サステナビリティを支える基盤

P.51

コーポレートガバナンス対談

取締役会議長×社外取締役

より実効性の高いガバナンスを追求し、コニカミノルタの持続的成長を支えていく。

P.55 **コーポレートガバナンス**

55 基本的な考え方
56 ガバナンスの仕組み
57 役員選任の仕組み
59 役員報酬について
59 グループ監査体制
60 グループコンプライアンス推進体制
60 リスクマネジメント体制
61 取締役一覧
62 執行役一覧

P.63 **CSRマネジメント**

63 基本方針
64 CSRマネジメント体制
65 マテリアリティの再特定
67 中期環境計画2016と2015年度目標・実績
69 社会側面に関する目標・実績

P.71 **バリューチェーンを通じた価値創造**

73 研究開発
74 調達／生産／物流
76 営業・販売／アフターサポート
78 品質マネジメント
79 環境マネジメント
80 ヒューマン・リソース・マネジメント

P.81 **持続的な成長を目指す コニカミノルタの経営に対する外部評価**

取締役会議長

松﨑 正年

コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社取締役、コニカミノルタテクノロジーセンター株式会社代表取締役社長などを歴任後、当社取締役兼代表執行役社長を経て、2014年4月から現職

Dialogue

コーポレートガバナンス対談

より実効性の高いガバナンスを追求し、コニカミノルタの持続的成長を支えていく。

コニカミノルタのガバナンスのルーツは、“監督に徹する”という決意から誕生した。

―― コニカミノルタのコーポレートガバナンスについてどのようにお考えでしょうか。

松﨑　当社のコーポレートガバナンスのルーツは、コニカとミノルタの経営統合前に遡ります。2001年3月にコニカの社長を退任し代表取締役会長に就任していた植松富司氏が、「これからは経営を監督する側に徹する」と決意し、代表権を返上して執行部からも外れられたのがきっかけでした。当時、商法改正により委員会等設置会社が生まれる動向も考慮し、弁護士など専門家の協力も得ながら、当社におけるガバナンスの“憲法”となる「経営組織基本規則」を策定しました。以来、当社のガバナンス体制は、監督する側の主導によって構築・運用されてきたのです。

榎本　執行側の主導で経営チェックの仕組みを構築していくと、どうしても“手加減”が入る可能性が拭えません。その点、監督に徹すると決めた方々を中心に構築されたコニカミノルタのガバナンスは、執行側と監督側との境界が非常に明確です。他社のガバナンスとは覚悟のレベルが違うと感じました。

―― 取締役会メンバーには、社外取締役の他に執行役を兼務しない社内取締役がいますが、どのような役割を担っているのですか。

松﨑　当社の取締役会は、「社外取締役」「執行役を兼務しない社内取締役」「執行役兼務の取締役」が、良い意味でそれぞれを牽制し合う形で運営されています。執行役を兼務しない社内取締役の役割の一つは、現在私が務めている取締役会議長です。先にお話した経営組織基本規則にも「取締役会議長は執行役を兼務しない者でなければならない」と書かれています。

取締役（社外取締役）

榎本　隆

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ代表取締役副社長執行役員などを歴任後、2013年6月から当社社外取締役。2014年から監査委員会委員長

榎本　執行役を兼務しないことを議長の条件に定めていることからも、ガバナンス強化に対するコニカミノルタの強い意志を感じます。

松﨑　さらに、執行役を兼務しない社内取締役は監査委員会にも参加しています。当社が選択している指名委員会等設置会社にはメリットも多いのですが、常勤の監査役を置く監査役会設置会社に比べると、監査委員会の機能が弱くなるおそれがあります。限られた時間のなか、社外の監査委員だけですべてをチェックするのは非常に大変なので、それを社内取締役が補っている仕組みです。

榎本　取締役就任1年目から監査委員、2年目から監査委員長を務めていますが、幅広い事業を展開しているだけに、チェックしなければならない情報が非常に多い。その点、当社の監査委員会には社内取締役2人が在籍し、実務的な役割を担っていただいているので非常に心強く感じています。また、かつて執行側で相当な経験を積んできた方が監査委員に加わることは、執行側にとっても良い緊張感につながっているはずです。これらの点からも、執行役を兼務しない社内取締役、社外取締役、執行役兼務の取締役の三者による組み合わせは非常にうまく機能していると思います。

取締役全員で議論を尽くし、ガバナンス・コードのすべての原則に対応。

――2015年に導入されたコーポレートガバナンス・コードへの対応状況はいかがでしょうか。

松﨑　ガバナンス・コードの原案が示された直後、対応状況を詳しく精査した結果、全73原則のうち65原則はすでに対応できていることを確認しました。取締役懇談会を開催してメンバー全員で議論を尽くした結果、すべての原則に対応することにしました。

榎本　早くからガバナンス強化に取り組んできたこともあって、新たに対応を検討する必要があったのは、情報開示が求められる7原則を含めた8原則だけでしたね。

松﨑　ガバナンス・コードで開示が求められる11原則のうち4原則についてはすでに開示済みだったのですが、残る7原則についても開示することが当社の経営にとってもプラスになると判断しました。そこで従来の「経営組織基本規則」をベースにした「コーポレートガバナンス基本方針」を策定しました。

榎本　その結果、最後に残ったのが、補充原則4-1③の「最高経営責任者などの後継者計画」でした。

松﨑　当社が持続可能な成長を果たしていくうえで、CEOが誰になるのかということは極めて重要なテーマです。そのため、私が取締役懇談会で代表執行役社長の後継者計画を指名委員会の監督対象とする方針を説明して皆さんに了解いただき、対応することにしました。早い段階から後継者候補についての情報をCEOから説明してもらう。それに対して指名委員が意見を述べ、候補者をモニタリングしていくことによって、最適の後継者を選任できる確度が一層高まると考えています。

社外に対してもオープンな姿勢で わかりやすい説明を心がける。

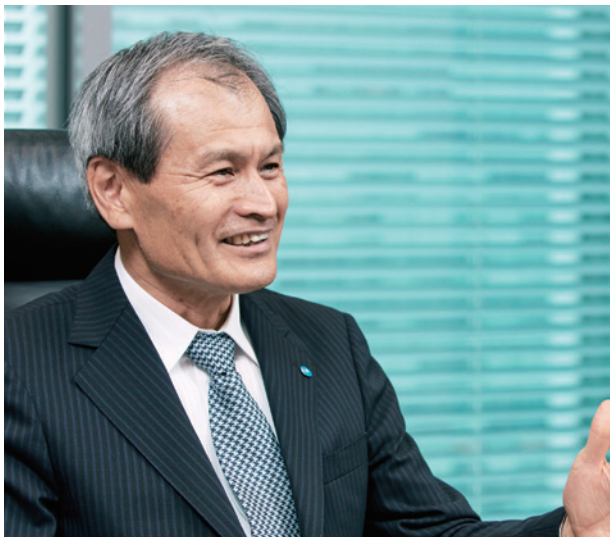
―― 榎本さんは、これまでもいろいろな会社の取締役を務めてこられましたが、当社の社外取締役になって違いを感じることはありますか。

榎本　コニカミノルタの取締役会では、「この事案については社長に一任する」といったケースはまずありません。すべての議題について真剣な議論が交わされています。それだけに、誰もが、がんがん発言しないといけない。そういうプレッシャーがあります。

松﨑　発言が少ない人には、議長の方から話を振るようにしていますからね。

榎本　ただし、ビジネスが多岐にわたっているだけに、社外取締役が事業内容を理解するためには時間がかかるのも事実です。そのため素人のような質問をしなければならないケースも少なからずあります。

松﨑　それは一般の株主様と同じ視点に立った素朴な疑問でもあるわけですから、執行側には一つひとつの質問に丁寧に答えていく姿勢が求められます。



榎本　その点は執行役の皆さんも心得ていて、とても熱心にご説明いただいています。また、最近では株主総会においても、株主様からの基本的な質問に対してわかりやすく答えていく姿勢が浸透しつつあるように感じます。

―― 社外取締役に対する当社のフォロー体制はいかがでしょうか。

榎本　事前のブリーフィングのほかにも、新事業や研究開発に関する発表会などのご案内をいただいており、できる限り出席するようにしています。時間が取れれば地方の工場や海外拠点も視察に行きます。

松﨑　榎本さんには、社外取締役のなかでも最も数多く海外視察に行っていただいています。

榎本　現場サイドの人たちがどんな思いでビジネスを行っているのかを理解することはとても大事なことですからね。この秋には、新しく買収した海外企業のその後の状況を確認するため、米国のヘルスケア子会社を視察する予定です。私からリクエストした時でも「ぜひお願いします」という反応であり、非常にオープンかつ手厚くサポートしていただいていると感じています。

業績向上を積極的にサポートする “攻め”のガバナンスを目指す。

―― コーポレートガバナンスのさらなる強化に向けてどのような施策を進めていますか。

榎本　すでにしっかりとしたガバナンスの仕組みができているので、今後は運用面の改善などを通じてガバナンスの実効性をさらに高めていくことが必要かと思います。

松﨑　そんな取り組みの一つとして、毎年4月に取締役会の自己評価のためのアンケートを実施しています。このアンケート結果を踏まえて、私が次年度の取締役会の運営方針を提案します。アンケートでは、毎年、いろいろと有意義な意見・提案が寄せられています。今年のアンケートでも、社外取締役の方々から「執行側の報告内容の質を高めてほしい」「関連資料をもう少し早く配布してほしい」「後継者候補との対話の機会を増やしてほしい」などのご意見を賜りました。

榎本　M&Aなどの案件については、以前よりも早く情報提供していただけるようになっています。投資評価会議を経て執行部から提案がある時期には、すでに交渉が進んでいるはずです。検討の段階から事前情報をいただけるので、「デューデリジェンスでは、この部分を詳しく調べてください」といったお願いもできます。

―― 海外M&Aなどによる当社の業容転換の取り組みをどのように評価されていますか。

榎本　コニカミノルタが中長期的に成長していくためには、メーカーの枠を超えて、お客様の課題解決を実現するソリューションカンパニーを目指す必要があります。ですから、これまで取り組んできたサービス化、ソリューション化の取り組みは正解だと思っています。これまでにM&Aで獲得してきたITサービス会社は、いずれも大きな可能性を秘めた会社であり、まさに“宝の山”だと思います。そのなかには、ドイツのInstrument Systems社のように、計画をはるかに上回る成果を出しているケースがある一方、実際に成果をあげるまでに時間を要するケースもあります。私自身もいろいろな海外M&Aを担当してきましたが、当初の見込みどおりにいかないことの方が多かったくらいです。

松﨑　取締役会でも、しばしば「我慢が必要」とご指摘されていますね。

榎本　例えば、米国東部エリアだけでサービスしている会社を買収しても、それを全米に展開していくためには、技術の標準化や追加投資が必要になります。ですから、M&Aの検討段階から、こうした買収後のマネジメント、PMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）計画を、事前にしっかりと練り上げておくことが重要です。この部分を強化していけば、コニカミノルタの業容転換はさらに加速するはずです。

―― 取締役会メンバーの多様性確保、ダイバーシティについてはどのようにお考えですか。

松﨑　社外取締役の能力やキャリアの組み合わせについては、毎年、十分に考慮しています。バックグラウンドとなる専門分野や出身業種のバランスなど、特定の専門領域や業種に偏らないように配慮しています。そのうえで、今後数年、当社の経営課題のどの部分に対して助言や監督をしていただくべきかを考えて、適任者を選出してきました。例えば、ここ数年、当社は業容転換を目指して海外のITサービス会社に積極的に投資してきました。こうしたなかで、経験豊富な榎本さんは社外取締役として最適です。

榎本　単に、ダイバーシティ＝女性・外国人というのではなく、専門分野や業界のバランスにも配慮しつつ、経営戦略・経営課題に合わせて人選しているということですね。

松﨑　はい。今回も選考段階では女性の候補者もいましたが、議論の結果、選任には至りませんでした。一方、今年度からは執行役に外国人であるリチャード・テイラーが加わりました。こうした流れの中で、近い将来、女性や外国人の取締役が誕生することになると思います。

榎本　取締役の人選において何よりも重要なのは経営の監督のための合理性にあります。その基本を忠実に守った結果として、女性や外国人の適任者を選出していく方が自然であり、無理なく着実なダイバーシティを推進する方法だと思います。

―― 最後に、当社の持続的成長に向けてガバナンス面からのご意見をお願いします。

榎本　監査委員会の活動には、企業経営を監視するという“守り”のイメージがありますが、私自身はもっと積極的に業績に貢献していきたいと考えています。企業にとって法令遵守や社会常識に則った活動に徹するのは当たり前のことであって、その前提のもとに、社内の人間が気づかない経営のロスを指摘したり、現場の創意工夫を引き出したりするなど、より積極的に業績に貢献する“攻め”のガバナンスができないかと自問自答しているところです。

松﨑　まったく同感です。私たち経営を監督する側は、執行側の判断をサポートしたり、課題を指摘したりして、経営の舵取りを正していく役割を担っていますが、最終的な目標は、会社として収益をあげること、それも単発的でなく持続的に収益をあげ続けていくことにあります。株主総会の議決権行使で取締役候補者に入る反対票は、「ちゃんと監督しろ」という株主様からのメッセージだと受け止め、監督の立場で何ができるかを考えることが我々の課題だと認識しています。

榎本　執行側と監督側で立場や役割は違っても、その目標は同じですね。

松﨑　この持続的成長への貢献という目的を常に意識しながら、これからもガバナンスのより一層の実効性の向上に取り組んでいきたいと考えています。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上に資するコーポレートガバナンスには、経営の執行における適切なリスクテイクを促す一方、執行に対する実効性の高い監督機能を確立し運用することが必要と考え、監督側の視点からコーポレートガバナンスの仕組みを構築しました。

会社法上の機関設計としては、「委員会等設置会社」（現「指名委員会等設置会社」）を2003年に選択するとともに、属人性を排したシステムとして、コニカミノルタ流のガバナンスをこれまで追求してきました。

当社のコーポレートガバナンス体制に関する基本的な考え方は右のとおりです。

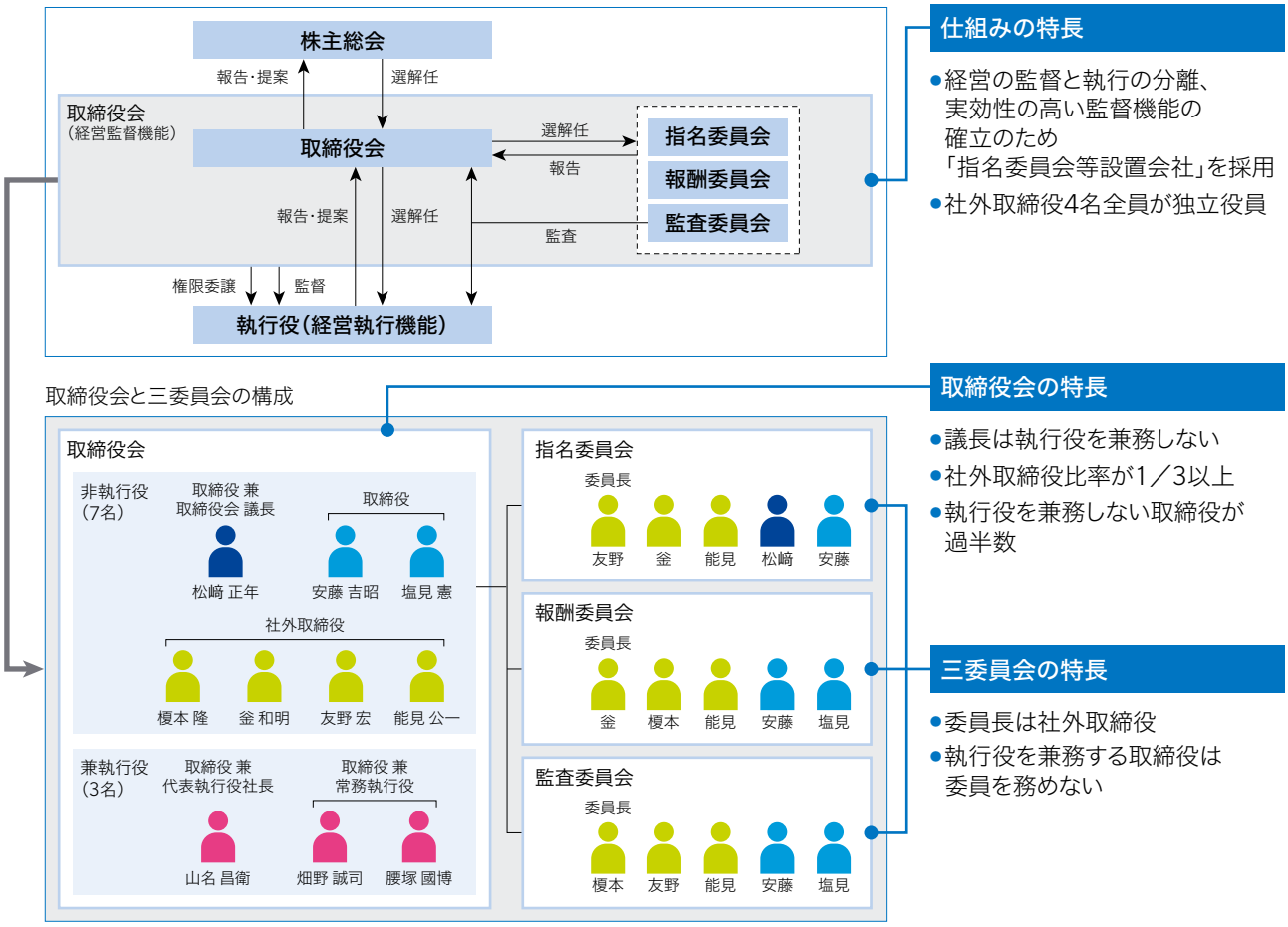
コーポレートガバナンス体制に関する基本的な考え方

- 経営の監督と執行を分離し、企業価値向上に資するべく経営の監督機能を強化する。
- 株主の目線からの監督を担うことができる独立社外取締役を選任する。
- これらにより経営の透明性・健全性・効率性を向上させる。

なお、コーポレートガバナンスに対する基本的な考え方と方針をまとめた「コーポレートガバナンス基本方針」を、当社ウェブサイトに公開しています。

http://www.konicaminolta.jp/about/investors/management/governance/index.html

コーポレートガバナンス体制（2016年6月17日現在）



仕組みの特長

- 経営の監督と執行の分離、実効性の高い監督機能の確立のため「指名委員会等設置会社」を採用
- 社外取締役4名全員が独立役員

取締役会の特長

- 議長は執行役を兼務しない
- 社外取締役比率が1／3以上
- 執行役を兼務しない取締役が過半数

三委員会の特長

- 委員長は社外取締役
- 執行役を兼務する取締役は委員を務めない

コーポレートガバナンス体制の構築、実効性向上への取り組みの変遷

2000年度	• 執行役員制の導入、取締役数の削減
2002年度	• 独立社外取締役を2名招聘 • 取締役の任期を1年に短縮
2003年度	• 経営統合により、コニカミノルタホールディングス(株)発足 • 委員会等設置会社へ移行 • 経営組織基本規則を制定 • 独立社外取締役を2名から4名に増員 • 報酬決定方針の制定
2004年度	• アンケート方式による取締役会の自己評価を開始
2005年度	• 退職慰労金を廃止し、株式報酬型ストック・オプションを導入
2006年度	• 指名委員会に取締役会議長が参画 • 社外取締役2名による初の海外拠点(中国生産子会社)視察を実施 • 「社外取締役の独立性」運用基準を制定
2009年度	• 報酬決定方針における業績連動報酬の内容を一部改定
2010年度	• 取締役会規則を一部改定
2015年度	• 「コーポレートガバナンス基本方針」を制定 • 代表執行役社長による「後継者の計画」の監督を指名委員会において開始

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

当社は、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」に定められている各原則をすべて実施しています。

2015年6月のコード適用開始時点では、73 の原則のうち65 原則が対応済みでした。その後、未対応の8 原則についても、取締役会議長の主導のもと、取締役会メンバーの意見も取り入れたうえで検討しました。その結果、すべて実施することを決定し、2015 年9 月に提出したコーポレートガバナンス報告書において、すべての原則を実施していることを明記するとともに、東京証券取引所が開示を求めている11の基本原則、原則、補充原則のすべてについて、詳細に開示しました。

なお、コーポレートガバナンス報告書は、当社ウェブサイトに掲載しています。

http://www.konicaminolta.jp/about/investors/ir_library/governance/

ガバナンスの仕組み

指名委員会等設置会社

指名委員会等設置会社として法定の指名、監査、報酬の三委員会を設置しています。三委員会ともに社外取締役3名と社内取締役2名で構成し、それぞれの委員長は社外取締役の中から選定されます。また、代表執行役社長は、会社法の規定により就任できない監査委員だけでなく、指名委員および報酬委員にも選定されません。

取締役会の運営

取締役会は、重要な取引関係がなく、独立性の高い社外取締役4名を含めて、執行役を兼務しない取締役が過半数を占めています。

取締役会は原則として月1回のペースで開催しています。開催前には、決議案件の理解を促し、取締役会で活発な議論が交わされるよう、社外取締役への事前説明または事前配布を実施しています。とくに、経営上重要な意思決定事項については担当の執行役が説明します。

取締役会の座席配置は、議長と社長を除いて毎回変更し、取締役相互のコミュニケーションや議事のさらなる活性化に配慮しています。

2015年度に在任していた社外取締役 近藤詔治、榎本隆、釜和明、友野宏の4氏の取締役会および三委員会への出席率は、平均95%を超えています。

また、取締役会および三委員会の構成、取締役会の議題、運営などに関して、各取締役の自己評価を含むアンケートを毎年実施し、取締役会全体の実効性について分析・評価を行います。それにより課題を抽出し、取締役会議長が次年度の取締役会の運営方針を提案します。

2015年度における取締役会・三委員会の実績

	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	計
開催回数	14	8	13	8	43
全取締役の出席率(%)	97	95	95	95	96
社外取締役の出席率(%)	94	96	95	95	95

2015年度に取締役会で議論された主な議題

- 各事業部門におけるM&A
- 中期経営計画推進状況の報告(事業部門および管理部門)
- コーポレートガバナンス・コード対応、コーポレートガバナンス基本方針制定
- 国内事業強化に向けた販売会社設立
- 内部統制システムのレビュー
- 2016年度経営計画大綱、基本予算
- 2016年度定時株主総会の運営方針

2015年度の取締役会の実効性に関する分析・評価の結果概要

- 現在の取締役会および三委員会の構成、総人数などは概ね妥当であることを確認しました。
- 構成メンバーの多様性については、当社戦略に対して適切に監督および助言を行い得る経験および能力のバランスを基本に、性別および国籍などの観点も含めて、従来から指名委員会で毎年議論を尽くしていますが、今後も同様の対応が必要である旨を確認しています。
- 議題には重要な経営課題および中長期経営戦略などを取り上げていること、並びに各取締役は積極的かつ的確に監督および助言のための発言および質疑を行い、全体として活発な議論がなされていることなどにより、取締役会として充分に機能していると判断しています。
- 2015年度の取締役会運営については、より本質的な議論となるように会議資料の内容および説明方法の工夫や改善に努めましたが、より一層の改善が必要との認識から、2016年度も本取り組みを継続します。
- 取締役会全体の実効性のさらなる向上を図るため、「外部評価」の実施について検討します。

取締役へのトレーニング

当社では、以下の方針のもと、取締役へのトレーニングおよび情報提供を行っています。

取締役のトレーニング方針

当社は、取締役選任基準にしたがい、取締役に求められる資質を有する者を指名委員会において取締役候補者に選定するが、新任取締役の知識、経験などの実状に合わせてトレーニングの必要性を確認し、必要な場合はその機会を適宜提供する。

1. 新任の独立社外取締役には就任にあたり当社グループの組織、事業および財務をはじめ、中期経営計画の内容および進捗状況などの情報提供を行う。
   ※2015年度実績＝計2回
2. 独立社外取締役には当社各事業の開発、生産、販売およびサービスなどの現場への視察を実施し、担当の執行役から最新の情報提供を行う。
   ※2015年度実績＝社外取締役4名で計10回実施

社外取締役へのフォロー

- 社外取締役トレーニング情報の案内（ガバナンス関連団体主催）
- 資料の事前説明または事前配布
- 用語集の集約、配布

経営執行体制

執行役は、取締役会から委任を受けた業務の決定および業務執行を行います。業務執行の内容については、取締役会の監督と監査委員会の監査を受けることで、経営の効率性・妥当性および適法性・健全性を担保しています。

取締役会において、執行役の選任を行い、執行役の中から代表執行役および執行役社長、その他の役付執行役を選定するとともに、執行役の職務の分掌を定めます。代表執行役社長およびその他執行役は、取締役会より委任を受けた業務の執行の決定と業務の執行を行います。

役員選任の仕組み

当社は、取締役の選任基準および社外取締役の独立性基準を定めています。

取締役候補者の指名・選任基準

社内取締役、社外取締役の選任にあたっては、指名委員会が以下の選任基準にしたがって取締役候補者を選定し、株主総会の議案として提出しています。

1. 心身ともに健康であること
2. 人望、品格、倫理観を有していること
3. 遵法精神に富んでいること
4. 経営に関し客観的判断能力を有するとともに、先見性、洞察力に優れていること
5. 当社主要事業分野において経営判断に影響を及ぼすおそれのある利害関係・取引関係がないこと、及び産官学の分野において組織運営経験を有し、又は技術、会計、法務等の専門性を有していること
6. 社外取締役については、出身の各分野における実績と識見を有していること、取締役としての職務遂行を行うための十分な時間が確保できること、及び三委員会のいずれかの委員としての職務を遂行する資質を有していること
7. 取締役の再任における留意事項及び通算任期数・年齢等の要件は別途定める。特に社外取締役の在任期間は原則4年までとする
8. その他、株式公開会社としての透明性と健全性・効率性を果たす企業統治機構構築の観点から、取締役に求められる資質を有していること

社内取締役の候補者は、取締役会議長と代表執行役社長の協議により原案を作成します。指名委員会において、取締役会および三委員会の職務遂行に適切な構成とすべく、職

務経験のバランス、兼務する執行役としての担当職務の内容などを勘案しつつ審議のうえ、決定します。

社外取締役の多様性と独立性

取締役の多様性については、指名委員会規程の中で、「産官学の分野における組織運営経験、または技術、会計、法務等の専門性を有していること」「社外取締役については、出身の各分野における実績と識見を有していること」と定めています。取締役会が経営課題に関する戦略的な方向づけを行うために強化または補充を要する資質・能力について、指名委員会は多様性も勘案しつつ幅広く議論します。

また、社外取締役の独立性基準として、以下の事項に該当しないことと定めています。

1. コニカミノルタグループ関係者
   - 本人がコニカミノルタグループの出身者
   - 過去5年間において、家族(配偶者・子供、2親等以内の血族・姻族)がコニカミノルタグループの取締役・執行役・監査役・経営幹部の場合
2. 大口取引先関係者
   - コニカミノルタグループ及び候補者本籍企業グループの双方いずれかにおいて、連結売上高の2%以上を占める重要な取引先の業務執行取締役・執行役・従業員の場合
3. 専門的サービス提供者(弁護士、会計士、コンサルタント等)
   - コニカミノルタグループから過去2年間に年間5百万円以上の報酬を受領している場合
4. その他
   - 当社の10%以上の議決権を保有する株主(法人の場合は業務執行取締役・執行役・従業員)の場合
   - 取締役の相互派遣の場合
   - コニカミノルタグループの競合企業の取締役・執行役・監査役・その他同等の職位者の場合、又は競合企業の株式を3%以上保有している場合
   - その他の重要な利害関係がコニカミノルタグループとの間にある場合

加えて、就任後も在任期間が長期化することで独立性が懸念されることのないよう、再任制限(原則4年)を設けています。

なお、2016年6月には能見公一氏が新たに社外取締役に就任しています。また、社外取締役4名全員を東京証券取引所の定める独立役員に指定しています。

社外取締役

氏名	当該社外取締役を選任している理由
榎本 隆※	株式会社エヌ・ティ・ティ・データにおいて、IT・ソリューション企業の経営に長年にわたり携わり、培って来られた企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見で当社経営に貢献していただけるものと考え、選任しています。
釜 和明※	株式会社IHIにおいて、事業の選択と集中を推進するなど、総合重機メーカーの経営に長年携わって来られ、その企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かして当社経営に貢献していただけるものと考え、選任しています。
友野 宏※	住友金属工業株式会社および新日鐵住金株式会社において、鉄鋼メーカーの技術・製造から企画・管理、新規分野の担当を含め、素材系製造業の経営に長年にわたり携わって来られました。その企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かして当社経営に貢献していただけるものと考え、選任しています。
能見 公一※	農林中央金庫および株式会社あおぞら銀行において金融業の経営に、また株式会社産業革新機構において、投資活動を通じた新規事業の育成、および企業の自己変革の支援などの業務に携わって来られました。その幅広い経営経験と識見を活かして、当社経営に貢献していただけるものと考え、選任しています。

※ いずれの社外取締役も当社指名委員会が定める独立性基準を満たし、また主要な取引先・主要な株主の業務執行者その他に該当せず、社外取締役の役割において一般株主と利益相反が生じるおそれが無いと判断したため、「独立役員」に指定しております。

執行役の選任

取締役会は、当社グループにおける新しい価値の創造を可能とし、かつ、当会社の社内外のステークホルダーから十分に納得を得ることができ、執行役たるにふさわしい人財を公正かつ適時適切に選任するため、その判断基準として「執行役選定基準」を定めます。

「執行役選定基準」において、当社グループ内外における経営執行に関する能力および経験、または高度の専門的知識・技術、再任時の年齢制限などからなる資格基準、および高い倫理観、顧客優先主義、イノベーション、情熱を持った実現へのコミットなどの価値基準を充たす執行役を選定します。

2015年度における社外取締役の取締役会・三委員会への参加回数

氏名	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
近藤 詔治	14回／14回	8回／8回	2回／3回 (2015年6月までの在任中)	6回／6回 (2015年6月の就任以降)
榎本 隆	13回／14回	8回／8回 (2015年6月の就任以降)	13回／13回	2回／2回 (2015年6月までの在任中)
釜 和明	13回／14回	―	13回／13回	8回／8回
友野 宏	10回／11回 (2015年6月の就任以降)	7回／8回 (2015年6月の就任以降)	9回／10回 (2015年6月の就任以降)	5回／6回 (2015年6月の就任以降)

新任執行役の選定プロセスでは、経営幹部候補者研修を経た執行役候補者に対して、書類および面接による1次審査のうえ、外部の視点と日常接している内部関係者の視点の両方を取り入れた客観性および妥当性の高い判断を行うためにアセスメントを実施します。その結果を踏まえ、代表執行役及び人事担当執行役で構成される評価会議において、執行役候補者群を決定します。

代表執行役社長は次期執行体制を編成する際、執行役候補者群の中から執行役として適任と判断する者を選択し、次期執行役選定案を作成し、「執行役の担当職務一覧表」と合わせて取締役会へ提出します。

なお、指名委員会は、上記の取締役会提案に先立ち、代表執行役社長から次期執行役選定案を含む、次期執行体制案および各執行役の担当職務案の報告を受け、プロセスの妥当性を含めて監督します。

役員報酬について

取締役および執行役の報酬や報酬制度は、報酬委員会で決定されます。2005年6月には退職慰労金制度を廃止するとともに、取締役、執行役の報酬に関する方針を改定し、下表のとおり取締役、執行役それぞれの役割に適した報酬体系に移行しました。

役員報酬について

社外取締役	「固定報酬」のみ
非執行の社内取締役	「固定報酬」、長期インセンティブの「株式報酬型ストック・オプション」
執行役	「固定報酬」、短期インセンティブの「業績連動報酬」、長期インセンティブの「株式報酬型ストック・オプション」

役員報酬の方針や業績達成に対するインセンティブの度合いを明確にすることが重要と考えています。2016年3月期の事業報告における報酬決定方針には、執行役の「固定報酬」「業績連動報酬」「株式報酬型ストック・オプション」の構成比「60:25:15」(目安)や業績連動報酬における目標は重要な連結経営指標である売上高・営業利益・ROEなどであることを明記しています。

また、報酬の水準については、第三者による国内の経営者報酬調査に毎年参加し、その結果を活用し、役位ごとに妥当な水準に設定しています。

なお、2016年3月期の「取締役、執行役ごとの報酬等の額」は下表のとおりです。

役員の自社株保有ガイドライン

社内取締役と執行役を対象に、株主様の目線に立った業績向上や株価上昇への意識をさらに高めるため、報酬体系に「株式報酬型ストック・オプション」を導入するとともに、「自社株保有ガイドライン」を設けています。

グループ監査体制

指名委員会等設置会社を採用している当社には監査委員会を、国内子会社には、監査役設置会社として監査役を設置しています。さらに、当社にはグループ全体の内部監査機能を担う経営監査室を設置しています。

当社の監査委員会、経営監査室および国内子会社の監査役は情報の共有化や監査活動の連係強化を図っています。会計監査人とも定期的に協議し、監査体制および方針、会計監査人の職務遂行が適正に行われる体制などを確認しな

2016年3月期の「取締役、執行役ごとの報酬等の額」

		合計(百万円)	固定報酬		業績連動報酬		株式報酬型ストック・オプション	
			人員(名)	金額(百万円)	人員(名)	金額(百万円)	人員(名)	金額(百万円)
取締役	社外	47	5	47	-	-	-	-
	社内	156	4	127	-	-	4	29
	計	204	9	174	-	-	4	29
執行役		819	22	502	22	205	20	112

1. 2016年3月31日現在、社外取締役は4名、社内取締役(執行役非兼務)は3名、執行役は21名であります。
2. 社内取締役は、上記の4名のほかに5名(執行役兼務)おりますが、その者の報酬等は執行役に含めて記載しております。
3. 業績連動報酬につきましては、当事業年度において費用計上すべき額を記載しております。
4. 株式報酬型ストック・オプションにつきましては、取締役(社外取締役を除く)および執行役(国内非居住者を除く)に対して報酬の一部として発行した新株予約権の公正価値を算定し、費用計上すべき額を記載しております。
5. 上記の報酬のほか、2005年6月に廃止された従来の退任時報酬につき、報酬委員会の決議に基づいて当事業年度中に以下のとおり支払っております。
・取締役(1名)　5百万円(2015年6月19日退任)

がら、実効ある監査を目指しています。

監査委員会の体制と役割

監査委員会は、執行役を兼務しない取締役5名（うち社外取締役3名）によって構成され、委員長は社外取締役から選定されます。また、監査委員会の実効性を高めるため、執行部門から独立したスタッフで構成される監査委員会室を設置しています。

監査委員会の役割は、取締役、執行役の経営の意思決定に関する適法性、妥当性の監査、内部統制システムの監視および検証、会計監査人の相当性の監査などです。原則として監査委員会は取締役会の前に開催し、状況に応じて取締役会への意見を即日に具申できる体制をとっています。

経営監査室の体制と役割

経営監査室は、代表執行役社長の直轄組織としてグループ全体の内部監査機能を担い、当社および国内・海外子会社の内部監査を行っています。監査にあたっては、財務報告の信頼性、業務の効率性および有効性、法令遵守の観点から、リスクアプローチによる効率的な監査を進めています。また、監査の指摘事項に対してどのような改善に取り組んでいるかを検証するフォローアップ監査も実施しています。

また、主要な子会社にも内部監査部門を設置し、当社の経営監査室との連係を図りながら、グループの内部監査機能を強化しています。

グループコンプライアンス推進体制

当社では、企業活動におけるすべての行動においてコンプライアンスを最優先すべきものと位置づけ、グループ全体を統括するコンプライアンス推進体制を構築しています。

グループコンプライアンスの最終責任者である当社代表執行役社長のもと、コンプライアンス担当執行役がグループコンプライアンス推進上の重要事項を決定し、腐敗防止や個人情報保護をはじめとするコンプライアンスを推進、統括する責務を負っています。コンプライアンス担当執行役の諮問機関として、コーポレートの各機能を担当する執行役で構成される「グループコンプライアンス委員会」を組織しています。

また、当社の各部門の部門長、国内外のグループ会社の各社社長がそれぞれのコンプライアンス責任者としてコンプライアンスの推進を行い、進捗やコンプライアンス事象について、コンプライアンス担当執行役に定期的に報告しています。コンプライアンス担当執行役は、グループ内のコンプライアンスの推進状況や重要なコンプライアンス事象をまとめ、定期的に監査委員会に報告しています。

リスクマネジメント体制

当社は、代表執行役社長をリスクマネジメントおよびクライシスマネジメントの責任者とする管理体制を構築しています。

戦略リスク、財務リスク、環境規制リスク、ハザードリスクなど、企業活動におけるさまざまなリスクに対しては、担当執行役がそれぞれの担当職務に関わるリスク管理（リスクの抽出・評価や対応策設定、状況確認）を行います。また、取締役会で指名された執行役を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を定期的に開催しているほか、必要に応じて臨時にも開催します。この委員会では、企業活動に関して抽出されたリスクとその対応策を確認するとともに、リスクマネジメントシステムが有効に機能しているかどうかの確認・見直しを行います。とく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が中心となり、グループとして対応を図ります。リスクマネジメント委員会の内容は、定期的に監査委員会に報告されます。

さまざまなリスクによって発生するクライシスに対しては、迅速かつ適切な対応と情報公開を行い、事業および社会に及ぼす影響の最小化を図る体制を構築しています。取締役会で指名された危機管理担当執行役を委員長とする「危機管理委員会」を設置し、クライシス発生時の対応策や行動手順を審議、策定しています。また、クライシス発生時に、危機管理担当執行役に加えて、代表執行役社長が事態の把握と意思決定を迅速に行うため、緊急連絡体制を見直すとともに、重大案件については代表執行役社長が陣頭指揮をとる体制を構築しています。

取締役一覧

前列左から：能見公一、釜和明、山名昌衛、松﨑正年、榎本隆、友野宏
後列左から：畑野誠司、安藤吉昭、塩見憲、腰塚國博

取締役 取締役会議長
松﨑 正年

コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社取締役、コニカミノルタテクノロジーセンター株式会社代表取締役社長などを歴任後、当社取締役兼代表執行役社長を経て、2014年4月から現職

取締役(代表執行役社長)
山名 昌衛

当社取締役常務執行役（経営戦略、IR担当）、コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社代表取締役社長などを歴任後、2014年4月に当社取締役代表執行役社長就任

取締役（社外取締役）
榎本 隆

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ代表取締役副社長執行役員などを歴任後、2013年6月から当社社外取締役

取締役（社外取締役）
釜 和明

石川島播磨重工業株式会社取締役常務執行役員、代表取締役社長兼最高経営執行責任者、株式会社IHI(旧石川島播磨重工株式会社)代表取締役会長などを歴任後、2014年6月から当社社外取締役

取締役（社外取締役）
友野 宏

住友金属工業株式会社代表取締役社長、新日鐵住金株式会社代表取締役社長兼COO、代表取締役副会長などを歴任後、2015年6月から当社社外取締役

取締役（社外取締役）
能見 公一

農林中央金庫入庫専務理事、農林中金全共連アセットマネジメント株式会社代表取締役社長、株式会社あおぞら銀行代表取締役会長兼CEO、株式会社産業革新機構 代表取締役社長CEOなどを歴任後、2016年6月から当社社外取締役

取締役
安藤 吉昭

コニカミノルタビジネスソリューションズ株式会社取締役、当社執行役経理部長、取締役常務執行役などを歴任。2014年4月から現職

取締役
塩見 憲

Konica Minolta Sensing Europe B.V.社長、コニカミノルタセンシング株式会社取締役経営管理部長、当社執行役などを歴任後、2015年6月から現職

取締役(常務執行役)
畑野 誠司

株式会社三菱東京UFJ銀行を経て、2011年7月に当社入社。2013年4月当社執行役経営戦略部長、2014年4月常務執行役、同年6月取締役常務執行役に就任

取締役(常務執行役)
腰塚 國博

コニカミノルタエムジー株式会社取締役開発センター長、当社執行役技術戦略部長、常務執行役事業開発本部長などを歴任後、2015年6月から取締役常務執行役

執行役一覧（就任時・昇任時の五十音順にて記載）

役位	氏名	担当職務
代表執行役社長	山名 昌衛※	経営戦略担当
常務執行役	家氏 信康	中国事業担当
常務執行役	原口 淳	コニカミノルタジャパン株式会社 代表取締役社長
常務執行役	若島 司	人事、総務 担当
常務執行役	腰塚 國博※	技術担当
常務執行役	大須賀 健	情報機器事業 事業管理、同営業統括 担当
常務執行役	畑野 誠司※	経営企画、経営管理全般、リスクマネジメント 担当
常務執行役	浅井 真吾	生産担当
常務執行役	伊藤 豊次	経営品質向上担当
常務執行役	葛原 憲康	機能材料事業本部長 兼 OLED事業担当
執行役	秦 和義	アライアンス担当
執行役	鈴木 博幸	経営監査室長
執行役	真田 憲一	知的財産、法務、コンプライアンス、危機管理 担当
執行役	田井 昭	IT担当
執行役	仲川 幾夫	Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH 社長
執行役	市村 雄二	事業開発本部長 兼 情報機器事業 事業企画本部副本部長
執行役	大幸 利充	情報機器事業 事業企画 担当
執行役	竹本 充生	調達担当
執行役	内田 雅文	環境経営・品質推進部長 兼 情報機器事業 品質保証担当
執行役	武井 一	情報機器事業 開発本部長
執行役	Richard K. Taylor	Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO
執行役	藤井 清孝	ヘルスケア事業本部長

※は取締役を兼任

CSRマネジメント

基本方針

コニカミノルタは、経営理念である「新しい価値の創造」の実現を追求し、経営ビジョンである「グローバル社会から支持され、必要とされる企業」「足腰のしっかりした、進化し続けるイノベーション企業」となるために、事業活動を通じて社会の質を向上させる価値を生み出し、社会的課題の解決に貢献していきたいと考えています。

コニカミノルタのCSR活動は、こうした経営理念・経営ビジョンや「コニカミノルタグループ行動憲章」を基本としています。その理解と実践のよりどころとして、全世界共通の「コニカミノルタグループ行動憲章ガイダンス」を作成し、行動憲章の各項目における望ましい行動を示しています。その中で、国連が提唱し、当社も署名している「グローバル・コンパクト」をはじめ、「世界人権宣言」などの国際的な社会規範を尊重し、その理念に即して行動することを明記しています。

UN GLOBAL COMPACT
Network Japan
WE SUPPORT

グローバル・コンパクトの10原則

人権	原則1：　人権擁護の支持と尊重 原則2：　人権侵害への非加担
労働	原則3：　結社の自由と団体交渉権の承認 原則4：　強制労働の排除 原則5：　児童労働の実効的な廃止 原則6：　雇用と職業の差別撤廃
環境	原則7：　環境問題の予防的アプローチ 原則8：　環境に対する責任のイニシアティブ 原則9：　環境にやさしい技術の開発と普及
腐敗防止	原則10：強要や賄賂を含むあらゆる形態の腐敗防止の取組み

コニカミノルタグループ行動憲章

企業は、公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体であると同時に、
広く社会にとって有用な存在であることが求められています。
コニカミノルタグループは、全社員が本憲章の精神を深く認識し、社会的良識をもって行動します。
経営トップは本憲章の精神の実現が自らの役割と責任であることを認識し、
率先垂範の上、全社員に周知徹底します。また、グループ内外の声を常時把握し、
実効あるグループ内体制の整備を行うとともに、企業倫理の徹底を図ります。

1. 商品の有用性・安全性
私たちは、社会的に有用な商品・サービスを安全性に十分配慮して開発、提供し、消費者・ユーザーの信頼を獲得します。

2. 公正・透明な企業活動
私たちは、法令・社会的規範を遵守し、国際ルール、定款に則して行動し、公正・透明な企業活動を行います。

3. 社会とのコミュニケーションと情報の開示
私たちは、広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を適時かつ公正に開示します。

4. 環境の保全
私たちは、地球環境問題の重要性を認識し、環境保全に向けて自主的かつ積極的に行動します。

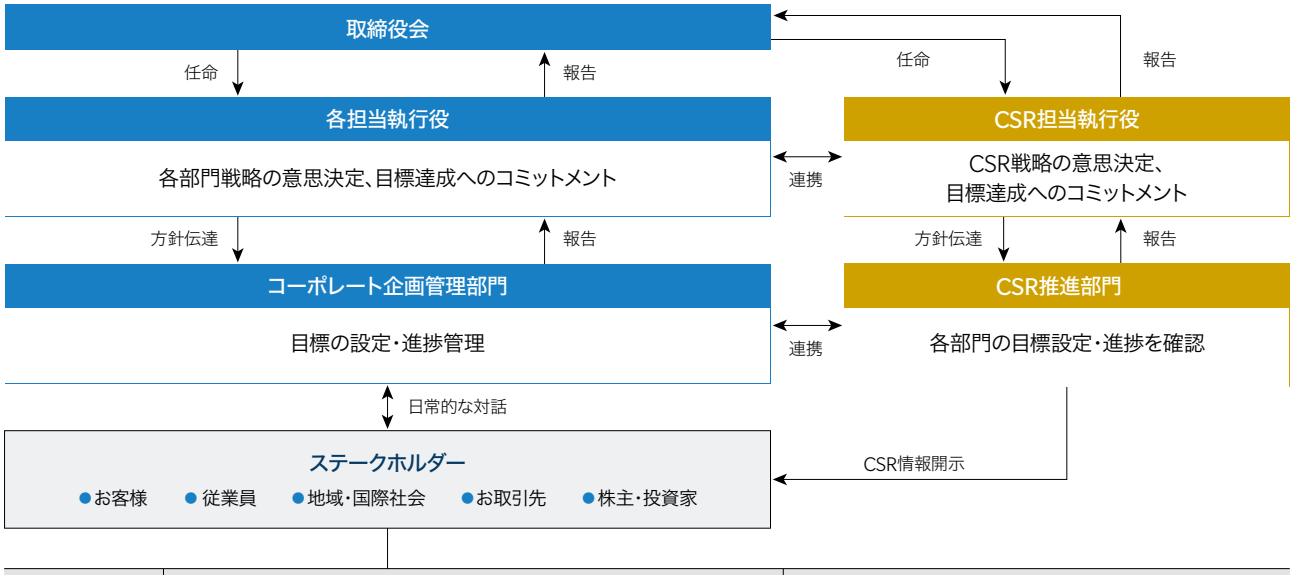
5. 社会への貢献
私たちは、グローバルな視野を持ち、地域の文化や慣習を尊重し、積極的に社会に貢献します。

6. 社員の尊重
私たちは、社員のゆとりと豊かさを実現し、安全で働きやすい環境を確保するとともに、社員の人格、個性を尊重します。

7. 責任ある対処
本憲章に反するような事態が発生したときには、予め定めたコンプライアンス手続きに則り、経営トップ自らが問題解決にあたり、原因究明、再発防止に努めます。また、社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分を行います。

CSRマネジメント体制

当社では、取締役会によって任命されたCSR担当執行役が、グループ全体のCSRに関する責任と権限を担い、その直下に置いたCSR推進部門が、グループ全体のCSRマネジメントを推進しています。CSR活動の進捗については、毎週、CSR推進部門からCSR担当執行役に報告し、併せて施策のレビューや提案を行っています。さらに、重要案件については適時、経営審議会などに諮るなど、経営課題の一環としてCSR活動を進めています。



	ステークホルダーの特徴	主な対話機会・コミュニケーションツール
お客様	コニカミノルタは世界各国で事業を展開しています。お客様は事業ごとに異なりますが、主要事業における主なお客様は企業、官公庁、病院などです。	●ウェブサイト、コールセンターなどの相談窓口 ●ウェブサイト、ニューズレターによる製品情報提供 ●顧客満足度調査 ●お客様訪問による情報交換 ●ショールーム、展示会における情報交換 ●セミナーの開催
従業員	コニカミノルタで働く従業員数は、全世界で43,332名です。その構成比率は、日本28%、欧州23%、米国20%、中国を中心とするアジアおよびその他が29%です（連結対象の正規従業員数。2016年3月31日現在）。	●双方向のイントラネット ●グループ報 ●従業員意識調査 ●労働組合との協議 ●内部通報システム（ヘルプライン） ●経営トップによる生産現場巡視時の意見交換 ●経営トップによるタウンミーティングの開催
地域・国際社会	コニカミノルタは、世界各地に拠点を置いており、それぞれの地域のコミュニティの一員として、活動しています。	●地域社会への貢献活動 ●地域報告会、招待イベント ●講演、教育の場への講師派遣 ●業界団体を通じた活動 ●環境報告書、ウェブサイト ●国際的な刊行物やウェブサイトでの情報発信
お取引先	コニカミノルタが原材料や部品の供給を受けているお取引先は、事業ごとに異なりますが、日本および中国を中心とするアジアの企業が大半を占めています。	●お取引先説明会 ●調達コラボレーションシステム ●CSRアンケート（自己診断アンケート）
株主・投資家	当社は、機関投資家の持ち株比率や、海外投資家比率が高く、国内外での幅広いIR活動が求められています。	●株主総会 ●個人投資家向け説明会 ●機関投資家訪問 ●アナリスト・機関投資家向け説明会 ●アニュアルレポート、株主通信 ●IRサイト

マテリアリティの再特定

気候変動や資源枯渇などの環境問題をはじめ、人権問題、労働問題など、企業が取り組むべき社会的な課題は多岐にわたります。コニカミノルタは、昨今の社会情勢や事業環境の変化も踏まえ、社会課題と事業がより連携した取り組みの実現を目指すために、優先的に取り組むべきマテリアリティ（重要課題）を再特定しました。

マテリアリティの特定にあたっては、まずは国際的なガイドラインなどを参照しながら課題を網羅的にリストアップ。それらを「ステークホルダーにとっての重要度」と「事業にとっての重要度」という2側面から定量評価し、重要度を検証しました。また、各課題の重要度の判断に客観的な視点を取り入れるため、外部の有識者にも意見を伺い、執行役を中心メンバーとして新設したCSR会議により妥当性を検証し、6つのマテリアリティを特定しました。

今後、これらのマテリアリティに沿って目標やアクションプランを設定し、活動を推進することで、社会課題の解決に貢献するとともに、企業としての競争力強化を実現していきます。

CSR会議の概要

CSR会議開催の目的

①CSR課題について本質的な議論を行い、方針を打ち出し、方向性を決める

②従来個別のPDCAのPを横断的に見て高度化させ、施策の充実を図る

参加メンバー

必須メンバー：環境・社会側面に関与する分野について管掌する執行役

マテリアリティの特定プロセス

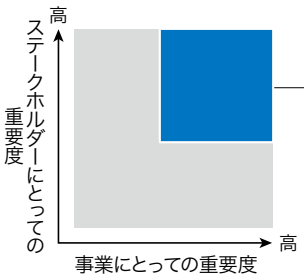
Step 1 課題の認識
GRIガイドライン、グローバル・コンパクト、ISO26000、SDGsなどを参照し、環境・社会・経済側面の課題を広範囲にリストアップ

Step 2 ステークホルダー視点での課題の評価
公開されているサステナビリティ情報、外部有識者へのヒアリングなどから課題の重要度を定量評価

Step 3 自社にとっての重要度評価と優先順位づけ
事業への影響度から課題の重要度を定量評価し、課題の優先順位づけを実施

Step 4 妥当性確認、特定
外部有識者の意見も取り入れながら、社内のCSR会議でマテリアリティの妥当性を検証し、特定

マテリアリティの特定



マテリアリティ	バウンダリー	対応するG4※側面
1 環境	●グループ内 ●サプライヤー ●お客様	●原材料 ●製品およびサービス ●エネルギー ●輸送・移動 ●大気への排出
2 ソーシャルイノベーション	●グループ内	–
3 顧客満足向上と製品安全	●グループ内	●顧客の安全衛生
4 責任あるサプライチェーン	●グループ内 ●サプライヤー	●サプライヤーの労働慣行評価 ●サプライヤーの人権評価
5 ヒューマンキャピタル	●グループ内	●雇用 ●研修および教育 ●労働安全衛生
6 ダイバーシティ	●グループ内	●多様性と機会均等

※G4：GRI サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン第 4 版

コニカミノルタのCSR活動体系

中期環境計画2016と2015年度目標・実績

マテリアリティ	Key Action	重要課題	中期環境計画2016	
			事業価値	環境価値
環境	グリーンプロダクツ（企画・開発）	(1)お客様・社会が求めるグリーンプロダクツの創出と訴求	**売上高** ●グリーンプロダクツ売上高：6,400億円（売上比率：60%） **コストダウン** ●製品の材料コストダウン	**地球温暖化防止** ●製品使用時のCO_2削減効果：59千トン ●調達段階でのCO_2削減効果：105千トン **循環型社会への対応** ●資源有効利用量：33千トン **化学物質リスク低減** ●エミッションへの確実な対応
		(2)政府調達基準・環境ラベルへの対応	**売上高** ●販売機会損失ゼロ	**環境全般** ●基準・ラベル適合による環境負荷低減
		(3)製品関連法規制への確実な対応	**リスク回避** ●販売影響ゼロ	**化学物質リスク低減** ●法規制適合による有害化学物質リスク低減
	グリーンファクトリー（調達・生産）	(1)コスト競争力につながるグリーンファクトリー活動	**コストダウン** ●エネルギー、材料コストダウン（ロス削減）	**地球温暖化防止** ●生産活動のCO_2削減効果：4千トン **循環型社会への対応** ●資源有効利用量：0.3千トン **生物多様性への対応** ●水資源の持続可能な活用
		(2)地域環境課題を解決するアップグレードリサイクル	**コストダウン** ●材料コストダウン	**循環型社会への対応** ●資源有効利用：再生材適用拡大による資源循環
		(3)コスト競争力につながるサプライヤーとの協働	**コストダウン** ●エネルギー、材料コストダウン（ロス削減）	**地球温暖化防止** ●調達先でのCO_2削減　*対象サプライヤーごとに合意して設定 **循環型社会への対応** ●資源有効利用　*対象サプライヤーごとに合意して設定
		(4)生産関連法規制への確実な対応	**リスク回避** ●生産影響ゼロ	**環境全般** ●法規制適合による環境負荷低減
	グリーンマーケティング（物流・販売・サービス・回収リサイクル）	(1)お客様の環境課題の解決	**売上高** ●販売機会の獲得	**環境全般** ●お客様での環境負荷低減
		(2)サプライチェーン最適化と連動した環境活動	**コストダウン** ●物流、包装コストダウン	**地球温暖化防止** ●物流時のCO_2削減効果：0.3千トン **循環型社会への対応** ●資源有効利用量：0.45千トン
		(3)製品の3R活動	**リスク回避** ●3R活動の強化	**循環型社会への対応** ●製品3Rによる資源の有効利用

注：2016年度目標は一部変更していますが、ライフサイクルCO_2 40%削減の必達目標は変更ありません。

	2015年度目標		2015年度実績			
	事業価値	環境価値	事業価値		環境価値	
	売上高 ●グリーンプロダクツ売上高：5,900億円（売上比率：54%） **コストダウン** ●製品の材料コストダウン	**地球温暖化防止** ●製品使用時のCO_2削減効果：50千トン ●調達段階のCO_2削減効果：83千トン **循環型社会への対応** ●資源有効利用量：27千トン **化学物質リスク低減** ●エミッションへの確実な対応	**売上高** ●グリーンプロダクツ売上高：5,907億円（売上比率：57%） **コストダウン** ●製品の材料コストダウン	○	**地球温暖化防止** ●製品使用時のCO_2削減効果：51.5千トン ●調達段階のCO_2削減効果：93千トン **循環型社会への対応** ●資源有効利用量：27.7千トン **化学物質リスク低減** ●エミッションへの確実な対応	○
	売上高 ●販売機会損失ゼロ	**環境全般** ●基準・ラベル適合による環境負荷低減	**売上高** ●販売機会損失ゼロ	○	**環境全般** ●基準・ラベル適合による環境負荷低減	○
	リスク回避 ●販売影響ゼロ	**化学物質リスク低減** ●法規制適合による有害化学物質リスク低減	**リスク回避** ●販売影響ゼロ	○	**化学物質リスク低減** ●法規制適合による有害化学物質リスク低減	○
	コストダウン ●エネルギー、材料コストダウン（ロス削減）	**地球温暖化防止** ●生産活動のCO_2削減効果：1.7千トン **循環型社会への対応** ●資源有効利用量：0.55千トン **生物多様性への対応** ●水資源の持続可能な活用	**コストダウン** ●エネルギー、材料コストダウン（ロス削減）	○	**地球温暖化防止** ●生産活動のCO_2削減効果：2.85千トン **循環型社会への対応** ●資源有効利用量：0.75千トン **生物多様性への対応** ●水資源の持続可能な活用	○
	コストダウン ●材料コストダウン	**循環型社会への対応** ●資源有効利用：再生HDPEのトナーボトルへの適用拡大	**コストダウン** ●材料コストダウン	○	**循環型社会への対応** ●資源有効利用：再生HDPEのトナーボトルへの適用拡大	○
	コストダウン ●エネルギー、材料コストダウン（ロス削減）	**地球温暖化防止** ●調達先でのCO_2削減効果：0.4千トン **循環型社会への対応** ●資源有効利用量：0.1千トン	**コストダウン** ●エネルギー、材料コストダウン（ロス削減）	○	**地球温暖化防止** ●調達先でのCO_2削減効果：0.47千トン **循環型社会への対応** ●資源有効利用量：0.13千トン	○
	リスク回避 ●生産影響ゼロ	**環境全般** ●法規制適合による環境負荷低減	**リスク回避** ●生産影響ゼロ	○	**環境全般** ●法規制適合による環境負荷低減	○
	売上高 ●販売機会の獲得	**環境全般** ●お客様での環境負荷低減	**売上高** ●販売機会の獲得	○	**環境全般** ●お客様での環境負荷低減	○
	コストダウン ●物流、包装コストダウン	**地球温暖化防止** ●物流時のCO_2削減効果：0.3千トン **循環型社会への対応** ●資源有効利用量：0.3千トン	**コストダウン** ●物流、包装コストダウン	△	**地球温暖化防止** ●物流時のCO_2削減効果：0.27千トン **循環型社会への対応** ●資源有効利用量：0.25千トン	△
	リスク回避 ●3R活動の強化	**循環型社会への対応** ●製品3Rによる資源の有効利用	**リスク回避** ●3R活動の強化	△	**循環型社会への対応** ●製品3Rによる資源の有効利用	△

社会側面に関する目標・実績

マテリアリティ	Key Action	2015年度目標
顧客満足向上と製品安全	製品の安全性の確保	1)製品の重大事故※1発生件数:0件 2)製品ライフサイクル※2における品質向上
	お客様満足の向上	
責任あるサプライチェーン	サプライチェーンにおけるCSRの推進	●お取引先へのCSRの要請 ●CSR診断と監査の実施 ●お取引先の支援プログラムの明確化 ●お取引先のインセンティブプログラムの明確化
		●適切な情報開示 ●紛争鉱物調査の回答の回収率・回答精度の更なる向上
ヒューマンキャピタル	ワーク・ライフ・バランス	●労働時間削減の取り組み実施 ●仕事と育児の両立支援の実施
	人財育成	●グローバル従業員意識調査を実施 ●アジア幹部人財の計画的育成のためのプログラムを実施 ●社長タウンミーティングの継続実施
	労働安全衛生と健康管理	1)重篤災害※4発生件数:0件 2)休業災害度数率:0.1以下 ●安全風土醸成の強化:トップの安全関与、職場の安全管理、個人の安全意識向上 ●グローバル安全衛生マネジメントの向上 ●設備本質安全化と各安全分野での総合リスクアセスメント
		1)健康中期計画「健康KM2016」の継続実施 ●国内グループ関係会社に対する支援内容の拡充、強化 ●職場改善施策強化による高ストレス職場数の削減 ●「KENPOS」の継続利用率向上
ダイバーシティ	女性のキャリア形成支援	●女性従業員のキャリア開発プログラムの実施
	人財のグローバル化	●グローバル人財の積極的採用と活用の推進

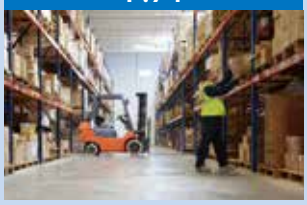
注:ソーシャルイノベーションは、新たに特定したマテリアリティのため、目標は未設定です。
※1 **重大事故:**製品使用者の生命、身体に重大な被害を及ぼした場合、製品以外の財産に重大な被害を及ぼした場合を対象とします
※2 **製品ライフサイクル:**製品の企画から開発、調達、生産、販売、サービス、廃棄までのすべてのプロセスのこと

	2015年度実績	2016年度目標・計画
	1）発生件数：0件 2）製品ライフサイクル※2における品質向上 ●従来の「製品安全教育」に加え、「リスクアセスメント向上プログラム」を実施 ●情報機器事業では、グローバルでNPS指標※3を測定し、お客様の声をもとに、開発・生産・販売一体となった対策を実施 ●情報機器事業で「CRマスタープログラム」を開始	●製品の重大事故※1発生件数：0件 ●リスクアセスメント演習：12回／年 事業ごとに「お客様関係力」の測定指標を設定
	●お取引先へのCSRの要請 ●グループ生産拠点16拠点、お取引先57社に対し、CSR診断を実施 ●グループ生産拠点1拠点でEICC第三者監査結果に基づく改善を実施 ●お取引先1社に対しコニカミノルタCSR監査を実施 ●CSR調達の背景、行動規範・監査基準等の教育を実施	**CSR調達** ●お取引先へのCSR活動の要請：100%実施 ●CSR診断：2016年度末までに全グループ生産拠点20拠点および重要なお取引先約130社の診断完了 ●CSR監査：2016年度末までにとくに重要なグループ生産拠点3拠点およびお取引先2社の監査完了
	●CSR活動を物流のお取引先に拡大	**CSR物流** ●CSR診断：2016年度末までに物流お取引先8社の診断実施と改善完了
	●お客様の問い合わせに対する適切な情報開示 ●情報機器事業の紛争鉱物調査において、お取引先の回答率が99%に向上	**紛争鉱物問題への対応** ●お客様からの調査要請への対応：100%対応
	●午後8時以降の残業の原則禁止の実施（コニカミノルタ（株）） ●育児休職取得者数67人、育児休職からの復職率100%	●「ワークスタイル変革プロジェクト」の推進 以下の4つのタスクチームで推進 ・労働生産性の向上　・ワークプレイスの最適化 ・情報共有・活用の推進　・業務改善のルール化
	●グローバル幹部人財の育成プロセス再構築 ●グローバル従業員意識調査を実施 ●「リージョナルGEP」を開催 ●社長・執行役によるタウンミーティングを開催	●グローバル競争に勝つための「顧客密着・Innovative人財」の育成 ●目指すべき人財像や求められるマインド、行動、能力・スキルの明確化 ●人財育成スピードの加速 ●グループ幹部人財の計画的育成 ●グローバルでの成功事例の共有（グローバルアワードの開催等）
	1）重篤災害※4発生件数：1件 2）休業災害度数率：0.23（国内）、0.44（海外）	**労働災害の防止** ●重篤災害※4発生件数：0件 ●休業災害度数率：0.1以下
	●「健康経営銘柄」2年連続選出 ●健康リスク保有者の最少化に向けた施策の推進 ●運動習慣の定着や食習慣の改善などを図る健康ムーブメントの推進	**健康経営の推進** ●病気休職者の発生抑制 ●健康リスク保有者の低減
	●女性管理職候補へのリーダーシップ研修実施 ●女性従業員へのメンタリング実施	●女性管理職への登用：女性管理職比率5.0%（2017年度目標） ●女性新卒者の積極的採用：女性採用率30% ●トップリーディングによる女性活躍の推進
	●コニカミノルタ（株）新入社員中の外国籍従業員比率：8.0%（2016年4月入社） ●グローバル統一の評価基準に基づく幹部人財の評価 ●「グローバル・ストラテジー・カウンシル」によるグローバルな視点の共有（継続実施）	●外国籍従業員の積極的な採用と育成 ●「グローバル・ストラテジー・カウンシル」によるグローバルな視点の共有（メンバー拡大） ●グローバル統一の評価基準に基づく幹部人財の評価（継続） ●グローバルでのダイバーシティ推進施策の共有

※3 **NPS（ネット・プロモータ・スコア）指標：**企業や製品、サービスを他者に推奨する割合を測定した指標
※4 **重篤災害：**①死亡、長期療養を要する（または可能性のある）疾病、障がいの残る（または可能性のある）怪我、特定伝染病
②一時に3人以上の労働者が業務上死傷または罹病した災害（不休含む）

バリューチェーンを通じた価値創造

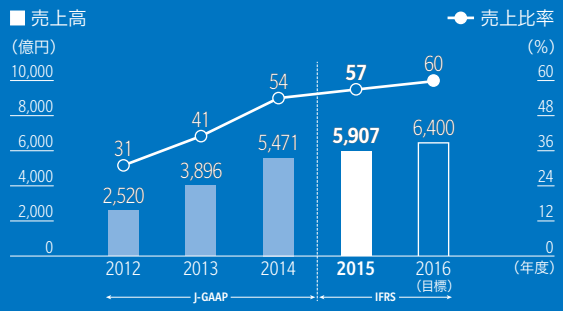
コニカミノルタは、付加価値の高い製品・サービスを生み出すために、
開発から調達・生産・物流、営業・販売、アフターサポートに至るバリューチェーンを構築し、
コストの最適化を図りながら、品質向上、環境負荷低減、それらを実践する人財育成に注力しています。

バリューチェーン	研究開発 P.73	調達 P.74	生産 P.74	物流 P.74
				
品質向上施策	▌「材料」「光学」「微細加工」「画像」の4つのコア技術を活用し、画期的な製品を開発 ▌見えないものを見える化するInput技術と、得られた情報をインテリジェント化するProcess技術、ソリューションサービス化するOutput技術を高度に組み合わせたサイバーフィジカルシステムを開発	▌調達先の多様化による調達品質リスクの軽減 ▌お取引先と共同で取り組む品質改善活動の推進(DOAZ※活動) ※ Defect On Arrival Zero	▌品質問題の共有と対策の水平展開を図る「生産力診断」の実施 ▌国内外の自社生産拠点や生産委託先と連携した、グローバル品質保証の実践 ▌ICTを用いた検査データの集中管理と分析から、品質課題対応の迅速化と予防を実現することで製造品質を向上	▌物流(輸送・倉庫)パートナー(業者)と連携したKPI管理による物流品質向上・維持(リードタイム維持向上、ダメージ・ロス低減) ▌物流リスク(自然災害、政策・紛争などでの滞貨)を低減する物流ネットワーク設計とフレキシブルな対応
	品質マネジメント P.78			
環境施策	▌お客様・社会が求めるグリーンプロダクツの創出 ▌グリーンプロダクツを実現する環境技術開発	▌お取引先とともに事業環境の改善を進めていく、「調達コラボレーション活動」の推進 ▌お取引先とともに環境負荷低減とコスト削減を進めるグリーンサプライヤー活動の展開	▌環境負荷低減とコスト削減を同時に進めるグリーンファクトリー活動 ▌地域の環境課題を解決するアップグレードリサイクル(再生材)	▌物流効率化によるCO_2削減 ▌包装材料の小型・軽量化
	環境マネジメント P.79			
人財施策	▌若手技術者を育成する「チャレンジ技術者フォーラム」 ▌技術マネジメント人財育成(MOT教育) ▌特許の取得が加速する中国での知財教育	▌国内外、および事業間の人財ローテーションによるスキル向上	▌生産技能とノウハウの伝承のための多角的な人づくり活動 ▌製品安全への意識と技術の底上げを図る「製品安全教育」	▌全体最適観点での物流戦略の企画力の強化 ▌物流ネットワーク構築時の実践力の強化
	ヒューマン・リソース・マネジメント P.80			
コスト施策	▌日本、米国、中国を中心に、世界各地で特許を取得 ▌毎年700億円以上を研究開発に投資	▌お取引先と協同で取り組む開発段階からのコストつくり込み活動の推進 ▌お取引先の生産性向上のための「調達コラボレーション活動」の推進 ▌調達物流や為替変動などを考慮した効率的なグローバル調達活動の展開	▌デジタルマニュファクチュアリング(ICT・自動化)による高効率生産	▌配送効率化(コンテナ・トラック積載効率向上)によるコスト削減 ▌物流拠点の最適配置による在庫の最適化と輸送効率の向上

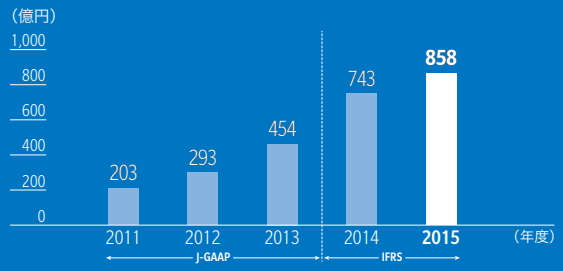
営業・販売 P.76	アフターサポート P.76
▌face to faceの販売で真の顧客価値を理解し、最適な商品とサービスの組み合わせで顧客の課題解決案を提供 ▌OPSやITサービスなどを組み合わせて提供するハイブリッド販売により顧客提供価値を向上 ▌顧客エンゲージメントチームによる販売とプロジェクトマネジメントにより、お客様への提案・デリバリー品質向上	▌グローバルサポートセンターの開設によるサポート業務の均質化 ▌SLA(Service Level Agreement)を導入し、お客様に高品質なサービスと安心を提供
▌OPSによるお客様の環境負荷低減支援 ▌環境技術・ノウハウを活用したお客様の環境経営支援	▌使用済み複合機・プリンターの回収・リサイクル ▌トナーカートリッジ回収プログラム「Clean Planet Program」の展開
▌OPS/MPM/MCSなどのサービス提供力強化のためのノウハウ・人財の獲得	▌サービス事業への人的投資 ▌コールセンターにおけるお客様対応力の強化
▌営業拠点の集約	▌グローバルサポートセンターの開設によるサポート業務の効率化

お客様の価値創造への貢献による成果

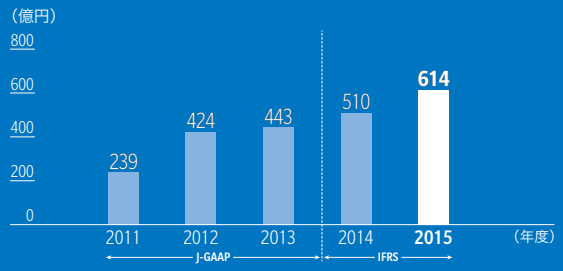
お客様の環境負荷低減に貢献するグリーンプロダクツの売上高が拡大



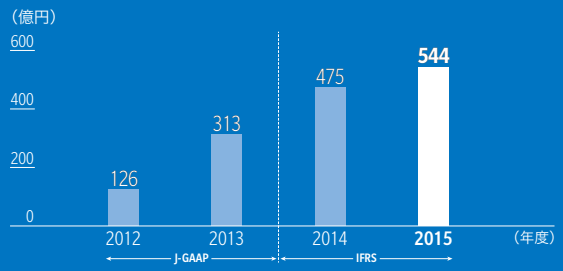
お客様のコスト削減と効率性を支援するOPS売上高が拡大



オフィス分野のワークフロー変革を支援するITサービスソリューション売上高が拡大



お客様のマーケティング活動のコスト削減と効率化を支援するMPMサービス売上高が拡大



研究開発

日本と現地の二本立てで研究開発を進めるとともに、組織の枠を越えたオープンイノベーションを促進

研究開発活動

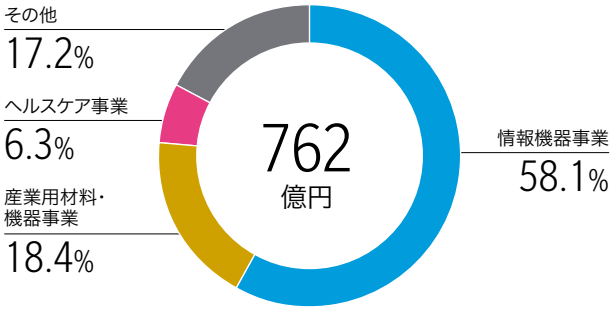
コニカミノルタは、全社技術戦略の基本方針として、「持続的成長に向けたイノベーションの加速」「顧客価値につながる差別化技術の仕込み」「一流を目指す技術人財、開発組織力の強化」を掲げています。

この方針のもと、研究開発投資の売上高比率を8%以下に抑えつつも、既存事業強化と新規事業育成のための研究開発を積極的に進めています。さらに、技術人財力の強化のために、MOT(技術経営)管理職選抜プログラムや研究開発職におけるグローバル人財の獲得などに取り組んでいます。

開発体制については、全世界で共通するプラットフォームとなる技術を日本で開発し、顧客別の対応を要する技術開発を顧客との物理的距離の近い拠点で進めるという、二本立ての体制をとっています。こうした体制のもと、各地の顧客ニーズにスピーディーに対応するとともに、グループ全体で大規模な投資判断を行い、共通基盤技術の開発を進めています。

さらに、昨今の技術革新のスピードに対応すべく、「オープン&クローズ戦略」に基づいて国内外でイノベーション創出活動を推進しています。グループの技術開発の中核拠点である研究開発棟「コニカミノルタ八王子SKT」では、事業部門の枠を越えた研究開発や、社内外のオープンイノベーションを促進しています。また、世界5極に設置しているBIC(Business Innovation Center)では、地域の研究機関やスタートアップと連携し、90程度のプロジェクトを推進しています。

研究開発費の割合(2015年度)



各事業の主な研究開発テーマ

情報機器事業	•クラウド・モバイルと連携するシステム技術の強化 •産業用インクジェットプリンター・インクの開発 •次世代オフィスシステムの開発
ヘルスケア事業	•高付加価値X線システムの開発 •体外診断技術の開発(血中タンパク検出、蛍光ナノ粒子標識材)
産業用材料・機器事業	•産業用光学システムの開発 •インライン計測システムの開発

知的財産活動

知的財産戦略を会社経営上の重要戦略の一つと位置づけ、事業戦略、技術戦略とともに三位一体で推進しています。

海外売上高比率が81%を超え、世界各地に営業拠点・生産拠点を有するコニカミノルタでは、事業活動を知的財産面から支えるべく、重要な市場や生産国をカバーするワールドワイドな特許出願・権利化を実行しています。日本、米国、中国に設置している知的財産活動拠点において積極的な出願・権利化活動を実施し、各国における特許登録件数・保有件数は順調に増加しています。

また、これら知的財産活動を支援するため、日本だけでなく米国や中国の開発者に対しても教育活動を行い、海外の開発者に対する教育・研修を強化しています。

Focused Topics

グリーンプロダクツの開発

コニカミノルタは、お客様や社会での環境負荷低減に貢献することを目的に、優れた環境性能を持つ製品を評価・認定する独自の「グリーンプロダクツ認定制度」を導入しています。事業、製品特性ごとに基準を設定し、その基準をクリアした製品を3段階のレベルで認定。2015年度は新たに35機種の認定製品を創出し、累計では182機種となりました。また、グリーンプロダクツによる売上高は5,907億円となり、グループ総売上高に占める割合は57%に上ります。

調達／生産／物流

サプライチェーン全体で最適化を追求しコスト競争力強化と環境保全を推進

調達の最適化

コニカミノルタでは、グローバルな視点で、調達ICTインフラの整備による効率化や最適な調達物流を進めるとともに、為替や原料価格の変動、業界再編などの市況変化を分析し、調達活動に反映することでコスト削減と安定調達を進めています。

その大前提となるお取引先との健全な関係を構築するため、お取引先と相互に事業環境の改善を進める「調達コラボレーション活動」を実施しています。2014年度からは、コニカミノルタの環境技術・ノウハウをお取引先に提供し、ともにコストと環境負荷の削減を目指す「グリーンサプライヤー活動」を推進しています。

さらに、CSR調達や紛争鉱物調査を実施することで、サプライチェーンでの労働や人権などの側面におけるリスクにも対応しています。

効率的な生産体制

コニカミノルタでは、機器の生産効率化と品質向上を目的に、重要な部品やトナーなどの独自技術を活用した品目を主に国内で製造し、一般部品やユニットの製造をアジア地域の製造委託先が行い、中国とマレーシアで最終組み立てを担っています。中国の生産拠点では、20年にわたって獲得したノウハウを活かして高効率な生産を実現してきましたが、中国一極集中によるリスクを回避するために2014年5月にマレーシアの生産拠点を新設し、2015年から本格稼動を開始しました。この生産拠点では、ICTと自動化技術を融合させたデジタルマニュファクチュアリングによって、生産ワークフローの大幅な効率化と品質の向上を推進しています。

また、さらなる効率化を目指し、生産技術を駆使した製品プラットフォームの共通化とモジュール化拡大により、部品費と組立費の大幅な削減を実現しました。

お取引先の声 | 昌紅科技股份有限公司様

「グリーンサプライヤー活動」ではコニカミノルタの専門家が我々の現場に入り込み、成形機やユーティリティの対策を一緒になって考えてくれました。対策の実施にあたってはコニカミノルタの中国生産拠点を訪問し、具体的な進め方を相談しながら取り組むことができました。

昌紅科技股份有限公司 董事総経理
徐 燕平 様

地方政府は省エネ活動を重視しており、グリーンサプライヤー活動の省エネ取り組み報告により、報奨金を授与されました。年間800トン削減できたことが成果であり、中国のCO_2削減にも貢献できました。

コニカミノルタの拠点へ来社いただき活動内容を紹介

Focused Topics 1

グリーンファクトリー活動

コニカミノルタの「グリーンファクトリー活動」は、事業ごとの生産戦略に沿った環境保全活動によって、環境負荷低減とコスト削減を同時に実現することを目的としています。

2015年度には、すべての生産拠点でグリーンファクトリー「レベル2」の認定基準を達成しました。そして2016年度からは、「エクセレント・グリーンファクトリー認定制度」を開始します。2018年度に向けて、さらなる拠点の環境負荷低減とコスト削減を進めるとともに、お客様、お取引先および地域などステークホルダーとの連携を図った活動基準を設定しています。自社生産拠点の技術やノウハウを活用して、企業の枠を越えたより広い範囲の地球環境への貢献を進めていきます。

2015年度の削減効果（対2005年度比）

コスト削減効果	54億円
CO_2削減効果	7.1万トン
排出物削減効果	1.4万トン

サプライチェーンマネジメントの高度化

コニカミノルタでは、生産から販売まで、在庫情報を一元管理する独自のシステムの構築を進めています。これにより、グローバルでの在庫最適化、物流リードタイムの短縮を実現しながら、市場の需要を生産計画につなげています。また近年では、需給計画をもとに調達・生産・物流・販売のそれぞれの業務オペレーション計画を一体化する「Sales & Operation Planning(S&OP)」の考え方を取り入れ、サプライチェーンマネジメントの高度化を進めています。

また、欧州・北米・日本・中国・ASEANの世界5極に物流拠点体制を整備し、生産拠点から市場に製品を供給するルートを集約することで、輸送効率の最適化を図っています。

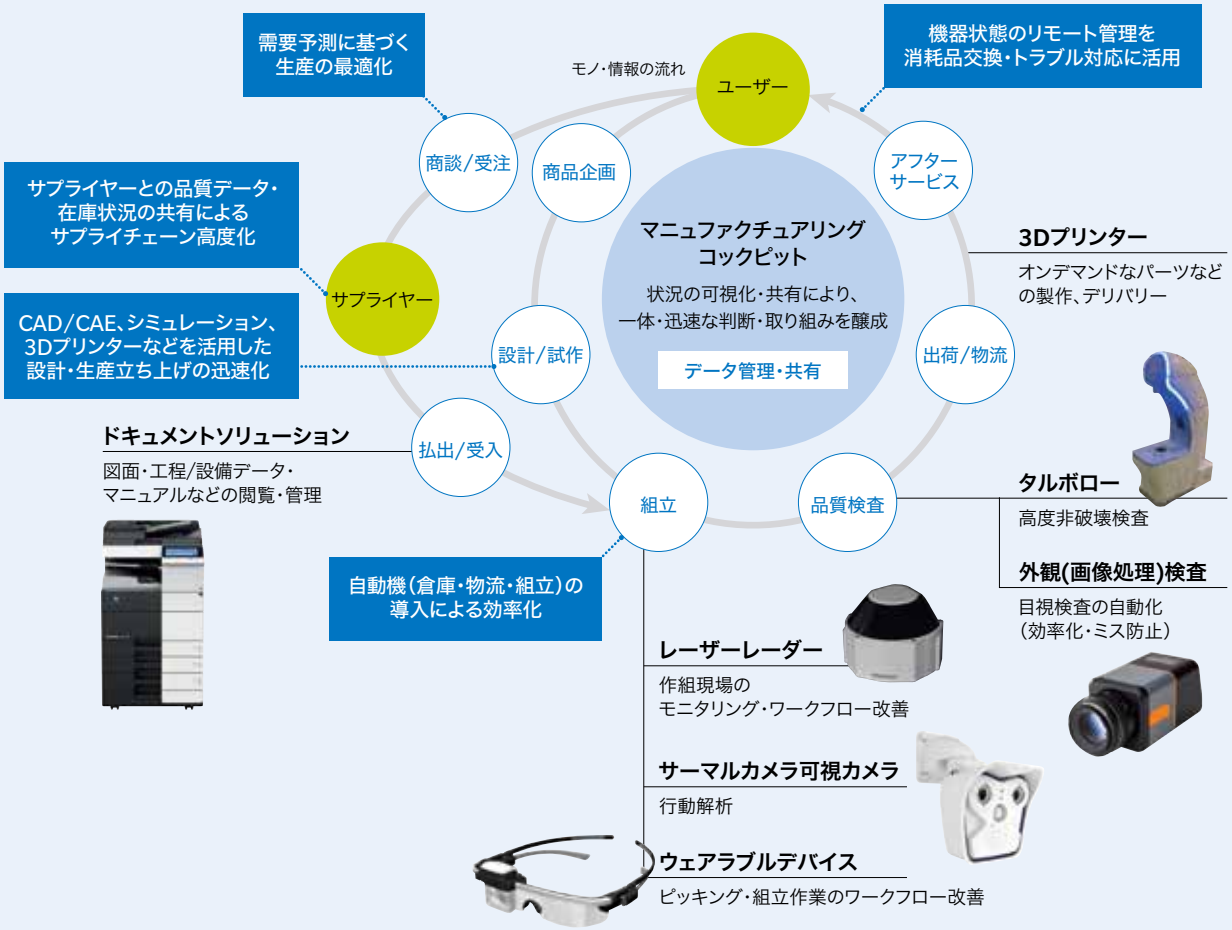
さらに2015年度からは、グループ各社の国内物流を包括的に手掛けるDHLサプライチェーン株式会社との協働により、物流委託先とともにCSR活動を推進する「CSR物流」に取り組んでいます。

Focused Topic 2

バリューチェーンの全プロセスの効率化と品質向上に貢献する「デジタルマニュファクチュアリング」

コニカミノルタは、ICTと自動化技術を融合させ、人、場所、国、変動に依存しない新たなモノづくりを目指す「デジタルマニュファクチュアリング」の導入を進めています。この仕組みを導入することで、人に頼っていた作業工程を効率化し、作業精度を高め、品質向上を実現します。さらに、離れた拠点間でデータを共有し、連携を強化することで組織全体の生産性向上も実現。加えて、サプライヤーともデータを共有することで、在庫削減も図っていきます。現在、マレーシアの生産拠点でデジタルマニュファクチュアリングの段階的な導入を進めています。その自社実践で培ったノウハウを活かして、今後、お客様に提供するソリューションサービスとして事業化を進めていきます。

コニカミノルタのデジタルマニュファクチュアリングの方向性



営業・販売／アフターサポート

お客様のニーズや課題に即応できる顧客密着型の販売・サポート体制を強化

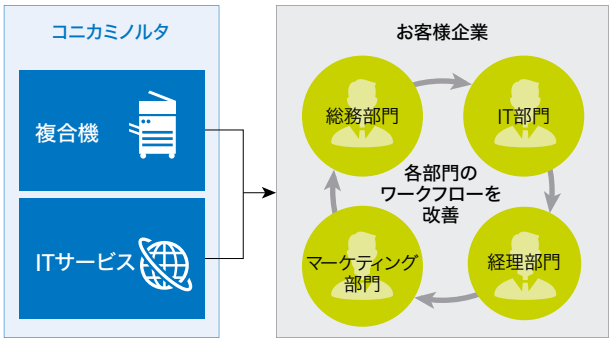
お客様へのソリューション提供力の強化

ワークスタイルやビジネス環境の変化にともなって、お客様のニーズも多様化・高度化しています。コニカミノルタでは、お客様の業務プロセスに深く入り込み、機器とサービスを組み合わせたソリューションを提案していくことで、お客様との接点を継続させながら満足度を高め、収益機会の拡大を目指しています。

サービス提案力を強化するため2010年度から欧米のITサービスプロバイダーのM&Aを推進してきました。2015年度も、米国のディーラーSymQuest社やチェコのITサービス企業Webcom社を買収。MFPを中心とするドキュメントソリューションとITサービスを組み合わせて、オフィスサービス分野で付加価値の高いソリューションを提供する体制を拡充しました。また、ヘルスケア分野では、米国市場で医療ITソリューションを手がけるViztek社を買収。医療保険制度改革を背景に医療の効率化ニーズが高まる米国において、ソリューション提供力を強化しました。加えて、診断の効率化、高度化が期待されるブラジル市場において、全国に販売網を持つX線システム機器製造会社Sawae社を買収し、販売体制を強化しました。

さらに日本では、グループの販売会社や営業部門を再編し、2016年4月、コニカミノルタジャパン株式会社が発足しました。同社では、製造業、ヘルスケア、商業・産業印刷といったお客様の業種業態に合わせて、グループ全体の技術・ノウハウを結集して課題解決型サービスを提供します。また、お客様のさまざまな部門の業務にフォーカスし、そのワークフローを改善するソリューションを提供していきます。

情報機器事業におけるビジネスアプローチ



コニカミノルタは、「モノ」に「コト」を加え、お客様のさまざまな部門が抱える業務効率化などの課題解決に貢献するビジネスモデルへの転換を図っています。

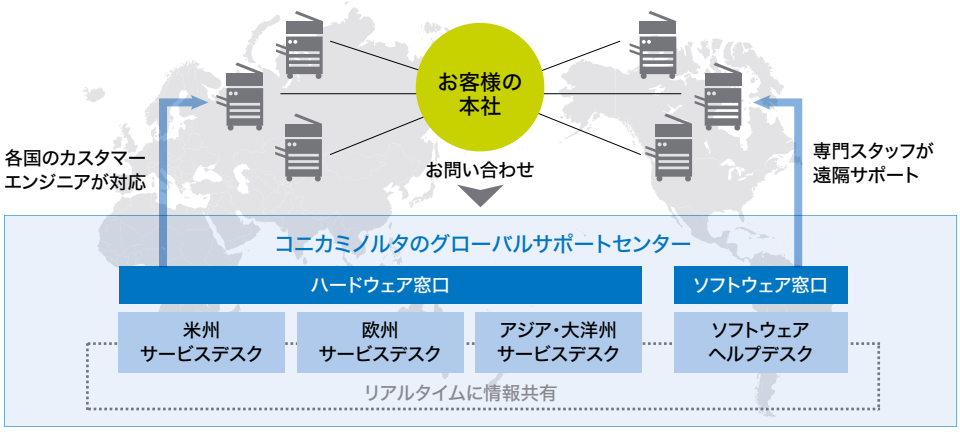
アフターサポートの強化

近年、機器だけでなくさまざまなサービスをグローバルに提供する機会が増していることから、アフターサポートの強化に取り組んでいます。

情報機器事業では、ワールドワイドに事業を展開しているお客様のサポート窓口として、「グローバルサポートセンター（GSC）」を運用しています。サポート業務を集中管理することで、グローバルで均質なサポートを可能にするとともに、サポート業務を効率化しました。今後、顧客層やサービス領域の拡大を進めていきます。

また、ヘルスケア事業でも、インターネットを介してお客様先の製品を遠隔操作し、トラブルを早期解決する「リモートメンテナンス」を導入。技術者派遣の回数削減により、2015年度にはガソリン費用換算で約7千万円の費用削減効果がありました。

グローバルサポートセンターの概要



世界中の販売会社に配置されているサポート担当者を組織化し、お客様に対する窓口を「グローバルサポートセンター（GSC）」として一本化しています。GSCにいただいたサポート要請を世界中の担当者が共有し、ハード面の対応には現地のカスタマーエンジニアが出動、ソフト面では専門スタッフが遠隔サポートで解決するなど、タイムリーで最適なサポートを実現しています。

GSCの詳細は、「CSRレポート2016」P28で紹介しています。
http://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/download/2016/index.html

Focused Topics

グリーンマーケティング活動

お客様の環境ニーズに応える製品・サービスを提供するとともに、環境技術・ノウハウを活用してお客様の環境活動を支援する「グリーンマーケティング活動」を推進しています。お客様とともに環境活動をレベルアップすることで、一社だけではなし得ない大きな環境価値を生み出す試みです。また、お客様の環境課題の解決を提案し、コニカミノルタを信頼していただくことで、複合機の商談や販売につながる事例も出てきており、収益向上にも貢献しています。

お客様の声 | 自動車部品・工作機器メーカー、株式会社ジェイテクト様

ジェイテクトはグループの長期ビジョンで高いCO_2削減目標を設定したものの、工場での省エネ施策は出尽くしており活動が進んでいませんでした。第三者の目での評価は良い取り組みであるとの経営層からの言葉を受け、コニカミノルタに省エネ診断を依頼させていただきました。コストダウンとCO_2削減効果を見える化し、投資回収から優先順位をつけ、実行計画を立てる考え方は非常に参考になりました。省エネ診断をきっかけに各工場の省エネ活動を活性化することができました。管理部門と現場が一体となった活動により達成感を共有することが、さらなる改善に向けて重要であることを実感しました。業界は違いますがそれぞれの技術、ノウハウを共有することでより大きな環境貢献ができると考えます。今後も環境活動を通して築いた深い信頼関係を大切にしたいと思います。

株式会社ジェイテクト 環境管理部長
伊藤 清則 様

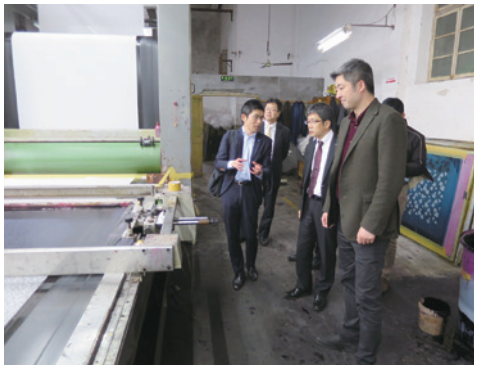
コニカミノルタの拠点へ来社いただき活動内容を紹介

お客様の声 | 中国のテキスタイル企業、上海华卉丝绸印染有限公司様

中国の環境規制は年々厳しくなっています。当社が属する染色業界ではエネルギーや水を大量に使うことから、とくに省エネルギーや水削減といった要請があります。エネルギーや環境対策の専門家もおらず、行政からの要請に対してどのように対応していくのか、頭を悩ませていました。

そんな折、インクジェットテキスタイルプリンターでお付合いのあるコニカミノルタから、日本の環境部門のメンバーが中国に来るのでお役に立てるのでは、と声を掛けていただきました。何度も足を運んで、エネルギーや水の状況を親身になって検討し、対策を提案してくれました。提案いただいた施策のいくつかは当社の方で実行しています。当社が抱える環境課題に対して、インクジェットテキスタイルプリンターの提供だけでなく、周辺部分を含めて支援してくれて本当に助かっています。今後もコニカミノルタとは信頼関係に基づいた長いお付合いをお願いしたいと思っています。

上海华卉丝绸印染有限公司 董事長
陈 云代 様


お客様工場での環境対策検討

品質マネジメント

製品・サービスの安全性、信頼性を確保し、グループ全体で統一した品質保証体制を構築

品質方針に則った品質保証体制

コニカミノルタは、価値ある製品やサービスの提供を通じて、お客様の満足と信頼を最大化することを目指しています。その基本的な考え方を「コニカミノルタ品質方針」として定め、世界各国のグループ会社で共有しています。

なかでも重要課題としているのが、製品・サービスの安全性、信頼性の確保であり、グループ全体で統一した品質保証体制を構築し、製品ライフサイクルの観点から取り組んでいます。さらに、お客様との関係性をより深めて、顕在化しているニーズだけでなく、潜在的なご要望も汲み取って実現することで、お客様の抱える課題を解決し、より良い社会の実現に貢献していきます。

品質問題の共有と対策の水平展開

品質問題への感度を高め、問題の早期解決や対応レベルの向上を図るため、グループ全体で品質問題の共有および対策の水平展開の取り組みを加速させています。

2015年度は、海外も含めた16の生産拠点で、各拠点のメンバーが事業を横断して相互に診断する「生産力診断」を実施しました。診断にあたっては、「5S」や「見える化」「ムダ取り」「工場経営」などの各側面を点数化することで、拠点ごとの課題を洗い出すとともに、生産現場での主体的な改善を促しました。

また、各拠点の診断結果や取り組み事例などをイントラネットで共有することで、優良事例の水平展開につなげています。

生産力診断の様子

製品安全教育を推進

製品安全に関わる知識の習得や問題意識の向上を目的に、設計・開発、生産技術、調達、品質保証などに携わる技術系従業員を対象とした「製品安全教育」をグループ全体で展開しています。

2015年度は、従来の「製品安全教育」に加え、研修で培った知識や技術を実務に展開できるよう、実機を用いたリスクファインディングやアセスメント演習を中心とした「リスクアセスメント向上プログラム」を実施しました。また、実施後のアンケートを通じて、実務に役立っているかを検証するとともに、その結果を研修内容へフィードバックし、さらなる改善につなげています。

今後も継続的な教育を通じて、従業員の製品安全への意識と技術の底上げを図っていきます。

Focused Topics

情報機器事業における
カスタマーリレーションシップの強化

情報機器事業では、事業企画本部内のカスタマーリレーション(CR)部で、顧客満足度調査にNPS※を加えた独自の科学的アプローチをグローバルに展開。年1回開催する「グローバルCR会議」で、世界各地のCR責任者と開発・生産・販売のメンバーが、お客様との関係向上における課題や取り組みから得られたナレッジ共有とベストプラクティス追求をテーマに議論を交わし、継続的なCR強化につなげています。

加えて2015年度からは、世界各地の販売会社のCR推進者のスキルアップを目的とした教育・認定プログラム「CRマスタープログラム」を開始。現在は、主要8カ国の販売会社から約100名が参加しており、今後も随時拡大していく予定です。

※ NPS(ネット・プロモータ・スコア):企業や製品、サービスを他者に推奨する割合を測定した指標

環境マネジメント

製品のライフサイクル全体での環境負荷低減と企業の成長を両立

エコビジョン2050

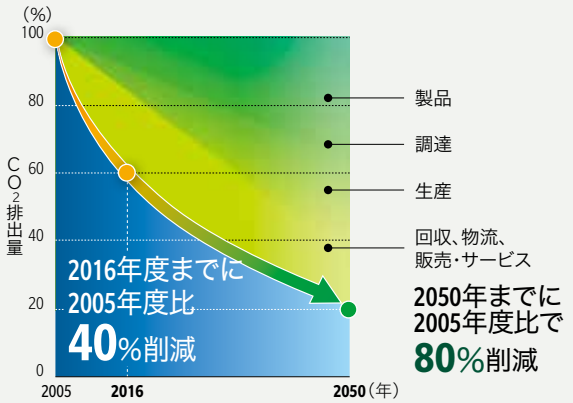
企業が将来にわたって持続的に成長するためには、環境負荷低減と企業の成長を両立させ、社会的にも経済的にも新たな価値を創造していく「環境経営」が不可欠です。

コニカミノルタは“新しい価値の創造”という理念のもと、「環境経営」を成長戦略と位置づけ、その実現に向けた決意を、2050年を見据えた長期環境ビジョン「エコビジョン2050」に表しています。

エコビジョン2050

1. 製品ライフサイクルにおけるCO_2排出量を、2050年までに2005年度比で80%削減する。
2. 限りある地球資源の有効活用の最大化と資源循環を図る。
3. 生物多様性の修復と保全に取り組む。

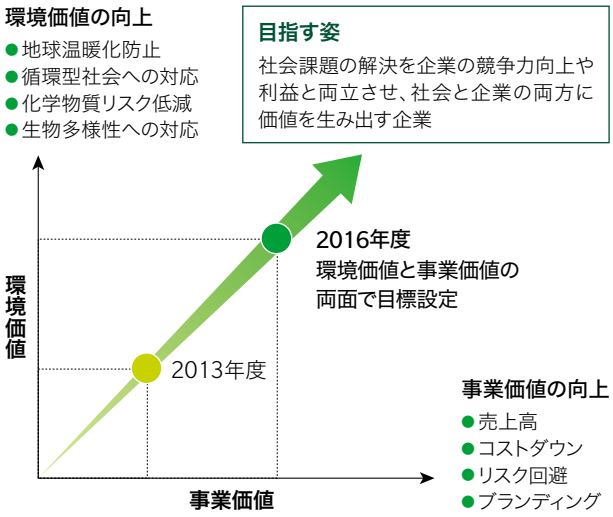
CO_2排出量削減のイメージ



中期環境計画2016

「エコビジョン2050」の実現に向け、事業計画と連動した「中期環境計画2016」を策定しています。この環境計画では、事業プロセスの各段階で「グリーンプロダクツ(企画・開発)」「グリーンファクトリー(調達・生産)」「グリーンマーケティング(物流・販売・サービス・回収リサイクル)」の“3つのグリーン活動”を重要テーマとしています。また、計画策定にあたって、コニカミノルタの事業に関わる環境要因を機会とリスクの観点で分析し、環境側面における重要課題を特定。環境課題を解決することで事業の強化にもつなげる計画としています。

さらに、商品力強化、販売・サービス収益向上、コスト削減といった事業強化のKPIと環境課題解決の目標を一致させることで、経営トップから組織全体にまで及ぶコミットメントとして、実効性の高い環境経営を実現しています。



環境会計

コニカミノルタは、事業活動における環境保全のためのコストとその活動により得られた効果を定量的に測定するため、グローバルな連結環境会計を実施しています。

2015年度の環境会計

	内訳(%)	
投資額 973百万円	公害防止	7
	温暖化防止	38
	資源循環	19
	管理活動	0
	研究開発	34
	環境損傷	1
費用額 14,146百万円	公害防止	9
	温暖化防止	5
	資源循環	9
	上・下流	14
	管理活動	9
	研究開発	51
	社会活動	1
	環境損傷	0
	その他	0
経済効果 23,136百万円	温暖化防止	10
	資源循環	76
	上・下流	13

※ 割合については四捨五入しているため、合計が100%にならない場合があります

ヒューマン・リソース・マネジメント

新しい価値創造の原動力となる多様な人財が活躍できる職場づくりを推進

グローバルな人財活用の推進

コニカミノルタでは、「人財育成と活用のためのプラットフォーム（仕組み・ツール・考え方）」を構築しています。このプラットフォームに基づき、北米・欧州・中国・アジアの各地域で人財マネジメント体制を構築し、グローバル統一の評価基準で幹部人財の評価を行い、適所適財の人財活用や後継者育成を進めています。

また、海外拠点の経営幹部の知見・視点をグループ経営に取り入れるために、国内外の経営トップによる合議組織「グローバル・ストラテジー・カウンシル」を開催しています。2015年度は、当社の経営陣が、海外拠点の幹部社員3名とともに中長期的な経営課題について活発な議論を交わしました。2016年度は、海外拠点のメンバーを6名に拡大し、議論のさらなる活性化を図ります。

さらに、当社では、経営のグローバル化を加速させるため、2016年度から外国籍の執行役1名を登用しています。

ビジネスリーダー育成プログラムの展開

コニカミノルタでは、ビジネスリーダーとなる人財の育成を目的に、世界各地の関係会社の幹部層を対象とした「グローバル・エグゼクティブ・プログラム（GEP）」を開催。約1週間の研修では、経営トップとの対話や参加者同士の討論などにより、グローバルマインドの醸成とリーダーシップ開発を図っています。

また、各地域における経営幹部候補の育成を目的に、対象をマネージャー層に拡大した「リージョナルGEP」も開催しています。2015年度は、5月にアセアン地域のグループ企業を対象とした第2回リージョナルGEPをシンガポールで開催し、4カ国・9社から18名が参加しました。

シンガポールで開催した第2回リージョナルGEP

労働安全衛生の推進

コニカミノルタは、労働安全衛生マネジメントシステム（OSHMS）と安全衛生委員会組織を基軸に、就業時災害の発生防止に向けたさまざまな施策をグローバルに展開しています。

2015年度も、引き続きリスク低減活動を継続的に実施しましたが、海外生産拠点において1件の重篤災害が発生しました。2015年6月に中国のグループ会社において爆発火災事故が発生したもので、死亡者、後遺障害の残る負傷者はありませんでしたが、従業員9名、外部業者3名の休業者が出ました。事故の原因を調査したところ、空調用冷却機の冷媒ガス（可燃性）漏れによるものと判明。これを受けて、同社において冷媒を不燃性のものに交換するとともに、グループ全体で同様の事故に対する再発防止施策を展開しました。また、今回の災害による業績への影響は軽微でした。

なお、2015年度の休業災害度数率は国内で0.23、海外で0.44となりました。

従業員の健康管理

「コニカミノルタグループ健康宣言」に掲げた理念の実現に向けて、3カ年の健康中期計画「健康KM2016」のもとに、健康増進策を積極的に展開しています。2015年度は、健康リスク保有者の最少化に向けて、フィジカル・メンタルの両面でさまざまな施策を推進しました。また、健康ムーブメントの推進に向けて、健康度を示す指標を設定するとともに、運動習慣の定着や食習慣の改善を図りました。

Focused Topics

「健康経営銘柄」に2年連続で選出

コニカミノルタの「健康経営」の理念や取り組みが評価され、2016年1月、経済産業省および東京証券取引所から「健康経営銘柄」に2年連続で選出されました。健康経営銘柄は、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組む企業を選定するものです。

健康経営銘柄
Health and Productivity

持続的な成長を目指すコニカミノルタの経営に対する外部評価

当社は、国際的な社会的責任投資（SRI）指標の構成銘柄に選定されています。米国のS&P Dow Jones Indices社とスイスのRobecoSAM社による「Dow Jones Sustainability Indices（DJSI）」のWorld Indexには2012年から連続で採用され、Asia Pacific Indexには2009年から連続で採用されています。また、「FTSE4Good Global Index」には2003年から連続で採用されています。

さらに、RobecoSAM社のCSR格付で「シルバークラス2016」に選定されるほか、oekom research AGによるCSR格付で「Prime」の認定を受けるなど、さまざまなSRI調査機関から高い評価を受けています。

また、持続可能な経済の実現を図る国際NGO「CDP」からは、「CDPジャパン500クライメート・ディスクロージャー・リーダーシップ・インデックス2015（CDLI：気候変動情報開示先進企業）」に選定されました。

（2016年3月31日現在）

国内外の著名なインデックスへの組み入れ

- 「Dow Jones Sustainability World Index」構成銘柄に連続採用
- 「FTSE4Good Global Index」に連続採用
- 「JPX日経インデックス400」に連続採用
- 「モーニングスター社会的責任投資株価指数（MS-SRI）」の構成銘柄に連続採用

国際的なCSR格付機関からの評価

- SRI評価会社RobecoSAM社のCSR格付で「シルバークラス2016」に選定
- CDPにより「気候変動情報開示先進企業2015（CDLI）」に選定
- SRI評価会社oekom research AGのCSR格付で「Prime」に認定

日本における各種の企業評価

- 第19回「環境経営度調査」で製造業総合ランキング1位を2年連続で獲得
- 経済産業省と東京証券取引所が共同で取り組む「健康経営銘柄」に2年連続で選定
- 低炭素杯2016「ベスト長期目標賞」受賞

コニカミノルタのIT経営が評価され、「攻めのIT経営銘柄2016」に選定

「攻めのIT経営銘柄」は、経済産業省と東京証券取引所の共同の取り組みで、IT活用に戦略的に取り組む企業を選定・公表するものです。今回は第2回目で、東証上場企業の中からコニカミノルタを含む26社が選定されました。コニカミノルタは、「課題解決型デジタルカンパニー」への業容転換を目指しており、ICTを守りの投資としてだけではなく、事業を成長させる攻めの投資として位置づけています。「デジタルマニュファクチュアリング」や「グローバルサポートセンター（GSC）」など、ICTを活用した仕組みを導入するとともに、データを活用した付加価値型サービスソリューションをお客様に提供していきます。