

# デジタルワークプレイス事業戦略

2020年11月27日

専務執行役 大幸 利充

常務執行役 武井 一

## カスタマーファースト

Intelligent Connected Workplace コンセプトの下、  
顧客の困りごとに寄り添い共に解決

継続的に顧客課題の解決に貢献し  
「カスタマーサクセス」を実現

適切なデジタル技術の活用提案により  
顧客の「DXと成長」をサポート

## 高次元でのCoE(\*)とイノベーションの両立

顧客のDXを実現するため、顧客ニーズに合致する最適なソリューションを提案し、  
MFPとITSのシームレスなワンストップサービスを提供

### オフィス

- フルラインアップが出揃ったbizhub iシリーズを活用した価値提案の徹底
- データを活用した顧客の分析と科学的アプローチによるアカウントマネジメント強化
- One Rate\*によるMRR\*ビジネス加速とIT商材重ね売り

### ITサービス

- インフラ系でメニュー拡充を図り、業務プロセス系で業種特化型アプローチを強化
- 当社の強みであるMFPを含むIoTデバイスの提供に加え、ハイブリッドクラウドを軸に据えたデータ活用サービス提供にシフト

# オフィス事業の21年度の営業利益を18年度レベルに回復

## 【売上前提】

- 働き方の変化が定着、21年度のノンハード売上はコロナ前の19年度比で90%
- オフィスでのプリント機会減少による複合機置き換えサイクルの長期化や新規設置機会の減少、中古機市場の拡大などにより、21年度のハード売上はコロナ前の19年度比で92%

## 320億円増益の内訳

(億円)	20年度	21年度	固定費	構造改革費用剥落	開発費	売上増
売上	3,900	4,300				
粗利	1,875 48.0%	2,075 48.2%	-60	サービス/生産		145 (うち75億が原価低減効果)
販管費			-90	販売/管理間接	-25	65
その他費用				-65		
営業利益	80	400	150	65	25	80

為替影響を除くと18年度並み

		施策	21年度KPI目標	
事業リソース		ITS/WPH、グループ内他事業（計測、画像IoT、材料）への人財シフト、自治体・中小企業DX支援サービスのフロントへの人財シフト	オフィス事業から人員削減10% (うち15%はグループ内再配置)	
機能別	販売	顧客層別に、非対面インサイドセールスによる商談クローズと対面による重ね売り商談スタイルを使い分けることで、販売生産性を大幅に向上	販売1人当たり ハード売上	1.1倍
		科学的アプローチによる営業プロセス改革：HPP（High Potential Prospect）アプローチによる効率的ターゲティングによる商談成約率の向上と水平展開	展開国数	6か国
		サービスサブスクリプションモデルの展開を進め、新しいサービス価値を提供	One rateサブスク 契約率（新規成約 に対するサブスク 率/国）	60% (US, 1by1取引 ベース)
	サービス生産性	故障予知機能の充実及びパーツ・消耗品の長寿命化、ファームウェアのリモートアップデート可能MIF*の増加によるオンサイト訪問回数の減少により、サービス生産性の向上	サービスマン一人 当たりノンハード 売上	1.2倍
	開発	開発費削減	新製品iシリーズ完了、開発テーマの厳選・絞り込みによる開発費の削減	
生産	生産固定費削減	開生連携による生産効率の改善による固定費削減		
検討中テーマ		外部との協働による新たなコストダウン可能性の追求		



損益分岐点の低下 95%(FY20) ⇒ 82%(FY21)

## ITSとWPHを統合し、以下3つのサービスラインに集約

- 1

**MIT\*/WPH**  
(インフラ系)

商材メニューの強化・拡充、サービス品質の向上、また科学的手法を用いた顧客離反率の低減による売上成長と併せて、特にサービスを中心とした生産性向上に注力して収益性の向上を図る
- 2

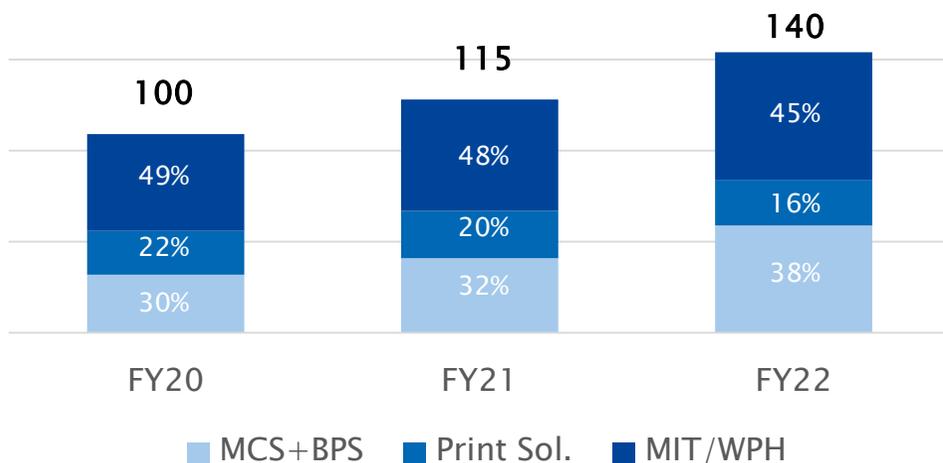
**Print Sol.**

プリントワークフロー各種サービスのクラウド対応拡充で顧客の運用コストを削減し、パブリッククラウド上に保存した文書のセキュア印刷を容易にすることでPV減少を補う
- 3

**MCS + BPS\***  
(業務プロセス系)

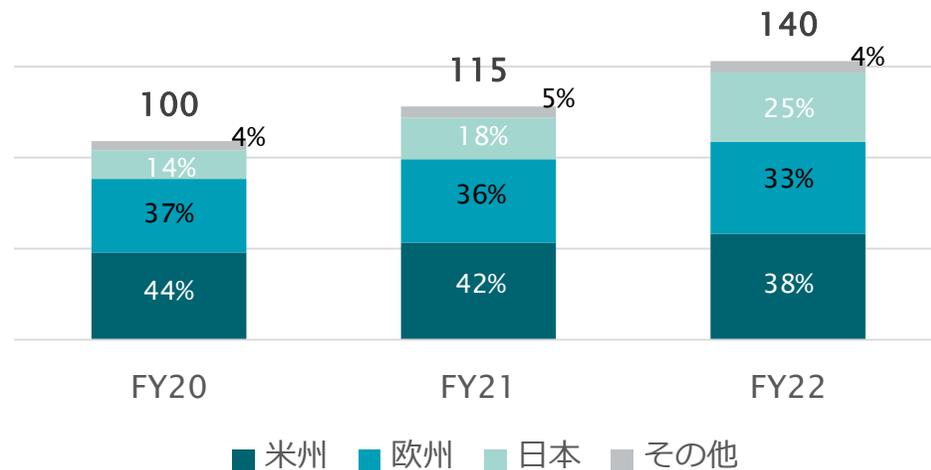
業務/業種特化型アプローチを強化。ECM\*, 基幹系システム、CRM\*, ドキュメント関連ワークフロー (AI OCR\*, RPA\*活用) を組み合わせてサービス提供し事業拡大の成長ドライバーと位置付ける

サービスライン別売上構成比 | FY20対比\* (合計)



\*FY20売上を100とした場合の各年度の合計売上規模

地域別売上構成比 | FY20対比\* (合計)



\*FY20売上を100とした場合の各年度の合計売上規模

		主な施策	FY21	FY22
売上 拡大	①	<b>ワークプレイスハブ拡販：</b> 第2世代機投入によるアプリ対応力・クラウド連携力強化・パッケージ化展開加速 <b>ポータルフォリオ強化：</b> クラウド対応・セキュリティサービス等ポータルフォリオの拡張	25	35
	②	<b>プリントソリューションのSaaS化</b> <b>自治体（日）、政府系（欧米）：</b> ドキュメントを起点としたデジタル化・標準化から入り込み、AI OCR,RPA活用含め業務プロセスの標準化等のソリューションを提供 <b>米国医療系：</b> 医療コストを下げると同時に患者の満足度を上げるため、これまでのManaged ITで入り込んでいたHIPAA*準拠MITサービスから、バックエンドシステム間の病院を跨いだ情報連携や、Value Based Care*やテレヘルス等の領域に進出強化		
	③	<b>ポータルフォリオ強化（自社IP）：</b> アジャイルにクラウド上にて当社の強みを生かしたIPを開発。各地域のエンジニアリング力を生かし、顧客のDXを支援するユニークなサービスを提供し、高い利益率を確保する。		
	全般	<b>サービスファクトリー*：</b> サービス品質向上・標準化・効率化・自動化・グローバル展開加速による粗利率改善		
原価 改善	③	政府・自治体ビジネス立ち上げによる先行投資の回収、及び自社IP販売拡大による原価低減	15	25
投資	a	販売・エンジニアリング体制強化(セールス+サービス人員増他)	-20	-20
	b	開発投資+インフラ投資		
	c	ワークプレイスハブ専用OS開発の中止	20	-
		<b>合計</b>	<b>40</b>	<b>40</b>

## 人員計画

- MFPのセールス/サービス人員でITサービス・ワークプレイス事業へシフト出来る人財は配置転換を行う。各サービスラインで特殊なスキルを必要とされるソリューション・コンサルタント、エンジニアなどは適宜外部からリクルート。

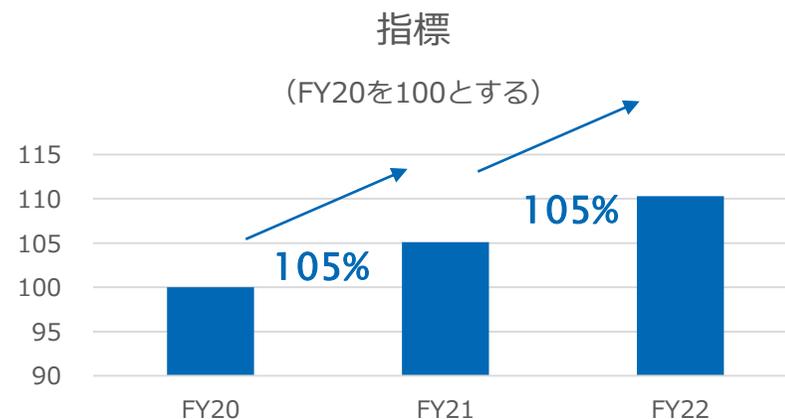
## 商材・サービス開発投資

- 本社開発及び各地域のローカルDevOps\*組織にて、業務プロセス、ドキュメント系の商材を、自社IPを活用してAgileに開発する。
- MFP周りのソリューションもクラウド化に対応すべく引き続き注力し自社IP比率を上げていく。

## インフラ投資

- 商品企画・販売戦略とセールス・サービス業務効率化を支援するEコマース/サブスクリプションモデル実現に向け、基幹システム周りも含めたインフラ投資を積極的に行う。

WW ITSセールス・サービス人員計画



## 第2世代機の投入によりDX事業をさらに加速

### 顧客DXニーズへの対応

#### アプリケーションサービスの強化

中規模顧客に対して、MITに加えて業種・業務に適したアプリケーション提案を行う為にManaged Application Services (MAS) のプラットフォームとして拡張展開

#### 第2世代の投入

機能拡張性、販売・保守・サポートの柔軟性を高めた第2世代機(Windows OSの採用、アーキテクチャ最適化)を投入し、お客様のニーズにより幅広く、迅速に対応

#### クラウドサービスの拡充

サービスのSaaS化でリモートサービスを拡大し、商談開始から導入までの期間短縮、メンテナンスや機能追加などの運用コストを低減

### 販売チャネル拡大の為にパートナーシップ拡充

- 大手IT企業のクラウド技術、AIエンジン、BI\*ツールと、当社が得意とする現場力(F2Fの顧客接点、デバイス技術)を組み合わせることで医療・教育など特定分野、SMBビジネスでのアライアンス構築およびグローバルへの展開
- 当社提供サービスのみならず、IT系Dealerの保有するアプリケーションやクラウドサービスを活用可能とし、再販チャネルの事業拡大
- 主要地域において大手通信系やITサービスパートナーとの連携強化により販売網を拡大



## 顧客のサービス要望・利用状況の変化を捉え、継続的に顧客のビジネスを支援する 顧客満足度向上による重ね売り、離反・解約の防止（継続率の向上）につなげる

### カスタマーファーストの ビジネスカルチャー

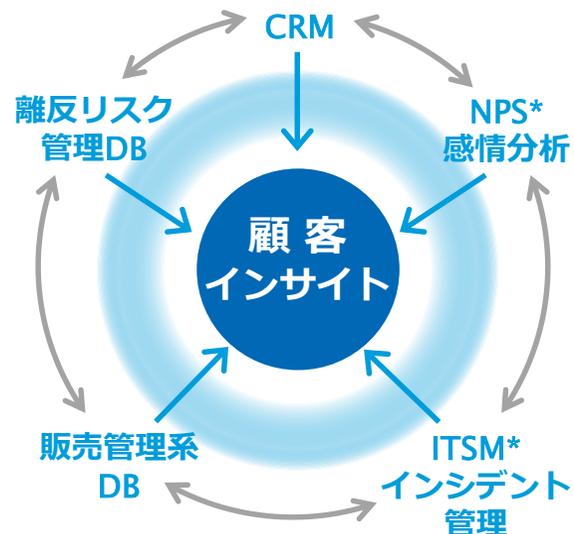
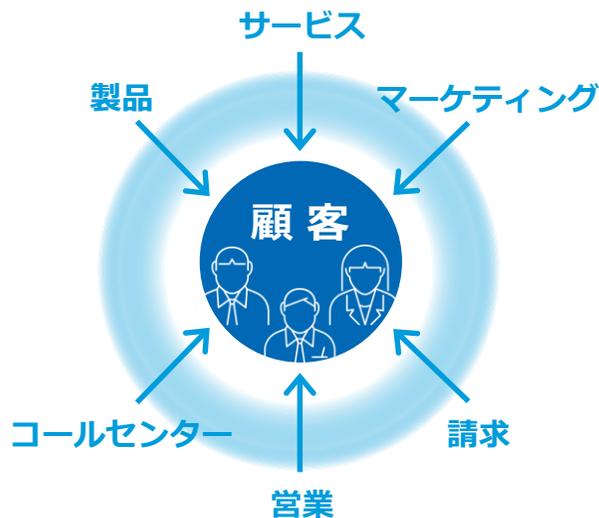
- ・ ライフタイム・バリューを意識した顧客エンゲージメントと接点強化
- ・ 顧客満足度、顧客離反率など組み込んだグローバル経営指標

### データに基づく 科学的アプローチ

AI/機械学習データを活用した顧客の分析と科学的アプローチによる顧客インサイトの可視化（潜在的な商品/サービスの満足度・課題・要望など）

### プロアクティブな アカウントマネジメント

アカウントに対して、可視化した顧客インサイトをもとに価値向上サービスをプロアクティブに提案



### 狙う効果

- ・ 顧客維持率 毎年0.5~1.0%改善
- ・ 顧客単価 毎年3%以上上昇

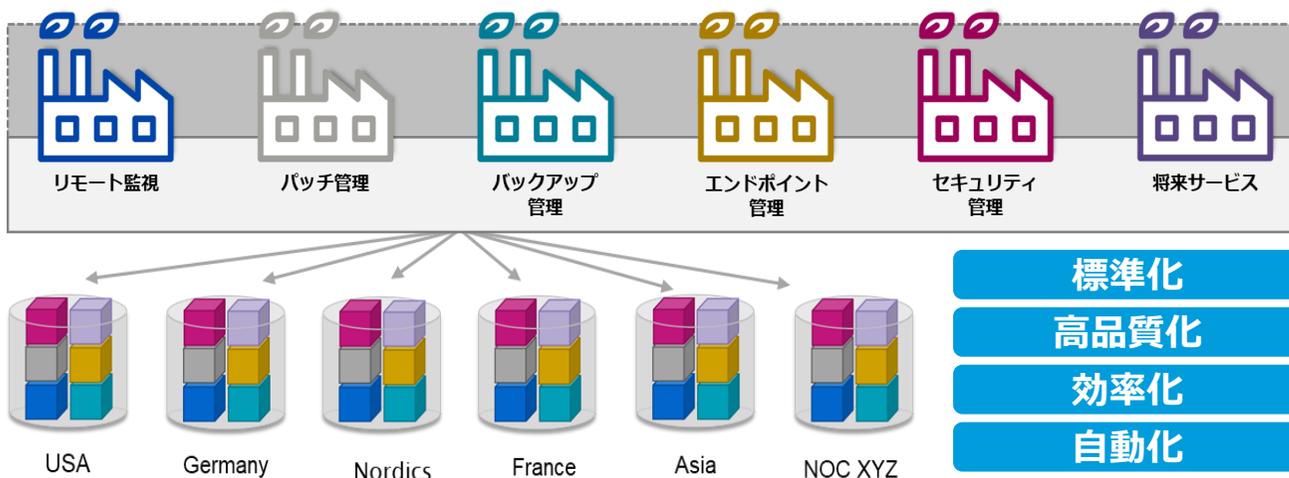
### スケジュール

FY20	FY21	FY22
北米		
	欧州/日本	
		アジア地域

## サービスのCoE(\*)として国・地域を跨いだ標準化・集約化・効率化・自動化するモデルを導入

### サービスファクトリー

各国個別のプロセス・ツールなどのITサービスオペレーションを国を跨いで集約し、標準化したサービスを全世界の拠点へ提供する



### サービスカタログ例

リモート監視・管理領域からスタートし、バックアップやセキュリティといったサービスへ拡充

サーバー監視	パッチ管理	エンドポイントセキュリティ
ストレージ監視	バックアップ監視	ファイアーウォール管理
ネットワーク監視	バックアップリカバリー	Eメールプロテクション
クラウド監視	セキュリティ監視	脆弱性診断

### 狙う効果

- グローバル体制の運営でのコスト削減
  - オペレーションの外注
  - 各国での重複作業回避
  - マスメリットの享受
  - オペレーションの効率化・自動化
- 豊富なサービスカタログの提供による売上拡大
  - 高品質なサービスによる顧客離反抑制
  - サービスメニューの重ね売り
  - 展開国拡大/クロスボーダー案件獲得

### 展開計画

- 北米はすでに展開済み。現在欧州への展開を進行中。

FY20	FY21	FY22
北米		
	欧州	
		アジア地域

(\*) CoE (センター・オブ・エクセレンス) : 組織横断的な専門集団

- データ解析を介して得られる知見により、顧客価値拡大への提案を行う
- DX推進のためのドキュメント・ワークフロー分析、業務の効率化をAI活用で構造化・可視化し、コンサルティング提案を行う



- |             |              |             |                       |                   |
|-------------|--------------|-------------|-----------------------|-------------------|
| ● 印刷物・帳票    | ● MFP (スキャン) | ● 自然言語処理    | ● 情報ダッシュボード           | ● 改善提案            |
| ● 画像・写真     | ● カメラ        | ● 文脈理解・感情分析 | ● 統計分析 (相関分析、主成分分析など) | ● RPAによるワークフロー自動化 |
| ● PCデータ     | ● AI OCR     | ● ワークフロー分析  |                       | ● 運用管理・文書管理システム   |
| ● コールセンター記録 | ● 音声認識       |             |                       |                   |

## 日本自治体DXの事例

- |            |                 |                 |          |                          |
|------------|-----------------|-----------------|----------|--------------------------|
| ● 全庁業務量調査  | ● 紙文書のOCR化      | ● 問題事象抽出・原因分析   | ● 課題可視化  | ● 業務標準化定着ソリューション         |
| ● 業務引継書データ | ● 業務フロー・ログデータ収集 | ● 自治体間業務フロー差異分析 | ● 改善策立案  | ● 業務手順書                  |
| ● 改善事例     |                 | ● 効果推定          | ● 想定効果算出 | ● 構造化した電子書庫              |
|            |                 |                 |          | ● ワークフロー改善を含めた自動化サービスの提案 |

# デジタルワークプレイス DXビジネス収益力強化に向けたKPI

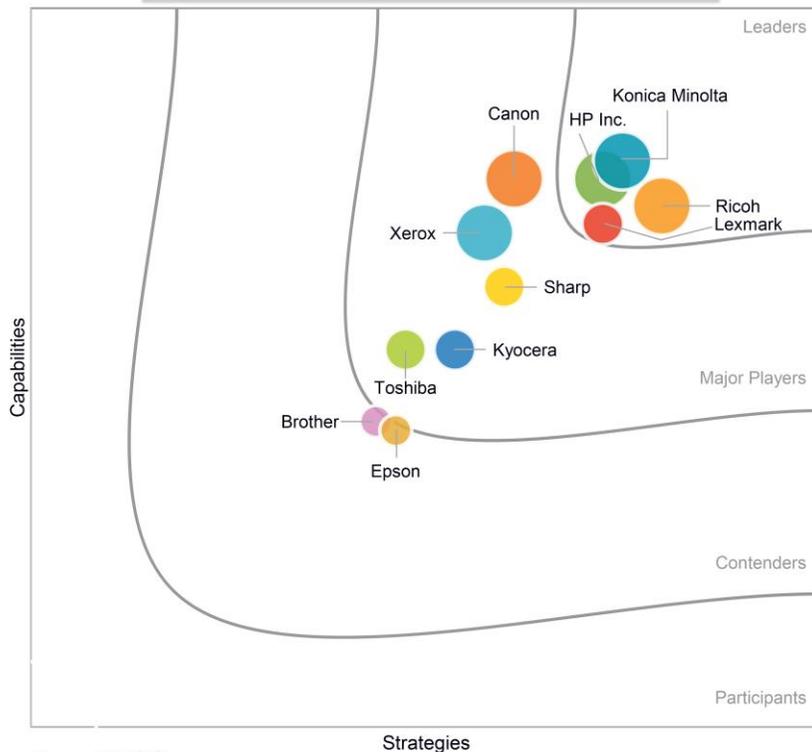
		施策	KPI	FY21目標	FY22目標
売上拡大	①	<b>インフラ系を中心としたポートフォリオ強化</b> Cloud対応・WPH第二世代の拡販・セキュリティサービス等、ポートフォリオの拡張などによるMRR拡大 <b>カスタマーサクセス推進による顧客離反の低減</b> 顧客満足度向上による重ね売り、離反・解約の防止し、継続率を向上	MRR成長率	+15%以上/年	+15%以上/年
			顧客維持率	1pt改善/年	2pt改善/年
売上拡大 (+原価低減)	③	<b>特定業務・業種プロセス系サービスの強化</b> 特定国・業種での一層の顧客への深い入り込みを狙った、ドキュメント関連ワークフローを基軸にした顧客DX支援	業種別売上成長率 (Total Contract Value)	+15%以上/年	+20%以上/年
原価低減	① ③	<b>サービス・ファクトリー</b> リモート対応可能なサービスオペレーションのグローバル標準化・効率化・自動化	サービスファクトリー展開国数	10か国	25か国
		<b>自社IP販売拡大</b> 自社製品の販売比率を向上	売上金額成長率	+15%以上/年	+15%以上/年

# Appendix

# 当社の欧米でのITサービス（90%が欧米売上）提供能力の評価

過去10年での買収と統合による効果により、今後の事業拡大の体制を確保しており、IDCによる評価でリーダーとして特にサービスデリバリー能力で高い評価を得ている。

IDC MarketScape: Worldwide Print Transformation, 2020



Source: IDC, 2020

IDC MarketScape vendor analysis model is designed to provide an overview of the competitive fitness of ICT suppliers in a given market. The research methodology utilizes a rigorous scoring methodology based on both qualitative and quantitative criteria that results in a single graphical illustration of each vendor's position within a given market. The Capabilities score measures vendor product, go-to-market and business execution in the short-term. The Strategy score measures alignment of vendor strategies with customer requirements in a 3-5-year timeframe. Vendor market share is represented by the size of the icons.

## Konica Minolta named a worldwide leader by IDC MarketScape for print transformation

In the IDC MarketScape: 'Worldwide Print Transformation 2020 Vendor Assessment' Konica Minolta was named a 'Leader'. The company has pursued an approach to significantly grow its product portfolio and capabilities in IT services. The IDC MarketScape states that "Konica Minolta has successfully executed this plan in targeted areas such as managed IT services, security, voice over IP (VoIP), enterprise content management, business process outsourcing, and vertical specific ERP and CRM solutions". The report notes that "... customers seeking more than just a refresh of their printer/MFP

“マネージドITサービス、セキュリティ、ECM、業種別ERP及びCRMなどにおいてその提供能力構築を成功裡に実行してきた”として、その提供能力（製品・サービス、Go-to-marketとその実行）で最高評価。

motivations, wants, and needs of the worker is essential. The company will focus on the 'why' when implementing new technology and not just the 'how'."

## 米国ヘルスケア顧客が抱える課題と現状

- 既存システムは老朽化、複雑化が進む中、上がる一方の医療コストを下げる的同时に患者の満足度を上げるため、**各システムの融合**や、Value Based Careやテレヘルスといった**新たな要求を満たす新しいシステム**をHIPAAに準拠しながら対応していく必要がある。
- 紙ベースの業務も多く残っており効率化も課題。これら要求や課題に対して、システムを最適化した提案を行い、導入後は本業に専念できるよう、トラブルなく**信頼できるテクノロジーパートナー**が適切かつ安全に管理・サポートを行うことが求められている。

## ケーススタディー

### 顧客の課題

- 新生児専門の病院がプラクティスにあったHER（電子ヘルスレコード）システムを導入したが、他のシステムとの接続が出来なくなった。
- アドミッション、Lab、文書管理などつながらず、マニュアルで新生児情報を入れる羽目となった。
- 結果、オペレーションが効率が悪くコストも高くなった。

### 課題に対する打ち手

- All Coveredの総合運用・統合サービスによって、HL7（Health Level7）用いて双方のシステムが通信できるようになった。
- ADT(Admission, Transfer, Discharge)を新生児専用のソフトウェアにて病院のアドミッションシステムから受け取れるようになった。
- マニュアル作業が大幅に減り、オペレーション効率が大幅にUp。

## 米国政府・自治体顧客が抱える課題と現状

- 政府系顧客の悩みに、**いまだ多く存在する膨大な紙の業務プロセス**、それに伴う低い生産性、老朽化が進み、かつ分散して管理が難しくなっているシステムのアップグレードなどがある。
- e-Government（連邦政府電子化施策）により**公式書類の電子化の義務付けで需要が増加、23年1月以降も州政府以下にて順次フォローされ当面需要は続く見込み**
- **行政サービスの質的向上、効率化、人件費抑制をしながら、個別対応のデータ化、文書・データの安全な管理などの課題を抱えている。**（公開文書開示、許認可サービス、チャイルドサポート、運転免許やナンバープレート登録など）

## ケーススタディー

### 顧客の課題

- 月に200件を超えるFOIA（Freedom of Information Act）が寄せられていながら、何のプロセスもなかったため、リクエストのステータスなどが分からない。
- 来たリクエストを担当部署まで歩いて渡しに行かねばならなかった。
- FOIAで決められている期限を守れなかったため、多数の訴訟が起き、罰金につながった。

### 課題に対する打ち手

- ECMシステムにてプロセスを完全電子化。
- 申請者にとって簡単なプロセスを確立すると同時に情報が足りないリクエストを自動で申請者へ送り返す。
- 担当部署へデジタルで自動にリクエストが配布。
- 申請のステータスがダッシュボードで簡単にわかり、期限も厳守。



地方自治体業務の電子化推進の為にプリントデータをカテゴライズ、見える化をした上でボトルネックの解消を提案（実証実験中）

## 実証実験の背景と、自治体が抱える課題

- Roskilde Kommune(デンマークコペンハーゲン郊外に位置するロスキレ地区を管轄する地方自治体)
- 電子化を推進したいが具体的にどこに課題があるのかわからない。効率的に手を付ける主要を模索中
- 主にBack officeに存在する3台のMFPに着目(HR及びFinance部門が使用)。システムを起動し、データ収集を開始。今後カテゴライズ要望や、更なる現場でのプリントの背景をヒアリング予定



紙を大量に印刷しているが、実態として何を、どういった目的で印刷しているのは分からない



Digitizationを推し進める責務があるが、プリントの中身のデータも材料として今後のデジタル化の方向性を検討したい



## 課題に対する打ち手

オープンソースを活用して文書解析のアルゴリズムを構築し、顧客のプリントデータをカテゴリ化、傾向をBI化



- 当社製のMFPのプリント内容に対して、顧客要望に基づいたプリントデータのカテゴリ分類を実施
- ワークフローのヒアリングや、具体的な課題感の引き出し、ボトルネックの特定
- Contents management serviceや、Microsoftプラットフォームを活用したフローの自動化、Apps化の提案

- 北海道、愛媛県などの都道府県、札幌市、神戸市などの政令指定都市に深く入り込んで分析した4,800パターン、50万件の業務量調査データをベースに、AIを活用して継続自動解析し新たな業務フローを提案
- 本取り組みを他の自治体へ横展開することで全国の自治体DX推進とサービス向上に貢献

## 地方自治体が抱える課題と背景

### BPR推進が喫緊課題も複合要因で進捗せず

#### 環境変化要因

- 「自治体戦略2040構想研究会」の提言(\*)や、なり手不足に起因する自治体職員数の減少傾向
- コロナ禍による社会情勢の急変と現場対応増加による工数逼迫状態

\*：2040年代に自治体職員が半減しても行政サービスを行える体制を構築すべきとの提言

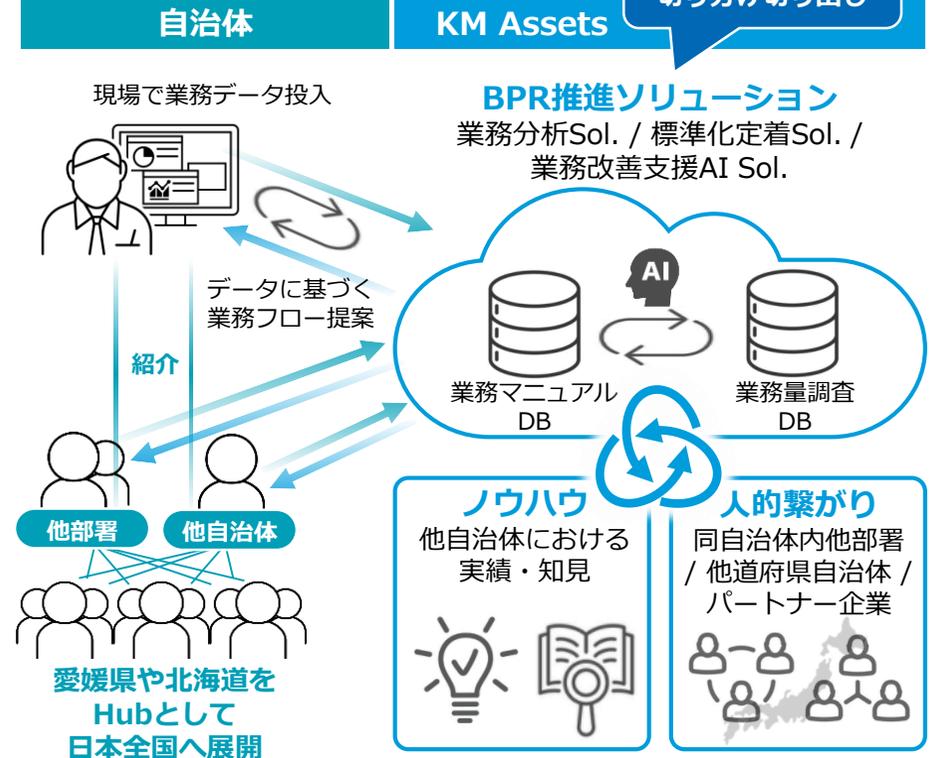
#### 慣例的要因

- [業務引継ぎに時間を要する実態]
- 三年ごとに定期異動があるものの、各々の業務手順書や引継書が未整備の状況；書類が存在しても粒度は異なる。同じ業務でも担当者により手法が異なる属人化状態
- [予算使途や既存インフラによる制約]
- 業務効率化（＝内向き活動）に大幅な予算は掛けられず
  - 各所で個別に構築されたシステムが乱立し、各々が未連携の状態

## 顕在課題に対する打ち手

### KMによるサービスの提供

コア/ノンコア業務の切り分け切り出し



用語・略語	意味	該当箇所
One Rate	お客様に毎月変動する従来のMFPの課金方法ではなく、定額の課金をするモデル	P.2
MRR	Monthly Recurring Revenue ; 月ごとに繰り返し得られる収益	P.2
MIF	Machine In Field ; 顧客先に設置されている機器	P.4
MIT	Managed IT サービス ; 企業のIT部門の業務全般を支援するサービス	P.5
BPS	Business Process Managed Service ; 業務プロセスをデータに基づき分析・変更できるサービス	P.5
ECM	Enterprise Contents Management ; 企業の情報蓄積や管理、運用をサービス	P.5
CRM	Customer Relationship Management ; 顧客管理システム	P.5
AI OCR	Artificial Intelligent Optical Character Recognition ; 人工知能を取り入れた光学文字認識機能	P.5
RPA	Robotic Process Automation ; ソフトウェアロボット等による事業プロセス自動化技術の一種	P.5
HIPAA	Health Insurance Portability and Accountability Act ; 米国の医療情報に係る法律	P.6
Value Based Care	患者の選好・価値観に基づく医療	P.6
サービスファクトリー	グローバルに跨ってサービスを均質化させることで、サービス効率の向上とコストダウンを狙う概念	P.6
DevOps	ソフトウェア開発 (Dev) と運用 (Ops) を組み合わせた一連のプラクティス	P.7
BI	Business Intelligence ; 企業が日々蓄積されていく膨大なデータを分析し、その分析結果を経営意思決定に活用すること	P.8
NPS	Net Promote Score ; 自社ブランドや商品・サービスに対する顧客ロイヤルティを数字で計測して確認する指標。	P.9
ITSM	IT Service Management ; ITによるサービスを効率的に、また円滑に提供するための管理	P.9



**KONICA MINOLTA**