



# TRANSFORM 2016

トランスフォーメーションで持続的な利益成長を目指す

個人投資家向け説明会資料

証券コード  
4902



**JPX-NIKKEI 400**  
JPX日経インデックス400構成銘柄

2015年12月13日

コニカミノルタ株式会社

代表執行役社長 山名 昌衛

# 企業プロフィール

# ヒストリー

---

- 03年8月、コニカとミノルタが経営統合してできた会社
  - 旧コニカ：1873年創業。写真、石版材料事業を始める。
  - 旧ミノルタ：1928年創業。カメラ製造を始める。
  - 統合時の売上高、旧コニカ 5,700億円、旧ミノルタ 5,200億円
- 06年1月、写真フィルム、カメラ事業からの撤退を発表
  - 04年度の同事業の売上高は2,685億円（グループ全体の25%）
  - 営業利益 △90億円
- 13年4月、経営体制再編を実施
  - 持株会社「コニカミノルタホールディングス株式会社」が傘下の7社を吸収合併し、事業会社「コニカミノルタ株式会社」となる。

# 経営理念体系・フィロソフィー

## 経営理念

新しい価値の創造

## 6つのバリュー

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

## お客さまへの約束

Giving Shape to Ideas

## 経営ビジョン

グローバル社会から支持され、  
必要とされる企業  
足腰のしっかりした、  
進化し続けるイノベーション企業



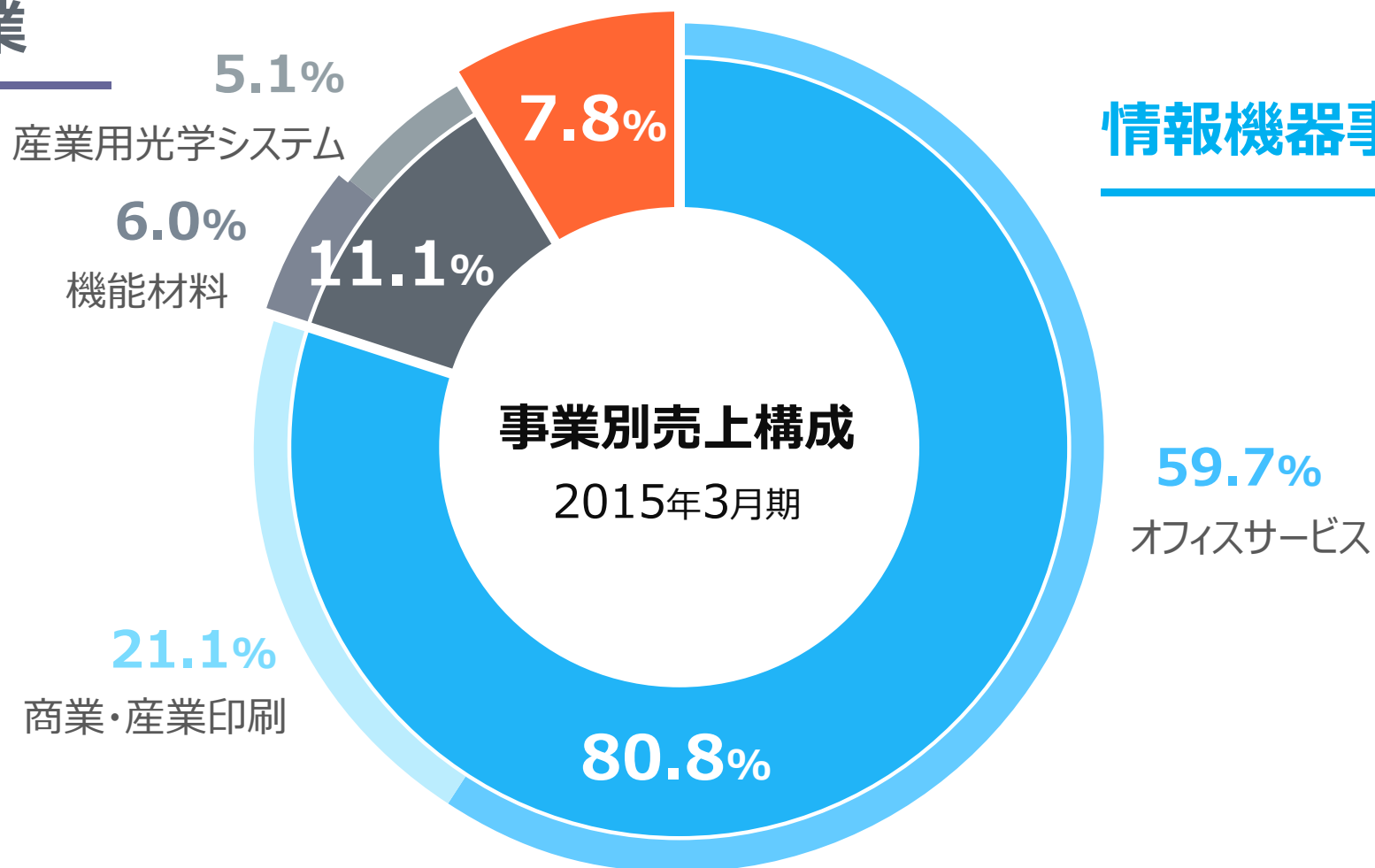
フィロソフィーを実現するための行動スローガン  
simply BOLD

# 事業分野

## 産業用材料・ 機器事業

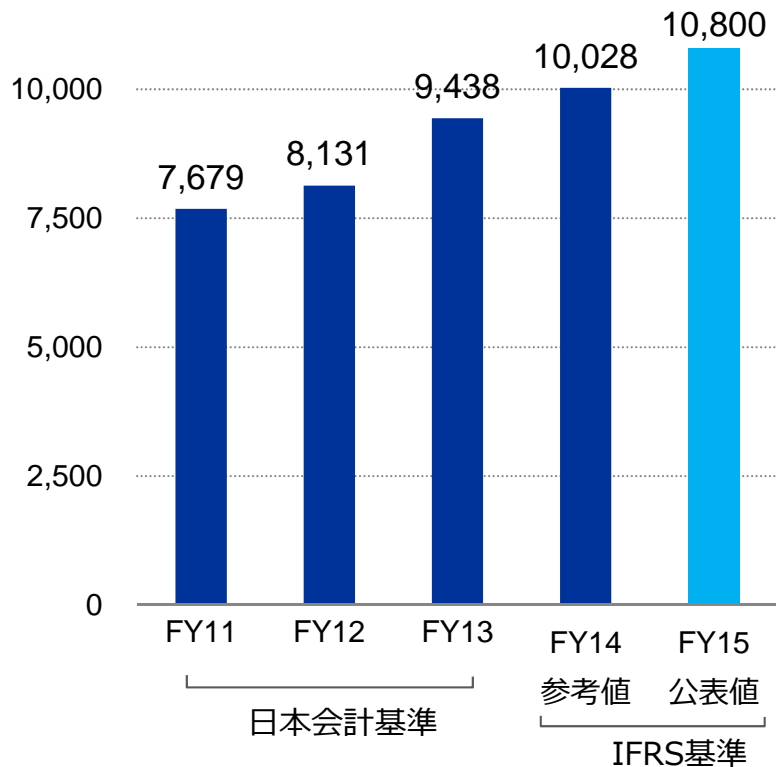
## ヘルスケア事業

## 情報機器事業

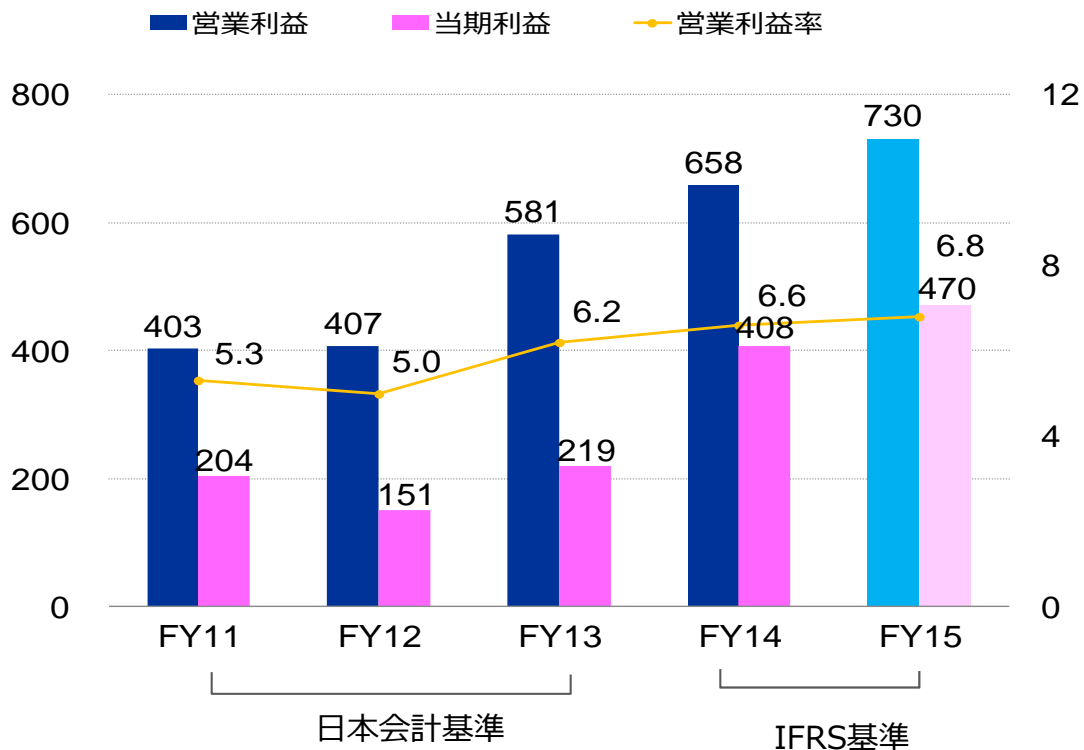


# 連結業績推移

## ■ 連結売上高 (億円)



## ■ 連結営業利益/当期利益 (億円/%)



## ■ B/S主要指標(15年3月) \*IFRS基準

総資産 (億円)	9,943
自己資本 (億円)	5,295
自己資本比率	53.1%

有利子負債 (億円)	1,656
D/E レシオ	0.31
NET D/E レシオ	-0.02

# 当社の強み 1. 創業以来磨き上げたコア技術

4分野にわたるコア技術を融合し、新たな価値を創造

## 材料分野

- 機能性有機材料合成
- 機能性有機材料設計
- 機能性微粒子形成
- 製膜・コーティング



有機EL照明



X線画像撮影装置



インクジェットプリンター

## 画像分野

- 画像処理
- 作像プロセス
- 搬送
- 精密プロセス



デジタル印刷システム

4分野にわたる  
12のコア技術の融合

新しい価値の  
創造



複合機

## 光学分野

- 光学設計
- 光計測



測色計



レンズ



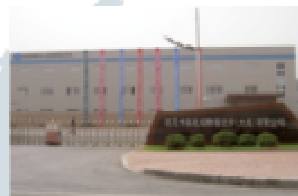
プラネタリアム

## 微細加工分野

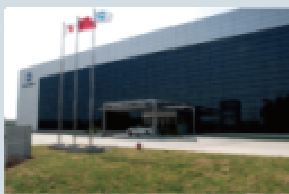
- 精密成型
- 表面加工

# 当社の強み-2. 世界中のお客様との強い接点力

世界50カ国にグループ拠点、150カ国に販売・サービス体制を構築



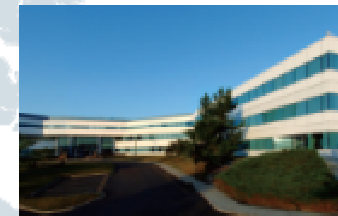
Konica Minolta Opto (Dalian) Co., Ltd.



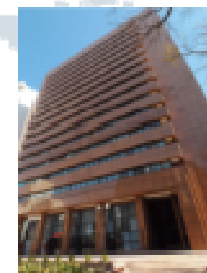
Konica Minolta Business Technologies (WUXI) Co., Ltd.



コニカミルタ株式会社  
東京本社



Konica Minolta Business Solutions USA., Inc.



Konica Minolta Business Solutions do Brasil Ltda.



Konica Minolta Business Solutions Asia Pte. Ltd. (Singapore)



Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH. (Germany)

- 販売
- ▲ 生産
- 開発・その他

情報機器事業

産業用材料・機器事業

ヘルスケア事業

その他の事業



### ジャンルトップ戦略

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

# ジャンルトップ戦略の成果

## A3 カラー複合機

世界38カ国でトップクラスのシェア (No.1 or 2)



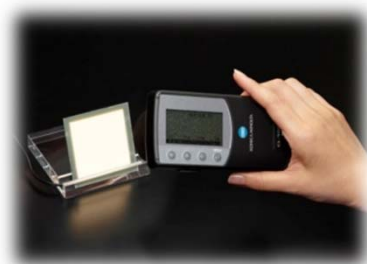
## カラーデジタル印刷機

世界52カ国でトップクラスのシェア (No.1 or 2)



## カセット型DR (デジタルラジオグラフィ)

国内市場でトップクラスのシェア



## 光源色計測機器

世界トップクラスのシェア



## VA-TAC フィルム

液晶テレビ用でトップクラスのシェア

# 中期経営計画 TRANSFORM 2016



## TRANSFORM 2016

- 1 | 持続的な利益成長の実現
- 2 | 顧客密着型企业への変革
- 3 | 強靱な企業体質の確立

# 中期経営目標

国際会計基準 (IFRS)

	2016年度 経営目標	2018年度に目指す姿
売上高	1兆1,000億円以上	1兆3,000億円以上
営業利益	900億円	1,300億円
営業利益率	8%以上	10%
ROE	10%以上	—

※ 本計画期間中 (2014年度～2016年度) の為替前提： USドル=100円、ユーロ=135円

MFPとITサービスを組み合わせ、顧客企業のデジタルワークフローに入り込んだ、サービス・ソリューションを提案するハイブリッド・ビジネスへの転換



**bizhub** 

(当社デジタル複合機のブランド)

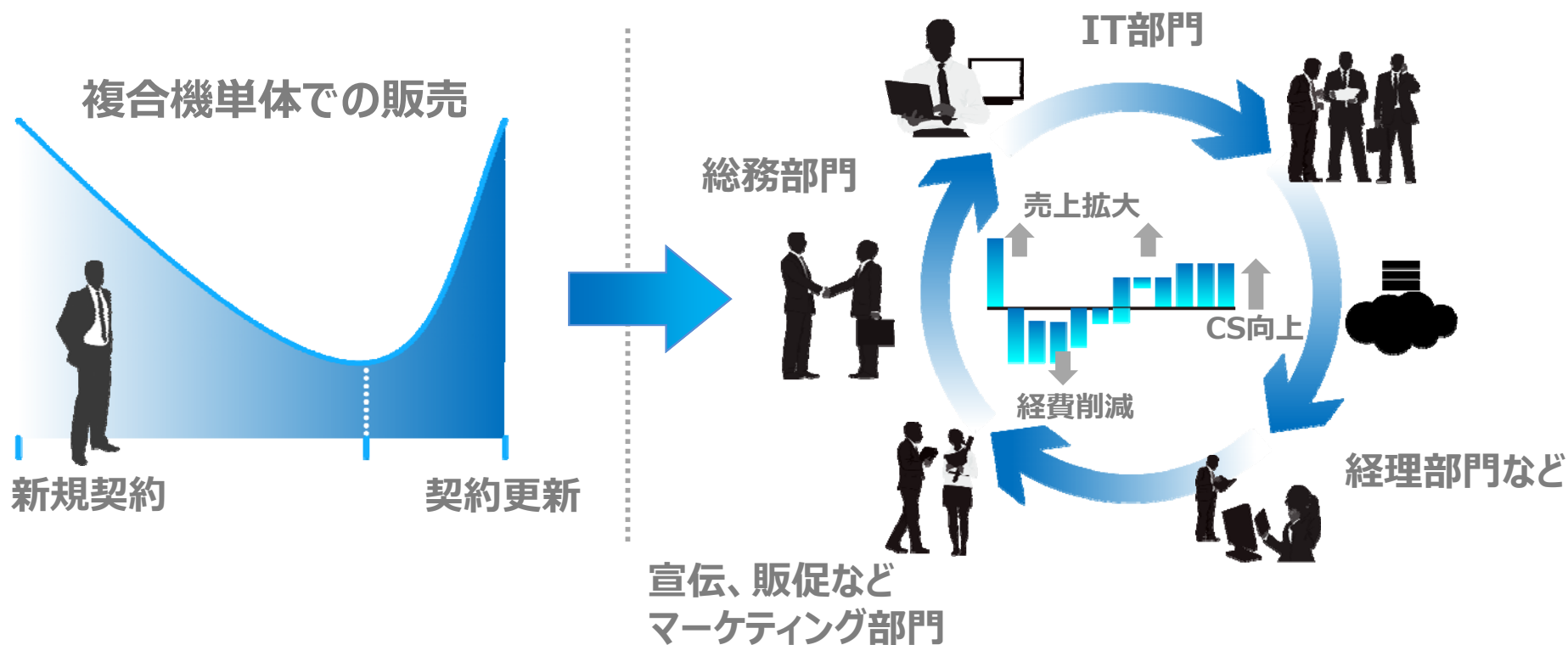
 **All Covered**<sup>®</sup>

A division of Konica Minolta Business Solutions USA Inc.

(米国で買収したITサービス企業)

# ハイブリッド型販売の狙い

お客様企業における多様な経営課題を解決するため、「モノ」に「コト」を加え、お客様のビジネスを成功に導くことでお客様と強い信頼関係を築く



従来のビジネスモデル

「生涯価値」モデル

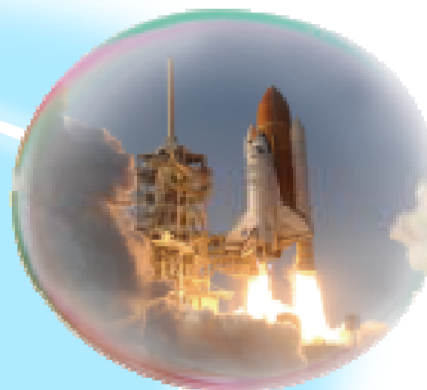
# 業容転換のドライバー GMA・OPS

グローバルに標準化されたサービスで、世界的優良企業のお客様の出力環境を最適化し、経費の削減、情報セキュリティ強化に貢献

大手保険会社



宇宙関連  
政府機関



**GMA**  
(Global Major Account)  
顧客事例

大手  
自動車会社



大手物流会社



GMA:Global Major Accountの略称。世界的規模の大手企業顧客及びそのビジネス

OPS:お客様のプリント環境（出力・文書管理の環境）を最適化することで、コスト削減と効率性の向上を図るサービス



# 成長戦略：商業・産業印刷分野

- ▶ 商業印刷会社とパートナーシップを構築し、企業のマーケティング部門から印刷注文を獲得するビジネスモデルで、商業印刷分野を拡大
- ▶ インクジェット技術を活用して産業印刷分野を拡大

**bizhub PRESS** 

(当社デジタル印刷装置のブランド)



**Bringing ideas to life**  
**= Charterhouse**

MARKETING SERVICES FROM KONICA MINOLTA

(英国で買収したMPMサービス企業)



(オンデマンドプリントのリーディング企業)

# 業容転換のドライバー 産業用インクジェット

紙に加えて、世の中から無くならないモノ(衣料、ラベル、パッケージ、など)に印刷領域を拡大して新しい価値を創出、中長期の事業成長を実現

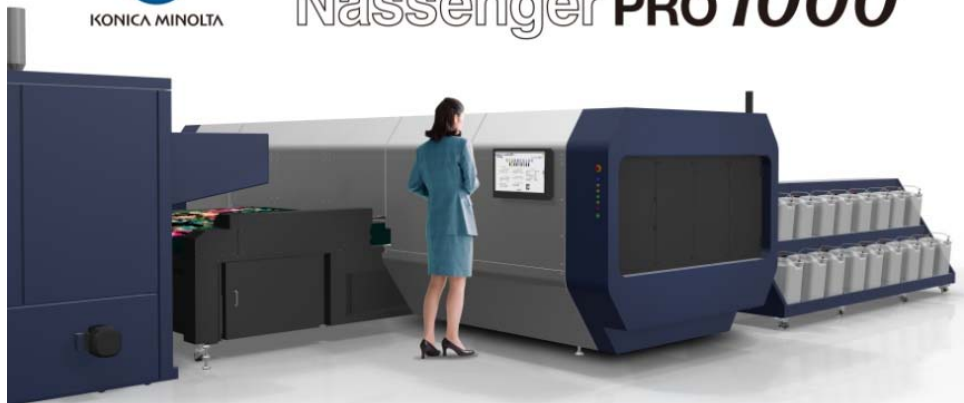
テキスタイルプリントオンデマンド (T-POD)



プリントオンデマンド(POD)



## Nassenger PRO 1000



(テキスタイルプリンターのフラッグシップモデル)



KM-1

(ハイエンド・インクジェット印刷機)

# 成長戦略：ヘルスケア事業

高診断能機器群、医療情報（診断情報、文書情報）統合管理サービス、  
地域連携ソリューション（プラットフォーム）を提供するビジネスへ転換

（DR:デジタルX線撮影装置）



（超音波画像診断装置）

infomity

（医療機関向けITサービス）



# 成長戦略：産業用光学システム分野

お客様への提案力を進化させ、成長が見込める産業領域で、ソリューション、サービスを含めたコンポーネント、機器、システムによる新たな価値を提供



(光ピックアップレンズ)



(デジタルプロジェクタ用投影レンズ)



(分光放射照度計)



(分光測色計)



(ディスプレイ測定システム)

# 当社の計測機器が提供するお客様価値

## 色の違いの「ものさし」

商品の品質管理に貢献

- 自動車の外装、内装



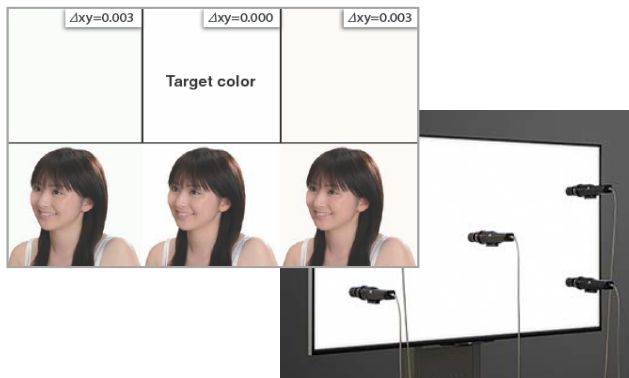
- 加工食品の色ばらつき



## 色づくり

お客様の商品の質作りに貢献

- 塗料の最適調合
- ディスプレイの色調整  
白、黒のレベル、色の質



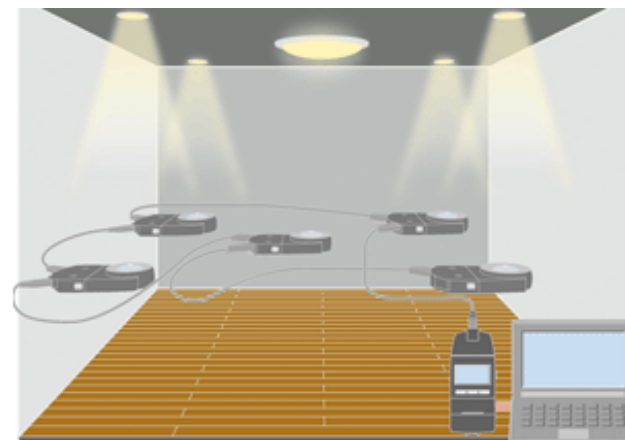
- プリンタの色調整



## 明るさの「ものさし」

安全管理に役立つ

- 照明施工、安全性



# 成長戦略：機能材料分野

写真フィルム、TACフィルムで培った独自技術をベースに、成長分野の顧客ニーズを先取りし、新たな事業を創出



(TACフィルム)



(ウィンドウフィルム)



(バリアフィルム)



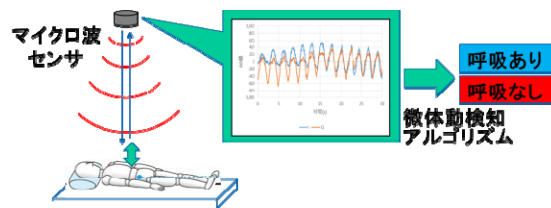
(有機EL照明光源)

# 新規事業構想：データを活用した商品・サービス

独自のセンシング/画像認識技術で得たデータをインテリジェンス化し、顧客課題解決に繋がる商品・サービスを開発

## ■ 介護施設向け 見守りシステム

- ✓ センサの信号解析やカメラ画像から入居者の行動検知
- ✓ 状態変化をスマホアプリで表示、業務の効率化に貢献



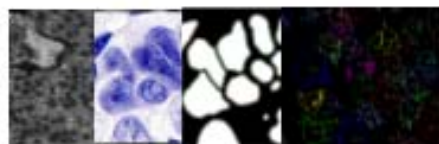
## ■ レーザーレーダシステム

- ✓ リアルタイムでエリアを3Dモデリング、複数人の行動を解析
- ✓ スポーツ、マーケティング、状態監視等へ応用



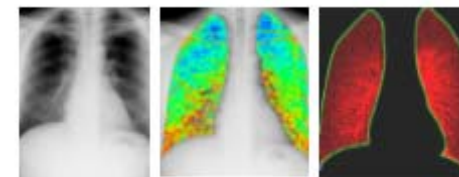
## ■ 標本作成サービス

- ✓ 蛍光ナノ粒子画像からガン由来の特定タンパク質を細胞毎に算出
- ✓ 特定タンパク質数をデータ解析し、投薬前に薬効を推定



## ■ X線動態解析

- ✓ X線動画で肺の呼吸/血流機能の状態・異常を可視化し肺疾患の発見・診断に寄与



# Business Innovation Center

独自で事業開発を行うのではなく、社内外と広く連携しながらリソースを求め、新たな価値を創造していく事業開発アプローチ



▶ **BIC Europe**  
London



▶ **BIC China**  
Shanghai



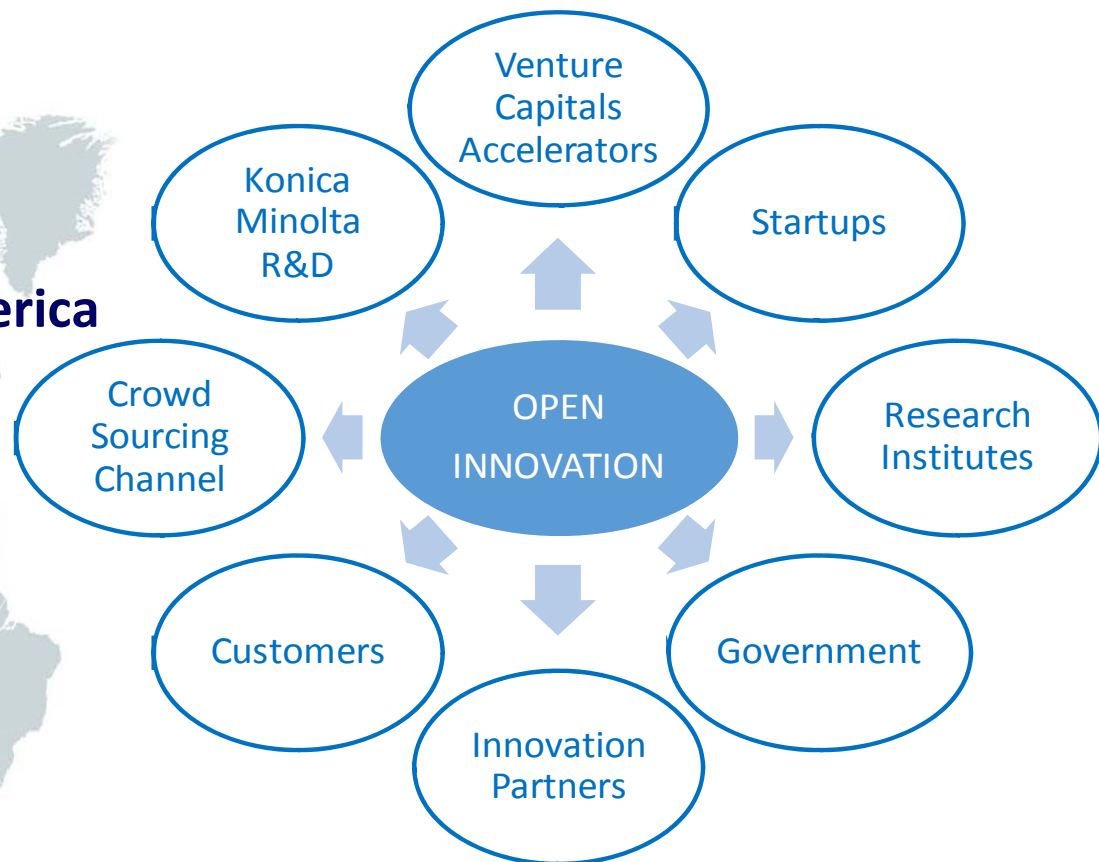
▶ **BIC Japan**  
Tokyo



▶ **BIC Asia Pacific**  
Singapore



▶ **BIC North America**  
Silicon Valley





# CSR、ガバナンスの取組みと 外部からの評価

# CSRへの取組み：基本的な考え方



■ 長期環境ビジョン「エコビジョン2050」の達成に向け、環境負荷低減活動をグローバルに推進しています。

## エコビジョン2050

- ① 製品ライフサイクルにおけるCO2排出量を、2050年までに2005年度比で**80%**削減する。
- ② 限りある地球資源の有効活用の最大化と資源循環を図る。
- ③ 生物多様性の修復と保全に取り組む。

環境配慮型製品の創出と提供  
**グリーンプロダクツ認定制度**

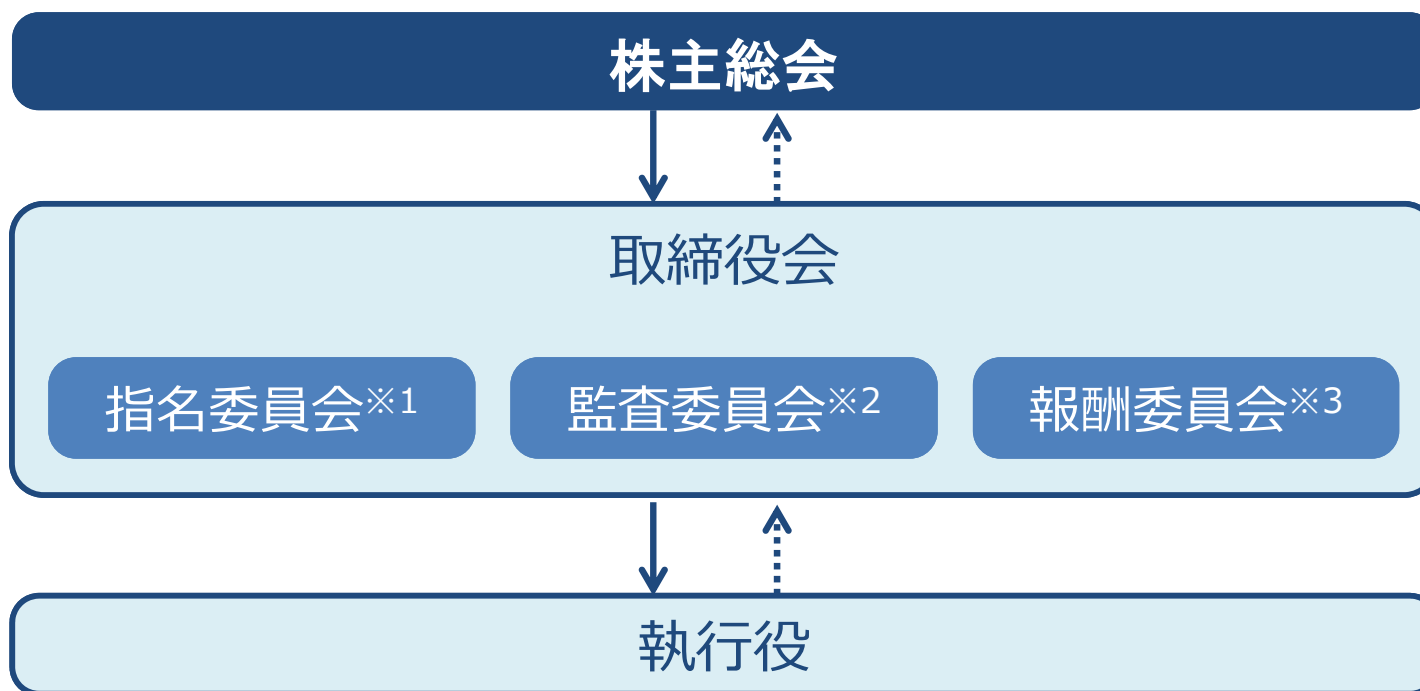
中期環境計画を支える3つのグリーン活動

環境配慮型販売・サービスの実践  
**グリーンマーケティング活動**

環境配慮型生産拠点の実現  
**グリーンファクトリー認定制度**

# コーポレートガバナンス

「委員会設置会社」の採用により、取締役会による経営監督と執行役による業務執行を分離し、経営監督の強化と意思決定の迅速化を両立。



- ※1 指名委員会：取締役候補者の指名
- ※2 監査委員会：経営の監査
- ※3 報酬委員会：取締役・執行役の報酬を決定

↓ 選任・権限委譲      ↑ アカウンタビリティ（説明責任）

# 当社経営に対する外部評価

国内外のCSR格付け機関や投資指標、日本における各種経営度調査など  
各方面から高い評価を獲得

<p>国際的 格付け機関</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>RobecoSAM</b> : 「ゴールドクラス」(最高ランク)に選定。 日本企業では 5社、セクター内では唯一。</li> <li>2. <b>Dow Jones Sustainability World Index</b> : 4年連続構成銘柄に採用。セクター内で最高評価。</li> <li>3. <b>oekom research AG (イーコム)</b> : 5年連続「Prime」(最高ランク)を獲得。</li> </ol>
<p>日本の 投資指標</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>JPX日経インデックス400</b> : 3年連続構成銘柄に採用。</li> <li>2. <b>健康経営銘柄</b> : 制度初年度(14年度)より選定。</li> </ol>
<p>日本の 経営度評価</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>品質経営度調査</b> : 総合ランキング1位を獲得。(第8回 : 14年度)</li> <li>2. <b>環境経営度調査</b> : 製造業総合ランキング1位を獲得。(14年度)</li> </ol>

# 株主還元

# 株主様への還元方針

連結業績や成長分野への戦略投資の推進等を総合的に勘案しつつ、株主の皆様へ積極的に利益還元することを基本とする。

配当額の向上と機動的な自己株式取得を通じて、株主還元の充実に努める。

**配当予想： (年間) 30円/1株 (中間・期末：15円/1株)**

- ✓ 前年実績： (年間) 20円/1株 (中間・期末：10円/1株)
- ✓ 連結配当性向： 30%

**自己株式取得： [100億円・1,000万株]を上限に実施**

- ✓ 取得する株式総数： 1,000万株 (発行済株式総数に対する割合：2.0%)
- ✓ 取得価額の総額： 100億円
- ✓ 取得期間： 2015年5月14日～8月31日

**自己株式消却： 900万株 (消却前の発行済株式総数に対する割合：1.8%)**

- ✓ 消却実施： 2015年6月30日

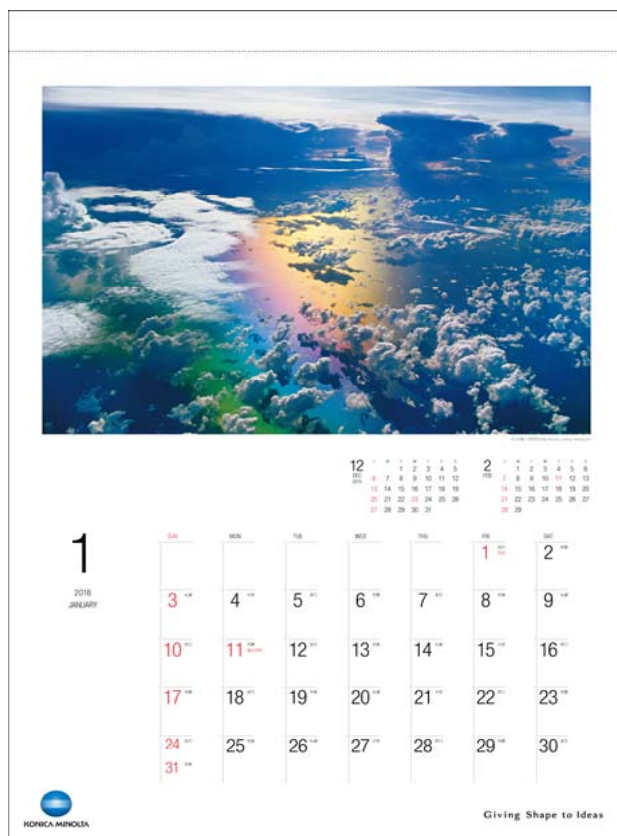
# 株主還元の推移

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
	実績	実績	実績	期初公表	方向性
配当 (1株あたり)	15円	17.5円 ※記念配 2.5円含む	20円	30円	継続的に 増配を志向
自社株買い	なし	158億円	142億円	100億円	機動的、 戦略的に実施
自社株消却	なし	なし	2,000万株 (3.0%)	900万株 (1.8%)	

( )内は、消却前の発行済株式総数に対する割合

# 株主様への優待（カレンダー、キンコースズ優待）

## 優待品 カレンダー



## 年賀状特別販売

株主様限定ご優待クーポン **2016 中年**

最短24時間仕上がり **年賀状**

**店舗** 基本料金・印刷料金 **最大 20%OFF**  
 本冊子をご持参の上、お会計時に店舗スタッフにご提示ください

どちらでも使える

**オンライン** 基本料金・印刷料金 **最大 28%OFF**  
 発注画面で下記クーポンコードを入力

クーポンコード: **KMIR2015**




# 株価の推移 (04年4月1日～15年11月30日)



<銘柄基本情報>

・ 証券コード：4902 (電気機器)    ・ 売買単位：100株    ・ 配当基準日：3月31日、9月30日

A group of smiling business professionals in an office setting. The image is overlaid with a semi-transparent light blue filter. The text "Giving Shape to Ideas" is centered in a bold, black, sans-serif font.

**Giving Shape to Ideas**



# KONICA MINOLTA

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