



KONICA MINOLTA

コニカミノルタ株式会社

アニュアルレポート2014

新中期経営計画



要約PDF

CONTENTS

-
- 1 ごあいさつ
 - 2 経営方針(新中期経営計画「TRANSFORM2016」について)
 - 8 特集
 - 13 事業概況
 - 15 情報機器事業(オフィス分野)
 - 19 情報機器事業(プロダクションプリント分野)
 - 23 産業用材料・機器事業
 - 27 ヘルスケア事業
 - 31 持続的成長に向けて
 - 37 経営基盤
 - 40 財務分析
-

Giving Shape to Ideas

2014年4月に代表執行役社長を拝命いたしました山名昌衛でございます。

「アニュアルレポート2014」をご高覧いただくにあたりまして、ご挨拶申し上げます。

2014年3月期(2013年4月1日から2014年3月31日まで)は、中期経営計画『Gプラン 2013』の最終年度として、ジャンルトップ戦略を推進し、持続的な成長の実現に向けて全社一丸となって邁進してまいりました。世界経済が緩やかに回復する中、円安定着による為替効果に加え、主力の情報機器事業における主要製品の販売増、M&A効果などが寄与し、当期の連結売上高は9,437億円(前期比16.1%増)、営業利益は581億円(前期比43.0%増)と、大幅な増収増益を達成することができました。

今、社会はこれまでにないスピードで大きく変化しています。かつてのように、モノを作れば売れる時代は終焉を迎えました。これから持続的に成長を続けることができるのは、お客様とともに課題解決に取り組み、且つ社会や環境に貢献できる企業のみと言えます。

私は、これからの3年間で当社を徹底的にお客様本位の企業に転換していきます。世界中のお客様との接点力を活かし、新しい価値を創出していくことでジャンルトップ戦略を進化させます。

このような業容の変革を成し遂げるため、中期経営計画を「TRANSFORM 2016」と名付け、本年4月よりスタートさせました。本計画では、サービス・ソリューションの提案力を高め、事業の高付加価値化を追求するとともに、モノ作りに磨きをかけ、人財を強化し、強靱な企業体質の構築に総力をあげて取り組んでまいります。

私は、コニカミノルタの経営トップとして、「TRANSFORM 2016」に掲げる目標を完遂することに全力をあげて取り組んでまいります。皆様の一層のご支援、ご鞭撻を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

2014年8月
コニカミノルタ株式会社
代表執行役社長

山名昌衛



TRANSFORM
2016

新中期経営計画「TRANSFORM 2016」について

当社グループは、2013年4月に実施した経営体制再編により、ワン・カンパニーとして総力を結集する準備を整えました。2014年4月にスタートした新中期経営計画「TRANSFORM 2016」では、この新経営体制を成果に結びつけるため、コニカミノルタが持つ幅広い分野の製品、技術、コアコンピタンスを融合させ、お客さまの業種・業態別に深く入り込み、高い付加価値の提供を追求していきます。

そして、そのような事業を通じて、社会、環境、そして顧客企業の革新に貢献することで、持続的な成長を図っていきます。



Q1

2014年3月期 決算の総括

A

売上高は経済環境の好転などを背景に主力の情報機器事業が牽引し、増収を達成しました。円安の定着による為替効果に加え、主力製品の販売増、上位機種の販売拡大によるプロダクトミックスの改善、M&A効果などが寄与しました。営業利益については産業用材料・機器事業はTACフィルムの販売減などにより減益となりましたが、情報機器事業においては売上の拡大による粗利増、為替効果に加えて、製造コスト低減に向けた施策が期間を通して成果を挙げ、大幅な増益に貢献しました。

当期純利益については、企業体質強化のため、HDD※1用ガラス基板事業の事業撤退損や医療用フィルムの自社生産終了に関わる減損損失を計上しましたが、2013年4月に実施した当社グループの経営体制再編に伴う繰延税金資産見直しによる税効果を織り込み、増益となりました。

また2014年3月には企業価値の向上を図るため、2,000万株、200億円を上限とする自己株式の取得を決定し、平成26年1月31日から平成26年4月14日の期間で取得を実施しました。

※1 HDD(Hard Disk Drive)：ハードディスクドライブ。固定磁気ディスク装置のこと。

売上高 **9,437** 億円 (16% 増収)

情報機器事業の販売増が全社業績を牽引、増収を達成。

営業利益 **581** 億円 (43% 増益)

情報機器事業が前年比営業利益を倍増、産業用材料・機器事業の減益をカバー。ヘルスケア事業も増益に貢献。

当期純利益 **218** 億円 (44% 増益)

体質強化のための構造改革費用を計上するも、繰延税金資産見直しの税効果を織り込み、増益。

新中期経営計画「TRANSFORM 2016」とは

Q2 新中期経営計画「TRANSFORM 2016」とは

A

新中期経営計画「TRANSFORM 2016」では、お客様本位の企業に大きく転換したときの姿を「5年後に目指す姿」として描き、それを達成するための2016年度(2017年3月期)までの道筋を示しています。

当社は経営理念「新しい価値の創造」の下、お客様のことを知り尽くし、その「お困りごと」を洞察し、お客様とともに

課題を解決することにより、高い付加価値を提供することを目指します。

そして、5年後に目指すべき姿としては「お客様視点でハード・ソフトを包括的に提供するパーティカルサービス事業」「材料技術を核としてオンリーワンの部材を提供する高機能材料事業」という2つの事業像を描きました。



TRANSFORM 2016の基本方針

持続的な利益成長の実現

ジャンルトップを進化させ、付加価値を創出することに総力を挙げます。

情報機器事業（オフィス分野）

オフィスサービス事業分野

情報機器事業（プロダクションプリント分野）

商業・産業印刷事業分野

産業用材料・機器事業

産業用光学システム事業分野

機能材料事業分野

ヘルスケア事業

ヘルスケア事業

※ 2015年3月期より事業分野の名称を変更しています。詳細は4ページの下に記載しております。

新中期経営計画「TRANSFORM 2016」とは

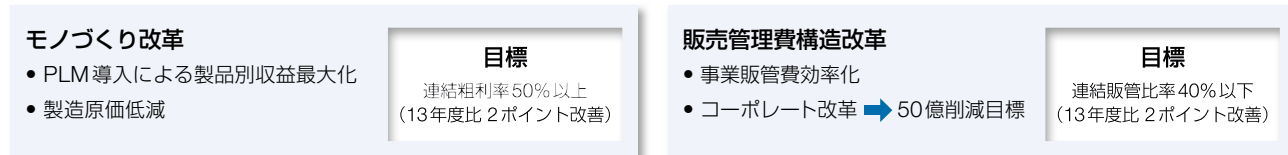
顧客密着型企业への変革

お客様を全ての業務プロセスの起点・判断の軸とし、顧客価値を追求します。



強靱な企業体質の確立

「モノづくりの筋肉質化」と「コーポレート改革」により強靱な企業体質を構築します。



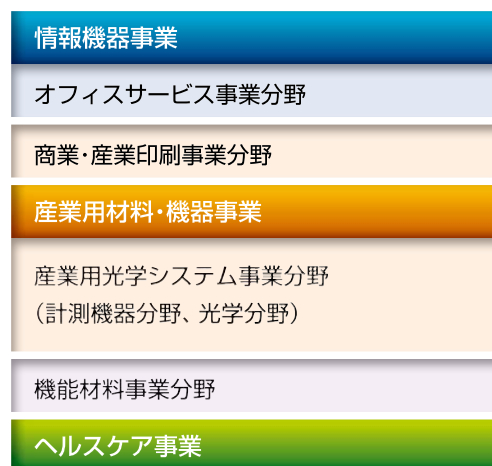
事業分野の呼称変更

なお、今回の中期経営計画から、いくつかの事業分野において、業容転換の目指すべき姿に合わせて、呼称を変更します。

平成25年度(2013年度)事業報告



中期経営計画 TRANSFORM 2016



Q3 新中期経営計画 経営目標

A

3年後の経営目標

「TRANSFORM 2016」では、まず「5年後に目指す姿」として2018年度の目標を描き、それを実現するために今後3年間の取り組みにより、最終年度となる2016年度の経営目標(IFRS基準)として、売上高1兆1,000億円以上、営業利益900億円、営業利益率8%以上、と決めました。また、バランスシートのスリム化と株主還元強化によって資本効率の向上を図り、ROE10%以上を目標とします。

	2013年度実績 (日本基準)	2016年度目標 (IFRSベース)
売上高	9,437 億円	1.1 兆円以上
営業利益	581 億円	900 億円
営業利益率	6.2% 以上	8% 以上
ROE	4.6% 以上	10% 以上
為替前提	ドル = 100円 ユーロ = 134円	ドル = 100円 ユーロ = 135円

※本計画期間中(2014年度～2016年度)の為替前提: USドル=100円、ユーロ=135円
※当社は、2014年度(2015年3月期)の有価証券報告書から、国際会計基準(IFRS)を適用いたします。

経営目標(セグメント別)

各事業においても、「モノからコト」の課題解決型のサービス・ソリューション事業を核として、ビジネス形態を進化させるとともに、新たなジャンルトップ領域を確立することによって、利益成長を伴った事業規模の拡大と業容の転換を実現します。

(億円)

売上高	2013年度実績	2016年度目標
情報機器	7,298	9,170
オフィスサービス	5,671	6,800
商業・産業印刷	1,628	2,370
産業用材料・機器	1,161	1,400
機能材料	583	600
産業用光学システム	578	800
ヘルスケア	824	1,000
グループ全体	9,437	11,000

(億円)

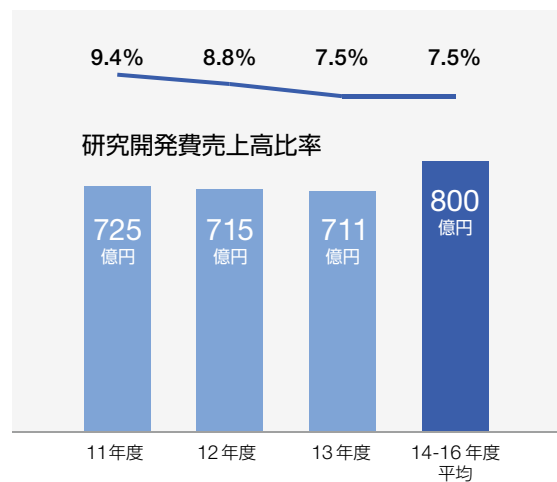
営業利益 (右: 営業利益率)	2013年度実績	2016年度目標
情報機器	639 8.8%	900 9.8%
産業用材料・機器	152 13.1%	175 12.5%
ヘルスケア	45 5.5%	100 10.0%
グループ全体	581 6.2%	900 8.2%

新中期経営計画 経営目標

TRANSFORM 2016 実現に向けた投資計画

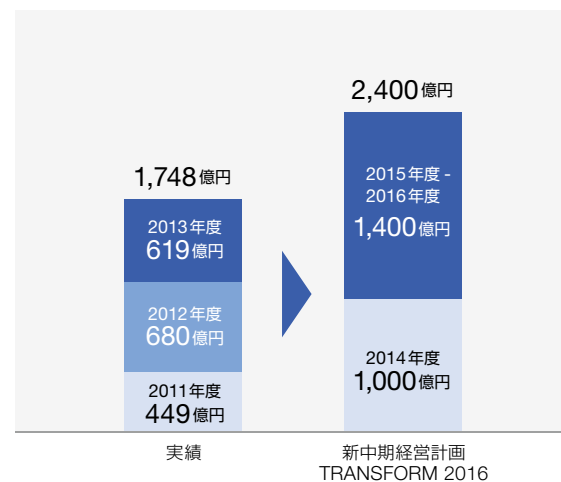
研究開発費	2,400億円(3力年累計)
-------	----------------

- 売上高比率を8%以下に抑えつつ、既存事業強化と新規事業育成を進めます。



設備投資・投融資	2,400億円(3力年累計)
----------	----------------

- 14年度に重点投資し、16年度までに成果を創出します。
- 成長分野、新規事業分野に集中投資し、業容転換を一気に進めます。



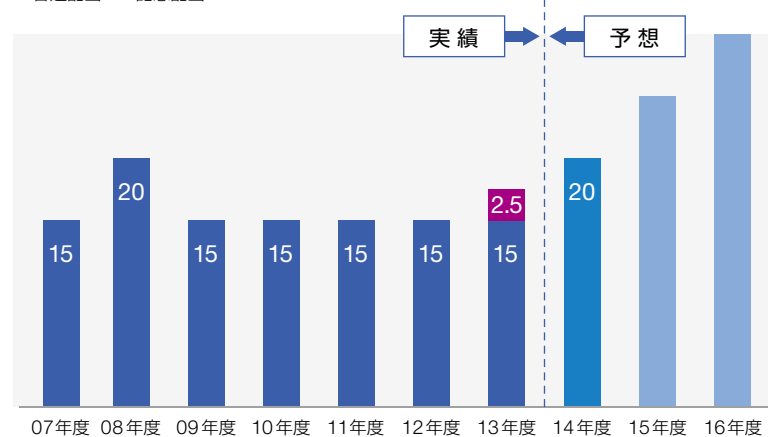
株主還元の考え方

株主の皆様への還元を充実・強化を図るため、継続的な増配を目指し、自己株式の取得についても積極的に取り組んでいきます。

配当方針
新中期経営計画の確実な達成を前提として増配を目指します
自己株式取得
成長投資の進捗とFCFの見通し、株価の推移等を勘案し、適切に判断します

1株当たり配当金の推移

■ 普通配当 ■ 記念配当

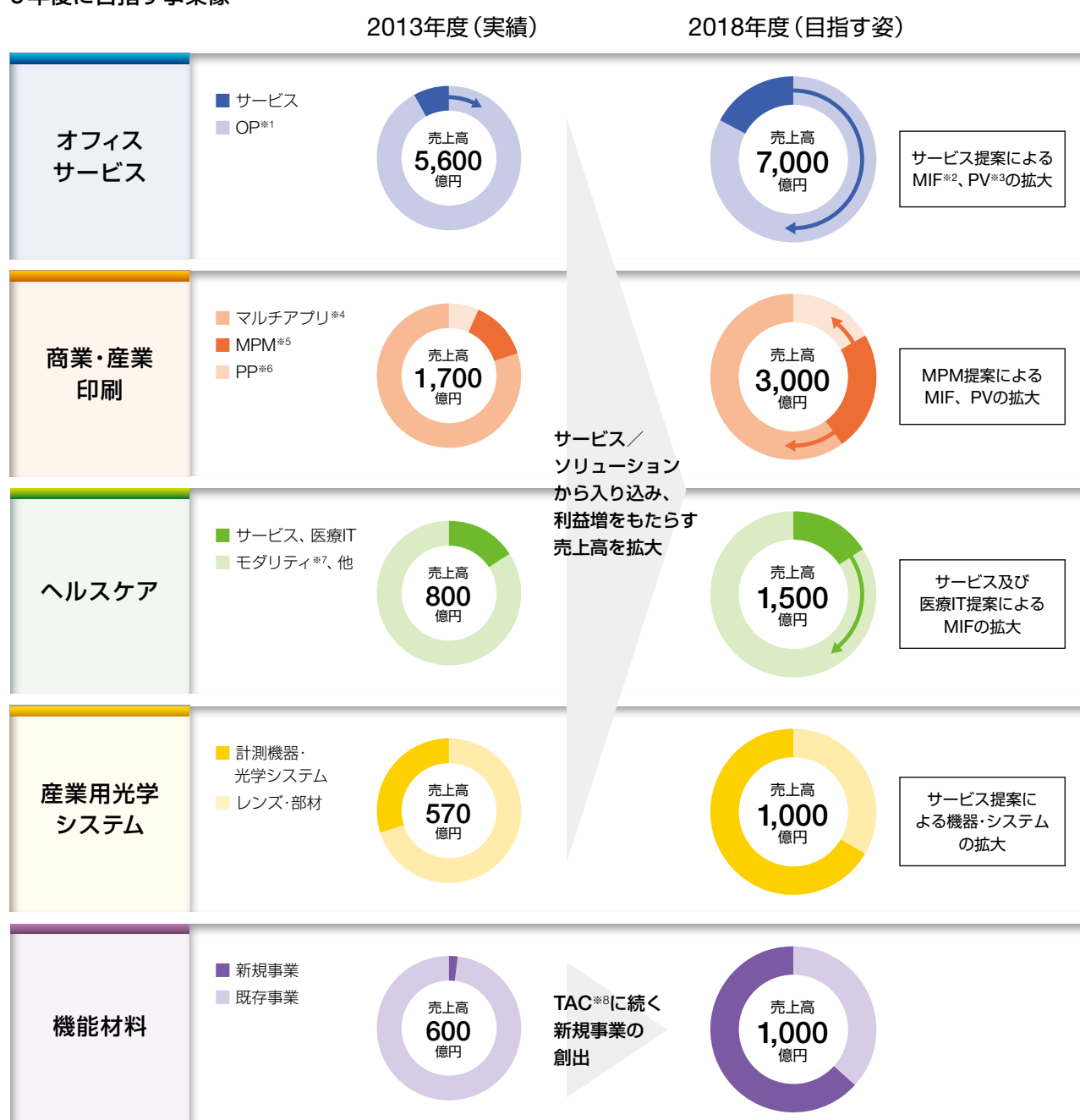


新中期経営計画 経営目標

5年後(2018年度)の経営目標 (IFRSベース)

売上高	営業利益	営業利益
1.3兆円 ^{以上}	1,300億円	10%

5年後に目指す事業像



※1 OP(Office Product) : オフィスプロダクト。

※2 MIF(Machines In the Field) : MFP(複合機)やプロダクションプリント機の市場における累積設置台数(稼働台数)を意味する。

※3 PV(Print Volume)の略称。プリント出力枚数。

※4 マルチアプリ : マルチアプリケーション。テキストやラベルなど紙以外の印刷媒体へのプリントによる新しい用途への印刷の活用。

※5 MPM(Marketing Print Management) : 顧客企業のマーケティング部門に最適化された印刷ソリューションを提供するサービス。

※6 PP : プロダクションプリント。

※7 モダリティ : 医療現場で使用する各種検査装置。当社ではCR/DRや超音波診断機器を指す。

※8 TAC : 酢綿を主材料とした液晶偏光板用保護フィルムの総称。

“ジャンルトップ”の複合機とITを融合し、ハイブリッドビジネスを展開

商品



ソリューション&サービス



近年、企業のオフィス環境の変化はITによるサポートが追いつかないほどのスピードで変化しています。企業においては定期的に新しいITシステムを導入しているにもかかわらず、効率性が改善されなかったり、スムーズに進まなかったり、さらには業務の妨げになることさえあります。中

堅企業のお客様にとってはさらに深刻な状況といえます。IT部門の人員は潤沢ではなく、業務部門からの問い合わせに迅速に対応する一方で、特に複数の拠点を持つ企業においては、業務効率を高めるための手段を前もって講じることを求められます。

ヘルプデスクの外部委託で顕著な成果： 従業員の満足度向上と先進の出力環境の構築に貢献

Evergreen Packaging社



エバーグリーン・パッケージング様は「Fresh by Design™」というブランドの紙製パッケージを供給されています。米国では同社デザインの紙パックが多くのフレッシュジュースやミルクに利用されています。テネシー州メンフィスを拠点とする同社は、紙パックにおけるグローバルリーダーとして、4,500人の従業員が板紙から加工、充填といった装置、そしてその技術的なサービスまでの幅広いソリューションを提供されています。本社に加え、2つの製紙製造工場、国内、国外それぞれ7カ所の加工工場（うち、3カ所は合併）を有して、飲料の充填、紙パックの製造に関わる事業をグローバルに展開されています。

業容転換の成果 Case 1

エバーグリーン・パッケージング社

VP&CIO(副社長、最高情報責任者)、ラリー・シュッツバーク様

お客様のご期待に沿うサービスを提供するためには、信頼できるIT技術とそのサポートが欠かせません。いくつものITに関する取り組みが進行していますが、われわれが最も求めていたのは、当社のIT部門を補完し、従業員向けのヘルプデスクサービスを担ってくれる優れたアウトソーシング先でした。それ以前は、社員を雇用して、自前のヘルプデスクを置き、求めていたサービスレベルのヘルプデスクを提供しようとしたことが、それはとても大変なことでした。オフショア企業に委託したこともありましたが、やはり米国内にヘルプデスクを有する重要性を認識させられました。

そこで当社はコニカミノルタグループのAll Covered社のITサービス部門にヘルプデスクサービスを委託しました。現在当社の従業員が、PCに関わるトラブル、業務用アプリケーションや基幹システムへのアクセスで困った際には専任のコニカミノルタのチームが最前線でサポートをするようになっています。コニカミノルタのチームはプロジェクトの一環として、想定されるアプリケーションとその問題に対してどのように対応すべきかについて、包括的な文書

化を行いました。現在、当社の従業員が直面しそうな様々な問題に対して、その文書の記述に従ってヘルプデスクサービスを提供してくれています。質の高い一次対応によって、従業員の満足度を高めるとともに、業務の生産性も向上しました。そしてこのコニカミノルタの成功は、次の成功へとつながっています。



エバーグリーン・パッケージング社、VP&CIO
ラリー・シュッツバーク様

このような取り組みが非常にうまくいっているの、我々のコニカミノルタとの信頼関係はさらに深まり、出力に関するサービスも同社に任せることにしたのです。当社は出力サービスの委託にあたって、数社を検討しましたが、コニカミノルタの「Site Assessment Survey」が、非常に的確に当社の問題点を指摘してくれました。当社にとって、コニカミノルタの提案は群を抜いて優れたものでした。

導入効果

600台もの出力、あるいはファックスの機器が、160台のコニカミノルタ複合機(MFP)に替わり、大きなコスト削減効果が図られました。従業員は現在、最新の複合機の機能を活用しています。コニカミノルタのOptimized Print Servicesはエバーグリーン・パッケージング様の出力機器の稼働状況全体を管理することに活用されています。全般的に、コニカミノルタとの関係を深めたことによって、エバーグリーン・パッケージング様はITや出力ニーズに対する広範囲なメリットを享受されています。

コニカミノルタグループのAll CoveredによるITサービスの成果を受け、エバーグリーン・パッケージング様は北米の関連会社(Rank 社グループ所有)においても、ITヘルプデスクの業務をコニカミノルタに切り替えるようにし、同様のメリットを享受できるようにされました。その結果、All Coveredは現在、北米に本社があるRank社のグループ会社6社全てにヘルプデスクサービスを提供しています。エバーグリーン・パッケージング様との良好な関係からグループ企業にご紹介いただいたおかげで、サービス提供の範囲が広がっています。

業容転換の成果 Case 1

コニカミノルタ All Covered部門、
マーケティング部門副社長 ニック・ペグリー氏

コニカミノルタとAll Coveredは劇的な転換の渦中にあります。2010年末のAll Covered買収以来、同社は全米の30拠点で750名を超える従業員を擁するまでに成長しました。コニカミノルタが持つ様々な業種の企業を網羅し、グローバル企業対応チームとのシナジー効果によって、All Coveredが従来主として中堅・中小企業のお客様に提供していたハードウェア、ソフトウェアを独自に統合させたソリューションをエバーグリーン・パッケージング様のような大企業のお客様にも提供できるようになりました。

今後、All Coveredは自らの成長に加え、買収や「All CoveredCloud」のような新しいサービスを組み合わせることで、より幅広い業種や大企業のお客様に対するサービス提供力を強化していきます。すでにコニカミノルタの北米におけるハードウェアの売上(直販)の60%以上はサービスやソリューションとハードウェアを融合したものであるという事実があります。

私たちは、これまでの成果を誇りに思う一方、将来については更に大きな期待を抱いています。コニカミノルタの販

売チャネルを活用しITサービスの可能性を大きく伸ばそうと活動した直後にもかかわらず、すでにITサービスは記録的な売上を達成しています。私たちは特定の業種・業態向け市場に対する提供力を高めて、カバーする領域を広げるとともに、コニカミノルタのECM(大企業向け情報コンテンツ管理)チームと連携し、製品とサービス提供の調和を図っています。また、私たちは中堅規模の銀行や地域社会のお客様に「コンプライアンス(法令順守)支援」というユニークなサービスの提供を拡大します。しかし、私たちが成功するために最も重要なことは、お客様の視点を理解して、それに沿って行動してきたことです。企業としての機敏さ、実行力、そして私たちのチームの革新的かつ情熱的なメンバーこそが私たちの将来の成功を確実なものにするのです。

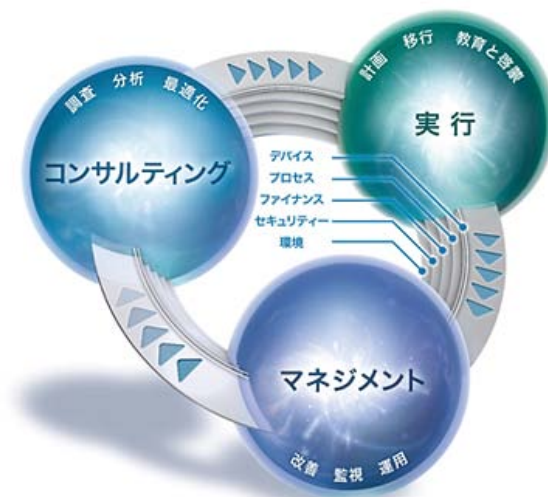


コニカミノルタ All Covered部門、
マーケティング部門副社長
ニック・ペグリー氏

業容転換の成果 Case 2

業務フローの標準化、管理業務の効率化、そしてコスト削減も実現

グローバルな舞台で成功するために、企業は、資産管理の最適化、透明性の確保、コスト削減、そして業務の標準化にますます力を入れるようになりました。こうしたご要望に応えるため、コニカミノルタではグローバルOPS(オプティマイズド プリント サービス、以下OPS)を展開し、全世界統一のサービスとして提供しています。OPSの導入は、コストの低減に加えて、全世界に分散した拠点を持つ企業や組織体に対して強固なIT統制を実現するツールとなっています。



出力環境の稼働状況の管理で顕著な成果 コスト削減と業務効率の向上を両立

Lufthansa Technik 社



ルフトハンザ・テクニク(LHT)様は民間航空向けに保守、修理、整備や改良サービスを提供されている独立系のリーディングカンパニーです。LHT様のお客様には世界中の大手航空会社が含まれていますので、同社のサービスを受けた航空機に搭乗された方も多いと思います。お客様ごとにカスタマイズされた保守プログラムと最先端の技術によって、LHT様はおお客様の揺るぎない信頼と安定した運航を確かなものにしていきます。ドイツのハンブルグとフランクフルトに9,000人の従業員を擁して、全世界の750ものお客様にサービスを提供しています。

LHT社ITマネージャー、ハニング・エヴァース様

「コニカミノルタとの緊密な連携によって、この大規模なプロジェクトが成功を収めたことは大変喜ばしいことです。」

このプロジェクトはLHT様の出力管理環境インフラ全体の最新化を目的としており、その範囲は「発注プロセスを統合、簡素化する一方で、出力環境の透明性と既存の環境との均一化を提供して欲しい。」とのお客様の要望の通り広範囲に及んでいました。

「このプロジェクトにはハンブルグとフランクフルトの2

つの拠点の7,000もの作業場が含まれており、それらのオフィス環境には9,000人もの従業員が働いています。われわれは業務フローの標準化、管理業務の効率化と、コスト削減を追求しました。結果的に当社の高い期待値に沿うものが提供されました。財務の観点で見ても、出力システムを集約して、台数を削減したことが大幅なコスト削減に繋がりました。今後はコニカミノルタとともに、全てのオフィスでの出力環境をより安心かつ安定的なものにしていきたいと考えています。」

業容転換の成果 Case 2

導入効果

コニカミノルタのサービスを導入した結果、コストの低減以外に、より少ないハード構成で標準化されたインフラ、機器モニタリングによる容易な管理、迅速なサービス対応といった成果が得られました。コニカミノルタのOPS導入以前は、当社には5社の35機種もの出力機がありました。それが現在では、高い操作性を実現する共通の操作用パネルを備えたbizhub C360とbizhub C552を含め、わずか2社の4機種に集約されました。当社の従業員は直感的に操作できるインターフェイスによる、標準化されたプリンタドライバーを活用しています。

新しい環境によるお客様のメリットとしては、サービスコール、トータル出力枚数と消耗品の数量を記録する継続的カウント集計機能があります。機器の移設や新しいハードウェアの搬送と設置、付属品の配置などに対するロジスティックサービスも追加されました。LHT様に常駐するコニカミノルタの技術者はあらゆるサービス、サポートに関わる問題を解決するとともに、カスタマイズされたライフサイクルでの管理に基づいて、全ての機器の監視、保守サービスとメンテナンスを行っています。

コニカミノルタ・ビジネスソリューションズ・ヨーロッパ グローバル・メジャー・アカウント・ビジネス・オペレーションズ

シニア・マネージャ ソーンケ・ソート氏

LHT様とコニカミノルタの信頼関係に基づいて実行されたこのプロジェクトは、当社のグローバル・メジャー・アカウント(GMA)のアプローチを代表する事例となりました。当社のグローバルOPSのコンセプトに従って、われわれが最初に行ったことはLHT様のご要望をしっかりと理解することでした。LHT様の従業員の方々が印刷されている様々な環境の最適化をどのように行うかを慎重に検討していきしました。そしてグローバル展開を視野に入れて、関連するプロセスを調整し、非常に現実的かつ実質的な形でお客様に、導入効果を満足していただけるよう努めました。

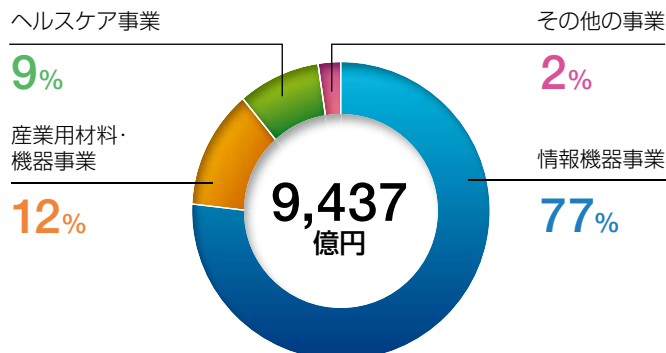
その結果、お客様ごとに異なるご要望に最適化するソリューションを提供するだけでなく、全世界で一貫した運用管理をご支援するグローバルアカウントプログラムを

構築できたのです。われわれはこのプログラムをGMAのプロセスに基づいて策定しました。そして「open and honest」など当社の6つのコアバリューを念頭に置き、当社のお客様に対するお約束である"Giving Shape to Ideas"に則って実行することで実用的かつ革新的なソリューションを創造できたのです。LHT様のようなお客様をご支援することを通じて、私たちは世界中でビジネスの新たな価値創造に繋がる自分たちの情熱を再認識できるのです。

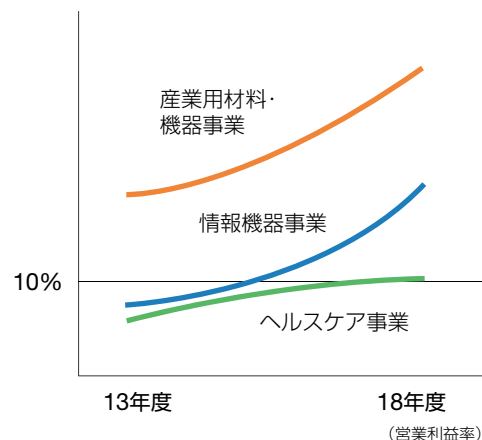
GMAのアプローチは常に、"Think global, act local" の原則に従っています。グローバルな観点は貫きつつ、お客様との長期的な関係を視野に入れて現地に即した形でサービスの提供と運用を実行してまいります。

事業概況/戦略

セグメント別売上構成比

2013年度
売上高合計 **9,437億円**

各セグメントの成長イメージ



	ジャンルトップ戦略	成長戦略
情報機器事業（オフィス分野） モバイル・クラウド時代に対応した先進の複合機やソリューション、ITサービスの提供を通じてお客様の出力環境の最適化、業務効率の改善など、オフィス環境の最適化に貢献しています。	カラー MFPの国別シェア29カ国で1位もしくは2位 ※1	サービス提案による稼働台数、プリントボリュームの拡大
情報機器事業（プロダクションプリント分野） デジタル印刷機や関連ソリューションといった既存の事業領域に加え、MPM（マーケティングプリントマネジメント）サービスやオンデマンド出力サービスの提供を通じて印刷業務の革新に貢献しています。	カラーデジタル印刷機世界トップクラスのシェア ※2	MPM提案による稼働台数、プリントボリュームの拡大
産業用材料・機器事業 幅広い産業社会の進化・発展に貢献する材料・機器を提供する事業です。機能性フィルム材料を提供する「機能材料」とレンズやカメラユニットなどを提供する「光学デバイス」、そして、製造の現場などで活躍する計測機器を提供する「計測機器」で構成されています。	薄膜TAC製品世界トップクラスのシェア ※3	サービス提案による機器・システムの拡大 TACに続く新規事業の創出
ヘルスケア事業 医療診断に革新をもたらすさまざまな画像診断装置・システムを開発・提供する事業です。「ヘルスケア事業」では、医療用画像診断装置をコアに、医療のデジタル・ネットワーク化が進展する医療現場のニーズにお応えしています。	カセット型DR国内市場トップクラスのシェア ※4	サービス及び医療IT提案による稼働台数の拡大

※1 CY2012の外部データをもとに当社推定、台数ベース

※2 CY2013の外部データをもとに当社推定、台数ベース

※3 CY2013の外部データをもとに当社推定、面積ベース

※4 施設数基準による外部資料からの当社推定、2013年9月時点

1. 前年度の成果

情報機器事業総括

当事業の外部顧客に対する売上高は前期比26%増の7,298億円、営業利益は前期から倍増し、638億円となりました。売上高は、円安の定着に伴う為替効果に加えて、主力のカラー機の販売増、商品構成の改善、M&A効果が寄与し、前期比増収となりました。営業利益は、売上の拡大による粗利増、為替効果に加えて、製造部門における生産革新とユニット調達の推進による固定費の削減、原材料及び電子部品の集中購買、VE活動^{*1}など、製造コスト低減に向けた施策が期間を通して成果を挙げ、大幅な増益を達成しました。

カラー製品、特に上位機種種の販売が伸長して収益に貢献、OPS^{*2}においても顧客数が着実に増加

A3複合機の販売台数は、前期比4%増加し、なかでもカラー複合機が10%増となりました。カラー複合機は好調な販売が持続し、日米欧その他の全地域で大きく販売台数を伸ばすとともに、40ppm^{*3}以上の中高速機が15%増となるなど上位機種種の構成比が高まり、収益拡大に寄与しました。モノクロ機は新製品効果もあり、縮小する市場において通期では前年並みの販売実績を確保しました。

OPSの売上は、グローバル規模で体制強化、サービスメニューの拡充を進め、案件創出力と提案力を強化した結果、顧客数が着実に増加し、売上高は前年比55%の454億円となり事業基盤を拡大しました。

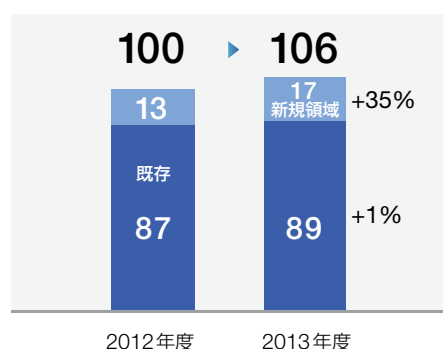
グローバルレベルの大口案件向け販売、GMA^{*4}でも、強みを持つ欧州に加えて、アジアパシフィック地域での案件獲得力が向上し、売上高は前年から41%増となりました。

また欧米の中堅・中小企業向けにはITサービスと複合機のハイブリッド型販売モデルを確立し、お客様の業務プロセスの改善に対する提案力を強化することにより、新規顧客の開拓、お客様あたりの案件規模の拡大と事業の高付加価値化を進めました。

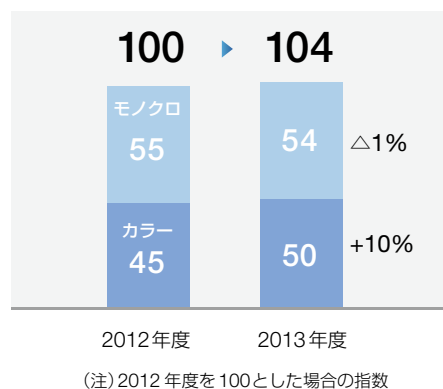
地域別売上高伸長率 (為替影響除く)

日本	米国	欧州	中国	全体
+1%	+1%	+7%	+6%	+4%

ノンハード売上伸長率 (為替影響除く)



A3複合機販売台数伸長率



※1 VE (Value Engineering) 活動：製品やサービスの「価値」を、それが果たすべき機能とそのためにかけるコストとの関係で把握し、システム化された手順によって「価値」の向上をはかる活動。

※2 OPS (Optimized Print Services)：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

※3 ppm (Page per Minute)：1分当りの出力枚数を指す。

※4 GMA (Global Major Account)：世界的規模の大手企業顧客（向けビジネス）

2. 今後の成長戦略

オフィスサービス事業分野※

サービス、ソリューション提供力を高め、 当社機器の設置台数とプリントボリュームを非連続に拡大

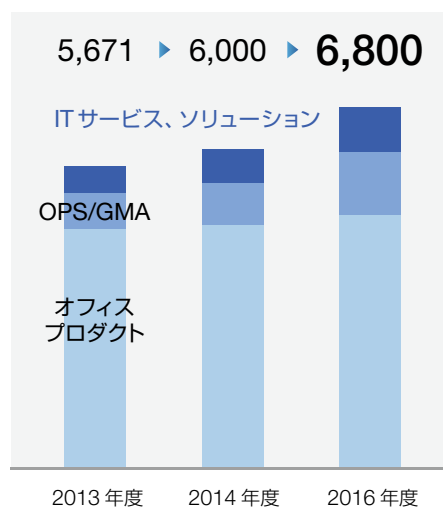
お客様のニーズに即した、包括的なサービス、ソリューション提供力を強化し、お客様の業務効率の改善を通じて信頼関係を強化することにより、当事業の売上及び利益の拡大を目指します。

お客様の企業規模や地域、業種・業態別に合わせたデジタルワークフローを提供し、お客様の業務効率の改善に貢献することにより、当社機器の設置台数とプリントボリュームの増大を目指します。また、グローバル展開を進めるOPSでは、メニューを拡大し、将来想定しうるプリントボリュームの低下を見据え、サービス事業への転換を進めます。成長国市場では、特に中国、インド、ASEAN、ブラジルを重点地域と位置づけ、販売体制を強化します。

※ 2015年3月期より事業分野の名称を変更しています。

売上高の見通し

（億円）

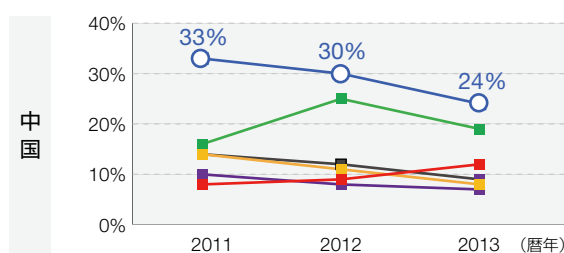
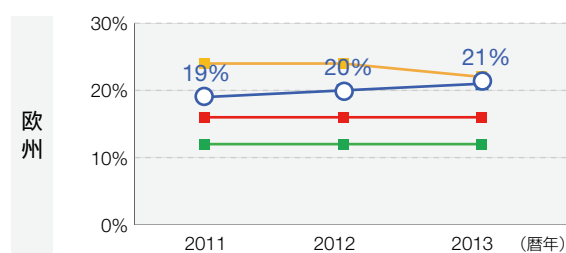
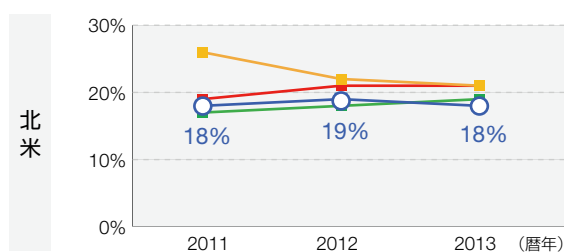
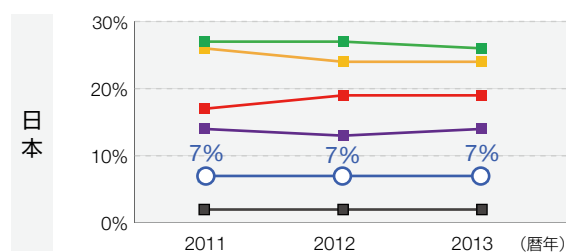


3. 事業分野の成長性

主力のA3オフィスカラーMFP※¹で、 今後も成長が見込まれる米欧中で高いシェアを獲得

A3オフィスカラーMFPにおける当社台数シェア

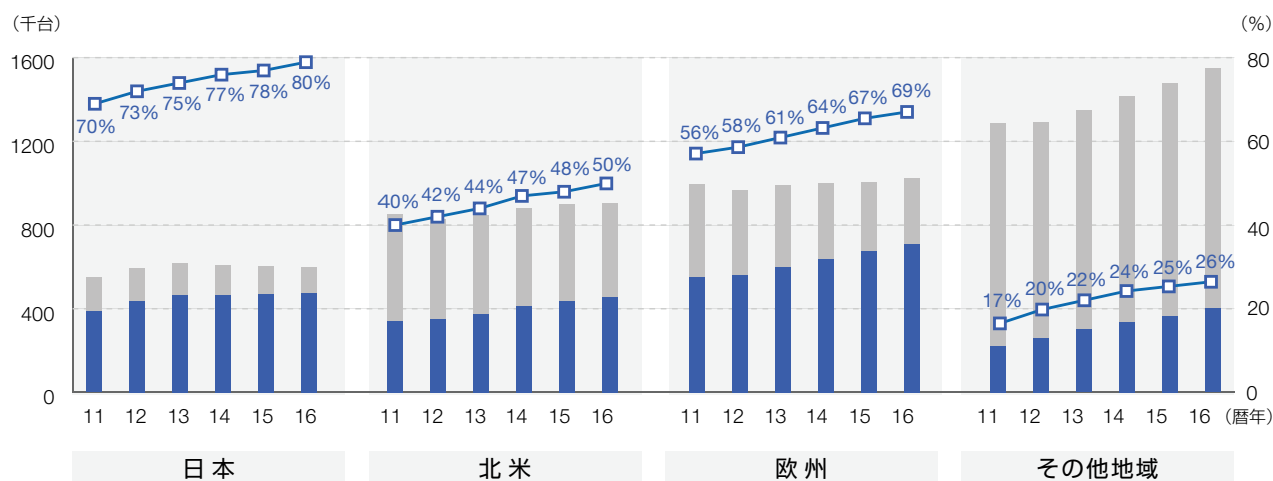
○ 当社 ■ A社 ■ B社 ■ C社 ■ D社 ■ E社



出典：当社推定

オフィスA3MFP市場における出荷台数推移および見通し

■ カラー ■ モノクロ □ カラー比率



出典：当社推定

※ 1 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。

オフィスサービス事業分野における成長ドライバー

オフィスサービス事業分野では、お客様企業の『デジタルワークフロー』に入り込むことで業務効率の改善に貢献し、結果として、当社機器の設置台数とプリントボリュームの拡大を目指します。

お客様の業務フローは業種、業務によって異なり、そこには非効率、情報漏洩のリスクなど、様々なお困りごことが存在しています。またスマートフォンやタブレットなどのモバイル機器の普及に伴う新たな問題も生じています。当社は入出力を中心としたドキュメントソリューションに、欧米で買収したITサービス会社が持つネットワーク管理やセキュリティ対策などのノウハウを組み合わせることによって、お客様の業務効率改善などの課題解決に貢献します。

当社の既存のお客様はもとより、欧米での強い直販力を生かし、新規のお客様に対してもデジタルワークフロー改善の提案を積極的に行い、顧客数と顧客における当社機器の設置台数を拡大し、事業規模の拡大と高付加価値化を図ります。

デジタルワークフローサービス



1. 前年度の成果

買収した企業を活用し印刷関連サービスに業容を拡大 カラー機、モノクロ機ともに前年度を上回る販売

カラー機は6%増、モノクロ機は7%と、販売台数は前年度を上回りました。

ノンハード*1の売上については、印刷需要に回復の兆しが見え始めたこともあり、既存領域が9%増、各種印刷関連サービスなど新規領域は129%増と、と大きく伸びました。

従来から進めている大手顧客の大量印刷ニーズの取込みを狙いとした取組みに関しては、日本では前期買収したキンコーズ・ジャパン株式会社のオンデマンド出力*2サービスとオフィス機器の商品・サービスを組み合わせた当社ならではの提案ができるようになり、大手企業向け販売力を向上させました。欧州でも前期に買収したCharterhouse PM Limitedを生かして、販促用出力物の製作・印刷関連サービスに業容を拡大しました。

また既存の商業印刷市場での紙出力に加えて、パッケージ印刷への応用展開を狙いとして、カード・プラスチック印刷などの成長領域でユニークな事業展開をしているMGI Digital Graphic Technology S.A.（本社：フランス）と資本・業務提携を行いました。

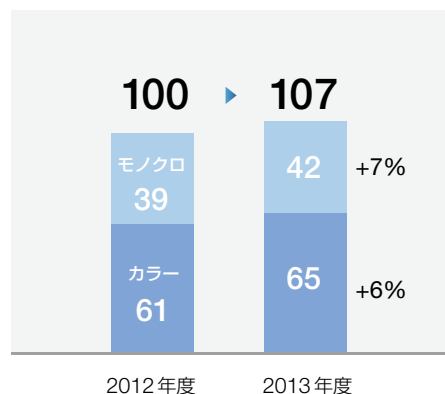
地域別売上高伸長率（為替影響除く）

日本	米国	欧州	中国	全体
+12%	+5%	+39%	+25%	+21%

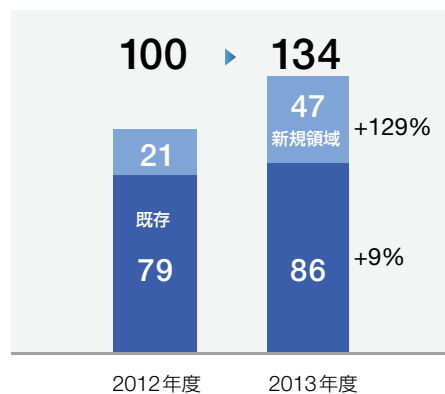
※1 ノンハード：トナーなどの消耗品やメンテナンスなどのサービスといったハードウェア以外の収益源を指す。ITサービスなど新規領域でのサービスもノンハードに含まれる

※2 オンデマンド出力：“必要な時に必要な分量だけ”というコンセプトの、即時性を重視した印刷手段または機器のこと。

プロダクションプリント販売状況



ノンハード売上伸長率（為替影響除く）



（注）2012年度を100とした場合の指数

2. 今後の成長戦略

商業・産業印刷事業分野※

印刷に関するすべてのニーズに対応可能なサービスを揃え、 印刷会社における当社機器設置台数とプリントボリュームを拡大

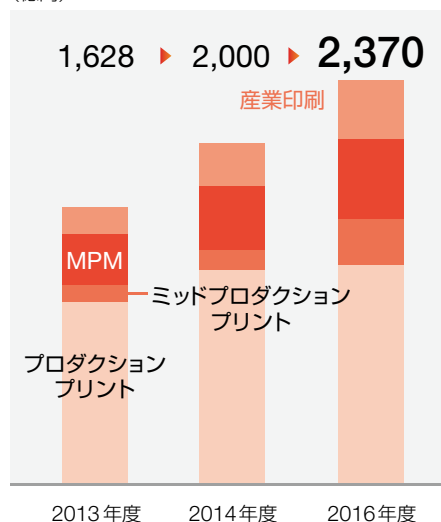
当社ならではの印刷関連サービスの提供を通じて、当社機器設置台数とプリントボリュームの拡大を目指します。買収した Charterhouse Print Management Limited（英国）が営む MPM サービス（Marketing Print Management：顧客企業のマーケティング部門に最適化された印刷ソリューションを提供するサービス）、キンコーズ・ジャパン株式会社が営むオンデマンド出力サービスなど、当社ならではのサービスを通して、大手企業のすべての印刷ニーズに対応することが可能となりました。この利点を活かして最適なデジタル印刷ソリューションを商業印刷会社に提供することで、当社機器の設置台数の拡大及びプリントボリュームの増大を目指します。

また、当社の電子写真技術とインクジェット技術を活用して、テキスタイルやラベル、パッケージなど産業印刷分野にも本格的に事業拡大をしていきます。

※ 2015年3月期より事業分野の名称を変更しています。

売上高の見通し

（億円）

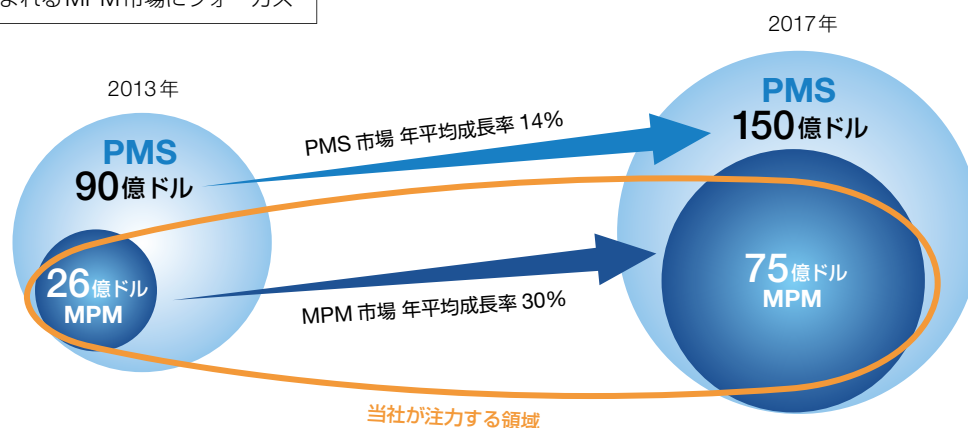


3. 事業分野の成長性

商業印刷全体では微減傾向だが、デジタル化領域は高成長

PMS※1とMPM※2の市場規模

当社は伸張が予想されるPMS市場内で、特に成長が見込まれるMPM市場にフォーカス

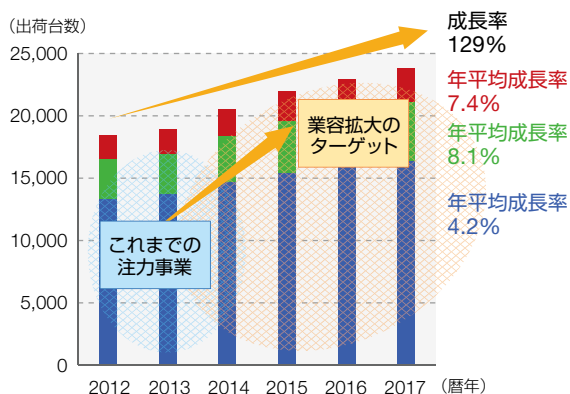


※1 PMS(Print Management Service)：印刷にかかる業務プロセスやコストをアセスメントして可視化し、印刷の発注業務と費用を合理化するサービス。

※2 MPM(Marketing Print Management)：顧客企業のマーケティング部門に最適化された印刷ソリューションを提供するサービス。

WWカラー見通し

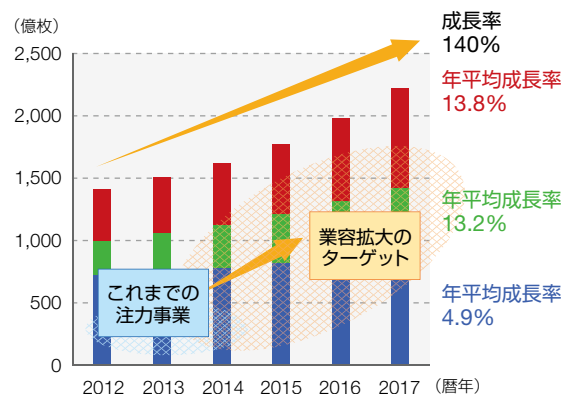
■ HPP※4 ■ MPP※5 ■ LPP※6



出典：当社推定

WWカラーPV※3見通し

■ HPP ■ MPP ■ ELPP※7+LPP



出典：当社推定

※3 PV(Print Volume)：プリント出力枚数。

※4 HPP(Heavy Production Printer)高速PP機。

※5 MPP(Mid Production Printer)中速PP機。

※6 LPP(Light Production Printer)低速PP機。

※7 ELPP(Entry Light Production Printer)：エントリーPP機。

商業・産業印刷事業分野における成長ドライバー

当社のプロダクションプリント事業は商業印刷におけるデジタル化の進行とともに成長してきましたが、デジタル化率は依然 10-15% 程度であり、大きな成長余地があります。

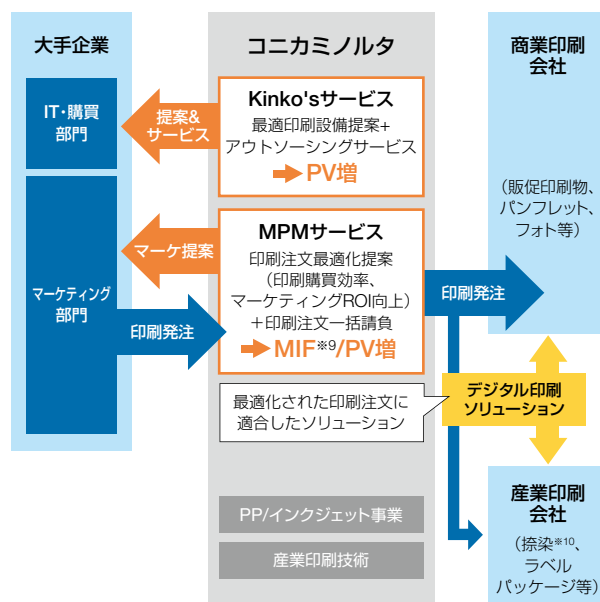
一方で、商業印刷のお客様である一般企業においては、マーケティングにおけるWEB、ソーシャルメディアなどの新しい手法の活用、印刷物主体の従来の手法との最適な予算の配分など、新たな経営課題が生じています。

当社が欧州で買収したCharterhouse社はこうしたお客様の課題を解決するMPMサービスのノウハウを有しており、それを欧州以外のグループ会社に展開し、各地の商業印刷のお客様にそのノウハウを提供することによって、大手企業における印刷需要を創出、拡大に貢献します。

印刷需要が増えることにより、商業印刷における設備投資の意欲が高まり、結果として当社のデジタル印刷機器の導入も進みます。

また業種や業務により、企業の印刷需要には季節変動がありますが、Kinko'sのようなオンデマンドプリント※8サービスの提供を通じて、企業は印刷需要のピーク時に合わせた機器の配置の必要がなくなります。一方、アウトソーシングされた印刷は当社出力機器からのプリントボリュームを押し上げ、当社の事業規模の拡大に寄与します。

MPM、Kinko's ビジネスモデルによる MIF/PV 増



※8 オンデマンドプリント: "必要な時に必要な分量だけ"というコンセプトの、即時性を重視した印刷手段。

※9 MIF (Machines In the Field): MFP (複合機) やプロダクションプリント機の市場における累積設置台数 (稼働台数) を意味する。

※10 捺染: 直接布地に摺り付けて染色すること。

1. 前年度の成果

ディスプレイ材料はTACフィルム※¹の販売減少の影響を受け減収となるも計測機器が買収効果の持続により大幅な増収

当事業では、売上高は前期比21%減、営業利益は同じく36%減となりました。

ディスプレイ材料分野では、液晶偏光板用TACフィルム及び視野角拡大用VA-TACフィルムともに、ノートPCの市況悪化、TV用使用部材の在庫調整及び多様化の影響を受け、TACフィルムの販売数量は前期比14%程度減少しました。

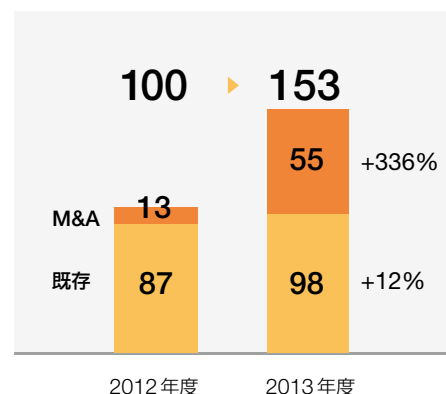
光学分野では、各種カメラ用レンズは需要低迷の影響を受けて弱含みに推移しましたが、家庭用ゲーム機向けブルーレイディスク用ピックアップレンズ、大型プロジェクター用レンズが好調に推移しました。

計測機器分野では、Instrument Systems GmbH(本社：ドイツ)の買収が売上及び利益の拡大に大きく貢献しました。強みである光源色領域での競争力を生かし、同社の大手顧客での販売を拡大するとともに、従来の計測機器のお客様とのクロスセルも進めたことが奏功しました。

当事業では需要変動の影響を受けやすいデジタル家電などに偏った製品領域への部品供給事業から産業用・プロフェッショナル用関連市場へのシフトを進めています。当期においてはハードディスク用ガラス基板事業の撤退、携帯用レンズ事業の縮小など、構造改革施策を実行しました。

※¹ TACフィルム：酢綿を主材料とした液晶偏光板用保護フィルムの総称。

計測機器事業 売上高



一眼カメラ用交換レンズ販売数量



TACフィルム 販売数量



(注) 2012年度を100とした場合の指数

2. 今後の成長戦略

産業用光学システム事業分野*

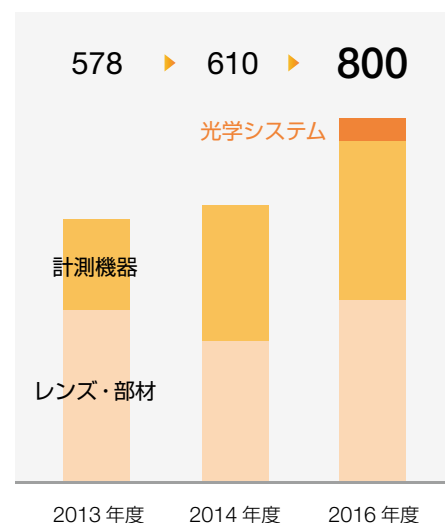
成長が見込める産業分野の大手顧客に、ソリューション・サービスを含めた機器やシステムによる新たな価値を提供

成長が見込まれる産業領域で、計測機器事業で培った提案力を進化させ、機器とソリューション、サービスを含めた新たな価値提供を通じて、事業領域の拡大を目指します。

計測機器分野では、買収したInstrument Systems GmbHとのシナジーを活かしてスマートフォンやタブレット、自動車領域での取り組みを強化するとともに、大手顧客のニーズに迅速に応えることができる体制を整えます。光学分野では、デジタル一眼レフカメラ用交換レンズやデジタルシネマ用プロジェクターレンズを軸に、当社が得意とする光学技術、センシング※1技術や情報処理技術を活かし、光学システム事業での新規領域の開拓に取り組みます。

売上高の見通し

(億円)



機能材料事業分野*

成長分野の顧客ニーズを先取りし、写真フィルム～有機EL※2照明で培った独自技術を起点に新たな事業を創出

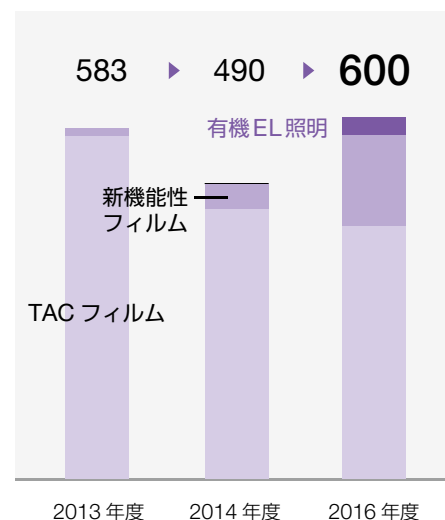
成長分野の顧客ニーズを先取りし、写真用フィルムや液晶偏光板用TACフィルム、有機EL照明等で培った当社の独自技術を起点に新たな事業を創出することで、成長基盤の確立を目指します。

TACフィルムでは当社が得意とする薄膜タイプの新製品展開で販売数量の確保を目指します。

環境負荷の低減や生活の利便性向上に貢献する有機EL照明パネルやウィンドウフィルムなどの新しい機能性フィルムでは、量産技術の確立を進めるとともに当社ならではの新しい価値を活かして市場を開拓し、将来の成長分野におけるジャンルトップを目指します。

売上高の見通し

(億円)



※2015年3月期より事業分野の名称を変更しています。

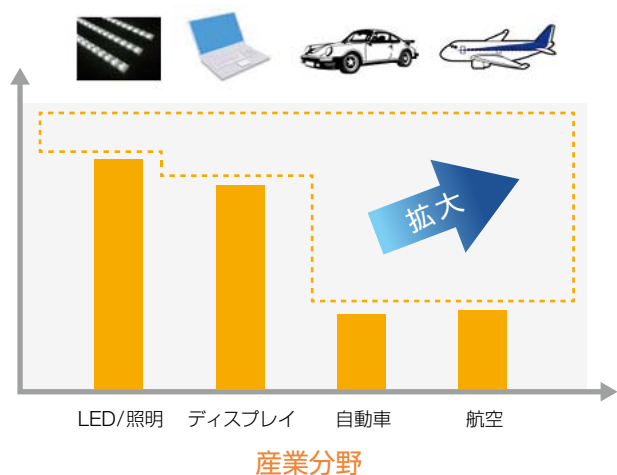
※1 センシング：センサーを利用して物理量や音光圧力温度などを計測判別すること。

※2 有機EL：電圧をかけると発光する物質を利用したディスプレイ。

3. 事業分野の成長性

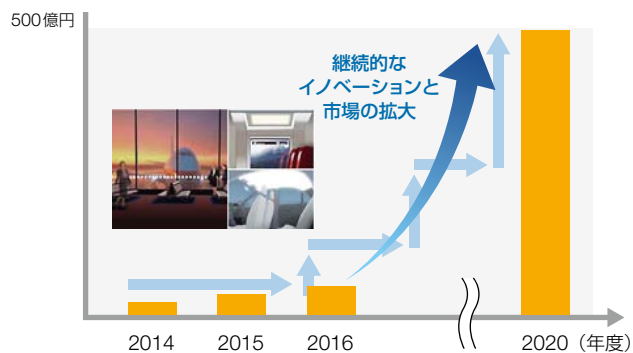
計測機器を必要とする顧客のトップベンダー獲得を目指す

LED/照明分野でのジャンルトップをほかの分野に展開



薄くて曲がる独自性で、期待の次世代照明で競争力を発揮

有機EL照明



計測機器事業分野、機能材料事業分野における成長ドライバー

当社はディスプレイ光源色測定分野のトップメーカーとして、業界のスタンダードモデルとなっている高品質な測定機器を提供してきました。近年急激に普及しているLED照明の計測ニーズに応えるため、LEDを含む照明業界において、その技術力、営業力に強みを持つ同分野のトップ企業インスツルメントシステムズ社をグループに加え、光測定器のラインアップを強化しました。それにより、総合的な光源色測定分野でグローバルトップの地位を確保しましたが、今後は自動車や航空機などの物体色の分野でもジャンルトップを狙っていきます。

機能材料事業分野では、次世代照明として期待される『有機EL照明』において、独自開発した「青色リン光材料」により世界最高レベルの発光効率を達成しました。2014年度からの本格的な事業展開に向け、樹脂基板フレキシブル有機EL照明パネルの量産工場を建設し、2014年秋より量産を開始します。当工場では、生産性に優れるロール・ツー・ロール方式^{*1}を導入し、白色および調色機能付の樹脂基板フレキシブル有機EL照明パネルを世界で初めて量産します。当社は次世代照明事業においても新しい価値を生かした市場開拓を進め、将来のジャンルトップ事業の確立を目指します。

※1 ロール・ツー・ロール方式:ロール状に巻いた長尺のフィルム基板を巻き戻す過程。
プラスチックフィルム上に連続的に成膜し機能性フィルムとする生産方式。

1. 前年度の成果

主力のカセット型DR※¹が日米で伸長、大手医療機関の導入実績も拡大 新たな成長ドライバー超音波画像診断装置の事業推進体制を構築

当事業ではアナログからデジタルへの事業構造の転換を進めてきましたが、当期においても強い製品競争力を背景に、デジタル製品の販売が拡大し、前期から増収、増益を達成しました。

主力のカセット型デジタルX線画像診断システム「Aero DR(エアロディーアール)」についても販売が堅調に推移し、日本及び米国で販売台数を伸ばすとともに、大規模な医療機関での導入実績が着実に増えました。GEヘルスケアをはじめとする欧米で進めている有力な販売パートナーとの協業でも、案件数を着実に積み上げました。

また、新たな成長ドライバーとして位置付けている超音波画像診断装置については、パナソニックヘルスケア株式会社より事業譲受して得たリソースを活かして開発から生産及び販売までの体制を構築し、本格的な事業展開の準備を進めています。

※¹ DR(Digital Radiography) : デジタルレントゲン、デジタルX線ともいう。

※² CR(Computed Radiography) : X線フィルムの代わりにイメージングプレートを用いたX線撮影法を指す。

※³ DRY フィルム : 熱現像(処理)により可視画像が得られるフィルムのこと。

AeroDR 販売台数



CR※²戦略機 販売台数



DRYフィルム※³販売数量



(注) 2012年度を100とした場合の指数

2. 今後の成長戦略

中小病院、診療所市場において、モダリティ※¹(DR／超音波)、 診断情報統合管理／地域連携ソリューションをワンストップで提供

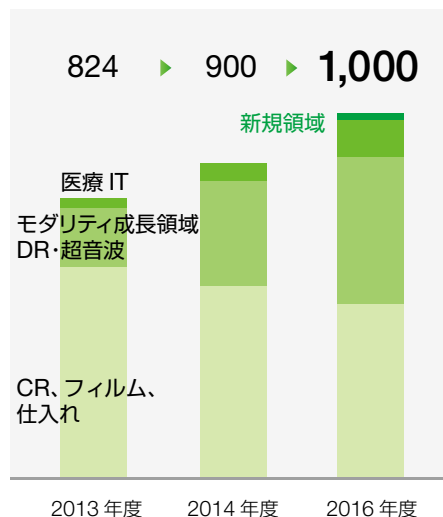
デジタルX線画像診断システムや超音波画像診断装置など高診断能機器と医療ITサービスを組み合わせたワンストップソリューションを提供し、中小病院やクリニックにおける医療診断機器の販売拡大とネットワーク化を図ります。

主力のカセット型DRは、外部企業との販売提携を拡大し、成長市場である海外での売上伸長を加速させます。国内では強固な顧客基盤を活かしたITサービス及び地域の病診連携の拡充で医療の効率化と高度化に貢献します。また、13年度に買収を実施して体制を強化した超音波画像診断装置分野においては、当社独自の高分解能技術を活かして整形外科、内科など特定領域でのジャンルトップを目指します。

※1 モダリティ：医療現場で使用する各種検査装置。当社ではCR/DRや超音波診断機器を指す。

売上高の見通し

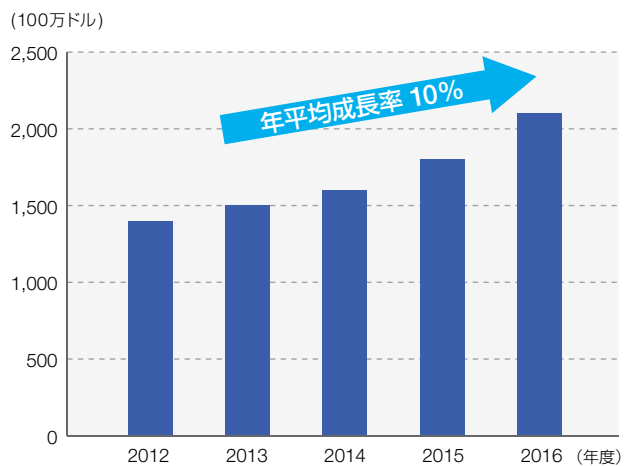
(億円)



3. 事業分野の成長性

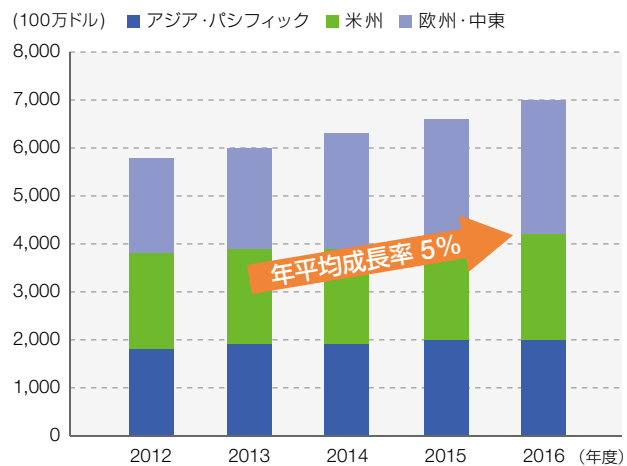
DR市場は引き続き成長、 医療ITではコニカミノルタ得意のクラウド領域が拡大

DR市場動向予測(全世界、金額ベース)



※ 静止画DR、動画DRを対象市場とした当社推定

超音波画像診断機器市場



※ 当社推定

ヘルスケア事業分野における成長ドライバー

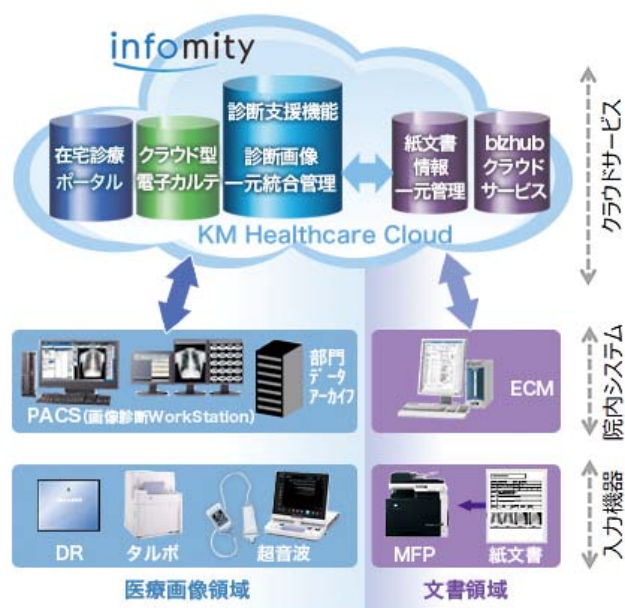
当社は強い商品力を背景にカセット型DRの領域で、ジャンルトップを実現し、クリニックや中小病院において顧客基盤を築いてきました。

DR市場は今後も拡大すると予測されていますが、患者様の負担が少なく、高い市場成長が見込まれる超音波画像診断装置にも高性能なプローブ*1を強みとして本格参入し、医療機関における診断能の高度化に貢献します。

また、クラウドサービスの活用、情報機器事業との連携によって、診断画像と医療用ドキュメントの統合管理やネットワークセキュリティなど新たな価値もワンストップで提供することで、医療機関は課題に応じてベンダーを使い分ける必要性から解放され、業務の効率化が図れます。

当社はこのようなワンストップサービスを強みとして、既存のお客様との関係を強化するとともに、新規のお客様の獲得にも注力し、当社の医療用診断機器の設置台数、各種の医療用サービスの契約件数を拡大し、事業の規模拡大と高付加価値化を進めます。

※1 プローブ：探触子。超音波の反射で探知するセンサー。



お客さま本位の企業に転換

コニカミノルタは、“Sustainable（持続可能な）企業”であるためには、社会的課題の解決と企業の競争力向上や成長とを両立させ、社会と企業の両方に価値を生み出さなければならない、と考えています。コニカミノルタは発足当初から、「新しい価値の創造」を経営理念に掲げており、この理念こそが、当社の存在価値そのものといえます。そして、これからも持続的に成長し続けるには、これまで受け継いできたDNAや風土を活かし、今後3年間でコニカミノルタをお客さま本位の企業に徹底的に転換しなければならないと考えています。

2014年4月にスタートした新しい中期経営計画では、お客さま本位の企業に大きく転換したときの姿を「5年後に目

指す姿」（2018年）として描き、それを達成するための2016年までの基本方針を示しています。

コニカミノルタでは、全世界に約4万人いる国籍、言語、背景もさまざまなダイバーシティに満ちた従業員が、経営理念やお客さまへの約束である「Giving Shape to Ideas」という価値観、私たちがDNAとして受け継いできた強みを体系化した「6つのバリュー」、行動スローガン「simply BOLD」、そして経営ビジョンを新たに「フィロソフィー」として共有し、中期経営計画との両輪で目指す企業像「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」の実現にあたっています。

コニカミノルタのフィロソフィー



CSR基本方針

基本的な考え方

コニカミノルタは、経営理念「新しい価値の創造」の実現により、力強い成長を続けるとともに、「社会に支持され、必要とされる会社」となることを目指しています。そのため、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、こうした経営理念と「コニカミノルタグループ行動憲章」を基本としています。その理解と実践のよりどころとして、全世界共通の「コニカミノルタグループ行動憲章ガイダンス」を作成し、行動憲章の各項目における望ましい行動を示しています。その中で、国連が提唱し、コニカミノルタ株式会社も署名している「グローバル・コンパクト」をはじめ、「世界人権宣言」などの国際的な社会規範を尊重し、その理念に即して行動することを明記しています。

CSR活動の重点目標の設定

CSRの重点目標の設定にあたっては、まず、さまざまなコミュニケーションを通じて得られたステークホルダーの皆様の声から、関心や要望の高い項目の把握に努めました。また、グローバル・コンパクト、ISO26000をはじめ、CSR関連の国際的要請事項を検討。さらに、各分野の事業計画の策定にあたって検討されたリスクと機会を集約、整理しました。これらの結果に基づいて、社会的な重要度が高く、かつ事業に与える影響度が大きいと思われる課題を抽出し、コニカミノルタの重点目標としました。



いち早く先進的な取り組みを実施

持続的成長を支える経営体制では、コニカミノルタは2003年の経営統合を機に委員会設置会社に移行するなど、いち早くコーポレートガバナンスの強化に取り組んできました。具体的には、企業の社長経験者を中心に選任した、独立性の高い社外取締役4名を含め、執行役を兼任しない取締役が取締役会の過半数を占め、執行役を兼任しない取締役から取締役会議長を選任するなど、経営の監督機能を強化するとともに、執行役への大幅な権限移譲で意思決定の迅速化を行っています。さらに、社外取締役の独立性の運用基準、役員報酬体系など、ガバナンスに関する内容を積極的に開示するなど、先進的な取り組みを行っています。

コーポレートガバナンス体制一覧

2014年6月19日現在

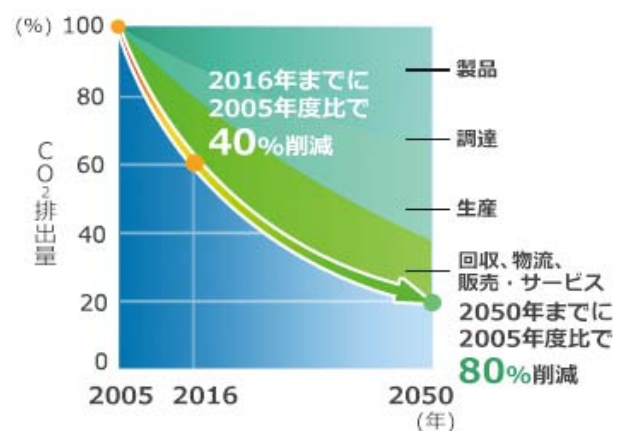
取締役の人数	11名
社外取締役の人数	4名
独立役員の人数	4名
報酬決定における社外取締役の関与	有
取締役候補者選定における社外取締役の関与	有
社外取締役が過半数を占める監査委員会	有
社外取締役が過半数を占める報酬委員会	有
社外取締役が過半数を占める指名委員会	有
取締役会の年間開催数	14回
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有

環境への取り組み ①

バリューチェーン全体で取り組み、リスクと機会の観点からテーマを抽出

コニカミノルタは、地球温暖化防止や資源循環、生物多様性の保全に向けて、2050年をターゲットとする長期環境ビジョン「エコビジョン2050」を策定しています。このビジョンの実現に向けたアクションプランとして、新たに2016年度をターゲットとする「中期環境計画2016」を策定し、重点テーマと具体的な目標を定めました。2016年度の目標達成を支える活動として、「3つのグリーン活動」（「グリーンプロダクツ（企画・開発）」「グリーンファクトリー（調達・生産）」「グリーンマーケティング（物流・販売サービス・回収リサイクル）」）を重要テーマとしています。製品開発から調達、生産、物流、販売・サービス、さらには回収・リサイクルに至る事業プロセスの各段階で環境革新を創出することで、企業価値を高めるとともに環境負荷低減を実現していきます。

CO₂排出量削減のイメージ



環境への取り組み ①

コニカミノルタは、地球温暖化防止や資源循環、生物多様性の保全に向けて、2050年をターゲットとする長期環境ビジョン「エコビジョン2050」を策定しています。このビジョンの実現に向けたアクションプランとして、新たに2016年度をターゲットとする「中期環境計画2016」を策定し、重点テーマと具体的な目標を定めました。2016年度の目標達成を支える活動として、「3つのグリーン活動」(「グリーンプロダクツ(企画・開発)」「グリーンファクトリー(調達・生産)」「グリーンマーケティング(物流・販売サービス・回収リサイクル)」)を重要テーマとしています。製品開発から調達、生産、物流、販売・サービス、さらには回収・リサイクルに至る事業プロセスの各段階で環境革新を創出することで、企業価値を高めるとともに環境負荷低減を実現していきます。

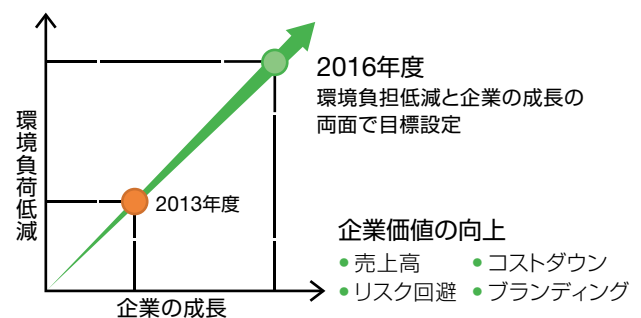
環境価値の向上

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

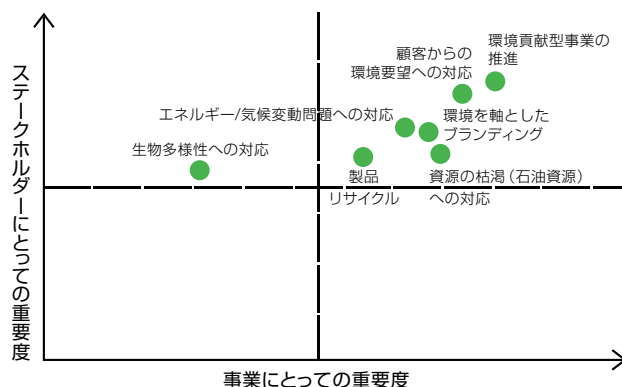
目指す姿

社会課題の解決を企業の競争力向上や利益と両立させ、社会と企業の両方に価値を生み出す企業

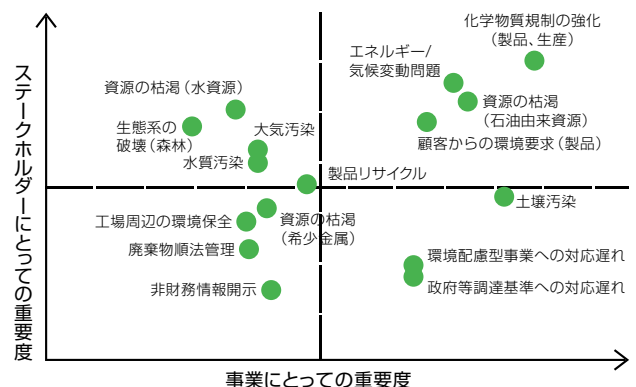
「中期環境計画2016」の策定に際してコニカミノルタは、「社会課題の解決を企業の競争力向上や利益と両立させ、社会と企業の両方に価値を生み出す企業」、いわゆるCSV (Creating Shared Value) の実践が、21世紀の社会の要請に答える“Sustainable (持続可能) な企業”であるとの考えに基づき、中期環境計画を策定しています。この中期環境計画では、環境負荷低減と企業の成長の両面で目標を設定しています。その目標設定にあたっては、環境と企業の両方に影響を与える重要な課題を特定するため、リスクと機会の観点からマテリアリティ分析(重要度分析)を実施し、特定した重要なリスクと機会を重要テーマ・重要課題に落とし込みました。



マテリアリティ(機会)



マテリアリティ(リスク)



「グリーンプロダクツ」の仕組みがさらに進化

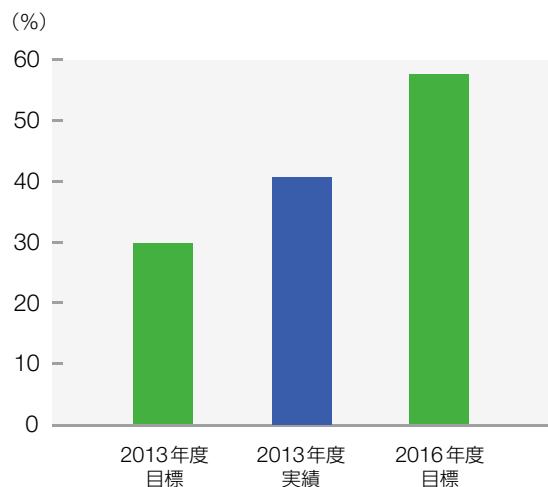
「グリーンプロダクツ」では、優れた環境性能を持つ製品を評価・認定する独自の「グリーンプロダクツ認定制度」を導入し、売上高に占める「グリーンプロダクツ」の比率を高める目標を設定し、計画的に環境配慮製品の創出を進めています。2013年度は新たに39機種の認定製品を創出し、累計で114機種となりました。

生産拠点の環境活動を総合的に評価するため、2010年度から独自の「グリーンファクトリー認定制度」を運用しています。全拠点が2011年度までに「レベル1」を達成し、2013年度までに8拠点が「レベル2」をクリアしました。2015年度までにすべての生産拠点が「レベル2」達成を目指し、取り組みを進めています。

さらにコニカミノルタでは、環境配慮型の販売・サービスの実践として「グリーンマーケティング」を推進しています。お客さまの環境ニーズに応える製品やサービスを提供することで、お客さま、社会全体の環境負荷軽減に貢献、お客さまのお困りごとを解決することで、ともに環境経営を進めていきます。こうした取り組みが、社会的責任を果たすうえでも企業成長のうえでも重要であると考えています。



グリーンプロダクツの売上高比率



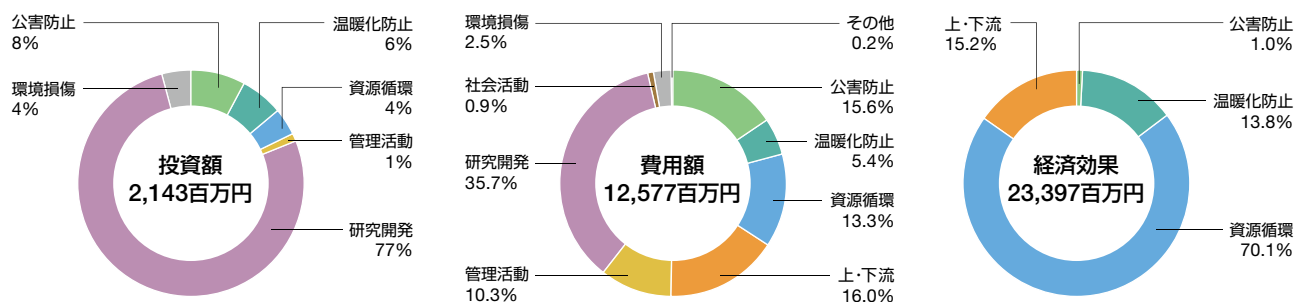
環境会計

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

2013年度の投資額は前年度比12%減の約21億円でした。主な投資は、自然光を大きく取り込むアトリウムや太陽光

発電などのさまざまな環境配慮設備を導入した研究開発新棟（東京サイト八王子）、世界初の樹脂基板フレキシブル有機EL照明パネル量産工場（甲府サイト）への投資です。

また費用額は前年度と同額の約125億円でした。



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

社会的責任投資分野の評価機関から高い評価 2014年7月31日現在



コニカミノルタの取り組みに対する外部評価としては、世界的に権威のある社会的責任投資(SRI)指標の一つ「Dow Jones Sustainability World Index」(DJSI World)の構成銘柄に2年連続で、DJSIのアジア・パシフィック版である「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」(DJSI Asia Pacific)に5年連続で採用されました。さらにイギリスのFTSEグループの「FTSE4Good Global(フィッツィーフォーグッド・グローバル)インデックス」や日本の「モー

ニングスター社会的責任投資株価指数」の構成銘柄にも組み込まれています。また、RobecoSAM社により「シルバークラス」に選定、およびドイツのイーコム社(oekom research AG)によるCSR格付けでトップクラスの「Prime(プライム)」認定を受けたほか、「CDPジャパン500」においては、精密機器業界で唯一、「気候変動パフォーマンス先進企業(CPLI)」と「気候変動情報開示先進企業(CDLI)」の両方に初めて選定されました。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

コニカミノルタは、企業価値を高めるべく、社会から求められるさまざまな要請に応えながら、事業の強化に取り組んでいます。その中で、株主および投資家をはじめとするすべてのステークホルダーに対してアカウンタビリティ（説明責任）を果たすことが、コーポレートガバナンス（企業

統治）の要諦であると考えています。この考えのもと、コニカミノルタでは、市場環境の変化に柔軟に対応し、事業における重要な意思決定を迅速かつ適切に行うことができる経営執行体制の確立を図るとともに、経営の透明性と健全性を確保すべく監督機能の向上に取り組んでいます。

経営・ガバナンスの仕組み

コニカミノルタは、「委員会設置会社」形態を採用するとともに、経営監督を行う取締役と業務執行を行う執行役に機能を分離させています。

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

また、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の三委員会では、いずれも社外取締役が委員長を務めるとともに、法定上で執行役が加わることが禁止されていない指名委員会、報酬委員会も執行役を含まない構成とすることで、透明性を高めています。

取締役会と三委員会の構成

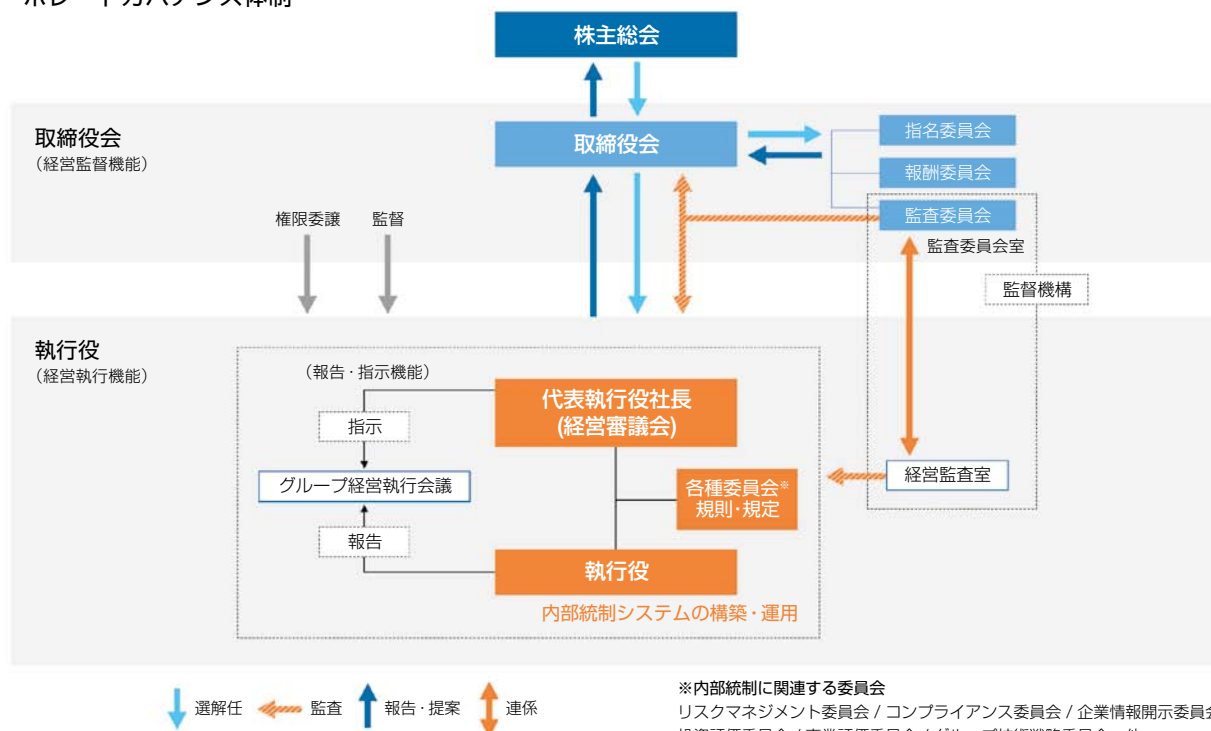
2014年6月19日現在

取締役会（計11名）			
非執行役7名			
	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
取締役会議長	●		
社外取締役	●	●	
社外取締役	●		●
社外取締役		●	●
社外取締役	●	●	●
取締役	●	●	●
取締役		●	●

●は委員会委員長

兼執行役4名
取締役（代表執行役社長、専務執行役1名、常務執行役2名）

コーポレートガバナンス体制



研究開発

技術開発の基本方針とその考え方

コニカミノルタは、以下に挙げた3つの基本方針に沿って、迅速かつタイムリーなインキュベーションと、これまで培ってきたコア技術をベースに当社事業ドメインとシンクロした「ジャンルトップ」となる新規事業の創出を行っています。

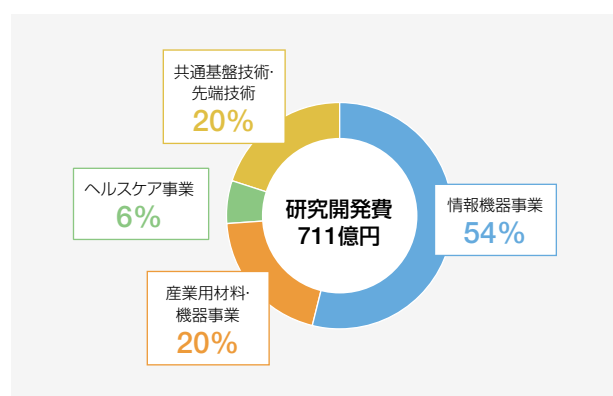
- ① 持続的成長に向けた“イノベーションの加速”
- ② 顧客価値につながる“差別化技術の仕込み”
- ③ コニカミノルタの“型”を持って一流を目指す
“技術人財、開発組織力の強化”

また、グローバルにアンテナを広げ、オープンイノベーションや海外拠点を活用し、戦略的に将来技術を獲得し、継続的に事業を生み出すためのコア技術に磨きをかけていきます。

中期経営計画「TRANSFORM 2016」では、『先進的かつ効率的なコニカミノルタ独自のインキュベーションプロセス（型）の構築』をテーマに掲げ、顧客価値に基づいた、“仮説/検証サイクルの高速化によるディスカバリードリブン”および“技術と事業のコンカレントな開発”を実現し、“社会貢献、高い技術力、技術者の情熱”の発信につながる技術ブランド強化を行っています。

研究開発費の動向

2013年度の研究開発費は、711億円となりました。前年度に比べ3億円（0.5%）減少となりましたが、700億円以上の投資を4年間連続で継続しています。なお、研究開発費率は、7.5%となりました。主力事業として研究開発に注力している情報機器事業が最も大きく、50%以上を占めています。情報機器事業以外の分野では、成長事業として位置付けている、産業用材料・機器事業の有機EL照明・機能性フィルムおよび超音波診断装置などを有するヘルスケア事業への研究開発費を増額させています。それぞれの研究開発費を前年度と比較すると、有機EL照明・機能性フィルムでは約5%の増加、ヘルスケア事業では約40%の増加となっています。



知的財産

基本的な考え方

コニカミノルタは、知的財産戦略も会社経営上の重要な戦略の一つであるとの認識の下、事業戦略、技術戦略とともに三位一体で事業活動を展開しています。

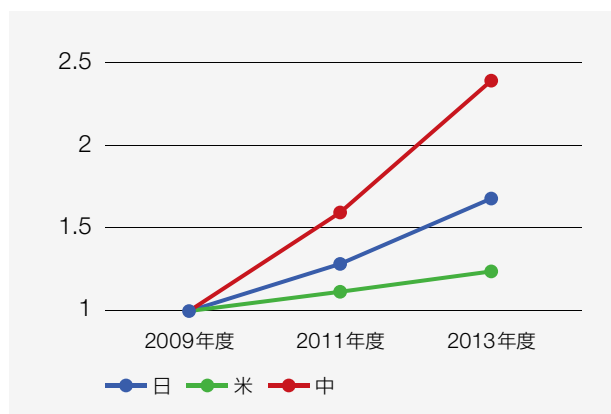
知的財産の事業活動への貢献

2013年度の日本特許出願公開件数は2,924件となりました。分野別に見ると、主力事業である情報機器事業が49%を占めています。また、産業用材料・機器事業においては、主に有機EL照明を中心に堅調な出願活動を行っており、全体に占める割合は27%となりました。

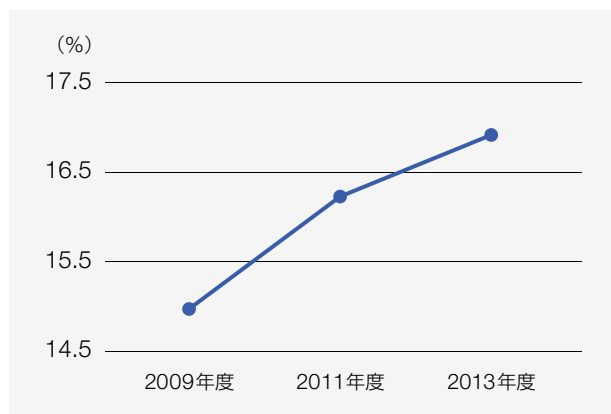
地域別で見ると、日本では2013年度に2,108件の特許が登録され、2009年度の登録件数の約1.5倍となりました。米国における特許登録件数は、2009年度比約1.5倍の680件であり、日本企業の中では第19位となっています。さらに中国における特許登録件数は、2009年度比で約1.2倍の145件となりました。中国での特許保有件数は、2009年度に対して約2.5倍の687件と、大幅に積み上げており、権利化への注力の成果が結実してきています。

コニカミノルタでは、環境の変化が激しい事業分野において適切な出願国の選定を行うため、各国へ出願の手続きを移行するまでの期間に技術動向および特許性を見極めるのに有利な「PCT出願」を活用しています。当社の日本特許出願公開件数に占めるPCT出願の国際公開件数の比率は、2009年度においては15%でしたが、2013年においては約17%にまで増加しています。

日米中特許保有件数の推移（2009年度を1とする）



PCT出願国際公開件数の比率



財務分析・連結財務諸表

財務分析

事業環境

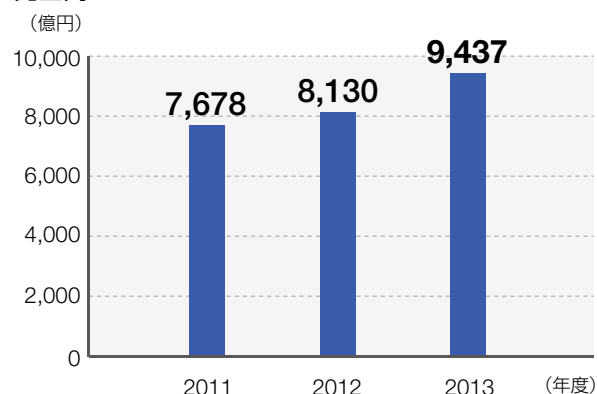
欧州では昨年夏頃から景気の底打ち感が出ており、企業の業績にも回復傾向が見られました。米国は雇用環境の改善、個人消費の増加など、回復基調が続きました。日本では円安の定着により輸出企業を中心に業績が好転し、設備投資も着実に増加しました。一方、アジア、中南米などの新興国では経済成長が鈍化し、厳しい状況が続きました。

営業概況

売上高

円安定着による為替効果に加えて、情報機器事業における主力製品の販売増、商品構成の改善、M&A効果などが寄与した結果、当連結会計年度の連結売上高は、前期比16.1%増の9,437億円となりました。

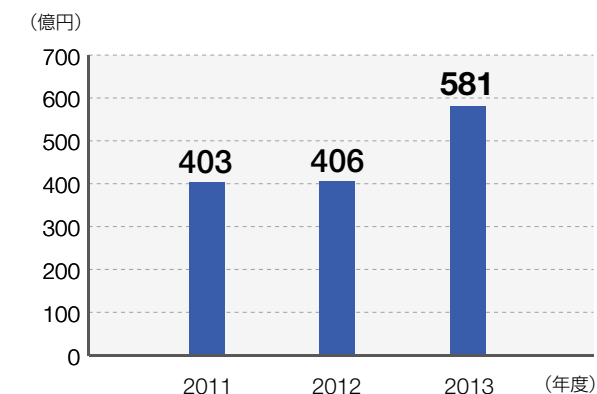
売上高



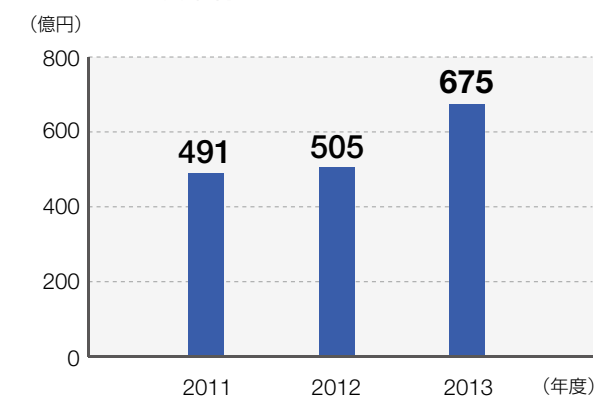
営業利益

産業用材料・機器事業は減益となりましたが、情報機器事業での販売増やコスト低減施策等が大幅な増益に寄与し、営業利益は581億円(同43.0%増)となりました。

営業利益



のれん償却前営業利益



財務分析

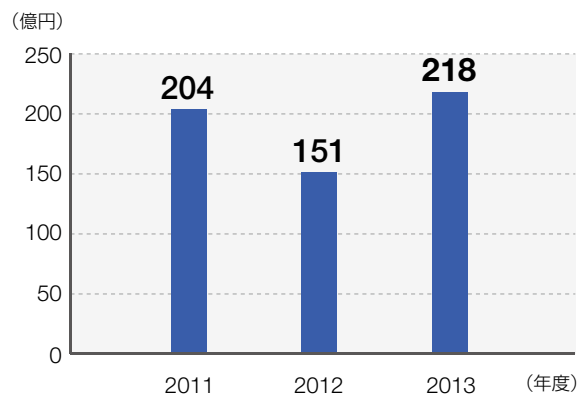
税金等調整前当期純利益

HDD用ガラス基板事業の撤退に伴う事業撤退損の計上、ヘルスケア事業におけるフィルムの自社生産終了に伴う建物等の減損損失の計上などにより、税金等調整前当期純利益は235億円(同30.5%減)となりました。

当期純利益

2013年4月に実施した当社グループの経営体制再編に伴う繰延税金資産見直しの影響に係る税効果を織り込み、218億円(同44.5%増)となりました。

当期純利益



セグメント別概況

情報機器事業

オフィス分野では、A3カラー複合機の好調な販売が持続し、日米欧その他の全地域で、前連結会計年度から大きく販売台数を伸ばすとともに、上位機種構成比が高まり、収益拡大に寄与しました。OPS (Optimized Print Services) においては、グローバル規模で体制強化、サービスメニューの拡充を進め、案件創出力と提案力を強化した結果、顧客数が着実に増加し、事業基盤を拡大しました。また欧米の中堅・中小企業向けにはITサービスと複合機のハイブリッド型販売モデルを確立し、新規顧客の開拓、案件規模の拡大と高付加価値化を進めました。

プロダクションプリント分野では、カラー機、モノクロ機とも販売台数は前年同期を上回りました。また、前連結会計年度に買収したキンコース・ジャパン株式会社や Charterhouse Print Management Limited (本社：イギリス) を活用して、多品種小ロットでのオンデマンド出力サービスや販促用出力物の製作・印刷関連サービスにも業容を

拡大し、顧客のプリントニーズに対して幅広い選択肢を提供しています。また、欧州においては、既存の商業印刷市場での紙出力に加えて、パッケージ印刷への応用展開を狙いとして、カード・プラスチック印刷などの成長領域でユニークな事業展開をしているMGI Digital Graphic Technology S.A.(本社：フランス)と資本・業務提携を行いました。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は7,298億円(前連結会計年度比25.5%増)、営業利益は638億円(同101.8%増)となりました。売上高は、円安の定着に伴う為替効果に加えて、主力のカラー機の販売増、商品構成の改善、M&A効果が寄与し、前連結会計年度比増収となりました。営業利益は、売上の拡大による粗利増、為替効果に加えて、製造部門における生産革新とユニット調達の推進による固定費の削減、原材料及び電子部品の集中購買、VE活動など、製造コスト低減に向けた施策が期間を通して成果を挙げ、大幅な増益を達成しました。

財務分析

産業用材料・機器事業

ディスプレイ材料分野では、液晶偏光板用TACフィルム及び視野角拡大用VA-TACフィルムともに、ノートPCの市況悪化、TV用使用部材の在庫調整及び多様化の影響を受け、販売数量は前年同期を下回りました。

計測機器分野では、Instrument Systems GmbH(本社：ドイツ)の買収効果により、売上及び利益の拡大に貢献しま

した。光学分野では、家庭用ゲーム機向けブルーレイディスク用ピックアップレンズ、大型プロジェクター用レンズが好調に推移しましたが、各種カメラ用レンズは需要低迷の影響を受けて弱含みに推移しました。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は1,161億円(前連結会計年度比20.9%減)、営業利益は151億円(同36.0%減)となりました。

ヘルスケア事業

当事業では、カセット型デジタルX線画像診断システム「Aero DR(エアロディーアール)」の販売が堅調に推移し、日本及び米国で販売台数を伸ばすとともに、大規模な医療機関での導入実績が着実に増えました。欧米で進めている有力な販売パートナーとの協業でも、案件数を着実に積み上げました。フィルム製品は新興国での販売が伸び、前連結会計年度を上回りました。

また、新たな成長ドライバーとして位置付けている超音波画像診断装置については、パナソニックヘルスケア株式会社より事業譲受して得たリソースを活かして開発から生産及び販売までの体制を構築し、本格的な事業展開の準備を進めております。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は823億円(前連結会計年度比13.2%増)、営業利益は45億円(同34.4%増)となりました。

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

税金等調整前当期純利益235億円、減価償却費473億円、減損損失174億円、のれん償却額94億円及び運転資本の減少による8億円等によるキャッシュ・フローの増加と、法人税等の支払い137億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899億円のプラス(前連結会計年度は664億円のプラス)となりました。

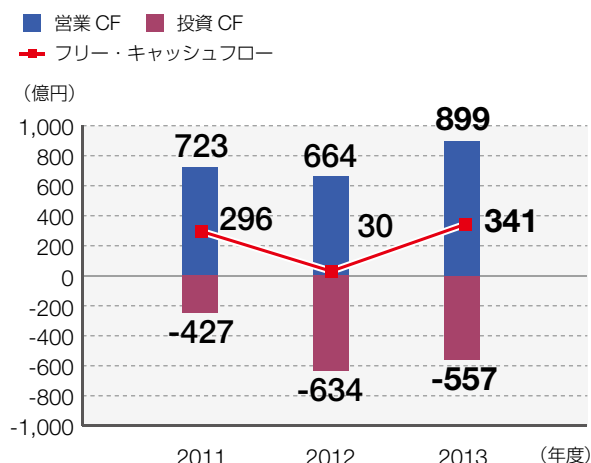
投資活動によるキャッシュ・フロー

情報機器事業における設備投資及び産業用材料・機器事業における新規事業に係る投資に加えて、研究開発新棟の建設等の結果、有形固定資産の取得による支出は364億円となりました。その他に、無形固定資産の取得による支出86億円、事業譲受等による支出61億円、投資有価証券の取得による支出49億円等があり、投資活動によるキャッシュ・フローは557億円のマイナス(前連結会計年度は634億円のマイナス)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341億円のプラス(前連結会計年度は30億円のプラス)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

自己株式の取得による支出158億円、配当金の支払額92億円、短期及び長期借入金の純減少額334億円等により、財務活動によるキャッシュ・フローは619億円のマイナス(前連結会計年度は245億円のマイナス)となりました。



財務分析

設備投資および減価償却

新製品の開発対応、生産能力増強、合理化及び省力化等を主目的に、特に当社グループの中核事業である情報機器事業及び産業用材料・機器事業に重点的に投資を実施いたしました。この結果、当連結会計年度の設備投資の総額は、473億円となりました(のれん及び企業結合時に係る無形固定資産を除く)。主な投資対象は、情報機器事業の機械装置、工具器具備品、金型、産業用材料・機器事業の機械装置、全社における建物及び研究開発設備です。

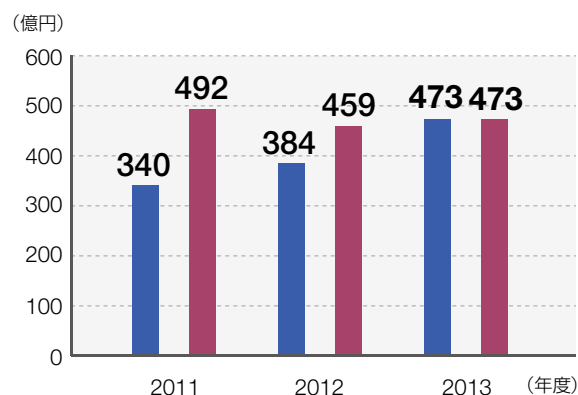
所要資金につきましては、いずれの投資も主に自己資金にて充当いたしました。

重要な設備の売却、撤去又は滅失はありません。

なお、HDD用ガラス基板事業の撤退に伴い、産業用材料・機器事業における生産設備等について、119億円の減損損失を実施いたしました。

減価償却費は、設備投資が増加した一方、全体として償却が進んだことにより473億円となりました。

■ 設備投資額 ■ 減価償却費



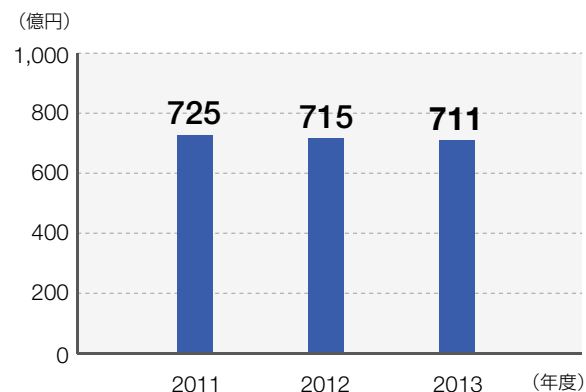
研究開発

情報機器事業のオフィス分野では、クラウドサービスと連携し、複合機からクラウドに保存した情報やドキュメントを活用できる「bizhub C554e」シリーズ5機種を、プロダクションプリント分野では「bizhub PRESS C1070シリーズ」を開発・商品化し、当事業に係る研究開発費は前連結会計年度比2億円(0.7%)減少の390億円となりました。

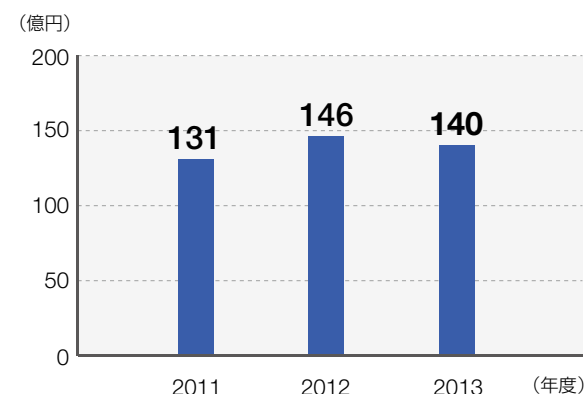
産業用材料・機器事業では、液晶画面の基幹部材となる偏光板用保護フィルムの薄膜化等TACフィルムの高機能化・多機能化の開発、材料技術を生かした機能性フィルム、有機素材の研究開発を実施しました。機器事業分野における産業用測定機器部門では、ディスプレイ測定分野でのラインアップを拡充した結果、当事業に係る研究開発費は、前連結会計年度比6億円(4.2%)減少の140億円となりました。

ヘルスケア事業においては、世界最軽量カセット型デジタルX線撮影装置「AeroDR 1012HQ」が商品ラインナップに加わった他、各種製品サイズに対応するDR撮影システムおよびアプリケーションの開発を推進し、当事業に係る研究開発費は、前連結会計年度比11億円(39.8%)増加の40億円となりました。これらの結果、事業部門以外の基礎研究費用140億円(前連結会計年度比4.0%減少)などを含むグループ全体の研究開発費は、前連結会計年度比3億円(0.5%)減少の711億円となりました。

研究開発費



共通基盤技術・先端技術 研究開発費



財務分析

財政状態

総資産の部

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末比255億円(2.7%)増加し9,660億円となりました。流動資産は97億円(1.7%)増加し5,893億円(総資産比61.0%)となり、固定資産は157億円(4.4%)増加し3,767億円(総資産比39.0%)となりました。

流動資産については、現金及び預金が前連結会計年度末比20億円増加し954億円となり、有価証券が275億円減少の929億円となり、現金及び現金同等物としては254億円減少の1,884億円となりました。受取手形及び売掛金は260億円増加し2,201億円となり、リース債権及びリース投資資産は52億円増加し212億円となりました。また、たな卸資産は27億円増加し1,152億円となりました。

固定資産については、有形固定資産は情報機器事業及び産業用材料・機器事業における設備投資、並びに研究開発新棟の建設等により増加した一方、全体として償却が進んだことに加え、HDD用ガラス基板事業の撤退に伴う減損を行った結果、前連結会計年度末比65億円減少の1,733億円となりました。

負債の部

総負債については、前連結会計年度末比118億円(2.5%)増加し4,860億円(総資産比50.3%)となりました。支払手形及び買掛金は108億円増加し962億円となり、未払金及び未払費用は128億円増加し743億円となりました。賞与引当金は21億円増加しました。また、退職給付に関する会計基準の適用等により、退職給付に係る負債等が98億円増加しました。一方、有利子負債(長短借入金と社債の合計額)は287億円減少の1,961億円となりました。

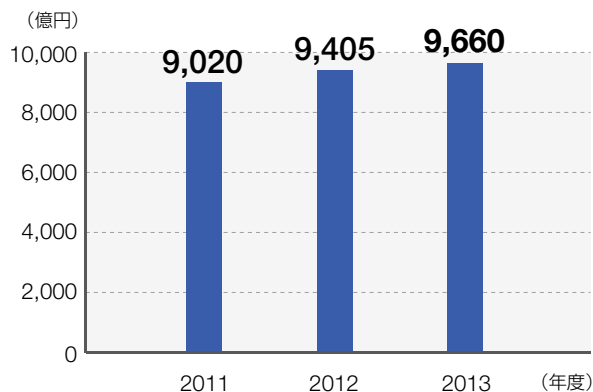
純資産の部

純資産については、前連結会計年度末比136億円(2.9%)増加し4,800億円(総資産比49.7%)となりました。利益剰余金は当期純利益の計上218億円及び剰余金の配当92億円等により127億円増加し2,424億円となりました。さらに、自己株式の取得により自己株式が157億円増加いたしました。その他の包括利益累計額はUSドル及びユーロを中心とした円安の定着により為替換算調整勘定が233億円増加し、退職給付に関する会計基準の適用により退職給付に係る調整累計額△84億円を計上しております。

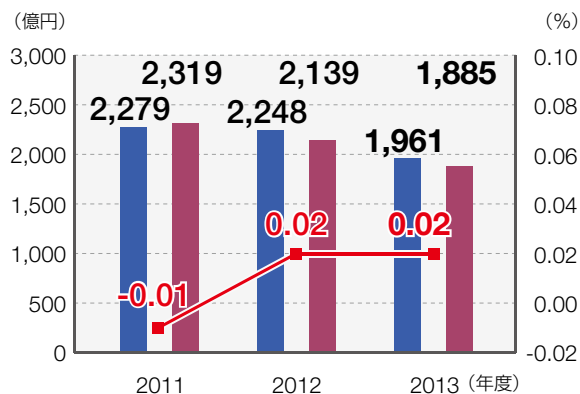
無形固定資産は、4億円増加し1,113億円となりました。

また、投資その他の資産は、投資有価証券が前連結会計年度末比60億円増加し292億円となりました。繰延税金資産は2013年4月に行ったグループ経営体制の再編を踏まえ、回収可能性の見直しを行ったこと等により150億円増加し480億円となりました。

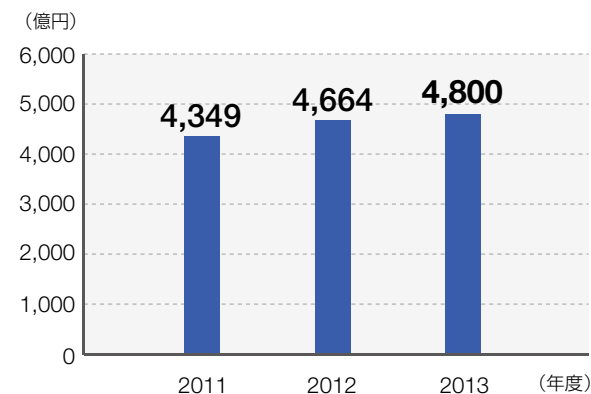
総資産



[左軸] ■ 有利子負債 ■ 手元資金
[右軸] — ネット D/E レシオ



純資産



財務分析

配当政策

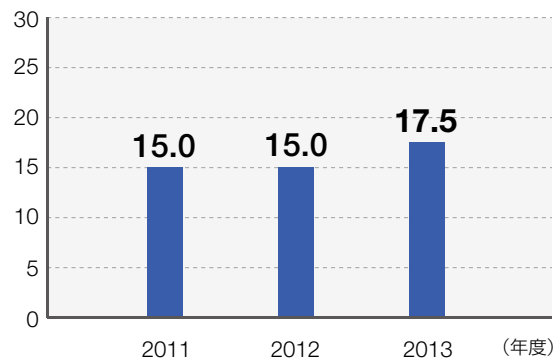
配当に関する基本方針

剰余金の配当等の決定に関する方針といたしましては、連結業績及び成長分野への戦略投資の推進等を総合的に勘案しつつ、株主の皆様へ継続的に利益還元することを基本としております。具体的な配当の指標としましては、連結配当性向25%以上を中長期的な目標としております。自己株式の取得につきましては、当社の財務状況や株価の推移等も勘案しつつ、利益還元策の一つとして適切に判断してまいります。

また、当社は、会社法第459条第1項に基づき、剰余金の配当に係る決定機関を取締役会とする旨を定款で定めております。配当の回数につきましては会社として基本的な方針を定めておりませんが、定款上、毎年3月31日、9月30日及びその他の基準日に剰余金の配当ができることとしております。

1株当たり配当金

(億円)



当期の配当と今期(2015年3月期)の予定

当事業年度の剰余金の期末配当は、予定通り1株当たり7円50銭の配当としております。第2四半期末配当10円(普通配当7円50銭、記念配当2円50銭)と合わせた年間配当金は、1株当たり17円50銭となりました。2015年3月期の配当につきましては、業績見通しの達成を前提としますが、株主の皆様に対する利益還元を強化し、1株当たり2円50銭増配し、1株当たりの年間配当金を20円とさせていただきます予定です。

今期(2015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を見通しますと、欧州は緩やかな景気回復が見込まれ、米国と日本では企業業績が好調を維持すると予想されます。新興国においては、中国経済に不透明感が残るものの、先進国経済の回復により、拡大基調が続く見通しです。

主な当社関連市場の需要見通しにつきましては、情報機器事業では、欧米でのオフィス用A3カラー複合機の拡大傾向が続くと想定されます。新興国では経済成長に伴って、モノクロ機も伸び、市場全体が拡大すると思われれます。プロダクションプリント分野では、全世界的にカラー機の販売拡大と市場設置台数の増加が見込まれます。産業用材料・機器分野では、ノートPCは縮小傾向が続く一方、スマートフォンやタブレットの高い成長が持続し、TV市場も緩やかに市場が拡大すると見込んでいます。またスマートフォンやタブレットの普及に伴って、モバイルタイプのディスプレイは数量の拡大が続き、製造業における設備投資は増加すると思われれます。デジタルカメラについては、コンパクトタイプはスマートフォンの影響を受けて、縮小傾向が続く一方、レンズ交換式は堅調に推移すると推定されます。ヘルスケア事業では、カセット型デジタルX線撮影装置が各地域とも高い成長を維持すると想定されます。

2015年3月期業績予想

2014年5月9日現在
(億円)

売上高	10,000
営業利益	620
営業利益率	6.2%
当期純利益	260
設備投資	600
減価償却費	550
研究開発費	750
フリー・キャッシュ・フロー	20
投融資	400

年間配当金 20.00 円

なお、為替レートについては、USドル：100円、ユーロ：135円を前提としています。



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

<http://konicaminolta.jp>