

コニカミノルタ株式会社

IR day 長期ビジョン・中期経営戦略DX2022説明会

主な質問と回答

日 時： 2020年11月27日（金）10:00～14:30

方 式： テレフォンカンファレンス

<ご留意事項>

「主な質問と回答」は、決算説明会に出席になれなかった方々の便宜のため、参考として掲載しています。説明会でお話ししたこと全てをそのまま書き起こしたのではなく、当社の判断で簡潔にまとめたものであることをご了承ください。

また、本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があることをご了承ください。

【全社事業に関して】

Q. 資料 P.14 のキャッシュアロケーションで、営業キャッシュフロー1,500億円は、来年度、再来年度にどのような積み上がり方をしていくのか、またキャッシュアウト550億円の内訳を教えてください。

A. 営業キャッシュフロー1,500億円は、2年間の合計として開示しています。来年の春に正式に中期計画として発表しますが、21年度は600から700億、22年度が800から900億とご理解ください。

キャッシュアウト550億円の内訳ですが、株主配当の向上を目指してこの21年度、22年度に25円配という形で現時点では対外的にお出ししていますが、30円位を視野に入れて考えています。残りの部分は、基本的に自己資本の向上を考えています。バランス良く株主還元と財務の健全性を目指すのが基本的な考え方です。具体的な数値については、中期経営計画として固まった段階でご説明します。

Q. 資料 P.21 の中長期的な202X年度の売上想定規模はどれ位でしょうか？

A. 資料 P.20 の売上想定ラインに記載したように、戦略的な新規事業については成長を大きく見込んでいます。一方で、現在のセンシング以外の事業については、固めに見る必要があると考えています。また、資料 P.9 に記載しているように今回は21年度、22年度の利益水準の蓋然性、それ以降の成長

については、ポートフォリオの考え方をご理解いただければと思います。売上高等の具体的な数字は、中計経営計画での公表を予定しています。

Q. 過去の中計では、計画に対して下振れの結果で、直近では株式市場での評価が厳しい状況ですが、今回の中期経営戦略策定に至る議論の過程で、御社の監督側の取締役、社外取締役の意見で何か変化や追加されたところがありますか？

A. 資料 P.7 で SHINKA 中計の振り返りを示しましたが、最後の実行力に課題がありました。まずは執行側で本課題を認めて、その実行力、蓋然性を高め、施策と数字の紐付けを確実にを行うことをこれまでの中期計画の反省として進めています。今回の事業別説明をお聞きいただき、正式な中期計画の発表時には、更に説得性、納得性を高める形でご説明したいと思います。

また、21 年度、22 年度は営業利益 400 億、550 億という目線を置いていますので、本日は具体的に何を執行するか、ポートフォリオについての考え方を説明させていただき、来年春には年度別のリソース配分等も含めて公表する考えです。今の経営目線は、世界中で感染が拡大しているコロナの事業影響を見立てていますが、当社自らの力で固定費や販管費のコントロールを行い、売り上げに過度に依存しない形にしていきます。

Q. キャッシュアロケーションについて、プレジジョンメディシンではプットオプションの行使やさらなる M & A 等の可能性が想定されますが、そうした中での資金調達についてお答えできる範囲で教えてください。

A. このプレジジョンメディシンは、当面の利益よりも、いかに成長を作るか、ゲノムのデータを糧にした次の段階の競争に入っています。当社はアメリカを軸にした技術力と成長に向けての具体的なサービスメニューに手応えを感じています。まずアメリカで強い競争力を付け成長に持ち込む。日本では、21 年度より保険償還を念頭に置いた遺伝子パネルの事業化を進め、日米以外のラボに対してフランチャイズ的に統合プラットフォーム、プラットフォームの SaaS モデルで提供する。10 年後のコニカミノルタを考えると、プレジジョンメディシンは戦略的成長の最優先の位置付けであります。コロナ環境下で投資を厳選していく中でも、プレジジョンメディシンの 22 年度までの計画においては、年間で必要な投資を行いながら、のれん代等を含めて連結で黒字化をしていきますが、将来を考えた場合、大胆な M&A を含めて、スピーディーに動くに当たり、資金調達の方法について多面的、柔軟なオプションを揃えたいと考えています。また、グループのキャッシュフロー 1,500 億を優先的に当てますが、このプレジジョンメディシンの競争に勝つための迅速な資金調達として、アメリカ市場における資金調達というのも選択肢の一つです。それに向け、Ambry 社と Invicro 社の統合があります。現在 Ambry 社の共同出資者である INCJ とよく話をして、この位置付け、役割、あるいはリターンをしっかりと共有して、INCJ との関係に方向性をつけ、成長の柔軟なオプションに向けて 21 年度に具体的な検討に入りたいと考えています。現在申し上げられるのはこの範囲です。

Q. 全事業で非コア事業、低収益事業に対する意思決定は、どの位の時間軸で考えているのでしょうか？ 低収益ではなくても、環境によって方向性が変わる可能性もあると思いますが、事業ユニット毎

のハードルレート設定に基づく判断をどの位スピーディーに判断するのでしょうか？

- A. 事業別ハードルレートによるポートフォリオ管理は、資料 P.16 でも示していますように、既に社内あるいはボードメンバーでこれを共有して、議論を進めています。当社で育てるのがいいのか、他社資本導入で成長に導くのがいいのか、あるいはリスク横断的な考え方で第三者にオーナーとなってもらうのがいいのか、この組み合わせを慎重かつ迅速に進めていく。こうした検討は今も既に進めています。ただ、相手があることですから、具体的にそれが 21 年度か 22 年度になるのか等は、お答えできません。

【デジタルワークプレイス事業に関して】

Q. IT サービス分野で競合他社との優位性について教えてください。

- A. 各プレーヤーは顧客層含めて保有するアセットに違いがあります。当社としては、国内においては自治体のお客様の紙ベースの業務を含むワークフローの改善に強みがあります。海外は 2015 年以降に買収により獲得してきた ECM に強みがあり、政府系のお客様中心に好評を頂いています。

Q. 自治体向けの IT サービスの収益性について教えてください。入札が行われると価格競争が懸念されますがいかがでしょうか。また、競合するのはどのような業種でしょうか。

- A. 当社の自治体向け IT サービスは、ソフトウェアを開発し導入して頂くという一般的なアプローチではありません。自治体の一番の困り事である生産性を上げるという部分にフォーカスをしてデータ収集をし、これを分析してコンサルティングを行うという手法です。具体的には、過去 2 年間で約 4,800 種、50 万データの分析を積上げて、自治体の大きさに応じて提案を行っています。導入にあたっては、各自治体と一緒に業務を可視化して改善していくアプローチを行っています。こうしたサービスを提供していますので、今のところ入札による価格競争にはなっていません。

主な競合は IT コンサル、IT ベンダーになります。

Q. 資料 P.5 で、ワークプレイスハブ、IT サービスの売上を大きく伸ばさせる計画となっていますが、実現性の確度について教えてください。

- A. 大きく伸ばを計画している分野は、MCS+BPS と WPH です。この 2 点についてご説明します。MCS+BPS では、日本の地方自治体、欧米の政府系、業種別でヘルスケアや教育の分野が挙げられます。現状で実績を挙げ始めている部分をさらに伸ばさせます。日本の自治体については、ここ数年で参入しましたが、既に 22 の自治体と連携をしています。また、WPH は Workplace Hub Smart という形で新たに展開を始めましたが、パイプラインがかつてより速いペースで充足し始めています。これらの点から成長の確度は上がっていると考えています。

【プロフェッショナルプリント事業に関して】

Q. 資料 P.3 の商業印刷と産業印刷で、それぞれのアナログ印刷 2 兆円以上の市場をデジタルに置き

換えていく大きな戦略に変わりはないという説明でしたが、新型コロナウイルスの影響で一部の印刷会社では投資抑制を行っているという話を聞きます。営業現場で実際に感じている顧客の投資マインドや、FY21、22 に向けての対応方針を教えてください。

- A. 新型コロナウイルスの影響により印刷会社様が投資に対してかなり慎重になっていると感じています。これまでアナログ印刷をデジタル印刷に切り替える判断基準は、経済合理性の観点のみで行われてきました。昨今はこれに加えて、環境問題、熟練工の減少、分散印刷の重要の高まりにより、デジタル化は印刷会社様の経営課題を解決する手段として加速するものと考えています。当社は、商業印刷向けに ELPP から HPP のレンジを揃え、産業印刷では B2 の IJ 機、ラベルプリンタはミッドレンジから今後は高速機まで展開します。幅広い製品の提供により個々の印刷会社様の ROI が最大となる提案を行うことで、印刷会社様のデジタル化をサポートしていきます。

Q. 強みであるラベル印刷の市場をもう少し分解して、特にどのような市場の伸長が見込まれるのでしょうか。また、独自性や強み、競争環境も教えてください。

- A. ラベル印刷の市場は、日用品、食品、飲料など様々な用途がありますが、広範な分野で堅調な需要があります。ラベルのデジタル印刷機は、従来はハイエンドかローエンドの製品しか無かったのですが、当社は電子写真方式を採用して、ハイエンド機の 9 割のジョブが完遂できる低価格な製品をミドルレンジとして市場開拓しました。これによりハイエンドの印刷機に手が届かなかった印刷会社様のデジタル化に貢献しています。ハイエンド、ローエンドの市場では多くの競合が存在しますが、このミドルレンジに注力しているところが当社の独自性、強みの部分になります。

Q. 成長に向けた研究開発投資の今後 3 年間の方向性を教えてください。

- A. 本事業は、中期経営戦略後である FY23 以降も継続的な成長を見込んでいますので、目標としている営業利益をクリアしながら継続的に開発投資をしていきます。

【ヘルスケア事業に関して】

Q. 資料 P.18 で、ケアプログラムのサンプル数の伸長を見込んでいますが、確度やその根拠となる背景を教えてください。また、強みや独自性について教えてください。

- A. ケアプログラムは、非罹患者に対する検査でこれまでにない市場を構築しています。週次のサンプル数増加の基調からモメンタムを判断しています。現時点で導入済の施設数は 30 施設ですが、パイプラインは 170 施設あり、順次導入していくことにより事業拡大を見込んでいます。チャットボットによる遠隔のリスクアセスメントが強みとなり、電子カルテとの連携による検査の囲い込みも行っています。

Q. RNA 検査に独自性があるとのことですが、最近よく耳にするマイクロ RNA 検査との違いを教えてください。

- A. 当社の RNA 検査は DNA 検査と併せて実施することで、意義不明と解釈される変異を減らし、検

査をより正確にする効果があります。ご質問のマイクロ RNA 検査は、初期のがんを発見する目的で応用されるケースが多いようですので、対象が異なるということになります。

Q. プレジジョンメディシン事業で予定している年間 50-60 億円の投資内容をおしえてください。

A. 我々の業界では、技術を自前で作り上げるのか、スタートアップを買収するのかは常に判断し続ける必要がありますが、確実に実行していく施策としては日本でのラボ建設や、リキッドバイオプシーの開発、御説明したプラットフォーム Lattice の構築などを検討していき、これらの費用に相当します。

【インダストリー事業に関して】

Q. インクジェット（I J）コンポーネントで、各社 I J ヘッドの外販を強化していますが、競合に対する優位性を教えてください。

A. 当社 I J ヘッドの優位性は、基本的には非常に厳しい環境でも安定して射出できるという耐久性です。溶剤耐性など、さまざまな耐久性が非常に特徴になっています。その結果として、紙に対してのプリント以外にも、産業用途で液適性、液の特性が幅広く要求されるような産業領域でも非常に高いシェアで使っていただいています。

Q. I J ヘッドが一番適している用途はどこでしょうか。どの領域で一番伸びるのでしょうか。

A. 具体的な領域について、詳細は限定的な表現とさせていただきますが、例えばいろいろなケミカル薬品を使う必要がある領域や、いわゆるテキスタイル領域でヘッドとインクの組み合わせ適正が重要な領域等は、今後の伸びしろとしてあると思います。

Q. I J ヘッドの販売の仕方では、他社と何か違いはありますか。

A. 成長領域である工業印刷のところでは、一つはお客様との関係性の作り方、これは当社の事業を進める上で非常に重要なポイントです。具体的には、下流の用途のお客様のニーズのお話をしながら、実際に組み上げていくのは、ヘッドだけでは何もできませんので、装置メーカー様、あるいはインクメーカー様と連携しながら、それぞれ最適な形で早くお客様の要望にお応えができる。それぞれが持ち分を持ちながらやることで、比較的自由にスピーディーに対応できる。場合によっては、インクについては、当社が動いた方が良い場合には当社がインクに対応することもできます。ここは、多くの営業活動、マーケット活動における重要なポイントとなっています。工業用の分野は、かなり深く入り込んでいる分野です。

Q. センシング事業の光源色計測のディスプレイ領域で、これまでスマートフォンの OLED 搭載が大きく成長してきたことが背景にあると思いますが、今後成長ドライバーとして期待している領域はどこでしょうか。また、どのタイミングで業績に貢献しそうですでしょうか。

A. OLED スマートフォンは、2017 年から 18 年にかけて大きな需要でした。その規模の需要に匹敵するとは言い切れませんが、複数あると見ています。一つはマイクロ LED です。既にパイロット製造の導入

が見られますので、早期な貢献を期待しています。

また、今後、OLED、LCD、領域でも材料だけではなく、ディスプレイのバックプレーンの開発、技術開発は引き続き低消費電力等は続けていくものと思われます。電気回路特性によるちらつき等、光だけではなく、時間方向に揺らぐような計測がニーズとしてあります。こうした領域は既に需要があり、当年および来年度には貢献していくものと考えています。ミニ LED も既に適用される領域が見えています。例えばバックライトのミニ LED 化により LCD の階調増加など既に使用されており、事業戦略に入れています。

以上