



KONICA MINOLTA

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はな  
らないものであると考えています。

### Accountable

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

# CONTENTS

## 企業概要・特長

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



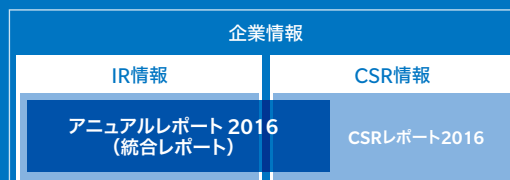
対談 取締役会議長×社外取締役	51
より実効性の高いガバナンスを追求し、 コニカミノルタの持続的成長を支えていく。	

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



### 見直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直しは、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)



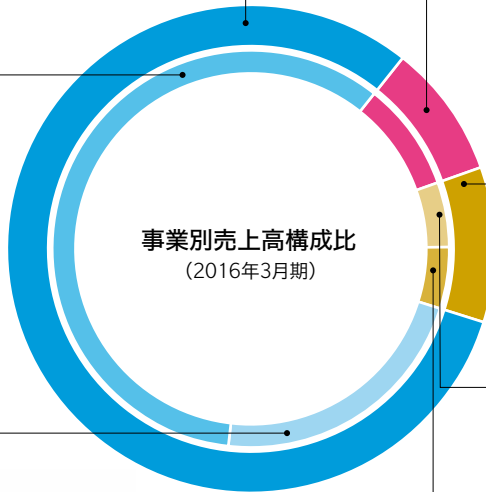
bizhub (ビズハブ) C554eシリーズ

#### 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)



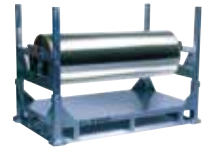
AeroDR PREMIUM

### 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

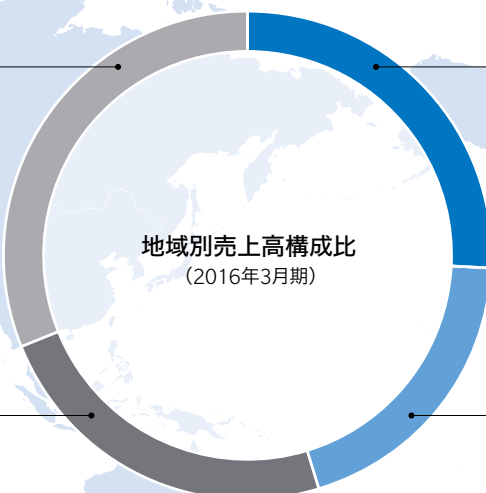
25.9% (2,675億円)

### 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

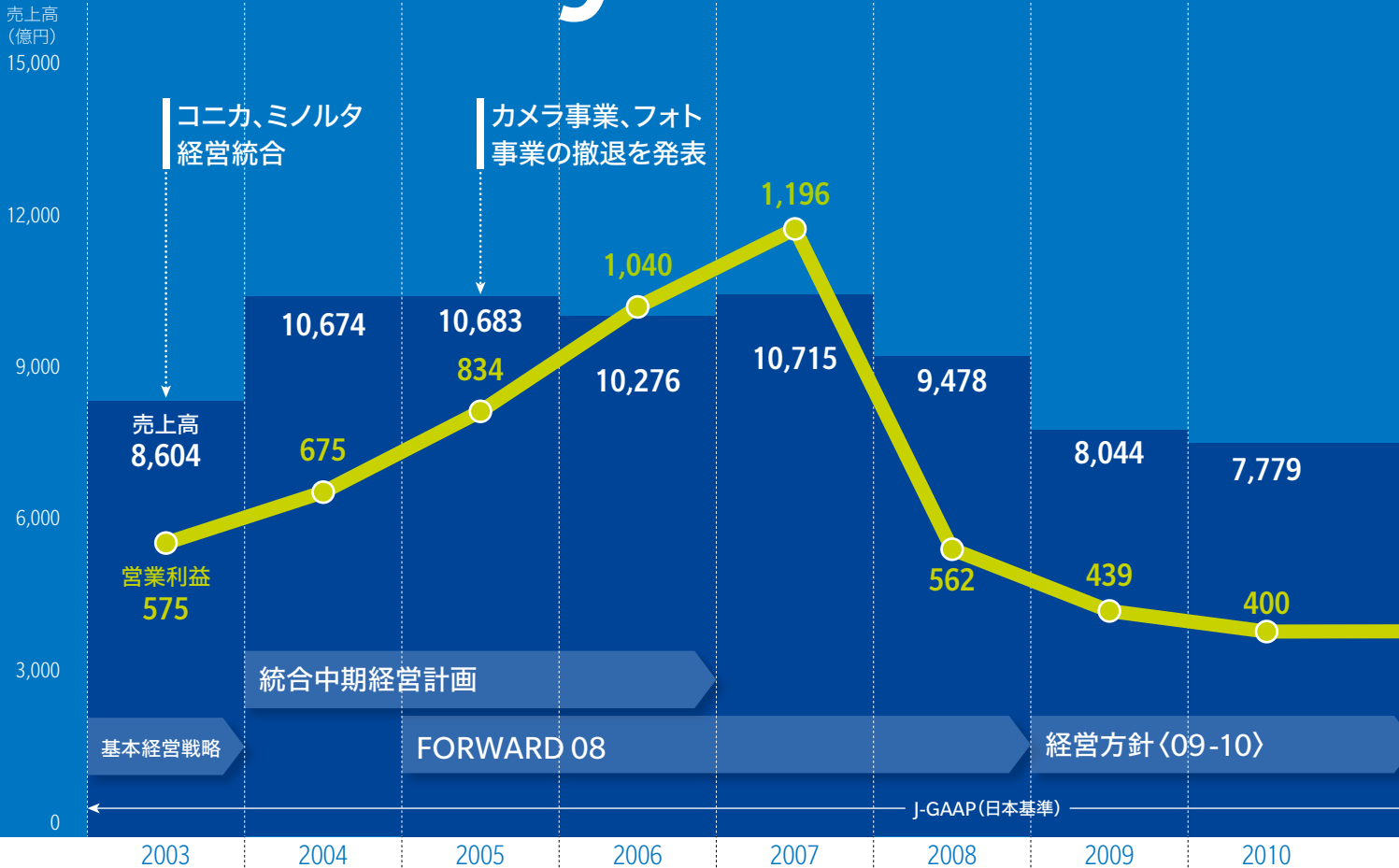
従業員数\*

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。



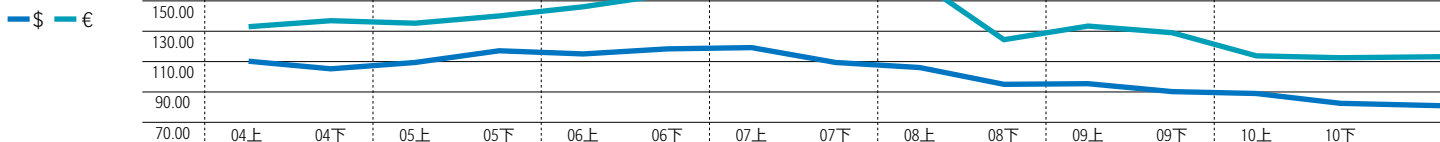
## 製品の拡充

- 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
- 寿命と効率を両立させた実用化レベルの有機EL白色発光デバイスを開発
- sRGB色空間に近い色再現領域を達成した高速複合機「bizhub PRO C65hc」を発売
- メガコントラスト分光測定が可能な「分光放射輝度計 CS-2000A」を発売
- 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



2020年度  
目指す姿  
15,000

営業利益  
(億円)  
1,500



経営体制再編  
純粋持株会社から事業会社へ  
HDD用ガラス基板事業の  
撤退を発表

GPLAN 2013

TRANSFORM 2016

IFRS(国際会計基準)

2011 2012 2013 2014 2015 2016(予想) 2020(目標) (年度)

カセット型デジタルX線  
撮影装置「AeroDR」を発売

世界初のりん光発光材料のみを  
使用した有機EL照明パネルを発売

独大手測定器メーカー  
Instrument Systems社の買収

オールインワン  
テキスタイルプリンター  
「Nassenger PRO60」を発売

パナソニックヘルスケア社より  
事業譲受し、  
超音波画像診断事業に参入

カラーデジタル印刷機の最上位機  
「bizhub PRESS C1100」を発売

超音波画像診断装置  
「SONIMAGE HSI」を発売



樹脂基板フレキシブル有機EL照明パネルが  
世界初※の「光る有機ELチューリップ」に採用  
※有機EL照明によるフラワーイルミネーションとして

仏MGI Digital Technology社への  
追加出資契約を締結

独監視カメラメーカー・MOBOTIX社の株式の過半数取得  
新規事業創出のための技術力を獲得

米国Radiant Vision Systems社買収。  
計測機器の製造検査領域へ参入

B2枚葉インクジェット印刷機  
「KM-1」のテストマーケティングを開始



フェデックス キンコーズ・ジャパン社を買収  
オンデマンド出力サービスを開始

英国Charterhouse社を買収。  
MPMサービスを開始

仏ITサービスプロバイダー  
Serians社を買収

独ITシステムインテグレーション大手  
Raber+Märcker社を買収

MCSを全世界で提供開始

MPMサービスのグローバル展開体制を構築

Charterhouse社が英国Indicia社を買収。MMS事業を強化

豪州MPM大手Ergo社を買収

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

米国Viztek社を買収。医療ITソリューション提供力を強化

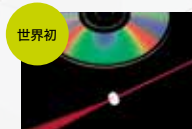
英国ITサービス企業  
ProcessFlows Holdings社を買収

11上 11下 12上 12下 13上 13下 14上 14下 15上 15下

# 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。

## ■ 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



**Konica**  
Since 1873

**Minolta**  
Since 1928



## ■ 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「コニカC35AF(ジャスピニコ)」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

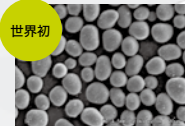
**2005**  
位相コントラストマンモグラフィ「Mermaid」発売

## ■ フィルムの技術を活かして



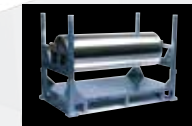
世界最高感度

**1987**  
コニカカラー「3200」発売

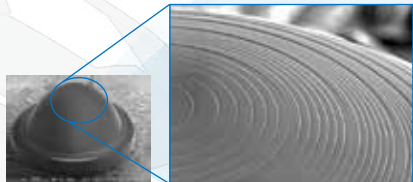


世界初

**2000**  
乳化重合法トナーを「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  
「プロジェクトレンズ」



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」



LED・照明などを評価する  
世界最高基準機  
「光源色計測機器」



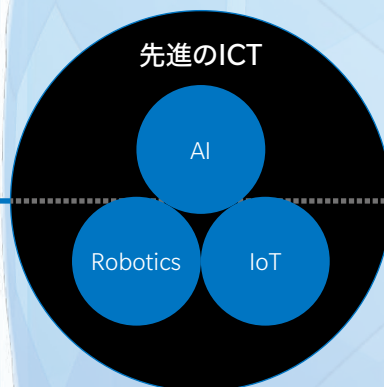
A3カラー複合機  
「bizhubシリーズ」



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

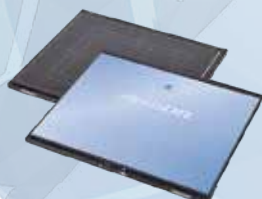
## コア技術と ICTを融合した 新規事業



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」



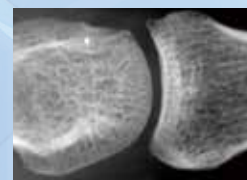
カセット型デジタルX線撮影装置  
「AeroDR」



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。



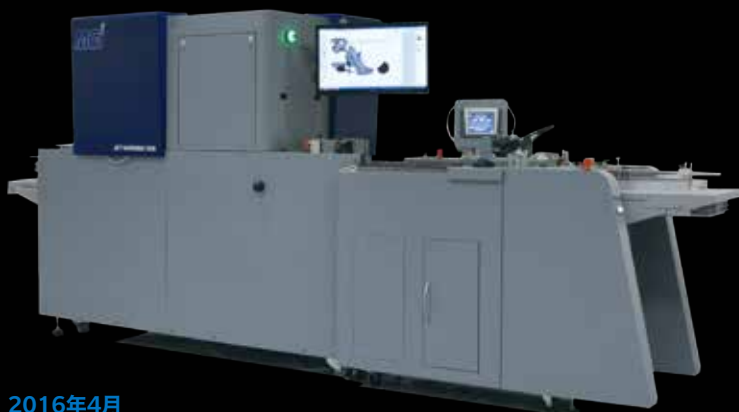
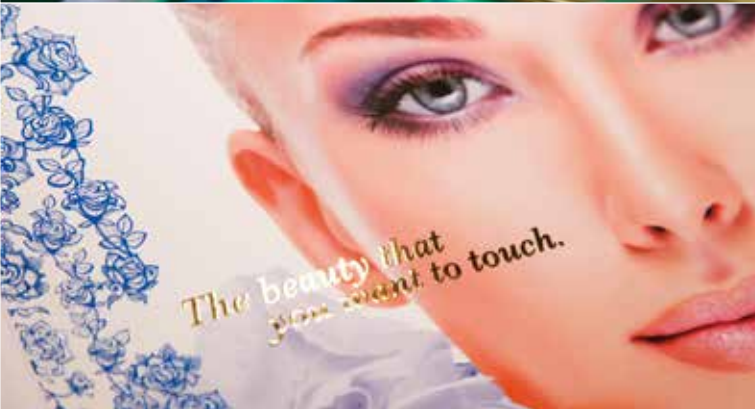
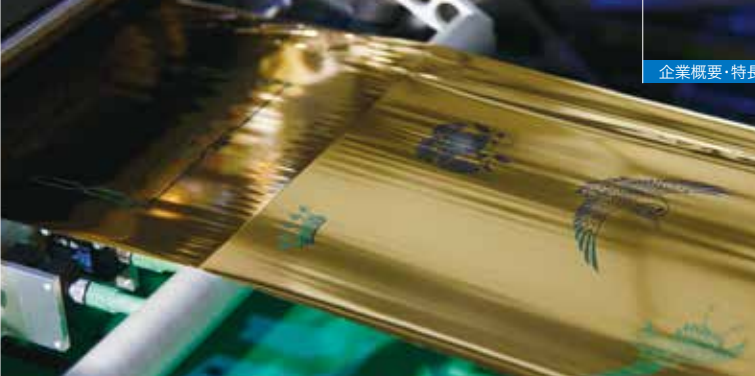
2015年6月

### 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。



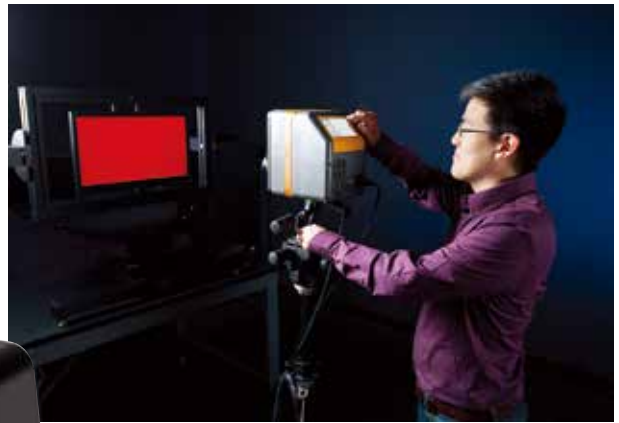
マニュファクチュアリングコックピッドの様子

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。

  
**RADIANT**  
VISION SYSTEMS



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。

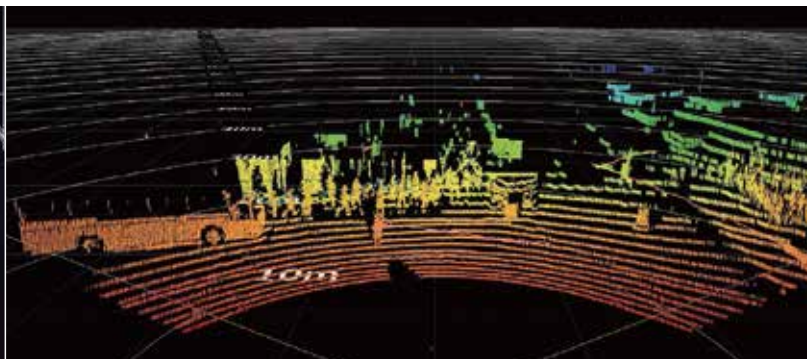
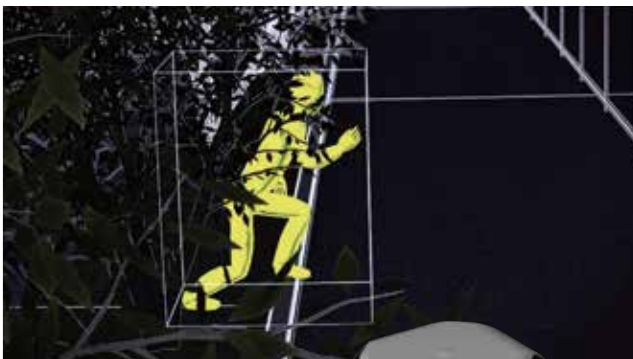


# 新たな事業の創出のために





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。



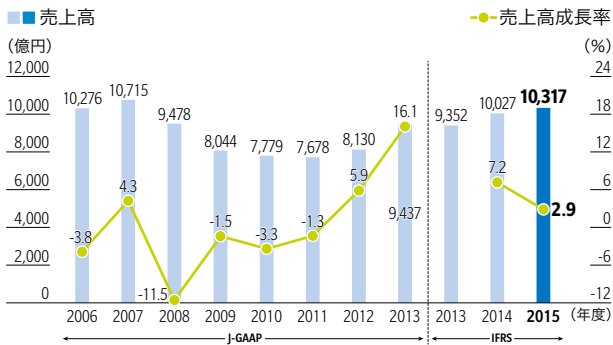
# 財務・非財務ハイライト

※ 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。

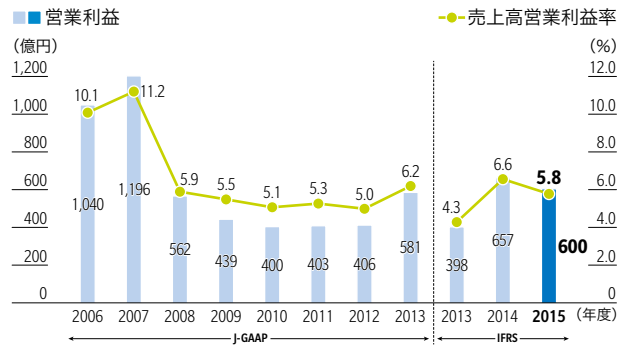
## 収益性

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。

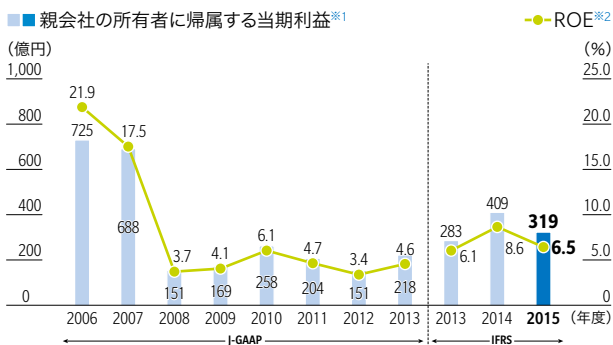
### 売上高／売上高成長率



### 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



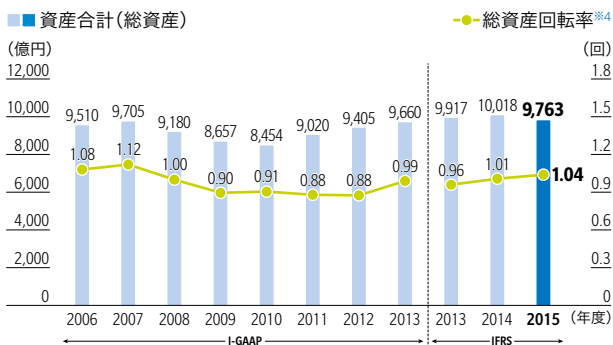
### ROIC※3



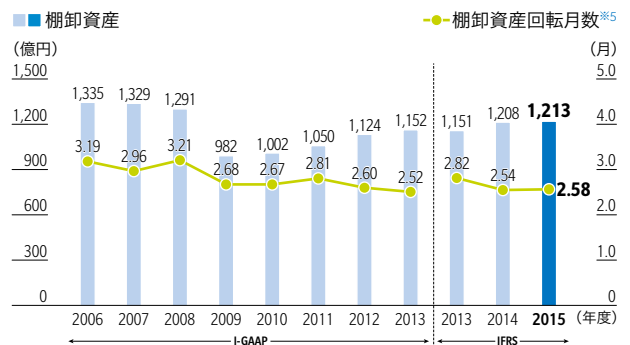
## 効率性

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



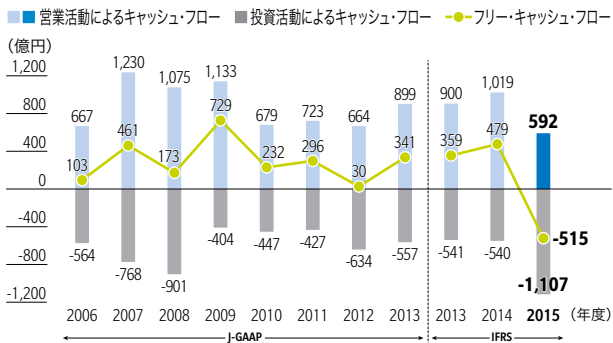
※1 2006～2013年度 (J-GAAP) = 当期利益  
2013～2015年度 (IFRS) = 親会社の所有者に帰属する当期利益

※2 ROE (J-GAAP) = 当期利益 (累計) ÷ 自己資本前期期末平均  
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)

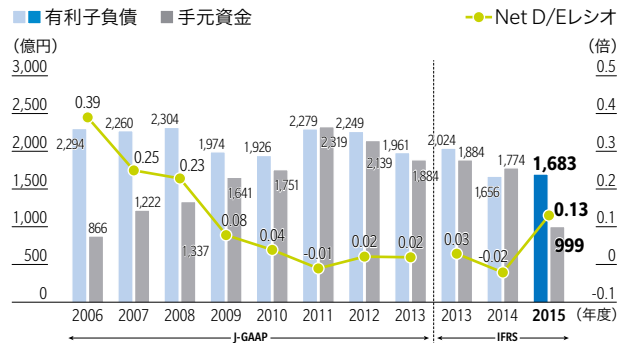
## 安全性

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



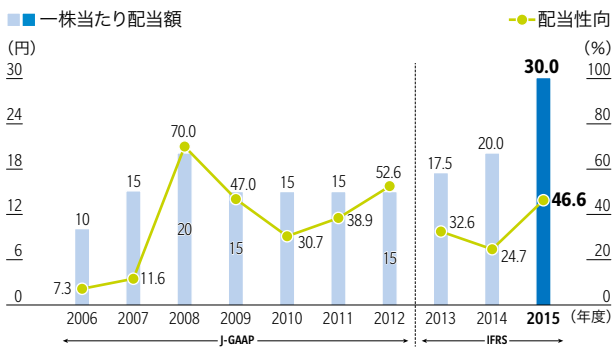
### 有利子負債/手元資金/Net D/Eレシオ



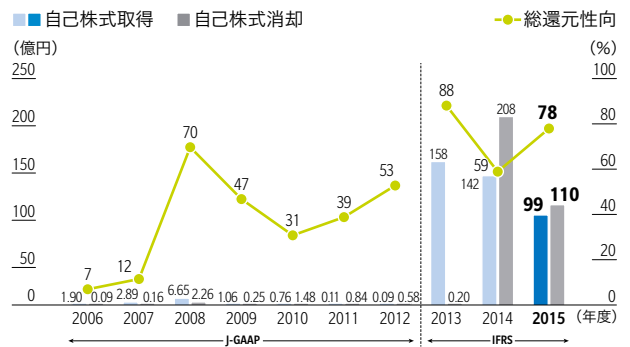
## 株主還元指標/投資指標

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、株主の皆様様に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。

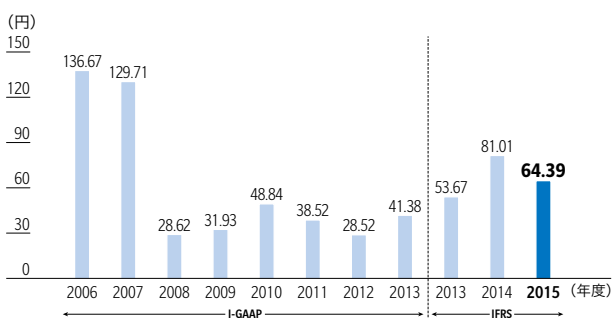
### 配当金/配当性向



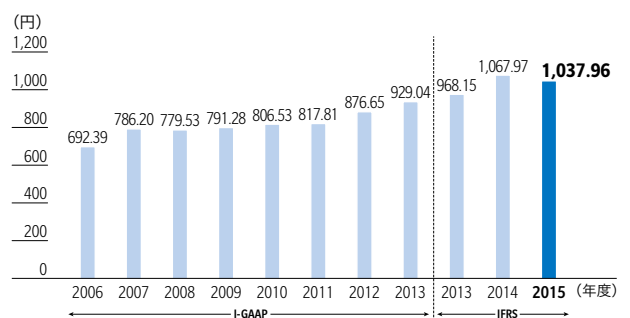
### 自己株式の取得・消却/総還元性向



### 一株当たり当期純利益、基本的一株当たり当期利益(EPS)<sup>※6</sup>



### 一株当たり純資産(BPS)<sup>※7</sup>



※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

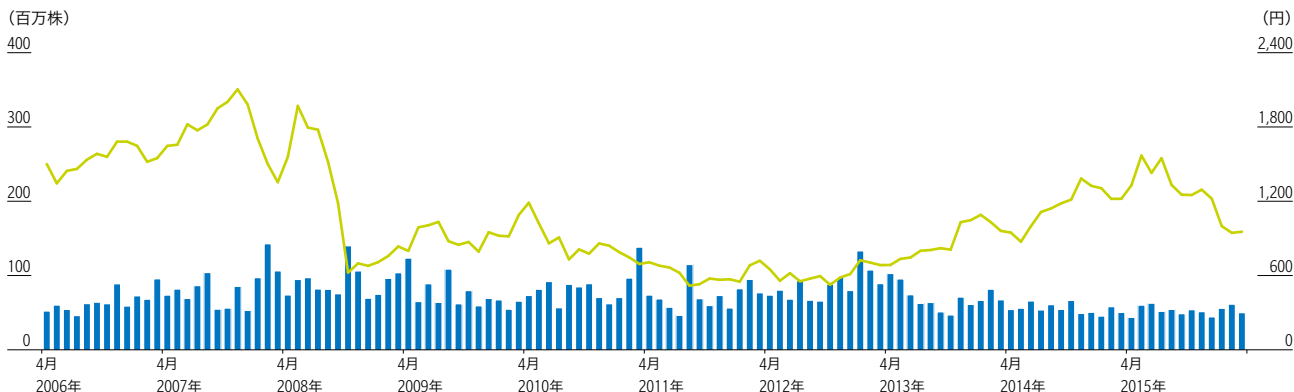
※5 棚卸資産回転月数=(当期末棚卸資産残高)÷(直近3カ月の平均売上原価)

※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

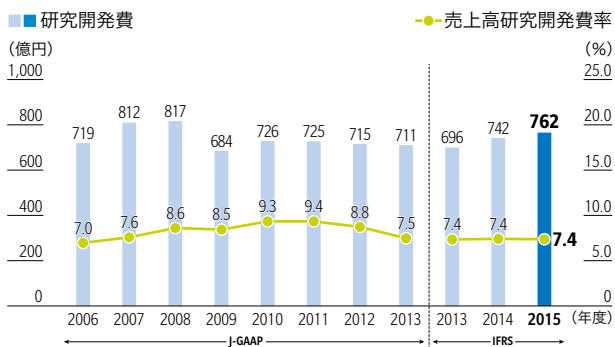


株価と出来高推移

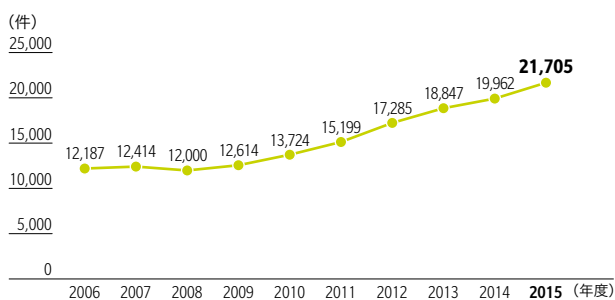


非財務データ

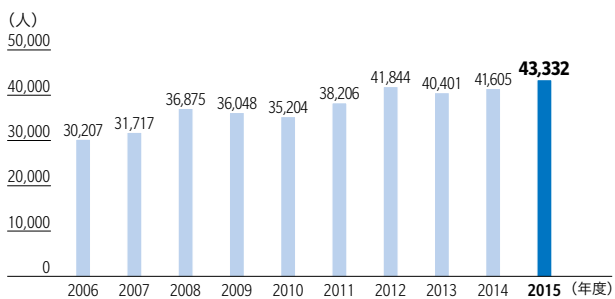
研究開発費／売上高研究開発費率



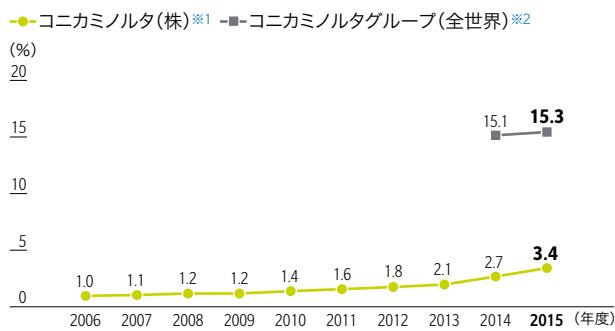
特許保有件数



グループ従業員数(連結)

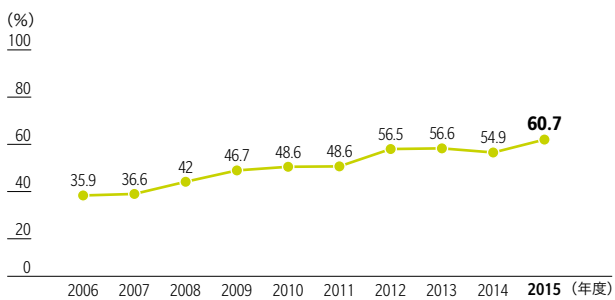


管理職に占める女性比率 (各年度4月時点)

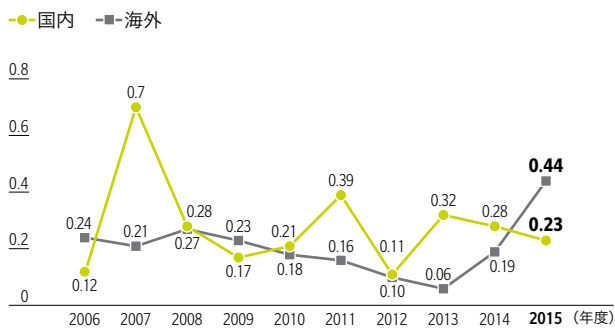


※1 集計範囲にグループ会社への出向者を含む。  
 ※2 集計範囲は連結グループのうち人数ベースで89%以上をカバーする。

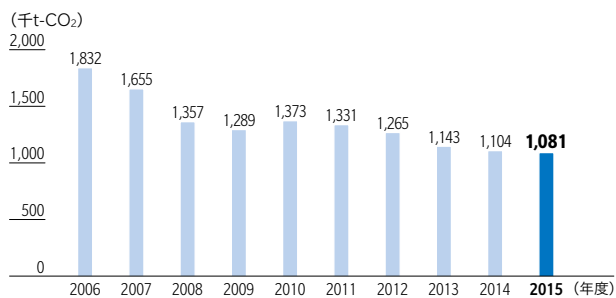
海外子会社社長の現地人比率



休業災害度数率

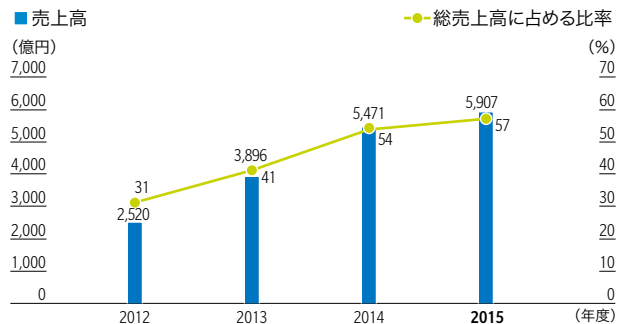


### 製品ライフサイクルCO<sub>2</sub><sup>※</sup>

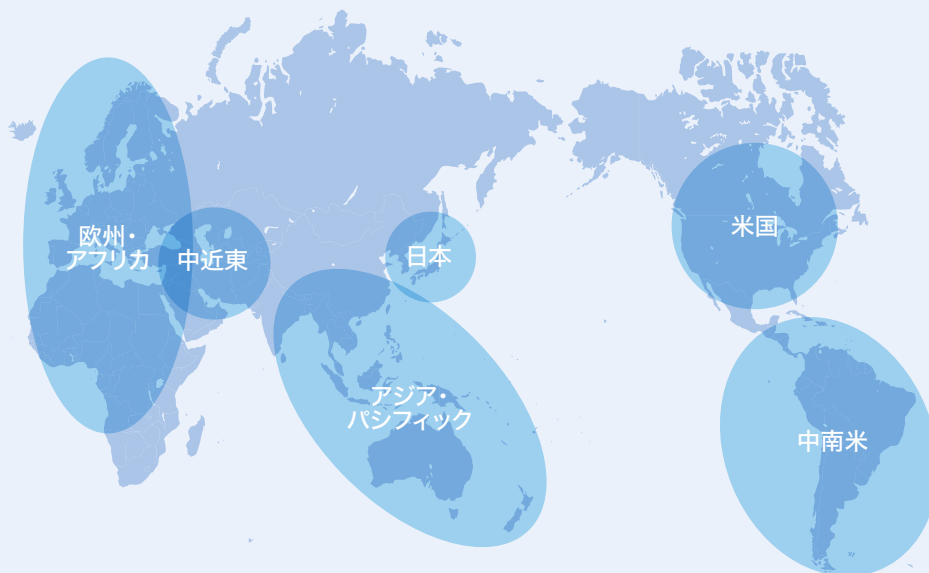


※ 調達から、生産、物流、販売・サービス、お客様での製品使用までの製品ライフサイクルにわたるCO<sub>2</sub>排出量

### グリーンプロダクツ売上高



### 地域別概要



連結子会社数<sup>※</sup>

151社

拠点<sup>※</sup>

50カ国

セールス/サービス体制

150カ国以上

従業員数<sup>※</sup>

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

※ 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。