

# 第4回 サステナブルな企業価値創造のための 長期経営・長期投資に資する対話研究会 (SX研究会)

2021年 8月30日

コニカミノルタ株式会社

常務執行役 市村 雄二



# 目次

- コニカミノルタとは
- 事業/技術、ビジネスモデルの進化
- 長期ビジョン 目指す姿
- コロナ禍における価値創造
- コニカミノルタ流の価値創造プロセス
- 2025年のゴール 事業ポートフォリオ転換
- 保有無形資産の活用
- 画像IoT技術
- イノベーションを生み出す仕掛け
- コニカミノルタのDX



KONICA MINOLTA

# コニカミノルタとは



KONICA MINOLTA

03年8月

経営統合

【コニカ】1873年創業 写真・石版材料事業  
【ミノルタ】1928年創業 カメラ事業

13年

経営体制再編

傘下7社を吸収合併  
「コニカミノルタ株式会社」へ

06年

事業撤退

創業事業  
写真フィルム・カメラ事業から撤退



20-22 年度

中期経営戦略



14%  
産業用材料・機器

12%  
ヘルスケア

20%  
プロフェッショナルプリント

20年度  
売上高  
8,633億円

54%  
デジタルワーク  
プレイス





# 事業/技術ポートフォリオの変遷

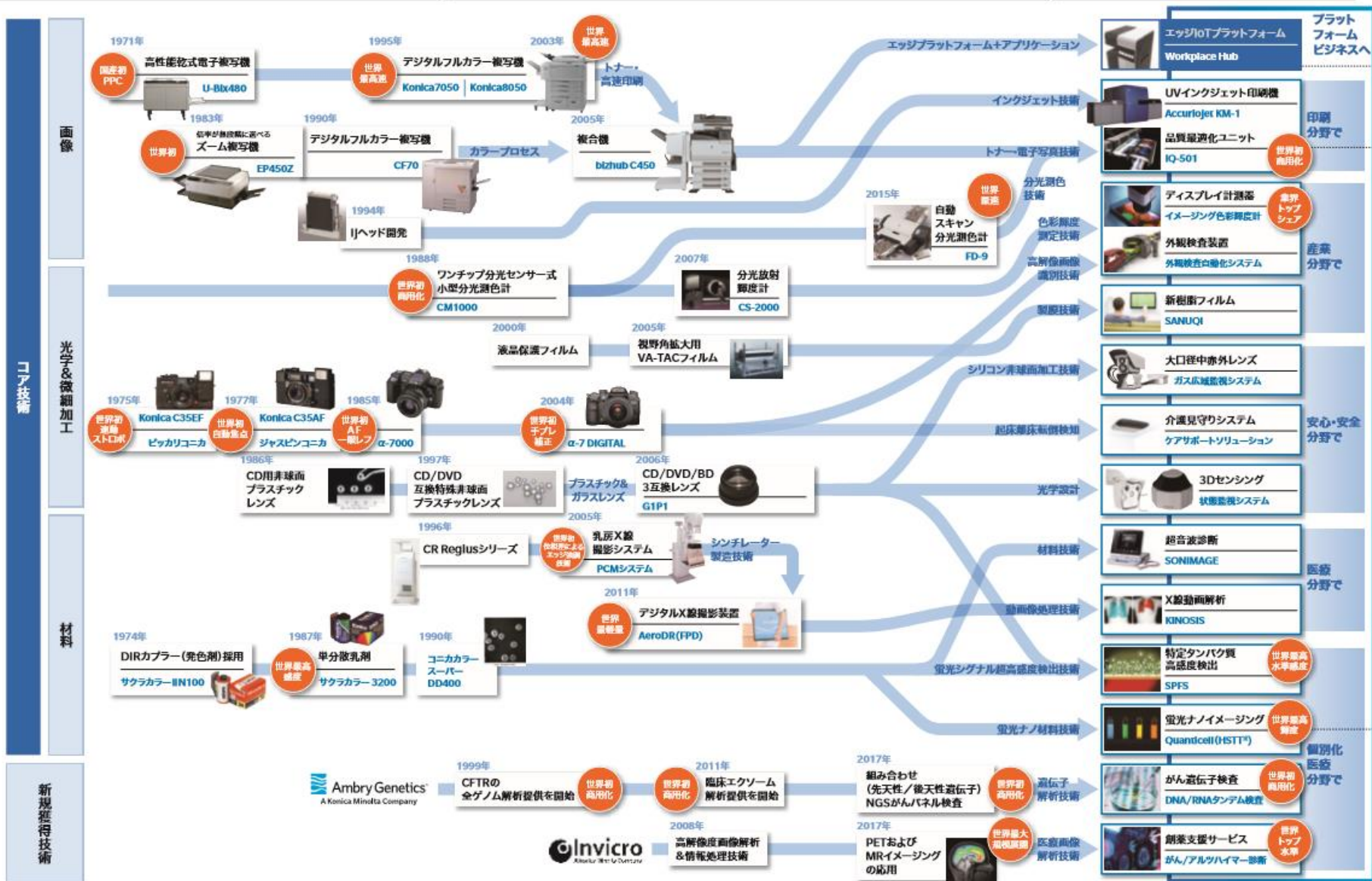


KONICA MINOLTA

1873~2002年

2003~2018年

2019年~



# ビジネスモデルの進化



KONICA MINOLTA

※基盤・成長・新規事業の詳細はP.11を参照

基盤事業

成長事業

新規事業

事業環境変化

アナログからデジタルへ

顧客ニーズの多様化・高度化

デジタルイノベーションの加速

ビジネスモデルの進化

ハードウェア(モノ主体)

ITソリューション(モノ+コト)

プラットフォームビジネス

顧客価値

オフィス

A3カラー複合機のジャンルトップ戦略

+

ITソリューションを組み合わせた  
ハイブリッド型販売の推進

+

「Workplace Hub」による  
エッジIoTプラットフォームビジネスの推進

欧米でIT人材・技術をM&Aで獲得

2011 All Covered社(米国)買収 2012 Serians社(仏)買収  
2012 Raber+Märcker社(独)買収

2016 ProcessFlows Holdings社(英国)買収

ワークフローの効率化、  
業務生産性の向上、  
情報セキュリティの強化

プロフェッショナル  
プリント

商業印刷分野のジャンルトップ戦略

産業印刷分野のジャンルトップ戦略

+

印刷現場のデジタルマニュファクチャリングの提供

MPM<sup>※1</sup>・MMS<sup>※2</sup>の提供

+

デジタルマーケティングサービスの提供

産業印刷分野の技術をM&Aで獲得  
2016 MGI社(仏)へ追加出資

MPMおよびデジタルマーケティングの  
ノウハウをM&Aで獲得

2012 Charterhouse社(英国)買収 2014 Ergo社(豪州)買収  
2015 Indicia社(英国)買収 2016 ネットイヤーグループ(日本)と提携

印刷現場の  
ワークフロー改善、  
マーケティングROI向上

ヘルスケア

デジタルX線撮影装置のジャンルトップ戦略

超音波診断事業のジャンルトップ戦略

+

医療ITサービスの提供

+

プレジジョン・メディシンへの本格参入

データを活用した  
プラットフォーム  
ビジネスを推進

超音波診断事業への参入

医療IT人材・技術をM&Aで獲得  
2015 Viztek社(米国)買収

販売チャネルや技術をM&Aで獲得  
2017 Ambry Genetics社(米国)買収  
2017 Invicro社(米国)買収

プライマリーケア(早期診断)  
の効率化・診断の質の向上、  
医療費削減、  
患者様のQOL向上

産業用  
材料・機器  
(計測機器)

ディスプレイ計測分野の技術をM&Aで獲得  
2012 Instrument Systems社(独)買収

光源色計測機器/物体色計測機器の  
ジャンルトップ戦略

+

外観検査の技術をM&Aで獲得  
2015 Radiant社(米国)買収

外観検査の自動化領域への事業拡大

非破壊検査領域への事業拡大

工業製品の品質向上、  
製造現場の生産性向上

新規

ネットワークカメラ技術、  
ビデオ・マネジメント・ソフトウェア技術を  
M&Aで獲得  
2016 MOBOTIX社(独)買収

デジタルマニュファクチャリング

ケアサポートソリューション

状態監視ソリューション

工場の生産性向上

介護士の負担軽減

セキュリティ向上

# 企業形態の進化



KONICA MINOLTA

145年前に創業

1873年

写真事業創業



60年以上前に海外展開

1950年代

欧米販社設立



(写真フィルム・カメラ事業でグローバルに販路拡大)

1990年

海外生産開始

国際化

(International)

電気業界で先駆けて  
海外へ進出

経営統合  
業態変革

2003年

コニカ/ミノルタ  
経営統合

2006年

創業の写真・カメラ  
事業から撤退

◆2004年～  
主力の情報機器事業  
海外生産本格開始  
(中国・マレーシア)



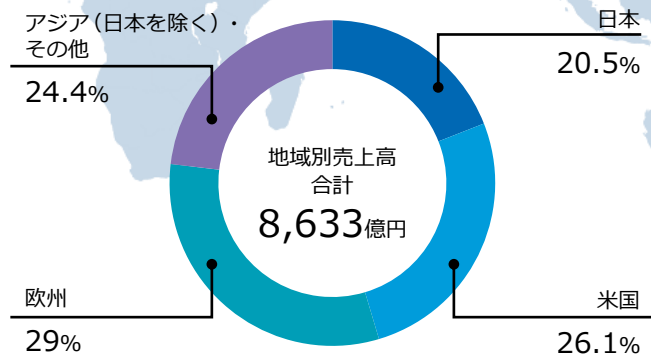
多国籍化

(Multination)

生産・販売を  
中心に海外へ

地域別売上高構成比

グローバル化  
(Global)



2005年

2014年

◆2014年～  
ビジネスイノベーションセンター  
世界5極で設立

イノベーション志向経営

デジタル技術と  
データの利活用

◆2017年  
デジタルマニュファクチャリング  
HQ: ドイツ 技術提供: 日本  
デジタルワークプレイス  
販売・開発・生産・企画を海外中心5

※データは連結対象範囲で集計(2021年3月31日現在)

# 長期ビジョン 目指す姿

## Why

社会的意義

人間中心の生きがい追求

(個別化・多様化への対応)



高次に両立

持続的な社会の実現

(顕在化した社会課題の解決)

## How

顧客価値  
提供方法

- 顧客自身も気づかない課題を可視化し、顧客の「みたい」欲求に応え最適な解決策を見いだす
- ワークフロー・バリューチェーンを俯瞰し「as a Service」モデルで顧客価値を提供

## Who we are

差異性

個々の「みたい」に応える

時代とともに変化する Imaging へのこだわり + 現場での価値創出力

# Imaging to the People

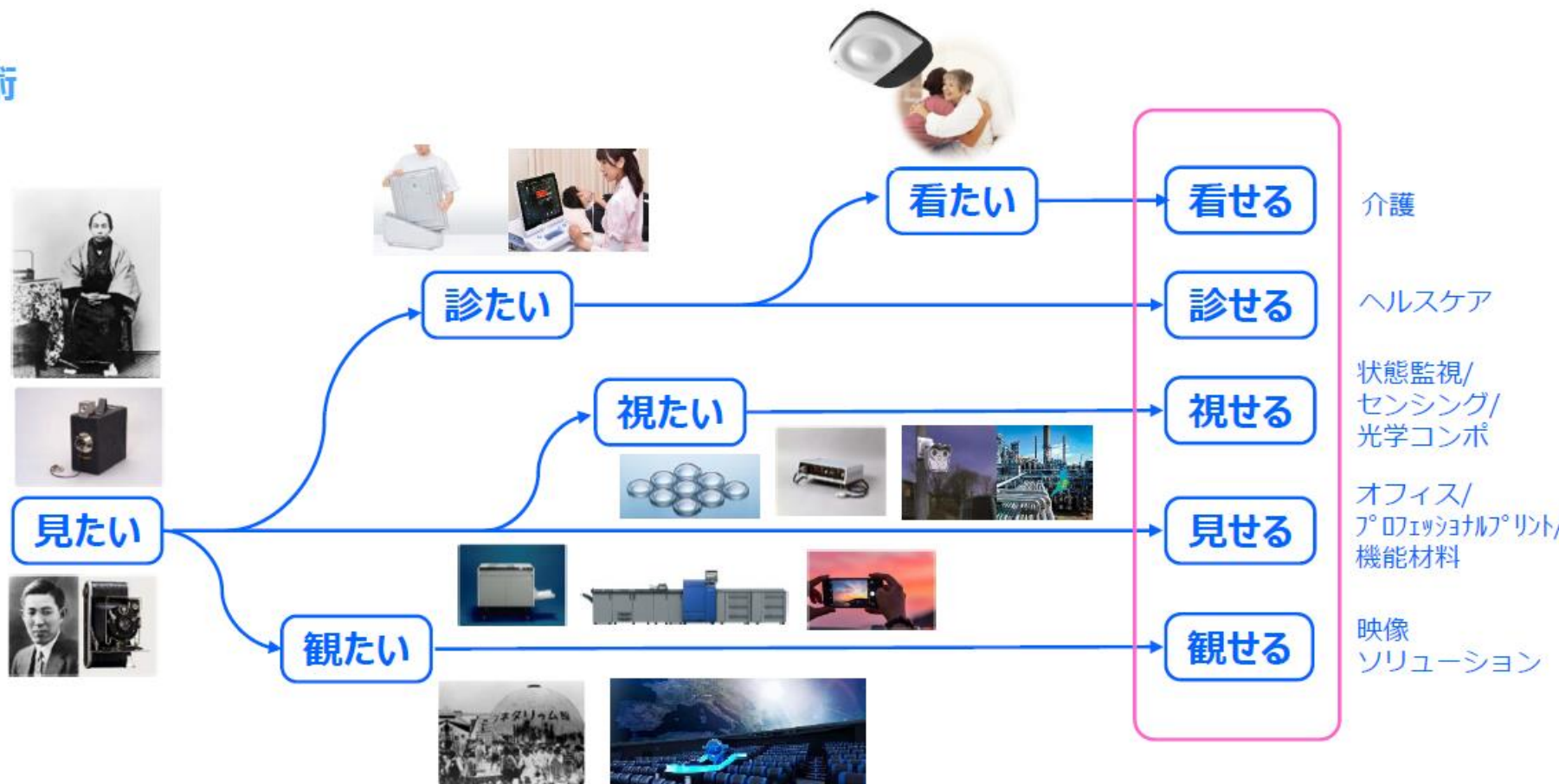


# 人々の「みたい」を実現してきたDNA

コニカミノルタは、明治時代から培ってきた技術を駆使し、人間にとって大切な「**みたい**」に応え続けてきた。

## コア技術

材料  
光学  
画像  
微細加工





# コロナ禍における価値創造

## 社会の変化

- 人間にとって本質的なもの、本当に必要とされる商品やサービスを見極める力が高まってきている
- 安心・安全など、社会課題が鮮明に浮き彫りに

みえないモノの  
みえる化

非接触  
分散  
個別化

リモート  
リアルタイム  
オンデマンド

安心・安全

働き方改革

# コロナ禍を支援する製品・ソリューション

## パルスオキシメーター（動脈血酸素飽和度（SpO<sub>2</sub>）測定器）

1977年、ミノルタ（当時）が世界初の指先測定型パルスオキシメータを発売。  
急性呼吸不全を起こす可能性のある慢性疾患患者の日常管理や医療機関、介護施設など幅広く使用されており、コロナ感染症患者の病状を判断する際にも使用されている。  
コニカミノルタはコロナ発生前の約20倍の生産能力を確保し市場に供給。



# コロナ禍を支援する製品・ソリューション

## 「生体情報モニタリングシステム VS1」で感染症患者専用病院や病棟を支援

感染ゾーンと非感染ゾーンを分けるゾーニング、重症患者・中等症患者・軽症患者・疑い患者を分けるコホーティングで院内感染を防止、医療安全と医療従事者の業務効率に寄与

＜主な機能＞

ベッドサイドモニタリング（測定した生体情報をナースステーションに送付可能、容体が悪化した際はSpO2を連続モニタリング可能）  
遠隔モニタリング（離れた場所からでも生体情報を正確にチェック、最大48人分の一括モニタリング可能）



生体情報モニタリングシステム

# COVID-19対策への当社の取組み（その他）

顧客のCOVID-19対策に対応したソリューションを機動的に展開、社会課題解決を支援

| 事業                | 取組み内容                                                                                                                                      |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 全社                | 各国政府指示に従い、物理的対応が必要な場合以外はIT活用により、原則在宅勤務 実施。 <b>クラウドリクス リモートワークパルスを実施</b> 。リモートワークの従業員の状況・感情などの働き方を「見える化」。コミュニケーションの向上とリモート業務継続改善に活用中。外販も開始。 |
| デジタル<br>ワークプレイス   | 中小企業のテレワーク導入における課題解決のため、リモートFAX機能の無償提供に加え、セキュリティを確保した公衆Wi-FiサービスなどのITサービスや、人事や労務、助成金申請などの労務相談ができるサービスを整備。欧米においても在宅勤務パッケージを提供。              |
| プロフェッショナル<br>プリント | ソーシャルディスタンスを測れる“今だけ帯”の無償提供の他、フロアシートやバナー、手洗いシール、飛沫防止パーテーションの販売を開始。マーケティングサービスのグローバルサプライヤーネットワークを活用したフェースシールド調達と無償提供。                        |
| ヘルスケア             | 病院への超音波診断装置の寄付、各地で断続的に増加するDR・超音波需要への対応、パルスオキシメーター需要への対応、地域医療連携（infomity）リモート画像共有ソリューション提供。                                                 |
| バイオヘルスケア          | 米国州政府などの要請を受け、自前の検査ラボとRNA検査技術を活用して企業・雇用主・医療関係者からのCOVID-19のPCR/抗体検査受託。治療薬研究支援を開始。                                                           |
| 状態監視              | AI解析によるサーマルカメラの検温スクリーニングソリューションの提供（非接触・リアルタイム、複数人同時測定、イベントドリブンアラート、セキュリティ機能）。                                                              |



# コニカミノルタDXの展開ステップ

(例 ; “Intelligent Connected Workplace”)



# 長期ビジョン実現へのアプローチ B to B to P for P



KONICA MINOLTA

バリューチェーンに関わるすべての人が  
「生きがい・幸せ」を感じることができる世界をつくる



個の人財が  
輝く



働くプロフェッショナルの  
生産性・創造性を向上



デジタルによる  
ワークプレイス変革



顧客企業



環境・社会課題を解決  
Planet



人の生きがい・幸せ追求

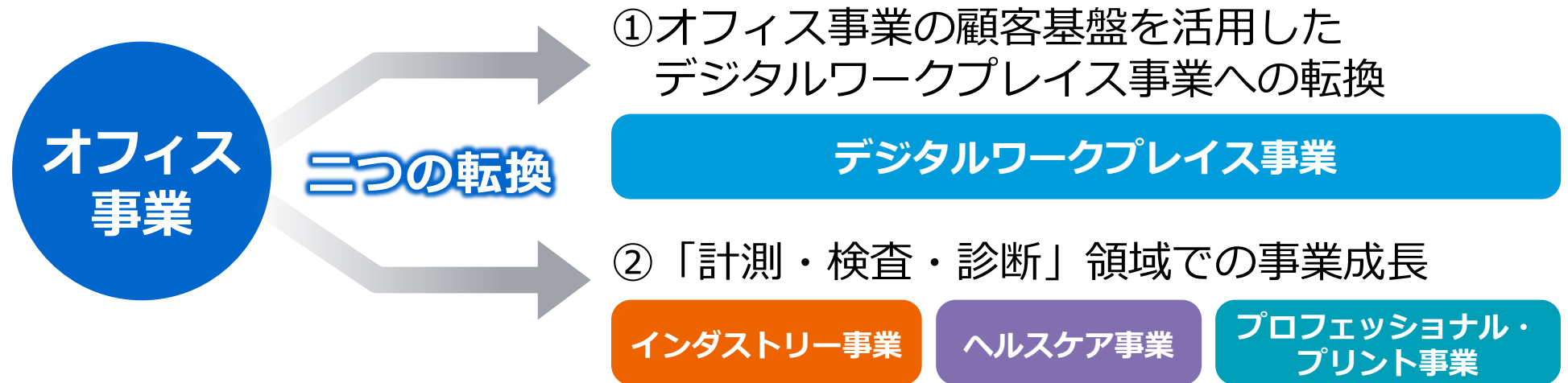
**B** to **B** to **P**rofessional for **P**erson

# コニカミノルタ流の価値創造プロセス

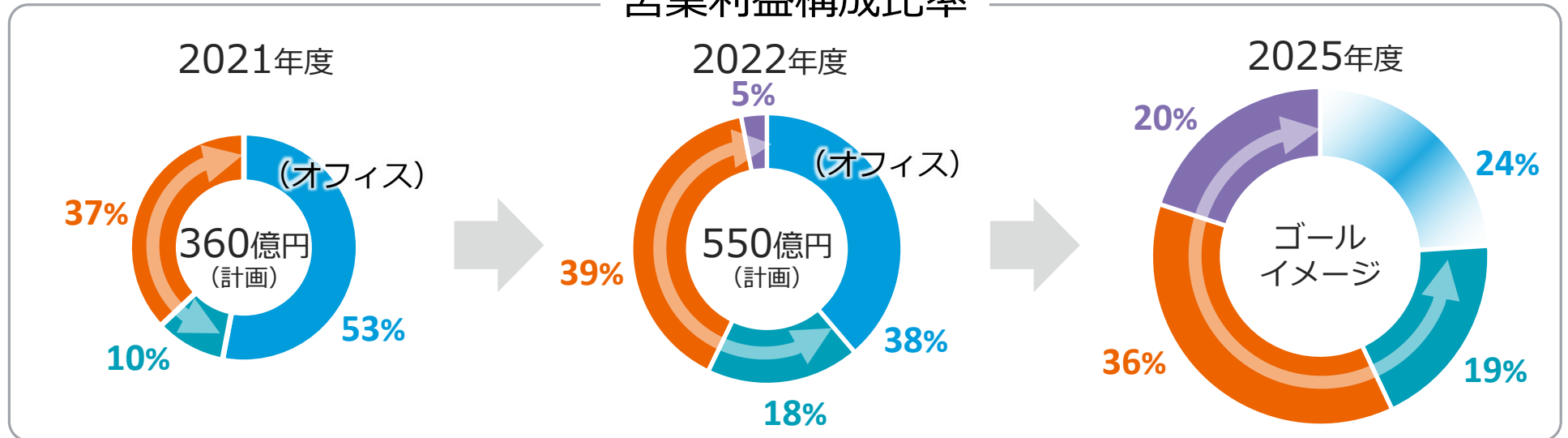
社会課題を見据え、DXにより無形資産と事業の競争力を強化し、持続的な価値を提供



# 2025年度のゴール 事業ポートフォリオ転換の完遂



## 営業利益構成比率



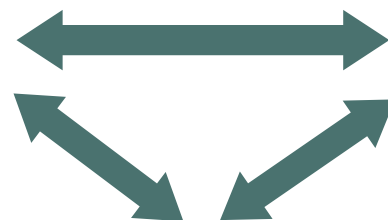


# 保有無形資産（強み）の活用

## コア技術



- 研究開発費 約8%（売上比）
- 特許資産規模ランキング 10位



## 人的資本

人財 約**44,360**人  
(70%以上は海外国籍)

M&Aによる技術・  
ITサービス人財獲得

**84**件 約**2,923**億円  
(2010度下期以降)

## 顧客基盤



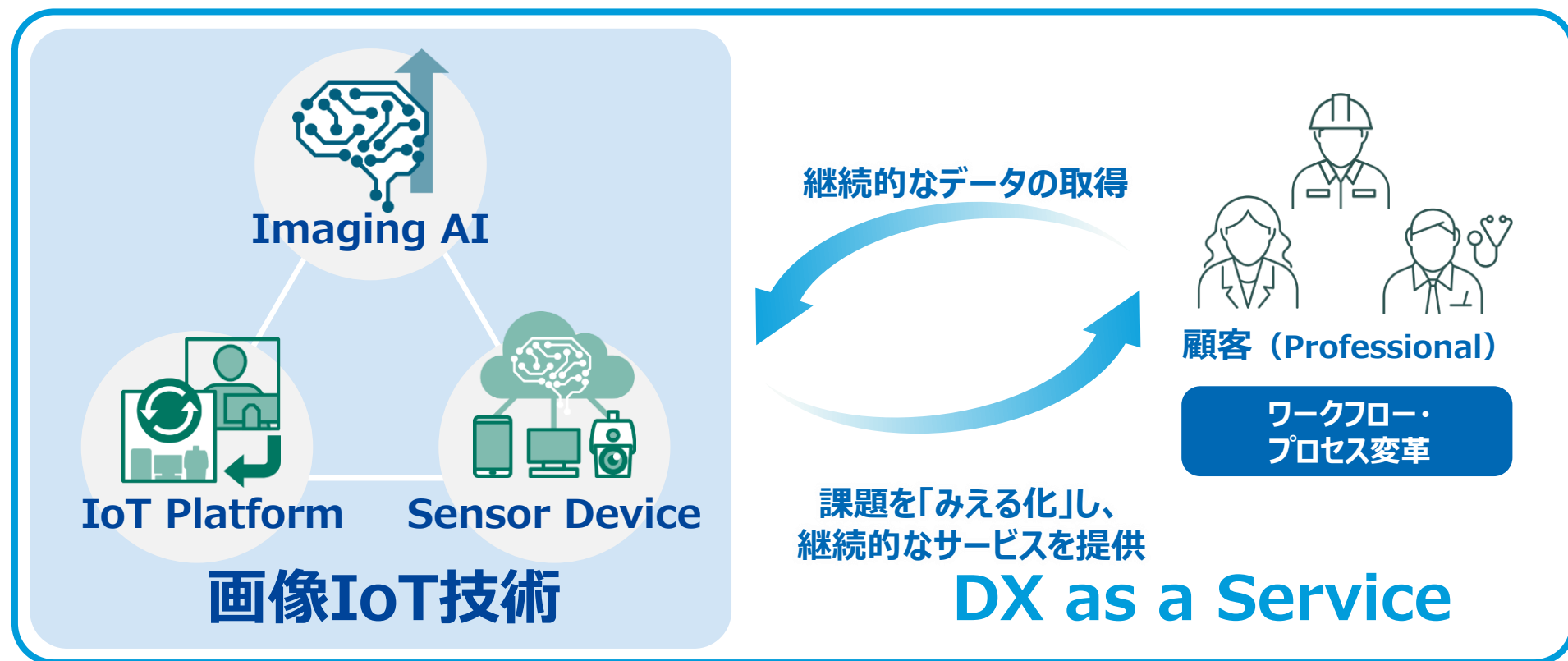
- 売上比率 日本19%, 欧州30%,  
米国28%, アジア他24%

# 画像IoT技術とは

継続的な価値提供モデル（DX as a Service）に変革していく武器は画像IoT技術である

## 「当社の画像IoT技術」

当社独自のSensor Deviceや他社Sensor Deviceに、最新のImaging AI技術を組み合わせ、IoT Platformを介して顧客価値を提供するための三位一体の技術



# 画像IoT技術を使った多様なサービス展開



## ③ IoT Platform



## ② Imaging AI



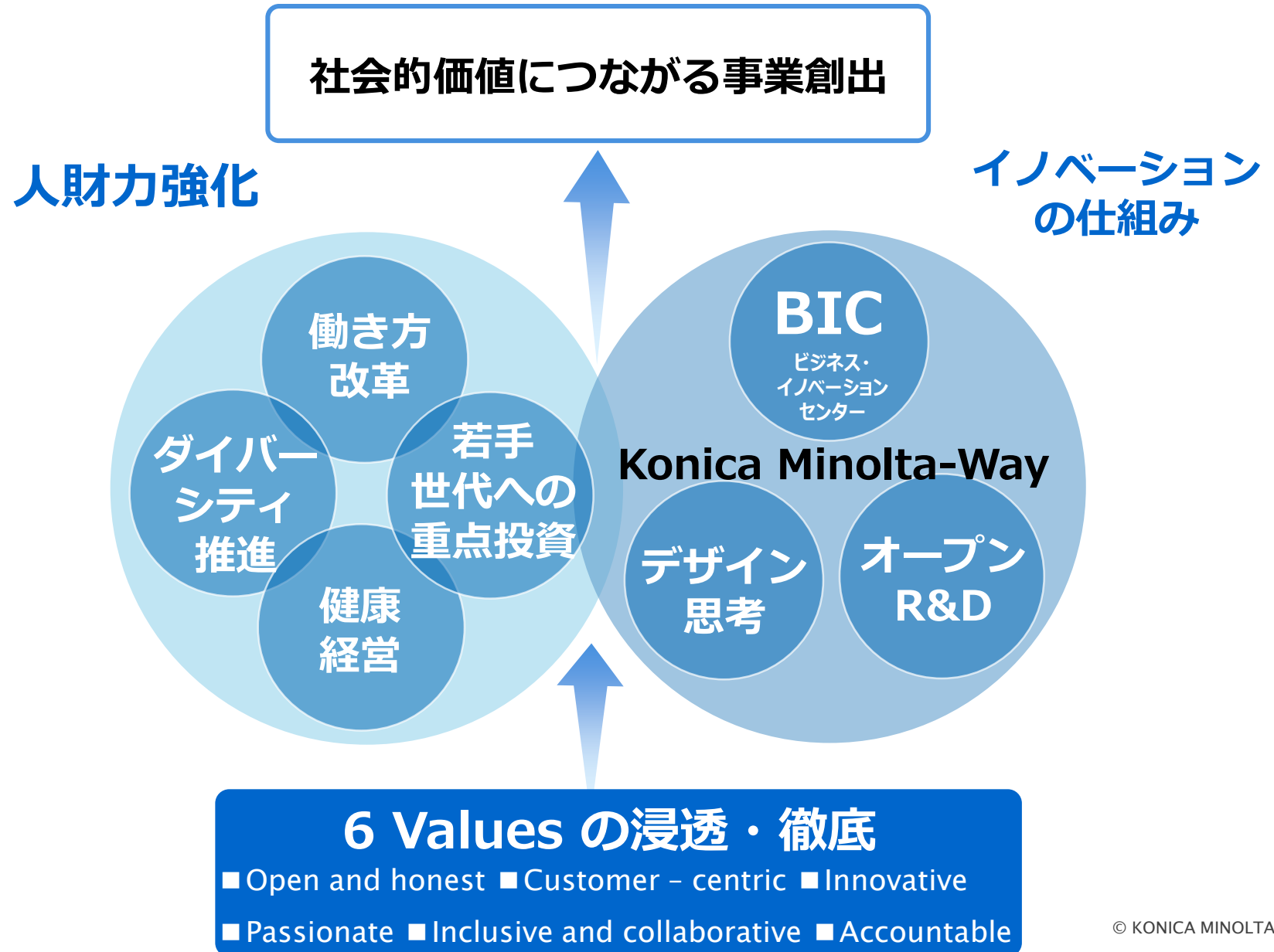
## ① Sensor Device



FORXAI™

# コニカミノルタ流イノベーションを生み出す仕掛け

～異なる方法論・文化・人財の強化～





# 「出島」戦略としてのBIC



長崎歴史文化博物館収蔵

鎖国を敷いた江戸時代、唯一の交易拠点として長崎に築かれた「出島」

「出島」を作って先進的な取り組みをしていくことで、  
会社全体を変革するためのハブにする。



2014年4月1日設立

5拠点に展開 ヘッド含むメンバ全員を外部から採用

Fail Fast / Start Small / Grow Fast



## 設立の目的

- 市場・顧客に密着した新たな商材・サービスの開発
- 新たな企業文化の醸成、人財育成

## 機能

- マーケティング・顧客価値特定化 (市場ニーズ、技術シーズ)
- 事業の開発及び立上げ (サービスの設計・開発・投資、オープンイノベーション、顧客との価値検証)

# BICのアプローチ



## In the Heart of Market

- ◆お客様のビジネスを改革するべく、お客様と密に関わる。



## Open Innovation

- ◆脱・自前主義。
- ◆社内外と広く連携してリソース獲得、新たな価値を創造。



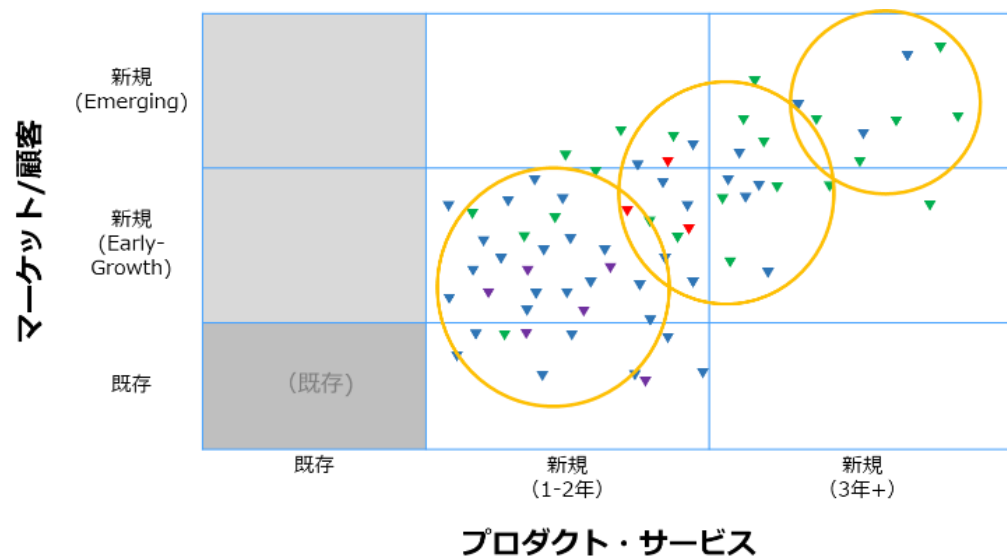
## Methodology & Framework

- ◆常に問われる3S
  - Social Value(社会的意義)
  - Sustainability(差別化要因)
  - Scalability(事業規模)



## Strong Portfolio

- ◆多産多死を意識し、常時100件前後のプロジェクト。
- ◆戦略的なポートフォリオ
  - 近接/進化領域(40%)
  - 新領域(40%)
  - ムーンショット(20%)



# 人財育成/文化醸成への貢献



KONICA MINOLTA

◆グローバル人事や事業部門と連携し、オーナーシップをもって新しいことをやろうとする組織と個人を強くサポート。



Global Assignee Programm  
ビジネスアスリート育成  
2017年～

・人財受け入れ  
サポート

・スポンサーとして投資  
・ノウハウ提供



・ノウハウ提供

envisioning studio  
社外連携新価値事業創出  
プラットフォーム  
2019年～

連携



顧客価値創出に向けたボトム  
アップ型のイノベーション活動  
2018年～



◇社内横断活動◇  
2018年～



ビジネスプロデューサー  
育成(CGF)



Technology Innovation  
Programme  
イントレプレナーシップ醸成  
2015年～

・イベント企画・実施



BIC festival

# 「出島」から「本体」へ

◆先進的な取り組みを、本体に影響を与えていく



## BIC1.0

- ・ 外部人財活用
- ・ プロジェクト量産
- ・ 社内Innovation意識醸成
  - ワークショップ

## BIC2.0

- ・ インフルエンサー
- ・ プロジェクト質向上
- ・ 社内Innovation活動展開
  - 事業移管
  - 活動サポート

## BIC3.0

- ・ トップランナー
- ・ プロジェクト拡大/Exit
  - カーブアウト
  - 事業譲渡
- ・ 社内Innovation融合
  - 事業部門への入り込み





# コニカミノルタDXの定義

## コニカミノルタのDXとは？

デジタルビジネス変革（DX）

デジタルテクノロジー及びデジタルビジネスモデルを使う事による、コニカミノルタグループの業績改善の為に組織及びプロセス変革

## Digital Business Transformation

Organizational and Process change through the use of digital technologies and business models to improve KM Group performance





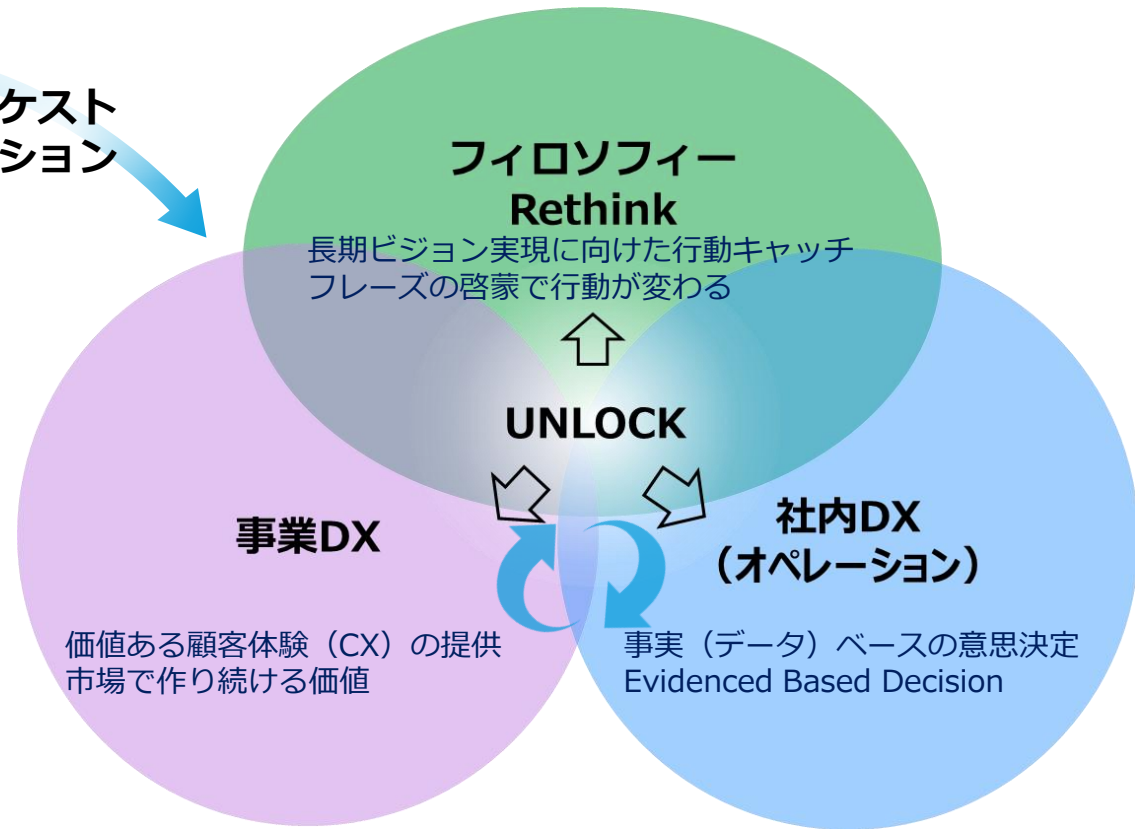
# DX推進の3つの枠組み

- ✓ 個々人、組織をUNLOCK（固定観念の打破）し、啓蒙、行動変容の繰り返りでDX文化を浸透

## 【DX推進指標-8項目】

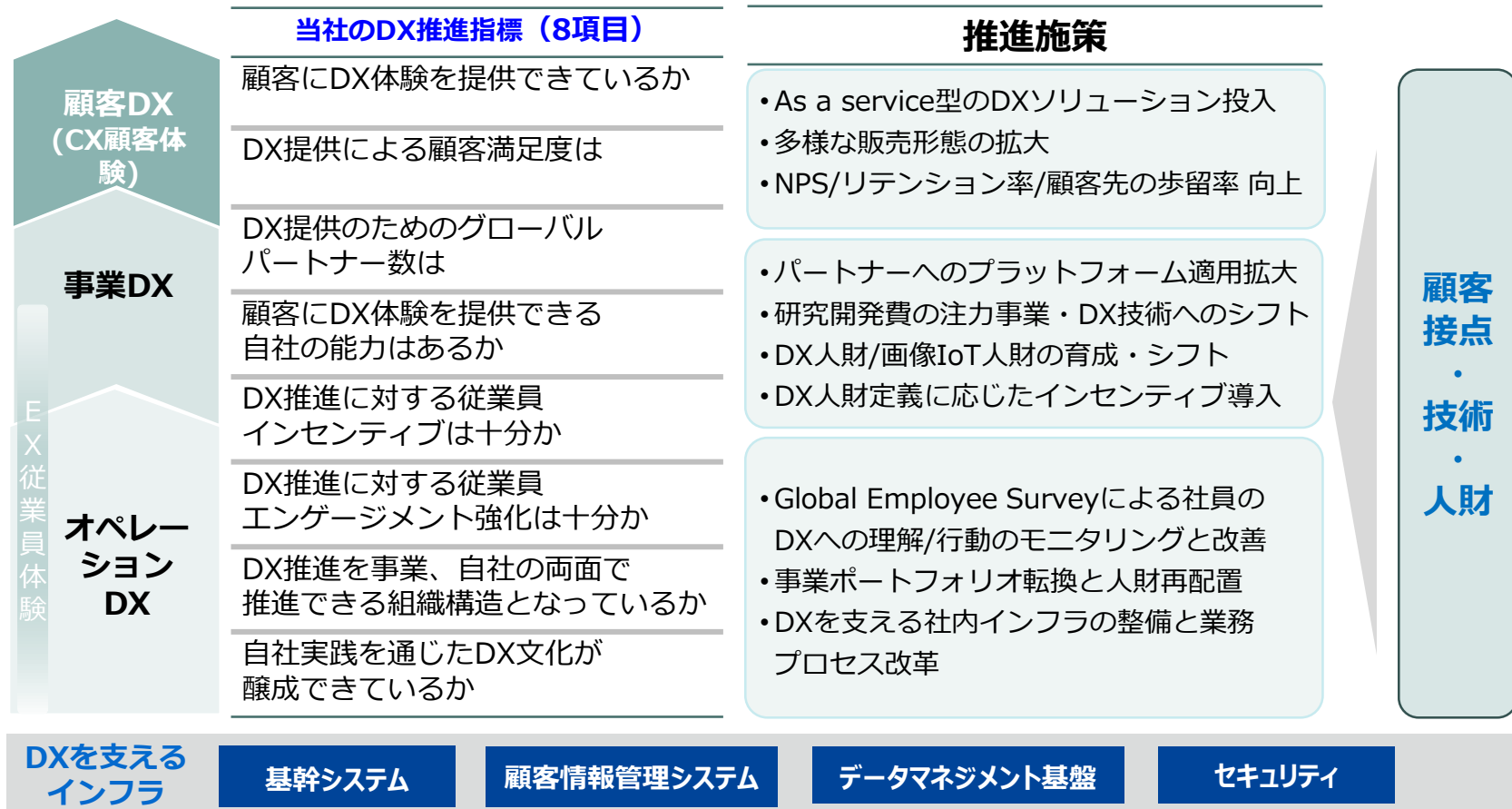
|                         |
|-------------------------|
| 顧客にDX体験を提供できているか        |
| DX提供による顧客満足度は           |
| DX提供のためのグローバルパートナー数は    |
| 顧客にDX体験を提供できる自社の能力はあるか  |
| DX推進に対する従業員インセンティブは充分か  |
| DX推進に対する従業員エンゲージメントは充分か |
| DX推進を事業、自社の両面で推進できる組織か  |
| 自社実践を通じたDX文化が醸成されているか   |

オーケストレーション



# コニカミノルタのDX推進の考え方

「社員の実践と実感」×「顧客課題を解決する価値提供」×「顧客体験の最大化」  
成熟度を当社独自の**8項目のDX指標**で可視化、DX基盤の構築を加速





**KONICA MINOLTA**



KONICA MINOLTA

# Appendix

# 事業の強化・進化を支える「DX改革」

各機能の変革およびそれらのオーケストレーションにより、DXを加速

## 戦略目的

持続的成長のための無形資産の戦略的強化

強靱でしなやかな経営基盤の確立

## 機能戦略

社内DX改革の推進（コア部隊）  
；事業・機能組織と連携

業務改革部

DXプラットフォーム・コミュニケーション部

IT企画部

オーケストレーション

## 8要素（目指す姿）

### 製品・サービス

迅速・継続的に改良されて価値が特定されたサービスが出揃っている

### チャネル

顧客にソリューションを提案しデリバリーする体制が整っている

### 顧客エンゲージメント

個々の顧客が、コニカミノルタと長期で付き合い合っていきたいと感じている

### 提携業者エンゲージメント

数多くのパートナーが、目的に共感し、価値づくりに参画している

### ワークフォースエンゲージメント

社員が、ビジョンに理解・共感し、働き続けたいと感じている

### インセンティブ

変革をモチベートする評価・報酬が整っている

### 組織構造

地域・事業・機能がそれぞれ責任を全うしつつ、横串が刺さっている

### 文化

社員個々が、自律的に価値を創出する風土が出来上がっている



# 知的財産

当社独自のコア技術を守る知財資産と、成長事業の育成を支える知財戦略

## 現在の知財資産

### 【知財資産の規模】

日本企業中、有数の知財資産

|                 | 日本     | 米国    |
|-----------------|--------|-------|
| 特許保有件数          | 11,757 | 6,722 |
| 特許取得件数<br>ランキング | 19位    | 24位   |

### 【知財資産の質】

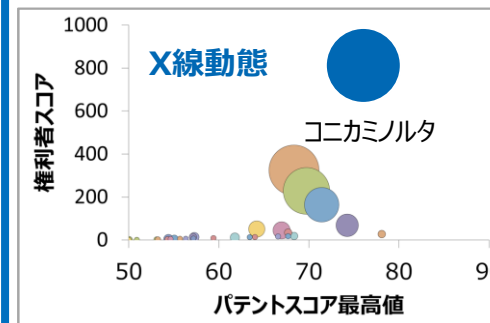
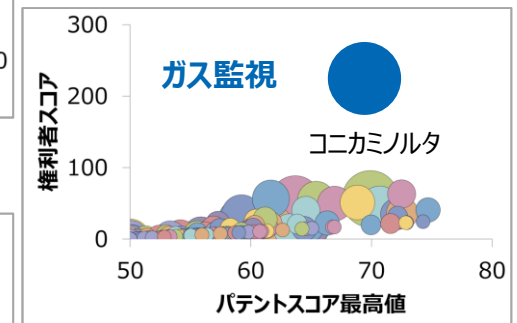
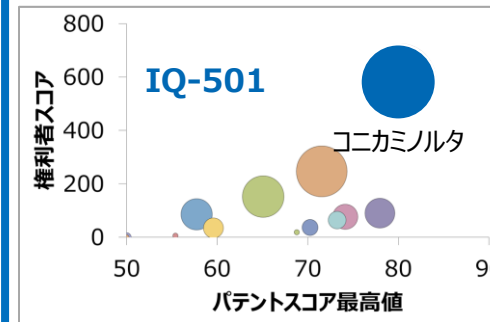
精密機器業界「他社牽制力」7年連続TOP5

| 順位 | 企業名      | 特許<br>件数 | 順位 | 企業名      | 特許<br>件数 |
|----|----------|----------|----|----------|----------|
| 1  | キヤノン     | 7,505    | 6  | オリンパス    | 2,541    |
| 2  | セイコーエプソン | 4,528    | 7  | 富士ゼロックス  | 2,155    |
| 3  | リコー      | 4,155    | 8  | ニコン      | 1,789    |
| 4  | コニカミノルタ  | 3,595    | 9  | 凸版印刷     | 1,464    |
| 5  | 大日本印刷    | 2,615    | 10 | 東京エレクトロン | 851      |

株式会社パテント・リザルト【精密機器】他社牽制力ランキング2019

## これからの知財戦略

画像IoT技術で知財ジャンルトップ  
(特にSensor Device × Imaging AI)



株式会社パテント・リザルト「Biz Cruncher」を用いて当社作成