



KONICA MINOLTA

コニカミノルタ株式会社

統合報告書 2017



The Creation of  
New Value



Giving Shape to Ideas

## 「統合報告書2017」の発行にあたって

コニカミノルタでは、2015年度から統合思考のアンニュアルレポートを発行しており、今回が3回目の発行となります。今回から媒体名を「統合報告書」に改めました。当社はこの統合報告書を重要なツールとして位置づけ、財務情報と非財務情報を体系的にまとめることで、当社をご理解いただくためのコミュニケーションツールとして作成してきました。2016年のアンニュアルレポートは、日本経済新聞社が主催する日経アンニュアルリポートアワードにおいて「準グランプリ」を獲得するなど、高い外部評価をいただいています。

今回の「統合報告書2017」では、本年、新たに策定した新中期経営計画「SHINKA 2019」を中心に、当社グループの強みや価値創造のプロセスを明らかにしつつ、中長期の成長戦略や価値創造ストーリーを明確にしています。

作成にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」なども参照しながら、会社横断的に、各部門が協力して編集しています。私は、その作成プロセスおよび記載内容が正当であることを確認いたしました。

コニカミノルタは、今後も「統合報告書」を、株主や投資家の皆様をはじめすべてのステークホルダーの方々との対話のツールとして活用し、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

代表執行役社長 兼 CEO  
山名 昌衛

### 統合報告書 2017の位置づけ



#### 見直しに関する注意事項

この統合報告書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統合報告書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。

# C O N T E N T S

|                            |  |     |  |
|----------------------------|--|-----|--|
|                            | 「統合報告書2017」の発行にあたって                                  | 1   |  |
|                            | 目次   | 2   |  |
|                            | コニカミノルタフィロソフィー                                       | 3   |  |
| <b>コニカミノルタの<br/>これまで</b>   | コニカミノルタのこれまで   | 5   |  |
|                            | ビジネスモデルの進化   | 7   |  |
|                            | テクノロジーの進化  | 9   |  |
|                            | 前中期経営計画での仕込み   | 11  |  |
|                            |  |     |  |
| <b>コニカミノルタの<br/>これから</b>   | コニカミノルタのこれから   | 13  |  |
|                            | CEOメッセージ   | 15  |  |
|                            | CFOメッセージ   | 25  |  |
|                            | 価値創造プロセス   | 27  |  |
|                            | 特集   |     |  |
|                            | 1   プラットフォームビジネスの<br>確立へ                             | 29  |  |
|                            | 2   バイオヘルスケア分野の<br>事業化へ                              | 33  |  |
|                            |  |     |  |
|                            |  |     |  |
|                            |  |     |  |
| <b>事業概況</b>                | 財務・非財務ハイライト  | 37  |  |
|                            | At a Glance  | 41  |  |
|                            | 情報機器事業(オフィスサービス分野)                                   | 43  |  |
|                            | 情報機器事業(商業・産業印刷分野)                                    | 45  |  |
|                            | ヘルスケア事業  | 47  |  |
|                            | 産業用材料・機器事業   | 49  |  |
|                            | セグメント別の市場データ   | 51  |  |
|                            |  |     |  |
| <b>サステナビリティを<br/>支える基盤</b> | コーポレートガバナンス対談  | 54  |  |
|                            | 取締役会議長×社外取締役<br>持続的成長と企業価値向上に向けて<br>中期経営計画のモニタリングを強化 |     |  |
|                            | コーポレートガバナンス  | 59  |  |
|                            | CSRマネジメント  | 71  |  |
|                            | バリューチェーンを通じた価値創造                                     | 79  |  |
|                            | 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                                   | 91  |  |
|                            |  |     |  |
|                            |  |     |  |
|                            |  |     |  |
| <b>財務セクション</b>             | 10年間の主要財務データ   | 93  |  |
|                            | 財務分析   | 95  |  |
|                            | 連結財務諸表   | 103 |  |
|                            |  |     |  |
|                            |  |     |  |
|                            | 会社概要・株式情報  | 109 |  |
|                            | 用語集  | 110 |  |

## 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。

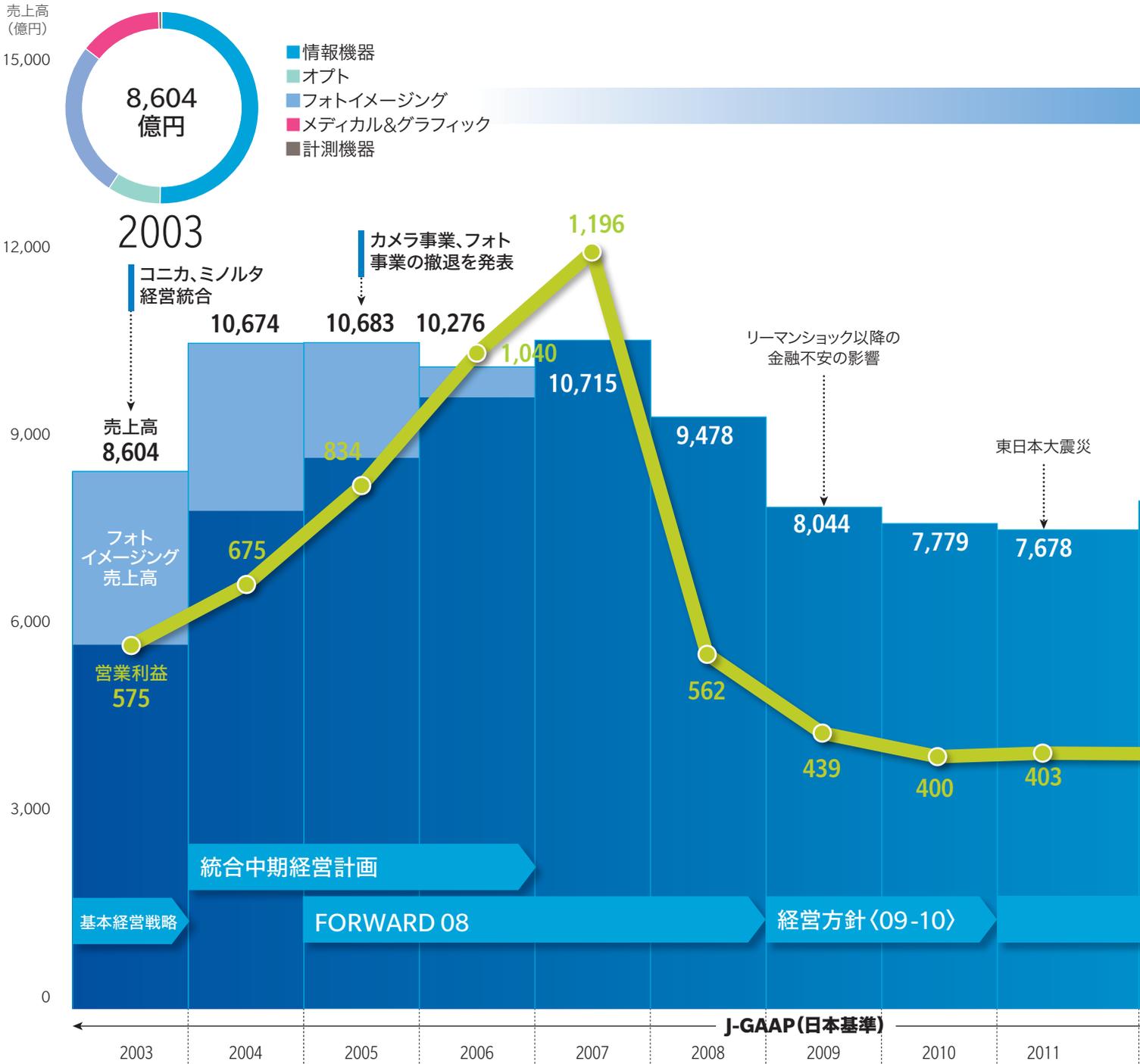
### Inclusive and collaborative

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

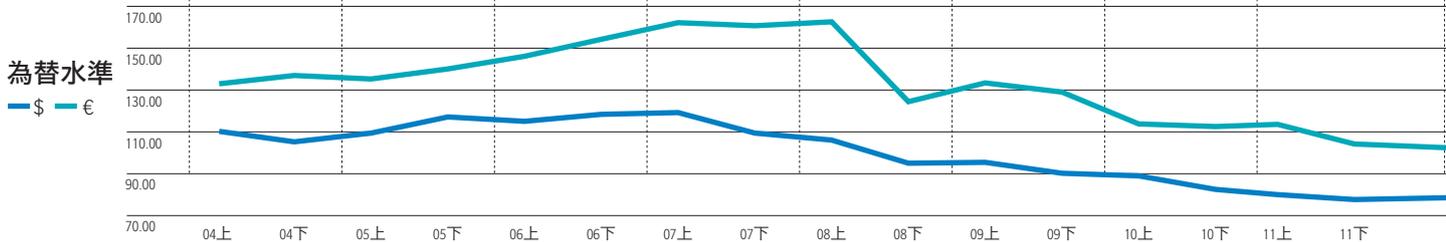
私たちは、すべての企業活動において、グループ社員としてまた企業として、主体的に実行し、やり切  
り、かつその結果に責任を持ちます。  
また、それらの行動を通して持続的社会的の実現、コニカミノルタグループの進化に貢献していきます。

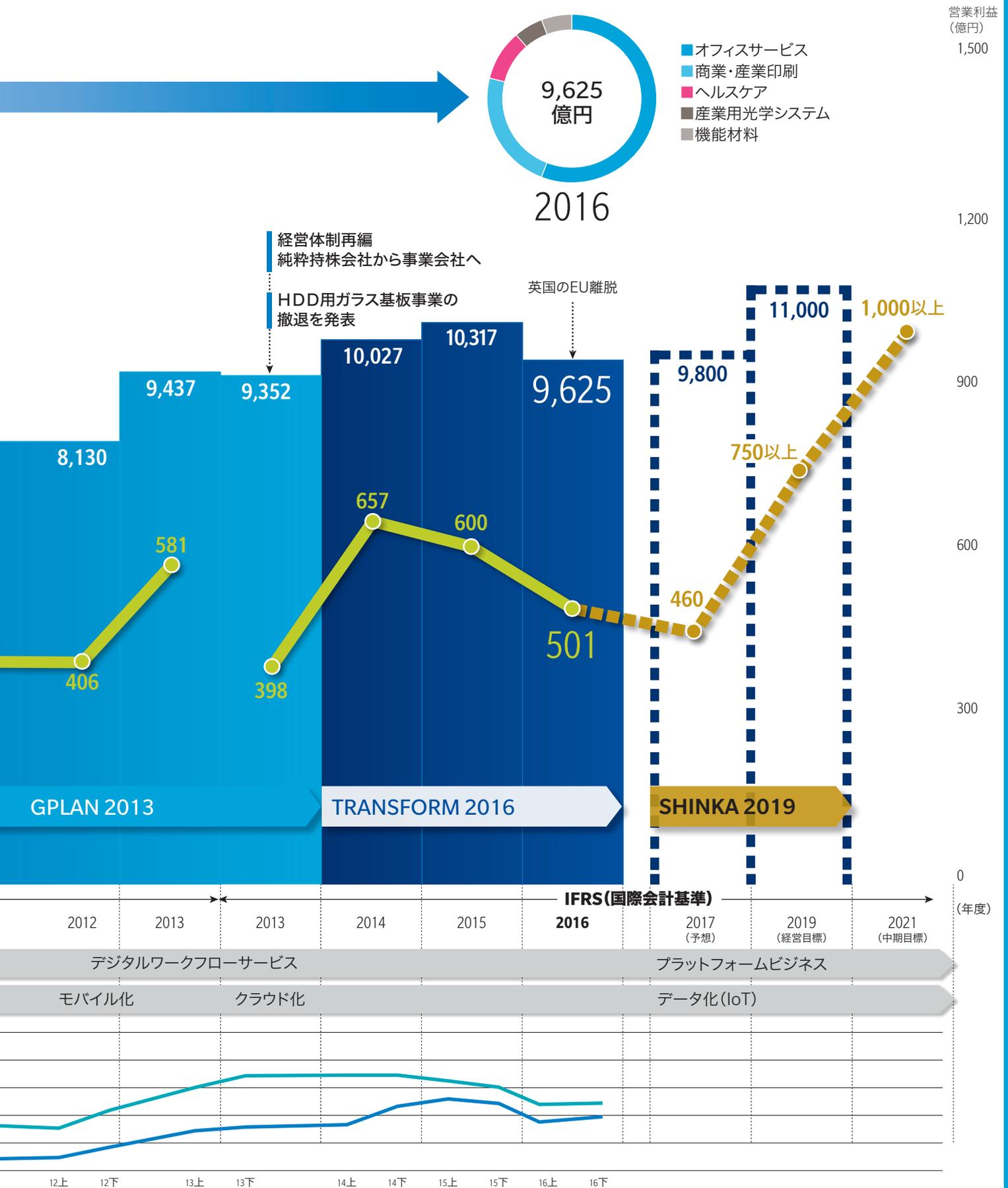
# コニカミノルタのこれまで



事業の進化 機器単体売り 機器+サービス提供によるソリューションビジネス

技術の変遷 アナログ デジタル化 ネットワーク化

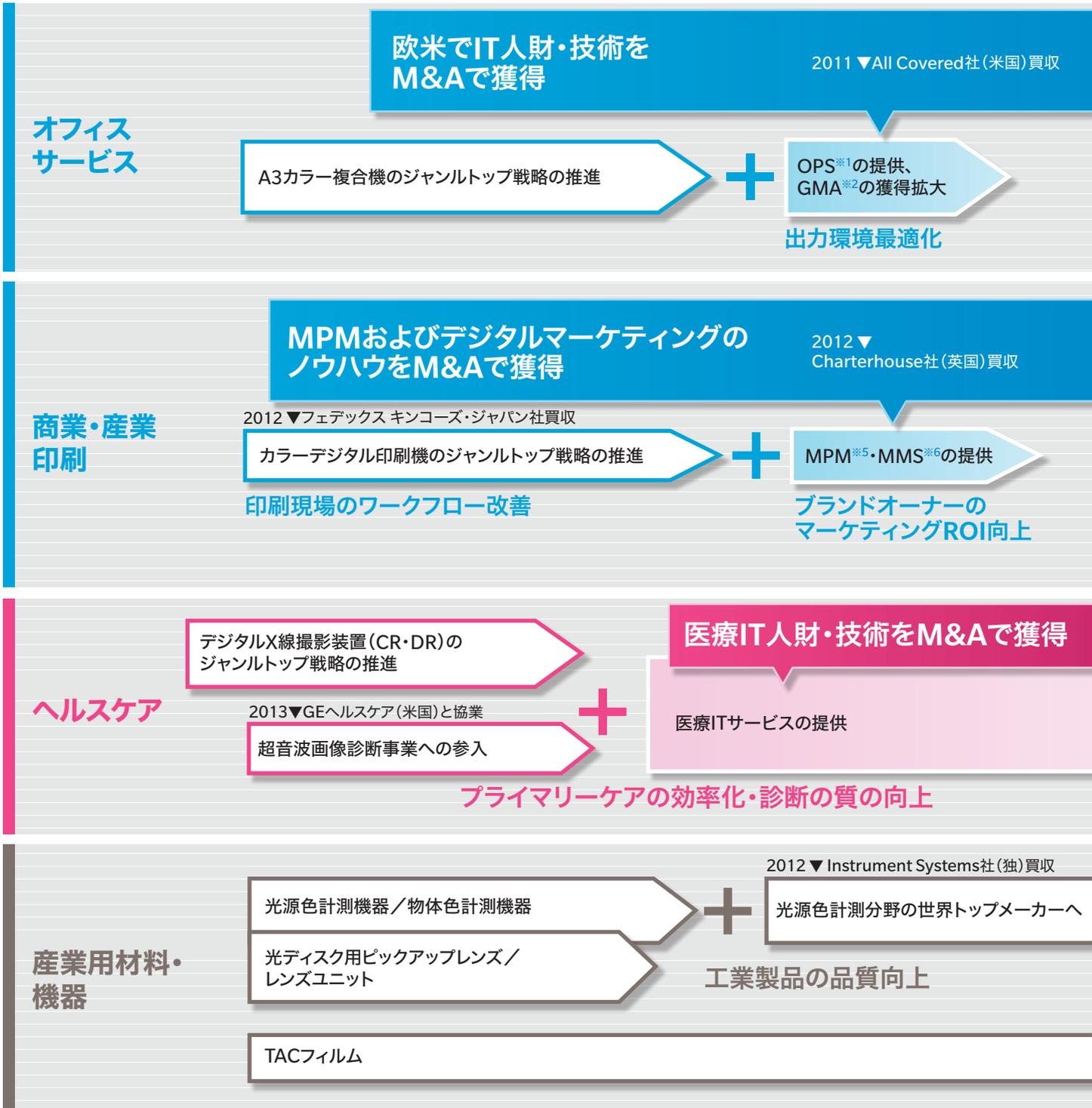




# ビジネスモデルの進化

プラットフォームビジネスに必要な技術・ノウハウ・人財を、M&Aで積極的に強化するとともに、製品のコモディティー化を見据えて、より付加価値の高いソリューションビジネスへの転換を進めてきました。

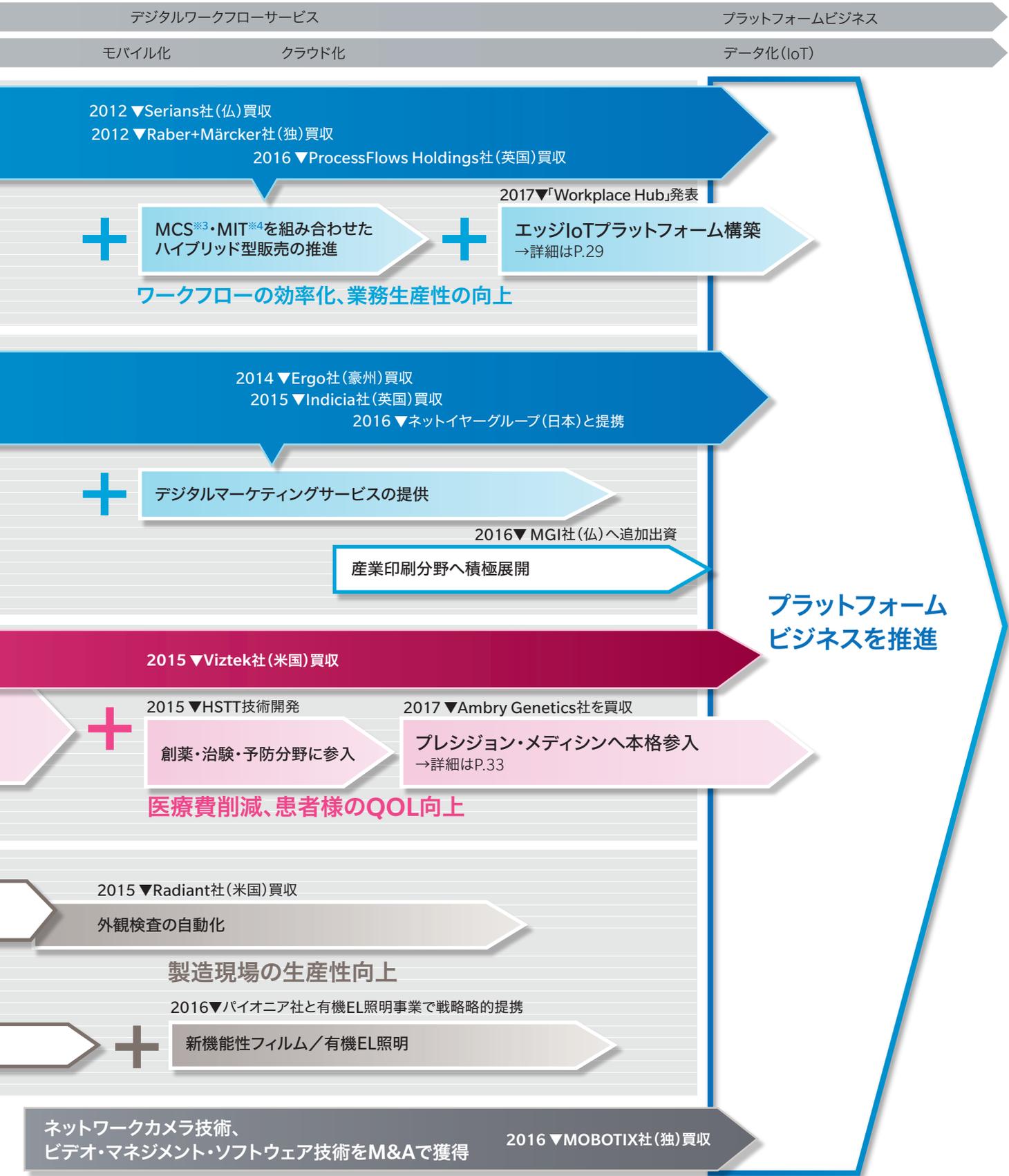
|       |        |                         |
|-------|--------|-------------------------|
| 事業の進化 | 機器単体売り | 機器+サービス提供によるソリューションビジネス |
| 技術の変遷 | アナログ   | デジタル化<br>ネットワーク化        |



※1 OPS: Optimized Print Services  
 ※4 MIT: Managed IT  
 (→詳細はP.110参照)

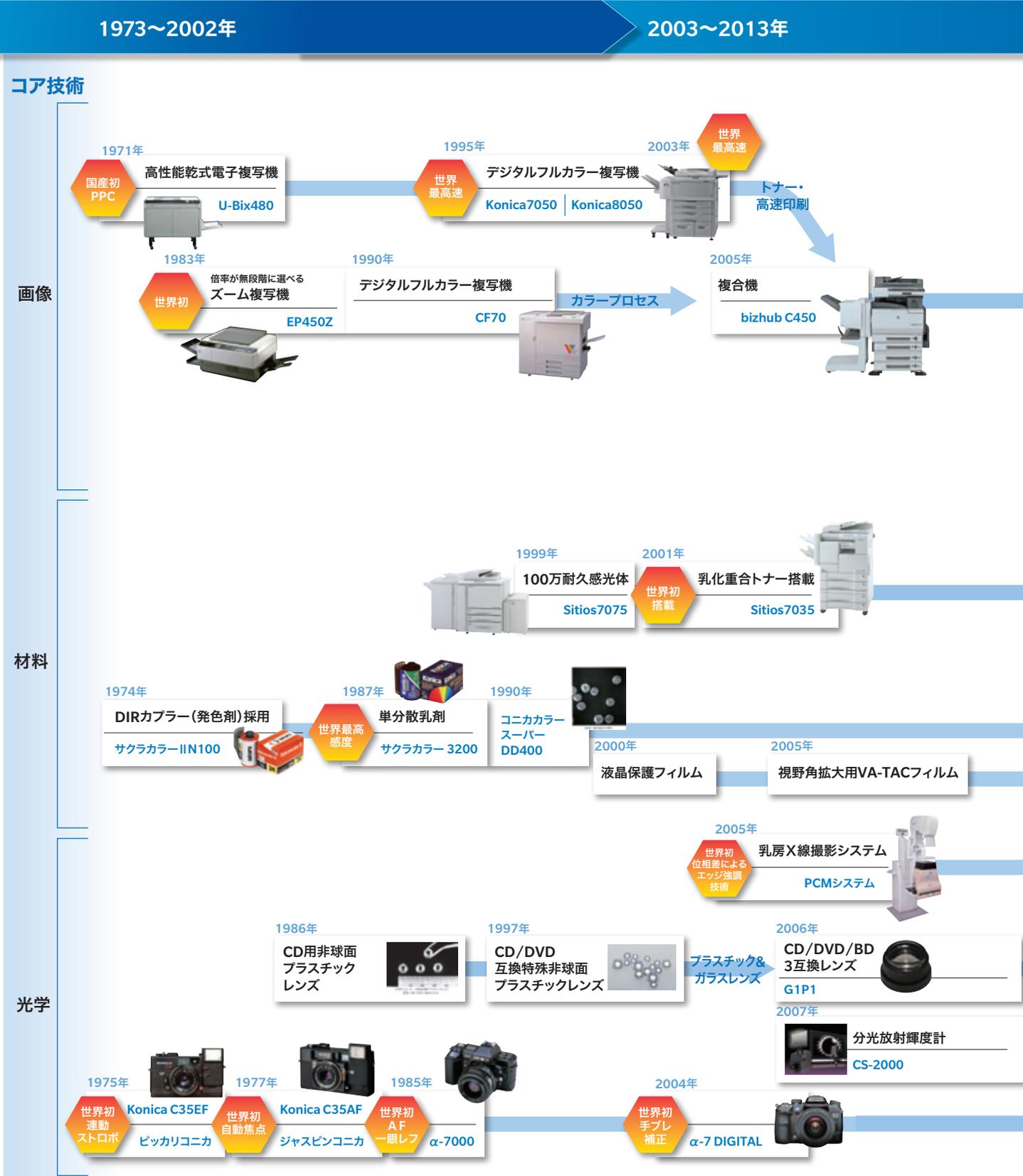
※2 GMA: Global Major Account  
 ※5 MPM: Marketing Production Management

※3 MCS: Managed Content Services  
 ※6 MMS: Marketing Management Services

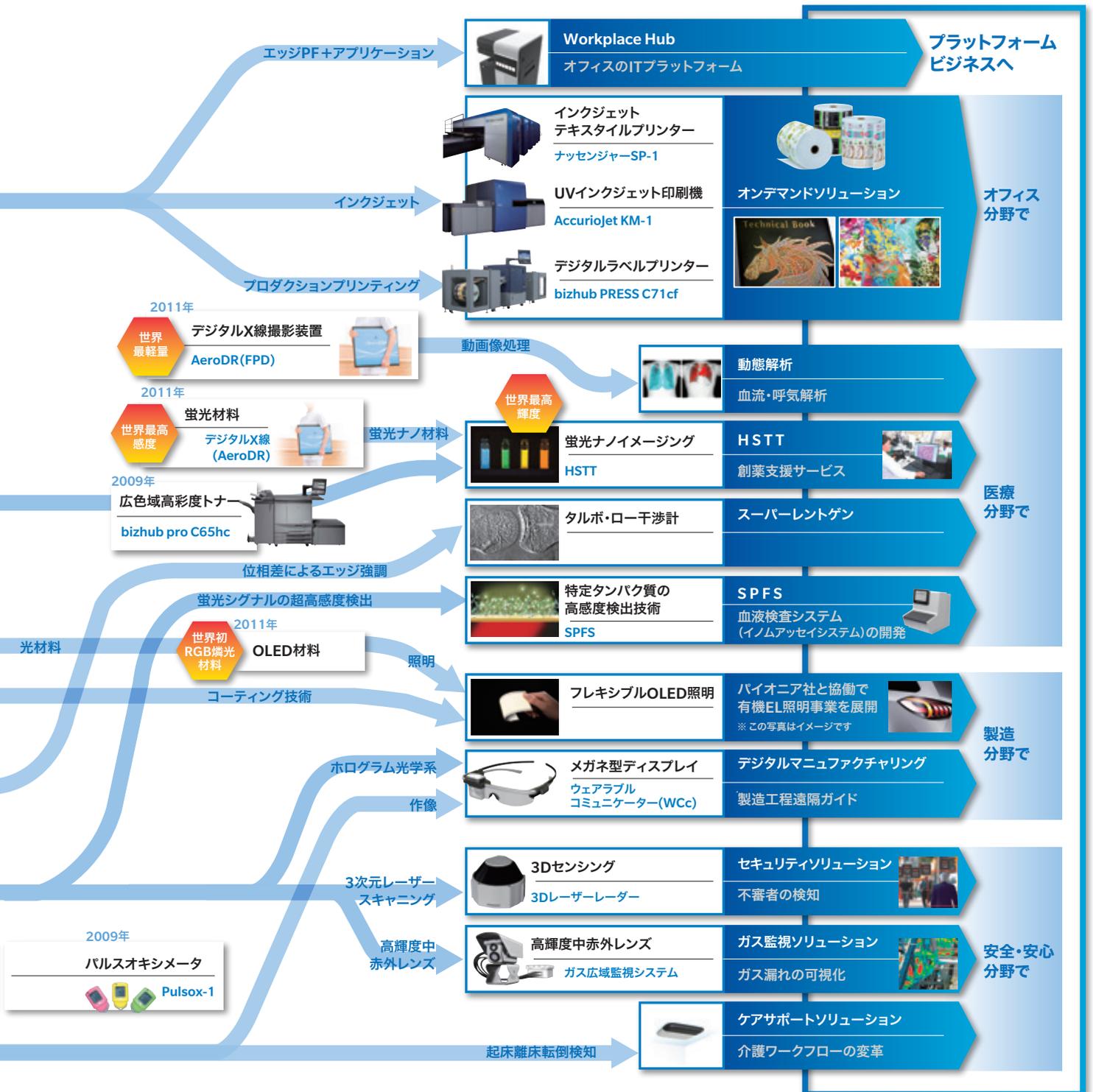


# テクノロジーの進化

写真用フィルムとカメラ技術をベースに培ってきた技術を進化させ、新しい価値の創造に取り組んでいます。



2014年～

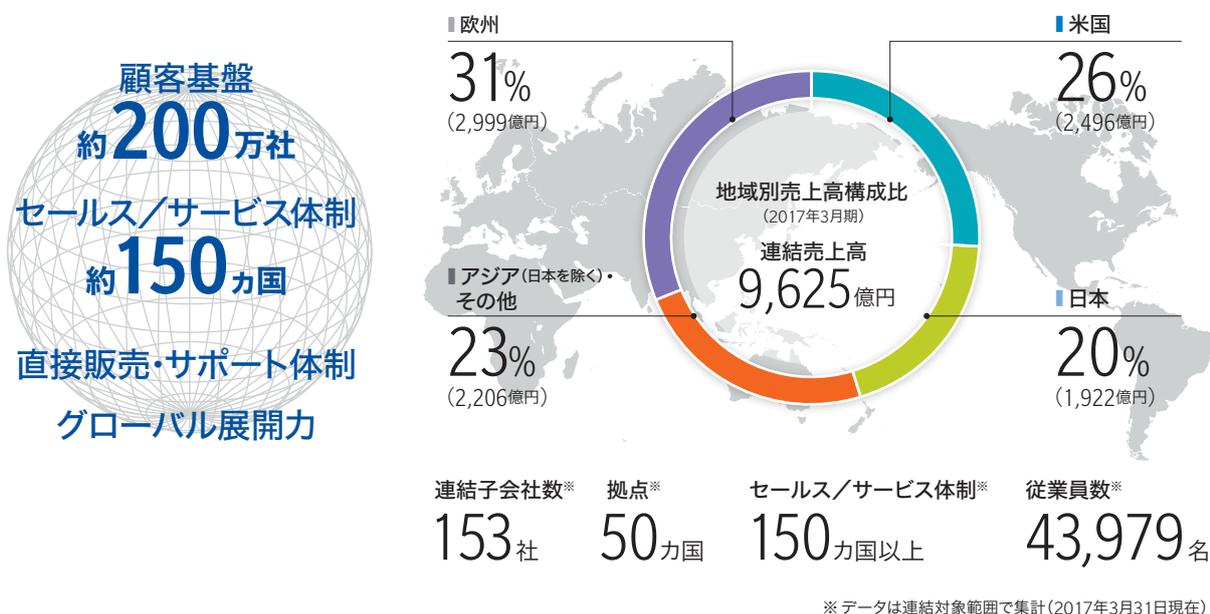


# 前中期経営計画での仕込み

創業以来培ってきた無形資産の強みを2014～2016年度の3年間でさらに強化してきました。

## 強み1 | 顧客基盤

世界中に広がる200万社の顧客に対し、モノ+サービス・ソリューションの提供で顧客の課題解決に貢献しています。



積極的にM&Aを実施し、より高度なニーズと大きな企業内予算を持つ「IT部門」「マーケティング部門」への提案力を強化してきました。

### 欧米でIT人財・技術をM&Aで獲得

IT企業の買収を積極的に行い、MFPとITソリューションを提供するハイブリッド販売を強化

- ・All Covered社(米国)買収
- ・Serians社(仏)買収
- ・Raber+Märcker社(独)買収
- ・ProcessFlows Holdings社(英国)買収

### MPMおよびデジタルマーケティングのノウハウをM&Aで獲得

#### 2014年度

Indicia社(英国)を買収し、MMSサービスの提供を開始



#### 2016年度

MGI社(仏)に追加出資し、産業印刷分野の対応力を強化



## 強み2 | 技術力

約150年の歴史で培ってきた「見えないものが見える化」する技術で、ユニークな製品・サービスを提供しています。

### 画像入力・処理・出力



カラーMFPが  
欧米を中心に  
トップクラスのシェア

bizhub(ビズハブ)  
C554eシリーズ

カラーデジタル印刷機が  
グローバルで  
トップレベルのシェア



AccurioPress C6100

※CY2016の外部データをもとに当社推定、台数ベース

### 医療画像入力・処理・表示

カセット型DRが国内クリニック  
市場でトップクラスのシェア



AeroDR PREMIUM

超音波画像診断装置が  
整形外科領域の国内市場で  
トップクラスのシェア



SONIMAGE HS1

※CY2016 当社推定

### 色センサー

ディスプレイ向けカラー  
アナライザーが  
トップクラスのシェア



ディスプレイカラー  
アナライザー CA-310

※CY2016 当社推定

時代の変化を見据えて、必要な技術をいち早く強化してきました。

### 画像・動画の 診断・解析力を強化

2015年度

MOBOTIX社を買収し、VMS  
(ビデオ・マネジメント・ソフトウェア)  
分野での技術力を強化



### 医療IT人財・技術を M&Aで獲得

2015年度

Viztek社を買収し、  
北米での医療ITサービスを強化



### 外観検査の領域に参入

2015年度

Radiant社を買収し、  
外観検査領域に参入



# コニカミノルタのこれから

## 5年後(2021年度)の目標

「デジタルイメージング(画像・データ)」を核とする  
IoTビジネスモデルを確立し、  
「高収益企業としての変革」を完遂する

| 営業利益          | 営業利益率 | 親会社の所有者に<br>帰属する当期利益 | ROE |
|---------------|-------|----------------------|-----|
| 1,000億円<br>以上 | 10%   | 700億円<br>以上          | 11% |

これを実現するために

## 新中期経営計画



## SHINKA 2019

課題提起型デジタルカンパニーへ向けて

## 2019年度の目標

|                  |       |
|------------------|-------|
| 営業利益             | 営業利益率 |
| 750億円以上          | 7%    |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | ROE   |
| 500億円            | 9.5%  |

## 収益重視のポートフォリオ経営へ

新中期経営計画「SHINKA 2019」では、5年後の2021年度までに、「デジタルイメージング(画像・データ)」を核とするIoTビジネスモデルを確立し、「高収益企業としての変革」を完遂することを目標に掲げています。この実現に向けて事業

領域を「基盤」「成長」「新規」の3領域に特定し、高収益事業実現に向け経営資源のシフトを実行することで事業構造、収益構造の転換を進めます。

基盤・成長・新規事業の営業利益(億円)



※2014～2016年度の右側の棒グラフ、および破線の折れ線グラフは、2017年度の為替前提(US\$=¥105、ユーロ=¥115)を適用して算出した営業利益

| 基盤事業  | 成長事業  | 新規事業  |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 高付加価値への集中</li> <li>● グローバルコスト構造改革</li> <li>● 事業単位でのROIC管理</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● M&amp;Aの成果極大化</li> <li>● デジタル顧客価値の深耕と収益拡大</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● IoT時代の高収益ビジネスモデル確立</li> <li>● 経営基盤の構築</li> </ul> |

課題提起型デジタルカンパニーへ。  
持続的な成長が可能な  
高収益企業へと転換させていきます。

代表執行役社長 兼 CEO  
山名 昌衛



## 当期業績と前中期経営計画「TRANSFORM 2016」の振り返り

### 中長期の成長のために、業容転換に向けた仕込みを遂行

いわゆる“IT革命”によって、ビジネスモデルや産業構造といったマクロレベルから、働き方やライフスタイルなどの個々のレベルに至るまで、近年の人間社会は大きな変化を遂げました。さらに現在では、あらゆるモノがネットワークにつながるIoTによって、さまざまな領域において今までになかった新たな価値やビジネスが次々と創造されつつあります。私は社長に就任する前から、これから到来するIoT時代を見据え、これまでの当社の戦い方を変え、当社をゲームのルールを変える存在にすることを決意しておりました。

コニカミノルタの強みは大きく2つあります。一つは、長い歴史を重ねていくなかで蓄積してきた「コア技術」です。創業のカメラ・フィルム時代から培ってきた画像技術や材料の技術、微細加工技術、あるいは光学の技術です。これまで当社は、世界最高感度のフィルムや世界初の自動焦点カメラ、世界初のズーム機能搭載複写機など、世界初や世界一を生み

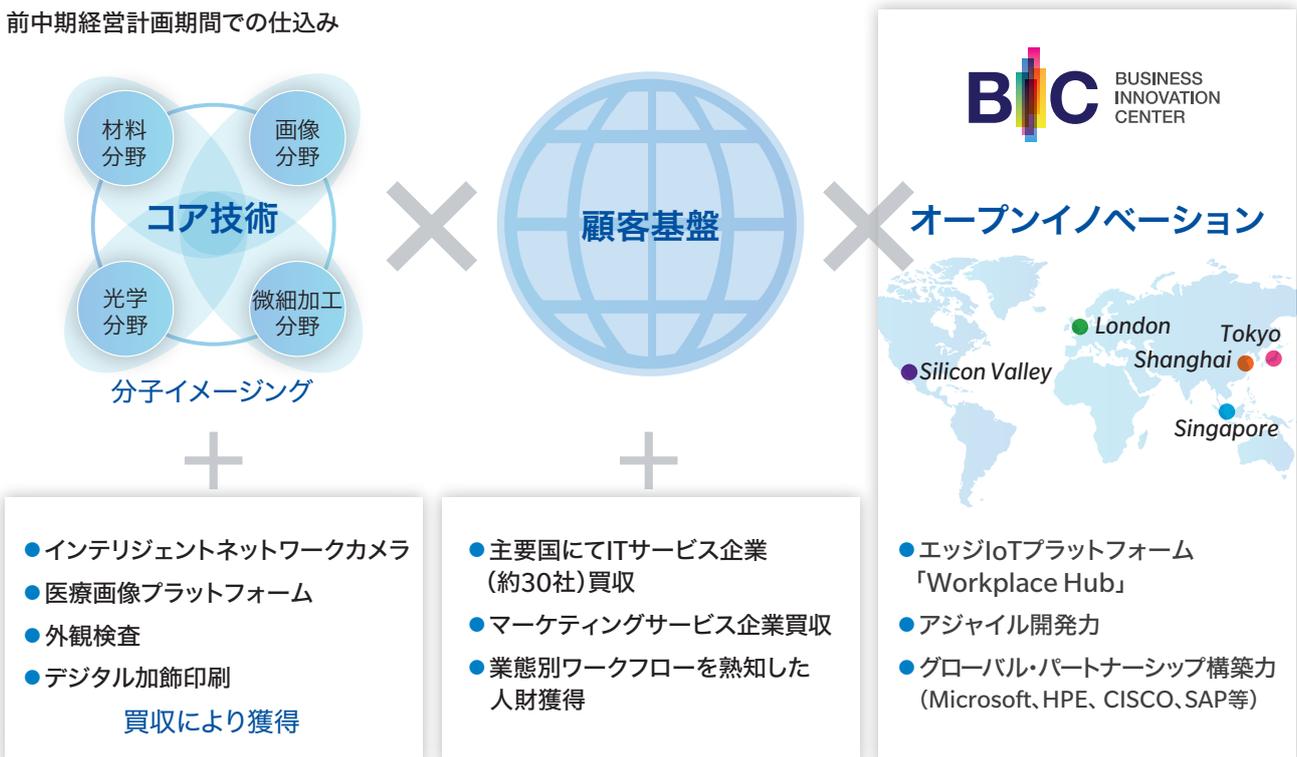
出してきたDNAを持っているモノづくりの会社です。

もう一つの強みが、デジタル複合機や医療用画像診断装置、計測機器などの販売・サービスを通じて培った、全世界約150カ国・約200万企業のお客様との「つながり」です。これらのお客様の業種は、製造、流通・小売、印刷、医療・介護など多岐にわたっていますが、すべての業種においていえるのは、ITの活用によるワークフローの革新による生産性の向上、あるいはマーケティングROIの向上やビジネスモデルの変革を求める動きが、近年ますます強まっているということです。

そうした認識のもとで、私たちは2014年から中期経営計画「TRANSFORM 2016」を着実に実行し、お客様への提供価値の向上に努めるとともに、3年間で1,200億円を超える投資を実行し、持続的な企業成長につなげるためのさまざまな“仕込み”を進めてきました。

なかでも重要度の高い“仕込み”が、既存事業の高付加価

#### 前中期経営計画期間での仕込み



値化と新たな事業の創出につながる技術や知見、ノウハウ、人財などの獲得を目的とした「戦略的M&A(企業買収)」です。情報機器やヘルスケアの分野を中心に、世界各地で多くの魅力のある企業を選別し、グループに加えてきました。

例えば情報機器事業では、デジタル化の進展にともなう成長が見込まれるラベルやパッケージなど産業印刷分野での競争力を強化すべく、金や銀の箔押しやニス盛りなどさまざまな加飾印刷をデジタルで実現する、世界でも数少ない企業であるフランスのMGI社を連結子会社化しました。一方、ヘルスケア事業では、世界最大市場である米国で、プライマリーケアを中心に医療画像診断機器、アプリケーションや医療ITソリューションサービスを提供するViztek社を買収しました。また、新規事業を創出するための技術の獲得を目的として、分散処理型のモニタリングカメラや独自のビデオマネジメントシステムを持つドイツのネットワークカメラメーカーMOBOTIX社を連結子会社化し、当社の強みである画像入力、色計測機器を強化しました。さらに、製造工程での外観検査を自動化する技術を有する、米国のRadiant社も買収しました。これにより、これまで人間の目に依存していた検査工程の自動化を進め、製造業の生産性向上を支援

するビジネスを構築する体制が整いました。

さらに、この3年間で実施した戦略的M&Aには、今後の事業展開に不可欠なワークフロー改革の提案ができる人財や、そのノウハウ獲得を目的としたものも数多くあります。欧米を中心に30社以上のITサービス企業を買収し、お客様の業態別ワークフローに精通した多くの人財を確保できたことは、「Workplace Hub」の事業化を見据えた仕込みでもありました。

このほかに、新規事業を創出していくプロセスを「型」として当社に定着させていくための“仕込み”も実施しています。世界5極でビジネスイノベーションセンター(BIC)を開設し、それぞれのトップも含めて、当社にとっては異業種である領域での実績と知見を持つ、多くの優秀な人財を採用しました。お客様企業や大学、スタートアップ企業などのコラボレーションにより、各BICでは顧客を起点としたビジネスモデルの仮説立案、検証、事業化のサイクルを回せるアジャイル的な事業開発体制を整備しています。すでに100を超える新規事業の芽がパイプラインに積み上がっており、Workplace Hubもこの中から生まれた事業の一つです。今後もトライ&エラーを重ねながらさまざまな新規事業を生み出していきます。

## 当期も事業の高付加価値化に注力

前期に引き続き当期も、顧客に密着して顧客の課題を洞察し、「モノにコトを加える」ことにより顧客の課題解決を提供する、付加価値型の販売の浸透とグローバル展開を進めました。

主力の情報機器事業では、オフィス分野で当社のジャンルトップ戦略の中核であるA3カラー複合機「bizhub(ビズハブ)」シリーズが当期もモメンタムを持続、販売台数はすべての地域で前期を上回りました。複合機市場における競争環境の厳しさは継続していますが、当社独自の複合機を中心とするドキュメントソリューションとさまざまなITサービスを組み合わせ提供する「ハイブリッド型販売」が北米および西欧市場を中心に浸透しており、顧客一社当たりの売上高増、収益率向上に寄与しています。

プロダクションプリント分野では、カラーデジタル印刷システムの最上位機種「bizhub PRESS(ビズハブ プレス)

C1100」が北米、中国およびアジア市場での販売が伸長しました。産業用インクジェット分野では、テキスタイルプリント領域では高い生産性を実現する「ナッセンジャー SP-1」をフランスおよびトルコで受注、売上拡大に貢献しました。また、産業印刷領域では、販売活動が各地で本格的にスタートした、インクジェットデジタル印刷機の新製品「AccurioJet(アキュリオジェット)KM-1」とMGI社製のデジタル加飾印刷機により、ハイエンド市場攻略の準備が整いました。

ヘルスケア事業は、米国ではViztek社の貢献もありDR(デジタルラジオグラフィ)の大幅伸長に加え、プライマリーケア市場におけるソリューション製品販売が事業拡大に貢献し、好調に推移しました。日本ではデジタル製品全般の販売が堅調で、カセット型デジタルX線撮影装置の「AeroDR(エアロディーアール)」が国内外で好調を持続、超音波画像診断装置の「SONIMAGE(ソニマージュ)HS1」も日本で販売台数

を大きく伸ばすとともに、米国、中国での販売も開始しました。

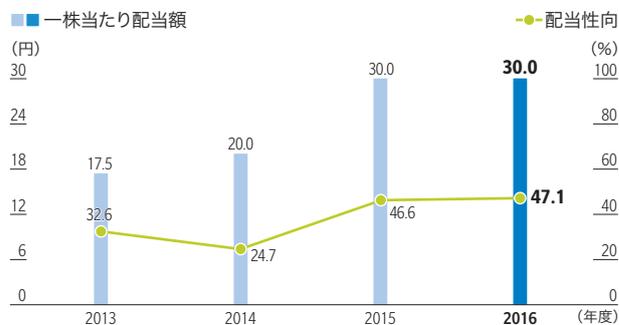
一方、産業用材料・機器事業は厳しい環境となりました。機能材料分野は、価格圧力が厳しくなるなか、液晶TV向けVA-TACフィルムおよびIPSパネル用Zero-TACフィルム、中小型ディスプレイ製品用超薄膜TACフィルムなど高付加価値製品へのシフトを進めましたが、販売数量、金額とも前期を下回りました。産業用光学システム分野では、計測機器は大口契約にともなう出荷が当期終盤に開始したことも寄与して増収となりましたが、産業・プロ用レンズは最終製品市場の販売減の影響を受け、減収となりました。

これらの結果、当期の連結売上高は9,625億円（前期比6.7%減）、営業利益は501億円（同16.5%減）、親会社の所有者に帰属する当期利益は315億円（同1.3%減）と、グループ全体では残念ながら減収・減益という結果となりました。ただし、この業績数値には為替変動が大きく影響しています。当期の為替は、秋以降は円安に転じたものの、通期ベースでは米ドル・ユーロとも前期比で大幅な円高で推移しました。これは売上高に対しては、918億円の減収要因となり、営業利益についても196億円の減益要因となっています。これらの為替影響を除いた実質ベースで見れば、売上高は対前

年比で約2%の増収であり、営業利益についても約16%の増益を確保しています。

なお、当期の年間配当については、厳しい事業環境ではありますが、前期と同じ一株当たり30円とさせていただきました。当社では、配当への基本的な考え方として、配当性向よりも絶対額を重視しています。今後も、持続的な成長を実現するための投資を進めるとともに、しっかりと業績を上げることで、創出された利益・キャッシュを積極的に還元し、株主の皆様への期待に応えていきます。

### 配当金／配当性向



## 新中期経営計画「SHINKA 2019」で当社が目指すもの

### 「課題提起型デジタルカンパニー」として社会課題を解決

前中期経営計画期間における、さまざまな“仕込み”を成果につなげるため、2017年4月よりコニカミノルタは新たな中期経営計画「SHINKA 2019」を始動させました。この「SHINKA(進化)」というネーミングには、前中期経営計画「TRANSFORM」による当社自身の業容転換はもとより、お客様企業の変革を支援し、その先にあるビジネスにおける生態系(エコシステム)、さらには人間社会の“進化”を支える新たな価値を創出し、社会課題の解決に貢献したい、という強い思いを込めています。

新中期経営計画において私たちが“目指す姿”として掲げるのは「課題提起型デジタルカンパニー」です。課題提起とい

うのは、いま顕在化している課題はもちろん、まだ見えない潜在的課題までも先取りして、お客様や社会に提起し、一緒になってその課題の解決策を導き出していくという意味です。当社が長年培ったデジタル技術に加えて、AI、ロボティクス、IoTといった革新的技術も活用しながら、お客様が抱える課題をいち早く見つけ出すとともに、これまでの仕込みによって強化された技術・ノウハウを活かしながら、コニカミノルタが率先してこうした課題を解決していくことを目指しています。

こうしたソリューション、サービスビジネスの“起点”となるのは、製品ではなくお客様です。これまで当社は、お客様視点に立った製品・サービスを提供する企業へと自らをトランス

フォームさせてきましたが、実際の現場では「事業」をベースとした営業活動が中心となり、本当の意味でのOne コニカミノルタとしての提案にまで昇華できたかという点、課題が残っていると私は総括しています。

そこで「SHINKA 2019」では、この視点を180度転換し、お客様、あるいは市場からビジネスを捉え直していきます。新中期経営計画の始動に合わせて営業体制も抜本的に改革し、従来の事業・製品別の営業体制から、お客様の業種業

態別の「Go To Market (GTM) 体制」へと移行させていきます。今後は世界200万企業の顧客基盤を「業種・業態」ごとに捉えて、培った製品・サービスの知見・ノウハウを融合し事業や製品の枠を超えて、それぞれに応じた最適な課題提起を行っていく方針です。そして全社を挙げて各業種・業態に最適なワークフローの変革を提案していくことで、お客様のトランスフォームを支援していきます。

### 課題提起型デジタルカンパニー



- 全社を挙げて業種業態別お客様企業のトランスフォームを支援
- お客様企業の潜在的課題を先取りしてともに解を創出

## 高収益企業への変革に向けて体制を強化

「SHINKA 2019」による高収益企業への変革を実現していくために、グループ全体の事業領域を「基盤事業」「成長事業」「新規事業」の3つに分類し、今後は各事業における利益責任を明確化しながら、収益構造の転換を進めていきます。

特にこれからの3年間(2017-2019年度)は、基盤事業の収益性向上とともに、成長事業および新規事業において、前中期経営計画期間で実施したさまざまな“仕込み”を開花させていくことが、経営の重要課題だと考えています。

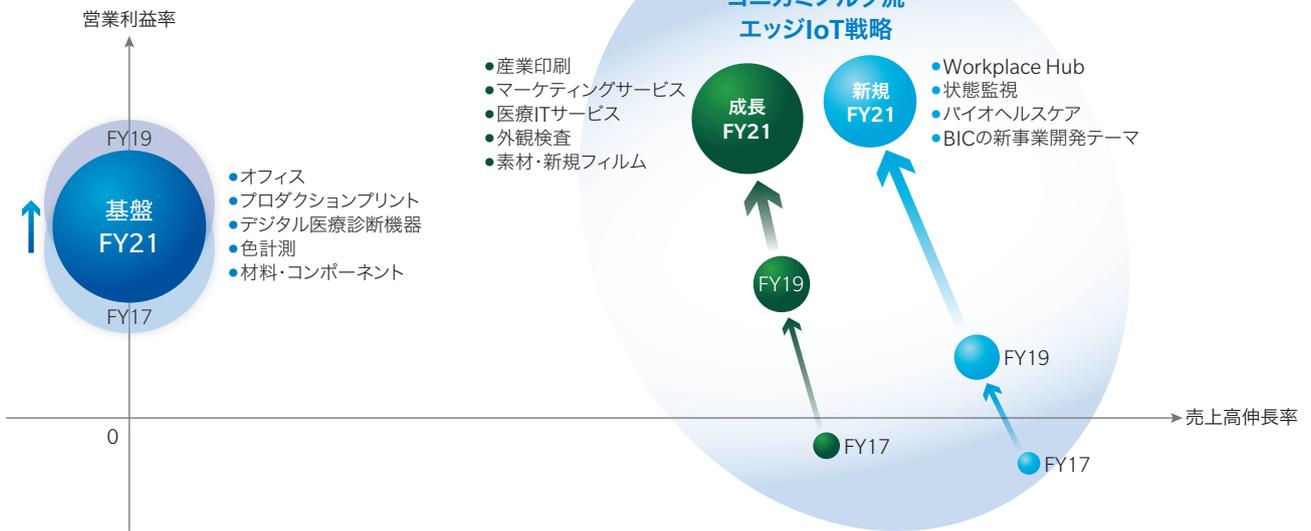
現在の収益の大半を稼ぐ「基盤事業」では、収益性の強化が重要な経営課題であると捉えています。これらの事業を展

開する市場は成熟化が進みますので、事業規模の拡大による収益の拡大ではなく、グローバル視点でのコストの構造改革を軸に収益性の改善を図ります。

今後3カ年で約300億円のコスト改善にも取り組んでいく計画です。製造原価については、マレーシア工場を進めているデジタルマニュファクチャリングの成果を中国などの生産拠点に横展開していくことで約160億円のコスト削減を、またサービス原価については、ディープラーニング、AIなどを活用した故障予知、リモートサービスの強化、パーツの長寿命化などで約60億円の削減を、それぞれ目指します。管理・間

### 仕込みを活かした高収益体質への転換

○…円の大きさ:営業利益額



接費用についても、グループ間接機能の大幅簡素化などにより、3年間で約80億円のコスト削減を目指しています。

これら「基盤」「成長」「新規」の事業は、別々のものではなく、「三位一体」で進めていくべきものであると考えています。これまで基盤事業で培ってきた顧客との関係性を強化し、そこで得たさまざまな経験や蓄積を、成長事業でのビジネス拡大や、新規事業のビジネスモデル創出に活かすことで、グループ全体を高収益体質の「課題提起型デジタルカンパニー」へと変革していきます。そして、新中期経営計画の最終年度となる3年後の2019年度には、「営業利益750億円以上、当期利益500億円、ROE9.5%」を目指します。



### 経営目標値

|                 | 2016年度<br>実績          | 2017年度<br>業績予想        | 2019年度<br>経営目標        | 2021年度<br>中期目標        |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 営業利益<br>(営業利益率) | 501億円<br>(5.2%)       | 460億円<br>(4.7%)       | 750億円以上<br>(7%)       | 1,000億円以上<br>(10%)    |
| 当期利益            | 315億円                 | 300億円                 | 500億円                 | 700億円以上               |
| ROE             | 6.3%                  | 5.8%                  | 9.5%                  | 11%                   |
| 為替レート           | US\$=108円<br>ユーロ=119円 | US\$=105円<br>ユーロ=115円 | US\$=105円<br>ユーロ=115円 | US\$=105円<br>ユーロ=115円 |

## プラットフォームビジネスで高収益ビジネスの基盤確立へ

成長事業・新規事業において、私が強い確信を持って推進しているのが、「エッジIoTプラットフォーム戦略」と、これを活かすパートナー戦略です。コニカミノルタには世界200万社の顧客基盤がありますが、これは200万社のビジネスの現場に、ネットワークにつながった当社の複合機、デジタル医療診断機器、計測機器が設置されているということです。すなわち、顧客とリアルタイムでつながる膨大なプラットフォームを有し、データを入力し、デジタル化するための「入口(エッジ)」に大きな強みを持つ、ということです。

ビッグデータ解析やディープラーニングなどのサービスを、クラウドサービスとして提供するIT企業は世界に数多くありますが、私はこれらの企業と戦うつもりはありません。コニカミノルタのプラットフォームビジネスは、クラウドサービスも活用しますが、業務の現場に設置したプラットフォームにデータを集積し、解析することで、お客様企業の経営課題や業務課題を現場(=エッジ)で、リアルタイムに解決します。この「エッジIoTプラットフォーム(=エッジで解析・解決するプラットフォーム)」こそが、当社の提供する顧客価値であり、これを他社との差別化のポイントとし、ここから高い収益性を生み出していきます。

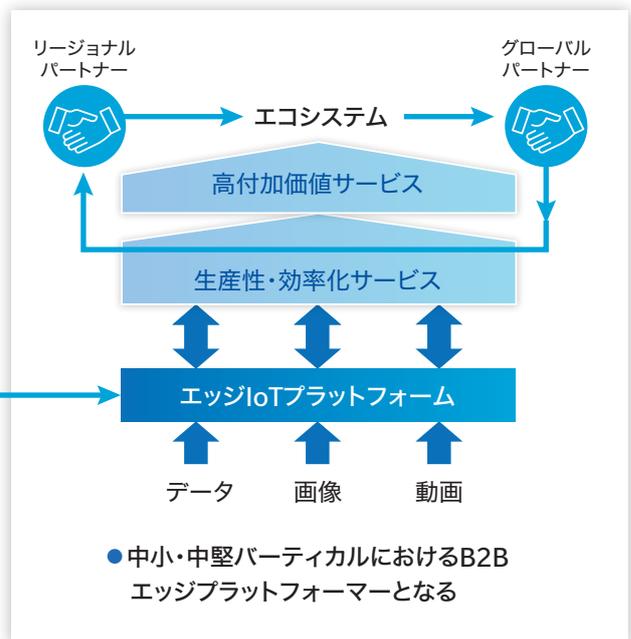
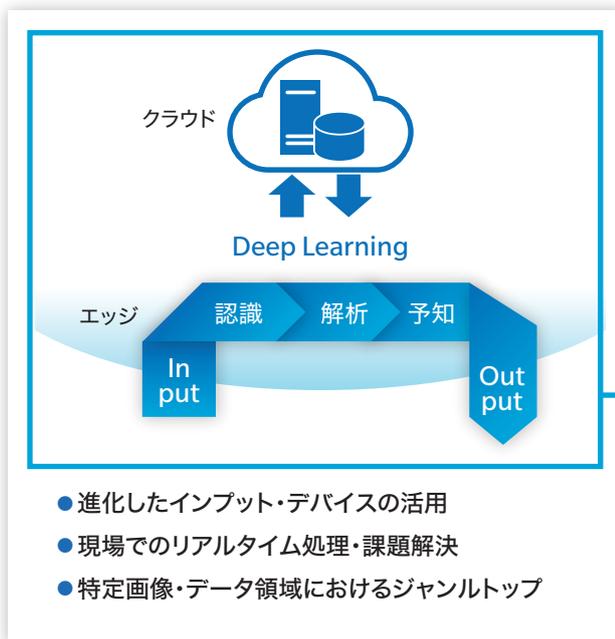
この「エッジIoTプラットフォーム戦略」の中核となるのが、2017年3月に発表した「Workplace Hub(以下、WPH)」です。

WPHは一般オフィスのみならず生産現場や医療、教育機関など、さまざまな業種業態の現場における業務フローの効率化をサポートすると同時に、時々刻々と変化するリアルタイムデータを分析し、ITインフラの使用状況や働く人の動きを可視化することで、お客様のITインフラ管理コストの削減、ビジネスプロセスの効率化に役立つソリューションを提供します。

このプラットフォームを、先に述べた「業種・業態別の課題解決」へと展開していくなかで、これまでの3年間の仕込みが活きてきます。例えば、WPHにMOBOTIX社のカメラを接続すれば、オフィスや工場内での人やモノの動きをリアルタイムで計測し、効率的な動線設計やスペース活用を提案できます。あるいは製造工場の現場において、WPHにRadiant社の計測機器を接続すれば、外観検査で見つかった不良品がどの工程に問題があったのか、どのサプライヤーの品質検査に問題があったのかなどを分析できます。ヘルスケア分野においても、Viztek社のプライマリーケアのITプラットフォームと接続することで、医療画像データと病院管理データ、患者データを統合した管理が可能になります。

また、こうした戦略を進めるうえで欠かせないのが、パートナー企業とのエコシステムです。WPHの事業化にあたっては、Microsoft社、HPエンタープライズ社、CISCO Systems社、SAP社といったグローバル企業とのパートナーシップ体

### コニカミノルタ流エッジIoTプラットフォーム・パートナー戦略



制を整えました。これらの大手IT企業は、当社の顧客である中堅・中小企業に対して、直接の販売活動を行うことはコストの制約もあり、厳しい状況です。そこで、当社のプラットフォームを活用することで、これまでリーチできなかった企業群へのサービス提供が可能になると期待されています。

これらの戦略によって、これまで進めてきたM&Aや製品開発をプラットフォームで一つにつなげることで、私たちはお客様のビジネス変革をトータルに支援していくことのできる「課題提起型デジタルカンパニー」を目指していきます。

## 当社を支える高収益な事業へ。バイオヘルスケア分野に注力

もう一つ、当社が新規事業として位置づけているのが、バイオヘルスケア事業です。現在、高齢化の進展による医療費の高騰が社会問題となっていますが、とりわけ大きな課題となっているのが、効果が見られない投薬や、患者様を苦しめる強い副作用です。そこで、今、世界中で注目を集めているのが、プレジジョン・メディシンです。プレジジョン・メディシンとは、個々人の細胞における遺伝子発現やタンパク質などの特性を分子レベルで判別することで個々の患者を精密に層別化（グループ化）し、患者特性に応じた適切な投薬、治療、予防を可能にする医療です。患者様に対する投薬や治療の有効性向上だけでなく、製薬企業の新薬開発の成功率向上にも寄与し、膨張する国民医療費削減の切り札として世界中で注目されています。

そこで昨年、当社では、「タンパク質高感度定量検出技術（High Sensitive Tissue Testing＝HSTT）」という、がん細胞に発現しているタンパク質の数や位置をデジタル化し、分子レベルでの高感度な解析を可能にする技術を確認し、プレ

ジジョン・メディシンの事業化に着手しました。

そして今年の7月には、株式会社産業革新機構（INCJ）と共同で、米国の遺伝子検査ビジネスを展開するAmbry Genetics社（以下、AG社）の買収を発表し、プレジジョン・メディシン分野に本格参入しました。AG社は、「遺伝子検査サービス」を専門とする企業であり、最先端の遺伝子診断技術を保有する米国の遺伝子検査市場におけるリーダー的存在です。この買収により、当社は、遺伝子検査とHSTTの細胞診断という、プレジジョン・メディシンに不可欠な2つのコア技術を保有する、世界でも稀有な企業となります。

こうした大きな社会課題の解決に真っ向から取り組むことで、当社のヘルスケア事業を、社会にとってはなくてはならない、高収益な事業へと成長させていきたいと考えています。まずは、5年後の2021年度には、売上高1,000億円、営業利益200億円を目指します。そして将来的には、日本、米国はもちろんアジアや欧州にも事業展開するグローバル・リーディング・カンパニーへと成長させていきます。

## 中長期的な企業価値向上に向けて

中長期的な企業価値の向上には、あらゆる企業の能力を高めていく必要があると私は考えており、ESGを中心とした非財務側面についても、能力の向上に積極的に取り組んでいく方針です。それもESG側面でのリスクを抑制するといった消極的な捉え方ではなく、「世界のトップランナー」を目指した積極的な取り組みを進めたいと考えています。そのために昨年定めたのが「6つのマテリアリティ（重要課題）」です。この6つはどれも重視していますが、なかでも今後の事業展開のなかで特に重要になると考えているのが「環境」と「ソーシャルイノベーション」

です。

気候変動をはじめ地球環境問題は、国際社会全体にとっての喫緊の課題となっています。当社では長期環境ビジョン「エコビジョン2050」を策定し、環境課題の解決と企業成長の両立を目指した取り組みを進めてきましたが、2017年度からは新たに「カーボンマイナス」というさらに意欲的な目標を掲げました。これは、お取引先やお客様、地域社会などさまざまなステークホルダーとの連携によって、2050年に自社によるCO<sub>2</sub>排出量を上回るCO<sub>2</sub>削減効果を実現していこうというもので

す。これにより、当社一社で取り組むよりもずっと大きな環境負荷の低減に貢献していきたいと考えています。

また、社会課題解決型のビジネス開発を推進していくために、「ソーシャルイノベーション」にも力を入れていきます。社会課題のなかでも、高齢化社会における介護やプライマリーケアの充実、バイオヘルスケア領域でのプレシジョン・メディシンの実現、オフィスにおける働き方改革、生産現場におけるモノづくりの革新、流通・小売における新たな業態開発などは、特に当社が力を発揮できる領域だと考えています。

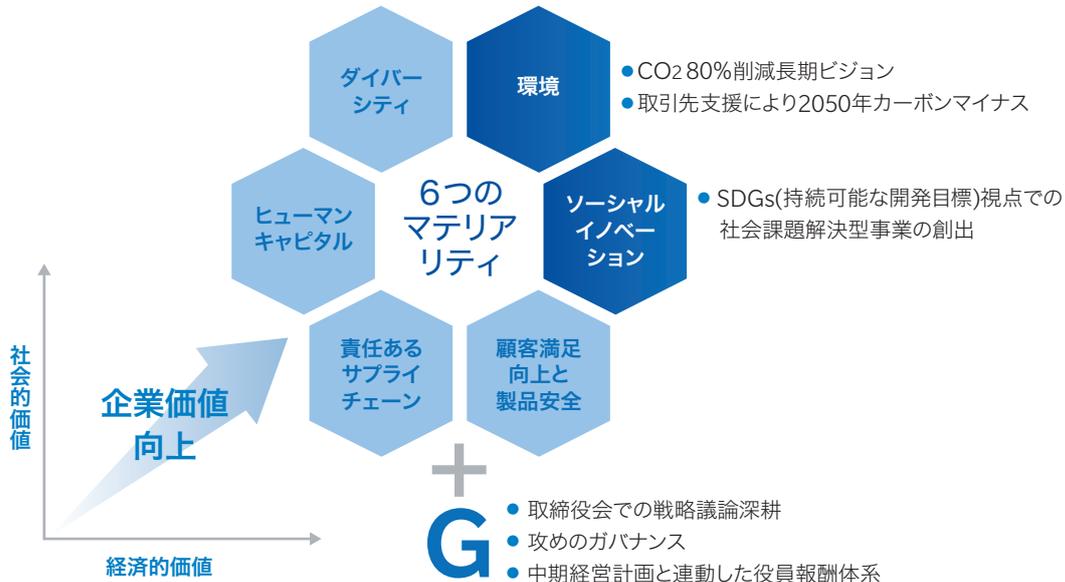
この2つと並んで「ヒューマンキャピタル(人財)」「ダイバーシティ」についても、非常に重視しています。「課題解決型デジタルカンパニー」への進化における最後の鍵は「人財のトランスフォーム」であると考えており、変革の先頭に立ち、豊かな創造力を発揮して顧客価値を生み出していくことのできる人財を、世界各地に数多く生み出していきたいと考えています。それに加えて、社会の発展や社会課題の解決に役立つビジネスを、

グループ全体としてさらに広げていくことで、従業員にとってよりやりがいのある仕事を創出し、一人ひとりの仕事に対するモチベーションを高めていきます。またダイバーシティの推進に関しては、私自らが取り組みを主導しており、働き方改革や、キャリアアップ制度など、組織的な制度や風土の改革によって、国籍や性別・年齢を超え、多様な従業員がポテンシャルと創造性を発揮できる環境を、引き続き整備していきます。

これらのマテリアリティに取り組むことで、グローバル企業としての競争力を強化するとともに、国連グローバル・コンパクトへの署名企業として、持続可能な社会の実現に向けてSDGsの達成にも貢献していきたいと考えています。

またガバナンスについても、これまでにもより実効性の高いガバナンスを追求してきましたが、取締役会での一層の戦略議論深耕や、中期経営計画と連動した役員報酬体系の導入など、「攻めのガバナンス」をキーワードに、さらに一段レベルアップさせたいと考えています。

中長期的な企業価値向上の実現に向けた6つのマテリアリティ



以上述べてきたように、新中期経営計画「SHINKA 2019」の実践を通じて、お客様企業とそこで働く人々の課題解決に貢献することは、社会貢献にもつながることであると私は確信しています。お客様の課題を先取りして提起し、ともに解を考へ創出していくことでお客様のトランスフォームを支援し、お

客様の不可欠のパートナーとなる。そうした活動を継続し、ビジネス社会、人間社会の進化にいつまでも寄与し続ける企業、それがコニカミノルタの目指す姿です。この新中期経営計画が完遂した時、コニカミノルタは、お客様だけでなく、社会にとってもなくてはならない存在になると私は考えています。

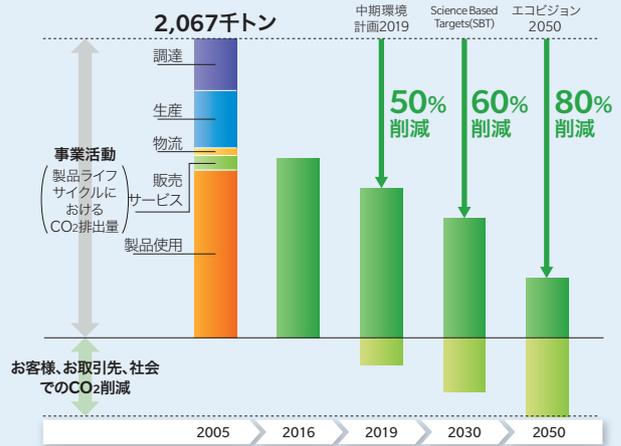
コニカミノルタ株式会社  
代表執行役社長 兼 CEO

山名昌衛

# 2050年に「カーボンマイナス」へ ～長期環境ビジョン「エコビジョン2050」の進化～

コニカミノルタは、長期環境ビジョン「エコビジョン2050」を進化させ、「カーボンマイナス」を新たな目標として設定しました。これは、ステークホルダーとの連携により、事業活動によるCO<sub>2</sub>排出量を上回るCO<sub>2</sub>排出削減効果を生み出していくものです。さらに、新中期経営計画「SHINKA 2019」の開始に合わせて、2017年度から「中期環境計画2019」もスタートさせました。環境課題に加えて、SDGs(持続可能な開発目標)の視点で社会課題も同時に解決していくことで、事業貢献度(売上、利益)を拡大していきます。

## CO<sub>2</sub>排出量削減目標、カーボンマイナス目標



### 中期環境計画2019の全体像

●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 ●環境全般 ●生物多様性への対応

| Key Action                              | 重要課題                              | 中期環境計画2019  |   | 2017年度目標  |   |
|---|-----------------------------------|---|---|---|---|
|   |                                   | 事業価値  | 環境価値  | 事業価値  | 環境価値  |
| グリーン<br>プロダクツ<br>(企画・開発)                | お客様・社会が求めるサステナブルグリーンプロダクツ(SGP)の創出 | 売上高<br>●サステナブルグリーンプロダクツ売上高: 7,700億円(売上比率: 70%)<br>コストダウン<br>●資源抑制コストダウン | ●製品使用時のCO <sub>2</sub> 削減効果: 17.2千トン<br>●調達段階のCO <sub>2</sub> 削減効果: 45.9千トン<br>●資源有効利用量: 11.3千トン<br>●エミッションへの確実な対応 +SDGs視点の社会課題解決 | 売上高<br>●サステナブルグリーンプロダクツ売上高: 6,400億円(売上比率: 65%)<br>コストダウン<br>●資源抑制コストダウン | ●製品使用時のCO <sub>2</sub> 削減効果: 11.2千トン<br>●調達段階のCO <sub>2</sub> 削減効果: 36.9千トン<br>●資源有効利用量: 9.3千トン |
|   | 政府調達基準・環境ラベルへの対応                  | 売上高<br>●販売機会損失ゼロ  | ●基準適合による環境負荷低減  | 売上高<br>●販売機会損失ゼロ  | ●基準適合による環境負荷低減  |
|   | 製品関連法規制への確実な対応                    | リスク回避<br>●販売影響ゼロ  | ●法規制適合による有害化学物質リスク低減  | リスク回避<br>●販売影響ゼロ  | ●法規制適合による有害化学物質リスク低減  |
| グリーン<br>ファクトリー<br>(調達・生産)               | エクセレントグリーンファクトリー活動                | コストダウン<br>●エネルギー、資源コストダウン   | ●生産活動のCO <sub>2</sub> 削減効果: 19千トン<br>●資源有効利用量: 2.8千トン<br>●水使用量削減: 220千m <sup>3</sup>  | コストダウン<br>●エネルギー、資源コストダウン   | ●生産活動のCO <sub>2</sub> 削減効果: 17.4千トン<br>●資源有効利用量: 1.9千トン<br>●水使用量削減: 150千m <sup>3</sup>          |
|   | グリーンサプライヤー活動の拡大                   | コストダウン<br>●お取引先コストダウン<br>売上高<br>●施策ノウハウのデータベース化、商材化                     | ●お取引先でのCO <sub>2</sub> 削減効果: 5千トン<br>●お取引先での資源有効利用量: 0.25千トン<br>+SDGs視点の社会課題解決  | コストダウン<br>●お取引先コストダウン   | ●お取引先でのCO <sub>2</sub> 削減効果: 3千トン<br>●お取引先での資源有効利用量: 0.15千トン                                    |
|   | 生産副資材への再生材展開拡大                    | コストダウン<br>●材料コストダウン   | ●資源有効利用量: 再生材適用拡大による資源循環 +SDGs視点の社会課題解決   | コストダウン<br>●材料コストダウン   | ●資源有効利用量: 再生材適用拡大による資源循環  |
|   | 再生可能エネルギーの導入拡大                    | 売上高<br>●販売機会損失ゼロ  | ●再生可能エネルギー比率: 1% +SDGs視点の社会課題解決   | 売上高<br>●販売機会損失ゼロ  | ●再生可能エネルギー比率: 0.2%  |
|   | サプライチェーン上のリスク対応                   | リスク回避<br>●調達・生産・販売影響ゼロ  | ●基準適合による環境負荷低減  | リスク回避<br>●調達・生産・販売影響ゼロ  | ●基準適合による環境負荷低減  |
| グリーン<br>マーケティング<br>(物流・販売・サービス・回収リサイクル) | グローバルでお客様との関係強化                   | 売上高<br>●販売機会の獲得   | ●お客様先の環境負荷低減 +SDGs視点の社会課題解決   | 売上高<br>●販売機会の獲得   | ●お客様先の環境負荷低減  |
|   | 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<br>●物流/包装コストダウン  | ●物流でのCO <sub>2</sub> 削減効果: 0.3千トン<br>●資源有効利用量: 0.04千トン  | コストダウン<br>●物流/包装コストダウン  | ●物流でのCO <sub>2</sub> 削減効果: 0.3千トン<br>●資源有効利用量: 0.005千トン   |
|   | 使用済製品の回収リサイクル法対応                  | リスク回避<br>●販売影響ゼロ  | ●製品回収リサイクルによる資源循環   | リスク回避<br>●販売影響ゼロ  | ●製品回収リサイクルによる資源循環   |

## 攻めと守りの両方を視野に入れ、 最適な財務基盤の構築を 目指します。



常務執行役 畑野 誠司

### PMIを重視したM&A戦略を推進し 中長期的な成長を支える 新規事業・成長事業を強化

コニカミノルタが、高収益企業として中長期的に成長を遂げていくためには、新規事業の創出や成長事業の強化・拡大が不可欠です。当社ではM&Aをその実現のための有効な手段と位置づけており、前中期経営計画「TRANSFORM 2016」においても、業容転換を加速させるため各事業領域で数多くのM&Aを実施してきました。

M&Aの計画段階においては、当社の強みや技術力、保有資産などを最大限に活用してシナジー効果を発揮できる領域を対象に検討を進めています。また、PMI（Post Merger Integration=買収後の統合プロセス）をより円滑・確実に実行できるよう、事業の親和性はもとより、買収対象先の経営理念やビジョン、企業風土なども重視しながら、徹底した事前調査を実施しています。その上で、当社の事業戦略との整合性や、事業計画の蓋然性、投資額の妥当性、収益性、安全性、買収後の事業運営体制の確認など、多角的な検討を経て、M&Aを実施しています。

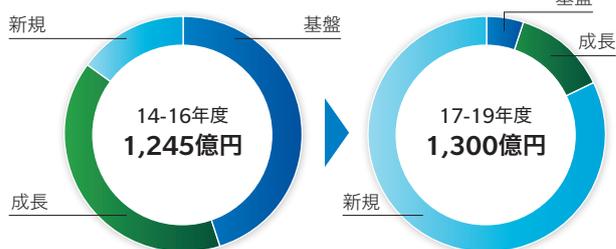
2017年7月に発表したアンブリー・ジェネティクス社の買収も、こうした判断基準のもとに実現した大型案件の一つです。プレジジョン・メディシン分野において、当社にない技術やノウハウを有する複数の会社を買収候補として入念な調査を実施した結果、当社戦略に最も合致した同社を選択しました。

M&Aなど投資プロジェクトにおいては、通常の経営執行機能に加えて、私が委員長を務める投資評価委員会や事業評価委員会で、個々のプロジェクトを多角的に検証しています。取得金額については、投資期間中のキャッシュ・フローから投資対象の現在価値を算出するNPV（Net Present Value）の指標を用いて評価し、取得金額が利益の何倍にあたるか、投資回収期間はどのくらいかなど、事業計画を複眼的に精査しています。そして買収・合併後も、徹底したPMIを実施してグループシナジーによるさらなる企業価値向上を目指します。

当社は2014年度の有価証券報告書から国際会計基準（IFRS）を採用していますが、減損テストを毎年1回必ず実施しています。2016年度の減損テストにおいても、減損対象会社がないことを監査法人から承認を得ています。

なお、2017年4月からスタートした新中期経営計画「SHINKA 2019」でも、今後の成長に向けて3年間で1,300億円の投融資枠を設け、新規事業領域に重点的に配分する予定です。

#### 投融資



### グローバルキャッシュマネジメントシステムを 構築し「資金効率の最大化」と 「財務リスクの最小化」を実現

このように当社が積極的な成長投資を推進するなか、CFOである私が担う重要な役割は、信用格付けを維持しながら、財務リスクの最小化と資金効率の最大化の両方を実現することです。そのために、前中期経営計画の期間中に、グ

グローバルキャッシュマネジメントシステムを構築しました。具体的には、トレジャリーマネジメントシステムを導入し、資金の可視化、資金予測精度の向上、関係会社間決済のキャッシュレス化、為替リスク管理集約化を進めるなど、高度なグローバル財務管理基盤を構築しました。この当社のキャッシュマネジメントは、他社の財務部門や金融機関からも高い評価をいただいています。

一方、保有する資産のマネタイズも実施しています。2016年度は、知財権価値の最大化に取り組んだ結果、産業用光学システム分野での特許権実施許諾の対価として、第3四半期に78億円を計上することができました。2017年第1四半期には、CRE(企業不動産戦略)の一環として、当社が国内で保有する不動産の一部をセール&リースバック方式でキャッシュ化し、40億円を調達しました。これは近年、事業のグローバル展開を視野に入れて検討を進めてきたファシリティ(土地・建物)活用最適化による成果の一つです。

今後もこうした施策も実行しながら、財務規律を保ち、自己資本比率については50%以上を維持、ネットD/Eレシオは中期的に0.1を目指します。

親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)、Net D/Eレシオ



### 中期経営計画「SHINKA 2019」で目指す財務・税務戦略—ROE向上へ

新中期経営計画では、2019年度のROE9.5%を目指しています。事業部門の高付加価値化を進め、「稼ぐ力」を高めて参りますが、私はCFOとして大きく4つの施策を実行していきます。

まず、バランスシート管理の徹底です。当社は、事業によっ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、各事業のキャッシュ・コンバージョン・サイクルをきめ細かく

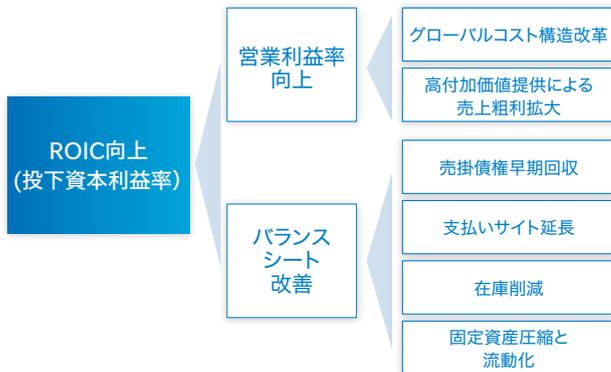
チェックするなど、それぞれの事業に最適なバランスシート管理を実施してきました。2018年度からは、より一層の資本効率の向上・現場実行力の強化を目指し、基盤事業を中心にビジネスユニット別の「ROIC(投下資本利益率)管理」を導入する予定です。現場の自主的改善活動を促すとともに、営業利益率とバランスシートの双方を指標とすることによって、成長と効率性のバランスの取れた「収益成長戦略」を推進していきます。

2つ目の施策として、ITやAIを活用した働き方改革を進めて業務の生産性を高めます。例えば、財務部門においても、RPA(Robotic Process Automation)を活用した業務の効率化を検討しています。

3つ目が、為替変動への対応力強化です。現在の当社業績への為替影響は、対ドルではほぼ影響はありませんが、ユーロを含む欧州通貨に対しては1円の円高で12億円の営業利益の減少が生じるため、近年は円高によるマイナス影響を受けてきました。そこで新中期経営計画期間では、ユーロ建て調達の拡大や、欧州で買収した企業の製品・サービスを他の地域で展開するなどの施策を推進し、ユーロを含む欧州通貨に対する為替感応度を改善していく計画です。

そして最後に、2016年度に実施した「グループ税務方針」の策定です。これは、OECDとG20が奨励するBEPS(Base Erosion and Profit Shifting)に対する国際間の税制度改革に沿ったもので、この税務方針を対外的に公開することで、国内外の税務当局と良好な関係を築くとともに、税務ルールの順守と透明性の確保に積極的に取り組んでいます。また、これをグループ税務ガバナンス強化の機会と捉え、世界のグループ子会社から、税情報をITシステムを通じて円滑に収集し、二重課税のリスク低減を実施するなど、税の最適化を図っています。

#### 事業単位でのROIC管理



# 価値創造プロセス

ビジネス  
ライフサイクルの  
短縮傾向

労働人口減少/  
少子高齢化

医療費負担の増加

医師不足

介護スタッフ不足

社会インフラの  
老朽化

## 社会課題

テロ・災害の脅威

情報セキュリティ  
リスクの増大

気候変動

資源枯渇

⋮

## コニカミノルタ

オフィス  
サービス分野  
(→P.43)

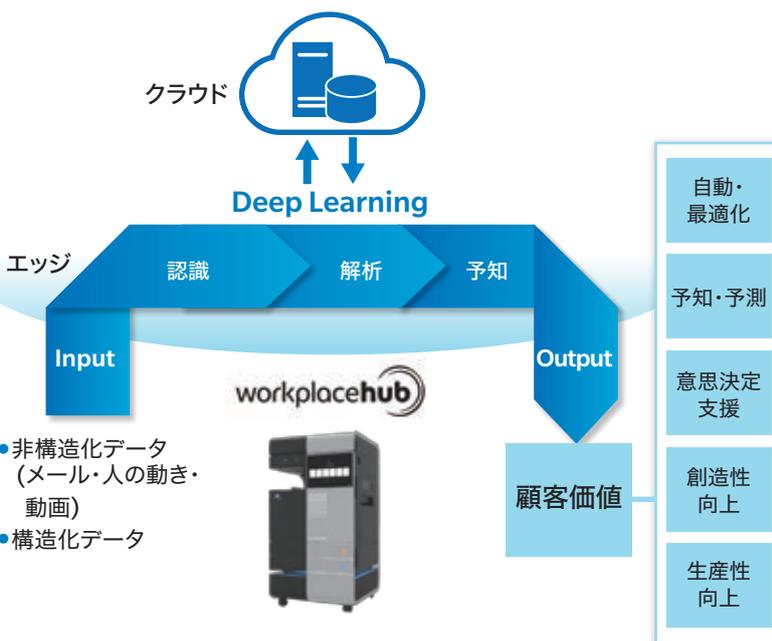
商業・産業  
印刷分野  
(→P.45)

ヘルスケア  
分野  
(→P.47)

産業用光学  
システム分野  
(→P.49)

機能材料  
分野  
(→P.49)

コニカミノルタ流エッジIoTプラットフォーム戦略  
顧客の課題を解決するソリューションを提供



## コニカミノルタの強み

技術力  
(→P.12)

200万社の顧客基盤  
(→P.11)

環境技術・ノウハウ  
(→P.87)

コーポレートガバナンス  
(→P.59)

## 財務

**KPI**  
2019年度  
経営目標

営業利益

750億円以上

営業利益率

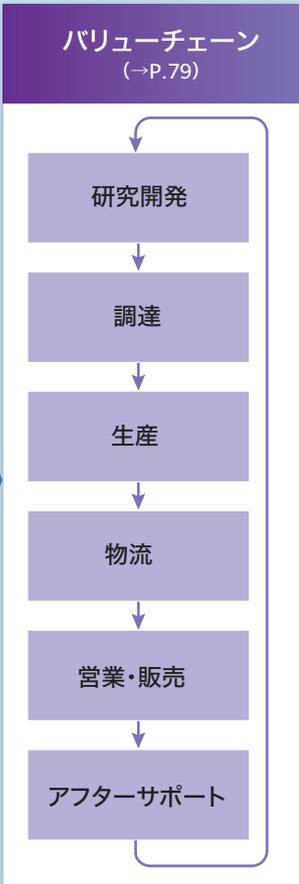
7%

当期利益

500億円

ROE

9.5%



人財  
(→P. 88)

モノづくり  
(→P.81, P. 83)

- 企業の競争力向上
- ワークライフバランスの改善
- マーケティング活動のROI向上
- 診断、医療の質向上
- 介護サービスの質向上
- 在宅医療の促進



**社会への提供価値**

- Quality of Lifeの向上
- モノづくりの品質向上、生産性向上
- 生産リードタイム短縮
- 治安の向上
- 社会インフラ事故の防止
- 環境負荷の低減
- 生産プロセスでのロスの撲滅



非財務

**KPI**  
2019年度  
環境目標

ライフサイクルCO<sub>2</sub>排出量  
**50%**削減  
(2005年度比)

サステナブルグリーンプロダクツ売上高  
**7,700**億円

特集1:プラットフォームビジネスの確立へ

# お客様のビジネスの現場で、ワークフロー変革を支援する「Workplace Hub」

高収益なプラットフォームビジネスの構築を目指して、  
 当社は、その中核となる戦略的商材「Workplace Hub」を新たに開発しました。  
 新たな価値を創出するサービスを開発するとともに、高収益事業への育成を目指します。

## 「Workplace Hub」を基盤に 顧客企業の潜在的な課題を解決

近年、IoTの進展で企業には膨大なデータが蓄積されています。エッジコンピューティングは、そうしたデータの高速・高精度な処理・分析を可能にする技術です。当社のエッジIoTプラットフォームである「Workplace Hub (WPH)」は、企業におけるデータの利活用や、生産性の向上、情報共有やコラボレーションをビジネスの現場で支援し、お客様企業のワークフロー改善に貢献していきます。

WPHの事業化において大きな強みとなるのが、長年培ってきた“見えないものを見える化する”技術です。当社では、画像処理技術によってオフィスでの人・モノの動きや帳票に書かれた情報をデジタルデータ化し、AIを活用して、顧客企業が抱える潜在的な課題への解決策を提案していくことを目指しており、WPHはその中核となる商材です。

また、世界で約200万社にデジタル複合機を提供し、販売チャネルを有していることも強みの一つです。開発にあたっては、グローバルで約3,500名にヒアリングを実施。そこでの意見や要望を集約し、WPHのサービスに反映しています。

さらに、WPHの事業化においてはグローバルIT企業との

パートナーシップを構築していきます。これによって、WPHで提供する多様なアプリケーションを獲得するとともに、当社およびパートナー企業で相互に顧客基盤を活用。パートナー企業とWIN-WINの関係を築き、WPH事業を拡大していきます。

## 高収益事業への育成を目指し 順次サービスを拡充

当社では、WPHをプラットフォームに中堅・中小の顧客企業に「All in OneマネージドITサービス」を提供していきます。専任部署がない、コスト負担が過大になるなどの理由からIT導入に踏み切れない企業に対して、“顔の見えるパートナー”として、各種ITインフラの管理・運用、アプリケーションの導入やライセンス管理、セキュリティ対策などをトータルにサポート。また、社内外との情報共有やコラボレーションを支援するサービスを提供するほか、クラウド上にマーケットプレイスを設置し、さまざまな最新アプリケーションをラインアップします。これらのサービスは、初期費用なし、月額課金で利用することができます。

さらに今後は、AIを活用して帳票処理など定型業務の自動化も実現するとともに、将来的にはWPHに接続されたオフィ

### ビジネスパートナーからのメッセージ

#### コニカミノルタとのパートナーシップで、お客様のデジタルビジネスを支援していきます。

シスコは、市場により根ざした事業展開、お客様のデジタルビジネス支援を重要な戦略として掲げており、その中でもIoTは注力分野のひとつです。IoTにおけるイノベーションはシスコ1社だけでは実現できず、業種・業界を越えたエコパートナーとの共創が不可欠です。

今回シスコは「Workplace Hub」のグローバル・エコシステム・パートナーとして協業させていただいておりますが、これは「働き方改革」を推進している弊社にとっても大変意義深いことであり、エッジIoTプラットフォームというコンセプトも、弊社が提唱するフォグコンピューティングにとっても親和性の高いものだと考えております。さらに、我々の強みであるコラボレーション、セキュリティとも合わせ、「Workplace Hub」によるお客様のデジタルビジネス支援の加速の一翼を担ってまいります。

シスコシステムズ合同会社  
 執行役員 最高技術責任者(CTO) 兼 最高セキュリティ責任者  
 濱田 義之 様



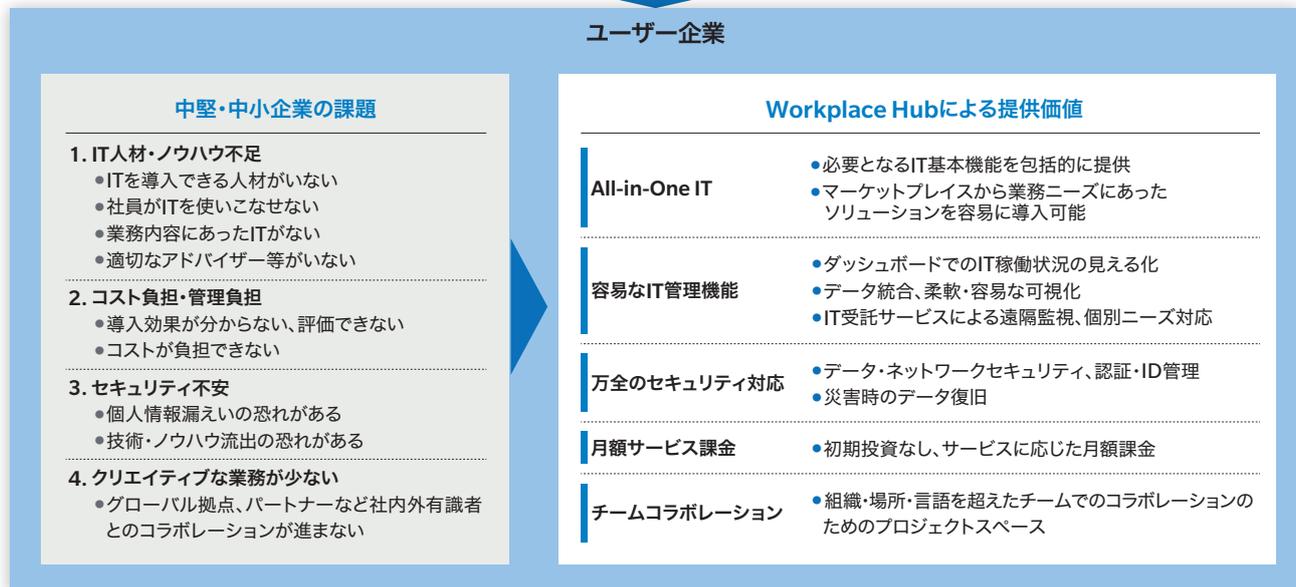
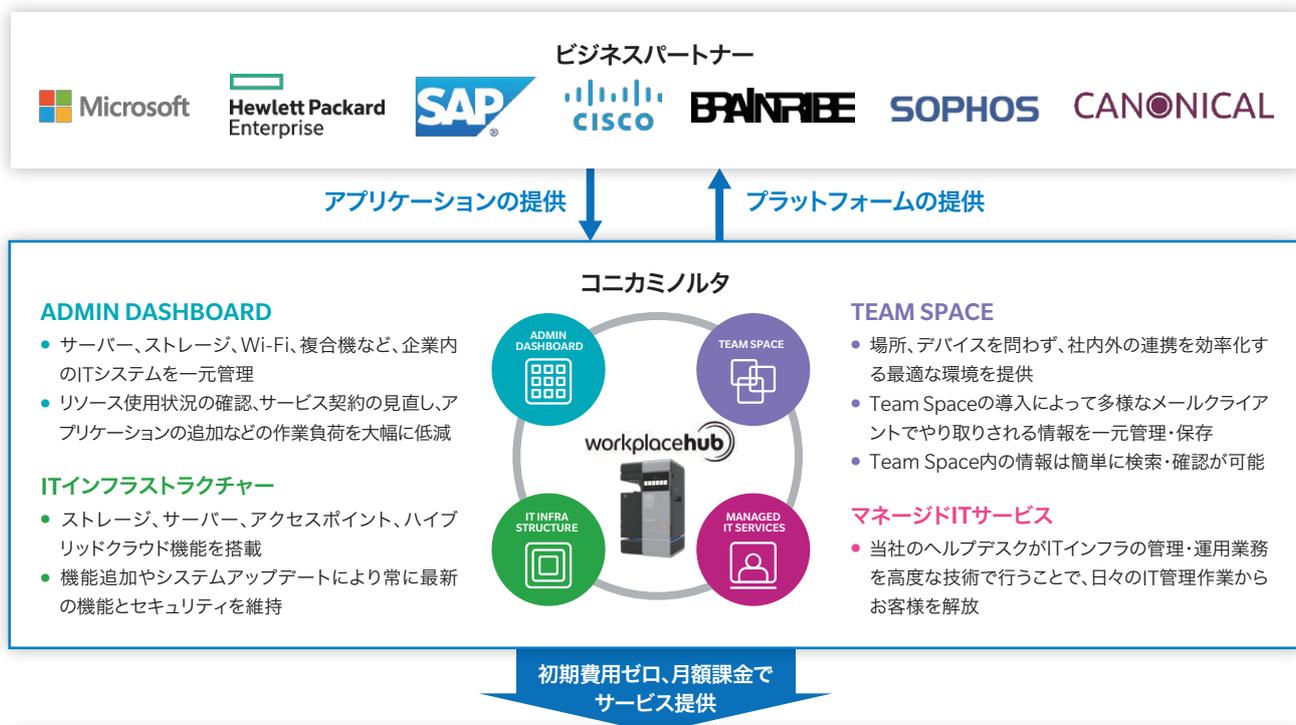


ス・工場内の各種機器から人・モノの動きや機器の稼働状況などを分析し、新たなソリューションの開発も進めていきます。

当社では、このWPHを2017年度下期から全世界で順次

発売します。また、2018年度には製造業向け、病院向けソリューションの投入も計画しており、顧客企業に新たな価値を提供する高収益事業へと育成していきます。

### All in One マネージドITサービスのビジネスモデル



## 「Workplace Hub」の活用事例

### 製造業向けソリューション

#### 機器メンテナンス費用の削減

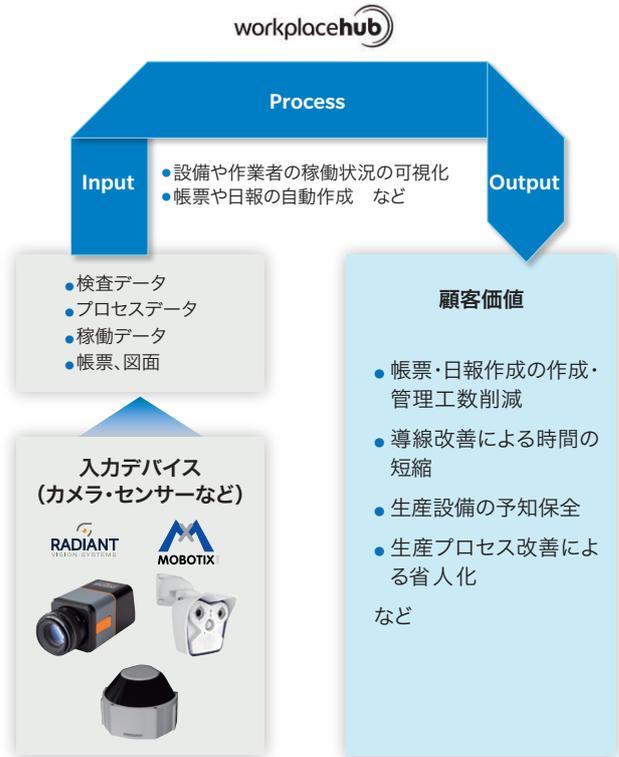
**課題** さまざまな年式の設備を使用しており、古い設備からはデータを収集できず、人の経験に頼った運用・メンテナンスで業務の無駄や不要な維持コストが発生。

**提供価値** WPHとデータ収集ツールを連携させ、全設備の稼働情報を可視化、分析、統合管理するソリューションを提供。最適な時期におけるメンテナンスの実施によって、ライフサイクルを通じたメンテナンス費用の削減を支援。

#### 本来業務への集中による生産性向上

**課題** 雇用人員の制約もあり、社員が間接業務に多くの時間をとられる。また、直接業務にリソースを投入できず、生産性の向上が課題に。

**提供価値** Radiant社機器で実施した検査のデータをWPHに蓄積し、自動的に検査記録や日報を作成することで、これら業務にかかる工数を削減。また、MOBOTIX社機器で収集した人やモノの導線データを分析し、生産性の向上につながるワークフローを提案。



### 医療向けソリューション

#### IT管理担当者の業務負荷軽減

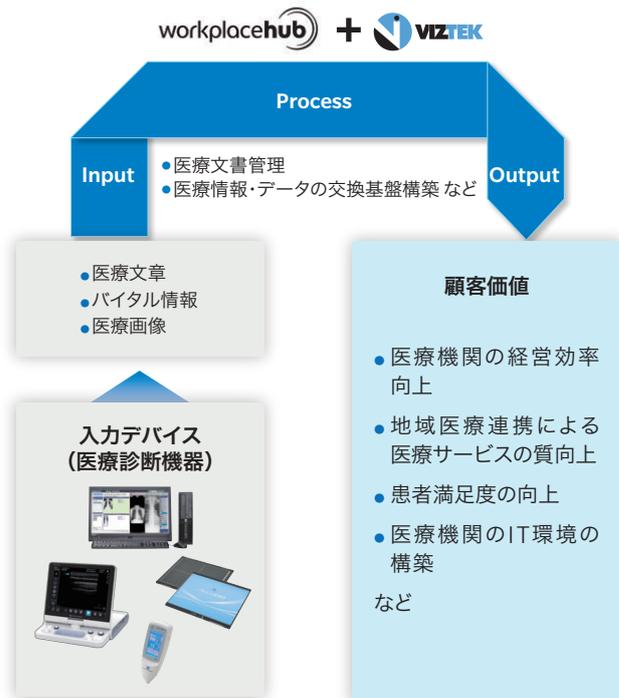
**課題** 診療、薬剤、施術などのシステムを異なるベンダーから調達した結果、システム全体の管理が困難。また、オンプレミスでシステムを構築したために、管理コストが増大するほか、バックアップなどに必要なストレージ容量も不足。

**提供価値** WPHによって院内のITインフラやアプリケーションの一元管理を可能にするソリューションを提供。WPHのクラウドストレージサービス・バックアップサービスで、ストレージ管理業務やファイルバックアップ業務を撤廃し、IT管理担当者の業務負荷を軽減。

#### 医療サービスの高度化

**課題** 地域医療連携や遠隔医療の実現には、セキュアなネットワーク環境の構築や、電子カルテシステムをはじめとする各種医療・診断データの互換性確保が必要。

**提供価値** WPHでセキュアに医療・診断データを蓄積・相互利用できる環境を提供。院内のデータだけでなく、在宅患者のバイタルデータなどもモバイル機器などを通じてWPHに統合。地域全体の医療サービスの高度化や、各医療機関における経営効率向上・業務負荷軽減に貢献。



## ▶ Key Person Interview



# 「Workplace Hub」の提供を通じて 新たなIoT時代にお客様の力になる

コニカミノルタ株式会社  
Deputy CTO  
Dr. Dennis Curry

### Q 「Workplace Hub」を開発した背景は？

デジタル化が目もくらむスピードで進行する現在、このデジタル化が当社にどういう意味をもたらすのかを自問自答してきました。ワークプレイスでの行動様式がどう変わるのか、そして、新しい世界で当社の存在価値をどう示せるのか。IoT時代において、自らを変革するだけでなく、市場そのもの、何よりもお客様を変革したいのです。

デジタル化の恵みを享受するには、今現在の市場と将来の伸びゆく市場の架け橋が必要です。その架け橋になるには、当社の持つ価値と能力を最大限に活用し、お客様と市場にその価値を提供しなければいけません。

世界中、数百万のオフィスに、当社の複合機を設置させていただいている、この事実気付いた時に、頭の中で化学反応が起こりました。この1m<sup>2</sup>の複合機設置スペース、お客様が今そのワークプレイスで必要とされている価値のみならず、将来のITサービスの市場において当社の地位を確固たるものにするための着想が生まれたのです。

### Q 具体的な開発スキームやプロセスは？

当社の世界5極で活動しているビジネスイノベーションセンター(BIC)は、お客様の潜在的なニーズを正確に定義して、それを満たすコンセプトを具現化するための申し分のないプラットフォームビジネスです。

BICはお客様に近いところで、お客様起点のアプローチで、付加価値の高いソリューションを創り出します。

BICチームの事業創出の知見をベースにして、国を超え、数多の発想を事例に結実させるWPHグループは、ビジョンを現実のものにするために生まれました。

### Q ビジネス拡大に向けた方策は？

お客様のワークプレイスには当社の複合機が設置されて

いるので、新しい顧客価値を素早く検証することが可能です。世界中に張り巡らせたお客様へのサポート網と質の高いサービスに基づくお客様の信頼もテコにすることができます。それゆえに、WPHがお客様に受け入れられるポテンシャルは、既存の複合機のお客様から、複合機のお客様ではないものの、当社のITサービスに関心のあるお客様まで、幅広い範囲に及びます。

私たちが開発している新しいIoT、AIと意思決定支援などのサービスは、当社の市場ポジションをかつてなく強固なものにすることでしょう。

### Q WPH事業の将来展望は？

まずは紙からデジタルへのシフトによって喪失される売上減を相殺することから始まり、スマートワークプレイスソリューションのプロバイダーとしての認知度を高めていきます。WPHはITと将来のワークプレイスを志向する新しいプラットフォームの成長の礎石になるものであり、当社の提供価値を市場で素早く検証し、お客様のニーズを正確に予見し、我々の戦略とポートフォリオを素早く正しい方向に向かわせることができます。言い換えれば、WPHは将来における価値創造の基礎として機能していくということです。それができれば、当社はデジタル化の不確実性の中で、しなやかな強さを持ち得るに違いありません。

### Q 近い将来に実現したいことは？

コアなプラットフォームを基盤として、さまざまな業種業態向けのソリューションを提供します。当社はWPHによって、多様な業種とそこへのチャネルに向けて積極的に事業を展開し、IoTやAIを活用したオフィスサービス、製造業、医療など、さまざまな分野でターゲットを絞り込んだソリューションを提供していきます。

特集2: バイオヘルスケア分野の事業化へ

# プライマリーケア 初期診断の高度化への貢献を目指し プレジジョン・メディシン分野に本格参入

バイオヘルスケア事業の強化に向け、2017年7月、当社は(株)産業革新機構と世界トップクラスの遺伝子解析技術をもつ米国アンブリー・ジェネティクス社(AG社)の買収を発表しました。プライマリーケアの高度化に貢献することで、新たな収益の柱の確立を目指します。

## プライマリーケアの高度化を支え、 患者様のQOL向上、医療費の削減に貢献

近年、医療の世界では、がん治療に象徴されるように、早期発見・早期治療につながるプライマリーケア(初期診断)の高度化が大きなテーマとなっています。これまで当社では、X線や超音波を利用した画像診断装置とICTサービスを組み合わせ、「かかりつけ医」など小規模な医療機関でも高精度な診断を可能にすることで、プライマリーケアの高度化に貢献してきました。今後は、これとともに「プレジジョン・メディシン」に注力していきます。

プレジジョン・メディシンとは、患者様の体質を遺伝子やタンパク質など分子レベルで判別して精密に層別(グループ)化し、それぞれの特性に応じた治療を行うことです。従来の標準化された医療に比べて、よりの確で効率的な治療や投薬、予防が可能になります。

プレジジョン・メディシンは、特にがんのような遺伝的・体質的な影響を受けやすい疾患領域において、その効果が期待されます。抗がん剤は高額な上に、副作用のリスクがあるにもかかわらず、その奏効率は20~30%とされています。プレジジョン・メディシンが普及することで、より効果的で副作用の少ない薬を選択でき、患者様のクオリティ・オブ・ライフ(QOL)向上に貢献します。また、製薬企業にとっても、奏効率の高い薬をより効率的に開発でき、開発期間や開発費を

圧縮して薬価引き下げにもつながります。さらに、早期発見や治療の効率化によって療養の長期化を抑制し、社会全体の医療費削減にも寄与するものと期待されています。

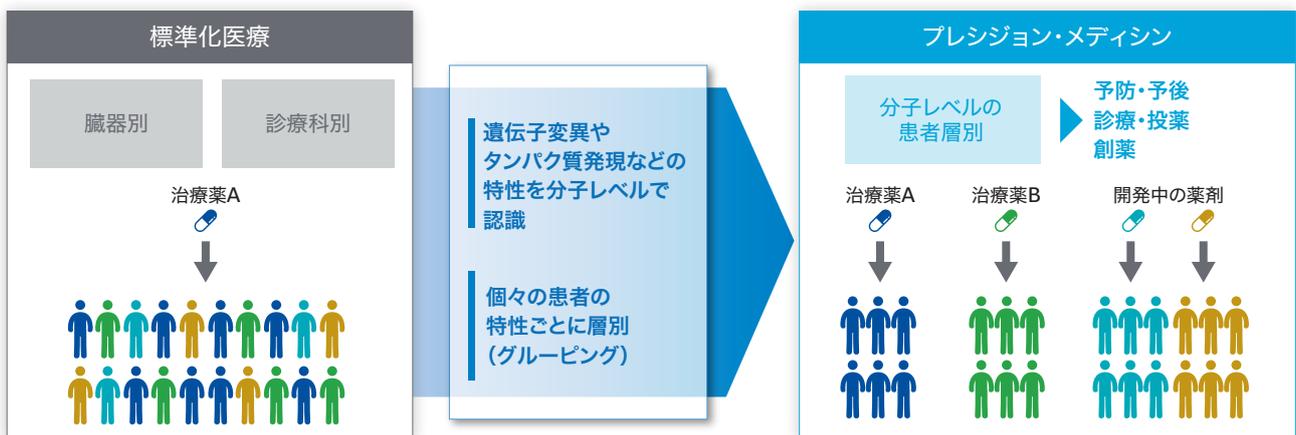
## プレジジョン・メディシン分野における 世界のリーディング・カンパニーへ

当社では、特定のタンパク質を“見える化”する「HSTT (High Sensitive Tissue Testing)」を開発し、プレジジョン・メディシンの分野でも事業を推進してきました。HSTTは、当社の原点である写真フィルム分野で培った画像処理技術や材料技術を活かして、がん細胞など特定タンパク質を高精度に定量化するもので、正確で効率的ながん診断と、効果的な治療薬の開発や投薬に貢献します。2016年度からは、この技術を活用した新たな創薬支援システムの開発を目指し、免疫学などの分野で多くの成果を上げている仏・パスツール研究所との共同研究も開始しています。

こうした既存技術に加え、今回のM&Aによって、アンブリー・ジェネティクス社(以下、AG社)の世界トップクラスの遺伝子解析技術を獲得することで、当社は「タンパク質」と「遺伝子」というプレジジョン・メディシンにおける両輪を一手に担い、それらを診療現場と製薬企業の双方に提供する、世界でも類のない企業となります。

AG社は、最新鋭の大規模ラボをもち、米国で幅広い遺伝

### 標準化医療から、プレジジョン・メディシンの時代へ

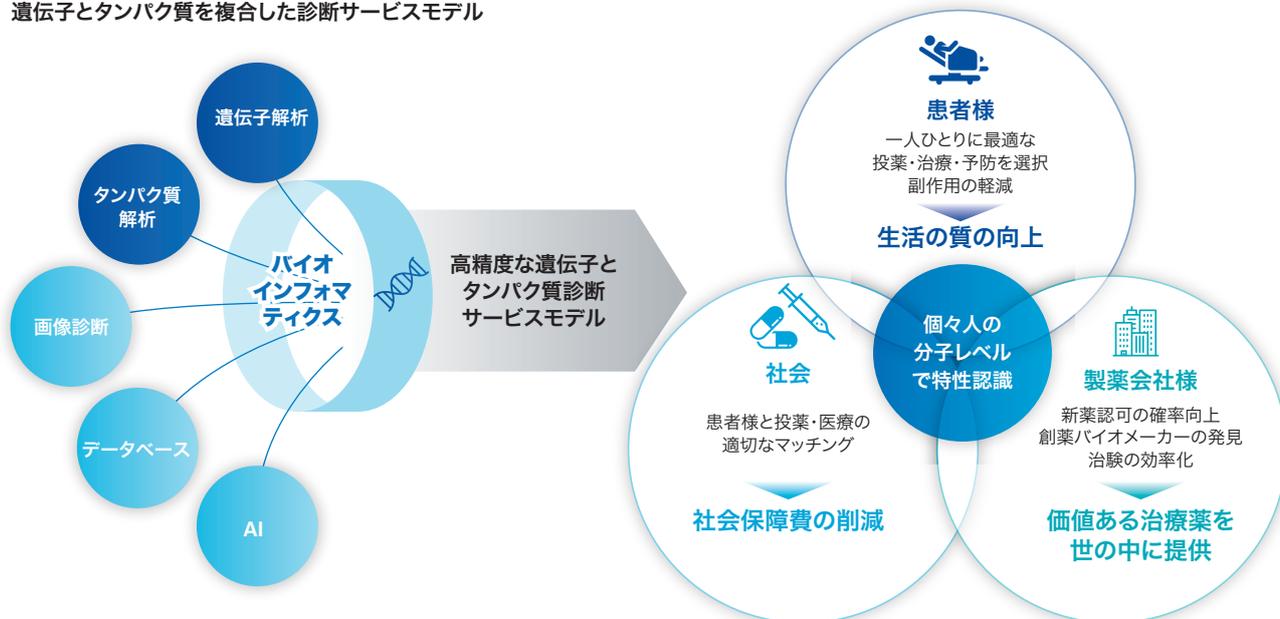




子診断サービスを提供しています。今後、当社は同社とのシナジーを追求するとともに、世界各国の製薬会社や研究機関とのオープン・イノベーションにも注力。患者様の高精度な層別化を可能にするバイオインフォマティクス(生物情報

学)技術の確立と、日本やアジア、欧州での遺伝子診断サービスの展開を進め、プレジジョン・メディシン分野におけるグローバル・リーディング・カンパニーを目指します。

### 遺伝子とタンパク質を複合した診断サービスモデル



### ビジネスパートナーからのメッセージ

#### アンブリー・ジェネティクス社の共同買収について

産業革新機構は、2009年7月の設立以来、日本の産業競争力強化を目途にさまざまな分野での投資活動を行っており、健康・医療産業もその重点分野の一つです。今回、コニカミノルタ社の固有技術である「タンパク質高感度定量検出技術」とアンブリー・ジェネティクス社(AG社)の持つ「遺伝子診断技術」を合わせることで、最先端の技術力を持ったグローバル・リーディング・カンパニーの創出を期待し、AG社の共同買収に至りました。産業革新機構としては、本件を通じて、日本国内における「プレジジョン・メディシン」の基盤整備、関連事業の確立、そして本格的な普及を期待するとともに、日本企業やアカデミア・医療機関とのオープンイノベーションを促進することで、健康・医療産業における新たな付加価値の創出に貢献したいと考えています。

株式会社産業革新機構  
代表取締役社長  
勝又 幹英 様



▶ **Key Person Comment**



## バイオヘルスケア事業を5年後には 売上高1,000億円規模に成長させていきます

コニカミノルタ株式会社  
常務執行役 ヘルスケア事業本部長  
藤井 清孝

### AG社とのシナジーを発揮

遺伝子診断に保険が適用されている米国では、遺伝子から個々の体質を分析して、治療や投薬、予防を行うプレジジョン・メディシンが普及しています。その米国において遺伝子診断ビジネスでトップクラスの実績を持つ企業がAG社です。

一方で、当社がヘルスケア事業で顧客基盤を築いてきた日本では、まだまだ遺伝子診断は普及していません。しかし、高齢者の増加で社会保障費の増大は社会課題の一つとなっており、今後、遺伝子診断も含めたプレジジョン・メディシンの普及が期待されています。AG社が培ってきた先進的な技術やノウハウ、そしてネットワークは、日本において遺伝子診断ビジネスをスピーディーに立ち上げる上で、非常に大きな強みになるはずで

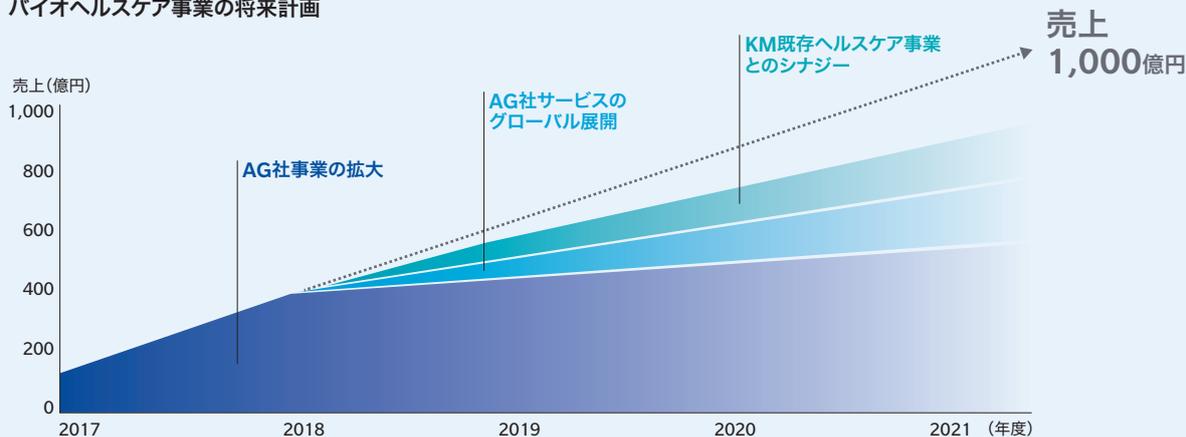
また、両社の技術シナジーにより、細胞の「設計図」である遺伝子と「構成材」となるタンパク質の双方からの分析が可能になったことは、世界へ事業を広げていく上でも大きな意味があります。AG社とは世界でプライマリーケアの高度化に貢献するというビジョンを共有しており、日本や米国にとどまらず、この分野でグローバルにプレゼンスを向上させていきます。

### 今後の事業展望

プレジジョン・メディシンの世界的な市場規模は、現在は約40億ドルとされています。これが5年後には約70億ドル、10年後には約100億ドルと、大幅な成長が見込まれています。当社は、この分野において他社には真似できない高付加価値な診断サービスを提供することで、高収益なビジネスモデルを構築し、2021年度には売上高を1,000億円規模、営業利益率を20%とする目標を掲げています。

まずは、当社が医療機関とのネットワークを持つ日本では遺伝子診断サービスを2018年度から開始します。同時に、(株)産業革新機構とも連携し、遺伝子診断の保険適用認可など、事業環境の整備を進めることで、遺伝子診断が普及していない日本で、いち早くビジネスモデルを確立していきます。また将来的には、診断結果から得られた遺伝子情報をデータベース化することで、日本人固有の特性に応じた遺伝子解析や、その結果を活かした効果的・効率的な治療技術や医薬品の開発に貢献していきます。さらに、こうした取り組みの延長として、遺伝子研究機関とも連携しながら、日本の国家ゲノム戦略の推進にも寄与していきたいと考えています。

### バイオヘルスケア事業の将来計画



## ▶ アンブリー・ジェネティクス社CEOからのメッセージ



# 2社のリソースやテクノロジーを活かし、 プレジジョン・メディシンの実現に貢献していきます

アンブリー・ジェネティクス  
Chief Executive Officer

アーン・エリオット氏



### 早期治療を実現するために

当社は遺伝子診断を専門とする企業であり、疾病の有無や状況を明らかにして、より早期の治療を実現することを使命としています。約20年にわたり、科学的根拠に基づく高品質の遺伝子診断を提供することで治療の精度向上に貢献し、お客様から大きな信頼を獲得してきました。

検査メニューとしては、単一遺伝子分析、多重遺伝子パネル、マイクロアレイ、エクソーム解析、新たな検査(生殖細胞/体細胞)などがあります。また、腫瘍学、心臓病学、婦人科学、予防医学、神経学、一般遺伝学の各分野における遺伝性検査を専門としており、「意義不明の変異 (variant of unknown significance: VUS)」を明確にするためのエビデンスを提示するという、ユニークなラボサービスも提供しています。

### スタッフの力でイノベーションを推進

1999年の設立当初は、完全かつ正確な結果の導出が可能な手法を用いて嚢胞性繊維症の患者様から提供されたサンプルのシーケンシング(塩基配列決定)を事業としていましたが、その後、マイクロアレイを導入し、現在は新たなテクノロジーを応用した事業を展開しています。2010年に次世代シーケンシング(NGS)の提供を開始したの続き、その翌年には、臨床診断におけるエクソーム・サービスの応用でCLIA<sup>※1</sup>の認証を取得しました。さらに、2012年からは遺伝性腫瘍パネルを提供しています。これらはいずれも商用ラボとしては初めての取り組みです。

そして2016年には新たな専門ラボ「スーパーラボ」を開設し、CLIAとCAP<sup>※2</sup>の認証を取得しました。総面積65,000平方フィートに及ぶこのラボは、高度な自動オペレーションを実施するとともに、検査結果取得時間で業界最速クラスを実現しています。また、的確な追跡と高い検査精度を確

保するために、DNAを「指紋化」しています。

私たちは、世界トップクラスの臨床医や学術研究機関との共同研究を常時200件以上推進しており、また、開発した遺伝子欠失や遺伝子重複の検出法は、広範な研究で検証を受けています。NGSパネルに関しては、当社が発表した研究が、現在、最も規模が大きく、精度の高いものとなっています。

こうした数々の成果は、当社のスタッフの力によって生み出されてきました。常に患者様を中心に考え、失敗を恐れず、熱意を持って革新的な研究に取り組むスタッフ一人ひとりの努力が大きな成果につながっています。

※1 米国の臨床検査施設に関する品質規格。

※2 米国臨床病理医協会。臨床検査施設の施設審査を行っている。

### コニカミノルタとのパートナーシップ

当社は、科学研究を進めることで、プレジジョン・メディシンをさらに発展させるという大きな責任を担っており、何よりも品質と精度を大切にしています。

これまで、当社には買収の提案がたびたび寄せられてきましたが、そうした提案を受けるたびに、「この企業は患者様のQOL向上に努力を惜しまず取り組む姿勢を持っているか?」「責任を持って生命を尊重し、科学の発展に貢献するというビジョンを共有できるか?」といった問いを自らに投げかけてきました。

そうしたなかで今回、コニカミノルタとパートナーシップを結んだのは、理念や価値観を共有できる企業だと確信したからです。人々を苦しめているさまざまな病気に対する新たな診断検査法の開発を加速する——私たちは、互いのリソースやテクノロジーを活かして、グローバル規模でバイオヘルスケアの発展に貢献していきます。

# 財務・非財務ハイライト

※P.93-94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

2016年度の売上高は9,625億円となり、前期比6.7%減収となりました。主力製品の販売増、企業買収効果があったものの、大幅な円高影響を受けました。円高による為替影響を除けば前期比2.2%の増収となります。営業利益は501億円、前期比16.5%減益となりました。特許関連収入77億円を収益計上しましたが、大幅な円高影響に加えて、企業買収にともなう費用の増加、成長に向けての構造改革費用の引当も計上しました。円高による為替影響を除けば前期比16.1%増益となります。親会社の所有者に帰属する当期利益は1.3%減益の315億円となりました。

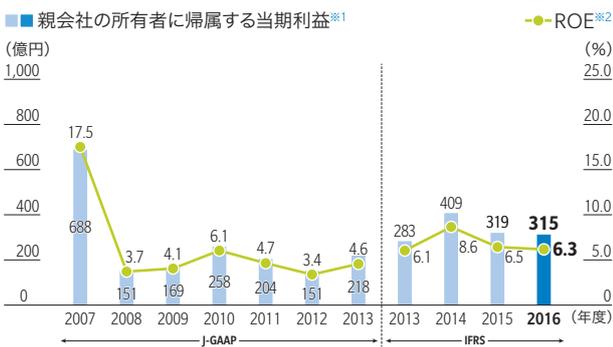
### 売上高／売上高成長率



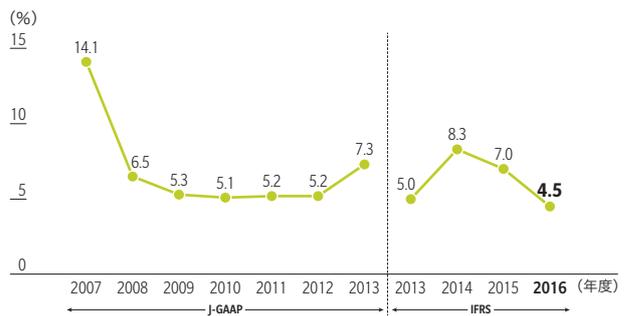
### 営業利益／売上高営業利益率



### 親会社の所有者に帰属する当期利益※1／ROE※2



### ROIC※3



## 効率性

2016年度末の資産合計は、1兆54億円となり、前期末と比較して290億円増加しました。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による資産効率の改善に取り組みましたが、のれん及び無形資産や棚卸資産などが前期末より増加しました。棚卸資産回転月数は2.87カ月となりました。

### 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



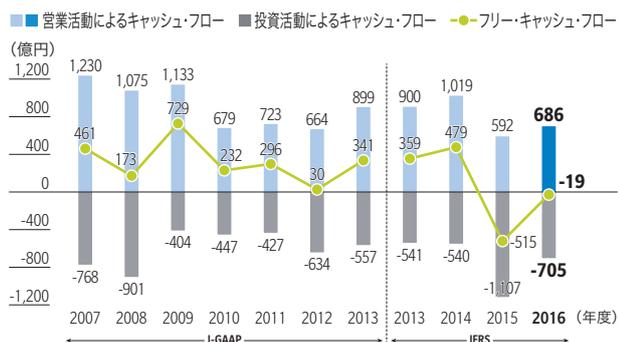
※1 2007～2013年度 (J-GAAP) = 当期利益  
2013～2016年度 (IFRS) = 親会社の所有者に帰属する当期利益

※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

2016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686億円を創出しましたが、企業買収を中心とした投資活動によるキャッシュ・フローで705億円の支出があり、フリーキャッシュ・フローは19億円のマイナスとなりました。有利子負債は1,855億円、手元資金は926億円で、ネットD/Eレシオは0.18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います。2016年度年間配当は一株当たり30円を実施しました。

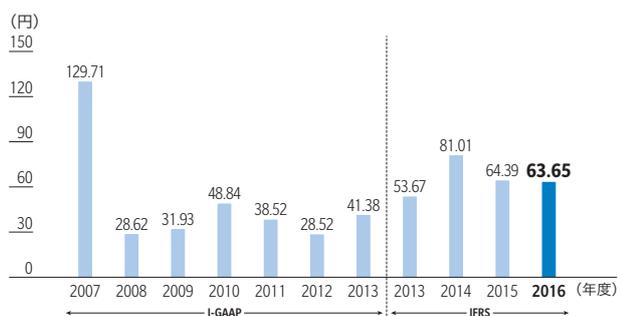
### 配当金/配当性向



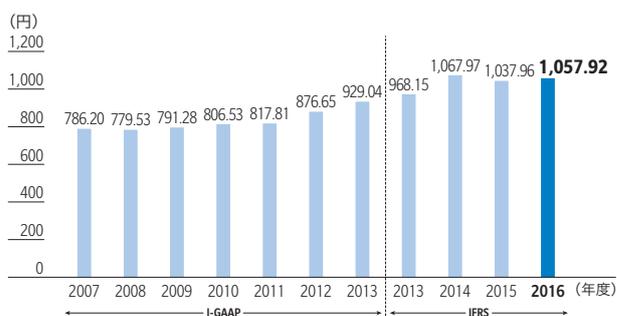
### 自己株式の取得・消却/総還元性向



### 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>



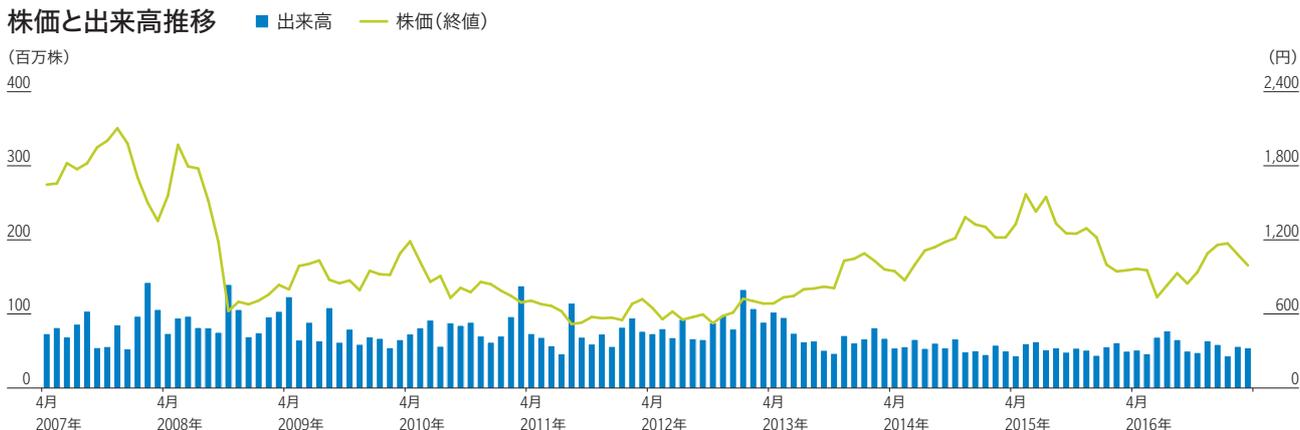
### 一株当たり純資産(BPS)<sup>※7</sup>



※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

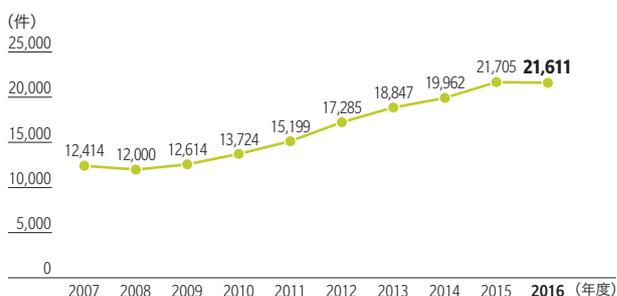


非財務データ

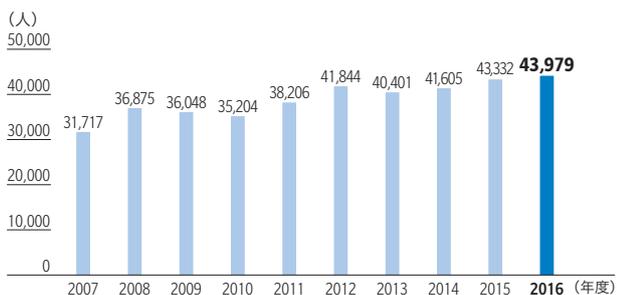
研究開発費/売上高研究開発費率



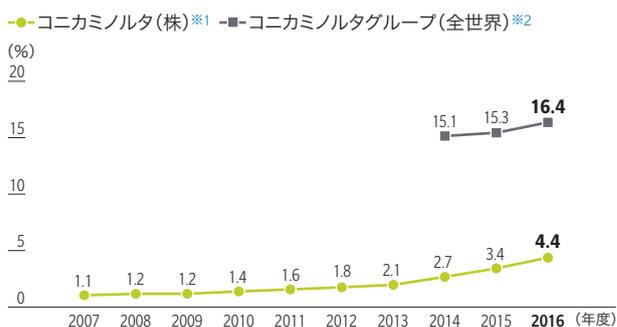
特許保有件数



グループ従業員数(連結)

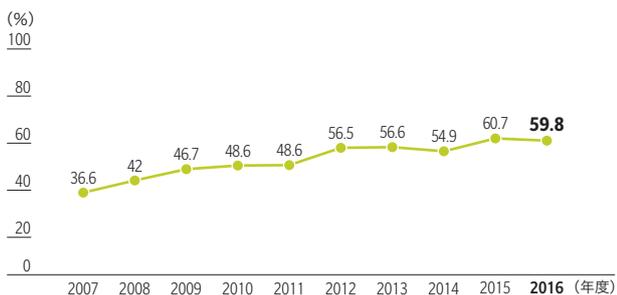


管理職に占める女性比率 (各年度4月時点)



※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>

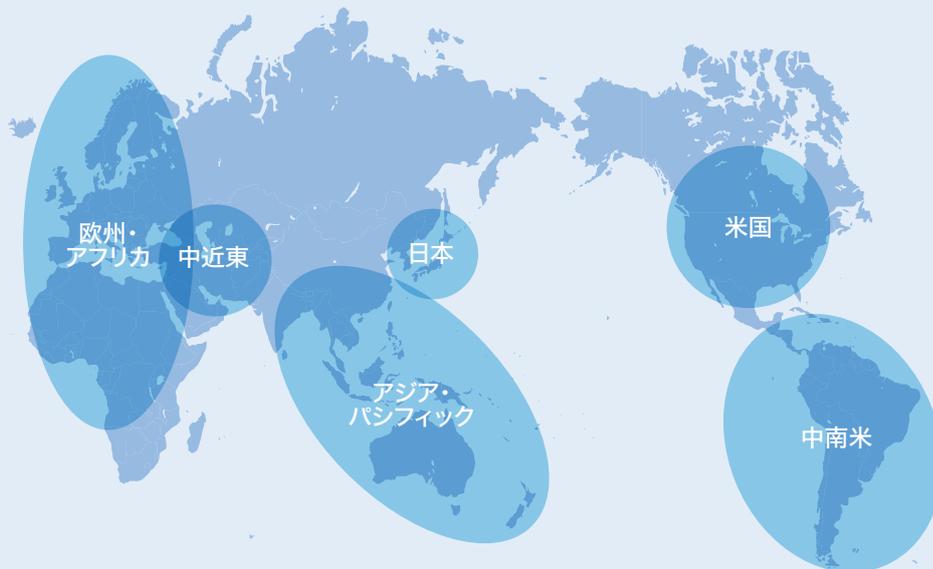


※ 調達から、生産、物流、販売・サービス、お客様での製品使用までの製品ライフサイクルにわたるCO<sub>2</sub>排出量

### 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>  
**153社**  
 拠点<sup>※</sup>  
**50カ国**  
 セールス/サービス体制  
 約**150カ国**  
 従業員数<sup>※</sup>  
**43,979名**  
※ データは連結対象範囲で集計 (2017年3月31日現在)

|         | 売上高 <sup>※</sup><br>(億円) | 従業員数<br>(人)  | 連結子会社数<br>(社) | CO <sub>2</sub> 排出量<br>(千t-CO <sub>2</sub> ) | エネルギー投入量<br>(TJ) | 水使用量<br>(千m <sup>3</sup> ) |              |
|---------|--------------------------|--------------|---------------|--|------------------|----------------------------|--------------|
| 欧州      | 2014                     | 3,286        | 61            | 28   | 545              | 95                         |              |
|         | 2015                     | 3,197        | 62            | 33   | 606              | 104                        |              |
|         | 2016                     | <b>2,999</b> | <b>10,568</b> | <b>70</b>                                    | <b>29</b>        | <b>577</b>                 | <b>112</b>   |
| 米国      | 2014                     | 2,356        | 11            | 36   | 599              | 86                         |              |
|         | 2015                     | 2,675        | 17            | 35   | 572              | 93                         |              |
|         | 2016                     | <b>2,496</b> | <b>8,519</b>  | <b>17</b>                                    | <b>35</b>        | <b>570</b>                 | <b>90</b>    |
| 日本      | 2014                     | 1,946        | 20            | 265  | 5,694            | 3,188                      |              |
|         | 2015                     | 2,002        | 11,964        | 19   | 259              | 5,572                      | 3,122        |
|         | 2016                     | <b>1,922</b> | <b>11,872</b> | <b>17</b>                                    | <b>245</b>       | <b>5,273</b>               | <b>3,054</b> |
| アジア・その他 | 2014                     | 2,438        | 38            | 70   | 912              | 474                        |              |
|         | 2015                     | 2,443        | 53            | 71   | 937              | 520                        |              |
|         | 2016                     | <b>2,206</b> | <b>13,020</b> | <b>49</b>                                    | <b>80</b>        | <b>1,085</b>               | <b>583</b>   |

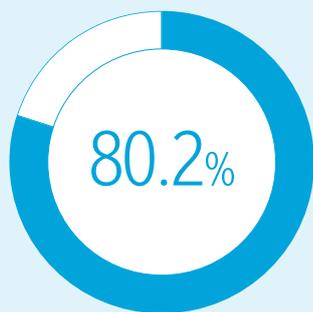
※ ロシアおよびトルコの売上高は、欧州に組み入れています。

## At a Glance

中期経営計画の最終年度となる当期は、対ユーロの円高の影響  
全事業領域で「課題提起型デジタルカンパニー」への業容転換

### 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が欧米を中心に  
トップクラスのシェア

CY2016の外部データをもとに当社推定、台数ベース

P.43



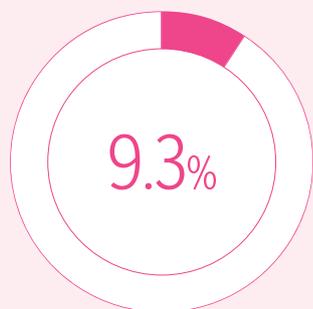
#### 商業・産業印刷分野

カラーデジタル印刷機が  
グローバルで  
トップレベルのシェア

CY2016の外部データをもとに当社推定、台数ベース

P.45

#### ヘルスケア事業



#### ヘルスケア分野

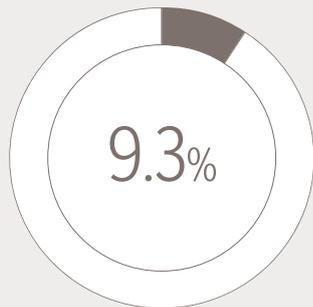
カセット型DRが  
国内クリニック市場で  
トップクラスのシェア

超音波画像診断装置が  
整形外科領域の国内市場で  
トップクラスのシェア

CY2016 当社推定

P.47

#### 産業用材料・ 機器事業

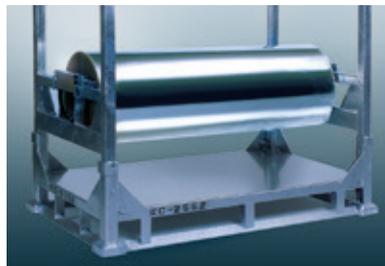


#### 産業用光学システム分野

ディスプレイ向け  
カラーアナライザーが  
トップクラスのシェア

CY2016 当社推定

P.49



#### 機能材料分野

VA液晶向けおよび  
薄膜TAC製品が  
世界トップクラスのシェア

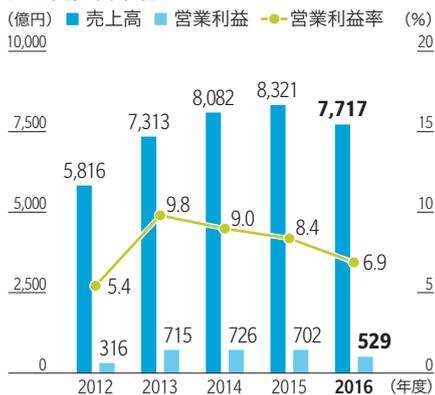
CY2016 当社推定

# もありましたが、 の取り組みを加速しました。

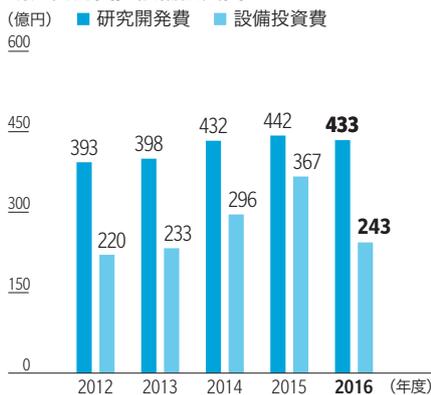
## 事業概要

当事業の外部顧客に対する売上高は7,717億円(前期比7.3%減)、営業利益は529億円(前期比24.6%減)となりました。複合機市場、ライトプロダクション市場における競争環境は厳しさを増していますが、主力のA3カラー複合機「bizhub(ビズハブ)」シリーズおよびカラーデジタル印刷システムの最上位機種「bizhub PRESS(ビズハブ プレス)C1100」が当期も堅調を持続しました。為替を除けば、売上高は前期比2.7%増収、営業利益は同1.0%増益となりました。

売上高／営業利益

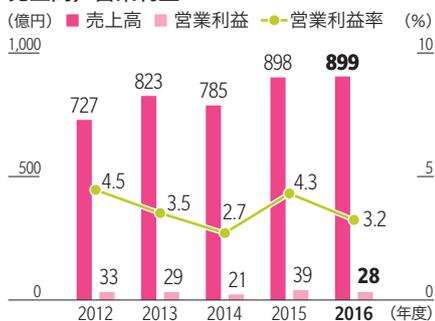


研究開発費／設備投資費

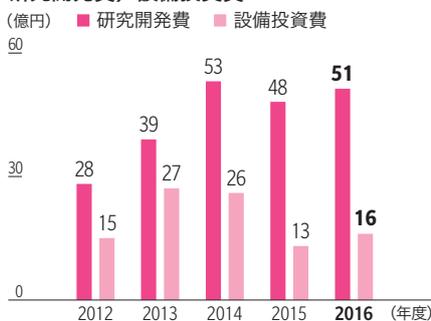


当事業の外部顧客に対する売上高は899億円(前期比0.1%増)、営業利益は、28億円(前期比26.7%減)となりました。米国での企業買収に加え、国内外でのデジタル製品の販売増もアナログ製品の減少と企業買収による一過性の販管費増により減益となりましたが、為替影響を除けば増収増益でした。

売上高／営業利益



研究開発費／設備投資費

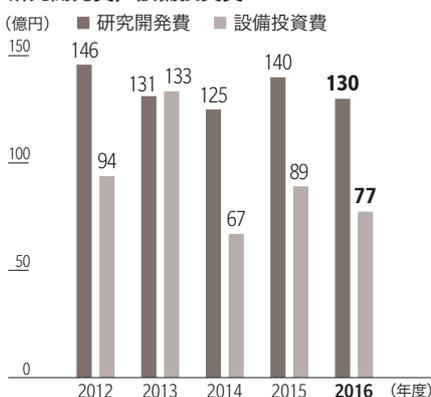


当事業の外部顧客に対する売上高は894億円(前期比15.6%減)、営業利益は185億円(前期比9.1%増)となりました。産業用光学システム分野では、計測機器でのスマートフォン新製品向け需要などが寄与して増収となりましたが、機能材料分野ではディスプレイ製品の市場環境変化の影響を受け、減収となりました。利益面は、主力製品の販売減も、特許関連収入効果で増益を確保しました。

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ー化が進むなかで、いかに顧客への提供価値を高め、価格競争から脱したビジネスを展開できるかが課題。

## 強みと戦略

- 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することで競争力を高め、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。



## 2016年度の主な成果

2016年度の当分野の売上高は、前期比8%減の5,582億円。

### ITソリューションサービス

- 当社独自の複合機を中心とするドキュメントソリューションとマネージドITサービス\*を組み合わせ提供するハイブリッド型販売が北米・西欧市場を中心に浸透しており、顧客一社当たりの売上高増加・収益率向上に寄与。

\*マネージドITサービス:IT機器・システムの導入、運用、管理、保守などを一体で提供するサービス。

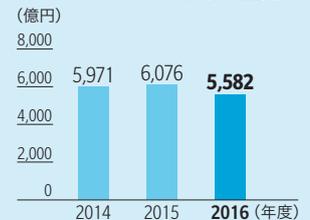
### オフィスプロダクト

- 主力のA3カラー複合機「bizhub(ビズハブ)」シリーズの販売が当期も堅調で、すべての地域で前期を上回る販売台数を記録。
- 製品セグメントでは上位クラス、販売地域では欧州・中国市場の販売が大きく伸長。

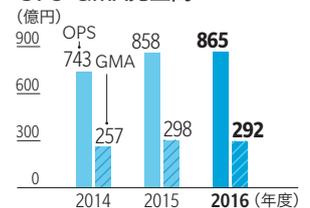
## 2017年度の見通し

- 海外市場では、オフィス向け複合機のカラー化率の上昇傾向とともに、中堅・中小企業からのITサービスへの需要増加が続くことが想定される。
- 競争環境の激化に対し、ハイブリッド販売・中高速A3カラー複合機の拡販など「規模より収益を重視」する戦略を引き続き展開。
- 2017年度の当分野における売上高の見通しは、前期比2%減の5,450億円、営業利益は、12%増の450億円。

オフィスサービス分野売上高



OPS・GMA売上高



ITサービスソリューション売上高



## 成長戦略

### 基盤事業: オフィス事業の戦略

- ハイブリッド型販売展開地域の拡大により、競争力を強化。
- カラーMFP上位機種の販売に注力し、平均売価の向上とプリントボリュームの拡大を図る。
- 採算性重視の方針のもと、中規模顧客、大口顧客へ戦略的アプローチをかける。
- 故障予知、リモートサービス、自動化によって、品質・サービスを向上。
- デジタルマニュファクチャリングの本格展開により、製造原価低減を加速。

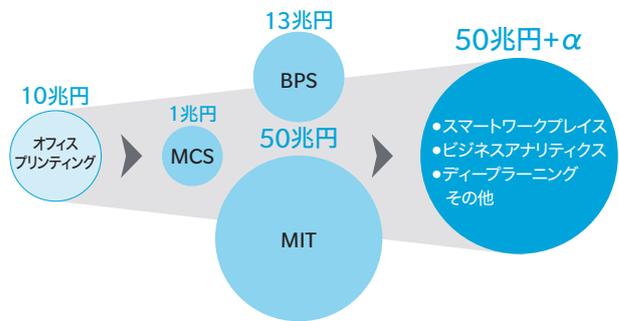
### 基盤事業: ITS事業の戦略

- ITソリューションサービス事業のみならず、オフィス事業・WPH事業の市場性を考慮し、サービス・ポートフォリオの充実とサービス規模の拡大を実現。

### 新規事業: WPH事業の戦略

- オフィス内のIoTプラットフォームとして、オフィスや現場に存在する構造化データに加え、メールや人の動き、動画などの非構造化データを統合・解析・意味づけすることで、業種・業態別のソリューションを通じてお客様の創造性向上、付加価値提供、効率化の3つの価値を提供。
- プラットフォーム型ビジネスモデルを構築し、パートナー企業との協業を通して、より多様な付加価値サービスを提供。
- 既存の販売チャンネルに依存しない販売チャンネル戦略を推進。

### オフィスサービスの市場規模



## Focused Topic

### ハイブリッド型販売の推進により、顧客基盤のさらなる強化へ

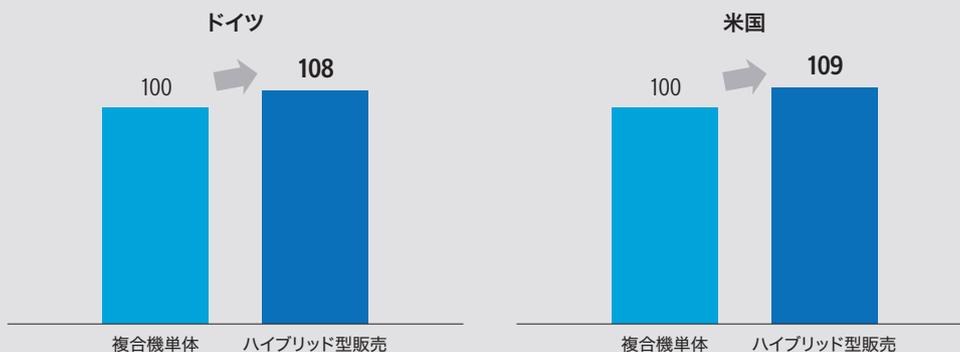
欧米市場を中心に競争環境が激しくなるなか、当社ではハイブリッド型販売による高付加価値化を追求することで、市場における競争力の強化に取り組んでいます。ハイブリッド型販売とは、複合機とITサービスを組み合わせることで、マーケティングサービスやビジネスプロセスの改善、IT環境やコンテンツの一括管理、セキュリティの強化など、きめ細かなソリューションを提案し、お客様が抱える課題解決をサポートするものです。

よりお客様に密着し、幅広いソリューションを提供するハイ

ブリッド型販売は、機器単体の販売に比べ、契約更新率が高いのが特徴です。また、新規顧客の開拓に比べ、既存顧客への営業・販売活動の方が営業効率が高く、販管費も抑制できます。そのため、ハイブリッド型販売によってお客様1社当たりの売上、利益の向上にもつながります。

当社は、ハイブリッド型販売の推進を担うスタッフの育成などを通じて、オフィスサービス分野における営業組織全体のソリューション提案力を向上させ、さらなる事業拡大を目指します。

2016年度の「複合機単体販売」と「ハイブリッド型販売」の契約更新率



※ 「複合機単体」を100とした場合の指数

# 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(ラベル、パッケージ、テキスタイルなど)は、今後も大規模な市場が想定され、かつ現在のデジタル化比率は低く(5%以下)、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。
- 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、投資対効果の観点から導入に慎重。

## 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、産業印刷分野のデジタル化ニーズに応える商品の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、さらなる高画質化と幅広い印刷用紙への出力が可能になり、デジタル印刷の活用シーンを大きく拡大。電子写真とインクジェット(ヘッド、インク)双方の技術力で、テキスタイル含めた商業・産業印刷領域の事業を拡大。
- 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を堅持。
- 小森コーポレーションやSCREENグループとの戦略的アライアンスを強化することで、商品ラインアップや顧客への提供価値を拡大。



## 2016年度の主な成果

2016年度の当分野の売上高は、前期比5%減の2,135億円。

### プロダクションプリント(PP)

- カラーデジタル印刷システムの最上位機種「bizhub PRESS(ビズハブ プレス)C1100」の販売が好調に推移。特に、北米・中国・アジア市場での販売が伸長。
- 当期後半に投入した新製品「AccurioPress(アキュリオ プレス)C2070」シリーズは、顧客からの評価も高く、商談件数が順調に増加。

### マーケティングプロダクションマネジメント(MPM)サービス

- MPMサービス全体の売上高は横ばいだったものの、キンコーズの売上高は増加。

### 産業印刷・インクジェット

- インクジェットコンポーネントは、中国、インド地域向けが好調に推移し、売上が拡大。
- テキスタイルプリント領域では、シングルパス方式で高い生産性を実現する「ナッセンジャー SP-1」をフランスとトルコで受注。売上拡大に貢献。

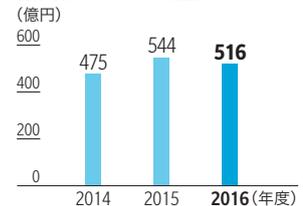
## 2017年度の見通し

- プリントオンデマンドの価値向上にともない、デジタル印刷需要の増加が見込まれる。
- 「C1100」の後継機など新製品の投入効果と、それにとまなうプリントボリュームの増加により、PPの売上拡大を見込む。
- AccurioJet KM-1、ラベルプリンタ、およびコニカミノルタ販売網でのMGI商品の本格販売・売上拡大を見込む。
- 2017年度の当分野における売上高の見通しは、前期比8%増の2,200億円。

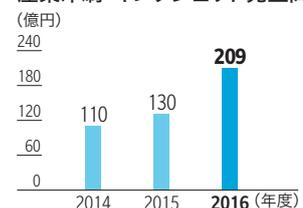
商業・産業印刷分野売上高



MPMサービス売上高



産業印刷・インクジェット売上高



## 成長戦略

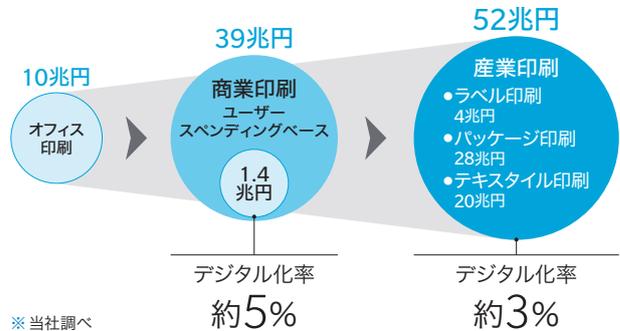
### 基盤事業：プロダクションプリントの戦略

- MPP/低速プロダクションプリント機(LPP)領域に新製品を投入し、MPP市場でのジャンルトップ維持とLPP市場でのジャンルトップを目指す。
- 色のムラや用紙のズレを自動補正するIQ-501 (Intelligent Quality Optimizer)の搭載と印刷業務を支援するAccurioアプリソフト連携ツールの提案で、顧客の業務効率化に貢献。
- オフセット印刷機を主体にしている大規模印刷企業への「KM-1」やMGI社商材の提案を強化。同時に、中速プロダクションプリント機(MPP)にソリューションを組み合わせワンストップで提案し、販売を拡大。
- IQ-501を活用した本体の故障予測によって、パーツ・レーバークostを削減。

### 成長事業：産業印刷事業の戦略

- 産業印刷(IP)事業に特化した販売体制を整備し、IP製品を本格販売。
- 技術・販売などすべての面でMGI社とコニカミノルタとのシナジーを追求し、新たな価値・需要を創出。
- アライアンスやM&Aによって、商品ラインアップや販売チャネルの強化を推進。

### 商業・産業印刷の市場規模



### 成長事業：マーケティングサービス事業の戦略

- マーケティング・プロセスの自動化、販促物のROI測定など高付加価値サービスを提供することで、事業の拡大を目指す。

## Focused Topic

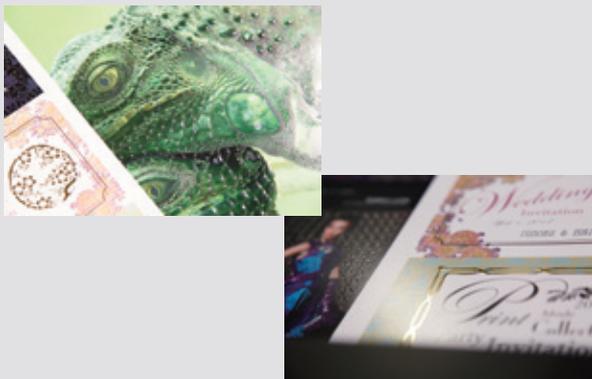
### 新たなソリューションの開発を目指し、産業印刷の先進地域・欧州に戦略組織を設置

マーケティングの分野では、消費者の購買意欲を高めるために、商品のパッケージやラベルに装飾を加える、個人の名前や日付を印字するといった手法が採用されています。記念日や贈答用にプレミアム商品を購入する文化が根付く欧州は、デジタル印刷機を導入して多様なニーズに対応する最先端の産業印刷会社が集積し、産業印刷ビジネスの世界的な発信基地となっています。また、著名なファッションブランドが集まる欧州はアジアと並び世界のデジタル捺染(布印刷)市場の主要地域であり、壁紙や建材などの印刷においてもデジタル化が進む最先端の地域です。

コニカミノルタは、この欧州で顧客に密着して新たな価値を

創出することを目的に、2016年11月、フランスに産業印刷事業の戦略組織を設置しました。少数精鋭でマーケティングや営業、開発などの機能を持つこの組織では、フランスに拠点を置くMGI社や産業印刷における欧州各地の有力企業と新たな提供価値やビジネスモデルを立案し、顧客とともに検証サイクルを回すことで、産業印刷向けソリューション開発のスピードアップを目指しています。

こうした価値検証サイクルは、コニカミノルタ独自のフレームワークとして、近年、事業開発や技術開発で多くの成果をあげています。今後、欧州での取り組みをグローバルに展開し、産業印刷の分野でプレゼンスをさらに高めていきます。



箔押しやエンボス加工など、商品の魅力を訴求する高付加価値印刷に対応



ラベル、パッケージ、テキスタイルなど、多様な商品のオンデマンド印刷ニーズに対応

# 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、チャンネル・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、麻酔科領域に展開。
- 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ソリューション提供力・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。



## 2016年度の主な成果

2016年度の当事業の売上高は、前期比0.1%増の899億円。

### X線画像診断システム

- 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)」が国内外で好調を維持。

### 超音波画像診断装置

- 日本、米国に加え、中国における超音波画像診断装置「SONIMAGE(ソニマージュ) HS1」の販売が事業拡大に貢献。

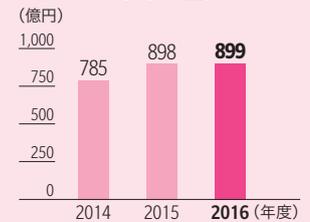
### 医療ITサービス

- 日本では、中小病院・クリニック向けの医用画像情報システム「I-PACS」の販売が堅調に推移。
- 米国では、Viztek社の買収により、プライマリーケア市場におけるソリューション製品の販売が事業拡大に貢献。

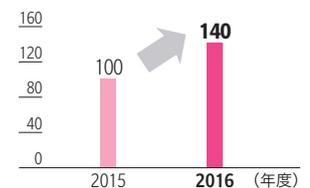
## 2017年度の見通し

- 医療診断機器のデジタル化とそれともなう複数の医療機関の間での医療情報の共有・連携が進展しており、需要の増加が見込まれる。
- 市場競争力のある主力製品・サービスの販売・提案を強化。
- 2017年度の当事業における売上高の見通しは、前期比6%増の950億円。

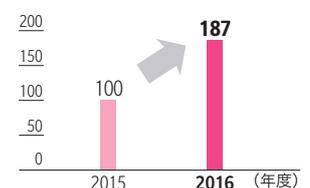
ヘルスケア事業売上高



医療ITサービス売上高\*



「SONIMAGE HS1」の販売台数\*



\* 2015年度を100とした場合の指数

## 成長戦略

### 基盤事業：X線事業の戦略

- 国内外で好調な「AeroDR」を中心に、胸部骨減弱処理や胸部経時差分処理など当社独自の画像処理アプリケーションを加え、高い診断価値を提供。
- 胸部動画像から肺の機能情報を可視化する動態解析技術を活かし、高価な画像診断機器が不要で早期診断に貢献する高付加価値画像診断装置の開発を推進。

### 成長事業：医療IT事業の戦略

- 米国では、Viztek社の技術力を活かしたCloud PACSにより、医療ITでのプレゼンスを確立。国内ではM&Aにより、新たな販売チャネル、顧客基盤を獲得。
- 医療・介護・看護の効率化ソリューションビジネスの展開により、プライマリーケア分野を強化するとともに、当社の強みである医療診断用画像技術と院内ワークフロー支援サービスを組み合わせ、より高度な医療支援サービスを提供。

### 成長事業：超音波事業の戦略

- 診断だけでなく、治療支援でも超音波プローブ技術を活用した高付加価値製品の開発を加速。国内の整形外科医に広く受け入れられた「SONIMAGE HS1」の実績を活かし、肩や腰などの筋膜性疼痛治療への展開を目指す。さらに、麻酔や乳腺領域への展開を加速。

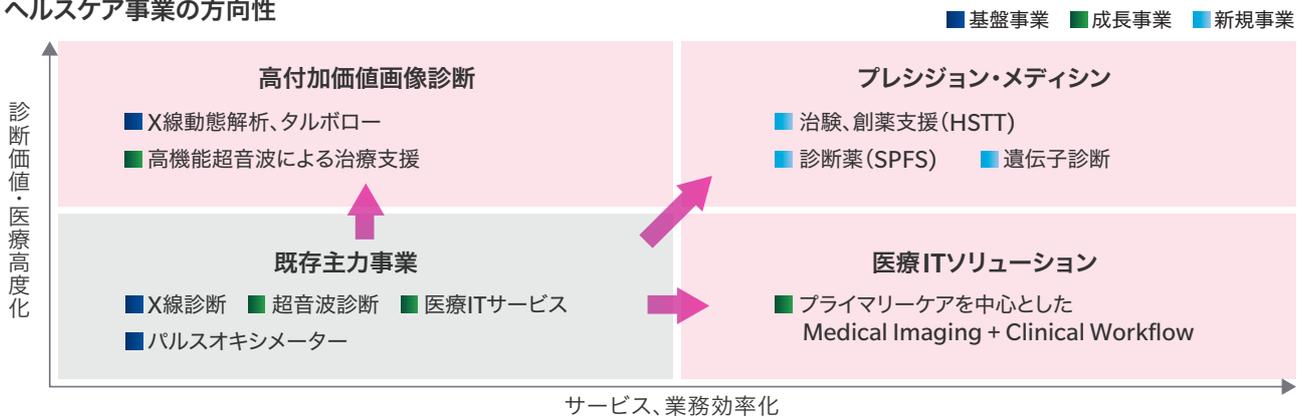
### 新規事業：バイオヘルスケア事業の戦略

- 当社が得意とする蛍光ナノ粒子や微細加工、微細信号検出技術を使った、HSTTやSPFSなどの製品・サービスを市場展開し、創薬、プライマリーケアの分野に貢献。
- 米国の遺伝子診断会社アンブリー・ジェネティクス社を買収し、同社の技術・ノウハウを活かして、プレジジョン・メディシン分野に本格参入。

### ヘルスケア事業のミッション

課題提起型デジタルカンパニーを目指し、ヘルスケア分野において「診断価値向上」「早期診断」「個別化医療」の実現により、人々のQOL向上と医療費削減の両立に貢献する。

### ヘルスケア事業の方向性



### Focused Topic

#### ヘルスケア事業の次の柱とすべく、超音波事業の拡大に注力

コニカミノルタは、2014年7月に自社開発の超音波画像診断装置「SONIMAGE HS1」を発売し、超音波事業の拡大に注力しています。

「HS1」は、より安全に精度の高い画像診断を可能にするため、多くの医師から高い評価を得ています。2016年度の国内における販売台数は前年度比76%増となり、整形外科領域で圧倒的なジャンルトップを獲得。医学の発展に寄与したことが認められ、日本超音波医学会「第16回技術賞」も受賞しました。また、米国、欧州のみならず、医療機器の認証に時間を要する中国でも認証を取得し、世界販売も開始しています。

コニカミノルタは、幅広い顧客のニーズに対応すべく、プローブ（探触子）のラインアップを従来の高性能リニアプローブに加え8機種まで拡充しており、今後は麻酔や乳腺領域への展開を加速していきます。



# 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) ディスプレイの増加にともなう市場拡大により、光源色計測器市場が拡大する見込み。
- 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込み。

### 機能材料分野

- 4K、8Kなどの高画質化にともない液晶TVの大型化が継続。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引き続き伸長。
- 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。

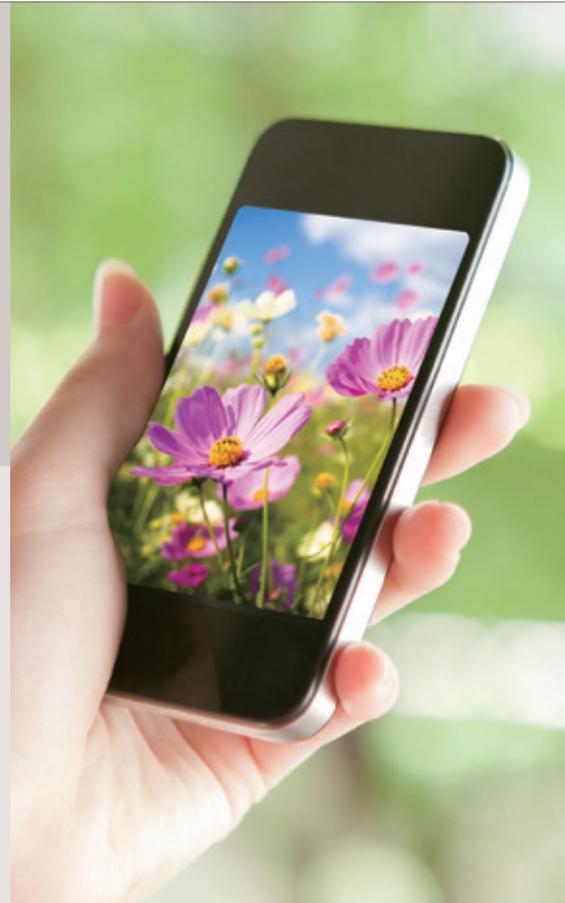
## 強みと戦略

### 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。
- 新VA-TACフィルムの投入で、大型ディスプレイ領域での搭載を拡大。
- 他社との協業、および当社の保有する材料・コンポーネントとの多面的なアプローチによる新機能フィルムの早期事業貢献。



## 2016年度の主な成果

2016年度の当事業の売上高は、産業用光学システム分野が前期比9%減の478億円、機能材料分野が前期比22%減の416億円。

### 産業用光学システム分野

- 計測機器は大口契約にともなう出荷を当期終盤に開始したことも寄与して増収。

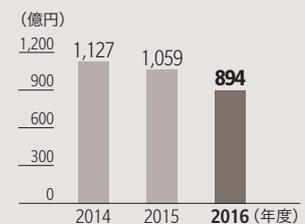
### 機能材料分野

- 価格圧力が厳しくなるなか、VAパネル用およびIPSパネル用位相差フィルム、超薄膜TACフィルムなど高付加価値製品へのシフトを進めたものの、販売数量、金額とも前期を下回りました。

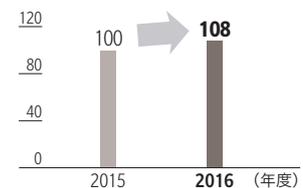
## 2017年度の見通し

- ディスプレイ製品の多様化にともなって、サプライチェーンの構造およびプレイヤーの勢力図に変化が生じており、計測機器では当社製品に対する新たな需要が見込まれる。
- 機能性材料は成長拡大する中国への対応に注力。
- 2017年度の当事業における売上高の見通しは、産業用光学システム分野が前期比19%増の350億円、材料・コンポーネント分野が前期比4%増の750億円。

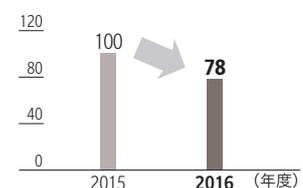
産業材料・機器事業売上高



光源色計測器売上高\*



機能材料分野売上高\*



\* 2015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

#### 基盤事業：センシング事業の戦略

- 光源色、物体色の両計測分野でのシェアを確実なものとする。
- 光源色測定分野では、ディスプレイのOLED化など市場の変化をとらえシェアを拡大。物体色測定分野では、自動車業界を中心に、食品、建材など応用分野を拡大。

#### 成長事業の戦略

- 生産現場における自動化が進展するとともに、データ活用の重要性が高まるなか、既存の光源計測技術にRadiant社の外観検査技術を組み合わせ、インラインで一括した検査システムを提供することで、高付加価値かつ高収益な事業を展開。

#### 新規事業の戦略

- 画像解析技術、センシング技術を活かして、デジタルメニューファクチャリング、QOLソリューション、状態監視ソリューションの3つのカテゴリーで、次世代をにらんだ、利益性の高い、高付加価値な製品および事業を作り上げる。
- 3D LiDAR、ヘッドアップディスプレイなど当社独自の技術と、Mobotix社の監視カメラの技術を融合し、当社が提唱するエッジコンピューティングを実現するキートンを育成。

### 機能材料分野(材料・コンポーネント分野)

#### 基盤事業の戦略

- 耐水性を強化した新VA、IPS向けゼロTACなど高付加価値フィルムに注力した戦略で、面積成長するTV用ディスプレイでのシェア拡大および新規顧客獲得。

#### 成長事業の戦略

- パイオニア社と共同で設立したOLED照明の新会社において、確実な利益貢献につながる事業を早期に育成。
- 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開発や、モバイル/IoT分野への高機能フィルムの展開を推進。

## Focused Topic

### センシング事業の拡大に向け、自動車業界へのアプローチを強化

当社は、センシング事業において物体色や光源色の計測機器を提供し、幅広い業界で採用されています。そして、この事業の拡大に向けて、現在、自動車業界へのアプローチを強化しています。

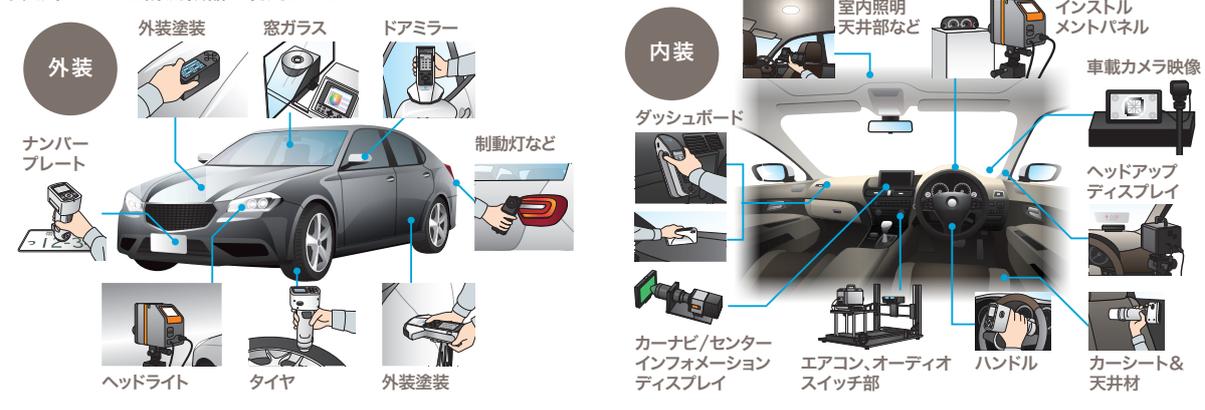
自動車業界は、開発・生産など複数の拠点を持つ企業が多く、サプライヤーも含めて裾野の広い業界であり、ここでの採用が進むことは売上・シェアの拡大に貢献します。また、自動車業界では厳しい品質・安全基準を設けており、検査工程などで使用する計測機器にも高い精度が要求されることから、他業

界への拡販を図るうえで大きな実績となります。

そこで当社では、自動車内外装の物体色や、照明・車載ディスプレイなどの光源色を高精度に測定する多様な製品をラインアップ。また、カスタマイズや測定データの解析などにも対応しています。

近年の自動車業界では、検査工程の自動化ニーズが高まるとともに、自動運転技術の進展によって検査対象が広がっています。当社では、今後もこうしたニーズや課題に応えながら、センシング事業の拡大に取り組んでいきます。

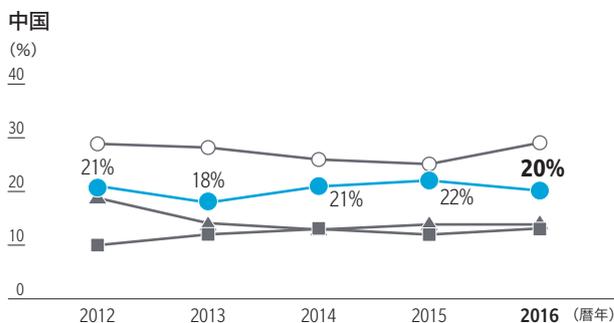
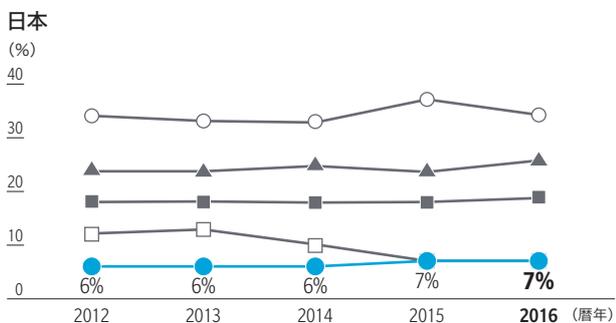
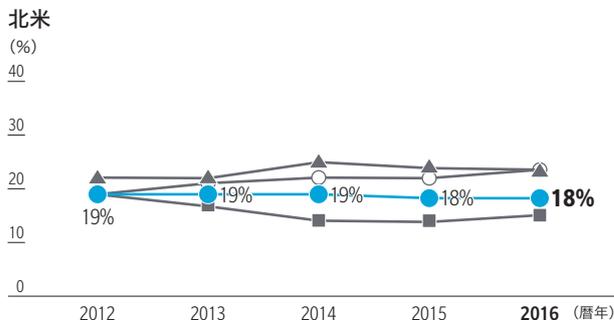
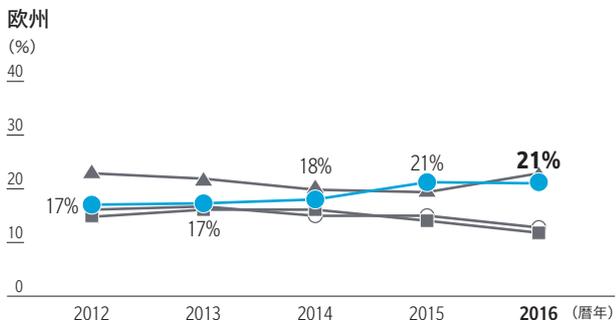
#### 自動車における計測機器の利用シーン



# セグメント別の市場データ

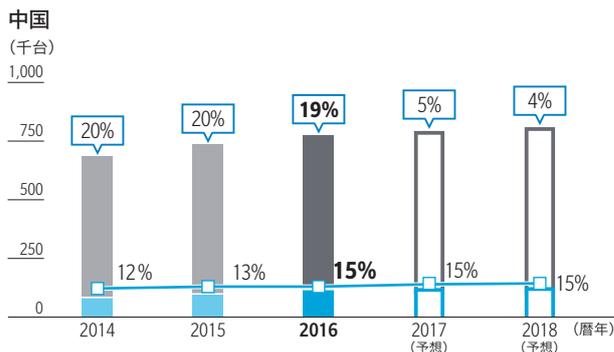
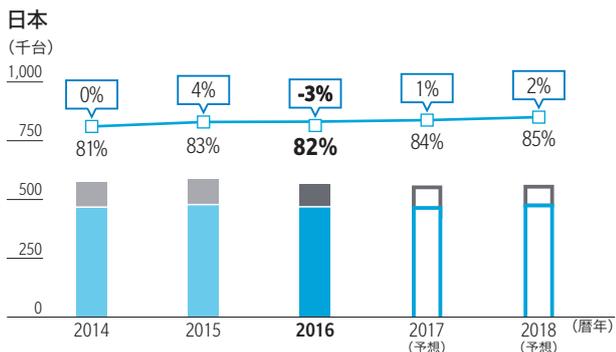
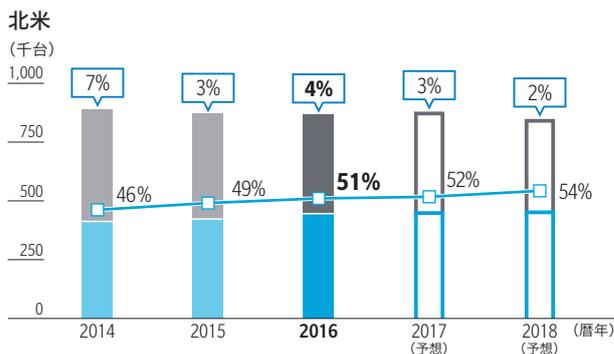
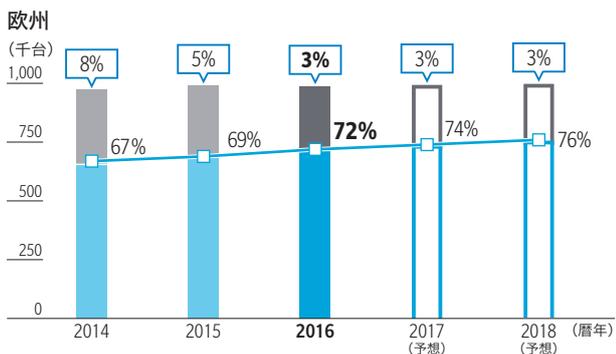
## 情報機器事業(オフィスサービス分野)

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



※ 当社推定

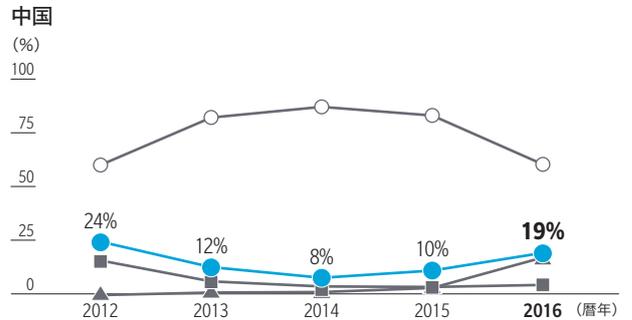
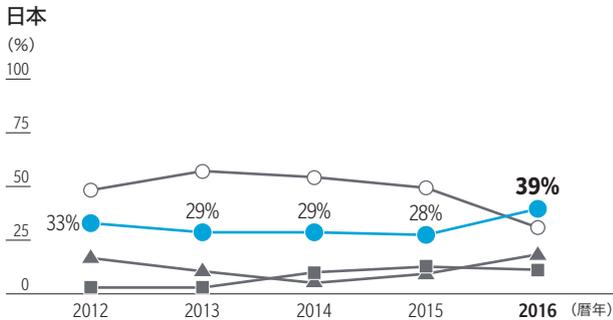
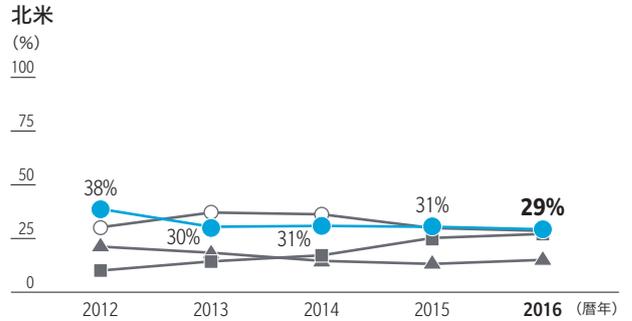
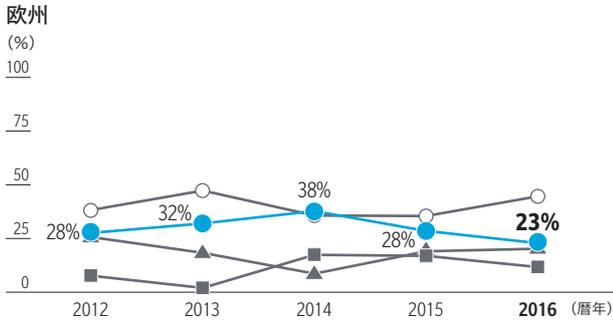
A3カラーMFP出荷台数推移と見通し※ ■ カラー ■ モノクロ □ カラー比率 □ A3カラーMFP成長率



※ 当社推定

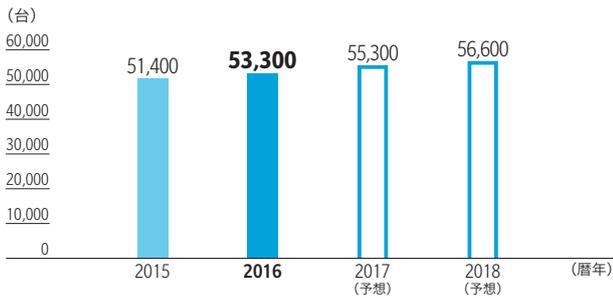
**情報機器事業(商業・産業印刷分野)**

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



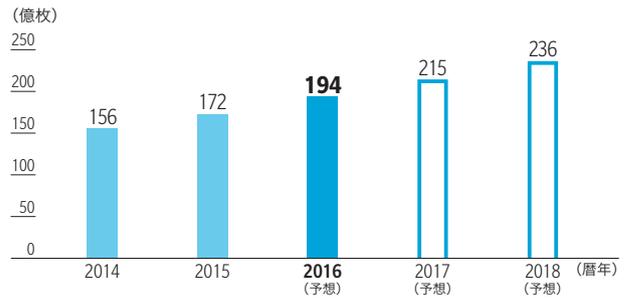
※ 当社推定(LPP+MPP)  
 ※ LPP(Light Production Printer) : 低速PP機 MPP(Mid Production Printer) : 中速PP機

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)<sup>※</sup>



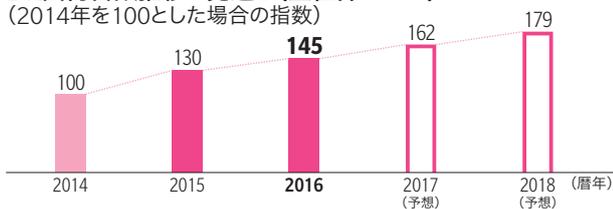
※ 当社推定

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)<sup>※</sup>

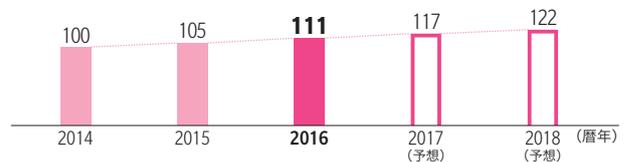


**ヘルスケア事業**

DR出荷台数推移と見通し(全世界ベース)<sup>※1</sup>  
 (2014年を100とした場合の指数)



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)<sup>※2</sup>  
 (2014年を100とした場合の指数)



※1 IHS TECHNOLOGY社「x-ray-intelligence-service-summary-general-radiography-and-fluoroscopy-x-ray-equipment-2016」のデータを基に一部当社推定  
 ※2 IHS TECHNOLOGY社「Ultrasound Imaging Equipment Report- 2015」のデータを基に一部当社推定

# サステナビリティを支える基盤

## コーポレートガバナンス対談 ..... 54

### 取締役会議長×社外取締役

持続的成長と企業価値向上に向けて  
中期経営計画のモニタリングを強化

## コーポレートガバナンス ..... 59

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 基本的な考え方 .....              | 59 |
| ガバナンスの仕組みおよび役員の指名・選任 ..... | 60 |
| 取締役会の実効性評価 .....           | 64 |
| 役員報酬について .....             | 66 |
| グループ監査体制 .....             | 67 |
| 株主・投資家との対話 .....           | 67 |
| グループコンプライアンス推進体制 .....     | 68 |
| リスクマネジメント体制 .....          | 68 |
| 取締役一覧 .....                | 69 |
| 執行役一覧 .....                | 70 |

## CSRマネジメント ..... 71

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 基本方針 .....                | 71 |
| CSRマネジメント体制 .....         | 72 |
| マテリアリティの特定プロセス .....      | 73 |
| ステークホルダーエンゲージメント .....    | 74 |
| 中期環境計画2016と2016年度実績 ..... | 75 |
| 社会側面に関する目標・実績 .....       | 77 |

## バリューチェーンを通じた価値創造 ..... 79

|                      |    |
|----------------------|----|
| 研究開発 .....           | 81 |
| 調達／生産／物流 .....       | 82 |
| 営業・販売／アフターサポート ..... | 84 |
| 品質マネジメント .....       | 86 |
| 環境経営 .....           | 87 |
| 人財マネジメント .....       | 88 |
| ITマネジメント .....       | 89 |

## 持続的な成長を目指す ..... 91

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ズ株式会社取締役、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。



### 社外取締役 釜 和明

株式会社IHI代表取締役社長、会長などを歴任。2014年6月から当社社外取締役を務める。2015年6月から2017年6月まで報酬委員会委員長を務め、2017年6月から監査委員会委員長。

## コーポレートガバナンス対談

# 持続的成長と企業価値向上に向けて 中期経営計画のモニタリングを強化

### 取締役会の実効性向上に向けて

—— 近年、コーポレートガバナンスの重要施策として「取締役会の実効性向上」への注目が高まっています。この課題に対するコニカミノルタの取り組みを教えてください。

**松崎** まず、当社が、いつから実効性評価を始めたかをお話しますと、経営統合して「委員会等設置会社」のガバナンス体制へと移行した翌年の2004年度のことです。ガバナンスシステムの設計に携わった前会長（当時）の植松富司氏が、1年間、取締役会議長として実際に制度の運用にあたった後、意図通りにガバナンスが機能したかどうか、つまりPDCAの

C（チェック）をやりたいということで、取締役会メンバーへのアンケート形式による自己評価を始めました。

**釜** 取締役会評価の実施などを求めた「コーポレートガバナンス・コード」の適用開始が2015年6月ですから、その10年以上も前から自主的に取り組んでこられたわけですね。

**松崎** はい。その後もいろいろ改善を施しながら、毎年、アンケートによる取締役会評価を実施してきました。私が議長に就任した2014年度以降も大きな改善を2つ試みました。1つは、アンケートの自由記述欄を増やしたことです。単に達成度などを段階評価してもらうだけでなく、その評価の背景にある個々の意見を汲み上げたいと考えたからです。従来、アンケートの回答用紙は無記名も可としていましたが、ほとんどの取締役から記名で回答されていました。回収後、必要が

あれば直接会ってもっと詳しく話を伺うこともあります。そしてもう一つが、評価結果を反映させた新年度の運営方針の表明です。せっかく時間をかけてアンケートに答えていただいたのですから、そうした意見を次の1年の取締役会の運営にどのように活かしていくかを議長としてきちんとコミットすべきと考えました。

**釜** 毎年、株主総会の後に、取締役会がその日のうちに開催されまして、そこで、松崎議長からアンケート結果に基づいた、今年度の方針を説明していただいています。まさにPDCAのA(アクション)ですよ。

——こう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、社外取締役としてどのように評価されていますか。

**釜** 一言でいえば、コーポレートガバナンスの先進企業だという印象が強くあります。コーポレートガバナンスの目的は何かというと、持続的成長と企業価値向上ですよ。当社(コニカミノルタ)は、そのために必要なガバナンスは何かということを常に追求し、PDCAを回し、改善しています。社外取締役を含めた取締役会メンバーの構成もバランスがとれていますし、ガバナンスの運用を支えるバックグラウンドの仕組みも十分に練られていて、非常にうまく機能しています。なかでも、特長的なのが、取締役会の最後に行われるCEOによる業務執行状況の月次報告です。内容も単なる事業執行報告にとどまらず、CSR関係の取り組みや決算説明会などの投資家の意見、従業員向けに実施した施策など多岐にわたっています。社内ですべて起きているさまざまな事象の中から重要事項を、全執行役を代表してCEOから毎月の確に報告していただいております。業務の執行状況をモニタリングする社外取締役の立場から考えても、非常によく工夫された仕組み

だと思います。各執行役は3カ月に一度以上、担当職務の業務執行状況を報告することが会社法で定められていますが、こうした運営方法を実現できたのも、いち早くガバナンス構築に着手すると同時に、絶えずPDCAサイクルを回してこられたからではないでしょうか。

——2016年度は取締役会実効性評価を第三者に委託されましたが、その狙いをお聞かせください。

**松崎** これまでもいろいろと設問を工夫しながら調査してきましたのですが、当事者の視点だけでは何か見落としてきた課題もあるのではないかと考え、外部機関にアンケート作成・分析作業を委託することにしました。さらに社外の第三者だからこそ客観的に調査・分析できる項目——具体的には、取締役会議長である私の働きぶりについて適切に評価していただくことも大きな目的です。

**釜** 今回のアンケートは、設問も網羅的でしたので、いろいろ新しい気づき、発見がありましたね。

**松崎** その一つが、取締役会の議題の選定についてです。これまで私は、議長として、当社経営上の課題に焦点をあてて議題を選定してきたのですが、一方で、現状うまくいっていることについては、あまり取り上げてきませんでした。

**釜** 例えば、ESG(環境・社会・ガバナンス)もその一つですよ。当社は、Dow Jones Sustainability World Indexに連続して選定されるなど、ESGについてはすでに高く評価されています。しかし、現状うまくいっていることでも、意見したいことがあるので議題に取り上げてほしいという思いは、私たち社外取締役も持っていました。

**松崎** そうした要望があることが今回の外部アンケートによって明らかになりましたね。そしてもう一つ新たな気づきとしてあったのが、役員へのトレーニングです。最近、社外取締役に十分役割を果たしていただくためにトレーニングの機会を提供する動きが盛んになっています。もちろん、当社でも有用なセミナーなどをご紹介するケースはありますが、当社の社外取締役の方々は経営トップを経験するなど、いずれも一定以上のベースを持った方々なので、トレーニングよりも当社をもっと深く理解していただくための情報提供の方が重要であると認識していました。それよりもむしろ、社内取締役の方がもっとトレーニングの機会を必要としているという調査結果になりました。社外取締役に比べれば、まだ取締役としての経験が少ないメンバーも含まれるわけですから、確かにその通りだと納得させられる結果でした。



—— 釜さんは、今年度から監査委員会委員長に就任されましたが、どのような点を重視して監査を行っていく方針でしょうか。

**釜** 先日開催した第1回の監査委員会において、今年度の重点監査項目を発表し、全会一致で承認されました。そのポイントは3つあります。1つは、経営管理プロセスの有効性・妥当性をもっと踏み込んで検証していくこと。2つめは、日常的な業務執行のプロセスについてもチェックしていくこと。そして3つめのポイントが、海外を含むグループ会社の経営をしっかりと見ていこうということです。

**松崎** その3つが監査委員会としてのスタンスということですね。それらに加えて、釜さん個人として何か着目している課題はありますか？

**釜** 3つの重点項目のなかにも含まれる課題ではありますが、やはり重大リスクや潜在的なリスクをいかにして適切に管理するかですね。近年、大企業による不正会計問題が取り沙汰されていますが、そうした問題が起こるリスクがより大きいのは、一般的には新たに買収した会社だったり、海外の関連企業だったり、また子会社よりも孫会社といった資本関係の薄い会社だったりするわけです。

**松崎** 相対的にガバナンスが効きにくい会社のリスクにより注目すべきということですね。

**釜** はい。社会で起こっているさまざまな問題を“他山の石”として、当社グループにも同じようなリスクが潜んでいないか、もっと注意深くチェックしていかなければならないと考えています。もちろん、大規模なM&Aや設備投資などに伴う減損リスクについても、監査委員会として十分ケアしていく方針です。ただし、社外取締役の立場からするとリスクにセンシティブなので、どうしてもブレーキを踏みがちになるのですが、リスクが大きくても中長期的な成長と企業価値向上に欠かせない投資と判断した場合には、リスク低減に向けた助言を行うなど、成長戦略の実現をサポートしていきたいと思えます。

**松崎** やはり、リスクを取っていかないと企業は成長できませんからね。ただし、そのリスクが大怪我につながるリスクなのかどうかを慎重に判断していく必要があります。ですから取締役会の場合には、私としては必要なリスクは取っていかうと言いつつ、社外取締役の方には、皆さんの経験を踏まえて、“この点には注意しろよ”といったことをどんどん言っていただくようにしています。



## 新中期経営計画 「SHINKA 2019」の達成に向けて

—— 前中期経営計画「TRANSFORM 2016」の結果を、取締役会としてどのように総括していますか。

**松崎** 前中期経営計画の3年間では、グローバルゼーションやデジタルイノベーションの進展など、急激な環境変化に対応するための業容転換(トランスフォーム)をテーマに掲げ、海外M&Aや新規事業プロジェクトなど推進してきました。ただし、新規事業などは成果がすぐに現れるわけではなく、実際に業績の数字を支えるのは情報機器などの基盤事業です。もちろん基盤事業についてもソリューションビジネスの強化などによる収益力向上に取り組んできたのですが、結果的に中期経営計画の経営目標を達成できなかったことは大いに反省しなければならないと考えています。

**釜** 積極的なM&Aや先行投資によって、新たな成長に向けた布石を打つことができたのは評価すべきだと思います。その一方で、業績という結果が伴わなかったことは、やはり反省点となると思います。

**松崎** 中期経営計画の期間中も、取締役会では各事業の業績見通しやその背景にある市場動向などについて担当執行役からヒアリングしてきたのですが、一時的な変化か構造的な変化かの見極めを含め、環境の変化が想定以上に速く、対応が後手に回ってしまう形になりました。やはり、それぞれの事業について、もっと早い段階から計画的にレビューを実施し、必要な対策を講じられるよう備えておくべきでした。この教訓は、次の中期経営計画に必ず活かしていきたいと考えています。

**釜** 当社は、私たち社外取締役の目からも見てもガバナン

ス面で非常に優れた会社なので、それに相応しい財務的な数字を上げていくことが、当面の大きな課題だと思います。もちろん、私自身も、その実現のために監督の立場から貢献できればと考えているところです。

—— 新中期経営計画「SHINKA 2019」の始動にあたり、取締役会はどのような役割を果たしていきますか。

**釜** これからの3年間は、業容転換をさらに加速させるとともに、企業としての“稼ぐ力”を確実に高めていくことが重要になります。新しい中期経営計画については、その策定プロセスのなかで、何回も全社経営計画や事業課題の検討状況の報告を聞き、議論を重ねてきました。新中期経営計画では、「基盤事業」「成長事業」「新規事業」という3つの事業分類によるポートフォリオマネジメントを導入し、基盤事業の収益力を強化すると同時に、経営リソースの再配分による新しい事業構造・収益構造を構築していこうという決意が込められた計画になっています。社外取締役、そして監査委員長の立場からも、この計画の進捗状況をしっかりとチェックしていきたいと考えています。

**松崎** 新中期経営計画では、前中期経営計画で仕込んできた成長事業・新規事業を着実に伸ばし、最後の3年目までにきちんと結果を出さなければならないと考えています。取締役会では、その実現に向けて各事業の進捗状況をモニタリングしていくわけですが、特に重視しているのがM&Aに対するPMI(Post Merger Integration)です。過去3年間に承認してきた主要なM&A案件について、一つひとつきちんとモニタリングしていこうと思います。

—— 今年の7月には、米国のアンブリー・ジェネティクス社(以下、AG社)の大型買収も発表しましたが、コニカミノルタにとって大きな決断だったのではないのでしょうか。

**松崎** AG社のM&Aは、これまで当社が行ってきたM&Aよりも規模は大きいのは確かです。しかし、私が社長の時もそうだったのですが、今の社長の山名も、単なる規模拡大のためではなく、当社の戦略を実現するために足りないピースを獲得することを目的にM&Aを行っています。

**釜** 元々、ヘルスケア事業を当社の成長の柱にしていこうという思いがあり、どういう方向で成長させていくかを議論してきましたね。

**松崎** はい。特に、製薬会社の効果的な新薬開発や患者様への最適な投薬・治療に貢献するプレジジョン・メディシンの分野で、当社の強みを発揮していきたいという強い思いがありました。それを実現するために、当社に足りない部分を持つ

ている会社を前々から調査してきたなかで、当社とのシナジーや規模などの観点から最適だったのが、世界トップクラスの遺伝子診断技術を有するAG社でした。

—— 新中期経営計画の開始に合わせて、役員報酬制度を改定されましたが、その狙いは何ですか。

**松崎** 釜さんが報酬委員会委員長を務められていた時に、“執行役の報酬体系は、中期経営計画にコミットするという観点からも、もっとインセンティブ色の強い内容にすべき”との議論があり、それをきっかけに今回の改定に至りました。

**釜** これまでの当社の執行役、および取締役を兼任する執行役の報酬体系は、固定報酬と業績連動報酬および株式報酬型ストック・オプションでした。業績連動報酬は、一言でいえば単年度の業績を反映させた短期業績連動型であって、株式報酬型ストック・オプションも中長期の株価アップダウンは反映されますが、中期経営計画の業績達成を直接反映するものではありませんでした。

**松崎** 中期経営計画の目標達成へのモチベーションを高めるためには、短期的なインセンティブだけでなく、複数年度の業績や企業価値などに連動した報酬制度に改定すべきと考えたわけですね。

**釜** はい。そこで2017年度から新たな中期経営計画がスタートするにあたって、計画達成へのインセンティブになる報酬制度をつくりたいと考え、約2年間かけて議論してまとめたのが、今回の中期業績連動株式報酬制度です。その大きな特徴は、中期経営計画における業績目標の達成度に応じて役位別に定めた基準株式数に対して0%~150%の範囲で当社株式を交付することです。BIP(Board Incentive Plan) 信託と呼ばれる仕組みを活用して株式を交付するのですが、役員は交付された株式を原則退任1年後まで継続保有することも定めており、中期経営計画の目標達成へのインセンティブに加え、自社株保有の促進も図ります。(P.66参照)

**松崎** 従来の制度に比べて短期・中期を合わせた業績連動報酬の割合が増えましたから、目標達成・業績向上へのモチベーションを高める効果が期待できます。

**釜** 一般的に日本企業の役員報酬は、欧米に比べると固定報酬の割合が圧倒的に高いのが特徴なのですが、やはり今回の新制度のように業績をきちんと上げて、それに相応しい報酬を受け取るのが、役員報酬のあるべき形だと考えています。

—— 今回の改定では、役員の報酬決定プロセスにESGの視点も盛り込まれましたが、その意図を教えてください。

**釜** 中長期的な企業価値向上を実現するためには、業績

に直結する施策だけでなく、ESGのように定量的に把握するのが難しい取り組みについてもきちんと年度ごとに評価していく必要があると考えたからです。ESGは中長期視点で捉えるべき経営課題ですが、1年1年の施策や取り組みに落とし込むことが大切ですから、いろいろ検討を重ねた結果、長期インセンティブ報酬部分ではなく、年度業績連動金銭報酬に関係づけることにしました。具体的には、各執行役の担当職務における「重点施策の推進状況」という定性的な評価項目のなかにESGなどの非財務指標に関わる取り組みも適宜含めていく、拡充していくものと考えました。

**松崎** ESGとは、本来、経営トップから各事業の現場まで、グループ全体を挙げて取り組むべき重要な経営課題です。今回、執行役の業績評価にESGが考慮されたことをきっかけに、ESGとは決して特別な取り組みではなく、“事業活動を通じて社会に貢献していくこと”という考え方を、執行役はもとより全社に浸透させていければと思います。

**釜** それだけにESGの対象となる領域は非常に幅広く、さまざまな指標が存在しています。経営指標とともにESGなどの非財務指標に関わる職務の業績評価を見ていくことについても、報酬委員会を通じた監督の一環と考えています。

**松崎** このESGに関して、取締役会ではこれから次の2つについて重点的にモニタリングしていこうと考えています。1つは、2015年9月に国連で採択されたSDGs(Sustainable Development Goals=持続可能な開発目標)への対応です。新中期経営計画では、このSDGsに盛り込まれた17分野にわたる幅広い社会課題に対して、具体的な目標を掲げて取り組む方針であり、取締役会としてもその進捗状況を適切にモニタリングしていきます。そしてもう1つが、本来の事業活動を通じたESGの推進です。この取り組みをさらに加速させ

るため、新中期経営計画では、当社の目指す姿として「課題提起型デジタルカンパニー」という将来像を打ち出しました。

—— 最後に、新中期経営計画の達成に向けた、取締役会としての決意をお聞かせください。

**釜** 新中期経営計画では、前中期経営計画で推進してきたトランスフォームを一層加速させ、中長期的な成長を支える新たな事業構造の構築を目指しています。もちろん成長事業や新規事業にリソースを振り分けながら、計画最終年度までに確固とした収益基盤を確立するのは容易なことではありません。しかし、基盤事業を取り巻く環境が厳しさを増すなか、執行側も“この計画をやり遂げなければ未来はない”という不退転の覚悟で取り組んでいるはず。そうした執行側の思いをしっかりと受け止めて、取締役会としても各事業の進捗状況を的確にモニタリングし、計画達成をサポートしていこうと考えています。

**松崎** 取締役会での非執行の社内取締役や社外取締役の大きな役割は、執行とは独立した客観的な立場から意思決定のプロセスや経営状況などをチェック、モニタリングすることにあります。ただし、モニタリングは手段であって目的ではありません。先ほど釜さんがおっしゃったように、コーポレートガバナンスの目的は、あくまでも持続的な事業成長と中長期的な企業価値向上の実現です。今回スタートした新中期経営計画も、5年先を見据えながら今後3年間の具体的な事業戦略や経営目標を示したものです。それだけに、一つひとつの議案をしっかりとチェックしてリスクを管理するのはもちろん、近視眼的な判断に陥ることなく、中長期的な視点から助言を行うなどして計画の実現を支えていくことも、取締役会に求められる役割だと思っています。



# 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。

2015年9月に制定した当社の「コーポレートガバナンス基

## コーポレートガバナンス基本方針

### 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。

具体的に、取締役会及び三委員会の構成は、次のとおりである。

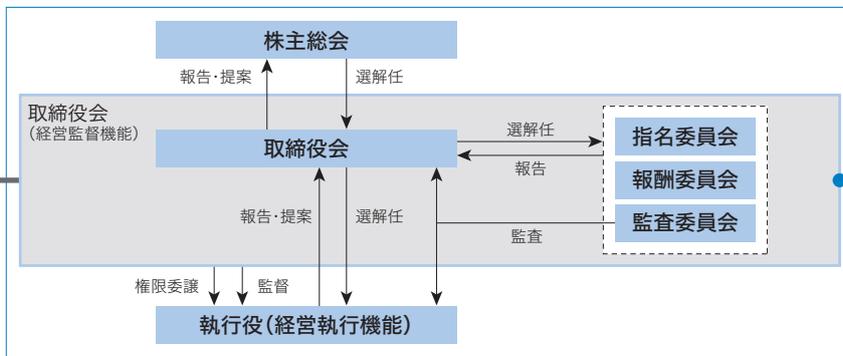
### ①取締役会

- 独立社外取締役を取締役総数の3分の1以上にするとともに、執行役を兼務しない取締役を取締役総数の過半数とする。
- 執行役を兼務しない取締役から取締役会議長を選定する。

### ②指名・監査・報酬の各委員会

- 三委員会共に社外取締役3名と社内取締役2名で構成する。
- 三委員会の委員長は、社外取締役の中から選定する。
- 代表執行役社長は、指名委員、監査委員又は報酬委員のいずれにも選定しない。

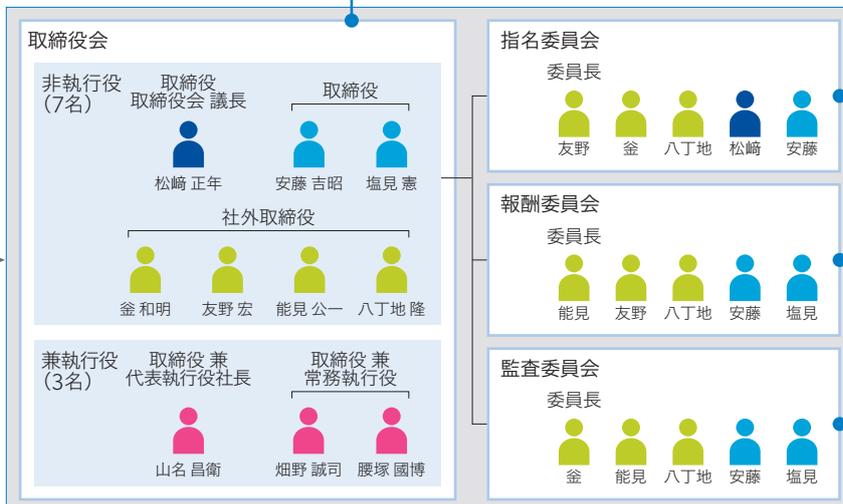
## コーポレートガバナンス体制 (2017年6月20日現在)



### 仕組みの特長

- 経営の監督と執行の分離、実効性の高い監督機能の確立のため「指名委員会等設置会社」を採用
- 社外取締役4名全員が独立役員

## 取締役会と三委員会の構成



### 取締役会の特長

- 議長は執行役を兼務しない
- 社外取締役比率が1/3以上
- 執行役を兼務しない取締役が過半数

### 三委員会の特長

- 委員長は社外取締役
- 執行役を兼務する取締役は委員を務めない

本方針」において、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方を定めています。

なお、「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<br>・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<br>・委員会等設置会社へ移行<br>・経営組織基本規則を制定<br>・独立社外取締役を2名から4名に増員<br>・報酬決定方針の制定 |
| 2004年度 | ・取締役会の実効性に関する自己評価(アンケート方式)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<br>・相談役制度を廃止<br>・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<br>・「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  |
| 2014年度 | ・取締役会の実効性に関する自己評価(アンケート方式)の結果を踏まえた「取締役会の年度運営方針」の策定を開始   |
| 2015年度 | ・「コーポレートガバナンス基本方針」を制定<br>・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                                       |
| 2016年度 | ・取締役会の実効性評価に関するアンケートおよびインタビューの実施を外部機関に委託<br>・報酬決定方針を改定し、株式報酬型ストック・オプションに替えて、中期業績連動株式報酬を導入         |

### 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。

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、詳細に開示しています。

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/](http://www.konicaminolta.jp/about/investors/ir_library/governance/)

## ガバナンスの仕組みおよび役員の指名・選任

### 取締役会および取締役

#### (1) 取締役候補の指名の方針と手続き

指名委員会は、毎年取締役会・委員会の構成や選任基準のレビューから始めること、キャリア・スキルのバランス・多様性の観点から審議すること等により、取締役候補の選定を充実させることを方針に掲げ、以下のプロセスで選定を行っています。

#### 取締役全体

- ① 取締役会構成の在り方をレビューし、取締役会の総人数、社外取締役、執行役を兼務しない社内取締役、執行役兼務の社内取締役それぞれの人数案を確認します。
- ② 在任年数または年齢の基準に従い退任予定の取締役を確認し、社外取締役・社内取締役別に新任の候補者とする人数を想定します。

※ 具体的な内容は、P.61の「取締役会全体としてのバランス、多様性および規模に対する考え方」をご参照ください。

#### 社外取締役

- ③ 「社外取締役」の候補者の選定にあたり、指名委員会で進め方を確認したうえで、委員長は指名委員および他の社外取締役、代表執行役社長に各自の情報に基づいて幅広く候補者を推薦することを要請します。なお、参考情報として、優良企業の「会長」を中心に独立性、年齢、兼職状況等の情報を含めて事務局が作成した候補者データベースを指名委員等へ配布します。

- ④ 上記により集約した被推薦者から、指名委員会は後段に示す次の事項を考慮して候補者を絞り込み、順位を決定します。

- ・取締役選任基準
- ・社外取締役の独立性基準
- ・社外取締役に求めるキャリア・スキルとそのバランス・多様性

- ⑤ 候補者の順位に従い、指名委員会委員長と取締役会議長が訪問し、社外取締役就任を打診します。

#### 社内取締役

- ⑥ 「社内取締役」の候補者は、後段に示す次の点を重視して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。

- ・取締役選任基準
- ・「執行役を兼務しない取締役」と「執行役を兼務する取締役」それぞれの役割
- ・「執行役を兼務しない取締役」と「執行役を兼務する取締役」それぞれに必要な能力・経験等の考え方

- ⑦ 原案を基に指名委員会において審議します。

## 取締役全体

### 〔取締役会全体としてのバランス、多様性および規模に対する考え方〕

当社は、取締役会で取り扱うべき経営課題を勘案し、定款の定める取締役の人数の範囲内で取締役会を構成します。

- ① 経営の透明性および監督の客観性を確保するため、取締役総数の3分の1以上を独立社外取締役とするとともに、過半数を「執行役を兼務しない取締役」とします。
- ② 経営の監督機能をより充実させるとともに、独立社外取締役との連携および執行役との連絡・調整を強化するため、「執行役を兼務しない社内取締役」を複数名置きます。
- ③ 経営上重要な意思決定における審議をより充実させるため、代表執行役社長の他、主要な職務を担当する執行役数名を取締役とします。
- ④ 指名・監査・報酬の三委員会は透明性・客観性を担保する点から委員長3名を社外取締役から選定するとともに、各委員会を十分機能すべく社外取締役3名と社内取締役2名で構成するため、独立社外取締役は4名以上とします。
- ⑤ 「執行役を兼務しない社内取締役」、「執行役兼務の社内取締役」および「社外取締役」それぞれの人数構成と組み合わせを考慮すると、現在、取締役会の規模は10名から11名程度が適当と考えています。
- ⑥ 取締役会の多様性については、(社外取締役候補に求めるキャリア・スキルおよびそのバランス・多様性)に記載しています。

### 〔取締役選任基準〕

指名委員会は、透明性、健全性、効率性を果たす企業統治を実行するに相応しい取締役として以下の基準を満たす者を選任することとしています。

- 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、および産官学の分野における組織運営経験、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、および必置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および通算任期数・年齢等の要件は別途定める。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

## 社外取締役

### 〔社外取締役の独立性基準〕

指名委員会で2007年に制定した「社外取締役の独立性」運用基準において、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およ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5百万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、また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

**(社外取締役候補に求めるキャリア・スキルおよびそのバランス・多様性)**

- ①取締役の多様性については、指名委員会規程の「取締役選任基準」の中で「産官学の実分野における組織運営経験、又は技術、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。
- ②取締役会が戦略的な方向付けを行うために、強化又は補充を要する資質・能力・経験を検討します。
- ③取締役会において、当社の経営課題に対する有益な助言が得られるように、再任予定の社外取締役および新任候補者に関して、出身業種・主な経営経験および得意分野等の「キャリア・スキルマトリックス表」を作成し、全体のバランス・多様性を考慮します。
- ④2017年株主総会における新任社外取締役候補者の選定にあたっては、企業経営の経験があることに加え、事業転換や新規事業の育成、グローバル経営等の経営課題を推進する上で有益な助言・監督ができることを基本とすることを指名委員会で確認しました。

**■ 社内取締役**

**(社内取締役の役割と候補者選定の考え方)**

- ①取締役会議長は、取締役会を招集し、議長を務めるだけでなく、コーポレートガバナンスの実効性向上を統括する役割を担います。取締役会においては自由闊達で建設的な議論とすべく議事を進行するとともに、自身も監督や助言の観点から適宜質問等の発言を行います。また、取締役会実効性評価の結果を踏まえ、取締役会運営方針を策定し、定時株主総会後の取締役会において説明します。  
取締役会議長には、当社の経営を熟知し、実効性の高い経営の監督が成し得ることから前代表執行役社長を選任しています。なお、当社のコーポレートガバナンス基本方針および経営組織基本規則においては、社外・社内に関わらず、執行役を兼務しない取締役を取締役会議長とする旨を定めています。
- ②常勤の監査委員として監査委員会において一定の監査の質の確保を担うことができる者を執行役を兼務しない社内取締役に選定します。  
常勤の監査委員等を担う社内取締役に、監査委員会の実効性を高めるため、当社執行役としての豊富な経営執行の経験が重要と考えますが、特に経理・財務又は事業管理、基幹事業経営の経験を有することを重要な選任条件としています。  
なお、この社内取締役は、指名委員・報酬委員の職務も担うものとします。
- ③執行役兼務の社内取締役に、取締役会において活発かつ本質的な審議を行うため、代表執行役社長の他、経験・能力・資質を有することに基づき、経営戦略、経理・財務、技術等の主要な職務を担当する執行役であることを選任条件としています。

**(2) 社外取締役に期待する役割と個々の選任理由**

**① 期待する役割**

- 取締役会の重要な意思決定に参画するとともに、そのプロセスの監督を行うこと。
- 経営方針、経営計画の策定、経営執行状況の報告に対し、自らの経験および知識に基づき助言を行うこと。
- 当社および株主と経営陣等との間の利益相反を監督すること。
- 経営陣や特定のステークホルダーから独立した一般株主の視点に立ち、一般株主の保護および株主共同の利益のために経営を監督すること。
- 指名・監査・報酬の三委員会委員としての職務を通して経営を監督すること。

※ 当社は指名委員会の運用基準として、社外取締役の在任期間(再任制限)を「原則4年まで」と定めています。これは在任期間の長期化に伴って社外性が弱まる懸念があることから定めた基準です。

**② 個々の選任理由**

| 氏名     | 当該社外取締役を選任している理由  |
|--------|---|
| 益和明*   | 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にわたり携わってこられました。企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有しております。引き続きガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えております。                                |
| 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こられました。企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有しております。引き続きガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えております。    |
| 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こられました。幅広い経営経験と識見を有しており、ガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えております。           |
| 八丁地 隆* | 株式会社日立製作所において、グローバル経営、事業転換の推進など総合電機メーカーの経営に長年にわたり携わってこられました。企業経営者として幅広い経営経験と識見に加え、下記のとおり当社に対する高い独立性を有しており、当社の取締役会・委員会を通してガバナンスの維持・強化に貢献していただけるものと考えております。 |

※ 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。

**(3) 取締役会の運営**

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、社外取締役に対して資料の事前配布を実施しています。なお、経営上重要な意思決定事項については、担当の執行役が事前説明する場合があります。

また、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。

**① 2016年度の取締役会・三委員会**

2016年度における取締役会および三委員会の開催実績および出席率は以下のとおりです。なお、当該年度に在任していた社外取締役 榎本隆、益和明、友野宏、能見公一の4氏の取締役会および三委員会への出席率は、100%でした。

|              | 取締役会 | 指名委員会 | 監査委員会 | 報酬委員会 | 計   |
|--------------|------|-------|-------|-------|-----|
| 開催回数         | 13   | 7     | 13    | 8     | 41  |
| 全取締役の出席率(%)  | 99   | 97    | 100   | 100   | 99  |
| 社外取締役の出席率(%) | 100  | 100   | 100   | 100   | 100 |

**② 2016年度に取締役会で議論された主な議題**

- 次期中期経営計画(2017~2019年度)に関する審議、議論、意見交換  
 ※ 計5回。そのほかに取り締役懇談会で計4回。
- 現中期経営計画(2014~2016年度)の進捗状況フォロー確認およびレビュー
- 各事業部門におけるM&A案件に関する審議、確認および投資レビュー
- 新規事業立ち上げに関する進捗状況確認
- 内部統制システムのレビュー
- 2017年度経営計画大綱、基本予算
- 2017年度定時株主総会の運営方針

**③ 取締役のトレーニング**

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は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。

※ 2016年度実績：計2回実施。

② 独立社外取締役には当社各事業の開発、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。

※ 2016年度実績：

- ① 国内視察（生産拠点、販売拠点。含む子会社）  
合計6回実施。延べ12名の社外取締役が参加。
- ② 海外視察（生産拠点、販売拠点。含む子会社）  
1回実施。1名の社外取締役が参加。
- ③ 研究発表会  
合計3回実施。延べ7名の社外取締役が参加。

### ④ 社外取締役のサポート体制

取締役会および指名委員会・報酬委員会の事務局として「取締役会室」を、監査委員会の事務局として「監査委員会室」をそれぞれ設置し、各スタッフが社外取締役をサポートすることにより、取締役会および各委員会が適切に機能するよう努めております。社外取締役に対する資料の事前配布、情報提供の一環としての現場視察の企画・提案・同行等を事務局が行い、取締役会における活発な議論と円滑な運営を支えています。

## 経営執行体制および執行役

### (1) 執行役の選任

- ① 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、執行役たるに相応しい人材を公正かつ適時適切に選任します。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、再任時の年齢制限等からなる資格基準、および高い倫理観、顧客優先主義、イノベーション、情熱をもった実現へのコミット等の価値基準を充たす執行役を選定します。
- ② 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ております。その結果を踏まえ、代表執行役およ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。

- ③ 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案します。

### (2) 執行体制

- ① 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。

## 取締役会の実効性評価

当社は、2003年に「委員会等設置会社」（現「指名委員会等設置会社」）に移行しましたが、「コーポレートガバナンスの仕組みが意図したとおりに機能しているか否か」をチェックするために、その翌年から取締役会の実効性に関する自己評価を開始しました。以降、毎年実施することで改善に活かしています。

現在では、「評価・結果の分析、次年度取締役会運営方針の策定、運営計画の策定、実行」というPDCAサイクルを回し、取締役会の実効性を継続的に高めるツールとして活用しています。

今年度は、「第三者」の視点を入れることで客観性を高めること、並びに従来の「自己評価」では気付いていなかった課題を明らかにすることを意図し、アンケートおよびインタビューの実施を外部機関に委託しました。

## 実施プロセス

2016年度に関する実効性評価は、以下のスケジュールで実施しました。

|         |   |
|---------|---|
| 2017年2月 | アンケート実施・回収  |
| 2017年3月 | アンケート分析、インタビュー実施                                    |
| 2017年4月 | 評価結果のとりまとめ  |
| 2017年5月 | 評価結果の取締役会報告   |
| 2017年6月 | 取締役会議長による「取締役会運営方針(2017年度)」の説明(当社定時株主総会直後の取締役会において) |

## 実施対象

全取締役を対象に外部機関がアンケートおよびインタビュー(ともに匿名)を実施しました。

## 実施の目的

評価の結果により、委員会を含めた当社取締役会の実効性の現状を確認し、抽出された課題については改善を図ることを目的としています。

## 設問の構成

「当社が目指すコーポレートガバナンスが実現できているか否か」をチェックするための設問、「取締役会議長の仕事ぶり」を従来よりも踏み込んで確認する設問等を外部機関により設定したことが本年の特徴です。

- 取締役および取締役会の役割・責務
- 取締役会と執行陣の関係
- 取締役会の構成、取締役の資質・知見
- 委員会の運用状況
- 取締役会における審議
- 株主・投資家との関係に対する取締役会の関わり
- 株主・投資家以外のステークホルダーへの対応についての取締役会の関わり
- 取締役会の議長

## 取締役会の実効性評価の結果

外部機関による結果報告は以下のとおりです。

### (1)総括

取締役会議長のリーダーシップのもと、執行と監督の分離を基本とする設計思想に従って各機関が役割を發揮しているとともに、さらに実効性を高めるための継続的改善が施行されており、コニカミノルタが目指すコーポレートガバナンスが概ね実現できていることが確認できました。

### (2)実効性のさらなる向上のための気付き事項

- 社内取締役へのトレーニング、教育の機会について充実の余地がある
- CEOを支える人材の選抜、育成の体系的取り組み
- PMIの積極的なモニタリング
- ESGの取り組み状況について、取締役会がより関心を持つ
- 説明資料および説明には引き続き改善が必要(取締役会での論点に焦点を当てる)
- 資料の事前配布のさらなる早期化

## 2017年度の実効性評価概要

今回の取締役会実効性評価の結果、および取締役による意見交換「企業価値を高めるガバナンスとは?」の結果を踏まえ、取締役会議長が2017年度の運営方針を策定の上、取締役会で説明を行いました。

### (1)企業価値向上のために、取締役会では以下を重点に確認

- 各事業の現状認識と中期戦略の確認
- グループの1~5年後に重大な影響を与え得るリスクの確認
- 主要M&AのPMIの状況確認
- 執行チームの強化計画、後継者計画の確認

### (2)取締役会審議の質の向上のための取り組み

- 取締役会開催通知とともに、事前資料配布予定日を通知、配布できる資料から計画的に配布
- 説明者への議題の目的・狙いの徹底
- 社内取締役への研修機会の充実
- 社外取締役への当社に関する基本情報の提供を充実

## 役員報酬について

### 報酬決定方針および役員報酬体系

当社は、指名委員会等設置会社として社外取締役が過半数を占める報酬委員会を置き、社外取締役を委員長とすることにより透明性を確保し、公正かつ適正に報酬を決定しております。

当社の役員報酬体系は、経営方針に従い株主の皆様の期待に応えるよう役員が継続的かつ中長期的な業績向上へのモチベーションを高め、当社企業グループ総体の価値の増大に資するものとします。報酬の水準については、当社の発展を担う有為な人材を確保・維持できるレベルを目標とします。

2017年度において、当社は従来の「報酬決定方針」を改定しました。改定の主な項目とその趣旨は以下のとおりです。

- ① 中期業績に連動した報酬を導入しました。これにより、新たにスタートする中期経営計画で掲げた業績目標の達成に向けたモチベーションを一層高めることが可能となります。

② また、その中期業績に連動した報酬は、金銭でなく当社株式を交付することとしました。在任中に当社株式を持つことで、これまで以上に株主様と同じ目線で中長期的な企業価値の向上を目指すようにしました。

③ 報酬の構成を見直し、固定報酬の比率を下げるのと同時に、株式報酬型ストック・オプションに替えて中期業績に連動する株式報酬を導入することで業績連動部分の比率を高くしました。これにより、業績向上に対する意識がさらに高まることとなります。

④ クローバック条項を織り込みました。「業績連動報酬」の算定基礎である指標の業績確定値に、重大な誤りまたは不正により実態と乖離があった場合に限定して、必要な手続きを経た上で、支給制限または返還要請を行うというものです。

※ これらの改定は、2015年度から報酬委員会で議論・検討を進めてきたものであり、コーポレートガバナンス・コードの補充原則4-2①(経営陣の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、中長期的な業績と連動する割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべき)とも整合するものと認識しています。

### 改定後の「報酬決定方針」

#### ① 報酬体系

・取締役(執行役兼務者を除く)については、経営を監督する立場にあることから短期的な業績反映部分を排し、基本報酬として「固定報酬」と、中期の株主価値向上に連動する「中期株式報酬」で構成する。なお、社外取締役については「固定報酬」のみとする。

・執行役については、「固定報酬」の他、年度経営計画のグループ業績及び担当する事業業績を反映する「年度業績連動金銭報酬」と中期経営計画の業績達成度を反映するとともに中期の株主価値向上に連動する「中期業績連動株式報酬」で構成する。

② 総報酬及び「固定報酬」は、定期的に外部の客観的データ、評価データ等を活用しながら、役位別に適切な水準を設定する。

③ 「年度業績連動金銭報酬」は、当該年度の業績水準(連結営業利益)及び年度業績目標の達成度に基づき、各執行役の重点施策の推進状況も反映し、支給額を決定する。年度業績目標の達成度に従う部分は標準支給額に対して0%~150%の幅で支給額を決定する。目標は、業績に関わる重要な連結経営指標(営業利益・営業利益率・ROA等)とする。執行役の重点施策にはESG(環境・社会・ガバナンス)等の非財務指標に関わる取組みを含める。

④ 株式報酬については次のとおりとする。

・取締役に対する「中期株式報酬」は、中期経営計画の終了後に役割及び在任年数に基づき当社株式を交付するものとし、株主価値向上への貢献意欲を高めるとともに自社株保有の促進を図る。

・執行役に対する「中期業績連動株式報酬」は、中期経営計画の終了後に目標達成度に応じて0%~150%の範囲で当社株式を交付するものとし、中期経営計画の目標達成へのインセンティブを高めるとともに自社株保有の促進を図る。中期の業績目標は、中期経営方針を勘案し重要な連結経営指標(営業利益・ROE等)とする。

・年度毎の基準株式数は、中期経営計画の初年度に役位別に設定する。

・株式の交付時には、一定割合について株式を換価して得られる金銭を給付する。

・株式報酬として取得した当社株式は、原則退任後1年が経過するまで継続保有することとする。

⑤ 執行役に対する「固定報酬」「年度業績連動金銭報酬」「中期業績連動株式報酬」の比率は、最高経営責任者である執行役社長において50:25:25を目安とし、他の執行役は固定報酬の比率を執行役社長より高めに設定する。

⑥ 国内非居住者の報酬については、法令その他の事情により上記内容とは異なる取扱いを設けることがある。

⑦ 報酬委員会は、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、業績に連動する報酬の修正につき審議し、必要な場合は報酬の支給制限又は返還を求める。

⑧ 経営環境の変化に対応して報酬水準、報酬構成等について適時・適切に見直しを行っていく。

## 2017年3月期の「取締役、執行役ごとの報酬等の額」

|     |    | 合計<br>(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 | 48          | 5     | 48      | -      | -       | -               | -       |
|     | 社内 | 151         | 3     | 127     | -      | -       | 3               | 24      |
|     | 計  | 199         | 8     | 175     | -      | -       | 3               | 24      |
| 執行役 |    | 685         | 21    | 489     | 21     | 106     | 19              | 89      |

- 2017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22名であります。
- 社内取締役は、上記の3名のほかに4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。  
・執行役(1名) 1百万円(2016年3月31日退任)

2016年度において報酬等の総額が1億円以上である者は以下のとおりです。

執行役 Richard K.Taylor 177百万円(固定報酬83百万円、業績連動報酬93百万円)

※ 上記の者は、連結子会社であるKonica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.から報酬を受けています。

## ■ 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、「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がら、実効ある監査を目指しています。

## ■ 監査委員会の体制と役割

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

監査委員会の役割は、取締役、執行役の経営の意思決定に関する適法性、妥当性の監査、内部統制システムの監視および検証、会計監査人の相当性の監査などです。原則として監査委員会は取締役会の前に開催し、状況に応じて取締役

会への意見を即日にも具申できる体制をとっています。

## ■ 経営監査室の体制と役割

経営監査室は、代表執行役社長の直轄組織としてグループ全体の内部監査機能を担い、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。

## ■ 株主・投資家との対話

当社は、「株主との建設的な対話に関する方針」のもと、株主および投資家の皆様との建設的な対話によって持続的な成長と中期的な企業価値の向上を図るために、積極的なIR活動に努めています。Webサイトをはじめとした各種IRツールによる情報発信に加え、さまざまな説明会やミーティングを通じて投資家・アナリストの方々と直接対話の機会を積極的に設け、当社の経営方針・戦略をお伝えしています。また2016年度は、近年のESG投資への関心の高まりを踏まえ、株主総会での環境展示や、ESGをテーマにした投資家向け説明会も開催しました。

## 株主・投資家との主な対話機会

|                | 2016年度実績   |
|----------------|--|
| 株主総会           | <ul style="list-style-type: none"> <li>来場者数:419名</li> <li>議決権行使率:80.81%</li> </ul> |
| 機関投資家ミーティング    | <ul style="list-style-type: none"> <li>実施回数:232回</li> <li>会社数:121社</li> </ul>      |
| アナリストミーティング    | <ul style="list-style-type: none"> <li>実施回数:75回</li> <li>アナリスト数:19社</li> </ul>     |
| 投資家・アナリスト向け説明会 | <ul style="list-style-type: none"> <li>開催数:15回</li> <li>来場者数:747名</li> </ul>       |
| 個人投資家説明会       | <ul style="list-style-type: none"> <li>開催数:9回</li> <li>来場者数:約550名</li> </ul>       |

## 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問題をまとめ、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。特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):八丁地隆、友野宏、山名昌衛、松崎正年、釜和明、能見公一  
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株式会社取締役、コニカミノルタテクノロジーセンター株式会社代表取締役社長などを歴任後、当社取締役兼代表執行役社長を経て、2014年4月から現職

取締役(代表執行役社長兼 CEO)  
**山名 昌衛**

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

取締役(社外取締役)  
**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。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、農林中金全共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(社外取締役)  
**八丁地 隆**

株式会社日立製作所代表執行役 執行役副社長、株式会社日立総合計画研究所代表取締役社長、日立アメリカ社取締役会長、株式会社日立製作所取締役などを歴任後、2017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 兼 CEO | 山名 昌衛*            | 経営戦略、ダイバーシティ推進 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             | オフィス事業本部長  |
| 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             | 材料・コンポーネント事業本部長                                    |
| 常務執行役         | 藤井 清孝             | ヘルスケア事業本部長   |
| 執行役           | 秦 和義              | アライアンス、光学事業 担当                                     |
| 執行役           | 鈴木 博幸             | 経営監査室長   |
| 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             | 産業光学システム事業本部長 兼 BIC(ビジネスイノベーションセンター) 担当            |
| 執行役           | 大幸 利充             | プロフェッショナルプリント事業本部長 兼 マーケティングサービス事業 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 情報機器品質保証 担当                          |
| 執行役           | 武井 一              | 情報機器開発本部長  |
| 執行役           | Richard K. Taylor | Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO |
| 執行役           | 伊藤 孝司             | 経営企画部長   |
| 執行役           | 江口 俊哉             | IoTサービスPF開発統括部長                                    |
| 執行役           | 杉江 幸治             | プロフェッショナルプリント事業本部副本部長 兼 産業印刷事業部長                   |
| 執行役           | 松枝 哲也             | 法務部長 兼 知的財産、コンプライアンス、危機管理 担当                       |

※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、コニカミノ



ルタ(株)も署名している「グローバル・コンパクト」をはじめ、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。

### コニカミノルタが署名、または尊重するCSR関連の原則・憲章・規範

- 国連「グローバル・コンパクト」
- 持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals: SDGs)
- 世界人権宣言
- 日本経済団体連合会「企業行動憲章」
- EICC行動規範

### コニカミノルタが参加するCSR関連団体

- EICC (Electronic Industry Citizenship Coalition)
- CFSI (Conflict-Free Sourcing Initiative)
- JEITA「責任ある鉱物調達検討会」「コンフリクトフリーソーシング・ワーキンググループ」

## 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

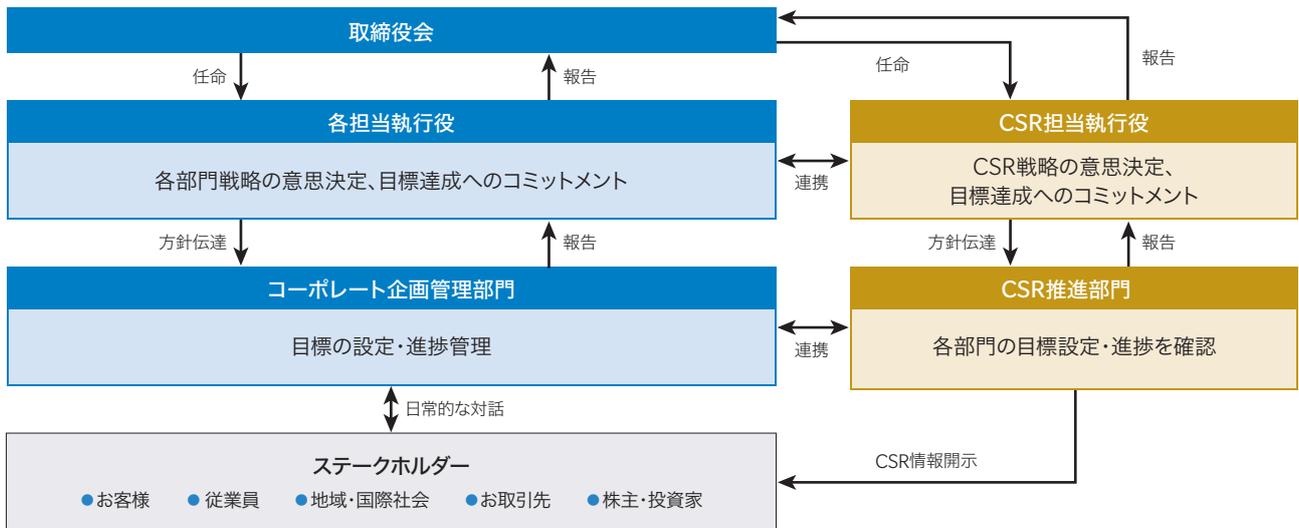
本憲章に反するような事態が発生したときには、予め定めたコンプライアンス手続きに則り、経営トップ自らが問題解決にあたり、原因究明、再発防止に努めます。また、社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分を行います。

## CSRマネジメント体制

コニカミノルタ(株)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推進部門から担当執行役に報告し、あわ

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。

2015年度から、執行役を中心メンバーとする「CSR会議」を設置し、CSR課題について本質的な議論を行うとともに、各課題を横断的な視点から検討することで、施策の充実を図っています。



|         | ステークホルダーの特徴  | 主な対話機会・コミュニケーションツール   |
|---------|--|---|
| お客様     | 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。                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>●ウェブサイト、コールセンターなどの相談窓口</li> <li>●ウェブサイト、ニュースレターによる製品情報提供</li> <li>●顧客満足度調査 ●お客様訪問による情報交換</li> <li>●ショールーム、展示会における情報交換 ●セミナーの開催</li> </ul>  |
| 従業員     | コニカミノルタで働く従業員数は、全世界で43,979名です。その構成比率は、日本27%、欧州24%、米国19%、中国を中心とするアジアおよびその他が30%です(連結対象の正規従業員数。2017年3月31日現在)。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●双方向のイントラネット ●グループ報 ●従業員意識調査</li> <li>●労働組合との協議 ●内部通報システム(ヘルプライン)</li> <li>●経営トップによる生産現場巡視時の意見交換</li> <li>●経営トップによるタウンミーティングの開催</li> </ul> |
| 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。   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●地域社会への貢献活動 ●地域報告会、招待イベント</li> <li>●講演、教育の場への講師派遣 ●業界団体を通じた活動</li> <li>●環境報告書、ウェブサイト</li> <li>●国際的な刊物やウェブサイトでの情報発信</li> </ul>              |
| 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。                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>●お取引先説明会 ●調達コラボレーションシステム</li> <li>●CSRアンケート(自己診断アンケート)</li> </ul>  |
| 株主・投資家  | コニカミノルタ(株)は、機関投資家の持ち株比率や、海外投資家比率が高く、国内外での幅広いIR活動が求められています。   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●株主総会 ●個人投資家向け説明会 ●機関投資家訪問</li> <li>●アナリスト・機関投資家向け説明会</li> <li>●アニュアルレポート、株主通信 ●IRサイト</li> </ul>   |

**マテリアリティの特定プロセス**

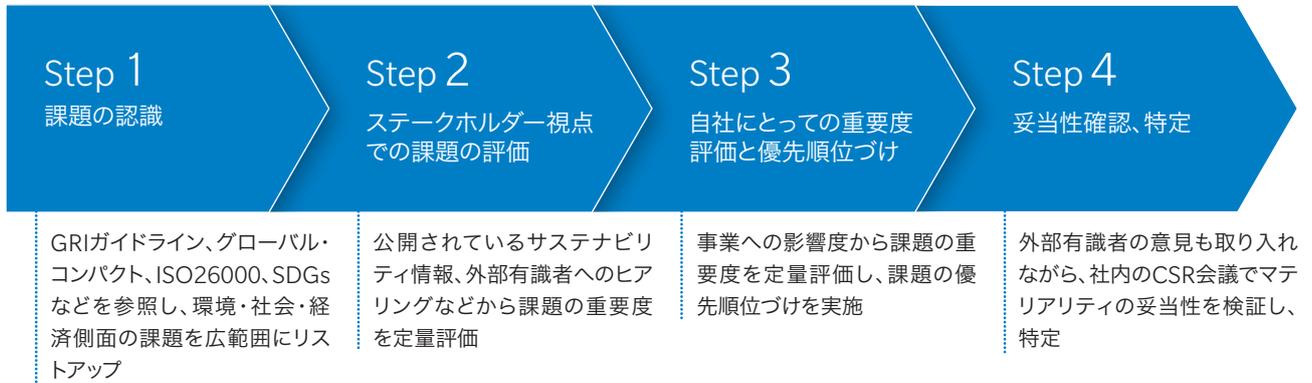
気候変動や資源枯渇などの環境問題をはじめ、人権問題、労働問題など、企業が取り組むべき社会的な課題は多岐にわたります。コニカミノルタは、昨今の社会情勢や事業環境の変化も踏まえ、社会課題と事業がより連携した取り組みの実現を目指すために、優先的に取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定しています。

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、CSR会議で妥当性を検証したうえでマテリアリティを特定しています。

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。

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティの特定

|   | マテリアリティ        | バウンダリー                    | 対応するG4※側面                                   |
|---|----------------|---------------------------|---|
| <p>高<br/>ステークホルダーにとっての重要度</p> <p>高<br/>事業にとっての重要度</p> | 1 環境           | ●グループ内<br>●サプライヤー<br>●お客様 | ●原材料 ●製品およびサービス<br>●エネルギー ●輸送・移動<br>●大気への排出 |
|   | 2 ソーシャルイノベーション | ●グループ内                    | —   |
|   | 3 顧客満足向上と製品安全  | ●グループ内                    | ●顧客の安全衛生                                    |
|   | 4 責任あるサプライチェーン | ●グループ内<br>●サプライヤー         | ●サプライヤーの労働慣行評価<br>●サプライヤーの人権評価              |
|   | 5 ヒューマンキャピタル   | ●グループ内                    | ●雇用<br>●研修および教育<br>●労働安全衛生                  |
|   | 6 ダイバーシティ      | ●グループ内                    | ●多様性と機会均等                                   |

※G4：GRI サステナビリティ・レポートング・ガイドライン第4版

## ステークホルダーエンゲージメント

コニカミノルタは、CSR活動の推進にあたり、お客様、従業員、地域・国際社会、お取引先、株主・投資家など、多様なステークホルダーとの対話を重視しています。

このため、それぞれの担当部門を通じて日常的な対話を積み重ねるのはもちろん、役員層も含めたコミュニケーション

の機会を積極的に設けるとともに、コニカミノルタの考え方をご理解いただくためのコミュニケーションツールを活用しています。

また、ステークホルダーからのご指摘や対話を通じて得られた気付きのうち、経営上重要と考えられるものについては、適宜、経営層にもフィードバックし、経営や製品・サービスの改善につなげています。

### Focused Topics

#### 投資家向けESG説明会を開催

近年、投資の意思決定において、財務情報だけでなく、ESG、すなわち企業の環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）に対する姿勢を考慮に入れる「ESG投資」が急速に広がっています。コニカミノルタでは、こうした投資家の関心に応えるために、積極的な情報発信を行っています。

2016年12月には、ESGをテーマにした投資家向け説明会を開催し、海外機関投資家も含め、証券アナリスト16社、機関投資家25社に参加いただきました。このほかにも、大和証券主催のESG説明会への参加や、株主総会での環境展示の開催など、継続的な情報発信を行っています。



2016年12月に開催したESG説明会

#### 「持続可能な開発目標(SDGs)」への貢献

2015年9月の国連サミットで、150を超える加盟国首脳の参加のもと、その成果文書として「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択されました。この2030アジェンダにおいて、2030年までに達成すべき目標として掲げられたのが、17ゴール・169ターゲットからなる「持続可能な開発目標」(Sustainable Development Goals: SDGs)です。

コニカミノルタは、お客様の抱える課題はもちろん、まだ気付かれていない課題までも提起し、それらの解決に寄与する技術や製品・サービスを提供することで、お客様のトランスフォーム、さらにはビジネス社会、人間社会の進化に貢献する「課題提起型デジタルカンパニー」を目指しています。これを実現することで、お客様や社会課題の解決に貢献する「社会的価値」と企業成長に寄与する「経済的価値」の両立を図っていきます。

このように、社会とともに持続的な成長を図ることが、これからの社会に求められる企業のあり方であり、SDGsの考えと

も一致するものだと考えています。

そのためコニカミノルタでは、優先的に取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定し、それらに注力することで、SDGsで掲げられるさまざまな社会課題の解決に貢献し、地球環境課題の解決、人間のクオリティ・オブ・ライフの向上に貢献していきます。

#### SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS 世界を変えるための17の目標



中期環境計画2016と2016年度実績

| 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<br>(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<br>●グリーンプロダクツ売上高:<br>6,400億円(売上比率:60%)<br><br>コストダウン<br>●製品の材料コストダウン | 地球温暖化防止<br>●製品使用時のCO <sub>2</sub> 削減効果:59千トン<br>●調達段階でのCO <sub>2</sub> 削減効果:105千トン<br><br>循環型社会への対応<br>●資源有効利用量:33千トン<br><br>化学物質リスク低減<br>●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<br>●販売機会損失ゼロ   | 環境全般<br>●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<br>●販売影響ゼロ   | 化学物質リスク低減<br>●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<br>(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<br>●エネルギー、材料コストダウン(ロス削減)  | 地球温暖化防止<br>●生産活動のCO <sub>2</sub> 削減効果:4千トン<br><br>循環型社会への対応<br>●資源有効利用量:0.3千トン<br><br>生物多様性への対応<br>●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<br>●材料コストダウン  | 循環型社会への対応<br>●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<br>●エネルギー、材料コストダウン(ロス削減)  | 地球温暖化防止<br>●お取引先のCO <sub>2</sub> 削減<br>*対象サプライヤーごとに合意して設定<br><br>循環型社会への対応<br>●お取引先の資源有効利用<br>*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<br>●生産影響ゼロ   | 環境全般<br>●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<br>(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<br>●販売機会の獲得  | 環境全般<br>●お客様先の環境負荷低減   |
|         |                                     | (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<br>●物流、包装コストダウン   | 地球温暖化防止<br>●物流時のCO <sub>2</sub> 削減効果:0.5千トン<br><br>循環型社会への対応<br>●資源有効利用量:0.47千トン   |
|         |                                     | (3)製品の3R活動                   | リスク回避<br>●3R活動の強化  | 循環型社会への対応<br>●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CO<sub>2</sub> 40%削減の必達目標は変更ありません。

| 2016年度実績  |   |  |   |
|---|---|--|---|
| 事業価値  |   | 環境価値   |   |
| <p>売上高</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グリーンプロダクツ売上高:6,168億円(売上比率:64%)</li> </ul> <p>コストダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>製品の材料コストダウン</li> </ul> | △ | <p>地球温暖化防止</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>製品使用時のCO<sub>2</sub>削減効果:58.4千トン</li> <li>調達段階でのCO<sub>2</sub>削減効果:107千トン</li> </ul> <p>循環型社会への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資源有効利用量:33.3千トン</li> </ul> <p>化学物質リスク低減</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>エミッションへの確実な対応</li> </ul> | △ |
| <p>売上高</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>販売機会損失ゼロ</li> </ul>   | ○ | <p>環境全般</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>基準・ラベル適合による環境負荷低減</li> </ul>  | ○ |
| <p>リスク回避</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>販売影響ゼロ</li> </ul>   | ○ | <p>化学物質リスク低減</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>法規制適合による有害化学物質リスク低減</li> </ul>   | ○ |
| <p>コストダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー、材料コストダウン(ロス削減)</li> </ul>  | ○ | <p>地球温暖化防止</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産活動のCO<sub>2</sub>削減効果:8.5千トン</li> </ul> <p>循環型社会への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資源有効利用量:0.4千トン</li> </ul> <p>生物多様性への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>水資源の持続可能な活用</li> </ul>   | ○ |
| <p>コストダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>材料コストダウン</li> </ul>  | ○ | <p>循環型社会への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資源有効利用:再生素材使用率が本体総樹脂量の重量比で約35%まで到達</li> </ul>  | ○ |
| <p>コストダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー、材料コストダウン(ロス削減)</li> </ul>  | ○ | <p>地球温暖化防止</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>お取引先のCO<sub>2</sub>削減効果:1.8千トン</li> </ul> <p>循環型社会への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資源有効利用量:0.19千トン</li> </ul>   | ○ |
| <p>リスク回避</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産影響ゼロ</li> </ul>   | ○ | <p>環境全般</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>法規制適合による環境負荷低減</li> </ul>   | ○ |
| <p>売上高</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>販売機会の獲得</li> </ul>  | ○ | <p>環境全般</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様先の環境負荷低減</li> </ul>  | ○ |
| <p>コストダウン</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>物流、包装コストダウン</li> </ul>   | ○ | <p>地球温暖化防止</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>物流時のCO<sub>2</sub>削減効果:0.62千トン</li> </ul> <p>循環型社会への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資源有効利用量:0.54千トン</li> </ul>   | ○ |
| <p>リスク回避</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3R活動の強化</li> </ul>  | ○ | <p>循環型社会への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>製品3Rによる資源の有効利用</li> </ul>  | ○ |

社会側面に関する目標・実績

| マテリアリティ          | Key Action             | 2016年度目標   |
|------------------|------------------------|--|
| ソーシャル<br>イノベーション | 社会課題解決に貢献する<br>事業開発    |  |
| 顧客満足向上と<br>製品安全  | 製品の安全性の確保              | <ul style="list-style-type: none"> <li>●製品の重大事故※1発生件数:0件</li> <li>●リスクアセスメント演習:12回/年</li> </ul>  |
|                  | お客様満足の上                | <ul style="list-style-type: none"> <li>●事業ごとに「お客様関係力」の測定指標を設定</li> </ul>   |
| 責任ある<br>サプライチェーン | サプライチェーンにおける<br>CSRの推進 | <b>CSR調達</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●お取引先へのCSR活動の要請:100%実施</li> <li>●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</li> <li>●CSR監査:2016年度末までに特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</li> </ul>               |
|                  |                        | <b>CSR物流</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul>   |
|                  |                        | <b>紛争鉱物問題への対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●お客様からの調査要請への対応:100%対応</li> </ul>   |
| ヒューマンキャピタル       | ワーク・ライフ・バランス           | <ul style="list-style-type: none"> <li>●「ワークスタイル変革プロジェクト」の推進<br/>以下の4つのタスクチームで推進</li> <li>・労働生産性の向上</li> <li>・ワークプレイスの最適化</li> <li>・情報共有・活用の推進</li> <li>・業務改善のルール化</li> </ul>  |
|                  | 人財育成                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●グローバル競争に勝つための「顧客密着・Innovative人財」の育成</li> <li>●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</li> <li>●人財育成スピードの加速</li> <li>●グループ幹部人財の計画的育成</li> <li>●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)</li> </ul> |
|                  | 労働安全衛生                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●重篤災害※2発生件数:0件</li> <li>●休業災害度数率※3:0.1以下</li> </ul>   |
|                  | 従業員の健康向上               | <ul style="list-style-type: none"> <li>●病気退職者の発生抑制</li> <li>●健康リスク保有者の低減</li> </ul>  |
| ダイバーシティ          | 女性のキャリア形成支援            | <ul style="list-style-type: none"> <li>●女性管理職への登用:女性管理職比率5.0%(2017年度目標)</li> <li>●女性新卒者の積極的採用:女性採用率30%</li> <li>●トップリーディングによる女性活躍の推進</li> </ul>  |
|                  | 人財のグローバル化              | <ul style="list-style-type: none"> <li>●外国籍従業員の積極的な採用と育成</li> <li>●「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)</li> <li>●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)</li> <li>●グローバルでのダイバーシティ推進施策の共有</li> </ul>                           |

※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

| 2016年度実績  | 2017年度目標・計画   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● コア技術とオープンイノベーションによる新規事業開発の推進</li> <li>● 世界5極のビジネスイノベーションセンター (BIC) でのビジネス開発の推進</li> <li>● 新規事業の社会的アウトカムにおけるKPI設定</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品の重大事故※1発生件数:0件</li> <li>● リスクアセスメント演習:12回/年</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品の重大事故※1発生件数:0件</li> <li>● リスクアセスメント演習:12回/年</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様関係力を測定するために、事業ごとに測定指標を設定し満足度調査を開始</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 満足度調査を継続実施するとともに課題を設定し、改善を実施</li> </ul>  |
| <p><b>CSR調達</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● お取引先へのCSR活動の要請:100%実施</li> <li>● CSR診断:全グループ生産拠点19拠点および重要なお取引先136社(2015~2016年度累計)の診断完了</li> <li>● CSR監査:特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</li> </ul> <p><b>CSR物流</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 物流お取引先8社の診断実施と改善完了</li> </ul> | <p><b>CSR調達</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● お取引先へのCSR活動の要請:100%実施</li> <li>● CSR診断:全グループ生産拠点および重要なお取引先約120社の診断完了(2019年度末)</li> <li>● CSR監査:重要なグループ生産拠点2拠点および特に重要なお取引先2社の監査完了(2019年度末)</li> </ul>                   |
| <p><b>紛争鉱物問題への対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様からの調査要請への対応:100%対応</li> </ul>  | <p><b>紛争鉱物問題への対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様からの調査要請への対応:100%対応</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様な働き方:リモートワークの導入準備(2017年1月から試行、4月から展開)</li> <li>● 長時間労働の撲滅:20時在社の原則禁止の再徹底</li> <li>● 情報共有・ネットワーク:新情報共有ツール(シェアポイント)、コニカミノルタ(株)および主要販社の人・組織情報の公開開始</li> <li>● 業務プロセス改革:管理部門における業務定義書作成、間接部門のBPO(Business Process Outsourcing)の実施</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業ポートフォリオごとに求められる行動・働き方を定義し、「業務プロセス改革」「ロボティクス・AI活用」を切り口に、非連続なワークスタイル変革を実施</li> <li>● 単位時間当たりの生産性向上、コラボレーション促進、ダイバーシティ推進を実施</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル幹部人財育成プログラム(Global E-Juku)の実施</li> <li>● デジタルビジネス人財に必要なスキルを定義</li> <li>● 人財育成スピード加速に向け、一般職評価処遇制度改定</li> <li>● Global Award Eventの開催(6月)。Global Award 2015の10事例プレゼン</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル幹部人財育成プログラム(Global E-Juku)の継続実施</li> <li>● 新中期経営計画達成に向けた目指す人財像、必要な能力・スキルの明確化</li> <li>● 若手層の人財育成スピードの加速</li> <li>● 顧客起点で新たな事業を創っていく「ビジネスプロデューサー」の育成</li> </ul>                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 重篤災害※2発生件数:0件</li> <li>● 休業災害度数率※3:0.13(国内)、0.21(海外)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 重篤災害※2発生件数:0件</li> <li>● 休業災害度数率※3:0.1以下</li> <li>● 経営トップによるグローバル安全衛生マネジメントの向上</li> <li>● 設備、材料、作業、作業環境を総合的にリスク低減させる総合リスクマネジメント</li> <li>● 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</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 病気休職者の発生抑制<br/>病気休職者数:43名(2017年4月1日時点)</li> <li>● 健康リスク保有者の低減<br/>①血圧・血糖・脂質で病院受診継続が必要なリスク者減少率:2015年度比18.7%減<br/>②特定保健指導対象者減少率:2015年度比3.9%減</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 病気休職者の発生抑制<br/>病気休職者数:38名(2018年4月1日時点)</li> <li>● 健康リスク保有者の低減<br/>①血圧・血糖・脂質で病院受診継続が必要なリスク者減少率:2016年度比21.3%減<br/>②特定保健指導対象者減少率:2016年度比14.9%減</li> </ul>                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社長を最高責任者とした「ウィメンズコミティ」結成</li> <li>● 全女性従業員向けワークショップの実施</li> <li>● 現状把握、課題特定のための全社実態調査実施</li> <li>● 女性管理職への登用:女性管理職比率4.4%</li> <li>● 女性新卒者の積極的採用:女性採用率約30%</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性活躍推進を中心としたダイバーシティ推進に対する意識・風土の醸成</li> <li>● 出産・育児・介護を含む女性、男性ともに関係するライフイベントに対する支援のあり方、またそこから派生する働き方などの検討</li> <li>● 女性管理職への登用:女性管理職比率5.0%</li> <li>● 女性新卒採用比率のさらなる向上</li> </ul>            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● コニカミノルタ(株)新入社員中の外国籍従業員比率:15%(2017年4月入社)</li> <li>● 「グローバル・ストラテジー・カウンシル」のメンバーを3名から6名に拡大して開催</li> <li>● グローバル統一の評価基準に基づく幹部人財の評価を継続</li> <li>● グローバルでのダイバーシティ推進施策を共有</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 外国籍従業員の積極的採用と育成</li> </ul>   |

※2 重篤災害:①死亡、長期療養を要する(または可能性のある)疾病、障がいの残る(または可能性のある)怪我、特定伝染病  
②一時に3人以上の労働者が業務上死傷または罹病した災害(不休含む)

※3 休業災害度数率:在籍労働者ののべ実労働時間数100万時間当たりの休業者数

# 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             | <b>研究開発</b><br>P.81<br>   | <b>調達</b><br>P.82<br>  | <b>生産</b><br>P.82<br>  | <b>物流</b><br>P.82<br>  |
|----------------------|--|---|--|---|
| 品質向上施策               | <ul style="list-style-type: none"> <li>「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</li> <li>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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>調達先の多様化による調達品質リスクの軽減</li> <li>お取引先と共同で取り組む品質改善活動の推進(DOAZ<sup>※</sup>活動)</li> <li>※ Defect On Arrival Zero</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>生産拠点の品質力・現場力・生産性向上を図る「生産力診断」の実施</li> <li>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</li> <li>ICTを用いた品質データ等の収集・分析により、品質の安定化と予防を実現することで製造品質を向上</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>物流リスク(自然災害、政策・紛争等での滞貨)を低減する物流ネットワーク設計とフレキシブルな対応</li> </ul> |
| <b>品質マネジメント P.86</b> |  |   |  |   |
| 環境施策                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様・社会が求めるグリーンプロダクツの創出</li> <li>グリーンプロダクツを実現する環境技術開発</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>お取引先とともに環境負荷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</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷低減とコストダウンを同時に進めるグリーンファクトリー活動</li> <li>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)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>物流効率化によるCO<sub>2</sub>削減</li> <li>包装材料の小型・軽量化</li> </ul>   |
| <b>環境経営 P.87</b>     |  |   |  |   |
| 人財施策                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>若手技術者を育成する「チャレンジ技術者フォーラム」</li> <li>技術マネジメント人財育成(MOT教育)</li> <li>特許の取得が加速する中国での知財教育</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内外、および組織横断的人財ローテーションによるスキル向上</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>生産構造変化に柔軟に対応する仕組みと多様な経験人財の活用</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>全体最適観点での物流戦略の企画力の強化</li> <li>物流ネットワーク構築時の実践力の強化</li> <li>グローバルSCM人財の活用</li> </ul>  |
| <b>人財マネジメント P.88</b> |  |   |  |   |
| IT施策                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>IoTやAIなどの最新のICTの研究開発</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ICTによるお取引先とのリレーションシップの強化</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>IoTの考えに基づくデジタルマニュファクチャリングによる高効率生産</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様ニーズに合わせた商品供給と在庫最適化を両立させる、販売から生産を繋ぐシステムと業務プロセスの改善</li> </ul>   |
| <b>ITマネジメント P.89</b> |  |   |  |   |
| コスト施策                | <ul style="list-style-type: none"> <li>日本、米国、中国を中心に、世界各地で特許を取得</li> <li>毎年700億円以上を研究開発に投資</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>生産自動化、ICTを用いたワークフロー改革に基づく省人力化</li> <li>小ロット向け加工技術活用や混流生産の実現などによる小ロット品のコスト低減</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>配送効率化(コンテナ・トラック積載効率向上)によるコスト低減</li> <li>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</li> </ul>  |

**営業・販売**  
P.84



- 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案を提供
- 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.84



- 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

- リモートサポート・メンテナンスによるトラブルの早期解決

- 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

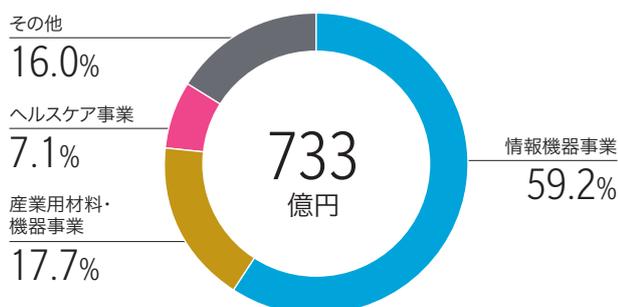
コニカミノルタは、全社技術戦略の基本方針として、「持続的成長に向けたイノベーションの加速」「顧客価値につながる差別化技術の仕込み」「一流を目指す技術人財、開発組織力の強化」を掲げています。

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ふ、二本立ての体制をとっています。こうした体制のもと、各地の顧客ニーズにスピーディーに対応するとともに、グループ全体で大規模な投資判断を行い、共通基盤技術の開発を進めています。

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、常時100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(2016年度)



### 各事業の主な研究開発テーマ

|            |   |
|------------|---|
| 情報機器事業     | <ul style="list-style-type: none"> <li>クラウド・モバイルと連携するシステム技術の強化</li> <li>産業用インクジェットプリンター・インクの開発</li> <li>次世代オフィスシステムの開発</li> </ul> |
| ヘルスケア事業    | <ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値X線システムの開発</li> <li>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)</li> </ul>                           |
| 産業用材料・機器事業 | <ul style="list-style-type: none"> <li>産業用光学システムの開発</li> <li>インライン計測システムの開発</li> </ul>  |

### 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80%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 Topic

#### 「サステナブルグリーンプロダクツ認定制度」を開始

コニカミノルタは、優れた環境性能を持つ製品を評価・認定する「グリーンプロダクツ認定制度」を運用してきました。2016年度には、グリーンプロダクツによる売上高が6,168億円となり、グループ総売上高に占める割合は64%に上ります。

この制度を発展させ、2017年度からは「サステナブルグリーンプロダクツ認定制度」を開始します。同制度では、環境負荷低減に加え、SDGsの視点で社会課題解決に寄与することを認定基準としています。2019年度には、認定製品の売上高を7,700億円(売上比率70%)にする目標を定めています。

# 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。また、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、お取引先へのCSR診断や監査を通じた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(人権)、倫理、環境、労働安全といった社会課題の解決に努めています。

## コニカミノルタとCSR活動を実施したお取引先の声

コニカミノルタは、当社に対し2015年11月からアンケート調査、現場確認などを通してCSR活動を行い、その結果を踏まえ、改善のアドバイスと指導をいただきました。1年余りのCSR活動を通じて、私たちはEICC基準を熟知するとともに、労働や倫理などの面において改善すべき点があると認識できました。



東莞KONKA Mould Plastic有限公司 総経理

徐昊様  
コニカミノルタの指導を得て、EICC管理面における国際市場からの要求との差を短期間で縮めることができたことは、大きな成果です。今後もCSR活動の推進を通して、従業員とお客様双方の満足度を絶えず向上させ、企業としての競争力を全面的に高めることができると確信しています。

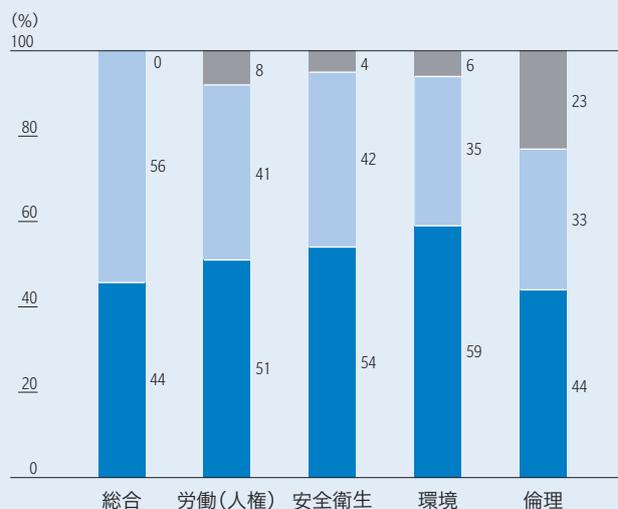
## Focused Topics 1

### お取引先へのCSR活動の要請とCSR診断

コニカミノルタでは、「調達方針」と「サプライヤー行動規範」を通じて、お取引先各社に対し、労働(人権)、倫理、環境、安全衛生といった分野ごとに、目標とする基準を明示したうえで、それらを改善していくためのCSR活動を要請しています。そのうえで、重要なお取引先やグループ生産拠点に対し、CSR活動の実施レベルを診断するためEICC基準に沿った自己診断アンケート(EICC SAQ)によるCSR診断を実施しています。達成度に応じて、A～Cの3段階にランク分けし、グループ生産拠点は総合ランクA、お取引先は総合ランクB以上を目標としています。

2016年度は、グループ生産拠点19拠点、お取引先79社で診断を実施し、生産拠点はすべて総合ランクA、お取引先はすべて総合ランクB以上でした。この診断結果は目標を満たしていますが、各分野について評価が低下しているお取引先には、自主的な改善をお願いしています。今後定期的な確認とともに、支援を継続していきます。

### お取引先のCSR診断結果(ランク比率)



- ランクA(85%～100%)：社会的な要請をほぼ満たしている
- ランクB(65%～85%)：改善が必要な項目が一部ある
- ランクC(0%～65%)：改善が必要な項目が多い

### 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。

### 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を構築し、運用しています。これにより、グローバルでの在庫最適化、物流リードタイムの短縮を実現しながら、市場の需要を生産計画につなげています。また近年では、需給計画をもとに調達・生産・物流・販売のそれぞれの業務オペレーション計画を一体化する「Sales & Operation Planning (S&OP)」の考え方を取り入れ、サプライチェーンマネジメントの高度化を進めています。

全国各地で最適な物流ネットワークを整備するとともに、国際間輸送の一元管理を行うことで、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 Topics 2

### エクセレントグリーンファクトリー認定制度

「エクセレントグリーンファクトリー認定制度」は、自社内における環境負荷低減の基準に加え、お取引先やお客様、地域社会などと連携した活動による社外でのCO<sub>2</sub>排出削減基準を満たした拠点を認定する制度です。2019年度までに全世界の主要生産拠点で認定基準の達成を目指しています。さらにその先には、培ってきた環境技術やノウハウを活用して、自社拠点のCO<sub>2</sub>排出量を上回る量を社外で削減する「サステナブルグリーンファクトリー」を設定しています。

2016年度は、各生産拠点において、さらなる環境負荷低減

とコストダウンを進めた結果、生産段階におけるCO<sub>2</sub>排出削減8.0万トン、排出物削減1.4万トンの環境効果と、合計で52億円のコストダウン効果がありました。

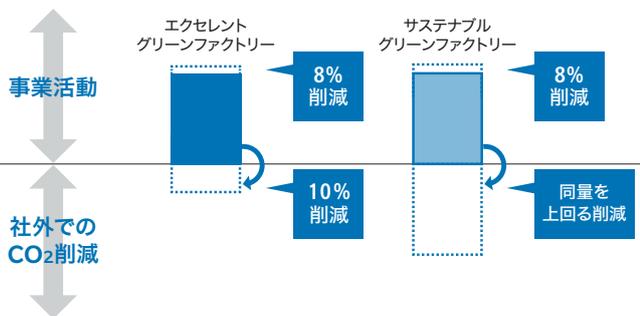
### 2016年度の削減効果(対2005年度比)

|                      |        |
|----------------------|--------|
| コスト削減効果              | 52億円   |
| CO <sub>2</sub> 削減効果 | 8.0万トン |
| 排出物削減効果              | 1.4万トン |

### エクセレントグリーンファクトリー認定基準

- CO<sub>2</sub>排出量 ..... 実績ベースで8%削減
- 外部排出物量 ..... 実績ベースで8%削減
- 水使用量 ..... 実績ベースで8%削減

- お客様・お取引先・社会において、「自拠点でのCO<sub>2</sub>排出量の10%に当たる量」のCO<sub>2</sub>排出削減を行う



# 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

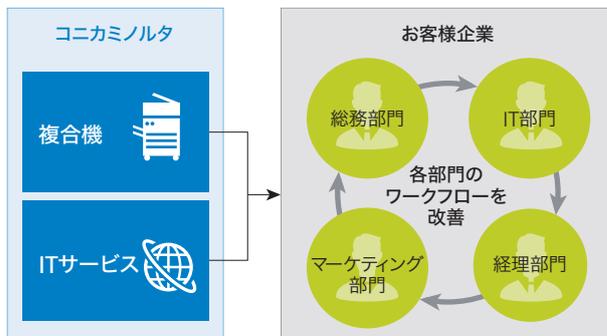
## お客様へのソリューション提供力の強化

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。2016年度も、英国のITサービス企業であるProcessFlows Holdings Ltd.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、計測分野では、センサーソリューションのグローバルリーダーである独SICK社と戦略的アライアンス契約を締結。3Dレーザーレーダー分野で今までにない価値を持つソリューションの共同開発を開始します。

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。

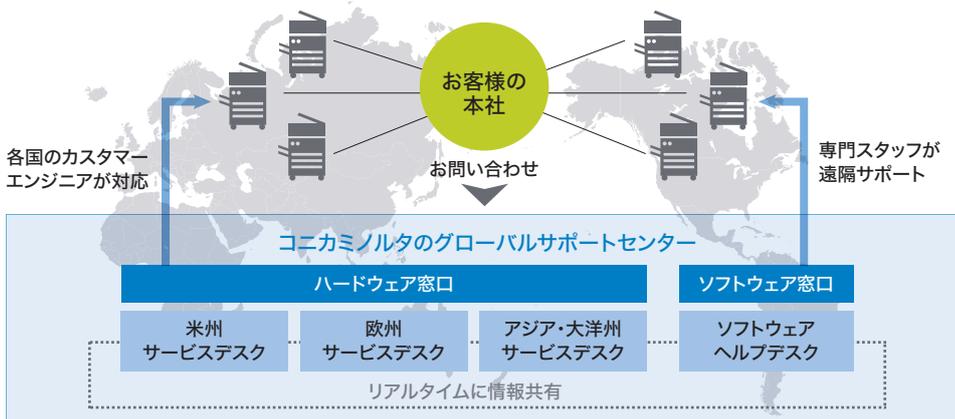
## アフターサポートの強化

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、2016年度にはガソリン費用含め約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。

## Focused Topics 1

## 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

日本ガイシは「より良い社会環境に資する商品を提供し、新しい価値を創造する」ことを企業理念として、安心、快適な暮らしのための社会インフラ関連製品や、環境保全に役立つ製品を開発、提供し続けています。なかでも、自動車排ガス浄化製品などの地球環境の保全に貢献する環境貢献製品の売上高比率は50%を超えています。2016年度からスタートした第4期環境行動5カ年計画では、従来からの環境に配慮したモノづくりに加え、事業活動そのものである「環境貢献製品の開発・普及」に具体的な目標値を設定し、グループ全体で取り組んでいます。

一昨年度から、コニカミノルタとの環境部門同士の情報交流会をスタートさせていただき、2016年12月にはコニカミノルタにお願いし、社内環境セミナーを開催しました。各事業部門をはじめ、本社部門の工務・CSR・広報部門など100名以上が参加、活発な質疑となりました。特に、環境活動が事業活動に貢献していることをわかりやすく示すことで、現場の理解が得られ、環境活動が活性化することを認識しました。弊社は2019年に100周年を迎えます。ステークホルダーに対して、当社の環境活動を積極的にアピールすることで新たなビジネスチャンスにも繋がると考えています。今後もコニカミノルタとの連携を深め、お互いに協力することで、より大きな環境貢献活動へと発展できると考えます。

日本ガイシ株式会社 環境経営統括部長 竹内 万正 様



社内環境セミナー

## Focused Topics 2

## お客様の品質経営の課題解決に貢献する「Quality Support Solution」

コニカミノルタは、お客様の支援を通じて社会に新しい価値を提供したいと考え、「Quality Support Solution」として、「品質経営セミナー」や工場見学、オフィス見学などを実施しています。2016年度の品質経営セミナーは、全国7カ所で11回開催され、約200社が参加。その中で、興味を持ってくだ

さったお客様には個別に情報交換支援をさせていただいています。この取り組みを通じて、お客様から品質に関するさまざまな情報をいただいております。互いの品質経営を改善・強化し合える“Win-Win”の関係づくりに役立っています。

## お客様の声

当社のデポ(リユース拠点)・工場における“仕事の質の改善”を目的とした研修会をコニカミノルタにお願いしました。「人づくり・職場づくり・全ての業務における価値創造」を中心にご指導していただきました。その結果、商品やサービスの品質向上に加え、経営の品質・社員の品質(満足)、顧客・社会の満足へとつながられたことに大なる成果を上げることができたと感謝しております。これからも引き続き信頼関係を構築させて頂きたいと思っております。



品質経営研修会



大和リース株式会社 執行役員  
生産・デポ担当

岩田 悟 様

# 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」をグローバルに共有して

コニカミノルタは、経営理念に掲げる“新しい価値の創造”の実践に向けて、価値ある製品やサービスの提供によって、お客様満足度の最大化を目指しています。そのための基本的な考え方をまとめたものが「コニカミノルタ品質方針」であり、これを世界各国のグループ会社で共有し、全従業員への浸透を図っています。なかでも重視しているのが、製品・サービスに対する信頼性の確保です。そこで、グループ統一の品質保証体制を構築し、企画から開発、調達、生産、販売、サービス、廃棄までの製品ライフサイクル全体で、信頼性向上に取り組んでいます。

## 製品安全の実現に向けた リスクアセスメントと教育

安全な製品をお客様にお届けするために、製品化段階でのリスクアセスメントとその結果に基づいた安全設計と部品細部にまでわたる安全確認を実施しています。特に開発段階では、製品を構成する部品単位まで深く評価を実施するなど、徹底して製品安全に関するリスクを低減しています。

あわせて、そこで必要となる安全重視のマインドやスキル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」をグループ全体で実施しています。また教育実施後にアンケートを行い、その結果を次回へフィードバックするなど製品安全の実現に向けた実践と従業員の製品安全への意識と技術の向上を図っています。

### 製品の重大事故発生件数の推移

|      | 2014年度 | 2015年度 | 2016年度 |
|------|--------|--------|--------|
| 発生件数 | 0件     | 0件     | 0件     |

※ 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。  
※ 集計対象：すべてのコニカミノルタ製品

## 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の生産力強化活動の一環として「生産力診断」を実施しています。

この診断は、主要な生産拠点に対し、事業の壁を超えた共通のチェックリストを用いて、「5S」「見える化」「ムダ取り」「人づくり」「工場経営」の5項目を中心に採点するものです。診断結果は全社で可視化し、高い評価を得た拠点の優良事例を共有しています。診断員は、単なる診断で終わらせず、改善の処方箋まで作成し、現場力強化をサポートする責任を担っています。

2016年度は、より効果的に改革を促進するため、評価基準を大幅に見直し、海外も含めた14拠点で新基準による診断を実施しました。



生産力診断の様子

### Focused Topic

#### 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

コニカミノルタは、全社でお客様の満足度向上に取り組むとともに、その効果を事業ドメインごとのお客様満足度調査で確認しています。2016年度の調査でのコニカミノルタ全社の結果は、78.7%※1と高い評価をいただきました。

主要事業である情報機器事業では、事業企画本部内のカスタマーリレーション(CR)部門で、お客様満足度調査にNPS※2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」には、世界各地からCR責任者が集まり、継続的なCR強化につなげています。

また、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」を継続推進。2016年度には、参加者数は12社120名まで増加しました。参加者から「CR推進者だけでなく、全従業員を対象とした教育プログラムを設けてほしい」との要望を受け、2017年度には新たなプログラムの展開を計画しています。

※1 満足していると回答いただいたお客様の割合  
※2 NPS(ネット・プロモータースコア)：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

## 環境経営

国連SDGs視点の環境課題解決による事業貢献度拡大と、  
2050年「カーボンマイナス」に向けたステークホルダーとの価値共創

### 2050年に「カーボンマイナス」 ～長期環境ビジョン「エコビジョン2050」

地球環境問題は喫緊の課題であり、環境負荷を抑制して持続可能な社会づくりを実現していくうえで、グローバル企業が大きな責任を有しています。

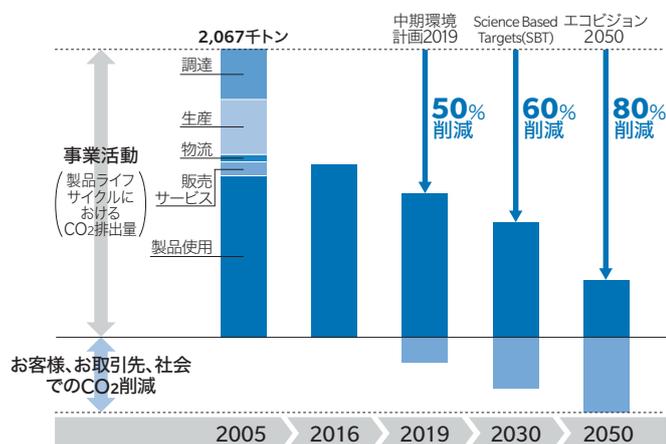
コニカミノルタは、その責任を果たすという強い決意を、2050年を見据えた長期環境ビジョン「エコビジョン2050」に表し、2016年度をターゲットとした「中期環境計画2016」のもとに、さまざまな取り組みを進めてきました。

2017年度からの活動をより強化するために、「エコビジョン2050」を進化させ、より意欲的な目標として「カーボンマイナス」という概念を追加しました。これは、2050年に自社製品のライフサイクル全体におけるCO<sub>2</sub>排出量を2005年度比で80%削減することに加え、お取引先やお客様、地域社会といったステークホルダーとの連携により、事業活動によるCO<sub>2</sub>排出量を上回るCO<sub>2</sub>排出削減効果を生み出していく新たなコミットメントです。

### New エコビジョン 2050

1. 製品ライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量を、2050年までに2005年度比で80%削減するとともに、ステークホルダーと連携することで、製品ライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量を上回る削減効果を生み出し、カーボンマイナスを実現する。
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。

### CO<sub>2</sub>排出量削減目標、カーボンマイナス目標



2050年にCO<sub>2</sub>排出量を80%削減できれば、残りの20%は約40万トンです。コニカミノルタが持つ技術やノウハウを活用して、ステークホルダーとともにCO<sub>2</sub>削減を進め、年間で40万トンを上回る削減効果を生み出すことができれば、コニカミノルタの活動による社会全体でのCO<sub>2</sub>排出量はマイナスになります。これが、コニカミノルタが目指す「カーボンマイナス」です。

### 中期環境計画2019

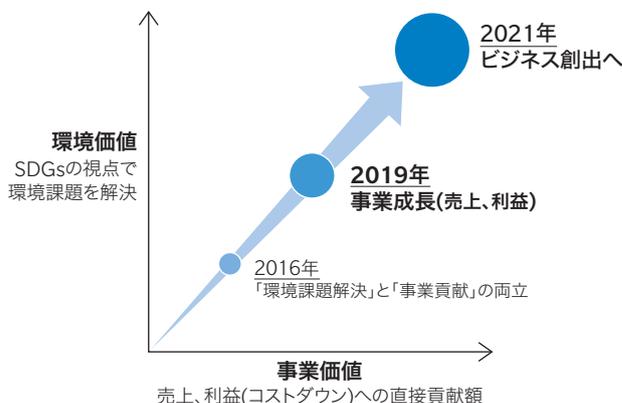
コニカミノルタは、経営ビジョンのひとつに「グローバル社会から支持され、必要とされる企業」を掲げています。このビジョンを実現するためには、社会課題をビジネス機会と捉え、課題解決につながるイノベーションを生み出すと同時に、その成果を、コニカミノルタ自身の持続可能な成長につなげていく必要があります。

2017年度よりスタートし、2019年度をターゲットとする「中期環境計画2019」では、「中期環境計画2016」のコンセプトである「環境課題の解決と事業成長の両立」をさらに発展させ、「グローバル、デジタルをキーワードに、環境課題に加えて、SDGs(持続可能な開発目標)の視点で社会課題も同時に解決していくことで、事業貢献度(売上、利益)を拡大」していくことをコンセプトとしています。

### 「中期環境計画2019」のコンセプト

#### SDGsの視点で環境課題を解決し事業貢献度拡大

- カーボンマイナス(社外)…グローバル、デジタル
- 同時に社会課題も解決、事業貢献度拡大



# 人財マネジメント

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、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、適所適財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「グローバル・ストラテジー・カウンスル」を開催しています。2016年度は、海外拠点の経営幹部メンバーを3名から6名に拡大し、コニカミノルタ(株)の経営陣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。

この「グローバル・ストラテジー・カウンスル」は、年2回の日本での開催に加え、オンライン環境でのミーティングも実施し、海外拠点経営幹部とのディスカッションをより活性化させました。



「グローバル・ストラテジー・カウンスル」の様子

## 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、新たなビジネスリーダーとなる人財の育成を目的に、コニカミノルタ(株)および世界各地の関係会社の幹部層を対象に、約半年間にわたる育成プログラム「Global E-Juku」を、2016年度から新たに開始しました。初回となる今回のプログラムには、13カ国・15社から34名が参加しました。その一環として、2017年2月には、3日間の集合セッションを日本で開催し、経営トップとの対話や最前線のビジネス動向に関する考察、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りました。



2017年2月に日本で開催した集合セッション

## 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、経営トップによるマネジメントのもと、各事業部門の責任者と各事業所の安全衛生委員会委員長が連携した管理体制を構築し、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。

2016年度の重点施策としては、前年度に中国のグループ会社で発生した爆発火災事故の是正策として、①設備の総合リスクマネジメントの強化、②爆発火災に対する安全性評価・対策の基準強化、③拠点での安全指導に取り組み、重篤災害に繋がる危険設備や作業に対する安全管理の仕組みの強化、を行いました。また、休業災害の約6割を占める行動災害の防止については、歩きスマホに代表される安全意識の低下を抑制するために、啓発教育や巡視活動を継続的に進めています。

2016年度の重篤災害は0件、休業災害度数率は国内で0.13、海外で0.21となりました。これを受けて、2017年度は安全トップ企業の事例を参考に、これまでの取り組みを見直し、災害を種類と程度で点数化した新しい管理指標を導入。これにより、施策効果を「見える化」することで、災害抑止のPDCAサイクルをより強く回していきます。

## 「ワークスタイル変革」による労働時間の削減

コニカミノルタ(株)では、「従業員一人ひとりの知的生産性の向上」と「ワーク・ライフ・バランス向上」の両立を目的として、2015年4月から「ワークスタイル変革」を推進しています。

その取り組みの一環として「時間に対する意識改革」と「働き方の見直し」を進めるため、午後8時以降の残業を原則禁止にする施策を進めています。さらに、会議の効率化やペーパーレス化の推進、ICTツールの戦略的活用の促進といった取り組みを進めています。2016年度は、多様な働き方メニューの一つとして、管理職を対象に「リモートワーク」を試行しました。その結果を踏まえて、2017年4月からは一般職にも展開を開始しました。

## ITマネジメント

データマネジメント強化やセキュリティを考慮した働き方改革に注力するとともに、IoTビジネス基盤の開発・運用や関連技術の導入にも取り組んでいます。

### IT中期計画

コニカミノルタでは、2011年度からのグローバルIT戦略および2014～2016年度のIT中期計画において、グローバル企業としての社内IT基盤の確立に注力してきました。2017～2019年度のIT中期計画では、IoTビジネスの拡大に向けて事業変革を支えるIT基盤の整備やセキュリティ対策、タイムリーな業績管理指標の把握・分析・示唆を実現するIT基盤とデータ活用支援体制の整備など6つのテーマを設定し、推進しています。

#### IT部門のビジョンと

#### 2017-2019年度のIT中期計画テーマ

##### ビジョン

- スピーディーで、粘り強く、挑戦心を持って常に高い目標を実現するIT部門
- グローバルで事業部門から必要不可欠な信頼されるIT部門
- 社内ITに加え、事業ITの開発・運用や先端技術の導入に積極的に取り組むことで業界トップレベルのIT組織

##### 中期計画テーマ

1. 事業変革を支えるIT基盤の整備・提供
2. 働き方改革を支えるIT機能の提供・活用定着
3. タイムリーな業績管理指標の把握・分析・示唆
4. 事業継続性を高めるための安心・安全なITインフラ整備
5. IT関連コストの組織横断的コントロールの実現
6. IT人材強化とグローバルIT体制の展開

### データマネジメントの強化

グローバル経営分析基盤を整備する一環として、マスターデータのグローバル統合・管理を推し進めています。

MDM(マスターデータマネジメント)の構造を、上位に世界共通で管理するグローバルレイヤー、下位に各極で管理するリージョンレイヤーの2階層構造とし、品目・得意先・仕入先の情報に対して、マスターデータの統合、データ品質向上の取り組みを進めています。現在、リージョンレイヤーとしてはアジアと欧州の展開を完了し改善フェーズに移行しており、今後、北米、国内と段階的に進めていく計画です。

この取り組みによって、コニカミノルタは一般社団法人日本データマネジメント・コンソーシアム(JDMC)が主催する「2017年度データマネジメント賞」において、これまで困難とされてきた「マスターデータの統合」に果敢にチャレンジし、成果をあげた企業・機関に授与される「データ統合賞」を受賞しました。



### セキュリティを考慮した働き方改革

#### リモートワークインフラや仮想デスクトップの整備

自宅や出張先などで社内システムを利用するためのリモートアクセスとして、検疫機能を付したVPN(Virtual Private Network)サービスを提供し、従業員の利便性の向上とセキュリティを考慮した環境を整備しています。加えて、育児や介護の在宅勤務制度の適用者が自宅のPCでも会社の業務を遂行できるよう、仮想デスクトップ環境を整備しています。仮想デスクトップでは、デスクトップやデータがすべてデータセンターに存在し、自宅のPCのハードディスクにはデータを残さないことから、安全かつ安心して利用できます。

2016年度は、ワークスタイル改革の一環として「働く場所を問わない働き方」を実現することで、従業員の生産性・創造性向上を図ることを目的に、リモートワーク環境強化に取り組み、2017年1月から管理職を対象にサービス提供を開始しました。2017年3月末時点で、397人がリモートワーク環境を利用しています。さらに2017年4月からは、一般従業員への展開を開始しました。

#### スマートデバイスのセキュアな利用環境の整備

日本国内グループ各社だけで約7,200台のスマートフォンやタブレット端末を利用しています。社内メールやポータルサイト、経費精算、保守サポートシステムなどのWebアプリケーションへのアクセスが可能で、出張先や自宅などさまざまな場所から、いつでも業務遂行できる環境を整備しています。スマートデバイスの利用においては紛失や盗難などのリスクが高いため、モバイルデバイスを管理するシステムを整備し、利用者に端末への導入を義務付けることで、情報漏洩などセキュリティ事故の防止にも努めています。

## ITセキュリティマネジメント

グループ全体のITセキュリティ管理体制を確立し、各社のITセキュリティレベルを継続的に高めています。マネジメントの仕組みとして、日本国内のグループ会社すべてで、国際規格であるISO/IEC 27001認証を2009年から継続して取得しています。海外グループ会社も個別に社内のマネジメントの仕組みを構築しており、2016年度末時点で11社が同認証を取得しています。

2016年1月には、KM-CSIRT<sup>\*</sup>(KONICA MINOLTA Computer Security Incident Response Team)を発足させ、重大なITセキュリティ事故が発生した時に迅速に対応できる体制を整備しました。

2016年度は、中国の投資子会社でマルウェアの一種であるランサムウェアが発生したことを想定した訓練を実施、インシデント報告体制の実効性を検証し、改善しました。

※ CSIRT(シーサート)とは、コンピュータセキュリティに係るインシデント(危機的事態)に対処するための組織の総称。日本シーサート協議会は、日本国内のCSIRT間の情報共有と連携、組織内CSIRTの構築を支援するコミュニティで、コニカミノルタは2016年4月に加盟

## ITコストの最適化

### 定常的ITコストの削減

2009年度以降、積極的なM&Aなどによってグループの規模を拡大してきました。それとともなってグループ全体でかかるITコストは増加傾向にあります。ITコストの総額を抑え、同時にITによるグループの事業強化促進を実現するために、定常的ITコストを削減する取り組みを続けています。

例えば、アプリケーションではアジア地域の販売会社の基幹システムの統合、インフラではサーバー仮想化・統合化の推進、ITの調達ではソフトウェアライセンスやPCのグローバル調達などを積極的に推進しています。これらにより、2016年度は2009年度比で定常的ITコストを約10億円削減、1人当たりの定常的ITコストを約20%削減しました。

## IT投資管理

事業部門とIT部門、そして経営層が一体となって、事業に必要なIT投資管理を進めています。毎年次年度の予算策定時に、投資金額に基づいて管理対象となる主要ITプロジェクトの情報を集約・ポートフォリオ化し、経営層が投資判断を行います。ITプロジェクト開始後はQCD達成のためにモニタリングし、稼働後は想定された効果が達成されたかを評価することで、投資対効果を最大化します。

### 2016年度の主要投資実績

|                 |      |
|-----------------|------|
| IT投資管理対象プロジェクト  | 30件  |
| 投資完了評価          | 6件   |
| 効果確認(ROIT評価/達成) | 4/4件 |

## Focused Topics

### 「攻めのIT経営銘柄2016」 「IT経営注目企業2017」に選定

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」に選定されました。続いて2017年度は、「攻めのIT経営銘柄」の選定過程で、注目されるべき取り組みをしている企業として「IT経営注目企業2017」に選ばれました。「攻めのIT経営銘柄」は、経済産業省と東京証券取引所の共催で、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。コニカミノルタは「課題提起型デジタルカンパニー」への業容転換を目指しており、IT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位置づけています。



## 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

近年では、環境活動やCSR活動など、非財務情報に基づく企業評価が世界的に広がっています。

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 Index (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 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」に選定されるほか、社会的責任投資推進団体フォーラム・エティベルの「Ethibel Pioneer」

および「Ethibel Excellence」の投資ユニバースに選定されるなど、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であるCDPからは、最高評価の「気候変動Aリスト」企業に認定されています。

さらに、2017年7月には、世界最大の公的年金である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)がESG指数として採用した3つのSRIインデックス「FTSE Blossom Japan Index」「MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」「MSCI 日本株女性活躍指数」の構成銘柄に選定されました。

### 国内外の著名な投資指標への組み入れ

- 2017年 8月 「JPX日経インデックス400」構成銘柄に5年連続で採用
- 2017年 7月 「MSCI ESG Leaders Indexes (旧MSCI Global SRI)」の構成銘柄に8年連続<sup>※</sup>で採用
- 2017年 7月 「FTSE4Good Index」に14年連続で採用
- 2017年 7月 「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定
- 2017年 7月 「MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」「MSCI 日本株女性活躍指数」の構成銘柄に選定
- 2017年 1月 「モーニングスター社会的責任投資株価指数(MS-SRI)」の構成銘柄に採用
- 2016年 9月 「Dow Jones Sustainability World Index」構成銘柄に5年連続で採用



※ 2010年より前の組み入れの有無については情報なし

### 国際的なCSR格付け機関からの評価

- 2017年 1月 世界の代表的な社会的責任投資(SRI)分野の調査・格付会社RobecoSAM社のCSR格付で「シルバークラス」に選定
- 2017年 1月 社会的責任投資推進団体フォーラム・エティベルの「Ethibel Pioneer」および「Ethibel Excellence」の投資ユニバースに選定
- 2016年 10月 CDPより最高評価の「気候変動Aリスト」企業に認定



### 日本における各種表彰

- 2017年 2月 「第20回環境コミュニケーション大賞」において、「環境報告大賞(環境大臣賞)」を受賞
- 2017年 1月 「第19回日経アンニュアルレポートアワード」で準グランプリを受賞



# 財務セクション

## 10年間の主要財務データ ----- 93

### 財務分析 ----- 95

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 事業環境 -----             | 95  |
| 営業概況 -----             | 95  |
| セグメント別概況 -----         | 96  |
| キャッシュ・フローの状況 -----     | 98  |
| 設備投資等の概要 -----         | 99  |
| 研究開発 -----             | 99  |
| 財政状態 -----             | 100 |
| 配当政策 -----             | 101 |
| 今期(2018年3月期)の見通し ----- | 102 |

### 連結財務諸表 ----- 103

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 連結財政状態計算書 -----      | 103 |
| 連結損益計算書 -----        | 105 |
| 連結包括利益計算書 -----      | 106 |
| 連結持分変動計算書 -----      | 107 |
| 連結キャッシュ・フロー計算書 ----- | 108 |

# 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

|   | 2008年3月期  | 2009年3月期 | 2010年3月期 | 2011年3月期 |
|---|-----------|----------|----------|----------|
| <b>連結財務ハイライト</b>                              |           |          |          |          |
| 売上高[百万円]                                      | 1,071,568 | 947,843  | 804,465  | 777,953  |
| 営業利益[百万円]                                     | 119,606   | 56,260   | 43,988   | 40,022   |
| 売上高営業利益率[%] <sup>※1</sup>                     | 11.2      | 5.9      | 5.5      | 5.1      |
| 経常利益[百万円]                                     | 104,227   | 45,403   | 40,818   | 33,155   |
| 売上高経常利益率[%] <sup>※2</sup>                     | 9.7       | 4.8      | 5.1      | 4.3      |
| 税引前利益[百万円]                                    | —         | —        | —        | —        |
| 税引前利益率[%]                                     | —         | —        | —        | —        |
| 当期利益[百万円]                                     | 68,829    | 15,179   | 16,931   | 25,896   |
| 売上高当期利益率[%] <sup>※3</sup>                     | 6.4       | 1.6      | 2.1      | 3.3      |
| 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] <sup>※4</sup> | 129.71    | 28.62    | 31.93    | 48.84    |
| 一株当たり純資産(BPS)[円]                              | 786.20    | 779.53   | 791.28   | 806.53   |
| 一株当たり配当額[円]                                   | 15        | 20       | 15       | 15       |
| 配当性向[%] <sup>※5</sup>                         | 11.6      | 70.0     | 47.0     | 30.7     |
| 研究開発費[百万円]                                    | 81,272    | 81,778   | 68,475   | 72,617   |
| 売上高研究開発費率[%] <sup>※6</sup>                    | 7.6       | 8.6      | 8.5      | 9.3      |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー[百万円]                         | 123,014   | 107,563  | 113,377  | 67,957   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー[百万円]                         | -76,815   | -90,169  | -40,457  | -44,738  |
| フリー・キャッシュ・フロー[百万円]                            | 46,198    | 17,394   | 72,920   | 23,219   |
| <b>収益性</b>                                    |           |          |          |          |
| ROE(J-GAAP)[%] <sup>※7</sup>                  | 17.5      | 3.7      | 4.1      | 6.1      |
| ROE(IFRS)[%] <sup>※8</sup>                    | —         | —        | —        | —        |
| ROA[%] <sup>※9</sup>                          | 7.2       | 1.6      | 1.9      | 3.0      |
| ROIC[%] <sup>※10</sup>                        | 14.1      | 6.5      | 5.3      | 5.1      |
| <b>効率性</b>                                    |           |          |          |          |
| 資産合計(総資産)[百万円]                                | 970,538   | 918,058  | 865,797  | 845,453  |
| 総資産回転率[回] <sup>※11</sup>                      | 1.12      | 1.00     | 0.90     | 0.91     |
| 有形固定資産[百万円]                                   | 245,989   | 227,860  | 205,057  | 190,701  |
| 有形固定資産回転率[回] <sup>※12</sup>                   | 4.50      | 4.00     | 3.72     | 3.93     |
| 棚卸資産[百万円]                                     | 132,936   | 129,160  | 98,263   | 100,243  |
| 棚卸資産回転月数[月] <sup>※13</sup>                    | 2.96      | 3.21     | 2.68     | 2.67     |
| 売上債権[百万円]                                     | 234,862   | 171,835  | 177,720  | 163,363  |
| 売上債権回転月数[月] <sup>※14</sup>                    | 2.76      | 2.56     | 2.47     | 2.42     |
| <b>安全性</b>                                    |           |          |          |          |
| 自己資本、親会社の所有者に帰属する持分[百万円]                      | 417,166   | 413,380  | 419,535  | 427,647  |
| 自己資本比率、親会社所有者帰属持分比率[%]                        | 43.0      | 45.0     | 48.5     | 50.6     |
| 流動資産[百万円]                                     | 557,110   | 504,919  | 489,253  | 501,876  |
| 流動比率[%] <sup>※15</sup>                        | 152.39    | 162.41   | 183.03   | 206.98   |
| D/Eレシオ[倍] <sup>※16</sup>                      | 0.54      | 0.56     | 0.47     | 0.45     |
| Net D/Eレシオ[倍] <sup>※17</sup>                  | 0.25      | 0.23     | 0.08     | 0.04     |
| <b>投資指標</b>                                   |           |          |          |          |
| 株価収益率(PER)[倍] <sup>※18</sup>                  | 10.44     | 29.28    | 34.17    | 14.27    |
| 株価純資産倍率(PBR)[倍] <sup>※19</sup>                | 0.58      | 0.93     | 0.73     | 1.16     |

※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)

| 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) | 2017年3月期(IFRS)   |
|----------|----------|----------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| 767,879  | 813,073  | 943,759  | 935,214        | 1,002,758      | 1,031,740      | <b>962,555</b>   |
| 40,346   | 40,659   | 58,144   | 39,859         | 65,762         | 60,069         | <b>50,135</b>    |
| 5.3      | 5.0      | 6.2      | 4.3            | 6.6            | 5.8            | <b>5.2</b>       |
| 34,758   | 38,901   | 54,621   | —              | —              | —              | <b>—</b>         |
| 4.5      | 4.8      | 5.8      | —              | —              | —              | <b>—</b>         |
| —        | —        | —        | 37,736         | 65,491         | 58,029         | <b>49,341</b>    |
| —        | —        | —        | 4.0            | 6.5            | 5.6            | <b>5.1</b>       |
| 20,424   | 15,124   | 21,861   | 28,431         | 40,969         | 32,000         | <b>31,485</b>    |
| 2.7      | 1.9      | 2.3      | 3.0            | 4.1            | 3.1            | <b>3.3</b>       |
| —        | —        | —        | 28,354         | 40,934         | 31,973         | <b>31,542</b>    |
| —        | —        | —        | 3.0            | 4.1            | 3.1            | <b>3.3</b>       |
| 38.52    | 28.52    | 41.38    | 53.67          | 81.01          | 64.39          | <b>63.65</b>     |
| 817.81   | 876.65   | 929.04   | 968.15         | 1,067.97       | 1,037.96       | <b>1,057.92</b>  |
| 15       | 15       | 17.5     | 17.5           | 20.0           | 30.0           | <b>30.0</b>      |
| 38.9     | 52.6     | 42.3     | 32.6           | 24.7           | 46.6           | <b>47.1</b>      |
| 72,530   | 71,533   | 71,184   | 69,599         | 74,295         | 76,292         | <b>73,275</b>    |
| 9.4      | 8.8      | 7.5      | 7.4            | 7.4            | 7.4            | <b>7.6</b>       |
| 72,367   | 66,467   | 89,945   | 90,058         | 101,989        | 59,244         | <b>68,659</b>    |
| -42,757  | -63,442  | -55,776  | -54,143        | -54,014        | -110,788       | <b>-70,594</b>   |
| 29,610   | 3,025    | 34,169   | 35,914         | 47,975         | -51,544        | <b>-1,935</b>    |
| 4.7      | 3.4      | 4.6      | —              | —              | —              | <b>—</b>         |
| —        | —        | —        | 6.1            | 8.6            | 6.5            | <b>6.3</b>       |
| 2.3      | 1.6      | 2.3      | 2.9            | 4.1            | 3.2            | <b>3.2</b>       |
| 5.2      | 5.2      | 7.3      | 5.0            | 8.3            | 7.0            | <b>4.5</b>       |
| 902,052  | 940,553  | 966,060  | 991,700        | 1,001,800      | 976,370        | <b>1,005,435</b> |
| 0.88     | 0.88     | 0.99     | 0.96           | 1.01           | 1.04           | <b>0.97</b>      |
| 178,999  | 179,903  | 173,362  | 177,056        | 181,641        | 187,322        | <b>190,580</b>   |
| 4.15     | 4.53     | 5.34     | 5.23           | 5.59           | 5.59           | <b>5.09</b>      |
| 105,080  | 112,479  | 115,275  | 115,175        | 120,803        | 121,361        | <b>136,020</b>   |
| 2.81     | 2.60     | 2.52     | 2.82           | 2.54           | 2.58           | <b>2.87</b>      |
| 174,193  | 194,038  | 220,120  | 240,459        | 248,827        | 245,047        | <b>236,722</b>   |
| 2.52     | 2.47     | 2.53     | 3.09           | 2.72           | 2.73           | <b>2.70</b>      |
| 433,669  | 464,904  | 478,404  | 498,542        | 535,976        | 514,285        | <b>524,331</b>   |
| 48.1     | 49.4     | 49.5     | 50.3           | 53.5           | 52.7           | <b>52.1</b>      |
| 565,923  | 579,593  | 589,331  | 569,552        | 570,640        | 496,216        | <b>499,446</b>   |
| 247.17   | 205.04   | 206.62   | 200.83         | 202.43         | 194.40         | <b>199.58</b>    |
| 0.53     | 0.48     | 0.41     | 0.41           | 0.31           | 0.33           | <b>0.35</b>      |
| -0.01    | 0.02     | 0.02     | 0.03           | -0.02          | 0.13           | <b>0.18</b>      |
| 18.77    | 24.12    | 23.27    | 17.94          | 15.07          | 14.85          | <b>15.65</b>     |
| 1.13     | 1.27     | 0.96     | 0.99           | 0.86           | 0.90           | <b>0.94</b>      |

※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 売上債権回転月数=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、前半には英国のEU離脱を問う国民投票、後半には米国の大統領選挙といった政治的イベントの結果が為替市場などを大きく左右する一年となりました。米国は堅調な個人消費を背景に、欧州ではドイツを中心として、概ね景気

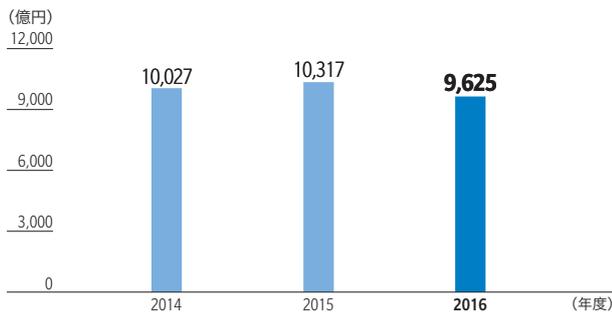
の緩やかな成長が続いた一方、中国、新興国経済の減速が続きました。わが国経済は安定した政権運営が続き、雇用情勢も改善していますが、個人消費は一向に上向かず低調に推移しました。

## 営業概況

### 売上高

当期の売上高は、主力製品の販売数増や企業買収効果があったものの、大幅な円高の影響により9,625億円(前期比6.7%減)となりました。この円高影響による減収額は918億円であり、この影響を除けば前期比2.2%の増収となりました。

#### 売上高



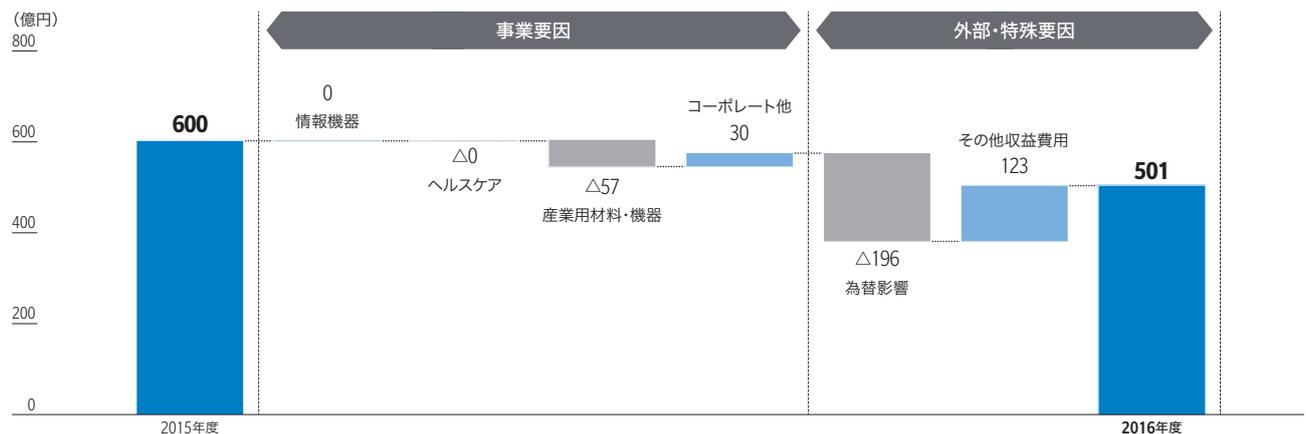
### 売上総利益

主力製品の販売増があった一方、円高の影響により売上の減少及び利益率の低下が生じ、当期の売上総利益は、4,599億円(前期比7.2%減)となりました。売上総利益率は、前期比0.2ポイント低下の47.8%(但し、為替影響を除くと0.2ポイントの上昇)となりました。

### 営業利益

その他の収益は、特許関連収入77億円を計上し前期比63億円増の141億円となりました。販売費及び一般管理費は、企業買収に伴う費用の増加等がありましたが、円高の影響による費用減もあり、前期比132億円減の4,166億円となりました。その他の費用は、量産化試作品処分損21億円及び事業構造改善費用14億円等を計上しましたが、その他の項目が減少したことにより、前期比60億円減の73億円となりました。これらの結果、当期の営業利益は、501億円(前期比16.5%減)となり、営業利益率も前期比0.6ポイント低下の5.2%となりました。円高影響による営業利益の減益額は196億円であり、この為替影響を除けば前期比16.1%の増益となりました。

### 2016年度営業利益 前年比増減



## 主な通貨の為替レートと収益影響度

|                    | 2015年度 | 2016年度        | 対前年影響額       |              | 為替感応度 <sup>※2</sup> |          |
|--------------------|--------|---------------|--------------|--------------|---------------------|----------|
|                    |        |               | 売上高(億円)      | 営業利益(億円)     | 売上高(億円)             | 営業利益(億円) |
| 米ドル                | 120.14 | <b>108.38</b> | △ 347        | 11           | 30                  | △ 1      |
| ユーロ                | 132.58 | <b>118.79</b> | △ 232        | △ 172        | 19                  | 8        |
| ポンド                | 181.31 | <b>141.60</b> | △ 138        | △ 5          | 4                   | 1        |
| 欧州通貨 <sup>※1</sup> | -      | -             | △ 425        | △ 179        | 27                  | 12       |
| 人民元                | 18.85  | <b>16.11</b>  | △ 69         | △ 9          | 25                  | 5        |
| 豪ドル                | 88.44  | <b>81.56</b>  | △ 29         | △ 7          | 4                   | 1        |
| その他通貨              | -      | -             | △ 49         | △ 11         | -                   | -        |
| 対前年影響額合計           | -      | -             | <b>△ 918</b> | <b>△ 196</b> | -                   | -        |

※1 欧州通貨:ユーロ/ポンド以外の欧州通貨も含む

※2 為替感応度:1円変動時の影響額(年間)

### 税引前利益

金融収益は、為替差損の改善等により12億円の改善となった影響等により、前期比5億円増の27億円となりました。当期の税引前利益は、493億円(前期比15.0%減)となりました。

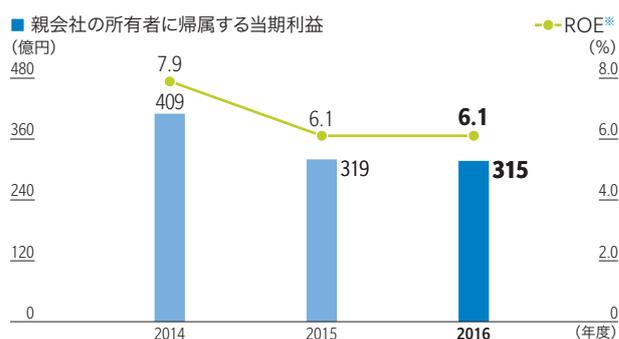
### 親会社の所有者に帰属する当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は、315億円(前期比1.3%減)となりました。

また、基本的1株当たり当期利益は63.65円となり、前期に比べて1.1%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、前期と同水準の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「bizhub(ビズハブ)」シリーズが当期も堅調を持続、販売台数は全ての地域で前期を上回りました。製品セグメントでは上位クラス、販売地域では欧州と中国市場で高い伸長率を示しました。複合機市場における競争環境の厳しさは継続していますが、当社独自の複合機を中心とするドキュメントソリューションとマネージドITサービス(IT機器・システムの導入、運用、管理、保守などを一体として提供するサービス)を組み合わせて提供するハイブリッド型販売が北米及び西欧市場を中心に浸透しており、顧客当たりの売上高増、収益率向上に寄与しています。

### 商業・産業印刷分野

プロダクションプリントでは、カラーデジタル印刷システムの最上位機種「bizhub PRESS(ビズハブプレス)C1100」が好調な販売を持続しました。特に、北米、中国及びアジア市場での販売が伸長しました。

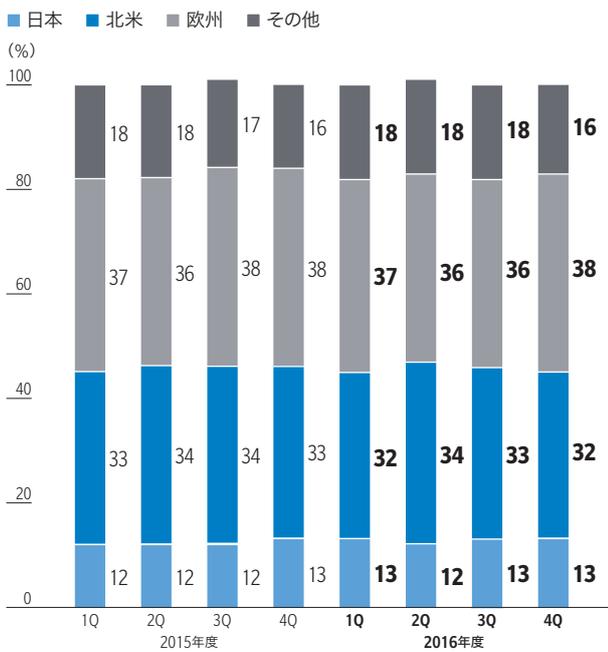
当社が得意としてきたライトプロダクション領域では競争環境の激化もあり販売が伸び悩みましたが、当期後半に投入した新製品「AccurioPress(アキュリオ プレス)C2070」シリーズはお客様からの評価も高く、商談件数を順調に増やしています。

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領域は市況の悪化に伴い販売が減速しました

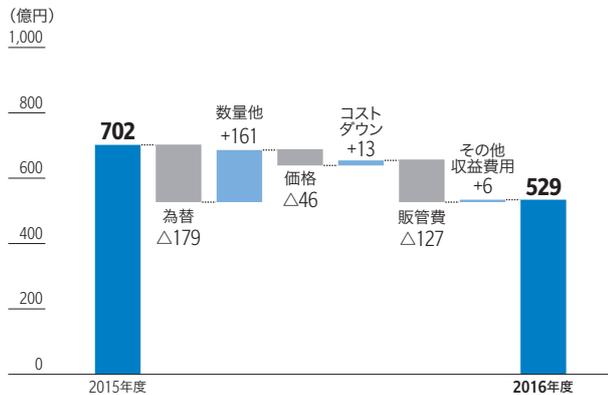
が、テキスタイルプリント領域ではシングルパス方式で高い生産性を実現する「ナッセンジャー SP-1」をフランス及びトルコで受注、売上拡大に貢献しました。また、産業印刷領域では、販売活動が各地で本格的にスタートした、インクジェットデジタル印刷機の新製品「AccurioJet(アキュリオジェット) KM-1」とMGI社製のデジタル加飾印刷機により、ハイエンド市場攻略の準備が整いました。

これらの結果、当事業の売上高は7,717億円(前期比7.3%減)、営業利益は529億円(同24.6%減)となりました。為替影響を除けば、売上高は前期比2.7%増収、営業利益は同1.0%増益となります。

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

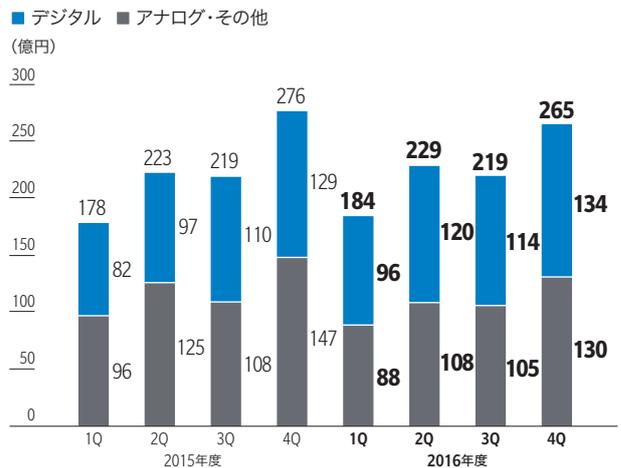


ヘルスケア事業

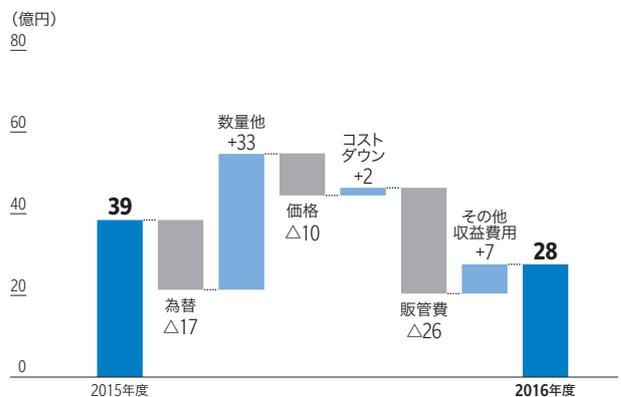
当期は、地域別の売上では、米国は好調に推移し、日本は堅調を維持しました。

製品面では、米国では、DR(デジタルラジオグラフィ)の大幅伸長に加え、プライマリーケア市場におけるソリューション製品販売が事業拡大に貢献しました。日本ではデジタル製品全般に販売が堅調でした。カセット型デジタルX線撮影装置の「AeroDR(エアロディーアール)」が国内外で好調を持続、超音波画像診断装置の「SONIMAGE(ソニマージュ) HS1」は日本、米国に加えて中国での販売が貢献しました。一方、デジタルX線撮影装置CR(コンピューテッドラジオグラフィ)は、米国の診療報酬制度改正の影響を受け、販売数量が減少しました。

売上高構成比



営業利益 対前年増減分析



これらの結果、当事業の売上高は899億円(前期比0.1%増)、営業利益は28億円(同26.7%減)となりました。為替影響を除けば、売上高は前期比5.7%増収、営業利益は同18.8%増益となります。

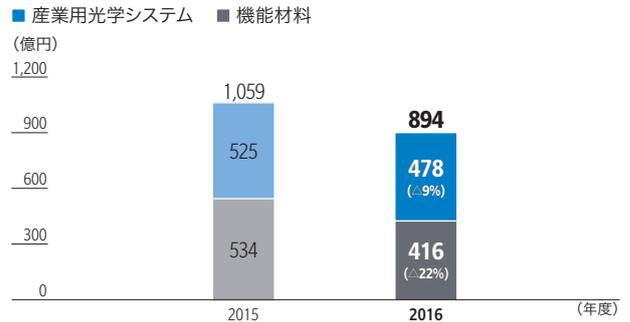
### 産業用材料・機器事業

機能材料分野は、価格圧力が厳しくなる中、VAパネル用及びIPSパネル用位相差フィルム、超薄膜TACフィルムなど高付加価値製品へのシフトを進めましたが、販売数量、金額とも前期を下回りました。

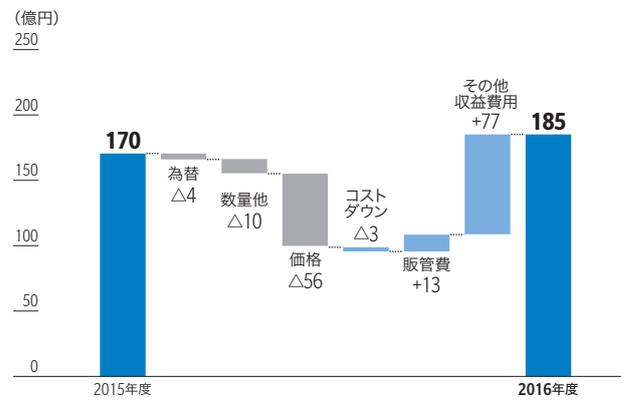
産業用光学システム分野は、計測機器は大口契約に伴う出荷が当期終盤に開始したことも寄与して増収となりました。産業・プロ用レンズは最終製品市場の販売減の影響を受け、減収となりました。

これらの結果、当事業の売上高は894億円(前期比15.6%減)となりました。営業利益は、特許関連収入77億円を計上し185億円(同9.1%増)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493億円、減価償却費及び償却費518億円、営業債権及びその他の債権の減少による増加18億円等によるキャッシュ・フローの増加と、棚卸資産の増加による減少124億円、法人所得税の支払い83億円等によるキャッシュ・フローの減少により、営業活動によるキャッシュ・フローは686億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

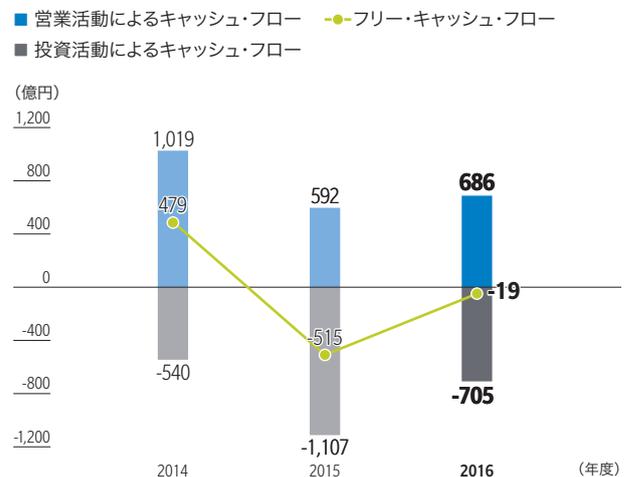
有形固定資産の取得による支出327億円、無形資産の取得による支出87億円、子会社株式の取得による支出254億円等があり、投資活動によるキャッシュ・フローは705億円のマイナスとなりました。

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19億円のマイナス(前年同期は515億円のマイナス)となりました。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

短期借入金の純増加額31億円、社債の発行及び長期借入れ368億円等の収入、社債の償還及び長期借入金の返済278億円、配当金の支払い148億円等の支出により、財務活動によるキャッシュ・フローは23億円のマイナス(前年同期は205億円のマイナス)となりました。

### キャッシュ・フローの状況

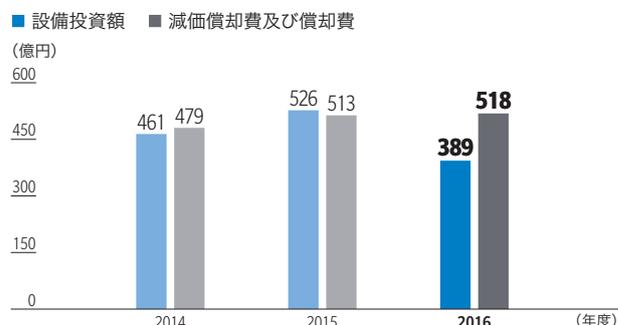


## 設備投資等の概要

当社グループの当期の設備投資につきましては、新製品の開発対応、生産能力増強等を主目的に、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、38,944百万円となりました。

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開発活動は、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、顧客密着型企業への変革、強靱な企業体質の確立)に対応して、「持続的成長に向けたインキュベーションの加速」「顧客価値につながる差別化技術の仕込み」「一流を目指す技術人材、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した。

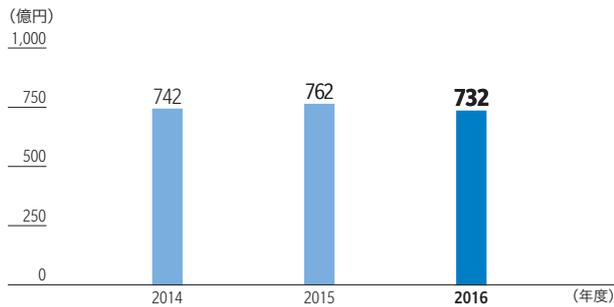
既存事業の商業・産業印刷分野では、出力枚数が多く、特に多彩な用紙への対応力と高い生産性が求められるヘビープロダクションプリント領域へ、コニカミノルタ独自のサービス展開と合わせて業容を広げてまいります。さらに、デジタル加飾印刷機メーカーでは業界トップのフランスのMGI社を連結子会社化し、最先端の産業印刷業者が集い、多様な関連機器メーカーも集結しているフランスに産業印刷ビジネスの戦略拠点を設けました。これにより、ラベル・パッケージ業界のデジタル化を加速させる製品ラインアップの拡充を図り、産業印刷分野の強化を推進してまいります。産業光学分野では、ドイツの分散型・録画(DVR)機能内蔵IPネットワークカメラシステム技術を誇るMOBOTIX社を連結子会社化し、当社独自の光学技術である広範囲を高精細に誤報や失報なく検知する3Dレーザーレーダーと、MOBOTIX社の分散処理型IPカメラやビデオマネジメントソフトウェア(VMS)を組み合わせ、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を提供します。また、バイオヘルスケア分野では、フランスのパスツール研究所及びバイオアキシャル社と共同研究を開始しました。この研究は、マウス体内

での薬剤の動きや分布を直接観察すること、さらには臓器や細胞に到達した薬剤が細胞の働きに与える影響を観察する(ライブセルイメージング)ことで、薬剤の効果や作用機序の観察を実現し、これにより薬効の正確な評価の支援が期待できます。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。

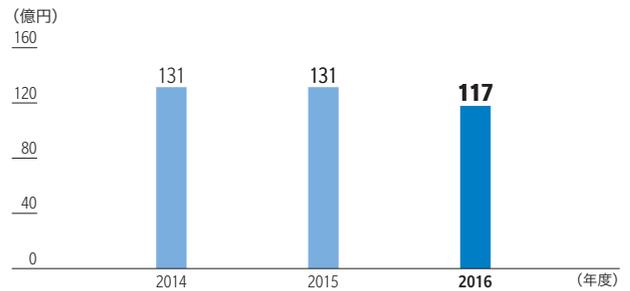
新たなビジネスモデルとして、コア技術で差別化されたハードウェア(Input/Output)とソフトウェア(Process)を組み合わせたコニカミノルタのサイバーフィジカルシステムとして、ソリューションサービスをお客様に提供してまいります。その一例として、ICTで介護ワークフローを変革する「ケアサポートソリューション」を開発しました。これは、介護施設において入居者の行動を非接触センサーで検知し、介護スタッフにスマートフォンで知らせるとともに、スマートフォンにアプリケーションを追加することで、ケア記録の入力や情報共有といった機能を付加するサービスであり、高齢化社会による要介護者の増加と、生産年齢人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30億円(4.0%)減少の732億円となりました。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117億円(前期比11.3%減)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

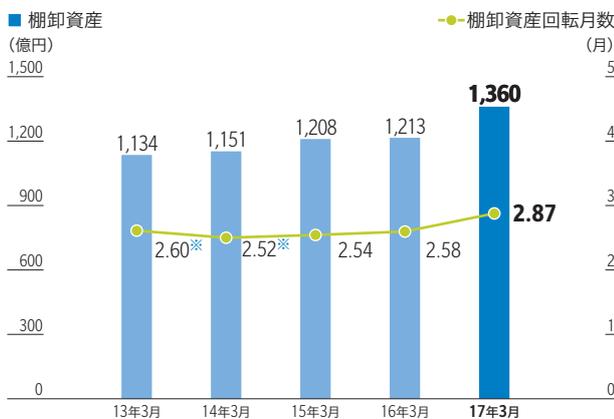


## 財政状態

### 資産の部

当期末の資産合計は、前期末比290億円(3.0%)増加し10,054億円となりました。これは主に、のれん及び無形資産の増加311億円、棚卸資産の増加146億円、その他金融資産の増加124億円、繰延税金資産の減少109億円、現金及び現金同等物の減少73億円、営業債権及びその他債権の減少63億円によるものです。

### 棚卸資産/棚卸資産回転月数

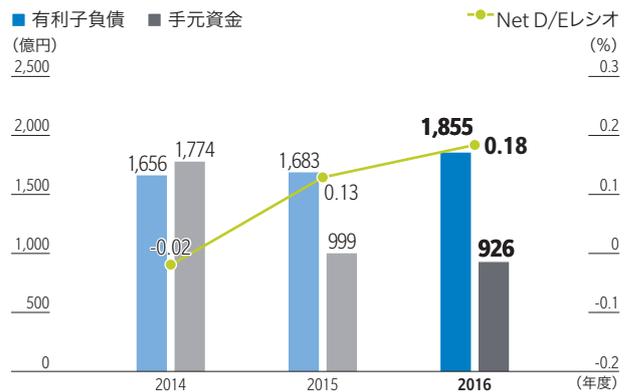


※ 棚卸資産回転月数=(当期末棚卸資産残高)÷(直近3カ月の平均売上原価)  
 ※ 13年3月/14年3月の回転月数は日本会計基準

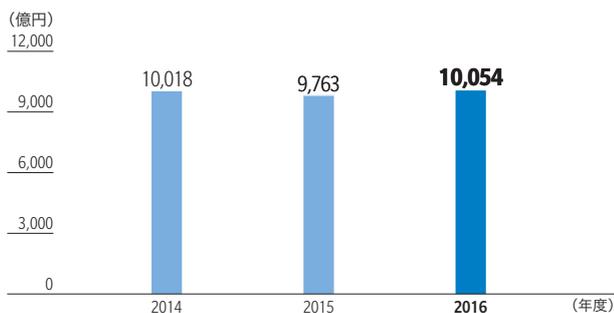
### 負債の部

負債合計については、前期末比98億円(2.1%)増加し4,712億円となりました。これは主に、社債及び借入金の増加172億円、営業債務及びその他の債務の減少68億円によるものです。

### 有利子負債/手元資金/Net D/Eレシオ



### 資産合計



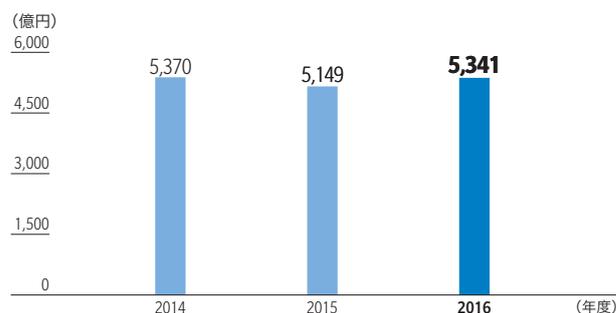
## 資本の部

資本合計については、前期末比191億円(3.7%)増加し5,341億円となりました。

親会社の所有者に帰属する持分合計は、前期末比100億円(2.0%)増加し5,243億円となりました。これは主に、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上315億円、剰余金の配当による減少148億円、その他の資本の構成要素(主に在外営業活動体の換算差額)の減少75億円によるものです。

これらの結果、1株当たり親会社所有者帰属持分は1,057.92円となり、親会社所有者帰属持分比率は0.6ポイント減少の52.1%となりました。

## 資本合計



## 配当政策

### 配当に関する基本方針

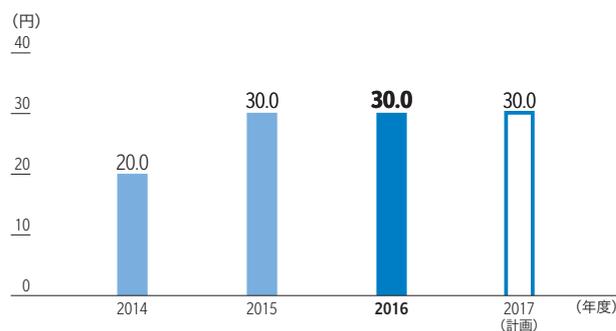
剰余金の配当等の決定に関する方針といたしましては、連結業績や成長分野への戦略投資の推進等を総合的に勘案しつつ、株主の皆様へ積極的に利益還元することを基本としております。配当額の向上と機動的な自己株式の取得を通じて、株主還元の充実に努めてまいります。

### 当期の配当と今期(2018年3月期)の予定

当期末(2017年3月期末)の剰余金の配当につきましては、1株当たり15円の配当を実施いたします。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(2018年3月期)の配当につきましては、上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。

### 1株当たり配当金



## 今期(2018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に財政政策への期待も加わり回復基調が続くものと見込まれますが、新政権の政策実行力の不透明感が景気の先行きに影響する懸念もあります。欧州では英国のEU離脱問題に伴いEUの求心力が低下している中、主要国での政権選択選挙が予定されており、景気の先行きに不透明感が増大しています。新興国では一部に回復の兆しが見られるものの、中国は経済成長の減速が続く見通しです。わが国経済は、雇用環境は改善基調が続くものの、個人消費は伸び悩み、経済成長は緩やかなものと予想されます。

主な当社関連市場の需要見通しにつきましては、情報機器事業は、海外市場のオフィス向け複合機のカラー化率の上昇傾向とともに、中堅・中小企業からのITサービスへの需

要増が続くことが想定されます。商業・産業印刷分野では、デジタルマーケティングの進化とそれに伴うデジタル印刷の需要が増加する見込みです。ヘルスケア事業では、医療診断機器のデジタル化とそれに伴う複数の医療機関の間での医療情報の共有、連携が進むことにより需要が増加する見通しです。産業用材料・機器事業では、ディスプレイ製品の多様化に伴って、サプライチェーンの構造及びプレイヤーの勢力図に変化が生じており、計測機器では当社製品に対する新たな需要が見込まれる一方、機能材料では現行製品に対する需要減や一層の価格圧力といったリスクも想定されます。

このような状況に鑑み、今期(2018年3月期)の業績見通しにつきましては、前提となる為替レートを[USD:105円、ユーロ:115円]とおき、以下のように予想しております。

### 2018年3月期連結業績予想

2017年5月11日公表

|                                 | 2017年度予想 | 2016年度実績 |
|---------------------------------|----------|----------|
| 売上高(億円)                         | 9,800    | 9,625    |
| 営業利益(億円)                        | 460      | 501      |
| 営業利益率                           | 4.7%     | 5.2%     |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益(億円)            | 300      | 315      |
| 設備投資(億円)                        | 550      | 389      |
| 減価償却費及び償却費(億円)                  | 550      | 518      |
| フリー・キャッシュ・フロー <sup>※</sup> (億円) | 450      | -19      |
| 投融資(億円)                         | 400      | 367      |
| USD(円)                          | 105.00   | 108.38   |
| ユーロ(円)                          | 115.00   | 118.79   |

※ 17年度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<br>(2016年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2017年3月31日) |
|-----------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>資産</b>       |                         |                         |
| 流動資産            |                         |                         |
| 現金及び現金同等物       | 99,937                  | 92,628                  |
| 営業債権及びその他の債権    | 249,498                 | 243,195                 |
| 棚卸資産            | 121,361                 | 136,020                 |
| 未収法人所得税         | 3,210                   | 1,878                   |
| その他の金融資産        | 3,327                   | 6,924                   |
| その他の流動資産        | 18,249                  | 18,799                  |
| 小計              | 495,585                 | 499,446                 |
| 売却目的で保有する資産     | 630                     | —                       |
| 流動資産合計          | 496,216                 | 499,446                 |
| 非流動資産           |                         |                         |
| 有形固定資産          | 187,322                 | 190,580                 |
| のれん及び無形資産       | 178,390                 | 209,577                 |
| 持分法で会計処理されている投資 | 3,614                   | 3,489                   |
| その他の金融資産        | 38,646                  | 47,542                  |
| 繰延税金資産          | 59,052                  | 48,129                  |
| その他の非流動資産       | 13,128                  | 6,668                   |
| 非流動資産合計         | 480,154                 | 505,988                 |
| 資産合計            | 976,370                 | 1,005,435               |

(単位:百万円)

|                  | 前連結会計年度<br>(2016年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2017年3月31日) |
|------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>負債</b>        |                         |                         |
| 流動負債             |                         |                         |
| 営業債務及びその他の債務     | 162,907                 | 156,090                 |
| 社債及び借入金          | 42,624                  | 41,294                  |
| 未払法人所得税          | 3,317                   | 5,554                   |
| 引当金              | 6,821                   | 5,659                   |
| その他の金融負債         | 200                     | 372                     |
| その他の流動負債         | 39,379                  | 41,275                  |
| 流動負債合計           | 255,251                 | 250,246                 |
| 非流動負債            |                         |                         |
| 社債及び借入金          | 125,653                 | 144,218                 |
| 退職給付に係る負債        | 67,913                  | 61,267                  |
| 引当金              | 1,227                   | 1,136                   |
| その他の金融負債         | 3,611                   | 4,362                   |
| 繰延税金負債           | 3,443                   | 5,222                   |
| その他の非流動負債        | 4,286                   | 4,833                   |
| 非流動負債合計          | 206,137                 | 221,040                 |
| 負債合計             | 461,389                 | 471,286                 |
| <b>資本</b>        |                         |                         |
| 資本金              | 37,519                  | 37,519                  |
| 資本剰余金            | 203,397                 | 202,631                 |
| 利益剰余金            | 258,562                 | 276,709                 |
| 自己株式             | △9,408                  | △9,214                  |
| 新株予約権            | 1,009                   | 998                     |
| その他の資本の構成要素      | 23,204                  | 15,685                  |
| 親会社の所有者に帰属する持分合計 | 514,285                 | 524,331                 |
| 非支配持分            | 696                     | 9,818                   |
| 資本合計             | 514,981                 | 534,149                 |
| 負債及び資本合計         | 976,370                 | 1,005,435               |

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

|                  | 前連結会計年度<br>(自2015年4月1日<br>至2016年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自2016年4月1日<br>至2017年3月31日) |
|------------------|--|--|
| 売上高              | 1,031,740                              | <b>962,555</b>                         |
| 売上原価             | 536,226                                | <b>502,616</b>                         |
| 売上総利益            | 495,514                                | <b>459,938</b>                         |
| その他の収益           | 7,786                                  | <b>14,147</b>                          |
| 販売費及び一般管理費       | 429,891                                | <b>416,622</b>                         |
| その他の費用           | 13,339                                 | <b>7,328</b>                           |
| 営業利益             | 60,069                                 | <b>50,135</b>                          |
| 金融収益             | 2,155                                  | <b>2,724</b>                           |
| 金融費用             | 4,179                                  | <b>3,451</b>                           |
| 持分法による投資利益(△は損失) | △16                                    | <b>△66</b>                             |
| 税引前利益            | 58,029                                 | <b>49,341</b>                          |
| 法人所得税費用          | 26,029                                 | <b>17,856</b>                          |
| 当期利益             | 32,000                                 | <b>31,485</b>                          |
| 当期利益の帰属          |  |  |
| 親会社の所有者          | 31,973                                 | <b>31,542</b>                          |
| 非支配持分            | 26                                     | <b>△56</b>                             |
| 1株当たり当期利益        |  |  |
| 基本的1株当たり当期利益(円)  | 64.39                                  | <b>63.65</b>                           |
| 希薄化後1株当たり当期利益(円) | 64.21                                  | <b>63.47</b>                           |

# 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

|                                | 前連結会計年度<br>(自2015年4月1日<br>至2016年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自2016年4月1日<br>至2017年3月31日) |
|--------------------------------|--|--|
| 当期利益                           | 32,000                                 | <b>31,485</b>                          |
| 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)                | △6,974                                 | <b>1,519</b>                           |
| 公正価値で測定する金融資産の純変動(税引後)         | △3,851                                 | <b>3,958</b>                           |
| 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) | 6                                      | <b>△0</b>                              |
| 損益に振り替えられることのない項目合計            | △10,819                                | <b>5,477</b>                           |
| 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)    | △742                                   | <b>697</b>                             |
| 在外営業活動体の換算差額(税引後)              | △20,086                                | <b>△12,324</b>                         |
| 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) | —                                      | <b>△18</b>                             |
| 損益に振り替えられる可能性のある項目合計           | △20,828                                | <b>△11,645</b>                         |
| その他の包括利益合計                     | △31,648                                | <b>△6,168</b>                          |
| 当期包括利益合計                       | 351                                    | <b>25,317</b>                          |
| 当期包括利益合計額の帰属先                  |  |  |
| 親会社の所有者                        | 622                                    | <b>25,556</b>                          |
| 非支配持分                          | △270                                   | <b>△239</b>                            |

## 連結持分変動計算書

(単位:百万円)

|                            | 資本金           | 資本<br>剰余金      | 利益<br>剰余金      | 自己株式          | 新株<br>予約権  | その他の<br>資本の<br>構成要素 | 親会社の<br>所有者に<br>帰属する<br>持分合計 | 非支配<br>持分    | 資本合計           |
|----------------------------|---------------|----------------|----------------|---------------|------------|---------------------|------------------------------|--------------|----------------|
| 2015年4月1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                     | -             | -              | -              | -             | △6         | -                   | △6                           | -            | △6             |
| 非支配株主との資本取引等               | -             | 2              | -              | -             | -          | -                   | 2                            | △104         | △102           |
| その他の資本の構成要素から<br>利益剰余金への振替 | -             | -              | △7,010         | -             | -          | 7,010               | -                            | -            | -              |
| 所有者との取引額等合計                | -             | 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        |
| 当期利益                       | -             | -              | <b>31,542</b>  | -             | -          | -                   | <b>31,542</b>                | <b>△56</b>   | <b>31,485</b>  |
| その他の包括利益                   | -             | -              | -              | -             | -          | △5,985              | △5,985                       | △182         | △6,168         |
| 当期包括利益合計                   | -             | -              | <b>31,542</b>  | -             | -          | △5,985              | <b>25,556</b>                | <b>△239</b>  | <b>25,317</b>  |
| 剰余金の配当                     | -             | -              | △14,865        | -             | -          | -                   | △14,865                      | -            | △14,865        |
| 自己株式の取得及び処分                | -             | -              | △62            | 194           | -          | -                   | 131                          | -            | 131            |
| 株式報酬取引                     | -             | -              | -              | -             | △10        | -                   | △10                          | -            | △10            |
| 子会社の異動による<br>非支配持分の変動額     | -             | -              | -              | -             | -          | -                   | -                            | 9,805        | 9,805          |
| 非支配株主との資本取引等               | -             | 177            | -              | -             | -          | -                   | 177                          | 340          | 517            |
| 非支配株主へ付与された<br>プット・オプション   | -             | △943           | -              | -             | -          | -                   | △943                         | △784         | △1,728         |
| その他の資本の構成要素から<br>利益剰余金への振替 | -             | -              | 1,533          | -             | -          | △1,533              | -                            | -            | -              |
| 所有者との取引額等合計                | -             | △765           | △13,395        | 194           | △10        | △1,533              | △15,510                      | 9,361        | △6,149         |
| <b>2017年3月31日時点の残高</b>     | <b>37,519</b> | <b>202,631</b> | <b>276,709</b> | <b>△9,214</b> | <b>998</b> | <b>15,685</b>       | <b>524,331</b>               | <b>9,818</b> | <b>534,149</b> |

# 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<br>(自2015年4月1日<br>至2016年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自2016年4月1日<br>至2017年3月31日) |
|-------------------------|--|--|
| <b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b> |  |  |
| 税引前利益                   | 58,029                                 | 49,341                                 |
| 減価償却費及び償却費              | 51,333                                 | 51,804                                 |
| 減損損失及びその戻入益             | 51                                     | 379                                    |
| 持分法による投資利益(△は益)         | 16                                     | 66                                     |
| 受取利息及び受取配当金             | △1,919                                 | △2,688                                 |
| 支払利息                    | 2,243                                  | 2,848                                  |
| 有形固定資産及び無形資産除売却損益(△は益)  | △2,329                                 | 1                                      |
| 営業債権及びその他の債権の増減(△は増加)   | △6,212                                 | 1,806                                  |
| 棚卸資産の増減(△は増加)           | △4,780                                 | △12,446                                |
| 営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)   | △10,300                                | 1,171                                  |
| 貸付資産の振替による減少            | △7,529                                 | △6,831                                 |
| 退職給付に係る負債の増減(△は減少)      | △3,646                                 | △3,045                                 |
| その他                     | 1,460                                  | △5,145                                 |
| 小計                      | 76,415                                 | 77,263                                 |
| 配当金の受取額                 | 546                                    | 525                                    |
| 利息の受取額                  | 1,416                                  | 2,007                                  |
| 利息の支払額                  | △2,191                                 | △2,792                                 |
| 法人所得税の支払額又は還付額          | △16,942                                | △8,343                                 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー        | 59,244                                 | 68,659                                 |
| <b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b> |  |  |
| 有形固定資産の取得による支出          | △38,313                                | △32,731                                |
| 有形固定資産の売却による収入          | 9,541                                  | 1,736                                  |
| 無形資産の取得による支出            | △11,952                                | △8,733                                 |
| 子会社株式の取得による支出           | △57,543                                | △25,453                                |
| 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          | △148                                   | △178                                   |
| 投資有価証券の売却による収入          | 287                                    | 111                                    |
| 貸付による支出                 | △184                                   | △123                                   |
| 貸付金の回収による収入             | 131                                    | 139                                    |
| 事業譲受による支出               | △3,324                                 | △3,845                                 |
| その他                     | △6,639                                 | △1,514                                 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー        | △110,788                               | △70,594                                |
| <b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b> |  |  |
| 短期借入金の純増減額(△は減少)        | △9,414                                 | 3,140                                  |
| 社債の発行及び長期借入れによる収入       | 38,704                                 | 36,833                                 |
| 社債の償還及び長期借入金の返済による支出    | △27,772                                | △27,829                                |
| 自己株式の取得による支出            | △10,014                                | △3                                     |
| 配当金の支払による支出             | △12,447                                | △14,858                                |
| 非支配持分からの子会社の持分取得による支出   | △102                                   | —                                      |
| その他                     | 475                                    | 370                                    |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー        | △20,571                                | △2,347                                 |
| 現金及び現金同等物に係る為替変動の影響額    | △5,442                                 | △3,029                                 |
| 現金及び現金同等物の増減額(△は減少)     | △77,559                                | △7,309                                 |
| 現金及び現金同等物の期首残高          | 177,496                                | 99,937                                 |
| 現金及び現金同等物の期末残高          | 99,937                                 | 92,628                                 |

# 会社概要・株式情報

## 会社概要 (2017年3月31日現在)

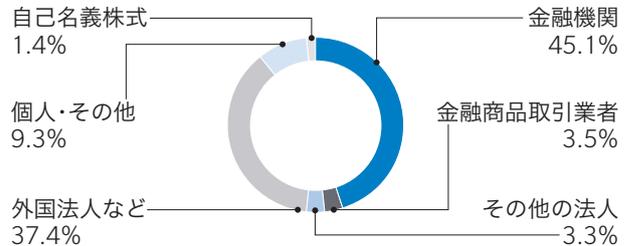
|         |              |                       |
|---------|--------------|-----------------------|
| 商号      | コニカミノルタ株式会社  |                       |
| 証券コード   | 4902(東証第一部)  |                       |
| 創業      | 1873年(明治6年)  |                       |
| 株式会社の設立 | 1936年(昭和11年) |                       |
| 資本金     | 37,519百万円    |                       |
| 従業員数    | 43,979名(連結)  |                       |
| 本社      | 〒100-7015    | 東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー |

## 株式情報 (2017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      | 34,920名        |
| 単元株式数    | 100株           |

### 所有者別株式分布状況



### 大株主 (上位10名)

| 株主名  | 持株数      | 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)                            | 36,128千株 | 7.2% |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                              | 34,932千株 | 7.0% |
| 株式会社三菱東京UFJ銀行  | 13,945千株 | 2.8% |
| 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) | 11,875千株 | 2.3% |
| 日本生命保険相互会社   | 10,809千株 | 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)                         | 10,801千株 | 2.1% |
| 大同生命保険株式会社   | 9,040千株  | 1.8% |
| JP MORGAN CHASE BANK 385632                          | 8,884千株  | 1.7% |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)                           | 8,600千株  | 1.7% |
| THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044                   | 7,785千株  | 1.5% |

※ 持株比率は、自己株式(7,041,082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、回収代行などのライフサイクルをサポートするサービス、
- **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。
- **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、ブランド力強化、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で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などの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。今後さらなる市場の伸びが見込まれる。
- **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。
- **SPFS / Surface Plasmon Field-enhanced Fluorescence Spectroscopy**  
免疫検査システム。抗原抗体反応により捕捉された標識蛍光分子を、金膜極表面に誘起された局在電場により極めて効率的に励起し、その蛍光シグナルを検出する方法。

### 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/色度の測定ができる、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フィルムはもともと、写真用フィルムの基材として開発されたものであるが、不燃性、透明性、表面外観、電気絶縁性などに優れることから、写真フィルム以外の用途開拓が進んでいる。
- **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。
- **Zero-TACフィルム**  
位相差をゼロにしたTACフィルム。IPS型ディスプレイに主に使われ、視認性を上げる特徴を持つ。

### 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

<https://konicaminolta.com>