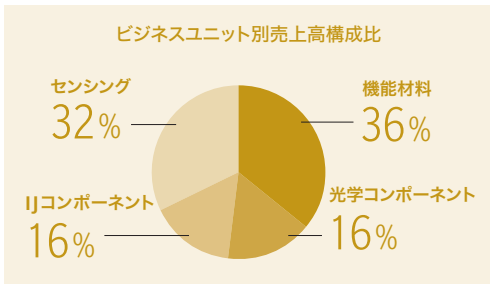


At a Glance

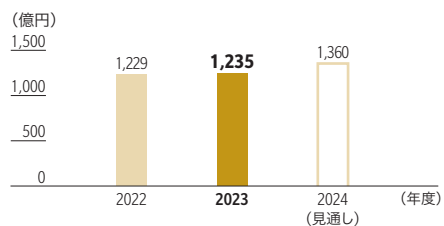
セグメント別の売上高構成比からは、プレジジョンメディシンの5%を除いています。

インダストリー事業 売上高構成比 11%

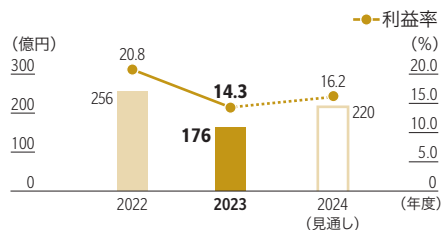


センシングは、光源色計測器で顧客のディスプレイ設備投資抑制等の影響により需要の低迷が継続。機能材料は、テレビのVAパネル用位相差フィルムの販売が堅調。IJコンポーネントは、サイングラフィックスプリンター向けヘッド販売が好調。光学コンポーネントは、プロジェクタ用レンズの販売が市況影響により低調。

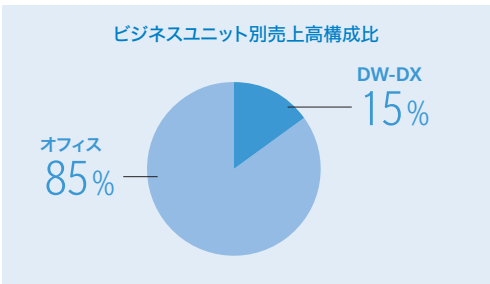
売上高



事業貢献利益※

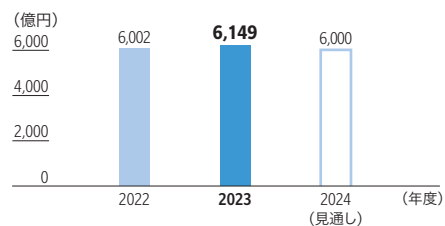


デジタルワークプレイス事業 売上高構成比 53%

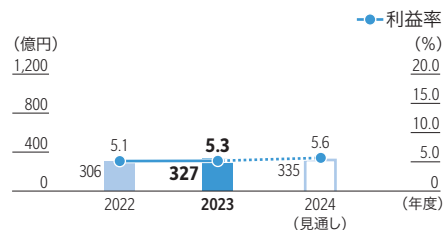


オフィスは、A3複合機の販売台数は半導体不足に起因する受注残の解消という過性の販売増があった反動を受けるも、消耗品やサービスなどのノンハードは、カラープリント量の下落が緩和し、複合機連携アプリケーション・サービスも伸長。DW-DXは、業務プロセス管理サービスやAIを活用した自社開発ソリューションの販売が伸長。

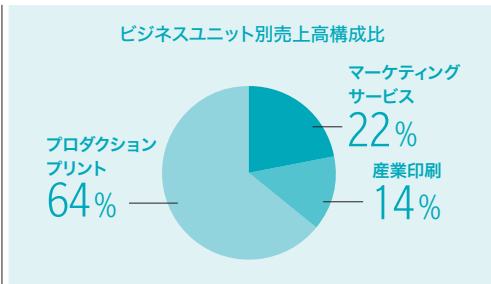
売上高



事業貢献利益※

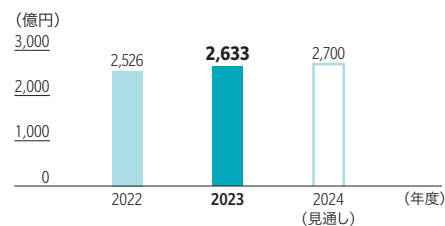


プロフェッショナルプリント事業 売上高構成比 23%

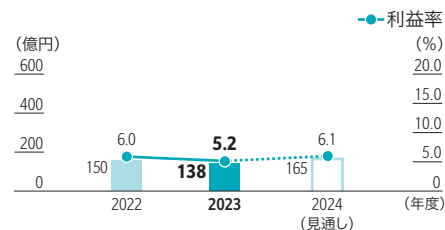


プロダクションプリントは、注力している印刷速度が最も速いヘビープロダクションプリントの販売台数が伸長。ノンハードは、インドや中国での印刷需要の増加により伸長。産業印刷は、デジタル印刷機の販売台数が増加し、ノンハードも市場における印刷機稼働台数の増加と顧客におけるデジタル印刷化比率が高まり伸長。

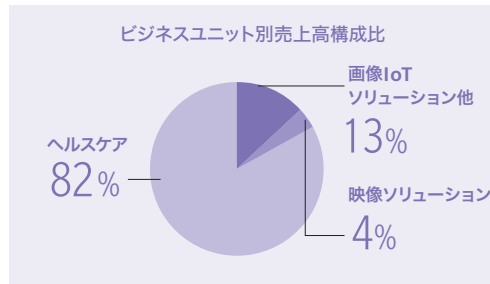
売上高



事業貢献利益※

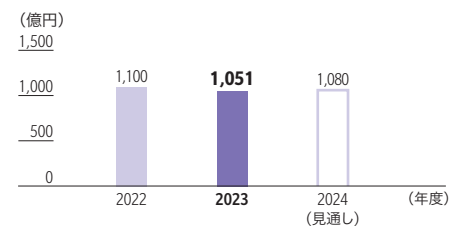


画像ソリューション事業 売上高構成比 9%

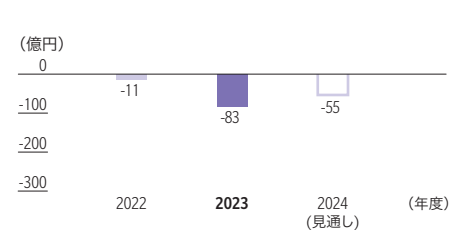


ヘルスケアは、X線診断に用いられるDR(デジタルラジオグラフィ)の販売が、日本および米国の病院市場の成長が減速したことで減少。一方で、X線動態解析システムの販売は、米国の病院市場を中心に順調に拡大。画像IoTソリューションは、欧米での監視カメラソリューションの販売が順調。

売上高



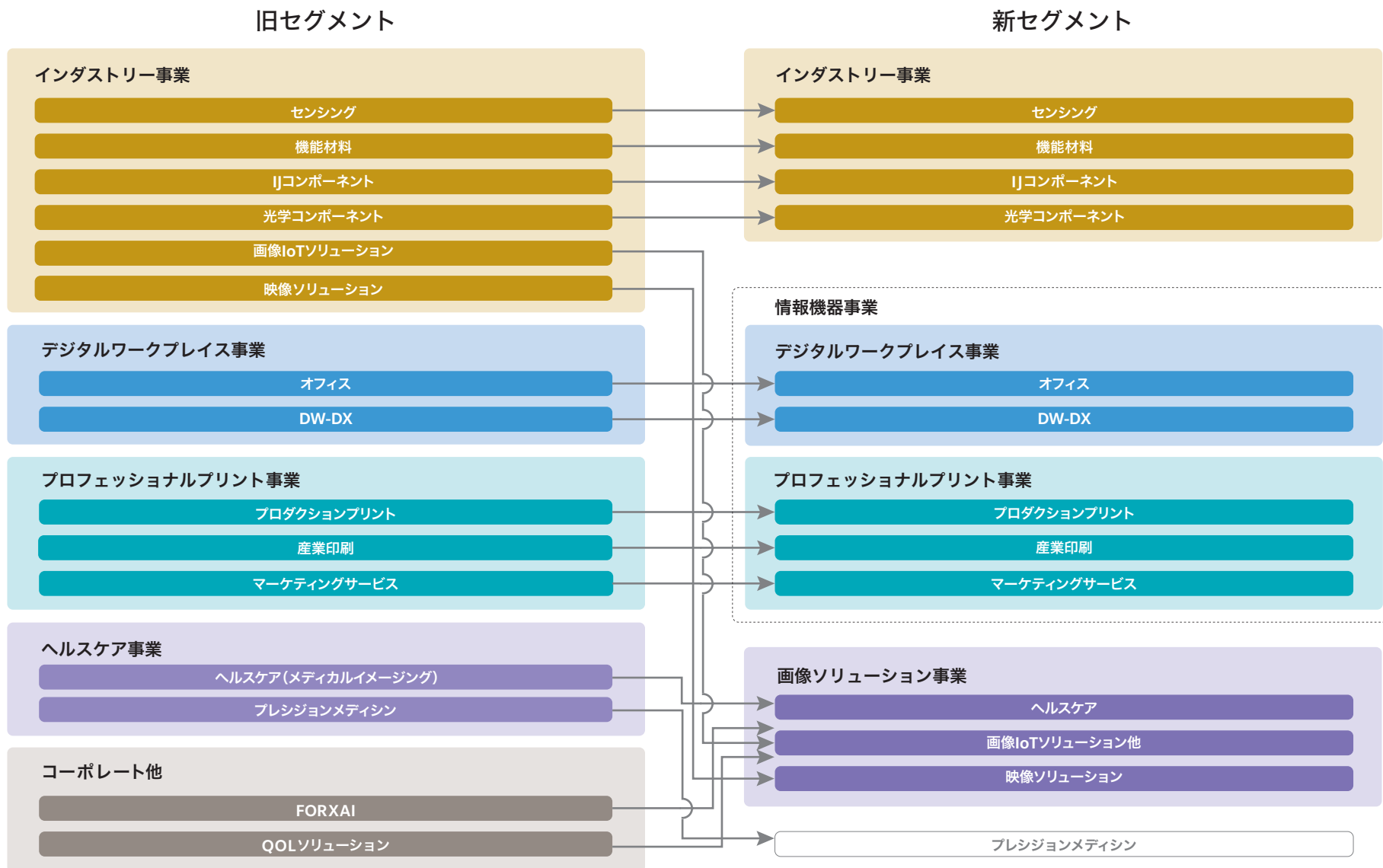
事業貢献利益※



※ 事業貢献利益: 売上高から売上原価、販管費及び一般管理費を差し引いた利益。当社独自の利益指標

組織変更にもなうセグメントの変更

2024年度より、事業を「情報機器事業」「インダストリー事業」「画像ソリューション事業」の主要3領域に区分し、中期経営計画の実行を加速する体制を強化します。



インダストリー事業

担当役員メッセージ



常務執行役
インダストリー事業管掌
高原 憲康

インダストリー事業は、当社の変革の歴史を通じて磨き続けた技術と、真摯に懐に飛び込み続けて獲得したお客様からの信頼に基づく共創活動によって、業界をリードする商品・サービス群を提供しています。

当社が提供する価値の基盤となる技術は、祖業から変遷しつつ磨き続けてきた光学・材料・微細加工などのコア技術に、AIなどを加えて複合化したものです。一方、事業において技術は重要ですが、当事業の特長は技術を価値に変換するプロセスにあります。私たちは技術自体ではなく「技術を使って実現するストーリー」を価値と捉え、その価値提供によって常にお客様の革新を実現するパートナーであり続けることを目指しています。

そして、この価値提供を支えているのが、こだわりをもった人材による、開発・製造・顧客サポートが一体となった「現場力」です。当事業では、お客様の事業領域を軸に、「技術」と「現場力」を掛け合わせた事業横断での価値共創活動によって実現できるストーリーを増やし、事業を変革していきます。その先鋒として昨年発足したインダストリー事業開発センターでは、当社の技術に加え、グローバルな顧客関係や開発体制、販売・子会社といったアセットを横断的かつ重層的に活用し、お客様のそれぞれの事業領域へアプローチしています。すでに注力領域の一つであるディスプレイ領域においては、新規アプリケーションの拡大という成果が出始めており、今後はさらなる拡大を目指す方針です。

インダストリー事業の中長期成長戦略

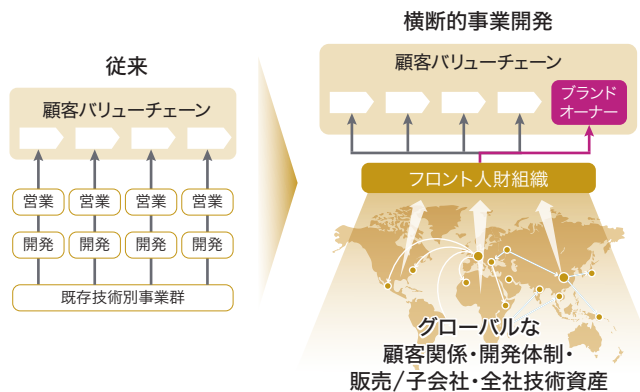
顧客との共創を通じたマテリアリティの実現と成長

インダストリー事業では、強みであるコア技術をもとに、「現場力」による顧客との共創を通じて、産業で欠かせない部材や計測・検査を提供し、マテリアリティとして掲げる社会価値の実現に貢献しています。例えば、製造・検査工程の自動・省力化を通じた「働きがいの向上および企業活性化」、デジタル化や新材料の提供によるロス低減や高度な計測・判別による「有限な資源の有効利用」や「気候変動への対応」といったマテリアリティへの取り組みを推進しています。中期経営計画では、当事業をコニカミノルタの中長期成長をけん引する強化事業と位置づけ、経営資源を優先配分しています。

インダストリー事業に共通する3つの「成功要件」

当事業を構成するセンシング、機能材料、IJコンポーネント、光学コンポーネントの4事業には、共通する3つの成功要件があります。1つ目は一定以上の市場の規模とその安定性、2つ目は優位性があるケイパビリティを発揮して高シェアの獲得が可能であること、3つ目は製造業における顧客と深い対話ができ、コモディティ化しない価値の創造により収益性を維持できることです。また、バリューチェーンにおける複数の顧客やパートナーと長期にわたって深く連携しており、それが参入障壁となって価値の低下が起きづ

事業横断での事業開発強化



らい環境にあります。これらの要件を満たすことにより、既存領域は高い収益性を維持し続けています。

事業横断での事業開発強化

中長期での事業開発では、成功要件に合致する、新たなビジネスの機会が生まれやすい環境にあるディスプレイ、モビリティ、半導体製造の3つの領域に注力しています。これら領域の市場の変化を捉え、そこで活動する顧客の課題・ニーズへの迅速な対応を目指して、従来の製品別事業ユニットを超えた市場・顧客目線で、バリューチェーンと技術を俯瞰できるフロント人財を各注力領域に配置。さらに、フロント人財が業界をリードするブランドオーナーに密着することで需要をいち早く察知し、新規ソリューションを開発できる優位なポジションを確保。技術資産やグローバルな顧客関係を活用しながら、顧客との共創を通じた新たな事業開発を推進しています。

顧客との共創を通じた事業開発の成果

ディスプレイ



外部環境：
デバイス進化にともなう新表示方式の開発加速

- ICTブランドオーナーに対して事業横断のアプローチを行うことにより、非偏光板用途の高機能フィルムで、次世代中小型ディスプレイ向け案件を受注

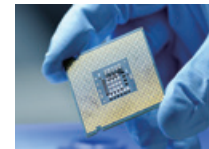
モビリティ



外部環境：
CASEによる技術革新の加速

- 自動車外観検査装置をスズキ相良工場に国内初導入、スズキ他工場とともに、グローバルでのパイプラインが拡大

半導体製造



外部環境：
外的要因によるサプライチェーンの大変動

- 半導体製造装置向け超精密光学系部材のビジネスで可視光領域の新機種案件獲得

インダストリー事業

センシング

市場環境認識

機会

- 次世代ディスプレイの進化による開発と製造プロセスの変化、多様なデバイスへの用途拡大
- 製造業の自動化・DXトレンドに合わせた自動車工場設備の更新・新設、品質検査における省プロセス・省力化

- 資源の有効活用や気候変動への対応の要請

リスク

- 顧客の設備投資サイクルによる需要減退

市場成長率(2023-2025年)

光源色・物体色	+4%
自動車外観	+15%
ハイパースペクトルイメージング(HSI)	+10~15%

戦略と進捗

当事業では、色を数値化する技術をベースに、あらゆる産業界に光と色の“物差し”を提供してきました。ディスプレイ計測で5割以上のシェアを持つ光源色計測や幅広い産業で使われる物体色計測を基盤とし、戦略的な買収も実行しながら事業規模を拡大。さらなる事業成長を目指して、自動車外観検査、人間の目に見えない波長を計測するハイパースペクトルイメージング(HSI)技術を活かせる領域での新たな収益の柱の構築を進めています。

光源色・物体色計測装置では、ディスプレイの技術革新を機会と捉え、収益の拡大を目指します。光源色計測は長期的な成長、物体色計測は安定的な成長を見込んでおり、2025年度に向けては需要の回復を想定しています。

自動車外観検査では、強みとするAIによる画像解析技術で生産ラインの品質検査の自動化に貢献してパイプラインを拡大し、中期的な売上成長を見込んでいます。HSI技術を応用した計測機器は、市場成長が期待されるリサイクル分野を含めた幅広い領域で検査・分別用途の利用拡大を目指します。

今後も各業界の変曲点を捉え、製造業の品質向上、ロス低減、資源の循環を支えていきます。

戦略的KPI(2022年度比)

	2023年度実績	2025年度目標
外観検査・HSI産業用途の売上高成長率	+5%	+22%

機能材料

市場環境認識

機会

- 次世代ディスプレイの進化による新たな機能への需要や多様なデバイスへの用途の拡大
- ディスプレイの大型化によるフィルム需要拡大
- 偏光板メーカーにおけるラインの新設、広幅化

リスク

- 景気後退にともなうディスプレイ市場の需要減退
- ディスプレイ技術の変遷による既存製品市場の縮小
- エネルギー、原材料の高騰によるコスト上昇

市場成長率(2023-2025年)

大型TV(LCD+OLED)	+4%
----------------	-----

戦略と進捗

当事業は、大型TV、中小型モバイル、車載用などの各種ディスプレイに対応したフィルムを展開しています。コニカミノルタの製膜技術は、材料選択の自由度の高さや、添加剤によるフィルムへの機能付与が強みです。この技術を活かして「長尺・広幅・薄膜」を実現し、ジャンルトップを築いています。

大型TV領域の市場では、偏光板メーカーでラインの広幅化が加速しています。当事業では、この需要をSANUQI(サヌキ)フィルムとSAZMA(サツマ)フィルムの2つの新樹脂で確実に捉え、シェア拡大を目指しています。また、既存ラインを活用しつつ、広幅化が可能な後延伸ラインを増設することで、広幅フィルムの需要に応えつつ生産能力の増強も実現しています。

中小型領域では、薄膜の液晶偏光板保護フィルムでジャンルトップを確立しています。加えて、サプライチェーン下流のニーズを汲み取り、直接の顧客との共創と、強みである材料処方技術の2つの要素を柱に新製品を実現し、成長を図ります。

これら2つの領域の成長に加え、フィルムの長尺化によって端材やロール交換時の製造ロスの低減に貢献するなど、サプライチェーン全体のものづくりの効率化を通じて、社会課題解決にも取り組みます。

戦略的KPI

	2023年度実績	2025年度目標
新樹脂大型領域の売上高構成比率	8%	20%以上
新樹脂中小領域および新事業領域の売上高構成比率	1%	10%以上

インダストリー事業

IJコンポーネント

市場環境認識

機会

- アナログ印刷からデジタル印刷へのシフトが加速する中でインクジェット方式での印刷需要の高まり
- 製造現場における製造プロセスの変化や省プロセス・省力化
- 資源の有効活用や環境負荷低減への対応の要請
- 次世代ディスプレイの進化による開発と製造プロセスの変化

リスク

- 景気後退にともなう顧客の需要減退

市場成長率(2023-2025年)

成長領域(工業用途+ プリントオンデマンド用途)	+48%
-----------------------------	------

戦略と進捗

当事業のIJ(インクジェット)ヘッドの強みは、祖業である写真フィルム事業で培ったケミカル技術を活かし、多種多様なインクと適合性の高いヘッドを提供できる点にあります。

屋外広告向けなどのサイングラフィックス用途や、商業印刷用途などは、利益を支える基盤領域として、継続的な需要が期待できます。特に大型看板用プリンターは、東南アジアやインドなどの経済成長が続く地域で需要が増加しているなか、コニカミノルタのヘッドは耐久性・生産性の高さで評価が高く、今後も安定した成長を見込んでいます。

プリント基板・ディスプレイなどの製造工程上のパターン形成用途などの工業分野では、省力化や材料のロス低減を目的として、IJ方式への置き換えが進んでいます。この領域は年10%以上の市場成長率が見込まれ、成長領域と位置づけています。なかでも特殊なインクが多用される工業用途では、耐久性の高いヘッドが要求されるため、当事業の強みであるケミカル技術により市場をリードしています。

当事業は、顧客の開発現場に深く入り込み、きめ細やかなサポートを提供してきました。今後も、ヘッド周りのサポートやインクとの最適なマッチングにとどまらず、顧客との協働によるワークフロー変革も促進し、顧客商品の価値向上を支援することでIJ化を推進していきます。

戦略的KPI

	2023年度実績	2025年度目標
成長領域(工業用途+プリントオンデマンド用途)の売上高構成比率	39%	60%

光学コンポーネント

市場環境認識

機会

- 国際情勢の変動が影響を及ぼす半導体のニーズ急増および製造プロセスの変化、要求精度の高度化
- 半導体製造におけるミドル領域(UV ~ Visible)で安定供給できるレンズメーカー減少

リスク

- 景気後退にともなう顧客の需要減退
- 一時的な半導体業界の成長鈍化
- 新技術開発による代替品リスク

市場成長率(2023-2025年)

半導体製造装置	+11%
---------	------

戦略と進捗

当事業では、祖業の写真関連事業で培ってきた光学技術をもとに、光ディスク用ピックアップレンズや映画館などで使用される高輝度のプロジェクター用光学ユニットなど、幅広い光学製品を展開しています。そのなかで、研磨を含む精密加工技術や光学メーカーとしては珍しい材料技術、幾何光学から波動光学に至るハイエンドな光学設計技術を強みとし、より要求精度の高い産業用途にフォーカスすることで、高成長領域へのシフトを目指しています。

特に、長期的な需要増加が見込まれている半導体は、製造工程内で多くの光学コンポーネントが使用されています。当事業は、すでに半導体製造装置の有力企業に可視光から紫外線の波長を使ったミドル領域において製品を提供すると同時に、装置メーカー・ガラスメーカーと10年以上にわたって連携関係を構築しており、引き続きニーズを汲んだ製品開発を推進していきます。中長期的な事業拡大に向けては、紫外線の中でより波長の短いDUV/VUVへ領域を拡大し、この領域でもシェア獲得を目指すべく、次世代技術の導入を含めた設備投資に着手しました。

今後も、積極的にケイパビリティを獲得して新たな価値創造を実現する基盤を強化するとともに、超高精度な製品開発に取り組み、社会課題の解決を通じた企業活性化や質の高い生活の実現に寄与していきます。

戦略的KPI

	2023年度実績	2025年度目標
産業用途領域の売上高構成比率	17%	50%以上

顧客との価値共創事例1

機能材料

培ってきた技術を活かした長尺・広幅化の実現で
ディスプレイの大型化にともなう業界の課題に貢献



ディスプレイの大型化が進むなか、
ロス・コスト増に直面するディスプレイ業界

当社では、液晶ディスプレイ用偏光板保護フィルムにおいて、従来の巻長を倍以上にした「長尺フィルム」と、現在の主流幅を超える最大2.6m幅の「広幅フィルム」を提供しています。

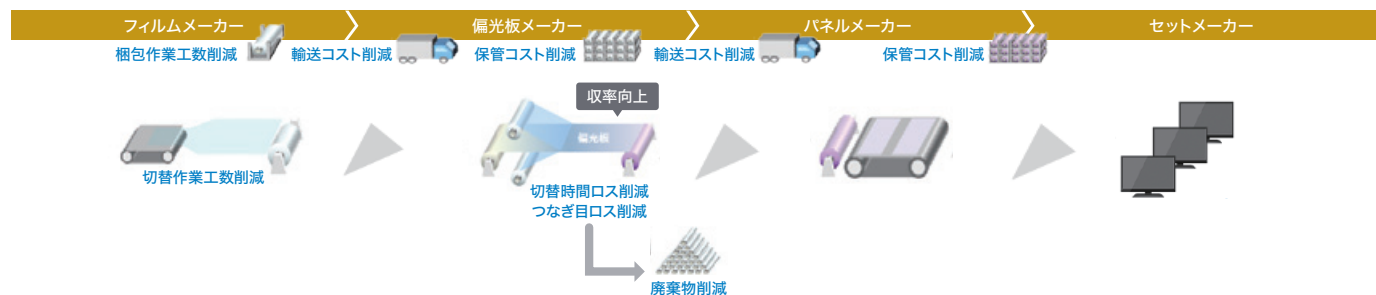
近年、偏光板メーカーでは、ディスプレイ大型化にともない、液晶偏光板保護フィルムの使用効率低下によるロスや、輸送・資材などのコスト増の課題を抱えていました。当社は、サプライチェーン全体のロス・コスト・環境負荷を最小化することを目的に、フィルムの長尺・広幅化を目指しました。しかし、当初、顧客は品質と加工性において実績のある製品から切り替えることを懸念し、長尺・広幅化の提案はなかなか受け入れられませんでした。そうしたなかで、顧客価値に直結する対話を粘り強く継続することで共創へとつながり、長尺・広幅フィルムの採用が実現しました。

培ってきた技術による課題解決と
価値訴求で顧客の生産性向上に貢献

長尺化にあたっては、TACフィルムから培ってきた溶液流延製膜の技術を活かし、滑り性を付与したフィルムを作製することで巻き取り時の変形不良を抑えることに成功しました。また、広幅化では、コア技術である製膜・光学設計技術をベースに、「原反成膜」―「後加工延伸」という新生産方式で拡幅することで、大きな設備変更をとまわずに幅選択の自由度を実現しました。

長尺・広幅フィルムは、顧客に製品を届けるまでの物流・保管および自社と顧客双方の生産時の切り替えロスの削減などのワークフロー効率化を促進し、さまざまなロス・コストの削減に貢献する製品です。当社は今後も顧客に信頼されるパートナーとして、ディスプレイ業界における課題に貢献していきます。

長尺化によりサプライチェーン全体のロス・コスト・環境負荷を最小化



Voice



機能材料事業部
品質保証部
山本 智弘(右)
開発統括部 製品開発部
古山 智政(左)

お客様との関係構築こそが、
価値提供の第一歩

長尺・広幅化にあたっては、お客様のさまざまな部門のキーマンを見定めて効果的にアプローチし、理想のサプライチェーンを語り続けたことで、最終的に長尺・広幅化のメリットが認められました。その後、お客様からは、「長尺化によって最大30%近くも物流・工程ロスが低減できる見込み」という声や、「コニカミノルタ起点でサプライチェーン全体のスマート化を引っ張ってほしい」という期待の声をいただいています。当社の強みは、お客様の困りごとを瞬時にくみ上げて、その解決策を共に考えられる関係を構築している点にあると感じています。今後も、お客様の困りごとにも真摯に向き合い、真の価値を提供できる企業として、さらに精進していきたいと考えています。

顧客との価値共創事例2

センシング

関連するマテリアリティ



働きがい向上および
企業活性化



社会における
安全・安心確保

自動化した外観検査ソリューションで、
自動車生産プロセスの効率化・品質向上に貢献



フォード社と自動車製造ラインの
品質検査ソリューションを共創

Eines社は、自動車外観検査のリーディングカンパニーです。1992年に創業し、フォード社の欧州での生産における重要拠点であるスペイン工場の近くに位置し、お客様の現場に密着してソリューションを開発し、導入してきました。

自動車業界では、当時から人手不足が課題で、製造ラインの自動化ニーズが高まっています。なかでも、製造ラインの最終工程における車両品質検査は、目視検査への依存度が高く、検査員への身体的な負荷が大きいほか、目視による主観的な検査では精度にばらつきが生じるという課題もあり、ブランド価値を毀損するリスクになりかねません。

Eines社は、自動車製造ラインにおいて、複数の品質検査の統合と自動化を実現した「All-in-Oneインライン品質管理システム」をフォード社と共創。業界が抱える課題に一つのソリューションを提示しました。

自動車業界の課題解決に貢献し、
コニカミノルタグループでグローバルに事業拡大

本システムは、隙間段差測定、外観部品の取り付け最終検査、破損検査の3つの検査を自動化し、検査員による検査精度のばらつきを排除した客観性を実現。検査員が長時間目視確認する単純作業や過酷な環境からも解放しました。また、一つのシステムに統合したことで、工場内の専有面積やエネルギー消費を削減しただけでなく、可動部を持たないトンネル型装置により作業員の安全性を担保しました。さらにお客様の要望や対象車種の変更に合わせて、3つの検査機能を個別に更新することができるため長く使用いただくことができます。お客様の環境負荷とコストを最小化しながら品質を向上させ、競争優位性をもたらしています。

Eines社は、スペインで築いたソリューションを欧州地域に拡大し、2019年にコニカミノルタの傘下に入りました。Eines社の開発力に、コニカミノルタの光学技術・画像AI技術を加えることで、ソリューションの付加価値をさらに高め、グローバルに事業を拡大しています。今後も自動車製造プロセスに多様な検査ノウハウと技術を提供し、業界のさらなる発展と効率化に貢献していきます。

Voice



Eines Vision Systems
エンジニアリング
ビジネスユニットリーダー
アントニ・ペレラ・イ・
ヴェルネッタ

お客様との信頼関係を強化して
品質管理工程のさらなる改善に努める

私は、エンジニアリングの専門知識と市場への深い知識を活かして、研究開発に注力する専任チームを率いています。新しい技術の評価や試作品の開発にも取り組んでおり、そこからより競争力が高く革新的な製品が生み出され、当社をこの分野の第一線に押し上げていることに大きなやりがいを感じています。

当社は、フォード社との30年以上にわたる信頼関係のもと、お客様の生産環境でソリューションを実行して、成果を出してきました。今後もお客様との連携を強化して、品質管理工程のさらなる改善に向けた革新的ソリューションの開発に努めていきます。

Eines社の沿革



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[※]」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)

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、ノンハード売上的大幅な拡大を目指します。

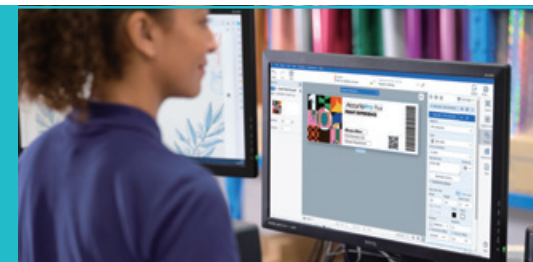
戦略的KPI(2022年度比) 産業印刷

	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や、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

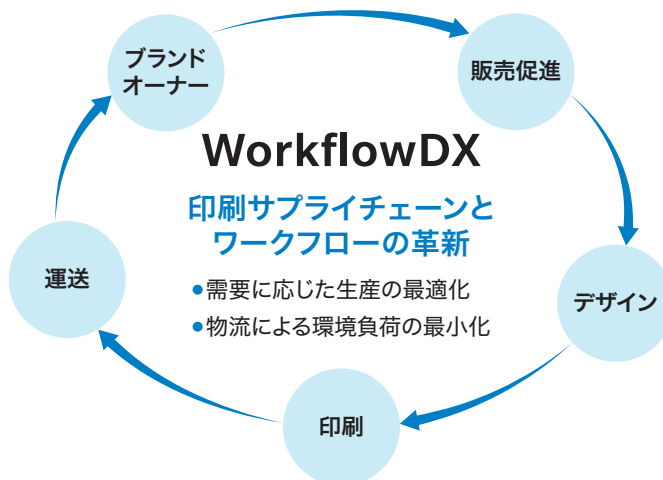
この課題と向き合うため、コニカミノルタはお客様の印刷物生産の現場に深く入り込み、お客様との共創によって生産プロセスのデジタル化を支援する活動を始め「Workflow DX」と名付けました。

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。現場の作業員からは「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に寄り添うことが本当の価値につながると学びました。

画像ソリューション事業

担当役員メッセージ



執行役
画像ソリューション事業専掌
吉村 裕介

当社のDNAであるお客様の“みたい”という想いに応え続けるため、当社のコア技術を起点とした“画像データ×AI”によって価値を提供する5つの事業（ヘルスケア、画像IoTソリューション、映像ソリューション、QOLソリューション、FORXAI（フォーサイ））を「画像ソリューション事業」として統合しました。これまでも長期ビジョン「Imaging to the People」のもと、「FORXAI」と名付けた共通基盤技術を活かした事業を展開してきましたが、事業と技術が一体となることで、より強力に事業を推進できると考えています。

当事業お客様の業種は、医療・介護、製造業、プラント、社会インフラなど多岐にわたりますが、「医療・介護」「セーフティ&セキュリティ」「製造」といった当社の強みが活きる領域にフォーカスし、お客様に寄り添ったソリューションを構築・展開していきます。

また、ハードウェアとAIを掛け合わせることで競争優位性を確立し、生み出されるデータの蓄積・解析によって顧客価値を向上させるビジネスモデルを進化させていきます。このようなモデルは当社のみでは範囲が限定されるため、多種多様なパートナーとの共創を通じて価値を高め、社会課題解決につなげていきます。

私も、当社が150年間培ってきたものへの誇りと、新たな要素を積極的に取り込む姿勢を持ち、当社の成長と社会の未来に最大限貢献すべく事業をリードしていきます。

画像ソリューション事業の中長期成長戦略

2023年度の振り返り

2023年度は、X線動態解析などのコニカミノルタ独自のハードウェアにAIを掛け合わせた成長領域を本格軌道に乗せるべく事業を推進し、売上が大きく伸びました。また、各事業で蓄積したデータを活用したサービスが拡大し続け、付加価値の向上とビジネスモデル進化の道筋が見えてきた1年でした。

一方、ヘルスケア事業では投資抑制による日米病院市場の低迷や、画像IoTソリューション事業ではカメラ単体のコモディティ化による競争激化など、厳しい環境に晒されました。

このような環境下で、FORXAIの事業領域や開発テーマの優先度を見直し、コニカミノルタの強みを活かせる領域に資源を集中させ、効率的に高付加価値AI・ソリューションを市場に継続投入することで、利益を生み出せる事業構造への変革を進めました。

画像ソリューション事業戦略

これまで各事業が「医療」「セーフティ & セキュリティ」「プラネタリウム」「介護」の領域で各々ビジネスを展開してきました。今後は、これらの領域において共通のイメージング技術を横断的に活用し、新たな成長機会を創出します。加えて、FORXAIを有する当事業は、全社のAI適用、データ活用、ノウハウ蓄積を加速し、事業を超えた全社の付加価値向上にも貢献します。

また、ハードウェアの強みに加え、「検査・診断・人行動解析」を専門とする高度なAIの開発を推進し、画像・言語・音声などの複合データを融合して大規模言語モデルを活用した「マルチモーダルAI」へと進化させます。そして、ハードウェアと、ネットワークやサーバー/クラウド、アプリを統合する「システム化」と、データやアプリサービスを組み合わせる「重ね売り」によって付加価値を高め、顧客関係と蓄積データを活かした高収益なビジネスモデルへの転換を加速します。

さらに2024年度は、生産性向上とコスト構造の見直しを継続して実施し、安定した収益基盤の確立を目指します。

各領域における方向性

「医療」領域では、X線動態解析や超音波診断装置などの画像診断システムや、ICTサービスやAIによる診療支援サービスなどの医療ITソリューションによって「簡便で高度な医療」を実現し、海外でのスケールアップと国内医療DXを加速します。「介護」領域では、介護のプロセスをデータでサポートすることで、介護人材の負担を軽減し、ケア品質を向上させます。

「セーフティ&セキュリティ」領域では、高耐久、サーマル技術、エッジAI処理を強みとするネットワークカメラを中心に、新製品の開発とソリューションメニューの拡充を進めます。さらに、製造業向けには労働安全や品質向上（検査）、作業効率化、プラント業界向けにはガス監視・保全DXといった形で、業種ごとのワークフローに沿って顧客価値を高め、統合ソリューションとしてグローバルで事業を拡大します。

イメージング技術と注力領域



画像ソリューション事業

ヘルスケア

市場環境認識

機会

- 人材不足を背景に、医療の高度化・効率化に向けた画像/AI/IT技術を活用した医療DXニーズが増加
- 先進国を中心とした少子高齢化や医療費の増大を背景に、早期診断、低侵襲医療ニーズが増加
- アジアなど新興国の急速な経済発展、人口増加、長寿命化により、医療ニーズが拡大し、デジタル医療市場が伸長

リスク

- エネルギー、人件費、金利高騰を背景にした医療機関の設備投資抑制
- 不安定な国際情勢と地政学リスクに起因するサプライチェーンの乱れ

市場成長率(2023-2025年)

一般X線診断装置	+5%
超音波診断装置	+4%

※当社推定

戦略と進捗

当事業は、X線フィルムから続く90年の歴史で培ったブランド・顧客基盤と、画像・AI技術や臨床開発、IoTに関する高度な技術・専門人財の強みを活かし、早期診断、医療費抑制、QOL向上に貢献する製品・サービスを提供しています。

X線画像診断分野では、世界で先駆けて提供しているX線動態解析システムを中心に、グローバルで付加価値の高いX線システムの販売拡大を目指します。超音波診断装置は、強みである高画質、穿刺強調処理などの補助機能を活かし、整形外科、産科に加えて麻酔・透析などの領域を強化します。

医療ITソリューションは、国内約2万件の診療所とつながる医療ICTサービスプラットフォーム「infomity(インフォミティ)」を軸に、診療所のDX化支援サービス販売を拡大します。

X線システムなどのモダリティと、AIによる画像診断支援を組み合わせた高付加価値診療ソリューションを拡大するとともに、PACS(医療用画像保管・転送システム)のASEAN地域への展開も強化し、グローバルでのデジタル事業の売上を伸ばします。加えて、各領域において強みを持つグローバルパートナー企業との戦略的協業を推進します。

戦略的KPI(2022年度比)

	2023年度実績	2025年度目標
DR一体型X線システムと動態解析の売上高伸長率	+1%	+40%
アジア事業の売上高伸長率	-20%	+55%
医療ITサービスの売上高伸長率	+7%	+45%

画像IoTソリューション他

市場環境認識

機会

- 製造現場や重要セキュリティ管理施設などにおける安定稼働や監視の効率化のためのデータ活用サービスの需要増加
- 新技術開発による代替品への切り替え
- 気候変動対策の規制強化

市場成長率(2023-2025年)

ネットワークカメラ	+11%
-----------	------

※当社推定

リスク

- 景気後退にともなう顧客の設備投資抑制

戦略と進捗

当事業は、画像入力デバイスからの情報とセンサーデータを統合して、高度なAI処理を行う画像IoT技術が強みとしています。画像IoTの力で現場のDXを加速させるキードライバー FORXAIの構成要素であるIoTプラットフォーム、デバイス、AIを組み合わせることで、食品製造業や倉庫・物流をはじめとした技術やチャンネルに強みを持つパートナーと共に、新たなソリューションを創出しています。同時に、幅広い顧客の現場に入り込むことで現場の課題を解決し、社会の安全・安心に貢献しています。

グループ会社のMOBOTIX AG社(ドイツ)が有するネットワークカメラは、高耐久、サーマル技術、エッジAI処理などを強みとし、FORXAIと連携することで、さまざまな業種の現場で異常や予兆をいち早く検知・解析して、重大事故の未然防止にも貢献しています。同カメラは、欧米の情報機器事業の販売チャンネルや、2023年度に買収したForce Security社(米国)による販売が伸長しています。

また、米国においてメタン排出規制強化への対応が石油ガス事業者に求められるなか、ガス漏えい検査システムは、高度な光学技術と画像処理技術を活用し、メタンガスなどの漏えいの“みえる化”に貢献し、規制や業界基準などを形成しながら市場を創出しています。

なお、当事業は、方向転換事業と位置づけており、2024年度にソリューションプロバイダーへの転換と展開国の絞り込みを行い、戦略的KPIも見直して、早期に利益を創出できる事業への転換を目指します。

戦略的KPI(2022年度比)

	2023年度実績	2025年度目標
画像AIソフトウェア売上高伸長率	+51%	+100%

顧客との価値共創事例4

ヘルスケア

世界初のデジタルX線動態撮影を、
X線診断のグローバルスタンダードへ

関連するマテリアリティ



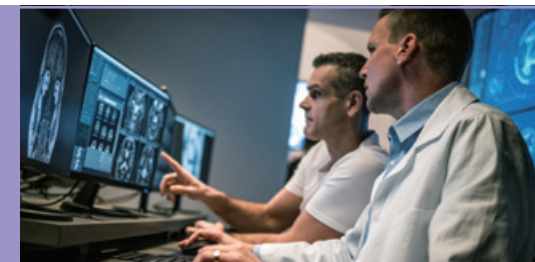
働きがい向上および
企業活性化



健康で質の高い
生活の実現



社会における
安全・安心確保



臓器の動きを“みえる化”するデジタルX線動態撮影で
患者の負担を軽減し、医療の最適化に貢献

当社は、単純X線撮影によって臓器の“動き”を観察できる画期的な技術を世界に先駆けて商品化し、「デジタルX線動態撮影装置システム(DDR:Dynamic Digital Radiography)」を2018年に発売しました。従来、臓器の動きに起因する換気・血流などの機能情報の取得には、造影CT検査やPET検査が必要でした。しかし、これらの検査には、多くのX線被ばくや造影剤による副作用のリスクがともなうため、患者負担が大きいことが欠点でした。これに対して、当社のDDRは造影剤を必要とせず、低被ばくの検査で各臓器の動きや血流情報などの機能情報が取得できる可能性が研究により示唆されています。そのため、DDRの利用拡大によって、適切な検査選択や患者の身体的・経済的な負担軽減に寄与し、医療全体の最適化に貢献できると考えています。また、2022年に発売したX線動画画像が取得できる回診車(AeroDR TX m01)により、集中治療室などベッドサイドでのDDR画像の取得が可能となり、活用シーンはさらに広がっています。

キーオピニオンリーダー (KOL)とともに、
DDRの価値を世界中に届ける

DDRはコニカミノルタが先駆けて発売した製品であるため、まだ検査方法や診断方法が確立されておらず、診療への利用が難しい現状があります。この課題解決に向けて、「①医療機関との臨床研究による価値共創」と「②画像診断のための手引書作成」による認知普及に取り組んでいます。①については、現在までに80編を超える学術論文が発行され、DDRの認知拡大に大きく貢献しています。②については画像診断領域・呼吸器領域の4名のKOLを監修に迎え、検査方法や画像解釈を示した手引書を作成し、すでに活用が広がっています。

現在、DDRは日本、米国、アジア、欧州の300施設以上で肺循環領域、呼吸器外科領域、整形領域を中心に臨床利用され、普及が進んでいます。今後、より広く製品の価値を届けられるよう、臨床利用を加速させるとともに、さらに強固なエビデンスをベースとした検査・読影基準の確立を進めます。

Voice



ヘルスケア事業本部
メディカルイメージング
開発センター
臨床開発グループ
角森 昭教

DDRによる検査・診断を
世の中の“当たり前”にしていきたい

DDRを開発した当初は、医師ですら初めて見る動画画像でまったく見えないため、臨床上の価値を定義し、広めることから必要でした。まずは「DDRを“当たり前”の検査にしたい」という想いを関連領域のKOLに伝えて、共感を得ました。その後、粘り強く議論し、ともに悩み、技術を育てながら臨床価値を共創してきました。KOLには「患者様に最適な医療を届けたい」という強い想いがあり、議論を深めるにつれ、私たちもDDRによって医療を変え、社会貢献につながる事が確信に変わりました。今後も、強みである価値を具現化できるイメージング技術をもとに、KOLとともに世界の医療の変革に取り組んでいきます。

