



KONICA MINOLTA

# コニカミノルタ株式会社

## IT(DX)パフォーマンスレポート2020



Giving Shape to Ideas

## 社内IT基盤の整備・強化を進めるとともに、 事業のDXを加速させていきます。



新型コロナウイルス感染症の世界的な流行により、人々の働き方や生活様式、価値観は大きく変化しました。これからの時代においても、その変化は従前からの不確実性(VUCA)やデジタル化の加速とともに、さらに進んでいくと思われます。また、グローバルな地政学リスクの高まりによりIT調達を取り巻く環境は変化し、同時にIoT機器も含めたサイバーセキュリティや個人情報保護への対応もますます重要な経営課題となっています。一方で、IT技術の進歩や国家が主導するDX(デジタルトランスフォーメーション)を背景とした新しいビジネスモデルの台頭によって、産業構造の変化や個別化があらゆる分野で加速しています。

こうしたなか、コニカミノルタは2030年を見据えた長期の経営ビジョンと、2022年度をゴールとする新しい中期経営戦略「DX2022」を策定しました。この3年間で

DXにより高収益ビジネスへと飛躍し、真の社会課題解決企業を目指します。

当社では、「DX2022」に基づいて新しいIT中期計画を策定しました。本計画のもと、データ活用の推進や社内ビジネス基盤の刷新、働き方・働きがい改革を支える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・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いきます。加えて、DXによる高収益事業を支える共通基盤の拡張と人財育成に取り組むことで、事業のDXを加速させていきます。高度なITサービスの提供を通して、従業員満足と生産性向上の社内実践を推進し、その成功体験を顧客価値として提供することでビジネスにも貢献するIT部門を目指し、常に進化を続けます。

このIT(DX)パフォーマンスレポートでは、より多くのお客様やパートナー企業様とDXを推進し、ともに成長していくことを目的とし、当社のIT中期計画やDXの取り組みの進捗、そしてそれらを支える基盤についてご説明します。本レポートが少しでも皆様のご参考となり、グローバルな社会のDX推進、さらには社会価値の共創に貢献することができれば幸いです。

### 2020-2022 中期経営戦略



DXにより  
高収益ビジネスへと飛躍

真の社会課題解決企業へ

コニカミノルタ株式会社  
常務執行役 CIO/DX改革

市野 雄二

# IT中期計画

コニカミノルタのIT部門では、中期経営戦略「DX 2022」と連動したIT中期計画のもと、社内IT基盤の強化、IoTビジネスの基盤開発・運用を進めています。

2016年度までにグローバル企業としての社内IT基盤を確立し、2017-2019年度の前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の高度化、経営分析基盤の構築などに注力しました。

2020-2022年度の新IT中期計画では、お客様のDXを実現するビジネスモデルの構築に向けて、事業を支えるオペレーションの進化(社内DX)を目指します。そのために本中期計画では、社内業務の革新による高度化・高効率化やセキュリティ対策のさらなる高度化、顧客関係性強化と意思決定の迅速化のためのデータ活用の推進など7つのテーマを設定し、取り組みを推進していきます。

## 目指すべき方向性

**より高度なITサービスの提供を通して、従業員満足度および生産性を向上させる。そして成功体験を顧客価値としても提供することで、事業の成長にも貢献する。**

デジタルコアである基幹システムの刷新や、マスターデータ管理、RPA、BIツール、その他AIを活用したデジタルツールの導入により、業務効率化や自動化、データ活用の促進、コラボレーション強化の社内実践を推進。場所や時間にとらわれない働き方の提供を可能にすることで、従業員の満足度や生産性を向上させる。

**DXの加速のために、事業部門を支援する高付加価値なITサービスの提供およびセキュリティの高度化を推進する。**

従来から当社が持つITの強み(保守運用、高度なセキュリティで保護されたITインフラ)を最大限に活用することに加えて、新たな開発手法の実践や差別化システム開発に必要なスキルを習得し、社内システム開発の内製化に向けたケイパビリティも獲得していく。

## 中期計画テーマ

1. 従業員の満足度と生産性を向上し、収益力強化に寄与する社内IT基盤の整備 ---- P.4~7
2. リスクを低減し、ビジネスの競争力向上に貢献するセキュリティ対策 ----- P.8
3. 経営の意思決定やビジネスの付加価値向上に寄与するデータ活用の推進 ----- P.4~5
4. 高付加価値なIoTビジネスの拡大を支える社内ITサービスの強化 ----- P.6
5. 定常的ITコストの低減
6. IT人財の確保と育成 ----- P.9
7. サービスビジネスの全社共通プラットフォームの構築 ----- P.6



# 社内DXの推進

コニカミノルタは、お客様との接点、提供するサービス、社内業務などビジネスのあらゆるところで発生するデータを活用して、顧客体験の向上やお客様との関係性強化、経営の意思決定の迅速化・精密化を図ることで、ビジネスの高収益化や社内業務革新の実現を目指しています。

IT部門では、これまで経営分析基盤の構築や、マスターデータ基盤のグローバルでの共通化などを進めてきました。

今後も、データ活用による新たな価値の創出に向けて、データガバナンスの強化や基幹システムの刷新、経営情報の見える化拡大、サービスビジネスを支える共通プラットフォームの構築、データ収集・集約業務の自動化などデータを適切に収集し、分析、活用できる環境の整備を推進していきます。

## DX推進の成熟度の指標化

コニカミノルタはDX推進の進捗度を“見える化”するために、新中期経営戦略に基づき8つのDX推進指標を独自に設定しました。この指標は自社のDX、お客様へのDXビジネス展開の両面から構成されており、全社でDXを漏れなく推進していくための羅針盤として活用しています。

これら指標をもとにスコアリングし、DX推進の成熟度をレベル0からレベル5までの6段階で総合的に評価します。

2019年度末時点での総合的な成熟度はレベル2「一部での戦略的な実施」と判断しています。今後、レベルの向上に向けて、DXへの取り組みを加速させていきます。

### DX推進指標に基づく成熟度評価

指標	
1. 顧客にDX体験を提供できているか？	5. DX推進に対する従業員エンゲージメント強化は十分か？
2. 顧客にDX体験を提供できる自社の能力はあるか？	6. DX推進に対する従業員インセンティブは十分か？
3. DX提供による顧客満足度は？	7. DX推進を事業、自社の両面で推進できる組織構造となっているか？
4. DX提供のためのグローバルパートナー数は？	8. 自社実践を通じたDX文化が醸成できているか？

### 8つの指標をもとにスコアリング

成熟度					
レベル0 未着手	レベル1 一部での 散発的な実施	レベル2 一部での 戦略的な実施  2019年度末時点 の成熟度	レベル3 全社戦略に 基づく 部門横断的な 推進	レベル4 全社戦略に 基づく 実施が定常化 されている	レベル5 デジタル情報 活用により グローバル市場で 存在感を発揮 できている

# データドリブン経営に向けた基幹システムの刷新

## システム刷新の背景

- 業容転換を進めるなかで、これまで以上にスピーディーな意思決定が求められている
- アフターコロナの新しい働き方に向けた改革が必要
- 現行のERPの保守サポートが2025年に終了

## システム刷新の狙い

- データに基づく経営の意思決定の迅速化
- リモートワークを前提とした働き方に対応したシステム構築
- 社内外のシステム連携の促進
- 会計データと物流データの一元化

## デジタルコアである基幹システムを刷新・統合

コニカミノルタは、プロダクト主体のビジネスから、画像やデータを活かしたサービス主体のビジネスへと転換を図っています。こうした業容転換をスピーディーに進めていくためには、データに基づく迅速な経営意思決定が必要となります。そのためコニカミノルタでは、デジタルコアである基幹システムの刷新プロジェクトを進めています。

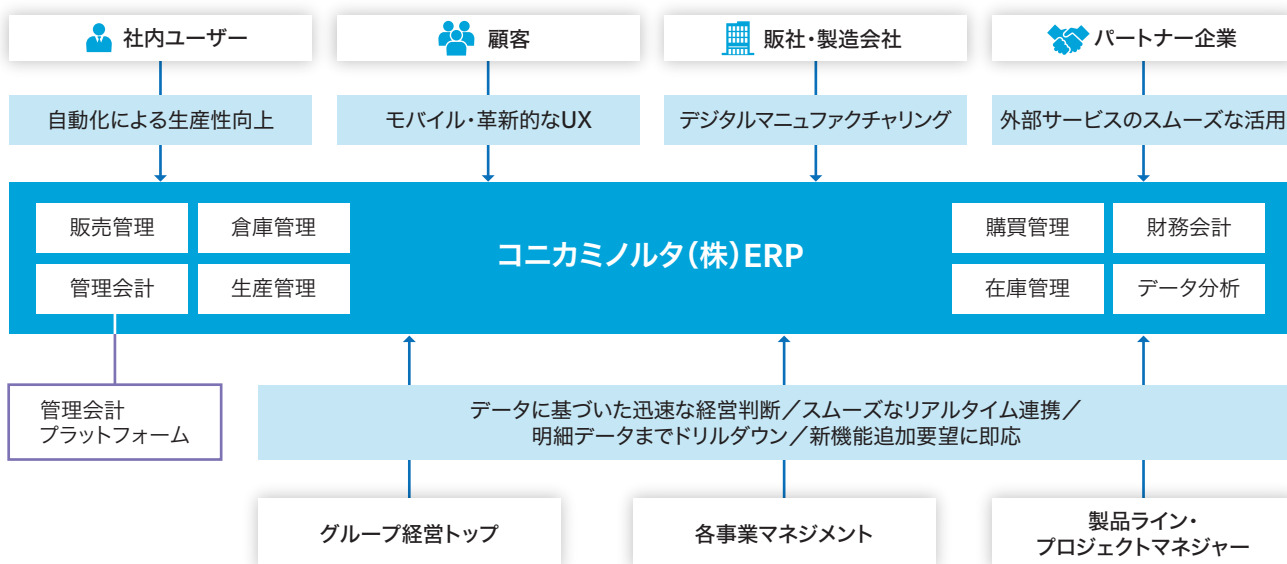
今回の刷新にあたって、これまで別々に運用していた会計システムと物流システムを統合し、データを一元化することで、迅速な経営判断が可能となります。

また、従来のオンプレミス型のシステムから、クラウド型

のシステムにするほか、マルチデバイスに対応させることで、いつでも、どこからでもシステムにアクセスできるようになります。コロナ禍でリモートワークを前提とした働き方が定着していくなか、管理業務の効率化・生産性の向上に寄与します。加えて、グループ会社間や社外パートナーとの連携もスムーズになります。

現在、コニカミノルタ(株)と米国、欧州、アジアの販売会社で移行プロジェクトを進めており、コニカミノルタ(株)では2022年4月からの稼働を予定しています。その後、日本の販社、海外生産会社へ新基幹システム導入を進めていきます。

## デジタルコアとしての新基幹システムのイメージ



ERP: Enterprise Resources Planning の略

# 経営データの“見える化”でビジネスの意思決定を迅速化

## 経営データ見える化の背景

- データ収集、レポート作成業務にかかる工数・時間の削減の必要性
- 管理会計フォーマットの統一・データ一元化の必要性
- 経営環境の変化(M&Aによる連結会社追加、ビジネスユニットの構造変更、KPIのアップデート)への迅速な対応の必要性

## 経営データ見える化の狙い

- リアルタイムでの情報共有によるビジネスの意思決定の迅速化
- 経営データの収集・集計業務の効率化
- 統計的手法・AIを用いた科学的アプローチによるマーケティング・営業活動の効率化・高度化

## 経営データの集計・分析プラットフォームを構築

基幹システムの刷新と並び、経営の意思決定迅速化のためのもう一つの基盤として、管理会計領域をカバーした経営データの一元化、見える化を実現するプラットフォームの構築を進めています。

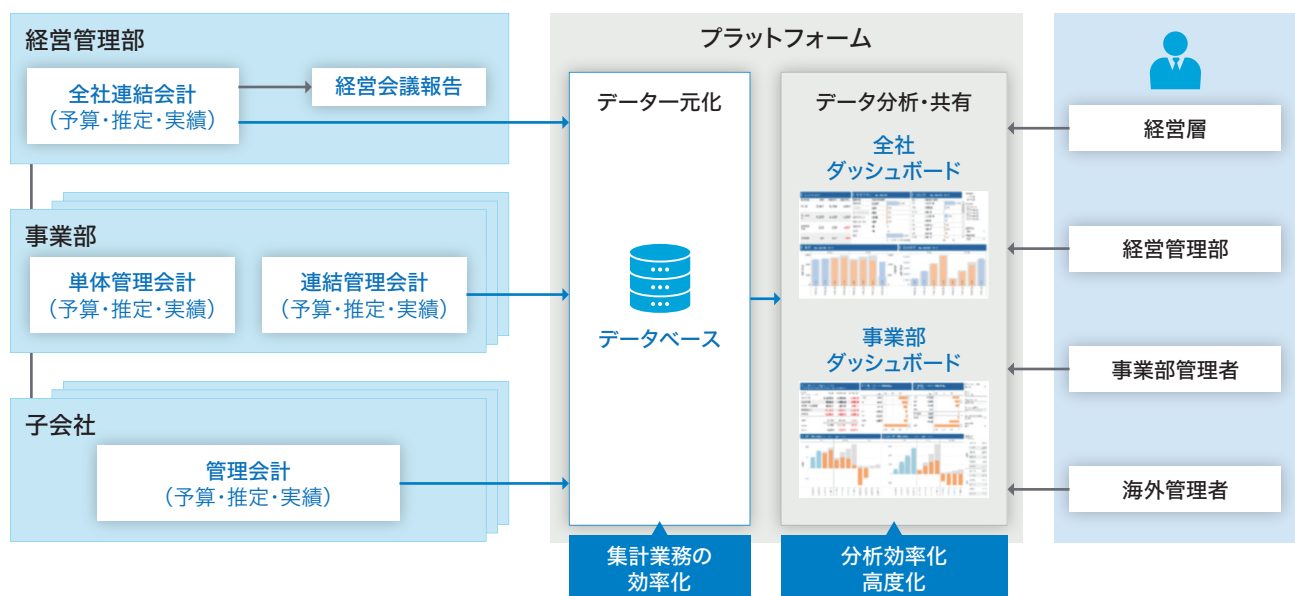
これまで事業部、子会社ごとで表計算ソフトを使って収集・集計していた販売データや在庫データなどの管理会計データを、クラウドベースのプラットフォームに入力する仕組みに変更しました。これによって、リアルタイムにグローバルなデータの収集と自動集計が可能になり、分析のためのレポート作成にかかる時間を大幅に削減しま

した。また、詳細データにまでドリルダウンができるため、予算策定の蓋然性を高めるとともに、従来は難しかった子会社間の比較分析や為替影響分析なども柔軟にリアルタイムに行うことが可能になりました。

さらに、経営層、本社管理部門、事業部の管理者層などが自ら必要なデータを選択し、分析・可視化できるセルフサービスBIも導入し、分析の効率化・高度化の定着を推進しています。

現在、主要な事業部門でこのプラットフォームを導入しており、2020年度末には全社に拡大する計画です。

経営データ集約・分析プラットフォームの概要図



# サービスビジネスの全社共通プラットフォームの構築

## プラットフォーム構築の背景

- コニカミノルタ独自の画像IoT技術を駆使した新しいビジネスモデルの検討の必要性
- 事業部門ごとに異なるビジネス基盤の利用による開発・運用負荷の増大

## プラットフォーム構築の狙い

- ユーザー・ID管理、契約管理、商品管理、請求・支払管理の機能を実装し、新規ビジネスの迅速な立ち上げに寄与
- 従量課金やサブスクリプションなどさまざまなビジネスモデルに対応
- 開発・運用コストの削減

## 共通プラットフォームの構築で 新規ビジネスの立ち上げを支援

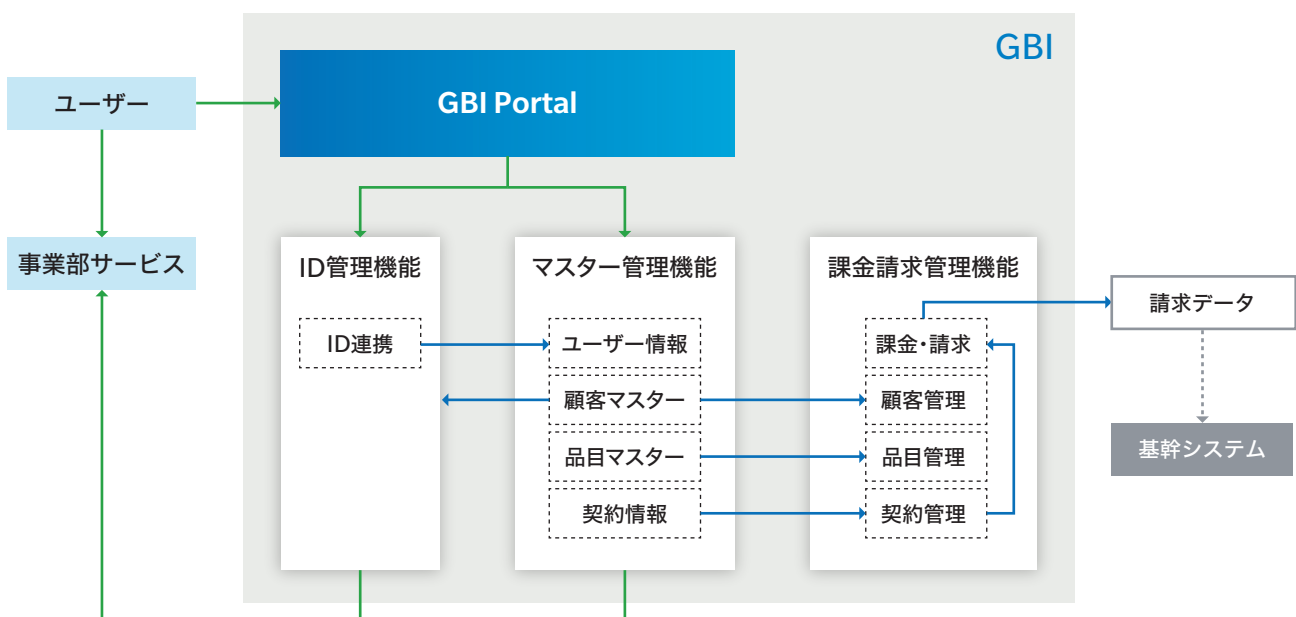
コニカミノルタでは、独自の画像IoT技術を駆使した新規事業を立ち上げ、新しいビジネスモデルの検討を進めています。それにあたり、従量課金やサブスクリプションなど、さまざまなビジネスモデルに対応した全社共通のビジネスプラットフォーム「GBI (Global Business Infrastructure)」を構築しました。

GBIには、ユーザー・ID管理、契約管理、商品管理、請求・支払管理といったバックエンド業務の機能を実装しています。各事業部門が新規ビジネスを立ち上げる際、

GBIを利用することで、サービス開始までの立ち上げ期間の大幅な短縮と、初期開発コストの低減を図ることができます。GBIは、即座に利用できる汎用性の高いプラットフォームを目指しており、将来的にコニカミノルタが展開する可能性のある複数のビジネスモデルにも対応できる機能をあらかじめ実装しています。

現在は、一部の新規ビジネスで利用が始まっており、今後、機能の充実やサービス運用体制の構築、新基幹システムとの連動などを進め、ビジネスユニットごとに順次導入を進めていきます。

## GBIの全体像



# デジタルワークフォースとしてのRPAの活用拡大

## RPA活用推進の背景

- 働き方改革を推進するうえで、定型業務の効率化が不可欠
- 業務の効率性・生産性を高めることで、より創造性の高い仕事へ人員をシフトする必要性

## RPA活用推進の狙い

- 全部門、全世界でRPAを活用することで、グループ全体で生産性を向上
- 自社実践によるRPA活用のノウハウ・知見をもとに、ソリューションサービスとしてお客様に提供

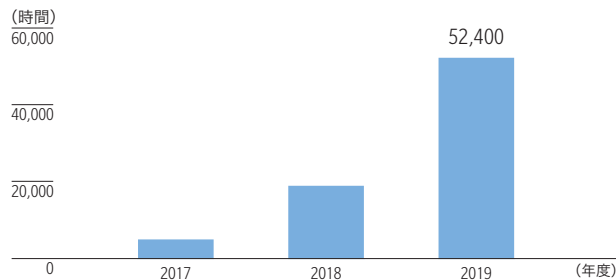
## 3年間の成果を踏まえ、さらなる活用拡大へ

コニカミノルタではRPAをデジタルワークフォースと捉え、業務プロセス改革／業務効率化施策の一環として、RPA事務局を立ち上げ2017年から導入を推進しています。

2019年度までの3年間は、主にRPA活用への意欲・期待が高い部門から導入を進めました。RPAが十分な効果を発揮するためには業務プロセスの見直し(BPR)が重要であることから、業務を熟知している各部門が自ら開発を含めたRPA導入を進め、IT部門内のRPA事務局がそれを支援する二人三脚の形で導入を進めてきました。結果、3年間でグローバルで合計383業務をRPAによって自動化し、累計で約50,000時間を創出するという成果がありました。日本での成功事例を足掛かりに、取り組みの輪はグローバルに広がっています。

2020年度からは、さらなる活用拡大に向けて、各部門でのボトムアップ型の導入に加えて、RPAによって効率化が見込める部署にRPA事務局が働きかけ、トップダウン型でのRPA導入にも取り組んでいます。各部門のトップが関与し、組織的な取り組みにすることで、一部の業務にとどまらず工程全体を抜本的に変革でき、大きな効果が得られると考えています。

## RPAによる創出時間(累計)



## 推進担当者が語る、RPA活用事例

### コロナ禍で発生した突発的な物流管理対応をRPAで最小化

2020年3月、新型コロナウイルス感染拡大の影響によって、海外からの複合機部品が予定通り入荷しないという事態が起きました。コニカミノルタジャパンの物流部門では、限られた在庫をお客様の受注に1件ずつ引き当てる突発業務が必要になり、処理時間の増加による影響が出ていました。そこで、在庫引き当てに必要なデータの抽出、在庫調整リストとの突き合わせ、システムへの入力といった業務に、RPAを活用することにしました。

関係者の積極的な協力のおかげで、約10日間でRPAを導入することができました。結果、業務の85%を自動化し、年度末の繁忙期に突発業務の影響を最小限に抑えることができました。

突発対応が落ち着いた後も、引き続きRPAを稼動することで通常業務の効率化にも役立っています。

コニカミノルタジャパンでは、このような事例で得たRPAのナレッジをソリューションサービスとしてお客様に提供しています。



コニカミノルタジャパン  
デジタルワークプレイス事業企画統括部  
いいじかん設計企画部  
カスタマープロセスイノベーションG

藤塚 洋介



# ITセキュリティの強化

## 中期計画に基づく方針

- セキュリティ対策の高度化
- 実践的なインシデントレスポンス体制の強化
- 顧客情報管理強化

## 重点施策

- 工場を含む社内ITのセキュリティ対策高度化
- 製品・サービスを含めた全社セキュリティ統括体制の実現
- 顧客情報管理の実効性向上

## ITセキュリティマネジメント

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。海外グループ会社も個別に社内でのマネジメントの仕組みを構築しています。

## ITセキュリティマネジメントオフィス(SMO)の設立準備

サービス・製品のセキュリティを包括的に統制/指示/モニタ/評価する全社組織SMOを2021年4月から本格的に開始する準備を進めています。サプライチェーン全体のセキュリティを一貫したポリシーで担保し、特にデータに関しては、すべてのデータの流れを可視化し包括的セキュリティを担保していきます。また、各国の法的要求・規制にも対応していきます。

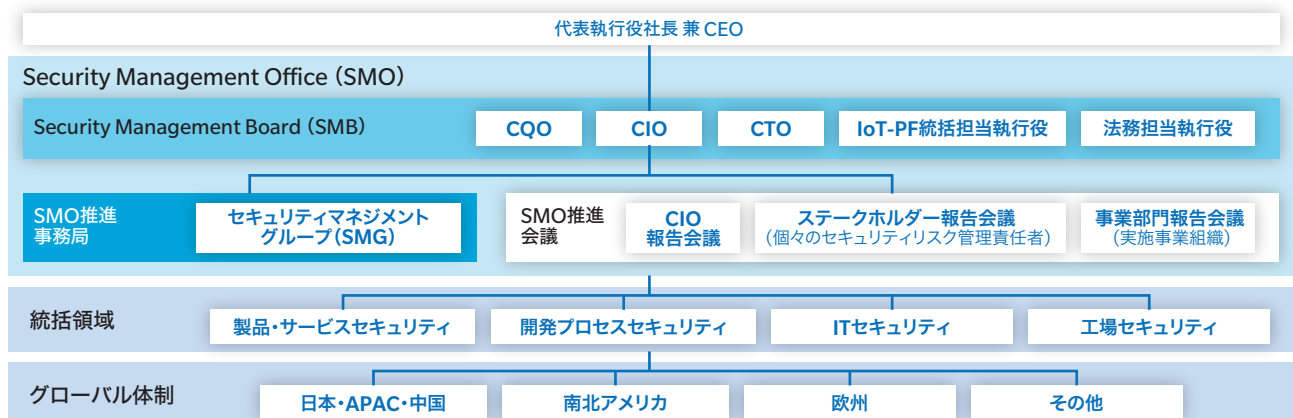
## セキュアなIT環境の整備

情報漏洩防止の施策として、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ています。既知の脅威に対するリアルタイムでの防御、未知の脅威の検知、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。

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。

また、新型コロナウイルスの感染拡大以前から、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。

## セキュリティ運営体制



# IT人財の強化

## 中期計画に基づく方針

- 事業全体でのデジタル技術の活用レベルを引き上げるデジタルIT人財を育成・確保する
- 全従業員をIT人財と捉え、全社のITスキルレベルを引き上げる
- 全社構造改革と連動し、DX事業強化につながる人財育成を図る

## 重点施策

- DX事業強化、重要ITテーマ推進に向けた成長領域への人財シフト
- DX事業強化のために必要なITプロフェッショナル人財像の定義、必要なスキル育成プログラムの準備・実行
- DX推進のための基礎的IT知識の全従業員獲得を目指した育成プログラムの展開

## 「DX2022」における人財育成

新中期経営戦略「DX2022」では、「DX as a Service」の実現、DXによる高収益ビジネスへの転換を図り、真の社会課題解決企業となることを方針に掲げています。これを実現するための人財強化戦略としては、新しい価値を生み出す源泉である「人財」の潜在力を引き出し、「個が輝く」組織となるべく、三つの柱を立てています。一つ目は「DX as a Serviceを実現する人財の強化」です。コア技術人財、高度専門人財を強化する育成・評価制度の整備と、DXを推進するリーダーの育成を進めます。二つ目は「事業ポートフォリオを実現する人財の活用」で、Re-skill & Up-skillプログラムや自律的な成長を支援する制度により、高度なプロ人財を育成します。三つ目は「人財のエンゲージメント向上」です。従業員が自らの意思で課題に挑戦し、それぞれに合った新しい働き方を取り入れ成果を出す、そのことで自らの成長を実感できるような仕事や環境を提供します。

## DX事業強化に向けたIT人財の強化

上記の人財強化戦略に基づき、DX事業推進強化のための各種ITの戦略・企画やプロジェクトを担う人財の確保に向けて、三つの施策に取り組んでいます。

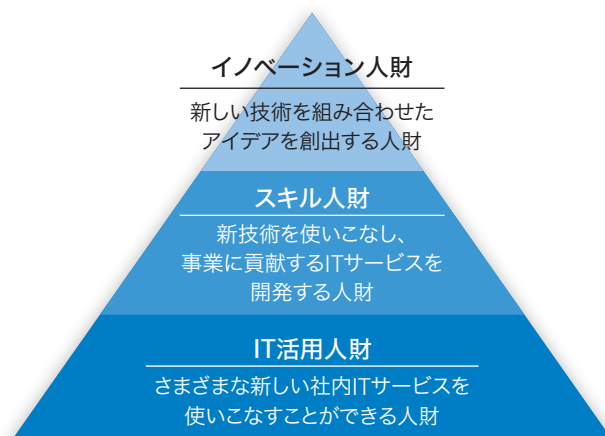
一つ目は「IT人財のシフト」です。全社の事業構造改革の施策と連動し、DX事業の成長やITテーマ推進に向けた人財の配置転換と必要な育成を実行します。特に、

データマネジメントを含むデータ活用とセキュリティマネジメントを重点強化領域として進めています。

二つ目の施策「スキル人財 (ITプロフェッショナル) 強化」では、人事部、技術部門、IT部門が協力し、DX推進強化に必要となる人財像(役割、タスク、スキル)を明確化し、人員シフトも伴いながらスキルの強化策を全社的に実行していきます。

そして三つ目の施策として「IT活用人財 (全従業員) の強化」に取り組みます。コニカミノルタの全従業員がDXの進化に応じた知識・スキルを磨くために、ITの基礎的スキルをUp-skill、Re-skillの両方に共通して必要となるベーススキルに位置づけ、ITの基礎的スキルを身に付けるための教育を全従業員に展開していきます。

## コニカミノルタのIT人財モデル



# ITマネジメント

## 🕒 中期計画に基づく方針

- グローバルIT組織運営の最適化
- グローバルITガバナンス推進

## 💡 重点施策

- 機動的(スピードとアジリティを重視)な事業貢献と投資・コスト効率向上、リスク低減を実現するため、地域・機能(販売・サービス/開発/生産等)・事業の観点から、グローバルIT組織運営を最適化
- ITガバナンス・マネジメントの推進と運用定着

## グローバルIT部門の体制

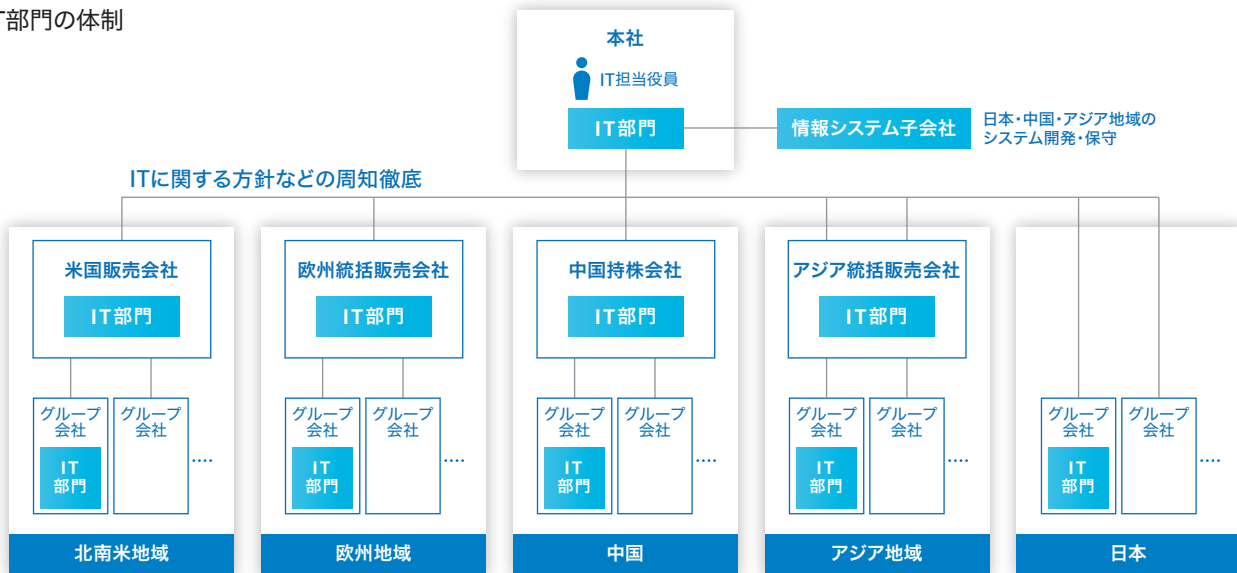
コニカミノルタグループは、設計・製造、機器やサービスの販売、アフターサービスなどの事業会社、および社内向けシェアードサービス機能を担う会社など約160社で構成されています。グループのIT部門は、国内約300名、海外約500名、合計約800名の体制です。

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、各地域の販売会社のIT部門がグループ会社を統制しています。日本国内については本社IT部門が統制しています。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。

## グローバルIT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るIT会議を2013年度から定期的に開催しています。2018年度からは、グループのITガバナンスとITマネジメントの促進を目的としたグローバルITマネジメントボードとなり、年2回開催しています。2019年度は米国と日本で開催しました。各地域でのITマネジメントの実行状況に関する報告や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やセキュリティ、データ活用の方針についてディスカッションするなど、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部門の体制



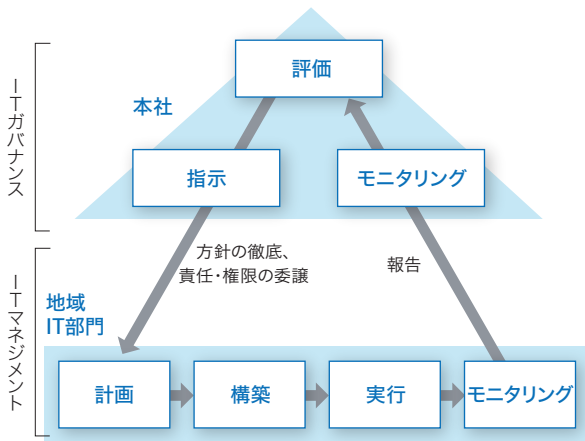
# ITマネジメント

## グローバルITガバナンスの推進

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した。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ています。

## ITガバナンス・マネジメントのプロセス



## 「DX銘柄2020」に選定

コニカミノルタのDX推進の取り組みが評価され、「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2020」に選定されました。「DX銘柄」は、経済産業省と東京証券取引所が共同で戦略的なIT活用に取り組む企業を選定・公表するものです。2015年から実施されていた「攻めのIT経営銘柄」をDXのグローバルな潮流を踏まえ発展させた制度で、2020年より運用が開始されました。



DX銘柄2020  
Digital Transformation

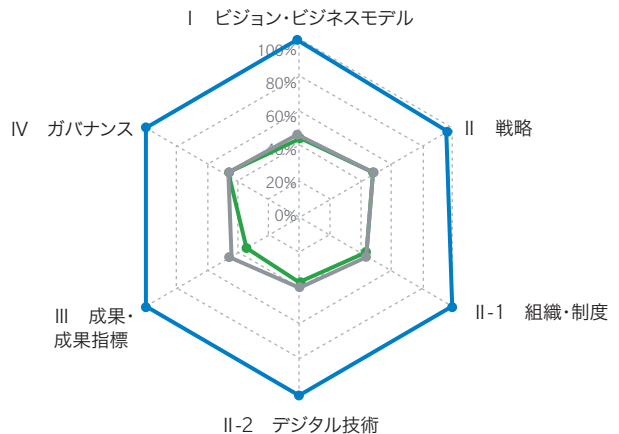
コニカミノルタは、「Intelligent Connected Workplace構想」における中小企業へのDX支援サービスや、独自の画像IoT技術による介護業務革新の試みが高く評価されました。複合機からDXサプライヤーへの大きなビジネスモデルの転換と、コニカミノルタ独自の画像IoT技術という強みを活かした取り組みが、収益性・将来性・波及性ともに期待できると判断されました。

過去の受賞履歴

2016年	攻めのIT経営銘柄
2017年	IT経営注目企業
2019年	IT経営注目企業

## 評価スコアのレーダーチャート

● コニカミノルタ株式会社 ● 全体平均 ● 電気機器平均







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/>

2021年2月発行