

# 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

代表執行役社長 兼 CEO

山名 昌衛

2017年5月11日

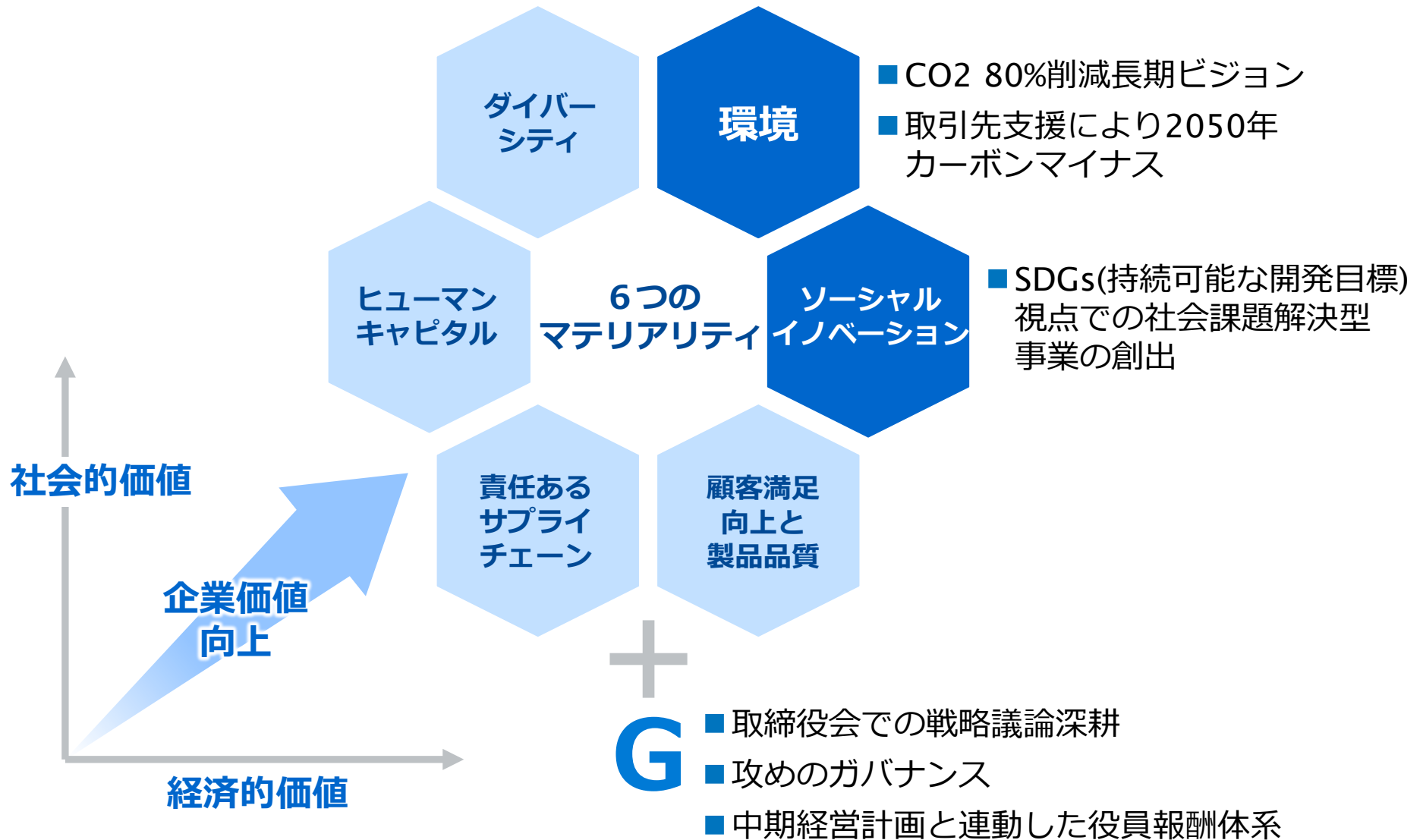
# 目指す姿：課題提起型デジタルカンパニー



- 製品別事業体制・顧客基盤

- 全社を挙げて業種業態別お客様企業のトランスフォームを支援
- お客様企業の潜在的課題を先取りして共に解を創出

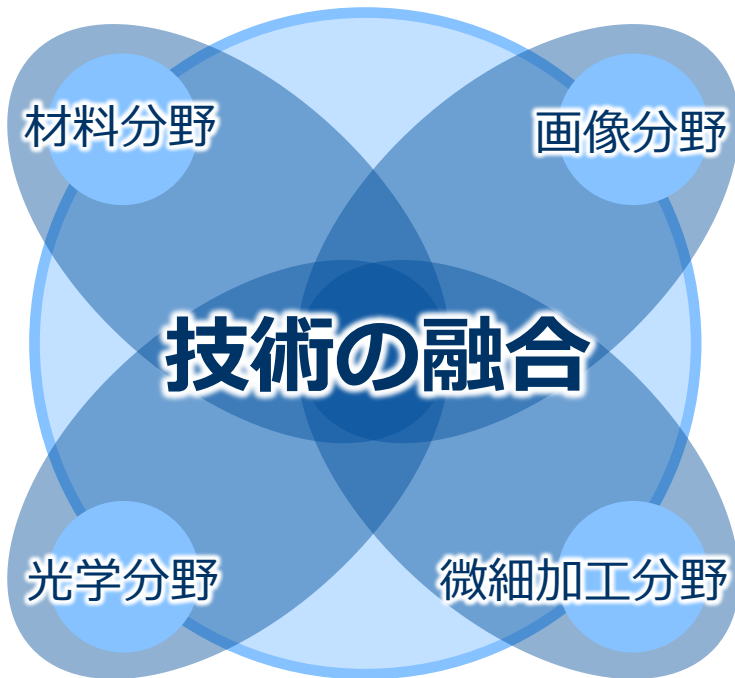
# 中長期企業価値向上の為のESG強化



# コニカミノルタの強み

## コア技術

- 機能性有機材料合成
- 機能性有機材料設計
- 機能性微粒子形成
- 製膜・コーティング
- 画像処理
- 作像プロセス
- 搬送
- 精密プロセス



- 光学設計
- 光計測
- 精密成型
- 表面加工

## 資産

顧客基盤 **200万社**  
直接販売・サポート体制  
グローバル展開力

×

セールスサービス体制  
**150カ国**

# 前中計期間での仕込み



×



×

+

+

- インテリジェントネットワークカメラ
- 医療画像プラットフォーム
- 外観検査
- デジタル加飾印刷

買収により獲得

- 主要国にてITサービス企業（約30社）買収
- マーケティングサービス企業買収
- 業態別ワークフローを熟知した人財獲得

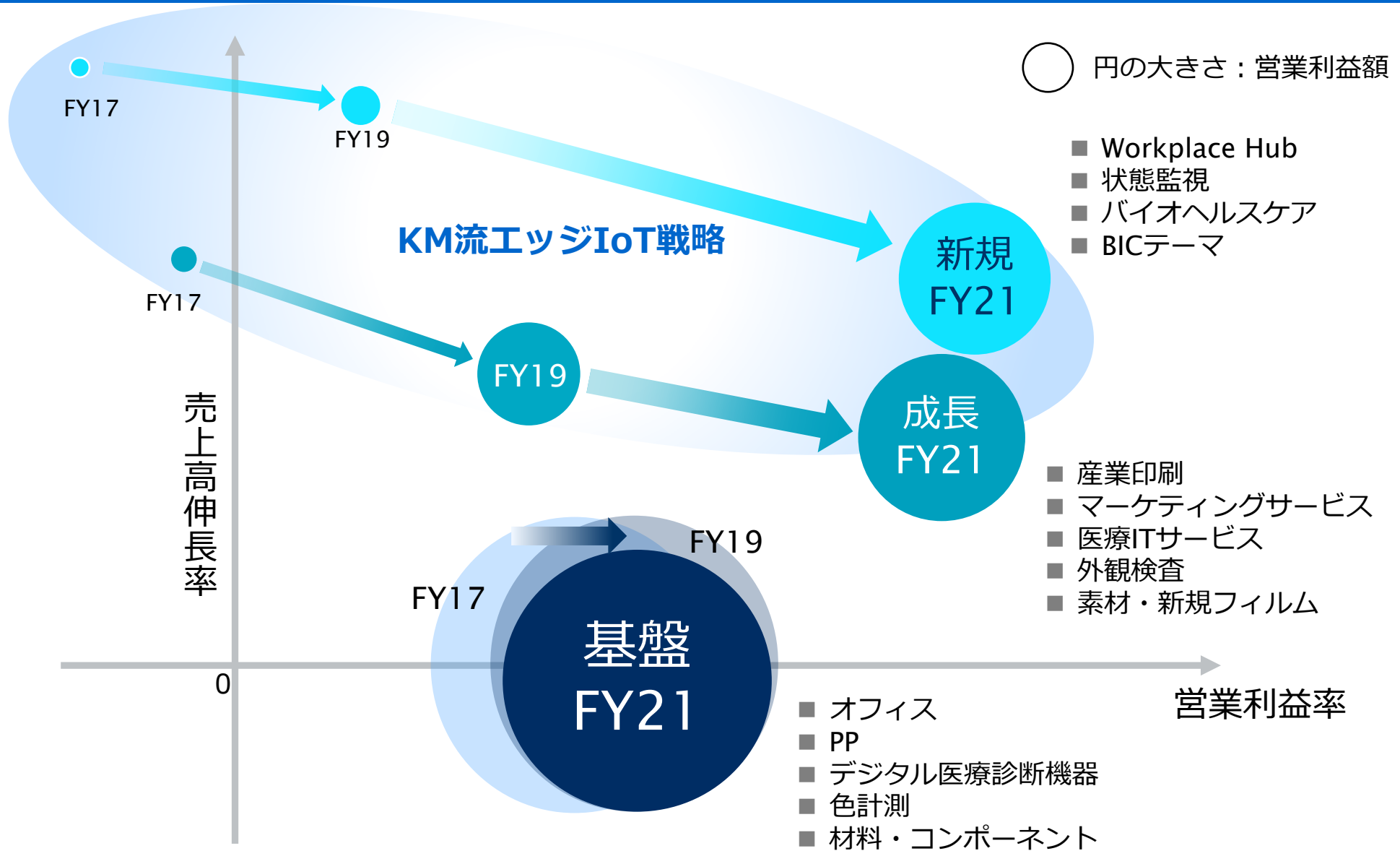
買収によりソリューション提案力増強

オープン  
イノベーション

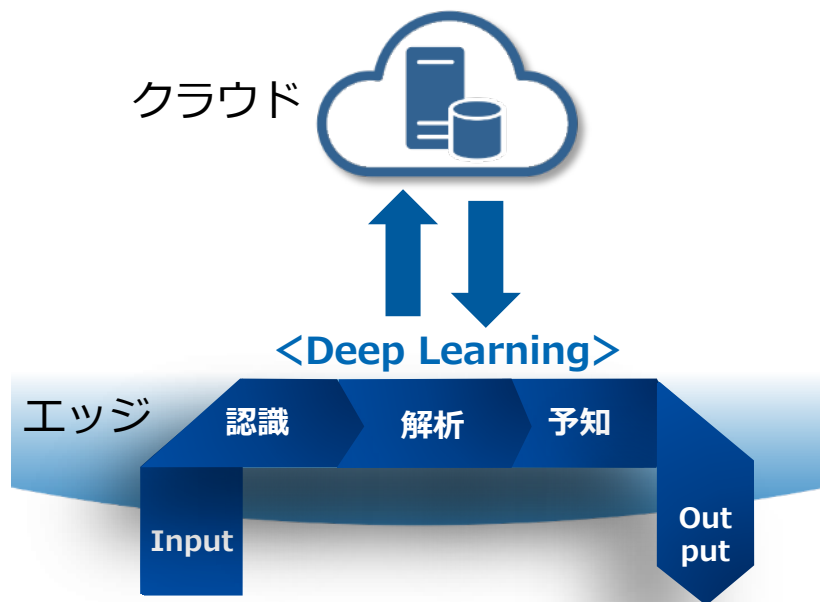


- エッジIoTプラットフォーム「Workplace Hub」
- アジャイル開発力
- グローバル・パートナーシップ構築力 (Microsoft, HPE, CISCO, SAP等)

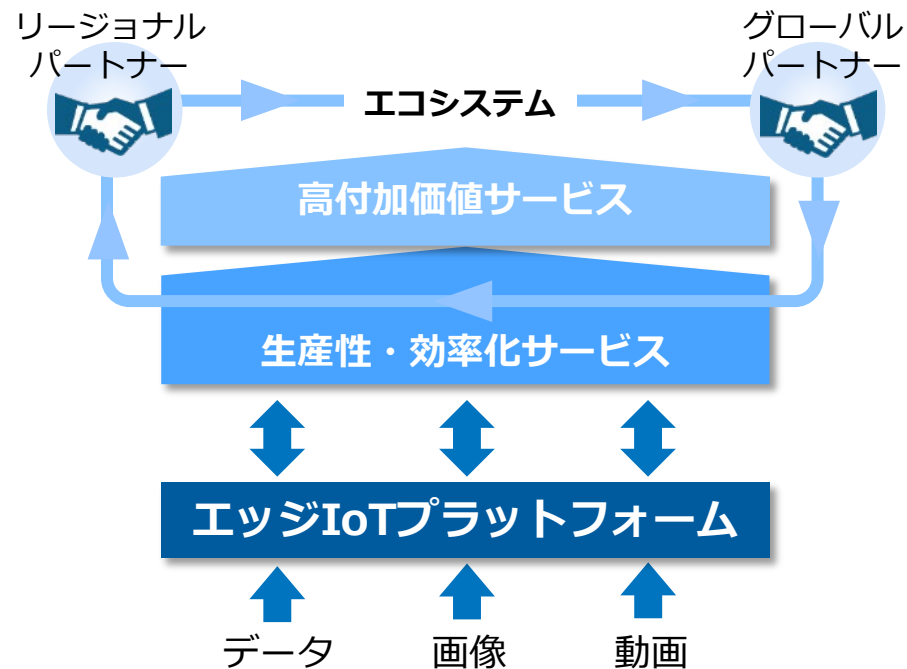
# 仕込みを活かした高収益体質への転換



# KM流エッジIoT・パートナー戦略



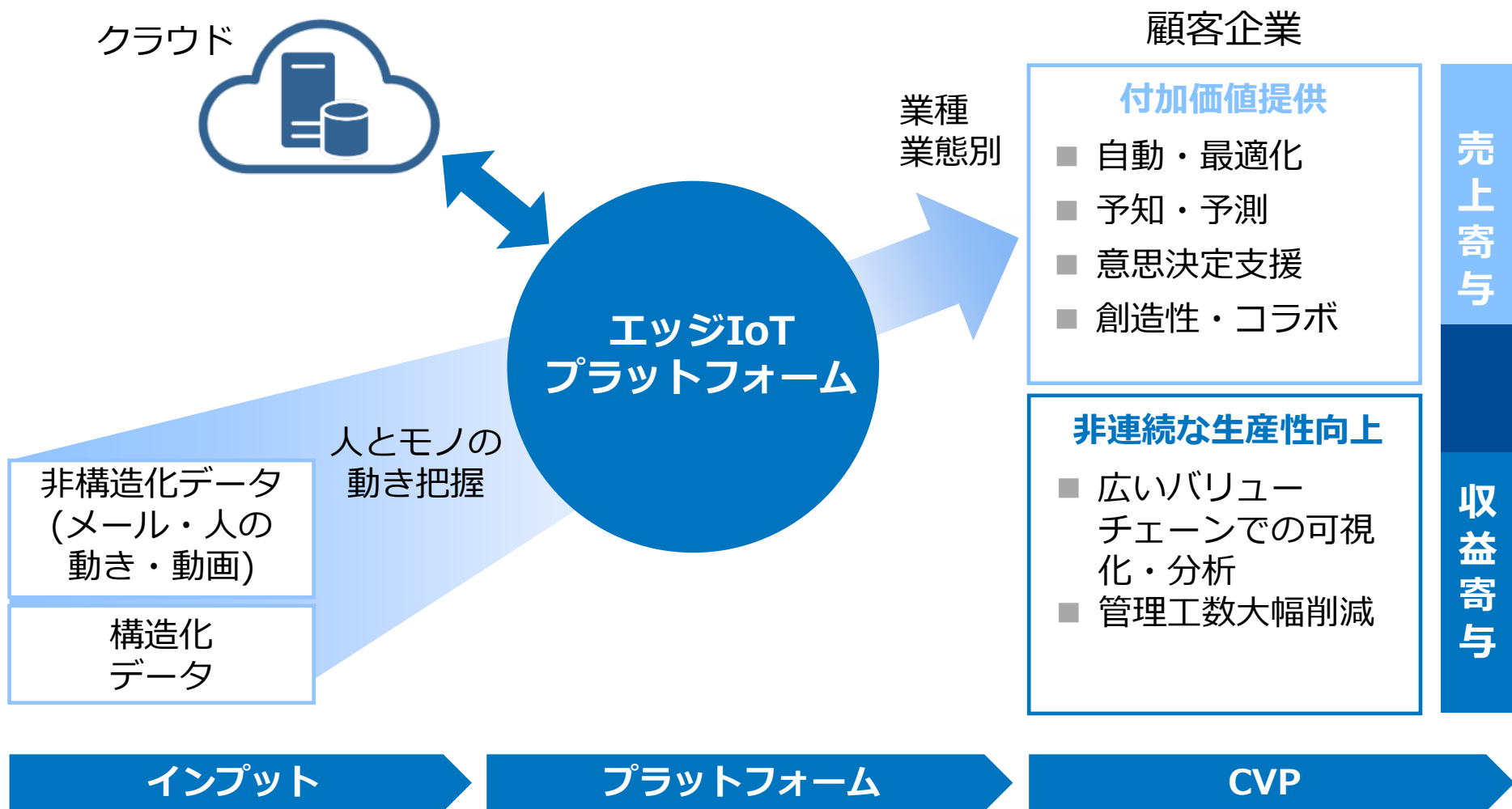
- 進化したインプット・デバイスの活用
- 現場でのリアルタイム処理・課題解決
- 特定画像・データ領域におけるジャンルトップ



- 中小・中堅バーティカルにおけるB2Bエッジプラットフォームとなる

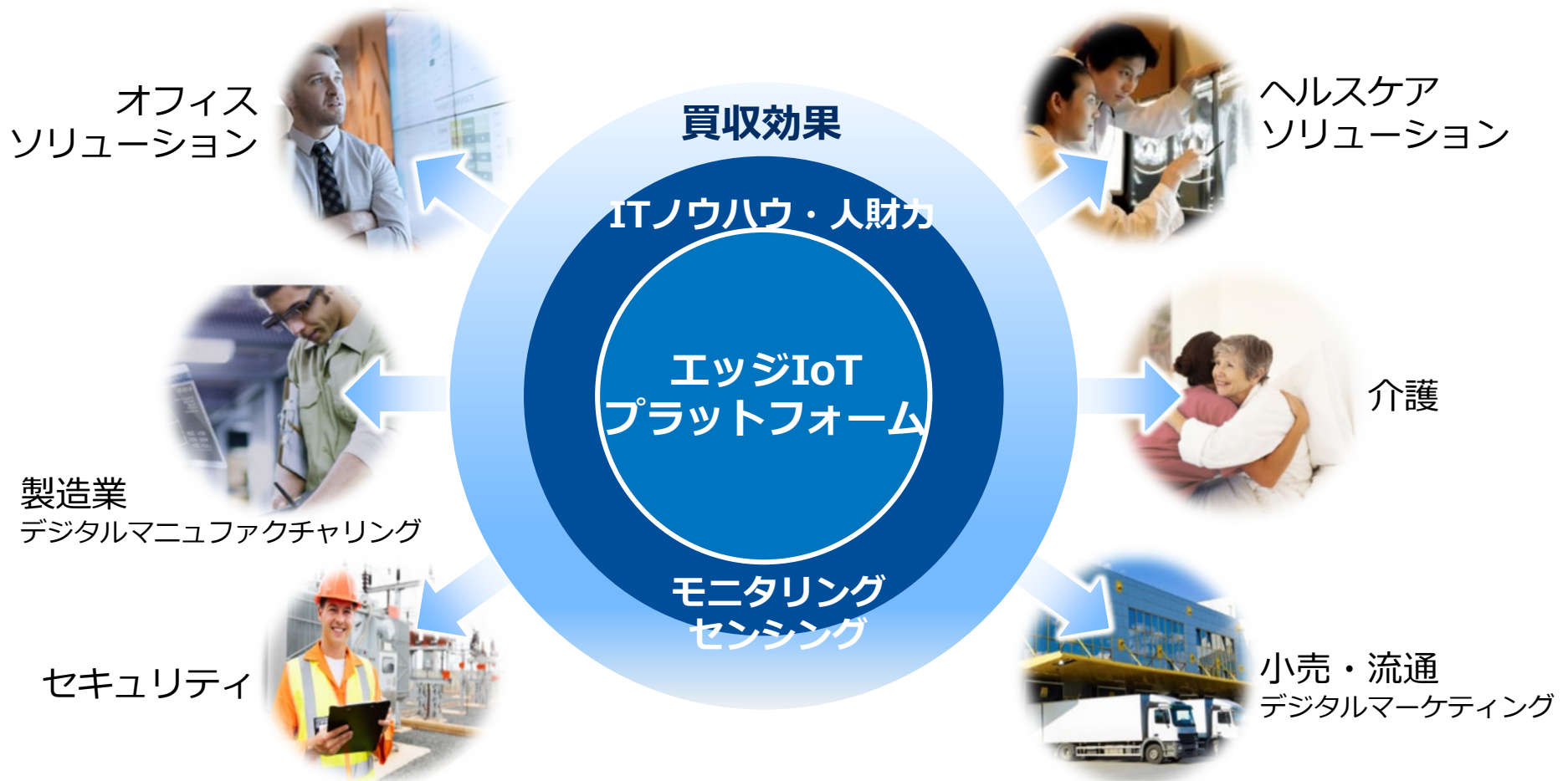
# エッジIoT戦略による提供価値

〈顧客価値起点でのイノベーションプロセスの実践〉





# エッジIoTによる業種・業態展開



<詳細はAppendix参照>

## Go To Market体制の構築

- 販社のインテグラル・バリュー・プロバイダーへの変革
- 世界5極でのIoTビジネスセンター増強

# 基盤事業の収益力強化

- プロダクションプリント・計測事業による収益拡大
- 3カ年で300億円のコスト改善

## 製造原価



- マレーシアにおける取引先を含むデジタルマニュファクチャリングの成果出しと横展開

▲ 160億円

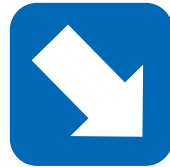
## サービス原価



- 故障予知・リモートサポートの拡大
- パーツ長寿命化

▲ 60億円

## 管理間接

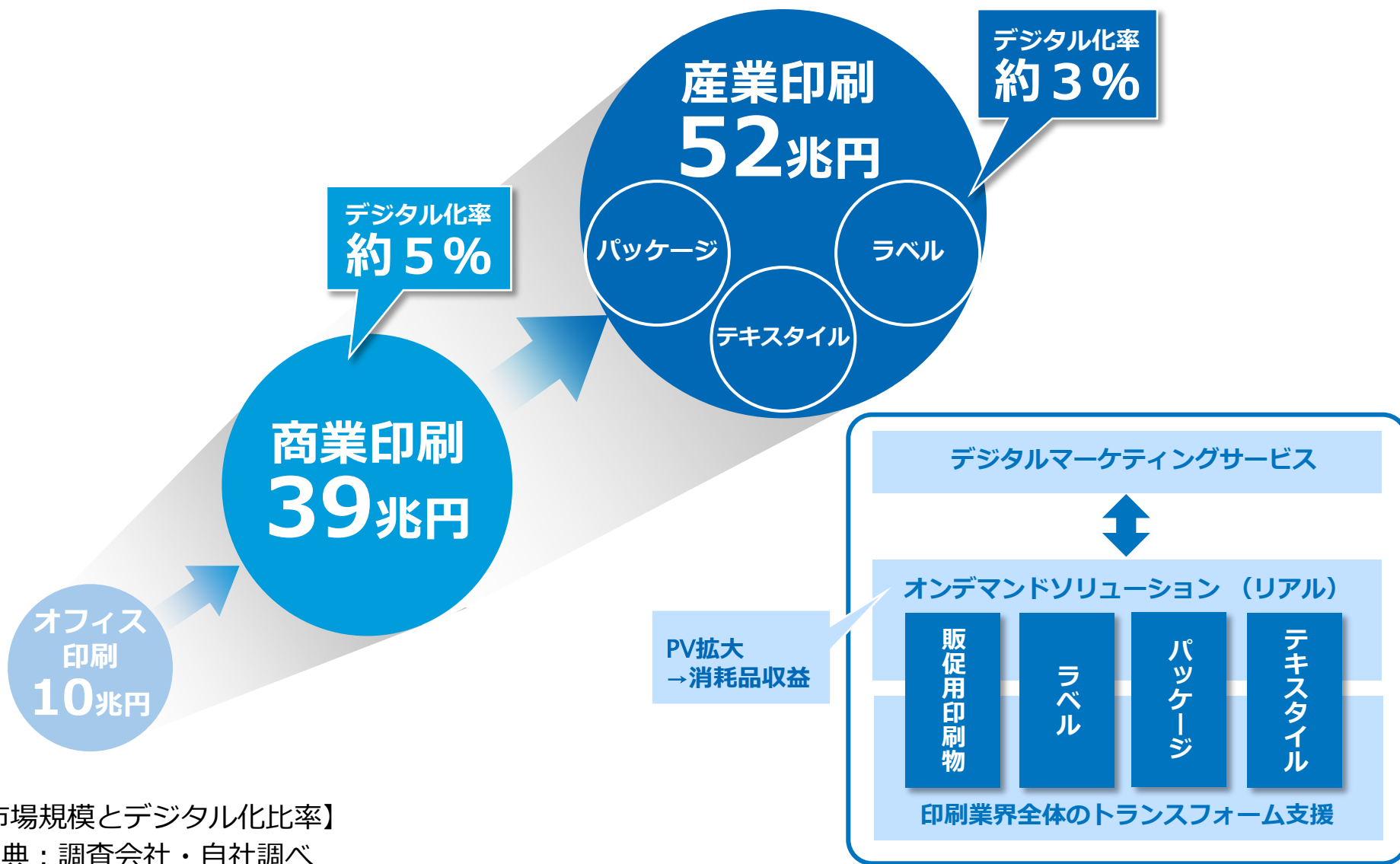


- グループ間接機能の大幅簡素化
- IT・AI活用による働き方改革

▲ 80億円

- ユーザ感応度の改善施策
- 事業別ROIC管理の強化

# 商業印刷から産業用デジタル印刷への拡大

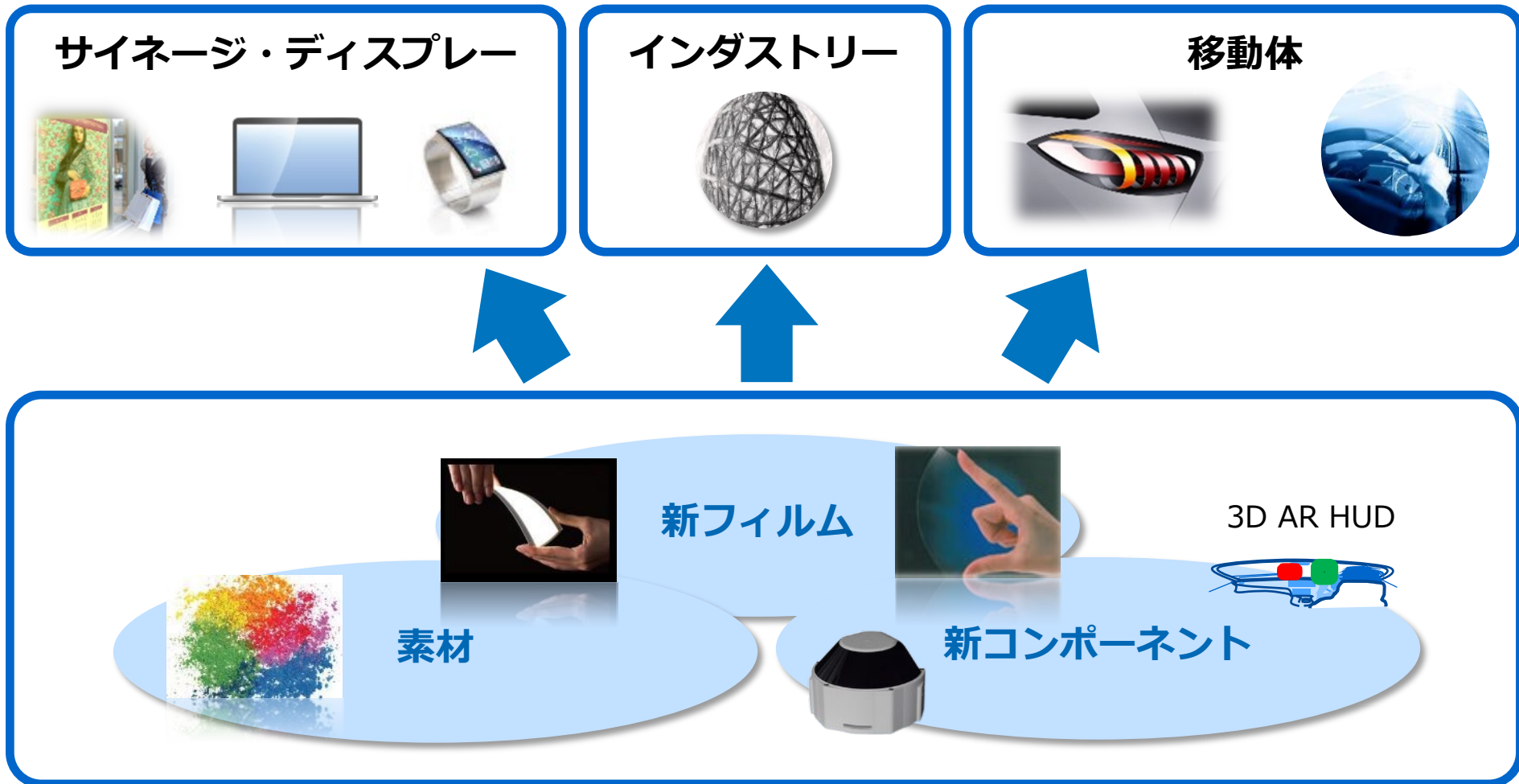


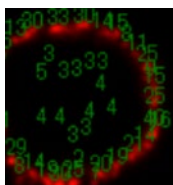
【市場規模とデジタル化比率】

出典：調査会社・自社調べ

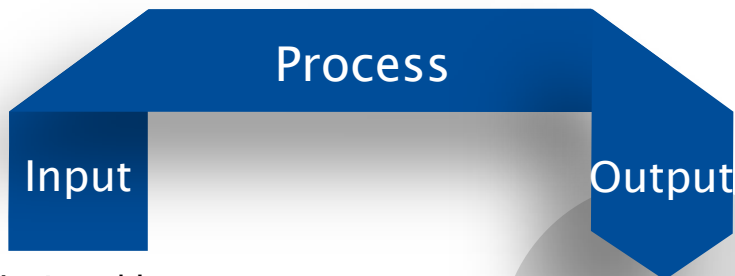
# 材料・コンポーネント収益拡大

＜最終完成品メーカーとの新しい価値の共創＞





癌細胞の特定タンパク質の数・位置見える化



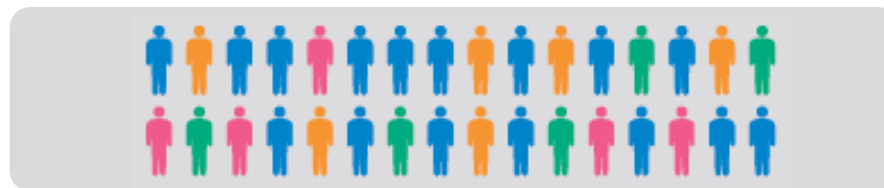
蛍光ナノ粒子

(PID : Phosphor Integrated Dots)

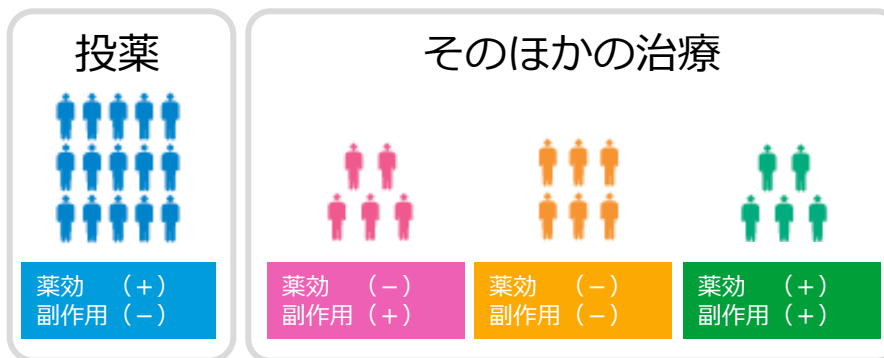
- ・高輝度
- ・高耐久性



- 個別の患者に応じた投薬有効性
- 創薬の成功率向上



↓ 患者の層別化



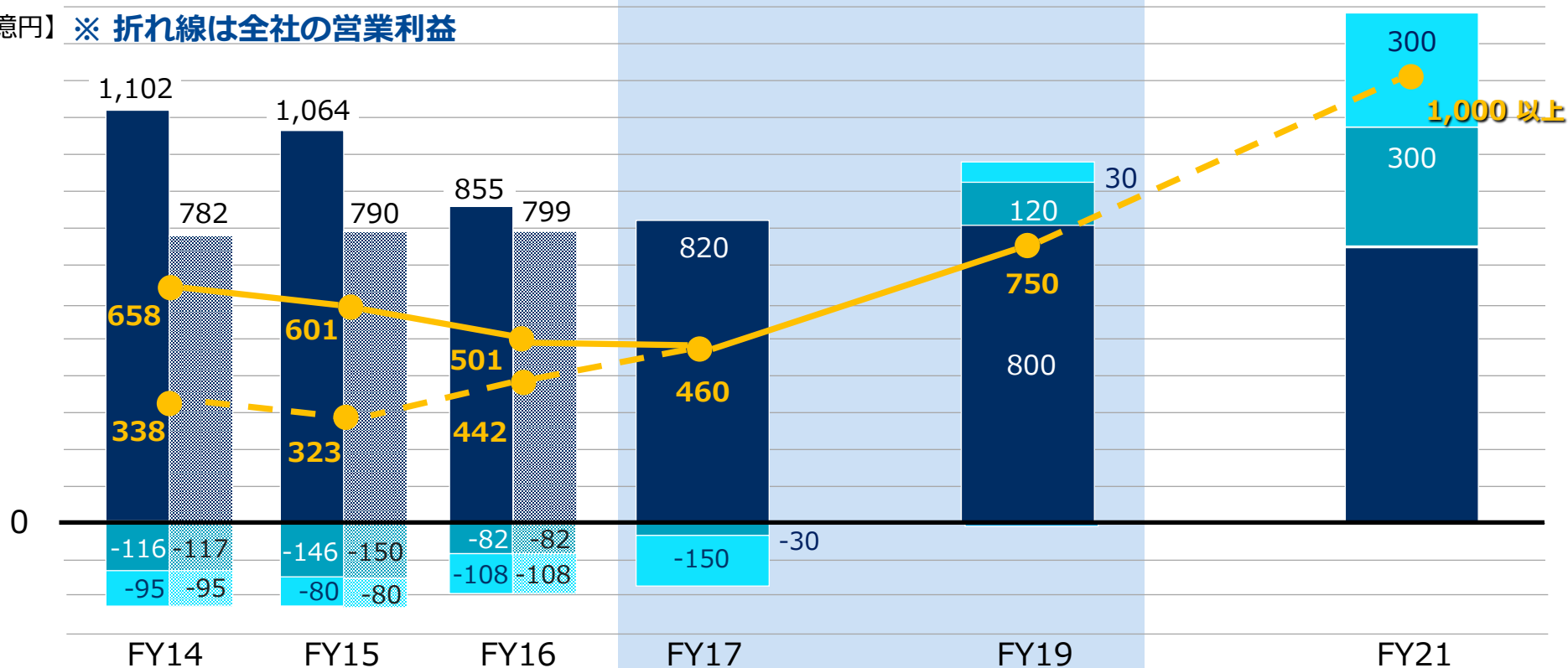
「患者の生存率・生活の質向上」  
「医療費負担軽減」の両方に貢献

# 前中計期間の仕込みの確実な成果出し

TRANSFORM 2016

SHINKA 2019

【億円】 ※ 折れ線は全社の営業利益



FY14

FY15

FY16

FY17

FY19

FY21

実績/為替  
(\$=¥105)  
(€=¥115)

実績/為替  
(同左)

実績/為替  
(同左)

成長事業

- 買収効果極大化
- デジタル価値深耕

新規事業

- IoT時代の高収益ビジネスモデル確立と体制構築

基盤

成長

新規

# 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-□=119円	US\$=105円 ユ-□=115円	US\$=105円 ユ-□=115円	US\$=105円 ユ-□=115円

# セグメント別目標値

(億円)	2016年度 実績	2017年度 業績予想	2019年度 経営目標
<b>売上高</b>			
オフィス事業	5,582	5,450	5,400
プロフェッショナルプリント事業	2,040	2,200	2,500
ヘルスケア事業	899	950	1,000
産業用材料・機器事業	1,016	1,100	1,200
産業用光学システム	293	350	350
材料・コンポーネント	722	750	850
新規事業・コーポレート他	88	100	900
<b>全社合計</b>	<b>9,626</b>	<b>9,800</b>	<b>11,000</b>
<b>営業利益</b>			
オフィス事業	403	450	480
プロフェッショナルプリント事業	92	120	180
ヘルスケア事業	30	55	80
産業用材料・機器事業	219	165	180
新規事業・コーポレート他	-243	-330	-170
<b>全社合計</b>	<b>501</b>	<b>460</b>	<b>750</b>

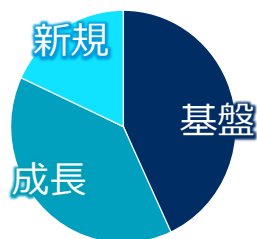


# 成長投資と株主様への還元方針

## 成長投資

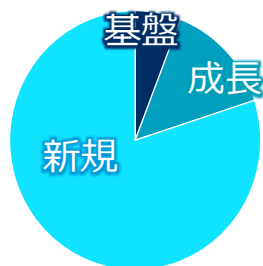
### 投融资

14-16年度



1,245億円

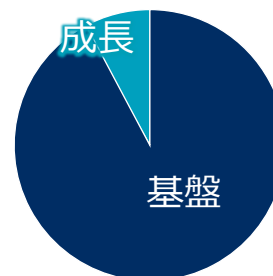
17-19年度



1,300億円

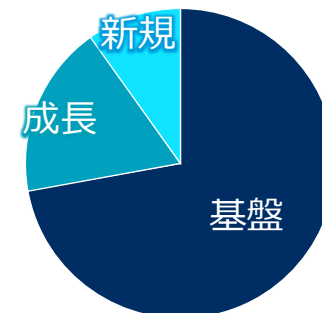
### 設備投資

14-16年度



1,477億円

17-19年度



1,500億円

## 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。

# 2017年度業績見通し

# 2017年度業績見通し

	2016年度 実績	2017年度 業績予想	増減
売上高	9,626億円	9,800億円	+2%
事業貢献利益	433億円	540億円	+25%
営業利益	501億円	460億円	-8%
当期利益	315億円	300億円	-5%
1株当たり配当	30円	30円	±0%
為替レート	US\$=108円 ユ-□=119円	US\$=105円 ユ-□=115円	

# 2017年度方針

「収益力の大幅回復」と「トランスフォームの加速」

## 基盤事業

### 高付加価値への集中

- 高付加価値販売、顧客満足度向上の更なる強化

### グローバルコスト構造改革

- 製造原価、市場品質ロス、リードタイムの削減
- 成長・新規事業への人員シフト、IT活用生産性向上、合理化

## 成長事業

### 売上高 1,000億円以上の実現

- 産業印刷、テキスタイル、超音波、外観検査、新規フィルム/素材

## 新規事業

### IoTビジネスで社会課題解決・顧客価値創造

- Workplace Hub、バイオヘルスケア(ガン診断)、産業光学領域

# 2017年度 事業別重点取組み

## オフィス

- ハイブリッド販売の拡大による事業収益率・顧客継続率の向上
- カラー高セグメント機販売注力による平均売価向上とプリントボリューム拡大
- Workplace Hub事業立上げによるプラットフォーム型ビジネス本格展開

## プロフェッショナル プリント

- プロダクションプリント：LPP/MPP新製品投入による商品競争力強化
- 産業印刷：KM-1・MGI社商材拡販と専任販売体制強化
- マーケティングサービス：大手ブランドオーナー顧客向け営業体制強化

## ヘルスケア

- DR/超音波/医療IT強化による着実な事業貢献
- バイオヘルスケア事業の立上げ、SPFSの事業化

## 産業用光学 システム

- 計測機器：大手顧客向けビジネス拡大、IoT大手顧客向け外観検査事業化
- 状態監視：Mobotix社技術を融合させたプラットフォーム構築

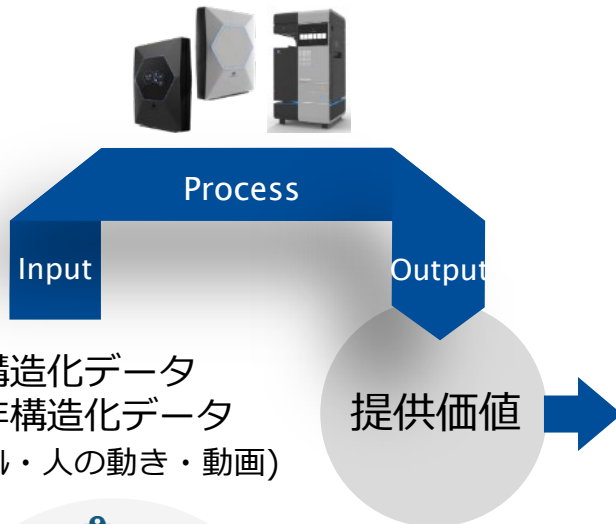
## 材料・ コンポーネット

- 機能材料：強み製品領域への集中による収益力強化
- 産業用インクジェット：新製品(小液滴ヘッド、MEMSヘッド)で収益拡大

# Appendix

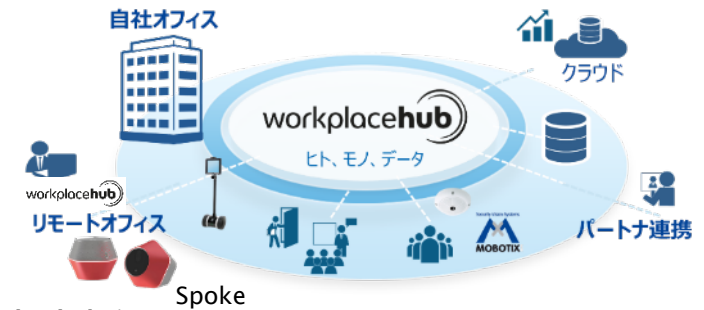
# オフィスソリューション

workplacehub



## ■ 創造性向上・働き方改革支援

- ・ コラボレーションツール
- ・ Spokeや他デバイス連携によるリモートワーク支援

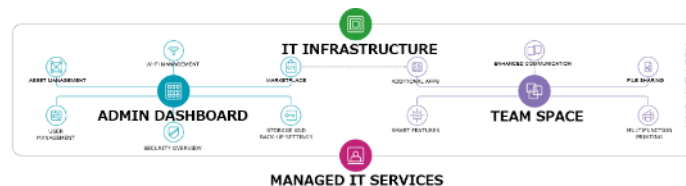


## ■ 付加価値提供

- ・ AIを用いた意思決定支援
- ・ カメラとDL技術を活用した行動解析
- ・ セキュリティ (カメラ+ITセキュリティ)

## ■ 効率化

- ・ ファシリティ有効活用 (カメラ+会議予約システム連携)
- ・ 業務全体効率化 (RPA連携等自動化含む)
- ・ 全てのソリューションをワンストップで提供

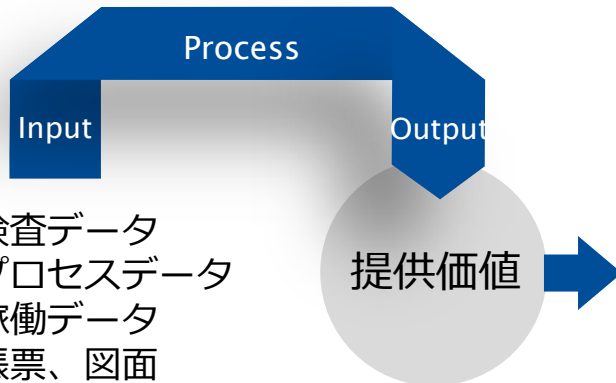


# デジタルマニュファクチャリング

稼働状況可視化

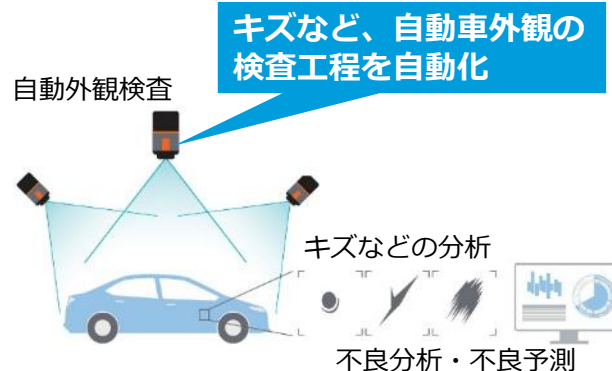
検査データと関連IoTデータの解析

workplacehub



## ■ 入出荷から検査、組み立て、管理などの一連の製造工程を一貫して支援

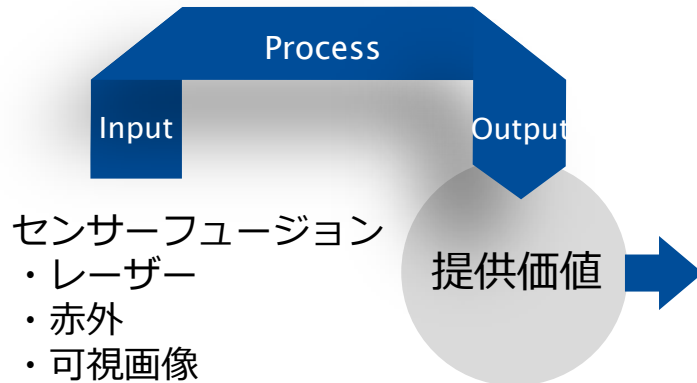
- ・ 外観検査工程自動化 (Radiant)とデータ連携によるサプライチェーン全体品質管理の効率化・高精度化
- ・ LRやMobotixカメラ、戦略的パートナーSick社のセンサー連携による状態監視・リモートセンシングによる工程最適化・入出庫管理
- ・ WCc (眼鏡型ウェアラブル) によるアセンブリ・ピッキングプロセス最適化
- ・ Workplace Hubとの連携による現場でのリアルタイム解析・価値提供
- ・ 間接業務効率化





# セキュリティソリューション

画像処理 / 物体識別 / 行動解析



## ■ 社会の安心安全

- ・セキュリティ
- ・赤外・サーモなど複数のカメラ・センサー融合であらゆる環境下での異常行動者・侵入者検知

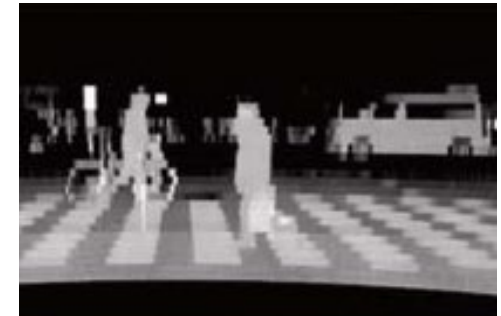


- ・ガス漏洩検知
- ・見えないガスの見える化で保全業務効率化



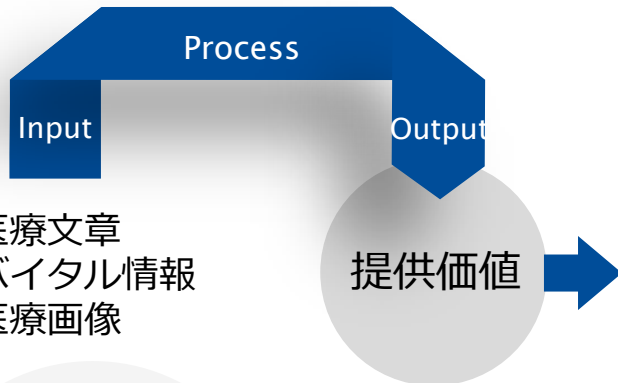
## ■ 移動体安全運転支援

- ・3DLR
- ・リアルタイムに隙間なく検知
- ・180度視野角、最大200M
- ・昼夜や逆光問わず
- ・3D AR HUD  
(三次元拡張現実ヘッドアップディスプレイ)



# ヘルスケアソリューション

workplacehub + VIZTEK



Viztek社の医療画像プラットフォームと Workplace Hubによる医療文書・バイタルデータプラットフォームを統合による付加価値創出

## ■ 付加価値提供（医療従事者向け）

- AIを用いた意思決定支援
- テレヘルス



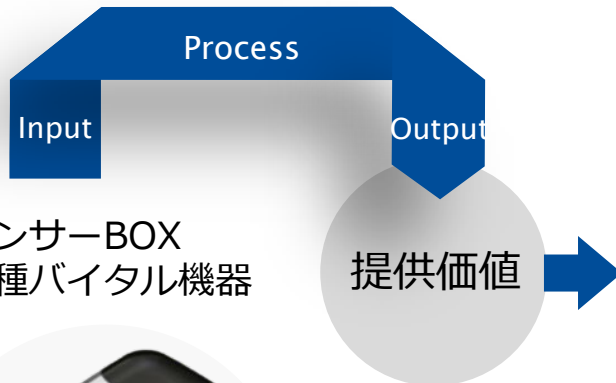
## ■ 効率化（バックオフィス向け）

- 収益サイクル管理支援
- 医療文書管理



# ケアサポートソリューション

行動検知 / 睡眠解析



センサーBOX  
各種バイタル機器

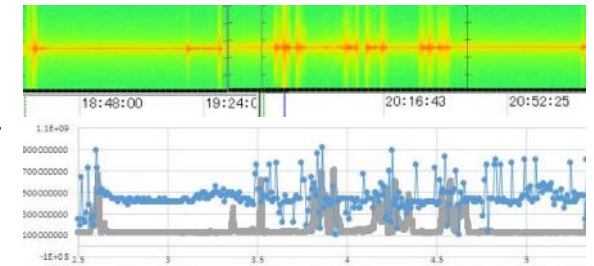


## 赤外センサー・マイクロセンサーとDL技術による見える化で付加価値創出

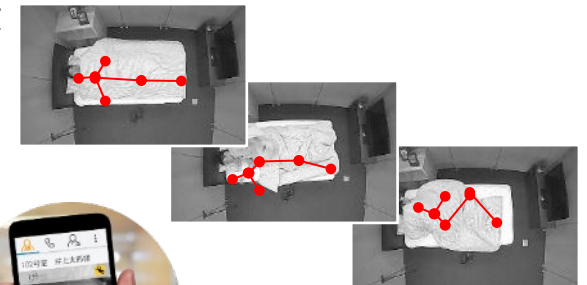
### ■ 介護士の業務効率 3 割向上

- すぐ駆けつける⇒見てかけつける
- 音声による情報記録入力支援

- マイクロ波センサー（ドップラー効果）で呼吸による胸の動きを検知



- 起床、離床、転倒、転落などの動作自動検知
- 姿勢予測



### ■ 訴訟リスク回避

- 事故映像保存による訴訟リスク回避



# デジタルマーケティングソリューション

## ■ オンデマンド印刷によるマスカスタマイズド・コンテンツの提供



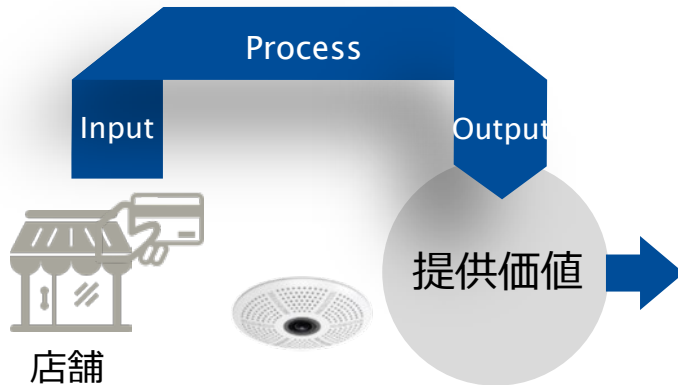
## ■ カメラとDL技術を活用した行動解析でマーケティングROI改善

- ・ 店舗での最適導線設計・接客効率改善
- ・ 販促物効果検証

Deep Learningで  
腕の姿勢（間接位置）特定



データ集積・解析



店舗  
・ 購買記録  
・ 行動情報(カメラ)

ウェブ  
・ アクセスログ  
・ SNS履歴



関連Big data



**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。