

### サステナブルな企業価値創造に向けた 対話の実質化検討会

2019年12月17日

コニカミノルタ株式会社 常務執行役 市村 雄二

### 基礎情報編

### 会社概要



### ▮本社所在地

東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー

### 代表者

代表執行役社長 兼 CEO 山名 昌衛

### 設立

1936年12月22日

### ■資本金

37,519百万円 (2019年3月31日現在)

### ■従業員数

単体: 5,207名 (2019年3月31日現在) 連結: 44,360名 (2019年3月31日現在)

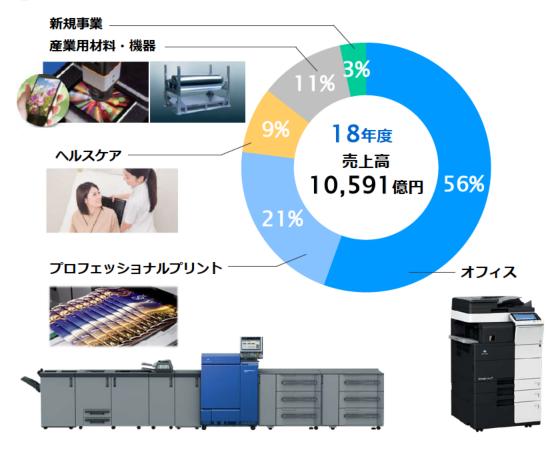
・地域別従業員数

日25%, 欧25%, 米21%, アジア他28%

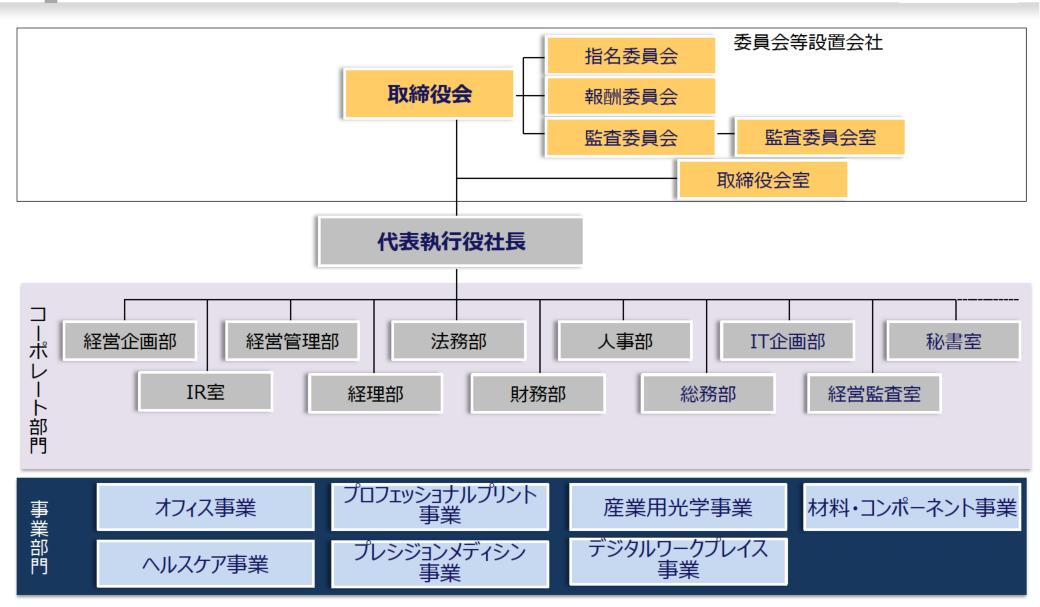
・地域別売上高

日19%, 欧30%, 米28%, アジア他24%

### ▋売上高構成比







### IR活動の概要

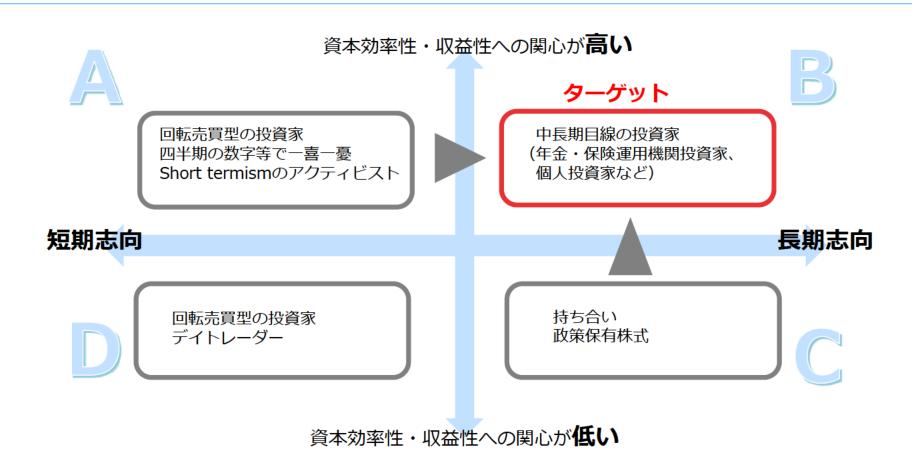


テーマ	対象	取組み・施策	頻度
戦略的な投資家ターゲティング、 プロアクティブな対話の実現 (目的)長期安定株主層の形成	機関投資家	経営トップによる投資家訪問	2回/年
	同	投資家コンファレンスへの参加	5~6回/年
	同	アナリスト・投資家との個別面談	400社/年
戦略的なIRシナリオの立案及び 効果的な発信	機関投資家	決算説明会	4回/年
	同	経営説明会・事業/ESG説明会	5~6回/年
	同	ガバナンスミーティング	1回/年
<b>個人株主比率の向上</b> (目的)長期安定株主層の形成 (ファン株主作り)	個人投資家	経営トップによる大規模説明会	1~2回/年
	同	証券会社支店説明会	2~3回
	同	株主総会	1回/年
IR情報発信ツールの充実	個人投資家	IRサイトの大規模改修	1回/半期
	個人・機関	統合報告書	1回/年
	個人投資家	株主通信	4回/年

### アクティブ投資家のセグメンテーションとターゲットゾーン



- 中長期目線で将来の成長を期待して投資する年金基金など長期投資家(Growth)の保有比率を高めたい。
- 但し、株価の変動(ボラティリティ)が高いと資金調達ではマイナスになるため、株主の多様性も必要。
- 具体的には、株価の下げ局面で値上がり期待で投資するValue系、機関投資家と逆の投資行動を取る個人など。



### 対話の実質編

### 投資家との対話



- 1. 対話の目的・意義
  - 企業価値を持続的な向上させるための双方向で建設的なコミュニケーション。
- 2. 対話と「企業価値向上」の関係
  - 対話によって「企業価値向上」につながっているが、一概に株価では測定出来ない
  - 投資家の当社に対する見方、示唆についての経営へのフィードバック
  - 投資家の当社戦略に対する理解の向上
- 3. 対話のテーマと内容
  - CEOによる主な個別対話相手は中長期志向の投資家
  - 基本的に同じテーマの対話は無い
    - 対話相手の投資哲学、役割、投資対象選定ポイント、当社に対する関心の所在に合わせてシナリオを構成
  - アクティブ、パッシブ共に質問の内容は近い
    - 経営者の資質、中長期戦略、3-5年後の事業・収益ポートフォリオ、業界や当社競争 優位性、コーポレートガバナンス、資本政策と株主還元の考え方等
- 4. 期待する対話相手投資家
  - 長期思考での成長戦略、実現性の評価
  - 社内で欠けがちな、視野、視座からの客観的な示唆、助言の提供

### 対話から経営へのフィードバック



- 1. 対取締役、執行役
  - 四半期決算毎の資本市場の反応、評価の共有
  - 国内外投資家との対話の概要のフィードバック(CEOより)
- 2. 対従業員
  - 四半期決算発表翌日にCFOより、国内全管理職(約1300名)に対し、アナリストレポートのエッセンスを説明し、現場の理解、アクションへの落とし込み
  - CEOより、実施した個別対話のポイントの説明
- 3. 対話における社外取締役の役割
  - コーポレートガバナンススモールミーティングへの参加(過去5年実施)
  - 統合報告書への、社外取締役との対談を掲載し、当社独自のガバナンスの考え方、継続的 な実効性向上への取り組みの発信

### 事業ポートフォリオ



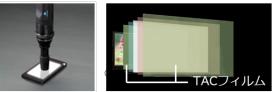
- 1. 「ジャンルトップ戦略 |
  - 事業機会の特定、縮小・撤退の指針
  - 投資家との対話では、祖業(カメラ・フォト)の撤退など経営の実行力が評価
  - M&Aは投資評価、既存事業は事業レビュー、事業点検により全社的な視点で妥当性を検証

### 成長する領域、勝算の高い領域に経営資源を集中。

# 中小からグローバル企業のオフィスで A3 カラー複合機 世界40カ国で トップクラスの シェア (No.1 or 2) 様々な医療現場で 世界的な製造業のお客様の 生産・品質管理現場で

## 様々な医療現場で カセッテ型DR 国内クリニック市場で トップクラスのシェア 「ロ内整形外科市場で トップクラスのシェア





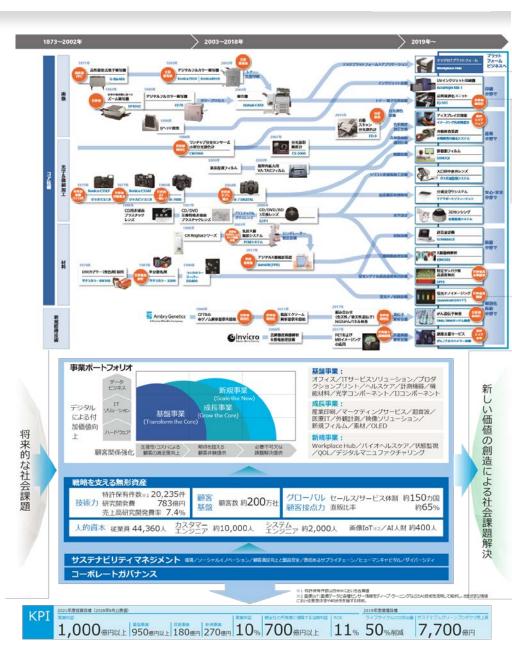
### 事業ポートフォリオ



### 2.「積極的なM&A」

- 中計3年間の投資計画による単年予算に縛られない中期的な戦略的判断、機動的な 意思決定
- 投資家との対話により、経営判断として 一定の評価
- 3. 「事業ポートフォリオの組み換え」
  - 将来の社会課題から逆算して取り組んでいる事業への投資
  - 事業創出のプロセスの変革による、社内 のスキルセット、マインドセットの転換
- 4. 「投資家とのギャップ」
  - 独自の価値創造プロセスの発信不足 (人・ツール)
  - 既存セクターのアナリスト(半導体・電機・精密)の知見で評価しにくい事業領域の価値判断

(バイオヘルスケアなど)



### イノベーション創出への取組



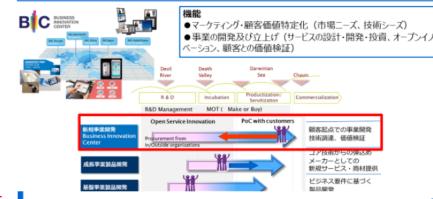
- 1. 「ビジネスイノベーションセンター(BIC)」
  - 市場・顧客に密着した新たな商材・サービスの 開発
  - 新たな企業文化の醸成、人財育成
- 2. 「BIC及びその他取組への評価」
  - 2019年 第1回日経SDGs経営大賞 (日本経済新聞社)
  - 2018年 日経スマートワーク大賞 (日本経済新聞社)
  - イノベーションマネジメント実態調査 2016 第1位 (経済産業省実施)
- 3. 「投資家への期待」
  - 出島的活動/新規取組に対する評価: 投資vs費用
  - ・ 未実現利益に対する評価:企業内新規事業vsベンチャー事業

### BICの設立目的と機能



### 設立の目的

- 市場・顧客に密着した新たな商材・サービスの開発
- 新たな企業文化の醸成、人財育成



人財力が全て



### 社会的価値につながる事業創出



6 Values の浸透・徹底

· Open & honest · Customer-centric · Innovative ·

· Inclusive and collaborative · Accountable

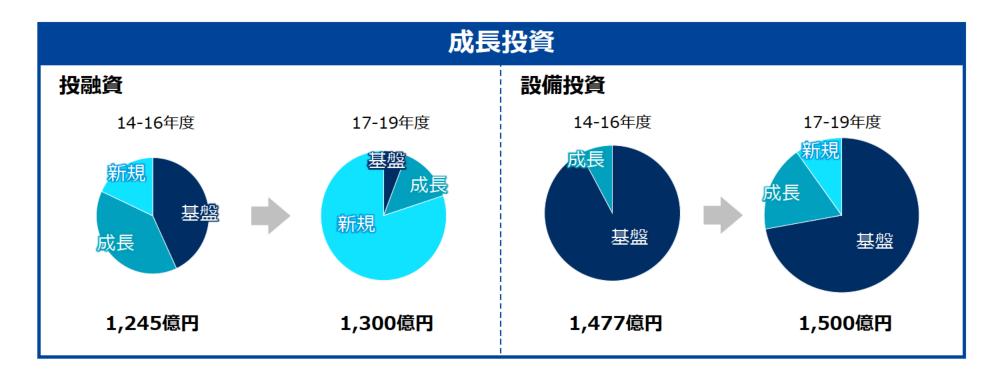
### 参考資料

Giving Shape to Ideas

12

### 資本政策(現中期経営計画公表時の資料より)





### 株主還元

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

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。



### 成長する領域、勝算の高い領域に経営資源を集中。

### 中小からグローバル企業のオフィスで



A3 カラー複合機

世界**40**カ国で トップクラスの シェア (No.1 or 2)



### 世界中の印刷会社の現場で

### カラーデジタル印刷機

世界**40**カ国でトップクラスのシェア (No.1 or 2)



### 様々な医療現場で



国内クリニック市場で トップクラスのシェア



### 超音波診断装置

国内整形外科市場でトップクラスのシェア



### 

世界的な製造業のお客様の 生産・品質管理現場で

### 光源色計測機器

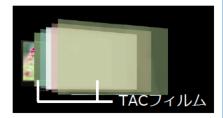
ディスプレイ検査用でシェア5割以上





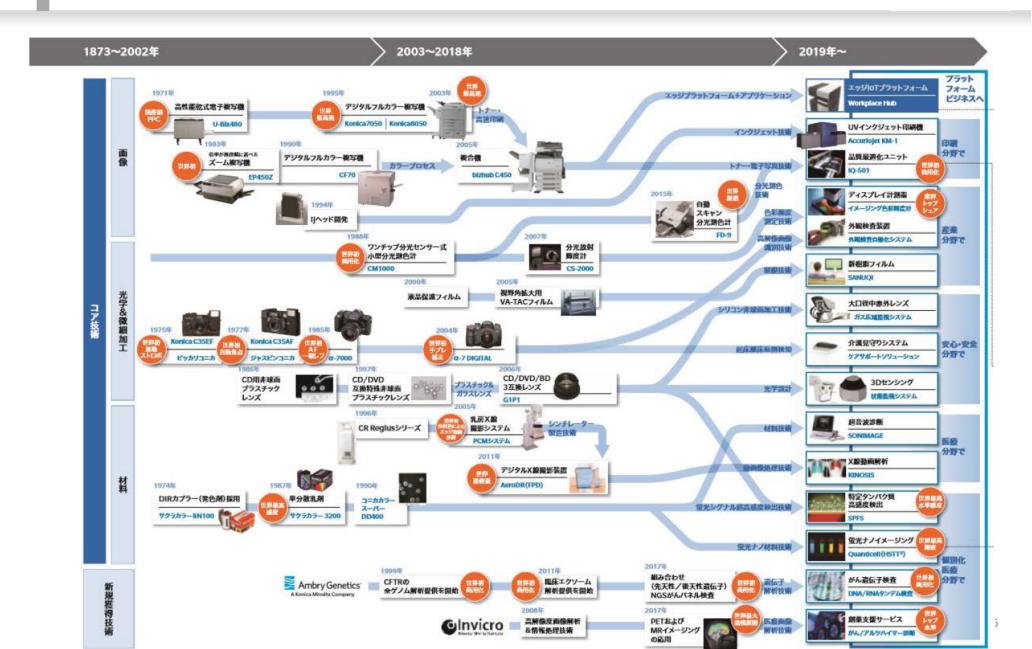
### VA-TACフィルム

液晶テレビ用で トップクラスのシェア



### 事業/技術ポートフォリオの変遷

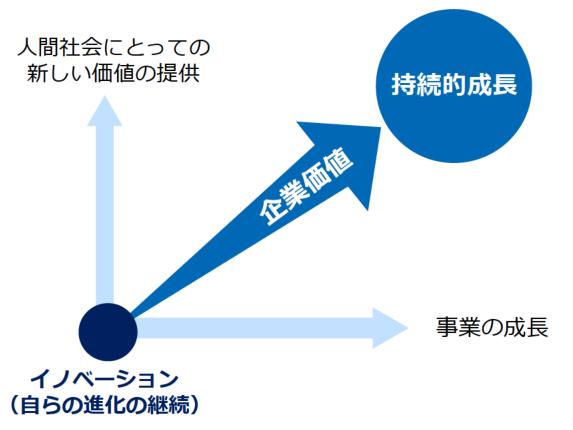






### イノベーションをベースに 社会的価値と経済価値を一体化

持続的企業価値の向上へ

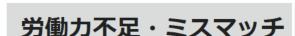


### 社会的価値につながる事業創出



### 社会課題 コニカミノルタの提供価値と事業例 医療・介護需要の増大 個に寄り添い、持続可能な医療・介護の実現

- プレシジョン・メディシン(個別化医療)
- ケアサポートソリューション(介護)
- 僻地での遠隔診断サービス













### 生産性・創造性向上につながるワークフローの実現

- エッジIoTプラットフォーム Workplace Hub
- デジタルマニュファクチャリング



### 資源・エネルギー不足











### 廃棄ロス、輸送負荷を軽減するサプライチェーン実現

- オンデマンド印刷・テキスタイル
- サプライチェーンのデジタル化



### 都市・インフラの セキュリティ不安



### 安心安全の提供

状態監視ソリューション (ガス漏れ/離岸流の検知、橋梁の非破壊検査、自動運転支援)

### 人間中心の新しい価値創造



### **GAFA**

BAT

### ネット社会の王者

- ・巨大プラットフォーム
- ・クラウド集中型



### スケール追及、覇権争い

・ビッグデータ解析



- ✓ 欧州データ規制
- ✓ 保護主義

### 自律分散型の世界へ

- ・現場(エッジ)起点
- ・高品質なデータ

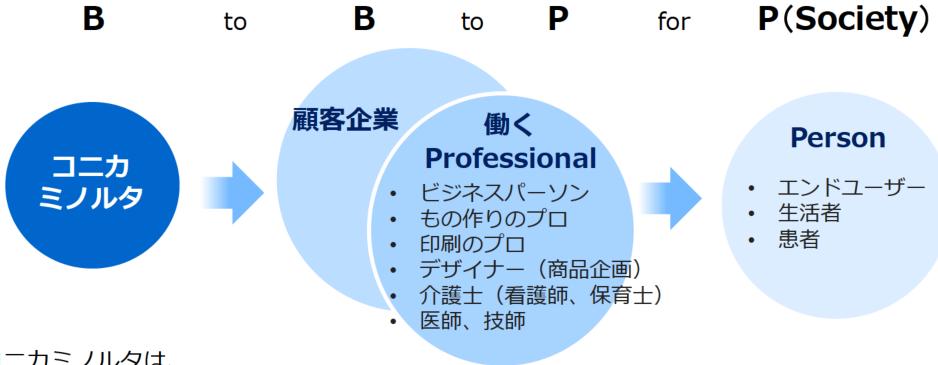
### カスタマイズ・ソリューション

- ・現場でデータ解析
- ・リアルとサイバー結合
- ・精度が重要

### <再び"モノ"をもつ製造業の時代到来>

### 社会的価値につながる事業創出





コニカミノルタは、 業種業態(ジャンル)毎に

デジタルワークプレイスを提供

働くプロのやりがいをエンパワー

<KMバリュー>

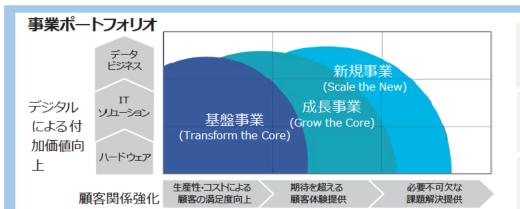
PとPの共生

<IKIGAI>

く社会課題解決>

人間社会の SHINKA





### 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

### 戦略を支える無形資産

特許保有件数※1 20,235件 技術力 研究開発費 783億円 売上高研究開発費率 7.4%

顧客 顧客数約200万社 基盤

グローバル セールス/サービス体制 約150カ国 顧客接点力 直販比率 約65%

システムア 約2,000人 約10,000人 画像IoT\*2/AI人財約400人 人的資本 従業員 44,360人

サステナビリティマネジメント 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

コーポレートガバナンス

- ※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

**KPI** 

将来的な社会課題

2021年度経営目標(2018年9月公表値)

親会社の所有者に帰属する当期利益

11% 50%削減

2019年度環境目標

ライフサイクルCO2排出量

サステナブルグリーンプロダクツ売 上高

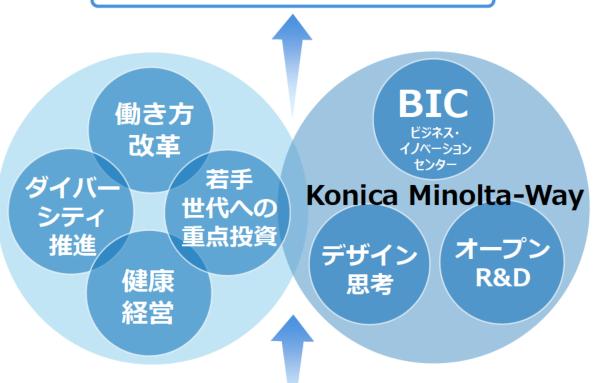
© Konica Minolta, Inc.

人財力強化

<個が輝く>



### 社会的価値につながる事業創出



イノベーション の仕組み

### 6 Values の浸透・徹底

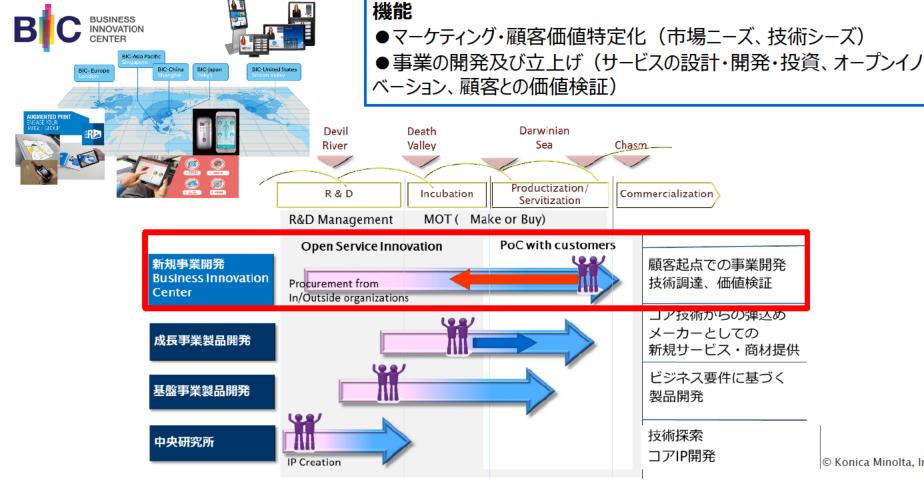
- · Open & honest · Customer-centric · Innovative · Passionate
  - Inclusive and collaborative · Accountable

### BICの設立目的と機能



### 設立の目的

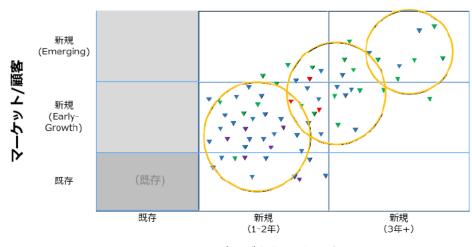
- 市場・顧客に密着した新たな商材・サービスの開発
- 新たな企業文化の醸成、人財育成



### オープンイノベーションの実践



### 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



プロダクト・サービス

### プロジェクトパイプライン

- 常時100件前後のプロジェクト
- 地域の特性・特徴を活かしてドメインを設定
- 多産多死モデル
- 近接/進化領域(40%)
- 新領域(40%)
- 革新領域(20%)

### 保有無形資産(強み)の活用



### コア技術

材料 画像 技術の 融合 光学 微細加工

- 研究開発費 約8% (売上比)
- 特許資産規模ランキング 10位



人的資本

**人財 約44,360**人 (70%以上は海外国籍)

M&Aによる技術・ ITサービス人財獲得 84件 約2,923億円 (2010度下期以降)

### 顧客基盤

顧客基盤 200万社

セールスサービス体制 約**150**ヵ国

直接販売・サポート体制

グローバル展開力

■ **売上比率** 日本19%, 欧州30%, 米国28%, アジア他24%