

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。

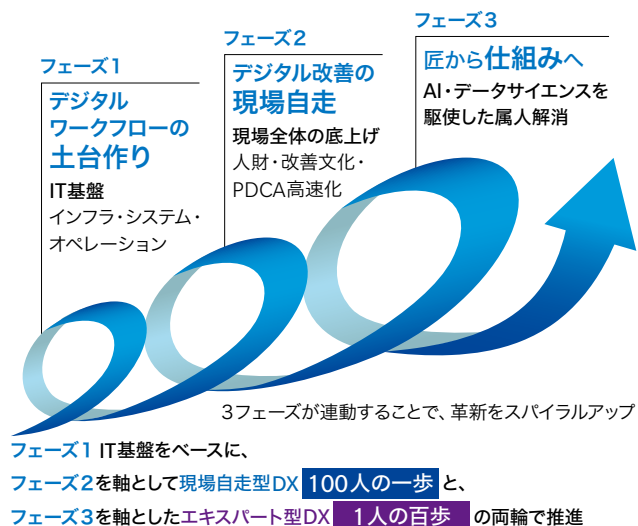
また、機能材料における光学フィルムの製造においては、材料特性や製造条件をデータとして統合・可視化することで、従来は見えなかったばらつきを把握できるようにしました。これにより、不良発生の予兆を捉え、品質改善につなげています。

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。