

## 担当役員メッセージ



執行役  
情報機器事業管掌  
高山 典久

情報機器事業は、機械、電気、光学、化成品、制御ソフトウェアなどを総合したハードウェア開発やITソリューション開発、生産技術開発などで培ってきた多様な技術を活かして、多くの製品・サービスを生み出してきました。そして現在は、グローバルなサプライチェーンや販売・サービス網、品質保証などにも支えられ、当社の売上の7割以上を創出しています。

当事業は、従来から付加価値の高いドキュメントやサービスの提供によって、お客様の知的生産性を向上させてきましたが、これからはDX変革の視点で社会へのさらなる貢献を目指します。例えば、オフィス事業やDW-DX事業では、働きがい向上に資する製品やサービスを提供し続け、プロフェッショナルプリント事業ではアナログ印刷からデジタル印刷への転換によって、気候変動への対応や有限な資源の有効活用にも貢献します。

今後、当事業で培った無形資産を活用し、ニーズを捉えた付加価値を創出して事業ポートフォリオを進化させることで、お客様の期待に応えるとともに、収益性・キャッシュ創出力のさらなる強化によって、当社の成長を支えていきたいと考えています。同時に、中長期に向けては、生成AIに代表されるような技術進化も積極的に取り込み、社会課題の解決にもいっそう貢献していきます。

このような進化や課題解決に向けた具体的な道筋を定め、示していくのが私の役割です。これからも6つのバリューに象徴される当社の風土を活かし、多様な人財の力を結集して、確かな成長を実現していきます。

## デジタルワークプレイス

### オフィス

#### 市場環境認識

##### 機会

- オフィスのドキュメントに関連するワークフロー最適化や紙文書の電子化ニーズの高まり、情報セキュリティ強化の要請
- 中国、インドなど成長国市場におけるカラー複合機の需要拡大
- 複合機の入札要件における環境基準の厳格化

##### リスク

- 多様な働き方の定着にともなうオフィス印刷の減少
- 先進国におけるA3カラー複合機の需要縮小
- さまざまな環境変化による調達・製造(物流)などのサプライチェーンにおけるリスク

#### 戦略と進捗

当事業は、欧米などの主要市場で早くから直接販売体制を構築し、カラー分野でのジャンルトップ戦略によって築いた厚い顧客基盤が収益力の源泉になっています。そして現在は、複合機とITサービスを組み合わせることで、オフィス環境の課題解決や最適化に貢献するソリューションを提供。顧客の社員がより創造的な業務に従事することで働きがいを向上させ、事業のさらなる発展と企業価値向上を支援しています。

収益堅守事業であるオフィス事業は、全社の利益とキャッシュの創出に貢献する役割を担っています。近年、プリント量は減少傾向にありますが、プリント量の変動に依存しない当社独自の定額課金モデル「One Rate<sup>※</sup>」などの取り組みの効果もあり、売上総利益を維持しています。販管費の低減に向けては、顧客を訪問せずに複合機の稼働を維持するリモートサービスなどのオペレーションの革新を推進し、信頼性の向上とサービスの効率化を図っています。また、他社に先駆けてAIを活用し、優先すべき顧客を抽出することで、販売活動の効率向上を推進してきました。さらに、2023年度は徹底した生産コストの削減を実現し、当初計画を超過するペースで収益力が向上しています。

#### 市場成長率(2023-2025年)

	ハード	ノンハード
複合機	-1%	-5%

長期的な市場の縮小傾向への対応としては、モノづくりのアライアンスの可能性を追求していきます。2024年4月より、富士フィルムビジネスイノベーションと原材料や部材の調達、トナーの開発・生産などの領域で業務提携に向けた協議を開始しました(→P17)。7月には原材料および部材調達の連携を図る合併会社の設立を決定し、株主間協定書を締結しました。両社が保有する幅広いサプライヤーネットワークを活用し、商品の強固な供給体制の構築や業務プロセスの効率化など、事業基盤の強化を目指しています。

脱炭素社会への貢献においては、複合機の外装材における再生材の使用(→P46)や製品ライフサイクルにおける温室効果ガス排出量の削減を推進。特に、当社が高いシェアを持つ欧州においては、入札要件となる厳しい環境基準に準拠し、事業機会を拡大していきます。

※ One Rate: 毎月変動する従来の課金方法ではなく、定額の課金をする当社独自のモデル

#### 戦略的KPI

	2023年度実績	2025年度目標
米国でのOne Rate浸透率	25%	30%
リモートサービス実行率	23%	35%

デジタルワークプレイス

DW-DX

市場環境認識

機会

- 市場成長に加え、業務効率向上を目指す企業や地方自治体におけるDX推進の需要が増加。また生成AIなど新技術を用いたソリューション提供による価値創出の機会増加。

リスク

- IT人材の件数 市場成長率(2023-2025年)の高騰。

業務効率化	統合コンテンツ管理	+5%
サービス	統合基幹業務システム	+10%

※ 当社推定

戦略と進捗

当事業は、オフィス事業で築いた厚い顧客基盤と多面的な顧客接点、そして現場の課題を深く洞察し、顧客とともに解決策を立案・実現できる人材と組織が強みですが、その強みが活かせていない地域も存在します。また、さまざまなサービスが混在し、なかには収益性の低い商材もあります。これらの状況を踏まえて、当事業を方向転換事業と位置づけ、地域・展開国とサービス商材の絞り込みを実行しています。同時に、各地域の業界・業種に特化した顧客ニーズを捉えて、AI・データ活用によって提供価値を継続的・加速的にアップデートする自社固有のサービス開発を推進して、顧客拡大と収益性向上を図ります。

戦略的KPI(2022年度比)

	2023年度実績	2025年度目標
1人当たり売上高	\$50,000/月	+2%
業務効率化サービス売上高総利益率	32%	+1pt

プロフェッショナルプリント

プロダクションプリント/産業印刷

市場環境認識

機会

- オフセット印刷などのアナログ印刷からデジタル印刷へのシフトが加速。
- 商業印刷ではマーケティング手法の個別化・短サイクル化が進展。産業印刷では世界的な人口増加とプライベート/ローカルブランドの増加にともなう小ロット化が進展することにより、パッケージやラベル印刷の需要が拡大。
- 印刷会社での熟練工不足や環境への配慮の高まり。

リスク

- 地政学的なリスクや景気変動による印刷需要の低下や印刷会社の設備投資意欲の低下、意思決定の長期化。

戦略と進捗

当事業では、各印刷方式・メディアで高画質印刷を実現する技術力と顧客開拓力を強みとし、事業範囲を広げながらデジタル印刷の普及を加速しています。これにより、印刷現場における働きの向上に貢献するとともに、印刷のライフサイクルの各プロセスにおけるロス、そして環境負荷の低減に貢献しています。

プロダクションプリントでは、印刷の費用対効果の最大化と環境負荷の最小化に資する仕組みをブランドオーナーなどと共創して、印刷会社のデジタル印刷活用意欲の向上を目指します。また、大量の印刷需要が見込めるヘビープロダクションプリント機の設置台数の拡大を図り、成長市場の需要も取り込みながら、ノンハード

戦略的KPI(2022年度比) プロダクションプリント

	2023年度実績	2025年度目標
HPP 市場稼働装置数	+52%	+170%

市場成長率(2019-2029年)

	市場成長率(2019-2029年)	
デジタル印刷	商業印刷	+4%
	ラベル印刷	+6%
	パッケージ印刷	+20%

※ 当社推定

収益を拡大します。

産業印刷では、インクジェットデジタル印刷機「AccurioJet (アキュリオ ジェット) KM-1e」の導入を加速し、高い品質と生産性を両立させることで商業印刷のデジタル化を促進します。また、デジタル加飾印刷機を組み合わせたトータルソリューションを訴求し、印刷物の付加価値向上と販売拡大を推進します。

さらに、ラベル印刷機では、画質・生産性を向上させたモデルを投入して対象顧客を拡大し、テキスタイル印刷機では幅広い製品ラインアップによってアナログ捺染のデジタル化を推進して、ノンハード売上の大幅な拡大を目指します。

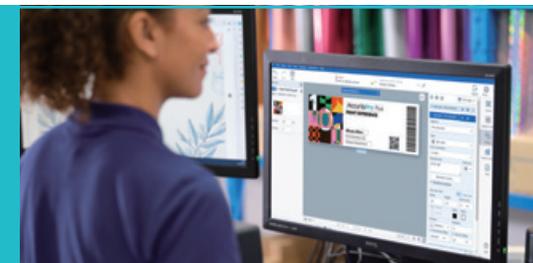
戦略的KPI(2022年度比) 産業印刷

	2023年度実績	2025年度目標
ノンハード売上高伸長率	+24%	+101%

顧客との価値共創事例3

プロフェッショナルプリント

お客様の生産プロセスに深く入り込み、印刷ビジネスのDXを支援



デジタル印刷の現場に残るアナログな生産プロセスが課題に

現在の印刷業界において主流のアナログ印刷は、同じ印刷物を低コストで生み出せるため、大量生産・大量配送に適している一方、大量廃棄につながりやすい側面があります。これに対して、デジタル印刷は「必要なものを必要な時に必要なだけ印刷する」ことが可能で、印刷工程で発生する紙のロスを極小化し、不要な印刷物の生産量・流通量を抑えることで、環境負荷の低減に貢献します。こうしたことから、商業印刷市場が縮小するなかで、デジタル印刷の市場規模は年率4%の成長が見込まれています。

しかし、デジタル印刷機を導入したとしても、紙ベースの印刷指示書などアナログな生産プロセスが残っていることがあります。「必要なものを必要な時に必要なだけ印刷する」ために多品種小ロットの生産計画を立てようにも、紙の指示書では限界があります。生産プロセスをデジタル化し細かな生産計画を立てる必要がありますが、「大規模なシステム投資を行う余力はない」「現場起点で小さく始めるにもITスキルを持った人材が現場にいない」など、課題に感じてはいるものの対策が打てず、現場の労力に依存してしまっている状態です。

お客様との共創によって生産プロセスをデジタル化

この課題と向き合うため、コニカミノルタはお客様の印刷物生産の現場に深く入り込み、お客様との共創によって生産プロセスのデジタル化を支援する活動を始め「Workflow DX」と名付けました。

経営者の目指すビジネス変革の方向性を何うと同時に、それに向き合う現場の課題をお聞きし、そのギャップを埋めるためにどのようなデジタル化のお手伝いができるかを共に考え提案しています。

生産プロセスのデジタル化提案におけるポイントは3つです。①作業者のタッチ数を減らし単純作業からクリエイティブな作業に時間を移行できるか。②作業進捗をみえる化し改善効果が計測できるか。③投資可能か。これを実現するために、ICTスペシャリストがお客様の既存システムと自社商品・他社商品・カスタマイズ品などさまざまな手段をどう組み合わせるのが最適かを考え提案しています。

Workflow DXでは、お客様との共創を起点として、デジタル印刷に適した循環型のサプライチェーンを構築することで、印刷の価値向上と印刷業界の活性化を目指しています。加えて、物流なども含めたサプライチェーンの変革によって、環境負荷のさらなる低減にも貢献していきます。

デジタル印刷に適した循環型サプライチェーン



Voice



プロフェッショナルプリント事業本部 開発統括部 システム制御開発センター 良田 秀貴

印刷の現場で働く方々に寄り添って 本当の価値を追求していきたい

あるお客様にワークフローデジタル化の提案をした際、当社の強みである印刷工程の自動化・効率化を最大限発揮できる案を提案しましたが、「これだけでは改善効果が見えない。これだと経営層は納得しないし、従業員の働きがいにもつながらない」とお客様から指摘されました。自分たちの商品売ることが目的化し、それを使う現場の方々のことまで想像が及んでいないと気づきました。

最終的にはすでにお使いの他社の経営情報システムと連携し自動化・効率化と効果のみえる化を両立した案を提案し採用いただきました。現場の作業者からは「システムを連携してから印刷作業が楽になった」と仰っていただきました。この経験から現場の方々寄り添うことが本当の価値につながるかと学びました。