

DX戦略

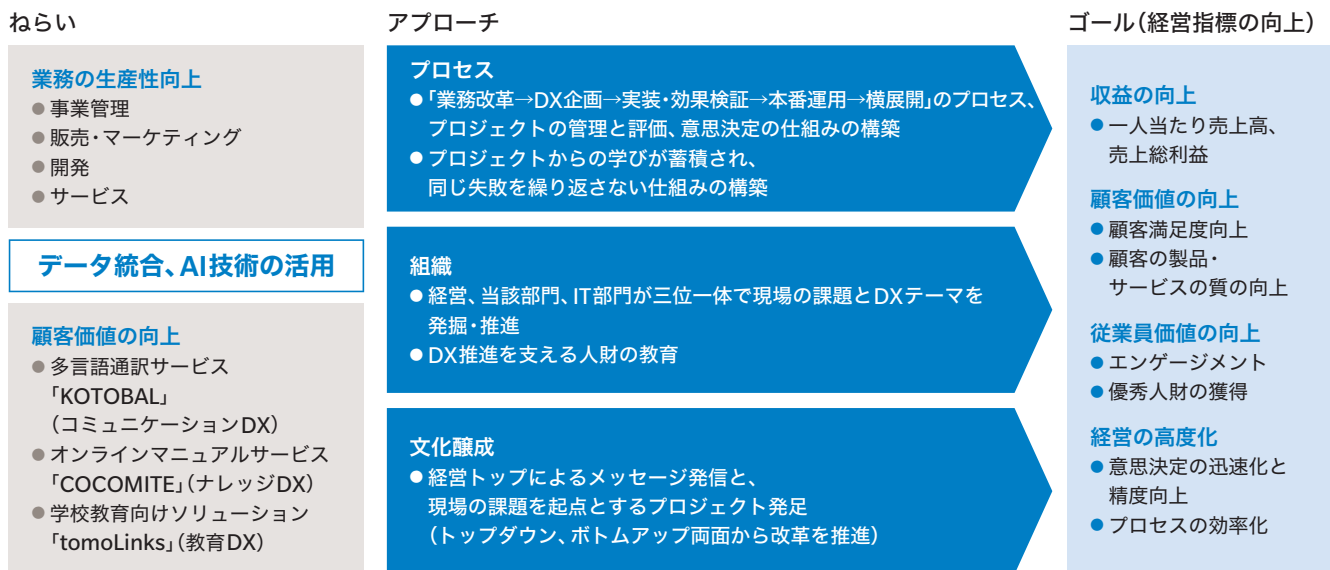
DX戦略の基本方針

コニカミノルタは、データとAIの活用による「業務の生産性向上」と「顧客価値の向上」の2点を目的として、2024年度より社長直属の推進組織（DX推進室）を設けてDXを推進しています。「業務の生産性向上」では、すべての事業とコーポレート部門、すべてのバリューチェーン、すべての地域をスコープとして現場の課題を起点とするDX案件の発掘を進めています。「顧客価値の向上」については、顧客接点を起点とし「顧客へのAIやデータを活用したサービス」の提供を開始するとともに、さらなる機会の発掘に取り組んでいます。

なおDX戦略では、以下の3点を重視しています。

- 全社的なDX推進プロセスの標準化
- 現場でDXをけん引する人財の教育
- 全従業員がデータやAIを積極活用する文化の醸成

DX戦略の考え方



また、DXを推進する際は、「AI倫理問題を含めたガバナンス」と「サイバーセキュリティ対策」を最優先とし、社長、技術管掌執行役、ITおよび法務の部門長などを巻き込んだ全社体制を構築しています。

DX推進のアプローチ

プロセス構築

プロセス構築においてコニカミノルタが重視している点が2つあり、それが「良質な案件が生み出される仕組み」と「会社全体の学びが蓄積される仕組み」を構築することです。

「良質な案件が生み出される仕組み」については、DX案件を企画する前に、ビジネスプロセスそのものを見直して無駄を省いたうえで必要なプロセスに対して企画することが重要です。加えて、DX案件を企画する際には、投資対効果の算定とそのモニタリング方法の明確化、本番稼働後の運用体制や業務効率化後の新たな付

加価値業務の設計、成功した案件の横展開などを重視しています。

「会社全体の学びが蓄積される仕組み」については、「仮説は覆る」という前提に立って小さく安価なPoCで仮説を証明することを優先。仮説が覆った場合には方向性を変更するか、取り組み自体を中止し、それまでの過程で得られた失敗を全社で共有することで、同じ過ちを繰り返さないことを重視しています。

組織の構築

DXを効果的に推進する上では、現場の課題を起点としたDX案件を経営陣、当該部門(現場)、IT部門が三位一体となって進めることが成功への鍵となります。IT部門のなかにはIT実装を担うチーム、DXを加速させる経営の仕組み整備や現場とIT部門の橋渡し役を担うDX推進チーム、データ分析やAIモデル構築を行うデータサイエンスのチームを含みます。

一方でDXの効果を発揮するには、現場の業務を担うスタッフが自ら日々改善の仮説を立て、データで仮説を検証し、仮説が正しければ動きを加速させ、間違っていた場合には別の仮説を立ててその検証を行うというサイクルを繰り返して、現場の活動を改善することが重要です。そのために、コニカミノルタではこれまで現場で活躍するDX人財の育成を進めてきました。2023年度までに全社で1,000名を超える技術者が「DX専門人財」として認定され、各事業部で活躍しています。

またDX推進室は、事業の主要なバリューチェーンに対するトップダウンアプローチにおいて、現場の課題をDX案件につなげる役割を果たすとともに、現場の発案によるDX案件の発掘活動(ボトムアップアプローチ)の受け皿となる役割も担っています。

文化の醸成

DX戦略の最終ゴールは従業員一人ひとりが日々データとAIを活用して、業務生産性と顧客価値を向上させることです。そのためには、経営陣からのDX推進の重要性を伝える継続的なメッセージ発信

DX戦略

が欠かせませんが、それ以上に重要なのが現場での成功体験の積み重ねです。DX推進室では、現場の課題を起点とするボトムアップアプローチを重要視しており、現場発の多くの案件で成果を生み出すことで、成功体験につなげています。加えて、日々の事務作業を生成AIの活用により効率化したなどの“良いプラクティス”をイントラネットに掲載するほか、ワークショップなどで共有することで、成功体験の普及を支援しています。トップとボトムの双方からの働きかけによりデータやAIを積極活用する企業文化の醸成に努めています。

業務の生産性向上事例

コニカミノルタの主要なバリューチェーン（開発、生産、販売、サービス、事業管理）のなかでも、生産部門がいち早くDXを推進してきました。そのほか、従業員数も多く生産性の向上を達成した時のインパクトが大きい部門については、トップダウンアプローチのもと、DX推進室メンバーも参加してDXを進めています。

例えば開発部門において、過去の製品の仕様や不具合情報などを生成AIに学習させ、「メールや口頭で人に聞いたり情報源を探したりする工数」や「ソフトウェア開発の不具合を解消する工数」の削減を図っています。また販売部門では、顧客ロイヤリティをスコアリングし、スコアに応じてAIの判断により、自動で顧客へメール送付、販売員への顧客訪問指示、重ね売りの機会の提案などを行っています。サービス部門でも、お客様からの問い合わせがあった際にAIが最適な対応を提示して不要なサービスエンジニアの派遣を防ぐ試みを行っています。

業務の生産性向上による投資対効果

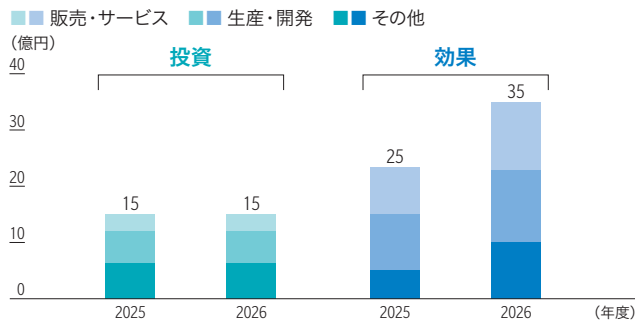
業務の生産性向上については、現場起点での案件発掘を進めた結果、全社で200以上のプロジェクトが進んでおり、2025年度と2026年度それぞれ15億円の投資に対して、2025年度には25億円、2026年度には35億円の投資対効果が得られる見込みです。

さらに2025年度に新たな案件を積み上げ、2026年度には合計50億円の効果を出すことを目標にしています。

これらの案件については「仮説は覆る」という前提で、安価で早いPoCを心掛けています。例えば米国の販売会社では、2024年度に22件のプロジェクトのうち11件を採用しましたが、いずれも十分に高い投資対効果を得られることが確認されています。

また、生成AIの活用により、利用者は平均1日30分、ひと月で約10時間の業務削減効果が出ていることも確認できています。このような個人の生成AI利用を加速させて、さらなる効果創出を目指します。

業務の生産性向上による投資対効果



顧客価値の向上事例

例えば「高齢者施設向けの見守りシステム」において、データに基づいたケアを可能にしています。高齢者のデータを可視化するツール「ケアルーペ」を活用することで、高齢者の動作データから薬の効果切れを介護職員が把握し、必要に応じて与薬時間を前倒しするなど、効果的なケアが可能となります。

また、「ナレッジ管理支援サービス」として、コンビニ店舗で使用されるマニュアルをAIで自動生成するサービスや、学校で生徒が生成AIを活用して勉強する環境を構築するサービスなども提供しています。

関連情報: コニカミノルタの社内DX推進
<https://img-insight.konicaminolta.com/blog/354/>

Voice 営業部門でのDX推進



コニカミノルタジャパン株式会社
取締役 情報機器営業本部長
出村 健

DXによるデータドリブン経営を実践する 「データ民主化活動」を展開しています

コニカミノルタ日本の情報機器営業本部では、営業担当者やマネジメント層、営業内統括・管理メンバーなどが主体的に業務上の課題を抽出し、デジタルツールを活用してデータドリブン経営を実践する「データ民主化活動」を進めています。

例えば営業活動においては、これまで顧客データが複数のシステムに保管されていたため、各営業担当者が自身のスキルを活かして工夫しながら情報を収集・分析し、商談に臨んでいました。このように、個々の知見と経験に支えられた営業スタイルが主流であった一方で、さらなる効率化と組織的な営業力の強化に向けた伸びしろもありました。そこで、誰でも簡単にデータの収集・分析ができるよう、データの一元化を図り、ダッシュボードや生成AIを活用できる機能を整備しました。その結果、定型作業時間の短縮、チーム内の認識共有の円滑化、意思決定の迅速化などが進んだだけでなく、お客様それぞれの課題や変化が可視化され、戦略立案の質、量が格段に向上しました。

このようなデータ活用のスキルや意識を組織として向上させるため、トレーニングやワークショップの開催、社内ポータルサイトでの好事例・成功体験の共有などを行っており、今ではさまざまな業務で効果的なデータ活用が行われています。今後は他部門やグループ全体へと展開することで、全社的な業務変革と新たな顧客価値の創出へとつなげていきたいと思っています。