

サステナビリティを支える基盤

コーポレートガバナンス対談 54

取締役会議長×社外取締役

持続的成長と企業価値向上に向けて
中期経営計画のモニタリングを強化

コーポレートガバナンス 59

基本的な考え方	59
ガバナンスの仕組みおよび役員の指名・選任	60
取締役会の実効性評価	64
役員報酬について	66
グループ監査体制	67
株主・投資家との対話	67
グループコンプライアンス推進体制	68
リスクマネジメント体制	68
取締役一覧	69
執行役一覧	70

CSRマネジメント 71

基本方針	71
CSRマネジメント体制	72
マテリアリティの特定プロセス	73
ステークホルダーエンゲージメント	74
中期環境計画2016と2016年度実績	75
社会側面に関する目標・実績	77

バリューチェーンを通じた価値創造 79

研究開発	81
調達／生産／物流	82
営業・販売／アフターサポート	84
品質マネジメント	86
環境経営	87
人財マネジメント	88
ITマネジメント	89

持続的な成長を目指す 91

コニカミノルタの経営に対する外部評価



取締役会議長 松崎 正年

コニカミノルタビジネステクノロジー株式会社取締役、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。



社外取締役 釜 和明

株式会社IHI代表取締役社長、会長などを歴任。2014年6月から当社社外取締役を務める。2015年6月から2017年6月まで報酬委員会委員長を務め、2017年6月から監査委員会委員長。

コーポレートガバナンス対談

持続的成長と企業価値向上に向けて 中期経営計画のモニタリングを強化

取締役会の実効性向上に向けて

——近年、コーポレートガバナンスの重要施策として「取締役会の実効性向上」への注目が高まっています。この課題に対するコニカミノルタの取り組みを教えてください。

松崎 まず、当社が、いつから実効性評価を始めたかをお話しますと、経営統合して「委員会等設置会社」のガバナンス体制へと移行した翌年の2004年度のことです。ガバナンスシステムの設計に携わった前会長（当時）の植松富司氏が、1年間、取締役会議長として実際に制度の運用にあたった後、意図通りにガバナンスが機能したかどうか、つまりPDCAの

C（チェック）をやりたいということで、取締役会メンバーへのアンケート形式による自己評価を始めました。

釜 取締役会評価の実施などを求めた「コーポレートガバナンス・コード」の適用開始が2015年6月ですから、その10年以上も前から自主的に取り組んでこられたわけですね。

松崎 はい。その後もいろいろ改善を施しながら、毎年、アンケートによる取締役会評価を実施してきました。私が議長に就任した2014年度以降も大きな改善を2つ試みました。1つは、アンケートの自由記述欄を増やしたことです。単に達成度などを段階評価してもらうだけでなく、その評価の背景にある個々の意見を汲み上げたいと考えたからです。従来、アンケートの回答用紙は無記名も可としていましたが、ほとんどの取締役から記名で回答されていました。回収後、必要が

あれば直接会ってもっと詳しく話を伺うこともあります。そしてもう1つが、評価結果を反映させた新年度の運営方針の表明です。せっかく時間をかけてアンケートに答えていただいたのですから、そうした意見を次の1年の取締役会の運営にどのように活かしていくかを議長としてきちんとコミットすべきと考えました。

釜 毎年、株主総会の後に、取締役会がその日のうちに開催されまして、そこで、松崎議長からアンケート結果に基づいた、今年度の方針を説明していただいています。まさにPDCAのA(アクション)ですよ。

—— こう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、社外取締役としてどのように評価されていますか。

釜 一言でいえば、コーポレートガバナンスの先進企業だという印象が強くあります。コーポレートガバナンスの目的は何かというと、持続的成長と企業価値向上ですよ。当社(コニカミノルタ)は、そのために必要なガバナンスは何かということを常に追求し、PDCAを回し、改善しています。社外取締役を含めた取締役会メンバーの構成もバランスがとれていますし、ガバナンスの運用を支えるバックグラウンドの仕組みも十分に練られていて、非常にうまく機能しています。なかでも、特長的なのが、取締役会の最後に行われるCEOによる業務執行状況の月次報告です。内容も単なる事業執行報告にとどまらず、CSR関係の取り組みや決算説明会などでの投資家の意見、従業員向けに実施した施策など多岐にわたっています。社内で行っているさまざまな事象の中から重要事項を、全執行役を代表してCEOから毎月の確に報告していただいており、業務の執行状況をモニタリングする社外取締役の立場から考えても、非常によく工夫された仕組み

だと思います。各執行役は3カ月に一度以上、担当職務の業務執行状況を報告することが会社法で定められていますが、こうした運営方法を実現できたのも、いち早くガバナンス構築に着手すると同時に、絶えずPDCAサイクルを回してこられたからではないでしょうか。

—— 2016年度は取締役会実効性評価を第三者に委託されましたが、その狙いをお聞かせください。

松崎 これまでもいろいろと設問を工夫しながら調査してきたのですが、当事者の視点だけでは何か見落としてきた課題もあるのではないかと考え、外部機関にアンケート作成・分析作業を委託することにしました。さらに社外の第三者だからこそ客観的に調査・分析できる項目——具体的には、取締役会議長である私の働きぶりについて適切に評価していただくことも大きな目的です。

釜 今回のアンケートは、設問も網羅的でしたので、いろいろ新しい気づき、発見がありましたね。

松崎 その1つが、取締役会の議題の選定についてです。これまで私は、議長として、当社経営上の課題に焦点をあてて議題を選定してきたのですが、一方で、現状うまくいっていることについては、あまり取り上げてきませんでした。

釜 例えば、ESG(環境・社会・ガバナンス)もその一つですよ。当社は、Dow Jones Sustainability World Indexに連続して選定されるなど、ESGについてはすでに高く評価されています。しかし、現状うまくいっていることでも、意見したいことがあるので議題に取り上げてほしいという思いは、私たち社外取締役も持っていました。

松崎 そうした要望があることが今回の外部アンケートによって明らかになりましたね。そしてもう1つ新たな気づきとしてあったのが、役員へのトレーニングです。最近、社外取締役に十分役割を果たしていただくためにトレーニングの機会を提供する動きが盛んになっています。もちろん、当社でも有用なセミナーなどをご紹介するケースはありますが、当社の社外取締役の方々は経営トップを経験するなど、いずれも一定以上のベースを持った方々なので、トレーニングよりも当社をもっと深く理解していただくための情報提供の方が重要であると認識していました。それよりもむしろ、社内取締役の方がもっとトレーニングの機会を必要としているという調査結果になりました。社外取締役に比べれば、まだ取締役としての経験が少ないメンバーも含まれるわけですから、確かにその通りだなと納得させられる結果でした。



—— 釜さんは、今年度から監査委員会委員長に就任されましたが、どのような点を重視して監査を行っていく方針でしょうか。

釜 先日開催した第1回の監査委員会において、今年度の重点監査項目を発表し、全会一致で承認されました。そのポイントは3つあります。1つは、経営管理プロセスの有効性・妥当性をもっと踏み込んで検証していくこと。2つめは、日常的な業務執行のプロセスについてもチェックしていくこと。そして3つめのポイントが、海外を含むグループ会社の経営をしっかりと見ていこうということです。

松崎 その3つが監査委員会としてのスタンスということですね。それらに加えて、釜さん個人として何か着目している課題はありますか？

釜 3つの重点項目のなかにも含まれる課題ではありますが、やはり重大リスクや潜在的なリスクをいかにして適切に管理するかですね。近年、大企業による不正会計問題が取り沙汰されていますが、そうした問題が起こるリスクがより大きいのは、一般的には新たに買収した会社だったり、海外の関連企業だったり、また子会社よりも孫会社といった資本関係の薄い会社だったりするわけです。

松崎 相対的にガバナンスが効きにくい会社のリスクにより注目すべきということですね。

釜 はい。社会で起こっているさまざまな問題を“他山の石”として、当社グループにも同じようなリスクが潜んでいないか、もっと注意深くチェックしていかなければならないと考えています。もちろん、大規模なM&Aや設備投資などに伴う減損リスクについても、監査委員会として十分ケアしていく方針です。ただし、社外取締役の立場からするとリスクにセンシティブなので、どうしてもブレーキを踏みがちになるのですが、リスクが大きくても中長期的な成長と企業価値向上に欠かせない投資と判断した場合には、リスク低減に向けた助言を行うなど、成長戦略の実現をサポートしていきたいと思っています。

松崎 やはり、リスクを取っていかないと企業は成長できませんからね。ただし、そのリスクが大怪我につながるリスクなのかどうかを慎重に判断していく必要があります。ですから取締役会の場合には、私としては必要なリスクは取っていかうと言いつつ、社外取締役の方には、皆さんの経験を踏まえて、“この点には注意しろよ”といったことをどんどん言っていただくようにしています。



新中期経営計画 「SHINKA 2019」の達成に向けて

—— 前中期経営計画「TRANSFORM 2016」の結果を、取締役会としてどのように総括していますか。

松崎 前中期経営計画の3年間では、グローバルゼーションやデジタルイノベーションの進展など、急激な環境変化に対応するための業容転換（トランスフォーム）をテーマに掲げ、海外M&Aや新規事業プロジェクトなど推進してきました。ただし、新規事業などは成果がすぐに現れるわけではないので、実際に業績の数字を支えるのは情報機器などの基盤事業です。もちろん基盤事業についてもソリューションビジネスの強化などによる収益力向上に取り組んできたのですが、結果的に中期経営計画の経営目標を達成できなかったことは大いに反省しなければならないと考えています。

釜 積極的なM&Aや先行投資によって、新たな成長に向けた布石を打つことができたのは評価すべきだと思います。その一方で、業績という結果が伴わなかったことは、やはり反省点となると思います。

松崎 中期経営計画の期間中も、取締役会では各事業の業績見通しやその背景にある市場動向などについて担当執行役からヒアリングしてきたのですが、一時的な変化か構造的な変化かの見極めを含め、環境の変化が想定以上に速く、対応が後手に回ってしまう形になりました。やはり、それぞれの事業について、もっと早い段階から計画的にレビューを実施し、必要な対策を講じられるよう備えておくべきでした。この教訓は、次の中期経営計画に必ず活かしていきたいと考えています。

釜 当社は、私たち社外取締役の目からも見てもガバナン

ス面で非常に優れた会社なのですから、それに相応しい財務的な数字を上げていくことが、当面の大きな課題だと思います。もちろん、私自身も、その実現のために監督の立場から貢献できればと考えているところです。

—— 新中期経営計画「SHINKA 2019」の始動にあたり、取締役会ではどのような役割を果たしていきますか。

金 これからの3年間は、業容転換をさらに加速させるとともに、企業としての“稼ぐ力”を確実に高めていくことが重要になります。新しい中期経営計画については、その策定プロセスのなかで、何回も全社経営計画や事業課題の検討状況の報告を聞き、議論を重ねてきました。新中期経営計画では、「基盤事業」「成長事業」「新規事業」という3つの事業分類によるポートフォリオマネジメントを導入し、基盤事業の収益力を強化すると同時に、経営リソースの再配分による新しい事業構造・収益構造を構築していこうという決意が込められた計画になっています。社外取締役、そして監査委員長の立場から、この計画の進捗状況をしっかりとチェックしていきたいと考えています。

松崎 新中期経営計画では、前中期経営計画で仕込んできた成長事業・新規事業を着実に伸ばし、最後の3年目までにきちんと結果を出さなければならないと考えています。取締役会では、その実現に向けて各事業の進捗状況をモニタリングしていくわけですが、特に重視しているのがM&Aに対するPMI(Post Merger Integration)です。過去3年間に承認してきた主要なM&A案件について、一つひとつきちんとモニタリングしていこうと思います。

—— 今年の7月には、米国のアンブリー・ジェネティクス社(以下、AG社)の大型買収も発表しましたが、コニカミノルタにとって大きな決断だったのではないのでしょうか。

松崎 AG社のM&Aは、これまで当社が行ってきたM&Aよりも規模は大きいのは確かです。しかし、私が社長の時もそうだったのですが、今の社長の山名も、単なる規模拡大のためではなく、当社の戦略を実現するために足りないピースを獲得することを目的にM&Aを行っています。

金 元々、ヘルスケア事業を当社の成長の柱にしていこうという思いがあり、どういう方向で成長させていくかを議論してきましたね。

松崎 はい。特に、製薬会社の効果的な新薬開発や患者様への最適な投薬・治療に貢献するプレジジョン・メディシンの分野で、当社の強みを発揮していきたいという強い思いがありました。それを実現するために、当社に足りない部分を持つ

ている会社を前々から調査してきたなかで、当社とのシナジーや規模などの観点から最適だったのが、世界トップクラスの遺伝子診断技術を有するAG社でした。

—— 新中期経営計画の開始に合わせて、役員報酬制度を改定されましたが、その狙いは何ですか。

松崎 金さんが報酬委員会委員長を務められていた時に、“執行役の報酬体系は、中期経営計画にコミットするという観点からも、もっとインセンティブ色の強い内容にすべき”との議論があり、それをきっかけに今回の改定に至りました。

金 これまでの当社の執行役、および取締役を兼任する執行役の報酬体系は、固定報酬と業績連動報酬および株式報酬型ストック・オプションでした。業績連動報酬は、一言でいえば単年度の業績を反映させた短期業績連動型であって、株式報酬型ストック・オプションも中長期の株価アップダウンは反映されますが、中期経営計画の業績達成を直接反映するものではありませんでした。

松崎 中期経営計画の目標達成へのモチベーションを高めるためには、短期的なインセンティブだけでなく、複数年度の業績や企業価値などに連動した報酬制度に改定すべきと考えたわけですね。

金 はい。そこで2017年度から新たな中期経営計画がスタートするにあたって、計画達成へのインセンティブになる報酬制度をつくりたいと考え、約2年間かけて議論してまとめたのが、今回の中期業績連動株式報酬制度です。その大きな特徴は、中期経営計画における業績目標の達成度に応じて役位別に定めた基準株式数に対して0%～150%の範囲で当社株式を交付することです。BIP(Board Incentive Plan)信託と呼ばれる仕組みを活用して株式を交付するのですが、役員は交付された株式を原則退任1年後まで継続保有することも定めており、中期経営計画の目標達成へのインセンティブに加え、自社株保有の促進も図ります。(P.66参照)

松崎 従来の制度に比べて短期・中期を合わせた業績連動報酬の割合が増えましたから、目標達成・業績向上へのモチベーションを高める効果が期待できます。

金 一般的に日本企業の役員報酬は、欧米に比べると固定報酬の割合が圧倒的に高いのが特徴なのですが、やはり今回の新制度のように業績をきちんと上げて、それに相応しい報酬を受け取るのが、役員報酬のあるべき形だと考えています。

—— 今回の改定では、役員の報酬決定プロセスにESGの視点も盛り込まれましたが、その意図を教えてください。

金 中長期的な企業価値向上を実現するためには、業績

に直結する施策だけでなく、ESGのように定量的に把握するのが難しい取り組みについてもきちんと年度ごとに評価していく必要があると考えたからです。ESGは中長期視点で捉えるべき経営課題ですが、1年1年の施策や取り組みに落とし込むことが大切ですから、いろいろ検討を重ねた結果、長期インセンティブ報酬部分ではなく、年度業績連動金銭報酬に関係づけることにしました。具体的には、各執行役の担当職務における「重点施策の推進状況」という定性的な評価項目のなかにESGなどの非財務指標に関わる取り組みも適宜含めていく、拡充していくものと考えました。

松崎 ESGとは、本来、経営トップから各事業の現場まで、グループ全体を挙げて取り組むべき重要な経営課題です。今回、執行役の業績評価にESGが考慮されたことをきっかけに、ESGとは決して特別な取り組みではなく、“事業活動を通じて社会に貢献していくこと”という考え方を、執行役はもとより全社に浸透させていければと思います。

釜 それだけにESGの対象となる領域は非常に幅広く、さまざまな指標が存在しています。経営指標とともにESGなどの非財務指標に関わる職務の業績評価を見ていくことについても、報酬委員会を通した監督の一環と考えています。

松崎 このESGに関して、取締役会ではこれから次の2つについて重点的にモニタリングしていこうと考えています。1つは、2015年9月に国連で採択されたSDGs(Sustainable Development Goals=持続可能な開発目標)への対応です。新中期経営計画では、このSDGsに盛り込まれた17分野にわたる幅広い社会課題に対して、具体的な目標を掲げて取り組む方針であり、取締役会としてもその進捗状況を適切にモニタリングしていきます。そしてもう1つが、本来の事業活動を通じたESGの推進です。この取り組みをさらに加速させ

るため、新中期経営計画では、当社の目指す姿として「課題提起型デジタルカンパニー」という将来像を打ち出しました。

——最後に、新中期経営計画の達成に向けた、取締役会としての決意をお聞かせください。

釜 新中期経営計画では、前中期経営計画で推進してきたトランスフォームを一層加速させ、中長期的な成長を支える新たな事業構造の構築を目指しています。もちろん成長事業や新規事業にリソースを振り分けながら、計画最終年度までに確固とした収益基盤を確立するのは容易なことではありません。しかし、基盤事業を取り巻く環境が厳しさを増すなか、執行側も“この計画をやり遂げなければ未来はない”という不退転の覚悟で取り組んでいるはず。そうした執行側の思いをしっかりと受け止めて、取締役会としても各事業の進捗状況を的確にモニタリングし、計画達成をサポートしていこうと考えています。

松崎 取締役会での非執行の社内取締役や社外取締役の大きな役割は、執行とは独立した客観的な立場から意思決定のプロセスや経営状況などをチェック、モニタリングすることにあります。ただし、モニタリングは手段であって目的ではありません。先ほど釜さんがおっしゃったように、コーポレートガバナンスの目的は、あくまでも持続的な事業成長と中長期的な企業価値向上の実現です。今回スタートした新中期経営計画も、5年先を見据えながら今後3年間の具体的な事業戦略や経営目標を示したものです。それだけに、一つひとつの議案をしっかりとチェックしてリスクを管理するのはもちろん、近視眼的な判断に陥ることなく、中長期的な視点から助言を行うなどして計画の実現を支えていくことも、取締役会に求められる役割だと思います。



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。

2015年9月に制定した当社の「コーポレートガバナンス基

コーポレートガバナンス基本方針

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。

具体的に、取締役会及び三委員会の構成は、次のとおりである。

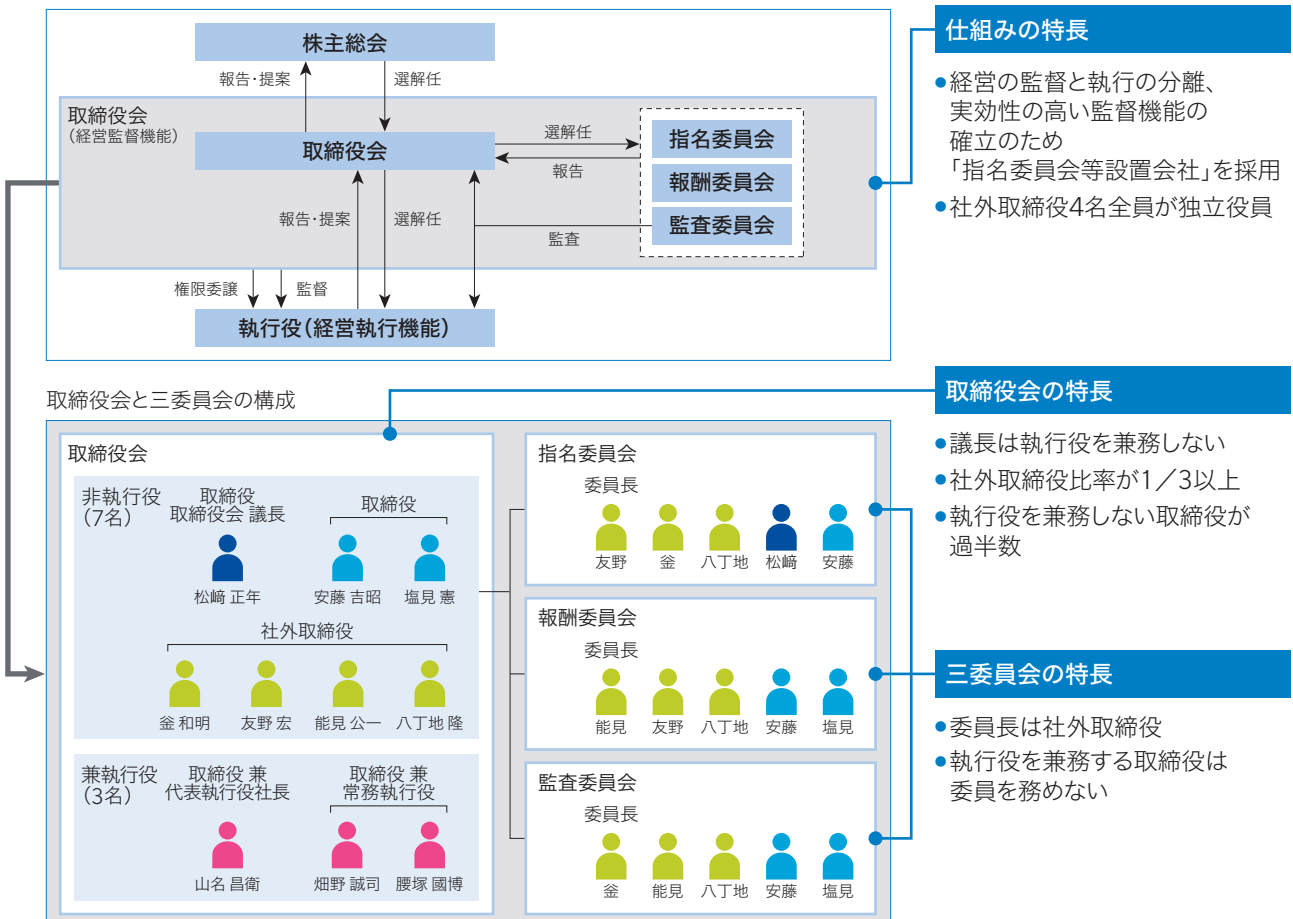
①取締役会

- 独立社外取締役を取締役総数の3分の1以上にするとともに、執行役を兼務しない取締役を取締役総数の過半数とする。
- 執行役を兼務しない取締役から取締役会議長を選定する。

②指名・監査・報酬の各委員会

- 三委員会共に社外取締役3名と社内取締役2名で構成する。
- 三委員会の委員長は、社外取締役の中から選定する。
- 代表執行役社長は、指名委員、監査委員又は報酬委員のいずれにも選定しない。

コーポレートガバナンス体制（2017年6月20日現在）



本方針」において、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方を定めています。

なお、「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て公開しています。

<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	・取締役会の実効性に関する自己評価(アンケート方式)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 ・相談役制度を廃止 ・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
2014年度	・取締役会の実効性に関する自己評価(アンケート方式)の結果を踏まえた「取締役会の年度運営方針」の策定を開始
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
2016年度	・取締役会の実効性評価に関するアンケートおよびインタビューの実施を外部機関に委託 ・報酬決定方針を改定し、株式報酬型ストック・オプションに替えて、中期業績連動株式報酬を導入

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。

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、詳細に開示しています。

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および役員の指名・選任

取締役会および取締役

(1) 取締役候補の指名の方針と手続き

指名委員会は、毎年取締役会・委員会の構成や選任基準のレビューから始めること、キャリア・スキルのバランス・多様性の観点から審議すること等により、取締役候補の選定を充実させることを方針に掲げ、以下のプロセスで選定を行っています。

取締役全体

- ① 取締役会構成の在り方をレビューし、取締役会の総人数、社外取締役、執行役を兼務しない社内取締役、執行役兼務の社内取締役それぞれの人数案を確認します。
- ② 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し、社外取締役・社内取締役別に新任の候補者とする人数を想定します。

※ 具体的な内容は、P.61の「取締役会全体としてのバランス、多様性および規模に対する考え方」をご参照ください。

社外取締役

- ③ 「社外取締役」の候補者の選定にあたり、指名委員会で進め方を確認したうえで、委員長は指名委員および他の社外取締役、代表執行役社長に各自の情報に基づいて幅広く候補者を推薦することを要請します。なお、参考情報として、優良企業の「会長」を中心に独立性、年齢、兼職状況等の情報を含めて事務局が作成した候補者データベースを指名委員等へ配布します。
- ④ 上記により集約した被推薦者から、指名委員会は後段に示す次の事項を考慮して候補者を絞り込み、順位を決定します。
 - ・取締役選任基準
 - ・社外取締役の独立性基準
 - ・社外取締役に求めるキャリア・スキルとそのバランス・多様性
- ⑤ 候補者の順位に従い、指名委員会委員長と取締役会議長が訪問し、社外取締役就任を打診します。

社内取締役

- ⑥ 「社内取締役」の候補者は、後段に示す次の点を重視して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。
 - ・取締役選任基準
 - ・「執行役を兼務しない取締役」と「執行役を兼務する取締役」それぞれの役割
 - ・「執行役を兼務しない取締役」と「執行役を兼務する取締役」それぞれに必要な能力・経験等の考え方
- ⑦ 原案を基に指名委員会において審議します。

取締役全体

〔取締役会全体としてのバランス、多様性および規模に対する考え方〕

当社は、取締役会で取り扱うべき経営課題を勘案し、定款の定める取締役の人数の範囲内で取締役会を構成します。

- ①経営の透明性および監督の客観性を確保するため、取締役総数の3分の1以上を独立社外取締役とするとともに、過半数を「執行役を兼務しない取締役」とします。
- ②経営の監督機能をより充実させるとともに、独立社外取締役との連携および執行役との連絡・調整を強化するため、「執行役を兼務しない社内取締役」を複数名置きます。
- ③経営上重要な意思決定における審議をより充実させるため、代表執行役社長の他、主要な職務を担当する執行役数名を取締役とします。
- ④指名・監査・報酬の三委員会は透明性・客観性を担保する点から委員長3名を社外取締役から選定するとともに、各委員会を十分機能すべく社外取締役3名と社内取締役2名で構成するため、独立社外取締役は4名以上とします。
- ⑤「執行役を兼務しない社内取締役」、「執行役兼務の社内取締役」および「社外取締役」それぞれの人数構成と組み合わせを考慮すると、現在、取締役会の規模は10名から11名程度が適当と考えています。
- ⑥取締役会の多様性については、〔社外取締役候補に求めるキャリア・スキルおよびそのバランス・多様性〕に記載しています。

〔取締役選任基準〕

指名委員会は、透明性、健全性、効率性を果たす企業統治を実行するに相応しい取締役として以下の基準を満たす者を選任することとしています。

- 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、および産官学の分野における組織運営経験、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、および必置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および通算任期数・年齢等の要件は別途定める。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

社外取締役

〔社外取締役の独立性基準〕

指名委員会で2007年に制定した「社外取締役の独立性」運用基準において、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年間に於いて、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およ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、また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

〔社外取締役候補に求めるキャリア・スキルおよびそのバランス・多様性〕

- ①取締役の多様性については、指名委員会規程の「取締役選任基準」の中で「産官学分野における組織運営経験、又は技術、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。
- ②取締役会が戦略的な方向付けを行うために、強化又は補充を要する資質・能力・経験を検討します。
- ③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に、再任予定の社外取締役および新任候補者に関して、出身業種・主な経営経験および得意分野等の「キャリア・スキルマトリックス表」を作成し、全体のバランス・多様性を考慮します。
- ④2017年株主総会における新任社外取締役候補者の選定にあたっては、企業経営の経験があることに加え、事業転換や新規事業の育成、グローバル経営等の経営課題を推進する上で有益な助言・監督ができることを基本とすることを指名委員会で確認しました。

■ 社内取締役

〔社内取締役の役割と候補者選定の考え方〕

- ①取締役会議長は、取締役会を招集し、議長を務めるだけでなく、コーポレートガバナンスの実効性向上を統括する役割を担います。取締役会においては自由闊達で建設的な議論とすべく議事を進行するとともに、自身も監督や助言の観点から適宜質問等の発言を行います。また、取締役会実効性評価の結果を踏まえ、取締役会運営方針を策定し、定時株主総会後の取締役会において説明します。

取締役会議長には、当社の経営を熟知し、実効性の高い経営の監督が成し得ることから前代表執行役社長を選任しています。なお、当社のコーポレートガバナンス基本方針および経営組織基本規則においては、社外・社内に関わらず、執行役を兼務しない取締役を取締役会議長とする旨を定めています。

- ②常勤の監査委員として監査委員会において一定の監査の質の確保を担うことができる者を執行役を兼務しない社内取締役に選定します。

常勤の監査委員等を担う社内取締役に、監査委員会の実効性を高めるため、当社執行役としての豊富な経営執行の経験が重要と考えますが、特に経理・財務又は事業管理、基幹事業経営の経験を有することを重要な選任条件としています。

なお、この社内取締役は、指名委員・報酬委員の職務も担うものとします。

- ③執行役兼務の社内取締役に、取締役会において活発かつ本質的な審議を行うため、代表執行役社長の他、経験・能力・資質を有することに基づき、経営戦略、経理・財務、技術等の主要な職務を担当する執行役であることを選任条件としています。

(2) 社外取締役期待する役割と個々の選任理由

① 期待する役割

- 取締役会の重要な意思決定に参画するとともに、そのプロセスの監督を行うこと。
- 経営方針、経営計画の策定、経営執行状況の報告に対し、自らの経験および知識に基づき助言を行うこと。
- 当社および株主と経営陣等との間の利益相反を監督すること。
- 経営陣や特定のステークホルダーから独立した一般株主の視点に立ち、一般株主の保護および株主共同の利益のために経営を監督すること。
- 指名・監査・報酬の三委員会委員としての職務を通して経営を監督すること。

※ 当社は指名委員会の運用基準として、社外取締役の在任期間(再任制限)を「原則4年まで」と定めています。これは在任期間の長期化に伴って社外性が弱まることが懸念されることから定めた基準です。

② 個々の選任理由

氏名	当該社外取締役を選任している理由
釜 和明※	株式会社IHII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にわたり携わってこられました。企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有しております。引き続きガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えております。
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こられました。企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有しております。引き続きガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えております。
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こられました。幅広い経営経験と識見を有しており、ガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えております。
八丁地 隆※	株式会社日立製作所において、グローバル経営、事業転換の推進など総合電機メーカーの経営に長年にわたり携わってこられました。企業経営者として幅広い経営経験と識見に加え、下記のとおり当社に対する高い独立性を有しており、当社の取締役会・委員会を通してガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えております。

※ 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ないと判断したため、「独立役員」に指定しております。

(3) 取締役会の運営

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、社外取締役に對して資料の事前配布を実施しています。なお、経営上重要な意思決定事項については、担当の執行役が事前説明する場合があります。

また、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。

① 2016年度の実績・三委員会

2016年度における取締役会および三委員会の開催実績および出席率は以下のとおりです。なお、当該年度に在任していた社外取締役 榎本隆、釜和明、友野宏、能見公一の4氏の取締役会および三委員会への出席率は、100%でした。

	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	計
開催回数	13	7	13	8	41
全取締役の出席率(%)	99	97	100	100	99
社外取締役の出席率(%)	100	100	100	100	100

② 2016年度に取締役会で議論された主な議題

- 次期中期経営計画(2017～2019年度)に関する審議、議論、意見交換
※ 計5回。そのほかに取り締役懇談会で計4回。
- 現中期経営計画(2014～2016年度)の進捗状況フォロー確認およびレビュー
- 各事業部門におけるM&A案件に関する審議、確認および投資レビュー
- 新規事業立ち上げに関する進捗状況確認
- 内部統制システムのレビュー
- 2017年度経営計画大綱、基本予算
- 2017年度定時株主総会の運営方針

③ 取締役のトレーニング

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。

※ 2016年度実績：計2回実施。

- ② 独立社外取締役に就任にあたり当社各事業の開発、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。

※ 2016年度実績：

- ① 国内視察（生産拠点、販売拠点。含む子会社）
合計6回実施。延べ12名の社外取締役が参加。
- ② 海外視察（生産拠点、販売拠点。含む子会社）
1回実施。1名の社外取締役が参加。
- ③ 研究発表会
合計3回実施。延べ7名の社外取締役が参加。

④ 社外取締役のサポート体制

取締役会および指名委員会・報酬委員会の事務局として「取締役会室」を、監査委員会の事務局として「監査委員会室」をそれぞれ設置し、各スタッフが社外取締役をサポートすることにより、取締役会および各委員会が適切に機能するよう努めております。社外取締役に対する資料の事前配布、情報提供の一環としての現場視察の企画・提案・同行等を事務局が行い、取締役会における活発な議論と円滑な運営を支えています。

経営執行体制および執行役

(1) 執行役の選任

- ① 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、執行役たるに相応しい人材を公正かつ適時適切に選任します。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、再任時の年齢制限等からなる資格基準、および高い倫理観、顧客優先主義、イノベーション、情熱をもった実現へのコミット等の価値基準を充たす執行役を選定します。
- ② 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ております。その結果を踏まえ、代表執行役およ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。

- ③ 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案します。

(2) 執行体制

- ① 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。

取締役会の実効性評価

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」）に移行しましたが、「コーポレートガバナンスの仕組みが意図したとおりに機能しているか否か」をチェックするために、その翌年から取締役会の実効性に関する自己評価を開始しました。以降、毎年実施することで改善に活かしています。

現在では、「評価・結果の分析、次年度取締役会運営方針の策定、運営計画の策定、実行」というPDCAサイクルを回し、取締役会の実効性を継続的に高めるツールとして活用しています。

今年度は、「第三者」の視点を入れることで客観性を高めること、並びに従来の「自己評価」では気付いていなかった課題を明らかにすることを意図し、アンケートおよびインタビューの実施を外部機関に委託しました。

実施プロセス

2016年度に関する実効性評価は、以下のスケジュールで実施しました。

2017年2月	アンケート実施・回収
2017年3月	アンケート分析、インタビュー実施
2017年4月	評価結果のとりまとめ
2017年5月	評価結果の取締役会報告
2017年6月	取締役会議長による「取締役会運営方針(2017年度)」の説明(当社定時株主総会直後の取締役会において)

実施対象

全取締役を対象に外部機関がアンケートおよびインタビュー(ともに匿名)を実施しました。

実施の目的

評価の結果により、委員会を含めた当社取締役会の実効性の現状を確認し、抽出された課題については改善を図ることを目的としています。

設問の構成

「当社が目指すコーポレートガバナンスが実現できているか否か」をチェックするための設問、「取締役会議長の仕事ぶり」を従来よりも踏み込んで確認する設問等を外部機関により設定したことが本年の特徴です。

- 取締役および取締役会の役割・責務
- 取締役会と執行陣の関係
- 取締役会の構成、取締役の資質・知見
- 委員会の運用状況
- 取締役会における審議
- 株主・投資家との関係に対する取締役会の関わり
- 株主・投資家以外のステークホルダーへの対応についての取締役会の関わり
- 取締役会の議長

取締役会の実効性評価の結果

外部機関による結果報告は以下のとおりです。

(1) 総括

取締役会議長のリーダーシップのもと、執行と監督の分離を基本とする設計思想に従って各機関が役割を発揮しているとともに、さらに実効性を高めるための継続的改善が施行されており、コニカミノルタが目指すコーポレートガバナンスが概ね実現できていることが確認できました。

(2) 実効性のさらなる向上のための気付き事項

- 社内取締役へのトレーニング、教育の機会について充実の余地がある
- CEOを支える人材の選抜、育成の体系的取り組み
- PMIの積極的なモニタリング
- ESGの取り組み状況について、取締役会がより関心を持つ
- 説明資料および説明には引き続き改善が必要(取締役会での論点に焦点を当てる)
- 資料の事前配布のさらなる早期化

2017年度の実効性評価の概要

今回の取締役会実効性評価の結果、および取締役による意見交換「企業価値を高めるガバナンスとは?」の結果を踏まえ、取締役会議長が2017年度の運営方針を策定の上、取締役会で説明を行いました。

(1) 企業価値向上のために、取締役会では以下を重点に確認

- 各事業の現状認識と中期戦略の確認
- グループの1~5年後に重大な影響を与え得るリスクの確認
- 主要M&AのPMIの状況確認
- 執行チームの強化計画、後継者計画の確認

(2) 取締役会審議の質の向上のための取り組み

- 取締役会開催通知とともに、事前資料配布予定日を通知、配布できる資料から計画的に配布
- 説明者への議題の目的・狙いの徹底
- 社内取締役への研修機会の充実
- 社外取締役への当社に関する基本情報の提供を充実

役員報酬について

報酬決定方針および役員報酬体系

当社は、指名委員会等設置会社として社外取締役が過半数を占める報酬委員会を置き、社外取締役を委員長とすることにより透明性を確保し、公正かつ適正に報酬を決定しております。

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。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ます。

2017年度において、当社は従来の「報酬決定方針」を改定しました。改定の主な項目とその趣旨は以下のとおりです。

- ①中期業績に連動した報酬を導入しました。これにより、新たにスタートする中期経営計画で掲げた業績目標の達成に向けたモチベーションを一層高めることが可能となります。

- ②また、その中期業績に連動した報酬は、金銭でなく当社株式を交付することとしました。在任中に当社株式を持つことで、これまで以上に株主様と同じ目線で中長期的な企業価値の向上を目指すようにしました。

- ③報酬の構成を見直し、固定報酬の比率を下げるとともに、株式報酬型ストック・オプションに替えて中期業績に連動する株式報酬を導入することで業績連動部分の比率を高くしました。これにより、業績向上に対する意識がさらに高まることとなります。

- ④クローバック条項を織り込みました。「業績連動報酬」の算定基礎である指標の業績確定値に、重大な誤りまたは不正により実態と乖離があった場合に限定して、必要な手続きを経た上で、支給制限または返還要請を行うというものです。

※ これらの改定は、2015年度から報酬委員会で議論・検討を進めてきたものであり、コーポレートガバナンス・コードの補充原則4-2①（経営陣の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、中長期的な業績と連動する割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべき）とも整合するものと認識しています。

改定後の「報酬決定方針」

①報酬体系

- ・取締役（執行役兼務者を除く）については、経営を監督する立場にあることから短期的な業績反映部分を排し、基本報酬として「固定報酬」と、中期の株主価値向上に連動する「中期株式報酬」で構成する。なお、社外取締役については「固定報酬」のみとする。

- ・執行役については、「固定報酬」の他、年度経営計画のグループ業績及び担当する事業業績を反映する「年度業績連動金銭報酬」と中期経営計画の業績達成度を反映するとともに中期の株主価値向上に連動する「中期業績連動株式報酬」で構成する。

- ②総報酬及び「固定報酬」は、定期的に外部の客観的データ、評価データ等を活用しながら、役別別に適切な水準を設定する。

- ③「年度業績連動金銭報酬」は、当該年度の業績水準（連結営業利益）及び年度業績目標の達成度に基づき、各執行役の重点施策の推進状況も反映し、支給額を決定する。年度業績目標の達成度に従う部分は標準支給額に対して0%～150%の幅で支給額を決定する。目標は、業績に関わる重要な連結経営指標（営業利益・営業利益率・ROA等）とする。執行役の重点施策にはESG（環境・社会・ガバナンス）等の非財務指標に関わる取組みを含める。

- ④株式報酬については次のとおりとする。

- ・取締役に対する「中期株式報酬」は、中期経営計画の終了後に役割及び在任年数に基づき当社株式を交付するものとし、株主価値向上への貢献意欲を高めるとともに自社株保有の促進を図る。
- ・執行役に対する「中期業績連動株式報酬」は、中期経営計画の終了後に目標達成度に応じて0%～150%の範囲で当社株式を交付するものとし、中期経営計画の目標達成へのインセンティブを高めるとともに自社株保有の促進を図る。中期の業績目標は、中期経営方針を勘案し重要な連結経営指標（営業利益・ROE等）とする。
- ・年度毎の基準株式数は、中期経営計画の初年度に役別別に設定する。
- ・株式の交付時には、一定割合について株式を換価して得られる金銭を給付する。
- ・株式報酬として取得した当社株式は、原則退任後1年が経過するまで継続保有することとする。

- ⑤執行役に対する「固定報酬」「年度業績連動金銭報酬」「中期業績連動株式報酬」の比率は、最高経営責任者である執行役社長において50:25:25を目安とし、他の執行役は固定報酬の比率を執行役社長より高めに設定する。

- ⑥国内非居住者の報酬については、法令その他の事情により上記内容とは異なる取扱いを設けることがある。

- ⑦報酬委員会は、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、業績に連動する報酬の修正につき審議し、必要な場合は報酬の支給制限又は返還を求める。

- ⑧経営環境の変化に対応して報酬水準、報酬構成等について適時・適切に見直しを行っていく。

2017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	48	5	48	-	-	-	-
	社内	151	3	127	-	-	3	24
	計	199	8	175	-	-	3	24
執行役		685	21	489	21	106	19	89

- 2017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22名であります。
- 社内取締役は、上記の3名のほかに4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。
- 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。
- 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。
- 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。
・執行役(1名) 1百万円(2016年3月31日退任)

2016年度において報酬等の総額が1億円以上である者は以下のとおりです。

執行役 Richard K. Taylor 177百万円(固定報酬83百万円、業績連動報酬93百万円)

※ 上記の者は、連結子会社であるKonica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.から報酬を受けています。

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、「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携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も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関係を図りながら、グループの内部監査機能を強化しています。

株主・投資家との対話

当社は、「株主との建設的な対話に関する方針」のもと、株主および投資家の皆様との建設的な対話によって持続的な成長と中期的な企業価値の向上を図るために、積極的なIR活動に努めています。Webサイトをはじめとした各種IRツールによる情報発信に加え、さまざまな説明会やミーティングを通じて投資家・アナリストの方々との直接対話の機会を積極的に設け、当社の経営方針・戦略をお伝えしています。また2016年度は、近年のESG投資への関心の高まりを踏まえ、株主総会での環境展示や、ESGをテーマにした投資家向け説明会も開催しました。

株主・投資家との主な対話機会

	2016年度実績
株主総会	- 来場者数:419名 - 議決権行使率:80.81%
機関投資家ミーティング	- 実施回数:232回 - 会社数:121社
アナリストミーティング	- 実施回数:75回 - アナリスト数:19社
投資家・アナリスト向け説明会	- 開催数:15回 - 来場者数:747名
個人投資家説明会	- 開催数:9回 - 来場者数:約550名

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問題をまとめ、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。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):八丁地隆、友野宏、山名昌衛、松崎正年、釜和明、能見公一

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 松崎 正年

コニカミノルタビジネステクノロジー株式会社取締役、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 兼 CEO) 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) 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(旧石川島播磨重工業株式会社)代表取締役会長などを歴任。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(社外取締役) 八丁地 隆

株式会社日立製作所代表執行役 執行役副社長、株式会社日立総合計画研究所代表取締役社長、日立アメリカ社取締役会長、株式会社日立製作所取締役などを歴任後、2017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 兼 CEO	山名 昌衛*	経営戦略、ダイバーシティ推進 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	オフィス事業本部長
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	材料・コンポーネント事業本部長
常務執行役	藤井 清孝	ヘルスケア事業本部長
執行役	秦 和義	アライアンス、光学事業 担当
執行役	鈴木 博幸	経営監査室長
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	産業光学システム事業本部長 兼 BIC(ビジネスイノベーションセンター) 担当
執行役	大幸 利充	プロフェッショナルプリント事業本部長 兼 マーケティングサービス事業 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 情報機器品質保証 担当
執行役	武井 一	情報機器開発本部長
執行役	Richard K. Taylor	Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO
執行役	伊藤 孝司	経営企画部長
執行役	江口 俊哉	IoTサービスPF開発統括部長
執行役	杉江 幸治	プロフェッショナルプリント事業本部副本部長 兼 産業印刷事業部長
執行役	松枝 哲也	法務部長 兼 知的財産、コンプライアンス、危機管理 担当

※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、コニカミノ



ルタ(株)も署名している「グローバル・コンパクト」をはじめ、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。

コニカミノルタが署名、または尊重するCSR関連の原則・憲章・規範

- 国連「グローバル・コンパクト」
- 持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals: SDGs)
- 世界人権宣言
- 日本経済団体連合会「企業行動憲章」
- EICC行動規範

コニカミノルタが参加するCSR関連団体

- EICC (Electronic Industry Citizenship Coalition)
- CFSI (Conflict-Free Sourcing Initiative)
- JETA「責任ある鉱物調達検討会」「コンフリクトフリーソーシング・ワーキンググループ」

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

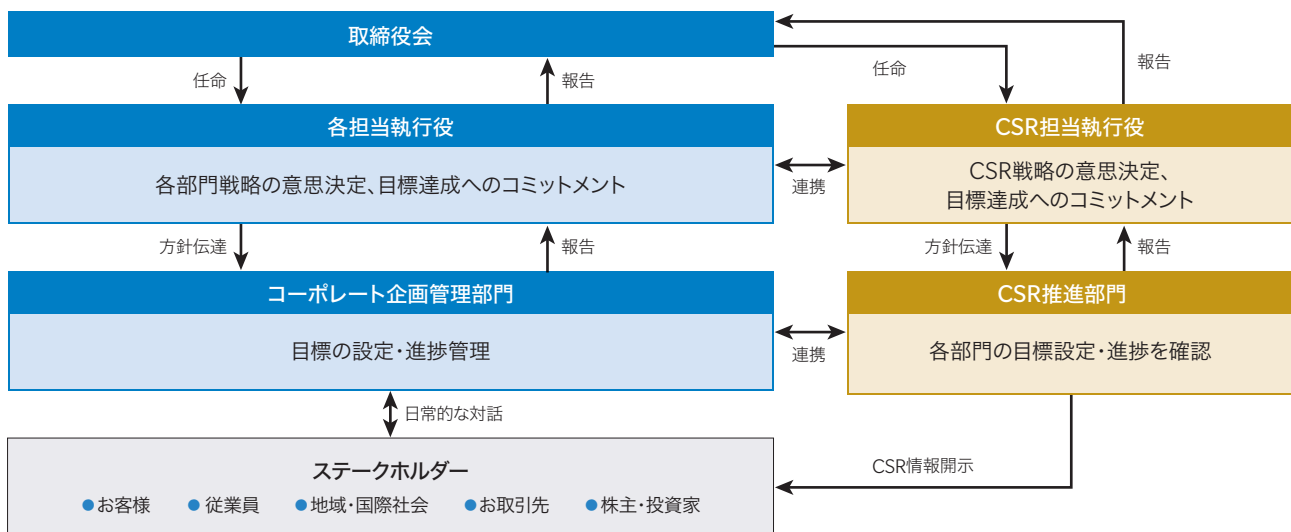
本憲章に反するような事態が発生したときには、予め定めたコンプライアンス手続きに則り、経営トップ自らが問題解決にあたり、原因究明、再発防止に努めます。また、社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にし、自らを含めて厳正な処分を行います。

CSRマネジメント体制

コニカミノルタ(株)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推進部門から担当執行役に報告し、あわ

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。

2015年度から、執行役を中心メンバーとする「CSR会議」を設置し、CSR課題について本質的な議論を行うとともに、各課題を横断的な視点から検討することで、施策の充実を図っています。



	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、ニュース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43,979名です。その構成比率は、日本27%、欧州24%、米国19%、中国を中心とするアジアおよびその他が30%です(連結対象の正規従業員数。2017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	コニカミノルタ(株)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

マテリアリティの特定プロセス

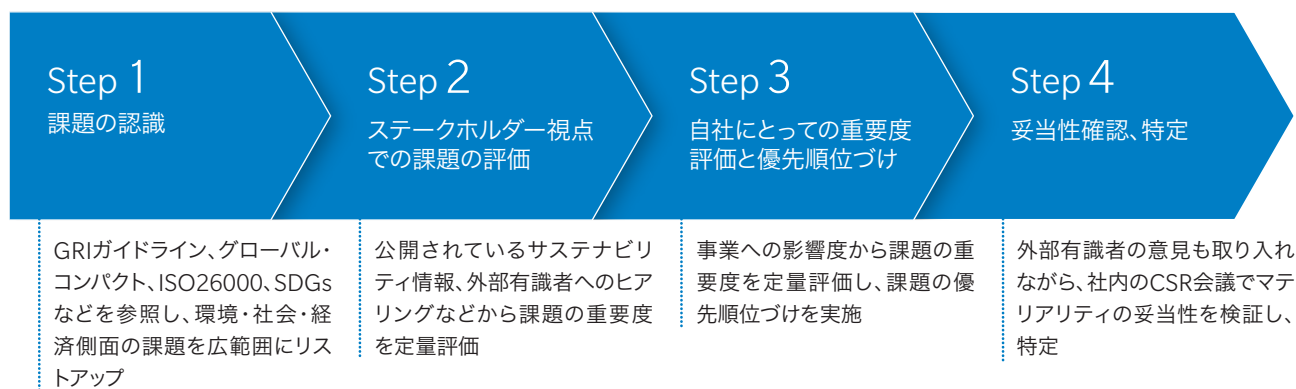
気候変動や資源枯渇などの環境問題をはじめ、人権問題、労働問題など、企業が取り組むべき社会的な課題は多岐にわたります。コニカミノルタは、昨今の社会情勢や事業環境の変化も踏まえ、社会課題と事業がより連携した取り組みの実現を目指すために、優先的に取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定しています。

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、CSR会議で妥当性を検証したうえでマテリアリティを特定しています。

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。

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティの特定



※G4：GRI サステナビリティ・レポート・ガイドライン第4版

ステークホルダーエンゲージメント

コニカミノルタは、CSR活動の推進にあたり、お客様、従業員、地域・国際社会、お取引先、株主・投資家など、多様なステークホルダーとの対話を重視しています。

このため、それぞれの担当部門を通じて日常的な対話を積み重ねるのはもちろん、役員層も含めたコミュニケーション

の機会を積極的に設けるとともに、コニカミノルタの考え方をご理解いただくためのコミュニケーションツールを活用しています。

また、ステークホルダーからのご指摘や対話を通じて得られた気付きのうち、経営上重要と考えられるものについては、適宜、経営層にもフィードバックし、経営や製品・サービスの改善につなげています。

Focused Topics

投資家向けESG説明会を開催

近年、投資の意思決定において、財務情報だけでなく、ESG、すなわち企業の環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）に対する姿勢を考慮に入れる「ESG投資」が急速に広がっています。コニカミノルタでは、こうした投資家の関心に応えるために、積極的な情報発信を行っています。

2016年12月には、ESGをテーマにした投資家向け説明会を開催し、海外機関投資家も含め、証券アナリスト16社、機関投資家25社に参加いただきました。このほかにも、大和証券主催のESG説明会への参加や、株主総会での環境展示の開催など、継続的な情報発信を行っています。



2016年12月に開催したESG説明会

「持続可能な開発目標（SDGs）」への貢献

2015年9月の国連サミットで、150を超える加盟国首脳の参加のもと、その成果文書として「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択されました。この2030アジェンダにおいて、2030年までに達成すべき目標として掲げられたのが、17ゴール・169ターゲットからなる「持続可能な開発目標」（Sustainable Development Goals: SDGs）です。

コニカミノルタは、お客様の抱える課題はもちろん、まだ気付かれていない課題までも提起し、それらの解決に寄与する技術や製品・サービスを提供することで、お客様のトランスフォーム、さらにはビジネス社会、人間社会の進化に貢献する「課題提起型デジタルカンパニー」を目指しています。これを実現することで、お客様や社会課題の解決に貢献する「社会的価値」と企業成長に寄与する「経済的価値」の両立を図っていきます。

このように、社会とともに持続的な成長を図ることが、これからの社会に求められる企業のあり方であり、SDGsの考えと

も一致するものだと考えています。

そのためコニカミノルタでは、優先的に取り組むべきマテリアリティ（重要課題）を特定し、それらに注力することで、SDGsで掲げられるさまざまな社会課題の解決に貢献し、地球環境課題の解決、人間のクオリティ・オブ・ライフの向上に貢献していきます。



中期環境計画2016と2016年度実績

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 ●お取引先の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 ●お取引先の資源有効利用 *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 ●お客様先の環境負荷低減
		(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:0.5千トン 循環型社会への対応 ●資源有効利用量:0.47千トン
		(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CO₂ 40%削減の必達目標は変更ありません。

2016年度実績			
事業価値		環境価値	
売上高 ●グリーンプロダクツ売上高:6,168億円(売上比率:64%) 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:58.4千トン ●調達段階でのCO ₂ 削減効果:107千トン 循環型社会への対応 ●資源有効利用量:33.3千トン 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	○
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:8.5千トン 循環型社会への対応 ●資源有効利用量:0.4千トン 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:再生素材使用率が本体総樹脂量の重量比で約35%まで到達	○
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 ●お取引先のCO ₂ 削減効果:1.8千トン 循環型社会への対応 ●資源有効利用量:0.19千トン	○
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	○
売上高 ●販売機会の獲得	○	環境全般 ●お客様先の環境負荷低減	○
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:0.62千トン 循環型社会への対応 ●資源有効利用量:0.54千トン	○
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	○

社会側面に関する目標・実績

マテリアリティ	Key Action	2016年度目標
ソーシャル イノベーション	社会課題解決に貢献する 事業開発	
顧客満足向上と 製品安全	製品の安全性の確保	●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
	お客様満足の上昇	●事業ごとに「お客様関係力」の測定指標を設定
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	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年度末までに特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 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
ヒューマンキャピタル	ワーク・ライフ・バランス	●「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
	人財育成	●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)
	労働安全衛生	●重篤災害※2発生件数:0件 ●休業災害度数率※3:0.1以下
	従業員の健康向上	●病気休職者の発生抑制 ●健康リスク保有者の低減
ダイバーシティ	女性のキャリア形成支援	●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
	人財のグローバル化	●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

※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

	2016年度実績	2017年度目標・計画
		●コア技術とオープンイノベーションによる新規事業開発の推進 ●世界5極のビジネスイノベーションセンター(BIC)でのビジネス開発の推進 ●新規事業の社会的アウトカムにおけるKPI設定
	●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	●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
	●お客様関係力を測定するために、事業ごとに測定指標を設定し満足度調査を開始	●満足度調査を継続実施するとともに課題を設定し、改善を実施
	CSR調達 ●お取引先へのCSR活動の要請:100%実施 ●CSR診断:全グループ生産拠点19拠点および重要なお取引先136社(2015～2016年度累計)の診断完了 ●CSR監査:特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調達 ●お取引先へのCSR活動の要請:100%実施 ●CSR診断:全グループ生産拠点および重要なお取引先約120社の診断完了(2019年度末) ●CSR監査:重要なグループ生産拠点2拠点および特に重要なお取引先2社の監査完了(2019年度末)
	CSR物流 ●物流お取引先8社の診断実施と改善完了	
	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	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
	●多様な働き方:リモートワークの導入準備(2017年1月から試行、4月から展開) ●長時間労働の撲滅:20時在社の原則禁止の再徹底 ●情報共有・ネットワーク:新情報共有ツール(シェアポイント)、コニカミノルタ(株)および主要販社の人・組織情報の公開開始 ●業務プロセス改革:管理部門における業務定義書作成、間接部門のBPO(Business Process Outsourcing)の実施	●事業ポートフォリオごとに求められる行動・働き方を定義し、「業務プロセス改革」「ロボティクス・AI活用」を切り口に、非連続なワークスタイル変革を実施 ●単位時間当たりの生産性向上、コラボレーション促進、ダイバーシティ推進を実施
	●グローバル幹部人財育成プログラム(Global E-Juku)の実施 ●デジタルビジネス人財に必要なスキルを定義 ●人財育成スピード加速に向け、一般職評価処遇制度改定 ●Global Award Eventの開催(6月)。Global Award 2015の10事例プレゼン	●グローバル幹部人財育成プログラム(Global E-Juku)の継続実施 ●新中期経営計画達成に向けた目指す人財像、必要な能力・スキルの明確化 ●若手層の人財育成スピードの加速 ●顧客起点で新たな事業を創っていく「ビジネスプロデューサー」の育成
	●重篤災害※2発生件数:0件 ●休業災害度数率※3:0.13(国内)、0.21(海外)	●重篤災害※2発生件数:0件 ●休業災害度数率※3:0.1以下 ●経営トップによるグローバル安全衛生マネジメントの向上 ●設備、材料、作業、作業環境を総合的にリスク低減させる総合リスクマネジメント ●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
	●病気休職者の発生抑制 病気休職者数:43名(2017年4月1日時点) ●健康リスク保有者の低減 ①血圧・血糖・脂質で病院受診継続が必要なリスク者減少率:2015年度比18.7%減 ②特定保健指導対象者減少率:2015年度比3.9%減	●病気休職者の発生抑制 病気休職者数:38名(2018年4月1日時点) ●健康リスク保有者の低減 ①血圧・血糖・脂質で病院受診継続が必要なリスク者減少率:2016年度比21.3%減 ②特定保健指導対象者減少率:2016年度比14.9%減
	●社長を最高責任者とした「ウィメンズコミッティ」結成 ●全女性従業員向けワークショップの実施 ●現状把握、課題特定のための全社実態調査実施 ●女性管理職への登用:女性管理職比率4.4% ●女性新卒者の積極的採用:女性採用率約30%	●女性活躍推進を中心としたダイバーシティ推進に対する意識・風土の醸成 ●出産・育児・介護を含む女性、男性ともに関係するライフイベントに対する支援のあり方、またそこから派生する働き方などの検討 ●女性管理職への登用:女性管理職比率5.0% ●女性新卒採用比率のさらなる向上
	●コニカミノルタ(株)新入社員中の外国籍従業員比率:15%(2017年4月入社) ●「グローバル・ストラテジー・カウンシル」のメンバーを3名から6名に拡大して開催 ●グローバル統一の評価基準に基づく幹部人財の評価を継続 ●グローバルでのダイバーシティ推進施策を共有	●外国籍従業員の積極的採用と育成

※2 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)

※3 休業災害度数率:在籍労働者ののべ実労働時間数100万時間当たりの休業者数

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.81	調達 P.82	生産 P.82	物流 P.82
				
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	- 生産拠点の品質力・現場力・生産性向上を図る「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を用いた品質データ等の収集・分析により、品質の安定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・紛争等での滞貨)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.86				
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ダウン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CO₂削減 - 包装材料の小型・軽量化
環境経営 P.87				
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、および組織横断的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 - 生産構造変化に柔軟に対応する仕組みと多様な経験人財の活用	- 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 - グローバルSCM人財の活用
人財マネジメント P.88				
IT施策	IoTやAIなどの最新のICTの研究開発	ICTによるお取引先とのリレーションシップの強化	IoTの考えに基づくデジタルマニュファクチャリングによる高効率生産	お客様ニーズに合わせた商品供給と在庫最適化を両立させる、販売から生産を繋ぐシステムと業務プロセスの改善
ITマネジメント P.89				
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	- 生産自動化、ICTを用いたワークフロー改革に基づく省人化 - 小ロット向け加工技術活用や混流生産の実現などによる小ロット品のコスト低減	- 配送効率化(コンテナ・トラック積載効率向上)によるコスト低減 - 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.84



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

アフターサポート

P.84



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

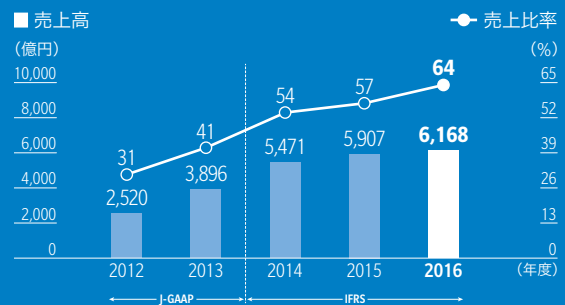
リモートサポート・メンテナンスによるトラブルの早期解決

営業拠点の集約

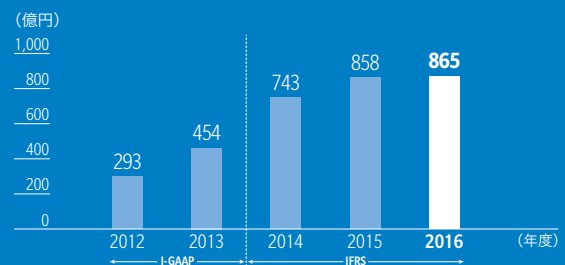
グローバルサポートセンターの開設によるサポート業務の効率化

お客様の価値創造への貢献による成果

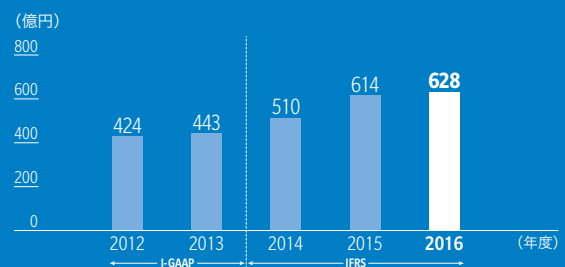
お客様の環境負荷低減に貢献するグリーンプロダクツの売上高が拡大



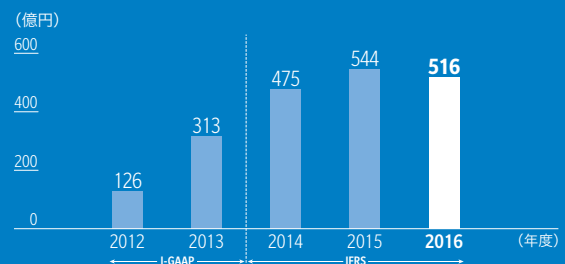
お客様のコスト削減と効率性を支援するOPS売上高が拡大



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

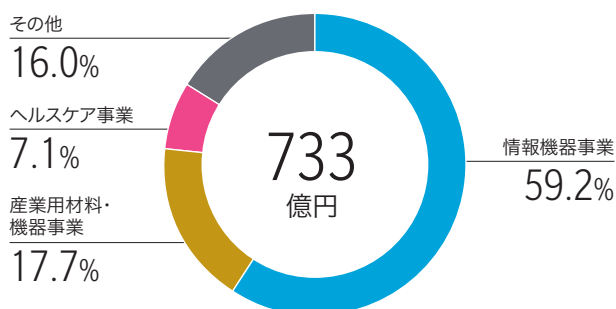
コニカミノルタは、全社技術戦略の基本方針として、「持続的成長に向けたイノベーションの加速」「顧客価値につながる差別化技術の仕込み」「一流を目指す技術人財、開発組織力の強化」を掲げています。

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、常時100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(2016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80%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 Topic

「サステナブルグリーンプロダクツ認定制度」を開始

コニカミノルタは、優れた環境性能を持つ製品を評価・認定する「グリーンプロダクツ認定制度」を運用してきました。2016年度には、グリーンプロダクツによる売上高が6,168億円となり、グループ総売上高に占める割合は64%に上ります。

この制度を発展させ、2017年度からは「サステナブルグリーンプロダクツ認定制度」を開始します。同制度では、環境負荷低減に加え、SDGsの視点で社会課題解決に寄与することを認定基準としています。2019年度には、認定製品の売上高を7,700億円(売上比率70%)にする目標を定めています。

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。また、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、お取引先へのCSR診断や監査を通じた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(人権)、倫理、環境、労働安全といった社会課題の解決に努めています。

コニカミノルタとCSR活動を実施したお取引先の声

コニカミノルタは、当社に対し2015年11月からアンケート調査、現場確認などを通してCSR活動を行い、その結果を踏まえ、改善のアドバイスと指導をくださいました。1年余りのCSR活動を通じて、私たちはEICC基準を熟知するとともに、労働や倫理などの面において改善すべき点があると認識できました。



東莞KONKA Mould Plastic有限公司
総経理

徐 昊 様
コニカミノルタの指導を得て、EICC管理面における国際市場からの要求との差を短期間で縮めることができたことは、大きな成果です。今後もCSR活動の推進を通して、従業員とお客様双方の満足度を絶えず向上させ、企業としての競争力を全面的に高めることができると確信しています。

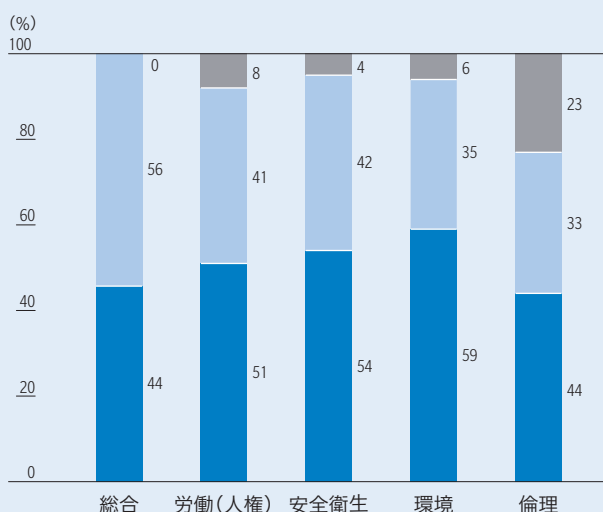
Focused Topics 1

お取引先へのCSR活動の要請とCSR診断

コニカミノルタでは、「調達方針」と「サプライヤー行動規範」を通じて、お取引先各社に対し、労働(人権)、倫理、環境、安全衛生といった分野ごとに、目標とする基準を明示したうえで、それらを改善していくためのCSR活動を要請しています。そのうえで、重要なお取引先やグループ生産拠点に対し、CSR活動の実施レベルを診断するためEICC基準に沿った自己診断アンケート(EICC SAQ)によるCSR診断を実施しています。達成度に応じて、A～Cの3段階にランク分けし、グループ生産拠点は総合ランクA、お取引先は総合ランクB以上を目標としています。

2016年度は、グループ生産拠点19拠点、お取引先79社で診断を実施し、生産拠点はすべて総合ランクA、お取引先はすべて総合ランクB以上でした。この診断結果は目標を満たしていますが、各分野について評価が低下しているお取引先には、自主的な改善をお願いしています。今後定期的な確認とともに、支援を継続していきます。

お取引先のCSR診断結果(ランク比率)



- ランクA(85%～100%)：社会的な要請をほぼ満たしている
- ランクB(65%～85%)：改善が必要な項目が一部ある
- ランクC(0%～65%)：改善が必要な項目が多い

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年から本格稼働を開始しました。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ャリングによって、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。

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を構築し、運用しています。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。

各国各地で最適な物流ネットワークを整備するとともに、国際間輸送の一元管理を行うことで、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 Topics 2

エクセレントグリーンファクトリー認定制度

「エクセレントグリーンファクトリー認定制度」は、自社内における環境負荷低減の基準に加え、お取引先やお客様、地域社会などと連携した活動による社外でのCO₂排出削減基準を満たした拠点を認定する制度です。2019年度までに全世界の主要生産拠点で認定基準の達成を目指しています。さらにその先には、培ってきた環境技術やノウハウを活用して、自社拠点のCO₂排出量を上回る量を社外で削減する「サステナブルグリーンファクトリー」を設定しています。

2016年度は、各生産拠点において、さらなる環境負荷低減

とコストダウンを進めた結果、生産段階におけるCO₂排出削減8.0万トン、排出物削減1.4万トンの環境効果と、合計で52億円のコストダウン効果がありました。

2016年度の削減効果(対2005年度比)

コスト削減効果	52億円
CO ₂ 削減効果	8.0万トン
排出物削減効果	1.4万トン

エクセレントグリーンファクトリー認定基準

- CO₂排出量 実績ベースで8%削減
- 外部排出物量 実績ベースで8%削減
- 水使用量 実績ベースで8%削減

- お客様・お取引先・社会において、「自拠点でのCO₂排出量の10%に当たる量」のCO₂排出削減を行う

事業活動

社外でのCO₂削減

エクセレント
グリーンファクトリー

サステナブル
グリーンファクトリー

8%
削減

8%
削減

10%
削減

同量を
上回る削減

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

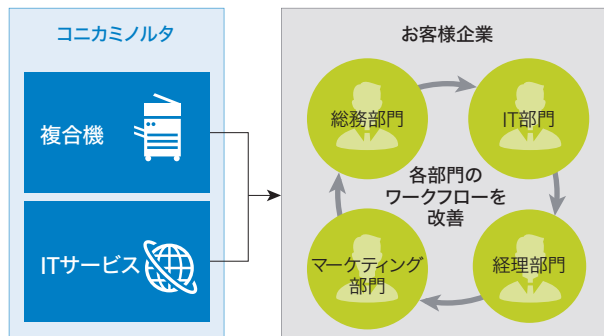
お客様へのソリューション提供力の強化

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。2016年度も、英国のITサービス企業であるProcessFlows Holdings Ltd.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、計測分野では、センサーソリューションのグローバルリーダーである独SICK社と戦略的アライアンス契約を締結。3Dレーザーレーダー分野で今までにない価値を持つソリューションの共同開発を開始します。

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。

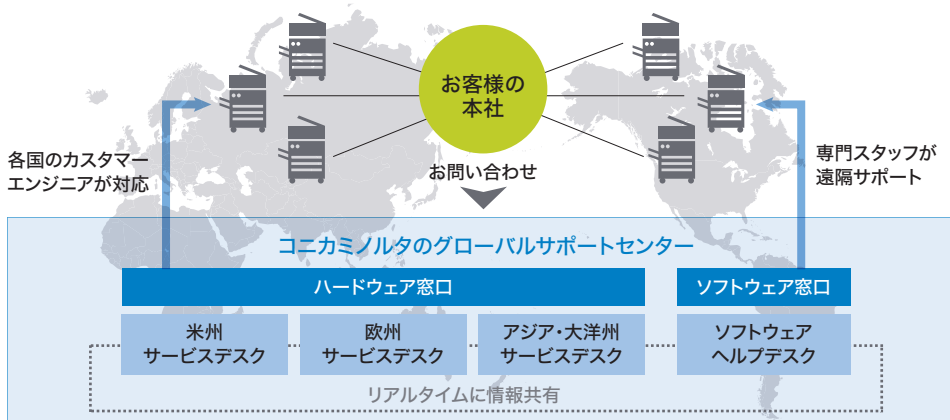
アフターサポートの強化

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、2016年度にはガソリン費用含め約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勤、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。

Focused Topics 1

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

日本ガイシは「より良い社会環境に資する商品を提供し、新しい価値を創造する」ことを企業理念として、安心、快適な暮らしのための社会インフラ関連製品や、環境保全に役立つ製品を開発、提供し続けています。なかでも、自動車排ガス浄化製品などの地球環境の保全に貢献する環境貢献製品の売上高比率は50%を超えています。2016年度からスタートした第4期環境行動5カ年計画では、従来からの環境に配慮したモノづくりに加え、事業活動そのものである「環境貢献製品の開発・普及」に具体的な目標値を設定し、グループ全体で取り組んでいます。

一昨年度から、コニカミノルタとの環境部門同士の情報交流会をスタートさせていただき、2016年12月にはコニカミノルタにお越し、社内環境セミナーを開催しました。各事業部門をはじめ、本社部門の工務・CSR・広報部門など100名以上が参加、活発な質疑となりました。特に、環境活動が事業活動に貢献していることをわかりやすく示すことで、現場の理解が得られ、環境活動が活性化することを認識しました。弊社は2019年に100周年を迎えます。ステークホルダーに対して、当社の環境活動を積極的にアピールすることで新たなビジネスチャンスにも繋がると考えています。今後ともコニカミノルタとの連携を深め、お互いに協力することで、より大きな環境貢献活動へと発展できると考えます。

日本ガイシ株式会社 環境経営統括部長 竹内 万正 様



社内環境セミナー

Focused Topics 2

お客様の品質経営の課題解決に貢献する「Quality Support Solution」

コニカミノルタは、お客様の支援を通じて社会に新しい価値を提供したいと考え、「Quality Support Solution」として、「品質経営セミナー」や工場見学、オフィス見学などを実施しています。2016年度の品質経営セミナーは、全国7カ所で11回開催され、約200社が参加。その中で、興味を持ってくだ

さったお客様には個別に情報交換支援をさせていただいています。この取り組みを通じて、お客様から品質に関するさまざまな情報をいただいております。互いの品質経営を改善・強化し合える“Win-Win”の関係づくりに役立っています。

お客様の声

当社のデポ(リユース拠点)・工場における「仕事の質の改善」を目的とした研修会をコニカミノルタにお願いしました。「人づくり・職場づくり・全ての業務における価値創造」を中心にご指導していただきました。その結果、商品やサービスの品質向上に加え、経営の品質・社員の品質(満足)、顧客・社会の満足へとつながられたことに大いなる成果を上げることができたと感謝しております。これからも引き続き信頼関係を構築させて頂きたいと考えております。



品質経営研修会



大和リース株式会社 執行役員
生産・デポ担当

岩田 悟 様

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」をグローバルに共有して

コニカミノルタは、経営理念に掲げる“新しい価値の創造”の実践に向けて、価値ある製品やサービスの提供によって、お客様満足度の最大化を目指しています。そのための基本的な考え方をまとめたものが「コニカミノルタ品質方針」であり、これを世界各国のグループ会社で共有し、全従業員への浸透を図っています。なかでも重視しているのが、製品・サービスに対する信頼性の確保です。そこで、グループ統一の品質保証体制を構築し、企画から開発、調達、生産、販売、サービス、廃棄までの製品ライフサイクル全体で、信頼性向上に取り組んでいます。

製品安全の実現に向けた リスクアセスメントと教育

安全な製品をお客様にお届けするために、製品化段階でのリスクアセスメントとその結果に基づいた安全設計と部品細部にまでわたる安全確認を実施しています。特に開発段階では、製品を構成する部品単位まで深く評価を実施するなど、徹底して製品安全に関するリスクを低減しています。

あわせて、そこで必要となる安全重視のマインドやスキル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」をグループ全体で実施しています。また教育実施後にアンケートを行い、その結果を次回へフィードバックするなど製品安全の実現に向けた実践と従業員の製品安全への意識と技術の向上を図っています。

製品の重大事故発生件数の推移

	2014年度	2015年度	2016年度
発生件数	0件	0件	0件

※ 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。

※ 集計対象：すべてのコニカミノルタ製品

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の生産力強化活動の一環として「生産力診断」を実施しています。

この診断は、主要な生産拠点に対し、事業の壁を超えた共通のチェックリストを用いて、「5S」「見える化」「ムダ取り」「人づくり」「工場経営」の5項目を中心に採点するものです。診断結果は全社で可視化し、高い評価を得た拠点の優良事例を共有しています。診断員は、単なる診断で終わらず、改善の処方箋まで作成し、現場力強化をサポートする責任を担っています。

2016年度は、より効果的に改革を促進するため、評価基準を大幅に見直し、海外も含めた14拠点で新基準による診断を実施しました。



生産力診断の様子

Focused Topic

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

コニカミノルタは、全社でお客様の満足度向上に取り組むとともに、その効果を事業ドメインごとのお客様満足度調査で確認しています。2016年度の調査でのコニカミノルタ全社の結果は、78.7%※1と高い評価をいただきました。

主要事業である情報機器事業では、事業企画本部内のカスタマーリレーション(CR)部門で、お客様満足度調査にNPS※2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」には、世界各地からCR責任者が集まり、継続的なCR強化につなげています。

また、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」を継続推進。2016年度には、参加者数は12社120名まで増加しました。参加者から「CR推進者だけでなく、全従業員を対象とした教育プログラムを設けてほしい」との要望を受け、2017年度には新たなプログラムの展開を計画しています。

※1 満足していると回答いただいたお客様の割合

※2 NPS(ネット・プロモータースコア)：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

環境経営

国連SDGs視点の環境課題解決による事業貢献度拡大と、
2050年「カーボンマイナス」に向けたステークホルダーとの価値共創

2050年に「カーボンマイナス」 ～長期環境ビジョン「エコビジョン2050」

地球環境問題は喫緊の課題であり、環境負荷を抑制して持続可能な社会づくりを実現していくうえで、グローバル企業が大きな責任を有しています。

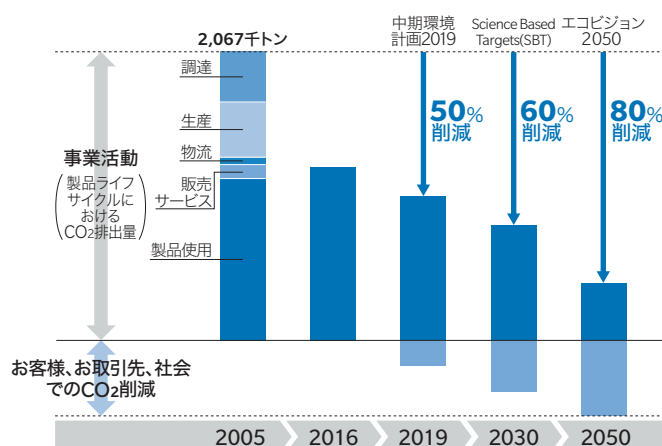
コニカミノルタは、その責任を果たすという強い決意を、2050年を見据えた長期環境ビジョン「エコビジョン2050」に表し、2016年度をターゲットとした「中期環境計画2016」のもとに、さまざまな取り組みを進めてきました。

2017年度からの活動をより強化するために、「エコビジョン2050」を進化させ、より意欲的な目標として「カーボンマイナス」という概念を追加しました。これは、2050年に自社製品のライフサイクル全体におけるCO₂排出量を2005年度比で80%削減することに加え、お取引先やお客様、地域社会といったステークホルダーとの連携により、事業活動によるCO₂排出量を上回るCO₂排出削減効果を生み出していく新たなコミットメントです。

New エコビジョン 2050

1. 製品ライフサイクルにおけるCO₂排出量を、2050年までに2005年度比で80%削減するとともに、ステークホルダーと連携することで、製品ライフサイクルにおけるCO₂排出量を上回る削減効果を生み出し、カーボンマイナスを実現する。
2. 限りある地球資源の有効活用と資源循環を図る。
3. 生物多様性の修復と保全に取り組む。

CO₂排出量削減目標、カーボンマイナス目標



2050年にCO₂排出量を80%削減できれば、残りの20%は約40万トンです。コニカミノルタが持つ技術やノウハウを活用して、ステークホルダーとともにCO₂削減を進め、年間で40万トンを上回る削減効果を生み出すことができれば、コニカミノルタの活動による社会全体でのCO₂排出量はマイナスになります。これが、コニカミノルタが目指す「カーボンマイナス」です。

中期環境計画2019

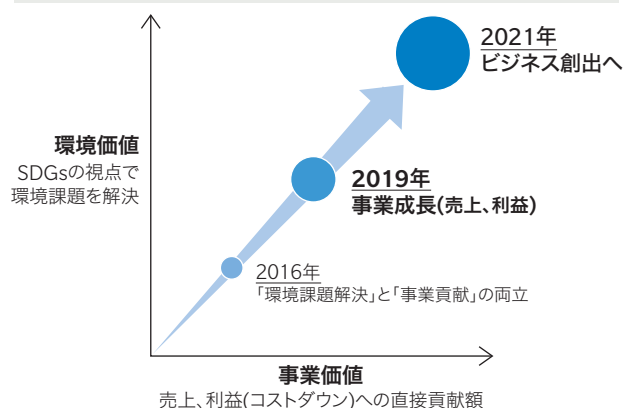
コニカミノルタは、経営ビジョンのひとつに「グローバル社会から支持され、必要とされる企業」を掲げています。このビジョンを実現するためには、社会課題をビジネス機会と捉え、課題解決につながるイノベーションを生み出すと同時に、その成果を、コニカミノルタ自身の持続可能な成長につなげていく必要があります。

2017年度よりスタートし、2019年度をターゲットとする「中期環境計画2019」では、「中期環境計画2016」のコンセプトである「環境課題の解決と事業成長の両立」をさらに発展させ、「グローバル、デジタルをキーワードに、環境課題に加えて、SDGs（持続可能な開発目標）の視点で社会課題も同時に解決していくことで、事業貢献度（売上、利益）を拡大」していくことをコンセプトとしています。

「中期環境計画2019」のコンセプト

SDGsの視点で環境課題を解決し事業貢献度拡大

- カーボンマイナス（社外）…グローバル、デジタル
- 同時に社会課題も解決、事業貢献度拡大



人財マネジメント

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、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「グローバル・ストラテジー・カウンスル」を開催しています。2016年度は、海外拠点の経営幹部メンバーを3名から6名に拡大し、コニカミノルタ(株)の経営陣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。

この「グローバル・ストラテジー・カウンスル」は、年2回の日本での開催に加え、オンライン環境でのミーティングも実施し、海外拠点経営幹部とのディスカッションをより活性化させました。



「グローバル・ストラテジー・カウンスル」の様子

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、新たなビジネスリーダーとなる人財の育成を目的に、コニカミノルタ(株)および世界各地の関係会社の幹部層を対象に、約半年間にわたる育成プログラム「Global E-Juku」を、2016年度から新たに開始しました。初回となる今回のプログラムには、13カ国・15社から34名が参加しました。その一環として、2017年2月には、3日間の集合セッションを日本で開催し、経営トップとの対話や最前線のビジネス動向に関する考察、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りました。



2017年2月に日本で開催した集合セッション

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、経営トップによるマネジメントのもと、各事業部門の責任者と各事業所の安全衛生委員会委員長が連携した管理体制を構築し、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。

2016年度の重点施策としては、前年度に中国のグループ会社で発生した爆発火災事故の是正策として、①設備の総合リスクマネジメントの強化、②爆発火災に対する安全性評価・対策の基準強化、③拠点での安全指導に取り組み、重篤災害に繋がる危険設備や作業に対する安全管理の仕組みの強化、を行いました。また、休業災害の約6割を占める行動災害の防止については、歩きスマホに代表される安全意識の低下を抑制するために、啓発教育や巡視活動を継続的に進めています。

2016年度の重篤災害は0件、休業災害度数率は国内で0.13、海外で0.21となりました。これを受けて、2017年度は安全トップ企業の事例を参考に、これまでの取り組みを見直し、災害を種類と程度で点数化した新しい管理指標を導入。これにより、施策効果を“見える化”することで、災害抑止のPDCAサイクルをより強く回していきます。

「ワークスタイル変革」による労働時間の削減

コニカミノルタ(株)では、「従業員一人ひとりの知的生産性の向上」と「ワーク・ライフ・バランス向上」の両立を目的として、2015年4月から「ワークスタイル変革」を推進しています。

その取り組みの一環として「時間に対する意識改革」と「働き方の見直し」を進めるため、午後8時以降の残業を原則禁止にする施策を進めています。さらに、会議の効率化やペーパーレス化の推進、ICTツールの戦略的活用の促進といった取り組みを進めています。2016年度は、多様な働き方メニューの一つとして、管理職を対象に「リモートワーク」を試行しました。その結果を踏まえて、2017年4からは一般職にも展開を開始しました。

ITマネジメント

データマネジメント強化やセキュリティを考慮した働き方改革に注力するとともに、IoTビジネス基盤の開発・運用や関連技術の導入にも取り組んでいます。

IT中期計画

コニカミノルタでは、2011年度からのグローバルIT戦略および2014～2016年度のIT中期計画において、グローバル企業としての社内IT基盤の確立に注力してきました。2017～2019年度のIT中期計画では、IoTビジネスの拡大に向けて事業変革を支えるIT基盤の整備やセキュリティ対策、タイムリーな業績管理指標の把握・分析・示唆を実現するIT基盤とデータ活用支援体制の整備など6つのテーマを設定し、推進しています。

IT部門のビジョンと

2017-2019年度のIT中期計画テーマ

ビジョン

- スピーディーで、粘り強く、挑戦心を持って常に高い目標を実現するIT部門
- グローバルで事業部門から必要不可欠な信頼されるIT部門
- 社内ITに加え、事業ITの開発・運用や先端技術の導入に積極的に取り組むことで業界トップレベルのIT組織

中期計画テーマ

1. 事業変革を支えるIT基盤の整備・提供
2. 働き方改革を支えるIT機能の提供・活用定着
3. タイムリーな業績管理指標の把握・分析・示唆
4. 事業継続性を高めるための安心・安全なITインフラ整備
5. IT関連コストの組織横断的コントロールの実現
6. IT人材強化とグローバルIT体制の展開

データマネジメントの強化

グローバル経営分析基盤を整備する一環として、マスターデータのグローバル統合・管理を推し進めています。

MDM(マスターデータマネジメント)の構造を、上位に世界共通で管理するグローバルレイヤー、下位に各極で管理するリージョンレイヤーの2階層構造とし、品目・得意先・仕入先の情報に対して、マスターデータの統合、データ品質向上の取り組みを進めています。現在、リージョンレイヤーとしてはアジアと欧州の展開を完了し改善フェーズに移行しており、今後、北米、国内と段階的に進めていく計画です。

この取り組みによって、コニカミノルタは一般社団法人日本データマネジメント・コンソーシアム(JDMC)が主催する「2017年度データマネジメント賞」において、これまで困難とされてきた「マスターデータの統合」に果敢にチャレンジし、成果をあげた企業・機関に授与される「データ統合賞」を受賞しました。



セキュリティを考慮した働き方改革

リモートワークインフラや仮想デスクトップの整備

自宅や出張先などで社内システムを利用するためのリモートアクセスとして、検疫機能を付したVPN(Virtual Private Network)サービスを提供し、従業員の利便性の向上とセキュリティを考慮した環境を整備しています。加えて、育児や介護の在宅勤務制度の適用者が自宅のPCでも会社の業務を遂行できるよう、仮想デスクトップ環境を整備しています。仮想デスクトップでは、デスクトップやデータがすべてデータセンターに存在し、自宅のPCのハードディスクにはデータを残さないことから、安全かつ安心して利用できます。

2016年度は、ワークスタイル改革の一環として「働く場所を問わない働き方」を実現することで、従業員の生産性・創造性向上を図ることを目的に、リモートワーク環境強化に取り組み、2017年1月から管理職を対象にサービス提供を開始しました。2017年3月末時点で、397人がリモートワーク環境を利用しています。さらに2017年4月からは、一般従業員への展開を開始しました。

スマートデバイスのセキュアな利用環境の整備

日本国内グループ各社だけで約7,200台のスマートフォンやタブレット端末を利用しています。社内メールやポータルサイト、経費精算、保守サポートシステムなどのWebアプリケーションへのアクセスが可能で、出張先や自宅などさまざまな場所から、いつでも業務遂行できる環境を整備しています。スマートデバイスの利用においては紛失や盗難などのリスクが高いため、モバイルデバイスを管理するシステムを整備し、利用者に端末への導入を義務付けることで、情報漏洩などセキュリティ事故の防止にも努めています。

ITセキュリティマネジメント

グループ全体のITセキュリティ管理体制を確立し、各社のITセキュリティレベルを継続的に高めています。マネジメントの仕組みとして、日本国内のグループ会社すべてで、国際規格であるISO/IEC 27001認証を2009年から継続して取得しています。海外グループ会社も個別に社内のマネジメントの仕組みを構築しており、2016年度末時点で11社が同認証を取得しています。

2016年1月には、KM-CSIRT※(KONICA MINOLTA Computer Security Incident Response Team)を発足させ、重大なITセキュリティ事故が発生した時に迅速に対応できる体制を整備しました。

2016年度は、中国の投資子会社でマルウェアの一種であるランサムウェアが発生したことを想定した訓練を実施、インシデント報告体制の実効性を検証し、改善しました。

※ CSIRT(シーサート)とは、コンピュータセキュリティに係るインシデント(危機的事態)に対処するための組織の総称。日本シーサート協議会は、日本国内のCSIRT間の情報共有と連携、組織内CSIRTの構築を支援するコミュニティで、コニカミノルタは2016年4月に加盟

ITコストの最適化

定常的ITコストの削減

2009年度以降、積極的なM&Aなどによってグループの規模を拡大してきました。それとともなってグループ全体でかかるITコストは増加傾向にあります。ITコストの総額を抑え、同時にITによるグループの事業強化促進を実現するために、定常的ITコストを削減する取り組みを続けています。

例えば、アプリケーションではアジア地域の販売会社の基幹システムの統合、インフラではサーバー仮想化・統合化の推進、ITの調達ではソフトウェアライセンスやPCのグローバル調達などを積極的に推進しています。これらにより、2016年度は2009年度比で定常的ITコストを約10億円削減、1人当たりの定常的ITコストを約20%削減しました。

IT投資管理

事業部門とIT部門、そして経営層が一体となって、事業に必要なIT投資管理を進めています。毎年次年度の予算策定時に、投資金額に基づいて管理対象となる主要ITプロジェクトの情報を集約・ポートフォリオ化し、経営層が投資判断を行います。ITプロジェクト開始後はQCD達成のためにモニタリングし、稼働後は想定された効果が達成されたかを評価することで、投資対効果を最大化します。

2016年度の主要投資実績

IT投資管理対象プロジェクト	30件
投資完了評価	6件
効果確認(ROIT評価/達成)	4/4件

Focused Topics

「攻めのIT経営銘柄2016」 「IT経営注目企業2017」に選定

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」に選定されました。続いて2017年度は、攻めのIT経営銘柄の選定過程で、注目されるべき取り組みをしている企業として「IT経営注目企業2017」に選ばれました。「攻めのIT経営銘柄」は、経済産業省と東京証券取引所の共催で、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。コニカミノルタは「課題提起型デジタルカンパニー」への業容転換を目指しており、ITを守りの投資としてだけでなく、事業を成長させる攻めの投資と位置づけています。



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

近年では、環境活動やCSR活動など、非財務情報に基づく企業評価が世界的に広がっています。

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 Index (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 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」に選定されるほか、社会的責任投資推進団体フォーラム・エティベルの「Ethibel Pioneer」

および「Ethibel Excellence」の投資ユニバースに選定されるなど、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であるCDPからは、最高評価の「気候変動Aリスト」企業に認定されています。

さらに、2017年7月には、世界最大の公的年金である年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）がESG指数として採用した3つのSRIインデックス「FTSE Blossom Japan Index」「MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」「MSCI 日本株女性活躍指数」の構成銘柄に選定されました。

国内外の著名な投資指標への組み入れ

- 2017年 8月 「JPX日経インデックス400」構成銘柄に5年連続で採用
- 2017年 7月 「MSCI ESG Leaders Indexes (旧MSCI Global SRI)」の構成銘柄に8年連続[※]で採用
- 2017年 7月 「FTSE4Good Index」に14年連続で採用
- 2017年 7月 「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定
- 2017年 7月 「MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」「MSCI 日本株女性活躍指数」の構成銘柄に選定
- 2017年 1月 「モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI)」の構成銘柄に採用
- 2016年 9月 「Dow Jones Sustainability World Index」構成銘柄に5年連続で採用



※ 2010年より前の組み入れの有無については情報なし

国際的なCSR格付け機関からの評価

- 2017年 1月 世界の代表的な社会的責任投資（SRI）分野の調査・格付会社RobecoSAM社のCSR格付で「シルバークラス」に選定
- 2017年 1月 社会的責任投資推進団体フォーラム・エティベルの「Ethibel Pioneer」および「Ethibel Excellence」の投資ユニバースに選定
- 2016年 10月 CDPより最高評価の「気候変動Aリスト」企業に認定



日本における各種表彰

- 2017年 2月 「第20回環境コミュニケーション大賞」において、「環境報告大賞（環境大臣賞）」を受賞
- 2017年 1月 「第19回日経エニシャルレポートアワード」で準グランプリを受賞

