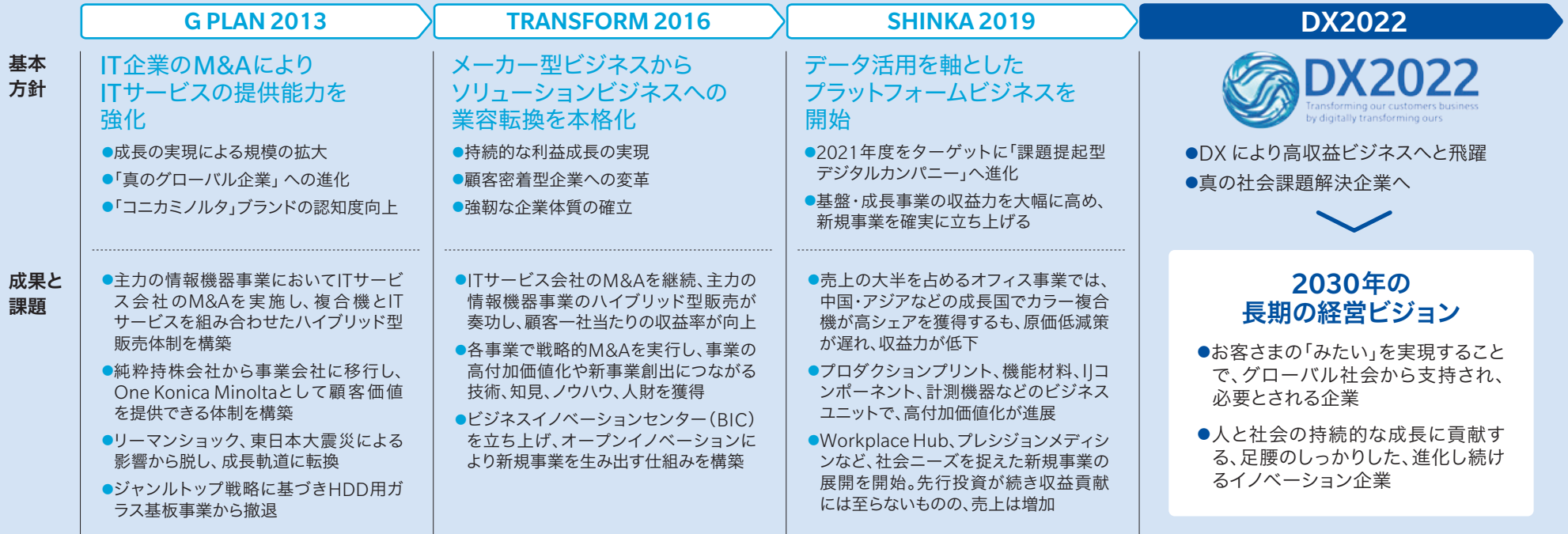


中長期の 価値創造戦略

DXによって、事業ポートフォリオの転換へ



中期経営計画の変遷



売上高の推移



CEOメッセージ



経営資源の大胆なシフトと補強により、持続的な成長が可能な事業構成および収益の多角化を実現。事業ポートフォリオ転換の完遂なくして明日はないという覚悟をもって経営を進めます。

代表執行役社長 兼 CEO
山名 昌衛

コロナ禍で社会が大きく変動するなか、当社のリスクと機会を再定義

2020年初頭から続く新型コロナウイルス感染症の拡大は、世界各国の社会・経済に多大な影響を及ぼすと同時に、人々の働き方やライフスタイル、価値観などの変化を大きく加速させ、当社グループの事業にも、大きく影響を及ぼしました。これら社会変化や人々の行動変容により、今後の当社グループにとっての新たなリスクと機会が顕在化した1年であったと感じています。

リスク面では、テレワークの拡大・定着によりオフィスへの出勤率が低下し、プリントレスの流れが加速しました。これは当社がもともと想定し、徐々に進みつつあった構造的変化が、コロナ禍によって加速したと認識しています。当社ではプリントレスの潮流を見据えて、早くからオフィス事業においてソリューションビジネスやITサービスへの転換を進めてきました。また、イベントの開催中止や

CEOメッセージ

店舗の休業などにもない商業印刷需要が激減しましたが、これはコロナ禍で一過性の現象であり、感染が収束した後は、特に当社が手掛けるデジタル印刷への需要が回復していくものと想定しています。

一方、コロナ禍によって、人々の働き方や暮らしにおける「個別化・分散化」「リモート・非接触」といったキーワードで表現できる行動の変容が加速し、「安全・安心」「健康」に対する社会の要求が高まりました。私は、これらの社会の変容は、当社に新たな事業機会をもたらすと確信しています。例えば、テレワークの普及にもない情報セキュリティの重要性が一層高まっていますが、この1年、当社の高度なセキュリティ技術やデジタルを活用したワークフロー変革の提案が、さまざまなお客様から求められ、当社のソリューションへの評価が高まっています。また、さまざまな業務の現場において「感染」や「密」を回避するための方法が模索されていますが、当社の画像診断による検温スクリーニングサービスや、病院における遠隔診療、工場における検査工程の無人化を実現するサービスなどは、多くの引き合いをいただきました。さらにコロナ禍によって人々の健康意識が高まるなかで、早期診断や個別化医療を支援するサービスも着実に成長している手応えを感じています。

長期的な成長を実現するために不可欠な 2つのポートフォリオ転換を完遂する

当社が持続的な成長と企業価値向上を果たしていくためには、こうしたリスクと機会も踏まえながら、事業構造改革を確実に実行していかなければなりません。それを完遂させるのが、CEOとしての私の最重要課題です。2020年度から3カ年中期経営計画「DX2022」を推進していますが、その基本方針は「デジタルトランスフォーメーション(DX)により高収益のビジネスへと飛躍する」、そして「真の社会課題解決企業へと転換していく」ことです。これらの実現に向

けて、「2つのポートフォリオ転換」を必ずやり遂げる決意です。

一つ目は、オフィス事業を、従来の複合機中心のビジネスモデルからデジタルワークプレイス事業へと大きく転換することです。コロナ禍を経て、それまでの事務所に社員が集中する働き方から、テレワークが広まり、社員が分散した状態で働くことが常態になりつつあります。企業はそうした環境でも情報セキュリティを担保し、ワークフローを効率的に進めることが急務となりました。当社が提供する「Workplace Hub(ワークプレイスハブ)」は、クラウドとエッジを連携させて、新しい情報セキュリティのあり方を提案するソリューションであり、こうしたニーズにきめ細かく対応できます。また、企業や政府・自治体においても、紙の書類による申請・承認業務のワークフローをデジタル化する動きが活発化しつつあり、これらのドキュメント電子化についてもセキュリティ技術を活かして積極的に取り組んでいきます。さらに、中小規模のお客様のITインフラを一括管理する「マネージドITサービス」を、欧米を中心に展開してきましたが、この事業も一層強化していきます。「セキュリティで当社の強みをつくる」——これを強力に推進していきます。

そして二つ目は、現在の売上高の約5割を占めるオフィス事業への依存度を下げ、インダストリー事業やヘルスケア事業の成長を加速させる全社的な事業ポートフォリオの転換です。インダストリー事業のセンシング分野では、当社はディスプレイ向けの計測器で、世界トップのポジションを確立しています。その強みを活かし、ディスプレイ領域での事業をさらに伸ばしていくことはもちろん、ディスプレイ以外の新領域——自動車向け外観検査や食品・医薬品関連の成分検査などの領域へ事業を拡大していきます。また画像IoT分野では、ドイツのMOBOTIX社のエッジ処理型のインテリジェントカメラをベースに行動を検知・解析する技術を確立しています。このAI(人工知能)ネットワークカメラや各種センシングデバイス、解析ソフトウェアなどを組み合わせ、新しいプラットフォーム「FORXAI(フォーサイ)」として展開しています。多彩なパートナーの技術や製品

CEOメッセージ

と連携しながら、プラント、倉庫、物流エリアのモニタリングをはじめ、顔認識と連動させ体温を自動計測するサーマルカメラ、介護施設での見守りサービスなど、さまざまな現場における「安全・安心」や「非接触・省力化」のニーズに応えていきます。

ヘルスケア事業では、当社は早期診断領域に強みを持っているため、その分野でさらなる成長を目指していきます。当社が得意とするデジタルX線画像診断システムは、静止画から動画でのリアルタイム撮影へと進化しており、その動画とAIによる動態解析を組み合わせることで、医師による、より正確な読影・診断を支援できるようになりました。世界に先駆けて提供しているこの当社の技術は、医療現場からも高い評価を受けており、医療現場の負担軽減と早期診断の実現に貢献しています。またプレジジョンメディシン分野では、米国子会社の Ambry Genetics社が遺伝子検査、Invicro社が画像診断の領域で高い技術を有しています。その強みを活かして、健常者向け遺伝子検査サービス、創薬支援サービスを展開します。加えて、これまで蓄積してきた遺伝子や診断画像



などのデータを統合したマルチオミックス・プラットフォーム「LATTICE(ラティス)」の提供を開始します。このように、さまざまなアプローチを通じて早期診断、早期治療を支援し、人々のQOL向上に貢献していきます。

「転換」の実行スピードを加速させるため マネジメントシステムの再構築に着手

当社では、これら2つの転換の最終ゴールを2025年度に設定していますが、そのマイルストーンとして中期経営計画「DX2022」の最終年度である2022年度までに一定の成果を出すべく、研究開発や人材などの経営資源をこれらの成長領域に大きくシフトさせます。一方、転換の実行スピードをあげることは、前中期経営計画期間中にできなかった大きな課題と認識しており、マネジメントシステムの抜本的な見直しを進めます。そのために、この数カ月間、私自身の手で当社のマネジメントシステムを総点検して課題を洗い出しました。現在はその課題解決を含めた再構築に取り組んでいるところです。

マネジメント改革の大きなポイントの一つは、OODA (Observe=観察 / Orient=状況判断、方向づけ / Decide=意思決定 / Act=行動) ループの導入による意思決定と行動のスピードアップです。昨今のように変化が激しく先の読めない事業環境においては、じっくりと計画を練ってから実行に移すよりも、「何を成し遂げたいのか」を明確化したうえで、現状の情報から最善の判断を下し、即座に実行に移す——OODAループを回した方が確実に目標達成に近づけるはず。この新しい意思決定のフレームワークを効果的に運用していくため、各事業現場からのビジネスレポートの収集・分析方法の検討や、会議・意思決定の仕組みの見直しなどを進めています。同時に、スピーディーに経営判断をしていくために、各部門の自律性が極めて大切だと認識しており、今後はより事業現場に近いところに積極的に権限委譲していく方針です。

CEOメッセージ

もちろん、2つの転換を加速させるブースターとして、DXへの取り組みの一層の強化も欠かせません。当社では、各事業のビジネスをデジタルで進化させ、お客様への提供価値の最大化を図る「ビジネスDX」と、事業に横串を通して全社的なレベルアップを目指す「オペレーショナルDX」の2つの側面からDXを推進しています。「ビジネスDX」では、お客様のビジネスプロセスを俯瞰してお客様自身も気づいていない課題を見える化し、最適な解決策をお客様とともに導き出して、ビジネスプロセスやビジネスモデルの革新を支援します。今後も当社の強みであるイメージング技術にAIやIoTを組み合わせるのはもちろん、さまざまなパートナーの技術・サービスとの連携が可能なプラットフォームを構築し、幅広いお客様にソリューションを提供していく計画です。一方、「オペレーショナルDX」でもマレーシア工場で構築したデジタルマニュファクチャリングの他工場への展開、SCMではAIを活用した高精度なフォーキャストの実現、フィールドではお客様に提供するメンテナンスサービスの最適化などに取り組んでいきます。

サステナビリティを経営戦略の根幹に据え、 中長期的な企業価値の向上へ

「DX2022」の策定にあたり、当社は10年後の2030年の社会のありたい姿と、その実現に向けて解決すべき環境・社会課題について徹底的に議論しました。そして世界が「持続的に発展する自律分散型の社会」に向かうとの認識のもと、「持続可能な社会の実現」と「人間中心の生きがい追求」に貢献していくことを当社の存在意義と再定義しました。

これは2003年の統合以来、当社が経営戦略の根幹に据えてきた姿勢でもあり、私自身も社長就任以来、「持続可能な社会、誰もが生きがいを持って暮らせる社会の実現に貢献することこそが、企業の持続的成長を可能にする」との信念のもと経営に取り組んできました。こうした考えは社員にも浸透しており、若

手を中心としたメンバーが自ら提案してスタートした社会課題解決プロジェクトが稼働するなど、自発的な取り組みが活発化しています。世の中を本気で良くしたいという信念を持つ人材がいることを、大変心強く感じています。

そして2020年度には、当社が事業活動を通じて社会の課題解決に貢献するテーマを、「働きがい向上及び企業活性化」「健康で高い生活の質の実現」「社会における安全／安心確保」「気候変動への対応」「有限な資源の有効利用」の5つのマテリアリティとして明確化しました。とりわけ、グローバルな課題である「気候変動」に対しては、2009年に長期環境ビジョン「エコビジョン2050」を策定して以来、長期的な目標を掲げて取り組んできました。そして2020年度には、「カーボンマイナス」の目標達成期限を大幅に前倒し、2030年に「カーボンマイナス」を実現するという意欲的な目標を定めました。当社の環境経営のノウハウや技術をお客様企業やお取引先といったパートナーと共有し、バリューチェーン全体の環境負荷低減を図り、当社のCO₂排出量に比べお客様企業やお取引先でのCO₂削減貢献量を大きくすることを目指します。今後は、環境以外のマテリアリティについても、当社の取り組みが及ぼす社会的・経済的なインパクトを定量化し、具体的なKPIを設定することで活動を加速させていきます。

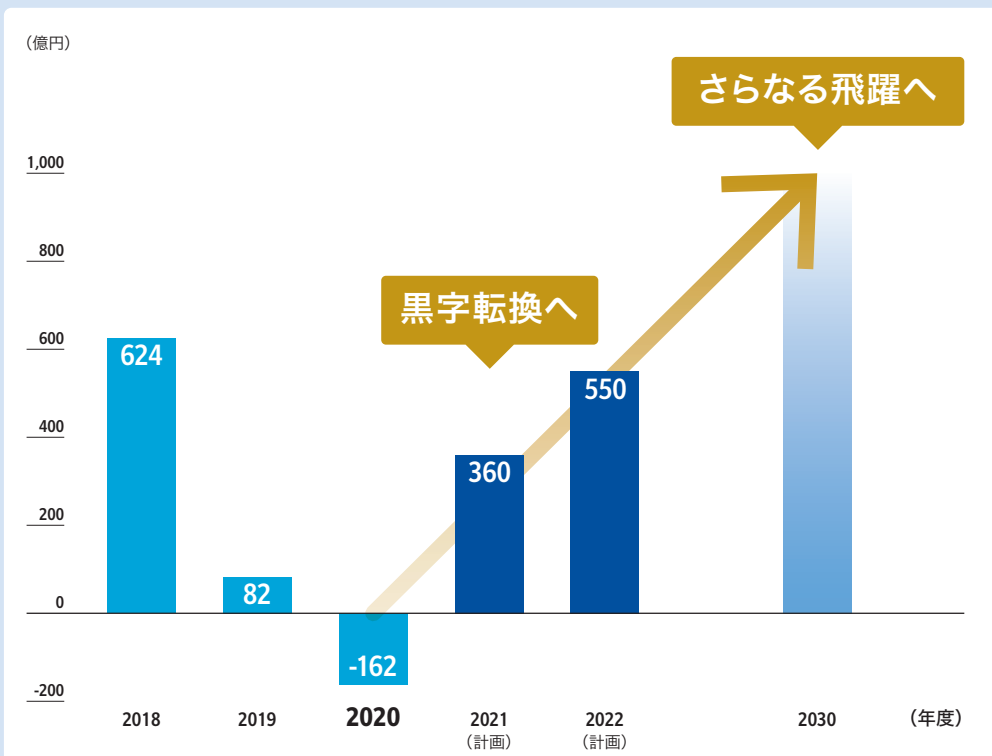
当社は、経営理念「新しい価値の創造」のもと、これからもあらゆる事業活動を通じて環境・社会価値と経済価値を創出していきます。そして、真の社会課題解決企業として持続可能な社会の実現に貢献すると同時に、中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。ステークホルダーの皆様には今後も変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

中期経営計画「DX2022」



2020年度からスタートした中期経営計画「DX2022」では、2020年初頭から続く新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けたオフィス事業の収益力を2021年度には2018年度レベルに一気に回復させるため、2020年度中に構造改革を実施することでキャッシュカウとしての位置付けを強化し、同時に2つのポートフォリオ転換を進めていくことでオフィス事業に続く柱となる事業の構築を進めています。事業ポートフォリオ転換を完遂するために必要な投資もしながら、2021年度および2022年度の主要経営指標を達成していきます。

営業利益計画



主要経営指標

	2021年度(計画)	2022年度(計画)
営業利益	360億円	550億円
営業利益率	3.8%	+1pt以上
営業キャッシュ・フロー	1,900億円	
ROIC	2.8%	+1pt以上

中期経営計画「DX2022」

戦略の方向性

外部環境認識

新型コロナウイルス感染症の
拡大により、
働き方、生活様式、価値観が変化

リスク

コニカミノルタの売上の5割強を占める
オフィスプリンティング分野の需要減少

- 顧客企業のオフィスのプリントボリューム減少が加速
- 顧客企業内の集中印刷室のプリントボリューム減少が加速
- プリントボリューム減少にともないハード販売数量が減少

機会

社会ニーズが高まる分野でイメージングを核とした
ビジネスチャンスが増大

- DXによる働き方改革が加速
- さまざまな分野での個別化・多様化ニーズが増加
- 非接触／分散／リモートのニーズが増加
- 安全・安心、衛生分野の需要が増大

オフィスプリンティング事業に続く
新規事業の確立へ

オフィスプリンティング事業の収益構造改革

- 営業プロセス改革
- アフターサービスの生産性向上
- 開発費削減
- 生産固定費削減

オフィス事業の
2021年度の営業利益を
2018年度レベルに回復

新たな柱となる事業の構築

デジタルワークプレイス

ワークプレイスハブ/
ITサービス事業の成長

プロフェッショナルプリント

計測・検査・診断領域での
事業基盤の確立

ヘルスケア

インダストリー

DXによる
ビジネスモデルの進化

中期経営計画「DX2022」

目指すべき事業ポートフォリオ

利益の過半をインダストリーとヘルスケアで

オフィスプリンティングに依存しない事業ポートフォリオの実現を目指し、2つのポートフォリオ転換にスピードをあげて取り組みます。

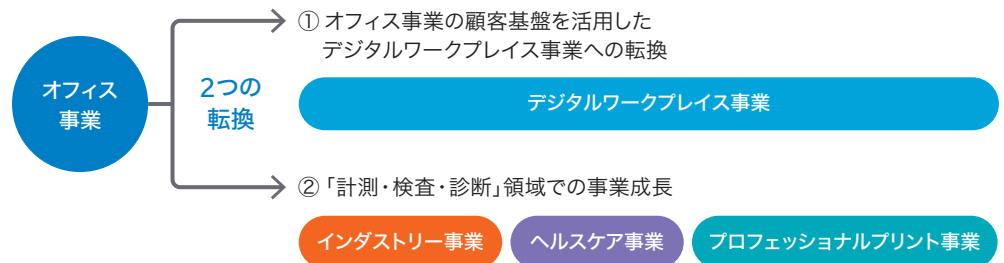
一つ目は、オフィス事業の顧客基盤を活用したデジタルワークプレイス事業への転換です。当社がこれまでオフィス事業で培ってきた顧客を資産として、顧客のワークフローを見える化し、そのDX化や分散化を支援するサービスとして、顧客企業のテレワーク環境も含むITインフラストラクチャーを一括管理するマネージドITサービスや、重要性の高まる情報セキュリティに対する診断と対策ソリューション、顧客の業務や業種に特化したソリューションなどを提供することで、事業の高付加価値化を図ります。

二つ目は、全社として計測・検査・診断の領域での事業成長を加速させる事業ポートフォリオの転換です。「個別化・分散化・省人化」をデジタルで実現するプロフェッショナルプリント事業、遺伝子診断を含む早期診断機能をデジタルで高度化し「安全・安心・リモート・個別化」に応えるヘルスケア事業、画像IoTをプラットフォームとして計測・検査の「安全・安心・リモート・省人化」に応えるインダストリー事業

を、今後の当社の事業の柱としていくべく、人財や研究開発費、投融資などのリソースを配分していきます。

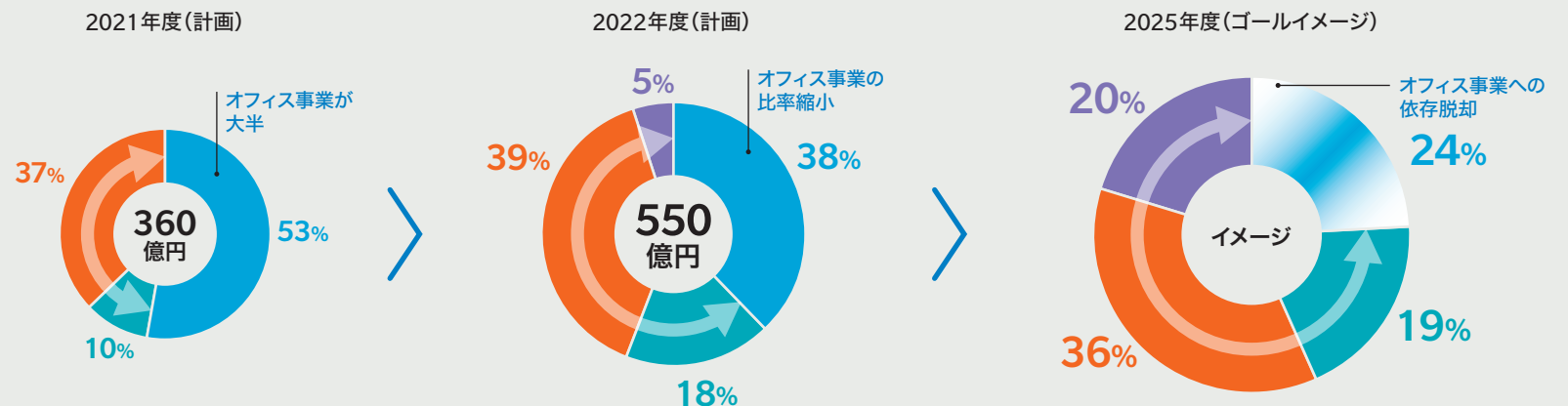
DX2022の期間中に、これらの転換のための施策をスピーディーに実行することで、2025年度に事業ポートフォリオ転換を完遂し、各事業の営業利益構成比を大きく変えていきます。

オフィス事業に依存しない事業ポートフォリオの実現に向けた2つの転換



セグメント別の営業利益構成比

- デジタルワークプレイス事業 (オフィス事業含む)
- プロフェッショナルプリント事業
- ヘルスケア事業
- インダストリー事業



中期経営計画「DX2022」

DXによるビジネスモデルの変革

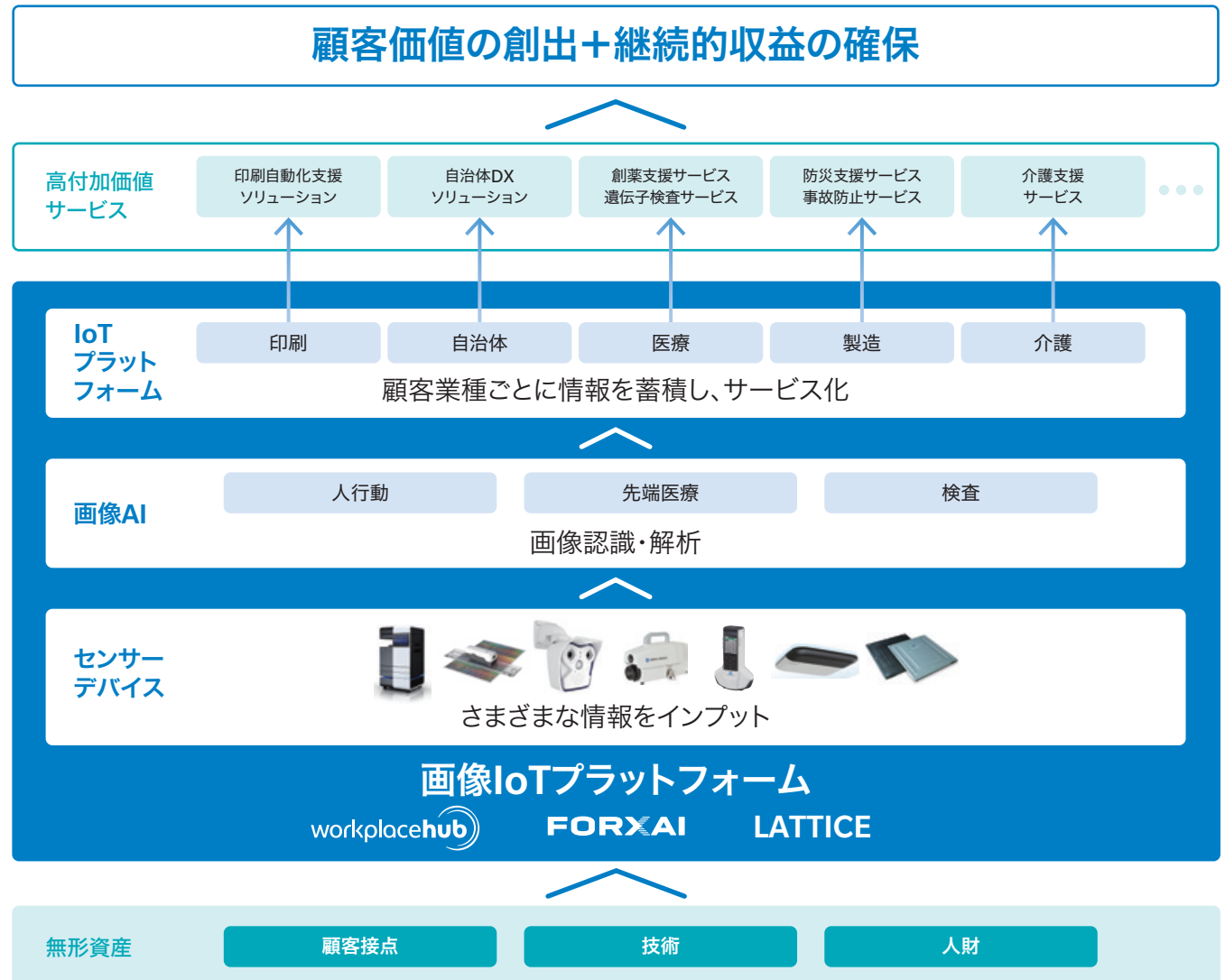
データを活用した プラットフォームビジネスの 確立へ

事業ポートフォリオ転換を推し進めるにあたって、プロダクト主体のモノ売りビジネスから、DXによる高付加価値サービス(DX as a Service)を主体としたビジネスへと業容転換を図っています。そのために、コニカミノルタが長い歴史のなかで培ってきた画像技術と、最新のIoTやAIの技術を組み合わせた独自のプラットフォームビジネスを確立していきます。

当社の強みであるセンサーデバイスを通じてお客様の現場から画像などの情報を読み取り、データに変換してAIによって解析することで、さまざまな現場で働くプロフェッショナルの課題までも“みえる化”できるようになります。これらの情報を顧客業種ごとに蓄積し、ソリューションサービスとして提供します。

こうしたサービスを提供するプラットフォームを確立し、ビジネスパートナーやお客様がつながるエコシステムを構築することで、継続的かつ安定的に収益を確保できるビジネスを創出していきます。

約200万社との顧客接点をはじめ、これまでに培ってきたイメージング技術、世界4万人超のグループ人財といった無形資産を結集し、ビジネスモデル変革を実現します。



中期経営計画「DX2022」

2022年度に向けた各事業のDX戦略

デジタルワークプレイス事業

戦略 – オフィス印刷の減少を前提にデジタルワークプレイス事業へ転換

- オフィス事業で培った顧客基盤を維持拡大しながら、業種に特化したデジタルワークフローサービス、業種によらないマネージドITサービスやサイバーセキュリティサービスなどを付加価値サービスとして追加提供。顧客のライフタイムバリューを拡大することにより、デジタルワークプレイス事業へと転換。
- 2020年度に勢揃いした複合機新製品による大口顧客獲得、および既存顧客の旧製品置き換えによるサービス原価低減(消耗品交換頻度低減、リモートサービスメンテナンス拡大)、定額制の提案によって、粗利率を向上。トップクラスのシェアを持つ成長市場(中国・インド・APAC)で顧客基盤を拡大。
- 粗利率の高い自社開発ソフトウェアの販売拡大、月間経常収益(Monthly Recurring Revenue)モデルに対応する商材の拡大によって、安定収益基盤を確立。セクター別(教育・医療・法律・金融・自治体など)の業務プロセスDX化サービスの販売を拡大。
- 顧客ターゲットングおよび提案作成におけるAI活用による販売生産性の向上、コロナ禍で成功したインサイドセールス・リモート営業などの継続拡大、サービスバックオフィスのアウトソースによって、売上原価を低減。開発テーマの絞り込みにより、研究開発費を低減。

各市場のCAGR(2020→2022年)

	ハード	
複合機		+2%
	ノンハード	+3%
ITサービス		+8%

※ 当社推定

戦略的KPI

	2021	2022
MRR*成長率	+15%以上/年	+15%以上/年
顧客維持率	1pt改善/年	2pt改善/年
業種別売上成長率	+15%以上/年	+20%以上/年
サービスファクトリー展開国数	10カ国	25カ国
自社開発商材売上金額成長率	+15%以上/年	+15%以上/年

※ MRR: Monthly Recurring Revenue

プロフェッショナルプリント事業

戦略 – 伸長する商業・産業デジタル印刷市場で競争優位性を拡大

- 今後も成長が見込まれるデジタル印刷市場において牽引役となるなか、大手印刷会社を獲得するため、ヘビープロダクション機(HPP)と産業印刷機器を組み合わせ、印刷ワークフローのDXを支援することにより、顧客のビジネスと当社の事業を拡大。顧客のアナログ印刷からデジタル印刷へのシフトを加速。
- 加えて、HPP同様の機能を搭載したライトプロダクション機(LPP)およびミッドプロダクション機(MPP)の新製品により、中小印刷会社での生産効率向上、同市場でのトップシェアを維持。圧倒的トップシェアを持つ成長市場(中国・インド)で販売を拡大。
- センシング事業の技術を活かした自動品質最適化機能(IQ-501)に自動検品機能を追加し、作業効率を大幅に改善することで、プリントボリュームを拡大。LPP・MPPの新製品の展開にともないリモートサービスメンテナンスを拡大することで、サービス原価を低減。
- デジタル印刷量が大きく伸長する産業印刷領域で、高速ラベル印刷機の新機種を上市し、販売を拡大。加えて、パッケージ印刷にも対応する高速インクジェット印刷機とデジタル加飾印刷機を組み合わせたトータルソリューションにより、販売を拡大。それらによりノンハード売上を大きく拡大。

各市場のCAGR(2020→2022年)

商業印刷	+7%
ラベル印刷	+6%
パッケージ印刷	+15%

※ 当社推定

戦略的KPI

	2021	2022	
HPP市場シェア	35%	40%	
ノンハード 対前年売上高 伸長率	プロダクション プリント	+22%	+5%
	産業印刷	+24%	+28%

中期経営計画「DX2022」

2022年度に向けた各事業のDX戦略

ヘルスケア事業

戦略 – 既存技術と顧客基盤をベースにAIとデータ活用で課題解決

- 先進国における診断の高度化、予防医療やオンライン診断、病院施設間連携による医療資源活用の効率化、新興国における医療アクセスの向上、製薬プロセスの効率化、個別化医療の実現などの課題があるなかで、既存技術と顧客基盤をベースにAIやデータ活用により、これら課題の解決を加速。
- 診断機器領域では、動態解析による高付加価値X線システムを日本、米国、中国で拡大。
- 医療IT領域では、国内で顧客基盤を構築している「infomity」を軸に、オンライン診療サービス、病院施設間連携などを展開。またPACS（医用画像保管・転送システム）を、日米を起点にASEAN地域へ拡大。AI技術による読影支援システム、診断支援システムを国内から導入開始。
- 遺伝子診断領域では、高精度のRNA検査のサンプル数を増加させることで売上拡大を図るとともに、がん検診に遺伝子診断を組み込んだ「CARE Program」を日米に続きグローバルに拡大。東京大学および国立がん研究センターとの共同開発による新規のパネル検査を上市。また、遺伝子、病理、画像データの統合による独自の統合診断データプラットフォームを確立し、疾病の早期発見に貢献するとともに、製薬向けにデータビジネスを展開。（→P33）

各市場のCAGR

ヘルスケア	X線診断装置	+1%※1
プレジジョン メディシン	バイオマーカー市場	+16.3%※2
	次世代シーケンシング市場	+31.4%※2

※1 2020→2022年 当社推定

※2 2020→2025年 BCC Research (2021)

主要なKPI

	2021	2022
DR一体型X線システム、 動態解析、アジア事業の 売上高伸長率	+8%以上	+15%以上
医療ITサービスの 売上高伸長率	+5%以上	+8%以上

インダストリー事業

戦略 – 成長産業にセンサー、画像IoT/AI技術、キーデバイスで領域拡大

- 各種ディスプレイの光計測分野で5割以上のシェアを確保する「センシング分野」では、ここ数年で買収した2社の技術を活かして、自動車外観検査の領域と、食品、薬品、リサイクルなどの分野の内部成分検査の領域で事業を拡大。（→P29）
- 産業界に必要なキーデバイスを提供する「材料・コンポーネント分野」では、コア技術を活かし高付加価値製品を提供することで収益性を強化。機能材料は、伸長する大型TV、中小型モバイル、車載などの各種ディスプレイの幅広い用途向けに、これまでのTAC製品に加えて新樹脂「SANUQI（サヌキ）フィルム」を用いて販売を拡大。インクジェットヘッドは、高耐久、MEMS技術を活用した高精細ヘッドや特殊インク対応などにより、高成長が見込める工業印刷領域およびPOD（プリントオンデマンド）領域へ展開。
- イメージングを時代とともに進化させてきた「画像IoT分野」では、画像を読み取るさまざまなセンサーデバイスと独自の画像AI技術を組み合わせた画像IoTプラットフォーム「FORXAI（フォーサイ）」をグローバルに展開。（→P31）

各市場のCAGR (2020→2022年)

センシング	光源色・物体色	+1%
	自動車外観	+16%
機能材料	大型TV(LCD+OLED)	+15%
	中小型(モバイル)	+11%
インクジェット	工業用途	+34%
	POD	+28%

※ 当社推定

戦略的KPI

	2022年度目標
センシング	戦略的投資事業(外観検査・HSI※産業用途)の拡大 戦略的投資事業の売上高比率:17%
機能材料	成長領域(TV向け大型化および中小型の超薄膜機能化)の拡大 ・大型化率:30%以上 ・中小型機能化率:50%以上
インクジェット	ヘッド・インクの新製品による事業拡大 ・工業印刷シェア:72% ・PODシェア:14%
画像IoT	画像IoTプラットフォームのパートナー連携を強化 ・販売パートナー:37社 ・技術パートナー:63社

※ HSI:ハイバースペクトルイメージング

中期経営計画「DX2022」

事業のDXを支える無形資産の強化

顧客接点 | 約200万社の顧客基盤を活かし、業種ごと、地域ごとに継続的かつ長期的に価値を提供

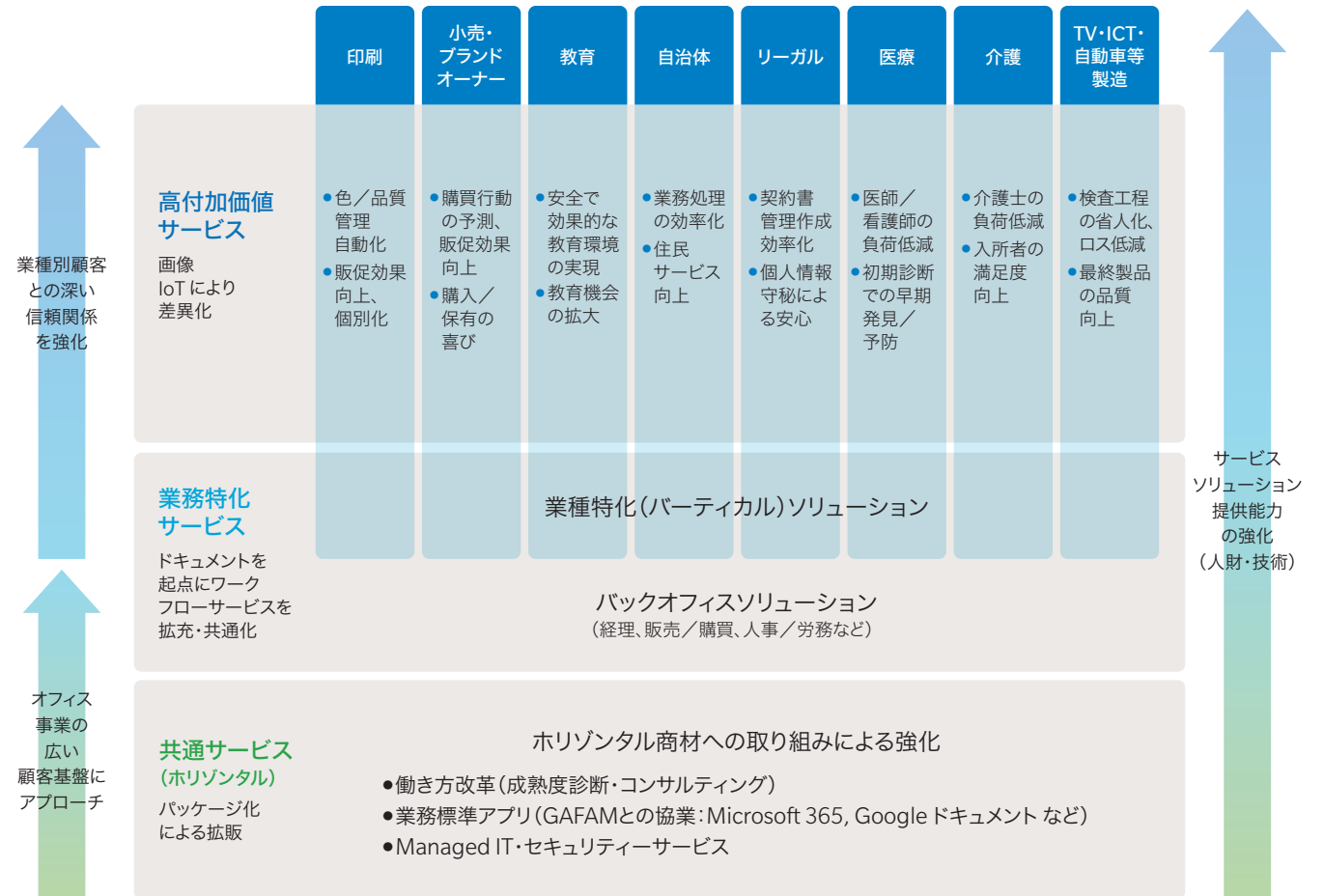
強み

- 「成長が見込める領域」「勝算のある領域」にリソースを集中する“ジャンルトップ戦略”で開拓した市場でトップクラスのシェア。
- グローバルかつ多業種に広がる約200万社の顧客基盤。
- デジタルワークプレイス事業では、中堅中小企業を中心に、グローバル企業、官公庁など幅広い顧客接点を保有。
- プロフェッショナルプリント・ヘルスケア・インダストリー事業では、印刷業界、ヘルスケア業界、ディスプレイ業界、自動車業界などの業種に深く入り込み構築した、顧客との関係性。
- 買収によって獲得した、特定の業種や業界、ソリューションの対象となる新たな顧客層。

基本戦略

- 働き方改革や業務標準アプリ、ITセキュリティーやITインフラマネジメントを一括受託するマネージドITサービスなど、業種によらない共通サービスをパッケージ化して、販売効率を向上。
- 幅広い顧客の経理や販売、購買や人事労務などのドキュメントを起点としたワークフローに特化し、電子化も含めたサービスを拡充・共通化して提供。業種特化ソリューションとも連携。
- 各地域で強みのある業種に特化したソリューションの提供により、業種・業態別の価値提供能力を強化。米国ではヘルスケアやICTブランドオーナー、欧州では製造業、中国・アジアでは印刷業やディスプレイ含む製造業、日本では自治体や医療・介護、製造業などを深耕。

ターゲット業種別の戦略



中期経営計画「DX2022」

事業のDXを支える無形資産の強化

技術 | 培ってきたイメージング技術を、AIやIoTによってさらに進化

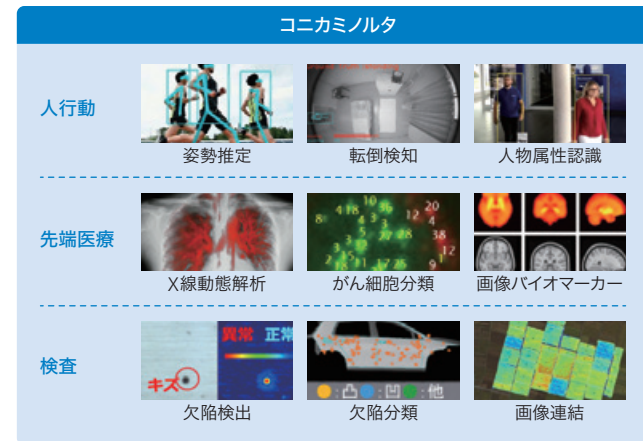
強み

- 顧客の「みたい」に応える独自のイメージング技術。
- さまざまなプロダクトを生み出すなかで、コア技術として磨き上げてきた「材料」「光学」「微細加工」「画像」の4つの技術領域。
- 人行動認識の分野では世界最高水準の画像AI技術。
- インダストリー事業やヘルスケア事業で培ってきた世界最高水準のセンサーデバイスと、新たに獲得したハイパースペクトルイメージング技術。
- 技術者が自らの専門技術領域に留まらず、顧客や市場を理解し、事業提案するマインドとそれを実現するための教育体制。
- 高精度、高品質なプロダクトの提供を実現するために積みあげてきたモノづくり体制と、精密機器業界で世界トップクラスの知的財産。

基本戦略

- コア技術を高度化・融合し、AI技術と組み合わせることで、新たな価値を創出し顧客に提供。
- 自社製・他社製のセンサーデバイスに最新の画像AI技術を組み合わせ、IoTプラットフォームを介して顧客価値を提供する三位一体の「画像IoT技術」を強化。
- 画像AIは技術パートナーと協業し、顧客が求めるソリューションを素早く提供するとともに、自社で追求する領域(人行動、先端医療、検査)で技術ジャンルトップを目指す。
- センサーデバイスの波長領域を拡大し、インダストリー事業を拡大。
- 独自技術の競争優位を保つ知財ジャンルトップ戦略。

画像AIの強化



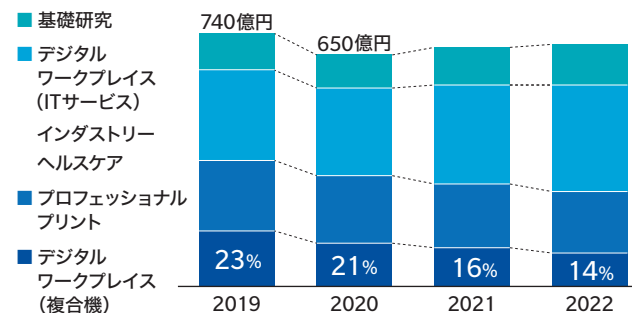
画像認識アルゴリズム

コニカミノルタ 強みを活かせる領域に特化

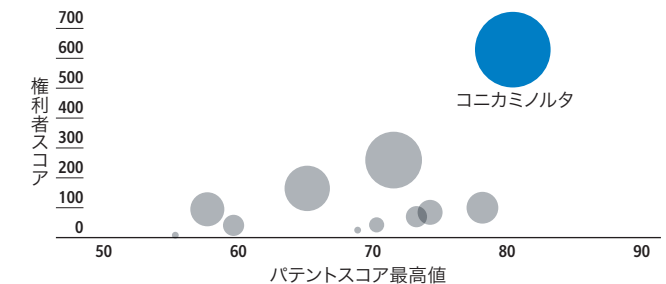


技術パートナー 自社強化領域以外の先端技術を迅速に取り込む

画像IoT技術への研究開発投資を拡充



画像IoT技術で知財ジャンルトップ(例: IQ-501技術の知財ポジション)



※ 株式会社パテント・リザルト「Biz Cruncher」を用いて当社作成。

中期経営計画「DX2022」

事業のDXを支える無形資産の強化

人財 | DXの推進に必要な「画像IoT人財」を拡充

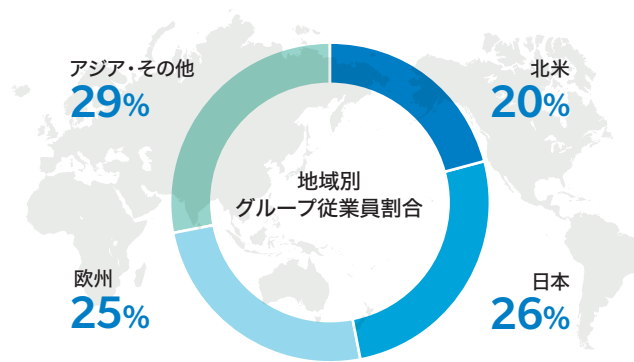
強み

- 当社グループに在籍する従業員4万人超の多様性。
- 過去10年にわたる積極的なM&Aにより獲得した、これまで当社になかったアイデンティティ・知見・経験を持つ人財。
- グローバルに提供するグループ共通の人事・処遇制度や人材流動化施策、すべての従業員が世界のあらゆる場所で、あらゆることに挑戦できる機会。
- 女性が活躍できる組織風土、教育研修、制度。
- リモートワークを主流とする働き方にも対応した心身の健康をサポートできる体制と、組織開発やレジリエンスプログラムなどの施策実行力。

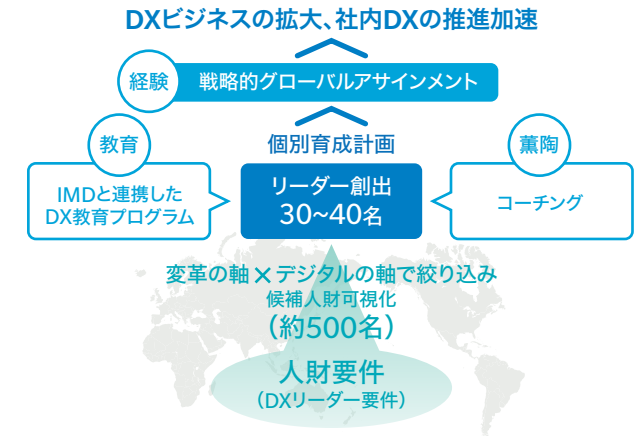
基本戦略

- DXビジネスをよりお客様に近いところで牽引するDXリーダー、タレントの育成：全世界からDXビジネスリーダー候補者を選定し、DX領域で定評のあるスイスのビジネススクール「IMD」と共同でアセスメント、教育プログラムを推進（第1弾としてデジタルワークプレイス事業、プロフェッショナルプリント事業で開始）。DXリーダーポジションへアサインし、DXビジネス拡大と社内DX推進を加速する。
- 事業ポートフォリオ転換をスムーズに進めるための人財シフト：画像IoT人財の社内育成、外部採用を強化し、現在500名ほどの人財を2023年度には1,000名規模へと倍増を計画。高度スキルニーズに対応する体系的な教育プログラムを整備し、別事業から画像IoT分野へのスムーズな人財シフトを推進。
- 日本での女性活躍推進：管理職および上位経営層の女性比率を向上。

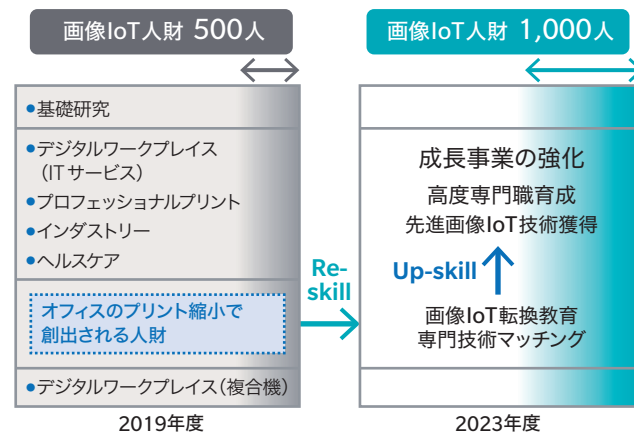
多様な人的資源を活かし、地域をまたがりグローバルに活用



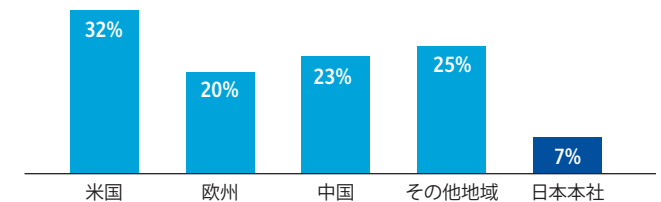
DXビジネスをお客様の近くで牽引するDXリーダーの育成



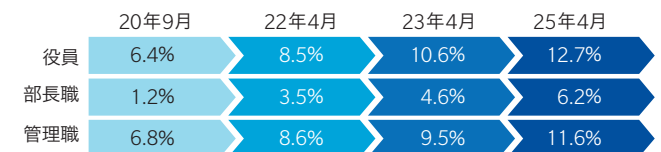
事業ポートフォリオをスムーズに進めるための人財シフト



グローバルでの女性管理職比率



日本での女性活躍推進を早急に行う



中期経営計画「DX2022」

コニカミノルタの目指すDX

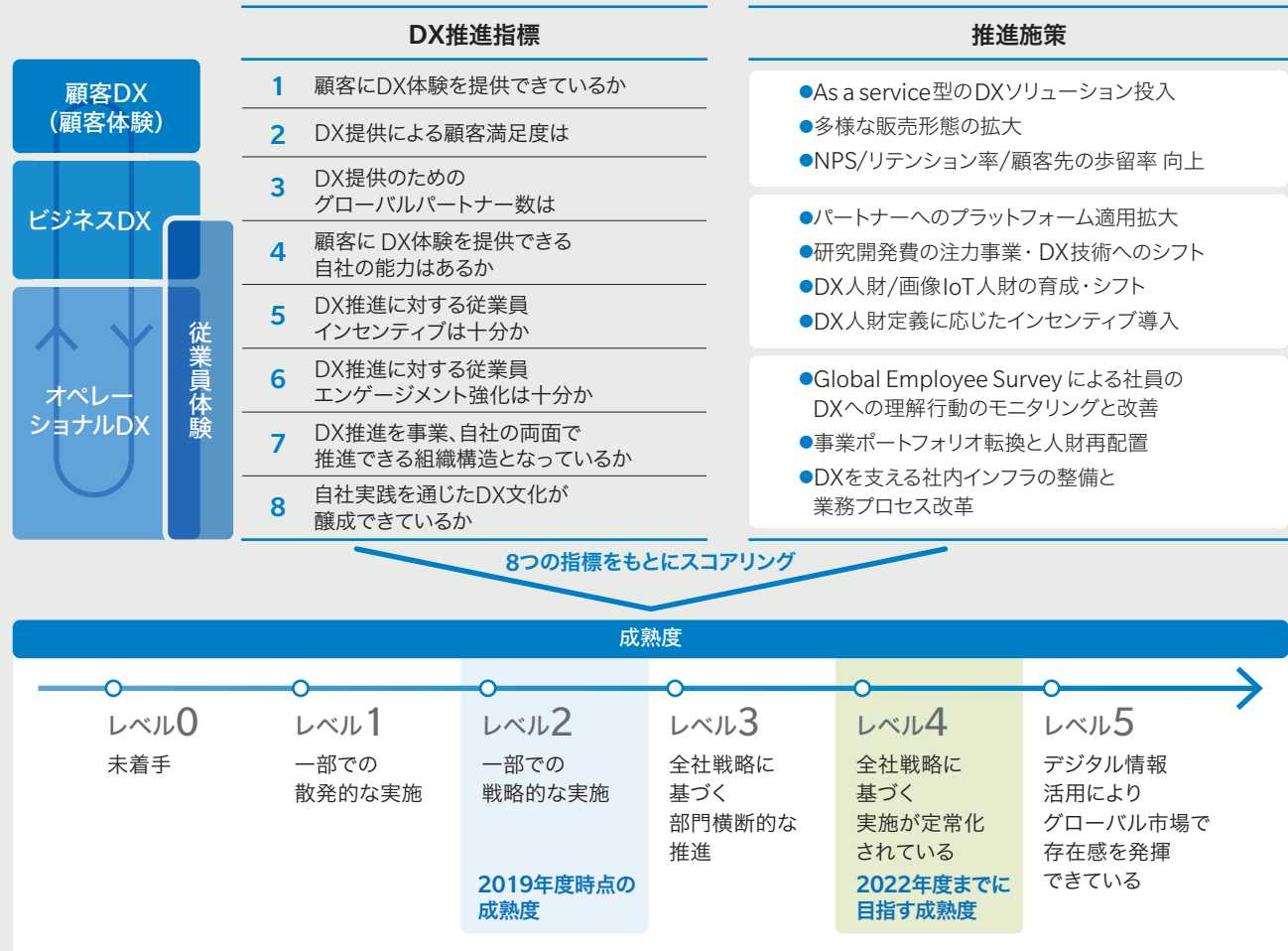
DXの成熟度を指標化し、 全社でDXを推進

コニカミノルタは、DXを企業価値向上の手段であり、2つのレイヤーがあると考えています。一つは、DXによって顧客価値を高め、粗利の継続的拡大を図る「ビジネスDX」。もう一つが、DXによって営業や生産、管理業務の効率・生産性を高め、原価率や販売管理費率の低減を図る「オペレーショナルDX」です。「DX2022」の期間において、全社を挙げて2つのDXを推進しています。

その進捗度を計るために、8つのDX推進指標を設定しました。この指標は、「ビジネスDX」「オペレーショナルDX」に加えて、お客様企業のDXにどれだけ貢献したかを計る「顧客DX」で構成されており、全社でDXを漏れなく推進していくための羅針盤として活用しています。

これら指標をもとにスコアリングし、DX推進の成熟度をレベル0からレベル5までの6段階で総合的に評価します。2019年度末時点での総合的な成熟度はレベル2「一部の戦略的な実施」と判断しています。2022年度までにレベル4を目指して、DXへの取り組みを加速させます。

なお、コニカミノルタのDX推進の取り組みが評価され、2021年4月には、経済産業省が定めるDX認定制度に基づき「DX認定取得事業者」として認定されました。



CFOメッセージ



事業ポートフォリオ転換を 完遂するため、 メリハリをつけて戦略投資を 実行します。

常務執行役
経営管理、経理、財務、リスクマネジメント 担当
畑野 誠司

2つのポートフォリオ転換を最優先課題に

当社の中核事業であるオフィス事業では、近年、紙出力の減少が続いていましたが、2020年度はコロナ禍によってこの流れが加速することとなりました。この事業環境の変化に対応すべく、当社は2つの異なるポートフォリオ転換を同時に実現するという課題に挑戦しています。一つは、これまで複合機を中心としてきたオフィス事業を「デジタルワークプレイス事業」に進化させることであり、もう一つは「計測・検査・診断」の領域を新たな柱の事業として確立していくことです。この2つのポートフォリオ転換を、スピード感をもって成し遂げることが経営における現在の最優先課題であり、2025年度までに完遂を目指しています。

当社の事業ポートフォリオマネジメントでは、成長性、収益性・資本効率、戦略適合性の3つの軸で各事業の意義・役割を厳格に評価したうえで、それぞれを「戦略的新規事業」「コア事業」「安定収益

事業」「低収益事業」の4象限にマッピングしています。ポートフォリオ転換に必要な不可欠な事業への投資やリソース配分についてはしっかりとした手を打つとともに、低収益事業については売却や第三者との資本提携といった選択肢も視野に入れながら収益改善あるいは取捨選択するといった、メリハリの利いた迅速なアクションを実行しています。

資本効率を重視した事業ポートフォリオマネジメント

事業ポートフォリオマネジメントの強化においては事業別KM-ROIC^{※1}と全社資本コストを指標として、全社的な資本効率の向上と企業価値の最大化を目指しています。具体的には、DX2022の期間内に目指すべきKM-ROIC(ハードルレート)を事業ごとに設定し、各事業はこの達成に向けて事業戦略を推進しています。また新たな事業の立上げやM&Aを検討する際には、当該案件のKM-ROIC

が全社ハードルレートを超過するまでに要する期間を投資判断の重要な基準としています。さらに、投資実行後にも定期的なレビューを行うことで、投資計画時の目標以上のリターン創出を目指していきます。

一方、事業の撤退または縮小の判断に関しても、事業別ハードルレートおよび資本コストを下回るなどといったExitルールを定めており、これに抵触した事業については再建・撤退などの具体的検討プロセスを開始することとしています。

事業別KM-ROICと投下資本収益^{※2}を、全社資本効率向上のための両輪と位置づけており、両指標の最大化を通して、資本効率と企業価値のさらなる向上を実現していきます。

^{※1} KM-ROIC:事業利益を投下資本で除した比率。事業活動のために投下した資本を使って、どれだけ事業利益を生み出したかを示す指標。

^{※2} 投下資本収益:事業利益から投下資本コストを控除した金額。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。

財務目標と財務健全性指標の設定

DX2022では、利益目標に加えてROICや財務健全性指標についても年度ごとの目標を設定していますが、先述のように「2025年度までに『2つのポートフォリオ転換』を完遂させる」ことが最優先課題であることから、今後は必要に応じて戦略投資の前倒しも実施していく方針です。その過程でROICや財務健全性の目標達成は、多少優先順位が下がる可能性があります。

もちろん「2025年度末までに資本コストを上回る6.5%超の水準にまでROICを回復させる」という目標や「長期的にはROIC9~10%水準を目指す」という基本方針は堅持していきます。2025年度までの時間軸のなかで、財務ガバナンスの強化、財務リスクの最小化、資金効率の向上、株主資本の充実により、財務基盤をより強固なものとし、積極的な成長投資を後ろ支えるという考え方そのものに変更はありません。

CFOメッセージ

成長のための資本政策

営業キャッシュ・フローについては、2020年度の第2四半期以降、回復傾向が顕著になっています。今後も構造改革・効率化施策の成果出しや新規事業の収益拡大、さらに在庫・営業債権などの絞り込みによるキャッシュ・コンバージョン・サイクルの徹底的な改善に努めることで1,000億円／年程度の創出を目指していきます。加えて、非コア事業・資産の切り出しやスケールアップ加速に向けた資本提携なども活用し、キャッシュインの最大化を図っていく考えです。

創出したキャッシュの用途としては、将来の成長に向けた戦略投

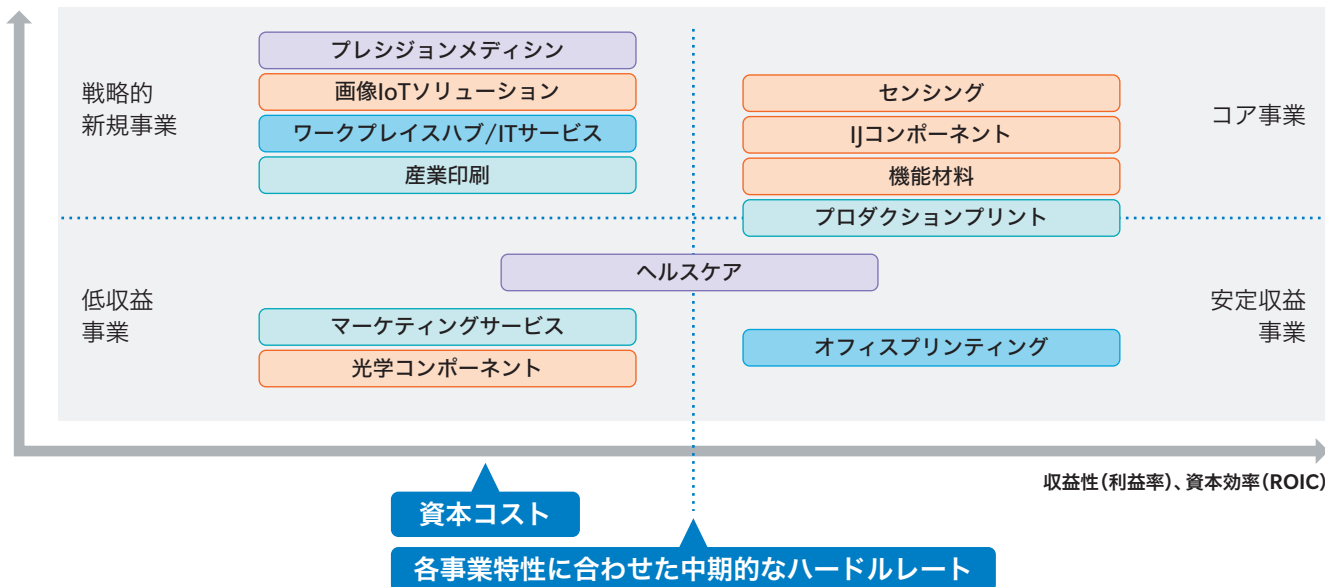
資枠として2021～22年度の2カ年合計で約300億円を設定しています。次の柱となる事業領域に重点的に投資を行っていく予定ですが、2025年までの事業ポートフォリオ転換の完遂のために、2023年度以降に予定していた投資を前倒しで実行する可能性についても検討を進めています。

設備投資については、オフィス事業を中心に投資額の抑制を図る一方、DXや事業成長に直結する設備投資は拡大するといったメリハリをつけた設計にしています。また成長投資と財務健全性のバランスを考慮したうえで、負債の圧縮にも努めていく考えです。

事業ポートフォリオマネジメント

■ デジタルワークプレイス事業 ■ プロフェッショナルプリント事業 ■ ヘルスケア事業 ■ インダストリー事業

成長性(売上成長率)

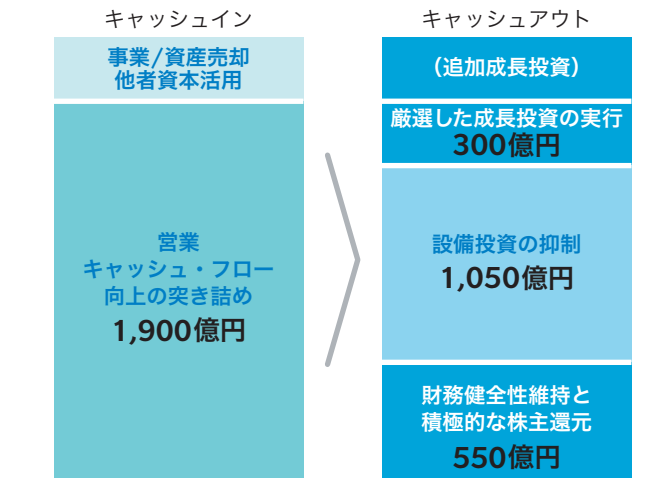


株主様への利益還元

当社は、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、株主の皆様積極的に利益を還元することを経営の基本方針としています。2020年度の配当については1株当たり25円(中間配当10円、期末配当15円)で実施させていただきました。2019～2020年度は、コロナ禍という未曾有の事態を受けて手元流動性の確保を最優先としたため、従来から継続してきた1株当たり30円の年間配当を下回る結果となりましたが、2020年度の第2四半期以降、当社の利益とキャッシュ創出力は着実に回復傾向を見せており、2021年度以降の経営計画達成にも確かな手応えを感じています。

株主の皆様への利益還元についても2021年度には1株当たり30円の年間配当に回復できると予想しております。当社は今後も企業価値のさらなる向上を目指して邁進してまいります。

2021～2022年度のキャッシュアロケーションの考え方



中長期の成長ドライバー

センシング事業の成長戦略



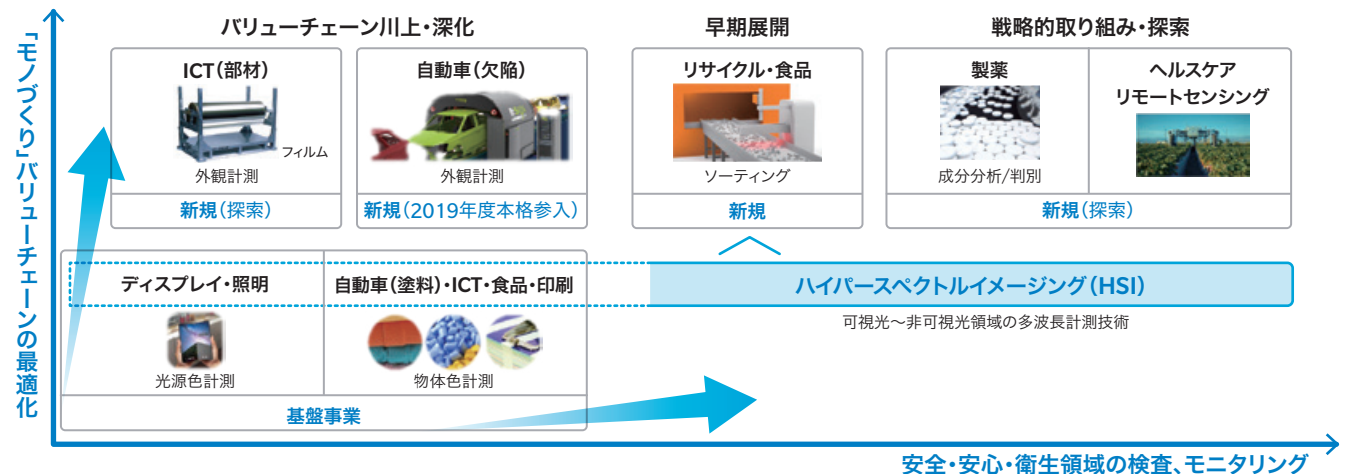
センシング事業の強みと市場予測

コニカミノルタは、長年培ってきた光学技術をベースに、世界シェア5割以上のディスプレイ光源色計測器をはじめとする「光源色計測」、幅広い業界での色品質管理のニーズに応える「物体色計測」、ICT領域や自動車領域向けの「外観計測」の3領域において、競争力のある計測機器を展開しています。またセンシング事業では、グローバルにサプライチェーンを持つ企業を顧客としており、その企業から機種指定を受けた計測機器をサプライチェーン全体に拡販できるビジネスモデルが強みとなっています。全世界のサービス・サポート網を通じて、顧客企業と継続的につながるとともに、産業界の最新動向を常に把握し続けることができます。

計測機器の需要は、コロナ禍におけるテレワークの普及・拡大、巣ごもりなどによるIT端末の需要増や、製造現場の自動化・省人化トレンドによって追い風を受けています。こうした需要拡大は、今後も継続することが見込まれ、2025年までの市場規模は、光源色は380億円から500億円、物体色は440億円から500億円、光・画像検査全体では6,000億円から8,700億円に拡大すると推計しています。

今後は、バリューチェーンの川上方向への事業拡大と、安全・安心・衛生領域への事業拡大を戦略方針とし、なかでも「外観計測」と「ハイパースペクトルイメージング(HSI)」を戦略的投資事業と位置づけて、さらなる成長拡大を実現していきます。

センシング事業の成長戦略



中長期の成長ドライバー

成長戦略1：外観計測の拡大

自動車領域での事業拡大を加速

自動車製造の現場では、人手不足を背景に生産工程の自動化ニーズが高まっています。なかでも車体の外観検査は人による目視に依存している工程が多いため、品質向上・安定化、省人化が大きな課題となっています。

当社は、こうした自動車業界の課題解決に成長機会を見出し、自動車外装の傷検査や隙間・段差検査といった自動車向け外観計測事業に積極投資を行っています。2015年には、米国の大手ディスプレイ検査システムメーカー Radiant Vision社を買収して、外観検査の技術を獲得。さらに2019年には、自動車外観検査市場における有力企業であるスペインのEines Systems社を買収しました。Eines社は、自動車生産工程における品質検査の自動化システム、ソリューション提供を主力事業とするテクノロジー企業で、グローバルな顧客基盤を保有し、顧客密着型の開発を強みとしています。



Eines社の自動車生産の品質検査自動化システム

今後も自動車向け外観計測事業に対する投資を戦略的に実施し、事業拡大を加速させていきます。

成長戦略2：HSI市場への参入

安全・安心・衛生領域へ事業を拡大

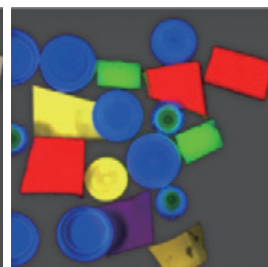
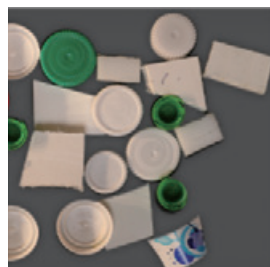
これまで、コニカミノルタのセンシング技術は、可視光を測る技術が主力でしたが、今後、非可視光領域へと拡大していくことで、“見える化”する対象を広げていきます。その一環として、可視光～非可視光領域の多波長計測技術「ハイパースペクトルイメージング(HSI)」の有力企業であるフィンランドのSpecim, Spectral Imaging社を2020年12月に買収しました。同社の技術を獲得することで、物体の表面の色や外観の検査だけでなく、内部成分の検査まで可能となります。

例えば、循環型経済の構築に向けて需要が見込まれるリサイクル領域においては、プラスチックを分別する“ソーティング”に注目が集まっています。なかでも、これまで判別が困難だった黒色プラスチック

HSIにより材質別のソーティングが可能

カラー画像

HSI処理画像



- PET
- PP
- PVC
- HDPE
- PS

クの材質選別を行う場面でHSIの活用が進められています。

HSI市場の2020年～2025年までの年平均成長率は15%と予測されます。コニカミノルタはHSI技術をセンシング事業の成長戦略の軸に据え、食品や医薬品の異物検査や、リサイクル用の材質分別など、安全・安心・衛生領域での事業拡大を図ります。

Specim社からのメッセージ

Specimは「ハイパースペクトルイメージング」の世界的リーダーであり、当社の国際チームは光学、電子機器、ソフトウェア、センサー技術の専門知識を備えており、私たちは、最も幅広いハイパースペクトルカメラ、イメージングスペクトログラフ、システム、ソフトウェア、およびアクセサリを市場に提供しています。



当社の製品は、マシンビジョンシステム、食品または医薬品の生産品質の検査、廃棄物の分別、または印刷された色品質精度の測定に世界的に使用されています。また、世界的に認められた機関を含む多くの研究所に選ばれるほか、ドローンや大規模なリモートセンシング飛行機に設置、運用されています。

コニカミノルタは私たちのビジョンと価値観を共有し、セルスルーの改善とグローバルな顧客への輪を通じて私たちのビジネスを大いにサポートします。新製品の開発とグローバルな販売ネットワークの拡大には、多くの潜在的な相乗効果が見込めます。

私たちは、コニカミノルタグループの一員として、共通のビジネスを成長させ、世界中のお客様に付加価値を提供することに熱意と意欲を持っています。

CEO of Specim
Tapio Kallonen

中長期の成長ドライバー

画像IoTソリューション事業の成長戦略



画像IoTソリューション事業の強みと市場予測

コロナ禍によって顕在化した「安全・安心」「リモート・非接触」「個別化・分散化」などの社会ニーズや昨今のAI技術の進歩によって、画像解析サービス市場は需要拡大が見込まれます。そのなかでも当社のターゲット領域であるセンシングデバイスによるインテリジェント監視・検査市場、およびクラウドベースの解析サービス市場は2025年度には2,900億円になると推定しています。

これらの市場を開拓するために鍵となるのが、独自の画像IoTプラットフォーム「FORXAI™(フォーサイ)」です。これは、当社の強みであるセンシング技術を活かしたセンサーデバイスと高速・高精度な画像AI、接続機器の遠隔サポートが可能なIoTプラットフォームで構成されます。このプラットフォームを活かして、センサーデバイスで継続的に収集する画像を中心としたデータを画像AIで分析し、

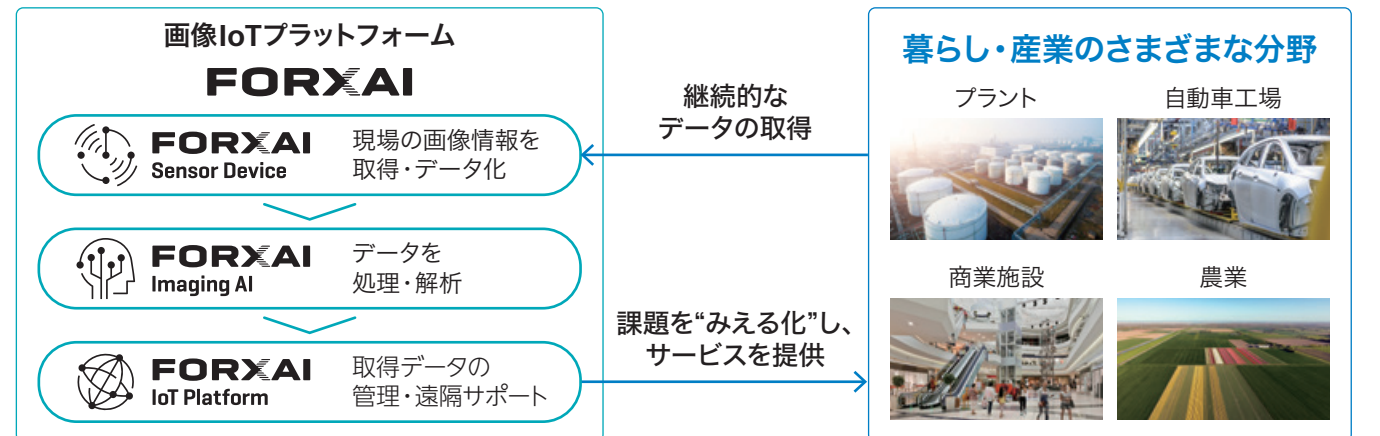
課題の“みえる化”を実現します。さらにパートナーと連携することで、素早く多様なサービスを創出し、安全・安心な社会の実現に向けてDXを加速させます。

画像解析サービス市場の規模予測



*AI処理機能を有するCPU搭載ネットワークカメラ・システムおよびクラウド連携による画像解析サービス市場(当社推定)

コニカミノルタ独自の画像IoTソリューション



中長期の成長ドライバー

センサーデバイス/画像AI技術の強化

「人行動」「先端医療」「検査」の3領域で 世界トップレベルのAI技術を開発

近年、AI技術が急速に進化しており、多くの企業が開発に力を入れています。コニカミノルタは、ガス監視カメラやMOBOTIXネットワークカメラをはじめとしたセンサーデバイスのラインアップを拡充するとともに、それらで読み取った画像データを顧客課題解決に活用するため、最新のディープラーニング技術による画像解析を軸とした独自のAIアルゴリズムを開発してきました。

コニカミノルタの画像AI技術は、「人行動」「先端医療」「検査」の3領域において、世界でもトップクラスの技術水準にあります。例えば、モニタリング領域では人行動と物体を同時認識できるアルゴリズムの認識精度と処理速度において多くの実績があります。また、検査領域では製造物外観検査の良否判定においても高い精度を実現しています。



人行動認識と物体認識において、世界トップレベルの認識精度と処理速度
(コンピュータビジョン国際学会にてトップ企業と比較した実績)

IoTプラットフォームの展開

IoTプラットフォームによるソリューション展開

IoTプラットフォーム技術は、センサーデバイスと画像AI技術を連携させて、容易にかつセキュアにソリューションサービス構築が可能な技術群になります。これらのFORXAIを構成する3つのコア技術は、すでに医療、介護、プラント、工場、商業施設、農業などの現場で活用されています。例えば、丸紅株式会社をはじめとした丸紅グループ各社と連携して、商業施設において来場者の行動をカメラ映像から分析し、来場者の人数カウントや施設内店舗間の相互利用者数、来場者の時間帯別属性や動線といったマーケティングデータを抽出可能なソリューション「人流マーケティング」を共同開発し、店舗などお客様の効率的な販売戦略立案を支援しています。

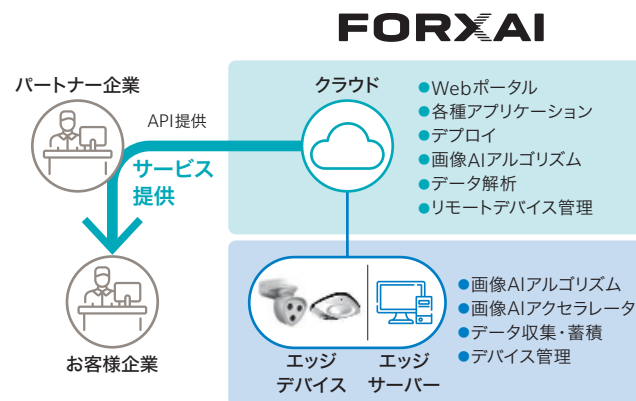
今後は、このようなソリューションをサブスクリプションモデルに

よって提供し、パートナー企業との継続的な関係構築、安定的な収益の獲得につなげていきます。コニカミノルタは、すでにFORXAIパートナープログラムを展開しており、AIアルゴリズムをはじめとした多様な技術とソリューション開発の両面で多くの企業から本プログラムへ参加いただき、価値創出活動を進めています。



「人流マーケティング」のイメージ

FORXAIの構成



パートナー企業からのメッセージ

さまざまな属性情報により個人を特定し、動線を追うソリューションは世の中にありますが、これまで課題であった属性判定に利用する服装の色彩推定を、FORXAIの高精度な色補正技術により、照明の影響による変化も補正して同一の色として判定できることが採用のポイントです。弊社で展開している商業施設での交通DX（駐車場の渋滞予測）との連携に加え、他業種にも本ソリューションの展開を実施しようと考えています。



丸紅ネットワークソリューションズ株式会社
モバイルソリューション事業本部 副部長
栗原 希典 様

中長期の成長ドライバー

プレジジョン メディシン事業の 成長戦略



プレジジョンメディシン事業の強みと市場予測

高齢化などともない、世界中で人々のQOL(生活の質)向上や医療費削減が求められる今、米国を中心に個別化医療が発展しています。プレジジョンメディシン(精密医療)市場の規模は400億ドル以上、年平均で16%^{*1}の成長が見込まれており、投資家からの注目も高まっています。この市場で競争優位に立つには、いかに速く、多くの診断・分析データを集められるかが鍵となっており、各社は成長投資を加速しています。

こうしたなかでコニカミノルタグループは、米国のAmbry Genetics(AG社)とInvicro社(IC社)、コニカミノルタの3社が有する「遺伝子解析技術」「臓器の画像解析技術」「タンパク質の精密定量技術」を活かして、プレジジョンメディシン事業を展開しています。人体を分子レベルで診断し、高精度に層別化することで、患者様への適切な投薬・治療を支援するとともに、治験や創薬の成功率向上

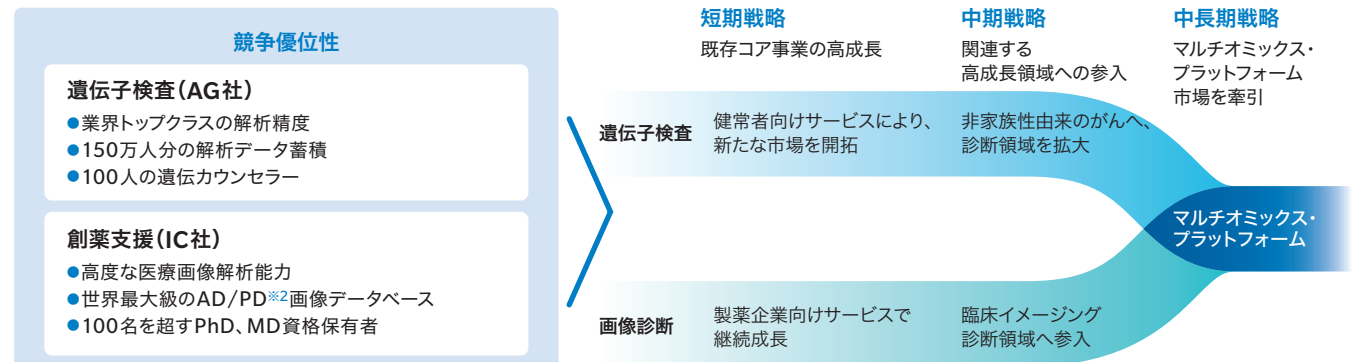
を支援しています。

遺伝子・臓器・タンパク質を分析する技術を持つ企業は世界でも稀であり、強みとなります。特にAG社とIC社は、プレジジョンメディシンが進む米国市場でトップクラスの技術・実績を誇っています。

コニカミノルタグループは、短期・中期・長期の戦略のもと、グループの強みを最大化し、短期・中期ではAG社の遺伝子検査サービスとIC社の画像解析サービスのコア事業強化に注力するとともに、サービスを拡充させていくことを目指します。そして中長期では、2社が持つ生命科学と情報科学の技術を融合することで、人体に存在する分子を総合的に解析するマルチオミックス解析を実現し、クラウド上のプラットフォームで世界へサービスを展開することで、積極的に事業を拡大していく予定です。

^{*1} 出所: BCC Research (2021). Biomarkers: Technologies and Global Markets

プレジジョンメディシン事業の短期・中長期の戦略



^{*2} AD:アルツハイマー型認知症、PD:パーキンソン病

中長期の成長ドライバー

短期戦略: コア事業の成長

遺伝子検査サービスの対象を、非罹患者に拡大

AG社は、RNA検査を業界に先駆けて商用化するなど、数々の業界初のサービスを生み出してきました。加えて、1日のサンプル処理能力7,000という最新鋭の大規模ラボを持ち、がん罹患者を対象とした遺伝子検査サービスを提供し、成長を続けています。

2019年からは遺伝子検査の対象者を非罹患者に拡大するために、定期健診の受診者向け遺伝子診断サービス「CARE Program™」を開始しました。米国では、検査未受検のハイリスク潜在患者が数百万人規模で存在しています。2019年の検査件数は65万でしたが、NCCN（全米総合がんセンターネットワーク）ガイドラインにおいて検査が必要とされる人の数はその約32倍の2,100万人と推定されています。医療機関で提供される非罹患者対象の遺伝子検査は、他社が未参入の新規市場のため、AG社は急ピッチでサービス拡大を進めています。

「CARE Program」では、Webでの問診を通じて遺伝性のがんリスクが高い受診者を判別し、リスクの高い人には受診を勧め、病院

でカウンセリングや検査を実施。その結果をもとに、一人ひとりに合ったがん検診プランを提案します。ITを活用することで、検査の入口から啓蒙、フォローアップまで受検者をきめ細かくサポートします。サービス開始以来、利用者は増え続けており、2020年1月から10月にかけて2倍に増加するなど、大きく伸長しています。

2021年4月からは、日本においても「CARE Program」を開始しました。複数の病院を運営する社会福祉法人 聖隷福祉事業団と協働で、順次日本全国にサービスを展開していきます。

中枢神経領域とがん領域で、創薬支援サービスを拡大

IC社は、AIを駆使した高度な画像解析技術をベースに、バイオマーカーの特定や治験の効率化、創薬プロセスのリスク軽減といった創薬支援サービスを提供しています。なかでも中枢神経分野を得意とし、アルツハイマー病やパーキンソン病に関する画像データベースは世界最大級を誇ります。

2020年からアルツハイマー病の治験の数が増加しており、現在

はこの好機を業績につなげていくことに注力すると同時に、中枢神経系で培った技術やデータマネジメントのノウハウを応用し、がん領域での創薬支援を強化しています。

また、現在は製薬企業に向けたサービスが主体ですが、今後は、臨床現場に向けたサービスメニューも拡大していきます。

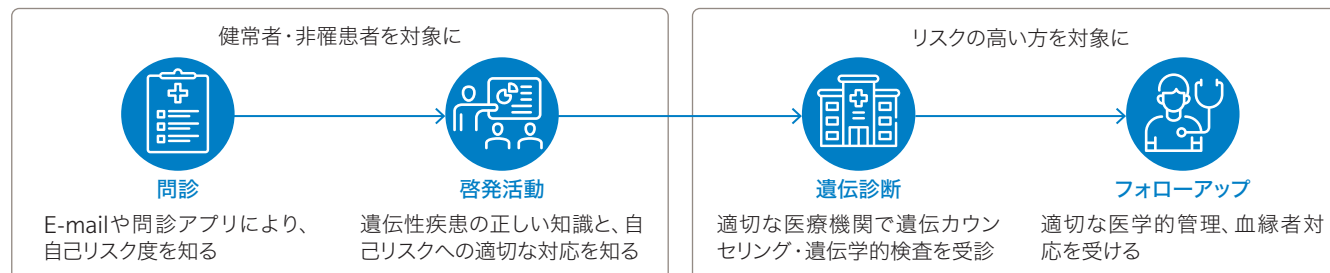
ビジネスパートナーからのメッセージ

聖隷福祉事業団は「遺伝子変異に基づく個別化検診」の実施により、がんの早期発見と予防的治療につなげたいと考えていました。今回、AG社の科学的根拠のもと高精度・高品質な技術と、聖隷の医療・検診への取り組みのノウハウを集結して、日本初遺伝子診断サービス「SEIREI-CARE プログラム」を開発することができました。このプログラムは、これまで医師や看護師、認定遺伝カウンセラー[®]など医療関係者が対面で行っていた既往歴／家族歴などの問診行為を、AI（チャットボット）問診で遺伝性のがん、卵巣がんのリスクが高いかどうかを判別できるメリットがあります。また、すべての方に遺伝性のがんに関する正しい知識を持っていただくプログラムとなっており、遺伝性のがんに関する啓蒙・教育活動につながると確信しています。将来的には他のがん種（大腸がんや前立腺がん、膵がんなど）へも対象を広げ、その他、認知症などへの展開を考えています。一人でも多くの方にこのプログラムをご利用いただくことで、「健康でより高い生活の質」の実現に向けて貢献したいと考えます。このプログラムが将来的に発展するためにはコニカミノルタとAG社の研究開発のさらなる進展が待たれます。



社会福祉法人 聖隷福祉事業団 理事 専務執行役員 保健事業部長
福田 崇典 様

健常者・非罹患者を対象とした遺伝子検査サービス「CARE Program」



中長期の成長ドライバー

中期戦略：診断メニューの拡大

非家族性由来のがんへ、遺伝子検査サービスを拡大

がんの遺伝子検査は、現在、家族性由来のがんを対象にしたものが主流ですが、近年、医学や技術の進展で非家族性由来のがんの遺伝子検査もできるようになり、各社の開発競争が加速しています。臨床における遺伝子検査市場の2019年度から2024年度の成長率は、家族性由来の2～5%に対し、非家族性は30～40%と、今後の急拡大が見込まれています。

こうしたなかAG社でも、非家族性由来のがんの遺伝子検査サービスを事業化していきます。短中期では、診療・治療向けにリキッド・バイオプシー（血液などでの検査）を展開し、さらに、より精度の高

いRNAリキッド・バイオプシーを展開して、差別化を図っていきます。リキッド・バイオプシーは、がんのリスクを診断するだけでなく、治療後の経過観察にも役立つため、早期発見から再発防止まで、患者様を総合的に支援していくことができます。

AG社は、数々の業界初のサービスを商用化してきた強みを活かして、非家族性由来の領域においても、画期的な検査サービスを創出していきます。

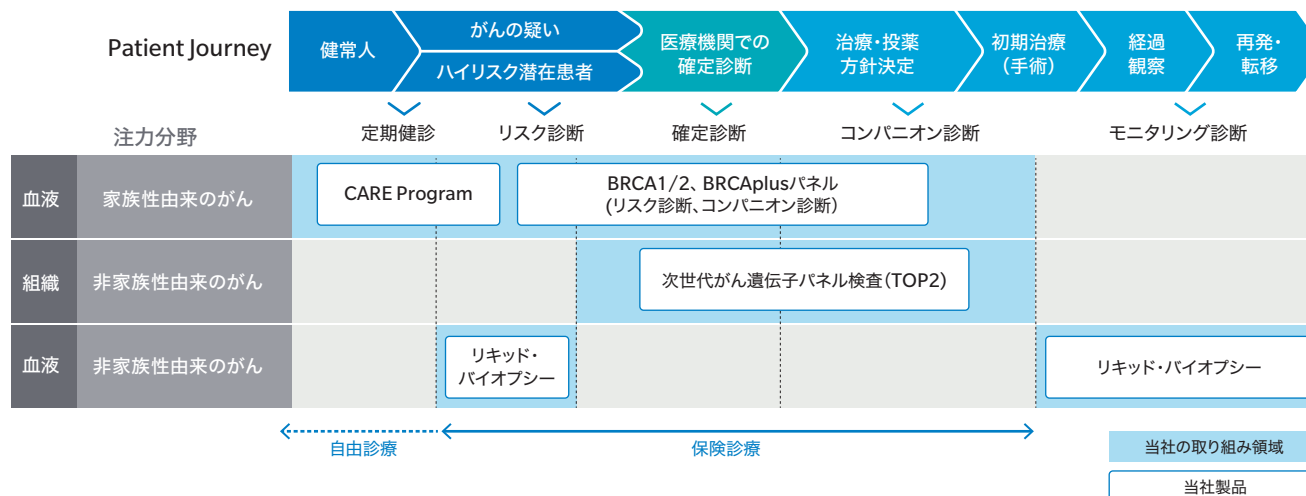
研究機関と共同で、がん遺伝子パネル検査を開発

非家族性由来のがんの遺伝子検査を強化していくため、コニカミ

ノルタは東京大学、国立がん研究センターと共同で、がん遺伝子パネル検査の開発を進めています。

この検査は、一度に多くの遺伝子変異を検出するものです。同大学と同研究センターが持つ高い検出・解析技術と、AG社の知見を融合し、かつてない高精度・高機能な検査手法の確立を目指します。検査が実現すれば、従来わからなかった遺伝子変異を把握できるようになり、また、より多くの検査データが蓄積されることで、データ解析の精度が向上し、創薬・診断のさらなる支援につながります。この次世代パネル検査を、2022年以降に実用化する予定です。

がん遺伝子検査における当社の注力分野



開発パートナーからのメッセージ

東京大学では、コニカミノルタとともに、独自のがん遺伝子パネル検査「Todai OncoPanel」の実用化、さらなる性能向上を目指しています。Todai OncoPanelは、DNA(750遺伝子)とRNA(1418遺伝子)の双方を解析する世界最先端のTwin Panelであり、遺伝子変異・増幅、薬剤感受性関連スコア、融合遺伝子や異型転写体、遺伝子発現量を一度に調べられます。コニカミノルタグループとの協調により、病理を含めた画像診断や遺伝子診断技術を包括的に統合していくことが可能となり、世界最高峰の次世代プレジジョンメディシンをワールドワイドに展開していけるようになることを期待しています。



東京大学大学院医学系研究科 医学生体工学講座 統合ゲノム学分野 教授
東京大学医学部附属病院 ゲノム診療部 部長
織田 克利 様

中長期の成長ドライバー

中長期戦略：マルチオミックス・プラットフォーム

グループシナジーで、次世代の診断プラットフォームを展開

今後の個別化医療の鍵として、「マルチオミックス解析」が注目されています。これは遺伝子やタンパク質など、人体のなかのさまざまな物質のデータを、個別ではなく一括して分析する方法であり、疾病の予防や診断、治療の質をさらに高めることができます。

コニカミノルタグループは、マルチオミックス解析を実現する次世代の診断プラットフォーム「LATTICE™ (ラティス)」を立ち上げました。そのベースになるのは、AG社とIC社が蓄積してきた豊富なデータベースです。

AG社は、がん罹患者150万人分の解析データのほか、RNA検査による高精度遺伝子解析データ、遺伝カウンセラーによる品質の高い解析データを有しており、データの質・量ともに世界トップレベルを誇ります。IC社は創薬や治験用の画像データやデジタル病理画像などの膨大なデータを保有しています。

LATTICEでは、こうしたグループの遺伝子、病理、医療画像のデータにさまざまな医療情報を組み合わせ、AIで解析することで、これまでない独自の価値を創出していく予定です。

Amazon Web Services (AWS) 社とともに、世界で個別化医療の実現に貢献

LATTICEの運用にあたっては、米国のAWS社と連携し、同社の幅広いサービスや安全性の高いクラウドを活用することで、世界中の病院や製薬会社に向けて、創薬や治験、診断、治療に役立つサービスを提供していきます。

また、世界各地の第三者のラボと契約し、遺伝子解析のコンサルティングサービスを提供していきます。世界中に契約ラボのネットワークが広がれば、LATTICEに多くのデータが集まり、解析精度が高まるため、創薬や治験の現場にさらに有用な情報を提供することができます。

主なターゲット領域は、乳がん、前立腺がん、肺がん、アルツハイマー病です。例えば乳がんにおいては、現在はX線画像だけで疾病の状態を把握しているところ、LATTICEを使うことで遺伝子情報と掛け合わせた解析ができ、早期診断やより効果的な治療につなげることができます。

この画期的なプラットフォームに対してAWS社から投資を受けしており、AWS社とは5年間にわたって連携し、LATTICEによって、臨床現場での診断や治療のほか、新たなバイオマーカーの発掘や、新たな治療法の開発、創薬の加速にさらに貢献していくことを目指します。

ビジネスパートナーからのメッセージ

精密診断は個別化医療実現のための基礎です。Konica Minolta Precision Medicine, Inc.と協力して同社の革新的な製品を強化・加速し、Amazon HealthLakeを活用しながら世界規模での精密診断の実現を支援できることを大変嬉しく思います。私たちは今、より多くの組織がAWSのクラウドテクノロジーを活用して、コスト削減や患者の治療成果改善を実現し、最終的には命を救うための新たな方法を発見するという、医療・ライフサイエンス産業におけるルネッサンス時代にいます。

Amazon Web Services, Inc. 機械学習担当ディレクター
タハ・カス=ホート 様

次世代診断プラットフォーム「LATTICE」



環境戦略

担当役員メッセージ

DXによって、
CO₂削減貢献量を
飛躍的に拡大していきます。

執行役員
サステナビリティ統括部長
高橋 壮模



2030年にカーボンマイナスへ

気候変動をはじめとした地球環境問題は、G7でも取り上げられるなど喫緊の課題となっており、環境負荷を抑制して持続可能な社会づくりを実現していくうえで、企業は大きな責任を有しています。コニカミノルタは、その責任を果たすという強い決意を、2050年を見据えた長期環境ビジョン「エコビジョン2050」に表しています。

「エコビジョン2050」は、2009年に「2050年までに自社製品のライフサイクル全体でのCO₂排出量を2005年度比で80%削減する」という高い目標を設定しました。2017年には、ビジネスを通じて社会のCO₂をマイナスにしていくコミットメントとして「カーボンマイナス」という考え方を追加し、サプライチェーン全体の取り組み範囲を拡大しました。そして2020年に目標達成期限を20年前倒し、2030年にカーボンマイナスを実現することを宣言しました。

当社が考えるカーボンマイナスとは、当社が提供するプロダクトと

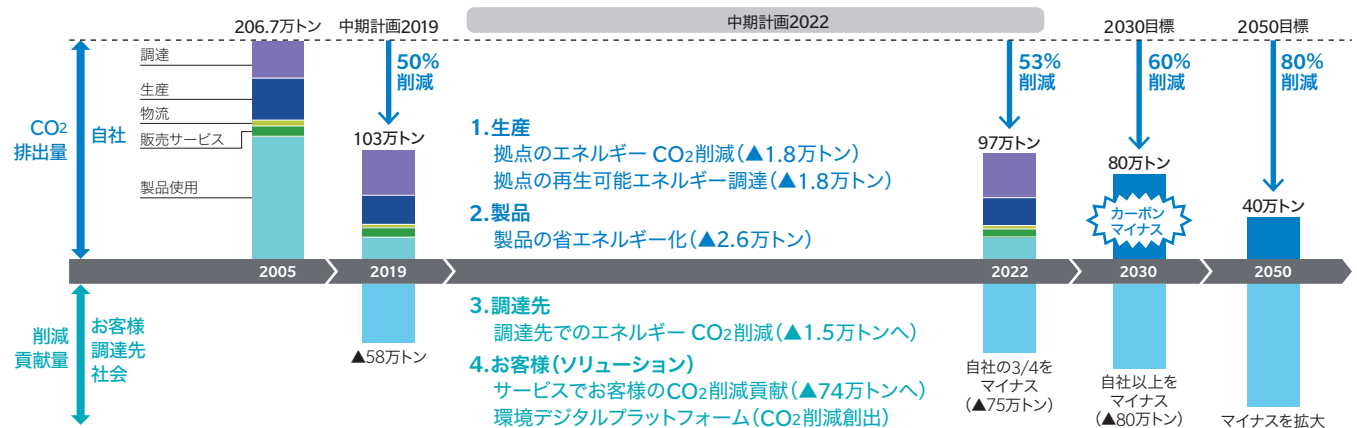
サービスにより、自社の製品ライフサイクルでのCO₂排出量を超えるCO₂削減貢献量を、お客様や調達先で生み出す活動を意味します。

当社のビジネスがDXによりモノからコトへ変化するなかで、カーボンマイナスに向けた取り組みもDXを活用した活動にシフトしていきます。当社ではこれを「GXグリーントランスフォーメーション」と名付けました。

カーボンマイナスに向けては、自社の生産、製品と、調達先への支援、お客様へのサービス提供の各段階でCO₂削減への取り組みを加速させていきます。DX2022と同時に策定した「中期サステナビリティ計画2022」では、自社製品ライフサイクルのCO₂排出量を53%削減することで97万トンまで排出量を下げます。また再生可能エネルギーの導入も積極的に進めていきます。2050年に100%、2030年に30%にする目標を立て、2020年度の6.5%から2022年度には10%まで引き上げる計画です。

一方、当社のオンデマンドプリントシステムの導入でお客様の業

2030年カーボンマイナス



環境戦略

務プロセスを変革するなど、調達先やお客様のCO₂削減を支援することで、CO₂削減貢献量を75万トンまで積み上げます。これらの取り組みによって、自社のCO₂排出量に対してCO₂削減貢献量は3/4まで到達することになります。

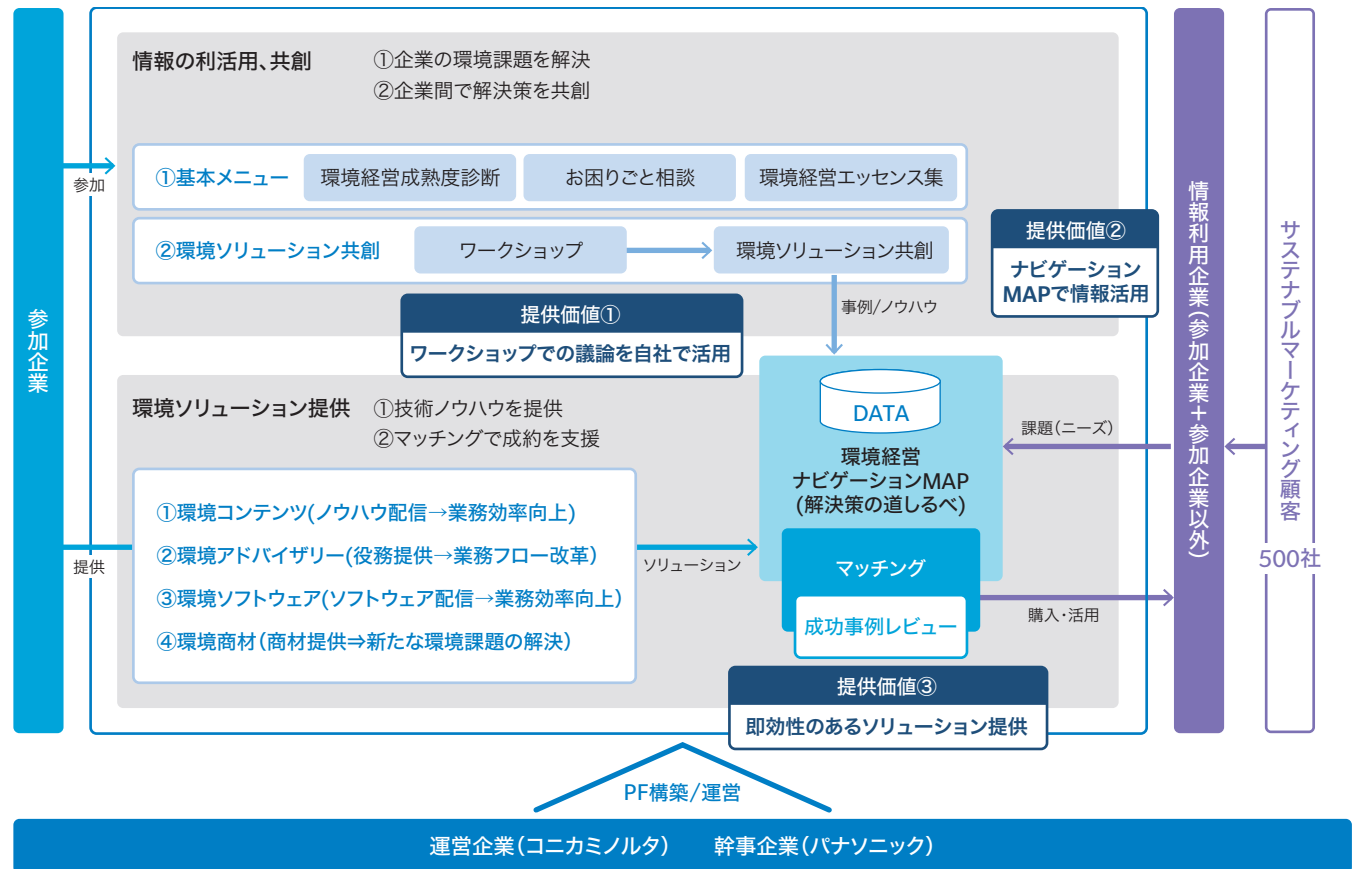
DXで多くの企業と連携し、飛躍的なCO₂削減を

デジタル技術を活用して多くの企業と連携し、「2030年にカーボンマイナス実現」というチャレンジングな目標の達成を目指します。

その重点取り組みの一つが「DXグリーンサプライヤー活動」です。これまでは当社の環境・エネルギーの専門家がお取引先を訪問し、省エネ診断を行い支援してきましたが、この診断を自動で行うシステムを開発しました。お取引先数社での試行を経て、2020年度から本格的に導入を進めています。デジタルシステムを利用することで、遠隔での診断が可能となります。従来の訪問形式と比べ、数倍以上の効率で省エネが進んでいくことを期待しています。

そしてもう一つの重要な取り組みが、環境負荷低減のためのエコシステムとして立ち上げた「環境デジタルプラットフォーム」です。2020年6月に16社で活動を開始し、参加企業は44社まで増えました(2021年7月末現在)。このプラットフォームでの提供価値を大きく分類すると3つあります。まずは、参加企業同士が議論するワークショップでの情報を活用してもらい、自社の環境経営に役立てていただきます。また、環境経営の向上に資する情報を蓄積した「ナビゲーションMAP」によって、必要な時に欲しい情報を探すことができます。そして即効性のあるソリューションが必要な場合には、環境技術・ノウハウを持つソリューション企業とのマッチングを行います。異業種が知恵を出し合い、情報を利用することで効率をあげると

環境デジタルプラットフォーム



ともに、企業間の連携による環境課題解決の迅速化、そして共創によるイノベーション創出を促進させ、地球規模での環境課題解決に寄与していきたいと考えています。

中期経営計画の3年間で、このように多くの企業と連携した取り組みを軌道に乗せ、環境負荷低減の飛躍的拡大と、収益の拡大にも寄与することで、企業の持続的な成長を図ります。

環境戦略

気候関連財務情報開示の新しいフレームワークへの対応

①TCFDの提言に基づく4つのテーマに関する開示

コニカミノルタは、事業運営における気候関連のリスクと機会を的確に評価し、投資家をはじめとする幅広いステークホルダーへ積極的に情報開示することが、持続的に成長できる企業の必須要件であると考えています。こうした考えから、G20金融安定理事会(FSB)が設置した「気候関連財務情報開

示タスクフォース(TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」の最終報告書「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言」に賛同し、TCFDのフレームワークに沿って気候変動問題への取り組みを開示します。

項目	活動内容
ガバナンス	<p>コニカミノルタは、2008年に「2050年までに自社製品のライフサイクル全体におけるCO₂排出量を2005年度比で80%削減する」という目標を設定し取締役会で承認しました。2017年には、パートナー企業とともに社会のCO₂排出量をマイナスにしていくコミットメントとして「カーボンマイナス」を目標に追加しました。そして2020年には、長期の経営ビジョンにおいてコニカミノルタが取り組むべき5つのマテリアリティの1つとして「気候変動への対応」を設定すること、気候変動への対応の目標としてカーボンマイナスの達成時期を2030年へ前倒しすることを取締役会で承認しました。また、コニカミノルタでは、代表執行役社長が気候変動問題に対する最高責任と権限を有し、気候変動を含む環境マネジメントの有効性について責任を負うものとしています。そして代表執行役社長から任命された役員(グループサステナビリティ責任者)が環境マネジメントを推進し、中期計画を作成するとともに、環境マネジメントの進捗状況や気候変動問題を含む課題について、代表執行役社長および取締役会議長、取締役会に設置された監査委員会へ毎月報告します。監査委員会は代表執行役社長を中心とした環境マネジメント全体の執行状況を継続的に監視・検証しています。</p>
戦略	<p>気候変動の影響が顕在化し地球環境が破壊されれば、経済や金融に混乱を引き起こします。これは、コニカミノルタの事業にとってもリスクであると認識しています。一方、ビジネスを通じて環境課題を解決することで機会を創出することができ、企業の持続的な成長へつなげると考えています。コニカミノルタは、最先端の技術を積極的に取り込み、強みとする画像IoT技術とデジタル入出力の技術を融合させることで、気候変動を含む社会課題の解決に寄与するソリューションを生み出すデジタルカンパニーへの業容転換を進めています。そして、2020年度に策定した長期の経営ビジョンにおいて「気候変動への対応」をマテリアリティとして特定し、2030年までに</p> <p>「カーボンマイナス」を実現することを目標に設定しました。モノからコトへ、お客様への提供物が変化していくなかで、製品プロダクツに関わるCO₂排出量だけでなく、サービスを加えてCO₂を削減し事業成長につなげることを目指します。この目標をバックキャストし、気候変動対策に関わる中期目標および年度計画を、製品の企画・開発、生産・調達、販売などの事業中期計画と連動させることで、ビジネスを通じてカーボンマイナス目標の達成を目指しています。</p>
リスク管理	<p>コニカミノルタは、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、中長期的な視点でリスクを評価しています。短期・中期的には、気候変動を含む環境リスクをグループ全体の経営リスクの一つとして位置づけ、リスクマネジメント委員会において管理しています。また、中長期的な観点から、「低炭素社会へ移行した場合」と「気候変動の影響が顕在化した場合」の2つのシナリオで気候変動リスクの影響度と不確実性を評価し、管理しています。気候変動への対応に関する計画や施策について、四半期ご</p> <p>とにグループサステナビリティ推進会議において審議するほか、リスクの変化度合いを見直すローリング作業を同会議にて毎年2回行い、リスクを再評価しています。計画の進捗状況については、グループサステナビリティ責任者から代表執行役社長に毎月報告されています。また重要な環境課題についても、グループサステナビリティ責任者から執行側の基幹会議、リスクマネジメント委員会等に報告されています。取締役会では、気候変動への対応に関する経営計画の進捗について定期的に報告を受け、その執行状況を監督しています。</p>
指標と目標	<p>コニカミノルタでは、気候変動のリスクと機会を管理する指標として、製品ライフサイクルCO₂排出量、およびカーボンマイナス目標を「エコビジョン2050」で定めています。2050年までに自社の製品ライフサイクルにおけるCO₂排出量を2005年度比で80%削減することを目標としています。2020年度は、約82万トンで60%削減まで到達しております。また、コニカミノルタが考えるカーボンマイナス目標とは、お客様やお取引先の環境課題解決の支援を通じてスコープ1・2・3のCO₂排出量の範囲を超えるCO₂排出量を削減し、自社製品のライフサイク</p> <p>ル全体におけるCO₂排出量を上回るCO₂削減貢献量を生み出していくコミットメントです。コニカミノルタは2030年にカーボンマイナスを実現することを目標としています。また、気候関連リスク対応として、化石燃料を利用できなくなる将来予測を踏まえ、自社の事業活動で使用する電力の調達を100%再生可能エネルギー由来にすること、再生可能エネルギー利用率を2050年までに100%、2030年までに30%とすることも目標として設定しています。</p>

※ 詳細は、サステナビリティサイト(<https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/vision/tcfid.html>)に掲載しています。

環境戦略

②コニカミノルタの気候関連リスクと機会

地球温暖化対策の枠組みであるパリ協定の合意のもと、世界全体が加速的かつ野心的に低炭素社会へ移行する可能性があります。一方、移行が思うように進まず世界各地で気候変動の著しい影響が顕在化してしまうおそれもあります。

コニカミノルタでは、この2つのシナリオを想定し、将来にわたり当社グループの業績に悪影響を及ぼす事業リスクと、気候変動における課題の解決に先手を打って対応することで創出できる事業機会を、それぞれ特定しています。

