

コニカミノルタ株式会社 経営方針説明会



SHINKA 2019

課題提起型デジタルカンパニーへ向けて

代表執行役社長 兼 CEO

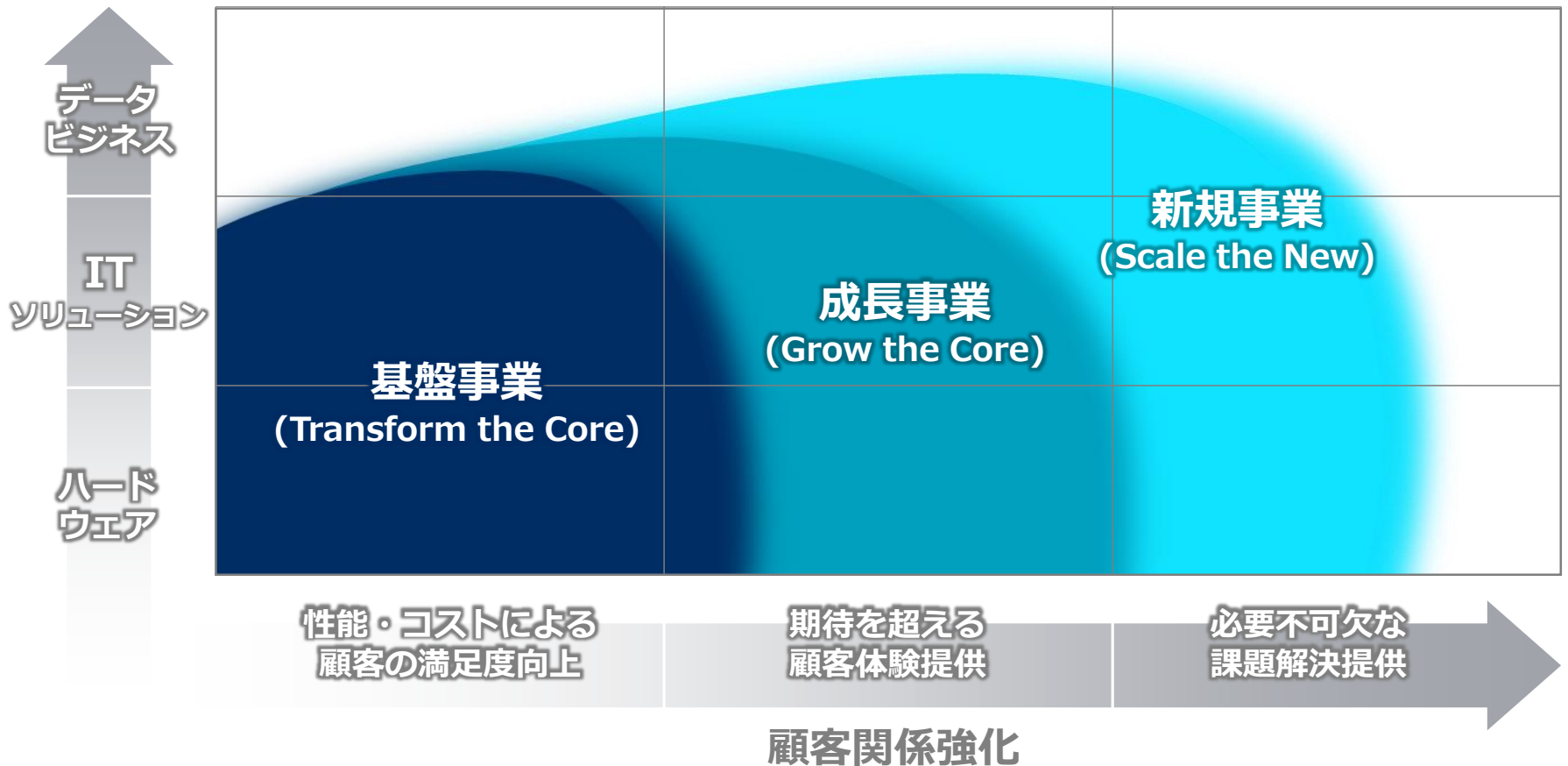
山名 昌衛

2018年9月27日

デジタルによる付加価値向上と顧客関係強化 戦略方向性に変更無し

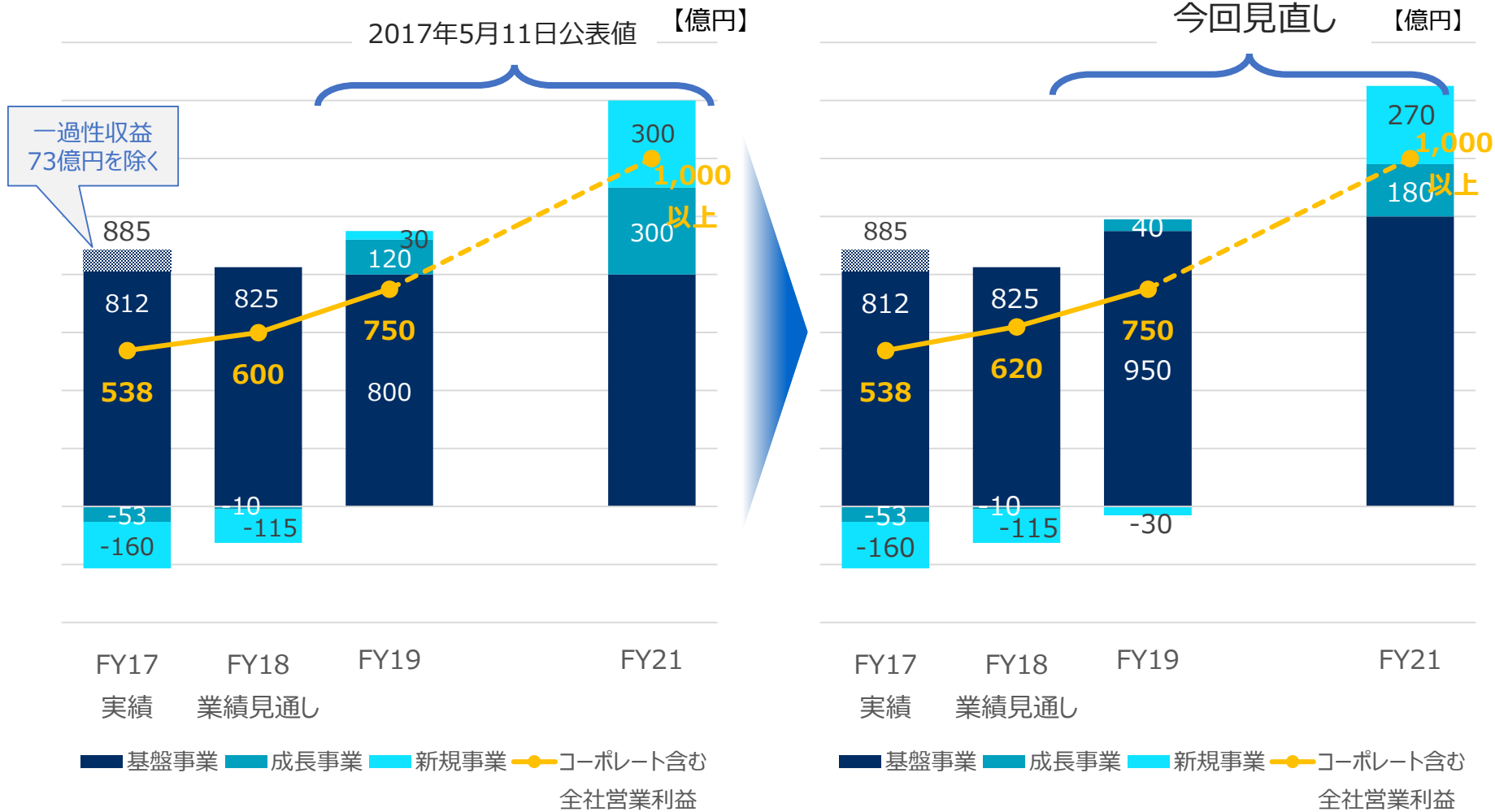
「成長」「新規」が積み重なることで大きな「面」を持続的に生み出す

デジタルによる付加価値向上



19年度経営目標 営業利益達成へのこだわり

基盤の更なる収益拡大で21年度をにらんだ成長・新規の必要リソースを充足



企業価値向上のためのポートフォリオの進化

基盤・成長・新規それぞれに課せられた役割の明確化と実現力の向上

経営目標達成に向けた重点取組み

基盤事業

- 高付加価値・魅力ファクター追求による各事業粗利率向上
- 製造・サービス・販管コスト削減施策効果刈り取り
- 成熟期ではあるが地域戦略（オフィス、PP）やアプリケーション拡大と顧客層の広がり（産業用材料・機器）による需要拡大を捉え盤石化

成長事業

- 産業印刷の「売り切る力」強化による事業拡大の加速
- マーケティングサービスは高付加価値化、医療ITは体制整備により収益力強化

新規事業

- Workplace Hub(WPH)の早期収益貢献の実現、高付加価値化の加速
- バイオヘルスケアの3社技術融合による事業拡大、収益力強化
- QOL（ケアサポートソリューション）事業の収益化

本日より説明する重点分野

基盤事業 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

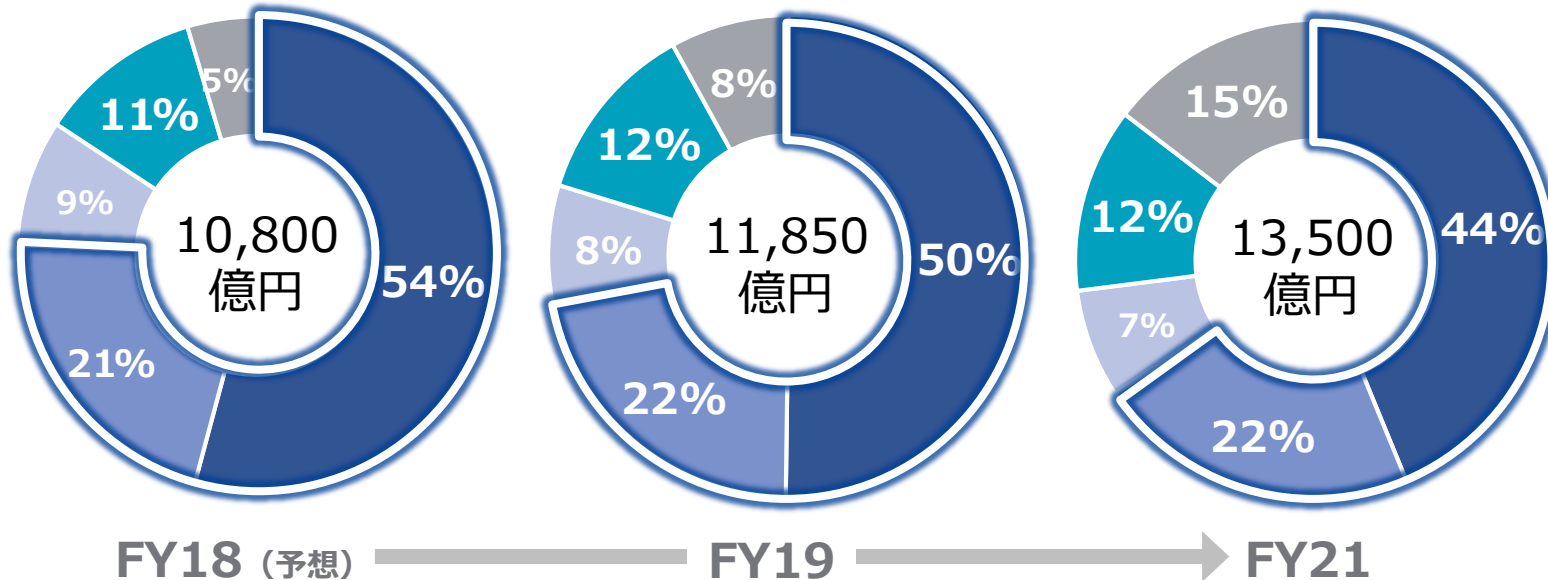
※ヘルスケア、計測機器等、一部のBUはメイン事業に加えて、事業部内に育成中の成長事業を内包するケースあり。

事業本部	基盤事業	成長事業	新規事業
オフィス	<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; display: inline-block;"> オフィス ITS </div>		<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; display: inline-block;"> WPH </div>
プロフェッショナル プリント	<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; display: inline-block;"> プロダクションプリント (PP) </div>	<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; display: inline-block;"> 産業印刷 (IP) </div> <small>テキスタイル</small> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; display: inline-block; margin-top: 5px;"> マーケティングサービス </div>	
ヘルスケア	<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; display: inline-block;"> ヘルスケア </div> <small>超音波</small>	<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; display: inline-block;"> 医療IT </div>	<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; display: inline-block;"> バイオヘルスケア </div>
産業光学システム	<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; display: inline-block;"> 計測機器 </div> <small>外観計測</small>	<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; display: inline-block;"> 映像ソリューション </div>	<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; display: inline-block;"> QOL </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; display: inline-block;">状態監視</div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; display: inline-block;">デジタル マニファクチャリング</div> </div>
材料・コンポーネント	<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; display: inline-block;"> 機能材料 </div> <small>新規フィルム</small> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; display: inline-block;">Iコンポ-ネント</div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; display: inline-block;">光学コンポ-ネント</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; display: inline-block;">素材</div> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; display: inline-block;">OLED</div> </div>	

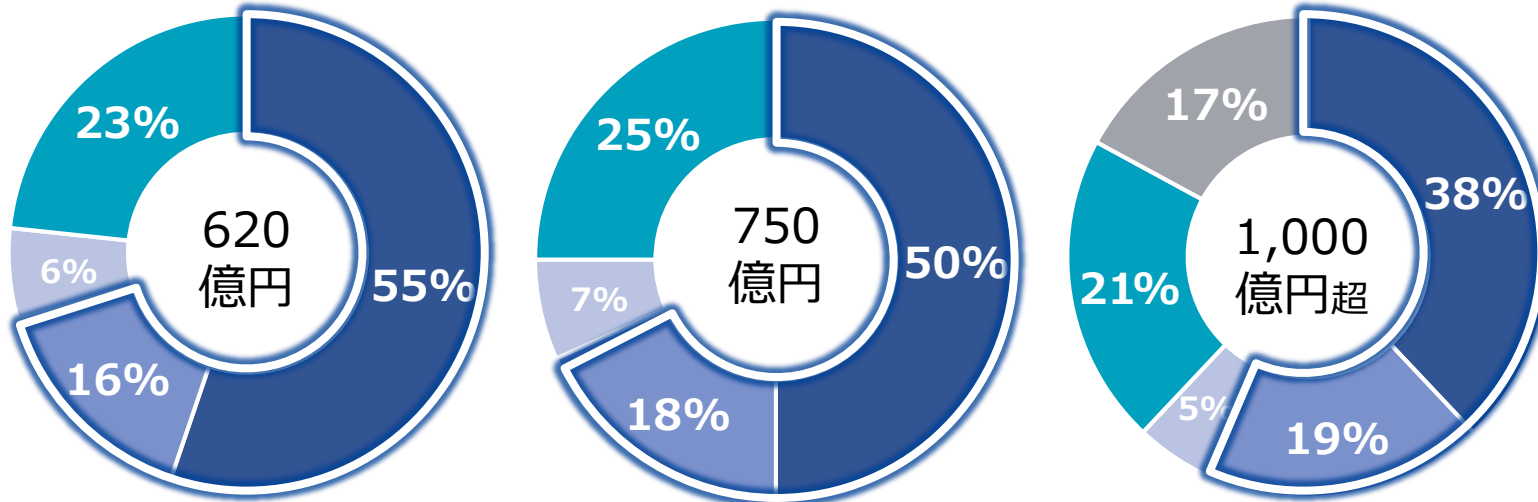
収益ポートフォリオの進化

■ 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

売上高



営業利益



※コーポレートその他の赤字は構成比には含まず

オフィス事業の進捗と見通し

施策進捗

欧米でのハイブリッド販売体制強化	○
カラーSeg4+の販売拡大	○
成長市場（中国など）での販売拡大	○
科学的販売アプローチ	○
売上原価低減	△



成果

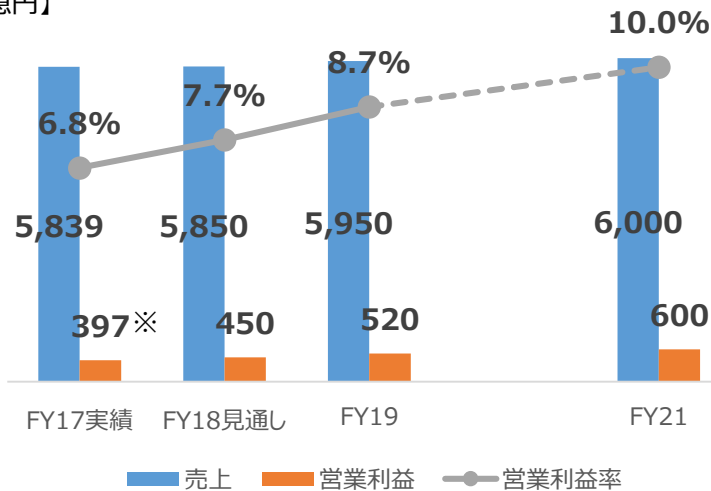
- ハイブリッド販売率 25%
- FY17 2Q以降カラー販売伸長継続
- FY17 2Q以降先進国での平均売価向上、成長国でのトップポジション固め
- 直近ではノンハード売上伸長のトレンド
- 売上原価低減のキャッチアップに目途



FY19に向けての重点施策

- ノンハード売上の対前年プラス継続
- セキュリティソリューションを中心とした差別化、魅力ファクターの提供
- フルモデルチェンジA3/A4カラー新製品投入による販売台数拡大・原価減
- デジタルマニュファクチャリングの取引先展開、開生連携強化によるコスト削減
- シフトレフトによるサービス原価低減加速

【億円】



※CREによる収益を除く

Workplace Hub (WPH)

施策進捗

PoCによる顧客価値の検証	○
アプリの堅牢性、顧客対応力強化	○
展示会でのテストマーケティング	○
ITサービス販売体制整備	○
高付加価値ビジネスモデル戦略構想	△



成果

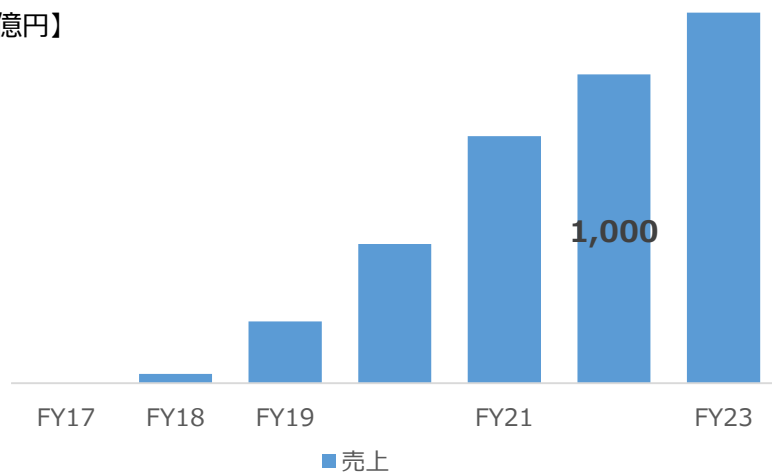
- ハノーバーメッセで製造業向けソリューション出展、600件の引合い
- 地域毎の顧客の価格受容性を把握、地域特性に適合した課金モデルを構築
- グローバルで約1,700名のシステムエンジニアの体制構築



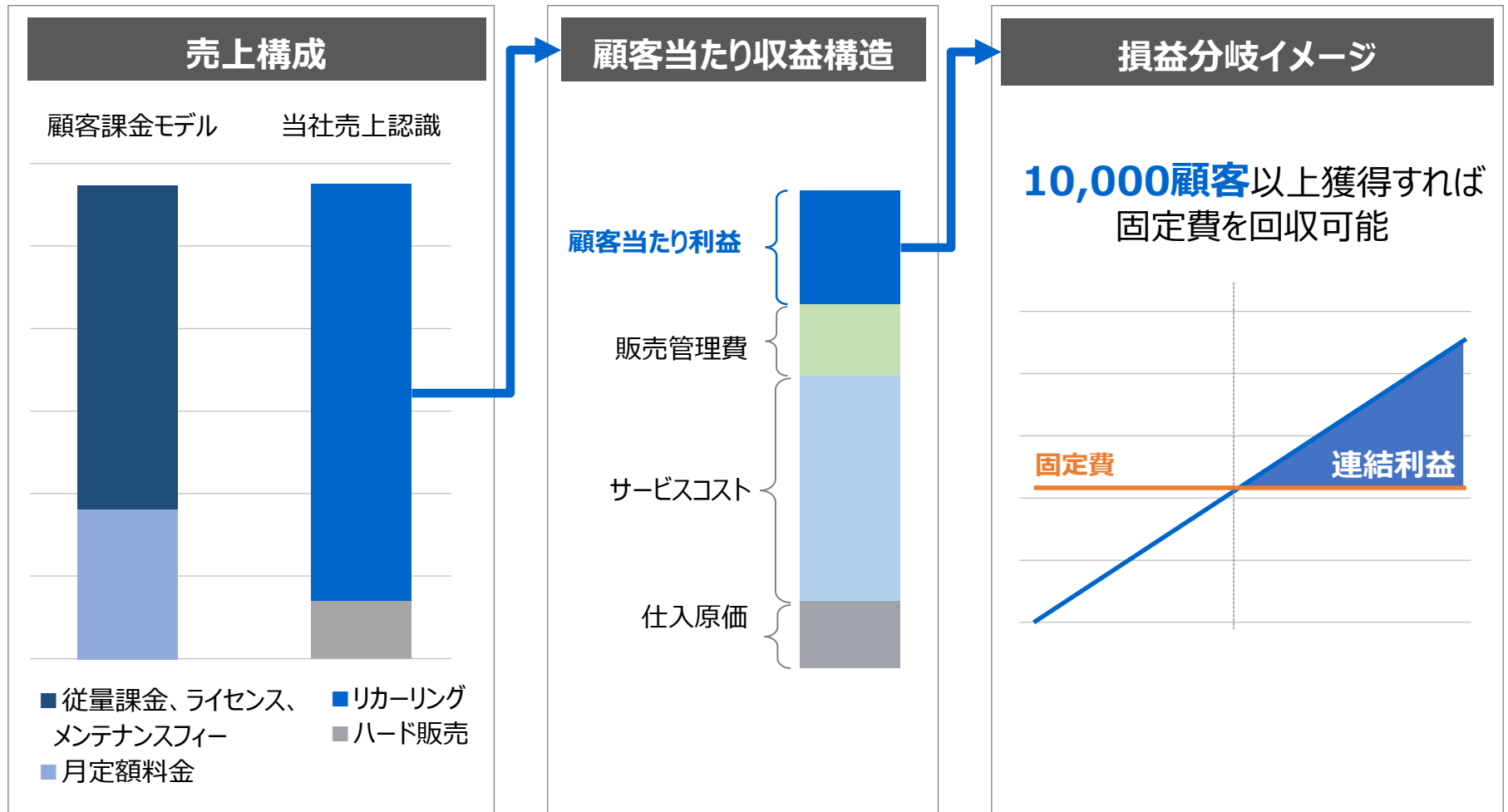
FY19、21に向けての重点施策

- 販売地域拡大：先行する4か国のノウハウ、顧客事例を水平展開
- 顧客層拡大：大手顧客部門向け、特定業種向け、小規模顧客向けサービスメニュー拡大、需要創出
- チャンネル拡大：新規顧客開拓に向け、大手ICTパートナーとの協業実現

【億円】

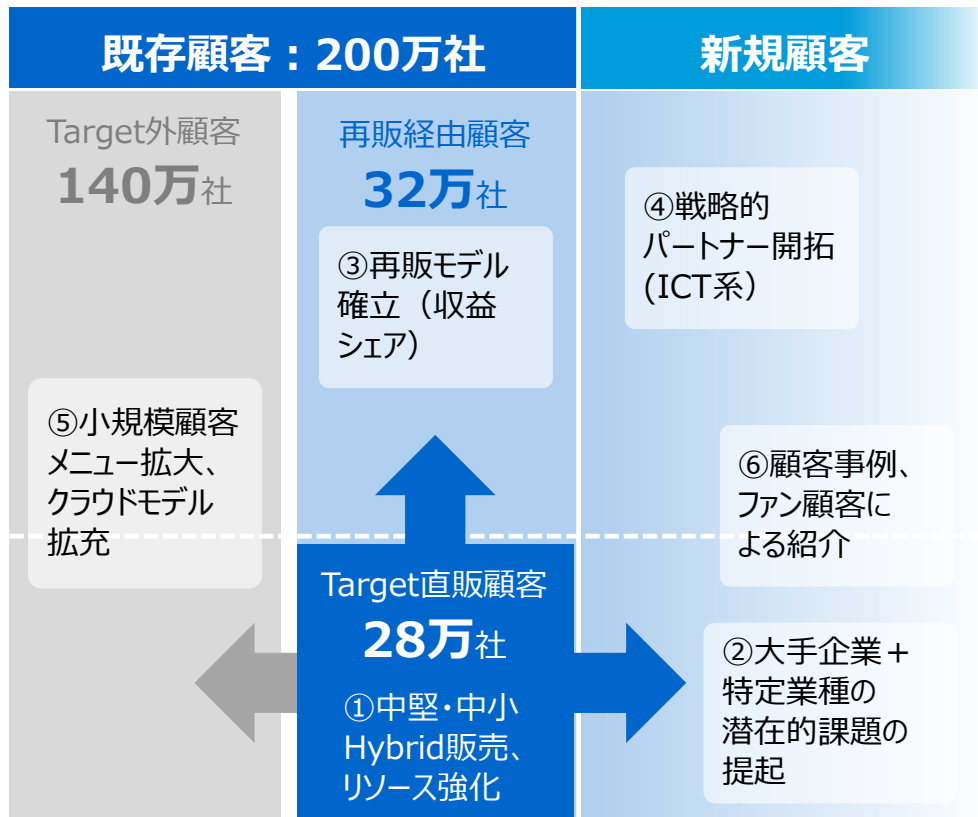


WPH 顧客ライフ収益と事業モデルの構造

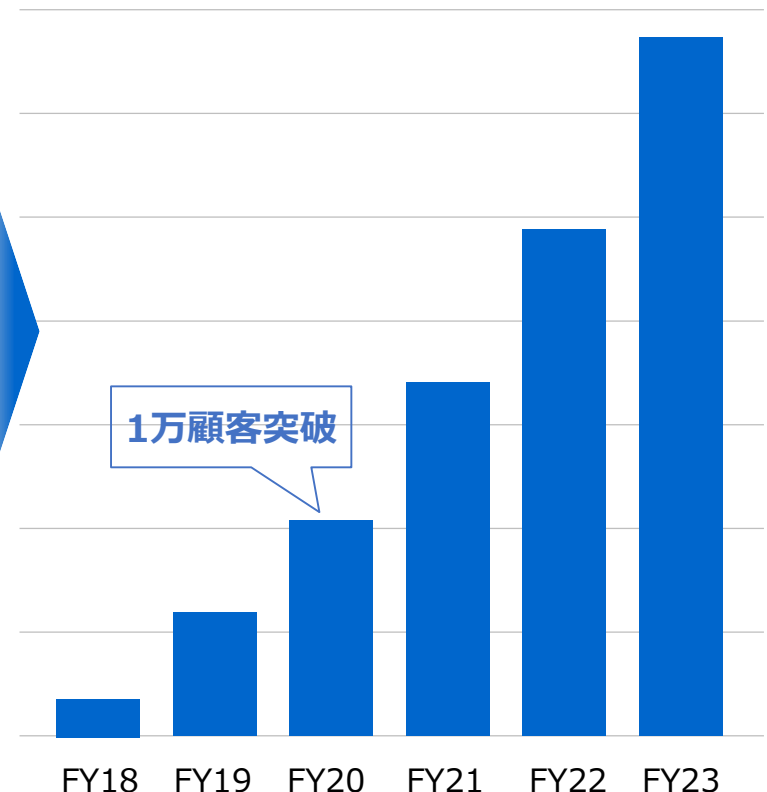


WPH ターゲット顧客数

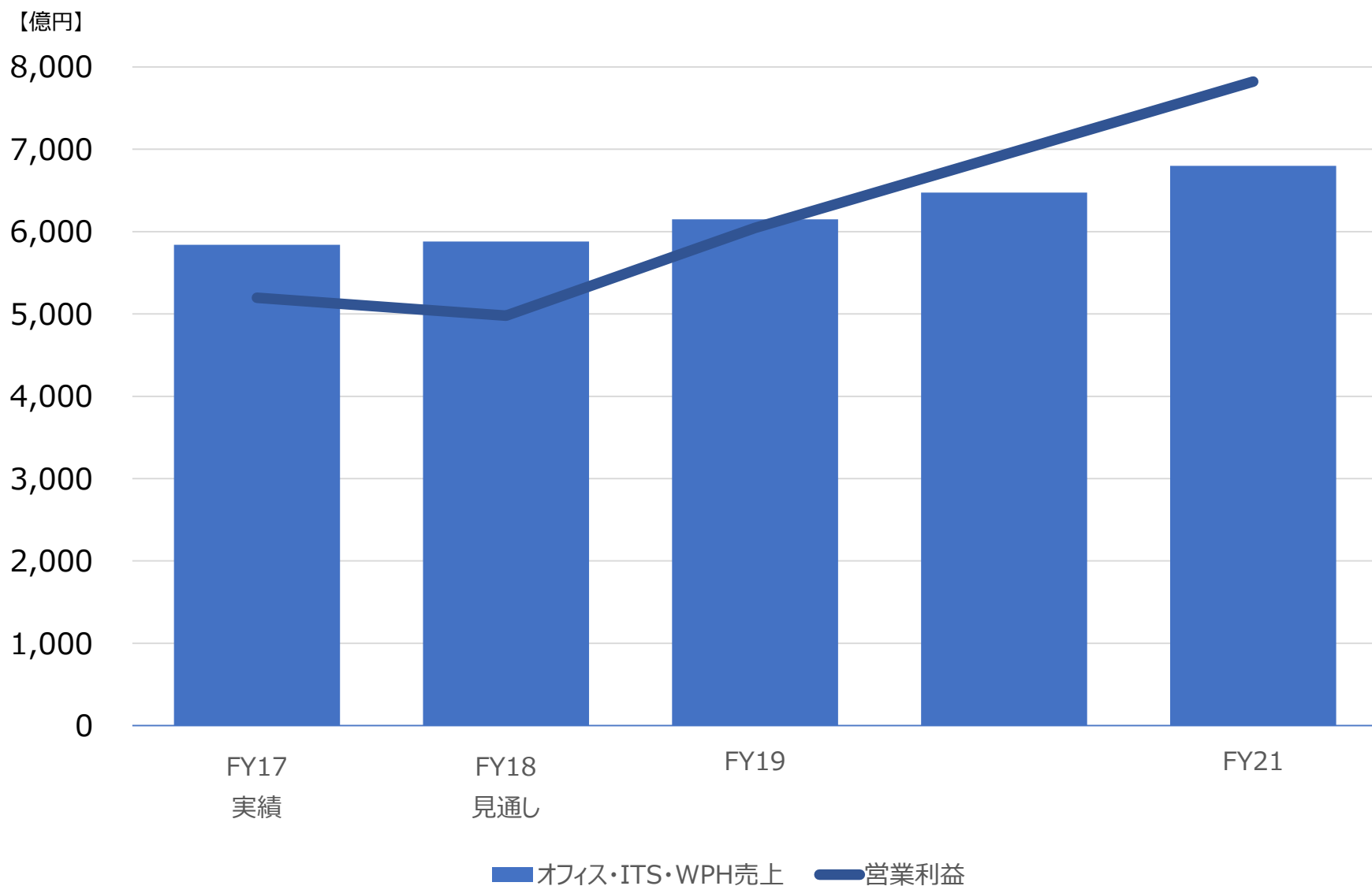
“Connected Office”のPlatformerとして
中小企業及び特定業種でのジャンルトップを目指す



直販累計獲得顧客数



オフィス・ITサービス・WPHの積み重ねで持続的な売上拡大



プロフェッショナルプリント事業 (PP)

施策進捗

新製品投入による競争力強化	○
PV拡大によるノンハード売上増継続	○
MPP販売強化	○
成長市場でのカラー機販売拡大	○
印刷業務効率向上に向けた価値提供	○

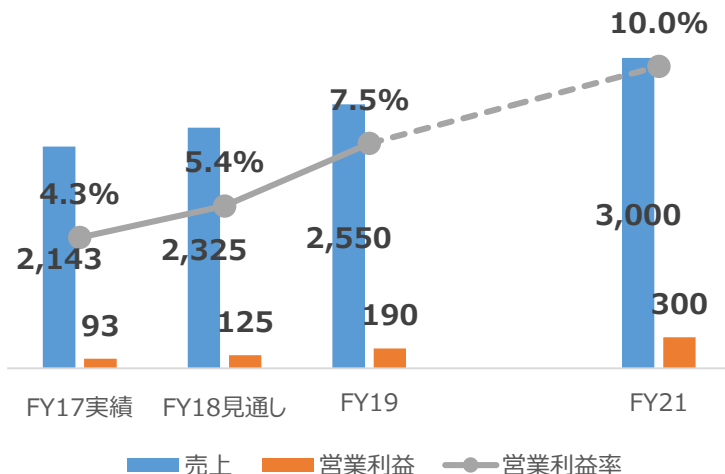


成果

- MPPトップシェア拡大
- ノンハード売上伸長率拡大
- 成長国での大幅成長
- IQ-501装着による平均売価向上
- IQ-501による色調整・表裏合わせ自動化による稼働率向上でPV向上



プロフェッショナルプリント事業 【億円】



FY19に向けての重点施策

- HPP領域への新規参入によるビジネス拡大
- LPP/ELPP新製品投入によるシェア拡大
- IQ-501を通じた価値提供によりノンハード売上拡大継続
- IQ-501を起点としたデータ活用サービスにより更なる稼働率向上とPV増

HPP: Heavy Production Print
 MPP: Mid Production Print
 LPP: Light Production Print
 ELPP: Entry Light Production Print

プロフェッショナルプリント事業 (IP)

施策進捗

KM-1本格ローンチ、販売体制強化	○
ラベル印刷の商品力、販売体制強化	○
MGI製品販売力強化、シナジー拡大	△
テキスタイル販売拡大	△



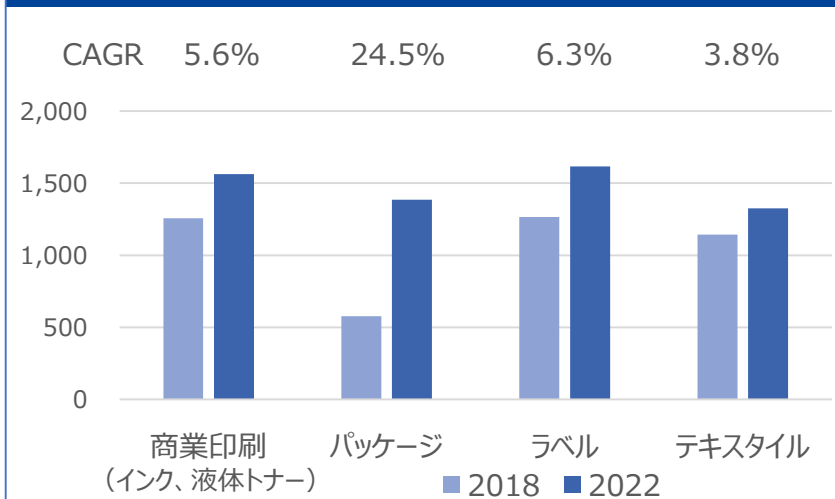
成果

- KM-1：B2デジタル印刷機市場で17年度に20%のシェア獲得
- ラベル：ミッドレンジでのジャンルトップ実現（累計販売 250台）
- デジタル加飾の伸長（売上伸長率 15%）、ジャンルトップ確立



産業印刷市場予測

【億円】



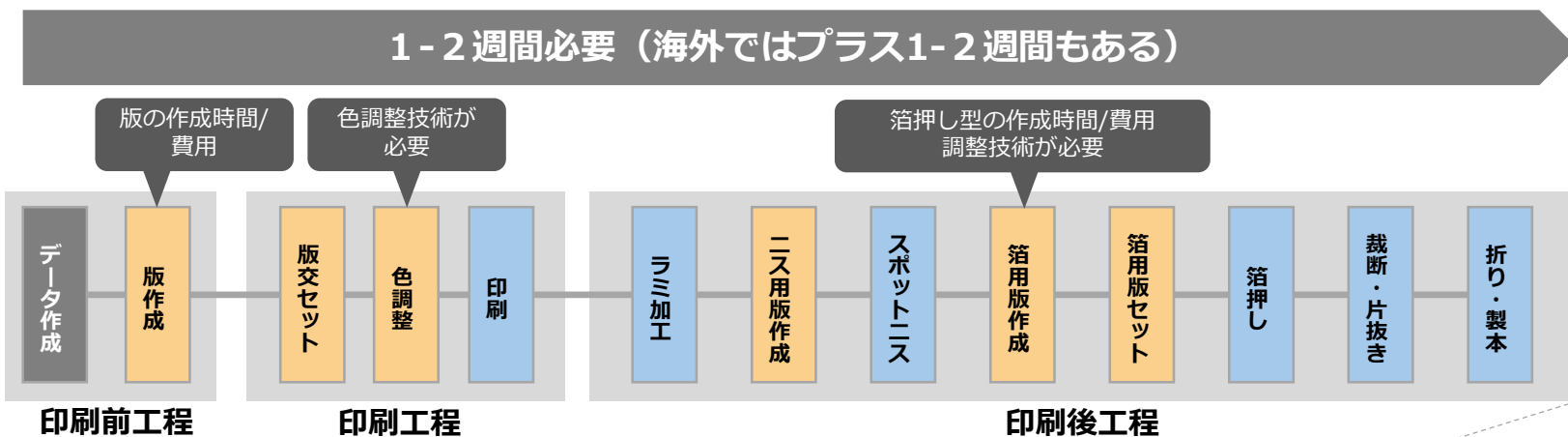
FY19、21に向けての重点施策

- KM-1：紙器パッケージ領域への展開
- 設置MIFからのノンハード収益増加とインク内製化によるコストダウン
- KM-1/ラベル：印刷の前後工程自動化、加飾印刷機能一体化によるPV創出・拡大
- 工程自動化や廃棄ロス削減の経済価値取り込みによる売価向上
- テキスタイル：ワンパス高速機の販売加速

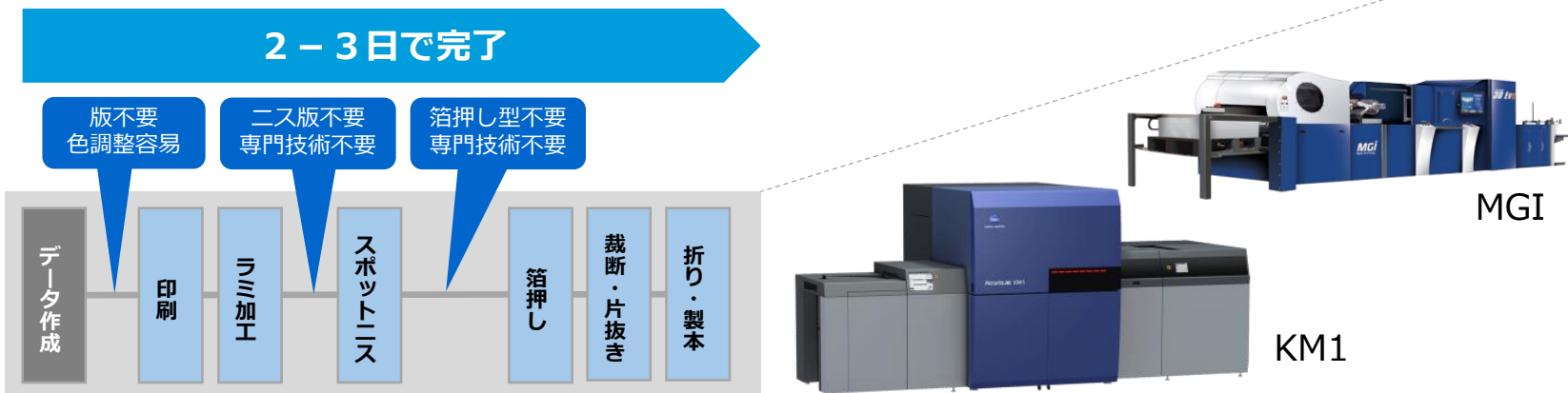
IPの顧客提供価値：印刷企業のワークフロー変革

当社にしか出来ない加飾印刷機能一体化による印刷の前後工程自動化で
商業印刷の生産リードタイム大幅短縮とオンデマンド生産を実現

従来型デジタル・オフセット



イノベーション
当社提供



産業用材料・機器（計測機器）

施策進捗

産業界の技術革新に伴う需要取込み	○
顧客層の拡大による事業基盤の強化	○
InS社、R社との連携、顧客密着強化	○
物体色ニーズの多様化への対応	○
R社技術を生かした外観検査立上げ	△

InS社: Instrument Systems, R社: Radiant Vision Systems

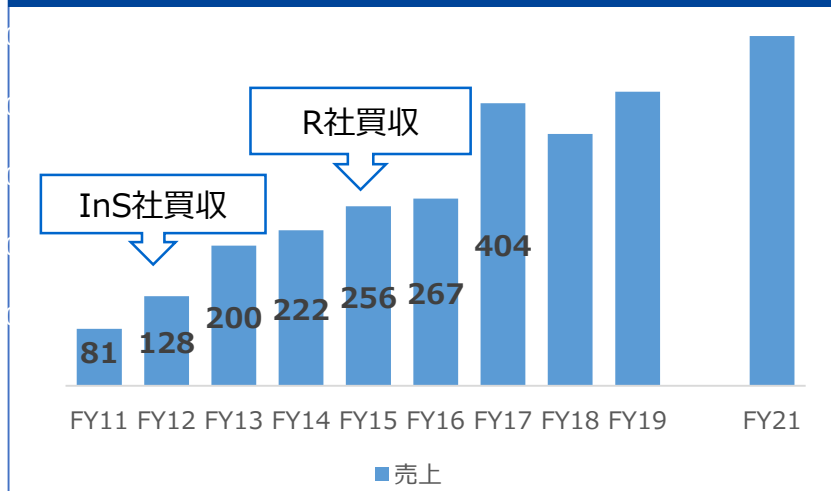


成果

- OLEDアプリケーションの広がりに伴う需要をレバレッジにした売上伸長
- 中国・韓国の手顧客開拓に成功
- 外観検査事業立ち上げに向けた大手顧客との実証実験が順調に進捗



計測機器ユニット売上高推移【億円】



FY19、21に向けての重点施策

- 光源色：旺盛なディスプレイ投資を生かし、再成長軌道への復帰
- 物体色：提案力強化による色からアピランス(見た目)領域への事業拡大、自動車関連市場でのシェアアップの実現
- 外観検査：着実な事業化、19年度からの本格的な収益貢献

産業用材料・機器（機能材料）

施策進捗

汎用品から高付加価値製品への転換	○
中国顧客の開拓、事業基盤の強化	○
生産協業による生産キャパの拡大	○
顧客ニーズ先読みによる新製品開発	○
中小モバイル顧客の開拓	△

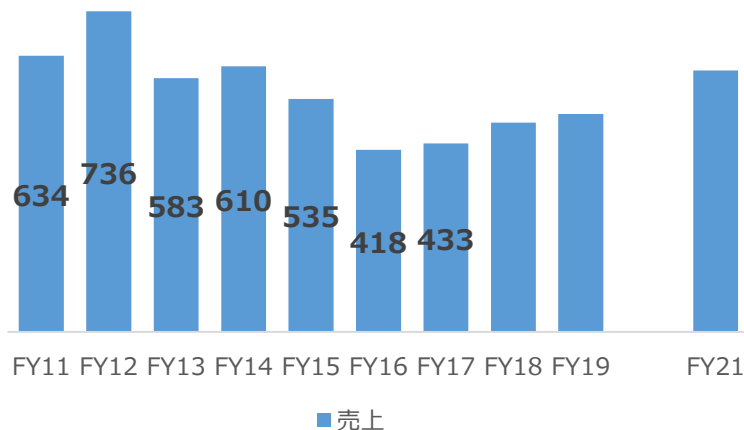


成果

- 新型VA + IPS用TACフィルムの高付加価値製品の販売数量が大幅伸長
- 高付加価値製品による新規顧客獲得
- 生産パートナーの顧客認定
- 新樹脂による新製品投入準備完了
- 中小型向け薄膜フィルムの販売拡大



機能材料ユニット売上高推移【億円】



FY19、21に向けての重点施策

- 既存領域：大型パネルへの対応によるTV向け商品売上の更なる拡大
- 既存領域：新樹脂材料投入による顧客ニーズ対応力強化、事業規模拡大
- 新規領域：新樹脂商品による非偏光板領域での事業拡大

TV, 中小型用偏光板		新規領域
既存顧客	新規顧客	
TAC		
新樹脂		

ヘルスケア

施策進捗

DR：X線システムメーカー協業強化	○
超音波：POC [※] ジャンルトップ [°] 診断領域拡大	○
医療IT：米国事業の拡大	△
原価低減、共通プラットフォーム化	○

※Point of care：臨床現場即時検査

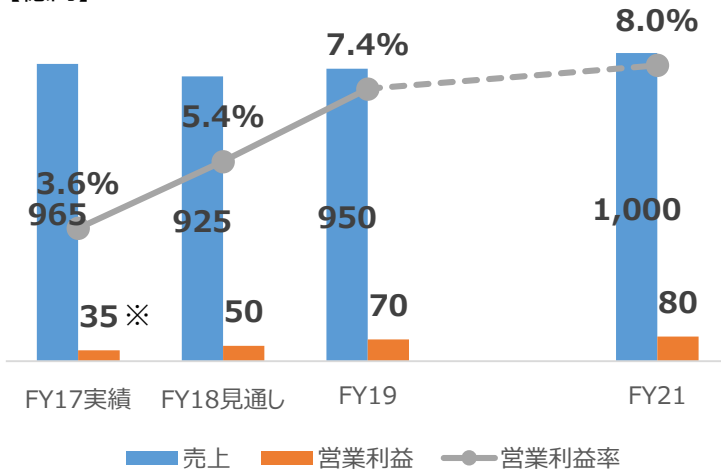
成果

- DR：米国中心に販売増
- 超音波：整形ジャンルトップに加えて産科・麻酔科で基盤確立
- 医療IT：米国マネジメント体制の改革実施
- 生産：部品調達コスト削減加速

FY19に向けての重点施策

- DR：X線システムメーカー協業拡大
- 超音波：新規診断領域でのシェア拡大、海外展開加速
- 医療IT：PACSから医療ワークフローソリューションへの拡張による高付加価値化

【億円】



※CREによる収益を除く

コニカミノルタの描くプレジジョン・メディシン

アンブリー・ジェネティクス社

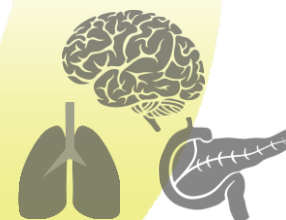
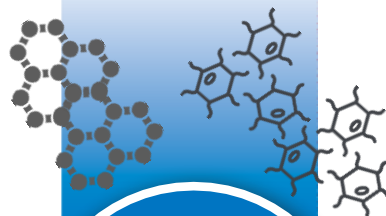
人体の“設計図”である
「**遺伝子**」の診断技術

コニカミノルタ

人体の“構成材料”である
「**タンパク質**」の精密定量技術

インヴィクロ社

“完成品”である
「**臓器**」の画像解析技術



分子レベル診断

- データベース
- イメージング
- 人工知能

患者様

- 適切な予防
- 適切な投薬
- 適切な治療

製薬会社

- バイオマーカー探索／設定
- 治験の効率化
- 新薬開発の成功確率向上

疾病の解析

患者の解析

薬効の解析

社会保障費の抑制

バイオヘルスケア事業の進捗と見通し

施策進捗

新営業幹部の元、営業力強化（遺伝子）	○
がん専門医チャネルの強化（遺伝子）	○
がん分野新規プロジェクト獲得（創薬）	○
デジタル病理機能の強化（創薬）	○

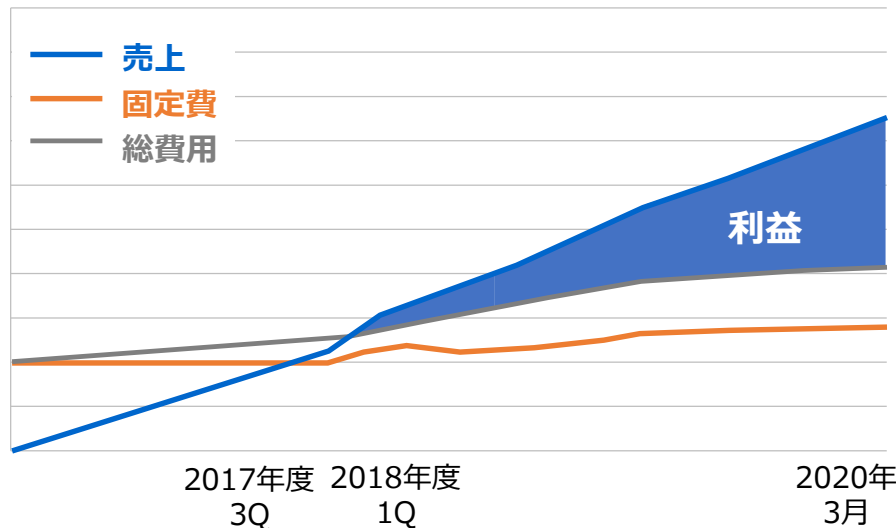


成果

- QoQでサンプルボリューム5%増加
- 研究開発・販売における協業・提携包括契約締結
- 遺伝子検査で治験支援領域の長期プロジェクト獲得
- サイエントフィック・アドバイザリーボード設立と前米国がん学会会長の議長就任



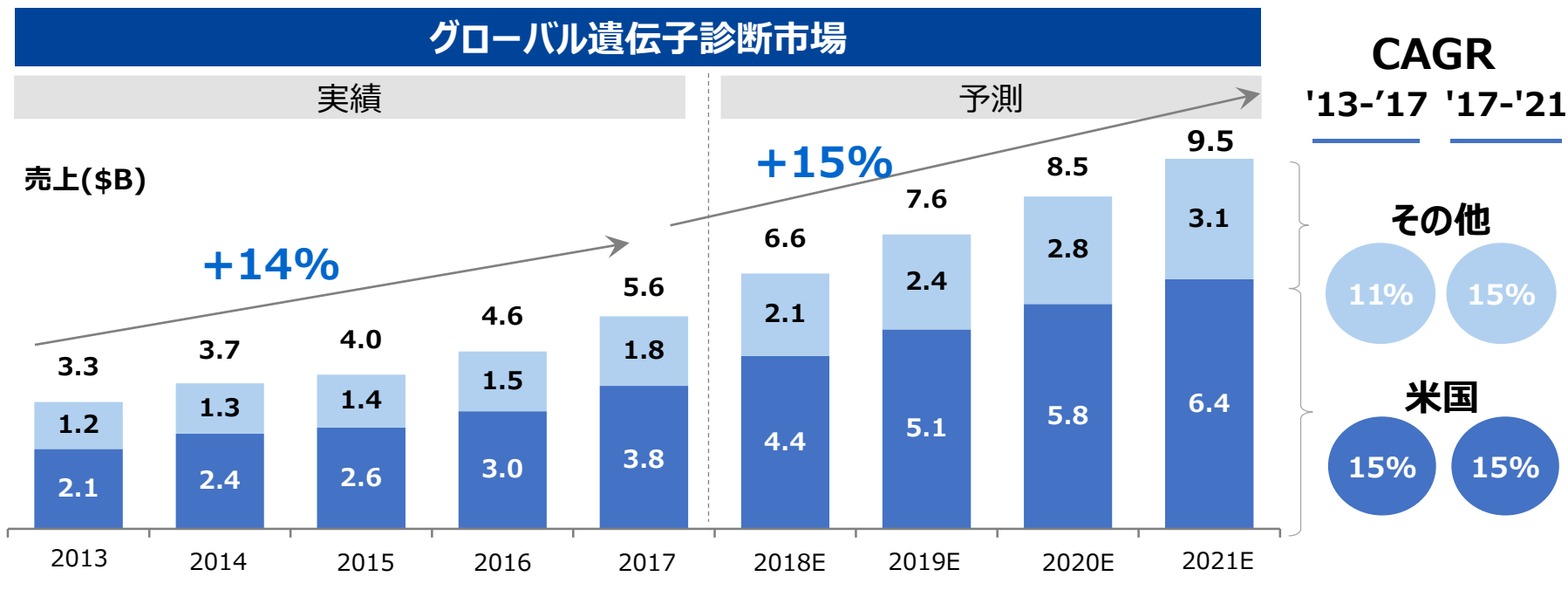
AG社事業構造イメージ



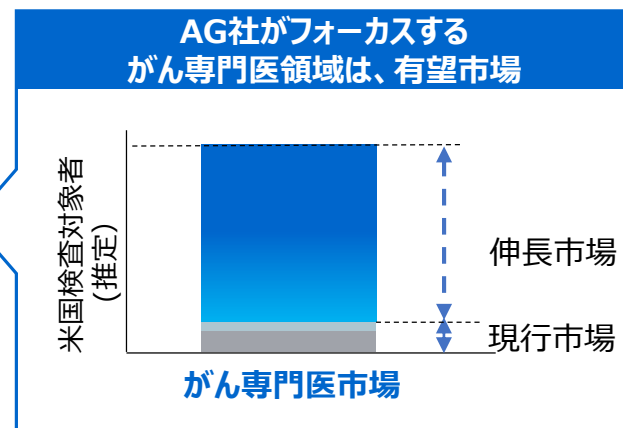
FY19, 21に向けての重点施策

- 製薬向け遺伝子検査ビジネス強化
- 日本発の遺伝子データベース構築し、遺伝子検査ビジネス加速
- HSTTを活用した病理検査への本格参入
- アジア・パシフィック地域の遺伝子検査市場（自由診療）への展開
- 後天性病理検査への本格参入

遺伝子診断サービス グローバル市場動向予測



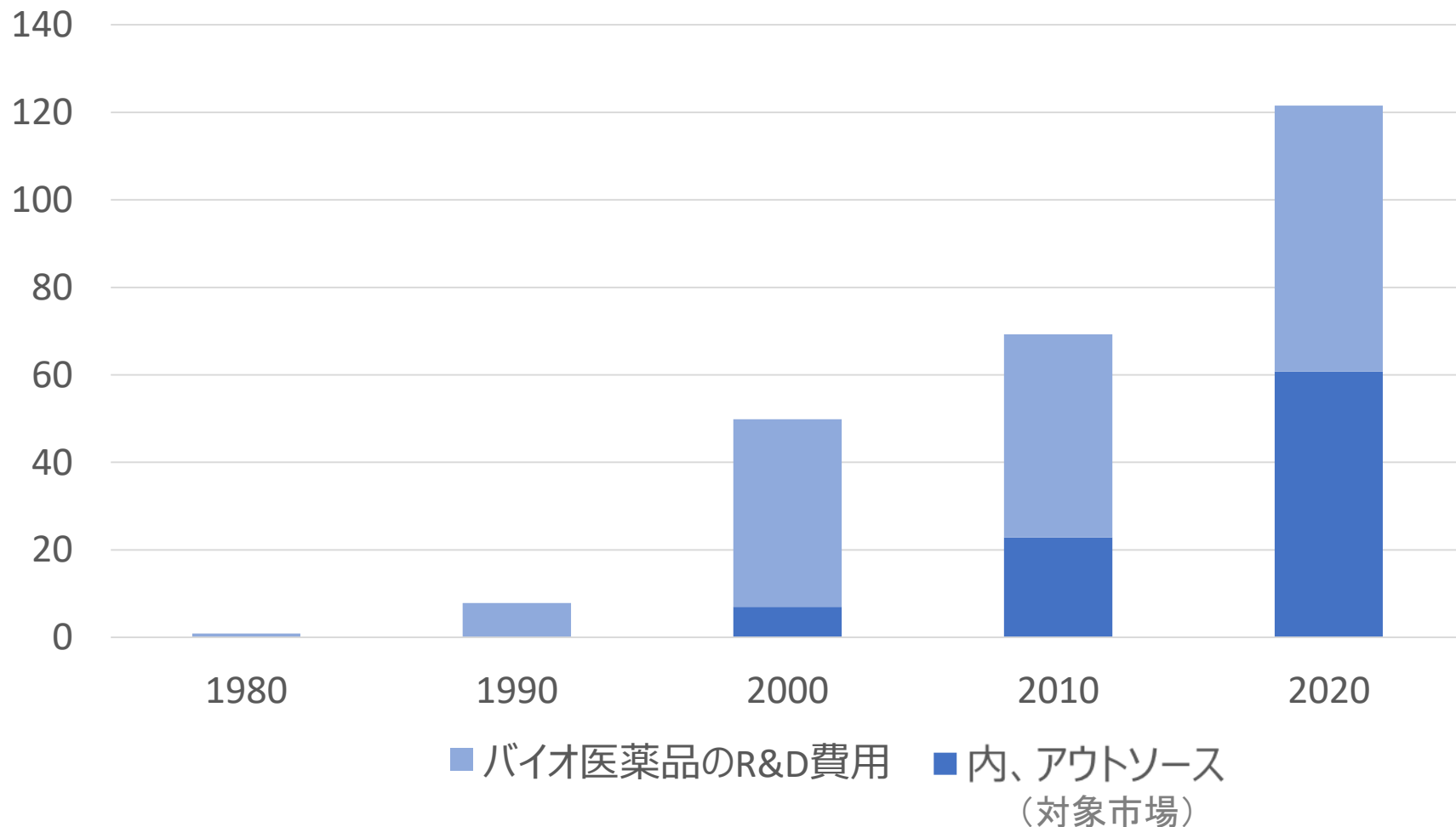
米国遺伝性診断チャンネル別構成



製薬企業の開発投資動向予測

対象市場であるバイオ医薬の開発投資、アウトソーシング比率が急拡大

(\$ Billion)



米国拠点強化と日本市場の展開

最先端のゲノム・イメージング・AI技術を融合して、 がん・アルツハイマーなどの分野で個別化医療をグローバルに牽引

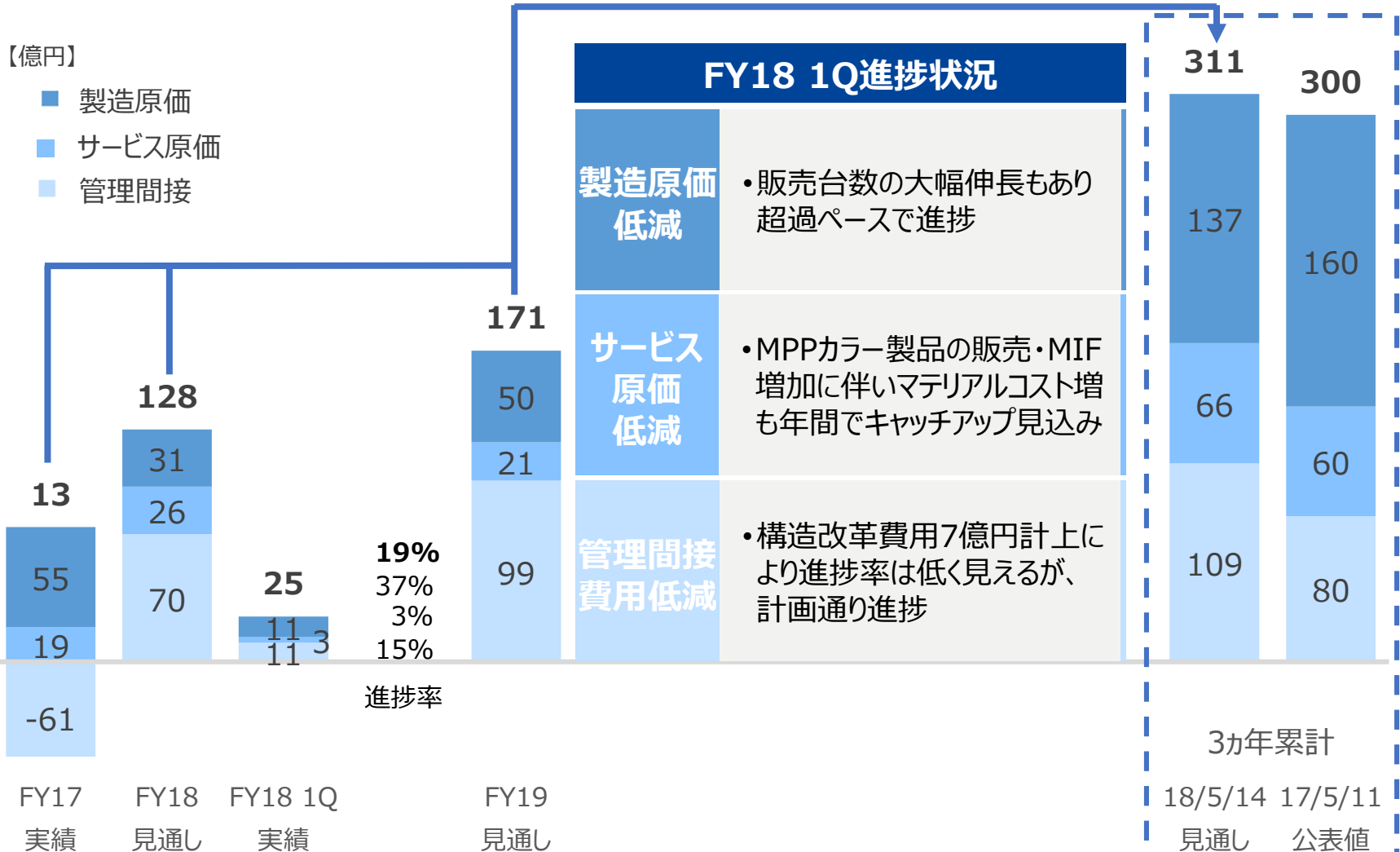
世界的な科学的・薬事的・文化的潮流を鑑みて、米国にバイオヘルスケア事業の核となるホールディング会社（社長 藤井清孝）を法人化し、買収したAmbry Genetics社およびInvicro社を融合した事業推進体制を整え、米国を起点とした展開活動を強化。

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 KONICA MINOLTA PRECISION MEDICINE JAPAN, INC.

製薬企業・医療機関に対する個別化医療を推進するために新会社（コニカミノルタ プレシジョンメディシン ジャパン：社長 益尾憲）を設立し10月に事業を開始。個別化治療に向けた分子レベルの診断サービスの提供を開始。患者個々の層別化だけでなく、疾患ステージに合わせた治療介入の方法や予後予測を可能に。

基盤事業の収益力強化～コスト改善進捗

18年度第一四半期までの進捗を踏まえ18/19年度見通しに変更無し



当期 アップサイド ダウンサイド

アップサイド

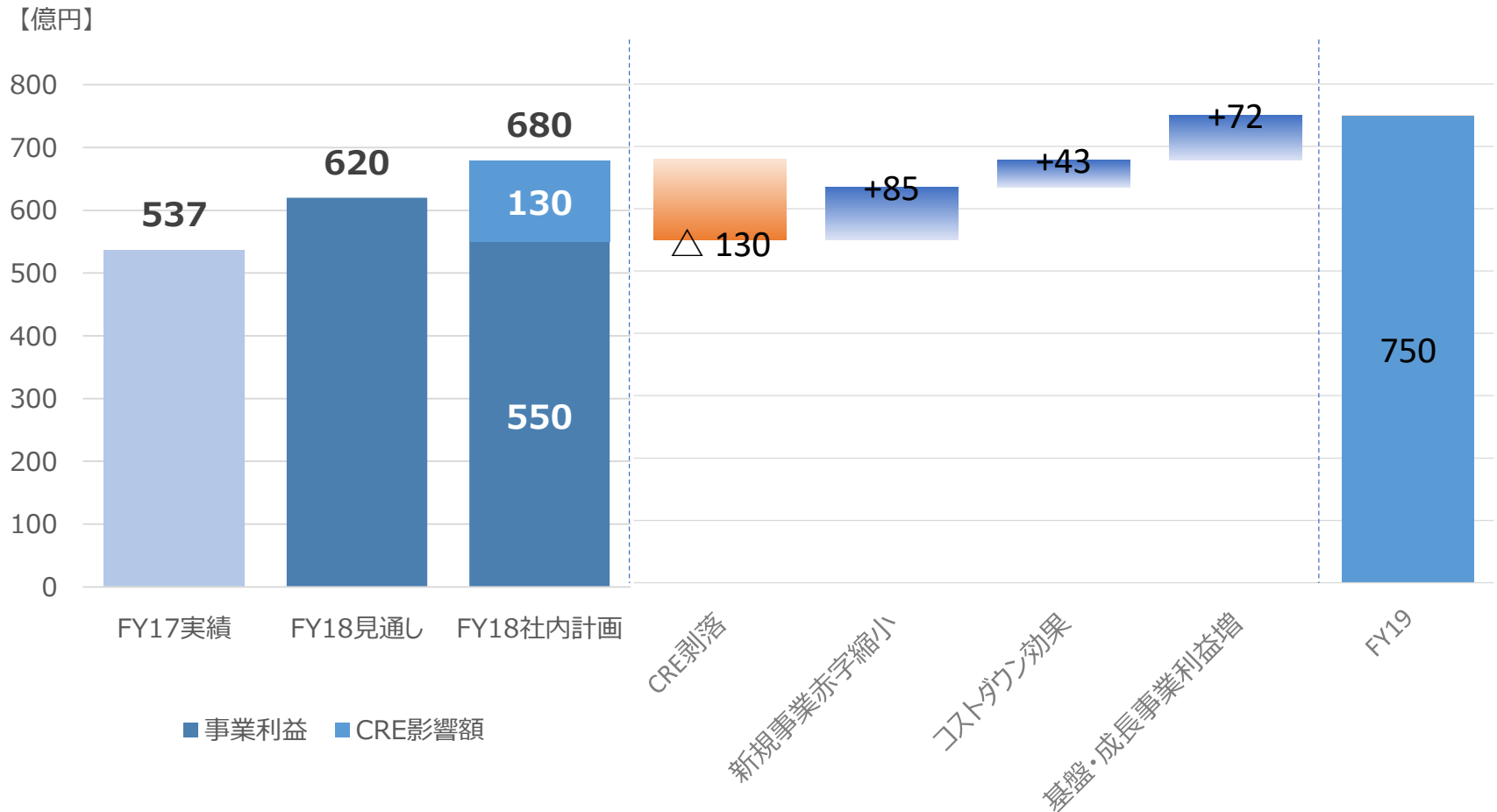
- 対EUR円安（当社想定は125円）
- 成長国を中心としたカラー化加速とPP IQ-501によるノンハード増加
- ディ스플레이・パネルメーカーの設備投資拡大
- 製造原価コストダウンの効果拡大

ダウンサイド

- 貿易摩擦の激化による経済環境の悪化
- 同、関税対象品目の広がり

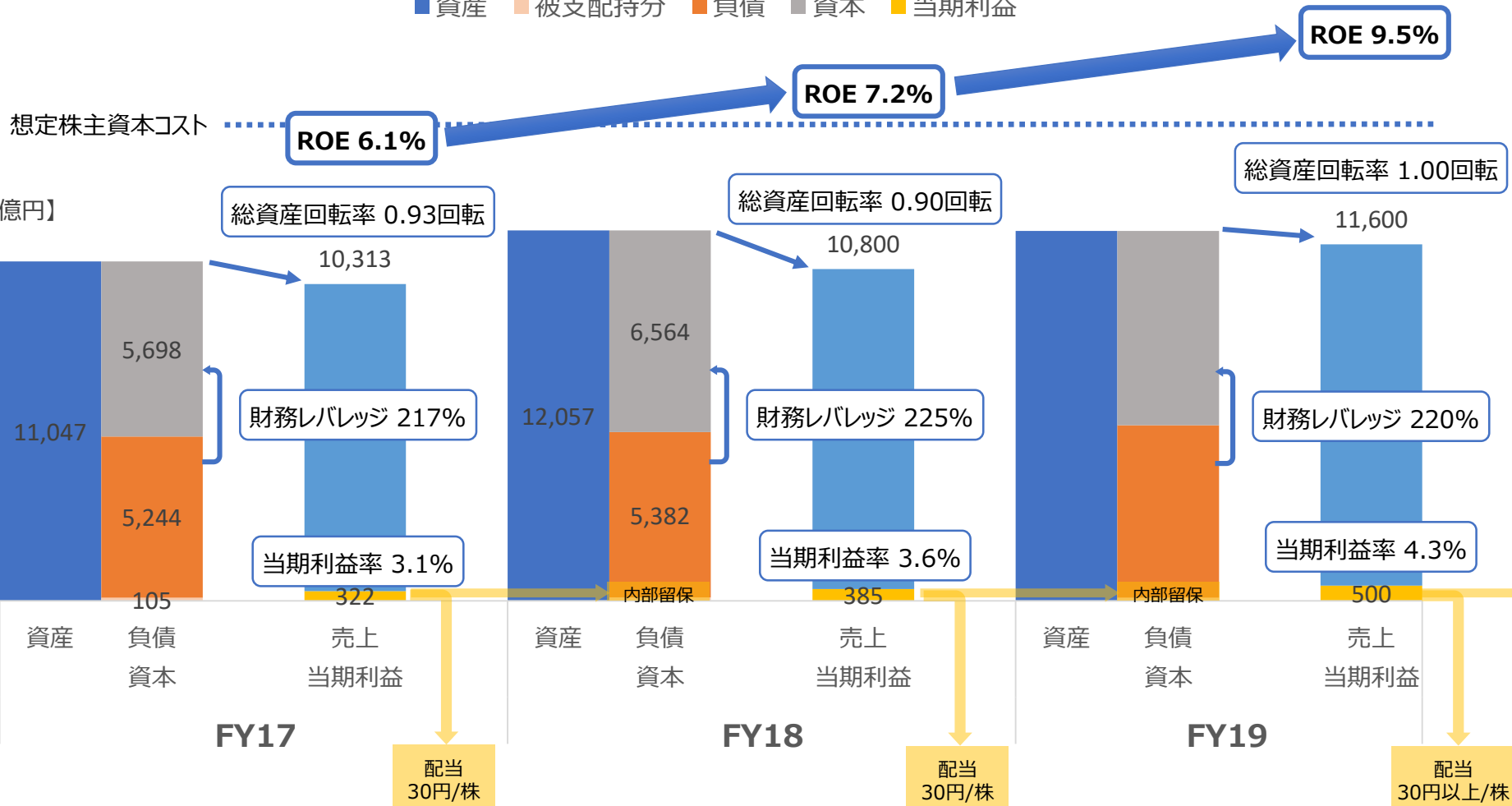
19年度に向けての利益成長

今期社内計画を達成し、来期は新規事業赤字縮小、コストダウン効果
刈り取り、基盤・成長の高収益化により750億円を達成する。



資本政策

■ 資産 ■ 被支配持分 ■ 負債 ■ 資本 ■ 当期利益



株主還元

連結業績と成長分野への戦略投資の推進等を総合的に勘案しつつ、積極的に利益還元することを基本とする。配当額の向上と機動的な自己株式取得を通じて、株主還元の充実に努める。

※資産、負債、資本は期初期末の平均値



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。