

事業戦略

基盤事業の稼ぐ力を高め、 成長・新規事業でさらなる成長へ

事業戦略

1

情報機器事業の収益力強化

●基盤 ●成長

執行役
産業光学システム事業本部
センシング事業部長
亀澤 仁司

“光”や“色”を測る技術をベースに、
ICTと自動車の領域で
ジャンルトップ戦略を推進します。



Douglas Kreysar
Chief Solutions Officer,
Radiant Vision Systems

コニカミノルタグループの
資産を活かして、高品質で革新的な
ソリューションを提供していきます。

事業戦略

3

バイオヘルスケア事業の 成長戦略

●新規

常務執行役
情報機器事業管掌

大幸 利充

お客様との長期的な
関係深化を軸に、
基盤事業としての稼ぐ力を
高めています。



Roman Tihelka

Managing Director,
Cluster East,
Konica Minolta
Business Solutions Europe GmbH

東欧でのプレゼンスの
拡大に向けて、ITサービスの
提供を強化していきます。

事業戦略 **2**

計測機器事業の成長戦略

● 基盤 ● 成長

専務執行役
ヘルスケア事業本部長

藤井 清孝

グローバルな
事業運営体制を構築し、
プレジジョン・メディシン分野への
取り組みを加速します。



Jack Hoppin

CEO, Invicro LLC

コニカミノルタグループの
一員として、
世界で唯一無二の
創薬支援サービス企業を
目指します。

1 情報機器事業の収益力強化

コニカミノルタは、オフィス、プロフェッショナルプリントの両事業で成長に向けた戦略を推進。グループを挙げて販売の高付加価値化とグローバルなコスト構造改革に注力し、収益を拡大していきます。

事業担当役員インタビュー

お客様との長期的な関係深化を軸に、
基盤事業としての稼ぐ力を高めていきます。

常務執行役
情報機器事業管掌
大幸 利充



販売の高付加価値化とコスト構造改革により着実に利益を創出

当社は、複合機(MFP)とITサービスを組み合わせたソリューションを提供するオフィス事業と、デジタル印刷機の提供を中心とするプロフェッショナルプリント事業を展開しています。この2つを柱とする情報機器事業は、連結売上高の70%以上を占めており、事業展開を通じて培ってきた約200万社の顧客基盤やグローバルなセールス/サービス体制は当社の成長戦略を支える大きな資産となっています。競争の激化や先進国でのカラー化の鈍化によって市場環境が厳しくなるなか、当社は、販売力の強化と原価低減を推進し、グループ全体の収益拡大を目指しています。

販売力については、お客様の経営課題の解決に貢献するソリューション提案を強化するとともに、販売効率の向上を追求しています。過去の商談を分析して成約率や利益率が高い商談の共通項を導き出し、潜在顧客データと照らすことで、営業活動の効率性を高める取り組みを米国などで開始しています。付加価値の高い製品・サービスを、効果的なアプローチでお客様に提案し、信頼関係を深化させることで、長期にわたる収益の確保を目指しています。

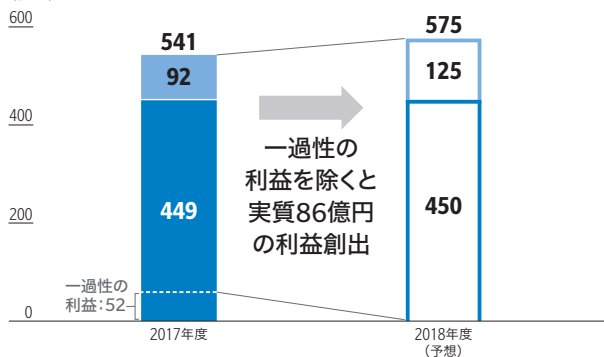
一方、原価低減において特に重視しているのは、製造原価とサービス原価です。例えば、製造面では、加工組立工程や検査工程の自動化、データを活用した予知保全によるダウンタイムの削減などにより、原価の低減を図っています。また、サービス面では、複合機の交換部品のロングライフ化や、そ

の稼働状況を収集するセンサーの搭載などによって、サービスエンジニアがお客様を訪問する頻度や回数の最適化に取り組んでいます。

このように、情報機器事業では、トップラインの拡大と原価削減の両軸の取り組みに注力し、2018年度も増収増益を目指します。

情報機器事業の営業利益

■ オフィス ■ プロフェッショナルプリント
(億円)



利益創出施策

製造原価低減	25億
サービス原価低減	26億
構造改革の効果	31億



オフィス事業で、成長市場でのシェア拡大とハイブリッド型販売を推進

当社では、2003年のコニカとミノルタの経営統合以来、カラー複合機でのジャンルトップ戦略を一貫して追求してきました。その結果、新興国を中心としてカラー複合機の需要拡大が見込まれる市場においてシェアを拡大しており、台数ベースでは中国、中欧・東欧で1位、インドで2位のポジションを確保し、市場の拡大を牽引しています(当社推定)。

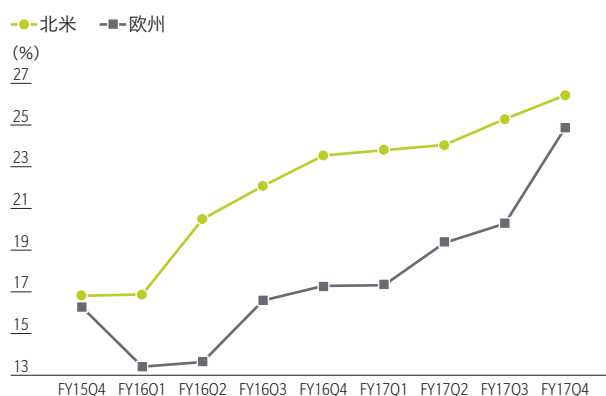
また、オフィス事業の高付加価値化に向けた戦略として推進しているのが、複合機とITサービスを組み合わせるハイブリッド型販売です。複合機という単体の機器だけでなく、ビジネスプロセスの改善、IT環境やコンテンツの一括管理、セキュリティ強化など、お客様の業務の課題解決につながるソリューションを提供することで、お客様との長期的な関係構築を目指しています。

ハイブリッド型販売の対象となる主要な顧客層は、世界各地の中堅・中小の企業です。そこで当社では、2011年に米国マネージドITサービス会社All Covered社を買収して以降、米国や欧州を中心に複数のITサービス会社のM&Aを実

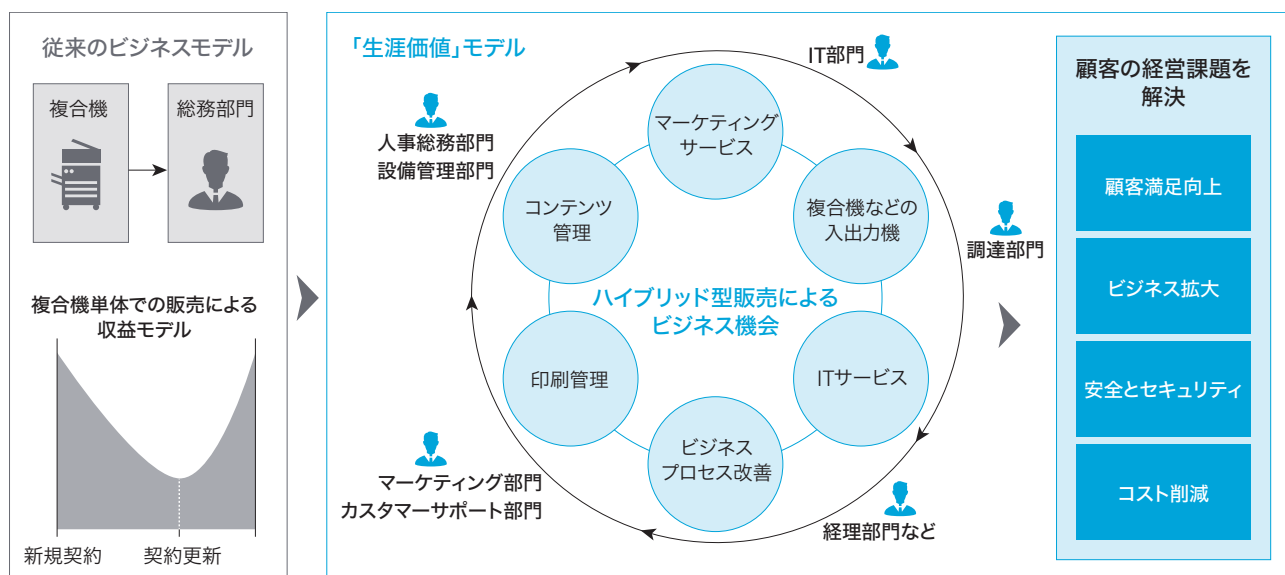
施し、ハイブリッド型販売の営業・サービス提供体制の拡充を進め、個々のお客様それぞれが抱える課題にきめ細かく対応しています。

こうした取り組みの結果、各地域においてハイブリッド型販売の比率は高まっており、契約の更新率や顧客1社当たりの売上・利益も向上しています。

欧米市場におけるハイブリッド型販売比率の推移



ハイブリッド型販売によるお客様との関係深化



事業戦略 1 | 情報機器事業の収益力強化

プロフェッショナルプリント事業で、付加価値提案の強化により事業を拡大

商業印刷、産業印刷の市場規模は、オフィス印刷の市場規模に比べてはるかに大きく、なかでも少量・多品種印刷や短納期に対応したデジタル印刷のニーズは、まだまだ拡大の余地があります。この市場でさらなる成長を実現するために、当社ではお客様の課題解決を起点にした付加価値提案を強化し、他社との差別化を図っています。

例えば、商業印刷分野においては、多くの印刷会社で濃度、色調補正、表裏印字の位置調整などを現場のオペレーターが担っており、品質管理や業務効率の面で大きな課題となっています。そこで、2017年6月から、デジタル印刷機の自動品質最適化ユニット「インテリジェントクオリティオブティマイザー（IQ-501）」の提供を開始しました。IQ-501は、オペレーターによる作業を自動化するソリューションで、品質の確保や作業時間の短縮を実現しています（→P33参照）。また、お客様の稼働率向上に貢献することにより、当社製品のプリントボリュームの増加も期待できます。こうしたIQ-501

の付加価値はお客様からも評価されており、収益貢献という面でも確かな手応えを感じています。

また、産業印刷分野では、マーケティングニーズに対応した営業に注力しています。マーケティングの世界では、消費者の購買意欲を高めるために、地域・季節を限定した商品や、消費者一人ひとりに対応した商品などの開発が進んでおり、ラベルやパッケージを少数で作成したり、贈答用ワインのラベルに名前や日付を金箔で印字して特別感を醸成したりと、よりきめ細かな対応が求められています。こうした産業分野での高度な印刷ニーズに応えるために、一般商業印刷から小サイズパッケージまで幅広い印刷用途に対応する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」や、デジタルラベル印刷機「AccurioLabel（アキュリオラベル）190」を発売するほか、ニス加工や箔押しなど付加価値の高い加飾印刷技術を持つフランスMGI社に出資するなど、製品ラインナップの強化を図っています。

商業・産業印刷の市場規模



新たなプラットフォームビジネスにより、付加価値提案を強化

当社では、従来の事業を通じて培ってきたITサービスの提供能力をさらに高めるために、2018年夏以降、新規事業として「Workplace Hub (WPH)※」の展開を開始します。WPHは、企業におけるデータの利活用や、それによる生産性の向上をビジネスの現場で支援し、お客様のワークフロー変革を支援するプラットフォームです。当社の複合機を提供している約200万社のお客様に対して、WPHを活用してITシステム管理やセキュリティなどのITサービスをオールインワンで提供することで、付加価値提案を強化していきます。

※ WPHについての詳細は、統合報告書2017で紹介しています。
https://www.konicaminolta.jp/about/investors/ir_library/ar/ar2017/special01/index.html



東欧エリア総責任者インタビュー

東欧でのプレゼンスの拡大に向けて、 ITサービスの提供を強化していきます。

Roman Tihelka

Managing Director, Cluster East, Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH



東欧でのA3カラー・モノクロ複合機の シェアは1位

東欧において当社は、ハイブリッド型販売の拡大に注力しています。ビジネスの約70%は直販チャンネルで展開しており、お客様に密着した営業体制を構築することで、そのニーズの変化に合わせたソリューションサービスを提供しています。

このように多くのお客様と直接的な接点があることは、当社にとって大きなアドバンテージとなっています。お客様からは多くの声が寄せられ、短期間のうちに製品やサービスを開発したり改善したりできるからです。当社製品・サービスの導入企業が増えれば増えるほど、このサイクルは早まります。

現在、当社の東欧エリアにおけるA3カラー・モノクロ複合機のシェアは、台数ベースで1位(カラー:約36%、モノクロ:約23%)の地位を確保しています。東欧ではカラー化比率が40%台にとどまっていますが、今後は西欧同様、80%台まで拡大すると見込まれています。カラーを強みとする当社は、需要を着実にキャッチアップしてシェアを一層拡大し、市場におけるプレゼンスを強固なものにしていきます。

お客様への価値提案の強化と 人財の育成に注力

東欧においては大きく2つの戦略を推進しています。その一つ目は、「製品・サービスを通じたお客様への価値提案の強化」です。なかでもITサービスの開発・提供に注力しており、お客様が保有する大量の文書から情報をデジタルデータとして抽出し、さまざまな業務プロセスに統合するMCS(Managed Content Services)分野は非常に順調です。また、ストレージ

やネットワーク、モニタリングといったITS・インフラ分野のサービスのほか、ERP(基幹システム)導入などの業務プロセスコンサルティングも展開しています。

そして、二つ目が「人財の採用・育成」です。当社は、有能な人財を積極的に採用し、社員一人ひとりのキャリアに応じた研修を用意するとともに、互いが切磋琢磨できる環境づくりに取り組んでいます。東欧エリア内には人材交流制度も整備されており、毎年10名以上がこの制度を利用しています。

チームによる営業活動を推進

近年、業務プロセス全体のデジタル化を支援するサービスへのニーズが高まっています。当社では、こうしたニーズを逃すことなく、お客様とのコミュニケーションのなかで浮上した案件を確実に成約につなげていくために、チームによる営業活動を推進しています。営業部門の社員は営業機会の特定やお客様との関係強化を担当し、社内コンサルタントはコンテンツ管理や動画管理など専門知識を活かしたソリューション開発を担当することで、価値あるサービスの提供に努めています。

多くの企業が持続的な成長を目指しデジタル技術を活用した業務再編を進めるなか、当社への期待はますます高まっていると感じています。単にお客様のニーズを満たすだけでなく、個々のお客様の業務内容をより深く理解し、お客様も見えていない潜在的な課題を提起して解決策を提案する——この取り組みは容易ではありませんが、市場の変化を捉え、必要な能力・スキルを高め、スピードをあげて、お客様のご期待に応えていきたいと考えています。

2 計測機器事業の成長戦略

コニカミノルタは、成長を続けるICT領域や自動車領域に“光”や“色”の高精度測定を可能にする多様な高付加価値製品・ソリューションを提供し、市場を牽引。計測機器事業の成長を目指しています。

事業担当役員インタビュー

“光”や“色”を測る技術をベースに、ICTと自動車の領域でジャンルトップ戦略を推進します。

執行役
産業光学システム事業本部 センシング事業部長
亀澤 仁司



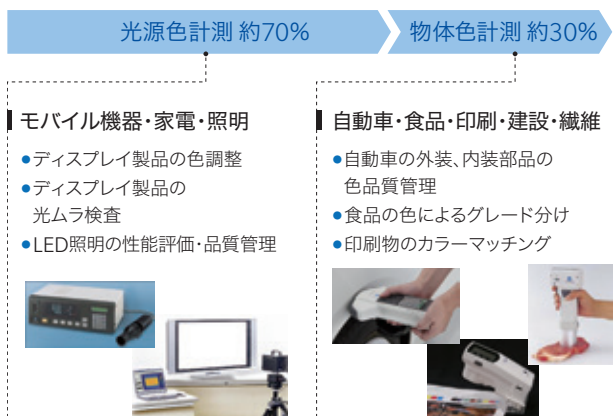
M&Aで圧倒的な市場ポジションを確立

コニカミノルタは、カメラ事業で培った光学技術を基盤に、「光源色計測」と「物体色計測」の分野で多様な製品・ソリューションを提供し、お客様のモノづくりの現場で品質の確保や生産性の向上に貢献しています。色計測のデファクトスタンダードとして使用されている製品も多く、特に世界のディスプレイ画質検査ソリューション市場ではシェアが50%を超え(当社推計)、マーケットリーダーとしてのプレゼンスを確立しています。また、当社では事業の競争力強化を目指して、積極的な事業投資を進めてきました。2012年にはハイエンドの光測定機の開発力を有し、ディスプレイやLED照明の高性能測定でジャンルトップの実績を持つInstrument Systems社

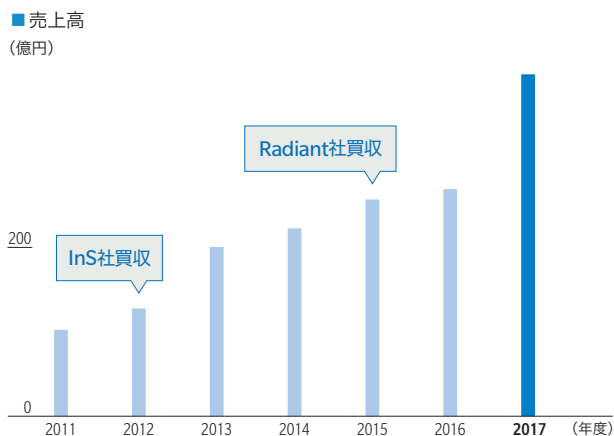
(InS社)(ドイツ)を、2015年にはディスプレイ向けの高解像度二次元測定機や画像処理ソフト、自動外観検査システムなどで強みを持つRadiant Vision Systems社(Radiant社)(米国)を買収しています。

こうした取り組みの結果、2017年度における当事業の売上高は、2011年度と比較して約3倍に拡大し、高収益ビジネスに成長しています。当社が注力しているICT領域や自動車領域を中心に高精度な計測機器の需要は大きく伸びしており、今後もグループ各社の特徴を活かしたジャンルトップ戦略を推進し、将来的には売上高を500億円規模へ拡大していきたいと考えています。

分野別売上構成



計測機器事業の業績推移





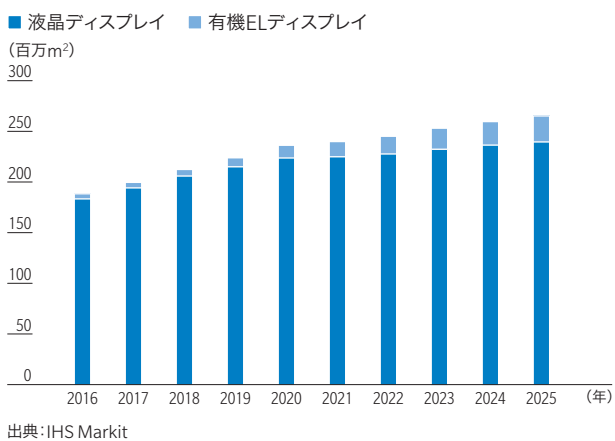
ICT領域の需要を確実に取り込み、事業基盤を拡大

計測機器事業の成長に向けて注力している領域の一つが、液晶ディスプレイや有機ELディスプレイなどのICT領域です。4K化・8K化といった液晶テレビの高画質化や、有機ELディスプレイを搭載したスマートフォン・タブレットの普及、スマートウォッチなどアプリケーションの拡大を背景に、世界のディスプレイ市場は今後も順調に拡大するものと見込まれています。

こうしたなか、顧客であるディスプレイのパネルメーカーやモジュールメーカー、最終製品のセットメーカーは、既存設備の更新・増設、新規設備の導入を活発化させています。当社



世界のディスプレイ市場予測(面積ベース)



では、こうしたディスプレイ市場におけるサプライチェーン全体をカバーし、ディスプレイの色や明るさの高精度測定を実現する多様な製品・ソリューションを提供することで、さらなる事業の拡大に取り組んでいます。2017年度には大手モバイル機器メーカーから大口案件を獲得したほか、中国や韓国のディスプレイメーカーからの受注も大幅に増加しました。

また近年、指紋に代わるよりセキュアな個人認証の仕組みとして顔認証システムの開発が進んでいます。当社では、液晶・有機ELディスプレイへの取り組みを継続するとともに、新たなセキュリティシステムに搭載される光学デバイスへの対応も進め、ICT領域の需要を確実に取り込んでいきます。

自動車領域の自動化ニーズに応える技術開発を推進

自動車の外装・内装の色計測で顧客基盤のある自動車領域にもさらに注力していきます。自動車業界は、世界各地に開発・生産拠点を持つ企業が多く、サプライヤーも含めて裾野が広い産業です。この自動車業界に対して、当社は、ヘッドライトやインストルメントパネル、カーナビゲーションのディスプレイなど、内外装さまざまな装備の検査に使用される製品・ソリューションを提供し、自動車の安全性・操作性・デザ

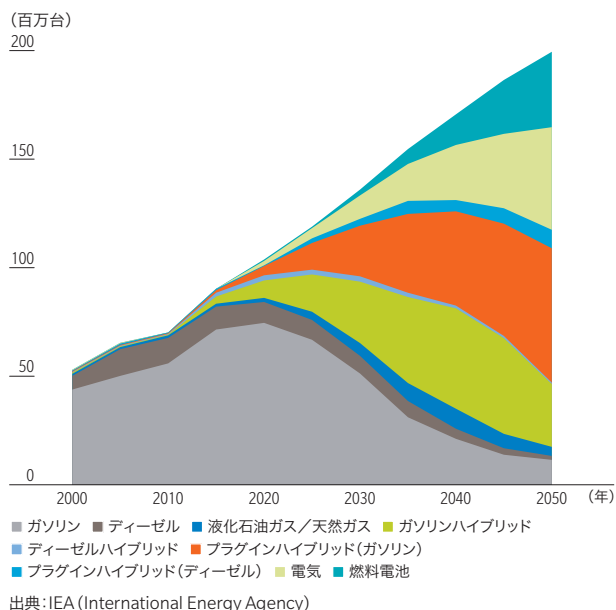
イン性の維持・向上に貢献しています。

また、自動車業界では、さらなる生産性・効率性の向上や労働環境の改善を目指して、完成車の最終検査工程の自動化に取り組んでいます。そこで、当社ではRadiant社の持つ自動外観検査の技術を活かして自動車メーカーへのアプローチを強化しており、現在、複数の企業と自動検査プロセスの開発を進めています。

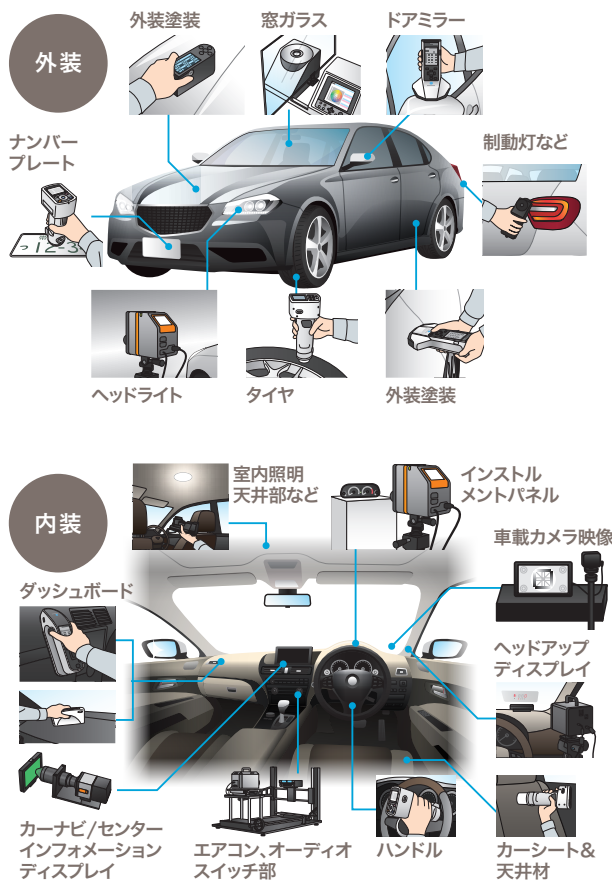
事業戦略2 | 計測機器事業の成長戦略

さらに今後は、電気自動車へのシフトや自動運転技術の開発によって、ディスプレイやインジケータ、さらにはセーフティ用光学センサーなどの技術進化も加速することが予測されます。当社は、お客様の開発・生産現場とのコミュニケーションを一層強化することで、こうした新しい分野のイノベーションを支え、計測機器事業の拡大を図っていきます。

世界の車種別販売台数(商用車除く)の将来予測



自動車における計測機器の利用シーン

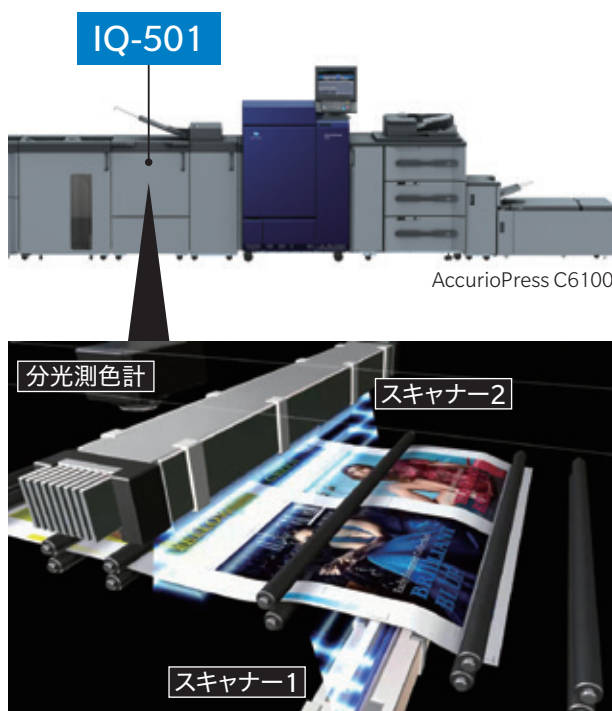


計測技術と印刷技術を融合し、One Konica Minoltaで新たなサービスを創出

計測機器事業が持つ光・色を測る技術を活かして、ほかのビジネスユニットとのコラボレーションによる付加価値の高い新製品の開発を進めています。例えば、2017年6月に発売したデジタル印刷機の自動品質最適化ユニット「IQ-501」はその代表製品の一つです。

デジタル印刷システム「AccurioPress(アキュリオ プレス)」に搭載されるIQ-501は、これまで印刷現場のオペレーターが時間をかけて行っていた濃度や色調管理、表裏印字の位置調整を自動化する製品です。これによって、作業時間を大幅に短縮するとともに、オペレーターの技能差による作業のばらつきを防止し、印刷物の品質向上を実現しています。

このIQ-501は発売以来、「ダウンタイムが削減された」「印刷業界の業務プロセスを革新する製品」など、多くのお客様から高い評価を得ています。これからも、当社は、“One Konica Minolta”として、お客様の課題解決に貢献する高付加価値製品の開発に取り組んでいきます。





Radiant社 CSOインタビュー

コニカミノルタグループの資産を活かして、 高品質で革新的なソリューションを提供していきます。

Douglas Kreysar

Chief Solutions Officer, Radiant Vision Systems



自動外観検査の分野で強みを発揮

高解像度二次元測定機のリーディングメーカーである当社は、2015年8月にコニカミノルタグループの一員になりました。当社の強みは、主に①高解像度でありながらノイズに強く、二次元測定が可能な業界トップクラスの画像測定システム、②ディスプレイの外観検査において微細な欠陥をも検知・解析するソフトウェア、③個々のお客様のニーズに最適なソリューションを提供する経験豊富なエンジニアリングチームの3つです。こうした強みを活かして、世界トップクラスのICT企業や自動車メーカー、ディスプレイメーカーに多様なソリューションを提供しています。

近年、世界的な人件費の高騰や、検査する人によって検査結果に違いが生じることなどの課題があり、検査の自動化ニーズが高まっています。当社のディスプレイ製品の検査システムでは、製造や品質管理のプロセスにおいて不具合を検知するだけでなく、ディスプレイの補正や調整にも対応しています。これにより、お客様企業が生産されるスマートフォンやタブレット、ノートPCなどの品質を確保し、他社製品との差別化を実現しています。また、外観検査の分野においても、「Advanced Vision」という画期的なテクノロジーによって、製品のキズやへこみ、汚れなどの微細な欠陥を検知できます。品質検査を人手による作業から信頼性の高い自動検査システムに切り替えることで、作業時間の短縮や歩留まりの向上が可能になり、生産コストの削減にもつながっています。

こうしたソリューションを提供する当社がコニカミノルタグループに加わったことで、光やディスプレイの検査・測定分野におけるコニカミノルタのグローバルリーダーとしてのポジションをより強固なものとし、さらなる

成長に向けた新たな基盤になるものと考えています。

互いの資産を活用し、 未知なるマーケットを開拓

当社がコニカミノルタグループに入ってから約3年が経ち、両社の間ではさまざまなシナジー効果が生まれてきました。例えば、コニカミノルタは色や光沢などの外観測定分野で長きにわたり技術と経験を蓄積してきており、当社のソリューションにコニカミノルタの製品を組み込むことで、より完成度の高いソリューションの提供が可能になり、外観検査という新たなビジネスの展開につながっています。

また、コニカミノルタがグローバルなネットワークを確立していることも当社にとっては大きなメリットです。このネットワークを活用することで、当社の販路は拡大し、すでに劇的な変化が見られています。

当社は、継続的に画像検査システムの高度化や検知・解析ソフトウェア開発能力の向上に取り組んでおり、コニカミノルタとの融合によって、今後未知なるマーケットの開拓が進むことを期待しています。

高品質で革新的なソリューションを 開発し続ける

当社の経営陣をはじめ、マネージャー、エンジニア、そして従業員は、コニカミノルタファミリーの一員となったことを非常に喜ばしく思っています。

コニカミノルタというダイナミックなグローバル企業の一員として、その強く安定感のあるリーダーシップのもと、最も品質が高く、かつ最も革新的な画像検査ソリューションを、これまでどおり自由な発想で開発し、マーケットに送り出し続けていきたいと考えています。

事業戦略 3 バイオヘルスケア事業の成長戦略

コニカミノルタは、適切な投薬・治療を可能にし、創薬の効率化を支援する
プレジジョン・メディシン分野への取り組みを加速。
グループ各社のシナジー効果を追求し、ヘルスケア事業の強化に取り組んでいます。

事業担当役員インタビュー

グローバルな事業運営体制を構築し、
プレジジョン・メディシン分野への取り組みを加速します。

専務執行役
ヘルスケア事業本部長
藤井 清孝



より付加価値の高いプレジジョン・メディシンの分野へ経営資源をシフト

ヘルスケア事業は当社の柱の一つになっており、同事業のさらなる拡大に向けて現在注力しているのが、プレジジョン・メディシンの分野です。

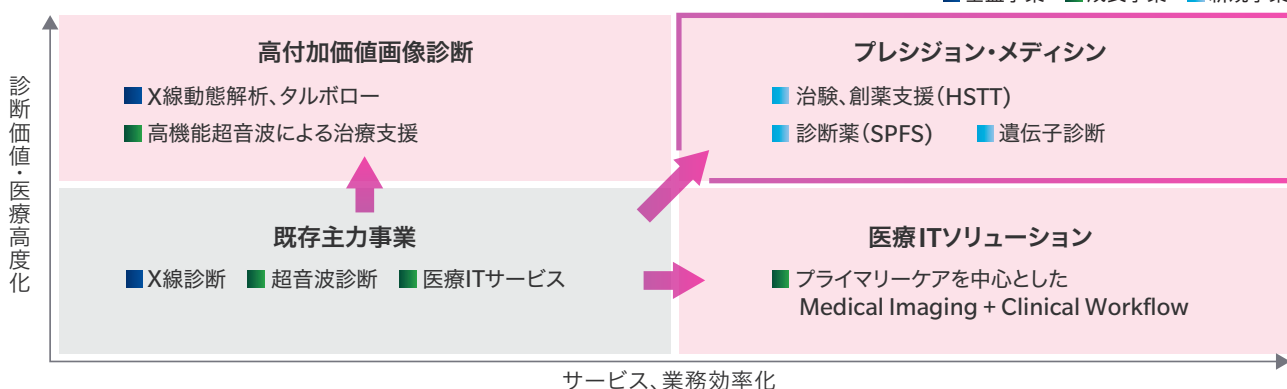
プレジジョン・メディシンとは、個人の体質を遺伝子やタンパク質など分子レベルで判別して精密に層別化(グループ化)することで、初期診断の高度化や適切な投薬・治療を可能にするものです。当社では、X線診断装置、超音波診断装置や、医療ITソリューションの開発・提供といった従来の事業から、より付加価値の高いプレジジョン・メディシンの分野へ経営資源のシフトを進めています。

こうした取り組みの一環として、2017年10月に、米国にお

ける遺伝子診断ビジネスでトップクラスの実績を持つ Ambry Genetics社 (AG社)[※]を買収しました。また、同年11月には、同じく米国で創薬支援サービスにおける豊富な実績を持つ Invicro社 (米国)をグループに加えしました。さらに、2018年1月には、プレジジョン・メディシンへの取り組みを推進するグローバル本部を米国に設立しました。このように、当社は医療の発展や健康の維持・増進に貢献する事業を加速することで、2021年度までに売上高を1,000億円以上にすることを計画しています。

[※] AG社の詳細は、統合報告書2017で紹介しています。
https://www.konicaminolta.jp/about/investors/ir_library/ar/ar2017/special02/index.html

ヘルスケア事業の方向性





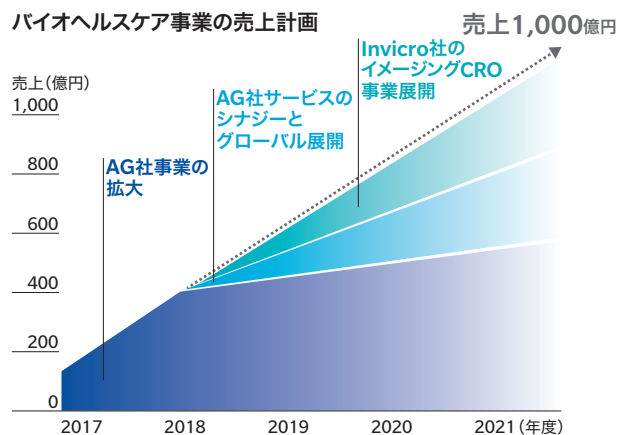
Invicro社を買収し、創薬支援サービスを本格的に展開

医薬品の開発支援業務受託機関として創薬支援サービスを展開するInvicro社は、特にがんやアルツハイマー病など中枢神経系のバイオマーカー[※]の探索・設定に強みを持ち、製薬会社を中心に約140社にサービスを提供しています。

製薬業界は毎年巨額の研究開発費用を投じており、その額は全世界で年間約15兆円にもなります。なかでも、遺伝子組換えや細胞培養などの技術を活用するバイオ医薬品の分野は、投資が大きく拡大しています。バイオ医薬品は、疾患に直接作用することから副作用が少なく、がんやアルツハイマーなどの疾病にも効果が期待できるなど多くのメリットがある一方で、開発には時間とコストがかかるため、製薬会社の多くはその研究開発業務を外部の専門企業に委託しています。

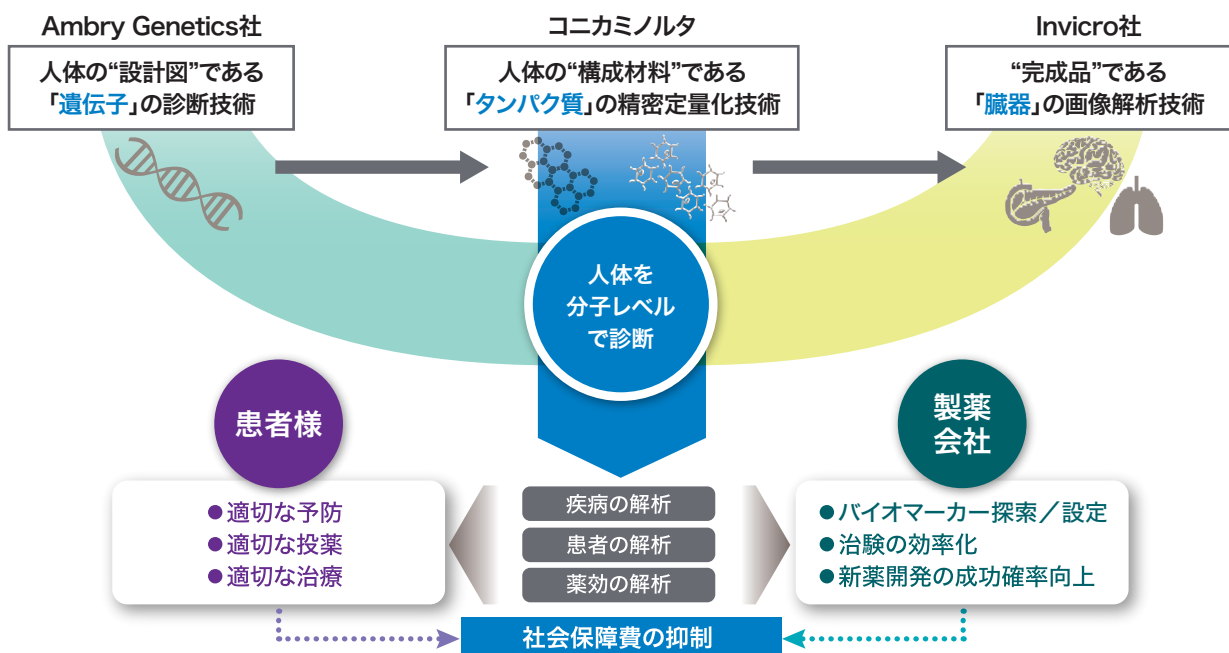
当社は、こうした製薬業界のニーズに的確に応え、バイオヘルスケア事業の拡大を図る戦略を推進しています。今後は、Invicro社の保有技術と、当社が銀塩フィルムで培った材料

バイオヘルスケア事業の売上計画



技術を活かして開発したタンパク質の精密定量化技術 (HSTT)やAG社が持つ遺伝子診断技術を組み合わせることで、より精密なバイオマーカー探索・設定を実現する付加価値の高い創薬支援サービスを提供していきます。

[※] 血液、尿などに含まれる遺伝子やタンパク質など身体の状態を示す指標。



事業戦略3 | バイオヘルスケア事業の成長戦略



Invicro社CEOインタビュー

コニカミノルタグループの一員として、
世界で唯一無二の
創薬支援サービス企業を目指します。

Jack Hoppin
CEO, Invicro LLC



コニカミノルタグループに加わった理由をお聞かせください。

当社がコニカミノルタグループの一員になった最大の理由は、その理念とビジョンに共鳴したことです。これまで当社に対してはいくつかの買収提案がありましたが、コニカミノルタは、当社の運営状況の健全性を確保しながら、安全で正しい方向へ導いてくれる戦略的パートナーであると思いました。

これに加え、コニカミノルタが品質を重視している企業であることも大きな理由の一つです。当社のようにサイエンスとエンジニアリングの知見やノウハウをビジネス展開の根幹としている企業にとって、品質は競争力の維持を左右する極めて重要な要素であるからです。

山名社長と初めて会ったのは、2017年5月のことです。それからすべてが驚くべき速さで順調に進みました。コニカミノルタは、ともに医療分野の社会課題解決に取り組むパートナーとしてこれ以上ない相手であり、半年後の11月に契約書に署名したことは、正しい判断だったと確信しています。当社は製薬会社への創薬支援サービスで実績をあげてきましたが、コニカミノルタには当社の能力を継続的に発展させる事業基盤があります。経営統合によって、当社はそうした基盤を活用して非連続な成長を実現するとともに、科学分野における使命の達成を数年分加速させられると考えています。

Invicro社の強みはどのようなところにありますか。

データを活用・応用する力の優れた企業こそがこれからの世界において成長する——さまざまな経験からそう

考え、2009年にアパートの一室で創業した当社は、現在では約330名の社員を擁する企業に成長しました。

当社の社員のうち200名以上は新薬の研究開発をサポートする科学者で、60名以上は修士もしくは博士を保有しています。また、社員の専門分野は、生物、化学、化学工学、生物医学工学、電気工学など多岐にわたります。イノベーションは、異分野のコラボレーションから生み出されるものですが、CRO（医薬品開発支援業務受託機関）のなかで、当社ほど多様な専門分野に対応でき、かつ高い研究能力を備えた企業はほかにありません。強みであるデータ管理システムや大容量データ処理システム、最先端設備などのインフラ面でも、当社は同業他社にはない高度な環境を整備しています。

もう一つの特徴は、前臨床試験段階での画像診断から、ヒトによる最初の臨床試験、世界各地の複数の医療施設での臨床試験に至るまで、CROに求められるすべての能力を備えていることです。こうした企業もほかにはなく、当社は製薬会社のみならず、競合する複数のCROにもサービスを提供しています。

統合によって、どのようなシナジー効果を期待していますか。

莫大な研究開発費がかかるバイオ医薬品開発の成功率を高めるためには、臨床試験よりも前、すなわち初期の研究開発段階におけるバイオマーカーの探索・設定が鍵になります。当社は、この分野で豊富な実績を積みあげてきましたが、コニカミノルタにはタンパク質の精密定量技術（HSTT）、AG社には高度な遺伝子診断技術があり、3社の技術の融合を図るのは当社にとって夢のような取り

組みです。

例えば、当社は組織画像をデジタル化して分離する画期的な三次元デジタル病理診断システムを有しています。このシステムとバイオマーカーを定量化するHSTTを組み合わせることで、きっと新たなイノベーションが生まれるはずです。

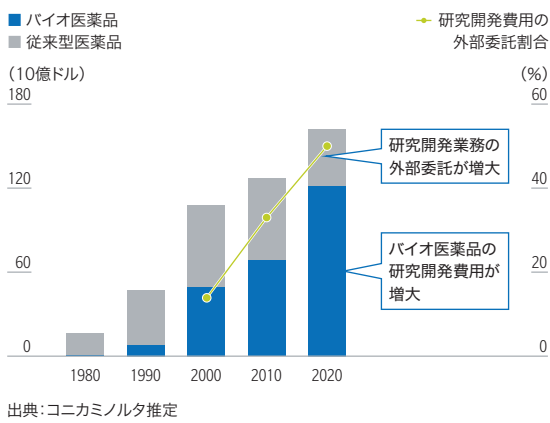
また、AG社とのシナジー効果にも期待しています。AG社は遺伝子プロファイリング分野のトップ企業で、当社はデジタル病理診断・医療画像分野のトップ企業です。両社の技術を融合すれば、製薬会社により質の高い臨床試験サービスやプロファイリングサービスを提供できると確信しています。

当社、そしてコニカミノルタ、AG社の研究チームを合わせると、研究員数は約500名になりました。これほどの多くの優秀な人財を揃える企業は業界にはないでしょう。私は、これこそが経営統合の意義であると考えています。すでにコニカミノルタの研究開発チームがボストンに8週間滞在して、当社のチームと共同研究に取り組んでいますが、企業文化の相性も非常に良く、手応えを感じています。

今後の目標やビジョンについて お聞かせください。

私は、プレジジョン・メディシンへの取り組みを中心に、に担う3社のすべての技術やノウハウ、研究データを蓄積・活用できる統合プラットフォームの構築を実現したい

医薬品の研究開発費の推移



と考えています。遺伝子からタンパク質、細胞、臓器までをカバーするプラットフォームは、コニカミノルタグループの競争力や市場における優位性を高め、経済的・社会的価値を向上させてくれるはずで

コニカミノルタグループに加わったことで、当社は東京、ロサンゼルス、ニューイングランド、ボストン、ニューヘイブン、ロンドンと世界中にオフィスを持つ企業となり、グローバルチームならではの多様な視点から新しいアイデアも生まれています。グループの総合力を活かして、また、グループ各社と協力して、世界各地の製薬会社や創薬ベンチャーに価値あるサービスを提供していきます。

