



KONICA MINOLTA

コニカミノルタ株式会社
統合報告書2018



Giving Shape to Ideas

「統合報告書2018」の発行にあたって

コニカミノルタでは、2015年度から統合思考のアンニュアルレポートを発行しており、今回が4回目の発行となります。2017年から媒体名を「統合報告書」に改めました。当社はこの統合報告書を重要なツールとして位置づけ、財務情報と非財務情報を体系的にまとめることで、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様に当社をご理解いただくためのコミュニケーションツールとして作成してきました。2017年の統合報告書は、日本経済新聞社が主催する日経アンニュアルリポートアワードにおいて「準グランプリ」を獲得するなど、高い外部評価をいただいています。

今回の「統合報告書2018」では、2017年に策定した中期経営計画「SHINKA 2019」を中心に、当社グループの強みや価値創造のプロセスを明らかにしつつ、中長期の成長戦略や価値創造ストーリーを明確にしています。

作成にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」なども参照しながら、会社横断的に、各部門が協力して編集しています。私は、その作成プロセスおよび記載内容が正当であることを確認いたしました。

コニカミノルタは、今後も「統合報告書」を、株主や投資家の皆様をはじめすべてのステークホルダーの方々との対話のツールとして活用し、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

代表執行役社長 兼 CEO
山名 昌衛

統合報告書2018の位置づけ



見直しに関する注意事項

この統合報告書に記載されている当社の現在の計画・戦略および将来の業績見通しは、現在入手可能な情報に基づき、当社が現時点で合理的であると判断したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績はさまざまな要素によりこの統合報告書の内容とは異なる可能性のあることをご承知おきください。

CONTENTS

	「統合報告書2018」の発行にあたって	1
	目次	2
	コニカミノルタフィロソフィー	3
コニカミノルタの これまで	コニカミノルタのこれまで	5
	ビジネスモデルの進化	7
	テクノロジーの進化	9
コニカミノルタの これから	コニカミノルタのこれから	11
	CEOメッセージ	13
	CFOメッセージ	21
	価値創造プロセス	23
事業戦略	事業戦略	25
	1: 情報機器事業の収益力強化	27
	2: 計測機器事業の成長戦略	31
	3: バイオヘルスケア事業の成長戦略	35
事業概況	財務・非財務ハイライト	39
	At a Glance	43
	オフィス事業	45
	プロフェッショナルプリント事業	46
	ヘルスケア事業	47
	産業用材料・機器事業(産業用光学システム分野)	48
	産業用材料・機器事業(材料・コンポーネント分野)	49
	セグメント別の市場データ	50
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 取締役会議長×社外取締役	53
	コーポレートガバナンス	58
	CSRマネジメント	69
	バリューチェーンを通じた価値創造	77
	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	83
財務セクション	10年間の主要財務データ	85
	財務分析	87
	連結財務諸表	95
	会社概要・株式情報	101
	用語集	102

経営理念

新しい価値の創造

経営ビジョン

グローバル社会から支持され、必要とされる企業

私たちは、「どのように社会の人々のお役に立てるのか」「どのように質の高い社会を実現できるか」を企業活動における発想の原点として持ち続け、全てのお客さまと社会に満足を超える感動を提供することにより、グローバル社会にとってかけがえない企業になることを目指します。

足腰のしっかりした、進化し続けるイノベーション企業

「足腰のしっかりした」とは、質の高い、逆風にも倒れることのない、強固な経営基盤を持つことを意味しています。その基盤にもとづいて、失敗を恐れず、常に勇気をもって新しい価値を創造し続ける企業になることを目指します。

お客さまへの約束

Giving Shape to Ideas

お客さまをはじめとする社会全体の想いをカタチにすることで、質の高い社会の実現に貢献します。

私たちは、コニカミノルタでなければ提供できないイノベーションで、
社会に対し「新しい価値」を創造、提供し、
その価値を社会と共有して質の高い社会の実現を目指します。

6つのバリュー

バリューとは、私たちの信条そのものであり、もともと持っているDNAです。
私たちがビジネスを通じて接するすべての人・社会に対する
具体的な振る舞いや特徴であり、立ち返るべき判断基準でもあります。

Open and honest

私たちは、正しいと信じることにこだわり、すべての人・社会とオープンで誠実なコミュニケーション
をすることこそ、相互信頼と偽りのない真実に裏付けされた長きにわたるパートナーシップを築くと
信じています。

Customer-centric

私たちは、真にお客さまのために存在します。
私たちは、常にお客さまの一步先を考え、お客さまと一緒に問題解決にあたり、お客さまが本当に必
要とされていることを提供する存在として、期待を超える感動を、現在そして将来に届け続けます。

Innovative

革新こそ私たちの原動力です。
私たちの行うあらゆる活動において常に革新的なアイデアを生み出すことこそ、私たちが進化する
ための源泉だと考えています。

Passionate

私たちは、情熱、強い意志、そしてあきらめない心を持つことが、お客さまや社会に真に意義ある貢
献をするために不可欠だと考えています。

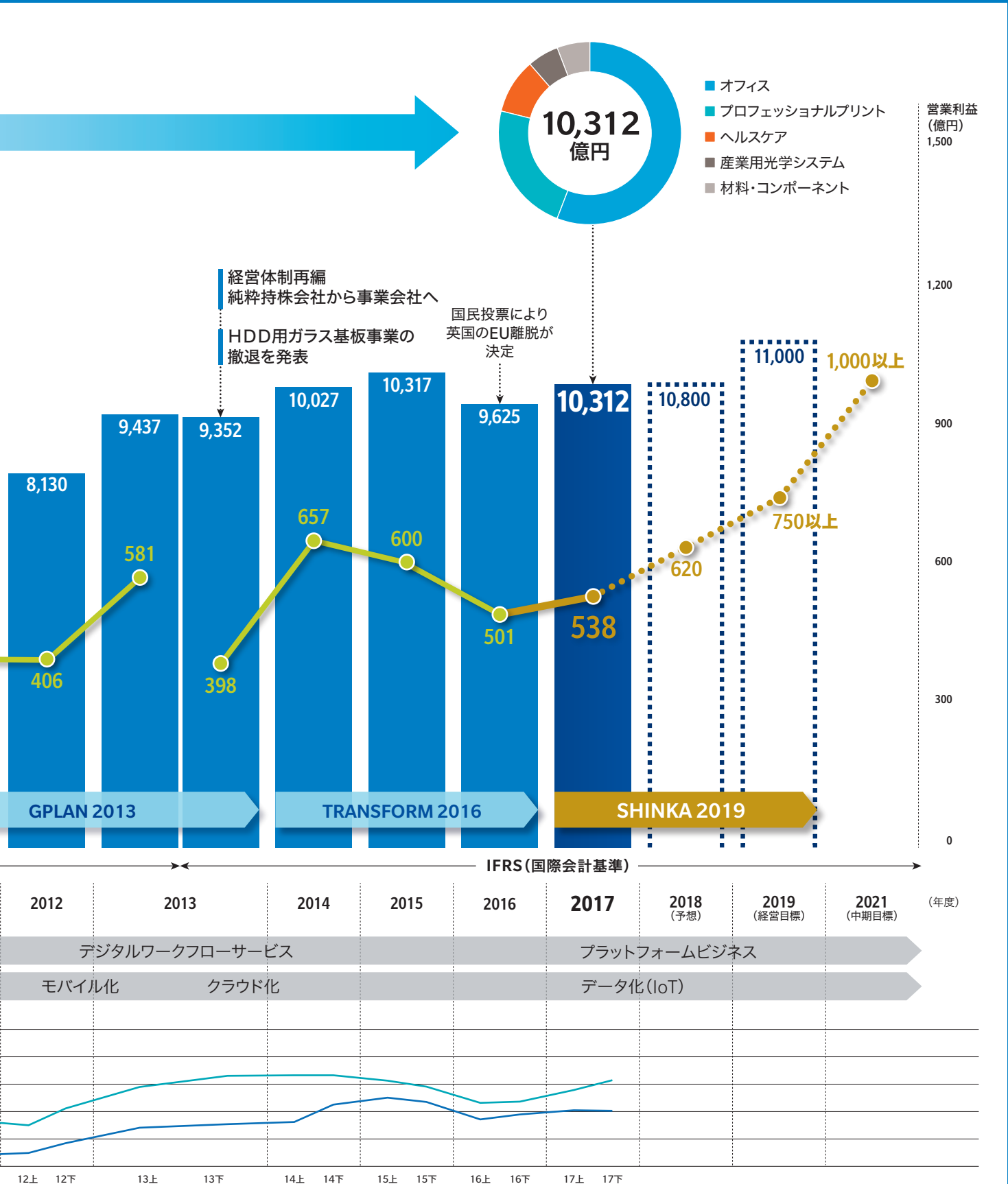
Inclusive and collaborative

多様性に満ちた人とその発想、そしてお客さま・パートナー・私たちを取り巻く社会とのチームワー
クは大きなパワーを生み出します。
私たちは、そのパワーが今までない発想や最大の価値(ベネフィット)を生み出すためになくてはな
らないものであると考えています。

Accountable

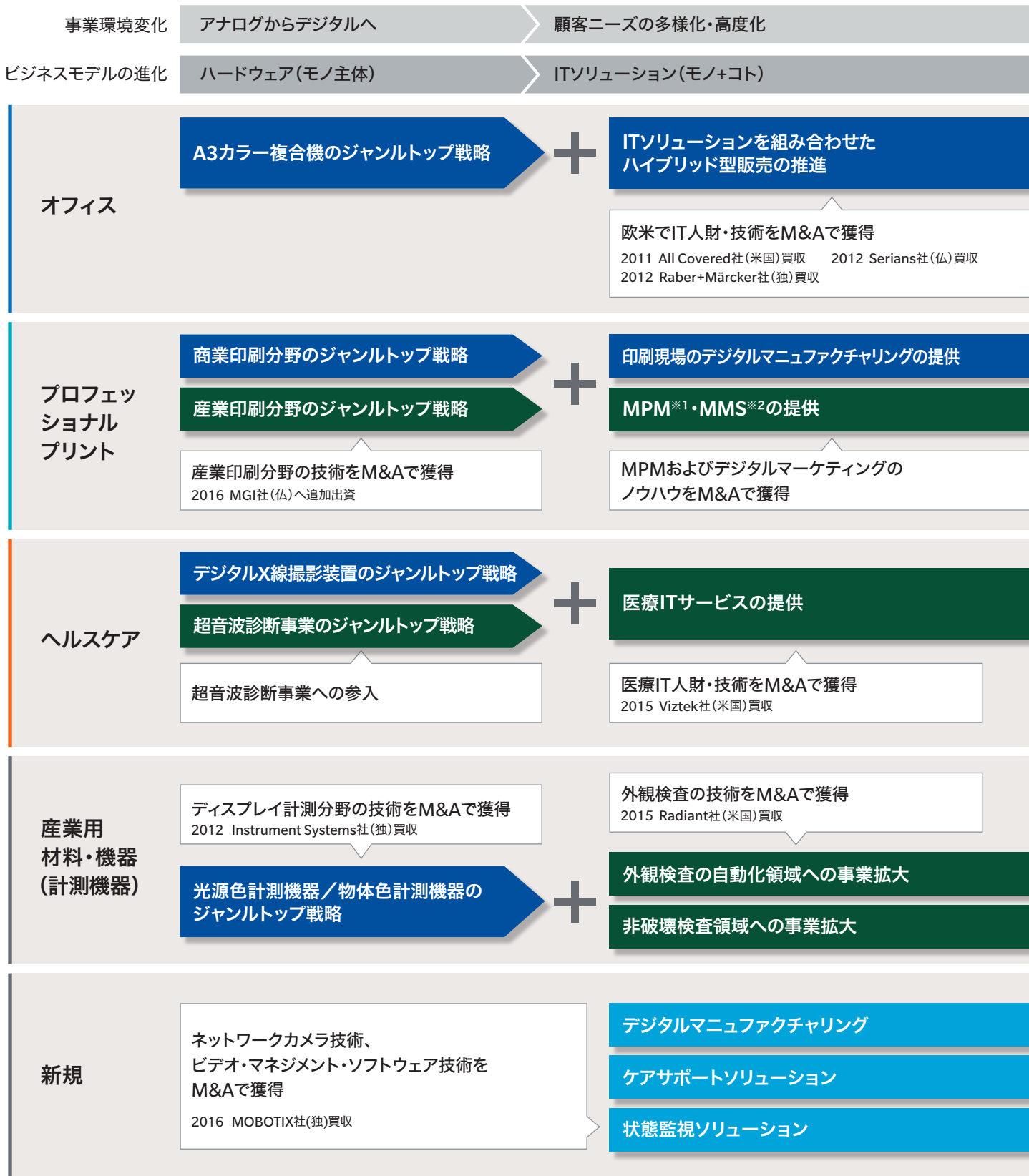
私たちは、すべての企業活動において、グループ社員としてまた企業として、主体的に実行し、やり切
り、かつその結果に責任を持ちます。
また、それらの行動を通して持続的社会的実現、コニカミノルタグループの進化に貢献していきます。





ビジネスモデルの進化

プラットフォームビジネスに必要な技術・ノウハウ・人財を、M&Aで積極的に強化するとともに、製品のコモディティー化を見据えて、より付加価値の高いソリューションビジネスへの転換を進めてきました。



※1 MPM : Marketing Production Management

※2 MMS : Marketing Management Services

基盤事業

成長事業

新規事業

※基盤・成長・新規事業の詳細はP.11を参照

デジタルイノベーションの加速

プラットフォームビジネス

顧客価値



「Workplace Hub」による
エッジIoTプラットフォームビジネスの推進

2016 ProcessFlows Holdings社(英国)買収

ワークフローの効率化、
業務生産性の向上、
情報セキュリティの強化



デジタルマーケティングサービスの提供

2012 Charterhouse社(英国)買収 2014 Ergo社(豪州)買収
2015 Indicia社(英国)買収 2016 ネットイヤーグループ(日本)と提携

印刷現場の
ワークフロー改善、
マーケティングROI向上



プレジジョン・メディシンへの本格参入

販売チャネルや技術をM&Aで獲得
2017 Ambry Genetics社(米国)買収
2017 Invicro社(米国)買収

データを活用した
プラットフォーム
ビジネスを推進

プライマリーケア(早期診断)
の効率化・診断の質の向上、
医療費削減、
患者様のQOL向上

工業製品の品質向上、
製造現場の生産性向上

工場の生産性向上

介護士の負荷軽減

セキュリティ向上

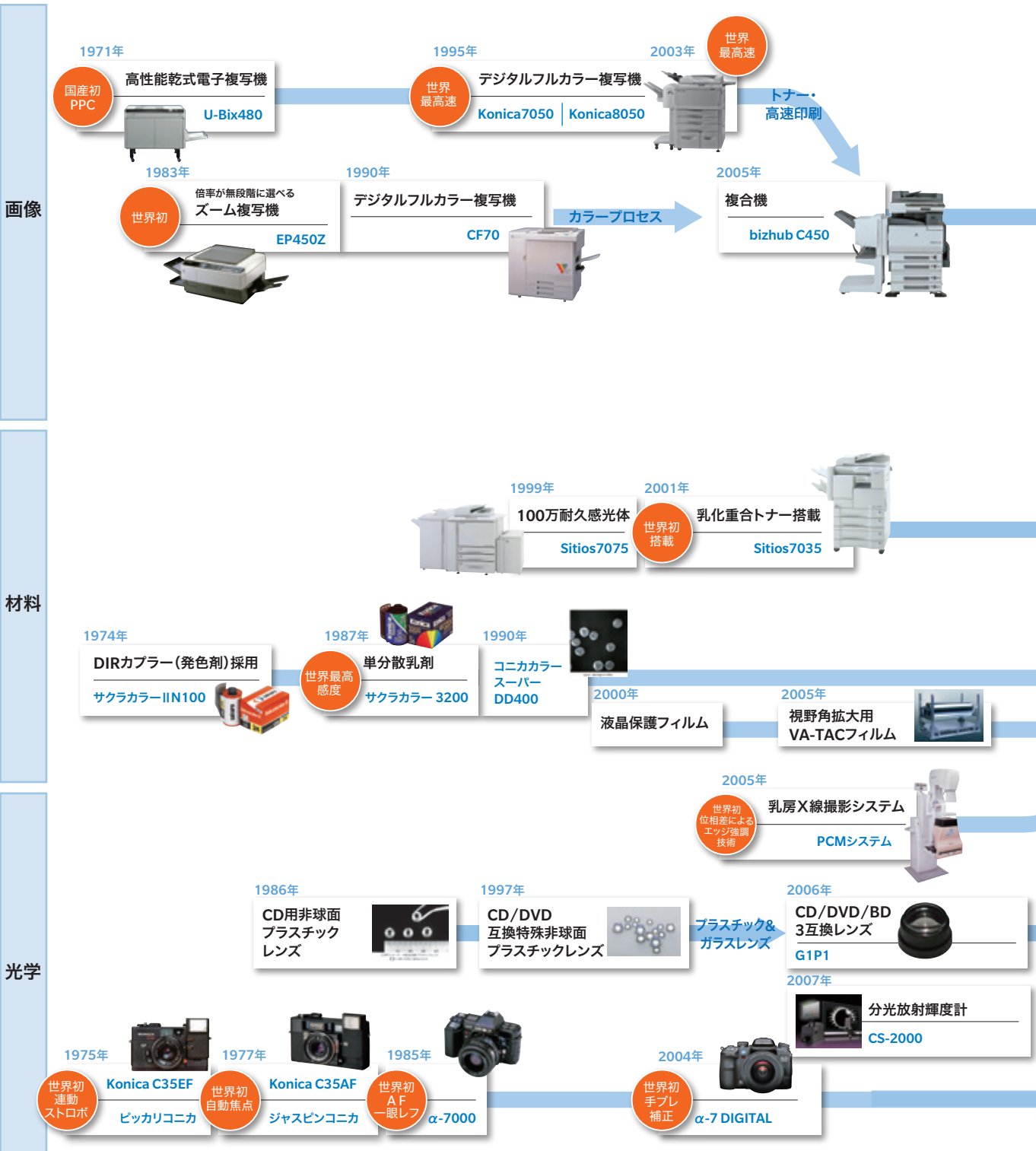
テクノロジーの進化

写真用フィルムとカメラ技術をベースに培ってきた技術を進化させ、新しい価値の創造に取り組んでいます。

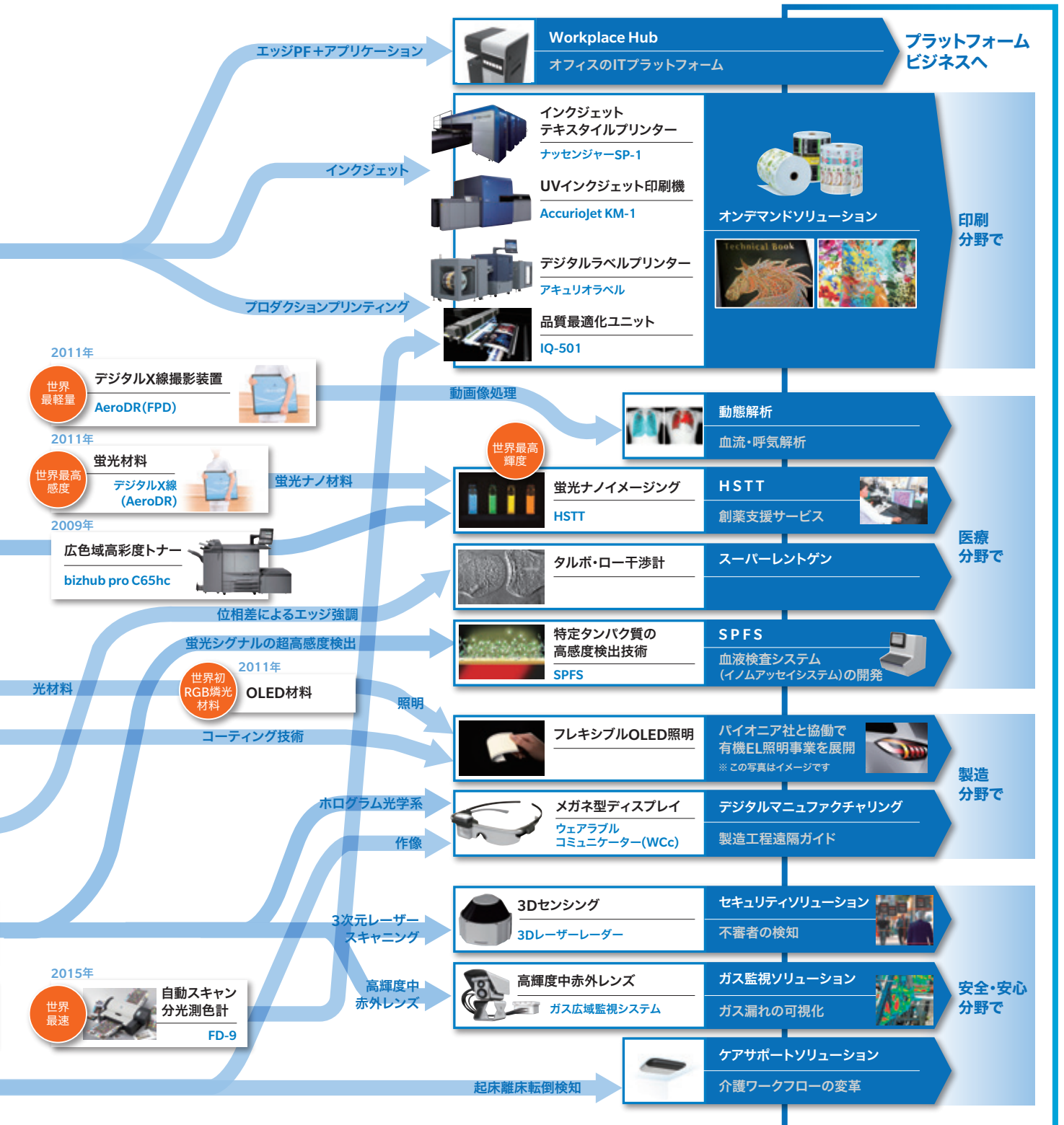
1873~2002年

2003~2013年

コア技術

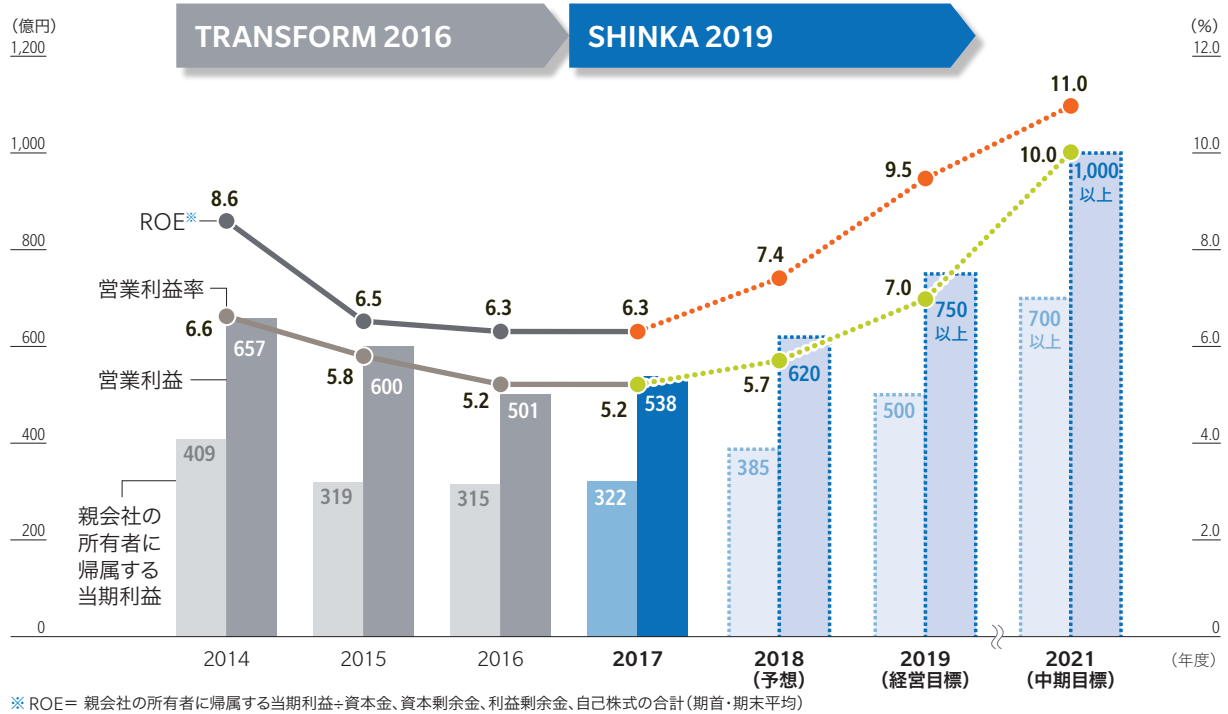


2014年～

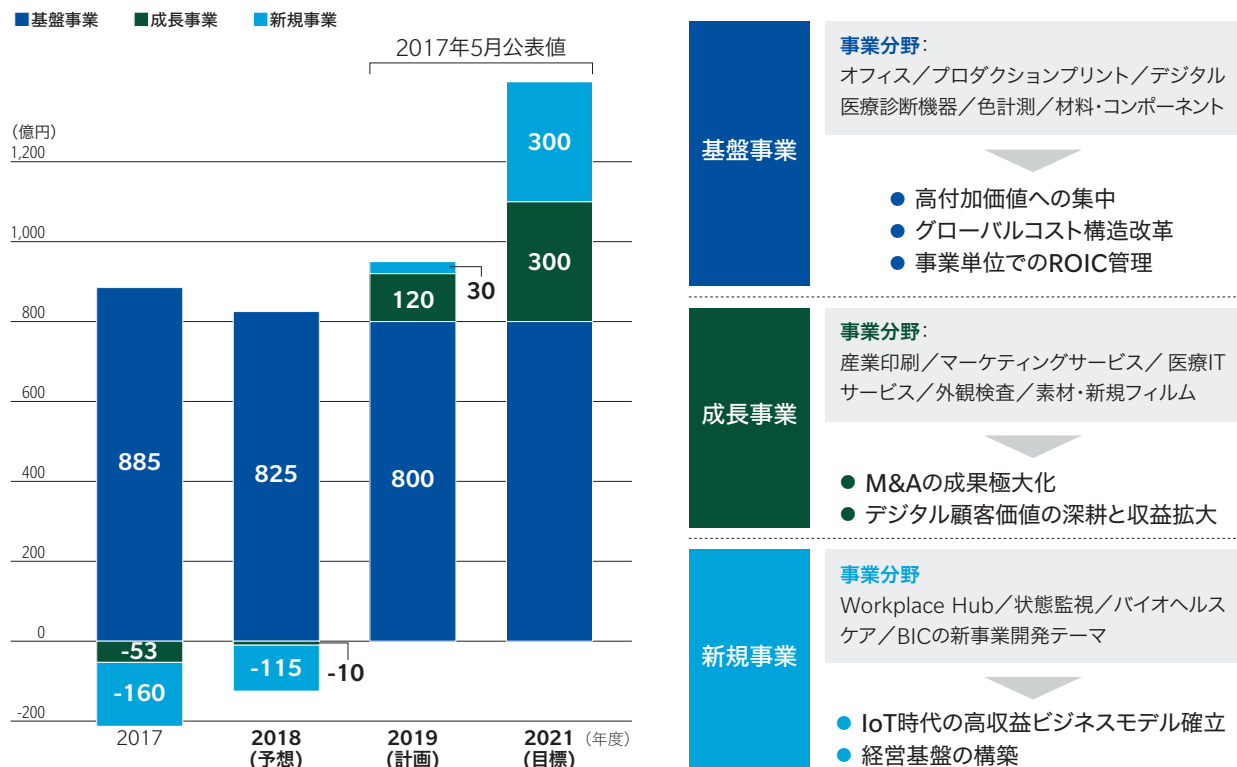


コニカミノルタのこれから

中期経営計画



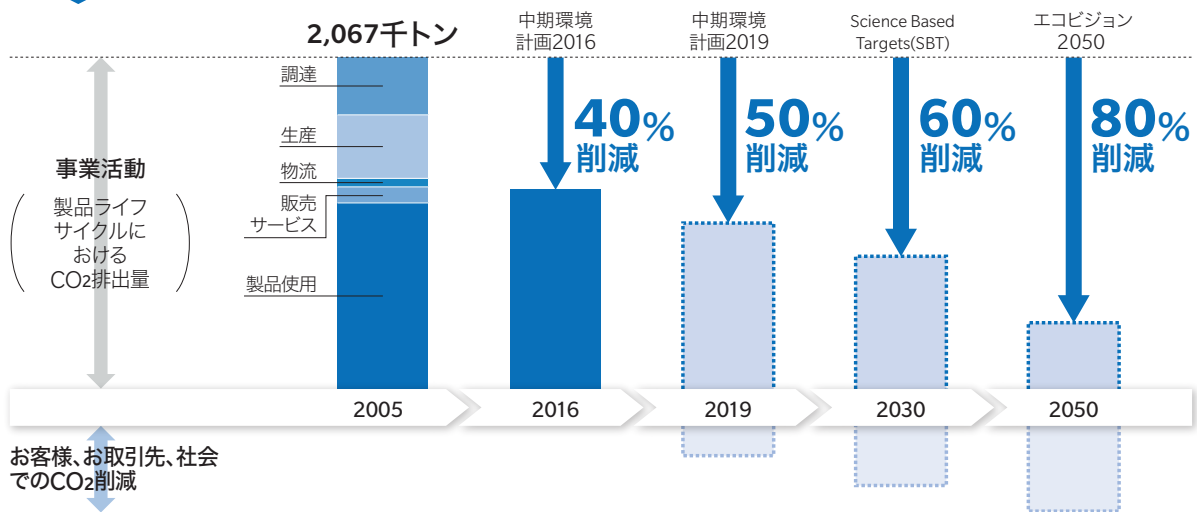
基盤・成長・新規事業の営業利益



企業価値向上の実現に向けたマテリアリティ



エコビジョン2050 ~2050年にカーボンマイナスへ



コニカミノルタは、長期環境ビジョン「エコビジョン2050」において、より意欲的な目標として「カーボンマイナス」の概念を追加しました。お客様やサプライヤーをはじめとするステークホルダー

と連携することで、自社が排出するCO₂を上回るCO₂排出削減効果を生み出し、社会全体のCO₂排出量の削減に貢献していきます。

人間社会の進化に貢献する
高付加価値なビジネスモデルを確立し
中長期的な成長の実現を目指します。



代表執行役社長 兼 CEO
山名 昌衛

2017年度の業績総括

すべての事業セグメントで増収・増益を達成しました

中期経営計画「SHINKA 2019」の1年目となる2017年度の当社グループ業績は、連結売上高が1兆312億円(前期比7.1%増)、営業利益が538億円(前期比7.4%増)の増収・増益となりました。全社合計だけでなく、すべての事業セグメントにおいて増収・増益を達成しており、中期経営計画初年度として非常に好調なスタートを切ることができました。これは前中期経営計画「TRANSFORM 2016」から取り組んできた「複合機とITサービスの融合によるハイブリッド型販売」や「顧客企業の経営課題に応える高付加価値の提案」が、市場から評価されていることの証しであると捉えています。

主力のオフィス事業では、北米や欧州、中国、インドなどの各地域で、デジタル複合機の設置台数およびプリントボリュームが増加しました。市場全体ではモノクロ複合機の販売台数は減少していますが、当社はモノクロ機の販売も伸ばしています。つまり単にモノクロ機をカラー機に置き換えたのではないということです。これが実現できたのは、ドキュメントサービスだけでなく、お客様の業務ワークフローを改善するITソリューションをともに提供しているからです。多様な業種・業態のお客様に深く入り込み、業務改革につながる高付加価値のサービスを提案できているということです。これを可能にするために、当社は過去5年以上にわたり世界規模での積極的なM&Aや新規採用を実施し、人財とノウハウの獲得に努めてきました。そうした「仕込み」の成果が、設置台数・プリントボリュームの増加として表れているわけです。

プロフェッショナルプリント事業においても、カラーデジタ

ル印刷システムの設置台数とプリントボリュームがともに増加しています。かつてオフセット印刷からデジタル印刷へのシフトが始まった時代に、当社はいち早くデジタルへの転換を進め、「軽印刷」という新市場を自ら開拓してきました。さらにアナログ印刷用の製版フィルムで培った印刷業界の知見も活かし、熟練した職人の技が必要だった色調整や印刷位置調整を自動化しました。同事業の好調は、そのように「お客様にとっての重要な課題を解決する」ことに、当社がずっとこだわり続けてきたことの成果であると捉えています。

ヘルスケア事業では、ここ数年好調が続いているDR(デジタルラジオグラフィ)分野の伸張に加えて、超音波診断装置の分野でもシェアを拡大しました。当社の超音波診断装置は、国内では整形領域を中心に圧倒的なシェアを確保しており、これを麻酔科や産婦人科への拡大を図っています。また、海外事業拡大の布石の一つが2015年に買収したViztek社(米国)です。同社は独自の医療画像診断用ハードとソフト、医療ITソリューションサービスをワンストップで提供するプロバイダー企業であり、強力な販売網を通じ全米の病院やクリニックに深く入り込んでいます。Viztek社と当社がシナジーを発揮していくことで、DR、超音波診断、PACS(医療用画像保管・転送システム)を組み合わせた高付加価値の医療ITソリューションが提供できます。2017年度の後半からそのようなシナジー効果が顕在化し始めており、2018年度はこれが本格化すると見込んでいます。

2017年度は液晶テレビの大型化やスマートフォンの市場

拡大にともなって、産業用材料・機器事業が大きく伸びたことも特筆すべき事項です。機能材料ユニットでは液晶の偏光板保護に使われる「TACフィルム」が主力製品ですが、当期はVA-TACフィルムやIPS向けZeroTACフィルムなどの高付加価値製品が大きく伸長しました。このフィルムはスマートフォンやタブレットなどテレビ以外のアプリケーションへの用途拡大も期待できます。一方、計測機器ユニットでは有機ELディスプレイの検査などに使われる計測機器が販売を大きく伸ばしました。有機ELディスプレイは今後スマートフォン以外の用途・製品にも採用拡大が予想されることから、

2018年度以降もさらなる成長が期待されます。

2018年度も中期経営計画「SHINKA 2019」の中間年度として、引き続き「基盤事業」における収益力強化と「成長事業」における収益規模の拡大に努めるとともに、「新規事業」の中長期的視点での育成に向けた効率的投資を行っていきます。

2018年度の業績見通しは、売上高1兆800億円、営業利益620億円、親会社の所有者に帰属する当期利益385億円と、引き続き増収増益を予想しています。なお、この業績の前提となる為替レートについては、米ドル105円、ユーロ125円と設定しています。

M&A戦略の成果

顧客価値の向上につながるM&Aを実施してきました

2003年のコニカとミノルタの統合以来、私たちは「アナログからデジタルへのシフト」が何を意味するのか、その本質を徹底的に議論してきました。そのなかで見えてきたのは、デジ

タル化とは製造業にとって必ずしも良いことばかりではない、という事実でした。デジタル化という大きな波のなかで、自らのトランスフォームを怠るならば、製造業としての勝ち残りが非常に厳しくなる、という危機意識は私たちには早くからありました。

重要なのは「デジタル化によって、お客様にとってどんな新しい価値を生み出すのか？」を、しっかりと見極めることです。製造業の側からいえば「『デジタルなら、こんな新しいことができますよ』という提案がお客様にできるか？」ということです。

アナログ時代にはできなかったことが、デジタルならば可能になる。そのような新しい顧客価値の一つがプロフェッショナルプリント事業の「オンデマンド印刷」です。デジタル化



によって、従来の大量生産・大量消費というビジネスモデルは劇的に変わります。必要なものを、必要な数だけ、必要な場所で作れるという「究極のカスタマイゼーション」が実現するからです。加えてCO₂を排出する商品輸送も、余ってしまった印刷物の廃棄もなくなるため、地球環境保全やサステナビリティにも貢献できます。またオフィス事業においても、お客様企業にある情報・コンテンツの流れを業務プロセスとして理解し、それを「自動化」し、「最適化」することで、生産性向上やセキュリティ強化などお客様企業における多くの業務課題を解決することが可能になります。

しかしながら、デジタル化によるそうした新たな顧客価値を創出していくには、当社にない技術やノウハウ、人財を外部から短期間で獲得する必要がありました。そのため、当社は積極的なM&Aの推進によって北米や欧州、アジアで40社近くのITサービスの関連企業をグループに加えてきました。

当社のドキュメント印刷の技術・ノウハウと、買収企業のITの力を融合して新しいソリューションとしてお客様に提供する「ハイブリッド型販売」を実現していくために、M&Aに際しては地域への密着性や当社事業との親和性などさまざまな要素を慎重に吟味し、シナジーを発揮できると確信できる企業を選び抜いて当社グループに加えてきました。そして、買収後は早い段階で当社の事業部門の社員と買収先企業の人財を融合させ、お客様の業種・業態別にチームを再編成し、ハイブリッド型販売を進めていく過程で両者の一体感を醸成してきました。

オフィス事業におけるこうしたM&A戦略は、主要顧客である中堅・中小企業への提案力強化につながっていることはもちろん、大手・グローバル企業のニーズへの対応力も高めています。その結果、例えば4~5年前からさまざまなグローバル企業を対象に、印刷システムの一括サービスというビジネスが好調に拡大しています。



2017年度は、ヘルスケア事業でも大型のM&Aを実施し、これによって当社は「プレジジョン・メディシン」の領域に本格的に参入しました。ヘルスケア事業では数年前から、事業の将来に関して徹底的に議論してきました。そこで議論の焦点となったのは、当社が写真フィルムで培った技術ノウハウを活かして開発したタンパク質精密定量技術「HSTT (High Sensitive Tissue Testing)」の可能性でした。HSTTはがん細胞などの特定タンパク質を高精度に定量化する技術で、海外の学会をはじめ色々な方面から評価をいただいています。

このHSTTを核に、早期の確実ながん診断や、効果的な治療薬の開発や投薬に貢献できるプレジジョン・メディシン事業を構想したわけですが、事業化にあたって外部に求めたものの一つが「遺伝子解析」の技術でした。プレジジョン・メディシンの両輪である「タンパク質」と「遺伝子」の両方を解析できる企業はまだ世界に存在せず、これを目指そうと考えたのです。もう一つ、当社に不足していたのが製薬業界との太いパイプでした。そこで、すでに創薬支援事業を手がける企業、それも最先端のAIを新薬開発に活用している企業を探索しました。

2017年度のプレジジョン・メディシン事業における2件の大型M&Aは、この2つの要素の獲得にほかなりません。1社は遺伝子診断の会社、Ambry Genetics社(AG社)です。AG社の遺伝子診断技術と当社のタンパク質精密定量化技術を組み合わせることで、より高精度に患者様の層別化が可能となり、新薬開発の成功率の向上や、より効果的な投薬に貢献することができます。もう1社は、Invicro社という創薬支援サービスを展開する企業です。創薬の一番上流の前

臨床のところ、イメージング(画像)を使ってバイオマーカーを発見するという非常に大切な機能を多くの製薬会社から受託している企業であり、同社の機能と当社のHSTTやAG社の遺伝子診断を組み合わせることで、がんやアルツハイマーといった疾患に対する新薬開発を支援できるようになります。このプレジジョン・メディシン事業はまさに社会課題の解決に向けた取り組みそのものであり、当社の中長期での企業価値向上にとって非常に重要であると考えています。

中長期の成長戦略

データを活用した新たなビジネスモデルで高収益企業を目指します

情報・デジタル技術の目覚ましい進展によって、世界は大きな変革期を迎えています。さまざまな領域で、従来の常識を根底から覆すようなパラダイムシフトが起こりつつあります。

以前から言ってきたことですが、こうした「激動の時代」は、当社にとって非常に大きなチャンスであると私は捉えています。当社の多様な事業領域のそれぞれにおいて、新しい価値や世の中のあり方を自ら提起していくことができる。変化への対応ではなく、自らが変革の先頭に立てる。だからこそ、激動の時代はチャンスになるのです。

中期経営計画「SHINKA 2019」では「課題提起型デジタルカンパニー」を当社の目指すべき姿として掲げています。これを実現していくには、モノづくり力、技術力、開発力など当社がメーカーとして培ってきた多くの強みを継続的に磨きながら、改めて顧客視点、人間中心の視点に立って新たなビジネスフレームを構築していく必要があります。

当社はメーカーとしての高品質のモノづくり力、ハードウェアの開発力を保有しています。それに加えて、前中期経営計画期間を通して周到に仕込んできたITソリューションの力があります。それらを融合させた事業展開のなかで、さまざまな領域の貴重なデータが集積されており、それをAIやディープラーニングといった先端技術で解析し可視化することにより、今までになかったビジネスモデルや顧客価値が生まれ出せるはずで、そのようなIoT時代にふさわしい、高付加価値のプラットフォームビジネスを今後数年かけて確立していく方針です。

この新しいプラットフォームが、2018年度に発売を予定している「Workplace Hub(WPH)」です。先述のように、当社は、多様な業種・業態のお客様の「業務」に入り込み、ドキュメントとITサービスをハイブリッドで提供することで付加価値を高めてきましたが、今後はこのWPHというプラットフォームを

中核としたソリューションビジネスを展開していきます。現在のデジタル複合機の設置スペースにこのWPHを置いていただくことで、ITサービスをワンストップで利用できるだけでなく、さまざまな業種・業界の業務改善に役立つデータが集積できます。

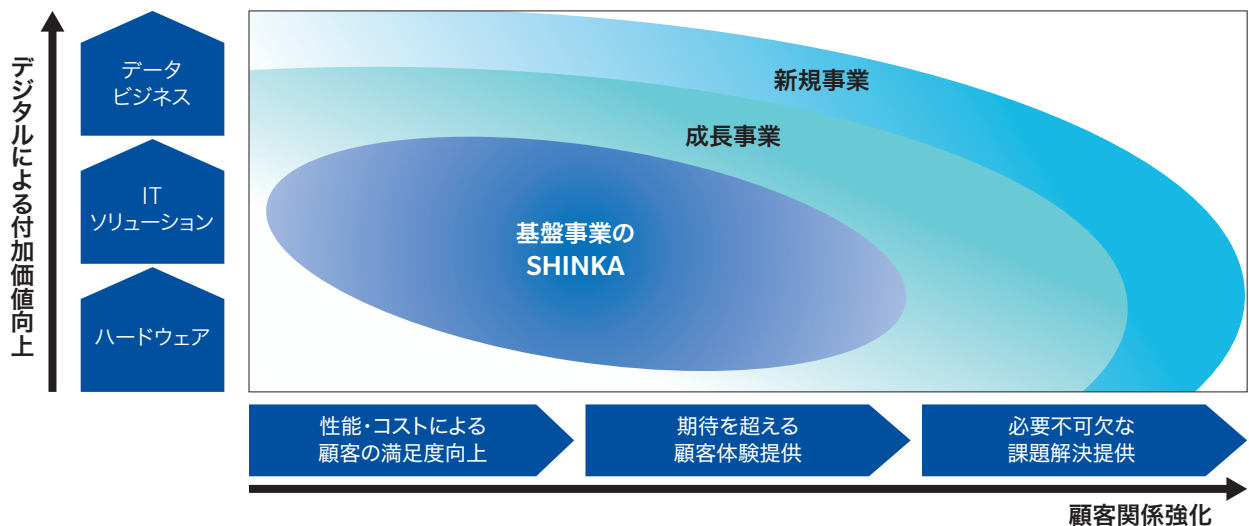
例えば製造業ならば、生産設備の稼働率を可視化して効率化や品質向上、ロス低減に結びつけることができます。あるいは働き方改革に活用すれば、情報セキュリティを担保しつつ効率的なリモートワークを実現することも可能です。介護分野でも、より良いケアサポートのための施設空間のあり方や介護する人の動線、物の配置の最適化など、WPHを活用したデータの集積・解析によってこれまでになかった顧客価値を創出することができるのです。

これは、大手ITサービス企業のように膨大なビッグデータをクラウドで解析するというものではありません。当社の強みは、デジタル複合機のビジネスを通して全世界約200万社のお客様と直につながっていることです。そうした多種多様な業種のお客様の現場（エッジ）で、お客様と一緒に新しい

価値を実現していくことが、当社の目指すところです。それにはWPHで集積したすべての情報をクラウドまであげる必要はありません。データを解析して、現場で集めたデータや画像をその場で瞬時に処理して、それぞれの業務を改善につなげていけば良いのです。クラウドに何もかもあげては巨大データセンターをいくつつくっても追いつかないでしょう。持続可能な社会の実現という意味からも、エッジでの課題解決という当社の方向性は間違っていないと考えています。

もう一つの中長期的な戦略分野であるプレジジョン・メディシン分野においても、デジタルデータの集積・解析が鍵を握っています。2018年1月には、米国にプレジジョン・メディシン事業のグローバル本部を設立し、事業運営体制を整えました。今後は当社とAG社、Invicro社の3社が一体になることで、がん治療や創薬支援分野の飛躍的な進歩をもたらす診断サービスを確立できると信じています。3社の専門分野の人財と規模の相乗効果を組み合わせることで、米国、日本のみならず、欧州への事業拡張も視野に入ってきており、4年後の2021年度には同事業の売上高1,000億円、営業利益率

デジタルによる付加価値向上と顧客関係強化



20%以上を目指します。プレジジョン・メディシン分野で世界トップクラスの地位を確立することで、世界中の医療機関の運営体制にも影響を及ぼすことができる存在になっていきたいと考えています。

こうした取り組みにより、中期経営計画最終年度となる

2019年度には、経営目標「営業利益750億円以上、親会社の所有者に帰属する当期利益500億円、ROE9.5%」の達成を目指します。そして、その先にある2021年度には、中期目標「営業利益1,000億円以上、親会社の所有者に帰属する当期利益700億円以上、ROE11%」の達成を見据えています。

長期的な企業価値向上

ESGのトップランナーを目指します

当社は、「新しい価値の創造」という経営理念のもと、その時代ごとに求められる新しい価値を追求しながら、社会とともに発展してきました。近年、環境問題や高齢化、人材不足などの社会課題が顕在化するなか、国連での「持続可能な開発目標(SDGs)」採択や投資市場におけるESG(環境・社会・ガバナンス)投資への関心の高まりなど、企業のサステナビリティに対する取り組みへの期待が急速に高まっています。私は、企業の成長とは、社会の課題解決につながる成長であるべきだと考えています。「経済的価値の向上」と「社会的価値の向上」という両輪がしっかり回らなければ、企業の持続的成長や中長期での企業価値の向上はなし得ないと考えています。この意味において、私は経営戦略の具現化=ESGの強化であると捉えています。10年後、20年後を見据えて、さまざまな社会的課題の解決に貢献していく当社の事業戦略そのものがESGへの取り組みであると思っています。

オフィスの生産性を飛躍的に高める、創造性を発揮できる働き方を実現する、世界の患者様のクオリティ・オブ・ライフを高める等々、当社が各事業部門で進めている戦略はすべて

人間社会そのものの「進化(SHINKA)」に貢献するものであり、それが中期経営計画のタイトルにこの言葉を冠した理由でもあるのです。

社会課題の解決を実現するのは技術のみならず、人財の力が欠かせません。約4万3,000人の従業員が自ら、社会のため、お客様のために正しいことを実行する力を高められれば大きな力になります。そのため、多様な経験や背景を持った人財が交り合い、お互いを認め合い、刺激し合うことで、新たなアイデアが次々と生まれる組織へと変革していかなければなりません。そうした風土を醸成し、人財の力を引き出すことが経営者としての私の役割です。

また、コーポレートガバナンスに関しても、内部統制など「守りのガバナンス」も必要ですが、しっかりとリスクテイクをしながらも企業としての社会課題解決への挑戦を支えていく「攻めのガバナンス」に進化させていく考えです。

さらに、より中長期視点で経営を推進していくために、2017年度から役員報酬制度を改定し、中期業績連動株式報酬制度を導入しましたが、これにあわせて、ESGなどの非

財務指標も執行役の業績評価の項目に盛り込み、取締役会においてモニタリングする仕組みを導入しました。

今後も、ESG側面でのリスクを抑制するといった消極的な

捉え方ではなく、世界のトップランナーとなることを目指した積極的な取り組みを進めることで、グローバル社会から支持され、必要とされる企業を目指します。

株主還元

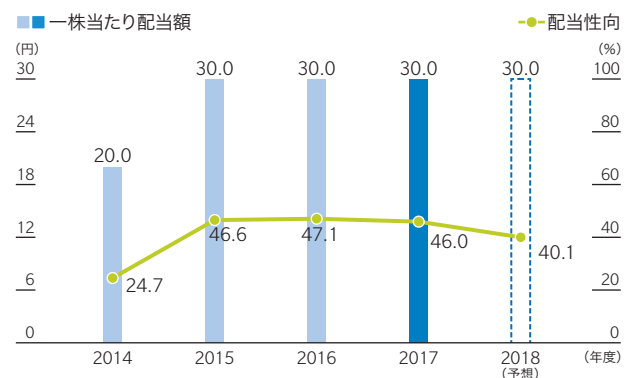
配当の絶対額にこだわり、継続的な増配に努めます

当社は、持続的な成長を実現するために積極的な成長投資を進めるとともに、創出した利益・キャッシュについては、株主の皆様積極的に還元していきたいと考えています。その際に重視しているのが配当の絶対額です。

当社では、中長期的な視点から成長を支援していただける投資家の皆様に当社の株式を保有していただきたいと考えています。したがって短期的な業績変化に応じて配当額を上下させるのではなく、継続的に増配を果たすことで株主の皆様の期待に応えていきます。さらに、配当だけでなく自己株式取得などにも取り組んでいきます。

この利益還元方針のもと、2018年3月期の年間配当額は30円(前期30円)としました。また、2019年3月期の年間配当額は30円を予定しています。

配当金/配当性向



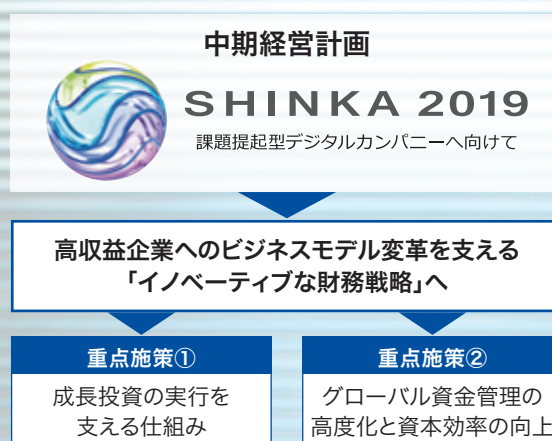
私たちコニカミノルタは、これからも株主様をはじめ幅広いステークホルダーの皆様の信頼に応えながら、持続的な成長を図ってまいります。皆様の一層のご支援、ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

コニカミノルタ株式会社
代表執行役社長 兼 CEO

山名昌衛

ビジネスモデル変革を支えるために、 イノベーティブな財務戦略を実践していきます。

常務執行役
畑野 誠司



Q1 資本政策の基本的な方針を 教えてください。

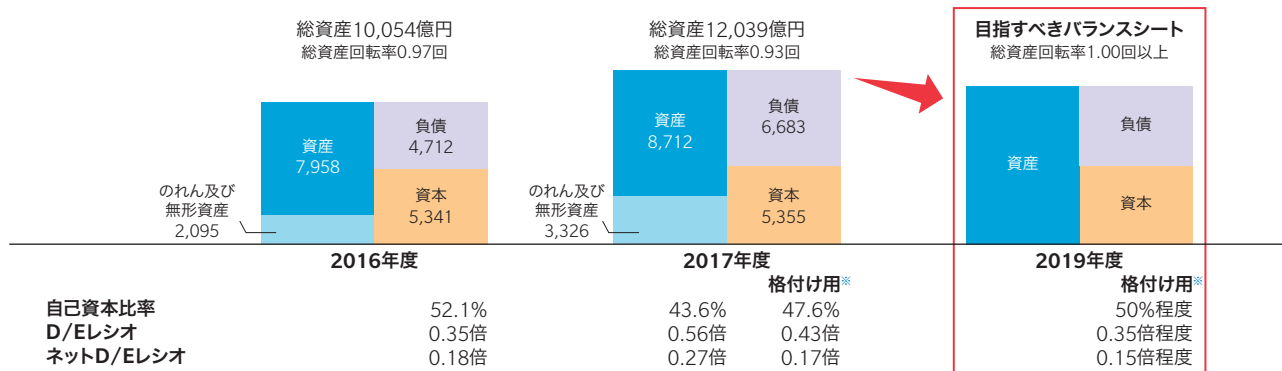
当社は「課題提起型デジタルカンパニー」を目指したビジネスモデルの変革に取り組んでおり、そのために、ここ数年間で積極的なM&Aを実施してきました。2017年度はヘルスケア事業で米国のAmbry Genetics社、Invicro社という買収額合計が1,000億円を超える大型M&Aを実施しました。買収資金は財務健全性を担保し、資本効率の維持・向上を目的としてハイブリッドローン(劣後特約付ローン)による資金

調達を実施しました。

こうした積極的な成長投資と健全な財務基盤の両立を目指しながら、株主還元の充実と、資本コストを重視し、一層の資本効率(ROE目標:2019年度9.5%、2021年度11%)の向上に取り組み、事業ポートフォリオマネジメントの強化を通じて中長期的に企業価値を向上させることが資本政策の基本的な方針です。また、キャッシュ・フロー創出力強化にも取り組み、2019年度に自己資本比率50%程度、ネットD/Eレシオ0.15程度(格付け用)を目指したいと思います。

当社が目指しているビジネスモデル変革には、これからも

2019年度に目指すべきバランスシート



* 格付け用:ハイブリッドローン1,000億円の50%を自己資本と認識

成長投資が不可欠となります。成長戦略の実行を財務面から支えていくことがCFOとしての私の使命だと考えています。私は、日ごろから財務部門の社員に対して「ビジネス同様に、財務もイノベーティブな発想で業務に取り組んで欲しい」と伝えていますが、「ラストマン」として健全性を担保したうえで、資本効率(ROE・ROIC)向上に貢献する先進的な取り組みを実践していきたいと考えています。

資本政策の基本的な方針

当社は課題提起型デジタルカンパニーを目指してビジネスモデルの変革に取り組み、中長期的な企業価値向上に向けた持続的な成長を支えるための最適な資本政策を実施していきます。特にキャッシュ・フロー創出力の強化と資本効率(ROE・ROIC)の向上を重視し、その実現に向けて、「成長投資の実施」「株主還元の充実」および「財務基盤の強化」について、これらの最適バランスを目指した資本政策を推進し、資金効率の向上と資本コストを意識した最適な資本・負債構成を目指します。

1. 資本効率の向上

資本コストを重視し、資本コストを安定的に上回るROE・ROICの向上を目指します。このために、投下資本収益[※]を主要な経営管理指標とし事業ポートフォリオマネジメントの強化を通じて企業価値の最大化を図ります。

2. 株主還元の充実

連結業績や成長分野への戦略投資の推進などを総合的に勘案しつつ、積極的に利益還元することを基本とし、配当額の向上と機動的な自己株式の取得を通じて、株主還元の充実に努めます。

3. 財務健全性の担保

財務ガバナンスの強化、財務リスクの最小化、資金効率の向上、株主資本の充実により積極的な成長投資を支える財務基盤の強化を図ります。

[※] 投下資本収益: 事業収益から投下資本コストを控除した収益。どれだけ投下資本コストを上回る価値を創造したかを示す指標。投下資本収益の最大化によりROEおよびROICの向上を図る。

う位置づけです。M&Aの検討にあたっては、まず自社の強みや技術、保有資産を最大限活用してシナジー効果が創出できる領域を狙い、事前に十分な調査・検証を行い市場成長性や適性を見極めます。また、買収先の経営陣と経営理念やビジョンなどの価値観がしっかり共有できることが重要だと考えています。その上で、事業戦略との適合性や事業計画の蓋然性、買収価格の妥当性などについて多面的な視点で適正評価を行っています。

買収プロセスでは、対象企業のビジネスモデルや技術、マネジメント体制、会計、シナジー効果とリスクなどに関して徹底したデューデリジェンスを行います。さらに、PMI(買収後の統合プロセス)の一環として、「100日プラン」と呼ぶ施策を実施しています。これはPMIを円滑かつ確実に進めるため、買収後100日間に全社のリソースを集中投下するもので、当該事業部門だけでなくコーポレート部門も参加して経営ビジョンの共有化、買収先のコンピタンスの徹底分析、経営実態の「見える化」などに取り組んでいます。また、買収後は「投資レビュー」としてモニタリングを継続することをルール化しており、とくに大きな買収案件については、毎月の経営執行会議などで経営状況を把握し、改善が必要な場合は速やかに支援を実施しています。かかる枠組みのなかで、過去に取り組んだM&Aの経験を活かし、そこでの学びや、買収先が持っているノウハウ・経験を社内でも共有して、企業力を高め、将来の成長につなげていきたいと思えます。

Q3 成長投資の一方で、資金管理の高度化や資本効率の向上のためにどのような施策を進めていますか？

当社はグループ各社におけるキャッシュの見える化や、資金管理の強化を目的に「グローバル・キャッシュマネジメントシステム」を導入しています。今後は為替変動対策としてグローバルネットティング(差額決済)構築に注力し、資金効率化により為替エクスポージャーを的確に把握して、効果的な為替リスクヘッジを実行していきます。

またM&Aによるグループ会社の増加にともなって、子会社の運転資金を本社が融通するケースが増えていますが、2017年度はこうした子会社の資金の動きを細かくチェックしていくためのシステム改良を実施しました。

今後、資本コストを重視し、「投下資本収益」を主要な経営管理指標として活用して、資本効率を向上させ企業価値の最大化を図りたいと思えます。

Q2

成長投資として積極的にM&Aを実施していますが、M&Aの考え方や取り組みスタンス、PMIの注力ポイントを教えてください。

前中期経営計画「TRANSFORM 2016」から現在に至るまで、当社は数十社にのぼる企業買収を実施してきましたが、M&Aは、あくまでも成長戦略の推進のための一手段とい

価値創造プロセス

社会課題の解決

ビジネス
ライフサイクルの
短縮傾向

労働人口減少/
少子高齢化

医療費負担の増加

医師不足

介護スタッフ不足

社会インフラの
老朽化

将来的な 社会課題

テロ・災害の脅威

情報セキュリティ
リスクの増大

気候変動

資源枯渇
⋮

コニカミノルタの事業活動

オフィス事業 (P.45)

売上高: 5,838億円 営業利益: 449億円

プロフェッショナルプリント事業 (P.46)

売上高: 2,142億円 営業利益: 92億円

ヘルスケア事業 (P.47)

売上高: 965億円 営業利益: 55億円

産業用材料・機器事業 (P.48)

売上高: 1,182億円 営業利益: 234億円

差別化戦略

エッジIoTプラットフォーム

デジタル空間

エッジ

認識

Input

現実空間

- 非構造化データ (メール・人の動き・動画)
- 構造化データ (基幹システムデータなど)

戦略を支える無形資産

技術力 特許保有件数* **21,276件**
研究開発費 **770億円**
売上高研究開発比率 **7.5%**

顧客 基盤

顧客数 **約200万社**

人的資本 従業員 **約43,000人**

カスタマー
エンジニア **約10,000人**

バリューチェーン

コーポレートガバナンス

*特許保有件数は日米中における合算値

財務

KPI
2019年度
経営目標

営業利益

750億円以上

営業利益率

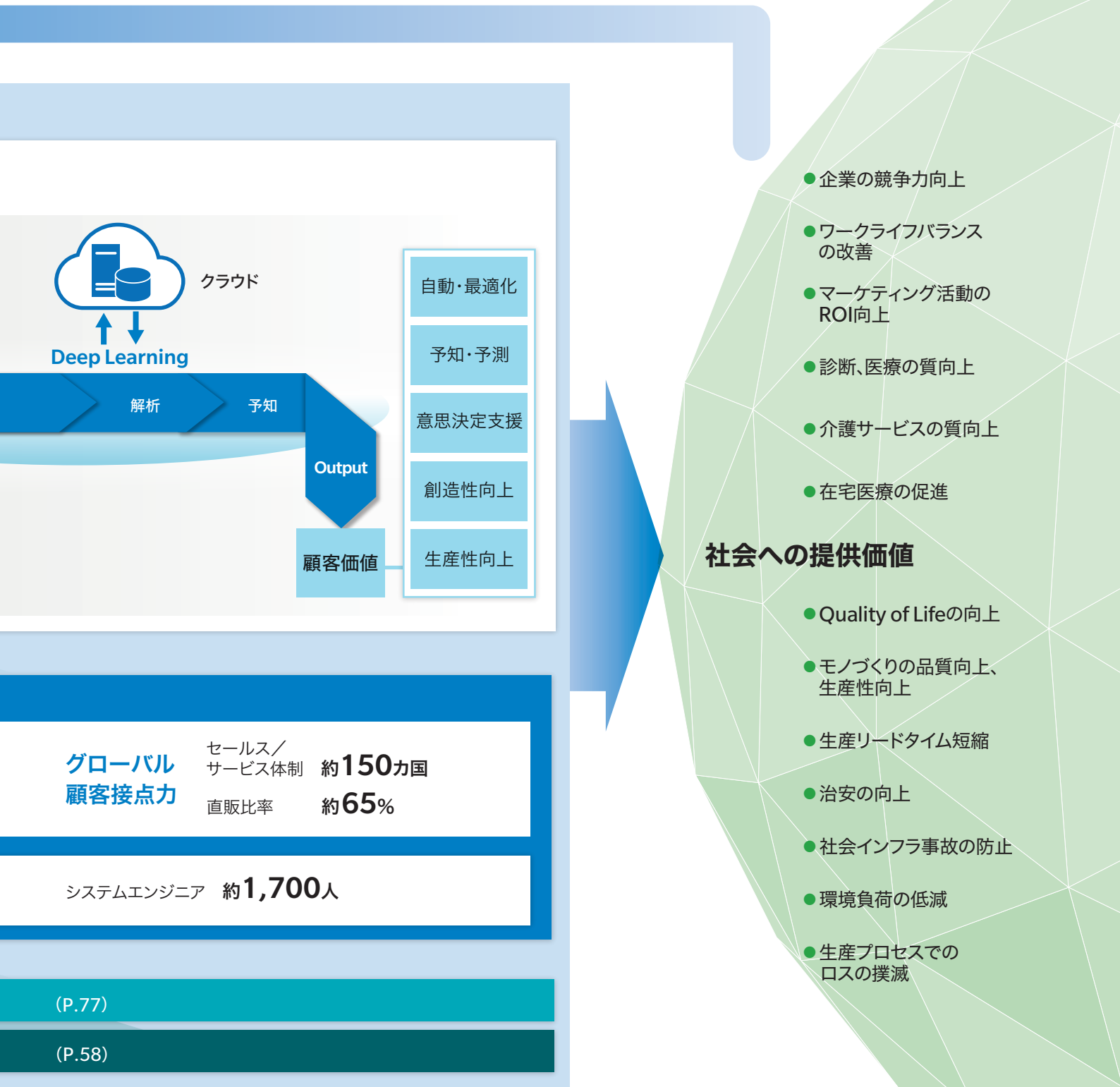
7%

当期利益

500億円

ROE

9.5%



グローバル顧客接点力

セールス/サービス体制 約**150**カ国
直販比率 約**65%**

システムエンジニア 約**1,700**人

(P.77)

(P.58)

非財務

KPI
2019年度
環境目標

ライフサイクルCO₂排出量

50%削減
(2005年度比)

サステナブルグリーンプロダクツ売上高

7,700億円

事業戦略

基盤事業の稼ぐ力を高め、 成長・新規事業でさらなる成長へ

事業戦略

1

情報機器事業の収益力強化

●基盤 ●成長

執行役
産業光学システム事業本部
センシング事業部長
亀澤 仁司

“光”や“色”を測る技術をベースに、
ICTと自動車の領域で
ジャンルトップ戦略を推進します。



Douglas Kreysar
Chief Solutions Officer,
Radiant Vision Systems

コニカミノルタグループの
資産を活かして、高品質で革新的な
ソリューションを提供していきます。

事業戦略

3

バイオヘルスケア事業の 成長戦略

●新規

常務執行役
情報機器事業管掌
大幸 利充

お客様との長期的な
関係深化を軸に、
基盤事業としての稼ぐ力を
高めていきます。



Roman Tihelka

Managing Director,
Cluster East,
Konica Minolta
Business Solutions Europe GmbH

東欧でのプレゼンスの
拡大に向けて、ITサービスの
提供を強化していきます。

事業戦略 **2**

計測機器事業の成長戦略

●基盤 ●成長

専務執行役
ヘルスケア事業本部長
藤井 清孝

グローバルな
事業運営体制を構築し、
プレジジョン・メディシン分野への
取り組みを加速します。



Jack Hoppin
CEO, Invicro LLC

コニカミノルタグループの
一員として、
世界で唯一無二の
創薬支援サービス企業を
目指します。

事業戦略 1 情報機器事業の収益力強化

コニカミノルタは、オフィス、プロフェッショナルプリントの両事業で成長に向けた戦略を推進。グループを挙げて販売の高付加価値化とグローバルなコスト構造改革に注力し、収益を拡大していきます。

事業担当役員インタビュー

お客様との長期的な関係深化を軸に、
基盤事業としての稼ぐ力を高めていきます。

常務執行役
情報機器事業管掌
大幸 利充



販売の高付加価値化とコスト構造改革により着実に利益を創出

当社は、複合機(MFP)とITサービスを組み合わせたソリューションを提供するオフィス事業と、デジタル印刷機の提供を中心とするプロフェッショナルプリント事業を展開しています。この2つを柱とする情報機器事業は、連結売上高の70%以上を占めており、事業展開を通じて培ってきた約200万社の顧客基盤やグローバルなセールス/サービス体制は当社の成長戦略を支える大きな資産となっています。競争の激化や先進国でのカラー化の鈍化によって市場環境が厳しくなるなか、当社は、販売力の強化と原価低減を推進し、グループ全体の収益拡大を目指しています。

販売力については、お客様の経営課題の解決に貢献するソリューション提案を強化するとともに、販売効率の向上を追求しています。過去の商談を分析して成約率や利益率が高い商談の共通項を導き出し、潜在顧客データと照らすことで、営業活動の効率性を高める取り組みを米国などで開始しています。付加価値の高い製品・サービスを、効果的なアプローチでお客様に提案し、信頼関係を深化させることで、長期にわたる収益の確保を目指しています。

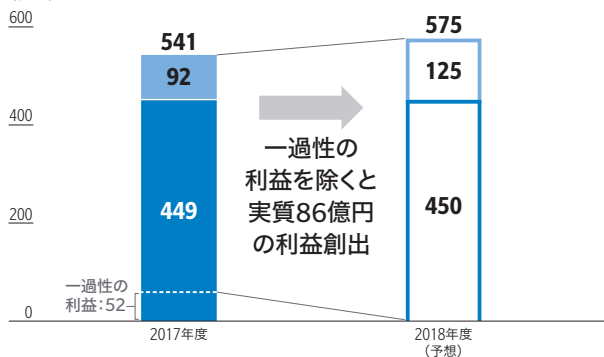
一方、原価低減において特に重視しているのは、製造原価とサービス原価です。例えば、製造面では、加工組立工程や検査工程の自動化、データを活用した予知保全によるダウンタイムの削減などにより、原価の低減を図っています。また、サービス面では、複合機の交換部品のロングライフ化や、そ

の稼働状況を収集するセンサーの搭載などによって、サービスエンジニアがお客様を訪問する頻度や回数の最適化に取り組んでいます。

このように、情報機器事業では、トップラインの拡大と原価削減の両軸の取り組みに注力し、2018年度も増収増益を目指します。

情報機器事業の営業利益

■ オフィス ■ プロフェッショナルプリント
(億円)



利益創出施策

製造原価低減	25億
サービス原価低減	26億
構造改革の効果	31億



オフィス事業で、成長市場でのシェア拡大とハイブリッド型販売を推進

当社では、2003年のコニカとミノルタの経営統合以来、カラー複合機でのジャンルトップ戦略を一貫して追求してきました。その結果、新興国を中心としてカラー複合機の需要拡大が見込まれる市場においてシェアを拡大しており、台数ベースでは中国、中欧・東欧で1位、インドで2位のポジションを確保し、市場の拡大を牽引しています(当社推定)。

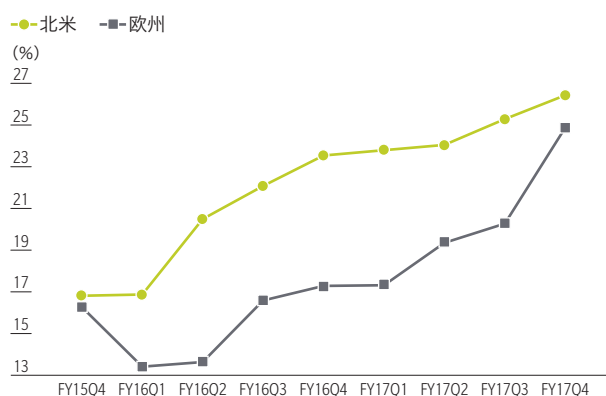
また、オフィス事業の高付加価値化に向けた戦略として推進しているのが、複合機とITサービスを組み合わせて提案するハイブリッド型販売です。複合機という単体の機器だけでなく、ビジネスプロセスの改善、IT環境やコンテンツの一括管理、セキュリティ強化など、お客様の業務の課題解決につながるソリューションを提供することで、お客様との長期的な関係構築を目指しています。

ハイブリッド型販売の対象となる主要な顧客層は、世界各地の中堅・中小の企業です。そこで当社では、2011年に米国マネージドITサービス会社All Covered社を買収して以降、米国や欧州を中心に複数のITサービス会社のM&Aを実

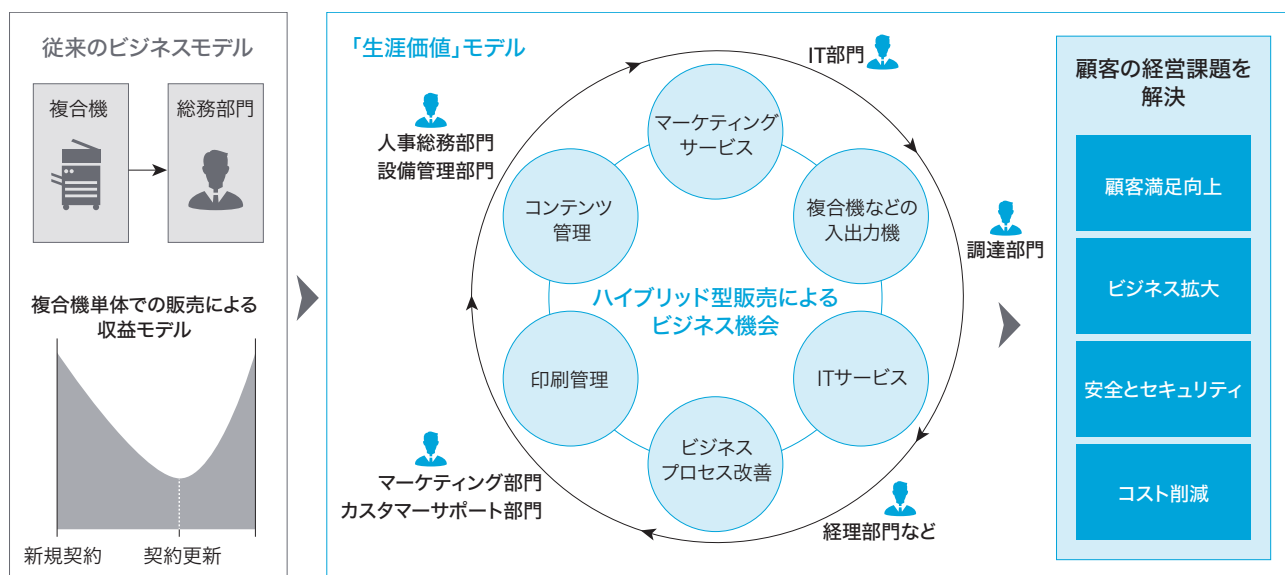
施し、ハイブリッド型販売の営業・サービス提供体制の拡充を進め、個々のお客様それぞれが抱える課題にきめ細かく対応しています。

こうした取り組みの結果、各地域においてハイブリッド型販売の比率は高まっており、契約の更新率や顧客1社当たりの売上・利益も向上しています。

欧米市場におけるハイブリッド型販売比率の推移



ハイブリッド型販売によるお客様との関係深化



事業戦略 1 | 情報機器事業の収益力強化

プロフェッショナルプリント事業で、付加価値提案の強化により事業を拡大

商業印刷、産業印刷の市場規模は、オフィス印刷の市場規模に比べてはるかに大きく、なかでも少量・多品種印刷や短納期に対応したデジタル印刷のニーズは、まだまだ拡大の余地があります。この市場でさらなる成長を実現するために、当社ではお客様の課題解決を起点にした付加価値提案を強化し、他社との差別化を図っています。

例えば、商業印刷分野においては、多くの印刷会社で濃度、色調補正、表裏印字の位置調整などを現場のオペレーターが担っており、品質管理や業務効率の面で大きな課題となっています。そこで、2017年6月から、デジタル印刷機の自動品質最適化ユニット「インテリジェントクオリティオブティマイザー (IQ-501)」の提供を開始しました。IQ-501は、オペレーターによる作業を自動化するソリューションで、品質の確保や作業時間の短縮を実現しています(→P33参照)。また、お客様の稼働率向上に貢献することにより、当社製品のプリントボリュームの増加も期待できます。こうしたIQ-501

の付加価値はお客様からも評価されており、収益貢献という面でも確かな手応えを感じています。

また、産業印刷分野では、マーケティングニーズに対応した営業に注力しています。マーケティングの世界では、消費者の購買意欲を高めるために、地域・季節を限定した商品や、消費者一人ひとりに対応した商品などの開発が進んでおり、ラベルやパッケージを少部数で作成したり、贈答用ワインのラベルに名前や日付を金箔で印字して特別感を醸成したりと、よりきめ細かな対応が求められています。こうした産業分野での高度な印刷ニーズに応えるために、一般商業印刷から小サイズパッケージまで幅広い印刷用途に対応するインクジェットデジタル印刷機「AccurioJet (アキュリオ ジェット) KM-1」や、デジタルラベル印刷機「AccurioLabel (アキュリオ ラベル) 190」を発売するほか、ニス加工や箔押しなど付加価値の高い加飾印刷技術を持つフランスMGI社に出資するなど、製品ラインナップの強化を図っています。

商業・産業印刷の市場規模



出典：調査会社および当社調査による当社推定

新たなプラットフォームビジネスにより、付加価値提案を強化

当社では、従来の事業を通じて培ってきたITサービスの提供能力をさらに高めるために、2018年夏以降、新規事業として「Workplace Hub (WPH)※」の展開を開始します。WPHは、企業におけるデータの利活用や、それによる生産性の向上をビジネスの現場で支援し、お客様のワークフロー変革を支援するプラットフォームです。当社の複合機を提供している約200万社のお客様に対して、WPHを活用してITシステム管理やセキュリティなどのITサービスをオールインワンで提供することで、付加価値提案を強化していきます。

※ WPHについての詳細は、統合報告書2017で紹介しています。
https://www.konicaminolta.jp/about/investors/ir_library/ar/ar2017/special01/index.html



東欧エリア総責任者インタビュー

東欧でのプレゼンスの拡大に向けて、 ITサービスの提供を強化していきます。

Roman Tihelka

Managing Director, Cluster East, Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH



東欧でのA3カラー・モノクロ複合機の シェアは1位

東欧において当社は、ハイブリッド型販売の拡大に注力しています。ビジネスの約70%は直販チャンネルで展開しており、お客様に密着した営業体制を構築することで、そのニーズの変化に合わせたソリューションサービスを提供しています。

このように多くのお客様と直接的な接点があることは、当社にとって大きなアドバンテージとなっています。お客様からは多くの声が寄せられ、短期間のうちに製品やサービスを開発したり改善したりできるからです。当社製品・サービスの導入企業が増えれば増えるほど、このサイクルは早まります。

現在、当社の東欧エリアにおけるA3カラー・モノクロ複合機のシェアは、台数ベースで1位(カラー:約36%、モノクロ:約23%)の地位を確保しています。東欧ではカラー化比率が40%台にとどまっていますが、今後は西欧同様、80%台まで拡大すると見込まれています。カラーを強みとする当社は、需要を着実にキャッチアップしてシェアを一層拡大し、市場におけるプレゼンスを強固なものにしていきます。

お客様への価値提案の強化と 人財の育成に注力

東欧においては大きく2つの戦略を推進しています。その一つ目は、「製品・サービスを通じたお客様への価値提案の強化」です。なかでもITサービスの開発・提供に注力しており、お客様が保有する大量の文書から情報をデジタルデータとして抽出し、さまざまな業務プロセスに統合するMCS(Managed Content Services)分野は非常に順調です。また、ストレージ

やネットワーク、モニタリングといったITS・インフラ分野のサービスのほか、ERP(基幹システム)導入などの業務プロセスコンサルティングも展開しています。

そして、二つ目が「人財の採用・育成」です。当社は、有能な人財を積極的に採用し、社員一人ひとりのキャリアに応じた研修を用意するとともに、互いが切磋琢磨できる環境づくりに取り組んでいます。東欧エリア内には人材交流制度も整備されており、毎年10名以上がこの制度を利用しています。

チームによる営業活動を推進

近年、業務プロセス全体のデジタル化を支援するサービスへのニーズが高まっています。当社では、こうしたニーズを逃すことなく、お客様とのコミュニケーションのなかで浮上した案件を確実に成約につなげていくために、チームによる営業活動を推進しています。営業部門の社員は営業機会の特定やお客様との関係強化を担当し、社内コンサルタントはコンテンツ管理や動画管理など専門知識を活かしたソリューション開発を担当することで、価値あるサービスの提供に努めています。

多くの企業が持続的な成長を目指しデジタル技術を活用した業務再編を進めるなか、当社への期待はますます高まっていると感じています。単にお客様のニーズを満たすだけでなく、個々のお客様の業務内容をより深く理解し、お客様も見えていない潜在的な課題を提起して解決策を提案する——この取り組みは容易ではありませんが、市場の変化を捉え、必要な能力・スキルを高め、スピードをあげて、お客様のご期待に応えていきたいと考えています。

事業戦略 2 計測機器事業の成長戦略

コニカミノルタは、成長を続けるICT領域や自動車領域に“光”や“色”の高精度測定を可能にする多様な高付加価値製品・ソリューションを提供し、市場を牽引。計測機器事業の成長を目指しています。

事業担当役員インタビュー

“光”や“色”を測る技術をベースに、ICTと自動車の領域でジャンルトップ戦略を推進します。

執行役
産業光学システム事業本部 センシング事業部長
亀澤 仁司



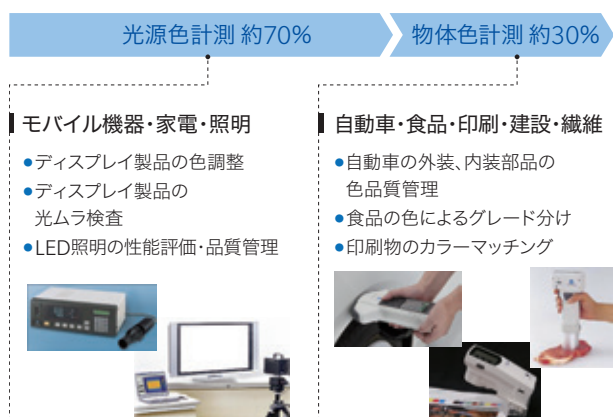
M&Aで圧倒的な市場ポジションを確立

コニカミノルタは、カメラ事業で培った光学技術を基盤に、「光源色計測」と「物体色計測」の分野で多様な製品・ソリューションを提供し、お客様のモノづくりの現場で品質の確保や生産性の向上に貢献しています。色計測のデファクトスタンダードとして使用されている製品も多く、特に世界のディスプレイ画質検査ソリューション市場ではシェアが50%を超え(当社推計)、マーケットリーダーとしてのプレゼンスを確立しています。また、当社では事業の競争力強化を目指して、積極的な事業投資を進めてきました。2012年にはハイエンドの光測定機の開発力を有し、ディスプレイやLED照明の高性能測定でジャンルトップの実績を持つInstrument Systems社

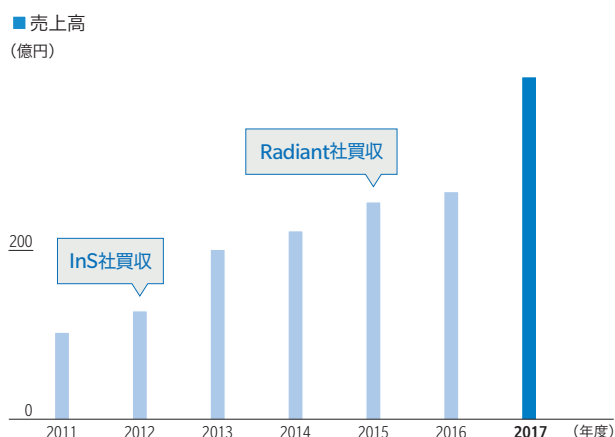
(InS社)(ドイツ)を、2015年にはディスプレイ向けの高解像度二次元測定機や画像処理ソフト、自動外観検査システムなどで強みを持つRadiant Vision Systems社(Radiant社)(米国)を買収しています。

こうした取り組みの結果、2017年度における当事業の売上高は、2011年度と比較して約3倍に拡大し、高収益ビジネスに成長しています。当社が注力しているICT領域や自動車領域を中心に高精度な計測機器の需要は大きく伸びており、今後もグループ各社の特徴を活かしたジャンルトップ戦略を推進し、将来的には売上高を500億円規模へ拡大していきたいと考えています。

分野別売上構成



計測機器事業の業績推移





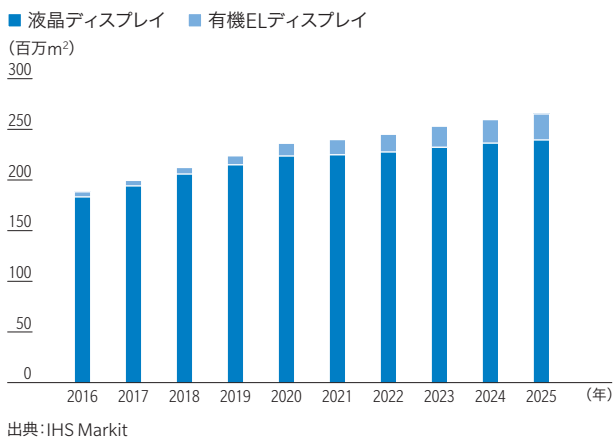
ICT領域の需要を確実に取り込み、事業基盤を拡大

計測機器事業の成長に向けて注力している領域の一つが、液晶ディスプレイや有機ELディスプレイなどのICT領域です。4K化・8K化といった液晶テレビの高画質化や、有機ELディスプレイを搭載したスマートフォン・タブレットの普及、スマートウォッチなどアプリケーションの拡大を背景に、世界のディスプレイ市場は今後も順調に拡大するものと見込まれています。

こうしたなか、顧客であるディスプレイのパネルメーカーやモジュールメーカー、最終製品のセットメーカーは、既存設備の更新・増設、新規設備の導入を活発化させています。当社



世界のディスプレイ市場予測(面積ベース)



では、こうしたディスプレイ市場におけるサプライチェーン全体をカバーし、ディスプレイの色や明るさの高精度測定を実現する多様な製品・ソリューションを提供することで、さらなる事業の拡大に取り組んでいます。2017年度には大手モバイル機器メーカーから大口案件を獲得したほか、中国や韓国のディスプレイメーカーからの受注も大幅に増加しました。

また近年、指紋に代わるよりセキュアな個人認証の仕組みとして顔認証システムの開発が進んでいます。当社では、液晶・有機ELディスプレイへの取り組みを継続するとともに、新たなセキュリティシステムに搭載される光学デバイスへの対応も進め、ICT領域の需要を確実に取り込んでいきます。

自動車領域の自動化ニーズに応える技術開発を推進

自動車の外装・内装の色計測で顧客基盤のある自動車領域にもさらに注力していきます。自動車業界は、世界各地に開発・生産拠点を持つ企業が多く、サプライヤーも含めて裾野が広い産業です。この自動車業界に対して、当社は、ヘッドライトやインストルメントパネル、カーナビゲーションのディスプレイなど、内外装さまざまな装備の検査に使用される製品・ソリューションを提供し、自動車の安全性・操作性・デザ

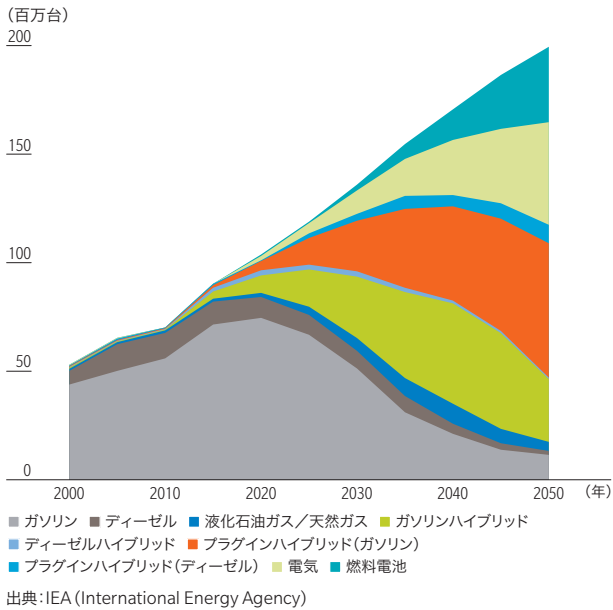
イン性の維持・向上に貢献しています。

また、自動車業界では、さらなる生産性・効率性の向上や労働環境の改善を目指して、完成車の最終検査工程の自動化に取り組んでいます。そこで、当社ではRadiant社の持つ自動外観検査の技術を活かして自動車メーカーへのアプローチを強化しており、現在、複数の企業と自動検査プロセスの開発を進めています。

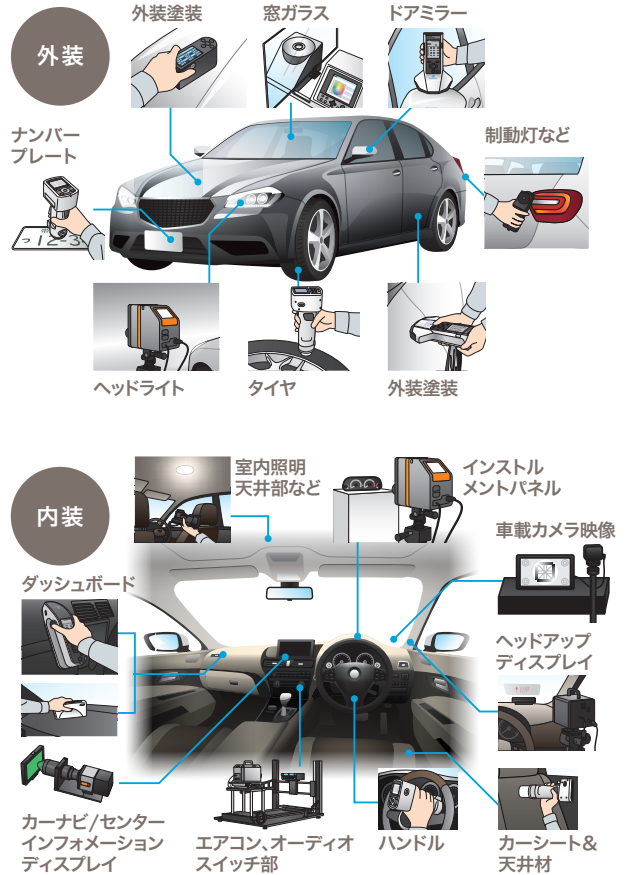
事業戦略2 | 計測機器事業の成長戦略

さらに今後は、電気自動車へのシフトや自動運転技術の開発によって、ディスプレイやインジケータ、さらにはセーフティ用光学センサーなどの技術進化も加速することが予測されます。当社は、お客様の開発・生産現場とのコミュニケーションを一層強化することで、こうした新しい分野のイノベーションを支え、計測機器事業の拡大を図っていきます。

世界の車種別販売台数(商用車除く)の将来予測



自動車における計測機器の利用シーン

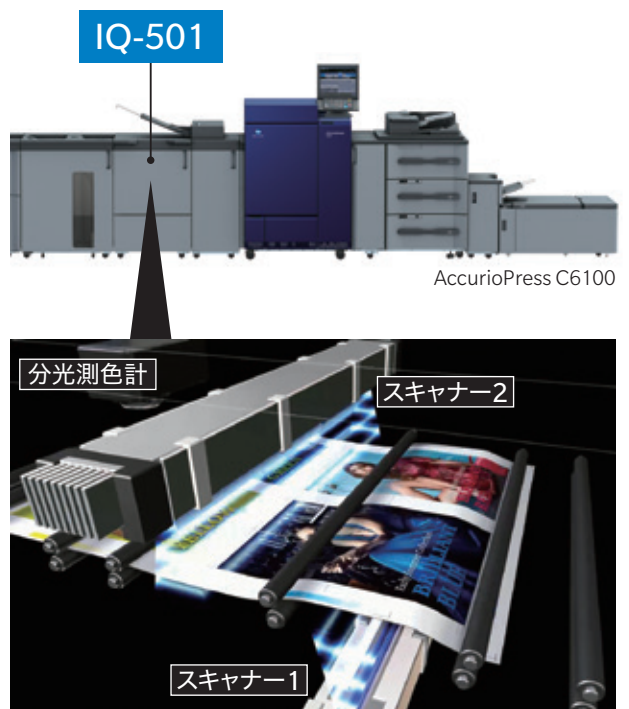


計測技術と印刷技術を融合し、One Konica Minoltaで新たなサービスを創出

計測機器事業が持つ光・色を測る技術を活かして、ほかのビジネスユニットとのコラボレーションによる付加価値の高い新製品の開発を進めています。例えば、2017年6月に発売したデジタル印刷機の自動品質最適化ユニット「IQ-501」はその代表製品の一つです。

デジタル印刷システム「AccurioPress(アキュリオ プレス)」に搭載されるIQ-501は、これまで印刷現場のオペレーターが時間をかけて行っていた濃度や色調管理、表裏印字の位置調整を自動化する製品です。これによって、作業時間を大幅に短縮するとともに、オペレーターの技能差による作業のばらつきを防止し、印刷物の品質向上を実現しています。

このIQ-501は発売以来、「ダウンタイムが削減された」「印刷業界の業務プロセスを革新する製品」など、多くのお客様から高い評価を得ています。これからも、当社は、“One Konica Minolta”として、お客様の課題解決に貢献する高付加価値製品の開発に取り組んでいきます。





Radiant社 CSOインタビュー

コニカミノルタグループの資産を活かして、 高品質で革新的なソリューションを提供していきます。

Douglas Kreysar

Chief Solutions Officer, Radiant Vision Systems



自動外観検査の分野で強みを発揮

高解像度二次元測定機のリーディングメーカーである当社は、2015年8月にコニカミノルタグループの一員になりました。当社の強みは、主に①高解像度でありながらノイズに強く、二次元測定が可能な業界トップクラスの画像測定システム、②ディスプレイの外観検査において微細な欠陥をも検知・解析するソフトウェア、③個々のお客様のニーズに最適なソリューションを提供する経験豊富なエンジニアリングチームの3つです。こうした強みを活かして、世界トップクラスのICT企業や自動車メーカー、ディスプレイメーカーに多様なソリューションを提供しています。

近年、世界的な人件費の高騰や、検査する人によって検査結果に違いが生じることなどの課題があり、検査の自動化ニーズが高まっています。当社のディスプレイ製品の検査システムでは、製造や品質管理のプロセスにおいて不具合を検知するだけでなく、ディスプレイの補正や調整にも対応しています。これにより、お客様企業が生産されるスマートフォンやタブレット、ノートPCなどの品質を確保し、他社製品との差別化を実現しています。また、外観検査の分野においても、「Advanced Vision」という画期的なテクノロジーによって、製品のキズやへこみ、汚れなどの微細な欠陥を検知できます。品質検査を人手による作業から信頼性の高い自動検査システムに切り替えることで、作業時間の短縮や歩留まりの向上が可能になり、生産コストの削減にもつながっています。

こうしたソリューションを提供する当社がコニカミノルタグループに加わったことで、光やディスプレイの検査・測定分野におけるコニカミノルタのグローバルリーダーとしてのポジションをより強固なものとし、さらなる

成長に向けた新たな基盤になるものと考えています。

互いの資産を活用し、 未知なるマーケットを開拓

当社がコニカミノルタグループに入ってから約3年が経ち、両社の間ではさまざまなシナジー効果が生まれてきました。例えば、コニカミノルタは色や光沢などの外観測定分野で長きにわたり技術と経験を蓄積してきており、当社のソリューションにコニカミノルタの製品を組み込むことで、より完成度の高いソリューションの提供が可能になり、外観検査という新たなビジネスの展開につながっています。

また、コニカミノルタがグローバルなネットワークを確立していることも当社にとっては大きなメリットです。このネットワークを活用することで、当社の販路は拡大し、すでに劇的な変化が見られています。

当社は、継続的に画像検査システムの高度化や検知・解析ソフトウェア開発能力の向上に取り組んでおり、コニカミノルタとの融合によって、今後未知なるマーケットの開拓が進むことを期待しています。

高品質で革新的なソリューションを 開発し続ける

当社の経営陣をはじめ、マネージャー、エンジニア、そして従業員は、コニカミノルタファミリーの一員となったことを非常に喜ばしく思っています。

コニカミノルタというダイナミックなグローバル企業の一員として、その強く安定感のあるリーダーシップのもと、最も品質が高く、かつ最も革新的な画像検査ソリューションを、これまでどおり自由な発想で開発し、マーケットに送り出し続けていきたいと考えています。

事業戦略 3 バイオヘルスケア事業の成長戦略

コニカミノルタは、適切な投薬・治療を可能にし、創薬の効率化を支援する
 プレシジョン・メディシン分野への取り組みを加速。
 グループ各社のシナジー効果を追求し、ヘルスケア事業の強化に取り組んでいます。

事業担当役員インタビュー

グローバルな事業運営体制を構築し、
 プレシジョン・メディシン分野への取り組みを加速します。

専務執行役
 ヘルスケア事業本部長
 藤井 清孝



より付加価値の高いプレシジョン・メディシンの分野へ経営資源をシフト

ヘルスケア事業は当社の柱の一つになっており、同事業のさらなる拡大に向けて現在注力しているのが、プレシジョン・メディシンの分野です。

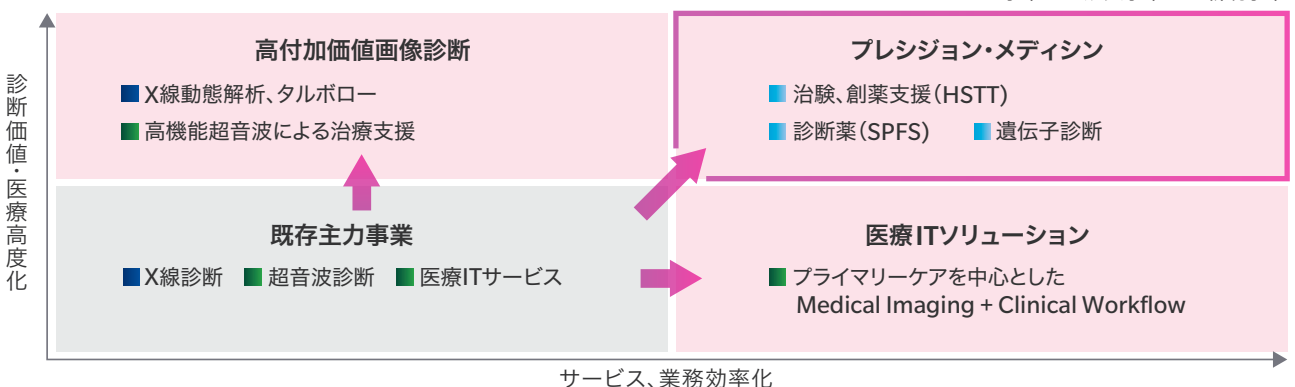
プレシジョン・メディシンとは、個人の体質を遺伝子やタンパク質など分子レベルで判別して精密に層別化(グループ化)することで、初期診断の高度化や適切な投薬・治療を可能にするものです。当社では、X線診断装置、超音波診断装置や、医療ITソリューションの開発・提供といった従来の事業から、より付加価値の高いプレシジョン・メディシンの分野へ経営資源のシフトを進めています。

こうした取り組みの一環として、2017年10月に、米国にお

ける遺伝子診断ビジネスでトップクラスの実績を持つ Ambry Genetics社 (AG社)[※]を買収しました。また、同年11月には、同じく米国で創薬支援サービスにおける豊富な実績を持つ Invicro社 (米国)をグループに加えしました。さらに、2018年1月には、プレシジョン・メディシンへの取り組みを推進するグローバル本部を米国に設立しました。このように、当社は医療の発展や健康の維持・増進に貢献する事業を加速することで、2021年度までに売上高を1,000億円以上にすることを計画しています。

[※] AG社の詳細は、統合報告書2017で紹介しています。
https://www.konicaminolta.jp/about/investors/ir_library/ar/ar2017/special02/index.html

ヘルスケア事業の方向性





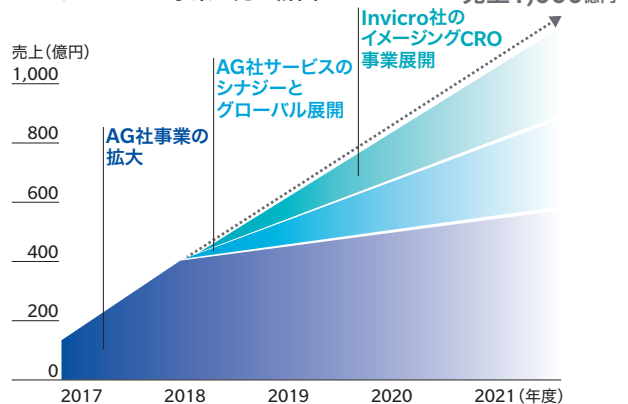
Invicro社を買収し、創薬支援サービスを本格的に展開

医薬品の開発支援業務受託機関として創薬支援サービスを展開するInvicro社は、特にがんやアルツハイマー病など中枢神経系のバイオマーカー※の探索・設定に強みを持ち、製薬会社を中心に約140社にサービスを提供しています。

製薬業界は毎年巨額の研究開発費用を投じており、その額は全世界で年間約15兆円にもなります。なかでも、遺伝子組換えや細胞培養などの技術を活用するバイオ医薬品の分野は、投資が大きく拡大しています。バイオ医薬品は、疾患に直接作用することから副作用が少なく、がんやアルツハイマーなどの疾病にも効果が期待できるなど多くのメリットがある一方で、開発には時間とコストがかかるため、製薬会社の多くはその研究開発業務を外部の専門企業に委託しています。

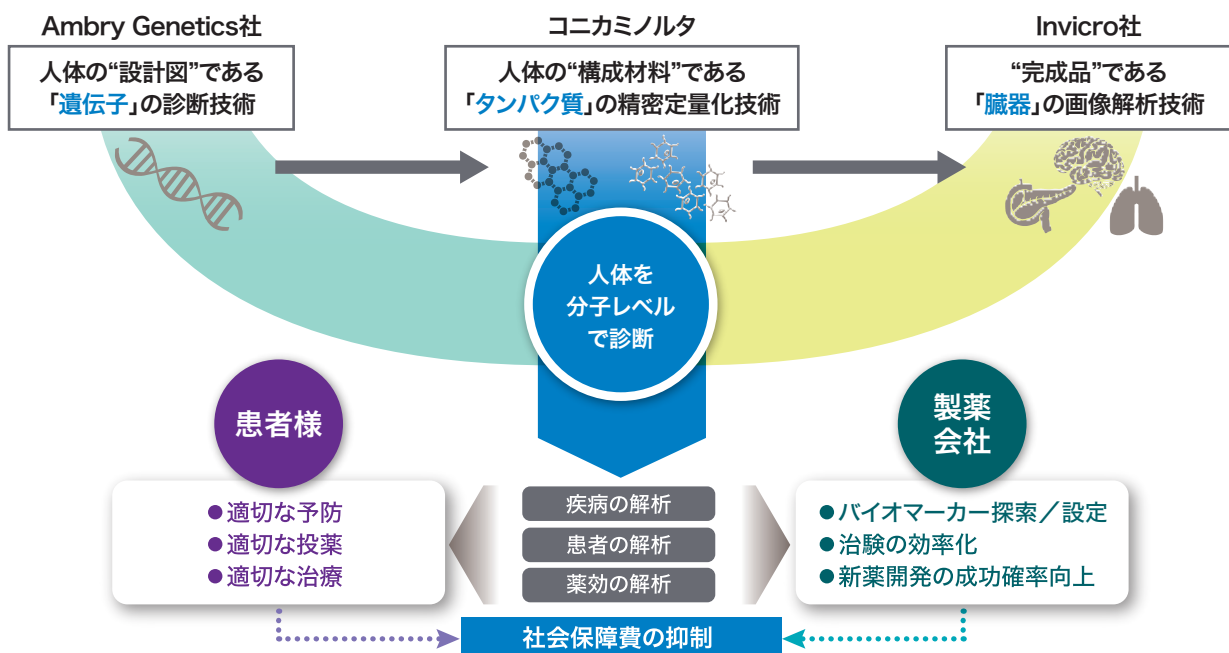
当社は、こうした製薬業界のニーズに的確に応え、バイオヘルスケア事業の拡大を図る戦略を推進しています。今後は、Invicro社の保有技術と、当社が銀塩フィルムで培った材料

バイオヘルスケア事業の売上計画



技術を活かして開発したタンパク質の精密定量化技術 (HSTT)やAG社が持つ遺伝子診断技術を組み合わせることで、より精密なバイオマーカー探索・設定を実現する付加価値の高い創薬支援サービスを提供していきます。

※ 血液、尿などに含まれる遺伝子やタンパク質など身体の状態を示す指標。



事業戦略3 | バイオヘルスケア事業の成長戦略



Invicro社CEOインタビュー

コニカミノルタグループの一員として、
世界で唯一無二の
創薬支援サービス企業を目指します。

Jack Hoppin
CEO, Invicro LLC



コニカミノルタグループに加わった理由をお聞かせください。

当社がコニカミノルタグループの一員になった最大の理由は、その理念とビジョンに共鳴したことです。これまで当社に対してはいくつかの買収提案がありましたが、コニカミノルタは、当社の運営状況の健全性を確保しながら、安全で正しい方向へ導いてくれる戦略的パートナーであると思いました。

これに加え、コニカミノルタが品質を重視している企業であることも大きな理由の一つです。当社のようにサイエンスとエンジニアリングの知見やノウハウをビジネス展開の根幹としている企業にとって、品質は競争力の維持を左右する極めて重要な要素であるからです。

山名社長と初めて会ったのは、2017年5月のことです。それからすべてが驚くべき速さで順調に進みました。コニカミノルタは、ともに医療分野の社会課題解決に取り組むパートナーとしてこれ以上ない相手であり、半年後の11月に契約書に署名したことは、正しい判断だったと確信しています。当社は製薬会社への創薬支援サービスで実績をあげてきましたが、コニカミノルタには当社の能力を継続的に発展させる事業基盤があります。経営統合によって、当社はそうした基盤を活用して非連続な成長を実現するとともに、科学分野における使命の達成を数年分加速させられると考えています。

Invicro社の強みはどのようなところにありますか。

データを活用・応用する力の優れた企業こそがこれからの世界において成長する——さまざまな経験からそう

考え、2009年にアパートの一室で創業した当社は、現在では約330名の社員を擁する企業に成長しました。

当社の社員のうち200名以上は新薬の研究開発をサポートする科学者で、60名以上は修士もしくは博士を保有しています。また、社員の専門分野は、生物、化学、化学工学、生物医学工学、電気工学など多岐にわたります。イノベーションは、異分野のコラボレーションから生み出されるものですが、CRO（医薬品開発支援業務受託機関）のなかで、当社ほど多様な専門分野に対応でき、かつ高い研究能力を備えた企業はほかにありません。強みであるデータ管理システムや大容量データ処理システム、最先端設備などのインフラ面でも、当社は同業他社にはない高度な環境を整備しています。

もう一つの特徴は、前臨床試験段階での画像診断から、ヒトによる最初の臨床試験、世界各地の複数の医療施設での臨床試験に至るまで、CROに求められるすべての能力を備えていることです。こうした企業もほかにはなく、当社は製薬会社のみならず、競合する複数のCROにもサービスを提供しています。

統合によって、どのようなシナジー効果を期待していますか。

莫大な研究開発費がかかるバイオ医薬品開発の成功率を高めるためには、臨床試験よりも前、すなわち初期の研究開発段階におけるバイオマーカーの探索・設定が鍵になります。当社は、この分野で豊富な実績を積みあげてきましたが、コニカミノルタにはタンパク質の精密定量技術（HSTT）、AG社には高度な遺伝子診断技術があり、3社の技術の融合を図るのは当社にとって夢のような取り

組みです。

例えば、当社は組織画像をデジタル化して分離する画期的な三次元デジタル病理診断システムを有しています。このシステムとバイオマーカーを定量化するHSTTを組み合わせることで、きっと新たなイノベーションが生まれるはずです。

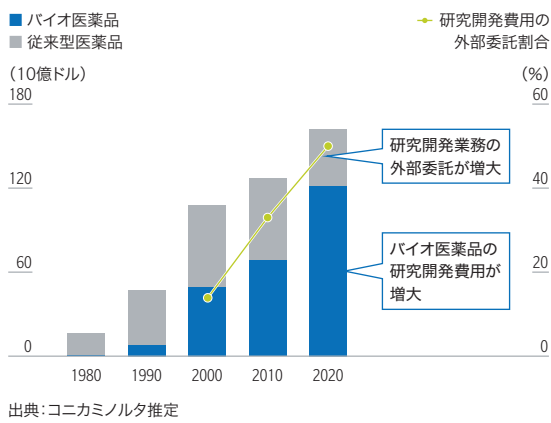
また、AG社とのシナジー効果にも期待しています。AG社は遺伝子プロファイリング分野のトップ企業で、当社はデジタル病理診断・医療画像分野のトップ企業です。両社の技術を融合すれば、製薬会社により質の高い臨床試験サービスやプロファイリングサービスを提供できると確信しています。

当社、そしてコニカミノルタ、AG社の研究チームを合わせると、研究員数は約500名になりました。これほどの多くの優秀な人財を揃える企業は業界にはないでしょう。私は、これこそが経営統合の意義であると考えています。すでにコニカミノルタの研究開発チームがボストンに8週間滞在して、当社のチームと共同研究に取り組んでいますが、企業文化の相性も非常に良く、手応えを感じています。

今後の目標やビジョンについて お聞かせください。

私は、プレジジョン・メディシンへの取り組みを中心に、担う3社のすべての技術やノウハウ、研究データを蓄積・活用できる統合プラットフォームの構築を実現したい

医薬品の研究開発費の推移



と考えています。遺伝子からタンパク質、細胞、臓器までをカバーするプラットフォームは、コニカミノルタグループの競争力や市場における優位性を高め、経済的・社会的価値を向上させてくれるはずで

す。コニカミノルタグループに加わったことで、当社は東京、ロサンゼルス、ニューイングランド、ボストン、ニューヘイブン、ロンドンと世界中にオフィスを持つ企業となり、グローバルチームならではの多様な視点から新しいアイデアも生まれています。グループの総合力を活かして、また、グループ各社と協力して、世界各地の製薬会社や創薬ベンチャーに価値あるサービスを提供していきます。



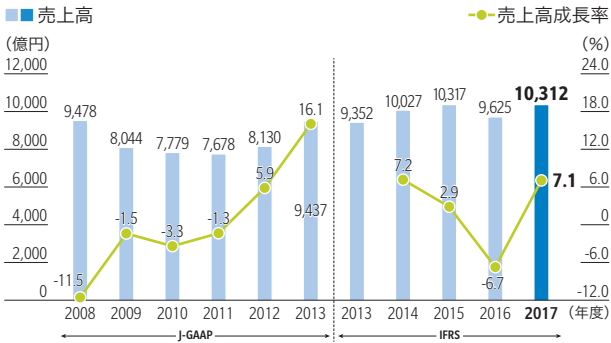
財務・非財務ハイライト

※P.85-86にも10年間の主要財務データを掲載しています。合わせてご覧ください。

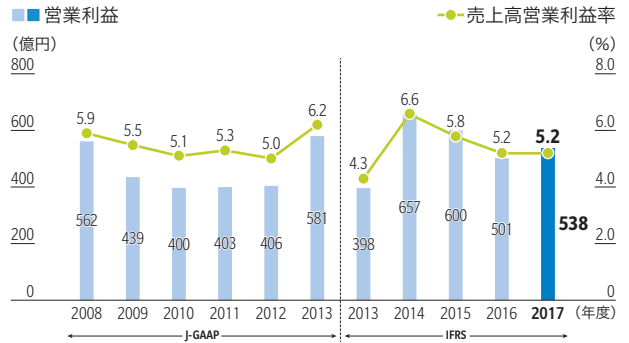
収益性

2017年度は、米国では堅調な個人消費を背景に底堅く経済成長を継続し、欧州経済も個人消費に加え輸出を中心に堅調に成長しました。中国は財政政策と個人消費が下支えして安定した成長を維持し、インドやASEANなどの新興国経済も引き続き成長しました。日本も堅調な世界経済に支えられ企業収益が改善し、緩やかな回復基調を示しました。このような経営環境のもと、売上高は1兆312億円（前期比7.1%増）、営業利益は538億円（前期比7.4%増）で、すべての事業セグメントが増収増益となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は2.2%増益の322億円でした。

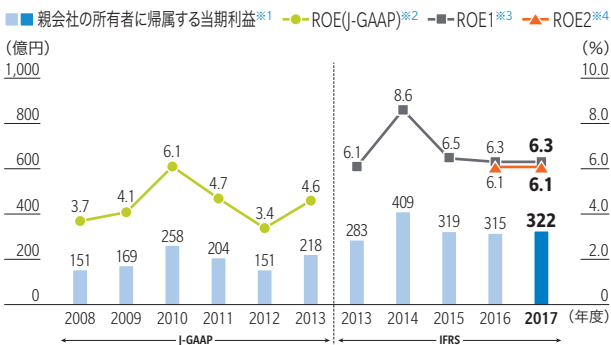
売上高／売上高成長率



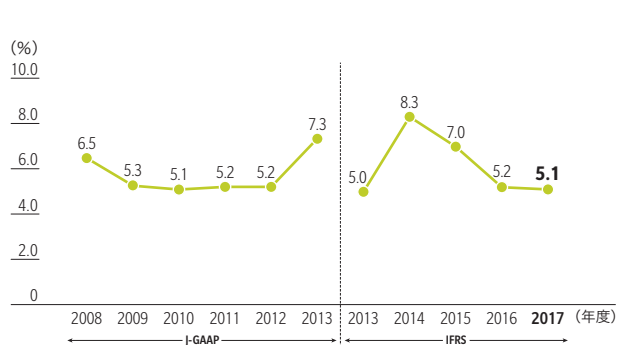
営業利益／売上高営業利益率



親会社の所有者に帰属する当期利益※1／ROE※2,3,4



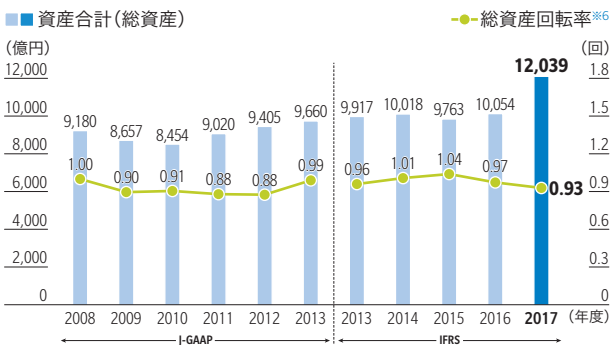
ROIC※5



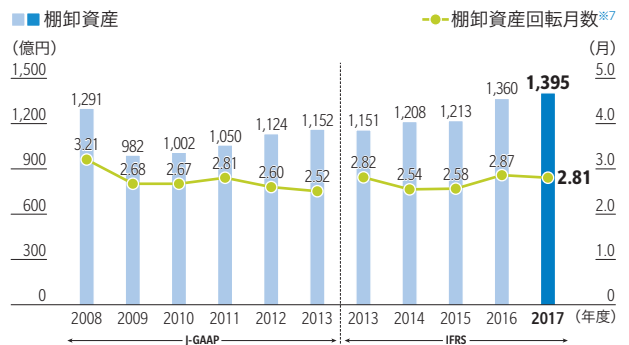
効率性

2017年度末の資産合計は、Ambry Genetics社、Invicro社買収によるのれん及び無形資産の増加により1兆2,039億円となり、前期末と比較して1,984億円増加しました。オフィス事業、プロフェッショナルプリント事業の高セグメント品および新興国での販売増加、計測機器事業の好調による販売増にともない棚卸資産が増加しましたが、棚卸資産回転月数は2.81カ月と前期より若干の減少となりました。

資産合計(総資産)／総資産回転率※6



棚卸資産／棚卸資産回転月数※7



※1 2008～2013年度(J-GAAP)＝当期利益

2013～2017年度(IFRS)＝親会社の所有者に帰属する当期利益

※2 ROE(J-GAAP)＝当期利益(累計)÷自己資本期首・期末平均

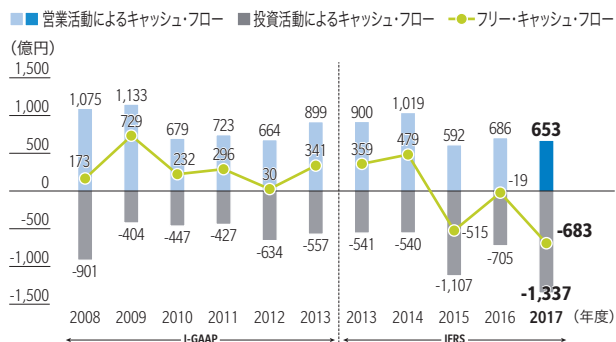
※3 ROE1＝親会社の所有者に帰属する当期利益÷資本金、資本剰余金、利益剰余金、自己株式の合計(期首・期末平均)

※4 ROE2＝親会社の所有者に帰属する当期利益÷親会社の所有者に帰属する持分(期首・期末平均)

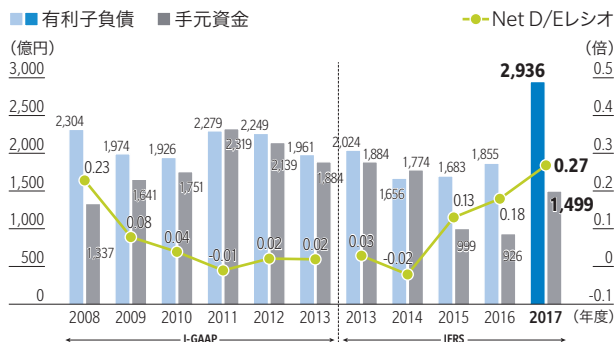
安全性

2017年度のキャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フローで653億円を創出しました。企業買収を中心とした投資活動によるキャッシュ・フローで1,337億円の支出がありましたが、株式会社産業革新機構(INCJ)の出資が354億円あり、最終的なフリーキャッシュ・フローは329億円のマイナスとなりました。有利子負債は、ハイブリッドローンの借入金を含み2,936億円、手元資金は1,499億円で、ネットD/Eレシオは0.27となりました。なお、債権格付けはR&I→A、JCR→A+を維持しており、引き続き財務健全性を保ってまいります。

キャッシュ・フロー



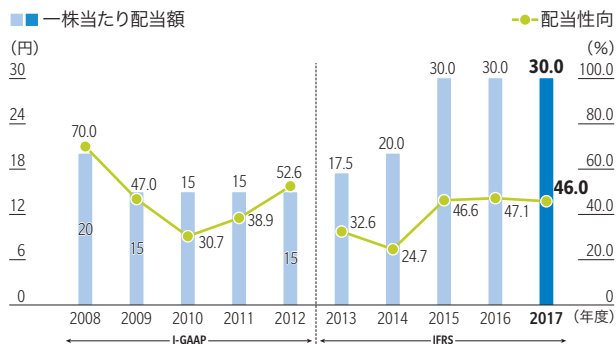
有利子負債/手元資金/Net D/Eレシオ



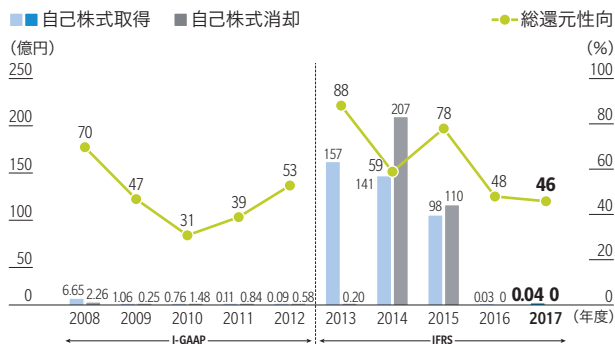
株主還元指標/投資指標

連結業績や成長分野への戦略投資の推進などを総合的に勘案しつつ、株主の皆様積極的に利益還元することを基本としています。2017年度年間配当は一株当たり30円を実施しました。自己株式の取得および消却はありませんでした。

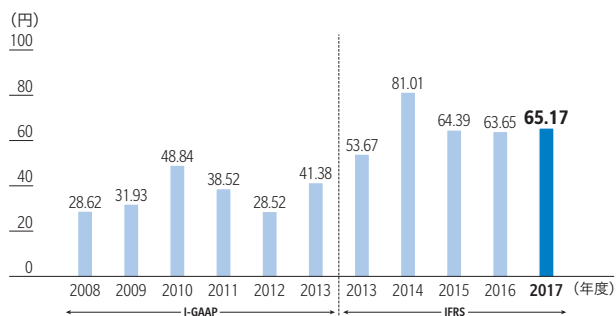
配当金/配当性向



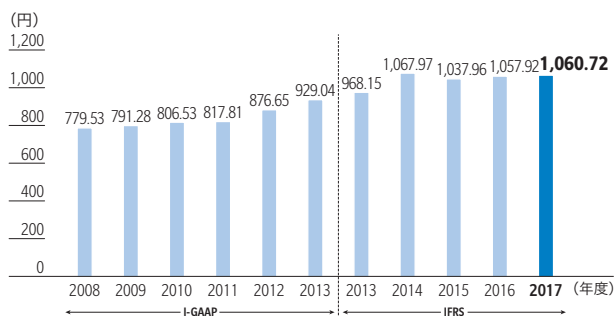
自己株式の取得・消却/総還元性向



一株当たり当期純利益、基本的な一株当たり当期利益(EPS)^{※8}



一株当たり純資産(BPS)^{※9}



※5 ROIC=税引後営業利益÷(資本金+資本剰余金+利益剰余金+自己株式+有利子負債-現金及び現金同等物(期首・期末平均))

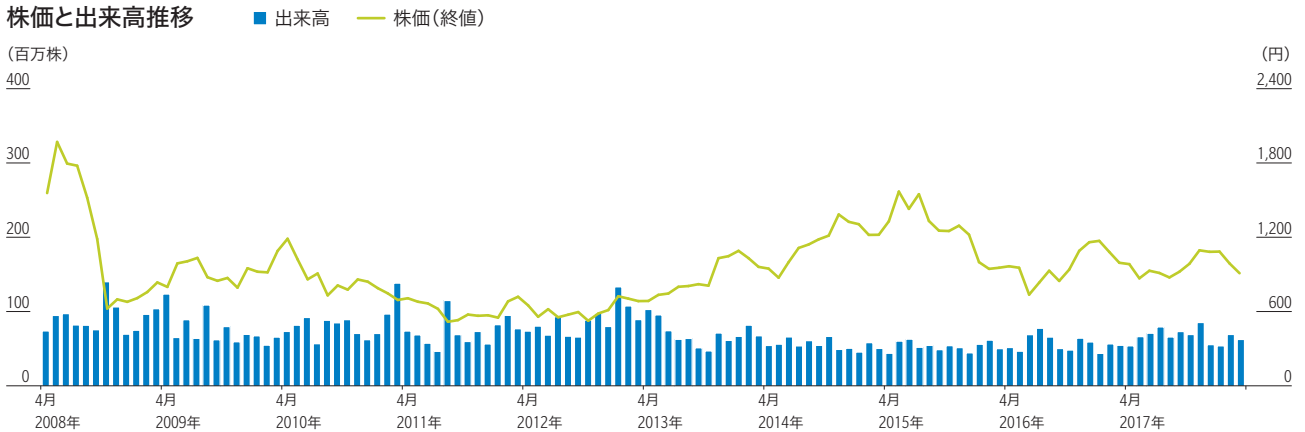
※6 総資産回転率=売上高÷期首期末平均総資産

※7 棚卸資産回転月数=(当期末棚卸資産残高)÷(直近3カ月の平均売上原価)

※8 一株当たり当期純利益、基本的な一株当たり当期利益(EPS)
=親会社の所有者に帰属する当期利益÷期中平均普通株式数

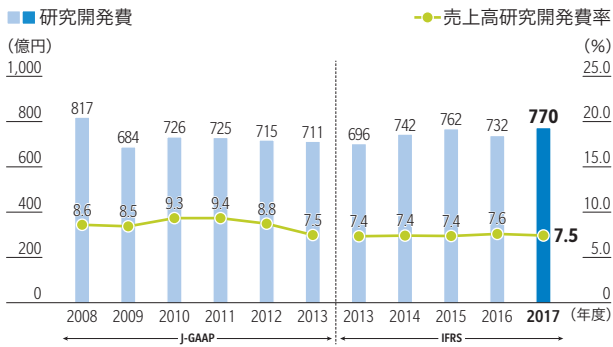
※9 一株当たり純資産(BPS)=親会社所有者帰属持分÷期末株式数

株価と出来高推移

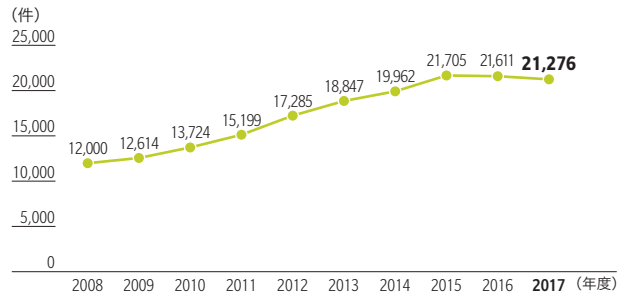


非財務データ

研究開発費 / 売上高研究開発費率

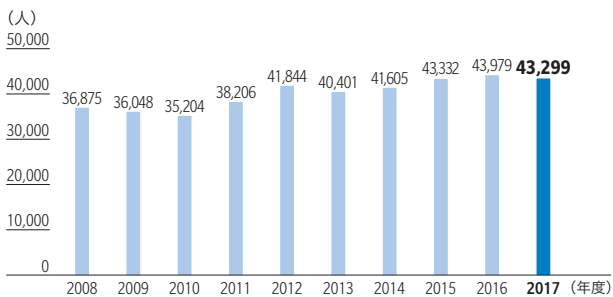


特許保有件数*

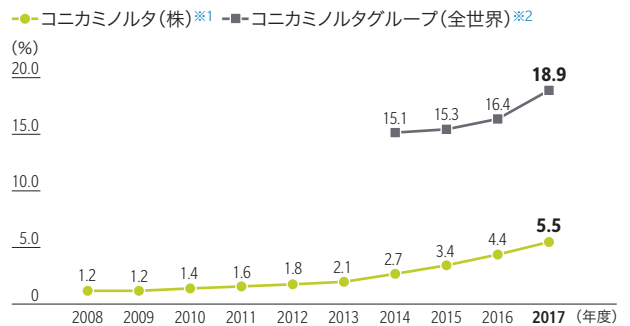


* 日米中における合算値

グループ従業員数(連結)

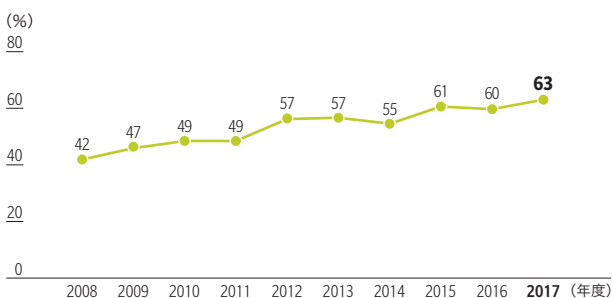


管理職に占める女性比率

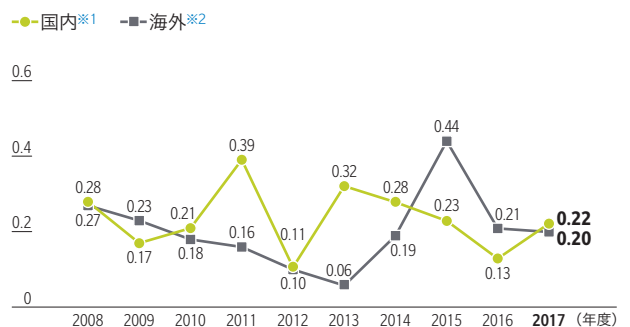


*1 集計範囲にグループ会社への出向者を含む。集計時期は各年度明け4月1日時点
 *2 集計範囲は連結グループのうち人数ベースで2015年度までは89%以上、2016年度、2017年度は93%以上をカバーする。集計時期は各年度3月31日時点

海外子会社社長の現地人比率

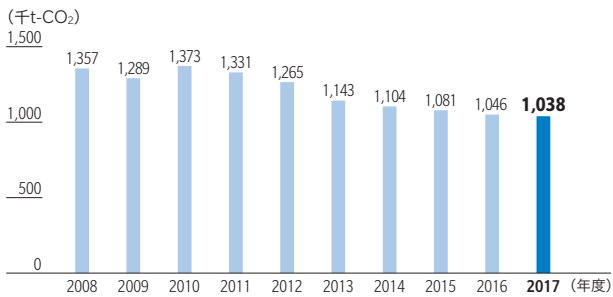


休業災害度数率



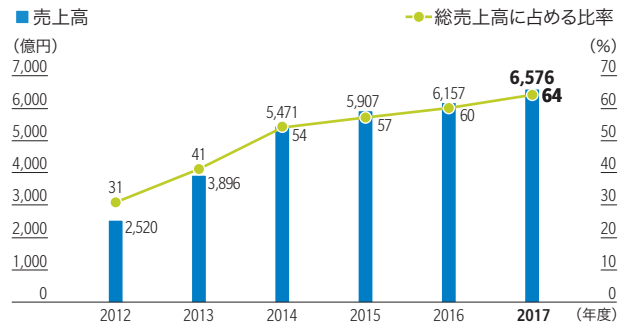
*1 集計範囲: 国内のコニカミノルタグループの従業員と派遣社員
 *2 集計範囲: 中国のグループ会社およびマレーシアの主要生産会社の従業員と派遣社員(2014年度まで)、中国のグループ会社およびマレーシアの生産会社の従業員と派遣社員(2015年度以降)

製品ライフサイクルCO₂[※]

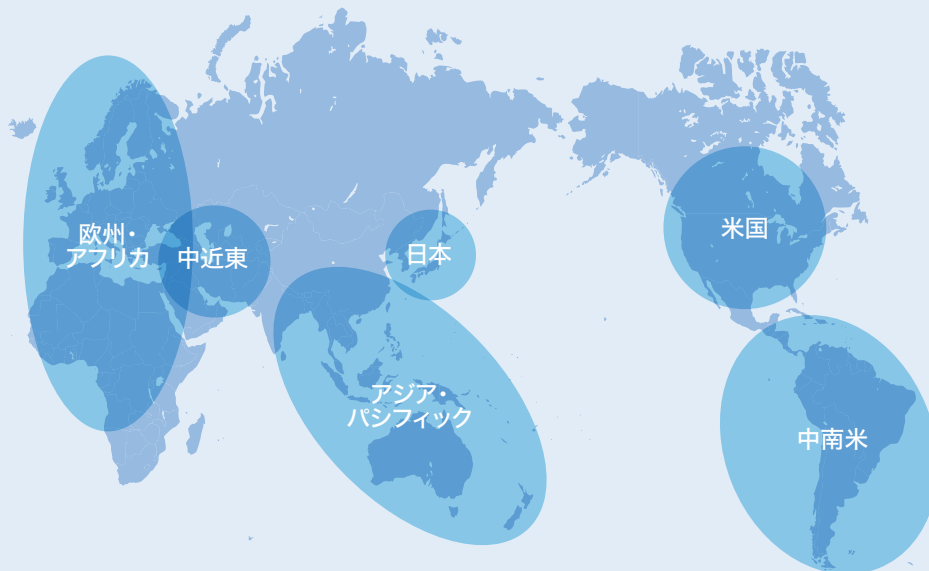


※ 調達から、生産、物流、販売・サービス、お客様での製品使用までの製品ライフサイクルにわたるCO₂排出量

サステナブルグリーンプロダクツ売上高



地域別概要



連結子会社数[※]

163社

拠点[※]

49カ国

セールス/サービス体制

約150カ国

従業員数[※]

43,299名

※ データは連結対象範囲で集計 (2018年3月31日現在)

	売上高 [※] (億円)	従業員数 (人)	連結子会社数 (社)	CO ₂ 排出量 (千t-CO ₂)	エネルギー投入量 (TJ)	水使用量 (千m ³)	
欧州	2015	3,197	62	33	606	104	
	2016	2,999	70	29	577	112	
	2017	3,247	10,706	72	29	562	115
米国	2015	2,675	17	35	572	93	
	2016	2,496	17	35	570	90	
	2017	2,715	9,266	26	39	636	98
日本	2015	2,002	19	259	5,572	3,122	
	2016	1,922	11,872	17	245	5,273	3,054
	2017	1,963	11,291	17	229	4,871	2,905
アジア・その他	2015	2,443	53	71	937	520	
	2016	2,206	13,020	49	80	1,085	583
	2017	2,384	12,036	48	80	1,107	555

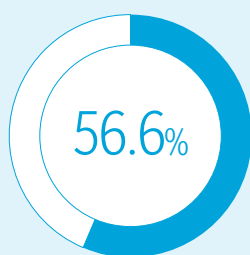
※ ロシアおよびトルコの売上高は、欧州に組み入れています。

At a Glance

すべてのセグメントで、増収増益を達成しました。

ジャンルトップ戦略

オフィス事業

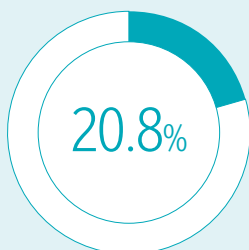


カラーMFPが欧米を中心に
トップクラスのシェア

CY2017の外部データをもとに当社推定、台数ベース

P.45

プロフェッショナル プリント事業

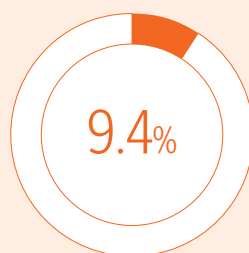


カラーデジタル印刷機が
グローバルでトップクラスのシェア

CY2017の外部データをもとに当社推定、台数ベース

P.46

ヘルスケア事業



カセット型DRが
国内クリニック市場で
トップクラスのシェア

CY2017 当社推定

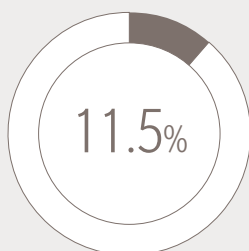


超音波診断装置が
整形外科領域の国内市場で
トップクラスのシェア

CY2017 当社推定

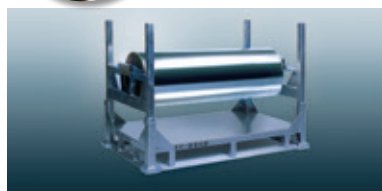
P.47

産業用材料・ 機器事業



産業用光学システム分野
ディスプレイ向け
カラーアナライザーが
トップクラスのシェア

CY2017 当社推定



材料・コンポーネント分野
VA液晶向けおよび薄膜TAC製品が
世界トップクラスのシェア

CY2017 当社推定

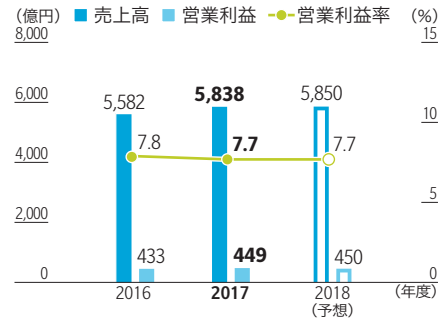
P.48

P.49

事業概要

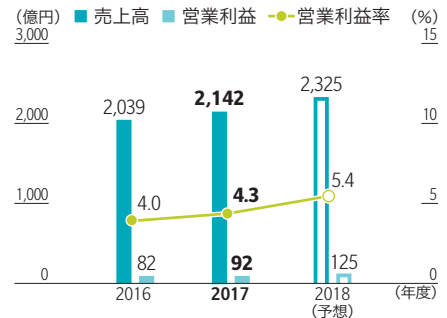
当事業の売上高は5,838億円(前期比4.6%増)、営業利益は449億円(同1.3%増)となりました。オフィスユニットでは、A3複合機の販売台数はカラー機、モノクロ機とともに市場成長を上回り前期比で増加しました。特にカラー機では新製品のA3カラーデジタル複合機の高速機「bizhub C759」シリーズが高い伸長率を示しました。欧州では前期から販売台数が減少しましたが、当期後半にはカラー高速機を中心に販売を伸ばしました。北米では好調に推移し、中国では大幅に販売台数を伸ばしました。ITサービスソリューションユニットでは、米国、欧州で販売が拡大するなど、ITサービスソリューションユニット全体としても前期比増収となりました。

売上高／営業利益



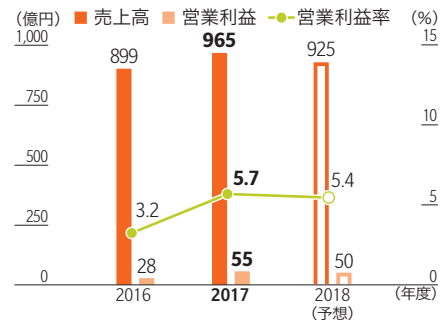
当事業の売上高は2,142億円(前期比5.0%増)、営業利益は92億円(同12.4%増)となりました。プロダクションプリントユニットでは、先進国を中心に市場が伸び悩む中、販売台数は北米で昨年度並に推移したほか、欧州では新製品のカラーデジタル印刷機の最上位機種を中心に販売が拡大し、中国でも好調でした。産業印刷ユニットでは米欧を中心にインクジェットデジタル印刷機、デジタル加飾印刷機およびラベル印刷機の販売が加速しました。マーケティングサービスユニットでは、キンコーズで展開するオンデマンドプリントが伸びましたが、マーケティングプリントは大口顧客の費用抑制の影響が残り前期比減収となりました。

売上高／営業利益



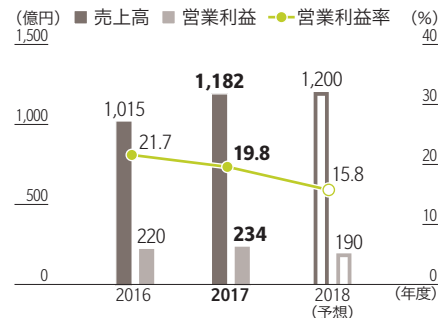
当事業の売上高は965億円(前期比7.3%増)、営業利益は55億円(同94.6%増)となりました。ヘルスケアユニットでは、DR(デジタルラジオグラフィ)は、X線装置メーカーとの協業強化と大型案件の獲得により米国を中心に販売数量が増加しました。超音波診断装置は、ポータビリティを追求した新製品「SNiBLE yb」投入で日本での販売が好調を維持し、中国、欧米の各地域で販売数量が増加、当期後半に発売した新製品も寄与して、大きく販売数量を伸ばしました。医療ITユニットでは、米国での販売増が収益に寄与し、保守サービスも順調に拡大しました。

売上高／営業利益



当事業の売上高は1,182億円(前期比16.4%増)、営業利益は234億円(同6.4%増)となりました。産業用光学システム分野では、計測機器ユニットがディスプレイ製品のイノベーションに応えるソリューションを提供することで複数の顧客需要の波を捉えて、大幅な増収となりました。材料・コンポーネント分野では、機能材料ユニットが液晶TVの大画面化を背景として、耐水型新VA-TACフィルムや、IPS向けZeroTACフィルムなど高付加価値製品への転換戦略が奏功し、価格圧力を受けながらも増収となりました。光学コンポーネントユニットは増収、IJコンポーネントユニットも堅調な販売が持続し増収となりました。

売上高／営業利益



オフィス事業



強み

Strengths

- グローバルな直接販売・サービス体制によって確立された中堅・中小企業を主とする約200万社の顧客基盤
- M&Aや新規採用により獲得したITサービスを提供するための人財とノウハウ
- 複合機とITサービスの商材や組織、販売アプローチを上手く融合したハイブリッド型販売

弱み

Weaknesses

- 欧州売上比率が高いことによる為替変動影響（米ドルはナチュラルヘッジ）
- 競合大手に対する物量由来のコスト競争力
- 各国拠点に分散・重複したオペレーション

機会

Opportunities

- 成長国市場におけるカラー出力の浸透・拡大により、カラー複合機出荷が増加
- IT専門家のリソースが不足しがちな中堅・中小企業で、経営課題を解決するITサービスへのニーズが高まる
- モバイル・クラウドとプリントを連携したソリューションによるワークフローの効率化ニーズが高まる

脅威

Threats

- 欧米先進国市場の複写機市場成熟化による競争環境の激化
- 製品のコモディティ化が進むなか、顧客からより高度な顧客価値が要求される
- プリントしないワークスタイルの広がりによる、複写機一台当たりのプリントボリュームの減少

2017年度の主な成果

2017年度の当事業の売上高は、前期比4.6%増の5,838億円

オフィスユニット

基盤事業

- 主力のA3複合機の販売台数はカラー機、モノクロ機ともに市場成長を上回り前期比で増加。特にカラー機では、新製品のA3カラーデジタル複合機の高速機「bizhub C759」シリーズが大きく伸長。
- 欧州では前期から販売台数が減少したが、当期後半にはカラー高速機を中心に販売を回復。北米では好調に推移し、中国では大幅に伸長。

ITサービスソリューションユニット

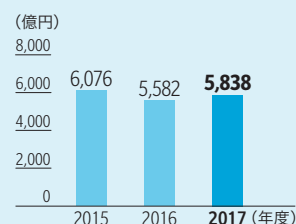
基盤事業

- 高採算のセキュリティソリューションやマネージドコンテンツサービスなど、米国、欧州で販売が拡大し、ITサービスユニット全体として前期比増収。
- ハイブリッド型販売拡大による顧客関係強化、顧客当たりの売上高・収益率が向上。

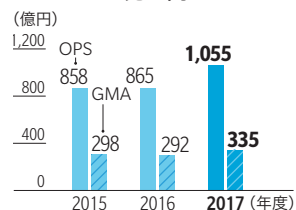
2018年度の見通し

- 先進国では高採算の中規模顧客に対する高付加価値販売、成長国でのカラー機販売台数を拡大するほか、開発・生産一体での製造原価・サービス原価の低減、業務集約・アウトソースなどの構造改革を実施することにより、稼ぐ力を強化。
- 2018年度の当分野における売上高の見通しは前年並みの5,850億円も、稼ぐ力の強化により実質増益を目指す。

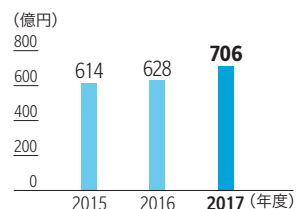
当事業の売上高



OPS・GMA売上高



ITサービスソリューション売上高



プロフェッショナル プリント事業



強み

Strengths

- 商業・産業印刷分野のデジタル化に応える商品ラインアップ
- 機器のスペックだけでなく、印刷業界の本質的な課題に対する付加価値ソリューションの開発・提供力
- カラー中速プロダクションプリント機(MPP)でセグメントトップシェア。成長国の中国・インドにも注力

弱み

Weaknesses

- カラー高速プロダクションプリント機(HPP)の製品ラインナップ
- 産業印刷分野においては専門的な販売リソースとサービススキル向上に改善の余地

機会

Opportunities

- デジタル化率の低い商業印刷・産業印刷分野は、今後もデジタル化が進み市場成長が期待される
- 企業のマーケティング手法がより個別化・細分化・短サイクル化し、デジタル印刷の需要が増加する見込み
- 世界的な人口増、パッケージの小容量化、プライベート/ローカルブランドの増加により、パッケージやラベルの需要は増加

脅威

Threats

- オフセット印刷機器の改善による印刷デジタル化の遅れ
- 地政学的なリスクによる主要顧客である印刷企業の投資意欲の抑揚

2017年度の主な成果

2017年度の当事業の売上高は、前期比5%増の2,142億円

プロダクションプリントユニット

基盤事業

- 先進国を中心に市場が伸び悩む中、当社独自の機能である、出力調整を自動化する品質最適化ユニット「IQ-501」の価値が受け入れられたこともあり、北米では販売台数が昨年度並に推移、欧州では新製品のカラーデジタル印刷機の最上位機種「AccurioPress C6100」シリーズを中心に販売拡大、中国では大幅に販売台数が増加。

産業印刷ユニット

成長事業

- 米欧を中心にインクジェットデジタル印刷機「AccurioJet KM-1」、デジタル加飾印刷機およびラベル印刷機の販売が大幅に増加。

マーケティングサービスユニット

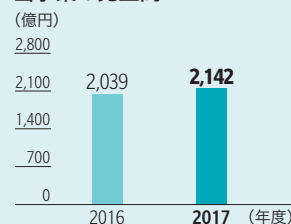
成長事業

- MPMサービスは大口顧客の費用抑制の影響が残り前期比減収となったものの、キンコーズのオンデマンドプリントが好調を継続。

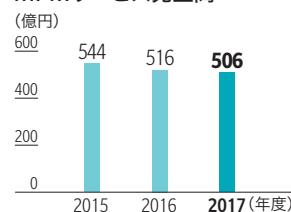
2018年度の見通し

- 前期後半に販売開始した「AccurioPress C6100」シリーズと「IQ-501」の年間を通じた販売の拡大に加え、「同C3080」シリーズの販売を開始し市場を牽引。プリントボリュームの増加により収益を拡大。産業印刷は設置台数の大幅増を継続。
- MPMは高付加価値サービス(デジタルマーケティング)へシフト、オンデマンドプリンティングでは、サイン&ディスプレイの拡大により事業成長を目指す。
- 2018年度の当分野における売上高の見通しは前期比9%増の2,325億円。

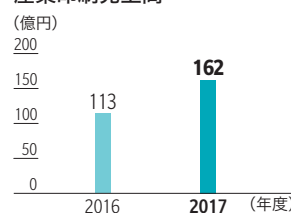
当事業の売上高*



MPMサービス売上高



産業印刷売上高



* セグメントを組み替えたため、2年分を記載

ヘルスケア事業



強み **Strengths**

- トップレベルの画質性能を持つ製品を生み出す、医療画像領域における高度な技術力と知見
- 高品質な製品とサービスによる顧客満足度の高さ
- クリニックを中心とした国内顧客基盤

弱み **Weaknesses**

- 超音波事業において先行する日米欧に競合が存在
- 地域別・診療科別に存在する顧客ニーズの多様性への対応力の強化
- グローバル拠点／体制機能の強化

機会 **Opportunities**

- 医療診断にITやデジタル技術の応用が進展
- 診療支援やオペレーションの効率化につながるソリューションニーズが拡大
- 地域医療連携、在宅医療への動きが加速
- 新興国での医療ニーズの高まり

脅威 **Threats**

- 新たな技術などを携えた新興企業やグローバルIT大手企業の台頭
- 制度改定などに起因した市場の景気後退による顧客の投資抑制
- 各国における医療機器への法規制

2017年度の成果

2017年度の当事業の売上高は、前期比7%増の965億円

X線事業

基盤事業

- カセット型デジタルX線撮影装置「AeroDR(エアロディーアール)」がフルサイズ(17×17)と四切(10×12)モデルを追加ラインアップし、国内外で好調を維持。

超音波事業

成長事業

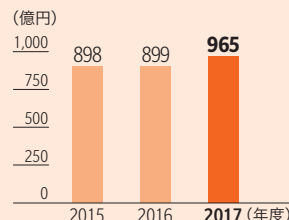
- 超音波診断装置「SONIMAGE(ソニマージュ)HS1」が国内整形外科領域でジャンルトップを確立するほか、ベッドサイドで検査や処置を行うPoint of Care領域のニーズに対応した新製品としてコンパクトサイズ高画質超音波診断装置「SONIMAGE MX1シリーズ」を追加ラインアップし、事業拡大に貢献。中国と欧州の前年比販売数量も伸長し、好調を維持。

医療IT事業

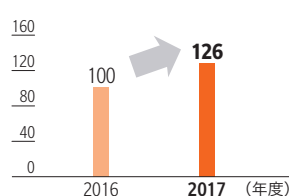
成長事業

- 米国での販売増加により前年比で売上が26%拡大。保守サービスも順調に拡大。

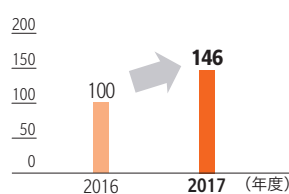
当事業の売上高



医療ITサービス売上高^{※2}



SONIMAGE HS1/MX1の販売台数^{※2}



※2 2016年度を100とした場合の指数

2018年度の見通し

- 医療診断機器のデジタル化と、それにとまなう複数の医療機関の間での医療情報の共有・連携が進展しており、需要の増加が見込まれる。
- 市場競争力のある主力製品・サービスの販売・提案を強化。
- 2018年度の当事業における売上高の見通しは、前期比4%減の925億円^{※1}。

※1 仕入商品取扱い中止の影響額約50億円を除くと前期比4%増。

産業用材料・ 機器事業

(産業用光学システム分野)



強み **Strengths**

- 高精度計測機器の幅広いラインナップ
- 長年培ってきた確実な技術力と多種多様な製品での採用実績
- グローバルな販売・サービスネットワーク

弱み **Weaknesses**

- 設備投資やインフラ投資との相関関係が強く、景気変動の影響を受けやすい業態
- グローバル事業展開にともなう為替レート変動の影響

機会 **Opportunities**

- モバイルやTVなどのディスプレイにおける高精細化の進行や市場成長にともなう光源色計測器のニーズ拡大
- 物体系計測器の主要顧客である自動車業界では生産台数が漸増傾向
- 生産ラインの自動化に向けた投資が加速し、FA計測市場が拡大

脅威 **Threats**

- 新興企業の台頭
- 各地域の規制強化や地政学など不確実性リスク

2017年度の主な成果

2017年度の当分野の売上高は、前期比47%増の431億円

計測機器ユニット(センシング)

基盤事業

- ディスプレイ製品のイノベーションに応えるソリューションを提供することで複数の顧客需要の波を捉え、大幅な増収。

計測機器ユニット(外観検査)

成長事業

- 製造プロセスで樹脂や金属など製品外観のキズや欠陥を検出・定量化する外観検査事業の技術開発が進展。顧客密着型でコンセプト検証を開始。

映像ソリューションユニット

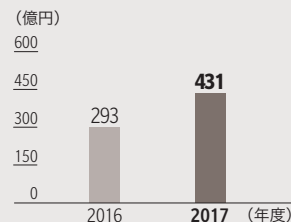
成長事業

- 期間限定店舗で体験型VRアトラクション「Virtualink」を展開。

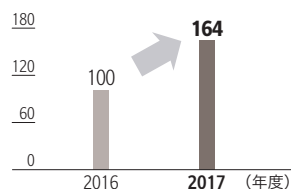
2018年度の見通し

- 増収に寄与した光源色計測機器需要のモメンタムは一旦落ち着くも、ディスプレイ製品の多様化にともなって、サプライチェーンの構造およびプレイヤーの勢力図に変化が生じており、計測機器では当社製品に対する新たな需要が見込まれる。
- 計測機器の既存顧客基盤を活かし、外観検査事業の拡大に注力。
- 2018年度の当分野における売上高の見通しは、前期比7%減の400億円。

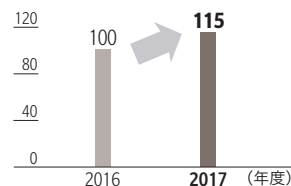
当分野の売上高※1



光源色計測器売上高※2



物体系計測機器売上高※2



※1 セグメントを組み替えたため、2年分を記載

※2 2016年度を100とした場合の指数

産業用材料・ 機器事業

(材料・コンポーネント分野)



強み

Strengths

- TACフィルムの開発・生産・販売で培った技術、製造設備、サプライチェーンの資産と顧客との信頼関係
- IJインク・ヘッド・システムの三位一体での価値提案
- 光ディスク用ピックアップレンズなど光学製品を支える、画期的かつ高度な設計・加工・評価のコア技術

弱み

Weaknesses

- 商品のコモディティ化による価格の下落が継続
- 各事業ユニットが保有する顧客ニーズ・技術を相互に活かした事業拡大力に改善の余地

機会

Opportunities

- TVの大型化・高画質化の流れにより、ディスプレイ市場の面積規模は今後も拡大
- IoT本格展開により車載カメラや監視カメラ、光通信などのデバイス技術の活用分野が拡大
- ディスプレイ市場の多様化にともない要求機能が高度化し、フィルム関連ビジネスの機会が増加

脅威

Threats

- 代替技術・新興企業の台頭など、市場環境の大きな変革により事業環境が激変しやすい
- 生産・設計現場にIT技術が浸透することで、強みの一つである顧客要望に対するすり合わせによる競争力が弱まる可能性がある

2017年度の主な成果

2017年度の当分野の売上高は、前期比4%増の751億円

機能材料ユニット

基盤事業

- 機能材料ユニットの偏光板保護フィルムでは、TV大画面化、顧客の多様化を先読みし、耐水性を強化した新VA-TACフィルムやIPS向けZeroTACフィルムなどの高付加価値製品でのシェアが拡大。販売数量増加により、価格圧力を受けながらも増収し、事業の収益に寄与。

光学コンポーネントユニット

基盤事業

- プロジェクトおよび交換レンズ関連の売上増で増収。

IJコンポーネントユニット

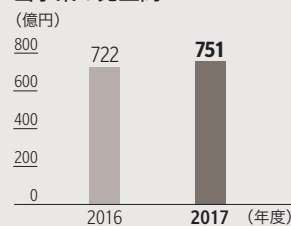
基盤事業

- 前期に引き続き、欧州やアジアの販売が堅調に推移し増収。

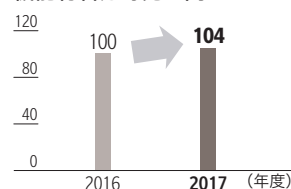
2018年度の見通し

- 機能材料ユニットでは従来のTACに加え、積極的に取り込んだ新樹脂材料に当社ならではの工夫を加えた製品で、お客様の幅広い要求に柔軟に対応して事業領域の拡大を目指す。
- 2018年度の当分野における売上高の見通しは、前期比6%増の800億円。

当事業の売上高※1



機能材料分野売上高※2



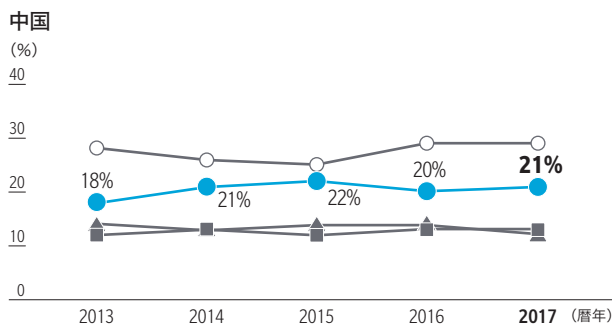
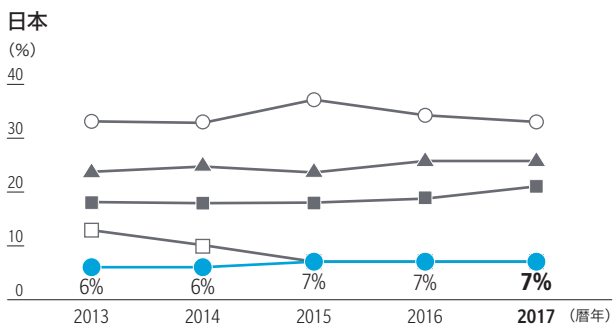
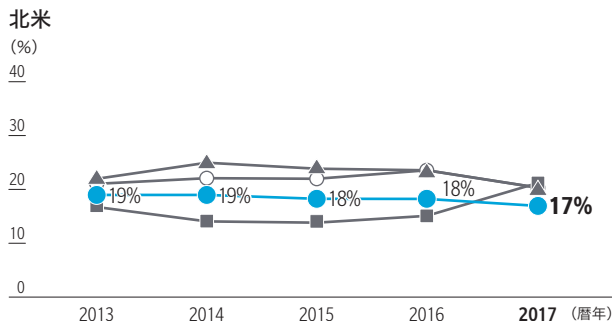
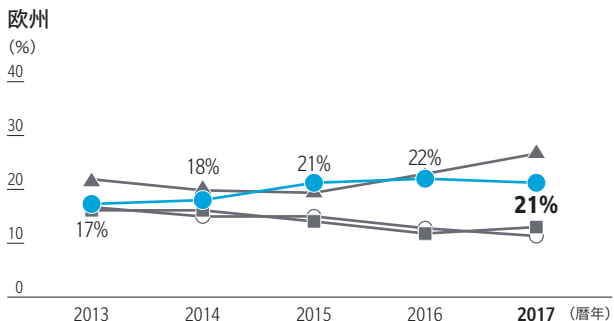
※1 セグメントを組み替えたため、2年分を記載

※2 2016年度を100とした場合の指数

セグメント別の市場データ

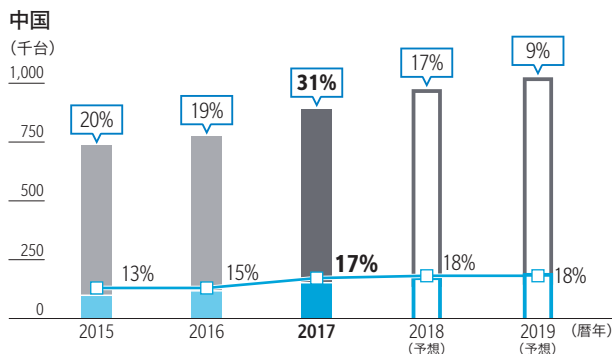
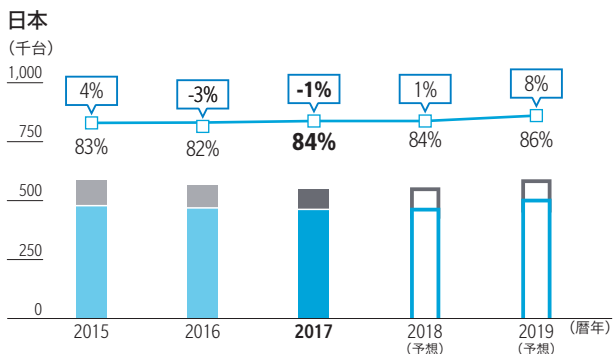
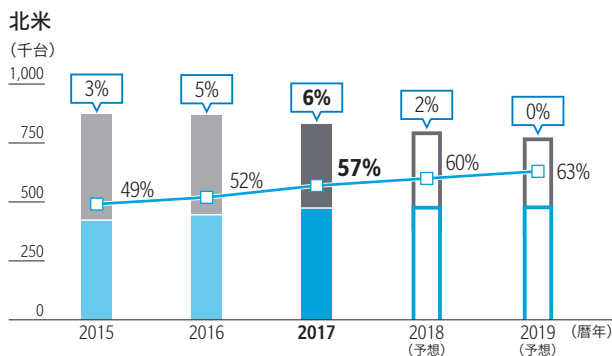
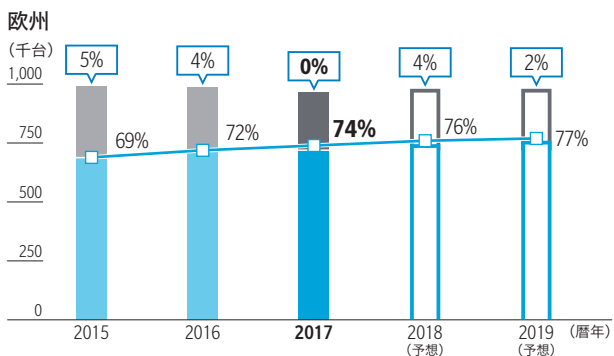
オフィス事業

A3カラーMFP市場シェア(金額ベース)※ ● 当社 ■ A社 ▲ B社 ○ C社 □ D社



※ 当社推定

A3カラーMFP出荷台数推移と見通し※ ■ カラー ■ モノクロ □ カラー比率 □ A3カラーMFP成長率

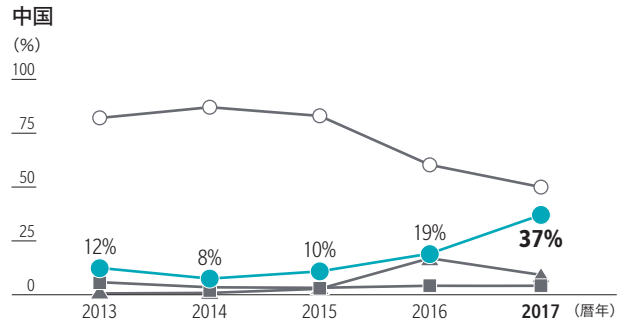
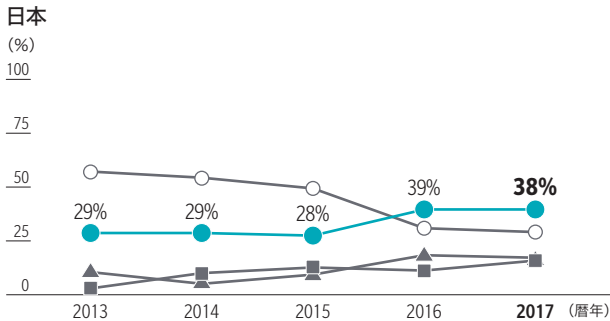
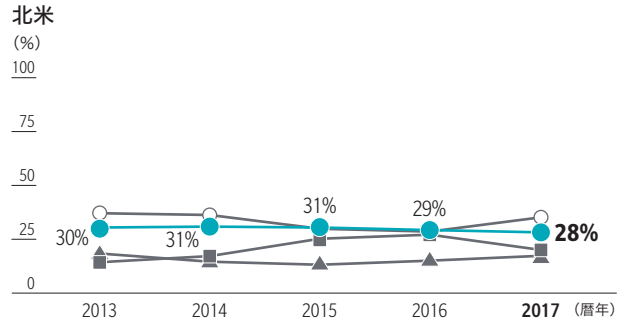
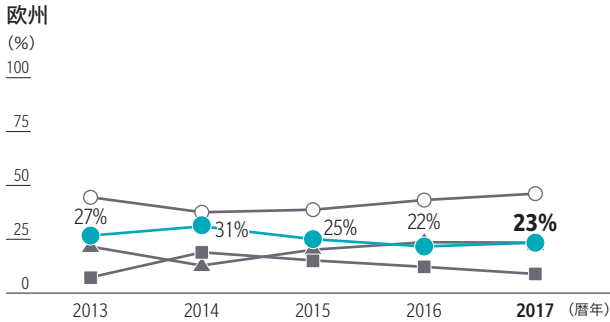


※ 当社推定

プロフェッショナルプリント事業

カラープロダクションプリント機市場シェア(金額ベース)[※]

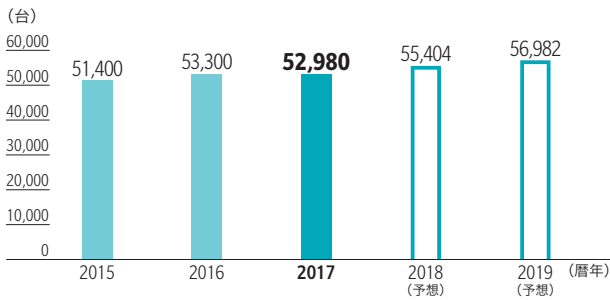
● 当社 ■ A社 ▲ B社 ○ C社



※ 当社推定 (LPP+MPP)

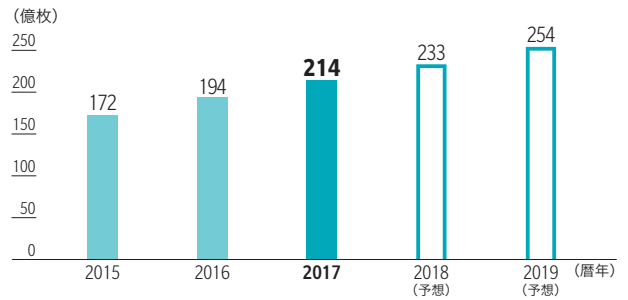
※ LPP (Light Production Printer) : 低速PP機 MPP (Mid Production Printer) : 中速PP機

カラープロダクションプリント機の出荷台数推移と見通し(全世界ベース)[※]



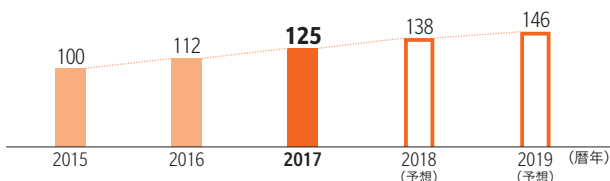
※ 当社推定

カラーPV(プリントボリューム)推移と見通し(全世界ベース)[※]

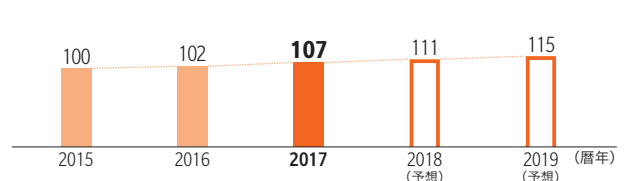


ヘルスケア事業

DR出荷台数推移と見通し(全世界ベース)^{※1}
(2015年を100とした場合の指数)



超音波診断装置出荷台数推移と見通し(全世界ベース)^{※2}
(2015年を100とした場合の指数)



※1 IHS TECHNOLOGY社「X-ray-Intelligence-Service-Summary-General-Radiography-and-Fluoroscopy-X-ray-Equipment」のデータを基に一部当社推定

※2 IHS TECHNOLOGY社「Ultrasound-Intelligence-Database-Equipment-December-2017」のデータを基に一部当社推定

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 53

取締役会議長×社外取締役

指名委員会が主体となり
キャリア・スキルのバランス重視の候補者選定と
CEO後継者計画の監督・サポートを行うことで、
ガバナンスの実効性を高めています

コーポレートガバナンス 58

基本的な考え方 58

ガバナンスの仕組みおよび役員の指名・選任 59

取締役会の実効性評価 62

役員報酬について 63

グループ監査体制 65

株主・投資家との対話 66

グループコンプライアンス推進体制 66

リスクマネジメント体制 66

取締役一覧 67

執行役一覧 68

CSRマネジメント 69

基本方針 69

CSRマネジメント体制 70

マテリアリティの特定プロセス 71

ステークホルダーエンゲージメント 72

中期環境計画2019と2017年度目標・実績、2018年度目標 73

社会側面に関する目標・実績 75

バリューチェーンを通じた価値創造 77

品質マネジメント 79

環境マネジメント 80

人財マネジメント 81

ITマネジメント 82

持続的な成長を目指す 83

コニカミノルタの経営に対する外部評価

コーポレートガバナンス対談

指名委員会が主体となり
キャリア・スキルのバランス重視の候補者選定と
CEO後継者計画の監督・サポートを行うことで、
ガバナンスの実効性を高めています



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 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に就任。2016年6月から指名委員会委員長。

取締役会の人員構成と取締役候補者の選定プロセスについて

—— コニカミノルタの取締役候補者の選定プロセス、および基準について教えてください。

松崎 毎年、定時株主総会を経て取締役が選任された時点から、次年度の取締役候補者の選定プロセスが始まります。まず最初に、取締役会のあり方をレビューし、総人数および社外取締役・非執行社内取締役・執行役兼務社内取締役それぞれの人数案を確認します。併せて、次の株主総会をもって退任する予定の社外取締役と社内取締役を確認し、それぞれ新任の候補者人数を想定します。

そのうえで、どのようなスペックの方を次年度の取締役候補者とすべきかについて、指名委員長の采配のもとで検討・決定していきます。

友野 一般的に日本企業では、取締役候補者の選定においては社長の影響力が非常に大きく、実態は、「次の取締役はこういう人」という社長の意向を、指名委員会などが承認するようなケースが多いようです。これに対して、当社の場合は、次年度の取締役会の人員構成のあり方や、こういったスペックの方が必要なかを検討・決定するところから、私たち指名委員会に委ねられています。

社外取締役候補者選定の場合、決定した人員構成や候補者スペックに基づき、指名委員と他の社外取締役および社長から候補者を推薦してもらいロングリストを作成します。そのロングリストをもとに指名委員会で議論して優先順位を決め、その順位に基づき取締役会議長の松崎さんと私の2人で訪問し社外取締役就任を打診します。

松崎 私自身、過去に5年間社長を務め、その間毎年候補者を推薦してきましたが、私の推薦が通ったのは一度だけでした。要するに、誰が推薦したかは一切関係なく、スペックに最もふさわしい人を選ぶのが当社の社外取締役候補者の選定プロセスなのです。

—— 本年度は2名の社外取締役が新たに就任しましたが、選定にあたって重視された要素は何ですか？

友野 今回、社外取締役の候補者選定にあたって重視したのは、経営戦略との適合性です。当社では、前中期経営計画「TRANSFORM 2016」において、ソリューションを中心としたビジネスモデルへと業容転換を図ってきました。そして続く中期経営計画「SHINKA 2019」では、基盤事業の収益力を強化しつつ、バイオヘルスケアやIoT・デジタルといった新

しい領域での事業創出に挑戦しています。新任の社外取締役候補者の選定では、そうした戦略に関する議論において、適切な示唆や助言ができる人、というのが最大のポイントでした。

松崎 社外取締役の選任においては、各候補者のバックグラウンドや得意分野などのバランスを意識し、現状で足りない分野やこれから必要となる領域に豊富な経験と知見を持つ方々を優先してきました。例えば、グローバルなモノづくりの経験があり、実際に現場に出て意見していただける方として友野さん、投資家の視点からも意見をいただける方として能見さん、グローバル企業でコーポレートガバナンスを経験された方として八丁地さん、というように、それぞれの得意分野を持つ方々に社外取締役をお願いしています。こうした人員構成を前提に、今回は、友野さんがおっしゃるように、バイオヘルスケア分野に土地勘のある方として藤原さん、IoT・デジタル領域の本質に踏み込める方として程さんを加えました。

友野 今年度、新たに社外取締役に就任されたお二人は、それだけでなく、M&Aの経験も豊富です。バックグラウンドや得意分野のバランスにおいても、戦略との適合性においても非常に強力なメンバー構成になったと思います。それから、現在、私が当社の社外取締役に就任して3年が経ちますが、社外取締役の任期というのは、企業の長い時間軸から見ればほんの短い期間に過ぎません。その私と、より長く継続的に当社に携わられている松崎議長の二人が中心となって、社外取締役候補者選定を進めるというのは、非常に良い仕組みといえるのではないのでしょうか。

—— 一方、社内取締役も2名が新たに就任しましたが、その選定においてはどのような要素を重視されましたか？

友野 本年度、指名委員会が重視したのは、「継続性」と「世代交代」でした。非執行の社内取締役では、松崎さんと塩見さんが続投され、新たに伊藤さんが加わりました。執行役兼務の社内取締役には、山名さん、畑野さん、腰塚さんに加えて、大幸さんが新たに就任しています。このように継続性を担保しつつ、新しいメンバーを加えて世代交代を図ったのが大きな特色です。

松崎 社内取締役については、友野さんが仰った指名委員会が重視することなどを踏まえ、私と代表執行役社長の協議により原案を作成します。そのうえで、私から指名委員会に候補者を提案する形となります。社内の非執行取締役に常勤の監査委員として活動してもらうので、グループの内部統制や経営管理に精通した人物を提案しました。一方、執行役兼務の社内取締役は、取締役会などの場で事業について

さらなる説明責任を果たす必要があるので、主力事業である情報機器事業の責任者を提案しています。

—— 本年度、初の女性執行役が就任されましたが、女性登用についての考えをお聞かせください。

友野 当社の取締役・執行役の選任における大原則は、会社の持続的成長と企業価値の向上に貢献できる人、そしてステークホルダーの皆様の期待に応えられる人を選ぶことです。この大原則の前では、性別とか国籍といった属性による区別はまったく意味がありません。

松崎 最近でこそダイバーシティの重要性が広く認識されるようになりましたが、当社では、ずっと以前からそれが当たり前であり、今回の女性執行役の選任も、決して世の中の流れに追従したわけではありません。

友野 なお、社外取締役候補者選定にあたってはかなり以前からロングリストのなかに女性の名前もあがっており、実際に複数の方々に取締役就任を打診したこともあったのですが、それぞれ事情があって実現しませんでした。

松崎 数年前に社長から依頼を受けて、女性を含めた幹部社員を選抜し、将来の執行役候補としてコーチングをしてきました。今回、執行役に就任した女性もその一人ですが、このような育成プログラムにより今後も実力ある女性が出てくるものと想定しています。



CEOのサクセッションプランについて

—— CEOのサクセッションプラン(後継者の計画(育成と選定))を指名委員会で監督する仕組みとした経緯を教えてください。

松崎 きっかけとなったのは、2015年に導入されたコーポレートガバナンス・コードです。コードが施行されるにあたって、当社として現状どこまで対応できているか、今後どこまで対応すべきかなどについて、私がファシリテートして取締役懇談会を開催して皆さんのご意見を伺いました。その結果、取締役会がCEOのサクセッションプランを適切に監督すべき、という補充原則にコンプライしようという結論になったのです。指名委員会等設置会社である当社において、取締役会は押さえるべきところをきちんと押さえたうえで、業務執行はできる限り執行側に任せ、その執行状況を監督する立場に回ります。その押さえるべきポイントの一つが執行役の選任であり、とりわけ重要なのがCEOの選定です。このようなことから、CEOの後継者育成計画は、本来、取締役会が監督すべき課題と捉えました。実際には指名委員会の監督マターとするのが現実的であると考え、現在、指名委員会で監督のサイクルを回しています。

友野 サクセッションプランにおいて、後継者を最終決定するのは取締役会の役割であり、指名委員会は監督の立場で育成計画のチェックや助言をしていくわけです。具体的には、当社のCEOに求められる資質や経験、キャリアパスといった要件について、単に現在のCEOの意見だけでなく、各指名委員の意見も反映させながら合意を形成していきます。

松崎 CEOに求められる資質を考える時、例えば「先を読む力」「企業成長への熱意」「コミュニケーション能力」「人間的魅力」といった、どの会社にも共通する要件と、「こんな経験が必要」とか「こういう事業に土地勘のあることが必須」といった当社固有の要件があり、その両方が必要になるといった議論をしています。

友野 そういった資質や要件に基づいて、CEO候補者のロングリストが作成されます。リストには、各候補者が将来CEOになるためには、今後、「こういうキャリアパスを踏んで、経験を積み、こんな知見や能力を身に付ける必要がある」といった育成プランが含まれるわけです。さらに、候補者を選出・育成していく過程では、内部評価だけではなく、外部機関を活用して候補者のコンピテンシーをアセスメントし、結果を指名委員会も共有します。

松崎 このように、さまざまな角度から後継候補者の育成状況をモニタリングし、候補を絞り込んでいくわけです。

友野 モニタリングの手段の一つとして、取締役会での受け答えなどのパフォーマンスも注意深くチェックしています。また、現場の視察や部門の研究発表会などに行かせてもらう機会も多いのですが、そこでの発言や質疑応答なども人物を評価するうえで非常に参考になります。

松崎 友野さんのおっしゃるように取締役会場で取締役からの質問、指摘などに対応することが一番のトレーニングになります。それだけに意識的に厳しいコメントをしてしまうこともありますね。

—— CEOの後継者候補以外にも、執行役などの能力強化について、取締役会および指名委員会として取り組んでいることを教えてください。

松崎 この1年、指名委員会の監督のもとにCEOのサクセッションプランが軌道に乗ってきたことから、CFOやCTOといった業務執行の責任者、いわゆるCxOの後継者育成も動き始めています。社長の原案をもとに指名委員の意見を伺いながら、候補者に求められる要件や候補者の育成状況などについても議論しています。

友野 CEOのサクセッションプランを回していくなかで、自動的に対象が広がっていきました。現在の経営幹部が次のCEOになることもあれば、その下から抜擢される可能性もあります。それを考えると、CEOだけでなく他の経営幹部についても計画的に後継者を育成していく必要があります。

松崎 それから、先ほどもお話ししましたように、山名社長からの依頼で将来の執行役候補者を対象にしたコーチングを現在も継続しています。例えば、取締役会への出席を想定した各自の業務に関する説明や質疑応答など、将来、執行役になるための予行演習を私の前でやってもらい、気付いた点や改善すべき点をアドバイスしています。コーチングの対象者は、はじめは少人数でしたが、1年間やってみて社長から見て育成効果が大きいということで、現在は10名を超える規模になっています。

友野 もう一つ当社の工夫としてCEOを含めた後継者育成のチャートを作成しています。横軸に時間、縦軸に育成すべき役職とそのプロセスを並べます。そして例えば、現在のCxOの退任予定は何年何月だから、いつまでに何人ぐらいの後継者候補をリストアップするといった目標を立てておくことによって、定量的ターゲットも明らかになり、確実に実行に移せるのです。



社外取締役によるコニカミノルタへの評価と課題

—— 友野さんは社外取締役に就任されて3年経ちましたが、コニカミノルタのコーポレートガバナンスをどのように評価されていますか。

友野 ものすごく先進的な取り組みを、自らを厳しく律しながら、ストイックに実行されていると感じます。委員会等設置会社（現・指名委員会等設置会社）に移行したのが2003年、取締役会の実効性評価を開始したのが2004年ですから、コーポレートガバナンス・コード施行（2015年6月）の10年以上も前から、強力なガバナンス体制の構築に取り組み、近年も松崎議長のリーダーシップのもと、一層の実効性向上に努めてきました。他社の取り組みを真似るのではなく、スタート段階からより良いガバナンスのあり方を自らつくり出してきたからこそ、いろいろな改善やアップデートが可能になるのだと思います。日本企業のコーポレートガバナンスに関しては、よく「仏つくって魂入れず」と、その形式化・形骸化を懸念する意見があります。しかし、当社の場合は、早くから仏（体制）をつくり、その後、何度も何度も念仏を唱えてきたのですから、すでに十分に魂の込められた（実効性の高い）ガバナンスに仕上がっていると思います。

—— 当社のいろいろな事業の現場を視察されて、何か気になった点や、今後改善すべき課題があればお聞かせください。

友野 会社というのはさまざまな“仕事の現場”で形成されています。モノづくりの現場はもちろん、経理の人が働いているのも、人事の人が働いているのもすべて現場です。そのなかでも、これから大きな変革を求められるのは、やはり製造現場ではないかと思います。実際に製造現場に足を運び、エンジニアの方々と話してみると、ものすごく真面目なモノづくりの集団だなと実感します。モノづくりで鍛え抜いた技術力やノウハウの蓄積は大きな財産です。しかし、コニカミノルタという会社自体が、業容転換を進め、ビジネスを進化させていく過程においては、組織のあり方や仕事の進め方などを一回リセットする必要があると思います。例えば、モノづくりにおける開発部門と製造現場との連携のあり方をゼロから見直すなどして、開発・製造のプロセスを革新していくといった取り組みが求められるのではないのでしょうか。

中期経営計画「SHINKA 2019」の進捗について

—— 中期経営計画「SHINKA 2019」の1年目が終わりましたが、どのように評価していますか。

友野 方向やよし、というのが全体感です。「SHINKA 2019」は、前中期経営計画「TRANSFORM 2016」で仕込んできたコア技術や、顧客基盤強化などの成果を活かしながら、基盤事業での収益力強化と、将来の成長を支える新規事業創出を加速させようというものです。進むべき方向性については良いと思いますので、これからも皆がのびのびと力を発揮して、思い切りチャレンジしていただきたいと思います。その際

に欠かせないのが、各施策の進捗をしっかりとモニタリングし、状況を言葉ではなく計数的に把握することです。その結果、計画どおりの数字があがってこなかったとしてもネガティブになる必要はありません。コニカミノルタという会社のなかには、ビジネスに関する知恵と経験が豊富にあるのですから、問題点がわかれば、いくらでも解決する手立てを講じることができるはずです。大切なのは、問題を見落としたり放置したりせず、早期発見・早期解決のサイクルを回していくことです。

—— 取締役会としては、「SHINKA 2019」の達成をどのようにサポートしていこうとお考えでしょうか。

松崎 友野さんからもご評価いただいたように、戦略の方向性は良いと思いますので、この計画をいかに実行していくかがこれからの大きな課題です。中期経営計画に基づく2018年度の計画を立案する際に、私は「今年度中に確実にやり遂げる施策・計数目標を、その理由・根拠と一緒に示してください」と執行側にお願ひしました。取締役会では、今期、これをチェックシートにして施策の進捗状況をモニタリングしていきます。もちろん、経営計画を達成していくためには、引き続きいろいろなリスクを取っていかなければなりません。それだけに、リスクマネジメントの部分では、一層、取締役会としてサポートしていく必要があると考えています。例えば、最近もバイオヘルスケア分野において大規模な先行投資を実施しましたが、バイオヘルスケア部門の責任者に対しては「事業を実行していくにあたって、何か見落とししている問題はないか、心配性になるくらい考えてください」とお願ひしています。今後も取締役会としてさまざまな角度から中期経営計画の達成をサポートし、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を図っていきます。

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、取締役会および三委員会の構成は、次のとおりである。

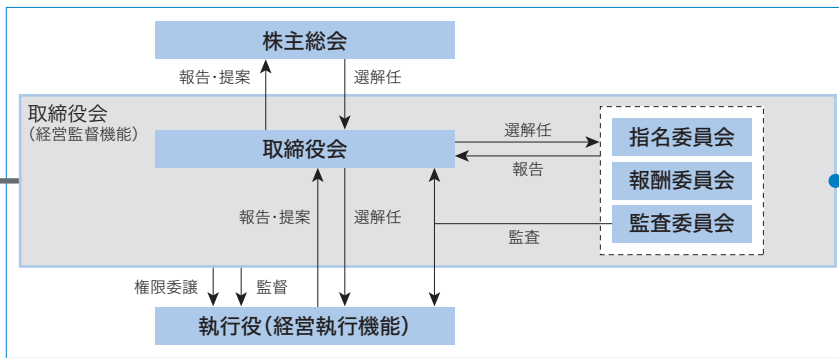
①取締役会

- 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。(2018年6月総会後は、社外取締役4名と社内取締役2名で運営)
- 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。

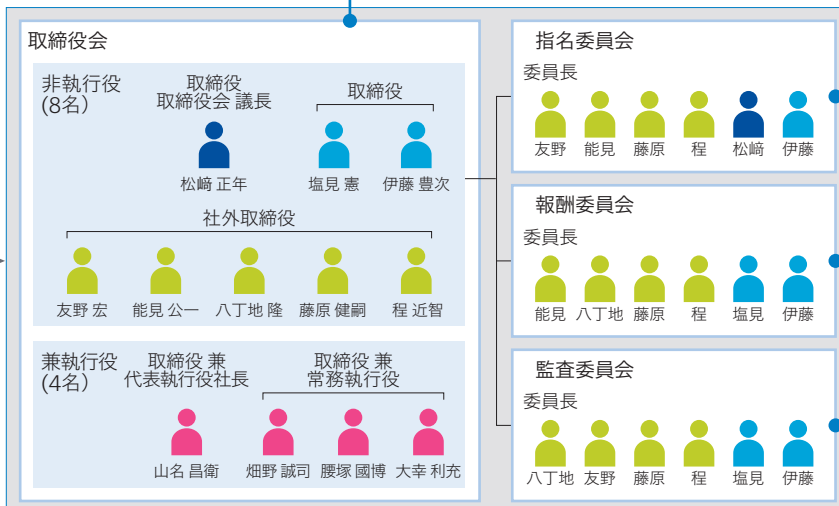
コーポレートガバナンス体制 (2018年6月19日現在)



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5名全員が独立役員

取締役会と三委員会の構成



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

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、当社ウェブサイト上に公開しています。

<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/governance/index.html>

コーポレートガバナンス・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(2018年6月1日に施行された改訂コードへの対応は、現在検討を進めているところです)。

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。

https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/governance/index.html

ガバナンスの仕組みおよび役員選定・選任

取締役会および取締役

(1) 取締役候補の選定方針と手続き

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などにより、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。

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～	2010年度～
機関設計	2003・経営統合により当社発足。委員会等設置会社(現在の指名委員会等設置会社)へ移行	
取締役	2000・取締役数の削減(執行役員制の導入) 2002・独立社外取締役を2名招聘 → 2003・独立社外取締役を2名から4名に増員 → 2018・独立社外取締役を4名から5名に増員 2006・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	
規則・方針	2003・経営組織基本規則を制定 → 2010・取締役会規則を一部改定 → 2018・取締役会規則を一部改定 2015・「コーポレートガバナンス基本方針」を制定	
実効性評価	2004・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 → 2014・自己評価の結果を踏まえた「取締役会の年度運営方針」の策定を開始 2016・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	
指名	2006・指名委員会に取締役会議長が参画 「社外取締役の独立性」運用基準を制定 2015・代表執行役社長による「後継者の計画(育成と選定)」の監督を指名委員会において開始	
監査	2006・会計監査人の変更	
報酬	2003・報酬決定方針の制定 → 2009・報酬決定方針における業績連動報酬の内容を一部改定 2005・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 → 2017・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	
その他	2006・相談役制度を廃止	

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のち、当社の経営課題に対する有益な監督や助言が得られるように、再任予定の社外取締役との組み合わせを考慮して、新任社外取締役に求める要件（キャリア・スキル）を審議、決定します。
- ④委員長は指名委員およびほかの社外取締役、代表執行役社長に各自の情報に基づいて男女を問わず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」などを中心に独立性、年齢、兼職状況など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などへ配布します。
- ⑤上記により集約した被推薦者から、指名委員会は男女の区別は選定条件とせず、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・ダイバーシティ
- ⑥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

- ⑦「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・経験などの考え方
- ⑧原案をもとに指名委員会において審議します。

※ 取締役候補の指名の方針と手続きに関する内容詳細は、当社ウェブサイトに掲載しています。

<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/governance/01-01.html#anc-02>

(2) 社外取締役に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など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ともなって社外性が弱まる懸念があることから定めた基準です。

②個々の選任理由

氏名	当該社外取締役に選任している理由
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、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。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、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。
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。企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有しており、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。
藤原 健嗣*	化学・繊維から電子材料・医薬品・住宅へと多角化した旭化成株式会社において、M&Aを活用して事業を育成するなど、総合化学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、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。
程 近智*	アクセンチュア株式会社において、経営コンサルティングおよびITサービスを提供する企業の経営に長年にわたり携わってこられました。企業経営者として豊富な経験とデジタルビジネスに関する幅広い識見を有しており、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。

※ 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、議案内容の理解を促し、取締役会で活発な議論が交わされるよう、社外取締役に対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。

①2017年度の取締役会・三委員会

2017年度における取締役会および三委員会の開催実績、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 釜和明、友野宏、能見公一、八丁地隆の4氏の取締役会および三委員会への出席率は99%でした。

※ 各取締役には、80%以上の出席率を要請しています。

	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	10	13	8	45
全取締役の出席率(%)	99	100	100	98	99
社外取締役の出席率(%)	98	100	100	96	99

②2017年度に取締役会で議論された主な議題

- 現中期経営計画(2017~2019年度)の初年度レビューおよび各事業部門の取り組み状況報告
- コーポレート部門の取り組みの状況報告(技術経営、ESG、タレントマネジメントなど)
- バイオヘルスケア事業のM&Aに関する審議および承認
- M&A実施案件のPMIに関する報告
- 取締役会規則の一部改定
- 内部統制システムのレビュー
- 2018年度経営計画大綱、基本予算
- 2018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。

- 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。また、各事業およびコーポレート横断機能に関する基本情報の提供を行う。
- 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。

※2017年度実績:

- 国内視察(生産拠点、販売拠点。含む子会社) 合計2回実施。延べ2名の社外取締役が参加。
- 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。
- 研究発表会 合計5回実施。延べ14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います。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・同行などを事務局が行い、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。

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、執行役候補者群のなか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、執行役のなか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。

2016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、ならびに従来の「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。

一方で2017年度は、持続的成長および中長期的な企業価値向上という当社コーポレートガバナンスの目的に合うガバナンスシステムの構築、システムの運用ができていくかという観点を重視した実効性評価を実施しています。

実施プロセス

2017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。

2018年4月	アンケート実施
2018年5月	アンケート回収、評価結果集約
2018年6月	取締役会議長による「取締役会運営方針(2018年度)」の説明(当社定時株主総会直後の取締役会において)

取締役会の実効性評価の結果

結果報告は以下のとおりです。

(a) ガバナンス体制、取締役会の構成などについて

当社は持続的成長および中長期的な企業価値に資するコーポレートガバナンスの仕組みを構築してきたが、改めて評価した結果、その目的に適した建てつけであるという意見で一致したものの、何点かの留意すべき点に関して意見が示された。これらはガバナンスシステムの運用において注意していく必要がある。

- 指名委員会等設置会社ではコンパクトな取締役会であり、執行役兼務の取締役は4名のみ(2018年6月総会后)である。取締役会を執行役の体系的育成の場と捉え、執行役の登場機会を増やすなど、運営上の工夫を要する。
- 取締役会議長を前CEOが務めていることにより、適切かつ確かな議題設定を可能とし、緊張感とともに議論の活性化された取締役会を運営できる。一方、代表執行役社長に経営の基本方針に関する提案、業務執行の権限・責任を集中した適切な仕組みであるなか、前CEOからの路線変更を躊躇することがないようハード面・ソフト面から担保されるよう留意が必要。
- 社外取締役の人数、顔ぶれ(候補者選定要件)は、当社の置かれた状況に鑑み、これまでは特にキャリア・スキルのダイバーシティを中心に社外取締役候補者を選定してきたことは適切である。すでにジェンダーのダイバーシティも考慮した議論を始めているが、外国人も今後の課題として一部であげられている。

(b) 取締役会および三委員会の実効性、運営実態について

取締役会および三委員会の運営につきましては、おおむね適切であるものの、今後さらなる改善を要する部分が一部見られることが認識された。

- 取締役会においては、中期経営計画などの戦略立案、立案された企業戦略・事業戦略に関する監督および助言が適切に機能していることに加え、中期経営計画の推進中には引き続き年度経営計画によるPDCAの監督を徹底することが重要である。
- また、事業ポートフォリオ・マネジメントの議論とともに、ヒト・モノ・カネなどの資源配分の有効性まで監督にはさらなる充実を要する。
- 併せて、「新規事業の事業開発・事業化プロセス」の監督により一層注力する必要がある。
- 執行における適切なリスクテイクを促すなか、取締役会メンバーの多様性により複眼的な監督と助言がなされている。大型案件の審議プロセスでは数回の取締役会にわたり、相当の時間をかけて議論が持たされた。
- M&A案件のPMレビュー、投資効果レビューは適切なタイミングで実施されているので、そのなかから次に活かす反省点や学びまで、議論をさらに深めることが重要である。
- 執行役の選任および再任には公正かつ透明性のあるプロセスが確立されているうえ、指名委員会への事前報告および

び取締役会への原案説明において代表執行役社長の説明責任が果たされているが、社外取締役が新任執行役候補者と接する機会が増えることが望ましい。

- 内部統制システムは、内部監査、リスクマネジメントおよびコンプライアンスなど適切に運用されているので、M&Aにより当社グループに加わった子会社を含め、適時適切な報告が継続されるよう引き続き意識づけが大切である。
- 指名委員会では、取締役選任議案の決定に係る職務に加え、代表執行役社長によるCEO後継者計画の監督が定着し、着実に運用されている。
- 監査委員会における取締役・執行役の職務執行の監査、内部統制システムの監査は適切である。
- 報酬委員会における2017年度報酬体系の改定は適切であった。

※「2017年度取締役会運営方針・課題への取り組み状況の振り返り」については、当社コーポレートガバナンス報告書に掲載しています。

2018年度の取締役会運営方針概要

今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、取締役会議長が2018年度の運営方針を策定のうえ、取締役会で説明を行いました。

- 執行役およびその候補人材の、取締役会を通じた育成の体系化
- 執行役再任候補者、新任候補者（およびその予備軍）を、取締役会が認識しフォローする仕組みを、CEO、指名委員会とともに構築
- 取締役会における議論の質の向上
 - 説明部門への、議題設定の目的伝達の徹底
 - 管理・監督プロセスの基本に則った報告の徹底
- 前CEOからの路線変更を躊躇することがないようハード面・ソフト面からの担保の確保
- 以下を2018年度の議題として設定し、担当執行役から説明を受ける
 - 成長事業、新規事業の事業開発・事業化プロセスの進捗確認（戦略レビューも含む）
 - 事業ポートフォリオ・マネジメントの状況
 - ヒト、モノ、カネの資源配分の状況、効率性・有効性の状況
 - 組織能力の現状・強化策
 - 人材獲得・能力強化マネジメント（方針・戦略、計画、実行状況、結果、次のアクション）
 - IR、広報活動の状況（方針、計画、実行状況、結果、次のアクション）
 - 社風・組織文化について（求める社風・組織文化、現状、

改善にどう取り組むか、実行状況)

- サステナビリティに関する取り組みの状況
- 重要な経営リスク
- コーポレートガバナンス・コード改訂版への対応の決定

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います。

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、当社企業グループ全体の価値の増大に資するものとし、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うえで、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。

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。

コニカミノルタの役員報酬の構成

取締役	社内	固定報酬	中期株式報酬
	社外	固定報酬	
執行役	執行役社長	固定報酬 50%	年度業績連動金銭報酬 25% 中期業績連動株式報酬 25%
	専務執行役 常務執行役 執行役	固定報酬 51~55%	年度業績連動金銭報酬 29~25% 中期業績連動株式報酬 20%

年度業績連動金銭報酬の構成

項目	年度業績連動金銭報酬				個人別評価
	報酬A	報酬B			
評価指標 など	営業利益額	営業利益額 50%	営業利益率 25%	ROA 25%	重要な施策 および課題・ 役割の達成度、 努力度など
	グループ連結 業績水準に 連動	年度業績目標達成率			

株式報酬の構成

項目	中期株式報酬	中期業績連動株式報酬	
対象者	取締役 (社内非執行)	執行役 (含む取締役兼務)	
評価指標	業績非連動	営業利益額 (グループ連結) 50%	ROE (グループ連結) 50%
		中期経営計画達成率	

「年度業績連動金銭報酬の報酬B」および「中期業績連動株式報酬」は、目標達成度に応じて0%~150%の幅で決定する。

2018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		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)	人員(名)	金額(百万円)
取締役	社外	48	5	48	-	-	-	-	-	-
	社内	157	3	127	-	-	3	23	3	6
	計	205	8	175	-	-	3	23	3	6
執行役		897	23	529	23	181	23	160	18	24

注1. 2018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24名です。

注2. 社内取締役は、上記の3名のほかに3名(執行役兼務)ありますが、その者の報酬等は執行役に含めて記載しています。

注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います。

注4. 株式報酬につきましては、取締役(社外取締役を除く)および執行役に対して付与されるポイントの見込み数に応じた将来の当社株式交付などの報酬見込額を算定し、当事業年度において費用計上すべき額を記載しています。

注5. 株式報酬型ストック・オプションは第12回2016年度をもって終了しましたが、新株予約権の公正価値を算定し、当事業年度において費用計上すべき金額を記載しています。

2017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。

(単位:百万円)

役職・氏名	会社区分	合計	固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	株式報酬型 ストック・オプション
取締役 代表執行役社長兼CEO 山名 昌衛	提出会社	115	65	21	24	3
執行役 Richard K. Taylor	連結子会社 Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.	173	88	85	-	-

※ 執行役 Richard K. Taylor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。

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およ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総報酬および「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、役位別に妥当な水準を設定する。

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)およ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り組みを含める。

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およ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位別に設定する。
- 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。

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6名(うち社外取締役4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。

さらに、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携を図りながら、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。ウェブ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2017年度は、近年のESG投資への関心の高まりを踏まえ、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

	2017年度実績
株主総会	<ul style="list-style-type: none"> 来場者数:658名 議決権行使率:81.2%
機関投資家ミーティング	<ul style="list-style-type: none"> 実施回数:254回 会社数:148社
アナリストミーティング	<ul style="list-style-type: none"> 実施回数:72回 アナリスト数:18社
投資家・アナリスト向け説明会	<ul style="list-style-type: none"> 開催数:10回 来場者数:619名
個人投資家説明会	<ul style="list-style-type: none"> 開催数:4回 来場者数:647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、取締役会で任命された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。その遂行のため、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、当社では各部門の部門長が自部門のコンプライアンス責任者として、国内外のグループ会社では各社の社長がそれぞれの自社のコンプライアンス責任者として、それぞれコンプライアンスの推進を行う体制としています。なお、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に関して、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、緊急連絡体制を整備するとともに、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):藤原、能見、山名、松崎、友野、八丁地、程
後列(左から):伊藤、腰塚、塩見、大幸、畑野

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 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)
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(社外取締役)
藤原 健嗣

旭化成ケミカルズ株式会社代表取締役社長兼社長執行役員、旭化成株式会社代表取締役社長兼社長執行役員、同社取締役副会長などを歴任後、2018年6月から当社社外取締役

取締役(社外取締役)
程 近智

アクセンチュア株式会社代表取締役社長、同社取締役会長などを歴任。2018年6月から当社社外取締役

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
伊藤 豊次

コニカミノルタテクノロジーセンター株式会社モノづくり技術センター長、当社執行役生産統括部長、常務執行役などを歴任。2018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

取締役(常務執行役)
大幸 利充

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、Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. Chairman & CEO、当社執行役などを歴任。2018年6月から現職

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*	ダイバーシティ推進担当
専務執行役	藤井 清孝	ヘルスケア事業本部長 兼 Ambry Genetics Corporation 会長
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	特命担当
常務執行役	畑野 誠司*	経営管理、経理、財務、リスクマネジメント 担当
常務執行役	浅井 真吾	生産本部長
常務執行役	葛原 憲康	材料・コンポーネント事業本部長 兼 開発統括本部長
常務執行役	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)、渉外 担当
常務執行役	内田 雅文	品質本部長 兼 サステナビリティ推進担当
常務執行役	大幸 利充*	情報機器事業管掌 兼 オフィス事業本部長
常務執行役	仲川 幾夫	デジタルワークプレイス事業、IT 担当
常務執行役	秦 和義	経営企画部長 兼 IR、広報ブランド推進、One KM推進 担当、関西支社長
執行役	鈴木 博幸	経営監査室長
執行役	竹本 充生	生産本部副本部長
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	経営管理部長
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
執行役	愛宕 和美	秘書室長 兼 カンパニーセクレタリー 担当
執行役	亀澤 仁司	産業光学システム事業本部センシング事業部長
執行役	長谷川 亨	ヘルスケア事業本部副本部長 兼 同本部ヘルスケア事業部長
執行役	Jean-Claude Cornillet	Konica Minolta Business Solutions France S.A.S. 社長

*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ドンス」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。そのなかで、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



め、国際的な社会規範を尊重し、その理念に則して行動することを明記しています。

コニカミノルタが尊重するCSR関連の原則・憲章・規範

- 世界人権宣言
- 持続可能な開発目標 (SDGs:Sustainable Development Goals)
- 国連ビジネスと人権に関する指導原則
- OECD多国籍企業行動指針
- ISO26000
- 日本経済団体連合会「企業行動憲章」

コニカミノルタが署名、または参加するCSR関連団体

- 国連「グローバル・コンパクト」
- RBA (Responsible Business Alliance)
- RMI (Responsible Minerals Initiative)
- JEITA「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。

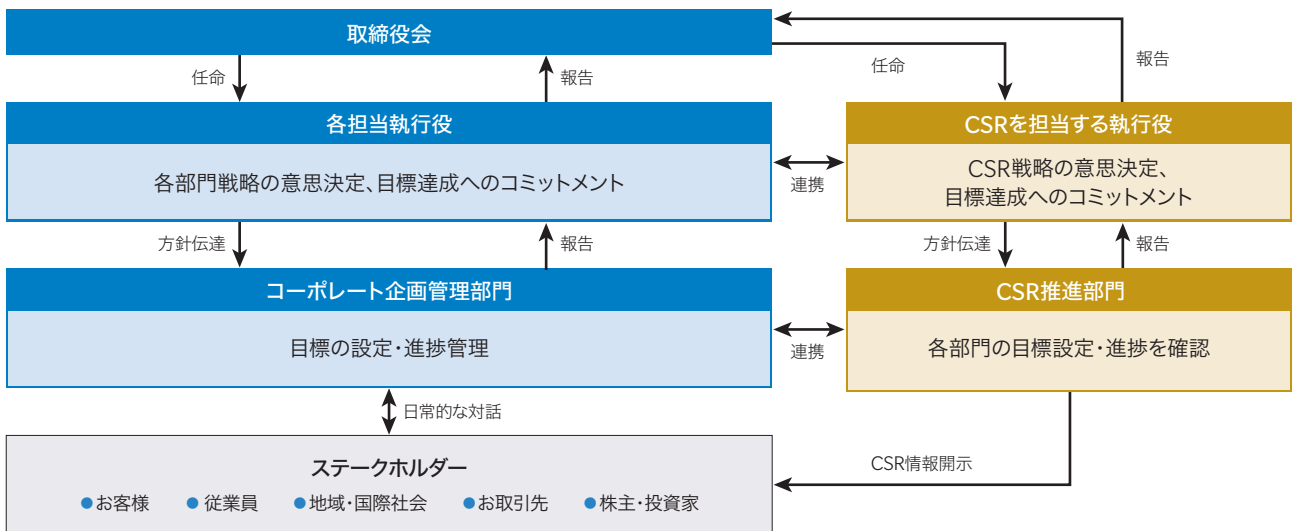
7. 責任ある対処

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、社会への迅速かつ確か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

コニカミノルタ(株)では、取締役会によって任命されたCSRを担当する執行役が、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、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宜、経営審議会に諮っています。

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、施策の拡充を図っています。また、2017年度からは、ESGなどの非財務指標も執行役の業績評価項目に盛り込むことにより、経営活動の一環として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。	<ul style="list-style-type: none"> ●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43,299名です。その構成比率は、日本26%、欧州25%、米国21%、中国を中心とするアジアおよびその他が28%です(連結対象の正規従業員数。2018年3月31日現在)。	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●経営トップメッセージのビデオ配信
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。	<ul style="list-style-type: none"> ●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。	<ul style="list-style-type: none"> ●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) ●お取引先訪問による情報交換
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。	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●統合報告書、株主通信 ●IRサイト

マテリアリティの特定プロセス

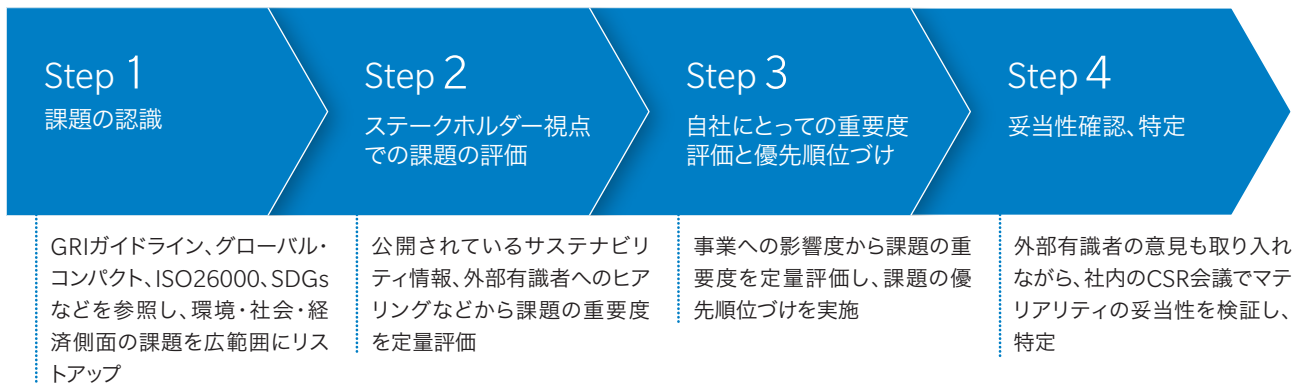
気候変動や資源枯渇などの環境問題をはじめ、人権問題、労働問題など、企業が取り組むべき社会的な課題は多岐にわたります。コニカミノルタは、昨今の社会情勢や事業環境の変化も踏まえ、社会課題と事業がより連携した取り組みの実現を目指すために、優先的に取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定しています。

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

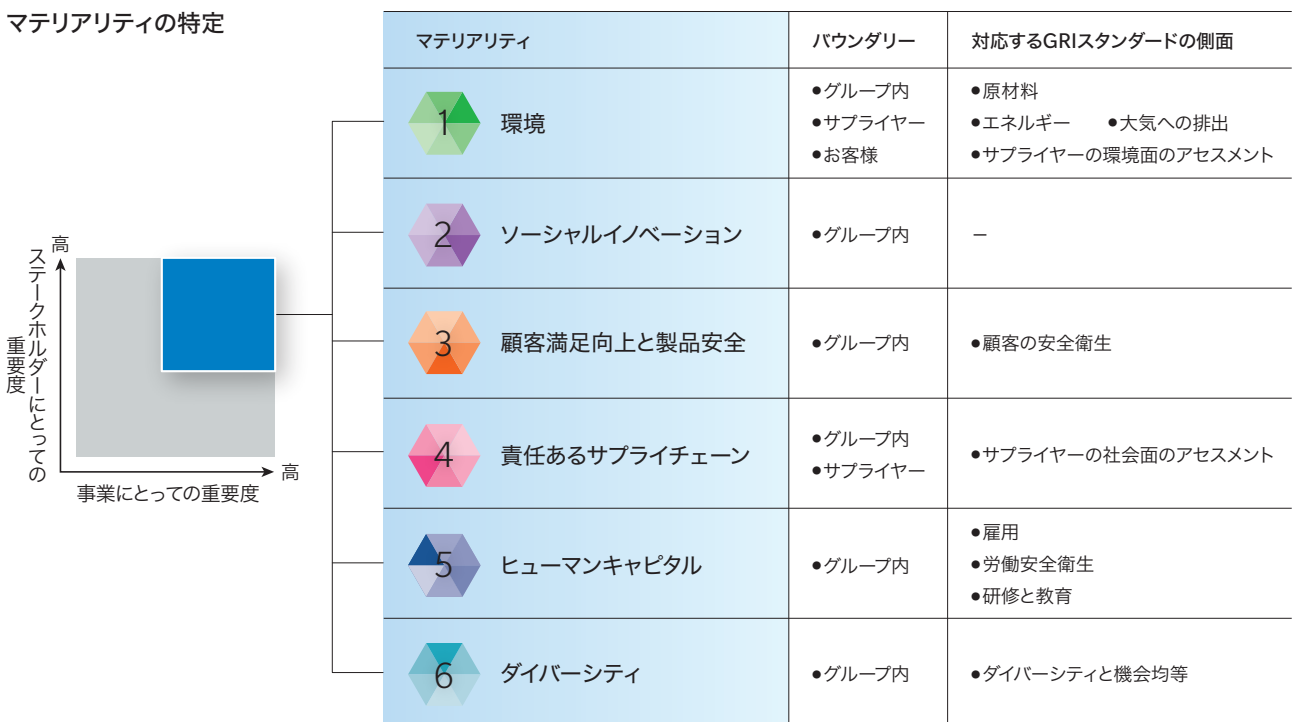
れらを「ステークホルダーにとっての重要度」と「事業にとっての重要度」という2側面から定量評価し、重要度を検証しました。また、各課題の重要度の判断に客観的な視点を取り入れるため、外部の有識者にも意見を伺い、CSR会議で妥当性を検証したうえでマテリアリティを特定しています。

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



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

投資家向け中期環境計画説明会

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。

2017年は6月および9月の2回、「中期環境計画2019」に関する投資家向け説明会を開催し、証券アナリストのべ23社、機関投資家23社に参加いただきました。これからも、継続的な情報発信を行います。



2017年に開催した中期環境計画説明会

「持続可能な開発目標(SDGs)」への貢献

2015年9月の国連サミットにおいて、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)が採択されました。

コニカミノルタは、中期経営計画「SHINKA 2019」において課題提起型デジタルカンパニーを目指す姿として掲げ、これまでの事業で培ってきた強みを活かして、さまざまな業種・業態のお客様の課題解決を支援する高付加価値な製品・サービスを提供しています。これにより、お客様のビジネスの進化、人間社会の進化に貢献しながら、企業としての持続的な成長を目指しています。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、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、さらには2030年をゴールとしたSDGsの達成に貢献していきたいと考えています。

アリティ(重要課題)を特定し、それらに注力することで、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、さらには2030年をゴールとしたSDGsの達成に貢献していきたいと考えています。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



中期環境計画2019と2017年度目標・実績、2018年度目標

マテリアリティ	Key Action	重要課題	中期環境計画2019		2017年度目標
			事業価値	環境価値	事業価値
環境	グリーンプロダクツ (企画・開発)	(1) お客様・社会が求めるサステナブルグリーンプロダクツ(SGP)の創出	売上高 ●サステナブルグリーンプロダクツ売上高: 7,700億円 (売上比率: 70%) コストダウン ●資源抑制コストダウン	●製品使用時のCO ₂ 削減効果: 17.2千トン ●調達段階のCO ₂ 削減効果: 45.9千トン ●資源有効利用量: 11.3千トン ●エミッションへの確実な対応 +SDGs視点の社会課題解決	売上高 ●サステナブルグリーンプロダクツ売上高: 6,400億円 (売上比率: 65%) コストダウン ●資源抑制コストダウン
		(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	●基準適合による環境負荷低減	売上高 ●販売機会損失ゼロ
		(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	●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
	グリーンファクトリー (調達・生産)	(1) エクセレントグリーンファクトリー活動	コストダウン ●エネルギー、資源コストダウン	●生産活動のCO ₂ 削減効果: 19千トン ●資源有効利用量: 2.8千トン ●水使用量削減: 220千m ³	コストダウン ●エネルギー、資源コストダウン
		(2) グリーンサプライヤー活動の拡大	コストダウン ●お取引先コストダウン 売上高 ●施策ノウハウのデータベース化、商材化	●お取引先でのCO ₂ 削減効果: 5千トン ●お取引先での資源有効利用量: 0.25千トン +SDGs視点の社会課題解決	コストダウン ●お取引先コストダウン
		(3) 再生可能エネルギーの導入拡大	売上高 ●販売機会損失ゼロ	●再生可能エネルギー比率: 1% +SDGs視点の社会課題解決	売上高 ●販売機会損失ゼロ
		(4) サプライチェーン上のリスク対応	リスク回避 ●調達・生産・販売影響ゼロ	●基準適合による環境負荷低減	リスク回避 ●調達・生産・販売影響ゼロ
	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) グローバルでお客様との関係強化	売上高 ●販売機会の獲得	●お客様先の環境負荷低減 +SDGs視点の社会課題解決	売上高 ●販売機会の獲得
		(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	●物流でのCO ₂ 削減効果: 0.3千トン ●資源有効利用量: 0.04千トン	コストダウン ●物流/包装コストダウン
		(3) 使用済製品の回収リサイクル法対応	リスク回避 ●販売影響ゼロ	●製品回収リサイクルによる資源循環	リスク回避 ●販売影響ゼロ

●地球温暖化防止 ●循環型社会への対応 ●化学物質リスク低減 ●環境全般 ●生物多様性への対応

		2017年度実績		2018年度目標		
環境価値	事業価値	環境価値	事業価値	環境価値	事業価値	
<ul style="list-style-type: none"> ●製品使用時のCO₂削減効果: 11.2千トン ●調達段階のCO₂削減効果: 36.9千トン ●資源有効利用量: 9.3千トン 	<p>売上高</p> <ul style="list-style-type: none"> ●サステナブルグリーンプロダクツ売上高: 6,576億円 (売上比率: 64%) <p>コストダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> ●資源抑制コストダウン 	○	<ul style="list-style-type: none"> ●製品使用時のCO₂削減効果: 10.9千トン ●調達段階のCO₂削減効果: 37.1千トン ●資源有効利用量: 10.3千トン 	○	<p>売上高</p> <ul style="list-style-type: none"> ●サステナブルグリーンプロダクツ売上高: 7,000億円 (売上比率: 65%) <p>コストダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> ●資源抑制コストダウン 	<ul style="list-style-type: none"> ●製品使用時のCO₂削減効果: 13.2千トン ●調達段階のCO₂削減効果: 39.8千トン ●資源有効利用量: 10.4千トン
<ul style="list-style-type: none"> ●基準適合による環境負荷低減 	<p>売上高</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売機会損失ゼロ 	○	<ul style="list-style-type: none"> ●基準適合による環境負荷低減 	○	<p>売上高</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売機会損失ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> ●基準適合による環境負荷低減
<ul style="list-style-type: none"> ●法規制適合による有害化学物質リスク低減 	<p>リスク回避</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売影響ゼロ 	○	<ul style="list-style-type: none"> ●法規制適合による有害化学物質リスク低減 	○	<p>リスク回避</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売影響ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> ●法規制適合による有害化学物質リスク低減
<ul style="list-style-type: none"> ●生産活動のCO₂削減効果: 17.4千トン ●資源有効利用量: 1.9千トン ●水使用量削減: 150千m³ 	<p>コストダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> ●エネルギー、資源コストダウン 	○	<ul style="list-style-type: none"> ●生産活動のCO₂削減効果: 25.6千トン ●資源有効利用量: 4.0千トン ●水使用量削減: 259千m³ 	○	<p>コストダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> ●エネルギー、資源コストダウン 	<ul style="list-style-type: none"> ●生産活動のCO₂削減効果: 23.4千トン ●資源有効利用量: 4.8千トン ●水使用量削減: 213千m³
<ul style="list-style-type: none"> ●お取引先でのCO₂削減効果: 3千トン ●お取引先での資源有効利用量: 0.15千トン 	<p>コストダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> ●お取引先コストダウン 	○	<ul style="list-style-type: none"> ●お取引先でのCO₂削減効果: 3.4千トン ●お取引先での資源有効利用量: 0.26千トン 	○	<p>コストダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> ●お取引先コストダウン 	<ul style="list-style-type: none"> ●お取引先でのCO₂削減効果: 5.4千トン ●お取引先での資源有効利用量: 0.35千トン
<ul style="list-style-type: none"> ●再生可能エネルギー比率: 0.2% 	<p>売上高</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売機会損失ゼロ 	○	<ul style="list-style-type: none"> ●再生可能エネルギー比率: 0.4% 	○	<p>売上高</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売機会損失ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> ●再生可能エネルギー比率: 0.6%
<ul style="list-style-type: none"> ●基準適合による環境負荷低減 	<p>リスク回避</p> <ul style="list-style-type: none"> ●調達・生産・販売影響ゼロ 	○	<ul style="list-style-type: none"> ●基準適合による環境負荷低減 	○	<p>リスク回避</p> <ul style="list-style-type: none"> ●調達・生産・販売影響ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> ●基準適合による環境負荷低減
<ul style="list-style-type: none"> ●お客様先の環境負荷低減 	<p>売上高</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売機会の獲得 	○	<ul style="list-style-type: none"> ●お客様先の環境負荷低減 	○	<p>売上高</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売機会の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ●お客様先の環境負荷低減
<ul style="list-style-type: none"> ●物流でのCO₂削減効果: 0.3千トン ●資源有効利用量: 0.005千トン 	<p>コストダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> ●物流/包装コストダウン 	○	<ul style="list-style-type: none"> ●物流でのCO₂削減効果: 0.5千トン ●資源有効利用量: 0.007千トン 	○	<p>コストダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> ●物流/包装コストダウン 	<ul style="list-style-type: none"> ●物流でのCO₂削減効果: 0.4千トン ●資源有効利用量: 0.02千トン
<ul style="list-style-type: none"> ●製品回収リサイクルによる資源循環 	<p>リスク回避</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売影響ゼロ 	○	<ul style="list-style-type: none"> ●製品回収リサイクルによる資源循環 	○	<p>リスク回避</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売影響ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> ●製品回収リサイクルによる資源循環

社会側面に関する目標・実績

マテリアリティ	Key Action	2017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	<ul style="list-style-type: none"> ●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
顧客満足向上と 製品安全	高信頼品質の実現	<ul style="list-style-type: none"> ●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
	新たな品質価値の創出	<ul style="list-style-type: none"> ●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
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調達の推進	<p>CSR調達</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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) <p>紛争鉱物問題への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ●紛争鉱物調査に関するお取引先からの回答の回収率:95%以上 ●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	ワークスタイル変革	<ul style="list-style-type: none"> ●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
	人財育成	<ul style="list-style-type: none"> ●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
	労働安全衛生	<ul style="list-style-type: none"> ●重篤災害※4発生件数:0件 ●休業災害度数率※5:0.1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
	従業員の健康向上	<ul style="list-style-type: none"> ●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 <p>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</p>
ダイバーシティ	女性のキャリア形成支援	<ul style="list-style-type: none"> ●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% ●女性新卒採用比率のさらなる向上
	社外での経験・ グローバル視点の活用	<ul style="list-style-type: none"> ●外国籍従業員の積極的採用と育成

※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 重大セキュリティ事故:製品セキュリティに関し、製品使用者のビジネスに深刻かつ重大な影響を及ぼした場合を対象とします

※3 RPA(Robotic Process Automation):パソコンでの定型作業の自動化

2017年度実績	2018年度目標・計画
<ul style="list-style-type: none"> ● BICにおいて、4件のプロジェクトが新たに事業化ステージへ進展 ● において“見える化”する「Kunkun body(クンクンボディ)発売開始(BIC Japan) ● 「ケアサポートソリューション®」において介護スタッフへの満足度調査実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 「ケアサポートソリューション®」において介護スタッフへの満足度調査を継続実施するとともに課題改善を実施
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品の重大事故※1発生件数:0件 ● サービスビジネス領域における製品の重大なセキュリティ事故※2発生件数:0件
<ul style="list-style-type: none"> ● 事業の特性に合わせて満足度調査を実施 ● 事業ごとに課題を設定し、改善を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 満足度調査の継続的な実施と、その結果を踏まえた改善の実施 ● デザイン思考による顧客価値創造における検証プロセスの構築
<p>CSR調達</p> <ul style="list-style-type: none"> ● お取引先へのCSR活動の要請:100%実施 ● CSR診断:グループ生産拠点3拠点および重要なお取引先50社の診断完了 ● 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1社の監査完了 	<p>CSR調達(2017~2019年度)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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
<p>紛争鉱物問題への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 紛争鉱物調査に関するお取引先からの回答の回収率:99% ● お客様からの調査要請への対応:100%対応 	<p>紛争鉱物問題への対応(2017~2019年度)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 紛争鉱物調査に関するお取引先からの回答の回収率:95%以上 ● お客様からの調査要請への対応:100%対応
<ul style="list-style-type: none"> ● リモートワークの本格展開 ● イノベーションのための兼業・副業の解禁 ● ジョブ・リターン制度の導入 ● RPA※3活用により、45業務4200時間の効率化を実現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務・職場環境の整備 ● 業務プロセスの改革 ● 多様な人材活用 ● 制度の拡充 ● 役割と権限の明確化 ● RPA※3による効率化:約19000時間創出
<ul style="list-style-type: none"> ● Global E-Jukuの実施(13ヵ国34名が参加) ● 目指す人材像、必要な能力・スキルを明示し、教育プログラムを拡充 ● 若手層海外派遣プログラムを開始(計24名を派遣) ● 新規事業提案を通して「デジタルイノベーション創出」の型を習得するプログラムを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● ハイポテンシャル人材の育成スピードの加速、幹部層のグローバルでの人材育成 ● 若手層海外派遣プログラムの推進 ● 顧客起点で新たな事業を生み出していく「ビジネスプロデューサー」の育成 ● IoTビジネスモデルの確立に向けた人材育成
<ul style="list-style-type: none"> ● 重篤災害※4発生件数:0件 ● 休業災害度数率※5:国内:0.22 海外:0.20 ● コニカミノルタ独自の管理指標「不安全点※6」は過去3年間の2割減を達成 	<ul style="list-style-type: none"> ● 重篤災害※4発生件数:0件 ● 休業災害度数率※5:2017~2019年度 0.1以下 ● コニカミノルタ独自の管理指標「不安全点※6」による安全衛生マネジメント力の向上 ● 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の進化 ● 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
<ul style="list-style-type: none"> ● 病気休職者の発生抑制 病気休職者数:26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・脂質で病院受診が必要なリスク者減少率:2016年度対比4.3%減少 ② 特定保健指導対象者減少率:2016年度対比3.3%減少 	<ul style="list-style-type: none"> ● 病気休職者の発生抑制 ● 健康リスク保有者の低減
<ul style="list-style-type: none"> ● 社長直轄組織として「ダイバーシティ推進室」を設立 ● 推進のキーとなる対象層に対するワークショップの実施(経営層、部長層、管理職層、女性従業員) ● 介護に対する従業員の実態把握調査実施と不安解消に向けた情報発信 ● 女性管理職への登用:女性管理職比率5.5% ● 女性新卒者の積極採用:女性採用率33% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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、柔軟で多様な働き方の推進 ● 女性管理職への登用:女性管理職比率7%(2019年度) ● 女性新卒採用比率のさらなる向上:30%以上
<ul style="list-style-type: none"> ● コニカミノルタ(株)新入社員に占める外国籍従業員の比率:14%(2018年4月) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本国内におけるキャリア人材・海外人材の積極採用 ● 社外での経験・知見を得る機会の提供 ● グローバルな人材交流を活発化し、互いに刺激し合い、学び合える「イノベーション創出の場」の提供

※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)

※5 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

※6 不安全点:発生した災害と事故をその種類と程度により点数化した数値

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 	調達 	生産 	物流 
品質向上施策	<ul style="list-style-type: none"> 「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 	<ul style="list-style-type: none"> 自社のICTシステムを取引先へ展開しデータ連携することで分析力の向上と予知予防策を展開 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 	<ul style="list-style-type: none"> 生産拠点の環境、品質、安全、セキュリティを含めた現場力・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などの収集・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 	<ul style="list-style-type: none"> 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.79)				
環境施策	<ul style="list-style-type: none"> お客様・社会が求めるサステナブルグリーンプロダクツの創出 サステナブルグリーンプロダクツを実現する環境技術開発 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 物流効率化によるCO₂削減 包装材料の使用量削減
環境マネジメント(→P.80)				
人財施策	<ul style="list-style-type: none"> 若手技術者を育成する「チャレンジ技術者フォーラム」 デジタルソリューションカンパニーに向けたビジネス創出の実践的方法教育(MOT教育) 特許の取得が加速する中国での知財教育 	<ul style="list-style-type: none"> 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 コンプライアンス(規則・遵法)や調達専門知識の教育 	<ul style="list-style-type: none"> 生産人財の全社横断的な育成の仕組み構築と実践 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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.81)				
IT施策	<ul style="list-style-type: none"> IoTやAIなどの最先端技術の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> お取引先との調達ICT連携で双方の業務効率を向上 	<ul style="list-style-type: none"> ICTを用いたワークフロー改革に基づく高効率生産 	<ul style="list-style-type: none"> 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、販売から生産をつなぐシステムと業務プロセスの改善
ITマネジメント(→P.82)				
コスト施策	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 お取引先の生産性向上を狙った「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グローバル調達活動の展開 	<ul style="list-style-type: none"> 生産自動化/ICTを用いた生産革新に基づく省人力化 開発と生産が連携した、働き方改革と製造原価低減 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 グローバル需給調整による各拠点の在庫最適化と、輸送効率を考慮した物流ルートの見直し

営業・販売



- 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



- 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

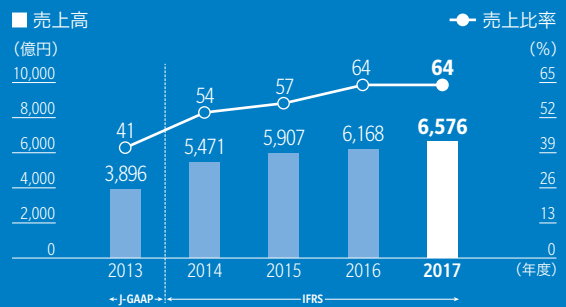
- リモートサポート・メンテナンスによるトラブルの早期解決

- 営業拠点の集約

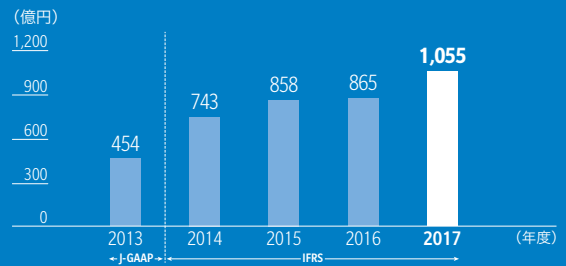
- グローバルサポートセンターの開設によるサポート業務の効率化

お客様の価値創造への貢献による成果

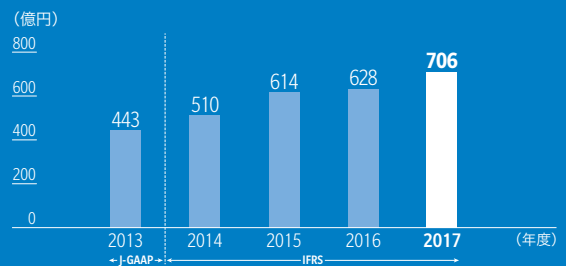
お客様の環境負荷低減に貢献するサステナブルグリーンプロダクツ売上高が拡大



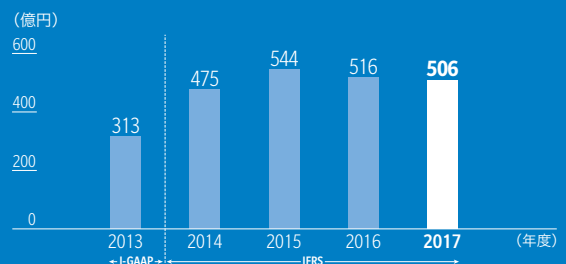
お客様のコスト削減と効率性を支援するOPS売上高が拡大



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



品質マネジメント

サービスビジネスへの業容転換を図るなか、
「メーカー視点の品質」から「お客様視点の品質」へと変革し、顧客満足No.1を追求します

※ 詳細は、「CSRレポート2018」P.31-34(顧客満足向上と製品安全)でも紹介しています。https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/download/2018/index.html

中期品質計画2017～2019

中期経営計画「SHINKA 2019」において目指す姿として「課題提起型デジタルカンパニー」による社会課題の解決を掲げています。現場で働く方々の問題解決が最終的に社会課題の解決につながるのと考えるのもと、商品やサービスの提供を通じてお客様と向き合う品質保証も変革が必要です。それには、コニカミノルタすべての活動をお客様視点に変えていくことが重要になります。

こうした認識のもと、2017年度から新たにスタートしたのが、「メーカー視点の品質」から「お客様視点の品質」への変革をコンセプトとした「中期品質計画2017～2019」です。

この計画では、「高信頼品質の実現」により、お客様へ「安全・安心」を提供するとともに、「新たな品質価値の創出」によって、お客様に「感動」を提供していくことで、「顧客満足No.1」を目指します。

高信頼品質の実現に向けては、“モノの保証”から“コトの保証”への転換を図ると同時に、サービスビジネス領域における品質リスク低減と品質保証強化に取り組んでいます。

一方、新たな品質価値の創出に向けては、“お客様の現場”を起点にした取り組みを推進し、お客様の感情を汲み取り、潜在的な課題を発掘し解決することで、お客様の期待を超える新たな感動をお届けできるよう進めています。

セキュアな製品開発・運用の強化

IoT時代のあらゆるものがネットにつながる社会では、製品の脆弱性を悪用した不正侵入や不正操作、データ改ざんなどのセキュリティ事故は、お客様に大きな損害を与えかねない新たな脅威となります。コニカミノルタは中期経営計画のなかで、「Workplace Hub」に代表される「エッジIoT戦略」を成長・新規事業分野の大きな柱として位置づけており、従来の基盤事業と比較してIoTセキュリティ事故のリスクも増大してくると考えています。

そこで、製品の脆弱性に関する情報を全社で一元管理し必要な対応を推進するとともに、社外の公的機関等と連携するための全社共通組織として「KM-PSIRT※」を立ちあげ、活動を開始しました。また、製品の企画から開発・運用までのライフサイクルにわたるセキュリティガイドラインを制定し、

セキュアな製品の市場への提供、事故発生時の迅速な対応と報告を行う仕組みも、並行して構築していきます。

※ KM-PSIRT (Product Security Incident Response Team):コニカミノルタの製品脆弱性対応チーム

サービスビジネス領域における 品質保証の体制づくり

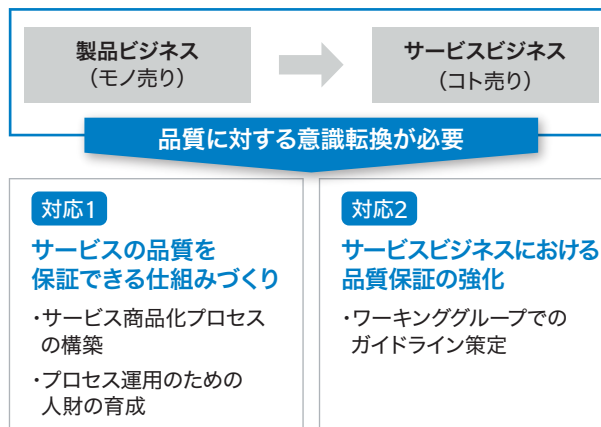
サービスビジネス領域では、“モノの保証”から“コトの保証”への転換とプロセスの変革が求められています。“コト”は“モノ”と比べ、「形がない」「品質の事前確認ができない」「結果だけでなくそこに至る過程も重要」などの違いがあり、高信頼品質の実現に向けた課題となっています。

こうした認識のもと、サービスビジネスにおける上流段階での品質保証の仕組みづくりとして、「サービス商品化プロセスの構築」と、プロセス運用のための「人財の育成」を進めています。

サービスビジネスの開発では「アジャイル開発」手法も活用し、お客様の求める品質を素早く捉え、品質保証の強化に活かしています。その実行拠点も国内のみならず、お客様との接点に近い場所、すなわちグローバルに展開しています。したがって、グローバルな視点での品質保証強化に取り組んでいます。

さらに、サービスビジネスにおいてコアとなる「クラウドサービス」「製品セキュリティ」「アジャイル開発」をキーワードとした全社横断のワーキンググループを発足し、それぞれ品質基準や運用ガイドラインの策定と、その実践に取り組んでいます。

サービスビジネス領域における品質対応



環境マネジメント

環境課題の解決と事業成長の両立を追求しながら、ステークホルダーとともに、2050年に「カーボンマイナス」の実現を目指します

※ 詳細は、「CSRレポート2018」P.15-24(環境)でも紹介しています。 <https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/download/2018/index.html>

長期環境ビジョン「エコビジョン2050」

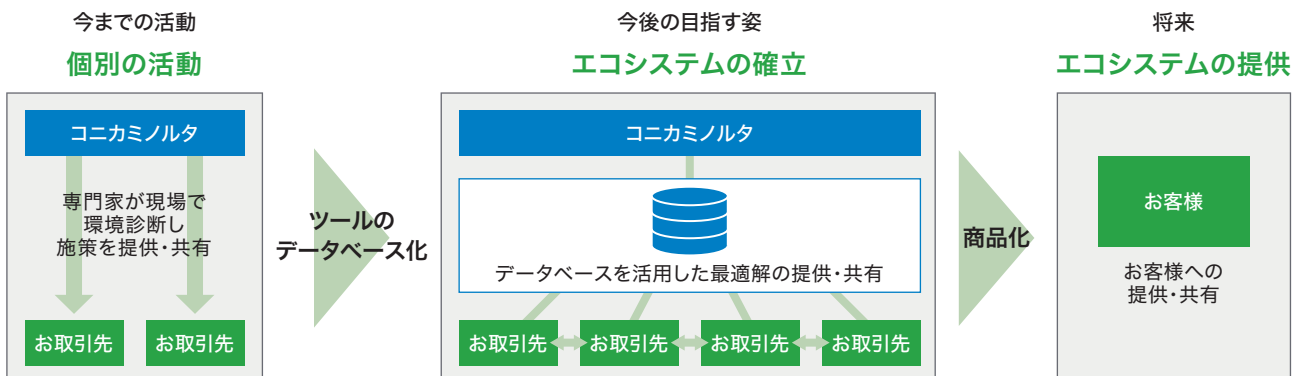
コニカミノルタは、2050年を見据えた長期環境ビジョン「エコビジョン2050」、2019年度をターゲットとした「中期環境計画2019」のもとに、環境負荷を抑制して持続可能な社会づくりへの貢献を目指しています。2017年度からは、「エコビジョン2050」を進化させ、より意欲的な目標として「カーボンマイナス」という概念を追加しました。2050年に自社製品のライフサイクル全体におけるCO₂排出量を2005年度比で80%削減することに加え、ステークホルダーとの連携により、事業活動によるCO₂排出量を上回るCO₂排出削減効果を生み出していくことを目指します。(カーボンマイナス目標の詳細はP.12参照)

「カーボンマイナス」の実現に向けたステークホルダーとの価値共創

地球規模での環境課題を解決するには、自社だけの取り組みには限界があり、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ともに取り組むことで、環境への貢献を拡大していくことが重要です。

例えば、自社で実践した省エネ手法をデータベース化し、お取引先と共有することで、お取引先自身が省エネ施策を考え、実行できるようになります。その活動をお客様とも共有し、連携の輪をグローバルに広げていくことで、地球環境問題の解決に対する貢献を飛躍的に大きくできると考えています。

ステークホルダーとの価値共創



ともに環境活動に取り組む、お客様の声

これまで、当社には「環境活動には費用がかかる」との固定観念がありましたが、コニカミノルタの講演を聞き、環境活動はコストダウンにつながる活動だと認識できました。

そこで、コニカミノルタの環境経営支援コンテンツサービス「biz-Library」をテキストとして、まずは主力工場においてエネルギー使用量の「見える化」に取り組みました。その結果を踏まえ、大きな割合を占めるガス使用量に着目し、製造プロセスの最適化や放熱ロス対策などを、製品品質への影響を検証しながら実施したところ、CO₂削減とコストダウンを達成できました。

コストダウン効果を目のあたりにすることで、現場の環境意識が変化し、以降は自発的に多くの省エネ施策の提案が上がるようになりました。現在、この成功事例を他工場へも展開中です。

株式会社パロマ 工場長統括室長 **大原 玄様**

ともに環境活動に取り組む、お取引先の声

グリーンサプライヤー活動を通じて、省エネルギーや資源削減の施策および試算方法など多くのアドバイスをいただき、おかげさまで環境貢献活動の第一歩を踏み出すことができました。

また投資が必要な施策については、短期・中期・長期と償却期間を分けた提案をいただき、経営的な観点から投資判断を進めることができました。

政府からも環境保全の施策について、いくつかの提案がありましたが、この活動を推進することで、より一層前向きに取り組むことができました。今後は、コニカミノルタの診断ツールを応用しながら自己診断可能な仕組みづくりを展開していきたいと考えています。



思柏精密模具注塑(無錫)有限公司 董事長

上田 雄史様

人財マネジメント

お客様や社会の課題解決に向けて新しい価値を創造できる人財の力を
企業成長の推進力にしていきます。

※ 詳細は、「CSRレポート2018」P.39-48(ヒューマンキャピタル/ダイバーシティ)でも紹介しています。 <https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/download/2018/index.html>

ダイバーシティの推進

グローバル企業としてのコニカミノルタの強みの一つに、世界中のあらゆる地域で、国籍や人種、思想、文化、言語、性別、年齢、専門性など、さまざまな違いを持った人財が活躍していることが挙げられます。コニカミノルタでは人財の多様性こそが、これまでにない革新的な発想やアイデアをもたらし、お客様や社会の課題解決に寄与する新しい価値を生み出す源泉だと考えています。

こうした認識のもと、多様性(Diversity)の尊重と一体性(Inclusion)に注力する「ダイバーシティ推進室」を社長直轄組織として2017年4月に設立しました。ダイバーシティ推進室は、Diversity and Inclusionの本質理解の浸透と2016年度から強化している女性従業員の活躍推進に注力しています。そして、グローバル人財や障がい者の活躍を推進する各部門とも連携し、性別や国籍など属性の多様性だけでなく、価値観・人生観といった多様性も尊重される組織風土づくりに取り組んでいます。

ワークスタイル変革

コニカミノルタでは、業務プロセス、人財活用、役割と権限、制度、環境といった多角的視点からワークスタイルの変革を進めています。これにより、従業員一人ひとりの仕事に対する満足度と労働生産性の向上を図ると同時に、非連続な変化が発生し続ける環境下で、競争力の源泉となる創造性とイノベーションを創出していきます。

2017年度は、「イノベーション創出のための兼業・副業の解禁」と「ジョブ・リターン制度の導入」を実施しました。兼業・

副業の解禁では、「コニカミノルタで働きながら、自ら起業したい」「IT・プログラミングなどの技術を高めたい」といった意欲を持った従業員のニーズに応えるだけでなく、兼業・副業先の経験を通して得た知見や技術を活かして、イノベーション創出の起点となることが期待されます。

また、ジョブ・リターン制度は、育児や介護、配偶者の転勤などによって本人の意図に反して退職せざるを得なかった人財や、自己のキャリアアップのための留学・転職などを理由に退職した人財に、復職の機会を提供する制度です。退職前に培った知識や経験に加えて、退職後に得た知見や人脈、経験を活かして、さらなる活躍が期待されます。

人財育成

コニカミノルタでは、グローバル競争に打ち勝つ「真の経営者(幹部人財)」の育成を目的に、海外グループ会社を含めた経営幹部候補者を対象に、「経営幹部育成プログラム(Global E-Juku)」を実施しています。

また、若手社員を対象とした「海外短期派遣プログラム」では、多様な価値観のなかでの交流やリーダーシップの実践を通じて、グローバルに活躍するために必要な視座の向上・視野の拡大を図っています。



海外短期派遣プログラム参加者と現地の従業員

Focused Topics

人財を活かしたイノベーション力が評価され、「日経Smart Work大賞2018」で大賞を受賞

コニカミノルタは、日本経済新聞社が実施した「日経Smart Work大賞2018」において、最高位の「大賞」を受賞しました。

「Smart Work経営」とは、「多様で柔軟な働き方の実現等により人材を最大限活用するとともに、イノベーションを生み、新たな市場を開拓し続ける好循環をつくり、生産性など組織のパフォーマンスを最大化させることを目指す経営戦略(日経グループの定義より)」のこと。第1回となる今回の大賞は、2017

年に全上場企業と有力非上場企業を対象に実施された「第1回 日経Smart Work経営調査」の結果に基づき、外部審査委員会が総合的に審査し、選出したものです。

今回の受賞は、これまでに進めてきた多様な人材の活用とイノベーション創出に向けた取り組みの成果が評価されたものと考えます。



ITマネジメント

中期経営計画と連動したIT中期計画のもと、社内IT基盤の強化のみならず、IoTビジネスの基盤開発・運用も進めています。

※ 詳細は、「ITパフォーマンスレポート」でも紹介しています。https://www.konicaminolta.com/jp-ja/corporate/document-download/it-performance-report.html

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

ITセキュリティマネジメントシステム および情報漏洩防止策

コニカミノルタでは、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、2017年度末時点で16社が同認証を取得しています。

2016年1月から、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。

2017年度は、相対的にリスクが高いと考えているAPAC/中国地域の子会社各社と、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、各地域との連携を強化しました。

また、情報漏洩防止策も継続的に取り組んでおり、次世代ファイアウォール導入によるネットワーク監視強化に加え、2017年度は新たにエンドポイント内部における不審な挙動の監視を開始しています。

※ CSIRT(シーサート):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

Focused Topics

RPA(ロボティックプロセスオートメーション)による業務自動化

業務プロセス改革/業務効率化施策の一環として、RPAの導入を推し進めています。

2017年度は日本国内およびアジア地域で展開を開始し、2018年度から欧州地域、北米地域へのグローバル展開を計画しています。グローバルで展開することで、拠点をまたがって横断的に共通業務の標準化・集約化が進み、ほかの地域の資産を活用することもできるため、グローバルチームを構築し

て効率的に進めています。

自動化を進めることで、効率化以外にも業務品質の向上といった効果も出ています。RPAの取り組みは、自社業務の生産性向上のみならず、RPAに取り組む過程を通して「SHINKA 2019」で目指している「課題提起型デジタルカンパニー」を支える人材育成の役割も担います。また、RPAを使用した商材展開の検討も事業部門と連携しながら進めています。

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、世界の投資市場では、財務面に加えて、人材や環境、企業統治などの取り組みに優れた企業を選定し、投資する「ESG投資」が注目されています。

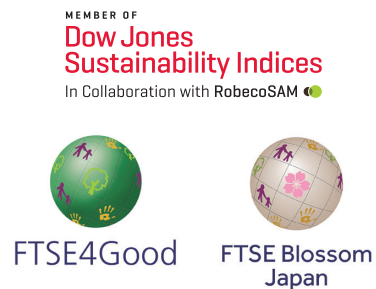
当社は、国際的なESG投資指標の構成銘柄に選定されています。米国のS&P Dow Jones Indices社とスイスのRobecoSAM社による「Dow Jones Sustainability Index」のWorld Indexには2012年から連続で採用され、Asia Pacific Indexには2009年から連続で採用されています。また、「FTSE4Good Index Series」には2003年から連続で採用されています。

さらに、2017年度は、「Dow Jones Sustainability World Index」において、「産業別リーダー企業」に選定。産業グループ「Technology Hardware & Equipment」に分類された世界約120社の中でトップの評価を受けました。この産業別リーダー企業には、世界で24社が選ばれ、日本企業の中では当社が唯一選定されました。

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。

国内外の著名な投資指標への組み入れ

- 2018年 8月 「JPX日経インデックス400」構成銘柄に6年連続で採用
- 2018年 7月 「MSCI ESG Leaders Indexes (旧MSCI Global SRI)」の構成銘柄に9年連続[※]で採用
- 2018年 7月 「FTSE4Good Index Series」に15年連続で採用
- 2018年 7月 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)が採用した3つの投資指標「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
- 2018年 3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
- 2017年 9月 「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に6年連続で採用されるとともに、産業別リーダー企業に選定



※ 2010年より以前の組み入れの有無については情報なし

国際的なESG格付け機関からの評価

- 2018年 7月 ISS-oekom (ISS イーコム社)によるCSR格付において、世界の電子機器産業をリードする企業として「Prime(プライム)」に8年連続で認定
- 2018年 2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「ゴールドクラス」に選定
- 2017年 10月 持続可能な経済を実現させる活動を行う国際NGOのCDPより最高評価の「気候変動Aリスト」企業に認定



日本における各種経営度調査

- 2018年 2月 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」に選定
- 2018年 2月 「第21回環境コミュニケーション大賞」において、「地球温暖化対策報告優秀賞」を受賞
- 2018年 2月 「第20回日経アニュアルレポートアワード」で準グランプリを受賞
- 2018年 1月 日本経済新聞社が主催する「日経Smart Work大賞2018」において「大賞」を受賞



財務セクション

10年間の主要財務データ -----	85
---------------------------	-----------

財務分析 -----	87
-------------------	-----------

事業環境 -----	87
営業概況 -----	87
セグメント別概況 -----	88
キャッシュ・フローの状況 -----	90
設備投資等の概要 -----	91
研究開発 -----	91
財政状態 -----	92
配当政策 -----	93
今期(2019年3月期)の見通し -----	94

連結財務諸表 -----	95
---------------------	-----------

連結財政状態計算書 -----	95
連結損益計算書 -----	97
連結包括利益計算書 -----	98
連結持分変動計算書 -----	99
連結キャッシュ・フロー計算書 -----	100

10年間の主要財務データ

コニカミノルタ株式会社および子会社

3月31日終了事業年度

	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
連結財務ハイライト				
売上高[百万円]	947,843	804,465	777,953	767,879
営業利益[百万円]	56,260	43,988	40,022	40,346
売上高営業利益率[%] ^{※1}	5.9	5.5	5.1	5.3
経常利益[百万円]	45,403	40,818	33,155	34,758
売上高経常利益率[%] ^{※2}	4.8	5.1	4.3	4.5
税引前利益[百万円]	—	—	—	—
税引前利益率[%]	—	—	—	—
当期利益[百万円]	15,179	16,931	25,896	20,424
売上高当期利益率[%] ^{※3}	1.6	2.1	3.3	2.7
親会社の所有者に帰属する当期利益[百万円]	—	—	—	—
親会社の所有者に帰属する当期利益率[%]	—	—	—	—
一株当たり当期純利益、基本的一株当たり当期利益(EPS)[円] ^{※4}	28.62	31.93	48.84	38.52
一株当たり純資産(BPS)[円]	779.53	791.28	806.53	817.81
一株当たり配当額[円]	20	15	15	15
配当性向[%] ^{※5}	70.0	47.0	30.7	38.9
研究開発費[百万円]	81,778	68,475	72,617	72,530
売上高研究開発費率[%] ^{※6}	8.6	8.5	9.3	9.4
営業活動によるキャッシュ・フロー[百万円]	107,563	113,377	67,957	72,367
投資活動によるキャッシュ・フロー[百万円]	-90,169	-40,457	-44,738	-42,757
フリー・キャッシュ・フロー[百万円]	17,394	72,920	23,219	29,610
収益性				
ROE(J-GAAP)[%] ^{※7}	3.7	4.1	6.1	4.7
ROE1(IFRS)[%] ^{※8}	—	—	—	—
ROE2(IFRS)[%] ^{※9}	—	—	—	—
ROA[%] ^{※10}	1.6	1.9	3.0	2.3
ROIC[%] ^{※11}	6.5	5.3	5.1	5.2
効率性				
資産合計(総資産)[百万円]	918,058	865,797	845,453	902,052
総資産回転率[回] ^{※12}	1.00	0.90	0.91	0.88
有形固定資産[百万円]	227,860	205,057	190,701	178,999
有形固定資産回転率[回] ^{※13}	4.00	3.72	3.93	4.15
棚卸資産[百万円]	129,160	98,263	100,243	105,080
棚卸資産回転月数[月] ^{※14}	3.21	2.68	2.67	2.81
売上債権[百万円]	171,835	177,720	163,363	174,193
売上債権回転月数[月] ^{※15}	2.56	2.47	2.42	2.52
安全性				
自己資本、親会社の所有者に帰属する持分[百万円]	413,380	419,535	427,647	433,669
自己資本比率、親会社所有者帰属持分比率[%]	45.0	48.5	50.6	48.1
流動資産[百万円]	504,919	489,253	501,876	565,923
流動比率[%] ^{※16}	162.41	183.03	206.98	247.17
D/Eレシオ[倍] ^{※17}	0.56	0.47	0.45	0.53
Net D/Eレシオ[倍] ^{※18}	0.23	0.08	0.04	-0.01
投資指標				
株価収益率(PER)[倍] ^{※19}	29.28	34.17	14.27	18.77
株価純資産倍率(PBR)[倍] ^{※20}	0.93	0.73	1.16	1.13

※1 売上高営業利益率=営業利益÷売上高×100 (%)

※2 売上高経常利益率=経常利益÷売上高×100 (%)

※3 売上高当期利益率=当期利益÷売上高×100 (%)

※4 EPS=親会社の所有者に帰属する当期利益÷期中平均株式数

※5 配当性向=配当金総額÷当期利益×100 (%)

※6 売上高研究開発費率=研究開発費÷売上高×100 (%)

※7 ROE(J-GAAP)=当期利益(累計)÷自己資本期首・期末平均

※8 ROE1(IFRS)=親会社の所有者に帰属する当期利益÷資本金、資本剰余金、利益剰余金、自己株式の合計(期首・期末平均)

※9 ROE2(IFRS)=親会社の所有者に帰属する当期利益÷親会社の所有者に帰属する持分(期首・期末平均)

※10 総資産当期純利益率(ROA)=親会社の所有者に帰属する当期利益÷総資産(期首・期末平均)

2013年3月期	2014年3月期	2014年3月期(IFRS)	2015年3月期(IFRS)	2016年3月期(IFRS)	2017年3月期(IFRS)	2018年3月期(IFRS)
813,073	943,759	935,214	1,002,758	1,031,740	962,555	1,031,256
40,659	58,144	39,859	65,762	60,069	50,135	53,844
5.0	6.2	4.3	6.6	5.8	5.2	5.2
38,901	54,621	—	—	—	—	—
4.8	5.8	—	—	—	—	—
—	—	37,736	65,491	58,029	49,341	49,124
—	—	4.0	6.5	5.6	5.1	4.8
15,124	21,861	28,431	40,969	32,000	31,485	32,207
1.9	2.3	3.0	4.1	3.1	3.3	3.1
—	—	28,354	40,934	31,973	31,542	32,248
—	—	3.0	4.1	3.1	3.3	3.1
28.52	41.38	53.67	81.01	64.39	63.65	65.17
876.65	929.04	968.15	1,067.97	1,037.96	1,057.92	1,060.72
15	17.5	17.5	20.0	30.0	30.0	30.0
52.6	42.3	32.6	24.7	46.6	47.1	46.0
71,533	71,184	69,599	74,295	76,292	73,275	77,021
8.8	7.5	7.4	7.4	7.4	7.6	7.5
66,467	89,945	90,058	101,989	59,244	68,659	65,367
-63,442	-55,776	-54,143	-54,014	-110,788	-70,594	-133,737
3,025	34,169	35,914	47,975	-51,544	-1,935	-68,370
3.4	4.6	—	—	—	—	—
—	—	6.1	8.6	6.5	6.3	6.3
—	—	—	—	—	6.1	6.1
1.6	2.3	2.9	4.1	3.2	3.2	2.9
5.2	7.3	5.0	8.3	7.0	5.2	5.1
940,553	966,060	991,700	1,001,800	976,370	1,005,435	1,203,907
0.88	0.99	0.96	1.01	1.04	0.97	0.93
179,903	173,362	177,056	181,641	187,322	190,580	192,941
4.53	5.34	5.23	5.59	5.59	5.09	5.38
112,479	115,275	115,175	120,803	121,361	136,020	139,536
2.60	2.52	2.82	2.54	2.58	2.87	2.81
194,038	220,120	240,459	248,827	245,047	236,722	255,972
2.47	2.53	3.09	2.72	2.73	2.70	2.73
464,904	478,404	498,542	535,976	514,285	524,331	524,513
49.4	49.5	50.3	53.5	52.7	52.1	43.6
579,593	589,331	569,552	570,640	496,216	499,446	581,676
205.04	206.62	200.83	202.43	194.40	199.58	214.32
0.48	0.41	0.41	0.31	0.33	0.35	0.56
0.02	0.02	0.03	-0.02	0.13	0.18	0.27
24.12	23.27	17.94	15.07	14.85	15.65	13.99
1.27	0.96	0.99	0.86	0.90	0.94	0.86

※11 投下資本利益率(ROIC)=税引後営業利益÷(資本金+資本剰余金+利益剰余金+自己株式+有利子負債-現金及び現金同等物(期首・期末平均))

※12 総資産回転率=売上高÷期首期末平均総資産(回)

※13 有形固定資産回転率=売上高÷期首期末平均有形固定資産(回)

※14 棚卸資産回転月数=(当期末棚卸資産残高)÷(直近3カ月の平均売上原価)

※15 売上債権回転月数=売上高÷期首期末平均売上債権(回)

※16 流動比率=流動資産÷流動負債(%)

※17 D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本(倍)

※18 Net D/Eレシオ=(有利子負債-手元資金)÷自己資本(倍)

※19 株価収益率(PER)=期末株価÷EPS

※20 PBR(J-GAAP)=期末株価÷1株当たりの純資産

PBR(IFRS)=期末株価÷1株当たり親会社所有者帰属持分

財務分析

事業環境

当連結会計年度(以下「当期」)における経済情勢を振り返りますと、米国では堅調な個人消費を背景に底堅く経済成長を継続し、欧州経済も個人消費に加え輸出を中心に堅調に成長しました。中国は財政政策と個人消費が下支えして

安定した成長を維持し、インドやASEANなどの新興国経済も引き続き成長しました。我が国経済は堅調な世界経済に支えられて企業収益が改善し、緩やかな回復基調を示しました。

営業概況

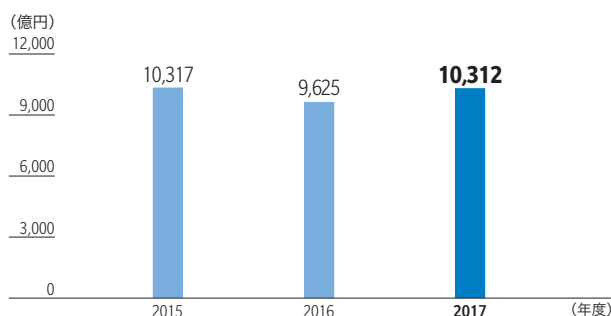
当期における当社グループの連結売上高は、1兆312億円(前期比7.1%増)となり、すべての事業セグメントで増収となりました。オフィス事業はカラー複合機が北米での堅調な販売に加え、中国での販売が大きく伸長し、プロフェッショナルプリント事業はカラーデジタル印刷システムの販売が中国で大きく増加したことに加え、欧州においても伸長、産業印刷も北米を中心に販売が拡大しました。ヘルスケア事業は北米でのデジタル製品の販売が伸長、産業用材料・機器事業は、計測機器ユニットが当期を通して好調を継続して大幅な増収を達成しました。

中期経営計画「SHINKA 2019」の方針に沿って業容転換を加速するため、国内で53億円、海外では46億円の構造改革費用を計上しました。また、企業不動産戦略として「ファシリティ(土地・建物)の活用最適化」を実施し、資産流動化による収益を203億円計上することにより、構造改革費用や大型買収に係る経費を含む新規事業への投資を補いました。

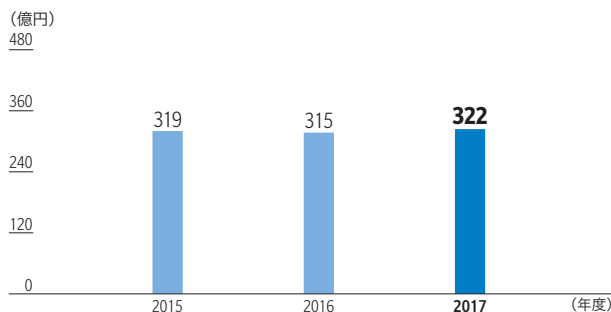
これらの結果、営業利益は538億円(前期比7.4%増)となりました。すべての事業セグメントで増益となり、当社グループ全体としても増益となりました。

税引前利益は491億円(前期比0.4%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益は322億円(同2.2%増)となりました。

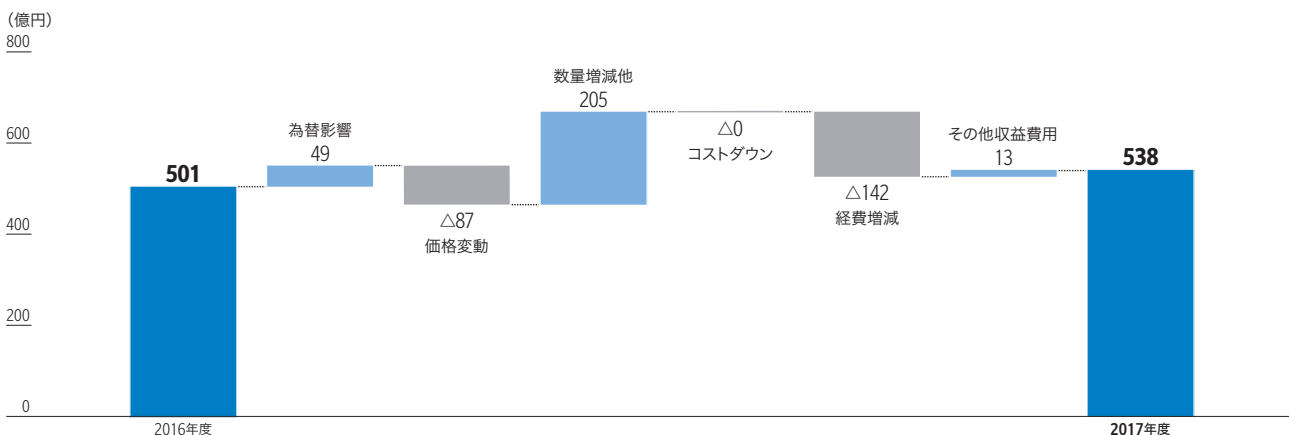
売上高



親会社の所有者に帰属する当期利益



2017年度営業利益 前年比増減



主な通貨の為替レートと収益影響度

(為替レート:円)

	2016年度	2017年度	対前年影響額		為替感応度 ^{※2}	
			売上高(億円)	営業利益(億円)	売上高(億円)	営業利益(億円)
米ドル	108.38	110.85	77	△1	32	0
ユーロ	118.79	129.70	201	93	18	7
ポンド	141.60	147.03	18	△0	3	1
欧州通貨 ^{※1}	-	-	263	96	26	11
人民元	16.11	16.75	20	4	29	11
豪ドル	81.56	85.78	16	5	4	1
その他通貨	-	-	21	9	-	-
予約影響額	-	-	-	△64	-	-
対前年影響額合計	-	-	397	49	-	-

※1 欧州通貨:ユーロ/ポンド以外の欧州通貨も含む

※2 為替感応度:1円変動時の影響額(年間)

セグメント別概況

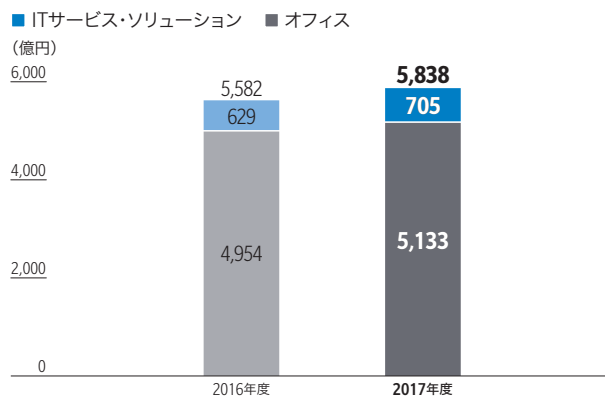
オフィス事業

オフィスユニットでは、A3複合機の販売台数はカラー機、モノクロ機ともに市場成長を上回り前期比で増加しました。特にカラー機では新製品を投入した高速機が高い伸長率を示しました。地域別では、欧州は大型案件の設置があった前期から販売台数は減少しましたが、当期後半にはカラー高速機を中心に販売を伸ばしました。北米では期初から好調な販売を維持、中国も前期比で大幅に販売台数を伸ばしました。また、グローバルに事業を展開する大手企業向けの販売では、既存顧客への販売が堅調に推移したのに加え、新規の大口案件が増加し、総契約金額が大幅に増加しました。

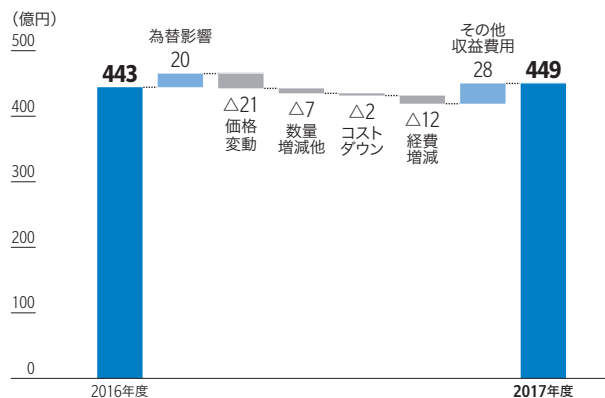
ITサービスユニットでは、米国では新規連結効果に加えて高採算のセキュリティソリューションの販売拡大が寄与して増収となり、欧州でも当期後半に買収した会社が収益貢献し始め、サービス体制改善により採算が改善した「Managed Content Services(マネージドコンテンツサービス)」の販売が拡大するなど、ITサービスユニット全体としても前期比増収となりました。

これらの結果、当事業の売上高は5,838億円(前期比4.6%増)、営業利益は449億円(同1.3%増)となりました。

売上高構成比



営業利益 対前年増減分析



プロフェッショナルプリント事業

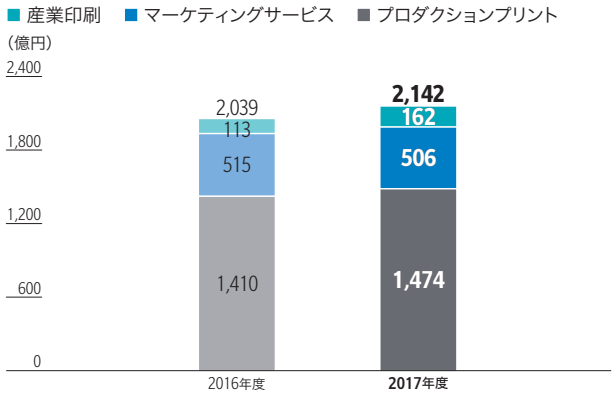
プロダクションプリントユニットは、先進国を中心に市場が伸び悩み、北米では販売台数が前期比で微減となりましたが、欧州では最上位機種を中心に販売が拡大しました。中国では大幅に販売台数が増加し、全体としては前期比増加となりました。当社独自の機能である、出力調整を自動化する品質最適化ユニット「IQ-501」の提供するお客様のワークフロー効率化という価値が広く受け入れられ、競合製品に対する優位性を向上させています。

産業印刷ユニットでは、米欧を中心にインクジェットデジタル印刷機の「AccurioJet(アキュリオジェット)KM-1」やラベル印刷機、MGI社製のデジタル加飾印刷機の販売が加速し、販売台数が大幅に拡大しました。

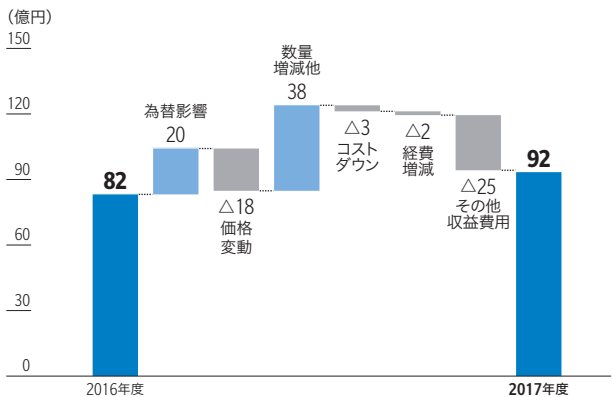
マーケティングサービスユニットでは、キンコーズブランドで展開するオンデマンドプリントが伸長しましたが、マーケティングプリントにつきましては当期前半における大口顧客のマーケティング費用抑制の影響が残り前期比減収となりました。

これらの結果、当事業の売上高は2,142億円(前期比5.0%増)、営業利益は92億円(同12.4%増)となりました。

売上高構成比



営業利益 対前年増減分析



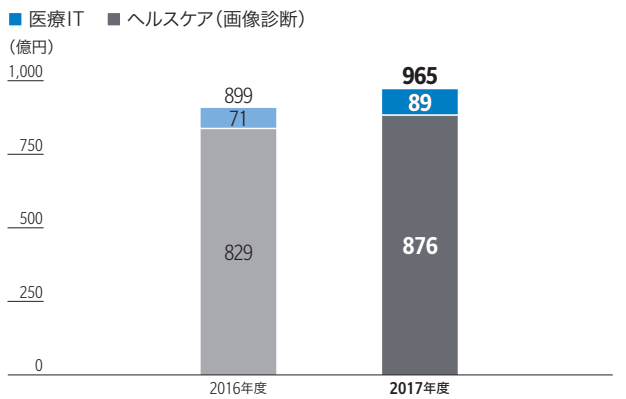
ヘルスケア事業

ヘルスケアユニットでは、DR(デジタルラジオグラフィ)は、X線装置メーカーとの協業強化と大型案件の獲得により米国を中心に販売数量が増加しました。超音波診断装置は、日本での販売が好調を維持し、中国、欧米の各地域で販売数量が増加、当期後半に発売した新製品も寄与して、大きく販売数量を伸ばしました。

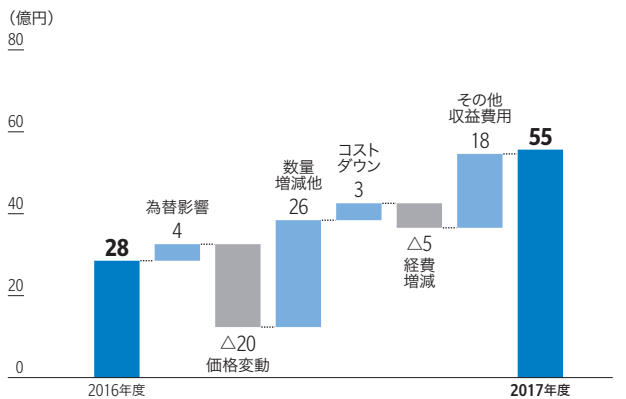
医療ITユニットでは、米国での販売増が収益に寄与し、保守サービスも順調に拡大しました。

これらの結果、当事業の売上高は965億円(前期比7.3%増)、営業利益は55億円(同94.6%増)となりました。

売上高構成比



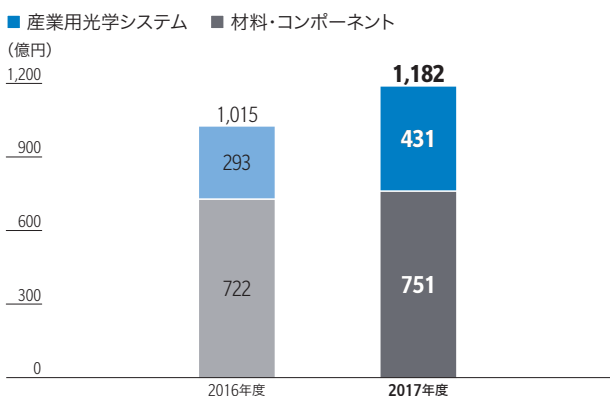
営業利益 対前年増減分析



産業用材料・機器事業

材料・コンポーネント分野では、機能材料ユニットが液晶TVの大画面化を背景として、耐水型新VA-TACフィルムや、IPS向けZeroTACフィルムなど高付加価値製品への転換戦略が奏功し、価格圧力を受けながらも増収となりました。光学コンポーネントユニットは増収、IJコンポーネントユニットも堅調な販売が持続し増収となりました。

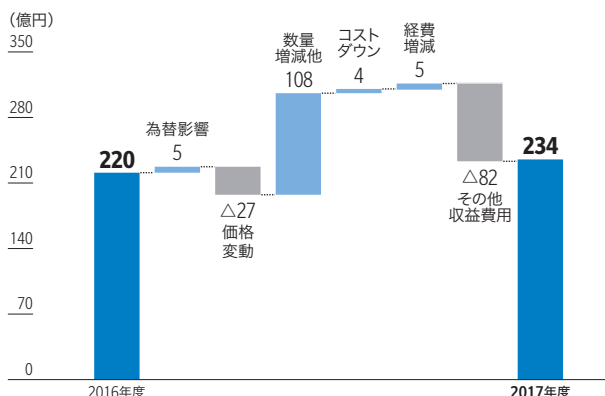
売上高構成比



産業用光学システム分野では、計測機器ユニットがディスプレイ製品のイノベーションに応えるソリューションを提供することで複数の顧客需要の波を捉えて、大幅な増収となりました。

これらの結果、当事業の売上高は1,182億円(前期比16.4%増)、営業利益は234億円(同6.4%増)となりました。

営業利益 対前年増減分析



キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フロー

税引前利益491億円、減価償却費及び償却費562億円、営業債務及びその他の債務の増加による増加115億円等によるキャッシュ・フローの増加と、有形固定資産及び無形資産除売却損益198億円の調整、営業債権及びその他の債権の増加による減少76億円、法人所得税の支払い140億円等によるキャッシュ・フローの減少により、営業活動によるキャッシュ・フローは653億円のプラスとなりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

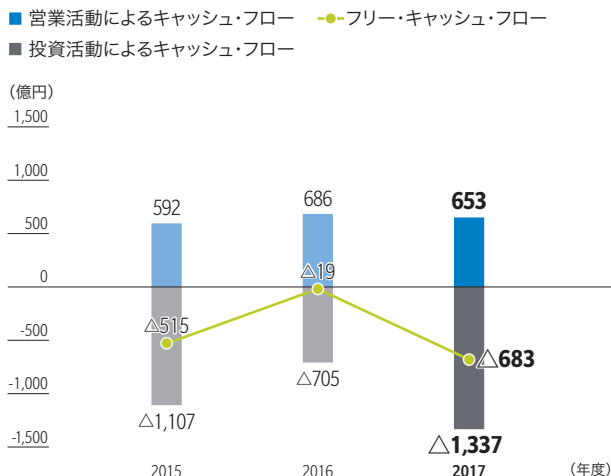
有形固定資産の取得による支出269億円、無形資産の取得による支出110億円、子会社株式の取得による支出1,169億円、有形固定資産及び無形資産の売却による収入234億円等があり、投資活動によるキャッシュ・フローは1,337億円のマイナスとなりました。

この結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したフリー・キャッシュ・フローは683億円のマイナス(前期は19億円のマイナス)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

社債の発行及び長期借入れ1,457億円、非支配株主からの払込み354億円等の収入と、短期借入金の純減少額151億円、社債の償還及び長期借入金の返済233億円、配当金の支払い148億円等の支出により、財務活動によるキャッシュ・フローは1,266億円のプラス(前期は23億円のマイナス)となりました。

キャッシュ・フローの状況

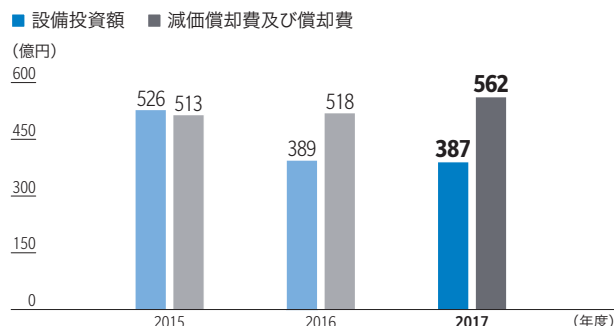


設備投資等の概要

当社グループの当期の設備投資につきましては、新製品の開発対応、生産能力増強などを主目的に、特に当社グループの中核事業であるオフィス事業およびプロフェッショナルプリント事業ならびに産業用材料・機器事業に重点的に投資を実施いたしました。この結果、当期の設備投資の総額は、387億円となりました。

主な投資対象は、オフィス事業およびプロフェッショナルプリント事業の機械装置、金型、その他工具器具備品、産業用材料・機器事業の機械装置、本社における建物および研究開発設備であります。

設備投資額／減価償却費及び償却費



(単位:億円)

設備投資額

		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
情報機器関連	オフィス機器、プロダクションプリント、産業印刷、ITソリューションなど	233	295	367	243	267
ヘルスケア関連	DR、超音波、X線フィルムなど	27	26	13	16	21
産業用材料・機器関連	機能材料、計測機器、光学、インクジェットなど	133	67	89	77	46
コーポレート・その他		79	71	56	51	51
合計		473	461	526	389	387

※ 2013年度、2014年度は、SE(計測機器)はコニカミノルタ本体に含まれていません

研究開発

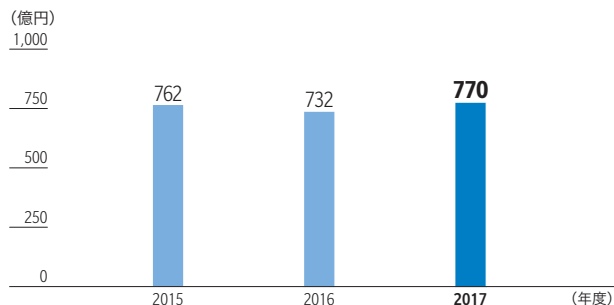
当期においては、中期経営計画「SHINKA2019」に基づいた中期経営戦略基本方針に対応して、「継続的なイノベーション創出」、「技術競争力の実践的強化」の技術戦略の基本方針を定め推進してまいりました。

IoTビジネス領域では、オフィスのITインフラを1つに統合する画期的な企業向けITプラットフォームである「Workplace Hub(ワークプレイス ハブ)」の開発をパートナー企業と実施しております。顧客価値検証を進め、着実に製品化に向けて進捗しております。商業・産業印刷分野では、出力枚数が多く、特に多彩な用紙への対応力と高い生産性が求められるヘビープロダクションプリント領域へ、コニカミノルタ独自のサービス展開と合わせて業容を広げております。さらに、デジタル加飾印刷機メーカーでは業界トップのフランスのMGI社との連携強化により、ラベル・パッケージ業界のデジタル化を加速させる製品ラインアップの拡充を図り、産業印

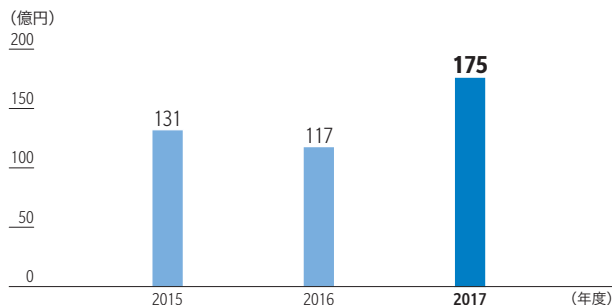
刷分野の強化を推進しております。バイオヘルスケア分野では、米国の遺伝子診断技術を持つAmbry社、創薬支援事業を展開するInvicro社を買収し、当社の保有するタンパク質高感度定量検出技術(HSTT)、Ambry社のグローバルトップレベルの遺伝子診断技術、Invicro社が持つ数値解析技術、バイオマーカー探索技術、画像処理技術、製薬企業への提案力を統合し、新薬開発の飛躍的な生産性向上、そして患者のQOL(Quality of Life)向上、国民が負担する医療費高騰の抑制に貢献してまいります。

当期におけるグループ全体の研究開発費は770億円となりました。そのうち、オフィス事業およびプロフェッショナルプリント事業に係る研究開発費が418億円、ヘルスケア事業に係る研究開発費が50億円、産業用材料・機器事業に係る研究開発費が125億円、バイオヘルスケア分野を含むその他事業および基礎研究費用が175億円であります。

研究開発費



その他事業および基礎研究費



研究開発費

(単位: 億円)

		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
情報機器関連	オフィス機器、プロダクションプリント、産業印刷、ITソリューションなど	390	432	442	433	418
ヘルスケア関連	DR、超音波、X線フィルムなど	40	53	48	51	50
産業用材料・機器関連	機能材料、計測機器、光学、インクジェットなど	140	125	140	130	125
コーポレート・その他		140	131	131	117	175
合計		711	742	762	732	770

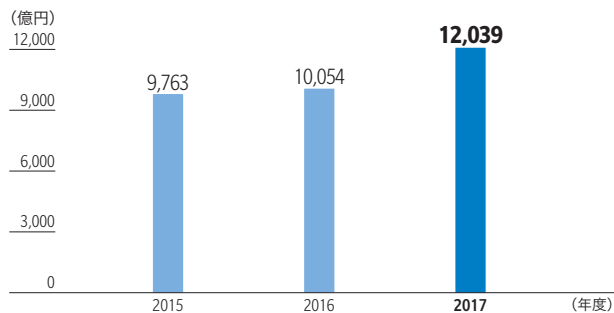
※ IIにPPのプロフェッショナルプリントが含まれています

財政状態

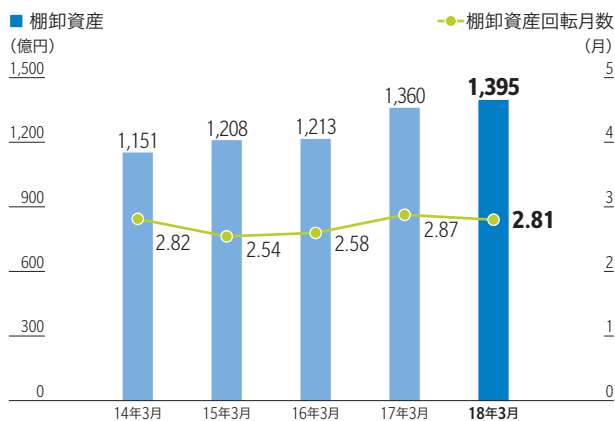
資産の部

当期末の資産合計は、前期末比1,984億円(19.7%)増加し1兆2,039億円となりました。これは主に、のれん及び無形資産の増加1,231億円、現金及び現金同等物の増加572億円、営業債権及びその他の債権の増加202億円によるものであります。

資産合計



棚卸資産／棚卸資産回転月数

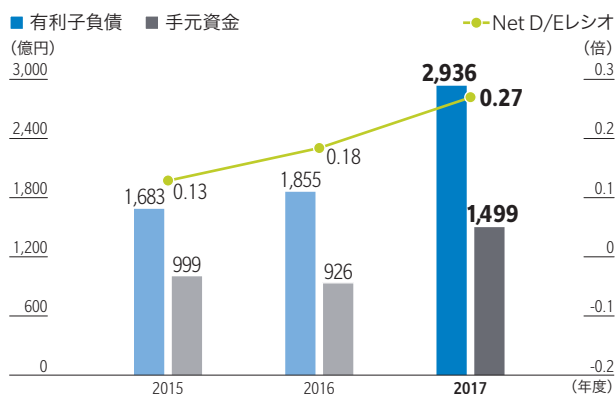


※ 棚卸資産回転月数=(当期末棚卸資産残高)/(直近3カ月の平均売上原価)

負債の部

負債合計については、前期末比1,970億円(41.8%)増加し6,683億円となりました。これは主に、社債及び借入金の増加1,081億円、その他の金融負債の増加569億円、営業債務及びその他の債務の増加179億円、その他の負債の増加109億円によるものであります。

有利子負債/手元資金/Net D/Eレシオ



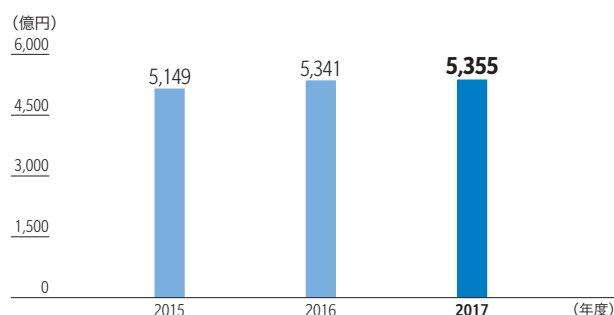
資本の部

資本合計については、前期末比14億円(0.3%)増加し5,355億円となりました。

親会社の所有者に帰属する持分合計は、前期末比微増の5,245億円となりました。これは主に、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上322億円、資本剰余金の減少177億円、剰余金の配当による減少148億円によるものであります。

これらの結果、1株当たり親会社所有者帰属持分は1,060.72円となり、親会社所有者帰属持分比率は8.5ポイント減少の43.6%となりました。

資本合計

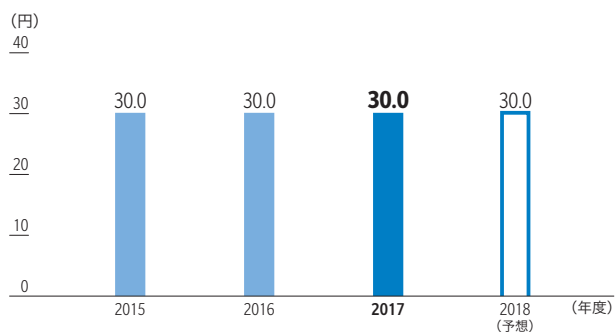


配当政策

配当に関する基本方針

剰余金の配当等の決定に関する方針といたしましては、連結業績や成長分野への戦略投資の推進などを総合的に勘案しつつ、株主の皆様へ積極的に利益還元することを基本としております。配当額の向上と機動的な自己株式の取得を通じて、株主還元の充実に努めてまいります。

1株当たり配当金



当期の配当と今期(2019年3月期)の予定

当期末(2018年3月期末)の剰余金の期末配当は、1株当たり15円の配当としました。第2四半期末配当15円と合わせた年間配当金は、1株当たり30円となりました。

今期(2019年3月期)の配当につきましては、P.94に掲げた業績見通しの達成を前提としますが、1株当たりの年間配当金を30円とさせていただきます。

今期(2019年3月期)の見通し

当社グループを取り巻く世界の経済情勢は、引き続き景気拡大が継続する一方、地政学的なリスクや米国の通商政策の影響にともなう不透明感が続く予想されます。国内においても、世界経済の不安定さや不透明感などに影響を受け、緩やかな回復傾向にとどまる見通しです。

主な当社関連市場の需要見通しにつきましては、オフィス事業は、中国や新興国では複合機のカラー化率が上昇し、先進国では業務生産性向上に向けたカラー高速機の需要が高まると予想されます。また中堅・中小企業でのセキュリティ意識の高まりにともなうITサービスへの需要増が続くことが想定されます。プロフェッショナルプリント事業では、

商業印刷の収益性改善を支援するソリューションの需要および産業印刷におけるデジタル化の拡大が見込まれます。ヘルスケア事業では、医療診断機器のデジタル化が進み、それにともない地域医療連携が進むことにより医療IT需要が増加する見通しです。産業用材料・機器事業では、ディスプレイ業界や自動車業界のイノベーションとメーカーの多様化にともなう、当社製品に対する継続的な需要が見込まれます。

このような状況に鑑み、今期(2019年3月期)の業績見通しにつきましては、前提となる為替レートを[米ドル:105円、ユーロ:125円]とおき、以下のように予想しています。

2019年3月期連結業績予想

	修正後18年度予想(IFRS) 2018年8月1日公表	18年度予想(IFRS) 2018年5月14日公表	17年度実績(IFRS)
売上高(億円)	10,800	10,800	10,312
営業利益(億円)	620	600	538
営業利益率	5.7%	5.6%	5.2%
親会社の所有者に帰属する当期利益(億円)	385	370	322
親会社の所有者に帰属する当期利益率	3.6%	3.4%	3.1%
ROE ^{※1}	-	7.2%	6.3%
ROE ^{※2}	7.2%	6.9%	6.1%
設備投資(億円)	550	550	387
減価償却費及び償却費(億円)	600	600	562
研究開発費(億円)	800	800	770
フリー・キャッシュ・フロー ^{※3} (億円)	350	350	△683 ^{※4}
投融資(億円)	300	300	1,250
USD(円)	105	105	110.85
ユーロ(円)	125	125	129.70

※1 親会社の所有者に帰属する当期利益/資本金、資本剰余金、利益剰余金、自己株式の合計(期首・期末平均)

※2 親会社の所有者に帰属する当期利益/親会社の所有者に帰属する持分(期首・期末平均)

※3 18年度予想は投融資を含めない

※4 産業革新機構(INCJ)からの出資分354億円を考慮すると実質-330億円

連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	92,628	149,913
営業債権及びその他の債権	243,195	263,453
棚卸資産	136,020	139,536
未収法人所得税	1,878	4,327
その他の金融資産	6,924	1,427
その他の流動資産	18,799	23,018
流動資産合計	499,446	581,676
非流動資産		
有形固定資産	190,580	192,941
のれん及び無形資産	209,577	332,699
持分法で会計処理されている投資	3,489	3,601
その他の金融資産	47,542	47,507
繰延税金資産	48,129	37,540
その他の非流動資産	6,668	7,942
非流動資産合計	505,988	622,230
資産合計	1,005,435	1,203,907

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2017年3月31日)	当連結会計年度 (2018年3月31日)
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	156,090	173,996
社債及び借入金	41,294	33,136
未払法人所得税	5,554	5,038
引当金	5,659	8,472
その他の金融負債	372	1,874
その他の流動負債	41,275	48,888
流動負債合計	250,246	271,407
非流動負債		
社債及び借入金	144,218	260,530
退職給付に係る負債	61,267	51,599
引当金	1,136	4,288
その他の金融負債	4,362	59,781
繰延税金負債	5,222	12,558
その他の非流動負債	4,833	8,152
非流動負債合計	221,040	396,911
負債合計	471,286	668,318
資本		
資本金	37,519	37,519
資本剰余金	202,631	184,841
利益剰余金	276,709	298,366
自己株式	△9,214	△10,189
新株予約権	998	934
その他の資本の構成要素	15,685	13,041
親会社の所有者に帰属する持分合計	524,331	524,513
非支配持分	9,818	11,075
資本合計	534,149	535,588
負債及び資本合計	1,005,435	1,203,907

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	当連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)
売上高	962,555	1,031,256
売上原価	502,616	541,453
売上総利益	459,938	489,803
その他の収益	14,147	24,856
販売費及び一般管理費	416,622	443,996
その他の費用	7,328	16,819
営業利益	50,135	53,844
金融収益	2,724	3,778
金融費用	3,451	7,851
持分法による投資利益(△は損失)	△66	△647
税引前利益	49,341	49,124
法人所得税費用	17,856	16,916
当期利益	31,485	32,207
当期利益の帰属		
親会社の所有者	31,542	32,248
非支配持分	△56	△41
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	63.65	65.17
希薄化後1株当たり当期利益(円)	63.47	64.96

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	当連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)
当期利益	31,485	32,207
その他の包括利益		
損益に振り替えられることのない項目		
確定給付制度の再測定(税引後)	1,519	2,985
公正価値で測定する金融資産の純変動(税引後)	3,958	1,044
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分(税引後)	△0	0
損益に振り替えられることのない項目合計	5,477	4,030
損益に振り替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の純変動(税引後)	697	232
在外営業活動体の換算差額(税引後)	△12,324	△1,854
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分(税引後)	△18	26
損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△11,645	△1,595
その他の包括利益合計	△6,168	2,435
当期包括利益合計	25,317	34,642
当期包括利益合計額の帰属先		
親会社の所有者	25,556	33,952
非支配持分	△239	690

連結持分変動計算書

(単位:百万円)

	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	新株 予約権	その他の 資本の 構成要素	親会社の 所有者に 帰属する 持分合計	非支配 持分	資本合計
2016年4月1日時点の残高	37,519	203,397	258,562	△9,408	1,009	23,204	514,285	696	514,981
当期利益	-	-	31,542	-	-	-	31,542	△56	31,485
その他の包括利益	-	-	-	-	-	△5,985	△5,985	△182	△6,168
当期包括利益合計	-	-	31,542	-	-	△5,985	25,556	△239	25,317
剰余金の配当	-	-	△14,865	-	-	-	△14,865	-	△14,865
自己株式の取得及び処分	-	-	△62	194	-	-	131	-	131
株式報酬取引	-	-	-	-	△10	-	△10	-	△10
子会社の異動による 非支配持分の変動額	-	-	-	-	-	-	-	9,805	9,805
非支配株主との資本取引等	-	177	-	-	-	-	177	340	517
非支配株主へ付与された プット・オプション	-	△943	-	-	-	-	△943	△784	△1,728
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	-	-	1,533	-	-	△1,533	-	-	-
所有者との取引額等合計	-	△765	△13,395	194	△10	△1,533	△15,510	9,361	△6,149
2017年3月31日時点の残高	37,519	202,631	276,709	△9,214	998	15,685	524,331	9,818	534,149
当期利益	-	-	32,248	-	-	-	32,248	△41	32,207
その他の包括利益	-	-	-	-	-	1,703	1,703	731	2,435
当期包括利益合計	-	-	32,248	-	-	1,703	33,952	690	34,642
剰余金の配当	-	-	△14,850	-	-	-	△14,850	-	△14,850
自己株式の取得及び処分	-	-	△89	△975	-	-	△1,065	-	△1,065
株式報酬取引	-	144	-	-	△63	-	80	-	80
子会社の異動による 非支配持分の変動額	-	-	-	-	-	-	-	35,924	35,924
非支配株主との資本取引等	-	△135	-	-	-	-	△135	61	△73
非支配株主へ付与された プット・オプション	-	△17,799	-	-	-	-	△17,799	△35,419	△53,218
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	-	-	4,348	-	-	△4,348	-	-	-
所有者との取引額等合計	-	△17,790	△10,592	△975	△63	△4,348	△33,770	566	△33,203
2018年3月31日時点の残高	37,519	184,841	298,366	△10,189	934	13,041	524,513	11,075	535,588

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2016年4月1日 至 2017年3月31日)	当連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	49,341	49,124
減価償却費及び償却費	51,804	56,257
減損損失及びその戻入益	379	592
持分法による投資利益(△は益)	66	647
受取利息及び受取配当金	△2,688	△3,201
支払利息	2,848	5,043
有形固定資産及び無形資産除売却損益(△は益)	1	△19,889
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加)	1,806	△7,665
棚卸資産の増減(△は増加)	△12,446	△169
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)	1,171	11,546
貸付資産の振替による減少	△6,831	△6,856
退職給付に係る負債の増減(△は減少)	△3,045	△4,786
その他	△5,145	139
小計	77,263	80,783
配当金の受取額	525	605
利息の受取額	2,007	2,041
利息の支払額	△2,792	△4,010
法人所得税の支払額又は還付額	△8,343	△14,052
営業活動によるキャッシュ・フロー	68,659	65,367
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△32,731	△26,941
無形資産の取得による支出	△8,733	△11,014
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	1,873	23,486
子会社株式の取得による支出	△25,453	△116,942
持分法で会計処理されている投資の取得による支出	—	△741
投資有価証券の取得による支出	△178	△1,610
投資有価証券の売却による収入	111	2,357
貸付による支出	△123	△46
貸付金の回収による収入	139	122
事業譲受による支出	△3,845	△1,060
その他	△1,651	△1,345
投資活動によるキャッシュ・フロー	△70,594	△133,737
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	3,140	△15,187
社債の発行及び長期借入れによる収入	36,833	145,712
社債の償還及び長期借入金の返済による支出	△27,829	△23,325
自己株式の取得による支出	△3	△1,164
配当金の支払による支出	△14,858	△14,848
非支配株主からの払込みによる収入	—	35,419
その他	370	32
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,347	126,638
現金及び現金同等物に係る為替変動の影響額	△3,029	△980
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△7,309	57,285
現金及び現金同等物の期首残高	99,937	92,628
現金及び現金同等物の期末残高	92,628	149,913

会社概要・株式情報

会社概要 (2018年3月31日現在)

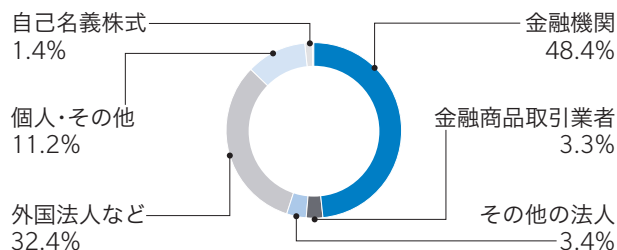
商号	コニカミノルタ株式会社
証券コード	4902(東証第一部)
創業	1873年(明治6年)
株式会社の設立	1936年(昭和11年)
資本金	37,519百万円
従業員数	43,299名(連結)
本社	〒100-7015 東京都千代田区丸の内2-7-2 JPTタワー

株式情報 (2018年3月31日現在)

株式の状況

発行可能株式総数	1,200,000,000株
発行済株式の総数	502,664,337株
株主数	46,994名
単元株式数	100株

所有者別株式分布状況



大株主 (上位10名)

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	44,284千株	8.93%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	32,845千株	6.63%
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	15,112千株	3.05%
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	15,060千株	3.04%
株式会社三菱東京UFJ銀行	13,945千株	2.81%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	12,863千株	2.59%
株式会社SMBC信託銀行(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	11,875千株	2.39%
日本生命保険相互会社	10,809千株	2.18%
野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱東京UFJ銀行口)	10,801千株	2.18%
STATE STREET BANK WEST CLIENT — TREATY 505234	9,145千株	1.84%

※ 自己株式には役員報酬BIP信託に係る信託口が所有する当社株式(1,274,000株)は含まれておりません。

※ 持株比率は、自己株式(6,901,975株)を控除して計算しています。

用語集

オフィス事業

- **MFP / Multi-Functional Peripherals**
コピー、プリンター、スキャナー、FAXなど多彩な機能を有する多機能周辺機器(複合機)のこと。
- **PV / Print Volume**
プリント出力枚数。(Copy Volumeともいう)
- **OPS / Optimized Print Services**
社内のマネージド・プリント・サービス(MPS)の呼び名。お客様のプリント環境(出力・文書管理の環境)を最適化することで、コスト削減と効率性の向上を図るサービスを提供。
- **GMA / Global Major Account**
世界的規模の大手企業顧客(向けビジネス)のことをいう。
- **MIT / マネージドIT**
企業のIT部門の業務全般を支援・サポートするサービス。PC/Server、OS、ソフトウェア、ネットワークなどの導入計画立案、導入、運用代行・支援、管理、保守、回収代行などのライフサイクルをサポートするサービス。
- **MCS / Managed Content Services**
紙・電子データの文書やメール・帳票類や図面などのビジネスコンテンツを一元的に管理し、活用・保管・廃棄を適切に行う仕組みを構築するサービスの総称。

プロフェッショナルプリント事業

- **MPM / Marketing Production Management**
顧客企業のマーケティング部門から受託した印刷物を、当社独自のサプライヤー網を活用し、コスト最適化を図るサービス。
- **IQ-501 / Intelligent quality optimizer-501**
印刷中の常時監視で色管理・表裏見当調整を自動化し、調整時間を大幅に短縮し、生産時間を改善するオプションユニット。

ヘルスケア事業

- **DR / Digital Radiography(デジタルラジオグラフィ)**
デジタルレントゲン、デジタルX線ともいう。レントゲン撮影時に人体を透過したX線の強度分布を検出し、これをデジタル信号に変換してコンピューターによる処理を加えてデータ化する手法またはそのためのシステム。
- **PACS / Picture Archiving and Communication System**
医療画像処理における画像保存通信システムのこと。DRやCRなどのX線写真やCT、MRIなど大量の画像を管理するシステム。
- **超音波診断装置**
超音波診断装置は、受診者の負担が少なく、リアルタイムに画像を観察できるため、幅広い臨床領域で使用されている。今後さらなる市場の伸びが見込まれる。
- **SPFS / Surface Plasmon Field-enhanced Fluorescence Spectroscopy**
免疫検査システム。抗原抗体反応により捕捉された標識蛍光分子を、金膜極表面に誘起された局在電場により極めて効率的に励起し、その蛍光信号を検出する方法。

産業用材料・機器事業

- **光源色計測機器**
光源の発光特性に依存しない精度の高い照度/色度の測定ができる、各種ディスプレイや発光デバイスの色度・輝度・色バランスを高精度に測定する機器。品質管理や製品の色管理の現場では、多くの企業が当社製品を標準機として採用している。
- **TACフィルム / Triacetyl Cellulose(トリアセチルセルロース)**
酢綿を主材料とした液晶偏光板用保護フィルムの総称。液晶ディスプレイの構成部材である偏光板の保護膜として主に使用されている。TACフィルムはもとも、写真用フィルムの基材として開発されたものであるが、不燃性、透明性、表面外観、電気絶縁性などに優れることから、写真フィルム以外の用途開拓が進んでいる。
- **OLED / Organic Light Emitting Diode**
有機ELともいう。電圧をかけると有機材料が発光して画像を描く仕組みで、液晶パネルより色鮮やかなのが特徴。当社では写真感材で培った材料・塗布技術を強みに、将来事業の柱として、同領域における照明事業を強化、育成中。
- **VA-TACフィルム / Vertical Alignment TAC**
液晶パネルの表示方式の一種で主にテレビ用途で広く採用されている。VA方式の位相差フィルムでは当社がトップクラスのシェアを堅持している。
- **ZeroTACフィルム**
位相差をゼロにしたTACフィルム。IPS型ディスプレイに主に使われ、視認性を上げる特徴を持つ。

新規事業/コーポレート関連・その他

- **イメージングCRO**
新薬などの臨床試験において、がんなどの領域を中心に、CTやMRIなどの撮影装置で撮影された医用画像を用いて、医薬品の安全性や有効性を評価すること。当社では、臨床試験における画像判定を支援すべく、試験計画の作成支援から、情報収集、品質管理、画像判定、データ保管までを行う一貫したサービスを提供。
- **プレジジョン・メディシン(個別化医療)**
最先端の技術を用い細胞を遺伝子・タンパクレベルで分析し、個人レベルで最適な治療および投薬を行う。
- **ビデオ・マネジメント・ソフトウェア**
カメラなどの入力装置とデータを記録するストレージをネットワークで接続し、それらを制御するアプリケーション。
- **デジタルマニュファクチャリング**
IoTの考え方を基本に、生産プロセスで得られる情報を網羅的に結合し、得られたデータのなかから、お客様価値向上につながる切り口を抽出することにより、ワークフローを変革する当社が目指す新しいモノづくり。
- **WPH / Workplace Hub(ワークプレイスハブ)**
当社が新たに注力するIoTビジネスのプラットフォーム。MFP機能の上にサーバーを搭載して、リアルタイムでデータを分析、パターン可視化し、ITインフラ管理コストの削減、ビジネスプロセス効率化に役立つソリューションを提供。人とデータを結び付け、オフィスでの意思決定や問題解決の支援をよりスマートに実現する。



KONICA MINOLTA

コニカミノルタ株式会社

〒100-7015

東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー

Tel 03-6250-2111

<https://konicaminolta.com>