



KONICA MINOLTA

コニカミノルタ株式会社

統合報告書2019



Giving Shape to Ideas

## 「統合報告書2019」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(2017年からは媒体名を「統合報告書」に改称)を発行しており、今回が5回目の発行となります。当社は、財務情報と非財務情報を体系的にまとめることで、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様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、この統合報告書を作成してきました。

2018年の統合報告書は、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「特別賞」を、WICIジャパンが主催する第6回統合報告優良企業賞において「統合報告優秀企業賞」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2019」では、当社グループの強みや価値創造のプロセスを明らかにするとともに、2017年に策定した中期経営計画「SHINKA 2019」の進捗を中心に、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。また、企業価値向上を支える基盤として、E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)に関する取り組みを報告しています。

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2019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があることをご承知おきください。

## CONTENTS

### コニカミノルタの強みと 価値創造

03

- 1 「統合報告書2019」の発行にあたって
- 2 目次
- 3 コニカミノルタフィロソフィー
- 7 価値創造プロセス
- 9 コニカミノルタの強み①:顧客基盤
- 11 コニカミノルタの強み②:技術力
- 13 コニカミノルタの強み③:ビジネスモデル

### 成長戦略

15

- 15 中期経営計画
- 17 CEOメッセージ
- 25 CFOメッセージ
- 29 特集:高付加価値事業の創出へ
  - 31 1.次世代プラットフォーム「Workplace Hub」が始動
  - 35 2.バイオヘルスケア事業を日米で加速
  - 39 3.プロダクションプリント事業の収益が大幅に拡大

### 事業概況

41

- 41 コニカミノルタのあゆみ
- 43 財務・非財務ハイライト
- 47 At a Glance
- 49 オフィス事業
- 50 プロフェッショナルプリント事業
- 51 ヘルスケア事業
- 52 産業用材料・機器事業(産業用光学システム分野)
- 53 産業用材料・機器事業(材料・コンポーネント分野)
- 54 セグメント別の市場データ

### 企業価値向上を支える基盤

56

- 57 コーポレートガバナンス対談  
取締役会議長×社外取締役
- 62 コーポレートガバナンス
- 75 サステナビリティマネジメント
- 93 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

### 財務セクション

94

- 95 10年間の主要財務データ
- 97 財務分析
- 105 連結財務諸表
- 111 会社概要・株式情報
- 112 用語集

## 経営理念

# 新しい価値の創造



## 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ってはならないものであると考えています。

### Accountable

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



## 経営ビジョン

### グローバル社会から支持され、 必要とされる企業

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

### 足腰のしっかりした、 進化し続けるイノベーション企業

「足腰のしっかりした」とは、質の高い、逆風にも倒れることのない、強固な経営基盤を持つことを意味しています。

その基盤にもとづいて、失敗を恐れず、常に勇気をもって新しい価値を創造し続ける企業になることを目指します。

## お客さまへの約束

### Giving Shape to Ideas

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

# 世界中で新しい価値の創造に取り組んでいます。

デジタル技術の進展を背景に、今、世界が大きな変革期にあるなか、コニカミノルタは、自らがその変革をリードする企業になることを目指して、イノベーションを創出していくためのさまざまな取り組みを進めています。

## Transform Award

お客様の課題解決や価値創造に向けて挑戦する活動・姿勢を評価する表彰制度を実施。グローバルで切磋琢磨する企業風土へとつながっています。



## チェコの開発現場

チェコのシリコンバレーといわれるブルノで、「Workplace Hub」を開発しています。技術者同士の活発な議論から、さまざまな機能が生み出されています。

## 画像IoT<sup>※</sup>/ AI人財の育成

社内の認定・登録制度や育成プログラムを通じて、エッジIoTプラットフォーム戦略に不可欠な画像IoT/AI人財の拡充に取り組んでいます。

※ 画像IoT: 画像データと各種センサー情報をディープ・ラーニングなどのAI技術を活用して解析し、さまざまな現場における意思決定や判断を支援する技術。





## グリーン マーケティング

自社実践で培ってきた環境技術・ノウハウを活かして、お客様の環境課題の解決を支援することで、環境負荷の低減に取り組むとともに、ビジネス機会の創出につなげています。

## 成長国間での 戦略会議

プロダクションプリント分野で成長著しい、アジア、南米、中近東から精鋭が集まり、営業・マーケティング活動について活発に議論。また成功事例を共有し、各国の販売活動のさらなる進化につなげています。



## 八王子SKT

新事業開発の中核拠点「コニカミノルタ東京サイト八王子SKT」では、事業部門の枠を超えた研究開発やオープンイノベーションを推進しています。



## ビジネスイノベーション センター (BIC)

世界5極にあるBICでは、各地の研究機関やスタートアップなどと連携しながら、常時100前後のプロジェクトを推進し、柔軟な発想で新規ビジネスの創出に取り組んでいます。



# 価値創造プロセス

ビジネス  
ライフサイクルの  
短縮傾向

国内労働人口減少/  
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

## 将来的な 社会課題

気候変動

情報セキュリティ  
リスクの増大

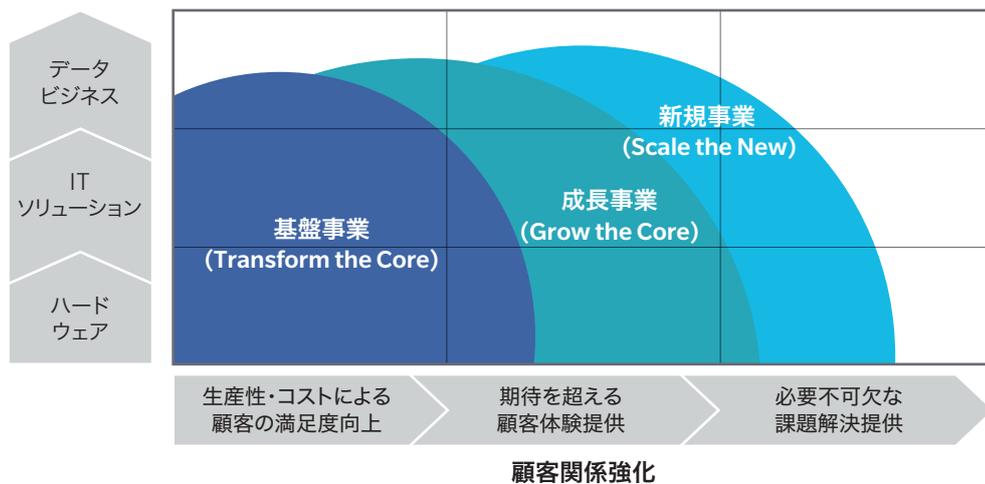
テロ・災害の脅威

資源枯渇  
⋮

## コニカミノルタの事業活動

### 事業ポートフォリオ

デジタルによる付加価値向上



### 戦略を支える無形資産

**技術力**

特許保有件数<sup>※1</sup> **20,235件**

研究開発費 **783億円**

売上高研究開発費率 **7.4%**

**顧客基盤**

顧客数 **約200万社**

**人的資本**

従業員 **44,360人**

カスタマー  
エンジニア **約10,000人**

サステナビリティマネジメント (P.75)

コーポレートガバナンス (P.62)

※1 特許保有件数は日米中における合算値

## KPI

2021年度経営目標(2018年9月公表値)

営業利益

**1,000**億円以上

基盤事業  
**950**億円以上

成長事業  
**180**億円

新規事業  
**270**億円

営業利益率

**10%**

**基盤事業:**

オフィス/ITサービスソリューション/プロダクションプリント/ヘルスケア/計測機器/機能材料/光学コンポーネント/IJコンポーネント

**成長事業:**

産業印刷/マーケティングサービス/超音波/医療IT/外観計測/映像ソリューション/新規フィルム/素材/OLED

**新規事業:**

Workplace Hub/バイオヘルスケア/状態監視/QOL/デジタルマニュファクチャリング

**グローバル顧客接点力**

セールス/サービス体制 約**150**カ国  
直販比率 約**65%**

システムエンジニア 約**2,000**人

画像IoT<sup>※2</sup>/AI人材 約**400**人

環境/ソーシャルイノベーション/顧客満足向上と製品安全/責任あるサプライチェーン/ヒューマンキャピタル/ダイバーシティ

※2 画像IoT:画像データと各種センサー情報をディープ・ラーニングなどのAI技術を活用して解析し、さまざまな現場における意思決定や判断を支援する技術。

- 顧客企業の競争力向上
- ワークライフバランスの改善
- 企業の生産性・創造性向上
- 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

**新しい価値の創造による社会課題解決**

- 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

2019年度環境目標

親会社の所有者に帰属する当期利益

ROE

**700**億円以上

**11%**

ライフサイクルCO<sub>2</sub>排出量

**50%**削減

サステナブルグリーンプロダクト売上高

**7,700**億円

## コニカミノルタの強み①顧客基盤

世界約150カ国、約200万社のお客様の業務の現場に、高付加価値な製品・サービスを提供しています。

事業	ジャンルトップ	
<p><b>オフィス事業</b></p> <p>売上高構成比</p> <p>55.5%</p> <p>営業利益構成比</p> <p>55.9%</p>		<p><b>企業のオフィスで</b></p> <p>カラー複合機が世界約40カ国でトップクラスのシェア</p> <p><small>CY2018の外部データをもとに当社推定、台数ベース</small></p>
<p><b>プロフェッショナルプリント事業</b></p> <p>売上高構成比</p> <p>21.5%</p> <p>営業利益構成比</p> <p>16.4%</p>		<p><b>印刷会社の現場で</b></p> <p>カラーデジタル印刷機が世界約40カ国でトップクラスのシェア</p> <p><small>CY2018の外部データをもとに当社推定、台数ベース</small></p>
<p><b>ヘルスケア事業</b></p> <p>売上高構成比</p> <p>8.6%</p> <p>営業利益構成比</p> <p>2.8%</p>		<p><b>さまざまな医療現場で</b></p> <p>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</p> <p><small>CY2018 当社推定</small></p> <p>超音波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</p> <p><small>CY2018 当社推定</small></p>
<p><b>産業用材料・機器事業</b></p> <p>売上高構成比</p> <p>11.0%</p> <p>営業利益構成比</p> <p>24.8%</p>		<p><b>製造業の生産現場で</b></p> <p>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シェア</p> <p><small>CY2018 当社推定</small></p> <p>材料・コンポーネント分野 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</p> <p><small>CY2018 当社推定</small></p>

※ 営業利益構成比には、新規事業・コーポレート他の数値は含まず。

顧客価値

ワークフローの効率化、  
業務生産性の向上、  
情報セキュリティの強化

主な顧客

- 大手企業、官公庁のオフィス
- 中堅・中小企業

印刷現場のワークフロー改善、  
マーケティングROI向上

主な顧客

- 印刷会社
- 企業内の印刷部門

プライマリーケア(早期診断)の  
効率化・診断の質の向上、  
医療費削減、患者様のQOL向上

主な顧客

- 大規模病院
- 診療所(クリニック)

工業製品の品質向上、  
製造現場の生産性向上

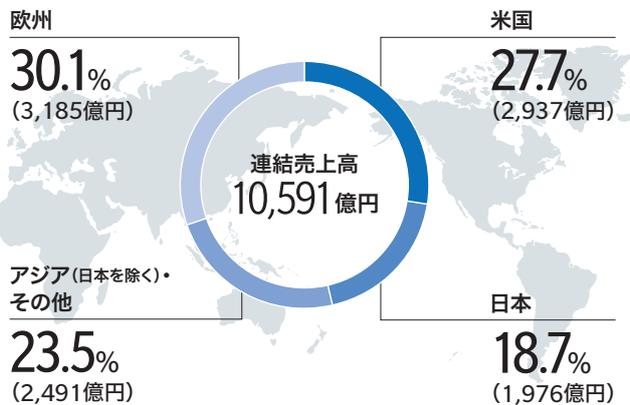
主な顧客

- ディスプレイメーカー
- 自動車関連企業
- ICT企業

高付加価値な製品・サービスを  
世界中のお客様へ



地域別売上高(2019年3月期)



連結子会社数 拠点 従業員数  
**174社 50カ国 44,360名**

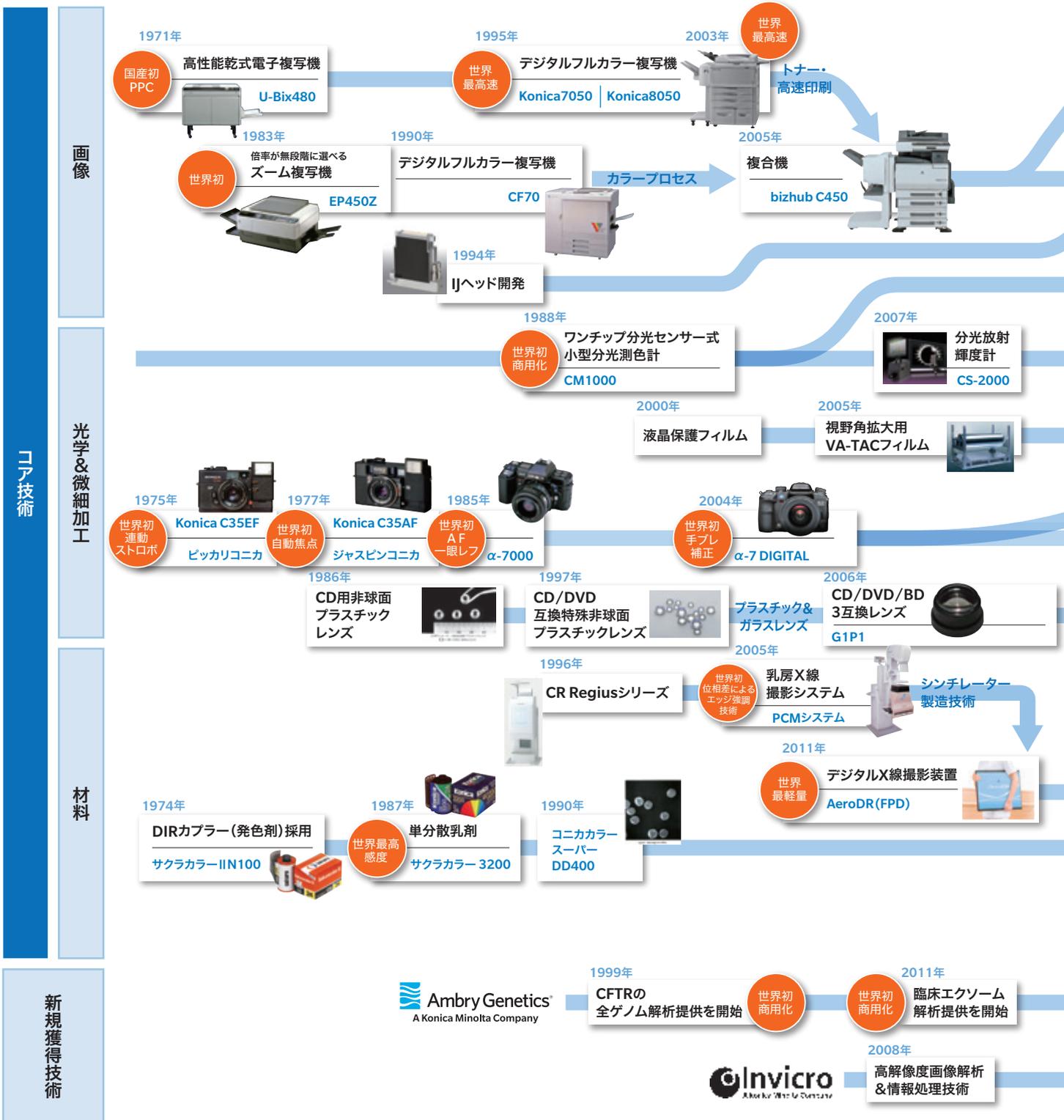
※ データは連結対象範囲で集計(2019年3月31日現在)

## コニカミノルタの強み②技術力

写真用フィルムとカメラで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。

1873~2002年

2003~2018年



2019年～



※ HSTT: High Sensitive Tissue Testing

## Close Up

### 中小企業のIT活用を支援する「Workplace Hub」

強みとする画像処理技術に、IoTやAIの技術を組み合わせて、エッジIoTプラットフォーム「Workplace Hub」を開発。IT人材・ノウハウ不足に悩む中小企業に対して、ITインフラ、ITサービス、保守・運用をオールインワンで提供します。

> 関連ページ: P.31

### 印刷現場の省人化、生産性向上と品質の安定化に貢献する「IQ-501」

デジタル印刷機に独自の色計測技術を応用することで、印刷の濃度や色調の補正などを自動化する品質最適化ユニット「IQ-501」を開発。これまで現場のオペレーターが担ってきた業務を自動化することで、生産性と品質の向上に貢献します。

> 関連ページ: P.39

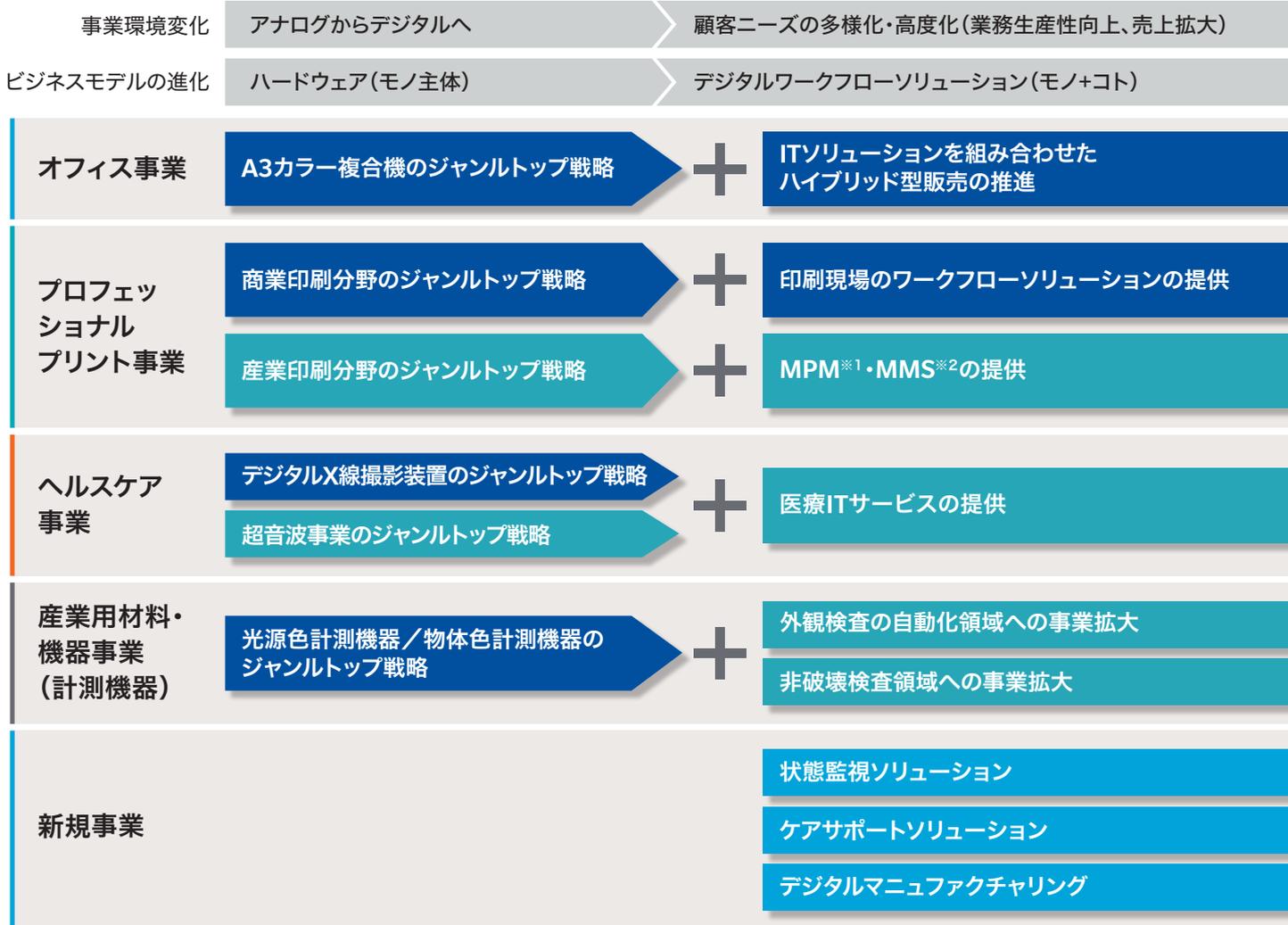
### タンパク質を見える化する「蛍光ナノイメージング」

写真フィルムで培った独自技術をベースに開発した蛍光ナノ粒子を使って、タンパク質を精密に定量化する技術です。この技術により、一人ひとりに最適な治療・投薬や、効率的な新薬の開発に貢献します。

> 関連ページ: P.35

## コニカミノルタの強み③ビジネスモデル

M&Aにより技術・ノウハウ・人財を強化し、ソリューションビジネスへの業容転換を図っています。



※1 MPM : Marketing Production Management    ※2 MMS : Marketing Management Services

## 成長事業・新規事業の育成に向けたM&Aを積極化

2011～ G PLAN 2013

投資額  
約**350**億円

- **オフィス事業**  
2011 All Covered社(米国)買収  
2012 Serians社(仏)買収  
2012 Raber+Märcker社(独)買収
- **プロフェッショナルプリント事業**  
2012 Charterhouse社(英国)買収
- **ヘルスケア事業**  
2013 パナソニックヘルスケア社から超音波診断事業を譲受
- **産業用材料・機器事業**  
2012 Instrument Systems社(独)買収

2014～ TRANSFORM 2016

投資額  
約**1,200**億円

- **オフィス事業**  
2016 ProcessFlows Holdings社(英国)買収
- **プロフェッショナルプリント事業**  
2014 MGI社(仏)へ出資  
2014 Ergo社(豪州)買収  
2015 Indicia社(英国)買収
- **ヘルスケア事業**  
2015 Viztek社(米国)買収
- **産業用材料・機器事業**  
2015 Radiant社(米国)買収
- **新規事業(状態監視ソリューション)**  
2016 MOBOTIX社(独)の株式取得

基盤事業

成長事業

新規事業

※ 基盤・成長・新規事業の詳細はP.16参照

デジタルトランスフォーメーションの加速

プラットフォームビジネス(データ活用)



「Workplace Hub」による  
エッジIoTプラットフォームビジネスの推進



デジタルマーケティングサービスの提供



プレジジョン・メディシンへの本格参入  
(バイオヘルスケア)

データを活用した  
プラットフォーム  
ビジネスを推進

業容転換の成果

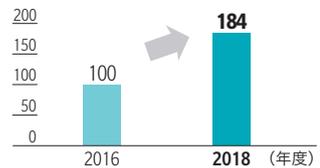
ITサービスソリューション売上高

(2016年度を100とした場合の指数)



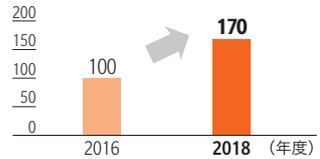
産業印刷売上高

(2016年度を100とした場合の指数)



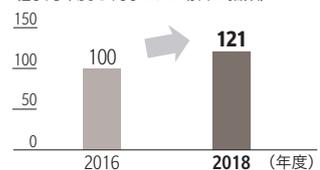
超音波事業販売台数

(2016年度を100とした場合の指数)



計測機器事業売上高

(2016年度を100とした場合の指数)



2017～ SHINKA 2019

投資額

約 **1,350** 億円

新規事業(バイオヘルスケア)

- 2017 Ambry Genetics社(米国)買収
- 2017 Invicro社(米国)買収

ヘルスケア事業

- 2017 パナソニック メディカルソリューションズ(株)買収
- 2017 シーメンスヘルスケア(株)から国内経膈超音波事業を譲受

産業用材料・機器事業

- 2019 Eines Systems社(西)買収

M&Aにより、業容転換に必要な無形資産を強化

システムエンジニア 画像IoT/AI人材 バイオヘルスケア研究者

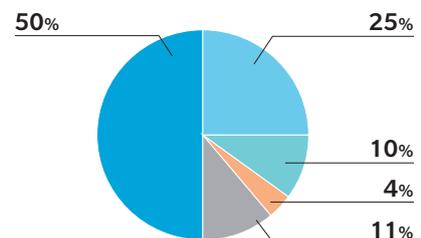
約 **2,000**人 約 **400**人 約 **1,100**人

M&A投資額の

事業別内訳

(2011～2018年度)

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



# 中期経営計画

## 2021年度の目指す姿

「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

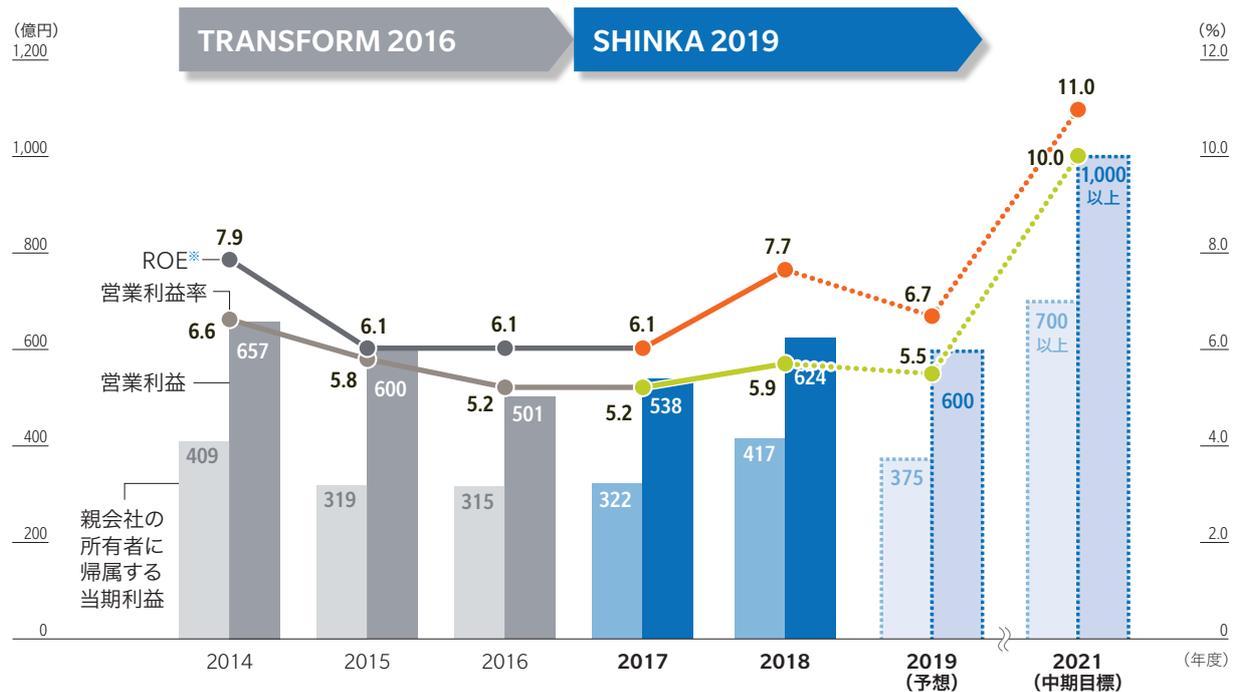
### 中期経営計画



## SHINKA 2019

課題提起型デジタルカンパニーへ向けて

### 経営目標



## 高収益化に向けた事業ポートフォリオの変革

中期経営計画「SHINKA 2019」では、事業領域を「基盤」「成長」「新規」の3領域に特定しています。基盤事業の収益力を高め、稼いだキャッシュを成長・新規事業に投資することで、2021年度をゴールとする高収益企業の実現に向けて事業構造、収益構造の転換を進めます。

- 基盤事業** コスト構造改革により収益力を強化し、中期経営計画期間中の利益を支える事業
- 成長事業** 前中期経営計画で先行投資したリソースを活用し、基盤事業周辺で高収益化を目指す事業
- 新規事業** IoT時代の新ビジネスモデルを確立し、高収益化を目指す事業

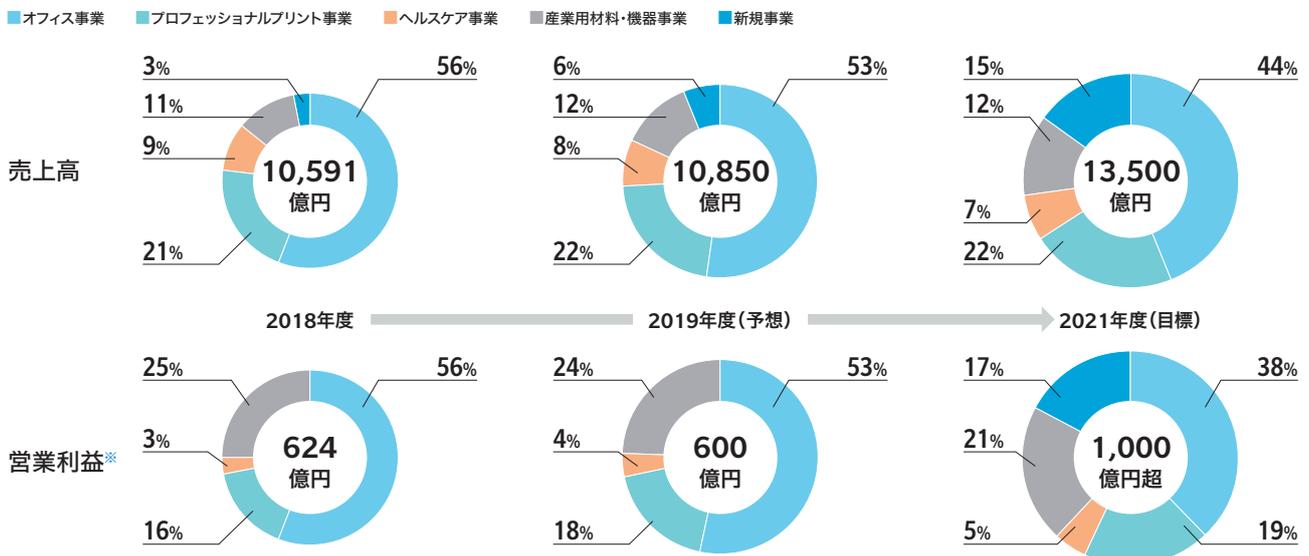
基盤・成長・新規事業の営業利益



### 基盤・成長・新規事業と事業ユニットの相関

事業本部	基盤事業	成長事業	新規事業
オフィス事業	オフィス ITサービスソリューション		Workplace Hub
プロフェッショナルプリント事業	プロダクションプリント	産業印刷 テキスタイル マーケティングサービス	
ヘルスケア事業	ヘルスケア 超音波	医療IT	バイオヘルスケア
産業用光学システム分野	計測機器	外観計測 映像ソリューション	QOL 状態監視 デジタルマニュファクチャリング
材料・コンポーネント分野	機能材料 I/Oコンポーネント 光学コンポーネント	新規フィルム 素材 OLED	

### 事業ポートフォリオの将来像



10年後の社会課題を洞察し、当社独自の提供価値を創出、その価値を高付加価値ビジネスモデルに進化させて持続的に成長できる高収益企業を目指します。



代表執行役社長 兼 CEO  
山名 昌衛

## ■ 2018年度の業績総括と中期経営計画「SHINKA 2019」の進捗状況

### 基盤事業での高付加価値販売が収益力向上に結実

2018年度の連結売上高は1兆591億円(前期比2.7%増)と、前期に引き続き増収となりました。為替影響を除いた実質ベースでは4%の増収でした。利益面では、新規事業の収益化に遅れが生じたものの、基盤事業の増収と高付加価値販売による粗利増が寄与して営業利益は624億円と前期比16.0%の増益となり、親会社の所有者に帰属する当期利益も417億円(同29.3%増)と、リーマンショック後の最高益を更新しました。

2017年度にスタートした3か年中期経営計画「SHINKA 2019」の中間年度として、当期は「基盤事業における抜本的な収益力強化」「新規分野における着実な事業成長」の2点に注力しました。

まず基盤事業については、オフィス、プロフェッショナルブリントの各事業において、お客様に密着して現場のワークフローに内在する本質的な課題を洞察し、解決に導くという付加価値型提案を推進し、粗利率向上につなげることができました。特にプロダクションプリントユニットが営業利益率10%を超えるビジネスユニットに育ったことは特筆すべき成果だと捉えています(→詳細はP.39参照)。

基盤事業の収益力向上には、中国・インド・ASEANといった成長市場のポテンシャルに早くから着目し、投資を続けてきた地域戦略も大きく寄与しました。当社が50%を超える圧倒的なシェアを獲得している国もあり、地域の文化や市場特性を分析し、それぞれに最適化したマーケティング戦略や販売チャネル戦略を展開したことが、強固なポジションを築くことができた要因だと考えています。生産面においてはデジタルマニュファクチャリングなどのモノづくり改革により品質向上とコスト低減を両立させたことも基盤事業の収益力強化につながっていることを、改めて強調しておきたいと思

います。

事業ポートフォリオの転換を進めていくうえで重要なことは、キャッシュ・カウの役割を期待している基盤事業が生み出した利益を成長・新規事業に再投資して新たな高収益事業を育てていくことです。プロフェッショナルプリント事業を例に挙げれば、かつてオフィス事業で稼いだ利益をプロダクションプリントユニットに先行投資し、それが今実を結んで高収益事業に成長しました。そして当中期経営計画では、産業印刷ユニットを成長事業と位置づけて、製品ラインナップ強化に向けた開発費や専門知識を有する販売スタッフの拡充などに積極的に投資を進めてきました。利益貢献にはまだ少し時間を要する状況ですが、売上は着実に拡大しています。また、産業用材料・機器事業のIJコンポーネントユニットも高収益事業へと着実に育っており、産業印刷ユニットの競争力向上を支えています。



## 新規事業では顧客価値が狙い通りに受容されたことに手応え

一方、新規事業については、当初の想定よりも収益化が遅れており、目標の数値には届きませんでした。中長期の視点で新規事業を高収益事業に育成する取り組みはこの2年間で着実に進捗しました。特に当期は、当社の「エッジIoTプラットフォーム戦略」の核と位置づける「Workplace Hub（ワークプレイス ハブ）」の販売を欧米市場で開始して、その顧客価値が当初の狙い通りにお客様に受け入れられたことに強い手応えを感じています（→詳細はP.31参照）。計画より1年遅れでの市場投入とはなりましたが、販売・サービス体制も整い、展開国・展開都市も予定通り拡大しています。Workplace Hubに対する反響は非常に良く、販売チャネルにおいては既存ディーラーだけでなく戦略パートナー企業となりうる通信系企業なども強い関心を寄せており、「Connected Officeのプラットフォーム」への確かな道筋が見えてきました。2018年度は市場投入の遅れもあり種まきにとどまりましたが、2019年度には4,000顧客を獲得し、単年度ブレイクイーブンのマイルストーンとして当面の目標とする「2020年度累計10,000顧客」につなげていきます。

Workplace Hubの顧客単価は複合機単体の8倍に上り、ITサービス単体での導入に比べても契約期間の長期化や契約更新率の向上などが期待できます。さらにWorkplace Hubと複合機の組み合わせにより、顧客生涯価値の最大化とともに、将来に向けたオフィス事業のトランスフォーム、事業規模の非連続な成長を期待しています。

## 2019年度は基盤事業の収益力強化継続、成長事業・新規事業の売上拡大による収益性改善で収益構造を転換

冒頭に述べましたように2018年度は、中期経営計画「SHINKA 2019」の狙いに沿って基盤事業の収益力強化と成長事業・新規事業の規模拡大に必要な仕込みを着実に進

もう一つの新規分野であるバイオヘルスケア事業（プレシジョン・メディシン）に関しても、2018年度はグローバル本社を米国に設立し、2017年度に買収した米国企業2社を含めた一体運営によるシナジー戦略推進の体制が整いました（→詳細はP.35参照）。このグローバル本社にはサイエンティフィック・アドバイザリーボードを設置し、その議長には米国人がん学会の元会長を迎えるなど、キーオピニオンリーダーとの連携によって事業戦略を先鋭化していく方針です。

また、国内でもコニカミノルタプレシジョンメディシンジャパン株式会社を設立し、2018年度下期からQuanticell<sup>※</sup>（HSTT）を含む創薬支援から事業展開を開始しています。2019年6月には、東京大学、国立がん研究センター研究所とともに、最先端の次世代がん遺伝子パネルに関する共同研究開発を行っていくことを発表しました。今後、日本のがんゲノム医療体制の推進に本格的に参画していきます。

以上のように、新規事業の顧客提供価値は当社の仮説通りに市場で検証されつつあります。今後はこれをマネタイズするために、サブスクリプションモデルや成功報酬型など高収益なビジネスモデルとして進化させる取り組みを進めていきます。また、基盤事業などビジネスモデルが確立している事業も例外とせず、すべての事業領域で高付加価値化にこだわっていきます。

<sup>※</sup> Quanticell: HSTT技術を用いた創薬支援サービス

捗させることができたと考えています。

一方で、「SHINKA 2019」の最終年度となる2019年度を迎える頃から、米中貿易摩擦や中国経済の減速、欧州景気の

## 2019年度の業績見通し

	中期経営計画 2019年度目標	2019年度 業績見通し	2018年度 実績	増減
売上高	11,850億円	10,850億円	10,591億円	+2%
営業利益	750億円	600億円	624億円	△4%
親会社の所有者に帰属する当期利益	500億円	375億円	417億円	△10%
ROE	9.5%	6.7%	7.7%	△1.0pt

## 為替レート

USドル		105.0円	110.9円	
ユーロ		123.0円	128.4円	

不透明感継続による顧客の投資抑制など、外部環境が目を追うごとに厳しさを増してきました。

そうしたなかで、2019年度の通期業績見通しについては、第1四半期を終えた時点で、連結売上高1兆850億円(前期比2%増)、営業利益600億円(同4%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益375億円(同10%減)と、2019年5月に公表した業績見通しを減額修正しました。通期業績下方修正および中期経営計画目標値からの減額予想となることについては経営者として重く受け止めています。しかし、2018年度にはCRE戦略による「その他収益」を計上しましたので、そうした特殊要因を除いた実質的な事業利益として

は、今回修正した業績見通しでも100億円程度の増益になる計画です。事業の稼ぐ力は着実についてきていると認識しており、2019年度も「SHINKA 2019」に沿って収益構造の転換に向けた戦略を推進します。

基盤事業については、収益拡大に向けた戦略を引き続き推進していきます。お客様の使い勝手や魅力品質を追求した新製品の開発・生産準備も順調に進んでおり、順次市場にリリースしていきます。また成長事業・新規事業の領域においても、中・長期的な成長に向けた経営資源投下を引き続き推進していくことを決めており、各分野における新たな高収益事業を着実に育成していきます。

## ■ 中長期の成長に向けて

### 「自律・分散型ソリューション」モデルでビジネスの現場の課題の即時解決を支援

前中期経営計画「TRANSFORM 2016」期間から現在まで、M&Aも含めた取り組みを進め、中長期でのポートフォリオ転換、目指す姿である「課題提起型デジタルカンパニー」に向けた変革が着実に前進していると認識しています。ここから次の中期経営計画、そして「その先」を考えた時、世界の「潮流」を見極め、捉えることが課題になってきます。

米国のGAF Aや中国のBATに代表される巨大IT企業(テ

ジタルプラットフォーム)が、データビジネスにおける覇権争いを世界規模で繰り広げるなか、現代社会はものすごい速度で変化し続けています。AIやIoT、ロボティクスなどのデジタル技術の進展がこのスピードをさらに加速させている状況です。

しかし「データを活かすビジネス」とは本来、国を超えて大量のデータを集めることが目的ではないはず。中央集権

的に大量のデータを集め、クラウドで解析するやり方が今の世界を動かしていることは否定できません。しかしながらデータを活用することの本来の目的は、さまざまな業種・業態でのビジネスの「現場」で働き方や業務プロセスを改革すること、あるいはそこで働く人々が本来持っている人間力、創造性を引き出すことではないでしょうか。

現場で起こっていることをすべてクラウドに上げると通信に負荷がかかり、タイムラグも生じます。現場の課題は現場で解決できれば効率がいい場合も多いのです。そこに気づく人も増えています。私はこれを「潮目の変化」と呼んでいます。そして、そこに大きなチャンスがあると捉えています。

当社には祖業であるカメラ・フォト事業で培ってきた「画像技術」「センサー技術」があります。その技術を活かし、現場のデータを正確に収集・解析することによって、現場で課題の解決を支援することができます。現場には品質の改善、ロス削減による生産性の向上、熟練者の技術やノウハウの継承など、さまざまな課題があふれています。それらの課題への

「解」を提供していく「自律・分散型ソリューション」に、当社独自のポジションを築き、それを当社の勝ち筋につなげていきたいと考えています。

「自律・分散型ソリューション」によって現場で意味のあるデータを選別することができれば、中央処置の負荷も減ります。資源や地球環境保護の観点からも「中央集権型」には限界が見えてきています。現在のような大手デジタルプラットフォームの覇権争いが世界規模で続いていけば、巨大なデータセンターがいくつあっても足りません。いくらエネルギーの効率化に努めたとしても、地球環境へのダメージは計り知れないでしょう。SDGsに象徴されるように、持続可能（サステナブル）な社会を求める潮流が世界的に強まっています。「自律・分散型ソリューション」（エッジ・コンピューティング）は、デジタルプラットフォームが得意とする中央集権型のソリューションと連携することで、より効率的な解析が可能になると同時に、環境負荷低減にも貢献できると私は考えています。

## 「見えないもの見える化」する強み技術を活かし、社会課題の解決に貢献

繰り返しになりますが、当社の強みは、先述したカメラ・フォト事業で培ってきた光学技術や画像技術、センサー技術、さらには2016年に買収したMOBOTIXの動画解析技術などを活用した「見えないもの見える化」する技術です。

例えば、医療分野における「タンパク質の見える化」や、

「ガス漏れの見える化」「行動解析」など、当社の強みである「見えないもの見える化」する技術を活かして、多様な業種・業態のモノづくり現場やオフィス、医療や介護の最前線に「自律・分散型ソリューション」を提供しています。

## 「バリューのジャンルトップ」を追求し、企業ブランドをグローバルで強化

当社が中長期的に成長を目指していくうえで、もう一つ重要な課題が「企業ブランド力」であると私は認識しています。当社の「強み」を世界で発揮させていくには、デジタルカンパニーとしてのブランド力をワールドワイドで構築していくことが必要です。

企業ブランドの構築は、何十億円もの予算を組んで宣伝広告を展開すれば実現できる、といったものではありません。ブランド力とは、単に知名度を高めることではなく、社会課題の解決に貢献する事業を全世界に広め、その結果、社会に「なくてはならない存在」としてさまざまな地域のお客様から

認められ、深く信頼され、期待を集めることだからです。より具体的に言えば、当社の提供するサービスを享受するプロフェッショナルたちが、そのサービスに感動し、働き方が変わり、働きがい、生きがいが高まっていく、その過程において「コニカミノルタは自分たちに必要な企業だ」と感じてもらい、当社を信頼してもらえる。それが最も大切なブランド構築であると私は考えています。

2003年の経営統合以来、当社は「ジャンルトップ戦略」をとってきました。最初の頃はそれぞれの製品(プロダクト)のジャンルで世界トップクラスのシェアを獲得することを目標にしていました。製造業として、技術力・製品力を磨き続けることはもちろん大切です。しかしお客様が本当に求めているのは、技術や製品やシステムそのものではなく、それらを使うことによって実現する生産性の向上や、創造性の発揮です。そうした認識のもと、「プロダクトのジャンルトップ」から「バリューのジャンルトップ」へと目標を転換しました。

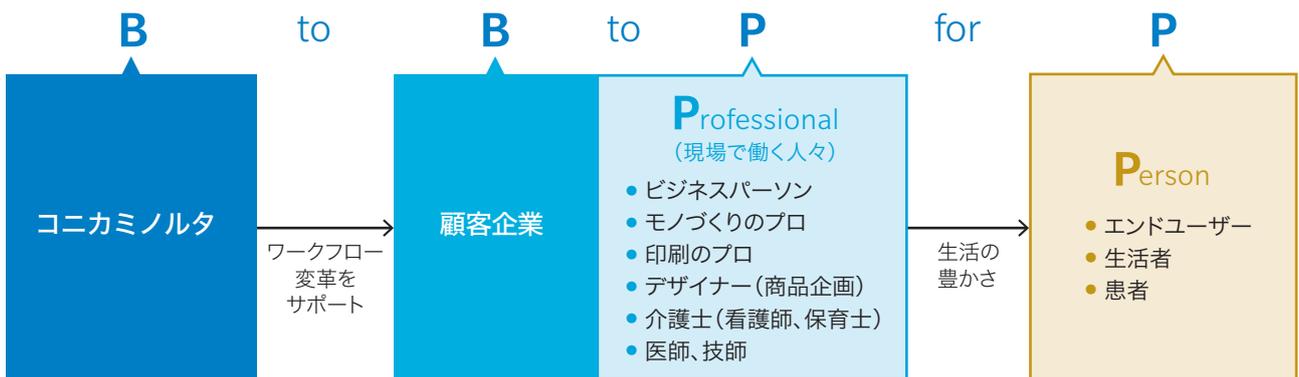
ここでいう「バリュー」とは、顧客価値を指します。BtoCではなくBtoBビジネスを主体とする当社にとって、「顧客」とはお客様企業にほかなりませんが、価値提供の対象として私が特にイメージするのはお客様の「現場」で働く「プロフェッショナル(Professional)」の方々であり、さらにその先にいる生活者(Person)です。つまり私たちのビジネスは、単にBtoBではなく「B to B to P for P」なのです。モノづくりの現



場や印刷の現場、オフィスワークの現場、医療や介護の現場など、さまざまな現場で業務に従事するプロフェッショナルに寄り添いながら、新しい価値を提供していく。そこで提供するバリューにおいて、トップになるという意味で「バリューのジャンルトップ」といっているのです。

当社は製品を売るだけの会社でも、製品を持たずにITサービスだけを提供する会社でもありません。製品・サービスを通じて、プロフェッショナル、そして生活者に、働きがい、生きがいを提供していく企業です。そうした働きがい、生きがいの実感を通して、コニカミノルタという企業への評価と信頼感を高めていただくことで、結果的に強いブランドが構築されていくと考えています。

### B to B to P for Pによるバリュージャンルトップ



## ■ ESGへの取り組みとリスクへの対応

### 戦略実行を担う画像IoT/AI人材の強化、能動的な行動、チャレンジを促す企業風土の醸成

近年は「ESG」や「CSV」といった言葉に象徴されるように、企業活動と社会的課題の解決との一体化が持続可能な企業経営に欠かせないとの認識が広がっていますが、当社は、2003年の経営統合時から企業経営と社会課題の解決を同期化すべきという考えを持っています。

例えば環境に関しては、環境負荷低減はコスト削減にもつながるといった基本的な考えのもと、当社の環境技術・ノウハウを自らのためだけでなく、お取引先やお客様にも提供することで、2050年までに自社の排出量以上のCO<sub>2</sub>削減を実現する「カーボンマイナス」を宣言し、取り組みを進めています。事業創出においても、社会課題の解決に貢献する分野で成長を図っていくことを、新規事業開発方針の根幹に置いています。実際に当社が今取り組んでいる新規事業は、高齢化社会における介護士の生産性向上、健康な生活とその質的な向上、安心・安全な社会の実現など、すべて社会課題の解決につながっていくものです。

ただし事業の方向性が社会課題の解決に貢献するものだったとしても、その実行スピードが事業環境の変化に追いつけなければ、成功は望めません。デジタル化を背景に社会の変化スピードは今後さらに加速していきます。AIやIoTの活用領域はますます増え続け、ロボティクスや5Gも多くの産業分野に間違いなく影響をもたらすでしょう。経営トップとしてはそのような「環境変化のスピードに対応できるか否か」というリスクを最も重視しています。

そのためには、戦略に必要な人材の確保が、最も重要と考えています。実際、この数年間、世界規模で積極的なM&Aを実施し、IT分野の先端的知見・ノウハウを有する多くの人材を獲得しており、当社グループに新たな強みをもたらしてい

ます。さらに、動画を解析するビデオマネジメントや、医療の領域など、足りない人材もM&Aによって獲得してきました。今後は、ディープラーニングを使った行動解析などができる「データアナリスト・サイエンティスト」をはじめ、事業を牽引する「プロダクト・オーナー」など、エッジIoTプラットフォーム戦略の推進に不可欠な重要人材の確保を、社内教育の拡充や新規採用、M&Aなどによって計画的に進めていきます。

もう一つ、リスクを回避するために必要なのは、「自分たちの企業の存在意義をしっかりと認識して、一人ひとりが判断してスピードある行動をすること」であると私は社員たちには言っています。当社は「6 Values」というグループ共通の信条を大切にしており、この「6 Values」に合致していれば、各自が主体的に判断し、環境変化に対応した俊敏な行動を取ることができると意識づけをしています。社員一人ひとりが当事者意識を持ち、ダイナミックな発想で、お客様の感動、顧客価値の創造に取り組んでいく。そのような起業家精神の満ちる企業風土は、目まぐるしい環境変化のなかで、顧客価値を創造し、事業を成長させていくための必須条件だと思っています。そうした意味で、この1-2年、若い世代が自らアイデアを出し、部門をまたいで進めるボトムアップ型のプロジェクトが増えてきたことを、私は非常に喜ばしく思っています。

一方で、異なる価値観のぶつかり合いから生まれる創造性も、非常に重要な要素だと実感しています。自分の考えとは違う仲間との議論を通じて、一人ひとりの個もさらに輝かせる。当社では、以前からダイバーシティを推進してきましたが、そんな企業風土のさらなる強化を目指し、2019年4月に担当部署の名称を「ダイバーシティ推進室」から「違いを力に！推進室」に変更しました。今後は多様な“個”のエンパワー

メントを最大化していきます。

環境変化への対応スピードを高めるには、もう一つ「自前主義からの脱却」も重要な要件です。以前からこれは日本の製造業の克服すべき課題といわれ、当社の課題でもありましたが、この数年で多くのアライアンスやM&Aによって、価値観の異なる企業と協力して一つの戦略を推進するという経験を積み重ねてきました。また世界5極のビジネスイノベーション

センター(BIC)に象徴されるように、異なる価値観のぶつかり合いができる環境の構築も進めており、これらによって自前主義からの脱却も進んでいると感じています。

これからも多様な価値観や考え方のぶつかり合いや技術の融合を通してイノベーションを創出し、社会課題の解決に資する、新たな価値の創造を加速させていこうと考えています。

## ■ 株主・投資家の皆様へ

### 配当の絶対額にこだわり、株主様に積極的に還元

当社では、中長期的な視点から成長を支援していただける投資家の皆様に当社の株式を保有していただきたいと考えています。したがって一定の配当性向で短期的な業績変化に応じて配当額を上下させるのではなく、継続的に増配を果

たすことで株主の皆様の期待に応えていきます。また、配当だけでなく機動的な判断に基づく自己株式取得も行い、株主の皆様への積極的な還元を進める所存です。

2018年度の年間配当額は30円(前期30円)としました。2019年度の年間配当額についても30円を予定しています。

私たちコニカミノルタは、これからも株主様をはじめ幅広いステークホルダーの信頼に応えながら、持続的な成長を図っていきます。引き続き当社グループへのご支援、ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

配当金/配当性向



コニカミノルタ株式会社  
代表執行役社長 兼 CEO

山名昌衛



リスクのマイナス影響を抑制しながら  
資本コストを上回るリターンを創出し、  
企業価値の最大化を目指します。

常務執行役  
畑野 誠司

## 資本コストを重視した経営

### Q1. 資本効率向上のための方針・考えを教えてください。

当社は「課題提起型デジタルカンパニー」を目指し、中長期の将来を見据えて「新規・成長事業」領域へ積極的な先行投資を続け、「事業ポートフォリオ」の進化による資本効率の向上に取り組んでいます。そのなかで、2018年度のROEは7.7%(対前年度+1.6pt)となりました。

今後の利益率・ROE向上のためには、以下の2つが最優先課題であると考えています。一つは、これまでのM&Aや研究開発・設備投資を含めた先行投資を確実に成果に結びつけ、Workplace Hub、バイオヘルスケア事業、産業印刷といった「新規・成長事業」の拡大を加速させ、新たな価値創造や顧客価値拡大の実現を図ること。そしてもう一つが、「基盤事業」において、新製品投入によるシェア拡大やコスト改革の成果出しにより着実に稼ぐ力を向上させることです。

そのために、新規・成長事業については、売上高創出に力を入れ、それに直接結びつく事業ごとの顧客数、顧客単価などのKPI管理を強化していきます。また、「基盤事業」は、これまで着実に実績を積み上げてきましたが、一層の生産性向上や運転資本の改善により、利益率の改善が確実となるような経営に努めていきます。

### Q2. 資本効率を高めていくためにどのような施策を進めていきますか？

ROEを向上させる要素としては、「利益率向上」に加えて、「資産の有効活用(総資産回転率)」や「財務レバレッジ活用」がありますが、当社は利益率向上と資産の有効活用を重要視し、事業に直結した施策展開を可能とするために、「投下資本に対する利益の最大化」、すなわちROICならびに投下資本収益\*の最大化に注力し、事業ポートフォリオマネジメントの強化を通じて企業価値の最大化を図ります。

そのために、基盤事業を中心とした事業ごとのROICならびに投下資本収益管理を強化・徹底することで、加重平均資本コスト(WACC)を上回るリターンを創出すること、加えて、事業ポートフォリオの見直し・組み換えにも活用することで、資本効率の向上につなげていきます。また、事業ごとに在庫圧縮などによるキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の最適化、設備投資・投融資計画の定期的な見直し、事業の選択と集中の加速などを進めることにより、資本効率化を進めていきます。

こうした投下資本収益の考え方を、事業管理にとどまらず、「事業別業績の評価」や「子会社経営健全度評価」にも組み込み、事業別業績や子会社経営改善に向けた動機づけにも活用しています。

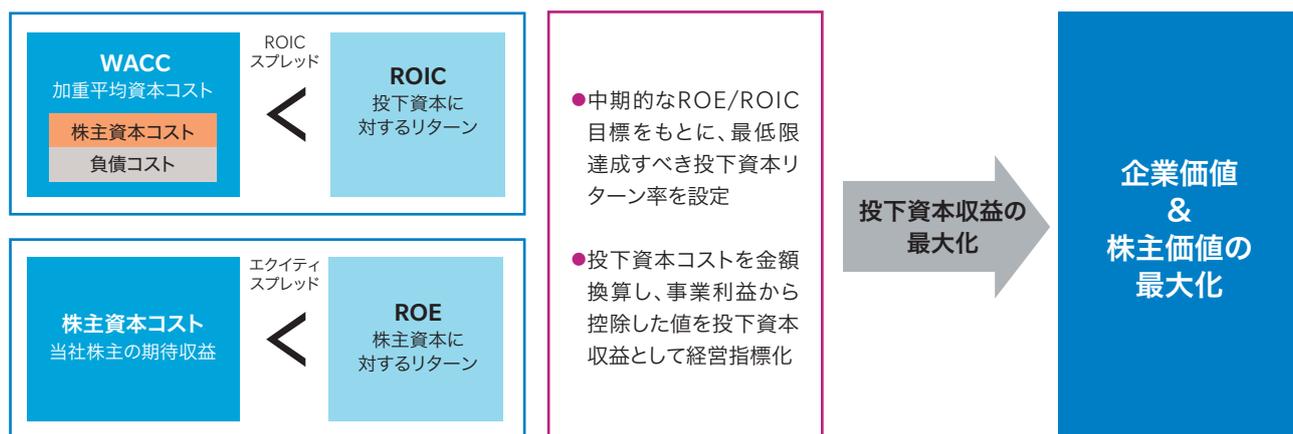
このような経営の考え方のもと、私として大変重視していることに「現場力の強化」という視点があります。投下資本収益の向上施策が、現場の一人ひとりの日々の行動につながることで、いわゆるファイナンスの教科書で解説するような形ではない、本質的な企業力の強化に直結すると考えています。2019年度は、事業部門とコーポレート部門がさらに一体となって、投下資本収益の向上に向け、「目標設定」「仕組みづ

くり」「理解浸透・動機づけ」を行い、モニタリング・評価し、全社的な取り組みを加速します。

こうした取り組みにより、ROICスプレッド(ROIC-WACC)とエクイティスプレッド(ROE-株主資本コスト)を向上させ、企業価値・株主価値の最大化を図ります。

※ 投下資本収益=事業利益-投下資本×投下資本コスト率(どれだけ投下資本コストを上回る価値を創造したかを示す指標であり、投下資本コストα%として、事業別投下資本収益を算出)

### 投下資本収益の向上による企業価値・株主価値の最大化



## 「投資」と「株主還元」への利益配分

### Q3. 成長投資と株主還元への利益配分の考え方を教えてください。

ビジネスモデル変革のための積極的な成長投資と健全な財務基盤の両立を目指しながら、株主還元の充実と、資本コスト重視の経営、事業ポートフォリオマネジメント強化によって、一層の資本効率向上を進め、中長期的に企業価値を向上させることを、当社の資本政策の基本としています。

特に、業容転換を進めつつ、基盤事業の収益力向上、運転資本の効率化などによって営業キャッシュ・フローの創出に注力し、効率的な設備投資・投融資を行うことにより、フリー・キャッシュ・フローの最大化を目指します。創出したフリー・キャッシュ・フローは、株主還元ならびに財務基盤の充

実に活用します。

2019年度の営業キャッシュ・フローは、利益の積み上げと運転資本の改善により、前年度を250億円以上上回る850億円を見込んでいます。投資キャッシュ・フローは600億円(除く投融资)の予定となっており、フリー・キャッシュ・フローは、250億円を見込んでいます。創出したフリー・キャッシュ・フローのうち、約半分を株主還元にあてる計画となっています。投資については、世界情勢、市場状況、事業の成長性、資本コストに対するリターンなどを十分に考慮したうえで、的確な投資判断を継続することで、資本効率向上、フリー・キャッシュ・フロー最大化ならびに株主還元の充実につなげていきます。

## Q4. 設備投資・投融資の進捗と計画を教えてください。

2018年度の設備投資は、総額525億円となりました。新製品の開発、生産能力増強などを主目的に、特に当社の中核事業であるオフィス事業およびプロフェッショナルプリント事業ならびに産業用材料・機器事業に重点的に投資しました。投融資の総額は140億円となっており、主なものは、今後のWorkplace Hubの展開も視野に入れてフランスにおいて複合機直販チャネル・顧客基盤の強化・拡充のために実施した代理店買収となります。所要資金は、いずれの投資も自己資金にて賄いました。

2019年度の設備投資についても、オフィス事業およびプロフェッショナルプリント事業ならびに産業用材料・機器事業を中心に総額600億円の投資を予定しています。生産設備の拡充、新製品開発に加えて、開発・生産のグローバル最適化によるデジタルトランスフォーメーション(DX)加速の一環として、国内で分散している開発・生産機能の集約・再編を実施し、事業のさらなる高付加価値化を目指します。さらに、画像IoT開発の強化に向けて、関西エリアに新しい開発棟を建

設し、併せて国内拠点最適化・効率化のための戦略的投資を計画しています。

投融資に関しては、バイオヘルスケア事業や計測機器事業における外観検査領域をはじめとして、成長戦略の加速を目的に200億円を予定しています。

## Q5. 配当に関する方針と実績を聞かせてください。

配当方針としては、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、株主の皆様へ積極的に利益還元することを基本としています。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ます。

2018年度の年間配当は1株当たり30円となり、配当性向は35.6%となります。2019年度につきましては、年間配当1株当たり30円を予定しており、配当性向は39.6%の見込みとなっています。当社の配当性向はここ数年、概ね30~40%台で推移していますが、キャッシュ・フロー、配当などを考慮した自社株買いへの機動的対応も含めて、株主還元の充実に鋭意努力していきます。

## リスク認識と対策

### Q6. リスクマネジメントの体制・プロセスを教えてください。

当社は、リスクを「組織の収益や損失に影響を与える不確実性」と捉えています。リスクを単にマイナスの側面からだけでなく、「収益の源泉」としてのプラスの側面からも捉えたいと、リスクマネジメントを「リスクのマイナス影響を抑えつつ、リターンの最大化を追求する活動」と位置づけています。

私が委員長を務めるリスクマネジメント委員会は、当社グループ各社のリスクマネジメント体制の構築と強化を支援する役割を持ち、委員長が指名した委員により構成されます。当社の執行役員は、それぞれ職務分掌に基づき、担当職務に関するリスクマネジメントを行うことが義務づけられており、上

記委員は執行役員以上で構成されています。

同委員会は年間2回定期的に開催しています。17項目ある大分類の管理対象リスク項目ごとに、中分類・小分類にまでリスク項目を特定し、月次・四半期単位でモニタリングを行い、対応策の進捗状況をレビューしていく形で、PDCAを回しています。

こうした活動に加えて、同委員会では、毎年経営上特に重要と目される「グループ重要リスク」を複数選定し、「全社横断的に注視する必要のあるリスク」として委員会での直接の管理対象とし、委員長から指名された委員(執行役)が中心となり、当社グループでの対応を月次で進捗管理しています。

また、抽出された全リスク項目を、定量的な「リスク影響度」「発生頻度」にマッピングして、網羅性のある「グループリスク

マップ」を作成しています。その内容を半期ごとに見直すとともに対応策を協議し、必要に応じて委員長の判断で臨時委員会を開催します。

## Q7. 2019年度のグループ重要リスクと、その対策を教えてください。

リスクマネジメント委員会では、2018年度から2019年度にかけてのグループ重要リスクとして、「米国政府の不確実性（外交・通商・金融政策ほか）」「保護主義の潮流と通商問題」「EUの不確実性（BREXIT）」を選定しています。特に、米中貿易摩擦に起因する両国の制裁関税状況や、米中両国の動向、米国の国防権限法に始まる各種規制・制裁の発動とそれにとまなうリスクに注視し、必要な対策を講じてきました。また、当社の主力市場であるEUでのBREXITを巡る不確実性が事業展開に及ぼす影響に対しては、想定し得る事態に備えた体制を事前に構築し、今後の動向に留意しながら適切に対処していく考えです。

さらに、昨今の本邦企業の経営上のリスク動向をみると、「海外子会社の不正リスク」「品質問題」「顧客情報の漏洩」「労働問題」「サイバーセキュリティ」なども重要なリスク管理

項目として認識し、対処しています。

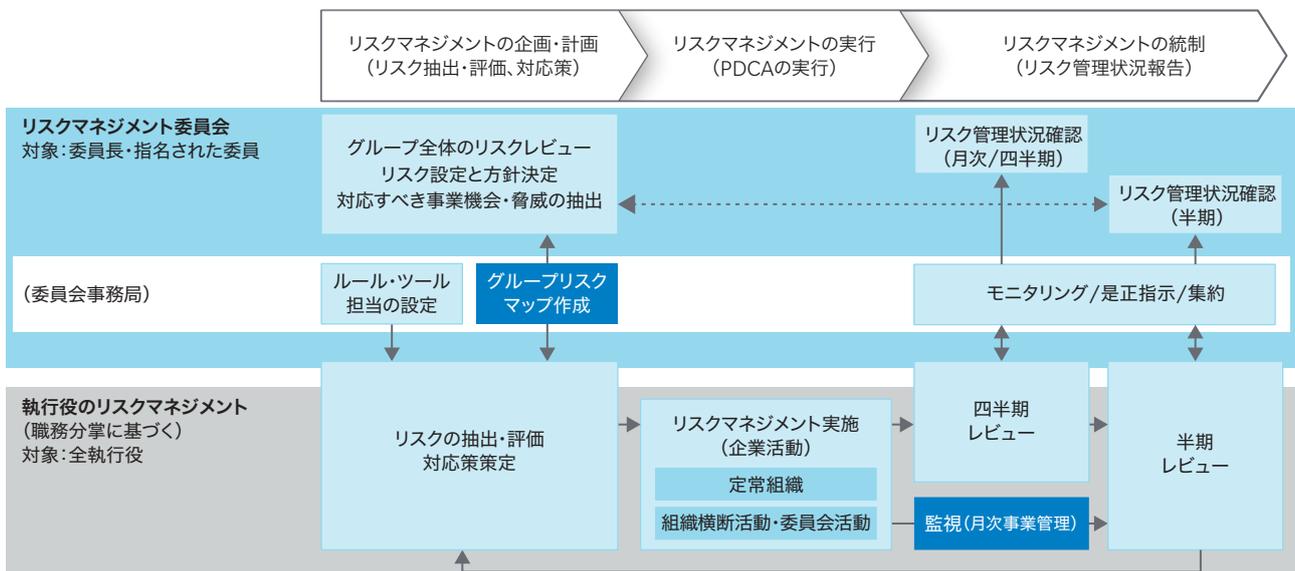
上記に加え、リスクマネジメント委員会では、ESGの観点も踏まえて中長期的な視点から「グループ経営上の主要リスク認識」を毎年レビューし、リスク要因ごとにグループリスクマップで管理しています。

また、切り口は異なりますが、当社では「次に起きる社会を想定したポジティブ・アクションにつながるリスクマネジメント活動」にも注力しています。例えば、「5G実用化の事業への影響」という課題に対して、将来のリスクを考えながら、先取りしたアクションを起こすことで、新たな付加価値活動や次のビジネス機会につなげていくことも全社的に検討しています。

なお、当社は「クライシス（危機管理）」については、迅速・適切に対処するためにクライシス発生時の報告ルールを設け、執行役や当社子会社役員などに周知しています。その報告ルールに沿って、世界各地で発生した災害事故、その他のクライシスに関する情報収集と対応を危機管理担当執行役が集中管理しています。

このように、収益に影響を及ぼす可能性のある多様なリスクを、短期・中長期の視点で適切にマネジメントすることによって、持続的な企業価値向上を目指しています。

### リスクマネジメントプロセス



特集 1

次世代プラットフォーム  
「Workplace Hub」  
が始動

特集

高付加価値  
事業の  
創出へ

コニカミノルタは、お客様や社会の課題解決に貢献する付加価値の高いソリューションビジネスへの業容転換を図ることで、中長期的な企業価値の向上を実現していきます。



SOCIAL  
ISSUE

- IT活用による生産性向上ニーズ
- IT人材やノウハウの不足
- IT導入の初期投資や管理業務の負担



SOLUTION

- 中小企業へのオールインワンITサービスの提供
- 働き方改革による生産性と創造性の向上

関連するSDGs



## 特集 2

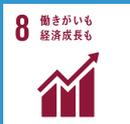
# バイオヘルスケア事業を 日米で加速



- がん治療における副作用
- 創薬に掛かるコスト・時間の増大
- 社会医療費の増大



- 患者様の副作用の低減
- 新薬開発の効率化支援
- 早期診断・最適治療の実現



## 特集 3

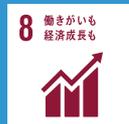
# プロダクション プリント事業の 収益が大幅に拡大



- 大量生産による廃棄ロス
- 熟練技能者の不足による品質のバラつき



- 小ロット・多品種印刷によるムダな印刷物の削減
- 自動化による作業効率化・品質の安定化





特集 1

# 次世代プラットフォーム「Workplace Hub」が始動

コニカミノルタのソリューションビジネスの中核となるプラットフォーム「Workplace Hub」。複合機やITサービスなどの基盤事業を通じて築いてきた顧客基盤を活かして、2018年秋から、世界で順次サービス提供を開始しています。

## 中小企業の課題を解決するオールインワンのITサービスを提供

コニカミノルタでは、多様な業種・業態のお客様に密着して業務理解を深めることで、複合機とITサービスを組み合わせるハイブリッド型販売を実現してきました。それによって、業務の課題解決につながるソリューションを提供し、お客様との長期的な関係を構築しています。こうした当社ならではの付加価値をさらに高めるのが、次世代プラットフォーム「Workplace Hub」です。

近年、ビジネスの現場では、労働人口の減少を背景に、ITを活用した生産性向上へのニーズが高まっています。しかし、IT人材やノウハウの不足、初期投資や管理業務の負担などから、IT活用が進んでいない中小企業は少なくありません。Workplace Hubは、こうした中小企業のお客様に対し、ITイ

ンフラ、ITサービス、保守・運用をオールインワンで提供するとともに、クラウド上のマーケットプレースを通じてさまざまな最新アプリケーションを提供します。また、クラウドと連携するオンプレミスのサーバーとして高いセキュリティを確保できるため、機密性の高いデータを自社内で保有・管理したいというお客様のニーズにも応えます。

一方Workplace Hubは、マイクロソフト社、ヒューレット・パッカード エンタープライズ社やSophos社などのITベンダーからも、中小企業にアプローチできる有効なプラットフォームとして期待されています。今後、パートナーとなるベンダーを増やししながら、コニカミノルタの約200万社の顧客基盤を活かしてWorkplace Hubの拡販を図っていきます。

### 中小企業が抱えるIT課題トップ6とニーズ

ハードウェアが動かない 27%	IT管理に問題あり 24%	古いソフトウェア 24%
セキュリティリスクあり 23%	インターネット接続が不安定 20%	サーバークラッシュ 20%

91%の中小企業が複数のベンダーのハード、ソフト、サービスをワンストップソリューションとして提供し、シームレスに統合するオールインワン ITが自社に適していると回答

※ Opnium社との共同調査

### Workplace HubによるオールインワンITサービスで課題解決



## One Konica Minolta の力を結集し、2018年度から世界に展開

Workplace Hubは、欧州のビジネスイノベーションセンター（BIC）が中心となって企画し、欧州において開発され、事業開発とマーケティングは米国、全体の事業企画・管理は日本という、One Konica Minoltaの体制でつくりあげました。開発には、お客様の反応や要望をもとに仕様をバージョンアップさせていくアジャイル開発手法を採用し、すでに数回のアップグレード

を実施しています。今後も、常に品質を高めながら、最新のIT環境を万全なセキュリティ対策とともに提供していきます。

2018年秋、米・独・仏・チェコで販売を開始したのを皮切りに、順次、Workplace Hubの展開地域を拡大しています。2019年度からは日本でも販売を開始。2019年度中に、25カ国での展開を計画しています。

### Workplace Hubの展開計画

2018年度末	2019年度第1四半期	2019年度第2四半期	2019年度第3四半期	2019年度第4四半期
販売国数 9	19	20	25	25
米国販売都市数 7	15	22	22	22

#### お客様からのメッセージ

#### 最新のITサービスにより 業務効率が向上

Mr. Howie Flagler  
Vice President, Spector Textile Products



当社は、ほかの多くの中小企業同様、IT分野の急速な変化への対応に苦労しています。老朽化するハードウェアの保守から最新情報の収集、ライセンス更新、アップグレードの導入に至るまで、当社にとってはすべてが難題です。そのため、これらの機能の維持が、本業に影響を及ぼすほどの負担となってきました。

IT管理サービスを備えたコニカミノルタの「Workplace Hub Edge」を導入したことで、ITの効率的な管理が可能となり、本業に専念できるようになりました。

#### Spector Textile Products

業務内容：紡織業  
所在地：米国マサチューセッツ州  
規模：従業員30～40名

#### お客様からのメッセージ

#### 限られたスペースで 最新のIT環境を整備

Mr. Petr Mohyla  
Owner, Mohyla CZ s.r.o.



当社は中小企業のため、IT設備を設置できるスペースが限られています。しかし、高水準な会計サービスの提供には強固なITインフラが欠かせないのが実情です。

これまで複合機が置かれていた場所に「Workplace Hub」を設置することで、総合的なIT管理環境を整備することができました。さらに、社内の既存仮想サーバーともシームレスに同期し、あらゆるデータを確実に保護・保存できるようになっています。

#### Mohyla CZ s.r.o.

業務内容：会計・税理事務所  
所在地：チェコ共和国  
規模：従業員20名以上

特集1 次世代プラットフォーム「Workplace Hub」が始動



担当役員メッセージ

## 2018年度の販売開始以降、お客様、ディーラーからの反響に、手ごたえを感じています。

常務執行役  
デジタルワークプレイス事業、DX(デジタルトランスフォーメーション)ブランド推進、IT担当  
仲川 幾夫

### リカーリングで継続的に収益を拡大するビジネスモデルを確立

Workplace Hubは、世界に約200万社という顧客基盤を持ち、直販体制を敷いて多様な業種業態のお客様の業務理解を深めてきた当社だからこそ、開発・提供できるプラットフォームです。2018年度から欧米で先行して販売を開始しましたが、IT管理の負荷軽減やセキュリティ面などでWorkplace Hubの価値が十分に認められているという手ごたえを感じています。特に、製造業や、弁護士事務所・会計事務所といったサービス業から多くの引き合いをいただいています。

Workplace Hubは、基本サービス部分の定額課金に加え、追加サービスや業種別ソリューションなどの付加価値サービスを実際の処理量や端末数などの利用実績に基づいて課金する従量課金システムを採用しており、ここに事業成長のカギがあります。複合機とは、ハードとリカーリング<sup>\*1</sup>の売上構成比が大きく異なります。複合機のリカー

リング比率は約6割なのに対し、Workplace Hubは8割超と、継続的に収益を拡大できるビジネスモデルだといえます。契約期間も、通常のITサービスは1年ですが、Workplace Hubは5年に設定しています。

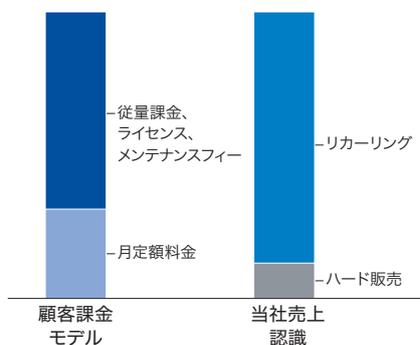
<sup>\*1</sup> リカーリング：期間内の利用に応じて継続的に料金を徴収すること。

### 顧客層と販売チャネルを拡大し2020年度に1万顧客の獲得へ

まずは、2020年度に1万顧客の獲得を目指しています。これは損益分岐点から割り出したKPIです。1万顧客獲得によってWorkplace Hubへのこれまでの投資を回収し、以降は利益を拡大していくことができます。1万顧客獲得のため、まずは約200万の顧客基盤のうち複合機の直販顧客28万社をコアターゲットとして、顧客開拓を進めています。

基本的には、20~200人規模の中小企業を対象としていますが、思いのほか、多数支店を持つ大手企業にも関心

Workplace Hubの売上構成比



リカーリング売上構成要素



を持っていただいています。6,000人規模のグローバル企業のドイツ支社にも導入していただきました。また、複合機の需要創出効果も出ています。例えば、他社の複合機ユーザーだったお客様が、Workplace Hub導入と同時に複合機8台を当社製に置き換えてくださったケースもあります。

2019年度からは、ディーラー経由での販売も開始します。うれしいことに、Workplace Hubは差別化に向けた商材として各地のディーラーから高く評価されています。欧州では、大手通信会社がWorkplace Hubの販売パートナーになっていただけという話も出てきています。これらパートナーとも積極的に協業し、販売を加速させていきます。

## データビジネスへと進化させ 2022年度に売上高1,000億円を目指す

2020年度の1万顧客獲得の先にある目標は、2022年度の売上高1,000億円達成です。これを実現するためには、よりお客様の現場に入り込み、潜在課題を提起し、解決していかなければなりません。

そこで、Workplace Hubの事業展開を3段階に設定しました。チャプター1はITインフラを一括管理する「マネージドIT」、チャプター2は、生産性・創造性を向上させる「業種別ソリューション」であり、現在はこの2つで顧客基盤を広げている段階です。そして今後、本格的に注力していくチャプター3が、Workplace Hubに蓄積したデータを活用する「データサービスソリューション」です。例えば、蓄積データからスキャン・プリントの内容を分析し、契約書が多

いようであれば契約書の作成や管理に関わる業務フロー改善を提案するといったように、データから潜在的な課題を「見える化」してソリューションの提供につなげます。2020年度以降は、このデータビジネスを事業の柱にしていく予定です。

こうした事業展開に向けて、現在約2,000人規模のシステムエンジニアを擁していますが、Workplace Hub専任のエバンジェリスト<sup>※2</sup>の育成も急ピッチで進めています。将来的には、Workplace HubをOne Konica Minoltaのプラットフォームにする計画です。当社が展開するすべてのITサービスやIoTデバイスをつなげることで、Workplace Hubの可能性をさらに広げ、お客様への提供価値を深化させていきます。

Workplace Hubには、お客様やディーラーはもちろん、マーケットプレイスにアプリを提供していただくベンダー各社からも、大きな期待が寄せられています。多様なステークホルダーとの価値共創によって、Workplace Hubの事業を拡大していきます。

※2 エバンジェリスト：新製品・サービスの魅力を広くわかりやすく訴求する専門家。高度化・複雑化が進むIT業界で注目されている。



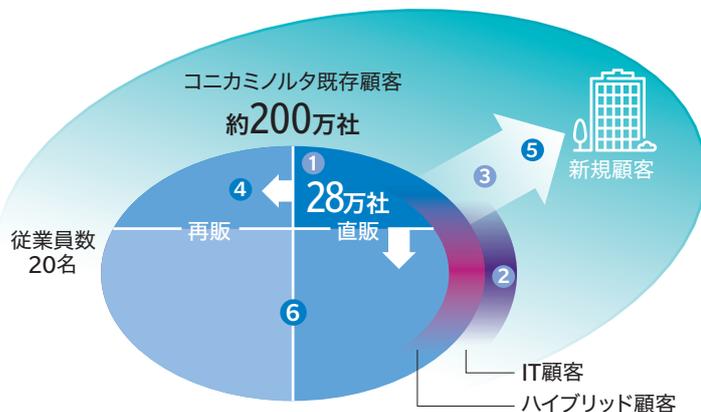
### Workplace Hubのターゲット・スコープ拡大イメージ

#### 当初ターゲット

- 1 複合機のみ既存顧客
- 2 ITソリューションのみ既存顧客
- 3 競合他社顧客

#### スコープ拡大

- 4 再販顧客(再販プログラム)
- 5 戦略チャネルパートナー
- 6 クラウドを中心としたライトソリューション





特集 2

# バイオヘルスケア事業を日米で加速

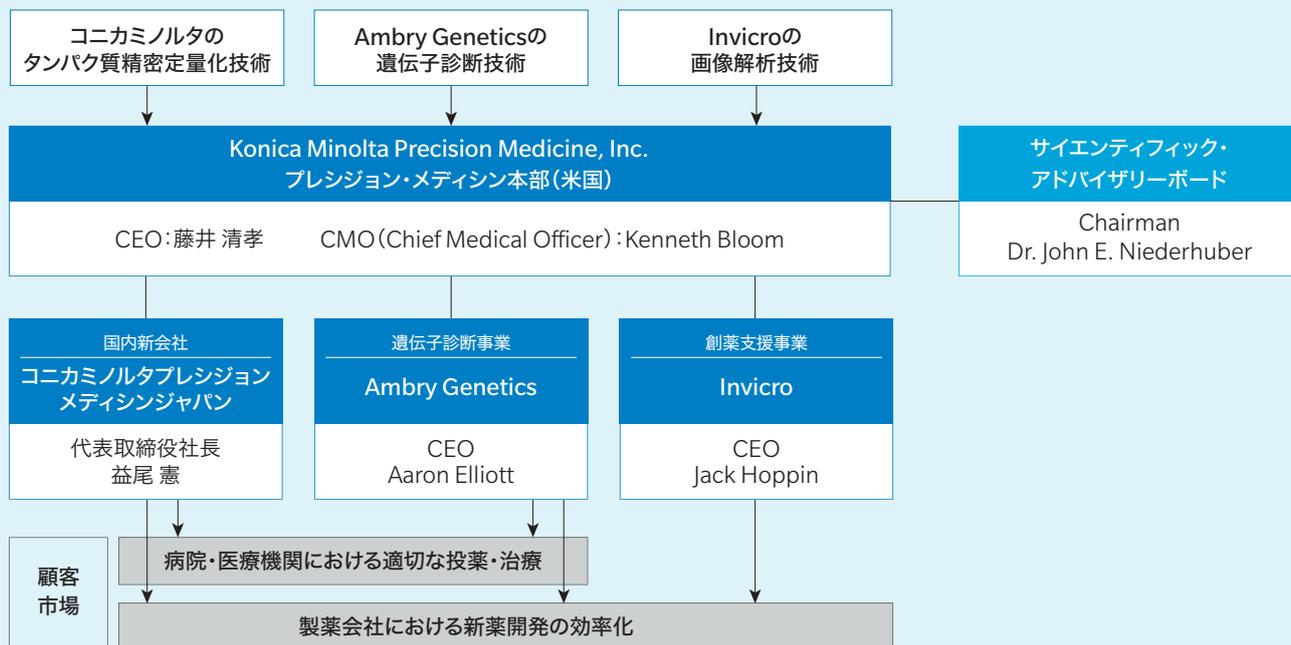
がんやアルツハイマーの領域において推進している、コニカミノルタのバイオヘルスケア事業。グループの力で、個々の身体に最適な投薬・治療の実現や創薬の効率化支援により、社会保障費の抑制に貢献します。

## 米国本部主導の事業推進体制で、個別化医療のグローバルリーダーに

近年、がん治療において、重大な副作用や膨大な医療費、創薬にかかる時間・コストが大きな課題になっています。そこでコニカミノルタは、患者様個々人の遺伝子変異などの病因に応じて最適な創薬、投薬・治療を行うプレジジョン・メディスン(個別化医療)の分野に注力しています。

コニカミノルタ、米国のAmbry Genetics (AG社)、Invicro社というグループ3社が保有するタンパク質精密定量化技術や遺伝子診断技術、画像解析技術を駆使することで、人体の分子レベルでの診断や疾病・薬効の解析を可能にします。これにより、患者様への適切な投薬・治療を支援し奏効率を

### バイオヘルスケア事業の推進体制



上げるとともに、製薬会社にはバイオマーカーの特定や治験の効率化による創薬成功率向上を支援するサービスを提供します。

2018年には、個別化医療の先進国である米国に、3社を統括する新会社、Konica Minolta Precision Medicine, Inc. (KMPM)を設立。複数の医療系企業で要職を務めてきた Kenneth Bloom氏をCMOに迎え、米国本部主導で事業を推進する体制を構築しています。

また、諮問機関としてサイエンティフィック・アドバイザリーボードも設置しました。米国がん学会の元会長John E. Niederhuber氏をはじめ多様なKOL (Key Opinion Leader)を招聘しています。KOLは、新薬開発や新しい医療サービスの立ち上げ時に大きな影響力を持つ存在であり、米国の医療業界では非常に重視されています。

2019年2月には米国で初のミーティングを開催し、アドバイザリーボードのメンバーとKMPM、AG社、Invicro社のほか、日本からもゲノムサイエンスの権威2名がゲストとして参

加しました。グループの技術や画像診断データをいかに統合し事業として発展させるかなど、今後の戦略について活発に意見が交わされました。

アドバイザリーボードメンバーからは、グループで遺伝子診断と画像解析技術を併せ持つことの市場優位性や、がん細胞に発現する特定のタンパク質の数や位置まで正確に解析できる技術「HSTT」の独自性に大きな期待が寄せられています。

さらに2018年には、日本での事業体制を強化するため、コニカミノルタプレジジョンメディシンジャパン (KMPMJ)を設立しました。今後、日米の強力な事業体制のもと、病院市場向けと製薬市場向けのサービスを拡大し、個別化医療のグローバルリーダーを目指します。



2月に開催されたアドバイザリーボードとのミーティング

## CMO

### Kenneth Bloom, M.D.

Chief Medical Officer  
Konica Minolta Precision  
Medicine, Inc.



プレジジョン・メディシンの発展は、疾患の診断・分類方法に劇的な変化をもたらします。がんなどの疾患の複雑性の解明が進むにつれ、個別化医療による治療効果の最大化や副作用の緩和を実現できるようになりました。一方で、こうした技術の本格普及には、診断画像から患者の遺伝的特徴までのデータを統合した新たな診断手法が必要とされます。これこそが、私がコニカミノルタのプレジジョン・メディシンに魅力を感じている理由です。

プレジジョン・メディシンの目指すところは、これまででは個々に行っていた複数の診断検査を統合して包括的な解析を可能にし、医師による精密な診断を実現することです。これにより、私たちは診断業界を変革していきます。

#### Profile

GE Healthcare社のChief Medical Officerや、Human Longevity社のがん関連部門のトップを歴任。病理ラボの立ち上げを含めて30年以上の業界経験を有する。

## Advisory Board Chairman

### John E. Niederhuber, M.D.

Adjunct Professor Oncology and Surgery  
The Johns Hopkins University School of Medicine  
Baltimore, MD



コニカミノルタのプレジジョン・メディシン本部のトップの方々とは初めてお会いした際、そのビジョンおよび人財の質の高さに感心しました。コニカミノルタがAG社とInvicro社を買収したことは、プレジジョン・メディシンに本気で取り組もうという意思の表れだと思います。AG社は、遺伝子診断分野で高度な技術を持つ優良企業で、遺伝性疾患に関する莫大なデータベースを所有しています。またInvicro社は、高度なデータ解析技術と科学的専門知識を持つ有能な経営陣を擁し、イメージング分野で異彩を放つ企業です。両社のCEOによる情熱的な説明やビジョンは、本事業の今後のさらなる発展を予感させました。これらを知ったうえで、ゲノミクスや医療の未来に関する私自身のビジョンとの相性を踏まえ、アドバイザリーボードの議長という名誉ある職務を引き受けさせていただきました。コニカミノルタによるプレジジョン・メディシンへの新たな取り組みは、患者治療の将来に多大な利益をもたらすものであり、その取り組みに当初から関与できることは私にとって大変貴重なことであると感じています。

#### Profile

Inova Translational Medicine Institute社CEOで、米国がん学会の最高権威。ブッシュ元大統領により指名され、米国がん学会の会長を務めた経験を有する。

特集2 バイオヘルスケア事業を日米で加速

## AG社とコニカミノルタが連携し、遺伝子診断サービスを新規市場向けに拡大

遺伝子診断市場は、米国を中心に世界で15%の伸長率が見込まれています。そのニーズを取り込むため、AG社の技術・サービスをもとに2つの施策を強化していきます。

1つ目は、遺伝子診断の精度向上です。AG社は以前から、がんの疑いがある人やがん罹患者を対象にしたDNA検査サービスを提供しており、その精度は業界トップクラスと評価されています。2019年からは新たにRNA<sup>※</sup>検査もスタートし、DNAとRNAの検査を重ねて行うことで、その精度を飛躍的に向上させます。

2つ目は、遺伝子診断の対象者を、がんの非罹患患者まで拡大することです。その一環として定期健診の受診者向け遺伝子診断サービス「CAREプログラム」を開始しました。注力領域は、乳がんです。乳がんは遺伝学的リスクが高いため、定期健診時に遺伝子診断を行うことで、早期発見や予防に大きく貢献できます。

非罹患患者対象の遺伝子診断は、他社もリーチしていない新規市場であり、「CAREプログラム」のターゲットは罹患患者数の約10倍に及びます。コニカミノルタは長年、定期健診などに使われるX線撮影装置やマンモグラフィーを多くのイメージングセンター(画像診断施設)に提供しており、この販路を活用することで、乳がんの定期健診とともに遺伝子診断の普及を目指します。

また、遺伝子診断においては、検査の精度はもちろん、検査結果のフィードバックの品質も大切な要素です。AG社は100人以上の遺伝子カウンセラーを有し、そのカウンセリング力は米国で圧倒的な強さを誇ります。この強みを活かして、遺伝子カウンセラーがいないイメージングセンターにも、遺伝子情報に関する啓発を含めた正しい情報提供、リスク保有がわかった場合の丁寧なカウンセリングを行っていきます。

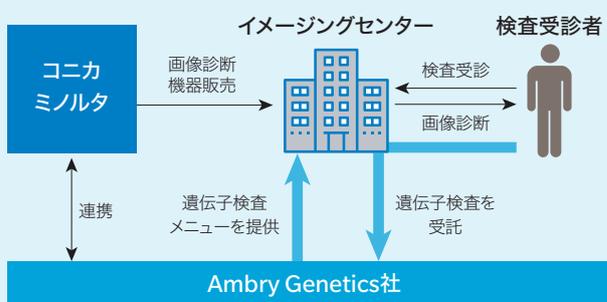
日本でも、LSIメディエンス社と提携して遺伝子診断サービスの展開を開始し、医療保険の適用を受けるための申請プロセスも進めています。また、東京大学と国立がん研究センター研究所と共同で次世代包括的がん遺伝子パネル検査に関する共同研究開発を開始することに合意するなど、産学連携強化も図っています。

※ RNA:タンパク質がつくられる際に働くリボ核酸。遺伝情報の一時的な処理を行う。

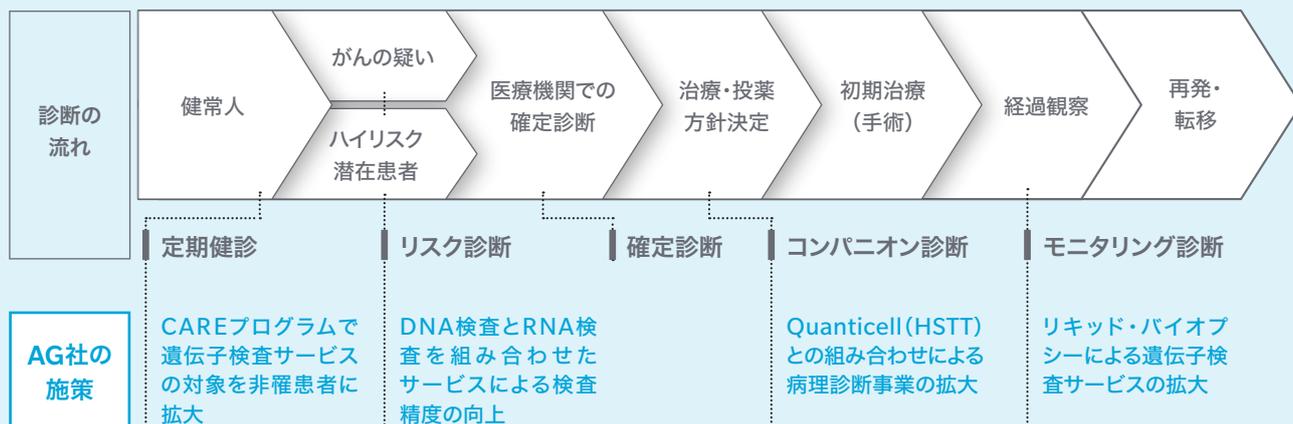
### CAREプログラムの市場規模



### CAREプログラムの販売戦略



### 遺伝子検査事業の事業拡大施策



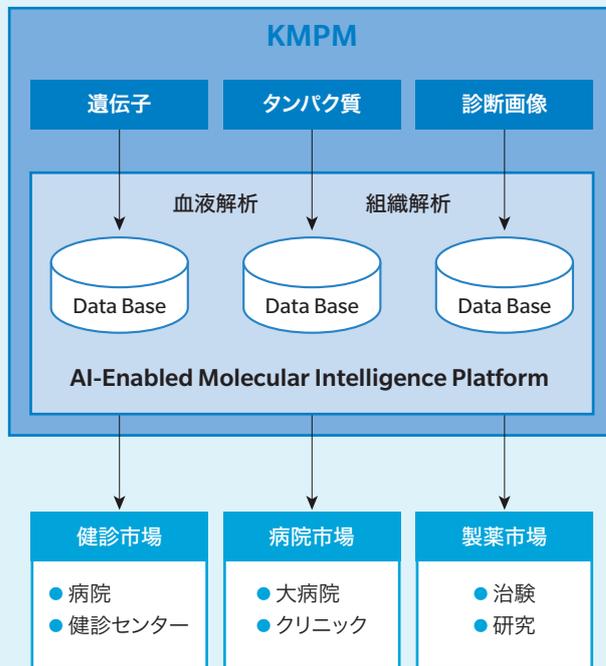
## Invicro社と連携し、製薬市場向けにHSTT技術を活かしたサービスを展開

製薬市場向けには、コニカミノルタが保有するHSTT技術を活用した創薬支援サービス(Quanticell)を強化していきます。このサービスは、製薬会社からがん細胞の検体を預かり、ラボで解析した結果をフィードバックするものです。日本だけでなく米国でも展開していくため、2018年4月、Invicro社内に専用のラボを新設しました。米国内の製薬会社など140社に創薬支援サービスを提供するInvicro社の販路を活用してQuanticell(HSTT)の価値を訴求していきます。

将来的には、製薬会社向けのデータビジネスも視野に入れています。遺伝子診断などで得た分子情報をデータベース化すれば、遺伝子変異の要因解明の手がかりなどになり、創薬の効率化に役立ちます。さらには、病院の電子カルテとも連動することで、個別化医療の質、ひいては患者様のQOLを一層高めることができます。

グループの技術とノウハウで病院市場と製薬市場のニーズを確実に捉え、バイオヘルスケア事業を、コニカミノルタの将来の収益の柱に育てていきます。

### バイオヘルスケア事業におけるデータビジネスの方向性



### 国内新会社社長のメッセージ

## 製薬会社向けビジネスを強化するとともに個別化医療の普及にも注力します。

コニカミノルタプレジジョンメディシンジャパン株式会社(KMPMJ)  
代表取締役社長  
益尾 憲

日本は米国に比べ、遺伝子診断を含めた個別化医療がまだまだ普及していません。そうしたなか、私が製薬業界からKMPMJに転身したのは、コニカミノルタに大きな可能性を感じたからです。HSTTなどの技術はもちろん、個別化医療の先進国・米国に拠点があることや、AG社の100万件以上の遺伝子診断実績といったグループ資産も魅力でした。

現在KMPMJは、グループ会社と協力しながら、国内の製薬会社や研究・医療機関に積極的にアプローチしており、我々の技術は多くの研究者の関心を集めています。

目下の注力分野は製薬会社向けビジネスです。今後、独自の技術をバイオマーカー化することで、創薬にかかる

膨大なコスト・時間の低減や、成功率の向上という課題解決に貢献していきます。同時に、遺伝子診断の保険適用や、患者様に適切な情報を提供する遺伝子カウンセラーの整備など、個別化医療の普及に向けた環境づくりも進めていきます。

患者様の予後を改善し、医療費を軽減するには、早期介入が最大の特効薬です。我々の技術で早期診断・治療を支え、日本の個別化医療をリードしていきます。

#### Profile

第一製薬の研究開発職、グラクソ・スミスクラインの日本のコマーシャル部門のトップ、アストラ・ゼネカのオンコロジービジネス日本代表などを経て、2018年、現職に就任。



特集 3

# プロダクションプリント事業の収益が大幅に拡大

2018年度の営業利益が、前期比49%増となったプロフェッショナルプリント事業。  
この増収を牽引しているのが、安定収益基盤であるプロダクションプリント(PP)事業です。  
独自の戦略で収益を伸ばしています。

## 「地域戦略」と「高付加価値化戦略」を軸に、販売台数が大幅に増加

世界のプロダクションプリント(PP)の市場規模は、印刷機の台数で見ると4万7,000~8,000台であり、今後大きく伸びることはないと予想されています。しかし、そうしたなかでコニカミノルタは、デジタル印刷機のハード・ノンハード※ともに世界で販売を伸張させており、営業利益率も10%超を実現しています。その成長を牽引するのが、2つの戦略です。

1つ目は、地域戦略です。コニカミノルタは、中国、インド、ASEANなどの成長国にいち早く進出し、アナログからデジタル、モノクロからカラーという印刷機の切り替え需要を取り込んできました。各地の市場ニーズに合わせた事業展開により、特に中国、インドでは50%を超えるシェアを獲得しています。

例えばインドでは、結婚式で豪華なフォトブックを配布する文化に着目し、人肌や色鮮やかな衣装をなめらかに再現する

高彩度トナーを搭載したデジタル印刷機を写真館に提案しています。中国では、中・小規模のプリントショップに向けて、コンパクトで安価な印刷機を集中的に展開するほか、環境規制が厳しい都市部において、紙の廃棄ロスを抑制するデジタル印刷のメリットを訴求し、販売を拡大させています。成長国ではまだカラー化の比率が低いいため、今後も拡大するカラー機の需要を積極的に取り込んでいきます。

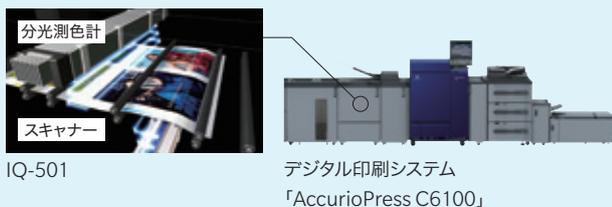
2つ目の戦略が「高付加価値化」です。デジタル印刷機の価格競争が激しくなるなか、コニカミノルタは、デジタル印刷機の自動品質最適化ユニット「IQ-501」により、顧客価値を高め、利益率を向上させています。

印刷現場では、スキルを持つ人材の不足や、職人の高齢化といった背景から、生産性向上や品質安定化が課題になって

プロダクションプリント機のノンハード売上高伸張率(2017年度を100とした場合の指数)



います。IQ-501は、これまで人手に頼っていた濃度や色の調整、紙の表裏位置調整、検品作業などの自動化を実現します。これにより、印刷前・印刷中・印刷後の各工程における手作業とそれとともなうダウンタイムを大幅に削減するとともに、オペレーターの技能差による品質のばらつきを解消します。IQ-501によるソリューションでお客様企業の生産性向



### IQ-501による提供価値

印刷前	印刷中	印刷後
<ul style="list-style-type: none"> <li>自動色調整</li> <li>自動表裏位置調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リアルタイム色階調補正</li> <li>リアルタイム表裏位置調整</li> <li>自動検品機能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>検品レポート作成</li> <li>クラウドによる色管理</li> <li>色管理レポート作成</li> </ul>

上に貢献すると同時に、プリントボリューム(PV)の増加、収益拡大にもつなげています。

※ ノンハード:トナーなどの消耗品やメンテナンスなどのサービスといったハードウェア以外の収益源

### IQ-501のお客様からのメッセージ

#### 印刷の質が上がり、多くの新規受注を獲得



株式会社明光社  
執行役員  
山内 文吾 様

当社では主に書籍印刷を行っています。「IQ-501」導入後は、色調整や表裏位置調整などの作業が誰でも簡単にできるようになりました。調整時間が大幅に短縮されたので、1日当たりの印刷量が増えています。また、色調と印字位置の安定性が向上したことで、PCモニターの色合いをそのまま再現できる「RGB<sup>\*</sup>印刷」が可能となり、お客様からのカラー印刷の受注増加にもつながっています。

※ RGB:光の三原色「R(赤)・G(緑)・B(青)」のこと。発色方式として、印刷では、主にCMYKモードが利用されているのに対し、モニター表示などには主にRGBモードが利用されている。



### 担当役員メッセージ

## 印刷会社様の生産性向上に貢献することで事業の付加価値をさらに高めていきます。

執行役  
プロフェッショナルプリント事業本部 本部長  
杉江 幸治

今後もPP事業で収益をあげ続けるため、従来以上に追求していくのがPVの拡大です。

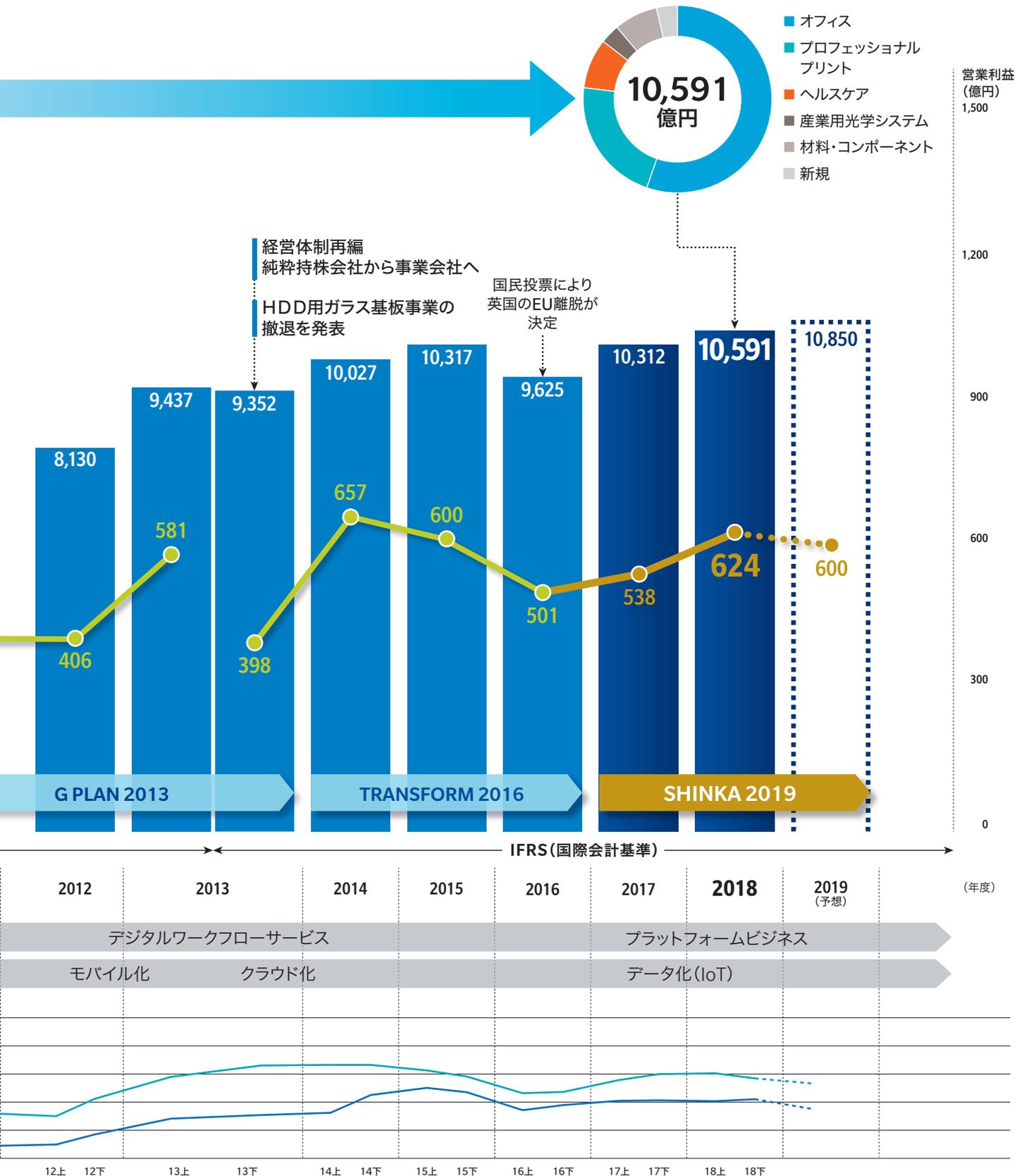
そのため2019年度からは、主力のカラー中速PP領域に加え、より大きなPVを獲得できるカラー高速PP領域に積極的に参入していきます。インターネットで受注するWeb to Printビジネスやダイレクトメールなどのデジタル印刷のニーズが増えており、ハイエンド向け高速PP機の需要は今後も増加していくものと見込んでいます。

このカラー高速PP領域において当社は後発ですが、「IQ-501」が大きなアドバンテージとなります。IQ-501は、印刷物の測色計の技術を持つ当社の計測機器事業と共同開発したユニットであり、当社にしか提供できないもの

です。お客様企業からの評価も非常に高く、現在、新規販売されるカラー中速PP機の80%超に搭載されています。IQ-501を搭載すれば1台当たりの生産性が上がり、例えば、これまで3台で対応していた印刷量を2台で対応できるようになるなど、さらなる顧客価値向上につながります。

2019年2月には、IQ-501に業界初の自動リカバリー印刷機能を備えた「自動検品システム」を追加するオプションを発売しました。今後も、さらなる機能拡張を計画しています。将来的には、複数の印刷機の管理や他拠点との連携などによるワークフローの統合管理も視野に入れながら、お客様企業の課題を解決するソリューションを提供していきます。





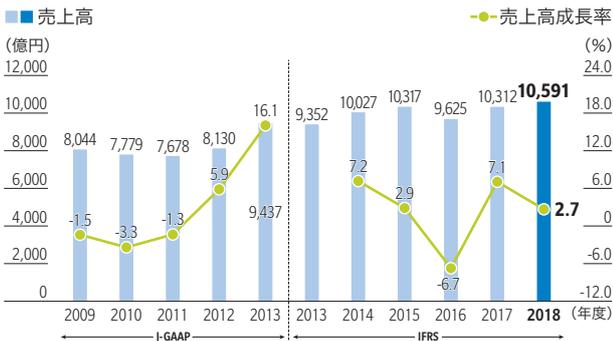
# 財務・非財務ハイライト

※P.95-96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

2018年度は、米中貿易摩擦や欧州経済の先行き不透明感継続、中国経済の減速など、世界経済の影響を受ける経営環境のもと、売上高は、基盤事業での高付加価値製品シフトや付加価値型販売が成果を出し1兆591億円(前期比2.7%増)と2年連続で増収、営業利益では、基盤事業の増収および粗利率向上による粗利増と販管費率低下が貢献し、成長・新規事業への投資を継続しながらも増益の624億円(前期比16.0%増)となり、利益を重視した戦略が奏功しました。これにとまない、親会社の所有者に帰属する当期利益も29.3%増益の417億円でした。

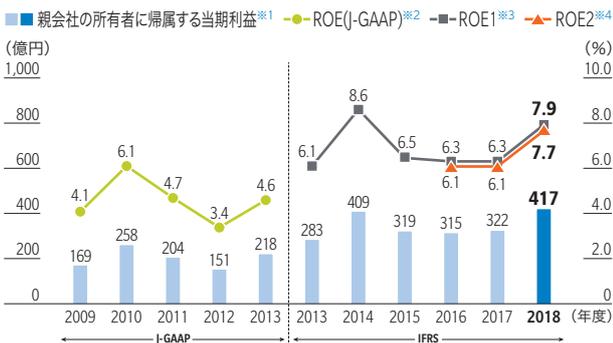
### 売上高/売上高成長率



### 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※2,3,4



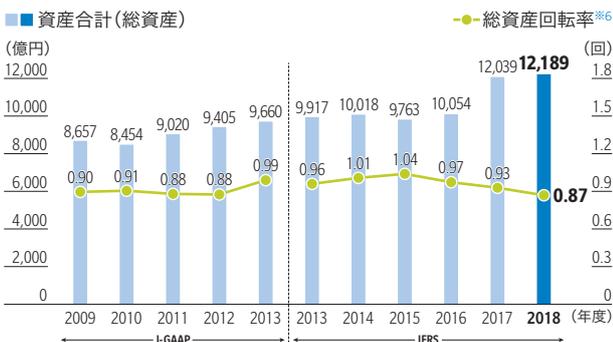
### ROIC※5



## 効率性

2018年度末の資産合計は、前期末比150億円(1.3%増)の1兆2,189億円となりました。これは、Workplace HubやITサービスなどの顧客基盤拡充を念頭とした代理店買収などによる有形固定資産とのれん及び無形資産の増加や、営業債権及びその他の債権の増加による約400億円と、社債返済を主とした現金及び現金同等物の減少分の約250億円との差し引きによるものです。棚卸資産においては、機能材料での生産切り替えによる減少もありましたが、米中貿易摩擦などを考慮した安全在庫およびヘルスケアの米国販売減や、IJコンポーネントにおけるパナソニックからの事業譲受の影響で全体としては増加となり、棚卸資産回転月数も2.89カ月と若干増加しました。

### 資産合計(総資産)/総資産回転率※6



### 棚卸資産/棚卸資産回転月数※7



※1 2009~2013年度(J-GAAP)=当期利益

2013~2018年度(IFRS)=親会社の所有者に帰属する当期利益

※2 ROE(J-GAAP)=当期利益(累計)÷自己資本期首・期末平均×100(%)

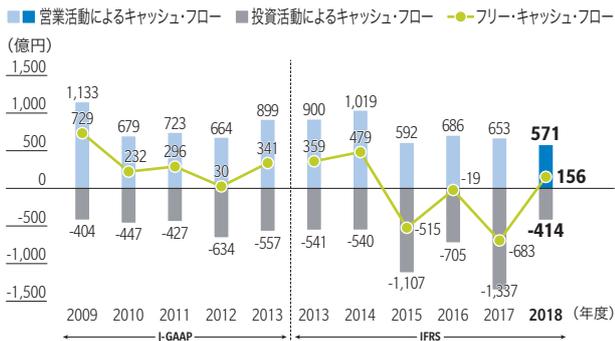
※3 ROE1=親会社の所有者に帰属する当期利益÷資本金、資本剰余金、利益剰余金、自己株式の合計(期首・期末平均)×100(%)

※4 ROE2=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)×100(%)

## 安全性

2018年度の連結キャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フロー(571億円の収入)と投資活動によるキャッシュ・フロー(414億円の支出:不動産流動化の収入、新製品金型などの設備投資や代理店買収などの投融資に関わる支出)から、フリー・キャッシュ・フローは156億円のプラスとなりました。有利子負債は、社債償還および長期借入金返済で2017年度より200億円ほど減少して2,737億円、手元資金は為替変動の影響額もあり1,248億円となり、ネットD/Eレシオは若干改善して0.27となりました。

### キャッシュ・フロー



### 有利子負債/手元資金/Net D/Eレシオ



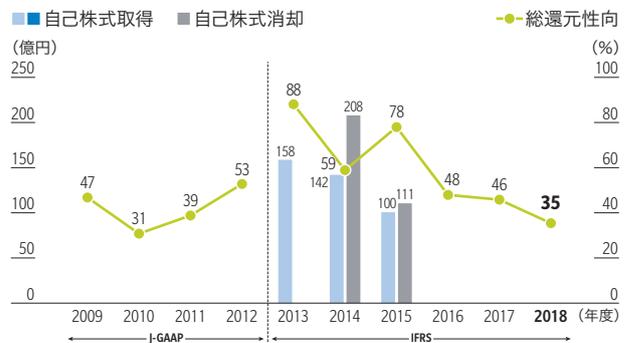
## 株主還元指標/投資指標

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。2018年度年間配当は1株当たり30円を実施しました。自己株式の取得および消却はありませんでした。

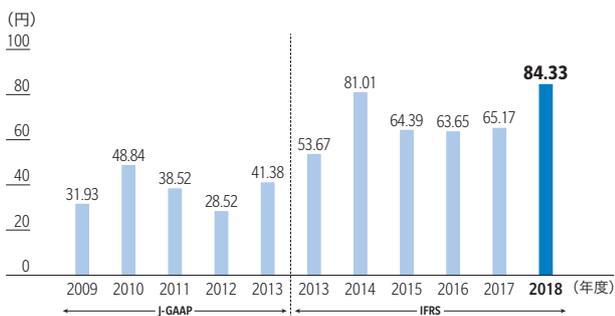
### 配当金/配当性向



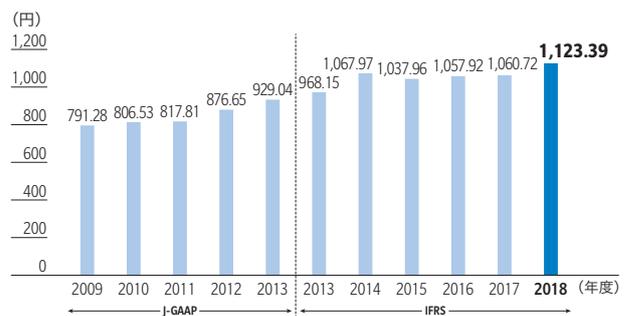
### 自己株式の取得・消却/総還元性向



### 1株当たり当期純利益、基本的1株当たり当期利益(EPS)※8



### 1株当たり純資産(BPS)※9



※5 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(期首・期末平均))×100(%)

※6 総資産回転率=売上高÷期首期末平均総資産

※7 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)

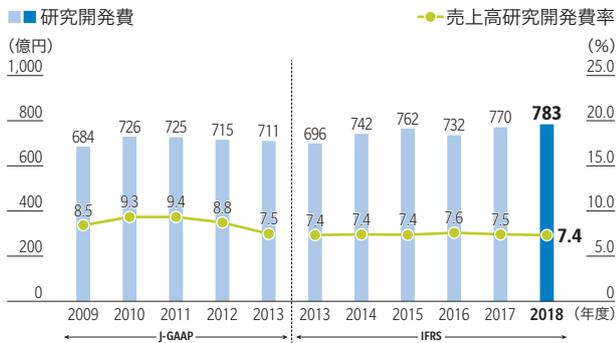
※8 1株当たり当期純利益、基本的1株当たり当期利益(EPS)

=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

※9 1株当たり純資産(BPS)=親会社所有者帰属持分÷期末株式数

非財務データ

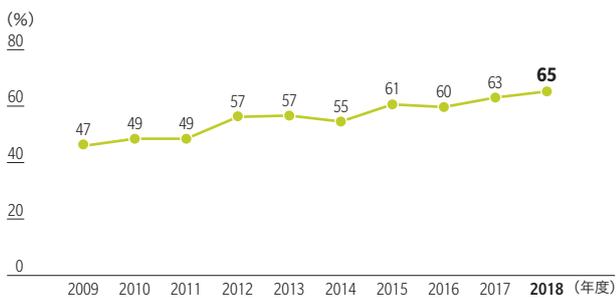
研究開発費／売上高研究開発費率



グループ従業員数(連結)



海外子会社社長の現地人比率

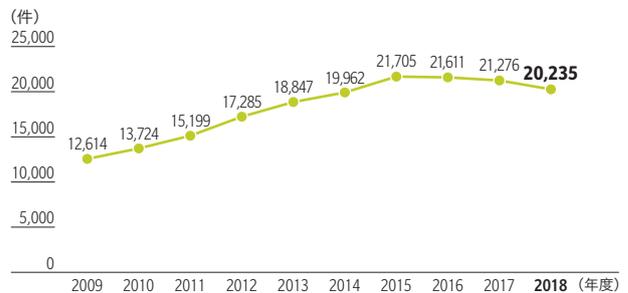


製品ライフサイクルCO<sub>2</sub><sup>※</sup>



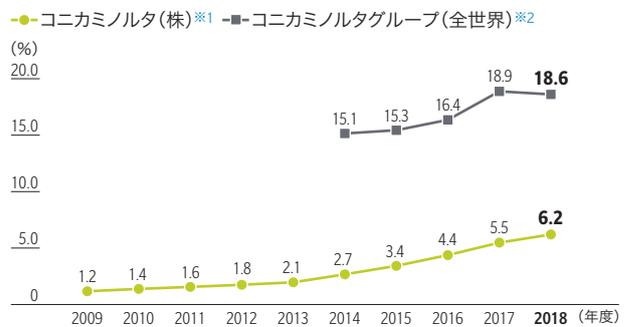
※ 調達から、生産、物流、販売・サービス、お客様での製品使用までの製品ライフサイクルにわたるCO<sub>2</sub>排出量

特許保有件数<sup>※</sup>



※ 日米中における合算値

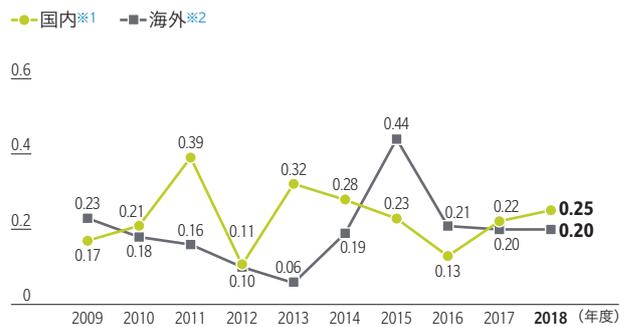
管理職に占める女性比率



※1 集計範囲にグループ会社への出向者を含む。集計時期は各年度明け4月1日時点

※2 集計範囲は連結グループのうち人数ベースで2015年度までは89%以上、2016年度、2017年度は93%以上、2018年度は92%以上をカバーする。集計時期は各年度3月31日時点

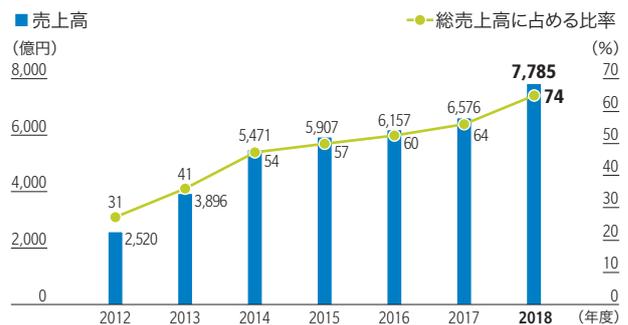
休業災害度数率



※1 集計範囲: 国内のKonica Minoltaグループの従業員と派遣社員

※2 集計範囲: 中国のグループ会社およびマレーシアの主要生産会社の従業員と派遣社員(2014年度まで)、中国のグループ会社およびマレーシアの生産会社の従業員と派遣社員(2015年度以降)

サステナブルグリーンプロダクツ売上高



地域別概要

連結子会社数※

174社

拠点※

50カ国

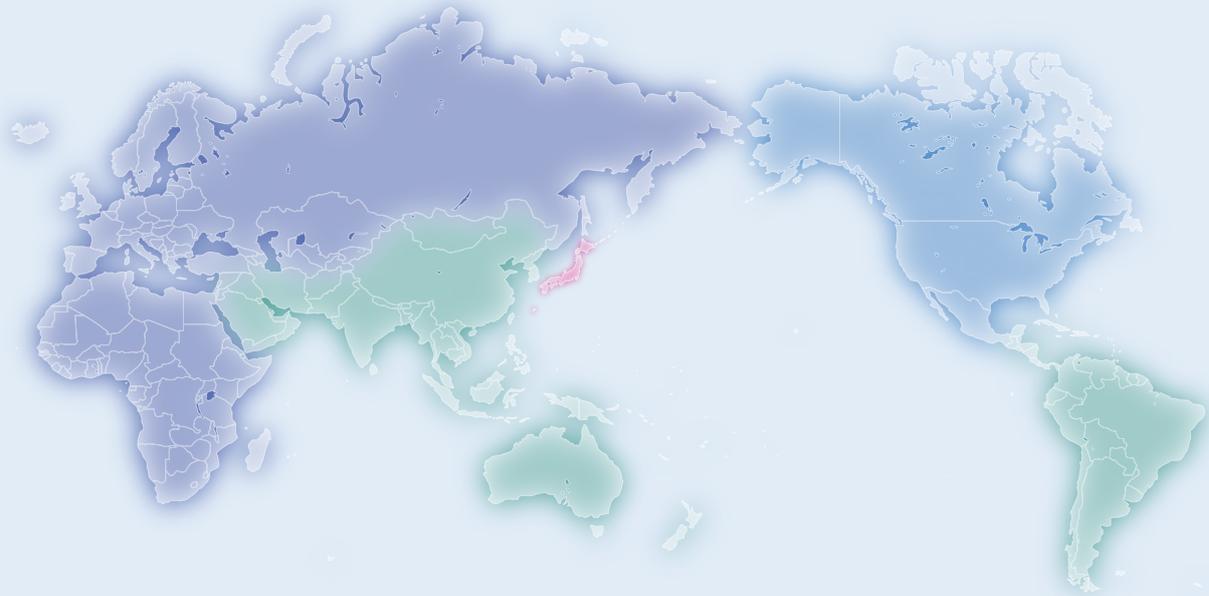
セールス/サービス体制

約150カ国

従業員数※

44,360名

※ データは連結対象範囲で集計(2019年3月31日現在)



		売上高※ (億円)	従業員数 (人)	連結子会社数 (社)	CO <sub>2</sub> 排出量 (千t-CO <sub>2</sub> )	エネルギー投入量 (TJ)	水使用量 (千m <sup>3</sup> )
欧州	2016	2,999	10,568	70	29	577	112
	2017	3,247	10,706	72	29	562	115
	<b>2018</b>	<b>3,185</b>	<b>11,275</b>	<b>81</b>	<b>29</b>	<b>582</b>	<b>122</b>
北米	2016	2,496	8,519	17	35	570	90
	2017	2,715	9,266	26	39	636	98
	<b>2018</b>	<b>2,937</b>	<b>9,270</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>643</b>	<b>98</b>
日本	2016	1,922	11,872	17	245	5,273	3,054
	2017	1,963	11,291	17	229	4,871	2,905
	<b>2018</b>	<b>1,976</b>	<b>11,278</b>	<b>18</b>	<b>229</b>	<b>4,859</b>	<b>3,046</b>
アジア・その他	2016	2,206	13,020	49	80	1,085	583
	2017	2,384	12,036	48	80	1,107	555
	<b>2018</b>	<b>2,491</b>	<b>12,537</b>	<b>46</b>	<b>69</b>	<b>977</b>	<b>566</b>

## At a Glance

オフィス、プロフェッショナルプリント事業を中心に  
基盤事業が収益を牽引。成長事業・新規事業も  
収益化に向けた取り組みを加速しています。



※ 営業利益構成比には、新規事業・コーポレート他の数値は含まず。

## 事業概況

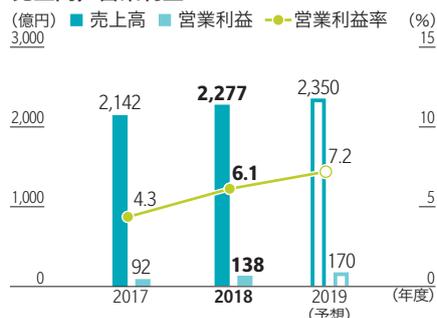
当事業の売上高は5,878億円(前期比0.7%増)、営業利益は471億円(同5.1%増)となりました。オフィスユニットでは、A3複合機の販売台数は、モノクロ機が減少したもののカラー機が大幅に伸長したことにより、全体では前期比増。カラー機は欧米や日本などの先進国においては前期に投入した高速機の販売が拡大し、中国を中心とした成長国においては低速機から高速機まで大幅に伸長するなど、当期の重点施策として取り組んできた地域戦略の成果が現れました。ITサービスユニットでは、米国、欧州ともに買収による新規連結効果に加えて、エッジIoTプラットフォーム「Workplace Hub」の販売体制を構築する一環としてのマネージドITサービスの販売および提供能力強化が成果をあげ、前期比での増収を牽引しました。

売上高/営業利益



当事業の売上高は2,277億円(前期比6.3%増)、営業利益は138億円(同49.2%増)となりました。プロダクションプリントユニットでは、カラー機は欧州が販売を牽引して、中国やインド、ASEANなどの成長国でも販売台数が大幅に伸長し、モノクロ機は米国や成長国で販売が増加しました。産業印刷ユニットでは、インクジェットデジタル印刷機「AccurioJet KM-1」の販売台数が前期から大幅に増加、ラベル印刷機、MGI社製のデジタル加飾印刷機の販売でもターゲットとする市場でトップシェアを獲得しています。販売地域も従来の欧米に加え成長国にも拡大、専門性を持った人材を増やして販売体制を強化しました。マーケティングサービスユニットでは、大口顧客の需要回復による増収に加え、高付加価値サービスへのシフトを加速したことにより収益性も改善しました。

売上高/営業利益



当事業の売上高は909億円(前期比5.8%減)、営業利益は23億円(同57.0%減)となりました。ヘルスケアユニットでは、DRの販売数量は日本で伸長したものの米国の病院向け需要が落ち着いた影響で前期を下回りました。その中でX線診断の高度化を目指すデジタルX線動画撮影システムを11月に販売開始し、医療機関から高い評価を得ています。超音波診断装置は、整形外科領域でのジャンルトップ維持と前期に譲受した産婦人科対象の事業が貢献し、日米を中心に販売数増加。医療ITユニットでは、医療ITサービスプラットフォーム「infomity」を中心としたサービス事業の売上が伸長しました。当事業全体では、収益性の低い仕入れ商品の販売を終了したこと、前期に計上した資産流動化による一過性収益の影響などもあり減収減益となりました。

売上高/営業利益



当事業の売上高は1,167億円(前期比1.3%減)、営業利益は209億円(同10.7%減)となりました。産業用光学システム分野では、計測機器ユニットでの需要の波を捉えたビジネスチャンス拡大傾向は継続しているものの、前期の増収を牽引した市場でOLEDディスプレイ関連投資とのギャップで減収となりました。材料・コンポーネント分野では、機能材料ユニットは伸長市場を中心に位相差フィルムなどの高付加価値製品の販売が堅調に推移し前期比増収となりました。光学コンポーネントユニットはプロジェクター用光学部材とカメラ用交換レンズの販売が堅調でしたが、その他の光学部品の販売減少により減収、IJコンポーネントユニットは欧州、アジアでの受注が堅調に推移し増収となりました。

売上高/営業利益



# オフィス事業



## 強み

## Strengths

- グローバルな販売・サービス体制によって確立された中堅・中小企業を主とする約200万社の顧客基盤
- M&Aや新規採用により獲得したITサービスを提供するための人財とノウハウ
- 複合機とITサービスの商材や組織、販売アプローチを上手く融合したハイブリッド型販売

## 弱み

## Weaknesses

- 欧州売上比率が高いことによる為替変動影響（米ドルはナチュラルヘッジ）
- 競合大手に対する物量由来のコスト競争力
- 各国拠点に分散・重複したオペレーション
- ITサービスも含めたオフィスソリューション企業としてのブランドイメージ構築の遅れ

## 機会

## Opportunities

- 成長国市場におけるカラー出力の浸透・拡大により、カラー複合機出荷の増加が継続
- IT専門家のリソースが不足しがちな中堅・中小企業で、経営課題を解決するITサービスへのニーズが増加継続
- セキュリティや、個人や組織の働き方に適したデジタルワークフロー・ソリューションへの関心・ニーズが今後ますます拡大

## 脅威

## Threats

- 先進国市場のカラー複合機市場成熟化やコモディティー化などによる、顧客からの価格要請
- 保護主義の台頭や世界経済の不透明感の継続による地域的な販売影響や関税などのコスト上昇
- プリントしないワークスタイルの広がりによる、複写機一台当たりのプリントボリュームの減少

## 2018年度の主な成果

2018年度の当事業の売上高は、前期比0.7%増の5,878億円

### オフィスユニット

### 基盤事業

- 主力のA3カラー複合機の販売台数は市場成長を大きく上回り前期比で10%増加。特に高速機の「bizhub C759」シリーズが大きく伸長し、収益性も向上。
- 日米欧などの先進国ではカラー機全体の台数は伸び悩んだが、高速機の販売伸長により構成比が改善。中国やASEANなど成長国ではカラー機全体の販売台数が大幅に伸長するなど、当社地域戦略の狙いどおりに進捗し、年間過去最高の販売台数を達成。
- 製造原価低減やサービス効率化も計画どおり進み、粗利率が向上。

### ITサービスソリューションユニット

### 基盤事業

- Workplace Hub販売体制を構築する一貫としての、マネージドITサービスの販売および提供能力の強化が成果をあげ、売上拡大を牽引。

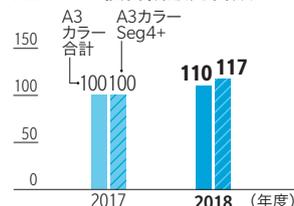
## 2019年度の見通し

- 地域戦略を継続強化、業界初のセキュリティ機能などを搭載した大型新製品を投入し、売価を維持しながら、2018年度に続き市場成長を超える販売台数を計画。
- 科学的販売アプローチ拡大により販売効率・収益性を向上、予知保全やリモートメンテナンス拡大によりサービス効率を向上し、稼ぐ力を強化。
- 2019年度の当事業における売上高の見通しはやや減収の5,750億円も、新製品効果とIT活用での業務革新、販売管理費の抑制により増益を目指す。

当事業の売上高

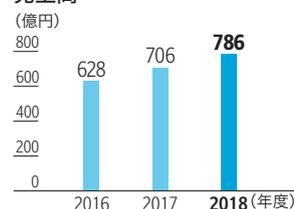


A3カラー複合機販売台数\*



\* 2017年度を100とした場合の指数

ITサービスソリューション売上高



# プロフェッショナル プリント事業



## 強み

## Strengths

- 機器のスペックだけでなく、印刷業界の本質的な課題に対する付加価値ソリューションの開発・提供力(IQ-501など)
- カラー中速プロダクションプリント機(MPP)でセグメントトップシェア。成長国の中国・インドにも注力
- 「AccurioJet KM-1」がシェア2位、デジタル加飾印刷機およびデジタルラベル印刷機はそれぞれのセグメントトップシェア

## 弱み

## Weaknesses

- カラー高速プロダクションプリント機(HPP)の製品ラインナップ
- 産業印刷分野における最適な構造・プロセスに改善の余地

## 機会

## Opportunities

- デジタル化率の低い商業印刷・産業印刷分野は、今後もデジタル化が進み市場成長が期待される
- 企業のマーケティング手法がより個別化・細分化・短サイクル化し、デジタル印刷の需要が増加する見込み
- 世界的な人口増、パッケージの小容量化、プライベート/ローカルブランドの増加により、パッケージやラベルの需要は増加

## 脅威

## Threats

- オフセット印刷機器の改善による印刷デジタル化の遅れ
- 地政学的なリスクによる、主要顧客である印刷企業の投資意欲の抑揚

## 2018年度の主な成果

2018年度の当事業の売上高は、前期比6.3%増の2,277億円

### プロダクションプリントユニット

#### 基盤事業

- 欧州では新製品のカラーデジタル印刷システム「AccurioPress C6100」シリーズに加え、「同C3080」シリーズ、北米では新製品のモノクロデジタル印刷システム「同6136」シリーズが寄与し販売拡大。中国やインドではカラー・モノクロともに販売台数が大幅に増加。
- 「IQ-501」の効果もありノンハード収益が大幅に伸長し、収益性が向上。

### 産業印刷ユニット

#### 成長事業

- 米欧を中心にインクジェットデジタル印刷機「AccurioJet KM-1」、デジタル加飾印刷機およびデジタルラベル印刷機の販売が大幅に増加。中国やASEANでも販売が拡大。

### マーケティングサービスユニット

#### 成長事業

- 大口顧客からの受注が戻り、高付加価値サービスへのシフト加速に加えて日米でのビジネス拡大により、収益性が向上。

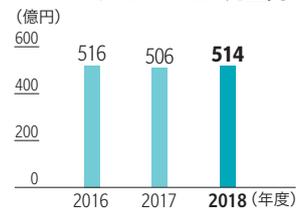
## 2019年度の見通し

- 「AccurioPress C6100」シリーズと「IQ-501」の販売の継続拡大により、カラーミッドプロダクション市場における市場成長を超える販売台数を計画。ノンハード収益も継続伸長。
- 当社として新市場となるHPP市場に新製品を投入、ライトプロダクションプリント(LPP)でも新製品を投入。産業印刷は商品力強化し継続して市場を牽引。
- 2019年度の当分野における売上高の見通しは前期比3%増の2,350億円。

当事業の売上高



マーケティングサービス売上高



産業印刷売上高



# ヘルスケア事業



## 強み Strengths

- トップレベルの画質性能を持つ製品を生み出す、医療画像領域における高度な技術力と知見
- 高品質な製品とサービスによる顧客満足度の高さ
- 病院・クリニックを中心とした国内顧客基盤

## 弱み Weaknesses

- 診療科別に存在する顧客ニーズの多様性への対応力
- 顧客接点強化に向けた地域別拠点の体制および機能

## 機会 Opportunities

- 医療診断にITやデジタル技術の応用が進展
- 診療支援やオペレーションの効率化につながるソリューションニーズが拡大
- 地域医療連携、在宅医療への動きが加速
- アジア地域を中心とした新興国の発展にともなう医療ニーズの高まり

## 脅威 Threats

- 新たな技術などを携えた新興企業やグローバルIT大手企業の台頭
- 景気後退による顧客の投資抑制
- 各国における医療機器への法規制

## 2018年度の主な成果

2018年度の当事業の売上高は、前期比5.8%減の909億円<sup>※1</sup>

### ヘルスケアユニット(画像診断:X線撮影装置)

基盤事業

- カセット型デジタルX線撮影装置は、国内での販売数量は伸長したものの、米国の病院向けの市況が落ち着いた影響で数量減。X線診断の高度化を目指すデジタルX線動画撮影システムを販売開始。

### ヘルスケアユニット(画像診断:超音波診断装置)

成長事業

- 「SONIMAGE(ソニマージュ)HS1」が国内整形外科領域でジャンルトップを維持するほか、コンパクトサイズ高画質タイプの「SONIMAGE MX1シリーズ」が大きく伸長。前期に譲受した産婦人科対象の事業も貢献し、日米を中心に販売数量が増加。

### 医療ITユニット

成長事業

- PACS(医用画像保管・管理システム)の販売数量は減少したものの、医療ITサービスプラットフォーム「infomity(インフォミティ)」を中心としたサービス事業の売上高が伸長。

## 2019年度の見通し

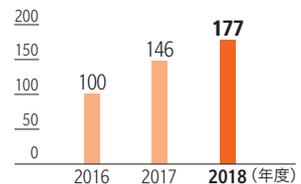
- X線事業は先進国での成熟化が進むものの、新興国を中心に引き続き成長が見込まれる。超音波事業は世界的な成長トレンドを継続。医療ITは先進国を中心に医療情報の共有・連携が進展し市場の成長が見込まれる。
- 機能・価格の両面で市場競争力のある主力製品・サービスの販売・提案を強化。
- 2019年度の当事業における売上高の見通しは、前期並みの900億円。

※1 仕入商品取り扱い中止の影響額約50億円

当事業の売上高



SONIMAGE HS1/MX1の販売台数<sup>※2</sup>



医療ITサービス売上高<sup>※2</sup>



※2 2016年度を100とした場合の指数

# 産業用材料・ 機器事業

(産業用光学システム分野)



## 強み **Strengths**

- 高精度計測機器の幅広いラインナップ
- 長年培ってきた確実な技術力と多種多様な製品での採用実績
- グローバルな販売・サービスネットワーク

## 弱み **Weaknesses**

- 設備投資やインフラ投資との相関関係が強く、景気変動の影響を受けやすい業態
- グローバル事業展開にともなう為替レート変動の影響

## 機会 **Opportunities**

- モバイルやTVなどのディスプレイにおける高精細化の進行や市場成長にともなう光源色計測器のニーズ拡大
- 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
- 生産ラインの自動化に向けた投資が加速し、FA計測市場が拡大

## 脅威 **Threats**

- 新興企業の台頭
- 各地域の規制強化や地政学など不確実性リスク

### 2018年度の主な成果

2018年度の当分野の売上高は、前期比18.5%減の351億円

#### 計測機器ユニット(センシング)

**基盤事業**

- 顧客のOLED関連大口投資需要が落ち着いたため前期比では減収も、顧客層の中国や韓国への広がりや、OLEDの用途の拡大により、持続的な成長のトレンドを維持。

#### 計測機器ユニット(外観計測)

**成長事業**

- 製造プロセスで樹脂や金属など製品外観のキズや欠陥を検出・定量化する外観検査事業の技術開発が進展。顧客密着型のコンセプト検証を継続。

#### 映像ソリューションユニット

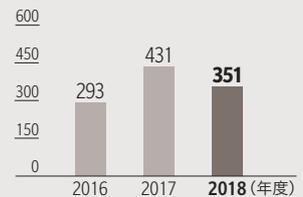
**成長事業**

- プラネタリウム直営施設の旗艦店「プラネタリア TOKYO」が東京・有楽町にオープン。

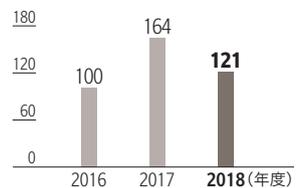
### 2019年度の見通し

- 2020年度以降のマイクロLEDを使ったテレビの普及を見越して、マイクロLED用光源色検査の新製品やソリューションを投入し、この分野でもジャンルトップに。
- スペインEines Systems社の買収により自動車向け外観計測事業の成長を促進。
- 2019年度の当分野における売上高の見通しは、前期並みの350億円。

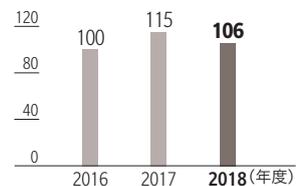
当分野の売上高  
(億円)



光源色計測器売上高<sup>※1</sup>



物体色計測機器売上高<sup>※1</sup>



※1 2016年度を100とした場合の指数

# 産業用材料・ 機器事業

(材料・コンポーネント分野)



## 強み

## Strengths

- 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顧客との信頼関係
- 産業用インクジェットヘッド技術の開発、製品提供による価値提案
- 光ディスク用ピックアップレンズなど光学製品を支える、画期的かつ高度な設計・加工・評価のコア技術

## 弱み

## Weaknesses

- 商品のコモディティ化による価格の下落が継続
- 各事業ユニットが保有する顧客ニーズ・技術を相互に活かした事業拡大に改善の余地

## 機会

## Opportunities

- TVの大型化・高画質化の流れにより、ディスプレイ市場の面積規模は今後も拡大
- IoT本格展開により車載カメラや監視カメラ、光通信などのデバイス技術の活用分野が拡大
- ディ스플레이市場の多様化・新興顧客の参入にともない要求機能が高度化し、フィルム関連ビジネスの機会が増加

## 脅威

## Threats

- 代替技術・新興企業の台頭など、市場環境の大きな変革により激変しやすい事業環境
- 生産・設計現場にIT技術が浸透することで、強みの一つである顧客要望に対するすり合わせによる競争力が弱まる可能性
- 多国間の貿易紛争・政策見直しによるサプライチェーンの変化などが予測困難

## 2018年度の主な成果

2018年度の当分野の売上高は、前期比8.5%増の815億円

### 機能材料ユニット

### 基盤事業

- 偏光板保護フィルムでは、TV大画面化、顧客の多様化を先読みし、耐水性を強化したVA-TACフィルムやIPS向けZeroTACフィルムなどの高付加価値製品に注力することでシェアが拡大。販売数量増加により増収となり、事業の収益にも寄与。

### 光学コンポーネントユニット

### 基盤事業

- 市場需要減少の影響を受けるも、年度前半のプロジェクターおよび交換レンズ関連の堅調な販売で売上は2017年度並みを確保。

### IJコンポーネントユニット

### 基盤事業

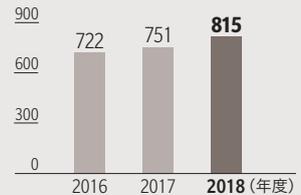
- 欧州やアジアの販売が引き続き堅調に推移し増収。

## 2019年度の見通し

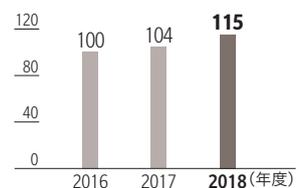
- 機能材料ユニットは、従来のTAC製品に加え、当社ならではの工夫を加えた新樹脂製品で、お客様の幅広い要求に柔軟に対応することにより深い信頼関係を築き、事業領域の拡大を目指す。
- IJコンポーネントユニットは、堅調を維持。光学コンポーネントユニットは、これまでに培った技術力で成長市場に向けた製品を提供していく。
- 2019年度の当分野における売上高の見通しは、前期比10%増の900億円。

### 当分野の売上高

(億円)



### 機能材料分野売上高\*

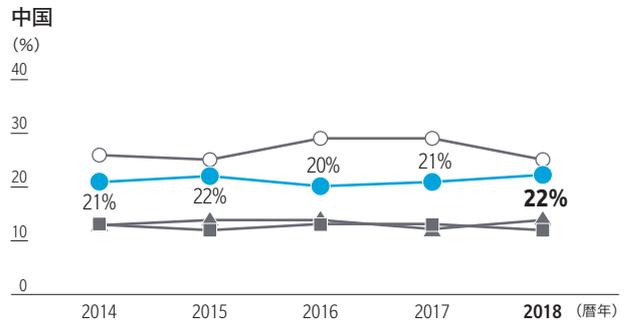
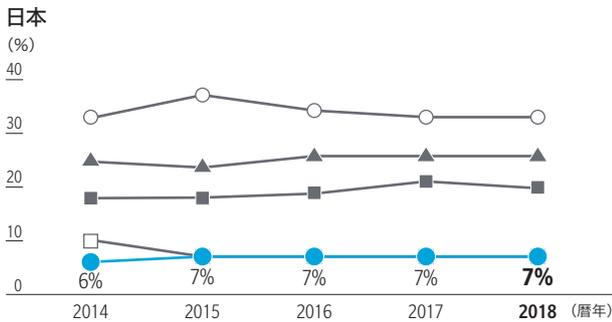
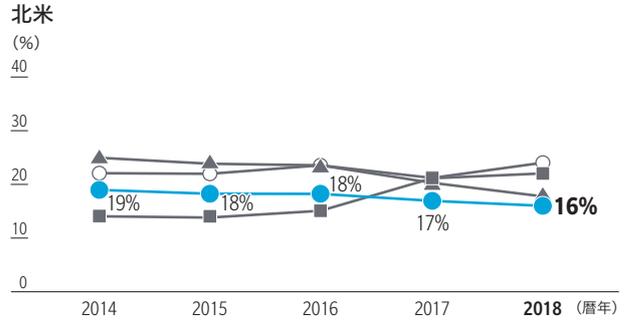
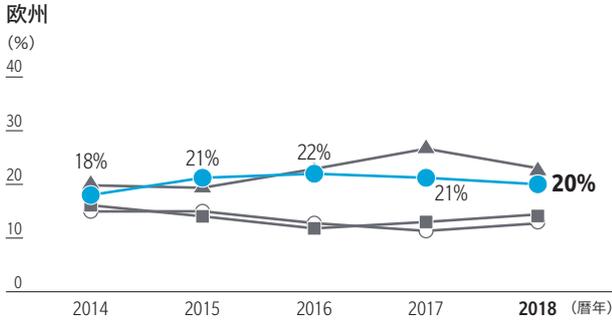


\* 2016年度を100とした場合の指数

# セグメント別の市場データ

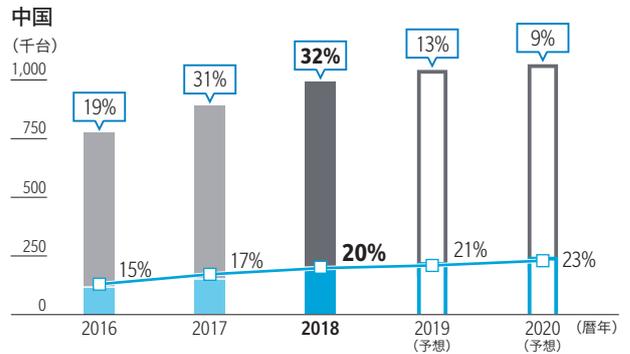
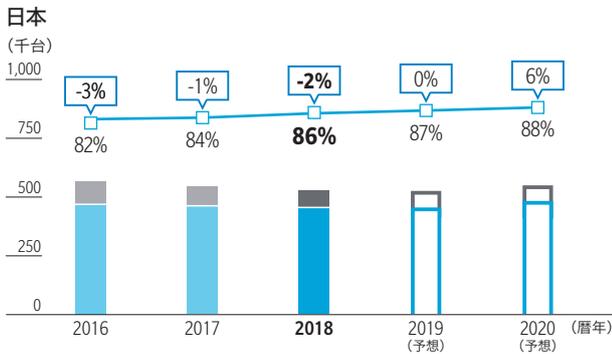
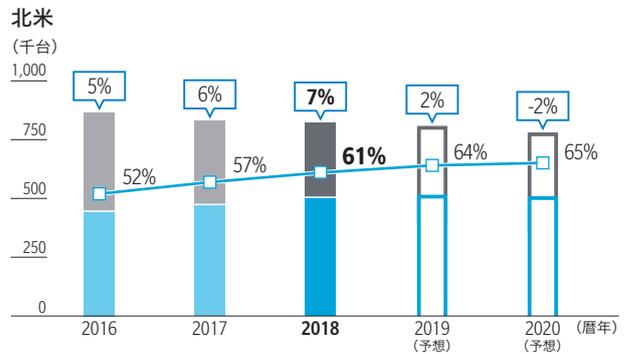
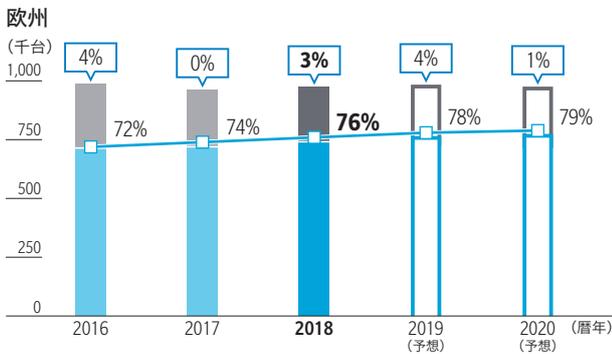
## オフィス事業

A3カラーMFP市場シェア(金額ベース)<sup>※</sup> ● 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<sup>※</sup> ■ カラー ■ モノクロ □ カラー比率 □ A3カラーMFP成長率

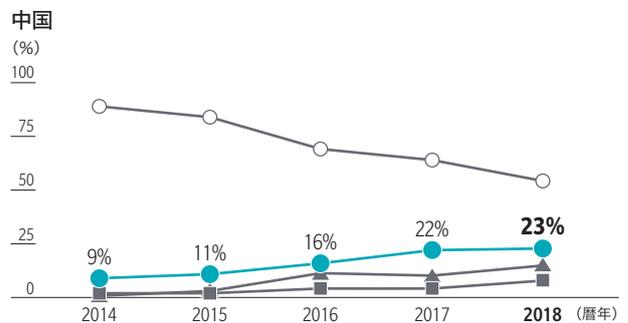
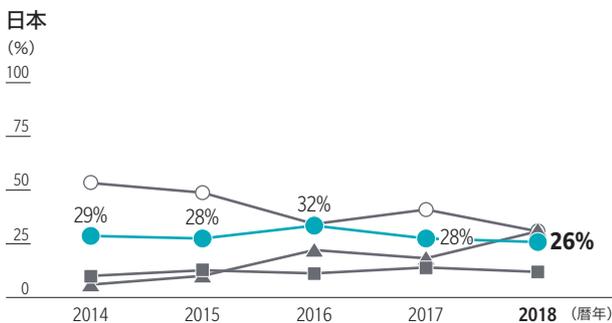
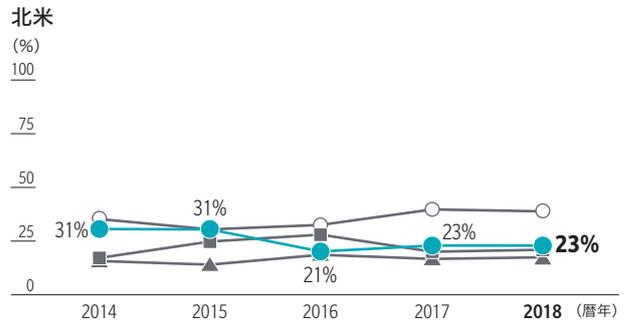
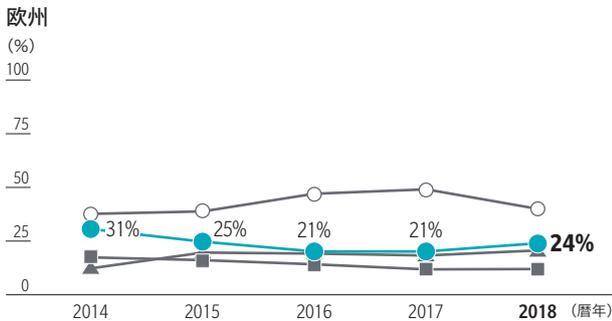


※ 当社推定

**プロフェッショナルプリント事業**

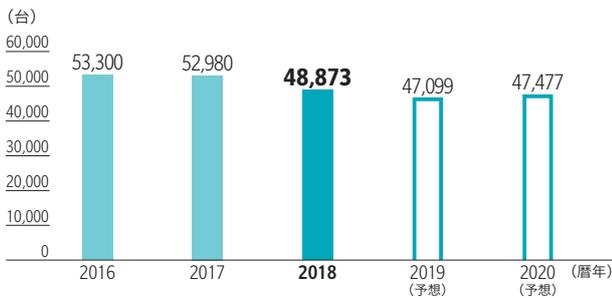
カラープロダクションプリント機市場シェア(金額ベース)<sup>※</sup>

● 当社 ■ A社 ▲ B社 ○ C社



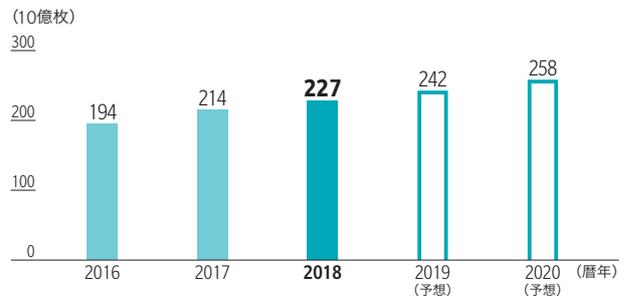
※ 当社推定 (LPP+MPP)  
 ※ LPP (Light Production Printer) : 低速PP機 MPP (Mid Production Printer) : 中速PP機

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>



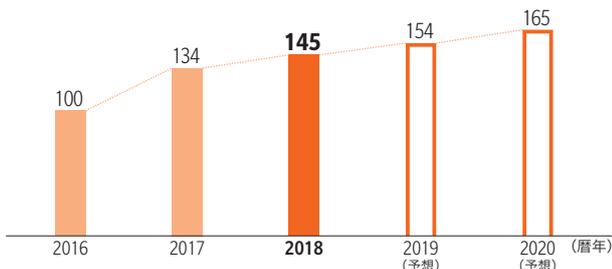
※ 当社推定

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>

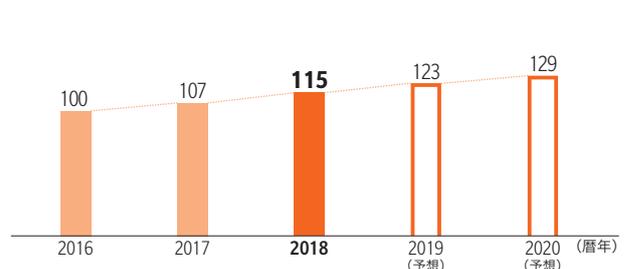


**ヘルスケア事業**

DR出荷台数推移と見通し(全世界ベース)<sup>※1</sup>  
 (2016年を100とした場合の指数)



超音波診断装置出荷台数推移と見通し(全世界ベース)<sup>※2</sup>  
 (2016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」のデータをもとに一部当社推定  
 ※2 IHS TECHNOLOGY社「ultrasound-intelligence-database-equipment-december-2018」のデータより

# 企業価値向上を支える基盤

- G**
- 取締役会での戦略議論深耕
  - 攻めのガバナンス
  - 中期経営計画と連動した役員報酬体系

+



SDGsの達成に貢献

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標

コーポレートガバナンス対談  
(取締役会議長×社外取締役) ----- 57

→ コーポレートガバナンス ----- 62

基本的な考え方 ----- 62  
 ガバナンスの仕組みおよび役員選定・選任 ----- 63  
 取締役会の実効性評価 ----- 66  
 役員報酬について ----- 68  
 グループ監査体制 ----- 71  
 株主・投資家との対話 ----- 72  
 グループコンプライアンス推進体制 ----- 72  
 リスクマネジメント体制 ----- 72  
 取締役一覧 ----- 73  
 執行役一覧 ----- 74

→ サステナビリティマネジメント ----- 75

サステナビリティ推進担当役員メッセージ ----- 75  
 方針と体制 ----- 77  
 マテリアリティ ----- 78  
 サステナブルなバリューチェーン ----- 79  
 環境経営の強化 ----- 81  
 環境側面の目標と実績 ----- 85  
 人財の強化 ----- 87  
 社会側面の目標と実績 ----- 89

## TOPICS

DX実現に必要なデジタルワークフォースとしてのRPA活用 ----- 91  
 新しい価値の創造を支える知的財産活動 ----- 92

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 ----- 93

## コーポレートガバナンス対談

# 10年先のあるべき姿を描き 経営のサステナビリティを追求

### コーポレートガバナンスの 実効性向上に向けて

—— 社外取締役として能見さんはコニカミノルタのガバナンスをどのように評価していますか？

**能見** これまでいろいろな会社の取締役会に出席しましたが、コニカミノルタの取締役会は、充実した議論や、会議に臨む執行陣の真剣な姿勢など、実効性においてトップレベルにあると感じます。また、取締役に対してそれぞれの経験や得意分野に基づく意見を求めたり、執行役に補足説明を促したりと、議論を深めるための松崎議長の進行も大変素晴らしいと思います。

**松崎** 当社の取締役会は、いわゆる結論ありきの形式的なものではなく、社外取締役も含めた出席者が徹底的に議論を尽くしたうえで結論を出す場です。自ずと会議時間が長くなるため、社外取締役候補者の選定にあたっては、十分な

時間を割いていただけることを前提としています。

**能見** 毎年、取締役会の実効性評価を実施しているのですが、当社の場合、その設問シートの内容が非常にシリアスであり、一項目一項目時間をかけて回答しなければなりません。「この1年間、執行陣への助言や監督がきちんとできたか」など、自問自答しながらアンケートを書いていると、真剣にコーポレートガバナンスの実効性を追求していることや、社外取締役に実質的な経営監督の役割を求めていることが、ひしひし伝わってきます。

**松崎** 取締役会実効性評価では毎年お手間をおかけしますが、取締役の皆さんが本当にしっかりとお考えになったうえで回答して下さるおかげで課題が明確になり、うまくPDCAサイクルを回すことができます。

**能見** さらに指名委員会等設置会社である当社は、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の3つの委員会を置いています。この三委員会でも取締役会に負けず劣らず白熱した議論が交わされており、必要があれば費用をかけてでも外部機関

### 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。

に調査を依頼するケースもあります。総じて、社外取締役への期待度というか、役割を果たしてもらおうという思いが極めて強いといえます。

—— コーポレートガバナンス・コードのなかで、一つだけコンプライしていない原則があるのはなぜですか？

**松崎** 2018年6月のガバナンスコードの改訂を受け、8月に取締役懇談会を開催し、改訂内容への対応を協議しました。改訂項目のうち、原則2-6の「企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮」については、私自身も含め「無理に背伸びをしてコンプライする必要はない」という意見が多かったのですが、執行陣から「これを機に年金運用にあたる部署のレベルアップを図りたい」との強い意思表示があり、コンプライすることになりました。

**能見** 形だけコンプライしても意味がありませんが、結果的に業務のレベルアップやガバナンス強化に結びつくなら十分に取り組む価値があります。

**松崎** 一方、エクスプレインしたのが、原則4-11「取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件」の多様性などに関する改訂部分です。従来から、取締役会の構成に関して「多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべき」とされており、これについては100%同意しますが、今回の改訂に

あたり、その多様性に「ジェンダーや国際性」を含めることが明記されました。

**能見** ジェンダーと国際性は多様性に関する重要な要件ではありますが、適正規模の取締役構成のなかで、当社が求める資質を持った人財を確保すると同時に、ジェンダーや国際性も考慮した人選を行うことは非常に困難です。

**松崎** 性別や国籍・出身国といった「属性」よりも、どのような経験や専門性を持つかといった「資質」を重視して取締役を選任するのが、当社の基本的な考え方です。この考え方を曲げて形式的にコンプライするよりも、理由を明確にして堂々とエクスプレインすべきと判断したのです。

—— そうしたなか、2019年6月、当社にとって初の女性社外取締役として橘・フクシマ・咲江氏が就任しました。その選定理由を教えてください。

**松崎** 新任社外取締役候補者の選定にあたり、まず、どのような資質の方が必要かを指名委員会で議論します。社外取締役の任期は原則4年間なので、その期間における当社の経営課題を見据え、必要となる専門性や経験などの要件を定め、人選に取り掛かります。今回ポイントとなったのが、グローバルなタレントマネジメントです。当社は、現在、デジタルへのトランスフォーメーションを含めた業容転換を推進し



社外取締役 能見 公一

農林中央金庫専務理事、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に就任。2017年6月から報酬委員会委員長。

ており、その実現のためには、国内だけでなく世界中から高い専門性や優れたスキルを備えた人財を登用し、活躍してもらうことが不可欠です。

**能見** フクシマさんは、グローバルな人財コンサルティングの分野で長年活躍されてきた方ですから、当社がグローバルな人財活用を促進していくことへの監督や助言をしてもらうには最適の人選ですね。

**松崎** さらに今後は働き方改革を推進し、生産性向上による労働時間短縮はもちろん、時代に合わせた勤務体系構築などを通じて働く人にとって魅力ある職場環境にしていかなければなりません。フクシマさんには、そんな“新しい働き方”に関する助言も期待しています。このように当社が必要とする「資質」を持った適任者を選んだ結果として、女性の社外取締役を招聘することになったということであって、今後、適任者が女性や海外人財であるとは限りません。したがって、原則4-11に関しては引き続きエクスプレインとします。

**能見** 指名委員会では、取締役会構成の変遷に関する資料のなかで、自分自身が候補者に選定された際の経営課題や期待されたスキル・経験を確認することができます。決して人数合わせのための選定ではなく、企業価値向上に資する当社のガバナンスのための監督役として適任か否かを見極めていることがよくわかります。

—— ガバナンスのさらなる実効性向上を実現するために、今後、どのような資質を持った社外取締役を加えていく必要があるのでしょうか？

**松崎** 当社は、現在、トランスフォーメーションの一環として、デジタルシフトを促進すると同時に、バイオヘルスケア分野への戦略投資に注力しています。投資判断やPMIなど



は能見さんからご助言いただいておりますが、今後、本格的に事業を展開していく段階に入ると、バイオヘルスケア分野の経営経験がある人財によるサポートが必要になるはずです。

**能見** ただし、バイオヘルスケアなどの最先端分野で経営経験がある人財は、まだそう多くは存在しないのではないのでしょうか。

**松崎** ですから日本人だけでなく海外人財にもターゲットを広げて、適任者を探していく必要があります。そのためのパイプラインづくりを進めていきたいと考えています。

**能見** フクシマさんの場合と同じように「資質」を重視して人選することによって、結果的に取締役会の構成が国際化する可能性があるということですね。

**松崎** おっしゃるとおりです。それともう一点、デジタル分野やバイオヘルスケア分野への業容転換を進めても、当社のベースは「モノづくり」です。今後も「モノづくり」をしっかり監督できる人財を取締役に加えるべき、という意見が取締役会実効性評価のなかで執行役兼務の取締役から出ており、私もそのとおりだと考えています。

## 役員報酬体系について

—— ガバナンスの実効性に関わる要素として役員報酬制度への注目が高まっていますが、当社の報酬制度の特色はどこにありますか？

**能見** 現行の役員報酬体系は、「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る」「当社の発展を担う有為な人財を確保・維持できる水準をキープする」ことの2つを主眼に、2017年度に改定したものです。大きなポイントは、執行役の報酬構成のなかに、中期経営計画の業績目標達成率に連動する「中期業績連動株式報酬」を加えたことです。また、従来に比べて固定報酬の比率を下げ、年度および中期の業績連動報酬部分を増やしました。一方、非執行の取締役の報酬は、短期的な業績反映部分を排し、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しますが、社外取締役は固定報酬のみとしています。

**松崎** 報酬委員会で長い時間をかけて議論していただいた結果、中期的なインセンティブ要素が盛り込まれた非常に良い仕組みになったと感じています。

また、執行役の年度業績連動金銭報酬の「個人別評価」部分は各執行役の重点施策推進状況などを反映するのです

が、この重点施策にESG(環境・社会・ガバナンス)といった非財務指標に関わる取り組みを適宜含めることになっているのも、当社ならではの特色といえます。

—— 取締役の業績連動やインセンティブに関する基本的な考え方を教えてください。

**能見** 当社の社外取締役はもちろん独立取締役であり、業務を執行せず、監督の役割を担っていますから、業績評価を報酬に反映することは適切ではないということは報酬委員会で一致しました。

**松崎** その点是非執行の社内も同様に、金銭の業績連動報酬はありません。ただし中期視点から、業績連動させない株式報酬を導入しています。非執行とはいえ社内取締役は常勤ですから、すべて金銭報酬とせず、従来の株式報酬型ストック・オプションと同様、株価に一層の関心を持つべきとの考えで、退任後1年が経過するまで継続保有のルールを付けた株式報酬を採用しているわけです。

**能見** 社外取締役への株式報酬の是非についても、報酬委員会で議論しました。私を含め当社の社外取締役は株主目線から取締役会で適切に発言していますから、株式保有が必須ではないと判断しました。特に業績連動させる株式報酬を社外取締役の報酬とすることには、投資家サイドから否定的な意見が多いと認識しています。セイムボートの観点から取締役は自社の株式を保有すべきという意見もありますが、株式を保有せず独立した監督者であるべきという意見もあります。そうしたさまざまな意見を認識したうえで、社外取締役の株式報酬は採用しませんでした。なお、当社には役員持株会もありますので、社外取締役でも希望すれば役員持株会を通じて当社株式を保有することができます。

—— 役員報酬制度に関する今後の検討課題は何でしょうか？

**能見** 先ほど取締役会構成の国際化という話が出ましたが、今後、外国人の役員が増えていくと、現地の報酬水準とコニカミノルタ本体の役員報酬水準との整合性をどう図るかが大きな課題になると思います。優秀な人財の確保やヘッドハンティング対策のためには、それぞれの現地水準以上の待遇が必要ですが、そうするとコニカミノルタ本体の報酬水準を大きく超えてしまうおそれがあります。

**松崎** 2017年の役員報酬体系改定の際は、報酬水準について、報酬委員会においてかなりの時間をかけて調査・議論をしてもらいました。海外に比べ日本では役員と一般社員との格差もそれほど大きくありませんし、役員の間でも経営



トップとナンバー2の報酬の差は海外ほど開きはありません。

**能見** 松崎議長がおっしゃるように、業界水準などについて詳しく調査したうえで、社会的慣行も考慮しつつ総合的に判断して報酬水準を定めました。ただ、トップとナンバー2では、責任の重さや役割の大きさが比較にならないので、経営トップの報酬はもっと高くても良いと個人的には思っています。

**松崎** 当社の経営組織基本規則では執行権を持つ会長を置かないことになっていますから、社長は、ただ一人代表権を持つ最高経営責任者(CEO)です。したがって、当社社長の報酬水準は、今後も適切なものであるべきだと思います。

**能見** グローバル化にともない、最近では日本企業の役員報酬に対する考え方も徐々に欧米に近づいている気がします。ただし、社会や文化の違いを考えると、日本のコーポレートガバナンスや役員報酬体系を単に欧米流にすることは適当ではありません。報酬委員会として、そうした動きも踏まえながら、これからは各ステークホルダーにとって納得感のある役員報酬体系を構築していかなければならないと思います。

## 中期経営計画の成果と課題について

—— 中期経営計画「SHINKA 2019」が最終年度を迎えました。ここまでの進捗状況をどのように評価していますか？

**松崎** 基盤事業についてはいずれも順調に推移し、課題であった収益力強化が着実に進んでいると思います。その一方で新規事業、特に米国でのバイオヘルスケア事業の展開が計画より遅れており、どう立て直すかがこれからの大きな課題です。成長事業および新規事業は、中期経営計画期間の

なかで徐々に数字を伸ばし、最終年度でグループ収益に貢献することを見込んで対外的な業績目標を打ち出したのですが、展開が遅れたことでその数字との乖離が出ている状況です。

**能見** 中期経営計画を取締役会で承認した際、各事業の業績目標の蓋然性、きちんと裏づけがあるかどうかを議論しました。しかし、すでに多くの経験値がある基盤事業に比べて、新規事業の場合は不確定要素が多々ありますから、ある程度の裏づけがあってもどうしてもブレが大きくなります。やはり新規事業については、いつどれだけの利益をあげるかを基盤事業と同じようにコミットするのは難しいですね。

**松崎** 取締役会としてこの問題をどう捉えるかは、先日の実効性評価でも大きなテーマとなりました。そして皆さんの意見をもとに、成長事業と新規事業については基盤事業よりもモニタリングの頻度を上げることを、2019年度の取締役会の運営方針としました。

—— こうした新規事業への戦略投資に対して、能見さんはどのような視点から監督・助言に臨んでいますか？

**能見** 私の場合、事業のオペレーション部分に踏み込むのではなく、金融機関やファンドでの経験をもとに、マクロ経済や市場の面から投資判断やPMIなどのマネジメントに関わる部分で積極的に執行陣に助言しようと考えています。バイオヘルスケア分野で2017年度に実施したAmbry Genetics社とInvicro社の買収は、合わせて約1,000億円にも及ぶ当社最大のM&A案件でした。この投資案件の可否に関して取締役会でいろいろと議論しました。

**松崎** 遺伝子診断という非常に新規性の高い事業領域なので、不確実性も高く、取締役会では事業に対する疑問や投資リスクの大きさを不安視する意見も少なくありませんでした。

**能見** 投資額が大きいかつ新規性の高いM&A案件だけに、失敗したら1,000億円すべてを失うといった感覚になるのです。実際にはキャッシュ・フローも出ていますし、買収を狙っている競争相手がいるわけですから、うまくシナジーが得られないと判断したら売却すれば良いのです。取締役会の場合こうした考え方をご説明して、「1,000億円がそのままリスクに晒されるわけではない」とアドバイスさせていただきました。ただ投資判断にあたっては、最終的には経営トップの強固な意志が重要ですから、社長が本当に熱を込めて取締役の皆さんに了解してほしいと訴えかける姿には、すごく感動しました。

**松崎** 能見さんの企業投資の専門家としての視点や感覚は、事業会社の経営経験だけでは得られないものだけに、非常に助かっています。

**能見** 松崎議長がおっしゃるとおり、米国での新規事業に遅れが生じているのは事実です。ただし、取締役会で議論を尽くしたように、バイオヘルスケア分野へ進出する戦略の妥当性や、この買収案件のコアバリューが投資額に十分見合うのは確かなので、キャッシュ・フローの時間軸については、きめ細かくモニタリングしながら忍耐強く見守っていくべきではないでしょうか。

—— 次期中期経営計画の策定に向けて、どのような視点から議論を進めていますか？

**能見** 「TRANSFORM 2016」と「SHINKA 2019」の2つの中期経営計画を通じて、当社は、社会の変化や技術革新に対応した大胆な業容転換、ポートフォリオの組み替えを図ってきました。2020年度からスタートする次期中期経営計画においては、これまでの取り組みによって実現した売上や利益、ジャンルトップの実績といった具体的な成果を示す必要があると思います。例えば、新規事業では「Workplace Hub」を本格的に展開して収益モデルを確立させる。一方、バイオヘルスケア事業を日本国内で本格展開するのはまだ少し先になるかもしれませんが、独自の「見える化技術」とM&Aで導入した最先端の技術・ノウハウを組み合わせたユニークなビジネスモデルの価値を社会に発信するなど、ステークホルダーにとってわかりやすい成果を示していくべきではないでしょうか。

**松崎** おっしゃるとおり、計画の名称や具体的な施策は変わりましたが、当社では、私が執行側にいた時代から、持続的成長と中長期的な企業価値の向上という一貫した目標に向かって、事業戦略の実行やガバナンス強化に力を注いできました。そうした取り組みの結果、ここまで成長できたという成果をもっと積極的にステークホルダーに伝えていく必要があるのかもしれない。

**能見** さらに今後は、経営のサステナビリティがより一層重視される時代になると考えています。企業が持続的に活動していくためには、売上や利益を伸ばすだけでなく、投下資本収益率を高めていくことが重要です。また、常に5年先、10年先を見据えて、次世代の経営人財を育成していくことも欠かせません。

**松崎** 執行陣は、次期中期経営計画の策定にあたって、10年後の長期ビジョンの策定、すなわち2030年のコニカミノルタのあるべき姿を描こうとしています。取締役会は、それをモニタリングしながら、10年後のビジョンを実現するために今の当社に何が足りないのかを議論し、次の中期経営計画の3年間で実行すべき戦略や施策について助言していきたいと考えています。

# コーポレートガバナンス

## 基本的な考え方

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

点からコーポレートガバナンスの仕組みを構築しました。

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

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、取締役会および三委員会の構成は、次のとおりである。

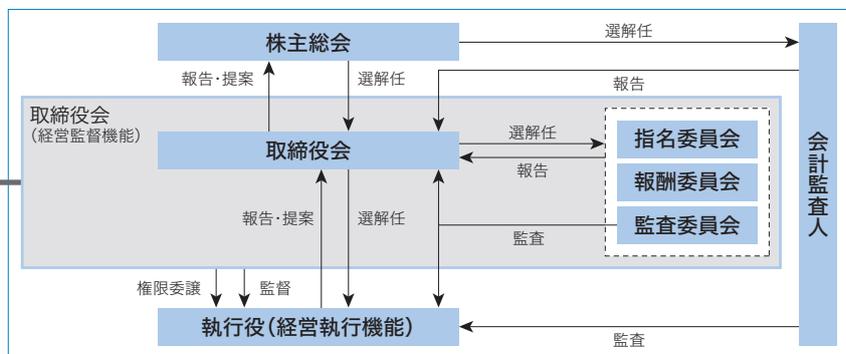
### ①取締役会

- 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

- 各委員会共に5名前後で構成し、過半数を独立社外取締役とする。
- 各委員会の委員長は、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。

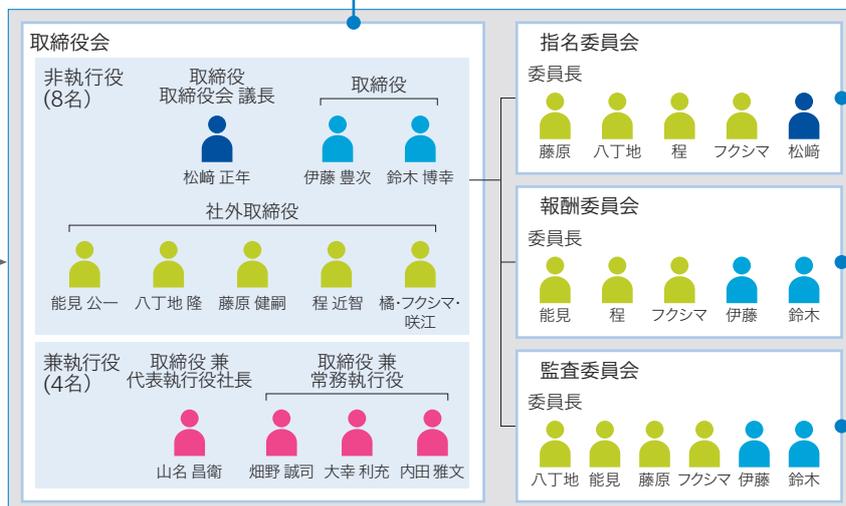
コーポレートガバナンス体制(2019年6月18日現在)



### 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

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
- 社外取締役全員が独立役員
- 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

に公開しています。  
<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/governance/index.html>

### 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（2018年6月1日付改訂版）」の各原則のうち、以下を除くすべての原則を実施しています。

原則4-11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件<ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模について>原則に規定されているところの「取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え」、「多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべき」は、当社がこれまで、まさに留意してきたことです。一方、多様性としてジェンダーや国際性を考慮するのは当然ですが、「ジェンダーや国際性の面」を必ず含めて適正規模と両立させた構成にすることは約束できませんし、現実的でもありません。取締役会の実効性確保のために大切なのは、取締役の“属性”ではなく、“資質”であると考えます。

コーポレートガバナンス報告書において、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。  
[https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir\\_library/governance/index.html](https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/governance/index.html)

### ガバナンスの仕組みおよび役員選定・選任

#### 取締役会および取締役

##### (1) 取締役候補の選定方針と手続き

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などにより、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

### 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～	2010年度～
機関設計	2003・経営統合により当社発足。委員会等設置会社（現在の指名委員会等設置会社）へ移行	
取締役	2000・取締役数の削減（執行役員制の導入） 2002・独立社外取締役を2名招聘 → 取締役の任期を1年に短縮	2003・独立社外取締役を2名から4名に増員 → 2018・独立社外取締役を4名から5名に増員 2006・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
規則・方針	2003・経営組織基本規則を制定	2010・取締役会規則を一部改定 → 2018・取締役会規則を一部改定 2015・「コーポレートガバナンス基本方針」を制定
実効性評価	2004・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	2014・自己評価の結果を踏まえた「取締役会の年度運営方針」の策定を開始 2016・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
指名	2006・指名委員会に取締役会議長が参画 「社外取締役の独立性」運用基準を制定	2015・代表執行役社長による「後継者の計画（育成と選定）」の監督を指名委員会において開始
監査	2006・会計監査人の変更	
報酬	2003・報酬決定方針の制定 → 2009・報酬決定方針における業績連動報酬の内容を一部改定 2005・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	2017・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
その他	2006・相談役制度を廃止	

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。

### 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のち、当社の経営課題に対する有益な監督や助言が得られるように、再任予定の社外取締役との組み合わせを考慮して、新任社外取締役に求める要件（キャリア・スキル）を審議、決定します。
- ④委員長は指名委員およびほかの社外取締役、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」などを中心に独立性、年齢、兼職状況など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などへ配布します。
- ⑤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・ダイバーシティ
- ⑥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

- ⑦「社内取締役」の候補者は、執行役社長の次年度執行体制構想を取締役会議長と共有したうえで、以下に示す点を重視して、非執行取締役候補者案、執行兼務取締役候補者案を取締役会議長と代表執行役社長で議論し、指名委員会に共同提案します。
  - ・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・経験などの考え方
- ⑧原案をもとに指名委員会において審議します。

※ 取締役候補の指名の方針と手続きに関する内容詳細は、当社ウェブサイトに掲載しています。  
<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/management/governance/01-01.html#anc-02>

## (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など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。これは再任期間の長期化にともなって社外性が弱まること懸念され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
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。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、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います。
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。企業経営者としての豊富な経験と幅広い識見を有しており、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います。
藤原 健嗣*	化学・繊維から電子材料・医薬品・住宅へと多角化した旭化成株式会社において、M&Aを活用して事業を育成するなど、総合化学メーカーの経営に長年にわたり携わってこられました。企業経営者として豊富な経験と幅広い識見を有しており、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います。
程 近智*	アクセンチュア株式会社において、経営コンサルティングおよびITサービスを提供する企業の経営に長年にわたり携わってこられました。企業経営者として豊富な経験とデジタルビジネスに関する幅広い識見を有しており、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います。
橘・フクシマ・咲江*	コーン・フェリー・インターナショナル株式会社の米国本社取締役をはじめ、同社日本人のトップとして長年にわたり経営に携わってこられました。また、多くの日本企業の社外取締役を務められました。経営者として豊富な経験、人材マネジメントに関する豊富な経験・知見に加え、コーポレートガバナンスに関する幅広い識見を有しており、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います。

※ いずれの社外取締役も当社指名委員会が定める独立性基準を満たし、また主要な取引先・主要な株主の業務執行者その他に該当せず、社外取締役の役割において一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断したため、「独立役員」に指定しています。

**(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、議案内容の理解を促し、取締役会で活発な議論が交わされるよう、社外取締役に對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。

**①2018年度取締役会・三委員会**

2018年度における取締役会および三委員会の開催実績、出席率は以下のとおりです。なお、2018年度末日時点の社外取締役 友野宏、能見公一、八丁地隆、藤原健嗣、程近智の5氏の取締役会および三委員会への出席率は99%でした。

※ 各取締役に、80%以上の出席率を要請しています。

	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会	計
開催回数	12	7	13	6	38
全取締役の出席率(%)	100	100	99	100	99
社外取締役の出席率(%)	100	100	98	100	99

**②2018年度取締役会で設定した主な議題**

- 現中期経営計画(2017~2019年度)に対する各事業部門ならびにコーポレート部門の取り組み状況報告\*
- バイオヘルスケア事業のM&A案件におけるPMIの状況報告
- 政策保有株式に関する考え方およびレビュー報告
- 内部統制システムのレビュー報告
- 事業ポートフォリオ・マネジメントの状況報告
- 改訂コーポレートガバナンス・コード(2018年6月版)における各原則への対応要領承認
- コーポレートガバナンス基本方針の一部改定承認
- 2019年度経営計画大綱承認、基本予算報告
- 2019年度定時株主総会の運営方針報告

※ サステナビリティ、品質、タレントマネジメント、IRなどへの取り組み状況

**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、取締役選任基準に従い、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を選定するが、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。

- 新任の独立社外取締役に就任にあたり当社グループの組織、事業および財務をはじめ、中期経営計画の内容および進捗状況などの情報提供を行う。また、各事業およびコーポレート横断機能に関する基本情報の提供を行う。
- 独立社外取締役に就任にあたり当社各事業の開発、生産、販売およびサービスなどの現場への視察を実施し、担当の執行役から最新の情報提供を行う。
- 新任の社内取締役に就任にあたり外部機関が実施するガバナンスに関する研修の機会を提供する。

※2018年度実績:

- 国内視察(生産拠点、販売拠点。含む子会社) 合計3回実施。延べ10名の社外取締役が参加。
- 海外視察(生産拠点、販売拠点。含む子会社) 合計4回実施。延べ5名の社外取締役が参加。
- 研究発表会 3名の社外取締役が2つの事業領域の研究発表会に参加。
- 社外展示会 2名の社外取締役が社外展示会に参加。

**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います。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・同行などを事務局が行い、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、再任時の年齢制限などからなる資格基準、および高い倫理観、顧客優先主義、イノベーション、情熱を持った実現へのコミットなどの価値基準を充たす執行役を選定します。
- 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います。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、執行役候補者群のなか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。
- ④ 指名委員会は、上記の取締役会提案に先立ち、代表執行役社長から次期執行役選定案を含む、次期執行体制案および各執行役の担当職務案の報告を受け、プロセスの妥当性を含めて監督します。
- ⑤ 指名委員会は執行役候補者の人物像を観察する場が重要と考え、取締役会への陪席や取締役懇談会への報告などの機会を活用します。代表執行役社長から上記執行役人事案の報告を受けた時には、指名委員会はその内容に関して議論を持ち、候補者の適格性や育成課題などの見解を取りまとめ、代表執行役社長にフィードバックします。
- ⑥ 取締役会は、執行役を解任するか否かを決定する際にも「執行役選任基準」を十分考慮します。

### (2) 執行体制

執行役は、取締役会から委任を受けた業務の決定および業務執行を行います。業務執行の内容については、取締役会の監督と監査委員会の監査を受けることで、経営の効率性・妥当性および適法性・健全性を担保しています。

取締役会において、執行役の選任を行い、執行役のなか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。

2017年度の実効性評価では、当社ガバナンスシステムの基本としてきた事柄が、持続的成長および中長期的な企業価値向上という当社コーポレートガバナンスの目的に合っているのかを、改めて問い直しました。

また、2018年度は、当社コーポレートガバナンスの目的に照らして実効性を高めるにあたり、何が不足しているかを把握するための設問を設定し、評価を実施しています。

なお、2016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、ならびに従来の「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

2018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。

2019年4月	アンケート配付
2019年5月	アンケート回収、評価結果集約
2019年6月	取締役会議長による「取締役会運営方針(2019年度)」の説明(当社定時株主総会直後の取締役会において)

## 取締役会の実効性評価の結果

### (a) 取締役会の構成・役割などについて

取締役会の構成、社外取締役の人数・顔ぶれ(専門性・得意分野)は適切であり、実効性のある運営が可能であることが確認されました。「これまで特にキャリア・スキルのダイバーシティを中心に社外取締役候補者を選定してきたことにより、内容の濃い取締役会となる適切な構成である」「社外取締役の人数は適切。理想を追って数を増やしても、執行側が消化し切れず実効性が低下するだろう」「執行役兼務の取締役4名のなかに最大事業部門の責任者を加えたことは事業の現場に根差した議論を行うために適切である」などの意見が示されました。一方、今後の社外取締役候補者選定で考慮すべき、専門性についての意見が得られました。

社外取締役や取締役会議長から、執行陣にとって有益な発言が提供されていること、および、執行陣が適切なリスクテイクをできる環境が、取締役会から提供されていることが、確認できました。一方、提供された実行可能な意見に対する、執行側のフォローアップの改善を求める意見がありました。

### (b) 取締役会の実効性、運営実態について

取締役会においてより適切な発言・判断ができ、取締役会がよりパフォーマンスを発揮するために、執行側の説明や情報提供のさらなる改善を望む意見が複数ありました。また、資料提出時期のさらなる改善、事業部門との非公式な意見交換の場を望む意見がありました。取締役会・委員会事務局による支援は、ほぼ適切との結果でした。

取締役間でのコミュニケーションが確立され、建設的な関係が構築できていることが確認できました。一方、取締役と執行役とのコミュニケーションの場、ネットワーキングの場の工夫を望む意見がありました。

取締役会の運営について、社会情勢や経営環境を踏まえた議題の設定が行われていること、審議時間が確保されていること、自由闊達で建設的な議論ができていないこと、決議事項と報告事項の設定も適切であること、取締役会議長による議事運営も適切であることが確認されました。一方、「(1)取締役会で議論した事項の、執行側による実行状況のモニタリングに改善の余地がある」「(2)成長ドライバーとなる事業に対し報告の頻度をあげてはどうか」「(3)執行兼務取締役のさらなる議論参加を望む」などの意見がありました。

また、株主価値にも関わる、投資家への情報発信・情報開示や、投資家との対話からのフィードバックに取締役会が一層関心を持つべき、との意見が示されました。

### (c) 三委員会の運営について

指名委員会による取締役候補者選定プロセスの運用が適切であること、執行役の選任・解任に関する監督が適切であること、CEOの後継者計画の監督が適切であることが確認されました。一方、「経営人財の育成計画の監督は、もう少し関与が必要」との意見が示されました。

監査委員会による執行役・取締役の職務執行の監督が総じて適切であること、内部統制システムの構築・運用状況の監督が適切であること、内部監査部門や会計監査人との連携が適切であることが確認されました。一方、「海外における職務執行の監督にさらに工夫を要する」との意見が示されました。

報酬委員会による執行役・取締役報酬体系のレビューと報酬水準のチェックが適切なこと、執行役の業績評価に関する監督が適切なことが確認されました。一方、「外国人執行役が属する国の経営者報酬の相場観について知見を高めるべき」との意見がありました。

### (d) ガバナンス全般について

当社のガバナンスシステムが総合的に見て実効的に機能していること、意思決定の透明性・公正性が担保されていること、経営執行の自律性の発揮や迅速・果断な意思決定を阻害していないこと、取締役会議長がガバナンスシステムを実効的に機能させるための責務を果たしていることが確認されました。一方、「当社のガバナンスシステムに執行陣が付いてこられているかのチェックが常に必要」「“迅速・果断な意思決定を阻害しない”から“迅速・果断な意思決定を促進する”への進化を意識すべき」との意見が示されました。

「守りのガバナンス」に関する留意点として、(1)最新動向を踏まえたサイバーセキュリティの取り組み、(2)社会が企業のガバナンスに求める視点の変化への対応、(3)海外子会社の内部統制(指示が海外子会社の末端まで届いているか)、などが挙げられました。

「攻めのガバナンス」の観点で取り組むべきこととして、(1)投資案件に対する経営のレベルアップ、(2)次期中期計画策定過程を通じたより深い戦略議論(事業ポートフォリオ、資源配分、資本生産性など)、などが挙げられました。

### (e) 2018年度取締役会運営方針に掲げた事項の取り組みについて

設定予定だった取締役会議題の一部を次期中期計画策定過程で確認することとした以外は、運営方針に掲げた事柄が実行されたことが確認されました。

2019年度の運営に向け、「(1)Out of Box的発想の戦略議論を行ってはどうか」「(2)人財についての客観的な評価に基づく思い切った人財施策を議論してはどうか」との意見が示されました。

### 2019年度取締役会運営方針概要

取締役会実効性評価の結果を踏まえ、取締役会議長が2019年度の運営方針を策定し、定時株主総会直後の取締役会で説明を行いました。

- 取締役会での要請事項・決定事項の、執行によるフォローの状況を共有する。
- 投資に関する執行・監督のレベルアップ。
- 成長事業・新規事業のモニタリングの頻度を上げる。
- 次期中期経営計画の策定過程を通じて、戦略議論を深める。
- 株主価値向上のため、投資家からの評価を共有する機会を増やすとともに投資家への発信・開示に関する取締役会の関与を高める。

上記運営方針に加え、実効性評価に基づく、執行役、事務局、各委員会への要請事項・依頼事項を取締役会議長が示しました。

## 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います。

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、当社企業グループ全体の価値の増大に資するものとし、報酬の水準については、当社の発展を担う有為な人財を確保・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うえで、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。

### 役員の本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、「本株保有ガイドライン」を設けています。

コニカミノルタの役員報酬の構成

取締役	社内	固定報酬		中期株式報酬
	社外	固定報酬		
執行役	執行役社長	固定報酬 50%	年度業績連動金銭報酬 25%	中期業績連動株式報酬 25%
	専務執行役 常務執行役 執行役	固定報酬 51~55%	年度業績連動金銭報酬 29~25%	中期業績連動株式報酬 20%

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およ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総報酬および「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、役位別に妥当な水準を設定する。

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)およ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り組みを含める。

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およ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。

## 業績連動報酬の指標、当該指標を選択した理由および業績連動報酬の額の決定方法

### ■ 年度業績連動金銭報酬

#### (1) 構成概要 (項目、評価指標など)

項目	業績水準部分	業績目標達成度部分			個人別評価部分
評価指標など	営業利益額	営業利益額 50%	営業利益率 25%	ROA 25%	各執行役の重点施策推進状況などを反映
	グループ連結業績水準に連動	年度業績目標達成率に連動			

#### (2) 指標、ならびに当該指標を選択した理由

- ①「業績水準部分」の指標は、グループ連結営業利益額です。これは、執行役が果たすべき業績責任を測るうえで、営業利益額は最も適切な指標の一つと判断したためであり、より高い営業利益水準を達成することで、持続的成長と企業価値向上を目指しています。
- ②「業績目標達成度部分」の指標は、営業利益額、営業利益率ならびにROAです。これは中期経営計画「SHINKA 2019」の経営方針に沿ったもので、営業利益額は「稼ぐ力」強化のため、営業利益率は「高収益体質への転換」実現のため、ROAは「資産効率」向上のために選定したものです。なお、それぞれ50%、25%ならびに25%のウエートづけとしています。
- ③「個人別評価部分」は、各執行役の重点施策の推進状況などを指標とします。「業績水準部分」および「業績目標達成度部分」とは異なる視点、項目で評価を行うためです。

#### (3) 報酬額の決定方法

- ①「業績水準部分」は、当該年度におけるグループ連結の営業利益実績額により求められる単価に役員別ポイントを乗じて支給額を算定します。なお、当該単価は、あらかじめ設定されたテーブルに従い決定します。
- ②「業績目標達成度部分」は、当該各指標のウエートづけを反映し算出した年度目標達成率に役員別標準額を乗じて支給額を算定します。なお、事業部門担当の執行役は当該事業連結業績、本社部門担当ならびに全社横断部門担当の執行役はグループ連結業績を適用します。また、達成率はそのまま支給率に読み替えますが、下限0%～上限150%としています。
- ③「個人別評価部分」は、「業績水準部分」標準額と「業績目標達成度部分」標準額の合計値に対して、代表執行役社長が原案を策定した執行役ごとの評価(-30%～+30%の範囲で評価)を乗じて支給額を算定します。
- ④上記3項目の支給額は、報酬委員会で審議、決定します。

### ■ 中期業績連動株式報酬

#### (1) 構成概要 (項目、評価指標など)

項目	中期業績連動株式報酬	
評価指標	グループ連結営業利益額 (2017年度から2019年度の3年間累積) 50%	グループ連結ROE (2017年度から2019年度の3年間平均) 50%
	中期経営計画達成率に連動	

#### (2) 指標、ならびに当該指標を選択した理由

中期経営計画「SHINKA 2019」の経営方針および目標に基づき、グループ連結営業利益額ならびにグループ連結ROEを指標としています。営業利益額は「基盤事業の稼ぐ力」強化のため、ならびに「成長事業および新規事業での高収益事業創出」実現のため、ROEは「中長期的な資本効率」向上のために選定しました。

#### (3) 報酬額の決定方法

- ①中期経営計画期間の累積営業利益額目標達成率に50%を乗じた値ならびに同期間の平均ROE目標達成率に50%を乗じた値の合計に対して、同期間の役員別標準ポイント累計を乗じ、1ポイントあたり1株として交付株式数を算定します。また、達成率はそのまま支給率に読み替えますが、下限0%～上限150%としています。
- ②役員別標準ポイントは、役員別原資額を基準株価で除して算定します。
- ③基準株価は、当社が委託者として設定した信託が株式報酬に必要な数の当社株式を株式市場で買付けた際の平均取得株価とします。
- ④上記株式交付数は、報酬委員会で審議、決定します。

## 2018年度の「取締役、執行役ごとの報酬等の額」

		合計 (百万円)	固定報酬		業績連動報酬		株式報酬	
			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	57	6	57	—	—	—	—
	社内	159	4	127	—	—	4	31
	計	216	10	184	—	—	4	31
執行役		1,063	24	561	24	272	24	229

注1. 上記人数には、2018年6月19日開催の第114回定時株主総会開催日に退任した社外取締役ならびに社内取締役の各1名を含んでいます。2019年3月31日現在、社外取締役は5名、社内取締役(執行役非兼務)は3名、執行役は25名です。

注2. 社内取締役は、上記の4名のほかに4名(執行役兼務)いますが、その者の報酬などは執行役に含めて記載しています。また、第114回定時株主総会開催日に執行役を退任し、取締役に就任した1名については、執行役分と取締役分をそれぞれ分けて人員ならびに報酬額を記載しています。

注3. 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います。

注4. 株式報酬につきましては、取締役(社外取締役を除く)および執行役に対して付与されるポイントの見込み数に応じた将来の当社株式交付などの報酬見込額を算定し、当事業年度において費用計上すべき額を記載しています。

2018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。

(単位:百万円)

役職・氏名	会社区分	合計	固定報酬	業績連動報酬	株式報酬
取締役 代表執行役社長兼CEO 山名 昌衛	コニカミノルタ株式会社	135	65	34	35
執行役 Richard K.Taylor*	連結子会社 Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.	181	90	90	—

\* 執行役 Richard K. Taylor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。

## グループ監査体制

当社は、指名委員会等設置会社として監査委員会を設置していますが、国内子会社は、監査役設置会社です。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各々監査主体としての独立性を維持しつつも、相互に連携・協力し、監査の効率性、実効性を高める努力を行っています。当社は、有限責任あずさ監査法人との間で監査契約を締結し、会計監査を受けています。監査委員会は会計監査人と定期的に協議し、監査方針や監査計画に基づいて、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、適正で厳格な会計監査が実施できるよう努めています。

## 監査委員会の体制と役割

監査委員会は、6名の取締役によって構成され、うち4名は社外取締役です。また、監査委員会を補佐する独立した事務局として、常勤の使用人を配置した「監査委員会室」を設置しています。

監査委員会は、取締役・執行役の経営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・検証、会計監査人の監査の方法および結果のレビュー、会計監査人の選任・解任の有無の決定を行っています。

## 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。

さらに、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連携を図りながら、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。ウェブ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の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2018年度は、近年のESG投資への関心の高まりを踏まえ、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

	2018年度実績
株主総会	<ul style="list-style-type: none"> <li>来場者数:548名</li> <li>議決権行使率:82.12%</li> </ul>
機関投資家ミーティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施回数:252回</li> <li>会社数:119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:71回</li> <li>アナリスト数:18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:10回</li> <li>来場者数:580名</li> </ul>
個人投資家説明会	<ul style="list-style-type: none"> <li>開催数:4回</li> <li>来場者数:400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、取締役会で任命された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。その遂行のため、コンプライアンス担当執行役の諮問機関として、事業および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、コンプライアンス担当執行役は、欧州、北米、中国および東南アジアにおける各担当エリアのコンプライアンス推進支援役を任命し、海外各地域の実情に応じたコンプライアンス推進活動を当社子会社社長とともに実行しています。

## 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、緊急連絡体制を整備するとともに、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):程、八丁地、山名、松崎、能見、藤原、フクシマ  
後列(左から):大幸、鈴木、伊藤、畑野、内田

取締役 取締役会議長  
**松崎 正年**

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

取締役(社外取締役)  
**能見 公一**

農林中央金庫専務理事、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(社外取締役)  
**藤原 健嗣**

旭化成ケミカルズ株式会社代表取締役社長兼社長執行役員、旭化成株式会社代表取締役社長兼社長執行役員、同社取締役副会長などを歴任後、2018年6月から当社社外取締役

取締役(社外取締役)  
**程 近智**

アクセンチュア株式会社代表取締役社長、同社取締役会長などを歴任。2018年6月から当社社外取締役

取締役(社外取締役)  
**橘・フクシマ・咲江**

コーン・フェリー・インターナショナル株式会社の米国本社取締役、同社日本法人のトップを歴任後、現在G&Sグローバル・アドバイザーズ株式会社代表取締役社長。2019年6月から当社社外取締役

取締役  
**伊藤 豊次**

コニカミノルタテクノロジーセンター株式会社モノづくり技術センター長、当社執行役生産統括部長、常務執行役などを歴任。2018年6月から現職

取締役  
**鈴木 博幸**

当社監査委員会室において監査委員会を補佐する事務局職務を経験後、2009年より10年にわたり経営監査室長として内部監査を担当。2012年から執行役。2019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)  
**大幸 利充**

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、Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. Chairman & CEO、当社執行役などを歴任。2018年6月から現職

取締役(常務執行役)  
**内田 雅文**

当社生産本部副本部長、社会環境部長、執行役経営環境・品質推進部長、常務執行役員品質部長などを歴任後、2019年4月より技術担当を兼任、同年6月より現職

**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*	ダイバーシティ推進担当
専務執行役	藤井 清孝	ヘルスケア事業本部長、プレジジョンメディシン事業部長 兼 Konica Minolta Precision Medicine, Inc.会長 兼 CEO
常務執行役	若島 司	人事、総務 担当
常務執行役	畑野 誠司*	経営管理、経理、財務、リスクマネジメント 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 兼 開発統括本部長
常務執行役	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)、渉外 担当
常務執行役	内田 雅文*	技術担当 兼 品質本部長
常務執行役	大幸 利充*	情報機器事業管掌 兼 オフィス事業本部長
常務執行役	仲川 幾夫	デジタルワークプレイス事業、DX(デジタルトランスフォーメーション)ブランド推進、IT 担当
常務執行役	秦 和義	経営企画部長 兼 IR、広報、One KM推進 担当、関西支社長
執行役	大須賀 健	コニカミノルタジャパン株式会社 副社長
執行役	竹本 充生	生産本部長
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	経営管理部長
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
執行役	愛宕 和美	秘書室長 兼 カンパニーセクレタリー担当
執行役	亀澤 仁司	産業光学システム事業本部センシング事業部長
執行役	長谷川 亨	ヘルスケア事業本部副本部長 兼 同本部ヘルスケア事業部長
執行役	Jean-Claude Cornillet	Konica Minolta Business Solutions France S.A.S.社長
執行役	岡本 圭司	Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH 社長
執行役	廣田 好彦	IoTサービスPF開発統括部副統括部長 兼 品質本部副本部長

\*は取締役を兼任

# サステナビリティマネジメント

## サステナビリティ推進担当役員メッセージ

### サステナビリティの 発想を持って イノベーションの創出を

グループ業務執行役員  
サステナビリティ推進部長  
**高橋 壮模**



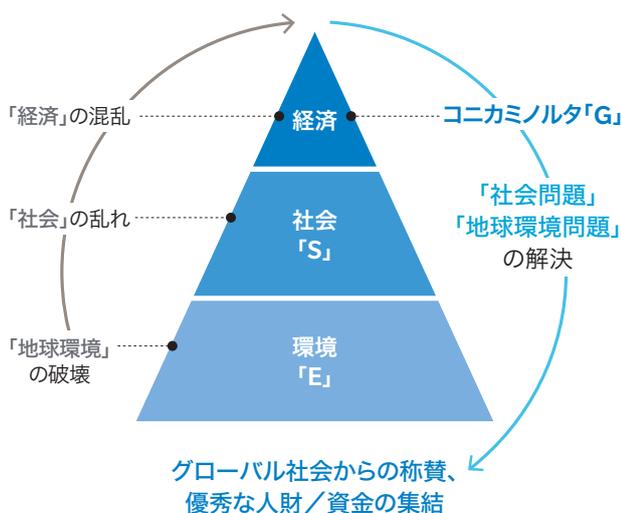
#### サステナブルな社会の構築に貢献しながら 事業を成長させる

当社の目指す「課題提起型デジタルカンパニー」とは、お客様とともにイノベーションを通じて進化し続けることで持続可能(サステナブル)な社会の実現に貢献する企業です。当社は、地球環境や人間社会のための新しい価値創造と、事業の

成長とを同時に満たすイノベーションに挑み続けています。

社会のサステナビリティを追求することは、企業のサステナビリティを高めていくことにもつながります。当社のサステナビリティ戦略は、そのような認識に立つものです。地球環境の破壊によって社会が乱れれば、経済に影響を及ぼします。また、地球環境や社会の問題解決を図ることができれば当社の成長の機会になり得ると考えています。

#### サステナビリティ戦略の考え方



持続的な成長

#### 環境・社会を一体的にマネジメントし 経営戦略と連動させる

環境と社会の各側面は密接につながるところがあります。分けて考えるのではなく、一体的なアプローチが重要です。そうした考えのもと、当社は2018年4月に、環境・社会それぞれの推進部門を統合し、さらに戦略立案機能を加え「サステナビリティ推進部」を発足させ、経営と連動した一体的なマネジメントの強化を図っています。

2019年度は次期経営計画と連動したサステナビリティ戦略の策定を進めています。2030年、そしてその先のあるべき地球・社会の姿から逆算し、当社が今、何を成すべきか、いつまでにどう実行していくかを改めて検討しています。

## 全社を挙げて 課題提起型デジタルカンパニーへと進化

サステナビリティ戦略を事業と同一化していくために、事業部門とサステナビリティ推進部門が緊密に連携・協働していきます。

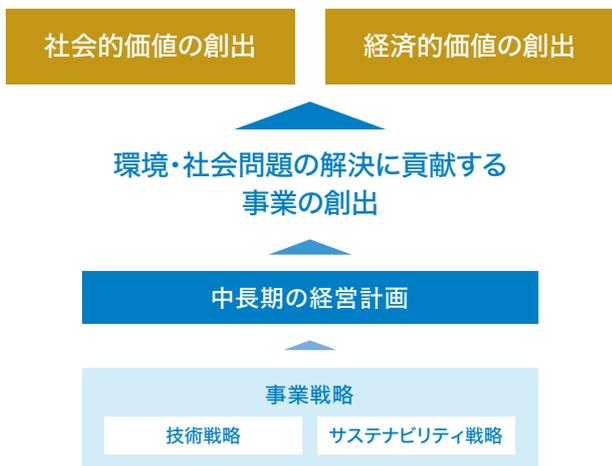
当社はマテリアリティの一つにソーシャルイノベーションを掲げ、自社のコア技術とイノベーションで社会課題解決に貢献するケアサポートソリューション、Workplace Hub、ガス監視ソリューションなどの事業を創出してきました。引き続きサステナブルな社会に貢献し、持続的に成長していくためには、将来を見据えた環境・社会の課題解決を、事業戦略に基づいて実行していくことが必要です。そのために、各事業と技術戦略、経営企画、サステナビリティ推進などの関係部門が一体となって課題や方針を議論し、2020年以降の中長期の経営計画を策定していきます。

## 広く社会の環境問題を解決し、 ステークホルダーと喜びを分かち合う

サステナブルな社会の実現は、1社だけの努力では成し得ません。環境問題やエネルギー問題といったグローバルな社会課題の解決に貢献していくために、当社は、自らが培ってきたコア技術やノウハウをオープンにしてお客様やお取引先、さらには地域社会の皆様に活用していただくことが有意義だと考えています。

当社は、2050年を見据えた長期環境ビジョン「エコビジョン2050」を掲げ、「カーボンマイナス」という目標を設定しています。これは、ステークホルダーと連携することで、2050年

事業とサステナビリティの同一化による価値創出



までに自社の事業活動にともなうCO<sub>2</sub>排出量を上回るCO<sub>2</sub>削減効果を社会全体で生み出すというコミットメントです。

「カーボンマイナス」の達成に向けて、当社は「中期環境計画」を軸に、お客様やお取引先といったステークホルダーとともに、環境価値と企業価値の両方を高める活動を推進してきました。そして現在、従来は個別に提供してきた環境ノウハウをデジタル化し、より大きな環境貢献を生み出そうという「環境デジタルプラットフォーム」の構想を推進しています。このプラットフォームに多くのステークホルダーにご参加いただき、さらに多くの技術・ノウハウを蓄積して互いに活かしていくことで、社会全体の環境負荷低減を大きく進められると考えます。

また当社は、気候変動やエネルギー問題に関し、「TCFD」「RE100」といった国際的な提言、イニシアチブにも賛同・加盟しました。気候変動の影響として当社ではエネルギーや原材料の確保といった点を気を配る必要があり、そうした情報について投資家をはじめとしたステークホルダーに開示することが重要と考えています。例えば、2050年、あるいは2030年といった将来には再生可能エネルギー社会が到来すると考えられます。その社会にいち早く適合した事業を営んでいくことが、持続的成長の必須要件であると当社は考えています。また、その社会の課題解決に当社が材料技術や画像技術、エッジIoT技術を活用して寄与できれば、事業の機会となります。現在検討している中長期の経営計画のなかで、気候変動へのリスクや財務インパクト、対応策を明確にし、統合報告書などで示していきます。

サステナビリティの観点を経営や事業に取り入れることは、全社的な好循環を生み出すと私は確信しています。コミュニケーションは課題提起型デジタルカンパニーとしてイノベーションを生み出し、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

# 方針と体制

## 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CSRを推進しています。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ドダンス」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。そのなかで、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、その理念に則して行動することを明記しています。

### コニカミノルタが尊重するCSR関連の原則・憲章・規範

- 世界人権宣言
- 持続可能な開発目標 (SDGs:Sustainable Development Goals)
- 国連ビジネスと人権に関する指導原則
- OECD多国籍企業行動指針
- ISO26000
- 日本経済団体連合会「企業行動憲章」

### コニカミノルタが署名、または参加するCSR関連団体

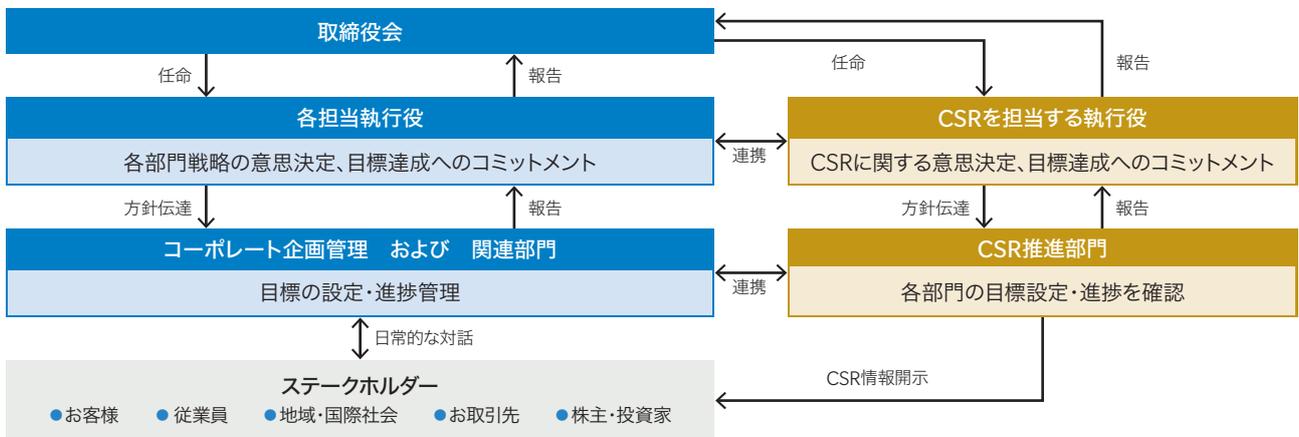
- 国連「グローバル・コンパクト」
- RBA (Responsible Business Alliance)
- RMI (Responsible Minerals Initiative)
- JEITA「責任ある鉱物調達検討会」「コンフリクトフリーソーシング・ワーキンググループ」

## 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を担当する執行役員が、グループ全体のCSRに関する責任と権限を担い、その直下に置いたサステナビリティ推進部が、グループ全体のCSRマネジメントを推進しています。

サステナビリティ推進部は毎週取り組みの進捗を担当執行役員に報告し、あわせて施策のレビューや提案を行っていま

す。重要案件については、担当執行役員が適宜、経営執行会議や経営審議会に諮っています。また、取締役会への報告を年1回行っています。2017年度からは、ESGなどの非財務指標を執行役の業績評価項目に盛り込むことにより、経営活動の一環としてCSRを進めています。



# マテリアリティ

## マテリアリティの特定プロセス

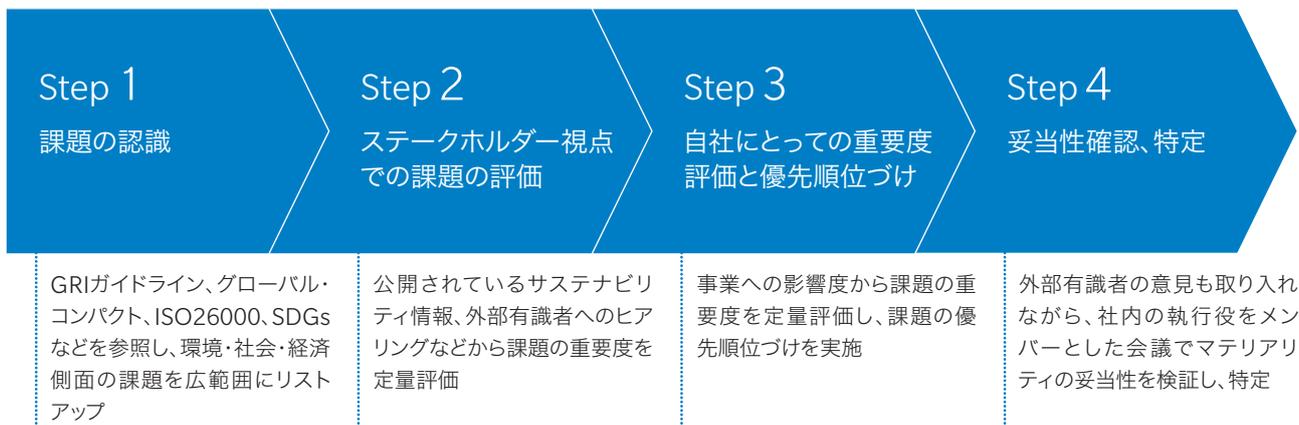
気候変動や資源枯渇などの環境問題をはじめ、人権問題、労働問題など、企業が取り組むべき社会的な課題は多岐にわたります。コニカミノルタは、昨今の社会情勢や事業環境の変化を踏まえ、社会課題と事業がより連携した取り組みの実現を目指すために、優先的に取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定しています。

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「事業にとつ

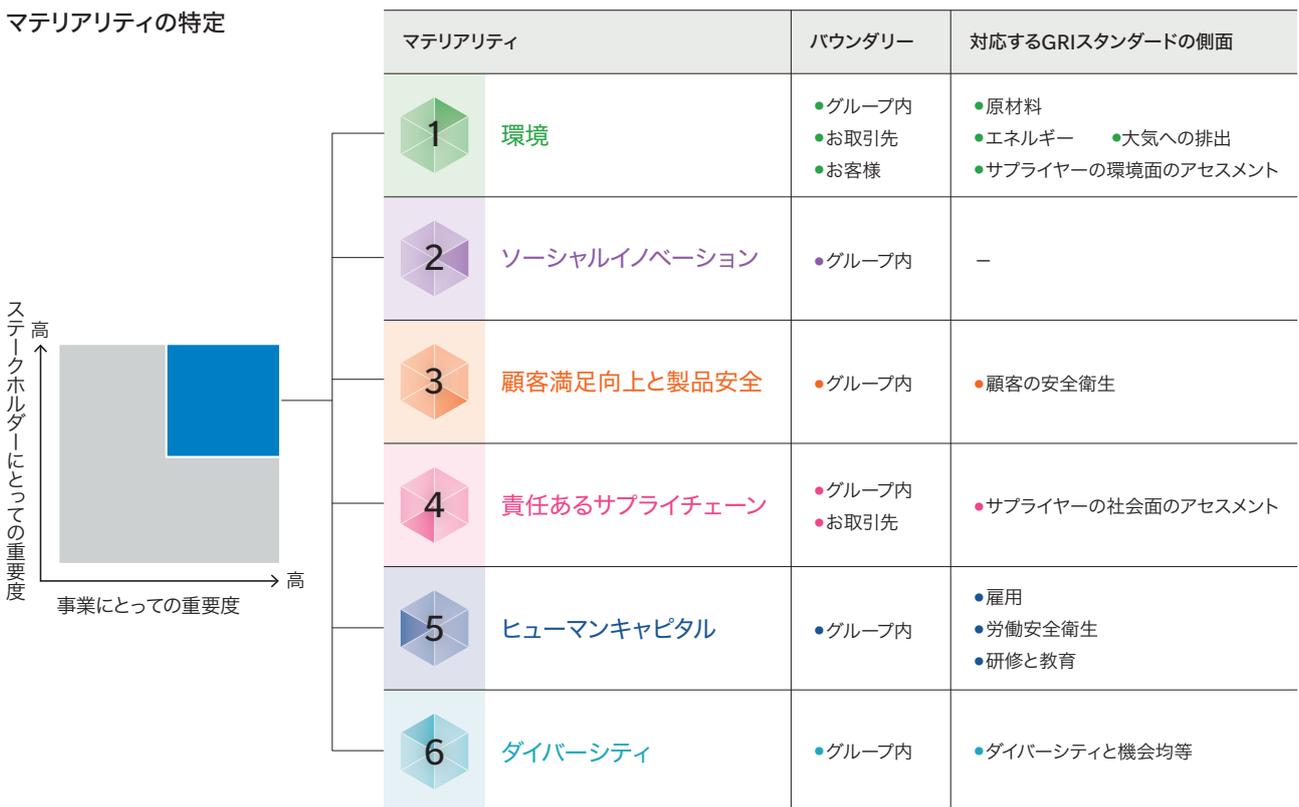
ての重要度」という2側面から定量評価し、重要度を検証しました。また、各課題の重要度の判断に客観的な視点を取り入れるため、外部の有識者にも意見を伺い、執行役をメンバーとした会議で妥当性を検証したうえでマテリアリティを特定しました。

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



# サステナブルなバリューチェーン

バリューチェーン		研究開発	調達	生産
マテリアリティ	<b>顧客満足向上と製品安全</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品化段階でのリスクアセスメントと、その結果に基づく安全設計・安全確認</li> <li>IoT機器で重要となる情報セキュリティの脅威に対応するため「Konica Minolta-PSIRT (Product Security Incident Response Team)」を設立し、活動を推進</li> <li>顧客訪問と「デザイン思考」による顧客価値創造・検証精度向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お取引先と共同で取り組む品質改善活動の推進(DOAZ※活動) ※ Defect On Arrival Zero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産拠点の環境、品質、安全、セキュリティを含めた現場力・生産性向上力を図る「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> </ul>
	<b>環境</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>「サステナブルグリーンプロダクト認定制度」の導入による、環境・社会課題解決につながる製品・サービス創出の加速</li> <li>サステナブルグリーンプロダクトを実現する環境技術開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グリーンファクトリー活動で培った環境技術・ノウハウをお取引先に提供することにより、環境負荷とコストを低減する「グリーンサプライヤー活動」を展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「エクセレントグリーンファクトリー認定制度」導入により、自社と社外での環境負荷低減とコストダウンを達成する「グリーンファクトリー活動」を拡大・加速</li> <li>地球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)の展開</li> </ul>
	<b>ヒューマンキャピタル／ダイバーシティ</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>KM-Way※選抜プログラム</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>コンプライアンス(規則・遵法)や調達専門知識の教育</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産拠点人材のスキルマップによる技能の管理とそれに応じた技能資格制度、技能スペシャリスト教育、教材のビジュアル化などを含めたきめ細かな人材育成システムの構築</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>経営幹部育成プログラム(Global E-Juku)</li> <li>若手海外派遣プログラム</li> <li>ビジネスプロデューサー育成プログラム</li> </ul>	
	<b>責任あるサプライチェーン</b> 	<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</li> <li>お取引先に対する「OECDの5ステップ」に準ずる紛争鉱物調査</li> </ul>		
<b>ソーシャルイノベーション</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ビジネスイノベーションセンター(BIC)」による新規ビジネス開発</li> <li>バイオヘルスケア事業による創業支援・QOL向上</li> </ul>			
<b>IT施策</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IoTやAIなどの最先端技術の獲得、グループ共有Deep Learning環境基盤の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お取引先とのICT基盤共通化によるサプライチェーン全体での効率向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICTを用いた生産データの収集・可視化・分析・活用とデータサイエンスによる品質と生産性の向上</li> </ul>	

※ KM-Way: コニカミノルタ流のデジタルイノベーション創出プロセスのこと

<p><b>物流</b></p> 	<p><b>営業・販売</b></p> 	<p><b>アフターサポート</b></p> 
<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・紛争などでの滞貨)を低減する物流ネットワーク設計とフレキシブルな対応</li> <li>■ 「ホワイト物流」推進運動への自主行動宣言に基づく、物流改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ドキュメントと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</li> <li>■ 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</li> <li>■ 顧客の製造プロセスにおける検査や評価のデジタル化、当社ノウハウなどの提供により、顧客の製品品質向上、生産効率アップに貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバルサポートセンターによるサポート業務の均質化</li> <li>■ SLA(Service Level Agreement)によりお客様に高品質なサービスと安心を提供</li> <li>■ 顧客満足度調査にNPS(ネット・プロモータ・スコア)を加えた科学的アプローチの展開</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 物流拠点・ルートの最適化による輸送距離の短縮、積載効率の向上によるコンテナ数の削減などを実施し物流CO<sub>2</sub>を削減</li> <li>■ 製品梱包設計の見直しや新規緩衝材の開発による包装材料・梱包資材の使用量削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ bizhub ECO、商業・産業印刷におけるデジタルオンデマンド印刷拡大によるお客様の環境負荷低減支援</li> <li>■ 自社で培った環境技術やノウハウをお客様に提供することにより、環境課題解決への貢献と販売機会を獲得する「グリーンマーケティング活動」を実践・強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 使用済み複合機・プリンターの回収・リサイクルプログラムの提供</li> <li>■ トナーカートリッジ回収プログラム「Clean Planet Program」の展開</li> <li>■ カーボンニュートラルプログラム(Carbon Neutrality Program)の提供</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ITサービス(システムエンジニアなど)や産業印刷における専門性の高い人材の獲得・育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ サービス事業への人的投資</li> <li>■ コールセンターにおけるお客様対応力の強化</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ICT人材スキル認定制度による画像IoT/AI人材育成</li> <li>■ 「違いを力に!推進室」や各種制度によるDiversity &amp; Inclusionの推進 など</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ お取引先に対するRBA基準に沿ったCSR診断・監査の実施と改善支援</li> <li>■ グループ生産拠点におけるCSR診断・監査の実施と改善</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ デジタルオンデマンド印刷による環境負荷軽減</li> <li>■ Workplace Hubによる働き方改革</li> <li>■ ケアサポートソリューションによる介護課題解決 など</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ S&amp;OPシステムによる需要に合わせた商品供給と在庫最適化を両立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 顧客データを活用した科学的販売アプローチの実践・拡大による販売生産性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ データを活用した予知保全、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</li> </ul>

<p><b>コニカミノルタの持続可能な経営に対する外部評価</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Corporate Knights社「2019年 世界で最も持続可能な100社」に選定</li> <li>■ Dow Jones Sustainability World Index「産業セクターリーダー企業」に選定</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 一般財団法人日本科学技術連盟「第10回 企業の品質経営度調査」総合ランキング1位</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「S&amp;P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に選定</li> <li>■ CDP「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に認定</li> <li>■ 日本経済新聞社「環境経営度調査」製造業総合ランキング1位</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経済産業省/東京証券取引所「健康経営銘柄」に選定</li> <li>■ 「MSCI 日本株女性活躍指数」構成銘柄に選定</li> <li>■ 厚生労働省「えるぼし」に認定</li> <li>■ 「グッドキャリア企業アワード2018」大賞受賞</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ EcoVadis社のサステナビリティ調査で最高ランク「ゴールド」を取得</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経済産業省/東京証券取引所「IT経営注目企業2019」に選定</li> </ul>

※ 外部評価の詳細はP.93参照

# 環境経営の強化

## 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、「カーボンマイナス」の実現に向けてさまざまな取り組みを進めています。「カーボンマイナス」とは、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、自社の事業活動による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私たちのコミットメントです。

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。

## 中期環境計画2019

コニカミノルタは、経営ビジョンの一つに「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年度からスタートし、2019年度をターゲットとする「中期環境計画2019」は、「環境課題を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、事業計画と連動した環境計画としています。

## ステークホルダーとの価値共創

地球規模での環境課題を解決するには、自社だけの取り組みでは限界があり、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ともに取り組むことで、環境への貢献を拡大していくことが重要です。

「中期環境計画2019」では、お取引先、お客様を中心とするステークホルダーとの連携によって社会全体の環境負荷を低減し、「エコビジョン2050」に掲げるカーボンマイナスの実現を目指しています。

さらに、より多くの企業と連携するための施策として、2018年度から環境デジタルプラットフォーム構築の検討を進めています。例えば、自社で実践した省エネ手法をデータベース化し、お取引先と共有することで、お取引先自身が省エネ施策を考え、実行できるようになります。その活動をお客様とも共有し、連携の輪をグローバルに広げていくことで、地球環境問題の解決に対する貢献を飛躍的に大きくできると考えています。

## 環境デジタルプラットフォーム構築



## 気候関連情報開示の新しいフレームワーク (TCFD)への対応

G20金融安定理事会(FSB)が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD:Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」より、最終報告書「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言」が2017年6月に公表されました。

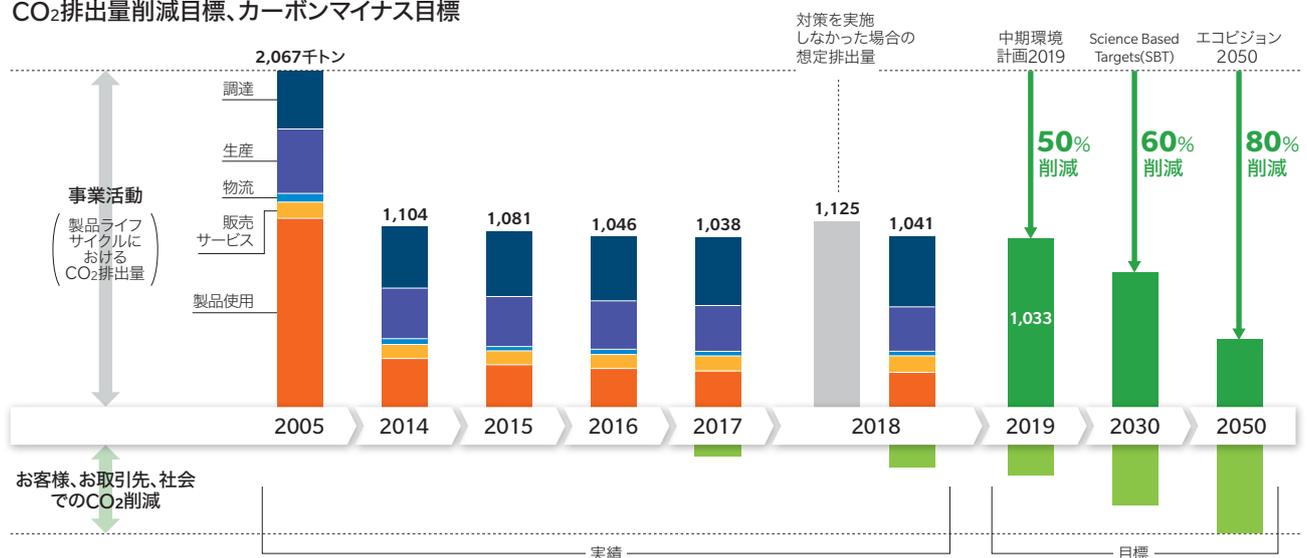
コニカミノルタは、事業運営における気候関連のリスクと機会を的確に評価し、投資家をはじめとする幅広いステークホルダーへ積極的に情報開示することが、持続的に成長できる企業の必須要件であるとの考えから、この提言へ支持企業として賛同表明しました。今回その初めのアクションとして、コニカミノルタにおける気候変動の取り組みを、TCFDのフレームワークに沿って開示します。

※ 取り組みの詳細は、「CSRレポート2019」に掲載しています。<https://www.konicaminolta.jp/about/csr/csr/download/2019/index.html>

項目	活動内容	CSRレポート2019参照先
ガバナンス	<p>コニカミノルタでは、地球温暖化に対して企業として大きなリスクがあるとの認識から、2008年に取締役会で長期環境ビジョン「エコビジョン2050」が承認され、「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」という高い目標を設定しました。また2017年には、気候変動問題を機会と捉え、ビジネスを通じて社会のCO<sub>2</sub>をマイナスにしていこうとコミットメントとして「カーボンマイナス」を追加し、サプライチェーン全体で取り組みを進めています。</p> <p>気候変動問題に対する最高責任と権限を有する代表執行役社長は、グループ環境管理責任者を執行役から任命します。グループ環境管理責任者は「中期環境計画」を作成し、会社全体の経営計画として取締役会の承認を受けます。グループ環境管理責任者は、代表執行役社長へ環境マネジメントの遂行状況を毎月報告します。代表執行役社長は、これを取締役会へ毎月執行報告します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ エコビジョン2050 (P.25)</li> <li>▶ 中期環境計画2019 (P.26-27)</li> <li>▶ コーポレートガバナンス (P.54)</li> <li>▶ 環境マネジメント (環境報告書)</li> </ul>
戦略	<p>気候変動が顕在化すれば、社会問題の発生につながり、それが経済影響に発展することでコニカミノルタの事業へのリスクと機会が生じます。</p> <p>特に「モノづくり」においては、長期的には、化石資源の代替化、生産・製品のエネルギー効率の究極化、地球環境への緩和策・適応策などが必要になります。また中期・短期的には、化石資源の価格上昇、省エネの要請、異常気象によるサプライチェーンの寸断、産業のペーパーレス化の進展などがあります。何も対策しないと設備投資や原価上昇、事業機会の損失につながります。</p> <p>コニカミノルタは、最先端の技術を積極的に取り込み、強みとするデジタル入出力の技術と融合させることで、社会課題の解決に寄与するソリューションを生み出す「課題提起型デジタルカンパニー」への業容転換を進めています。環境課題についても、中長期の事業戦略と一体化して気候変動、資源枯渇、廃棄物といった問題への対応を進めています。例えば、製造業の生産、輸送、在庫、廃棄を極力減らすことで環境負荷は少なくなります。コニカミノルタは、パッケージ、ラベル、テキスタイルといった産業印刷にオンデマンド機を提供することで、この課題解決に寄与していると考えます。また、オフィスでは紙の消費が課題となりますが、業務フロー効率を改善するデジタルワークプレイスを提供することで、ペーパーレス化も促進できます。さらに昨今のビッグデータ解析には膨大なエネルギー消費がともないますが、コニカミノルタのデータ解析はなるべく現場(エッジ)で行うことでエネルギー消費を少なくできると考えています。</p> <p>このように、コニカミノルタは事業の拡大と環境課題の改善を両立させており、環境経営を事業戦略そのものと捉えています(リスクと機会の詳細については「CSRレポート2019」P.15を参照してください)。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 国際的イニシアチブへの参加 (P.16)</li> <li>▶ CSR目標と実績 (P.21-22)</li> <li>▶ エコビジョン2050 (P.25)</li> <li>▶ 中期環境計画2019 (P.26-27)</li> </ul>

項目	活動内容	CSRレポート2019参照先
リスク管理	<p>コニカミノルタは気候変動を含む環境リスクを経営リスクの一つと位置づけ、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」のなかで取り扱います。</p> <p>この委員会では、企業活動に関してリスクアセスメントを行い、その結果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の確認・見直しを行います。リスクマネジメント委員会の内容は、執行役を兼務しない取締役で構成される監査委員会に定期的に報告されます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ CSR目標と実績 (P.21-22)</li> <li>▶ エコビジョン2050 (P.25)</li> <li>▶ 中期環境計画2019 (P.26-27)</li> <li>▶ コーポレートガバナンス (P.54)</li> </ul>
指標と目標	<p>コニカミノルタでは、気候変動のリスクと機会を管理する指標として、製品ライフサイクルCO<sub>2</sub>排出量とカーボンマイナス目標を「エコビジョン2050」で定め、毎年実績を報告しています。</p> <p>製品ライフサイクルCO<sub>2</sub>排出量の削減目標には、スコープ1・2のすべて(生産段階、販売・サービス段階のCO<sub>2</sub>排出量)と、主要なスコープ3(調達段階、物流段階、製品使用段階のCO<sub>2</sub>排出量)が含まれます。長期的には2050年に80%削減、2030年に60%削減 (Science Based Targets: SBT)、短期的には2019年に50%削減を目標としています。</p> <p>2018年度実績は49.6%削減まで到達しました(下図参照)。また、RE100に加盟したことを踏まえ、2050年までに、自社の事業活動で使用する電力の調達を100%再生可能エネルギーにすることを目標に設定しています。</p> <p>2019年を目標年とする中期環境計画では、グリーンファクトリー活動では生産段階のCO<sub>2</sub>排出量を19千トン削減する目標とコストダウン目標を設定し、2018年度は26.5千トンのCO<sub>2</sub>削減とコストダウン目標を達成しました。グリーンプロダクツ活動では、2019年度に製品使用段階のCO<sub>2</sub>排出量を17.2千トン削減と7,700億円の売上高(サステナブルグリーンプロダクツ認定製品)目標を設定し、2018年度は15千トンのCO<sub>2</sub>削減、サステナブルグリーンプロダクツの売上高は7,785億円まで到達しています。</p> <p>またカーボンマイナスとは、ビジネスを通じて社会のCO<sub>2</sub>をマイナスにしていこうというコミットメントです。2050年にライフサイクル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。したがって、2050年に社会におけるCO<sub>2</sub>排出量について40万トン以上の削減効果を生み出すことがカーボンマイナスの目標です。カーボンマイナスに向けては、一企業の取り組みだけでは限りがあり、活動対象をお取引先やお客様に広げ、CO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいます。サプライチェーン全体で環境への貢献度を高めていくと同時に、それを原価低減や売り上げ増へつなげています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ CSR目標と実績 (P.21-22)</li> <li>▶ エコビジョン2050 (P.25)</li> <li>▶ 中期環境計画2019 (P.26-27)</li> <li>▶ グリーンプロダクツ (P.28-29)</li> <li>▶ グリーンファクトリー (P.30-32)</li> <li>▶ 環境データサマリー (P.58-59)</li> </ul>

CO<sub>2</sub>排出量削減目標、カーボンマイナス目標



## コニカミノルタの気候関連リスクと機会

パリ協定の合意のもと、世界全体が加速的かつ野心的に低炭素社会へ移行する可能性があります。一方、移行が思うように進まず世界各地で気候変動の著しい影響が顕在化してしまうおそれもあります。

コニカミノルタでは、もし何も気候変動に対する方策を講じなければ、原価上昇や事業機会の損失につながるリスクがあると考えています。一方、先手を打って対応することで機会を生み出すことができると考えています。例えば、大容量の

サーバーを必要としないエッジコンピューティングに代表される独自のIoT技術では、エネルギー負荷低減や温室効果ガス排出削減に大きく貢献できるため、需要が高まり売り上げ増加の機会となる可能性があります。また、継続的な省エネルギー活動は、積極的に推進することで自社工場での原価低減にとどまらず、お取引先やビジネスパートナーと連携することで新たなビジネス機会を創出できる可能性があると考えています。

## サプライチェーンでの気候関連リスクと機会

	調達への影響	直接操業への影響	製品・サービス需要への影響
移行リスク・機会	<b>調達・製造コストの上昇</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 化石資源・化石燃料の価格上昇</li> <li>● 気候変動の緩和策にともなう新たな排出規制・税制への対応</li> <li>● 電力供給量制限による生産の一時停止</li> </ul>		<b>製品開発コストの上昇</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動の緩和策にともなう新たな製品エネルギー効率規制と市場への対応</li> <li>● 非持続的な資源利用、非再生利用設計による製品競争力の低下</li> </ul>
	<b>調達・製造コストの低減</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● エネルギー・資源の持続的な利用を実現するモノづくりとサプライチェーン構築</li> </ul>		<b>売り上げ増加</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● データセンターを必要としないエッジコンピューティング</li> <li>● ペーパーレス社会を支えるデジタルワークプレイス</li> <li>● 使用済み樹脂のアップグレードリサイクル技術</li> <li>● デジタルオンデマンド印刷</li> </ul>
物理的リスク・機会	<b>生産能力減少による収益減</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 大規模気候災害の発生にともなうサプライチェーン分断</li> <li>● 水資源の枯渇・取水制限</li> </ul>		<b>売り上げ増加</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 農業従事者の食糧生産性を向上するIoTソリューション</li> </ul>

# 環境側面の目標と実績

## 中期環境計画2019と2018年度目標・実績

マテリアリティ	Key Action	重要課題	中期環境計画2019	
			事業価値	環境価値
環境	グリーンプロダクツ (企画・開発)	(1) お客様・社会が求めるサステナブルグリーンプロダクツ(SGP)の創出	売上高 ●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%)  コストダウン ●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 ●調達段階のCO <sub>2</sub> 削減効果: 45.9千トン ●資源有効利用量: 11.3千トン ●エミッションへの確実な対応 <b>+SDGs視点の社会課題解決</b>
		(2) 政府調達基準・環境ラベルへの対応	売上高 ●販売機会損失ゼロ	●基準適合による環境負荷低減
		(3) 製品関連法規制への確実な対応	リスク回避 ●販売影響ゼロ	●法規制適合による有害化学物質リスク低減
	グリーンファクトリー (調達・生産)	(1) エクセレントグリーンファクトリー活動	コストダウン ●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 ●資源有効利用量: 2.8千トン ●水使用量削減: 220千m <sup>3</sup>
		(2) グリーンサプライヤー活動の拡大	コストダウン ●お取引先コストダウン  売上高 ●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 ●お取引先での資源有効利用量: 0.25千トン <b>+SDGs視点の社会課題解決</b>
		(3) 再生可能エネルギーの導入拡大	売上高 ●販売機会損失ゼロ	●再生可能エネルギー比率: 1% <b>+SDGs視点の社会課題解決</b>
		(4) サプライチェーン上のリスク対応	リスク回避 ●調達・生産・販売影響ゼロ	●基準適合による環境負荷低減
	グリーンマーケティング (物流・販売・サービス・回収リサイクル)	(1) グローバルでお客様との関係強化	売上高 ●販売機会の獲得	●お客様先の環境負荷低減 <b>+SDGs視点の社会課題解決</b>
		(2) サプライチェーン最適化と連動した環境活動	コストダウン ●物流/包装コストダウン	●物流でのCO <sub>2</sub> 削減効果: 0.3千トン ●資源有効利用量: 0.04千トン
		(3) 使用済製品の回収リサイクル法対応	リスク回避 ●販売影響ゼロ	●製品回収リサイクルによる資源循環

注: 製品ライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量の2018年度実績は約104万トンで、2050年に2005年度比で80%削減するという長期環境ビジョン「エコビジョン2050」に対して、49.6%削減まで到達しています

自己評価 100%以上の実績:○ 80%以上100%未満:△ 80%未満:×

●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

2018年度目標		2018年度実績			
事業価値	環境価値	事業価値		環境価値	
<b>売上高</b> ●サステナブルグリーン プロダクツ売上高: 7,000億円 (売上比率:65%)  <b>コストダウン</b> ●資源抑制コストダウン	●製品使用時のCO <sub>2</sub> 削減効果: 13.2千トン ●調達段階のCO <sub>2</sub> 削減効果: 39.8千トン ●資源有効利用量:10.4千トン	<b>売上高</b> ●サステナブルグリーン プロダクツ売上高: 7,785億円 (売上比率:74%)  <b>コストダウン</b> ●資源抑制コストダウン	○	●製品使用時のCO <sub>2</sub> 削減効果: 15.0千トン ●調達段階のCO <sub>2</sub> 削減効果: 41.8千トン ●資源有効利用量:12.6千トン	○
<b>売上高</b> ●販売機会損失ゼロ	●基準適合による環境負荷低減	<b>売上高</b> ●販売機会損失ゼロ	○	●基準適合による環境負荷低減	○
<b>リスク回避</b> ●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	<b>リスク回避</b> ●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	○
<b>コストダウン</b> ●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: 23.4千トン ●資源有効利用量:4.8千トン ●水使用量削減:213千m <sup>3</sup>	<b>コストダウン</b> ●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: 26.5千トン ●資源有効利用量:7.1千トン ●水使用量削減:274千m <sup>3</sup>	○
<b>コストダウン</b> ●お取引先コストダウン	●お取引先でのCO <sub>2</sub> 削減効果: 5.4千トン ●お取引先での資源有効利用量: 0.35千トン	<b>コストダウン</b> ●お取引先コストダウン	○	●お取引先でのCO <sub>2</sub> 削減効果: 9.1千トン ●お取引先での資源有効利用量: 0.63千トン	○
<b>売上高</b> ●販売機会損失ゼロ	●再生可能エネルギー比率: 0.6%	<b>売上高</b> ●販売機会損失ゼロ	○	●再生可能エネルギー比率: 1.5%	○
<b>リスク回避</b> ●調達・生産・ 販売影響ゼロ	●基準適合による環境負荷低減	<b>リスク回避</b> ●調達・生産・ 販売影響ゼロ	○	●基準適合による環境負荷低減	○
<b>売上高</b> ●販売機会の獲得	●お客様先の環境負荷低減	<b>売上高</b> ●販売機会の獲得	○	●お客様先の環境負荷低減	○
<b>コストダウン</b> ●物流/包装コストダウン	●物流でのCO <sub>2</sub> 削減効果: 0.4千トン ●資源有効利用量: 0.02千トン	<b>コストダウン</b> ●物流/包装コストダウン	○	●物流でのCO <sub>2</sub> 削減効果: 0.6千トン ●資源有効利用量: 0.03千トン	○
<b>リスク回避</b> ●販売影響ゼロ	●製品回収リサイクルによる 資源循環	<b>リスク回避</b> ●販売影響ゼロ	○	●製品回収リサイクルによる 資源循環	○

## 人財の強化

人事担当役員が語る、コニカミノルタの人財戦略

### 個が輝くために ～グローバル競争に勝つための人財育成～

常務執行役 人事部長  
若島 司



お客様や社会の課題解決を通して、当社が持続的に成長し続けるためには「人財力」がすべて。多様な人財の“違いを力に”、グループの人財力を最大限に引き出していくことで、グローバル競争にしっかりと勝てる組織・チャレンジする風土を創っていきます。

#### 環境認識

デジタル化を背景に環境が目まぐるしく変化していくなか、当社がグローバルでの戦いに打ち勝ち、持続的な成長を実現するための鍵は「人財力」にあります。社会課題の解決につながるお客様のお困りごとを的確に捉え、応えていくことが重要であり、これを実行できるか否かは人財で決まるからです。

我々が求めているのは、変化に追従するのではなく、変革の先頭に立ち、強いリーダーシップを発揮できる人財です。「こうありたい」という想いを強く持ち、当社の信条である「6 Values」に則って自ら判断し行動できる「自律型の人財」が必要です。

人事部門はこのような環境を踏まえ、「個が輝く」ための仕組み・仕掛け・環境を整備し、個々の自律的成長を支援するとともに、我々の強みでもある多様性の高いグループ人財の力を最大限に引き出すことが重要な役割と認識しています。

#### 勝つためのタレントマネジメント

グローバルでの戦いに勝つために最も優先すべきは、将来のCEO候補として経営を牽引できる幹部候補の層を厚くし、育成スピードを加速することです。これに向けて、中期の視点(3～5年)、長期の視点(5～10年)で候補者を特定し、戦略的な配置・活用や選抜型での育成プログラムを実施しています。

特に、選抜型での育成プログラムとしては、2016年度から、幹部候補を集めて半年にわたって育成するプログラム

「Global E-juku(E塾)」を実施しています。このプログラムは、従来「経営者自らが経営者を育てる」ことを狙いに国内人財・外国籍人財ごとに別々に行ってきた幹部育成プログラムを統合したものです。デジタルトランスフォーメーションの実現に向けた必要なインプットを行うとともに、リアルな経営課題に対して経営トップとの真剣な意見交換・提案などを実施し、それらを通してグローバル競争に打ち勝つ真の経営者を育成しています。また、このプログラムを通して、外国籍人財も含めて、経営トップ自らが執行役候補育成の観点から人財の見極めを行い、さらなる配置・活用あるいはハードアサインメントの付与などを進めています。

一方、持続的な成長のためには、次世代を担う若手世代の育成も重要です。そのためには、若いうちから責任と権限を与えて、「世界と戦える真のリーダー」を早期に創ることが必要であると考え、若手人財に重点的な投資を行っています。2017年度からは海外での厳しい変革の現場での経験を通じて自身の軸を早期に確立することを目的に、「3年間で180名」を目標に事業フロントへの派遣を行うとともに、海外アカデミアにも派遣し、社外の優秀な人財と切磋琢磨できる機会を提供しています。

#### 成長戦略の推進に必要な人財の獲得・育成

当社では、ITサービスの強化を図るべくM&Aなどによりシステムエンジニアを約2,000人規模へと拡充してきました。これに加えて今後の「エッジIoTプラットフォーム戦略」に必要な「画像IoT/AI人財」を増強していくことも重要テーマとなっています。当社のいう「画像IoT/AI人財」とは、アジャイル開発のリーダーとなる「プロダクトオーナー」やデータ分析から課題を抽出し解決策を導く「データサイエンティスト」、ITシステム全体を設計できる「システムアーキテクト」、そして「AIの専門技術者」を総称したものです。こうした高度な専門技術を持つ人財は現在約400人在籍していますが、今後数年でこれを2倍程度に増員することを計画しています。

人財拡充にあたって、一つは新規・キャリア採用を強化しており、海外の開発拠点を活用し、現地大学との連携強化による人財獲得を目指しています。

もう一つは、ポテンシャルを持つ社内人財のスキルシフトと育成です。必要なスキルセットを明確にしたうえで、社内育成プログラムをつくりあげています。また、プロダクトオーナーとデータサイエンティストに関しては「エントリー」「スタンダード」「エキスパート」のスキルレベルに応じて認定・登録を行う社内制度を導入しています。現在までにデータサイエンティストとして254名、プロダクトオーナーとして168名が、社内育成プログラムでスキル認定されています。今後も、年間で各30名程度のスタンダード認定者の育成を進めていきます。

なお、2020年には、関西の研究開発拠点（高槻サイト）に新開発棟を建設します。ここに、コアとなる人財を集約し、画像IoT開発拠点として本格展開していきます。



画像IoT/AI人財の育成プログラム

## イノベーションを生み出すための仕組み、仕掛け

当社グループが新たな価値を生み出し、お客様や社会のお困りごとに対して、先回りして課題を示し解決していく「課題提起型デジタルカンパニー」になっていくには、革新的な発想やアイデアが湧き出てくるイノベティブな組織・個人が必要です。

特に、ダイバーシティはイノベーションを生み出すための源泉です。同質化した集団からは、これまでにない新しい発想やアイデアは出てきません。人財の多様性を推進し、“異質”な人財が交じり合い、健全なコンフリクトが起こることで、相互研鑽のなかでの個々の成長とともに、新たな発想や革新的なアイデアが生まれると考えています。この点では、日本は欧米に対して大いに遅れていると認識しており、女性活躍推進や外国籍社員の積極的採用を進めるとともに、兼業・副業の解禁やジョブリターンといった「外」の知見を持った人財を増やしてきています。

これら多様な人財が組織を超えて交わり、創造性を発揮できるよう、全社員を対象にしたリモートワーク制度やサテライトオフィスの整備、社内SNSの導入などによって多様な働き方を可能とする環境を整備するとともに、組織のカベを打ち破ろうとする社員同士の自主的な集まりに会社として積極的な支援を行う（会社施設の活用に加えて、イベント費用を一部補助）など、ネットワーキングの推進も図っています。また、技術開発の中核拠点である研究開発棟「コニカミノルタ東京サイト八王子SKT」に加え、2019年夏にオープンした大阪梅田サテライトオフィスおよび前述の高槻新棟も、社内外の人財の交わりとイノベーション創出をコンセプトに、「新しい価値を創造する場」としていきます。

もう一つ、「チャレンジ風土の醸成」もイノベーションの創出には欠かせません。過去の成功体験が通じない非連続の変化のなか、コニカミノルタがグローバル競争に勝ち抜いていくためには、組織としても、個人としても、果敢にチャレンジし続けることが重要です。これまでチャレンジを引き出すために、KM-Way・デザイン思考などのイノベーション創出の型を定め、自らのアイデアを提案できる場を整備してきた成果として、若手を中心に、従来にない発想での提案や自分たちで会社を変えたいという想いをもち、立ち上がる従業員が増えてきています。このような「チャレンジ風土」を全社に広げていくために、従来の評価制度とは切り離して、「チャレンジ行動」に光を当て、役員が直接評価を行う仕組みを導入しました。この評価を通して、個人が強い想いをもって果敢に挑戦した行動に、「報い（本人に報酬として）」「褒め（役員自ら）」「広める（社内に積極的に推奨事例として）」を実践していきます。このサイクルを役員がオーナーシップを持って回していくことで、チャレンジ風土を醸成していきます。

## 最後に～個が輝くために～

当社は、「一人ひとりが輝き、能力を最大限発揮するためのすべての基盤は健康である」という考えのもと、全社一丸となって健康経営を積極的に推進しています。この取り組みが評価され、経済産業省と東京証券取引所が選ぶ健康経営銘柄に2年連続（過去5年間で通算4回目）で選定されています。

当社の従業員は十分にポテンシャルがあると感じています。健康経営をベースに、これまでのやり方にこだわらず、能力を最大限に引き出す仕掛け、仕組みを通して、自律的な行動・成長を力強く後押しすることこそが、人事責任者としての私の責務だと考えています。

## 社会側面の目標と実績

マテリアリティ	Key Action	2018年度目標・計画
ソーシャル イノベーション	社会課題解決に貢献する 事業開発	<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>●「ケアサポートソリューション」において介護スタッフへの満足度調査を継続実施するとともに課題改善を実施</li> </ul>
顧客満足向上と 製品安全	高信頼品質の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>●製品の重大事故※1発生件数:0件</li> <li>●サービスビジネス領域における製品の重大なセキュリティ事故※2発生件数:0件</li> </ul>
	新たな品質価値の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>●満足度調査の継続的な実施と、その結果を踏まえた改善の実施</li> <li>●デザイン思考による顧客価値創造における検証プロセスの構築</li> </ul>
責任ある サプライチェーン	サプライチェーンにおける CSRの推進	<p>CSR調達(2017~2019年度)</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</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</li> </ul> <p>紛争鉱物問題への対応(2017~2019年度)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●紛争鉱物調査に関するお取引先からの回答の回収率:95%以上</li> <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	ワークスタイル変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>●業務・職場環境の整備</li> <li>●業務プロセスの改革</li> <li>●多様な人材活用</li> <li>●制度の拡充</li> <li>●役割と権限の明確化</li> <li>●RPA※3による効率化:約19,000時間創出</li> </ul>
	人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ハイポテンシャル人材の育成スピードの加速、幹部層のグローバルでの人材育成</li> <li>●若手層海外派遣プログラムの推進</li> <li>●お客様起点で新たな事業を生み出していく「ビジネスプロデューサー」の育成</li> <li>●IoTビジネスモデルの確立に向けた人材育成</li> </ul>
	労働安全衛生	<ul style="list-style-type: none"> <li>●重篤災害※4発生件数:0件</li> <li>●休業災害率※5:2017~2019年度0.1以下</li> <li>●コニカミノルタ独自の管理指標「不安全点※6」による安全衛生マネジメント力の向上</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の進化</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>
	従業員の健康向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>●病気休職者の発生抑制</li> <li>●健康リスク保有者の低減</li> <li>①フィジカルハイリスク者:2017年度比4.5%減</li> <li>②特定保健指導対象者(積極的支援対象者):2017年度比3%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、柔軟で多様な働き方の推進</li> <li>●女性管理職への登用:女性管理職比率7%(2019年度)</li> <li>●女性新卒採用比率のさらなる向上:30%以上</li> </ul>
	社外での経験・ グローバル視点の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>●日本国内におけるキャリア人材・海外人材の積極採用</li> <li>●社外での経験・知見を得る機会の提供</li> <li>●グローバルな人材交流を活発化し、互いに刺激し合い、学び合える「イノベーション創出の場」の提供</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

※2 重大セキュリティ事故:製品セキュリティに関し、製品使用者のビジネスに深刻かつ重大な影響を及ぼした場合を対象とします

※3 RPA(Robotic Process Automation):パソコンでの定型作業の自動化

	2018年度実績	2019年度目標・計画
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●医療機関向けの傷の自動測定システム「WoundAide」をシンガポールで発売開始(BIC アジアパシフィック)</li> <li>●「ケアサポートソリューション」において介護スタッフへの満足度調査と課題対応を実施</li> </ul>	<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>●「ケアサポートソリューション」において、データに基づく課題対応による顧客満足度向上</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>●サービスビジネス領域における製品の重大なセキュリティ事故※2発生件数:0件</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>●サービスビジネス領域における製品の重大なセキュリティ事故※2発生件数:0件</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業の特性に合わせて満足度調査を実施し、課題についての改善を実施</li> <li>●顧客価値創造における検証プロセスの骨格を構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●満足度調査の継続的な実施と、その結果を踏まえた改善の実施</li> <li>●デザイン思考による顧客価値創造における検証プロセスの構築</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:グループ生産18拠点、重要なお取引先15社の診断完了</li> <li>●CSR監査:重要なグループ生産会社2拠点の指摘事項改善確認の実施</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:重要なお取引先60社の診断完了</li> <li>●CSR監査:特に重要なお取引先1社の監査完了</li> </ul>
	<p><b>紛争鉱物問題への対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●紛争鉱物調査に関するお取引先からの回答の回収率:98%</li> <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>●紛争鉱物調査に関するお取引先からの回答の回収率:95%以上</li> <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>●兼業・副業制度の活用(約30名)</li> <li>●オフィスにおける服装の自由化</li> <li>●時間単位休暇制度の導入</li> <li>●RPA※3による効率化:約19,000時間創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●業務・職場環境の整備</li> <li>●多様な人財活用</li> <li>●RPA※3による効率化:約33,000時間創出</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「Global E-Juku」の実施(16名参加)</li> <li>●若手層海外派遣プログラムの実施(31名参加)</li> <li>●ビジネスプロフェッサー育成プログラム(CGF)9期の実践(20名参加)</li> <li>●データサイエンティスト(DS)とKMプロダクトオーナー(KMPO)の育成に必要な教育体系に沿って社内教育プログラムを拡充し、DS254名、KMPO168名を社内認定登録</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「課題提起型デジタルカンパニー」への変革をグローバルにリードする幹部候補人材のプール拡大と育成スピードの加速(「Global E-Juku」、若手層海外派遣)</li> <li>●グローバルに勝ち抜くビジネスアスリートがあふれる組織づくりのためのカルチャー・仕組みの構築(KIZUKIワークショップの展開)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●重篤災害※4発生件数:1件</li> <li>●休業災害度数率※5:国内:0.25 海外:0.20</li> <li>●コニカミノルタ独自の管理指標「不安全点※6」:2014~2016年度の年度当たり平均値の2割減を継続</li> <li>●コニカミノルタ(株)全従業員と国内グループ会社従業員、計12,000名に毎月、安全意識向上教育e-Learningを実施し、約90%が受講</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●重篤災害※4発生件数:0件</li> <li>●休業災害度数率※5:0.1以下</li> <li>●コニカミノルタ独自の管理指標「不安全点※6」による安全衛生マネジメント力の向上</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の進化</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(コニカミノルタ(株)) 病気休職者数:28名(2019年4月1日時点)</li> <li>●健康リスク保有者の低減(コニカミノルタ(株)) ①フィジカルハイリスク者:2017年度比22.3%減 ②特定保健指導対象者(積極的支援対象者):2017年度比3.7%減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●病気休職者の発生抑制(コニカミノルタ(株)) 病気休職者数:25名以下(2020年4月1日時点)</li> <li>●健康リスク保有者の低減(コニカミノルタ(株)) ①フィジカルハイリスク者:2018年度比5%減 ②特定保健指導対象者(積極的支援対象者):2018年度比3%減</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ダイバーシティ推進サポーター立ち上げ</li> <li>●推進のキーとなる対象者へのワークショップなどの実施(経営層、部長層、管理職層、女性従業員層)</li> <li>●介護に対する備えや不安解消のための講演会の実施</li> <li>●女性管理職比率:6.2%(2019年4月)</li> <li>●女性新卒採用比率:31%(2019年4月)</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、柔軟で多様な働き方の推進</li> <li>●女性管理職への登用:女性管理職比率:7%</li> <li>●女性新卒採用比率のさらなる向上:30%以上</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新入社員に占める外国籍従業員の比率:19%(コニカミノルタ(株)、2019年4月)</li> <li>●採用人数に占めるキャリア採用の比率:53%(コニカミノルタ(株))</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●日本国内におけるキャリア人材・海外人材の積極採用</li> <li>●社外での経験・知見を得る機会の提供</li> <li>●グローバルな人材交流を活発化し、互いに刺激し合い、学び合える「イノベーション創出の場」の提供</li> </ul>

※4 重篤災害:①死亡、長期療養を要する(または可能性のある)疾病、障がいの残る(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)

※5 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

※6 不安全点:発生した災害と事故をその種類と程度により点数化した数値

TOPICS

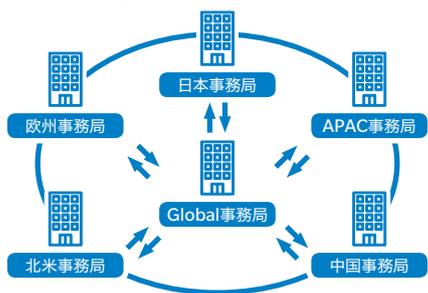
# DX実現に必要なデジタルワークフォースとしてのRPA活用

## デジタルワークフォースを活かした 新たなソーシングモデルの確立へ

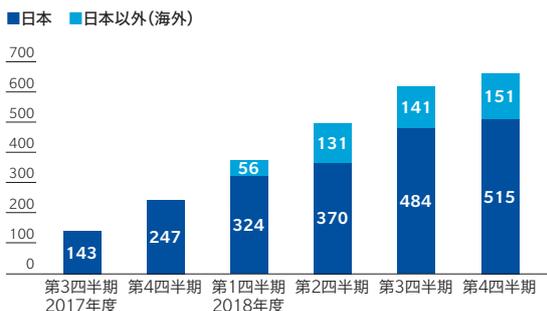
コニカミノルタではRPA(ロボティックプロセスオートメーション)を効率化のツールという位置づけではなく、デジタルワークフォースとして捉えています。業務プロセスの見直し(BPR)を進めるなかで、手段として最適と判断した業務のみ、RPAで対応しています。

また、管理間接部門のみならず、調達・開発・生産・販売などバリューチェーンの各工程に携わる業務部門にまでRPA活用を進めていることも特徴です。さらに、アジア・欧州・北米の各地域と連携した推進体制を構築し、グローバルでガバナンスを効かせながら、各地域が自律してスピード感ある展開を進めています。

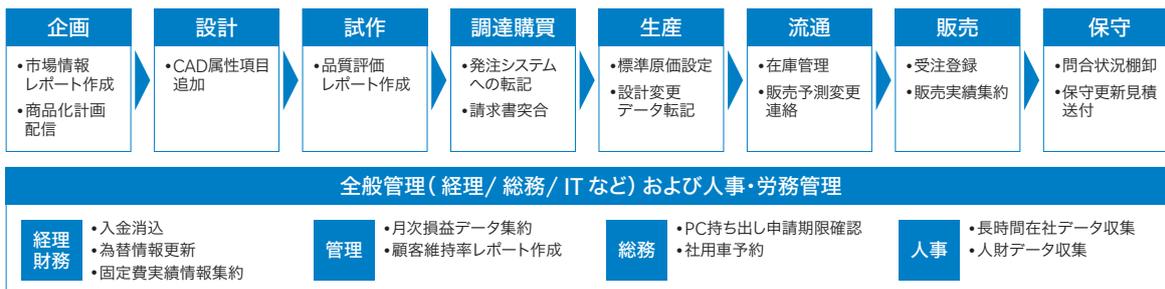
デジタルワークフォースは、コニカミノルタのDXのRPAのグローバル推進体制



社内トレーニング受講者数



## バリューチェーンを通じたさまざまな業務にRPAを展開



実現に不可欠な戦力です。その機能向上に向け、RPAに加えてチャットボットやOCR(光学文字認識)、音声認識などの技術の導入も進めています。

## 自社実践で得たノウハウをお客様へ

コニカミノルタは、RPA活用の自社実践によって得られたノウハウを活かし、サービス展開も進めています。

例えば、コニカミノルタジャパンでは、「いいじかん設計」という働き方改革ソリューションを提供しており、その一環として、RPA活用もお客様に提案しています。

お客様へのRPA導入によって得られた知見・ノウハウを社内にも取り入れ改良し、再びお客様に還元するというエコサイクルの構築を目指しています。

## 財務業務におけるRPA活用事例

財務部門は定型業務による工数負荷が大きく、より付加価値の高い業務への移行が課題でした。そのため、まず部全体のBPRを実施し、自動化できると判断した業務にRPAを導入しました。2017年度から始めた取り組みは現在20の業務タスクにまで拡がり、部門全体で2人分の業務量の工数削減を実現しました。これらの取り組みを財務部門のグローバル会議で紹介したところ反響が大きく、各国財務部門でのRPA展開のきっかけとなりました。



財務部  
資金管理グループ  
増田 玲子

RPA導入当時私は新入社員でしたが、上司や周りのサポートにより早い段階から業務BPR・RPA開発技術などのスキルを身に付けることができました。

TOPICS

## 新しい価値の創造を支える知的財産活動

### 知的財産の規模と質

コニカミノルタは、ワールドワイドに多数の知的財産権を保有するとともに、特許取得件数において日本企業全体のなかで上位に位置しています。

また、株式会社パテント・リザルトによる「他社牽制力ランキング2018」では、コニカミノルタは精密機器業界で4位となり、2013年以降継続してトップ5を維持しています。「他社牽制力ランキング」は、特許庁が特許審査において引用した特許の件数を企業別に集計したもので、「特許の質」を客観的に示す指標の一つといえます。なお、全業種における「特許資産規模ランキング2018」では、コニカミノルタは10位にランクされました。

知的財産権の保有件数(当社調べ:2018年)

	日本	米国	中国
特許権	12,235	6,807	1,712
商標権	383	61	173
意匠権	111	94	35

特許取得件数ランキング(当社調べ:2017年、日本企業中)

日本	米国	中国
12位	24位	20位

### 知的財産戦略

コニカミノルタでは、知的財産は重要な経営資源の一つであり、知的財産戦略は経営戦略において不可欠な要素と位置づけています。2018年度に策定した「知的財産戦略2017-2022」では、基盤・成長・新規の事業領域ごとに、それぞれの事業環境に応じた知的財産戦略を定めました。

成長・新規事業では、各事業のCVP(顧客に提供するバリュー)を守る基本特許とその周辺特許からなる特許網により参入障壁を築きます。また、プラットフォームビジネスの確立に向け、コニカミノルタ独自のデバイスやサービスにより集積されるデータについては、特許による権利化のほか、従来の知的財産権の枠にとらわれず、さまざまな法律や契約による保護・活用を図ります。

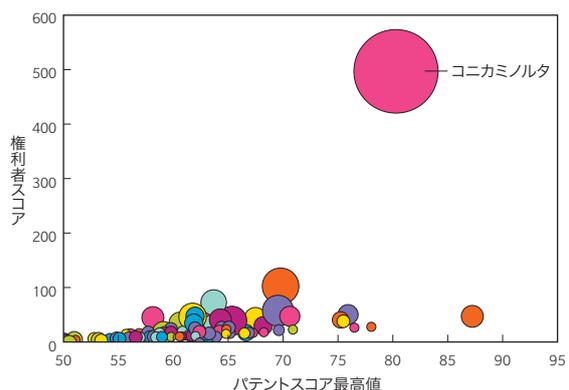
基盤事業では、グローバルな視点で特許ポートフォリオを見直すことにより、保有する特許資産を最適化しています。また、ジャンルトップ商品のバリューを創出

する差別化技術については特許を集中的に出願・取得することにより、競争優位性と収益力の維持・強化を図っています。

このような事業領域ごとの知的財産戦略の策定・実行が評価され、経済産業省・特許庁が実施する平成30年度「知財功労賞」において、知的財産権制度活用優良企業として「特許庁長官表彰」を受賞しました。同賞では、知的財産戦略が新製品・事業の創出に貢献していること、特にバイオヘルスケア事業への参入にあたり独自技術である「HSTT」を守る知的財産の獲得を図り、事業展開を進めていることが評価されました。

### HSTTに関する特許群の業界での位置づけ

円の大きさが各社の特許件数を、横軸が最も評価の高い特許の評価値を、縦軸が特許群全体の評価値を示しています。



※「免疫蛍光染色」に関する日本特許(公開+登録)のスコアマップ。株式会社パテント・リザルト「Biz Cruncher」を用いて当社作成

### 知的財産活動の強化・変革

コニカミノルタでは、「知的財産戦略2017-2022」に加え、「質向上のための戦略と施策」および「知財人財育成のための戦略と施策」を策定し、知的財産の質の向上および知財人財の育成に取り組んでいます。また、知的財産情報などに基づいて事業環境を分析し、経営や事業に対して戦略提案を行う「IPランドスケープ」の重要性にいち早く着目し、特許解析ツールを用いた他社特許動向の解析や開発テーマの探索などを実施してきました。2019年4月には知的財産部内に知財戦略を担当する専門組織を立ち上げ、経営に資する戦略提案の強化を図っています。

## 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、世界の投資市場では、財務面に加えて、人材や環境、企業統治などの取り組みに優れた企業を選定し、投資する「ESG投資」が注目されています。

当社は、国際的なESG投資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」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 Series」には2003年から連続で採用されています。

さらに、2018年度は、「Dow Jones Sustainability World Index」において、「Computers & Peripherals and Office Electronics」セクターの「産業セクターリーダー企業」に2年連続で選定されました。また、世界経済フォーラムの年次総会「ダボス会議」に合わせてカナダのCorporate Knights社が発表する「世界で最も持続可能な100社」に選出されました。

### 国内外の著名な投資指標への組み入れ

- 2019年 8月 「JX日経インデックス400」構成銘柄に7年連続で採用
- 2019年 7月 「FTSE4Good Index Series」に16年連続で採用
- 2019年 7月 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)が採用した4つの投資指標「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」「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に選定
- 2019年 7月 「MSCI ESG Leaders Indexes (旧MSCI Global SRI)」の構成銘柄に10年連続<sup>※</sup>で採用
- 2018年 9月 「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に7年連続で採用されるとともに、産業セクターリーダー企業に2年連続で選定



※ 2010年より以前の組み入れの有無については情報なし

### 国際的なESG格付け機関からの評価

- 2019年 2月 世界の代表的なESG投資分野の調査・格付会社RobecoSAM社の格付において2年連続で「ゴールドクラス」に選定
- 2019年 2月 持続可能な経済を実現させる活動を行う国際NGOであるCDPにより、「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」企業として2年連続で認定
- 2018年 12月 EcoVadis社によるサステナビリティ調査において「ゴールド」評価を3年連続で取得
- 2018年 7月 CSR評価会社「ISS-oekom」によるCSR格付において、トップクラスの評価である「Prime(プライム)」に認定



### 日本における各種経営度調査

- 2019年 5月 「第22回 環境経営度調査」で3度目の製造業総合ランキング1位を獲得
- 2019年 2月 「健康経営銘柄」に2年連続4度目の選定
- 2018年 11月 「第10回 企業の品質経営度調査」で2度目の総合ランキング1位を獲得



# 財務セクション

<b>10年間の主要財務データ</b>	<b>95</b>
<hr/>	
<b>財務分析</b>	<b>97</b>
事業環境	97
営業概況	97
セグメント別概況	98
キャッシュ・フローの状況	100
設備投資等の概要	101
研究開発	101
財政状態	102
配当政策	103
今期(2020年3月期)の見通し	104
<hr/>	
<b>連結財務諸表</b>	<b>105</b>
連結財政状態計算書	105
連結損益計算書	107
連結包括利益計算書	108
連結持分変動計算書	109
連結キャッシュ・フロー計算書	110

# 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

	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期
<b>連結財務ハイライト</b>				
売上高[百万円]	804,465	777,953	767,879	813,073
営業利益[百万円]	43,988	40,022	40,346	40,659
売上高営業利益率[%] <sup>※1</sup>	5.5	5.1	5.3	5.0
経常利益[百万円]	40,818	33,155	34,758	38,901
売上高経常利益率[%] <sup>※2</sup>	5.1	4.3	4.5	4.8
税引前利益[百万円]	—	—	—	—
税引前利益率[%]	—	—	—	—
当期利益[百万円]	16,931	25,896	20,424	15,124
売上高当期利益率[%] <sup>※3</sup>	2.1	3.3	2.7	1.9
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[%]	—	—	—	—
1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>	31.93	48.84	38.52	28.52
1株当たり純資産(BPS)[円]	791.28	806.53	817.81	876.65
1株当たり配当額[円]	15	15	15	15
配当性向[%] <sup>※5</sup>	47.0	30.7	38.9	52.6
研究開発費[百万円]	68,475	72,617	72,530	71,533
売上高研究開発費率[%] <sup>※6</sup>	8.5	9.3	9.4	8.8
営業活動によるキャッシュ・フロー[百万円]	113,377	67,957	72,367	66,467
投資活動によるキャッシュ・フロー[百万円]	-40,457	-44,738	-42,757	-63,442
フリー・キャッシュ・フロー[百万円]	72,920	23,219	29,610	3,025
<b>収益性</b>				
ROE(J-GAAP)[%] <sup>※7</sup>	4.1	6.1	4.7	3.4
ROE1(IFRS)[%] <sup>※8</sup>	—	—	—	—
ROE2(IFRS)[%] <sup>※9</sup>	—	—	—	—
ROA[%] <sup>※10</sup>	1.9	3.0	2.3	1.6
ROIC[%] <sup>※11</sup>	4.1	3.7	3.6	3.6
<b>効率性</b>				
資産合計(総資産)[百万円]	865,797	845,453	902,052	940,553
総資産回転率[回] <sup>※12</sup>	0.90	0.91	0.88	0.88
有形固定資産[百万円]	205,057	190,701	178,999	179,903
有形固定資産回転率[回] <sup>※13</sup>	3.72	3.93	4.15	4.53
棚卸資産[百万円]	98,263	100,243	105,080	112,479
棚卸資産回転月数[月] <sup>※14</sup>	2.68	2.67	2.81	2.60
売上債権[百万円]	177,720	163,363	174,193	194,038
売上債権回転月数[月] <sup>※15</sup>	2.47	2.42	2.52	2.47
<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]	419,535	427,647	433,669	464,904
自己資本比率、親会社所有者帰属持分比率[%]	48.5	50.6	48.1	49.4
流動資産[百万円]	489,253	501,876	565,923	579,593
流動比率[%] <sup>※16</sup>	183.03	206.98	247.17	205.04
D/Eレシオ[倍] <sup>※17</sup>	0.47	0.45	0.53	0.48
Net D/Eレシオ[倍] <sup>※18</sup>	0.08	0.04	-0.01	0.02
<b>投資指標</b>				
株価収益率(PER)[倍] <sup>※19</sup>	34.17	14.27	18.77	24.12
株価純資産倍率(PBR)[倍] <sup>※20</sup>	0.73	1.16	1.13	1.27

※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×100(%)

※8 ROE1(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)×100(%)

※9 ROE2(IFRS)=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)×100(%)

※10 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)×100(%)

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)	2018年3月期(IFRS)	2019年3月期(IFRS)
943,759	935,214	1,002,758	1,031,740	962,555	1,031,256	<b>1,059,120</b>
58,144	39,859	65,762	60,069	50,135	53,844	<b>62,444</b>
6.2	4.3	6.6	5.8	5.2	5.2	<b>5.9</b>
54,621	—	—	—	—	—	<b>—</b>
5.8	—	—	—	—	—	<b>—</b>
—	37,736	65,491	58,029	49,341	49,124	<b>60,138</b>
—	4.0	6.5	5.6	5.1	4.8	<b>5.7</b>
21,861	28,431	40,969	32,000	31,485	32,207	<b>41,729</b>
2.3	3.0	4.1	3.1	3.3	3.1	<b>3.9</b>
—	28,354	40,934	31,973	31,542	32,248	<b>41,705</b>
—	3.0	4.1	3.1	3.3	3.1	<b>3.9</b>
41.38	53.67	81.01	64.39	63.65	65.17	<b>84.33</b>
929.04	968.15	1,067.97	1,037.96	1,057.92	1,060.72	<b>1,123.39</b>
17.5	17.5	20.0	30.0	30.0	30.0	<b>30.0</b>
42.3	32.6	24.7	46.6	47.1	46.0	<b>35.6</b>
71,184	69,599	74,295	76,292	73,275	77,021	<b>78,395</b>
7.5	7.4	7.4	7.4	7.6	7.5	<b>7.4</b>
89,945	90,058	101,989	59,244	68,659	65,367	<b>57,166</b>
-55,776	-54,143	-54,014	-110,788	-70,594	-133,737	<b>-41,480</b>
34,169	35,914	47,975	-51,544	-1,935	-68,370	<b>15,686</b>
4.6	—	—	—	—	—	<b>—</b>
—	6.1	8.6	6.5	6.3	6.3	<b>7.9</b>
—	—	—	—	6.1	6.1	<b>7.7</b>
2.3	2.9	4.1	3.2	3.2	2.9	<b>3.4</b>
5.3	3.6	6.4	6.1	5.1	5.0	<b>5.4</b>
966,060	991,700	1,001,800	976,370	1,005,435	1,203,907	<b>1,218,986</b>
0.99	0.96	1.01	1.04	0.97	0.93	<b>0.87</b>
173,362	177,056	181,641	187,322	190,580	192,941	<b>207,138</b>
5.34	5.23	5.59	5.59	5.09	5.38	<b>5.29</b>
115,275	115,175	120,803	121,361	136,020	139,536	<b>144,703</b>
2.52	2.82	2.54	2.58	2.87	2.81	<b>2.89</b>
220,120	240,459	248,827	245,047	236,722	255,972	<b>269,147</b>
2.53	3.09	2.72	2.73	2.70	2.73	<b>2.87</b>
478,404	498,542	535,976	514,285	524,331	524,513	<b>555,689</b>
49.5	50.3	53.5	52.7	52.1	43.6	<b>45.6</b>
589,331	569,552	570,640	496,216	499,446	581,676	<b>578,937</b>
206.62	200.83	202.43	194.40	199.58	214.32	<b>213.34</b>
0.41	0.41	0.31	0.33	0.35	0.56	<b>0.49</b>
0.02	0.03	-0.02	0.13	0.18	0.27	<b>0.27</b>
23.27	17.94	15.07	14.85	15.65	13.99	<b>12.91</b>
0.96	0.99	1.14	0.92	0.94	0.86	<b>0.97</b>

※11 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(期首・期末平均))×100(%)

※12 総資産回転率=売上高÷期首期末平均総資産(回)

※13 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)

※14 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)

※15 売上債権回転月数=売上高÷期首期末平均売上債権(回)

※16 流動比率=流動資産÷流動負債×100(%)

※17 D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本(倍)

※18 Net D/Eレシオ=(有利子負債-手元資金)÷自己資本(倍)

※19 株価収益率(PER)=期末株価÷EPS

※20 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、欧州では中国向けなど製造業の輸出が減少し、英国のEU離脱をめぐる先行き不透明感の継続なども影響して経済成長が鈍化しました。米国では中国への輸出が年度後半に減少したものの、旺盛な個人消費を背景に内需は成長

を持続し、設備投資も堅調に推移しました。中国は米国との貿易摩擦の影響を受けた製造業の設備投資が落ち込み、経済成長が減速しました。我が国経済は不透明感が継続する世界経済の影響も受け、輸出や設備投資が伸び悩みましたが、全体としては緩やかな成長を持続しました。

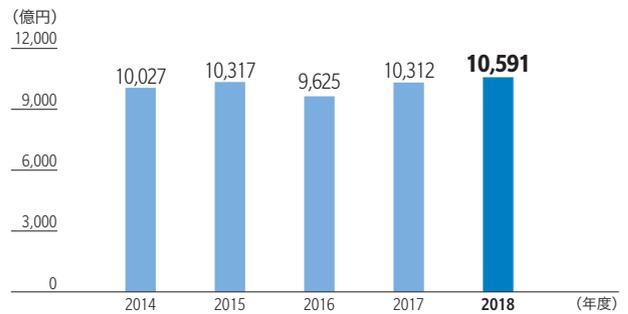
## 営業概況

当期における当社グループの連結売上高は、1兆591億円(前期比2.7%増)となりました。事業セグメント別では、オフィス事業はカラー複合機の販売台数が高速機を中心に伸びたことに加えて、ITサービスが売上を拡大したことも寄与し、増収となりました。プロフェッショナルプリント事業はデジタル印刷システムの販売がカラー機とモノクロ機ともに高速機を中心に伸長し、成長事業と位置づける産業印刷ユニットの販売も拡大したことにより増収となりました。ヘルスケア事業は一部仕入商品の販売を終了した影響もあり減収となりました。産業用材料・機器事業は機能材料ユニットやIコンポーネントユニットの売上が伸長し、需要が落ち着いた計測機器ユニットの減収を補って、前期並みとなりました。

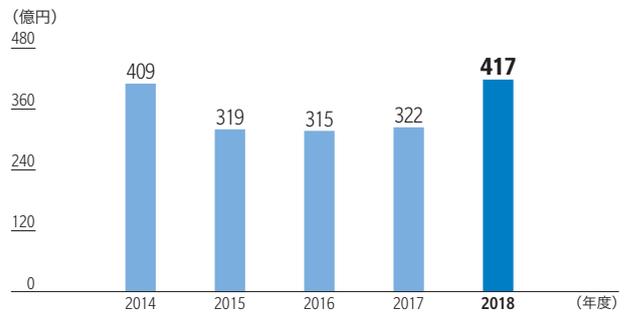
営業利益は624億円(前期比16.0%増)となりました。中期経営計画において注力してきた基盤事業の収益力強化の施策が奏功して、オフィス事業やプロフェッショナルプリント事業が増益となったことにより、前期比で増益となりました。

税引前利益は601億円(前期比22.4%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は417億円(同29.3%増)となりました。

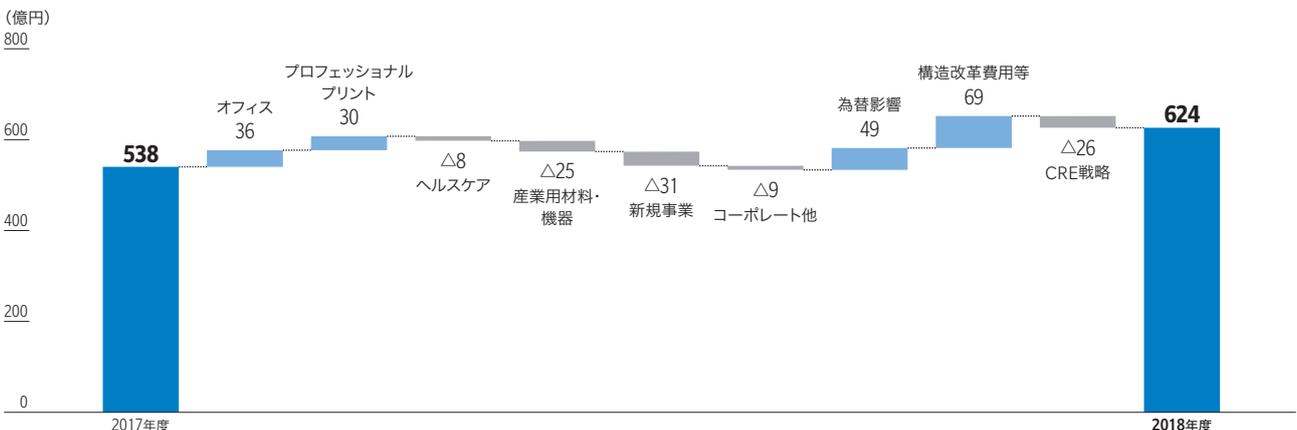
### 売上高



### 親会社の所有者に帰属する当期利益



### 2018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

(為替レート:円)

	2017年度	2018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	110.85	<b>110.91</b>	△1	+4	+34	+0
ユーロ	129.70	<b>128.41</b>	△25	+4	+18	+6
ポンド	147.03	<b>145.68</b>	△4	+0	+3	+1
欧州通貨 <sup>※1</sup>	-	-	△55	+3	+21	+10
人民元	16.75	<b>16.54</b>	△7	△2	+32	+12
豪ドル	85.78	<b>80.92</b>	△20	△5	+4	+1
その他通貨	-	-	△18	△9	-	-
予約影響額	-	-	+1	+58	-	-
合計	-	-	<b>△101</b>	<b>+49</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)

セグメント別概況

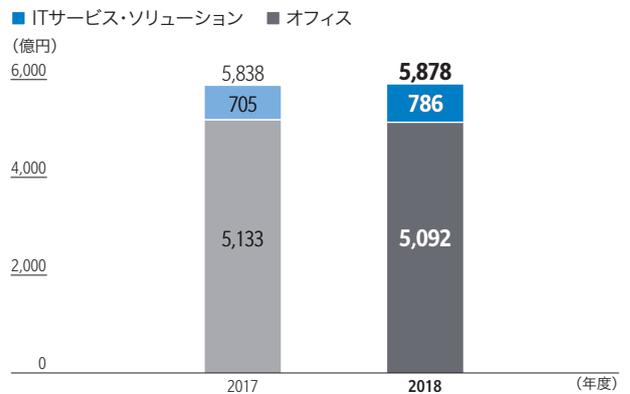
オフィス事業

オフィスユニットでは、A3複合機の販売台数は、モノクロ機が減少したもののカラー機が大幅に伸長したことにより、全体では前期比で増加しました。カラー機は欧米や日本などの先進国においては前期に投入した高速機の販売が拡大し、中国やASEAN、インドなどの成長国においては低速機から高速機まで大幅に伸長するなど、当期の重点施策として取り組んできた地域戦略の成果が現れました。

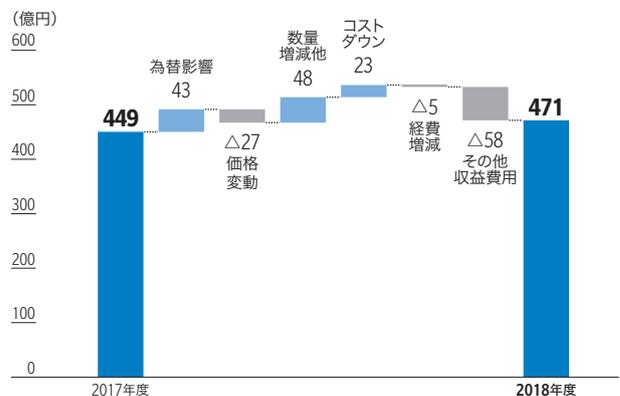
ITサービスユニットでは、米国、欧州ともに買収による新規連結効果に加えて、エッジIoTプラットフォーム「Workplace Hub(ワークプレイス ハブ)」の販売体制を構築する一環としての、マネージドITサービスの販売および提供能力強化が成果をあげ、前期比での増収を牽引しました。

これらの結果、当事業の売上高は5,878億円(前期比0.7%増)、営業利益は471億円(同5.1%増)となりました。

売上高構成比



営業利益 対前年増減分析



### プロフェッショナルプリント事業

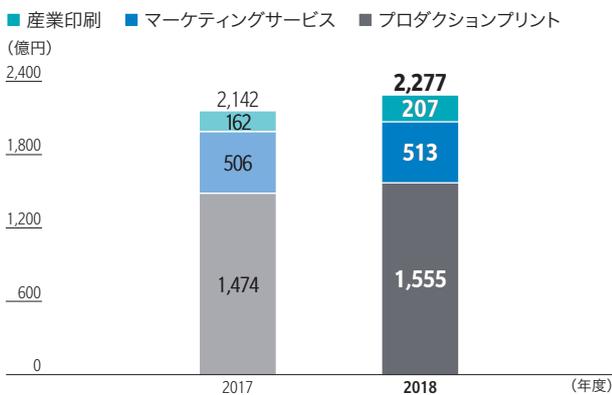
プロダクションプリントユニットでは、カラー機、モノクロ機ともに販売台数が前期比で大幅に増加しました。カラー機は欧州が販売を牽引し、中国やインド、ASEANなどの成長国でも販売台数が大幅に伸びました。モノクロ機は米国や成長国で販売が増加しました。

産業印刷ユニットでは、インクジェットデジタル印刷機「AccurioJet(アキュリオジェット)KM-1」の販売台数は前期から大幅に増加、ラベル印刷機、MGI社製のデジタル加飾印刷機の販売でもターゲットとする市場でトップクラスのシェアを獲得しました。販売地域も従来の欧米に加え中国やASEAN、インドなど成長国に拡大、専門性を持った人材を増やし販売体制を強化しました。

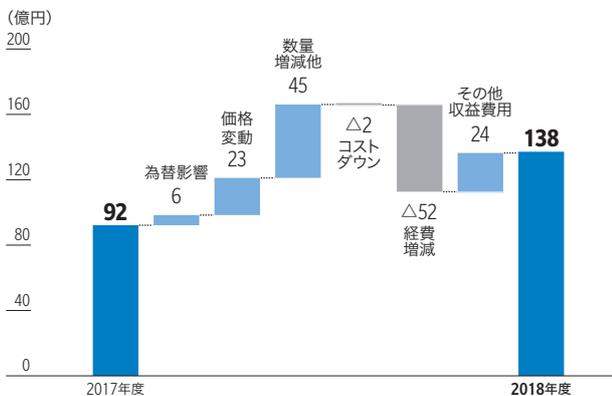
マーケティングサービスユニットでは、大口顧客の需要回復による増収に加え、高付加価値サービスへのシフトを加速したことにより、収益性も改善しました。

これらの結果、当事業の売上高は2,277億円(前期比6.3%増)、営業利益は138億円(同49.2%増)となりました。

#### 売上高構成比



#### 営業利益 対前年増減分析



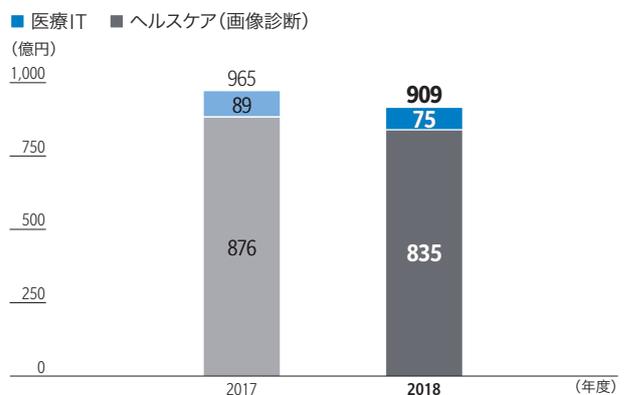
### ヘルスケア事業

ヘルスケアユニットでは、DR(デジタルラジオグラフィ)の販売数量は日本で伸ばしたものの米国の病院向けが落ち着いた影響で前期を下回りました。X線診断の高度化を目指すデジタルX線動画撮影システムを11月に販売開始し、導入した医療機関から高い評価を得ています。超音波診断装置は整形外科分野でのジャンルトップ維持と前期に譲受した産婦人科対象の事業が貢献し、日米を中心に販売数量を堅調に伸ばしました。医療ITユニットでは、PACS(医用画像保管・管理システム)の販売数量は減少したものの、医療ITサービスプラットフォーム「infomity(インフォミティ)」を中心としたサービス事業の売上高が伸びました。

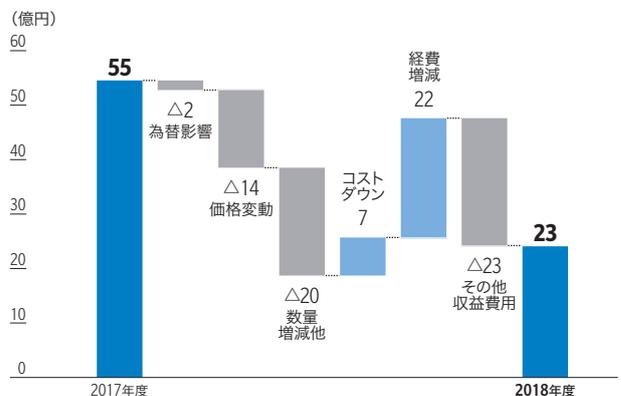
当事業全体では、収益性の低い仕入商品の販売を終了したこともあり前期比減収、また前期に計上した資産流動化による収益などの一過性要因の影響に加えて、米国でのDRの販売減もあり、減益となりました。

これらの結果、当事業の売上高は、909億円(前期比5.8%減)、営業利益は23億円(同57.0%減)となりました。

#### 売上高構成比



#### 営業利益 対前年増減分析



## 産業用材料・機器事業

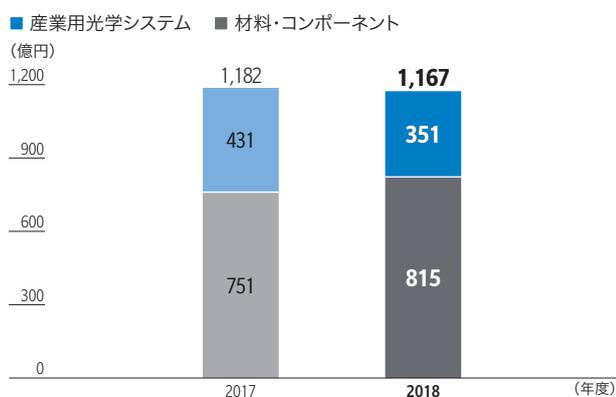
材料・コンポーネント分野では、機能材料ユニットは伸長市場を中心に位相差フィルムなどの高付加価値製品の販売が引き続き堅調に推移し、前期比で大幅な増収となりました。今後の戦略を担う新樹脂製品の開発も順調に進捗し、市場での認知も進みました。光学コンポーネントユニットはプロジェクター用光学部材とカメラ用交換レンズの販売が堅調でしたが、その他の光学部品の販売減少により前期比減収でした。IJコンポーネントユニットはアジアでの既存顧客

からの受注が当期を通じて堅調に推移し増収となりました。

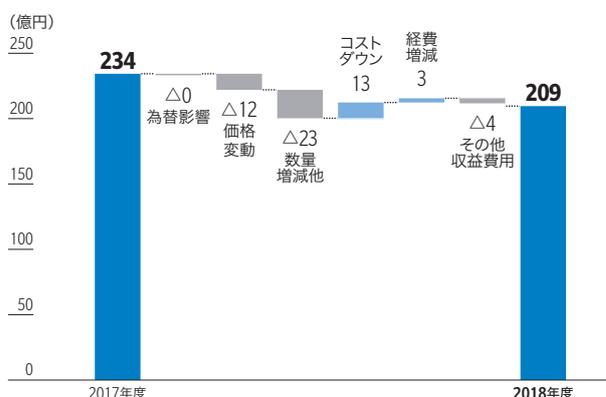
産業用光学システム分野では、計測機器ユニットでの需要の波を捉えたビジネスチャンス拡大傾向は継続しているものの、前期の増収を牽引した顧客のディスプレイ関連投資の反動もあり、減収となりました。

これらの結果、当事業の売上高は、1,167億円(前期比1.3%減)、営業利益は産業用光学システム分野の減収の影響も受け209億円(同10.7%減)となりました。

### 売上高構成比



### 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601億円、減価償却費及び償却費590億円、営業債務及びその他の債務の増加による増加34億円などによるキャッシュ・フローの増加と、有形固定資産及び無形資産除売却損益173億円の調整、営業債権及びその他の債権の増加による減少141億円、棚卸資産の増加による減少59億円、退職給付に係る負債の減少103億円、法人所得税の支払い103億円などによるキャッシュ・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571億円の収入となりました。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

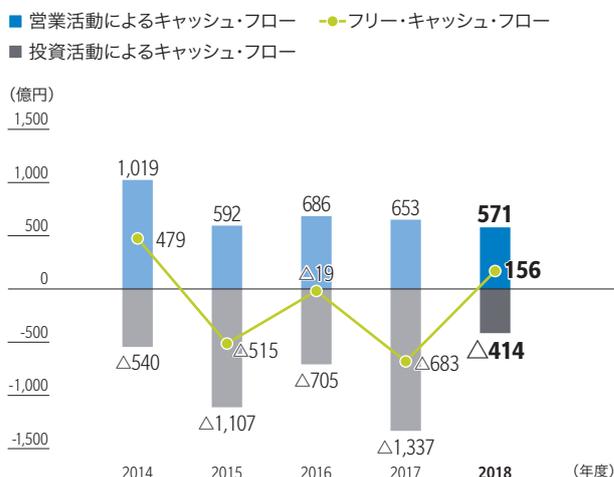
有形固定資産の取得による支出350億円、無形資産の取得による支出162億円、子会社株式の取得による支出99億円、有形固定資産及び無形資産の売却による収入215億円などがあり、投資活動によるキャッシュ・フローは414億円の支出となりました。

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156億円のプラス(前期は683億円のマイナス)となりました。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

社債の償還及び長期借入金の返済270億円、配当金の支払い148億円などの支出により、財務活動によるキャッシュ・フローは402億円の支出(前期は1,266億円の収入)となりました。

### キャッシュ・フローの状況



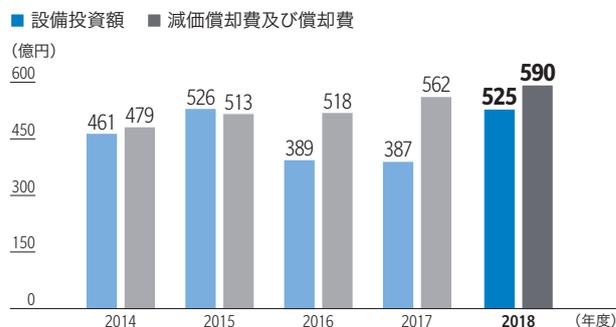
## 設備投資などの概要

当社グループの当期の設備投資は、新製品の開発対応、生産能力増強などを主目的に、特に当社グループの中核事業であるオフィス事業およびプロフェッショナルプリント事業ならびに産業用材料・機器事業に重点的に投資を実施しました。この結果、当期の設備投資の総額は、52,512百万円となりました。

主な投資対象は、オフィス事業およびプロフェッショナルプリント事業の機械装置、金型、その他工具器具備品、産業用材料・機器事業の機械装置、本社における建物および研究開発設備です。

所要資金は、いずれの投資も主に自己資金にて充当しました。

## 設備投資額／減価償却費及び償却費



## 設備投資額 ※セグメント別

(単位:億円)

		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
情報機器関連	オフィス機器、プロダクションプリント、産業印刷、ITソリューションなど	295	367	243	267	369
ヘルスケア関連	DR、超音波、X線フィルムなど	26	13	16	21	27
産業用材料・機器関連	機能材料、計測機器、光学、インクジェットなど	67	89	77	46	93
コーポレート・その他		71	56	51	51	34
合計		461	526	389	387	525

※ 2014年度は、計測機器は含まれていません

## 研究開発

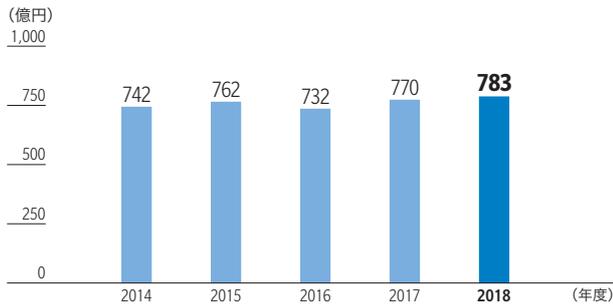
当期は、中期経営計画「SHINKA 2019」に基づいた中期経営戦略基本方針に対応して、「継続的なイノベーション創出」、「技術競争力の実践的強化」の技術戦略の基本方針を定め推進してきました。

IoTビジネス領域では、中小企業の働き方改革を支援する、複合機に高性能サーバーとITサービスを一体化した新サービス「Workplace Hub(ワークプレイス ハブ)」の開発をパートナー企業と実施し、欧州を皮切りにグローバルで順次発売を開始しました。2019年度には日本での販売を予定しています。商業・産業印刷分野では、発売以来高い評価を獲得している自動品質最適化ユニット「IQ-501」に加わる新機能として、業界初の自動リカバリー印刷機能を備えた「自動検品システム」を上市しました。これは、当社の欠陥検出技術により、インラインで不適合品を自動検出し排出するだけでなく、不適合品の自動リカバリー印刷まで簡単に実行でき、オペレーターのスキルレベルによらず検品作業の負荷を

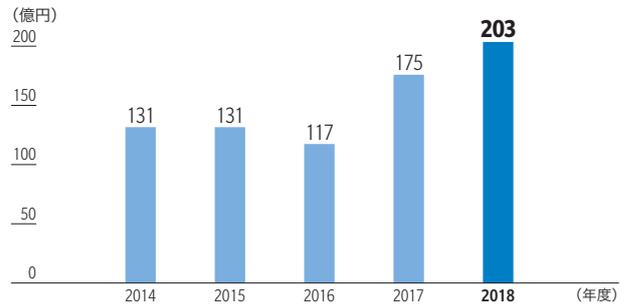
低減し、ワークフローを改善します。バイオヘルスケア分野では、米国の遺伝子診断技術を持つAmbry社、創薬支援事業を展開するInvicro社の技術と、当社の保有するタンパク質高感度定量検出技術(HSTT)を融合し、がんやアルツハイマーといった疾患に対する個別化医療を国内において本格的に推進するため、新会社「コニカミノルタプレジジョンメディシンジャパン株式会社」を設立しました。今後、製薬企業、学術研究機関、医療機関に向けて、日本で本格的なサービスの提供を始めます。

当期におけるグループ全体の研究開発費は783億円となりました。そのうち、オフィス事業およびプロフェッショナルプリント事業に係る研究開発費が409億円、ヘルスケア事業に係る研究開発費が46億円、産業用材料・機器事業に係る研究開発費が125億円、バイオヘルスケア分野を含むその他事業および基礎研究費用が203億円です。

### 研究開発費



### その他事業及び基礎研究費



### 研究開発費 ※セグメント別

(単位: 億円)

		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
情報機器関連	オフィス機器、プロダクションプリント、産業印刷、ITソリューションなど	432	442	433	418	409
ヘルスケア関連	DR、超音波、X線フィルムなど	53	48	51	50	46
産業用材料・機器関連	機能材料、計測機器、光学、インクジェットなど	125	140	130	125	125
コーポレート・その他		131	131	117	175	203
合計		742	762	732	770	783

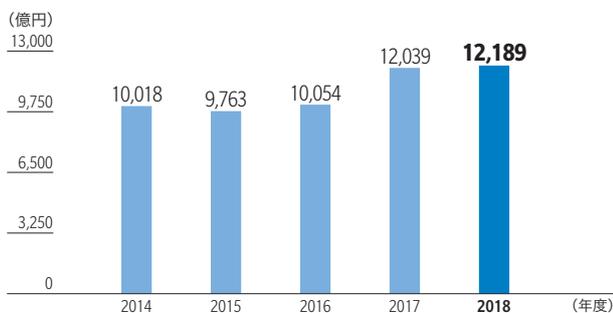
※ インクジェットにプロフェッショナルプリントが含まれています

## 財政状態

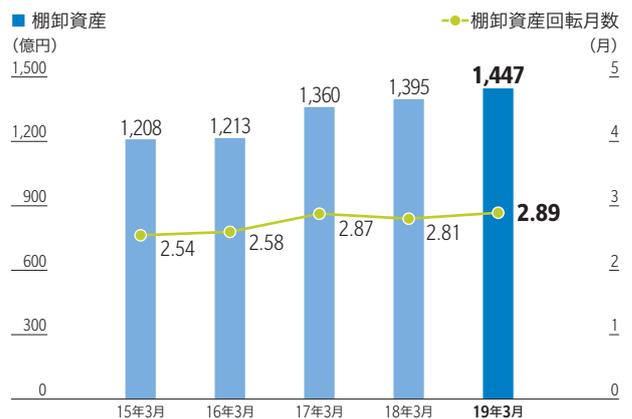
### 資産の部

当期末の資産合計は、前期末比150億円(1.3%)増加し1兆2,189億円となりました。これは主に、有形固定資産の増加141億円、のれん及び無形資産の増加134億円、営業債権及びその他の債権の増加121億円、現金及び現金同等物の減少250億円によるものです。

### 資産合計



### 棚卸資産／棚卸資産回転月数

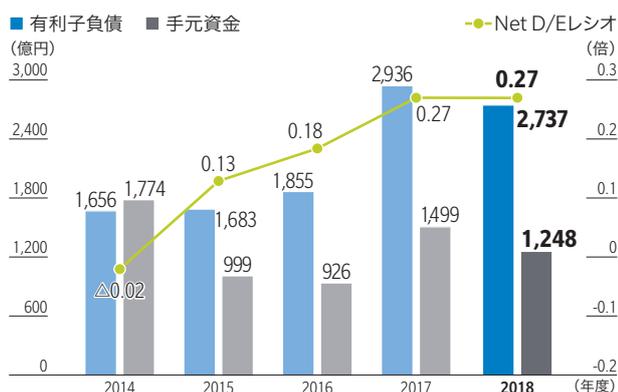


※ 棚卸資産回転月 = (当期末棚卸資産残高) / (直近3カ月の平均売上原価)

## 負債の部

負債合計については、前期末比153億円(2.3%)減少し6,530億円となりました。これは主に、社債及び借入金の減少199億円、退職給付に係る負債の減少131億円、引当金の増加150億円によるものです。

### 有利子負債/手元資金/ネットD/Eレシオ



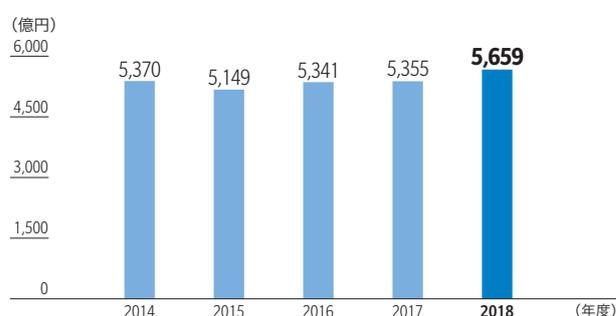
## 資本の部

資本合計については、前期末比303億円(5.7%)増加し5,659億円となりました。

親会社の所有者に帰属する持分合計は、前期末比311億円(5.9%)増加し5,556億円となりました。これは主に、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上417億円、剰余金の配当による減少148億円によるものです。

これらの結果、1株当たり親会社所有者帰属持分は1,123.39円となり、親会社所有者帰属持分比率は2.0ポイント増加の45.6%となりました。

### 資本

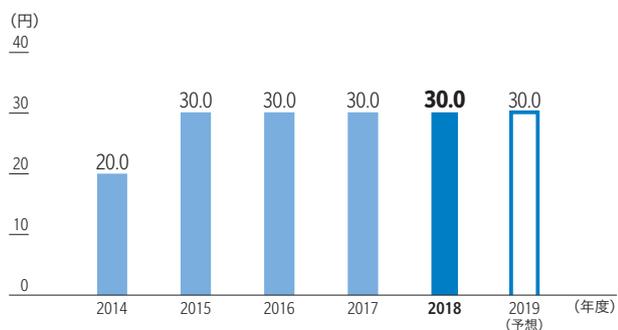


## 配当政策

### 配当に関する基本方針

剰余金の配当などの決定に関する方針としては、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、株主の皆様へ積極的に利益還元することを基本としています。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いきます。

### 1株当たり配当金



### 当期の配当と今期(2020年3月期)の予定

当期末(2019年3月期末)の剰余金の期末配当は、1株当たり15円の配当としました。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円となりました。

今期(2020年3月期)の配当については、P.104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円とさせていただく予定です。

## 今期(2020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、欧州では景気回復への不透明感が継続する一方、米国では堅調な雇用情勢を背景にした経済成長が見込まれ、中国では財政政策の見直しなどにより景気減速を回避する姿勢が見られます。我が国経済はこうした世界経済の影響も受け、全体としては緩やかな回復傾向を継続する見通しです。

当事業の関連市場の需要見通しにつきましては、オフィス事業では、中国などの成長国、先進国ともに業務生産性向上に向けたカラー高速機の需要が高まり、セキュリティ意識の高まりにともなって中堅・中小企業を中心にITサービスへの

需要が拡大することが想定されます。プロフェッショナルプリント事業では、商業印刷、産業印刷におけるデジタル化の進行が見込まれます。ヘルスケア事業では、医療診断機器のデジタル化が継続する見通しです。産業用材料・機器事業では、ディスプレイ業界や自動車業界のイノベーションとメーカーの多様化にともなって、競争優位性を持つ当社製品とソリューションに対する需要が継続すると想定されます。

このような状況に鑑み、今期(2020年3月期)の業績見通しについては、前提となる為替レートを[米ドル:105円、ユーロ:123円]とおき、以下のように予想しています。

### 2020年3月期連結業績予想

	修正後2019年度予想(IFRS) 2019年7月30日公表	2019年度予想(IFRS) 2019年5月13日公表	2018年度実績(IFRS)
売上高(億円)	10,850	11,200	10,591
営業利益(億円)	600	660	624
営業利益率	5.5%	5.9%	5.9%
親会社の所有者に帰属する当期利益(億円)	375	455	417
親会社の所有者に帰属する当期利益率	3.5%	4.1%	3.9%
ROE <sup>※1</sup>	6.7%	8.0%	7.7%
設備投資(億円)	600	600	525
減価償却費及び償却費(億円)	600	600	590
研究開発費(億円)	800	800	783
フリー・キャッシュ・フロー <sup>※2</sup> (億円)	250	300	156
投融資(億円)	200	200	140
USドル(円)	105	110	110.91
ユーロ(円)	123	125	128.41

※1 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)

※2 2019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 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
<b>資産</b>		
流動資産		
現金及び現金同等物 .....	149,913	<b>124,830</b>
営業債権及びその他の債権 .....	263,453	<b>275,563</b>
棚卸資産 .....	139,536	<b>144,703</b>
未収法人所得税 .....	4,327	<b>3,305</b>
その他の金融資産 .....	1,427	<b>3,406</b>
その他の流動資産 .....	23,018	<b>27,128</b>
流動資産合計 .....	581,676	<b>578,937</b>
非流動資産		
有形固定資産 .....	192,941	<b>207,138</b>
のれん及び無形資産 .....	332,699	<b>346,133</b>
持分法で会計処理されている投資 .....	3,601	<b>913</b>
その他の金融資産 .....	47,507	<b>46,711</b>
繰延税金資産 .....	37,540	<b>32,505</b>
その他の非流動資産 .....	7,942	<b>6,647</b>
非流動資産合計 .....	622,230	<b>640,048</b>
資産合計 .....	1,203,907	<b>1,218,986</b>

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019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	173,996	<b>175,268</b>
社債及び借入金	33,136	<b>24,648</b>
未払法人所得税	5,038	<b>7,875</b>
引当金	8,472	<b>12,260</b>
その他の金融負債	1,874	<b>463</b>
その他の流動負債	48,888	<b>50,857</b>
流動負債合計	271,407	<b>271,374</b>
非流動負債		
社債及び借入金	260,530	<b>249,088</b>
退職給付に係る負債	51,599	<b>38,457</b>
引当金	4,288	<b>15,540</b>
その他の金融負債	59,781	<b>58,284</b>
繰延税金負債	12,558	<b>12,497</b>
その他の非流動負債	8,152	<b>7,760</b>
非流動負債合計	396,911	<b>381,628</b>
負債合計	668,318	<b>653,002</b>
<b>資本</b>		
資本金	37,519	<b>37,519</b>
資本剰余金	184,841	<b>188,333</b>
利益剰余金	298,366	<b>324,628</b>
自己株式	△10,189	<b>△9,979</b>
新株予約権	934	<b>836</b>
その他の資本の構成要素	13,041	<b>14,350</b>
親会社の所有者に帰属する持分合計	524,513	<b>555,689</b>
非支配持分	11,075	<b>10,294</b>
資本合計	535,588	<b>565,983</b>
負債及び資本合計	1,203,907	<b>1,218,986</b>

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
売上高	1,031,256	<b>1,059,120</b>
売上原価	541,453	<b>550,231</b>
売上総利益	489,803	<b>508,888</b>
その他の収益	24,856	<b>25,402</b>
販売費及び一般管理費	443,996	<b>458,194</b>
その他の費用	16,819	<b>13,652</b>
営業利益	53,844	<b>62,444</b>
金融収益	3,778	<b>6,091</b>
金融費用	7,851	<b>7,772</b>
持分法による投資利益(△は損失)	△647	<b>△624</b>
税引前利益	49,124	<b>60,138</b>
法人所得税費用	16,916	<b>18,409</b>
当期利益	32,207	<b>41,729</b>
当期利益の帰属		
親会社の所有者	32,248	<b>41,705</b>
非支配持分	△41	<b>24</b>
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	65.17	<b>84.33</b>
希薄化後1株当たり当期利益(円)	64.96	<b>84.03</b>

# 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
当期利益	32,207	<b>41,729</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)	2,985	<b>△1,770</b>
公正価値で測定する金融資産の純変動(税引後)	1,044	<b>△1,701</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)	0	<b>0</b>
損益に振り替えられることのない項目合計	4,030	<b>△3,471</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)	232	<b>977</b>
在外営業活動体の換算差額(税引後)	△1,854	<b>2,438</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)	26	<b>△18</b>
損益に振り替えられる可能性のある項目合計	△1,595	<b>3,396</b>
その他の包括利益合計	2,435	<b>△75</b>
当期包括利益合計	34,642	<b>41,654</b>
当期包括利益合計額の帰属先		
親会社の所有者	33,952	<b>42,311</b>
非支配持分	690	<b>△656</b>

## 連結持分変動計算書

(単位:百万円)

	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	新株 予約権	その他の 資本の 構成要素	親会社の 所有者に 帰属する 持分合計	非支配 持分	資本合計
2017年4月1日時点の残高	37,519	202,631	276,709	△9,214	998	15,685	524,331	9,818	534,149
当期利益	-	-	32,248	-	-	-	32,248	△41	32,207
その他の包括利益	-	-	-	-	-	1,703	1,703	731	2,435
当期包括利益合計	-	-	32,248	-	-	1,703	33,952	690	34,642
剰余金の配当	-	-	△14,850	-	-	-	△14,850	-	△14,850
自己株式の取得及び処分	-	-	△89	△975	-	-	△1,065	-	△1,065
株式報酬取引	-	144	-	-	△63	-	80	-	80
子会社の異動による 非支配持分の変動額	-	-	-	-	-	-	-	35,924	35,924
非支配株主との資本取引等	-	△135	-	-	-	-	△135	61	△73
非支配株主へ付与された プット・オプション	-	△17,799	-	-	-	-	△17,799	△35,419	△53,218
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	-	-	4,348	-	-	△4,348	-	-	-
所有者との取引額等合計	-	△17,790	△10,592	△975	△63	△4,348	△33,770	566	△33,203
2018年3月31日時点の残高	37,519	184,841	298,366	△10,189	934	13,041	524,513	11,075	535,588
会計方針の変更の影響	-	-	188	-	-	-	188	-	188
修正再表示後残高	37,519	184,841	298,554	△10,189	934	13,041	524,701	11,075	535,776
当期利益	-	-	41,705	-	-	-	41,705	24	41,729
その他の包括利益	-	-	-	-	-	605	605	△681	△75
当期包括利益合計	-	-	41,705	-	-	605	42,311	△656	41,654
剰余金の配当	-	-	△14,836	-	-	-	△14,836	△46	△14,882
自己株式の取得及び処分	-	-	△91	210	-	-	118	-	118
株式報酬取引	-	342	-	-	△98	-	243	-	243
子会社の異動による 非支配持分の変動額	-	-	-	-	-	-	-	20	20
非支配株主との資本取引等	-	△33	-	-	-	-	△33	△97	△130
非支配株主へ付与された プット・オプション	-	3,183	-	-	-	-	3,183	-	3,183
その他の資本の構成要素 から利益剰余金への振替	-	-	△703	-	-	703	-	-	-
所有者との取引額等合計	-	3,492	△15,631	210	△98	703	△11,323	△123	△11,447
2019年3月31日時点の残高	37,519	188,333	324,628	△9,979	836	14,350	555,689	10,294	565,983

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019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	49,124	60,138
減価償却費及び償却費	56,257	59,039
減損損失及びその戻入益	592	942
持分法による投資利益(△は益)	647	624
受取利息及び受取配当金	△3,201	△4,544
支払利息	5,043	6,642
有形固定資産及び無形資産除売却損益(△は益)	△19,889	△17,395
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加)	△7,665	△14,113
棚卸資産の増減(△は増加)	△169	△5,954
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)	11,546	3,472
貸付資産の振替による減少	△6,856	△7,333
退職給付に係る負債の増減(△は減少)	△4,786	△10,335
その他	139	△1,482
小計	80,783	69,698
配当金の受取額	605	640
利息の受取額	2,041	3,787
利息の支払額	△4,010	△6,586
法人所得税の支払額又は還付額	△14,052	△10,373
営業活動によるキャッシュ・フロー	65,367	57,166
<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	△26,941	△35,064
無形資産の取得による支出	△11,014	△16,281
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	23,486	21,576
子会社株式の取得による支出	△116,942	△9,957
持分法で会計処理されている投資の取得による支出	△741	△250
持分法で会計処理されている投資の売却による収入	—	2,341
投資有価証券の取得による支出	△1,610	△143
投資有価証券の売却による収入	2,357	2,227
貸付による支出	△46	△112
貸付金の回収による収入	122	65
事業譲受による支出	△1,060	△3,062
その他	△1,345	△2,817
投資活動によるキャッシュ・フロー	△133,737	△41,480
<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)	△15,187	1,301
社債の発行及び長期借入れによる収入	145,712	375
社債の償還及び長期借入金の返済による支出	△23,325	△27,039
自己株式の取得による支出	△1,164	△5
配当金の支払による支出	△14,848	△14,831
非支配株主への配当金の支払による支出	—	△46
非支配株主からの払込みによる収入	35,419	—
その他	32	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	126,638	△40,246
現金及び現金同等物に係る為替変動の影響額	△980	△522
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	57,285	△25,083
現金及び現金同等物の期首残高	92,628	149,913
現金及び現金同等物の期末残高	149,913	124,830

# 会社概要・株式情報

## 会社概要 (2019年3月31日現在)

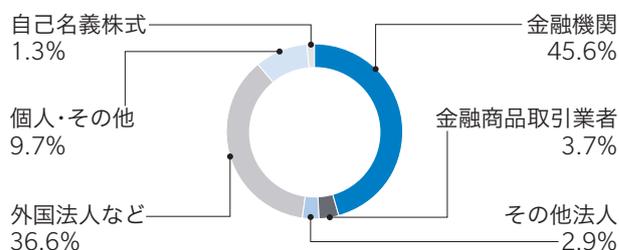
商号	コニカミノルタ株式会社
証券コード	4902(東証第一部)
創業	1873年(明治6年)
株式会社の設立	1936年(昭和11年)
資本金	37,519百万円
従業員数	44,360名(連結)
本社	〒100-7015 東京都千代田区丸の内2-7-2 JPTタワー

## 株式情報 (2019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	39,033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
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	45,068千株	9.09%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	31,637千株	6.38%
株式会社三菱UFJ銀行	13,945千株	2.81%
株式会社SMBC信託銀行(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	11,875千株	2.39%
日本生命保険相互会社	10,809千株	2.18%
野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱UFJ銀行口)	10,801千株	2.18%
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	10,088千株	2.03%
大同生命保険株式会社	9,040千株	1.82%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	8,741千株	1.76%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	8,583千株	1.73%

※ 持株比率は自己株式を控除して計算しております。なお、自己株式には役員報酬BIP信託に係る信託口が所有する当社株式(1,250,538株)は含まれておりません。

## 株主総利回り(TSR)推移



※ 2014年3月末日の終値を100とし、配当を再投資した場合の投資収益率。Bloombergデータより当社作成。

## 用語集

### オフィス事業

- **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。
- **PV / Print Volume**  
プリント出力枚数。(Copy Volumeともいう)
- **MIT / マネージド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。

### プロフェッショナルプリント事業

- **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。
- **IQ-501 / Intelligent quality optimizer-501**  
印刷中の常時監視で色管理・表裏見当調整を自動化し、調整時間を大幅に短縮し、生産時間を改善するオプションユニット。

### 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。
- **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。
- **超音波診断装置**  
超音波診断装置は、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。

### 産業用材料・機器事業

- **光源色計測機器**  
光源の発光特性に依存しない精度の高い照度/色度の測定ができ、各種ディスプレイや発光デバイスの色度・輝度・色バランスを高精度に測定する機器。品質管理や製品の色管理の現場では、多くの企業が当社製品を標準機として採用している。
- **TACフィルム / Triacetyl Cellulose(トリアセチルセルロース)**  
酢綿を主材料とした機能性フィルム。液晶ディスプレイの構成部品である偏光板の保護膜として主に使用されている。
- **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。

- **VA-TACフィルム / Vertical Alignment TAC**  
液晶パネルの表示方式の一種で主にテレビ用途で広く採用されている。VA方式の位相差フィルムでは当社がトップクラスのシェアを堅持している。
- **ZeroTAC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。

### 新規事業/コーポレート関連・その他

- **プレジジョン・メディシン(個別化医療)**  
最先端の技術を用い細胞を遺伝子・タンパクレベルで分析し、個人レベルで最適な治療および投薬を行う。
- **HSTT / High Sensitive Tissue Testing**  
写真フィルムで培った当社独自の技術をベースに開発した蛍光ナノ粒子を使って、タンパク質を精密に定量化する技術。
- **Quanticell**  
HSTT技術を用いた創薬支援サービス。
- **遺伝子診断**  
体の組織の設計図といわれるDNAの情報を調べることで、生れながらに持っているがんなどの病気にかかりやすさや薬の適合性などを知る診断。遺伝子情報により体質を知ること、罹患した場合にも効率的な対応を行うことができる。
- **創薬支援**  
製薬会社が新薬を開発する際に技術的な支援を行うこと。新薬開発には莫大な費用が掛かる傾向があり、前臨床試験、治験を経て市場に投入するまで当社の解析技術を駆使して効率よくサポートを行う。
- **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。
- **WPH / Workplace Hub(ワークプレイス ハブ)**  
当社が新たに注力するIoTビジネスのプラットフォーム。MFP機能の上にサーバーを搭載して、リアルタイムでデータを分析、パターン可視化し、ITインフラ管理コストの削減、ビジネスプロセス効率化に役立つソリューションを提供。人とデータを結び付け、オフィスでの意思決定や問題解決の支援をよりスマートに実現する。
- **デジタルマニュファクチャリング**  
IoTの考え方を基本に、生産プロセスで得られる情報を網羅的に結合し、得られたデータのなかから、お客様価値向上につながる切り口を抽出することにより、ワークフローを変革する当社が目指す新しいモノづくり。
- **画像IoT**  
画像データと各種センサー情報をディープ・ラーニングなどのAI技術を活用して解析し、さまざまな現場における意思決定や判断を支援する技術。



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>