

コニカミノルタのこれから

5年後(2021年度)の目標

「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

営業利益	営業利益率	親会社の所有者に 帰属する当期利益	ROE
1,000億円 以上	10%	700億円 以上	11%

これを実現するために

新中期経営計画



SHINKA 2019

課題提起型デジタルカンパニーへ向けて

2019年度の目標

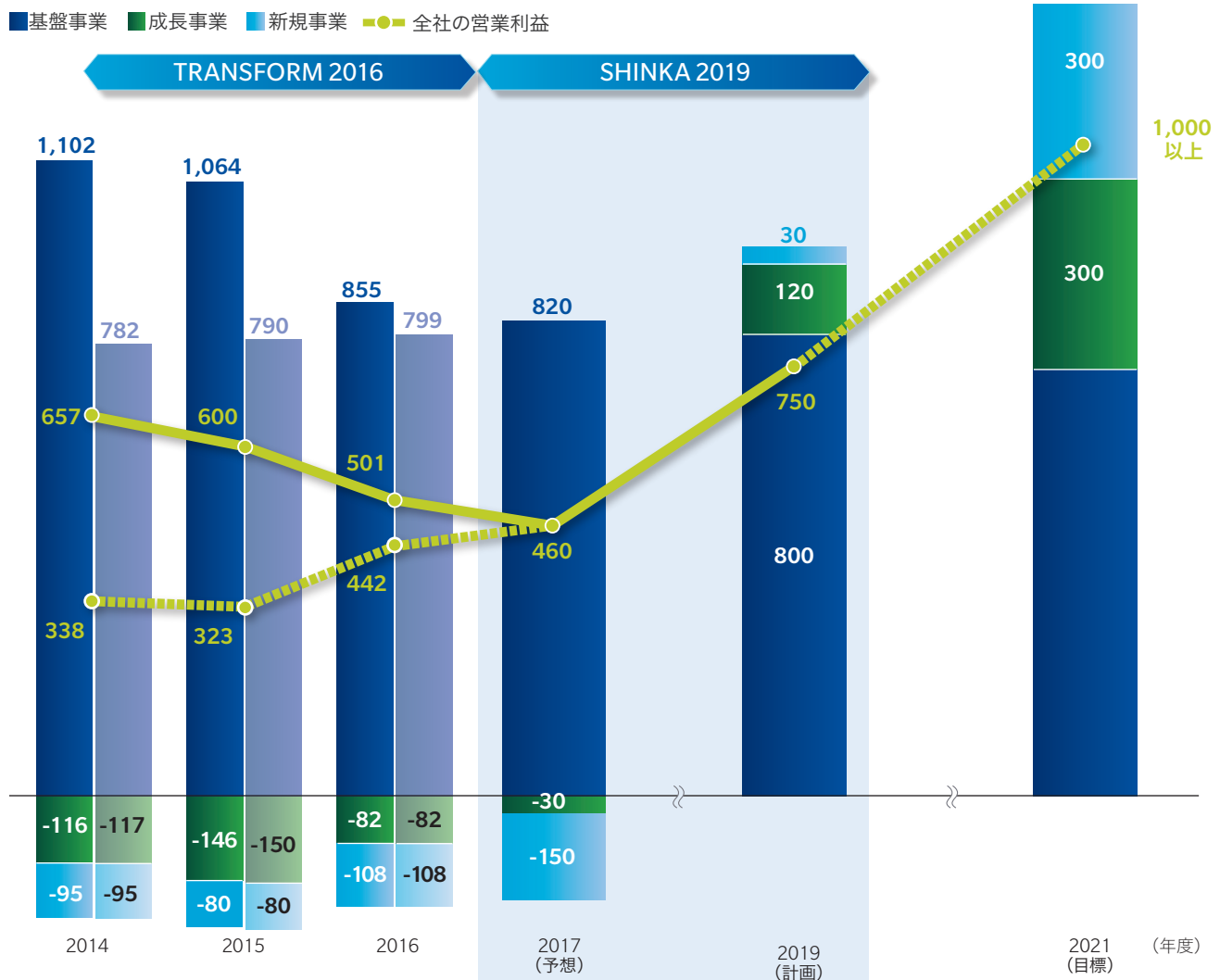
営業利益	営業利益率
750億円以上	7%
親会社の所有者に帰属する当期利益	ROE
500億円	9.5%

収益重視のポートフォリオ経営へ

新中期経営計画「SHINKA 2019」では、5年後の2021年度までに、「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」を完遂することを目標に掲げています。この実現に向けて事業

領域を「基盤」「成長」「新規」の3領域に特定し、高収益事業実現に向け経営資源のシフトを実行することで事業構造、収益構造の転換を進めます。

基盤・成長・新規事業の営業利益(億円)



※2014～2016年度の右側の棒グラフ、および破線の折れ線グラフは、2017年度の為替前提(US\$=¥105、ユーロ=¥115)を適用して算出した営業利益

基盤事業	成長事業	新規事業
● 高付加価値への集中 ● グローバルコスト構造改革 ● 事業単位でのROIC管理	● M&Aの成果極大化 ● デジタル顧客価値の深耕と収益拡大	● IoT時代の高収益ビジネスモデル確立 ● 経営基盤の構築

課題提起型デジタルカンパニーへ。
持続的な成長が可能な
高収益企業へと転換させていきます。

代表執行役社長 兼 CEO
山名 昌衛



当期業績と前中期経営計画「TRANSFORM 2016」の振り返り

中長期の成長のために、業容転換に向けた仕込みを遂行

いわゆる“IT革命”によって、ビジネスモデルや産業構造といったマクロレベルから、働き方やライフスタイルなどの個々のレベルに至るまで、近年の人間社会は大きな変化を遂げました。さらに現在では、あらゆるモノがネットワークにつながるIoTによって、さまざまな領域において今までになかった新たな価値やビジネスが次々と創造されつつあります。私は社長に就任する前から、これから到来するIoT時代を見据え、これまでの当社の戦い方を変え、当社をゲームのルールを変える存在にすることを決意しておりました。

コニカミノルタの強みは大きく2つあります。一つは、長い歴史を重ねていくなかで蓄積してきた「コア技術」です。創業のカメラ・フィルム時代から培ってきた画像技術や材料の技術、微細加工技術、あるいは光学の技術です。これまで当社は、世界最高感度のフィルムや世界初の自動焦点カメラ、世界初のズーム機能搭載複写機など、世界初や世界一を生み

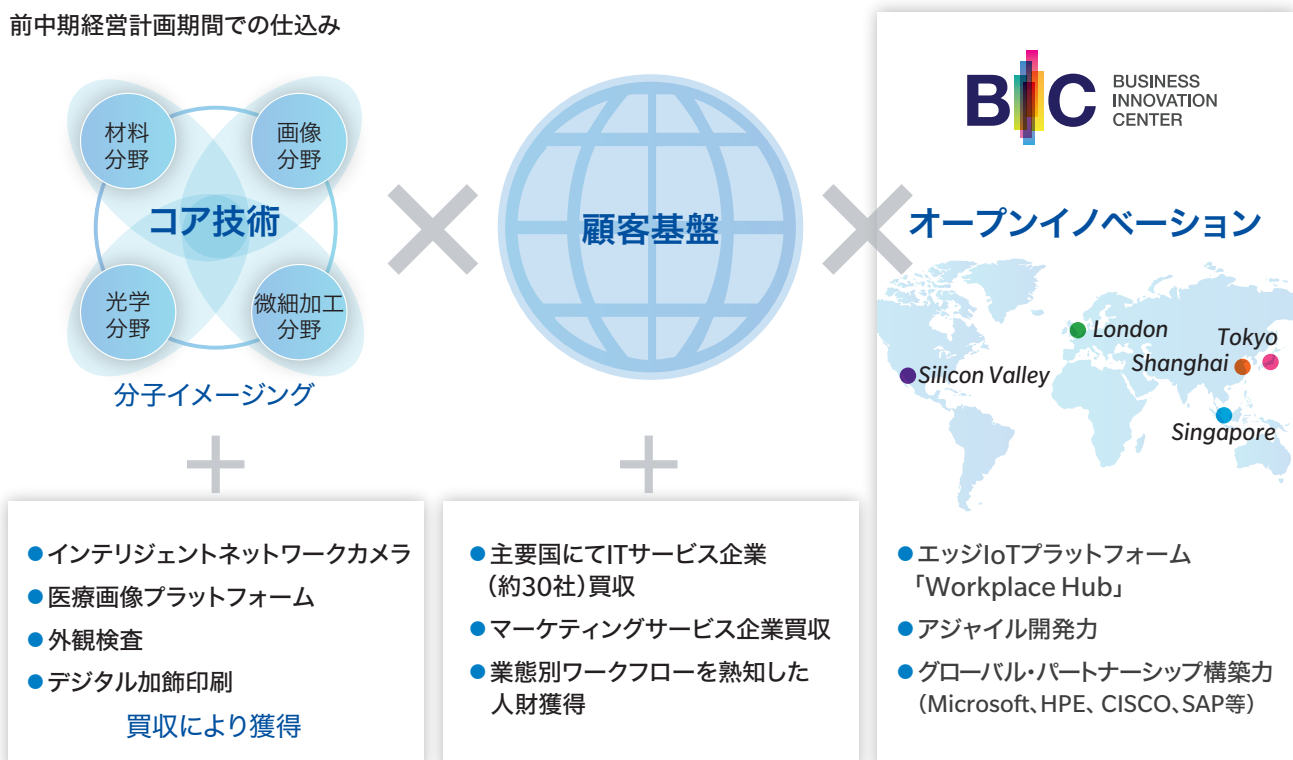
出してきたDNAを持っているモノづくりの会社です。

もう一つの強みが、デジタル複合機や医療用画像診断装置、計測機器などの販売・サービスを通じて培った、全世界約150カ国・約200万企業のお客様との「つながり」です。これらのお客様の業種は、製造、流通・小売、印刷、医療・介護など多岐にわたっていますが、すべての業種においていえるのは、ITの活用によるワークフローの革新による生産性の向上、あるいはマーケティングROIの向上やビジネスモデルの変革を求める動きが、近年ますます強まっているということです。

そうした認識のもとで、私たちは2014年から中期経営計画「TRANSFORM 2016」を着実に実行し、お客様への提供価値の向上に努めるとともに、3年間で1,200億円を超える投資を実行し、持続的な企業成長につなげるためのさまざまな“仕込み”を進めてきました。

なかでも重要度の高い“仕込み”が、既存事業の高付加価

前中期経営計画期間での仕込み



値化と新たな事業の創出につながる技術や知見、ノウハウ、人財などの獲得を目的とした「戦略的M&A(企業買収)」です。情報機器やヘルスケアの分野を中心に、世界各地で多くの魅力のある企業を選別し、グループに加えてきました。

例えば情報機器事業では、デジタル化の進展にともなう成長が見込まれるラベルやパッケージなど産業印刷分野での競争力を強化すべく、金や銀の箔押しやニス盛りなどさまざまな加飾印刷をデジタルで実現する、世界でも数少ない企業であるフランスのMGI社を連結子会社化しました。一方、ヘルスケア事業では、世界最大市場である米国で、プライマリーケアを中心に医療画像診断機器、アプリケーションや医療ITソリューションサービスを提供するViztek社を買収しました。また、新規事業を創出するための技術の獲得を目的として、分散処理型のモニタリングカメラや独自のビデオマネジメントシステムを持つドイツのネットワークカメラメーカーMOBOTIX社を連結子会社化し、当社の強みである画像入力、色計測機器を強化しました。さらに、製造工程での外観検査を自動化する技術を有する、米国のRadiant社を買収しました。これにより、これまで人間の目に依存していた検査工程の自動化を進め、製造業の生産性向上を支援

するビジネスを構築する体制が整いました。

さらに、この3年間で実施した戦略的M&Aには、今後の事業展開に不可欠なワークフロー改革の提案ができる人財や、そのノウハウ獲得を目的としたものも数多くあります。欧米を中心に30社以上のITサービス企業を買収し、お客様の業態別ワークフローに精通した多くの人財を確保できたことは、「Workplace Hub」の事業化を見据えた仕込みでもありました。

このほかに、新規事業を創出していくプロセスを「型」として当社に定着させていくための“仕込み”も実施しています。世界5極でビジネスイノベーションセンター(BIC)を開設し、それぞれのトップも含めて、当社にとっては異業種である領域での実績と知見を持つ、多くの優秀な人財を採用しました。お客様企業や大学、スタートアップ企業などとのコラボレーションにより、各BICでは顧客を起点としたビジネスモデルの仮説立案、検証、事業化のサイクルを回せるアジャイル的な事業開発体制を整備しています。すでに100を超える新規事業の芽がパイプラインに積み上がっており、Workplace Hubもこの中から生まれた事業の一つです。今後モトライ&エラーを重ねながらさまざまな新規事業を生み出していきます。

当期も事業の高付加価値化に注力

前期に引き続き当期も、顧客に密着して顧客の課題を洞察し、「モノにコトを加える」ことにより顧客の課題解決を提供する、付加価値型の販売の浸透とグローバル展開を進めました。

主力の情報機器事業では、オフィス分野で当社のジャンルトップ戦略の中核であるA3カラー複合機「bizhub(ビズハブ)」シリーズが当期もモメンタムを持続、販売台数はすべての地域で前期を上回りました。複合機市場における競争環境の厳しさは継続していますが、当社独自の複合機を中心とするドキュメントソリューションとさまざまなITサービスを組み合わせ提供する「ハイブリッド型販売」が北米および西欧市場を中心に浸透しており、顧客一社当たりの売上高増、収益率向上に寄与しています。

プロダクションプリント分野では、カラーデジタル印刷システムの最上位機種「bizhub PRESS(ビズハブ プレス)

C1100」が北米、中国およびアジア市場での販売が伸長しました。産業用インクジェット分野では、テキスタイルプリント領域では高い生産性を実現する「ナッセンジャー SP-1」をフランスおよびトルコで受注、売上拡大に貢献しました。また、産業印刷領域では、販売活動が各地で本格的にスタートした、インクジェットデジタル印刷機の新製品「AccurioJet(アキュリオジェット)KM-1」とMGI社製のデジタル加飾印刷機により、ハイエンド市場攻略の準備が整いました。

ヘルスケア事業は、米国ではViztek社の貢献もありDR(デジタルラジオグラフィ)の大幅伸長に加え、プライマリーケア市場におけるソリューション製品販売が事業拡大に貢献し、好調に推移しました。日本ではデジタル製品全般の販売が堅調で、カセット型デジタルX線撮影装置の「AeroDR(エアロディーアール)」が国内外で好調を持続、超音波画像診断装置の「SONIMAGE(ソニマージュ)HS1」も日本で販売台数

を大きく伸ばすとともに、米国、中国での販売も開始しました。

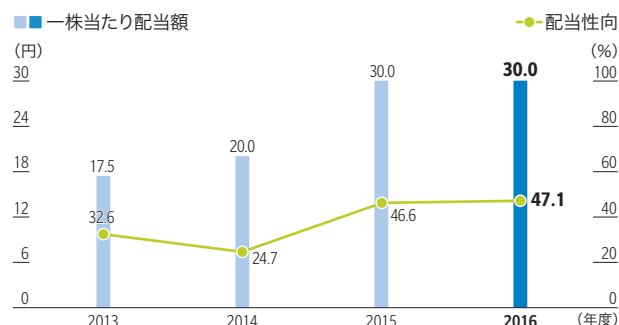
一方、産業用材料・機器事業は厳しい環境となりました。機能材料分野は、価格圧力が厳しくなるなか、液晶TV向けVA-TACフィルムおよびIPSパネル用Zero-TACフィルム、中小型ディスプレイ製品用超薄膜TACフィルムなど高付加価値製品へのシフトを進めましたが、販売数量、金額とも前期を下回りました。産業用光学システム分野では、計測機器は大口契約にともなう出荷が当期終盤に開始したことも寄与して増収となりましたが、産業・プロ用レンズは最終製品市場の販売減の影響を受け、減収となりました。

これらの結果、当期の連結売上高は9,625億円（前期比6.7%減）、営業利益は501億円（同16.5%減）、親会社の所有者に帰属する当期利益は315億円（同1.3%減）と、グループ全体では残念ながら減収・減益という結果となりました。ただし、この業績数値には為替変動が大きく影響しています。当期の為替は、秋以降は円安に転じたものの、通期ベースでは米ドル・ユーロとも前期比で大幅な円高で推移しました。これは売上高に対しては、918億円の減収要因となり、営業利益についても196億円の減益要因となっています。これらの為替影響を除いた実質ベースで見れば、売上高は対前

年比で約2%の増収であり、営業利益についても約16%の増益を確保しています。

なお、当期の年間配当については、厳しい事業環境ではありますが、前期と同じ一株当たり30円とさせていただきます。当社では、配当への基本的な考え方として、配当性向よりも絶対額を重視しています。今後も、持続的な成長を実現するための投資を進めるとともに、しっかりと業績を上げること、創出された利益・キャッシュを積極的に還元し、株主の皆様の期待に応えていきます。

配当金／配当性向



新中期経営計画「SHINKA 2019」で当社が目指すもの

「課題提起型デジタルカンパニー」として社会課題を解決

前中期経営計画期間における、さまざまな“仕込み”を成果につなげるため、2017年4月よりコニカミノルタは新たな中期経営計画「SHINKA 2019」を始動させました。この「SHINKA(進化)」というネーミングには、前中期経営計画「TRANSFORM」による当社自身の業容転換はもとより、お客様企業の変革を支援し、その先にあるビジネスにおける生態系(エコシステム)、さらには人間社会の“進化”を支える新たな価値を創出し、社会課題の解決に貢献したい、という強い思いを込めています。

新中期経営計画において私たちが“目指す姿”として掲げるのは「課題提起型デジタルカンパニー」です。課題提起とい

うのは、いま顕在化している課題はもちろん、まだ見えない潜在的課題までも先取りして、お客様や社会に提起し、一緒になってその課題の解決策を導き出していくという意味です。当社が長年培ったデジタル技術に加えて、AI、ロボティクス、IoTといった革新的技術も活用しながら、お客様が抱える課題をいち早く見つけ出すとともに、これまでの仕込みによって強化された技術・ノウハウを活かしながら、コニカミノルタが率先してこうした課題を解決していくことを目指しています。

こうしたソリューション、サービスビジネスの“起点”となるのは、製品ではなくお客様です。これまで当社は、お客様視点に立った製品・サービスを提供する企業へと自らをトランス

フォームさせてきましたが、実際の現場では「事業」をベースとした営業活動が中心となり、本当の意味でのOne コニカミノルタとしての提案にまで昇華できたかという点、課題が残っていると私は総括しています。

そこで「SHINKA 2019」では、この視点を180度転換し、お客様、あるいは市場からビジネスを捉え直していきます。新中期経営計画の始動に合わせて営業体制も抜本的に改革し、従来の事業・製品別の営業体制から、お客様の業種業

態別の「Go To Market (GTM) 体制」へと移行させていきます。今後は世界200万企業の顧客基盤を「業種・業態」ごとに捉えて、培った製品・サービスの知見・ノウハウを融合し事業や製品の枠を超えて、それぞれに応じた最適な課題提起を行っていく方針です。そして全社を挙げて各業種・業態に最適なワークフローの変革を提案していくことで、お客様のトランスフォームを支援していきます。

課題提起型デジタルカンパニー



高収益企業への変革に向けて体制を強化

「SHINKA 2019」による高収益企業への変革を実現していくために、グループ全体の事業領域を「基盤事業」「成長事業」「新規事業」の3つに分類し、今後は各事業における利益責任を明確化しながら、収益構造の転換を進めていきます。

特にこれからの3年間(2017-2019年度)は、基盤事業の収益性向上とともに、成長事業および新規事業において、前中期経営計画期間で実施したさまざまな“仕込み”を開花させていくことが、経営の重要課題だと考えています。

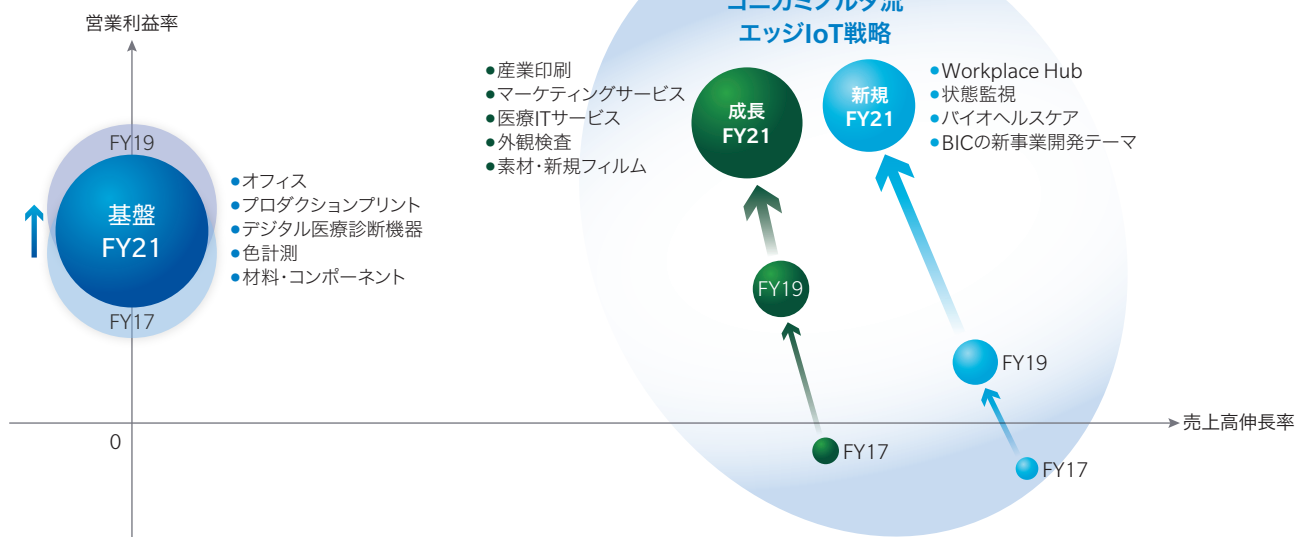
現在の収益の大半を稼ぐ「基盤事業」では、収益性の強化が重要な経営課題であると捉えています。これらの事業を展

開する市場は成熟化が進みますので、事業規模の拡大による収益の拡大ではなく、グローバル視点でのコストの構造改革を軸に収益性の改善を図ります。

今後3カ年で約300億円のコスト改善にも取り組んでいく計画です。製造原価については、マレーシア工場を進めているデジタルマニファクチャリングの成果を中国などの生産拠点に横展開していくことで約160億円のコスト削減を、またサービス原価については、ディープラーニング、AIなどを活用した故障予知、リモートサービスの強化、パーツの長寿命化などで約60億円の削減を、それぞれ目指します。管理・間

仕込みを活かした高収益体質への転換

○…円の大きさ:営業利益額



接費用についても、グループ間接機能の大幅簡素化などにより、3年間で約80億円のコスト削減を目指しています。

これら「基盤」「成長」「新規」の事業は、別々のものではなく、「三位一体」で進めていくべきものであると考えています。これまで基盤事業で培ってきた顧客との関係性を強化し、そこで得たさまざまな経験や蓄積を、成長事業でのビジネス拡大や、新規事業のビジネスモデル創出に活かすことで、グループ全体を高収益体質の「課題提起型デジタルカンパニー」へと変革していきます。そして、新中期経営計画の最終年度となる3年後の2019年度には、「営業利益750億円以上、当期利益500億円、ROE9.5%」を目指します。



経営目標値

	2016年度実績	2017年度業績予想	2019年度経営目標	2021年度中期目標
営業利益 (営業利益率)	501億円 (5.2%)	460億円 (4.7%)	750億円以上 (7%)	1,000億円以上 (10%)
当期利益	315億円	300億円	500億円	700億円以上
ROE	6.3%	5.8%	9.5%	11%
為替レート	US\$=108円 ユーロ=119円	US\$=105円 ユーロ=115円	US\$=105円 ユーロ=115円	US\$=105円 ユーロ=115円

プラットフォームビジネスで高収益ビジネスの基盤確立へ

成長事業・新規事業において、私が強い確信を持って推進しているのが、「エッジIoTプラットフォーム戦略」と、これを活かすパートナー戦略です。コニカミノルタには世界200万社の顧客基盤がありますが、これは200万社のビジネスの現場に、ネットワークにつながった当社の複合機、デジタル医療診断機器、計測機器が設置されているということです。すなわち、顧客とリアルタイムでつながる膨大なプラットフォームを有し、データを入力し、デジタル化するための「入口（エッジ）」に大きな強みを持つ、ということです。

ビッグデータ解析やディープラーニングなどのサービスを、クラウドサービスとして提供するIT企業は世界に数多くありますが、私はこれらの企業と戦うつもりはありません。コニカミノルタのプラットフォームビジネスは、クラウドサービスも活用しますが、業務の現場に設置したプラットフォームにデータを集積し、解析することで、お客様企業の経営課題や業務課題を現場（＝エッジ）で、リアルタイムに解決します。この「エッジIoTプラットフォーム（＝エッジで解析・解決するプラットフォーム）」こそが、当社の提供する顧客価値であり、これを他社との差異化のポイントとし、ここから高い収益性を生み出していきます。

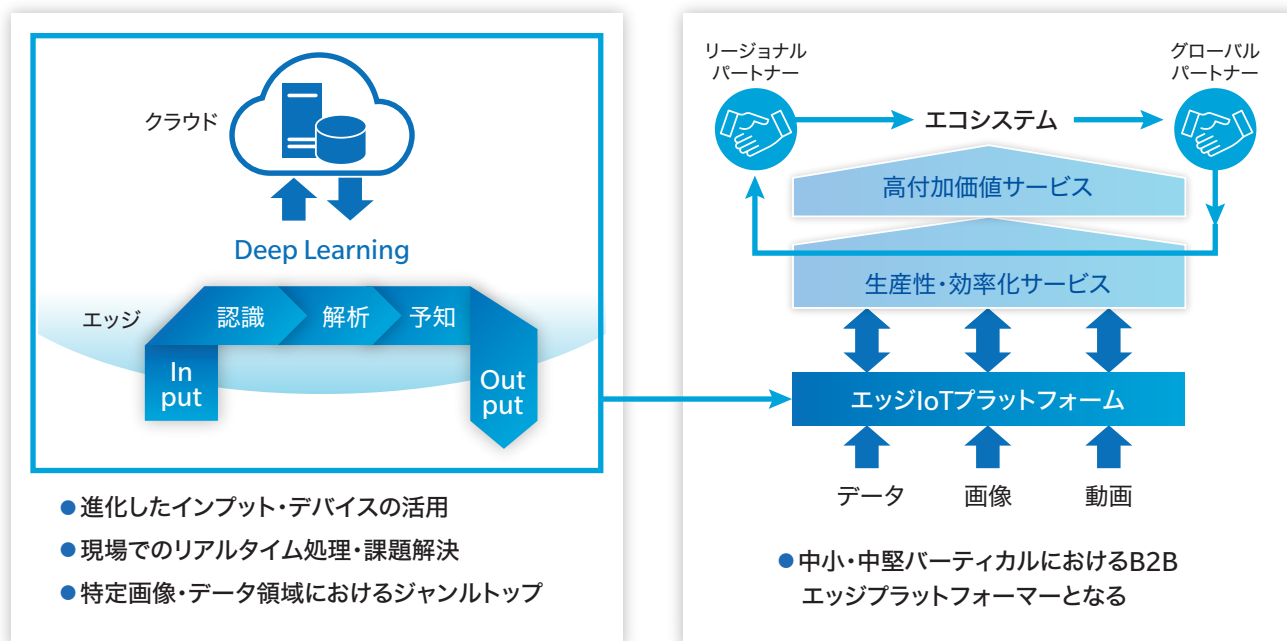
この「エッジIoTプラットフォーム戦略」の中核となるのが、2017年3月に発表した「Workplace Hub（以下、WPH）」です。

WPHは一般オフィスのみならず生産現場や医療、教育機関など、さまざまな業種業態の現場における業務フローの効率化をサポートすると同時に、時々刻々と変化するリアルタイムデータを分析し、ITインフラの使用状況や働く人の動きを可視化することで、お客様のITインフラ管理コストの削減、ビジネスプロセスの効率化に役立つソリューションを提供します。

このプラットフォームを、先に述べた「業種・業態別の課題解決」へと展開していくなかで、これまでの3年間の仕込みが活きてきます。例えば、WPHにMOBOTIX社のカメラを接続すれば、オフィスや工場内での人やモノの動きをリアルタイムで計測し、効率的な動線設計やスペース活用を提案できます。あるいは製造工場の現場において、WPHにRadiant社の計測機器を接続すれば、外観検査で見つかった不良品がどの工程に問題があったのか、どのサプライヤーの品質検査に問題があったのかなどを分析できます。ヘルスケア分野においても、Viztek社のプライマリーケアのITプラットフォームと接続することで、医療画像データと病院管理データ、患者データを統合した管理が可能になります。

また、こうした戦略を進めるうえで欠かせないのが、パートナー企業とのエコシステムです。WPHの事業化にあたっては、Microsoft社、HPエンタープライズ社、CISCO Systems社、SAP社といったグローバル企業とのパートナーシップ体

コニカミノルタ流エッジIoTプラットフォーム・パートナー戦略



制を整えました。これらの大手IT企業は、当社の顧客である中堅・中小企業に対して、直接の販売活動を行うことはコストの制約もあり、厳しい状況です。そこで、当社のプラットフォームを活用することで、これまでリーチできなかった企業群へのサービス提供が可能になると期待されています。

これらの戦略によって、これまで進めてきたM&Aや製品開発をプラットフォームで一つにつなげることで、私たちはお客様のビジネス変革をトータルに支援していくことのできる「課題提起型デジタルカンパニー」を目指していきます。

当社を支える高収益な事業へ。バイオヘルスケア分野に注力

もう一つ、当社が新規事業として位置づけているのが、バイオヘルスケア事業です。現在、高齢化の進展による医療費の高騰が社会問題となっていますが、とりわけ大きな課題となっているのが、効果が見られない投薬や、患者様を苦しめる強い副作用です。そこで、今、世界中で注目を集めているのが、プレシジョン・メディシンです。プレシジョン・メディシンとは、個々人の細胞における遺伝子発現やタンパク質などの特性を分子レベルで判別することで個々の患者を精密に層別化（グループ化）し、患者特性に応じた適切な投薬、治療、予防を可能にする医療です。患者様に対する投薬や治療の有効性向上だけでなく、製薬企業の新薬開発の成功率向上にも寄与し、膨張する国民医療費削減の切り札として世界中で注目されています。

そこで昨年、当社では、「タンパク質高感度定量検出技術（High Sensitive Tissue Testing＝HSTT）」という、がん細胞に発現しているタンパク質の数や位置をデジタル化し、分子レベルでの高感度な解析を可能にする技術を確認し、プレ

シジョン・メディシンの事業化に着手しました。

そして今年の7月には、株式会社産業革新機構（INCJ）と共同で、米国の遺伝子検査ビジネスを展開するAmbry Genetics社（以下、AG社）の買収を発表し、プレシジョン・メディシン分野に本格参入しました。AG社は、「遺伝子検査サービス」を専門とする企業であり、最先端の遺伝子診断技術を保有する米国の遺伝子検査市場におけるリーダー的存在です。この買収により、当社は、遺伝子検査とHSTTの細胞診断という、プレシジョン・メディシンに不可欠な2つのコア技術を保有する、世界でも稀有な企業となります。

こうした大きな社会課題の解決に真っ向から取り組むことで、当社のヘルスケア事業を、社会にとってはなくてはならない、高収益な事業へと成長させていきたいと考えています。まずは、5年後の2021年度には、売上高1,000億円、営業利益200億円を目指します。そして将来的には、日本、米国はもちろんアジアや欧州にも事業展開するグローバル・リーディング・カンパニーへと成長させていきます。

中長期的な企業価値向上に向けて

中長期的な企業価値の向上には、あらゆる企業の能力を高めていく必要があると私は考えており、ESGを中心とした非財務側面についても、能力の向上に積極的に取り組んでいく方針です。それもESG側面でのリスクを抑制するといった消極的な捉え方ではなく、「世界のトップランナー」を目指した積極的な取り組みを進めたいと考えています。そのために昨年定めたのが「6つのマテリアリティ（重要課題）」です。この6つはどれも重視していますが、なかでも今後の事業展開のなかで特に重要になると考えているのが「環境」と「ソーシャルイノベーション」

です。

気候変動をはじめ地球環境問題は、国際社会全体にとっての喫緊の課題となっています。当社では長期環境ビジョン「エコビジョン2050」を策定し、環境課題の解決と企業成長の両立を目指した取り組みを進めてきましたが、2017年度からは新たに「カーボンマイナス」というさらに意欲的な目標を掲げました。これは、お取引先やお客様、地域社会などさまざまなステークホルダーとの連携によって、2050年に自社によるCO₂排出量を上回るCO₂削減効果を実現していこうというもので

す。これにより、当社一社で取り組むよりもずっと大きな環境負荷の低減に貢献していきたいと考えています。

また、社会課題解決型のビジネス開発を推進していくために、「ソーシャルイノベーション」にも力を入れていきます。社会課題のなかでも、高齢化社会における介護やプライマリーケアの充実、バイオヘルスケア領域でのプレシジョン・メディシンの実現、オフィスにおける働き方改革、生産現場におけるモノづくりの革新、流通・小売における新たな業態開発などは、特に当社が力を発揮できる領域だと考えています。

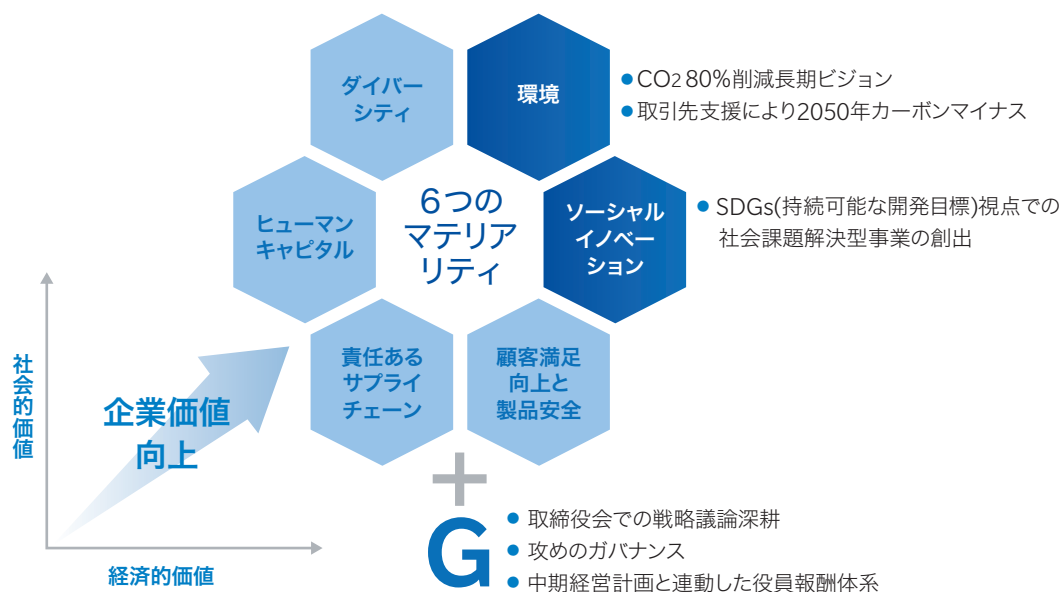
この2つと並んで「ヒューマンキャピタル(人財)」「ダイバーシティ」についても、非常に重視しています。「課題解決型デジタルカンパニー」への進化における最後の鍵は「人財のトランスフォーム」であると考えており、変革の先頭に立ち、豊かな創造力を発揮して顧客価値を生み出していくことのできる人財を、世界各地に数多く生み出していきたいと考えています。それに加えて、社会の発展や社会課題の解決に役立つビジネスを、

グループ全体としてさらに広げていくことで、従業員にとってよりやりがいのある仕事を創出し、一人ひとりの仕事に対するモチベーションを高めていきます。またダイバーシティの推進に関しては、私自身が取り組みを主導しており、働き方改革や、キャリアアップ制度など、組織的な制度や風土の改革によって、国籍や性別・年齢を超え、多様な従業員がポテンシャルと創造性を発揮できる環境を、引き続き整備していきます。

これらのマテリアリティに取り組むことで、グローバル企業としての競争力を強化するとともに、国連グローバル・コンパクトへの署名企業として、持続可能な社会の実現に向けてSDGsの達成にも貢献していきたいと考えています。

またガバナンスについても、これまでにもより実効性の高いガバナンスを追求してきましたが、取締役会での一層の戦略議論深耕や、中期経営計画と連動した役員報酬体系の導入など、“攻めのガバナンス”をキーワードに、さらに一段レベルアップさせたいと考えています。

中長期的な企業価値向上の実現に向けた6つのマテリアリティ



以上述べてきたように、新中期経営計画「SHINKA 2019」の実践を通じて、お客様企業とそこで働く人々の課題解決に貢献することは、社会貢献にもつながることであると私は確信しています。お客様の課題を先取りして提起し、ともに解を考え創出していくことでお客様のトランスフォームを支援し、お

客様の不可欠のパートナーとなる。そうした活動を継続し、ビジネス社会、人間社会の進化にいつまでも寄与し続ける企業、それがコニカミノルタの目指す姿です。この新中期経営計画が完遂した時、コニカミノルタは、お客様だけでなく、社会にとってもなくてはならない存在になると私は考えています。

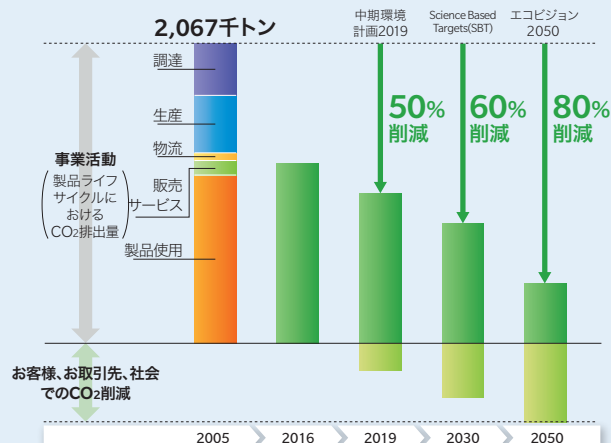
コニカミノルタ株式会社
代表執行役社長 兼 CEO

山名昌衛

2050年に「カーボンマイナス」へ ～長期環境ビジョン「エコビジョン2050」の進化～

コニカミノルタは、長期環境ビジョン「エコビジョン2050」を進化させ、「カーボンマイナス」を新たな目標として設定しました。これは、ステークホルダーとの連携により、事業活動によるCO₂排出量を上回るCO₂排出削減効果を生み出していくものです。さらに、新中期経営計画「SHINKA 2019」の開始に合わせて、2017年度から「中期環境計画2019」もスタートさせました。環境課題に加えて、SDGs(持続可能な開発目標)の視点で社会課題も同時に解決していくことで、事業貢献度(売上、利益)を拡大していきます。

CO₂排出量削減目標、カーボンマイナス目標



中期環境計画2019の全体像

●地球温暖化防止 ●循環型社会への対応 ●化学物質リスク低減 ●環境全般 ●生物多様性への対応

Key Action	重要課題	中期環境計画2019		2017年度目標	
		事業価値	環境価値	事業価値	環境価値
グリーン プロダクツ (企画・開発)	お客様・社会が求めるサステナブルグリーンプロダクツ(SGP)の創出	売上高 ●サステナブルグリーンプロダクツ売上高: 7,700億円(売上比率: 70%) コストダウン ●資源抑制コストダウン	●製品使用時のCO ₂ 削減効果: 17.2千トン ●調達段階のCO ₂ 削減効果: 45.9千トン ●資源有効利用量: 11.3千トン ●エミッションへの確実な対応 +SDGs視点の社会課題解決	売上高 ●サステナブルグリーンプロダクツ売上高: 6,400億円(売上比率: 65%) コストダウン ●資源抑制コストダウン	●製品使用時のCO ₂ 削減効果: 11.2千トン ●調達段階のCO ₂ 削減効果: 36.9千トン ●資源有効利用量: 9.3千トン
	政府調達基準・環境ラベルへの対応	売上高 ●販売機会損失ゼロ	●基準適合による環境負荷低減	売上高 ●販売機会損失ゼロ	●基準適合による環境負荷低減
	製品関連法規制への確実な対応	リスク回避 ●販売影響ゼロ	●法規制適合による有害化学物質リスク低減	リスク回避 ●販売影響ゼロ	●法規制適合による有害化学物質リスク低減
グリーン ファクトリー (調達・生産)	エクセレントグリーンファクトリー活動	コストダウン ●エネルギー、資源コストダウン	●生産活動のCO ₂ 削減効果: 19千トン ●資源有効利用量: 2.8千トン ●水使用量削減: 220千m ³	コストダウン ●エネルギー、資源コストダウン	●生産活動のCO ₂ 削減効果: 17.4千トン ●資源有効利用量: 1.9千トン ●水使用量削減: 150千m ³
	グリーンサプライヤー活動の拡大	コストダウン ●お取引先コストダウン 売上高 ●施策/ノウハウのデータベース化、商材化	●お取引先でのCO ₂ 削減効果: 5千トン ●お取引先での資源有効利用量: 0.25千トン +SDGs視点の社会課題解決	コストダウン ●お取引先コストダウン	●お取引先でのCO ₂ 削減効果: 3千トン ●お取引先での資源有効利用量: 0.15千トン
	生産副資材への再生材展開拡大	コストダウン ●材料コストダウン	●資源有効利用量: 再生材適用拡大による資源循環 +SDGs視点の社会課題解決	コストダウン ●材料コストダウン	●資源有効利用量: 再生材適用拡大による資源循環
	再生可能エネルギーの導入拡大	売上高 ●販売機会損失ゼロ	●再生可能エネルギー比率: 1% +SDGs視点の社会課題解決	売上高 ●販売機会損失ゼロ	●再生可能エネルギー比率: 0.2%
	サプライチェーン上のリスク対応	リスク回避 ●調達・生産・販売影響ゼロ	●基準適合による環境負荷低減	リスク回避 ●調達・生産・販売影響ゼロ	●基準適合による環境負荷低減
グリーン マーケティング (物流・販売・サービス・回収リサイクル)	グローバルでお客様との関係強化	売上高 ●販売機会の獲得	●お客様先の環境負荷低減 +SDGs視点の社会課題解決	売上高 ●販売機会の獲得	●お客様先の環境負荷低減
	サプライチェーン最適化と連動した環境活動	コストダウン ●物流/包装コストダウン	●物流でのCO ₂ 削減効果: 0.3千トン ●資源有効利用量: 0.04千トン	コストダウン ●物流/包装コストダウン	●物流でのCO ₂ 削減効果: 0.3千トン ●資源有効利用量: 0.005千トン
	使用済製品の回収リサイクル法対応	リスク回避 ●販売影響ゼロ	●製品回収リサイクルによる資源循環	リスク回避 ●販売影響ゼロ	●製品回収リサイクルによる資源循環

攻めと守りの両方を視野に入れ、 最適な財務基盤の構築を 目指します。



常務執行役 畑野 誠司

PMIを重視したM&A戦略を推進し 中長期的な成長を支える 新規事業・成長事業を強化

コニカミノルタが、高収益企業として中長期的に成長を遂げていくためには、新規事業の創出や成長事業の強化・拡大が不可欠です。当社ではM&Aをその実現のための有効な手段と位置づけており、前中期経営計画「TRANSFORM 2016」においても、業容転換を加速させるため各事業領域で数多くのM&Aを実施してきました。

M&Aの計画段階においては、当社の強みや技術力、保有資産などを最大限に活用してシナジー効果を発揮できる領域を対象に検討を進めています。また、PMI（Post Merger Integration=買収後の統合プロセス）をより円滑・確実に実行できるよう、事業の親和性はもとより、買収対象先の経営理念やビジョン、企業風土なども重視しながら、徹底した事前調査を実施しています。その上で、当社の事業戦略との整合性や、事業計画の蓋然性、投資額の妥当性、収益性、安全性、買収後の事業運営体制の確認など、多角的な検討を経て、M&Aを実施しています。

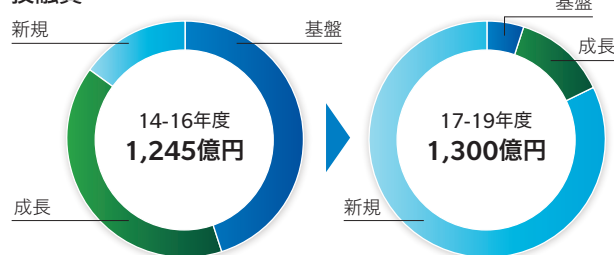
2017年7月に発表したアンブリー・ジェネティクス社の買収も、こうした判断基準のもとに実現した大型案件の一つです。プレジジョン・メディシン分野において、当社にない技術やノウハウを有する複数の会社を買収候補として入念な調査を実施した結果、当社戦略に最も合致した同社を選択しました。

M&Aなど投資プロジェクトにおいては、通常の経営執行機能に加えて、私が委員長を務める投資評価委員会や事業評価委員会で、個々のプロジェクトを多角的に検証しています。取得金額については、投資期間中のキャッシュ・フローから投資対象の現在価値を算出するNPV（Net Present Value）の指標を用いて評価し、取得金額が利益の何倍にあたるか、投資回収期間はどのくらいかなど、事業計画を複眼的に精査しています。そして買収・合併後も、徹底したPMIを実施してグループシナジーによるさらなる企業価値向上を目指します。

当社は2014年度の有価証券報告書から国際会計基準（IFRS）を採用していますが、減損テストを毎年1回必ず実施しています。2016年度の減損テストにおいても、減損対象会社がないことを監査法人から承認を得ています。

なお、2017年4月からスタートした新中期経営計画「SHINKA 2019」でも、今後の成長に向けて3年間で1,300億円の投融資枠を設け、新規事業領域に重点的に配分する予定です。

投融資



グローバルキャッシュマネジメントシステムを 構築し「資金効率の最大化」と 「財務リスクの最小化」を実現

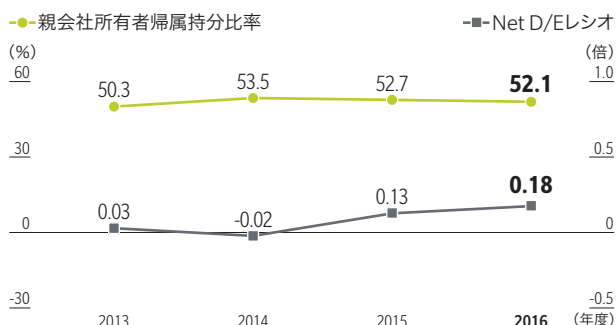
このように当社が積極的な成長投資を推進するなか、CFOである私が担う重要な役割は、信用格付けを維持しながら、財務リスクの最小化と資金効率の最大化の両方を実現することです。そのために、前中期経営計画の期間中に、グ

ローバルキャッシュマネジメントシステムを構築しました。具体的には、トレジャリーマネジメントシステムを導入し、資金の可視化、資金予測精度の向上、関係会社間決済のキャッシュレス化、為替リスク管理集約化を進めるなど、高度なグローバル財務管理基盤を構築しました。この当社のキャッシュマネジメントは、他社の財務部門や金融機関からも高い評価をいただいています。

一方、保有する資産のマネタイズも実施しています。2016年度は、知財権価値の最大化に取り組んだ結果、産業用光学システム分野での特許権実施許諾の対価として、第3四半期に78億円を計上することができました。2017年第1四半期には、CRE(企業不動産戦略)の一環として、当社が国内で保有する不動産の一部をセール&リースバック方式でキャッシュ化し、40億円を調達しました。これは近年、事業のグローバル展開を視野に入れて検討を進めてきたファシリティ(土地・建物)活用 の最適化による成果の一つです。

今後もこうした施策も実行しながら、財務規律を保ち、自己資本比率については50%以上を維持、ネットD/Eレシオは中期的に0.1を目指します。

親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)、
Net D/Eレシオ



中期経営計画「SHINKA 2019」で目指す 財務・税務戦略—ROE向上へ

新中期経営計画では、2019年度のROE9.5%を目指しています。事業部門の高付加価値化を進め、「稼ぐ力」を高めて参りますが、私はCFOとして大きく4つの施策を実行していきます。

まず、バランスシート管理の徹底です。当社は、事業によって売掛金や在庫の規模、回収期間などが大きく異なるため、各事業のキャッシュ・コンバージョン・サイクルをきめ細かく

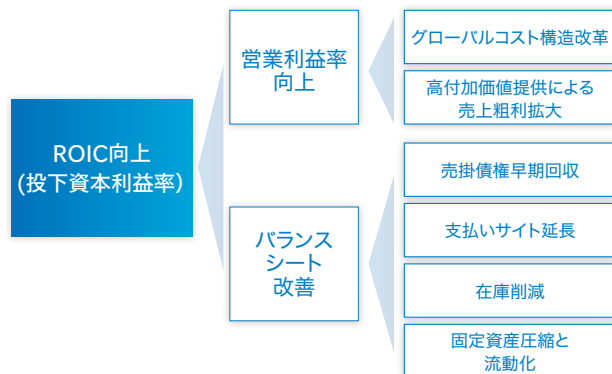
チェックするなど、それぞれの事業に最適なバランスシート管理を実施してきました。2018年度からは、より一層の資本効率の向上・現場実行力の強化を目指し、基盤事業を中心にビジネスユニット別の「ROIC(投下資本利益率)管理」を導入する予定です。現場の自主的改善活動を促すとともに、営業利益率とバランスシートの双方を指標とすることによって、成長と効率性のバランスの取れた「収益成長戦略」を推進していきます。

2つ目の施策として、ITやAIを活用した働き方改革を進めて業務の生産性を高めます。例えば、財務部門においても、RPA(Robotic Process Automation)を活用した業務の効率化を検討しています。

3つ目が、為替変動への対応力強化です。現在の当社業績への為替影響は、対ドルではほぼ影響はありませんが、ユーロを含む欧州通貨に対しては1円の円高で12億円の営業利益の減少が生じるため、近年は円高によるマイナス影響を受けてきました。そこで新中期経営計画期間では、ユーロ建て調達の拡大や、欧州で買収した企業の製品・サービスを他の地域で展開するなどの施策を推進し、ユーロを含む欧州通貨に対する為替感応度を改善していく計画です。

そして最後に、2016年度に実施した「グループ税務方針」の策定です。これは、OECDとG20が奨励するBEPS(Base Erosion and Profit Shifting)に対する国際間の税制度改革に沿ったもので、この税務方針を対外的に公開することで、国内外の税務当局と良好な関係を築くとともに、税務ルールの順守と透明性の確保に積極的に取り組んでいます。また、これをグループ税務ガバナンス強化の機会と捉え、世界のグループ子会社から、税情報をITシステムを通じて円滑に収集し、二重課税のリスク低減を実施するなど、税の最適化を図っています。

事業単位でのROIC管理



価値創造プロセス

ビジネス
ライフサイクルの
短縮傾向

労働人口減少／
少子高齢化

医療費負担の増加

医師不足

介護スタッフ不足

社会インフラの
老朽化

社会課題

テロ・災害の脅威

情報セキュリティ
リスクの増大

気候変動

資源枯渇

⋮

コニカミノルタ

オフィス
サービス分野
(→P.43)

商業・産業
印刷分野
(→P.45)

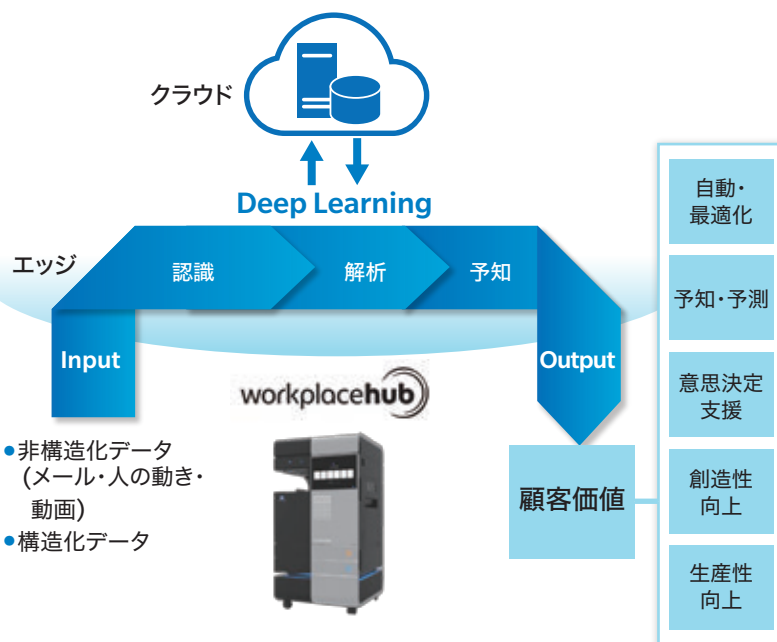
ヘルスケア
分野
(→P.47)

産業用光学
システム分野
(→P.49)

機能材料
分野
(→P.49)

コニカミノルタ流エッジIoTプラットフォーム戦略

顧客の課題を解決するソリューションを提供



コニカミノルタの強み

技術力
(→P.12)

200万社の顧客基盤
(→P.11)

環境技術・ノウハウ
(→P.87)

コーポレートガバナンス
(→P.59)

財務

KPI
2019年度
経営目標

営業利益

750億円以上

営業利益率

7%

当期利益

500億円

ROE

9.5%

バリューチェーン (→P.79)

研究開発

調達

生産

物流

営業・販売

アフターサポート

人財
(→P. 88)

モノづくり
(→P.81, P. 83)

- 企業の競争力向上
- ワークライフバランスの改善
- マーケティング活動のROI向上
- 診断、医療の質向上
- 介護サービスの質向上
- 在宅医療の促進

社会への提供価値

- Quality of Lifeの向上
- モノづくりの品質向上、生産性向上
- 生産リードタイム短縮
- 治安の向上
- 社会インフラ事故の防止
- 環境負荷の低減
- 生産プロセスでのロスの撲滅



非財務

KPI
2019年度
環境目標

ライフサイクルCO₂排出量

50%削減
(2005年度比)

サステナブルグリーンプロダクツ売上高

7,700億円

特集1:プラットフォームビジネスの確立へ

お客様のビジネスの現場で、ワークフロー変革を支援する「Workplace Hub」

高収益なプラットフォームビジネスの構築を目指して、
当社は、その中核となる戦略的商材「Workplace Hub」を新たに開発しました。
新たな価値を創出するサービスを開発するとともに、高収益事業への育成を目指します。

「Workplace Hub」を基盤に 顧客企業の潜在的な課題を解決

近年、IoTの進展で企業には膨大なデータが蓄積されています。エッジコンピューティングは、そうしたデータの高速・高精度な処理・分析を可能にする技術です。当社のエッジIoTプラットフォームである「Workplace Hub(WPH)」は、企業におけるデータの利活用や、生産性の向上、情報共有やコラボレーションをビジネスの現場で支援し、お客様企業のワークフロー改善に貢献していきます。

WPHの事業化において大きな強みとなるのが、長年培ってきた“見えないものを見える化する”技術です。当社では、画像処理技術によってオフィスでの人・モノの動きや帳票に書かれた情報をデジタルデータ化し、AIを活用して、顧客企業が抱える潜在的な課題への解決策を提案していくことを目指しており、WPHはその中核となる商材です。

また、世界で約200万社にデジタル複合機を提供し、販売チャネルを有していることも強みの一つです。開発にあたっては、グローバルで約3,500名にヒアリングを実施。そこでの意見や要望を集約し、WPHのサービスに反映しています。

さらに、WPHの事業化においてはグローバルIT企業との

パートナーシップを構築していきます。これによって、WPHで提供する多様なアプリケーションを獲得するとともに、当社およびパートナー企業で相互に顧客基盤を活用。パートナー企業とWIN-WINの関係を築き、WPH事業を拡大していきます。

高収益事業への育成を目指し 順次サービスを拡充

当社では、WPHをプラットフォームに中堅・中小の顧客企業に「All in OneマネージドITサービス」を提供していきます。専任部署がない、コスト負担が過大になるなどの理由からIT導入に踏み切れない企業に対して、“顔の見えるパートナー”として、各種ITインフラの管理・運用、アプリケーションの導入やライセンス管理、セキュリティ対策などをトータルにサポート。また、社内外との情報共有やコラボレーションを支援するサービスを提供するほか、クラウド上にマーケットプレイスを設置し、さまざまな最新アプリケーションをラインアップします。これらのサービスは、初期費用なし、月額課金で利用することができます。

さらに今後は、AIを活用して帳票処理など定型業務の自動化も実現するとともに、将来的にはWPHに接続されたオフィ

ビジネスパートナーからのメッセージ

コニカミノルタとのパートナーシップで、お客様のデジタルビジネスを支援していきます。

シスコは、市場により根ざした事業展開、お客様のデジタルビジネス支援を重要な戦略として掲げており、その中でもIoTは注力分野のひとつです。IoTにおけるイノベーションはシスコ1社だけでは実現できず、業種・業界を越えたエコパートナーとの共創が不可欠です。

今回シスコは「Workplace Hub」のグローバル・エコシステム・パートナーとして協業させていただいておりますが、これは「働き方改革」を推進している弊社にとっても大変意義深いことであり、エッジIoTプラットフォームというコンセプトも、弊社が提唱するフォグコンピューティングにとっても親和性の高いものだと考えております。さらに、我々の強みであるコラボレーション、セキュリティとも合わせ、「Workplace Hub」によるお客様のデジタルビジネス支援の加速の一翼を担ってまいります。

シスコシステムズ合同会社
執行役員 最高技術責任者(CTO) 兼 最高セキュリティ責任者
濱田 義之 様



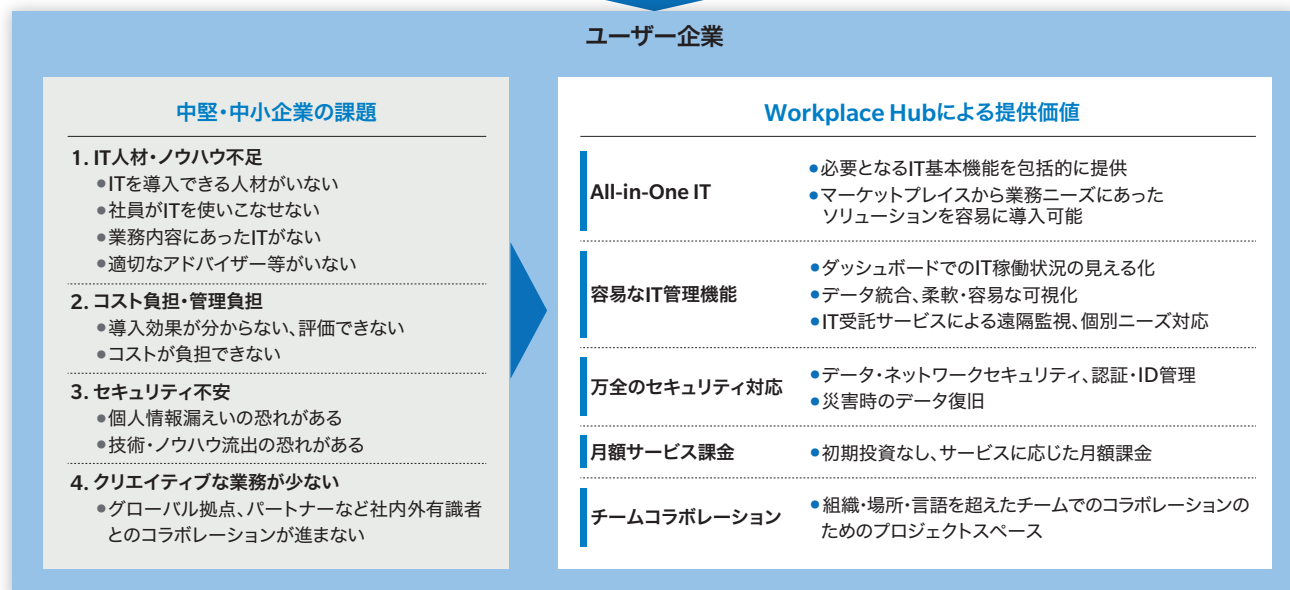
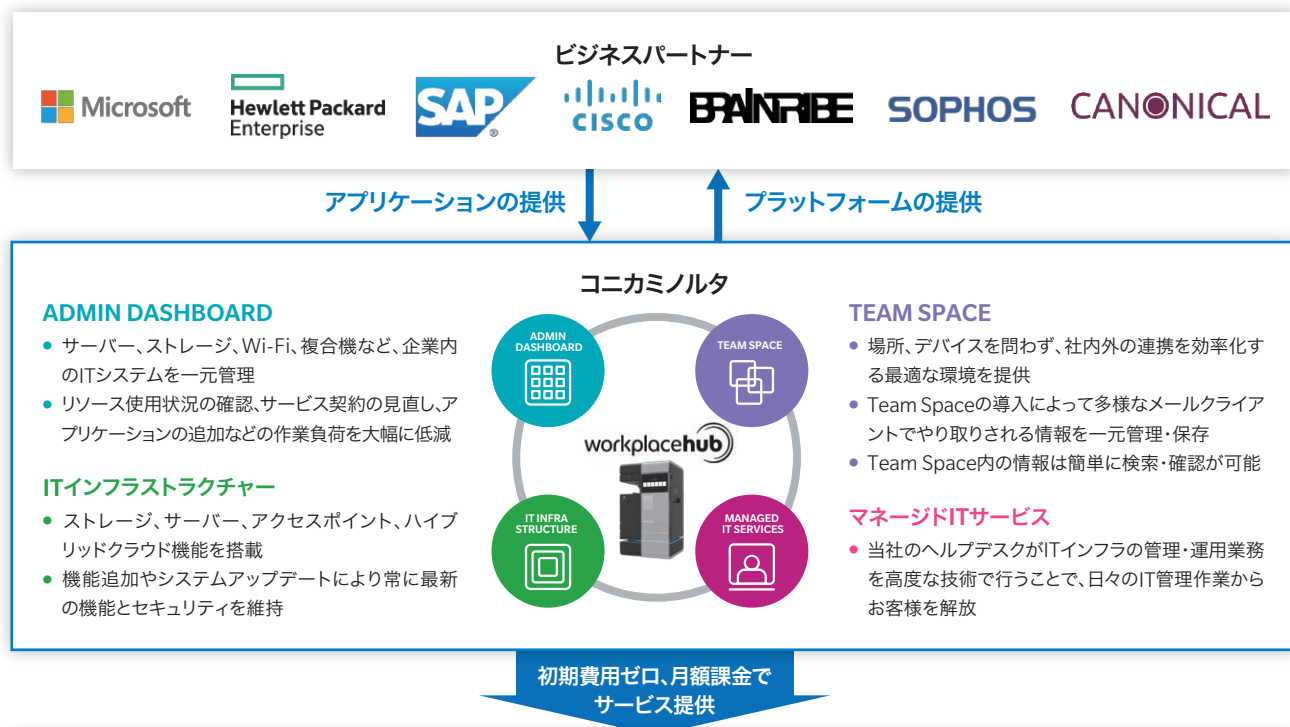


ス・工場内の各種機器から人・モノの動きや機器の稼働状況などを分析し、新たなソリューションの開発も進めています。

当社は、このWPHを2017年度下期から全世界で順次

発売します。また、2018年度には製造業向け、病院向けソリューションの投入も計画しており、顧客企業に新たな価値を提供する高収益事業へと育成していきます。

All in One マネージドITサービスのビジネスモデル



「Workplace Hub」の活用事例

製造業向けソリューション

機器メンテナンス費用の削減

課題

さまざまな年式の設備を使用しており、古い設備からはデータを収集できず、人の経験に頼った運用・メンテナンスで業務の無駄や不要な維持コストが発生。

提供価値

WPHとデータ収集ツールを連携させ、全設備の稼働情報を可視化、分析、統合管理するソリューションを提供。最適な時期におけるメンテナンスの実施によって、ライフサイクルを通じたメンテナンス費用の削減を支援。

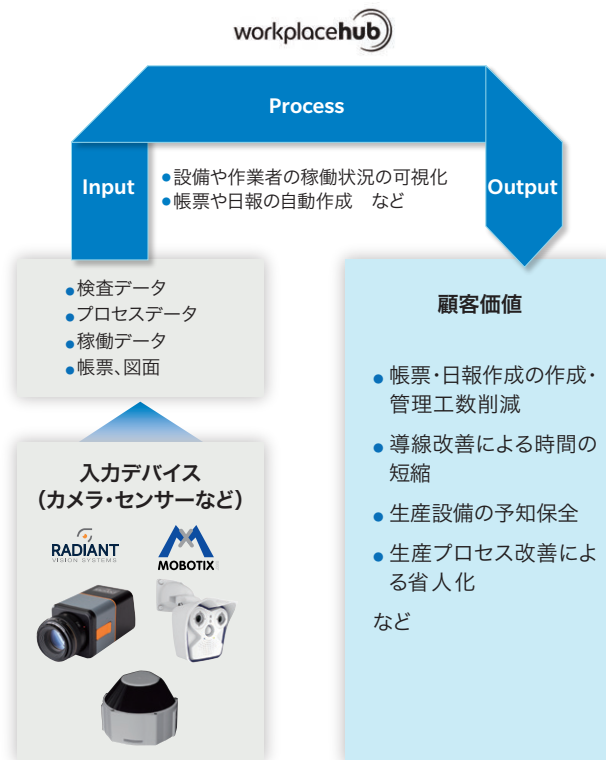
本来業務への集中による生産性向上

課題

雇用人員の制約もあり、社員が間接業務に多くの時間をとられる。また、直接業務にリソースを投入できず、生産性の向上が課題に。

提供価値

Radiant社機器で実施した検査のデータをWPHに蓄積し、自動的に検査記録や日報を作成することで、これら業務にかかる工数を削減。また、MOBOTIX社機器で収集した人やモノの導線データを分析し、生産性の向上につながるワークフローを提案。



医療向けソリューション

IT管理担当者の業務負担軽減

課題

診療、薬剤、施術などのシステムを異なるベンダーから調達した結果、システム全体の管理が困難。また、オンプレミスでシステムを構築したために、管理コストが増大するほか、バックアップなどに必要なストレージ容量も不足。

提供価値

WPHによって院内のITインフラやアプリケーションの一元管理を可能にするソリューションを提供。WPHのクラウドストレージサービス・バックアップサービスで、ストレージ管理業務やファイルバックアップ業務を撤廃し、IT管理担当者の業務負担を軽減。

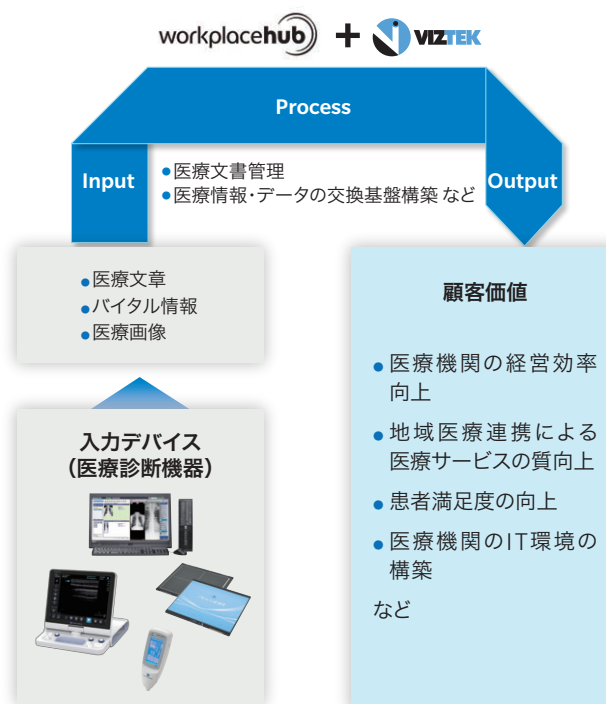
医療サービスの高度化

課題

地域医療連携や遠隔医療の実現には、セキュアなネットワーク環境の構築や、電子カルテシステムをはじめとする各種医療・診断データの互換性確保が必要。

提供価値

WPHでセキュアに医療・診断データを蓄積・相互利用できる環境を提供。院内のデータだけでなく、在宅患者のバイタルデータなどもモバイル機器などを通じてWPHに統合。地域全体の医療サービスの高度化や、各医療機関における経営効率向上・業務負担軽減に貢献。



▶ Key Person Interview



「Workplace Hub」の提供を通じて 新たなIoT時代にお客様の力になる

コニカミノルタ株式会社
Deputy CTO

Dr. Dennis Curry

Q 「Workplace Hub」を開発した背景は？

デジタル化が目もくらむスピードで進行する現在、このデジタル化が当社にどういう意味をもたらすのかを自問自答してきました。ワークプレイスでの行動様式がどう変わるのか、そして、新しい世界で当社の存在価値をどう示せるのか。IoT時代において、自らを変革するだけではなく、市場そのもの、何よりもお客様を変革したいのです。

デジタル化の恵みを享受するには、今現在の市場と将来の伸びゆく市場の架け橋が必要です。その架け橋になるには、当社の持つ価値と能力を最大限に活用し、お客様と市場にその価値を提供しなければいけません。

世界中、数百万のオフィスに、当社の複合機を設置させていただいている、この事実気付いた時に、頭の中で化学反応が起こりました。この1m²の複合機設置スペース、お客様が今そのワークプレイスで必要とされている価値のみならず、将来のITサービスの市場において当社の地位を確固たるものにするための着想が生まれたのです。

Q 具体的な開発スキームやプロセスは？

当社の世界5極で活動しているビジネスイノベーションセンター（BIC）は、お客様の潜在的なニーズを正確に定義して、それを満たすコンセプトを具現化するための申し分ないプラットフォームビジネスです。

BICはお客様に近いところで、お客様起点のアプローチで、付加価値の高いソリューションを創り出します。

BICチームの事業創出の知見をベースにして、国を超え、数多の発想を事例に結実させるWPHグループは、ビジョンを現実のものにするために生まれました。

Q ビジネス拡大に向けた方策は？

お客様のワークプレイスには当社の複合機が設置されて

いるので、新しい顧客価値を素早く検証することが可能です。世界中に張り巡らせたお客様へのサポート網と質の高いサービスに基づくお客様の信頼もテコにすることができます。それゆえに、WPHがお客様に受け入れられるポテンシャルは、既存の複合機のお客様から、複合機のお客様ではないものの、当社のITサービスに関心のあるお客様まで、幅広い範囲に及びます。

私たちが開発している新しいIoT、AIと意思決定支援などのサービスは、当社の市場ポジションをかつてなく強固なものにすることでしょう。

Q WPH事業の将来展望は？

まずは紙からデジタルへのシフトによって喪失される売上減を相殺することから始まり、スマートワークプレイスソリューションのプロバイダーとしての認知度を高めていきます。WPHはITと将来のワークプレイスを志向する新しいプラットフォームの成長の礎石になるものであり、当社の提供価値を市場で素早く検証し、お客様のニーズを正確に予見し、我々の戦略とポートフォリオを素早く正しい方向に向かわせることができます。言い換えれば、WPHは将来における価値創造の基礎として機能していくということです。それができれば、当社はデジタル化の不確実性の中で、しなやかな強さを持ち得るに違いありません。

Q 近い将来に実現したいことは？

コアなプラットフォームを基盤として、さまざまな業種業態向けのソリューションを提供します。当社はWPHによって、多様な業種とそこへのチャネルに向けて積極的に事業を展開し、IoTやAIを活用したオフィスサービス、製造業、医療など、さまざまな分野でターゲットを絞り込んだソリューションを提供していきます。

特集2: バイオヘルスケア分野の事業化へ

プライマリーケア

初期診断の高度化への貢献を目指し プレジジョン・メディシン分野に本格参入

バイオヘルスケア事業の強化に向け、2017年7月、当社は(株)産業革新機構と世界トップクラスの遺伝子解析技術をもつ米国アンブリー・ジェネティクス社(AG社)の買収を発表しました。プライマリーケアの高度化に貢献することで、新たな収益の柱の確立を目指します。

プライマリーケアの高度化を支え、 患者様のQOL向上、医療費の削減に貢献

近年、医療の世界では、がん治療に象徴されるように、早期発見・早期治療につながるプライマリーケア(初期診断)の高度化が大きなテーマとなっています。これまで当社では、X線や超音波を利用した画像診断装置とICTサービスを組み合わせ、「かかりつけ医」など小規模な医療機関でも高精度な診断を可能にすることで、プライマリーケアの高度化に貢献してきました。今後は、これとともに「プレジジョン・メディシン」に注力していきます。

プレジジョン・メディシンとは、患者様の体質を遺伝子やタンパク質など分子レベルで判別して精密に層別(グループ)化し、それぞれの特性に応じた治療を行うことです。従来の標準化された医療に比べて、よりの確で効率的な治療や投薬、予防が可能になります。

プレジジョン・メディシンは、特にがんのような遺伝的・体質的な影響を受けやすい疾患領域において、その効果が期待されます。抗がん剤は高額な上に、副作用のリスクがあるにもかかわらず、その奏効率は20~30%とされています。プレジジョン・メディシンが普及することで、より効果的で副作用の少ない薬を選択でき、患者様のクオリティ・オブ・ライフ(QOL)向上に貢献します。また、製薬企業にとっても、奏効率の高い薬をより効率的に開発でき、開発期間や開発費を

圧縮して薬価引き下げにもつながります。さらに、早期発見や治療の効率化によって療養の長期化を抑制し、社会全体の医療費削減にも寄与するものと期待されています。

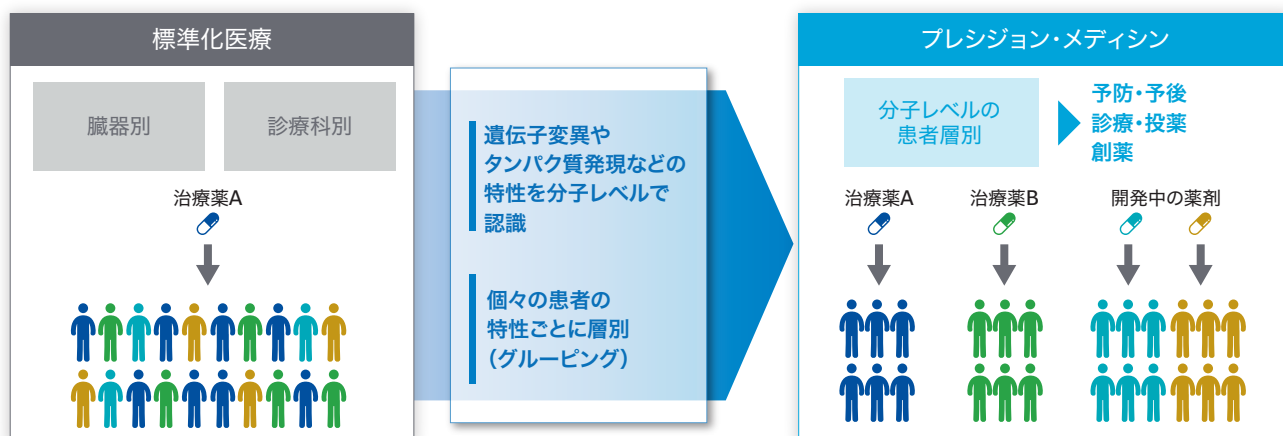
プレジジョン・メディシン分野における 世界のリーディング・カンパニーへ

当社では、特定のタンパク質を“見える化”する「HSTT (High Sensitive Tissue Testing)」を開発し、プレジジョン・メディシンの分野でも事業を推進してきました。HSTTは、当社の原点である写真フィルム分野で培った画像処理技術や材料技術を活かして、がん細胞など特定タンパク質を高精度に定量化するもので、正確で効率的ながん診断と、効果的な治療薬の開発や投薬に貢献します。2016年度からは、この技術を活用した新たな創薬支援システムの開発を目指し、免疫学などの分野で多くの成果を上げている仏・パスツール研究所との共同研究も開始しています。

こうした既存技術に加え、今回のM&Aによって、アンブリー・ジェネティクス社(以下、AG社)の世界トップクラスの遺伝子解析技術を獲得することで、当社は「タンパク質」と「遺伝子」というプレジジョン・メディシンにおける両輪を一手に担い、それらを診療現場と製薬企業の双方に提供する、世界でも類のない企業となります。

AG社は、最新鋭の大規模ラボをもち、米国で幅広い遺伝

標準化医療から、プレジジョン・メディシンの時代へ

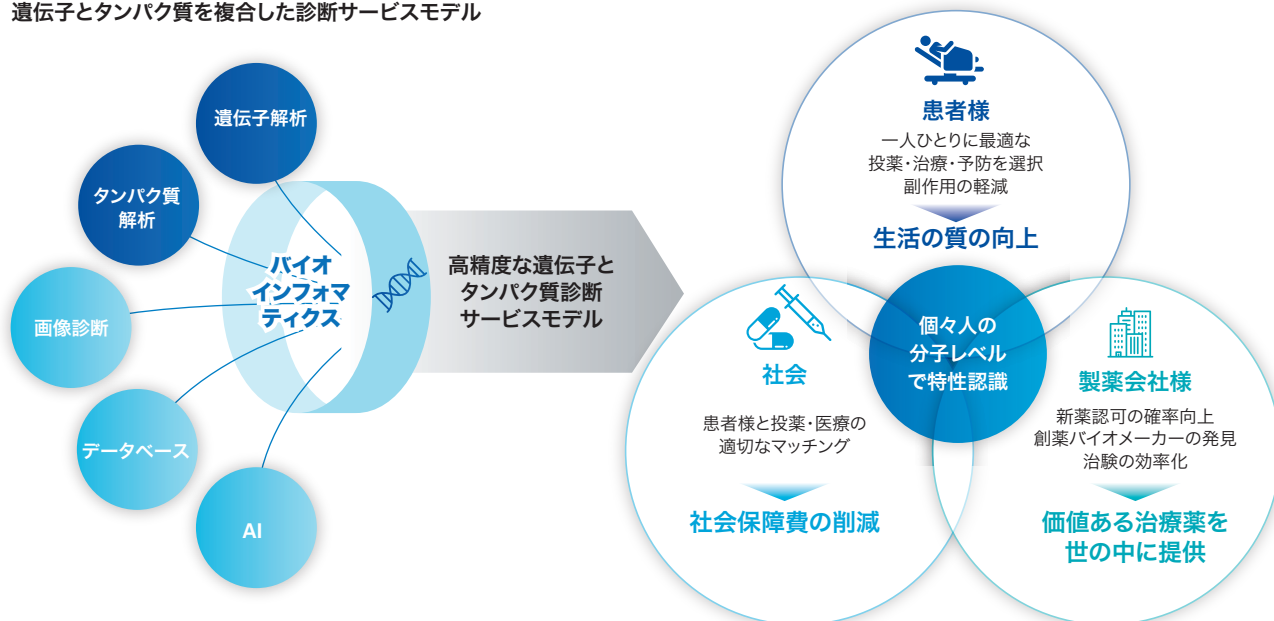




子診断サービスを提供しています。今後、当社は同社とのシナジーを追求するとともに、世界各国の製薬会社や研究機関とのオープン・イノベーションにも注力。患者様の高精度な層別化を可能にするバイオインフォマティクス（生物情報

学）技術の確立と、日本やアジア、欧州での遺伝子診断サービスの展開を進め、プレジジョン・メディシン分野におけるグローバル・リーディング・カンパニーを目指します。

遺伝子とタンパク質を複合した診断サービスモデル



ビジネスパートナーからのメッセージ

アンブリー・ジェネティクス社の共同買収について

産業革新機構は、2009年7月の設立以来、日本の産業競争力強化を目的にさまざまな分野での投資活動を行っており、健康・医療産業もその重点分野の一つです。今回、コニカミノルタ社の固有技術である「タンパク質高感度定量検出技術」とアンブリー・ジェネティクス社（AG社）の持つ「遺伝子診断技術」を合わせることで、最先端の技術力を持ったグローバル・リーディング・カンパニーの創出を期待し、AG社の共同買収に至りました。産業革新機構としては、本件を通じて、日本国内における「プレジジョン・メディシン」の基盤整備、関連事業の確立、そして本格的な普及を期待するとともに、日本企業やアカデミア・医療機関とのオープンイノベーションを促進することで、健康・医療産業における新たな付加価値の創出に貢献したいと考えています。

株式会社産業革新機構
代表取締役社長
勝又 幹英 様



▶ Key Person Comment



バイオヘルスケア事業を5年後には 売上高1,000億円規模に成長させていきます

コニカミノルタ株式会社
常務執行役 ヘルスケア事業本部長

藤井 清孝

AG社とのシナジーを発揮

遺伝子診断に保険が適用されている米国では、遺伝子から個々の体質を分析して、治療や投薬、予防を行うプレジジョン・メディシンが普及しています。その米国において遺伝子診断ビジネスでトップクラスの実績を持つ企業がAG社です。

一方で、当社がヘルスケア事業で顧客基盤を築いてきた日本では、まだまだ遺伝子診断は普及していません。しかし、高齢者の増加で社会保障費の増大は社会課題の一つとなっており、今後、遺伝子診断も含めたプレジジョン・メディシンの普及が期待されています。AG社が培ってきた先進的な技術やノウハウ、そしてネットワークは、日本において遺伝子診断ビジネスをスピーディーに立ち上げる上で、非常に大きな強みになるはずです。

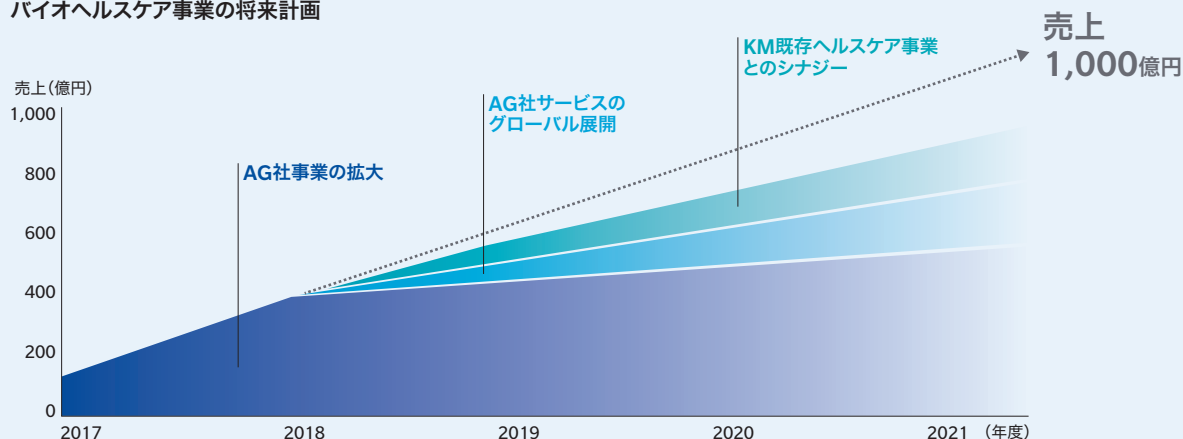
また、両社の技術シナジーにより、細胞の「設計図」である遺伝子と「構成材」となるタンパク質の双方からの分析が可能になったことは、世界へ事業を広げていく上でも大きな意味があります。AG社とは世界でプライマリーケアの高度化に貢献するというビジョンを共有しており、日本や米国にとどまらず、この分野でグローバルにプレゼンスを向上させていきます。

今後の事業展望

プレジジョン・メディシンの世界的な市場規模は、現在は約40億ドルとされています。これが5年後には約70億ドル、10年後には約100億ドルと、大幅な成長が見込まれています。当社は、この分野において他社には真似できない高付加価値な診断サービスを提供することで、高収益なビジネスモデルを構築し、2021年度には売上高を1,000億円規模、営業利益率を20%とする目標を掲げています。

まずは、当社が医療機関とのネットワークを持つ日本で遺伝子診断サービスを2018年度から開始します。同時に、(株)産業革新機構とも連携し、遺伝子診断の保険適用認可など、事業環境の整備を進めることで、遺伝子診断が普及していない日本で、いち早くビジネスモデルを確立していきます。また将来的には、診断結果から得られた遺伝子情報をデータベース化することで、日本人固有の特性に応じた遺伝子解析や、その結果を活かした効果的・効率的な治療技術や医薬品の開発に貢献していきます。さらに、こうした取り組みの延長として、遺伝子研究機関とも連携しながら、日本の国家ゲノム戦略の推進にも寄与していきたいと考えています。

バイオヘルスケア事業の将来計画



▶ アンブリー・ジェネティクス社CEOからのメッセージ



2社のリソースやテクノロジーを活かし、 プレシジョン・メディシンの実現に貢献していきます

アンブリー・ジェネティクス
Chief Executive Officer
アーロン・エリオット氏



早期治療を実現するために

当社は遺伝子診断を専門とする企業であり、疾病の有無や状況を明らかにして、より早期の治療を実現することを使命としています。約20年にわたり、科学的根拠に基づく高品質の遺伝子診断を提供することで治療の精度向上に貢献し、お客様から大きな信頼を獲得してきました。

検査メニューとしては、単一遺伝子分析、多重遺伝子パネル、マイクロアレイ、エクソーム解析、新たな検査（生殖細胞／体細胞）などがあります。また、腫瘍学、心臓病学、婦人科学、予防医学、神経学、一般遺伝学の各分野における遺伝性検査を専門としており、「意義不明の変異 (variant of unknown significance: VUS)」を明確にするためのエビデンスを提示するという、ユニークなラボサービスも提供しています。

スタッフの力でイノベーションを推進

1999年の設立当初は、完全かつ正確な結果の導出が可能な手法を用いて嚢胞性繊維症の患者様から提供されたサンプルのシーケンシング（塩基配列決定）を事業としていましたが、その後、マイクロアレイを導入し、現在は新たなテクノロジーを応用した事業を展開しています。2010年に次世代シーケンシング（NGS）の提供を開始したの続き、その翌年には、臨床診断におけるエクソーム・サービスの応用でCLIA^{※1}の認証を取得しました。さらに、2012年からは遺伝性腫瘍パネルを提供しています。これらはいずれも商用ラボとしては初めての取り組みです。

そして2016年には新たな専門ラボ「スーパーラボ」を開設し、CLIAとCAP^{※2}の認証を取得しました。総面積65,000平方フィートに及ぶこのラボは、高度な自動オペレーションを実施するとともに、検査結果取得時間で業界最速クラスを実現しています。また、的確な追跡と高い検査精度を確

保するために、DNAを「指紋化」しています。

私たちは、世界トップクラスの臨床医や学術研究機関との共同研究を常時200件以上推進しており、また、開発した遺伝子欠失や遺伝子重複の検出法は、広範な研究で検証を受けています。NGSパネルに関しては、当社が発表した研究が、現在、最も規模が大きく、精度の高いものとなっています。

こうした数々の成果は、当社のスタッフの力によって生み出されてきました。常に患者様を中心に考え、失敗を恐れず、熱意を持って革新的な研究に取り組むスタッフ一人ひとりの努力が大きな成果につながっています。

※1 米国の臨床検査施設に関する品質規格。

※2 米国臨床病理医協会。臨床検査施設の施設審査を行っている。

コニカミノルタとのパートナーシップ

当社は、科学研究を進めることで、プレシジョン・メディシンをさらに発展させるという大きな責任を担っており、何よりも品質と精度を大切にしています。

これまで、当社には買収の提案がたびたび寄せられてきましたが、そうした提案を受けるたびに、「この企業は患者様のQOL向上に努力を惜しまず取り組む姿勢を持っているか?」「責任を持って生命を尊重し、科学の発展に貢献するというビジョンを共有できるか?」といった問いを自らに投げかけてきました。

そうしたなかで今回、コニカミノルタとパートナーシップを結んだのは、理念や価値観を共有できる企業だと確信したからです。人々を苦しめているさまざまな病気に対する新たな診断検査法の開発を加速する——私たちは、互いのリソースやテクノロジーを活かして、グローバル規模でパイオヘルスケアの発展に貢献していきます。