

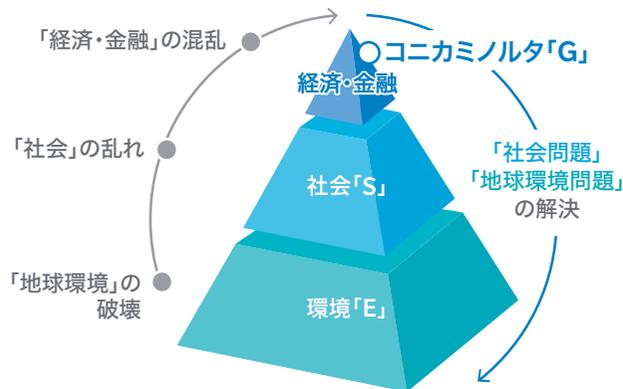
サステナビリティ戦略

基本的な考え

コニカミノルタは、「新しい価値の創造」という経営理念のもと、その時代に求められる新しい価値を追求しながら、社会とともに発展してきました。今後も当社が社会のサステナビリティを追求することは、企業としてのサステナビリティを高めていくことにもつながると考えています。

地球環境の破壊によって社会に混乱が生じると、経済・金融に影響がおよぶことは避けられないでしょう。しかし地球環境や社会の問題解決を図ることができれば、将来的なリスクに備えることができるとともに、企業の成長の機会になりえます。

サステナビリティ経営の考え方

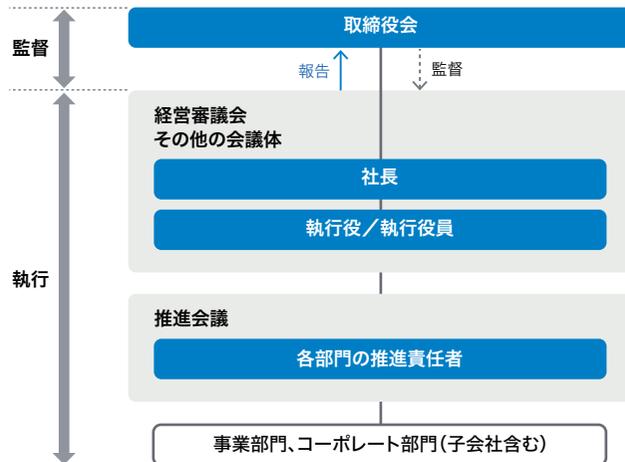


マネジメント体制

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向上を目的に、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その他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各組織長に任命された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



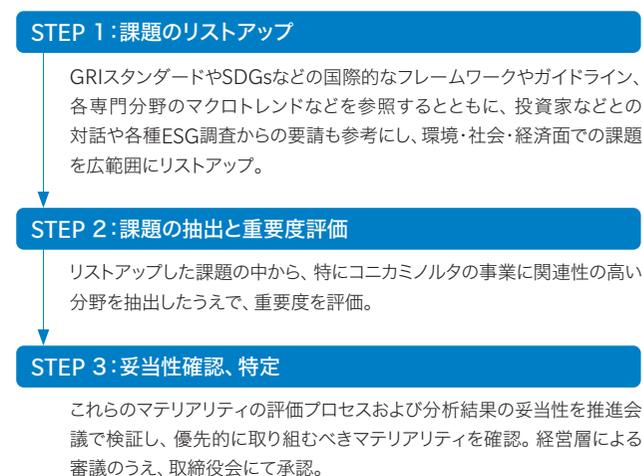
マテリアリティの特定プロセス

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「コニカミノルタの事業成長」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。

マテリアリティの特定プロセス



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>

サステナビリティ戦略

マテリアリティへの取り組みを通じた価値創造

マテリアリティ	 働きがい向上および企業活性化	 健康で質の高い生活の実現	 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
インダストリー	製造工程や検査工程の自動化・省力化		安全な職場環境の実現 品質確保、市場での事故抑制	製造工程や検査工程のエネルギー・CO ₂ 負荷低減	製造工程や検査工程のロス低減 資源の循環利用の促進
デジタルワークプレイス	いつでもどこでも誰とでも働ける環境の実現		職場での情報セキュリティの確保	省エネルギー・省資源での働き方の実現	
プロフェッショナルプリント	印刷工程の自動化・省力化・スキルレス		印刷工程・職場環境の安全性の向上	印刷サプライチェーンのエネルギー・ロス低減	
画像ソリューション	医師や看護師の負荷軽減	疾病の早期発見・早期診断	事故の予兆検知 医療品質の向上	温室効果ガス漏洩の早期発見	
2030年の目指す姿	 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	 自社およびお客様・社会での健康で質の高い生活の実現を提供し、個々の豊かな生活を実現	 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	 自社のCO ₂ 排出を削減しつつ、お客様・調達先でのCO ₂ 削減を拡大	 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
当社の企業価値への影響	<ul style="list-style-type: none"> 顧客企業の生産性を高めるソリューション提供による収益拡大 当社の人的資本の増強による労働生産性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 医療・介護分野でのソリューション提供による収益拡大 当社従業員のエンゲージメント向上、イノベーションによる製品・サービスの向上 	<ul style="list-style-type: none"> 社会の安全性に資するソリューションの提供による収益拡大 当社製品・サービスの重大事故による事業損失リスクの低減 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客企業の脱炭素に貢献する製品・サービスの売上拡大 エネルギー費用の抑制 CO₂削減に対する顧客要請に応えることによる販売機会損失の防止 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客企業の資源有効利用に貢献する製品・サービスの売上拡大 当社で利用する資源コストの低減

存在意義

中長期の経営戦略

事業戦略

経営基盤の強化

ガバナンス

データセクション

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	2022 実績	2023		2024 目標	2025 目標	2030 目標		
				目標	実績					
 <p>働きがい向上 および企業活性化</p>	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	814	1,000	1,085	各事業の技術者の40%以上	各事業の技術者の50%以上	—	
			エンゲージメント ^{※3}	6.6	—	6.8	—	7.7 (業界平均)	業界 上位25%	
			GESスコア ^{※2}	公平性 ^{※4} 注1	7.4(6.1)	7.6(6.4)	7.6(6.6)	7.8(6.7)	8.0(7.0)以上	—
				意見の自由 ^{※5} 注1	7.2(6.6)	7.5(6.9)	7.3(6.8)	7.7(7.2)	8.0(7.5)以上	—
			女性エグゼンプト ^{※6} 比率(%) ^{※7}	9.9	11%以上	10.7	12%以上	13%以上	18%以上 ^{※8}	
女性新卒採用比率(%) ^{※7}	37	30%以上	39	30%以上	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										
 <p>健康で質の高い 生活の実現</p>	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	組織健康度向上	ストレスレベルが適正範囲を超える職場 ^{※9} 比率	13.3%	12.5%	5.3%	11.3%	9.3%	—	
			組織健康度調査(10点満点)結果の平均点	6.1	6.4	6.3	6.9	7.7	—	
		従業員健康度	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 ^{※10}	18.2%	17.1%	20.0%	16.1%	15.1%	—	
アブセンティーズム ^{※11} : 休務者 ^{※12} の平均休務日数削減率 ^{※13}			—	3%減	2%増	9%減	17%減	—		
注 対象範囲: コニカミノルタ株式会社										
 <p>社会における 安全・安心確保</p>	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	社会・環境価値	化学物質に起因する重大事故 ^{※14} 発生件数	0	0	0	0	0	0	
			製品の重大事故 ^{※15} 発生件数	0	0	0	0	0	0	
製品セキュリティの重大事故 ^{※16} 発生件数			0	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」(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 2030年4月1日時点の目標値 ※9 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) ※10 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 ※11 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 ※12 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 ※13 2022年度実績を基準とした削減率 ※14 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 ※15 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 ※16 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

存在意義

中長期の経営戦略

事業戦略

経営基盤の強化

ガバナンス

データセクション

サステナビリティ戦略

(年度)

マテリアリティ	テーマ	指標	2022 実績	2023		2024 目標	2025 目標	2030 目標	2050 目標		
				目標	実績						
 気候変動への 対応	お客様の業務プロセス変革で エネルギー・CO ₂ を削減	社会・環境価値	CO ₂ 削減貢献量*1 (万トン)	62.4	63	63.1	69	80	100	206	
		経済価値	ソリューション売上高 (億円)	755	890	836	970	1,000	-	-	
	自社拠点、自社製品・ サービスのエネルギー・CO ₂ を削減	製品ライフサイクルCO ₂ *2	社会・環境価値	排出量 (万トン)	85	-	75	-	80	65	0 (ネットゼロ)
				2005年比削減率 (%)	58	-	63	-	61	70	100
		自社拠点での 環境負荷低減*3	社会・環境価値	省エネルギーによるCO ₂ 削減量 (万トン)	1.8	0.6	1.1	1.7	2.1	-	-
			経済価値	エネルギー削減金額換算 (億円)	4.5	2.8	4.1	6.3	8.0	-	-
			社会・環境価値	再生可能エネルギー調達によるCO ₂ 削減量 (万トン)	2.0	0.3	0.3	1.7	5.5	-	-
				再生可能エネルギー由来電力比率 (%)	12.3	-	14	-	-	50	100
	自社製品サービスの使用/ 調達による環境負荷低減	社会・環境価値	CO ₂ 削減量*3 (万トン)	5.3	2.2	1.9	3.0	3.5	-	-	
		経済価値	グリーンプロダクツ*4売上高 (億円)	7,766	-	7,728	-	7,350	-	-	
	DXを活用した調達先の 環境負荷低減*3	社会・環境価値	CO ₂ 削減貢献量*1 (万トン)	0.64	0.18	0.22	0.35	0.41	-	-	
		経済価値	エネルギー削減金額換算 (億円)	1.03	0.42	0.46	0.95	1.10	-	-	
	DXを利用したお客様とのエンゲージメント強化	経済価値	顧客関係強化件数*5	338	372	424	371	-	-	-	
			商談参画件数*6	230	257	372	258	-	-	-	
売上貢献額 (億円)*7			9.89	11	11	11	13	-	-		

注 2021年度に施策効果の算定方法を変更したので2020年度に遡って目標、実績ともに修正しています。2023年度実績を受けて、2024年度、2025年度目標を見直し修正しています

 有限な資源の 有効利用	お客様の業務プロセス変革で資源を有効利用	社会・環境価値	お客様における排出物削減量 (万トン)	34	36	36	38	40	50	
		経済価値	ソリューション売上高 (億円)	793	890	836	970	1,000	-	
	地球資源*8ゼロに向けて	社会・環境価値	地球資源*8投入量 (万トン)	10.4	-	9.1	-	10.8	9.5	
			2019年比の削減率 (%)	20	-	32	-	19	30	
	自社拠点、自社製品・ サービスの資源を有効利用	自社生産拠点での 環境負荷低減*9	社会・環境価値	排出物削減量*10 (万トン)	0.17	0.02	0.16	0.16	0.17	-
			経済価値	排出物削減金額換算 (億円)	4.7	-	6.1	6.5	6.7	-
		自社製品サービスの使用に よる環境負荷低減	社会・環境価値	省資源・再生資源活用量 (万トン)	1.2	1.3	1.3	1.4	1.4	-
			うち、循環資源 (再生材料・バイオ材料) の活用量 (万トン)	-	1.0	1.0	1.1	1.1	-	
経済価値	グリーンプロダクツ*11売上高 (億円)	7,766	-	7,728	-	7,350	-			

注 2021年度に施策効果の算定方法を変更したので2020年度に遡って目標、実績ともに修正しています。2023年度実績を受けて、2024年度、2025年度目標を見直し修正しています

※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 2020～2022年度/2023～2025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 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 ※9 2020～2022年度/2023～2025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 ※10 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 ※11 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

存在意義

中長期の経営戦略

事業戦略

経営基盤の強化

ガバナンス

データセクション

2050年「CO₂ネットゼロ」「地球資源使用ゼロ」に向けて

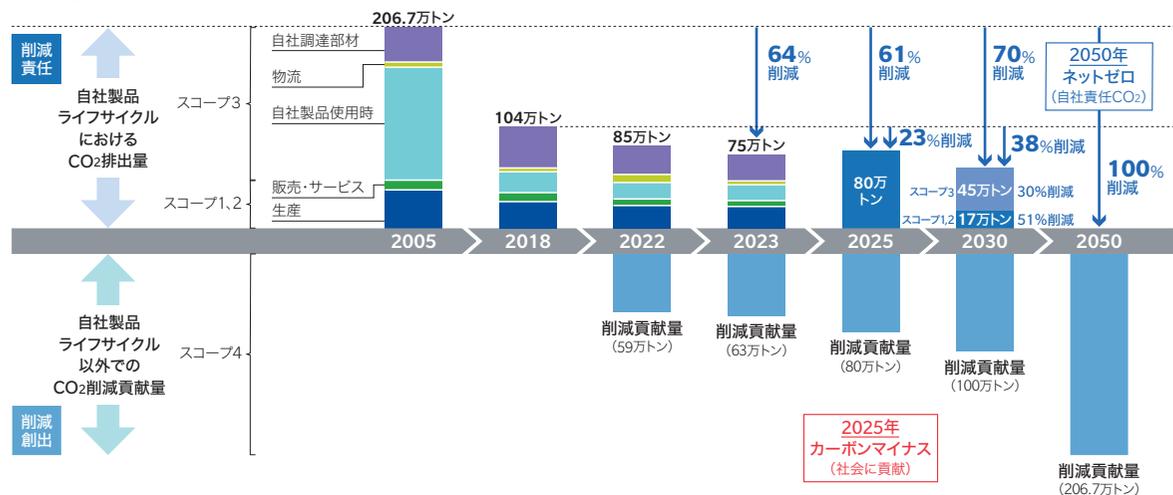
CO₂ネットゼロとカーボンマイナス

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。当社のコア技術を、AI活用と事業領域をまたぐ技術融合により強化し、お客様や調達先のCO₂削減の貢献度を高め、2025年度に「カーボンマイナス」の実現を目指します。

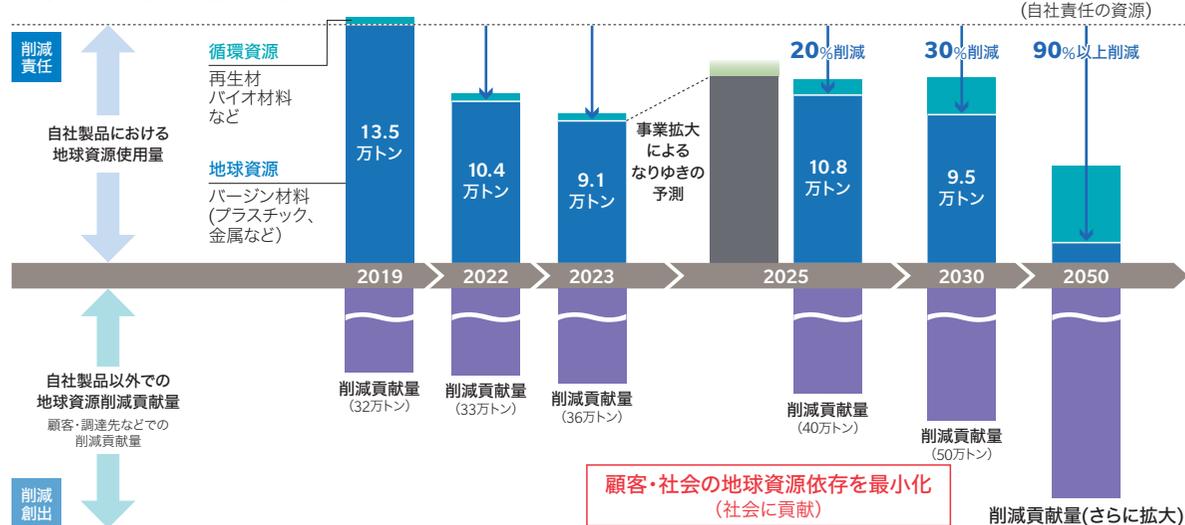
2023年度は計画を上回る製品ライフサイクルCO₂排出量の削減(スコープ1, 2, 3)と、計画通りのCO₂削減貢献(スコープ4)を実現しました。

CO₂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



地球資源[※]使用ゼロ

上記のCO₂排出量削減と同様に、地球資源利用量についても、「自社責任範囲」と「自社製品以外」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、循環資源への置き換えを進め、2023年度は目標を上回る使用量削減を実現しました。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



気候変動への対応



有限な資源の有効利用



「CO₂ネットゼロ」と「カーボンマイナス」の実現に向けた取り組み事例



Case 1
マレーシアの複合機生産拠点で
100%再生可能エネルギー化を達成

Konica Minolta Business Technologies (Malaysia) Sdn. Bhd. (略称BMMY)
社長室 兼 業務革新・資産管理部
今牧 慎哉

コニカミノルタ最大の複合機生産拠点であるBMMYでは、各種の改善活動で培った現場力と、先端ICTを駆使したデジタルマニュファクチャリングの融合による「生産DX」をコンセプトに、効率向上と環境負荷低減を目指した生産体制整備を進めています。

2023年3月には大規模な太陽光発電システムを導入し、BMMYの生産活動で使用する電力の約20%を再生可能エネルギー化。残る約80%を再エネ電力証書(I-REC)[※]付き電力の購入で賄うことで、再エネ100%化を達成しました。

また、先述した生産DXにより、設備不良や品質問題などに起因する生産ライン停止を削減するとともに、計画どおりの稼働によって残業や休日出勤を防止することで空調機器の稼働時間を抑制。さらには部品加工のサイクルタイム削減などの取り組みを通じて、省エネによるCO₂排出削減にも貢献しています。

これらの取り組みは決して環境担当組織のみの活動でなく、BMMYで働く全員が一丸となって取り組むことで成果が上がっており、「自分たちの日々の工夫が環境貢献につながっている」との実感が、現地人財のやりがいやモチベーション向上にもつながっていると感じています。

BMMYが位置するマレーシアでは2050年までの脱炭素化を目標に掲げており、今後も地域社会やグループ全体の環境負荷低減に貢献できるよう、生産性向上活動と連動したエネルギー削減効果の拡大を図っていきます。

[※] オランダのNGO、I-REC証書(International Renewable Energy Certificate)が標準化



生産拠点の敷地内に太陽光発電システム(設置面積17,059平方メートル、発電容量3.4MW)を導入



Case 2
インクジェット技術により
プリント基板製造の環境負荷低減に貢献

IJコンポーネント事業部 開発統括部
勝田 愛

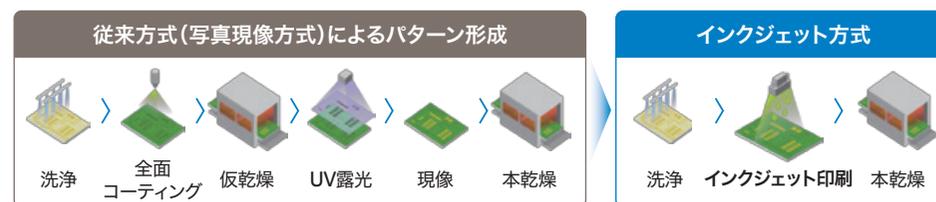
プリント基板の製造工程には、回路パターンを保護するため、絶縁材ソルダーレジストによる塗膜を形成する工程があります。従来の主流である写真現像法は、フォトマスクや印刷版の作成に加え、UV露光、現像、洗浄といった複雑な工程を必要とします。そこで、当社がプリント分野で培ってきたインクジェット(IJ)技術を応用することで、工程の簡略化と環境負荷削減を実現しています。

IJ方式であれば、マスクや印刷版が不要になるとともに、工程全体が大幅に簡略化されるため、コスト削減や短納期化、電力消費の削減につながります。また、VOCなどの化学物質や工業廃水も削減でき、プリント基板製造工程における環境負荷を大幅に低減できます。

IJ方式への転換には一定の時間とコストを要することから、プリント基板メーカーだけでなく、ユーザー企業の理解が不可欠です。そこで、2023年にはIJ方式のメリットを数値化できるよう、プリント基板メーカーの協力のもとに環境負荷低減量を計測・定量化。このプリント基板メーカーにおいては、電力消費量をソルダーレジスト工程だけで42%、工場全体で5.5%削減、水使用量を6.6%削減など、確かな成果を確認しました。

今後はこれらデータをもとに環境価値の訴求に努めるとともに、自社製品に使用するプリント基板にIJ方式を採用するなど、当社が先頭に立って、よりサステナブルな製法の普及を牽引していきます。

プリント基板ソルダーレジスト製造工程の変革





「地球資源使用ゼロ」の実現に向けた取り組み事例



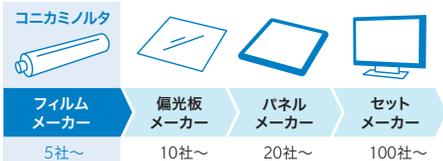
Case 3
環境負荷の少ないフィルムの提供により、
液晶パネル製造の資源使用量削減に貢献

機能材料事業部 事業統括部 調達部
別宮 啓史

世界的に需要が拡大する液晶パネルの製造には、偏光板の表面を保護する薄膜フィルムが不可欠です。当社はこの分野において、写真用フィルムで培った成膜技術を駆使したTAC※1フィルムに始まり、COP※2 (SANUQI)やアクリル(SAZMA)など多様な素材のフィルムを提供することで、パネルの大型化や薄型化、高機能化に貢献してきました。

近年は、機能面の要望に加えて、資源使用量の削減や使用後の廃棄・リサイクルなど、環境面の顧客ニーズも高まっています。こうしたなか、植物由来のため環境負荷が低いTACの特性に加え、規格外品や端材のリサイクルが容易な「溶液成膜法」の開発、さらにはお客様工程内での保護部材を不要にする製品特性など、

液晶パネルのバリューチェーン



当社の環境優位性が改めて評価されています。

今後も、これらの環境価値を訴求しながら、幅広いフィルムの選択肢を提供することで、お客様の製品の競争力を高めるとともに、資源使用量の削減に貢献していきます。同時に、フィルムの長尺化・超広幅化を実現することで、段取り替えにともなう資源ロスや稼働ロスの削減、さらには輸送削減にも貢献するなど、直接のお客様である偏光板メーカーはもちろん、その先にあるパネルメーカーやセットメーカーのニーズも汲み取った提案に努め、バリューチェーン全体での環境負荷の削減に貢献していきます。

※1 トリアセチルセルロース
※2 シクロオレフィンポリマー



長尺・広幅(最大2.5m)のフィルムを開発

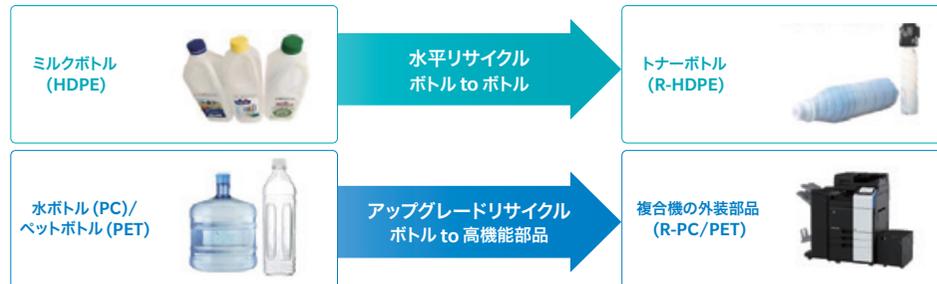


Case 4
再生プラスチックを
トナーボトルや複合機の外装材へ

化成品事業部
中村 公亮

近年、資源使用量の削減に加え、海洋汚染防止の観点からも、廃プラスチックのリサイクル拡大が求められています。当社では、早くからプラスチック資材のリサイクルに努め、高度なリサイクル技術を蓄積してきました。これらを駆使して、ミルクボトルを情報機器用のトナーボトルに再生する「水平リサイクル」に加え、水ボトルとペットボトルから再生したプラスチックの強度・難燃性を飛躍的に向上させて複合機の外装部品に利用する「アップグレードリサイクル」を実現。2015年には世界で初めて廃プラスチック使用比率を25%まで高めた複合機を製品化

廃プラスチックのリサイクル領域を拡大



するなど業界をリードしてきました。その後も再生プラスチックの利用拡大に努め、2022年度の資源循環量は約5,000トン、500mlペットボトルに換算して2億本※に達しています。

再生プラスチックの用途を拡大するには、バージンプラスチックと同等以上の品質・コスト・供給力、さらには高い環境性能も求められます。当社はこれらを実現する材料技術に加え、使いこなすための技術を磨くことで、自社製品における再生プラスチック比率を高めるのはもちろん、社外にも活用を提案することで、環境ソリューションのリーディングカンパニーを目指します。

※ ペットボトルリサイクル推進協会の統計データをもとに換算

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、取締役会の承認を得て行います。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、2023年5月、2050年にバリューチェーン全体で「温室効果ガス排出ネットゼロ」を目指すビジョンを設定しました。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削減の貢献度を高め事業成長を図る「カーボンマイナス」の達成時期を2025年にさらに前倒しました。創業以来150年かけて各事業が育ててきたコア技術を、AI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り「進化したコア技術群」として強化し、ワークフロー、サプライチェーンの変革によるエネルギー、CO₂削減の貢献度を高めていきます。

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年の視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、その財務影響の検討と明確化
- 今後の対応の方向性・方針・戦略の検討

シナリオ1 気温上昇が2°C以下(1.5°C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	ステークホルダーからの再生可能エネルギー調達の要求	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、インターナショナル・カーボンプライシングの導入検討、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	紙文書の電子化、保管スペース削減や保管データの検索性向など、ソリューション提案の機会活用

気候変動の「機会」

当社への影響	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におけるDX推進による効率化提案の機会増	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	電子化・デジタルソリューション事業への転換

気候変動の「機会」

当社への影響		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IoT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

● 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

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、四半期ごとにグループ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、P72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

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)を社会・顧客で創出する「カーボンマイナス」の状態を、2025年までを期限に実現することを目標としています(→P44)。

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。

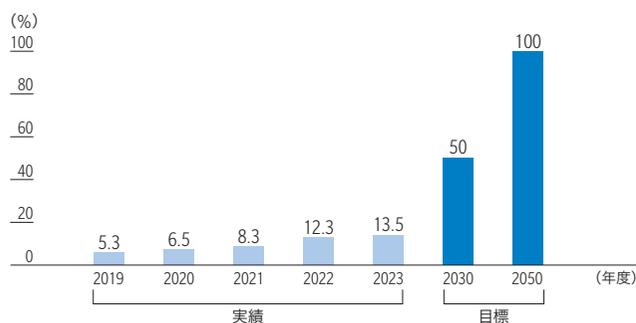
中期的には2025年までに2005年度比でCO₂排出量を61%削減(80万トン)、2030年までに70%削減(62万トン)することを目標に設定しています。2023年度のCO₂排出量は、約75万トン(スコープ1は15万トン、スコープ2は14万トン、主要なスコープ3は46万トン)で、2022年度の58%削減から63%削減まで到達しました。

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(→P44)。

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



※1 2019年度は、コニカミノルタグループ全体の電力使用量(コジェネ発電量含まず)に占める再生可能エネルギー由来電力の比率

※2 2020年度以降は、コニカミノルタグループ全体の電力使用量に占める再生可能エネルギー由来電力の比率

までに50%以上に高め、2050年までに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。2023年度は、CO₂削減貢献量の目標63万トンを達成しました(→P44)。

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、2023年度の売上高は7,728億円、売上高比率は67%でした。

※ 当社が独自で定義した環境課題を解決する製品

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とともに自社株保有の促進を図るため、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「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。

※ 当初「CO₂排出量削減率」を指標に設定していましたが、生産量・販売量の影響を考慮し、「施策によるCO₂排出削減量」に改定することを2024年4月23日開催の報酬委員会において決議しました。

TNFD提言に基づく情報開示

コニカミノルタは、自然資本に関する事業への依存と影響、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)」の提言に賛同しています。2024年1月にスイスで開催された世界経済フォーラム年次総会(ダボス会議)において、TNFDアーリーアダプター企業として登録が発表されました。自然資本の依存と影響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影響を評価し、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		コニカミノルタへの影響		
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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 捺染ドライブプロセス: 水ストレスの高い地域(インド、トルコ、イタリア)での無水染色システム
		4 土地/海洋/淡水から調達する高リスクの天然資源	<ul style="list-style-type: none"> 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 	-
影響	汚染・汚染除去	5 土壌汚染	-	<ul style="list-style-type: none"> 有害物質フリー技術: 残留性有害物質などのフリー技術の提供
		6 排水量	-	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 使用済み製品: 循環型社会促進策などによる製品へのリサイクル義務化 	-
		8 プラスチックによる汚染	<ul style="list-style-type: none"> プラスチック: 循環型社会促進策などによる製品への再生資源利用の要求 	<ul style="list-style-type: none"> 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
		9 非GHG大気汚染物質	-	-

人財戦略

担当役員メッセージ



常務執行役
岡 慎一郎

当社は「プロフェッショナル人財集団への変貌」を人財戦略の中心としています。その核となるのは、自律的に考え、行動できることです。変化の激しい時代にあって、誰かに与えられた価値観や従来と同じ手法に頼っている、その変化に置いていかれます。社会にどんな変化が生じているかを自分なりに考え、そこで求められる知識や技術を率先して身に付け、周囲に提案していく。言い換えれば、どんな環境でも価値を出せる人財、さらには当社だけでなく他社や他業界でも活躍できる人財、ということ。また、その様な社会では多様性が力になります。多様なプロフェッショナル人財が異なる考え方をもち、経営に参画することが持続的な企業価値の向上につながります。

中期経営計画の事業の選択と集中を進めるうえでは、ただ注力すべき事業・部署に人財を異動させるのではなく、そこにどんなスキルや経験を持った人財が必要かを明確化し、リスキル・アップスキルしながら動かしていくことが重要で、この点は2023年度で大きく進捗した点です。グローバル構造改革においても考え方は同じで、当社の経営戦略にマッチする人財の塊へと変化しながら、同時に生産性向上を目指しています。

加えて重要なのが、従業員が持つポテンシャルを最大限に発揮できる環境づくりです。そのために従業員エンゲージメントの向上に重点を置き、従業員との対話を強化することで、従業員の成長が会社の成長に直結し、ともにバリューを高めていけるWin-Winの関係づくりを目指します。

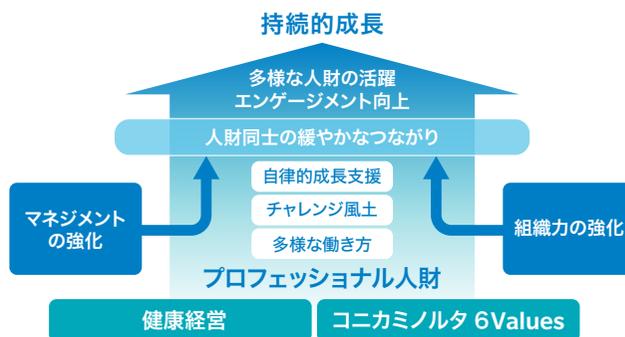
コニカミノルタの人財ビジョン

近年、世界的な少子高齢化や先進国における生産人口の減少、デジタル・AI革命の進行、コロナ禍を経たワーク・ライフスタイルの移り変わりなど、コニカミノルタを取り巻くマクロ環境が激変しています。こうした変化に対応すべく、経営ビジョン「Imaging to the people」のもと、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しています。そして、これら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、その育成に注力することを目指しています。

また、コニカミノルタでは行動指針「6つのバリュー」と、社員の心身の健康を成長の源泉と捉える「健康経営[※]」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、社内公募導入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

コニカミノルタの人財ビジョン



※ 健康経営はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

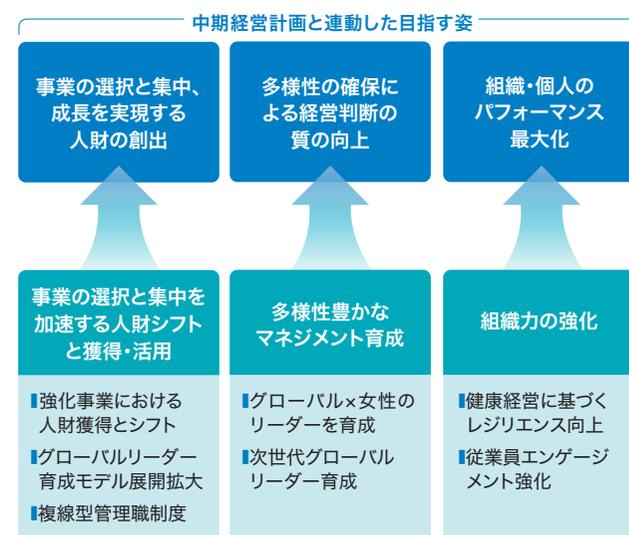
リエンスの強化により実行力を向上させ、当社の持続的成長につなげていきます。

中期経営計画と連動した人財戦略3つの柱

2025年度までの中期経営計画では、事業の選択と集中による事業収益力の強化と構造改革による財務基盤の強化を最優先としています。その実現のためには、これまでに整備してきた人財可視化のフレームや各種制度をベースに、コニカミノルタが有する多様な人財の潜在力を引き出し、活用していく必要があります。

こうした認識のもと、経営戦略と連動した人財強化施策として、3つの重点施策を設定しています。第一に、グローバルでのリーダー育成や強化事業への人財シフトなど「事業の選択と集中、成長を実現する人財の創出」、第二に、グローバル×女性のリーダー育成など「多様性の確保による経営判断の質の向上」、第三に、従業員エンゲージメント向上やDXやAIを用いた生産性向上による「組織・個人の

人財強化施策3つの柱



人財戦略

パフォーマンス最大化」です。これらの施策を通して人的資本を最適化し、事業収益力を強化することで、中期経営計画の目標達成はもろろん、2025年以降に成長軌道へ回帰するための基盤を構築します。

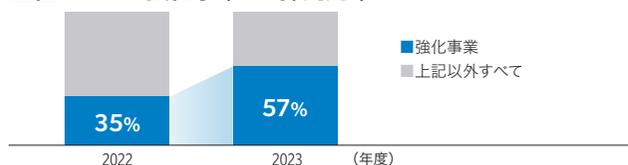
事業の選択と集中、成長を実現する人財の創出

事業の選択と集中を加速する人財シフトと獲得・活用

コニカミノルタが持続的成長を実現するには、インダストリー事業やヘルスケア事業など強化事業への人財リソースの集中が最重要です。これらの領域では、高度な専門性を持ったハイエンド人財が欠かせません。例えば、インダストリー事業においては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、ヘルスケア事業では画像解析やAIなどの先端分野でキーオピニオンリーダー（KOL）との臨床現場における価値共創を支える人財が求められており、その確保が事業の成長性を左右します。

そのため、事業構造の変化に合わせた人財ポートフォリオの転換を図っており、強化事業において既存人財では埋めきれない部分は、他事業からのシフトや、外部からのキャリア採用などによってリ

全社における強化事業※の採用比率



強化事業※への人財シフト人数



※ プロフェッショナルプリント事業、インダストリー事業、ヘルスケア事業

ソース確保に努めています。特にキャリア採用においては、ハイエンド人財の獲得競争が熾烈になるなかで、採用チームと事業部門が一体となった採用プロセスの実施や、求職者との面談への役員層の参加、さらには面接を「候補者を見極める場」から「候補者の動機付けの場」とするための面接官の意識改革など、採用力の強化を進め、全社における強化事業の採用比率を6割まで引き上げました。

一方で、少数精鋭での効率的な事業運営を実現するため、定年退職などによる人員減も鑑みつつ、全社的な人員増は抑制するなど、事業領域ごとの成長に見合った要員管理を進めています。

高度専門人財を惹きつける複線型制度

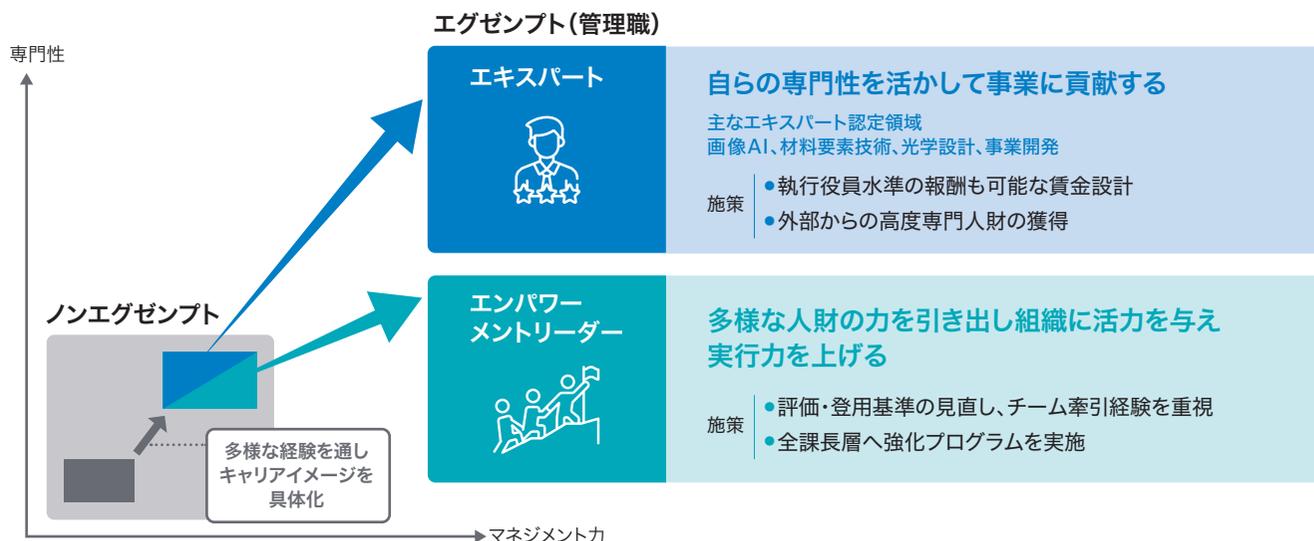
コニカミノルタでは、2022年度より管理職制度を「単線型」から「複線型」に変更し、求められる管理職のミッションを明確にしています。具体的には、専門性を突きつめビジネスに貢献する「エキスパート」と、多様な人財の力を引き出し組織の活力と実行力を高める「エンパワメントリーダー」に分け、それぞれの任用要件も大幅に

見直しました。これにともない、従来の管理を連想させる「管理職」という名称を「エグゼンプト」に変更しています。

エキスパートは、特に特定の専門性を高め、その専門性を活かして事業に貢献するキャリアパスとし、価値観にあった道を選べる様に設計しています。また、エキスパートは報酬制度も刷新しており、高い成果を上げたエキスパートには執行役員レベルの報酬を提供できることとしており、獲得競争の熾烈なハイエンド人財の外部からのキャリア採用にも大きく貢献しています。

一方、エンパワメントリーダーに対しては、スキルアップの機会を拡充しています。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など、マネジメント力強化のためのプログラムを体系的かつ継続的に実施することで、組織力と実行力の向上への貢献を高めています。

また、エキスパート・エンパワメントリーダーともに、求められる行動を実践できているかを、半期に1度の多面評価でチェックしています。これにより、自律的なアップデートを可能にするとともに、継続的な成長を促し、さらなる人財力強化につなげています。



国境・組織を越えたグローバルリーダーの育成

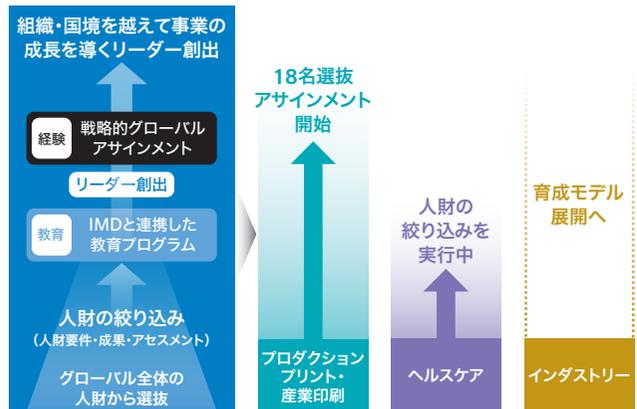
コニカミノルタでは、全体の4分の3を占めるグローバル人財の活用をいかに加速させるかが、事業成長のカギとなります。そこで、DX領域で世界的な実績を持つスイスのビジネススクールIMD*との協業によるグローバルリーダー育成を進めています。具体的には、グローバル全体で優秀人財を可視化・選抜し、育成プログラムや経営トップによるコーチングを提供したうえで個別育成計画を策定。この計画に基づき、国境や所属組織を越えたアサインメントを進めています。

2023年度から始まる中期経営計画を策定した際も、ヨーロッパの販売会社から本プログラムを通じてリーダー人財を日本本社に招聘。メンバーの一員として、地域販社の状況や要望を還流し、ワールドワイド施策との整合性を取るなど活躍がみられました。この他にも、米国とオーストラリアのグループ会社間での戦略的な人財ローテーションを実現するといった成果も生まれています。

当初はオフィス事業で先行導入したこのプログラムを、現在はプロダクションプリントやヘルスケアなどの強化事業にも拡大しており、その他の強化事業にも展開していきます。

* 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

グローバルリーダー育成モデル



Voice



Konica Minolta
Business Solutions Spain & Portugal
マネージングダイレクター兼
欧州DW-DX部門代表
バスコ・ファルカオ

私はグローバルリーダープログラムを当社グループの変革を担う絶好の機会と捉え、参加しました。快適な環境からあえて飛び出し、自分自身がプログラムの影響で変わるだけでなく、周囲にも良い影響を与えられる存在となることを目指しました。

実際にプログラムに参加し、見知らぬ環境で、写真でしか見たことがなかった多様なバックグラウンドを持つ仲間たちと共に学ぶ中で、自分の知見や人脈が広がると同時に、変革をリードするために必要な多くの気づきを得ることができました。

特に、中期経営計画における事業の選択と集中にともなうDW-DX事業のグローバル戦略の策定と各地域の展開計画の設計を担うなかで大きな収穫だったのが、各地域での戦略だけでなく世界共通の方向性を考える重要性に気づいたことでした。一方、地域で異なる多様な文化・社会が持つ価値観や手法を理解し、積極的に取り入れることも大切だと再認識しました。

現在スペインとポルトガルの販売会社のマネージングディレクターとDW-DX事業の欧州責任者を担っていますが、こうした気づきを活かし、担当地域はもちろんグループ全体にさらなる価値をもたらせるよう、幅広い視野で取り組んでいます。



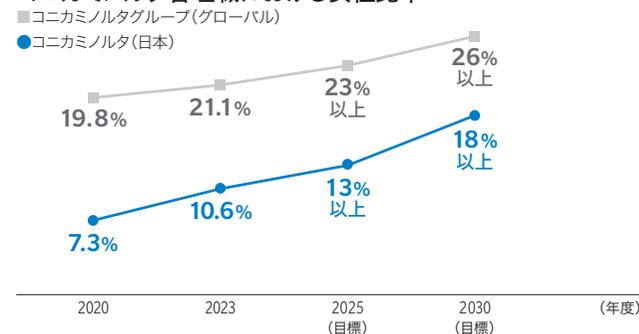
多様性の確保による経営判断の質の向上

コニカミノルタの多様性豊かな人財

コニカミノルタにはグローバルで約4万人が在籍し、そのうち日本以外で働く従業員が約4分の3を占めています。また、女性従業員が約3割を占め、管理職に占める割合もグローバルで21%超(単体で約11%)、女性人財確保が難しい開発部門における女性管理職比率も単体で8%という業界トップクラスの水準を維持しています。こうした多様性豊かな人財はコニカミノルタの強みであり、これら人財が有機的につながることで「違いを力に」変え、経営の質を高めています。

なかでも重視する女性活躍推進に向けて、グローバルおよび日本単体での女性管理職比率を戦略的に高めるべく、2025年度に23%以上、2030年度に26%以上という海外や他業界に照準を合わせた目標を定め、この達成に向けて毎年の現状把握と課題抽出を行いながら、さまざまな施策を実行しています。例えば単体では、次に管理職となる女性従業員に対する中長期的なキャリア形成支援を2020年度から実施しています。2023年度からは次世代リーダーとなる女性従業員の成長を加速させる取り組みも進んでいます。さらに、パイプラインの増強を図るため採用も強化しており、2023年度の女性新卒採用比率は37%で、今後も30%以上を維持していきます。

コニカミノルタ管理職における女性比率



グローバル×女性で経営層を育成するプログラム
「Women 2 Lead」

コニカミノルタでは、意思決定の場における多様性の確保と公平性のさらなる強化を目的に、多様性のあるマネジメントの育成を推進。その第一ステップとして、グローバル規模で女性リーダーシップ人財の育成と活躍推進に取り組んでいます。

2023年度からは、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、グローバルリーダー育成と同様にIMDとの協働によるもので、同校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12名の候補を一期生として選抜。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カ月にわたり実施しました。

今後は同プログラムを卒業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、さらには本社人事部門のサポートも含めて、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。

「Women 2 Lead」プログラムのステップ



全世界の若手が自らチャンスをつかみ壁を超えていく
次世代リーダー育成プログラム「GLOW」

コニカミノルタでは、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していくため、若手従業員を対象とした海外派遣を実施してきました。以前は日本人従業員のみが対象でしたが、2022年度から「GLOW」と名付けプログラム全体を一新し、海外グループ会社の従業員にも適用、海外から海外の派遣も可能となり、グローバル全体で多様なマネジメント人財の育成を進めています。

このプログラムの特徴は、会社主導ではなく、従業員の自薦に始まり、自ら派遣先への受入交渉を行い、現地でのミッションや派遣プランも自ら策定・実施するという点です。自らがチャレンジする機会を掴み、現地の協力を得て目標に挑むことで、培ってきたスキルを海外でも通用するものに磨き上げながら、世界で戦える真のグローバル人財へと成長していくプログラムとなっています。さらに、世界中の多様な人財が行き交うことで異なる価値観や意見が交わり、派遣先組織においても真に多様性を理解する機会にもなっています。

2023年5月から第1期として11名の派遣を実施した結果、受入先からも派遣者による組織貢献に対して高い評価を得ており、事業課題解決と人財育成両面で成果が出ています。2024年の第2期では10名の派遣を計画しています。

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

Voice



デジタルワークプレイス事業本部
販売統括部
小曽根 華乃

入社以来本社の販売推進部門で販売会社とのコミュニケーションを重ねてきましたが、海外販社での経験を積み、より多角的な視点を持つ必要性を感じ、GLOWに挑戦しました。派遣先での具体的なプランとして、本社で担当していた当社独自の定額制課金モデル「One Rate[※]」を、本社からの駐在員のいないポルトガル・スペインの販売子会社で立ち上げると自身で設定し、受け入れ先と提案・交渉しました。現地では、展開プラン策定からマーケティング、販社マネジメントとの合意形成までステークホルダーを巻き込みながら推進。「One Rate」という新たな販売モデルを確立し、欧州の収益性向上につながりました。

GLOWを通じて、自身がマイノリティとなる環境下で新しいことに取り組むことは私にとって大きな挑戦でしたが、失敗を恐れずに行動し成果を出せたことは大きな自信になりました。また、現地メンバーと信頼関係を築いた経験は大きな財産です。今後は、お客様との対話を大切にしながら、社会に新たな価値を生み出すことができる組織づくりをリードしていきます。

※ One Rate：毎月変動する従来の課金方法ではなく、定額の課金をする当社独自のモデル



ポルトガル販社の社内表彰イベントで、所属するマーケティング部門が受賞

組織・個人のパフォーマンス最大化

グローバル構造改革による人財強化と生産性向上

グローバル構造改革を通じて人的資本の強化と労働生産性を向上させ、一人当たり生産性が高い組織へ変革するため、定形業務だけでなく一部判断を伴う業務も自動化し、人にしかできない付加価値の高い業務に人財がシフトできるよう積極的な投資を行います。また適材適所の人財配置や人財育成投資も継続していきます。

生産性向上に向けて、AIやデジタルツールの活用によるDXが不可欠であり、今年度より全社で生成AIを導入し、各職場での使いこなしが進んでいます。今後AIやツールを活用し大きな効果を得られるかどうかは人財次第であり、DXスキルを持った専門技術人財と、DXをリードする推進人財、職場で実働する人財が三位一体となってはじめて現場の業務プロセス改革が果たせませす。これらの人財強化に向けて、2023年度から全従業員を対象としたDXアセスメントを実施し、結果に応じたプッシュ型の研修プログラムを提供しています。

Voice



デジタルワークプレイス事業本部
生産・調達統括部 生産技術センター
デジタルマニュファクチャリング推進部
篠原 洋平

モノづくりの領域において「作業」の自動・省力化は進んでいますが、より高度な「判断」のほとんどは人が担っており、熟練技術者が五感と経験を駆使して高品質を担保する最適な製造条件を判断しているのが現状でした。

そういった高度な判断はさまざまな情報、すなわちデータに基づいて行われており、現場のデータを複合的に解析することで業務上の判断の高速・高精度・自動化に取り組んでいます。例えば良品率

対話に基づく従業員エンゲージメントの向上

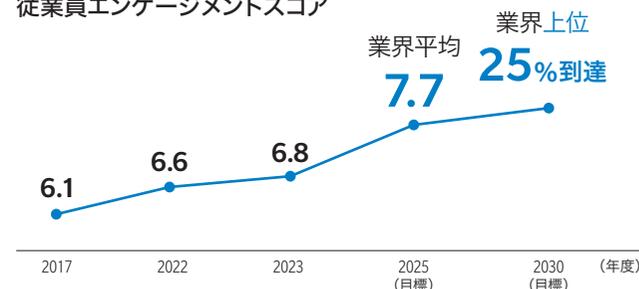
従業員エンゲージメント向上に注力しており、「Your Voice」と名付けたGES^{※1}を毎年実施しています。エンゲージメントスコア^{※2}は役員の報酬決定スキームに組み込まれており、重要な経営指標の一つとしてグループ一体となって取り組んでいます。スコアを2025年度に業界^{※3}の平均水準まで、2030年度には業界上位25%に入ることを目標とし、対話に基づく組織づくりに力を入れています。

社長自ら国内外の拠点を訪問して従業員と直接対話するなど、双方向コミュニケーションを積極的に行っています。中期経営計画についても、本社経営企画部が世界の主要拠点に赴き、従業員との対話による理解と浸透を図っています。各事業部や各社、職場単位でも、調査結果と対話を起点に、改善アクションを実行するサイクルを回し続け、2023年度のスコアは前年度から0.2pt向上しました。「報酬」や「成果に対する周囲からの認知」「キャリアパス」の項目がエンゲージメント向上への寄与が特に大きい要素と分かっており、さらなる改善に取り組んでいます。

を最大化する製造条件の最適化、部品在庫の要因別数量予測とその削減方法のレコメンド、内部資産の最適処置判断の自動化など、調達・生産管理・在庫・加工・組立・物流・品質管理等の、技術系・事務系を問わないモノづくりのオペレーション領域で5年累計150件以上の課題解決を推進してきました。経済産業省・厚生労働省・文部科学省が共同作成している「ものづくり白書」でもデータサイエンスを用いた生産工程の変革の好事例として取り上げられました。

これは、データ活用自体が目的化してしまう手段先行の壁を超え、現場の課題起点で組織全体で自分事として解決に向けた行動変容を起こせた事が大きく結果につながっています。今後は、高度な意思決定をデータ活用で支える取り組みを生産以外の全社の多様な領域へ波及させ、当社の競争力に磨きをかけていきます。

従業員エンゲージメントスコア



※1 GES: Global Employee Survey
 ※2 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
 ※3 業界: 国内だけでなく、世界のテクノロジー企業全般

コニカミノルタの健康経営

コニカミノルタは従業員の健康がすべての基盤と認識し、「健康第一」の風土醸成を通じて、従業員のWell-being向上と、個人と組織が最大限力を発揮できる状態を目指しています。

2023年度からは新たな健康経営の中期計画として「Well-being 2025」を掲げ、「組織健康度の向上」「プレゼンティーズム^{※4}の低減」「アブゼンティーズム^{※5}の低減」に向けて、定量化と改善を進めています。

また、変革はトップからという考えのもと、産業医の発案の16カ月に渡る「レジリエンスプログラム」を社長含む役員と役員候補を対象に実施しました。同プログラムは、医学・心理学・脳科学に基づき身体・情動・思考・精神性の4つの健康領域について学び、実践します。運動・栄養・睡眠だけではなく、失敗事例の共有や1人称で考える事例検討会を通じて人間性を高めていくものになっています。プログラムを経て個人だけでなく組織としても、経営会議における議論の活性化や組織を超えた連携促進などの効果が表れています。今年度は部長層・グループ会社経営層に対象を拡げて実施しています。

※4 健康問題など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
 ※5 病気や体調不良などにより出社できない状態

詳細情報: コニカミノルタの健康経営
<https://www.konicaminolta.jp/about/csr/social/human-capital/health-improvement.html>

技術・知財戦略

担当役員メッセージ



常務執行役
江口 俊哉

2023年度からの中期経営計画では、「強化事業を拡大するための技術開発の強化」と、「将来成長のための技術の仕込み」の2点に注力しています。前中期経営計画「DX2022」以前は買収による技術獲得を重視していたため、新規領域（現在の非重点事業や方向転換事業）に技術と人財が分散し、当社本来のコア技術の強化や将来に向けた技術の仕込みが不足していました。本中期経営計画では、その反省を踏まえた技術戦略に転換しました。

当社は長い歴史において、イメージング技術を基盤に培った複数のコア技術を融合させて新事業を創出し、当社ならではの価値を生み出してきました。今後も強化事業を力強く拡大させるため、全社から必要な技術を集め、事業をまたぐ技術の融合とAI活用によってコア技術を発展させ、事業の競争力と価値の最大化に取り組みます。

また当社が、「お客様の“みたい”に応える」ことで社会に貢献する企業であり続けるため、将来の事業を創出するための「成長の芽」となる技術の仕込みも強化します。特に脱炭素社会に向けて世界中が研究開発を加速している「バイオものづくり」や「再生材料活用」は、当社独自のセンシング技術が活かせる成長市場です。現在、事業化を目指し、外部連携による技術開発を進めています。

これからも、当社の5つのマテリアリティ（重要課題）を軸に、将来の社会や人々が求める新たな“みたい”に応える技術を開発し、社会課題の解決に挑戦し続けます。

技術戦略の転換と成長の芽

本中期経営計画で目指す技術戦略

コニカミノルタは、創業以来150年間こだわり続けてきた「材料・光学・微細加工・画像」の4つのコア技術を高度化・融合し、AI技術も高度に組み合わせ、「見えないものをみえる化する」技術として発展させてきました。今こそコニカミノルタの技術の「強みの本質」を再認識し、コア技術を成長の原動力とすることが、持続的成長のために重要と考えます。

中期経営計画における技術戦略の重点課題の1つ目は、「強化事業を拡大するための技術開発の強化」です。インダストリー事業、ヘルスケア事業、プロフェッショナルプリント事業の強化領域では、これまでコニカミノルタのコア技術で競争力を高めてきました。今後はさらに事業をまたぐ形で要素技術を融合させた、新たな技術の開発を進めていきます。また、従来顧客の業種を越えて、新たな領域の顧客課題に応える製品・サービスの提供によって事業拡大を目指します。

重点課題の2つ目は、「将来成長のための技術の仕込み」です。想定される将来社会からバックキャストして考え、その時に必要とされる企業であり続けるため、保有技術を活かして環境負荷低減に貢献する技術の開発に取り組むことを決めました。特に「有限な資源の有効活用」と「気象変動への対応」の課題解決に注力する方針です。仕込むべき研究開発テーマは、コニカミノルタが強みとする“センシング技術+AI技術”が活かせることと、将来社会が求める成長市場であることを考慮して判断し、積極的に取り組んでいきます。

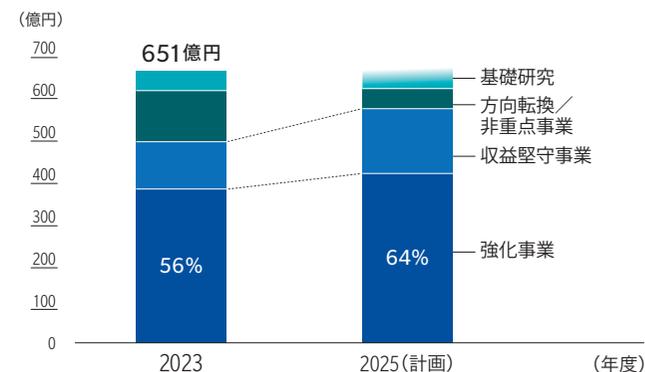
戦略を反映した研究開発投資

これらの重点課題に対応して、研究開発費の投資配分を最適化しています。全社の事業を「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」

「方向転換事業」の4つに分類し、強化事業への投資比率を2023年度の56%から、2025年度には64%まで増強することを予定しています。このように、リソースの選択と集中を行い、強化領域の事業拡大を加速させていきます。また、安定的なキャッシュ創出のため、収益堅守事業への投資を増加しています。

一方、基礎研究では将来の事業創出のための「成長の芽」となる技術の開発に技術資源を投入していきます。なかでも上述のとおり、環境・脱炭素に対応する技術への投資比率を高めており、サステナブルな未来社会の実現に資する技術を開発していきます。

研究開発費の内訳



強化事業の拡大に貢献する技術開発

強みを生み出すコア技術の融合

コニカミノルタはこれまで保有する複数のコア技術を組み合わせ、融合することで優位性の高い技術を生み出してきました。

例えば、強化事業の1つであるプロフェッショナルプリント事業では、電子写真技術に分光・測色技術を組み合わせ、自動品質最適化ユニット「IQ-501」を開発しました。本製品は、コニカミノルタの高精度な用紙搬送技術、印刷画像のセンシング技術、およびユ

技術・知財戦略

ニット内でのリアルタイムデータ処理を高度に組み合わせたコア技術の融合により実現したものです。お客様からはダウンタイムによる損失の低減効果を高く評価されています。本技術を商業印刷やラベル印刷に適用し、デジタル印刷の価値向上に貢献しています。

またヘルスケア事業では、X線動態画像の撮影技術と画像解析技術を融合することで、従来のX線撮影による静止画像では見ることができなかった生体組織の動き情報を取得できるようになりました。これにより、例えば慢性閉塞性肺疾患における呼吸機能検査が動画の解析から可能になり、患者が検査で受ける負担の軽減効果を期待できることが報告されています。

生産性向上で事業価値を高めるデータ活用・DX

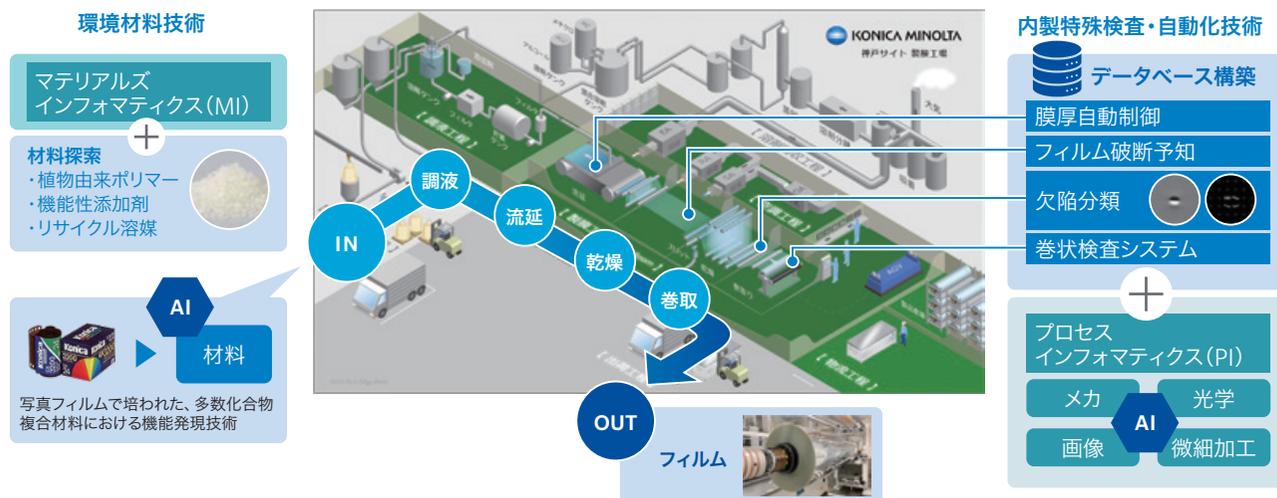
コニカミノルタは、DXの実践に早期から取り組み、DX専門人材の育成を強化してきました。育成された1,000人のDX専門技術者

(400人超のデータサイエンティストを含む)は全社全部門に配置され、社内のあらゆる業務でデータ活用を実践しています。実践の場ではDX専門技術者と現場のメンバーが一体となってDXテーマに取り組み、直近2年間に社内でも約300件のDXによる業務改革の実績があります。

データ活用推進が結実した事例として、ディスプレイ用フィルム生産工場のスマートファクトリー化があります。工場に設置した複数のセンサーから取得されるデータを解析することで、高品質で安定的なモノづくりを実現しています。またマテリアルズインフォマティクスを使った材料開発のDXでは、最新のシミュレーション技術の導入などにより、開発期間を大幅に短縮し、多様なお客様のニーズにマッチしたプロダクトの迅速な開発を実現しています。

生成AIの活用では2023年7月から全社横断で生成AI活用特任チームを編成して、社内のさまざまなオペレーション業務で生成AIの活用による効率化を進めています。

ディスプレイ用フィルム生産工場のスマートファクトリー化



Voice



技術開発本部
データサイエンスセンター
松本 彩花

生産現場でのデータ活用を文化として根づかせ、主要製品の収率向上と作業負荷の軽減に貢献

化学製品を製造するコニカミノルタケミカル(以下、PCL)では、カン・コツといった暗黙知による意思決定が事業を支えてきました。しかし、お客様ニーズの多様化などによる事業環境の変化にともない、「主要製品の収率向上」と「現場の作業負荷の低減」が課題となっていました。そこで、私がリーダーを務める社内DX支援チームと、PCLの現場社員が一体となり、DXによる生産現場の変革を目指すプロジェクトを立ち上げました。

まずは私たちのチームが、未活用であった主要製品の製造データを分析することで、収率向上と作業負荷軽減に資する解決策を導き出しました。これをきっかけに、PCL全社の現場から困りごとを募集し、データ活用によるさまざまな業務改善施策を展開。並行して、生産現場社員に対するDX教育も実施することで、現場社員自らがデータに基づいて設備導入やワークフロー改善を提案するといった変化も現れ、DXが文化として根づいてきたことを実感しています。また、こうした取り組みによって、製品ロス削減などの効果もあり、約5,000万円/年の利益貢献が見込まれています。PCLのDXで得た知見・ノウハウをコニカミノルタグループ全体に展開し、意思決定のスピード・正確性の向上につなげていければと考えています。

将来成長のための技術の仕込み

環境負荷低減のための技術開発

冒頭で重点課題の1つに挙げた、成長領域に投入する技術の仕込みについては、持続的成長に向けた環境負荷低減に関するテーマに投資を行い、イノベーションを加速します。例えば循環型社会の実現に向けた取り組みとして、コニカミノルタのコア技術の一つである材料技術から発展した再生プラスチック事業では、従来の廃棄物からアップグレードリサイクルした再生プラスチックの外販を開始しました。今後は、コニカミノルタの保有するハイパースペクトルカメラなどのセンシング技術を廃プラスチックの良否判定プロセスに導入し、リサイクルの生産性や品質を高めることで社会課題に貢献していきます。

また、微生物を用いて非石油由来の原料から材料を合成する、バイオものづくりに関する技術開発も行っています。コニカミノルタが保有するセンシング技術を結集し、微生物の複雑な挙動を可視化することで、バイオものづくりの安定化とコストダウンに寄与できると考えています。

非化石由来原料のバイオものづくり

社会実装のためのオープンイノベーション

このバイオものづくりに関する技術開発では、産業技術総合研究所(以下、産総研)とバイオプロセス技術連携研究ラボ(以下、連携ラボ)を設立し、微生物の培養と分離、精製など一連の先端バイオ技術を研究しています。加えて、国内外のバイオものづくりベンチャーとの連携や、製造プロセスに適用するマルチモーダルAIに関する産学連携の共同研究など、社会実装に向けたオープンイノベーションを加速しています。

また、技術をオープンに公開し、市場でのルール形成をリードする取り組みも行っています。総務省消防庁からの依頼を受け、コニカミノルタが開発した高感度の赤外線センサーガス漏洩検査技術を用い、プラントにおける屋外貯蔵タンク周辺のガス滞留状態を測定しました。その結果、従来の規制見直しにつながり、目視検査で行われる屋外貯蔵タンクの検査工程の効率化に貢献しました。このようなルール化やルール改定への寄与から、経済産業省より「市場形成力指標が高い企業」に選出されました。

Voice



技術開発本部
研究戦略センター
渡 優有

産総研と連携ラボを設立し
バイオものづくりの実用化に向けた研究を加速

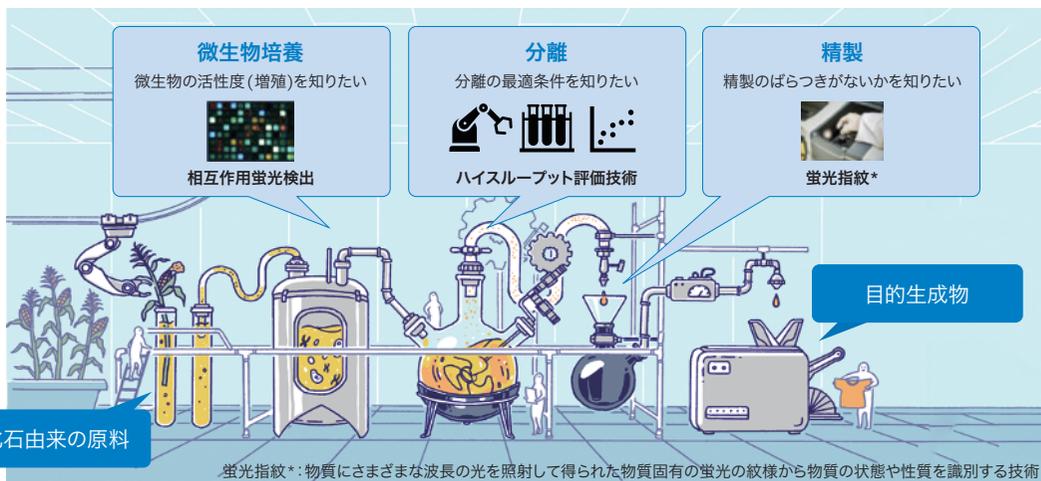
微生物を利用したバイオものづくりに注力するコニカミノルタは、産総研と連携ラボを2023年に設立し、生産プロセスのスケールアップを目指しています。バイオものづくりの実用化に向けては、量産に適した化学物質を生成できる細胞「スマートセル」の開発、培養がカギになります。私は連携ラボに特定集中研究専門員として出向し、スマートセル技術開発のチームリーダーを務めています。主な研究課題は、汎用的なスマートセルの判別技術や、培養条件の最適化技術の開発です。当社のセンシング技術と産総研のバイオ技術の融合により実現できると考えています。

連携ラボは専門が異なる24人の研究員が集う大規模なグループで、当初は言葉や方向性など共通認識の統一が困難でした。当社のメンバーは、「産総研の方々にはバイオものづくりを知り尽くしたお客様でもある」と強く意識し、共同研究で生じた課題はお客様のものと捉えることで解決に向かいました。開発技術の原理検証が完了した際に、産総研の方からいただいた、「製品化されたら一番に使わせていただきたい」とのお言葉はとても自信になりました。

今後もバイオものづくりに取り組む企業とのパートナー戦略を拡大していきたいと思えます。

バイオものづくりの課題

- ・微妙な条件の違いで微生物の挙動が変化
- ・歩留まりと品質安定
- ・スケールアップの壁



詳細情報:コニカミノルタのテクノロジー
<https://research.konicaminolta.com/jp/>

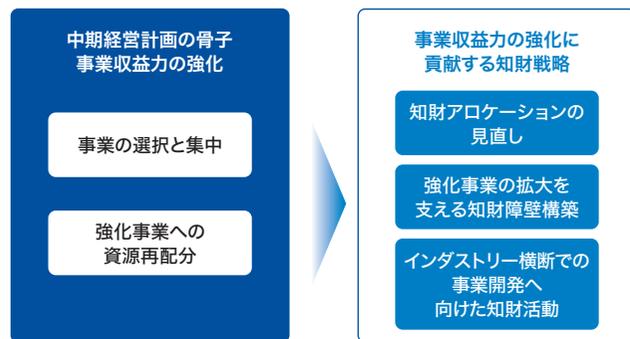
詳細情報:テクノロジーレポート
<https://research.konicaminolta.com/jp/report/2024/>

知的財産戦略

事業活動に貢献する知財活動

近年、知的財産をはじめとする無形資産は、競争力の源泉となる重要な経営資源として注目が高まっていますが、コニカミノルタではかねてより、知的財産・無形資産への投資・活用によって競争力の強化と、企業価値の向上に努めてきました。特に、事業戦略と密接に連携した知的財産戦略を策定・実行し、事業の成長、収益力向上を支援しています。中期経営計画に対応する「中期知的財産計画」においても、強化事業の拡大と持続的成長を実現するうえでキーとなる技術、商品、サービスに対して集中的に投資を行い、事業シナリオと連動した知的財産の形成、活用を行うことを重点方針としています。

知財戦略の基本方針



新たな中期経営戦略の推進

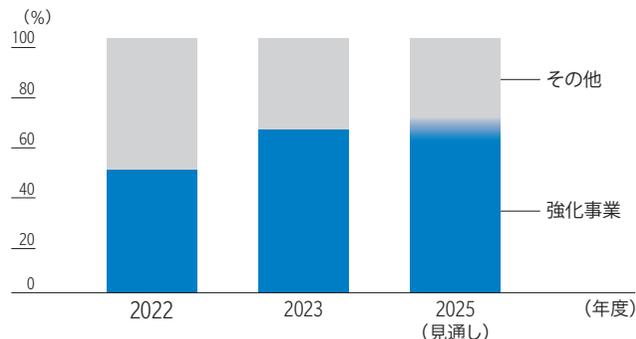
具体的には、事業の選択と集中による強化事業の拡大をさらに推進するため、知財投資でも選択と集中を進め、全社の特許出願に占める強化事業(インダストリー、ヘルスケア、プロフェッショナルプリント)の比率を2023年度から60%以上と大幅に引き上げまし

た。これを2025年度までにさらに70%近くにまで高める計画です。

また、強化事業やその事業拡大のキーとなる製品・サービスについては、立上期から拡大期・成長期に差し掛かるタイミングで競合他社の参入を抑制する知財障壁を構築しています。競争優位の源泉となる事業や製品の強みは、技術や知財だけでなく、顧客との関係や組織体制、生産ノウハウなど、他の無形資産や生産設備などの有形資産からも形成されています。しかし、事業や製品の立上期においては、顧客との関係や生産ノウハウなどの知財以外の無形資産が、競合による新規参入への障壁となるレベルにまでは形成されていない場合があります。そこで、拡大期に入る前に特許権などの知的財産による参入障壁を形成することにより、事業の拡大・成長を確かなものとしします。

右上図は、コニカミノルタの強化事業拡大のキーとなる製品・サービスについて、立上期と拡大期・成長期を概略的に示したものです。それぞれの事業において、立上期から拡大期・成長期に差し掛かるタイミングで知財障壁を構築しています。例えば、右下図に示す通り、プロフェッショナルプリント事業の拡大・成長に大きな役割を果たした「IQ-501(自動品質最適化ユニット)」に関する特許群は、質・量ともに他社を圧倒する強力な知財障壁となりました。競合の参入を長期間抑制し、コニカミノルタ製品の競争優位性の確立と価格維持に貢献しました。インダストリー事業における

特許出願に占める強化事業の比率

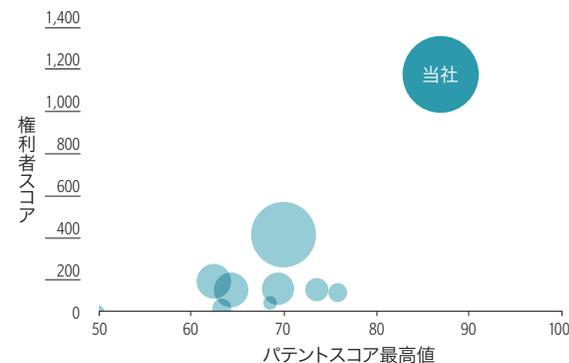


「SANUQI(サヌキ)」フィルム、ヘルスケア事業における「X線動態解析」についても同様に知財障壁の構築・強化を進めており、事業の拡大を確かなものとしていきます。

強化事業拡大のキーとなる製品・サービス



IQ-501の日本特許(公開特許+登録特許)スコアマップ



知的財産報告書

特許権など知的財産権に関する戦略と知的財産権の取得・行使に関する実績、社内体制などについては、コニカミノルタWebサイトに掲載している知的財産報告書で詳しく説明しています。

https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/intellectual_property/index.html