

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

■ 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)

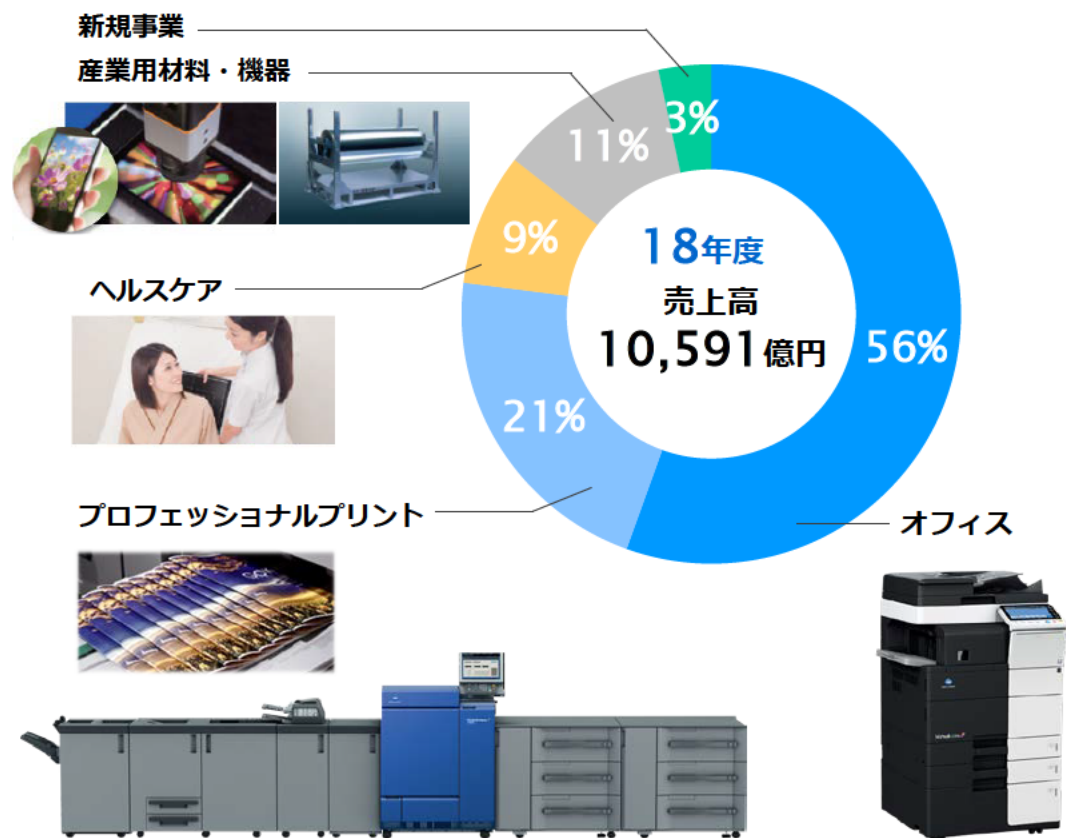
・ 地域別従業員数

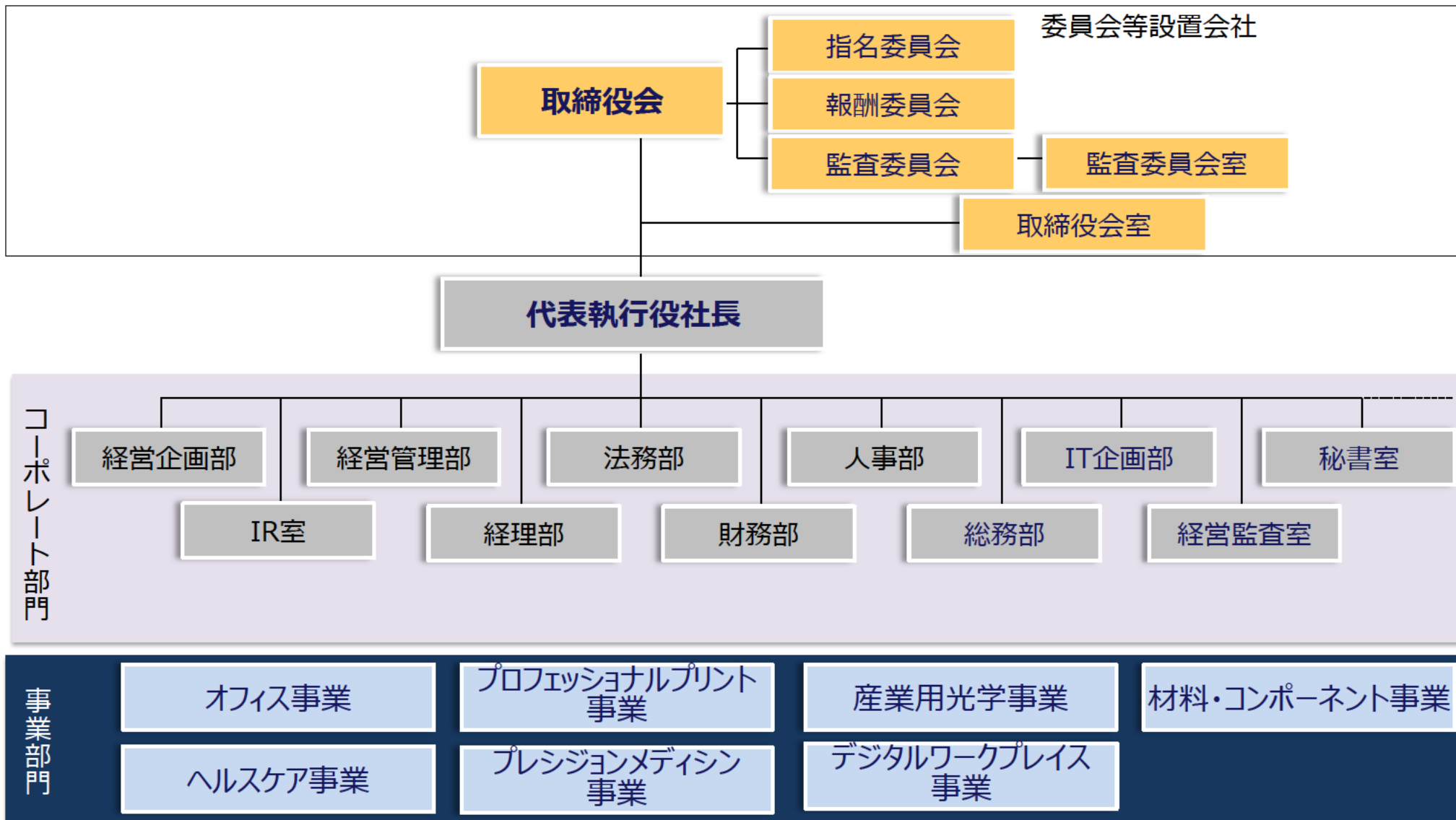
日25%, 欧25%, 米21%, アジア他28%

・ 地域別売上高

日19%, 欧30%, 米28%, アジア他24%

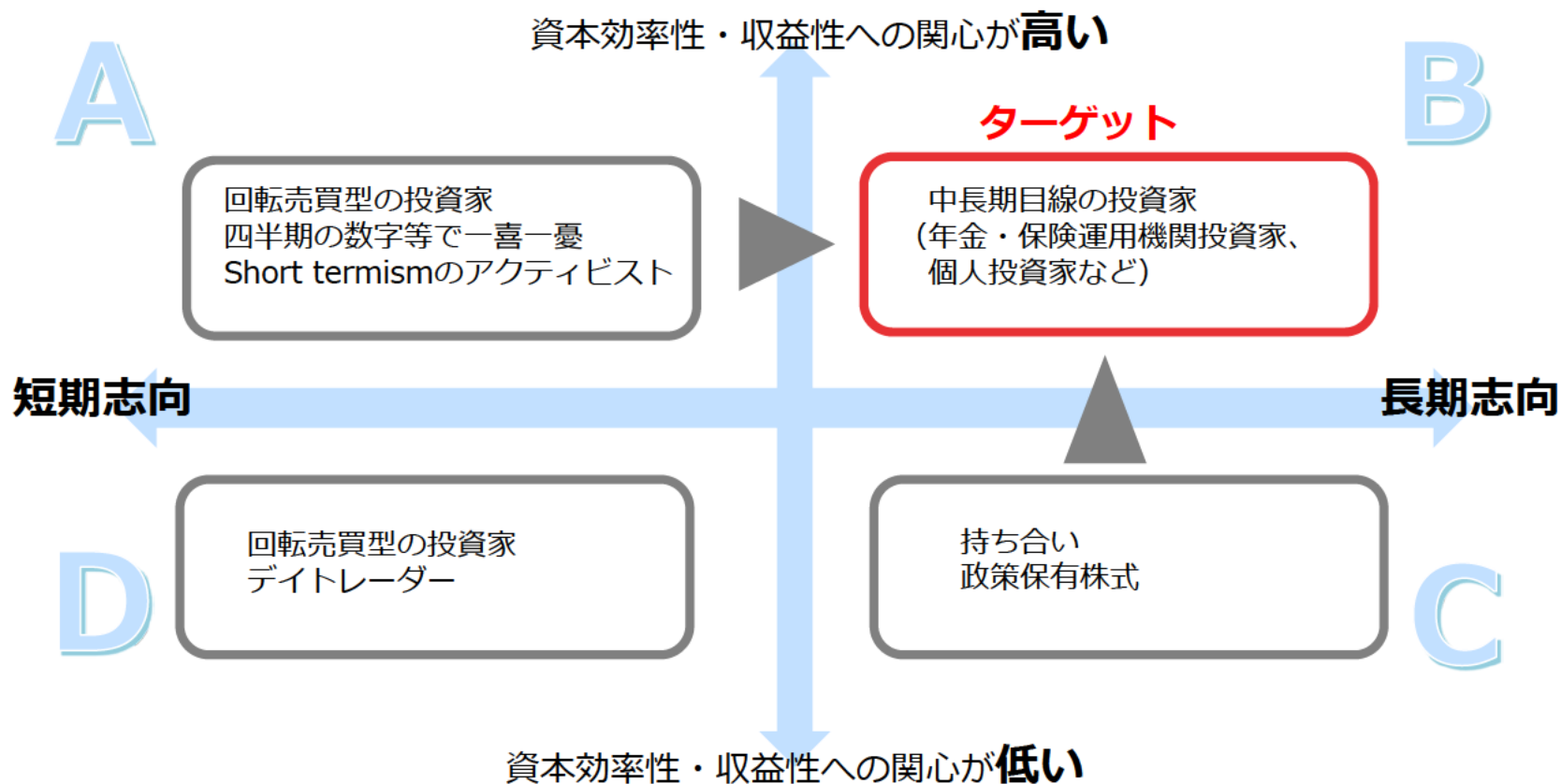
■ 売上高構成比





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
個人株主比率の向上 (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

- 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

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ない
 - 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

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

1. 「ジャンルトップ戦略」

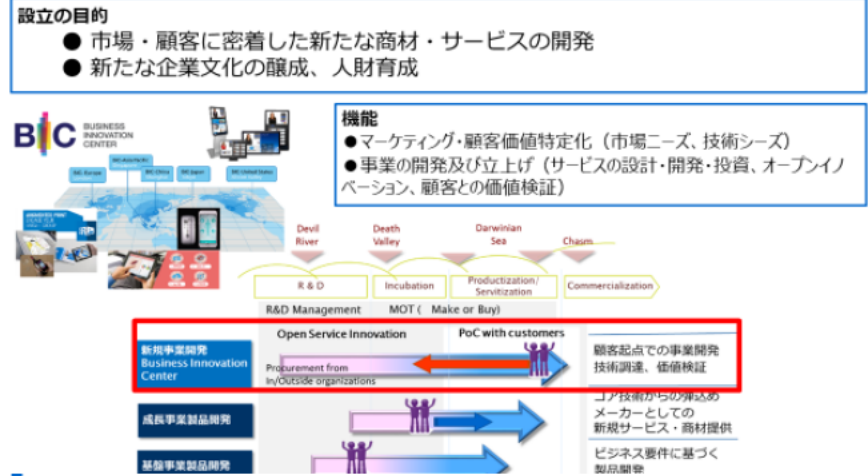
- 事業機会の特定、縮小・撤退の指針
- 投資家との対話では、祖業（カメラ・フォト）の撤退など経営の実行力が評価
- M&Aは投資評価、既存事業は事業レビュー、事業点検により全社的な視点で妥当性を検証

成長する領域、勝算の高い領域に経営資源を集中。

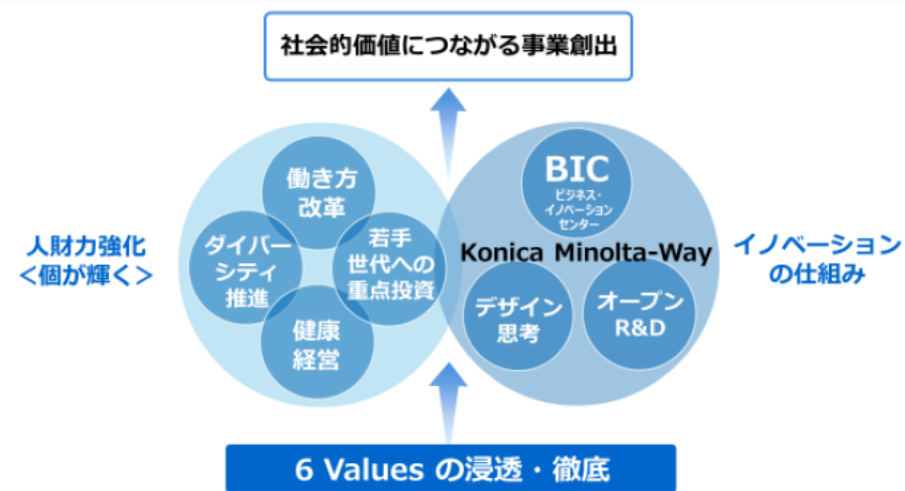
<p>中小からグローバル企業のオフィスで</p>  <p>A3 カラー複合機 世界40カ国で トップクラスの シェア (No.1 or 2)</p> 	<p>世界中の印刷会社の現場で</p> <p>カラーデジタル印刷機 世界40カ国でトップクラスのシェア (No.1 or 2)</p>  
<p>様々な医療現場で</p> <p>カセット型DR 国内クリニック市場で トップクラスのシェア</p>  <p>超音波診断装置 国内整形外科市場で トップクラスのシェア</p> 	<p>世界的な製造業のお客様の 生産・品質管理現場で</p> <p>光源色計測機器 ディスプレイ検査用で シェア5割以上</p>   <p>VA-TACフィルム 液晶テレビ用で トップクラスのシェア</p>  <p>TACフィルム</p>

- 「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
- 「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）
- 「投資家への期待」
 - 出島の活動/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



人財力が全て

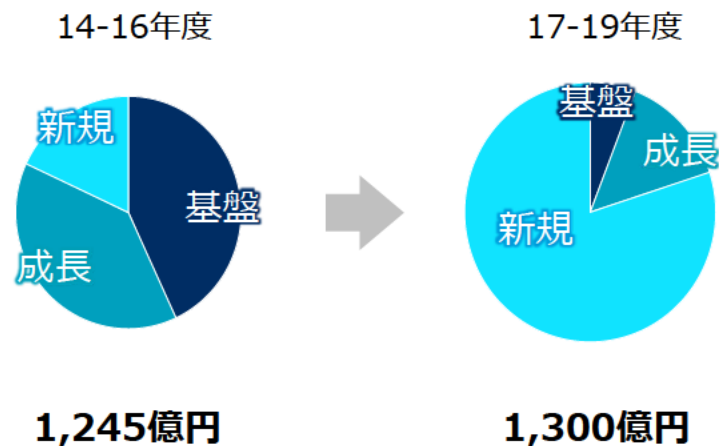


・ Open & honest ・ Customer-centric ・ Innovative ・ Passionate
・ Inclusive and collaborative ・ Accountable

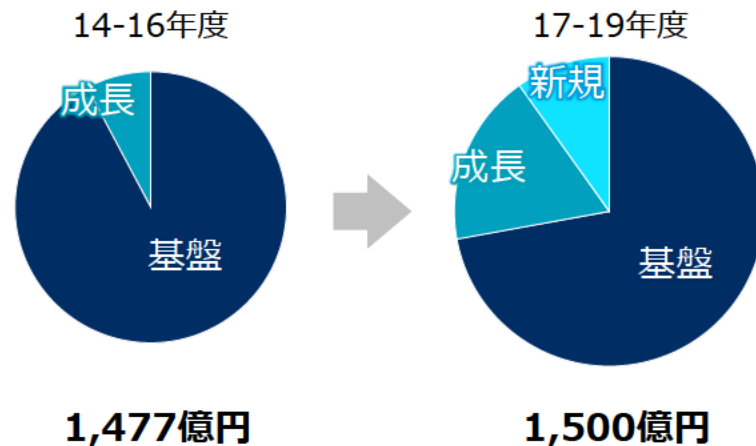
參考資料

成長投資

投融資



設備投資



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

カセット型DR

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

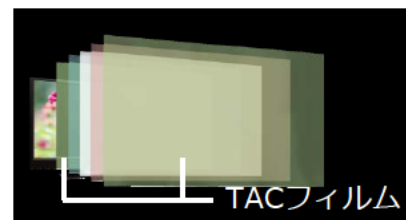
光源色計測機器

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

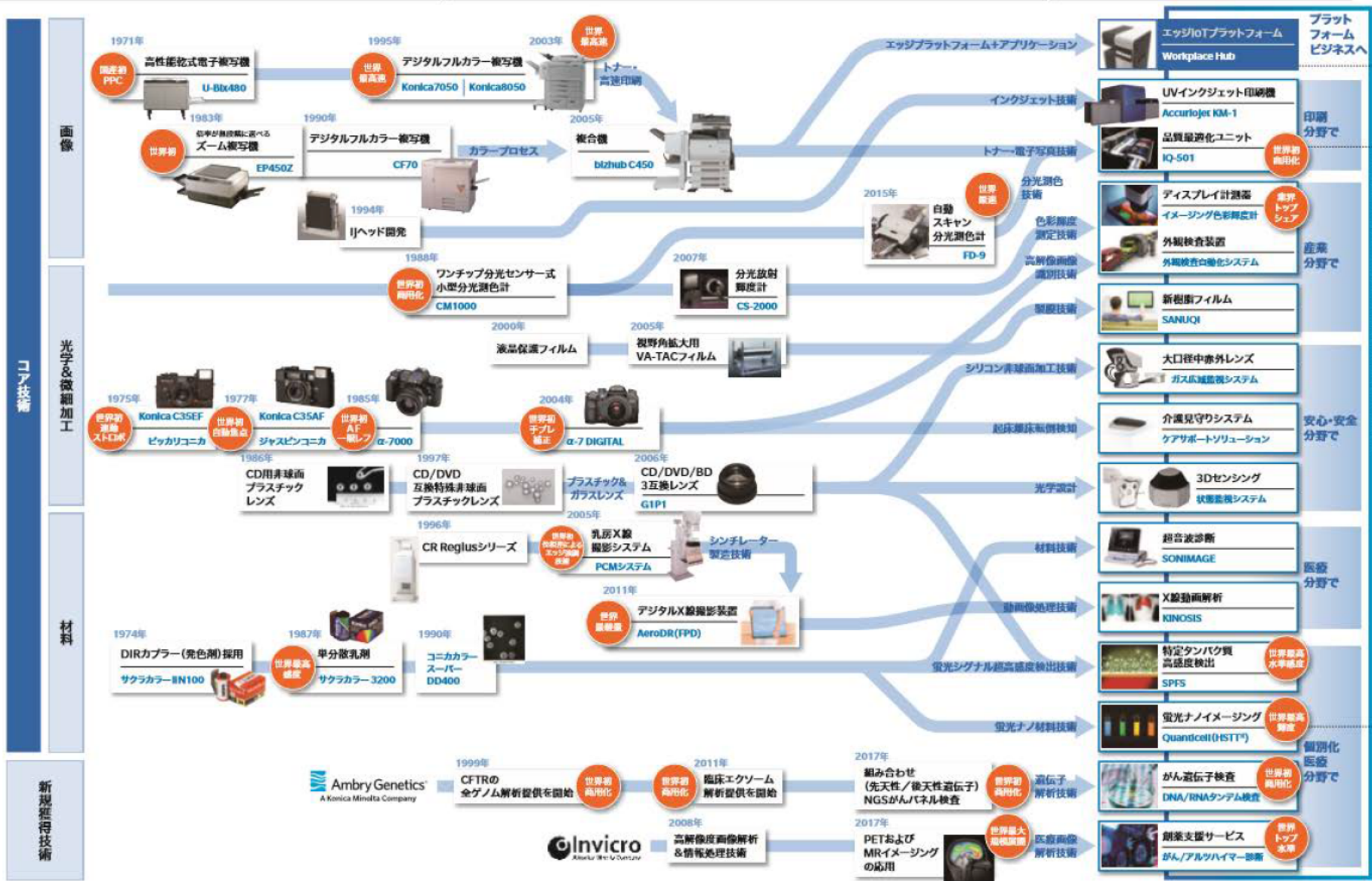


KONICA MINOLTA

1873~2002年

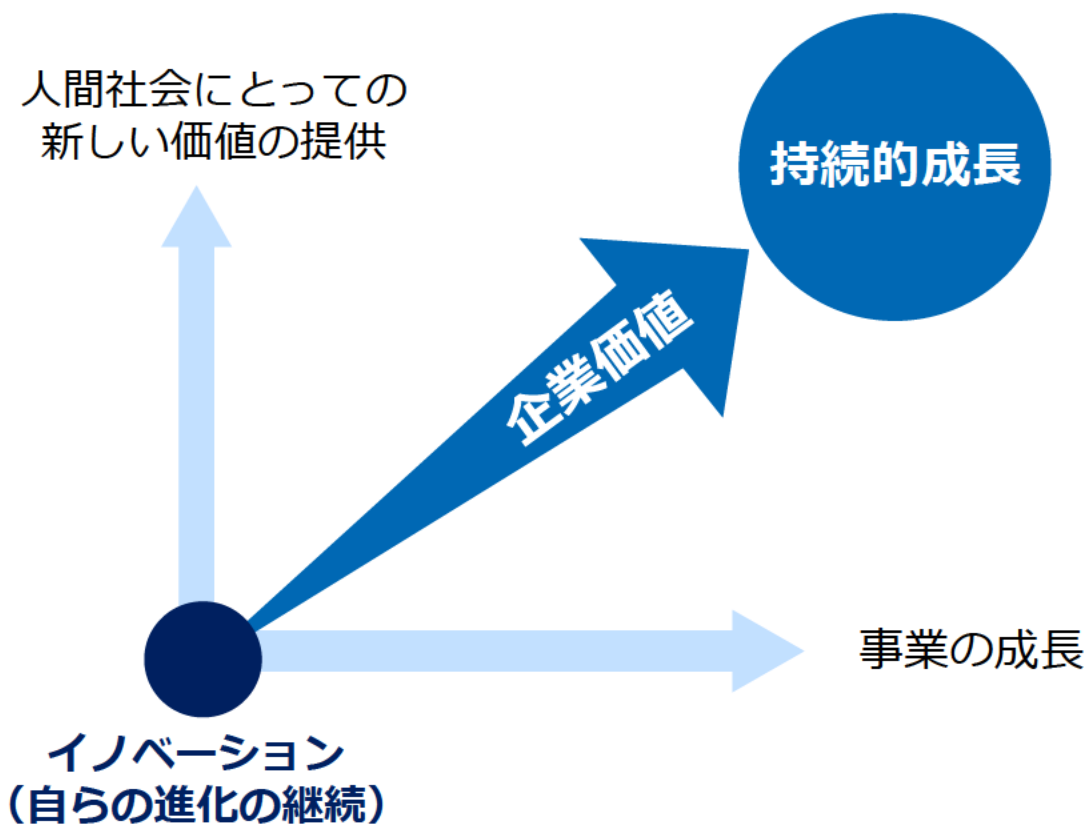
2003~2018年


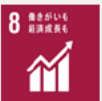











2019年~



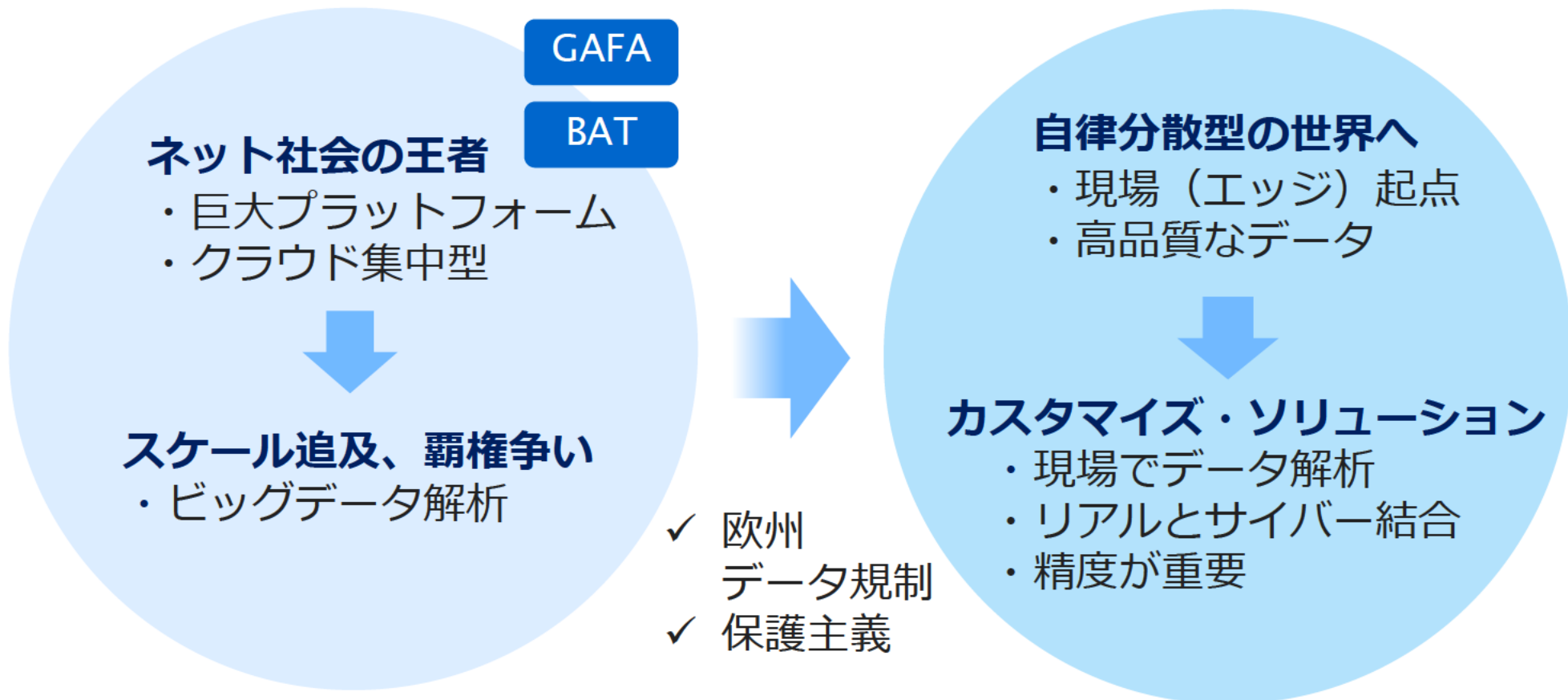
イノベーションをベースに
社会的価値と経済価値を一体化

持続的企業価値の向上へ



社会課題	コニカミノルタの提供価値と事業例
<p>医療・介護需要の増大</p>  	<p>個に寄り添い、持続可能な医療・介護の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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
<p>労働力不足・ミスマッチ</p>     	<p>生産性・創造性向上につながるワークフローの実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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
<p>資源・エネルギー不足</p>     	<p>廃棄ロス、輸送負荷を軽減するサプライチェーン実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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
<p>都市・インフラのセキュリティ不安</p> 	<p>安心安全の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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）



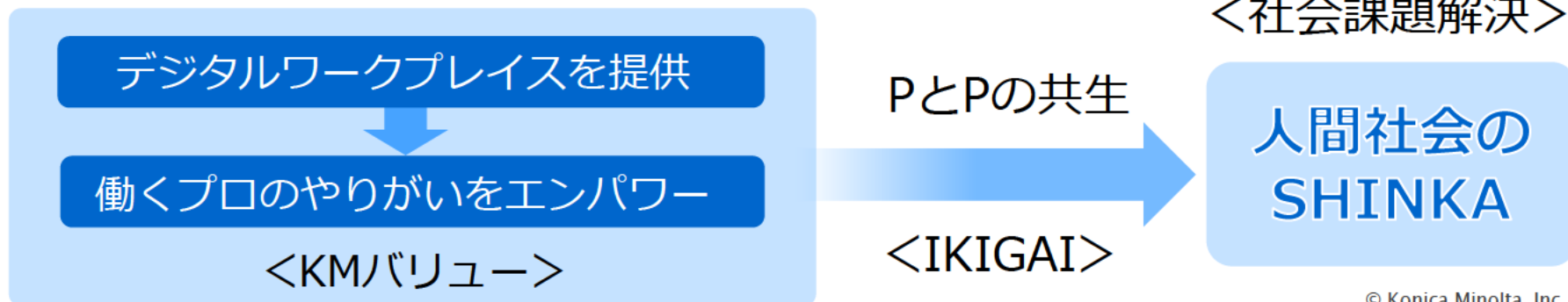


＜再び“モノ”をもつ製造業の時代到来＞

B to **B** to **P** for **P (Society)**

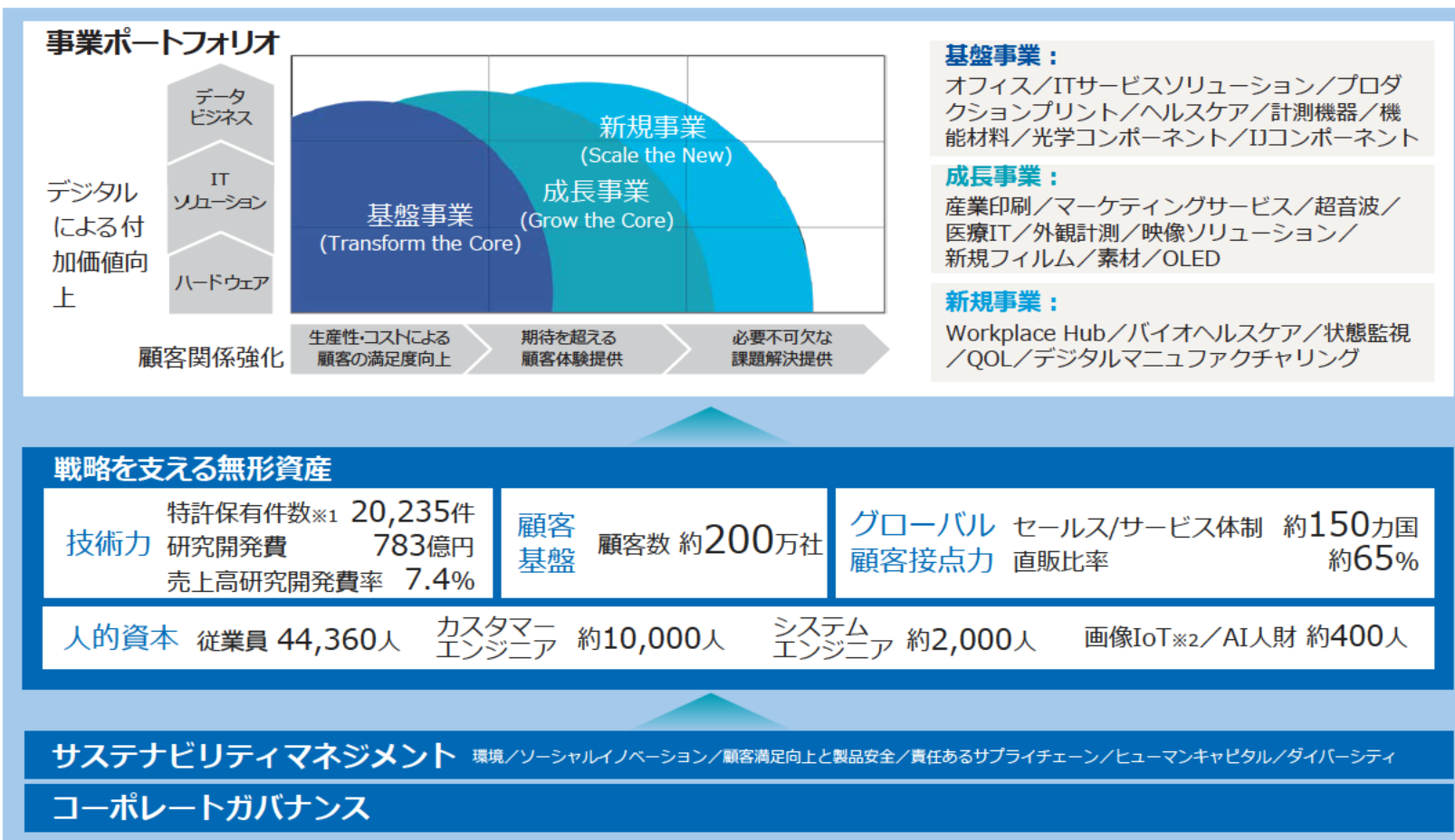


コニカミノルタは、
業種業態（ジャンル）毎に



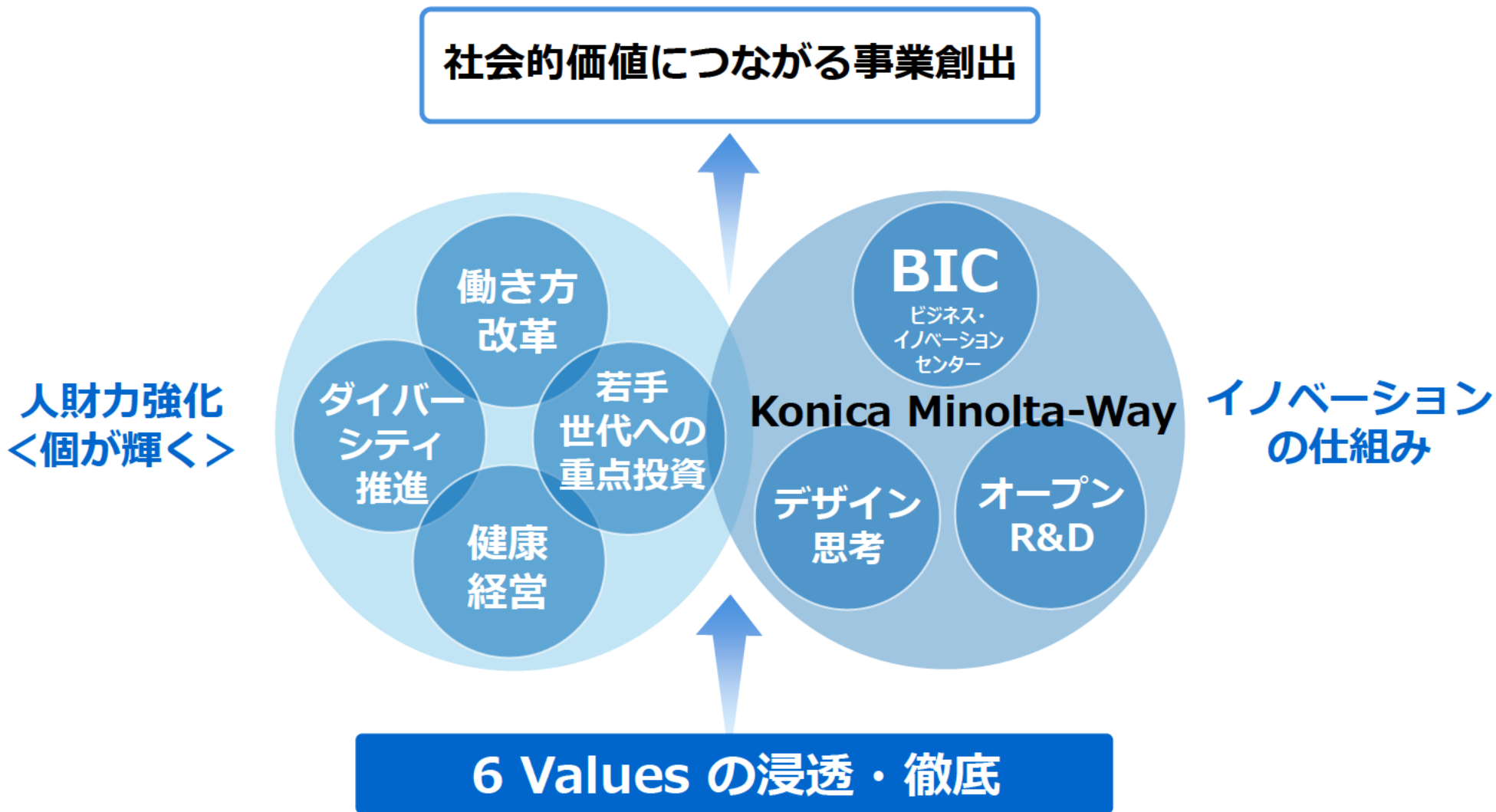
将来的な社会課題

新しい価値の創造による社会課題解決



※1 特許保有件数は日米中における合算値
 ※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。

KPI	2021年度経営目標 (2018年9月公表値)				2019年度環境目標				
	営業利益	基盤事業	成長事業	新規事業	営業利益	親会社の所有者に帰属する当期利益	ROE	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ト売上高
	1,000億円以上	950億円以上	180億円	270億円	10%	700億円以上	11%	50%削減	7,700億円



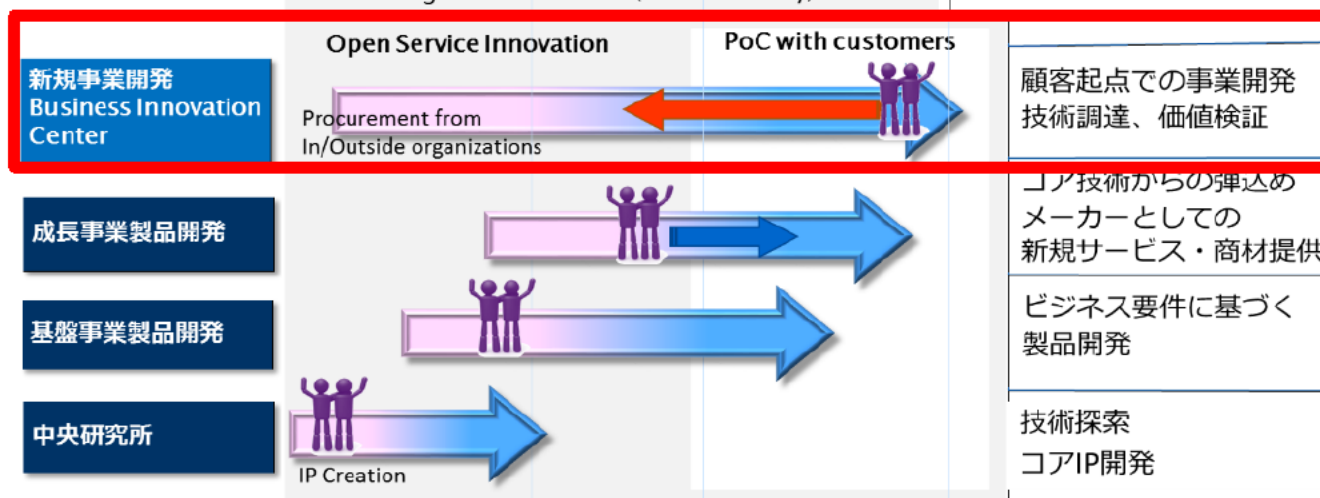
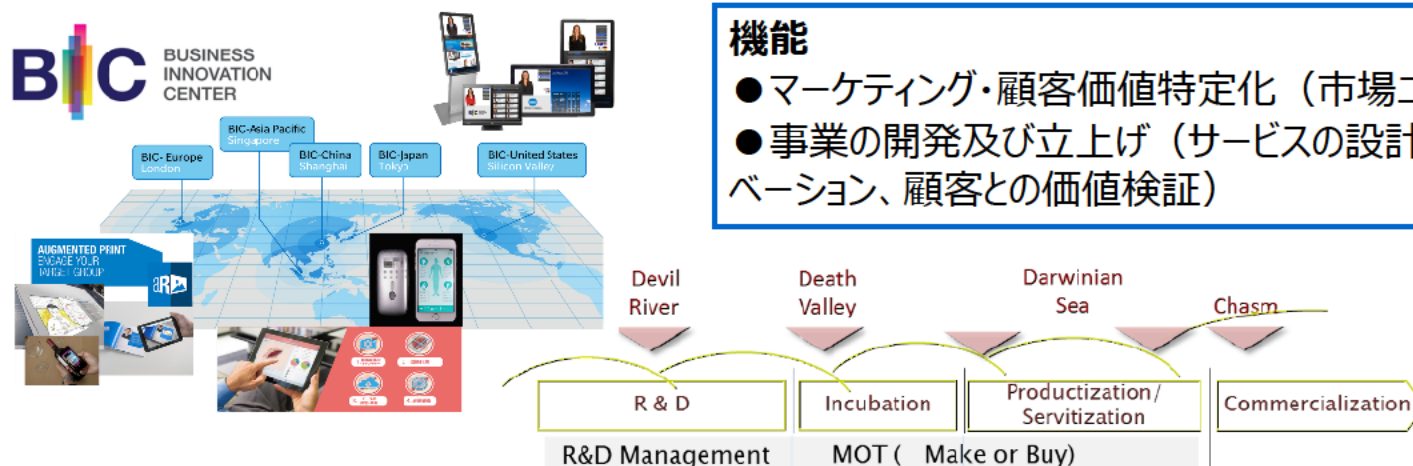
- ・ Open & honest
- ・ Customer-centric
- ・ Innovative
- ・ Passionate
- ・ Inclusive and collaborative
- ・ Accountable

設立の目的

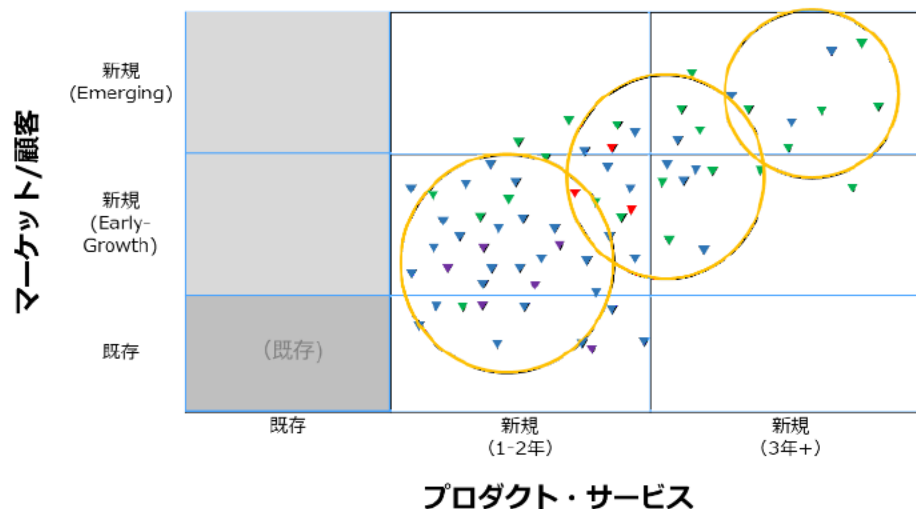
- 市場・顧客に密着した新たな商材・サービスの開発
- 新たな企業文化の醸成、人財育成

機能

- マーケティング・顧客価値特定化（市場ニーズ、技術シーズ）
- 事業の開発及び立上げ（サービスの設計・開発・投資、オープンイノベーション、顧客との価値検証）



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%)

コア技術

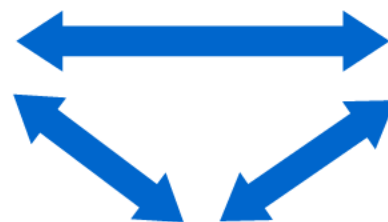


- 研究開発費 約8%（売上比）
- 特許資産規模ランキング 10位

顧客基盤



- 売上比率 日本19%, 欧州30%, 米国28%, アジア他24%



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)