



KONICA MINOLTA

コニカミノルタ株式会社

Open and honest



Customer-centric



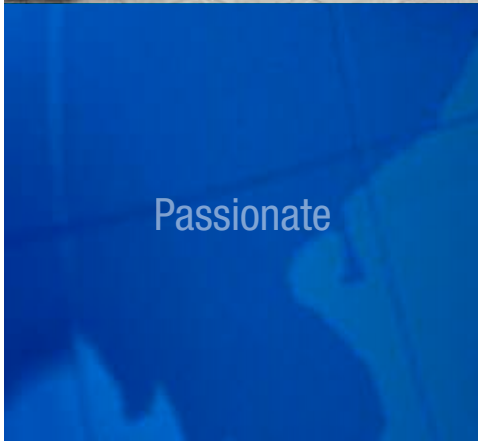
Innovative



アニュアルレポート
2015



Passionate



Inclusive and
collaborative



Accountable



Giving Shape to Ideas

コニカミノルタのフィロソフィー

コニカミノルタフィロソフィーは、世界で働く4万人を超えるコニカミノルタグループ社員の礎です。

私たちの存在理由を表す言葉である、経営理念「新しい価値の創造」。

私たちが信条としている、6つのバリュー。

私たちが目指す企業像を示す、経営ビジョン。

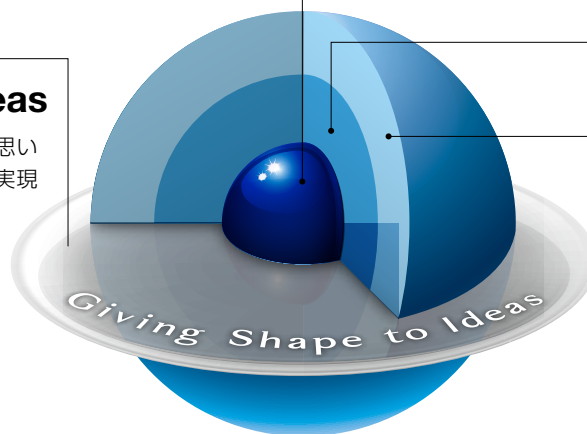
そして、私たちからお客様への約束「Giving Shape to Ideas」。

お客さまと社会に、全力で貢献すること。それが、私たちコニカミノルタの最大の目標です。

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思いを形にすることで、質の高い社会の実現に貢献します。



経営理念

新しい価値の創造

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

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。





私たちのDNA

「6 Values」

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。

CONTENTS



企業概要・特長

- 1 コニカミノルタの
フィロソフィー
- 3 目次／本冊子の位置づけ
- 5 コニカミノルタの歩み
- 7 財務・非財務ハイライト
- 9 事業概要
- 10 地域別概要



成長戦略

- 11 CEOメッセージ
- 19 中期経営計画の進捗報告
- 21 中期環境計画の進捗報告
- 23 CFOメッセージ
- 25 特集：持続的成長に向けて
 - 1. 業容転換による、さらなる成長へ
 - 27 事例1 商業・産業印刷分野の業容変換—MPM ルノーUK様
 - 29 事例2 オフィスサービス分野の業容転換—MCS
アデレード・ブライトン様
 - 30 新領域の開拓(BICの紹介)
 - 31 2. 対談 取締役会議長×社外取締役
自由にモノを言える風通しの良い風土が、
透明で健全な企業活動を可能にする。



各事業の戦略

- 35 At a Glance
- 37 2014年度の事業活動ハイライト
- 39 情報機器事業(オフィスサービス分野)
- 42 情報機器事業(商業・産業印刷分野)
- 45 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)
- 49 産業用材料・機器事業
(機能材料分野)



成長を支える基盤

- 51 成長を支えるバリューチェーン
- 53 研究開発
- 54 調達／生産／物流
- 55 営業・販売／アフターサポート
- 56 品質マネジメント
- 57 環境マネジメント
- 58 ヒューマン・リソース・マネジメント
- 59 コーポレート・ガバナンス
- 63 役員一覧
- 65 CSRマネジメント

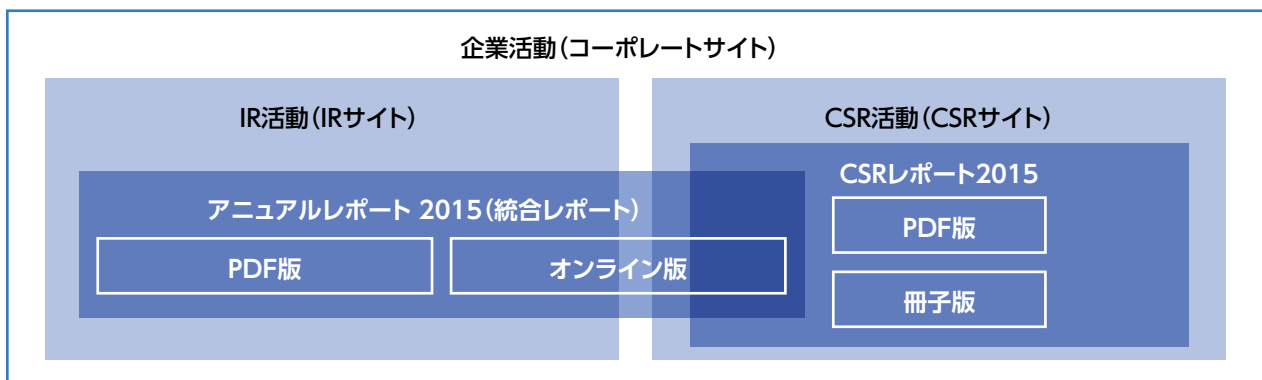


財務報告

- 73 10年間の主要財務データ
- 75 財務分析
- 81 財務諸表
- 87 会社概要・株式情報
- 88 用語集



アニュアルレポート 2015の位置づけ



見通しに関する注意事項

このアニュアルレポート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アニュアルレポート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。

コニカミノルタの歩み

環境変化を常に先読みし、スピーディーにジャンルトップ戦略
を実行することで、持続的な利益成長を目指します。

売上高

(億円)

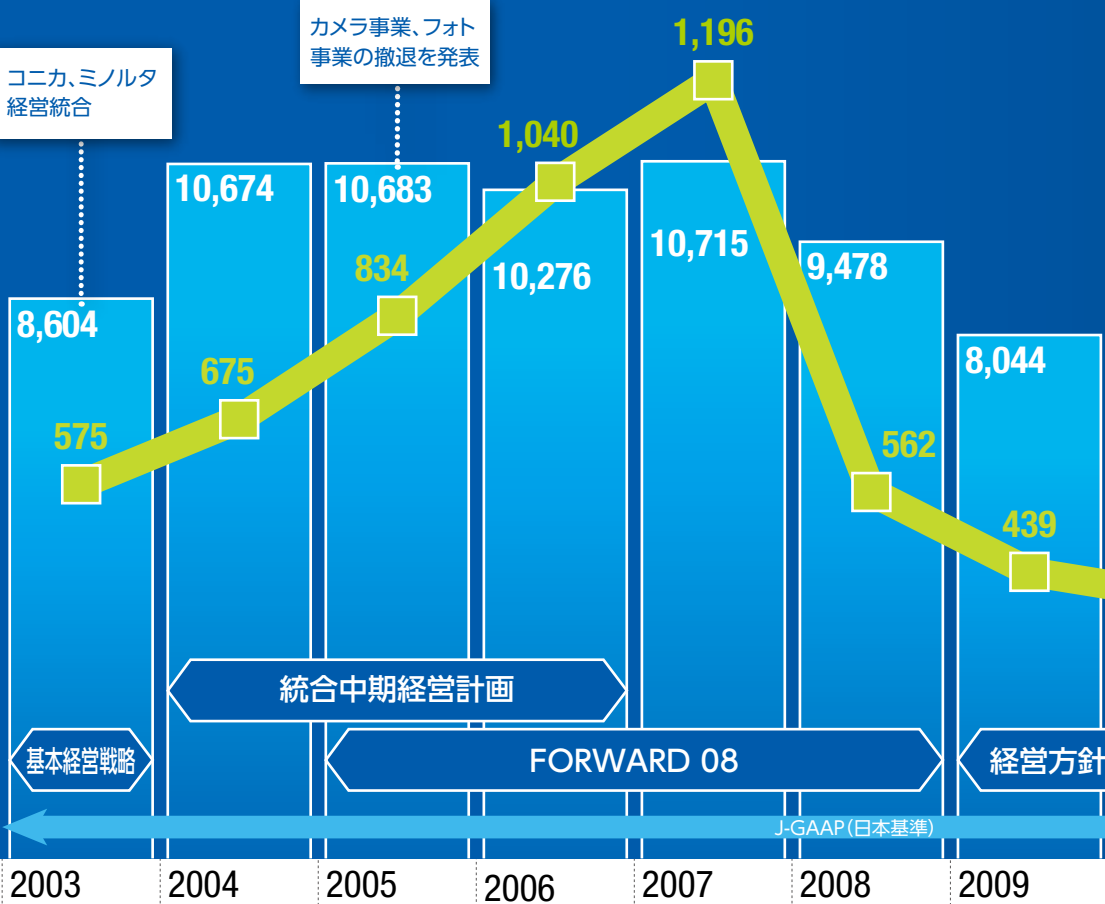
12,000

9,000

6,000

3,000

0

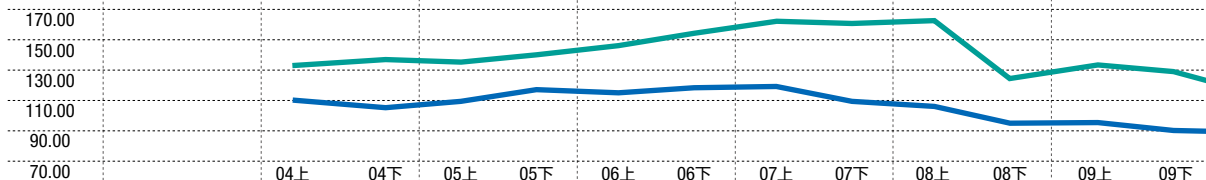


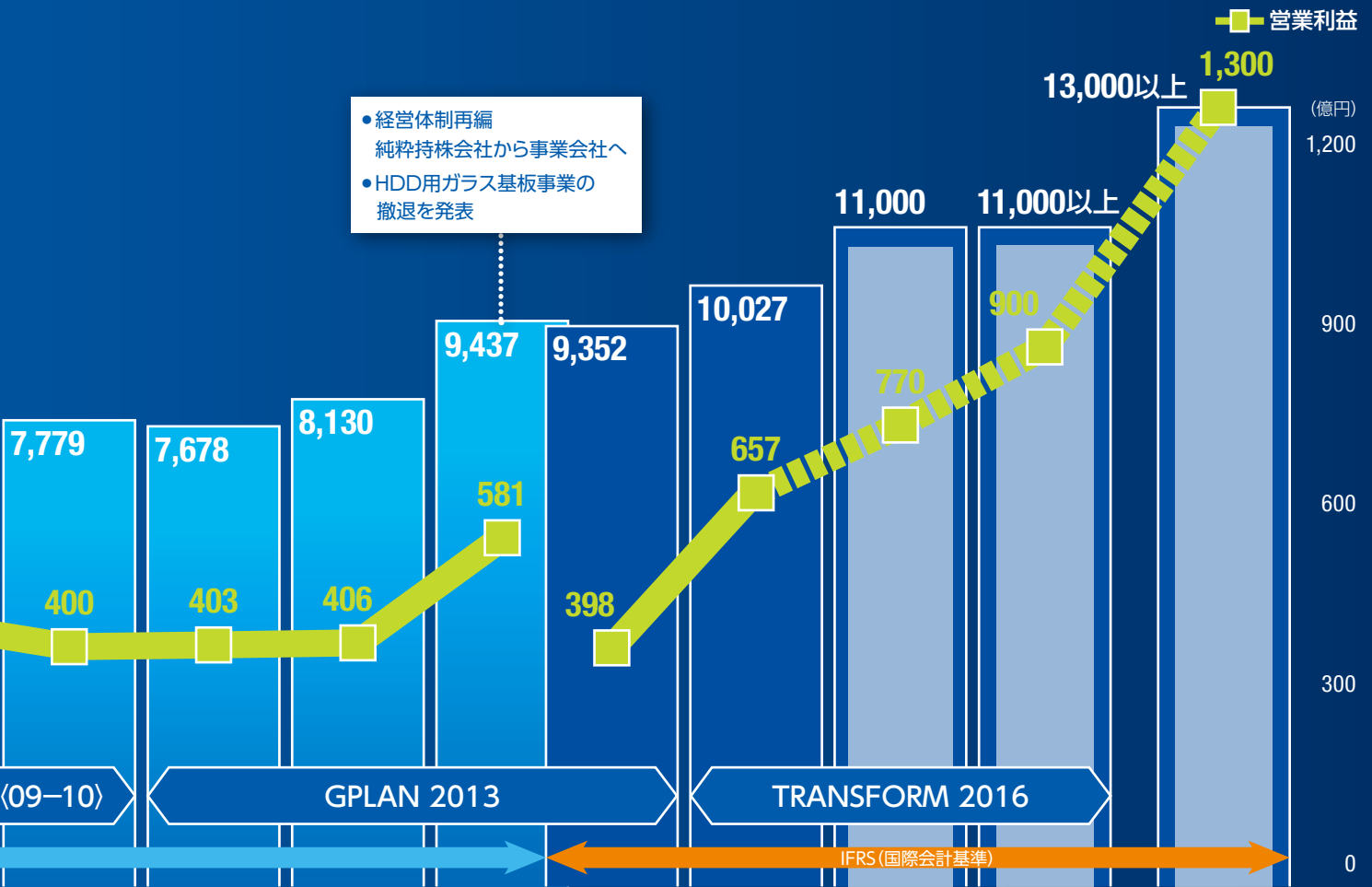
製品の拡充

- 情報機器の新商品ブランド「bizhub」(ビズハブ)を発表
- ライトプロダクション市場向けに「bizhub PRO 1050/bizhub PRO 1050P」を発売
- 世界初の位相コントラストマンモグラフィ「Mermaid」を発売
- ディスプレイ、LED、ランプなどの光デバイス測定用「色彩輝度計 CS-200」を発売
- 次世代ネットワークに対応する複合機「bizhub C550」を発売
- 小型・軽量、ワイヤレスのモバイル分光測色計「分光測色計 CM-700d / 600d」を発売
- 寿命と効率を両立させた実用化レベルの有機EL白色発光デバイスを開発
- sRGB色空間に近い色再現領域を達成した高速複合機「bizhub PRO C65hc」を発売
- メガコントラスト分光測定が可能な「分光放射輝度計 CS-2000A」を発売

サービスの拡充

為替水準 — \$ — €





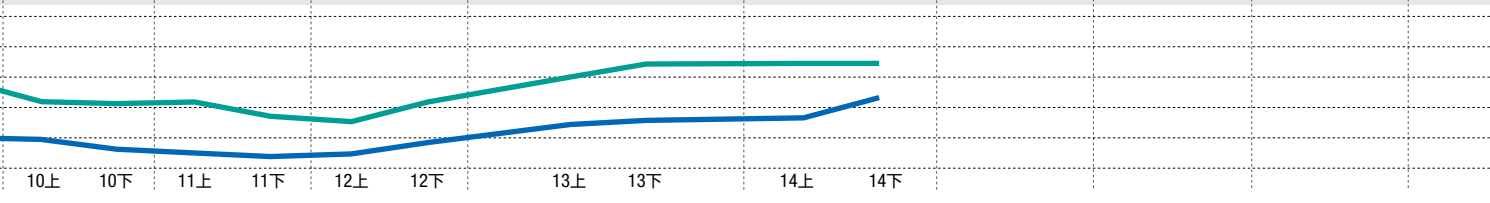
● 経営体制再編
純粋持株会社から事業会社へ

● HDD用ガラス基板事業の
撤退を発表

2010 2011 2012 2013 2014 2015(予想) 2016(計画) 2018(目標) (年度)

<ul style="list-style-type: none"> ● カラーデジタル印刷機の最上位機「bizhub PRESS C8000」を発売 ● カセット型デジタルX線撮影装置「AeroDR」を発売 ● 世界初のりん光発光材料のみを使用した有機EL照明パネルを発売 	<ul style="list-style-type: none"> ● オールインワンテキスタイルプリンター「Nassenger PRO60」を発売 ● パナソニックヘルスケア社より事業譲受し、超音波画像診断事業に参入 	<ul style="list-style-type: none"> ● カラーデジタル印刷機の最上位機「bizhub PRESS C1100」を発売 ● 超音波画像診断装置「SONIMAGE HS1」を発売 ● 米国Radiant Vision Systems社買収。計測機器の製造検査領域へ参入 ● B2枚葉インクジェット印刷機「KM-1」のテストマーケティングを開始
--	--	--

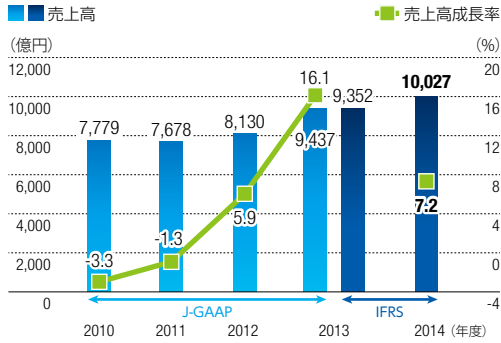
<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル「OPS」プログラムの提供を開始 ● 米国ITサービス会社 All Covered社を買収 ● 医療画像管理と施設間連携をサポートする「データバンクサービス」、「連携BOXサービス」を開始 	<ul style="list-style-type: none"> ● フェデックス キンコーズ・ジャパン社を買収。オンデマンド出力サービスを開始 ● 英国Charterhouse社を買収。MPMサービスを開始 ● 仏ITサービスプロバイダー Serians社を買収 ● 独ITシステムインテグレーション大手 Raber+Märcker社を買収 	<ul style="list-style-type: none"> ● 樹脂基板フレキシブル有機EL照明パネルが世界初*の「光る有機ELチューリップ」に採用 *有機EL照明によるフラワーイルミネーションとして ● MCSを全世界で提供開始 ● MPMサービスのグローバル展開体制を構築 ● Charterhouse社が英国Indicia社を買収。MMS事業を強化 ● 豪州MPM大手Ergo社を買収
---	---	---



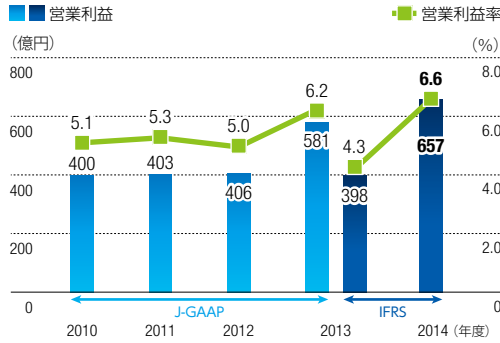
財務・非財務ハイライト

収益性

売上高／売上高成長率

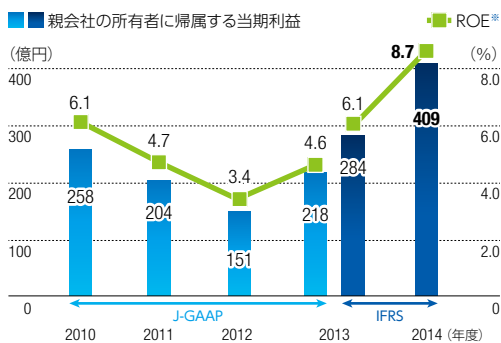


営業利益／営業利益率

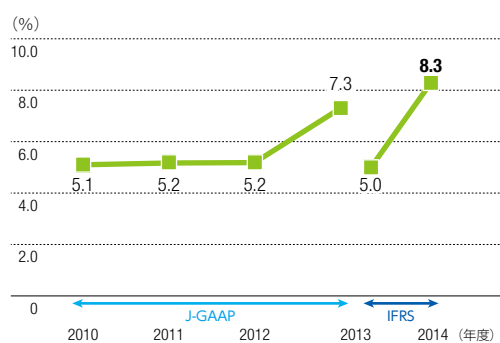


主力の情報機器事業が増収を牽引し、7期ぶりに売上高1兆円を回復しました。また、商業・産業印刷分野の収益改善や産業用材料・機器事業の構造改革効果などにより、大幅な増益となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE*



ROIC*

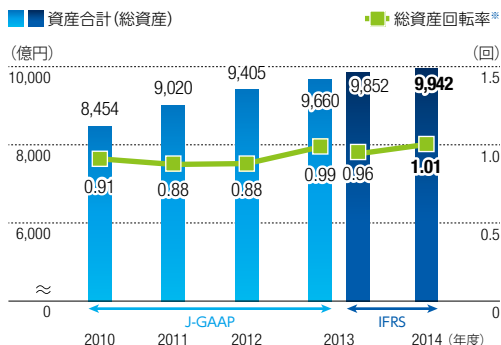


* ROE(J-GAAP)=当期利益(累計)÷自己資本期首期末平均
 ROE(IFRS)=親会社の所有者に帰属する当期利益÷資本金、資本剰余金、利益剰余金、自己株式の合計(期首・期末平均)

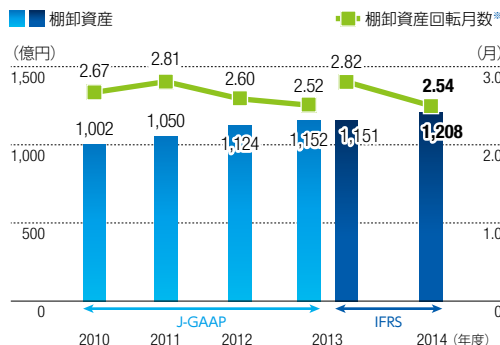
* ROIC=税引後営業利益÷(資本金+資本剰余金+利益剰余金+自己株式+有利子負債-現金及び現金同等物(期首・期末平均))

効率性

資産合計(総資産)／総資産回転率*



棚卸資産／棚卸資産回転月数*



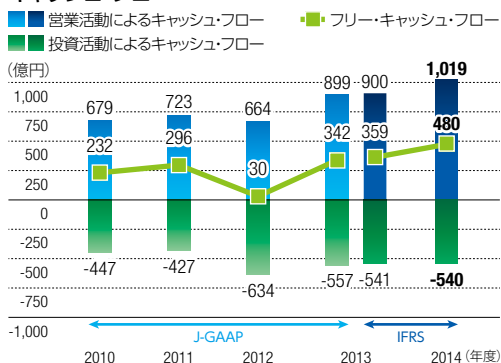
* 総資産回転率=売上高÷期首期末平均総資産

* 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)

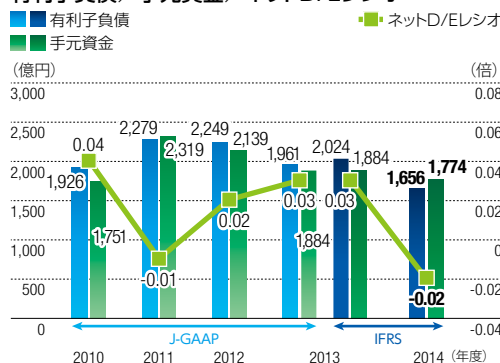
バランスシートマネジメントの観点から、遊休資産売却、在庫圧縮などによる資産効率の改善に取り組み、2014年度は固定資産売却86億円、保有株式売却32億円を実施しました。棚卸資産回転月数は2.54カ月と在庫適正化にも努めました。

健全性

キャッシュ・フロー



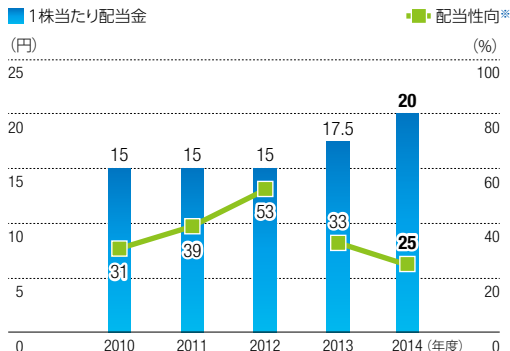
有利子負債／手元資金／ネットD/Eレシオ



クレジット格付けA格の目安となる「自己資本比率50%以上、ネットD/Eレシオ0レベル」に対して、2014年度は自己資本比率53.1%、ネットD/Eレシオ▲0.02となり、債務格付けはR&I→A、JCR→A+を維持しました。

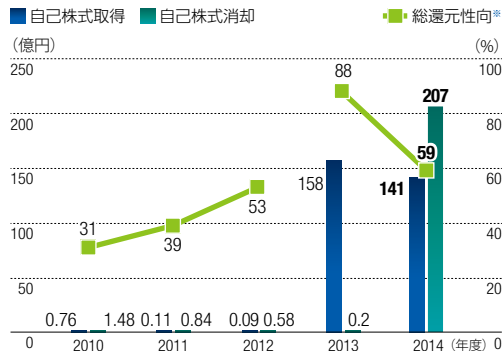
株主還元

配当金/配当性向(%)*



* 2010~2012年度はJ-GAAP、2013~2014年度はIFRS

自己株式の取得・消却/総還元性向(%)*

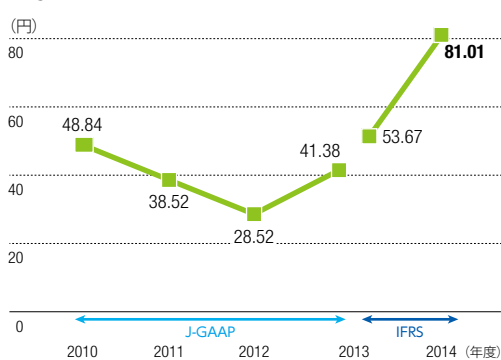


* 2010~2012年度はJ-GAAP、2013~2014年度はIFRS

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、株主還元することを基本とし、2014年度は、年間配当20円、自己株式取得141億円を実施いたしました。

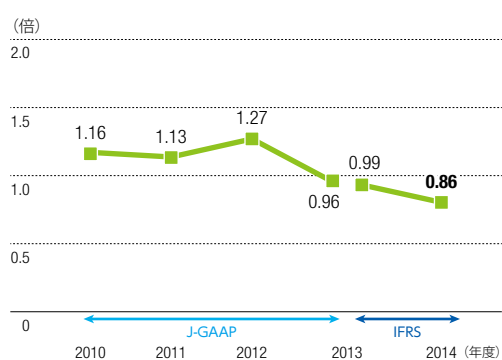
投資指標

EPS*



* EPS=親会社の所有者に帰属する当期利益÷期中平均株式数

PBR*

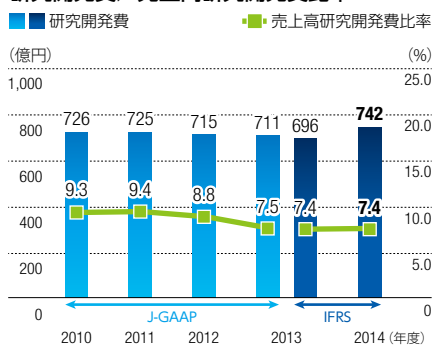


* PBR(J-GAAP)=期末株価÷1株当たりの純資産
PBR(IFRS)= 期末株価÷1株当たり親会社所有者帰属持分

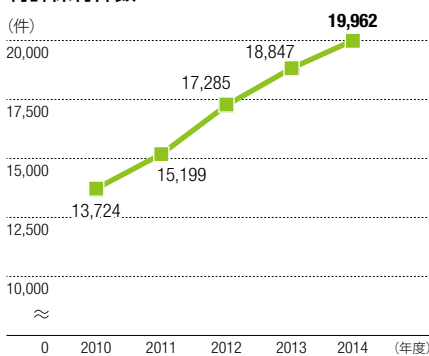
資産売却等による特別損益の大幅な改善などにより、2014年度の1株当たり当期利益(EPS)は81.01円となりました。株価資産倍率(PBR)は0.86にとどまっています。

非財務情報

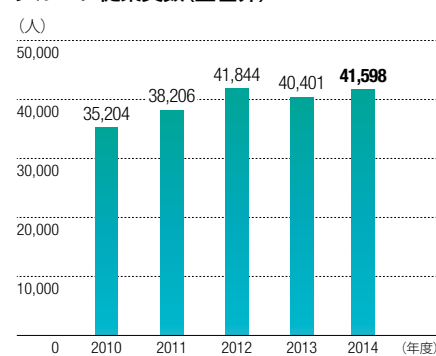
研究開発費/売上高研究開発費比率



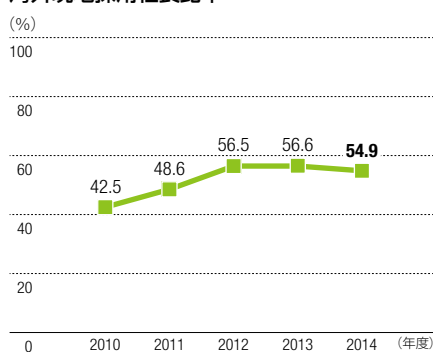
特許保有件数



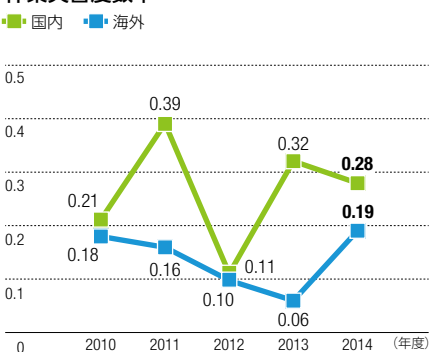
グループ従業員数(全世界)



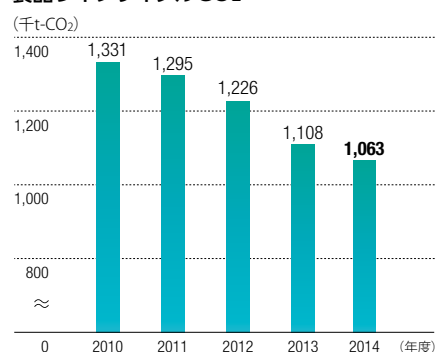
海外現地採用社長比率



休業災害度率



製品ライフサイクルCO₂



事業概要

世界でジャンルトップを獲得する情報機器事業を中心に、
変革を続けるイノベーションカンパニーです。

事業別売上高構成比 (2015年3月期)

産業用材料・機器事業

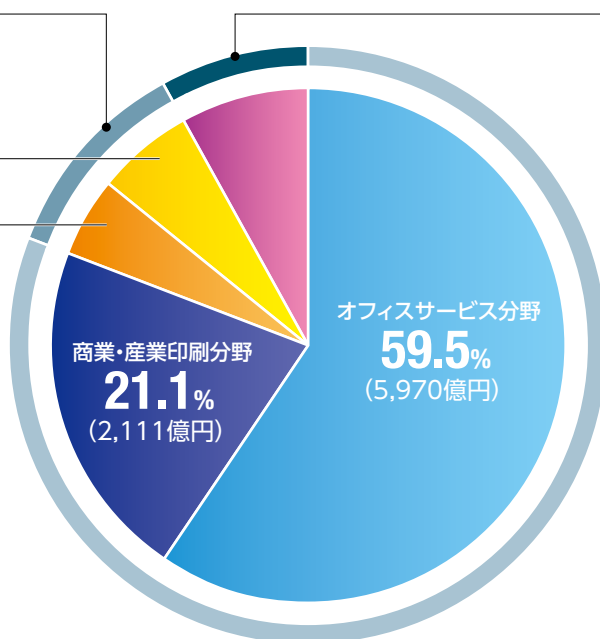
11.2% (1,127億円)

機能材料分野

6.1%
(609億円)

産業用光学システム分野

5.2%
(518億円)



ヘルスケア事業

7.8%
(785億円)

情報機器事業

80.6%
(8,082億円)

情報機器事業

オフィスサービス分野

A3カラー複合機で
海外トップクラスのシェア

※CY2014の外部データをもとに当社推定、台数ベース



bizhub(ビズハブ)
C554eシリーズ

商業・産業印刷分野

カラーデジタル印刷システムで世界トップクラスのシェア

※CY2014の外部データをもとに当社推定、台数ベース

bizhub PRESS C1100



ヘルスケア事業

ヘルスケア分野

無線線セッテ型DR国内市場でトップクラスのシェア

※CY2014の外部データをもとに当社推定



AeroDR PREMIUM



産業用材料・機器事業

産業用光学システム分野

ディスプレイアナライザー
でトップクラスのシェア

※CY2014 当社推定

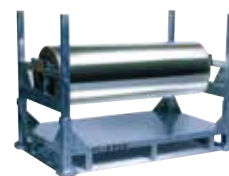


ディスプレイカラー
アナライザー CA-310

機能材料分野

視野角拡大用
VA-TACフィルムで
世界トップクラスのシェア

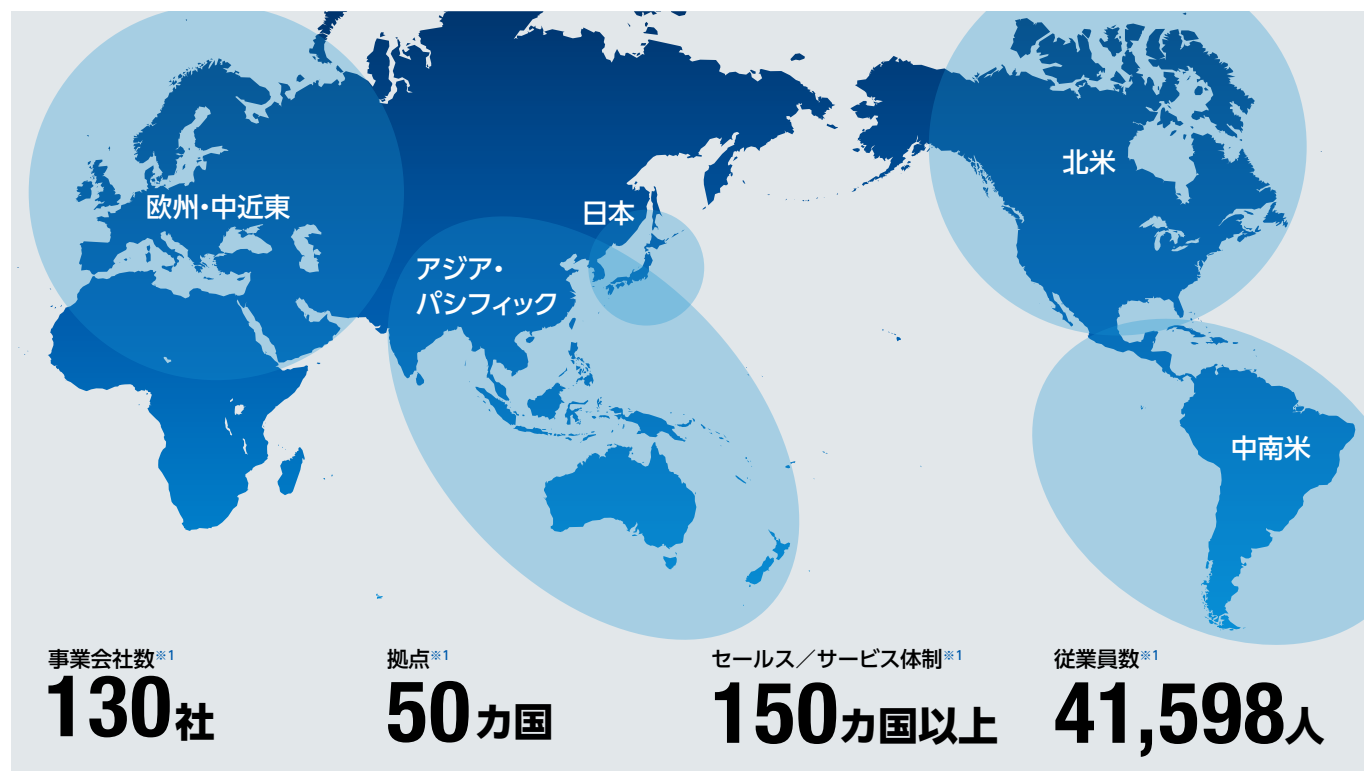
※CY2014の外部データをもとに
当社推定、面積ベース



液晶偏光板用TACフィルム

地域別概要

世界50カ国の拠点と、従業員数4万人超を抱え、
社会ニーズに応えるグローバルカンパニーです。



※1 データは連結対象範囲で集計(2015年3月31日現在)

		売上高 ^{※2} (億円)	従業員数 (人)	事業会社数 (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	2012	2,248	8,151	56	32	660	74
	2013	3,096	8,328	55	31	619	75
	2014	3,286	9,048	61	28	545	95
北米	2012	1,657	7,706	9	41	681	86
	2013	2,058	7,663	11	38	635	84
	2014	2,356	8,046	9	36	599	86
日本	2012	2,262	12,539	27	286	6,147	3,181
	2013	2,047	12,177	21	262	5,626	3,034
	2014	1,946	12,154	20	265	5,694	3,188
アジア・ その他	2012	1,962	13,448	21	114	1,616	2,756
	2013	2,149	12,233	23	91	1,238	1,445
	2014	2,438	12,350	40	70	912	474

※2 会計基準を2012年度は日本基準、2013・2014年度はIFRS(国際会計基準)としています。
また、ロシアおよびトルコの売上高を2012年度はアジア・その他に、2013・2014年度は欧州に組み入れています。

CEOメッセージ

徹底したお客様本位の企業として
新たな価値の創出に注力し、
持続的な利益成長を果たしていきます。



代表執行役社長
山名 昌衛

新たな成長への投資を加速させつつ 大幅な増益、ROE 8%超を達成。

代表執行役社長に就任いたしました2014年4月、私は、コニカミノルタのあらゆる企業活動の根幹となる経営理念体系の再構築に着手し、“Open and honest”をはじめとする6つの価値基準を定めました。そして新たにスタートさせた3カ年の中期経営計画「TRANSFORM 2016」のもと、当社をお客様本位の企業へと徹底的に変革し、世界中のお客様との接点力を活かして新たな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ることを宣言いたしました。

その初年度である2015年3月期は、主力である情報機器事業の好調に加え、機能材料分野でもTACフィルムの販売が回復するなど、既存事業の売上が順調に伸張し、7期ぶりに連結売上高を1兆円に乗せることができました。また、営業利益657億円(前期比65.0%増)*、当期利益409億円(同44.1%増)*と大幅な増益を達成し、ROEは8.7%*となりました。なお、当期の販売管理費のなかには、中期経営目標の達成に向けたサービス事業強化など先行的な費用として約80億円が含まれています。さらに、当期においては、今後の持続的な成長に向けた業容転換を加速するため、M&Aなどの投融資に約200億円を投じました。

業容転換の取り組みとしては、商業・産業印刷分野における成長ドライバーとなるMPM (Marketing Print Management) サービスのグローバル体制を確立しました。MPMサービスとは、世界的大手企業のマーケティング部門の印刷ニーズを一括管理し、コストダウンや業務プロセス改善など多彩な価値を提供するビジネスであり、今後、大きな成長が見込まれる事業の一つです。

一方、将来の成長に向けた新しい価値を創造する力を高めるために、研究開発体制も見直しました。2014年4月より、新たな開発拠点「コニカミノルタ八王子SKT」を稼働させ、主力の情報機器事業の成長を牽引するデジタル印刷システムの開発機能を集約するとともに、社内外のオープンイノベーションの促進を通じ、「新しい価値の創造」を目指す場として活動を開始しました。また、前期に立ち上げた世界5極(北米/欧州/アジア・パシフィック/中国/日本)で新領域の事業の開発を行うBusiness Innovation Center (以後BIC)も、本格的な活動を開始しました。さらに、生産部門では、マレーシアに最新鋭の情報機器生産拠点を立ち上げました。

* IFRSベース

CEOメッセージ

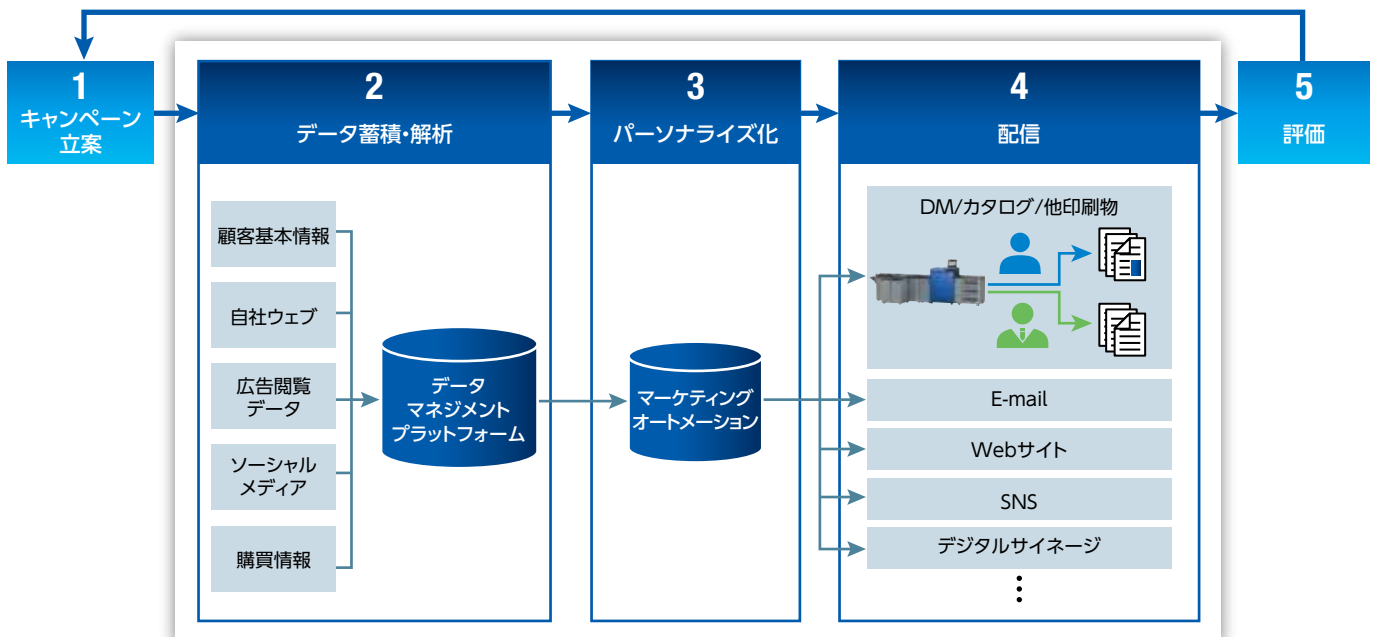
デジタルイノベーションを先取りし、 創造的破壊による業容転換を加速。

今日、デジタル技術の革新によって、従来の常識では考えられない新しい製品やビジネスが出現し、産業構造のドラスティックな変革が進んでいます。異業種からの参入も活発化し、企業間の競争は熾烈さを増しています。現在の中核事業である複合機や印刷機などの情報機器事業にも、今後、大きな変革の波が押し寄せるのは間違いありません。カラー出力に集中するというジャンルトップ戦略が功を奏し、現在は印刷枚数(PV)が拡大して順調に収益を伸ばしているものの、この状態がずっと続くとは考えられません。製品のコモディティ化による価格競争が激しさを増す一方で、広告宣伝のデジタル媒体シフトによってカラー印刷の需要が頭打ちになる可能性もあります。

しかしながら、当社はこうしたデジタルイノベーションの時代においても、トップティアの企業として生き残るための成長戦略を描いています。

この変革の波を大きなチャンスと捉え、デジタルイノベーションを先取りすることで、顧客や社会が抱えるさまざまな課題の解決を実現する新たな製品やソリューションの実現に挑みます。そして既存事業の抜本的な改革、新規事業の創出といった“創造的破壊”を通じた、さらなる業容転換——TRANSFORMを推進していきます。

デジタルマーケティング

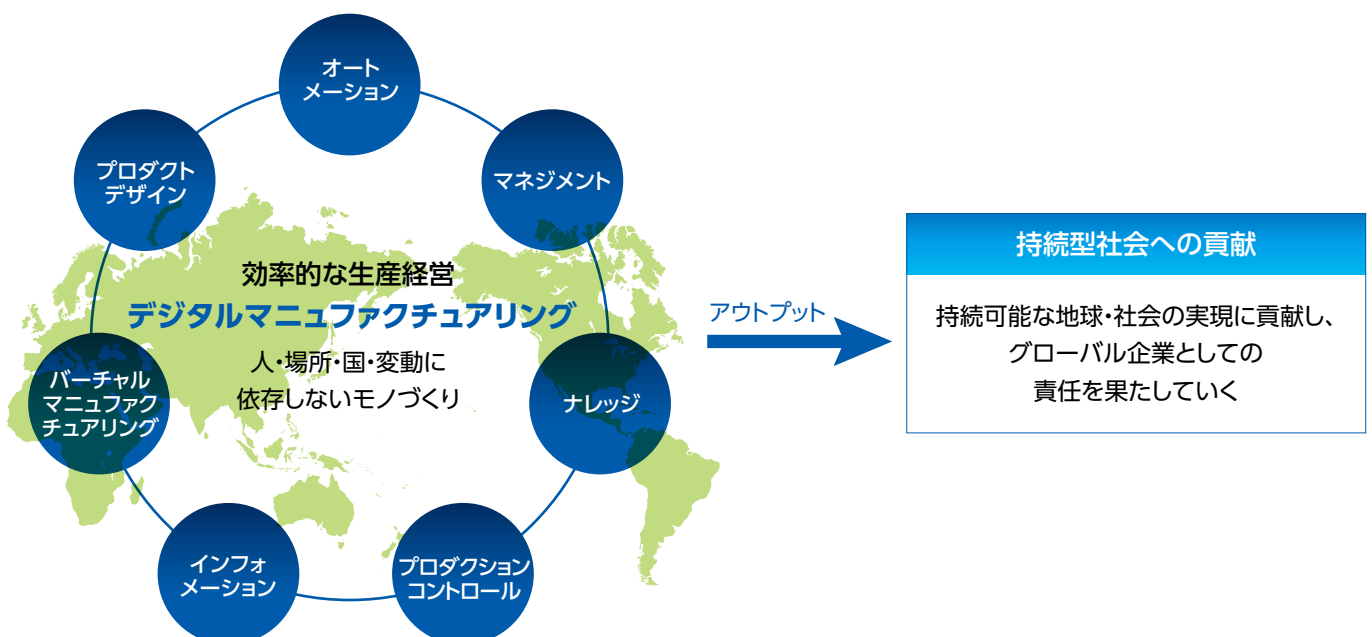


たとえば、デジタル化の進行に伴って、マーケティングの世界でも、WebやSNSを活用した新しいプロモーション手法が日々生まれており、企業のマーケティング部門では従来のマスメディア、印刷媒体とデジタルメディアを効果的に組み合わせたクロスメディアの活用が課題になっています。当社では、業界に先駆けて確立したグローバルなMPMサービスをベースにして、クロスメディア戦略の企画立案から、コンテンツの制作、一部の効果測定までを一気通貫で提供するデジタルマーケティング事業を展開して、顧客企業との関係を強化し、事業の高付加価値化を進めます。

また、モノづくりにおいても、「デジタルマニュファクチャリング」のコンセプトに基づく最新鋭工場を、マレーシアに設立し、将来的には中国、米国、欧州へと展開していく計画です。これらの拠点では、高度な自動生産ラインや3Dプリンター、当社独自の自動計測技術などを駆使して、高品質で効率的なモノづくりを追求するとともに、ICTの活用によって、情報ノウハウの共有や業務フローの改革、生産管理の高度化・効率化を実現します。これを世界中に展開することによって、国や場所、オペレーターのス킬、為替変動などに影響されにくいグローバル生産体制を構築していきます。さらに、自社の最先端工場で蓄積した「デジタルマニュファクチャリング」の技術やノウハウを活用して、将来は顧客企業向けのソリューション事業として提供していく計画です。

情報機器事業以外でも、デジタルイノベーションがもたらす産業の変化、ライフスタイルの

デジタルマニュファクチャリング



CEOメッセージ

変化などを先取りした新ビジネスの創出に挑み、300-500億円規模の新たな事業の塊を5つ、6つ生み出して、将来の成長を実現したいと考えています。その一つが計測機器事業であり、スマートフォンなどディスプレイ製品の外観検査に強みを持つ米国のRadiant社を買収し、既存事業とのシナジーで領域の拡大、事業規模の拡大を加速していきます。

コニカミノルタ八王子SKTのアトリウム



“One Konica Minolta”として グローバルな組織・人財を最適活用。

こうしたTRANSFORMを牽引していく研究開発組織として整備を進めてきたのが、「コニカミノルタ八王子SKT」であり、世界5極のBICです。これらは、従来の研究所のように新技術の開発や応用研究を進めるだけでなく、顧客に密着して潜在的なニーズを掘り下げ、革新的なビジネスモデルやソリューションを創造していくオープンイノベーションの拠点です。なかでも世界5極のBICでは、当社にとっては異業種の分野で優れた実績を挙げた人財をトップに起用し、従来の当社になかった視点や発想を加えて新たな価値創造に取り組んでいます。

もちろん、新たな技術シーズやビジネスアイデアをもとに顧客ニーズを先取りした事業を実現していくためには、部門や地域を超えた“One Konica Minolta”の総合力をフルに発揮することが必要です。この数年、事業会社制やカンパニー制を廃して経営体制の再編に取り組んできたのも、“One Konica Minolta”としての取り組みを強化するためでもあります。

また、2014年度から海外の経営人財による戦略諮問会議を実施して、彼らの識見をグループ経営戦略の策定に反映させるなど、グローバル人財の積極的な活用を注いでいます。同様に、海外での事業展開やM&Aで新たにグループに加わった事業などについて、何もかも本社が企画立案してコントロールするのではなく、その分野について「最も詳しく理解している人間」をリーダーに起用し、現地組織に裁量権・自由度を与える方針を採っています。

このようにグローバルグループの現場の力を最適かつ最大限に引き出すことによって、顧客の課題解決に貢献する新たな事業を積極的に創出し、持続的な成長を実現していきます。

グローバル企業の社会的責務として 事業活動のサステナビリティを追求。

わが国においても2015年6月からコーポレート・ガバナンス・コードの適用が始まりましたが、当社は2002年より社外取締役を導入し、2003年の経営統合を機に委員会等設置会社に移行するなど、早くからガバナンス体制の強化に取り組んできました。また、経営の透明性や投資家の皆様との対話を重視し、財務情報はもとより、「E (Environment:環境)」「S

(Society:社会)」「G(Governance:ガバナンス)」といった非財務情報についても積極的に開示してきました。

さらに当社は、世界50カ国に4万人以上の社員を有するグローバル企業の当然の責務として「国連グローバルコンパクト」に署名し、人権・労働・環境・腐敗防止という幅広い側面から社会的責任を果たしていく意志を国際社会に表明し、活動を継続しています。

とりわけ環境対応につきましては、2009年に長期環境ビジョン「エコビジョン2050」を策定し、2050年までに製品ライフサイクルにおけるCO₂排出量を2005年度比で80%削減するという意欲的な目標を掲げました。また、新中計に合わせて「中期環境計画2016」を策定し、2016年度までの具体的な環境負荷低減目標を定めました。これらの目標の実現に向けて、グリーンプロダクツの開発をはじめ事業全般にわたる環境負荷低減に注力するのはもちろん、蓄積した環境技術・ノウハウをお客様や取引先にも積極的に提供することで、バリューチェーン全体の環境負荷低減を目指します。

こうした多彩な取り組みにより、当社は「Dow Jones Sustainability World Index」や「FTSE4Good Global」といった世界的なSRI(社会的責任投資)指標の構成銘柄に選定されるなど、世界のSRI評価機関から高く評価されています。今後も引き続きESGを重視した経営を推進し、企業としてのサステナビリティを追求していきます。

国内外の評価機関からの評価

国内外の著名なインデックスへの組み入れ

2015年 8月	「JPX日経インデックス400」構成銘柄に3年連続で採用
2015年 2月	「FTSE4Good Global」に12年連続で採用
2014年 9月	「Dow Jones Sustainability World Index」構成銘柄に3年連続で採用

国際的なCSR格付け機関からの評価

2015年 2月	RobecoSAM社CSR格付で最高ランクの「ゴールドクラス」に選定
2015年 2月	イーコム社CSR格付で「Prime」認定
2014年10月	「気候変動パフォーマンス先進企業(CPLI)」に選定

日本における各種経営度調査

2015年 3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
2015年 1月	第18回「環境経営度調査」で製造業総合ランキング1位を獲得
2014年11月	第8回「企業の品質経営度調査」で総合ランキング1位を獲得

CEOメッセージ

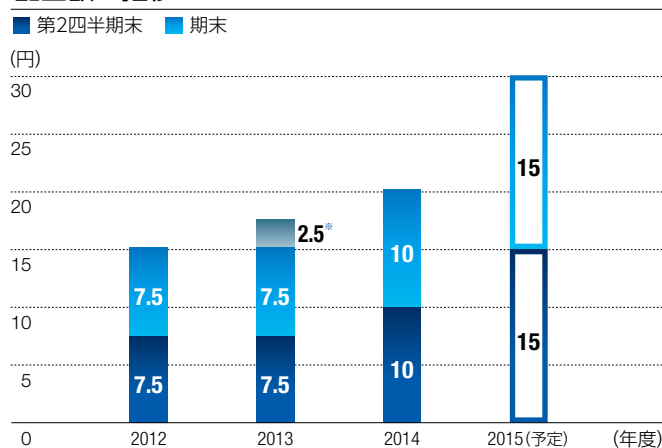


配当の絶対額にこだわり継続的な増配を目指す。

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、2016年3月期の年間配当額は30円(前期20円)を予定しています。また、2015年5月から7月にかけて取得総額100億円で自己株式を取得し(取得株式総数657万株)、併せて6月には前回取得済の900万株を消却しました。

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。

配当額の推移



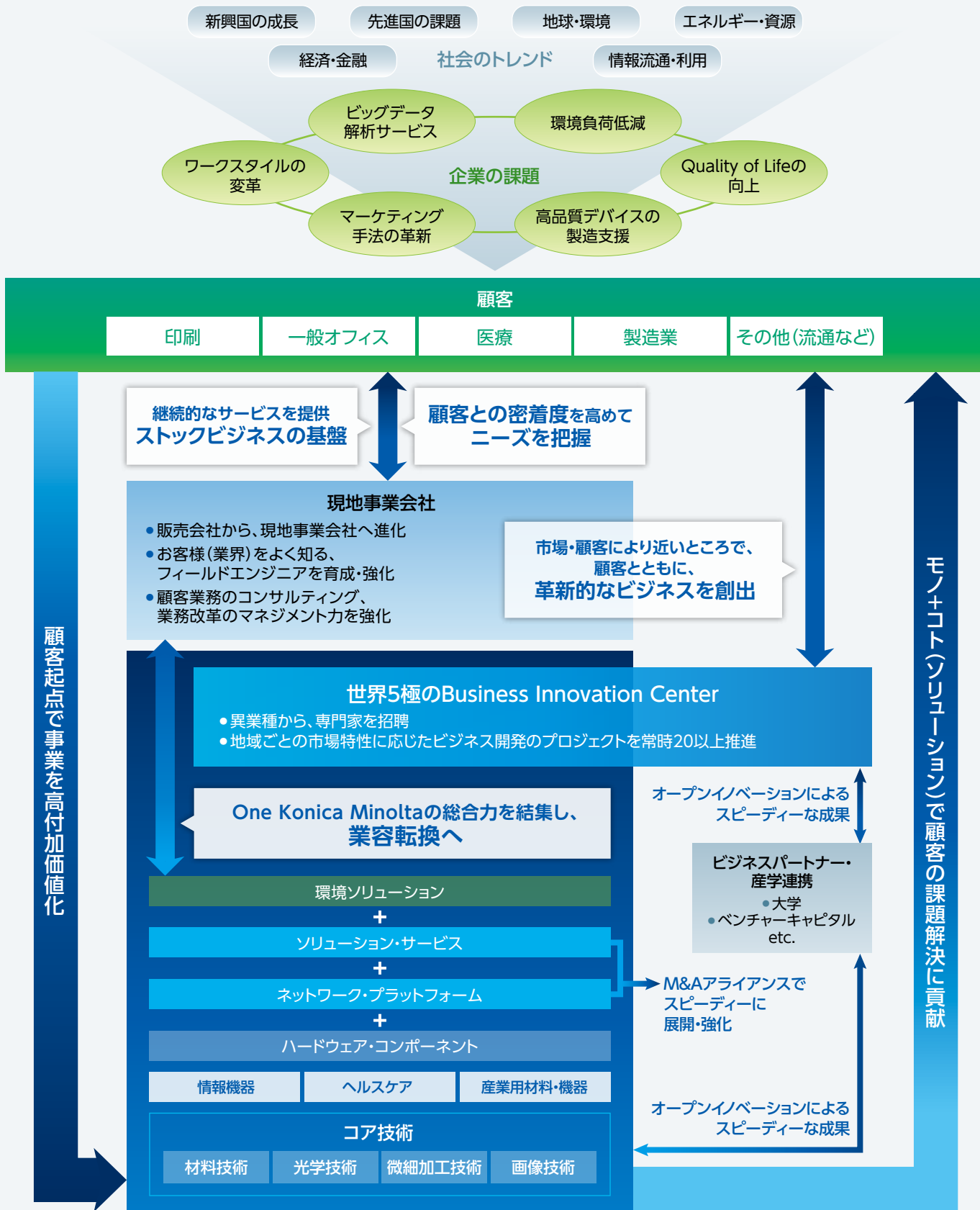
2015年8月
コニカミノルタ株式会社
代表執行役社長

山名昌衛

価値創造のプロセス

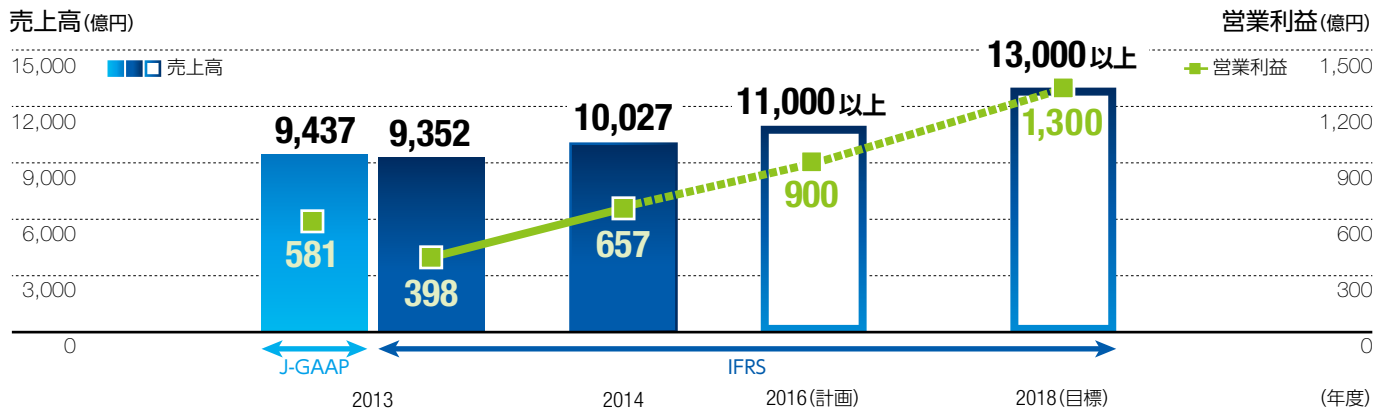
グローバルでの強い顧客接点力を活かして新しい価値を創造

お客様を知り尽くし、モノにサービスやソリューションといったコトを加えて、お客様の課題解決に貢献するのが、コニカミノルタのビジネスモデルです。そのために、One Konica Minoltaとして総合力を結集するとともに、産学連携によるオープンイノベーションや、外部パートナーとの提携など、スピーディーな事業展開を実行します。



中期経営計画の進捗報告

初年度は順調にスタートしました。



TRANSFORM 2016の進捗

持続的な利益成長の実現

一貫した「ジャンルトップ戦略」のもと、成長が見込める領域に経営資源を集中することで、グローバル市場でより高いポジションの獲得を目指します。その実現に向けて、「既存事業の収益最大化」と「次世代成長に向けたTRANSFORM」を両立させるため、各事業において3段階のフェーズを定義し、計画的な成長シナリオを描いています(右図参照)。

フェーズ0では、既存事業の収益エンジンの稼働力を強化します。フェーズ1では、中期経営計画の最終年度である2016年

度に結果を出す業容転換を実行します。フェーズ2では2017～18年度に事業貢献する新たな成長エンジン創出への仕込みを2016年度までに完了させます。この3つのフェーズを同時に進めるのが当社のTRANSFORMです。

TRANSFORMを実現する3つのフェーズの定義

フェーズ0	フェーズ1	フェーズ2
既存の成長エンジンそのもの	2016年度までに確実に結果を出す業容転換	2016年度までに仕込みを完了し、2017～18年度に事業貢献する業容転換

顧客密着型企业への変革

「新しい価値の創造」という経営理念のもと、お客様や社会の課題を解決するサービスやソリューションを生み出すためには、常にお客様起点で考える姿勢が不可欠です。そこで、2014年度はOne Konica Minoltaとして、「Customer-centric(お客様本位)」な風土・体質づくりを進めました。その一方で、世界5

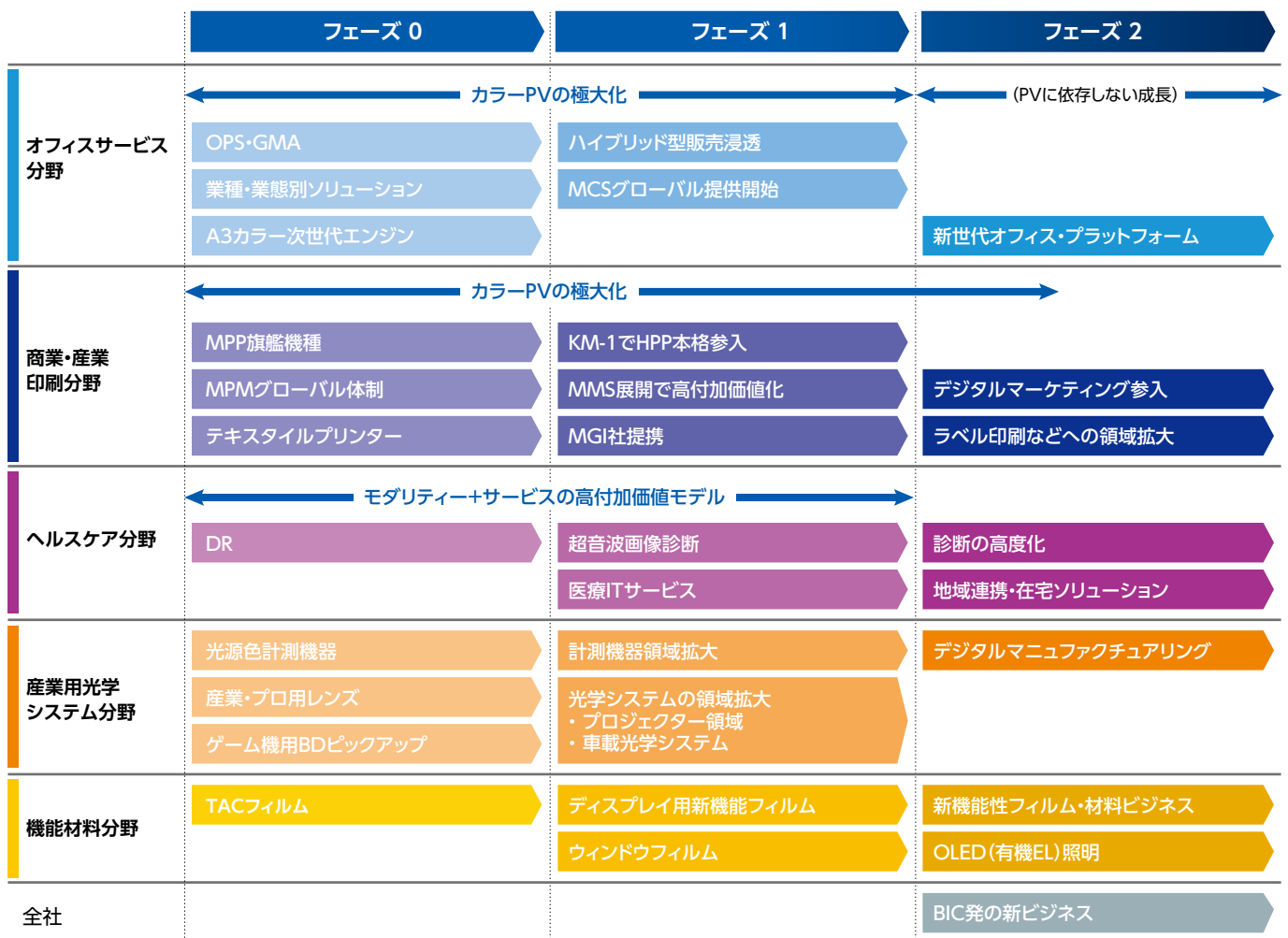
極にビジネスイノベーションセンター(BIC)を設立しました。2015年度は、より上流からソリューションを提案することで顧客密着度を向上させていきます。またBICを通じて、顧客とともに新しいサービスの創出に取り組んでいます。

強靱な企業体質の確立

「モノづくりの筋肉質化」に向けて、グループ横断的な調達、製造工程における自動化の推進、先端ICTによる設計と生産の連携などにより、生産活動の抜本的な効率化を推進。その一環として2014年度は、マレーシア生産拠点において「デジタルマニュファクチュアリング」を本格稼働させました。

あわせて「コーポレート改革」を推進し、グローバル企業に求められるグループ経営の最適化を図るとともに、経費構造の適正化による高収益体質づくりに努めました。

各事業分野の成長ロードマップ



「デジタルマニュファクチャリング」による次世代生産体制をマレーシアで本格的にスタート

マレーシアの生産拠点Konica Minolta Business Technologies (Malaysia) Sdn. Bhd.では、2014年度に「デジタルマニュファクチャリング」をコンセプトとした次世代生産体制を本格的に稼働させました。

当工場では、最先端のICTと自動化技術を融合させ、従来の生産ワークフローを大幅に効率化する生産プロセスを確立しています。これまで人手で行っていた作業を自動化することはもちろん、ICTを活用した経営コックピットも実現しており、マネジメント層が、よりの確・スピーディーに、生産に関する判断やアクションができるようになっています。最終的には、人・場所・国の変動に依存しない生産方式を実現することを目指しています。

今後は、マレーシアにおける取り組みを先駆的事例として、グローバル規模で横展開することで、グループ全体の競争力強化につなげていきます。さらに、そこで得られた知見やノウハウをお客様や取引先にも提案することで、社会全体の生産効率向上に貢献していきたいと考えています。

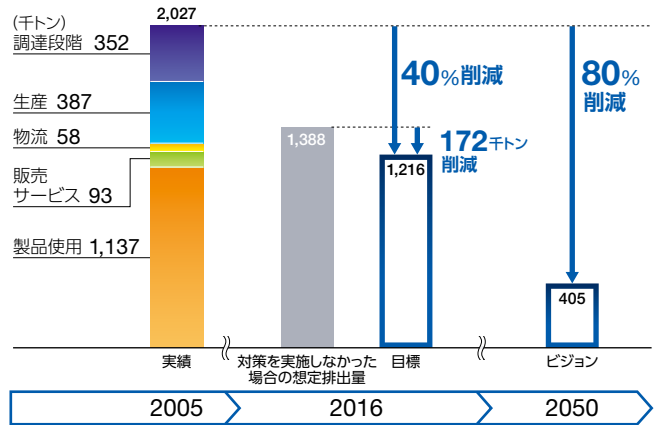


中期環境計画の進捗報告

ライフサイクルCO₂排出量を着実に削減していきます。

グローバル企業としてさらなる成長を遂げるためには、中期経営計画のもとで業容転換を進めると同時に、社会に対する責任を果たす「CSR経営」を推進し、国際社会から信頼される存在となることが不可欠と考えています。「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」が、21世紀の社会の要請に応える“Sustainable(持続可能)な企業”であるとの考えに基づき、中期経営計画とともに、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。

ライフサイクルCO₂排出量の削減目標

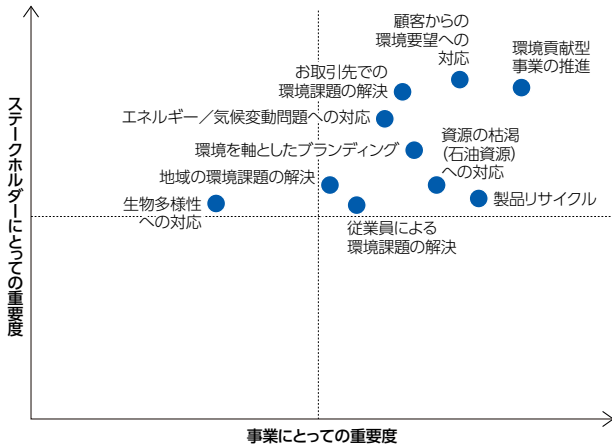


中期環境計画2016と2014年度実績

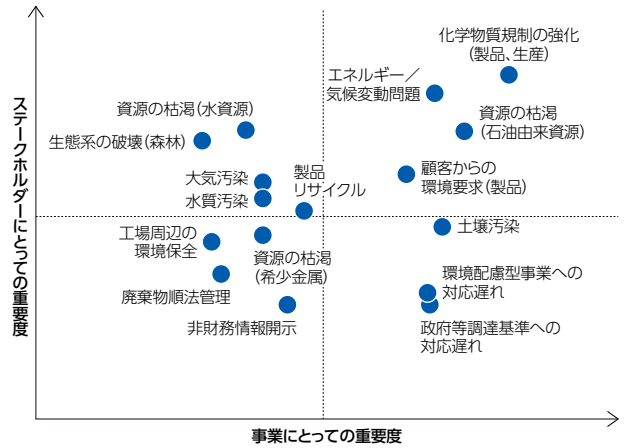
重要テーマ	重要課題	中期環境計画2016	
		事業価値	環境価値
重要テーマ 1 グリーンプロダクツ (企画・開発)	(1) お客様・社会が求めるグリーンプロダクツの創出と訴求	【売上高】 ● グリーンプロダクツ 売上高: 6,400億円(売上比率: 58%) 【コストダウン】 ● 製品の材料コストダウン	【地球温暖化防止】 ● 製品使用時のCO ₂ 削減効果: 59千トン ● 調達段階でのCO ₂ 削減効果: 105千トン 【循環型社会への対応】 ● 資源有効利用量: 33千トン 【化学物質リスク低減】 ● エミッションへの確実な対応
	(2) 政府調達基準・環境ラベルへの対応	【売上高】 ● 販売機会損失ゼロ	【環境全般】 ● 基準・ラベル適合による環境負荷低減
	(3) 製品関連法規制への確実な対応	【リスク回避】 ● 販売影響ゼロ	【化学物質リスク低減】 ● 法規制適合による有害化学物質リスク低減
重要テーマ 2 グリーンファクトリー (調達・生産)	(1) コスト競争力につながるグリーンファクトリー活動	【コストダウン】 ● エネルギー、材料コストダウン(ロス削減)	【地球温暖化防止】 ● 生産活動のCO ₂ 削減効果: 9.2千トン 【循環型社会への対応】 ● 資源有効利用量: 0.4千トン 【生物多様性への対応】 ● 水資源の持続可能な活用
	(2) 地域環境課題を解決するアップグレードリサイクル	【コストダウン】 ● 材料コストダウン	【地球温暖化防止】 ● 調達段階でのCO ₂ 削減効果: (2015.1Qに目標設定) 【循環型社会への対応】 ● 資源有効利用量: (2015.1Qに目標設定)
	(3) コスト競争力につながるサプライヤーとの協働	【コストダウン】 ● エネルギー、材料コストダウン(ロス削減)	【地球温暖化防止】 ● 調達先でのCO ₂ 削減 *対象サプライヤーごとに合意して設定 【循環型社会への対応】 ● 資源有効利用 *対象サプライヤーごとに合意して設定
	(4) 生産関連法規制への確実な対応	【リスク回避】 ● 生産影響ゼロ	【環境全般】 ● 法規制適合による環境負荷低減
重要テーマ 3 グリーンマーケティング (物流・販売・サービス・回収リサイクル)	(1) お客様の環境課題の解決	【売上高】 ● 販売機会の獲得	【環境全般】 ● お客様での環境負荷低減
	(2) サプライチェーン最適化と連動した環境活動	【コストダウン】 ● 物流、包装コストダウン	【地球温暖化防止】 ● 物流時のCO ₂ 削減効果: (2015.2Qに目標設定) 【循環型社会への対応】 ● 資源有効利用量: (2015.2Qに目標設定)
	(3) 製品の3R活動	【リスク回避】 ● 3R活動の強化	【循環型社会への対応】 ● 製品3Rによる資源の有効利用

※ 2016年度目標は、必達目標であるライフサイクルCO₂ 40%削減の見通しから、一部変更しています。 ※ マテリアリティ分析結果に基づき、重要課題の一部を表現変更し、課題を追加しています。

マテリアリティ分析(機会)



マテリアリティ分析(リスク)



2014年度実績

事業価値		環境価値	
【売上高】 ●グリーンプロダクツ売上高：5,471億円(売上比率：54%) 【コストダウン】 ●製品の材料コストダウン	○	【地球温暖化防止】 ●製品使用時のCO ₂ 削減効果：43千トン ●調達段階でのCO ₂ 削減効果：76千トン 【循環型社会への対応】 ●資源有効利用量：24千トン 【化学物質リスク低減】 ●エミッションへの確実な対応	△
【売上高】 ●販売機会損失ゼロ	○	【環境全般】 ●基準・ラベル適合による環境負荷低減	○
【リスク回避】 ●販売影響ゼロ	○	【化学物質リスク低減】 ●法規制適合による有害化学物質リスク低減	○
【コストダウン】 ●エネルギー、材料コストダウン(ロス削減)	○	【地球温暖化防止】 ●生産活動のCO ₂ 削減効果：1.9千トン 【循環型社会への対応】 ●資源有効利用量：0.23千トン 【生物多様性への対応】 ●水資源の持続可能な活用	○
(2015年度からの新規重要課題)			
【コストダウン】 ●エネルギー、材料コストダウン(ロス削減)	○	【地球温暖化防止】 ●調達先でのCO ₂ 削減効果：1千トン 【循環型社会への対応】 ●資源有効利用量：0.3千トン	○
【リスク回避】 ●生産影響ゼロ	○	【環境全般】 ●法規制適合による環境負荷低減	○
【売上高】 ●販売機会の獲得	○	【環境全般】 ●お客様での環境負荷低減	○
【コストダウン】 ●物流、包装コストダウン	△	【地球温暖化防止】 ●物流時のCO ₂ 削減効果：0.7千トン 【循環型社会への対応】 ●資源有効利用量：0.25千トン	△
【リスク回避】 ●3R活動の強化	○	【循環型社会への対応】 ●製品3Rによる資源の有効利用	○

CFOメッセージ

グローバルカンパニーとして効率的な事業経営を追求し、投資家の皆様の期待に応えます。



取締役 常務執行役 大須賀 健

Q.1 当期からIFRS/国際会計基準を適用した狙いをお聞かせください。

A.1 投資家の皆様への情報発信力の強化と、ガバナンスの透明性・公平性の向上を目指しています。

コニカミノルタグループは、2015年6月末現在、世界約50カ国に138の連結子会社を有し、海外売上比率約80%、海外投資家が保有する株式の比率も約45%に達しています。当期からIFRSを任意適用した大きな理由の一つは、グローバル企業として国内外の投資家の皆様への情報発信力を強化し、当社グループに対する信頼性をより一層高めていくことにあります。世界中で利用可能な単一の会計基準であるIFRSを採用することで、海外投資家の皆様が理解しやすく、また日本の投資家の皆様にとっても国際的に比較しやすい形式で財務情報を発信できるようになりました。

さらに、IFRSを採用したもう一つの狙いにガバナンスの強化があります。これまでは、世界138の子会社について、各国の会計基準で決算を行った後、日本の基準に合わせるべき項目をコンバージョンする形で連結処理してきました。これからは、

海外子会社を含むグループ全体で同一の会計基準を採用することによって、グループガバナンスの透明性や公正性が向上し、今後はより適切で効率的な資本配分が可能になると考えています。

Q.2 M&Aを積極的に展開されていますが、減損リスクにはどのように対処していくのですか？

A.2 投資案件のリスク管理を強化するとともに、グループシナジーを駆使した価値向上を図っています。

IFRSは、減損の兆候の有無に関わらず毎年1回必ず「減損テスト」を実施して、のれんの価値を再評価する仕組みになっています。つまり、定期償却によってリスクを分散できない分、対象となる会社や事業の業績が悪化すれば、一挙に大きな減損リスクを背負い込むこととなります。

当社グループでは、IFRS移行による減損リスクの拡大も視野に入れながら、早くからM&Aなど投資プロジェクトに関するリスク管理の強化を図ってきました。具体的には、通常の経営執行機能に加え、投資評価委員会や事業評価委員会、リスクマネジメント委員会といった複数のコミッティーを組織し、個々のプロジェクトを多角的にチェックしています。

なお当社グループでは、投資プロジェクトについては基本的に、投資期間中のキャッシュ・フローから投資対象の現在価値を算出するNPV(Net Present Value)の指標を用いて評価しています。買収・合併後には当社グループのシナジーによってこのNPVをさらに向上させることにより、減損が生じることのないように努めています。

Q.3 中期経営計画でROE10%の目標を掲げていますが、達成に向けた方針や戦略について教えてください。

A.3 当期利益の拡大にフォーカスし、社員の意識改革や行動指針の策定を進めていきます。

ROEは、海外投資家の皆様が銘柄を選択する際に最も重視

する指標の一つです。それだけに海外投資家の株式保有比率が45%に達した当社グループにとって、ROEを二桁台に乗せることは、早期にクリアしなければならない通過点であると考えています。当期のROEはIFRSで8.7%ですが、中期経営計画の数値目標としては2016年度、ただし執行としては一年前倒して2015年度にもROE10%以上の達成を目指しています。

ROEを因数分解しますと、ROE=当期利益率×資産回転率×財務レバレッジとなります。ROEを高めるには、いくつかのアプローチが考えられますが、当社グループが最も重視しているのは当期利益率を高めていく方法です。

この当期利益を伸ばしていくための施策として、社員の意識改革や評価システムの改正などに取り組んでいきます。当社グループでは、これまで社員の重要業績評価指標(KPI)／重要目標達成指標(KGI)の一つとして、段階利益のなかでも営業利益への貢献を重視してきました。ところが、IFRSに移行したことにより、金融収支を除く営業外損益や特別勘定なども営業利益に組み入れられるために、営業利益だけでは業績・目標達成の評価が難しくなりました。一方、当期利益はROEを直接左右する重要な指標でもあり、今後はこの当期利益を社員一人ひとりが地道に積み上げていけるように意識改革を促していく必要があります。ただし、「当期利益を伸ばす」といっても、現場レベルで何をすべきか判断が難しいはず。そこで、これをもっと噛み砕いたKPIやKGIを設定し、社員一人ひとりに具体的な行動指針を提供していかねばならないと考えています。

Q.4 資産回転率や財務レバレッジといったバランスシートマネジメントの方針を教えてください。

A.4 各事業の特性に合わせてきめ細かなバランスシート管理を実施しています。

グループのバランスシート管理については、いくつか重要なポイントを抑えつつ、基本的にはスリム化、効率化を追求していきます。

ポイントの1つが手元流動性の確保ですが、当社グループの場合、すべてをキャッシュで持つ必要はないため、例えば金融機関の融資枠も手元にカウントして、その分バランスシート上の資金残高を減らしていくといったオフバランス化を進めてきました。

2つめのポイントが、流動資産・流動負債の管理です。当社は5つの事業がありますが、それぞれ売掛金や在庫の規模、回収期間などが大きく異なるため、当社グループでは、各事業のキャッシュ・コンバージョン・サイクルをチェックするなど、それぞれの事業にとって最適なバランスシート管理に力を注いでいます。

さらに、投融資活動については、成長に必要な先行投資は積極的に行っていく方針ですが、設備などは極力オフバランス化してスリム化を図っていきます。また、財務レバレッジにつきましては、経営の安定性に配慮し、成長投資を活発化する局面においても2倍をメドに適切に運営していく方針です。

中期経営目標「ROE10%以上」に向けた進捗(IFRSベース)

	2014年度	2016年度	
	実績	計画	テーマ・施策
ROE	8.7%	10%以上	
収益性 当期利益率	4.1%	5%以上	業容転換+収益力 ●営業利益率8%以上 ●営業外・特別損益改善
×			
効率性 資産回転率	1.01	1.0以上	バランスシートマネジメント ●遊休資産売却 ●在庫圧縮 ●積極的な株主還元
×			
健全性 財務レバレッジ	2.09	2.0	財務健全性確保 ●ネットD/ELシオ:ゼロ ●債権格付け:A格維持

※ROE=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)

特集

持続的成長に向けて

持続的成長を続けるために、中期経営計画の核である業容転換に向けた具体的な成果事例を特集します。さらに、「持続的な経営力を高めるガバナンスの強化」をテーマに、取締役会議長と社外取締役が語り合いました。

1

業容転換による、さらなる成長へ



業容転換の成果事例1

商業・産業印刷分野の業容変換—MPM
ルノーUK様

p.27

業容転換の成果事例2

オフィスサービス分野の業容転換—MCS
アデレード・ブライトン様

p.29

新領域の開拓(BICの紹介)

世界の多様な知見を結集し
革新的なビジネスを創出

p.30

2

自由にモノを言える風通しの良い風土が、
透明で健全な企業活動を可能にする。

p.31



取締役会議長
松崎 正年

社外取締役
近藤 詔治

特集 業容転換による、さらなる成長へ

業容転換の成果事例1

お客様のマーケティング活動を
成功に導くプリントマネジメント

ルノーUK様



ルノーUK様は、世界で最も歴史のある自動車メーカーの一つ、ルノーS.A.S.社の英国法人です。ルノー社は世界中に11万人以上の従業員を抱えるグローバル企業グループであり、1999年から続く日産自動車とのアライアンスにより、世界第4位の自動車メーカーグループとなっています。ルノーUK様が拠点を置く英国は、ルノー社にとって全世界で上位10位に位置する極めて重要なマーケットの一つと位置づけられています。

会社概要

会社名	Renault UK
所在地	Rickmansworth, England
設立	1898年10月1日*
従業員数	110,000人以上*

* ルノー社データ

課題

市場での競争力を左右するマーケティング活動を、より効率的で、効果的なものにするために。

ルノーUK様では、製品カタログをはじめとした多様な印刷物を制作・配布しています。こうした販促用印刷物は、売上拡大に不可欠な一方で、制作・印刷に関わるコストや労力が大きな負担となっていました。

印刷物に関わるコストを洗い出し、改善するためには、印刷プロセスに関する高度な知見やノウハウが不可欠です。そのため、外部の専門家の支援を必要としていました。

お客様が抱える主な課題

- カタログなど販促用印刷物の制作プロセスの効率化
- カタログなど販促用印刷物の制作コスト削減
- 印刷物に関する専門的な知識・ノウハウの獲得

ソリューション

チャーターハウス社のMPMサービスを導入し、常駐スタッフが多様な印刷物の制作管理を一元化。

ルノーUK様では、コニカミノルタグループのCharterhouse Print Management Limited(チャーターハウス社)によるMPM(Marketing Print Management)サービスを導入しました。

MPMサービスとは、お客様のマーケティング部門に専門スタッフを常駐させ、膨大な販促用印刷物の制作業務を一元管理し、品質や費用対効果を最適化することで、お客様のブランドイメージ向上や売上拡大に貢献するサービスです。チャーターハウス社が選ばれたのは、同社がMPMサービスの老舗として豊富な実績を積み重ねてきたことに加え、印刷品質の国際基準であるISO12647-2を取得していることへの信頼感もありました。



スタッフが常駐するアートワークスタジオ

同社はルノーUK様のオフィス内に、自動車業界のマーケティング業務に精通したスタッフチームを常駐させ、印刷技術に関する専門知識を提供しました。この結果、広報用印刷物の制作プロセスを効率化するとともに、印刷費を削減でき、マーケティングミックスの他分野への投資が可能となりました。

こうした成果が評価され、現在はルノーUK様のオフィス内にアートワークスタジオを設置。アートワークやレイアウト業務などにより深く関わることで、自動車業界で求められる非常に短期間での納品も可能にしています。また、チャーターハウス社のオ

ンサイトチームの役割が拡大し、印刷物の管理だけでなく、新しいマーケティングサービスの立案も担当しています。さらに、オンサイトスタジオで新たにデジタルプロダクション分野の研究にも取り組んでいます。

このように、チャーターハウス社のオンサイトチームは、お客様にとって信頼されるパートナーとして、戦略の立案から実行まで責任を持ってサポートしています。こうしたパートナーシップが高く評価され、同様の印刷チームやスタジオが、ベルギーやオランダなど他地域のルノーグループ販売会社にも導入されています。



チャーターハウス社が関わったルノーUK様の販促物

お客様の声

印刷物の効率・コスト改善にとどまらない、幅広いサポートを高く評価しています。

Purchasing manager, Renault
Andrew Kirk 様

私は購買マネージャーとして、当社の間接的な支出のすべてを管理していますが、マーケティングおよび関連印刷物は、代表的なコストセンターであり、このコストを最適化することが私に課せられた大きなテーマの一つでした。

そこで、印刷物に関する専門知識や業務改革をマーケティングやブランド管理の担当部門に導入するため、この分野の専門家に依頼することを考えました。

いくつかの専門業者のなかからチャーターハウス社を選択したのは、ただ印刷の専門知識を提供するだけでなく、広報物の制作プロセス全体の効率化や、真の意味でのコスト削減を実現する能力を備えていたからです。

実際、チャーターハウス社は、自動車業界のマーケティングやカタログ制作に深い知識のある、有能なチームを派遣してくれました。彼らは、私たちのチームの一員として、ルノーUKのオフィス内に拠点を置き、各種印刷物の制作をコントロールするのはもちろん、印刷関連のコストを管理しています。そのうえで、すべての取引において透明性を確保し、月次報告によって自らの業務とコストの効率性を証明しています。

チャーターハウス社のオンサイトチームは、マーケティングのみならず、購買においてもなくてはならないパートナーとなっており、印刷カテゴリーにおける購買戦略の立案・実行にも連携して取り組んでいます。

特集 業容転換による、さらなる成長へ

業容転換の成果事例2

お客様の業務フローを改善する
ITソリューションの提供

アデレード・ブライトン様



Adelaide Brighton Ltd

アデレード・ブライトン様は、1882年に創業したオーストラリア全土で事業を展開する企業グループです。1,400人以上の従業員を擁し、建築、エンジニアリング、インフラ、資源など幅広い事業を展開しています。さらに、S&P/ASX100(オーストラリア証券取引所とスタンダード&プアーズによる株価指数を構成する同国の主要100社)にも採用されています。

会社概要

会社名	Adelaide Brighton Ltd
所在地	オーストラリア
設立	1882年
従業員数	1,400人以上

課題

調達から支払いまでの業務プロセス、請求書管理の効率化

アデレード・ブライトン様では、基幹システムにSAP ERP^{*1}を導入しており、この拡張にあたって、調達から支払いまでの業務の自動化と請求書管理が重要な課題となっていました。そこで、まずは同社最大の事業であるセメント・石灰部門に導入されることになりました。

今回のプロジェクトでは、調達から支払いまでの業務のうち請求処理プロセスのムダをなくし、業務を効率化するために、OpenText Vendor Invoice Management for SAP Solutions (SAP IM)^{*2}を導入することにしました。

^{*1} SAP社の登録商標です。

^{*2} OpenText社の登録商標です。

ソリューション

買掛金勘定を自動化し、業務スピードアップに貢献

コニカミノルタグループのオーストラリアにおけるITソリューション企業Stonebridge Systems社は、買掛金勘定をすべて自動化するソリューションを提案しました。

Stonebridge Systems社は、システムの設計から、インストール、品質監査、システム統合、受け入れテストまでをトータルに支援しました。とくに、企画段階では、お客様の経営層や、経理部門、技術の専門家などから組織されたチームと緊密に連携し、導入にあたっての要件を特定・確認・検証し、定義しました。さらに、運用開始にあたっては、お客様社内のサポートチームへの知識の移管と、導入教育を行うなど、最後までお客様を支援し続けました。

今回のソリューションは、あくまでSAPの既存システムの拡張として導入されました。従来のワークフロー機能を拡張し、なじ

みのあるSAP GUIに合わせた操作画面を組み込むことで、シームレスな使用感を実現し、システム変更によるユーザー側の影響を最小限にとどめました。これにより、導入費用を最小限におさえることができただけでなく、早速業務改善による効果が出てきています。

ソリューションの成果

- 請求書処理の自動化による業務効率の改善
- 買掛金勘定の処理速度のアップ
- 問い合わせ対応の効率化や、複雑な支払い処理の効率化によるベンダーとの信頼関係強化
- 正確で網羅的なデータにリアルタイムでアクセスでき、レポートや分析の精度が向上
- 柔軟性および拡張性が非常に優れていることから、コンクリート・骨材部門へも導入拡大

新領域の開拓

世界の多様な知見を結集し
革新的なビジネスを創出

背景

ビジネスモデルの転換を進めるべく、
顧客視点で新事業を生み出す専門組織を設立

当事業を取り巻く環境が激変するなか、将来にわたって成長を続けていくためには、従来のプロダクト志向から脱却し、お客様のビジネスに入り込んで新たな価値を提供するソリューション型の事業へと主軸を移していく必要があります。こうした認識のもと、2014年度に新事業創出の専門組織として設立したのがビジネスイノベーションセンター(BIC)です。

今後の取り組み

各分野の優れた経歴を持つ人財をトップに据え、
世界5極体制で、地域特性に応じた事業開発を展開

BICは北米、欧州、アジア・パシフィック、中国、日本の世界5極体制で運営され、各地域の大学やベンチャーキャピタルなどの研究機関と連携し、市場の変化を見据えた新たなビジネスモデルやソリューションを形づくっていきます。各拠点のトップには社外から優秀な人財を招聘し、地域ごとの市場特性に応じたプロジェクトを、常時20以上推進しています。

地域	コメント	プロフィール
 <p>北米</p>	<p>“ シリコンバレーの文化をコニカミノルタに融合し、今後、より良い軌道に進めるよう革新を加速していきます。 ”</p> <p>Ekta Sahasi (US)</p>	 <p>eBay社で研究開発・イノベーション部門のシニアマネージャー、PayPal社で研究開発・イノベーション部門でディレクターを歴任するなど、EC分野における新ビジネスの立ち上げに豊富な経験を持つ。</p>
 <p>欧州</p>	<p>“ お客様とともに、お客様のビジネスを前進させる製品やサービスを創造すること、それが私たちの目標であり、価値だと考えています。 ”</p> <p>Dennis Curry(EU)</p>	 <p>NATOのCTOや、Hewlett-Packard社傘下のEDS (Electronic Data Systems)社で顧客戦略のディレクターを歴任するなど、イノベーション部門の立ち上げに豊富な経験を持つ。</p>
 <p>アジア・パシフィック</p>	<p>“ ビジネスイノベーションに重要な、アイデアを実行可能なプランに落とし込み、継続的に利益を出せるソリューションを広く揃えていきます。 ”</p> <p>Rachel Goh (AP)</p>	 <p>Hewlett-Packard社傘下のEDS (Electronic Data Systems)社でアプリケーション事業のディレクター、シンガポールのSingtel社の子会社NCS社でビジネス向けアプリケーション事業の副責任者を歴任するなど、ITソリューション分野における起業家として、各社でリーダー的な役割を果たす。</p>
 <p>中国</p>	<p>“ イノベーションとは、何も無いところから価値を生み出すプロセスです。私たちはお客様のニーズを掘り起こし、パートナーと連携してイノベーションを加速させていきます。 ”</p> <p>Yongjun Chen(CN)</p>	 <p>Shanghai Galileo Navigation Industry社のセールス&マーケティング部ディレクターとして、戦略立案から製品のロードマップ策定、新事業の立ち上げを経験。光エレクトロニクスやオートメーション、新エネルギーなど今後の成長が期待される産業分野に精通。</p>
 <p>日本</p>	<p>“ コニカミノルタというブランドを再構築するような新規事業を創出する、そんな企業内起業家でありたいと考えています。 ”</p> <p>波木井 卓(JP)</p>	 <p>JOLLYROGER社やTRICORN社を立ち上げたほか、旧プライスウォーターハウスコンサルティング社でSCM(サプライチェーンマネジメント)チームのディレクターを歴任するなど、ITビジネスのスタートアップやネット起業で豊富な経験を持つ。</p>

対談 (取締役会議長 × 社外取締役)

対談

自由にモノを言える風通しの良い風土が、
透明で健全な企業活動を可能にする。

取締役会議長

松崎 正年

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

取締役(社外取締役)

近藤 詔治

トヨタ自動車株式会社常務取締役、日野自動車株式会社代表取締役社長、会長などを歴任後、2011年6月から当社社外取締役

民主的・オープンな発想に基づき、 早くからガバナンス体制の構築を推進

——コニカミノルタのコーポレート・ガバナンスについてのお考えをお聞かせください。

松崎 当社は、会社法の定める指名委員会等設置会社です。取締役会の中に社外取締役が過半数を占める3つの委員会(指名委員会、監査委員会、報酬委員会)を設置し、これらが取締役候補の指名や、代表執行役や取締役による職務執行の監査、報酬決定などを行うことによって、経営の透明性・業務執行の適正

化を担保しています。

近藤 コニカミノルタでは、執行権を持たない取締役が取締役会の議長を務め、かつ社外取締役の比率が1/3以上、執行権を持たない取締役を過半数にすることを定めていますね。

松崎 実際、当社では、取締役11名のうち社外取締役が4名、執行権を持たない取締役が7名、その1人である私が議長を務めています。

近藤 今まさに多くの上場企業が目指している非常に進んだガバナンスシステムといえますが、統合当初からかなり積極的

に取り組んでおられますよね。

松崎 ええ、現在のガバナンス体制のルーツはコニカとミノルタの統合前にまで遡ります。コニカの社長を2001年3月まで務めた植松富司氏が、退任後、いったんは代表取締役会長に就任したのですが、自らの社長時代を振り返って「もっと厳しく経営をチェックする仕組みが必要」と痛感しました。そこで、「自分は経営を監督する側に回る」と、代表権を放棄することを決意して執行部からも外れ、法律の専門家の協力も得ながら、ガバナンスの強化に着手したのがきっかけです。

近藤 つまり“会社法が改正された”から、“何か問題が起こった”から、といった受け身の理由ではなく、「権力を有する者こそ厳しくチェックされるべき」という、極めて民主的でオープンな理念に基づいて自発的に始まった取り組みだったんですね。

松崎 おっしゃる通りです。監督する立場に専念することを決意した人間が旗振り役となって進めてきたからこそ、妥協することなく徹底したガバナンス体制を構築できたのだと思います。

外部の客観的な視点を採り入れ、経営課題への迅速な対応を実現

—— 社外取締役の選任基準や期待する役割について教えてください。

松崎 当社における社外取締役の選任基準には、大きく分けて5つのポイントがあります。1つめは一定の独立性基準を満たしていること。2つめは、近藤さんのように組織運営の実績を持った方、もしくは技術や財務といった特定分野での専門性があることです。3つめは、優れた識見を持ち、当社の経営に関して適確な質問や指摘をしていただける方。4つめが、委員会の委員や委員長としての資質です。たとえば、監査委員あるいは監査委員長になった時に、執行部や会計監査人と適確なプロセスを踏まえて議論していただける方でなければなりません。そして最後の5つめは、当社の取締役として十分な時間を割いていただけることが条件です。さらに、私が指名委員として社外取締役の候補者選定に参画するようになってから留意しているこ

ととして、社外取締役の得意分野のバランスや今後の当社の重要経営テーマにフィットする人を候補者として選定するようにしています。

近藤 自分がその基準をすべて満たしているかどうかわかりませんが、2011年の就任以来、社外取締役の一人として、何でも自由に発言させてもらっていることは確かです。

松崎 社外取締役に期待しているのは、外部の視点から当社の経営をチェックしていただくことです。そうやって忌憚のないご意見をいただけるのが一番ありがたいのです。近藤さんには、以前、ハードディスク用ガラス基板事業の撤退を検討した時にも貴重なご指摘を賜りました。

近藤 社内の人間だけで議論していると、どうしても事業への思い入れや人間関係が絡むためになかなか決断できないものです。しかし、われわれ社外の間には、そんなエモーショナル部分は関係ありませんから、何の遠慮もなく“改善が見込めない事業は一刻も早く撤退すべき”と言えるわけです。また、就任以来“事業の分社化によって、グループ売上の7割を占める情報機器とその他の事業を同じ重みで扱うのは非効率ではないか”と指摘してきた点についても、2013年4月の経営体制再編においてしっかりと対応していただいたと思っています。

松崎 そうした事業構造の問題点については、社内でも常々感じてはいるのですが、社外取締役の方からはっきりご指摘いただくことで、より課題が鮮明化して迅速に対応できるメリットは大きいと思います。

さらなる収益拡大に向けて各事業での実行力の強化を

—— 社外取締役に事業内容を理解していただくための説明や情報提供はどのように行われているのでしょうか？

松崎 取締役会の開催にあたっては、すべての社外取締役に事前に詳しい資料を提供し、重要な事案については個別に説明する機会を設けています。

近藤 そのほかにも新製品・新技術の発表会に出席したり、実

対談（取締役会議長 × 社外取締役）

際に国内外の研究所や工場を見学したりする機会があります。

松崎 さらに、私が議長に就任した2014年からは、リクエストに応じて社外取締役との懇談会を年数回、開催しています。正式な取締役会とは別に、各事業のチャネルの状況や地域戦略などについて情報提供し、重要なテーマについて話し合う機会を設けています。

近藤 時間が許せばもっといろいろな現場を見てみたいのですが、社外取締役に対する説明・情報提供としては、量・質ともに十分な水準にあると評価しています。

——実際に事業の現場に足を運んで、近藤様は、コニカミノルタにどのような印象を抱かれましたか？

近藤 トヨタ自動車および日野自動車で長年、生産・調達分野のマネジメントに携わってきた経験をもとに言わせていただければ、まだまだ改善できる余地があると感じます。事業環境が激変するなかでコニカミノルタは大変うまく経営の舵取りをされてきたと思いますが、それに加えて各事業における現場の実行力を高めていけば、もっともっと利益をあげられる優れた会社に成長できるはずです。

松崎 そうですね。もっと実行力を強化していきたいと思います。



ガバナンス・コード73原則のうち すでに65項目への対応を完了

——2015年6月からコーポレート・ガバナンス・コードの適用が始まりましたが、コニカミノルタとしてどのような取り組みが必要だとお考えですか？

松崎 最初にご説明したように、当社の場合、早い段階からガバナンス体制構築を進めてきた経緯もあって、新たに取り組みなければならない項目は多くはありません。実は、今回のガバナンス・コードが、当社の現状を点検するための格好のツールになるのではないかと考え、発表後に照らし合わせてみたのですが、全73原則のうち65項目についてすでに対応済であることがわかりました。

近藤 残りの8項目への対応についても、現在、盛んに議論が進んでいますね。

松崎 これから対応していきたいのが、原則3-1に盛り込まれている取締役・経営陣の選任プロセスに関する透明性の向上です。CEOの選任についての方針や手続きなどを改定して、そのプロセスを指名委員会や取締役会が監督できる仕組みに変えていく予定です。また、CEO以外の執行役の選任は取締役会の決議事項であり、指名委員会は報告を受けるだけなのですが、この執行役の選任プロセスにも指名委員会が関与できる体制に変えていきたいと考えています。

近藤 先日、指名委員会内でも議論したのですが、経営陣の選任プロセスに、外部の意見を採り入れることは、企業の透明性・公平性を担保するうえで非常に重要なポイントだと思います。トップの選任にさえも外部の目が光っていることを考えれば、一人ひとりの社員も常に社会を意識して行動せざるを得なくなるはずですからね。

オープンで誠実な経営を貫き 社会から信頼される企業として成長していく

——持続的成長の実現に向けて、今後どのような取り組みが必要でしょうか？

松崎 当社では、10年以上前からアンケート形式の評価シートを用いて取締役会の自己評価を実施してきました。その項目のなかには、取締役会運営の改善点などに加え、当社の中長期的経営課題に関する質問項目もあるのですが、毎年、多忙なかでも非常に内容の濃い回答を寄せていただいております。こ

うしたご意見、ご指摘をもとに、PDCAサイクルを回し、企業経営の舵取りをさらにレベルアップさせていきたいと考えています。

近藤 さらに投資家との対話を通じて得られる情報も経営における重要なヒントになりますね。

松崎 おっしゃる通りです。私自身もCEO時代にいろいろな投資家の皆様との対話を通じて「投資家の方々はどういったリスクを重視しているのか」と気づかされることも多く、大変勉強になりました。今後も投資家との対話を重視し、その視点を経営に活かしていく必要があります。また、DJSIなどの社会責任投資(SRI)インデックスの調査結果も、経営の足腰を強化するために有効活用していきます。

近藤 もう一つ、持続的成長のために欠かせないのが、ガバナンス構築の目的でもある経営の透明性や健全な企業活動といったものをコニカミノルタの風土や文化として浸透・定着させていくことです。その原点となるのが、社員一人ひとりの嘘のない誠実な姿勢だと思います。

松崎 同感です。昨年再構築した経営理念の筆頭に「Open and honest」を掲げたのも、当社の良きDNAである公正さや誠実さといった価値観を、これからもしっかりと継承していこう



という強い意志を表したものです。

近藤 私は、「お言葉ですが……」というフレーズが大好きです。相手が上役であっても自分が正しいと思うことであれば、はっきりとモノを言うことができます。そんな風通しの良い風土が、透明で健全な企業活動を可能にします。コニカミノルタには、すでにそういった風土が育ちつつあると思いますが、これからは社会からより一層信頼される会社となって成長を続けていきたいと考えています。

松崎 ご期待に応えられるよう全力を尽くします。今後ともご指導のほど、よろしくお願いいたします。

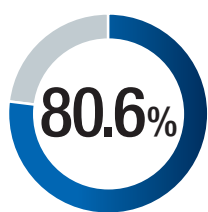


事業概況

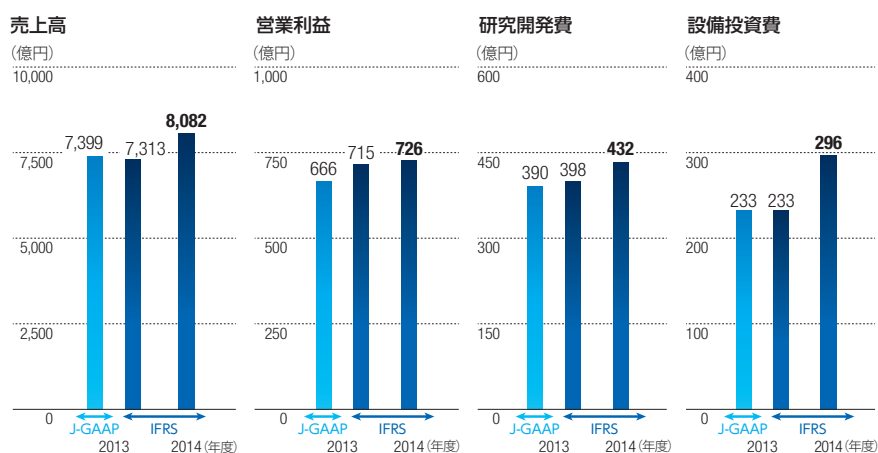
主力の情報機器事業が、大きく躍進しました。

事業概要

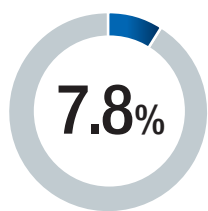
情報機器事業



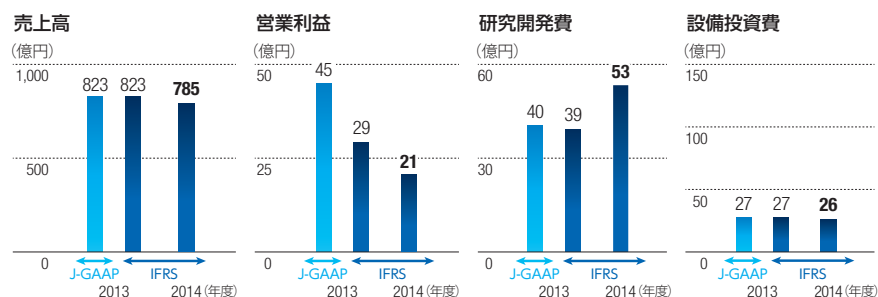
当事業の外部顧客に対する売上高は8,082億円(前期比10.5%増)、営業利益は726億円(前期比1.5%増)となりました。サービス提供力を軸としたカラー機の販売増にともなう粗利増、デジタル印刷システムの販売増、為替の円安効果が増収増益に寄与しました。



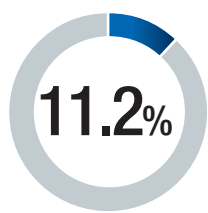
ヘルスケア事業



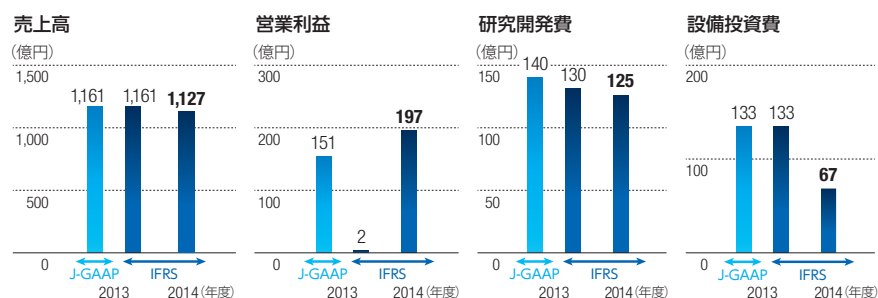
当事業の外部顧客に対する売上高は785億円(前期比4.6%減)となりました。営業利益は、日本での仕入れ商材の販売減少にともなう粗利減に、超音波画像診断装置事業立ち上げにともなう先行費用が重なり、21億円(前期比27.6%減)となりました。



産業用材料・機器事業




売上高は機能材料分野が前期から売上を拡大しましたが、産業用光学システム分野でのコンパクトカメラ用レンズの需要縮小や携帯カメラ用レンズの事業縮小、ならびにHDD用ガラス基板の事業撤退の影響を受け、減収となりました。一方、利益面では機能材料分野や計測機器の販売増、産業用光学システム分野で前期に実施した一連の構造改革効果が増益に寄与しました。これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は1,127億円(前期比2.9%減)、営業利益は197億円(前期比195億円増)となりました。



※1 OP (Office Product) : オフィスプロダクト
 ※3 PV (Print Volume) : プリント出力枚数

※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)
 ※4 マルチアプリ : マルチアプリケーション。テキスタイル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

	ジャンルトップ	成長戦略 (IFRS)	
オフィスサービス分野 	カラーMFPの 国別シェア、29カ国で 1位もしくは2位 <small>CY2014の外部データをもとに当社推定、台数ベース</small>	2014年度(実績) 売上高 5,970億 円	2018年度(目指す姿)  売上高 7,000 億 円 サービス提案による MIF ^{※2} 、PV ^{※3} の 拡大 ■ サービス ■ OP ^{※1}
商業・産業印刷分野 	カラーデジタル印刷機 世界トップクラスの シェア <small>CY2014の外部データをもとに当社推定、台数ベース</small>	売上高 2,111 億 円	 売上高 3,000 億 円 MPM提案による MIF、PVの拡大 ■ マルチアプリ ^{※4} ■ MPM ^{※5} ■ PP ^{※6}
ヘルスケア分野 	カセット型DR 国内市場 トップクラスのシェア <small>CY2014の外部データをもとに当社推定</small>	売上高 785 億 円	 売上高 1,500 億 円 サービスおよび 医療IT提案による MIFの拡大 ■ サービス、医療IT ■ モダリティー ^{※7} 、ほか
産業用光学システム分野 	ディスプレイ アナライザーで トップクラスのシェア <small>CY2014 当社推定</small>	売上高 518 億 円	 売上高 1,000 億 円 サービス提案に よる機器・システム の拡大 ■ 計測機器・光学システム ■ レンズ・部材
機能材料分野 	薄膜TAC製品 世界トップクラスの シェア <small>CY2014の外部データをもとに当社推定、面積ベース</small>	売上高 609 億 円	 売上高 1,000 億 円 TAC ^{※8} に続く 新規事業の 創出 ■ 新規事業 ■ 既存事業

※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 モダリティー：医療現場で使用される各種検査装置。当社ではCR/DRや超音波診断機器

※8 TAC：許綿を主材料とした液晶偏光板用保護フィルムの総称

2014年度の事業活動ハイライト

2014年度は、サービス事業強化のために複数のM&Aを実施するほか、顧客密着型の営業体制強化のために新たな販売会社を設立するなど、TRANSFORMIに向けた取り組みを一層加速させました。

2014年

4月

4月

新研究開発棟「コニカミノルタ八王子SKT」を開設

オープンイノベーションを促進するなど、技術開発の中核拠点となる新研究開発棟「コニカミノルタ八王子SKT」を開設しました。この研究開発棟は2014年度グッドデザイン賞を受賞しました。



ヘルスケア分野

4月

超音波画像診断装置を発売

ハンドキャリー型で最高レベル*の分解能を実現した超音波画像診断装置「SONIMAGE HS1」を発売しました。

* 一般的なハンドキャリー型超音波画像診断装置における比較



オフィスサービス分野

5月

新興国市場での拡大を目指して、タイ販売会社を買収

経済成長を背景に需要の拡大が見込まれるタイで、情報機器の販売会社を設立しました。

カナダにおける顧客基盤とITソリューション力を強化する事業買収を実施

カナダにおいてメーリングシステム分野で圧倒的なシェアを獲得している Pitney Bowes Canada社のドキュメントイメージング事業を買収しました。

商業・産業印刷分野

5月

オフセット印刷とのハイブリッドワークフローを構築するデジタル印刷システムを発売

両面出力の高い生産性により印刷業務のTCO削減に貢献するデジタル印刷システム「bizhub PRESS 2250P」を発売しました。

6月

商業・産業印刷分野

6月

ヘビープロダクションプリント領域へ本格展開

デジタル印刷システム「bizhub PRESS C1100 / C1085」を新発売しました。



インクジェットテキスタイルプリンターで中国市場に本格参入

デジタル化が進む成長市場に高生産性・高品質と環境負荷低減を両立した最上位機種を導入しました。

MPMサービスの競争力強化とグローバル展開に向けた体制を構築

オーストラリアのプリントマネジメントサービス大手のErgo社の買収について合意しました。

オフィスサービス分野

6月

スモールオフィスから大規模オフィスまで最適な出力環境を提供する複合機を発売

A4カラー複合機「bizhub C3110」とA4複合機/プリンターの3機種を発売しました。

ヘルスケア分野

7月

infomity「臨床試験支援サービス」でイメージングCRO事業に参入

医療ICTサービスプラットフォーム「infomity」に、製薬会社や医療機関に対して、イメージングを専門とした臨床試験の支援を行う「臨床試験支援サービス」を新たに加えました。

infomity

当社商品による、乳がん放射線治療の期間を大幅に短縮する治療が開始

国内初の商品として2013年に当社が開発した「乳房小線源治療用アプリケーション SAVI®」による治療が、日本でも開始されました。

オフィスサービス分野

7月

「デジタルマニュファクチャリング」による次世代型生産体制が本格稼働

マレーシアに情報機器事業の生産子会社を設立し、ICTと自動化技術を融合させた最新モデル工場として、効率的な生産拠点の経営を体現します。



情報機器事業

■ オフィスサービス分野

■ 商業・産業印刷分野

ヘルスケア事業

■ ヘルスケア分野

産業用材料・機器事業

■ 産業用光学システム分野

■ 機能材料分野

2015年

8月

8月
自己株式2,000万株を消却

ヘルスケア分野 8月

世界最軽量※、堅牢性も向上させた
カセット型DR「AeroDR PREMIUM」を発売

世界最軽量※を達成すると同時に堅牢性を向上させた
カセット型デジタルX線撮影装置を発売しました。

※ 2014年8月27日現在



オフィスサービス分野 8月

新興国市場向け戦略複合機をリリース

新興国市場に特化した戦略モデル、A3カラー複合機
「bizhub C281/C221/C221s」を、
世界に先駆け中国で発売を開始しました。



10月
自己株式の取得を実施(約872万株 100億円)

オフィスサービス分野 10月

お客様の^{上流業務}を最適化する
MCSソリューションを全世界で提供開始

オフィスサービス分野の業容転換の主題の一つである、
お客様の膨大なコンテンツの管理を最適化する
「Managed Content Services」プログラムを全世界で提供開始しました。

北米を皮切りに、グローバルに業種向け
MCSソリューションを提供開始

ECMソリューション「OnBase」で世界をリードする米国Hyland社と
グローバルパートナーシップを締結。お客様のワークフローにおける
新たな付加価値の創造を行い、MCS事業の拡大を加速します。

機能材料分野 12月

ハウステンボスが世界初※の
「光る有機ELチューリップ」に
当社の有機ELを採用

当社の樹脂基板フレキシブル有機EL照明パネルが、
有機EL照明として世界初※のフラワーイルミネーション
「光る有機ELチューリップ」に採用され、
約15,000枚の有機EL照明パネルが
春の夜を彩りました。

※ 有機EL照明によるフラワーイルミネーションとして



1月

商業・産業印刷分野 1月

ブラジルでプロダクションプリントの直販体制を強化

ブラジルにおける商業・産業印刷分野での一層の事業拡大に向けての
第一歩として、南部2州で高いシェアを持つMilsul社を買収しました。

MMSサービスで実績を持つ英国Indicia社を買収

商業・産業印刷分野での業容転換の主題である
MPMサービスを強化するため、世界的な
ブランドオーナー企業へのMMSサービスで
豊富な実績を持つ英国Indicia社を買収しました。



産業用光学システム分野 1月

印刷業界の色管理を光測定技術でサポートする
測色計を開発

印刷業界で一般的に用いられるプロファイル作成用カラーチャートを
世界最速※で測定することができる自動スキャン測色計「FD-9」を開発しました。

※ スポット測定方式を用いた自動スキャン測色計において。2013年1月13日現在

最大24レイヤーの広画角レーザーレーダーを開発

当社は、広範囲スキャンが可能なレーザーレーダーを開発しました。
本レーザーレーダーを使えば、夜間でも街灯などの明かりに影響されず、
人と地形・構造物などの物体を区別しながら、人や物体をリアルタイムに
検知・観測することが可能です。

産業用光学システム分野 3月

韓国で計測機器販売会社を設立し、
ディスプレイ業界を中心にマーケティングを強化

ディスプレイや家電の世界的メーカーを擁する韓国において、
よりお客様に密着した販売戦略の構築と実行が重要であるとの判断から、
同国に計測機器販売会社を設立しました。

オフィスサービス分野 3月

MPMサービスのグローバル体制を構築

欧州地域やアジア・パシフィック(APAC)地域で提供しているMPMサービスの
展開地域を拡大し、米国と日本国内を加えたグローバル体制を構築しました。

商業・産業印刷分野 4月

販売支店数を現行の4倍にし、
インドの市場拡大を牽引する直販体制を構築

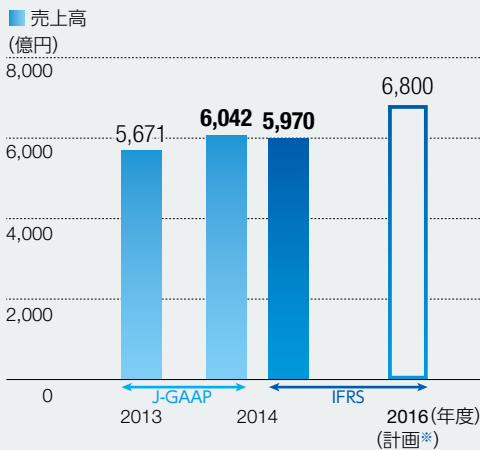
力強い市場拡大が見込まれる新興国での商業・産業印刷分野の強化の一環として、
インド全域に商業・産業印刷の直販体制を構築しました。

事業概況

情報機器事業 オフィス サービス分野



売上高



2014年度の主な成果

ITソリューションサービス

- 複合機にITサービスを付加したハイブリッド型販売モデルが、北米に加え欧州でも順調に拡大。

オフィスプロダクト

- 成長国市場に戦略商品として投入したA3カラー複合機が、引き続き好調に推移。
- 米国では、カラー複合機のMIF(累積稼働台数)蓄積により、カラーPV(出力枚数)が堅調に推移。
- 仏国の防衛、航空、通信分野の複合企業からグローバルでの新規契約を獲得。

市場環境(機会と課題)

- 当社が主要な顧客層とする中小企業では、IT専門家のリソース不足であることが多く、ITサービスへの潜在ニーズが高い。
- 先進国では複合機市場が成熟しており、製品のコモディティー化が進むなかで、いかに顧客への提供価値を高め、価格競争から脱したビジネスを展開できるかが課題。

強みと戦略

- 収益性の高いA3カラー複合機や高速機に注力。
- 複合機とITサービスを組み合わせたハイブリッド型販売を強化。
- 複合機がオフィスにおけるITネットワークのコアになるような独自のソリューション展開を強化。その結果、価格競争からの脱却を果たして中規模以上の企業からの受注が拡大。
- PV(出力枚数)の多い業種・業態の企業をターゲットとして戦略的に営業するため、これまでの「地域別」から「業種・業態別」の営業体制に移管。北米で成果があがりつつある。

* 2014年5月に公表した数値

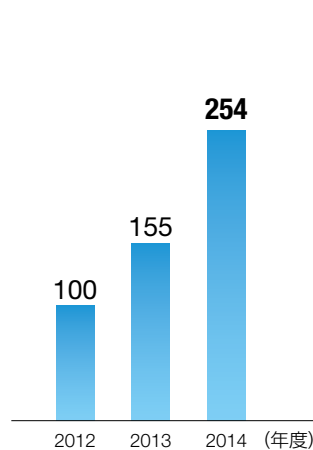
2014年度の業績と2015年度の見通し

当分野の基本戦略は、収益性の高いA3カラー複合機や、多くのPVが見込める中高速機の比率を高めるとともに、複合機とITサービスを組み合わせたハイブリッド型販売により、市場での競争力強化と安定収益の確保を図ることです。

2014年度の業績は、ITサービスソリューションの売上高が前期比15%増加したほか、主力のA3カラー複合機が好調を維持し、すべての地域で前期から販売台数を伸ばしました。

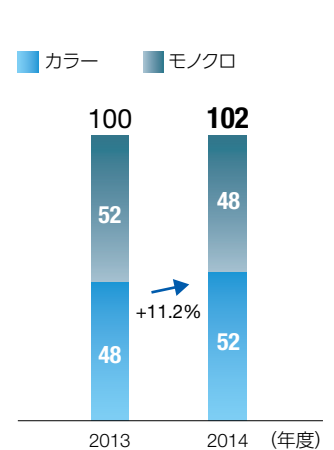
大企業のお客様向けにグローバルでの販売・サポート体制を強化したことで、お客様の出力環境を最適化するOPS(Optimized Print Services)も着実に成約件数および売上を増やしており、これら案件を通じてA4カラー複合機の販売台数も増加しました。

OPS売上高



* 2012年度を100とした場合の指数

A3複合機販売台数伸長率



* 2013年度を100とした場合の指数

一方、中堅・中小企業のお客様向けには、欧米市場を中心に展開する複合機とITサービスとのハイブリッド型販売を一層進化させ、お客様のコンテンツ管理を最適化するMCS (Managed Content Services) の提供を開始しました。

これらの結果、2014年度の当分野の売上高は、前期比7%増の6,042億円(IFRSベース 5,970億円)となりました。

2015年度は、MCSを含めたハイブリッド型販売をさらに加速

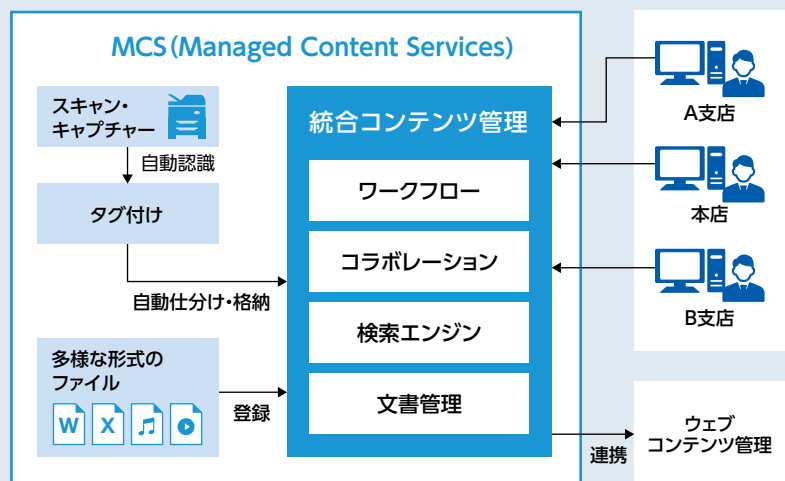
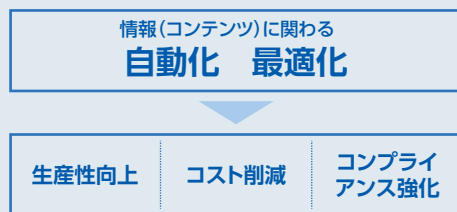
させます。その一環として、2015年6月には、米国で同様のサービスを高い顧客密着度を保ちながら展開しているSymQuest Group社を買収し、企業向けITサービスを強化しました。今後は、こうした活動を欧州市場でも強化し、新規顧客の開拓とPV (出力枚数)の拡大を牽引していきます。これらにより、2015年度の当分野の見通しは、IFRSベースで、前期比9%増の売上高6,500億円を見込んでいます。

Focused Topic

MCSにより、顧客の生産性向上を実現

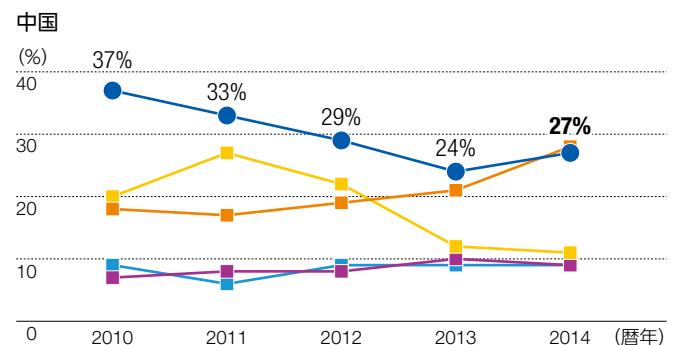
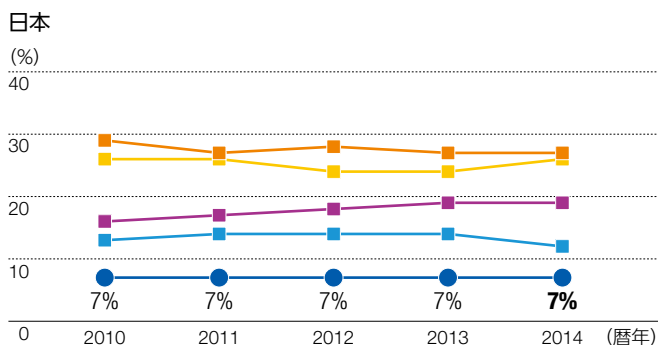
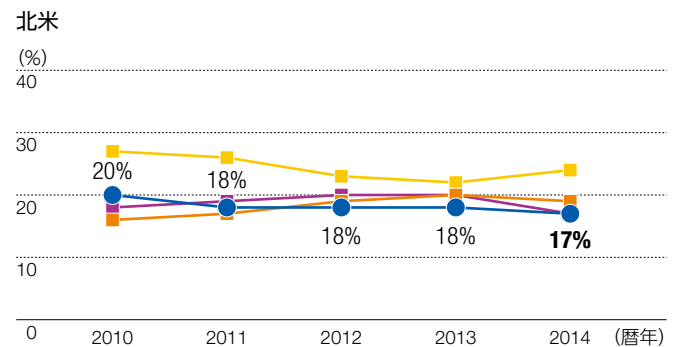
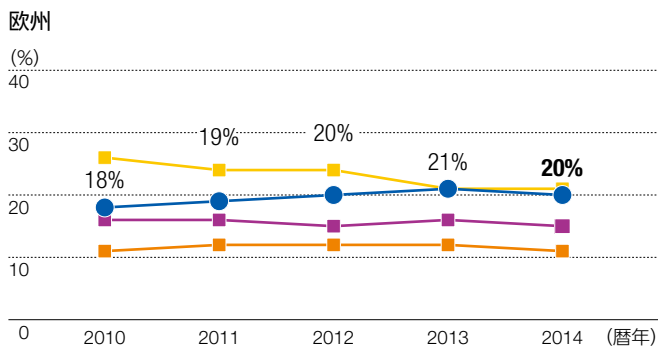
コニカミノルタのMCSは、お客様の中にある情報・コンテンツの流れを、ビジネスプロセスとして理解し、その「自動化」と「最適化」を提供するサービスです。これにより、お客様の生産性の向上やコスト削減、コンプライアンス強化を実現します。

コニカミノルタのMCSによる提供価値



A3カラーMFP市場における当社台数シェア

● 当社 ■ A社 ■ B社 ■ C社 ■ D社



※ 当社推定

事業概況

情報機器事業(オフィスサービス分野)

■ 成長戦略

当分野の現在の成長エンジンとなっているのが、カラー複合機のPVによる収益です(下図市場の見通し参照)。フェーズ0からフェーズ1にかけては、このカラーPVを極大化させることで、確かな成長を「継続」していくことがテーマとなりますが、フェーズ2では、カラーPVに依存しない成長の「確立」を目指します。

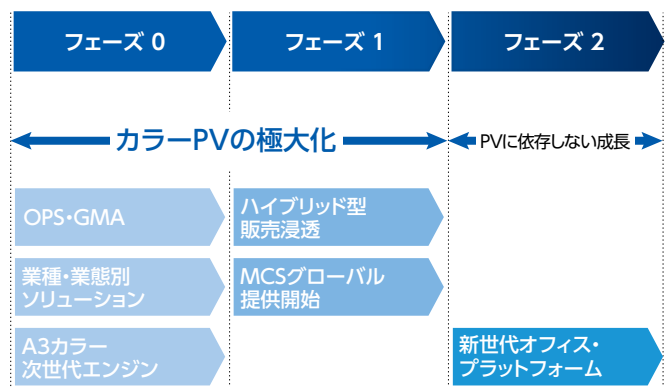
まず、フェーズ0ではカラー複合機のジャンルで業界トップの地位を確立するための「ジャンルトップ戦略」を推進。新たな成長エンジンとなるA3カラー新機種種の投入や、業種・業態別ソリューションを可能にする顧客密着型の販売スタイルの確立など、既存事業の進化によって成長を牽引します。また、お客様の出力環境を最適化するOPSのGMA(グローバルな大口顧客向けの案件)強化を図ります。

フェーズ1では、近年M&Aによって強化してきたITサービスとのハイブリッド販売をさらに発展させるべく、サービスメニューにMCSを加えるなど、一層の「高付加価値化」を追求。お客様のビジネスプロセスそのものをマネジメントし、その改善・高度化や課題解決に貢献することで、お客様から必要不可欠なパート

ナーとして信頼される存在となることを目指します。これにより、他社との差別化を図り、価格競争からの脱却を図ります。

フェーズ2では、さらなる将来を見据えて、複合機とITの融合を促進させます。これにより、複合機をOA機器の位置づけから、オフィスの情報ネットワークのハブとなるプラットフォームに進化させ、PVに依存しない成長を確立させていきます。

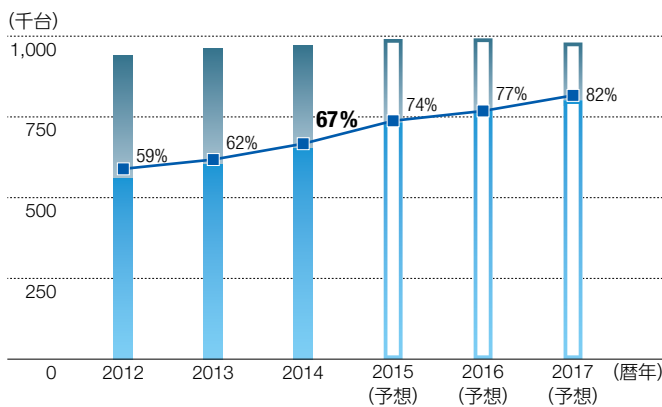
成長ロードマップ



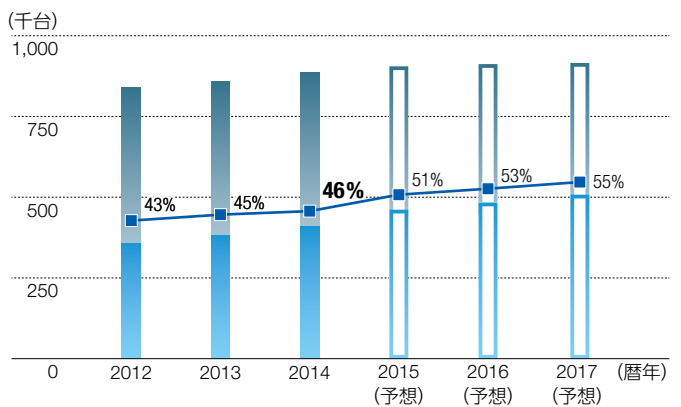
A3カラーMFP市場における世界各地の出荷台数推移と見通し

■ カラー ■ モノクロ ■ カラー比率

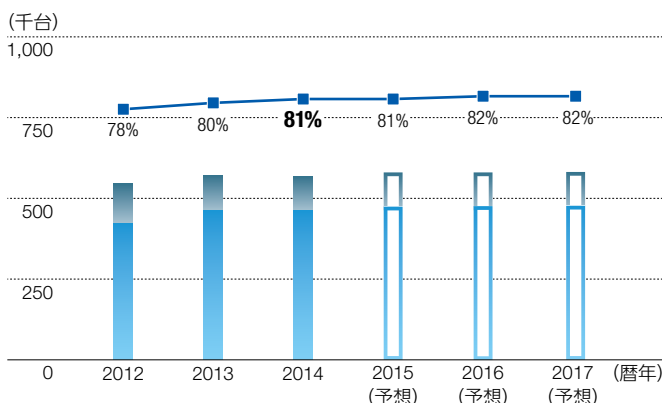
欧州



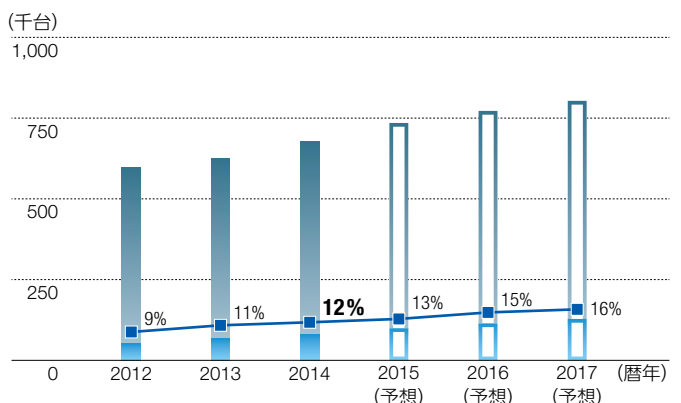
北米



日本



中国



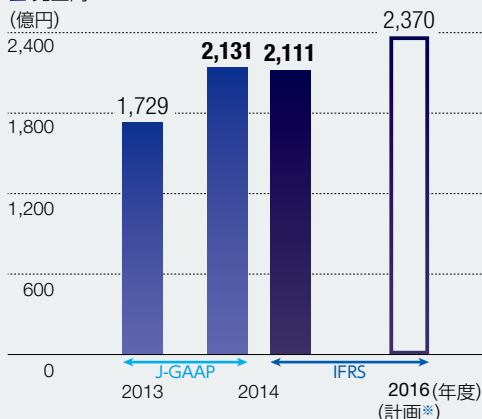
※ 当社推定

情報機器事業 商業・産業 印刷分野



売上高

■ 売上高
(億円)



2014年度の主な成果

プロダクション・プリント(PP)

- カラー機の販売が世界全地域で好調。
- 消耗品やメンテナンスサービスなどノンハード売上も堅調。

MPM・プリントサービス

- グローバル体制の構築が完了。
- 欧州のエネルギー業界世界最大手企業をはじめ、複数企業から新規案件を獲得。

産業用インクジェット

- インクジェットヘッドやインクなどコンポーネント事業が順調に推移。

市場環境(機会と課題)

- 当分野の主要顧客となる大手企業のマーケティング部門では、WebやSNSなど新しいメディアを活用したマーケティングのため、既存メディアである印刷物のコストを抑えたいニーズがある。
- もう一方の主要顧客である印刷企業では、顧客ニーズに対応するため、オフセット印刷だけでなく、デジタル印刷機の導入を検討しているが、投資に見合う売上が確保できるか不安がある。

強みと戦略

- 消耗品やメンテナンスサービスなどノンハード売上を拡充するために、上流からの提案を積極的に展開。
- MPM (Marketing Print Management) サービスの大手である英国 Charterhouse社を2012年11月に買収。世界の大手企業をクライアントに持つ同社のノウハウを活かして、印刷物の発注主となる大手企業と印刷企業をマッチングすることで、クライアント企業にはコストダウンと効率化を、印刷企業には安定した印刷量を提供し、PV増加とデジタル印刷機の拡販を同時に実現していく。
- 2015年1月にCharterhouse社がクロスメディアマーケティングを得意とする英国 Indicia社を買収。MPMの展開を拡大するうえで、デザインやメディアプランの立案、顧客データの分析など、より上流から提案できる体制を整えた。

* 2014年5月に公表した数値

2014年度の業績と2015年度の見通し

商業・産業印刷分野では、カラー率およびPV(出力枚数)の向上を基本戦略に、企業のマーケティング部門のニーズに応えるMPMサービスの提案に注力しています。

MPMサービスとは、企業のマーケティング部門にスタッフを常駐させ、カタログやチラシなど大量の印刷物の発行を一元管理することで、印刷物コストの最適化や業務プロセスの改善を支援するサービスのことです。当社は英国 Charterhouse社やオーストラリア Ergo社といったMPM分野の大手企業のM&Aに

よってサービスを展開してきましたが、2014年度はこれらグループ企業の子会社を、それぞれ米国と日本に設立。これにより、欧州、アジア・パシフィック、米国、日本をカバーするグローバルなサービス提供体制の構築が完了したことで、MPM・プリントサービスの売上は前期比52%増加しました。

プロダクション・プリント(PP)では、デジタル印刷システムの新製品「bizhub PRESS C1100」、 「bizhub PRESS C1085」などが年間を通して好調に推移した結果、カラー機の販売台数は前期を上回りました。

事業概況

情報機器事業(商業・産業印刷分野)

産業用インクジェット事業は、コンポーネント、テキスタイルともに好調で、前期から売上を拡大しました。

これらの結果、2014年度の当分野の売上高は、前期比23%増の2,131億円(IFRSベース 2,111億円)となりました。

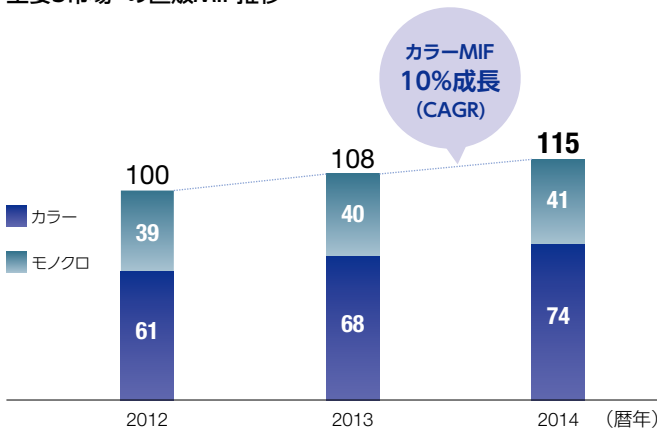
2015年度は、MPMのグローバル展開を加速させるとともに、デジタル印刷システムの旗艦機種「C1100」の拡販を強化します。また、2015年6月には、PP市場の成長が著しいインドの大手販売ディーラー Monotech Systems社のPP分野向け事業を買収するなど、新興国での拡大も強化していきます。これらに

より、2015年度の当分野の見通しは、IFRSベースで売上高2,400億円(前年比14%増)を見込んでいます。



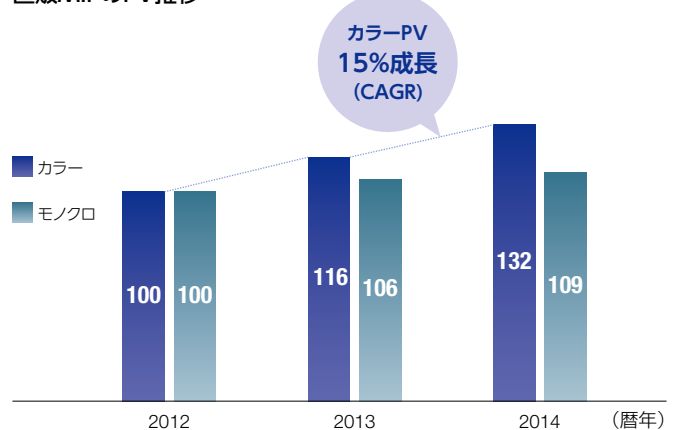
bizhub PRESS C1100/C1085

主要5市場*の直販MIF推移



* 主要5市場：日・北米・英・独・仏
 ※ 2012年を100とした場合の指数

直販MIFのPV推移



※ 2012年を100とした場合の指数

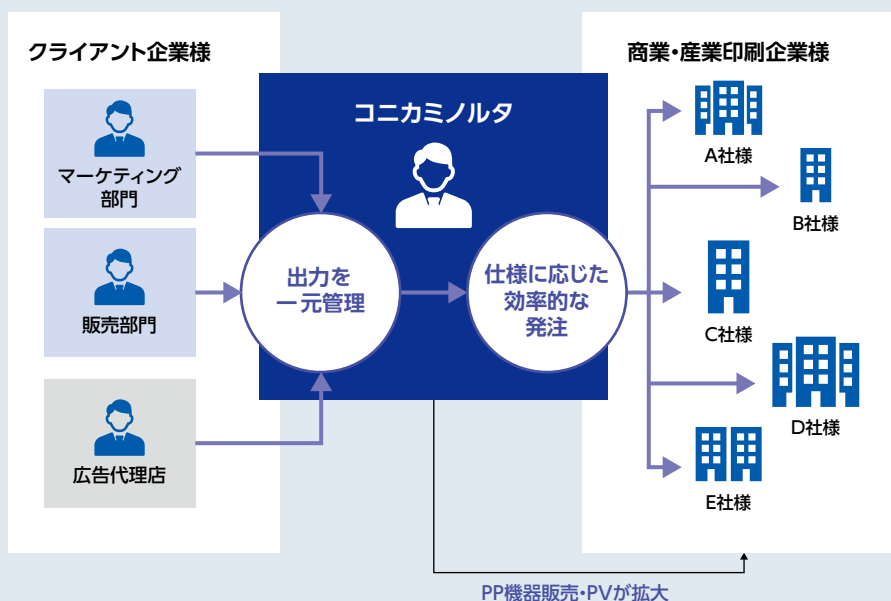
Focused Topic

MPMサービスで、上流のマーケティングから支援

コニカミノルタのMPMは、顧客企業のマーケティング部門や、販売部門、ときには広告代理店からの出力ニーズを一元管理し、最適な印刷管理を行うサービスです。これにより、顧客企業に対しては、最適納期での納品とコスト削減、業務効率化をもたらす、印刷企業に対しては、安定した印刷注文を提供できます。これにより、当社のプロダクションプリント機の販売と、PVの拡大にもつながります。

MPMサービスによる提供価値

出力物の提案	コスト削減	品質管理
--------	-------	------



■ 成長戦略

当分野の成長エンジンとなっているのは、カラーのPVによる収益です(下図市場の見通し参照)。フェーズ0からフェーズ1にかけては、このカラーPVを極大化させることで、確かな成長を「継続」していくことがテーマとなりますが、フェーズ2では、カラーPVに依存しない成長の「確立」を目指します。

現在、商業・産業印刷に占めるデジタル印刷の比率は10%程度ですが、今後はさらに拡大するものと見られており、商業・産業印刷市場全体が成熟化しても、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。

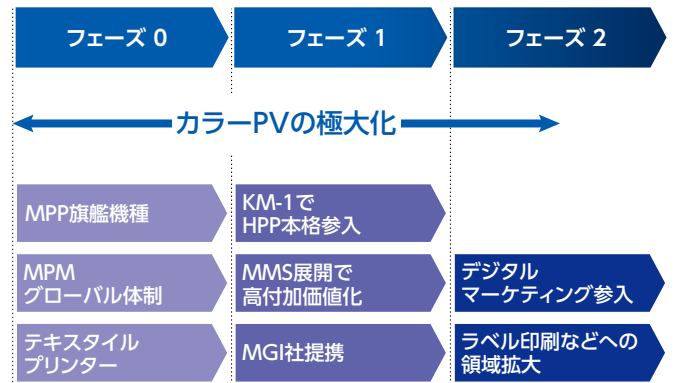
フェーズ0では、こうした市場環境を踏まえ、中速PP機(MPP)の旗艦機種となる「bizhub PRESS C1100」の発売とMPMのグローバル展開により、カラーPVの拡大を図ります。また世界的にデジタル化が急速に進むテキスタイル捺染市場向けにはテキスタイルプリンターのラインアップを拡充するとともに、販売チャネルを強化して拡販を進め、産業用インクジェット事業を拡大します。

フェーズ1では、高度なインクジェット技術を駆使した次世代のデジタル印刷機として期待を集める新製品「KM-1」をリリースし、高速PP機(HPP)も含めた業容拡大を図ります。また、MPMサービスのグローバル化と合わせて、2015年1月に買収した英国のIndicia社のノウハウを活かしたMMS(Marketing

Management Services)を展開。多様なメディアを組み合わせた消費者とのコミュニケーション戦略に則り、企画からメディア制作、運用までを一貫して行うことで、企業のマーケティング部門へのサポートをさらに強化します。さらに、2014年1月に資本・業務提携したフランスの出力機器メーカーMGI社との連携により、紙だけでなくカードやラベル、プラスチック、電子回路への印刷など産業印刷分野を強化します。

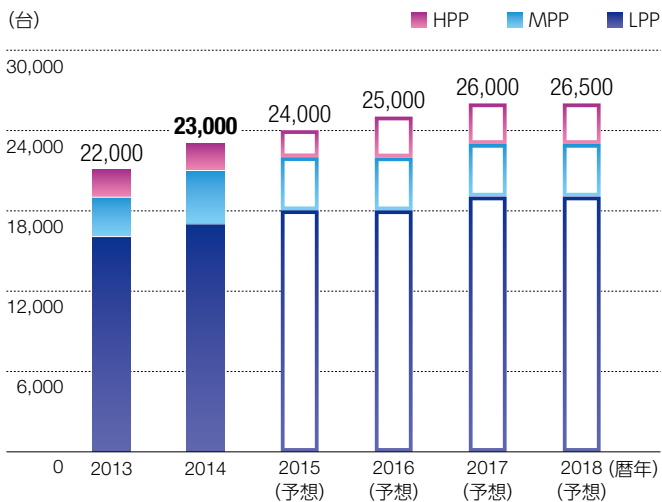
そしてフェーズ2では、デジタルマーケティング領域での本格的な事業化を推進し、MPMサービスの価値をさらに高めるとともに、MGI社との提携も含め、産業用領域への展開を強化することで、PVに依存しない成長への土台づくりを進めます。

成長ロードマップ

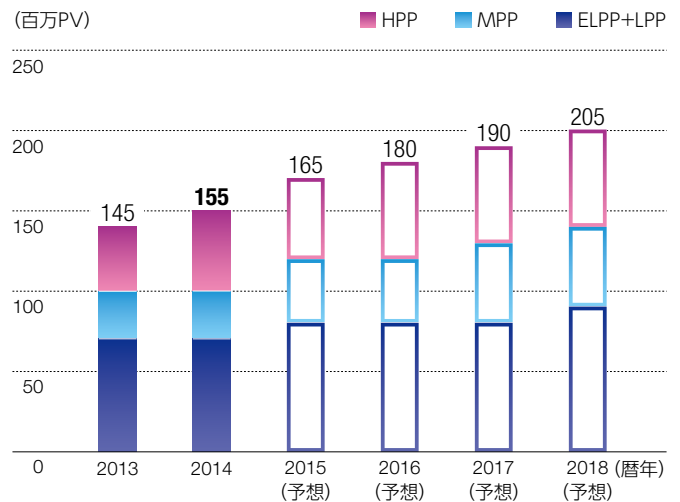


ワールドワイドでのカラーMFPの推移と見通し

出荷台数



PV



※ 当社推定

※ HPP(Heavy Production Printer): 高速PP機

MPP(Mid Production Printer): 中速PP機

LPP(Light Production Printer): 低速PP機

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

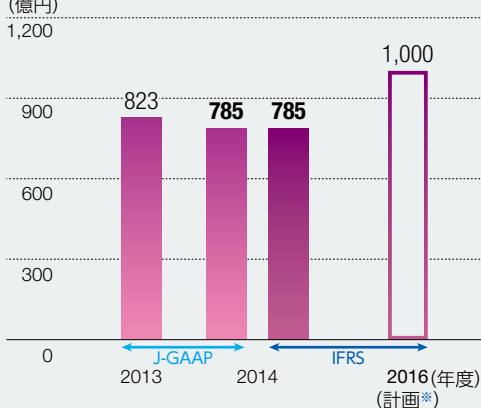
事業概況

ヘルスケア事業



売上高

■ 売上高
(億円)



2014年度の主な成果

X線画像診断システム

- カセット型DR (Digital Radiography) が、国内外とも市況が厳しいなかで販売数量を拡大。
- さらなる軽量化と同時に堅牢性を向上させた「AeroDR PREMIUM (エアロディーアール プレミアム)」を発売。

医療ITサービス

- 医療ITサービスプラットフォーム「infomity (インフォミティ)」の新メニューとして、在宅医療における医療従事者間の情報共有をサポートする「在宅メディケアクラウド」の提供を開始。
- 「infomity」の「臨床試験支援サービス」でイメージングCRO (医薬品開発支援業務受託機関) 事業に参入。

超音波画像診断装置

- ハンドキャリア型として最高レベル*の分解能を実現した「SONIMAGE (ソニマージュ) HS1」が市場で高評価。
- 販売体制が整い、当期終盤より販売が拡大。

* 一般的なハンドキャリア型超音波画像診断装置における比較

市場環境(機会と課題)

- 医療分野で診療の支援や業務の効率化につながるソリューションニーズが拡大。
- 国内市場では、社会全体の医療費抑制に向けた地域連携、在宅医療への動きが加速。
- 海外市場では、ASEANなど新興国での需要が拡大。
- 現状では国内市場への依存度が高く、いかに海外事業を拡大するかが課題。

* 2014年5月に公表した数値

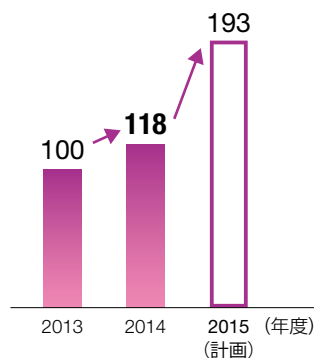
強みと戦略

- X線画像診断システムで培った医療画像領域における高度な技術および知見。
- 超音波画像診断装置の競争力を左右する超音波プローブセンサー (探触子) の技術優位性。
- 国内では24時間365日対応の保守体制を確立。
- クリニックを中心とした国内顧客基盤を活かしてソリューションビジネスを強化。
- GE社ヘルスケア部門とのグローバル販売における戦略的提携を活かした海外事業の強化。

2014年度の業績と2015年度の見通し

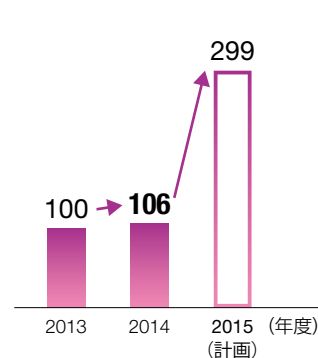
ヘルスケア事業では、北米、中国、インドを中心に海外では堅調に推移しましたが、日本は市況の冷え込みに伴い仕入れ商品の販売が減少するなど厳しい状況が続きました。主力の自社製品は国内外で前年から販売を伸ばしました。製品別に見ると、X線画像診断システムでは、カセット型デジタルX線撮影装置「AeroDR」が医療現場におけるデジタル化ニーズの高まりを受けて販売数量を拡大。新規分野として育成を進めている超音波画像診断装置では、自社開発の新製品「SONIMAGE HS1」の販売を開始しました。優れた分解能が高く評価され、当期終盤に

AeroDR 販売台数



* 2013年度を100とした場合の指数

超音波画像診断装置 販売台数



* 2013年度を100とした場合の指数

入ってから成約件数を増やしています。フィルム製品は新興国での販売が堅調に推移し、ほぼ前年並みの販売数量を確保しました。これらの結果、2014年度の当事業の売上高は、前期比4.6%減の785億円(IFRSベース 785億円)となりました。

2015年度は、注力製品であるカセット型DRのラインナップ

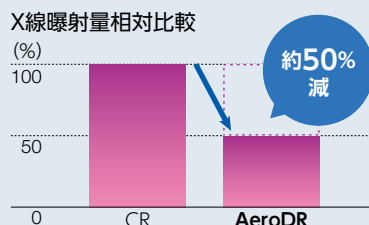
を充実させ、さらなる拡販を図るとともに、超音波画像診断装置「HS-1」を、従来の整形外科分野だけでなく、内科分野にも本格的に拡販していきます。これらにより、2015年度の当事業の見通しは、IFRSベースで、前期比8%増の売上高850億円を見込んでいます。

Focused Topic

医療現場のニーズに応え、カセット型DRの進化形「AeroDR PREMIUM」を発売

DRは、従来のCR(Computed Radiography)に比べて、患者さんのX線曝射量を半分以下に抑えるとともに、撮影直後から画像を確認でき、診療の質や効率の向上にも寄与します。当社はDRの利用範囲を広げるべく、ワイヤレス化によって可搬性や操作性を高めた「AeroDR」の拡販に注力してきました。2014年8月には、世界最軽量*の実現や、ハードユースにも耐え得る堅牢性の確保に加え、連続撮影や長時間運用を可能にするなど、さまざまな面で進化した「AeroDR PREMIUM」を発売。病院内にとどまらず、救急医療や災害現場、在宅治療など、さまざまな場面に活躍の場を拡大しています。

* 2014年8月27日現在



ワイヤレス化により、さまざまな場面に活躍の場を拡大



成長戦略

ヘルスケア事業では、X線画像診断システムや超音波画像診断装置などモダリティー（画像診断）機器にITサービスを付加することで、製品の高付加価値化とともに医療現場へのソリューション提案を強化することが基本戦略です。

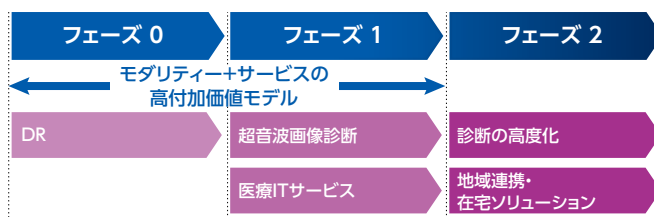
まず、フェーズ0では、当社のジャンルトップ戦略の中核商品であるカセット型DRのラインナップを強化し、さらなる拡販を図ります（右下図市場予測参照）。DRは、従来のCR(Computed Radiography)に比べて患者さんの被曝量を半分以下に抑えるとともに、撮影直後から画像が確認できるため診療の質と効率が向上するといったメリットから、急速に市場が拡大しています。現在は先進国での販売が中心ですが、今後は新興国でもニーズが高まるものと見られており、GE社ヘルスケア部門との戦略的な事業提携を活用し、グローバルな拡販を図ります。

フェーズ1では、X線画像診断システムの販売を通じて培った顧客基盤や販売チャンネルを活かして、世界的に成長性の高い超音波画像診断装置の展開を本格化します（右図市場予測参照）。なかでも当社の強みである超音波プローブセンサー技術を活かせる診療領域に注力していきます。さらに、医療機器とITサービスの融合を推進。例えば、ITサービスを医療機器の保守業務に活用することで、医療現場でのダウンタイムを極小化し、医療の安全性向上や効率向上に貢献するとともに、医療機器の販売

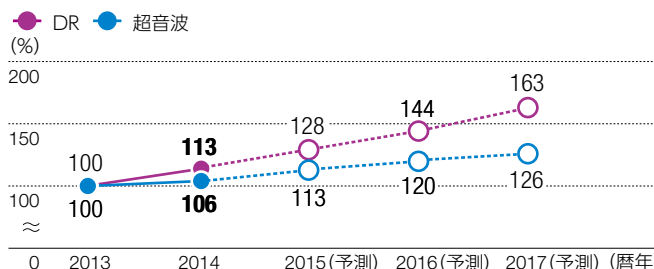
実績を活かしたストックビジネスの確立を図ります。

さらに、フェーズ2では、「infomity」による複数のモダリティー機器の連携や、クラウド型電子カルテの提供など、医療機器とITの連携をさらに進めることで、地域医療連携や在宅医療での有効活用を図ります。さらに、画像診断のさらなる高機能化により、診断や介護など幅広い領域での貢献を図ります。

成長ロードマップ



DR数量と超音波画像診断装置数量の世界市場の推移と予測



* 2013年を100とした場合の指数

* InMedica, The World Market for General Radiography etc. and Ultrasound Imaging, 2013より

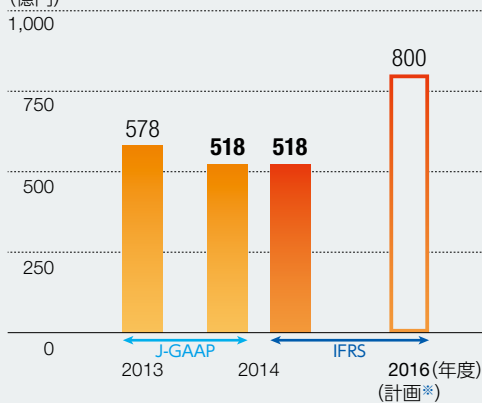
事業概況

産業用材料・機器事業 産業用光学 システム分野



売上高

売上高
(億円)



2014年度の主な成果

計測機器

- 主力製品のディスプレイ用光源色測定器を中心に、おおむね堅調に推移。

産業・プロ用レンズ

- 主力製品が堅調に推移し、市況が厳しいなかで売上が前年比増を達成。

その他

- コンパクトデジタルスチルカメラ用レンズは需要縮小により減収。

市場環境(機会と課題)

- モバイルディスプレイの数量拡大や表示機器の大型化の進行により、光源色測定市場が拡大。
- 物体色測定器の主要顧客である自動車業界では生産台数が漸増。
- 生産ラインにおける自動化投資の拡大によりFA計測市場が拡大。

強みと戦略

- 高精度計測機器の幅広いラインナップ。
- 光源色測定器について、モバイル機器や照明、自動車などのメーカーを中心にグローバルな大口顧客(GMA)を獲得。
- Radiant社の買収により、強みを持つ色計測技術を、FA用途や外観計測用途などの関連分野に拡大。

* 2014年5月に公表した数値

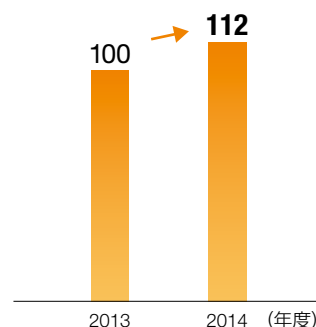
■ 2014年度の業績と2015年度の見通し

産業用光学システム分野では、ディスプレイ用光源色測定器や産業・プロ用レンズなど、主力製品がいずれも堅調に推移しました。その一方で、コンパクトカメラ用レンズは、需要縮小の影響を受けて低調でした。

これらの結果、2014年度の当分野の売上高は、前期比10%減の518億円(IFRSベース 518億円)となりました。

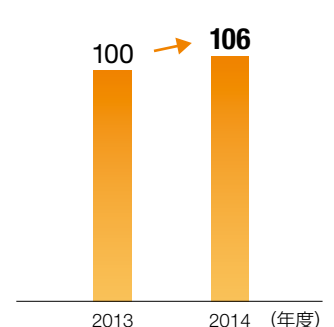
2015年度は、引き続き主力製品の拡販に努めるとともに、FA用途や外観計測などをターゲットに、当社が強みを持つ色計測技術の領域拡大を図ります。これらにより、2015年度の当分野の見通しは、IFRSベースで、前期比22%増の売上高630億円を見込んでいます。

計測機器事業売上高



* 2013年度を100とした場合の指数

産業・プロ用レンズ売上高



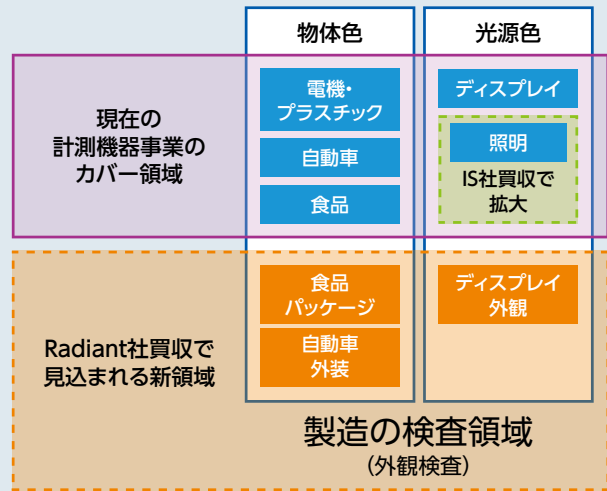
* 2013年度を100とした場合の指数

Focused Topic

米国の大手ディスプレイ検査システムメーカーを買収

当社は2015年8月、グローバルなディスプレイ検査市場において、お客様の要望に応じた検査システムを提供するリーディングメーカー、Radiant Vision Systems社を買収しました。

近年では、デジタル製品の市場拡大にともない、これら製品の品質を左右するキズや欠陥を確実に検出するシステムへの需要も伸び続けています。今回の買収により、Radiant社が強みを持つ外観検査システムと、当社が得意とする色測定技術のシナジーを創出し、成長が見込まれる製造検査領域への参入を推進します。



成長戦略

計測機器では、2012年12月にドイツの大手照明関連測定器メーカー、Instrument Systems社を買収したことで、光源色の測定技術が大幅に強化されました。フェーズ0では、この領域におけるジャンルトップの地位を固めるとともに、自動車産業やスマートフォンやタブレットなど成長著しい産業のディスプレイ検査分野でのGMA(グローバルな大口顧客)獲得に向けて、色測定ソリューションやクラウドなど新技術と組み合わせたサービス提供に注力します(右下図市場の見通し参照)。

フェーズ1では、光源色など得意領域で培った技術やノウハウを活かせる、周辺領域への事業展開を図ります。なかでもRadiant社の買収により強化した、生産ライン内でさまざまな外観検査を担う「FA計測」を成長市場として重視しています。

FA計測への進出は、フェーズ2のテーマであるデジタルマニュファクチャリングサービスにもつながります。近年、ドイツにおいて、デジタル技術で工場全体をスマート化する「インダストリー4.0」が注目を集めているように、製造現場の自動化が加速

しています。こうしたトレンドのなかで、検査工程における外観検査の重要性がさらに増しており、当社が得意とする光や色の測定技術を駆使してデジタルマニュファクチャリングの実現を支援することで、新たなビジネスチャンスを生み出していきます。

産業・プロ用レンズでは、プロジェクター用光学ユニットや交換レンズが堅調に推移しています。ピックアップレンズについても家庭用ゲーム機向けを中心に高いシェアを堅持しています。フェーズ0では、これら領域で圧倒的なポジションを獲得することで、収益基盤としていきます。

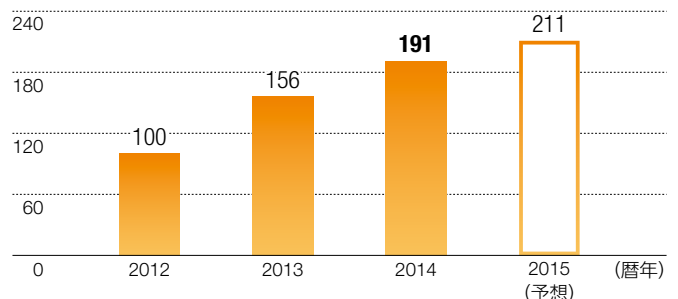
フェーズ1では、当社の強みである光学設計・高精細光学加工技術にさらに磨きをかけるとともに、これまで培ってきたコンポーネント・ユニット技術を柱に据え、従来の主力であった家電用途から、自動車、医療、光通信、プロジェクターといった成長領域へのシフトを進めていきます。

フェーズ2では、さらに将来に向けて、業界トップクラスの光学デバイス群を提供し続けることで、広く社会に「安心・高付加価値」を提供できる存在となることを目指します。

成長ロードマップ



スマートフォン&タブレット市場の推移と見通し



※ 2012年を100とした場合の指数
※ 当社調べ

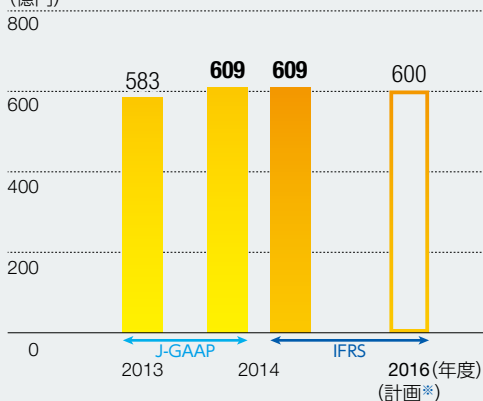
事業概況

産業用材料・機器事業
機能材料分野



売上高

■ 売上高
(億円)



2014年度の主な成果

フラットパネルディスプレイ向け偏光板保護フィルム

- 画面サイズの大型化トレンドが継続するなか、液晶テレビ向けVA-TACフィルムが堅調に推移。
- 中小型パネル向け薄膜TACフィルムも、スマートフォン需要の拡大に支えられ引き続き堅調。

新規領域

- ウィンドウフィルムは新製品を投入。
- 有機EL照明がテーマパーク向けイルミネーション案件を獲得。秋には量産工場が稼働。

市場環境(機会と課題)

- ディスプレイ市場は、テレビやスマートフォンの伸びが継続。今後は、高精細化や屋外利用などニーズの多様化が進む。
- テレビの高画質化、大画面化の傾向は継続。量子ドットなどにより高画質を実現する技術も出始めた。
- 中小型ディスプレイ市場では、ウェアラブルやフリーフォームディスプレイなど、これまでになかった用途でのニーズが高まる。
- ディスプレイ以外の分野でも、遮熱、UVカット、防曇など多様な機能が要求されている。

強みと戦略

- ディスプレイ分野では、自然光に近い状態にすることで屋外利用時に偏光サングラスを使っでの鮮明な画像認識を可能とし、顧客の生産性にも寄与できるQWPフィルムや、高精細なディスプレイ表示を可能とする量子ドットバリアフィルムなど、TACフィルムの技術・ノウハウを応用した製品開発を推進。
- このTACフィルムしみだし製品は、技術・ノウハウだけでなく、既存の生産設備やサプライチェーンを使えるため、製品化のスピード、品質、コスト、生産性が強みとなる。
- ディスプレイ以外の分野でも、自動車向けのウィンドウフィルムなどが、実用化に向けて順調に進捗。

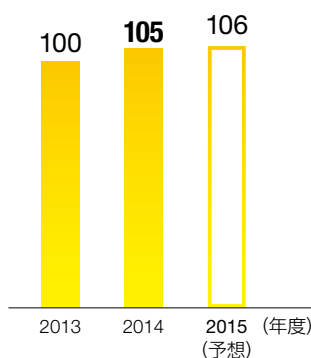
* 2014年5月に公表した数値

2014年度の業績と2015年度の見通し

機能材料分野では、主力製品である液晶偏光板保護フィルム「TAC(トリアセチルセルロース)フィルム」が、大型液晶テレビやスマートフォンの好調な販売に支えられ、大型パネル向け、中小型パネル向けとも堅調に推移しました。なかでも、視野角拡大機能を付与したVA-TACフィルムや超薄膜タイプなど、モバイル機器の薄型化に寄与する製品が好調でした。

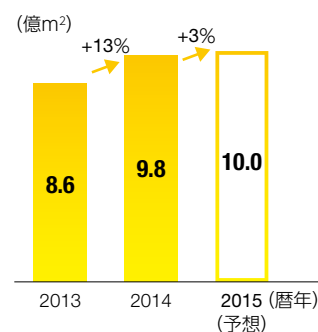
将来の成長を担う新規事業として取り組んでいる有機EL照明では、樹脂基板フレキシブル有機EL照明パネルとしては世界初となる量産工場が2014年秋に稼働を開始しました。12月には、日本の著名なテーマパークの屋外イルミネーションに採用される

機能材料分野の売上高



* 2013年度を100とした場合の指数

偏光板保護フィルム市場の推移と見通し



* 当社調べ

など、従来の照明光源にはない「薄く、軽く、曲げられる」という新たな価値が注目を集めています。

これらの結果、2014年度の当事業の外部顧客に対する売上高は、前期比5%増の609億円(IFRSベース 609億円)となりました。

2015年度は、TACフィルムは引き続き市場の需要に応えるとともに、周辺領域への取り組みを強化することで、事業基盤を固

めます。同時に、TACフィルムに続く柱となる事業を育てる足掛かりとなる年度とするために、ウィンドウフィルムやバリアフィルムなど新製品の市場投入を目指します。これらにより、2015年度の当事業の見通しは、IFRSベースで、前期比2%増の売上高620億円を見込んでいます。

Focused Topic

自然光に近づけることでディスプレイ本来の色を再現する「QWPフィルム」

スマートフォンやタブレットなどの屋外利用が増えるなか、偏光サングラスを着用したままディスプレイを見た際に、角度によって暗く見えたり、変色して見えるという問題がでてきました。コニカミノルタは、自然光に近づけることで偏光サングラス着用下でもディスプレイ本来の色を再現できる「QWPフィルム」を開発。ロール・ツー・ロール方式の偏光板生産が可能のため、偏光板メーカーの生産性を飛躍的に向上させることができます。2016年春には量産体制を構築し、拡大展開していく予定です。

見え方のイメージ



成長戦略

当分野の成長エンジンとなっているのが、長年培ってきた写真用ベースフィルムの製造技術から生まれた、高品質のTACフィルムです。液晶テレビやパソコン、スマートフォンなどに幅広く利用されている液晶ディスプレイの基本構成材料である偏光板を保護する目的で使用され、堅調な需要を維持しています。

フェーズ0では、このTACフィルムの売上を確実に伸ばしていきます。4Kテレビの登場などにより、テレビサイズの拡大は引き続き進むと見られています。中小型ディスプレイ市場も成長を維持することで、総ディスプレイ面積は継続的に増加することが期待できますので、フィルムの使用量も拡大が見込まれます。価格面も含めた競争環境が厳しくなることが予想されますが、品質面でお客様の期待に応えることで競争を勝ち抜けるよう、付加価値の向上に努めます。

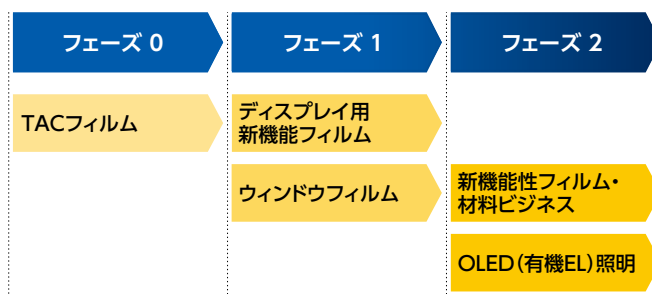
フェーズ1では、ディスプレイの利用シーンが拡大するなかで生まれる新たな領域において、これまで培ってきたお客様との太いパイプを軸として新たな価値を提案することで、TACフィルムの領域拡大を図ります。例えば、自然光に近づけることで偏光サングラス着用下でもディスプレイ本来の色を再現でき、目にも優しいQWPフィルムや、遮熱効果や高い偏光性能を持つ自動車用ウィンドウフィルムに技術、ノウハウ、リソースを投入します(右図成長イメージ参照)。

加えてフェーズ2では、電圧をかけることで発光する有機材料

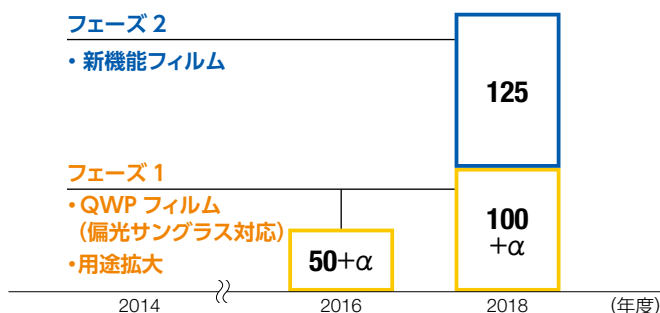
を利用した「有機EL照明」を本格展開していきます。軽く、薄く、フレキシブルな特性や、面全体で発光する性能、消費電力が少ないといった強みを活かして、建材や車載、モバイル用途などへ幅広く展開していきます。

このように、当社独自の材料技術に磨きをかけることで、機能材料分野で新たな主力事業の創出に注力します。

成長ロードマップ




新機能フィルム事業成長イメージ(億円)





成長を支えるバリューチェーン

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。

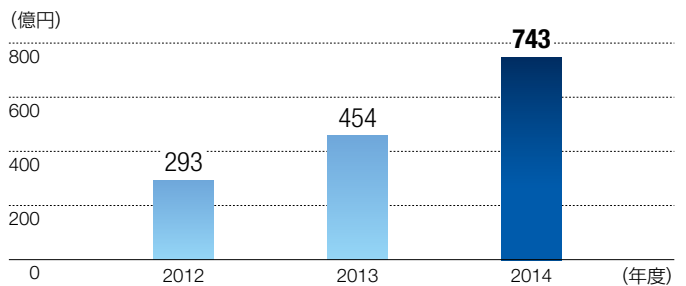
バリューチェーン

バリューチェーン				
	研究開発 P.53	調達 P.54	生産 P.54	物流 P.54
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 	 <ul style="list-style-type: none"> 調達先の多様化による調達品質リスクの軽減 お取引先と共同で取り組む品質改善活動 	 <ul style="list-style-type: none"> 生産拠点のASEAN展開による中国一極集中リスク回避と品質向上 品質問題の共有と対策の水平展開を図る「生産力診断」の実施 	 <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・紛争等での滞貨)を低減する物流ネットワーク設計とフレキシブルな対応
	品質マネジメント P.56			
環境施策	<ul style="list-style-type: none"> お客様・社会が求めるグリーンプロダクツの創出 グリーンプロダクツを実現する環境技術開発 	<ul style="list-style-type: none"> お取引先とともに事業環境の改善を進めていく、「調達コラボレーション活動」の推進 お取引先とともに環境負荷とコスト低減を進めるグリーンサプライヤー活動 	<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 包装材料の小型・軽量化
	環境マネジメント P.57			
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」 技術マネジメント人財育成(MOT教育) 特許の取得が加速する中国での知財教育 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の人財ローテーションによるスキル向上 	<ul style="list-style-type: none"> 製品安全への意識と技術の底上げを図る「製品安全教育」 生産拠点における多角的な人づくり活動と安全衛生教育 	<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
	ヒューマン・リソース・マネジメント P.58			
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作り込み活動 調達物流や為替変動などを考慮した効率的なグローバル調達活動 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルマニュファクチャリング(ICT・自動化)による高効率生産 モジュール活用による生産工程の汎用化 	<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 物流拠点の最適配置による在庫の最適化と輸送効率の向上

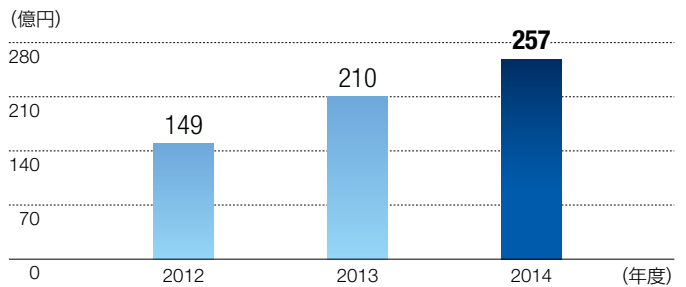
<p>営業・販売 P.55</p> 	<p>アフターサポート P.55</p> 
<ul style="list-style-type: none"> face to faceの販売で真の顧客価値を理解し、提供 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルサポートセンターの開設によるサポート業務の均質化 SLA (Service Level Agreement)を導入し、お客様に高品質なサービスと安心を提供
<ul style="list-style-type: none"> OPSによるお客様の環境負荷低減支援 環境技術・ノウハウを活用したお客様の環境経営支援 	<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> OPS/MPM/MCSなどのサービス提供力強化のためのノウハウ・人材の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> 営業拠点の集約 	<ul style="list-style-type: none"> 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

生み出される効果

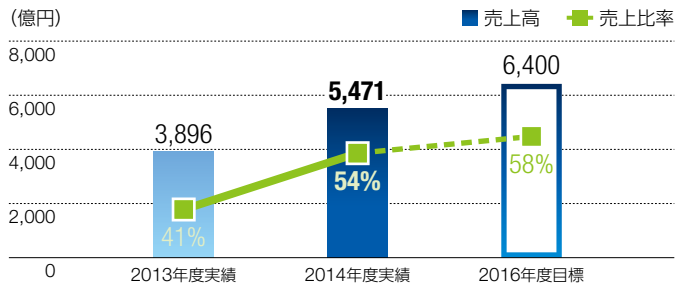
お客様のコスト削減と効率性を支援する
OPS売上高*が拡大



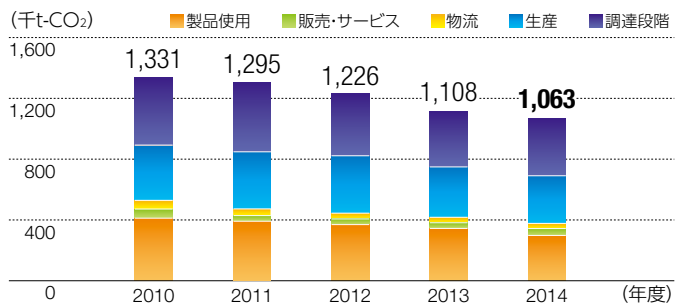
グローバルに事業展開するお客様に
サービス・ソリューションを提供するGMA売上高*が拡大



グリーンプログラムの売上高*が拡大



製品ライフサイクルCO₂排出量が減少



* 日本基準

バリューチェーン 研究開発

日本と現地の二本立ての戦略で 価値ある製品・サービスを開発

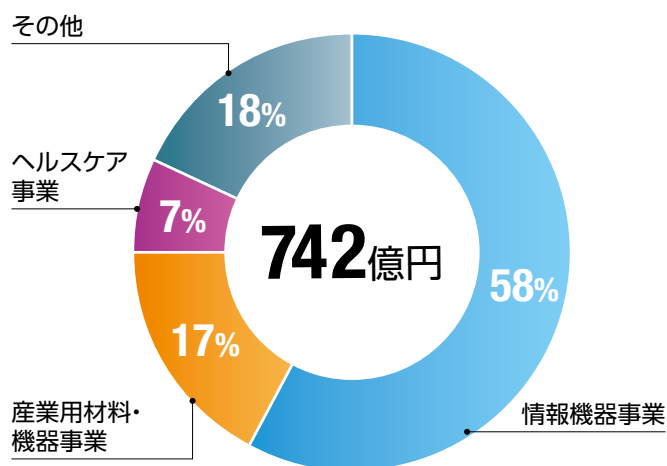
研究開発活動

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

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

開発体制については、全世界で共通するプラットフォームとなる技術を日本で開発し、顧客別の対応を要する技術開発を顧客との物理的距離の近い拠点で進めるといふ、二本立ての体制をとっています。こうした体制のもと、各地の顧客ニーズにスピーディーに対応するとともに、グループ全体で大規模な投資判断を行い、共通基盤技術の開発を進めています。また2014年4月には、技術開発の中核拠点として、グループ最大規模の研究開発新棟「コニカミノルタ八王子SKT」を開設。事業部門の枠を越えた研究開発や、社内外のオープンイノベーションを促進しています。

研究開発費の割合（2014年度）



各事業の主な研究開発テーマ

情報機器事業	<ul style="list-style-type: none"> ●クラウド・モバイルと連携するシステム技術の強化 ●産業用インクジェットプリンター・インクの開発 ●次世代オフィスシステムの開発
ヘルスケア事業	<ul style="list-style-type: none"> ●体外診断技術の開発(血中タンパク検出、蛍光ナノ粒子標識材)
産業用材料・機器事業	<ul style="list-style-type: none"> ●産業用光学システムの開発

知的財産活動

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

海外売上高比率が70%を超え、世界各地に営業拠点・生産拠点を有するコニカミノルタでは、事業活動を知的財産面から支えるべく、重要な市場や生産国をカバーするワールドワイドな特許出願・権利化を実行しています。日本、米国、中国に設置している知的財産活動拠点において積極的な出願・権利化活動を実施し、各国における特許登録件数・保有件数は順調に増加しています。

また、これら知的財産活動を支援するため、中国では現地の開発者に知的財産の基礎知識に関する教育プログラムを実施するなど、海外の開発者に対する教育・研修を強化しています。

Focused Topic

グリーンプロダクツの開発

コニカミノルタは、お客様や社会での環境負荷低減に貢献することを目的に、優れた環境性能を持つ製品を評価・認定する独自の「グリーンプロダクツ認定制度」を導入しています。事業、製品特性ごとに基準を設定し、その基準をクリアした製品を3段階のレベルで認定。2014年度は新たに33機種の認定製品を創出し、累計では147機種となりました。また、グリーンプロダクツによる売上高は5,471億円※となり、グループ総売上高に占める割合は54%※に上ります。

※ 日本基準

バリューチェーン 調達／生産／物流

サプライチェーン全体で最適化を追求し コスト競争力強化と環境保全を推進

調達の最適化

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

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

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



調達コラボレーションによる現場診断の様子

効率的な生産体制

コニカミノルタでは、機器の生産効率化と品質向上を目的に、重要な部品やトナーなどの独自技術を活用した品目を主に国内で製造し、一般部品やユニットの製造をアジア地域の製造委託先が行い、中国とマレーシアで最終組み立てを担っています。中国の生産拠点では、20年にわたって獲得したノウハウを活かして高効率な生産を実現。中国一極集中によるリスクを回避するため、2014年5月にマレーシアの生産拠点を新設し、ASEAN地域での調達品目を拡大しました。

また、さらなる効率化を目指して、生産技術を駆使した製品プラットフォームの共通化によってモジュール化を拡大し、部品費と組立費の大幅な削減を実現しました。さらに今後は、ICTと自動化技術を融合させたデジタルマニュファクチャリング（詳細はP.14参照）によって、人・場所・国・変動に依存しない生産を実現し、さらなる生産性向上を目指します。

サプライチェーンマネジメントの高度化

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

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

こうしたサプライチェーンでの施策が奏功し、2014年度に米国の西海岸において労使交渉の難航によって港湾機能に支障が出た際にも、在庫の事前積み増しや東岸揚げ航路への切り替えなどにより、販売機会のロスを防ぐことができました。

Focused Topic

グリーンファクトリー活動

コニカミノルタの「グリーンファクトリー活動」は、事業ごとの生産戦略に沿った環境保全活動によって、環境負荷低減とコストダウンを同時に実現することを目的としています。例えば、中国、広東省の東莞市で複合機などの生産を行うコニカミノルタビジネステクノロジーズ(東莞)社では、成形機の加熱方式の改善や冷凍機の温度設定の見直しにより、大幅な省エネを実現しています。

2014年度の削減効果(対2005年度比)

コスト削減効果	5,264百万円
CO ₂ 削減効果	8.4万トン
廃棄物削減効果	1.5万トン

バリューチェーン 営業・販売／アフターサポート

お客様のニーズや課題に即応できる 顧客密着型の販売・サポート体制を強化

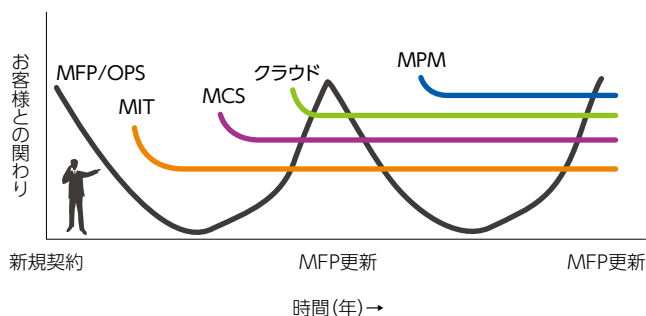
お客様へのソリューション提供力の強化

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

サービス提案力を強化するため、2011年度から欧米のITサービスプロバイダーのM&Aを推進してきました。2014年度もMPM(Marketing Print Management)サービス強化のためにIndicia社(英)、Ergo社(豪)を買収したほか、MCS(Managed Content Services)の分野において米国Hyland社とグローバルパートナーシップを締結。また、2015年6月には、ドキュメントソリューションとマネージドIT(MIT)を展開する米国ディーラーSymQuest Group, Inc.を買収しました。

さらに、顧客密着型営業を展開していくために、コニカミノルタが強みとする直販体制を強化しています。とくに市場拡大が見込まれる新興国ではプロダクションプリント(PP)分野において、2015年1月にはブラジル南部2州で高い販売シェアを持つ現地大手ディーラーMilsul社を買収。4月にはインドで現地大手ディーラーMontech社のPP分野向け事業を買収し、全域を網羅する直販網の構築に努めています。

情報機器事業におけるビジネスアプローチ



お客様と継続的にコンタクトを重ねることで、部門の垣根を越えたさまざまな課題を把握し、各種サービスを提案・提供しています。

コニカミノルタでは、お客様との関係を深める販売スタイルに変革しています。

アフターサポートの強化

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

2014年度は、OPSを提供しているGMAのサポートを目的に、グローバルサポートセンターの運用を開始しました。サポート業務を集中管理することで、グローバルで均質なサポートを可能にするとともに、サポート業務を効率化しました。

またヘルスケア事業でもリモートメンテナンスを導入。技術者派遣の回数削減により、2014年度にはガソリン費用換算で約7千万円の費用削減効果がありました。

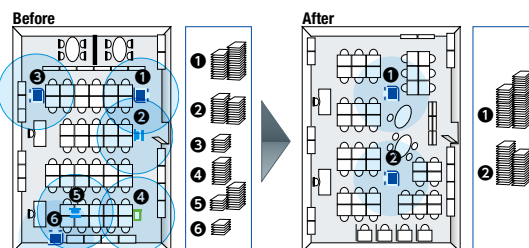
今後、顧客層やサービス領域の拡大を進めていきます。

Focused Topic

グリーンマーケティング活動

お客様の環境ニーズに応える製品・サービスを提供するとともに、コニカミノルタの環境技術・ノウハウを活用してお客様の環境課題を解決する「グリーンマーケティング活動」を推進しています。例えば、出力環境最適化サービス「OPS」は、プリンターや複合機などの出力機器の運用を一括受託し、稼働率を高めた最適配置を実現することで、業務効率化やコスト削減に加えて、消費電力や紙使用量などの環境負荷低減にも貢献します。

出力機器の最適な配置例 複合機 FAX プリンター 出力カバースーツ
働く人の動線を意識し、利便性を損なわずに出力機器を集約



品質マネジメント

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

品質方針に則った品質保証体制

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

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

グループ内での品質問題の共有と対策の水平展開

品質問題への感度を高めることで、問題の早期解決や対応レベルの向上を図るため、2013年度から「One Konica Minolta」として、グループ全体で品質問題の共有および対策の水平展開の取り組みを加速させています。

2014年度は、海外も含む19の生産拠点で「生産力診断」を実施しました。これは、各拠点のメンバーが別の拠点での診断員となり、「5S」や「見える化」「ムダ取り」「工場経営」などの各側面について点数化。事業を横断した、生産力における課題の共有に努めています。また、「5S」「見える化」の側面では「ありがたい姿」をガイドラインとして示し、生産現場での主体的な改善を促しています。さらに、各拠点の診断結果や取り組み事例などを社内イントラネットで共有することで、優良事例の水平展開につなげています。



生産力診断の様子

世界各地での情報を共有する 「グローバルCR会議」を開催

国内外の販売拠点と連携した「グローバルCR会議」を2013年度に立ち上げ、年1回開催しています。この会議を通じて、世界各地でのお客様との関係向上におけるさまざまな課題や取り組み、そこから得られたナレッジを共有することで、グループ全体でのベストプラクティスの追求を世界規模に展開しています。

2回目となる2014年度は1月に開催し、日・米・欧・アジアパシフィックの販売拠点のCR(カスタマーリレーション)責任者と開発・生産・販売のメンバーが参加しました。「グローバルKPIの設定・活用」「お客様に対するアクションの満足度を測る“トランザクション調査”の導入」などをテーマにナレッジを共有したほか、国内で先行実施している「顧客価値創造ワークショップ」を出席者全員で体験し、お客様にとっての価値を考える手法を学びました。



グローバルCR会議の様子

Focused Topic

品質経営度調査で総合ランキング1位を獲得

コニカミノルタは、2014年10月に発表された第8回「企業の品質経営度調査」において、総合ランキング1位を獲得。6つの評価側面のうち「顧客志向」と「仕組みの活用・展開力」で1位を獲得し、「品質経営を実現する人材育成」「安心・安全・信頼のマネジメント」でもトップ3の評価を得ました。

今回の結果は、開発・生産・販売一体となった品質向上の仕組みをグローバルに整え、お客様本位の発想で顧客価値を追求してきたことが評価されたものと考えます。

環境マネジメント

製品のライフサイクル全体での環境負荷低減と企業の成長を両立

エコビジョン2050

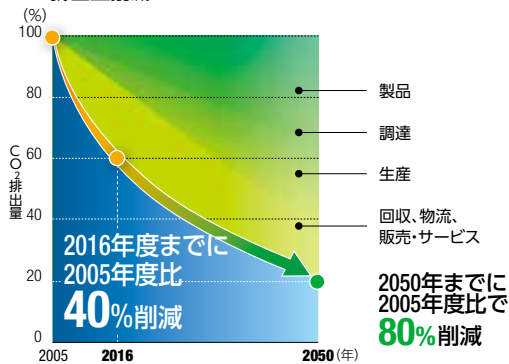
企業が将来にわたって持続的に成長するためには、環境負荷低減と企業の成長を両立させ、社会的にも経済的にも新たな価値を創造していく「環境経営」が不可欠です。

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

エコビジョン2050

1. 製品ライフサイクルにおけるCO₂排出量を、2050年までに2005年度比で80%削減する。
2. 限りある地球資源の有効活用の最大化と資源循環を図る。
3. 生物多様性の修復と保全に取り組む。

CO₂排出量削減のイメージ

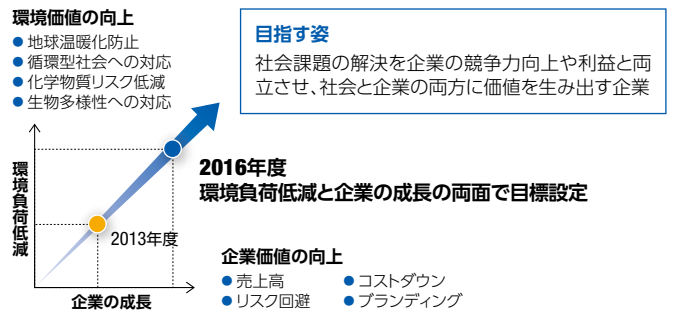


中期環境計画2016

「エコビジョン2050」の実現に向け、事業計画と連動した「中期環境計画2016」を策定しています。この環境計画では、事業プロセスの各段階で「グリーンプロダクツ(企画・開発)」「グリーンファクトリー(調達・生産)」「グリーンマーケティング(物流・販売・サービス・回収リサイクル)」の“3つのグリーン活動”を重要テーマとしています。また、計画策定にあたって、コニカミノルタ

の事業に関わる環境要因を機会とリスクの観点で分析し、環境側面における重要課題を特定。環境課題を解決することで事業の強化にもつなげる計画としています。

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



環境会計

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

2014年度の環境会計

	内訳(%)	
	項目	割合
投資額 1,202百万円	公害防止	17
	温暖化防止	30
	資源循環	9
	研究開発	45
費用額 14,243百万円	公害防止	10
	温暖化防止	5
	資源循環	9
	上・下流	15
	管理活動	11
	研究開発	48
	社会活動	1
	環境損傷	2
経済効果 22,391百万円	温暖化防止	13
	資源循環	73
	上・下流	14

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

ヒューマン・リソース・マネジメント

事業のグローバル化に対応する 多様な人財が活躍できる職場づくり

グローバル人財の活用と育成

■ グローバル・プラットフォームの構築

グローバル競争の激化やお客様ニーズの高度化・多様化といった環境変化に対応し、持続的な企業成長を遂げていくためには、お客様視点に立ち、グローバルな視野から全体最適を追求できる人財が不可欠です。コニカミノルタでは、人財総合力のレベルアップを図るため、「人財育成と活用のためのプラットフォーム(仕組み・ツール・考え方)」を構築し、グローバル、リージョン、各社それぞれの役割を明確にし、「One Konica Minolta」として人財育成・活用を図っています。

2014年度は、北米・欧州・中国・アジアの各リージョンにおいて人財マネジメント体制を構築。グローバル統一の評価基準でグループ幹部人財を評価し、強み・課題を明確化しながら適所適財の人財活用や、後継者育成を進めています。

■ ビジネスリーダー育成プログラムを地域別に展開

世界各地の関係会社の幹部層を対象とした「グローバル・エグゼクティブ・プログラム(GEP)」を2010年度から開催しています。これは、グループのビジネスリーダーとしての意識を高め、参加者同士がグローバルな人的ネットワークを構築することを目的としています。約1週間の研修で、経営トップとの対話や参加者同士の討論などによって、グローバルマインドの醸成とリーダーシップ開発を図っています。2014年度末までに9回開催して、60社から148名が参加しました。

また、2013年度からは経営幹部候補の育成を目的に、対象をマネージャー層に拡大した「リージョナルGEP」も開催。第1回は中国で開催し、第2回は2015年5月にシンガポールで開催しました。



グローバル・エグゼクティブ・プログラム

労働安全衛生

■ 国内外での労働災害の防止

「従業員の安全第一」の考えのもと、経営トップが安全に対して積極的に関与し、個人の安全意識の向上や設備の安全化などに注力しています。目標として重篤災害発生0件、休業災害度数率0.1以下を掲げ、就業時災害の発生防止に向けたさまざまな施策をグローバルに展開しています。

2014年度は、生産活動の大半を占める海外拠点において、安全管理の強化策を実施しました。例えば中国では、従来の拠点ごとの安全衛生活動に加え、新たに生産や販売を含む全拠点を対象とした「中国安全衛生責任者会議」を立ち上げ、従業員の健康管理を含めた安全衛生強化を推進。これらの結果、2014年度の重篤災害発生は0件、休業災害度数率は、国内では0.28、海外では0.19となりました。コニカミノルタの労働災害件数は、長年にわたる労働安全衛生活動によって国内外ともに低い水準を維持しています。

なお、2014年5月に設立したマレーシア工場では、2015年1月にOHSAS18001認証を取得しました。

Focused Topic

2014年度「健康経営銘柄」に選定

コニカミノルタの“健康経営”に向けた理念や体制、取り組みが評価され、2015年3月、経済産業省および東京証券取引所から「健康経営銘柄」に選出されました。これは、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践している企業を、投資家に魅力ある企業として紹介するものです。業種区分ごとに1社、計22社が選定され、「電気機器」からはコニカミノルタが選ばれました。



コーポレート・ガバナンス

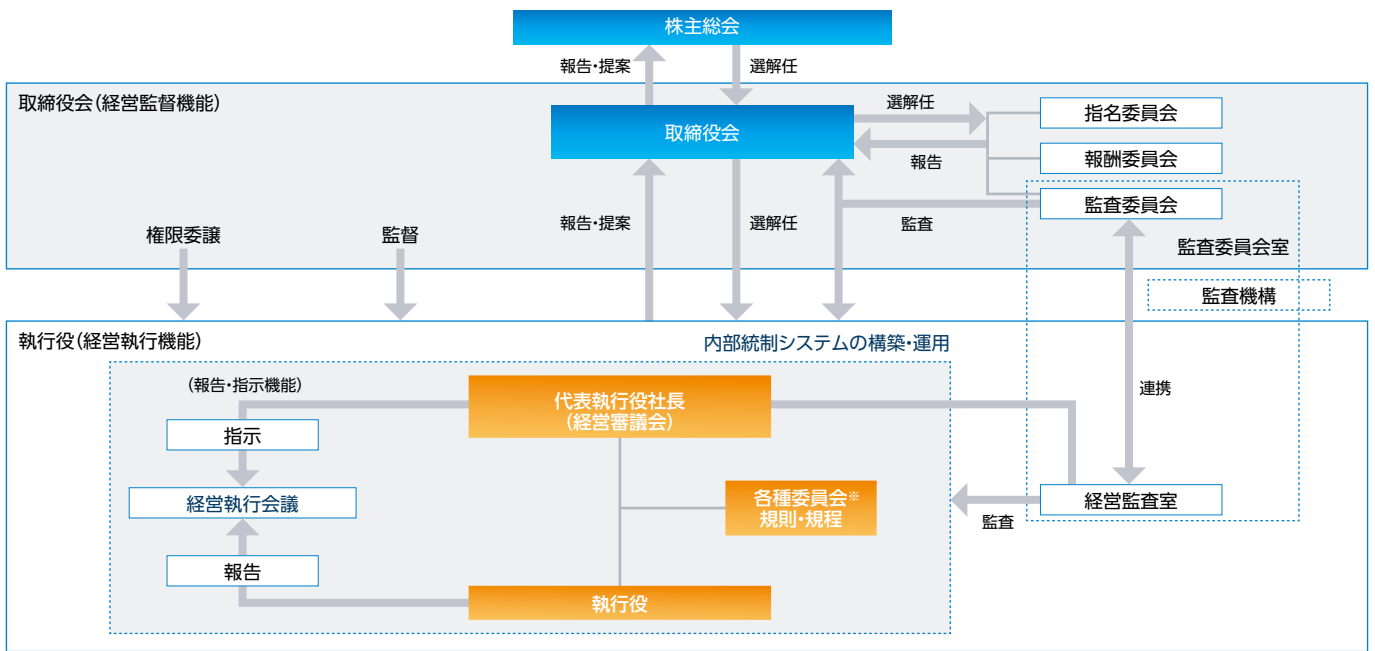
経営・ガバナンスの仕組み

コニカミノルタ(株)は、「指名委員会等設置会社」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。

■ 指名委員会等設置会社

指名委員会等設置会社として法定の指名、監査、報酬の三委員会を設置しています。三委員会ともに社外取締役3名と社内取締役2名で構成し、それぞれの委員長は社外取締役の中から選定されます。また、代表執行役社長は、会社法の規定により就

コーポレート・ガバナンス体制



※ 内部統制に関連する委員会
 リスクマネジメント委員会 コンプライアンス委員会 企業情報開示委員会 投資評価委員会 事業評価委員会

取締役会と三委員会の構成(2015年6月19日現在)

●は委員会委員長

取締役(11名)		指名委員会	監査委員会	報酬委員会
非執行役(7名)	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	●	●	●
兼執行役(4名)	取締役 兼 代表執行役社長	執行役を兼務する取締役は、 三委員会の委員を務めないこととしています。		
	取締役 兼 常務執行役			
	取締役 兼 常務執行役			
	取締役 兼 常務執行役			

任できない監査委員だけでなく、指名委員及び報酬委員にも選定されません。

■ 取締役会の運営

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

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

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

2014年度における社外取締役の取締役会、三委員会への出席率は、平均90%を超えています。

また、毎年1回、「取締役会の自己評価」として、取締役全員で取締役会、三委員会の構成や運営などについて検証しています。各取締役からの意見を集約して社外取締役、議長、社長、その他の取締役で議論し、コーポレート・ガバナンスの充実に活用しています。

■ 経営執行体制

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

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

役員選任の仕組み

■ 取締役候補者の指名

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

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

なお、指名委員会は、社内取締役候補者の選定にあたって、そのキャリア、実績を熟知している代表執行役社長に意見を求めることができます。

■ 社外取締役の独立性確保

経営の監督機能を充実させるため、社外取締役の選任にあたっては「独立性」「企業経営の経験」(または産官学における組織運営の経験)を主な条件としています。独立性については、社外取締役の独立性基準を設けて「重要な取引関係や執行役などとの個人的な関係がないこと」などを明文化しています。企業経営の経験については、経営の監督と意思決定を行う取締役会のメンバーであることから、企業経営の経験者が望ましいと考えています。

さらに、社外取締役候補者を選定する段階から、在任中の社外取締役の推薦を取り入れ、独立性の確保に努めています。また、就任後も在任期間が長期化することで独立性が懸念されることのないよう、再任制限(原則4年)を設けています。

なお、2015年6月には友野宏氏が新たに社外取締役に就任しています。また、社外取締役4名全員を(株)東京証券取引所定める独立役員に指定しています。

コーポレート・ガバナンス

社外取締役

氏名	当該社外取締役を選任している理由
近藤 詔治*	トヨタ自動車株式会社及び日野自動車株式会社において、モノづくりの主体である生産・調達分野を中心に長年にわたり携わって来られ、企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見によって当社経営に貢献していただけるものと考え、選任しています。
榎本 隆*	株式会社エヌ・ティ・ティ・データにおいて、IT・ソリューション企業の経営に長年にわたり携わり、培って来られた企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見で当社経営に貢献していただけるものと考え、選任しています。
釜 和明*	株式会社IHIIにおいて、事業の選択と集中を推進するなど、総合重機メーカーの経営に長年携わって来られ、その企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かして当社経営に貢献していただけるものと考え、選任しています。
友野 宏*	住友金属工業株式会社及び新日鐵住金株式会社において、鉄鋼メーカーの技術・製造から企画・管理、新規分野の担当を含め、素材系製造業の経営に長年にわたり携わって来られました。その企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を活かして当社経営に貢献していただけるものと考え、選任しています。

* 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。

■ 執行役の選任

執行役は、代表執行役社長が候補者の原案を提出し、取締役会において選任されます。

選定基準に基づいて執行役候補者を選び、候補者評価会議を経て代表執行役社長により決定されます。この候補者決定までのプロセスについては、取締役会に先立ち、指名委員会が妥当性を検証します。

役員報酬について

取締役および執行役の報酬や報酬制度は、報酬委員会で決定されます。2005年6月には退職慰労金制度を廃止するとともに、

取締役、執行役の報酬に関する方針を改定し、下表のとおり取締役、執行役それぞれの役割に適した報酬体系に移しました。

役員報酬について

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

役員報酬の方針や業績達成に対するインセンティブの度合いを明確にすることが重要と考えています。平成27(2015)年3月期の事業報告における報酬決定方針には、執行役の「固定報酬」「業績連動報酬」「株式報酬型ストック・オプション」の構成比「60:25:15」(目安)や業績連動報酬における目標は重要な連結経営指標である売上高・営業利益・ROE等であることを明記しています。

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

なお、2015年3月期の「取締役、執行役ごとの報酬等の額」は下表のとおりです。

2015年3月期の「取締役、執行役ごとの報酬等の額」

		取締役			執行役
		社外	社内	計	
合計		45	182	227	801
固定報酬	人員(名)	5	5	10	19
	金額(百万円)	45	143	188	448
業績連動報酬	人員(名)	-	-	-	19
	金額(百万円)	-	-	-	233
株式報酬型ストック・オプション	人員(名)	-	5	5	18
	金額(百万円)	-	39	39	119

1. 期末日(平成27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19名であります。
2. 社内取締役は、上記の5名のほかに4名(執行役兼務)ありますが、その者の報酬等は執行役を含めて記載しております。
3. 業績連動報酬につきましては、当期に費用計上した額を記載しております。
4. 株式報酬型ストック・オプションにつきましては、取締役(社外取締役を除く)及び執行役(国内非居住者を除く)に対して報酬の一部として発行した新株予約権の公正価値を算定し、費用計上した額を記載しております。
5. 上記の報酬のほか、平成17年6月に廃止された従来の退任時報酬につき、報酬委員会の決議に基づいて当期事業年度中に以下のとおり支払っております。
 - ・ 取締役(2名) 35百万円(平成26年6月19日退任)
 - ・ 執行役(2名) 21百万円(平成26年3月31日退任)

■ 従業員の自社株保有ガイドライン

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

グループ監査体制

指名委員会等設置会社を採用しているコニカミノルタ(株)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、コニカミノルタ(株)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。

コニカミノルタ(株)の監査委員会、経営監査室および国内子会社の監査役は情報の共有化や監査活動の連携強化を図っています。会計監査人とも定期的に協議し、監査体制および方針、会計監査人の職務遂行が適正に行われる体制などを確認しながら、実効ある監査を目指しています。

■ 監査委員会の体制と役割

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

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

■ 経営監査室の体制と役割

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

また、主要な子会社にも内部監査部門を設置し、コニカミノルタ(株)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。

グループコンプライアンス推進体制

コニカミノルタでは、グループコンプライアンスの最終責任者であるコニカミノルタ(株)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、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、コニカミノルタ(株)の各部門においては、各部門の部門長がコンプライアンス責任者として、また、国内外の子会社では、各社長がコンプライアンス責任者として、コンプライアンスの推進を行う体制となっています。なお、グループ内のコンプライアンスの状況に関しては、コンプライアンス担当執行役が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

コニカミノルタ(株)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、オペレーショナルリスク、財務リスクなど、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」では、企業活動に関して抽出されたリスクとその対応策を確認するとともに、リスクマネジメントシステムが有効に機能しているかどうかの確認・見直しを行います。とくに重要と判断したリスクに対しては、委員長から指名された執行役が中心となりグループとして対応を図ります。

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。

コーポレート・ガバナンス

取締役一覧



前列左より 友野宏、榎本隆、山名昌衛、松崎正年、近藤詔治、釜和明

後列左より 腰塚國博、大須賀健、安藤吉昭、塩見憲、畑野誠司

取締役会議長 松崎 正年

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

取締役(代表執行役社長) 山名 昌衛

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

取締役(社外取締役) 近藤 詔治

トヨタ自動車株式会社常務取締役、日野自動車株式会社代表取締役社長、会長などを歴任後、2011年6月から当社社外取締役

取締役(社外取締役) 榎本 隆

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

取締役(社外取締役) 釜 和明

石川島播磨重工業株式会社取締役常務執行役員、代表取締役社長兼最高経営執行責任者などを歴任後、2012年4月に株式会社IHI(旧石川島播磨重工業株式会社)代表取締役会長に就任(現職)。2014年6月から当社社外取締役

取締役(社外取締役) 友野 宏

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

取締役 安藤 吉昭

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

取締役 塩見 憲

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

取締役(常務執行役) 大須賀 健

Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH社長、コニカミノルタビジネステクノロジー株式会社取締役、2013年4月当社執行役、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) 畑野 誠司

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

取締役(常務執行役) 腰塚 國博

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

執行役一覧 (就任時・昇任時の五十音順にて記載)

役位	氏名	担当職務
代表執行役 社長	山名 昌衛*	
専務執行役	杉山 高司	情報機器事業 開発本部長
常務執行役	家氏 信康	社会環境部、SCMセンター、情報機器事業 品質保証統括部 担当 兼 関西支社長
常務執行役	白木 善紹	アドバンストレイヤー事業本部長
常務執行役	原口 淳	情報機器事業 マーケティング本部長 兼 インクジェット事業部 担当
常務執行役	若島 司	人事部長 兼 総務部 担当
常務執行役	腰塚 國博*	事業開発本部長 兼 開発統括本部 担当
常務執行役	大須賀 健*	経営管理部長 兼 経理部、財務部、業務革新部、リスクマネジメント 担当
常務執行役	畑野 誠司*	経営戦略部長 兼 CSR・広報・ブランド推進部 担当
常務執行役	浅井 真吾	情報機器事業 生産本部長
常務執行役	伊藤 豊次	生産統括部長 兼 全社生産技術 担当
執行役	秦 和義	ヘルスクエア事業本部長
執行役	鈴木 博幸	経営監査室長
執行役	中村 富夫	光学事業本部長 兼 センシング事業本部 担当
執行役	真田 憲一	知的財産センター、法務部、コンプライアンス、危機管理 担当
執行役	田井 昭	IT業務改革部長
執行役	仲川 幾夫	Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH 社長
執行役	市村 雄二	情報機器事業 マーケティング本部副本部長 兼 事業開発本部副本部長
執行役	葛原 憲康	機能材料事業本部長
執行役	大幸 利充	Konica Minolta Business Solutions U.S.A. Inc., CEO
執行役	竹本 充生	調達部長 兼 情報機器事業 生産本部副本部長

*は取締役を兼任

CSRマネジメント

基本方針

当社は、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。

当社の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。その中で、国連が提唱し、当社も署名している「グローバル・コンパクト」をはじめ、「世界人権宣言」などの国際的な社会規範を尊重し、その理念に即して行動することを明記しています。

グローバル・コンパクトの10原則

人権	原則1: 人権擁護の支持と尊重 原則2: 人権侵害への非加担
労働基準	原則3: 組合結成と団体交渉権の実効化 原則4: 強制労働の排除 原則5: 児童労働の実効的な排除 原則6: 雇用と職業の差別撤廃
環境	原則7: 環境問題の予防的アプローチ 原則8: 環境に対する責任のイニシアティブ 原則9: 環境にやさしい技術の開発と普及
腐敗防止	原則10: 強要・賄賂等の腐敗防止の取組み

経営理念

新しい価値の創造

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

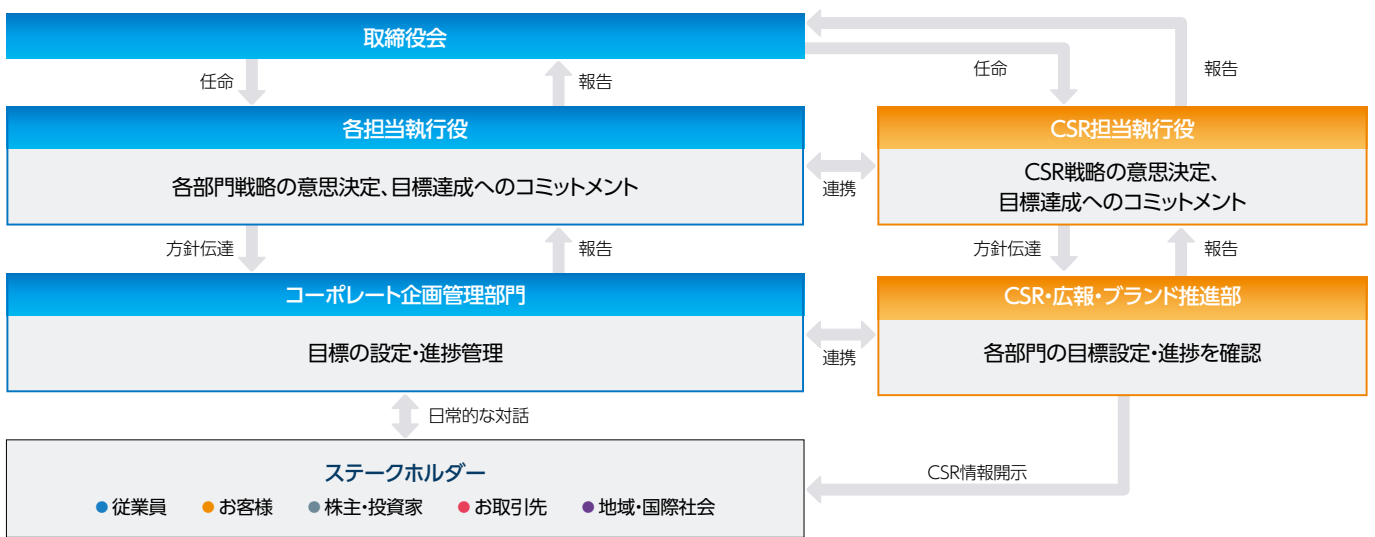
本憲章に反するような事態が発生したときには、予め定めたコンプライアンス手続きに則り、経営トップ自らが問題解決にあたり、原因究明、再発防止に努めます。また、社会への迅速かつ確かな情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分を行います。

CSRマネジメント体制

当社では、取締役会によって任命された「CSR担当執行役」が、グループ全体のCSRに関する責任と権限を担い、その直下に置いた「CSR・広報・ブランド推進部」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・広報・ブランド推進部長がCSR担当執行役に報告し、併せ

て施策のレビューや提案を行っています。さらに、重要案件については適時、経営審議会などに諮るなど、経営課題の一環としてCSR活動を進めています。

また、CSR活動の重要テーマである環境・安全・品質については、環境・安全・品質担当執行役のもとに設置した「社会環境部」が担当。これら3分野の責任者会議や委員会などを主催し、グループ全体の方針策定、体制構築、進捗管理を行っています。



	ステークホルダーの特徴	主な対話機会・コミュニケーションツール
お客様	当社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
お取引先	当社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)
株主・投資家	当社は、機関投資家の持ち株比率や、海外投資家比率が高く、国内外での幅広いIR活動が求められています。	<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 ● アニュアルレポート、株主通信 ● IRサイト
従業員	当社で働く従業員数は、全世界で41,598名です。その構成比率は、日本29%、欧州22%、米国19%、中国を中心とするアジアおよびその他が30%です(連結対象の正規従業員数。2015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 ● 経営トップによるタウンミーティングの開催
地域・国際社会	当社は、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
地球環境	ものづくりに携わる企業として、事業活動にともないさまざまな環境負荷を与えています。例えば、気候変動に影響を与えるCO ₂ 排出や、枯渇資源である石油由来資源の使用、生態系への影響などです。	<ul style="list-style-type: none"> ● CSRレポート、環境報告書、ウェブサイト ● 地域報告会、説明会 ● 研究機関との協働

CSRマネジメント

CSR重要テーマと目標の設定

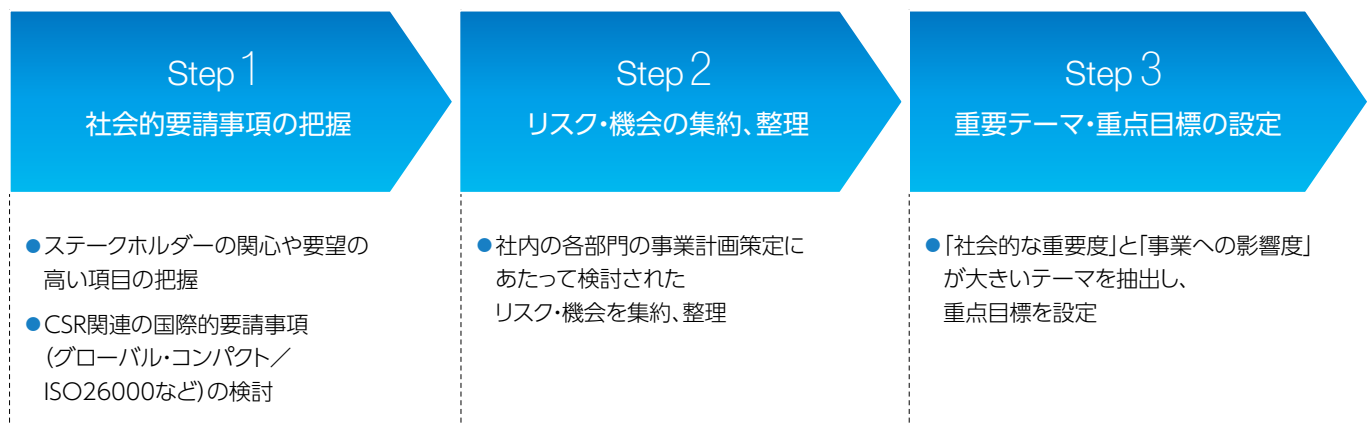
当社では、CSR・広報・ブランド推進部がグループ内のコーポレート企画管理部門と連携して、CSR活動の重要テーマや目標を設定し、活動や成果の進捗確認を行っています。

重要テーマ・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を把握しました。加えて、グローバルコンパクト、ISO26000をはじめ、CSR関連の国際的な要請事項も検討しました。さらに、各部門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が大きいと思われる課題を抽出し、当社の重要テーマとし、目標を設定しました。

CSR重要テーマ・目標の設定フロー



コニカミノルタのCSRに対する外部評価

当社は、国際的な社会的責任投資（SRI）指標の構成銘柄に選定されています。

米国のダウ・ジョーンズ社とスイスのRobecoSAM社による「Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)」のWorld Indexには3年連続で採用され、Asia Pacific Indexにも6年連続で採用されています。また、「FTSE4Good Global Index」には12年連続で採用されているほか、「モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI)」の構成銘柄にも選定されています。

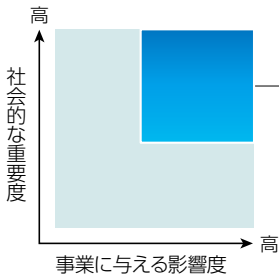
さらに、RobecoSAM社のCSR格付で最高ランクとなる「ゴールドクラス」に選定されるほか、oekom research AGによるCSR格付で「Prime」の認定、Forum ETHIBELの

「Ethibel Pioneer」および「Ethibel Excellence」の投資ユニバースへの選定など、さまざまなSRI調査機関から高い評価を受けています。

また、持続可能な経済の実現を図る国際NGO「CDP」からは、「クライメート・パフォーマンス・リーダーシップ・インデックス2014 (CPLI:気候変動パフォーマンス先進企業)」および「CDPジャパン500クライメート・ディスクロージャー・リーダーシップ・インデックス (CDLI:気候変動情報開示先進企業)」に選定されました。なお、今回、情報技術セクターでCPLIとCDLIの両方に選出された日本企業は、コニカミノルタ1社のみとなっています。

(2015年3月31日現在)

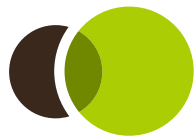
コニカミノルタのCSR重要テーマ



CSR重要テーマ	バウンダリー	対応するG4*側面
製品の安全性確保と品質トラブルの未然防止	グループ内	顧客の安全衛生
お客様満足度の向上	グループ内	
サプライチェーンにおけるCSRの推進	サプライヤー	サプライヤーの労働慣行／人権／社会への影響評価
株主・投資家とのコミュニケーション強化	グループ内	
多様な人材の活用および育成	グループ内	研修および教育
健康第一の風土醸成	グループ内	労働安全衛生
労働安全衛生の推進	グループ内	労働安全衛生
各国における社会貢献活動の展開	グループ内	地域コミュニティ
グリーンプロダクト	お客様	<ul style="list-style-type: none"> ● 原材料 ● エネルギー ● 大気への排出 ● 製品とサービス ● 輸送・移動
グリーンファクトリー	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ内 ● サプライヤー 	
グリーンマーケティング	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ内 ● お客様 	

* G4 : GRIサステナビリティ・レポート・ガイドライン第4版

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
 In Collaboration with RobecoSAM



ROBECOSAM
 Sustainability Award
 Gold Class 2015



モーニングスター社会的責任投資株価指数
 Morningstar Socially Responsible Investment Index



CSRマネジメント

目標と実績

ステークホルダー	重要テーマ	2014年度目標
お客様	製品の安全性確保と品質トラブルの未然防止	1) 製品の重大事故※1発生件数:0件 2) 製品ライフサイクル※2を通じた製品、販売・サービスの品質向上
	お客様満足の向上	
お取引先	サプライチェーンにおけるCSRの推進	<ul style="list-style-type: none"> グループ生産拠点およびお取引先の監査 お取引先の自立的な活動に向けた支援 お取引先のインセンティブの明確化
		<ul style="list-style-type: none"> 紛争鉱物対応方針の策定と推進 取り組み範囲の拡大
株主・投資家	株主・投資家とのコミュニケーション強化	<ul style="list-style-type: none"> 新中期経営計画「TRANSFORM 2016」の積極的な情報発信と理解促進（機関投資家・個人投資家とも）
		<ul style="list-style-type: none"> 個人投資家の当社株式購入の促進に有効なコンテンツ拡充やPRの実施
		<ul style="list-style-type: none"> 投資家からの意見をフィードバックし、より投資対象として魅力を感じさせる情報を発信
従業員	多様な人財の活用および育成	<ul style="list-style-type: none"> 人財育成と活用のためのプラットフォームを軸に、グローバル共通の人事施策を推進 ワールドワイドに人財育成と活用を行うために、理念の浸透と制度の構築を推進
	健康第一の風土醸成	1) 健康中期計画「健康KM2016」を策定、展開開始 <ul style="list-style-type: none"> 健康度目標を設定し3カ年計画で取り組み 健康リスクを抱える従業員の最小化 従業員の健康度の「見える化」による健康意識の向上
	労働安全衛生の推進	1) 重篤災害※4発生件数:0件 2) 休業災害度数率:0.1以下 <ul style="list-style-type: none"> 安全風土醸成強化:「トップの安全関与」「職場の安全管理」「個人の安全意識向上」 グローバル安全衛生マネジメントの向上 設備本質安全の深化(リスク低減)
地域・国際社会	各国における社会貢献活動の展開	<ul style="list-style-type: none"> CSRレポート2015 P.44に2014年度の主な取り組みを掲載
地球環境	グリーンプロダクツ	<ul style="list-style-type: none"> P.21-22「中期環境計画の進捗報告」に掲載
	グリーンファクトリー	
	グリーンマーケティング	

※1 重大事故：製品使用者の生命、身体に重大な被害を及ぼした場合、製品以外の財産に重大な被害を及ぼした場合を対象とします

※2 製品ライフサイクル：製品の企画から開発、調達、生産、販売、サービスまでのすべてのプロセスのこと

2014年度実績	2015年度目標
<p>1) 製品の重大事故※1発生件数:0件 2) 製品ライフサイクル※2を通じた製品、販売・サービスの品質向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 製品安全の徹底を目的とした「リスクアセスメント演習」の教育を実施 ● 情報機器事業では、グローバルでNPS※3を測定し、お客様の声をもとに、開発・生産・販売一体となった対策を実施 ● ヘルスケア事業ではコールセンターでの自己解決率が発足時の60%から80%に向上 	<p>1) 製品の重大事故※1発生件数:0件 2) 製品ライフサイクル※2における品質向上</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● グループ生産拠点に対し、EICC監査を実施 ● お取引先の支援プログラムの検討 ● お取引先へのインセンティブプログラムの検討 	<ul style="list-style-type: none"> ● お取引先へのCSRの要請 ● CSR診断と監査の実施 ● お取引先の支援プログラムの明確化 ● お取引先のインセンティブプログラムの明確化
<ul style="list-style-type: none"> ● コニカミノルタ紛争鉱物対応方針の表明 ● 情報機器部門の自主調査において、取り組み範囲を拡大し、回答の回収率・回答精度を向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 適切な情報開示 ● 紛争鉱物調査の回答の回収率・回答精度のさらなる向上
<ul style="list-style-type: none"> ● アナリスト・機関投資家向けに「経営方針説明会」(4月)、「中計説明会」(5月)を実施し、経営トップが基本方針、成長戦略について直接説明 ● 個人投資家向けに会社説明会を東京(12月)、大阪(15年2月)で開催。合計約700名の個人投資家に対して経営トップが事業概要、成長戦略について直接説明 ● アナリスト・機関投資家向け事業説明会を2回(9月、10月)開催。情報機器事業の成長戦略について説明 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中期経営計画に対する理解促進を目的とした情報発信を継続
<ul style="list-style-type: none"> ● 個人投資家に向けたIRサイトのブラッシュアップ ● ゴメスIRサイトランキングで2年連続「金賞」受賞 ● 大和IRインターネットで「最優秀賞[総合1位]」受賞 ● 日興IR評価で「最優秀サイト」に2年連続選定 ● 個人投資家イベントに参加(2月、大阪)。会社説明会やブース展示を通して、事業概要や成長戦略について直接説明 ● 証券会社支店での会社説明会を実施(3月) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人投資家向けIRサイトに対する高い外部評価の維持と、閲覧者の使い勝手を意識したユーザビリティの向上 ● 個人投資家向け説明会やイベントに継続して対応
<ul style="list-style-type: none"> ● アナリストとのスモールミーティングを開催(12月)。また、国内外の機関投資家とのミーティングも適時実施し、経営トップとの双方向のコミュニケーションを継続的に実施 ● 各説明会でアンケートを実施。今後のIR活動の参考として経営トップを含め社内でも共有 	
<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル幹部層に対し、適性評価を共通の基準で実施 ● コニカミノルタ(株)の管理職評価制度を改定し、6 Valuesを評価軸に導入 ● 各拠点で従業員との社長タウンミーティングを開催 	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル従業員意識調査を実施 ● アジア幹部人財の計画的育成のためのプログラムを実施 ● 社長タウンミーティングの継続実施
<p>1) 健康中期計画「健康KM2016」を策定、展開開始</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「重症化予防施策」の国内グループ関係会社への展開 ● ストレスチェックの組織分析結果に基づく職場改善施策の実施 ● 従業員の健康増進支援のための健康応援サイト「KENPOS」の導入、稼働開始 ● 従業員の運動・歩行習慣定着に向けたウォーキングイベントや運動講習会の実施 <p>2) 2015年3月「健康経営銘柄」に選出</p>	<p>1) 健康中期計画「健康KM2016」の継続実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国内グループ関係会社に対する支援内容の拡充、強化 ● 職場改善策強化による高ストレス職場数の削減 ● 「KENPOS」の継続利用率向上
<p>1) 重篤災害※4発生件数:0件 2) 休業災害度数率:0.28(国内)、0.19(海外)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 安全風土醸成強化:管理職安全教育、危険感受性向上教育、危険作業有資格者のレベルアップ教育の実施 ● グローバル安全衛生マネジメント:中国安全衛生責任者会議、危険体感研修の実施 ● 設備本質安全:新規工程での総合リスクアセスメントの実施 	<p>1) 重篤災害※4発生件数:0件 2) 休業災害度数率:0.1以下</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 安全風土醸成の強化:「トップの安全関与」「職場の安全管理」「個人の安全意識向上」 ● グローバル安全衛生マネジメントの向上 ● 設備本質安全化と各安全分野での総合リスクアセスメント

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

※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)

財務セクション



INDEX

73 10年間の主要財務データ

75 財務分析

- 75 事業環境
 - 75 営業概況
 - 76 セグメント別概況
 - 77 キャッシュ・フローの状況
 - 78 設備投資等の概要
 - 78 研究開発
 - 79 財政状態
 - 80 配当政策
 - 80 今期(2016年3月期)の見通し
-

81 財務諸表

- 81 連結財政状態計算書
 - 83 連結損益計算書
 - 84 連結包括利益計算書
 - 85 連結持分変動計算書
 - 86 連結キャッシュ・フロー計算書
-

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

	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期
連結財務ハイライト					
売上高[百万円]	1,068,390	1,027,630	1,071,568	947,843	804,465
営業利益[百万円]	83,415	104,006	119,606	56,260	43,988
売上高営業利益率[%]※1	7.8	10.1	11.2	5.9	5.5
経常利益[百万円]	76,838	98,099	104,227	45,403	40,818
売上高経常利益率[%]※2	7.2	9.5	9.7	4.8	5.1
税引前利益[百万円]	—	—	—	—	—
税引前利益率[%]	—	—	—	—	—
当期利益[百万円]	-54,305	72,542	68,829	15,179	16,931
売上高当期利益率[%]※3	-5.1	7.1	6.4	1.6	2.1
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[円]※4	-102.29	136.67	129.71	28.62	31.93
一株当たり配当額[円]	10	10	15	20	15
配当性向[%]※5	—	7.3	11.6	70.0	47.0
研究開発費[百万円]	67,039	71,961	81,272	81,778	68,475
売上高研究開発費率[%]※6	6.3	7.0	7.6	8.6	8.5
営業活動によるキャッシュ・フロー[百万円]	78,924	66,712	123,014	107,563	113,377
投資活動によるキャッシュ・フロー[百万円]	-43,146	-56,401	-76,815	-90,169	-40,457
フリー・キャッシュ・フロー[百万円]	35,778	10,311	46,198	17,394	72,920
収益性					
ROE(J-GAAP)[%]※7	-17.1	21.9	17.5	3.7	4.1
ROE(IFRS)[%]※8	—	—	—	—	—
ROA[%]※9	-5.7	7.7	7.2	1.6	1.9
ROIC[%]※10	10.3	13.3	14.1	6.5	5.3
効率性					
資産合計(総資産)[百万円]	944,054	951,052	970,538	918,058	865,797
総資産回転率[回]※11	1.12	1.08	1.12	1.00	0.90
有形固定資産[百万円]	216,127	230,094	245,989	227,860	205,057
有形固定資産回転率[回]※12	4.87	4.61	4.50	4.00	3.72
棚卸資産[百万円]	149,428	133,550	132,936	129,160	98,263
棚卸資産回転月数[月]※13	3.41	3.19	2.96	3.21	2.68
売上債権[百万円]	246,264	257,380	234,862	171,835	177,720
売上債権月数[月]※14	2.75	2.94	2.76	2.56	2.47
安全性					
自己資本、親会社の所有者に帰属する持分[百万円]	293,817	367,467	417,166	413,380	419,535
自己資本比率、親会社所有者帰属持分比率[%]	31.1	38.6	43.0	45.0	48.5
流動資産[百万円]	540,152	544,237	557,110	504,919	489,253
流動比率[%]※15	113.34	144.33	152.39	162.41	183.03
D/Eレシオ[倍]※16	0.81	0.62	0.54	0.56	0.47
Net D/Eレシオ[倍]※17	0.53	0.39	0.25	0.23	0.08
投資指標					
一株当たり当期純利益、基本的・一株当たり当期利益[円]※4	-102.29	136.67	129.71	28.62	31.93
株価収益率(PER)[倍]※18	-14.68	11.33	10.44	29.28	34.17
株価純資産倍率(PBR)[倍]※19	0.37	0.45	0.58	0.93	0.73

※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÷当期純利益×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. ROE(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. 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)

2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2013年3月期(IFRS)*20	2014年3月期	2014年3月期(IFRS)	2015年3月期	2015年3月期 (IFRS)
777,953	767,879	813,073	—	943,759	935,214	1,011,774	1,002,758
40,022	40,346	40,659	—	58,144	39,859	66,200	65,762
5.1	5.3	5.0	—	6.2	4.3	6.5	6.6
33,155	34,758	38,901	—	54,621	—	59,867	—
4.3	4.5	4.8	—	5.8	—	5.9	—
—	—	—	—	—	37,736	—	65,491
—	—	—	—	—	4.0	—	6.5
25,896	20,424	15,124	—	21,861	28,431	32,706	40,969
3.3	2.7	1.9	—	2.3	3.0	3.2	4.1
—	—	—	—	—	28,354	—	40,934
—	—	—	—	—	3.0	—	4.1
48.84	38.52	28.52	—	41.38	53.67	64.73	81.01
15	15	15	—	17.5	17.5	20.0	20.0
30.7	38.9	52.6	—	42.3	32.6	30.9	24.7
72,617	72,530	71,533	—	71,184	69,599	75,281	74,295
9.3	9.4	8.8	—	7.5	7.4	7.4	7.4
67,957	72,367	66,467	—	89,945	90,058	101,733	101,989
-44,738	-42,757	-63,442	—	-55,776	-54,143	-54,308	-54,014
23,219	29,610	3,025	—	34,169	35,914	47,425	47,975
6.1	4.7	3.4	—	4.6	—	6.7	—
—	—	—	—	—	6.1	—	8.7
3.0	2.3	1.6	—	2.3	2.9	3.4	4.1
5.1	5.2	5.2	—	7.3	5.0	8.6	8.3
845,453	902,052	940,553	958,439	966,060	985,239	970,485	994,256
0.91	0.88	0.88	—	0.99	0.96	1.04	1.01
190,701	178,999	179,903	180,311	173,362	177,056	175,100	181,641
3.93	4.15	4.53	—	5.34	5.23	5.81	5.59
100,243	105,080	112,479	113,472	115,275	115,175	121,067	120,803
2.67	2.81	2.6	—	2.52	2.82	2.53	2.54
163,363	174,193	194,038	208,859	220,120	240,459	226,899	248,827
2.42	2.52	2.47	—	2.53	3.09	2.45	2.72
427,647	433,669	464,904	465,830	478,404	492,081	499,596	528,432
50.6	48.1	49.4	48.6	49.5	49.9	51.5	53.1
501,876	565,923	579,593	559,806	589,331	569,552	594,271	570,640
206.98	247.17	205.04	198.14	206.62	200.83	209.69	202.43
0.45	0.53	0.48	0.49	0.41	0.41	0.32	0.31
0.04	-0.01	0.02	0.03	0.02	0.03	-0.04	-0.02
48.84	38.52	28.52	—	41.38	53.67	64.73	81.01
14.27	18.77	24.12	—	23.27	17.94	18.86	15.07
1.16	1.13	1.27	—	0.96	0.99	0.82	0.86

※10. 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))

※11. 総資産回転率=売上高÷期首期末平均総資産(回)

※12. 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)

※13. 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)

※14. 売上債権回転率=売上高÷期首期末平均売上債権(回)

※15. 流動比率=流動資産÷流動負債(%)

※16. D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本(倍)

※17. Net D/Eレシオ=(有利子負債-手元資金)÷自己資本(倍)

※18. 株価収益率(PER)=期末株価÷EPS

※19. 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

※20. 2013年4月1日時点

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ると、米国は雇用環境の好転や株高を背景に個人消費が堅調に推移し、世界経済を牽引しました。欧州はギリシャ財政問題に対する懸念が払拭されず、ウクライナ問題も長期化するなど、不透明な状況が続きました。中国は経済成長率が減速、アジア、中南米などの新興国でも成長のスピードが鈍化しました。日本では円安ドル高の進行を背景にして、輸出関連を中心に企業業績が好転する一方、内需関連では昨年4月の消費税増税前の駆け込み需要の反動があり、景気は一進一退で推移しました。

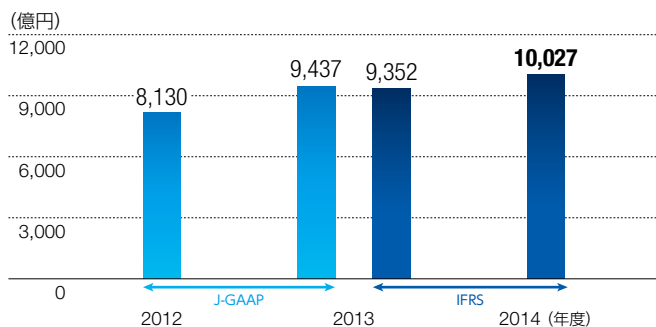
営業概況

■ 売上高

当期の米ドル及びユーロの平均レートは、それぞれ109.93円、138.77円となり、前期に比べ米ドルは9.69円(9.7%)の円安、ユーロは4.40円(3.3%)の円安となりました。

当期の売上高は、このような円安影響による為替効果に加えて対前期で10%を上回る増収となった情報機器事業が強く牽引した結果、1兆27億円(前期比7.2%増)となりました。情報機器事業は、強い直販力と顧客への提案力を活かした当社独自の販売戦略に加えて、M&A効果が貢献し売上高を伸ばしました。

売上高



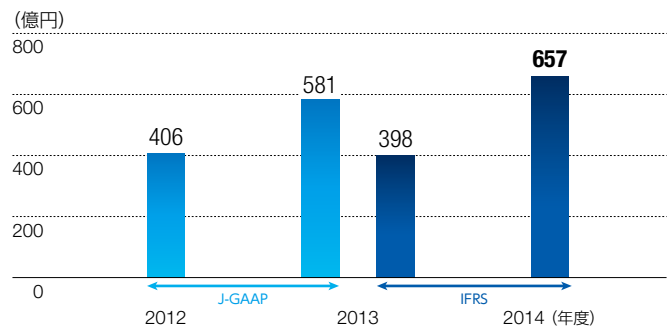
■ 売上総利益

円安影響による為替効果に加えて、情報機器事業における粗利増及び各事業におけるコストダウン施策が寄与し、当期の売上総利益は、4,896億円(前期比10.1%増)となりました。売上総利益率も、前期比1.3ポイント上昇の48.8%となりました。

■ 営業利益

その他の収益は、バランスシートのスリム化促進による固定資産の売却により、前期比19億円増の68億円となりました。販売費及び一般管理費は、円安影響、M&A施策の推進、業容転換に向けた先行投資の増加等により、前期比391億円増の4,111億円となりました。その他の費用は、前期に計上したHDD用ガラス基板事業の撤退に係る事業撤退損及び減損損失の合計161億円が大きく影響し、前期比182億円減の195億円となりました。以上により当期の営業利益は、657億円(前期比65.0%増)となり、営業利益率も前期比2.3ポイント上昇の6.6%となりました。

営業利益



■ 税引前利益

金融収益は、前期比4億円増の25億円、金融費用は、前期比2億円減の28億円となり、金融収支は6億円の改善となりました。また、前期には、関連会社の清算に係る費用計上等により、持分法による投資損失11億円を計上いたしました。以上により税引前利益は、654億円(前期比73.5%増)となりました。

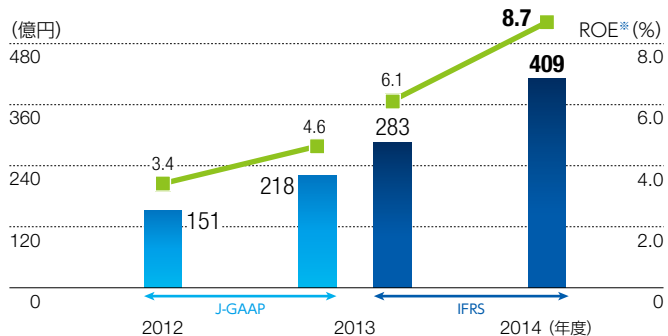
■ 親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は、409億円(同44.4%増)となりました。当期は税制改正に伴う繰延税金資産の取崩しによる税金費用の増加が79億円ありました。

また、基本的1株当たり当期利益は81円01銭となり、前期に比べて1.5倍強に増加しました。

当期のROE*は、親会社の所有者に帰属する当期利益の増加と自己株式取得等によるバランスシートの改善が奏功し、前期の6.1%から大きく改善し、8.7%となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益



※ ROE (J-GAAP) = 当期利益 (累計) ÷ 自己資本期首期末平均
 ROE (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)

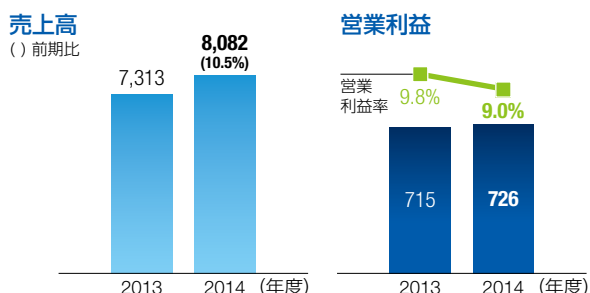
セグメント別概況

■ 情報機器事業

オフィスサービス分野では、主力のA3カラー複合機(MFP)が好調を維持し、全ての地域で前期から販売台数を伸ばしました。大手のお客様向けにグローバルでの販売・サポート体制を強化し、お客様の出力環境を最適化するサービスOPSも着実に成約件数及び売上を増やしており、このような案件を通じてA4カラーMFPも販売台数が増加しました。中堅・中小企業のお客様向けには、欧米市場を中心に展開するITサービスと機器とのハイブリッド型販売を一層進化させて、お客様の業務プロセスに入り込み、コンテンツ管理を最適化するMCSを開始し、既に北米を中心にMCSの実績を積み重ねています。今後の新規顧客の開拓とプリントボリュームの拡大を牽引していきます。

商業・産業印刷分野では、デジタル印刷システムの新製品「bizhub PRESS C1100」、「bizhub PRESS C1085」等が年間を通して好調に推移し、カラー機の販売台数は前期を上回りました。企業のマーケティング部門における印刷物コスト最適化及び業務プロセス改善を支援するMPMサービスでは、米国にはCharterhouse社(本社:イギリス)の子会社を、日本にはErgo社

2014年度 売上高/営業利益 増減(億円)



(本社:オーストラリア)の子会社をそれぞれ設立しました。これによって、欧州、アジア・パシフィック、米国、日本をカバーするグローバルなサービス提供体制の構築が完了しました。産業用インクジェット事業は、コンポーネント、テキスタイルともに販売を伸ばし、前期から売上を拡大しました。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は8,082億円(前期比10.5%増)となり、営業利益は欧州販売拠点における事業構造改善費用等の計上があったものの、サービス提供力を軸としたカラー機の販売増に伴う粗利増、デジタル印刷システムの販売増、為替の円安効果が増収増益に寄与し、726億円(同1.6%増)となりました。

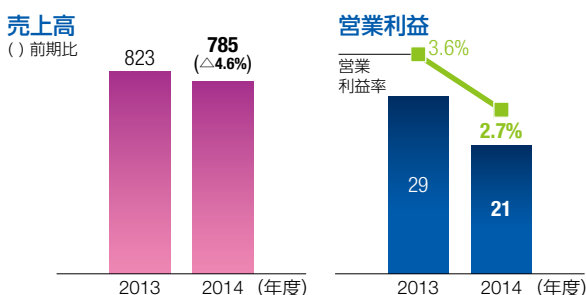
■ ヘルスケア事業

北米、中国、インドを中心に海外では堅調に推移しましたが、日本は市況の冷え込みに伴い仕入れ商品の販売が減少するなど厳しい状況が続きました。

一方、主力の自社製品は国内外で前年から販売を伸ばしました。主力の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)」は、販売数量を拡大しました。新規分野として育成を進めている超音波画像診断装置では、自社開発の新製品「SONIMAGE(ソニマージュ)HS1」の販売を開始しました。「HS1」はその商品力が高く評価され、当期終盤に入ってから成約件数を増やしています。フィルム製品は新興国での販売が堅調に推移し、ほぼ前年並みの販売数量を確保しました。仕入れ商材は、国内市況冷え込みの影響を受け、販売が減少しました。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は785億円(前期比4.6%減)となりました。営業利益は、日本での仕入れ商材の販売減少に伴う粗利減に、超音波画像診断装置事業立ち上げに伴う先行費用が重なり、21億円(前期比28.7%減)となりました。

2014年度 売上高/営業利益 増減(億円)



■ 産業用材料・機器事業

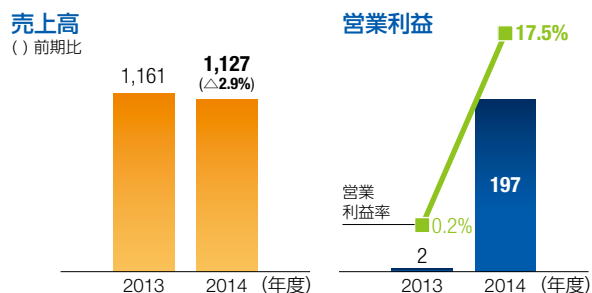
産業用光学システム分野では、計測機器のディスプレイ用測色計、光学分野の産業・プロ用レンズなど主力製品が堅調でした。機能材料分野では、大型液晶テレビでの底堅い需要と画面サイズの大型化、スマートフォンの好調な販売に支えられて、大型パネル、中小型パネルとも市況は堅調に推移し、当社が得意とする視野角拡大用VA-TACフィルムを中心に薄膜タイプのTACフィルムの販売数量は前期を上回りました。

売上高は機能材料分野が前期から売上を拡大しましたが、産業用光学システム分野でのコンパクトカメラ用レンズの需要縮小や携帯カメラ用レンズの事業縮小、並びにHDD用ガラス基板の事業撤退の影響を受け、減収となりました。一方、利益面では機能材料分野や計測機器の販売増、産業用光学システム分野で前期に実施した一連の構造改革効果が増益に寄与しました。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は1,127億円(前期比2.9%減)、営業利益は197億円(前期比195億円増)となりました。

将来の成長を担う新規事業として取り組んでいる有機EL照明では、樹脂基板フレキシブル有機EL照明パネルとしては世界初となる量産工場が昨年秋に稼働を開始しました。当社製照明パネルが日本の著名なテーマパークの屋外イルミネーションで採用されるなど、従来の照明光源にはない「薄く、軽く、曲げられる」という新たな価値を提供しました。

2014年度 売上高/営業利益 増減(億円)



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654億円、減価償却費及び償却費479億円、減損損失51億円、営業債権及びその他の債権の減少による増加106億円、棚卸資産の減少による増加6億円等によるキャッシュ・フローの増加と、法人所得税の支払い117億円、営業債務及びその他の債務の減少による減少55億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1,019億円のプラス(前期は900億円のプラス)となりました。

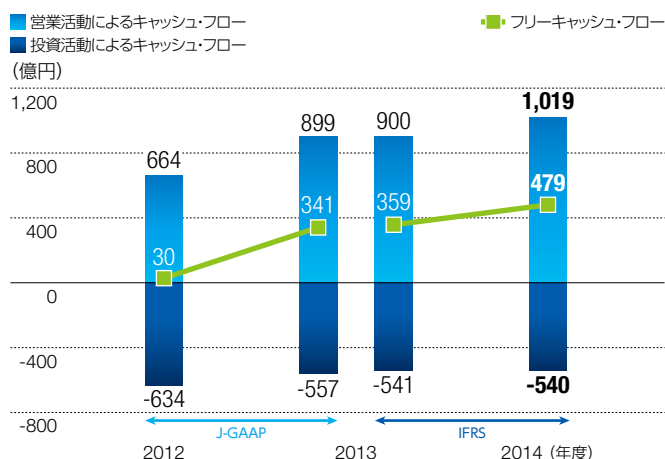
■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

研究開発新棟の建設、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等の結果、有形固定資産の取得による支出は390億円となりました。その他に、情報機器事業における事業譲受及び子会社株式の取得による支出110億円、無形資産の取得による支出86億円等があり、投資活動によるキャッシュ・フローは540億円のマイナス(前期は541億円のマイナス)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479億円のプラス(前期は359億円のプラス)となりました。

■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

社債及び借入金の純減少額419億円、自己株式の取得による支出135億円、配当金の支払による支出89億円等により、財務活動によるキャッシュ・フローは621億円のマイナス(前期は636億円のマイナス)となりました。

キャッシュ・フローの状況



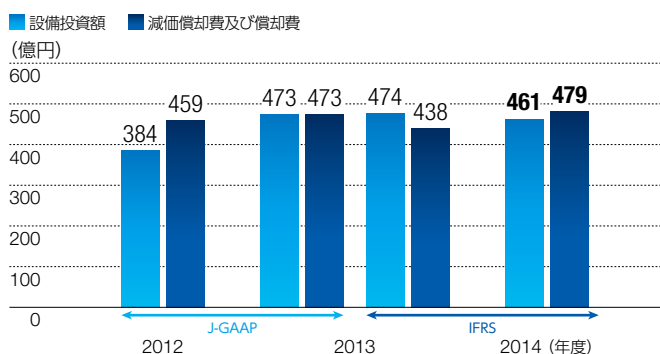
設備投資等の概要

当社グループの当期の設備投資は、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しました。この結果、当期の設備投資の総額は、461億円となりました。

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。

所要資金については、いずれの投資も主に自己資金にて充当しました。重要な設備の売却、撤去又は減失はありません。

設備投資額／減価償却費及び償却費



研究開発

当期の4月に東京サイト八王子内に技術開発の中核拠点として機能する新研究開発棟を開設しました。主力の情報機器事業の成長をけん引するデジタル印刷システムの開発機能を集約し、さらに事業部門の枠を超えた技術の融合・複合化の加速や、社内外のオープンイノベーションの促進を通じ、新しい「価値」の創造を目指します。

当社全体の研究活動は、中期経営計画「TRANSFORM 2016」に基づいた新たな中期経営戦略基本方針（持続的な利益成長の実現、顧客密着型企業への変革、強靱な企業体質の確立）に対応して、「持続的成長に向けたインキュベーションの加速」、「顧客価値につながる差別化技術の仕込み」、「一流を目指す技術人財、開発組織力の強化」の新たな3つの技術戦略の基本方針を定め推進してまいります。

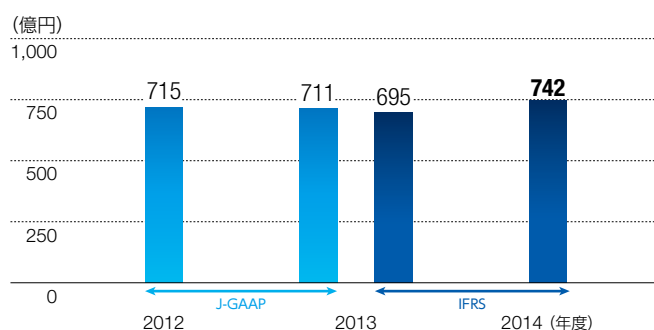
既存事業のプロダクションプリント領域では、出力枚数が多く、特に多彩な用紙への対応力と高い生産性が求められるヘビープロダクションプリント領域へ、コニカミノルタ独自のサー

ビス展開と合わせて業容を広げてまいります。また、ヘルスケア領域では、ハンドキャリー型で最高レベルの分解能を実現した超音波画像診断装置を開発し、発売しました。これを機に超音波事業の展開を加速してまいります。

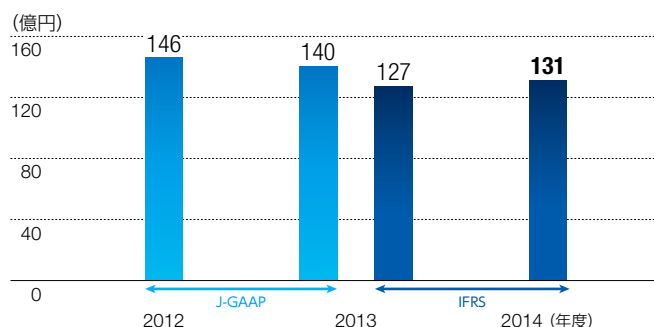
新たな成長領域として環境・エネルギー、健康・安全安心分野に狙いを定めた新規テーマの開発も行っております。その一例として、インクジェット捺染プリンターが挙げられます。従来のアナログ捺染プリンターと比較して水・エネルギーの使用量を大きく削減し、環境負荷低減と高品質・高画質を両立しました。中国における環境規制の強化に対応し、事業拠点を上海に設立し、中国展開を積極的に推進してまいります。また、サービス事業への転換を積極的に推進すべく立ち上げたBusiness Innovation Center (BIC)のシンガポール拠点で、シンガポール国立インフォコム研究所との研究協同協定を締結しました。新たな成長を目指したビジネス変革に向けて様々な領域で、地域に密着したビジネスインキュベーションを開始してまいります。

当期におけるグループ全体の研究開発費は、前期比46億円(6.7%)増加の742億円となりました。なお、研究開発費については、情報機器事業、ヘルスケア事業、産業用材料・機器事業の3部門に含まれない金額及び基礎研究費用131億円(前期比2.6%増)が含まれております。

研究開発費



共通基盤技術・先端技術 研究開発費



財政状態

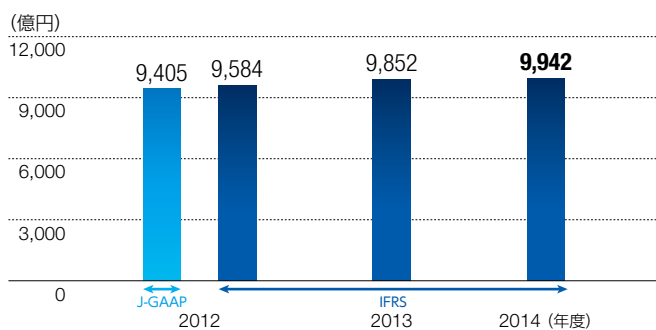
■ 資産の部

当期末の資産は、前期末比90億円(0.9%)増加し、9,942億円となりました。流動資産は10億円(0.2%)増加し5,706億円(資産合計比57.4%)となり、非流動資産は79億円(1.9%)増加し4,236億円(資産合計比42.6%)となりました。

流動資産については、現金及び現金同等物が109億円減少し1,774億円となりました。営業債権及びその他の債権は58億円増加し2,529億円となりました。また、棚卸資産は56億円増加し1,208億円となりました。

非流動資産については、有形固定資産は全体としての償却が進んだ一方で、研究開発新棟の建設、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等により、45億円増加し1,816億円となりました。のれん及び無形資産は、65億円増加し1,261億円となりました。その他の金融資産は株式市場の上昇により投資有価証券が29億円増加したこと等により414億円となりましたが、繰延税金資産は税制改正に伴う税率変更の影響等により前期末比100億円減少し、642億円となりました。その他の非流動資産は長期前払費用が14億円増加したこと等により96億円となりました。

資産合計



■ 負債の部

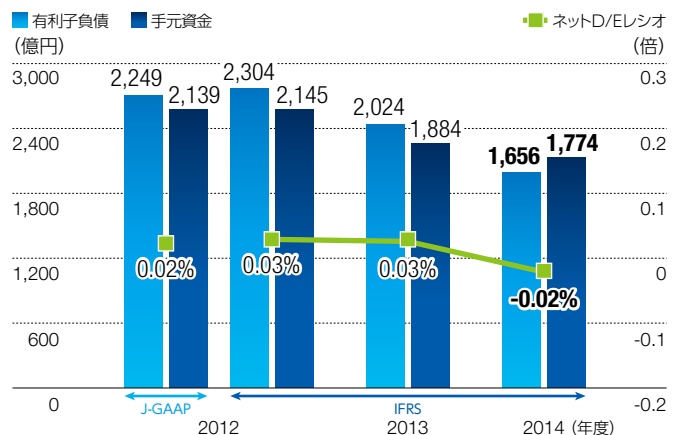
負債については、前期末比276億円(5.6%)減少の4,647億円(資産合計比46.7%)となりました。流動負債は17億円(0.6%)減少し2,818億円となり、非流動負債は259億円(12.4%)減少し1,828億円となりました。

流動負債については、営業債務及びその他の債務は62億円増加し1,775億円、未払法人所得税は12億円増加し75億円となりました。一方、社債及び借入金は127億円減少し533億円、引当金は12億円減少し55億円となりました。その他の流動負債

は、未払税金の増加22億円、有給休暇引当金の増加19億円などにより、368億円となりました。

非流動負債については、社債及び借入金は241億円減少し1,122億円、退職給付に係る負債が28億円減少し、620億円となりました。

有利子負債／手元資金／ネットD/Eレシオ



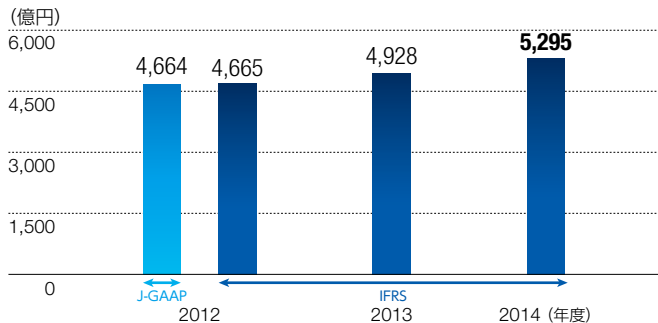
■ 資本の部

資本については前期末比366億円(7.4%)増加の5,295億円となりました。利益剰余金は118億円増加し2,513億円となりました。これは、当期利益の計上409億円、剰余金の配当による減少89億円、自己株式の消却による減少207億円等があったことによるものです。

また、自己株式は取得による増加142億円及び消却による減少207億円等により、65億円の減少となりました。その他の資本の構成要素は為替換算調整勘定の増加150億円、投資有価証券評価差額金の増加31億円等により、178億円増加の459億円となりました。

これらの結果、親会社の所有者に帰属する持分合計は前期比363億円(7.4%)増加し5,284億円となり、1株当たり親会社所有者帰属持分は1,052.94円、親会社所有者帰属持分比率は、3.2ポイント増加の53.1%となりました。

資本

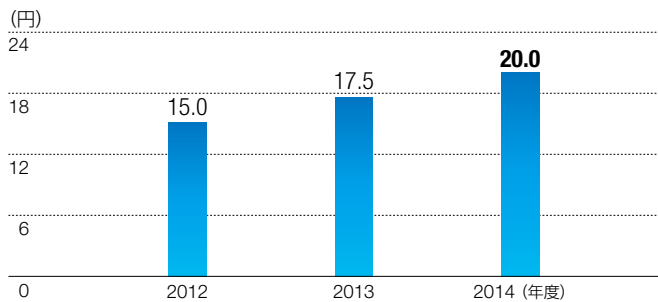


配当政策

■ 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等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(2016年3月期)の予定

当期末(2015年3月期末)の剰余金の配当につきましては、前期末より2円50銭増額し、1株当たり10円の配当を実施いたしました。なお、支払い済みの第2四半期末配当10円と合わせた年間配当金は、1株当たり20円となります。

今期(2016年3月期)の配当につきましては、右記に掲げた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株当たりの年間配当金を30円とさせていただく予定です。

今期(2016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、米国経済は年初には各種経済指標に減速感がありましたが、徐々に回復基調に戻るものと想定されます。欧州経済はギリシャ財政問題の再燃リスクを抱えながらも、量的緩和もあってドイツ、フランス、イギリスなど主要国経済は堅調に推移するものと予想されます。中国の経済成長の減速、アジア、中南米など新興国の成長鈍化の傾向も続くと思われまます。一方、我が国経済は堅調な企業業績を反映して個人消費が緩やかに回復すると見込まれます。

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、海外市場におけるオフィス用A3カラーMFPの拡大傾向が続くと想定されます。商業・産業印刷分野では、カラー機の販売拡大とそれに伴うプリントボリュームの増加が見込まれます。ヘルスケア事業においては、カセット型デジタルX線撮影装置、超音波画像診断装置が各地域とも高い成長を維持すると想定されます。

産業用材料・機器分野では、スマートフォンの成長が持続し、TV市場では高画質化の進行に伴う大画面化のトレンドが継続すると見込まれます。デジタルカメラについては、コンパクトタイプ、レンズ交換式ともに縮小傾向が続くと想定されます。

2016年3月期業績予想

2015年5月13日公表
(億円)

売上高	11,000
営業利益	770
営業利益率	7.0%
当期利益	500
設備投資	550
減価償却費	550
フリー・キャッシュ・フロー	150
投融資	350

※ 為替レート前提:ドル=120円、ユーロ=130円

連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	移行日 (2013年4月1日)	前連結会計年度 (2014年3月31日)	当連結会計年度 (2015年3月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	214,556	188,489	177,496
営業債権及びその他の債権	214,616	247,067	252,962
棚卸資産	113,472	115,175	120,803
未収法人所得税	2,470	2,727	559
その他の金融資産	1,386	1,537	1,715
その他の流動資産	13,304	13,961	16,431
小計	559,806	568,958	569,968
売却目的で保有する資産	—	594	672
流動資産合計	559,806	569,552	570,640
非流動資産			
有形固定資産	180,311	177,056	181,641
のれん及び無形資産	110,942	119,563	126,132
持分法で会計処理されている投資	1,490	486	524
その他の金融資産	29,517	38,151	41,420
繰延税金資産	71,605	74,348	64,291
その他の非流動資産	4,764	6,080	9,605
非流動資産合計	398,632	415,687	423,615
資産合計	958,439	985,239	994,256

(単位:百万円)

	移行日 (2013年4月1日)	前連結会計年度 (2014年3月31日)	当連結会計年度 (2015年3月31日)
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務	146,605	171,309	177,564
社債及び借入金	93,076	66,054	53,349
未払法人所得税	7,934	6,238	7,522
引当金	4,212	6,787	5,542
その他の金融負債	2,342	1,026	1,020
その他の流動負債	28,360	32,178	36,889
流動負債合計	282,530	283,595	281,889
非流動負債			
社債及び借入金	137,359	136,384	112,236
退職給付に係る負債	65,082	64,928	62,039
引当金	1,136	1,161	1,135
その他の金融負債	230	226	539
繰延税金負債	2,634	2,794	2,944
その他の非流動負債	2,888	3,327	3,967
非流動負債合計	209,331	208,821	182,863
負債合計	491,862	492,417	464,752
資本			
資本金	37,519	37,519	37,519
資本剰余金	204,140	203,421	203,395
利益剰余金	221,802	239,453	251,323
自己株式	△1,548	△17,322	△10,727
新株予約権	764	910	1,016
その他の資本の構成要素	3,150	28,100	45,905
親会社の所有者に帰属する持分合計	465,830	492,081	528,432
非支配持分	747	740	1,071
資本合計	466,577	492,822	529,504
負債及び資本合計	958,439	985,239	994,256

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2013年4月1日 至 2014年3月31日)	当連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)
売上高	935,214	1,002,758
売上原価	490,479	513,084
売上総利益	444,734	489,673
その他の収益	4,866	6,817
販売費及び一般管理費	371,935	411,132
その他の費用	37,806	19,595
営業利益	39,859	65,762
金融収益	2,125	2,541
金融費用	3,084	2,848
持分法による投資利益(△は損失)	△1,163	35
税引前利益	37,736	65,491
法人所得税費用	9,305	24,521
当期利益	28,431	40,969
当期利益の帰属		
親会社の所有者	28,354	40,934
非支配持分	77	35
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	53.67	81.01
希薄化後1株当たり当期利益(円)	53.54	80.79

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2013年4月1日 至 2014年3月31日)	当連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)
当期利益	28,431	40,969
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)	△1,428	△ 222
公正価値で測定する金融資産の純変動(税引後)	1,776	3,840
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)	2	5
損益に振り替えられることのない項目合計	350	3,623
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)	187	△ 348
在外営業活動体の換算差額(税引後)	23,051	15,029
損益に振り替えられる可能性のある項目合計	23,239	14,680
その他の包括利益合計	23,590	18,304
当期包括利益合計	52,021	59,274
当期包括利益合計額の帰属先		
親会社の所有者	51,892	59,232
非支配持分	129	42

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
移行日 2013年4月1日時点の残高	37,519	204,140	221,802	△1,548	764	3,150	465,830	747	466,577
当期利益	-	-	28,354	-	-	-	28,354	77	28,431
その他の包括利益	-	-	-	-	-	23,537	23,537	52	23,590
当期包括利益合計	-	-	28,354	-	-	23,537	51,892	129	52,021
剰余金の配当	-	-	△9,280	-	-	-	△9,280	-	△9,280
自己株式の取得及び処分	-	-	△11	△15,774	-	-	△15,786	-	△15,786
株式報酬取引(新株予約権)	-	-	-	-	145	-	145	-	145
子会社に対する 所有持分の変動額	-	△719	-	-	-	-	△719	△135	△855
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	-	-	△1,411	-	-	1,411	-	-	-
所有者との取引額合計	-	△719	△10,704	△15,774	145	1,411	△25,640	△135	△25,776
2014年3月31日時点の残高	37,519	203,421	239,453	△17,322	910	28,100	492,081	740	492,822
当期利益	-	-	40,934	-	-	-	40,934	35	40,969
その他の包括利益	-	-	-	-	-	18,297	18,297	6	18,304
当期包括利益合計	-	-	40,934	-	-	18,297	59,232	42	59,274
剰余金の配当	-	-	△8,902	-	-	-	△8,902	-	△8,902
自己株式の取得及び処分	-	-	△13	△14,169	-	-	△14,183	-	△14,183
自己株式の消却	-	-	△20,765	20,765	-	-	-	-	-
株式報酬取引(新株予約権)	-	-	-	-	106	-	106	-	106
連結範囲の変動	-	-	124	-	-	-	124	-	124
子会社に対する 所有持分の変動額	-	△26	-	-	-	-	△26	288	262
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	-	-	492	-	-	△492	-	-	-
所有者との取引額合計	-	△26	△29,064	6,595	106	△492	△22,881	288	△22,592
2015年3月31日時点の残高	37,519	203,395	251,323	△10,727	1,016	45,905	528,432	1,071	529,504

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 2013年4月1日 至 2014年3月31日)	当連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015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	37,736	65,491
減価償却費及び償却費	43,827	47,905
減損損失	17,487	5,185
持分法による投資利益(△は益)	1,163	△35
受取利息及び受取配当金	△2,122	△2,533
支払利息	2,852	2,398
有形固定資産及び無形資産除売却損益(△は益)	2,048	△1,152
子会社株式売却損	-	949
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加)	△1,710	10,622
棚卸資産の増減(△は増加)	9,198	685
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)	△617	△5,586
貸付資産の振替による減少	△5,837	△6,785
退職給付に係る負債の増減(△は減少)	△1,412	△2,960
その他	2,073	△595
小計	104,687	113,588
配当金の受取額	493	853
利息の受取額	1,598	1,682
利息の支払額	△2,927	△2,386
法人所得税の支払額又は還付額	△13,793	△11,748
営業活動によるキャッシュ・フロー	90,058	101,989
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	△36,487	△39,063
有形固定資産の売却による収入	2,355	8,630
無形資産の取得による支出	△8,654	△8,676
子会社株式の取得による支出	△2,393	△4,360
投資有価証券の取得による支出	△4,910	△729
投資有価証券の売却による収入	397	3,266
貸付による支出	△306	△97
貸付金の回収による収入	159	83
事業譲受による支出	△2,102	△6,709
その他	△2,199	△6,358
投資活動によるキャッシュ・フロー	△54,143	△54,014
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)	△35,013	△11,411
社債の発行及び長期借入れによる収入	25,598	-
社債の償還及び長期借入金の返済による支出	△26,805	△30,493
自己株式の取得による支出	△15,806	△13,509
配当金の支払による支出	△9,284	△8,908
非支配持分からの子会社の持分取得による支出	△1,633	△293
その他	△727	2,486
財務活動によるキャッシュ・フロー	△63,672	△62,128
現金及び現金同等物に係る為替変動の影響額	1,690	3,160
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△26,067	△10,993
現金及び現金同等物の期首残高	214,556	188,489
現金及び現金同等物の期末残高	188,489	177,496

会社概要 (2015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	41,598名(連結)	
本社	〒100-7015	東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー
関西支社	〒550-0005	大阪府大阪市西区西本町2-3-10 西本町インテス

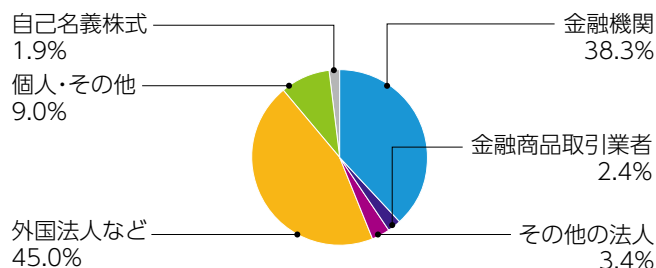
株式情報 (2015年3月31日現在)

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	511,664,337株
株主数	31,018名
単元株式数	100株

(2014年4月1日付にて定款変更が行われ、1単元の株式数を従来の500株から100株へ変更しております。)

所有者別株式分布状況

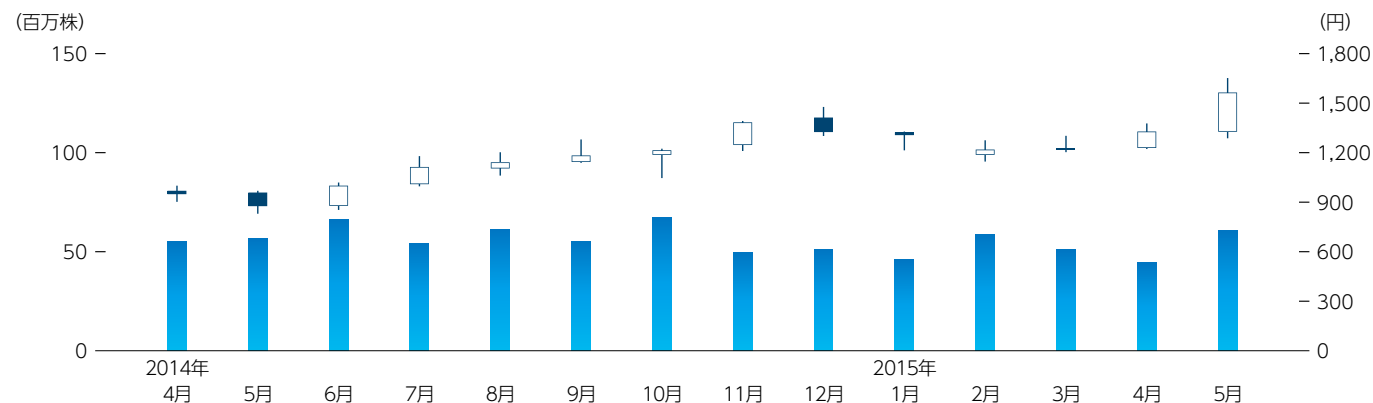


大株主 (上位5名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)*
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	27,846	5.5
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	24,702	4.9
株式会社三菱東京UFJ銀行	13,945	2.7
JP MORGAN CHASE BANK 385167	11,948	2.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(三井住友信託銀行再信託分・株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	11,875	2.3

* 持株比率は、自己株式(9,801,071株)を控除して計算しております。

株価と出来高推移 (東京証券取引所)



用語集

● イメージングCRO I

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。

コニカミノルタでは、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。

● カセット

一般X線撮影で用いるフィルムを装填する容器。「カセット」はフランス語で、英語における「カートリッジ」に相当する。

近年ではCR装置の普及により、フィルムの代わりにイメージング・プレートを装着するのが一般的になっている。

● AeroDR(エアロディーアール)

当社が販売するFPD(フラットパネルディテクター)の製品名称。2014年8月から販売を開始した「AeroDR PREMIUM」は、画像データの送信が無線でできるワイヤレスタイプのカセット型DRとしては世界トップクラスの軽量化(2.6kg)を実現。低線量でも高画質な性能については多くの医療現場で高い評価をいただいています。ほかに、高感度・高精細、各メーカーのX線装置との接続性の良さ、軽量かつ堅牢、などが特徴です。2011年3月に発売した同シリーズ1号機「AeroDR」は、同年度グッドデザイン賞受賞。

● bizhub(ビズハブ)

当社の、一般オフィス向けMFPの商品ブランド。Businessの中心・中核(Hub)という意味を持つ造語。

● DR

Digital Radiography(デジタルラジオグラフィ)の略称。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。

● 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。

● Infomity(インフォミティ)

医療機関の診療をさまざまなかたちで支援するICTサービスプラットフォーム。複数の医療機関で撮影画像やレポート内容などの診察情報を共有できる「連携BOXサービス」、読影依頼をすることができる「遠隔読影支援サービス」などを提供。

● 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。

● 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。

当社は、「bizhub(ビズハブ)」ブランドでカラー・モノクロMFPを製造・販売している。

● 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。

● MMS / Marketing Management Services

顧客の嗜好や購買分析を基に、印刷物とデジタルメディアの組み合わせを前提としたコミュニケーション戦略に則って、企画からメディア制作、運用までを一貫して行うサービス。投資対効果の最大化とともに、クライアント企業のブランド力強化と顧客ロイヤリティー向上に貢献。

● MPM / Marketing Print Management

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。

● MPS / Managed Print Services

オフィスのプリンティング環境の最適化とコスト削減を行う包括的なサービスのことをいう。当社では、OPSと称している。

● OLED

Organic Light Emitting Diodeの略称。有機ELのこと。有機物の分子構造の組み合わせは無限であり、それぞれ発色や耐久性が異なる。

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。

● OPS / Optimized Print Services

当社のマネージド・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。

● PP / Production Print

当社の情報機器事業のビジネスユニットの一つ。企業内集中印刷、ならびに、コピーやデータ出力サービスを行うビジネスコンビニといった既存の事業領域に加え、少量多品種化により今後大きな市場成長が見込まれる商業印刷領域で、デジタル印刷システムの製造・販売およびサービス事業を展開している。

● PV / Print Volume

プリント出力枚数。(Copy Volumeともいう)

● QWPフィルム

自然光に近づけることでディスプレイ本来の色を再現するフィルム。

コニカミノルタ独自の光学設計技術と、本製品に適したセルローズ系材料の光学特性を活かし、自然光に近づけることで偏光サングラス着用時でもディスプレイの本来の色を再現することができる。さらに、目にも優しい偏光サングラス対応フィルムと偏光板保護フィルムの機能を1枚で果たすることができるため、ディスプレイの薄型化や部品数削減にも貢献。

● TAC / Triacetyl Cellulose(トリアセチルセルローズ)

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はもともと、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。



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>