎構築

ROIC経営および事業ポートフォリオマネジメント強化

収益基盤のさらなる強化

- ●売上総利益率の向上
- ●販売費及び一般管理費率の低減
- ●財務バランスの改善
- ●資本効率の向上

＋

持続的成長に向けた成長の芽の事業化推進

中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028では、2026～2028年度までの3カ年を長期成長の礎を構築する期間と位置づけています。投下資本収益率(ROIC)を軸とした経営を徹底し、事業ポートフォリオマネジメントを一層強化することで、収益基盤のさらなる強化を図ります。加えて、中長期の持続的成長に向けて、「成長の芽」となる新しい事業群についても技術優位性や顧客価値の検証を着実に進め、事業化を推進していきます。

経営目標

2028年度までにROE8%以上の達成を重点目標に掲げ、これを通過点としてさらなる向上を目指します。

高い利益率と売上高CAGR9%を見込む成長領域のインダストリー事業に重点的に投資し、全社の利益成長を牽引するとともに、プロフェッショナルプリント事業の売上拡大を図ることで、持続的な成長を実現します。加えて、AI活用や固定費の圧縮などを通じた販売費及び一般管理費の効率化を進め、事業貢献利益率および当期利益率の向上を図ります。

投下資本に対する効率性の観点では、ROIC6%を目標に掲げ、ROICを重視した経営判断を徹底するとともに、事業ポートフォリオマネジメントを一層厳格に進めていきます。

あわせて、運転資本の適正化や有利子負債の削減を通じて財務基盤を強化し、総資産回転率0.98倍を目指します。効率的な資産活用により持続的な企業価値の向上につなげていきます。

財務目標

	2025年度	2028年度目標
売上高	10,877億円	**CAGR約3%** 2025年度–2028年度
事業貢献利益率	4.9%	**6.5%**
当期利益率	2.8%	**3.8%**
財務レバレッジ	2.5	**2.2**
総資産回転率	0.89倍	**0.98倍**
ROE	6.1%	**8%**
ROIC	4.9%	**6%**

事業別売上高・事業貢献利益

(億円)

	売上高		事業貢献利益	
	2025年度	CAGR (2025年度–2028年度)	2025年度	CAGR (2025年度–2028年度)
インダストリー	1,267	9%	224	12%
デジタルワークプレイス	6,105	1%	387	1%
プロフェッショナルプリント	2,551	4%	110	21%
画像ソリューション (ヘルスケア、QOLソリューション、映像ソリューション)	886	3%	22	38%
コーポレート他 (2025年度:画像IoTソリューション※1を含む)	67	-	△213	11%減※2
全社合計	**10,877**	**3%**	**531**	**14%**

※1 画像IoTソリューションは、2026年度以降、一部事業を他事業に移管
※2 CAGRではなく単純比較

企業価値向上に向けたROIC経営の実践

企業価値向上に向け、ROEおよび株価収益率（PER）の双方の向上に資する施策を推進していきます。

ROE向上に向けては、ROICを中核指標と位置づけ、その改善ドライバーである「売上総利益率の向上」「費用効率化」「資本効率向上」につながる各施策を着実に実行していきます。

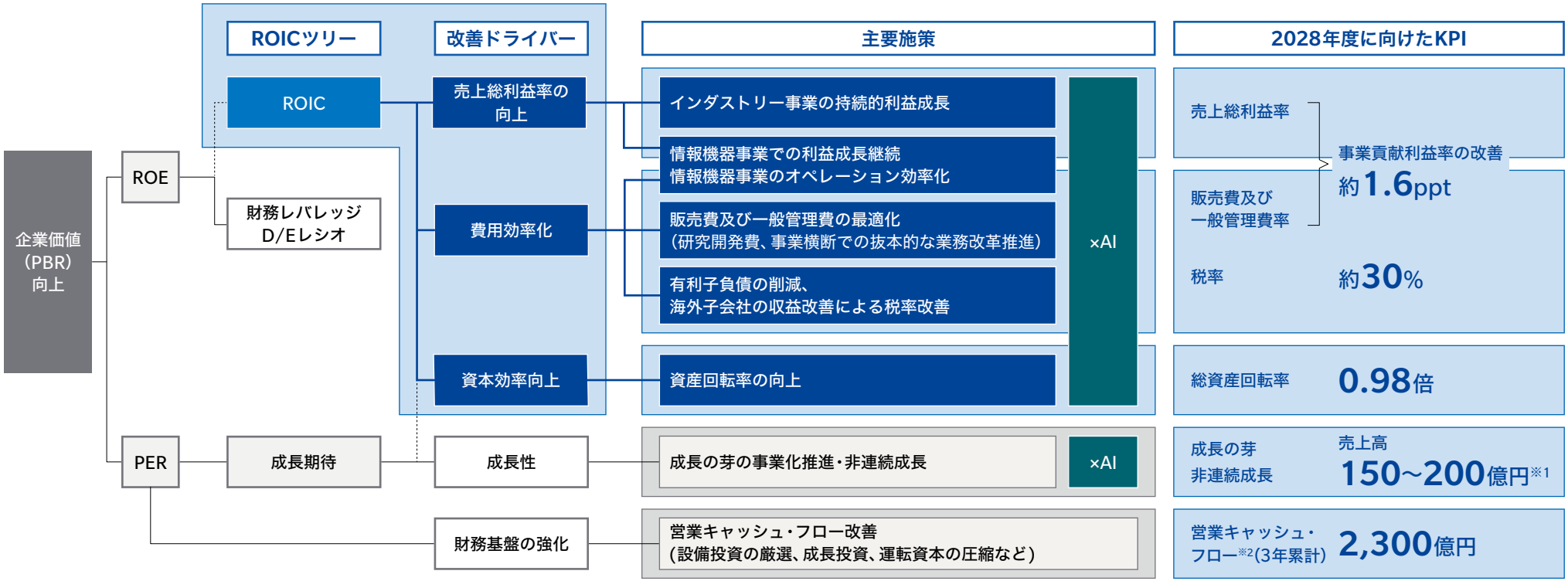
具体的には、インダストリー事業において持続的な成長を図るとともに（→P22）、情報機器事業においてはAI活用による業務効率化や固定費圧縮など、聖域なき改革に取り組みます（→P26）。あわせて、研究開発費については売上高比率5%水準を維持しつつ、投資リターン最大化に向けた戦略的配分を徹底します。さらに、地域単位での事業横断的なプロセス・機能の最適化を進め、生産性の向上を図ります。

これらに加え、有利子負債削減による金融収支の改善、海外子会社の収益性改善による税金費用の最適化、総資産回転率の改善による資本効率の向上を通じてROICを高め、ROEの持続的な向上につなげていきます。

さらに、「成長の芽」となる新しい事業群の事業化推進や、技術を起点とした非連続な成長を通じて成長期待を高め、PERの向上を目指します。また収益力強化とともに、運転資本の圧縮による営業キャッシュ・フローの創出を進め、財務基盤の強化を図ります（→P35）。

これらの取り組みにより、ROEおよびPERを改善し、企業価値（PBR）の向上につなげていきます。

企業価値向上に向けた主要施策とKPI



※1 技術起点の非連続成長は中期経営計画の目標の中に含まれていない　※2 リース負債返済控除後

ROICを軸とした事業ポートフォリオマネジメント

ROICを事業評価の軸として、事業ポートフォリオマネジメントを一層強化していきます。各事業を「ROIC」と「売上高成長率」の2軸で評価し、特性に応じた戦略を明確化しています。

評価基準としては、中期経営計画の最終年度である2028年度の想定加重平均資本コスト（WACC）6%をハードルレートとして設定し、売上高成長率は全社平均である3%を基準として設定しています。

この基準に基づき、両基準を上回るインダストリー事業については、半導体検査装置用光学コンポーネント、大型ディスプレイ向け新樹脂フィルム、自動車外観検査、ハイパースペクトルイメージングなどの成長領域を拡大し、全社の成長を牽引する中核事業として重点的に強化していきます。ROIC6%を上回るプロダクションプリントユニットについては、成長ドライバーとして売上拡大を継続的に追求します。

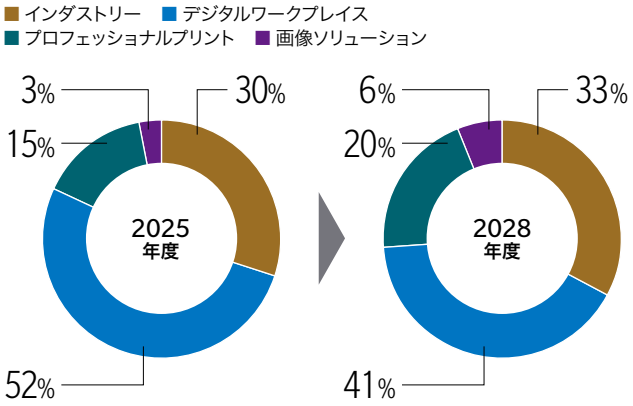
一方、オフィスユニットについては、ROICは6%を上回るものの、今後もプリント需要の減少が見込まれることを踏まえ、収益構造の改革に取り組み、2028年度においても同水準以上を維持していきます。

ROICが基準を下回るヘルスケアユニットおよびDW-DXユニットについては、収益性の改善を最優先課題とし、6%以上への引き上げを図ります。あわせて、市況の悪化により収益化が遅れている産業印刷については、収益化の加速と事業拡大を推進します。

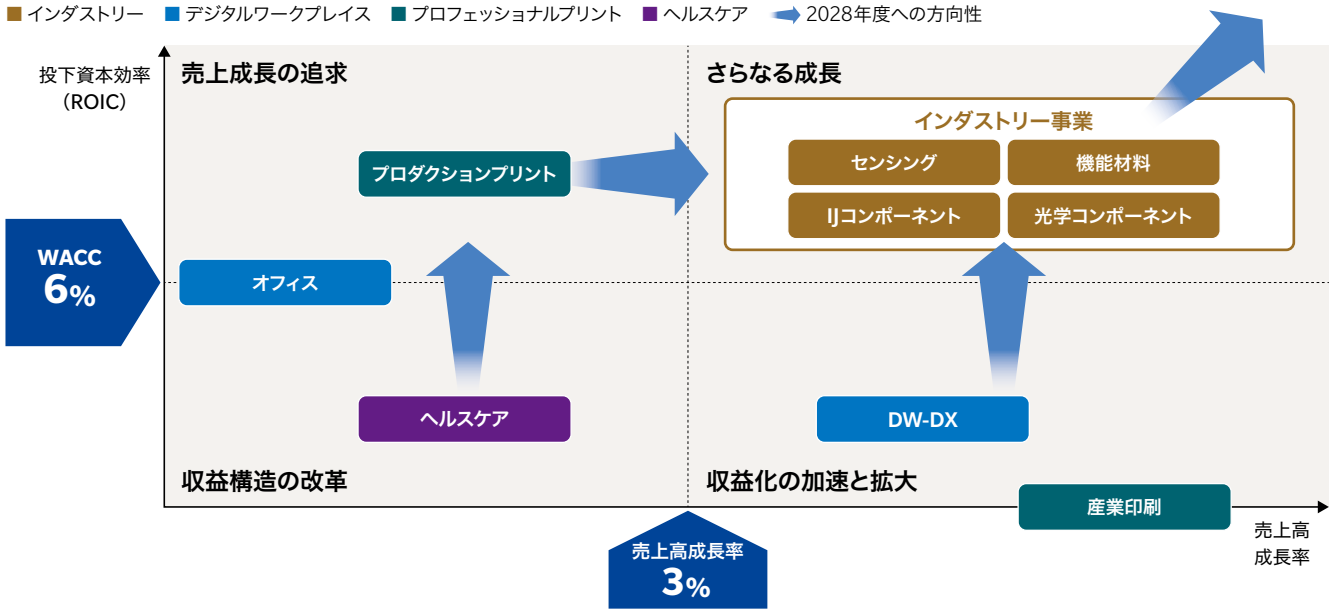
なお、本中期経営計画の開始にあたり、事業別に年度ごとのROIC計画値を設定しています。この計画の達成に向け、施策の進捗を四半期ごとにモニタリングするとともに、年度単位で事業別の評価を行います。進捗状況に応じて施策を機動的に見直し、計画達成の確度を高めていきます。

資本効率が十分ではない事業については、期限を明確にした改善計画を実行し、改善が見込めない場合には領域の絞り込みや撤退も含めた経営判断を行います。これらの取り組みにより、厳格かつ迅速な意思決定のもと、投下資本効率のさらなる向上を図っていきます。

事業貢献利益構成比



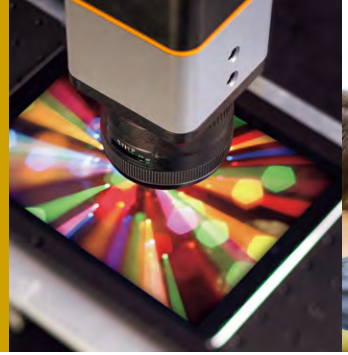
ROICによる事業判断の厳格化



インダストリー事業

ビジネスユニット別の主な製品

センシング	分光測色計、色彩照度計、自動車外観検査システム
機能材料	ディスプレイ用機能性フィルム
IJコンポーネント	産業用インクジェットヘッド
光学コンポーネント	ピックアップレンズ、 半導体検査装置用光学コンポーネント







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、当社がこれまでの変革の歴史のなかで磨き上げてきた技術と、お客様の現場に寄り添った共創活動を基盤に、業界をリードする数多くの世界初やトップシェアの製品・サービスを生み出してきました。

提供価値の中核となるのは、光学、材料、微細加工といったコア技術にAIなどの先進技術を組み合わせ、進化・複合化させてきた技術基盤です。機能材料、IJコンポーネント、光学コンポーネント、センシングの各ビジネスユニットは、これらの技術を活用し、高度化する社会課題や顧客ニーズに応え続けています。

また本事業の特長は、高い技術力に加え、事業のあり方を見直し続ける姿勢にあります。例えば光学コンポーネントユニットでは、前中期経営計画期間中に中国の生産会社1社の持分譲渡を実施し、半導体検査装置用光学コンポーネントを中心とした成長領域へのリソースシフトを進めました。このように、市場環境の変化に応じて保有する技術・資産を成長領域に振り向けることで、収益性を高めてきました。

新中期経営計画においても、これらの強みを最大限に活用し、社会課題の解決に貢献するとともに、全社の成長を牽引していきます。

中期経営計画(2023-2025)の振り返り

外部環境の変化により当初想定の成長軌道には至りませんでしたが、各事業で成長基盤の確立を進めてきました。

機能材料ユニットは、新樹脂製品の拡販遅延で目標は未達でしたが、TVの位相差フィルムではOLED向けで大幅にシェアを拡大するなど領域No.1を維持しています。

IJコンポーネントユニットは、サイングラフィックス領域で収益基盤を維持しつつ新製品で市場開拓を進めましたが、市況低迷の影響で未達となりました。

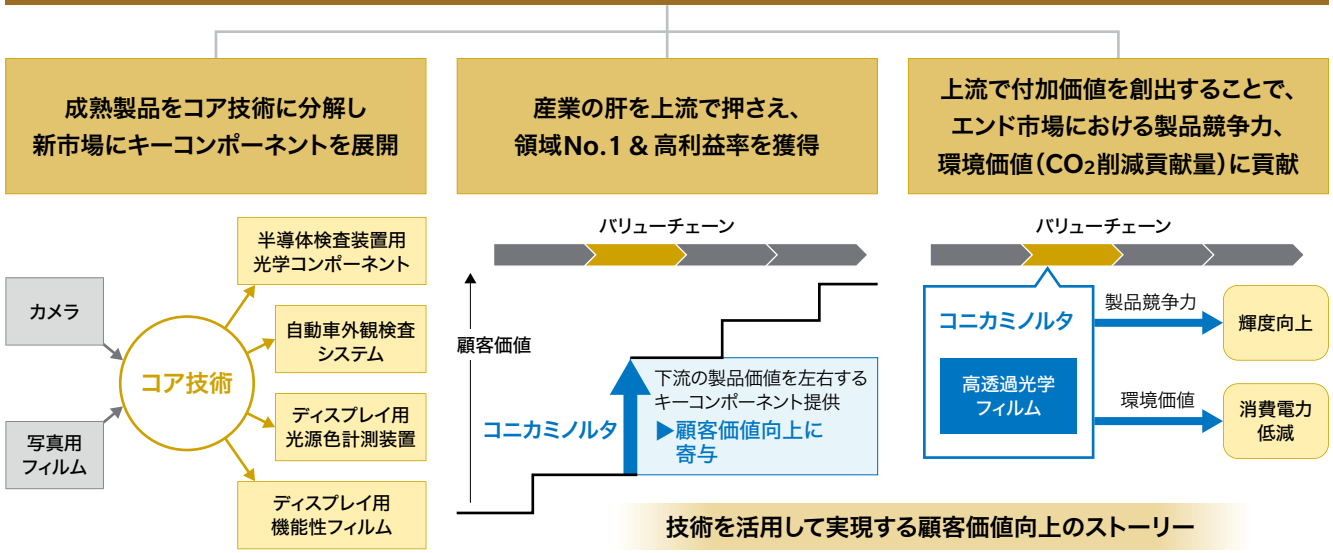
光学コンポーネントユニットは、売上成長と収益性を両立させるべく事業ポートフォリオの再設計を行い、半導体領域へのリソースシフトを進めています。

センシングユニットは、ディスプレイ市場の端境期の影響を受けたものの、2025年度に需要が回復しました。産業別の提案力強化により、モビリティ領域の伸長やハイパースペクトルイメージング(HSI)の用途拡大を進め、成長基盤を構築しました。

インダストリー事業の戦略と競争優位性

産業全体を俯瞰しバリューチェーンの上流に入り込むことで下流製品の価値を高め、領域No.1シェアと高収益を実現しています。また、インダストリー事業の製品は下流の製品価値のみならず産業全体のモノづくり革新を通じて、環境・社会価値を創出し、事業成長とサステナビリティの好循環を実現しています。

最終製品での売上規模ではなく、産業全体を俯瞰しバリューチェーン上流で顧客価値を増幅



技術を活用して実現する顧客価値向上のストーリー

新中期経営計画の重点施策

インダストリー事業は、産業に不可欠なキーコンポーネントの提供により高い営業利益率を維持してきました。今後の持続的成長に向けては、製品ライフサイクルの成熟期にある「既存のシェアNo.1製品」から安定収益を確保しつつ、「成長牽引製品」の創出を加速し、収益拡大に向けた健全な新陳代謝の実現が重要です。

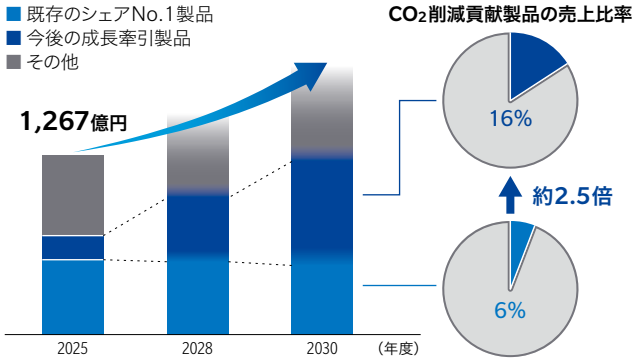
また、当事業の成長牽引製品はサステナビリティ価値と密接に関連しています。2030年度の成長牽引製品における「CO_2削減貢献製品※」の売上高比率は、既存のシェアNo.1製品のそれと比べて約2.5倍になる見込みです。例えばHSIは、混合廃棄物の高度分別を可能にし、サーマルリサイクルを回避することでCO_2削減に貢献します。新中期経営計画では、成長牽引製品をドライバーに売上拡大とサステナビリティ価値向上を両立します。

※ CO_2削減貢献製品：CO_2削減貢献量を創出する製品（→P56）

ユニット別の成長牽引製品の展開方針

- **機能材料**：ディスプレイ用新樹脂フィルムの拡大
- **IJコンポーネント**：新規領域の展開・拡大
- **光学コンポーネント**：半導体検査装置用製品の拡大
- **センシング**：光源色分野での顧客の技術革新を取り込み、自動車外観検査システムやHSI技術の適用拡大

売上高目標



機能材料

市場環境

機会
- 適用デバイスの拡大などによるディスプレイ需要拡大
- ディスプレイの大型化によるフィルム需要拡大
- ディスプレイの進化による新たな機能への需要増加
- 偏光板メーカーにおけるラインの広幅化

リスク
- 景気後退にともなうディスプレイ市場の需要減退
- ディスプレイ技術の変遷による既存製品市場の縮小

新中期経営計画の戦略

- **大型ディスプレイ領域における新樹脂の売上拡大**
  - 販売基盤強化によるシェア拡大
- **生産能力増強による売上高増加、利益率向上**
  - 生産設備投資による広幅化を推進、生産効率向上
  - 高速化推進による利益率向上

戦略的KPI（2025年度比）

	2028年度目標
大型ディスプレイ領域の売上高伸長率	+30%

IJコンポーネント

市場環境

機会
- 多品種少量生産やオンデマンド生産に対する需要の拡大
- トレーサビリティ強化に伴う情報付与用途市場の拡大
- 環境負荷低減や省プロセス化を実現する技術需要増加

リスク
- 景気動向や金利・為替環境変化に伴う顧客の投資抑制
- 新規領域における顧客評価から量産採用に至るまでの期間の長期化

新中期経営計画の戦略

- **製造用途や情報付与用途などの新規領域での販売拡大**
  - 材料適合性の高さを活かした製造用途の販売拡大
  - 長距離吐出性能を活かしたバーコード印刷などの情報付与用途の販売拡大
  - ヘッド、インク、システム一体型による市場創出
- **2色のインクに対応した新型ヘッドを中心としたサインディスプレイ市場でのシェア拡大**

戦略的KPI（2025年度比）

	2028年度目標
新規領域（製造用途・情報付与用途）の売上高伸長率	+109%

光学コンポーネント

市場環境

機会
- 半導体の需要の拡大にともなう検査装置需要の増加※
- 半導体の微細化、チップレット化による構造複雑化を受けた検査多様化

リスク
- 設備投資サイクルによる需要変動
- 顧客の開発計画変更や設備投資延期による受注減

※コニカミノルタが手掛ける検査装置向け光学コンポーネント市場は、現時点で2,000億円以上の市場規模を想定しており、2030年度に向けて年率8～10%の拡大を見込んでいます。

新中期経営計画の戦略

- **半導体検査装置用光学コンポーネントの販売拡大**
  - 顧客フロント活動強化を通じたパイプライン獲得と顧客インハウスシェア拡大
  - 生産能力増強および人財強化によるキャパシティの拡大
- **半導体検査装置用光学コンポーネントの領域拡大**
  - 光学技術の拡張・高度化によるDUV領域への展開
- **イメージング領域での効率化による収益性向上**
  - 利益・キャッシュ創出による半導体への投資循環

戦略的KPI（2025年度比）

	2028年度目標
半導体検査装置用光学コンポーネントの売上高伸長率	+200%

成長牽引製品事例　半導体検査装置用光学コンポーネント



コア技術を活かした「光コントロール」領域への注力により、顧客をサプライチェーン上流から支える戦略的パートナーへ

執行役員　光学コンポーネント事業部長
野村 由之

私が光学コンポーネントユニットを担当して以降、事業の環境分析と自社の強みの再整理を進めた結果、当社のコア技術である光学技術のなかでも「光コントロール」領域に注力する方針を定めました。この方針に基づき、2025年までに高付加価値を創出できるバリューチェーン上流領域への事業内ポートフォリオ転換を進めてきました。具体的には半導体検査装置用光学コンポーネントにリソースをシフトし、事業体制の強化や技術獲得に取り組んでいます。

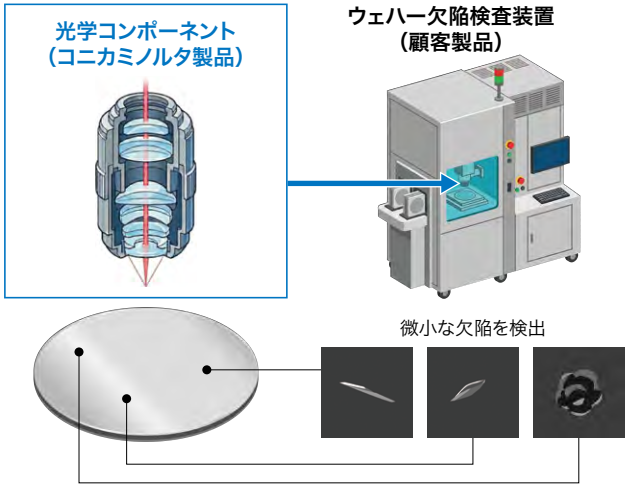
当社製品は、半導体検査プロセスにおけるウェハー欠陥検査装置向けなどに採用され、肉眼では確認できないナノメートルレベルの微細な欠陥を検出します。これまで10年以上にわたり有力な検査装置メーカーへ供給し、信頼関係を構築してきました。近年は、メーカーの生産能力増強や、競合企業の事業縮小・撤退を背景に、当社への期待はさらに高まっています。顧客ニーズを具現化する開発力と共創によるカスタマイズ力を強みに、戦略的パートナーとしての関係を強固にし、事業拡大を加速させます。

足元では需要の急拡大を受け、生産体制の強化と生産効率向上を推進しています。特にレンズ加工工程については、2026年度中に生産能力を2024年度比で2.6倍に増強する計画です。その一環として、全社の技術基盤が集約する東京・八王子に第2拠点を新設し、2026年1月から稼働を開始しました。

加えて、さらなる成長に向けた技術導入を進めています。これまで強みとしてきた波長領域のVIS/UV領域に加え、検査領域での市場規模がより大きいDUV領域への進出にも着手しています。2026年7月から年末にかけて順次設備を稼働させる計画で、製品開発はすでに完了しています。年度内の試作品出荷を経て、2027年度中の量産販売開始を見込んでいます。

今後は単なる部品供給にとどまらず、お客様とともに検査性能の高度化に向けた仕様をつくり込み、価値を提供するパートナーへと進化し、さらなる事業拡大を図っていきます。

ウェハー欠陥検査装置の精度を左右するキーパーツを提供



需要急拡大を受け生産能力を増強

生産体制強化
大阪狭山サイトの生産体制強化
＋
東京サイト八王子に第2拠点を新設

生産効率向上
技能に依存した加工からDX活用による標準化

2026年度 **生産能力増強 2.6倍**（2024年度比）

センシング

市場環境

機会

・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
・自動車工場の品質検査における省力化のニーズ
・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

リスク

・顧客の設備投資サイクルによる需要減退

新中期経営計画の戦略

- **光源色向け計測機器の収益力拡大**
  - ・顧客拡大による販売拡大、領域トップの維持
  - ・機能統合による収益力強化
- **自動車外観検査の新規顧客開拓による販売拡大**
- **ハイパースペクトルイメージング（HSI）領域の用途開発による販売拡大**
- **情報機器事業のグローバルな販路活用による販売拡大**

戦略的KPI（2025年度比）

	2028年度目標
センシング事業売上高伸長率	+27%

成長牽引製品事例　計測技術×AIによる高付加価値化



計測機器の強みにAIを掛け合わせたソリューションプロバイダーへ、グループ一体となり成長を加速

執行役員　センシング事業部長
三上 健太郎

センシングユニットは、測光技術を基盤に、光と色のモノサシとなる製品を提供してきました。近年は、長年培ったセンシング技術にAIを融合することで製品・サービスの付加価値を高め、事業領域の拡大を進めています。今後の成長を牽引するドライバーは、主に次の2つです。

1つ目はモビリティ領域です。AIによる画像解析技術を活用した「自動車外観検査」は、車体の塗装品質や外観異常を高精度かつ自動で判定するソリューションであり、CASEによる技術革新と検査工程の省人化を両立したい顧客ニーズを捉えています。大手自動車メーカーへの導入を契機に、グローバルでパイプラインは拡大し、新規顧客の獲得も進んでいます。今後は導入リードタイムの短縮による収益性向上に加え、ホイール検査など当社独自のソリューションを他部材へ展開することで、成長基盤をさらに強化していきます。

2つ目は「HSI領域」です。HSIは、人の目では識別できない微細なスペクトルの違いを高精度かつ高速に可視化・分析する非破壊検査技術です。脱炭素社会の実現に向け、環境・エネルギー・リサイクル分野への展開を強化しており、衣類の繊維リサイクル選別用途を中心に大手顧客での採用が拡大しています。グループ会社であるSpecim社との一体経営を加速し、年率10%超で成長するHSI市場での事業機会を着実に取り込み、さらなる事業拡大を目指します。

これらの成長を支える基盤として、当社の情報機器事業が有するグローバルな販売・サービスインフラを活用し、販路拡大を進めています。特に欧州では、既存の顧客接点を活かした導入が進展しています。今後は機器販売にとどまらず、現場業務の自動化やシステム構築のノウハウを組み合わせ、顧客ニーズに応じたソリューション提案を強化することで、提供価値を高めていきます。

今後のさらなる成長に向けては、従来の「計測機器販売事業」から、センシング技術にAI・データサイエンスを掛け合わせ、取得データに高度な意味付けを行うことで継続的に顧客課題を解決する「計測ソリューション事業」への変革を推進します。さらに、全社の技術開発部門が進めるケミカルセンシングなど新領域の技術と連携し、2030年に向けた事業拡大と収益力の最大化を図ります。

センシング技術×AIで計測ソリューション事業へ変革



情報機器事業

ビジネスユニット別の主な製品・サービス

デジタルワークプレイス事業	オフィス	カラー複合機
	DW-DX	DX支援サービス
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、ワークフローソリューション
	産業印刷	B2インクジェット印刷機、ラベル印刷機







常務執行役
情報機器事業管掌
高山 典久

情報機器事業を取り巻く環境は、デジタル技術の進展や顧客ニーズの多様化を背景に、大きく変化しています。当社はこれらの変化を成長機会と捉え、顧客価値の創出と持続的な成長の実現に取り組んでいます。

当社の収益を支える基盤であるデジタルワークプレイス事業では、販売・サービス体制の最適化および業務効率化を進めることで、収益力とキャッシュ創出力の強化に取り組んでいます。さらに、顧客との強固な接点を活かし、ITサービスやDXソリューションといった成長領域へと事業を拡大しています。

一方、商業・産業印刷市場では、多品種小ロット化や環境配慮へのニーズの高まりを背景に、アナログ印刷からデジタル印刷へのシフトが進んでいます。私はこの変化を不可逆的な市場構造の転換と捉えており、情報機器事業にとって大きな成長機会であると考えています。

今後も、これまで培ってきた技術優位性と顧客基盤を活かし、収益基盤の強化と成長領域へのシフトを両立することで、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

中期経営計画(2023-2025)の振り返り

情報機器事業では、グローバル構造改革や、海外MPM※サービスの譲渡、DW-DXユニットの収益改善、中国・無錫工場の生産終了などの大幅な改革に取り組みました。その結果、ユニット別の強弱はあったものの、2025年度の収益性は2022年度比で改善しました。DW-DXユニットの収益性も大幅に改善し、黒字化しました。一方、産業印刷ユニットは米国市況の影響を強く受け赤字が拡大し、早期の収益性改善が課題となりました。

※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

新中期経営計画の重点施策

持続的な成長に向けて、ユニットごとにROICを強く意識した施策を推進していきます。

オフィスユニットでは、今後もプリント需要の緩やかな減少を前提とし、市場縮小が想定以上に進んだ場合でも収益を堅守できる体制を早急に構築します。そのために、AIやデータを活用した業務改革に加え、地域別・領域別での資産圧縮などの改革を聖域なく進めます。具体的には、リモートサービス比率の拡大や、バックオフィス業務の標準化・自動化、販売・顧客データを活用した提案力・商談成約率の向上により、生産性の向上を図ります。あわせて、サプライチェーン全体での物流・在庫の最適化や資産効率向上にも取り組みます。これらの施策により、資本コストを上回るROICを維持し、持続可能な事業基盤を構築していきます。

DW-DXユニットでは、オフィスユニットの顧客基盤を活用し、市場ニーズの高いDXサービスの提供を拡大。サービスラインアップの拡充に加え、強みを持つ業種・業態に注力し、お客様の業務変革や価値創出に貢献するソリューションを提供していきます。

プロダクションプリントユニットは、ROICはハードルレートを上回っているものの、売上成長に課題があります。商業印刷市場全体が縮小する一方でデジタル印刷市場の成長は見込まれるものの、前中期経営計画期間中は外部要因の影響により成長が鈍化しました。新中期経営計画では、強みを持つヘビープロダクション機(HPP)／ミッドプロダクション機(MPP)領域においてデジタルシフトを加速し、収益拡大を図ります。また、機器提供にとどまらず、顧客のワークフロー改善に資するソリューションの提供により、印刷工程全体のデジタル化を推進します。

産業印刷ユニットでは、事業拡大による早期の収益改善を進めます。市場のデジタル化は想定より緩やかですが、中長期的には加速すると見ています。UVインクジェット方式のB2枚葉機をはじめ、ラベル、テキスタイル、加飾印刷の各分野で、高い技術優位性と現場対応力を強みに、市場のデジタル化をリードします。

情報機器事業では、各ユニットの施策に加え、共有資産を活用した横断的な取り組みも進めます。特にコア業務におけるAI活用を加速し、競争力向上と業務効率化、固定費削減を同時に実現することで、業界最高水準の生産性を目指します。調達面では、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の効果を拡大するとともに、部材価格上昇や供給リスクへの対応を進めます(→P49)。さらに、需要変動への対応力を強化し、事業のレジリエンス向上に取り組みます。

デジタルワークプレイス

オフィス

市場環境

機会
- オフィス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、情報セキュリティ強化の要請
- 複合機の入札要件における環境基準の厳格化

リスク
- 紙を前提としない業務プロセスの定着による、先進国を中心としたプリント需要の減少
- 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

新中期経営計画の戦略

- **既存の販売網・顧客基盤を活用した販売による収益堅守**
  - 業務ワークフロー効率化やセキュリティ強化など、DX・AI関連ソリューションの提供による後続収益の拡大
  - 再生機の活用・拡大による資源循環型ビジネスへの本格参入
- **コスト構造の改善**
  - 製品ライフサイクル全体での最適設計により、品質ロス・サービスコストを抑制し総コストを低減
- **AI・データ活用による収益性改善**
  - 販売のAI活用、DX実践による生産性向上
  - 市場稼働機のデータを活用した顧客サービスの向上
- **生産・調達の進化**
  - 生産DX強化と調達戦略強化による原価低減（→P49）

戦略的KPI（2025年度比）

	2028年度目標
ノンハード売上高伸長率	-5%
一人当たりの売上高（百万円）	+1.5

Topics　複合機の市場稼働データ活用によるサービスの効率化と製品品質の向上

コニカミノルタは、グローバルで収集・蓄積した複合機の稼働データ基盤を活用し、販売会社の業務効率化と顧客対応力の向上を進めています。カウンターやトラブル履歴、機器・消耗品の状態、ファームウェア情報を定期的に取得し、これらのデータをERPなどと連携することで、請求処理の自動化や、トナー残量・部品寿命の予測に基づく自動出荷、最適な訪問タイミングの設定を実現。サービス効率の向上とダウンタイムの最小化を図っています。

さらに、修理訪問においても、トラブルの発生傾向分析によって訪問を最適化するほか、リモートでファームウェアのバージョン監視・更新を行うことで、品質安定化、保守対応の高度化を実現しています。また、コールセンターやサービスエンジニアは事前に機器状態をリモートで把握し、現場での作業時間短縮と再訪問削減につなげています。

本基盤は全世界で展開され、収集したビッグデータをデータレイクに集約することで、部品寿命分析、不具合の早期検知・原因特定、対策効果を可視化しています。これにより設計から保守・運用まで一貫したデータ活用が可能となり、製品・サービス全体のPDCAサイクルを高度化しています。

今後は、市場稼働データとAI・分析技術を組み合わせ、故障診断や現場支援、品質改善を高度化し、機器ダウンタイム低減とサービス業務全体の生産性向上を目指します。

DW-DX

市場環境

機会
- 業務効率向上を目指す企業や政府機関のDX需要の増加
- 生成AIなど新技術を用いたソリューション提供機会の増加

リスク
- 同業他社やIT専門事業者との競争の激化
- IT人財の人件費の高騰

新中期経営計画の戦略

- **複合機の顧客基盤へのクロスセルによる販売の拡大**
  - グローバルの直販網による顧客接点の活用
  - 地域ごとのターゲット顧客に合わせた、複合機と親和性の高いDX商材・サービスへの注力
  - 販売・デリバリーの標準化によるスケール化
- **顧客課題の深い理解に基づくソリューションの提供**
  - 紙文書のデジタル化から業務自動化まで一気通貫で提供する業務ワークフローソリューションの提供
  - 日本市場での学校教育市場やインバウンド需要に向けたAI SaaS事業の拡大

戦略的KPI（2025年度比）

	2028年度目標
業務効率化サービスの売上高伸長率	+50%
業種別のAI SaaSサービスの売上高伸長率	+132%

プロフェッショナルプリント

プロダクションプリント

市場環境

機会
- 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
- 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

リスク
- 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
- 景気停滞による印刷会社の設備投資意欲の低下

新中期経営計画の戦略

●プリント量の多い顧客における収益拡大
- No.1シェアを獲得しているHPP/MPP領域で、プリント量の多い顧客への設置台数拡大によりノンハード収益を向上

●印刷工程全体の自動化・効率化の課題解決提案
- 印刷ワークフロー全体でのお客様の課題解決を提案し、印刷工程そのもののデジタル化を推進
- 自動品質最適化ユニット（IQ-501/IQ-601）や自動品質調整機能（AQA）などの独自技術により、高品質化・省人化・スキルレス化・環境負荷低減に貢献

戦略的KPI（2025年度比）

	2028年度目標
HPP販売台数伸長率	+20%
MPP販売台数伸長率	+17%
ノンハード売上高伸長率	+8%

Topics　印刷工程全体の課題を解決し、市場のデジタル化を牽引

印刷市場の成熟化を背景に、多品種・小ロット・短納期対応や、省人化、環境負荷低減のニーズが高まり、印刷のデジタル化が進展しています。

コニカミノルタはHPP/MPP領域でのトップシェアという強みを活かし、市場のさらなるデジタル化を牽引します。印刷機の提供にとどまらず、入稿から印刷、後加工、出荷までのワークフロー全体を通じて課題解決を提案していきます。

さらに、「IQ-501/IQ-601」、「AQA」に代表される当社独自の画像処理・色再現技術を活用し、印刷工程での測色・調整作業を自動化することで、誰でも簡単に短時間で測色作業を完了することができます。これにより、印刷物の品質向上と印刷工程の効率化に同時に貢献し、お客様から高い評価をいただいています。今後もお客様の事業変革に貢献することで、お客様、当社双方の収益成長につなげていきます。

［効果例］
プリンタープロファイル作成にかかる作業時間※

導入前（手作業）



40分

導入後（自動化）



速度優先モード **2分**
高精度モード **7分**

※結果時間は、測定環境などの要件によって変化する可能性があります。

産業印刷

市場環境

機会
- アナログ印刷からのシフト、多品種・小ロット化、短納期化の進展によるデジタル印刷需要の増加
- インクジェット技術の向上と導入機運の高まり
- ラベル、パッケージ、軟包装のデジタル化の伸長

リスク
- 景気停滞による印刷会社の設備投資意欲の低下
- 市場デジタル化の想定以上の遅れ

新中期経営計画の戦略

●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
- 対象顧客の拡大と顧客当たりの印刷量拡大によるノンハードの収益性向上

●商品ポートフォリオの強化
- インクジェットデジタル印刷機、ラベル印刷機の新製品投入
- 顧客ジョブに合わせたプロダクションプリントのHPP/MPP製品との組み合わせによる顧客提案
- 原稿入稿から印刷、出荷までのワークフロー全体での顧客課題に踏み込んだ提案強化による収益性の改善

戦略的KPI（2025年度比）

	2028年度目標
インクジェットデジタル印刷機の販売台数の伸長率	+74%
ラベル印刷機の販売台数の伸長率	+80%
ノンハード売上高伸長率	+38%

画像ソリューション事業

ビジネスユニット別の主な製品

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、医療ITサービス
映像ソリューション	プラネタリウム、LEDソリューション





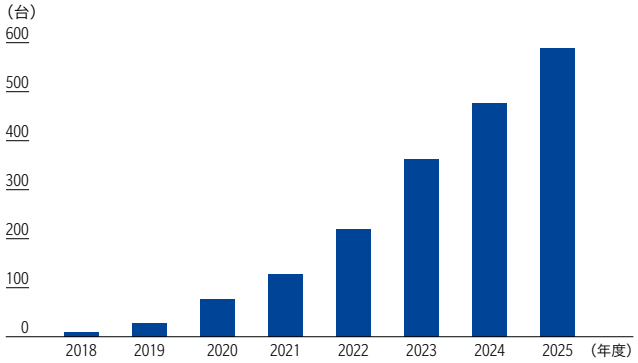
中期経営計画(2023-2025)の振り返り

方向転換事業と位置づけた画像IoTソリューションユニットでは、MOBOTIX社株式の譲渡に加え、商材の選別と他事業への移管を進めました。また、AI人財をコーポレート部門などへ配置転換しました。

強化事業と位置づけたヘルスケアユニットは売上・利益の成長を目指しましたが、デジタル製品の販売は伸長したものの、医療機関の投資抑制の影響などを受けて計画を下回りました。また、X線フィルムなどのアナログ製品は市場構造の変化により減少しました。これらの結果、収益性と資産効率の両面で課題が残りました。一方、世界に先駆けて提供しているX線動態解析システムは、普及に時間を要しているもののエビデンスの蓄積が進み、提供価値の具体化が進展しました。

映像ソリューションユニットでは、プラネタリウム直営館や科学館向けソリューションに加え、新規のLEDソリューションが伸長し、収益拡大に貢献しました。

X線動態解析システムの累計導入台数推移(グローバル)



ヘルスケア



執行役
コニカミノルタジャパン株式会社
代表取締役社長 兼
ヘルスケア事業本部 担当
一條 啓介

新中期経営計画の重点施策

当ユニットでは、収益力の強化と資産効率の改善を重要課題と捉え、ROIC向上に向けて事業基盤を強化します。

収益力の強化に向けては、自社生産品に加えグローバル調達品の共通化を進めることでコストを低減し、利益率の向上を図ります。資産効率の改善に向けては、海外販売子会社を含めてグローバルでSCM機能を強化し、棚卸資産の圧縮を進めます。

さらに、提供価値の進化と顧客基盤の拡大を通じて、持続的な利益成長を目指します。

X線動態解析システムは、ICU・循環器・整形外科領域で価値の具体化を進めるとともに、グローバルでの普及拡大を図ります。特にICU領域では、高画質や穿刺支援機能を強みとする超音波診断装置との組み合わせで価値提供を強化します。

加えて、モダリティと医療ITを併せ持つ強みを活かし、米国およびアジアで医療IT販売を強化します。遠隔診断などのニーズに対応したSaaS型サービスによりリカーリング収益を拡大し、収益の安定化と成長につなげます。

市場環境

機会
- プライマリケア、外来診療における早期診断ニーズの拡大
- 遠隔診断、業務・経営効率化ニーズの高まり
- 新興国の医療アクセス向上に対するニーズの顕在化

リスク
- 医療機関の経営環境悪化に伴う投資抑制
- 各国の自国産業保護政策、現地調達要求
- 部材の価格高騰

戦略的KPI(2025年度比)

	2028年度目標
X線動態解析システムの累計導入台数(グローバル)	+143%
海外医療ITサービスの売上高伸長率	+51%

ヘルスケア

Topics ICUでの活用が進む X線動態解析システム

X線動態解析システムは、累積導入台数の増加にともない、臨床現場での応用事例の蓄積が進んでいます。その一例がICUでの活用です。ICUでは患者の容体が刻々と変化するため迅速かつ正確な病態管理が求められますが、患者の移動にはリスクがともない、CTなどの検査は実施が難しい状況にあります。このため従来は、ICU内で得られる限られた情報に基づき病態管理を行う必要がありました。

コニカミノルタは2022年、世界に先駆けてX線動画像を取得できる回診撮影装置「AeroDR TX m01」を発売。本装置により、ベッドサイド撮影で横隔膜などの臓器の動きや肺の換気・血流といった機能情報を可視化でき、ICUでの病態管理への活用が進んでいます。

例えば、広島大学病院救急集中治療科の大下慎一郎准教授らは、本装置を用いたICUでの臨床応用を推進しています。従来は可視化が困難であった換気に相当する動きを評価し、右横隔膜麻痺患者の呼吸状態を把握した研究成果は、呼吸器・集中治療分野の国際医学誌「American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine」において表紙に掲載されるなど、国際的にも注目を集めています。



AeroDR TX m01



換気に相当する動きの評価

映像ソリューション



コニカミノルタプラネタリウム株式会社
代表取締役社長 兼
映像ソリューション事業部
事業部長
本 由美子

新中期経営計画の重点施策

当ユニットでは、プラネタリウム直営館の収益を維持・強化しつつ、当社独自のLEDソリューション「DYNAVISION-LED」の販売拡大により事業成長を図ります。

「DYNAVISION-LED」は、自発光型のLEDディスプレイを曲面や球面など自由な形状に組み合わせることで、従来の投映方式では実現が難しかった高い没入感を提供する映像システムです。当社は、2021年に世界初のLEDドーム型プラネタリウムを直営館に導入しました。そこで培った技術・ノウハウをもとに、外販を進めており、国内外のプラネタリウムや商業施設への導入が拡大しています。今後は、フライトシミュレーターなど新たな用途への展開を進め、さらなる事業成長を目指します。



LEDドームプラネタリウム

Topics リゾートホテルに「DYNAVISION-LED」を提供

沖縄県の「宮古島来間リゾート シーウッドホテル」において、2026年6月、コニカミノルタの「DYNAVISION-LED」を採用したLEDドームプラネタリウム併設天文台「MIYAKO GALAXY-DOME」が開業しました。天体観測と映像体験を融合し、観光滞在の付加価値となる新たな体験を提供しています。

同施設のLEDドームは、直径7.5mの傾斜構造を採用し、視線や姿勢に配慮した設計により高い没入感を実現しています。また、小型ドームに適した素子ピッチにより、近距離でも画素の粗さを感じさせない高精細な映像品質を確保しています。さらに、望遠鏡と連動して観測した天体をリアルタイムでドームに投映し、新たな観測体験を創出しています。「DYNAVISION-LED」は、形状・サイズ・素子ピッチを柔軟に設計でき、曲面や球面でも高品質な映像表現が可能である点が評価されました。加えて、コニカミノルタが培ってきたプラネタリウム技術に基づく高い臨場感と表現力も、採用の決め手となりました。





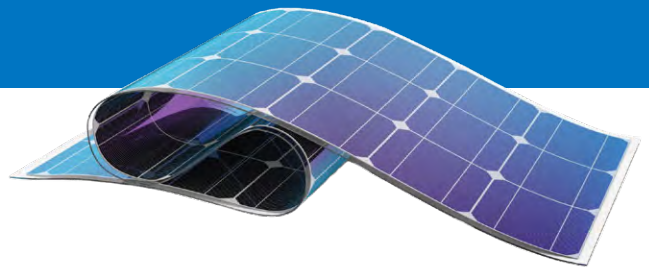
MIYAKO GALAXY-DOME
（画像提供：宮古島来間リゾート シーウッドホテル）

特集 コニカミノルタが挑む社会イノベーション



コニカミノルタは、事業を通じて社会・環境課題を解決し、
持続可能な社会の実現と企業成長の両立を目指してきました。
近年加速する脱炭素（GX）や循環経済（CE）への移行を
新たな市場・顧客価値を生み出す成長機会と捉えており、
長年培ってきたコア技術にAIを掛け合わせ、
中長期の利益成長を見据えた「成長の芽」の育成に挑戦しています。
2026～2028年の中期経営計画期間中は成長ステージに応じた投資を実行し、
2029年度以降の本格的な収益化を目指します。
本特集では、GX領域の「ペロブスカイト太陽電池関連技術」、
CE領域の「インテリジェント再生材」の成長戦略を紹介します。

「インテリジェント再生材」は、コニカミノルタ株式会社の商標または登録商標です。

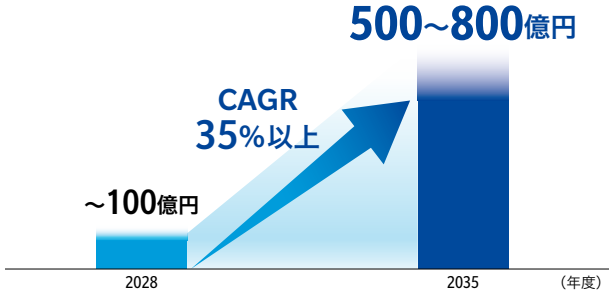


CASE 1 ペロブスカイト太陽電池の社会実装を支える技術を提供

次世代エネルギー社会を支える、“日本発”技術

脱炭素やエネルギー安全保障への関心が高まるなか、日本発の次世代太陽電池「ペロブスカイト太陽電池」が注目されています。軽量・柔軟・高効率で、低照度環境でも発電できるため、従来のシリコン太陽電池では設置が難しかった場所への展開が期待されています。今後、急速な普及が見込まれており、その性能を支えるバリアフィルムについても市場成長が期待されます。

ペロブスカイト太陽電池バリアフィルム市場※



※ 市場規模、CAGRはコニカミノルタ独自の試算値

複数の技術で、社会実装に向けた課題を解決

ペロブスカイト太陽電池の社会実装には、耐久性、発電性能、量産性が求められます。コニカミノルタは培ってきた技術資産を活かし、まずバリアフィルムで耐久性の課題を解決します。ペロブスカイト太陽電池は水分に弱く、高い耐水性を持つ封止技術が不可欠です。コニカミノルタのハイバリアフィルムは水分侵入を抑制し、太陽電池の長寿命化を支えます。

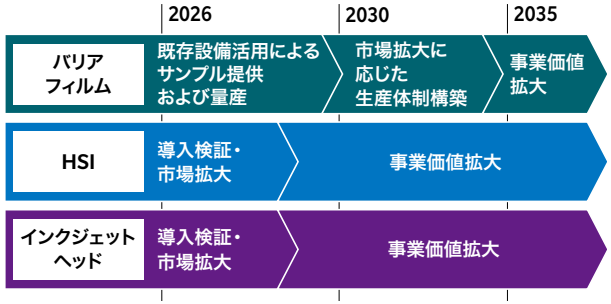
加えて、コニカミノルタの保有技術は、他の課題解決にも活用できます。インクジェットヘッドは発電層を均一に塗布し、発電性能と生産効率の向上に貢献します。ハイパースペクトルイメージング(HSI)は膜質や材料状態を可視化し、量産時の品質安定化を支えます。

各技術は複数メーカーで評価が進んでいます。コニカミノルタは「バリア」「塗布」「検査」の領域で価値を提供していきます。

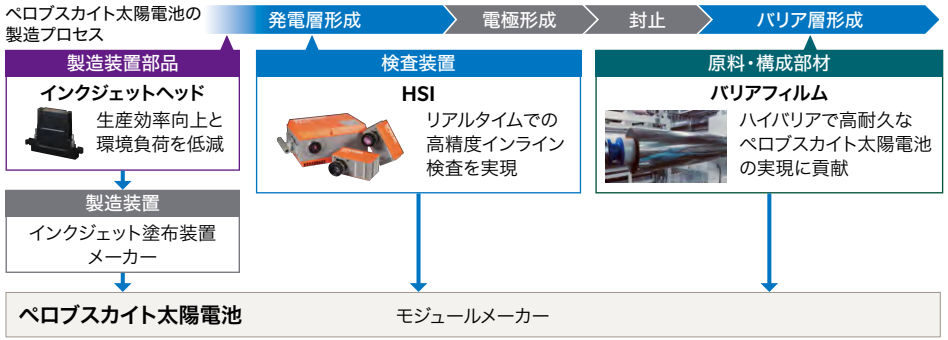
技術資産を活かした事業拡大

コニカミノルタは、写真フィルムで培ったコア技術を基盤に、ディスプレイ、有機EL、インクジェット、センシングなど幅広い事業領域で、材料・製膜・品質管理などの技術を磨いてきました。ペロブスカイト太陽電池関連の事業では、それらの技術や既存の製造設備を活用し、市場の伸長に合わせて適切な投資を行い、中長期での事業拡大を目指します。

ペロブスカイト太陽電池市場における成長シナリオ



ペロブスカイト太陽電池のバリューチェーンを支えるコニカミノルタの製品



お客様の声

当社が「どこでも電源®」として普及を目指すペロブスカイト太陽電池は、発電性能、耐久性、量産性を同時に成立させる必要があります。そのなかで、バリアフィルムは耐久性と量産性を左右する重要部材です。

コニカミノルタは、当社にとって社会実装を共に進める重要なパートナーです。高い耐久性とデバイス適用性を備えたバリアフィルムを用いた太陽電池の社会実装に向けた取り組みは、評価・実証フェーズに移行しつつあります。



株式会社
エネコートテクノロジーズ
代表取締役 執行役員CEO
加藤 尚哉 様

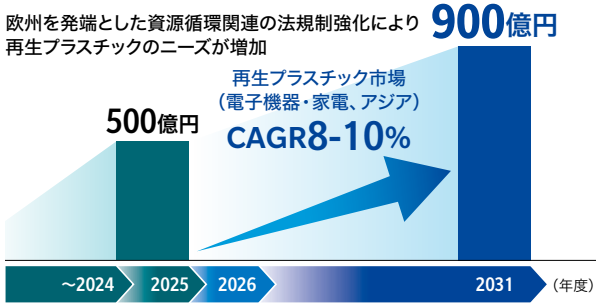


CASE 2 「インテリジェント再生材」で資源が循環し続ける社会の実現に貢献

循環型社会への移行で需要が増す再生プラスチック

近年、資源循環に関する法規制の強化や環境意識の高まりにより、再生プラスチックの需要が増加しています。また、原材料調達リスクへの対応やサプライチェーン強靭化の観点からも重要性が高まっており、再生プラスチックの市場は成長が期待されています。

再生プラスチック市場※



※出典：下記データを基にコニカミノルタにて試算
・Global Recycled ABS Market Insights, Forecast to 2031
・Global Post-Consumer Recycled (PCR) PC-ABS Market Insights, Forecast to 2031

センシング技術とAIで、“使える再生材”へ

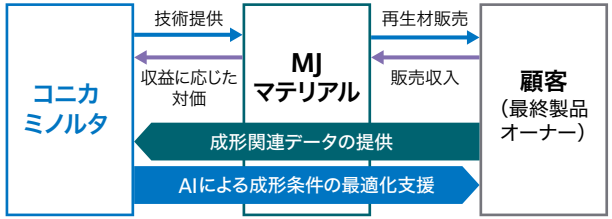
従来の再生プラスチックは、単一素材の高品質な廃プラスチックを原料とする必要があり、活用できる原料や用途が限られるという課題があります。コニカミノルタは、15年以上にわたり自社の複合機で再生プラスチックの高機能化と量産・成形技術を磨いてきました。この強みを「インテリジェント再生材」に活かしています。

インテリジェント再生材は、複数のセンシング技術とAIにより、再生プラスチックの材料品質と成形品質を最適化するソリューションです。コニカミノルタは、再生材メーカーと最終製品オーナーの間に立ち、原料ごとの物性ばらつきを抑制し、混練条件・成形条件の最適化を支援しています。従来は品質面の課題で活用が難しかった廃プラスチックを“使える再生材”へ転換することで、供給の安定化、コスト低減、成形現場の効率化を可能にし、再生プラスチックの利用拡大に貢献します。

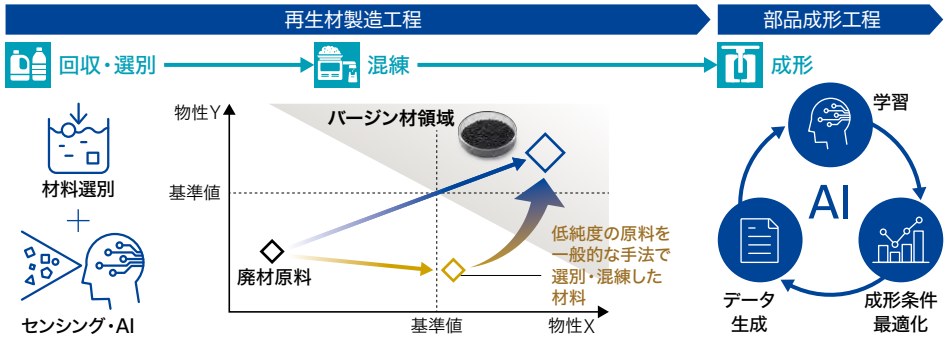
インテリジェント再生材の事業化に向けて

コニカミノルタの再生プラスチック活用を可能にしてきたのは、マテリアルリサイクルの知見をもつMJマテリアルテクノロジー社（以下、MJマテリアル）との10年以上にわたる協業です。現在は、同社マレーシア新工場でのインテリジェント再生材の量産に向けた検討が進んでおり、実用化に向けた取り組みは、開発段階から実装段階へと移行しています。今後は同社の販路を活用し、インテリジェント再生材を普及させ、技術供与の対価を販売収益に応じて受領することで、高収益な事業モデルの実現を目指します。

MJマテリアル社とのパートナーシップ



再生材製造～部品成形の工程におけるコニカミノルタのソリューション



パートナーの声

今回の取り組みは、単なる再生材の開発にとどまるものではありません。再生プラスチックを提供する側と、実際に製品として使う側の双方の視点を融合した新しいソリューションです。コニカミノルタのセンシング技術・AI技術と、当社の生産技術・ポリマー技術を組み合わせることで、原料を選ばず、安定供給と品質担保を両立する画期的な仕組みを実現しています。両社の強みを活かし、これまで価値化が難しかった廃プラスチックの活用を広げ、電子機器、家電、自動車など幅広い市場で循環資源の拡大を目指します。



MJ MATERIAL TECHNOLOGY SDN BHD
社長
Weng Wenbin 様

Part 3
持続的成長に向けた資本戦略

35 財務戦略
37 技術・知財戦略
43 人財戦略
47 DX戦略
49 生産・調達戦略

財務戦略



専務執行役
平井 善博

2025年度のROEは、2024年度までに実施したグローバル構造改革や事業の選択と集中の効果により6.1%まで大きく改善しました。しかし、企業価値向上に向けては、まだスタート地点に過ぎないことを強く認識しています。企業価値を高めるには、利益を成長させるだけでも、資本効率を高めるだけでも十分ではありません。両立させて初めて持続的な価値向上につながると考えています。株主資本コストを上回る資本収益性の実現に向け、まずはROE8%以上の早期達成を目指します。

利益成長の柱は、インダストリー事業およびプロフェッショナルプリント事業の成長と、デジタルワークプレイス事業のオペレーション効率化です。営業キャッシュ・フローを着実に積み上げ、成長投資、有利子負債の削減、株主還元へ規律をもって配分していきます。また、ROICを経営判断の基軸に据え、資本コストを上回る収益性が見込めない事業は、中期経営計画の最終年度を待つことなく見直し、経営資源を成長・高収益事業へ再配分します。

ROEの向上に加え、「成長の芽」と位置づける領域で着実に成果を創出し、市場からの将来成長への期待を高めることでPERの向上につなげます。ROEとPERの双方を高め、PBR1倍超を実現し、持続的な企業価値向上を目指します。

中期経営計画(2023-2025)の成果と課題

中期経営計画(2023-2025)(以下、前中計)では、財務基盤の強化を重要課題と位置づけ、バランスシートの改善と有利子負債の削減を進めました。その結果、ネットD/Eレシオは2022年度末の0.80から0.54へ改善し、財務健全性は大きく向上しました。

バランスシートの改善では、総資産の圧縮を進めるとともに、運転資本の適正化にも取り組みました。棚卸資産は2022年度末比で316億円削減しましたが、営業債権は為替影響などにより2022年度末と同水準にとどまっており、引き続き改善すべき課題と認識しています。加えて、事業ポートフォリオの見直しにともなう事業売却などにより、非流動資産を942億円圧縮しました。

また、営業キャッシュ・フローと事業譲渡によるキャッシュ・インを、財務健全性の回復を最優先に配分しました。設備投資などの成長投資を継続する一方で、有利子負債の削減を計画以上に進めた結果、有利子負債は1,700億円減少し、総資産を1,789億円圧縮しました。こうした取り組みにより、Net D/Eレシオが改善するとともに、総資産回転率も0.80倍から0.89倍へ改善しました。一方で、目標とする1倍には届いておらず、資産効率の向上は引き続き重要な経営課題と認識しています。

また、2026年3月には、コニカミノルタとして初めてサステナビリティ・リンク・ボンドを発行しました。環境目標の達成と資金調達を連動させる新たな枠組みを導入し、ESGへの取り組みを資本市場との対話や資金調達につなげる基盤を整えました。

中期経営計画
Corporate Plan 2026-2028の方針

ROE8%以上の実現に向けた取り組み

中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028(以下、新中計)では、ROE8%以上の早期達成を目指し、「収益力の向上」「資本効率の改善」「財務規律の維持」を3つの柱として取り組みます。

計画を着実に実行するため、2026年4月にFP&A(Financial Planning & Analysis)機能を新設しました。各事業・機能部門では、ROICの改善ドライバーに紐づくKPIを設定し、FP&Aが全社横断で進捗をモニタリングします。目標と実績に乖離が生じた場合は、その要因を分析し、必要な施策を迅速に経営へ提言することで、計画の実行力を高めていきます。

利益成長の柱は、インダストリー事業とプロフェッショナルプリント事業です。情報機器事業ではオペレーション効率化に向けた改革を早期に進め、収益力の向上を図ります。また、AIを活用した業務改革を全社横断で進め、販売費及び一般管理費の最適化を図るとともに、研究開発費についても投資リターンを意識した資源配分を徹底します。

資本効率の向上に向けては、営業債権および棚卸資産の適正化を進め、資産回転率の改善に取り組みます。また、金利上昇局面を見据え、有利子負債の削減を継続し、金融収支の改善を図ります。あわせて、グローバルでの機能・間接業務の集約や海外赤字子会社の収益改善を進めることで、グループ全体の収益性と税率の適正化につなげます。

財務目標

	2025年度	2028年度目標
売上高	10,877億円	**CAGR約3%** 2025年度-2028年度
事業貢献利益率	4.9%	**6.5%**
当期利益率	2.8%	**3.8%**
財務レバレッジ	2.5	**2.2**
総資産回転率	0.89倍	**0.98倍**
ROE	6.1%	**8%**
ROIC	4.9%	**6%**

バランスシートの改善

バランスシートの改善は、新中計においても引き続き重要な経営課題です。営業債権と棚卸資産の適正化により運転資本を圧縮するとともに、有利子負債を削減し、総資産の圧縮を進めることで、資本効率の向上を図ります。

2028年度末には、営業債権と棚卸資産の合計を4,900億円まで圧縮するとともに、有利子負債を3,600億円まで削減する計画です。これにより、ネットD/Eレシオ0.5、総資産回転率0.98倍の実現を目指します。

キャッシュ・アロケーション／株主還元

2026年度から2028年度までの営業キャッシュ・フロー（リース負債返済控除後）は累計2,300億円を見込んでいます。これに加え、Tempus AI株式の売却により159億円の追加的なキャッシュ・インを実現しました。

前中計では、財務健全性の回復を最優先としたキャッシュ・アロケーションを実施しました。新中計では、その成果を踏まえ、持続的な成長に向けた投資を本格化するフェーズへ移行します。設備投資・投融資には1,800億円を配分し、このうち900億円をインダストリー事業の非連続成長を含む成長投資に充当します。一方で、有利子負債の削減と株主還元にも659億円を配分し、成長投資、財務規律、株主還元のバランスを重視した資本配分を行います。

配当方針

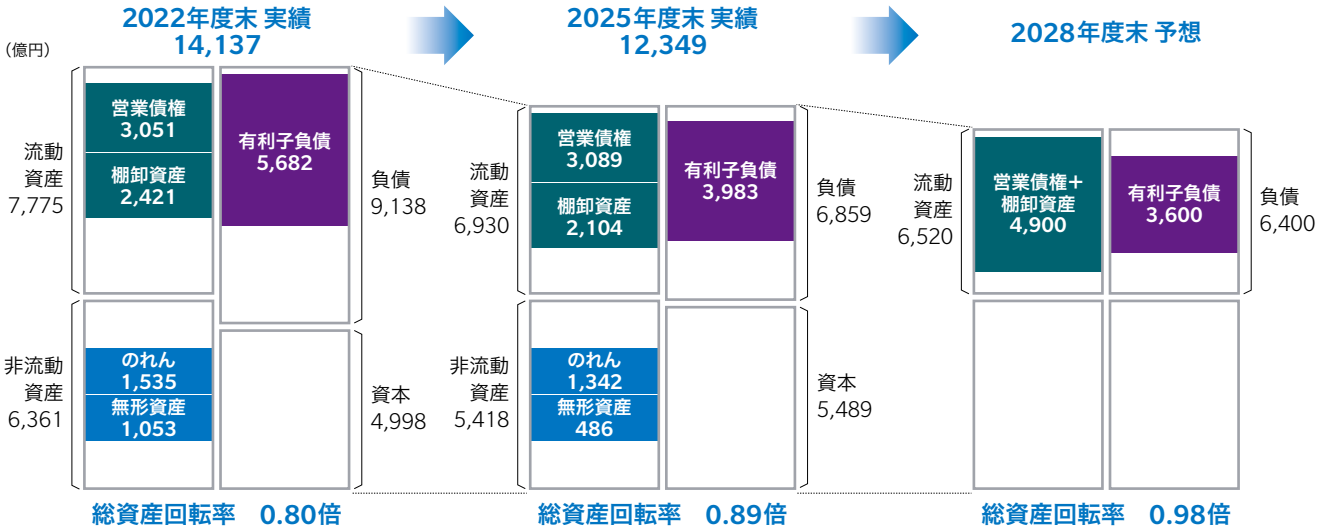
連結業績や成長分野への投資、キャッシュ・フローなどを総合的に勘案し、配当を基本として利益還元の充実に努めることを基本方針としています。

2026～2028年度のキャッシュ・アロケーション

（億円）

		計画
キャッシュ・イン	営業キャッシュ・フロー	2,300
	事業譲渡等	159
キャッシュアウト	設備投資+投融資（うち成長投資）	1,800（900）
	有利子負債圧縮+株主還元	659

バランスシート改善



事業ポートフォリオマネジメントの強化

事業ポートフォリオは、投下資本に対する収益性と成長性の両面から評価します。成長投資は、この評価に基づき重点的に配分します。事業評価はROICと売上高成長率の2軸で行い、ROICは2028年度時点での想定WACC（加重平均資本コスト）6%以上、売上高は中期経営計画での年平均売上成長率3%以上を目安とします。これらの基準を満たす事業には優先的に経営資源を配分し、成長を加速させます。一方、基準を満たさない事業については、期限を定めた改善計画を策定し、改善が見込めない場合には、事業領域や展開地域の見直しや撤退も含めて経営判断を行います。また、中期経営計画の終了を待つことなく、毎年度の実績や経営環境の変化を踏まえて事業ポートフォリオを見直し、経営資源を最適に配分していきます。

Topics　サステナビリティ・リンク・ボンドの発行

2026年3月にコニカミノルタとして初めて、サステナビリティ・リンク・ボンドを発行しました。これは、マテリアリティである「気候変動への対応」の目標値と資金調達を連動させる取り組みになります。コニカミノルタにとってのサステナビリティ目標と事業活動を連動させた資金調達のルールブックとなる「サステナビリティ・リンク・ボンド・フレームワーク」を策定し、このフレームワークに準じて、債券発行による資金調達を行いました。

このサステナビリティ・リンク・ボンドに設定しているKPIはスコープ1,2の温室効果ガス排出削減率（2018年度比）です。SPT※は2030年度までに、KPIとする温室効果ガス排出量を2018年度比で51%削減に整合する各年度目標としています。

※ SPT：Sustainability Performance Targetの略。具体的な数値目標

詳細情報：サステナブルファイナンス
https://www.konicaminolta.com/jp-ja/sustainability/sustainable-finance/index.html

技術・知財戦略



常務執行役
吉村 裕介

当社は、祖業であるカメラ・フィルム事業を起点に、創業以来150年以上にわたり、材料・光学・微細加工・画像の4つのコア技術を磨き続けてきました。これらの技術を融合することで、他社にはない独自の強みと価値を創出しています。こうして確立した技術基盤は、多様な価値創出の源泉となっており、さらにソフトウェアやAI技術との融合が、持続的成長を支える重要なドライバーとなっています。中期経営計画(2023-2025)では当社の原点である技術力に立ち返り、「強化事業の拡大」と「中長期の持続的成長に向けた仕込み」に取り組んできました。その結果、複数の将来テーマにおいて事業化の目途が立ちつつあり、一定の成果を上げています。

今後は、保有技術を活かした将来テーマの掘り起こしを徹底していきます。中長期の戦略および投資回収の観点からテーマを厳選し、個別テーマの事業化推進にとどまらず、骨太な「成長領域」の確立を目指します。また、その原資を確保するため、研究開発投資にメリハリをつけるとともに、AI活用による開発生産性の抜本的な向上を進めていきます。

世の中が急速に変化・進化するなか、当社は自らの強みを軸としつつ、最新技術を常に取り込みながら、中長期的な視点に立った社会価値創出および持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。

技術戦略

コニカミノルタは、4つのコア技術に加え、近年の事業活動を通じて蓄積してきたデジタル技術やAI技術など、多様な技術アセットを有しています。これらを活用し、既存領域における競争力の強化と、コア技術を起点とした新たな成長領域の創出を通じて事業拡大に貢献することを、技術戦略の基本方針としています。

中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028(以下、新中計)では、収益基盤のさらなる強化と持続的成長に向けた成長の芽の事業化を推進するため、重点施策として「1.既存領域強化に向けた技術開発」「2.新たな成長の基盤となる技術開発」「3.DX・AIを活用した開発・生産改革」に取り組んでいきます。

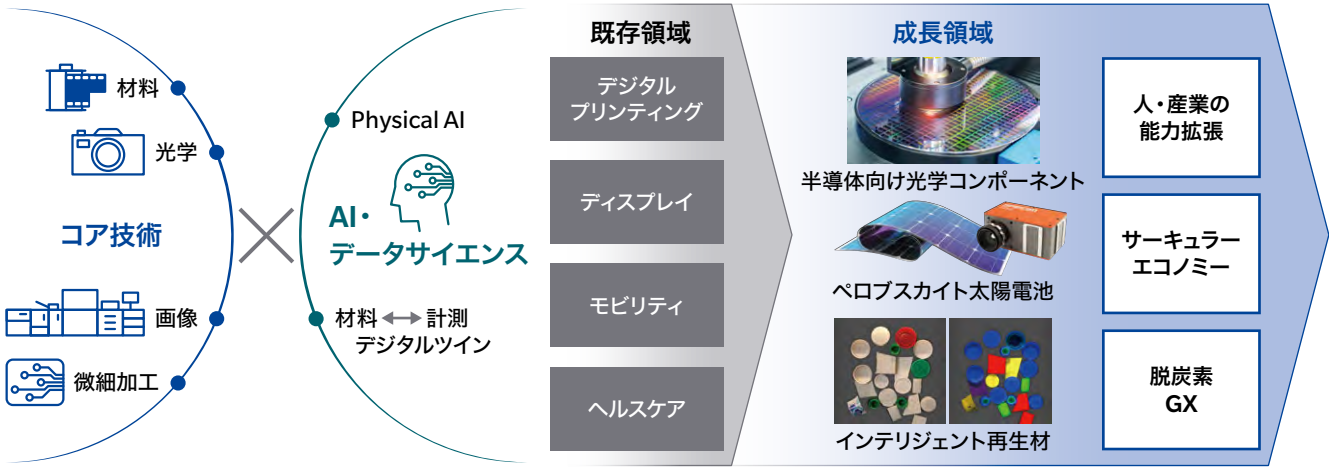
これまでも、コア技術を活かして顧客課題に対応する製品・サービスを提供し、インダストリー事業、デジタルワークプレイス事業、プロフェッショナルプリント事業、画像ソリューション事業において競争力を高めてきました。今後は、事業横断で要素技術の融合を一層進め、製品提供にとどまらず顧客の業務プロセスそのものの改善に貢献することで、既存事業のさらなる競争力強化につなげます。

また、将来の成長に向けた技術開発においては、「人・産業の能力拡張」「サーキュラーエコノミー」「脱炭素／GX」といった社会課題領域に注力します。コニカミノルタの技術的優位性を発揮できることに加え、市場成長性や社会課題解決への貢献可能性を基準に研究開発テーマを選定し、コア技術を活かしたイノベーション創出を加速させます。あわせて、新たな「成長の芽」を継続的に創出する仕組みの強化にも取り組みます。

さらに、事業への貢献を最大化するためには、開発・生産を効率化し、高付加価値業務にシフトすることが不可欠です。コニカミノルタは、AIやデータの活用により、業務の効率化・高速化・高度化を推進していきます。

持続的成長に向けた「成長の芽」の事業化推進

コア技術をベースにAIを掛け合わせ、既存領域に加え成長領域へ拡大



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

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

研究開発投資

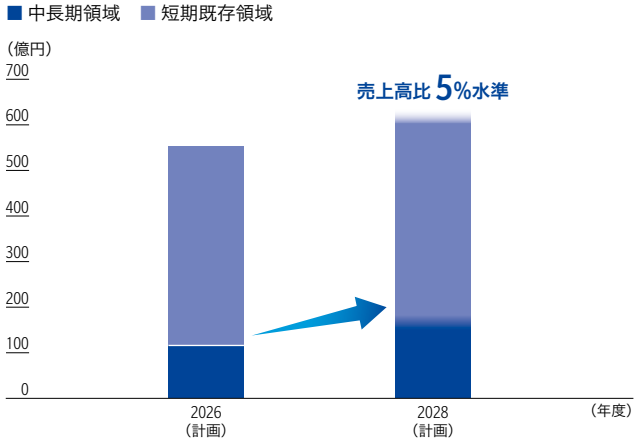
中期経営計画（2023-2025）では、「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」の4区分に基づき、研究開発投資の最適配分を進めてきました。今後は、新中期経営計画の方針に沿い、中長期の成長領域への投資比率を高めていきます。

具体的には、将来の社会ニーズが高く、市場成長が見込まれるとともに、コニカミノルタの強みを発揮できる領域に注力し、新たな成長領域の開拓を推進します。

また、既存事業における製品力・サービス力向上に向けた技術開発を継続しつつ、中長期領域への取り組みを強化します。そのため、事業成長に応じて研究開発投資総額を拡大し、中長期領域への投資を段階的に増加させていきます。

あわせて、研究開発を効果的に進めるための取り組みにも注力します。具体的には、技術や顧客価値の検証状況に基づいて研究テーマの「Go/No Go判断」を厳格化し、成長ステージに応じて効果的な投資を実施します。さらに、AIやデータの活用により、技術開発の効率化も進めていきます。

研究開発費の内訳



重点施策1：既存領域強化に向けた技術開発

コニカミノルタは、保有する複数のコア技術を融合することで、顧客課題を解決する製品・サービスを生み出してきました。

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-601」を開発しました。多彩な自動調整機能により印刷工程の効率化と印刷物の品質向上を実現し、印刷現場における自動化と安定性の向上に貢献しています。

インダストリー事業では、写真フィルムで培った材料技術とカメラで培った精密加工技術を融合し、産業用インクジェットヘッドを開発してきました。優れた長距離吐出性能と幅広いインク選択肢を特長とし、サイングラフィックス領域からプリントオンデマンドの商業印刷領域、さらにインクジェットソルダーレジストなど工業用途への拡大に向けた技術開発を進めています。これにより用途の多様化に対応し、顧客の生産性向上と価値創出に貢献しています。

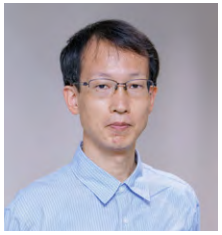
また、光学計測技術、画像技術、AI技術を組み合わせ、自動車の外観検査技術を開発しました。高精度な欠陥検出や欠陥分類に加え、データ分析と組み合わせることで製造工程の改善にもつなげることが可能です。既存領域の将来的な競争力強化に向けて、AIとコア技術の融合にも取り組んでおり、その一例として、繊維強化樹脂をモデル材料としたマルチモーダルAIの研究開発を進め、材料領域における開発力の高度化を図っています。

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することで、従来のX線静止画像では把握が難しかった生体組織の動き情報を取得する技術を開発してきました。さらにAI技術を活用し付加価値の拡大を進めています。例えば、呼吸器疾患の重症患者では、横隔膜周辺のコントラストが低下しやすいという課題がありますが、AIにより横隔膜の上下方向の動きを追跡可能とすることで認識精度を向上させ、医療機関から高い評価を得ています。

今後もコア技術の融合とAI技術の活用を進めることで、既存領域での競争力強化と顧客課題の解決に貢献していきます。

Voice AI技術担当者

材料技術を進化させるマルチモーダルAI



コニカミノルタ株式会社
技術開発本部
データサイエンスセンター
大澤 耕

私が取り組んでいるのは、AIと計測技術の掛け合わせによる材料技術の強化です。繊維強化樹脂を題材としたマルチモーダルAIでは、単一の計測データでは見通せなかった複合材料の複数品質を、多様な計測データの統合によって同時に最適化するとともに、予測根拠に基づく設計指針を獲得できるようになりました。

材料化学分野のマルチモーダルAIを構築するために鍵となったのは、材料化学・計測・情報科学の融合です。社内の異なる専門性を持つ仲間とチームを組み、本領域で先行する産業技術総合研究所との共同研究を通じて早期実装にこぎ着けた瞬間は、大きな手応えがありました。本技術は計測ソリューションの高度化にとどまらず、中長期の「成長の芽」であるインテリジェント再生材やバイオものづくりのプロセスモニタリングにも応用できるものです。脱炭素と資源循環に貢献し、サステナブルな社会の実現に挑み続けます。

重点施策2：新たな成長の基盤となる技術開発

コニカミノルタは持続的な成長の実現に向け、新たな成長の基盤となる技術開発を推進しています。

成長領域の一つである半導体分野では、半導体検査装置用光学コンポーネントの開発に取り組んでいます。AIや自動運転の進展により半導体需要の長期的な拡大が見込まれるなか、回路の高速化・大容量化・多層化が進み、微細化にともなって光学レンズに求められる精度も一段と高まっています。こうした市場拡大と高度化する顧客ニーズに対応するため、長年培ってきた光学設計・加工技術を活かし、高精度な光学コンポーネントの開発と供給体制の強化を進めています。

再生プラスチック材料製造分野では、材料領域での知見とAIを組み合わせることで最適な条件で混練や成形を行える技術を開発・実用化しました。また、コニカミノルタグループのハイパースペクトルカメラは、廃プラスチックの弁別・分析に活用されており、リサイクル工程の生産性と品質向上に貢献しています。

「バイオものづくり」分野では、微生物を用いて非化石由来原料から材料を合成する技術の確立を進めています。コニカミノルタの持つセンシング技術により微生物の挙動を可視化し、バイオものづくりの安定化とコスト低減を図っています。さらに、ハイパースペクトルイメージングとAIによる異常検知を組み合わせた高生産株検出システムは、日本農芸化学会において高い評価を獲得しました。センシング技術とAIの融合により、バイオものづくりのワークフロー革新を進めています。

加えて、次世代太陽電池として期待されるペロブスカイト太陽電池（フィルム型）の社会実装に向けては、有機EL照明事業で培ったハイバリア技術を活用しています。同技術を用いたバリアフィルムは加速試験で実用可能なレベルであることがみえています。Roll to Rollフィルム事業で蓄積した生産技術・既存設備を活かし、早期の安定量産を目指しています。

コニカミノルタは、オープンイノベーションを積極的に推進しながら革新的技術の社会実装を加速し、働き方や産業のあり方の変革に貢献していきます。

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
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	半導体検査装置用 光学コンポーネント
機能材料	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
情報機器、センシング	樹脂成形	高精度廃材分析	インテリジェント 再生材
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

重点施策3：DX・AIを活用した開発・生産改革

コニカミノルタは早期からDXの実践に取り組み、開発・生産の各現場でAI活用を推進してきました。

生産領域では、ディスプレイ用フィルム工場に多数のセンサーを導入し、取得データを解析することで高品質かつ安定した生産を実現する、スマートファクトリー化を継続的に進化させています。

開発領域においても、マテリアルズインフォマティクスによる材料開発の効率化や、インクジェット印刷機開発におけるシミュレーション技術を活用した早期の高品質化など、AIを活用した業務改革が進んでいます。

また、AI活用を加速する基盤整備にも取り組んでいます。AIモデル開発に不可欠な大量データのアノテーションは大きな課題ですが、自動アノテーション技術の活用により効率化を図り、AI開発の高度化と製品・サービス開発のスピード向上につなげています。今後も進化するAI技術を最大限に活用し、開発・生産プロセスの改革を一層加速していきます。

Voice バリアフィルム開発担当者

ペロブスカイト太陽電池の実用化を支えるバリアフィルム技術



コニカミノルタ株式会社
技術開発本部
デバイス技術開発センター
中島 裕介

軽量・柔軟で、低照度でも発電できるペロブスカイト太陽電池は、再生可能エネルギーの裾野を大きく広げる存在です。大学の卒論で「ペロブスカイト結晶」を扱った私自身、その可能性に強く惹かれ、当社の技術で実用化を支えたいという想いで開発に取り組んでいます。

私たちが磨いてきたバリアフィルムは、デバイスの性能と寿命を左右する基盤技術です。一方で、バリア性と透過率はトレードオフの関係にあり、両立への道のりは平坦ではありません。お客様評価のなかで顕在化する太陽電池特有の課題にも、過去データの活用や他部門の知見、DXを組み合わせ、迅速に向き合っています。開発したフィルムでお客様のデバイス性能が改善された時は、市場の立ち上げに貢献しているやりがいを感じます。バリアフィルムの開発を通じて、再生可能エネルギーの普及に貢献していきます。

知的財産戦略の基本的な考え方

コニカミノルタは知的財産（知財）を重要な経営資源の一つと位置づけています。事業戦略と一体となった知財戦略の推進により、持続的な企業価値向上を目指しています。

また、知財戦略と事業・経営戦略との連動性を一層高め、その実効性を確保する観点から、知財ガバナンスの強化に向けた仕組みの整備を進めています。

新中計のもとでは、全社ROE向上への貢献および次なる成長事業の創出を重要テーマとし、知財ポートフォリオの高度化、人財基盤の強化、知財DXの推進を通じた価値創造に取り組んでいきます。

新中計に基づく中期知財戦略の重点方針

方針1：知財戦略の転換による全社知財ROIの最大化

市場環境の変化や技術の多様化により、知財活動に求められる役割は「権利の取得・防御」にとどまらず、事業収益や資本効率に直結する“価値創出”へ拡張しています。そこでコニカミノルタは、現行事業を中心に知財戦略を見直し、知財投資の最適化および全社知財ポートフォリオの再評価・適正化を進めることで、投資対効果（知財ROI）の最大化を図ります。

主な取り組み

- 主力事業における知財戦略の再構築と、知財投資のスリム化・最適化
- 全社知財ポートフォリオの再評価と適正化
- 知財DXおよびIPL（Intellectual Property Landscape）の高度化による、知財業務の効率化と付加価値向上
- 他部門との連携強化および対外展開を通じた新たな収益機会の創出

方針2：新たな「成長の芽」を創出する知財戦略の実行

中長期的な企業価値向上には、既存事業の強化に加え、将来の収益の柱となる成長領域の確立が不可欠です。コニカミノルタは、中長期の成長を牽引する「成長の芽」となる領域において、研究開発・事業開発の初期段階から知財部門が関与し、競争優位の設計図として知財を活用することで、新規事業の確立を後押しします。

主な取り組み

- 成長の芽となる技術・事業領域を中心とした中長期視点での知財創出
- 事業開発と連動した知財戦略の立案・実行による新規事業の確立支援
- 事業フェーズに応じたリソースシフトの実施と、専門組織体制の整備

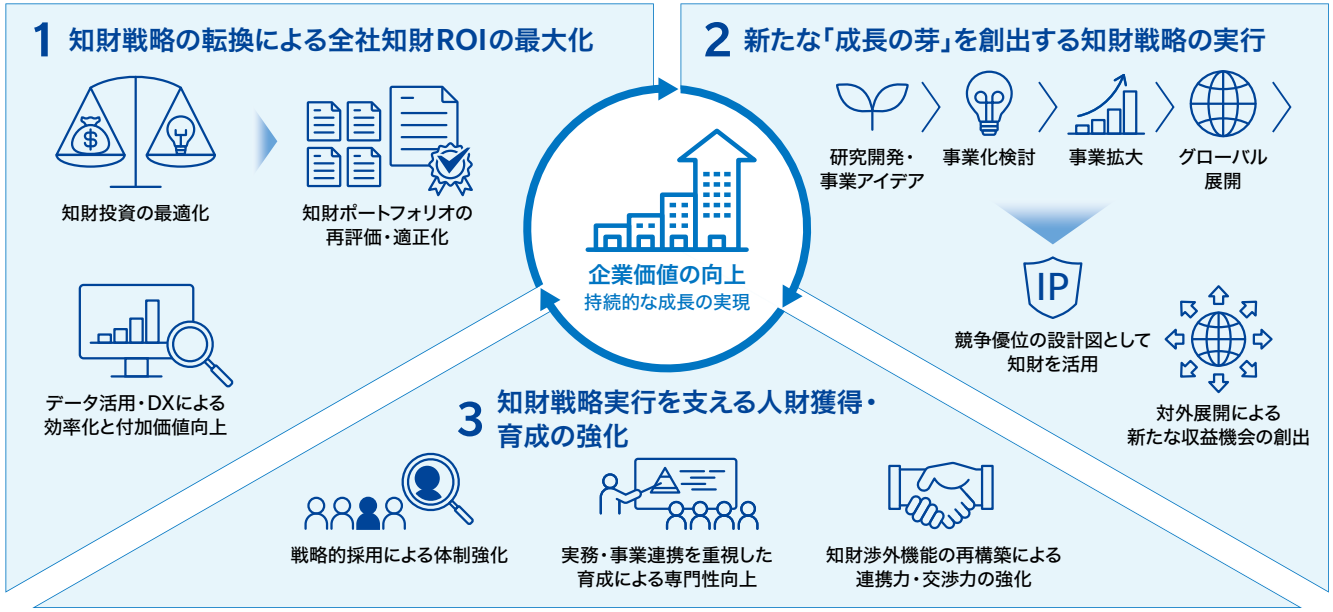
方針3：知財戦略実行を支える人財獲得・育成の強化

知財戦略の高度化には、制度知識に加え、技術理解、事業理解、交渉力、データ活用力など、複合的な専門性が求められます。コニカミノルタは、戦略実行力を高めるため、採用・育成を一体で強化し、知財機能の基盤を強固にします。また、対外的な対応力・交渉力を高めるために、知財渉外機能の再構築を進めます。

主な取り組み

- 戦略的採用による知財人財の獲得
- 実務・事業連携を重視した育成による知財人財の専門性向上
- 知財渉外機能の再構築による社内外連携力・交渉力の強化

中期知財戦略の重点方針



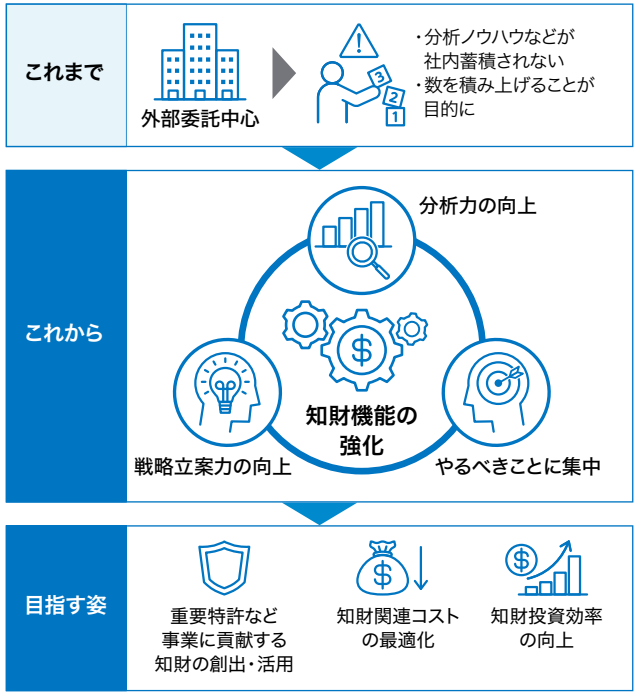
知財投資の方針転換

知財機能の強化による投資効率の向上

コニカミノルタは、事業競争力を左右する重要特許の創出・活用を強化するため知財部門の機能高度化に重点的に取り組んでいます。社内における分析力や戦略立案力を高めることで、外部委託を中心とした業務構造を見直し、「自社でやるべきことをやる」知財活動への転換を進めています。

これにより、数の積み上げ自体を目的とした知財投資から脱却し、1件1件の目的とねらいを明確化した、真に事業に貢献する知財の創出・活用へと軸足を移しています。結果として、全社の知財関連コストの最適化と、知財投資効率の向上を図っています。

知財機能の強化による投資効率の向上

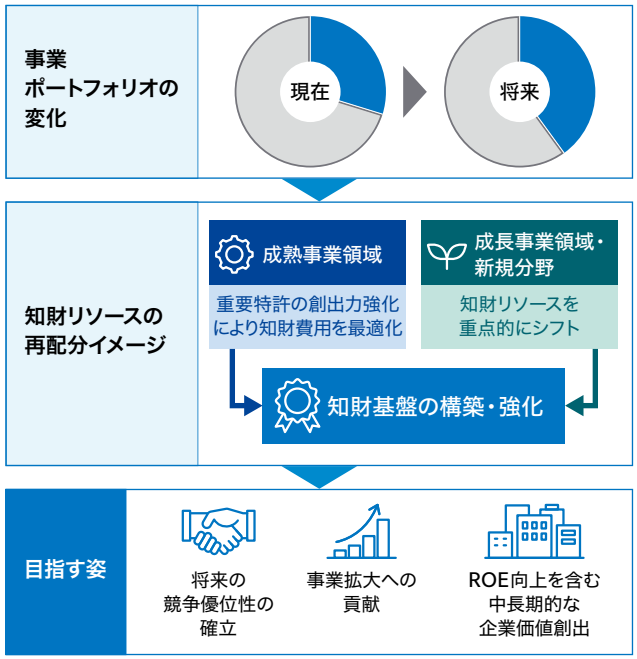


成長領域を見据えた知財リソースの再配分

事業ポートフォリオの変化を踏まえ、知財投資の配分についても戦略的な見直しを進めています。成熟した事業領域では、重要特許の創出力強化を通じて知財費用の最適化を図る一方、今後の成長を牽引する事業領域や新規分野に知財リソースを重点的に配分しています。

成長領域においては、将来の競争優位性や事業拡大を見据えた知財基盤の構築を進めることで、ROE向上を含む中長期的な企業価値創出に貢献していきます。さらに、全社最適の視点で知財投資を再設計することで、新たな価値創出と持続的成長の両立を図ります。

成長領域を見据えた知財リソースの再配分



全社最適の視点で知財投資を再設計し、新たな価値創出と持続的成長を実現

「成長の芽」を支える知的財産活動の進展

コニカミノルタでは、「成長の芽」として環境・社会課題の解決に資する新規技術領域の育成を進めています。これらの取り組みは、コア技術とAI・データサイエンスの融合を基盤とし、資源循環や脱炭素といった社会ニーズに対応する複数の技術テーマを横断的に発展させている点に特徴があります。

こうした技術領域の進展と並行して、知財の確保・活用を強化しています。特に、再生プラスチック材料製造、ペロブスカイト太陽電池バリアフィルム、バイオものづくりのプロセスモニタリングに関して、戦略的な特許出願を推進しています。再生プラスチック材料製造の分野では、当社独自のセンシング技術とAIを融合し、材料判別や製造条件の最適化、供給安定化・品質向上につながる技術の権利化を進めています。ペロブスカイト太陽電池バリアフィルムでは、有機EL用バリアフィルム分野で培った特許資産を活用するとともに、ペロブスカイト太陽電池特有の課題に対応する技術についても特許出願を強化しています。また、バイオものづくり分野では、独自センサーとAIを活用した生産性向上技術の権利化を進めています。

これらの特許は、個別技術のみならず、複数技術の組み合わせによって創出される価値領域を広くカバーするものです。事業化を見据えた体系的な知財活動を通じて、各技術領域における競争優位の確保と将来の収益創出につながる知財基盤の構築を進めています。

知的財産報告書

特許権など知財に関する戦略と知財の取得・行使に関する実績、社内体制などについては、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

リーダーに聞く、中期知財計画の策定ポイント



第2知財技術グループ
情報機器第2グループリーダー
大窪 陽造

第1知財技術グループ
新規事業推進グループリーダー
滝川 友章

「Corporate Plan 2026-2028」と合わせて策定された中期知財計画の検討に携わった若手リーダーに、その検討過程での議論や計画に込めた想いについて聞きました。

―― 今回の中期知財計画は、どのような問題意識から検討が始まったのでしょうか。

滝川：出発点は単純で、「今のやり方をこのまま続けて、本当に事業に応えられるのか」という疑問でした。これまでも知財部門として、権利化や防御にはしっかり取り組んできました。一方で、事業環境の変化が加速するなか、従来と同じ発想で案件を積み上げるだけでは、重点の置き方が曖昧になり、対応には限界があると感じていました。

大窪：既存事業を支える役割は引き続き重要ですが、それに加えて、新しい領域への対応や、データ活用、外部との連携など、求められる役割が広がっています。全部を同じ力の入れ方で見るのではなく、メリハリをつける必要性を感じていました。

―― 今回の中期知財計画では、知財投資の見直しや適正化の色合いが強く感じられます。そこはスムーズに決まったのですか。

滝川：いえ、むしろ最も議論したところです。絞る、見直す、優先順位をつける――言葉にすると簡単ですが、実際にはどれも痛みを伴います。これまで積み上げてきたものがありますし、現場にはそれぞれの思いがありますから。

大窪：「何を増やすか」より「何を見直すか」のほうが難しかったです。特許でも体制でも、維持・継続することに安心感はある一方で、それが現在および将来の事業に本当に寄与しているのかは、改めて客観的に評価する必要があります。今回の計画では、その点を曖昧にせず、一つ一つ向き合うことを大事にしました。

滝川：まさに、そこで目を逸らさなかったことが、今回の中期知財計画の一番大きな意味だと思っています。“減らすために見直す”のではなく、“効かせるために見直す”。この考え方を貫徹できたのは大きかったですね。

―― 一方で、新しい成長領域への関わり方も重視されています。そこにはどのような思いがありますか。

大窪：新しい事業や技術は、形になってから知財部門が関与するのでは遅いケースがあります。ある程度見えてから対応するのではなく、まだ不確実性が高い段階から関わることで、事業化のプロセスそのものに知財の視点を組み込むことができます。今後、この取り組みはさらに強化していきたい部分です。

滝川：実際、初期段階の案件ほど答えがはっきりしていません。どこまで事業化するのか、他社とどう差別化するのか、先に布石を打つのはどこか。知財部門だけで判断できないですし、事業部門と何度もキャッチボールしながら形にしていくことになります。早い段階から競争優位の確立に向けた戦略を一緒に考えることが、知財部門の役割だと思っています。

―― 理想はあっても、実行には相応の難しさがありそうです。

滝川：まさにその通りです。優先順位をつけるにも、部門ごとに見えている景色が違いますし、短期の要請と中長期の仕込みがぶつかることもある。きれいに整理できる話ばかりではありません。

大窪：現場目線でいうと、結局は「誰が、どこまで、どう関わるのか」を具体化しないと進みません。計画に書かれていることを、案件の流れや役割分担、判断のタイミングにまで具体的に落とし込み、日々の仕事の中に自然と組み込んでいく。そこは今後強く意識して取り組んでいく必要があります。

―― 今回の中期知財計画を通じて、最終的に目指している姿をどう表現しますか。

滝川：知財部門が、事業の方向を考える時に自然に頼られる存在になることです。そのためには、言葉だけでなく、実際の成果や判断の質で信頼を積み重ねていく必要があります。近道はありませんが、今回の計画はそのための土台になると考えています。

大窪：現場としては、計画をつくって終わりにはしたくありません。むしろこれからのほうが大変ですし、実行の中で見直すことも当然出てくると思います。それでも、知財の仕事を今の事業環境に合った形に組み替えていく。この方向性自体はぶらさずに、着実に形にしていきたいです。

人財戦略



常務執行役
岡 慎一郎

中期経営計画(2023-2025)では、独自のスキルを持ち、自律的に考え行動できる「プロフェッショナル人財」の育成を目指し、次世代リーダー育成、女性活躍推進、複線型管理職制度の定着などに取り組んできました。その結果、求める行動を実践できる人財は着実に増加しています。今後は、その成長を組織成果へ結び付けることが重要です。

中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028の実現においても、人財が鍵となります。ROIC経営を軸とした変革は経営陣の強いリーダーシップのもとで推進しますが、その浸透と実行には、リーダー層およびミドルマネジメント層の強化が不可欠です。

また、新たな成長の実現には、当社が持つ技術、人財、顧客基盤を事業や地域の枠を越えて結び付け、独自の価値を創出する必要があります。そのため、多様な人財が知見や強みを持ち寄り、価値共創に挑戦し続ける組織づくりを進めます。こうした人財と組織の変革を通じて、長期成長の礎を構築していきます。

当社では、人財戦略の主要KPIとしてエンゲージメントスコアを設定しています。ただし、目指すのは単なる数値の達成ではなく、業績とエンゲージメントの向上、従業員の挑戦と成長が循環する状態です。人財の成長を組織成果へ、長期的な企業価値向上へとつなげていきます。

人財戦略の基本方針

中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028(以下、新中計)の策定にあたり、コニカミノルタは目指すべき人財および組織のあり方を再定義しました。

人財の目指す姿は、「自ら学び続け、事業・地域の壁を越え、結果にこだわり続ける人財」です。その実現に向け、事業や機能を牽引するリーダー層の強化を重要課題とし、グローバルでの計画的な育成と、事業・地域を跨ぐ戦略的ローテーションを推進します。

また、新中計で掲げる変革を実践し成果につなげるうえで、ミドルマネジメントの役割が一層重要になります。個々の力を引き出し、組織として統合するとともに、人財をエンパワーすることが求められます。このため、制度面と運用面の双方からマネジメント力の強化を図ります。さらに、体系的な育成施策の拡充と技術人財の採用・育成の強化により、事業成長を支える人財基盤を一段と強化していきます。

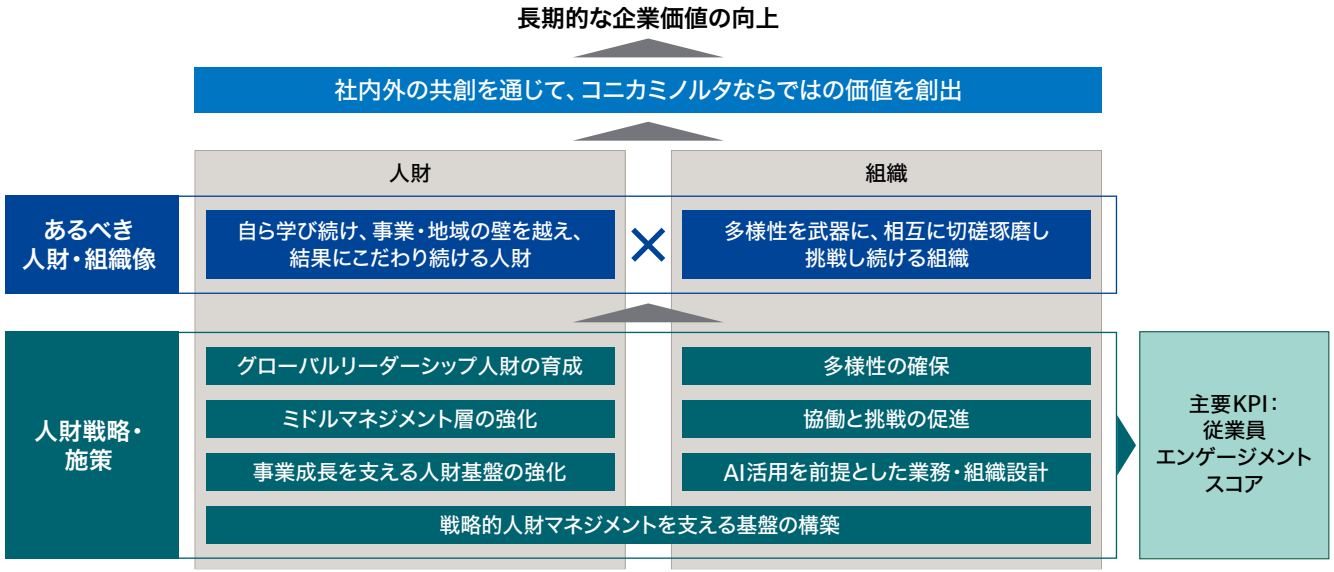
組織については、「多様性を武器に、相互に切磋琢磨し挑戦し続ける組織」を目指します。多様な人財が相互に刺激し合い、社内外の共創を通じて価値創出に挑戦することで、競争力を高めます。その実現に向け、挑戦を後押しする制度・機会の拡充を進めます。

加えて、人とAIの役割分担を明確化し、人がより付加価値の高い共創活動に集中できる環境整備を進めます。DX人財とDXリテラシーを強みとして、AI活用を前提とした業務・組織設計の検討を進めています。

これらを支える基盤として人財データの整備・活用を進め、人財情報をグローバルで一元管理することにより、経営戦略と連動した人財マネジメントを実現します。

これらの取り組みにより、人財と組織の進化を通じて企業価値向上とエンゲージメント向上の好循環を創出します。

人財戦略の体系



自ら学び続け、事業・地域の壁を越え、結果にこだわり続ける人財を育成

グローバルリーダーシップ人財の育成

コニカミノルタでは2024年度に、将来の社長候補となりうる次世代リーダーシップ人財の育成計画を検討する「人財委員会」を設置しました。本委員会は社長を委員長とし、事業・技術の管掌執行役およびコーポレート担当執行役で構成されています。候補人財に対するアセスメントや、強化領域に応じた戦略的配置、計画的な育成を進めています。

また、海外人財については、主要地域の後継者計画と連動し、選抜人財へのメンタリングや個別育成計画、国・事業を越えた配置を実施しています。先行する欧州では、事業横断プロジェクトやDX推進の広域リードを担わせるなど、実践を通じてリーダーシップを強化しています。

加えて、経営幹部層には産業医による「レジリエンスプログラム」を導入し、変革を牽引する人間力と統合力の向上を図っています。これらにより、グローバルで共創を牽引する人財基盤の強化を進めています。

Voice グローバルリーダーシップ人財



Konica Minolta Business Solutions Bulgaria & Greece
マネージングダイレクター
Konica Minolta Europe
センシング事業拡大プロジェクトリーダー
エレーナ・ドレチェバ

私はブルガリアおよびギリシャの情報機器事業を統括するとともに、欧州センシング事業拡大プロジェクト「UNITY」をリードしています。本プロジェクトは、センシングユニットの技術資産と30カ国以上の情報機器事業の営業基盤を結び付け、事業・組織の壁を越えた価値創出を目指しています。

私の挑戦は、直接統括しない組織を横断して変革を推進する点にあります。技術と営業の文化の違いや、欧州本部・日本本社を含むマトリクス構造の中では、「権限」ではなく「方向性の一致」が重要です。「UNITY（ひとつの方向）」のもと、文化の違いを超えた対話と橋渡しを通じ、顧客課題に向き合う組織づくりを進めています。

影響力は与えられるものではなく築くものです。重要なのは自ら実行するのではなく、他者が動ける環境をつくることです。技術を価値へと転換し、再現性ある成長モデルの確立と協働できるリーダーの育成を通じ、持続的成長に貢献していきます。

Voice レジリエンスプログラム推進担当者



コニカミノルタ株式会社
人事部健康推進G　産業医
森 まき子

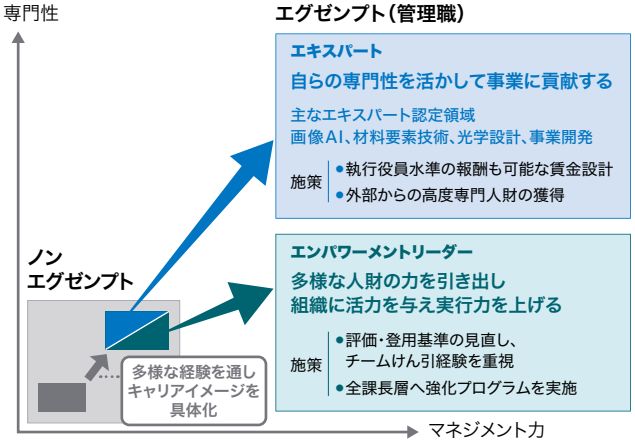
レジリエンスプログラムは、医学・心理学・脳科学の知見に基づき、人と組織の「生きる力」を高め、困難を乗り越え価値を創出する力を育む取り組みです。1年間にわたり脳の働きへの理解を深め、リーダーとしてありたい姿に向けた新たな習慣を形成するとともに、困難な経験を共有し議論するなかで、参加者間の深い信頼関係の構築を目指しています。2021年の開始以来、経営幹部層を中心とする参加者の行動変容に加え、率直な議論や部門を越えた協力関係の構築につながっています。これらは、意思決定の質の向上や、各部門の強みを融合した価値創出における重要な成果と捉えています。

私は本プログラムを通じて、トップ層の変革を起点にその影響を組織全体へ波及させ、従業員一人ひとりがいきいきと活躍できる会社の実現につなげたいと考えています。誰もが生きる力（すなわち幸せになる力）を高め、個人と会社の成功が両立する文化の醸成を目指します。さらに他企業への展開も進め、日本の産業の活性化と、よりよく生きる社会の実現に貢献していきます。

ミドルマネジメント層の強化

変革実行力の強化に向け、事業・機能の中核を担う本社機能が集積する日本を中心に、ミドルマネジメント層の強化を進めています。コニカミノルタは従来の「管理職」の概念を見直し、2022年度より役割を複線化した「エグゼンプト」制度へ移行し、「エンパワーメントリーダー」と「エキスパート」の2軸で役割を明確化しています。エンパワーメントリーダーは多様な人財の力を引き出し組織成果につなげる役割を担い、エキスパートは高度な専門性により事業を牽引する役割を担います。これらの役割に求める行動を評価基準として明確化し、多面評価を通じて継続的な成長を促進しています。

複線型制度



育成面では、課長層に対してはコーチングやチームビルディングを軸とした体系的プログラムを実施するとともに、部長層には変革推進力の強化を目的とした研修を展開しています。さらに、エキスパートには成果に応じた競争力ある処遇を導入し、高度専門人財の獲得・定着を強化しています。

一方、エグゼンプト制度は役割に基づく処遇を基本としていますが、各ポジションの責任・成果・必要スキルの明確化を進める必要があります。このため、評価と連動した職務記述書の整備を進め、目標設定の質と納得性の向上を図ります。これらにより、個々人の強みと課題の可視化と自律的な能力開発を促進し、変革を牽引するミドルマネジメント層の強化を進めます。

事業成長を支える人財基盤の強化

事業成長と企業価値向上を支える人財基盤の強化に向け、OJTを中心とした体系的な育成施策を展開しています。具体的には、ポテンシャル人財に重点投資する「選抜型教育」、入社時や昇格時など節目に応じた「階層別教育」、多様なキャリア形成を支援する「キャリア形成支援」、MBA・学位取得などに活用可能な最大150万円/年の自己啓発支援など、主体的学習を支援する「Re/Up skilling」の4軸で教育体系を構築しています。

人財の獲得においては、国内大学との連携強化に加え、海外大学を含むアカデミアとの接点拡大やグローバル採用にも取り組み、成長領域を担う人財との接点を広げています。加えて、人財の流動性が高まり、専門人財の獲得競争が一層激しくなる中、退職者や過去に当社と接点を持った候補者との継続的な接点を大切にし、将来的に当社と再びつながる機会を広げながら、事業成長を支える人財の形成につなげていきます。あわせて、人財公募や副業解禁、挑戦を評価する仕組みを組み合わせ、個の成長と挑戦を促す風土づくりを進めています。

また、成長戦略の鍵を握る技術人財の強化にも注力し、分散していた育成機能を再編。コア技術やAI・データ領域などと連動した育成基盤を整備しました。さらに、教育・育成への貢献を評価する仕組みを導入し、全社で人財育成を推進する体制を確立しています。これらにより、事業成長を持続的に支える強固な人財基盤の構築を進めています。

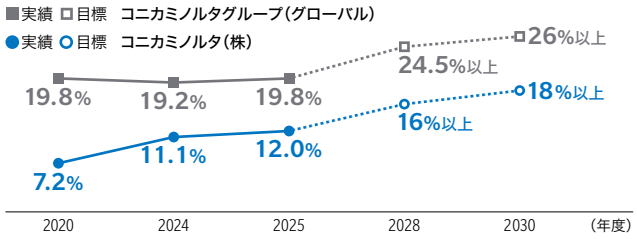
多様性を武器にし、相互に切磋琢磨し、挑戦し続ける組織への進化

多様性の確保

人財の多様性は、多様な視点から課題を捉え解決する力につながると考えています。コニカミノルタでは、日本以外で働く従業員が約4分の3を占め、多国籍で多様性に富んだ人財が活躍しています。また、2025年度時点の女性エグゼンプト（管理職）比率は、グローバルで19.8%、日本で12.0%と着実に向上しています。

一方で、女性活躍推進にはさらなる取り組みが必要と認識しています。このため、グローバルで活躍する女性人財から次世代リーダーを選抜・育成するプログラム「Women 2 Lead」を実施しています。本プログラムでは、IMD※と協働し、アセスメントを通じて強み・課題を明確化したうえで、キャリア構築やリーダーシップ研修を約8カ月にわたり実施しています。修了後は、上司・事業トップ・人事部門が連携し、個別育成計画に基づく役割拡大や配置を通じて着実な成長を支援しています。

女性エグゼンプト（管理職）比率※



※ グローバル：役員を含む管理職における3月31日時点の女性の割合。
コニカミノルタ（株）：役員を含まない管理職における各年度の翌4月1日時点の女性の割合。

あわせて、女性の採用強化とキャリアの早期段階からの計画的育成を通じて女性のリーダー候補者数を充実させ、中長期的な人財基盤の強化を図っています。

※ 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

協働と挑戦の促進

多様な人財が相互に切磋琢磨し挑戦し続ける組織の実現に向け、協働と挑戦を促進する取り組みを強化しています。

具体例として、次世代マネジメント人財の育成を目的とした「GLOWプログラム」を展開しています。本プログラムは6カ月の海外派遣制度で、海外人財も対象とした双方向派遣を特徴としています。参加者自らがミッション設定や受入先との調整を行い、現地での協働を通じて短期間で成果創出に挑んでいます。受入先からの評価も高く、事業貢献と人財育成の両面で成果を上げています。

また、グローバル表彰制度により挑戦事例を可視化・共有し、価値創出に向けた行動を称賛することで、全社的な学習と実践を促進しています。これらにより、挑戦を起点とした協働と価値創出の好循環を図っています。

AI活用を前提とした業務・組織設計

AI活用・DX推進に向けて、人財育成を「全従業員のスキル底上げ」と「専門人財の高度化」の両面から推進しています。

全従業員には、AI・DXリテラシー教育や生成AI研修、倫理・ガバナンス教育を通じて、業務遂行力の強化を図っています。

また、専門人財については、事業課題をテーマとした実践型教育やマネジメント向け教育により、課題設定から実装までを担える人財の育成を進めています。これらを基盤にDX推進人財やAIエンジニアなどの役割を定義し、教育体系と社内認定制度を整備し、現在では約1,000名のDX人財が各事業で活躍しています。

今後は、業務を「人が担う領域」「AIと協働する領域」「AI主導の

領域」に再設計し、意思決定力や組織統率力、関係構築力など、人にしか発揮できない能力を強化し、AIと共創する組織への進化を図ります。

Voice GLOWプログラム参加者



コニカミノルタ株式会社
広報部
ステイシー・スジブン

私のキャリアにおいて、国際的な異動や経験は一貫した重要な軸であり、当社では欧州、米国、日本と複数地域で経験を積んできました。各地域でマーケティング・コミュニケーション部門をリードする中で、多様な顧客ニーズや市場環境に触れ、全社横断的な視点を培ってきました。これらの経験を通じて、既存の前提に問いを立て、複雑な事業課題に対してより有効な解決策を導くことの重要性を再認識しました。

GLOWプログラムを通じて日本本社で勤務した経験は、グローバル戦略への理解を深めるとともに、各地域の視点を本社に取り入れる双方向の知見共有を促進し、より統合的な意思決定に寄与しました。

本プログラムは、最終的に本社でキャリアを継続する機会につながり、現在は広報戦略の推進に携わっています。国際的な異動と多様性の価値は個々の経験にとどまらず、それらを組織として統合することで生まれるものと考えています。多様な視点を取り入れ、既存の枠組みに対して建設的な挑戦を続けることで、組織はより俊敏に、より革新的に、そしてグローバルに顧客価値を提供できると考えています。

戦略的人財マネジメントを支える基盤の構築

グローバル人事情報システムの構築

経営戦略と連動した戦略的人財マネジメントの実現に向け、その基盤となる「グローバル人事情報システム」（HRIS）の構築を進めています。将来の事業計画に基づく要員予測を通じて経営判断の高度化を図るとともに、生産性および業務効率の向上を目指しています。導入にあたっては、単なるシステム構築にとどまらず、事業課題を起点とした意思決定プロセスの変革につなげていきます。

今後はHRISを基盤に、経営戦略と連動した要員計画の高度化や、価値共創を担う人財のタレントマネジメント強化、従業員一人ひとりの自律的成長を支援する仕組みの構築を行っていきます。また、グローバルで人財を可視化し、データに基づく適材適所の配置と意思決定を進めることで、人的資本経営を加速し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

従業員エンゲージメントの向上

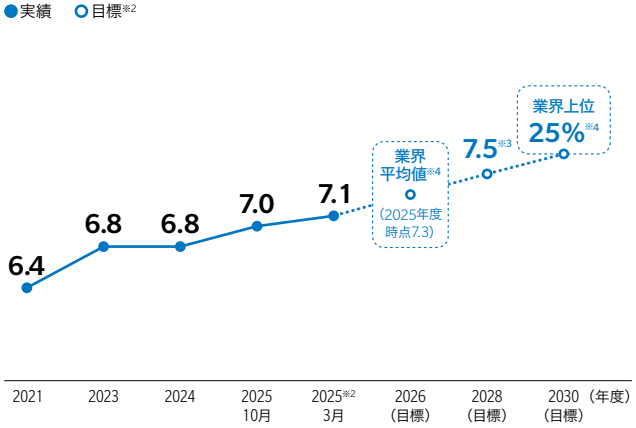
コニカミノルタは、人財戦略の主要KPIとして「従業員エンゲージメントスコア」を用いています。

全世界の従業員を対象とした意識調査「Your Voice」を毎年実施し、エンゲージメントスコアとその向上要因を可視化することで、組織の現状把握と課題抽出を行っています。調査結果を起点に、各事業部・拠点で対話を軸に強みと課題を明確化し、具体的な改善施策を策定・実行しています。こうした対話と改善のサイクルを継続的に回すことで、働きがいを実感できる組織風土の醸成と職場環境の整備を進めています。

また、エンゲージメントの基盤である心身の健康を重視し、従業員のWell-beingの実現を企業価値向上につなげる健康中期計画を策定しています。本計画のもと、組織健康度の向上とプレゼンティーズムおよびアブセンティーズムの低減に取り組んでいます。会社と健康保険組合が連携し、データに基づく施策を推進することで、従業員の活力と生産性の向上を図っています。

これらの取り組みにより、従業員一人ひとりの挑戦意欲と組織への共感を高め、社内外との共創による持続的成長を実現し、企業価値向上とエンゲージメント向上の好循環の創出を目指します。

従業員エンゲージメントスコア※1



※1 エンゲージメントスコア：Your Voice（Global Employee Survey：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「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」の回答平均点。
※2 目標値は業界（世界のテクノロジー企業全般）水準に連動して設定するため、毎年見直します。目標設定時（2023年度）の業界平均値は7.7でしたが、2025年度の実績値に基づく業界平均値（2025年度の目標値）は7.3となりました。
※3 2028年度目標は、2026年度目標（業界平均値）に0.2ポイント上乗せした値を設定しています。参考までに、2025年度の業界平均値7.3を使用すると7.5です。
※4 2025年度の実績値に基づく、業界平均値（2026年度の目標値）は7.3、業界上位25%（2030年度の目標値）は7.7です。

DX戦略



執行役
デジタル推進本部長
加藤 花子

中期経営計画(2023-2025)では、AIやデータ活用の浸透により、顧客向けサービスの高度化や業務生産性向上など、DXの成果が具体化し始めました。一方で、生産性向上で創出した時間を顧客価値向上につなげることや、個人の成果を組織全体の変革へ展開することには、なお課題があると認識しています。

当社の中長期的な成長には、「既存事業の収益力向上」と「将来の成長領域への投資」の両立が重要です。私はDXを、その両立を実現する経営戦略と位置づけています。業務効率化で創出した経営資源を顧客価値創出へ再投資し、その成果を次の成長投資へ循環させる。このサイクルを回し続けることで、DXを「経営資源を創出する仕組み」へ進化させたいと考えています。

その実現を支える経営基盤がデータとAIです。デジタル技術はあくまで手段であり、目的は顧客価値と企業価値の向上にあります。

新中期経営計画では、DX・AI投資を戦略的投資と位置づけ、データ・AI基盤整備やガバナンス強化を進めるとともに、業務プロセス改革と人財育成に取り組みます。AI活用による顧客価値創出と業務変革を加速すると同時に、これらを支える基盤・組織能力を強化することで、変革を企業文化として定着させ、企業価値を継続的に高めていきます。

DX戦略の基本方針

コニカミノルタは、中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028(以下、新中計)の達成を支える重要な取り組みとして、AIとデータを活用したDXを推進しています。販売、サービス、開発、生産、SCM、コーポレートなど幅広い領域で業務プロセスや意思決定の高度化を進めるとともに、製品・サービスへのデジタル技術の実装を通じて、競争力の強化と顧客価値の向上に取り組んでいます。AIとデータを事業活動全体で活用することで、事業変革と持続的な企業価値の向上を実現していきます。

コニカミノルタは、AI・データ活用を単なる業務効率化にとどまらず、価値創出や将来の成長につながる取り組みとして位置づけています。従業員一人ひとりの生産性向上のため、AIを業務のパートナーとして活用しながら、人がより高付加価値な業務へ集中できる環境づくりを進めています。さらに、組織全体の競争力強化、お客様への新たな価値提供、将来の事業機会の創出までを視野に入れたDXを展開しています。

こうした取り組みを継続的な成果につなげるため、データ・AI基盤の整備、人財育成、ガバナンスの強化を進めるとともに、各部門で生まれた成果を全社で共有・活用できる仕組みを構築しています。個別最適にとどまらず、各事業で蓄積したデータやAIを再利用できる環境を整備することで、全社的なDXの推進基盤を強化しています。

DX戦略の考え方

業務効率化
- 社内業務の効率化・早期化
- 情報収集・分析の高度化
- 暗黙知・カンコツの形式知化

創出された時間で顧客価値向上に注力

顧客価値向上
- 顧客接点の強化
- サービス品質の向上・高度化
- 成長性の高い事業領域への取り組み

主な取り組み

販売
- インサイドセールス、E-Commerce拡張
- カスタマーサクセスの仕組み構築
- バックオフィス業務の自動化

サービス
- リモートオペレーション/セットアップ効率化
- 故障予知精度向上、顧客自身で交換可能な消耗部品の拡大/自動発送
- グローバル共通サービスプラットフォーム活用など

R&D/生産
- AIネイティブ開発への移行
- データ活用による効率化と品質改善
- DX活用による効率化

AI活用による価値創出事例

コニカミノルタでは、AIを活用し、社内業務の変革と製品・サービスを通じた価値創出の両面で成果を創出しています。

社内では、外国特許出願業務を支援するAIを開発し、調査・分析・翻訳などの業務を高度化することで、先行例調査工数の最大95%削減を実現しました。さらに、AI活用を前提に出願ワークフローも見直し、知財業務全体の変革を進めています。

お客様向けには、AIを活用した教育プラットフォーム「tomoLinks」を提供しています。「答えを出さないAI」により児童生徒一人ひとりの思考力を育むとともに、学習データを活用して教員の指導を支援することで、教育現場に新たな価値を提供しています。

課題	● 弁理士不足 ● 翻訳コスト増大
取り組み・解決	● 知財業務全体を支援するAIの開発 ● 出願ワークフロー高度化
効果	**社外連携** 特許事務所・業界団体を巻込んだ実績 **最大95%** 特許先行例調査の工数削減

DX推進における重点課題

DXを全社的な成果につなげるためには、データ、人財、ガバナンスを一体的に整備することが重要です。コニカミノルタでは、これらをDX推進における重点課題と位置づけ、取り組みを進めています。

データについては、事業や地域ごとに分散するデータやAIを全社で連携・活用できる基盤の整備を進めています。また、全従業員を対象としたAI教育や専門人財の育成に加え、各部門の取り組みを共有・横展開することで、AI・データ活用を根付かせる企業文化の醸成を図っています。

さらに、AIの適正利用や倫理、セキュリティ、法規制への対応を担うAIガバナンスと、データ品質や利用管理を担うデータガバナンスを整備しています。これらはAI・データ活用を制約するものではなく、安全性と価値創出を両立するための基盤です。

こうした取り組みを通じて、AI・データ活用を全社に定着させるための基盤構築を進めています。

詳細情報：AIの利活用
https://www.konicaminolta.jp/about/csr/social/use-of-ai/index.html

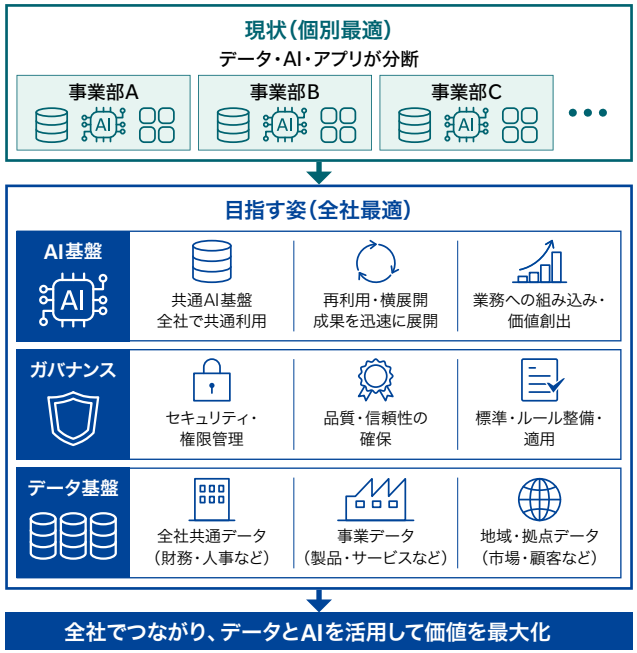
課題	● 教員の業務負荷 ● 児童一人ひとりへの適切な指導
取り組み・解決	● 児童生徒ごとに最適な学びと支援を提供する教育プラットフォームの開発
効果	**全国の自治体・学校で活用** AIを活用した個別最適学習を支援 **答えを出さないAI** AI伴走で思考力・問題解決力を育成

DX推進の目指す姿

コニカミノルタが目指すのは、各部門で生まれた成果を全社で共有・活用できるDX基盤の構築です。事業や地域ごとに分散するデータやAIを共通基盤のもとで連携・活用し、各部門で得られた成果を迅速に横展開できる環境の整備を進めています。

さらに、データ、AI、アプリケーションを全社で再利用できる基盤を整備することで、個別最適にとどまらない全社最適のDXを実現します。また、人財育成や組織変革を通じて、AI・データを活用する企業文化の定着を進めます。AI・データ活用を一過性の取り組みではなく、継続的な価値創出を支える経営基盤へと進化させることで、新中計の達成と持続的な企業価値向上につなげていきます。

全社最適を実現するDX基盤



生産・調達戦略



執行役
鎌田 隆史

私たちが目指すモノづくりの究極の姿は、「人・場所・国・変動に依存しないモノづくり」です。この考え方は過去にも一度掲げましたが、コロナ禍における事業環境の急変を受けて一度取り下げた経緯があります。しかしその後、地政学リスクの高まりや各国における保護主義の進展、さらには自然災害やサイバーリスクの顕在化により、サプライチェーンの分断や供給不安は現実の経営課題となっています。こうした状況を踏まえ、今あらためてこの考え方を明確に打ち出す必要があると判断しました。変化を前提とした時代においては、環境に左右されない強靭なモノづくりこそが、お客様への価値提供を支える基盤であると考えています。

その実現に向けては、生産拠点の分散化や調達の複線化を着実に進めるとともに、デジタル技術の活用によって現場力と生産性の向上を図り、環境変化に柔軟に対応できる体制を構築していきます。

同時に、SQDCEF(安全・品質・供給・コスト・環境・ファイナンス)を高次元で実現していきますが、その前提として「安全」をすべてに優先するという考え方は決して揺るぎません。安全文化の定着と災害ゼロの実現を起点として、品質向上と供給安定、さらにはコスト競争力の強化を一体的に進め、持続的に価値を創出できるモノづくりへと進化させていきます。

中期経営計画(2023-2025)の成果と今後の方針

中期経営計画(2023-2025)では、不確実性が高まる事業環境に対応するため、「地政学リスク対応」「ESG」「SQDCEFの継続強化」を軸に、生産・調達基盤の強化を進めてきました。

生産拠点:分散化による供給体制の強靭化

情報機器事業での中国主力工場生産終了や光学コンポーネント事業でのポートフォリオ見直しに伴う工場譲渡などにより、生産拠点の再編を実施。中国・ASEAN・日本を組み合わせた分散生産体制を構築しました。これにより、関税・各種規制・物流など外部環境の変化への対応力を高め、競争力を維持・強化しました。

調達:グローバルの調達最適化とBCP対応の強化

重要部材調達の複線化や地域分散化、BCP(事業継続計画)対応の強化に加え、富士フイルムビジネスイノベーション株式会社との調達JVの設立などを通じ、供給途絶リスクへの耐性強化と安定供給体制の高度化を進めました。

ESG:持続可能なサプライチェーンの構築

人権・労働・環境に配慮した責任ある調達を推進し、RBA(Responsible Business Alliance)準拠などサプライチェーン全体での人権対応を強化することで、事業継続性と社会的信頼の両立を図ってきました。(→P61)

生産技術:現場力と生産DXの融合によるモノづくり革新の加速

自動化・省人化技術の導入や工程革新を推進し、グローバルでの生産性向上と品質の安定化を実現しました。あわせて、小ロット生産への対応力の強化や立ち上げプロセスの高度化により、迅速な展開と安定稼働を可能にしました。さらに、DXについては、生産現場への実装を通じた横展開により、効果拡大フェーズに移行しました。

人財:最適配置と生産人財の強化

グローバル分散体制の運営力強化に向け、現場改善力とデジタルスキルを兼ね備えた人財の確保、配置転換を進めました。あわせて、生産・調達改革を支える組織能力の底上げを図るため、ベテランのノウハウの蓄積と継承を進めました。

課題と今後の方向性

一方で、分散化したグローバル体制の最適運営、データ活用の高度化、人財育成の一層の深化、外部環境変化への迅速な対応は、引き続き重要な課題です。今後は、これらの取り組みをさらに進化させ、「人・場所・国・変動に依存しない」強靭な生産・調達基盤の確立を目指します。その基盤を支える人財力の強化をテーマとして、持続的な競争力向上を図っていきます。

調達BCPの強化

コニカミノルタは、不確実性が高まる事業環境において、調達を重要なリスク対応領域の一つと位置づけ、「複線化調達」「サプライチェーンDX」「調達JV」の3つの重要施策を推進しています。

「複線化調達」では、単一調達構造にともなう供給途絶リスクへの対応として、重要部材を中心にデュアルソース化や代替材料の活用、OEMによる代替供給の検討を進めています。これにより、特定サプライヤーや地域への依存度を低減するとともに、在庫政策と組み合わせることで需給変動への対応力を高めています。

「サプライチェーンDX」では、在庫・需給・供給リスク情報を一元的に可視化し、アラートによる早期対応を可能とする仕組みを構築し、調達リスク管理の高度化を進めています。

また「調達JV」では、富士フイルムビジネスイノベーション株式会社との協業により、共同購買や部材共通化、商流統合を推進し、スケールメリットを創出しています。これにより、コスト低減と供給安定化を両立するとともに、重要部材の共同確保や代替供給の検討を進めることで、単独では対応が難しいリスクへの対応力を強化しています。

これらの取り組みを通じて、地政学リスクや資源・物流不安、市況変動などへの対応力を高め、変化に強いサプライチェーンの構築を進めています。

生産DXの取り組み

コニカミノルタの生産DXは、現場で培った改善力とデジタル技術を融合し、「誰でも安定して高品質な生産ができる仕組み」へと進化させる取り組みです。

現場の小さな改善を積み重ねる「100人の一歩」（現場自走型DX）と、データ分析により最適条件を導き出す「1人の百歩」（エキスパート型DX）を組み合わせ、個別の知見を全体最適へと展開しています。

生産DXの具体的な取り組み

「100人の一歩」では、現場の従業員自らが業務のムダに着目し、RPAやローコードツールを用いて自動化を進めています。例えば、これまで手作業で行っていた調達データの集計や経費処理を自動化し、担当者の作業をデータ確認のみに減らしました。こうした改善を現場主導で横展開することで、業務の標準化と工数削減につなげています。

一方、「1人の百歩」では、データを活用した高度な最適化を実現しています。例えば、情報機器事業の複合機で用いる磁力機能ローラーの製造において、これまで熟練者の経験に頼っていた製造条件設定を、製造データと品質データの分析によって最適化できるようにしました。その結果、試行錯誤の回数を大幅に削減し、安定した品質での生産を可能にしています。

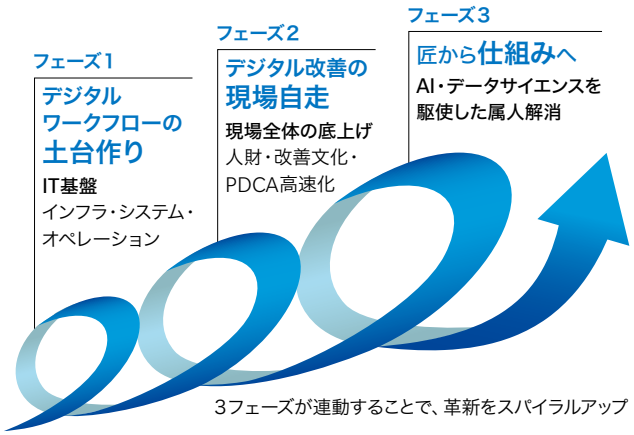
また、機能材料における光学フィルムの製造においては、材料特性や製造条件をデータとして統合・可視化することで、従来は見えなかったばらつきを把握できるようにしました。これにより、不良発生の予兆を捉え、品質改善につなげています。

このように、現場の改善とデータ活用を組み合わせることで、「経験に依存したモノづくり」から「再現性のあるモノづくり」への転換を進めています。

今後に向けて

コニカミノルタは、コロナ禍や半導体供給不足、地政学リスクなどさまざまな外部環境の変化に直面してきました。こうした経験を通じて、従来の延長ではなく、変化を前提としたモノづくりへの転換の重要性を認識しています。これらを踏まえ、生産DXによる現場力とデジタル技術の融合を進めるとともに、全体最適の視点で供給体制を見直し、サプライチェーンの強靭化に取り組んでいきます。

生産DXの全体像、進化のストーリー



3フェーズが連動することで、革新をスパイラルアップ

フェーズ1 IT基盤をベースに、
フェーズ2を軸として現場自走型DX 100人の一歩 と、
フェーズ3を軸としたエキスパート型DX 1人の百歩 の両輪で推進

Voice 生産・調達統括部門担当者

AIで拡張する現場力、「匠」を「仕組み」へ転換



コニカミノルタ株式会社
デジタルワークプレイス事業本部
生産・調達統括部
嘉手納 賢一

当社のモノづくりの強さは、長く現場で培われた経験や判断に支えられてきました。しかし、人手不足が進むなか、経験や勘に基づく判断による現場力だけに依存した生産体制を持続することは難しくなっています。ルール化が難しい領域にもAIを活用して判断の再現性を高めるとともに、変化にも柔軟に対応できる仕組みへ転換していく必要があります。

私たちはこの課題に対し、データサイエンスやAIを活用し、製造条件の最適化や生産・物流計画など、数値データに基づく意思決定の高度化を進めてきました。さらに近年は、熟練者の経験や判断を言葉として整理・蓄積し「暗黙知」を組織の資産として活用することで、数値で表現できる領域と人の経験や知恵といった言語領域を融合させる取り組みも行っています。私たちが現在取り組んでいるAI活用は、一度導入して終わりではありません。変化に応じて継続的に見直し、その構築・更新のプロセスにもAIを活用することで、モノづくりを進化させ続けていきます。

Part 4
サステナビリティ戦略

52 サステナビリティマネジメント
53 マテリアリティ
54 マテリアリティごとの目標と実績
55 長期環境ビジョンとその取り組み：気候変動への対応
56 Topics　2025年度、温室効果ガス／地球資源削減貢献量の拡大に貢献したソリューション
57 長期環境ビジョンとその取り組み：有限な資源の有効利用
58 TCFD提言に基づく情報開示
60 TNFD提言に基づく情報開示
61 人権の尊重

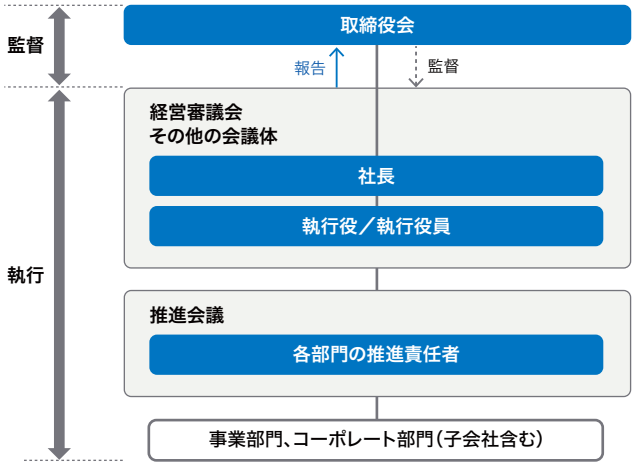
サステナビリティマネジメント

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、各サステナビリティ課題を担当する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

2025年度		主な報告・議論内容
第1回	6月	• 2024年度実績の振り返りと2025年度計画の共有 • 2025年度重点施策の確認・議論（製品ライフサイクルCO_2削減、CO_2削減貢献量など） • 環境法規制の中長期トレンド共有と対応方針議論
第2回	11月	• 上半期進捗確認と達成に向けたアクション整理・議論 • 次期中期経営計画の環境戦略方向性・目標設定の議論 • 欧州化学物質規制の強化動向確認と対応方針の検討
第3回	2月	• 中期環境計画2025の達成見通しと2026年度に向けたアクション議論 • 欧州オムニバスパッケージなどの規制動向確認と、製品含有化学物質管理・情報開示対応の議論 • 次期中期経営計画に向けた環境戦略（長期ビジョン・CO_2削減貢献量など）の方向性提示と議論

関連情報：マテリアリティごとの目標と実績（→P54）

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。

当社は、「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。またマテリアリティについては継続的にレビューのうえ必要に応じて見直すことにより、その妥当性を担保していきます。

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

経営企画を担当する役員は、これらのマテリアリティの評価プロセスおよび評価結果の妥当性を検証し、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

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
社会・環境課題（2030年想定）	● デジタル格差 ● 人手不足の解消 ● 雇用や創造への機会格差	● 医療や介護の持続性が低下 ● 医療アクセスの制限 ● 社会保障費抑制	● 設備老朽化などによる労働災害発生のリスク	● 脱炭素社会への移行による変化への適応 ● 気候変動による社会・経済・生態系への影響	● 循環型社会への移行による変化への適応 ● 資源枯渇による社会・経済・生態系への影響
リスク	● エンゲージメントを重視した環境づくりの停滞による、従業員の自律性、イノベーション力の低下	―	● 製品・サービスに起因する重大事故による企業や社会における損害の発生	● 持続可能なエネルギーへの転換遅れによる競争力低下 ● プリントチャージに依存しない収益モデルへの転換の遅れ ● 異常気象によるサプライチェーンの寸断	● 持続可能な原料への転換遅れによる競争力低下 ● 資源不足による部材コストアップと供給不安定化
機会	● ワークフロー、サプライチェーンの変革による顧客の生産性の向上と創造的な業務へのシフトを支援 ● 人が担ってきた「見る・判断する・調整する」能力を、拡張・継承する新たな産業の基盤を提供	● イメージングと医療ITサービスによる早期診断、医療費抑制、QOLの向上への貢献	● 高度な計測・検査による顧客の製品・サービスの品質確保	● ワークフロー、サプライチェーンの変革による顧客企業や社会におけるエネルギー・CO_2負荷低減 ● 新材料・新エネルギー・新プロセスを産業として成立させる計測/検査技術・部材を提供	● ワークフロー、サプライチェーンの変革による顧客企業や社会における資源の消費抑制・資源の有効利用 ● 新材料・新エネルギー・新プロセスを産業として成立させる計測/検査技術・部材を提供
関連するセグメント	● 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	● 画像ソリューション事業	● インダストリー事業 ● デジタルワークプレイス事業 ● 画像ソリューション事業	● 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	
具体的なソリューション例	**● センシング技術による人依存度低減・自動化・省力化** **● デジタル化と標準化により属人作業を低減、人に依存せず再現性をもった生産体制の構築に寄与**	**● 疾病の早期発見・早期診断** **● 診療所DX化とAI画像診断支援**	**● センシング技術により社会基盤を支える製品の信頼性向上に寄与**	**● 印刷工程の生産のデジタル化による、サプライチェーン全体のCO_2削減への寄与** **● ペロブスカイト太陽電池関連技術など、脱炭素社会実現に欠かせない技術基盤の提供**	**● 生産のデジタル化により、過剰生産・廃棄を前提としない生産構造への転換を促進** **● センシング技術による、廃プラスチックの高純度選別・マテリアルリサイクルの促進**

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 実績	2025 目標	2025 実績	2028 目標	2030 目標
働きがい向上および企業活性化	人財の潜在力を引き出す、「個が輝く」組織づくり	GESスコア※1におけるエンゲージメント※2	6.8	6.8	7.3	7.1	7.5※3	業界上位25%※3
		女性エグゼンプト（管理職）※4比率（%）	10.7	11.1	13%以上	12.0	16%以上	18%以上※5
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	CO_2削減貢献量※6（千トン）	631	682	800以上	1,118	1,200	1,240
	自社拠点、自社製品・サービスのエネルギー・CO_2を削減	製品ライフサイクルCO_2排出量（千トン）：2025年度までの指標※7	795※8	784	800以下	699	—	—
		2005年比削減率（%）	63	62	61	66	—	—
		製品ライフサイクルCO_2排出量（千トン）：2026年度からの指標※9 ※算定基準を見直し	—	—	—	985	980	940
		2018年比削減率（%）	—	—	—	32	33	36
		自社拠点での環境負荷低減CO_2削減量（スコープ1,2削減）※10（千トン）	14	36	76	81	29	—
		自社製品サービスでのCO_2削減量（スコープ3削減）※10（千トン）	19	26	35	32	20	—
		自社拠点での再生可能エネルギー由来電力比率（%）	13.5	20.7	—	39.8	—	50
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	お客様における地球資源※11使用削減貢献量（千トン）	360	383	400以上	425	—	—
	自社製品・サービスの資源を有効利用	自社地球資源※11投入量（千トン）	91	104	108以下	91	97	95
		2019年比削減率（%）	32	23	20	33	28	30
		自社地球資源※11削減量（省資源・再生材料など）（千トン）	13	13	14	18	18	—

※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 2028年度目標は、2026年度目標（業界平均値）に0.2ポイント上乗せした値を設定しています。2025年度の業界平均値7.3を使用すると7.5です。2030年度の目標である業界上位25%は同様に7.7です。 ※4 コニカミノルタ（株）の役員を含まないエグゼンプト（管理職）における、各年度の翌4月1日時点の女性の割合。 ※5 2030年4月1日時点の目標値。 ※6 CO_2削減貢献量（Avoided Emissions）：スコープ1,2,3以外で、コニカミノルタの製品が導入されなかった場合と比較して顧客のCO_2削減に貢献した量。 ※7 製品ライフサイクルCO_2排出量 2025年度までの指標：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。 ※8 2023年度のスコープ3排出量において、これまで当社グループが未算定であった活動を認識し、その活動は今後も継続するため、算定範囲を見直すことで、CO_2排出量の精度向上を図りました。 ※9 製品ライフサイクルCO_2排出量 2026年度からの指標：CO_2算定精度の向上を目的に、算定基準と範囲を見直し。これまでの製品ライフサイクルCO_2排出量の範囲に、製品廃棄段階を追加。 ※10 2023年度～2025年度／2026年度～2028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。 ※11 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。

注：主要なESGデータについては、以下のページをご参照ください。
https://www.konicaminolta.com/jp-ja/sustainability/esg-data/index.html

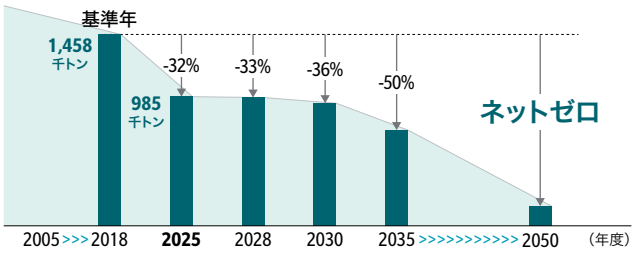
長期環境ビジョンとその取り組み：気候変動への対応

製品ライフサイクルCO_2排出量を2050年に「ネットゼロ」へ

ビジョン1

2050年 製品ライフサイクルCO_2排出量※1（スコープ1,2,3）ネットゼロ

1.5℃水準の削減を継続



コニカミノルタは、2050年に製品ライフサイクルCO_2排出量（スコープ1,2,3）をネットゼロにすることを長期環境ビジョンとして掲げています。この目標は、国際的なイニシアティブである「Science Based Targets（SBT）イニシアティブ」より、「ネットゼロ目標」の認定を取得しています※2。

2025年度は、SBT認定水準の目標を達成しました。スコープ1,2排出量削減では、拠点のエネルギー使用の抑制、再生可能エネルギー導入量の拡大を進め、スコープ3では、省エネ性能の高い製品の導入や、製品の循環利用を拡大することによって、超過達成となっています。

2025年度SBT認定水準目標に対する実績

	目標	実績
スコープ1，2排出量	232千トン以下	207千トン
スコープ3排出量	931千トン以下	778千トン

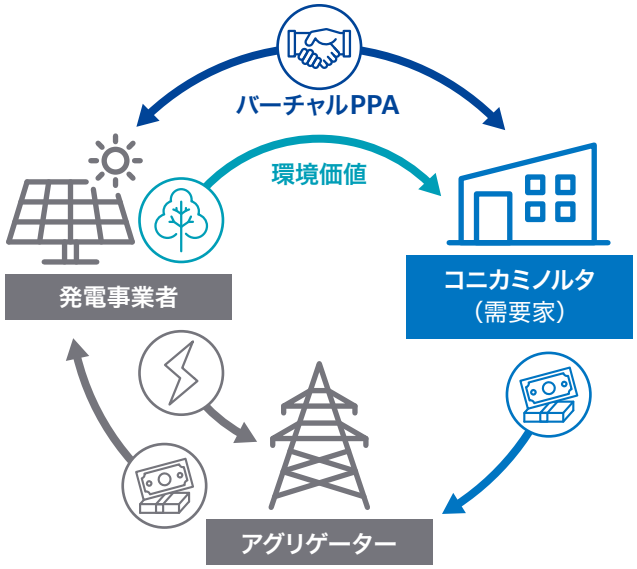
再生可能エネルギー調達を拡大

コニカミノルタは2019年にRE100へ加盟し、2050年までに、事業活動で使用する電力の100%を再生可能エネルギー由来とすることを目指しています。再生可能エネルギー由来電力比率は、2024年度の20%から2025年度は40%へ高まり、2030年度目標である50%に向けて大きく前進しました。

2025年度には、グループのすべての複合機・印刷機および消耗品の生産拠点で再生可能エネルギー100%を達成しました。

また、国内のインダストリー事業拠点および研究開発拠点では、コニカミノルタ初となる環境価値価格固定型のバーチャルPPAを導入。東京サイトおよび甲府サイトで再生可能エネルギー100%を達成するとともに、神戸地区への導入も進めています。

長期固定型で環境価値を購入するバーチャルPPA締結

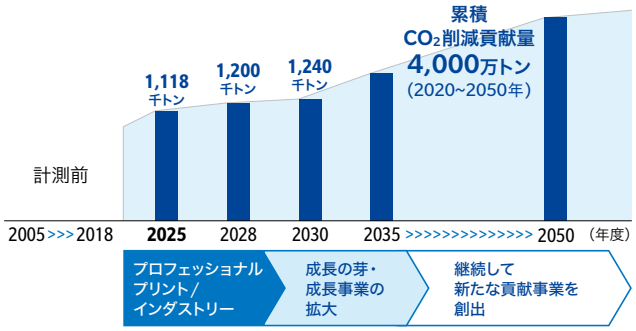


経営統合以降の累積CO_2排出量を超えるCO_2削減貢献量※3を創出へ

ビジョン2

2050年 Avoided Emissions beyond past emissions

コニカミノルタ統合以降の累積CO_2排出量を超える、CO_2削減貢献量創出



コニカミノルタでは、「ネットゼロ目標」を掲げていますが、過去に排出した累積排出量が気候変動に少なからず影響を与えていることを認識し、製品やサービスを通じて顧客や社会における温室効果ガス排出の削減を促進する「CO_2削減貢献量」の創出・拡大に取り組んでいます。

2025年度には、CO_2削減貢献量が事業活動にともなうCO_2排出量を上回る「カーボンマイナス」（コニカミノルタ独自の目標）を達成しました（製品ライフサイクルCO_2排出量※1：985千トン、CO_2削減貢献量：1,118千トン）。

これを新たな出発点として、2050年に向けて、「コニカミノルタ経営統合以降の累積CO_2排出量を上回る累積CO_2削減貢献量の創出・拡大」を目指す新たなビジョンを設定しました。

お客様や社会の脱炭素およびサーキュラーエコノミーに貢献する成長事業の拡大により、お客様や社会に対する貢献インパクトを拡大するとともに、自社のビジネスの競争力向上にもつなげていきます。

※1 中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028にて、2024年7月に認定を受けたSBTi目標と整合するように、算定範囲の変更および算定方法を見直したCO_2排出量に基づきます。
※2 2024年7月、コニカミノルタはSBTイニシアティブより「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
※3 CO_2削減貢献量は、WBCSD（World Business Council for Sustainable Development）の発行するGuidance on Avoided Emissionsに準じて算定しています

Topics 2025年度、温室効果ガス／地球資源削減貢献量の拡大に貢献したソリューション

事例 1 デジタル印刷システム

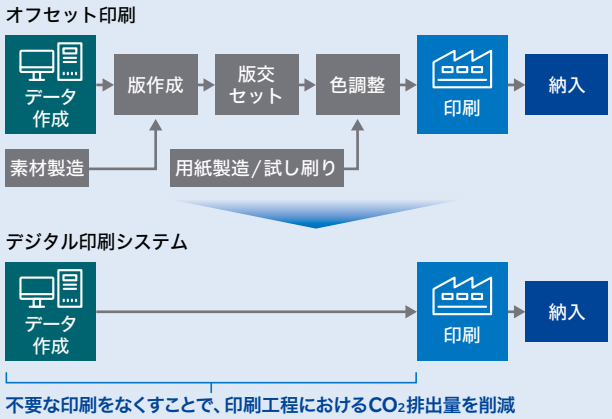
コニカミノルタのデジタル商業印刷システムは、従来のオフセット印刷に比べ、版の作成が不要であり、印刷前の色合わせも最小限で済みます。そのため、特に小ロット印刷の範囲において、版やヤレ紙（製品にならない紙）、試し刷りにともなう温室効果ガス排出量、資源投入量の削減に貢献しています。

2025年度時点でコニカミノルタが提供し、市場で稼働している「AccurioJet 30000」や「AccurioPress C14010」などの製品による削減貢献量は、CO_2排出量では809千トン、資源投入量では404千トンとなります（コニカミノルタ試算）。



デジタル印刷システム
「AccurioJet 30000」

オフセット印刷とデジタル印刷の工程



事例 2 ハイパースペクトルイメージング

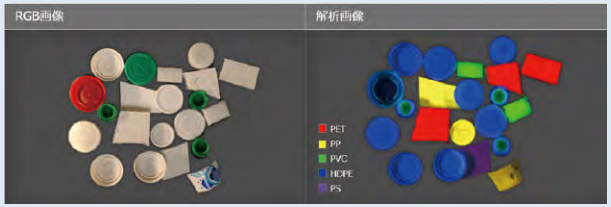
一般廃棄物に混合されたプラスチックは、従来の選別方法だと資源としてリサイクルするには十分な純度が確保できず、熱回収※1や埋め立て処理となっていました。コニカミノルタの保有するハイパースペクトルイメージング（HSI）技術を用いることで、より高い純度が確保できるプラスチック種別の選別が可能となり、熱回収をマテリアルリサイクル※2にアップグレードすることができます。

この効果により、2025年度は焼却によるCO_2排出量67千トン、資源投入量21千トンの削減に貢献しました（コニカミノルタ試算）。

※1 焼却し、熱エネルギーのみを再利用
※2 回収したプラスチックを再度プラスチック製品へリサイクル



ハイパースペクトルカメラ
「FX」シリーズ



HSIによる樹脂の解析画像

Voice 活動推進者の声



コニカミノルタ株式会社
インダストリー事業戦略室
戦略企画グループ
丸山 洋平

インダストリー事業は、産業の上流工程を担うことでエンド市場の製品競争力向上に貢献しており、削減貢献量の考え方との親和性が高いと考えています。2025年度は、インダストリー事業のすべてのビジネスユニットで削減貢献量の定量化に挑戦しました。この取り組みを通して、お客様への提供価値を深化させる機会となりました。

削減貢献量は、社会においてまだ発展途上の考え方・概念ですが、まずは事業横断で理解するところから始めました。環境価値という切り口で、改めてバリューチェーンにおけるお客様への貢献価値を見つめ直した結果、各ビジネスユニットにおけるCO_2の削減貢献製品群と、その貢献プロセスを洗い出すことができました。結果として、2025年度には約300千トンのCO_2削減貢献量を定量化し、カーボンマイナスの目標達成にも大きく寄与しました。この事業横断の取り組みを経て、お客様が直面する環境規制に着目して環境価値を訴求することが、自社の事業成長に直結することを再認識しました。

今後、インダストリー事業では既存のシェアNo.1製品に加え、今後の成長牽引製品のラインアップを強化することで、CO_2削減貢献量のさらなる拡大を図っていきます。

注 試算の条件と算定方法は、以下のページをご参照ください。
デジタル印刷システム：削減貢献量の詳細 https://konicaminolta.com/jp-ja/sustainability/environment/climate-change/avoided-emissions/index.html#a030-020
ハイパースペクトルイメージングカメラ：削減貢献量の詳細 https://konicaminolta.com/jp-ja/sustainability/environment/climate-change/avoided-emissions/index.html#a030-040

長期環境ビジョンとその取り組み：有限な資源の有効利用

2050年自社地球資源使用ゼロに向けて

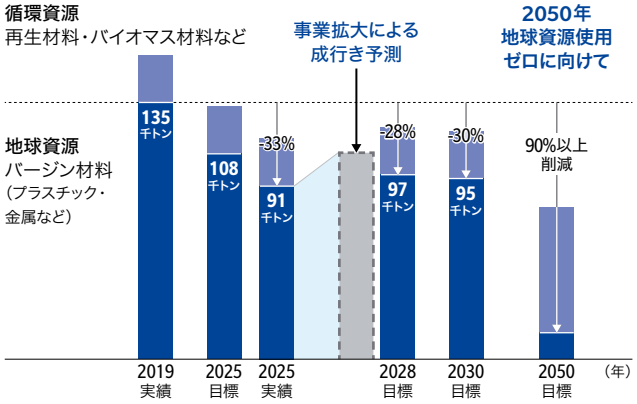
コニカミノルタはマテリアリティの一つに「有限な資源の有効利用」を掲げ、「2050年に地球資源※への依存をゼロに近づける」という長期環境ビジョン「エコビジョン2050」を設定しています。具体的には、自社製品に投入する資源量を削減するとともに、再生材料やバイオ材料などの循環資源への切り替えを進め、2050年までに「地球資源使用量の90%以上削減」を目指します。これにより、新たな採掘をともなう資源使用量を極小化するとともに、自社の資源調達、ビジネスモデルのリスク低減を図ります。

コニカミノルタは2011年に自社開発の再生プラスチックを複合機に採用して以来、2015年には世界で初めて廃プラスチック使用率を25%まで高めた複合機を製品化するなど、再生材料の利活用で業界をリードしてきました。

2025年度は、製品への再生材料の導入量増加や、小型軽量製品の普及拡大などにより、地球資源使用量を計画以上に削減することができました。今後も技術開発を進め、さらなる利活用を推進します。

※ 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



地球資源使用抑制につながる再生機拡大

コニカミノルタでは、新たな地球資源の採掘を抑制するために、一度市場で使用された製品を回収し、部品・資材を再度製品へ適用することで、循環資源使用量を増やすことを主要施策と位置づけています。

2026年6月には再製造機※1「bizhub RMシリーズ」の発売を開始しました。本シリーズは、コニカミノルタの国内の再生工場で、使用済み複合機を部品レベルにまで分解し、厳格な再使用基準に従って新造機※2と同等の品質保証を行い製品化したものです。部品再利用率を平均80%以上（最大85%）とすることで、新規地球資源投入量を大幅に抑制しています。

各販売地域で資源循環を促進するために、欧州、豪州、日本では、使用済み複合機を回収、整備して、再びお客様にご使用いただくリファービッシュ（中古機整備）モデルを展開しています。回収した複合機はコニカミノルタの作業基準に従って清掃、動作確認、データ消去、ファームウェア・アップデート、安全性検査を行い、必要に応じて純正部品を用いた部品交換を実施。最終チェックに合格した複合機には、安心してご利用いただける性能・品質の証として、「bizhub refreshed」ラベルを貼付しています。

※1 一度市場で使用された製品を再製造し、安全性・品質・性能に影響する変更を加えて、使用前同等の状態にして再び市場に供給するもの。

※2 新品の部品を使って新たに製造され、一度も市場で使用されていない製品。



bizhub RMシリーズ「bizhub C450iRM」



「bizhub refreshed」ラベル

お客様・社会での地球資源使用削減貢献量の拡大

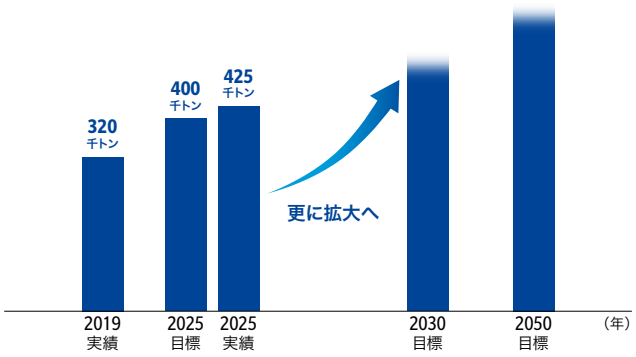
コニカミノルタは、自社の地球資源使用量の抑制・削減にとどまらず、社会全体の資源循環・循環経済への移行を進めるため、製品・サービスを通じてお客様・社会での地球資源使用削減貢献量を拡大させていきます。

コニカミノルタは、オンデマンド生産プロセスへの変革を実現する製品・ソリューションや、資源のリサイクル促進・リサイクル材料の拡大に貢献するセンシング技術・材料技術に強みがあります。これらを広げ、社会全体の循環経済への移行を推進します。

2025年には、オンデマンド印刷による版の削減や、プラスチック種の選別技術を資源リサイクル分野へ展開することにより、削減貢献量を拡大しました。

今後は、独自のセンシング・AI技術で実現するインテリジェント再生材®（供給安定性と品質安定性に優れた再生プラスチック材料）の開発や、ペロブスカイト太陽電池の生産性向上技術の確立に取り組みます。また、国立研究開発法人 産業技術総合研究所との共同研究によるバイオものづくりのプロセスモニタリング技術などを実用化し、さらにお客様・社会での地球資源使用の削減貢献量を拡大していきます。（→P38）

お客様・社会における地球資源使用削減貢献量



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、取締役会を経て行われます。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。2026年度からの中期経営計画においても同様に新たな気候変動目標が取締役会で承認され、取り組みを開始します。

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、顧客企業や社会へのエネルギー、CO_2削減の貢献度を高め、事業成長を図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、次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・製造コストの増加	ネットゼロ、再エネ化対応の遅れ	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	市場 評判	大	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
	当社拠点の排出規制・化石燃料の代替化の必要性	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	政策・法律	大	中～長期	CO_2フリー燃料・CCS等の導入検討、生産設備の電化、省エネ生産技術開発
製品開発コストの増加	製品の環境性能向上と情報開示への対応	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	政策・法律 市場	大	短～中期	環境ラベル・製品規制の新基準要件への準拠、顧客調達要件への対応
製品・サービスの需要変化による売上減少	森林資源の減少にともなう保護規制・紙需要の減少	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	市場	大	中～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	商業/産業印刷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
	低カーボンフットプリント製品・サービスの提供、循環社会における材料種判別の高度化技術、オンデマンド生産プロセスの提供による製造工程効率化、次世代エネルギーの実装を支える品質検査技術・高耐久材料の適用拡大、半導体量産工程における安定稼働と生産性向上	インダストリー事業	製品／サービス	大	短～中期
調達・製造コストの減少	当社拠点におけるエネルギー生産性向上（スコープ1，2削減）	インダストリー事業	エネルギー	小	短期
製品・サービスの付加価値向上による売上増加	再生可能エネルギーによる製品生産（スコープ2削減）	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	エネルギー	小	短期
	循環資源を活用した製品の拡大（スコープ3）	インダストリー事業 デジタルワークプレイス事業	エネルギー 資源効率	中	短～中期

TCFD提言に基づく情報開示

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	気候影響による天然資源の調達不安定化	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
	大規模気候災害による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

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	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、 災害医療現場で画像診断を活用したヘルスケアソリューション	画像ソリューション事業	製品／サービス	小	中期

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で管理しています。

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で毎年2回行い、リスクを再評価しています。計画の進捗状況は、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。

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」「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1，2，3以外での削減）」を定めています。

カーボンマイナス

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目標に対し、2025年度は製品ライフサイクルCO_2排出量が70万トン、削減貢献量は112万トンとなり目標を達成しました（→P55）。

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）することを目標に設定しています。2025年度のCO_2排出量は、70万トン※1（スコープ1は15万トン、スコープ2は8万トン、主要なスコープ3は47万トン）で、66%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（→P55）。

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。2025年度の再生可能エネルギー由来電力比率は、40%まで高まりました。

CO_2削減貢献量（スコープ1，2，3以外での削減）

主に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IJコンポーネント、およびデジタル印刷システムや、電力消費量の多い光源を必要としないシネマ用プロジェクターレンズ、廃プラスチックの材料種を判別するハイパースペクトルイメージング等の販売拡大により、お客様の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、2025年度は112万トンとなり目標を達成しました（→P55）。

※1 中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028での算定範囲の変更および算定方法を見直し前の、中期経営計画(2023-2025)までのCO_2排出量算定方法に基づきます。

TNFD提言に基づく情報開示

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

基本的な考え方

コニカミノルタは、事業の自然資本への依存とインパクトの評価と、それに基づく機会とリスクへの対処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。TNFDアーリーアダプター企業として登録するとともに、TNFDフォーラムへ加盟しています。自然資本への依存とインパクトの評価の結果、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。

ガバナンス

代表執行役社長が自然資本を含む環境マネジメントの最高責任者として全体を統括し、任命されたグループ環境責任者が中期計画の策定・推進を担います。進捗は取締役会へ定期報告され、主要目標の設定・変更は取締役会承認のもと実施しています。

戦略

コニカミノルタでは、「有限な資源の有効利用」をマテリアリティの1つと位置づけ、自社製品における地球資源※の使用量を削減するとともに、自社製品以外での地球資源の削減貢献量を拡大しています。これらの取り組みは、調達コストの安定化や製品競争力の維持・向上を通じて、当社の財務に影響を与えるものと認識しています。中期的に取り組む活動計画の具体化にあたっては、TNFDの提言内容を参照し、当社の事業における地球資源および生物多様性への依存とインパクトを評価しています。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自然への依存とインパクトを評価し、リスクと機会を特定しています。

※ 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。

コニカミノルタのリスクと機会

	TNFD中核指標		当社への影響	
	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：水ストレスが高い地域（東南アジア）でのサプライヤー操業停止・供給量低下	• 捺染ドライプロセス：水ストレスが高い地域（インド、トルコ、イタリア）での水レス染色システムの販売
		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：環境汚染による規制化・気候影響にともなう調達不安定化 • 紙：森林資源の減少にともなう保護規制・紙需要の減少	–
インパクト	汚染・汚染除去	5 土壌汚染	• 化学物質規制・土壌汚染防止の強化による事業影響	• 有害物質フリー技術：有害物質フリー製品の拡大
		6 排水量	–	• インクジェット技術：オンデマンド生産プロセスの提供による製造工程効率化
		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 • 枯渇資源：レアアースなどの循環利用対応不足	• 商業／産業印刷サプライチェーンを変革するデジタルソリューションの提供 • 循環型社会における材料種判別の高度化技術 • 循環資源を活用した製品の拡大
		8 プラスチックによる汚染	–	–
		9 非GHG大気汚染物質	–	–

リスクとインパクト管理

資源および生物多様性を含む環境リスクは、グループ全体の経営リスクの一つとして位置づけ、リスクマネジメント委員会において管理しています。また、特定の自然資源への依存を有する事業においては、事業中期計画の中で、生産・調達リスクを評価・特定して対応を行っています。

指標と目標

長期的なビジョンとして、「地球資源使用ゼロに向けて、自社製品における地球資源使用量を2050年までに90%以上削減する」「自社製品以外での地球資源の削減貢献量を拡大する」および「生物多様性の修復と保全に取り組む」を目標に設定しています。この長期目標を達成するためのマイルストーンとして、中期経営計画（2023-2025）に紐づく「中期環境計画2025」において管理指標を設定しています。

2025年度末までに自社製品における地球資源使用量を20%削減すること、自社製品以外でのお客様・社会における地球資源使用削減貢献量を40万トン創出することを目標として設定し、2025年度はいずれの目標も達成しました。2026年度から始まった新たな中期計画においても、同指標の目標を掲げ、自然資本への依存低減と貢献拡大を進めていきます。

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。2011年に国連で「ビジネスと人権に関する指導原則（以下「UNGPs」）」が採択されたことにより、人権尊重に関する企業の責任が明確になりました。各国で人権に関連した法規制化や調達要件への組み込みが進み、UNGPsに沿った人権取り組みの重要性が益々高まっています。このような社会要請に応えていくことはもちろん重要であり、さらに、人権尊重の姿勢を社内外に示すことでステークホルダーからの信頼の獲得、従業員との信頼構築につながり、結果的にサプライチェーン全体の競争力の向上や持続的な成長が実現できると考えています。

当社は、UNGPs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。

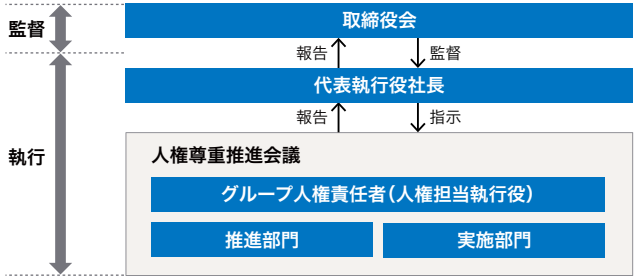
推進体制

当社の人権尊重の取り組みは、グループ人権責任者（人権担当執行役）の下、サステナビリティを所管する経営企画部を中心に、コーポレート部門および各事業部門の推進担当部門と連携しながら推進しています。

2026年度より、グループ全体での人権尊重の強化を目的として全社横断的に人権に関わる取り組みを統制する「人権尊重推進会議」を発足しました。

また、人権に関する取り組みの状況や重要な課題については、グループ人権責任者から代表執行役社長を通じて取締役会へ報告を行うなど、ガバナンス体制の強化を図っています。

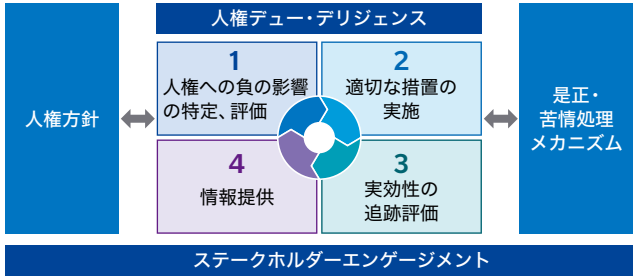
人権推進体制



人権尊重に向けた管理プロセス

コニカミノルタは、UNGPs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、人権尊重の実践に取り組んでいます。

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

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侵害」「過重労働」「労働安全衛生」「ジェンダーに関する人権問題」などを優先的に取り組む課題として特定しています。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・実施しています。

また、新規および追加投資の際には、投資評価基準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形式の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。また、重要な間接材についても評価対象に含めており、主要な製造拠点における構内常駐業者や人材派遣会社など、事業活動に密接に関わるサプライヤーを対象として特定し、リスク評価を行っています。

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。

2026年度より、従来の内部通報制度やハラスメント相談窓口に加え、外部の独立した苦情処理メカニズムであるJaCER（一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構）を通じた通報受け付けを開始しました。これにより、通報チャネルの拡充を通じたアクセス容易性の向上に加え、公平性や透明性の確保など、実効性の高い救済プロセスの強化を図っています。

Part 5
企業価値向上に寄与するガバナンス

63 取締役一覧・執行役一覧
64 スキル・マトリックス
65 コーポレートガバナンス
69 指名委員会委員長メッセージ
72 報酬委員会委員長メッセージ
75 リスクマネジメント

取締役一覧・執行役一覧 2026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
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年取締役兼常務執行役に就任。2020年には取締役兼専務執行役として経営企画、IR、広報も担当。2022年4月より取締役兼代表執行役社長に就任し、現在に至る。
所有株式数※	230,399(158,083)
在任年数	8



氏名・役職	社外取締役 監査委員会委員長 指名委員 佐久間 総一郎
主な略歴	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、代表取締役副社長を務める。現在は日鉄ソリューションズ株式会社顧問。2020年6月に当社取締役に就任し、現在に至る。
所有株式数※	20,300(0)
在任年数	6



氏名・役職	社外取締役 指名委員会委員長 報酬委員 峰岸 真澄
主な略歴	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、現在は代表取締役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。
所有株式数※	800(0)
在任年数	4



氏名・役職	社外取締役 取締役会議長 指名委員 澤田 拓子
主な略歴	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。取締役副会長を経て、現在は副会長。2023年6月に当社取締役に就任。2025年6月より取締役兼取締役会議長に就任し、現在に至る。
所有株式数※	0
在任年数	3



氏名・役職	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	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。現在は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※	2,300(0)
在任年数	1



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
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　財務統括責任者 兼 キオクシア株式会社副社長執行役員　財務統括責任者。2025年6月に当社取締役に就任し、現在に至る。
所有株式数※	3,400(0)
在任年数	1



氏名・役職	取締役 指名委員 監査委員 報酬委員 江口 俊哉
主な略歴	1989年コニカ株式会社に入社。デジタル複合機のシステムアーキテクチャ開発、新規事業領域の技術開発に携わる。2017年に執行役に就任しプラネタリウム事業、画像IoT関連事業の担当、および海外子会社の監督役会議長を務める。2021年に技術管掌として常務執行役に就任。2026年常務執行役を退任の後、取締役に就任し、現在に至る。
所有株式数※	83,417(50,324)
在任年数	新任



氏名・役職	取締役 専務執行役 平井 善博
主な略歴	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、2026年に取締役兼専務執行役に就任し、現在に至る。
所有株式数※	54,415(40,015)
在任年数	3



氏名・役職	取締役 常務執行役 葛原 憲康
主な略歴	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。2022年より経営企画担当を経て、2023年より取締役兼常務執行役に就任し、現在に至る。
所有株式数※	115,103(63,431)
在任年数	3

※ 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　専務執行役 平井 善博　常務執行役 葛原 憲康　常務執行役 岡 慎一郎　常務執行役 高山 典久　常務執行役 吉村 裕介　執行役 一條 啓介

執行役 岡村 美和　執行役 村山 明子　執行役 大島 美穂子　執行役 加藤 花子　執行役 鎌田 隆史

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（2025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	8年	12/12				●	●	●		●	●			●
佐久間 総一郎	6年	12/12	○	◎			●	●				●	●	●
峰岸 真澄	4年	12/12	◎		○	●	●			●	●	●		●
澤田 拓子	3年	12/12	○				●	●	●	●				●
新井 佐恵子	1年	10/10	○	○	○		●				●		●	
河村 芳彦	1年	10/10	○	○	◎		●	●		●	●			●
江口 俊哉	新任	-	○	○	○			●	●					●
平井 善博	3年	12/12					●	●		●	●		●	
葛原 憲康	3年	12/12						●	●	●				●

※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

ガバナンス設計思想の継承とさらなる進化

当社は、2003年に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）を会社法上の機関設計として採用し、経営の監督と業務執行の分離を徹底してきました。20年余りにわたり、当初のフィロソフィーを継承しながら、過去の重要な経営判断における課題を教訓として、取締役会による監督・牽制機能の実効性を高めるための見直しを重ねるとともに、投資家を含むステークホルダーの視点を取り入れ、「コニカミノルタ流ガバナンス」を発展させています。

指名・監査・報酬の三委員会では、代表執行役社長（以下、社長）を委員に選任せず、各委員会の委員長をすべて社外取締役とすることで、独立性・客観性・透明性の高い意思決定体制を確立しています。さらに2022年6月以降は、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ことで、監督機能を一層強化してきました。

当社は、経営を託すに足る経営者の選解任を監督側が担うという指名委員会等設置会社の設計思想に基づき、指名委員会と取締役会との情報格差の縮小を図るべく、2025年度より全社外取締役を指名委員とする体制へ移行しました。これにより、社長を含む執行役の選解任、後継者計画、取締役候補者の選任等、中長期的な企業価値に関わる重要事項について、社外取締役全員が審議に関与しています。

今後も、監督と執行の適切な緊張関係を維持しつつ、ガバナンスの実効性向上に取り組んでいきます。

※コーポレートガバナンス基本方針、コーポレートガバナンス報告書は、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 自己評価開始（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	2023～2025 非財務指標適用 2026 株式報酬を再構築（業績連動・TSR連動・非業績連動）
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、重要テーマの意思決定の迅速化と実行力の向上を図っています。変化する環境下において機動的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反映した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右記の通りです。

2025年度の取締役会は、次期中期経営計画(2026年度～2028年度)を重要テーマとして位置づけ、集中的に審議しました。取締役会では、事業ポートフォリオの方向性や資本効率向上といったマクロの視点に加え、計画の前提となる諸条件の妥当性、複数シナリオの整理、撤退・再編を含む意思決定を発動する際の基準、事業環境が悪化した場合のバックアップ施策等、目標達成の蓋然性を高める観点で議論を重ねました。

加えて、次期中期経営計画の議論と並行して、報酬委員会において役員報酬体系の改定についても検討しました。変更後の報酬制度では、当該中期経営計画で掲げる経営戦略やリスクテイクの方針との整合性を重視するとともに、株主価値の向上を経営陣により強く意識づけることを目的としました(→P71)。

なお、取締役会および法定三委員会(指名、監査、報酬)の全取締役の出席率は100%です。

2025年度　取締役会の主な議題

- **次期中期経営計画(2026年度～2028年度)の策定**
- **2025年度　経営目標達成に向けたモニタリング**
- **資金調達(ESG債、社債型種類株等)**
- **情報機器事業の方向性を含む中長期ポートフォリオ検討**

コーポレートガバナンスに関わる各種会議体

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体制や進め方などに関する意見交換を行うと同時に、取締役会として重視すべき論点とモニタリングの視点を再確認する
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・取締役懇談会前後に、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、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実感し、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 • 執行役の重要課題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 • 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、次世代へ継承する • 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 • 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などから必要性が認められた場合、活動を再開する
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

取締役会の実効性を担保する仕組み

当社は、取締役会の実効性向上に向けて事務局機能の強化を図ってきました。定時株主総会後に議長から提示される取締役会運営方針を起点に、事務局が執行側・監督側双方の意向を整理・言語化し、重要課題、定例確認事項、深掘りすべきテーマを区分し、アジェンダ過多や監督の漏れのいずれも生じさせないことを念頭に、年間議題設計に反映します。また、取締役会事務局は、監査委員会で取り上げた「リスクの芽」の取締役会での扱い、社長評価・後継者の議論を監督にどう反映させるか、また報酬設計を経営戦略・リスクテイクの方針とどう整合させるかという観点で取締役会と三委員会の議題を俯瞰し、各会議体の審議が分断されることなく、中長期的な企業価値向上に資する監督機能を発揮できるよう、実効性のあるガバナンス運営を支えます。

取締役会運営を支える仕組み

Step1 議題の確定
取締役会議長・社長間で認識合わせ※
①次回の議題の要旨、議題化の背景や狙い
②3カ月先までの議題の概要
※委員会議題は年度初回の委員会で決議

Step2 事前説明
社外取締役に個別に実施
①次回の議題の要旨、議題化の背景や狙い
②3カ月先までの議題の概要
③委員会議題の概要

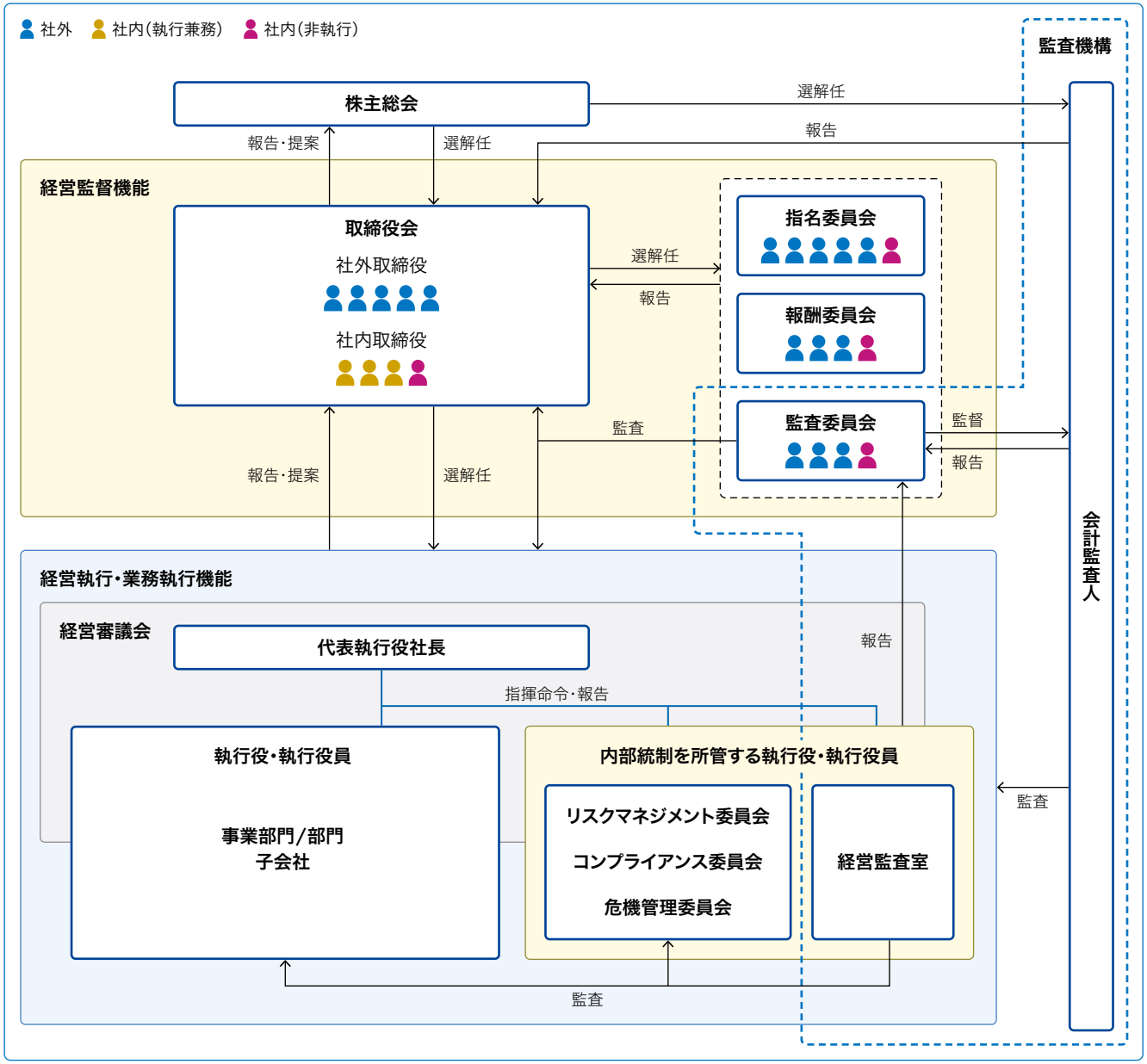
Step3 フィードバック
社外取締役からの指摘事項をフィードバック
・対執行：提案／報告内容に反映
・対議長：フィードバックに対する執行の準備状況を含め共有し、当日のファシリテーションに反映

Step4 取締役会・取締役懇談会、委員会
全取締役が議題化の目的や背景を理解して議論に参加
重要な論点に集中して議論

Step5 エグゼクティブセッション
社外取締役のみで議論を振り返り意見交換し、次回の取締役会の議論につなげる

Step6 執行への展開
取締役会での議論のポイントを執行内で共有し、執行内でのアクションを加速させる

コーポレートガバナンス体制



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

取締役候補者選定のプロセス

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	• 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

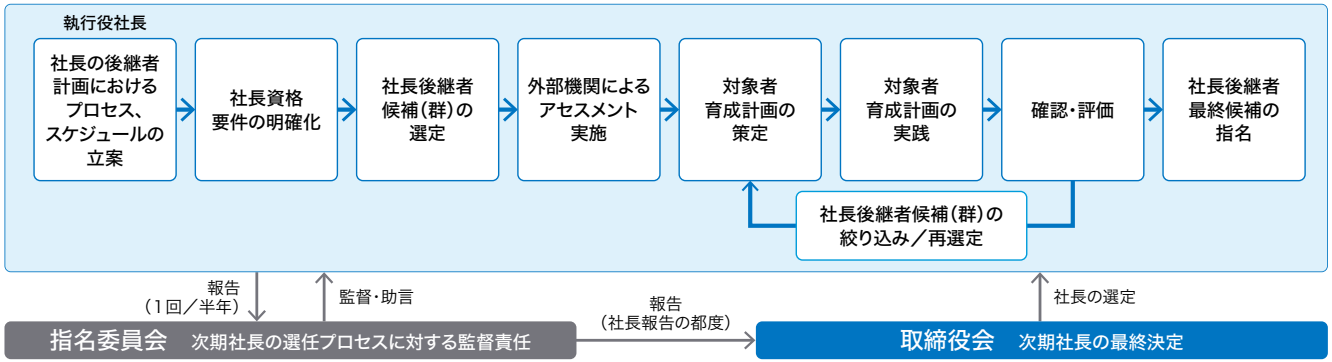
社長の後継者計画

指名委員会は、社長から原則年に2回、後継者の計画について報告を受け、必要な監督を行います。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などを客観的に把握します。また、指名委員会の委員（全社外取締役5名、非執行社内取締役1名）は、取締役会などの会議体あるいは拠点視察などの場で、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。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、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。

執行役社長の後継者計画における機能・役割



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、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ています。そのうえで、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年度には、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、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、社長を委員長とする人財委員会を設置しました（→P44）。

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ます。

指名委員会委員長メッセージ



社外取締役　指名委員会委員長
峰岸 真澄

前中期経営計画における経営陣および経営体制への評価と、今後強化すべき課題

前中期経営計画を振り返ると、当社は事業ポートフォリオの整理やグローバル構造改革を通じ、キャッシュ創出力の維持・改善など、経営基盤を着実に強化してきました。経営陣は掲げた方針・施策を着実に実行し、ステークホルダーへの約束を成果へ結び付ける経営チームへ進化していると評価しています。

一方で、持続的成長と市場期待への対応に向け、さらに踏み込むべき課題も明確です。成長領域の具体化と収益化までの時間軸の明確化、事業計画の数値精度向上と実行力の担保について、取締役会は一層厳格にモニタリングしてまいります。また、市場からは単年度での収益改善への期待も高まっており、より明確なコミットメントを示すとともに、戦略と実績のつながりをわかりやすく説明していく必要があります。

当社は長年培った技術や素材の強みを有しています。これらを既存事業の延長線上にとどめず、新たなビジネスモデルや収益機会につなげるには、優先領域へ資源を振り向ける事業構想力を備えた経営判断が不可欠であり、これが企業価値向上の鍵になると考えています。

ガバナンス面では、社外取締役を含む多様な視点による議論が定着しました。今後はこれを、戦略の進捗や仮説検証、資本効率、収益性改善に結び付く実効性の高いモニタリングへ進化させます。重要テーマごとの責任を明確化し、KPIの妥当性検証を起点とした進捗管理を通じ、執行のスピードと成果をこれまで以上に厳しく見極めてまいります。

指名委員会としては、今後の経営陣には、変革を構想し主導する力と、戦略を確実に実行し成果につなげる力を重視します。経営体制を厳格に見極めながら、持続的な企業価値向上につながるガバナンス強化において責任を果たしてまいります。

新中期経営計画の施策実行に向けて、社長および経営陣に求められる資質・役割

当社は、事業ポートフォリオマネジメントの強化と、オフィス事業を中心とした情報機器事業の収益改善を新中期経営計画の柱に掲げています。その実現には、経営トップおよび経営陣の意思決定の質と実行力が厳しく問われます。

社長には、全社最適の観点から資源配分を徹底し、事業ポートフォリオの変革を確実に実行する責任があります。成長性と資本効率を踏まえて投資の優先順位を明確化するとともに、構造的課題を抱える事業については、抜本改革を含めた意思決定を先送りせず実行することを求めます。特に情報機器事業では、収益構造改善を具体的な成果として示せるかが、経営の信頼性を測る重要な指標となります。また社長は、戦略を示すだけでなく、進捗管理と成果創出、環境変化への迅速な軌道修正を担う実行責任者であり、その意思決定のスピードと実行力が企業価値を左右します。

経営陣には、高い専門性と全社最適の視点から連携し、戦略を成果へ結び付けることを求めます。KPIへのコミットメントと迅速な対応、変革志向を備え、計画と実行の乖離を生じさせない実行重視の組織運営が不可欠です。

指名委員会としては、こうした役割を担える経営トップおよび経営陣の選任・評価を一層厳格に行ってまいります。

今後の企業価値向上を実現する経営体制構築に向けた指名委員会の取り組み

中期経営計画の先も見据え、その時点で会社に最適な経営体制を描き、持続的成長を支える経営基盤を計画的に構築することが重要です。

指名委員会は、経営人財の選任・育成の高度化を重要な責務と位置づけています。当社の戦略や事業ポートフォリオの変化を踏まえ、中長期的に求められる経営人財像を明確化し、それに基づく育成・配置を監督します。重要ポストの後継者計画についても、形式的な候補者選定ではなく、複数候補者に対する継続的かつ客観的な評価・育成プロセスを確認し、その実効性を高めていきます。

また、外部人財の登用も含めた多様な選択肢を排除せず、即戦力の活用によるスピードと多様性を両立できているかを確認します。経営陣の評価についても 、短期業績だけでなく、中長期の価値創造への貢献を含む多面的な評価体系を重視し、その結果が経営体制や報酬へ適切に反映され、成果責任の明確化と経営規律の強化につながっているかを監督してまいります。

指名委員会の役割は、これらの取り組みを独立した立場から検証し、必要に応じて選任・解任を含む適切な対応を適切なタイミングで行うことにあります。

実効性のある経営体制は持続的な企業価値向上の前提であり、その成果は市場から常に厳しく評価されます。指名委員会としては、ステークホルダーの期待に照らし、人財戦略と評価制度が実効的に機能しているかを厳格に見極めてまいります。

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。

2025年の実施要項

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
評価項目	取締役会、各委員会の構成・運営・討議、監督機能、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エグゼクティブセッションにて、評価結果報告・課題の認識合わせと対応策の議論 ⑥取締役会にて、評価結果と課題への対応策を報告 ⑦取締役会および各委員会の次年度方針に反映

2025年度の振り返りと2026年度の継続課題

2025年度は、中期経営計画の最終年度として「Turn Around 2025」を掲げ、2026年度以降の持続的な成長に向けた基盤を確立する年として位置づけました。取締役会は、ROIC経営の徹底をはじめ、株主価値の向上を強く意識した経営の実現に向け、投資家視点に立った中長期的な事業ポートフォリオ戦略や価値創出ストーリーの観点から、監督および助言を行いました。

取締役会では、これらの考え方に基づく新中期経営計画の策定を主な議題とし、財務目標、資本構成、コア技術に加え、売上総利益率の向上、費用効率化 、資本効率向上に紐づく各施策の実行力、ならびに施策の蓋然性について集中的に討議しました。

一方、新中期経営計画の策定における執行のスピードに改善の余地があることを取締役会実効性評価で確認しました。

	達成したこと	2026年度の継続課題
ROE 5%達成に向けたモニタリング強化	四半期決算報告に基づいた進捗確認、リスクについての対応の是正によりROE目標を超過達成	-
次期中期経営計画策定	中長期戦略議論の早期段階から、資本市場目線での全体設計に基づくエクイティストーリー形成を強く助言	ステークホルダーが納得できるエクイティストーリーの提示
その他主なモニタリング項目	①2026年度中に方向性を決定すべき重要事項としてアジェンダ設定を要請 ②CEO後継者育成計画に対する監督・助言	①情報機器事業を中心とした中長期事業ポートフォリオ議論の深化、加速 ②執行役評価制度・役員候補者育成の仕組みの高度化(指名委員会・報酬委員会)

2026年度取締役会運営方針

1)運営方針

2026年度は、中長期的な事業ポートフォリオ戦略の議論を深化、加速し、資本構成および収益性を踏まえた利益水準の向上を監督する重要な一年と位置づけます。執行側・監督側双方で、柔軟かつ実効性の高い検討体制を整備するとともに、経営陣とのコミュニケーションを強化します。執行の意思決定の迅速化と質の向上、適切なリスクテイクを後押しし、市場変化に対応しつつ当社のポジショニングを安定的に維持・向上することに資します。

一方で、中期経営計画達成に向けた既存事業戦略や構造最適化施策の実行については、執行側の責任と権限に従い、取締役会は戦略との整合性および進捗をモニタリングします。

2)重要モニタリング項目

中期経営計画で掲げた各施策のKPIが執行から監督に提示され、当該KPIに基づくモニタリングポイントについて取締役会が合意していることを前提に、2026年度取締役会として重点的に議論する項目は以下のとおりとします。

①中長期的な事業ポートフォリオ戦略議論

情報機器事業を中心とした中長期事業ポートフォリオ戦略の方向性について、インダストリー事業の成長ストーリーも踏まえ、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します。

- 特に、情報機器事業の方向性については、執行側が早期に検討体制やスケジュール、マイルストーンを具体化できるよう、非公式な場の活用も含めた建設的な対話を通じて議論を促進し、意思決定スピードの向上を支援します。取締役会事務局は、年間議題案を設計し適時ローリングすると同時に、議論の場を柔軟に設定します。
- 取締役会では資本市場の動向や市場からの当社評価を反映した助言を重視し、新たな成長領域が収益の柱として確立するまでの間、既存事業における利益創出力の最大化に徹底して取り組むことを前提に、経営資源配分、資本構成、資本効率改善を通じた中長期シナリオ形成に関する議論を集中的に行います。

②ROE8%達成に向けたモニタリング

中期経営計画においてROE8%達成の基盤となる既存事業領域の事業戦略や、事業およびコーポレート機能の横断改革による生産性向上、さらなる成長戦略を含む全社重点施策は執行に委ね、四半期ごとの進捗報告を通じてモニタリングを実施します。

3)エクイティストーリーを語り実行する経営チームの組成

指名委員会および報酬委員会と連携し、CEOを含む重要ポストの後継者に関する評価・育成の状況について報告を受け、取締役会としての監督責任を果たします。

執行役の取締役会への登壇機会を通じて、経営チームの多面的な把握に努めます。

役員報酬体系

執行役の目標達成へのインセンティブを一層強化した体系へ

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。

また、報酬の水準については、当社の発展を担う有為な人材を確保・維持できるレベルを目標としています。

2025年度の報酬委員会では、中期経営計画の目標およびグループ年度予算の達成へのインセンティブを一層強化するため、上記の考え方に従い、役員報酬体系の見直しに関する検討、審議を継続的に実施しました。

その結果を踏まえ、役員報酬制度の改定および2026年度からの適用を決議するとともに、既に導入を決定していた株主総利回り(TSR)連動株式報酬の取り扱いを具体化しました。

改定の主なポイント

報酬構成比率

- 従来の比率に対して、固定報酬比率は全執行役についてマイナス5%、株式報酬は社長がプラス5%、その他の執行役はプラス10%としました。
- これに伴い報酬全体に占める株式報酬の比率は一律30%となり、すべての執行役が一丸となった株主価値向上への取り組みを更に推進します。

業績に連動する報酬の評価指標

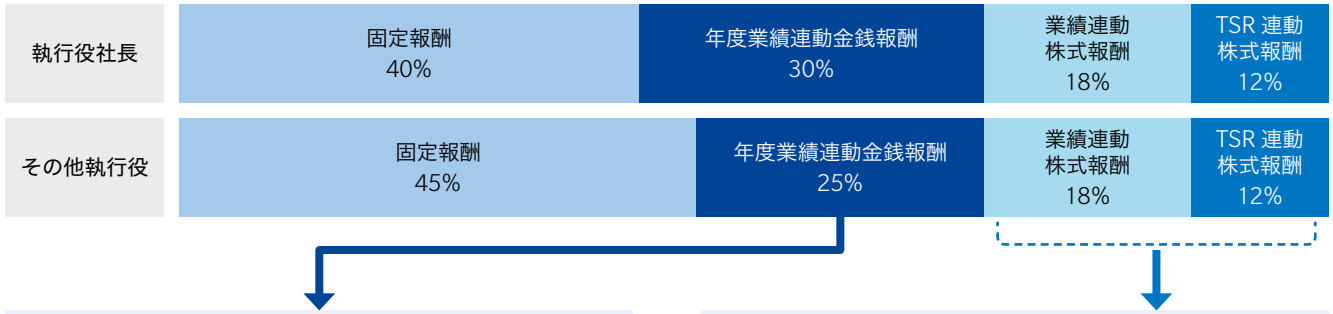
- 年度業績連動金銭報酬は「当期利益」、業績連動株式報酬は「ROE」と、それぞれ単一の評価指標としました。
  2026年度から始まる中期経営計画期間での財務基盤強化に向けて指標を絞り込み、数値目標に強くコミットする方針をより明確にするためです。

TSR連動株式報酬

- 比較対象は配当込みTOPIX成長率、評価期間を直近の3事業年度とし、毎年交付します。
- 当該報酬の導入も株主価値向上の強化を目的としており、インセンティブの即時性を狙い、毎年の株式交付としました。

改定後の役員報酬体系

役員報酬の構成



年度業績連動金銭報酬の評価指標等

項目	業績連動部分※2	個人別評価部分※2
ウエイト※1	70%	30%
評価指標	当期利益額(グループ連結)	各執行役の重要課題／個別目標に対する達成度、難易度、社長関与度など
評価要領	グループ年度予算に対する達成率	100%を基準として0%から200%の範囲で代表執行役社長が評価

※1 構成要素のウエイトは設計上の理論値を記載しています。
※2 執行役社長は業績連動部分のみの適用としています。

株式報酬の評価指標等

項目	業績連動株式報酬	TSR連動株式報酬
ウエイト※3	60%	40%
評価指標	ROE(グループ連結)	TSR
評価要領	中期経営計画の最終事業年度目標値(対外公表値)に対する達成率	相対TSR※4 (自社TSR÷配当込みTOPIX成長率)

※3 構成要素のウエイトは設計上の理論値を記載しています。
※4 相対TSRの算定式および定義は以下のとおりです。

- 相対TSR:対象評価期間における自社TSR÷同期間における配当込みTOPIXの成長率
- 自社TSR:(評価期間終了年度の最終3カ月における自社株価終値の平均値+評価期間における配当額累計)÷評価開始前年度の最終3カ月における自社株価終値の平均値
- 配当込みTOPIXの成長率:評価期間終了年度の最終3カ月における配当込みTOPIXの平均値÷評価開始前年度の最終3カ月における配当込みTOPIXの平均値
- 評価期間:直近の3事業年度。移行措置としてTSR連動株式報酬導入の初回のみ直近の2事業年度。

報酬委員会委員長メッセージ



社外取締役　報酬委員会委員長
河村 芳彦

新中期経営計画の開始に合わせて、役員報酬制度を全面的に見直し

当社は指名委員会等設置会社であり、取締役会の過半数が社外取締役で構成され、日本企業の中では最もガバナンスが強く機能する体制にあります。したがって、役員の報酬体系・水準は、指名委員会の社長指名と同様に、報酬委員会が最終決定権限を持ちます。

今般、2028年度を最終年度とする新たな中期経営計画のスタートに合わせて、役員報酬制度を全面的に見直しました。これには経営環境の変化という大きな背景と取締役会の重大な決意があります。

私が社外取締役に就任して痛感したのは、当社の経営陣の目線が、かつて在籍した会社と比較して内部に集中するという内向き傾向にあり、経営環境とずれが生じている点です。従来の安定株主がいて株主総会も形式的なものであった時代はすでに終わり、株式の持ち合いが解消され、機関投資家が主たる株主になる状況になりました。会社はこのような変化に対応できているのでしょうか。

具体的には、資本市場と向き合って経営を行う、実務的には予算や決算において市場コンセンサスを踏まえた視点が不足しているということです。どこの会社でも上場企業である限りは常に市場コンセンサスを意識して目標設定、投資や生産、営業活動を行います。優良な上場企業はP/L上で利益が出ていれば良いということではありません。コンセンサスとの対比が勝負になります。コンセンサスを意識した経営が弱ければ、当然のことですが、資本市場からの反応は厳しいものになり、株価は低迷し、結果、PBR（株価純資産倍率）が0.5前後で低迷するという状態になります。

株式会社である以上は、この資本市場に正面から向き合うということは最も重要な経営課題の一つです。

こうした経営課題に対して社長をはじめとする経営幹部に強く意識していただくために、資本市場と目線を合わせるという意味で株式報酬の導入・拡充を図りました。ここには経営陣の意識改革を促すという取締役会としての重大な決意を反映しています。従来のトップマネジメントの報酬体系では、業績評価にESGなどの定性目標が含まれていて、さらには、報酬の過半が現金支給で株式報酬の比率は小さいものでした。今回は業績評価を定量的な業績目標（予算・中計目標達成）に集中的に連動させ、株式報酬部分の割合を増やしました。これにより経営トップは企業価値向上につながる定量的な業績目標の達成により強くコミットすることになり、資本市場と同じ目線に立つことができます。これは決してESGなどの定性的な経営目標を軽視するものではなく、経営目標はその時々の経営課題で最も重要なパラメーターに沿って決めるという経営の大原則に基づくものです。

リーダーシップを強化し、資本市場の期待に応える経営を

もちろん経営幹部の報酬体系の変更だけで、直ちに会社業績が伸長し、資本市場からの評価が高まるわけではありません。会社経営は、製造、営業、研究開発、財務・経理、経営戦略、人事など幅広い分野における取り組みの積み重ねと、それらの総合力によって成り立つものです。そのような中にあっても、これらの活動を統合し方向付ける経営のリーダーシップは、会社業績の向上と市場価値の最大化にとって極めて重要な要素であると考えています。今回の報酬体系の変更がこのリーダーシップのあり方に一石を投じ、経営のベクトルが資本市場の期待と合致し、リーダーシップが現場にも浸透し、全社一丸となって新中期経営計画の経営目標達成に向けて邁進することを期待しています。

上場企業である以上、企業価値の向上は最も重要な経営目標です。そうでなければ非上場化したほうが良いと思います。内向き目線で社内の調整に追われる経営とは決別する必要があります。資本市場にコンプライした経営を目指すことが会社発展の原点になります。会社が変われるかどうかの正念場において、報酬委員会としても成果に対して厳格に責任を問う姿勢を堅持してまいります。

取締役または執行役ごとの報酬などの総額

区分			取締役			執行役
			社外	社内	計	
報酬額	合計(百万円)		91	40	132	557
	固定報酬	人員(名)	7	1	8	11
		金額(百万円)	91	33	124	292
	業績連動報酬※1	人員(名)	-	-	-	13
		金額(百万円)	-	-	-	158
	株式報酬※2	人員(名)	-	1	1	13
		金額(百万円)	-	7	7	106

注 2026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11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、その者の報酬など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、当事業年度末において、会計上費用計上すべき額を記載しています。具体的には、「業績水準部分」と「業績目標達成度部分」は事業年度末日時点での業績推定値に基づいて算定した額、「個人別評価部分」は役員報酬内規で定める基準額をそれぞれ費用計上しています。なお、最終的な支給額は確定後の業績および評価を基に報酬委員会で審議、決定しますが、費用計上した金額と異なる額となる可能性があります。
※2 株式報酬については、当事業年度末において、会計上費用計上すべき額を記載しています。具体的には、「中期株式報酬(業績連動型)」は中期経営計画期間の最終事業年度末日時点での業績推定値に基づくポイント数、「中期株式報酬(非業績連動型)」と「長期株式報酬」は役員報酬内規で定めるポイント数を基に、それぞれ将来の当社株式報酬見込額を算定し、費用計上しています。なお、最終的な報酬額やポイント数は確定後の業績などを基に報酬委員会で審議、決定しますが、「中期株式報酬(業績連動型)」については、費用計上した金額と異なる額となる可能性があります。

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、2025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152百万円)。

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。

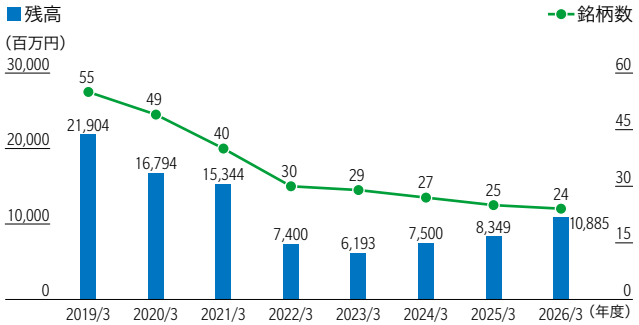
- 重要な資産の譲渡
- 合併または完全子会社化などによる株式の異動
- 有利発行による第三者割当増資
- 敵対的買収防衛策の導入

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	750
非上場株式以外の株式	6	10,135

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2.0%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コミュニケーションを通じて企業価値を最大化し、株主・投資家の皆様の期待に応えることを目指しています。この考えのもと、単なる情報開示にとどまらず、投資家の理解の深化と建設的な対話の促進に向けたIR活動を展開しています。

2025年度は、前中期経営計画に基づく経営改革の進展により収益性改善への確度が高まる一方で、資本市場からは将来の成長戦略への関心が高まっていました。こうした状況を踏まえ、当社としてのエクイティストーリーをより明確に発信するため、当社が培ってきた技術を基盤に中長期的な成長を目指す「成長の芽」をテーマとした説明会を3回にわたり開催しました。第1弾として取り上げたインテリジェント再生材をはじめ、各説明会では事業を熟知する事業推進責任者が中心となり、市場の成長性や当社の競争優位性、段階的な投資方針について説明しました。また、パートナー企業やお客様にもご登壇いただき、取り組みの実効性や社会的価値を第三者の視点も交えて紹介することで、機関投資家の期待感の醸成を図りました。また、機関投資家から「サステナビリティへの取り組みと事業成長との関係が見えにくい」とのご指摘を受け、その関連性への理解を深めていただくために、サステナビリティ説明会を開催しました。さらに、2026年度を初年度とする中期経営計画についても、発表前後に資本市場との建設的な対話を重ね、説明内容の充実と理解の促進を図っています。

これらの活動を通じて得られたご意見・ご指摘は、適宜経営層に共有するとともに、取締役会や経営会議でも報告し、経営の改善と高度化につなげています。

社内においても決算説明会に連動した「CEO LIVE！」などを通じて、資本市場からの意見や期待を従業員と共有しています。外部の視点を取り入れることで意識改革を図り、企業価値向上に向けた行動を促しています。

株主・投資家との対話

投資家との対話実績（2025年度）

個別ミーティング		220回
	うちマネジメント 社長	9回
	役員	64回
スモールミーティング		3回
	社長	2回
	インダストリー事業	1回
証券会社主催カンファレンス・工場見学会		6回
IRロードショー		1回
株主エンゲージメントミーティング		18回
	社外取締役	10回
	執行役	8回

IR説明会実績（2025年度）

成長の芽 説明会 「インテリジェント再生材」	1回 参加者数:31名
成長の芽 説明会 「ペロブスカイト太陽電池バリアフィルム」	1回 参加者数:25名
半導体製造装置用光学コンポーネント 事業説明会	1回 参加者数:44名
サステナビリティ説明会	1回 参加者数:36名
個人投資家向け説明会	1回 参加者数:345名

社内へのフィードバック

主なフィードバックの機会（2025年度）

機会	頻度
投資家・証券アナリストとの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・投資家からの主なご意見・ご要望と、それを受けた主な改善対応

株主・企業価値を意識した経営

- 事業部ごとのROICを開示し、資本コストを意識した経営を行うべき
  → 中期経営計画にROICを軸とした事業ポートフォリオマネジメントを活用 →P19
- 成長に対する期待感を醸成すべき
  → 成長の芽に関する説明会やサステナビリティ説明会を開催し、成長性、当社の競争力や取り組みの社会的意義、将来性などを説明 →IR関連イベント
- 役員報酬の固定報酬割合を見直すべき
  → 執行役に対する役員報酬制度を改定 →執行役に対する役員報酬制度の改定に関するお知らせ
- 従業員が自社の株式を購入する際のインセンティブを強化すべき
  → 従業員持株会の奨励金付与率を引き上げ →従業員持株会の奨励金付与率の引き上げについて

中期経営計画、決算説明

- 不採算事業は採算を明らかにして対策を明確にしてほしい
  → 決算説明会資料で不採算事業の収益性改善の進捗を開示
- 情報機器事業における計画の蓋然性が不透明
  → 中期経営計画に対する施策について追加説明 →2026年3月期決算説明会

統合報告書の内容

- ROE8%実現への道筋と事業戦略の充実化
- 環境価値向上と事業価値向上のつながりの説明
  → 統合報告書コンテンツを継続的に改善 →P1

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。

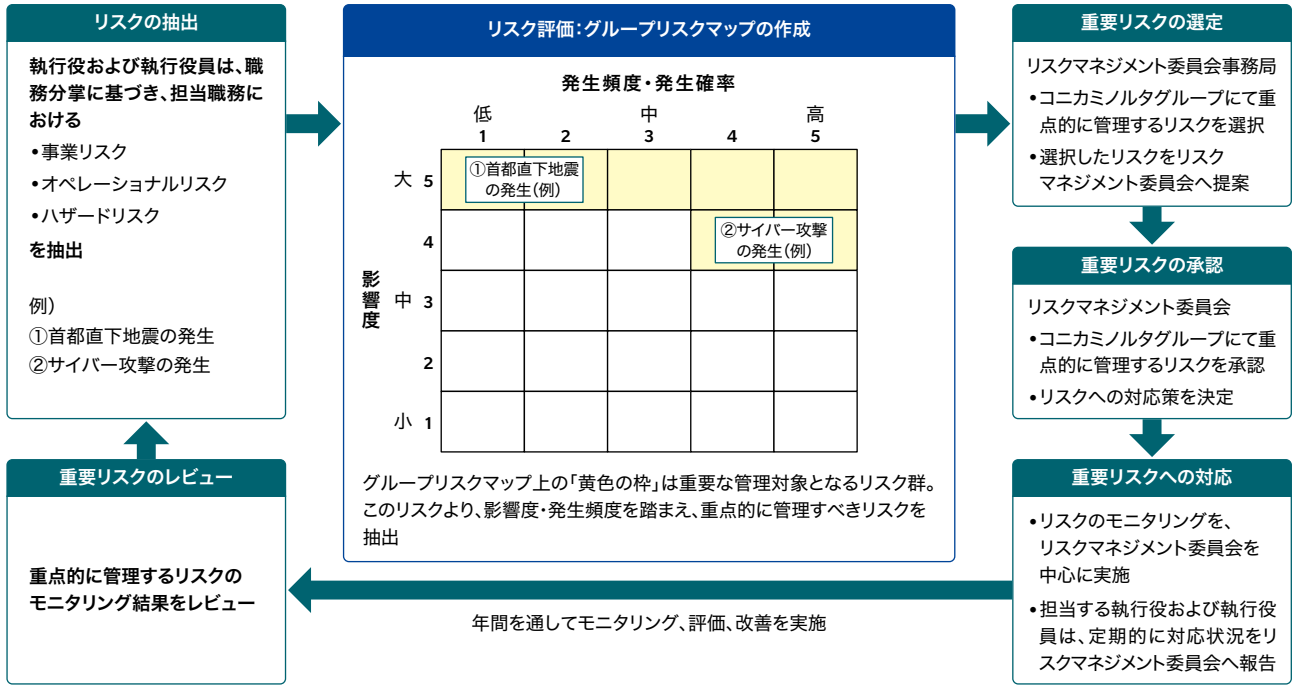
リスクマネジメントプロセス

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。

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



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

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
経済動向・市場環境	高	1年以内	大	→右記
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	→P26
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	→Web
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	→P49
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	→P61
大地震・自然災害・感染症など	中	特定時期なし	大	→Web
気候変動・環境規制	中	特定時期なし	中	→P58
知的財産権	低	特定時期なし	小	→P40
人財確保	中	3年以内	大	→P43
情報セキュリティ	高	特定時期なし	大	→右記

注 投資家の皆様から特に関心の高い、「生産・調達など」に関わるリスクについてはP49を、「人権」に関わるリスクについてはP61をそれぞれご参照ください。

詳細情報:リスク情報
https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/risk/information.html

経済動向・市場環境への対応

主要市場において、インフレの長期化や金融引き締めにともなう景気後退、ならびにウクライナ情勢や中東情勢の深刻化により、当該地域における経済活動が制約または停止した場合、顧客の投資抑制や個人消費の低迷を通じて、当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、各国・地域において、当社グループが予期しない政策、法制度または規制などの変更が生じた場合、事業活動が停滞し、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

こうしたリスクに対し、現地法人との日常的な情報共有を通じて定期的に事業活動の状況を把握するとともに、事業に関連する経済情勢を分析し、経営戦略や業績予想に反映する取り組みを進めています。

グローバルサプライチェーンへの対応

当社グループは、生産および販売活動の多くをグローバルに展開しているため、各国・地域における物流上の問題が当社グループのサプライチェーンに波及し、供給遅延などを通じて経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。特に、主要な輸出先である欧米では、スエズ運河の航行制限にともなう喜望峰経由への迂回や中東情勢の緊迫化を背景として、輸送リードタイムの長期化、海上輸送市況の悪化、コンテナ運賃の高止まりが継続する可能性があります。

こうしたリスクに対し、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ています。環境変化に即した販売拠点における安全在庫の確保や物流ルートの柔軟な見直しを行うことで、販売への影響を抑制しています。欧州航路では、中東情勢の動向を注視しながら、喜望峰迂回によるリードタイム延伸の影響を踏まえた適切な供給調整を実施し、販売への影響および物流コスト増加の最小化に努めています。北米航路では、米国の関税政策の動向を踏まえ、適切な供給調整を行っています。

情報セキュリティリスクへの対応

企業を標的としたサイバー攻撃は高度化・巧妙化しており、ユーザーアカウントの認証情報の窃取による社内ネットワーク侵入や管理者権限の奪取、不正操作といった被害が国内外で増加しています。また、IT機器やソフトウェアの脆弱性を突いた攻撃も拡大しており、リスクは一層高まっています。当社グループでも、サイバー攻撃により管理者権限が奪取された場合、技術情報や営業秘密、人事情報などの機密が第三者に漏えいし、不正利用されるおそれがあります。このような重大な情報セキュリティインシデントが発生した場合、経営成績や社会的信用に重大な影響を及ぼす可能性があります。

こうしたリスクに対応し、ネットワークの常時監視を行い、多様化・高度化するサイバー攻撃によるサービス停止などの兆候を早期検知を図るとともに、定期的なネットワーク侵入テストで脆弱性を把握・是正しています。さらに、サイバー保険の加入や事故対応フローの整備、グループ横断のセキュリティ推進体制を構築し、迅速な対応を可能にしています。従業員のリモートワークでは、暗号化通信によるセキュアなネットワーク環境の提供や、会社支給の端末以外の社内ネットワーク接続を制限しています。あわせて、従業員に対し、出社・在宅の業務区分の明確化を促し、情報漏えい防止に関する注意喚起を徹底。従業員向けの教育・啓発活動を定期的に実施しています。加えて、グループ各社に対しグローバルセキュリティ基準を制定し、5地域のIT責任者と連携して各社のセキュリティ対応レベルの自己評価および、その評価に基づく対策計画の策定・実行状況を確認しています。これらの取り組みを通じ、グループ全体のセキュリティレベルの継続的な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

	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	2025年度
連結財務ハイライト											
売上高[百万円]	1,031,740	962,555	1,031,256	1,059,120	996,101	863,381	911,426	1,130,397	1,107,705	1,127,882	1,087,738
事業貢献利益[百万円]※1	65,623	43,316	45,807	50,694	23,250	-15,018	-12,154	29,739	33,335	31,927	53,190
事業貢献利益率[%]	6.4	4.5	4.4	4.8	2.3	—	—	2.6	3.0	2.8	4.9
営業利益[百万円]	60,069	50,135	53,844	62,444	8,211	-16,266	-22,297	-95,125	27,543	-64,014	49,869
親会社の所有者に帰属する当期利益[百万円]	31,973	31,542	32,248	41,705	-3,073	-15,211	-26,123	-103,153	4,521	-47,484	30,268
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	64.39	63.65	65.17	84.33	-6.21	-30.75	-52.93	-208.89	9.15	-95.98	61.25
1株当たり純資産(BPS)[円]	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	1,085.64
1株当たり配当額[円]	30.0	30.0	30.0	30.0	25.0	25.0	30.0	10.0	5.0	0.0	12.0
研究開発費[百万円]	76,292	73,275	77,021	78,396	74,040	65,035	62,678	63,894	65,101	59,597	54,778
売上高研究開発費率[%]※3	7.4	7.6	7.5	7.4	7.4	7.5	6.9	5.7	5.6	5.3	5.0
営業活動によるキャッシュ・フロー [百万円]	59,244	68,659	65,367	57,166	30,148	78,060	37,438	13,319	83,338	51,093	86,286
投資活動によるキャッシュ・フロー [百万円]	-110,788	-70,594	-133,737	-41,480	-50,043	-34,330	-50,999	-37,498	-44,534	24,607	-34,017
フリー・キャッシュ・フロー [百万円]	-51,544	-1,935	-68,370	15,685	-19,895	43,730	-13,561	-24,179	38,804	75,700	52,269
収益性											
ROE[%]※4	6.1	6.1	6.1	7.7	-0.6	-2.9	-4.8	-19.9	0.9	-9.5	6.1
ROA[%]※5	3.2	3.2	2.9	3.4	-0.2	-1.2	-2.0	-7.5	0.3	-3.6	2.5
ROIC[%]※6	6.1	5.1	5.0	5.4	0.7	-1.4	-1.8	-7.7	2.1	-5.8	4.9
効率性											
資産合計(総資産)[百万円]	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	1,234,909
有形固定資産[百万円]	187,322	190,580	192,941	207,138	309,457	292,535	287,749	289,127	282,225	265,618	259,533
棚卸資産[百万円]	121,361	136,020	139,536	144,703	162,575	156,942	185,661	242,108	219,065	207,644	210,467
売上債権[百万円]	245,047	236,721	255,972	269,147	255,058	256,611	273,576	305,131	312,383	281,055	308,888
安全性											
自己資本、親会社の所有者に帰属する持分[百万円]	514,285	524,331	524,513	555,689	523,745	539,888	549,810	487,424	539,816	463,154	536,505
自己資本比率、親会社所有者帰属持分比率[%]	52.7	52.1	43.6	45.6	41.0	41.5	41.1	34.5	38.9	38.0	43.4
D/Eレシオ[倍]※7	0.33	0.35	0.56	0.49	0.77	0.76	0.82	1.17	0.97	0.97	0.74
Net D/Eレシオ[倍]※8	0.13	0.18	0.27	0.27	0.60	0.53	0.60	0.80	0.73	0.75	0.54
投資指標											
株価収益率(PER)[倍]※9	14.85	15.65	13.99	12.91	—	—	—	—	54.27	—	8.38
株価純資産倍率(PBR)[倍]※10	0.92	0.94	0.86	0.97	0.41	0.55	0.46	0.58	0.45	0.53	0.47

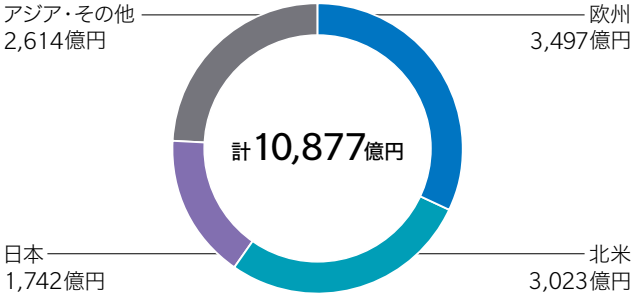
※1 事業貢献利益:売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を差し引いた利益。当社独自の利益指標
※2 EPS=親会社の所有者に帰属する当期利益÷期中平均株式数
※3 売上高研究開発費率=研究開発費÷売上高×100 (%)
※4 ROE=親会社の所有者に帰属する当期利益÷親会社の所有者に帰属する持分(期首・期末平均)×100 (%)
※5 ROA=親会社の所有者に帰属する当期利益÷総資産(期首・期末平均)×100 (%)
※6 ROIC=税引後営業利益÷(資本金+資本剰余金+利益剰余金+自己株式+有利子負債(期首・期末平均))×100 (%)
※7 D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本(倍)
※8 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

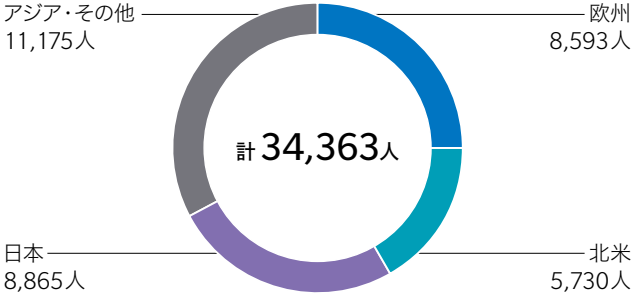
会社概要（2026年3月31日現在）

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	34,363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（2026年3月31日現在）

株式情報（2026年3月31日現在）

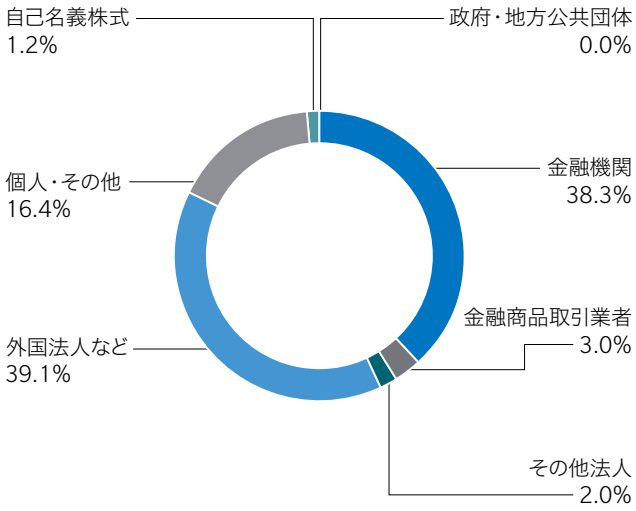
株式の状況

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	89,474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）	4.4%	-2.3%	-1.0%	-2.9%
配当込みTOPIX	34.6%	23.3%	15.1%	12.6%

所有者別株式分布状況



外部評価

格付け機関の評価（2026年8月31日現在）

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 2025
MSCI ESG RATINGS AAA As of Apr 2026
Corporate ESG Performance Prime RATED BY ISS STOXX

国内外の著名な投資指標への組み入れ

MSCI Selection Indexes Constituents 2026
FTSE JPX Blossom Japan Index
FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数
2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）
MORNINGSTAR GenDi J Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index TOP CONSTITUENT 2026

サステナビリティ関連の表彰

NIKKEI SDGs 経営調査 2025
Internet IR サステナビリティ部門 優秀賞 2025 Daiwa Investor Relations

IR関連の表彰

Gomez IR Site Ranking IRサイト総合ランキング 金賞 2025年
Internet IR 優良賞 2025 Daiwa Investor Relations

詳細情報：社外からの評価
https://www.konicaminolta.com/jp-ja/sustainability/evaluation/index.html#a020-010



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