

# 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

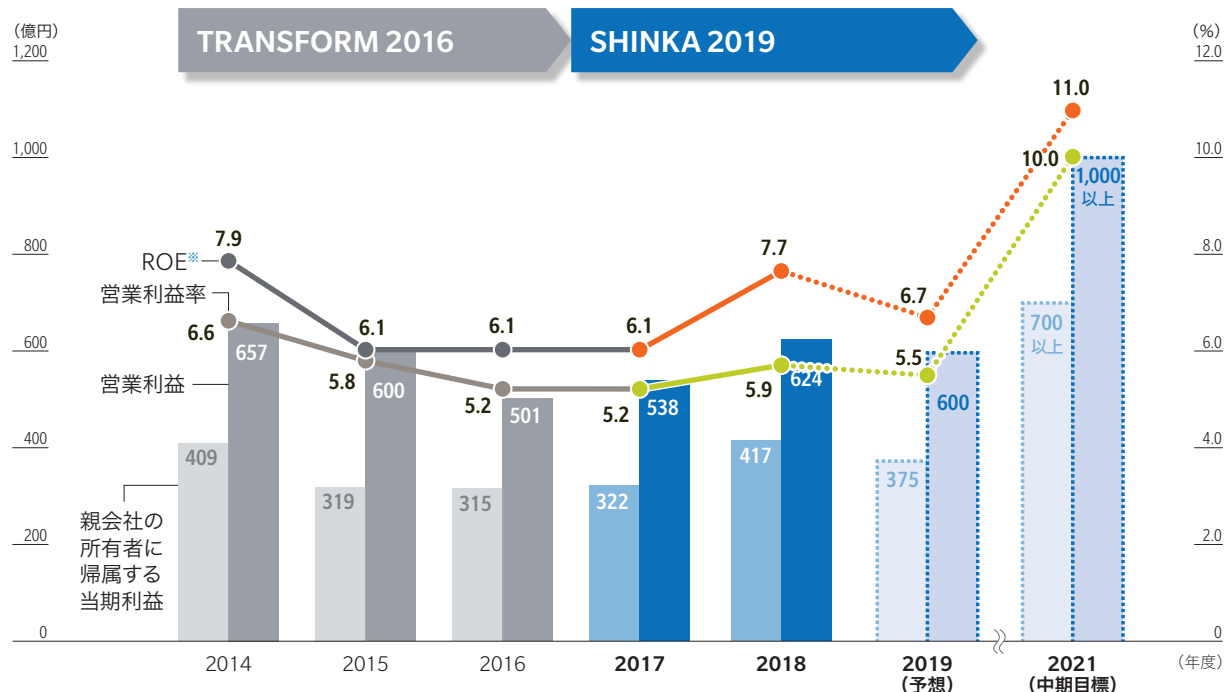
### 中期経営計画



## SHINKA 2019

課題提起型デジタルカンパニーへ向けて

### 経営目標

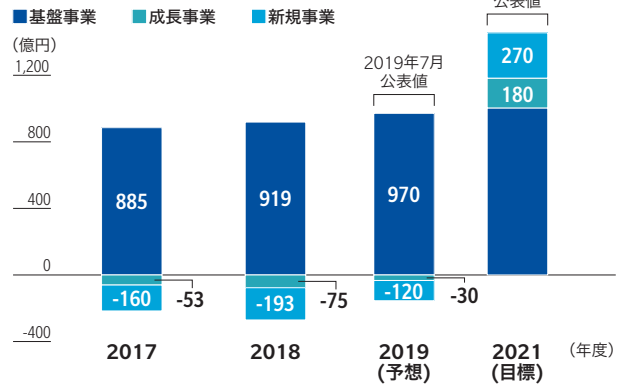


## 高収益化に向けた事業ポートフォリオの変革

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

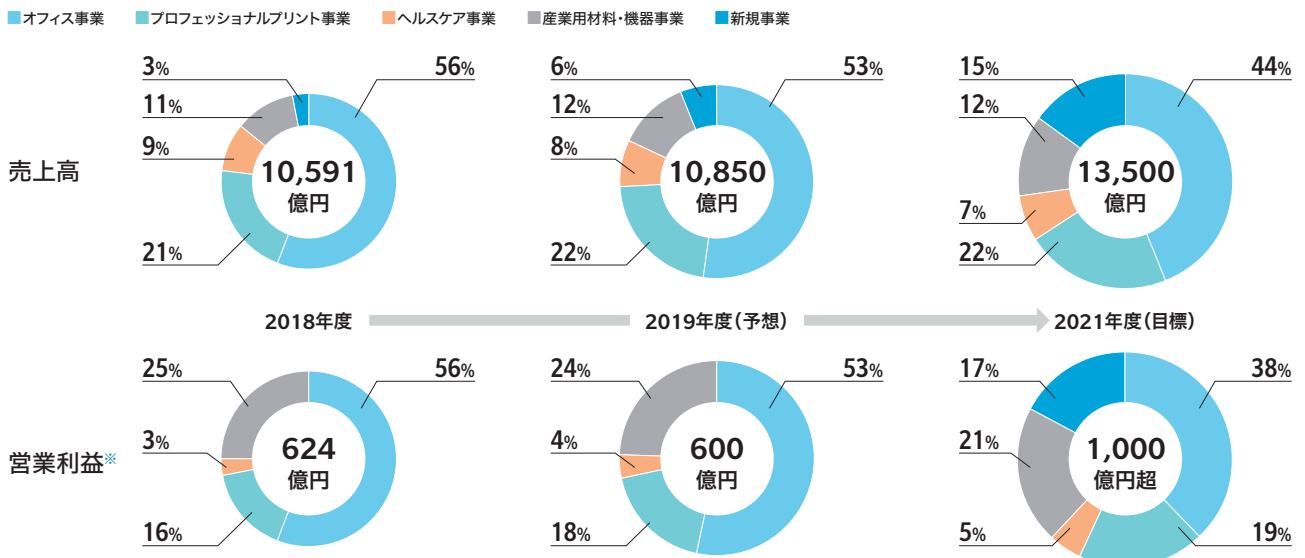
基盤・成長・新規事業の営業利益



### 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/II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。

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

## 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

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(デ

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。

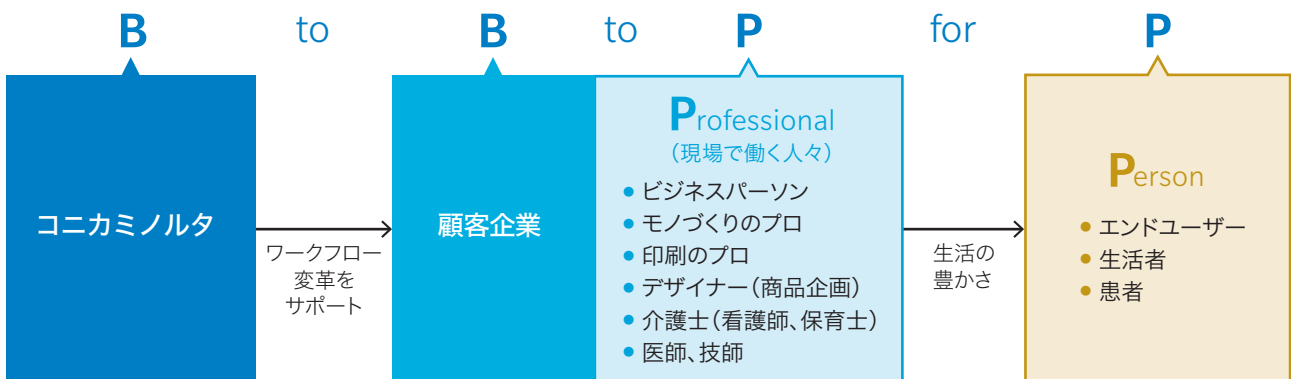
ここでいう「バリュー」とは、顧客価値を指します。BtoCではなくBtoBビジネスを主体とする当社にとって、「顧客」とはお客様企業にほかなりませんが、価値提供の対象として私が特にイメージするのはお客様の「現場」で働く「プロフェッショナル(Professional)」の方々であり、さらにその先にいる生活者(Person)です。つまり私たちのビジネスは、単にBtoBではなく「B to B to P for P」なのです。モノづくりの現



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いっています。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

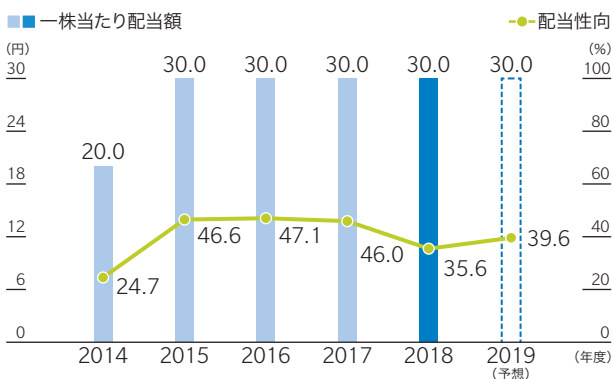
当社では、中長期的な視点から成長を支援していただける投資家の皆様に当社の株式を保有していただきたいと考えています。したがって一定の配当性向で短期的な業績変化に応じて配当額を上下させるのではなく、継続的に増配を果

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<sup>\*</sup>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。

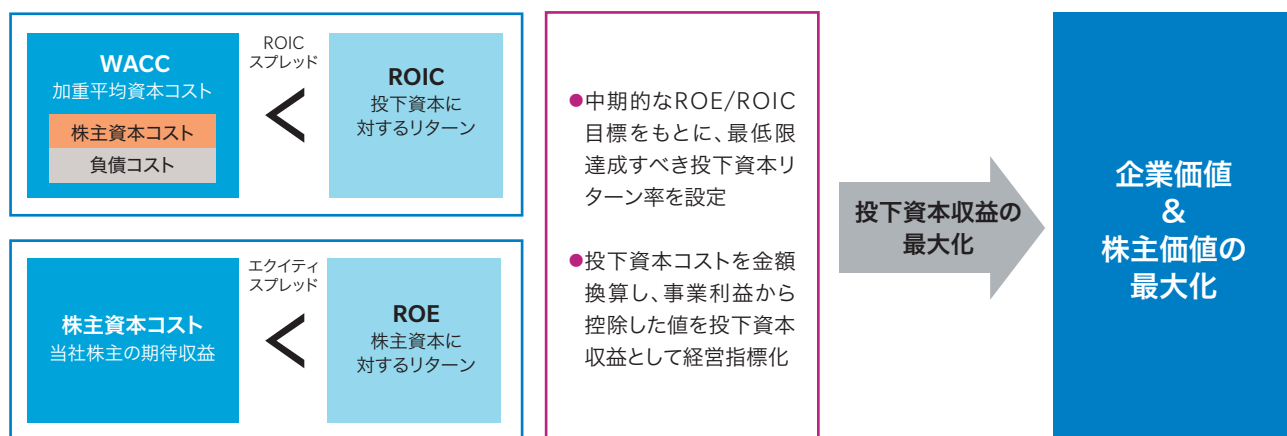
このような経営の考え方のもと、私として大変重視していることに「現場力の強化」という視点があります。投下資本収益の向上施策が、現場の一人ひとりの日々の行動につながることで、いわゆるファイナンスの教科書で解説するような形ではない、本質的な企業力の強化に直結すると考えています。2019年度は、事業部門とコーポレート部門がさらに一体となって、投下資本収益の向上に向け、「目標設定」「仕組みづ

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(除く投融資)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。

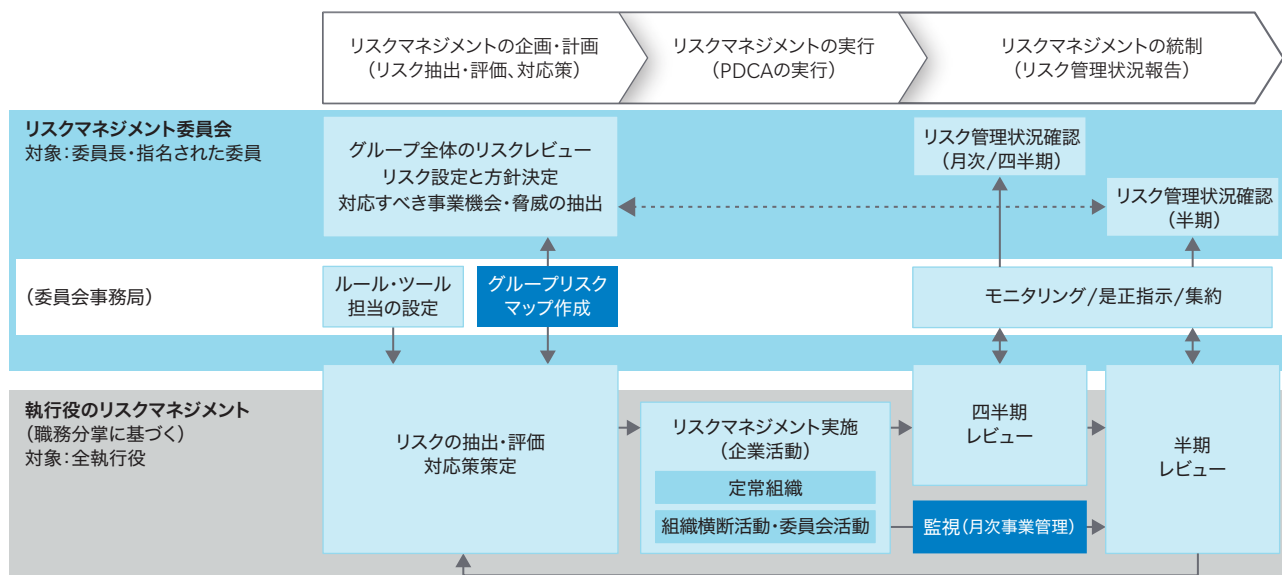
上記に加え、リスクマネジメント委員会では、ESGの観点も踏まえて中長期的な視点から「グループ経営上の主要リスク認識」を毎年レビューし、リスク要因ごとにグループリスクマップで管理しています。

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

<p>5 ジェンダー平等を実現しよう</p> 	<p>8 働きがいも経済成長も</p> 	<p>10 人や国の不平等をなくそう</p> 	<p>17 パートナリシップで目標を達成しよう</p> 
--	---	--	---

## 特集 2

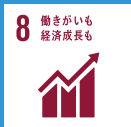
# バイオヘルスケア事業を 日米で加速



- 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

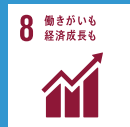
# プロダクション プリント事業の 収益が大幅に拡大



- 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イ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堅固な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。

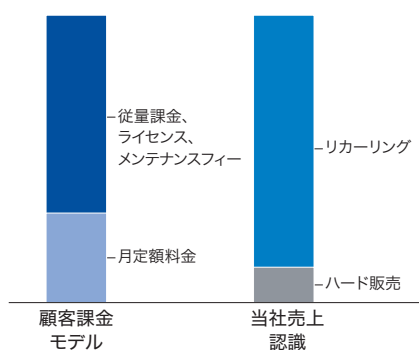
<sup>\*1</sup> リカーリング：期間内の利用に応じて継続的に料金を徴収すること。

### 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

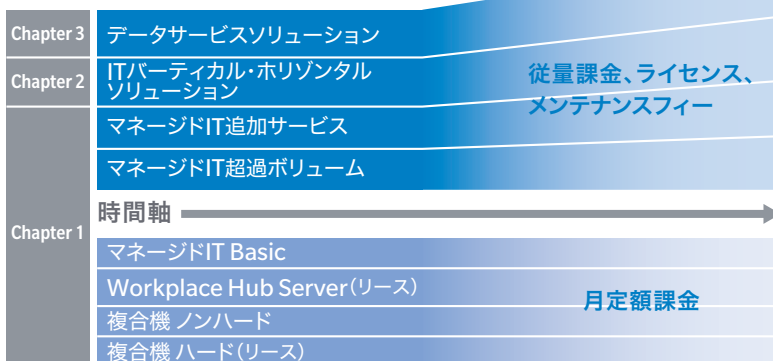
まずは、2020年度に1万顧客の獲得を目指しています。これは損益分岐点から割り出したKPIです。1万顧客獲得によってWorkplace Hubへのこれまでの投資を回収し、以降は利益を拡大していくことができます。1万顧客獲得のため、まずは約200万の顧客基盤のうち複合機の直販顧客28万社をコアターゲットとして、顧客開拓を進めています。

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。

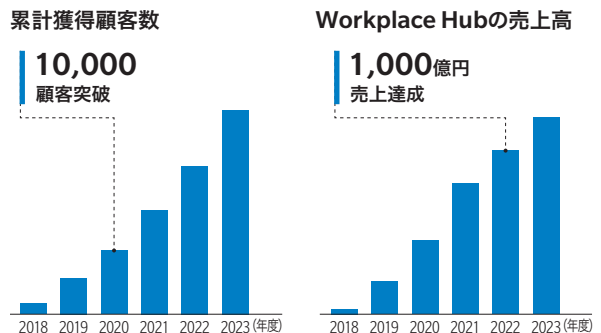
そこで、Workplace Hubの事業展開を3段階に設定しました。チャプター1はITインフラを一括管理する「マネージドIT」、チャプター2は、生産性・創造性を向上させる「業種別ソリューション」であり、現在はこの2つで顧客基盤を広げている段階です。そして今後、本格的に注力していくチャプター3が、Workplace Hubに蓄積したデータを活用する「データサービスソリューション」です。例えば、蓄積データからスキャン・プリントの内容を分析し、契約書が多

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。



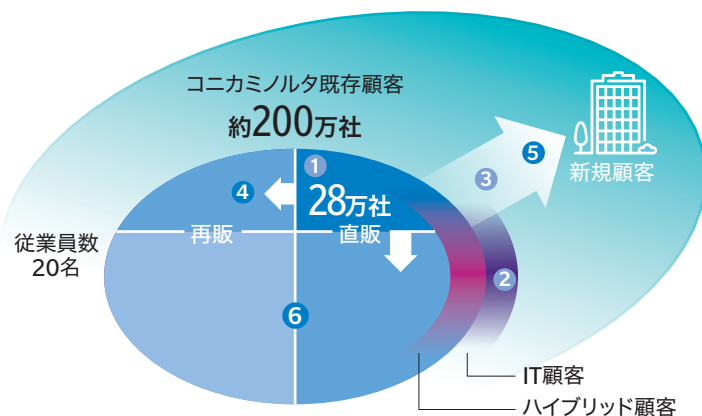
### Workplace Hubのターゲット・スコープ拡大イメージ

#### 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

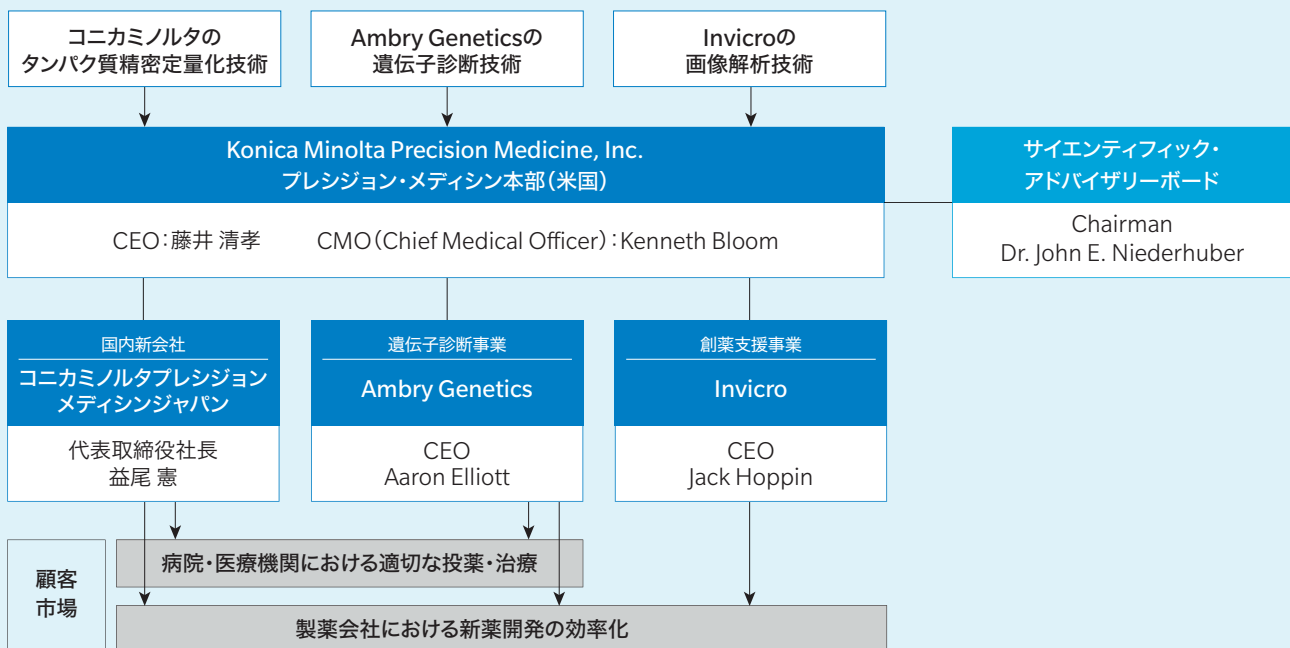
がんやアルツハイマーの領域において推進している、コニカミノルタのバイオヘルスケア事業。グループの力で、個々の身体に最適な投薬・治療の実現や創薬の効率化支援により、社会保障費の抑制に貢献します。

## 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・メディシン(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。



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

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。

## 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。

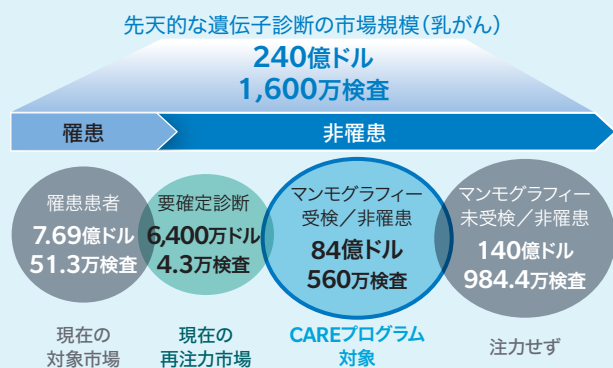
非罹患患者対象の遺伝子診断は、他社もリーチしていない新規市場であり、「CAREプログラム」のターゲットは罹患患者数の約10倍に及びます。コニカミノルタは長年、定期健診などに使われるX線撮影装置やマンモグラフィーを多くのイメージングセンター(画像診断施設)に提供しており、この販路を活用することで、乳がんの定期健診とともに遺伝子診断の普及を目指します。

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。

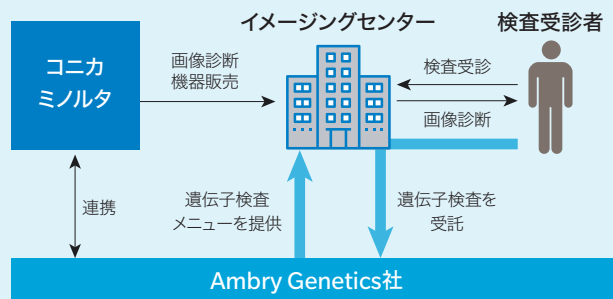
日本でも、LSIメディエンス社と提携して遺伝子診断サービスの展開を開始し、医療保険の適用を受けるための申請プロセスも進めています。また、東京大学と国立がん研究センター研究所と共同で次世代包括的がん遺伝子パネル検査に関する共同研究開発を開始することに合意するなど、産学連携強化も図っています。

<sup>\*</sup> 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。

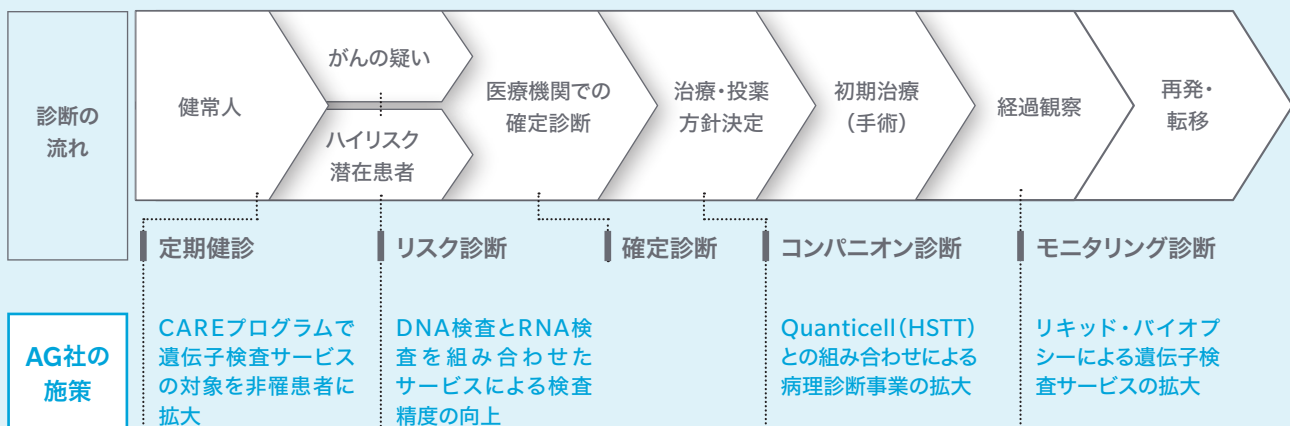
### CAREプログラムの市場規模



### 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



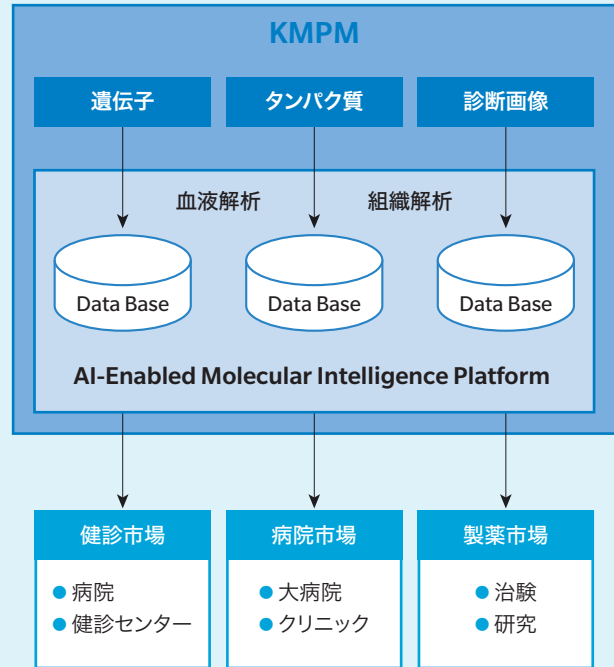
## Invicro社と連携し、製薬市場向けにHSTT技術を活かしたサービスを展開

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あまり普及していません。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ス部門のトップ、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。

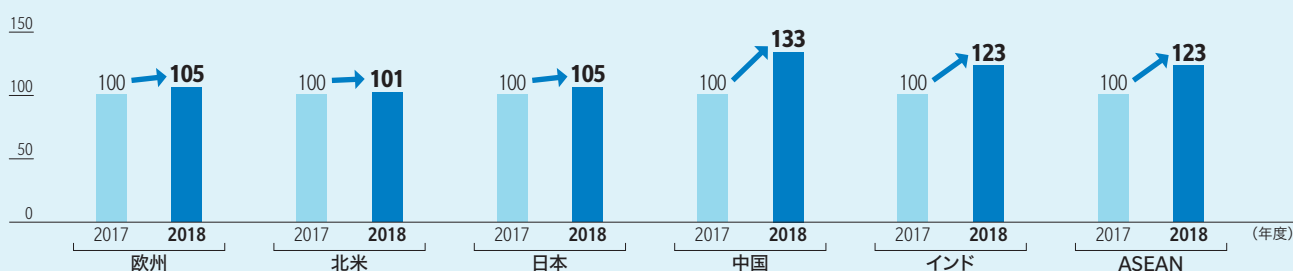
例えばインドでは、結婚式で豪華なフォトブックを配布する文化に着目し、人肌や色鮮やかな衣装をなめらかに再現する

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。

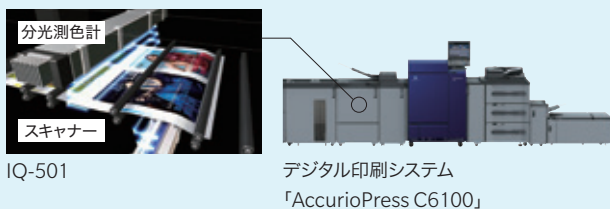
2つ目の戦略が「高付加価値化」です。デジタル印刷機の価格競争が激しくなるなか、コニカミノルタは、デジタル印刷機の自動品質最適化ユニット「IQ-501」により、顧客価値を高め、利益率を向上させています。

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。