

個人投資家向け会社説明会 ミーティングメモ

コニカミノルタ株式会社 (4902)

日 時：2015年12月13日

場 所：ミッドランドスクエア5階 『ミッドランドホール』

説明者：代表執行役社長 山名 昌衛

1. 企業プロフィール

- ・ 2003年にコニカとミノルタが統合しました。コニカ（小西六写真工業）は、一番初めに日本の産業として写真を始めた会社で、140年以上の歴史がございます。ミノルタは大阪に本社を置くカメラを主体とした会社で、約90年の歴史がございます。写真の老舗2社が一緒になって、新たな事業を生み続け、すばらしい会社になるために経営統合しました。コニカミノルタは、統合した当時から情報機器が主力でした。2006年にカメラ・写真事業から撤退して、コニカミノルタの経営資源を新たな成長分野に振り向ける決断をしました。一眼レフ事業はソニー社に事業譲渡しました。ソニーのアルファというブランドで、当社の技術や事業ノウハウは今も引き継がれています。その後、進むべき事業領域を決めて、2006年から情報機器を展開し、2013年4月には、グループの経営形態を変更しました。コニカとミノルタが統合した2003年に「コニカミノルタホールディングス」という持株会社を作り、傘下に6つの事業会社を設立し、ホールディング・事業会社制で事業を進めてきました。コニカミノルタは世界1兆円規模で戦っていますが、一般の消費者にカメラを売るビジネス（B to C）をメインにしておりません。企業、病院や、さまざまな業種・業態の方にいろいろな提案をして、コニカミノルタの商材を扱ってもらう企業向けのビジネスが中心です。6つに分社化してホールディングというかたちを整えるよりも、お客様に今日から明日、明日からあさっての提案をするグループになろうということで、2013年4月にグループ一体の1つの事業会社に戻しました。日本の会社のグループ経営形態では極めて珍しいのですが、持株ホールディングを止め、事業会社に戻しました。一時期遠心力で行ったものを、求心力で行こうという判断をして、2013年に形態を変えて「コニカミノルタ株式会社」になっています。
- ・ 経営理念は、常に世の中の先を見て、まだ世の中で実現しないことを新しい価値として、サービスというかたちで生み出し、世の中の企業に提供し続ける会社であることです。経営ビジョンは、グローバル企業から支持され、必要とされ、いつも革新的にイノベーションを生み出すことです。当社には従業員が42,000人程おり、10,000人が日本人で32,000人は外国人です。この3年間にM&Aにより40社程の買収をしました。国籍、言語、背景も様々な従業員にコニカミノルタはどういう経営理念を持って、何を大切にしているのかということ、を「6つのバリュー」として英語で表し、浸透活動を続けています。コニカミノルタの42,000人の社員が、オープンで正直で、情熱を持ち、革新し、お客様のためにやるという範囲に入るならば、自分で判断して、自分で決めて、どんどん

進めなさいという活動を粘り強く行っています。

- 当社の1兆円の売上の80.8%が情報機器事業です。そのうち、デジタル複合機を通じて、オフィスのドキュメントをネットワーク環境で処理するオフィスサービス分野の売上が60%で、商業・産業印刷分野が21%です。いろいろな印刷をデジタル印刷に置き換えることを、オンディマンド印刷と呼んでいます。今の印刷市場の9割以上はまだアナログのオフセット印刷で、集中的に大量印刷し、遠くに運び、不要なものは廃棄するやり方で運営されています。こういうやり方は地球環境にいいはずがありません。新しい技術のオンディマンド印刷では、国を超えても必要な部数だけ、デジタルでそのまま出力でき、廃棄する必要や輸送する必要もありません。デジタルのオンディマンド印刷は、まだ全体の3.5%で、今後増えていくため、注力しています。ヘルスケア事業は7.8%あります。ほとんどの国の病院のX線フィルムを、元コニカが提供してきましたが、今日ではフィルムは少なくなり、デジタル画像になりました。画像を通じた診断機能に特化した事業がヘルスケア事業です。
- 2011～2013年度までは日本会計基準で、2015年度からは国際会計基準のIFRS基準に切り替えています。2011年から2015年まで、年率でも2桁以上の売上げの伸びを示しています。NETのD/Eレシオがマイナスということは無借金であり、自己資本比率が53.1%と財務基盤もしっかりとしています。今後もさらに新しい事業の強化・進化を進めています。
- カメラそのものは作っていませんが、140年にわたり磨いてきたコニカミノルタの技術は、今後の新しい商材を生み出す力です。カメラで培った光学の技術、フィルムで培った材料を有機的に合成する技術、画像処理の力、商材を超微細に加工する、卓越した生産技術などを磨き続けていき、技術の組み合わせで新しい商材を作ります。お客様が本当に求めている課題を解決するための商材システム、パッケージを構築し、そこに合ういろいろな技術を融合していきます。
- 当社は8割の事業は海外で、150カ国に販売・サービス体制を持っています。そのうち50カ国で直接販売をしています。直接販売が多いということは、さまざまな課題解決をするソリューションの販売ができます。販売代理店に任せるやり方ではできません。お客様の課題解決に軸足を置き、世界各国展開している直接販売・サポート体制が強みになっています。
- 当社の戦略は、ジャンルを決めたら、世界で1～2位のトップグループに入るという「ジャンルトップ戦略」です。お客様に必要とされ、社会的課題解決につながるような領域にフォーカスします。例えばヘルスケア事業は、画像診断機能を徹底的に追求し、世の中から絶対に必要になるところまで突き詰めて、トップになるという戦い方です。当社だけで実現が間に合わなければ、M&Aで補います。買収先の人材のキャリア・ノウハウを組み合わせ、実現するという考えです。当社の戦い方は一貫して、戦う領域を定め早く動いて課題解決することです。

-
- その例として、当社はカラーデジタル印刷を成長領域と定め、集中した結果、今日現在、世界 52 カ国でトップクラスのシェアを取っており、ゼロックスグループと 1 位、2 位を常に争っています。オフィスのカラー複合機の領域では、38 カ国で 1 位か 2 位という状況です。ヘルスケア画像診断領域では、世界で初めて持ち運びのできるカセット型 DR を作りました。X 線撮影室ではなく、患者様のベッドや在宅でも撮影ができるようになりました。国内でトップクラスのシェアです。そのほか、光源色計測の領域や、液晶テレビ用の特殊フィルム領域でも世界トップシェアを取っています。

2. 中期経営計画 TRANSFORM 2016

- 中期経営計画を TRANSFORM と名付けました。変革、進化を続けようということです。世の中の流れは速く、これまでやってきたことでトップシェアが取れても、10 年、20 年後に同じやり方は通用しません。お客様の先のニーズを探り続けながら、「持続的な利益成長の実現」「顧客密着型企業への変革」「強靱な企業体質の確立」を基本方針として進めています。
- 2016 年度が今の中期計画の最終年度です。目標売上高が 1 兆 1,000 億以上、営業利益 900 億円、営業利益率 8%以上、ROE10%以上としています。その先の 2018 年度には、さらに売上、利益を持続的に伸ばしていくことを目標に進めています。当社では昨年度の ROE は 8.7%、今年度が 9.5%ぐらいで推移する予想ですが、世界水準からいうと、2 桁以上の株主資本へのリターンを生み出すことが大切だと思います。持続的に利益を生み出すことと適切な株主還元の組み合わせで、ROE を 11%、12%と上げていきたいと考えています。
- これまでお客様のオフィスにデジタル複合機を販売していましたが、今はネットワークでつながる複合機を通じ、働いている方の業務効率改善を提案する方向に移行しております。デジタル複合機は一度販売すると、4~5 年間の契約後、また次の更新をしていました。今は企業の中に入り込んで、いろいろな業務上の課題を解決するために、お客様の総務、IT 部門、経理、マーケティング部門のサポートをしています。コスト低減、顧客満足度向上、売上拡大につながるサービスをしています。
- そのようなサービスにより、グローバルに評価をいただいています。グローバルに標準化されたサービスで、世界的優良企業の出力環境を最適化し、経費の削減、情報セキュリティ強化に貢献しています。例えば BMW 社や大手保険のアリアンツ社、大手物流の DB シェンカー社、NASA からも契約をいただいています。
- 日本で約 90 店舗の印刷サービス店を持つ、キンコーズという会社を数年前に買収しました。コニカミノルタは機械を作るだけではなく、オンディマンド印刷のサービスショップもグループに持っています。イギリスにおいても、チャーターハウスというマーケティングサービス会社を買収して、展開を進めています。
- 紙だけでなく、世の中からなくなならない衣料、ラベル、パッケージなどにデジタル印刷

する領域を拡大し、新しい価値を創出し、中長期の事業成長を実現します。イタリアブランドのネクタイは、コニカミノルタのインクジェットでプリントされています。スカーフもそうです。中国はアパレルの大きな生産国ですが、中国の捺染工場ではスクリーン工程で大量の水を使い、無駄な廃棄をしています。当社のデジタルインクジェットの機械により、水は一切使わないで、廃棄もなくプリントができます。アパレル業界の変革にも活用されています。

- ヘルスケア事業では、2年前にパナソニック社から超音波事業の譲渡を受け、当社の技術をパナソニックに組み込んで新製品を発表しました。小型で画質がよく、深いところまで写せる製品で評価を受けています。また患者様の医療情報を iPad に集約、効率よく提供できる、医療機関向け IT サービスを行っており、国内 1 万カ所に導入されています。
- 当社の光ピックアップレンズは、世界の DVD シェアの 8~9 割を持っています。デジタルシネマに使われる高性能レンズなども作っています。
- 当社の計測は、光や色を測るときにデジタル数値化します。例えば自動車メーカーが国を超えて車を製造する、デジタル表示によって、どこで作っても同じ色が作れるようにします。デジタルデータのものさしによって、品質管理をしています。光・色を計測るディスプレイ領域では、世界のジャンルトップです。
- フィルムもいろいろな展開をしています。建材や車に貼って遮熱をしたり、環境にプラスになるように使われています。その技術を応用して、有機 EL 照明光源という、薄くて曲げられる照明を量産に持ち込みました。世界中で 1 社か 2 社です。5 年後、10 年後には LED が薄く、曲げられて、壁が照明になるような時代が来ます。
- 介護施設向けに、24 時間心臓の動きをセンサーで確認できたり、転落の可能性があれば、それを看護師のスマホに直接伝えるというシステムを発表しました。介護士の見守り負担を 3 分の 1 軽減できます。実証実験が終わり、もうすぐいろいろな施設に入っていきます。
- コニカミノルタは、シリコンバレー、シンガポール、ロンドン、上海、東京で、新しい事業を展開するビジネスイノベーションセンターを開設しました。ベンチャー企業や大学と共同で、マーケットに近いところで事業を大きくしています。常に世界のお客様を見て、課題解決に向け新しい人材を持ち込み、スピードを上げています。

3. CSR、ガバナンスの取組みと外部からの評価

- 経営者として CSR 活動は非常に大切であることを肝に銘じています。コーポレートガバナンスについては、当社は統合以来、指名委員会設置会社制度を取り、社外取締役とともに効果を発揮しています。今回のコーポレートガバナンスも、9 割はすでに実施済みです。外部評価も非常に高くなっており、昨年度の品質経営度調査では総合ランキング 1 位、環境経営度調査では製造業 1 位です。今は日本の製造業の方に、環境経営のコ

ンサルサービスをしています。評価されていることをオープンに共有し、日本の環境経営度を上げる役割をしています。

4. 株主還元

- ・ 今年度の配当は年間 30 円に増配します。昨年度の 20 円から 5 割アップとなります。自己株取得もし、償却を積極的に行っていきます。株主優待については、コンシューマ寄りのビジネスをしていれば優待に魅力があるかもしれませんが、配当をしっかり見ていただきたいと思います。株価の推移自体をどう見るかですが、中長期に当社の価値を上げていくために、経営陣は必死に取り組んでいます。外部評価もいただいています。

5. 質疑応答

- Q1. IT サービス、OPS、GMA の規模感について教えていただきたいのですが。
- A1. 主力の情報機器のオフィスプリンティングは、世界の市場が 10 兆円です。IT を組み込んだサービスの領域が 2 兆円、プロセスサービスが 13 兆円、人工知能などの新しい技術では 50 兆円です。今日現在のデジタルプリンティングは、オフィスの領域の 10 兆円に対して 3 倍、4、5 倍の市場を狙っていけるということです。

以上