



KONICA MINOLTA

# コニカミノルタ株式会社

## ITパフォーマンスレポート2018



# IT担当役員メッセージ



デジタル技術の進展があらゆる産業で変革を引き起こし、社会環境や競争環境が変わるスピードも加速して来ています。コニカミノルタグループは社会的な課題やお客様の潜在的課題をも先取りして共に解を生み出し、ビジネス社会・人間社会の進化を支える「課題提起型デジタルカンパニー」として、その変革をリードする企業になることをコニカミノルタの中期計画である“SHINKA2019”のなかで目指しています。

コニカミノルタのIT部門は、データマネジメントや働き方改革を支えるIT技術、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)を活用した生産性および創造性の向上、セキュリティの高度化など社内IT基盤の整備・強化を積極的に進めて参りました。加えて、IoTビジネス基盤の開発・運用と人材育成に取り組むことで、進化し続けるIT技術の利用拡大を進めております。常に進化し続け、ビジネスに貢献するIT部門を目指し、ITを活用してより多くのお客様やパートナー企業様とともに成長していくことを目的として、コニカミノルタのIT中期計画およびその進捗度合いについて情報を公開させていただきます。

本レポートが少しでも皆様の参考になり、共にビジネス社会を進化させて行くことに貢献することが出来れば幸いです。

コニカミノルタ株式会社  
常務執行役

仲川 幾夫

## Contents

1	IT中期計画	2
2	IT部門の体制	3
3	ITガバナンスの整備	5
4	ITセキュリティ	6
5	ITコストの最適化	7
6	IT環境の整備	8

# 1 IT中期計画

中期経営計画と連動したIT中期計画のもと、社内IT基盤の強化のみならず、IoTビジネスの基盤開発・運用も進めています。

## コニカミノルタの新中期経営計画「SHINKA 2019」

コニカミノルタは2017年度から3カ年の中期経営計画「SHINKA 2019」で、目指す姿として「課題提起型デジタルカンパニー」を掲げました。従来の製品別事業体制から、全社を挙げて業種業態別お客様企業のトランスフォームを支援し、潜在的課題を先取りしてともに解を創出する活動を続けていくことで、ビジネス社会・人間社会の進化のために新たな価値を創出し続ける企業を目指します。



## 2017-2019年度 コニカミノルタ IT中期計画

IT部門では、2011年度からのグローバルIT戦略および2014-2016年度のIT中期計画において、グローバル企業としての社内IT基盤の確立に注力してきました。2017-2019年度のIT中期計画では、IoTビジネスの拡大に向けて事業変革を支えるIT基盤の整備やセキュリティ対策、タイムリーな業績管理指標の把握・分析・示唆を実現するIT基盤とデータ活用支援体制の整備など6つのテーマを設定し、推進しています。

### 新中期経営計画「SHINKA 2019」の目指す姿



- 全社を挙げて業種業態別お客様企業のトランスフォームを支援
- お客様企業の潜在的課題を先取りしてともに解を創出

### IT部門のビジョンと2017-2019年度のIT中期計画テーマ

#### ビジョン

- スピーディーで、粘り強く、挑戦心を持って常に高い目標を実現するIT部門
- グローバルで事業部門から必要不可欠な信頼されるIT部門
- 社内ITに加え、事業ITの開発・運用や先端技術の導入に積極的に取り組むことで業界トップレベルのIT組織

#### 中期計画テーマ

1. 事業変革を支えるIT基盤の整備・提供
2. 働き方改革を支えるIT機能の提供・活用定着
3. タイムリーな業績管理指標の把握・分析・示唆
4. 事業継続性を高めるための安心・安全なITインフラ整備
5. IT関連コストの組織横断的コントロールの実現
6. IT人材強化とグローバルIT体制の展開

## 2 IT部門の体制

本社IT部門を統括組織とする世界5極のガバナンス体制を構築し、よりスピーディーな情報共有を図っています。

### グローバルIT部門の体制

コニカミノルタグループは、多様な事業を展開しており、設計・製造、機器やサービスの販売、アフターサービスなどの事業会社および社内向けシェアードサービス機能を担う会社など約160社で構成されています。コニカミノルタ(株)本社が策定するITに関する方針などの周知をグローバルで徹底するために、北南米地域は米国販売会社のIT部門が、欧州地域は欧州統括販売会社のIT部門が、中国国内は中国持株会社のIT部門が、アジア地域はアジア統括販売会社のIT部門が、日本国内は本社IT部門がそれぞれ各地域を統制しています。

なお、日本・中国・アジア地域のシステム開発・保守運用については、情報システム子会社であるコニカミノルタ情報システム(株)が担当しています。

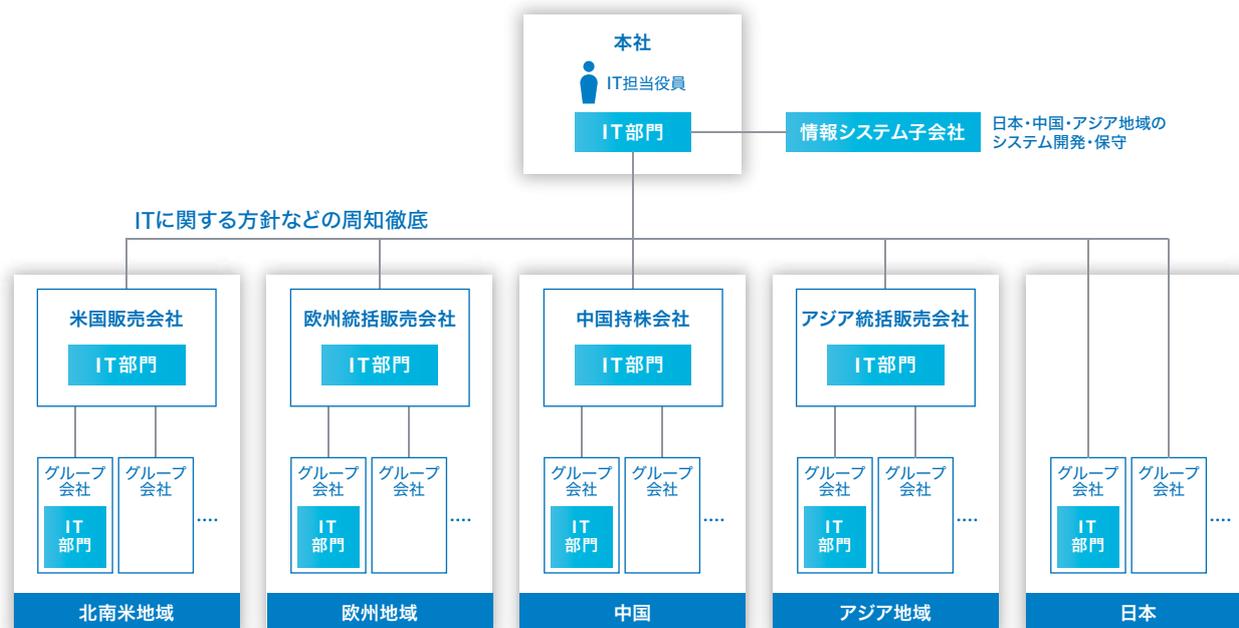
コニカミノルタグループのIT部門は、国内に約300名、海外に約500名、合計約800名の体制です。

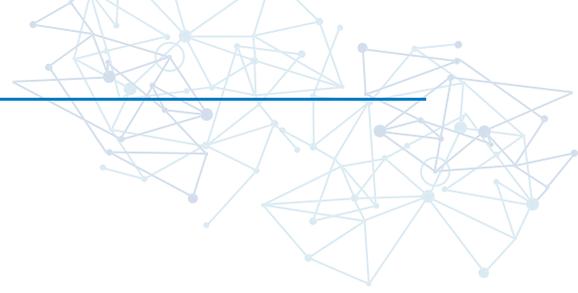
### グローバルIT施策

コニカミノルタでは、本社IT部門がデータマネジメント、統合インフラ、統合ERP(Enterprise Resource Planning)、コミュニケーション基盤、セキュリティ対策、ソフトウェアライセンスやPCなどの集中調達などの施策について方針を立て、各地域のIT責任部門と連携しながらグローバルに周知徹底しています。

各グループ会社ではそれらの方針を踏まえつつ、各々の事業拡大や生産性向上などに必要なIT施策を計画します。本社IT部門は毎年主力事業のグループ会社の年度IT計画を確認し、本社IT方針と各社のIT施策が齟齬を生じていないか、優先度に問題がないかなどを評価してフィードバックすることで、グローバルでの計画・施策実行の最適化を図っています。

### IT部門の体制





### グローバルITのオペレーション

本社IT部門と地域IT部門の責任者が集まって、グローバルのITに関する方針や施策の周知、各地域の取り組み事例を共有するIT会議を2013年度から定期的に行っています。2017年度は、欧州、タイ、日本で計3回のIT会議を開催しました。各地域の顧客価値向上に貢献するためのIT施策や取り組み事例、セキュリティや個人情報保護に関する各国の状況について情報共有するだけでなく、グループ各社の次期ERPの方針について地域IT責任者とディスカッションして決定するなど、グローバルでのIT運営のための重要な役割を果たしています。

### IT人財の強化

ITに関する戦略・企画やITプロジェクトを担う人財の確保に向けて、IT人財の強化に取り組んでいます。独立行政法人情報処理推進機構（IPA）の情報システムユーザースキル標準（UISS）に基づく8類型のスキルマップと評価システムを構築し、それらに沿った教育プログラムを運用しています。日本国内のIT部門を対象に毎年1回スキル診断を実施することで、継続的なスキル向上を促しています。今後、IoTビジネスに向けた教育プログラムの拡充を予定しています。

IT人財の強化はIT部門内にとどまらず、全従業員による企業価値向上を実現していくために重要です。こうした認識のもと、一人ひとりがIT活用を自ら考え、能動的に活動できるよう、勉強会などを通じた普及啓発・育成にも取り組んでいます。

情報システムユーザースキル標準（UISS）に基づく8類型のスキルマップ

IT部門の人財	IPAのタスクプロフィール(参考)
ITストラテジスト	● ITストラテジプランニング ● ビジネスアナリスト ● プログラムマネジメント
プロジェクトマネージャ	● プロジェクトマネジメント
システムアーキテクト	● ITアーキテクト
アプリケーションスペシャリスト	● アプリケーションシステム ● アプリケーションデザイン ● Webサイト
ITスペシャリスト	● 基盤システム ● テクニカルエンジニアリング
ITSMスペシャリスト	● ITサービスマネジメント ● システム運用サービス(運用業務受託、データセンタ運営)
セキュリティスペシャリスト	● 情報セキュリティ統括 ● DR/BCP ● システム監査
ISスタッフ	● リスクマネジメント ● 人財開発 ● アウトソース統括 ● 資産管理・評価

# 3 ITガバナンスの整備

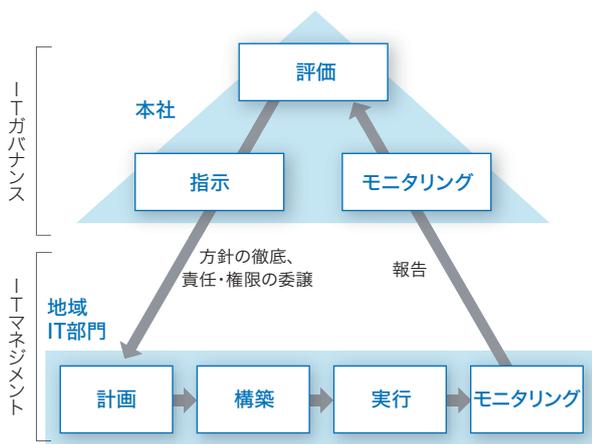
グループ共通のガイドラインをグローバルに運用するとともに、リスク対策はもとより事業拡大を円滑にするためのIT諸施策を実行しています。

## コニカミノルタ グローバルITガバナンスガイドライン

コニカミノルタグループのIT部門では、コニカミノルタのITマネジメントポリシーを含めた「コニカミノルタグローバルITガバナンスガイドライン」の整備を2016年度に開始し、2017年度より試行、社内規定化を進め、2018年度より本格運用を開始します。このガイドラインは、ITによるビジネス貢献やリスク対応に必須の事項を網羅的に規定したものです。各地域のIT部門と共有し、世界各地で共通のITマネジメントルールを運用していくことでITガバナンスを高め、グローバルなビジネスを支えていきます。

また、このガイドラインの実効性を高めるためのオペレーティングモデルとして、コニカミノルタのIT運用モデルも整備し、ITマネジメントルールとIT運用モデルの両輪でITガバナンスを推進します。

### ITガバナンス・マネジメントのプロセス



出所:「COBIT®5」に基づいて作成

### 既存の取り組みとの連携

コニカミノルタでは、これまでも次の施策を実施してきました。これらの取り組みは、ITガバナンス・マネジメントと連携して、引き続き行っていきます。

### 1. グループ会社へのIT関連項目の評価と改善実施

グループ各社のIT関連項目(J-SOXに基づくIT統制、IT費用、アプリケーション利用状況、インフラ環境、ITセキュリティ)について、IT部門が定期的に評価し、評価結果に応じて必要な対策を要請しています。

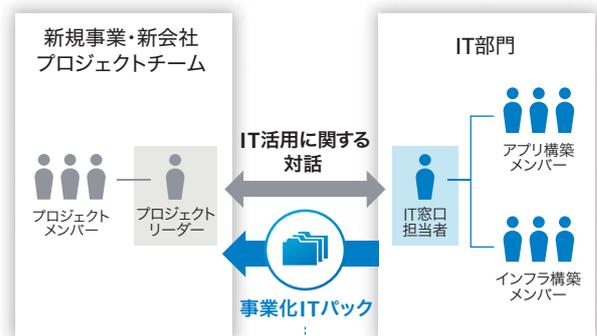
2017年度は、132社のIT統制、90社のIT費用について評価を実施し、評価結果をフィードバックしました。

### 2. 事業のスピーディーな新規展開の支援

IT部門では、新規事業・新会社のスピーディーな立ち上げを目的に、必要なIT装備を「事業化ITパック」と名づけて整備・パッケージ化しています。「事業化ITパック」の構成は、ガイドラインと基本的なITメニュー、グループ標準の方針、各種プロセス、各種テンプレートです。また活用の際は、IT窓口担当者を置くことで、円滑な事業展開を支援します。

2017年度は、インクジェット事業の案件で活用しました。

### 「事業化ITパック」を用いたプロジェクトのイメージ



#### 「事業化ITパック」の構成

- ガイドライン
- ITメニュー  
(財務・会計分析、ハードウェア、ソフトウェア、ネットワークウェア)
- グループ標準の方針、各種プロセス、各種テンプレート

# 4 ITセキュリティ

不測の事態が起きた時にもITセキュリティを確保できるよう、マネジメントの体制と仕組みをグローバルに整備しています。

## ITセキュリティマネジメントシステム

コニカミノルタでは、グループ全体のITセキュリティ管理体制を確立し、各社のITセキュリティレベルを継続的に高めています。マネジメントの仕組みとして、日本国内のグループ会社すべてで、国際規格であるISO/IEC 27001認証を2009年から継続して取得しています。海外グループ会社も個別に社内のマネジメントの仕組みを構築しており、2017年度末時点で16社が同認証を取得しています。

2016年1月から、KM-CSIRT※(KONICA MINOLTA Computer Security Incident Response Team)を発足させ、重大なITセキュリティ事故が発生した時に迅速に対応できる体制を整備しました。

2017年度は、相対的にリスクが高いと考えているAPAC/中国地域の子会社各社と、マルウェアの一種であるランサムウェアが発生したことを想定した訓練を実施、各地域との連携を強化しました。

※ CSIRT(シーサート)とは、コンピュータセキュリティに係るインシデント(危機的事態)に対処するための組織の総称。日本シーサート協議会は、日本国内のCSIRT間の情報共有と連携、組織内CSIRTの構築を支援するコミュニティで、コニカミノルタは2016年4月に加盟

## 情報漏洩防止策

コニカミノルタでは、情報漏洩防止の施策として、2016年度に次世代ファイアウォールを導入し、さまざまな脅威からネットワークを守るための対策を講じました。既知の

脅威に対するリアルタイムでの防御、未知の脅威に対するサンドボックス技術を活用した検知、ネットワーク内部で利用されるアプリケーションや利用者の可視化、モニタリングとセキュリティポリシーに則った制御によって、安全で安心できるインターネット利用環境を整備しています。また、新たにエンドポイント内部における不審な挙動の監視を開始し、継続的に対策を講じています。

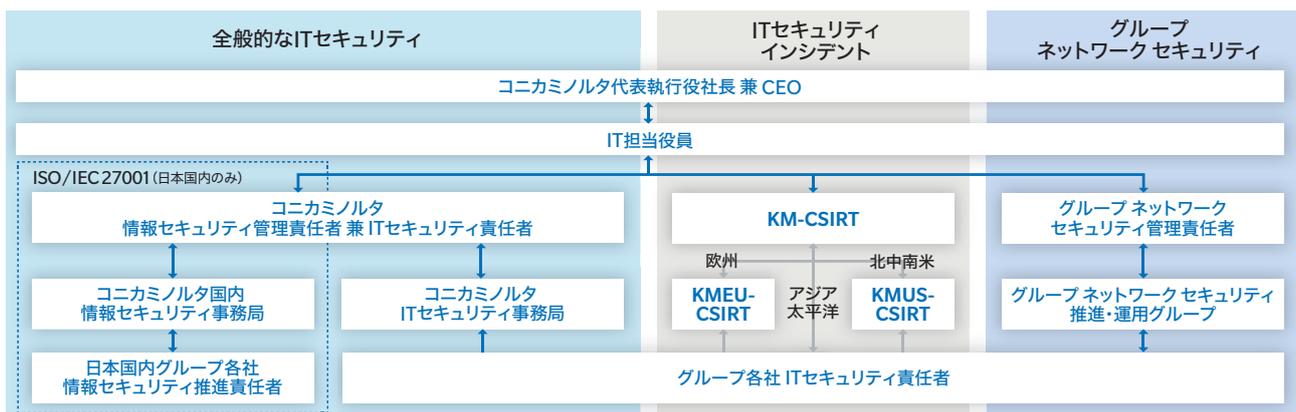
万一、情報漏洩が発生した場合は、お客様への連絡と監督官庁への届け出を迅速に行うとともに、原因究明と被害の最小化対応、再発防止策に努めます。

## IT-BCP (Business Continuity Plan:事業継続計画)

災害や障害が起きた場合にも製品やサービスの供給を中断しないこと、万が一中断した場合にも早期に復旧することを目指しています。また、システムやデータを保全するために、堅牢なデータセンターへサーバーを設置したうえで、システムの特性に応じた復旧目標の時間と時点を定め、遠隔地のバックアップ環境を整備することを基本としています。

2017年度にコニカミノルタ全社の対策基準をグローバルなIT-BCPガイドラインとして整備し、グローバルでの対策レベル向上を継続しています。

## ITセキュリティの管理体制



# 5 ITコストの最適化

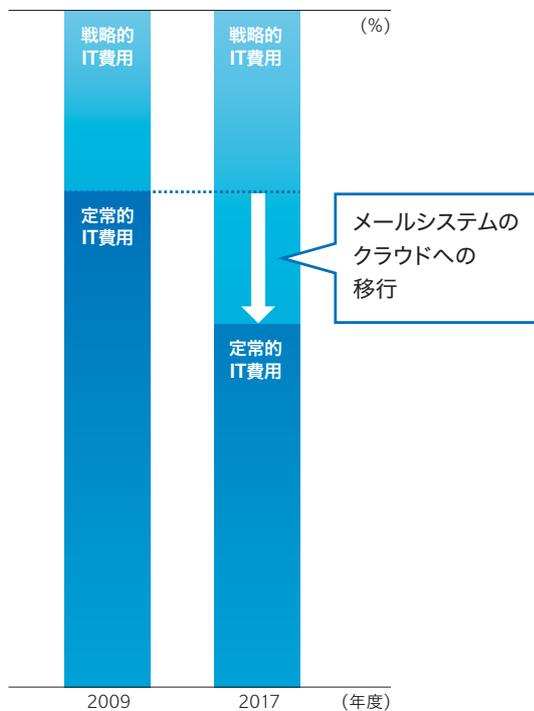
業容を拡大する中で定常的なITコストを抑制するとともに、事業に必要な投資を適切に管理しています。

## 定常的ITコストの削減

コニカミノルタでは、2009年度以降、積極的なM&Aなどによってグループの規模を拡大してきました。それとともにグループ全体でかかるITコストは増加傾向にあります。ITコストの総額を抑え、同時にITによるグループの事業強化促進を実現するために、定常的ITコストを削減する取り組みを続けています。

例えば、アプリケーションではアジア地域の販売会社の基幹システムの統合、インフラではサーバー仮想化・統合化の推進、ITの調達ではソフトウェアライセンスやPCのグローバル調達などを積極的に推進しています。これらにより、2017年度はメールや情報共有基盤をクラウドサービスに切り替えることによって定常コストを削減しました。

ITコスト全体に占める定常的ITコストの削減成果



## IT投資管理

コニカミノルタでは、事業部門とIT部門、そして経営層が一体となって、事業に必要なIT投資管理を進めています。

毎年次年度の予算策定時に、投資金額に基づいて管理対象となる主要ITプロジェクトの情報を集約・ポートフォリオ化し、経営層が投資判断を行います。ITプロジェクト開始後はQCD達成のためにモニタリングし、稼動後は想定された効果が達成されたかを評価することで、投資対効果を最大化します。

### IT投資管理対象プロジェクト

**35** 件  
(2017年度)

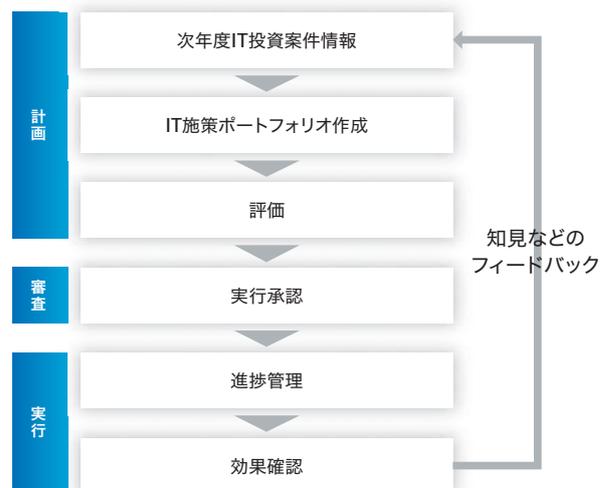
### 投資完了評価

**5** 件  
(2017年度)

### 効果確認 (ROIT評価)

**4** 件  
(2017年度)

### IT投資管理のフロー



# 6 IT環境の整備

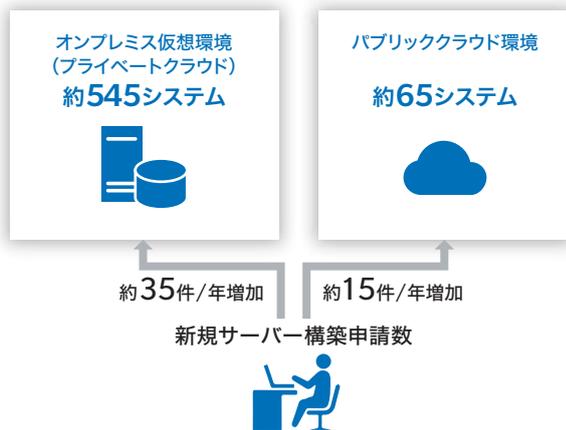
事業活動のさまざまな面にITを活用することで、セキュリティや業務効率の向上、ワークライフバランスの促進など多くの成果をあげています。

## サーバー機器の集約とパブリッククラウドの活用

コニカミノルタでは、サーバー機器の集約を目的として、データセンター統合、オンプレミス仮想化環境構築、パブリッククラウドの活用など、社内外の情勢に応じた施策を実行してきました。

現在、利用者が業務内容やシステム要件に適した環境を選択できるよう、各環境を利用するためのガイドラインに加え、ハイブリッドクラウドガイドラインを策定し、運用しています。

日本国内稼働システム数(2018年3月31日時点)



## リモートワークインフラや仮想デスクトップの整備

コニカミノルタでは、自宅や出張先などで社内システムを利用するためのリモートアクセスとして、検疫機能を付したVPN (Virtual Private Network) サービスを提供し、従業員の利便性の向上とセキュリティを考慮した環境を整備しています。加えて、育児や介護の在宅勤務制度の適用者が自宅のPCでも会社の業務を遂行できるよう、仮想デスクトップ環境を整備しています。仮想デスクトップでは、デスクトップやデータがすべてデータセンターに存在し、自宅のPCのハードディスクにはデータを残さないことから、安全かつ安心して利用できます。

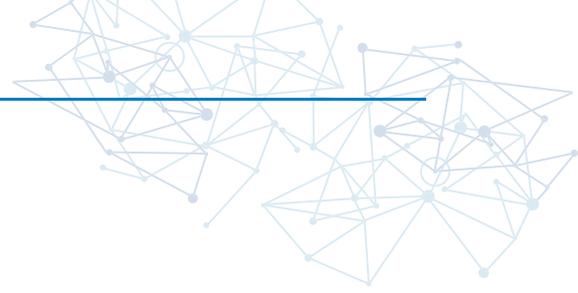
2017年度は、ワークスタイル改革の一環として「働く場所を問わない働き方」を実現し、従業員の生産性・創造性向上を図るために、管理職対象に開始したリモートワーク環境を一般従業員へ展開拡大しました。

日本国内リモートワーク環境利用者(2018年3月31日時点)

1400人/月

## 日本国内サーバー稼働環境の変遷

- |            |  |
|------------|--|
| 2005年1月・5月 | データセンター統合<br>日本国内2拠点で運用していた大型データセンターを一つに集約するとともに主要システムなどを統合し、サーバー約220台の運用管理を一元化  |
| 2007年9月    | 社外データセンター利用開始<br>防災施策とサーバー増加対策として、ISMS (Information Security Management System)、ITSMS (IT Service Management System) に準拠した堅牢な社外データセンターの利用を開始 |
| 2011年4月    | オンプレミス仮想環境の提供開始<br>業務部門へサーバーを提供するオンプレミス仮想環境の構築を開始、サーバー機器のさらなる集約によってコスト削減と運用の効率化、BCP強化などを実現   |
| 2013年1月    | シンガポールデータセンター IaaSの利用開始<br>アジア販売会社向けERPシステムの構築先や安否システムの移転先として、シンガポールの社外データセンターのIaaS (Infrastructure as a Service) を選定、パブリッククラウドの利用を本格的に開始    |
| 2016年1月    | パブリッククラウドによるサービス提供開始<br>パブリッククラウドのIaaSをハイブリッドクラウドアーキテクチャーとし、複数のクラウドサービス提供会社を選定、オンプレミス仮想環境とあわせ、共通の運用・サービスの提供を開始                               |



## RPA(ロボティックプロセスオートメーション)による業務自動化

業務プロセス改革/業務効率化施策の一環として、RPAの導入を推し進めています。2017年度は日本国内およびアジア地域で展開を開始し、2018年度から欧州地域、北米地域へのグローバル展開も始まっています。グローバルで展開することで、拠点をまたがって横断的に共通業務の標準化・集約化が進みますし、他の地域の資産を活用することもできるため、グローバルチームを構築して効率的に進めています。自動化を進めることで、効率化以外にも業務品質の向上といった効果も出ています。RPAの取り組みは、自社業務の生産性向上のみならず、RPAに取り組む過程を通して「SHINKA 2019」で目指している「課題提起型デジタルカンパニー」を支える人財育成の役割も担います。また、RPAを使用した商材展開の検討も事業部門と連携しながら進めています。

### RPAによる業務自動化数

# 46

業務

(2018年3月31日時点)

## 「統一ERPシステム」の運用

コニカミノルタグループは2013年度に主力の情報機器事業のアジア地域における基幹システムの統合に着手、2016年度までに中国、シンガポール、マレーシア、ベトナム、インド、タイ、UAE の7カ国で統一ERPシステムの運用

を実現しました。

「APAC-1」と呼ばれる統一ERPシステムは、ワンインスタンスでのIT環境を実現するだけでなく、各販売会社の販売、在庫、会計、サービスの業務プロセスの統一にも役立ちます。これにより、初期投資コストの抑制、ITオペレーション費用の削減といったコスト面の効果に加えて、オペレーション品質の均質化、成長国に対する迅速な立ち上げ支援、経営情報の可視化、コンプライアンスの強化を実現しています。

今後はデジタルビジネスへの迅速な対応、他事業への展開、販売・サービスなどフロントエンドへの領域拡大などにより、効果を最大化していく予定です。

### ERPシステムによる標準化実現率

# 90

%超

## 経費精算システムの導入

クラウド型経費精算システムの導入を進め、2017年度までに展開を完了しました。

経費可視化・生産性向上・ワークスタイル変革・業務標準化・ガバナンス強化・IT最適化を実現しています。

### 経費精算システム利用者数

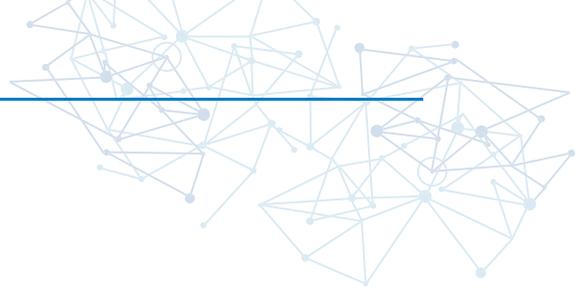
# 13,100

人

(対象19社、2018年6月6日時点)

## 「統一ERPシステム」の導入までのロードマップ





### スマートデバイスのセキュアな利用

コニカミノルタでは日本国内グループ各社だけで約7,400台のスマートフォンやタブレット端末を利用しています。社内メールやポータルサイト、経費精算、保守サポートシステムなどのWebアプリケーションへのアクセスが可能で、出張先や自宅などさまざまな場所から、いつでも業務遂行できる環境を整備しています。スマートデバイスの利用においては紛失や盗難などのリスクが高いため、モバイルデバイスを管理するシステムを整備し、利用者に端末への導入を義務付けることで、情報漏洩などセキュリティ事故の防止にも努めています。

国内スマートデバイス利用台数(2018年4月1日時点)

約 **7,400** 台  
(うちBYOD※: 約380台)

※ Bring Your Own Device : 個人保有機器

### グローバルメールの活用

アジア太平洋圏、北米、欧州の3地域で社内メールシステムを運営しています。地域ごとの集約化によってコストの削減を図りつつ、グループ各社に高い運用レベルと複合的にセキュリティ対策された安全なメール環境を提供しています。さらに、メールシステムと情報共有基盤との連動を強化し、コラボレーションの質を高めていきます。

グローバルメール利用数(2018年5月31日時点)

約 **45,000** ユーザー



### リアルタイムコミュニケーションの推進

コニカミノルタでは、従業員が現在地や状況に適したコミュニケーション手段を選択でき、双方の距離を意識しなくてよいリアルタイムコミュニケーションを奨励しています。

そのためのインフラとして、従業員が連絡を取りたい相手の状況を確認し、Web会議・インスタントメッセージなどのコミュニケーションを、社内外を問わず、セキュアかつ即座に開始できる環境をグローバルに整備しています。テレビ会議においては、社内外を問わず、複数のテレビ会議システムやPC環境からでも安全に接続できる多地点接続装置(MCU)を整備しています。これらにより、活発な情報共有や迅速な意思決定、会議の効率化を実現しています。

国内Web会議開催数

約 **15,000** 会議  
(2017年度)

国内設置TV会議端末数

約 **500** 台  
(2018年5月31日時点)

国内MCU利用会議数

約 **1,500** 回/月  
(2017年度)

IMメッセージ数

約 **200** 万人/月  
(2017年度)

### コラボレーションの促進

組織・プロジェクト単位で、すばやい情報共有と組織間および、社外との共同作業によるシームレスなコラボレーションができる環境をWebサイト上に整備しています。トップメッセージや社内情報を発信・共有する全社ポータルサイトとしても活用しています。

登録サイト数

**1,591** サイト  
(2018年5月31日時点)



KONICA MINOLTA

## コニカミノルタ株式会社

**本社所在地** 〒100-7015  
東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー

**お問い合わせ先** IT企画部IT企画グループ  
TEL:03-6250-2130

<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/>

2018年8月発行