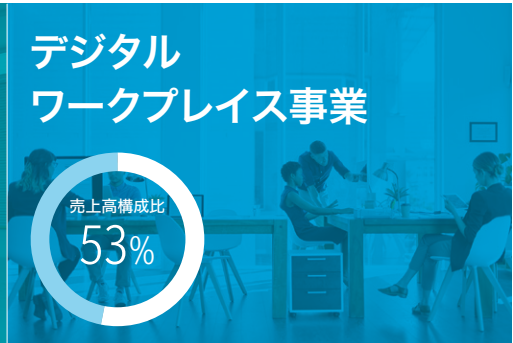
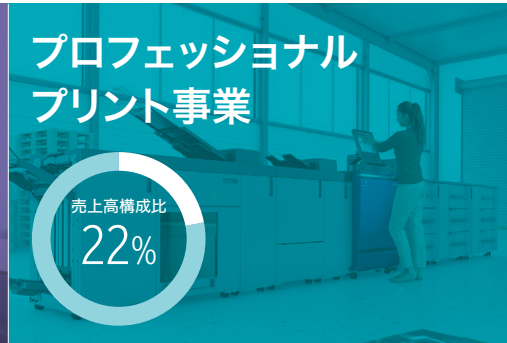
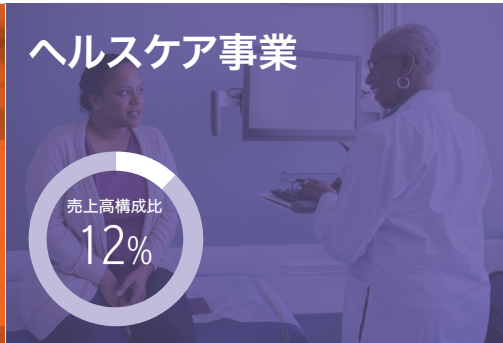


# Part2

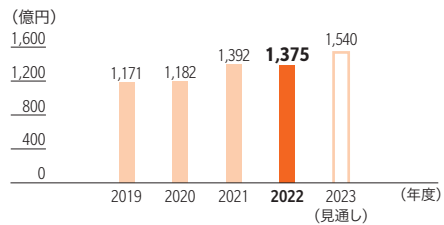
## 事業戦略

- 48 At a Glance
- 49 インダストリー事業
- 53 ヘルスケア事業
- 55 プロフェッショナルプリント事業
- 57 デジタルワークプレイス事業

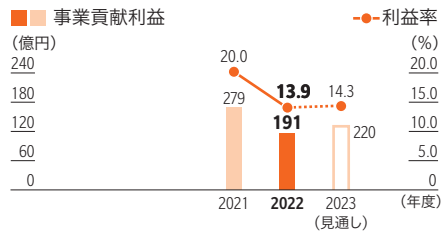
# At a Glance



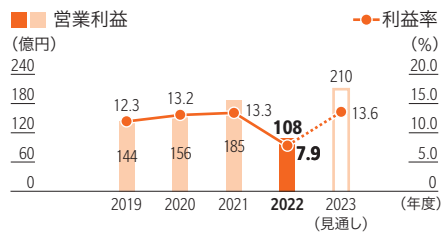
### 売上高



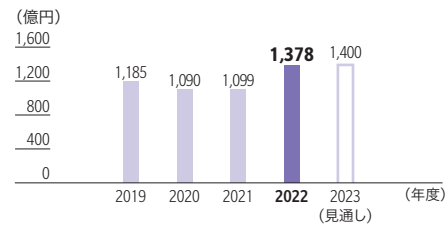
### 事業貢献利益\*



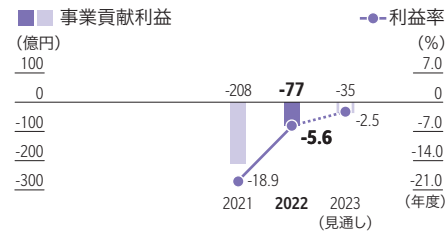
### 営業利益



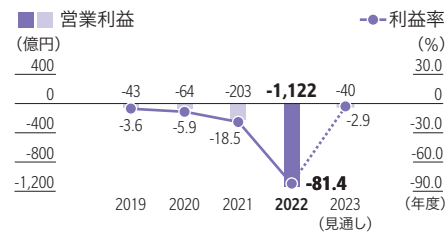
### 売上高



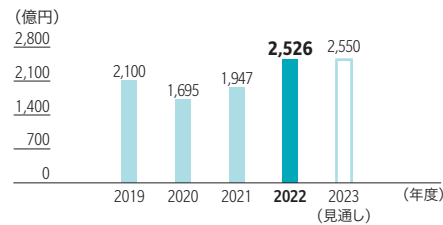
### 事業貢献利益\*



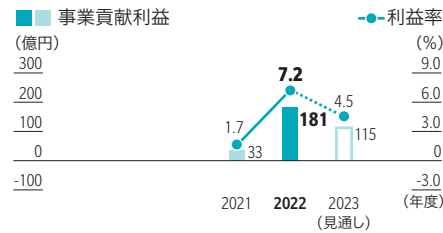
### 営業利益



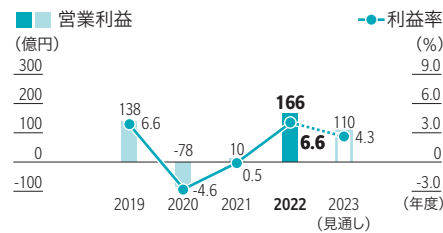
### 売上高



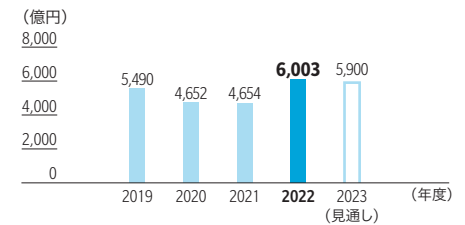
### 事業貢献利益\*



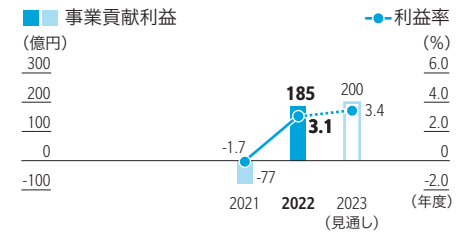
### 営業利益



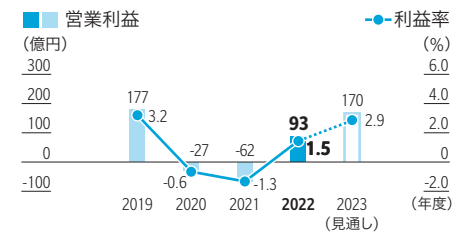
### 売上高



### 事業貢献利益\*



### 営業利益



\* 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

# インダストリー事業



## 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。
- 製造現場における省プロセス・省力化、品質や成分検査における安定性や生産性の向上、および環境負荷低減の要請。
- 国際情勢の変動が影響を及ぼす半導体のニーズ急増とサプライチェーンの変化。
- 自動車業界におけるCASEと呼ばれる技術革新の加速による製造設備の更新、および新規プレイヤーの参入によるエコシステムの変化。
- 製造現場や重要セキュリティ管理施設などにおける、AIを活用した検知、解析、予知予測ニーズ、およびそれらを活用したデータサービスの提供ニーズの高まり。

### リスク

- 地政学的要因や景気後退による個人消費の低下や設備投資抑制のリスク。
- 新技術開発による代替品リスク。

### 市場成長率

センシング	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%
機能材料	大型TV(LCD+OLED)	+4%
IJコンポーネント	成長領域(工業用途+ プリントオンデマンド用途)	+48%
画像IoTソリューション	ネットワークカメラ	+11%

※当社推定。機能材料は面積ベース、他事業は金額ベース

## 前中期経営計画の振り返り

センシング事業は、ディスプレイ用計測需要を着実に捉えるとともに、外観検査やハイパースペクトルイメージング(HSI)産業用途の販売を伸長させ、利益拡大の目標を大幅に達成しました。機能材料事業は、市場の在庫調整の影響を受けましたが、TV領域位相差フィルムは中型・大型ともに堅調に推移しました。ただし大型向けの比率は目標未達となりました。IJコンポーネント事業は工業用途向けの伸長は堅調に推移したものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け目標にはやや未達でした。画像IoTソリューション事業は、半導体等部材の供給制約、主要市場である欧州の景気低迷等の影響を受け、当初想定していた成長が見込めず、売上拡大による売上総利益増の目標は未達となりました。

### 前中期経営計画の設定KPIと結果

		2022年度目標	2022年度実績
センシング	外観検査・HSI産業用途の売上高比率:17%		12% <sup>※1</sup>
	TV領域位相差フィルムの大型向け率:30%以上		21% <sup>※2</sup>
機能材料	モバイル領域での機能化率:50%以上		51% <sup>※2</sup>
	工業印刷、プリントオンデマンド用途の 売上高成長率:合計20~30%		15%
画像IoT ソリューション	画像IoTプラットフォームのパートナー数:125社		122社

※1 売上高は対前年増収ながら、基盤事業の大幅拡大につき目標17%には未達

※2 当社販売比率

# 新中期経営計画における戦略

## 基本戦略

インダストリー事業では、中規模安定市場を選定し、高シェアを維持することで営業利益率20%以上を実現してきました。コア技術を強みとし、開発、製造、顧客サポートが一体となり、お客様と

の強固な関係を構築することで価値を共創してきました。今後注力する分野を「ディスプレイ」「モビリティ」「半導体製造」と定め、強化事業であるセンシング、機能材料、IJコンポーネント、光学コン

ポーネント(産業用途)を中心に戦略的に投資し、顧客のモノづくりバリューチェーンにより密接した事業開発を推進していきます。

## センシング

ディスプレイ計測で5割以上のシェアを確保する光源色・物体色計測領域を基盤とし、戦略的な買収や提携により計測の対象領域を拡大し、業界トップクラスのシェアを獲得しています。

光源色・物体色計測装置は、次世代ディスプレイの進化の需要を捉えるとともに、顧客を包括的に支援することでトップポジションを継続し、収益の拡大を目指します。

外観検査は、自動車をはじめとした差異化できる領域で、産業や顧客のニーズに応じていきます。(→P37)

可視光だけでなく非可視光域も計測するハイパースペクトルイメージング(HSI)技術を応用した計測機器は、市場成長が期待

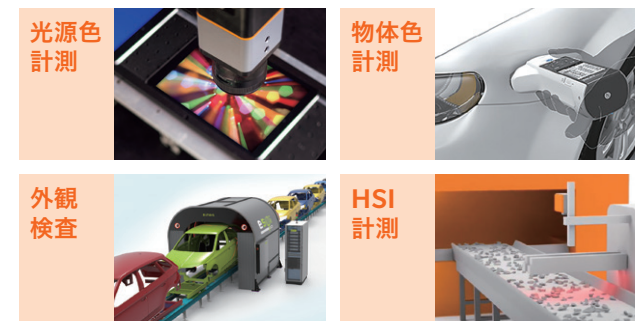
されるリサイクル、食品、製薬などの分野で検査、ソーティング(分別)用途の利用拡大を目指します。

今後も各業界での変曲点を捉え、顧客のエッセンシャルパートナーとして、製造業の品質向上、ロス低減、資源の循環を支えています。

### 戦略的KPI(2022年度比)

	2025年度目標
外観検査・HSI産業用途の売上高成長率	22%

### 事業領域



## 機能材料

機能材料は、「大型パネル向け位相差フィルム」と「中小型向け薄膜フィルム」を主力製品とし、伸長する大型TV、中小型モバイル、車載用などの各種ディスプレイの幅広い用途に対応しています。コニカミノルタの製膜技術は、溶液型ベルト式を採用しており、材料の自由度が高く、材料に機能を付与するような添加剤を加えることができる点が強みです。この技術を活かしてジャンルトップを実現しています。

耐水性などに優れた新樹脂「SANUQI(サヌキ)フィルム」を含む位相差フィルムでは4割以上のシェアを獲得しています。(→P38) また、従来より薄い薄膜フィルムをいち早く展開し、モバイル用途でジャンルトップを獲得するなど、市場の変化を捉えた商品を展開しています。

ディスプレイ市場は成熟していますが、TVの大画面化の進化にともない従来より広幅のフィルム需要は増加しています。コニカミノルタでも2.3~2.5mの広幅フィルムに対応するための生産設備を増強するなど、市場の変化を捉えることで引き続き事業成長を目指します。

### 戦略的KPI

	2025年度目標
新樹脂大型領域の売上高構成比率	55%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	10%以上

### ディスプレイフィルムの長尺・超広幅化



## IJコンポーネント

コニカミノルタのIJ（インクジェット）ヘッドは、屋外広告などのサイングラフィックス用途、コニカミノルタ製品「Accurio Jet KM-1」などの商業印刷用途、また、プリント基板やディスプレイなどの製造工程上のパターン形成などに使用される工業用途、軟包材パッケージ印刷などのプリントオンデマンド用途など、さまざまな分野で使用されています。

既存のサイングラフィックス用途、商業印刷用途などは、利益を支える基盤領域として、今後も継続的に一定の需要が期待でき、安定した成長率を見込んでいます。工業用途、プリントオンデマンド用途など、従来の工法からIJヘッドへの置き換えを図っていく領域を成長領域とし、市場は年10%以上の伸長が予想され、コニカミノルタも売上の伸長を見込んでいます。（→P32）

コニカミノルタの強みは「ケミカル技術」「精密加工技術」「顧客

対応力」です。特にフィルムで培ったケミカルの力を活かし、各種インクやケミカルとの適合性の高いIJヘッドを開発。特殊なインクが多く、高い耐久性が求められる工業用途で市場をリードしています。また性能要求が高く、カスタム化の要望も多い工業用途においては、顧客対応力を活かし、システムを含めた提案でワークフロー改革を支援しています。これらをもとにIJ化を推進し、利益拡大を目指します。

### 戦略的KPI

	2022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	41%	60%以上

## コニカミノルタの強み



## 光学コンポーネント(産業用途)

光学コンポーネントユニットのうち、モビリティや半導体製造装置向けなど産業用途を強化領域と設定しています。コア技術である材料・微細加工・光学設計、精密組立を組み合わせた差別化技術により、「見えないものをみえる化」し、付加価値を高めることで、事業を拡大しています。

特に半導体製造装置の市場規模は年々拡大しており、この市場の上流での提案を強化し、高成長領域へシフトしていきます。また、これまでに築いた顧客アライアンスを活かし、コンポーネントの提供に留まらず、光学設計やシミュレーションを含めたソリューションを提案していきます。

### 戦略的KPI

	2025年度目標
産業用途領域の売上高構成比率	50%以上

## 画像IoTソリューション

画像IoTソリューションユニットは、製造業を中心とした幅広い顧客に高付加価値の画像解析サービスを提供しています。

MOBOTIX AG社(ドイツ)が有するネットワーク監視カメラは、高耐久性、サーマル技術、エッジAI処理の性能を強みとしており、これにコニカミノルタ独自の多様なセンサーデバイスと画像AI技術を組み合わせた画像IoTプラットフォーム「FORXAI(フォーサイ)」を接続することで、さまざまな業種業態の現場で、重大な事故

や災害につながる異常や予兆をいち早く検知、解析し、未然防止にも貢献しています。またMOBOTIX AG社が買収したVAXTOR Ltd.社(スペイン)は、自動ナンバープレート認識技術を強みとし、交通インフラ領域を中心に順調に案件を獲得しています。今後もAIを活用したソリューションを迅速に開発し、コニカミノルタのグローバルな販売体制との連携を強化することで、事業の高収益化を推進し、社会の安心・安全に貢献していきます。

### 戦略的KPI(2022年度比)

	2025年度目標
アウトドア・サーマル用途MOBOTIXカメラのソリューションパッケージ売上高伸長率	16%



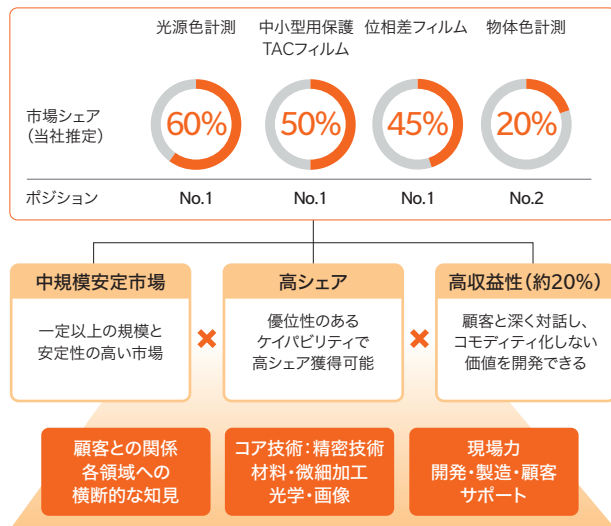
# 産業バリューチェーンを軸にした、インダストリー事業強化領域の中長期成長戦略

## インダストリー事業の高シェア領域に共通する「成功要件」

インダストリー事業は、当社の強みである「精密技術」と、開発・製造・顧客サポートが一体となった「現場力」をてこに、共通する3つの成功要件に基づき構築されています。1つ目は一定以上の市場の規模とその安定性、2つ目は当社が優位性のあるケイパビリティを発揮し高シェアが獲得可能であること、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開発により収益性を維持できることです。ディスプレイ市場は規模が大きく安定成長しており、位相差フィルムや光源色計測装置ではコア技術と現場力で差別化されています。また、当社は産業バリューチェーン(VC)の川中で複数の顧客やパートナーと長期に深く連携しており、それが参入障壁となり価値の低下が起きづらい環境です。これにより、既存領域は営業利益率約20%の高収益を維持してきました。

センシング分野は、上述の成功要件に合致したオーガニックな成長に加え、買収も活用してVC上のつながりを深め存在感を増すことで、利益率を維持したまま過去10年で売上高を4倍以上伸ば

## インダストリー事業強化領域の成功要件

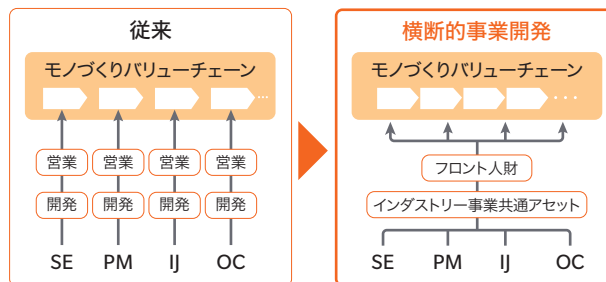


しています。ディスプレイ光学検査領域では、欧米の同業2社を買収し、今では50%以上のシェアを確保しています。なかでも、買収したRadiant社(米国)の電子機器向け外観検査や画像処理技術は、当社が手掛ける自動車向け検査ビジネスを加速させ、Eines社(スペイン)の買収につながり、シェアを大きく伸ばしています。非可視光域のイメージングを実現するHSI技術を持つSpecim社(フィンランド)の買収も同様で、リサイクル、食品、製菓等の安全・安心・衛生領域に対し、より高い分析能力を提供できるようになりました。

## インダストリー事業横断での事業開発強化

インダストリー事業を取り巻く急激な市場の変化をキャッチし、ニーズを充足するためには注力すべき産業を定め、祖業から引き継ぐ当社の強みであるコア技術を適用、革新しながら価値につなげる必要があります。そのため、各注力分野のマーケットプレイスごとに人財を配置し密着することで市場の課題に迅速に対応できる事業開発体制を構築しました。従来の事業ユニットを超えて横断的に動き、各産業VCと技術を俯瞰できるフロント人財が、インダストリー事業全体に蓄積された顧客関係や技術資産を活用して、顧客課題の解決に継続的に向き合うことにより信頼を高め、優先的に選ばれるサプライヤーを目指します。

## 事業横断型の事業開発体制へ



SE=センシング PM=機能材料 IJ=インクジェットコンポーネント OC=光学コンポーネント

## 中長期で取り組む注力領域

今後中長期ではディスプレイ、モビリティ、半導体製造の3つの産業に注力します。これらの市場は特有の変化・発展による「揺らぎ」があり、「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ります。「揺らぎ」に呼応して既存領域で培った顧客との価値共創は既に進んでおり、技術を複合的に組み合わせ応用することで高い優位性を発揮し、VC上で欠かせない存在となることを目指します。

### ディスプレイ

#### デバイスの進化にともなう新しい表示方式の開発加速

- 低環境負荷の材料を用いた、フォルダブル型など厳しい使用環境に耐える次世代機能性フィルムの開発、販売拡大
- IJ技術と材料技術を組み合わせ、従来工法では達成できない高精度化と工程簡素化を両立する製造プロセスの開発

### モビリティ

#### CASEによる技術革新の加速

- 自動車塗装の外観検査工程の自動化ソリューションの販売拡大
- ADAS(安全運転支援)化を支える光学技術の展開
- IJ技術に代表される必要な部位に必要なだけ材料を定着させるデジタル塗布技術を拡張する低環境負荷コーティングの開発

### 半導体製造

#### 外的要因によるサプライチェーンの大変動

- 10年以上顧客に密着し継続してきた半導体製造装置向け超精密光学系部材のビジネスへの段階的な戦略投資による拡大
- 顧客基盤と材料技術や製造ノウハウを活かした、新たなプロセス材料のビジネスへの進出

# ヘルスケア事業



## 市場環境認識

### 機会

- 医療人材不足を背景に、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。
- アジアなど新興国における急速な経済発展と人口増・長寿化により、医療ニーズが増加、デジタル医療市場が伸長。

### リスク

- 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。
- エネルギー、材料費、人件費高騰を背景にした医療機関の設備投資意欲低下の恐れ。

### 市場成長率

一般X線診断装置	+4%
超音波診断装置	+3%

※当社推定

## 前中期経営計画の振り返り

メディカルイメージング（ヘルスケア）事業では、前中期経営計画期間でDR一体型X線システムや動態解析などの高付加価値イメージング強化、医療ITサービス拡大を図るとともに、アジアを含むグローバルでデジタル事業を推進してきました。そうしたなか、新型コロナウイルス感染症拡大や国際情勢の変化により、電子部材調達や営業活動に制約が生じましたが、高付加価値イメージングと医療ITサービスを中心に堅調に推移し、デジタル事業の売上は伸長しました。

一方、プレジジョンメディシン事業では、精緻な検査であるRNA検査の拡大によるサンプル数増加を実現するほか、東京大学と国立がん研究センターとの共同開発による「GenMineTOP がんゲノムプロファイリングシステム」の開発を完了させました。また、アルツハイマー病の新薬開発にも貢献しました。しかし、米国での新型コロナウイルス感染症拡大の影響による医療従事者不足により、売上回復に遅れが生じました。

### 前中期経営計画の設定KPIと結果

	2022年度目標	2022年度実績
DR一体型X線システム、動態解析、アジア事業の売上高伸長率	+15%以上	+31%
医療ITサービスの売上高伸長率	+8%以上	+7%

# 新中期経営計画における戦略

## 基本戦略

ヘルスケア事業は、マテリアリティである「健康で質の高い生活の実現」を目指し、「早期診断」「医療費抑制」「QOL向上」に貢献する製品・サービスを提供します。強化事業のメディカルイメージング事業に経

営資源を重点的に配分し、中長期的な市場成長を見込む高付加価値イメージングや医療ITソリューションを中心に事業規模の拡大を目指します。長期的に成長ポテンシャルのあるプレジジョンメディシン

事業は、継続的に成長投資が必要であることから、これまで準備を進めてきた米国株式市場への上場に加え、当事業の成長加速の実現に向け第三者への事業譲渡も含めた戦略的選択肢の検討を進めます。

## メディカルイメージング

### 高付加価値イメージングの強化

X線画像診断分野では、コニカミノルタが世界で先駆けて提供している動態解析のグローバル展開と、KOL(キーオピニオンリーダー)との協働による臨床応用拡大を進め、動態回診車を含む高付加価値一体型X線システムの販売を伸ばします。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用し、すでに高いシェアをもつ整形外科、産科に加えて麻酔科、透視科などのジャンルを強化していきます。

### グローバルでの展開拡大

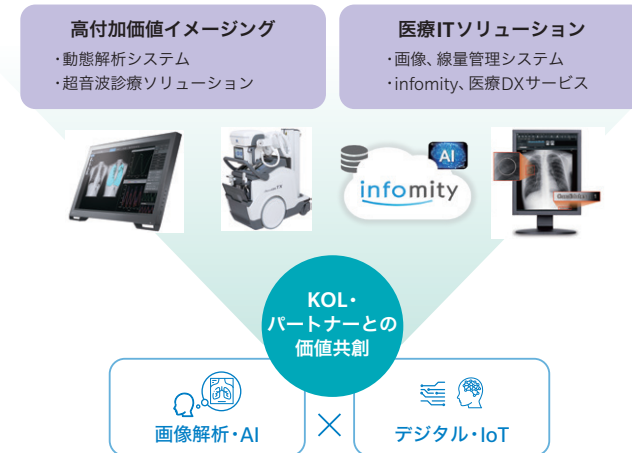
X線診断装置や超音波診断装置などのモダリティとAIによる画像診断支援を組み合わせた高付加価値診療ソリューションのグローバル展開を拡大するとともに、PACS(医療用画像管理・転送システム)のASEAN地域への展開も強化し、デジタル事業の収益を伸ばします。加えて、それぞれの領域において強みを持つグローバルパートナー企業とのオープンな戦略的協業を推進します。

### 【戦略を支える強み】

- X線フィルムから続く90年の歴史を通じて培ったブランドと顧客基盤。
- 新たな臨床価値を共創するKOLとの関係性。
- コア技術に根差した動態解析含む「高付加価値イメージング」と「医療ITソリューション」に関わる技術。(→P38)
- KOLとの価値共創を支える高度専門人財(画像・AI技術、臨床開発、IoT)。

### 戦略的KPI(2022年度比)

主要なKPI	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	+140%
アジア事業の売上高伸長率	+155%
医療ITサービスの売上高伸長率	+145%



### 医療ITソリューションの強化

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機関向けICTサービスプラットフォーム「infomity(インフォミティ)」を軸に、患者と医療機関をつなぐ「スマートクリニックサービス」を新たに加え、診療所のDX化支援サービス販売を拡大します。

## プレジジョンメディシン

遺伝子診断領域では、独自技術である検査精度の高い「RNA検査」や予防医療に寄与する非罹患者向けの「CARE Program」を拡大していきます。また、「GenMineTOP がんゲノムプロファイリングシステム」(東京大学および国立がん研究センターとの共同開発)による国内での保険医療サービスを開始することで、個別化医療への貢献を推進していきます。

創薬支援領域では、中枢神経、がんの治験受託を拡大します。また、遺伝子、病理、画像データの統合プラットフォーム「LATTICE」を立ち上げ、REALM Pharma Servicesとして最先端の遺伝子検査と分子病理検査、3次元イメージングを提供することにより、創薬支援拡大に取り組み、創薬の成功確率向上、創薬プロセス効率化に寄与します。

### 【戦略の背景となる強み】

- RNA検査やエクソーム検査、バイオマーカーを用いた薬効の可視化など、競争力のある独自技術を可能とする人財と技術の蓄積



# プロフェッショナルプリント事業



## 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。

## 市場成長率

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

## 前中期経営計画の振り返り

プロダクションプリント事業は、新型コロナウイルス感染症拡大による需要低減や、トナー工場爆発事故の影響にともなうトナー供給能力の低下で2020年度と2021年度は売上が低下しましたが、2022年度には2019年度の水準まで回復しました。また、市場投入したHPP（ヘビープロダクションプリント機）は短期間で大きくシェアを伸ばし、ノンハードの売上伸長率も計画通りに推移しました。

産業印刷事業は、ラベルやテキスタイルなど人々の生活に密着した領域にて、印刷のデジタル化の波を捉え、インクジェットデジタル印刷機「Accurio Jet（アキュリオ ジェット）KM-1」やラベル印刷機を中心に売上が大きく成長しました。

マーケティングサービス事業は、構造改革により収益性が改善しました。

## 前中期経営計画の設定KPIと結果

	FY22目標	FY22実績
HPPシェア	40%	36%
ノンハード対前年売上高伸長率		
プロダクションプリント	+5%	+13%
産業印刷	+12%	+25%

# 新中期経営計画における戦略

## 基本戦略

プロダクションプリント事業と産業印刷事業を強化領域と位置づけ、アナログ印刷からデジタル印刷へのシフトの阻害要因の最小化を目指します。具体的には、印刷工程全体や印刷物のサプライチェーンにまでスコープを広げて、デジタル印刷の普及を加速し

ていきます。それにより、印刷現場の働き方の変革と、印刷会社の顧客の要望の充足を通じて、人々の働きがいの向上に貢献します。あわせて、印刷のライフサイクルの各プロセスにおけるロスを低減し、環境負荷の低減を図ります。(→P31)

マーケティングサービス事業は、自社戦略との適合性も考慮し非重点事業とし、成長実現に第三者資本の活用も検討していきます。

## プロダクションプリント

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やビジネスモデルをブランドオーナーや印刷会社と共創することで、印刷会社の業務プロセス効率化、印刷現場の省力化に貢献します。これにより、印刷会社のデジタル印刷活用意欲を高め、大量の印刷需要が見込めるHPPの市場設置台数の拡大を図り、持続性が高いノンハード収益を拡大していきます。

らに、圧倒的なトップシェアを持つ成長市場(中国・インド)でも販売を拡大し、収益性の高いノンハード収益拡大の基盤を構築していきます。

### 【戦略を支える強み】

- アナログ印刷の製版用フィルムや校正印刷機を販売してきたことにより、印刷業界の望む画質を熟知。
- オフィス用複写機で培った電子写真方式を商業印刷に持ち込み、デジタル印刷の市場形成をけん引。
- センシングの物体色計測技術を活用し、自動品質最適化機能・自動検品機能を業界でいち早く市場投入。(→P38)
- デジタル印刷分野の知的財産の蓄積により参入障壁を高め、業界をリードするポジションを堅持。

### 戦略的KPI(2022年度比)

	2025年度目標
HPP MIF*装置数	+170%

\* MIF: Machines in the Field 稼働装置数

また、HPP、MPP(ミッドプロダクションプリント機)を中心に搭載していた自動品質最適化機能・自動検品機能「IQ-501」の搭載をLPP(ライトプロダクション機)にも拡大。生産効率向上と省力化を訴求し、先進国の中小印刷会社のトップシェアを維持します。さ

## 産業印刷

UVインクジェット印刷機「KM-1」の販売体制を強化し、印刷会社に生産性向上を訴求することで、新規の中・大手印刷会社を中心とした顧客基盤を確立していきます。また、印刷前後を含む作業効率の向上と品質の満足度を両立するサービスの提供によってプリント量を伸長させ、収益基盤の安定化を図ります。さらに、デジタル加飾印刷機を組み合わせた印刷プロセス全体を支援するトータルソリューションの訴求により、販売を拡大していきます。

いきます。テキスタイル印刷機については、プリント工程における環境負荷を低減できるモデルを拡販します。これらによりノンハード売上を大きく拡大していきます。

### 【戦略を支える強み】

- メカ・エレキ・ソフト・化学・物理などさまざまな分野の高度なすり合わせ技術を蓄積。
- 各種の印刷方式を用いてさまざまな印刷メディアへの高画質印刷を実現。
- 独自のHS (High-definition, Single-pass) インク技術により、プラスチックを含むさまざまな印刷媒体に高品質な印刷を可能とし、デジタル印刷機の課題であった生産性(速乾/両面対応、大判化、高速化)と色の安定性を向上。
- 商業印刷で培った顧客開拓力。

### 戦略的KPI(2022年度比)

	2025年度目標
ノンハード売上高伸長率	+110%

またラベル印刷機においては、画質・生産性を向上させたモデルを投入し、従来の中規模業者から大規模業者へと販売を拡大して

# デジタルワークプレイス事業



## 市場環境認識

### 機会

- IT管理サービス領域では、クラウドシフトが進む一方、オンプレミスの強みに対する根強いニーズもあるため、クラウド・オンプレミス両方に対するマネージドサービスの提供機会が今後も継続。
- 業務効率化サービス領域では、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。情報セキュリティ強化、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、地域性に対応した業種・業務に特化した課題解決のためのデジタルワークフローソリューションのニーズや、法改正などともなう紙文書の電子化ニーズが増加。
- 中国・インドなど新興国市場での複合機需要のさらなる拡大、およびモノクロ複合機からカラー複合機へのシフト。

### リスク

- 先進国市場におけるモノクロ複合機からカラー複合機へのシフト余地の縮小、テレワークなど多様な働き方の定着ともなうオフィス印刷の減少。

### 市場成長率

複合機	ハード	-1%
	ノンハード	-4%
業務効率化サービス	ECM <sup>※1</sup>	+5%
	ERP <sup>※2</sup>	+10%

※ 当社推定

※1 ECM: Enterprise Content Management

※2 ERP: Enterprise Resources Planning

## 前中期経営計画の振り返り

オフィス事業は、新型コロナウイルス感染症拡大前の利益水準までの回復を目指していました。しかし、需要面では、外部要因としてワークスタイル変革の進展によりプリント量が減少しました。供給面では、半導体などの部材不足、物流費の高騰、コロナ禍によるロックダウンなどの外部要因に加え、トナー工場の爆発事故ともなうトナーの供給不足という内部要因により、売上・利益に大きな影響を及ぼしました。一方で、販売管理費の抑制や構造改革を通じて損益分岐点を下げ、売上規模が縮小しても利益を創出できる事業構造を構築することができました。

DW-DX事業は、マネージドITサービスやWorkplace Hubなどの拡販による売上増加と開発効率の向上による販管費圧縮により黒字化を目指していました。しかし、急激なクラウドサービスへのシフトによりオンプレミス型であるWorkplace Hubの販売は想定を下回り、一方で人件費高騰などにより販売管理費の圧縮が想定通り進みませんでした。

### 前中期経営計画の設定KPIと結果

	2022年度目標	2022年度実績
MRR <sup>※</sup> 成長率	+15%以上	+25%
顧客維持率	+2pt	-3pt
サービスファクトリー展開国数	25カ国	11カ国

※ MRR: Monthly Recurring Revenue

# 新中期経営計画における戦略

## 基本戦略

オフィス事業は収益堅守事業と位置づけ、人々のワークスタイルの変化にともなうプリント量の減少リスクに対して、ソリューションの重ね売り、消耗品定額制への移行を推進します。また、国

際情勢の変化に迅速に対応することで商品の安定供給を行い、利益が創出できる体制を構築します。

DW-DX事業は方向転換事業と位置づけ、四半期ごとの目標を

明確化し、実行していくとともに、一部では地域とサービスラインの2軸で事業の整理を行い、前中期経営計画で実現できなかった黒字化を目指します。

## オフィス

生産・調達面では、「外部環境への対応力向上」および「安全文化の醸成と安全確保」を最優先課題とし、前中期経営計画でコストアップした部材調達品のコストダウン活動を徹底的に実施します。また、現場力とデジタルマニュファクチャリングをさらに融合させることで、製品の安定品質・安定供給を実現します。(→P39) さらに、資源循環型のビジネス展開によって廃棄物低減と資源利用の最小化を進めるほか、環境面での入札用件の厳しい欧州基準に準拠することにより、事業機会を拡大していきます。

るサービスオペレーションへと変革していきます。加えて、複合機本体の状態監視および故障予測・回避による信頼性のさらなる向上とサービス原価の低減を図ります。

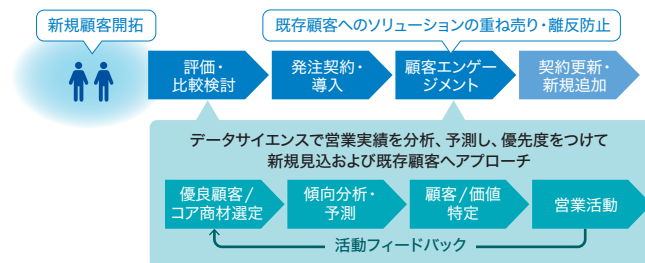
販売面では、プリント量の変動に依存しない定額制のプログラム

「One Rate」を通じて、ノンハードに加えてソリューションのパッケージ販売拡大を図ります。また、AIを活用した優先度の高い見込み顧客の絞り込みによる販売活動(High Potential Prospect)を通じて、営業人員の生産性を上げ、より効率的な販売活動を推進します。

### 戦略的KPI

	2022年度実績	2025年度目標
米国OneRate MIF比率	22%	30%
リモートサービス実行率	16%	35%

### High Potential Prospectの概念



## DW-DX

### IT管理サービス

オンプレミスのニーズを持つ特定顧客に対して、コスト削減を徹底しながらマネージドサービスを提供することにより、収益力を向上させます。

ね売りを行うとともに、訴求力のある高付加価値サービスを提案することにより、売上を拡大し、高収益事業としての安定基盤を確立します。

- パーティカル市場※2: 各地域の業界・業種に特化した顧客ニーズを捉えて、AI・データ利活用により提供価値を継続的・加速的にアップデートする自社固有ビジネスを開発することで、新たな収益源を獲得します。

### 戦略的KPI

	2022年度実績	2025年度目標
1人あたり受注額	\$61,000/月	+2%
業務効率化サービス売上高総利益率	36%	+1pt

- ※1 ホリゾンタル市場: 業種によらず共通な業務に関するソリューション等、業種に特化しない市場
- ※2 パーティカル市場: 業種・業態を特定した市場(例えば、法律事務所や行政機関などを想定)

### 業務効率化サービス

- ホリゾンタル市場※1: 高収益を維持している販社のシステムインテグレーションモデルおよびパッケージアプローチをグローバル各国へ水平展開し、サービス生産性と販売生産性を向上させます。また、複合機の顧客へ文書管理サービスを起点とした商材の重