

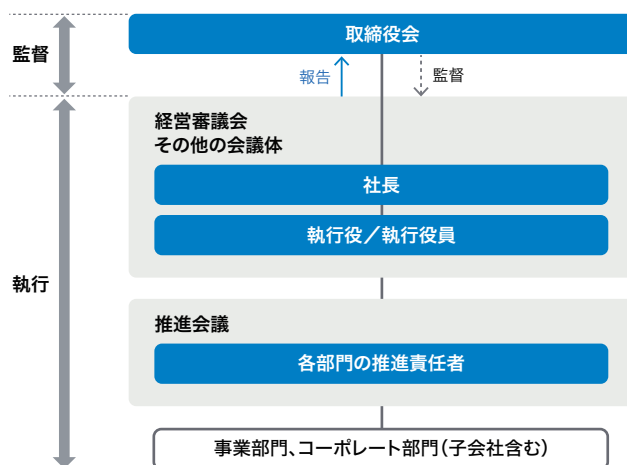
サステナビリティ戦略

マネジメント体制

代表執行役社長がサステナビリティマネジメント全体についての最高責任と権限を有し、その有効性について責任を負っています。代表執行役社長のもと、サステナビリティを担当する各役員がグループ全体のサステナビリティマネジメントを推進しています。重要なサステナビリティ課題に関する議論や意思決定は、経営戦略・事業戦略との連動性を向上させるため、ほかの重要な経営課題と同様に、意思決定の場である経営審議会などの会議体で行っています。

サステナビリティに関する中期計画を検討・推進する機関として、必要に応じて「推進会議」を設定しています。例えば、「環境推進会議」では、各事業部門やコーポレート部門などの組織長に任命された環境推進責任者が参加し、環境に関する中期計画、年度計画の審議、四半期ごとの進捗状況の確認やグループの環境課題に関する検討を行っています。

サステナビリティマネジメント体制



マテリアリティの特定プロセス

持続可能な開発目標(SDGs)やマクロトレンド、多様なステークホルダーからの要請事項を考慮に入れ、2030年に想定される社会・環境課題を洞察し、「解決すべき社会・環境課題」と「コミュニケーションの事業成長」の両評価軸でマテリアリティ分析(重要度評価)を行い、取り組むべき5つのマテリアリティ(重要課題)を設定しています。

マテリアリティを特定するプロセスでは、各種の国際的なフレームワークやガイドラインなどを参照するとともに、投資家などステークホルダーとの対話を通じて得た要請を参考にしています。

「人間中心の生きがい追求」と「持続可能な社会の実現」を高次に両立させるとともに、5つのマテリアリティを追求し、長期的な企業価値の向上を目指します。なお、新たな中期経営計画の策定時にマテリアリティを定期的に検証しています。

環境推進会議の役割

- 環境活動に関する目標および実施計画(年度計画)の推進、進捗状況の確認
- グループの環境課題に関する情報連絡および検討
- グループ環境責任者の求める議題の検討

2024年度		主な報告・議論内容
第1回	7月	・2023年度環境目標の振り返りと活動進捗 ・内的外的変化を踏まえた2024年度/2025年度計画の対応方針、見直し議論
第2回	11月	・社会要請や顧客ニーズを考慮した、再生可能エネルギーの調達拡大議論 ・次期中期経営計画策定に向けた実行施策検討のための施策議論 中長期の拠点CO ₂ 削減(スコープ1,2)戦略・方策の立案 強化事業でのグリーンマーケティング戦略
第3回	2月	・グローバルの環境規制リスクに関する動向と、必要なアクションの共有 ・2024年度環境目標に対する見通し、2025年度に向けたアクション議論

関連情報:マテリアリティの目標と実績(→P41)

マテリアリティの特定プロセス

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するとともに、投資家などとの対話や各種ESG調査からの要請も参考にし、環境・社会・経済面での課題を広範囲にリストアップ。

STEP 2:課題の抽出と重要度評価

リストアップした課題の中から、特にコミュニケーションの事業に関連性の高い分野を抽出したうえで、重要度を評価。

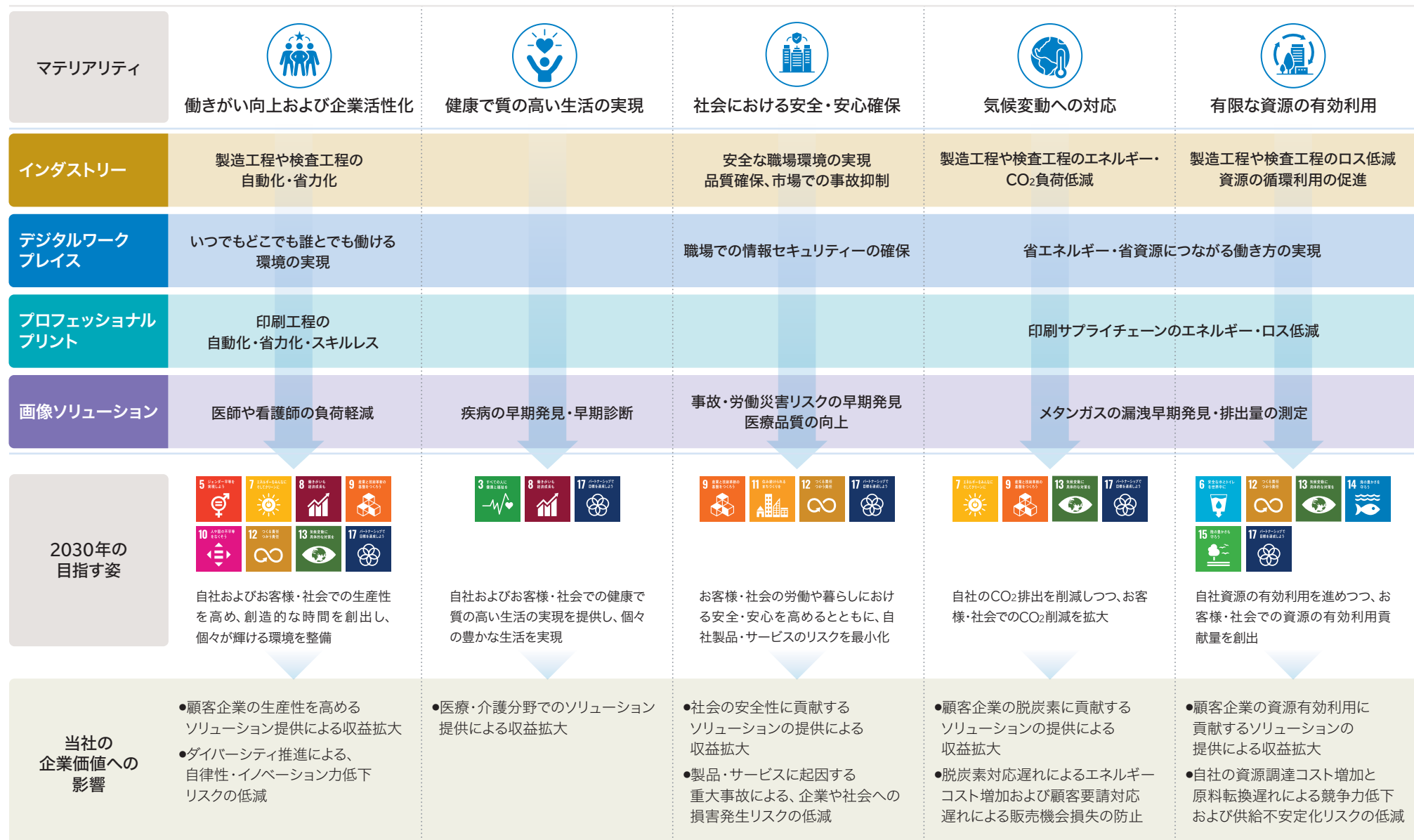
STEP 3:妥当性確認、特定

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推進会議で検証し、優先的に取り組むべきマテリアリティを確認。経営層による審議のうえ、取締役会にて承認。

詳細情報:マテリアリティの評価・特定プロセス

<https://www.konicaminolta.jp/about/csr/process.html>

マテリアリティへの取り組みを通じた価値創造



サステナビリティ戦略

マテリアリティごとの目標と実績

(年度)										
マテリアリティ	テーマ		指標		2023 実績	2024		2025 目標	2030 目標	
						目標	実績			
 働きがい向上 および企業活性化	お客様の生産性を高め、創造的な時間を創出		今後、策定・公開予定							
	人財の潜在力を引き出す、「個が輝く」組織づくり	社会・環境価値	DX専門技術人材※1数		1,085	各事業の技術者の40%以上	—※8	各事業の技術者の50%以上	—	
			GES スコア※2	エンゲージメント※3	6.8	—	6.8	7.7 (業界平均)	業界 上位25%	
				公平性※4 注1	7.6(6.6)	7.8(6.7)	7.6(6.7)	8.0(7.0)以上	—	
				意見の自由※5 注1	7.3(6.8)	7.7(7.2)	7.4(6.9)	8.0(7.5)以上	—	
			女性エグゼンプト※6比率(%)※7		10.7	12%以上	11.1	13%以上	18%以上※9	
	女性新卒採用比率(%)※7		39	30%以上	34	30%以上	—			
注 対象範囲：コニカミノルタ株式会社。ただし、GESスコア※2の対象範囲はコニカミノルタグループ(全世界)で、コニカミノルタ株式会社のデータは注1の()内に記載										
 健康で質の高い 生活の実現	お客様の健康で質の高い生活を提供		今後、策定・公開予定							
	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	社会・環境価値	ストレスレベルが適正範囲を超える職場※10 比率		5.3%	11.3%	5.9%	9.3%	—	
			組織健康度調査(10点満点)結果の平均点		6.3	6.9	6.4	7.7	—	
			プレゼンティーズム：健康問題による労働機能障害が中程度以上と判断された従業員の割合※11		18.2%	16.1%	17.8%	15.1%	—	
			アブセンティーズム※12：休務者※13の平均休務日数削減率※14		2%増	9%減	12%減	17%減	—	
注 対象範囲：コニカミノルタ株式会社										
 社会における 安全・安心確保	お客様の労働や暮らしにおける安全・安心の提供		今後、策定・公開予定							
	自社製品サービスの安全・安心リスクを最小化	健康に影響を与える物質の排除	社会・環境価値	化学物質に起因する重大事故※15発生件数	0	0	0	0	0	
		製品・サービス使用時ににおける安全性確保を強化		製品の重大事故※16発生件数	0	0	0	0	0	
		重大な情報セキュリティ事故の徹底排除		製品セキュリティの重大事故※17発生件数	0	0	0	0	0	

※1 DX専門技術人材：製品・サービスおよび業務プロセスで得られるデータとデジタル技術／AI技術を活用し、社内外の課題を解決するソリューションを形にできる専門人材 ※2 GES(Global Employee Survey)スコア：グローバル従業員意識調査(0～10段階で回答)における、該当設問の回答平均点 ※3 エンゲージメント：該当設問「社外の人に、コニカミノルタで働く事をどの程度勧めますか」(記載に誤りがあったため修正しました。2021年度から同じ設問で評価を実施しています) ※4 公平性：該当設問「自身が所属する部門・チームでは、あらゆるバックグラウンドを持つ人々が公平に扱われている」 ※5 意見の自由：該当設問「自身が所属する部門・チームにおいて自身の意見が尊重されている」 ※6 エグゼンプト：コニカミノルタ株式会社の管理職 ※7 集計時期：各年度の翌4月1日時点 ※8 集計中 ※9 2030年4月1日時点の目標値 ※10 ストレスレベルが適正範囲を超える職場：ストレスチェックにおける総合健康リスク120以上の職場。(総合健康リスク100が全国平均) ※11 プレゼンティーズム：出社していても、何らかの体調の不調により本来発揮されるべきパフォーマンスが低下している状態。産業医科大学で開発された、健康問題による労働機能障害の程度を測定するための調査(Work Functioning Impairment Scale: WFun)を用いて評価。日本では、この調査のスコアが21点以上になった場合に中程度以上の労働機能障害があると判断する ※12 アブセンティーズム：病気や体調不良などにより、出社できない状態 ※13 休務者：休務(欠勤または休職)となった従業員。休務日数には、所定休日、有給休暇、労働災害による休業は含まない ※14 2022年度実績を基準とした削減率 ※15 重大事故：製品使用者の生命、健康に重大な被害を及ぼした場合、製品使用者のビジネスに深刻かつ重大な影響を及ぼした場合が対象 ※16 重大事故：製品使用者の生命、身体に重大な被害を及ぼした場合、製品以外の財産に重大な被害を及ぼした場合が対象 ※17 重大セキュリティ事故：製品セキュリティに関し、製品使用者のビジネスに深刻かつ重大な影響を及ぼした場合が対象

サステナビリティ戦略

^{※1} CO₂削減貢献量: お客様・お取引先・社会におけるCO₂削減量 ^{※2} 製品ライフサイクルCO₂: 調達から、生産、物流、販売・サービス、お客様での製品使用までの製品ライフサイクルにわたるCO₂排出量 ^{※3} 2020年度～2022年度/2023年度～2025年度の各中期経営計画期間ごとに累積削減効果を集計しており、各期間初年度から当該年度までに実施した施策の削減効果を各年度ごとに合計 ^{※4} グリーンプロダクツ: 2023年度にサステナブルソリューションから名称変更。社会環境課題の解決に資するソリューションを定義し、その認定を行い、拡販につなげることで、社会環境課題の解決を進める ^{※5} 顧客関係強化件数: 環境関連の技術やノウハウをお客様に提供することで得られた商談機会の数。当該年度の商品別提案件数の合計 ^{※6} 商談参画件数: 顧客関係強化件数のうち、見積もり提出にいたった提案商品件数 ^{※7} 売上貢献額: 商談参画件数のうち、販売にいたった商品の売上高合計額 ^{※8} 2024年度の開示において、誤りが発見されたため数値を修正しました ^{※9} 過年度の実績を受けて、目標を見直し修正しました ^{※10} 地球資源: 原油や鉱物資源などの新たな採掘をともなう資源で、一般に枯渇性資源と同義 ^{※11} 2020年度～2022年度/2023年度～2025年度の各中期経営計画期間ごとに累積削減効果を集計しており、各期間初年度から当該年度までに実施した施策の削減効果を各年度ごとに合計 ^{※12} 日本国内で施行された「プラスチック資源循環促進法」に基づくプラスチック使用製品廃棄物の排出抑制および再資源化の活動において、日本国内の主要拠点でのプラスチック排出物の排出抑制を含む目標として設定 ^{※13} グリーンプロダクツ: 2023年度にサステナブルソリューションから名称変更。社会環境課題の解決に資するソリューションを定義し、その認定を行い、拡販につなげることで、社会環境課題の解決を進める

2050年「CO₂排出ネットゼロ」「地球資源使用ゼロ」に向けて

気候変動への対応

CO₂排出ネットゼロとカーボンマイナス

コニカミノルタは、2050年に自社の責任範囲である製品ライフサイクルにおけるCO₂排出量(スコープ1, 2, 3)のネットゼロを目指しています。

また「カーボンマイナス」という独自の概念を他社に先駆けて取り入れ、自社の責任範囲外のCO₂削減に貢献し(スコープ4)、その削減量が責任範囲であるCO₂排出量を上回ることを目指して取り組んできました。当社のソリューションや技術の提供を通じ、お客様・社会でのCO₂削減の貢献度を高め、2025年度に「カーボンマイナス」を実現します。

2024年度は、再生可能エネルギーの新規導入をはじめとした削減活動を計画通り実施しました。一方で国際物流の長距離化、一部排出量算定範囲の見直しによって排出量としては増加しました。

詳細情報：コニカミノルタのアプローチ

<https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/climate/approach.html>

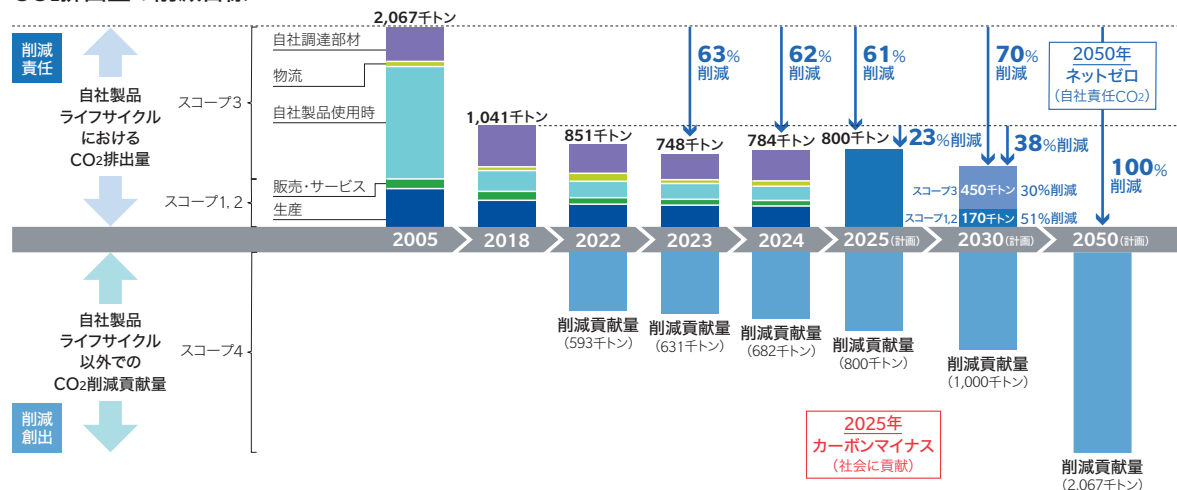
地球資源※使用ゼロ

上記のCO₂排出量削減と同様に、地球資源使用量についても、「自社責任範囲」と「自社責任範囲外」のそれぞれにおいて、2050年に向けた削減目標を設定しています。

自社責任範囲においては、自社製品における地球資源使用をゼロに近づけるべく、資源使用量そのものを削減するとともに、再生プラスチックなどの循環資源への置き換えを進めています。また自社製品以外での地球資源の削減貢献度を最大化していきます。

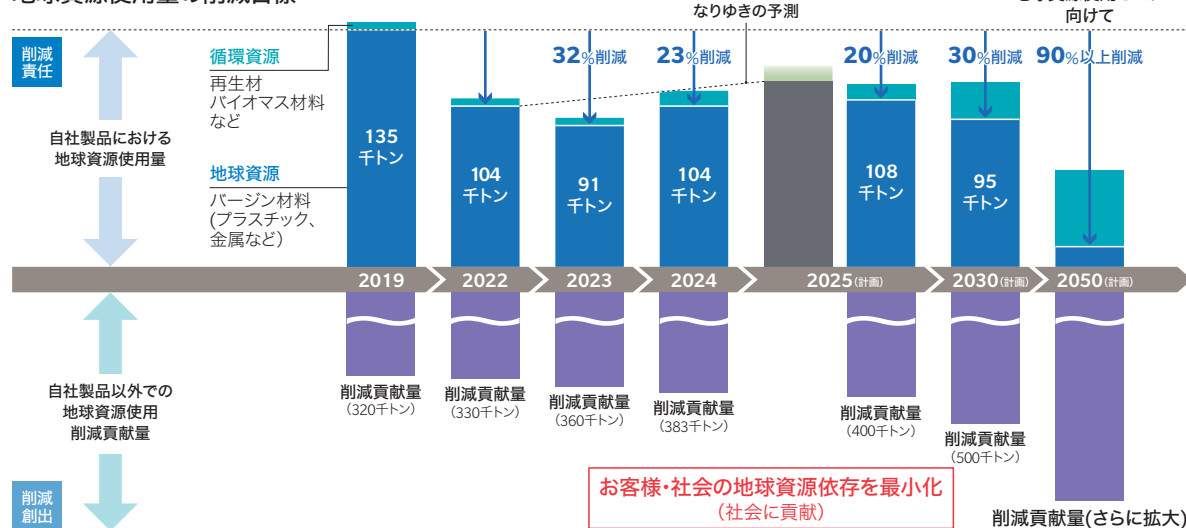
今後も脱炭素社会と循環型社会の形成に貢献し、事業の創出・成長を両立させていきます。

※ 地球資源：原油や鉱物資源などの新たな採掘をとまなう資源で、一般に枯渇性資源と同義

CO₂排出量の削減目標

2024年7月、当社はSBTイニシアチブより「ネットゼロ目標」および「短期目標」について認定を取得しました。詳細はWebサイトをご覧ください。
<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/newsroom/2024/0730-01-01.html>

地球資源使用量の削減目標



※ 2024年度のScope 3排出量・地球資源使用量において、これまで当社が未算定であった活動を認識し、算定範囲を見直しています。



有限資源の有効利用

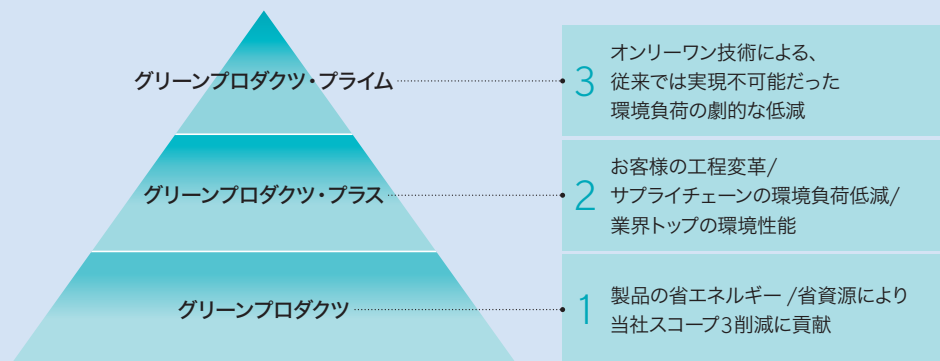
Focus 環境課題の解決に貢献する製品・サービスの売上拡大へ

コニカミノルタでは、お客様や社会が直面する環境課題の解決に貢献するソリューションの創出とその拡大を目的として、「グリーンプロダクツ認定制度」を運用しています。

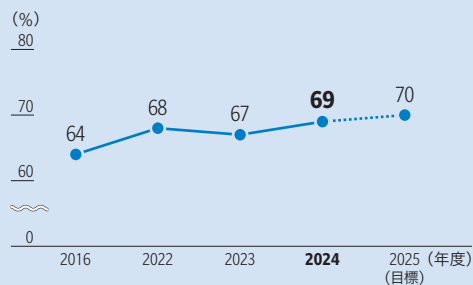
この制度では、お客様のバリューチェーンにおける環境負荷の低減に寄与する製品を定義し、環境価値の高い製品の創出を促進するために、効果や貢献範囲に応じて3段階の認定体系を採用しています。

コニカミノルタは、認定製品の売上比率の拡大を目標に掲げ、認定製品・サービスの開発と販売促進に取り組んでおり、2024年度にはグリーンプロダクツの売上高比率を69%まで高めることができました。

グリーンプロダクツ認定体系



グリーンプロダクツ売上高比率の推移



当社製品「bizhub iシリーズ」は、自社開発の再生プラスチックの活用や、従来製品と同等以上の低消費電力性能などにより、グリーンプロダクツ認定を取得しています。

事例 プロフェッショナルプリントが貢献する環境負荷低減

お客様のサプライチェーンに変革をもたらし、社会におけるCO₂排出量を削減

関連するマテリアリティ



コニカミノルタのデジタル商業印刷システムは、従来のオフセット印刷と比較して、お客様の工程やサプライチェーンの短縮、使用資源の削減を通じて、環境負荷の低減に貢献します。

「KM-1e」および「Accurio Press C14000」などのデジタル印刷機では、オフセット印刷に必要な版やその素材の製造工程を削減することで、印刷物のライフサイクル全体におけるCO₂排出量を約30%削減することが可能です。



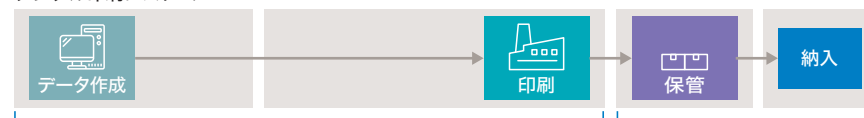
こうした優れた環境性能を背景に、両製品を「グリーンプロダクツ・プラス」(左図)として認定し、スコア4削減貢献量にも計上しています。これらの取り組みにより、社会全体における環境負荷低減効果の拡大に寄与しています。



オフセット印刷



デジタル印刷システム



不要な印刷をなくすことで、印刷工程におけるCO₂排出量を削減

必要な部数のみを印刷することで、輸送時のCO₂排出量を低減

ガバナンス

気候変動への対応をサステナビリティマネジメントの管理対象の一つと位置づけ、主要な目標値の設定や変更などの意思決定は、取締役会で承認しています。具体的には、2008年度、2017年度、2020年度、2023年度に取締役会の承認を経て目標値を設定・変更しています。

戦略

気候変動リスクに対処するため、2050年にバリューチェーン全体で温室効果ガス排出の「ネットゼロ」を目指すビジョンを設定しています。気候変動に起因するリスクを事業リスクに融合し、気候変動対策に関わる中期目標および年度計画を、製品の企画・開発、生産・調達、販売などの事業中期計画と連動させることで、ビジネスを通じて目標の達成を目指しています。

また機会の観点では、顧客企業や社会におけるエネルギー、CO₂削減への貢献度を高め事業成長を図る「カーボンマイナス」を2025年度末までに達成することを目指しています。創業以来、各事業が育ててきたコア技術を、AIの活用(データ駆動型開発・生産)と事業領域をまたぐ技術融合によって“進化したコア技術群”として強化しています。これにより、ワークフローやサプライチェーンの変革を通じて、エネルギー使用量およびCO₂排出量の削減に対する貢献度を一層高めていきます。

気候変動シナリオ分析の実施と結果

2つのシナリオを想定し、2030年の時点で業績に影響を及ぼす事業リスクと、気候変動における課題の解決に先手を打って対応することで創出できる事業機会を、それぞれ特定しています。

なおシナリオ分析は、以下のプロセスを経て実施しています。

- 気候変動シナリオ分析の対象事業分野の特定
- 重要な気候関連リスクおよび機会の特定
- 気候変動に関する既存の科学的シナリオの検討
- シナリオに対するリスクおよび機会、想定される財務影響の明確化
- 今後の対応の方針・戦略の検討

シナリオ1 気温上昇が2℃以下(1.5℃相当)に抑えられ、世界全体が低炭素社会へ移行した場合

気候変動の「リスク」への対処

当社グループへの影響		対象セグメント	分類	財務影響	時間軸	対処
調達・製造コストの上昇	ステーキホルダーからの再生可能エネルギー調達および温室効果ガス排出ネットゼロの要求	インダストリー事業 デジタルワークプレイス事業	市場 評判	中	短期	生産・研究開発・販売拠点における再生可能エネルギー由来電力の導入
	化石資源・化石燃料の代替化	インダストリー事業	政策・法律	中	中～長期	CO ₂ フリー燃料の導入検討、 インターナル・カーボンプライシングの 導入、調達戦略の最適化
	新たな排出規制・ 税制への対応	インダストリー事業 デジタルワークプレイス事業 プロフェッショナルプリント事業 画像ソリューション事業	政策・法律	大	短～中期	省エネ生産技術開発
製品開発コストの上昇	新たな製品エネルギー効率 規制と市場への対応	デジタルワークプレイス事業 プロフェッショナルプリント事業	政策・法律 市場	中	短期	環境ラベル新基準相当の製品省エネ 設計、公共調達・入札要件への対応
製品サービスの需要 変化による売上減少	オフィスにおける紙への 出力機会の減少	デジタルワークプレイス事業	市場	大	短～中期	プリントチャージに依存しない 収益モデルへの転換

気候変動の「機会」

当社グループへの影響		対象セグメント	分類	財務効果	時間軸
製品サービスの需要 変化による売上増加	印刷産業およびアパレル産業のサプライチェーンを変革する デジタルソリューション	プロフェッショナルプリント事業	製品／サービス	大	短～中期
	製品カーボンフットプリントを低減した機能材料、 使用済みプラスチックの分別性・リサイクル率向上に貢献する 材料技術・センシング技術、インクジェット技術による 生産プロセスの変革、メタンガスの漏えいの早期発見と 排出量の削減に貢献できるガス漏えい検査システム	インダストリー事業 画像ソリューション事業	製品／サービス	中	短～中期

シナリオ2 気温上昇が2℃を超え、気候変動の物理的影響が顕在化した場合

気候変動の「リスク」への対処

当社グループへの影響		対象セグメント	分類	財務影響	時間軸	対処
生産能力減少による収益減	気候パターンの変化にともなう自然資源の供給量不足・供給停止	インダストリー事業	慢性物理	大	長期	特定の自然資源に依存しない製品設計と開発
	大規模気候災害の発生にともなうサプライチェーン分断	デジタルワークプレイス事業 プロフェッショナルプリント事業	急性物理	大	中期	事業継続管理(BCM)の構築、消耗材の地域別分散生産および供給
製品サービスの需要変化による売上減少	異常気象および森林火災の発生にともなう森林資源へのアクセス制限	デジタルワークプレイス事業 プロフェッショナルプリント事業	慢性物理	大	長期	プリントチャージに依存しない収益モデルへの転換

気候変動の「機会」

当社グループへの影響		対象セグメント	分類	財務効果	時間軸
製品サービスの需要変化による売上増加	急性的な異常気象・自然災害への防災・減災に貢献する画像ソリューション	画像ソリューション事業	製品／サービス	小	中期

シナリオ分析の前提

- 使用した科学的シナリオ
IPCC RCP2.6、RCP8.5、IEA NZE 2050、CPS
- リスクと機会の分類
移行リスク：政策・法律、技術、市場、評判
物理的リスク：急性物理、慢性物理
機会：資源効率、エネルギー、製品／サービス、市場、レジリエンス
- 「財務影響」の定義と評価基準
大：追加コスト又は利益減少 10億円以上
中：追加コスト又は利益減少 1～10億円未満
小：追加コスト又は利益減少 1億円未満
- 「財務効果」の定義と評価基準
大：利益創出 100億円以上
中：利益創出 10～100億円未満
小：利益創出 10億円未満
- 「時間軸」の定義と評価基準
長期：10年以上
中期：3～10年未満
短期：1～3年未満

リスク管理

リスクマネジメントを「リスクのマイナス影響を抑えつつ、リターンの最大化を追求する活動」と位置づけ、中長期的な視点でリスクを評価しています。気候変動を含む環境リスクについては、2つのシナリオで気候変動リスクの影響度と不確実性を評価し、管理しています。またこの環境リスクをグループ全体の経営リスクの一つと位置づけ、リスクマネジメント委員会において管理しています。

気候変動への対応に関する計画や施策については、四半期ごとに環境推進会議において審議するほか、リスクの変化度合いを見直すローリング作業を同会議にて毎年2回行い、リスクを再評価しています。計画の進捗状況を、グループ環境責任者から代表執行役社長に毎月報告しています。また重要な環境課題についても、グループ環境責任者から経営審議会その他の会議体、リスクマネ

ジメント委員会などに報告しています。取締役会では、気候変動への対応に関する経営計画の進捗について定期的に報告を受け、その執行状況を監督しています。

なお、リスク管理体制・リスクマネジメントプロセスの詳細は、P68に記載しています。

指標と目標

気候変動のリスクと機会の管理指標として、「カーボンマイナス目標」「製品ライフサイクルCO₂排出量(スコープ1、2、3)」「再生可能エネルギー由来電力比率」に加え、「CO₂削減貢献量(スコープ4)」を定めています。

カーボンマイナス目標

コニカミノルタの製品ライフサイクルの範囲外において、自社で排出するCO₂(製品ライフサイクルCO₂排出量)よりも多くの排出削減貢献(CO₂削減貢献量)をお客様・社会で創出する「カーボンマイナス」の状態を、2025年度末までに実現することを目標としています(→P42)。

製品ライフサイクルCO₂排出量

スコープ1、2のすべて(生産段階、販売・サービス段階のCO₂排出量)と、主要なスコープ3(調達段階、物流段階、製品使用段階のCO₂排出量)を含めています。

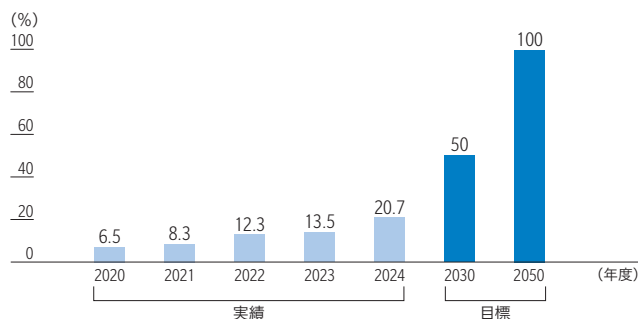
2025年度末までに2005年度比でCO₂排出量を61%削減(80万トン)、中期的には2030年までに70%削減(62万トン)することを目標に設定しています。2024年度のCO₂排出量は、約78万トン(スコープ1は15万トン、スコープ2は12万トン、主要なスコープ3は51万トン)で、62%削減まで到達しました。

長期的には、2050年にバリューチェーン全体で温室効果ガス排出をネットゼロにする目標を設定しています(→P42)。

TCFD提言に基づく情報開示

再生可能エネルギー由来電力比率

化石燃料を利用できなくなる将来予測を踏まえ、事業活動で使用する電力における再生可能エネルギー由来の割合を、2030年度までに50%以上に高め、2050年度までに100%にする目標を設定しており、中長期的にスコープ2の削減に寄与します。



CO₂削減貢献量(スコープ4)

主にプロフェッショナルプリント事業で、アナログ印刷からデジタル印刷への移行による生産性向上を実現するデジタル印刷システムの販売拡大により、顧客のCO₂削減に貢献しています。CO₂削減貢献量を2025年度までに80万トンにする目標に対し、2024年度は68万トンまで進捗しました(→P42)。

グリーンプロダクツ売上高※

気候変動への対応に資するグリーンプロダクツの売上高を目標に設定し、2025年度までに売上高比率70%を目指しています。なお、2024年度の売上高は7,770億円、売上高比率は69%でした。

※当社が独自で定義した環境課題を解決する製品

インターナル・カーボンプライシング(ICP)

スコープ1(燃料使用)とスコープ2(電力購入)では、CO₂排出量1トンを削減するために必要な費用、施策、時間軸がそれぞれ異なります。より実効性の高い社内炭素価格(ICP)の運用を目指して、それぞれの環境価値の固有性を見極め、異なる炭素価格を設定するアプローチを採用しています。

役員報酬

中期経営計画の目標達成へのインセンティブを高めるため、中期株式報酬(業績連動型)を構成する評価指標のうち、非財務指標として製品ライフサイクルCO₂排出量(スコープ1、2、3)における「施策によるCO₂排出削減量」を設定しています。執行役社長およびその他の執行役の役員報酬は、中期経営計画の終了後、目標達成度に応じて0～200%の範囲で決定され、当社株式が交付されます。

TNFD提言に基づく情報開示

コニカミノルタは、自然資本による事業への依存とインパクト、その評価および機会とリスクに取り組んでいく姿勢を明確にするため、「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD: Task Force on Nature-related Financial Disclosures)」の理念と提言に賛同しています。2024年には、TNFDアーリーアダプター企業の登録を行うとともに、TNFDフォーラムメンバーとして加盟しました。自然資本の依存とインパクトの評価およびその情報をTNFDフレームワークに沿って開示します。

TNFDが提唱する9つのグローバル中核指標の視点においてイシューを抽出して事業活動における依存とインパクトを評価し、リスクと機会を特定しました。これらリスクと機会に対する戦略・指標と目標などを設定し始めています。

詳細情報: 自然関連財務情報開示(TNFD)

<https://www.konicaminolta.jp/about/csr/environment/strategy/tnfd/index.html>

コニカミノルタのリスクと機会

TNFD中核指標		当社グループへの影響	
自然の変化要因	9つの中核指標	リスク	機会
依存	土地／淡水／海洋利用の変化	1 土地の総フットプリント	—
		2 土地／淡水／海洋利用の変化の範囲	—
	資源の利用	3 水ストレス地域からの取水・消費	・ サプライチェーン: 取水制限などによる水ストレスの高い地域(東南アジア)からの供給量が低下
		4 土地／海洋／淡水から調達する高リスクの天然資源	・ 天然資源: 規制強化などによるリスクの高い天然資源の供給不足 ・ 紙: 森林資源へのアクセス制限、社会嗜好変化などによる紙利用・出力機会が減少
インパクト	汚染・汚染除去	5 土壌汚染	・ 有害物質フリー技術: 残留性有害物質等フリー技術の提供
		6 排水量	・ デジタル印刷／捺染、インクジェット技術: 水質汚染の深刻な地域(南アジア)での廃水削減技術
		7 廃棄物の発生と処分	・ 再生プラスチック技術: 循環型社会形成促進策などによる再生技術・材料技術・センシング技術の需要増
		8 プラスチックによる汚染	—
		9 非GHG大気汚染物質	—

人権の尊重

基本的な考え方

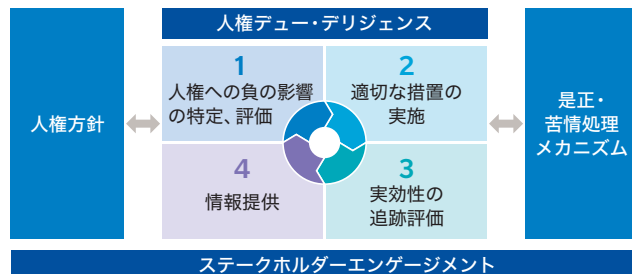
人権は、すべての人間が持って生まれた権利であり、普遍的な価値の一つです。当社はグローバルに事業を展開し、東南アジアに多くの部材取引先があります。サプライチェーン全体で人権が十分尊重されない場合、児童労働や強制労働等の人権に関する負の影響が発生する可能性があります。その結果、社会的批判を受け、販売機会の喪失、ブランドイメージの毀損や投資家からの信頼失墜による株価の下落など経営成績への悪影響を招く恐れがあると考えています。

コニカミノルタは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、コニカミノルタグループ人権方針を制定しています。また、コニカミノルタグループ行動憲章、コニカミノルタサプライチェーン行動規範のなかでも、事業活動における最も基本的な要件の一つとして人権尊重を規定しています。これらの方針に基づき、人権デュー・デリジェンスを実施し、コニカミノルタグループの事業に関連するビジネスパートナーやその他の関係者に対しても人権尊重の徹底を図っています。

人権デュー・デリジェンスプロセス

コニカミノルタは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権方針の作成、人権デュー・デリジェンスの実施、是正・苦情処理メカニズムの構築を行い、取り組みを推進しています。

人権デュー・デリジェンスプロセス



人権への負の影響の特定、評価(インパクトアセスメント)

事業活動や取引の結果として、潜在的または顕在的に負の影響を受ける可能性のあるステークホルダーとその人権課題を抽出し、影響度を評価しました。その結果、「外国人・移民労働者の権利」「過重・不当な労働」「労働安全衛生」「ジェンダーに関する人権問題」など14の高リスク課題を特定しています。評価は定期的に見直すとともに、人事／法務／調達／品質／IT／サステナビリティを担当する各部門がそれぞれ目標設定、施策の検討・実施を行っています。

また、新規および追加投資の際には、デュー・デリジェンス項目に人権に関する項目を盛り込み、投資の適性を評価しています。

適切な措置／実効性の追跡評価

グループ従業員に対して、階層別教育や定期的なコンプライアンス教育を通じた人権尊重の意識醸成を図るとともに、毎年全世界の従業員を対象に実施しているエンゲージメント調査で施策の有効性確認と次の改善に向けた課題抽出を行っています。

すべての直接材のサプライヤーに対してコニカミノルタサプライチェーン行動規範の周知と合意の要請を行っており、さらに重要サプライヤーに対してはアンケート診断によるリスク評価を実施し、リスクが高いと判断したサプライヤーに対しては是正支援と継続的なフォローアップを実施しています。

是正、苦情処理メカニズム

社内外から匿名で通報できる窓口を設置しており、人権侵害の申し立てがあった場合には、速やかに調査し、コニカミノルタが人権に対して負の影響を直接的に引き起こした、または関与したことが明確である場合、社内外のしかるべき手続きを通して是正策を講じていく体制を構築しています。

Voice



コニカミノルタメカトロニクス株式会社
(略称BMME)
人事総務部
尾藤 博文(左)
清田 宏美(右)

コニカミノルタメカトロニクスがグループ国内拠点で初めてRBAの社会的責任監査でプラチナ評価を取得

BMMEは国内生産拠点として初めて、労働・人権・安全衛生・環境・倫理等に関する国際基準であるRBA VAP監査の最高ランク「プラチナ認証」を取得しました。取り組みの背景には、BMMEでは元々工場で働くすべての人にとって安全安心な職場環境づくりを目指していること、それに加えて欧州市場においてビジネス要件で対応が必要になったことが挙げられます。グループ内他拠点や関係部門の知見を結集し、6カ月という短期間で認証取得を実現しました。特に派遣従業員や構内業者へのルール徹底が課題でしたが、粘り強く対話を重ね浸透を図りました。

その結果、人権意識、労働安全衛生やサプライチェーン全体の標準化が進み、事業パフォーマンスの向上にもつながっています。また外国人従業員に対して労働環境や住居環境の改善、教育機会の提供など待遇面の改善を行い、説明会では感謝の声が寄せられるなど信頼関係も深まりました。今後も持続可能な社会の実現に向けた取り組みを加速していきます。



常務執行役
岡 慎一郎



当社は、「人財を資本」と捉え、人的資本への戦略的投資を通じて、持続的な企業価値の向上を図っています。その中核は、変化の激しい経営環境下で価値を創出できる「プロフェッショナル人財」の育成です。自律的に考え、行動し、成果を創出できる人財こそが、当社の競争力の源泉であると考えています。

2024年度には、全社的なグローバル構造改革を実行し、人的資本の最適化を行い、コスト構造の転換に踏み切りました。短期的には痛みを伴いましたが、従業員エンゲージメント指標は前年比で同レベルを維持し、変革に対する組織の柔軟性と回復力を確認できました。

2025年度以降は「成長基盤の確立」を目指し、生産性向上のためのリスキリング施策を含む人財への再投資を加速します。具体的には、DXリーダー育成プログラムの推進、AI活用による業務の革新などを通じて、従業員一人ひとりの市場価値の向上を支援しています。さらに、グローバルでの海外人財の登用、多様性を重視したタレントマネジメント、次世代の経営人財・モデルマネジメント層の選抜型育成プログラム、強化事業への人財シフト・獲得にも注力し、人的資本の質的転換を推進します。

当社には、複数の事業フェーズを持つ多様なフィールドがあり、挑戦と成長の機会を求める人財にとって、自らのキャリアを拓く“成長の舞台”として選ばれる存在でありたいと考えています。そして、そうした人財との共創を通じて、持続的な企業価値向上を実現していきます。

コニカミノルタの人財ビジョン

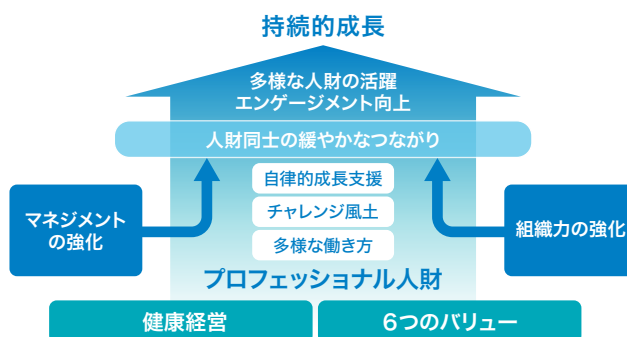
人財基本戦略

コニカミノルタは、中期経営計画において新たな成長戦略・事業転換方針を打ち出すとともに、その実現に求められる人財像を「優れた知識・知見や経験に裏打ちされた独自のスキルを持ち、課題解決のため自律的な考えに基づき行動できる人財」、すなわち「プロフェッショナル人財」と定義し、その育成に注力しています。

また、行動指針「6つのバリュー」と、従業員の心身の健康を成長の源泉と捉える「健康経営^{※1}」を基礎とし、自己啓発支援や豊富な社内教育プログラムなど自律的な成長支援、社内公募などチャレンジ風土の醸成、他社に先駆けた副業解禁など多様な働き方の実現を通じた個の力の最大化に取り組んでいます。同時に、その力を最大限に引き出せる組織づくりと、強固なチームワークを実現できるマネジメント人財の育成にも注力しています。

これらを通して多様なプロフェッショナル人財が有機的につながることでイノベーションが生まれ、同時にエンゲージメントとレジリエンス強化により実行力が向上し、当社の持続的成長を実現できると考えています。

コニカミノルタの人財ビジョン



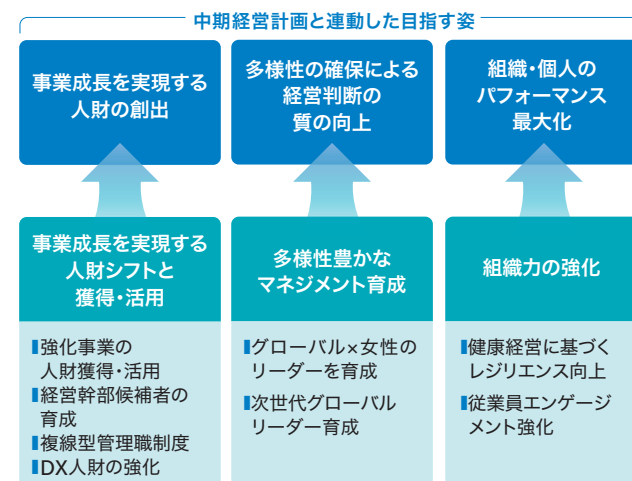
※1 健康経営はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

事業成長を実現する人財の創出

コニカミノルタでは、将来の成長を描くためのコスト構造改革に向けて、2024年度に人的資本の最適化を実施。各責任者が現場への丁寧なコミュニケーションに努めたことで、大きな混乱もなく、スピード感をもって完遂できました。ただし、単に現状の人員を削減し、新たな採用を控えるだけでは成長にはつながりません。そこで2024年度は、DXによる生産性向上や適材適所の人財配置により、一人当たりの生産性が高い組織への変革を進めるとともに、プロフェッショナル人財育成のための投資の継続や、多様な人財がエンゲージメント高くパフォーマンスを発揮できる職場環境の整備に取り組みました。これらの結果、2025年4月時点で、大幅な売上減少や従業員エンゲージメントの低下もなく、当初の想定以上の効果を出すことができました(→P18)。

今後はさらなる成長に向けて、強化事業への人財獲得・育成のための投資を継続するとともに、経営幹部候補として期待する人財の早期登用も加速させます。

人財強化施策3つの柱



人財戦略

強化事業への人財シフトと獲得・活用

コニカミノルタが持続的成長を実現するには、強化領域への人財リソースの集中が不可欠です。インダストリー領域においては、自動車外観計測やハイパースペクトルイメージング(HSI)、半導体製造装置向け光学コンポーネントなど事業成長につながる領域の開発・生産体制の強化を、プロフェッショナルプリント領域においては、シェアNo.1であるヘビープロダクションプリント機のさらなる技術的進化、UVインクジェット印刷機の新製品投入を進めており、これらコア技術を支える人財確保に努めます。

また、全事業共通で、「産業バリューチェーン上で事業組織を超え、先端技術と顧客をつないで事業開発を推進させる人財」や、「顧客ニーズを深掘りし、ハードウェア/ソフトウェアの付加価値向上や業務プロセス・ワークフロー全体の見直しを提案できる人財」の獲得を強化します。

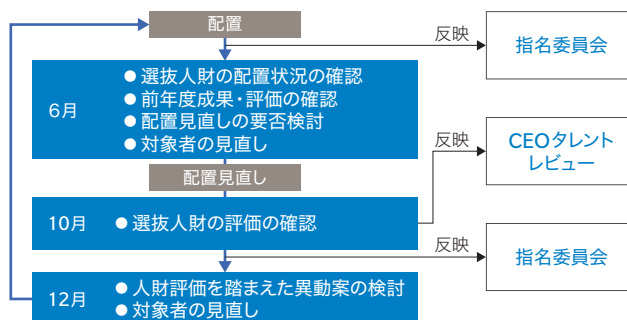
執行役社長・経営幹部候補者の計画的育成

強い組織の維持・進化を図るうえでは、組織内の多くの人財を束ね、リードする人財が重要です。そこで、まずは次世代のリーダー人財候補を計画的かつスピード感を持って育成することを課題と捉え、毎年各事業のトップが、自身および海外関係会社を含む主要ポジションの後継者計画について、社長に報告・議論することで、後継者育成計画の方向付けを行っています。

2024年度は、これに加えて、将来の社長候補になりうる次世代リーダーシップ人財に絞って、彼らの早期育成のための計画的業務アサインメント・戦略的ローテーション・教育プログラムの提供を検討する場として「人財委員会」を設置しました。この委員会は社長を委員長として、事業および技術の管掌執行役・コーポレート担当執行役で構成され、2024年度はこの委員会活動を通じて、次世代の社長候補人財の選定を完了、2025年度からは、候補者個々の特性を踏まえたアサインメントや外部教育機会の提供を具体的に進めています。事業部長クラスの人財についても事業の

枠を超えるローテーションを行い、本人の成長と事業強化の両面を加速しています。

人財委員会の活動サイクル



ミドルマネジメント強化

2022年度より、管理職制度を単線型から複線型に変更しました。専門性を持った人財に管理職以外の選択肢がなかったことや、多様性ある部下が増えるなかで管理職に求められる経験・スキルを十分に伸ばせていないことなど、これまでの課題を解決していくため、求められる管理職のミッションを明確にしたものです。具体的には、管理職(エグゼンプト)の役職を、専門性を突きつめビジネスに貢献する「エキスパート」と、多様な人財の力を引き出し組織に活力を与え実行力を上げる組織リーダー「エンパワメントリーダー」に分け、それぞれの任用要件も大幅に見直しました。

エキスパートに関しては、報酬制度も刷新し、成果によっては執行役員レベルの報酬も可能としたことによって、社外からの優秀専門人財の獲得にも貢献しています。制度変更から4年を経て、全エグゼンプトの5%がエキスパートとなり、その専門性を活かして事業の成長に貢献しています。

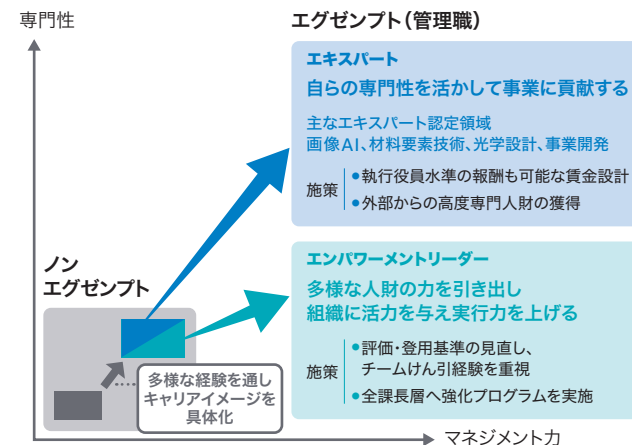
一方、エンパワメントリーダーに関しては、コーチングやチームビルディング、コミュニケーションスキルをはじめとしたマネジメントスキル強化のためのプログラムを、課長クラス全員を対象に、体系的かつ

継続的に実施しています。2025年度はこれに加え、DXを推進するうえでの課題設定力を向上させるため、DXリーダー育成プログラムを開始しました。また、中長期的な利益成長実現のコアとなる部長クラスに対しては、意識・行動両面の強化に向けたプログラムを実施します。

また、エキスパート・エンパワメントリーダーともに、求められる行動の実践状況を、定期的に多面評価でチェックし、自らの行動を持続的にアップデートできるようにしています。これら施策を通して継続的な成長を促し、さらなる人財力強化を図ります。

今後も、コニカミノルタがメーカーとして強みを持つ技術者のポテンシャルを活かし、強いリーダーとITリテラシーを有する現場が一体となって邁進していきます。

複線型制度



DX人財の強化・育成

コニカミノルタは、お客様の困りごとを解決するために、データとデジタル技術を掛け合わせ、製品やプロセスにイノベーションを起こすことを目指しています。その実現に向け、DX専門技術者を1,000名にする目標を掲げ、必要な教育プログラムを提供することで、2023年度にこの目標を達成しました。

またDXによる課題解決は、個々の技術者だけでできることなく、解決すべきテーマを設定し、現場を巻き込みながらチームとして進めることが重要です。個々のITリテラシー向上を目的に、社長、役員および全従業員へのアセスメントを実施し、その結果に応じてフォローアップ研修を行うことにより、全従業員の8割が必要レベルに到達しました。

多様性の確保による経営判断の質の向上

コニカミノルタの多様性豊かな人財

コニカミノルタでは、日本以外の場で働く従業員が約4分の3を占めています。拠点も全世界50か国にまたがり、多国籍で多様性に富んだ人財で構成されています。

また、グローバルで女性従業員が約3割を占め、販売等の売上部門で働く女性の割合は約21%、STEM領域(科学、技術、工学、数学に関連する領域)の業務では約14%と、職種によらず女性が活躍しています。管理職に占める女性割合もグローバルで19%を超えています。

女性の活躍推進を強化する日本本社では、女性従業員が約20%を占めるなか、これまでの継続的な取り組みによって女性管理職比率が上昇。2003年のコニカとミノルタの経営統合当初は1%程度でしたが、2024年度時点で約11%まで向上。競合他社や国内製造業の平均と比較しても高い数値になっています。

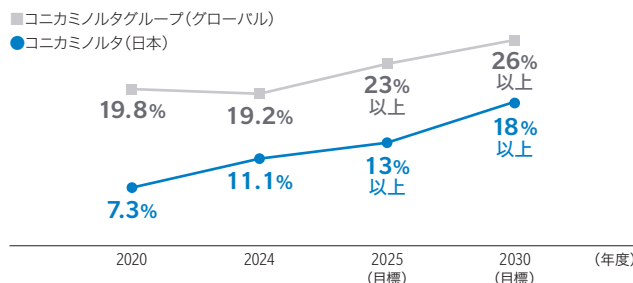
とはいえ、女性活躍推進に対する理解促進はまだ必要です。組織として多様な視点で課題を見出す力、解決する力を向上させる意義について、専任組織「違いを力に!推進室」が中心となって、社内の理解を深めています。今後も女性活躍の場を整えることで、2030年度には女性管理職比率18%以上を目指します。

また、多様な人財を活かすには、心理的安全性の高い職場風土の醸成が重要です。そこで、全従業員向けにeラーニングを提供するとともに、入社時・係長昇格時・管理職昇格時といった区切りのタイミングでアンコンシャスバイアスや心理的安全性の本質を学ぶ

セッションを設けています。加えて、英国では障がい者への理解促進・活躍支援を行う活動、日本では若手がキャリアを自身で考える活動や、従業員が自ら会社を変えようとする活動が立ち上がるなど、各地域で従業員の自主的な活動が広がっています。

経営レベルでも性別や国籍、年齢などの多様性を確保することで、経験や専門性を拡大し、経営の意思決定の質を継続的に高めていきます。

コニカミノルタ管理職における女性比率



Voice Women 2 Leadプログラム



Specim Spectral Imaging Ltd.
コマーシャル・オペレーション部
グローバルマーケティング部長
Minna Tormala

私はハイパースペクトルイメージング(HSI)分野のリーディングカンパニーであるフィンランドのSpecim社において、グローバルマーケティング責任者として、HSI技術とブランドの認知を高め、グローバルでの売上成長を目指しています。事業の複雑化と急速な環境変化の中で、私はリーダーシップをはじめとするビジネススキルの向上を目指して、Woman 2 Leadプログラムに参加しました。

グローバル×女性で経営層を育成するプログラム「Women 2 Lead」

2023年度から、グローバルで活躍する女性従業員の中から次世代リーダーを選抜・育成するプログラム「Women 2 Lead」を展開しています。このプログラムは、IMD※と協働し、同社のメソッドを活用したアセスメントにより、営業、財務、マーケティング、人事など多様な領域から人財を選抜し、それぞれの強みと弱みを把握し、自己理解を促したうえで、キャリアパスの構築、リーダーに求められる知見や心構えなどをテーマとした研修を約8カ月にわたり実施するものです。受講後は同プログラムを修了した人財が確実なステップアップを実現できるよう、直属の上司はもちろん、所属する事業会社トップのコミットメント、本社人事部門のサポートにより、個別育成計画に基づく役割拡大やアサインメントの付与などを進めています。

※ IMD: International Institute for Management Developmentの略称で、スイスに拠点を置く世界有数のビジネススクール

このプログラムを通じて、自身のリーダーシップスタイルや成長の方向性が明確になるとともに、リーダーとしてのレジリエンスや、戦略思考や意思決定、チームビルディングなどのビジネススキルを磨き、イノベーションを起こすために部門や文化が異なる人々と共に働くことの重要性を学びました。

これらの学びを活かし、社内外での人とのつながりを重視し、チーム内の心理的安全性を築きながらも自身の影響力を高めることができるようになりました。

今後は、学んだ取り組みを、Specim社全体に広げ、顧客や市場からのインサイトを活用したイノベーションを推進していきます。スケラブルで再現性のあるマーケティング施策の展開を通じて、コニカミノルタ全体の企業価値向上に貢献していく決意です。

次世代グローバル人財育成(GLOW)

将来を担うマネジメント人財のパイプラインを戦略的に強化するため、6カ月間の短期海外派遣を行う「GLOW」プログラムを進めています。以前は日本人従業員のみが対象でしたが、2022年度

若手海外派遣のグローバル展開「GLOW」プログラム



海外から海外の派遣も可能となり、
世界で戦える真のグローバルリーダーを早期育成

よりプログラム全体を一新して、海外グループ会社にも適用範囲を広げ、日本から海外だけでなく、海外から日本、海外から海外への派遣も可能としています。

このプログラムは会社主導でミッションを与えるのではなく、強い意志をもった従業員自らがミッションを設定する点が特徴です。具体的には、派遣候補者は、自ら派遣先への受入交渉を行い、現地での貢献やミッション、そして派遣プラン策定を行う必要があります。自らチャレンジする機会を掴み、現地の協力を得て目標に挑戦することで、それまでに培ったスキルや強みを国外でも通用するものに磨き上げながら、多様性とグローバルな視点を育み、世界で戦える真のグローバル人財の育成を目指しています。

2023年度からの3年間で約30名(うち海外人財は10名)が最終選抜され、プログラムに参加しています。選抜されたメンバーは、短期間の派遣期間でいかに早く他メンバーからの信頼や協力を引

き出すか、といった苦勞をしながらも必死になって結果を出しています。派遣者の貢献に対し、受入先からも非常に高い評価を得ているように、人財育成と事業課題解決の両面で成果を見込めるプログラムとなっています。

2025年度は、第3期メンバーの派遣を順次開始しつつ、第4期のメンバー選考も開始しています。今後も、厳しくもリターンの大きいプログラムとして、さらなる拡大も検討していきます。

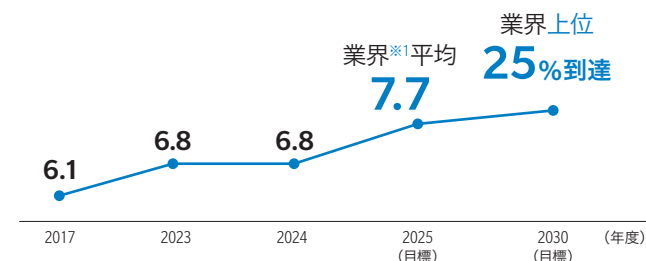
組織・個人のパフォーマンス最大化

対話に基づく従業員エンゲージメントの向上

コニカミノルタでは、これまで述べてきた取り組みすべての成果が、従業員エンゲージメントに現れると考えています。そのため、「Your Voice」と名付けたグローバルサーベ이를毎年実施し、そこから各職場で注力すべきポイントを明らかにして次期の取り組みに活かしています。

2024年度は痛みをともなう構造改革を実施しましたが、調査結果を起点にした各事業部や各社・職場単位の対話を通じ、改善アクションの実行サイクルを回し続けた結果、従業員エンゲージメントスコアは前年度のスコアを維持しています。

従業員エンゲージメントスコア



注 Workday社の調査基盤を採用。グローバル従業員意識調査(0～10段階で回答)における「エンゲージメント」についての設問の回答平均点

※1 業界：国内だけでなく、世界のテクノロジー企業全般

Voice GLOWプログラム



コニカミノルタ株式会社
化成品事業部 IJ画像技術開発センター
IJインク開発部 アシスタントマネジャー
飯塚 桃子

米国の販売スタッフやお客様と接した経験を
今後のインク開発やサポートに役立てます

私はインクジェットデジタル印刷機「AccurioJet KM-1」シリーズのUVインク開発を担当しています。普段顧客や販売現場と接する機会がなかなかないため、開発目的や関連部門から伝え聞くお客様のご要望に実感を持てずにいたことから、お客様や販売会社のことを直接見て理解したいと考え、GLOWに応募しました。派遣先には、現行機の最大市場である米国の販売会社を選びました。

派遣先では、お客様への印刷機のインクの導入のサポートやニーズ調査を行うため、現地スタッフと一緒にユーザーを訪問し、意見交換を行い、要望や課題をヒアリングしました。これを、本社の開発部門にフィードバックすることによって、課題の検証や対策につなげました。現場で実際の作業に立ち会うことで、なぜ改善してほしいかを理解することができ、自分自身の開発テーマや事業計画に対する理解度が実感を持ったものへとガラッと変わったと感じます。

今後も日本のみでなく欧米の市場を理解するために定期的にお客様への訪問を続け、GLOWで培った現場の要望や課題に対する深い理解や、派遣先の販売メンバーと築いた関係を活かしてコミュニケーションを継続することで情報を収集し、新たな開発テーマの提案につなげていきたいと思っています。また、技術や現場の相互理解のために、開発部門と営業現場の架け橋として、スムーズな対応をサポートしていきたいと思っています。

また、グローバルサーベイを通して「報酬」「キャリアパス」「経営と従業員との距離感」に課題があることを把握できました。

報酬については、抜本的な解決には業績向上が不可欠ですが、能力ある従業員の意欲を向上させるため、個々がプロフェッショナルとして組織を通じて社会に貢献するとともに、自身の市場価値を上げられる職場環境の整備に注力しています。

キャリアパスについては、特に管理職層の教育を強化し、いかに部下と向き合うかを真剣に考えるよう促しています。そうした意識づけが、従業員個々のキャリアプランに対するアドバイスや指導力の向上につながると考えています。

経営と従業員の距離感については、社長自ら国内外の各拠点を訪問して従業員との直接対話を行っています。また、四半期ごとの社内決算説明会「CEO LIVE!」では、社長からの直接の説明に加え、オンラインで従業員から質問を受け付け、その場で回答すること

で、トップの考えや意図をダイレクトにフィードバックしています。毎回、時間内に答えきれない程多くの質問が寄せられますが、丁寧かつ真摯な回答を行っており、双方向コミュニケーションによる経営の理解の場として機能しています。

これらの取り組みを通して、当社がベンチマークにしているエンゲージメント先進企業群との差は縮まっています。

2025年度は、現場での好事例から導き出した「対話ハンドブック」を作成し、グローバルサーベイ結果に基づき、「結果の共有」「メンバーとの対話」「アクションの実行」の3ステップをさらに強力に推進するためのフレームワークを展開します。また、「CEO LIVE!」などを通して、報酬や待遇など人事制度に関する意見や質問が多く寄せられているため、人事役員と従業員が人事制度に関する意見交換を直接行う場を、国内の主要拠点に設ける計画です。これにより、制度への理解促進や課題解決につながるとともに、働きや

すさを高めていく活動も強化しています。

今後も、エンゲージメントスコアを2030年度までに業界上位25%に到達させることを目標に、生産性の向上、心理的安全性の確保、イノベーションの促進などにより、組織全体の成長を実現していきます。また、エンゲージメントスコアは役員の報酬決定スキームに組み込まれており、重要な経営指標の一つとして、グループ一体となって向上に取り組んでいます。

コニカミノルタの健康経営

人財ビジョンで求めるプロフェッショナル人財がエンゲージメントを高めて働き続けるために、心身の「健康」はそのベースとなるものです。

コニカミノルタでは、従業員の健康管理を経営的な視点から捉え、社長による健康宣言を起点に、「従業員の健康がすべての基盤」との認識のもと、Well-being向上と個人・組織のパフォーマンス最大化、それによる企業としての持続的成長を目指しています。

2023年度から健康経営中期計画「Well-being 2025」のもと、ストレスチェックをはじめとした様々な分析結果をもとにした施策の実行による「組織健康度の向上」、各種健康増進施策により本来発揮されるべきパフォーマンスの改善を促す「プレゼンティーズム低減」、病気や体調不良などにより出勤できない状態から予防と早期の回復を支援する「アブセンティーズム低減」を3つの柱として、会社と健康保険組合の一体運営により、経営課題に密着した健康施策を推進しています。

また、「変革はトップから」という考えのもと、産業医による「レジリエンスプログラム」を経営幹部層を対象に実施しています。本プログラムは、医学・心理学・脳科学に基づき、身体、情動、思考、精神性の能力を向上させるとともに、エンゲージメントを高め、組織のパフォーマンスを最大化することを狙いとし、これまでに社長・役員を含め経営トップ層約50名が受講済みであり、現在第5期を実施中です。

Voice マレーシアでのエンゲージメント向上



Konica Minolta Business Technologies (Malaysia) Sdn. Bhd. (略称:BMMY)
Managing Director

瓜生 直人

言語を乗り越えて「正しい理解」に努めることで従業員のエンゲージメントを高めます

私が社長を務めるBMMYは、情報機器製品の主力生産拠点です。設立から10年と比較的若い会社であり、マレーシアの特性に合わせてローカライズすることで、より強い会社に変革できると考えています。そこで注力しているのがコミュニケーションの質的向上です。他民族国家だけに多様な言語が飛び交う職場環境にあって、3,000名を超える従業員の力を束ね、大きな力に変えていくためには、会社が

目指す方向性を全従業員が「正しく理解する」ことが何より重要です。この「理解」を、新たなアイデアの呼び水にしていくことが、より強い組織へと変革するためのドライバーになると考えています。

こうした認識のもと、2024年度は当社のビジョンや戦略をシンプルな言葉で言語化するとともに、私自身が従業員とFace to Faceで語り合う場を設けるなど、さらなるコミュニケーション強化に努めました。その甲斐あって、「Your Voice」によるエンゲージメントスコアは前年度の7.2から7.6と大幅に上昇。また、グローバルサーベイにて得られた従業員からのコメントを「Feedback is a Gift」と捉え、各上司が一つひとつ丁寧に返信しました。

今後もトライ&エラーを重ね、地道な取り組みを積み上げることで、従業員にモノづくりのプロとしての自覚とプライドを育てていきます。それがBMMYの生産拠点としての価値を高め、コニカミノルタの企業価値向上につながっていくはずです。

DX戦略

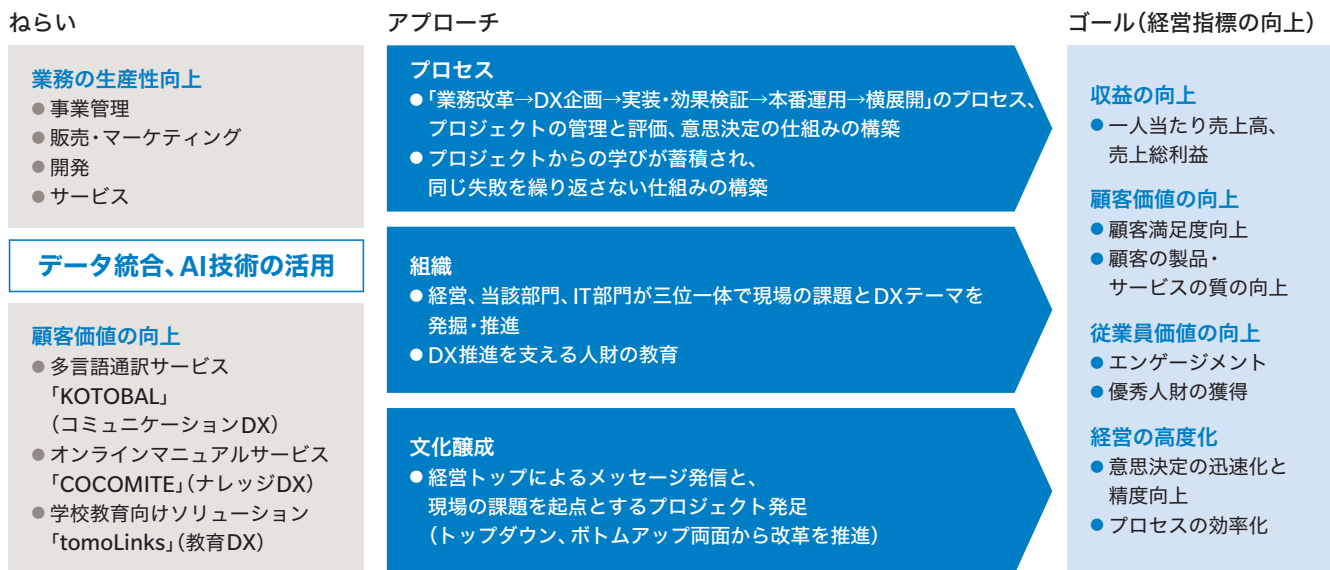
DX戦略の基本方針

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

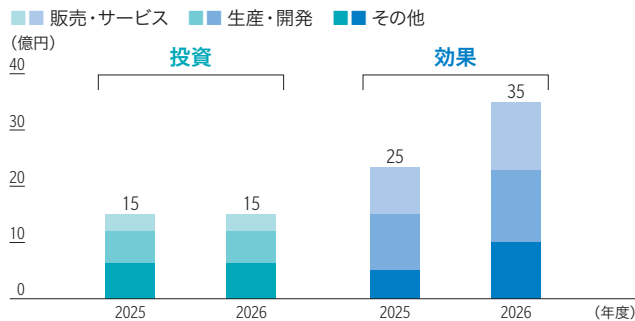
業務の生産性向上については、現場起点での案件発掘を進めた結果、全社で200以上のプロジェクトが進んでおり、2025年度と2026年度それぞれ15億円の投資に対して、2025年度には25億円、2026年度には35億円の投資対効果が得られる見込みです。

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。