

財務戦略

専務執行役
平井 善博



2025年度のROEは、2024年度までに実施したグローバル構造改革や事業の選択と集中の効果により6.1%まで大きく改善しました。しかし、企業価値向上に向けては、まだスタート地点に過ぎないことを強く認識しています。企業価値を高めるには、利益を成長させるだけでも、資本効率を高めるだけでも十分ではありません。両立させて初めて持続的な価値向上につながると思っています。株主資本コストを上回る資本収益性の実現に向け、まずはROE8%以上の早期達成を目指します。

利益成長の柱は、インダストリー事業およびプロフェッショナルプリント事業の成長と、デジタルワークプレイス事業のオペレーション効率化です。営業キャッシュ・フローを着実に積み上げ、成長投資、有利子負債の削減、株主還元へ規律をもって分配していきます。また、ROICを経営判断の基軸に据え、資本コストを上回る収益性が見込めない事業は、中期経営計画の最終年度を待つことなく見直し、経営資源を成長・高収益事業へ再分配します。

ROEの向上に加え、「成長の芽」と位置づける領域で着実に成果を創出し、市場からの将来成長への期待を高めることでPERの向上につなげます。ROEとPERの双方を高め、PBR 1倍超を実現し、持続的な企業価値向上を目指します。

中期経営計画(2023-2025)の成果と課題

中期経営計画(2023-2025)(以下、前中計)では、財務基盤の強化を重要課題と位置づけ、バランスシートの改善と有利子負債の削減を進めました。その結果、ネットD/Eレシオは2022年度末の0.80から0.54へ改善し、財務健全性は大きく向上しました。

バランスシートの改善では、総資産の圧縮を進めるとともに、運転資本の適正化にも取り組みました。棚卸資産は2022年度末比で316億円削減しましたが、営業債権は為替影響などにより2022年度末と同水準にとどまっており、引き続き改善すべき課題と認識しています。加えて、事業ポートフォリオの見直しにともなう事業売却などにより、非流動資産を942億円圧縮しました。

また、営業キャッシュ・フローと事業譲渡によるキャッシュ・インを、財務健全性の回復を最優先に配分しました。設備投資などの成長投資を継続する一方で、有利子負債の削減を計画以上に進めた結果、有利子負債は1,700億円減少し、総資産を1,789億円圧縮しました。こうした取り組みにより、Net D/Eレシオが改善するとともに、総資産回転率も0.80倍から0.89倍へ改善しました。一方で、目標とする1倍には届いておらず、資産効率の向上は引き続き重要な経営課題と認識しています。

また、2026年3月には、コニカミノルタとして初めてサステナビリティ・リンク・ボンドを発行しました。環境目標の達成と資金調達を連動させる新たな枠組みを導入し、ESGへの取り組みを資本市場との対話や資金調達につなげる基盤を整えました。

中期経営計画

Corporate Plan 2026-2028の方針

ROE8%以上の実現に向けた取り組み

中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028(以下、新中計)では、ROE8%以上の早期達成を目指し、「収益力の向上」「資本効

率の改善」「財務規律の維持」を3つの柱として取り組みます。

計画を着実に実行するため、2026年4月にFP&A(Financial Planning & Analysis)機能を新設しました。各事業・機能部門では、ROICの改善ドライバーに紐づくKPIを設定し、FP&Aが全社横断で進捗をモニタリングします。目標と実績に乖離が生じた場合は、その要因を分析し、必要な施策を迅速に経営へ提言することで、計画の実行力を高めていきます。

利益成長の柱は、インダストリー事業とプロフェッショナルプリント事業です。情報機器事業ではオペレーション効率化に向けた改革を早期に進め、収益力の向上を図ります。また、AIを活用した業務改革を全社横断で進め、販売費及び一般管理費の最適化を図るとともに、研究開発費についても投資リターンを意識した資源配分を徹底します。

資本効率の向上に向けては、営業債権および棚卸資産の適正化を進め、資産回転率の改善に取り組みます。また、金利上昇局面を見据え、有利子負債の削減を継続し、金融収支の改善を図ります。あわせて、グローバルでの機能・間接業務の集約や海外赤字子会社の収益改善を進めることで、グループ全体の収益性と税率の適正化につなげます。

財務目標

2025年度		2028年度目標
売上高	10,877億円	CAGR約3% 2025年度-2028年度
事業貢献利益率	4.9%	6.5%
当期利益率	2.8%	3.8%
財務レバレッジ	2.5	2.2
総資産回転率	0.89倍	0.98倍
ROE	6.1%	8%
ROIC	4.9%	6%

バランスシートの改善

バランスシートの改善は、新中計においても引き続き重要な経営課題です。営業債権と棚卸資産の適正化により運転資本を圧縮するとともに、有利子負債を削減し、総資産の圧縮を進めることで、資本効率の向上を図ります。

2028年度末には、営業債権と棚卸資産の合計を4,900億円まで圧縮するとともに、有利子負債を3,600億円まで削減する計画です。これにより、ネットD/Eレシオ0.5、総資産回転率0.98倍の実現を目指します。

キャッシュ・アロケーション／株主還元

2026年度から2028年度までの営業キャッシュ・フロー（リース負債返済控除後）は累計2,300億円を見込んでいます。これに加え、Tempus AI株式の売却により159億円の追加的なキャッシュ・インを実現しました。

前中計では、財務健全性の回復を最優先としたキャッシュ・アロケーションを実施しました。新中計では、その成果を踏まえ、持続的な成長に向けた投資を本格化するフェーズへ移行します。設備投資・投融資には1,800億円を配分し、このうち900億円をインダストリー事業の非連続成長を含む成長投資に充当します。一方で、有利子負債の削減と株主還元にも659億円を配分し、成長投資、財務規律、株主還元のバランスを重視した資本配分を行います。

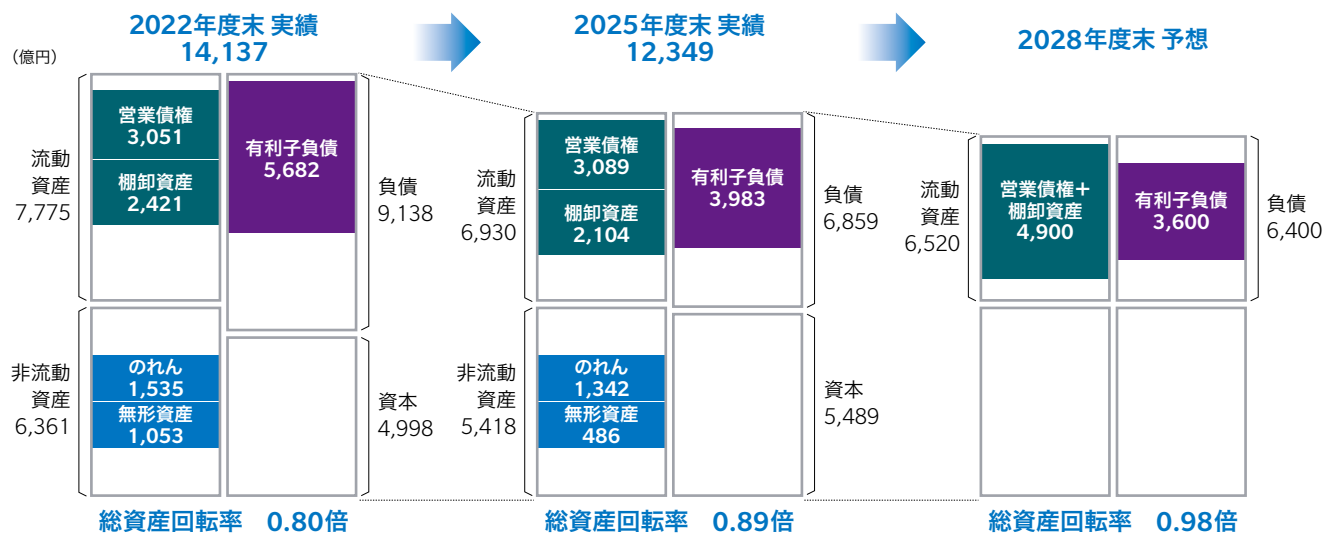
配当方針

連結業績や成長分野への投資、キャッシュ・フローなどを総合的に勘案し、配当を基本として利益還元の充実に努めることを基本方針としています。

2026～2028年度のキャッシュ・アロケーション

		(億円)
		計画
キャッシュ・イン	営業キャッシュ・フロー	2,300
	事業譲渡等	159
キャッシュアウト	設備投資+投融資(うち成長投資)	1,800(900)
	有利子負債圧縮+株主還元	659

バランスシート改善



事業ポートフォリオマネジメントの強化

事業ポートフォリオは、投下資本に対する収益性と成長性の両面から評価します。成長投資は、この評価に基づき重点的に配分します。事業評価はROICと売上高成長率の2軸で行い、ROICは2028年度時点での想定WACC（加重平均資本コスト）6%以上、売上高は中期経営計画での年平均売上成長率3%以上を目安とします。これらの基準を満たす事業には優先的に経営資源を配分し、成長を加速させます。一方、基準を満たさない事業については、期限を定めた改善計画を策定し、改善が見込めない場合には、事業領域や展開地域の見直しや撤退も含めて経営判断を行います。また、中期経営計画の終了を待つことなく、毎年度の実績や経営環境の変化を踏まえて事業ポートフォリオを見直し、経営資源を最適に配分していきます。

Topics | サステナビリティ・リンク・ボンドの発行

2026年3月にコニカミノルタとして初めて、サステナビリティ・リンク・ボンドを発行しました。これは、マテリアリティである「気候変動への対応」の目標値と資金調達を連動させる取り組みになります。コニカミノルタにとってのサステナビリティ目標と事業活動を連動した資金調達のルールブックとなる「サステナビリティ・リンク・ボンド・フレームワーク」を策定し、このフレームワークに準じて、債券発行による資金調達を行いました。このサステナビリティ・リンク・ボンドに設定しているKPIはスコープ1,2の温室効果ガス排出削減率(2018年度比)です。SPT*は2030年度までに、KPIとする温室効果ガス排出量を2018年度比で51%削減に整合する各年度目標としています。

※ SPT: Sustainability Performance Targetの略。具体的な数値目標

詳細情報: サステナブルファイナンス

<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/sustainability/sustainable-finance/index.html>

常務執行役
吉村 裕介



当社は、祖業であるカメラ・フィルム事業を起点に、創業以来150年以上にわたり、材料・光学・微細加工・画像の4つのコア技術を磨き続けてきました。これらの技術を融合することで、他社にはない独自の強みと価値を創出しています。こうして確立した技術基盤は、多様な価値創出の源泉となっており、さらにソフトウェアやAI技術との融合が、持続的成長を支える重要なドライバーとなっています。中期経営計画(2023-2025)では当社の原点である技術力に立ち返り、「強化事業の拡大」と「中長期の持続的成長に向けた仕込み」に取り組んできました。その結果、複数の将来テーマにおいて事業化の目途が立ちつつあり、一定の成果を上げています。

今後は、保有技術を活かした将来テーマの掘り起こしを徹底していきます。中長期の戦略および投資回収の観点からテーマを厳選し、個別テーマの事業化推進にとどまらず、骨太な「成長領域」の確立を目指します。また、その原資を確保するため、研究開発投資にメリハリをつけるとともに、AI活用による開発生産性の抜本的な向上を進めていきます。

世の中が急速に変化・進化するなか、当社は自らの強みを軸としつつ、最新技術を常に取り込みながら、中長期的な視点に立った社会価値創出および持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。

技術戦略

コニカミノルタは、4つのコア技術に加え、近年の事業活動を通じて蓄積してきたデジタル技術やAI技術など、多様な技術アセットを有しています。これらを活用し、既存領域における競争力の強化と、コア技術を起点とした新たな成長領域の創出を通じて事業拡大に貢献することを、技術戦略の基本方針としています。

中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028(以下、新中計)では、収益基盤のさらなる強化と持続的成長に向けた成長の芽の事業化を推進するため、重点施策として「1.既存領域強化に向けた技術開発」「2.新たな成長の基盤となる技術開発」「3.DX・AIを活用した開発・生産改革」に取り組んでいきます。

これまで、コア技術を活かして顧客課題に対応する製品・サービスを提供し、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において

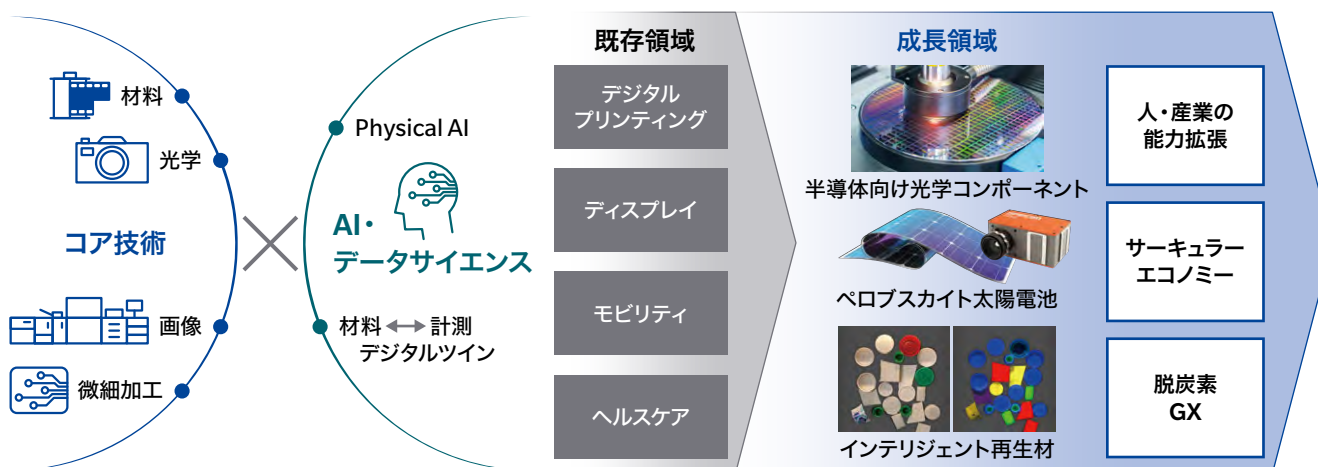
競争力を高めてきました。今後は、事業横断で要素技術の融合を一層進め、製品提供にとどまらず顧客の業務プロセスそのものの改善に貢献することで、既存事業のさらなる競争力強化につなげます。

また、将来の成長に向けた技術開発においては、「人・産業の能力拡張」「サーキュラーエコノミー」「脱炭素/GX」といった社会課題領域に注力します。コニカミノルタの技術的優位性を発揮できることに加え、市場成長性や社会課題解決への貢献可能性を基準に研究開発テーマを選定し、コア技術を活かしたイノベーション創出を加速させます。あわせて、新たな「成長の芽」を継続的に創出する仕組みの強化にも取り組みます。

さらに、事業への貢献を最大化するためには、開発・生産を効率化し、高付加価値業務にシフトすることが不可欠です。コニカミノルタは、AIやデータの活用により、業務の効率化・高速化・高度化を推進していきます。

持続的成長に向けた「成長の芽」の事業化推進

コア技術をベースにAIを掛け合わせ、既存領域に加え成長領域へ拡大



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/>

研究開発投資

中期経営計画(2023-2025)では、「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」の4区分に基づき、研究開発投資の最適配分を進めてきました。今後は、新中期経営計画の方針に沿い、中長期の成長領域への投資比率を高めていきます。

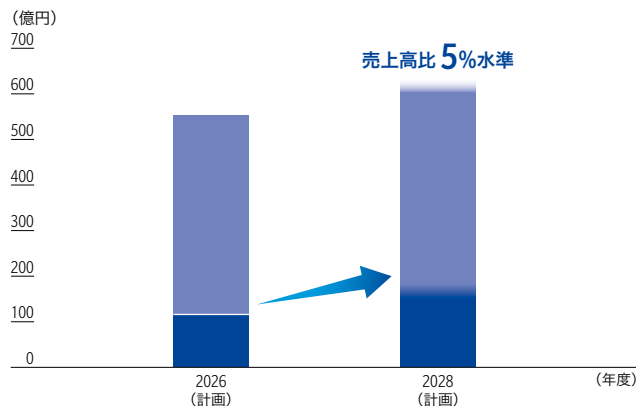
具体的には、将来の社会ニーズが高く、市場成長が見込まれるとともに、コニカミノルタの強みを発揮できる領域に注力し、新たな成長領域の開拓を推進します。

また、既存事業における製品力・サービス力向上に向けた技術開発を継続しつつ、中長期領域への取り組みを強化します。そのため、事業成長に応じて研究開発投資総額を拡大し、中長期領域への投資を段階的に増加させていきます。

あわせて、研究開発を効果的に進めるための取り組みにも注力します。具体的には、技術や顧客価値の検証状況に基づいて研究テーマの「Go/No Go判断」を厳格化し、成長ステージに応じて効果的な投資を実施します。さらに、AIやデータの活用により、技術開発の効率化も進めていきます。

研究開発費の内訳

■ 中長期領域 ■ 短期既存領域



重点施策1: 既存領域強化に向けた技術開発

コニカミノルタは、保有する複数のコア技術を融合することで、顧客課題を解決する製品・サービスを生み出してきました。

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-601」を開発しました。多彩な自動調整機能により印刷工程の効率化と印刷物の品質向上を実現し、印刷現場における自動化と安定性の向上に貢献しています。

インダストリー事業では、写真フィルムで培った材料技術とカメラで培った精密加工技術を融合し、産業用インクジェットヘッドを開発してきました。優れた長距離吐出性能と幅広いインク選択肢を特長とし、サイングラフィックス領域からプリントオンデマンドの商業印刷領域、さらにインクジェットソルダーレジストなど工業用途への拡大に向けた技術開発を進めています。これにより用途の多様化に対応し、顧客の生産性向上と価値創出に貢献しています。

また、光学計測技術、画像技術、AI技術を組み合わせ、自動車

の外観検査技術を開発しました。高精度な欠陥検出や欠陥分類に加え、データ分析と組み合わせることで製造工程の改善にもつなげることが可能です。既存領域の将来的な競争力強化に向けて、AIとコア技術の融合にも取り組んでおり、その一例として、繊維強化樹脂をモデル材料としたマルチモーダルAIの研究開発を進め、材料領域における開発力の高度化を図っています。

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線静止画像では把握が難しかった生体組織の動き情報を取得する技術を開発してきました。さらにAI技術を活用し付加価値の拡大を進めています。例えば、呼吸器疾患の重症患者では、横隔膜周囲のコントラストが低下しやすいという課題がありますが、AIにより横隔膜の上下方向の動きを追跡可能とすることで認識精度を向上させ、医療機関から高い評価を得ています。

今後もコア技術の融合とAI技術の活用を進めることで、既存領域での競争力強化と顧客課題の解決に貢献していきます。

Voice AI技術担当者

材料技術を進化させるマルチモーダルAI



コニカミノルタ株式会社
技術開発本部
データサイエンスセンター
大澤 耕

私が取り組んでいるのは、AIと計測技術の掛け合わせによる材料技術の強化です。繊維強化樹脂を題材としたマルチモーダルAIでは、単一の計測データでは見通せなかった複合材料の複数品質を、多様

な計測データの統合によって同時に最適化するとともに、予測根拠に基づく設計指針を獲得できるようになりました。

材料化学分野のマルチモーダルAIを構築するために鍵となったのは、材料化学・計測・情報科学の融合です。社内の異なる専門性を持つ仲間とチームを組み、本領域で先行する産業技術総合研究所との共同研究を通じて早期実装にこぎ着けた瞬間は、大きな手応えがありました。本技術は計測ソリューションの高度化にとどまらず、中長期の「成長の芽」であるインテリジェント再生材やバイオものづくりのプロセスモニタリングにも応用できるものです。脱炭素と資源循環に貢献し、サステナブルな社会の実現に挑み続けます。

重点施策2:新たな成長の基盤となる技術開発

コニカミノルタは持続的な成長の実現に向け、新たな成長の基盤となる技術開発を推進しています。

成長領域の一つである半導体分野では、半導体検査装置用光学コンポーネントの開発に取り組んでいます。AIや自動運転の進展により半導体需要の長期的な拡大が見込まれるなか、回路の高速化・大容量化・多層化が進み、微細化にともなって光学レンズに求められる精度も一段と高まっています。こうした市場拡大と高度化する顧客ニーズに対応するため、長年培ってきた光学設計・加工技術を活かし、高精度な光学コンポーネントの開発と供給体制の強化を進めています。

再生プラスチック材料製造分野では、材料領域での知見とAIを組み合わせることで最適な条件で混練や成形を行える技術を開発・実用化しました。また、コニカミノルタグループのハイパースペクトルカメラは、廃プラスチックの弁別・分析に活用されており、リサイクル工程の生産性と品質向上に貢献しています。

中長期で取り組んでいる新たなテーマ

既存事業	コア技術	AI強化 光学／計測／材料	新たなテーマ
光学 コンポーネント	精密加工	光学設計 シミュレーション	半導体検査装置用 光学コンポーネント
機能材料	材料／製膜	ハイバリア層	ペロブスカイト 太陽電池 バリアフィルム
情報機器、 センシング	樹脂成形	高精度廃材分析	インテリジェント 再生材
センシング	光学計測	微生物の 状態測定	バイオものづくりの プロセスモニタリング

「バイオものづくり」分野では、微生物を用いて非化石由来原料から材料を合成する技術の確立を進めています。コニカミノルタの持つセンシング技術により微生物の挙動を可視化し、バイオものづくりの安定化とコスト低減を図っています。さらに、ハイパースペクトルイメージングとAIによる異常検知を組み合わせた高生産株検出システムは、日本農芸化学会において高い評価を獲得しました。センシング技術とAIの融合により、バイオものづくりのワークフロー革新を進めています。

加えて、次世代太陽電池として期待されるペロブスカイト太陽電池(フィルム型)の社会実装に向けては、有機EL照明事業で培ったハイバリア技術を活用しています。同技術を用いたバリアフィルムは加速試験で実用可能なレベルであることがみえています。Roll to Rollフィルム事業で蓄積した生産技術・既存設備を活かし、早期の安定量産を目指しています。

コニカミノルタは、オープンイノベーションを積極的に推進しながら革新的技術の社会実装を加速し、働き方や産業のあり方の変革に貢献していきます。

重点施策3:DX・AIを活用した開発・生産改革

コニカミノルタは早期からDXの実践に取り組み、開発・生産の各現場でAI活用を推進してきました。

生産領域では、ディスプレイ用フィルム工場に多数のセンサーを導入し、取得データを解析することで高品質かつ安定した生産を実現する、スマートファクトリー化を継続的に進化させています。

開発領域においても、マテリアルズインフォマティクスによる材料開発の効率化や、インクジェット印刷機開発におけるシミュレーション技術を活用した早期の高品質化など、AIを活用した業務改革が進んでいます。

また、AI活用を加速する基盤整備にも取り組んでいます。AIモデル開発に不可欠な大量データのアノテーションは大きな課題ですが、自動アノテーション技術の活用により効率化を図り、AI開発の高度化と製品・サービス開発のスピード向上につなげています。今後も進化するAI技術を最大限に活用し、開発・生産プロセスの改革を一層加速していきます。

Voice バリアフィルム開発担当者

ペロブスカイト太陽電池の実用化を支えるバリアフィルム技術



コニカミノルタ株式会社
技術開発本部
デバイス技術開発センター
中島 裕介

軽量・柔軟で、低照度でも発電できるペロブスカイト太陽電池は、再生可能エネルギーの裾野を大きく広げる存在です。大学の卒論で「ペロブスカイト結晶」を扱った私自身、その可能性に強く惹かれ、当

社の技術で実用化を支えたいという想いで開発に取り組んでいます。

私たちが磨いてきたバリアフィルムは、デバイスの性能と寿命を左右する基盤技術です。一方で、バリア性と透過率はトレードオフの関係にあり、両立への道のりは平坦ではありません。お客様評価のなかで顕在化する太陽電池特有の課題にも、過去データの活用や他部門の知見、DXを組み合わせ、迅速に向き合っています。開発したフィルムでお客様のデバイス性能が改善された時は、市場の立ち上げに貢献しているやがいが感じます。バリアフィルムの開発を通じて、再生可能エネルギーの普及に貢献していきます。

知的財産戦略の基本的な考え方

コニカミノルタは知的財産(知財)を重要な経営資源の一つと位置づけています。事業戦略と一体となった知財戦略の推進により、持続的な企業価値向上を目指しています。

また、知財戦略と事業・経営戦略との連動性を一層高め、その実効性を確保する観点から、知財ガバナンスの強化に向けた仕組みの整備を進めています。

新中計のもとでは、全社ROE向上への貢献および次なる成長事業の創出を重要テーマとし、知財ポートフォリオの高度化、人財基盤の強化、知財DXの推進を通じた価値創造に取り組んでいきます。

新中計に基づく中期知財戦略の重点方針

方針1: 知財戦略の転換による全社知財ROIの最大化

市場環境の変化や技術の多様化により、知財活動に求められる役割は「権利の取得・防御」にとどまらず、事業収益や資本効率に直結する“価値創出”へ拡張しています。そこでコニカミノルタは、現行事業を中心に知財戦略を見直し、知財投資の最適化および全社知財ポートフォリオの再評価・適正化を進めることで、投資対効果(知財ROI)の最大化を図ります。

主な取り組み

- ・主力事業における知財戦略の再構築と、知財投資のスリム化・最適化
- ・全社知財ポートフォリオの再評価と適正化
- ・知財DXおよびIPL (Intellectual Property Landscape) の高度化による、知財業務の効率化と付加価値向上
- ・他部門との連携強化および対外展開を通じた新たな収益機会の創出

方針2: 新たな「成長の芽」を創出する知財戦略の実行

中長期的な企業価値向上には、既存事業の強化に加え、将来の収益の柱となる成長領域の確立が不可欠です。コニカミノルタは、中長期の成長を牽引する「成長の芽」となる領域において、研究開発・事業開発の初期段階から知財部門が関与し、競争優位の設計図として知財を活用することで、新規事業の確立を後押しします。

主な取り組み

- ・成長の芽となる技術・事業領域を中心とした中長期視点での知財創出
- ・事業開発と連動した知財戦略の立案・実行による新規事業の確立支援
- ・事業フェーズに応じたリソースシフトの実施と、専門組織体制の整備

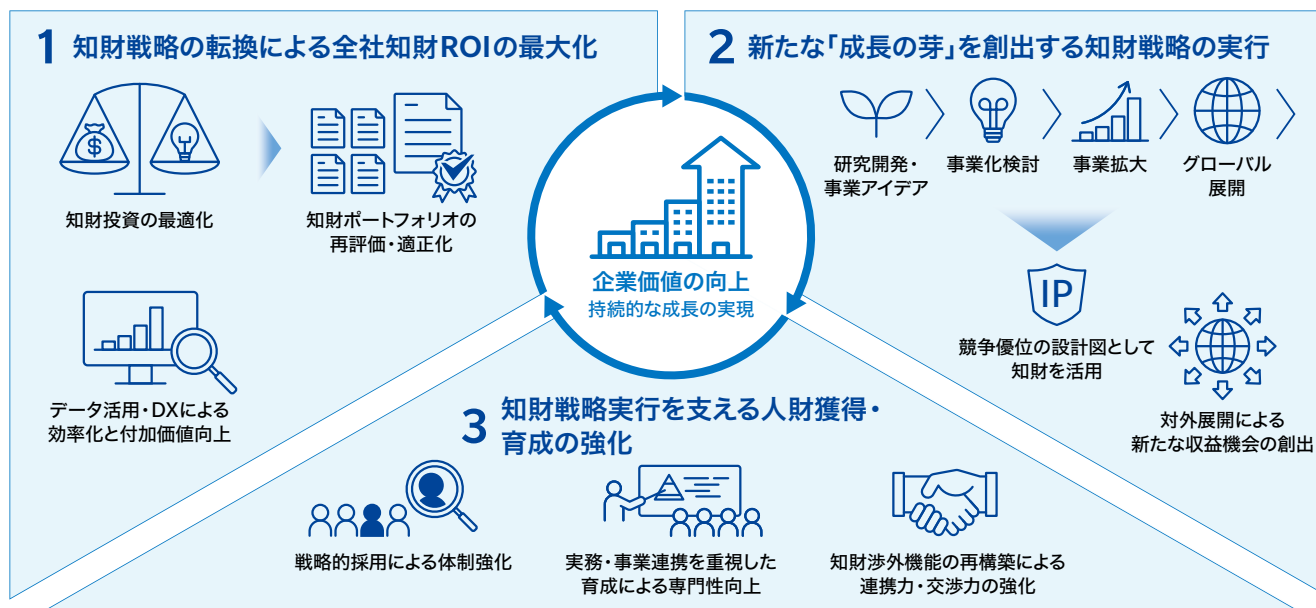
方針3: 知財戦略実行を支える人財獲得・育成の強化

知財戦略の高度化には、制度知識に加え、技術理解、事業理解、交渉力、データ活用力など、複合的な専門性が求められます。コニカミノルタは、戦略実行力を高めるため、採用・育成を一体で強化し、知財機能の基盤を強固にします。また、対外的な対応力・交渉力を高めるために、知財渉外機能の再構築を進めます。

主な取り組み

- ・戦略的採用による知財人財の獲得
- ・実務・事業連携を重視した育成による知財人財の専門性向上
- ・知財渉外機能の再構築による社内外連携力・交渉力の強化

中期知財戦略の重点方針



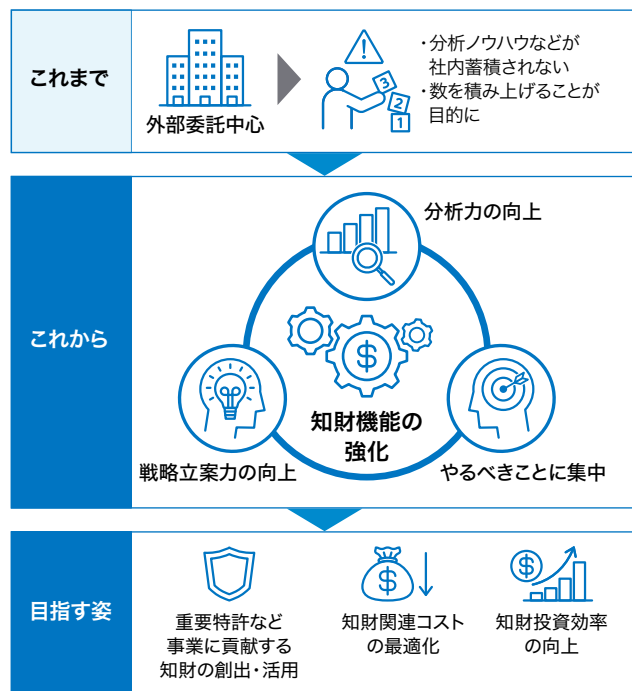
知財投資の方針転換

知財機能の強化による投資効率の向上

コニカミノルタは、事業競争力を左右する重要特許の創出・活用を強化するため知財部門の機能高度化に重点的に取り組んでいます。社内における分析力や戦略立案力を高めることで、外部委託を中心とした業務構造を見直し、「自社でやるべきことをやる」知財活動への転換を進めています。

これにより、数の積み上げ自体を目的とした知財投資から脱却し、1件1件の目的とねらいを明確化した、真に事業に貢献する知財の創出・活用へと軸足を移しています。結果として、全社の知財関連コストの最適化と、知財投資効率の向上を図っています。

知財機能の強化による投資効率の向上

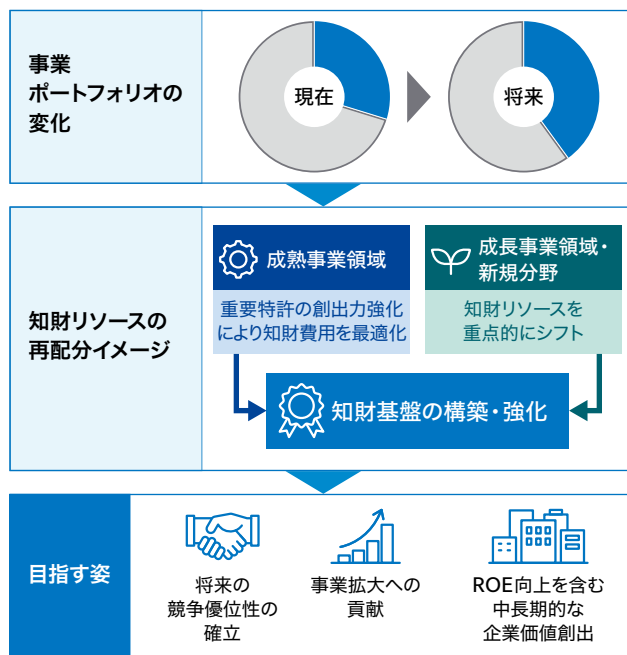


成長領域を見据えた知財リソースの再配分

事業ポートフォリオの変化を踏まえ、知財投資の配分についても戦略的な見直しを進めています。成熟した事業領域では、重要特許の創出力強化を通じて知財費用の最適化を図る一方、今後の成長を牽引する事業領域や新規分野に知財リソースを重点的に配分しています。

成長領域においては、将来の競争優位性や事業拡大を見据えた知財基盤の構築を進めることで、ROE向上を含む中長期的な企業価値創出に貢献していきます。さらに、全社最適の視点で知財投資を再設計することで、新たな価値創出と持続的成長の両立を図ります。

成長領域を見据えた知財リソースの再配分



全社最適の視点で知財投資を再設計し、
新たな価値創出と持続的成長を実現

「成長の芽」を支える知的財産活動の進展

コニカミノルタでは、「成長の芽」として環境・社会課題の解決に資する新規技術領域の育成を進めています。これらの取り組みは、コア技術とAI・データサイエンスの融合を基盤とし、資源循環や脱炭素といった社会ニーズに対応する複数の技術テーマを横断的に発展させている点に特徴があります。

こうした技術領域の進展と並行して、知財の確保・活用を強化しています。特に、再生プラスチック材料製造、ペロブスカイト太陽電池用バリアフィルム、バイオものづくりのプロセスモニタリングに関して、戦略的な特許出願を推進しています。再生プラスチック材料製造の分野では、当社独自のセンシング技術とAIを融合し、材料判別や製造条件の最適化、供給安定化・品質向上につながる技術の権利化を進めています。ペロブスカイト太陽電池用バリアフィルムでは、有機EL用バリアフィルム分野で培った特許資産を活用するとともに、ペロブスカイト太陽電池特有の課題に対応する技術についても特許出願を強化しています。また、バイオものづくり分野では、独自センサーとAIを活用した生産性向上技術の権利化を進めています。

これらの特許は、個別技術のみならず、複数技術の組み合わせによって創出される価値領域を広くカバーするものです。事業化を見据えた体系的な知財活動を通じて、各技術領域における競争優位の確保と将来の収益創出につながる知財基盤の構築を進めています。

知的財産報告書

特許権など知財に関する戦略と知財の取得・行使に関する実績、社内体制などについては、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

リーダーに聞く、中期知財計画の策定ポイント



第2知財技術グループ
情報機器第2グループリーダー
大窪 陽造

第1知財技術グループ
新規事業推進グループリーダー
滝川 友章

「Corporate Plan 2026-2028」と合わせて策定された 中期知財計画の検討に携わった若手リーダーに、その検討過程での議論や計画に込めた想いについて聞きました。

—— 今回の中期知財計画は、どのような問題意識から検討が始まったのでしょうか。

滝川: 出発点は単純で、「今のやり方をこのまま続けて、本当に事業に伝えられるのか」という疑問でした。これまでも知財部門として、権利化や防御にはしっかり取り組んできました。一方で、事業環境の変化が加速するなか、従来と同じ発想で案件を積み上げるだけでは、重点の置き方が曖昧になり、対応には限界があると感じていました。

大窪: 既存事業を支える役割は引き続き重要ですが、それに加えて、新しい領域への対応や、データ活用、外部との連携など、求め

られる役割が広がっています。全部を同じ力の入れ方で見るとは、メリハリをつける必要性を感じていました。

—— 今回の中期知財計画では、
知財投資の見直しや適正化の色合いが強く感じられます。
そこはスムーズに決まったのですか。

滝川: いえ、むしろ最も議論したところですよ。絞る、見直す、優先順位をつける——言葉にすると簡単ですが、実際にはどれも痛みを伴います。これまで積み上げてきたものがありますし、現場にはそれぞれの思いがありますから。

大窪: 「何を増やすか」より「何を見直すか」のほうが難しかったです。特許でも体制でも、維持・継続することに安心感はある一方で、それが現在および将来の事業に本当に寄与しているのかは、改めて客観的に評価する必要があります。今回の計画では、その点を曖昧にせず、一つ一つ向き合うことを大事にしました。

滝川: まさに、そこで目を逸らさなかったことが、今回の中期知財計画の一番大きな意味だと思っています。“減らすために見直す”のではなく、“効かせるために見直す”。この考え方を貫徹できたのは大きかったですね。

—— 一方で、新しい成長領域への関わり方も重視されています。
そこにはどのような思いがありますか。

大窪: 新しい事業や技術は、形になってから知財部門が関与するのでは遅いケースがあります。ある程度見えてから対応するのではなく、まだ不確実性が高い段階から関わることで、事業化のプロセスそのものに知財の視点を組み込むことができます。今後、この取り組みはさらに強化していきたい部分です。

滝川: 実際、初期段階の案件ほど答えがはっきりしていません。ど

こまで事業化するのか、他社とどう差別化するのか、先に布石を打つのはどこか。知財部門だけで判断できないですし、事業部門と何度もキャッチボールしながら形にしていくことになります。早い段階から競争優位の確立に向けた戦略と一緒に考えることが、知財部門の役割だと思っています。

—— 理想はあっても、実行には相応の難しさがありそうです。

滝川: まさにその通りです。優先順位をつけるにも、部門ごとに見えている景色が違いますし、短期の要請と中長期の仕込みがぶつかることもある。きれいに整理できる話ばかりではありません。

大窪: 現場目線でいうと、結局は「誰が、どこまで、どう関わるのか」を具体化しないと進みません。計画に書かれていることを、案件の流れや役割分担、判断のタイミングにまで具体的に落とし込み、日々の仕事の中に自然と組み込んでいく。そこは今後強く意識して取り組んでいく必要があります。

—— 今回の中期知財計画を通じて、最終的に目指している姿をどう表現しますか。

滝川: 知財部門が、事業の方向を考える時に自然に頼られる存在になることです。そのためには、言葉だけでなく、実際の成果や判断の質で信頼を積み重ねていく必要があります。近道はありませんが、今回の計画はそのための土台になると考えています。

大窪: 現場としては、計画をつくって終わりにはしたくありません。むしろこれからのほうが大変ですし、実行の中で見直すことも当然出てくると思います。それでも、知財の仕事を今の事業環境に合った形に組み替えていく。この方向性自体はぶらさずに、着実に形にしていきたいです。

人財戦略

常務執行役
岡 慎一郎



中期経営計画(2023-2025)では、独自のスキルを持ち、自律的に考え行動できる「プロフェッショナル人財」の育成を目指し、次世代リーダー育成、女性活躍推進、複線型管理職制度の定着などに取り組んできました。その結果、求める行動を実践できる人財は着実に増加しています。今後は、その成長を組織成果へ結び付けることが重要です。

中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028の実現においても、人財が鍵となります。ROIC経営を軸とした変革は経営陣の強いリーダーシップのもとで推進しますが、その浸透と実行には、リーダー層およびミドルマネジメント層の強化が不可欠です。

また、新たな成長の実現には、当社が持つ技術、人財、顧客基盤を事業や地域の枠を越えて結び付け、独自の価値を創出する必要があります。そのため、多様な人財が知見や強みを持ち寄り、価値共創に挑戦し続ける組織づくりを進めます。こうした人財と組織の変革を通じて、長期成長の礎を構築していきます。

当社では、人財戦略の主要KPIとしてエンゲージメントスコアを設定しています。ただし、目指すのは単なる数値の達成ではなく、業績とエンゲージメントの向上、従業員の挑戦と成長が循環する状態です。人財の成長を組織成果へ、長期的な企業価値向上へとつなげていきます。

人財戦略の基本方針

中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028(以下、新中計)の策定にあたり、コニカミノルタは目指すべき人財および組織のあり方を再定義しました。

人財の目指す姿は、「自ら学び続け、事業・地域の壁を越え、結果にこだわり続ける人財」です。その実現に向け、事業や機能を牽引するリーダー層の強化を重要課題とし、グローバルでの計画的な育成と、事業・地域を跨ぐ戦略的ローテーションを推進します。

また、新中計で掲げる変革を実践し成果につなげるうえで、ミドルマネジメントの役割が一層重要になります。個々の力を引き出し、組織として統合するとともに、人財をエンパワーすることが求められます。このため、制度面と運用面の双方からマネジメント力の強化を図ります。さらに、体系的な育成施策の拡充と技術人財の

採用・育成の強化により、事業成長を支える人財基盤を一段と強化していきます。

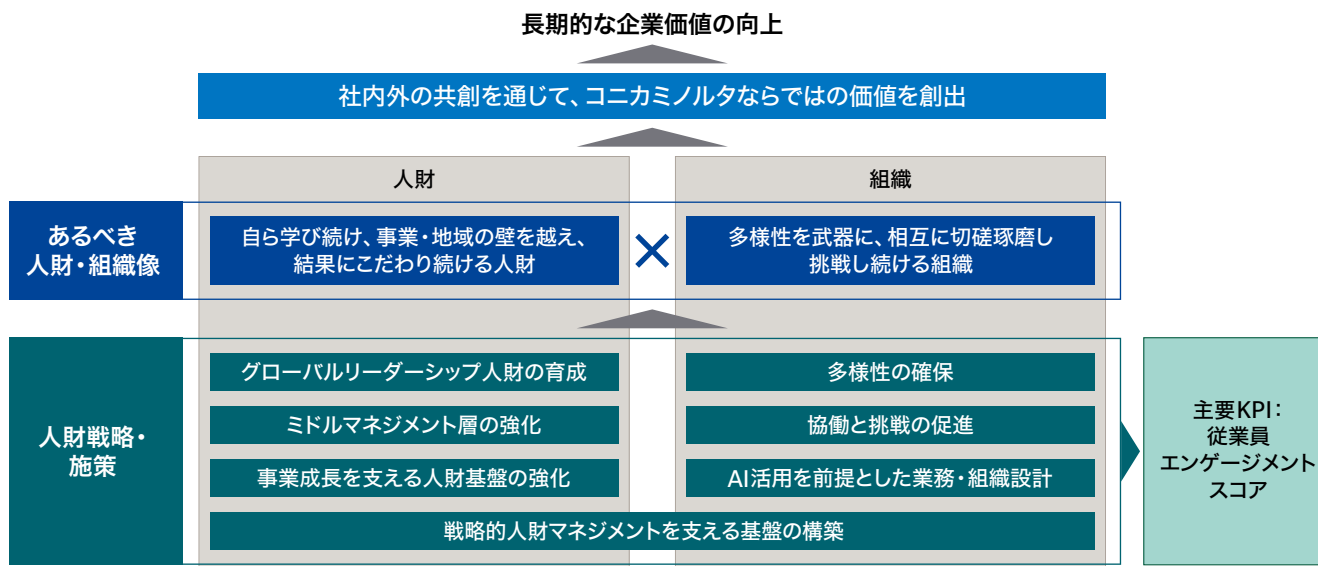
組織については、「多様性を武器に、相互に切磋琢磨し挑戦し続ける組織」を目指します。多様な人財が相互に刺激し合い、社内外の共創を通じて価値創出に挑戦することで、競争力を高めます。その実現に向け、挑戦を後押しする制度・機会の拡充を進めます。

加えて、人とAIの役割分担を明確化し、人がより付加価値の高い共創活動に集中できる環境整備を進めます。DX人財とDXリテラシーを強みとして、AI活用を前提とした業務・組織設計の検討を進めています。

これらを支える基盤として人財データの整備・活用を進め、人財情報をグローバルで一元管理することにより、経営戦略と連動した人財マネジメントを実現します。

これらの取り組みにより、人財と組織の進化を通じて企業価値向上とエンゲージメント向上の好循環を創出します。

人財戦略の体系



自ら学び続け、事業・地域の壁を越え、 結果にこだわり続ける人財を育成

グローバルリーダーシップ人財の育成

コニカミノルタでは2024年度に、将来の社長候補となりうる次世代リーダーシップ人財の育成計画を検討する「人財委員会」を

設置しました。本委員会は社長を委員長とし、事業・技術の管掌執行役およびコーポレート担当執行役で構成されています。候補人財に対するアセスメントや、強化領域に応じた戦略的配置、計画的な育成を進めています。

また、海外人財については、主要地域の後継者計画と連動し、選抜人財へのメンタリングや個別育成計画、国・事業を越えた配

置を実施しています。先行する欧州では、事業横断プロジェクトやDX推進の広域リードを担わせるなど、実践を通じてリーダーシップを強化しています。

加えて、経営幹部層には産業医による「レジリエンスプログラム」を導入し、変革を牽引する人間力と統合力の向上を図っています。これらにより、グローバルで共創を牽引する人財基盤の強化を進めています。

Voice グローバルリーダーシップ人財



Konica Minolta Business Solutions
Bulgaria & Greece
マネージングダイレクター
Konica Minolta Europe
センシング事業拡大プロジェクトリーダー
エレナ・ドレチェバ

私はブルガリアおよびギリシャの情報機器事業を統括するとともに、欧州センシング事業拡大プロジェクト「UNITY」をリードしています。本プロジェクトは、センシングユニットの技術資産と30カ国以上の情報機器事業の営業基盤を結び付け、事業・組織の壁を越えた価値創出を目指しています。

私の挑戦は、直接統括しない組織を横断して変革を推進する点にあります。技術と営業の文化の違いや、欧州本部・日本本社を含むマトリクス構造の中では、「権限」ではなく「方向性の一致」が重要です。「UNITY（ひとつの方向）」のもと、文化の違いを超えた対話と橋渡しを通じ、顧客課題に向き合う組織づくりを進めています。

影響力は与えられるものではなく築くものです。重要なのは自ら実行するのではなく、他者が動ける環境をつくることです。技術を価値へと転換し、再現性ある成長モデルの確立と協働できるリーダーの育成を通じ、持続的成長に貢献していきます。

Voice レジリエンスプログラム推進担当者



コニカミノルタ株式会社
人事部健康推進G 産業医
森 まき子

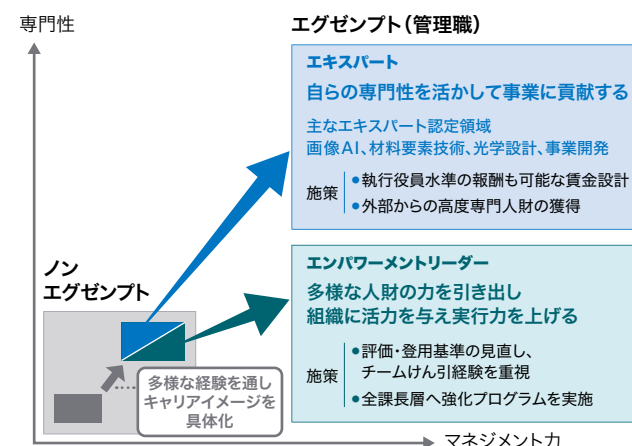
レジリエンスプログラムは、医学・心理学・脳科学の知見に基づき、人と組織の「生きる力」を高め、困難を乗り越え価値を創出する力を育む取り組みです。1年間にわたり脳の働きへの理解を深め、リーダーとしてありたい姿に向けた新たな習慣を形成するとともに、困難な経験を共有し議論するなかで、参加者間の深い信頼関係の構築を目指しています。2021年の開始以来、経営幹部層を中心とする参加者の行動変容に加え、率直な議論や部門を越えた協力関係の構築につながっています。これらは、意思決定の質の向上や、各部門の強みを融合した価値創出における重要な成果と捉えています。

私は本プログラムを通じて、トップ層の変革を起点にその影響を組織全体へ波及させ、従業員一人ひとりがいきいきと活躍できる会社の実現につなげたいと考えています。誰もが生きる力（すなわち幸せになる力）を高め、個人と会社の成功が両立する文化の醸成を目指します。さらに他企業への展開も進め、日本の産業の活性化と、よりよく生きる社会の実現に貢献していきます。

ミドルマネジメント層の強化

変革実行力の強化に向け、事業・機能の中核を担う本社機能が集積する日本を中心に、ミドルマネジメント層の強化を進めています。コニカミノルタは従来の「管理職」の概念を見直し、2022年度より役割を複線化した「エグゼンプト」制度へ移行し、「エンパワメントリーダー」と「エキスパート」の2軸で役割を明確化しています。エンパワメントリーダーは多様な人財の力を引き出し組織成果につなげる役割を担い、エキスパートは高度な専門性により事業を牽引する役割を担います。これらの役割に求める行動を評価基準として明確化し、多面評価を通じて継続的な成長を促進しています。

複線型制度



育成面では、課長層に対してはコーチングやチームビルディングを軸とした体系的プログラムを実施するとともに、部長層には変革推進力の強化を目的とした研修を展開しています。さらに、エキスパートには成果に応じた競争力ある処遇を導入し、高度専門人財の獲得・定着を強化しています。

一方、エグゼンプト制度は役割に基づく処遇を基本としています。各ポジションの責任・成果・必要スキルの明確化を進める必要があります。このため、評価と連動した職務記述書の整備を進め、目標設定の質と納得性の向上を図ります。これらにより、個々人の強みと課題の可視化と自律的な能力開発を促進し、変革を牽引するミドルマネジメント層の強化を進めます。

事業成長を支える人財基盤の強化

事業成長と企業価値向上を支える人財基盤の強化に向け、OJTを中心とした体系的な育成施策を展開しています。具体的には、ポテンシャル人財に重点投資する「選抜型教育」、入社時や昇格時など節目に応じた「階層別教育」、多様なキャリア形成を支援する「キャリア形成支援」、MBA・学位取得などに活用可能な最大150万円/年の自己啓発支援など、主体的学習を支援する「Re/Up skilling」の4軸で教育体系を構築しています。

人財の獲得においては、国内大学との連携強化に加え、海外大学を含むアカデミアとの接点拡大やグローバル採用にも取り組み、成長領域を担う人財との接点を広げています。加えて、人財の流動性が高まり、専門人財の獲得競争が一層激しくなる中、退職者や過去に当社と接点を持った候補者との継続的な接点を大切に、将来的に当社と再びつながる機会を広げながら、事業成長を支える人財の形成につなげていきます。あわせて、人財公募や副業解禁、挑戦を評価する仕組みを組み合わせ、個の成長と挑戦を促す風土づくりを進めています。

また、成長戦略の鍵を握る技術人財の強化にも注力し、分散していた育成機能を再編。コア技術やAI・データ領域などと連動した

育成基盤を整備しました。さらに、教育・育成への貢献を評価する仕組みを導入し、全社で人財育成を推進する体制を確立しています。これらにより、事業成長を持続的に支える強固な人財基盤の構築を進めています。

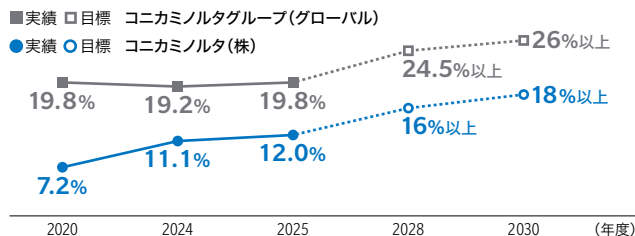
多様性を武器にし、相互に切磋琢磨し、挑戦し続ける組織への進化

多様性の確保

人財の多様性は、多様な視点から課題を捉え解決する力につながると考えています。コニカミノルタでは、日本以外で働く従業員が約4分の3を占め、多国籍で多様性に富んだ人財が活躍しています。また、2025年度時点の女性エグゼンプト(管理職)比率は、グローバルで19.8%、日本で12.0%と着実に向上しています。

一方で、女性活躍推進にはさらなる取り組みが必要と認識しています。このため、グローバルで活躍する女性人財から次世代リーダーを選抜・育成するプログラム「Women 2 Lead」を実施しています。本プログラムでは、IMD※と協働し、アセスメントを通じて強み・課題を明確化したうえで、キャリア構築やリーダーシップ研修を約8カ月にわたり実施しています。修了後は、上司・事業トップ・人事部門が連携し、個別育成計画に基づく役割拡大や配置を通じて着実な成長を支援しています。

女性エグゼンプト(管理職)比率※



※ グローバル: 役員を含む管理職における3月31日時点の女性の割合。
コニカミノルタ(株): 役員を含まない管理職における各年度の翌4月1日時点の女性の割合。

あわせて、女性の採用強化とキャリアの早期段階からの計画的育成を通じて女性のリーダー候補者数を充実させ、中長期的な人財基盤の強化を図っています。

※ 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

協働と挑戦の促進

多様な人財が相互に切磋琢磨し挑戦し続ける組織の実現に向け、協働と挑戦を促進する取り組みを強化しています。

具体例として、次世代マネジメント人財の育成を目的とした「GLOWプログラム」を展開しています。本プログラムは6カ月の海外派遣制度で、海外人財も対象とした双方向派遣を特徴としています。参加者自らがミッション設定や受入先との調整を行い、現地での協働を通じて短期間で成果創出に挑んでいます。受入先からの評価も高く、事業貢献と人財育成の両面で成果を上げています。

また、グローバル表彰制度により挑戦事例を可視化・共有し、価値創出に向けた行動を称賛することで、全社的な学習と実践を促進しています。これらにより、挑戦を起点とした協働と価値創出の好循環を図っています。

AI活用を前提とした業務・組織設計

AI活用・DX推進に向けて、人財育成を「全従業員のスキル底上げ」と「専門人財の高度化」の両面から推進しています。

全従業員には、AI・DXリテラシー教育や生成AI研修、倫理・ガバナンス教育を通じて、業務遂行力の強化を図っています。

また、専門人財については、事業課題をテーマとした実践型教育やマネジメント向け教育により、課題設定から実装までを担える人財の育成を進めています。これらを基盤にDX推進人財やAIエンジニアなどの役割を定義し、教育体系と社内認定制度を整備し、現在では約1,000名のDX人財が各事業で活躍しています。

今後は、業務を「人が担う領域」「AIと協働する領域」「AI主導の

領域」に再設計し、意思決定力や組織統率力、関係構築力など、人にしか発揮できない能力を強化し、AIと共創する組織への進化を図ります。

Voice GLOWプログラム参加者



コニカミノルタ株式会社
広報部
ステイシー・スジブ

私のキャリアにおいて、国際的な異動や経験は一貫した重要な軸であり、当社では欧州、米国、日本と複数地域で経験を積んできました。各地域でマーケティング・コミュニケーション部門をリードする中で、多様な顧客ニーズや市場環境に触れ、全社横断的な視点を培ってきました。これらの経験を通じて、既存の前提に問いを立て、複雑な事業課題に対してより有効な解決策を導くことの重要性を再認識しました。

GLOWプログラムを通じて日本本社で勤務した経験は、グローバル戦略への理解を深めるとともに、各地域の視点を本社に取り入れる双方向の知見共有を促進し、より統合的な意思決定に寄与しました。

本プログラムは、最終的に本社でキャリアを継続する機会につながり、現在は広報戦略の推進に携わっています。国際的な異動と多様性の価値は個々の経験にとどまらず、それらを組織として統合することで生まれるものと考えています。多様な視点を取り入れ、既存の枠組みに対して建設的な挑戦を続けることで、組織はより俊敏に、より革新的に、そしてグローバルに顧客価値を提供できると考えています。

戦略的人財マネジメントを支える基盤の構築

グローバル人事情報システムの構築

経営戦略と連動した戦略的人財マネジメントの実現に向け、その基盤となる「グローバル人事情報システム」(HRIS)の構築を進めています。将来の事業計画に基づく要員予測を通じて経営判断の高度化を図るとともに、生産性および業務効率の向上を目指しています。導入にあたっては、単なるシステム構築にとどまらず、事業課題を起点とした意思決定プロセスの変革につなげていきます。

今後はHRISを基盤に、経営戦略と連動した要員計画の高度化や、価値共創を担う人財のタレントマネジメント強化、従業員一人ひとりの自律的成長を支援する仕組みの構築を行っていきます。また、グローバルで人財を可視化し、データに基づく適材適所の配置と意思決定を進めることで、人的資本経営を加速し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

従業員エンゲージメントの向上

コニカミノルタは、人財戦略の主要KPIとして「従業員エンゲージメントスコア」を用いています。

全世界の従業員を対象とした意識調査「Your Voice」を毎年実施し、エンゲージメントスコアとその向上要因を可視化することで、組織の現状把握と課題抽出を行っています。調査結果を起点に、各事業部・拠点で対話を軸に強みと課題を明確化し、具体的な改善施策を策定・実行しています。こうした対話と改善のサイクルを継続的に回すことで、働きがいを実感できる組織風土の醸成と職場環境の整備を進めています。

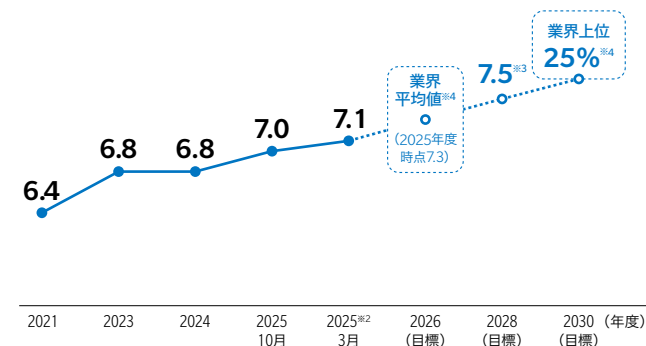
また、エンゲージメントの基盤である心身の健康を重視し、従業員のWell-beingの実現を企業価値向上につなげる健康中期計画を策定しています。本計画のもと、組織健康度の向上とプレゼンティーズムおよびアブセンティーズムの低減に取り組んでいます。

会社と健康保険組合が連携し、データに基づく施策を推進することで、従業員の活力と生産性の向上を図っています。

これらの取り組みにより、従業員一人ひとりの挑戦意欲と組織への共感を高め、社内外との共創による持続的成長を実現し、企業価値向上とエンゲージメント向上の好循環の創出を目指します。

従業員エンゲージメントスコア※1

●実績 ○目標※2



※1 エンゲージメントスコア: Your Voice (Global Employee Survey: 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「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」の回答平均点。

※2 目標値は業界(世界のテクノロジー企業全般)水準に連動して設定するため、毎年見直します。目標設定時(2023年度)の業界平均値は7.7でしたが、2025年度の実績値に基づく業界平均値(2025年度の目標値)は7.3となりました。

※3 2028年度目標は、2026年度目標(業界平均値)に0.2ポイント上乗せした値を設定しています。参考までに、2025年度の業界平均値7.3を使用すると7.5です。

※4 2025年度の実績値に基づく、業界平均値(2026年度の目標値)は7.3、業界上位25%(2030年度の目標値)は7.7です。

DX戦略

執行役
デジタル推進本部長
加藤 花子



中期経営計画(2023-2025)では、AIやデータ活用の浸透により、顧客向けサービスの高度化や業務生産性向上など、DXの成果が具体化し始めました。一方で、生産性向上で創出した時間を顧客価値向上につなげることや、個人の成果を組織全体の変革へ展開することには、なお課題があると認識しています。

当社の中長期的な成長には、「既存事業の収益力向上」と「将来の成長領域への投資」の両立が重要です。私はDXを、その両立を実現する経営戦略と位置づけています。業務効率化で創出した経営資源を顧客価値創出へ再投資し、その成果を次の成長投資へ循環させる。このサイクルを回し続けることで、DXを「経営資源を創出する仕組み」へ進化させたいと考えています。

その実現を支える経営基盤がデータとAIです。デジタル技術はあくまで手段であり、目的は顧客価値と企業価値の向上にあります。

新中期経営計画では、DX・AI投資を戦略的投資と位置づけ、データ・AI基盤整備やガバナンス強化を進めるとともに、業務プロセス改革と人材育成に取り組みます。AI活用による顧客価値創出と業務変革を加速すると同時に、これらを支える基盤・組織能力を強化することで、変革を企業文化として定着させ、企業価値を継続的に高めていきます。

DX戦略の基本方針

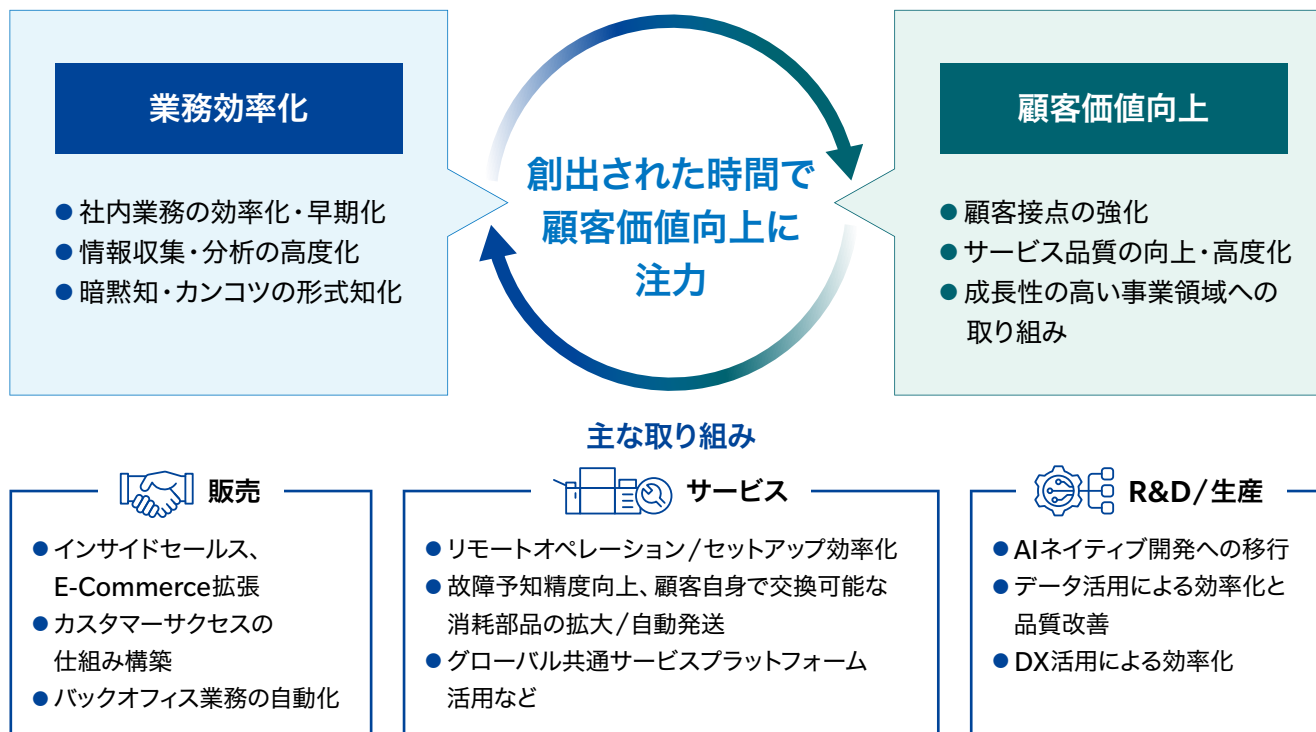
コニカミノルタは、中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028 (以下、新中計)の達成を支える重要な取り組みとして、AIとデータを活用したDXを推進しています。販売、サービス、開発、生産、SCM、コーポレートなど幅広い領域で業務プロセスや意思決定の高度化を進めるとともに、製品・サービスへのデジタル技術の実装を通じて、競争力の強化と顧客価値の向上に取り組んでいます。AIとデータを事業活動全体で活用することで、事業変革と持続的な企業価値の向上を実現していきます。

コニカミノルタは、AI・データ活用を単なる業務効率化にとどま

らず、価値創出や将来の成長につながる取り組みとして位置づけています。従業員一人ひとりの生産性向上のため、AIを業務のパートナーとして活用しながら、人がより高付加価値な業務へ集中できる環境づくりを進めています。さらに、組織全体の競争力強化、お客様への新たな価値提供、将来の事業機会の創出までを視野に入れたDXを展開しています。

こうした取り組みを継続的な成果につなげるため、データ・AI基盤の整備、人材育成、ガバナンスの強化を進めるとともに、各部門で生まれた成果を全社で共有・活用できる仕組みを構築しています。個別最適にとどまらず、各事業で蓄積したデータやAIを再利用できる環境を整備することで、全社的なDXの推進基盤を強化しています。

DX戦略の考え方



AI活用による価値創出事例

コニカミノルタでは、AIを活用し、社内業務の変革と製品・サービスを通じた価値創出の両面で成果を創出しています。

社内では、外国特許出願業務を支援するAIを開発し、調査・分析・翻訳などの業務を高度化することで、先行例調査工数の最大95%削減を実現しました。さらに、AI活用を前提に出願ワークフローも見直し、知財業務全体の変革を進めています。

お客様向けには、AIを活用した教育プラットフォーム「tomoLinks」を提供しています。「答えを出さないAI」により児童生徒一人ひとりの思考力を育むとともに、学習データを活用して教員の指導を支援することで、教育現場に新たな価値を提供しています。

課題	● 弁理士不足 ● 翻訳コスト増大
取り組み・解決	● 知財業務全体を支援するAIの開発 ● 出願ワークフロー高度化
効果	社外連携 特許事務所・業界団体を巻き込んだ実績 最大95% 特許先行例調査の工数削減

DX推進における重点課題

DXを全社的な成果につなげるためには、データ、人財、ガバナンスを一体的に整備することが重要です。コニカミノルタでは、これらをDX推進における重点課題と位置づけ、取り組みを進めています。

データについては、事業や地域ごとに分散するデータやAIを全社で連携・活用できる基盤の整備を進めています。また、全従業員を対象としたAI教育や専門人財の育成に加え、各部門の取り組みを共有・横展開することで、AI・データ活用を根付かせる企業文化の醸成を図っています。

さらに、AIの適正利用や倫理、セキュリティ、法規制への対応を担うAIガバナンスと、データ品質や利用管理を担うデータガバナンスを整備しています。これらはAI・データ活用を制約するものではなく、安全性と価値創出を両立するための基盤です。

こうした取り組みを通じて、AI・データ活用を全社に定着させるための基盤構築を進めています。

詳細情報: AIの利活用

<https://www.konicaminolta.jp/about/csr/social/use-of-ai/index.html>

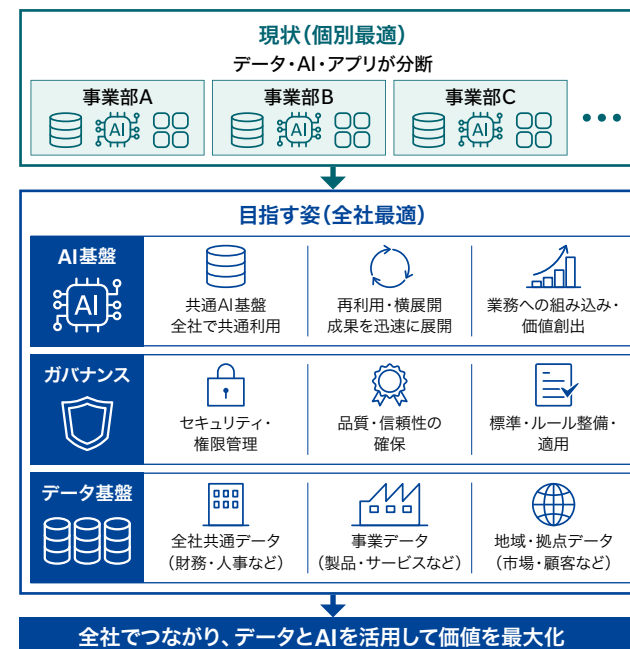
課題	● 教員の業務負荷 ● 児童一人ひとりへの適切な指導
取り組み・解決	● 児童生徒ごとに最適な学びと支援を提供する教育プラットフォームの開発
効果	全国の自治体・学校で活用 AIを活用した個別最適学習を支援 答えを出さないAI AI伴走で思考力・問題解決力を育成

DX推進の目指す姿

コニカミノルタが目指すのは、各部門で生まれた成果を全社で共有・活用できるDX基盤の構築です。事業や地域ごとに分散するデータやAIを共通基盤のもとで連携・活用し、各部門で得られた成果を迅速に横展開できる環境の整備を進めています。

さらに、データ、AI、アプリケーションを全社で再利用できる基盤を整備することで、個別最適にとどまらない全社最適のDXを実現します。また、人財育成や組織変革を通じて、AI・データを活用する企業文化の定着を進めます。AI・データ活用を一過性の取り組みではなく、継続的な価値創出を支える経営基盤へと進化させることで、新中計の達成と持続的な企業価値向上につなげていきます。

全社最適を実現するDX基盤



生産・調達戦略

執行役
鎌田 隆史



私たちが目指すモノづくりの究極の姿は、「人・場所・国・変動に依存しないモノづくり」です。この考え方は過去にも一度掲げましたが、コロナ禍における事業環境の急変を受けて一度取り下げた経緯があります。しかしその後、地政学リスクの高まりや各国における保護主義の進展、さらには自然災害やサイバーリスクの顕在化により、サプライチェーンの分断や供給不安は現実の経営課題となっています。こうした状況を踏まえ、今あらためてこの考え方を明確に打ち出す必要があると判断しました。変化を前提とした時代においては、環境に左右されない強靱なモノづくりこそが、お客様への価値提供を支える基盤であると考えています。

その実現に向けては、生産拠点の分散化や調達の複線化を着実に進めるとともに、デジタル技術の活用によって現場力と生産性の向上を図り、環境変化に柔軟に対応できる体制を構築していきます。

同時に、SQDCEF(安全・品質・供給・コスト・環境・ファイナンス)を高次元で実現していきますが、その前提として「安全」をすべてに優先するという考え方は決して揺るぎません。安全文化の定着と災害ゼロの実現を起点として、品質向上と供給安定、さらにはコスト競争力の強化を一体的に進め、持続的に価値を創出できるモノづくりへと進化させていきます。

中期経営計画(2023-2025)の成果と今後の方針

中期経営計画(2023-2025)では、不確実性が高まる事業環境に対応するため、「地政学リスク対応」「ESG」「SQDCEFの継続強化」を軸に、生産・調達基盤の強化を進めてきました。

生産拠点:分散化による供給体制の強靱化

情報機器事業での中国主力工場生産終了や光学コンポーネント事業でのポートフォリオ見直しに伴う工場譲渡などにより、生産拠点の再編を実施。中国・ASEAN・日本を組み合わせた分散生産体制を構築しました。これにより、関税・各種規制・物流など外部環境の変化への対応力を高め、競争力を維持・強化しました。

調達:グローバルの調達最適化とBCP対応の強化

重要部材調達の複線化や地域分散化、BCP(事業継続計画)対応の強化に加え、富士フイルムビジネスイノベーション株式会社との調達JVの設立などを通じ、供給途絶リスクへの耐性強化と安定供給体制の高度化を進めました。

ESG:持続可能なサプライチェーンの構築

人権・労働・環境に配慮した責任ある調達を推進し、RBA(Responsible Business Alliance)準拠などサプライチェーン全体での人権対応を強化することで、事業継続性と社会的信頼の両立を図ってきました。(→P61)

生産技術:現場力と生産DXの融合によるモノづくり革新の加速

自動化・省人化技術の導入や工程革新を推進し、グローバルでの生産性向上と品質の安定化を実現しました。あわせて、小ロット生産への対応力の強化や立ち上げプロセスの高度化により、迅速な展開と安定稼働を可能にしました。さらに、DXについては、生産

現場への実装を通じた横展開により、効果拡大フェーズに移行しました。

人財:最適配置と生産人財の強化

グローバル分散体制の運営力強化に向け、現場改善力とデジタルスキルを兼ね備えた人財の確保、配置転換を進めました。あわせて、生産・調達改革を支える組織能力の底上げを図るため、ベテランのノウハウの蓄積と継承を進めました。

課題と今後の方向性

一方で、分散化したグローバル体制の最適運営、データ活用的高度化、人財育成の一層の深化、外部環境変化への迅速な対応は、引き続き重要な課題です。今後は、これらの取り組みをさらに進化させ、「人・場所・国・変動に依存しない」強靱な生産・調達基盤の確立を目指します。その基盤を支える人材力の強化をテーマとして、持続的な競争力向上を図っていきます。

調達BCPの強化

コニカミノルタは、不確実性が高まる事業環境において、調達を重要なリスク対応領域の一つと位置づけ、「複線化調達」「サプライチェーンDX」「調達JV」の3つの重要施策を推進しています。

「複線化調達」では、単一調達構造にともなう供給途絶リスクへの対応として、重要部材を中心にデュアルソース化や代替材料の活用、OEMによる代替供給の検討を進めています。これにより、特定サプライヤーや地域への依存度を低減するとともに、在庫政策と組み合わせることで需給変動への対応力を高めています。

「サプライチェーンDX」では、在庫・需給・供給リスク情報を一元的に可視化し、アラートによる早期対応を可能とする仕組みを構築し、調達リスク管理の高度化を進めています。

生産・調達戦略

また「調達JV」では、富士フィルムビジネスイノベーション株式会社との協業により、共同購買や部材共通化、商流統合を推進し、スケールメリットを創出しています。これにより、コスト低減と供給安定化を両立するとともに、重要部材の共同確保や代替供給の検討を進めることで、単独では対応が難しいリスクへの対応力を強化しています。

これらの取り組みを通じて、地政学リスクや資源・物流不安、市況変動などへの対応力を高め、変化に強いサプライチェーンの構築を進めています。

生産DXの取り組み

コニカミノルタの生産DXは、現場で培った改善力とデジタル技術を融合し、「誰でも安定して高品質な生産ができる仕組み」へと進化させる取り組みです。

現場の小さな改善を積み重ねる「100人の一歩」（現場自走型

DX）と、データ分析により最適条件を導き出す「1人の百歩」（エキスパート型DX）を組み合わせ、個別の知見を全体最適へと展開しています。

生産DXの具体的な取り組み

「100人の一歩」では、現場の従業員自らが業務のムダに着目し、RPAやローコードツールを用いて自動化を進めています。例えば、これまで手作業で行っていた調達データの集計や経費処理を自動化し、担当者の作業をデータ確認のみに減らしました。こうした改善を現場主導で横展開することで、業務の標準化と工数削減につながっています。

一方、「1人の百歩」では、データを活用した高度な最適化を実現しています。例えば、情報機器事業の複合機で用いる磁力機能ローラーの製造において、これまで熟練者の経験に頼っていた製造条件設定を、製造データと品質データの分析によって最適化できるようにしました。その結果、試行錯誤の回数を大幅に削減し、

安定した品質での生産を可能にしています。

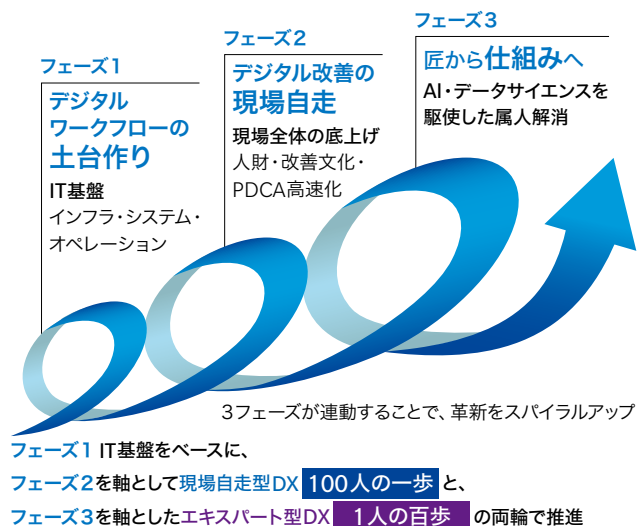
また、機能材料における光学フィルムの製造においては、材料特性や製造条件をデータとして統合・可視化することで、従来は見えなかったばらつきを把握できるようにしました。これにより、不良発生の予兆を捉え、品質改善につなげています。

このように、現場の改善とデータ活用を組み合わせることで、「経験に依存したモノづくり」から「再現性のあるモノづくり」への転換を進めています。

今後に向けて

コニカミノルタは、コロナ禍や半導体供給不足、地政学リスクなどさまざまな外部環境の変化に直面してきました。こうした経験を通じて、従来の延長ではなく、変化を前提としたモノづくりへの転換の重要性を認識しています。これらを踏まえ、生産DXによる現場力とデジタル技術の融合を進めるとともに、全体最適の視点で供給体制を見直し、サプライチェーンの強靱化に取り組んでいきます。

生産DXの全体像、進化のストーリー



Voice 生産・調達統括部門担当者

AIで拡張する現場力、「匠」を「仕組み」へ転換



コニカミノルタ株式会社
デジタルワークプレイス事業本部
生産・調達統括部
嘉手納 賢一

当社のモノづくりの強さは、長く現場で培われた経験や判断に支えられてきました。しかし、人手不足が進むなか、経験や勘に基づく判断による現場力だけに依存した生産体制を持続することは難しくなっています。ルール化が難しい領域にもAIを活用して判断の再現性を

高めるとともに、変化にも柔軟に対応できる仕組みへ転換していく必要があります。

私たちはこの課題に対し、データサイエンスやAIを活用し、製造条件の最適化や生産・物流計画など、数値データに基づく意思決定の高度化を進めてきました。さらに近年は、熟練者の経験や判断を言葉として整理・蓄積し「暗黙知」を組織の資産として活用することで、数値で表現できる領域と人の経験や知恵といった言語領域を融合させる取り組みも行っています。私たちが現在取り組んでいるAI活用は、一度導入して終わりではありません。変化に応じて継続的に見直し、その構築・更新のプロセスにもAIを活用することで、モノづくりを進化させ続けていきます。