




成長を支えるバリューチェーン

コニカミノルタは、付加価値の高い製品・サービスを生み出すために、開発から調達・生産・物流、営業・販売、アフターサポートに至るバリューチェーンを構築し、コストの最適化を図りながら、品質向上、環境負荷低減、それらを実践する人財育成に注力しています。

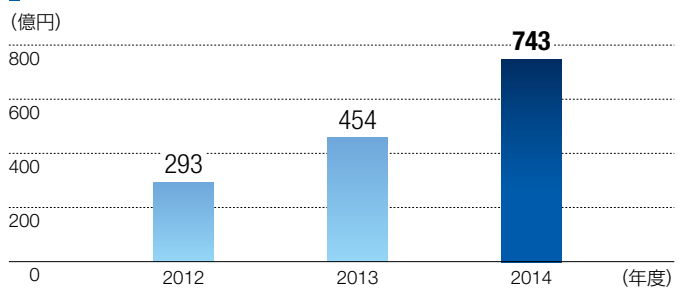
バリューチェーン

バリューチェーン				
	研究開発 P.53	調達 P.54	生産 P.54	物流 P.54
品質向上施策	 <ul style="list-style-type: none"> 「材料」「光学」「微細加工」「画像」の4つのコア技術を活用し、画期的な製品を開発 	 <ul style="list-style-type: none"> 調達先の多様化による調達品質リスクの軽減 お取引先と共同で取り組む品質改善活動 	 <ul style="list-style-type: none"> 生産拠点のASEAN展開による中国一極集中リスク回避と品質向上 品質問題の共有と対策の水平展開を図る「生産力診断」の実施 	 <ul style="list-style-type: none"> 物流(輸送・倉庫)パートナー(業者)と連携したKPI管理による物流品質向上・維持(リードタイム維持向上、ダメージ・ロス低減) 物流リスク(自然災害、政策・紛争等での滞貨)を低減する物流ネットワーク設計とフレキシブルな対応
	品質マネジメント P.56			
環境施策	<ul style="list-style-type: none"> お客様・社会が求めるグリーンプロダクツの創出 グリーンプロダクツを実現する環境技術開発 	<ul style="list-style-type: none"> お取引先とともに事業環境の改善を進めていく、「調達コラボレーション活動」の推進 お取引先とともに環境負荷とコスト低減を進めるグリーンサプライヤー活動 	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷低減とコストダウンを同時に進めるグリーンファクトリー活動 地域の環境課題を解決するアップグレードリサイクル(再生材) 	<ul style="list-style-type: none"> 物流効率化によるCO₂削減 包装材料の小型・軽量化
	環境マネジメント P.57			
人財施策	<ul style="list-style-type: none"> 若手技術者を育成する「チャレンジ技術者フォーラム」 技術マネジメント人財育成(MOT教育) 特許の取得が加速する中国での知財教育 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の人財ローテーションによるスキル向上 	<ul style="list-style-type: none"> 製品安全への意識と技術の底上げを図る「製品安全教育」 生産拠点における多角的な人づくり活動と安全衛生教育 	<ul style="list-style-type: none"> 全体最適観点での物流戦略の企画力の強化 物流ネットワーク構築時の実践力の強化
	ヒューマン・リソース・マネジメント P.58			
コスト施策	<ul style="list-style-type: none"> 日本、米国、中国を中心に、世界各地で特許を取得 毎年700億円以上を研究開発に投資 	<ul style="list-style-type: none"> お取引先と協同で取り組む開発段階からのコスト作り込み活動 調達物流や為替変動などを考慮した効率的なグローバル調達活動 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルマニュファクチャリング(ICT・自動化)による高効率生産 モジュール活用による生産工程の汎用化 	<ul style="list-style-type: none"> 配送効率化(コンテナ・トラック積載効率向上)によるコスト低減 物流拠点の最適配置による在庫の最適化と輸送効率の向上

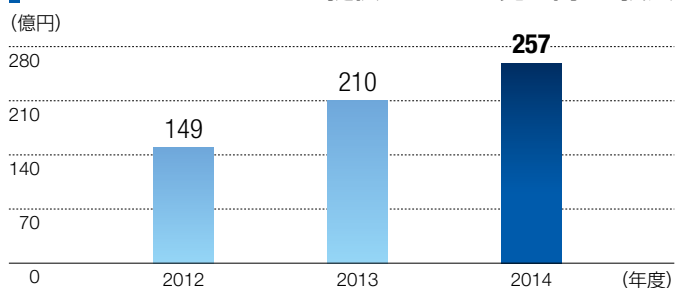
<p>営業・販売 P.55</p> 	<p>アフターサポート P.55</p> 
<ul style="list-style-type: none"> face to faceの販売で真の顧客価値を理解し、提供 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルサポートセンターの開設によるサポート業務の均質化 SLA (Service Level Agreement)を導入し、お客様に高品質なサービスと安心を提供
<ul style="list-style-type: none"> OPSによるお客様の環境負荷低減支援 環境技術・ノウハウを活用したお客様の環境経営支援 	<ul style="list-style-type: none"> 使用済み複合機・プリンターの回収・リサイクル トナーカートリッジ回収プログラム「Clean Planet Program」の展開
<ul style="list-style-type: none"> OPS/MPM/MCSなどのサービス提供力強化のためのノウハウ・人材の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> サービス事業への人的投資 コールセンターにおけるお客様対応力の強化
<ul style="list-style-type: none"> 営業拠点の集約 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルサポートセンターの開設によるサポート業務の効率化

生み出される効果

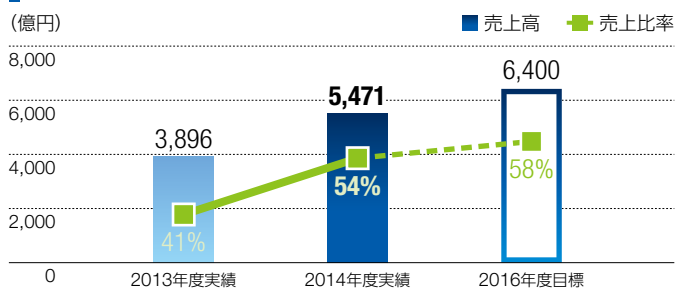
お客様のコスト削減と効率性を支援する
OPS売上高*が拡大



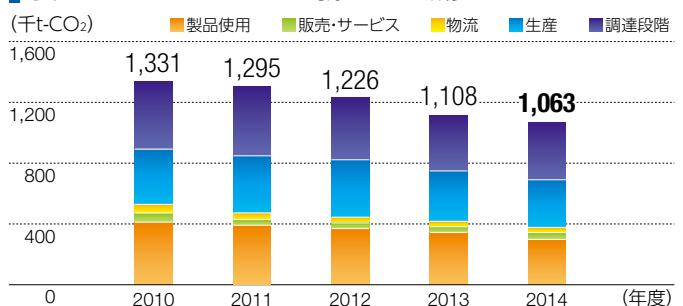
グローバルに事業展開するお客様に
サービス・ソリューションを提供するGMA売上高*が拡大



グリーンプログラムの売上高*が拡大



製品ライフサイクルCO₂排出量が減少



* 日本基準

バリューチェーン 研究開発

日本と現地の二本立ての戦略で 価値ある製品・サービスを開発

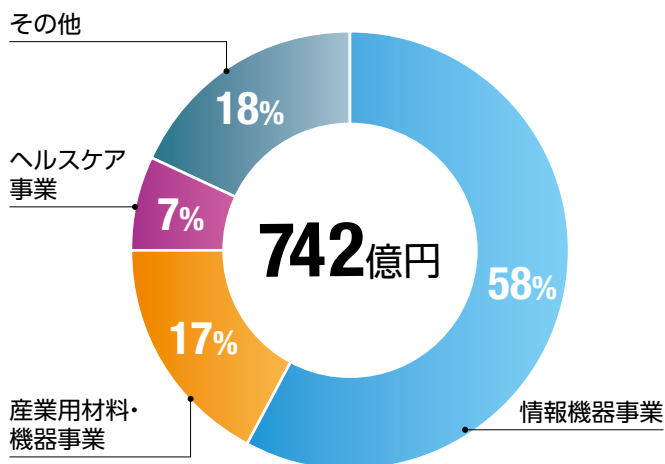
研究開発活動

コニカミノルタは、全社技術戦略の基本方針として、「持続的成長に向けたイノベーションの加速」「顧客価値につながる差別化技術の仕込み」「一流を目指す技術人材、開発組織力の強化」を掲げています。

この方針のもと、研究開発投資の売上高比率を8%以下に抑えつつも、既存事業強化と新規事業育成のための研究開発を積極的に進めています。さらに、技術人材の強化のために、MOT（技術経営）管理職選抜プログラムや研究開発職におけるグローバル人材の獲得などに取り組んでいます。

開発体制については、全世界で共通するプラットフォームとなる技術を日本で開発し、顧客別の対応を要する技術開発を顧客との物理的距離の近い拠点で進めるといふ、二本立ての体制をとっています。こうした体制のもと、各地の顧客ニーズにスピーディーに対応するとともに、グループ全体で大規模な投資判断を行い、共通基盤技術の開発を進めています。また2014年4月には、技術開発の中核拠点として、グループ最大規模の研究開発新棟「コニカミノルタ八王子SKT」を開設。事業部門の枠を越えた研究開発や、社内外のオープンイノベーションを促進しています。

研究開発費の割合（2014年度）



各事業の主な研究開発テーマ

情報機器事業	<ul style="list-style-type: none"> ●クラウド・モバイルと連携するシステム技術の強化 ●産業用インクジェットプリンター・インクの開発 ●次世代オフィスシステムの開発
ヘルスケア事業	<ul style="list-style-type: none"> ●体外診断技術の開発(血中タンパク検出、蛍光ナノ粒子標識材)
産業用材料・機器事業	<ul style="list-style-type: none"> ●産業用光学システムの開発

知的財産活動

知的財産戦略を会社経営上の重要戦略の一つと位置づけ、事業戦略、技術戦略とともに三位一体で推進しています。

海外売上高比率が70%を超え、世界各地に営業拠点・生産拠点を有するコニカミノルタでは、事業活動を知的財産面から支えるべく、重要な市場や生産国をカバーするワールドワイドな特許出願・権利化を実行しています。日本、米国、中国に設置している知的財産活動拠点において積極的な出願・権利化活動を実施し、各国における特許登録件数・保有件数は順調に増加しています。

また、これら知的財産活動を支援するため、中国では現地の開発者に知的財産の基礎知識に関する教育プログラムを実施するなど、海外の開発者に対する教育・研修を強化しています。

Focused Topic

グリーンプロダクツの開発

コニカミノルタは、お客様や社会での環境負荷低減に貢献することを目的に、優れた環境性能を持つ製品を評価・認定する独自の「グリーンプロダクツ認定制度」を導入しています。事業、製品特性ごとに基準を設定し、その基準をクリアした製品を3段階のレベルで認定。2014年度は新たに33機種の認定製品を創出し、累計では147機種となりました。また、グリーンプロダクツによる売上高は5,471億円※となり、グループ総売上高に占める割合は54%※に上ります。

※ 日本基準

バリューチェーン 調達／生産／物流

サプライチェーン全体で最適化を追求し コスト競争力強化と環境保全を推進

調達の最適化

コニカミノルタでは、グローバルな視点で、調達ICTインフラの整備による効率化や最適な調達物流を進めるとともに、為替や原料価格の変動、業界再編などの市況変化を分析し、調達活動に反映することでコスト削減と安定調達を進めています。

その大前提となるお取引先との健全な関係を構築するため、お取引先と相互に事業環境の改善を進める「調達コラボレーション活動」を実施。2014年度からは、コニカミノルタの環境技術・ノウハウをお取引先に提供し、ともにコストと環境負荷の削減を目指す「グリーンサプライヤー活動」を開始しました。

さらに、CSR調達や紛争鉱物調査を実施することで、サプライチェーンでの労働や人権などの側面におけるリスクにも対応しています。



調達コラボレーションによる現場診断の様子

効率的な生産体制

コニカミノルタでは、機器の生産効率化と品質向上を目的に、重要な部品やトナーなどの独自技術を活用した品目を主に国内で製造し、一般部品やユニットの製造をアジア地域の製造委託先が行い、中国とマレーシアで最終組み立てを担っています。中国の生産拠点では、20年にわたって獲得したノウハウを活かして高効率な生産を実現。中国一極集中によるリスクを回避するため、2014年5月にマレーシアの生産拠点を新設し、ASEAN地域での調達品目を拡大しました。

また、さらなる効率化を目指して、生産技術を駆使した製品プラットフォームの共通化によってモジュール化を拡大し、部品費と組立費の大幅な削減を実現しました。さらに今後は、ICTと自動化技術を融合させたデジタルマニュファクチャリング（詳細はP.14参照）によって、人・場所・国・変動に依存しない生産を実現し、さらなる生産性向上を目指します。

サプライチェーンマネジメントの高度化

コニカミノルタでは、生産から販売まで、在庫情報を一元管理する独自のシステムの構築を進めています。これにより、グローバルでの在庫最適化、物流リードタイムの短縮を実現しながら、市場の需要を生産計画につなげています。また近年では、需給計画をもとに調達・生産・物流・販売のそれぞれの業務オペレーション計画を一体化する「Sales & Operation Planning (S&OP)」の考え方を取り入れ、サプライチェーンマネジメントの高度化を進めています。

また、欧州・北米・日本・中国・ASEANの世界5極に物流拠点体制を整備し、生産拠点から市場に製品を供給するルートを集約することで、輸送効率の最適化を図っています。

こうしたサプライチェーンでの施策が奏功し、2014年度に米国の西海岸において労使交渉の難航によって港湾機能に支障が出た際にも、在庫の事前積み増しや東岸揚げ航路への切り替えなどにより、販売機会のロスを防ぐことができました。

Focused Topic

グリーンファクトリー活動

コニカミノルタの「グリーンファクトリー活動」は、事業ごとの生産戦略に沿った環境保全活動によって、環境負荷低減とコストダウンを同時に実現することを目的としています。例えば、中国、広東省の東莞市で複合機などの生産を行うコニカミノルタビジネステクノロジーズ(東莞)社では、成形機の加熱方式の改善や冷凍機の温度設定の見直しにより、大幅な省エネを実現しています。

2014年度の削減効果(対2005年度比)

コスト削減効果	5,264百万円
CO ₂ 削減効果	8.4万トン
廃棄物削減効果	1.5万トン

バリューチェーン 営業・販売／アフターサポート

お客様のニーズや課題に即応できる 顧客密着型の販売・サポート体制を強化

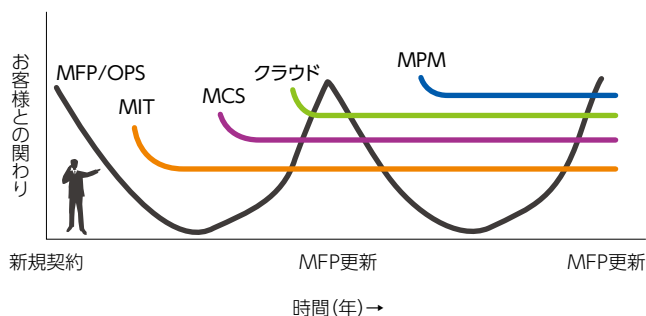
お客様へのソリューション提供力の強化

ワークスタイルやビジネス環境の変化に伴って、お客様のニーズも多様化・高度化しています。コニカミノルタでは、お客様の業務プロセスに深く入り込み、機器とサービスを組み合わせたソリューションを提案していくことで、お客様との接点を継続させながら満足度を高め、収益機会の拡大を目指しています。

サービス提案力を強化するため、2011年度から欧米のITサービスプロバイダーのM&Aを推進してきました。2014年度もMPM(Marketing Print Management)サービス強化のためにIndicia社(英)、Ergo社(豪)を買収したほか、MCS(Managed Content Services)の分野において米国Hyland社とグローバルパートナーシップを締結。また、2015年6月には、ドキュメントソリューションとマネージドIT(MIT)を展開する米国ディーラーSymQuest Group, Inc.を買収しました。

さらに、顧客密着型営業を展開していくために、コニカミノルタが強みとする直販体制を強化しています。とくに市場拡大が見込まれる新興国ではプロダクションプリント(PP)分野において、2015年1月にはブラジル南部2州で高い販売シェアを持つ現地大手ディーラーMilsul社を買収。4月にはインドで現地大手ディーラーMontech社のPP分野向け事業を買収し、全域を網羅する直販網の構築に努めています。

情報機器事業におけるビジネスアプローチ



お客様と継続的にコンタクトを重ねることで、部門の垣根を越えたさまざまな課題を把握し、各種サービスを提案・提供しています。

コニカミノルタでは、お客様との関係を深める販売スタイルに変革しています。

アフターサポートの強化

近年、機器だけでなくさまざまなサービスをグローバルに提供する機会が増していることから、アフターサポートの強化に取り組んでいます。

2014年度は、OPSを提供しているGMAのサポートを目的に、グローバルサポートセンターの運用を開始しました。サポート業務を集中管理することで、グローバルで均質なサポートを可能にするとともに、サポート業務を効率化しました。

またヘルスケア事業でもリモートメンテナンスを導入。技術者派遣の回数削減により、2014年度にはガソリン費用換算で約7千万円の費用削減効果がありました。

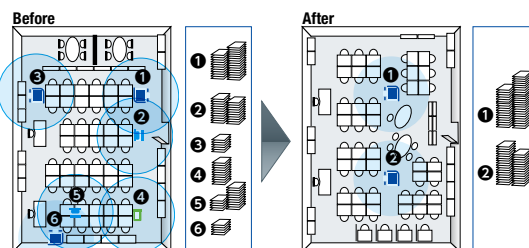
今後、顧客層やサービス領域の拡大を進めていきます。

Focused Topic

グリーンマーケティング活動

お客様の環境ニーズに応える製品・サービスを提供するとともに、コニカミノルタの環境技術・ノウハウを活用してお客様の環境課題を解決する「グリーンマーケティング活動」を推進しています。例えば、出力環境最適化サービス「OPS」は、プリンターや複合機などの出力機器の運用を一括受託し、稼働率を高めた最適配置を実現することで、業務効率化やコスト削減に加えて、消費電力や紙使用量などの環境負荷低減にも貢献します。

出力機器の最適な配置例 複合機 FAX プリンター 出力カバーストック
働く人の動線を意識し、利便性を損なわずに出力機器を集約



品質マネジメント

製品・サービスの安全性、信頼性を確保し、 グループ全体で統一した品質保証体制を構築

品質方針に則った品質保証体制

コニカミノルタは、価値ある製品やサービスの提供を通じて、お客様の満足と信頼を最大化することを目指しています。その基本的な考え方を「コニカミノルタ品質方針」として定め、世界各国のグループ会社で共有しています。

なかでも重要課題としているのが、製品・サービスの安全性、信頼性の確保であり、グループ全体で統一した品質保証体制を構築し、製品ライフサイクルの観点から取り組んでいます。さらに、お客様との関係性をより深めて、顕在化しているニーズだけでなく、潜在的なご要望も汲み取って実現することで、お客様の抱える課題を解決し、より良い社会の実現に貢献していきます。

グループ内での品質問題の共有と対策の水平展開

品質問題への感度を高めることで、問題の早期解決や対応レベルの向上を図るため、2013年度から「One Konica Minolta」として、グループ全体で品質問題の共有および対策の水平展開の取り組みを加速させています。

2014年度は、海外も含む19の生産拠点で「生産力診断」を実施しました。これは、各拠点のメンバーが別の拠点での診断員となり、「5S」や「見える化」「ムダ取り」「工場経営」などの各側面について点数化。事業を横断した、生産力における課題の共有に努めています。また、「5S」「見える化」の側面では「ありがたい姿」をガイドラインとして示し、生産現場での主体的な改善を促しています。さらに、各拠点の診断結果や取り組み事例などを社内イントラネットで共有することで、優良事例の水平展開につなげています。



生産力診断の様子

世界各地での情報を共有する 「グローバルCR会議」を開催

国内外の販売拠点と連携した「グローバルCR会議」を2013年度に立ち上げ、年1回開催しています。この会議を通じて、世界各地でのお客様との関係向上におけるさまざまな課題や取り組み、そこから得られたナレッジを共有することで、グループ全体でのベストプラクティスの追求を世界規模に展開しています。

2回目となる2014年度は1月に開催し、日・米・欧・アジアパシフィックの販売拠点のCR(カスタマーリレーション)責任者と開発・生産・販売のメンバーが参加しました。「グローバルKPIの設定・活用」「お客様に対するアクションの満足度を測る“トランザクション調査”の導入」などをテーマにナレッジを共有したほか、国内で先行実施している「顧客価値創造ワークショップ」を出席者全員で体験し、お客様にとっての価値を考える手法を学びました。



グローバルCR会議の様子

Focused Topic

品質経営度調査で総合ランキング1位を獲得

コニカミノルタは、2014年10月に発表された第8回「企業の品質経営度調査」において、総合ランキング1位を獲得。6つの評価側面のうち「顧客志向」と「仕組みの活用・展開力」で1位を獲得し、「品質経営を実現する人材育成」「安心・安全・信頼のマネジメント」でもトップ3の評価を得ました。

今回の結果は、開発・生産・販売一体となった品質向上の仕組みをグローバルに整え、お客様本位の発想で顧客価値を追求してきたことが評価されたものと考えます。

環境マネジメント

製品のライフサイクル全体での環境負荷低減と企業の成長を両立

エコビジョン2050

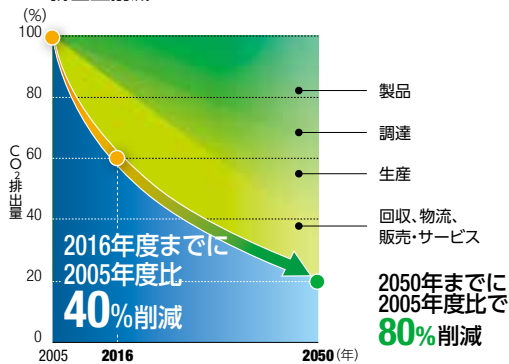
企業が将来にわたって持続的に成長するためには、環境負荷低減と企業の成長を両立させ、社会的にも経済的にも新たな価値を創造していく「環境経営」が不可欠です。

コニカミノルタは“新しい価値の創造”という理念のもと、「環境経営」を成長戦略と位置づけ、その実現に向けた決意を、2050年を見据えた長期環境ビジョン「エコビジョン2050」に表しています。

エコビジョン2050

1. 製品ライフサイクルにおけるCO₂排出量を、2050年までに2005年度比で80%削減する。
2. 限りある地球資源の有効活用と資源循環を図る。
3. 生物多様性の修復と保全に取り組む。

CO₂排出量削減のイメージ

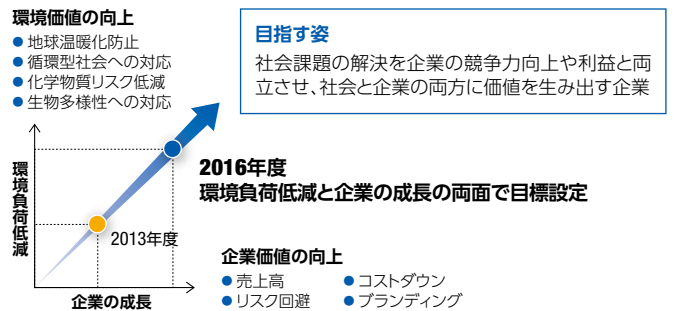


中期環境計画2016

「エコビジョン2050」の実現に向け、事業計画と連動した「中期環境計画2016」を策定しています。この環境計画では、事業プロセスの各段階で「グリーンプロダクツ(企画・開発)」「グリーンファクトリー(調達・生産)」「グリーンマーケティング(物流・販売・サービス・回収リサイクル)」の“3つのグリーン活動”を重要テーマとしています。また、計画策定にあたって、コニカミノルタ

の事業に関わる環境要因を機会とリスクの観点で分析し、環境側面における重要課題を特定。環境課題を解決することで事業の強化にもつなげる計画としています。

さらに、商品力強化、販売・サービス収益向上、コストダウンといった事業強化のKPIと環境課題解決の目標を一致させることで、経営トップから組織全体にまで及ぶコミットメントとして、実効性の高い環境経営を実現しています。



環境会計

コニカミノルタは、事業活動における環境保全のためのコストとその活動により得られた効果を定量的に測定するため、グローバルな連結環境会計を実施しています。

2014年度の環境会計

	内訳(%)	
	項目	割合
投資額 1,202百万円	公害防止	17
	温暖化防止	30
	資源循環	9
	研究開発	45
費用額 14,243百万円	公害防止	10
	温暖化防止	5
	資源循環	9
	上・下流	15
	管理活動	11
	研究開発	48
	社会活動	1
経済効果 22,391百万円	温暖化防止	13
	資源循環	73
	上・下流	14

※ 割合については四捨五入しているため、合計が100%にならない場合があります

ヒューマン・リソース・マネジメント

事業のグローバル化に対応する 多様な人財が活躍できる職場づくり

グローバル人財の活用と育成

■ グローバル・プラットフォームの構築

グローバル競争の激化やお客ニーズの高度化・多様化といった環境変化に対応し、持続的な企業成長を遂げていくためには、お客様視点に立ち、グローバルな視野から全体最適を追求できる人財が不可欠です。コニカミノルタでは、人財総合力のレベルアップを図るため、「人財育成と活用のためのプラットフォーム(仕組み・ツール・考え方)」を構築し、グローバル、リージョン、各社それぞれの役割を明確にし、「One Konica Minolta」として人財育成・活用を図っています。

2014年度は、北米・欧州・中国・アジアの各リージョンにおいて人財マネジメント体制を構築。グローバル統一の評価基準でグループ幹部人財を評価し、強み・課題を明確化しながら適所適財の人財活用や、後継者育成を進めています。

■ ビジネスリーダー育成プログラムを地域別に展開

世界各地の関係会社の幹部層を対象とした「グローバル・エグゼクティブ・プログラム(GEP)」を2010年度から開催しています。これは、グループのビジネスリーダーとしての意識を高め、参加者同士がグローバルな人的ネットワークを構築することを目的としています。約1週間の研修で、経営トップとの対話や参加者同士の討論などによって、グローバルマインドの醸成とリーダーシップ開発を図っています。2014年度末までに9回開催して、60社から148名が参加しました。

また、2013年度からは経営幹部候補の育成を目的に、対象をマネージャー層に拡大した「リージョナルGEP」も開催。第1回は中国で開催し、第2回は2015年5月にシンガポールで開催しました。



グローバル・エグゼクティブ・プログラム

労働安全衛生

■ 国内外での労働災害の防止

「従業員の安全第一」の考えのもと、経営トップが安全に対して積極的に関与し、個人の安全意識の向上や設備の安全化などに注力しています。目標として重篤災害発生0件、休業災害度数率0.1以下を掲げ、就業時災害の発生防止に向けたさまざまな施策をグローバルに展開しています。

2014年度は、生産活動の大半を占める海外拠点において、安全管理の強化策を実施しました。例えば中国では、従来の拠点ごとの安全衛生活動に加え、新たに生産や販売を含む全拠点を対象とした「中国安全衛生責任者会議」を立ち上げ、従業員の健康管理を含めた安全衛生強化を推進。これらの結果、2014年度の重篤災害発生は0件、休業災害度数率は、国内では0.28、海外では0.19となりました。コニカミノルタの労働災害件数は、長年にわたる労働安全衛生活動によって国内外ともに低い水準を維持しています。

なお、2014年5月に設立したマレーシア工場では、2015年1月にOHSAS18001認証を取得しました。

Focused Topic

2014年度「健康経営銘柄」に選定

コニカミノルタの“健康経営”に向けた理念や体制、取り組みが評価され、2015年3月、経済産業省および東京証券取引所から「健康経営銘柄」に選出されました。これは、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践している企業を、投資家に魅力ある企業として紹介するものです。業種区分ごとに1社、計22社が選定され、「電気機器」からはコニカミノルタが選ばれました。



健康経営銘柄
Health and Productivity