

代表執行役社長
山名 昌衛

CEOメッセージ

社会の課題解決に貢献する 高付加価値型ビジネスへの業容転換を 実現することで、 長期的に成長し続ける企業を目指します。

厳しい事業環境下において、収益の拡大と成長戦略の加速に注力していく

中期経営計画「TRANSFORM 2016」の2年目である2015年度は、商業印刷向け上位機種の販売拡大や企業買収による増収効果、対ドル円安効果などにより、売上高は前年度を上回りました。一方、利益に関しては、業容転換や構造改革にともなう販売管理費の増加に加え、対ユーロでの円高によるマイナスの為替影響があり、これらを増収効果によって補い切れなかったことから減益となりました。

当社最大の事業である情報機器事業は、欧州市場での売上が4割を占め、ユーロ/円の為替影響を非常に大きく受けます。2014年5月に公表した現中期経営計画での経営目標は、

計画策定時点の為替レートの前提を1ユーロ135円として算出した数値でしたが、2016年度当初には1ユーロ120円まで円高が進行し、このレート差が営業利益に与える影響額は約180億円になります。これが、現中期経営計画での2016年度の経営目標値と2016年5月に公表した2016年度の業績予想に大きな乖離が生じた最大の要因となりました。対ドルでは為替影響を全く受けない収益構造を構築できていますが、対ユーロについては、今後の経営課題と認識しています。

2016年度も厳しい経営環境が継続すると想定されます

中期経営計画「TRANSFORM 2016」を実現する3つのフェーズの定義

フェーズ0	フェーズ1	フェーズ2
既存の成長エンジンそのもの	2016年度までに確実に結果を出す 業容転換	2016年度までに仕込みを完了し、 2017～18年度に事業貢献する業容転換

中期経営計画「TRANSFORM 2016」の進捗

	2015年度実績	2016年度予想 (2016年5月公表)	2016年度経営目標 (2014年5月公表)	2016年度予想 (2016年7月修正)
KPI	売上高	1兆317億円	1兆600億円	1兆1,000億円
	営業利益	600億円	660億円	900億円
	営業利益率	5.8%	6.2%	8%
	ROE	6.5%	8.7%	10%以上
為替前提	米ドル=120.1円 ユーロ=132.6円	米ドル=105.0円 ユーロ=120.0円	米ドル=100円 ユーロ=135円	米ドル=105.0円 ユーロ=115.0円

が、そうしたなかで当社が最も注力することは「収益の拡大」であり、「稼ぐ力」を抜本的に強化しつつ、次世代に向けた成長戦略を一層加速させていきます。

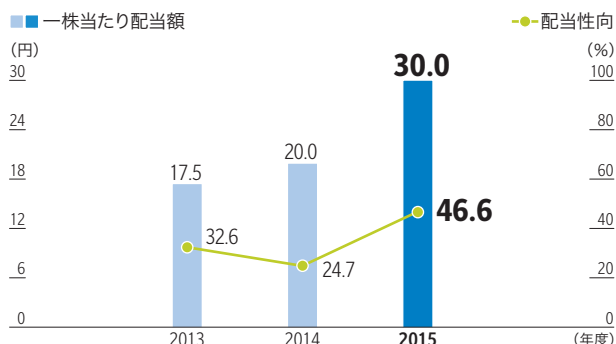
「収益の拡大」における最重要課題は、この数年、M&Aで傘下に加えてきた40社を超える企業群を、早期に利益貢献に結びつけることです。次に重要なのは、モノづくりの革新による製造原価低減、ロス費用の撲滅、リードタイムの大幅短縮です。昨年稼動を始めた情報機器事業のマレーシア工場を、最新鋭のICTを活用した省人化・自動化工場として利益貢献させるとともに、中国工場など他の拠点への水平展開を実行します。三番目が、業務の生産性向上による「一人当たり売上総利益の拡大」です。企業買収により業容転換を支える新しい人財を増強しつつ、組織としての新陳代謝、人財の最適配置を進め、全体としての固定費膨張を抑制し、一人当たりの生産性、即ち、売上総利益の創出力を高めていきます。

株主・投資家の皆様の期待に応えていくには、当社自身の

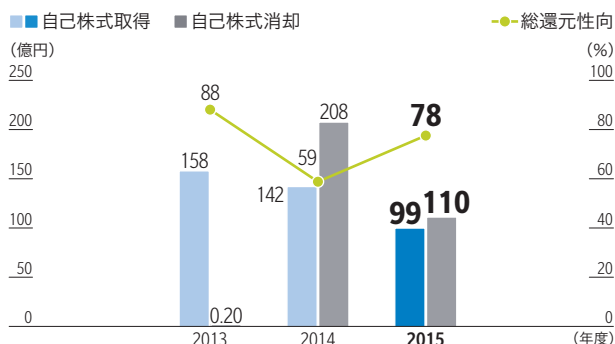
持続的な成長が何よりも重要だと私は考えています。英国のEU離脱をはじめ、世界経済は不透明感をさらに増していますが、これらの取り組みを着実に実行し、「稼ぐ力」を高めていくと同時に、今後も成長のための戦略投資は積極的に行っていく方針です。

その一方で、事業活動から創出された利益・キャッシュは、戦略投資にあてるとともに、できる限り株主・投資家の皆様に還元していきたいと考えています。2015年度は、年間株主配当を昨年から10円増配の一株当たり30円とさせていただきました。また株主の皆様への利益配分を鑑み、2015年5月から7月にかけて総額99億円に上る自己株式取得（取得株式総数657万株）を実施したほか、2016年6月には前回取得済の900万株を消却しました。なお、2016年度の年間配当については、厳しい事業環境もあり当期と同じ一株当たり30円を予定しています。

配当金/配当性向



自己株式の取得・消却/総還元性向



中期経営計画「TRANSFORM 2016」フェーズ1

お客様企業の業務革新ですべての事業の付加価値を高める

事業の競争力を高めるため、2003年の経営統合以来、当社は一貫して「ジャンルトップ戦略」を推進してきました。その基本戦略は変わりませんが、加えて今は、すべての事業をお客様の課題解決に貢献する高付加価値型ビジネスへと進化させる「業容転換」を進めています。

当社グループの大きな資産の一つが、強力な直販・サービス網と、全世界で200万社に上る顧客基盤です。この膨大な顧客基盤を活かして、お客様と直接対話をしながら、業種・業態ごとに異なるお客様の経営課題を解決する支援を進め

ています。

つまり、従来の「総務など特定部門と点で繋がる」営業形態から、お客様企業内のさまざまな部門を対象とした「多接点型アプローチ」へのシフトが、まさに今、加速しているのです。

事業分野別に、具体的な業容転換の事例をご説明します。

まず、情報機器事業のオフィスサービス分野では、お客様企業にある情報・コンテンツの流れを業務プロセスとして理解し、それを「自動化」し、「最適化」することで生産性の向上やセキュリティの強化などお客様企業における多くの業務課

次世代の成長、顧客価値創出のロードマップ

	フェーズ 1	フェーズ 2
オフィスサービス	●ハイブリッド販売浸透 ●業種・業態別ソリューション	●新世代オフィスサービス基盤の提供
商業・産業印刷	●KM-1で大手商業印刷に参入 ●MGI社追加出資	●印刷企業内出力機器の統合管理・最適化 ●デジタルマーケティングサービス
ヘルスケア	●超音波画像診断 ●医療ITサービス	●高付加価値医療画像診断へ拡大 ●地域包括医療支援サービス
計測機器	●製造検査領域に参入	●状態監視を活用した課題解決サービス ・高度なセキュリティ ・販売促進支援 ・自動運転支援
光学	●産業用光学の領域拡大	
機能材料	●ディスプレイ用新フィルム	●有機ELなど素材ビジネスに参入

題を解決します。その中で、デジタル複合機はネットワークのハブの役割を担い、お客様のオフィスはデジタルワークプレイスに変貌していきます。紙の出力によるオフィスプリンティングの市場規模は10兆円程度ですが、「デジタルワークフローサービス」市場はそれを上回る潜在需要があり、今後のオフィスサービス分野の成長ドライバーと位置づけていきます。

商業・産業印刷分野では、紙媒体を中心とした商業印刷や、パッケージ・ラベル・テキスタイルなどの産業用印刷を対象に、「オンデマンド・デジタル型」への変革提案に最注力していきます。世界で39兆円の市場規模を持つ商業印刷市場において、デジタル化率はわずか3.5%に過ぎず、世界52兆円規模の産業印刷市場でも2.7%にとどまっています。しかしながら、印刷するための「版」を必要としないデジタル印刷には、小ロットや短納期での印刷には優位性があり、現在でも商業印刷企業の主たる生産設備であるオフセット印刷機と併用するためにデジタル印刷機を導入する印刷企業が増えています。さらに、「必要な時に、必要なところで、必要なだけ」印刷することに適したデジタル印刷は、バリューチェーン全体の環境負荷低減にもつながります。こうした観点から「デジタル化」への潜在ニーズは非常に高く、今後、世界規模で確実に「プリンティングのデジタル化」が進むだろうというのが私の予測です。2016年4月にラベル・パッケージ分野のデジタル化に強みを持つ仏MGI社へ追加出資を行ったのも、同市場での競争力を高めることが狙いでした。

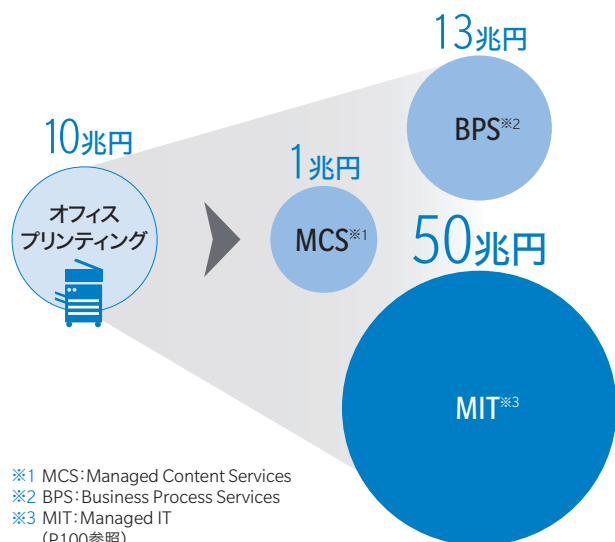
ヘルスケア分野では、レントゲンフィルムを「デジタルX線画像診断」に変える病院ワークフロー変革の提案を強化し

ていきます。当社が昨年発売した超音波画像診断装置「SONIMAGE(ソニマージュ) HS1」は、整形外科領域を中心に多くの医師から高評価をいただいており、これを戦略商品に事業拡大を図ります。

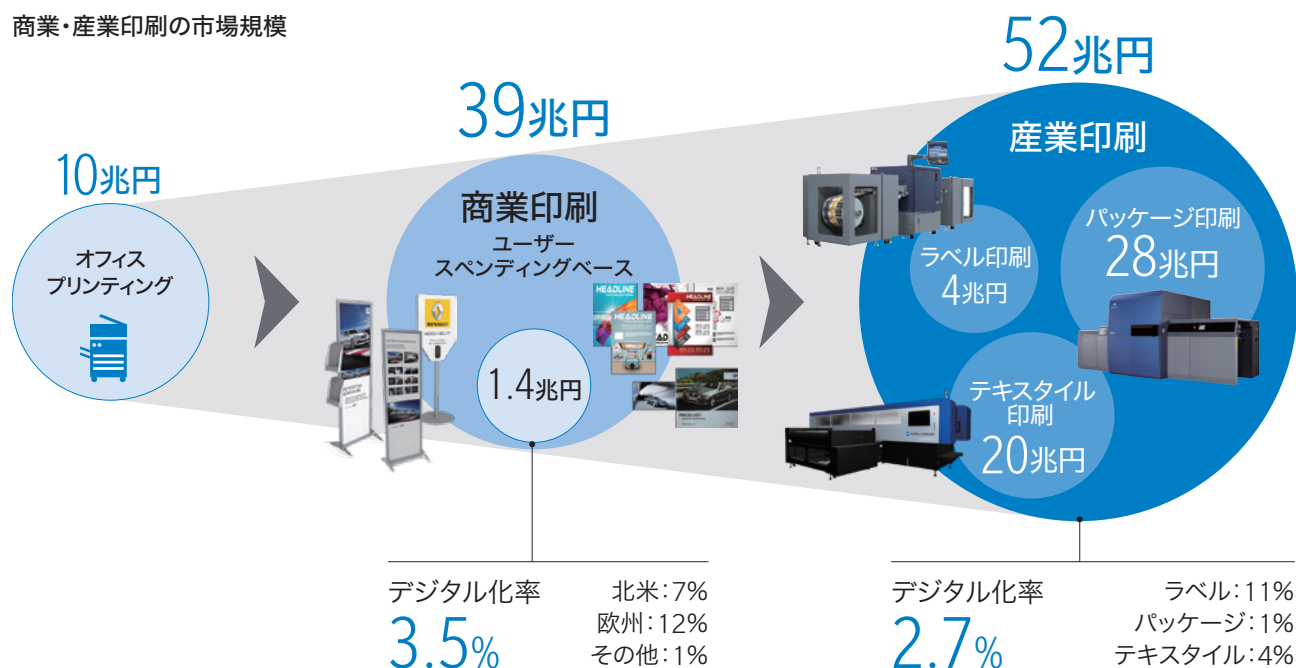
また産業用光学システム分野では、製品や宣伝・販促ツールの色・光をデジタルで計測・校正するシステムにより、地域や国境を越えた、統合的な品質管理とブランドマネジメントをお客様企業に提案していきます。

以上のように、各事業分野において業種・業態に即した「デジタルワークフロー」を活用したソリューション提案を拡大することにより、「稼ぐ力」を強化し、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

オフィスサービスの市場規模



商業・産業印刷の市場規模



中期経営計画「TRANSFORM 2016」フェーズ2

課題解決型デジタルカンパニーへと進化させる

当社が中長期にわたり持続的成長を成し遂げていくための施策も進めています。最も重要な一つが、目まぐるしいスピードで進化し続けるICT技術を経営に活用していくことです。なかでも私は、あらゆるモノがネットに繋がる「IoT」、Deep learningを中心とした「AI」、そして「Robotics」の3つに注目しています。

業容転換によって、プロダクトアウトの製造業から、マーケットインの高付加価値型ビジネスへの変革を進めている当社において、これらの技術はお客様ニーズに“刺さる”ソリューション・サービスを創造するための重要な鍵を握っています。IoTで繋がったデータや画像を解析し、そこに「意味」を持たせることで、多様なソリューションの創出が可能になるからです。当社の得意とする入力・出力機器と解析の技術を組み合わせ、当社独自の「サイバーフィジカルシステム」（P27参照）は、さまざまな分野の課題解決につながるものと確信しています。とくに、企業内でも支出の大きいマーケティング予算・IT予算を管轄する部門への課題解決の提案力と提供力の向上に活用することで、当社の持続的成長を牽引していきたいと考えます。

その一つが「デジタルマーケティング」分野です。今、多く

の企業では、従来のマス広告中心のマーケティングから、ビッグデータ活用によってカスタマイズした「個」を対象とする、新たなマーケティング戦略への転換が進んでいます。当社はこうした動きを敏感に捉え、これまでの積極的なM&Aを通して、多様化する媒体のそれぞれに効率的なマーケティングサービスを提供できる能力を獲得してきました。さまざまなユーザーデータを解析し、個々のユーザーごとにカスタマイズした企画へフィードバックする「One-to-Oneマーケティング」は、高い付加価値を生み出せるビジネスです。こうした「デジタル」の世界と、店頭のディスプレイや商品のパッケージという「アナログ」な販売促進をシームレスに融合してワンストップで提供できるのが当社ならではの強みです。このようなトータルなソリューションの提供によって、当社はお客様企業のマーケティング投資のROI向上、ひいては企業価値の向上に貢献するパートナーを目指します。

また、「デジタルマニュファクチュアリング」では、製造現場や物流・倉庫、管理・間接業務を徹底的に自動化、省人化し、開発設計から製造、サプライチェーンをデジタルで繋いであらゆる分野でのロス発生を防いでいこうとしています。さらには、人間の目視に頼った外観検査領域を自動化し、そのデー

タや画像を解析することで原因を究明し、良品率の向上に活かそうというサービスも始める計画です。

ICTの活用事例としては、最近国内で立ち上げた「ケアサポートソリューション」もあります。これはスマートフォンをプラットフォームとし、そこにデジタル画像処理やセンシング、音声入力などの技術を組み合わせることで、介護施設における利用者の見守りなどを実現するシステムで、介護事業者にとって最も深刻な問題である介護士の業務負担を大幅に軽減するなどの効果を提供します。

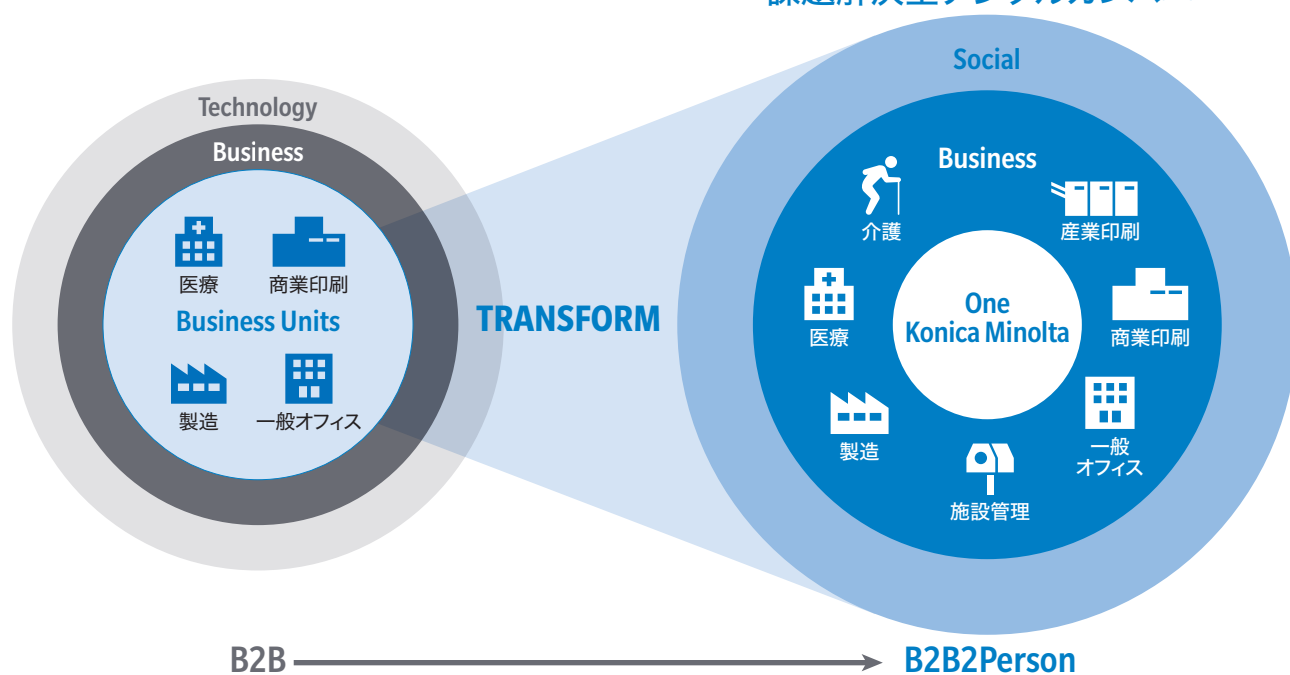
また、新規の取り組みとしては、3Dレーザーレーダーがあります。ハイセキュリティ分野、ガス工場などでの検知、重機などの自動運転分野、またスポーツなどの行動解析が対象

になると考えています。最先端の光学・センサーコンポーネントとして発売するにとどまらず、VMS(ビデオ・マネジメント・システム)とパッケージし、そこから得られるデータ・画像を解析することで課題解決を実現していきたいと考えています。2016年5月に独・監視カメラメーカーMOBOTIX社の株式の過半数を取得したのは、同分野での高い技術力を獲得することが狙いでした。

以上述べてきたように、当社の社会的存在価値の向上と、高付加価値事業へのシフトを同時に進めることで、「B2B」の企業から、企業の中のPersonに突き刺さる「B2B2Person」ともいえるべき、「課題解決型デジタルカンパニー」への転換を加速していきます。

ビジネストランスフォーム

課題解決型デジタルカンパニー



エコシステムを構築し、スピーディなイノベーションを

いま人類には、かつてないイノベーションが求められている、と私は考えています。それは人類の本源的な創造力を発揮させ、人間社会のクオリティを向上させていくためのイノベーションです。

当社には、コニカとミノルタが、創業時から培ってきた幅広い技術があります。2003年の両社の統合によって光学、センシング、画像処理、材料技術、微細加工技術など、幅広い技

術分野が揃いました。2005年には両社の創業時からの主力事業であったカメラ・フィルム事業からは撤退しましたが、その幅広い技術は当社の貴重な資産として、脈々と受け継がれています。これらの技術資産を融合・進化させ、画期的なハードを開発・提供していくとともに、多様なプラットフォーム基盤に画像情報やデータを取り込み、分析・解析を加えることで、さまざまな社会的課題を解決するソリューションを創出して

いくことが、これからの当社の成長戦略です。それにより創造的な人間社会の実現にも必ず貢献できると考えています。

一方で、グローバル市場での競争は激化し、お客様のニーズもますます多様化するとともにその変化のスピードも年々速さを増しています。これに対応するには、プロダクトアウト的な新事業創出の考え方から脱皮し、真に「顧客価値」を創造できるビジネスを、世界のマーケットの現場でスピーディに具現化していかなければなりません。

こうした考えから当社は、約3年前に世界5極で「ビジネス

イノベーションセンター(BIC)」(P33参照)を立ち上げ、オープンビジネスインキュベーションを推進してきました。そこではICT分野の一流のプロをスカウトし、戦略ドメインのみを示す大幅な権限委譲を行うことで新しいサービスやソリューションの開発を加速させてきました。その結果、現在ではそれぞれの主要マーケットにおいて、スタートアップ企業や大学、パートナー企業とのアライアンスが数多く芽生え、ビジネスエコシステムが構築されつつあります。

経営の効率化を進め、キャッシュ・フローの極大化を目指す

「稼ぐ力」の抜本強化には、利益をとまなう売上拡大、非連続な生産性向上に加えて、キャッシュ・フローの極大化も重要な経営課題であると私は考えています。経営の効率化・スリム化を実現するために、当社グループでは世界各社で共通のバランスシート管理を実行しています。

例えば流動資産・流動負債の管理では、当社の各事業それぞれにおいて売掛金や在庫の規模、回収期間などが大きく異なるため、事業ごとのキャッシュ・コンバージョン・サイクル



(CCC)をチェックするなど、それぞれの事業にとっての最適なバランスシート管理に努めています。また、CCCを数字として見るだけでなく、現場レベルの具体的な改善のアクションへと落とし込むことを社員の重要なミッションとし、各部門で取り組んでもらっています。

投融资活動については、成長に必要な先行投資は積極的に実施する一方、設備などに関しては極力オフバランス化しスリム化を図るとともに、これまで同様、遊休資産の売却も進めていきます。政策保有株式についても、保有の意義や合理性が乏しいものは、積極的に売却していきます。

今後の投資プロジェクトに関しては、前期から会計基準をIFRS(国際会計基準)に移行させたこともあり、NPV(Net Present Value)指標による評価を徹底し、グループシナジーの追求によって買収後のNPVを高めることで、減損が生じないよう努めていきます。なお、財務レバレッジについては、経営の安定性に配慮し、成長投資を活発化する局面においても2倍を目処に適切に運営していく方針です。

社会から支持され、必要とされる会社であり続ける

企業にとって「事業成長」と「社会貢献」は、かけ算の関係にあると私は考えています。経済活動と社会への貢献を合わせることによって、真に社会に資する新たな価値が創出される、ということです。当社が、グローバル企業として持続的に成長していくには、社会から支持され、必要とされる存在で

あり続けなければなりません。

社会における企業の存在意義として、私は2つの側面を重視しています。一つは地球環境問題の解決への貢献。もう一つはこの地球に生きる人々の豊かさ「Quality of Life」への貢献です。持続的で豊かな社会の実現には、どちらも不可欠で

あるというのが、私の根本的な考えです。この2つを軸に、社会に革新をもたらす新たな価値を創造することで、当社は社会から必要とされ続ける存在になれると私は考えています。

先に述べた介護現場の課題を解決する見守りシステムや、情報共有により予防医療に貢献する医療ITシステム、社会の安全・安心に貢献するレーザーレーダーなどは、人々の「Quality of Life」を向上させるソリューションです。当社は、今後もこうした多様な社会課題の解決に貢献できるソリューションの開発・提供に努めます。

一方、地球環境問題の側面についても、「CO₂ 5割削減」の中期目標を掲げ、グリーンファクトリー、グリーンプロダクト、グリーンマーケティングの諸活動を推進しています。

例えば当社の主力事業であるデジタル複合機の外装には、再生ペットボトル材を使用しています。また使用済みのミルクボトルを印刷機のトナーボトルに再生するなど、独自のオープンリサイクルシステムの構築にも取り組んでいます。

生産現場においても、環境負荷低減に向けた諸施策を実践してきました。生産過程でのCO₂排出量削減や資源投入量の削減は、結果的にトータルコストを引き下げ、経済的価

値を生み出すことにもつながります。本来、環境負荷低減の活動と経済活動は、両立するはずであり、また両立させねばならないと私は考えます。また、当社では自社で実践した環境負荷低減のノウハウをお客様やサプライヤーにも提供してその環境経営を支援することで、自社の活動範囲を越えて環境に大きく貢献していくことを目指しています。

こうした事業活動にともなう環境負荷の低減と同時に、「事業を通じた環境貢献」にも努めています。その一例が、デジタル印刷・デジタルテキスタイルプリンティングの提案です。地域・国境を越え、「必要な時に、必要な数だけ」の印刷を提供できる「オンデマンド型プリンティング」は、輸送や在庫、廃棄の無駄を減らすことで、地球環境にも大いに貢献できるものです。

グローバル企業のトップとしての私の使命は、このような自社の社会的な意義を考え抜き、社会にとってかけがえのない存在となるべく、事業の方向性を定めることであると認識しています。独自技術を縦軸に、アライアンスや協働を横軸に、グローバルかつ長期的な視点で、私たちすべてにとってかけがえのない地球環境を健全に保つために、企業として、そして地球市民としてこれからも貢献していこうと思います。

多様な人財の知恵を結集し、持続的な利益成長を続ける企業へ

現在、世界中であらゆるモノがネットで繋がる“Connected”な社会にあって、さまざまなシーンで創造的破壊が起こり、業界の垣根が崩れ、新たなビジネスモデルが勃興しています。かつてのスケールの戦いから「知恵」の戦いへとフェーズが移行しているなか、慣れ親しんだ衣を脱ぎ捨て、より高次元への進化を目指していかない限り、企業は生き残れない時代になっています。

進化に向けた「知恵出し」と「繋ぐ力」の強化には、既存の常識にとらわれない発想を持つ人間や、それぞれの地域の文化や価値観に精通した人間など、多様な人財が必要です。そのため当社グループでは、国内外から国籍・性別を問わず積極的に人財を登用し、共通の価値基準「6 Values」のもとで事業競争力の強化を図っています。情報機器事業の米国法人CEOであるリチャード・テイラーを外国人初の執行役

に選任したのも、この一環です。彼は常にお客様に近い立場から経営に直言し、顧客密着型企業への変革に向けリーダーシップを発揮してきた人物です。

これまで当社は、既存事業にITサービスを融合させるとともに、積極的なM&Aによって新たな技術・ノウハウを吸収して高付加価値の製品・サービスを創出することで、成長を遂げてきました。現在、2017年度を初年度とする新しい中期経営計画を策定中です。すでにその方向性は2016年4月に開示しましたが、2016年の秋には次期中期経営計画のアウトラインを発信し、2017年4月にその全容を正式に発表したいと考えています。

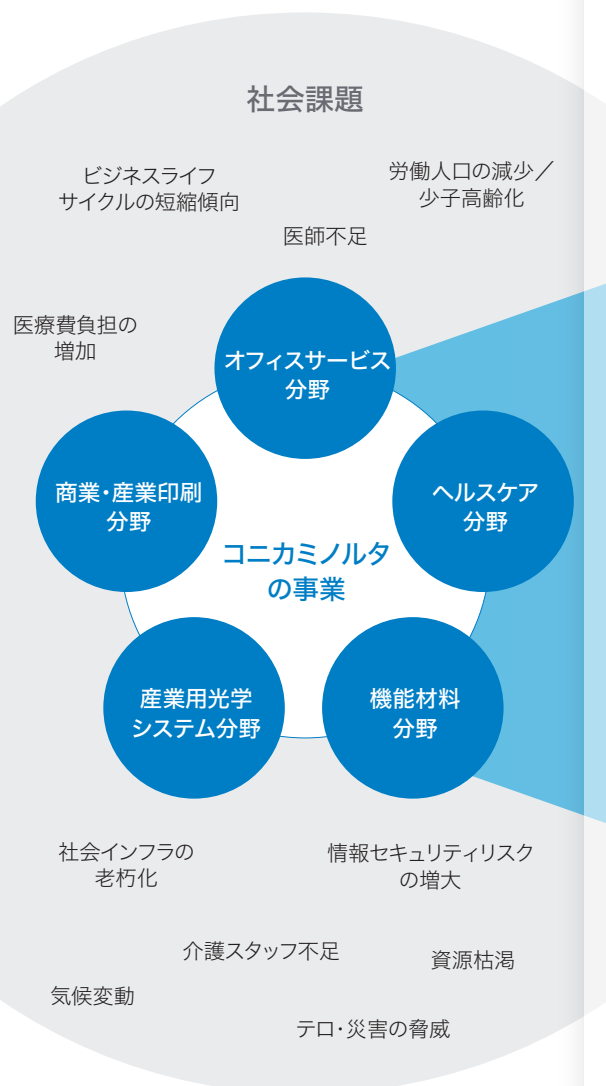
“Connected”な社会に移る今、グループの知恵を結集し、産業を成長させ、豊かな世界の実現に貢献するため、変革を続けるコニカミノルタにご期待ください。

コニカミノルタ株式会社
代表執行役社長

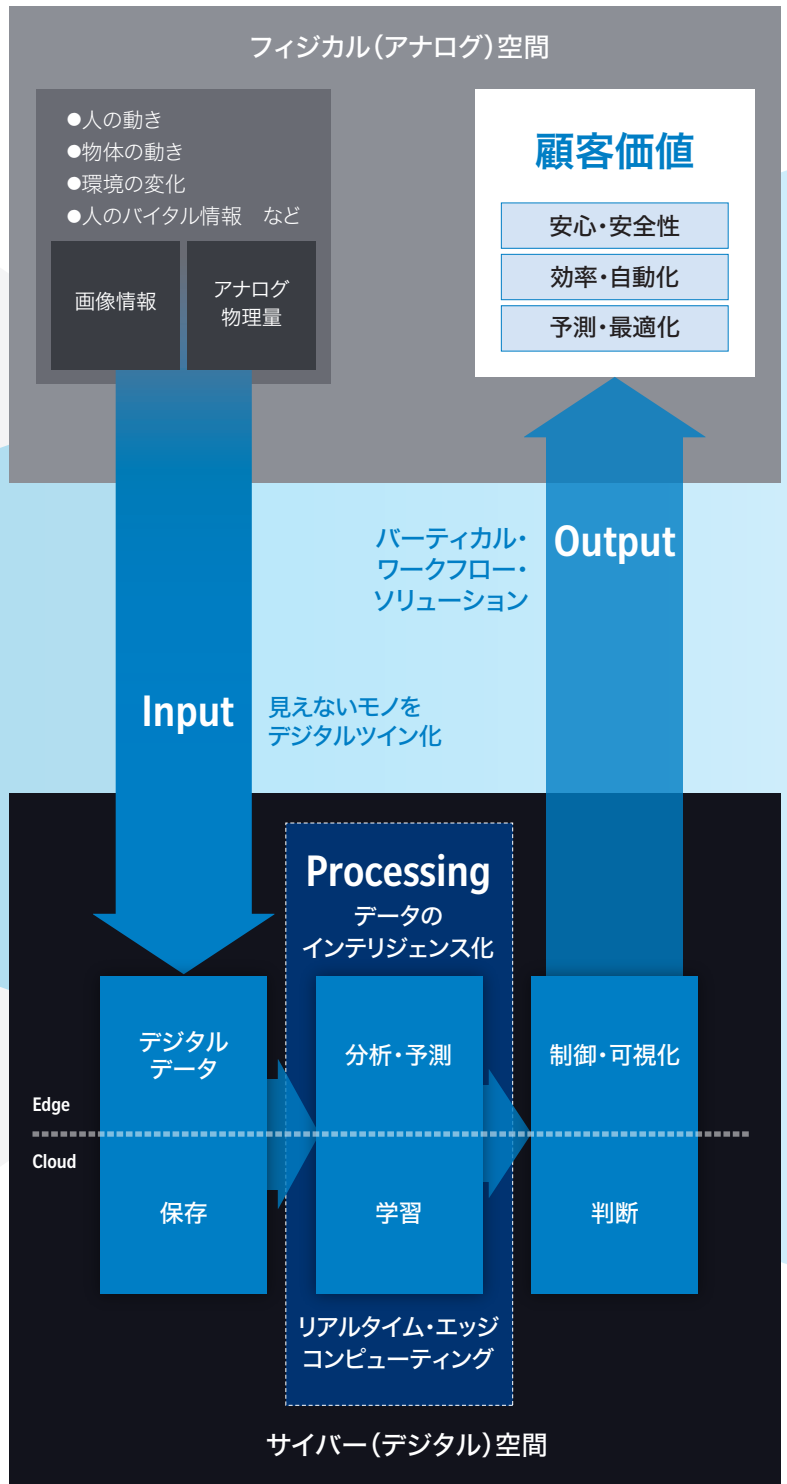
山名昌衛

価値創造プロセス

サイバーフィジカルシステムを活かして、
社会課題の解決に資する効果的な手段を提供

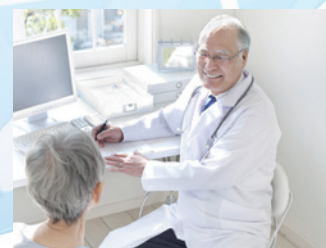


コニカミノルタ-サイバーフィジカルシステム





創出する価値



TOPICS

ドイツのMOBOTIX社の技術を獲得し、 状態監視領域における ソリューションサービス事業の展開を加速

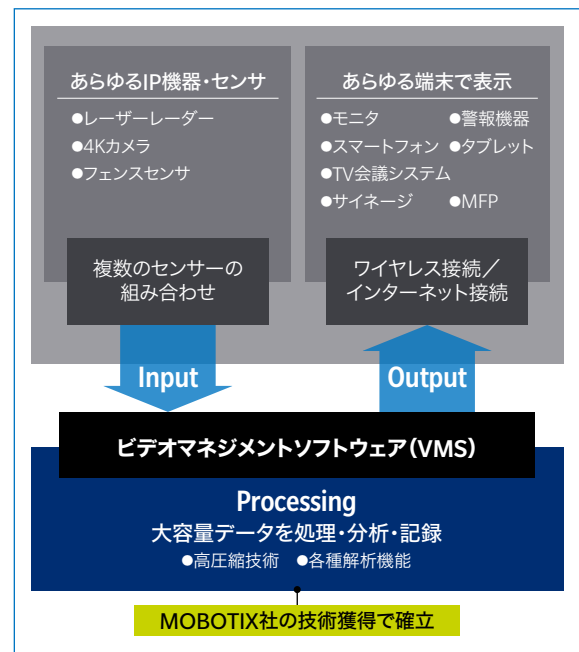


安全・安心な社会づくりや、人手不足の解消など、幅広い社会課題を解決するカギとなるのが、センシング技術や光学・画像技術、ICTなどを駆使して、さまざまな対象をリアルタイムに監視する「状態監視」技術です。

コニカミノルタでは、この分野での技術革新に注力し、広範囲を高精細に検知する「3Dレーザーレーダー」など、独自の光学・センサーコンポーネントを開発してきました。今後も、これら技術に磨きをかけるとともに、そこから得られるデータや画像を管理・解析するVMS(ビデオ・マネジメント・ソフトウェア)とパッケージすることで、お客様の課題解決を導くソリューションサービスにつなげていきたいと考えています。

その一環として、2016年3月には、ネットワークカメラやVMSの分野で優れた技術を誇るドイツのMOBOTIX社の株式の約65%を取得しました。同社の監視システムは、カメラ本体が画像処理能力を有しており、サーバーには必要な画像データのみを送る分散処理(エッジコンピューティング)が可能です。このため、サーバー容量を抑え、トータルコストを低減できる利点があり、欧州を中心に世界80カ国で販売されています。

コニカミノルタの状態監視領域における事業の方向性



創出する価値

セキュリティ強化	製造・物流 ワークフロー改革	商業店舗 売上向上
ガス漏えい検知	病院・介護・ 福祉サービス向上	移動体 自動運転支援

今回の株式取得により、コニカミノルタは同社の分散処理型ネットワークカメラをはじめ、画像データ圧縮技術や画像データ解析技術など高度な技術を獲得することになります。これら先進の技術と、3Dレーザーレーダーなど独自技術とのシナジーによって、次世代分散型ネットワークセキュリティソリューションの開発を推進。高度な監視性能が要求されるセキュリティ分野はもちろん、高齢者施設での見守り強化、ガス工場などでの異常検知、自動車や重機などの自動運転分野、さらには商業施設やスポーツでの行動解析など、さまざまな分野に新たな価値を提案していきます。

特集

持続的な成長に向けた
TRANSFORM

コニカミノルタは、中長期的な成長を実現するために、中期経営計画「TRANSFORM 2016」のもと、顧客密着型企业への業容転換を進めています。この特集では、コア事業である情報機器事業の業容転換を牽引する米国における取り組みと、新規事業創出を担う専門組織「Business Innovation Center(BIC)」の取り組みを、それぞれの事業責任者へのインタビューを通じて紹介します。

1 P.31

北米で進む業容転換
新執行役インタビュー

私たちの競争力の源泉は、
アイデアの創造と、
絶え間ないイノベーション

執行役
Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO
リチャード・テイラー

2 P.33

新規事業開発の進捗
BICインタビュー

顧客志向で
新しいビジネスの創出を目指す
ビジネスイノベーションセンター

執行役 事業開発本部長 市村 雄二
BIC-EU Director デニス・カリー
BIC-US Vice President エクタ・サハシ

特集

1

北米で進む業容転換

新執行役インタビュー

私たちの競争力の源泉は、 アイデアの創造と、絶え間ないイノベーション



執行役

Konica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc. CEO

リチャード・テイラー

情報機器業界の大手企業で要職を歴任した後、2008年にKonica Minolta Business Solutions U.S.A., Inc.に入社。2016年4月、同社のCEOへの就任と合わせて、当社では初となる外国人執行役に就任。

リチャード・テイラーが率いるKonica Minolta Business Solutions U.S.A社は、お客様のための新しい価値創造、そして企業としての持続的な成長のため、事業戦略から従業員教育に至るまで企業経営のあらゆる領域において、イノベティブな取り組みを進めています。

Q1 | 現在、北米市場におけるコニカミノルタの成長を牽引しているものは何でしょうか？

メーカーからサービス・プロバイダーへの進化と、営業活動における“お客様志向”の提案力です。

私は、かつて講演で「コニカミノルタがトップティアになるには、業界の枠を超えてアップルやスターバックスなどの世界的な優良企業と競い合わねばならない」と語ったことがあります。

それを実現するためのキーワードが「サービス力」です。近年のコニカミノルタは、製造業という枠組みを脱して「サービス・プロバイダー」へと進化しつつあります。その代表的な取り組みが、複合機とITサービスを組み合わせた「ハイブリッド型販売」です。これが北米市場での成長にも大きく寄与しています。

この業容転換を支えているのが、日々、お客様と接している営業担当者のイノベーションです。従来、当社の営業担当者は、地域別の組織で、一人で幅広い分野のお客様に対応する“ゼネラリスト”でした。しかし、業容転換で、お客様の課題解決につながるサービスを提案するためには、これまで以上にお客様理解を深める必要があります。そこで私は、新たに業種別の組織に変更することで、特定業種の“スペシャリスト”を育成する体制をつくりました。同時に、ITサービスのスペシャリストの養成にも注力し、彼らがチームで営業活動を展開することで、お客様ニーズへの対応力を高めることに成功しました。

こうした取り組みを続けてきたことで、コニカミノルタに

対する社会的なイメージは大きく変化しています。例えば、「フォーブス500」において、当社は米国における「働きがいのある会社」として、初めて132位にランクされました。情報機器業界では当社のみでした。

この成果は、会社と従業員との信頼関係が起点となっていると私は考えます。従業員が会社のビジョンを理解して、その実現に向けて自らの役割を果たそうと努力し、そのために必要な学習機会を会社が用意する。このような姿勢がお客様にも伝わることで、「コニカミノルタを選んで良かった」と思ってもらえるような信頼関係が生まれ、持続的成長へとつながっていくのです。



Q2 業容転換をさらに進めるために、高い能力を持った従業員たちに、何を期待しますか？

今では、お客様と同じ視点で考え、提案できるため、お客様の満足度をさらに高めてくれると期待しています。

従来のような機器販売だけのビジネスでは、お客様満足度は機器の性能によってのみ左右されていました。一方、サービスを加えた現在のビジネスでは、お客様満足のファクターも多様化しています。それゆえ、私たちは、営業時だけでなく、導入から使用、更新に至る製品ライフサイクル全体を通じて、常にお客様に密着し、より多角的なサポートを提供することを心掛けています。

これにより、販売後はコミュニケーションが途絶えてしまうというお客様の不満を解消できますし、最適なタイミングで新たな製品やサービスを提案することも可能になります。

その結果、お客様の要求に応えるという受動的なビジネスから、まだお客様自身が気付いていない課題を明らかにし、その解決策を提案するという、能動的なビジネスへと進化しているのです。

Q3 2011年に実施したAll Covered社の買収は、成長の促進と競争力の強化に、どのように寄与しましたか？

ITマネジメント分野への扉を開けるとともに、当社の成長戦略を補完し、競争優位を維持させる貴重な財産となりました。

私たちは当時、成長戦略を補完し、当社がお客様にとって必要不可欠な存在となれるようなビジネスを探し求めていまし

た。そこで大きな可能性を感じたのがITマネジメント分野でした。社外からスペシャリストを招聘すべく、戦略的なM&Aを推進しました。なかでも最大規模のものがAll Covered社でした。

M&Aにあたっての私たちのスタンスは、ある地域で最も優れた企業を買収し、そのオペレーションをグローバルに展開することで差別化を図るというものでした。従来の当社にはない、異分野のシニア・マネジメントを獲得し、その知識や技術、文化を融合できたことは、非常に有益なことでした。

なお、同社は今年、MSP(マネージド・サービス・プロバイダ)として米国トップ10に選ばれ、世界でも11位にランクされるなど、着実に成果を上げています。

Q4 コニカミノルタ初の外国人執行役に就任したことが、北米市場でのオペレーションにどのような影響をもたらすでしょうか？

意思決定のスピードアップが図られ、グローバル規模でポテンシャルが高まっています。

社長の山名さんをはじめとした経営陣との関係がより緊密になり、情報をタイムリーに共有できるようになるため、よりスピーディな意思決定が可能になります。

コニカミノルタグループの共通目標は、“真のグローバルな組織”になること。そのためには、組織内の情報の流れをグローバル化し、世界中の従業員が自由に活用できるような環境をつくらねばなりません。世界各地のお客様から、より詳細で正確な情報をインプットし、それらを可能な限りオープンにして、製品やサービスの強化に役立てていく——私たちが競争の先頭に立ち続けるためには、こうしたお客様中心の情報マネジメントを徹底し、社会や市場の次のトレンドを競争相手に先んじて把握しなければなりません。当社が世界5極で展開するBIC(ビジネスイノベーションセンター)への投資も、その一環であり、いずれ実を結び、価値を生み出すことでしょう。

私は、コニカミノルタ初の外国人執行役に任命されたことを誇りに思っています。同時に、規模が大きく、競合環境も激しい北米市場での事業を通じて、グローバル規模でリーダーシップを発揮していくことが、私の使命だと思っています。

これまでに、コニカミノルタの世界中の拠点から、優れたアイデアが生まれてきました。今後も、世界の全従業員にアイデアの提案を求めるとともに、そのアイデアをグローバル規模で実現していくよう努めていきます。

執行役 事業開発本部長
市村 雄二

BIC-EU
Director
デニス・カリー

BIC-US
Vice President
エクタ・サハシ

特集 2 新規事業開発の進捗 BICインタビュー

お客様志向で新しいビジネスの創出を目指す ビジネスイノベーションセンター

コニカミノルタは、日本、アジア・パシフィック、中国、欧州、北米の世界5極体制でビジネスイノベーションセンター(BIC)を運営しています。BICの使命は、革新的な発想と高度な技術を組み合わせ、将来を見据えた新たなビジネスの可能性に挑戦することです。

BICの活動状況について、統括責任者の市村と、ロンドンを拠点とするBIC-EUを統括するデニス・カリー、シリコンバレーを拠点とするBIC-USを統括するエクタ・サハシの3名にインタビューしました。

Q1 | どのような基準で 世界各地のBICの幹部を選びましたか？

**コニカミノルタにない経験やノウハウを求めて、
異業種から一流のイノベーターを招聘しました。**

市村 BICの最大の使命は、今までにない革新的なビジネスを創出することです。この使命を果たすために、各BICの幹部には、さまざまな業界でビジネス・インキュベーションの経験を豊富に持つ、まさに“イノベーター”と呼べる人財を結集しました。また、BICを世界5極体制にした狙いは、世界の主要マーケットに根ざしたイノベーションを創出することであり、各地の状況に詳しい人財を採用することも重要な方針の一つでした。

例えば北米では、シリコンバレーのIT企業やベンチャー企業でのビジネス経験を持ち、人脈も豊富なサハシさんを招聘しました。サハシさんは、当社が求めるお客様視点のソリューションや技術について豊富な経験を持っています。

サハシ 私はシリコンバレーでの経験を活かして、マーケットがどこに向かっているのかを分析し、どの技術をどう活用すべきかという視点で、お客様に新たな価値をもたらすベスト・プラクティスを創造していきたいと考えています。

市村 欧州は、環境問題など社会課題に関する対応や、さまざまな分野での国際標準規格づくりで世界をリードしています。現地の大企業や国際機関での経験を持つカーリーさんであれば、そうした視点、ノウハウを当社に加えてくれると期待しました。

カーリー 私はこれまで、さまざまな情報の中から市場に大きな影響を及ぼす事象を見出し、新たなビジネススキームを通じてお客様に価値を提供することに取り組んできました。BICでも、こうした経験が活かせると考えています。

市村 アジア・パシフィックの拠点であるシンガポールでは、経済成長に向けて規制が頻繁に変わるため、政府とのつながりを持ち、アジアの社会経済をよく知る人財を招きました。また中国では、現地における新興ビジネスに精通していることに加え、潜在市場を発掘し、当社のビジネスと結び付けられる人財を選びました。そして日本では、インキュベーションや起業の経験が豊富な人財を求めて、これまでに2つの会社を立ち上げ、成功させた実績を持つ人財を招聘しています。

このように、地域特性に応じた人選をしたことで、BICのグローバル体制は現在、非常に良いバランスにあります。そして今後も、お客様や市場の動向に応じて、ポートフォリオを調整しながら、最適化していきます。

サハシ コニカミノルタの歴史に新たなページを刻む業容転換に携わることになり、私は大きな使命感に駆られています。



執行役 事業開発本部長 市村 雄二

大手ITサービス企業で、北米におけるM&Aや、事業会社の統廃合・スタートアップなどに携わる。コニカミノルタでは、ICTサービスの分野で買収した海外子会社と既存子会社のビジネス統合などに携わり、現在は事業開発本部長として次の柱となる事業構築を担う。

会社が一丸となって変革に挑み、世界に大きなインパクトをもたらそうという、とてもエキサイティングな仕事だと感じています。

カーリー 私もコニカミノルタが自らの改革にとどまらず、お客様のためにより大きな変革を成し遂げようとしていることに強い感銘を受けています。今後展開していく新たな事業が、お客様に大きな影響を与え、コニカミノルタの業容転換が成功を収めること、つまり、お客様に最大限の価値を提供し続ける企業となるのが、私の最終的な目標です。

市村 BICの事業創造のモデルは、お客様のイノベーションを支援しながら自らも新規ビジネスを確立していくというものです。また、コニカミノルタは日本企業ですが、売上高の80%を日本以外が占め、世界中にお客様がいます。多くの企業がシリコンバレーにイノベーションセンターを置くなかで、当社がBICを世界5極で運営しているのは、「お客様起点のイノベーション」という独自の方針を実践していくためです。

Q2 | BICは、どのようなメンバーで構成されていますか？

変革への強い熱意を持ち、創造性や起業家精神にあふれた人財で構成されています。

サハシ 私はまず、イノベーションへの熱意を持ち、業容転換を目指す当社に刺激をもたらす人財を探しました。また、“創造的破壊”を実践するため、大企業の新規事業開発部門で多くの課題を経験した人財など、さまざまなバックグラウンドを持つメンバーを集めました。彼らが持つ多様なアイデアから、当社にとって有意義なものを抽出し、業容転換を前進させたいと考えています。

カリ 私は、クリエイティブで起業家精神に溢れる人財、イノベティブな人財を集めるように努めました。ビジネスチャンスに対して即座にアプローチできる柔軟なメンバー構成を目指したのです。

サハシ BIC-USでは、“イノベーションの発信地”であるシリ

コンバレーという地の利を活かして、社員の知見だけでなく、外部のネットワークも活用しています。例えば、投資家やスタートアップ企業などとエコシステムを形成し、プロジェクトに必要な人財を招聘したり、パートナー関係を築いています。ビジネスを展開していく上で、彼らとの協業は非常に効果的です。

カリ BIC-EUの本部はロンドンにありますが、新事業に必要な業務を欧州全域のさまざまな拠点に分散することで、各拠点にいるさまざまな専門家の多様な観点・知見を活かしてプロジェクトを進めています。

Q3 | 現在、進めている代表的なプロジェクトを教えてください。

ロボット工学やAR(拡張現実)など、先端技術を駆使したアプリケーション開発を進めています。

カリ BIC-EUでは、AR(Augmented Reality: 拡張現実)アプリケーションの開発に注力しています。ARでは、現実世界の物事にコンピュータによる情報を付加することができます。このARをコンテンツ・マネジメントに応用し、文書をより直観的でインタラクティブに利用できるようにすることで、人々が必要な情報を素早く得て、より適切な意思決定ができるようになります。現在、オーストリアのWikitude社と連携して、ARを活用した自動車整備用マニュアルを開発中です。メンテナンス中の車にタブレットやスマートフォンをかざすと、画面にマニュアルが表示され、熟練整備士でなくても



BIC-EU Director デニス・カリ

NATO(北大西洋条約機構)のCTOや、Hewlett-Packard社傘下のEDS(Electronic Data Systems)社で顧客戦略のグローバルディレクターを歴任するなど、イノベーション部門の立ち上げに豊富な経験を持つ。



BIC-EUが開発を進めるAR(拡張現実)アプリケーション。自動車整備の現場では、タブレットやスマートフォンにマニュアルを表示させることで、整備の品質向上に貢献



BIC-US Vice President エクタ・サハシ

GE、eBay、Vodafoneなどを経て、シリコンバレーの複数のスタートアップでリーダーシップを発揮するなど、企業の改革や新規ビジネスの推進に豊富な経験を持つ。

正確な作業が可能になるというものです。

サハシ BIC-USが力を入れているのは、サービスロボットです。一例として、サービススタッフの業務をロボットが支援するSavioke社製の「ホスピタリティロボット」があります。すでに、シリコンバレーのいくつかのホテルに導入されています。私たちがロボットに着目した理由は、コニカミノルタのコアビジネスとの間に多くのシナジーを生み出せると考えたからです。ロボット産業の発展状況や、私たちの参入機会をしっかりと見極めるとともに、当社のバリューチェーンにどう貢献できるのかを確かめながら、将来に向けた戦略やロードマップを具体化していきます。

Q4 | 長期的な視点で開発しているプロジェクトには、どのようなものがありますか？

ヘルスケア分野や、未来の職場づくりのための研究を進めています。

カリ BIC-EUは、1つの事業で得たノウハウを他の分野に展開することで、新たな価値を創出できると考えており、異分野でのプラットフォーム創出に目を向けています。例えば、コニカミノルタはヘルスケア分野のなかでもX線写真など医療用画像のデジタル処理に関して高い競争力を有しています。この技術・ノウハウを他の用途に展開していくことで、ヘルスケア分野における当社の競争力をさらに高めることができると考えています。なかでも注目しているのが“術中癌検出”への展開です。癌手術中に、執刀医が“切除すべき部位や、すべての癌細胞が除去できたかどうかをタイムリーに検知するプラットフォーム”ができれば、多くの人の健康に貢献できますし、社会的にも大きなインパクトをもたらします。とても意義深いチャレンジだと思います。

サハシ BIC-USも、ヘルスケア分野には注力しています。また、“スマート・ワークプレイス”と呼ばれる未来の職場のあり方に関する研究にも取り組んでいます。近年、デジタルネイティブ世代が職場に加わりつつあり、仕事の進め方や、同僚との連携方法についての意識が大きく変化してきています。私たちは今、彼らにとっては当たり前のオンデマンドな職場を実現するために、複数のプロジェクトに着手しています。未来のオフィスにおいて、スマート・テクノロジーを活用し、理想的な働き方を実現する取り組みです。こうした働き方の革新によって、これまでできなかった価値創造も可能になります。この分野では、Konica Minolta Business Solutions U.S.A.社のCEOであるリチャード・テイラーとも緊密に連携しています。

カリ “スマート・ワークプレイス”に代表されるオフィスの機能拡張は、コニカミノルタの将来の鍵を握る分野になるはずで、BIC-EUも、同様のテーマに着目しており、BIC-USと協業しています。加えて、私が注目しているのは、仕事に限らず、移動時間や自宅での時間など、1日のあらゆるタイミングで適切な意思決定をサポートできるような仕組みづくりです。スマートデータや、解析技術、AIを駆使して、人の意思決定をサポートするサービスは、今後、我々が推進していく事業の主要分野の一つになると考えています。

市村 社会は今、デジタル化が進み、プラットフォームやシステムの面から非常に複雑化し、かつ変化が激しくなっています。その中でコニカミノルタを技術・製品志向の企業からお客様志向の企業へと転換していくためには、新しい技術の獲得そのものよりも、その技術を活用して、いかに顧客価値に主眼を置いた新しいビジネスを創出していくかが重要です。そうした認識を各地のBICと共有し、連携しながら実践していきます。