

# 長期ビジョン (2030年)、中期経営戦略 (20-22年度)

2020年11月27日

代表執行役社長 兼 CEO 山名 昌衛

# 長期ビジョン 2030年を見据えて

## マクロ環境

### 世界人口増

地域によっては  
少子高齢化

### デジタル 革命の進行

コロナ禍で加速

### バイオテクノ ロジーの 産業利用拡大

### 世界構造の 多極化

コロナ禍で  
世界経済悪化

### 気候変動/ 温暖化

## コニカミノルタが考えるこれからの世界

組織や個人が、爆発的に増加するデータを活用して  
多様な価値を創造し、持続的に発展する自律分散型の社会

### 個別化・多様化による 豊かさの実現

- 生活者と企業（働く人）の  
個別ニーズ充足
- 働き方の選択肢増



### 社会課題

- 資源不足、地球環境への悪影響
- 社会保障費の増大
- 雇用や創造への機会格差
- 事故/災害、情報漏えいリスク

## Why

社会的意義

人間中心の生きがい追求

(個別化・多様化への対応)



高次に両立

持続的な社会の実現

(顕在化した社会課題の解決)

## How

顧客価値  
提供方法

- 顧客自身も気づかない課題を可視化し、顧客の「みたい」欲求に応え最適な解決策を見いだす
- ワークフロー・バリューチェーンを俯瞰し「as a Service」モデルで顧客価値を提供

## Who we are

差異性

個々の「みたい」に応える

時代とともに変化する Imaging へのこだわり + 現場での価値創出力

# Imaging to the People

## 当社独自の Imaging 技術で、時代と共に変化する顧客の「みたい」に応え、人々の **生きがい** を実現してきました

### コア技術

材料

光学

画像

微細加工



社会課題と向き合い、DXにより無形資産と事業の競争力を強化し、  
持続的な価値提供で企業価値を高める



# 中期経営戦略『DX2022』（20～22年度）



## 前中期経営計画期間で顕在化した課題

### 基盤事業

#### オフィス

- ・ MFP新製品bizhub iシリーズの生産立上げに手間取り、生産損益が悪化、原価低減活動に遅れ。

#### ワークプレイスハブ

- ・ 差別化のため専用の基本システム（OS）にこだわったことで、開発に手戻りがあり、開発日程が遅延。
- ・ 顧客への価値提供能力、デリバリー体制の構築にも時間を要す。
- ・ 顧客価値は月額課金額増加で手応えあり。

### 新規事業

#### バイオヘルスケア

- ・ 遺伝子診断：Ambry社の技術力の高さは買収時の見立て以上。事業のスケラビリティを実現する経営基盤・体制構築に時間を要す。
- ・ 創薬支援：Invicro社の大手製薬企業との強い関係は想定通り。得意とする脳中枢神経系のトーンダウンで売上の10%以上を喪失。

## 20年11月時点のステイタス

#### オフィス

- ・ 生産立上げ時の問題は19年度上期中に解消、変動費削減活動は下期には成果。
- ・ 20年度上期にMFPはカラー機モノクロ機全てをiシリーズに入替え完了。

#### ワークプレイスハブ

- ・ WindowsベースのOSへの変更で開発費削減をしながらも、顧客ニーズに対して柔軟かつ迅速な対応力確保に目途。
- ・ 主要国では顧客への価値提供能力、デリバリー体制の基盤構築完了。

#### バイオヘルスケア

- ・ 遺伝子診断：技術力を生かしたRNAテストで差別化を実現、受注サンプル増をけん引。経営基盤は幹部の入替え、新規採用で強化。CAREプログラムの本格展開の体制整備完了。
- ・ 創薬支援：アルツハイマー型認知症の新薬開発、治験が再活性化。強化するがん領域も含めバックログが大幅拡大。

## コロナがもたらす変容

ワークスタイル

コミュニケーション

ライフスタイル

## 脅威

オフィス出勤率低下



プリントレス加速

## 機会

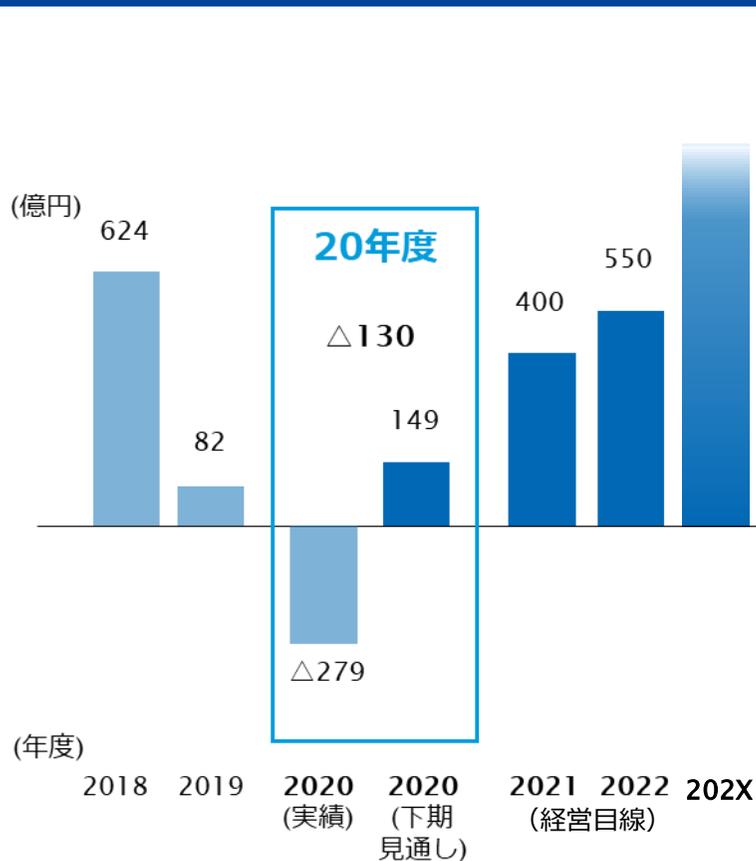
●非接触 ●分散 ●個別化

●リモート ●リアルタイム  
●オンデマンド

●安心・安全 ●働き方改革

<正式な中期経営計画の確定・発表は21年春予定>

## 全社営業利益



## 20年度の重点方針

- 1 収益性の持続的な改善と強化 ⇒ 前年構造改革効果予定通り
- 2 手元流動性の確保 ⇒ 営業CF改善、借入金一部返済
- 3 固定費削減の徹底 ⇒ 上期450億円削減、下期も水準維持
- 4 資本生産性の向上 ⇒ 上期末在庫大幅削減、期末3ヶ月以下
- 5 組織体制の変革 ⇒ 成長分野への人財シフト進捗

## 22年度に向けた重点方針

- 1 オフィス事業の営業利益を18年度レベルに回復
- 2 20年度の総固定費の水準を維持
- 3 新規事業の収益改善を加速
- 4 オフィス事業に続く柱となる事業構築の加速

21年度に効果出し

22年度に効果出し

## (中長期に向けて)

- ✓ 戦略的新規事業による成長実現と利益貢献
- ✓ ポートフォリオ転換の完遂

# ① オフィス事業の21年度の営業利益を18年度レベルに回復

## 【売上前提】

- 働き方の変化が定着、21年度のノンハード売上はコロナ前の19年度比で90%
- オフィスでのプリント機会減少による複合機置き換えサイクルの長期化や新規設置機会の減少、中古機市場の拡大などにより、21年度のハード売上はコロナ前の19年度比で92%

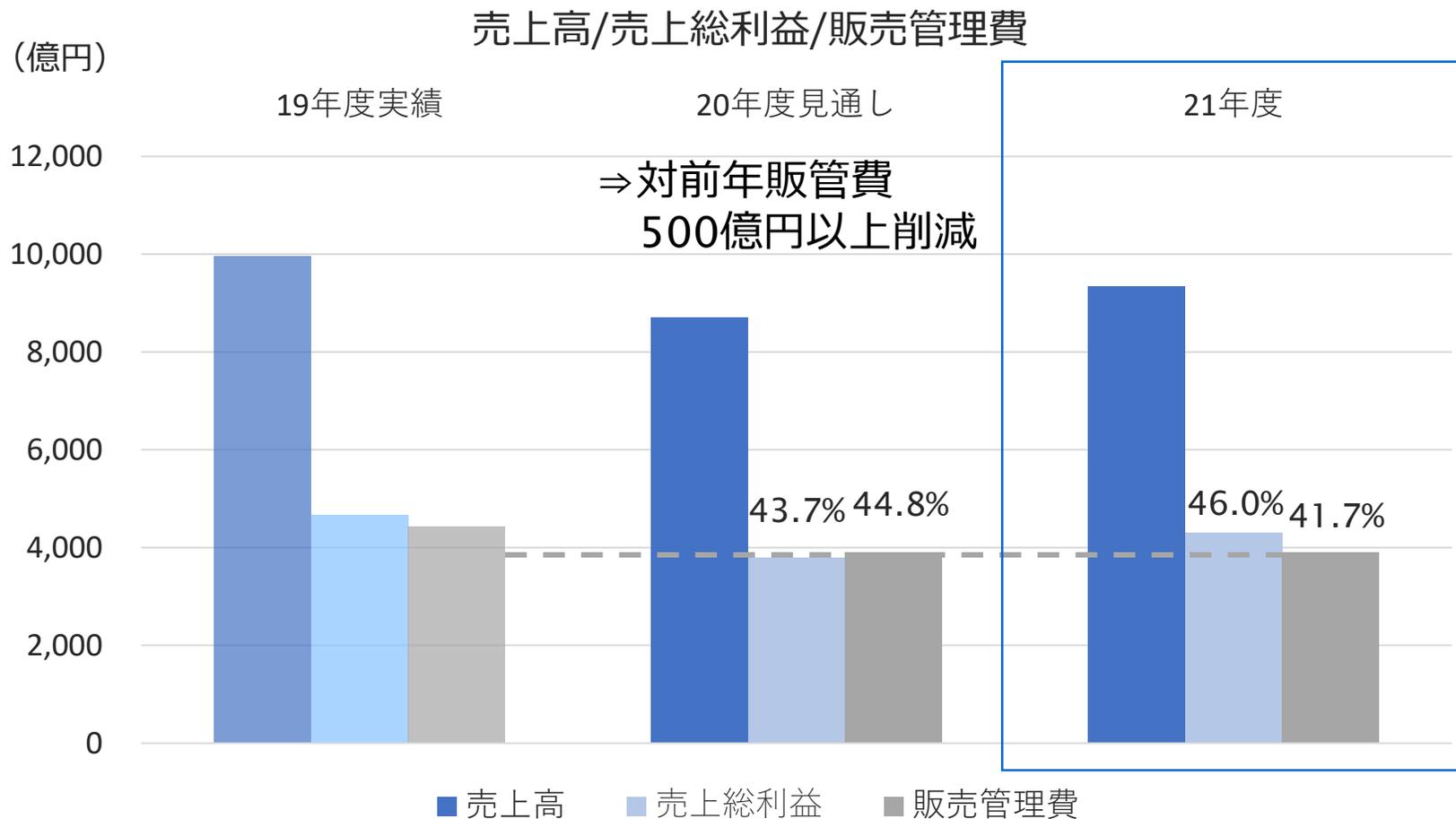
## 320億円増益の内訳

(億円)	20年度	21年度	固定費	構造改革費用剥落	開発費	売上増
売上	3,900	4,300				
粗利	1,875 48.0%	2,075 48.2%	-60	サービス/生産		145 (うち75億が原価低減効果)
販管費			-90	販売/管理間接	-25	65
その他費用				-65		
営業利益	80	400	150	65	25	80

為替影響を除くと18年度並み

## ②20年度総固定費水準を維持

20年度は固定費を中心に前年比で500億円以上の販管費を削減、下期は黒字化。  
21年度も固定費構造を維持、売上がコロナ前の水準まで戻らない前提でも利益創出。



### ③新規事業の収益改善を加速



ワークプレイスハブ・ITサービス	20⇒21年度改善	21⇒22年度改善
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>販売管理費の削減：</b> サーバーOSをLinuxベースの専用OSからWindows OSに変更。クラウドへの接続性改善、連携アプリケーション導入を容易化。これにより商品競争力を高めつつ、システム開発費用を圧縮。</li> </ul>	+20億円	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>売上拡大による粗利増：</b> MIT/WPHのインフラ系商材メニュー強化・拡充による売上増、MCS/BPSを活用した業務/業種特化型アプローチ強化による売上増、及びサービスファクトリーによりスケールアップを効率的に展開。</li> </ul>	+20億円	+40億円
プレジジョンメディシン（バイオヘルスケア）		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>遺伝子診断サンプル数増加と解析プラットフォームによる売上増：</b> 年間50~60億円の成長投資は継続。売上はRNA検査とCAREプログラムで遺伝子診断を拡大、FY20→FY22で年率35%~40%の成長。</li> </ul>	+25億円	+35億円
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>遺伝子検査精度／効率upによる粗利改善：</b> 新高速遺伝子解析装置及びクラウドへの移行で、解析時間短縮と原価低減を両立。</li> </ul>	+15億円	+20億円
画像IoTソリューション		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>売上拡大による粗利増：</b> 21年度は「Made in Germany」を武器にした米国での事業拡大、22年度は日本での戦略パートナーの提携効果が寄与。画像IoTプラットフォーム活用で販管費増を抑制しながらトップライン拡大。</li> </ul>	+15億円	+20億円
新規事業	ボトム改善金額合計	+95億円以上
		+115億円以上

## ④ オフィス事業に続く柱となる事業を構築（～22年度）

実績のある事業の周辺成長領域で売上拡大、21⇒22年度の利益成長をけん引。

	利益創出ドライバー		20⇒21年度 利益改善	21⇒22年度 利益改善
	既存事業領域	+ 成長事業領域		
PP/IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コロナ影響からの収益回復</li> <li>● 20年度下期、21年度上期新製品による競争力強化</li> <li>● リモートメンテナンスによるサービス原価低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中大手印刷会社での事業拡大（HPP機、B2デジタル印刷機）</li> <li>● ラベル領域での更なる事業拡大</li> </ul>	(+90億円)	<b>+40億円</b>
SE	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規ディスプレイ用材料(マイクロLED)、用途拡大 (AR/VR)、5G対応製品向け、等の開発生産用途の検査機器売上拡大</li> <li>● リカーリング・サービス収益拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外観計測事業の拡張</li> <li>● ハイパースペクトルイメージング (M&amp;Aで獲得) によるリサイクル・食品・製薬業界向けアプリケーション拡大</li> </ul>	(+10億円)	<b>+20億円</b>
材料 コンポ (PM/IJ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機能材料におけるTAC+新樹脂 SANUQIによる大型TV向け事業拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機能材料：TV・モバイル領域でのOLED、タッチセンサーなど新規・成長領域へのしみ出し、規模拡大</li> <li>● インクジェットコンポーネント：ヘッドの産業用途（パッケージ、など）への拡大</li> </ul>	(+50億円)  ※材料コンポ全体として	<b>+25億円</b>

収益構造改革および事業ポートフォリオ転換により、徹底的にキャッシュ創出力を高め、株主還元・財務健全性強化の原資を確保しつつ、厳選した成長投資を実行。

## 21/22年度 2か年のキャッシュフロー

### キャッシュイン

事業/資産売却  
他者資本活用

- プレジジョンメディシンでの新たな資金調達
- 資本提携など

営業キャッシュフロー  
向上の突き詰め

1,500億円

- 営業利益創出
- CCC徹底改善

### キャッシュアウト

厳選した成長投資の実行

DX関連投資

設備投資の抑制

900億円

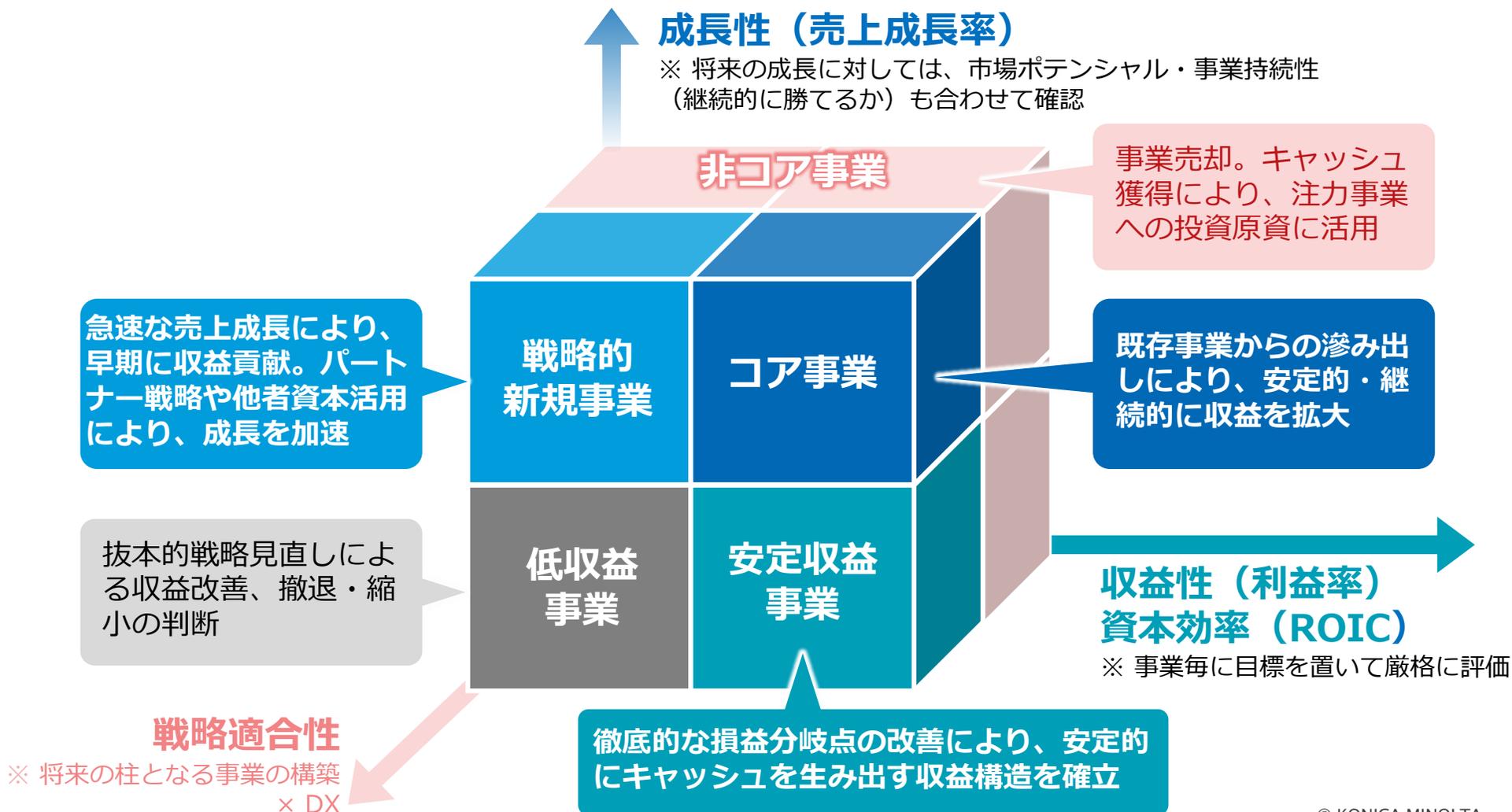
- オフィスプリンティングへの設備投資徹底見直し

財務健全性の強化  
と積極的な株主還元

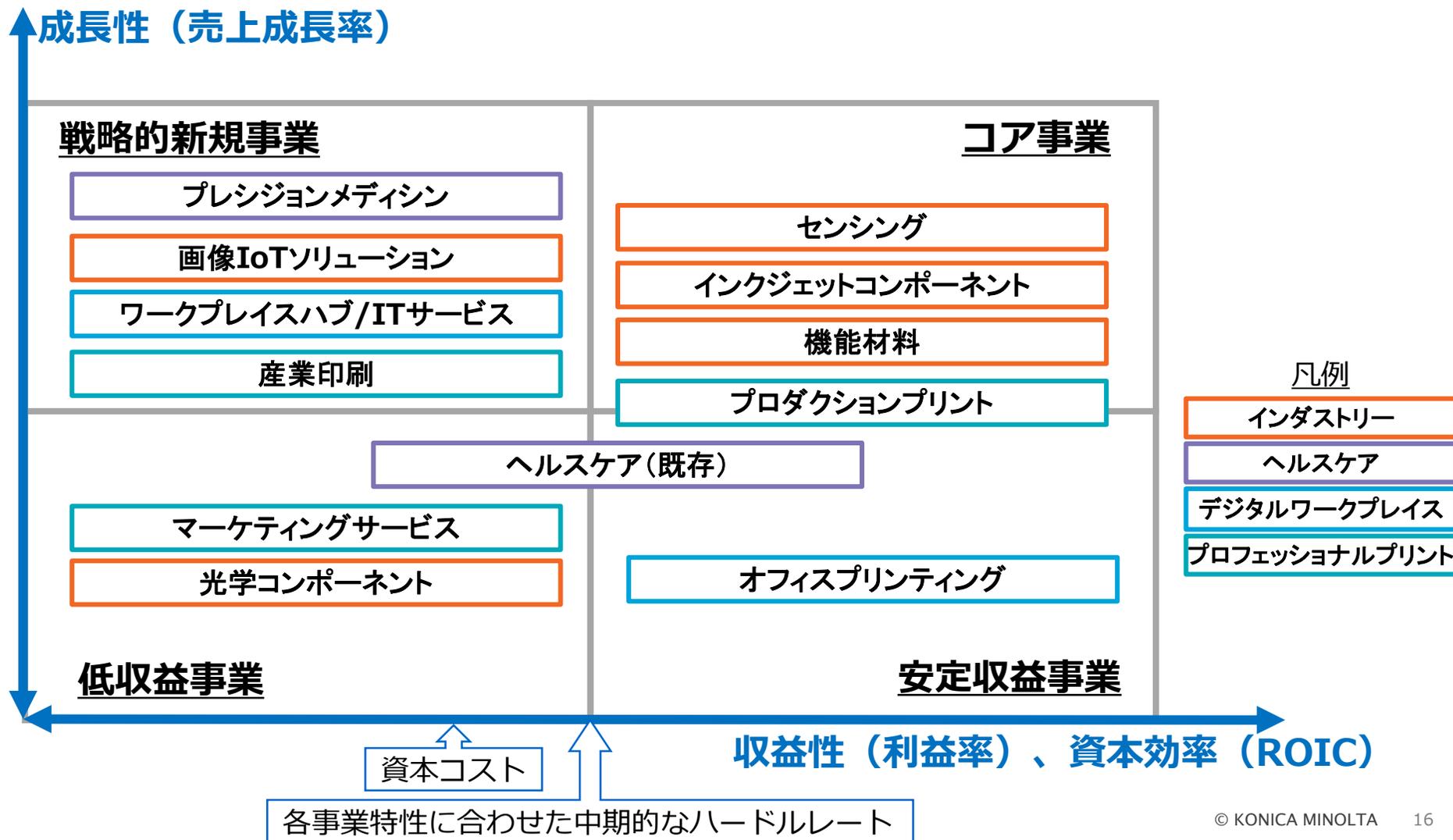
550億円

- 内部留保拡充、有利子負債削減  
FY22のネットDebt/EBITDA (格付用) 2.0以下、自己資本比率 (格付用) 44%以上
- 積極的な還元  
配当額の維持・向上

評価軸を置いた厳格な評価のもと、個々の意義・役割を設定し、それが完遂できない場合は迅速に判断・アクションに繋げる



「KM-ROIC」及び「投下資本収益」を重要な経営指標と位置付け、事業ユニットごとにハードルレートを設定し、改善、撤退・縮小などの判断を強化。執行役・管理職報酬にも反映



## オフィス事業の収益構造改革

ペーパーレス化の進展により  
事業環境が厳しさを増す中でも、  
利益を生み出し続ける構造へ変革

- 売上に依存しない収益構造への転換
- 更なる売上・粗利の向上



## オフィス事業に続く柱となる事業の構築

<b>デジタル ワークプレイス事業</b>	<b>デジタルワークプレイス領域 の成長</b> オフィス事業で培った顧客基盤を 徹底活用し、業種業態に深耕した DX化・分散化支援
<b>プロフェッショナル プリント事業</b>	<b>計測・検査・診断の領域での 事業基盤確立</b> イメージング技術を進化させ、 産業におけるバリュー/サプライ チェーンを変革
<b>ヘルスケア 事業</b>	
<b>インダストリー 事業</b>	



## DXによるビジネスモデル進化

エッジ-クラウドプラットフォームをベースに、多様なプレーヤを繋ぎながら、持続的なビジネスを構築

## 時代とともにイメージングを進化させ、計測・検査・診断の領域で事業拡大

### 産業バリューチェーンに密着した価値創出

産業毎の大きな変曲点を捉え、高収益性・差異化が可能な領域を見極め、ジャンルトップ事業の集合体として高利益率とスケールを両立

事業  
(価値創出)

#### プロフェッショナルプリント

個別化・分散化を捉え、  
・自動化・省人化・スキルレスな  
オンデマンド一貫デジタル印刷  
ソリューションを提供  
・バリューチェーン一貫で、  
個別最適化および在庫/廃棄レス  
を実現

#### インダストリー

5G, デバイスのプリント/フレキシ  
ブル化, 自動車の電動化などを捉え、  
・計測・検査およびそのデータ活用  
で、高品質で無駄のないものづく  
りに貢献

#### ヘルスケア

早期診断、個別化医療のDXとして、  
・画像モダリティの高付加価値化  
により「見えないものを見る化」  
・遺伝子、タンパク質、細胞、臓器  
に至る全身をデジタル化し、AIを  
駆使してバイオマーカーを抽出し  
適切な診断と創薬支援に貢献

### 画像IoTプラットフォーム

画像AI・データ解析により価値を増大（ビジネスモデルの進化）

システム

### コア技術をベースにした「計測・検査・診断」

技術

可視光計測  
+多波長計測

非破壊  
超音波、X線タルボなど

光学コンポ  
レンズ、回折格子など

材料  
HSTT、造影剤など

コニカミノルタ流の「画像IoTプラットフォーム」をベースに、多様な顧客、パートナーが  
つながるエコシステムを構築、顧客ワークフロー変革を継続的に支援するビジネスへ進化

ビジネスモデル  
(as a Service)

## デジタルワークプレイス

- 業種別に高付加価値化したワークフローソリューションをパッケージ化し展開
- 基本の業務アプリケーションをパッケージ化し、業種を超えてエコシステムへ展開

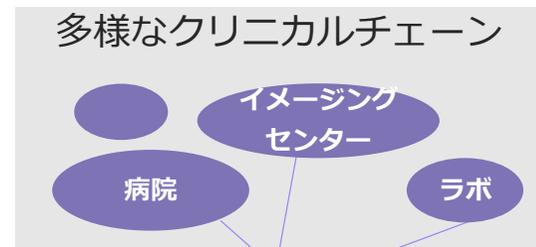
## インダストリー

- プラットフォームを開放しパートナー企業が様々な業種の最終顧客へソリューション提供
- イメージング技術の強みを活かし、様々な産業の検査/計測/診断の自社ソリューションを構築、提供

## ヘルスケア

- ITプラットフォームにAI診断支援や患者ポータル等様々な高付加価値サービスを加え、サブスクリプション型で展開
- プライマリケア・個別化医療の領域でデータ解析による疾患メカニズム解明のサービスビジネスを展開

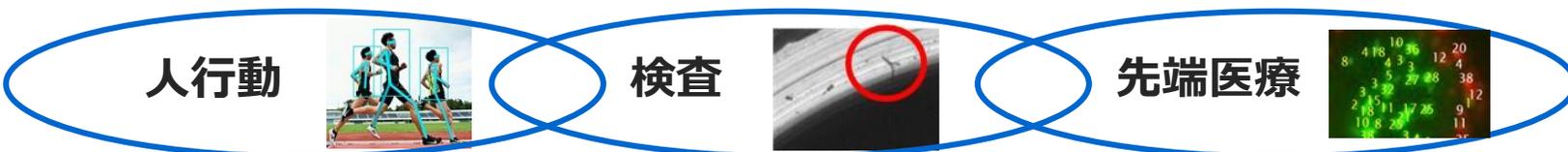
エコシステム構築



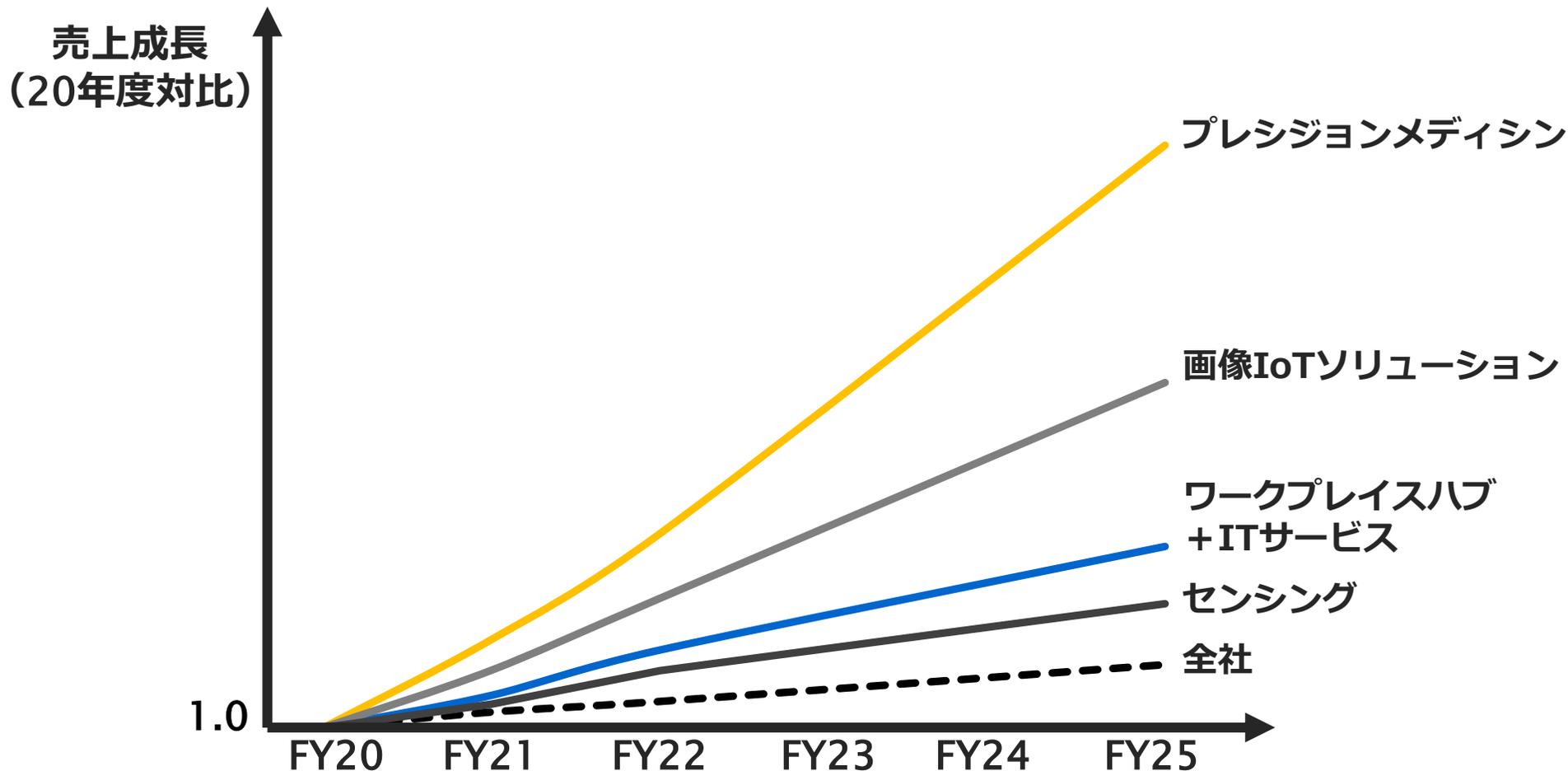
コニカミノルタ流のプラットフォーム  
(エッジ-クラウド型)



コニカミノルタ流の画像IoT/AI



戦略的新規事業およびセンシング事業において、大きな売上成長を実現。  
それにより、全社のポートフォリオ転換およびビジネスモデル転換を牽引



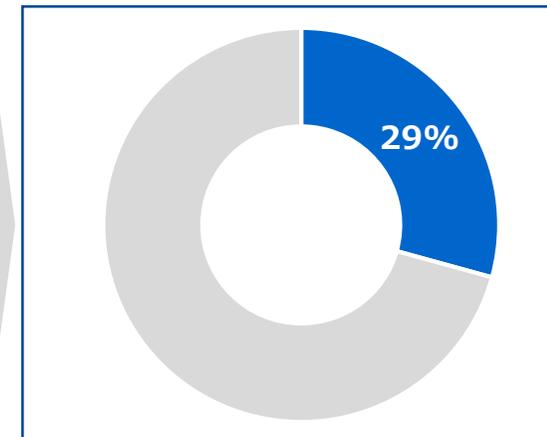
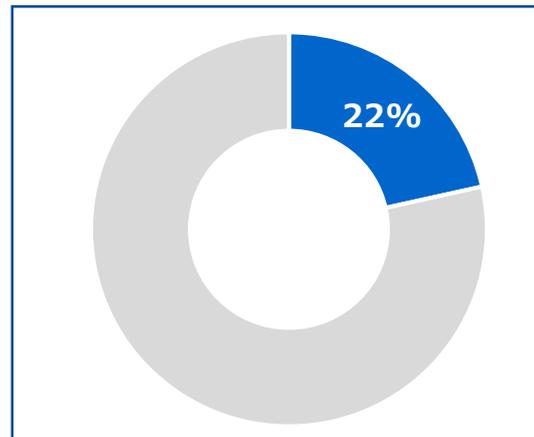
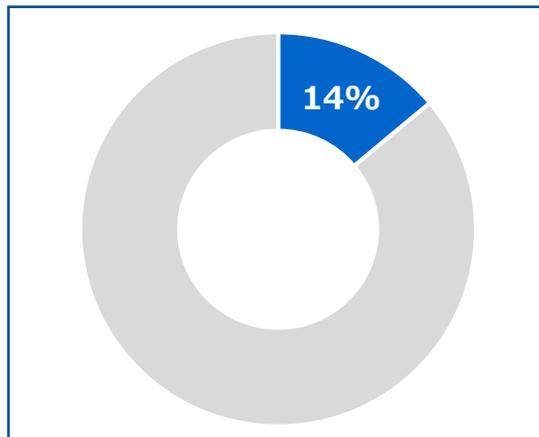
戦略的新規事業の売上伸張により高収益ビジネスへの転換を進めつつ、19年度に営業利益で半分を占めていたデジタルワークプレイス事業への依存度を下げる

19年度実績

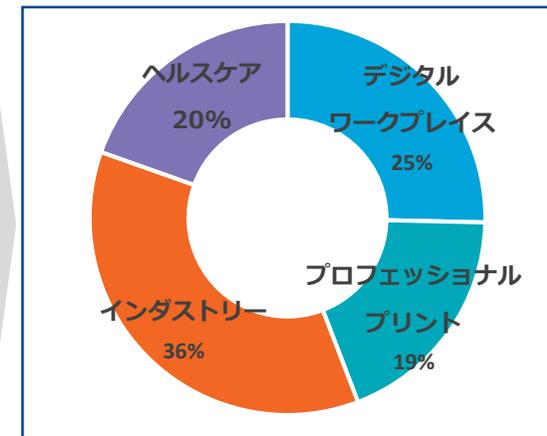
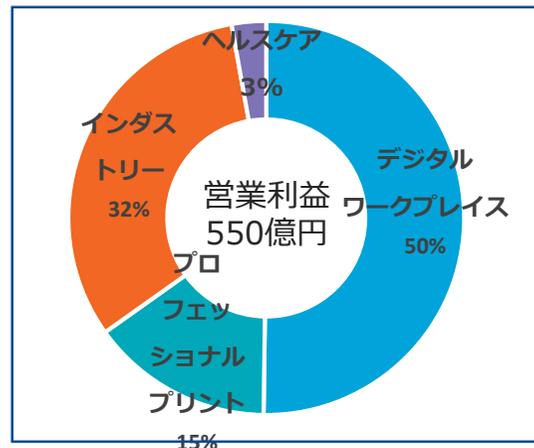
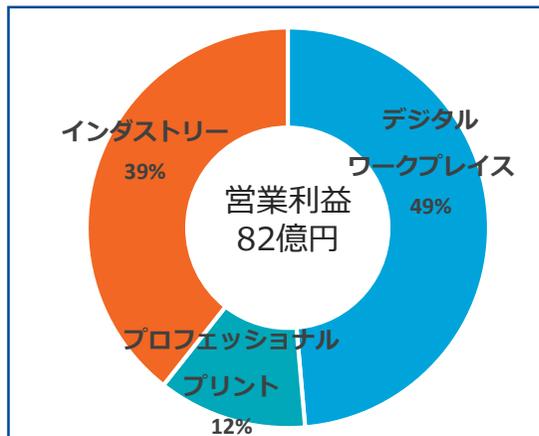
22年度

2x年度

\*戦略的  
新規事業  
比率  
(売上)



セグメント  
構成比  
(営業利益)



# Appendix

# 【参考】セグメント開示変更



旧セグメント	
オフィス事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オフィス(OP)</li> <li>■ ITサービス・ソリューション(ITS)</li> </ul>
プロフェッショナル プリント事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ プロダクションプリント(PP)</li> <li>■ 産業印刷(IP)</li> <li>■ マーケティングサービス(MS)</li> </ul>
ヘルスケア 事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ヘルスケア(HC)</li> <li>■ 医療IT(HIT)</li> </ul>
産業用材料 ・ 機器事業	産業用光学システム
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 計測機器(MI)</li> <li>■ 映像ソリューション(IS)</li> </ul>
	材料・コンポーネント
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 機能材料(PM)</li> <li>■ 光学コンポーネント(OC)</li> <li>■ IJコンポーネント(IJ)</li> </ul>
■ 新規事業：バイオヘルスケア(BHC)、ワークプレイスハブ(WPH)、状態監視、QOLなど	
コーポレート他	



現行セグメント	
デジタルワーク プレイス事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オフィス(OP)</li> <li>■ ITサービス・ソリューション(ITS)</li> <li>■ ワークプレイスハブ(WPH)</li> </ul>
プロフェッショナル プリント事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ プロダクションプリント(PP)</li> <li>■ 産業印刷(IP)</li> <li>■ マーケティングサービス(MS)</li> </ul>
ヘルスケア 事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ヘルスケア(HC)</li> <li>■ プレジジョンメディシン(APM)</li> </ul>
インダストリー 事業	センシング
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 計測機器(MI)</li> </ul>
	材料・コンポーネント
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 機能材料(PM)</li> <li>■ 光学コンポーネント(OC)</li> <li>■ IJコンポーネント(IJ)</li> </ul>
	画像IoTソリューション
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 画像IoTソリューション(IIS)</li> <li>■ 映像ソリューション(VS)</li> </ul>
コーポレート他、QOL	

■ 基盤事業   ■ 成長事業   ■ 新規事業



**KONICA MINOLTA**