

# 価値創造ストーリー

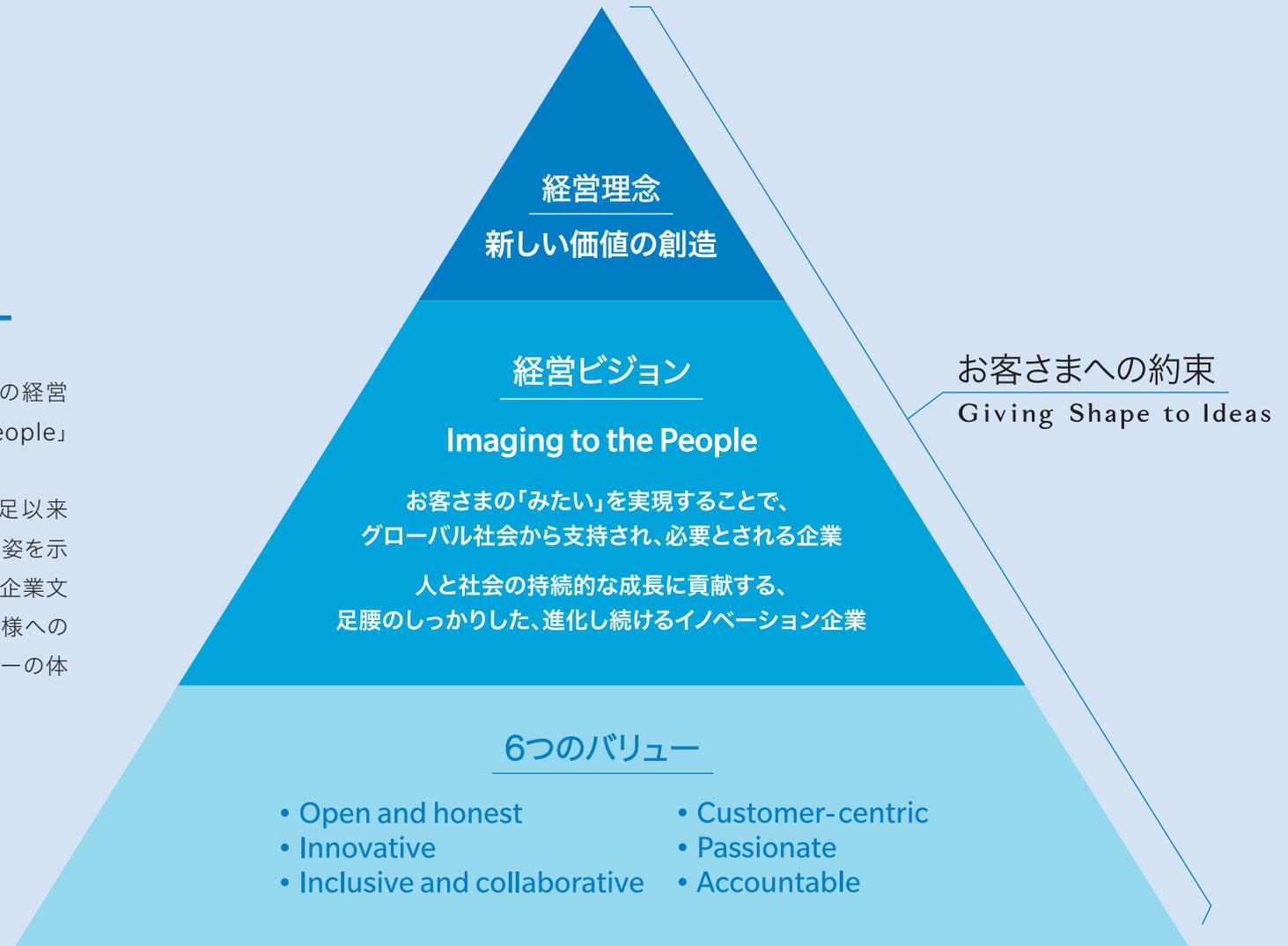
「Imaging」の力で、新しい価値の創造へ



## コニカミノルタフィロソフィー

コニカミノルタは、2030年を見据えた長期での経営ビジョンステートメント「Imaging to the People」を策定しました。

それにともない、2003年のコニカミノルタ発足以来不変の「経営理念」、2030年を見据えて目指す姿を示した「経営ビジョン」、価値創造の源泉としての企業文化・風土である「6つのバリュー」、そして「お客様への約束」で構成されるコニカミノルタフィロソフィーの体系を再整理しました。

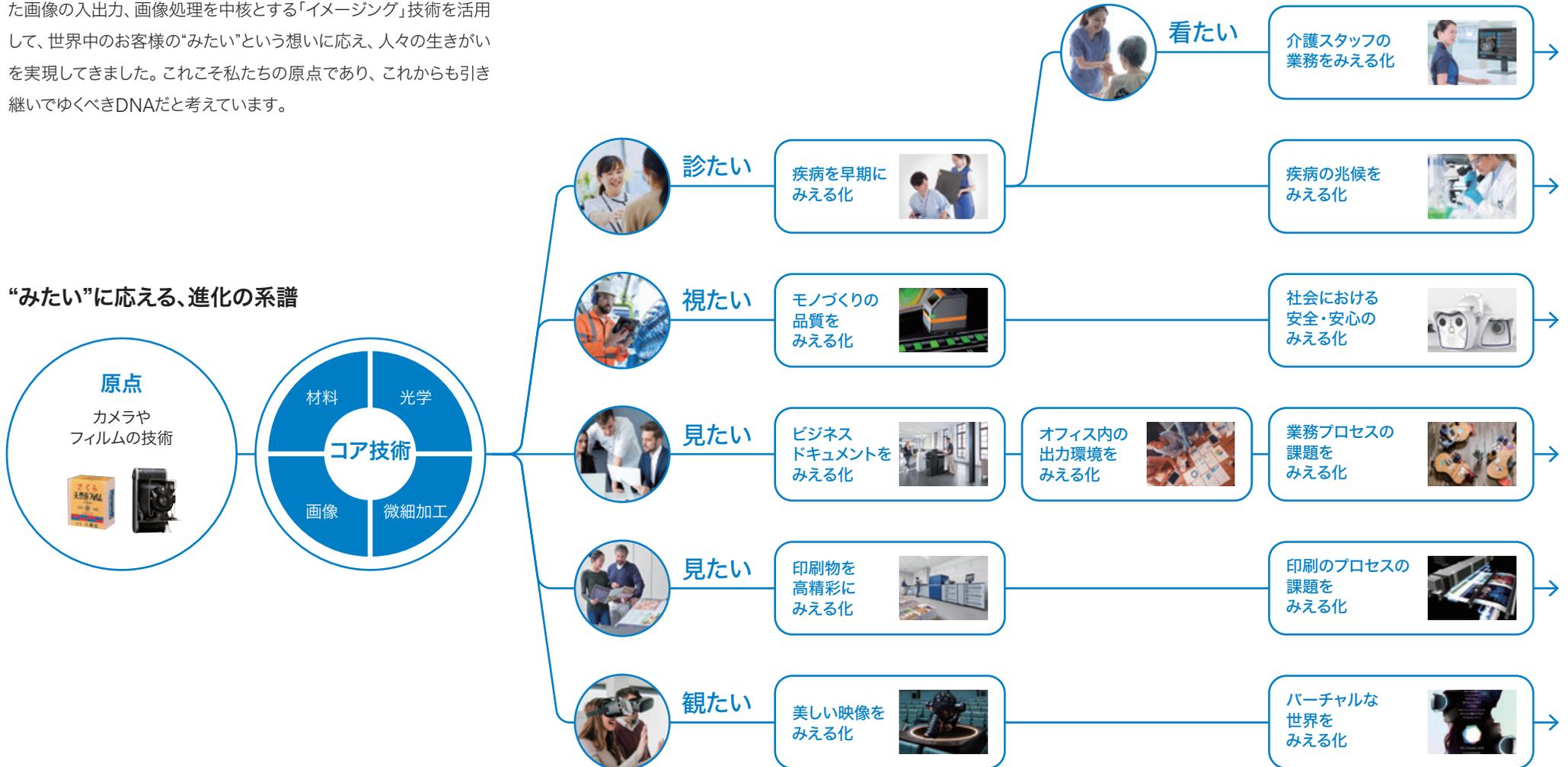


## コニカミノルタのDNA

# 人々の“みたい”に応え、新しい価値を創造する

当社は創業以来150年近くにわたってカメラ、写真事業で培ってきた画像の入出力、画像処理を中核とする「イメージング」技術を活用して、世界中のお客様の“みたい”という想いに応え、人々の生きがいを実現してきました。これこそ私たちの原点であり、これからも引き継いでゆくべきDNAだと考えています。

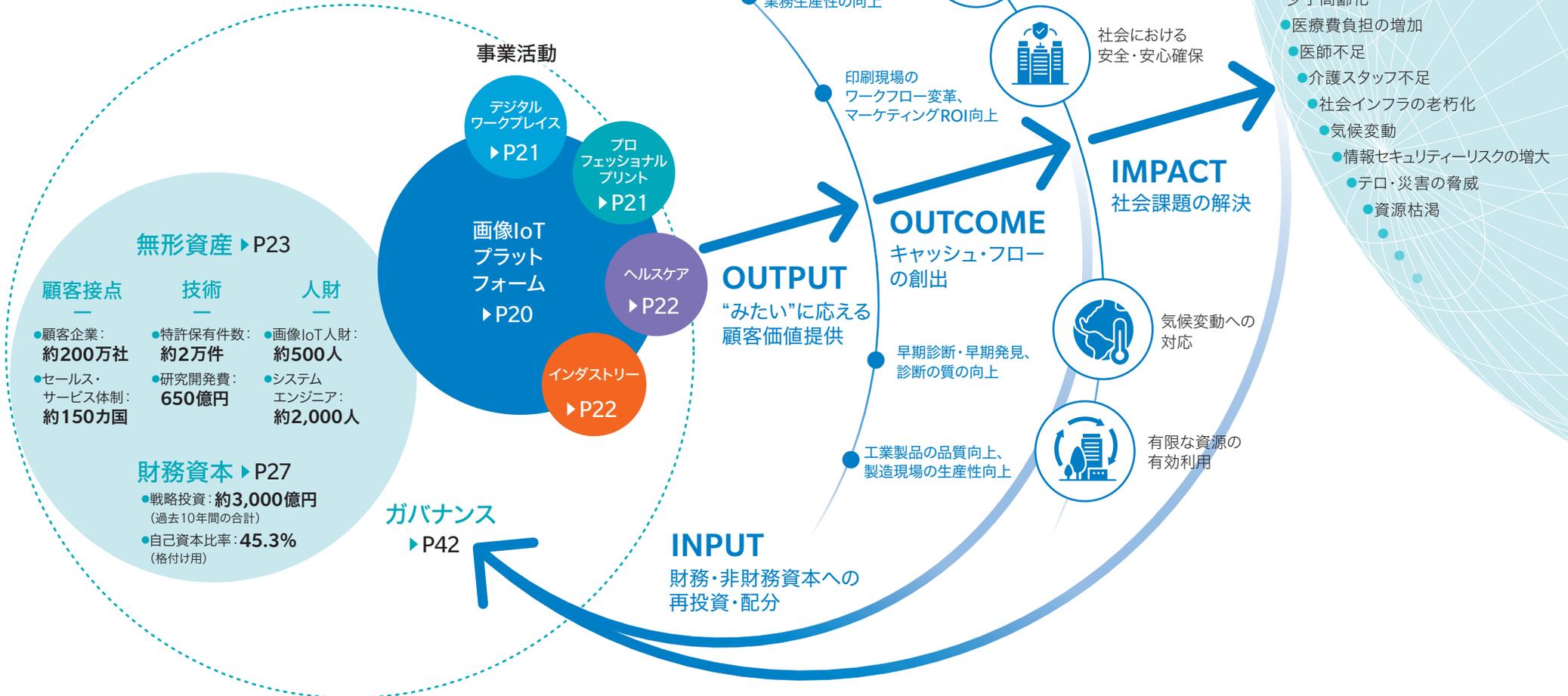
### “みたい”に応える、進化の系譜



## 価値創造プロセス

# 将来的な社会課題を見据え持続的な価値創造へ

コニカミノルタは、「顧客接点」「技術」「人財」といった無形資産を活かして、独自の「画像IoTプラットフォーム」をベースとしたデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進し、各事業の競争力強化を図っています。各事業において、お客様の“みたい”というニーズに応えるソリューションを提供することでマテリアリティを追求し、将来的な社会課題の解決に貢献していきます。



## 価値創造に向けたマテリアリティ

# 2030年からバックキャストし、5つのマテリアリティを特定

今日、人口構成の変化や社会保障費の増大、気候変動、資源枯渇などの社会課題が顕在化しつつあります。コニカミノルタは、2030年を見据えて、これらの課題が当社グループと社会に与える影響を機会とリスクの観点から評価し、そこからバックキャストして「今、私たちがなすべき」ことを5つのマテリアリティとして再特定しました。これらのマテリアリティを軸に事業活動を通じて社会課題の解決に貢献することで、中長期の企業価値向上につなげていきます。

| マテリアリティ  | 2030年に目指す姿  | 関連するSDGs  |
|--|---|---|
|  <p>働きがい向上<br/>及び企業活性化</p>  | <p>自社およびお客様・社会での生産性を高め、創造的な時間を創出し、個々が輝ける環境を整備</p>                             |    |
|  <p>健康で高い<br/>生活の質の実現</p>   | <p>自社およびお客様・社会での健康で高い生活の質を提供し、個々の豊かな生活を実現</p>                                 |    |
|  <p>社会における<br/>安全・安心確保</p> | <p>お客様・社会の労働や暮らしにおける安全・安心を高めるとともに、自社製品・サービスのリスクを最小化</p>                       |   |
|  <p>気候変動への<br/>対応</p>     | <p>自社のCO<sub>2</sub>排出を削減しつつ、お客様・調達先でのCO<sub>2</sub>削減を拡大し、社会のカーボン量をマイナスに</p> |  |
|  <p>有限な資源の<br/>有効利用</p>   | <p>自社資源の有効利用を進めつつ、お客様・調達先などでの資源の有効利用貢献量を創出</p>                                |  |

# 価値創造に向けたマテリアリティ

## マテリアリティ特定プロセス

### STEP 1 課題のリストアップ

GRIスタンダードやSDGsなどの国際的なフレームワークやガイドライン、各専門分野のマクロトレンドなどを参照しながら環境・社会・経済面での課題を広範囲にリストアップしました。

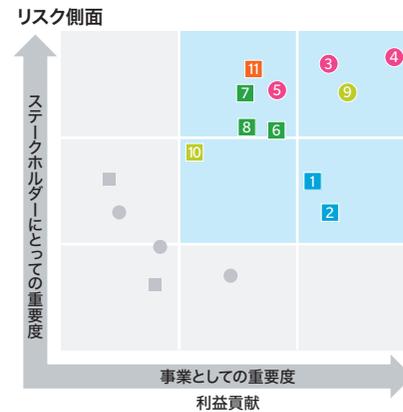
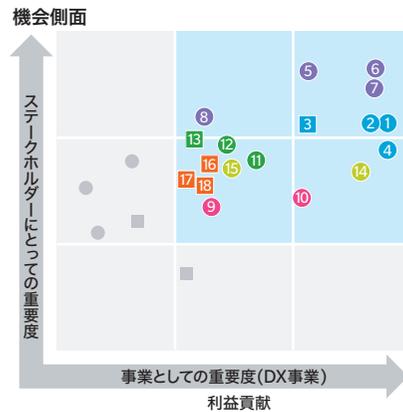
リストアップにあたっては、ストックホルム・レジリエンス・センター\*の「SDGsウェディングケーキモデル」を参照しました。このモデルはSDGsの概念を表す構造モデルとして作成され、SDGsで設定されている17の目標の関係性をつかむことにつながります。17の目標が「ECONOMY」「SOCIETY」「BIOSPHERE」の3層に分類されており、「BIOSPHERE」が土台となって持続可能な「SOCIETY」「ECONOMY」を支え、「SOCIETY」の目標を達成することで持続可能な「ECONOMY」の基盤を作ることができます。この関係性を念頭に置きながら、課題を抽出しました。

また抽出にあたっては、コニカミノルタが関連する、あるいは関連する可能性がある事業領域、そのサプライチェーン/バリューチェーンを範囲として、社会・環境変化や規制・政策動向、ステークホルダーからの要請事項などを考慮して進めています。

\* スtockホルム・レジリエンス・センター：  
<https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html>

### STEP 2 課題の抽出と重要度評価

リストアップした課題のなかから、特にコニカミノルタの事業に関連性の高い分野を抽出したうえで、マテリアリティ分析(重要度評価)を行いました。コニカミノルタのマテリアリティ分析は、リスクと機会の側面をそれぞれ評価している点に特徴があります。リスクと機会をそれぞれ評価することで、SDGsを進めるにあたり、企業に期待されている「社会・環境課題を機会と捉えビジネスを通じて解決することで事業成長を図る」ことを実践しています。マテリアリティ分析は、それぞれ「ステークホルダーにとっての重要度(お客様、お取引先、株主・投資家、従業員など)」と「事業にとっての重要度(財務的な影響度)」の2軸で5段階評価し、優先順位を付けました。



- 働きがい向上及び企業活性化
- 健康で高い生活の質の実現
- 社会における安全・安心確保
- 気候変動への対応
- 有限な資源の有効利用
- 横断的課題
- 事業での価値創出
- 自社活動(機能)での価値創出

- 1 デジタル技術を使った「働き方」のソリューション提供による、お客様企業の生産性向上と創造的な時間の創出
- 2 現場で働く人のワークフローを変革する製品・サービスの提供による、お客様企業のサプライチェーンでの生産性と働きがいの向上
- 3 新しい価値を生み出す源泉である「人財」の潜在力を引き出し、「個が輝く」組織へ
- 4 中小企業のデジタルデバインド(IT格差)解消による、人手不足の解消とサイバーセキュリティの強化
- 5 画像IoTを使ったシステムと現場オペレーションのコンサルティングサービスによる介護業務のワークフロー変革と介護業界の労働力創出
- 6 高付加価値の医療サービスを提供することで、疾病予防、疾患を早期発見し、医療費を削減
- 7 遺伝子検査技術などを活用した創業プロセスの革新による、医薬品開発の効率化
- 8 途上国における医療サービスのアクセシビリティ向上
- 9 ガス等を可視化する製品・サービスの提供による、お客様企業の現場および社会の安全・安心向上
- 10 高度な計測・検査を可能にする製品・サービスの提供による、お客様企業の品質確保
- 11 製造プロセスへのソリューション提供による、お客様・社会のエネルギー/CO<sub>2</sub>負荷低減
- 12 働き方変革ソリューションの提供による、ペーパーレス、ユビキタス社会の実現
- 13 DXを活用したお取引先の環境負荷低減支援による飛躍的なCO<sub>2</sub>削減とコスト削減の実現
- 14 オンデマンド生産による無駄のないお客様企業のサプライチェーン構築
- 15 お客様企業のワークフロー、サプライチェーンのロス削減
- 16 SDGsイノベーション創出が埋め込まれた企業文化の形成
- 17 投資家とのESGリレーションの向上
- 18 ESGを活用した顧客関係強化

- 1 急速な制度・環境の変化にともなう社内のスキルと業務とのミスマッチの発生
- 2 ダイバーシティを重視した環境づくりの停滞による、従業員の多様性と自律性、イノベーション力の低下
- 3 製品・サービスにおいて、使用者の生命、身体に重大な被害を及ぼす事故が起きた場合の社会的信用の失墜
- 4 製品・サービスにおいて、情報漏洩・プライバシー侵害につながる重大なセキュリティ事故が発生した場合の社会的信用の失墜
- 5 生態系汚染やヒトへの健康被害につながる物質の使用による操業・製品出荷への影響
- 6 エネルギー価格の高騰/原料不足による部材コストアップ/供給の不安定化
- 7 エネルギー価格の高騰/原料不足によるペーパーレスの進行
- 8 異常気象によるサプライチェーンの寸断
- 9 サークラーエコノミーへの対応遅れによる競争力低下
- 10 水資源の枯渇・水リスクによる生産の遅延・停滞
- 11 ビジネスパートナーのガバナンス不足による社会的信用の低下

### STEP 3 妥当性確認、特定

サステナビリティ推進会議で議長を務めるグループサステナビリティ責任者(サステナビリティ担当役員)は、これらのマテリアリティの評価プロセスおよび分析結果の妥当性を検証し、優先的に取り組むべきマテリアリティを確認します。特定したマテリアリティは、経営層による審議の上、取締役会による承認を受けています。本マテリアリティ特定プロセスについて、毎年見直しが行われます。この見直しにより、課題設定と計画の妥当性を担保しています。

# 価値創造に向けたマテリアリティ

## マテリアリティごとの機会とリスク、中期計画

| マテリアリティ                            |  <b>働きがい向上および企業活性化</b>   |  <b>健康で高い生活の質の実現</b>   |  <b>社会における安全・安心確保</b>  |
|------------------------------------|---|---|---|
| <b>2030年を<br/>想定した<br/>環境・社会課題</b> | <p>日本をはじめ、世界の多くの経済圏において労働力が不足すると予想されています。産業構造が変容するなか、必要とされる労働力に偏重が見られることにより、結果として労働力の不足が発生し、「スキルのミスマッチ」が広がると想定されます。2030年にはGDP上位70%を占める国において約1億人の労働力不足が起こるともわれています。例えばロボットや自動化といったテクノロジーが多くの仕事にとって変わります。それは製造現場だけでなく、オフィスでも同様です。したがって、生産性を高めることも重要ですが、人の創造性を高めながら、世界的な労働力不足を解決していくことが必要になります。</p>  | <p>先進国では、高齢化によってさまざまな疾患による患者数が増加し、またそれとともに医療や介護需要が拡大し、社会保障費が増大すると予測されています。また、過疎地や途上国では、医療・介護へのアクセスが制限されることが懸念されています。また、日本における介護需給のギャップは、2030年に約50万人に広がると想定されています。<sup>※1</sup>今後、他の先進国においても同様の課題が生じると考えられます。医療・介護現場の生産性や安全性を向上させるとともに、疾病予防・早期発見、治験の効率化による新薬開発期間の短縮や創薬成功率の向上により、医療サービスの質・アクセスの向上と社会保障費の抑制を進める必要があります。</p>  | <p>工場・設備の老朽化や人材不足、経験豊富なベテランの引退などにより、製造現場での災害リスクが増大し、労働災害発生リスクも高まると考えられます。また、人材確保の観点からも、より安全な労働環境の実現が求められています。インターネットの世界では、サイバー攻撃が激化・巧妙化して、かつてないほどの被害をもたらす、その被害総額は全世界で90兆ドルにもものぼるとも想定されています。<sup>※2</sup>社会インフラをはじめとした労働現場の危険および情報セキュリティリスクの見える化や、人々の労働や暮らしに貢献する製品・サービスの高度化を通じ、安全・安心な社会を実現することが必要です。</p> |
| <b>機会</b>                          | <p><b>事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術を使った「働き方」のソリューション提供による、お客様企業の生産性向上と創造的な時間の創出</li> <li>現場で働く人のワークフローを変革する製品・サービスの提供による、お客様企業のサプライチェーンでの生産性と働きがいの向上</li> <li>中小企業のデジタルデバイド (IT格差) 解消による、人手不足の解消とサイバーセキュリティの強化</li> </ul> <p><b>自社内</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新しい価値を生み出す源泉である「人財」の潜在力を引き出し、「個が輝く」組織へ</li> </ul> | <p><b>事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値の医療サービスを提供することで、疾病を予防、疾患を早期発見し、医療費を削減</li> <li>遺伝子検査技術などを活用した創薬プロセスの革新による、医薬品開発の効率化</li> <li>途上国における医療サービスのアクセシビリティ向上</li> <li>画像IoTを使ったシステムと現場オペレーションのコンサルティングサービスによる介護業務のワークフロー変革と介護業界の労働力創出</li> </ul> <p><b>自社内</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>いきいきと働くことのできる安全で快適な職場(会社)の実現</li> </ul> | <p><b>事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高度な計測・検査を可能にする製品・サービスの提供によるお客様企業の品質確保</li> <li>ガスなどを可視化する製品・サービスの提供による、お客様企業の現場および社会の安全・安心向上</li> </ul>   |
| <b>リスク</b>                         | <p><b>自社内</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>急速な制度・環境の変化にともなう社内スキルと業務とのミスマッチの発生</li> <li>ダイバーシティを重視した環境づくりの停滞による、従業員の多様性と自律性、イノベーション力の低下</li> </ul>   | <p>—</p>  | <p><b>自社内</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>製品・サービスにおいて、使用者の生命、身体に重大な被害を及ぼす事故が起きた場合の社会的信用の失墜</li> <li>製品・サービスにおいて、情報漏洩・プライバシー侵害につながる重大なセキュリティ事故が発生した場合の社会批判の増大</li> <li>生態系汚染やヒトへの健康被害につながる物質の使用による操業・製品出荷への影響</li> </ul>  |
| <b>2022年度の<br/>中期計画</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の生産性を高め、創造的な時間を創出</li> <li>人財の潜在力を引き出す、「個が輝く」組織づくり</li> </ul> <p><b>KPI</b> 幹部候補人財の戦略的配置 / DXリーダー育成数 / 従業員エンゲージメントスコア / 女性管理職比率</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の健康で高い生活の質を提供</li> <li>いきいきと働くことのできる安全で快適な職場(会社)の実現</li> </ul> <p><b>KPI</b> Level 4職場の削減率 / 組織健康度上位レベル移行率 / フィジカルハイリスク者数 / メンタル不調によるのべ休務日数</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の労働や暮らしにおける安全・安心の提供</li> <li>自社製品サービスの安全・安心リスクを最小化</li> </ul> <p><b>KPI</b> 化学物質に起因する重大事故発生件数、事業損失額 / 製品の重大事故発生件数、事業損失額 / 情報セキュリティの重大事故発生件数、事業損失額</p>   |

※1 2018年4月9日 経済産業省「将来の介護需給に対する高齢者ケアシステムに関する研究会」報告書より

※2 出典: The Atlantic Council and the Zurich Insurance, Risk Nexus, 2015

## 価値創造に向けたマテリアリティ

| マテリアリティ                            |  <b>気候変動への対応</b>   |  <b>有限な資源の有効利用</b>   |
|------------------------------------|---|---|
| <b>2030年を<br/>想定した<br/>環境・社会課題</b> | <p>パリ協定の合意のもと、世界全体が加速的かつ野心的に低炭素社会へ移行する可能性があります。一方、移行が思うように進まず世界各地で気候変動の著しい影響が顕在化してしまうおそれもあります。低炭素社会へ移行した場合には、再生可能エネルギーの促進や抜本的な省エネルギーの推進など、産業界全体のエネルギー構造が大きく変わります。一方、気候変動の影響が顕在化した場合には、海面上昇による土地の水没や生物多様性の喪失が進みます。また、猛烈な台風やハリケーンといった異常気象が頻発し、産業だけでなく人間生活そのものに大きな影響を及ぼします。低炭素社会へ移行するために、従来のワークフローを大きく変革することでエネルギーの使い方を根本から見直す必要があります。また気候変動の影響が顕在化した場合に備え、異常気象の発生に耐え得る産業構造の構築が必要です。</p> | <p>世界の人口増加にともない、2030年には人間が必要とする資源の消費量は、地球2個分に達すると推計されています。限りある資源を有効に活用するために、廃棄物の回収・再生利活用だけでなく、無駄な資源の使用を減らすことが重要です。</p> <p>例えば、オンデマンド生産やIoT技術を活用し、サプライチェーン上の資源のムダを減らすなど、抜本的なワークフローの変革が求められます。これらに加えて資源の循環に貢献する材料技術や回収網の構築による、循環型経済への対応が求められます。</p> |
| <b>機会</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>製造プロセスへのソリューション提供による、お客様・社会のエネルギー／CO<sub>2</sub>負荷低減</li> <li>働き方変革ソリューションの提供による、ペーパーレス、ユビキタス社会の実現</li> </ul> </li> <li><b>自社内</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>DXを活用したお取引先の環境負荷低減支援による飛躍的なCO<sub>2</sub>削減とコスト削減の実現</li> </ul> </li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>オンデマンド生産による無駄のないお客様企業のサプライチェーンの構築</li> <li>お客様企業のワークフロー、サプライチェーンのロス削減</li> </ul> </li> </ul>  |
| <b>リスク</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>自社内</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー価格の高騰／原料不足による部材コストアップ、供給の不安定化</li> <li>エネルギー価格の高騰／原料不足によるペーパーレスの進行</li> <li>異常気象によるサプライチェーンの寸断</li> </ul> </li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>自社内</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>サーキュラーエコノミーへの対応遅れによる競争力低下</li> <li>水資源の枯渇・水リスクによる生産の遅延・停滞</li> </ul> </li> </ul>   |
| <b>2022年度の<br/>中期計画</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の業務プロセス変革でエネルギー・CO<sub>2</sub>を削減<br/> <b>KPI</b> カーボンマイナス貢献量／ソリューション売上高</li> <li>自社拠点、自社製品・サービス、お取引先のエネルギー・CO<sub>2</sub>を削減<br/> <b>KPI</b> CO<sub>2</sub>削減量／エネルギー削減金額換算／再生可能エネルギー調達によるCO<sub>2</sub>削減量／サステナブルソリューション売上高／エネルギー削減金額換算</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の業務プロセス変革で資源を有効利用<br/> <b>KPI</b> お客様・お取引先・社会における排出物削減量／ソリューション売上高</li> <li>自社拠点、自社製品・サービスの資源を有効利用<br/> <b>KPI</b> 排出物削減量／排出物削減金額換算／省資源・再生資源活用量／サステナブルソリューション売上高</li> </ul>                             |