



SHINKA 2019

コニカミノルタの成長戦略

2020年2月14日

コニカミノルタ株式会社
常務執行役 秦 和義

証券コード
4902



JPX-NIKKEI 400
JPX日経インデックス400構成銘柄

1 コニカミノルタの概要

2 コニカミノルタの強み

世界中のお客様に「新しい価値」の提供を

3 事業セグメント

新たな価値を創造し続ける企業へ

4 ESGの切り口で見た当社とその評価

5 株主還元 株主優待

1 コニカミノルタの概要

新たな価値を創造し続ける企業へ

コニカミノルタ株式会社

証券コード	4902 (東証一部)
本社所在地	東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー
創業	1873年 (コニカ)、1928年 (ミノルタ)
資本金	37,519百万円 (2019年3月31日現在)
連結売上高	1兆591億円 (2018年度)
従業員数	単体 : 5,207名 (2019年3月31日現在) 連結 : 44,360名 (2019年3月31日現在)
連結子会社数	174社
配当基準日	3月31日、9月30日
単元株式数	100株



代表執行役社長 兼 CEO

山名 昌衛

コニカミノルタの概要 沿革

コニカミノルタは、
環境変化を先読みし、事業構造を変えながら継続的に成長している企業です

03年8月

経営統合

【コニカ】1873年創業 写真・石版材料事業
【ミノルタ】1928年創業 カメラ事業

13年4月

経営体制再編

前中期経営計画

Transform2016
(14-16年度)



新中期経営計画

SHINKA2019

課題提起型デジタルカンパニーへ向けて

06年8月

創業事業

写真フィルム・カメラ事業から撤退



11%
産業用材料・機器

9%
ヘルスケア

21%
プロフェッショナルプリント

3%
新規事業

56%
オフィス

18年度
売上高
10,591億円



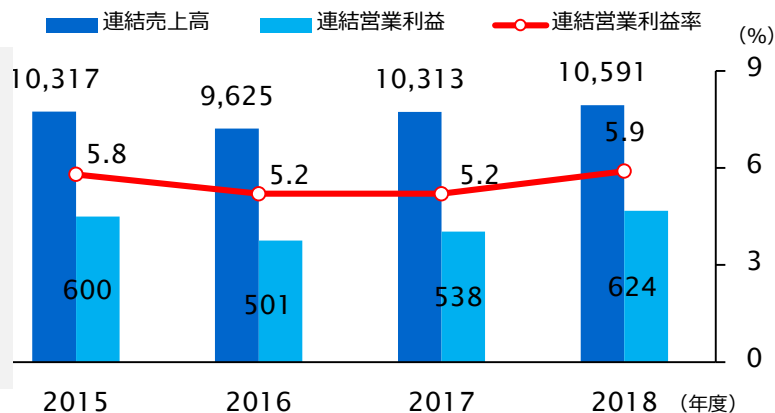
コニカミノルタの概要

業績概要

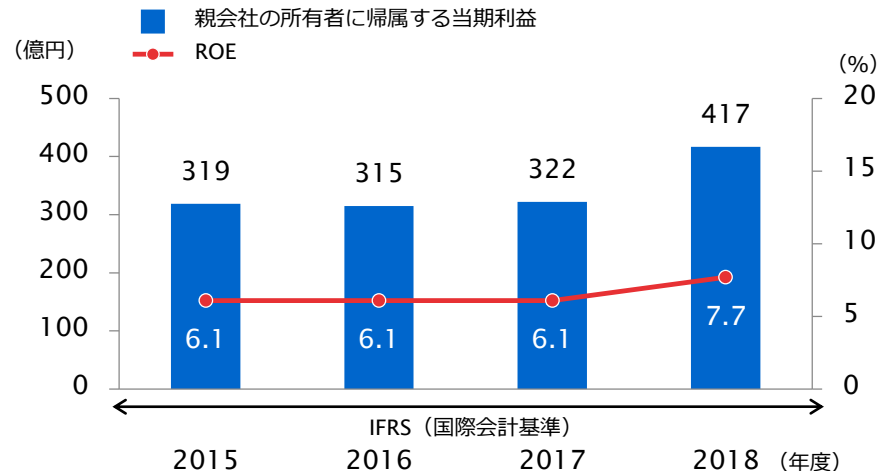


KONICA MINOLTA

連結売上高 連結営業利益/営業利益率

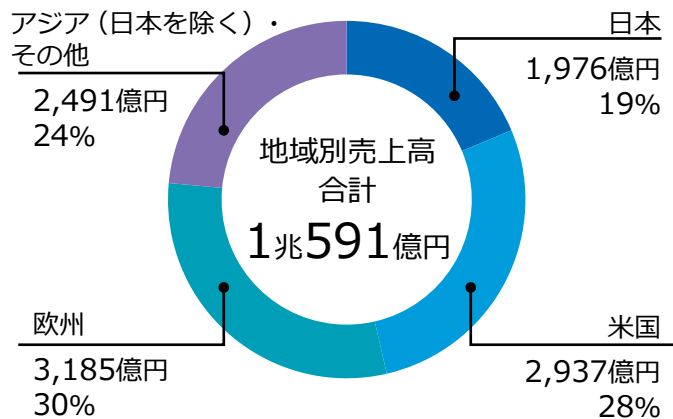


親会社の所有者に帰属する当期利益/ ROE



ROE：親会社の所有者に帰属する当期利益／親会社の所有に帰属する元分（期首・期末平均）

地域別売上高構成比



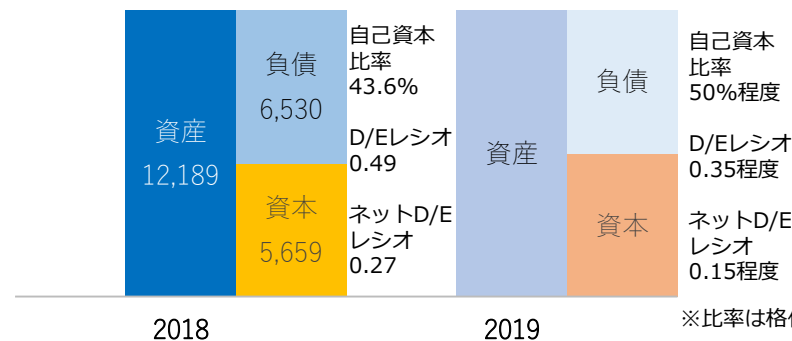
※データは連結対象範囲で集計（2019年3月31日現在）

資本政策

(億円)

目指すべきバランスシート

総資産回転率100%以上



※比率は格付け用数値

(株) 格付投資情報センター (R&I)
格付け：A (安定的)

(株) 日本格付研究所 (JCR)
格付け：A+ (安定的)

コニカミノルタの概要

事業区分（セグメント）

コニカミノルタの事業は、5つの事業に区分されます

ビジネスセグメント	基盤事業	成長事業	新規事業
オフィス	<ul style="list-style-type: none"> オフィス ITソリューション 		ワークプレイスハブ
プロフェッショナルプリント	<ul style="list-style-type: none"> プロダクションプリント 	<ul style="list-style-type: none"> 産業印刷 <small>テキスタイル</small> マーケティングサービス 	
ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> ヘルスケア <small>超音波</small> 	<ul style="list-style-type: none"> 医療IT 	バイオヘルスケア
産業用材料・機器	<ul style="list-style-type: none"> 計測機器 <small>外観計測</small> 	<ul style="list-style-type: none"> 映像ソリューション 	QOL
	<ul style="list-style-type: none"> 産業用光学システム分野 材料コンポーネント分野 機能材料 <small>新規フィルム</small> IJコンポーネント 光学コンポーネント 	<ul style="list-style-type: none"> 素材 OLED 	<ul style="list-style-type: none"> 状態監視 <small>デジタルマニュファクチャリング</small>

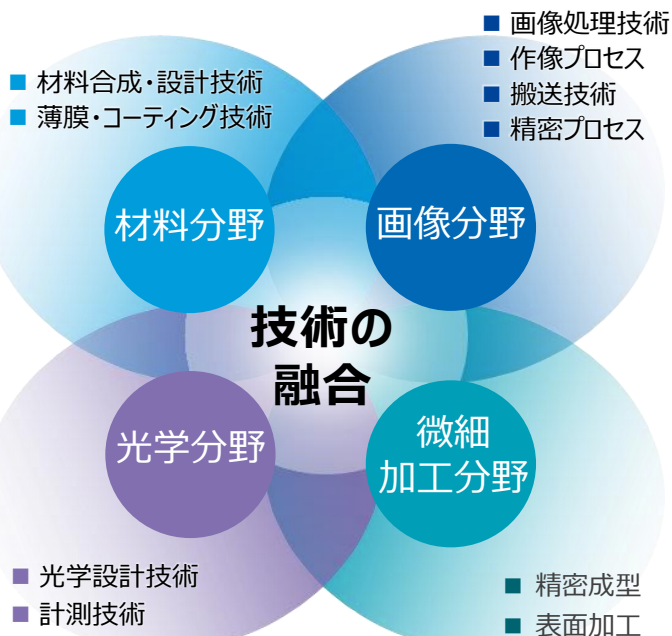
2 コニカミノルタの強み

世界中のお客様に「新しい価値」の提供を

- ・コア技術×資産
- ・ジャンルトップ戦略

コア技術を融合することで、強みを生かせる領域に事業を展開し、世界中のお客様に「新しい価値」を提供しています

コア技術



研究開発比率：7-8%
日米中での特許保有件数：21,276件

顧客基盤と人的資産

顧客企業数 **200**万社
セールス/サービス拠点 約**150**カ国
直接販売・サポート体制
グローバル展開力
売上高比率：日19%, 欧30%, 米28%, アジア他24%

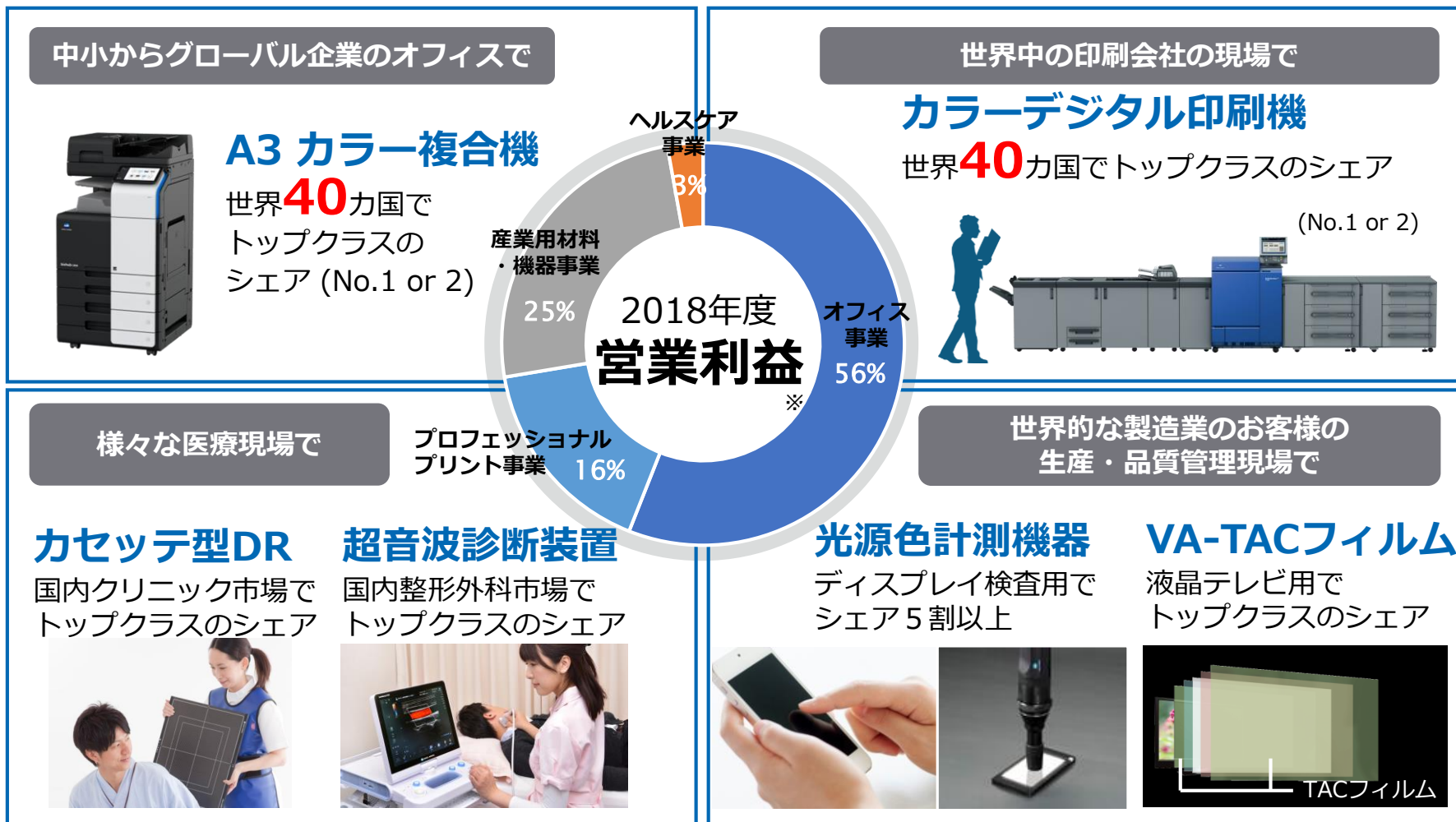
人財 約**44,360**人
(日25%, 欧25%, 米21%, アジア他28%)
M&Aによる技術・ITサービス人材獲得

「ジャンルトップ戦略」は
コニカミノルタの強みを活かした、経営統合以来の一貫した戦略です

ジャンルトップ戦略

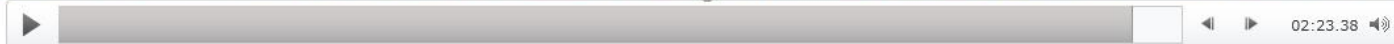
- 1 | 「成長が見込める領域」、
「勝算のある領域」を特定
- 2 | リソースを集中し、
トップポジションを狙う
- 3 | 戦略的提携、M&Aも活用し、
迅速に行動

成長する領域、勝算の高い領域に経営資源を集中しています。



【動画投影】 会社紹介

3分



3 事業セグメント

事業セグメント：お客様の「みたい」想いに応え続けて、社会課題を解決

創業以来、コア技術をベースに見えないものを見る化することで、お客様の様々な「みたい」という想いに応え続けてきました。これは今後も変わらないコニカミノルタのDNAです。



「見えないものを見る化」する技術

- 画像
- 光学
- 微細加工
- 材料

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

現在の主力事業

製品

顧客価値

カラー複合機



→ オフィスにおける仕事のスタイルやフローを変革し、業務の課題解決に貢献

デジタルカラー印刷機



→ 商業・産業印刷をデジタルで革新し、お客様企業のビジネスの拡大や高付加価値化に貢献

デジタルX線撮影装置



→ 病院・診療所のIT化を支える革新的な画像診断サービスにより、診断の効率や精度を向上

ディスプレイ用カラーアナライザー



→ 製品の品質向上に必要な不可欠なキーデバイスを開発・提供し、モノづくり革新に貢献

機能性フィルム



TACフィルム

新規事業

「働き方」を見る化
ワークプレイスハブ



「がんのリスク」を見る化
個別化医療



「介護スタッフの困り事」を見る化
ケアサポートソリューション

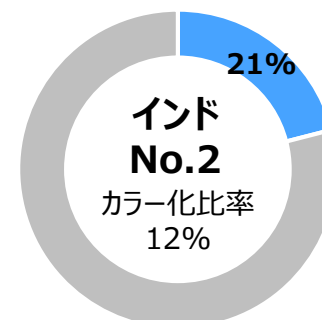
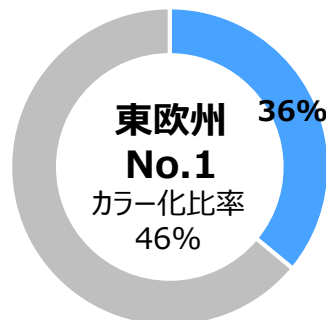
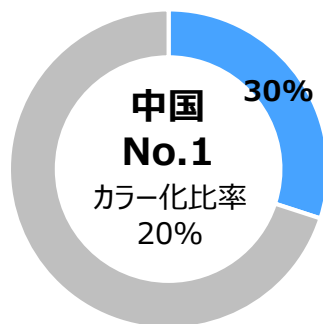


需要拡大が見込まれる市場でシェア拡大しており、市場の拡大を牽引しています。



中国・東欧などの成長市場（カラー化率の伸びる市場）に強いコニカミノルタ

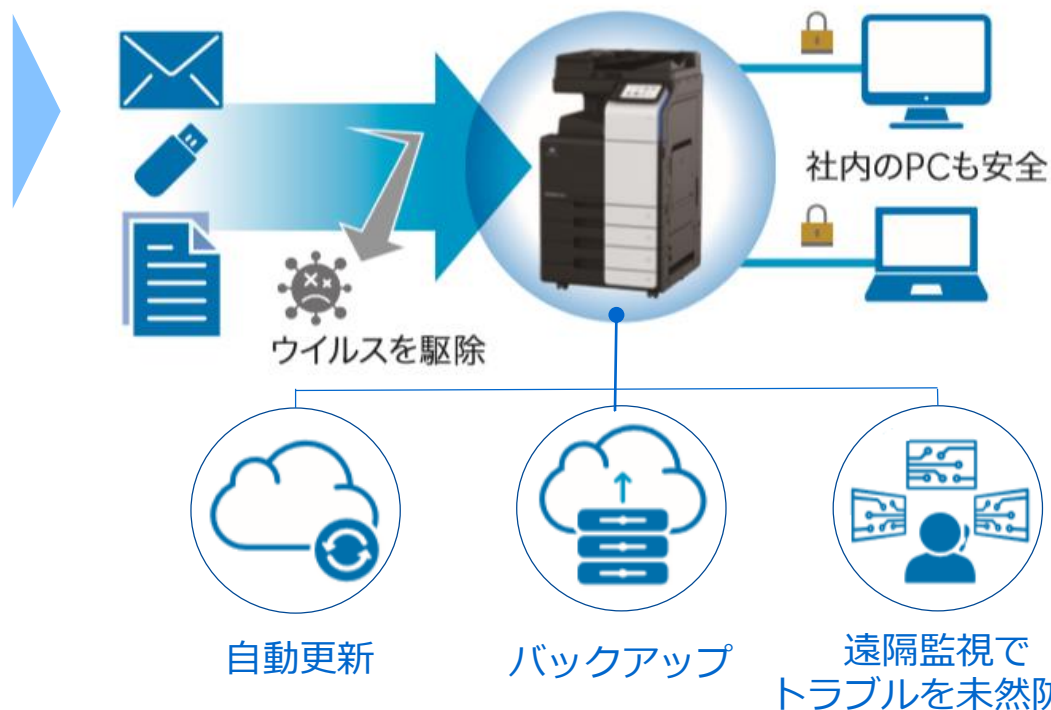
※FY18カラーシェア



複合機とITサービスを組み合わせて、お客様の業務課題解決に貢献し、お客様との長期的な関係構築を目指しています

7年ぶりのフルモデルチェンジ：bizhub i でIT活用をより安心・快適に

業界初のウイルス検知・駆除機能を搭載



IT管理者

管理
アクセス
セキュリティ

働き方改革

- ・デジタル化
- ・クラウドデータ

中小企業では
人材・ノウハウ不足

お客様の課題

- ✓ 複合機を踏み台としたハッキングの驚異、ウイルス拡散リスク
- ✓ 大規模災害によるデータ消失リスク
- ✓ 予期せぬ故障・トラブルによる複合機の稼働停止



KONICA MINOLTA

オフィス事業

プロフェッショナル
プリント事業

ヘルスケア事業

産業用材料・
機器事業

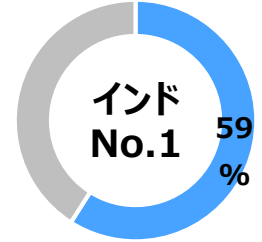
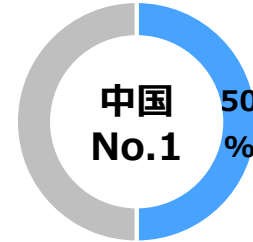
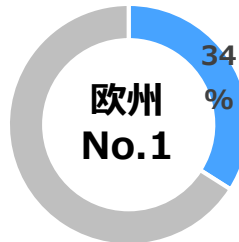
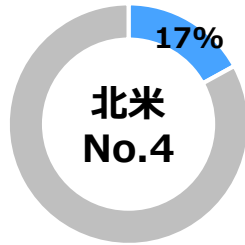
新規事業

商業印刷・産業印刷を、デジタルで革新し
お客様企業のビジネス拡大や高付加価値化を支援しています



商業印刷・産業印刷の分野で、デジタル印刷市場の拡大を牽引

※FY18カラーシェア



コニカミノルタの技術の融合により、創造された差別化技術「IQ-501」が商業印刷分野のお客様企業への提供価値拡大、収益力の強化に大きく貢献しています

AccurioPress C3080/C3080P/C3070

ライトプロダクション領域を切り開いた
コニカミノルタの最新システム




IQ-501

お客様企業への提供価値拡大

- ・ 印刷工程における省力化
- ・ 色調整のニーズに対応

プロフェッショナルプリント事業 収益力の強化

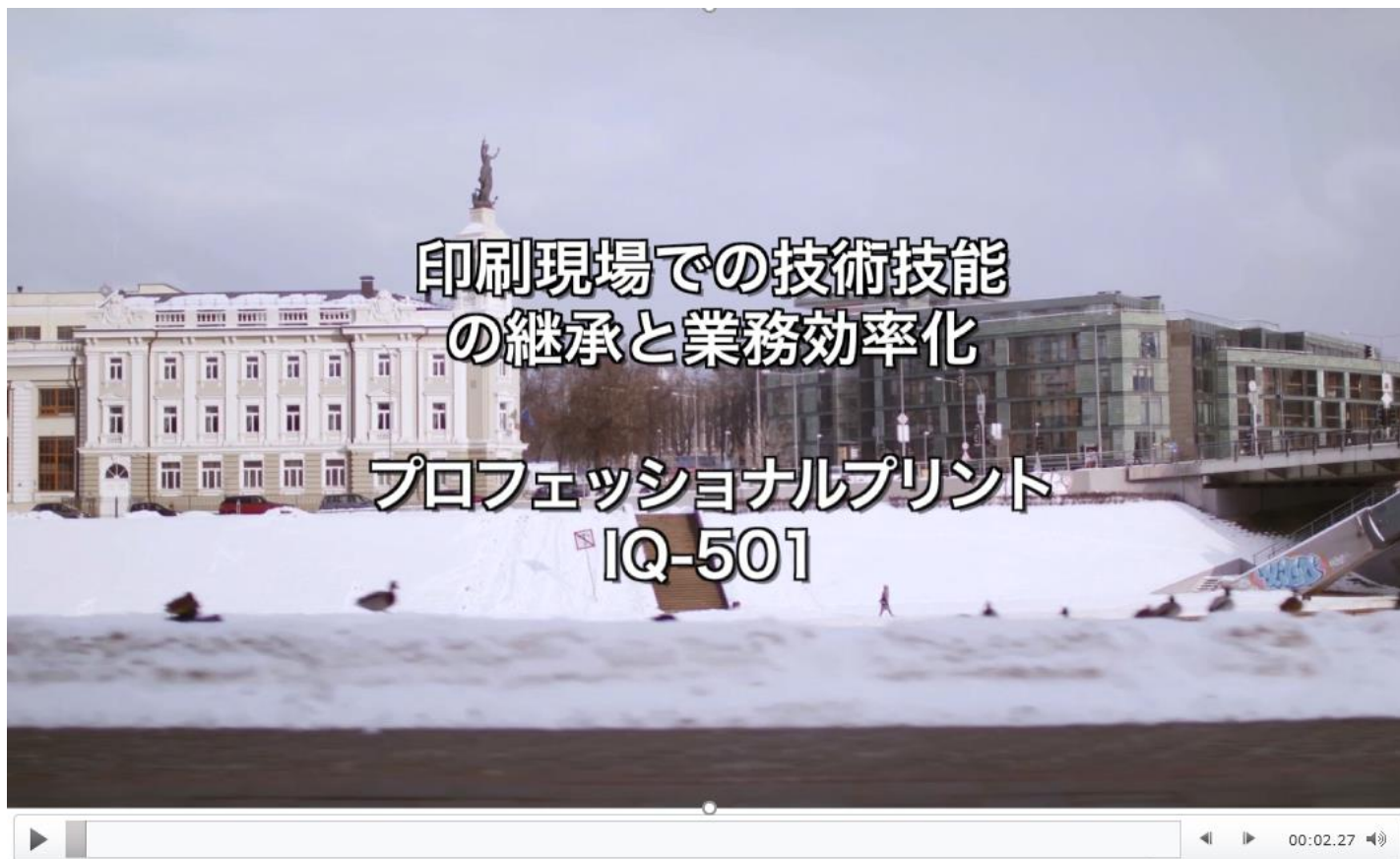
- ・ 販売単価の向上
- ・ 印刷量の増加



分光測色計の技術

【動画投影】 IQ501 : お客様の声

2分



当社のデジタル診断機器は、診断精度の向上と早期診断・早期発見による患者様のQOL向上に貢献していきます

診断価値・医療高度化

高付加価値画像診断

- X線動態解析
- 高機能超音波による治療支援

プレジジョン・メディシン

- 治験、創薬支援 (HSTT)
- 診断薬 (SPFS)
- 遺伝子診断 (Ambry Genetics社)
- 創薬支援 (Invicro社)

既存主力事業

- X線診断
- 超音波診断
- 医療ITサービス



医療ITソリューション

- プライマリケアを中心とした医療画像 + ワークフロー



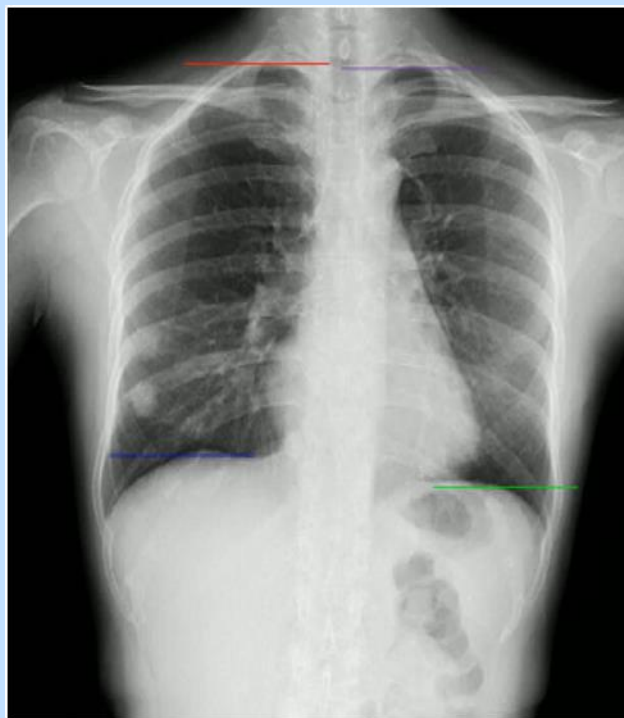
サービス、業務効率化

従来の静止画像による診断から動画像による診断で、初期検査の精度を上げ、CTやMRIなどの追加検査を減らし、患者様の負担減少に貢献していきます

胸部動画像
横隔膜運動の定量化

胸部動画像
血管拍動の機能評価

胸部静止画像



正しく動いているか？ を見える化



従来の静止画像による診断から動画像による診断で、初期検査の精度を上げ、CTやMRIなどの追加検査を減らし、患者様の負担減少に貢献していきます

超音波装置：針を鮮明に映し出す針可視化機能



産業用光学システム分野

：色と光を測る技術であらゆる産業の品質管理を支援しています



自動車・建材



ディスプレイ・照明



食品・医薬・化粧品



紙・アパレル・プラスチック

材料・コンポーネント分野

：高度な技術を活かして産業界に必要不可欠なキーデバイスを提供しています



＜機能材料＞
ディスプレイ用フィルム


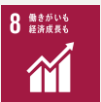













＜IJコンポーネント＞
インクジェット用ヘッド



＜光学コンポーネント＞
レンズユニット・光学素子

社会的価値につながる事業を創出し、課題提起型デジタルカンパニーとなることを目指しています

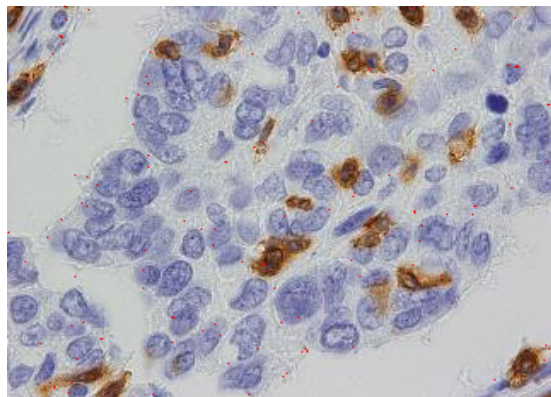
社会課題	コニカミノルタの提供価値と事業例
<p>医療・介護需要の増大</p>  	<p>個に寄り添い、持続可能な医療・介護の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ プレシジョン・メディシン（個別化医療） ・ ケアサポートソリューション（介護）
<p>労働力不足・ミスマッチ</p>     	<p>生産性・創造性向上につながるワークフローの実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ エッジIoTプラットフォーム Workplace Hub ・ デジタルマニュファクチャリング
<p>都市・インフラのセキュリティ不安</p> 	<p>安心安全の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 状態監視ソリューション (ガス漏れ/離岸流の検知、橋梁の非破壊検査、自動運転支援)
<p>資源・エネルギー不足</p>     	<p>廃棄ロス、輸送負荷を軽減するサプライチェーン実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ オンデマンド印刷・テキスタイル ・ サプライチェーンのデジタル化

独自の「見える化技術」で個別化医療へ進出しました。
患者様に最適な投薬・治療を可能にします。

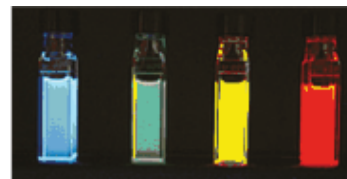
従来

高度認識と定量的な
解析が可能に！

視覚的にがんの種類を診断



コニカミノルタの独自技術



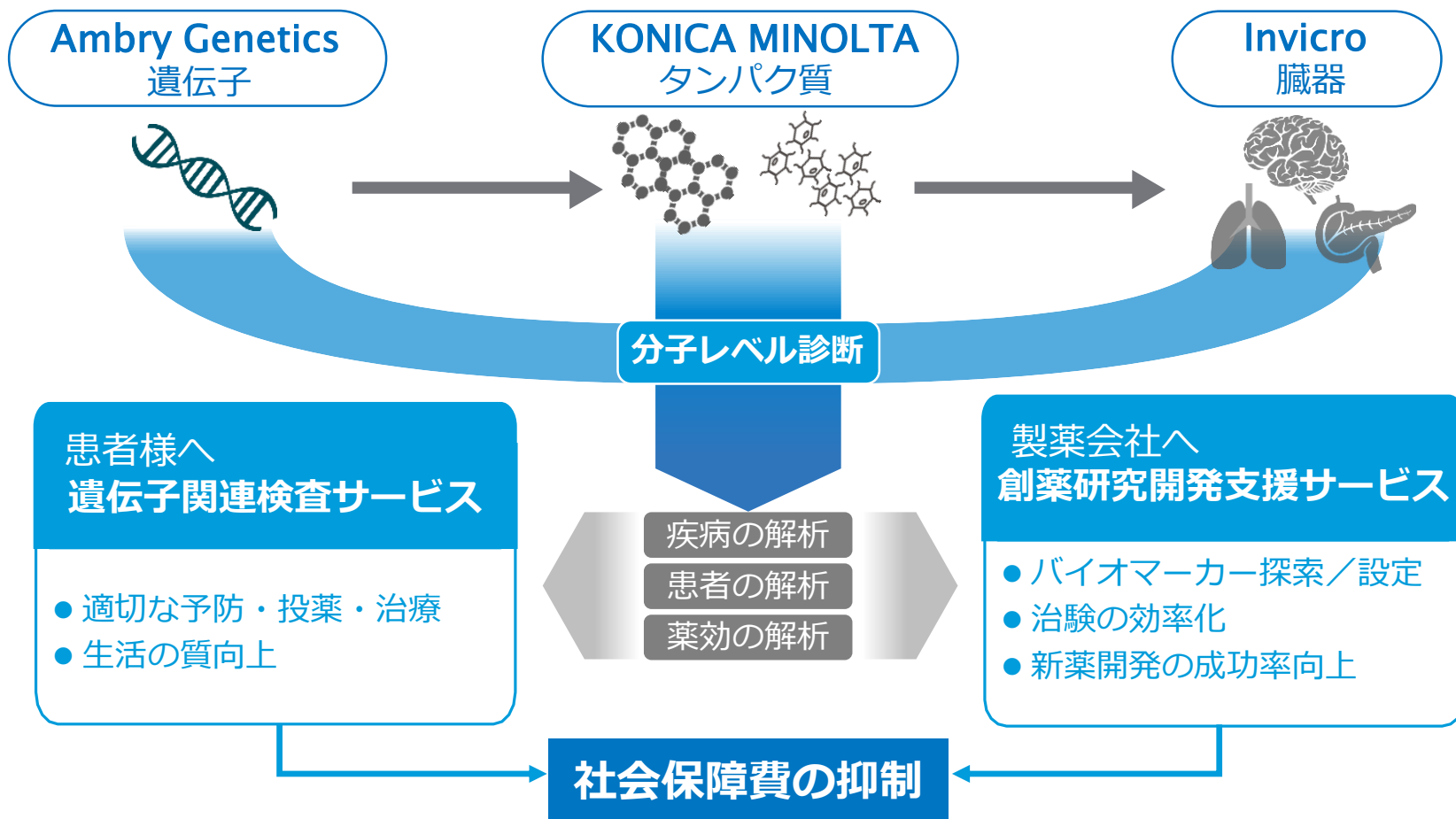
フィルム技術を進化させた
独自の蛍光ナノ粒子

がん細胞のタンパク質の
数や位置まで解析可能



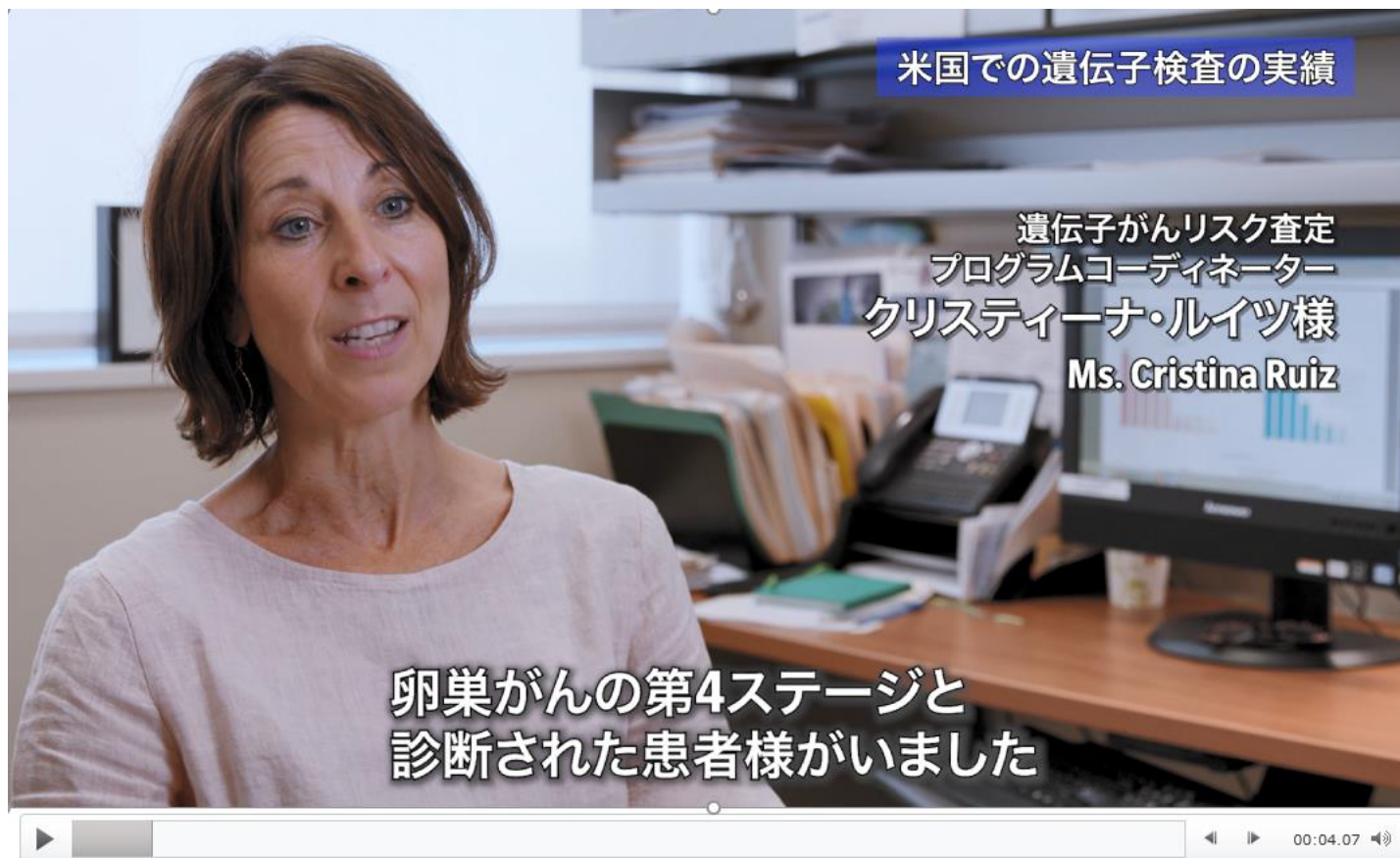
1分子が
“見える”

最先端のゲノム・イメージング・AI技術を融合して、
がん・アルツハイマーなどの分野で個別化医療をグローバルに牽引していきます。



【動画投影】 がん遺伝子検査：お客様の声

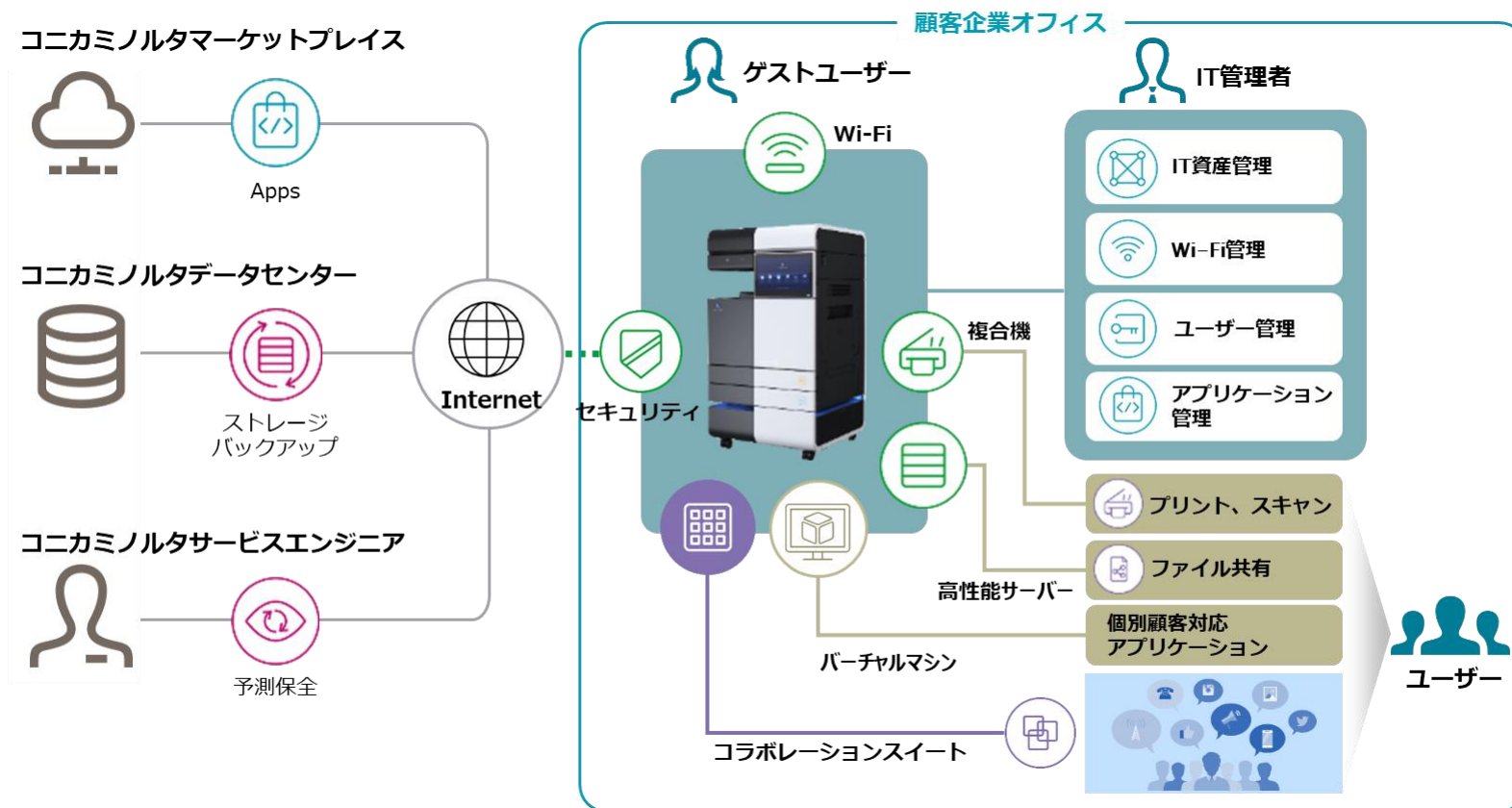
1分



独自のセンシング技術と画像処理技術にITを融合し、介護業務の効率化と質の向上に貢献する「ケアサポートソリューション」を提供しています



ワークプレイス ハブ (Workplace Hub) は、 コニカミノルタが新たに注力していくIoTビジネスのベースとなるプラットフォームです



【動画投影】 ワークプレイスハブ : お客様の声 1分40秒



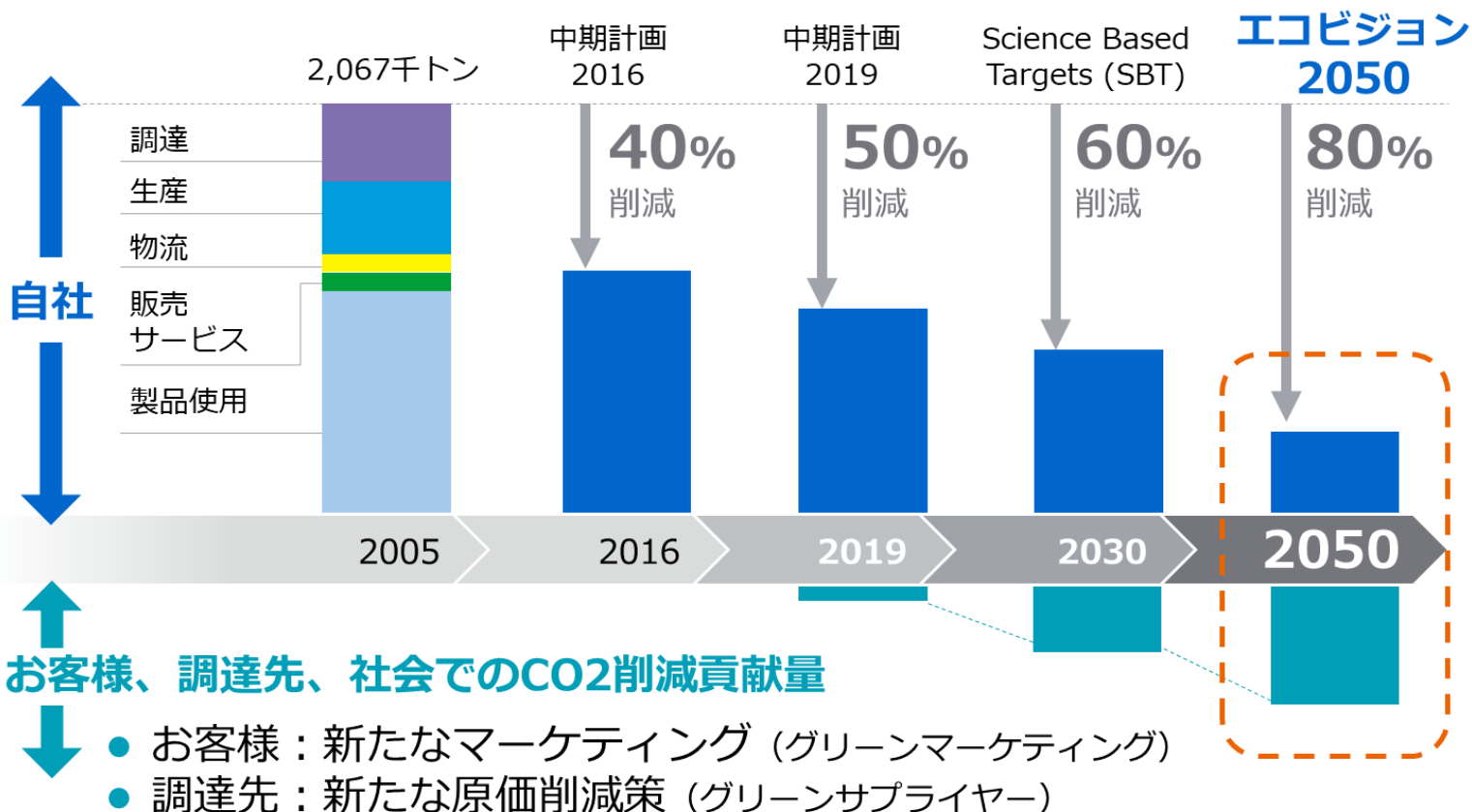
4

ESGの切り口で見た当社とその評価

ESGの切り口で見た当社とその評価

E：環境

2050年に、カーボンマイナス

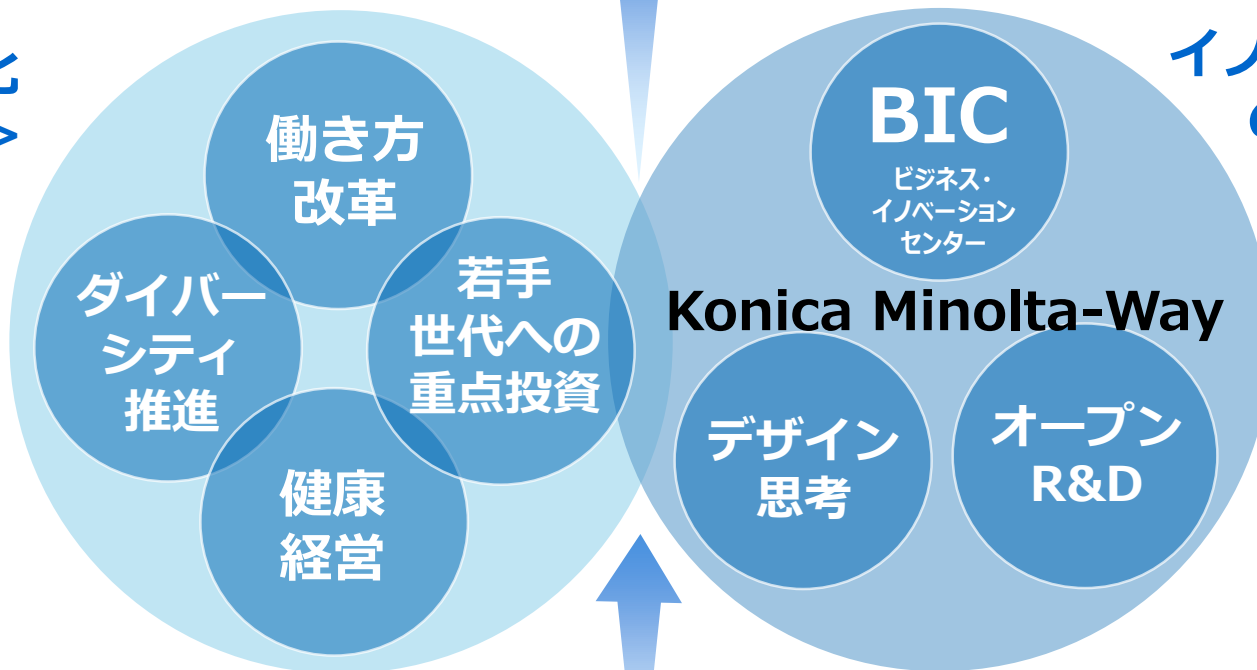


ESGの切り口で見た当社とその評価

S：社会

社会的価値につながる事業創出

人財力強化
<個が輝く>



イノベーション
の仕組み

6 Values の浸透・徹底

攻め

- ・ 中長期企業価値向上への**リスクテイク**
(取締役会での戦略議論深耕)
- ・ 中計連動型役員報酬体系
- ・ CEO サクセッション・プラン



守り

- ・ コンプライアンス第一
- ・ 内部統制システム確立
- ・ 情報セキュリティ対応
- ・ 人権尊重

第1回「日経SDGs経営調査」 日経SDGs経営大賞

日本経済新聞社



日経 SDGs 経営大賞

- 「SDGsを経営と結びつけることで、事業を通じて社会・経済・環境の課題解決に取り組み、企業価値向上につなげている企業」であるかどうかを、総合的に評価
- 国内の上場企業など637社が調査に参加し、大賞1社、SDGs戦略・経済価値賞、社会価値賞、環境価値賞 各1社

「世界で最も持続可能な100社」に 2年連続3度目の選定

Corporate Knights社
世界経済フォーラムの年次総会（ダボス会議）にて発表

評価ポイント

- 環境・社会・ガバナンス
- ダイバーシティ
- イノベーション能力
- 環境配慮製品の売上比率

- 世界の主要企業7,395社をを評価し、上位100社（1%）を世界で最も持続可能な企業として選出します。
- 産業セクター “Computer Peripherals”
- 日本企業は6社**が選出
積水化学 (12位)、武田薬品工業 (68位)、**コニカミノルタ (72位)**、花王(86位)、パナソニック(89位)、トヨタ自動車(92位)

コニカミノルタに対する外部評価



KONICA MINOLTA

国内外の著名な投資指標への組み込み

Dow Jones Sustainability World Indexの構成銘柄に8年連続で採用



FTSE4Good Index Seriesの構成銘柄に16年連続で採用



ISS-oekom(イーコム)社のESG格付でトップクラスの「Prime」に8年連続で認定



国際的なサステナビリティ格付機関からの評価

RobecoSAM社の格付において2年連続で「ゴールドクラス」に選定



EcoVadis社によるサステナビリティ調査において3年連続で「ゴールド」評価



MSCI Inc.が選定する「MSCI ESG Leaders Indexes」に2010年から連続して選定



日本における評価

第22回「環境経営度調査」
製造業総合ランキング

1位

日本経済新聞社

第10回「企業の品質経営度調査」
総合ランキング

1位

一般財団法人日本科学技術連盟

「健康経営銘柄」に
2年連続4度目の選定

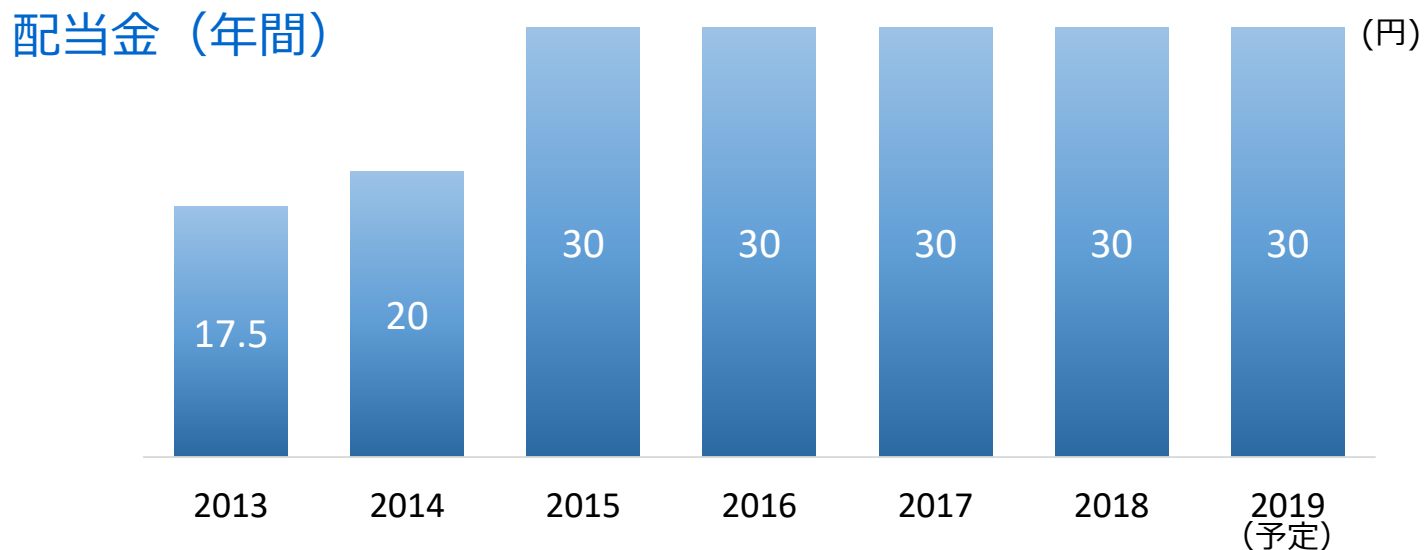


その他：厚生労働省の「えるぼし認定」の最高ランク認定、「プラチナくるみん」認定等

5 株主還元 株主優待

配当額の向上と機動的な自己株式取得を通じて、株主還元の充実に努めています

連結業績と成長・新規事業分野への戦略投資の推進等を総合的に勘案しつつ、積極的に利益還元することを基本としています



2018年度
(予定)

期末配当：
1株あたり **15円**

年間配当：
1株あたり **30円**

優待品 カレンダー



年賀状特別印刷

kinko's
On Demand Solutions

株主様ご優待 **50% OFF**
10/1(火)~1/31(金)までの間



本冊子をお持ちの上
クーポンコードを
お伝えください!

または



キンコーズ・オンラインの
発注画面でクーポン
コードをご入力ください!

お問合せ

キンコーズ・お客様相談センター
0120-001-966 (平日 9:00~18:00)

クーポンコード

gvD9CCj2

www.kinkos.co.jp

> 企業情報

企業情報

> HOME

> 基本情報

> 会社概要

> 事業領域

> 拠点一覧

> Newsroom

> 動画ライブラリー

研究開発 / デザイン

> 研究開発

> Technologies for the Future

> デザイン

株主・投資家情報

> HOME

> 経営方針

> IR資料室

> 個人投資家の皆様へ

CSR (社会・環境活動)

> HOME

> トップコミットメント

> コニカミノルタのCSR

「IR開示が充実している」 優良評価を獲得

コニカミノルタのIRサイトでは、これからも株主・投資家のニーズに合致した情報やコンテンツの拡充することで、当社の目指す方向性や取り組みを理解いただけるよう情報発信に努めてまいります。



2年連続
金賞 総合1位
(3644社中)



8年連続
最優秀サイト
2019
電気機器セクター 1位
(3807社中)



2年連続
優秀賞 総合9位
(3838社中)

APPENDIX

経営理念

新しい価値の創造

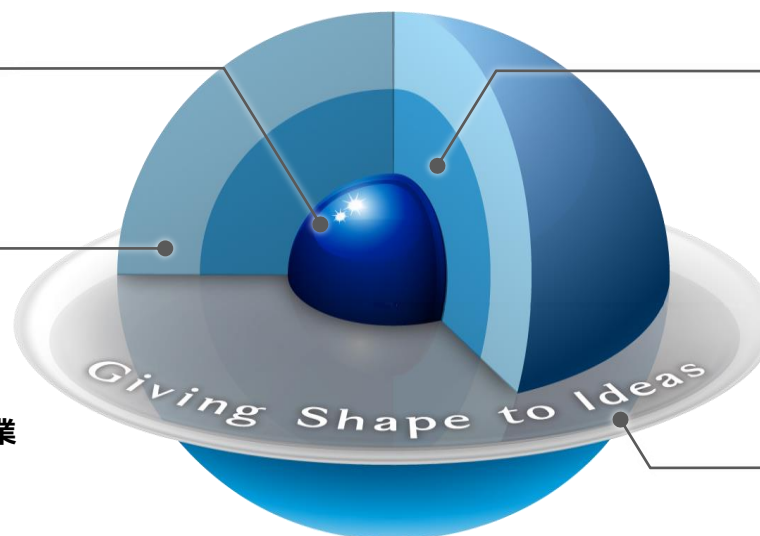
私たちは、コニカミノルタでなければ提供できないイノベーションで、
社会に対し「新しい価値」を創造、提供し、
その価値を社会と共有して質の高い社会の実現を目指します。

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
- 足腰のしっかりした、進化し続けるイノベーション企業



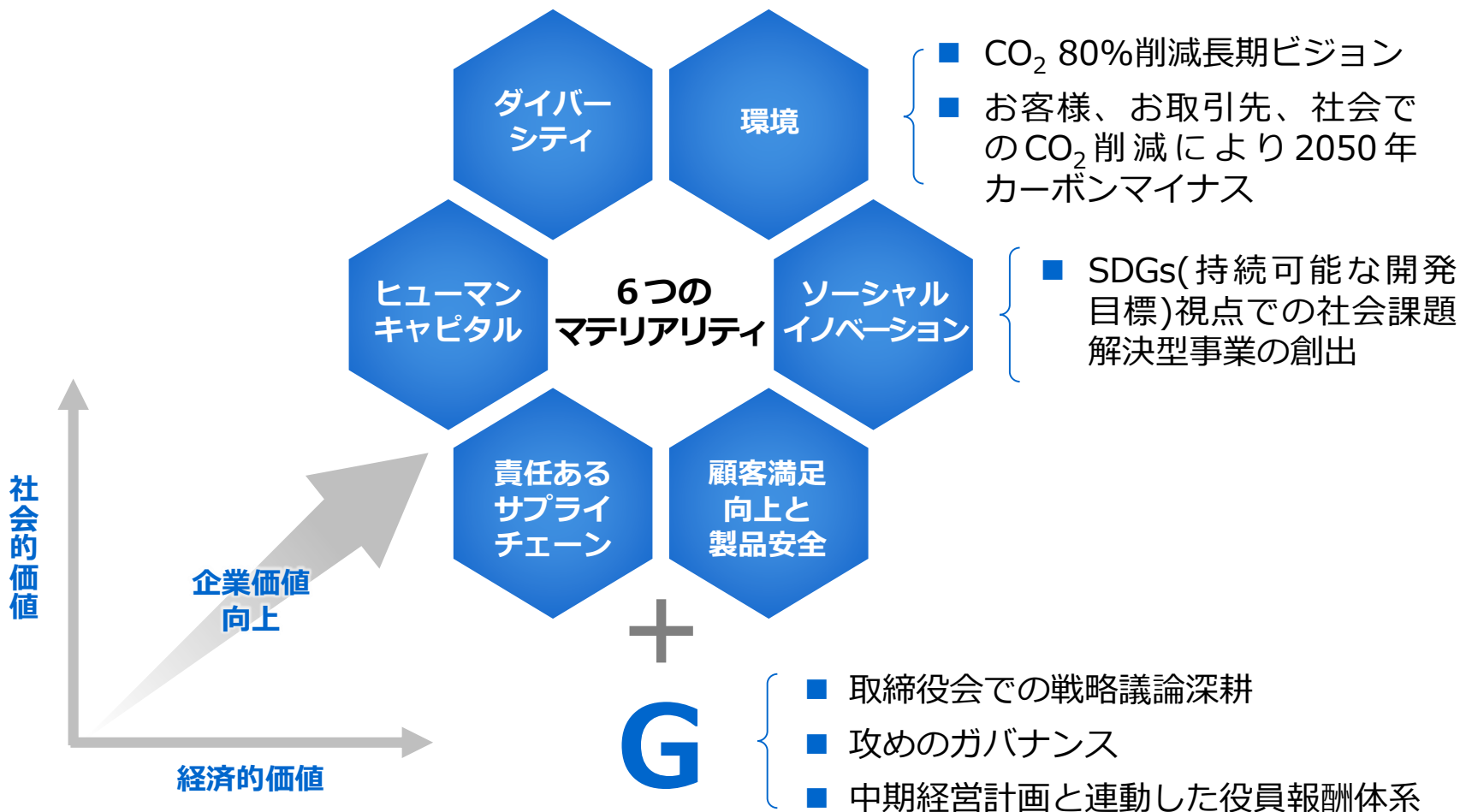
6つのバリュー

- Open and honest
- Customer-centric
- Innovative
- Passionate
- Inclusive and collaborative
- Accountable

お客さまへの約束

Giving Shape to Ideas

「社会への価値創出」と「企業価値向上」を同時に実現



美しい星空と臨場感豊かな映像を届ける

60年近くにおよぶ歴史のなかで培われた
確かな技術とノウハウをベースに、
投映機器の開発・製造から、施設建設・運営まで、
プラネタリウムをトータルプロデュースしています。

事業内容

- プラネタリウム番組制作
- 投映機器の開発・製造
- 施設の設計・建設
- 施設の運営・サポート

自社運営施設

- コニカミノルタプラネタリウム“満天”
in 池袋サンシャインシティ
- コニカミノルタプラネタリウム“天空”
in 東京スカイツリータウン
- コニカミノルタプラネタリア TOKYO
in 有楽町マリオン



陸上競技を通じて、スポーツ振興に貢献



全日本実業団対抗駅伝競走大会（ニューイヤー駅伝）で
通算8度の優勝

市民ランナーや子どもたちを対象に
ジョギング教室を開催



・Workplace Hub (WPH/ワークプレイスハブ) / 新規事業

：当社が新たに注力していくIoTビジネスのベースとなるプラットフォーム。MFP機能の上にサーバーを搭載して、リアルタイムでデータを分析、パターン可視化し、ITインフラ管理コストの削減、ビジネスプロセス効率化に役立つソリューションを提供。人とデータを結び付け、オフィスでの意思決定や問題解決の支援をよりスマートに実現する。

・QOL (Quality Of Life) / 新規事業

：ケアサポートソリューションを扱うQOLソリューション事業の略称。

・デジタルマニュファクチャリング / 新規事業

：IoTの考え方を基本に、生産プロセスで得られる情報を網羅的に結合、得られたデータの中から、お客様価値向上に繋がる切り口を抽出することにより、ワークフローを変革する当社が目指す新しいモノづくり。

・カセット型DR (Digital Radiography) / ヘルスケア事業

：デジタルレントゲン、デジタルX線投影装置ともいう。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。

・ディスプレイ用計測器 / 産業用材料機器事業

：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。

・VA液晶向けTACフィルム / 産業用材料機器事業

：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。

・MGI (MGI Digital Graphic Technology) / プロフェッショナルプリント事業

：フランスに本社を持つ出力機器メーカー。2014年に資本・業務提携を行い、2016年からは連結子会社化。加飾印刷など特殊技術を必要とし、顧客ニーズに密着したユニークな製品を、欧州を中心に北米、アジアへとグローバルに事業展開。

・IQ-501 (インテリジェントクオリティオプティマイザー) / プロフェッショナルプリント事業

：印刷中の常時監視で色管理・表裏見当調整を自動化し、調整時間を大幅に短縮し、生産時間を改善するオプションユニット。

・個別化医療 / 新規事業

：最先端の技術を用い、遺伝子・細胞レベルで分析し、個々人に最適な治療法および薬を投与し治療を行う。



KONICA MINOLTA

- **本資料の記載情報**
本資料におきましては、四捨五入による億円単位で表示しております。
- **将来見通しに係わる記述についての注意事項**
本資料で記載されている業績予想及び将来予想は、現時点における事業環境に基づき当社が判断した予想であり、今後の事業環境により実際の業績が異なる場合があることをご承知おき下さい。