



SHINKA 2019

課題提起型デジタルカンパニーへ向けて



コニカミノルタ株式会社
2019年3月期（2018年度）

決算説明会

代表執行役社長兼CEO 山名 昌衛

2019年 5月13日

【億円】

	2018年度 通期	2017年度 通期	前期比	為替影響を 除く前期比	2018年度 4Q	2017年度 4Q	前年 同期比	為替影響を 除く前年同期比
売上高	10,591	10,313	+ 3%	+ 4%	2,815	2,810	+ 0%	+ 2%
営業利益	624	538	+ 16%	+ 7%	119	248	△ 52%	△ 51%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	417	322	+ 29%		80	136	△ 42%	
為替レート(円)								
USDドル	110.91	110.85	+0.06		110.20	108.30	+1.90	
ユーロ	128.41	129.70	△ 1.29		125.15	133.22	△ 8.07	

売上高

- 通期として前期比3%の増収、17年度に続き2年連続での増収を達成。4Qも為替影響を除いた実質ベースでは増収傾向を継続。
- 基盤事業では高付加価値製品へのシフト、付加価値型販売が成果を出し、成長・新規事業も先行費用を生かし、トップラインを拡大。

営業利益 / 当期利益

- 営業利益は基盤事業の増収及び粗利率向上による粗利増と販管費率低下が貢献、成長・新規事業への投資を継続しながら前期比16%の増益。
- 4Qが想定を下回ったことにより、通期営業利益は公表値に未達も、当期利益は29%増益となり公表値を超過、リーマンショック後の最高益を更新。

2018年度 通期 業績 | 事業セグメント別売上高と営業利益

【億円】

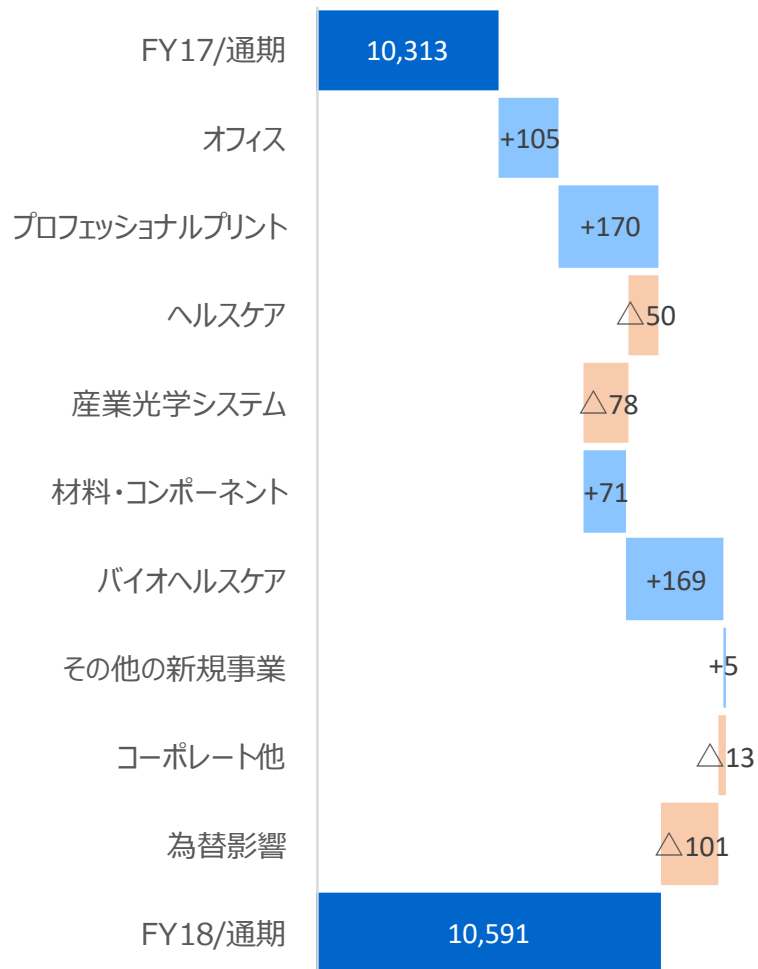
売上高	2018年度 通期	2017年度 通期	前期比	為替影響を 除く前期比	2018年度 4Q	2017年度 4Q	前年 同期比	為替影響を 除く前年同期比
オフィス事業	5,879	5,839	+1%	+2%	1,514	1,562	△3%	△1%
プロフェッショナルプリント事業	2,277	2,143	+6%	+8%	627	592	+6%	+9%
ヘルスケア事業	909	965	△6%	△5%	298	296	+1%	+2%
産業用材料・機器事業	1,167	1,182	△1%	△1%	283	281	+1%	+1%
産業用光学システム	352	431	△18%	△18%	90	88	+2%	+3%
材料・コンポーネント	815	751	+9%	+9%	193	194	△0%	△0%
新規事業	347	173	+100%	+100%	92	74	+24%	+24%
バイオヘルスケア	259	90	+189%	+188%	69	54	+28%	+25%
その他	87	84	+5%	+5%	23	20	+13%	+19%
コーポレート他	12	10	+17%	+7%	2	4	△51%	△60%
全社合計	10,591	10,313	+3%	+4%	2,815	2,810	+0%	+2%

営業利益 (右側：営業利益率)	2018年度 通期	2017年度 通期	前期比	為替影響を 除く前期比	2018年度 4Q	2017年度 4Q	前年 同期比	為替影響を 除く前年同期比
オフィス事業	472	449	+5%	△5%	128	150	△14%	△14%
プロフェッショナルプリント事業	138	93	+49%	+42%	51	42	+21%	+29%
ヘルスケア事業	24	56	△57%	△53%	12	17	△28%	△17%
産業用材料・機器事業	209	235	△11%	△11%	39	59	△33%	△36%
新規事業	△193	△160	-	-	△53	△56	-	-
コーポレート他	△26	△134	-	-	△58	36	-	-
全社合計	624	538	+16%	+7%	119	248	△52%	△51%

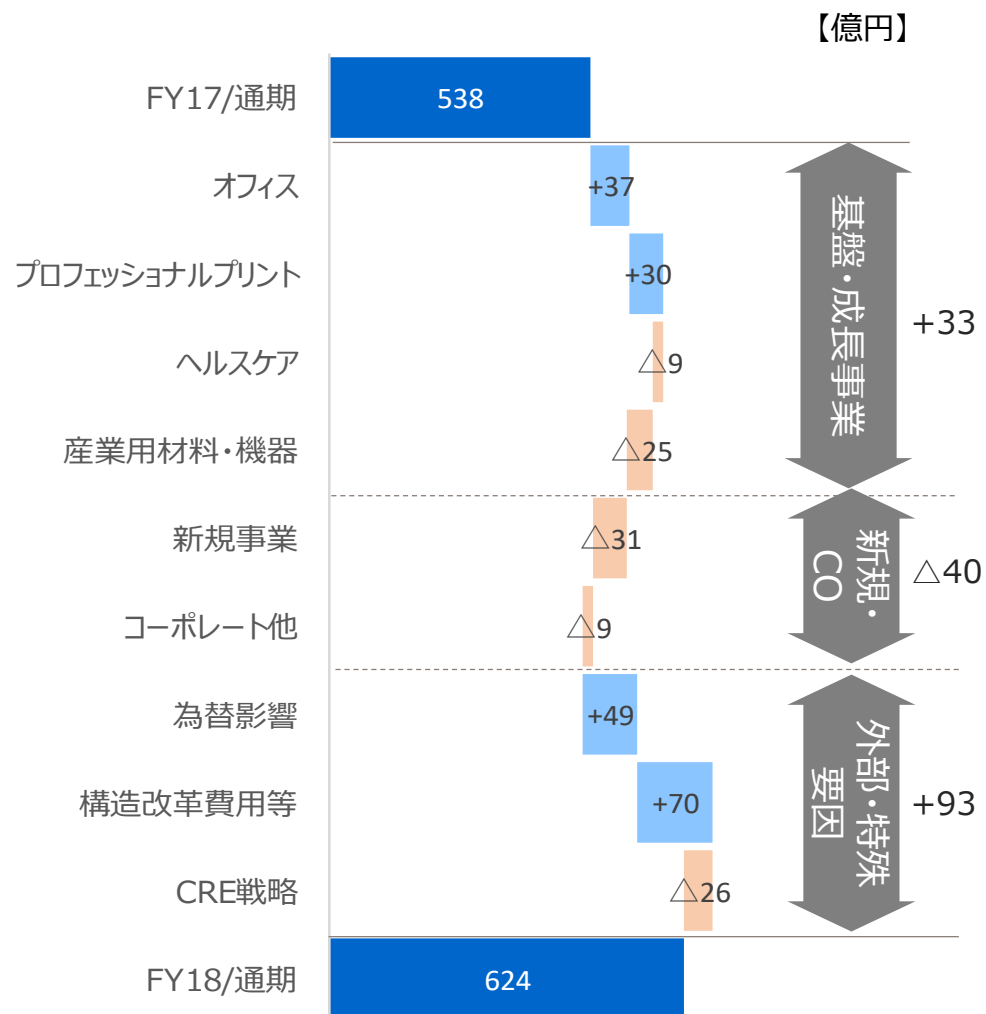
- 中期経営計画「SHINKA 2019」で挙げた基盤事業の収益力強化の一環として国内外での構造改革、また、CRE（企業不動産）戦略を実行。
- 東京サイト（八王子及び日野）底地のセール&リースバックで当期累計で203億円の収益計上。
- 開発・生産のグローバル最適化によるデジタルトランスフォーメーション加速の一環として、国内における開発・生産機能の集約、再編手続きを開始。係る修繕・撤去費用については引当計上の条件が整わず、来期に約30億円持ち越し。

	損益への影響			
	FY17 通期		FY18 通期	
① 構造改革 費用	△100億円	コーポレート△50億円強： 国内特別転進支援など オフィス△30億円強、プロフェッショナル プリント：△10億円強： 欧州バックオフィスアウトソース・倉庫 統合、北米拠点統合など	△30億円	オフィス△27億円： 欧州バックオフィスアウトソース・倉庫統 合、北米拠点統合など ヘルスケア△3億円弱： 北米構造改革
② CRE戦略	209億円	オフィス：65億円 ヘルスケア：20億円 コーポレート：124億円	183億円 (S&LB 203 億円－修繕・撤 去等20億円)	全てコーポレート
①+② 一過性収益 費用計		109億円		154億円

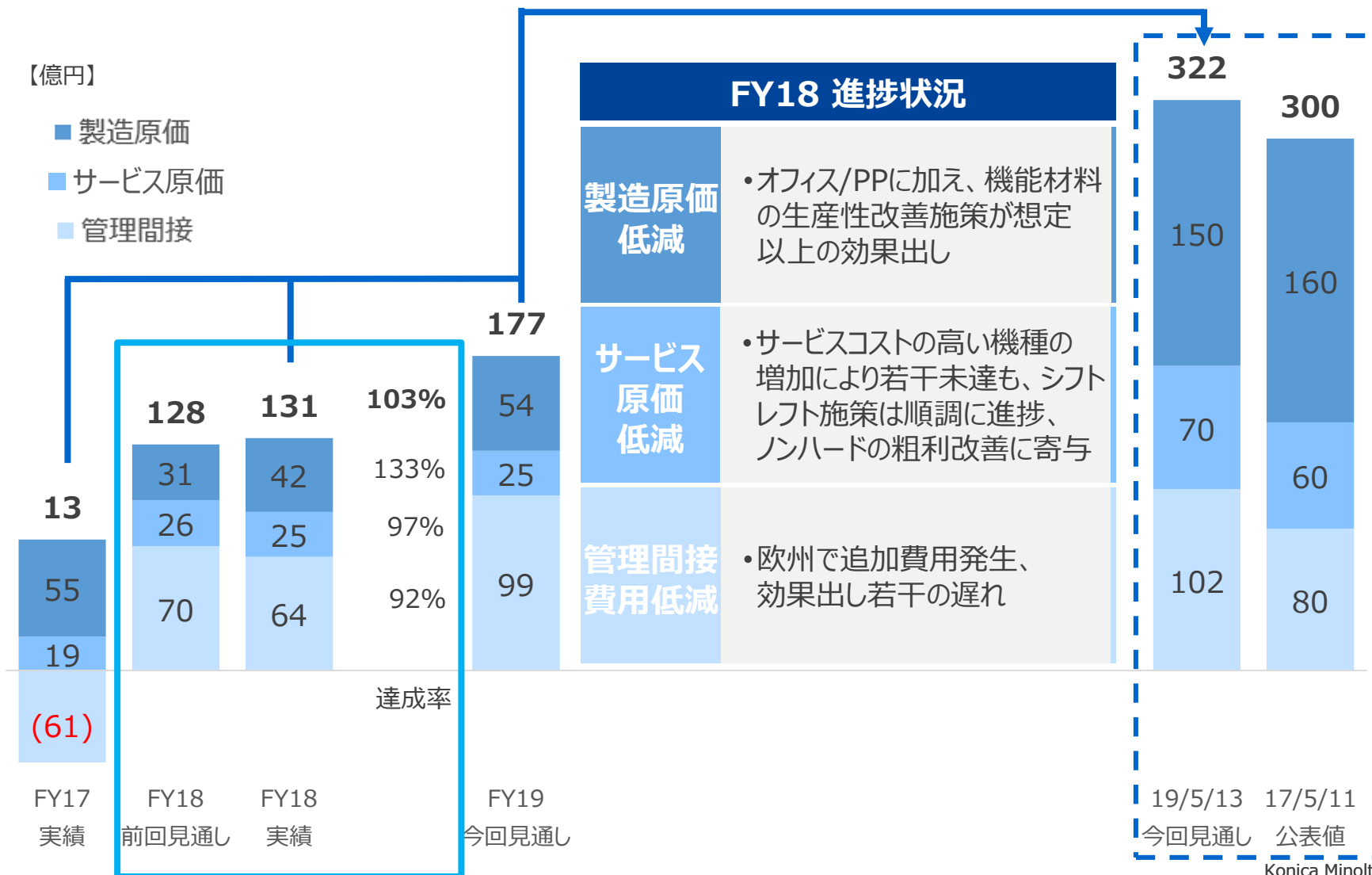
売上高



営業利益



収益力強化策は予定通り進捗、19年度に向けて効果出し拡大



2018年度 公表値（営業利益）との差異理由

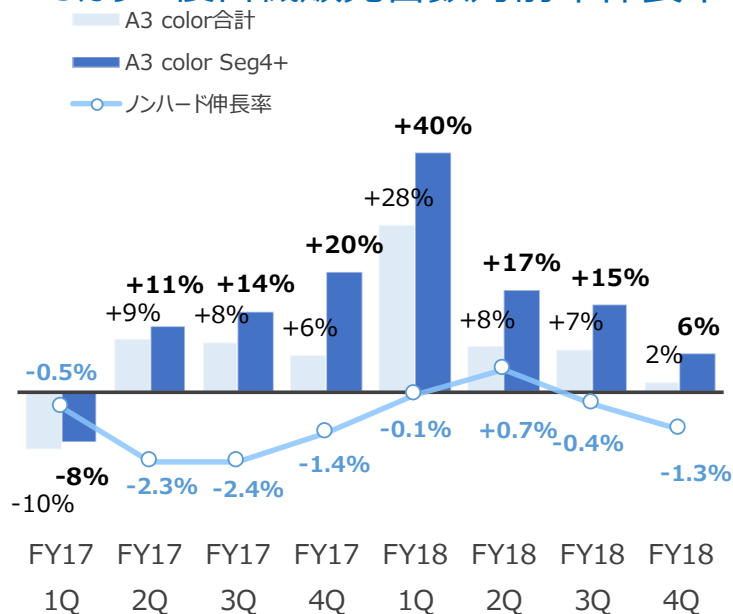
【億円】

事業	公表値との差額	主な差異理由	18年度差異理由の19年度への影響 ○ポジティブ/△ネガティブ
オフィス	▲ 23	<ul style="list-style-type: none"> 欧州大口案件獲得による顧客への設置がFY19へずれ込み 欧州追加構造改革等一過性費用 	<ul style="list-style-type: none"> ○欧州大口獲得案件設置（追加受注により総台数も拡大） ○欧州追加構造改革効果刈り取り
プロフェッショナルプリント	+3	<ul style="list-style-type: none"> プロダクションプリント ハード/ノンハード共に伸長 	○プロダクションプリント ハード/ノンハード共に伸長継続
ヘルスケア	▲ 16	<ul style="list-style-type: none"> 米国の構造改革費用 米国でのX線事業回復遅れ 	○構造改革の効果
産業用材料・機器	▲ 11	<ul style="list-style-type: none"> 計測・光学コンポで中国景気減速の影響 	△計測・光学コンポにて中国景気減速の影響、中国景気底打ちの観測も
新規	▲ 14	<ul style="list-style-type: none"> 状態監視事業で一部のれん減損認識 アルツハイマー薬開発中止の影響などを中心にバイオ下振れ 	△アルツハイマー薬開発中止影響は継続
コーポレート	+45	<ul style="list-style-type: none"> CRE引当条件整わずFY19持ち越し コーポレート費用減 	<ul style="list-style-type: none"> △CRE引当 約30億発生 ○費用減がベースとなる
全社合計	▲ 15		

オフィス

- 4Qとしては欧州大口案件設置持ち越しにより微増に留まるも、年間のA3機販売台数はカラー機及びカラー・モノクロ機合計共に過去最高を達成。3月の販売台数は単月としても過去最高。
- ノンハードは減収となったが、サービスの効率性改善が寄与し、通期でのノンハードの粗利は対前年プラス伸長。

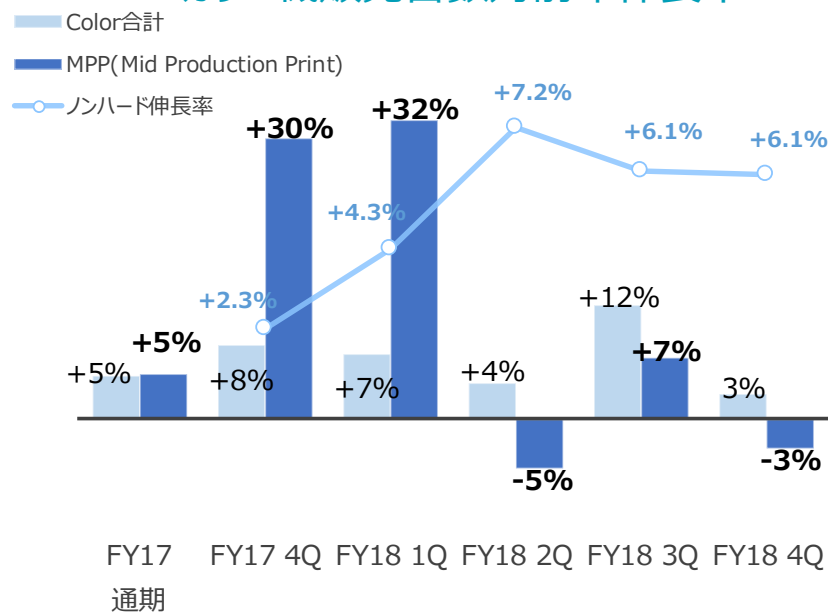
A3カラー複合機販売台数対前年伸長率



プロダクションプリント

- 欧米ではIQ-501効果によりハード・ノンハード共に粗利増寄与。カラーMPP機は新製品ローンチ直後である前年4Qの大幅伸長を考慮すると堅調維持。
- 中国やインド、ASEANではカラー機全般で大幅増。
- MIF増によるPV増により、ノンハード収益伸長継続。

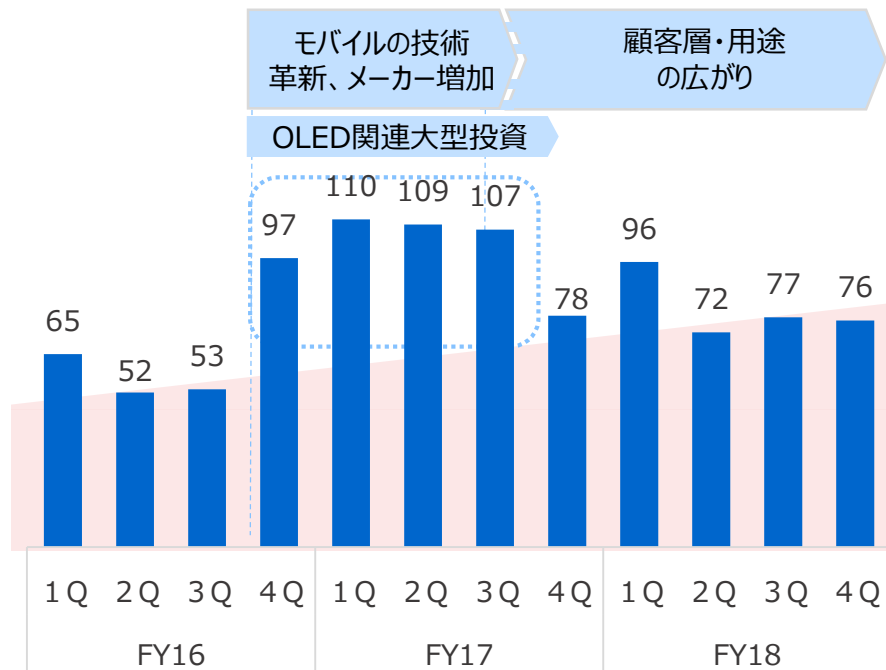
PPカラー機販売台数対前年伸長率



計測機器

- FY17のOLED関連大口投資需要がFY18では落ち着いたためYoYでは減収ながら、中韓の顧客層やOLEDの用途の広がりによって中期的な市場成長の波を捉えた。
- 4Qは中国でのディスプレイ端末需要変動の影響も受け伸び悩んだが、中期的な傾向に変わりはない。

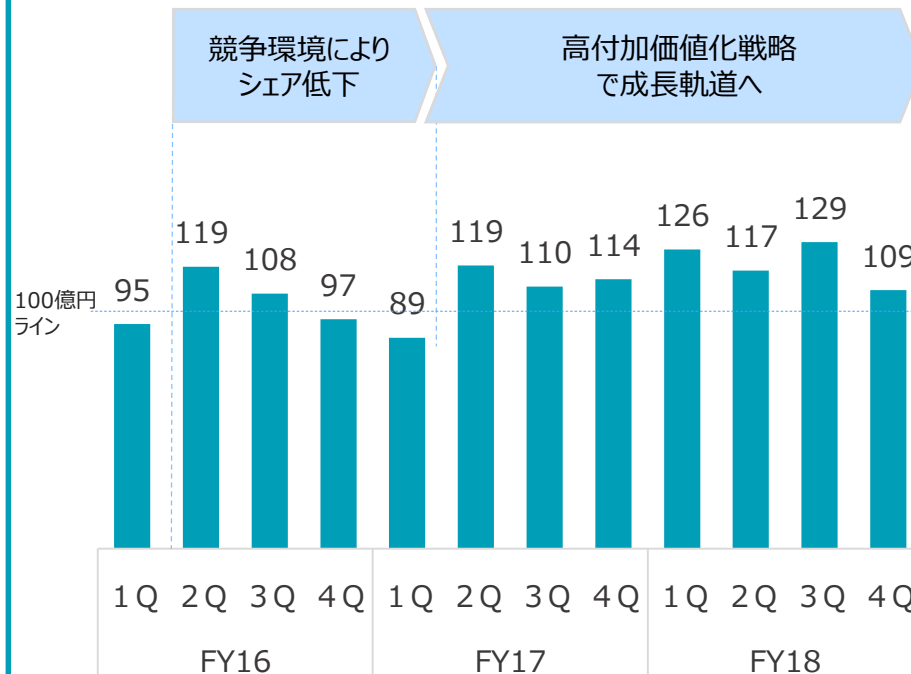
計測機器売上高推移【億円】



機能材料

- 高付加価値製品に重点を置いた販売施策を強化。
- 中小型向けでは市況影響を受けたものの、FY17-2Q以降安定して高水準の売上高を維持。4Qは新樹脂SANUQIの量産準備のため停機したことが、売上面では制約となった。

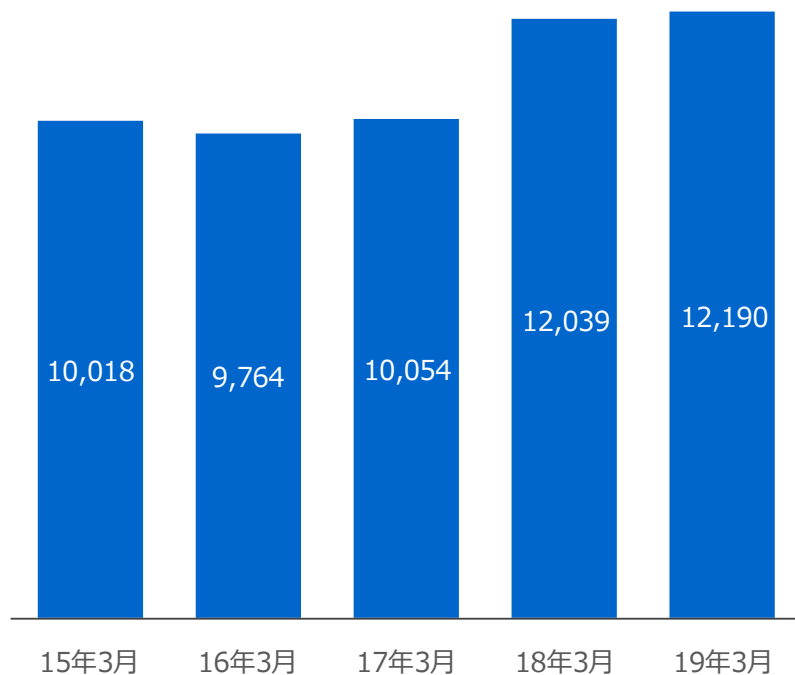
機能材料売上高推移【億円】



資産合計（総資産）

【億円】

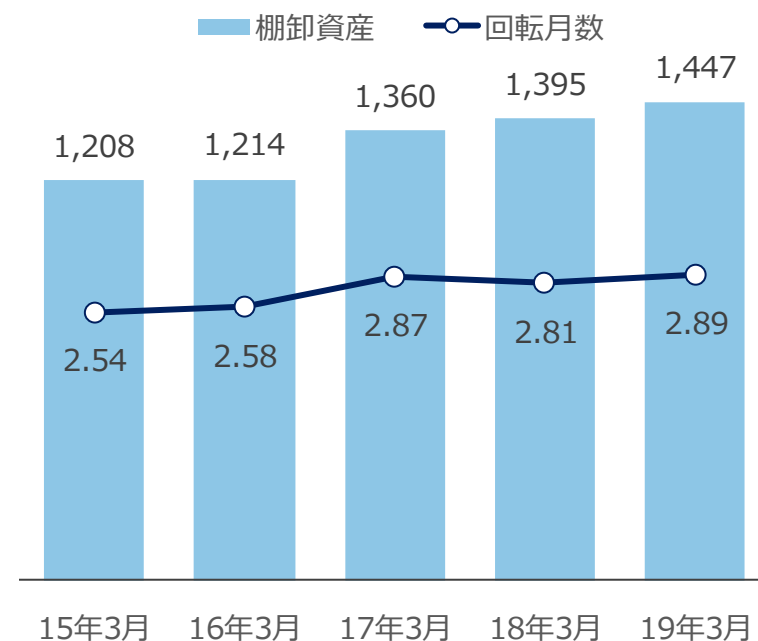
棚卸資産増加、買収による資産増加、などによりやや増加。



棚卸資産・回転月数

【億円】

対前期末では、機能材料で生産切り替えによる大幅減も、ヘルスケア米国販売減による増、IJパナソニック事業譲受による増によりやや増加。

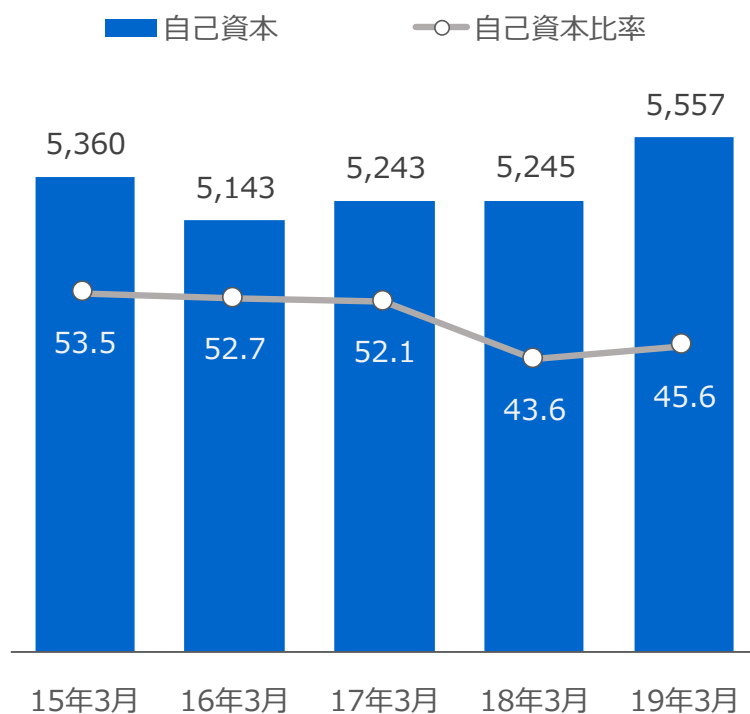


棚卸資産回転月数 = (当期末棚卸資産残高) / (直近3カ月の平均売上原価)

自己資本・自己資本比率

【億円】

前期末から自己資本、自己資本比率が向上。



自己資本=親会社の所有者に帰属する持分

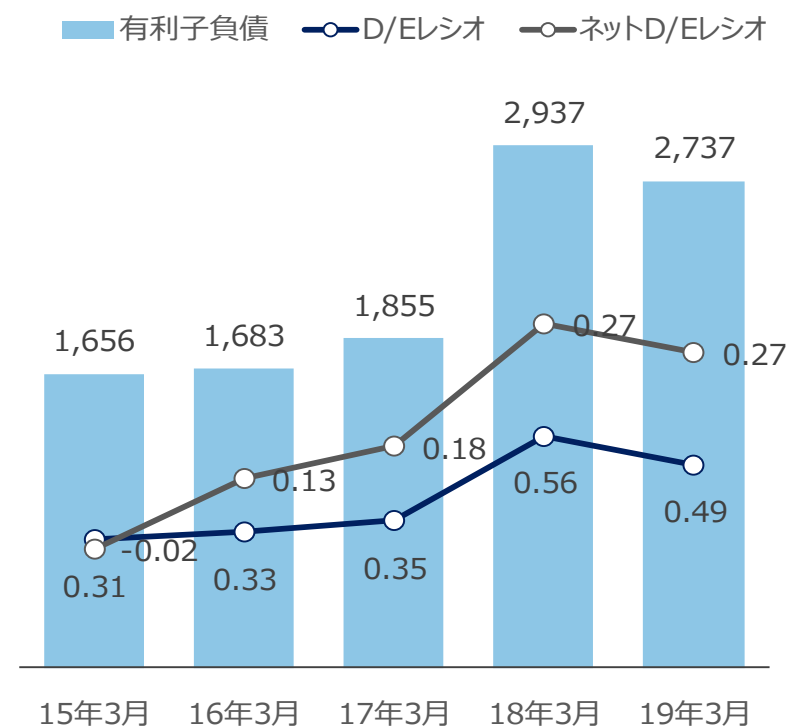
自己資本比率=親会社の所有者に帰属する持分/総資産

(格付評価用)
49.6%

有利子負債・D/Eレシオ

【億円】

社債償還により有利子負債減少。



2019年度 見通し

	SHINKA中計 2019年度	2019年度 業績見通し	2018年度 実績	増減 【億円】
売上高	11,850	11,200	10,591	+ 6%
営業利益	750	660	624	+ 6%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	500	455	417	+ 9%
ROE	9.5%	8.0%	7.7%	+0.3p
為替レート (円)				
USドル		110	110.9	
ユーロ		125	129.4	

通期業績 予想

- 中期経営計画「SHINKA 2019」の最終年度として、基盤事業の競争優位性と収益力を強化、成長・新規事業の規模拡大により事業の稼ぐ力を最大化し、増収増益を目指す。
- 「SHINKA2019」の目標からは減額修正となるが、成長・新規分野では狙いとした顧客価値にしっかりした手応えがあり、将来の収益の柱とするため経営資源の投入を優先する。
- 為替前提：「ドル=110円、ユーロ=125円」とする。

配当予想

- 年間配当:30円/1株（中間配当・期末配当:15円）

- オフィス+5億 : ほぼ9/27時点公表値通り。
- プロフリ▲15億 : PP伸長も、産業印刷の収益貢献に向けた取り組み継続。
- ヘルスケア▲30億 : 米国での構造改革・施策効果出し、アジア展開に時間を要す。
- 産業用材料・機器▲10億 : 計測・光学コンポにてスマートフォン投資・中国景気減速の影響。
- 新規事業▲70億 : 各事業共トップライン伸長に向けた取り組み継続。

19年度	売上高			営業利益		
	9/27 時点 公表値	19年度 公表値	対9/27 時点 公表値	9/27 時点 公表値	19年度 公表値	対9/27 時点 公表値
オフィス	5,950	5,950	0	520	525	5
プロフェッショナルプリント	2,550	2,400	▲ 150	190	175	▲ 15
ヘルスケア	950	920	▲ 30	70	40	▲ 30
産業用材料・機器	1,450	1,300	▲ 150	260	250	▲ 10
新規	950	630	▲ 320	-30	-100	▲ 70
コーポレート・連調	0	0	0	-260	-230	30
全社合計	11,850	11,200	▲ 650	750	660	▲ 90

2019年度 業績見通し セグメント別売上高・営業利益

【億円】

売上高	2019年度		2018年度	前期比
	業績見通し(今回)	実績		
オフィス事業	5,950		5,879	+ 1%
プロフェッショナルプリント事業	2,400		2,277	+ 5%
ヘルスケア事業	920		909	+ 1%
産業用材料・機器事業	1,300		1,167	+ 11%
産業用光学システム	400		352	+ 14%
材料・コンポーネント	900		815	+ 10%
新規事業	630		347	+ 82%
バイオヘルスケア	350		259	+ 35%
その他	280		87	+ 220%
コーポレート・連調	0		12	-
全社合計	11,200		10,591	+ 6%

営業利益 (右側：営業利益率)	2019年度		2018年度		前期比
	業績見通し(今回)		実績		
オフィス事業	525	8.8%	472	8.0%	+ 11%
プロフェッショナルプリント事業	175	7.3%	138	6.1%	+ 26%
ヘルスケア事業	40	4.3%	24	2.6%	+ 67%
産業用材料・機器事業	250	19.2%	209	17.9%	+ 19%
新規事業	△ 100		△ 193		-
コーポレート・連調	△ 230		△ 26		-
全社合計	660	5.9%	624	5.9%	+ 6%

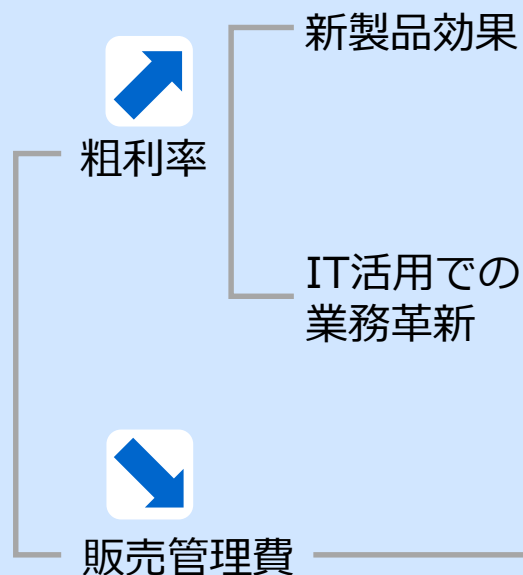
基盤事業は収益力を更に強化、成長・新規は顧客価値の手応えを事業規模拡大につなげる

	2018年度総括	2019年度の重点取り組み
オフィス	<ul style="list-style-type: none"> A3カラーMFPがセグメント4以上を中心に、市場平均を上回る販売台数増 (+9.8%) 製造原価低減とシフトレフトによるサービス効率改善でハード、ノンハードとも粗利率向上 米国での科学的販売アプローチが成果 	<ul style="list-style-type: none"> A3カラーMFPの大型新製品投入、業界トップクラスのセキュリティ機能、操作性で競争力強化 新製品のコスト競争力、サービス効率の更なる効率化による粗利改善 構造改革効果の成果出し
プロフェッショナルプリント	<ul style="list-style-type: none"> プロダクションプリント：MPPの販売増、IQ-501効果によるPV増で大幅な粗利増を達成 産業印刷：KM-1販売台数、ラベル印刷、加飾印刷機のジャンルトップの一方、販売体制強化、製品開発強化に伴う販管費増 	<ul style="list-style-type: none"> プロダクションプリント：HPP,LPP新製品の投入、IQ-501によるハード、ノンハードの粗利増 産業印刷：先行費用を生かしたハードの販売増、ノンハード収益の大幅伸長
ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> 国内は堅調、米国DR市場減少影響による販売減、構造改革を下期に実施 超音波製品販売拡大、DRの動態解析が高評価 	<ul style="list-style-type: none"> DRの新製品効果による販売拡大 米国での構造改革の効果出し ASEAN展開施策実施
産業用材料・機器	<ul style="list-style-type: none"> 機能材料：高付加価値製品シフトで11%売上増 IJコンポーネント：好調を持続、19%売上増 計測：OLED関連需要の落ち着きで減収 	<ul style="list-style-type: none"> 機能材料：新樹脂投入で高付加価値化 IJコンポーネント：新製品投入で新規市場獲得 計測：中韓顧客案件の拡大
新規事業	<ul style="list-style-type: none"> バイオヘルスケア：遺伝子診断の販売力強化で下期後半にサンプル数拡大 WPH：狙い通りの顧客価値と価格設定を確認、販売地域は9カ国に拡大 	<ul style="list-style-type: none"> バイオヘルスケア：CAREで対象市場拡大、RNAテストによる競争力強化 WPH：データサービス展開で高付加価値化、販売チャネル拡大で4,000顧客獲得

市場環境認識	18年度	19年度想定
A3カラー-MFP台数伸長率(WW)	+4.5%	+1.0%
同 当社販売台数伸長率	+9.8%	+6.5%

■ 施策

● KPI、マイルストーン



📌 事業拡大策

- 業界初のセキュリティ機能、個人に最適化する操作性を打ち出し売価維持徹底
- A3カラー-MFP総販売台数比の新製品比率 48%

- 科学的販売アプローチ全展開

📌 原価低減/効率化策

- 開生連携設計コストダウン、自動化、省力化のモノづくり革新効果
- 新製品を中心とした前年比製造原価低減総額 年間 33億円

- 予知保全、リモートメンテナンス拡大

📌 構造改革効果、オペレーションエクセレンス

- 17年度から実施した構造改革施策の成果出し
- 構造改革による販管費削減額 年間 24億円

市場環境認識	18年度	19年度想定
カラーMPP台数伸長率(WW)	+2%	+1%
同 当社販売台数伸長率	+4%	+11%

■ 施策

- KPI、マイルストーン

プロダクション
プリント



粗利率

産業印刷

ハード粗利拡大策

- HPP、LPP新製品投入効果、HPP新規参入によるMIF拡大
- HW売上高比の新製品比率11%

- 販売体制強化の成果出し
- KM-1 販売台数伸長率 +30%以上
- 加飾印刷機 販売台数伸長率 +70%以上
- ラベル印刷機 販売台数伸長率 +25%以上

ノンハード粗利拡大策

- IQ-501による顧客稼働率向上、他社機PVの取り込み強化
- IQ-501装着率：79%

- KM-1のNH収益の拡大
- NHの売上伸長率 対前年：+50%以上
- 1台当たりのPVの伸長率 対前年：+15%以上

事業	基盤事業 対象市場と変動要因		成長事業 対象市場
計測機器	ディスプレイ、自動車、 化成品など	製造業の設備投資（ライン増など）、 新製品への新技術搭載、ディスプレイ製品の アプリケーション領域拡大	ICT製品や自動車の外観
機能材料	ディスプレイ（TV、モバイル 機器）用偏光板	パネル面積（出荷台数Xモニターサイズ、TV の平均インチサイズなど）、パネル需給状況	タッチパネルなど

■ 施策

- KPI、マイルストーン



粗利

計測機器

機能材料

既存領域事業拡大策

目標：ディスプレイ製品のアプリケーション拡大、モバイルでの中韓顧客の拡大

- 対大手顧客サービス強化、マイクロLEDなど新規デバイス向け新製品/ソリューションの投入

- 新樹脂SANUQIで大型位相差パネルでの顧客価値拡大

- 前年比売上高伸長率 +8%

成長領域事業拡大策

目標：外観検査事業の立ち上げ

- 新規技術獲得とアジア、欧州での事業基盤の整備

- 新樹脂SANUQI等を生かした中小領域表面用途への滲み出し

顧客価値・価格設定

- 中堅・中小企業の期待する“顧客価値”とそれに相応する“顧客単価”は想定通りと確認。
- WPH+MFP複数台で他社MFP置き換え、WPH+追加ITSの事例割合が想定以上。
- 再販、戦略パートナーからの評価も高く、販売意欲を持った引き合いも想定以上。



WPHをコアとした“Connected Office”のPlatformerとして道筋を確信

販売・サービス体制

- 予定通り8ヶ国+米7都市に展開。FY19の展開国・都市拡大準備も進捗。
- リソース面ではITシステムエンジニア1,700名、MFP直販人員活用の体制構築。
- 販売リードタイムは想定より短く、パイプライン成約率は想定通り。
- 機能性改善のためのバージョンアップ遅れにより設置開始には遅れが生じ、キャッチアップ中。



FY19 4,000顧客、FY20に累計10,000顧客達成、投資回収/黒字化へ向けて加速



業種：製造業 新規顧客
従業員数：約300名

複数のIT管理業務から解放され、 IT環境への戦略的投資を推進

Before

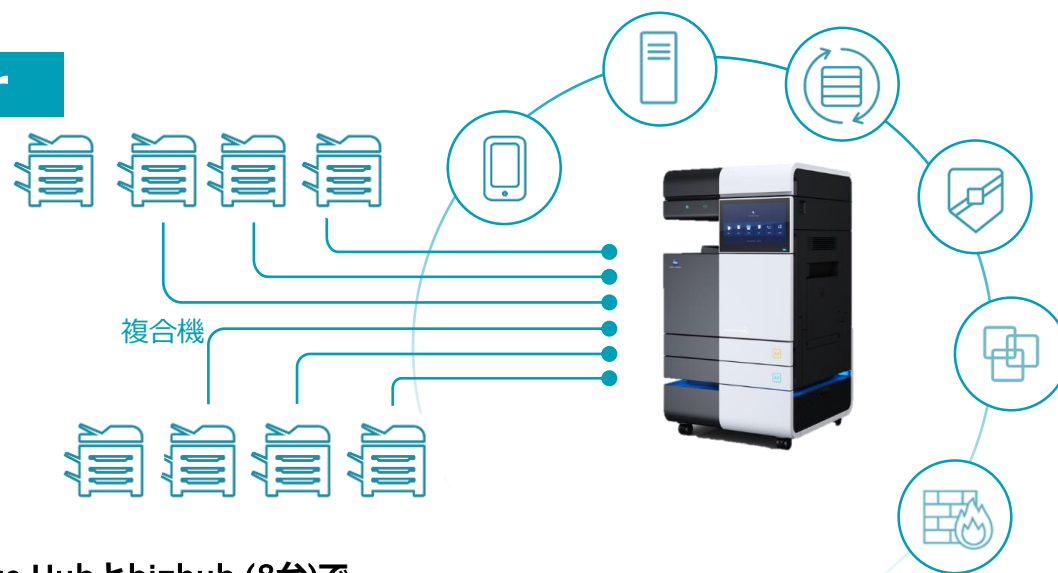
新たなIT環境を構築する必要に迫られていた。

クラウドサービスで業務システムを構築しようとしたが、一方で印刷管理ができなくなった。

IT管理者はERP*の最適化に忙しく、全てのIT環境の管理や印刷管理まで手が回らない。

*ERP (Enterprise Resource Planning)

After



Workplace Hubとbizhub (8台)で
Workplace Hubが業務システムと複合機を管理。
業務システム：サーバ運用、ITセキュリティ、モバイルデバイス管理
印刷管理：認証印刷、利用状況監視、帳票印刷、FAXサーバー

Why
コニカミノルタ？

高度なセキュリティを担保し、複合機も含めて管理するオールインワンITサービス

Workplace Hubがあることで、顧客Life Time Value最大化に向けた コニカミノルタとしての価値を確認

顧客単価向上

同等クラスMFPに対し、

8倍

の顧客単価を実現

サービス事業としての
契約期間の長期化による
顧客のリテンションと重ね
売り機会拡大

Managed
IT事業

1年
以後
年度更新

WPH事業



4~5年

WPH+MFPによる 差別化での 新規顧客開拓

複合機も含めて管理する
“Connected Office” concept
で、MFP販売員を最大活用した
効率的販売開拓



“展開国×チャネル”と“顧客価値”の拡大によって“顧客数”と“顧客単価”を拡大

	FY18	FY19 1Q	FY19 2Q	FY19 3Q	FY19 4Q	
顧客価値拡大			Chapter 3 Workplace Goを皮切りにデータサービス・ソリューション展開			
			Chapter 2 業種ソリューション展開（ヘルスケア、リーガル、エデュケーションなど）			
		Chapter 1 – Managed IT Services機能展開、成功顧客事例水平展開 （ITインフラ管理一括受託、セキュリティ、クラウド/オンプレのハイブリッドIT、VM上でのアプリ稼働、Wifi/イントラネット）				
チャネル拡大				大手顧客向け（支店）モデル開始		
			戦略パートナーPoC 欧・中・印		戦略パートナー開始	
		再販プログラム – Phase 1 欧米40ディーラー		再販プログラム – Phase 2		
直販展開国拡大	国数	9	19	20	25	25
	米都市数	7	15	22	22	22
		欧州10カ国+日本		欧州1カ国	欧州5カ国	
	先行販売開始-Phase2（英・デンマーク・ポーランド・ハンガリー・加）					
	先行販売開始 – Phase1（米・独・仏・チェコ）					

遺伝子検査

- 競合価格攻勢に対する価格対応は打ち終え、成長戦略を加速。
- 施策の効果が出始め、4Qは平均サンプル数が伸長（YoY +40%）、買収以降で最多に。



RNA検査による現在対象市場の高精度化、CAREによる新規市場開拓

創薬支援

- 新規パイプライン拡充も、アルツハイマー関連大口プロジェクトのロストが影響。
- HSTTラボ設置、顧客獲得開始。がん領域のプロジェクト強化を開始。



中枢神経系市場の更なる強化、がん領域でのプロジェクト加速

グローバル戦略

- 米国にグローバル本社設立、トップKOLを含む科学諮問委員会を設置。
- 日本での事業を開始、研究機関との連携、病理ラボ機能の強化。



当社ユニークの分子レベル診断技術で競争優位性の高い事業の確立を加速

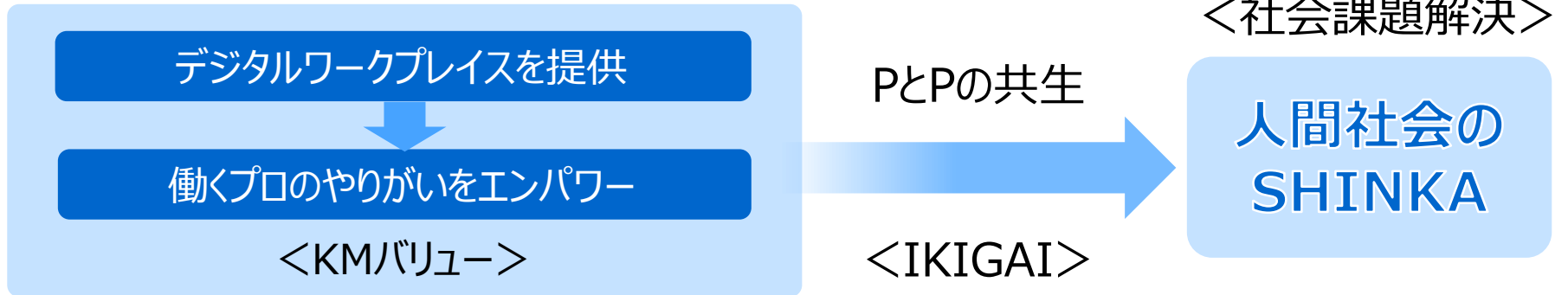


B to B to P におけるバリュージャンルトップ

B to **B** to **P** for **P**

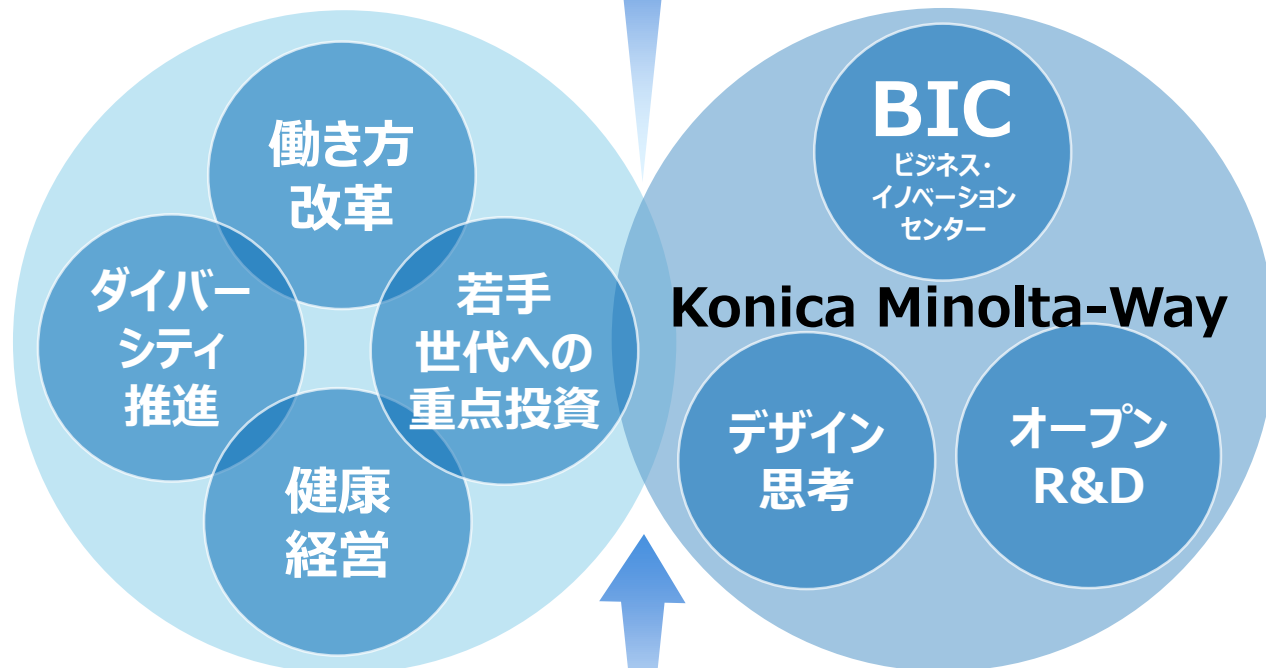


コニカミノルタは、業種業態（ジャンル）毎に



社会的価値につながる事業創出

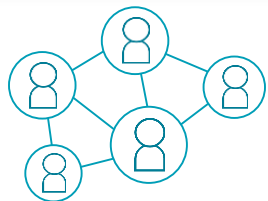
人財力強化
<個が輝く>



イノベーション
の仕組み

6 Values の浸透・徹底

Appendix



【背景】顧客ニーズの動向とMFPに期待される進化

- リモートワークなどワークスタイルの変化により、MFPはドキュメントを中心としたワークフローの一部として役割が進化
- ビジネスの継続性、企業の信用を担保するため、情報セキュリティへのニーズが高度化



抜群のユーザー・ エクスペリエンス

次世代ユーザーインターフェース

直感的に操作できるモバイルライクな操作パネル、学習機能でユーザー個々のスタイルに最適化



次世代のMFP セキュリティ

GDPR準拠、強固なセキュリティ

MFPのイン/アウトのデータを監視
bizhub SECUREサービスにアンチウイルス機能を追加（業界初）



業界トップクラスの コスト競争力

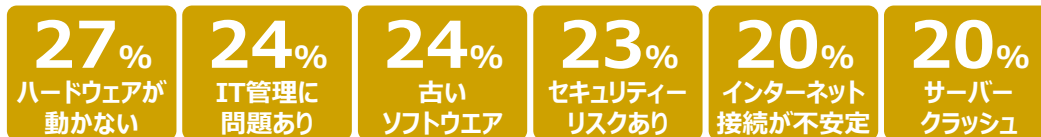
モノづくり革新の集大成

デジタルマニュファクチャリングで最適化した新プラットフォーム



WPHをコアとした“Connected Office”のPlatformerとして道筋を確信

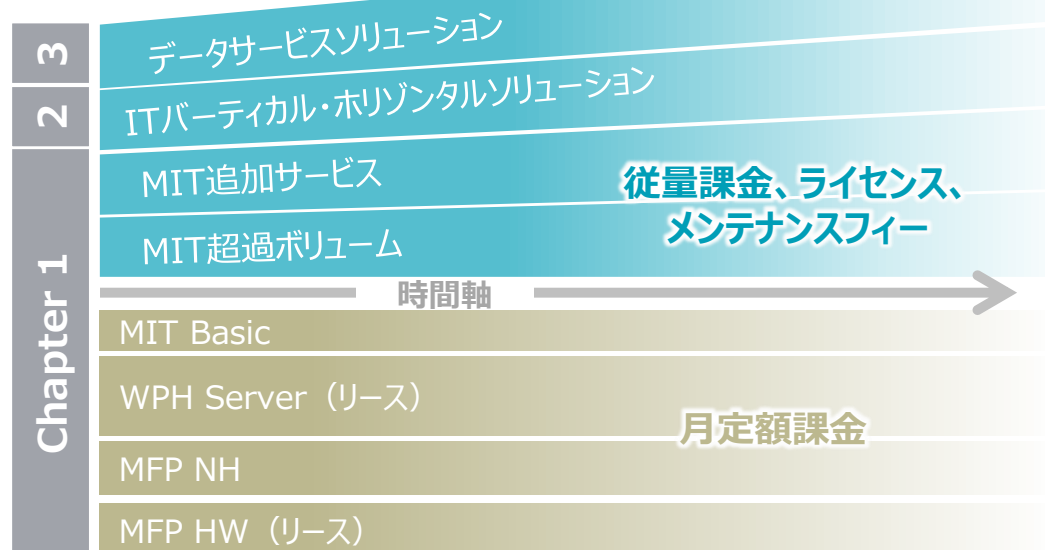
SMBが抱えるIT課題トップ6とニーズ



91% のSMB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

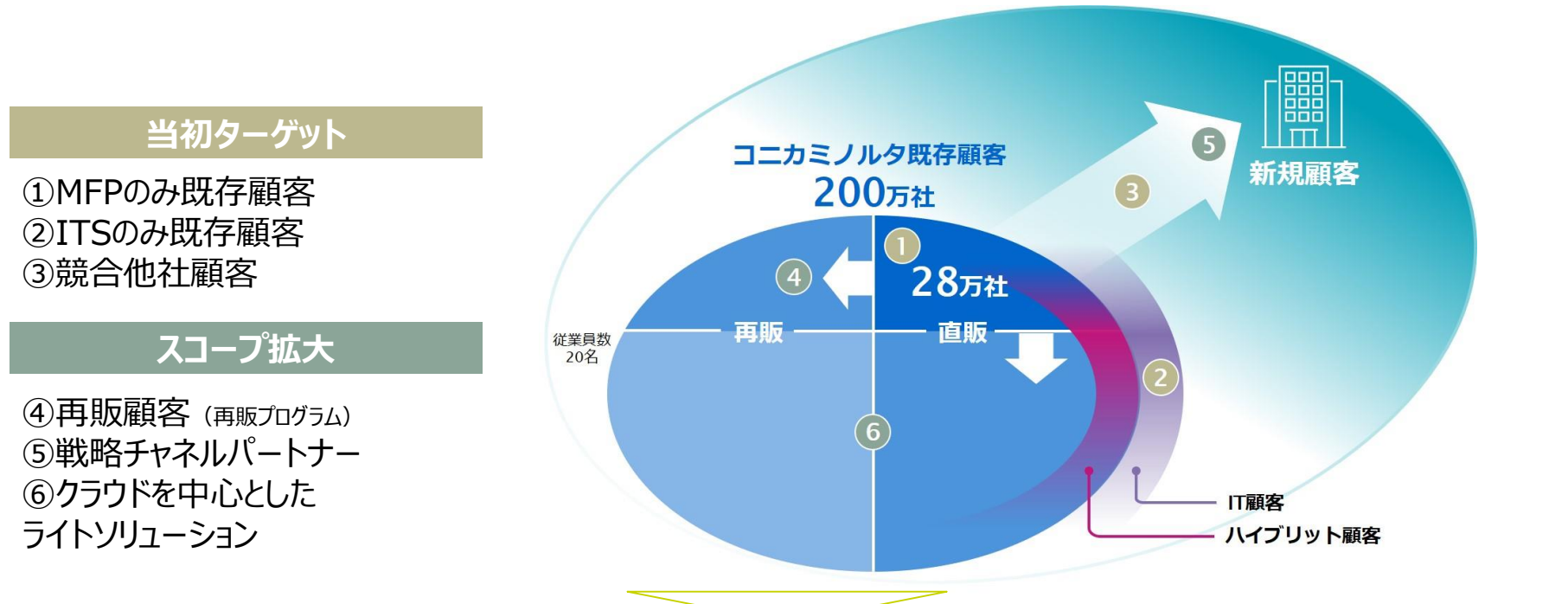
- 想定通りの顧客ケースを獲得。
- 顧客サイズ：10-600名の中堅・中小企業
- 業種：製造業・小売・会計/法律事務所等
- 提供サービス：導入も含むITインフラ管理の一括受託、セキュリティ、クラウド/オンプレのハイブリッドIT、VM上でのアプリ（会計・顧客管理システムやオフィススイート）稼働、Wifi/イントラネット基盤など

リカーリング売上構成要素



- 想定通りの顧客ケースを獲得。
- 月額課金モデル：初期投資負担が無いAll-in-One課金モデルであることも決め手。
- 価格帯：月額\$1,000～\$6,000の事例獲得。初年度平均単価も想定通り。
- 構成要素：導入初期の従量課金部分や追加MFP/ITSの重ね売りは想定を超過。

FY19 4,000顧客、FY20に累計10,000顧客達成、投資回収/黒字化へ向けて加速

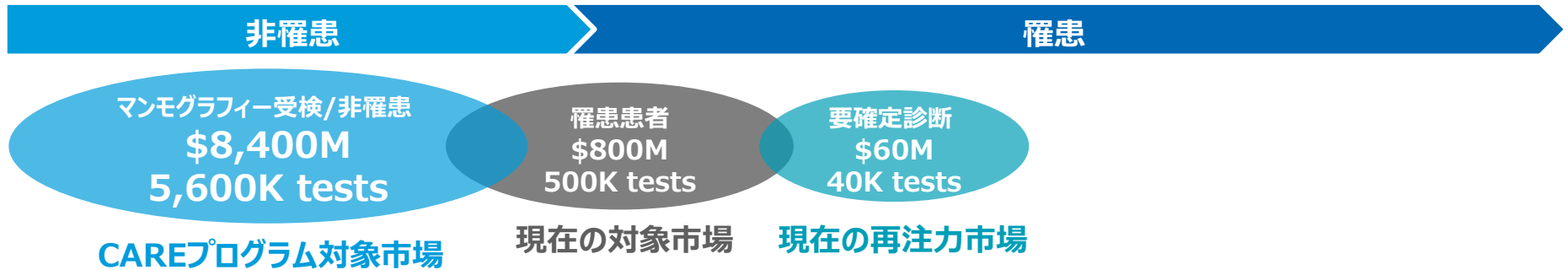


- **顧客数**：機能性改善のためのバージョンアップ遅れにより設置開始に遅れ。
- **当初ターゲット**：①②③全ての顧客事例を獲得。6割の事例でWPH+MFPで他社MFP置き換え、もしくはWPH+追加ITSとなっており、その割合は想定以上。②ではITSは通常1年契約だが、WPHにすることでMFPを加えて5年契約とすることが出来、リテンション率の向上と共に重ね売り機会が向上。
- **スコープ拡大**：④はディーラーイベントでの評価高く、米では20ディーラーと再販契約締結。
⑤は複数のパートナーと協議中で、一部顧客テスト開始。これらは当初予定を前倒して進める。

RNA検査による現在対象市場の高精度化、CAREによる新規市場開拓



先天的な遺伝子診断の市場規模（乳がんの場合）
\$24,000M / 16,000K tests

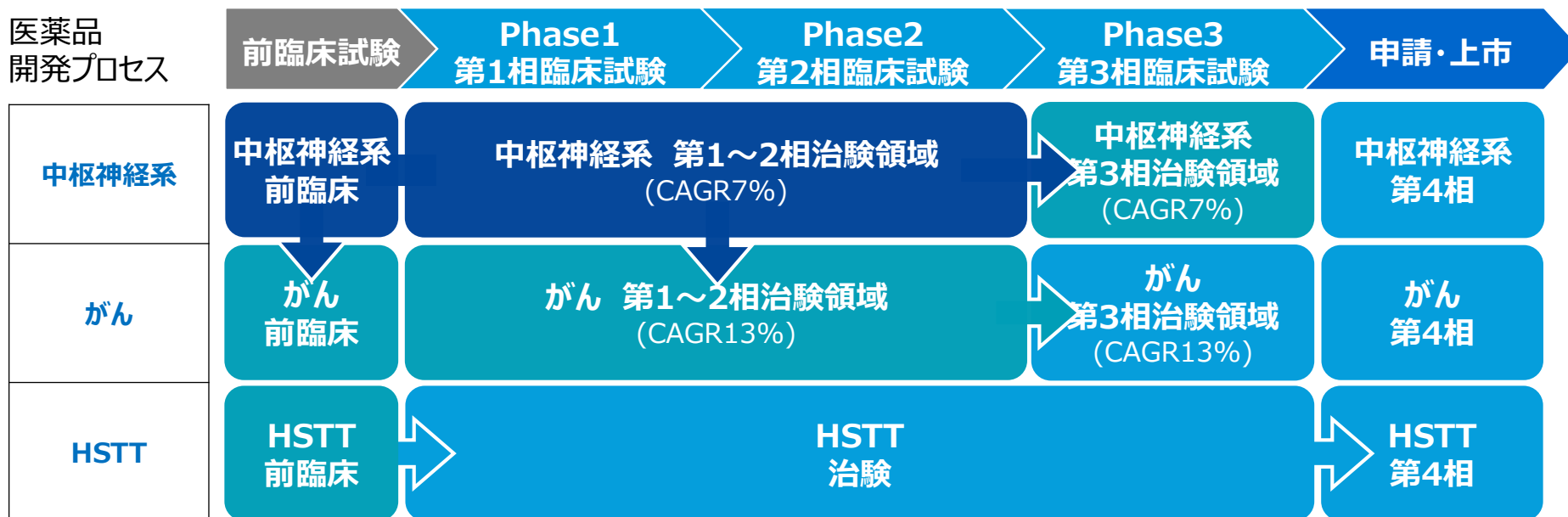


Patient Journey

	健常人	癌の疑い ハイリスク潜在患者	医療機関での 確定診断	治療・投薬 方針決定	初期治療 (手術)	経過観察	再発・ 転移
注力分野	定期健診	リスク診断	確定診断	コンパニオン診断	モニタリング診断		
画像診断 (X線・CT・MRI・超音波)	◎		◎				◎
血液 先天性遺伝子検査	△→◎	◎	○	△→○			
組織 後天性遺伝子検査			○	○→◎			
			◎	◎			
血液 リキッド・バイオプシー(後天性)		△→○					△→◎
施策	CARE プログラム	RNAによる 検査精度向上		・HSTTと病理事業の進化 ・製薬事業拡大 ・有力パートナーとの協業			リキッド・バイオプシー

中枢神経系市場の更なる強化、がん領域でのプロジェクト加速

医薬品
開発プロセス



施策	中枢神経系	<ul style="list-style-type: none"> Tau標的アルツハイマー薬治験獲得強化 世界最大のデータベースを活用したビジネスモデルの構築 	<ul style="list-style-type: none"> 治験早期での成功による後期案件の拡大
	がん	<ul style="list-style-type: none"> バイオマーカー探索・分析を強みに、治験上流の案件獲得を強化 	<ul style="list-style-type: none"> 治験早期での成功による後期案件の獲得 大手CROとの提携、買収も念頭に病理ラボ市場本格参入
	HSTT	<ul style="list-style-type: none"> 製薬研究分野案件の継続拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 病理ラボでのHSTT活用ビジネスモデル確立 検査キット化検討

(CRO市場CAGR: 2018->2022)

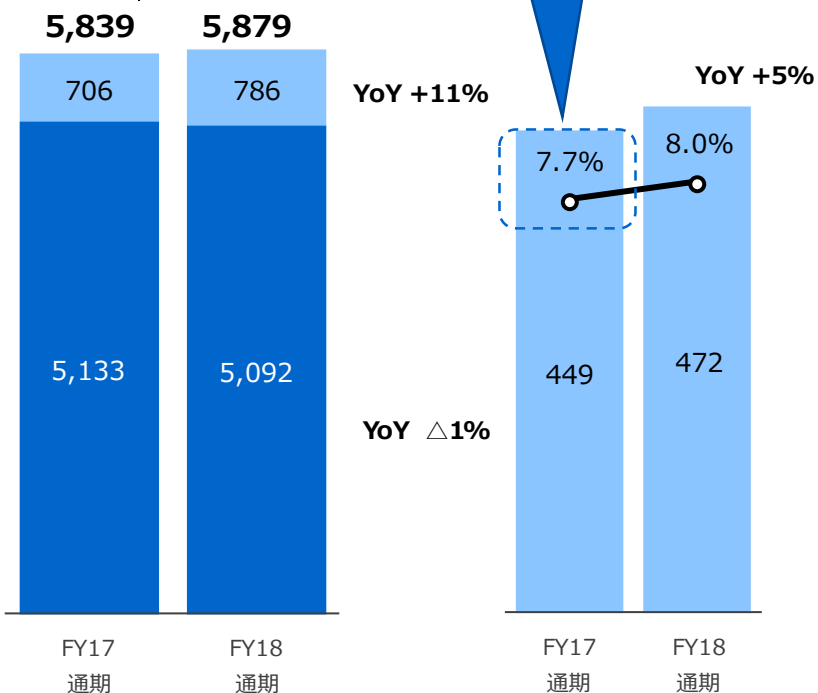
現在の主力市場
 現在の注力市場
 今後の注力市場

売上高 (12ヶ月)

営業利益 (12ヶ月)

【億円】

- ITサービス・ソリューション
- オフィス



4Q (3ヶ月) の概況

オフィス

- 当社地域戦略の狙い通り進捗しており、モノクロ機販売台数は減少も、カラー機は増加。欧州大口案件設置持ち越しなどで、全体としては微減。
- 3月単月及び年間のA3機販売台数はカラー機、カラー・モノクロ機合計共に過去最高。
- 4QもSeg4+増加によるミックス改善、科学的販売アプローチなどにより、引き続き粗利率はYoYで向上。
- 来期寄与の新製品量産・出荷開始。

ITサービスソリューション

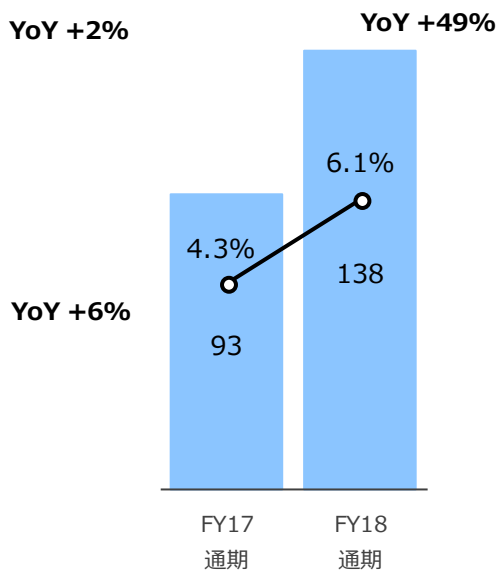
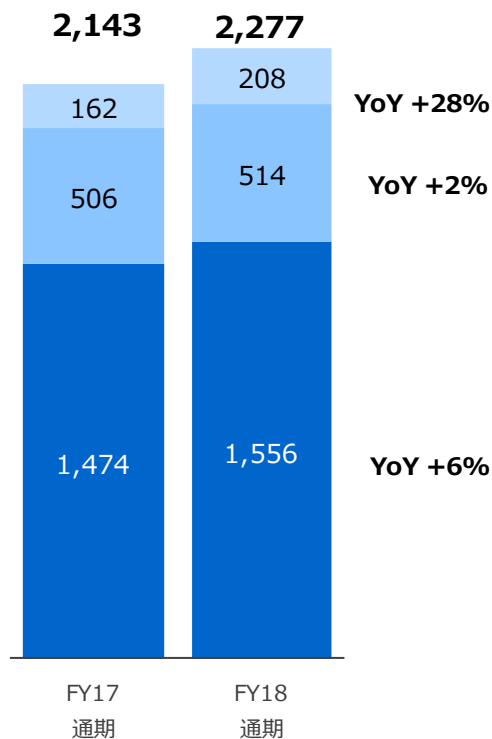
- 米国、欧州共に買収新規連結効果に加えて、ワークプレイスハブ販売体制を構築する一環としての、マネージドITサービスの販売及び提供能力の強化が成果を上げ、売上拡大をけん引。

売上高 (12ヶ月)

営業利益 (12ヶ月)

【億円】

- 産業印刷
- マーケティングサービス
- プロダクションプリント



4Q (3ヶ月) の概況

プロダクションプリント

- 欧米ではIQ-501効果によりハード・ノンハード共に粗利増寄与。カラーMPP機は新製品ローンチ直後である前年4Qの大幅伸長を考慮すると堅調維持。中国やインド、ASEANではカラー機全般で大幅増。
- 全体として、モノクロ機は前年並みもカラー機増により増。
- 欧米ではMPP中心、成長国ではカラー機全般のMIF増によるPV増により来期以降のノンハード収益への寄与を期待。

マーケティングサービス

- 高付加価値サービスへのシフト加速に加えて、日米でのビジネス拡大により、収益性も改善。

産業印刷

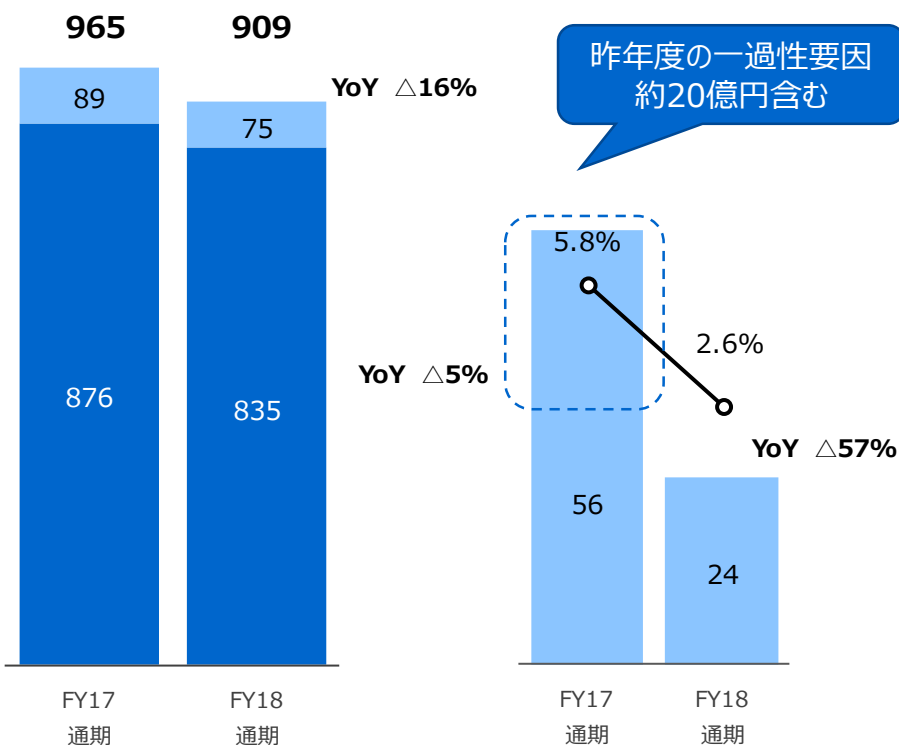
- 米欧を中心にインクジェットデジタル印刷機の「AccurioJet (アキュリオジェット) KM-1」やラベル印刷機、デジタル加飾印刷機の販売が大幅拡大。専門性高い人材配置も進捗。
- 中国、ASEANやインドでも販売が拡大し、全体で大幅増

売上高 (12ヶ月)

営業利益 (12ヶ月)

【億円】

- 医療IT
- ヘルスケア (画像診断)



4Q (3ヶ月) の概況

ヘルスケア (画像診断)

- DR：日本を中心に、アジア市場は堅調に販売を伸ばすものの、米国は病院向けの販売が前年の大型需要の影響あり数量減。
- 超音波：日本は新製品の寄与もあり、ジャンルトップの整形に加え、産婦人科、内科への展開拡大により増収。海外も米中を中心に販売台数を伸ばし貢献。

医療IT

- infomityを軸としたサービス事業が伸長したものの、PACSの販売数量が伸長できず減収。

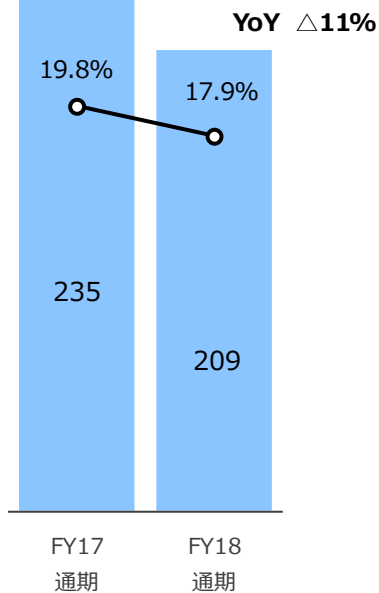
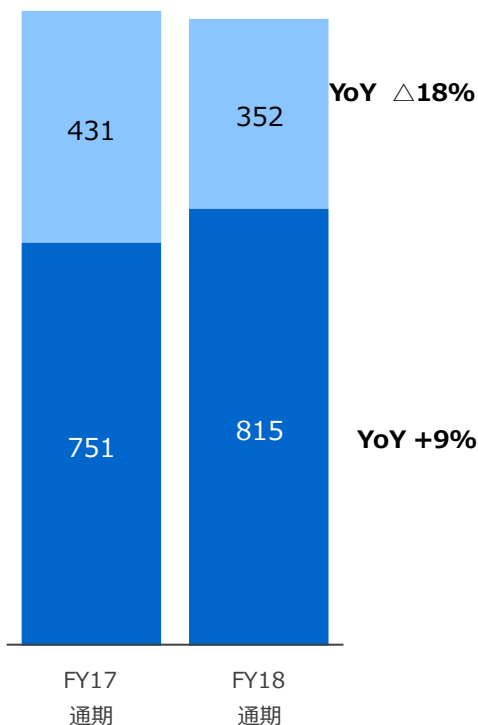
売上高（12ヶ月）

営業利益（12ヶ月）

【億円】

- 産業用光学システム
- 材料・コンポーネント

1,182 1,167



4Q（3ヶ月）の概況

産業用光学システム

- 計測機器：中国でのディスプレイ端末需要変動の影響も受け伸び悩んだが、ほぼ前年同期並みの売上水準を維持。

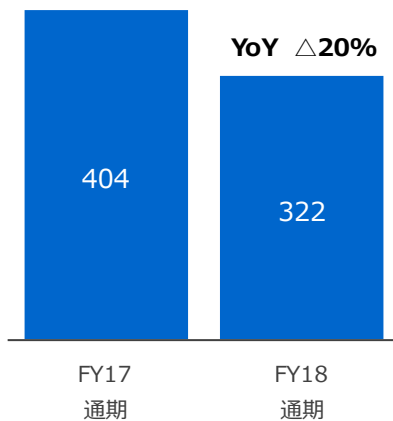
材料・コンポーネント

- 機能材料：伸長市場の顧客を中心に需要の高いTAC高付加価値製品の堅調な販売水準を維持。
- 光学コンポーネント：中国景気の減速による市場需要の影響で販売数量が減り、前年比減収。
- IJコンポーネント：欧州/アジア中心にIJヘッドの販売が拡大し、増収を継続。

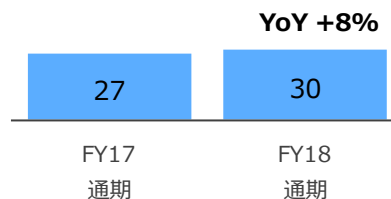
【億円】

産業用光学システム

■ 計測機器

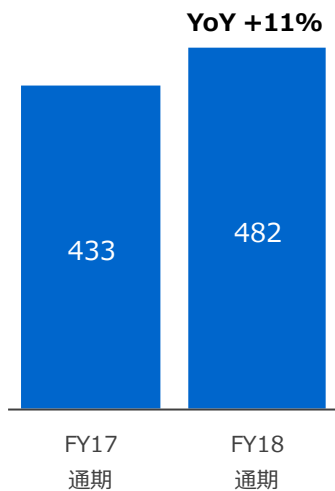


■ 映像ソリューション

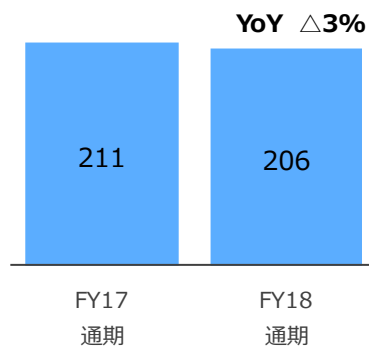


材料・コンポーネント

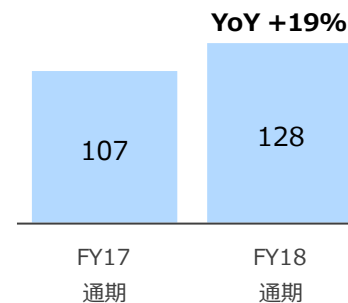
■ 機能材料



■ 光学コンポーネント



■ IJコンポーネント



【億円】

	2018年度 通期	2017年度 通期	前期比	2018年度 4Q	2017年度 4Q	前年 同期比
売上高	10,591	10,313	+ 3%	2,815	2,810	+ 0%
売上総利益 (売上総利益率)	5,089 48.0%	4,898 47.5%	+ 4% -	1,312 46.6%	1,323 47.1%	△ 1% -
営業利益 (営業利益率)	624 5.9%	538 5.2%	+ 16% -	119 4.2%	248 8.8%	△ 52% -
税引前利益 (税引前利益率)	601 5.7%	491 4.8%	+ 22% -	122 4.3%	220 7.8%	△ 45% -
親会社の所有者に帰属する当期利益 (親会社の所有者に帰属する当期利益率)	417 3.9%	322 3.1%	+ 29% -	80 2.8%	136 4.9%	△ 42% -
E P S (円)	84.33	65.17		16.10	27.57	
設備投資額	525	387		190	140	
減価償却費及び償却費	590	563		150	149	
研究開発費	784	770		190	200	
FCF	157	△ 684 ※		△ 12	256	
投融資	140	1,250		91	33	
為替レート [円] USD	110.91	110.85	+0.06	110.20	108.30	+1.90
EUR	128.41	129.70	△ 1.29	125.15	133.22	△ 8.07

※産業革新機構（INCJ）からの出資分354億円考慮すると実質△330億円

Appendix 販売管理費・その他の収益・費用及び金融収支明細

【億円】

	2018年度 通期	2017年度 通期	前期比	2018年度 4Q	2017年度 4Q	前年 同期比
販売管理費						
販売変動費	469	482	△13	114	111	+3
研究開発費	784	770	+14	190	200	△10
人件費	2,113	2,028	+85	535	538	△3
その他	1,216	1,160	+56	314	281	+33
販売管理費 計	4,582	4,440	+142	1,153	1,130	+23
	*為替影響額：		△30億円（除く為替 +172億円）	△21億円（除く為替 +44億円）		
その他の収益						
有形・無形資産売却益	205	209	△4	0	97	△96
その他収益	49	40	+9	19	16	+3
その他の収益 計	254	249	+5	19	112	△93
その他の費用						
有形・無形資産除売却損	33	10	+24	14	4	+10
退職特別加算金	-	53	△53	-	-	-
その他費用	103	105	△2	45	53	△8
その他の費用 計	137	168	△32	59	57	+2
金融収支						
受取利息・受取配当金-支払利息	△ 21	△ 18	△ 3	△ 5	△ 11	+5
為替差損益	△ 4	△ 24	+20	△ 1	△ 16	+15
その他	8	2	+6	10	4	+6
金融収支 計	△ 17	△ 41	+24	4	△ 22	+26

Appendix 増減分析

【億円】

前年同期比較 (FY18/4Q vs. FY17/4Q)

	オフィス	プロフェッショナル プリント	ヘルスケア	産業用 材料・機器	新規事業	コーポレート他	合計
[要因]							
為替影響	△1	△3	△2	+1	+0	+3	△1
価格変動	△22	+13	△4	+4	-	-	△10
数量増減他	+15	+3	△2	△17	+19	+1	+19
コストダウン	+5	△6	+2	+3	-	-	+4
経費増減	△11	△10	+3	△10	△9	△8	△44
その他収益費用	△7	+12	△3	△1	△7	△93	△96
[営業利益]							
増減額（前年同期比）	△21	+9	△5	△20	+3	△97	△128

前期比較 (FY18/通期 vs. FY17/通期)

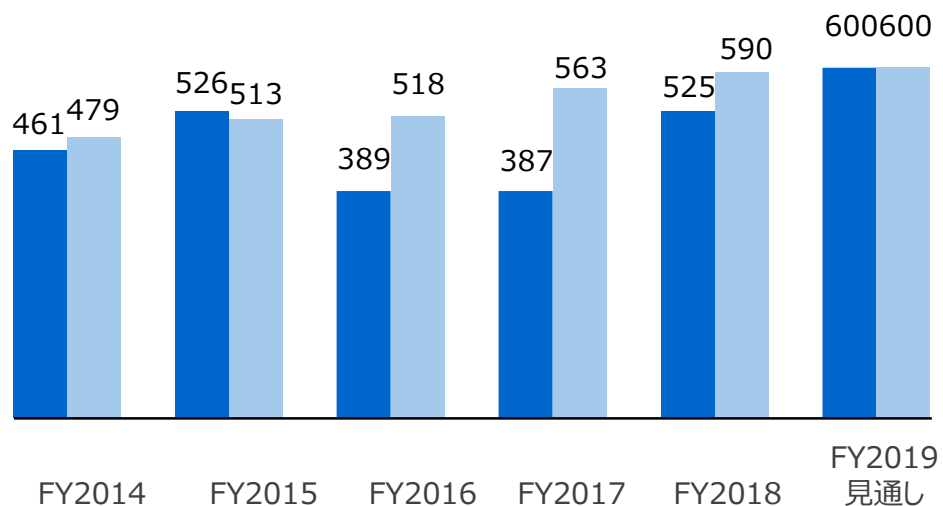
	オフィス	プロフェッショナル プリント	ヘルスケア	産業用 材料・機器	新規事業	コーポレート他	合計
[要因]							
為替影響	+43	+7	△2	△0	△0	+2	+49
価格変動	△28	+24	△14	△13	-	-	△31
数量増減他	+48	+46	△21	△24	+112	+1	+162
コストダウン	+23	△2	+7	+14	-	-	+42
経費増減	△5	△53	+22	+3	△142	+2	△172
その他収益費用	△59	+24	△24	△5	△4	+101	+36
[営業利益]							
増減額（前年同期比）	+23	+46	△32	△25	△34	+106	+86

【億円】

設備投資・減価償却費及び償却費

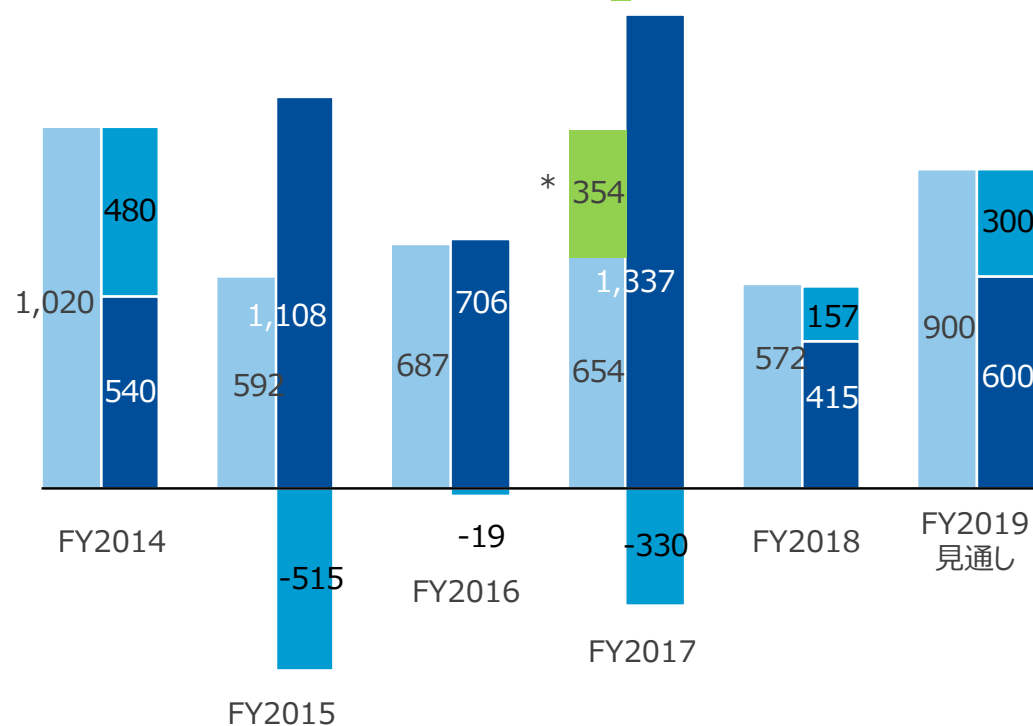
【億円】

■ 設備投資 ■ 減価償却費及び償却費



フリーキャッシュフロー

■ 営業キャッシュフロー ■ 投資キャッシュフロー
■ フリーキャッシュフロー ■ INCJ出資



*FCF 19年度予想は投融資を含めない

*AG社買収時
産業革新機構
(INCJ) 出資分

Appendix 2019年度業績見通し 全社業績要約

	2019年度	2018年度	前期比	【億円】
	業績見通し	実績		
売上高	11,200	10,591	+ 6%	
営業利益	660	624	+ 6%	
(営業利益率)	5.9%	5.9%		
税引前利益	640	601	+ 6%	
親会社の所有者に帰属する当期利益	455	417	+ 9%	
(親会社の所有者に帰属する当期利益率)	4.1%	3.9%		
EPS (円)	92.00	84.33		
ROE* (%)	8.0%	7.7%		
設備投資額	600	525		
減価償却費及び償却費	600	590		
研究開発費	800	784		
FCF (19年度予想は投融資を含めない)	300	157		
投融資	200	140		
	為替レート [円] USD	110.00	110.91	
	EUR	125.00	128.41	

*ROE：親会社の所有者に帰属する当期利益／親会社の所有者に帰属する持分（期首・期末平均）

Appendix 主な通貨の為替レートと収益影響度

【為替レート：円】

【影響額、感応度：億円】

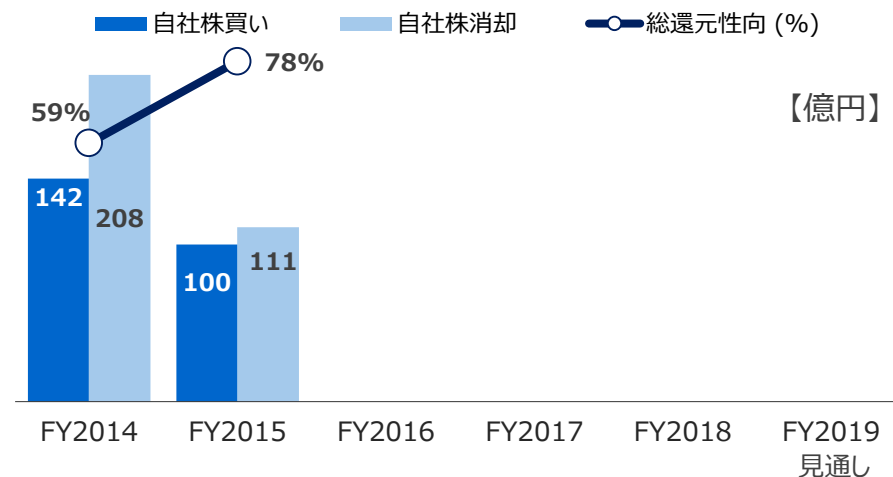
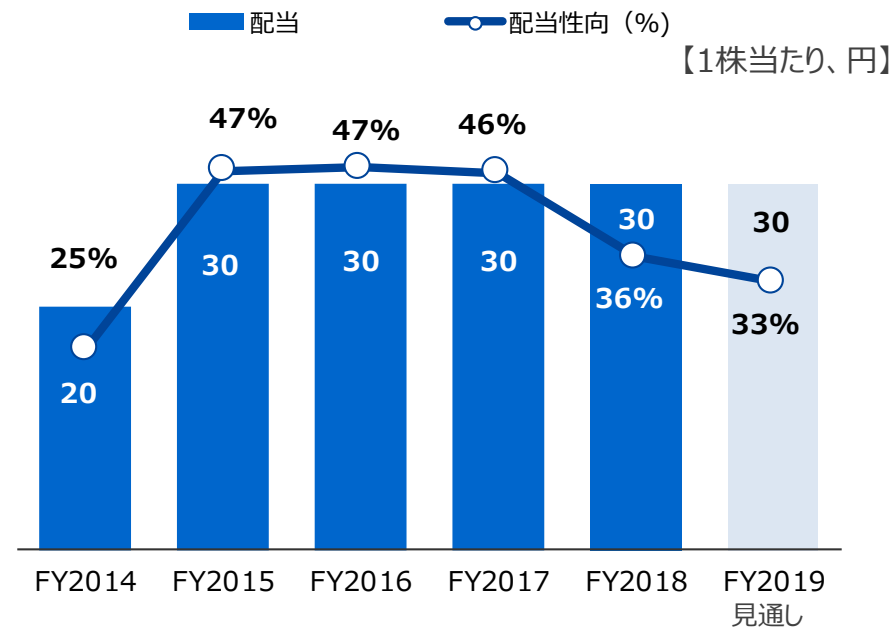
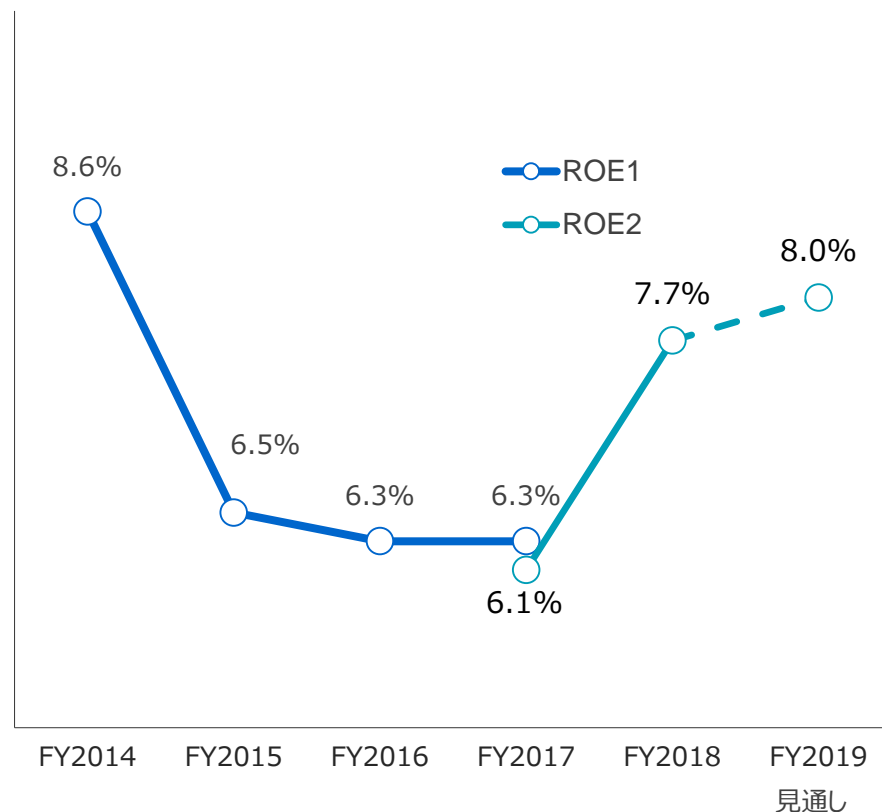
	FY17	FY18	対前年影響額		為替感応度*2	
	通期	通期	売上高	営業利益	売上高	営業利益
米ドル	110.85	110.91	△1	+4	+34	+0
ユーロ	129.70	128.41	△25	+4	+18	+6
ポンド	147.03	145.68	△4	+0	+3	+1
欧州通貨*1	—	—	△55	+3	+21	+10
人民元	16.75	16.54	△7	△2	+32	+12
豪ドル	85.78	80.92	△20	△5	+4	+1
その他通貨	—	—	△18	△9	—	—
予約影響額	—	—	+1	+58	—	—
合計	—	—	△101	+49	—	—

*1欧州通貨：ユーロ/ポンド以外の欧州通貨も含む

*2為替感応度：1円変動時の影響額（年間）

ROE

配当・配当性向・自社株買い



ROE1：親会社の所有者に帰属する当期利益／資本金、資本剰余金、利益剰余金、自己株式の合計（期首・期末平均）

ROE2：親会社の所有者に帰属する当期利益／親会社の所有者に帰属する持分（期首・期末平均）

Appendix オフィス事業/プロフェッショナルプリント事業 | 販売状況 (四半期推移)

■ 地域別売上高構成比 (円貨ベース)

	FY2016				FY2017				FY2018			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
日本	13%	12%	13%	13%	13%	13%	12%	12%	13%	12%	12%	12%
北米	32%	34%	33%	32%	34%	34%	33%	31%	33%	33%	33%	33%
欧州	37%	36%	36%	38%	36%	36%	38%	40%	36%	36%	36%	36%
その他	18%	18%	18%	16%	17%	17%	17%	17%	18%	19%	18%	18%

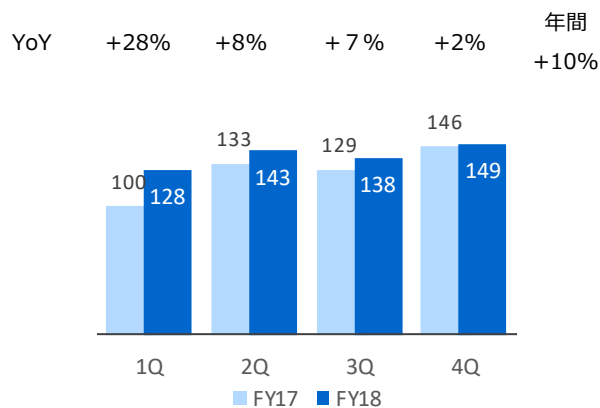
■ 地域別売上高増減 (為替除く)

	FY2016				FY2017				FY2018			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
日本	△1%	△1%	△1%	△2%	+2%	0%	△1%	△1%	+4%	+1%	+2%	+3%
北米	+2%	+3%	+6%	△3%	+2%	+3%	△3%	+8%	+5%	+4%	+5%	+4%
欧州	+4%	+4%	+9%	+4%	△1%	+2%	+1%	+4%	+4%	+1%	+1%	+0%
その他	+4%	+7%	△12%	△1%	△10%	△8%	△5%	△2%	+16%	+8%	+10%	+10%

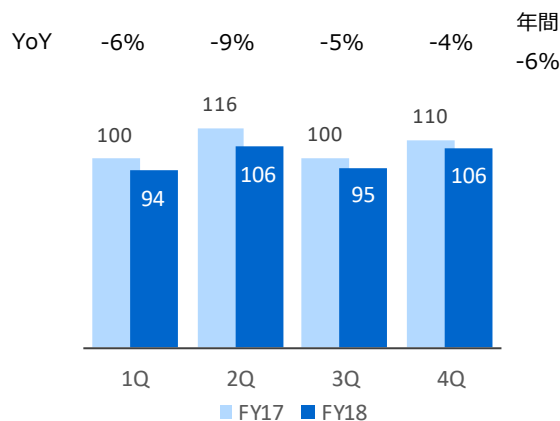
■ ハード売上に占めるカラー比率

	FY2016				FY2017				FY2018			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
オフィス	71%	72%	72%	72%	69%	72%	72%	72%	73%	73%	73%	74%
PP	74%	73%	73%	72%	78%	76%	80%	78%	81%	80%	80%	81%

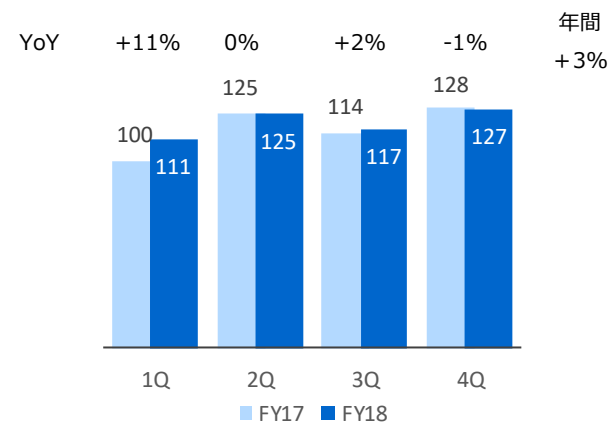
■ A3カラー-MFP 販売台数



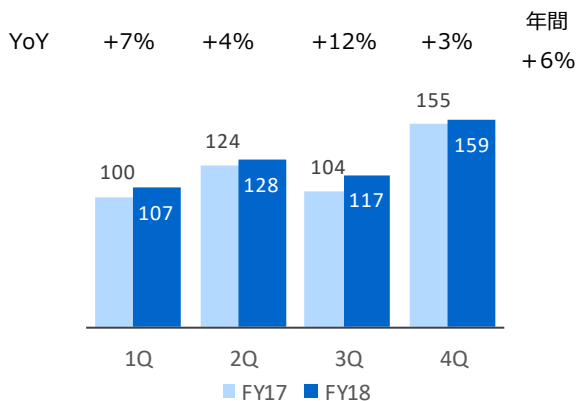
■ A3モノクロMFP 販売台数



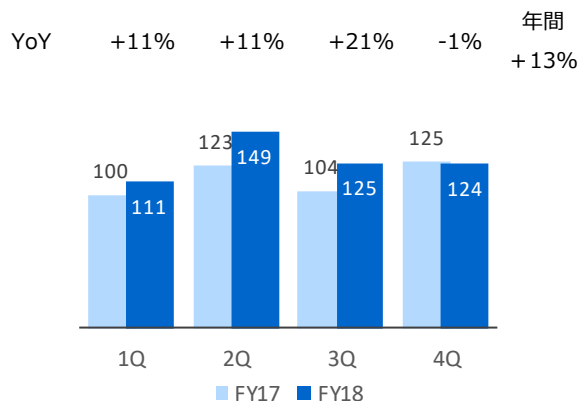
■ A3MFP トータル販売台数



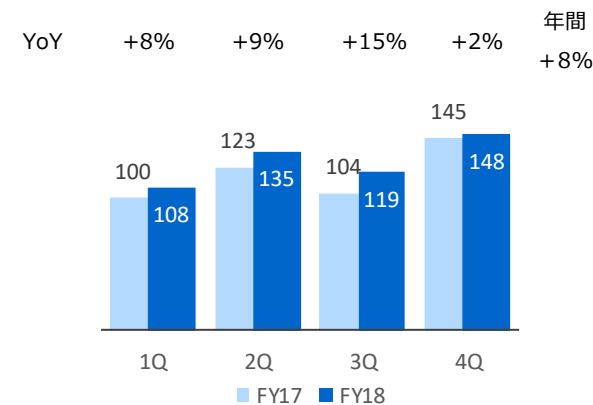
■ カラープロダクションプリント 販売台数



■ モノクロプロダクションプリント 販売台数



■ プロダクションプリント トータル販売台数

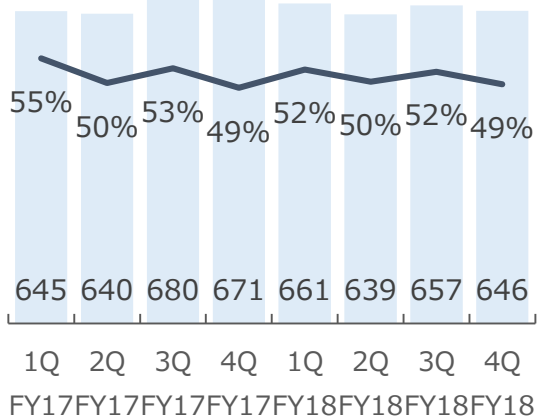


Appendix オフィス事業/プロフェッショナルプリント事業 | ノンハード売上

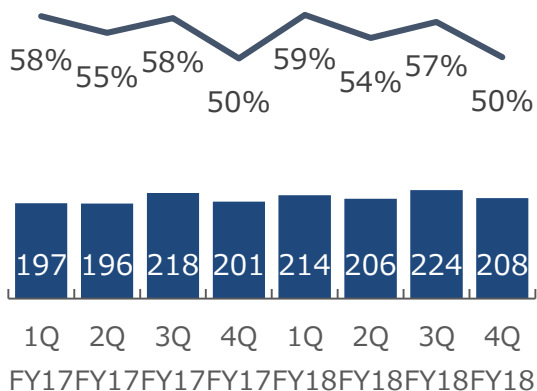


【億円】 ノンハード売上高・ノンハード比率

■ オフィスプロダクト



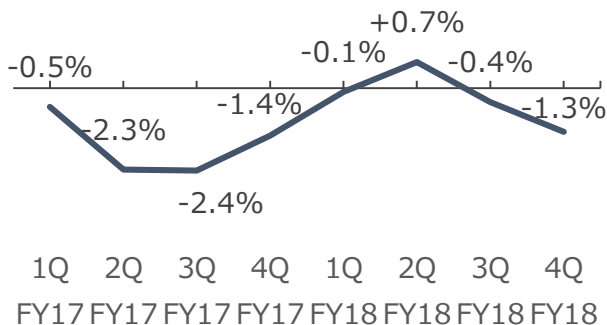
■ プロダクションプリント



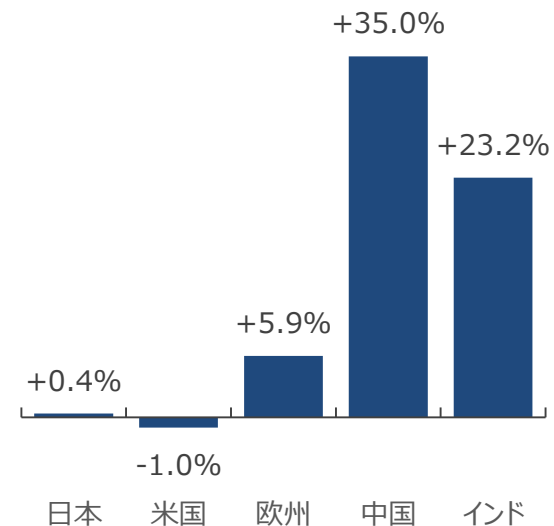
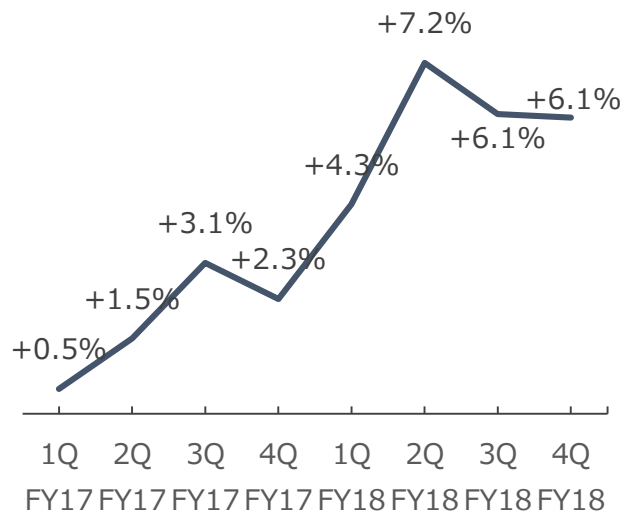
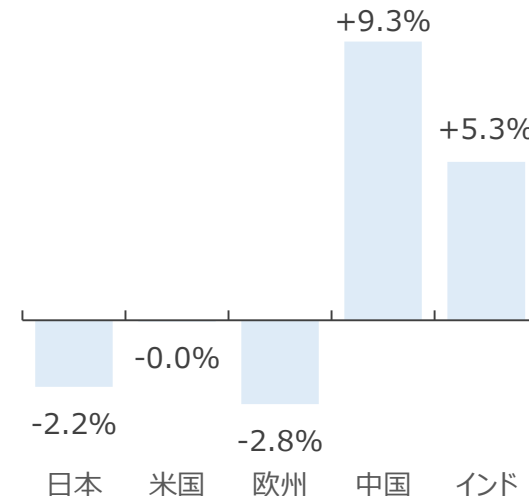
ノンハード売上高前年伸長率

(為替影響除く)

【対前年同期】



【地域別】



Appendix セグメント別四半期推移

【億円】

【売上高】	FY16				FY17				FY18			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
オフィス事業	1,362	1,325	1,385	1,509	1,330	1,465	1,482	1,562	1,435	1,472	1,457	1,514
プロフェッショナルプリント事業	475	496	511	558	490	522	539	592	534	559	558	627
ヘルスケア事業	185	229	220	266	195	233	240	296	186	216	209	298
産業用材料・機器事業	249	251	241	275	287	313	301	281	316	280	288	283
産業用光学システム	70	57	61	105	117	115	111	88	101	79	82	90
材料・コンポーネント	179	194	180	170	170	198	190	194	215	201	206	193
新規事業	18	23	18	18	19	23	57	74	78	88	88	92
バイオヘルスケア	0	0	0	0	0	0	36	54	59	65	66	69
その他	18	23	18	18	19	23	21	20	20	23	22	23
コーポレート・連調	4	3	2	3	1	2	3	4	3	3	4	2
全社合計	2,291	2,328	2,377	2,629	2,324	2,558	2,622	2,810	2,552	2,619	2,605	2,815
【営業利益】	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
オフィス事業	114	103	96	121	53	148	98	150	93	134	116	128
プロフェッショナルプリント事業	16	27	25	25	16	9	26	42	17	37	33	51
ヘルスケア事業	2	10	3	14	△ 5	34	10	17	△ 2	10	3	12
産業用材料・機器事業	34	30	104	53	61	59	56	59	68	47	56	39
新規事業	△ 29	△ 22	△ 24	△ 24	△ 27	△ 32	△ 44	△ 56	△ 51	△ 35	△ 54	△ 53
コーポレート・連調	△ 48	△ 52	△ 44	△ 30	△ 11	△ 100	△ 59	36	31	△ 2	4	△ 58
全社合計	89	96	159	157	87	118	86	248	154	192	159	119

2019年度 開示セグメント

基盤事業 高付加価値販売とコスト構造改革により収益力を強化し、中計期間中の利益を支える事業

成長事業 前中計で先行投資したリソースを活用し、基盤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

事業区分

※ヘルスケア、計測機器等、一部のBUはメイン事業に加えて、事業部内に育成中の成長事業を内包するケースあり。

事業本部	基盤事業	成長事業	新規事業
オフィス	<ul style="list-style-type: none"> オフィス ITS 		Workplace Hub
プロフェッショナル プリント	プロダクションプリント (PP)	<ul style="list-style-type: none"> 産業印刷 (IP) <small>テキスタイル</small> マーケティングサービス 	
ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> ヘルスケア <small>超音波</small> 	医療IT	バイオヘルスケア
産業光学システム	<ul style="list-style-type: none"> 計測機器 <small>外観計測</small> 	映像ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> QOL 状態監視 <small>デジタル マニファクチャリング</small>
材料・コンポーネント	<ul style="list-style-type: none"> 機能材料 <small>新規フィルム</small> IJコンポーネント 光学コンポーネント 	<ul style="list-style-type: none"> 素材 OLED 	

- **IQ-501(インテリジェントクオリティオプティマイザー) : (プロフェッショナルプリント事業)**
印刷中の常時監視で色管理・表裏見当調整を自動化し、調整時間を大幅に短縮し、生産時間を改善するオプションユニット。
- **SANUQI : (産業用材料・機器事業)**
ディスプレイ用の電子デバイスの構成部材として使用される、新樹脂フィルムの商標。
- **Workplace Hub (WPH/ワークプレイスハブ) : (新規事業)**
当社が新たに注力していくIoTビジネスのベースとなるプラットフォーム。MFP機能の上にサーバーを搭載して、リアルタイムでデータを分析、パターン可視化し、ITインフラ管理コストの削減、ビジネスプロセス効率化に役立つソリューションを提供。
人とデータを結び付け、オフィスでの意思決定や問題解決の支援をよりスマートに実現する。
- **遺伝子診断 : (バイオヘルスケア)**
体の組織の設計図といわれるDNAの情報を調べることで、生れながらに持っているがんなどの病気にかかりやすさを知る診断。
遺伝子情報により体質を知ること、罹患した場合にも効率的な対応を行うことができる。
- **創薬支援 : (バイオヘルスケア)**
製薬会社が新薬を開発する際に技術的な支援をおこなうこと。新薬開発には莫大な費用が掛かる傾向があり、前臨床試験、治験から市場に投入するまで当社の解析技術を駆使して効率よくサポートを行う。
- **CRE戦略 (Corporate Real Estate Strategy) : (コーポレート)**
企業が保有する資産や不動産を有効活用し事業に役立てる企業戦略。
- **S&LB (Sale and Leaseback、セールアンドリースバック) : (コーポレート)**
保有資産の売却後に、それをリースとして借り入れて使用する施策で、企業戦略の一環として資産を有効利用する方法。
- **PACS: Picture Archiving and Communication System : (ヘルスケア事業)**
医療画像処理における画像保存通信システム。DRやCR等のX線画像やCT、MRIなど大容量の画像管理システムの総称。
- **infomity : (ヘルスケア事業)**
医療機関の診療を様々なかたちで支援するICTサービスプラットフォーム。複数の医療機関で撮影画像やレポート内容などの診察情報を共有できる「連携BOXサービス」、読影依頼をする事が出来る「遠隔読影支援サービス」などを提供



KONICA MINOLTA

- **本資料の記載情報**
本資料におきましては、四捨五入による億円単位で表示しております。
- **将来見通しに係わる記述についての注意事項**
本資料で記載されている業績予想及び将来予想は、現時点における事業環境に基づき当社が判断した予想であり、今後の事業環境により実際の業績が異なる場合があることをご承知おき下さい。