



KONICA MINOLTA

コニカミノルタ株式会社 アニュアルレポート2016



The Creation of
New Value

Giving Shape to Ideas



コニカミノルタフィロソフィー

経営理念

新しい価値の創造

経営ビジョン

グローバル社会から支持され、必要とされる企業

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

足腰のしっかりした、進化し続けるイノベーション企業

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

お客さまへの約束

Giving Shape to Ideas

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

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

6つのバリュー

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

Open and honest

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

Customer-centric

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

Innovative

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

Passionate

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

Inclusive and collaborative

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

Accountable

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

CONTENTS

企業概要・特長

コニカミノルタフィロソフィー	1
プロフィール	4
コニカミノルタのあゆみ	5
技術を活かした価値創造のあゆみ	7
事業活動ハイライト	9
財務・非財務ハイライト	15

成長戦略



CEOメッセージ	19
価値創造プロセス	27



特集

1 北米で進む業容転換 新執行役インタビュー	31
---------------------------------	----



2 新規事業開発の進捗 BICインタビュー	33
--------------------------------	----

各事業の戦略

事業概況	37
情報機器事業（オフィスサービス分野）	39
情報機器事業（商業・産業印刷分野）	41
ヘルスケア事業	43
産業用材料・機器事業	45
セグメント別の市場データ	47

サステナビリティを支える基盤



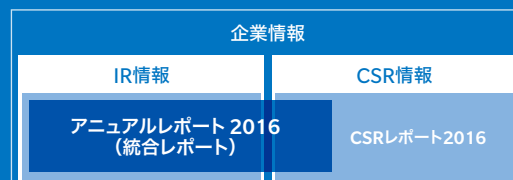
対談 取締役会議長×社外取締役	51
より実効性の高いガバナンスを追求し、 コニカミノルタの持続的成長を支えていく。	

コーポレートガバナンス	55
CSRマネジメント	63
バリューチェーンを通じた価値創造	71
持続的な成長を目指すコニカミノルタの経営に対する外部評価	81

財務セクション

10年間の主要財務データ	83
財務分析	85
連結財務諸表	93
会社概要・株式情報	99
用語集	100

アニュアルレポート 2016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。

事業ドメイン

情報機器事業

80.7% (8,321億円)

オフィスサービス分野

58.9% (6,076億円)



bizhub (ビズハブ)
C554eシリーズ

商業・産業印刷分野

21.8% (2,246億円)



bizhub PRESS C1100

ヘルスケア事業

8.7%
(898億円)



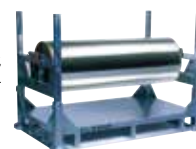
AeroDR PREMIUM

産業用材料・機器事業

10.3% (1,059億円)

機能材料分野

5.2%
(535億円)



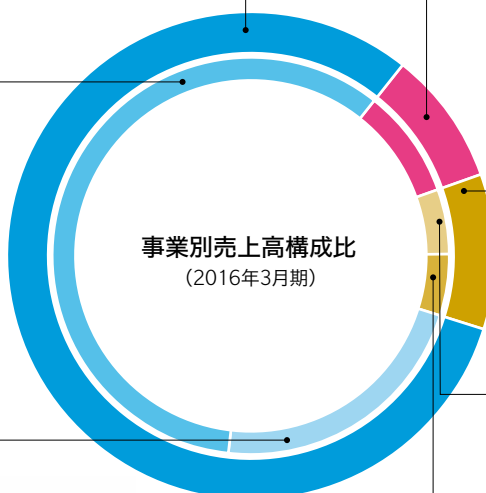
液晶偏光板用TACフィルム

産業用光学システム分野

5.1%
(525億円)



ディスプレイカラー
アナライザー CA-310



グローバル事業体制

欧州

31.0%
(3,197億円)

米国

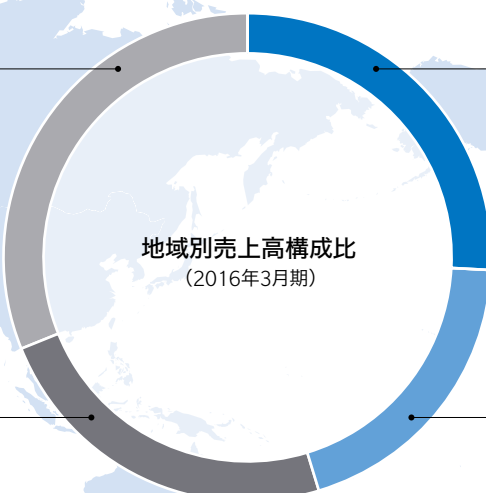
25.9%
(2,675億円)

アジア (日本を除く)・その他

23.7%
(2,443億円)

日本

19.4%
(2,002億円)



連結売上高※

10,317 億円

連結子会社数※

151 社

拠点※

50 力国

セールス/サービス体制

150 力国以上

従業員数※

43,332 人

※ データは連結対象範囲で集計 (2016年3月31日現在)

History

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。



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



- 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

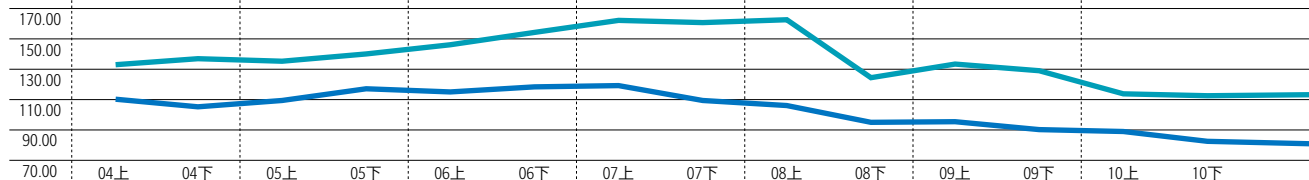
- カラーデジタル印刷機の最上位機「bizhub PRESS C8000」を発売

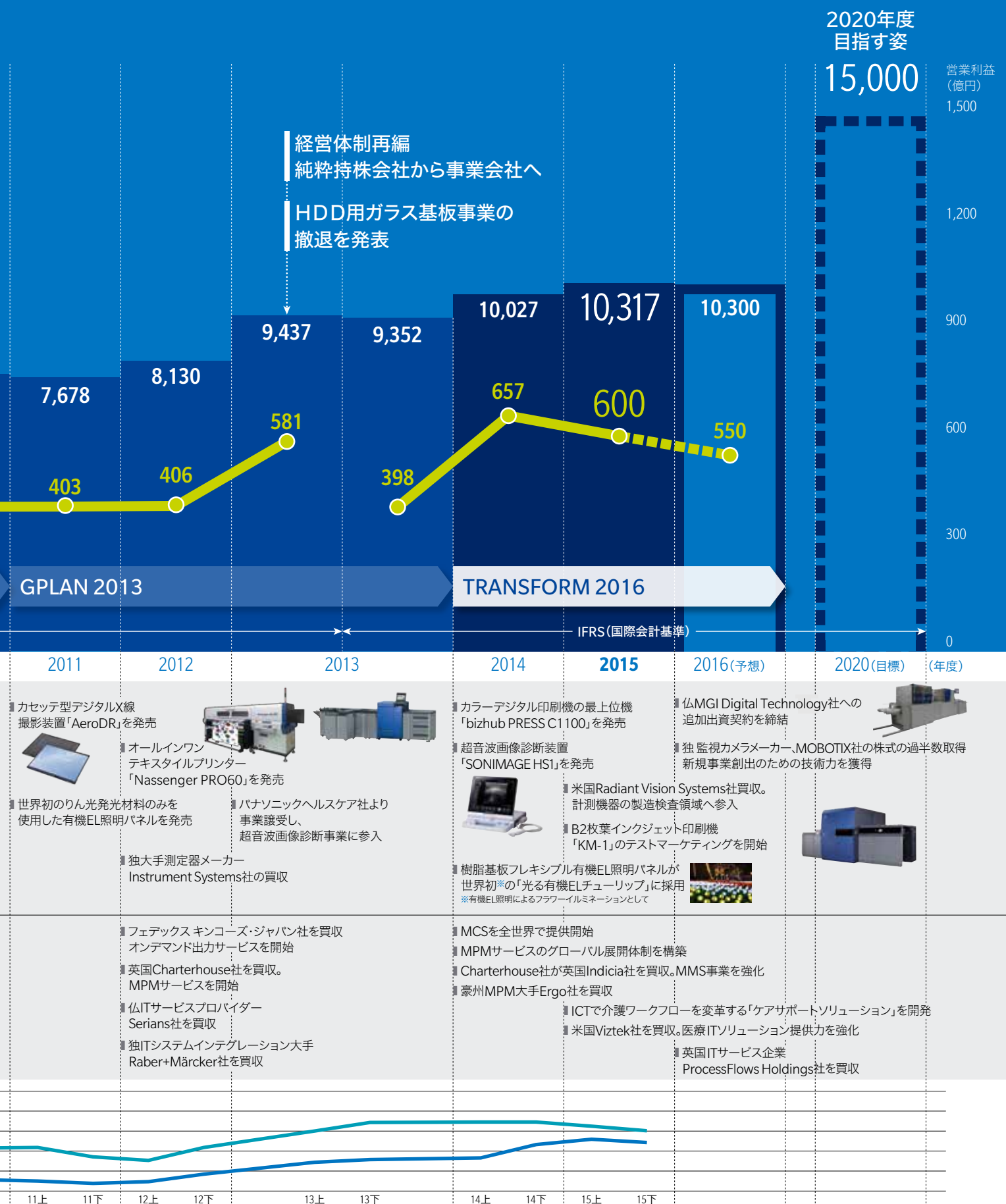
サービスの拡充

- 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

為替水準

\$ — €





Innovation

写真用フィルムとカメラの技術をベースに、
培ってきたコア技術と先進技術の融合により
新しい価値の創造していきます。

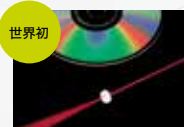


Konica
Since 1873

Minolta
Since 1928



■ レンズ&光学設計の技術を活かして



世界初

1984
CD用非球面プラスチックレンズを開発



世界初

1997
CD/DVD互換特殊非球面プラスチックレンズを開発



世界最小

2003
オートフォーカスレンズユニットを開発

■ センシングの技術を活かして



1982
色彩色差計「CR-100」を発売



1993
分光測色計「CM-500」シリーズを発売



業界初

2007
10万対1のコントラスト測定を可能にする分光放射輝度計「CS-2000」発売

■ 画像処理の技術を活かして



国産初

1971
高性能乾式電子複写機「U-Bix480」発売



世界初

1977
自動焦点カメラ「コンカC35AF(ジャスピニコカ)」発売



世界初

1983
ズーム複写機「EP450Z」発売



1985
本格的なオートフォーカス機能を備えた一眼レフカメラ「α-7000」発売



世界最高速

2003
高速出力デジタルフルカラー複合機「8050」発売



世界初

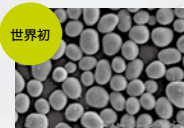
2005
位相コントラストマンモグラフィ「Mermaid」発売

■ フィルムの技術を活かして



世界最高感度

1987
コンカカラー「3200」発売

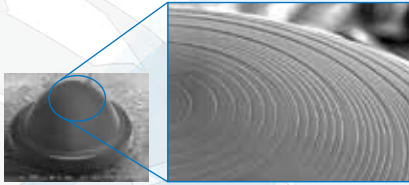


世界初

2000
乳化重合合法トナーを「bizhub PRO C500」に世界初搭載



2006
VA-TACフィルムを開発



ブラレンズ1枚で三波長互換が可能
「ピックアップレンズ」



優れた設計と
生産技術を活かした光学系
「プロジェクタレンズ」



LED・照明などを評価する
世界最高基準機
「光源色計測機器」



A3カラー複合機
「bizhubシリーズ」



外乱光強い高精細リアルタイム
情報取得システム
「3D LiDAR」



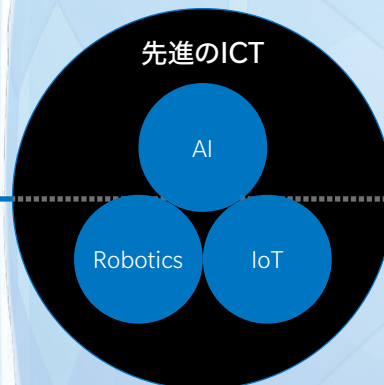
製造・物流現場の業務効率化を実現する
「ウェアラブルコミュニケーター」



要介護者の異常を的確に検知する
「見守りシステム」

現在の主力事業

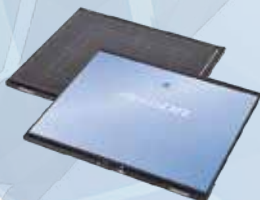
コア技術と ICTを融合した 新規事業



デジタル印刷システム
「bizhub PRESS C1100」



29.5インチ枚葉UVインクジェット印刷機
「AccurioJet KM-1」



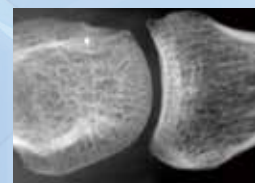
カセット型デジタルX線撮影装置
「AeroDR」



超音波画像診断装置
「SONIMAGE HS1」



蛍光ナノ粒子と画像解析で
高感度検知
「HSTT&SPFS」



軟骨の画像診断を可能にする
「タルボ・ロー干渉画像撮影装置」



薄くて軽く曲がる目に優しい照明
「有機EL照明」

2015年9月

商業印刷のデジタル化ニーズに応える UVインクジェット印刷機「AccurioJet KM-1」 を発表(2016年6月、受注開始)

29.5インチ枚葉UVインクジェット印刷機「AccurioJet KM-1」を、国内最大の国際総合印刷機材展「IGAS 2015」に出展。また、世界最大の印刷・クロスメディアソリューション展「drupa(ドルツパ) 2016」にも出展し、受注を開始しました。オフセット印刷にも匹敵する高画質を実現し、多品種・小ロット・短納期や可変印刷などの商業印刷ニーズに応える次世代デジタルプリントシステムとして注目を集めています。



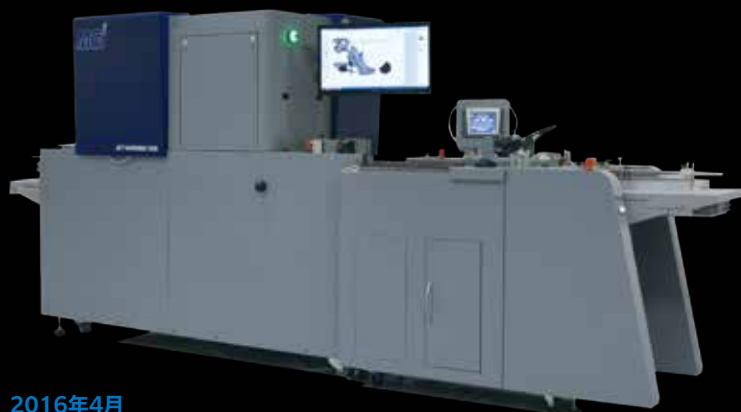
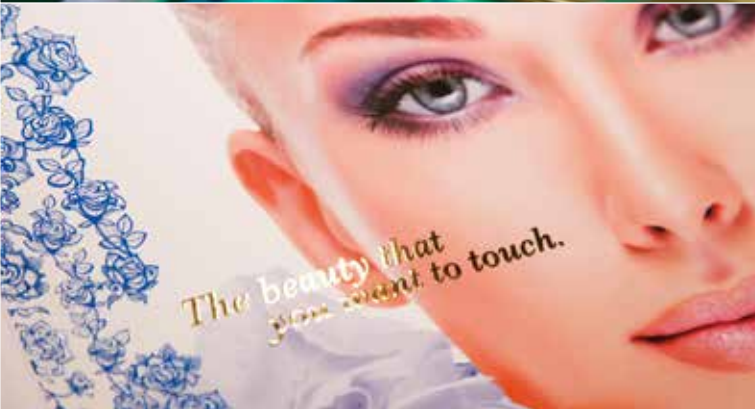
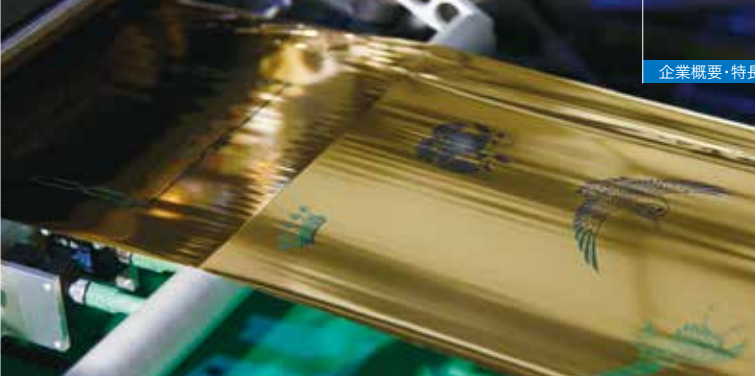
2015年6月

情報機器とITサービスを組み合わせた 「ハイブリッド販売」を推進

情報機器事業において、入出力機器とITサービスを組み合わせた「ハイブリッド販売」を推進。お客様のワークフロー改善提案やIT環境の保守・運用までを一括で請け負うなど、高付加価値なサービス提供によって成約事例を積み重ねています。2015年6月には、米国ディーラー SymQuest Group社を買収し、ハイブリッド販売体制を拡充しました。

事業活動ハイライト

製品・サービスの 高付加価値化のために



2016年4月

高付加価値印刷機器メーカーMGI社に追加出資し ラベル・パッケージ印刷のデジタル化を加速

ラベル・パッケージ業界では箔押しなどの高付加価値印刷のデジタル化ニーズが高まっています。この分野への本格参入に向けて、業界トップのフランスMGI Digital Technology社との資本・業務提携を強化するため、同社への追加出資を行い、製品ラインアップの拡充を図ります。

2015年11月

高生産性と高画質を実現する インクジェットテキスタイルプリンター 「ナッセンジャー SP-1」を発売

デジタル化が本格化する捺染市場に向けて、「シングルパス方式」により生産スピードと高画質を両立させたインクジェットテキスタイルプリンター「ナッセンジャー SP-1」を発売。中速機や高速機などと合わせてラインアップを拡充し、ニーズ対応力を高めています。



2015年10月

Viztek社を買収し、米国市場での ヘルスケアソリューションの提供力を強化

医療保険制度改革を背景に、医療の効率化ニーズが高まっている米国市場。この世界最大市場において医療ITソリューションの提案を強化するため、現地で強力な販売網を構築するヘルスケアイメージングソリューションプロバイダーViztek社を買収しました。



モノづくり革新のために

2015年5月

「デジタルマニュファクチュアリング」をコンセプトに、マレーシアの生産拠点が本格稼働を開始

ICTや自動化技術を駆使して、地域・企業を越えたワークフロー改革をもたらす「デジタルマニュファクチュアリング」をコンセプトに、マレーシアの生産拠点が本格稼働を開始。ここでの実践を踏まえて、モノづくりの生産性と品質向上を支援するサービスとして事業化を推進していきます。

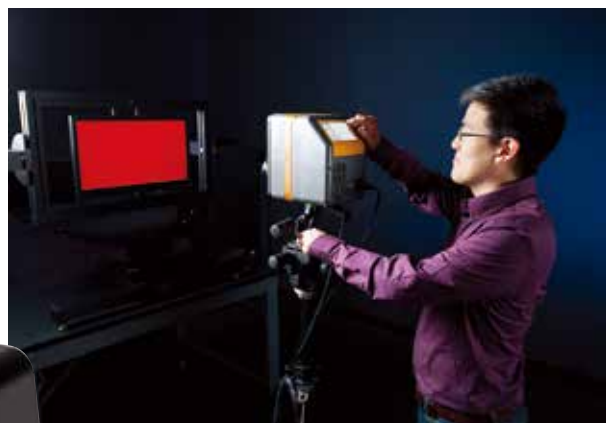


マニュファクチュアリングコックピッドの様子

2015年8月

米国の検査システムメーカーRADIANT社を買収し、製造検査領域に参入

モノづくりの高度化・複雑化とともに、製品の品質を支える検査システムの需要が高まっています。米国の大手ディスプレイ検査システムメーカーRadiant Vision Systems社を買収し、同社とのシナジーを発揮することで、製造検査領域における技術力の強化を図ります。



2016年3月

買収した独大手測定器メーカー Instrument Systems社とのシナジーが着実に進展

ディスプレイ測定分野でのラインアップ拡充に向けて、2012年に買収したドイツの大手照明関連測定器メーカー、Instrument Systems社。お互いのシナジーを活かした製品開発が進んだ結果、同社の2015年度の売上高は過去最高を記録しました。



2016年3月

新たな価値創造に向けた オープンイノベーションを加速

新事業創出の専門組織、ビジネスイノベーションセンター（BIC）。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、各地域の研究機関やスタートアップと連携しながら、新たなソリューションの創造に取り組んでいます。2016年3月には、世界のスタートアップが集まるイベント「パイオニアーズ・アジア」に協賛するとともに、BIC Japanが出展し、新たなサービスや活動を紹介しました。

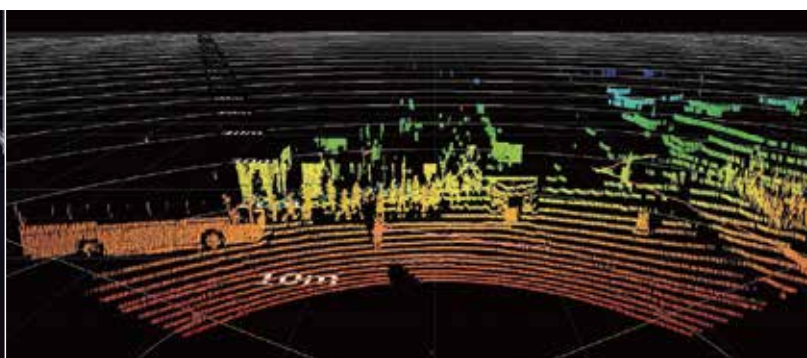


新たな事業の創出のために





2016年3月の「Pioneers Asia」に、BIC Japanが開発を進めているサービスを参考出展



2015年1月

監視システムの高精度化、効率化に貢献する 3Dレーザーレーダーを開発

独自の光学技術を駆使して開発した「3Dレーザーレーダー」は、広い領域を瞬時に細かく検知するとともに、画像処理技術や人工知能による解析技術と組み合わせることで、問題のある場合のみ警報を発するムダのない監視システムを実現します。



2016年3月

MOBOTIX社株式を取得し、 ネットワークカメラ分野の技術力を強化

安全・安心な社会づくりに向けて、より高度な監視が求められるセキュリティ分野。この分野での技術力強化に向けて、優れたネットワークカメラ技術を持つドイツのMOBOTIX社の過半数株式を取得し、技術シナジーによって次世代の監視システムを創出します。



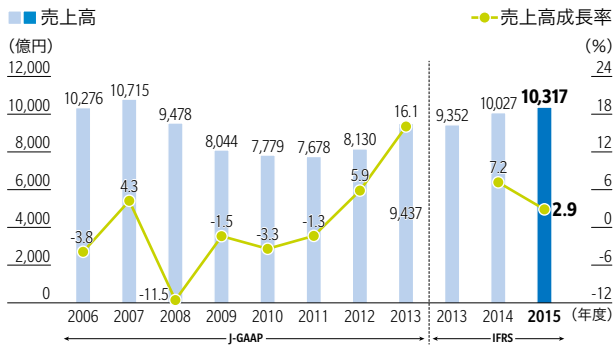
財務・非財務ハイライト

※ P83-84にも10年間の主要財務データを掲載しています。合わせてご覧ください。

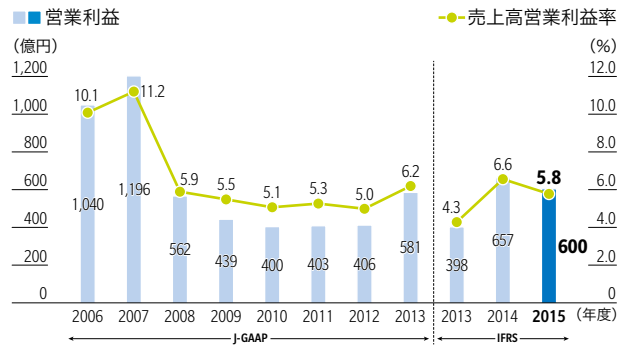
収益性

2015年度の売上高は1兆317億円となり、前年比2.9%増収となりました。主力製品の販売増、M&A効果、対ドル円安が寄与しました。営業利益は600億円、8.7%減益となりました。対ユーロ円高の進行に加えて、業容転換の費用増、次年度の成長に向けた構造改革費用の引当が影響しました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、国内税制改正に伴う法人税引き下げ等の影響により21.9%減の319億円となりました。

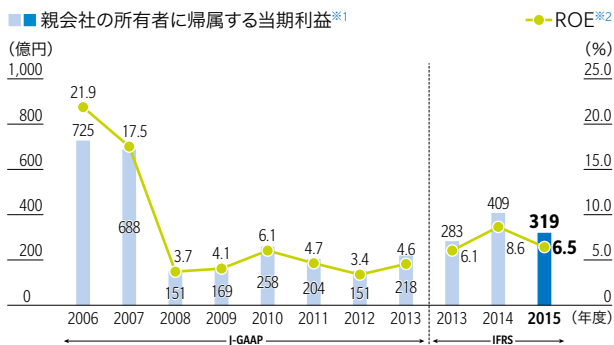
売上高／売上高成長率



営業利益／売上高営業利益率



親会社の所有者に帰属する当期利益※1／ROE※2



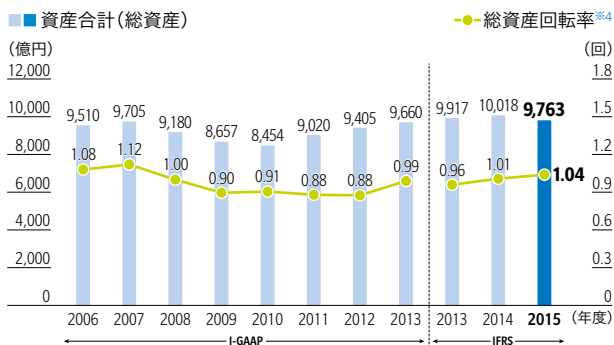
ROIC※3



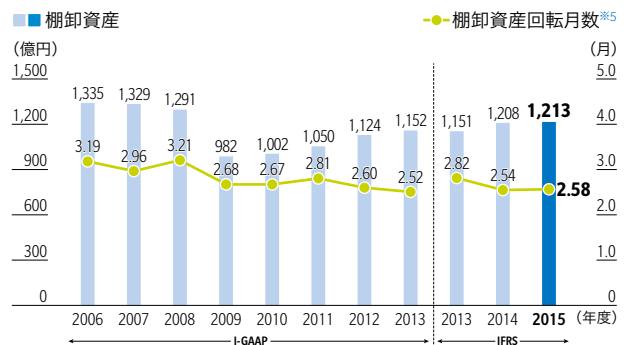
効率性

2015年度末の資産合計は、9,763億円と前期末と比較して254億円減少しました。バランスシートマネジメントの観点から、前年に引き続き固定資産売却、在庫圧縮などによる資産効率の改善に取り組んでいます。棚卸資産回転月数は2.58ヵ月と在庫水準の適正化にも努めました。

資産合計（総資産）／総資産回転率※4



棚卸資産／棚卸資産回転月数※5



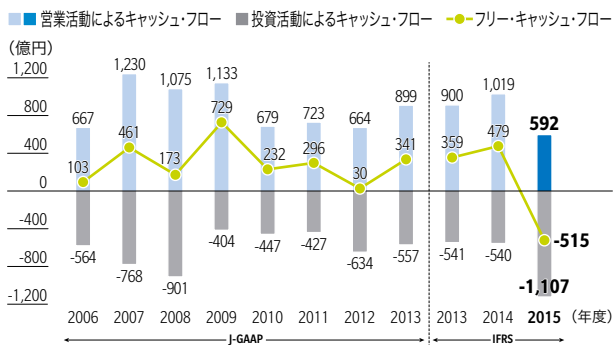
※1 2006～2013年度 (J-GAAP) = 当期利益
2013～2015年度 (IFRS) = 親会社の所有者に帰属する当期利益

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

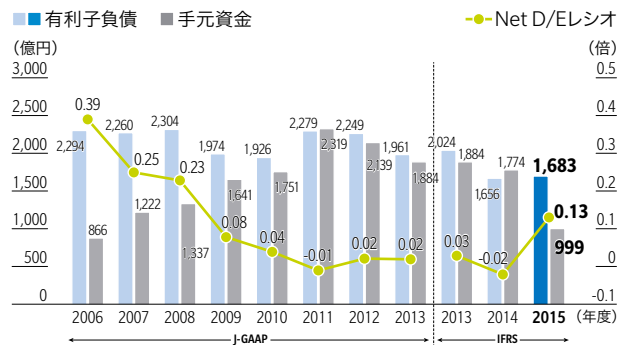
安全性

2015年度のキャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フローで592億円を創出しましたが、M&Aを中心とした投資活動によるキャッシュ・フローで1,107億円の支出があり、フリー・キャッシュ・フローは515億円のマイナスとなりました。有利子負債は1,683億円、手元資金は999億円で、ネットD/Eレシオは0.13となりました。なお、債権格付けはR&I→A、JCR→A+を維持しており、引き続き財務健全性を保っていきます。

キャッシュ・フロー



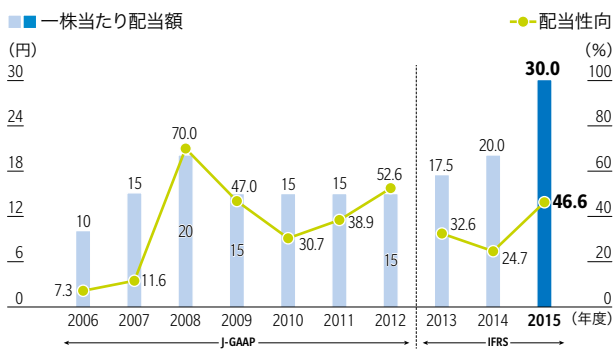
有利子負債／手元資金／Net D/Eレシオ



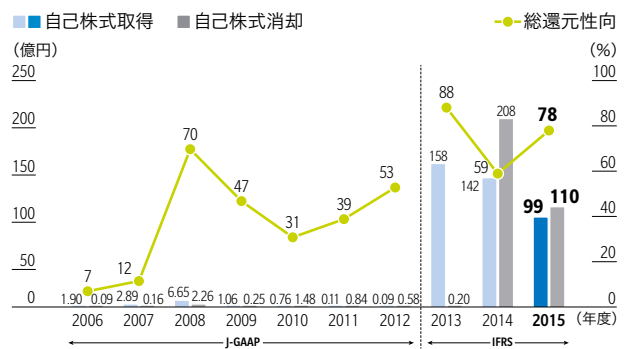
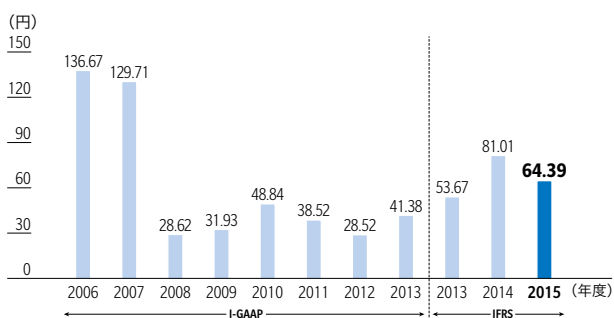
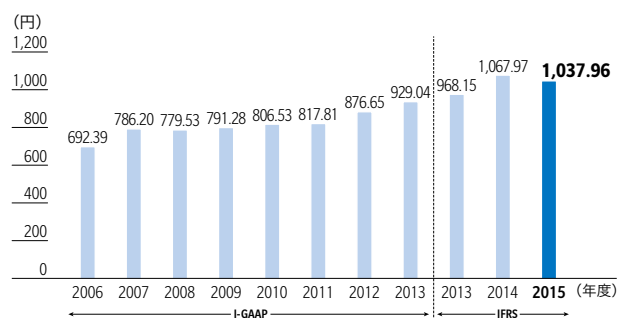
株主還元指標／投資指標

連結業績や成長分野への戦略投資の推進などを総合的に勘案しつつ、株主の皆様積極的に利益還元することを基本としております。2015年度は一株当たり30円の年間配当、99億円の自己株式取得、110億円の自己株式消却を実施しました。

配当金/配当性向



自己株式の取得・消却／総還元性向

一株当たり当期純利益、基本的一株当たり当期利益(EPS)^{※6}一株当たり純資産(BPS)^{※7}

※3 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))

※4 総資産回転率=売上高÷期首期末平均総資産

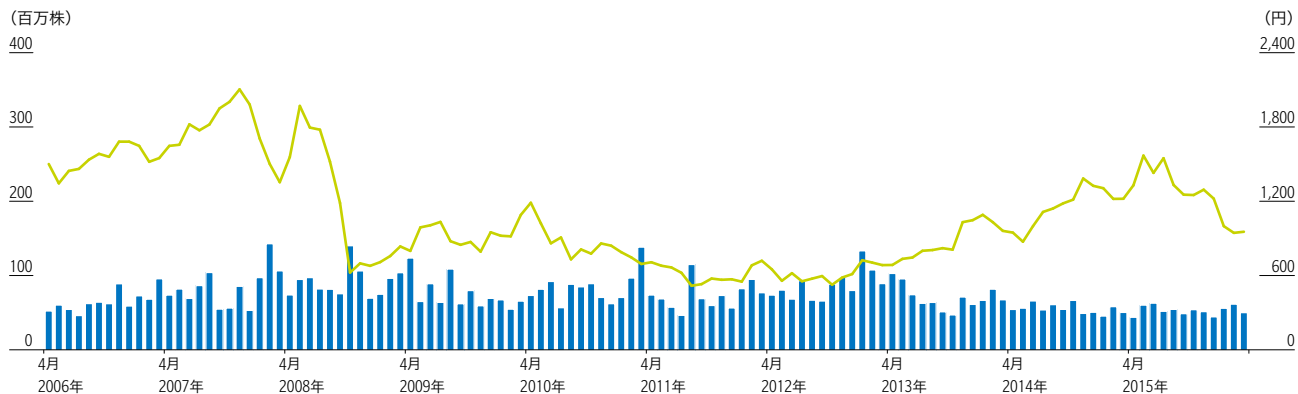
※5 棚卸資産回転月数=(当期末棚卸資産残高)÷(直近3カ月の平均売上原価)

※6 一株当たり当期純利益、基本的一株当たり当期利益(EPS)

=親会社の所有者に帰属する当期利益÷期中平均普通株式数

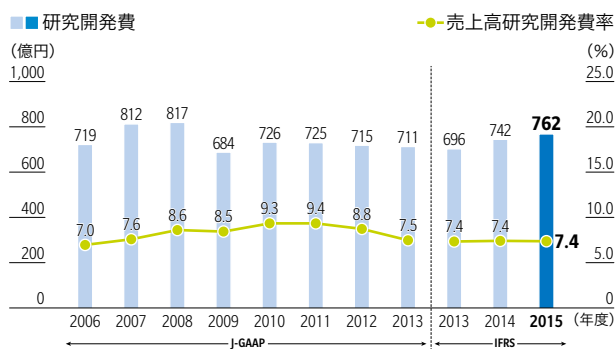
※7 一株当たり純資産(BPS)=親会社所有者帰属持分÷期末株式数

株価と出来高推移

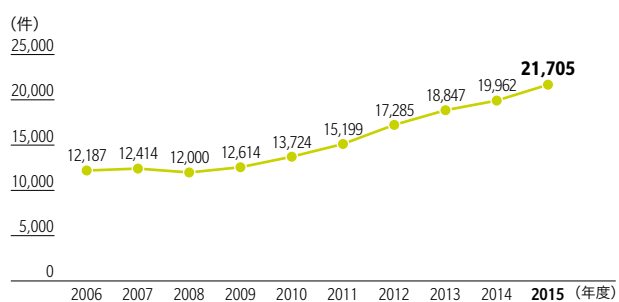


非財務データ

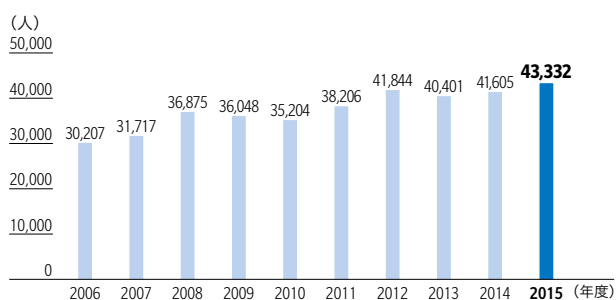
研究開発費／売上高研究開発費率



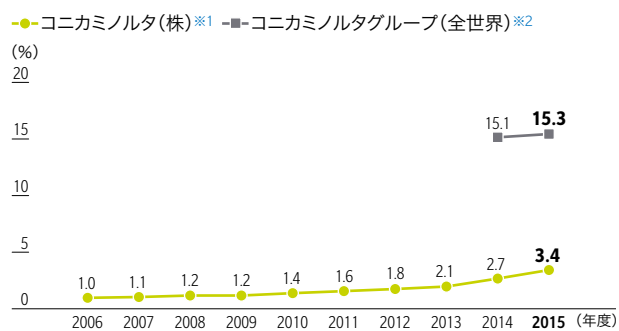
特許保有件数



グループ従業員数(連結)



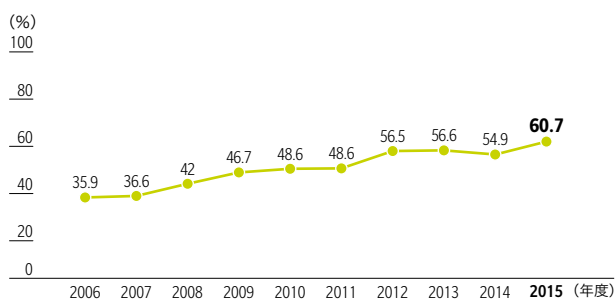
管理職に占める女性比率 (各年度4月時点)



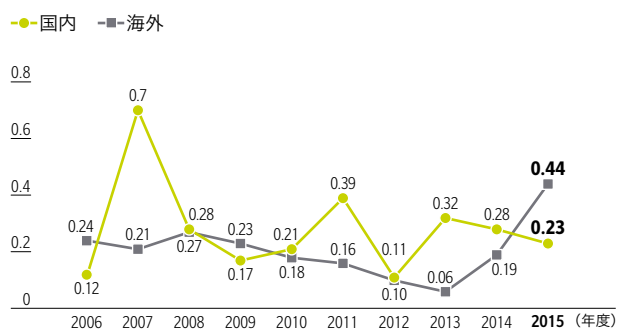
※1 集計範囲にグループ会社への出向者を含む。

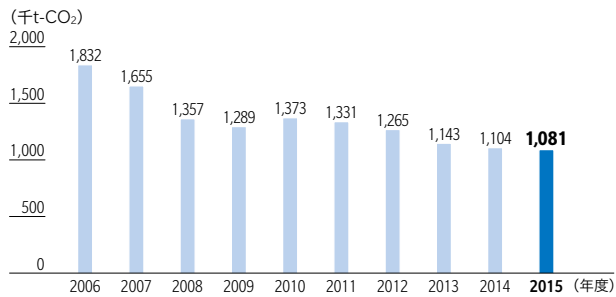
※2 集計範囲は連結グループのうち人数ベースで89%以上をカバーする。

海外子会社社長の現地人比率



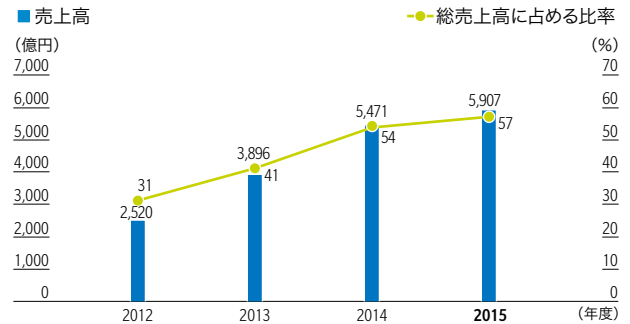
休業災害度数率



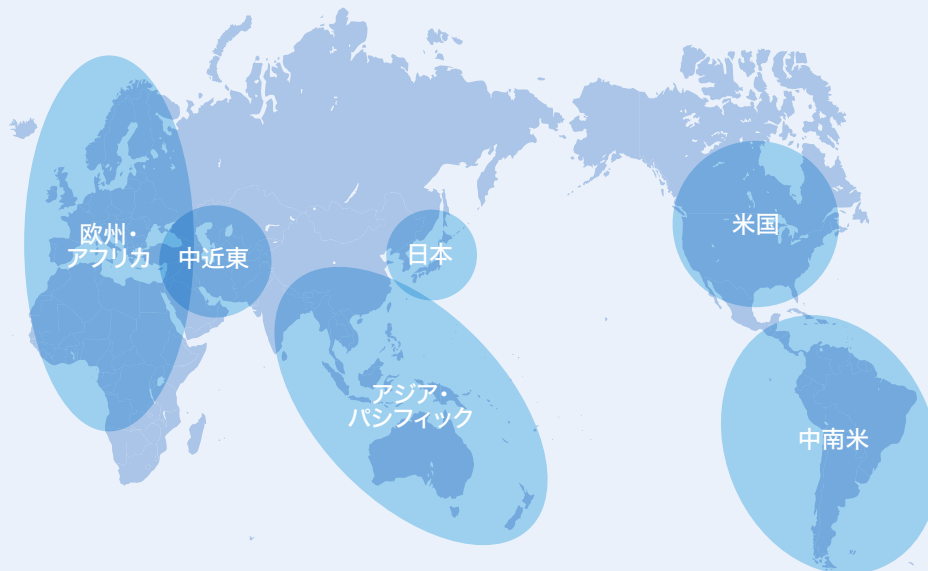
製品ライフサイクルCO₂※

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

グリーンプロダクツ売上高



地域別概要



連結子会社数※

151社

拠点※

50カ国

セールス/サービス体制

150カ国以上

従業員数※

43,332名

※ データは連結対象範囲で集計
(2016年3月31日現在)

		売上高※ (億円)	従業員数 (人)	連結子会社数 (社)	CO ₂ 排出量 (千t-CO ₂)	エネルギー投入量 (TJ)	水使用量 (千m ³)
欧州	2013	3,096	8,328	55	31	619	75
	2014	3,286	9,048	61	28	545	95
	2015	3,197	9,824	62	33	606	104
米国	2013	2,058	7,663	11	38	635	84
	2014	2,356	8,046	11	36	599	86
	2015	2,675	8,848	22	35	572	93
日本	2013	2,047	12,177	21	262	5,626	3,034
	2014	1,946	12,154	20	265	5,694	3,188
	2015	2,002	11,964	19	259	5,572	3,122
その他	2013	2,149	12,233	23	91	1,238	1,445
	2014	2,438	12,350	38	70	912	474
	2015	2,443	12,696	48	71	937	520

※ ロシアおよびトルコの売上高は、欧州に組み入れています。

代表執行役社長
山名 昌衛

CEOメッセージ

社会の課題解決に貢献する 高付加価値型ビジネスへの業容転換を 実現することで、 長期的に成長し続ける企業を目指します。

厳しい事業環境下において、収益の拡大と成長戦略の加速に注力していく

中期経営計画「TRANSFORM 2016」の2年目である2015年度は、商業印刷向け上位機種の販売拡大や企業買収による増収効果、対ドル円安効果などにより、売上高は前年度を上回りました。一方、利益に関しては、業容転換や構造改革にともなう販売管理費の増加に加え、対ユーロでの円高によるマイナスの為替影響があり、これらを増収効果によって補い切れなかったことから減益となりました。

当社最大の事業である情報機器事業は、欧州市場での売上が4割を占め、ユーロ/円の為替影響を非常に大きく受けます。2014年5月に公表した現中期経営計画での経営目標は、

計画策定時点の為替レートの前提を1ユーロ135円として算出した数値でしたが、2016年度当初には1ユーロ120円まで円高が進行し、このレート差が営業利益に与える影響額は約180億円になります。これが、現中期経営計画での2016年度の経営目標値と2016年5月に公表した2016年度の業績予想に大きな乖離が生じた最大の要因となりました。対ドルでは為替影響を全く受けない収益構造を構築できていますが、対ユーロについては、今後の経営課題と認識しています。

2016年度も厳しい経営環境が継続すると想定されます

中期経営計画「TRANSFORM 2016」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

中期経営計画「TRANSFORM 2016」の進捗

	2015年度実績	2016年度予想 (2016年5月公表)	2016年度経営目標 (2014年5月公表)	2016年度予想 (2016年7月修正)
KPI	売上高	1兆317億円	1兆600億円	1兆1,000億円
	営業利益	600億円	660億円	900億円
	営業利益率	5.8%	6.2%	8%
	ROE	6.5%	8.7%	10%以上
為替前提	米ドル=120.1円 ユーロ=132.6円	米ドル=105.0円 ユーロ=120.0円	米ドル=100円 ユーロ=135円	米ドル=105.0円 ユーロ=115.0円

が、そうしたなかで当社が最も注力することは「収益の拡大」であり、「稼ぐ力」を抜本的に強化しつつ、次世代に向けた成長戦略を一層加速させていきます。

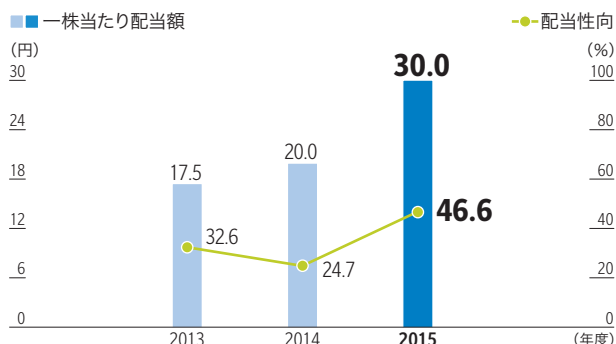
「収益の拡大」における最重要課題は、この数年、M&Aで傘下に加えてきた40社を超える企業群を、早期に利益貢献に結びつけることです。次に重要なのは、モノづくりの革新による製造原価低減、ロス費用の撲滅、リードタイムの大幅短縮です。昨年稼働を始めた情報機器事業のマレーシア工場を、最新鋭のICTを活用した省人化・自動化工場として利益貢献させるとともに、中国工場など他の拠点への水平展開を実行します。三番目が、業務の生産性向上による「一人当たり売上総利益の拡大」です。企業買収により業容転換を支える新しい人財を増強しつつ、組織としての新陳代謝、人財の最適配置を進め、全体としての固定費膨張を抑制し、一人当たりの生産性、即ち、売上総利益の創出力を高めていきます。

株主・投資家の皆様の期待に応えていくには、当社自身の

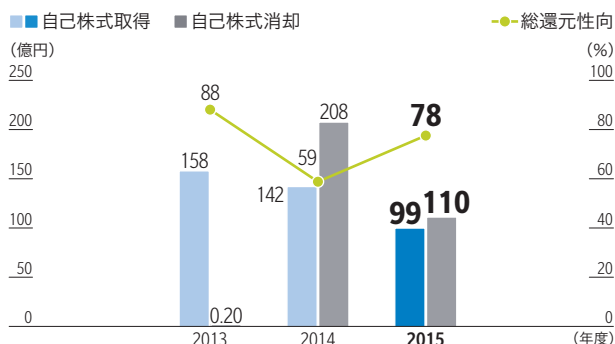
持続的な成長が何よりも重要だと私は考えています。英国のEU離脱をはじめ、世界経済は不透明感をさらに増していますが、これらの取り組みを着実に実行し、「稼ぐ力」を高めていくと同時に、今後も成長のための戦略投資は積極的に行っていく方針です。

その一方で、事業活動から創出された利益・キャッシュは、戦略投資にあてるとともに、できる限り株主・投資家の皆様に還元していきたいと考えています。2015年度は、年間株主配当を昨年から10円増配の一株当たり30円とさせていただきました。また株主の皆様への利益配分を鑑み、2015年5月から7月にかけて総額99億円に上る自己株式取得（取得株式総数657万株）を実施したほか、2016年6月には前回取得済の900万株を消却しました。なお、2016年度の年間配当については、厳しい事業環境もあり当期と同じ一株当たり30円を予定しています。

配当金/配当性向



自己株式の取得・消却/総還元性向



中期経営計画「TRANSFORM 2016」フェーズ1

お客様企業の業務革新ですべての事業の付加価値を高める

事業の競争力を高めるため、2003年の経営統合以来、当社は一貫して「ジャンルトップ戦略」を推進してきました。その基本戦略は変わりませんが、加えて今は、すべての事業をお客様の課題解決に貢献する高付加価値型ビジネスへと進化させる「業容転換」を進めています。

当社グループの大きな資産の一つが、強力な直販・サービス網と、全世界で200万社に上る顧客基盤です。この膨大な顧客基盤を活かして、お客様と直接対話をしながら、業種・業態ごとに異なるお客様の経営課題を解決する支援を進め

ています。

つまり、従来の「総務など特定部門と点で繋がる」営業形態から、お客様企業内のさまざまな部門を対象とした「多接点型アプローチ」へのシフトが、まさに今、加速しているのです。

事業分野別に、具体的な業容転換の事例をご説明します。

まず、情報機器事業のオフィスサービス分野では、お客様企業にある情報・コンテンツの流れを業務プロセスとして理解し、それを「自動化」し、「最適化」することで生産性の向上やセキュリティの強化などお客様企業における多くの業務課

次世代の成長、顧客価値創出のロードマップ

	フェーズ 1	フェーズ 2
オフィスサービス	●ハイブリッド販売浸透 ●業種・業態別ソリューション	●新世代オフィスサービス基盤の提供
商業・産業印刷	●KM-1で大手商業印刷に参入 ●MGI社追加出資	●印刷企業内出力機器の統合管理・最適化 ●デジタルマーケティングサービス
ヘルスケア	●超音波画像診断 ●医療ITサービス	●高付加価値医療画像診断へ拡大 ●地域包括医療支援サービス
計測機器	●製造検査領域に参入	●状態監視を活用した課題解決サービス ・高度なセキュリティ ・販売促進支援 ・自動運転支援
光学	●産業用光学の領域拡大	
機能材料	●ディスプレイ用新フィルム	●有機ELなど素材ビジネスに参入

題を解決します。その中で、デジタル複合機はネットワークのハブの役割を担い、お客様のオフィスはデジタルワークプレイスに変貌していきます。紙の出力によるオフィスプリンティングの市場規模は10兆円程度ですが、「デジタルワークフローサービス」市場はそれを上回る潜在需要があり、今後のオフィスサービス分野の成長ドライバーと位置づけていきます。

商業・産業印刷分野では、紙媒体を中心とした商業印刷や、パッケージ・ラベル・テキスタイルなどの産業用印刷を対象に、「オンデマンド・デジタル型」への変革提案に最注力していきます。世界で39兆円の市場規模を持つ商業印刷市場において、デジタル化率はわずか3.5%に過ぎず、世界52兆円規模の産業印刷市場でも2.7%にとどまっています。しかしながら、印刷するための「版」を必要としないデジタル印刷には、小ロットや短納期での印刷には優位性があり、現在でも商業印刷企業の主たる生産設備であるオフセット印刷機と併用するためにデジタル印刷機を導入する印刷企業が増えています。さらに、「必要な時に、必要なところで、必要なだけ」印刷することに適したデジタル印刷は、バリューチェーン全体の環境負荷低減にもつながります。こうした観点から「デジタル化」への潜在ニーズは非常に高く、今後、世界規模で確実に「プリンティングのデジタル化」が進むだろうというのが私の予測です。2016年4月にラベル・パッケージ分野のデジタル化に強みを持つ仏MGI社へ追加出資を行ったのも、同市場での競争力を高めることが狙いでした。

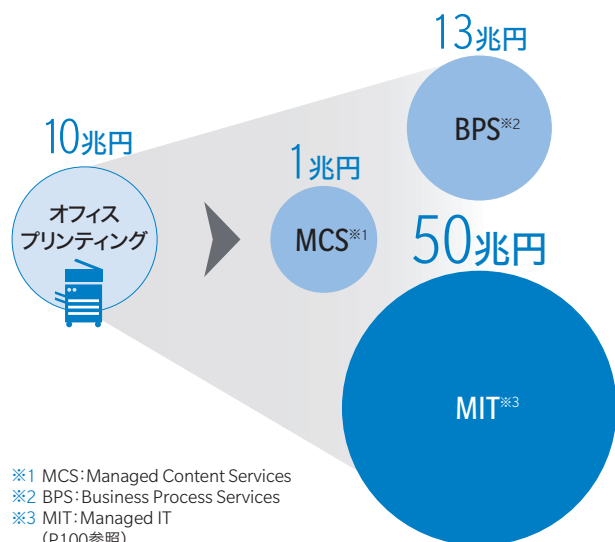
ヘルスケア分野では、レントゲンフィルムを「デジタルX線画像診断」に変える病院ワークフロー変革の提案を強化し

ていきます。当社が昨年発売した超音波画像診断装置「SONIMAGE(ソニマージュ) HS1」は、整形外科領域を中心に多くの医師から高評価をいただいており、これを戦略商品に事業拡大を図ります。

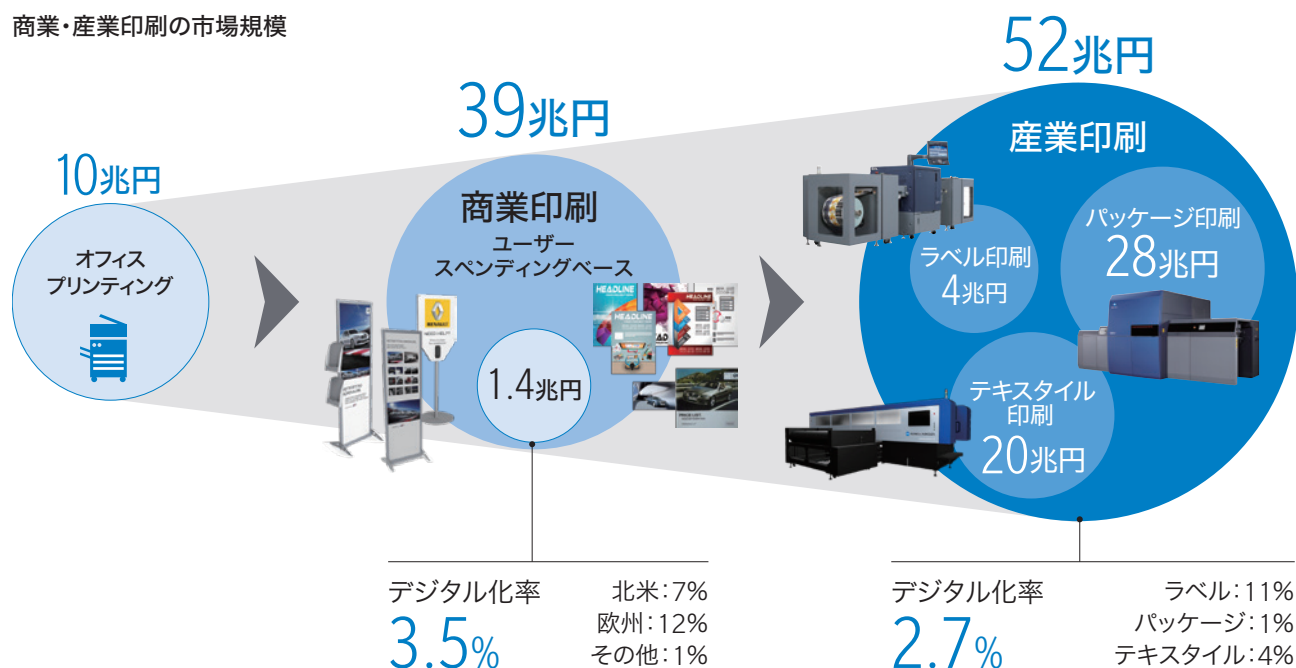
また産業用光学システム分野では、製品や宣伝・販促ツールの色・光をデジタルで計測・校正するシステムにより、地域や国境を越えた、統合的な品質管理とブランドマネジメントをお客様企業に提案していきます。

以上のように、各事業分野において業種・業態に即した「デジタルワークフロー」を活用したソリューション提案を拡大することにより、「稼ぐ力」を強化し、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

オフィスサービスの市場規模



商業・産業印刷の市場規模



中期経営計画「TRANSFORM 2016」フェーズ2

課題解決型デジタルカンパニーへと進化させる

当社が中長期にわたり持続的成長を成し遂げていくための施策も進めています。最も重要な一つが、目まぐるしいスピードで進化し続けるICT技術を経営に活用していくことです。なかでも私は、あらゆるモノがネットに繋がる「IoT」、Deep learningを中心とした「AI」、そして「Robotics」の3つに注目しています。

業容転換によって、プロダクトアウトの製造業から、マーケットインの高付加価値型ビジネスへの変革を進めている当社において、これらの技術はお客様ニーズに“刺さる”ソリューション・サービスを創造するための重要な鍵を握っています。IoTで繋がったデータや画像を解析し、そこに「意味」を持たせることで、多様なソリューションの創出が可能になるからです。当社の得意とする入力・出力機器と解析の技術を組み合わせ、当社独自の「サイバーフィジカルシステム」(P27参照)は、さまざまな分野の課題解決につながるものと確信しています。とくに、企業内でも支出の大きいマーケティング予算・IT予算を管轄する部門への課題解決の提案力と提供力の向上に活用することで、当社の持続的成長を牽引していきたいと考えます。

その一つが「デジタルマーケティング」分野です。今、多く

の企業では、従来のマス広告中心のマーケティングから、ビッグデータ活用によってカスタマイズした「個」を対象とする、新たなマーケティング戦略への転換が進んでいます。当社はこうした動きを敏感に捉え、これまでの積極的なM&Aを通して、多様化する媒体のそれぞれに効率的なマーケティングサービスを提供できる能力を獲得してきました。さまざまなユーザーデータを解析し、個々のユーザーごとにカスタマイズした企画へフィードバックする「One-to-Oneマーケティング」は、高い付加価値を生み出せるビジネスです。こうした「デジタル」の世界と、店頭のディスプレイや商品のパッケージという「アナログ」な販売促進をシームレスに融合してワンストップで提供できるのが当社ならではの強みです。このようなトータルなソリューションの提供によって、当社はお客様企業のマーケティング投資のROI向上、ひいては企業価値の向上に貢献するパートナーを目指します。

また、「デジタルマニュファクチュアリング」では、製造現場や物流・倉庫、管理・間接業務を徹底的に自動化、省人化し、開発設計から製造、サプライチェーンをデジタルで繋いであらゆる分野でのロス発生を防いでいこうとしています。さらには、人間の目視に頼った外観検査領域を自動化し、そのデー

タや画像を解析することで原因を究明し、良品率の向上に活かそうというサービスも始める計画です。

ICTの活用事例としては、最近国内で立ち上げた「ケアサポートソリューション」もあります。これはスマートフォンをプラットフォームとし、そこにデジタル画像処理やセンシング、音声入力などの技術を組み合わせることで、介護施設における利用者の見守りなどを実現するシステムで、介護事業者にとって最も深刻な問題である介護士の業務負担を大幅に軽減するなどの効果を提供します。

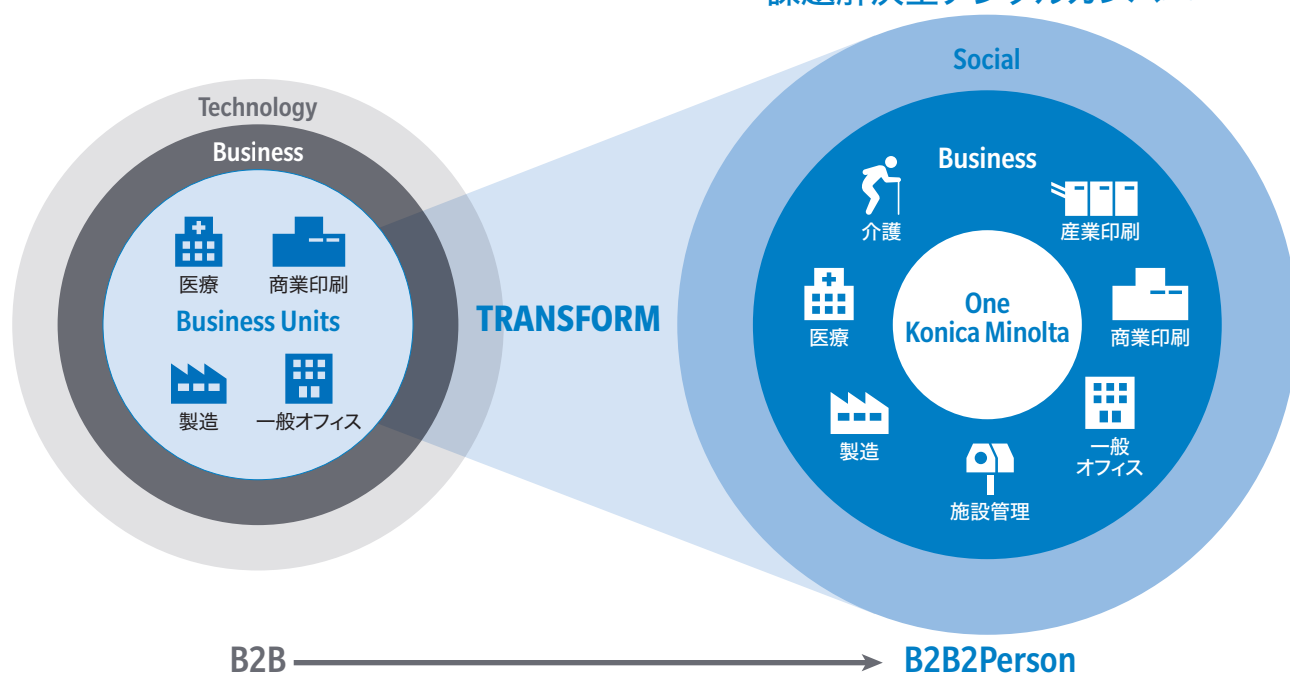
また、新規の取り組みとしては、3Dレーザーレーダーがあります。ハイセキュリティ分野、ガス工場などでの検知、重機などの自動運転分野、またスポーツなどの行動解析が対象

になると考えています。最先端の光学・センサーコンポーネントとして発売するにとどまらず、VMS(ビデオ・マネジメント・システム)とパッケージし、そこから得られるデータ・画像を解析することで課題解決を実現していきたいと考えています。2016年5月に独・監視カメラメーカーMOBOTIX社の株式の過半数を取得したのは、同分野での高い技術力を獲得することが狙いでした。

以上述べてきたように、当社の社会的存在価値の向上と、高付加価値事業へのシフトを同時に進めることで、「B2B」の企業から、企業の中のPersonに突き刺さる「B2B2Person」ともいえるべき、「課題解決型デジタルカンパニー」への転換を加速していきます。

ビジネストランスフォーム

課題解決型デジタルカンパニー



エコシステムを構築し、スピーディなイノベーションを

いま人類には、かつてないイノベーションが求められている、と私は考えています。それは人類の本源的な創造力を発揮させ、人間社会のクオリティを向上させていくためのイノベーションです。

当社には、コニカとミノルタが、創業時から培ってきた幅広い技術があります。2003年の両社の統合によって光学、センシング、画像処理、材料技術、微細加工技術など、幅広い技

術分野が揃いました。2005年には両社の創業時からの主力事業であったカメラ・フィルム事業からは撤退しましたが、その幅広い技術は当社の貴重な資産として、脈々と受け継がれています。これらの技術資産を融合・進化させ、画期的なハードを開発・提供していくとともに、多様なプラットフォーム基盤に画像情報やデータを取り込み、分析・解析を加えることで、さまざまな社会的課題を解決するソリューションを創出して

いくことが、これからの当社の成長戦略です。それにより創造的な人間社会の実現にも必ず貢献できると考えています。

一方で、グローバル市場での競争は激化し、お客様のニーズもますます多様化するとともにその変化のスピードも年々速さを増しています。これに対応するには、プロダクトアウト的な新事業創出の考え方から脱皮し、真に「顧客価値」を創造できるビジネスを、世界のマーケットの現場でスピーディに具現化していかなければなりません。

こうした考えから当社は、約3年前に世界5極で「ビジネス

イノベーションセンター(BIC)」(P33参照)を立ち上げ、オープンビジネスインキュベーションを推進してきました。そこではICT分野の一流のプロをスカウトし、戦略ドメインのみを示す大幅な権限委譲を行うことで新しいサービスやソリューションの開発を加速させてきました。その結果、現在ではそれぞれの主要マーケットにおいて、スタートアップ企業や大学、パートナー企業とのアライアンスが数多く芽生え、ビジネスエコシステムが構築されつつあります。

経営の効率化を進め、キャッシュ・フローの極大化を目指す

「稼ぐ力」の抜本強化には、利益をとまなう売上拡大、非連続な生産性向上に加えて、キャッシュ・フローの極大化も重要な経営課題であると私は考えています。経営の効率化・スリム化を実現するために、当社グループでは世界各社で共通のバランスシート管理を実行しています。

例えば流動資産・流動負債の管理では、当社の各事業それぞれにおいて売掛金や在庫の規模、回収期間などが大きく異なるため、事業ごとのキャッシュ・コンバージョン・サイクル



(CCC)をチェックするなど、それぞれの事業にとっての最適なバランスシート管理に努めています。また、CCCを数字として見るだけでなく、現場レベルの具体的な改善のアクションへと落とし込むことを社員の重要なミッションとし、各部門で取り組んでもらっています。

投融资活動については、成長に必要な先行投資は積極的に実施する一方、設備などに関しては極力オフバランス化しスリム化を図るとともに、これまで同様、遊休資産の売却も進めていきます。政策保有株式についても、保有の意義や合理性が乏しいものは、積極的に売却していきます。

今後の投資プロジェクトに関しては、前期から会計基準をIFRS(国際会計基準)に移行させたこともあり、NPV(Net Present Value)指標による評価を徹底し、グループシナジーの追求によって買収後のNPVを高めることで、減損が生じないよう努めていきます。なお、財務レバレッジについては、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倍を目処に適切に運営していく方針です。

社会から支持され、必要とされる会社であり続ける

企業にとって「事業成長」と「社会貢献」は、かけ算の関係にあると私は考えています。経済活動と社会への貢献を合わせることによって、真に社会に資する新たな価値が創出される、ということです。当社が、グローバル企業として持続的に成長していくには、社会から支持され、必要とされる存在で

あり続けなければなりません。

社会における企業の存在意義として、私は2つの側面を重視しています。一つは地球環境問題の解決への貢献。もう一つはこの地球に生きる人々の豊かさ「Quality of Life」への貢献です。持続的で豊かな社会の実現には、どちらも不可欠で

あるというのが、私の根本的な考えです。この2つを軸に、社会に革新をもたらす新たな価値を創造することで、当社は社会から必要とされ続ける存在になれると私は考えています。

先に述べた介護現場の課題を解決する見守りシステムや、情報共有により予防医療に貢献する医療ITシステム、社会の安全・安心に貢献するレーザーレーダーなどは、人々の「Quality of Life」を向上させるソリューションです。当社は、今後もこうした多様な社会課題の解決に貢献できるソリューションの開発・提供に努めます。

一方、地球環境問題の側面についても、「CO₂ 5割削減」の中期目標を掲げ、グリーンファクトリー、グリーンプロダクト、グリーンマーケティングの諸活動を推進しています。

例えば当社の主力事業であるデジタル複合機の外装には、再生ペットボトル材を使用しています。また使用済みのミルクボトルを印刷機のトナーボトルに再生するなど、独自のオープンリサイクルシステムの構築にも取り組んでいます。

生産現場においても、環境負荷低減に向けた諸施策を実践してきました。生産過程でのCO₂排出量削減や資源投入量の削減は、結果的にトータルコストを引き下げ、経済的価

値を生み出すことにもつながります。本来、環境負荷低減の活動と経済活動は、両立するはずであり、また両立させねばならないと私は考えます。また、当社では自社で実践した環境負荷低減のノウハウをお客様やサプライヤーにも提供してその環境経営を支援することで、自社の活動範囲を越えて環境に大きく貢献していくことを目指しています。

こうした事業活動にともなう環境負荷の低減と同時に、「事業を通じた環境貢献」にも努めています。その一例が、デジタル印刷・デジタルテキスタイルプリンティングの提案です。地域・国境を越え、「必要な時に、必要な数だけ」の印刷を提供できる「オンデマンド型プリンティング」は、輸送や在庫、廃棄の無駄を減らすことで、地球環境にも大いに貢献できるものです。

グローバル企業のトップとしての私の使命は、このような自社の社会的な意義を考え抜き、社会にとってかけがえのない存在となるべく、事業の方向性を定めることであると認識しています。独自技術を縦軸に、アライアンスや協働を横軸に、グローバルかつ長期的な視点で、私たちすべてにとってかけがえのない地球環境を健全に保つために、企業として、そして地球市民としてこれからも貢献していこうと思います。

多様な人財の知恵を結集し、持続的な利益成長を続ける企業へ

現在、世界中であらゆるモノがネットで繋がる“Connected”な社会にあって、さまざまなシーンで創造的破壊が起こり、業界の垣根が崩れ、新たなビジネスモデルが勃興しています。かつてのスケールの戦いから「知恵」の戦いへとフェーズが移行しているなか、慣れ親しんだ衣を脱ぎ捨て、より高次元への進化を目指していかない限り、企業は生き残れない時代になっています。

進化に向けた「知恵出し」と「繋ぐ力」の強化には、既存の常識にとらわれない発想を持つ人間や、それぞれの地域の文化や価値観に精通した人間など、多様な人財が必要です。そのため当社グループでは、国内外から国籍・性別を問わず積極的に人財を登用し、共通の価値基準「6 Values」のもとで事業競争力の強化を図っています。情報機器事業の米国法人CEOであるリチャード・テイラーを外国人初の執行役

に選任したのも、この一環です。彼は常にお客様に近い立場から経営に直言し、顧客密着型企業への変革に向けリーダーシップを発揮してきた人物です。

これまで当社は、既存事業にITサービスを融合させるとともに、積極的なM&Aによって新たな技術・ノウハウを吸収して高付加価値の製品・サービスを創出することで、成長を遂げてきました。現在、2017年度を初年度とする新しい中期経営計画を策定中です。すでにその方向性は2016年4月に開示しましたが、2016年の秋には次期中期経営計画のアウトラインを発信し、2017年4月にその全容を正式に発表したいと考えています。

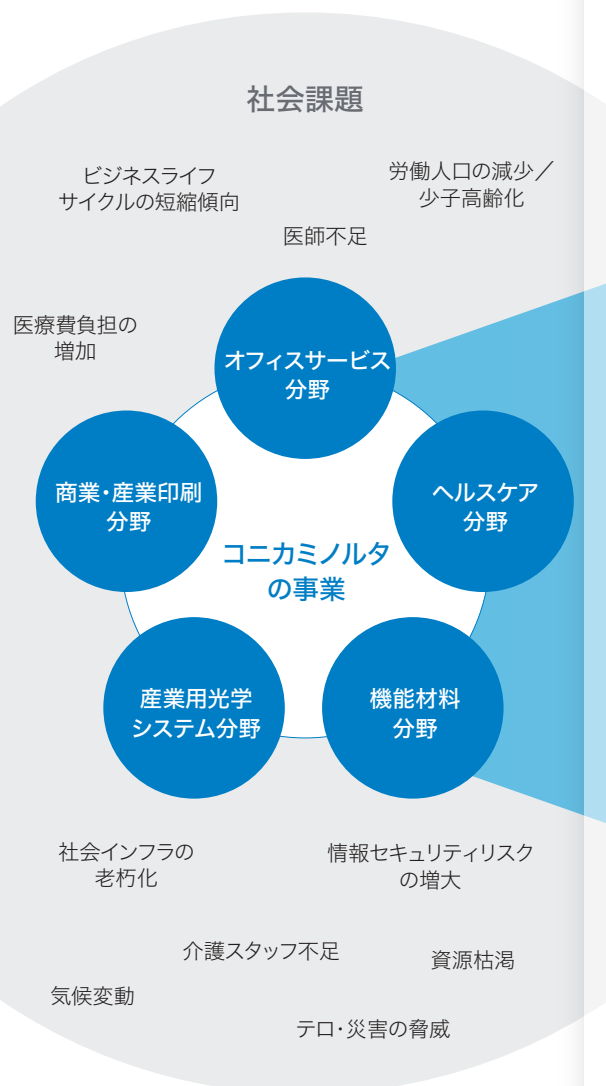
“Connected”な社会に移る今、グループの知恵を結集し、産業を成長させ、豊かな世界の実現に貢献するため、変革を続けるコニカミノルタにご期待ください。

コニカミノルタ株式会社
代表執行役社長

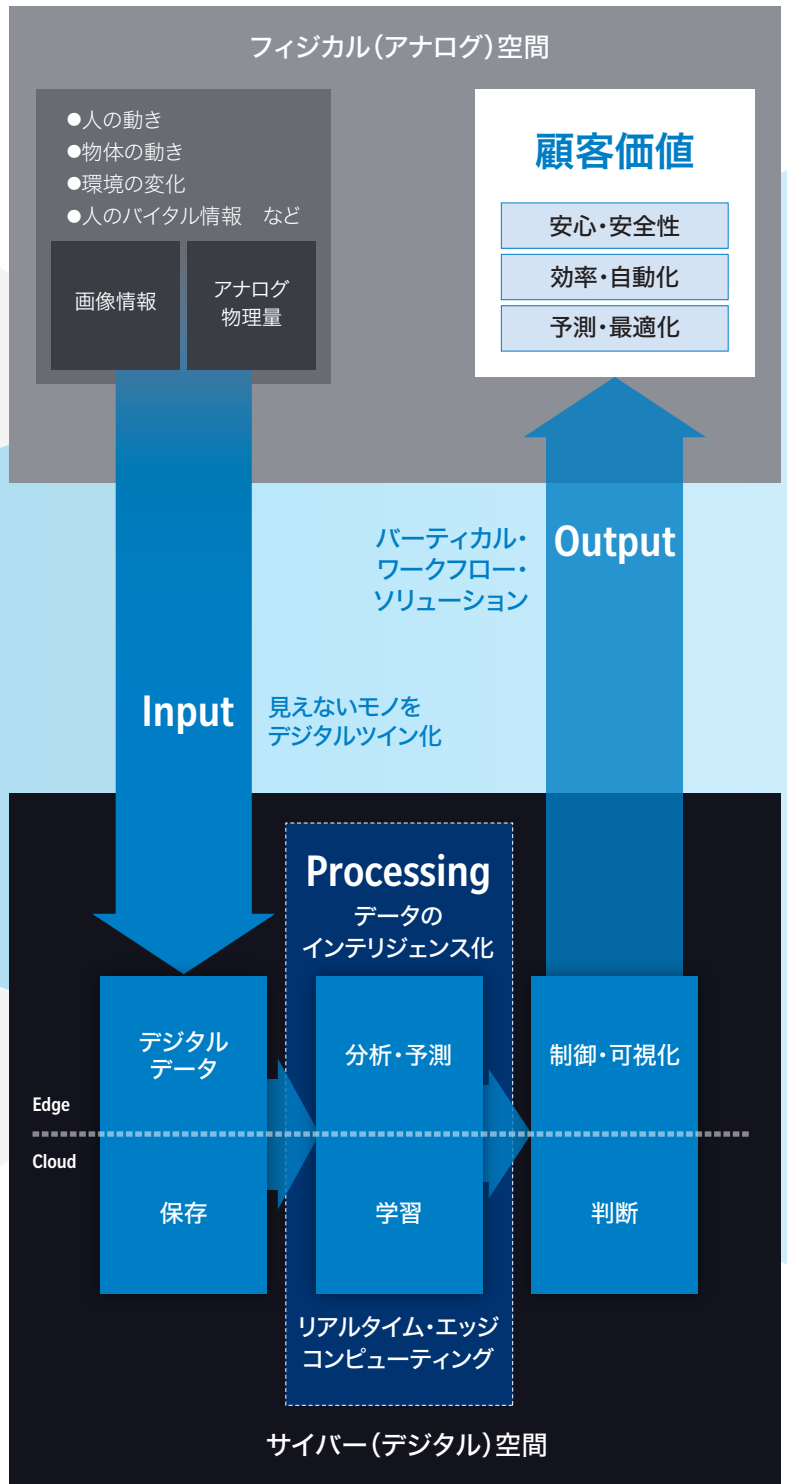
山名昌衛

価値創造プロセス

サイバーフィジカルシステムを活かして、
社会課題の解決に資する効果的な手段を提供



コニカミノルタ-サイバーフィジカルシステム





創出する価値



TOPICS

ドイツのMOBOTIX社の技術を獲得し、 状態監視領域における ソリューションサービス事業の展開を加速

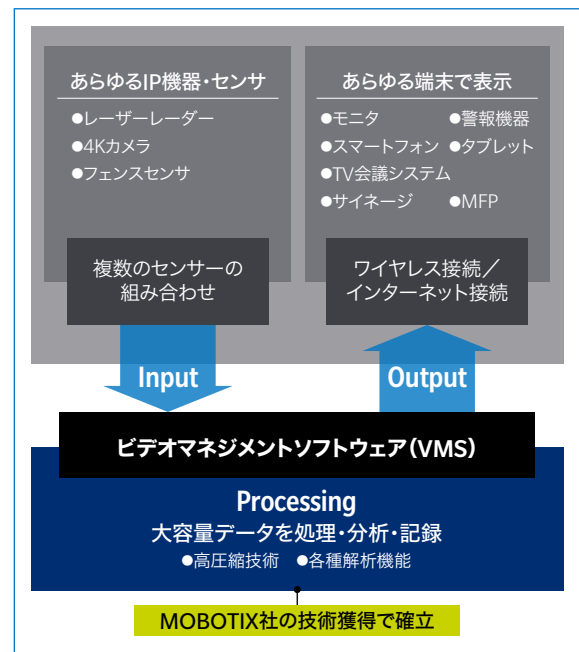


安全・安心な社会づくりや、人手不足の解消など、幅広い社会課題を解決するカギとなるのが、センシング技術や光学・画像技術、ICTなどを駆使して、さまざまな対象をリアルタイムに監視する「状態監視」技術です。

コニカミノルタでは、この分野での技術革新に注力し、広範囲を高精細に検知する「3Dレーザーレーダー」など、独自の光学・センサーコンポーネントを開発してきました。今後も、これら技術に磨きをかけるとともに、そこから得られるデータや画像を管理・解析するVMS(ビデオ・マネジメント・ソフトウェア)とパッケージすることで、お客様の課題解決を導くソリューションサービスにつなげていきたいと考えています。

その一環として、2016年3月には、ネットワークカメラやVMSの分野で優れた技術を誇るドイツのMOBOTIX社の株式の約65%を取得しました。同社の監視システムは、カメラ本体が画像処理能力を有しており、サーバーには必要な画像データのみを送る分散処理(エッジコンピューティング)が可能です。このため、サーバー容量を抑え、トータルコストを低減できる利点があり、欧州を中心に世界80カ国で販売されています。

コニカミノルタの状態監視領域における事業の方向性



創出する価値

セキュリティ強化	製造・物流 ワークフロー改革	商業店舗 売上向上
ガス漏えい検知	病院・介護・ 福祉サービス向上	移動体 自動運転支援

今回の株式取得により、コニカミノルタは同社の分散処理型ネットワークカメラをはじめ、画像データ圧縮技術や画像データ解析技術など高度な技術を獲得することになります。これら先進の技術と、3Dレーザーレーダーなど独自技術とのシナジーによって、次世代分散型ネットワークセキュリティソリューションの開発を推進。高度な監視性能が要求されるセキュリティ分野はもちろん、高齢者施設での見守り強化、ガス工場などでの異常検知、自動車や重機などの自動運転分野、さらには商業施設やスポーツでの行動解析など、さまざまな分野に新たな価値を提案していきます。

特集

持続的な成長に向けた
TRANSFORM

コニカミノルタは、中長期的な成長を実現するために、中期経営計画「TRANSFORM 2016」のもと、顧客密着型企业への業容転換を進めています。この特集では、コア事業である情報機器事業の業容転換を牽引する米国における取り組みと、新規事業創出を担う専門組織「Business Innovation Center(BIC)」の取り組みを、それぞれの事業責任者へのインタビューを通じて紹介します。

1 P.31

北米で進む業容転換
新執行役インタビュー

私たちの競争力の源泉は、
アイデアの創造と、
絶え間ないイノベーション

執行役
Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO
リチャード・テイラー

2 P.33

新規事業開発の進捗
BICインタビュー

顧客志向で
新しいビジネスの創出を目指す
ビジネスイノベーションセンター

執行役 事業開発本部長 市村 雄二
BIC-EU Director デニス・カリー
BIC-US Vice President エクタ・サハシ

特集

1

北米で進む業容転換

新執行役インタビュー

私たちの競争力の源泉は、 アイデアの創造と、絶え間ないイノベーション



執行役

Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO

リチャード・テイラー

情報機器業界の大手企業で要職を歴任した後、2008年にKonica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.に入社。2016年4月、同社のCEOへの就任と合わせて、当社では初となる外国人執行役に就任。

リチャード・テイラーが率いるKonica Minolta Business Solutions U.S.A社は、お客様のための新しい価値創造、そして企業としての持続的な成長のため、事業戦略から従業員教育に至るまで企業経営のあらゆる領域において、イノベティブな取り組みを進めています。

Q1 | 現在、北米市場におけるコニカミノルタの成長を牽引しているものは何でしょうか？

メーカーからサービス・プロバイダーへの進化と、営業活動における“お客様志向”の提案力です。

私は、かつて講演で「コニカミノルタがトップティアになるには、業界の枠を超えてアップルやスターバックスなどの世界的な優良企業と競い合わねばならない」と語ったことがあります。

それを実現するためのキーワードが「サービス力」です。近年のコニカミノルタは、製造業という枠組みを脱して「サービス・プロバイダー」へと進化しつつあります。その代表的な取り組みが、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」です。これが北米市場での成長にも大きく寄与しています。

この業容転換を支えているのが、日々、お客様と接している営業担当者のイノベーションです。従来、当社の営業担当者は、地域別の組織で、一人で幅広い分野のお客様に対応する“ゼネラリスト”でした。しかし、業容転換で、お客様の課題解決につながるサービスを提案するためには、これまで以上にお客様理解を深める必要があります。そこで私は、新たに業種別の組織に変更することで、特定業種の“スペシャリスト”を育成する体制をつくりました。同時に、ITサービスのスペシャリストの養成にも注力し、彼らがチームで営業活動を展開することで、お客様ニーズへの対応力を高めることに成功しました。

こうした取り組みを続けてきたことで、コニカミノルタに

対する社会的なイメージは大きく変化しています。例えば、「フォーブス500」において、当社は米国における「働きがいのある会社」として、初めて132位にランクされました。情報機器業界では当社のみでした。

この成果は、会社と従業員との信頼関係が起点となっていると私は考えます。従業員が会社のビジョンを理解して、その実現に向けて自らの役割を果たそうと努力し、そのために必要な学習機会を会社が用意する。このような姿勢がお客様にも伝わることで、「コニカミノルタを選んで良かった」と思ってもらえるような信頼関係が生まれ、持続的成長へとつながっていくのです。



Q2 業容転換をさらに進めるために、高い能力を持った従業員たちに、何を期待しますか？

今では、お客様と同じ視点で考え、提案できるため、お客様の満足度をさらに高めてくれると期待しています。

従来のような機器販売だけのビジネスでは、お客様満足度は機器の性能によってのみ左右されていました。一方、サービスを加えた現在のビジネスでは、お客様満足のファクターも多様化しています。それゆえ、私たちは、営業時だけでなく、導入から使用、更新に至る製品ライフサイクル全体を通じて、常にお客様に密着し、より多角的なサポートを提供することを心掛けています。

これにより、販売後はコミュニケーションが途絶えてしまうというお客様の不満を解消できますし、最適なタイミングで新たな製品やサービスを提案することも可能になります。

その結果、お客様の要求に応えるという受動的なビジネスから、まだお客様自身が気付いていない課題を明らかにし、その解決策を提案するという、能動的なビジネスへと進化しているのです。

Q3 2011年に実施したAll Covered社の買収は、成長の促進と競争力の強化に、どのように寄与しましたか？

ITマネジメント分野への扉を開けるとともに、当社の成長戦略を補完し、競争優位を維持させる貴重な財産となりました。

私たちは当時、成長戦略を補完し、当社がお客様にとって必要不可欠な存在となれるようなビジネスを探し求めています。

た。そこで大きな可能性を感じたのがITマネジメント分野でした。社外からスペシャリストを招聘すべく、戦略的なM&Aを推進しました。なかでも最大規模のものがAll Covered社でした。

M&Aにあたっての私たちのスタンスは、ある地域で最も優れた企業を買収し、そのオペレーションをグローバルに展開することで差別化を図るというものでした。従来の当社にはない、異分野のシニア・マネジメントを獲得し、その知識や技術、文化を融合できたことは、非常に有益なことでした。

なお、同社は今年、MSP(マネージド・サービス・プロバイダ)として米国トップ10に選ばれ、世界でも11位にランクされるなど、着実に成果を上げています。

Q4 コニカミノルタ初の外国人執行役に就任したことが、北米市場でのオペレーションにどのような影響をもたらすでしょうか？

意思決定のスピードアップが図られ、グローバル規模でポテンシャルが高まっています。

社長の山名さんをはじめとした経営陣との関係がより緊密になり、情報をタイムリーに共有できるようになるため、よりスピーディな意思決定が可能になります。

コニカミノルタグループの共通目標は、“真のグローバルな組織”になること。そのためには、組織内の情報の流れをグローバル化し、世界中の従業員が自由に活用できるような環境をつくらねばなりません。世界各地のお客様から、より詳細で正確な情報をインプットし、それらを可能な限りオープンにして、製品やサービスの強化に役立てていく——私たちが競争の先頭に立ち続けるためには、こうしたお客様中心の情報マネジメントを徹底し、社会や市場の次のトレンドを競争相手に先んじて把握しなければなりません。当社が世界5極で展開するBIC(ビジネスイノベーションセンター)への投資も、その一環であり、いずれ実を結び、価値を生み出すことでしょう。

私は、コニカミノルタ初の外国人執行役に任命されたことを誇りに思っています。同時に、規模が大きく、競合環境も激しい北米市場での事業を通じて、グローバル規模でリーダーシップを発揮していくことが、私の使命だと思っています。

これまでに、コニカミノルタの世界中の拠点から、優れたアイデアが生まれてきました。今後も、世界の全従業員にアイデアの提案を求めるとともに、そのアイデアをグローバル規模で実現していくよう努めていきます。

執行役 事業開発本部長
市村 雄二

BIC-EU
Director
デニス・カリー

BIC-US
Vice President
エクタ・サハシ

特集 2 新規事業開発の進捗 BICインタビュー

お客様志向で新しいビジネスの創出を目指す ビジネスイノベーションセンター

コニカミノルタは、日本、アジア・パシフィック、中国、欧州、北米の世界5極体制でビジネスイノベーションセンター(BIC)を運営しています。BICの使命は、革新的な発想と高度な技術を組み合わせ、将来を見据えた新たなビジネスの可能性に挑戦することです。

BICの活動状況について、統括責任者の市村と、ロンドンを拠点とするBIC-EUを統括するデニス・カリー、シリコンバレーを拠点とするBIC-USを統括するエクタ・サハシの3名にインタビューしました。

Q1 | どのような基準で 世界各地のBICの幹部を選びましたか？

**コニカミノルタにない経験やノウハウを求めて、
異業種から一流のイノベーターを招聘しました。**

市村 BICの最大の使命は、今までにない革新的なビジネスを創出することです。この使命を果たすために、各BICの幹部には、さまざまな業界でビジネス・インキュベーションの経験を豊富に持つ、まさに“イノベーター”と呼べる人財を結集しました。また、BICを世界5極体制にした狙いは、世界の主要マーケットに根ざしたイノベーションを創出することであり、各地の状況に詳しい人財を採用することも重要な方針の一つでした。

例えば北米では、シリコンバレーのIT企業やベンチャー企業でのビジネス経験を持ち、人脈も豊富なサハシさんを招聘しました。サハシさんは、当社が求めるお客様視点のソリューションや技術について豊富な経験を持っています。

サハシ 私はシリコンバレーでの経験を活かして、マーケットがどこに向かっているのかを分析し、どの技術をどう活用すべきかという視点で、お客様に新たな価値をもたらすベスト・プラクティスを創造していきたいと考えています。

市村 欧州は、環境問題など社会課題に関する対応や、さまざまな分野での国際標準規格づくりで世界をリードしています。現地の大企業や国際機関での経験を持つカーリーさんであれば、そうした視点、ノウハウを当社に加えてくれると期待しました。

カーリー 私はこれまで、さまざまな情報の中から市場に大きな影響を及ぼす事象を見出し、新たなビジネススキームを通じてお客様に価値を提供することに取り組んできました。BICでも、こうした経験が活かせると考えています。

市村 アジア・パシフィックの拠点であるシンガポールでは、経済成長に向けて規制が頻繁に変わるため、政府とのつながりを持ち、アジアの社会経済をよく知る人財を招きました。また中国では、現地における新興ビジネスに精通していることに加え、潜在市場を発掘し、当社のビジネスと結び付けられる人財を選びました。そして日本では、インキュベーションや起業の経験が豊富な人財を求めて、これまでに2つの会社を立ち上げ、成功させた実績を持つ人財を招聘しています。

このように、地域特性に応じた人選をしたことで、BICのグローバル体制は現在、非常に良いバランスにあります。そして今後も、お客様や市場の動向に応じて、ポートフォリオを調整しながら、最適化していきます。

サハシ コニカミノルタの歴史に新たなページを刻む業容転換に携わることになり、私は大きな使命感に駆られています。



執行役 事業開発本部長 市村 雄二

大手ITサービス企業で、北米におけるM&Aや、事業会社の統廃合・スタートアップなどに携わる。コニカミノルタでは、ICTサービスの分野で買収した海外子会社と既存子会社のビジネス統合などに携わり、現在は事業開発本部長として次の柱となる事業構築を担う。

会社が一丸となって変革に挑み、世界に大きなインパクトをもたらそうという、とてもエキサイティングな仕事だと感じています。

カーリー 私もコニカミノルタが自らの改革にとどまらず、お客様のためにより大きな変革を成し遂げようとしていることに強い感銘を受けています。今後展開していく新たな事業が、お客様に大きな影響を与え、コニカミノルタの業容転換が成功を収めること、つまり、お客様に最大限の価値を提供し続ける企業となるのが、私の最終的な目標です。

市村 BICの事業創造のモデルは、お客様のイノベーションを支援しながら自らも新規ビジネスを確立していくというものです。また、コニカミノルタは日本企業ですが、売上高の80%を日本以外が占め、世界中にお客様がいます。多くの企業がシリコンバレーにイノベーションセンターを置くなかで、当社がBICを世界5極で運営しているのは、「お客様起点のイノベーション」という独自の方針を実践していくためです。

Q2 | BICは、どのようなメンバーで構成されていますか？

変革への強い熱意を持ち、創造性や起業家精神にあふれた人財で構成されています。

サハシ 私はまず、イノベーションへの熱意を持ち、業容転換を目指す当社に刺激をもたらす人財を探しました。また、“創造的破壊”を実践するため、大企業の新規事業開発部門で多くの課題を経験した人財など、さまざまなバックグラウンドを持つメンバーを集めました。彼らが持つ多様なアイデアから、当社にとって有意義なものを抽出し、業容転換を前進させたいと考えています。

カリ 私は、クリエイティブで起業家精神に溢れる人財、イノベティブな人財を集めるように努めました。ビジネスチャンスに対して即座にアプローチできる柔軟なメンバー構成を目指したのです。

サハシ BIC-USでは、“イノベーションの発信地”であるシリ

コンバレーという地の利を活かして、社員の知見だけでなく、外部のネットワークも活用しています。例えば、投資家やスタートアップ企業などとエコシステムを形成し、プロジェクトに必要な人財を招聘したり、パートナー関係を築いています。ビジネスを展開していく上で、彼らとの協業は非常に効果的です。

カリ BIC-EUの本部はロンドンにありますが、新事業に必要な業務を欧州全域のさまざまな拠点に分散することで、各拠点にいるさまざまな専門家の多様な観点・知見を活かしてプロジェクトを進めています。

Q3 | 現在、進めている代表的なプロジェクトを教えてください。

ロボット工学やAR(拡張現実)など、先端技術を駆使したアプリケーション開発を進めています。

カリ BIC-EUでは、AR(Augmented Reality: 拡張現実)アプリケーションの開発に注力しています。ARでは、現実世界の物事にコンピュータによる情報を付加することができます。このARをコンテンツ・マネジメントに応用し、文書をより直観的でインタラクティブに利用できるようにすることで、人々が必要な情報を素早く得て、より適切な意思決定ができるようになります。現在、オーストリアのWikitude社と連携して、ARを活用した自動車整備用マニュアルを開発中です。メンテナンス中の車にタブレットやスマートフォンをかざすと、画面にマニュアルが表示され、熟練整備士でなくても



BIC-EU Director デニス・カリ

NATO(北大西洋条約機構)のCTOや、Hewlett-Packard社傘下のEDS(Electronic Data Systems)社で顧客戦略のグローバル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。



BIC-EUが開発を進めるAR(拡張現実)アプリケーション。自動車整備の現場では、タブレットやスマートフォンにマニュアルを表示させることで、整備の品質向上に貢献



BIC-US Vice President エクタ・サハシ

GE、eBay、Vodafoneなどを経て、シリコンバレーの複数のスタートアップでリーダーシップを発揮するなど、企業の改革や新規ビジネスの推進に豊富な経験を持つ。

正確な作業が可能になるというものです。

サハシ BIC-USが力を入れているのは、サービスロボットです。一例として、サービススタッフの業務をロボットが支援するSavioke社製の「ホスピタリティロボット」があります。すでに、シリコンバレーのいくつかのホテルに導入されています。私たちがロボットに着目した理由は、コニカミノルタのコアビジネスとの間に多くのシナジーを生み出せると考えたからです。ロボット産業の発展状況や、私たちの参入機会をしっかりと見極めるとともに、当社のバリューチェーンにどう貢献できるのかを確かめながら、将来に向けた戦略やロードマップを具体化していきます。

Q4 | 長期的な視点で開発しているプロジェクトには、どのようなものがありますか？

ヘルスケア分野や、未来の職場づくりのための研究を進めています。

カリ BIC-EUは、1つの事業で得たノウハウを他の分野に展開することで、新たな価値を創出できると考えており、異分野でのプラットフォーム創出に目を向けています。例えば、コニカミノルタはヘルスケア分野のなかでもX線写真など医療用画像のデジタル処理に関して高い競争力を有しています。この技術・ノウハウを他の用途に展開していくことで、ヘルスケア分野における当社の競争力をさらに高めることができると考えています。なかでも注目しているのが“術中癌検出”への展開です。癌手術中に、執刀医が“切除すべき部位や、すべての癌細胞が除去できたかどうかをタイムリーに検知するプラットフォーム”ができれば、多くの人の健康に貢献できますし、社会的にも大きなインパクトをもたらします。とても意義深いチャレンジだと思います。

サハシ BIC-USも、ヘルスケア分野には注力しています。また、“スマート・ワークプレイス”と呼ばれる未来の職場のあり方に関する研究にも取り組んでいます。近年、デジタルネイティブ世代が職場に加わりつつあり、仕事の進め方や、同僚との連携方法についての意識が大きく変化してきています。私たちは今、彼らにとっては当たり前のオンデマンドな職場を実現するために、複数のプロジェクトに着手しています。未来のオフィスにおいて、スマート・テクノロジーを活用し、理想的な働き方を実現する取り組みです。こうした働き方の革新によって、これまでできなかった価値創造も可能になります。この分野では、Konica Minolta Business Solutions U.S.A.社のCEOであるリチャード・テイラーとも緊密に連携しています。

カリ “スマート・ワークプレイス”に代表されるオフィスの機能拡張は、コニカミノルタの将来の鍵を握る分野になるはずで、BIC-EUも、同様のテーマに着目しており、BIC-USと協業しています。加えて、私が注目しているのは、仕事に限らず、移動時間や自宅での時間など、1日のあらゆるタイミングで適切な意思決定をサポートできるような仕組みづくりです。スマートデータや、解析技術、AIを駆使して、人の意思決定をサポートするサービスは、今後、我々が推進していく事業の主要分野の一つになると考えています。

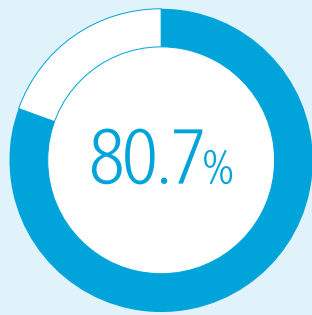
市村 社会は今、デジタル化が進み、プラットフォームやシステムの面から非常に複雑化し、かつ変化が激しくなっています。その中でコニカミノルタを技術・製品志向の企業からお客様志向の企業へと転換していくためには、新しい技術の獲得そのものよりも、その技術を活用して、いかに顧客価値に主眼を置いた新しいビジネスを創出していくかが重要です。そうした認識を各地のBICと共有し、連携しながら実践していきます。

事業概況

対ユーロの円高の影響もあり、厳しい業績となりましたが、持続的成長に向けた業容転換も順調に進みました。

ジャンルトップ戦略

情報機器事業



オフィスサービス分野

カラーMFPの国別シェア、42カ国で1位もしくは2位

CY2015の外部データをもとに当社推定、台数ベース

P.39



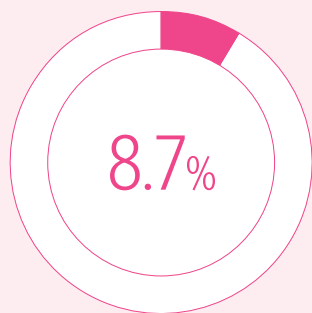
商業・産業印刷分野

カラーデジタル印刷機の国別シェア、52カ国で1位もしくは2位

CY2015の外部データをもとに当社推定、台数ベース

P.41

ヘルスケア事業



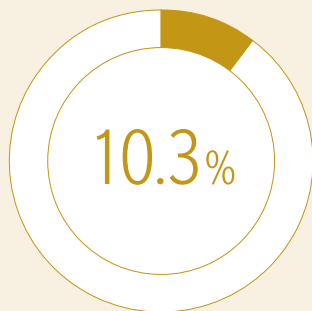
ヘルスケア分野

カセット型DR
国内市場
トップクラスのシェア

CY2015の外部データをもとに当社推定

P.43

産業用材料・機器事業

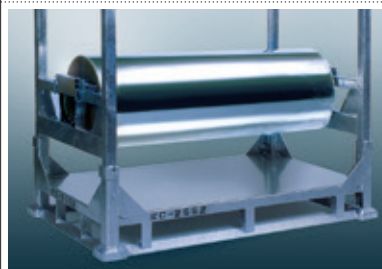


産業用光学システム分野

ディスプレイ
アナライザーで
トップクラスのシェア

CY2015 当社推定

P.45



機能材料分野

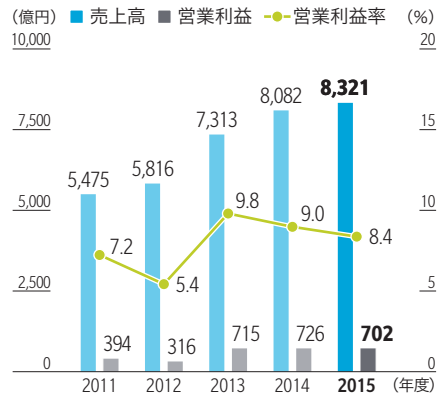
薄膜TAC製品
世界トップクラスのシェア

CY2015 当社推定

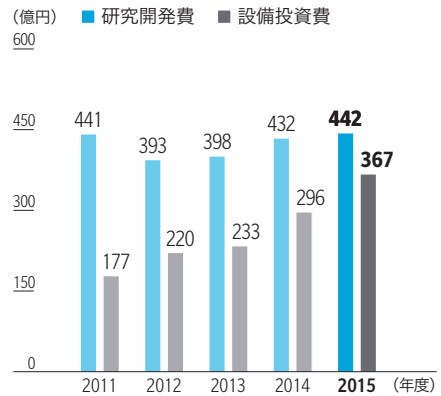
事業概要

当事業の外部顧客に対する売上高は8,321億円(前期比3.0%増)、営業利益は702億円(前期比3.4%減)となりました。競争環境が厳しいなかで進める業容転換の費用増とともに、当期後半には損益影響が大きい対ユーロでの円高が進行、加えて次年度に向けての事業構造改善費用の引当も行ったことから、小幅ながら減益となりました。

売上高／営業利益

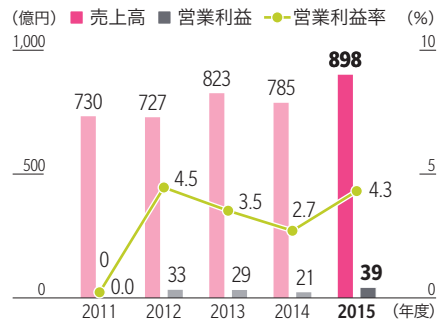


研究開発費／設備投資費

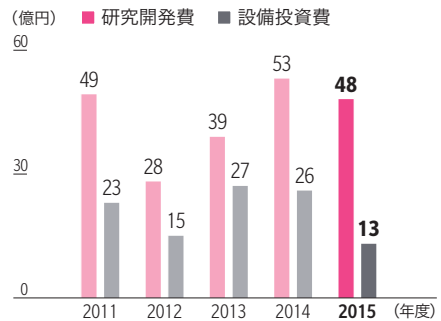


当事業の外部顧客に対する売上高は898億円(前期比14.4%増)、営業利益は、39億円(前期比85.0%増)となりました。米国での企業買収に加え、国内外でのデジタル製品の販売増により増収増益となりました。

売上高／営業利益

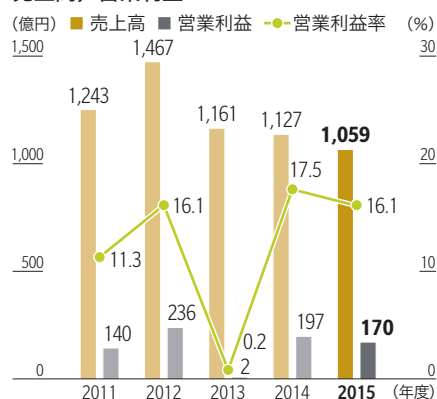


研究開発費／設備投資費

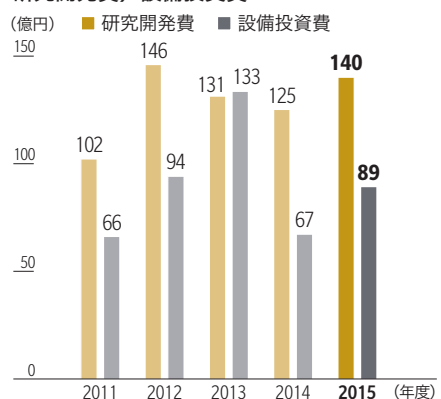


当事業の外部顧客に対する売上高は1,059億円(前期比6.0%減)、営業利益は170億円(前期比13.7%減)となりました。産業用光学システム分野では、計測機器での買収効果もあり増収となりましたが、機能材料分野ではディスプレイ製品の市況悪化の影響を受け、減収となりました。利益面でも、主力製品の販売減により、減益となりました。

売上高／営業利益



研究開発費／設備投資費



情報機器事業(オフィスサービス分野)

市場環境(機会と課題)

- 欧米市場での競争環境が激化。
- 海外市場において、オフィス向け複合機のカラー機出荷比率の増加傾向が続く見込み。
- 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

- グローバルな直販体制によって確立された顧客基盤が当社の最大の強み。
- 世界200万社の顧客に対し、部署の横展開やトータルソリューションの提供によってパートナーシップを強化し、さらなる差別化を図る。
- 利益重視の販売方針に従い、中高位のA3カラー複合機の拡販に注力し、顧客・チャネル別の営業体制を徹底。
- 出力環境最適化サービス(OPS)がグローバル企業から好評価。
- 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し、非価格競争力を高め、新規販売台数の拡大を目指す。
- 2015年5月より本格稼働したマレーシアの生産拠点でのデジタルマニュファクチャリングによる原価低減や、販売・保守人員の最適配置により生産性を向上させるなど、企業体質の改革を推進。



2015年度の主な成果

2015年度の当分野の売上高は、前期比2%増の6,076億円。

ITソリューションサービス

- 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では、業務プロセスの改善提案(BPS)やIT環境を一括で請け負うマネージドITサービス(MIT)で、北米を中心に成約事例が増加。

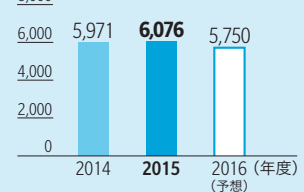
オフィスプロダクト

- 欧米市場で、新製品を含むA3カラー複合機の販売拡大に注力。
- グローバル自動車メーカーBMWグループ、世界最大規模の保険会社Alliantz社という、世界的規模の大手企業顧客(GMA)2社から、出力環境最適化サービス(OPS)の複数年にわたるグローバル契約更新を獲得。

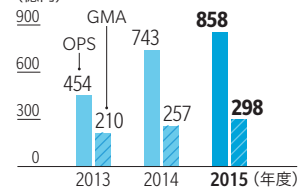
2016年度の見通し

- 海外市場では、オフィス向け複合機のカラー機出荷比率の増加傾向が続く見込み。
- 為替の急激な円高シフトや、競争環境の激化などの要因により、2016年度の当分野の見通しは、前期比5%減の売上高5,750億円。

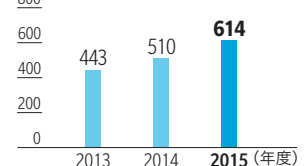
オフィスサービス分野売上高
(億円)



OPS・GMA売上高
(億円)



ITサービスソリューション売上高
(億円)



成長戦略

ハイブリッド型販売の強化

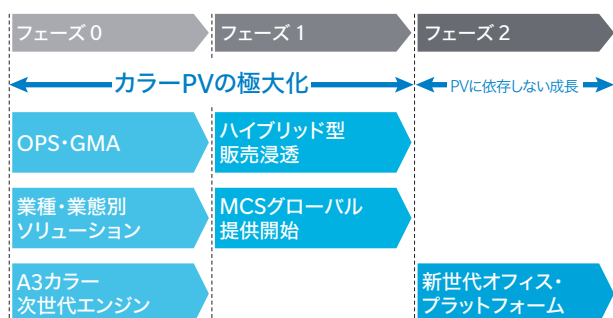
■ 近年、M&Aによって強化してきた、複合機とITサービスとのハイブリッド型販売をさらに発展させるべく、サービスメニューにコンテンツ管理サービス(MCS)やマーケティングサービスを加えるなど、一層の「高付加価値化」を追求。

■ すでに、北米、フランス、チェコなど海外各地で成約事例を積み重ねており、そうした成功モデルをグローバルに水平展開。

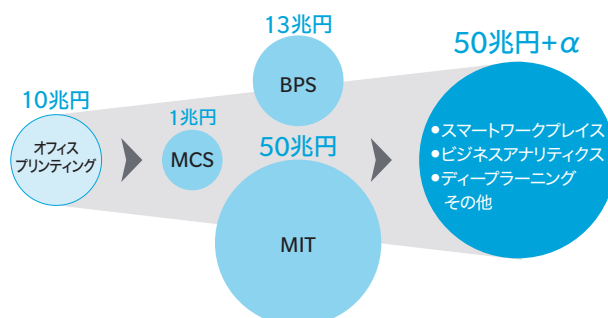
次世代プラットフォームの構築

■ 長期的には、複合機とITの融合を促進させ、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(出力枚数)に依存しない成長を確立。

成長ロードマップ

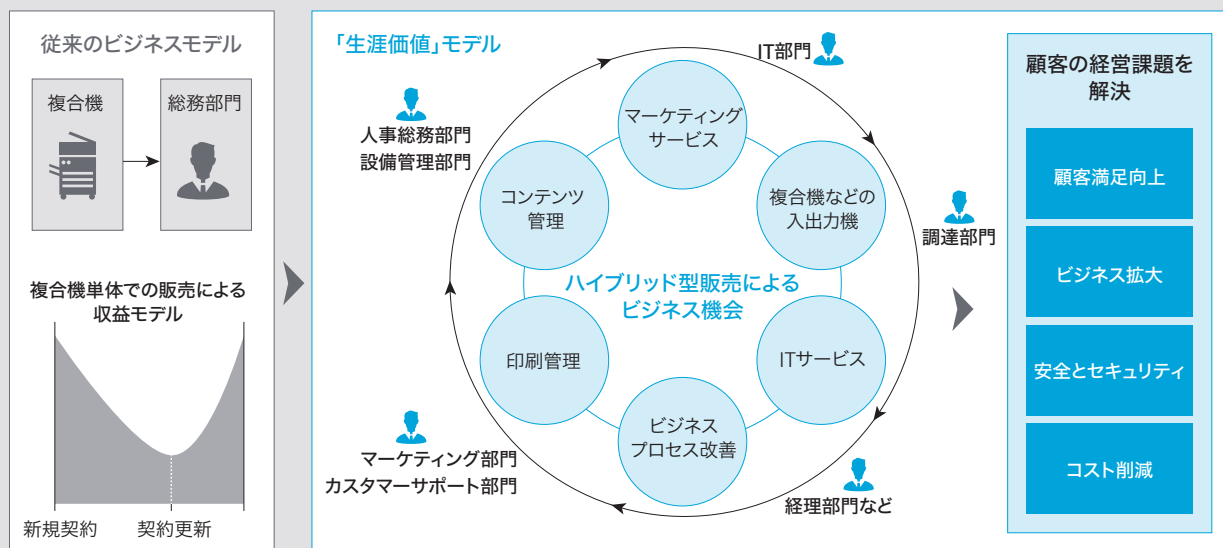


オフィスサービスの市場規模



Focused Topic

顧客にとっての価値を創造するハイブリッド型販売で収益拡大へ



複合機の価格競争が激化するなか、当社は顧客企業が抱える課題に応える、独自のソリューション型ビジネスへと転換。顧客にとっての価値創出を支援することで競争力を高め、価格競争からの脱却を図ります。

その一つが、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です。顧客の課題に対応したビジネスプロセスの改善や、IT環境の一括管理、セキュリティの強化、コンテンツ管理の最適化など、きめ細かなソリューションを提案していきます。

これにより、複合機単体では約5年ごとに限られていたビジネス機会が、年間を通じて、あらゆる部門に拡大できます。

加えて、ハイブリッド型販売では、複合機単体での販売と比較して、顧客企業1社当たりの売上が2倍以上になります。また、複合機単体では約6-7割にとどまっていた契約更新率が、ハイブリッド型販売では約8-9割に向上。顧客との間に継続的なWin-Winの関係を構築できますので、当社の強みである顧客基盤のさらなる安定化につながります。

情報機器事業(商業・産業印刷分野)

市場環境(機会と課題)

- 商業印刷、産業印刷のデジタル化率は5%以下と低く、デジタル印刷は、今後の成長が大きく期待される分野。
- 企業のマーケティング手法がより個別化・細分化するなか、今後もデジタル印刷の需要が増加する見込み。
- 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を強化するため、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、顧客の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

- 2014年1月に資本提携したフランスMGI社への追加出資により、産業印刷分野でのデジタル印刷化を進めるための商品ラインアップを拡大。
- 好評のプロダクションプリントカラー上位機に加え、インクジェットデジタル印刷機「AccurioJet KM-1」によりさらなる高品質化と幅広い印刷用紙への出力が可能になり、デジタル印刷活用シーンを大幅に増大。
- 中速プロダクションプリント機(MPP)がセグメントトップシェアでジャンルトップを堅持。
- 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MPM(Marketing Production Management)サービスの提供力を強化。
- コニカミノルタビジネスソリューションズ(2016年4月よりコニカミノルタジャパン)とネットイヤーグループが2016年2月に資本提携契約を締結。両社のノウハウを融合した独自性のあるデジタルマーケティングソリューションを提供していく。



2015年度の主な成果

2015年度の当分野の売上高は、前期比6%増の2,245億円。

プロダクション・プリント(PP)

- 日本国内・欧州でデジタルカラー印刷システムの最上位機種「bizhub PRESS(ビズハブプレス)C1100」の販売が好調。大量の出力ボリュームが見込める中堅および大手商業印刷企業へと顧客層を拡大。
- 2014年度に資本・業務提携を開始したフランスのMGI社への出資比率を引き上げ、産業印刷市場への事業拡大を本格化。

MPMサービス

- 既存顧客に対するサービスの提供地域および範囲の拡大により、売上が堅調に推移。

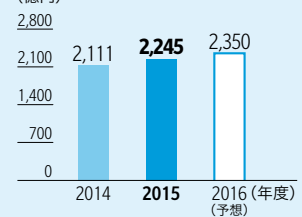
産業用インクジェット

- インクジェットヘッドなどのコンポーネント製品が産業用出力機器向けに堅調に推移。
- インクジェットデジタル印刷機「AccurioJet KM-1」の本格販売を開始。

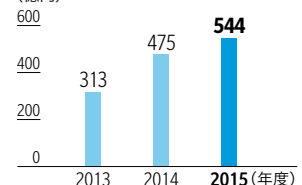
2016年度の見通し

- 企業のマーケティング手法がより個別化・細分化するなか、今後もデジタル印刷の需要が増加する見込み。
- 2016年度の当分野の見通しは、前期比5%増の売上高2,350億円。

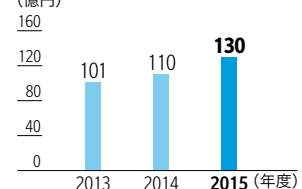
商業・産業印刷分野売上高
(億円)



MPMサービス売上高
(億円)



産業用インクジェット売上高
(億円)



成長戦略

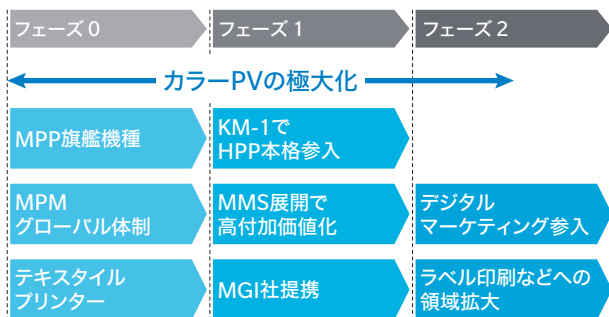
顧客基盤の極大化

- 最上位機種「bizhub PRESS (ビズハブプレス) C1100」を中心に、これまでの主力顧客であった中小規模の商業印刷企業から、中堅規模、さらには印刷業界全体のPV (出力枚数) の約5割を占める大手商業印刷企業への拡販を強化。
- 新製品「AccurioJet KM-1」や、MGI社の製品も活用し、高PV獲得のための体制を強化。

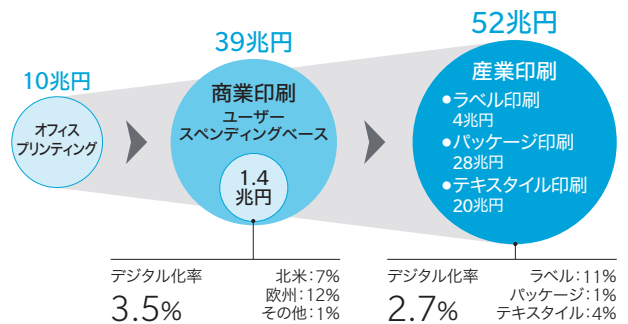
産業印刷分野の拡大

- ラベル・パッケージ印刷に強みを持つフランスMGI社へ追加出資し、この分野で高まるデジタル化ニーズへの対応力を強化。
- 大手商業印刷企業の開拓で、ラベル・パッケージの取引獲得も狙う。
- 中堅ラベル印刷専門社への営業を強化。

成長ロードマップ



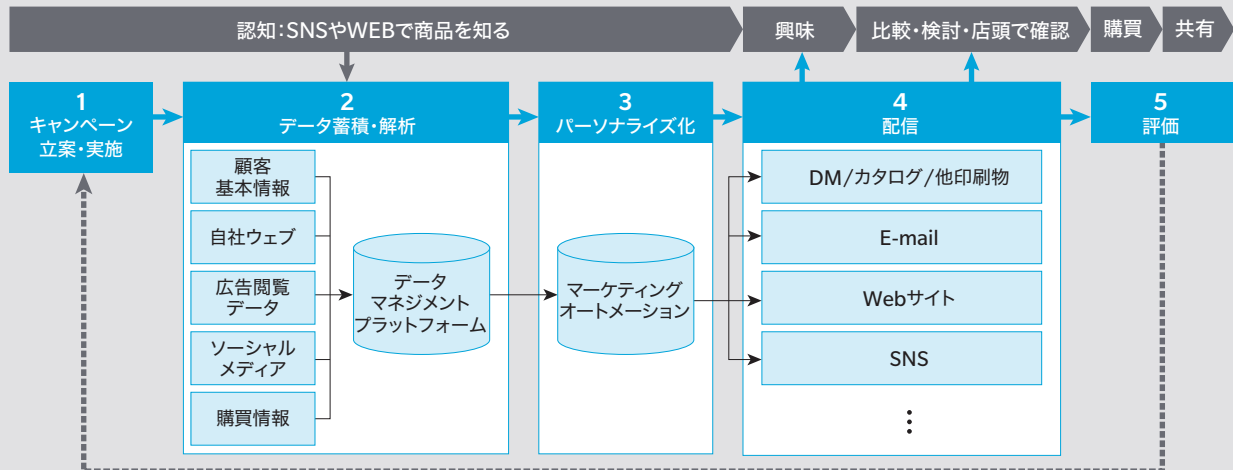
商業・産業印刷の市場規模



Focused Topic

マーケティング活動におけるデジタルとリアルとの融合により、購買行動の囲い込みが可能に。

消費者の購買行動



BtoC企業を対象とした調査によると、マーケティング部門の予算は対売上比5～10%に達しており、オフィス印刷 (同1%) やCIO (同2～3%) など他部門を大きく上回っています。当社は、このマーケティング部門の課題にこたえるべく、積極的なM&Aにより、付加価値の強化に努めています。

2014年度には、印刷物とデジタルメディアを組み合わせたクロスメディアコミュニケーション戦略を得意とする英国INDICIA社を買収。また、2015年度には、デジタルマーケティング

グを得意とするネットイヤーグループと資本提携を行いました。

これら両社のサービスノウハウを吸収し、当社が培ってきたサービスと組み合わせることで、顧客企業のマーケティング活動を強力に支援する独自のサービスを創造。消費者の嗜好や購買行動を分析し、顧客製品の認知から購買に至る一連の行動を、リアル/デジタル双方からのマーケティングで囲い込むソリューションを提供します。これにより、顧客企業のブランド力強化やロイヤリティ向上につなげていきます。

ヘルスケア事業

市場環境(機会と課題)

- 医療診断のデジタル化が進展。
- 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医療連携、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。

強みと戦略

X線画像診断システム

- 医療画像領域における高度な技術・知見を活かし、より高付加価値な領域へ。
- カセット型DRのラインアップを顧客層別に拡充し、チャネル・協業を強化することで拡販を目指す。

超音波画像診断装置

- 競争力を左右する超音波プローブ(探触子)の技術優位性。
- 国内では、すでに高評価を得ている整形外科領域に加え内科領域に展開。
- 海外では、欧米・アジアへの本格展開を開始。

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)」を軸に、プライマリーケア・介護・在宅医療をつなぐ「地域包括医療」を支援。
- 買収した米国Viztek社の強みであるワンストップでの提供力・開発力を活かし、米国プライマリーケア市場での拡販に注力。

共通

- 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。



2015年度の主な成果

2015年度のヘルスケア事業の売上高は、前期比14.4%増の898億円。

X線画像診断システム

- カセット型DR(デジタルラジオグラフィ)「AeroDR(エアロディーアール)」が海外を中心に販売を拡大。合わせて機器の保守契約も増加。

超音波画像診断装置

- 高分解能のハンドキャリー型装置として評価の高い「SONIMAGE(ソニマージュ) HS1」が大幅に販売を拡大。国内整形外科領域でジャンルトップを達成。

医療ITサービス

- PACS(医療用画像保管・転送システム)が好調を維持。
- 2015年10月に買収した米国Viztek社が連結対象に加わり、米国での売上が増加。

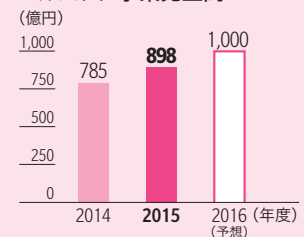
その他

- 国内での仕入れ販売および、中国でのアナログ製品販売も堅調。

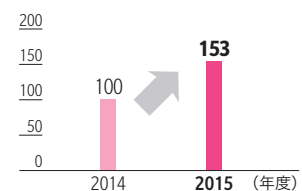
2016年度の見通し

- かかりつけ医を含めたプライマリーケア市場の成長が見込まれる。
- 2016年度の当分野の見通しは、前期比11%増の売上高1,000億円。

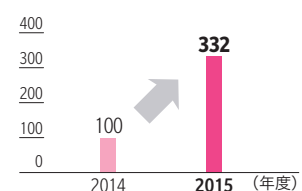
ヘルスケア事業売上高



医療ITサービス売上高※



「SONIMAGE HS1」の販売台数※



※ 2014年度を100とした場合の指数

成長戦略

診断機器・システムの拡販

- X線画像診断システムや超音波画像診断装置などの機器にITサービスを付加することで、製品を高付加価値化するとともに医療現場へのソリューション提案を強化。
- カセット型DRについては、ラインアップを強化するとともに、X線装置メーカーとの戦略的な事業提携により、グローバルに拡販。
- X線画像診断システムの顧客基盤や販売チャネルを活かして、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。なかでも当社の強みである超音波プローブ技術を活かせる診療領域に注力。

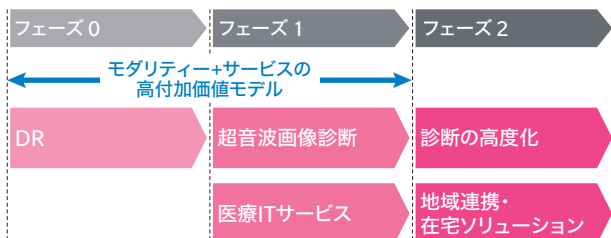
成長市場への領域拡大

- 整形外科領域やかかりつけ医を含めたプライマリーケア領域での事業拡大に向けて、Viztek社とのシナジーを活用し、顧客視点で商品開発を推進。
- ケアサポートソリューションの高機能化により、介護領域での事業に参入。

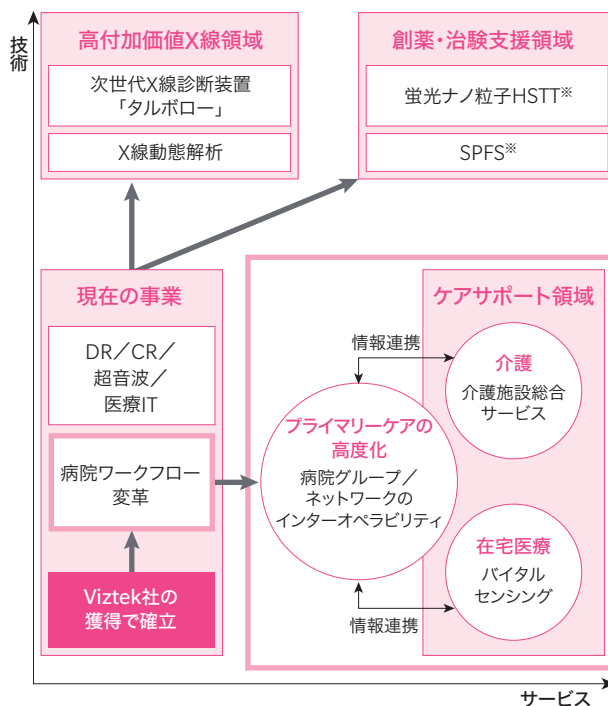
診断の高度化への貢献

- 高付加価値X線領域と、創薬・治験支援領域での臨床開発の取り組みを強化。
- 先端ITを活用して地域医療や在宅医療での情報連携、共有化を実現し、医療の効率化、人々の健康とQOLの向上に貢献。

成長ロードマップ



ヘルスケア領域の事業方向性



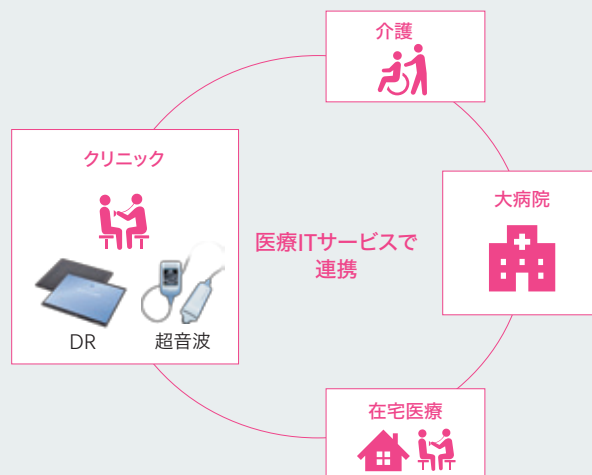
※ HSTT、SPFSの詳細は、ウェブサイトを参照ください。
<http://www.konicaminolta.jp/about/research/future/index.html>

Focused Topic

買収した2社とのシナジーを発揮し、米州で成長著しいプライマリーケア領域の事業を拡大

世界最大市場である米国では、医療保険制度改革を背景に、初期診療であるプライマリーケア市場が拡大しています。この市場での事業拡大を図るため、当社は2015年7月には価格競争力のあるX線装置を製造・販売するブラジルのSawae社を、同10月には医療ITソリューションを提供する米国のViztek社を買収しました。

当社が培ってきた各種製品・サービスに、両社の技術やノウハウ、販売網が加わることで、診断機器とITサービスの融合がさらに進み、顧客価値を最大化するソリューションを提案できる体制が確立しました。この体制のもと、X線診断システムや超音波診断装置を先端ITでつないだ診断画像ソリューションなどを、ワンストップで顧客に提供することで、診断の効率化や精度向上、プライマリーケアの進展などに寄与していきます。



産業用材料・機器事業

市場環境(機会と課題)

産業用光学システム分野

- 表示機器の高精細化の進行や、有機EL(OLED)ディスプレイ増加にともなう市場拡大により、光源色計測器市場は拡大を見込む。
- 物体色計測器の主要顧客である自動車業界では生産台数が漸増傾向。
- 生産ラインにおける自動化投資の拡大によりFA計測市場が拡大する見通し。

機能材料分野

- 4K、8Kなどの高画質化にともない液晶TVの大型化は継続。ディスプレイ市場の面積は今後も拡大。
- 液晶パネル生産地として中国が台頭。液晶方式としてIPS方式の成長が顕著。
- ディスプレイ製品およびそのユーザーの使用シーンの多様化により、今後の新規需要創出を見込む。

強みと戦略

産業用光学システム分野

- 高精度計測機器の幅広いラインアップとグローバルな販売・サービス網。
- ディスプレイ業界におけるグローバルな大手顧客の獲得。
- 買収したRadiant社とのシナジーによる外観検査領域への早期展開。

機能材料分野

- TACフィルムの開発・生産・販売で培った技術、製造設備、サプライチェーンの資産と既存大手顧客との信頼関係。
- 上記の資産を活用したQWPフィルムなど新機能フィルムの早期事業貢献の達成。



2015年度の主な成果

2015年度の産業用材料・機器事業の売上高は、産業用光学システム分野が前期比1%増の525億円、機能材料分野が前期比12%減の534億円。

産業用光学システム分野

- ディスプレイ用光源色計測器の販売が当期も好調を維持し、ジャンルトップを堅持。
- 2015年8月に買収した米国Radiant社が連結に加わり、増収に貢献。
- 2012年買収の独Instrument Systems社が過去最高売上を達成。
- イベント向けプロジェクター用光学ユニットが好調を維持。

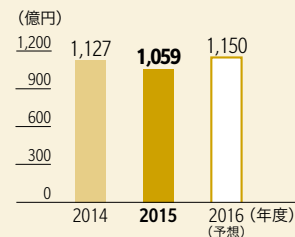
機能材料分野

- 2015年7月にディスプレイ用偏光サングラス対応フィルムのQWPフィルムの開発を発表。量産工場は予定どおり2016年度1Qに竣工。
- 新興国市場での需要低迷によりサプライチェーンの在庫調整の影響を受けTACフィルムの販売が後半減退。
- 車載用ウィンドウフィルムは、高遮熱タイプに加え、中位価格帯製品をASEAN地域に投入。
- スマートフォンのバックライト用反射フィルムの販売を開始。

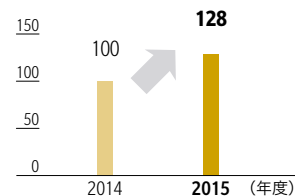
2016年度の見通し

- 2016年度の産業用材料・機器事業の売上高の見通しは、産業用光学システム分野が前期比10%増の580億円、機能材料分野が前期比7%増の570億円。
- 成長するIPS方式用フィルムへの対応とディスプレイ製品利用シーンの多様化による新規需要の創出を見込む。

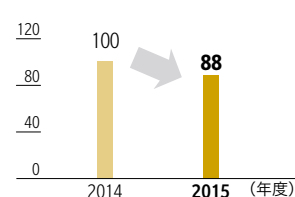
産業材料・機器事業売上高



光源色計測器売上高※



機能材料分野売上高※



※ 2014年度を100とした場合の指数

成長戦略

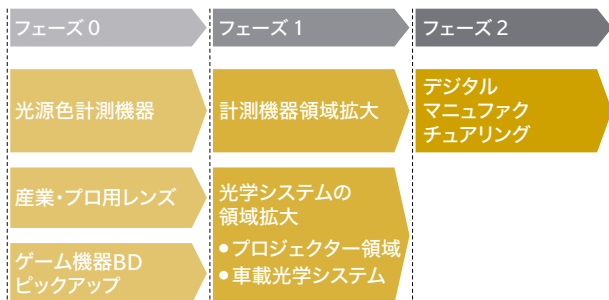
産業用光学システム分野

- 製造工程における外観検査ソリューションの領域拡大。
- 産業・プロ用レンズにおける車載用コンポーネント、移動体運転システム領域への本格展開。

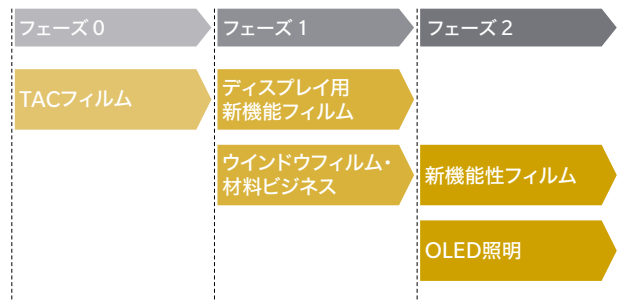
機能材料分野

- ディスプレイ製品の多様化に対応した新機能フィルムの展開。
- モバイル/IoT分野への高機能フィルム、有機EL(OLED)+センサーの展開。
- 有機EL素材など素材ビジネスへの参入。

成長ロードマップ



成長ロードマップ



計測機器事業の方向性

	物体色	光源色
現在の計測機器事業のカバー領域	電機・プラスチック	ディスプレイ
	自動車	照明
	食品	IS社買収で拡大
	市場規模 330億円	市場規模 230億円
Radiant社買収により注力する新領域	製造検査領域(外観検査)	
	自動車外装 75億円	ディスプレイ 130億円
	食品/パッケージ 25億円	
	画像処理市場規模 3,800億円	

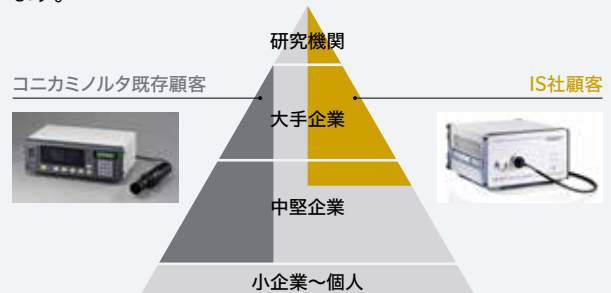
Focused Topics

光源色計測市場におけるジャンルトップ戦略の推進

当社は光源色計測市場において、トップクラスのシェアを獲得し、トップメーカーとしての地位を確立してきました。その最初の契機となったのは、2012年度にドイツのInstrument Systems社 (IS社) を買収したことでした。

IS社は、光測定器の上位機種を中心に、世界的な評価を得ており、研究機関などへの導入実績も豊富です。当社の従来の製品ラインアップとIS社のラインアップは補完関係にあり、買収によってミドルセグメントからハイエンドセグメントまでの強力なラインアップが実現。幅広い顧客ニーズにワンストップでの対応が可能になり、この領域で圧倒的な競争力を確立したのです。2015年度のIS社の業績は、過去最高益を達成しています。

2015年8月には、一部領域で競合関係にあったRadiant社を買収し、市場ポジションがさらに強化されました。こうしたジャンルトップ戦略を、今後もさまざまな市場で展開していきます。



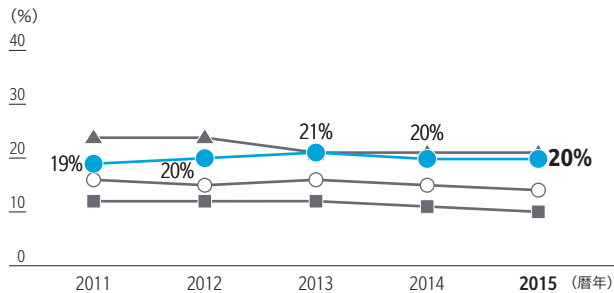
セグメント別の市場データ

情報機器事業(オフィスサービス分野)

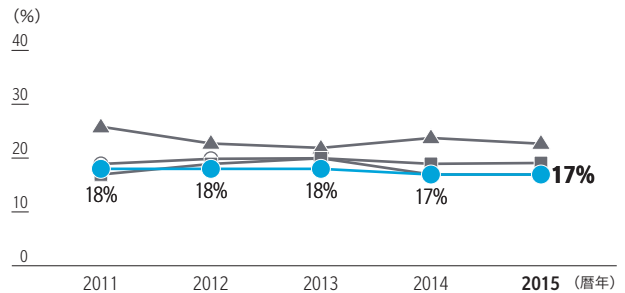
A3カラーMFP市場シェア(台数ベース)※ ● 当社 ■ A社 ▲ B社 ○ C社 □ D社

主要市場においてはいずれも当社シェアは維持ないし拡大。

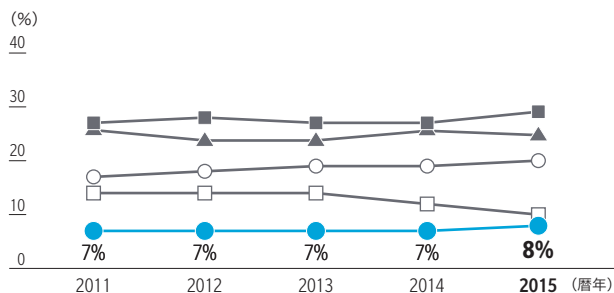
欧州



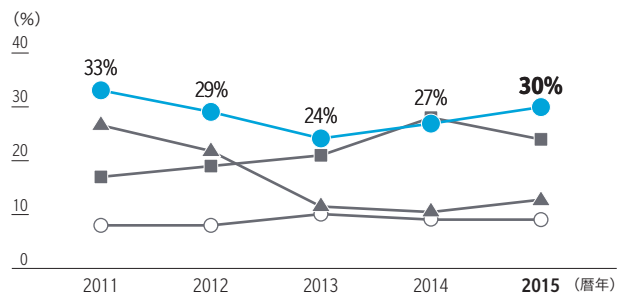
北米



日本



中国

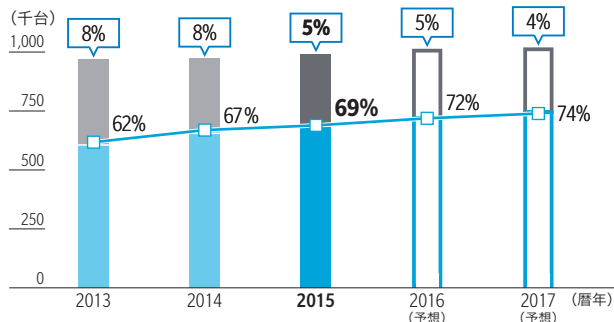


※ 当社推定

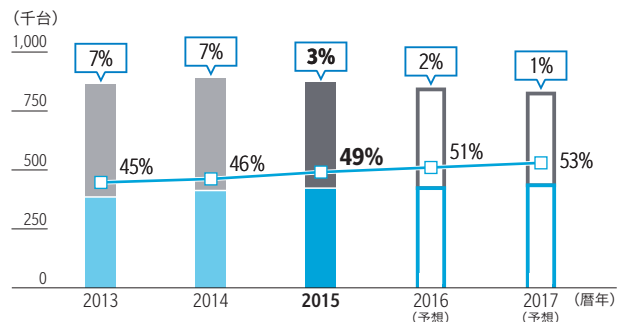
A3カラーMFP出荷台数推移と見通し※

■ カラー ■ モノクロ □ カラー比率 □ A3カラーMFP成長率

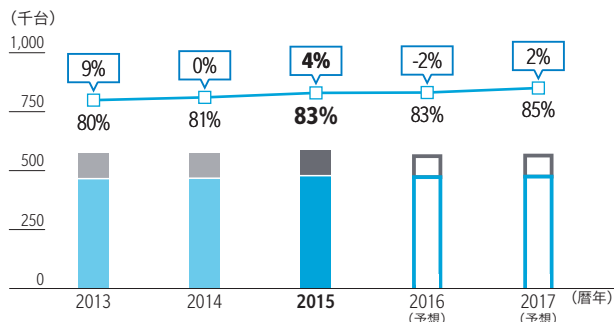
欧州



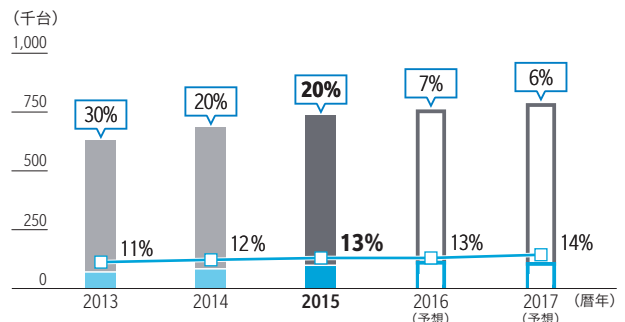
北米



日本



中国



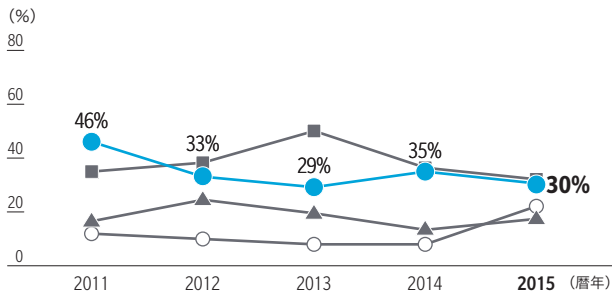
※ 当社推定

情報機器事業(商業・産業印刷分野)

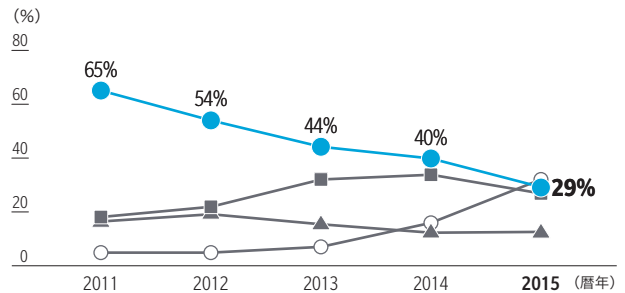
カラープロダクションプリント機市場シェア(台数ベース)※ ● 当社 ■ A社 ▲ B社 ○ C社

より付加価値の高いMPP市場で販売を強化しているため、LPP+MPP市場での直近の当社シェアは低下傾向。

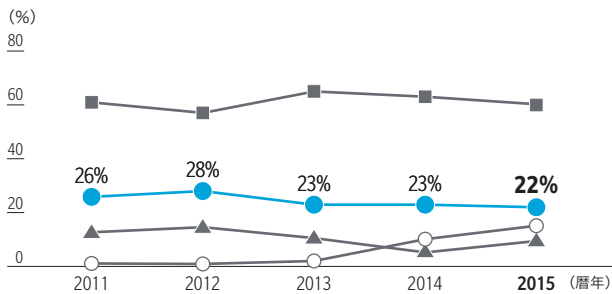
欧州



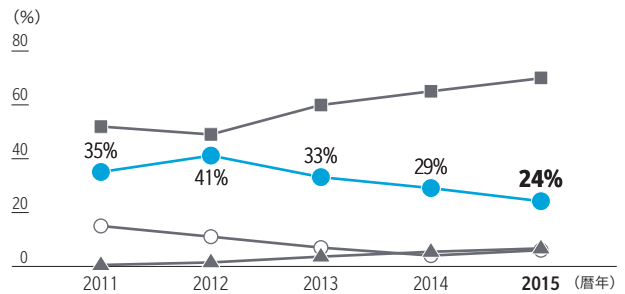
米国



日本

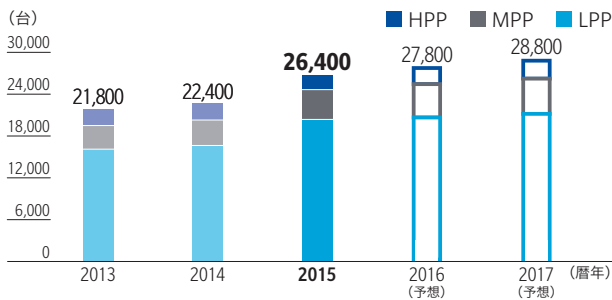


中国



※ 当社推定 (LPP+MPP)

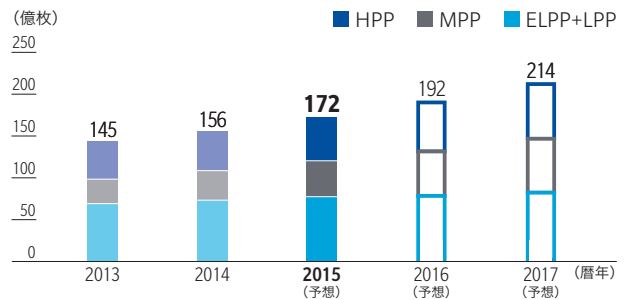
カラープロダクションプリント機の出荷台数推移と見通し(全世界ベース)※



※ 当社推定

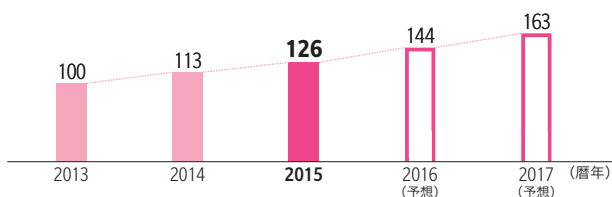
※ HPP (Heavy Production Printer) : 高速PP機 MPP (Mid Production Printer) : 中速PP機
 LPP (Light Production Printer) : 低速PP機 ELPP (Entry Light Production Printer) : エントリーPP機

カラーPV(プリントボリューム)推移と見通し(全世界ベース)※



ヘルスケア事業

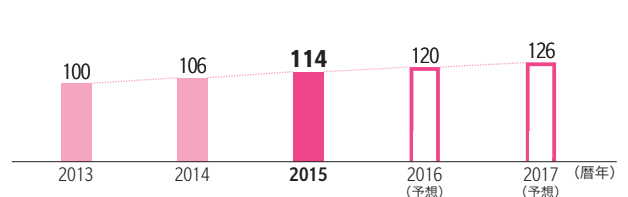
DR出荷台数推移と見通し(全世界ベース)※



※ 2013年を100とした場合の指数

※ InMedica, The World Market for General Radiography etc. and Ultrasound Imaging, 2013のデータを元に一部当社推定

超音波画像診断装置出荷台数推移と見通し(全世界ベース)※



TOPICS

介護業務のワークフローを変革し、高齢社会を支える「ケアサポートソリューション」の可能性



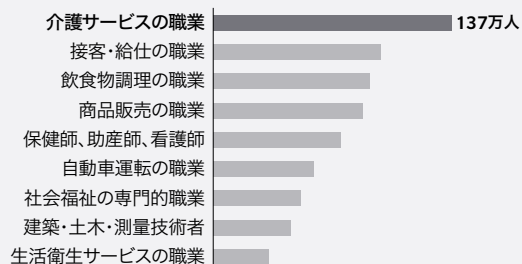
Social Issues

進展する高齢社会、不足する「介護スタッフ」

高齢化の進展にともない、要介護者が増加する一方で、生産年齢人口の減少を背景に介護スタッフ不足が深刻化しています。

こうしたなか、コニカミノルタは介護現場におけるワークフローを変革し、介護スタッフの業務負担を軽減できないかと考えました。そこで、介護の現場に入り込み介護業務の現状を詳細に把握・分析した結果、ナースコールを起点としたワークフローで介護の各業務が分断され、それをマンパワーで補っていることで介護スタッフが走り回り、大きな負担となっていることに着目しました。

2015年 日本における職業別労働者不足数



※ 労働者不足数は、有効求人数から有効求職者数の減として算出
出典：厚生労働省 職業別労働市場関係指標

Social Innovation

高精度な行動検知を起点に 介護スタッフのワークフローを変革

コニカミノルタは、介護現場の課題に取り組むため、事業開発メンバーが約70の介護施設に直接取材するとともに、約3カ月間にわたって施設に泊り込み、介護業務の実態を詳細に把握。介護ワークフローを変革する見守りシステム「ケアサポートソリューション」を開発しました。

このシステムの核となる「センサーボックス」は、近赤外線センサーとマイクロ波センサーによって、居室内の明るさや入居者の姿勢を問わず、24時間センシングします。起床、離床、転倒、転落などを検知した際は、介護スタッフのスマートフォンに映像とともに通知されるため、スタッフは入居者の状況を映像で確認して、駆けつけの判断や入居者の行動を予測できるため、業務負担を大幅に軽減できます。また、介護現場でスマートフォンにケア記録やバイタル情報を入力し、リアルタイムで共有できるため、記入作業の大幅な軽減や連絡ミスの防止にもつながります。このように介護の現場から記録作業といったバックヤードの業務までをワンストップでトータルに変革し、介護の業務全体を効率化します。

コニカミノルタのケアサポートソリューション



サステナビリティを支える基盤

P.51



コーポレートガバナンス対談

取締役会議長×社外取締役

より実効性の高いガバナンスを追求し、コニカミノルタの持続的成長を支えていく。

P.55

コーポレートガバナンス

- 55 基本的な考え方
- 56 ガバナンスの仕組み
- 57 役員選任の仕組み
- 59 役員報酬について
- 59 グループ監査体制
- 60 グループコンプライアンス推進体制
- 60 リスクマネジメント体制
- 61 取締役一覧
- 62 執行役一覧

P.63

CSRマネジメント

- 63 基本方針
- 64 CSRマネジメント体制
- 65 マテリアリティの再特定
- 67 中期環境計画2016と2015年度目標・実績
- 69 社会側面に関する目標・実績

P.71

バリューチェーンを通じた価値創造

- 73 研究開発
- 74 調達／生産／物流
- 76 営業・販売／アフターサポート
- 78 品質マネジメント
- 79 環境マネジメント
- 80 ヒューマン・リソース・マネジメント

P.81

持続的な成長を目指す コニカミノルタの経営に対する外部評価



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

Dialogue

コーポレートガバナンス対談

より実効性の高いガバナンスを追求し、 コニカミノルタの持続的成長を支えていく。

**コニカミノルタのガバナンスのルーツは、
“監督に徹する”という決意から誕生した。**

—— コニカミノルタのコーポレートガバナンスについてどのようにお考えでしょうか。

松崎 当社のコーポレートガバナンスのルーツは、コニカとミノルタの経営統合前に遡ります。2001年3月にコニカの社長を退任し代表取締役会長に就任していた植松富司氏が、「これからは経営を監督する側に徹する」と決意し、代表権を返上して執行部からも外れられたのがきっかけでした。当時、商法改正により委員会等設置会社が生まれる動向も考慮し、弁護士など専門家の協力も得ながら、当社におけるガバナンスの“憲法”となる「経営組織基本規則」を策定しました。以来、当社のガバナンス体制は、監督する側の主導によって構築・運用されてきたのです。

榎本 執行側の主導で経営チェックの仕組みを構築していくと、どうしても“手加減”が入る可能性が拭えません。その点、監督に徹すると決めた方々を中心に構築されたコニカミノルタのガバナンスは、執行側と監督側との境界が非常に明確です。他社のガバナンスとは覚悟のレベルが違うと感じました。

—— 取締役会メンバーには、社外取締役の他に執行役を兼務しない社内取締役がありますが、どのような役割を担っているのですか。

松崎 当社の取締役会は、「社外取締役」「執行役を兼務しない社内取締役」「執行役兼務の取締役」が、良い意味でそれぞれを牽制し合う形で運営されています。執行役を兼務しない社内取締役の役割の一つは、現在私が務めている取締役会議長です。先にお話した経営組織基本規則にも「取締役会議長は執行役を兼務しない者でなければならない」と書かれています。



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。2014年から監査委員会委員長

榎本 執行役を兼務しないことを議長の条件に定めていることから、ガバナンス強化に対するコミカミノルタの強い意志を感じます。

松崎 さらに、執行役を兼務しない社内取締役は監査委員会にも参加しています。当社が選択している指名委員会等設置会社にはメリットも多いのですが、常勤の監査役を置く監査役会設置会社と比べると、監査委員会の機能が弱くなるおそれがあります。限られた時間のなか、社外の監査委員だけですべてをチェックするのは非常に大変なので、それを社内取締役が補っている仕組みです。

榎本 取締役就任1年目から監査委員、2年目から監査委員長を務めていますが、幅広い事業を展開しているだけに、チェックしなければならない情報が非常に多い。その点、当社の監査委員会には社内取締役2人が在籍し、実務的な役割を担っていただいているので非常に心強く感じています。また、かつて執行側で相当な経験を積んできた方が監査委員に加わることは、執行側にとっても良い緊張感につながっているはずです。これらの点からも、執行役を兼務しない社内取締役、社外取締役、執行役兼務の取締役の三者による組み合わせは非常にうまく機能していると思います。

取締役全員で議論を尽くし、 ガバナンス・コードのすべての原則に対応。

—— 2015年に導入されたコーポレートガバナンス・コードへの対応状況はいかがでしょうか。

松崎 ガバナンス・コードの原案が示された直後、対応状況を詳しく精査した結果、全73原則のうち65原則はすでに対応できていることを確認しました。取締役懇談会を開催してメンバー全員で議論を尽くした結果、すべての原則に対応することにしました。

榎本 早くからガバナンス強化に取り組んできたこともあって、新たに対応を検討する必要があったのは、情報開示が求められる7原則を含めた8原則だけでしたね。

松崎 ガバナンス・コードで開示が求められる11原則のうち4原則についてはすでに開示済みだったのですが、残る7原則についても開示することが当社の経営にとってもプラスになると判断しました。そこで従来の「経営組織基本規則」をベースにした「コーポレートガバナンス基本方針」を策定しました。

榎本 その結果、最後に残ったのが、補充原則4-1③の「最高経営責任者などの後継者計画」でした。

松崎 当社が持続可能な成長を果たしていくうえで、CEOが誰になるのかということは極めて重要なテーマです。そのため、私が取締役懇談会で代表執行役社長の後継者計画を指名委員会の監督対象とする方針を説明して皆さんに了解いただき、対応することにしました。早い段階から後継者候補についての情報をCEOから説明してもらう。それに対して指名委員が意見を述べ、候補者をモニタリングしていくことによって、最適の後継者を選任できる確度が一層高まると考えています。

社外に対してもオープンな姿勢で わかりやすい説明を心がける。

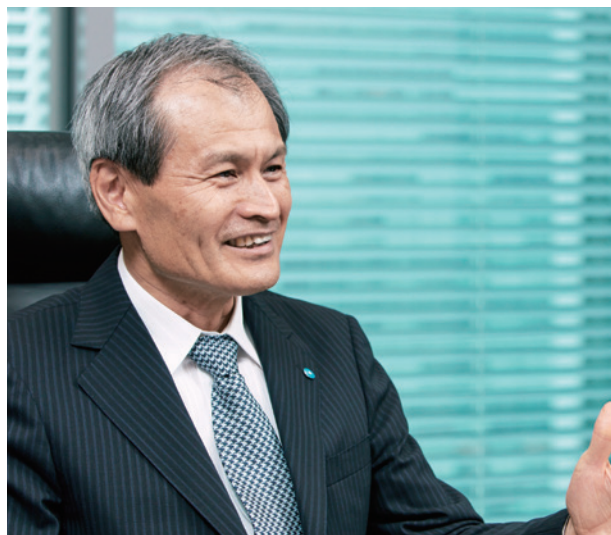
—— 榎本さんは、これまでいろいろな会社の取締役を務めてこられましたが、当社の社外取締役になって違いを感じることありますか。

榎本 コニカミノルタの取締役会では、「この事案については社長に一任する」といったケースはまずありません。すべての議題について真剣な議論が交わされています。それだけに、誰もが、がんがん発言しないといけない。そういうプレッシャーがあります。

松崎 発言が少ない人には、議長の方から話を振るようにしていますからね。

榎本 ただし、ビジネスが多岐にわたっているだけに、社外取締役が事業内容を理解するためには時間がかかるのも事実です。そのため素人のような質問をしなければならないケースも少なからずあります。

松崎 それは一般の株主様と同じ視点に立った素朴な疑問でもあるわけですから、執行側には一つひとつの質問に丁寧に答えていく姿勢が求められます。



榎本 その点は執行役の皆さんも心得ていて、とても熱心にご説明いただいています。また、最近では株主総会においても、株主様からの基本的な質問に対してわかりやすく答えていく姿勢が浸透しつつあるように感じます。

—— 社外取締役に対する当社のフォロー体制はいかがでしょうか。

榎本 事前のブリーフィングのほかにも、新事業や研究開発に関する発表会などのご案内をいただいております。できる限り出席するようにしています。時間が取れば地方の工場や海外拠点も視察に行きます。

松崎 榎本さんには、社外取締役のなかでも最も数多く海外視察に行っていると思います。

榎本 現場サイドの人たちがどんな思いでビジネスを行っているのかを理解することはとても大事なことですからね。この秋には、新しく買収した海外企業のその後の状況を確認するため、米国のヘルスケア子会社を視察する予定です。私からリクエストした時でも「ぜひお願いします」という反応であり、非常にオープンかつ手厚くサポートしていただいていると感じています。

業績向上を積極的にサポートする “攻め”のガバナンスを目指す。

—— コーポレートガバナンスのさらなる強化に向けてどのような施策を進めていますか。

榎本 すでにしっかりとガバナンスの仕組みができていますので、今後は運用面の改善などを通じてガバナンスの実効性をさらに高めていくことが必要かと思います。

松崎 そんな取り組みの一つとして、毎年4月に取締役会の自己評価のためのアンケートを実施しています。このアンケート結果を踏まえて、私が次年度の取締役会の運営方針を提案します。アンケートでは、毎年、いろいろと有意義な意見・提案が寄せられています。今年のアンケートでも、社外取締役の方々から「執行側の報告内容の質を高めてほしい」「関連資料をもう少し早く配布してほしい」「後継者候補との対話の機会を増やしてほしい」などのご意見を賜りました。

榎本 M&Aなどの案件については、以前よりも早く情報提供していただけるようになっています。投資評価会議を経て執行部から提案がある時期には、すでに交渉が進んでいるはずで、検討の段階から事前情報をいただけるので、「デューデリジェンスでは、この部分を詳しく調べてください」といったお願いもできます。

—— 海外M&Aなどによる当社の業容転換の取り組みをどのように評価されていますか。

榎本 コニカミノルタが中長期的に成長していくためには、メーカーの枠を超えて、お客様の課題解決を実現するソリューションカンパニーを目指す必要があります。ですから、これまで取り組んできたサービス化、ソリューション化の取り組みは正解だと思っています。これまでにM&Aで獲得してきたITサービス会社は、いずれも大きな可能性を秘めた会社であり、まさに“宝の山”だと思います。そのなかには、ドイツのInstrument Systems社のように、計画をはるかに上回る成果を出しているケースがある一方、実際に成果をあげるまでに時間を要するケースもあります。私自身もいろいろな海外M&Aを担当してきましたが、当初の見込みどおりにいかないことの方が多かったくらいです。

松崎 取締役会でも、しばしば「我慢が必要」とご指摘されていますね。

榎本 例えば、米国東部エリアだけでサービスしている会社を買収しても、それを全米に展開していくためには、技術の標準化や追加投資が必要になります。ですから、M&Aの検討段階から、こうした買収後のマネジメント、PMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）計画を、事前にしっかりと練り上げておくことが重要です。この部分を強化していけば、コニカミノルタの業容転換はさらに加速するはずです。

—— 取締役会メンバーの多様性確保、ダイバーシティについてはどのようにお考えですか。

松崎 社外取締役の能力やキャリアの組み合わせについては、毎年、十分に考慮しています。バックグラウンドとなる専門分野や出身業種のバランスなど、特定の専門領域や業種に偏らないように配慮しています。そのうえで、今後数年、当社の経営課題のどの部分に対して助言や監督をしていただくべきかを考えて、適任者を選出してきました。例えば、ここ数年、当社は業容転換を目指して海外のITサービス会社に積極的に投資してきました。こうしたなかで、経験豊富な榎本さんは社外取締役として最適です。

榎本 単に、ダイバーシティ＝女性・外国人というのではなく、専門分野や業界のバランスにも配慮しつつ、経営戦略・経営課題に合わせて人選しているということですね。

松崎 はい。今回も選考段階では女性の候補者もいましたが、議論の結果、選任には至りませんでした。一方、今年度からは執行役に外国人であるリチャード・テイラーが加わりました。こうした流れの中で、近い将来、女性や外国人の取締役が誕生することになると思います。



榎本 取締役の人選において何よりも重要なのは経営の監督のための合理性にあります。その基本を忠実に守った結果として、女性や外国人の適任者を選出していく方が自然であり、無理なく着実なダイバーシティを推進する方法だと思います。

—— 最後に、当社の持続的成長に向けてガバナンス面からのご意見をお願いします。

榎本 監査委員会の活動には、企業経営を監視するという“守り”のイメージがありますが、私自身はもっと積極的に業績に貢献していきたいと考えています。企業にとって法令遵守や社会常識に則った活動に徹するのは当たり前のことであって、その前提のもとに、社内の人間が気づかない経営のロスを指摘したり、現場の創意工夫を引き出したりするなど、より積極的に業績に貢献する“攻め”のガバナンスができないかと自問自答しているところです。

松崎 まったく同感です。私たち経営を監督する側は、執行側の判断をサポートしたり、課題を指摘したりして、経営の舵取りを正していく役割を担っていますが、最終的な目標は、会社として収益をあげること、それも単発的でなく持続的に収益をあげ続けていくことにあります。株主総会の議決権行使で取締役候補者に入る反対票は、「ちゃんと監督しろ」という株主様からのメッセージだと受け止め、監督の立場で何ができるかを考えることが我々の課題だと認識しています。

榎本 執行側と監督側で立場や役割は違っても、その目標は同じですね。

松崎 この持続的成長への貢献という目的を常に意識しながら、これからもガバナンスのより一層の実効性の向上に取り組んでいきたいと考えています。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上に資するコーポレートガバナンスには、経営の執行における適切なリスクテイクを促す一方、執行に対する実効性の高い監督機能を確立し運用することが必要と考え、監督側の視点からコーポレートガバナンスの仕組みを構築しました。

会社法上の機関設計としては、「委員会等設置会社」（現「指名委員会等設置会社」）を2003年に選択するとともに、属人性を排したシステムとして、コニカミノルタ流のガバナンスをこれまで追求してきました。

当社のコーポレートガバナンス体制に関する基本的な考え方は右のとおりです。

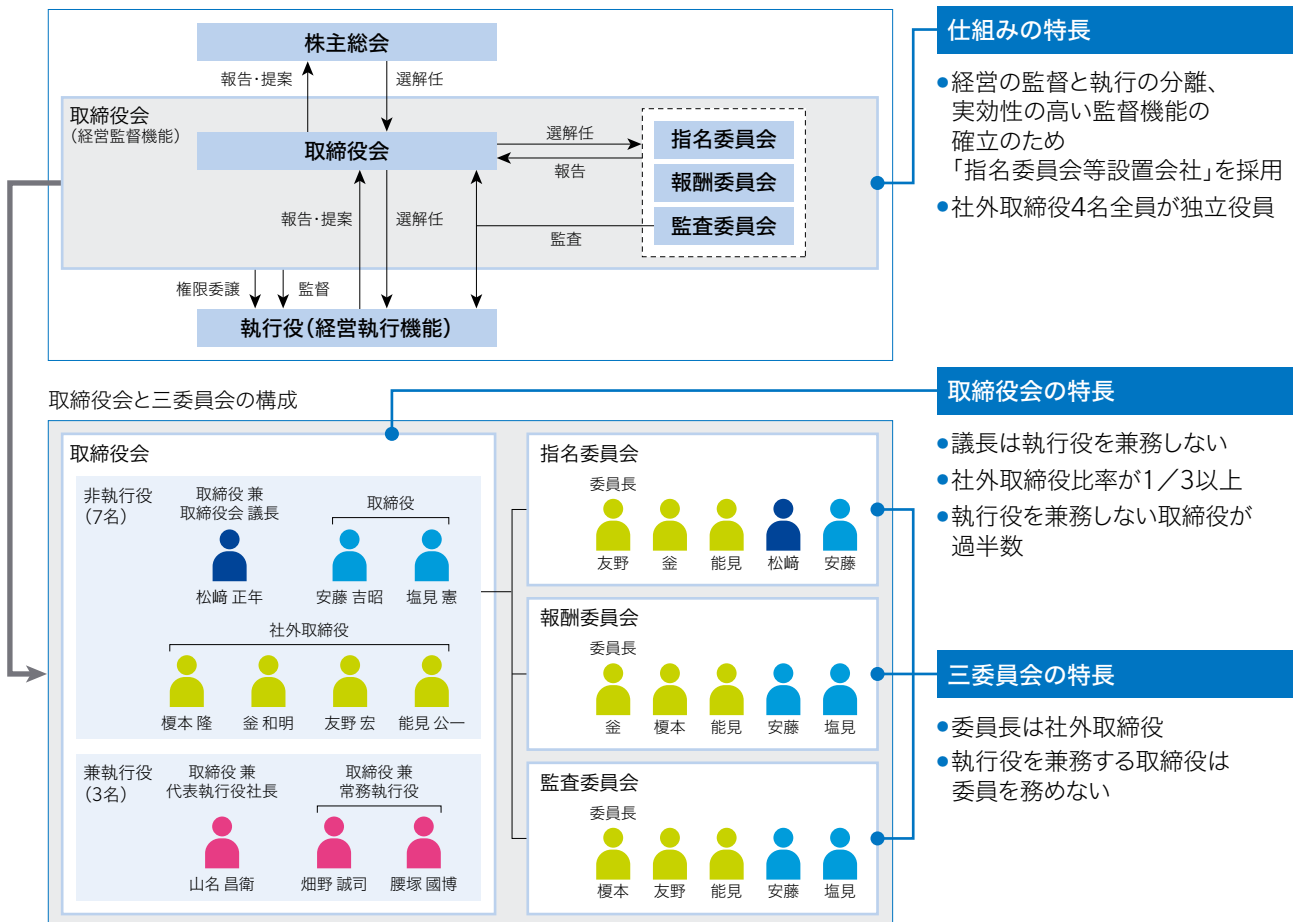
コーポレートガバナンス体制に関する基本的な考え方

- 経営の監督と執行を分離し、企業価値向上に資するべく経営の監督機能を強化する。
- 株主の目線からの監督を担うことができる独立社外取締役を選任する。
- これらにより経営の透明性・健全性・効率性を向上させる。

なお、コーポレートガバナンスに対する基本的な考え方と方針をまとめた「コーポレートガバナンス基本方針」を、当社ウェブサイトにて公開しています。

<http://www.konicaminolta.jp/about/investors/management/governance/index.html>

コーポレートガバナンス体制（2016年6月17日現在）



コーポレートガバナンス体制の構築、実効性向上への取り組みの変遷

2000年度	・執行役員制の導入、取締役数の削減
2002年度	・独立社外取締役を2名招聘 ・取締役の任期を1年に短縮
2003年度	・経営統合により、コニカミノルタホールディングス(株)発足 ・委員会等設置会社へ移行 ・経営組織基本規則を制定 ・独立社外取締役を2名から4名に増員 ・報酬決定方針の制定
2004年度	・アンケート方式による取締役会の自己評価を開始
2005年度	・退職慰労金を廃止し、株式報酬型ストック・オプションを導入
2006年度	・指名委員会に取締役会議長が参画 ・社外取締役2名による初の海外拠点(中国生産子会社)視察を実施 ・「社外取締役の独立性」運用基準を制定
2009年度	・報酬決定方針における業績連動報酬の内容を一部改定
2010年度	・取締役会規則を一部改定
2015年度	・「コーポレートガバナンス基本方針」を制定 ・代表執行役社長による「後継者の計画」の監督を指名委員会において開始

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

当社は、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」に定められている各原則をすべて実施しています。

2015年6月のコード適用開始時点では、73の原則のうち65原則が対応済みでした。その後、未対応の8原則についても、取締役会議長の主導のもと、取締役会メンバーの意見も取り入れたうえで検討しました。その結果、すべて実施することを決定し、2015年9月に提出したコーポレートガバナンス報告書において、すべての原則を実施していることを明記するとともに、東京証券取引所が開示を求めている11の基本原則、原則、補充原則のすべてについて、詳細に開示しました。

なお、コーポレートガバナンス報告書は、当社ウェブサイトに掲載しています。

http://www.konicaminolta.jp/about/investors/ir_library/governance/

ガバナンスの仕組み

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任できない監査委員だけでなく、指名委員およ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。

取締役会は原則として月1回のペースで開催しています。開催前には、決議案件の理解を促し、取締役会で活発な議論が交わされるよう、社外取締役への事前説明または事前配布を実施しています。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。

2015年度に在任していた社外取締役 近藤詔治、榎本隆、釜和明、友野宏の4氏の取締役会および三委員会への出席率は、平均95%を超えています。

また、取締役会および三委員会の構成、取締役会の議題、運営などに関して、各取締役の自己評価を含むアンケートを毎年実施し、取締役会全体の実効性について分析・評価を行います。それにより課題を抽出し、取締役会議長が次年度の取締役会の運営方針を提案します。

2015年度における取締役会・三委員会の実績

	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	計
開催回数	14	8	13	8	43
全取締役の出席率(%)	97	95	95	95	96
社外取締役の出席率(%)	94	96	95	95	95

2015年度に取締役会で議論された主な議題

- ・各事業部門におけるM&A
- ・中期経営計画推進状況の報告（事業部門および管理部門）
- ・コーポレートガバナンス・コード対応、コーポレートガバナンス基本方針制定
- ・国内事業強化に向けた販売会社設立
- ・内部統制システムのレビュー
- ・2016年度経営計画大綱、基本予算
- ・2016年度定時株主総会の運営方針

2015年度の取締役会の実効性に関する分析・評価の結果概要

- 現在の取締役会および三委員会の構成、総人数などは概ね妥当であることを確認しました。
- 構成メンバーの多様性については、当社戦略に対して適切に監督および助言を行い得る経験および能力のバランスを基本に、性別および国籍などの観点も含めて、従来から指名委員会で毎年議論を尽くしていますが、今後も同様の対応が必要である旨を確認しています。
- 議題には重要な経営課題および中長期経営戦略などを取り上げていること、並びに各取締役は積極的かつ的確に監督および助言のための発言および質疑を行い、全体として活発な議論がなされていることなどにより、取締役会として十分に機能していると判断しています。
- 2015年度の実効性については、より本質的な議論となるように会議資料の内容および説明方法の工夫や改善に努めました。より一層の改善が必要との認識から、2016年度も本取り組みを継続します。
- 取締役会全体の実効性のさらなる向上を図るため、「外部評価」の実施について検討します。

取締役へのトレーニング

当社では、以下の方針のもと、取締役へのトレーニングおよび情報提供を行っています。

取締役のトレーニング方針

当社は、取締役選任基準にしたがい、取締役に求められる資質を有する者を指名委員会において取締役候補者に選定するが、新任取締役の知識、経験などの実状に合わせてトレーニングの必要性を確認し、必要な場合はその機会を適宜提供する。

1. 新任の独立社外取締役に就任にあたり当社グループの組織、事業および財務をはじめ、中期経営計画の内容および進捗状況などの情報提供を行う。

※2015年度実績＝計2回

2. 独立社外取締役に就任にあたり当社各事業の開発、生産、販売およびサービスなどの現場への視察を実施し、担当の執行役から最新の情報提供を行う。

※2015年度実績＝社外取締役4名で計10回実施

社外取締役へのフォロー

- 社外取締役トレーニング情報の案内（ガバナンス関連団体主催）
- 資料の事前説明または事前配布
- 用語集の集約、配布

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

当社は、取締役の選任基準および社外取締役の独立性基準を定めています。

取締役候補者の指名・選任基準

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選定し、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

社内取締役の候補者は、取締役会議長と代表執行役社長の協議により原案を作成します。指名委員会において、取締役会および三委員会の職務遂行に適切な構成とすべく、職

務経験のバランス、兼務する執行役としての担当職務の内容などを勘案しつつ審議のうえ、決定します。

■ 社外取締役の多様性と独立性

取締役の多様性については、指名委員会規程の中で、「産官学の分野における組織運営経験、または技術、会計、法務等の専門性を有していること」「社外取締役については、出身の各分野における実績と識見を有していること」と定めています。取締役会が経営課題に関する戦略的な方向づけを行うために強化または補充を要する資質・能力について、指名委員会は多様性も勘案しつつ幅広く議論します。

また、社外取締役の独立性基準として、以下の事項に該当しないことと定めています。

1. コニカミノルタグループ関係者
 - 本人がコニカミノルタグループの出身者
 - 過去5年間に於いて、家族（配偶者・子供、2親等以内の血族・姻族）がコニカミノルタグループの取締役・執行役・監査役・経営幹部の場合
2. 大口取引先関係者
 - コニカミノルタグループ及び候補者本籍企業グループの双方いずれかにおいて、連結売上高の2%以上を占める重要な取引先の業務執行取締役・執行役・従業員の場合
3. 専門的サービス提供者（弁護士、会計士、コンサルタント等）
 - コニカミノルタグループから過去2年間に年間500万円以上の報酬を受領している場合
4. その他
 - 当社の10%以上の議決権を保有する株主（法人の場合は業務執行取締役・執行役・従業員）の場合
 - 取締役の相互派遣の場合
 - コニカミノルタグループの競合企業の取締役・執行役・監査役・その他同等の職位者の場合、又は競合企業の株式を3%以上保有している場合
 - その他の重要な利害関係がコニカミノルタグループとの間にある場合

加えて、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、2016年6月には能見公一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名全員を東京証券取引所の定める独立役員に指定しています。

社外取締役

氏名	当該社外取締役に選任している理由
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。
金 和明※	株式会社IHI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および新日鐵住金株式会社において、鉄鋼メーカーの技術・製造から企画・管理、新規分野の担当を含め、素材系製造業の経営に長年にわたり携わって来られました。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。
能見 公一※	農林中央金庫および株式会社あおぞら銀行において金融業の経営に、また株式会社産業革新機構において、投資活動を通じた新規事業の育成、および企業の自己変革の支援などの業務に携わって来られました。その幅広い経営経験と識見を活かして、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

取締役会は、当社グループにおける新しい価値の創造を可能とし、かつ、当会社の社内外のステークホルダーから十分に納得を得ることができ、執行役たるにふさわしい人材を公正かつ適時適切に選任するため、その判断基準として「執行役選定基準」を定めます。

「執行役選定基準」において、当社グループ内外における経営執行に関する能力および経験、または高度の専門的知識・技術、再任時の年齢制限などからなる資格基準、および高い倫理観、顧客優先主義、イノベーション、情熱を持った実現へのコミットなどの価値基準を充たす執行役を選定します。

2015年度における社外取締役の取締役会・三委員会への参加回数

氏名	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
近藤 昭治	14回／14回	8回／8回	2回／3回 (2015年6月までの在任中)	6回／6回 (2015年6月の就任以降)
榎本 隆	13回／14回	8回／8回 (2015年6月の就任以降)	13回／13回	2回／2回 (2015年6月までの在任中)
金 和明	13回／14回	—	13回／13回	8回／8回
友野 宏	10回／11回 (2015年6月の就任以降)	7回／8回 (2015年6月の就任以降)	9回／10回 (2015年6月の就任以降)	5回／6回 (2015年6月の就任以降)

新任執行役の選定プロセスでは、経営幹部候補者研修を経た執行役候補者に対して、書類および面接による1次審査のうえ、外部の視点と日常接している内部関係者の視点の両方を取り入れた客観性および妥当性の高い判断を行うためにアセスメントを実施します。その結果を踏まえ、代表執行役及び人事担当執行役で構成される評価会議において、執行役候補者群を決定します。

代表執行役社長は次期執行体制を編成する際、執行役候補者群の中から執行役として適任と判断する者を選択し、次期執行役選定案を作成し、「執行役の担当職務一覧表」と合わせて取締役会へ提出します。

なお、指名委員会は、上記の取締役会提案に先立ち、代表執行役社長から次期執行役選定案を含む、次期執行体制案および各執行役の担当職務案の報告を受け、プロセスの妥当性を含めて監督します。

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行しました。

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。2016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など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、2016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。

役員の自社株保有ガイドライン

社内取締役と執行役を対象に、株主様の目線に立った業績向上や株価上昇への意識をさらに高めるため、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当社には監査委員会を、国内子会社には、監査役設置会社として監査役を設置しています。さらに、当社にはグループ全体の内部監査機能を担う経営監査室を設置しています。

当社の監査委員会、経営監査室および国内子会社の監査役は情報の共有化や監査活動の連携強化を図っています。会計監査人とも定期的に協議し、監査体制および方針、会計監査人の職務遂行が適正に行われる体制などを確認しな

2016年3月期の「取締役、執行役ごとの報酬等の額」

		合計(百万円)	固定報酬		業績連動報酬		株式報酬型ストック・オプション	
			人員(名)	金額(百万円)	人員(名)	金額(百万円)	人員(名)	金額(百万円)
取締役	社外	47	5	47	-	-	-	-
	社内	156	4	127	-	-	4	29
	計	204	9	174	-	-	4	29
執行役		819	22	502	22	205	20	112

- 2016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21名であります。
- 社内取締役は、上記の4名のほかに5名(執行役兼務)おりますが、その者の報酬等は執行役に含めて記載しております。
- 業績連動報酬につきましては、当事業年度において費用計上すべき額を記載しております。
- 株式報酬型ストック・オプションにつきましては、取締役(社外取締役を除く)および執行役(国内非居住者を除く)に対して報酬の一部として発行した新株予約権の公正価値を算定し、費用計上すべき額を記載しております。
- 上記の報酬のほか、2005年6月に廃止された従来の退任時報酬につき、報酬委員会の決議に基づいて当事業年度中に以下のとおり支払っております。
 - ・取締役(1名) 5百万円(2015年6月19日退任)

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出すことができる体制をとっています。

■ 経営監査室の体制と役割

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

また、主要な子会社にも内部監査部門を設置し、当社の経営監査室との関係を図りながら、グループの内部監査機能を強化しています。

グループコンプライアンス推進体制

当社では、企業活動におけるすべての行動においてコンプライアンスを最優先すべきものと位置づけ、グループ全体を統括するコンプライアンス推進体制を構築しています。

グループコンプライアンスの最終責任者である当社代表執行役社長のもと、コンプライアンス担当執行役がグループコンプライアンス推進上の重要事項を決定し、腐敗防止や個人情報保護をはじめとするコンプライアンスを推進、統括する責務を負っています。コンプライアンス担当執行役の諮問機関として、コーポレートの各機能を担当する執行役で

構成される「グループコンプライアンス委員会」を組織しています。

また、当社の各部門の部門長、国内外のグループ会社の各社社長がそれぞれのコンプライアンス責任者としてコンプライアンスの推進を行い、進捗やコンプライアンス事象について、コンプライアンス担当執行役に定期的に報告しています。コンプライアンス担当執行役は、グループ内のコンプライアンスの推進状況や重要なコンプライアンス事象をまとめ、定期的に監査委員会に報告しています。

リスクマネジメント体制

当社は、代表執行役社長をリスクマネジメントおよびクライシスマネジメントの責任者とする管理体制を構築しています。

戦略リスク、財務リスク、環境規制リスク、ハザードリスクなど、企業活動におけるさまざまなリスクに対しては、担当執行役がそれぞれの担当職務に関わるリスク管理（リスクの抽出・評価や対応策設定、状況確認）を行います。また、取締役会で指名された執行役を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を定期的に開催しているほか、必要に応じて臨時にも開催します。この委員会では、企業活動に関して抽出されたリスクとその対応策を確認するとともに、リスクマネジメントシステムが有効に機能しているかどうかの確認・見直しを行います。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。リスクマネジメント委員会の内容は、定期的に監査委員会に報告されます。

さまざまなリスクによって発生するクライシスに対しては、迅速かつ適切な対応と情報公開を行い、事業および社会に及ぼす影響の最小化を図る体制を構築しています。取締役会で指名された危機管理担当執行役を委員長とする「危機管理委員会」を設置し、クライシス発生時の対応策や行動手順を審議、策定しています。また、クライシス発生時に、危機管理担当執行役に加えて、代表執行役社長が事態の把握と意思決定を迅速に行うため、緊急連絡体制を見直すとともに、重大案件については代表執行役社長が陣頭指揮をとる体制を構築しています。

取締役一覧



前列左から：能見公一、釜和明、山名昌衛、松崎正年、榎本隆、友野宏
後列左から：畑野誠司、安藤吉昭、塩見憲、腰塚國博

取締役 取締役会議長 松崎 正年

コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社取締役、コニカミノルタテクノロジーズ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ズ株式会社代表取締役社長などを歴任後、2014年4月に当社取締役代表執行役社長就任

取締役(社外取締役) 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、株式会社IHI(旧石川島播磨重工業株式会社)代表取締役会長などを歴任後、2014年6月から当社社外取締役

取締役(社外取締役) 友野 宏

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

取締役(社外取締役) 能見 公一

農林中央金庫入庫専務理事、農林中金全連アセットマネジメント株式会社代表取締役社長、株式会社あおぞら銀行代表取締役会長兼CEO、株式会社産業革新機構 代表取締役社長CEOなどを歴任後、2016年6月から当社社外取締役

取締役 安藤 吉昭

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

取締役 塩見 憲

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

取締役(常務執行役) 畑野 誠司

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

取締役(常務執行役) 腰塚 國博

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

執行役一覧（就任時・昇任時の五十音順にて記載）

役位	氏名	担当職務
代表執行役社長	山名 昌衛*	経営戦略担当
常務執行役	家氏 信康	中国事業担当
常務執行役	原口 淳	コニカミノルタジャパン株式会社 代表取締役社長
常務執行役	若島 司	人事、総務 担当
常務執行役	腰塚 國博*	技術担当
常務執行役	大須賀 健	情報機器事業 事業管理、同営業統括 担当
常務執行役	畑野 誠司*	経営企画、経営管理全般、リスクマネジメント 担当
常務執行役	浅井 真吾	生産担当
常務執行役	伊藤 豊次	経営品質向上担当
常務執行役	葛原 憲康	機能材料事業本部長 兼 OLED事業担当
執行役	秦 和義	アライアンス担当
執行役	鈴木 博幸	経営監査室長
執行役	真田 憲一	知的財産、法務、コンプライアンス、危機管理 担当
執行役	田井 昭	IT担当
執行役	仲川 幾夫	Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH 社長
執行役	市村 雄二	事業開発本部長 兼 情報機器事業 事業企画本部副本部長
執行役	大幸 利充	情報機器事業 事業企画 担当
執行役	竹本 充生	調達担当
執行役	内田 雅文	環境経営・品質推進部長 兼 情報機器事業 品質保証担当
執行役	武井 一	情報機器事業 開発本部長
執行役	Richard K. Taylor	Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO
執行役	藤井 清孝	ヘルスケア事業本部長

※は取締役を兼任

CSRマネジメント

基本方針

コニカミノルタは、経営理念である「新しい価値の創造」の実現を追求し、経営ビジョンである「グローバル社会から支持され、必要とされる企業」「足腰のしっかりした、進化し続けるイノベーション企業」となるために、事業活動を通じて社会の質を向上させる価値を生み出し、社会的課題の解決に貢献していきたいと考えています。

コニカミノルタのCSR活動は、こうした経営理念・経営ビジョンや「コニカミノルタグループ行動憲章」を基本としています。その理解と実践のよりどころとして、全世界共通の「コニカミノルタグループ行動憲章ガイダンス」を作成し、



行動憲章の各項目における望ましい行動を示しています。その中で、国連が提唱し、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	原則3: 結社の自由と団体交渉権の承認 原則4: 強制労働の排除 原則5: 児童労働の実効的な廃止 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: 強要や賄賂を含むあらゆる形態の腐敗防止の取組み

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。

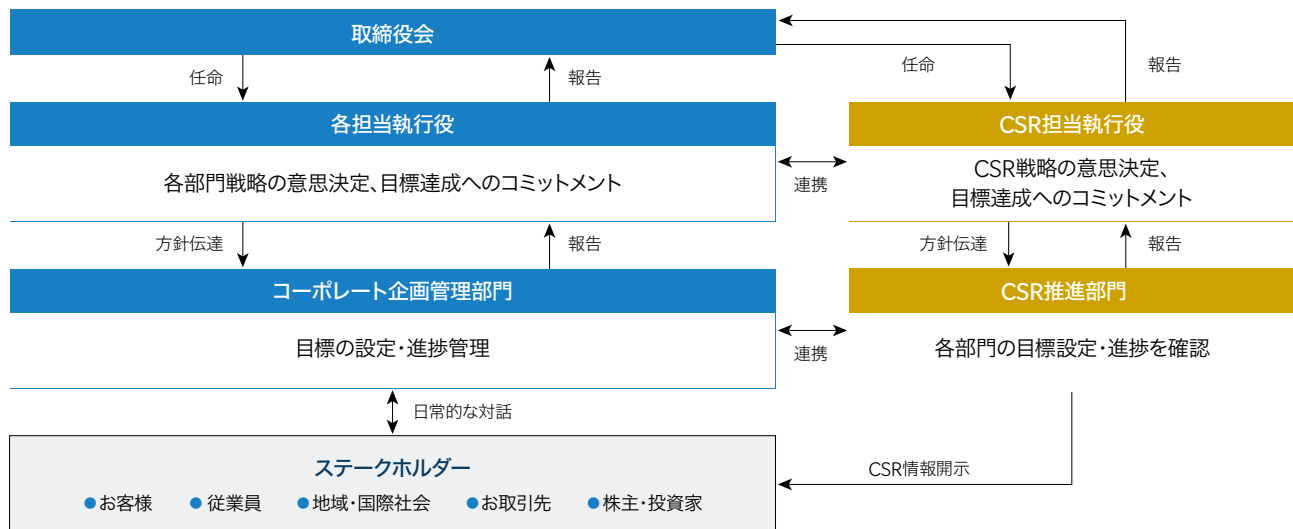
7. 責任ある対処

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推進部門が、グループ全体のCSRマネジメント

を推進しています。CSR活動の進捗については、毎週、CSR推進部門から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。



	ステークホルダーの特徴	主な対話機会・コミュニケーションツール
お客様	コニカミノルタは世界各国で事業を展開しています。お客様は事業ごとに異なりますが、主要事業における主なお客様は企業、官公庁、病院などです。	●ウェブサイト、コールセンターなどの相談窓口 ●ウェブサイト、ニュースレターによる製品情報提供 ●顧客満足度調査 ●お客様訪問による情報交換 ●ショールーム、展示会における情報交換 ●セミナーの開催
従業員	コニカミノルタで働く従業員数は、全世界で43,332名です。その構成比率は、日本28%、欧州23%、米国20%、中国を中心とするアジアおよびその他が29%です（連結対象の正規従業員数。2016年3月31日現在）。	●双方向のイントラネット ●グループ報 ●従業員意識調査 ●労働組合との協議 ●内部通報システム（ヘルプライン） ●経営トップによる生産現場巡視時の意見交換 ●経営トップによるタウンミーティングの開催
地域・国際社会	コニカミノルタは、世界各地に拠点を置いており、それぞれの地域のコミュニティの一員として、活動しています。	●地域社会への貢献活動 ●地域報告会、招待イベント ●講演、教育の場への講師派遣 ●業界団体を通じた活動 ●環境報告書、ウェブサイト ●国際的な刊行物やウェブサイトでの情報発信
お取引先	コニカミノルタが原材料や部品の供給を受けているお取引先は、事業ごとに異なりますが、日本および中国を中心とするアジアの企業が大半を占めています。	●お取引先説明会 ●調達コラボレーションシステム ●CSRアンケート（自己診断アンケート）
株主・投資家	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。	●株主総会 ●個人投資家向け説明会 ●機関投資家訪問 ●アナリスト・機関投資家向け説明会 ●アニュアルレポート、株主通信 ●IRサイト

マテリアリティの再特定

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

マテリアリティの特定にあたっては、まずは国際的なガイドラインなどを参照しながら課題を網羅的にリストアップ。それらを「ステークホルダーにとっての重要度」と「事業にとっての重要度」という2側面から定量評価し、重要度を検証しました。また、各課題の重要度の判断に客観的な視点を取り入れるため、外部の有識者にも意見を伺い、執行役を中心メ

ンバーとして新設したCSR会議により妥当性を検証し、6つのマテリアリティを特定しました。

今後、これらのマテリアリティに沿って目標やアクションプランを設定し、活動を推進することで、社会課題の解決に貢献するとともに、企業としての競争力強化を実現していきます。

CSR会議の概要

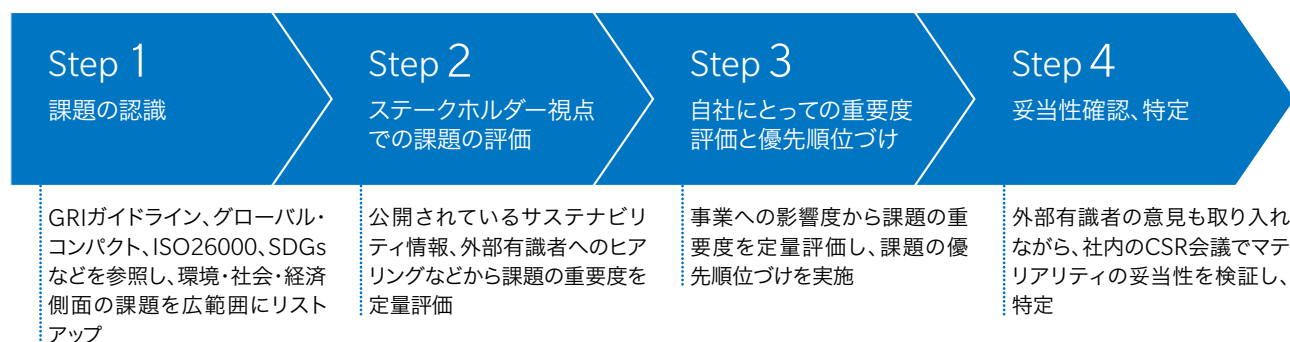
CSR会議開催の目的

- ① CSR課題について本質的な議論を行い、方針を打ち出し、方向性を決める
- ② 従来個別のPDCAのPを横断的に見て高度化させ、施策の充実を図る

参加メンバー

必須メンバー：環境・社会側面に関与する分野について管掌する執行役

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティの特定



※G4：GRI サステナビリティ・レポート・ガイドライン第4版

コニカミノルタのCSR活動体系

「社会への価値創出」と「企業価値向上」を同時に実現



CSRを果たすための基本要件

コンプライアンス

コーポレート
ガバナンス

人権

情報セキュリティ

社会貢献活動

中期環境計画2016と2015年度目標・実績

マテリアリティ	Key Action	重要課題	中期環境計画2016	
			事業価値	環境価値
環境	グリーンプロダクツ (企画・開発)	(1)お客様・社会が求めるグリーンプロダクツの創出と訴求	売上高 ●グリーンプロダクツ売上高: 6,400億円(売上比率:60%) コストダウン ●製品の材料コストダウン	地球温暖化防止 ●製品使用時のCO ₂ 削減効果:59千トン ●調達段階でのCO ₂ 削減効果:105千トン 循環型社会への対応 ●資源有効利用量:33千トン 化学物質リスク低減 ●エミッションへの確実な対応
		(2)政府調達基準・環境ラベルへの対応	売上高 ●販売機会損失ゼロ	環境全般 ●基準・ラベル適合による環境負荷低減
		(3)製品関連法規制への確実な対応	リスク回避 ●販売影響ゼロ	化学物質リスク低減 ●法規制適合による有害化学物質リスク低減
	グリーンファクトリー (調達・生産)	(1)コスト競争力につながるグリーンファクトリー活動	コストダウン ●エネルギー、材料コストダウン(ロス削減)	地球温暖化防止 ●生産活動のCO ₂ 削減効果:4千トン 循環型社会への対応 ●資源有効利用量:0.3千トン 生物多様性への対応 ●水資源の持続可能な活用
		(2)地域環境課題を解決するアップグレードリサイクル	コストダウン ●材料コストダウン	循環型社会への対応 ●資源有効利用:再生材適用拡大による資源循環
		(3)コスト競争力につながるサプライヤーとの協働	コストダウン ●エネルギー、材料コストダウン(ロス削減)	地球温暖化防止 ●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
	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:0.3千トン 循環型社会への対応 ●資源有効利用量:0.45千トン
		(3)製品の3R活動	リスク回避 ●3R活動の強化	循環型社会への対応 ●製品3Rによる資源の有効利用

注：2016年度目標は一部変更していますが、ライフサイクルCO₂ 40%削減の必達目標は変更ありません。

	2015年度目標		2015年度実績		
	事業価値	環境価値	事業価値	環境価値	
	売上高 ●グリーンプロダクツ売上高：5,900億円(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：50千トン ●調達段階のCO ₂ 削減効果：83千トン 循環型社会への対応 ●資源有効利用量：27千トン 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 ●グリーンプロダクツ売上高：5,907億円(売上比率：57%) 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：51.5千トン ●調達段階のCO ₂ 削減効果：93千トン 循環型社会への対応 ●資源有効利用量：27.7千トン 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	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	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：1.7千トン 循環型社会への対応 ●資源有効利用量：0.55千トン 生物多様性への対応 ●水資源の持続可能な活用	コストダウン ●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：2.85千トン 循環型社会への対応 ●資源有効利用量：0.75千トン 生物多様性への対応 ●水資源の持続可能な活用
	コストダウン ●材料コストダウン	循環型社会への対応 ●資源有効利用：再生HDPEのトナーボトルへの適用拡大	コストダウン ●材料コストダウン	○	循環型社会への対応 ●資源有効利用：再生HDPEのトナーボトルへの適用拡大
	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：0.4千トン 循環型社会への対応 ●資源有効利用量：0.1千トン	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：0.47千トン 循環型社会への対応 ●資源有効利用量：0.13千トン
	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	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	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：0.3千トン 循環型社会への対応 ●資源有効利用量：0.3千トン	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：0.27千トン 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	リスク回避 ●3R活動の強化	△	循環型社会への対応 ●製品3Rによる資源の有効利用

社会側面に関する目標・実績

マテリアリティ	Key Action	2015年度目標
顧客満足向上と 製品安全	製品の安全性の確保	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
	お客様満足の向上	
責任ある サプライチェーン	サプライチェーンにおける CSRの推進	●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
		●適切な情報開示 ●紛争鉱物調査の回答の回収率・回答精度の更なる向上
ヒューマンキャピタル	ワーク・ライフ・バランス	●労働時間削減の取り組み実施 ●仕事と育児の両立支援の実施
	人財育成	●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
	労働安全衛生と健康管理	1) 重篤災害※4発生件数: 0件 2) 休業災害度数率: 0.1以下 ●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 1) 健康中期計画「健康KM2016」の継続実施 ●国内グループ関係会社に対する支援内容の拡充、強化 ●職場改善施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
ダイバーシティ	女性のキャリア形成支援	●女性従業員のキャリア開発プログラムの実施
	人財のグローバル化	●グローバル人財の積極的採用と活用の推進

注：ソーシャルイノベーションは、新たに特定したマテリアリティのため、目標は未設定です。

※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、廃棄までのすべてのプロセスのこと

	2015年度実績	2016年度目標・計画
	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 ●従来の「製品安全教育」に加え、「リスクアセスメント向上プログラム」を実施 ●情報機器事業では、グローバルでNPS指標※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 ●情報機器事業で「CRマスタープログラム」を開始	●製品の重大事故※1発生件数: 0件 ●リスクアセスメント演習: 12回/年 事業ごとに「お客様関係力」の測定指標を設定
	●お取引先へのCSRの要請 ●グループ生産拠点16拠点、お取引先57社に対し、CSR診断を実施 ●グループ生産拠点1拠点でEICC第三者監査結果に基づく改善を実施 ●お取引先1社に対しコニカミノルタCSR監査を実施 ●CSR調達の背景、行動規範・監査基準等の教育を実施	CSR調達 ●お取引先へのCSR活動の要請: 100%実施 ●CSR診断: 2016年度末までに全グループ生産拠点20拠点および重要なお取引先約130社の診断完了 ●CSR監査: 2016年度末までにとくに重要なグループ生産拠点3拠点およびお取引先2社の監査完了
	●CSR活動を物流のお取引先に拡大	CSR物流 ●CSR診断: 2016年度末までに物流お取引先8社の診断実施と改善完了
	●お客様の問い合わせに対する適切な情報開示 ●情報機器事業の紛争鉱物調査において、お取引先の回答率が99%に向上	紛争鉱物問題への対応 ●お客様からの調査要請への対応: 100%対応
	●午後8時以降の残業の原則禁止の実施(コニカミノルタ(株)) ●育児休職取得者数67人、育児休職からの復職率100%	●「ワークスタイル変革プロジェクト」の推進 - 以下の4つのタスクチームで推進 ・労働生産性の向上 ・ワークプレイスの最適化 ・情報共有・活用の推進 ・業務改善のルール化
	●グローバル幹部人財の育成プロセス再構築 ●グローバル従業員意識調査を実施 ●「リージョナルGEP」を開催 ●社長・執行役によるタウンミーティングを開催	●グローバル競争に勝つための「顧客密着・Innovative人財」の育成 ●目指すべき人財像や求められるマインド、行動、能力・スキルの明確化 ●人財育成スピードの加速 ●グループ幹部人財の計画的育成 ●グローバルでの成功事例の共有(グローバルアワードの開催等)
	1) 重篤災害※4発生件数: 1件 2) 休業災害度数率: 0.23(国内)、0.44(海外)	労働災害の防止 ●重篤災害※4発生件数: 0件 ●休業災害度数率: 0.1以下
	●「健康経営銘柄」2年連続選出 ●健康リスク保有者の最少化に向けた施策の推進 ●運動習慣の定着や食習慣の改善などを図る健康ムーブメントの推進	健康経営の推進 ●病気休職者の発生抑制 ●健康リスク保有者の低減
	●女性管理職候補へのリーダーシップ研修実施 ●女性従業員へのメンタリング実施	●女性管理職への登用: 女性管理職比率5.0%(2017年度目標) ●女性新卒者の積極的採用: 女性採用率30% ●トップリーディングによる女性活躍の推進
	●コニカミノルタ(株)新入社員中の外国籍従業員比率: 8.0%(2016年4月入社) ●グローバル統一の評価基準に基づく幹部人財の評価 ●「グローバル・ストラテジー・カウンシル」によるグローバルな視点の共有(継続実施)	●外国籍従業員の積極的な採用と育成 ●「グローバル・ストラテジー・カウンシル」によるグローバルな視点の共有(メンバー拡大) ●グローバル統一の評価基準に基づく幹部人財の評価(継続) ●グローバルでのダイバーシティ推進施策の共有

※3 NPS(ネット・プロモーター・スコア)指標: 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(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(不仕合)

バリューチェーンを通じた価値創造

コニカミノルタは、付加価値の高い製品・サービスを生み出すために、開発から調達・生産・物流、営業・販売、アフターサポートに至るバリューチェーンを構築し、コストの最適化を図りながら、品質向上、環境負荷低減、それらを実践する人財育成に注力しています。

バリューチェーン	研究開発 P.73	調達 P.74	生産 P.74	物流 P.74
				
品質向上 施策	「材料」「光学」「微細加工」「画像」の4つのコア技術を活用し、画期的な製品を開発 - 見えないものを見える化するInput技術と、得られた情報をインテリジェント化するProcess技術、ソリューションサービス化するOutput技術を高度に組み合わせたサイバーフィジカルシステムを開発	- 調達先の多様化による調達品質リスクの軽減 - お取引先と共同で取り組む品質改善活動の推進(DOAZ※活動) ※ Defect On Arrival Zero	- 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 - 国内外の自社生産拠点や生産委託先と連携した、グローバル品質保証の実践 - ICTを用いた検査データの集中管理と分析から、品質課題対応の迅速化と予防を実現することで製造品質を向上	- 物流(輸送・倉庫)パートナー(業者)と連携したKPI管理による物流品質向上・維持(リードタイム維持向上、ダメージ・ロス低減) - 物流リスク(自然災害、政策・紛争などでの滞貨)を低減する物流ネットワーク設計とフレキシブルな対応
	品質マネジメント P.78			
環境施策	- お客様・社会が求めるグリーンプロダクツの創出 - グリーンプロダクツを実現する環境技術開発	- お取引先とともに事業環境の改善を進めていく、「調達コラボレーション活動」の推進 - お取引先とともに環境負荷低減とコスト削減を進めるグリーンサプライヤー活動の展開	- 環境負荷低減とコスト削減を同時に進めるグリーンファクトリー活動 - 地域の環境課題を解決するアップグレードリサイクル(再生材)	- 物流効率化によるCO₂削減 - 包装材料の小型・軽量化
	環境マネジメント P.79			
人財施策	- 若手技術者を育成する「チャレンジ技術者フォーラム」 - 技術マネジメント人財育成(MOT教育) - 特許の取得が加速する中国での知財教育	国内外、および事業間の人財ローテーションによるスキル向上	- 生産技能とノウハウの伝承のための多角的な人づくり活動 - 製品安全への意識と技術の底上げを図る「製品安全教育」	- 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.80			
コスト施策	- 日本、米国、中国を中心に、世界各地で特許を取得 - 毎年700億円以上を研究開発に投資	- お取引先と協同で取り組む開発段階からのコストつくり込み活動の推進 - お取引先の生産性向上のための「調達コラボレーション活動」の推進 - 調達物流や為替変動などを考慮した効率的なグローバル調達活動の展開	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	- 配送効率化(コンテナ・トラック積載効率向上)によるコスト削減 - 物流拠点の最適配置による在庫の最適化と輸送効率の向上

営業・販売

P.76



■ face to faceの販売で真の顧客価値を理解し、最適な商品とサービスの組み合わせで顧客の課題解決を提供

■ OPSやITサービスなどを組み合わせて提供するハイブリッド販売により顧客提供価値を向上

■ 顧客エンゲージメントチームによる販売とプロジェクトマネジメントにより、お客様への提案・デリバリー品質向上

アフターサポート

P.76



■ グローバルサポートセンターの開設によるサポート業務の均質化

■ SLA (Service Level Agreement)を導入し、お客様に高品質なサービスと安心を提供

■ OPSによるお客様の環境負荷低減支援

■ 環境技術・ノウハウを活用したお客様の環境経営支援

■ 使用済み複合機・プリンターの回収・リサイクル

■ トナーカートリッジ回収プログラム「Clean Planet Program」の展開

■ OPS/MPM/MCSなどのサービス提供力強化のためのノウハウ・人材の獲得

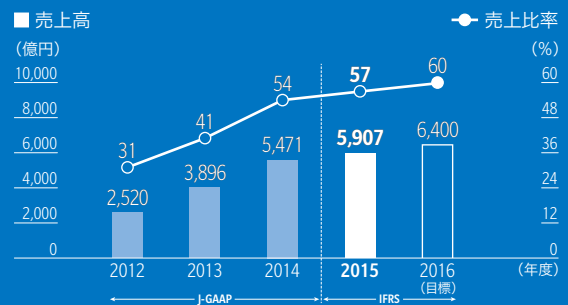
■ サービス事業への人的投資
■ コールセンターにおけるお客様対応力の強化

■ 営業拠点の集約

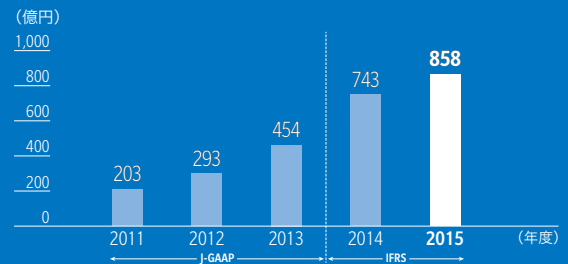
■ グローバルサポートセンターの開設によるサポート業務の効率化

お客様の価値創造への貢献による成果

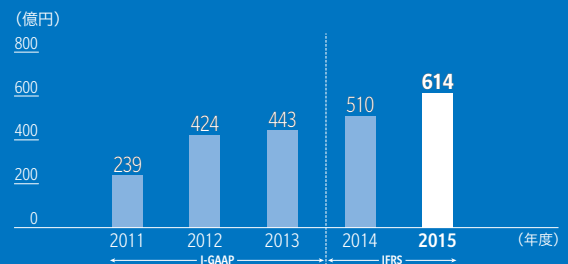
お客様の環境負荷低減に貢献するグリーンプロダクツの売上高が拡大



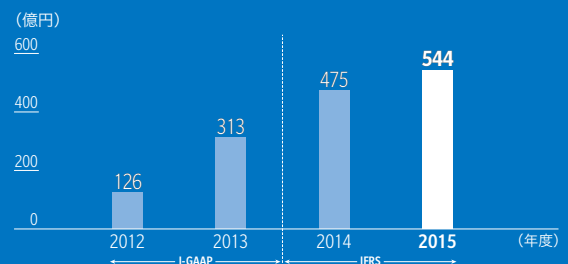
お客様のコスト削減と効率性を支援するOPS売上高が拡大



オフィス分野のワークフロー変革を支援するITサービスソリューション売上高が拡大



お客様のマーケティング活動のコスト削減と効率化を支援するMPMサービス売上高が拡大



研究開発

日本と現地の二本立てで研究開発を進めるとともに、組織の枠を越えたオープンイノベーションを促進

研究開発活動

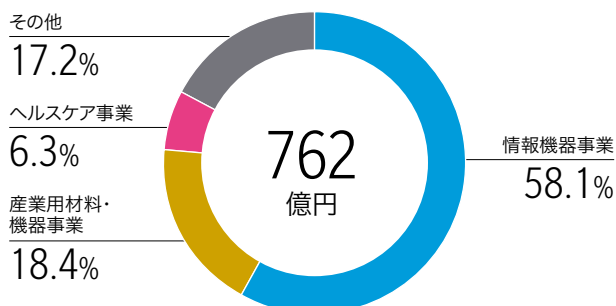
コニカミノルタは、全社技術戦略の基本方針として、「持続的成長に向けたイノベーションの加速」「顧客価値につながる差別化技術の仕込み」「一流を目指す技術人財、開発組織力の強化」を掲げています。

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

開発体制については、全世界で共通するプラットフォームとなる技術を日本で開発し、顧客別の対応を要する技術開発を顧客との物理的距離の近い拠点で進めるという、二本立ての体制をとっています。こうした体制のもと、各地の顧客ニーズにスピーディーに対応するとともに、グループ全体で大規模な投資判断を行い、共通基盤技術の開発を進めています。

さらに、昨今の技術革新のスピードに対応すべく、「オープン&クローズ戦略」に基づいて国内外でイノベーション創出活動を推進しています。グループの技術開発の中核拠点である研究開発棟「コニカミノルタ八王子SKT」では、事業部門の枠を越えた研究開発や、社内外のオープンイノベーションを促進しています。また、世界5極に設置しているBIC(Business Innovation Center)では、地域の研究機関やスタートアップと連携し、90程度のプロジェクトを推進しています。

研究開発費の割合(2015年度)



各事業の主な研究開発テーマ

情報機器事業	- クラウド・モバイルと連携するシステム技術の強化 - 産業用インクジェットプリンター・インクの開発 - 次世代オフィスシステムの開発
ヘルスケア事業	- 高付加価値X線システムの開発 - 体外診断技術の開発(血中タンパク検出、蛍光ナノ粒子標識材)
産業用材料・機器事業	- 産業用光学システムの開発 - インライン計測システムの開発

知的財産活動

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

海外売上高比率が81%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、日本だけでなく米国や中国の開発者に対しても教育活動を行い、海外の開発者に対する教育・研修を強化しています。

Focused Topics

グリーンプログダクツの開発

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「グリーンプログダクツ認定制度」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。2015年度は新たに35機種の認定製品を創出し、累計では182機種となりました。また、グリーンプログダクツによる売上高は5,907億円となり、グループ総売上高に占める割合は57%に上ります。

調達／生産／物流

サプライチェーン全体で最適化を追求しコスト競争力強化と環境保全を推進

調達の最適化

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

その大前提となるお取引先との健全な関係を構築するため、お取引先と相互に事業環境の改善を進める「調達コラボレーション活動」を実施しています。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」を推進しています。

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。

お取引先の声 | 昌紅科技股份有限公司様

「グリーンサプライヤー活動」ではコニカミノルタの専門家が我々の現場に入り込み、成形機やユーティリティの対策を一緒になって考えてくれました。対策の実施にあたってはコニカミノルタの中国生産拠点を訪問し、具体的な進め方を相談しながら取り組むことができました。

地方政府は省エネ活動を重視しており、グリーンサプライヤー活動の省エネ取り組み報告により、報奨金を授与されました。年間800トン削減できたことが成果であり、中国のCO₂削減にも貢献できました。



昌紅科技股份有限公司 董事總經理

徐燕平 様



コニカミノルタの拠点へ来社いただき活動内容を紹介

効率的な生産体制

コニカミノルタでは、機器の生産効率化と品質向上を目的に、重要な部品やトナーなどの独自技術を活用した品目を主に国内で製造し、一般部品やユニットの製造をアジア地域の製造委託先が行い、中国とマレーシアで最終組み立てを担っています。中国の生産拠点では、20年にわたって獲得したノウハウを活かして高効率な生産を実現してきましたが、中国一極集中によるリスクを回避するために2014年5月にマレーシアの生産拠点を新設し、2015年から本格稼働を開始しました。この生産拠点では、ICTと自動化技術を融合させたデジタルマニュファクチャリングによって、生産ワークフローの大幅な効率化と品質の向上を推進しています。

また、さらなる効率化を目指し、生産技術を駆使した製品プラットフォームの共通化とモジュール化拡大により、部品費と組立費の大幅な削減を実現しました。

Focused Topics 1

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削減を同時に実現することを目的としています。

2015年度には、すべての生産拠点でグリーンファクトリー「レベル2」の認定基準を達成しました。そして2016年度からは、「エクセレント・グリーンファクトリー認定制度」を開始します。2018年度に向けて、さらなる拠点の環境負荷低減とコスト削減を進めるとともに、お客様、お取引先および地域などステークホルダーとの連携を図った活動基準を設定しています。自社生産拠点の技術やノウハウを活用して、企業の枠を越えたより広い範囲の地球環境への貢献を進めていきます。

2015年度の削減効果(対2005年度比)

コスト削減効果	54億円
CO ₂ 削減効果	7.1万トン
排出物削減効果	1.4万トン

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、サブ

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。

さらに2015年度からは、グループ各社の国内物流を包括的に手掛けるDHLサプライチェーン株式会社との協働により、物流委託先とともにCSR活動を推進する「CSR物流」に取り組んでいます。

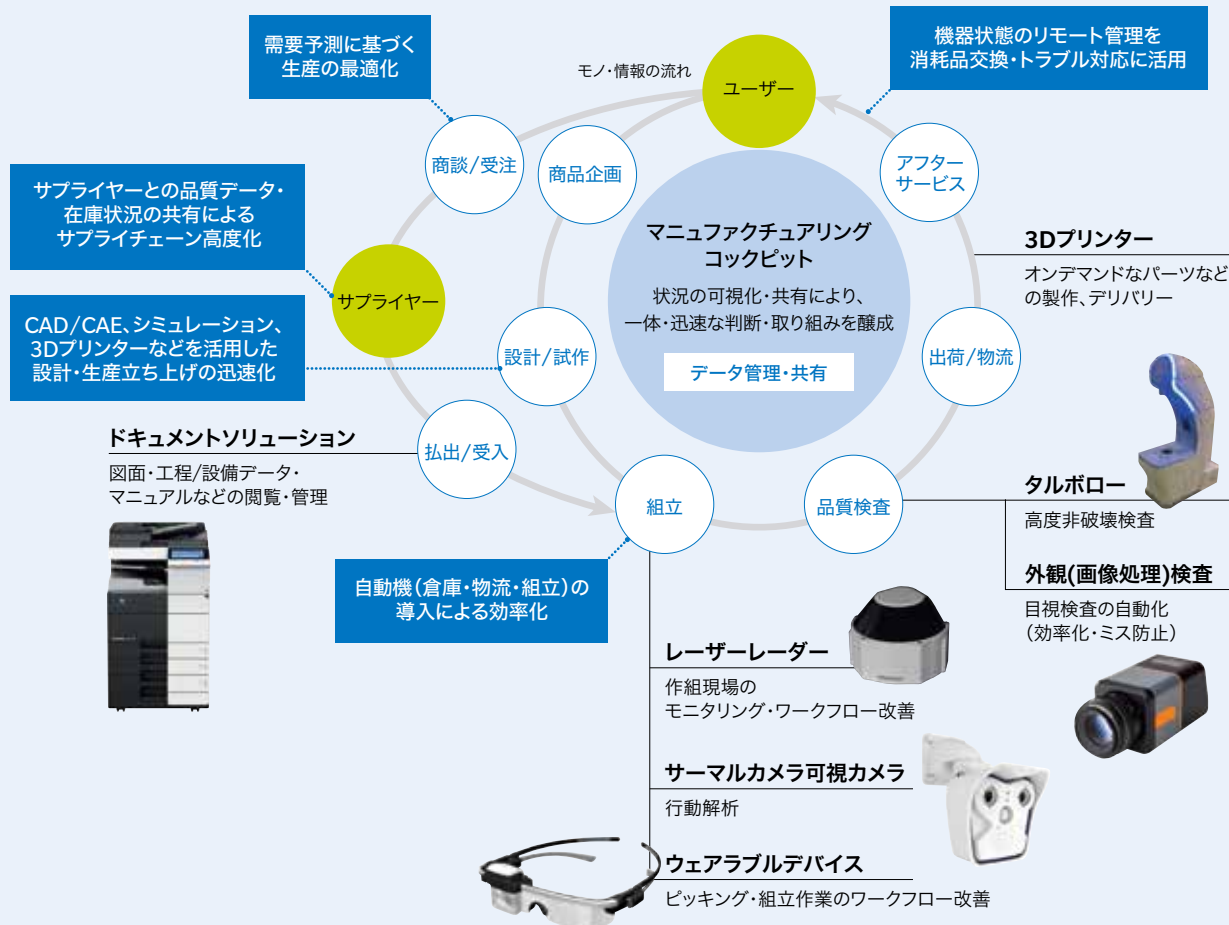
Focused Topic 2

バリューチェーンの全プロセスの効率化と品質向上に貢献する「デジタルマニュファクチュアリング」

コニカミノルタは、ICTと自動化技術を融合させ、人、場所、国、変動に依存しない新たなモノづくりを目指す「デジタルマニュファクチュアリング」の導入を進めています。この仕組みを導入することで、人に頼っていた作業工程を効率化し、作業精度を高め、品質向上を実現します。さらに、離れた拠点間でデータを共有し、連携を強化することで組織全体の生産性

向上も実現。加えて、サプライヤーともデータを共有することで、在庫削減も図っていきます。現在、マレーシアの生産拠点でデジタルマニュファクチュアリングの段階的な導入を進めています。その自社実践で培ったノウハウを活かして、今後、お客様に提供するソリューションサービスとして事業化を進めていきます。

コニカミノルタのデジタルマニュファクチュアリングの方向性



営業・販売／アフターサポート

お客様のニーズや課題に即応できる顧客密着型の販売・サポート体制を強化

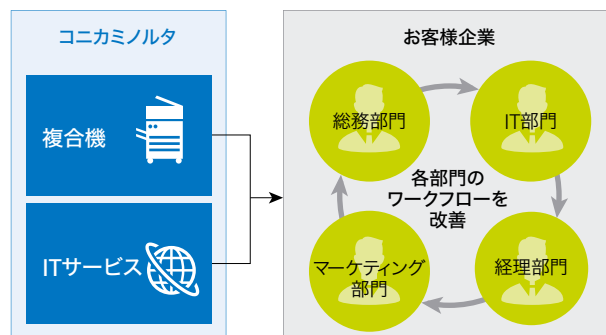
お客様へのソリューション提供力の強化

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

サービス提案力を強化するため2010年度から欧米のITサービスプロバイダーのM&Aを推進してきました。2015年度も、米国のディーラーSymQuest社やチェコのITサービス企業Webcom社を買収。MFPを中心とするドキュメントソリューションとITサービスを組み合わせて、オフィスサービス分野で付加価値の高いソリューションを提供する体制を拡充しました。また、ヘルスケア分野では、米国市場で医療ITソリューションを手がけるViztek社を買収。医療保険制度改革を背景に医療の効率化ニーズが高まる米国において、ソリューション提供力を強化しました。加えて、診断の効率化、高度化が期待されるブラジル市場において、全国に販売網を持つX線システム機器製造会社Sawae社を買収し、販売体制を強化しました。

さらに日本では、グループの販売会社や営業部門を再編し、2016年4月、コニカミノルタジャパン株式会社が発足しました。同社では、製造業、ヘルスケア、商業・産業印刷といったお客様の業種業態に合わせて、グループ全体の技術・ノウハウを結集して課題解決型サービスを提供します。また、お客様のさまざまな部門の業務にフォーカスし、そのワークフローを改善するソリューションを提供していきます。

情報機器事業におけるビジネスアプローチ



コニカミノルタは、「モノ」に「コト」を加え、お客様のさまざまな部門が抱える業務効率化などの課題解決に貢献するビジネスモデルへの転換を図っています。

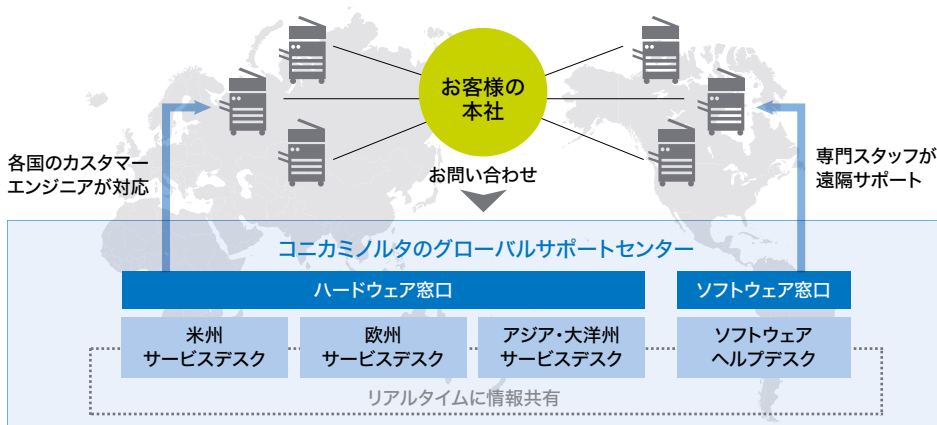
アフターサポートの強化

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

情報機器事業では、ワールドワイドに事業を展開しているお客様のサポート窓口として、「グローバルサポートセンター（GSC）」を運用しています。サポート業務を集中管理することで、グローバルで均質なサポートを可能にするとともに、サポート業務を効率化しました。今後、顧客層やサービス領域の拡大を進めていきます。

また、ヘルスケア事業でも、インターネットを介してお客様先の製品を遠隔操作し、トラブルを早期解決する「リモートメンテナンス」を導入。技術者派遣の回数削減により、2015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。

グローバルサポートセンターの概要



世界中の販売会社に配置されているサポート担当者を組織化し、お客様に対する窓口を「グローバルサポートセンター（GSC）」として一本化しています。GSCにいただいたサポート要請を世界中の担当者が共有し、ハード面の対応には現地のカスタマーエンジニアが出勤、ソフト面では専門スタッフが遠隔サポートで解決するなど、タイムリーで最適なサポートを実現しています。GSCの詳細は、「CSRレポート2016」P28で紹介しています。
<http://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/download/2016/index.html>

Focused Topics

グリーンマーケティング活動

お客様の環境ニーズに応える製品・サービスを提供するとともに、環境技術・ノウハウを活用してお客様の環境活動を支援する「グリーンマーケティング活動」を推進しています。お客様とともに環境活動をレベルアップすることで、一社だけでは

なし得ない大きな環境価値を生み出す試みです。また、お客様の環境課題の解決を提案し、コニカミノルタを信頼していただくことで、複合機の商談や販売につながる事例も出てきており、収益向上にも貢献しています。

お客様の声 | 自動車部品・工作機器メーカー、株式会社ジェイテクト様

ジェイテクトはグループの長期ビジョンで高いCO₂削減目標を設定したものの、工場での省エネ施策は出尽くしており活動が進んでいませんでした。第三者の目での評価は良い取り組みであるとの経営層からの言葉を受け、コニカミノルタに省エネ診断を依頼させていただきました。コストダウンとCO₂削減効果が見える化し、投資回収から優先順位をつけ、実行計画を立てる考え方は非常に参考になりました。省エネ診断をきっかけに各工場の省エネ活動を活性化することができました。管理部門と現場が一体となった活動により達成感を共有することが、さらなる改善に向けて重要であることを実感しました。業界は違いますがそれぞれの技術、ノウハウを共有することでより大きな環境貢献ができると考えます。今後も環境活動を通して築いた深い信頼関係を大切にしたいと思います。

株式会社ジェイテクト 環境管理部長

伊藤 清則 様



コニカミノルタの拠点へ来社いただき活動内容を紹介

お客様の声 | 中国のテキスタイル企業、上海华卉丝绸印染有限公司様

中国の環境規制は年々厳しくなっています。当社が属する染色業界ではエネルギーや水を大量に使うことから、とくに省エネルギーや水削減といった要請があります。エネルギーや環境対策の専門家もおらず、行政からの要請に対してどのように対応していくのか、頭を悩ませていました。

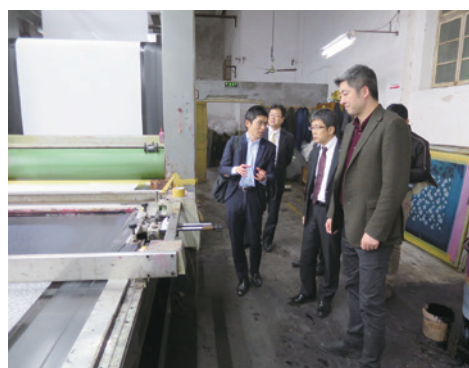
そんな折、インクジェットテキスタイルプリンターでお付き合いのあるコニカミノルタから、日本の環境部門のメンバーが中国に来るのでお役に立てるのでは、と声を掛けていただきました。何度も足を運んで、エネルギーや水の状況を親身になって検討し、対策を提案してくれま

した。提案いただいた施策のいくつかは当社の方で実行しています。当社が抱える環境課題に対して、インクジェットテキスタイルプリンターの提供だけでなく、周辺部分を含めて支援してくれて本当に助かっています。今後もコニカミノルタとは信頼関係に基づいた長いお付き合いをお願いしたいと思っています。



上海华卉丝绸印染有限公司 董事長

陈 云代 様



お客様工場での環境対策検討

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。

品質問題の共有と対策の水平展開

品質問題への感度を高め、問題の早期解決や対応レベルの向上を図るため、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。

2015年度は、海外も含めた16の生産拠点で、各拠点のメンバーが事業を横断して相互に診断する「生産力診断」を実施しました。診断にあたっては、「5S」や「見える化」「ムダ取り」「工場経営」などの各側面を点数化することで、拠点ごとの課題を洗い出すとともに、生産現場での主体的な改善を促しました。

また、各拠点の診断結果や取り組み事例などを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きます。



生産力診断の様子

製品安全教育を推進

製品安全に関わる知識の習得や問題意識の向上を目的に、設計・開発、生産技術、調達、品質保証などに携わる技術系従業員を対象とした「製品安全教育」をグループ全体で展開しています。

2015年度は、従来の「製品安全教育」に加え、研修で培った知識や技術を実務に展開できるよう、実機を用いたリスクファインディングやアセスメント演習を中心とした「リスクアセスメント向上プログラム」を実施しました。また、実施後のアンケートを通じて、実務に役立っているかを検証するとともに、その結果を研修内容へフィードバックし、さらなる改善につなげています。

今後も継続的な教育を通じて、従業員の製品安全への意識と技術の底上げを図っていきます。

Focused Topics

情報機器事業における カスタマーリレーションシップの強化

情報機器事業では、事業企画本部内のカスタマーリレーション(CR)部で、顧客満足度調査にNPS※を加えた独自の科学的アプローチをグローバルに展開。年1回開催する「グローバルCR会議」で、世界各地のCR責任者と開発・生産・販売のメンバーが、お客様との関係向上における課題や取り組みから得られたナレッジ共有とベストプラクティス追求をテーマに議論を交わし、継続的なCR強化につなげています。

加えて2015年度からは、世界各地の販売会社のCR推進者のスキルアップを目的とした教育・認定プログラム「CRマスタープログラム」を開始。現在は、主要8カ国の販売会社から約100名が参加しており、今後も随時拡大していく予定です。

※ 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

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

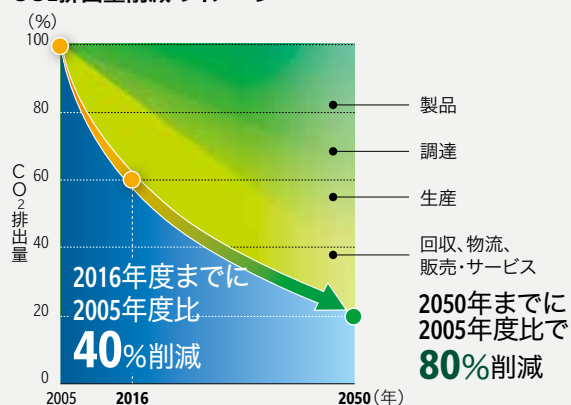
企業が将来にわたって持続的に成長するためには、環境負荷低減と企業の成長を両立させ、社会的にも経済的にも新たな価値を創造していく「環境経営」が不可欠です。

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、コスト削減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

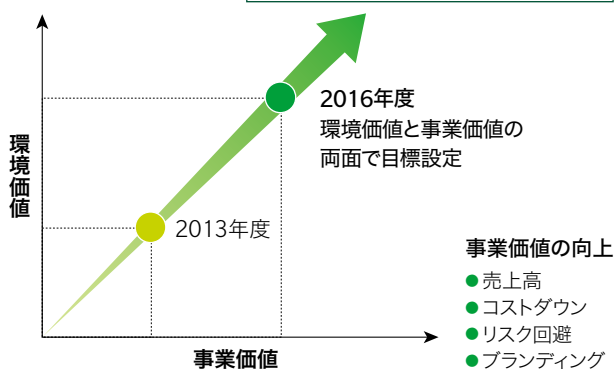
ることで、経営トップから組織全体にまで及ぶコミットメントとして、実効性の高い環境経営を実現しています。

環境価値の向上

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

目指す姿

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



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。

2015年度の環境会計

	内訳(%)	
投資額 973百万円	公害防止	7
	温暖化防止	38
	資源循環	19
	管理活動	0
	研究開発	34
	環境損傷	1
費用額 14,146百万円	公害防止	9
	温暖化防止	5
	資源循環	9
	上・下流	14
	管理活動	9
	研究開発	51
	社会活動	1
	環境損傷	0
	その他	0
経済効果 23,136百万円	温暖化防止	10
	資源循環	76
	上・下流	13

※ 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

新しい価値創造の原動力となる多様な人財が活躍できる職場づくりを推進

グローバルな人財活用の推進

コニカミノルタでは、「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）」を構築しています。このプラットフォームに基づき、北米・欧州・中国・アジアの各地域で人財マネジメント体制を構築し、グローバル統一の評価基準で幹部人財の評価を行い、適所適材の人財活用や後継者育成を進めています。

また、海外拠点の経営幹部の知見・視点をグループ経営に取り入れるために、国内外の経営トップによる合議組織「グローバル・ストラテジー・カウンスル」を開催しています。2015年度は、当社の経営陣が、海外拠点の幹部社員3名とともに中長期的な経営課題について活発な議論を交わしました。2016年度は、海外拠点のメンバーを6名に拡大し、議論のさらなる活性化を図ります。

さらに、当社では、経営のグローバル化を加速させるため、2016年度から外国籍の執行役1名を登用しています。

ビジネスリーダー育成プログラムの展開

コニカミノルタでは、ビジネスリーダーとなる人財の育成を目的に、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）」を開催。約1週間の研修では、経営トップとの対話や参加者同士の討論などにより、グローバルマインドの醸成とリーダーシップ開発を図っています。

また、各地域における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」も開催しています。2015年度は、5月にアセアン地域のグループ企業を対象とした第2回リージョナルGEPをシンガポールで開催し、4カ国・9社から18名が参加しました。



シンガポールで開催した第2回リージョナルGEP

労働安全衛生の推進

コニカミノルタは、労働安全衛生マネジメントシステム（OSHMS）と安全衛生委員会組織を基軸に、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。

2015年度も、引き続きリスク低減活動を継続的に実施しましたが、海外生産拠点において1件の重篤災害が発生しました。2015年6月に中国のグループ会社において爆発火災事故が発生したもので、死亡者、後遺障害の残る負傷者はありませんでしたが、従業員9名、外部業者3名の休業者が出ました。事故の原因を調査したところ、空調用冷却機の冷媒ガス（可燃性）漏れによるものと判明。これを受けて、同社において冷媒を不燃性のものに交換するとともに、グループ全体で同様の事故に対する再発防止施策を展開しました。また、今回の災害による業績への影響は軽微でした。

なお、2015年度の休業災害度数率は国内で0.23、海外で0.44となりました。

従業員の健康管理

「コニカミノルタグループ健康宣言」に掲げた理念の実現に向けて、3カ年の健康中期計画「健康KM2016」のもとに、健康増進策を積極的に展開しています。2015年度は、健康リスク保有者の最少化に向けて、フィジカル・メンタルの両面でさまざまな施策を推進しました。また、健康ムーブメントの推進に向けて、健康度を示す指標を設定するとともに、運動習慣の定着や食習慣の改善を図りました。

Focused Topics

「健康経営銘柄」に2年連続で選出

コニカミノルタの「健康経営」の理念や取り組みが評価され、2016年1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2年連続で選出されました。健康経営銘柄は、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組む企業を選定するものです。



持続的な成長を目指すコニカミノルタの経営に対する外部評価

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

さらに、RobecoSAM社のCSR格付で「シルバーク

ラス2016」に選定されるほか、oekom research AGによるCSR格付で「Prime」の認定を受けるなど、さまざまなSRI調査機関から高い評価を受けています。

また、持続可能な経済の実現を図る国際NGO「CDP」からは、「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2015（CDLI：気候変動情報開示先進企業）」に選定されました。

（2016年3月31日現在）

国内外の著名なインデックスへの組み入れ

「Dow Jones Sustainability World Index」構成銘柄に連続採用

「FTSE4Good Global Index」に連続採用

「JPX日経インデックス400」に連続採用

「モーニングスター社会的責任投資株価指数（MS-SRI）」の構成銘柄に連続採用



国際的なCSR格付機関からの評価

SRI評価会社RobecoSAM社のCSR格付で「シルバークラス2016」に選定

CDPにより「気候変動情報開示先進企業2015（CDLI）」に選定

SRI評価会社oekom research AGのCSR格付で「Prime」に認定



日本における各種の企業評価

第19回「環境経営度調査」で製造業総合ランキング1位を2年連続で獲得

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2年連続で選定

低炭素杯2016「ベスト長期目標賞」受賞



コニカミノルタのIT経営が評価され、「攻めのIT経営銘柄2016」に選定

「攻めのIT経営銘柄」は、経済産業省と東京証券取引所の共同の取り組みで、IT活用に戦略的に取り組む企業を選定・公表するものです。今回は第2回目で、東証上場企業の中からコニカミノルタを含む26社が選定されました。コニカミノルタは、「課題解決型デジタルカンパニー」への業容転換を目指しており、ICTを守りの投資としてだけでなく、事業を成長させる攻めの投資として位置づけています。「デジタルマニュファクチャリング」や「グローバルサポートセンター（GSC）」など、ICTを活用した仕組みを導入するとともに、データを活用した付加価値型サービスソリューションをお客様に提供していきます。



財務セクション

P.83 10年間の主要財務データ

P.85 財務分析

- 85 事業環境
- 85 営業概況
- 86 セグメント別概況
- 88 キャッシュ・フローの状況
- 89 設備投資等の概要
- 89 研究開発
- 90 財政状態
- 91 配当政策
- 91 今期(2017年3月期)の見通し

P.93 連結財務諸表

- 93 連結財政状態計算書
- 95 連結損益計算書
- 96 連結包括利益計算書
- 97 連結持分変動計算書
- 98 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

	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]	1,027,630	1,071,568	947,843	804,465
営業利益[百万円]	104,006	119,606	56,260	43,988
売上高営業利益率[%]※1	10.1	11.2	5.9	5.5
経常利益[百万円]	98,099	104,227	45,403	40,818
売上高経常利益率[%]※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]	72,542	68,829	15,179	16,931
売上高当期利益率[%]※3	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(EPS)[円]※4	136.67	129.71	28.62	31.93
一株当たり純資産(BPS)[円]	692.39	786.20	779.53	791.28
一株当たり配当額[円]	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]	71,961	81,272	81,778	68,475
売上高研究開発費率[%]※6	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]	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]	-56,401	-76,815	-90,169	-40,457
フリー・キャッシュ・フロー[百万円]	10,311	46,198	17,394	72,920
収益性				
ROE(J-GAAP)[%]※7	21.9	17.5	3.7	4.1
ROE(IFRS)[%]※8	—	—	—	—
ROA[%]※9	7.7	7.2	1.6	1.9
ROIC[%]※10	13.3	14.1	6.5	5.3
効率性				
資産合計(総資産)[百万円]	951,052	970,538	918,058	865,797
総資産回転率[回]※11	1.08	1.12	1.00	0.90
有形固定資産[百万円]	230,094	245,989	227,860	205,057
有形固定資産回転率[回]※12	4.61	4.50	4.00	3.72
棚卸資産[百万円]	133,550	132,936	129,160	98,263
棚卸資産回転月数[月]※13	3.19	2.96	3.21	2.68
売上債権[百万円]	257,380	234,862	171,835	177,720
売上債権月数[月]※14	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]	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[%]	38.6	43.0	45.0	48.5
流動資産[百万円]	544,237	557,110	504,919	489,253
流動比率[%]※15	144.33	152.39	162.41	183.03
D/Eレシオ[倍]※16	0.62	0.54	0.56	0.47
Net D/Eレシオ[倍]※17	0.39	0.25	0.23	0.08
投資指標				
株価収益率(PER)[倍]※18	11.33	10.44	29.28	34.17
株価純資産倍率(PBR)[倍]※19	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	2014年3月期	2014年3月期(IFRS)	2015年3月期(IFRS)	2016年3月期(IFRS)
777,953	767,879	813,073	943,759	935,214	1,002,758	1,031,740
40,022	40,346	40,659	58,144	39,859	65,762	60,069
5.1	5.3	5.0	6.2	4.3	6.6	5.8
33,155	34,758	38,901	54,621	—	—	—
4.3	4.5	4.8	5.8	—	—	—
—	—	—	—	37,736	65,491	58,029
—	—	—	—	4.0	6.5	5.6
25,896	20,424	15,124	21,861	28,431	40,969	32,000
3.3	2.7	1.9	2.3	3.0	4.1	3.1
—	—	—	—	28,354	40,934	31,973
—	—	—	—	3.0	4.1	3.1
48.84	38.52	28.52	41.38	53.67	81.01	64.39
806.53	817.81	876.65	929.04	968.15	1,067.97	1,037.96
15	15	15	17.5	17.5	20.0	30.0
30.7	38.9	52.6	42.3	32.6	24.7	46.6
72,617	72,530	71,533	71,184	69,599	74,295	76,292
9.3	9.4	8.8	7.5	7.4	7.4	7.4
67,957	72,367	66,467	89,945	90,058	101,989	59,244
-44,738	-42,757	-63,442	-55,776	-54,143	-54,014	-110,788
23,219	29,610	3,025	34,169	35,914	47,975	-51,544
6.1	4.7	3.4	4.6	—	—	—
—	—	—	—	6.1	8.6	6.5
3.0	2.3	1.6	2.3	2.9	4.1	3.2
5.1	5.2	5.2	7.3	5.0	8.3	7.0
845,453	902,052	940,553	966,060	991,700	1,001,800	976,370
0.91	0.88	0.88	0.99	0.96	1.01	1.04
190,701	178,999	179,903	173,362	177,056	181,641	187,322
3.93	4.15	4.53	5.34	5.23	5.59	5.59
100,243	105,080	112,479	115,275	115,175	120,803	121,361
2.67	2.81	2.60	2.52	2.82	2.54	2.58
163,363	174,193	194,038	220,120	240,459	248,827	245,047
2.42	2.52	2.47	2.53	3.09	2.72	2.73
427,647	433,669	464,904	478,404	498,542	535,976	514,285
50.6	48.1	49.4	49.5	50.3	53.5	52.7
501,876	565,923	579,593	589,331	569,552	570,640	496,216
206.98	247.17	205.04	206.62	200.83	202.43	194.40
0.45	0.53	0.48	0.41	0.41	0.31	0.33
0.04	-0.01	0.02	0.02	0.03	-0.02	0.13
14.27	18.77	24.12	23.27	17.94	15.07	14.85
1.16	1.13	1.27	0.96	0.99	0.86	0.90

※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

財務分析

事業環境

当連結会計年度(以下、当期)における経済情勢を振り返りますと、米国では雇用の改善などを背景に回復傾向が持続しました。一方、金融緩和など景気刺激策によって緩やかな回復を示した欧州は、当期終盤に入って回復基調にやや陰りがみられ、中国は過去に行った過剰な設備投資の影響により投資が縮小し、新興国でも資源価格の下落などの影

響を受け、成長鈍化の傾向が続きました。わが国の経済は、企業業績が改善傾向にあるものの、新興国経済減速の影響を受け、企業の生産活動は伸び悩みました。このように、世界経済全体としては、中国や新興国での経済成長の鈍化の影響が大きく、景気の足踏み状態が続く1年となりました。

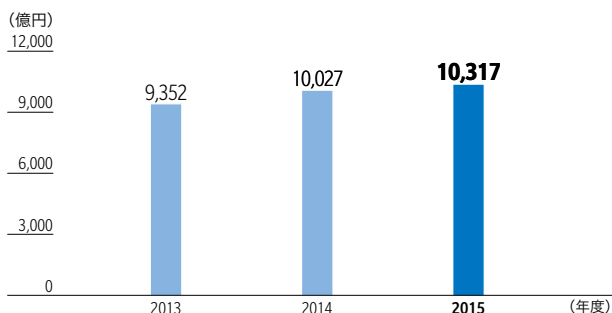
営業概況

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120.14円、132.58円となり、前期に比べ米ドルは10.21円(9.3%)の円安、ユーロは6.19円(4.5%)の円高となりました。

当期の売上高は、このような対ドル円安影響による為替効果に加えて主力製品の販売増や企業買収効果により、1兆317億円(前期比2.9%増)となりました。情報機器事業は、商業印刷向けに上位機種のカラー機の販売が伸長したことに加え、企業買収や対ドルの円安効果も寄与して増収となりました。

売上高



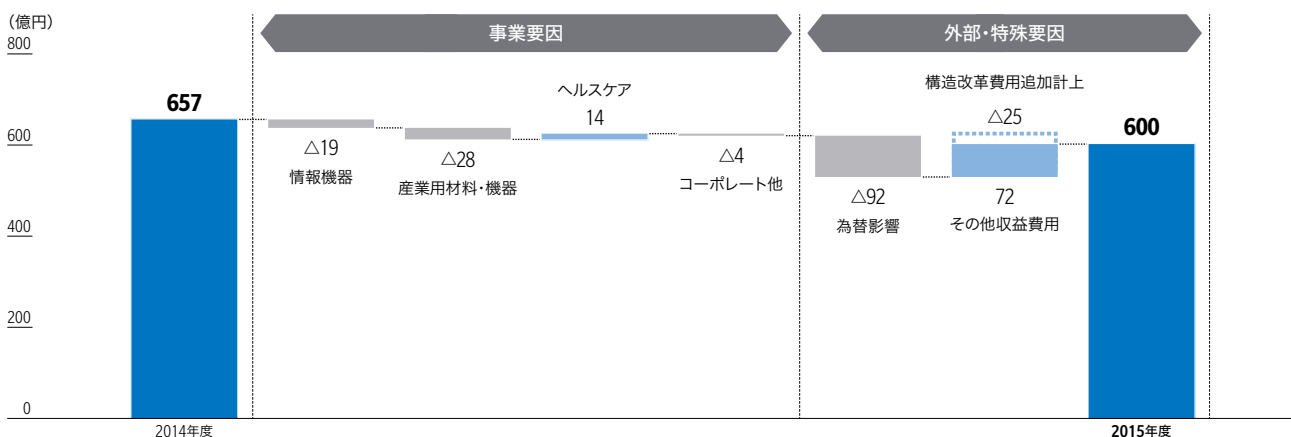
売上総利益

主力製品の販売増があった一方、対ユーロ円高影響による利益率低下により、当期の売上総利益は、4,955億円(前期比1.2%増)となりました。売上総利益率は、前期比0.8ポイント低下の48.0%(但し、為替影響を除くと0.4ポイントの上昇)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9億円増の77億円となりました。販売費及び一般管理費は、市場環境厳しい中での業容転換の費用増等により、前期比187億円増の4,298億円となりました。その他の費用は、前期に計上した欧州の販売拠点におけるのれん等の減損損失及び子会社株式売却損の合計37億円、及び当期に計上した特別転進支援制度の実施に伴う退職者への退職加算金等29億円の影響により、前期比62億円減の133億円となりました。以上により当期の営業利益は、600億円(前期比8.7%減)となり、営業利益率も前期比0.7ポイント低下の5.8%となりました。

2015年度営業利益 前年比増減



営業利益に対する為替影響

	2014年度実績	2015年度実績	2016年度予想
USドル	109.9円	120.1円	105円
対前年レート差	+9.7円	+10.2円	△15.1円
USドル感応度	1.2億円	0億円	0億円
ユーロ	138.8円	132.6円	120円
対前年レート差	+4.4円	△6.2円	△12.6円
欧州通貨感応度	10億円	11億円	12億円
対前年為替影響額	74億円	△92億円	△190億円

税引前利益

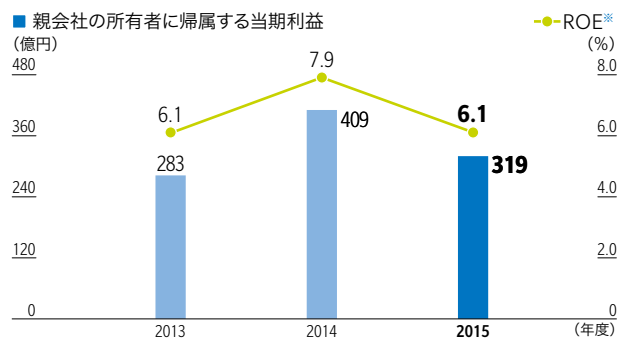
金融収益は、前期比3億円減の21億円、金融費用は、前期比13億円増の41億円となり、金融収支は17億円の悪化となりました。以上により税引前利益は、580億円（前期比11.4%減）となりました。

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、319億円（前期比21.9%減）となりました。なお、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38億円ありました。

また、基本的1株当たり当期利益は64円39銭となり、前期に比べて20.5%減少しました。当期のROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）は、親会社の所有者に帰属する当期利益の減少により、前期の7.9%から悪化し、6.1%となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益



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

セグメント別概況

情報機器事業

オフィスサービス分野

主力のA3カラー複合機においては、米欧市場での競争環境が激化する中、当社は利益重視の販売方針に沿い、中高位機種を中心に販売拡大に努めました。モノクロ機でも、前年を上回る販売台数となりました。

大企業におけるグローバル調達に対応した大口商談では、当社の重要顧客であるBMWグループやAllianz社（ともに本社：ドイツ）から当社の出力環境最適化サービスが高く評価され、複数年にわたるグローバルサービスの契約更新を獲得しました。

また当社が中堅・中小企業向けに展開する入出力機器とITサービスを組み合わせた「ハイブリッド販売」においては、紙文書を当社の複合機からスキャンし、必要な情報を自動的に抜き出して基幹システムに連携させるといったお客様のワークフローの改善にむけた提案、またお客様のIT環境を一括で保守、運用までを請け負うMIT（Managed IT）サービスといった複合的なサービスの提供による成約事例を積み上げています。

商業・産業印刷分野

プロダクションプリントでは、デジタルカラー印刷システムの最上位機種「bizhub PRESS（ビズハブプレス）C1100」が欧米を中心に販売を伸ばしました。従来の中小印刷企業中心の顧客基盤から大量の出力ボリュームが見込める中堅及び大手商業印刷企業へと顧客層の拡大に努めました。

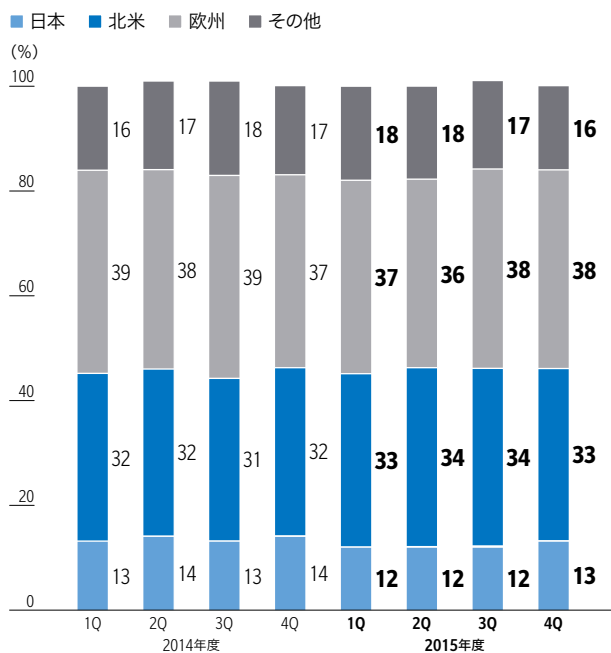
企業のマーケティング部門における印刷物コスト最適化及び業務プロセス改善を支援するMPM（Marketing Production Management）サービスでは、既存顧客に対してサービス提供地域を拡大する取り組みを進めました。

産業用インクジェットでは、インクジェットヘッドなどコンポーネント製品が大判プリンタ向けに堅調に推移しました。株式会社小森コーポレーション（本社：東京都墨田区）と共同開発したUVインクジェット枚葉印刷機「KM-1」は、発売に向けた準備が完了し、2016年度より本格販売を開始いたします。また、2014年度に資本・業務提携を開始したMGI Digital Technology（本社：フランス）への出資比率を高め、同社が持つデジタル印刷機器に関する高いマーケティング力と独創的な製品開発力を活用し、産業印刷市場への事業拡大を図ります（効力発生日：2016年4月1日）。

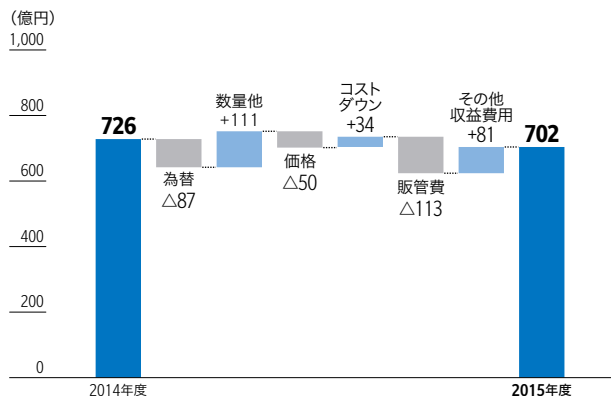
生産面では、国内外でデジタルマニュファクチャリングを進めています。既に2015年5月から本格稼働を開始したマレーシアの生産拠点では、最先端のICTを活用した工程の自動化・効率化への取り組みが成果を挙げ、デジタル複合機生産において継続的に製造原価を低減する体制を強化しました。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高8,321億円(前期比3.0%増)、営業利益は702億円(前期比3.4%減)となりました。売上高は企業買収効果に対ドル円安の為替効果も加わり、増収となりました。利益面では北米での有形固定資産売却益がありましたが、損益影響が大きい対ユーロでの円高傾向が続いたことに加えて、サービス提供力強化をはじめとした業容転換のための費用増や事業構造改善費用の引当もあり、小幅な減益となりました。

地域別売上高構成比(円貨ベース)



営業利益 対前年増減分析



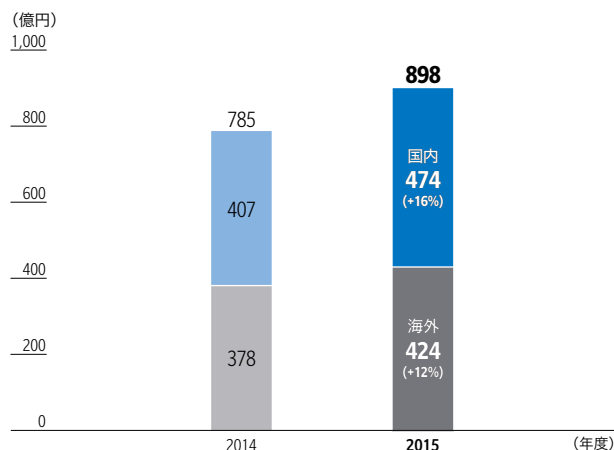
ヘルスケア事業

国内は超音波画像診断装置「SONIMAGE(ソニーマー ジュ) HS1」が、整形領域で高い評価を受け、大幅に販売を拡大しました。一方、2015年10月に買収したViztek社(本社:米国)が、当期後半以降当社の連結対象に加わり、米国での売上は前期から増加しました。

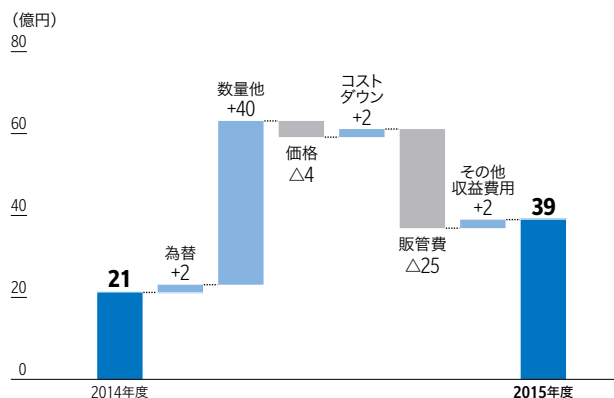
主力製品では、医療ITサービスとしてPACS(医療用画像保管・転送システム)が好調を持続、カセット型デジタルX線撮影装置「AeroDR(エアロディーアール)」は海外を中心に販売を拡大しました。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は898億円(前期比14.4%増)、営業利益は39億円(前期比85.0%増)となりました。主力製品の販売増及び海外での増収に伴う粗利増と、それら製品・機器の設置台数を基盤とした保守契約の件数増が収益性の改善に貢献しました。

売上高



営業利益 対前年増減分析



産業用材料・機器事業

機能材料分野

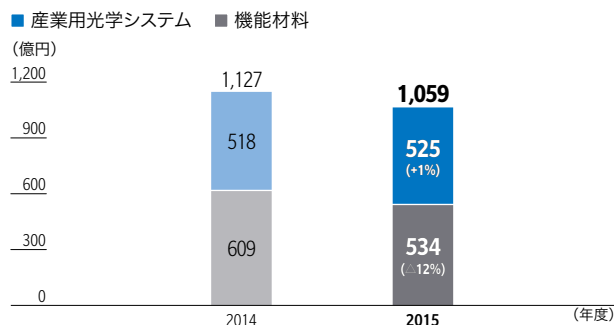
TACフィルムは、当期半ばから新興国市場における需要減退によるサプライチェーンでの在庫調整が長引き、大型液晶テレビ向けの販売が減速しました。中小型パネル向けは当社が得意とする薄膜製品の販売が当期後半には回復に転じましたが、テレビ向け販売の減少を補い切れず、販売は前期から減少しました。

産業用光学システム分野

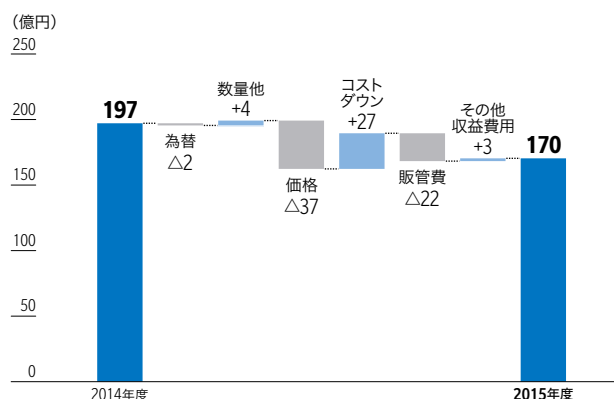
計測機器は、主力の光源色計測機器が当期の後半に販売を伸ばすとともに、2015年8月に買収したRadiant社（本社：米国）が連結対象に加わったことも寄与し、増収となりました。また、産業・プロ用レンズではプロジェクションマッピングなどイベント向けプロジェクター用光学ユニットが好調を維持し、増収となりました。

これらの結果、当事業の外部顧客に対する売上高は1,059億円（前期比6.0%減）、営業利益は170億円（前期比13.7%減）となりました。

売上高



営業利益 対前年増減分析

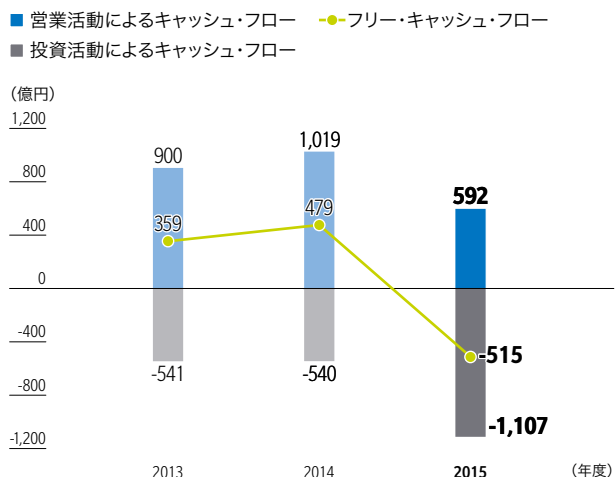


キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フロー

税引前利益580億円、減価償却費及び償却費513億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169億円、営業債務及びその他の債務の減少による減少103億円、営業債権及びその他の債権の増加による減少62億円、棚卸資産の増加による減少47億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

キャッシュ・フローの状況



ローは592億円のプラス（前期は1,019億円のプラス）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

主として情報機器事業における設備投資に係る投資等の結果、有形固定資産の取得による支出は383億円、無形資産の取得による支出は119億円となりました。一方で、主として北米の資産を売却したことにより、有形固定資産の売却による収入は95億円となりました。情報機器事業におけるDactylBuro du CentreとOMR Impressionsの2社、産業用材料・機器事業におけるRadiant社、ヘルスケア事業におけるViztek社等の買収をした事により、子会社株式の取得による支出575億円、事業譲受による支出33億円、持分法で会計処理されている投資の取得による支出26億円となり、投資活動によるキャッシュ・フローは1,107億円のマイナス（前期は540億円のマイナス）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515億円のマイナス（前期は479億円のプラス）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

社債の発行及び長期借入れによる収入387億円によるキャッシュ・フローの増加と、社債の償還及び長期借入金の返済による支出277億円、配当金の支払による支出124億

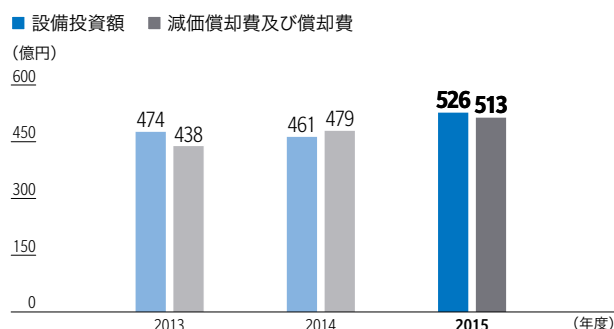
円、自己株式の取得による支出100億円、短期借入金の純減少額94億円等によるキャッシュ・フローの減少により、財務活動によるキャッシュ・フローは205億円のマイナス(前期は621億円のマイナス)となりました。

設備投資等の概要

当社グループの当期の設備投資につきましては、新製品の開発対応、生産能力増強、合理化及び省力化等を主目的に、特に当社グループの中核事業である情報機器事業及び産業用材料・機器事業に重点的に投資を実施いたしました。この結果、当期の設備投資の総額は、52,605百万円となりました。

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、本社における建物及び研究開発設備であります。

設備投資額／減価償却費及び償却費



研究開発

当社グループの研究活動は、中期経営計画「TRANSFORM 2016」に基づいた中期経営戦略基本方針(持続的な利益成長の実現、顧客密着型企业への変革、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。

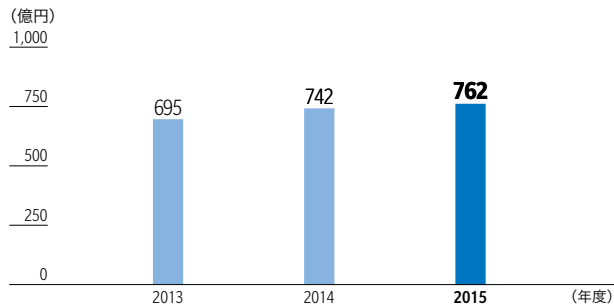
既存事業の商業・産業印刷分野では、出力枚数が多く、特に多彩な用紙への対応力と高い生産性が求められるヘビープロダクションプリント領域へ、コニカミノルタ独自のサービス展開と合わせて業容を広げてまいります。さらに、2014年1月に資本・業務提携した、デジタル方式の高付加価値印刷機器メーカーでは業界トップのMGI Digital Technology社に追加出資を行い、ラベル・パッケージ業界のデジタル化を加速させる製品ラインアップの拡充を図り、産業印刷分野の強化を推進してまいります。ヘルスケア領域では、米国のヘルスケアイメージングソリューションプロバイダー Viztek社を買収し、今後、医療ITソリューションサービスを強化してまいります。また、新規に、創薬研究分野を対象とした蛍光ナノ粒子による病理標本作製サービスの提供を日本市場にて

開始しました。コア技術であるナノテクノロジーを駆使した体外診断分野での研究開発を加速し、当該サービスを皮切りに、先進的技術を通じてライフサイエンスにおける社会的課題の解決に貢献してまいります。

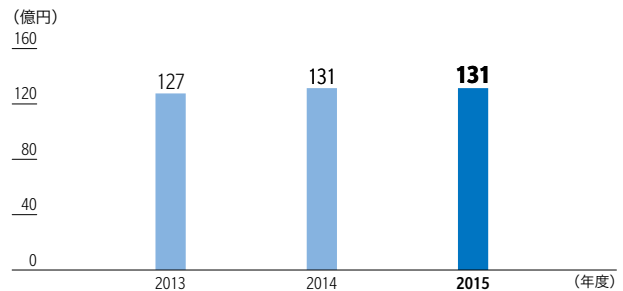
新たなビジネスモデルとして、コア技術で差別化されたハードウェア(Input/Output)とソフトウェア(Process)を組み合わせたコニカミノルタのサイバーフィジカルシステムとして、ソリューションサービスをお客様に提供してまいります。その一例として、ICTで介護ワークフローを変革する「ケアサポートソリューション」を開発しています。これは、介護施設において入居者の行動を非接触センサーで検知し、介護スタッフにスマートフォンで知らせるとともに、スマートフォンにアプリケーションを追加することで、ケア記録の入力や情報共有といった機能を付加するサービスであり、高齢化社会による要介護者の増加と、生産年齢人口減少による介護スタッフ不足という大きな社会的課題の解決に貢献してまいります。

当期におけるグループ全体の研究開発費は、前期比19億円(2.7%)増加の762億円となりました。なお、研究開発費については、事業部門に含まれない金額及び基礎研究費用131億円(前期比0.5%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

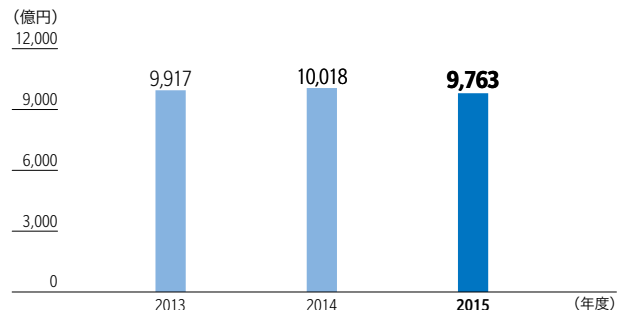
資産の部

当期末の資産合計は、前期末比254億円(2.5%)減少し9,763億円となりました。流動資産は744億円(13.0%)減少し4,962億円(資産合計比50.8%)となり、非流動資産合計は489億円(11.4%)増加し4,801億円(資産合計比49.2%)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775億円減少し999億円となり、営業債権及びその他の債権は34億円減少し2,494億円となりました。一方、未収法人所得税が26億円増加し32億円となり、棚卸資産は5億円増加し1,213億円となりました。

非流動資産については、有形固定資産は、主として情報機器事業における設備投資等により増加したことにより56億円増加し1,873億円となりました。のれん及び無形資産は、買収等により522億円増加し1,783億円となりました。

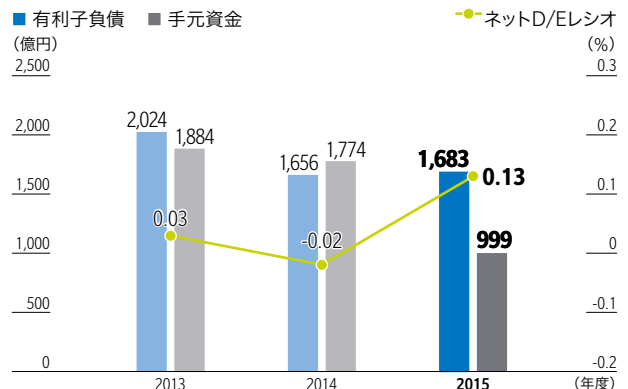
資産合計



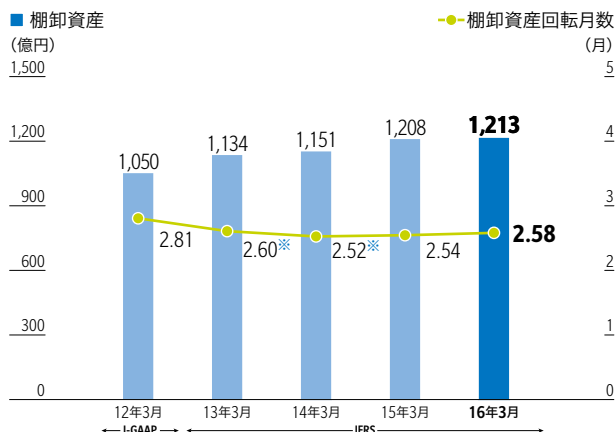
負債の部

負債合計については、前期末比33億円(0.7%)減少の4,613億円となりました。営業債務及びその他の債務は146億円減少し1,629億円、未払法人所得税は42億円減少し33億円となりました。一方、社債及び借入金(流動負債と非流動負債の合計額)は社債の償還200億円を行いました、合計では26億円増加し1,682億円となり、退職給付に係る負債は58億円増加し679億円となりました。

有利子負債／手元資金／ネットD/Eレシオ



棚卸資産／棚卸資産回転月数



※ 棚卸資産回転月数＝(当期末棚卸資産残高)÷(直近3カ月の平均売上原価)
 ※ 13年3月/14年3月の回転月数は日本会計基準

資本の部

資本については、前期末比220億円減少の5,149億円となりました。利益剰余金は13億円増加し2,585億円となりました。これは、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上による増加319億円、剰余金の配当による減少124億円、自己株式の消却による減少110億円、確定給付制度の数理計算上の差異の認識による減少69億円等があったことによるものです。

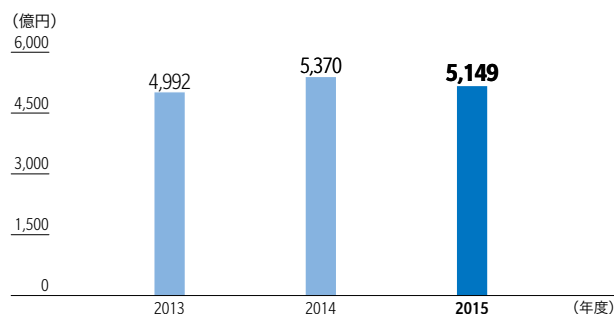
また、自己株式は取締役会決議に基づく取得による増加99億円及び消却による減少110億円等により、13億円減少し94億円となりました。

その他の資本の構成要素は在外営業活動体の換算差額の減少197億円、公正価値で測定する金融資産の純変動の減少38億円等により、243億円減少の232億円となりました。

した。

親会社の所有者に帰属する持分合計は前期末比216億円減少し、5,142億円となり、親会社所有者帰属持分比率は0.8ポイント減少の52.7%となりました。

資本



配当政策

配当に関する基本方針

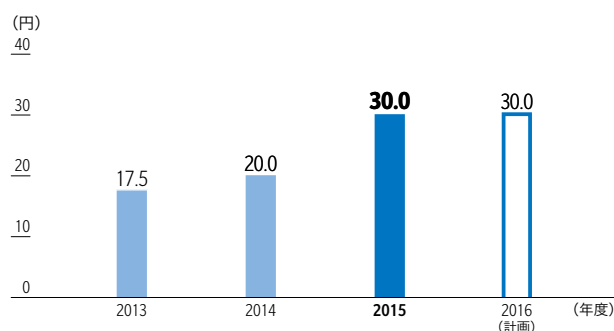
剰余金の配当等の決定に関する方針といたしましては、連結業績や成長分野への戦略投資の推進等を総合的に勘案しつつ、株主の皆様へ積極的に利益還元することを基本としております。配当額の向上と機動的な自己株式の取得を通じて、株主還元の充実に努めてまいります。

当期の配当と今期(2017年3月期)の予定

当期末(2016年3月期末)の剰余金の配当につきましては、前期末より5円増額し、1株当たり15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15円と合わせた年間配当金は、1株当たり30円となります。

今期(2017年3月期)の配当につきましては、下記に掲げた業績見通しの達成を前提としますが、1株当たりの年間配当金を30円とさせていただきます予定です。

1株当たり配当金



今期(2017年3月期)の見通し

当社グループを取り巻く世界の経済情勢は、米国では雇用環境の改善、欧州は金融緩和に伴う内需主導で緩やかな回復が見込まれます。わが国経済も、実質賃金の上昇、設備投資の増加が景気を下支えすると予想されます。一方、中国では過剰設備の調整に伴う経済成長の減速が続き、新興国も成長鈍化から脱却できず、また、英国のEU離脱が景気に与える影響への懸念から、為替相場では円高傾向が続くと想定されることから、世界経済全体としては低成長な1年となることが予想されます。

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、海外市場のオフィス向け複合機のカラー化率

の増加傾向が続くと想定されます。商業・産業印刷分野では、より個別化、細分化されたマーケティングに伴いデジタル印刷の需要が増加する見込みです。ヘルスケア事業においては、医療診断のデジタル化の進展を背景に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成長を維持すると想定されます。産業用材料・機器事業では、新興国の経済成長鈍化の影響を受け、スマートフォンの成長が減速し、テレビ市場も伸び悩むと想定されますが、ディスプレイ製品の多様化及びそのユーザーの利用シーンの多様化に伴って、新たな需要が創出されると思われます。

このような状況に鑑み、今期の業績見通しにつきましては

は、第1四半期の業績を踏まえ、期初予想から以下のように修正いたします。なお、前提となる為替レートは、期初前提からユーロを5円円高に見直し、[USDドル:105円、ユーロ:115円]とします。(前期に比べて、USDドルは15.1円、ユーロは17.6円の円高)情報機器事業においては、オフィスサービス分野でA3カラー複合機新製品の本格拡販を進めるとともに、商業・産業印刷分野では中堅及び大手商業印刷企業へのアプローチを強化します。ヘルスケア事業においては、画

像診断機器の拡販に加え、地域連携ソリューション、PACS等の医療ITサービスの販売拡大に注力致します。産業用材料・機器事業においては、機能材料分野は新製品の拡販に努めるとともに、産業用光学システム分野は、これまで買収した計測機器の米独の2社とのシナジー効果の最大化を図るとともに、車載コンポーネントなどの新規分野に注力してまいります。

2017年3月期連結業績予想

2016年7月28日公表

	16年度予想(IFRS)		15年度実績 (IFRS)
	2016年 5月12日公表	2016年 7月28日公表	
売上高(億円)	10,600	10,300	10,317
営業利益(億円)	660	550	601
営業利益率	6.2%	5.3%	5.8%
親会社の所有者に帰属する当期利益(億円)	440	360	320
設備投資(億円)	500	500	526
減価償却費及び償却費(億円)	500	500	513
フリー・キャッシュ・フロー※(億円)	500	500	-515
投融資(億円)	500	500	682
USDドル(円)	105	105	120.14
ユーロ(円)	120	115	132.58

※ 16年度の予想は投融資を含めない

連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2016年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	177,496	99,937
営業債権及びその他の債権	252,962	249,498
棚卸資産	120,803	121,361
未収法人所得税	559	3,210
その他の金融資産	1,715	3,327
その他の流動資産	16,431	18,249
小計	569,968	495,585
売却目的で保有する資産	672	630
流動資産合計	570,640	496,216
非流動資産		
有形固定資産	181,641	187,322
のれん及び無形資産	126,132	178,390
持分法で会計処理されている投資	524	3,614
その他の金融資産	41,420	38,646
繰延税金資産	71,835	59,052
その他の非流動資産	9,605	13,128
非流動資産合計	431,160	480,154
資産合計	1,001,800	976,370

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2016年3月31日)
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	177,564	162,907
社債及び借入金	53,349	42,624
未払法人所得税	7,522	3,317
引当金	5,542	6,821
その他の金融負債	1,020	200
その他の流動負債	36,889	39,379
流動負債合計	281,889	255,251
非流動負債		
社債及び借入金	112,236	125,653
退職給付に係る負債	62,039	67,913
引当金	1,135	1,227
その他の金融負債	539	3,611
繰延税金負債	2,944	3,443
その他の非流動負債	3,967	4,286
非流動負債合計	182,863	206,137
負債合計	464,752	461,389
資本		
資本金	37,519	37,519
資本剰余金	203,395	203,397
利益剰余金	257,227	258,562
自己株式	△10,727	△9,408
新株予約権	1,016	1,009
その他の資本の構成要素	47,545	23,204
親会社の所有者に帰属する持分合計	535,976	514,285
非支配持分	1,071	696
資本合計	537,048	514,981
負債及び資本合計	1,001,800	976,370

※ 前連結会計年度の数値は、過年度における海外子会社ののれんに関する税効果会計の処理に誤りが判明したため、誤謬の訂正を行っています。
訂正内容の詳細は、2015年3月期訂正報告書に記載しています。また、2016年3月期有価証券報告書P141-142「38. 誤謬の訂正」にも修正額を簡潔に記載しています。
2015年3月期訂正報告書：
http://www.konicaminolta.jp/about/investors/pdf/ms/111ms/111ms_4q_13.pdf
2016年3月期有価証券報告書：
http://www.konicaminolta.jp/about/investors/pdf/ms/112ms/112ms_4q_all.pdf

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2014年4月1日 至2015年3月31日)	当連結会計年度 (自2015年4月1日 至2016年3月31日)
売上高	1,002,758	1,031,740
売上原価	513,084	536,226
売上総利益	489,673	495,514
その他の収益	6,817	7,786
販売費及び一般管理費	411,132	429,891
その他の費用	19,595	13,339
営業利益	65,762	60,069
金融収益	2,541	2,155
金融費用	2,848	4,179
持分法による投資利益(△は損失)	35	△16
税引前利益	65,491	58,029
法人所得税費用	24,521	26,029
当期利益	40,969	32,000
当期利益の帰属		
親会社の所有者	40,934	31,973
非支配持分	35	26
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	81.01	64.39
希薄化後1株当たり当期利益(円)	80.79	64.21

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2014年4月1日 至2015年3月31日)	当連結会計年度 (自2015年4月1日 至2016年3月31日)
当期利益	40,969	32,000
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)	△222	△6,974
公正価値で測定する金融資産の純変動(税引後)	3,840	△3,851
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)	5	6
損益に振り替えられることのない項目合計	3,623	△10,819
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)	△348	△742
在外営業活動体の換算差額(税引後)	16,112	△20,086
損益に振り替えられる可能性のある項目合計	15,763	△20,828
その他の包括利益合計	19,387	△31,648
当期包括利益合計	60,357	351
当期包括利益合計額の帰属先		
親会社の所有者	60,315	622
非支配持分	42	△270

※ 前連結会計年度の数値は、過年度における海外子会社ののれんに関する税効果会計の処理に誤りが判明したため、誤謬の訂正を行っています。
訂正内容の詳細は、2015年3月期訂正報告書に記載しています。また、2016年3月期有価証券報告書P141-142「38. 誤謬の訂正」にも修正額を簡潔に記載しています。
2015年3月期訂正報告書：
http://www.konicaminolta.jp/about/investors/pdf/ms/111ms/111ms_4q_13.pdf
2016年3月期有価証券報告書：
http://www.konicaminolta.jp/about/investors/pdf/ms/112ms/112ms_4q_all.pdf

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
2014年4月1日時点の残高	37,519	203,421	245,357	△17,322	910	28,656	498,542	740	499,283
当期利益	—	—	40,934	—	—	—	40,934	35	40,969
その他の包括利益	—	—	—	—	—	19,380	19,380	6	19,387
当期包括利益合計	—	—	40,934	—	—	19,380	60,315	42	60,357
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	257,227	△10,727	1,016	47,545	535,976	1,071	537,048
当期利益	—	—	31,973	—	—	—	31,973	26	32,000
その他の包括利益	—	—	—	—	—	△31,351	△31,351	△297	△31,648
当期包括利益合計	—	—	31,973	—	—	△31,351	622	△270	351
剰余金の配当	—	—	△12,448	—	—	—	△12,448	—	△12,448
自己株式の取得及び処分	—	—	△92	△9,767	—	—	△9,860	—	△9,860
自己株式の消却	—	—	△11,086	11,086	—	—	—	—	—
株式報酬取引(新株予約権)	—	—	—	—	△6	—	△6	—	△6
子会社に対する 所有持分の変動額	—	2	—	—	—	—	2	△104	△102
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	△7,010	—	—	7,010	—	—	—
所有者との取引額合計	—	2	△30,638	1,318	△6	7,010	△22,313	△104	△22,418
2016年3月31日時点の残高	37,519	203,397	258,562	△9,408	1,009	23,204	514,285	696	514,981

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 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	当連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2016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	65,491	58,029
減価償却費及び償却費	47,905	51,333
減損損失	5,185	51
持分法による投資利益(△は益)	△35	16
受取利息及び受取配当金	△2,533	△1,919
支払利息	2,398	2,243
有形固定資産及び無形資産除売却損益(△は益)	△1,152	△2,329
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)	10,622	△6,212
棚卸資産の増減(△は増加)	685	△4,780
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)	△5,586	△10,300
賃貸用資産の振替による減少	△6,785	△7,529
退職給付に係る負債の増減(△は減少)	△2,960	△3,646
その他	△595	1,460
小計	113,588	76,415
配当金の受取額	853	546
利息の受取額	1,682	1,416
利息の支払額	△2,386	△2,191
法人所得税の支払額又は還付額	△11,748	△16,942
営業活動によるキャッシュ・フロー	101,989	59,244
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	△39,063	△38,313
有形固定資産の売却による収入	8,630	9,541
無形資産の取得による支出	△8,676	△11,952
子会社株式の取得による支出	△4,360	△57,543
持分法で会計処理されている投資の取得による支出	—	△2,644
投資有価証券の取得による支出	△729	△148
投資有価証券の売却による収入	3,266	287
貸付による支出	△97	△184
貸付金の回収による収入	83	131
事業譲受による支出	△6,709	△3,324
その他	△6,358	△6,639
投資活動によるキャッシュ・フロー	△54,014	△110,788
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)	△11,411	△9,414
社債の発行及び長期借入れによる収入	—	38,704
社債の償還及び長期借入金の返済による支出	△30,493	△27,772
自己株式の取得による支出	△13,509	△10,014
配当金の支払による支出	△8,908	△12,447
非支配持分からの子会社の持分取得による支出	△293	△102
その他	2,486	475
財務活動によるキャッシュ・フロー	△62,128	△20,571
現金及び現金同等物に係る為替変動の影響額	3,160	△5,442
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△10,993	△77,559
現金及び現金同等物の期首残高	188,489	177,496
現金及び現金同等物の期末残高	177,496	99,937

会社概要・株式情報

会社概要 (2016年3月31日現在)

商号	コニカミノルタ株式会社	
証券コード	4902(東証第一部)	
創業	1873年(明治6年)	
株式会社の設立	1936年(昭和11年)	
資本金	37,519百万円	
従業員数	43,332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

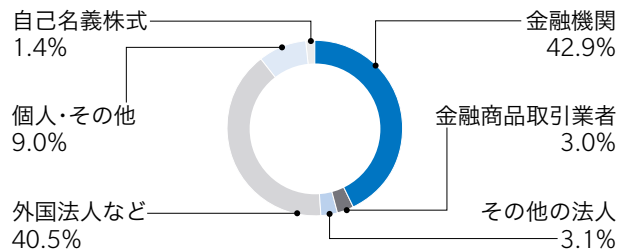
株式情報 (2016年3月31日現在)

株式の状況

発行可能株式総数	1,200,000,000株
発行済株式の総数	502,664,337株
株主数	32,482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10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)	34,909	7.0
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	27,617	5.5
株式会社三菱東京UFJ銀行	13,945	2.8
JP MORGAN CHASE BANK 385167	11,948	2.4
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
日本生命保険相互会社	10,809	2.1
野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱東京UFJ銀行口)	10,801	2.1
JP MORGAN CHASE BANK 385632	9,830	1.9
大同生命保険株式会社	9,040	1.8
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	7,666	1.5

※ 持株比率は、自己株式(7,188,993株)を控除して計算しております。

用語集

情報機器事業

- **MFP / Multi-Functional Peripherals**
コピー、プリンター、スキャナー、FAXなど多彩な機能を有する多機能周辺機器(複合機)のこと。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。
- **PV / Print Volume**
プリント出力枚数。(Copy Volumeともいう)
- **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。
- **GMA / Global Major Account**
世界的規模の大手企業顧客(向けビジネス)のことをいう。
- **MIT / Managed IT**
企業のIT部門の業務全般を支援・サポートするサービス。PC/Server、OS、ソフトウェア、ネットワークなどの導入計画立案、導入、運用代行・支援、管理、保守、回収代行等のライフサイクルをサポートするサービス、企業のデータ管理、企業のIT部門からの業務委託、人材派遣など多岐に渡る。
- **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。
- **BPS / Business Process Management Service**
OpenTextやHP-Autonomyなどのソフトウェアツールを活用してビジネスプロセス管理を迅速かつ安価に可能とするサービス。
- **商業・産業印刷(分野)**
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、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・産業用印刷領域で、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。
- **MPM / Marketing Production Management**
顧客企業のマーケティング部門から受託した印刷物を、当社独自のサプライヤー網を活用し、コスト最適化を図るサービス。
- **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、顧客企業のブランド力強化と顧客ロイヤリティ向上に貢献。
- **インクジェット捺染方式**
インクジェットで布生地にプリント柄を直接プリント(捺染)する方式。従来のスクリーン捺染が必要とされていた製版や色糊調合が不要で必要な箇所のみインク塗布できるので、多品種・小ロット生産に迅速かつ手軽に低コストで対応できる革新的染色法として成長が見込まれる。環境負荷の少ないプリント(捺染)が可能となる。

ヘルスケア事業

- **DR / Digital Radiography(デジタルラジオグラフィー)**
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。当社は、2011年3月から「AeroDR」シリーズとして、世界トップクラスの軽量カセット型DRを国内外で販売。
- **PACS / Picture Archiving and Communication System**
医療画像処理における画像保存通信システムのこと。DRやCR等のX線写真やCT、MRIなど大量の画像を管理するシステム。
- **超音波画像診断装置**
超音波画像診断装置は、受診者の負担が少なく、リアルタイムに画像を観察できるため、幅広い臨床領域で使用されている。今後更なる市場の伸びが見込まれる。当社は、事業統合したパナソニックヘルスケア株式会社超音波部門との共同開発による第一号機を2014年7月に製品化。
- **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当社の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。

産業用材料・機器事業

- **光源色計測機器**
光源の発光特性に依存しない精度の高い照度/色度の測定ができ、各種ディスプレイや発光デバイスの色度・輝度・色バランスを高精度に測定する機器。品質管理や製品の色管理の現場では、多くの企業が当社製品を標準機として採用している。
- **TACフィルム / Triacetyl Cellulose(トリアセチルセルロース)**
酢綿を主材料とした液晶偏光板用保護フィルムの総称。液晶ディスプレイの構成部材である偏光板の保護膜として主に使用されている。TACフィルムはもとより、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。
- **QWPフィルム / Quarter Wavelength Plate**
当社独自の光学設計技術と、本製品に適したセルロース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。
- **OLED / Organic Light Emitting Diode**
有機ELともいう。電圧をかけると有機材料が発光して画像を描く仕組みで、液晶パネルより色鮮やかなのが特徴。当社では写真感材で培った材料・塗布技術を強みに、将来事業の柱として、同領域における照明事業を強化、育成中。

その他

- **VMS / Video Management Software**
カメラなどの入力装置とデータを記録するストレージをネットワークで接続し、それらを制御するアプリケーション。



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>