

「統合報告書2019」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（2017年からは媒体名を「統合報告書」に改称）を発行しており、今回が5回目の発行となります。当社は、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、この統合報告書を作成してきました。

2018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「特別賞」を、WICIジャパンが主催する第6回統合報告優良企業賞において「統合報告優秀企業賞」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2019」では、当社グループの強みや価値創造のプロセスを明らかにするとともに、2017年に策定した中期経営計画「SHINKA 2019」の進捗を中心に、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。また、企業価値向上を支える基盤として、E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）に関する取り組みを報告しています。

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2019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

コニカミノルタの強みと 価値創造

03

- 1 「統合報告書2019」の発行にあたって
- 2 目次
- 3 コニカミノルタフィロソフィー
- 7 価値創造プロセス
- 9 コニカミノルタの強み①:顧客基盤
- 11 コニカミノルタの強み②:技術力
- 13 コニカミノルタの強み③:ビジネスモデル

成長戦略

15

- 15 中期経営計画
- 17 CEOメッセージ
- 25 CFOメッセージ
- 29 特集:高付加価値事業の創出へ
 - 31 1.次世代プラットフォーム「Workplace Hub」が始動
 - 35 2.バイオヘルスケア事業を日米で加速
 - 39 3.プロダクションプリント事業の収益が大幅に拡大

事業概況

41

- 41 コニカミノルタのあゆみ
- 43 財務・非財務ハイライト
- 47 At a Glance
- 49 オフィス事業
- 50 プロフェッショナルプリント事業
- 51 ヘルスケア事業
- 52 産業用材料・機器事業(産業用光学システム分野)
- 53 産業用材料・機器事業(材料・コンポーネント分野)
- 54 セグメント別の市場データ

企業価値向上を支える基盤

56

- 57 コーポレートガバナンス対談
取締役会議長×社外取締役
- 62 コーポレートガバナンス
- 75 サステナビリティマネジメント
- 93 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

財務セクション

94

- 95 10年間の主要財務データ
- 97 財務分析
- 105 連結財務諸表
- 111 会社概要・株式情報
- 112 用語集

経営理念

新しい価値の創造



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

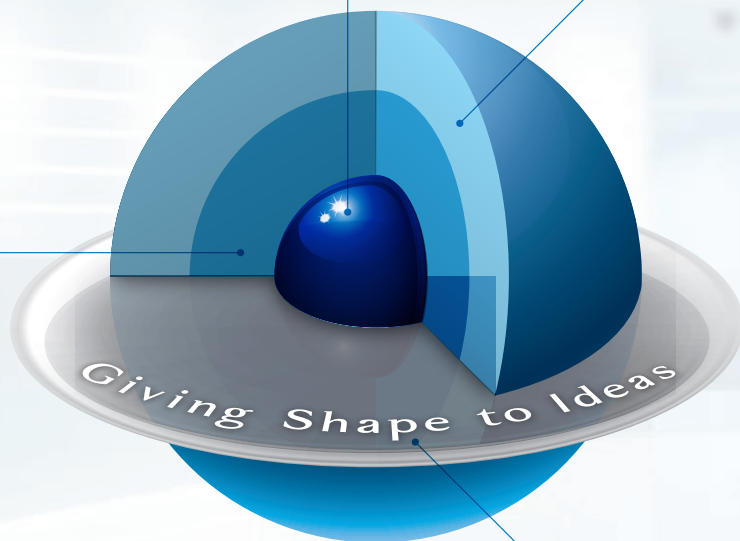
私たちは、情熱、強い意志、そしてあきらめない心を持つことが、お客さまや社会に真に意義ある貢献をするために不可欠だと考えています。

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っ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の実現、コニカミノルタグループの進化に貢献していきます。



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の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。

世界中で新しい価値の創造に取り組んでいます。

デジタル技術の進展を背景に、今、世界が大きな変革期にあるなか、コニカミノルタは、自らがその変革をリードする企業になることを目指して、イノベーションを創出していくためのさまざまな取り組みを進めています。

Transform Award

お客様の課題解決や価値創造に向けて挑戦する活動・姿勢を評価する表彰制度を実施。グローバルで切磋琢磨する企業風土へとつながっています。



チェコの開発現場

チェコのシリコンバレーといわれるブルノで、「Workplace Hub」を開発しています。技術者同士の活発な議論から、さまざまな機能が生み出されています。

画像IoT[※]/ AI人財の育成

社内の認定・登録制度や育成プログラムを通じて、エッジIoTプラットフォーム戦略に不可欠な画像IoT/AI人財の拡充に取り組んでいます。

※ 画像IoT: 画像データと各種センサー情報をディープ・ラーニングなどのAI技術を活用して解析し、さまざまな現場における意思決定や判断を支援する技術。





グリーン マーケティング

自社実践で培ってきた環境技術・ノウハウを活かして、お客様の環境課題の解決を支援することで、環境負荷の低減に取り組むとともに、ビジネス機会の創出につなげています。

成長国間での 戦略会議

プロダクションプリント分野で成長著しい、アジア、南米、中近東から精鋭が集まり、営業・マーケティング活動について活発に議論。また成功事例を共有し、各国の販売活動のさらなる進化につなげています。



八王子SKT

新事業開発の中核拠点「コニカミノルタ東京サイト八王子SKT」では、事業部門の枠を超えた研究開発やオープンイノベーションを推進しています。



ビジネスイノベーション センター (BIC)

世界5極にあるBICでは、各地の研究機関やスタートアップなどと連携しながら、常時100前後のプロジェクトを推進し、柔軟な発想で新規ビジネスの創出に取り組んでいます。



価値創造プロセス

ビジネス
ライフサイクルの
短縮傾向

国内労働人口減少/
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

気候変動

情報セキュリティ
リスクの増大

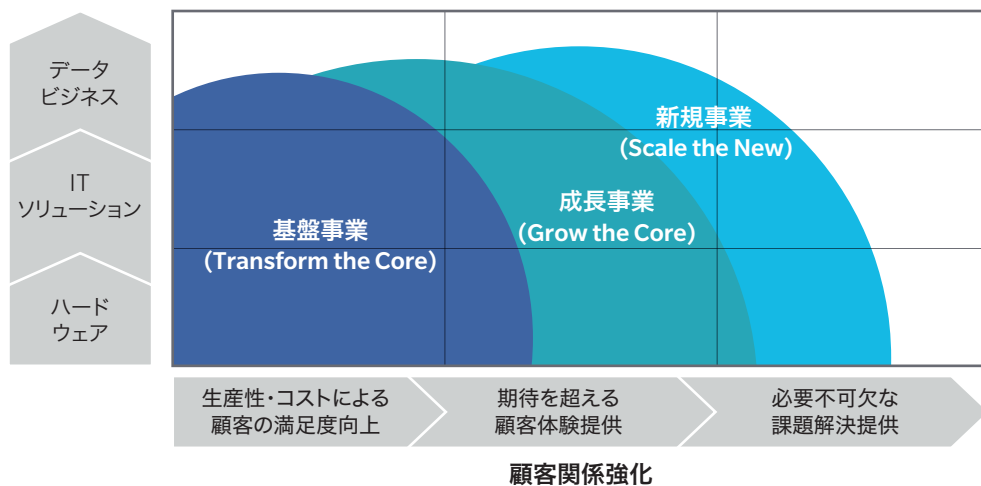
テロ・災害の脅威

資源枯渇
⋮

コニカミノルタの事業活動

事業ポートフォリオ

デジタルによる付加価値向上



戦略を支える無形資産

技術力

特許保有件数^{※1} **20,235件**

研究開発費 **783億円**

売上高研究開発費率 **7.4%**

顧客基盤

顧客数 **約200万社**

人的資本

従業員 **44,360人**

カスタマー
エンジニア **約10,000人**

サステナビリティマネジメント (P.75)

コーポレートガバナンス (P.62)

※1 特許保有件数は日米中における合算値

KPI

2021年度経営目標(2018年9月公表値)

営業利益

1,000億円以上

基盤事業

950億円以上

成長事業

180億円

新規事業

270億円

営業利益率

10%

基盤事業:

オフィス/ITサービスソリューション/プロダクションプリント/ヘルスケア/計測機器/機能材料/光学コンポーネント/IJコンポーネント

成長事業:

産業印刷/マーケティングサービス/超音波/医療IT/外観計測/映像ソリューション/新規フィルム/素材/OLED

新規事業:

Workplace Hub/バイオヘルスケア/状態監視/QOL/デジタルマニュファクチャリング

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**2,000**人

画像IoT^{※2}/AI人材 約**400**人

環境/ソーシャルイノベーション/顧客満足向上と製品安全/責任あるサプライチェーン/ヒューマンキャピタル/ダイバーシティ

※2 画像IoT:画像データと各種センサー情報をディープ・ラーニングなどのAI技術を活用して解析し、さまざまな現場における意思決定や判断を支援する技術。

- 顧客企業の競争力向上
- ワークライフバランスの改善
- 企業の生産性・創造性向上
- マーケティング活動のROI向上
- 診断、医療の質向上
- 介護サービスの質向上

新しい価値の創造による社会課題解決

- Quality of Lifeの向上
- モノづくりの品質向上、生産性向上
- 生産リードタイム短縮
- 治安の向上
- 社会インフラ事故の防止
- 環境負荷の低減
- 生産プロセスでのロスの撲滅

2019年度環境目標

親会社の所有者に帰属する当期利益

ROE

700億円以上

11%

ライフサイクルCO₂排出量


50%削減

サステナブルグリーンプロダクト売上高

7,700億円

コニカミノルタの強み①顧客基盤

世界約150カ国、約200万社のお客様の業務の現場に、高付加価値な製品・サービスを提供しています。

事業	ジャンルトップ	
<p>オフィス事業</p> <p>売上高構成比</p> <p>55.5%</p> <p>営業利益構成比</p> <p>55.9%</p>		<p>企業のオフィスで</p> <p>カラー複合機が世界約40カ国でトップクラスのシェア</p> <p><small>CY2018の外部データをもとに当社推定、台数ベース</small></p>
<p>プロフェッショナルプリント事業</p> <p>売上高構成比</p> <p>21.5%</p> <p>営業利益構成比</p> <p>16.4%</p>		<p>印刷会社の現場で</p> <p>カラーデジタル印刷機が世界約40カ国でトップクラスのシェア</p> <p><small>CY2018の外部データをもとに当社推定、台数ベース</small></p>
<p>ヘルスケア事業</p> <p>売上高構成比</p> <p>8.6%</p> <p>営業利益構成比</p> <p>2.8%</p>		<p>さまざまな医療現場で</p> <p>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</p> <p><small>CY2018 当社推定</small></p> <p>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</p> <p><small>CY2018 当社推定</small></p>
<p>産業用材料・機器事業</p> <p>売上高構成比</p> <p>11.0%</p> <p>営業利益構成比</p> <p>24.8%</p>		<p>製造業の生産現場で</p> <p>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シェア</p> <p><small>CY2018 当社推定</small></p> <p>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</p> <p><small>CY2018 当社推定</small></p>

※ 営業利益構成比には、新規事業・コーポレート他の数値は含まず。

顧客価値

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

主な顧客

- 大手企業、官公庁のオフィス
- 中堅・中小企業

印刷現場のワークフロー改善、
マーケティングROI向上

主な顧客

- 印刷会社
- 企業内の印刷部門

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

主な顧客

- 大規模病院
- 診療所(クリニック)

工業製品の品質向上、
製造現場の生産性向上

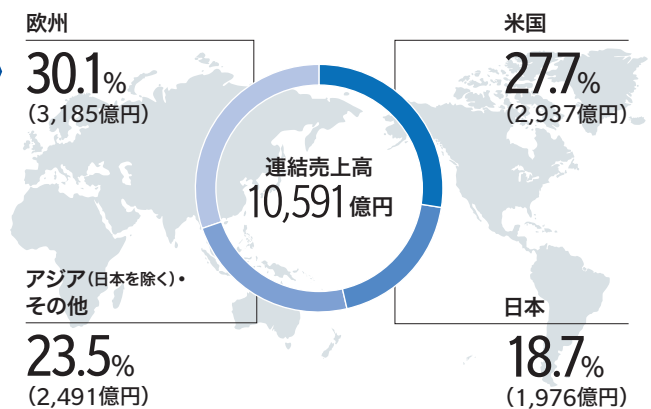
主な顧客

- ディスプレイメーカー
- 自動車関連企業
- ICT企業

高付加価値な製品・サービスを
世界中のお客様へ



地域別売上高(2019年3月期)



連結子会社数 拠点 従業員数
174社 50カ国 44,360名

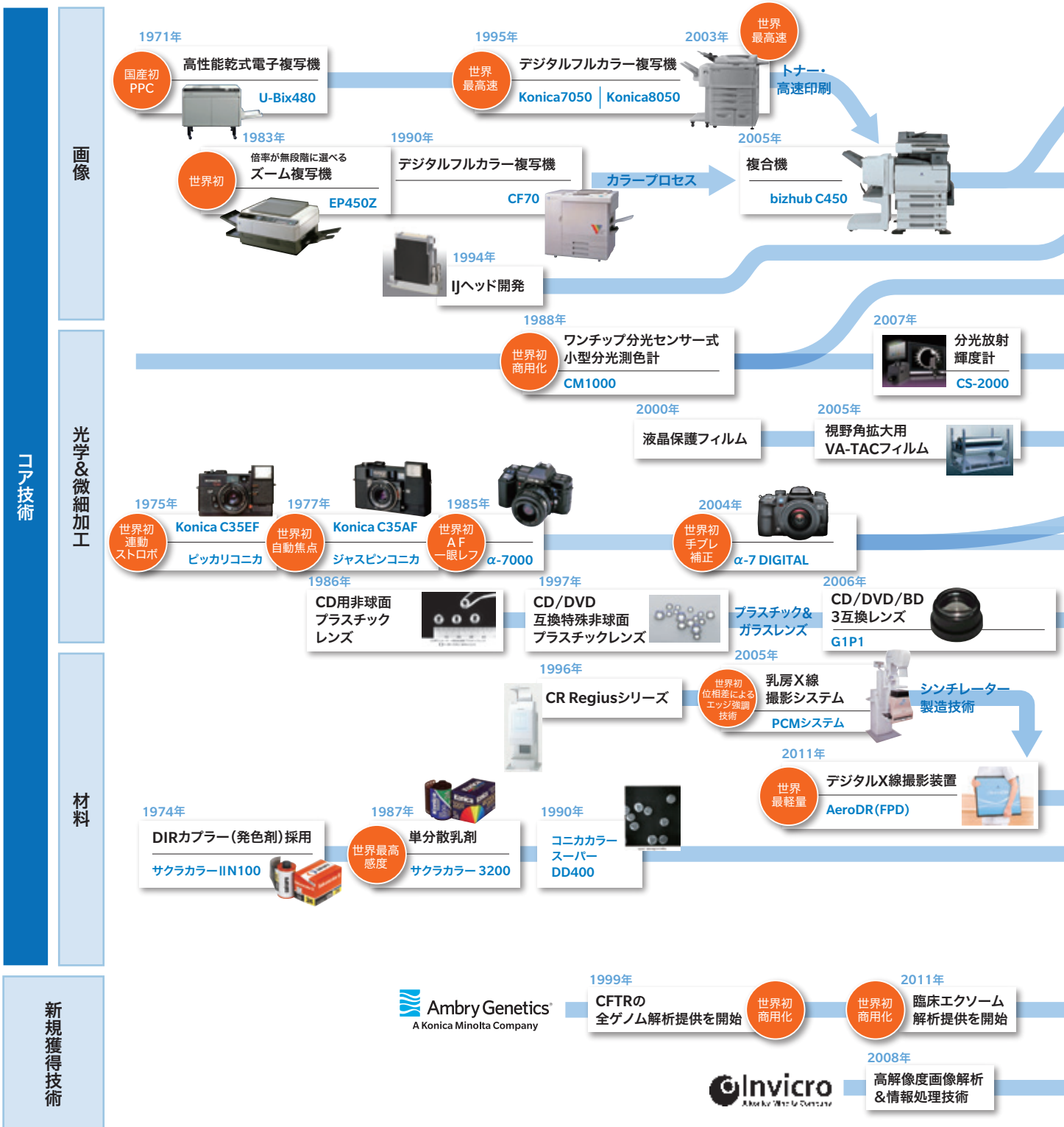
※ データは連結対象範囲で集計(2019年3月31日現在)

コニカミノルタの強み②技術力

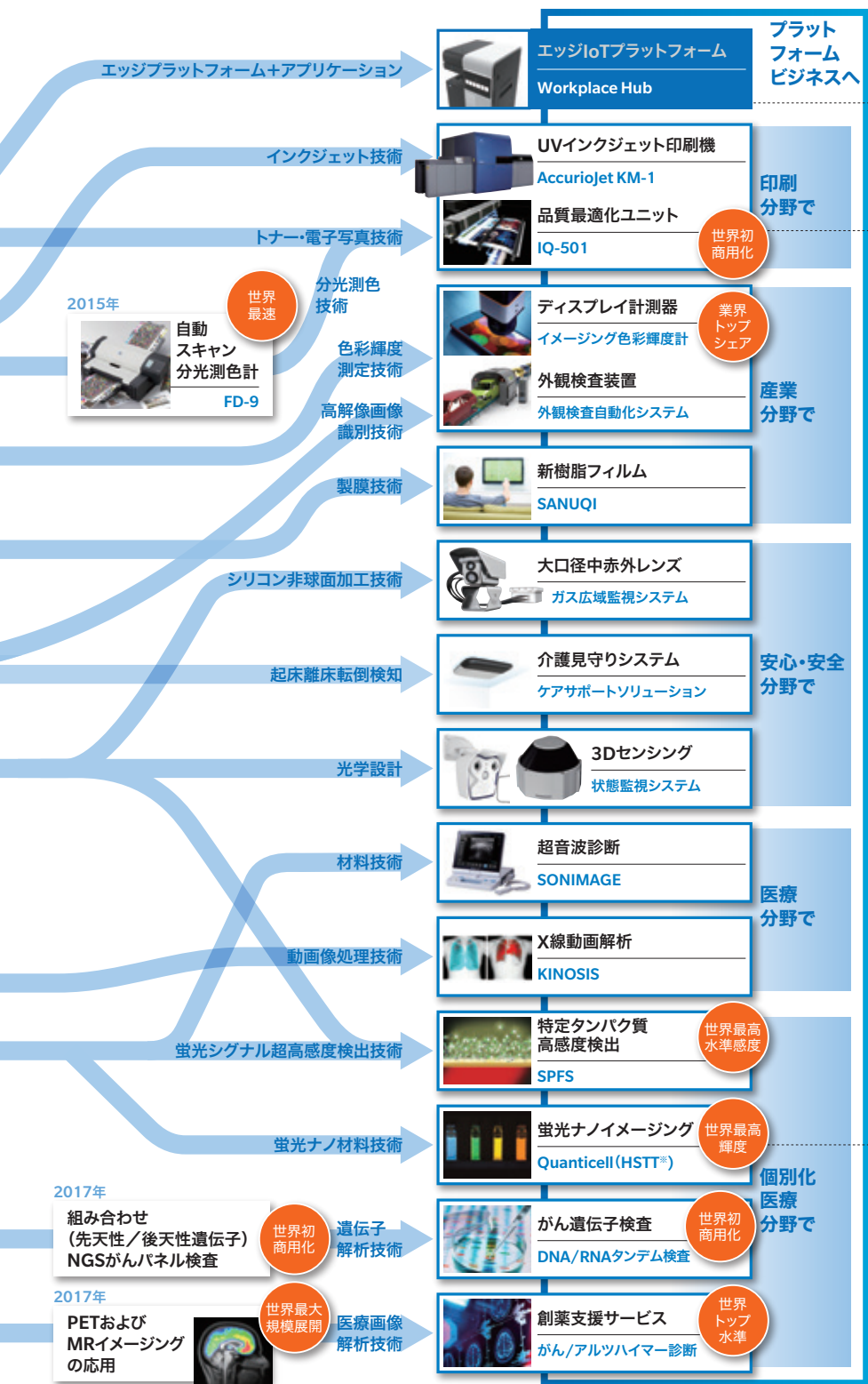
写真用フィルムとカメラで培ってきた技術を進化させ、新しい価値の創造に取り組んでいます。

1873~2002年

2003~2018年



2019年～



Close Up

中小企業のIT活用を支援する「Workplace Hub」

強みとする画像処理技術に、IoTやAIの技術を組み合わせて、エッジIoTプラットフォーム「Workplace Hub」を開発。IT人材・ノウハウ不足に悩む中小企業に対して、ITインフラ、ITサービス、保守・運用をオールインワンで提供します。

> 関連ページ: P.31

印刷現場の省人化、生産性向上と品質の安定化に貢献する「IQ-501」

デジタル印刷機に独自の色計測技術を応用することで、印刷の濃度や色調の補正などを自動化する品質最適化ユニット「IQ-501」を開発。これまで現場のオペレーターが担ってきた業務を自動化することで、生産性と品質の向上に貢献します。

> 関連ページ: P.39

タンパク質を見える化する「蛍光ナノイメージング」

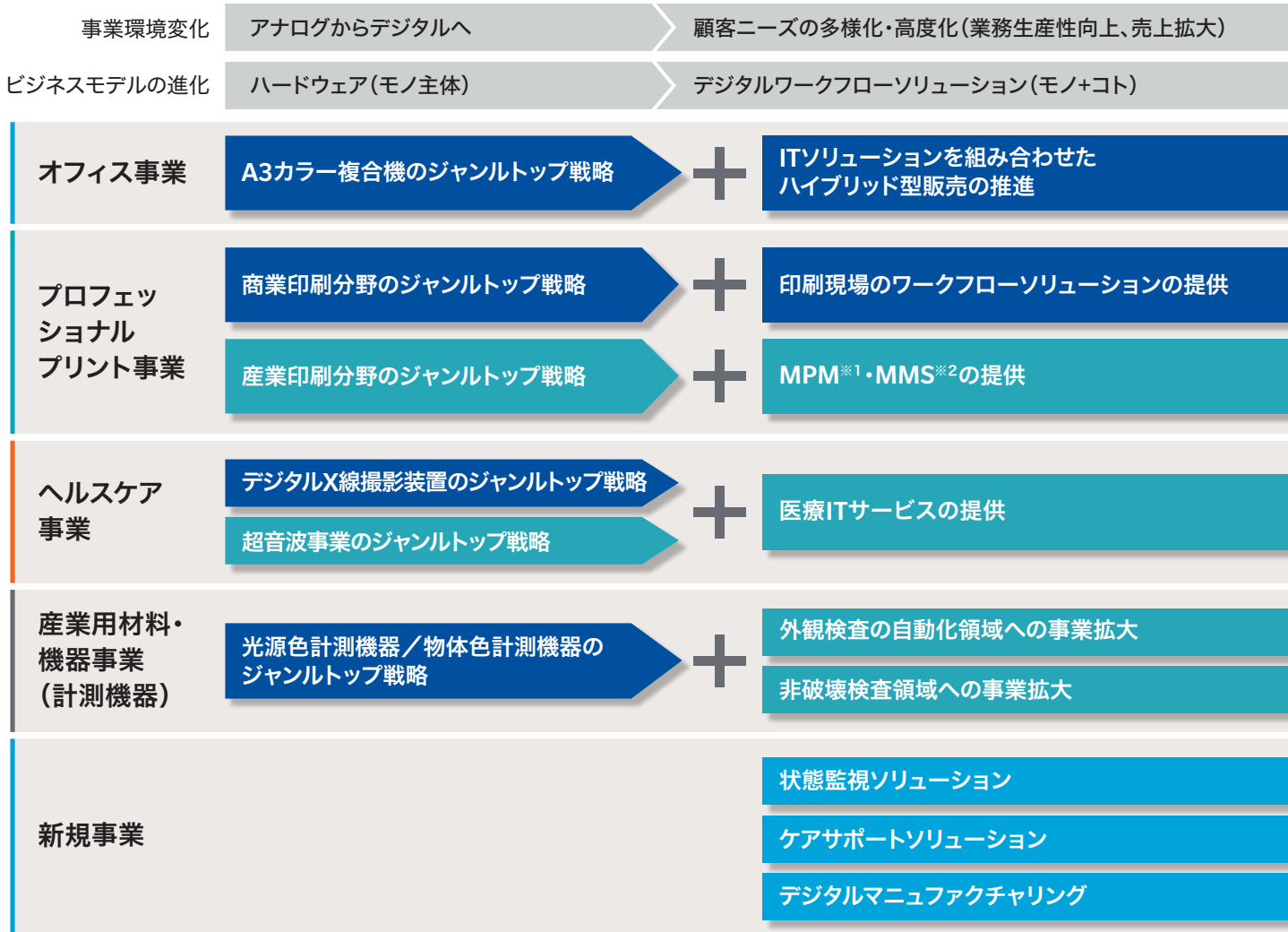
写真フィルムで培った独自技術をベースに開発した蛍光ナノ粒子を使って、タンパク質を精密に定量化する技術です。この技術により、一人ひとりに最適な治療・投薬や、効率的な新薬の開発に貢献します。

> 関連ページ: P.35

※ HSTT: High Sensitive Tissue Testing

コニカミノルタの強み③ビジネスモデル

M&Aにより技術・ノウハウ・人財を強化し、ソリューションビジネスへの業容転換を図っています。



※1 MPM : Marketing Production Management ※2 MMS : Marketing Management Services

成長事業・新規事業の育成に向けたM&Aを積極化

2011～ G PLAN 2013

投資額
約 **350** 億円

■ **オフィス事業**
2011 All Covered社(米国)買収
2012 Serians社(仏)買収
2012 Raber+Märcker社(独)買収

■ **プロフェッショナルプリント事業**
2012 Charterhouse社(英国)買収

■ **ヘルスケア事業**
2013 パナソニックヘルスケア社から超音波診断事業を譲受

■ **産業用材料・機器事業**
2012 Instrument Systems社(独)買収

2014～ TRANSFORM 2016

投資額
約 **1,200** 億円

■ **オフィス事業**
2016 ProcessFlows Holdings社(英国)買収

■ **プロフェッショナルプリント事業**
2014 MGI社(仏)へ出資
2014 Ergo社(豪州)買収
2015 Indicia社(英国)買収

■ **ヘルスケア事業**
2015 Viztek社(米国)買収

■ **産業用材料・機器事業**
2015 Radiant社(米国)買収

■ **新規事業(状態監視ソリューション)**
2016 MOBOTIX社(独)の株式取得

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.16参照

デジタルトランスフォーメーションの加速

プラットフォームビジネス(データ活用)



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



デジタルマーケティングサービスの提供



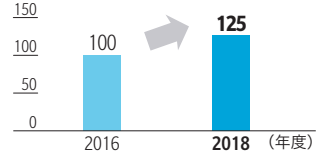
プレジジョン・メディシンへの本格参入
(バイオヘルスケア)

データを活用した
プラットフォーム
ビジネスを推進

業容転換の成果

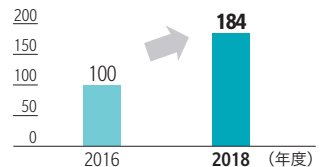
ITサービスソリューション売上高

(2016年度を100とした場合の指数)



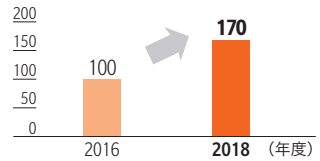
産業印刷売上高

(2016年度を100とした場合の指数)



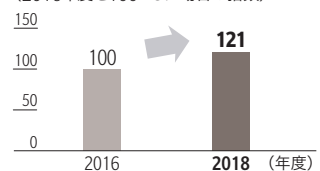
超音波事業販売台数

(2016年度を100とした場合の指数)



計測機器事業売上高

(2016年度を100とした場合の指数)



2017～ SHINKA 2019

投資額

約 **1,350** 億円

新規事業(バイオヘルスケア)

- 2017 Ambry Genetics社(米国)買収
- 2017 Invicro社(米国)買収

ヘルスケア事業

- 2017 パナソニック メディカルソリューションズ(株)買収
- 2017 シーメンスヘルスケア(株)から国内経膈超音波事業を譲受

産業用材料・機器事業

- 2019 Eines Systems社(西)買収

M&Aにより、業容転換に必要な無形資産を強化

システムエンジニア 画像IoT/AI人材 バイオヘルスケア研究者

約 **2,000**人 約 **400**人 約 **1,100**人

M&A投資額の

事業別内訳

(2011～2018年度)

- オフィス
- プロフェッショナルプリント
- ヘルスケア
- 産業用材料・機器
- 新規

