



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2022

RETHINK
WHAT'S
POSSIBLE



Giving Shape to Ideas



事業ポートフォリオ転換の 完遂に向けたさまざまな活動に ITが最大限活用される組織を つくり上げていきます。

コニカミノルタ株式会社
執行役員
IT企画、FORXAI事業推進 担当
岸 恵一

新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は続いています。各社・個人が新しい時代の働き方や生活様式を模索しながら経済活動を進めています。このような時代において、グローバルな地政学情勢により経営やITを取り巻く環境は不確実性が高まると同時にIoT機器も含めたサイバーセキュリティ、個人情報保護への対応も重要な経営課題となっています。

こうしたなか、コニカミノルタは2020年度から2030年を見据えた長期の経営ビジョンと3カ年中期経営計画「DX2022」を推進しています。インダストリー事業は当初の計画どおりに進捗しましたが、全社としてはポートフォリオ転換の途上にあります。中長期的には2025年度までの事業ポートフォリオ転換の完遂、そして、2030年に向けた5つのマテリアリティ(重要課題)、「働きがい向上及び企業活性化」「健康で高い生活の質の実現」「社会における安全・安心確保」「気候変動への対応」「有限な資源の有効利用」に対する価値の創造を実現していきます。

中期経営計画「DX2022」の最終年度を迎える中で、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・強化を継続的に進めています。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。

2025年度までの事業ポートフォリオ転換の完遂に向けて、我々はITインフラ整備やサイバーセキュリティ対策等のIT技術での下支えだけでなく、さまざまなITスキル人財の育成を進めていきます。コニカミノルタグループのIT人財がグローバルで連携を取りながら、事業と一緒に変革を推し進めていけるよう将来を見据えた活動を通じ、新しいIT組織をつくり上げていきます。

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、さらには皆様との社会価値の共創に貢献することができれば幸いです。

コニカミノルタ株式会社
執行役員 IT企画、FORXAI事業推進 担当

岸 恵一

IT中期計画

コニカミノルタのIT部門では、2020～2022年度までの中期経営計画「DX2022」と連動したIT中期計画を進めています。

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、目指すべき方向性と下記に記載している7つの

テーマに沿って進めています。

各テーマの確実な遂行および活動を進める中で外部環境や事業環境の変化に合わせた施策内容の更新も進めてきました。

中計最終年度を迎え、各テーマの2年間の活動進捗の総括も行いながら、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

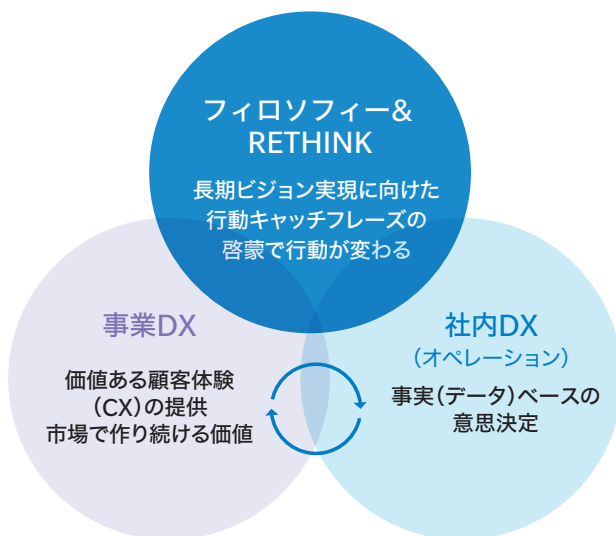
社内DXの推進

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部門を含むDX推進部門では、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。

コニカミノルタDX推進指標の活用

コニカミノルタは中期経営計画「DX2022」において独自に設定したDX推進指標に基づき、社内および事業のDXの進捗度を評価し、全社戦略から事業の具体戦略にまで反映しています。

コニカミノルタフィロソフィーおよび行動スローガンである「RETHINK」のもと、社内にDX文化を醸成するとともに、事業および社内のDX主要施策をDX推進指標それぞれにマッピングして全社として施策のバランスを見える化することで、コニカミノルタのDXを着実に実現していきます。



フィロソフィー& RETHINK	
DX推進指標	
●顧客にDX体験を提供できているか	事業DX
●DX提供による顧客満足度は	
●DX提供のためのグローバルパートナー数は	
●顧客にDX体験を提供できる自社の能力はあるか	社内DX
●DX推進に対する従業員インセンティブは充分か	
●DX推進に対する従業員エンゲージメントは充分か	
●DX推進を事業、自社の両面で推進できる組織か	
●自社実践を通じたDX文化が醸成されているか	

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。

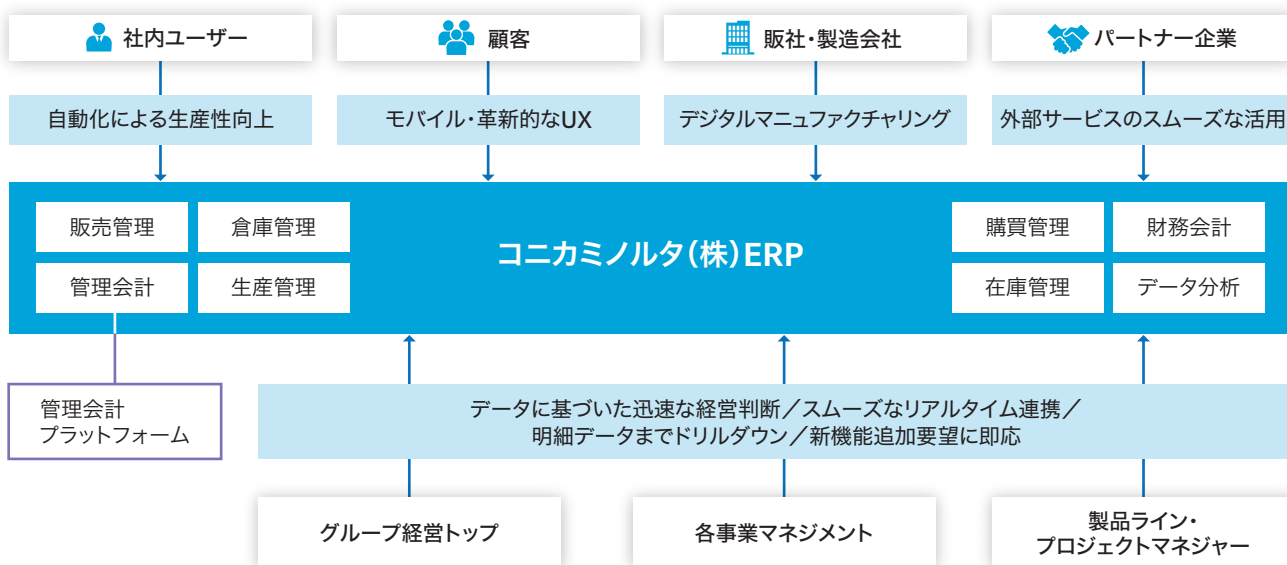
今回の刷新にあたって、これまで別々に運用していた会計システムと物流システムを統合し、データを一元化することで、迅速な経営判断が可能となります。

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。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、グローバルでプロジェクトを進めており、中国版社、欧州版社、アジア版社、米国版社では移行を完了し、コニカミノルタ(株)も稼働に向けて準備を進めています。その後、日本版社、海外生産会社へ新基幹システムを導入する予定です。

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

データ一元化対象の拡充とBI^{※1}・AI^{※2}活用で経営を高度化

※1 BI: business intelligence ※2 AI: artificial intelligence

データ一元化対象の拡充とBI・AI活用の背景

- データ活用の活性化の必要性
- データに基づく意思決定をさらに推進していく必要性
- 意思決定から迅速な実行につなげていく必要性

データ一元化対象の拡充とBI・AI活用の狙い

- 従業員の身近なデータ活用事例による「自分ごと化」
- 意味を「語る」ダッシュボードでの意思決定の促進
- AIの結果を現場アクションにつなげる実行力の強化

データ集計・分析プラットフォームを継続進化

コニカミノルタでは、従来、管理会計領域を中心に構築してき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を進化させています。

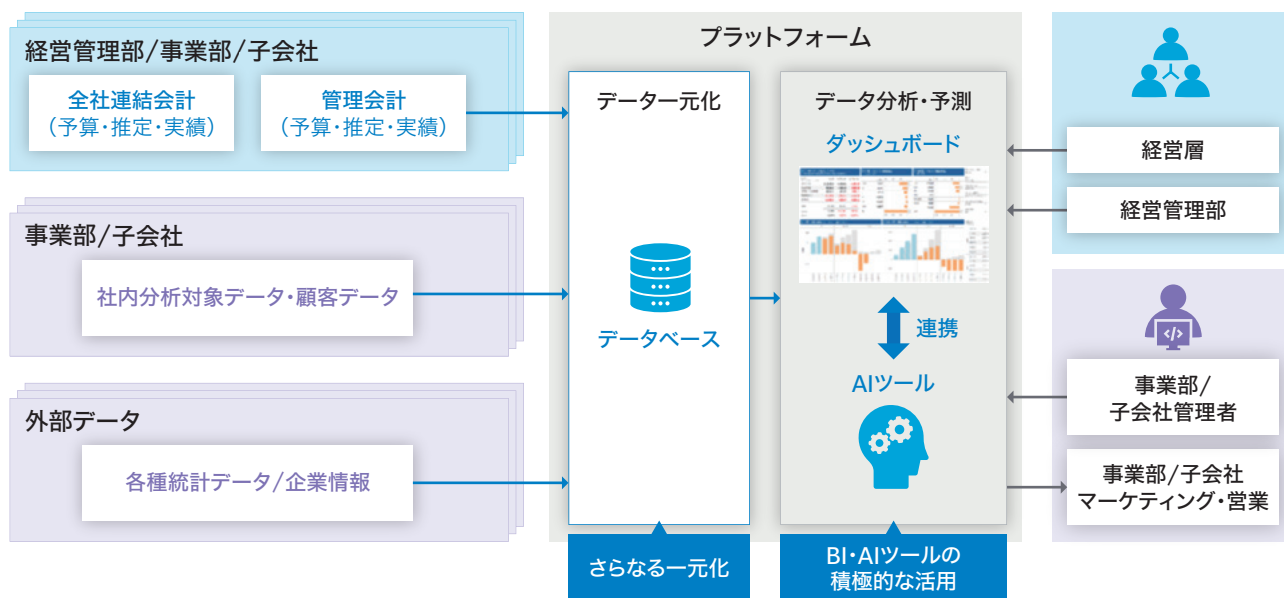
クラウドプラットフォームやBIを活用して集約・見える化することでデータ収集・分析の効率化の効果あげてきました。

集約対象を全社に広げ、主要なオープンデータの取り込みを進めることで一元化されたプラットフォームに従業員が触れる機会を増やし、多くの従業員のデータ活用

の意識向上を図っています。また、オープンデータと自社データの統合解析ダッシュボードをつくることで、社会や業界のトレンドと自らの立ち位置をリアルタイムで比較できるようにし、より確実かつ高度な意思決定を促進しています。

さらに、AIツールの導入によって、より事業部門の近くで、データ分析や予測を繰り返しかつ高速に行うことで、データ活用を現場アクションにまでつなげています。現在、既存顧客への当社サービスの重ね売りに、このAIツールの全社的な活用促進を継続しています。

進化し続けるデータ集約・分析プラットフォーム



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

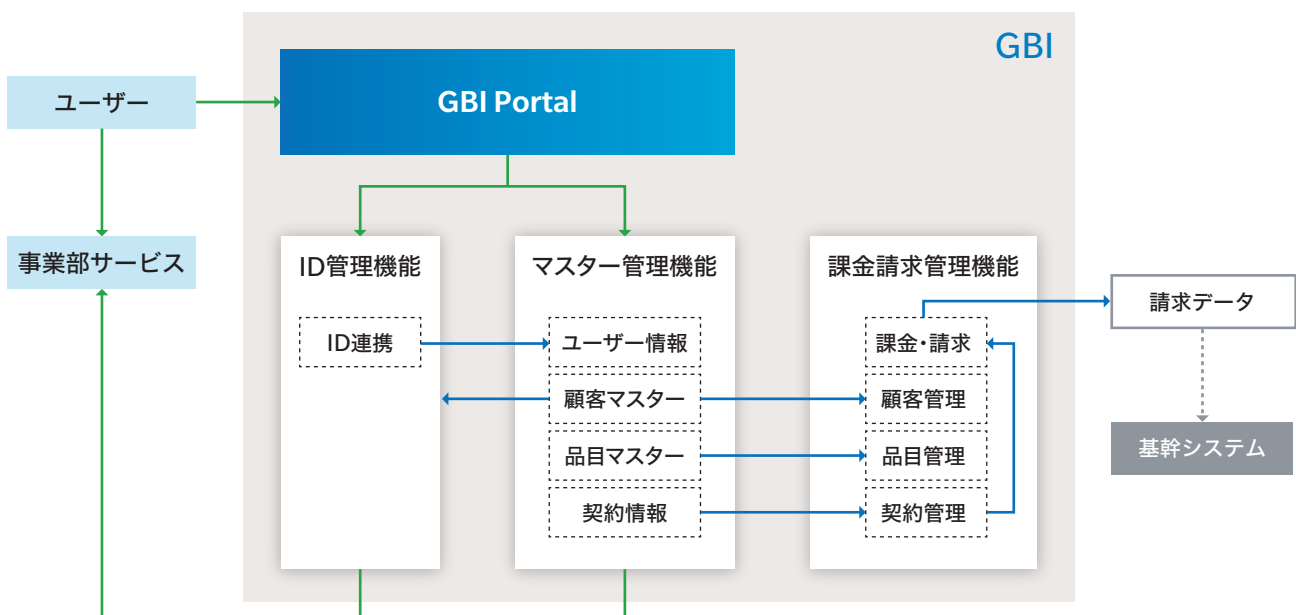
コニカミノルタでは、独自の画像IoT技術を駆使した新規事業を立ち上げ、新しいビジネスモデルの検討を進めています。それにあたり、従量課金やサブスクリプションなど、さまざまなビジネスモデルに対応した全社共通のビジネスプラットフォーム「GBI (Global Business Infrastructure)」を構築しました。

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

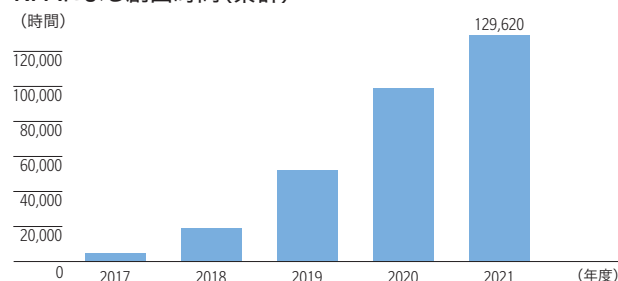
3年間の成果を踏まえ、さらなる活用拡大へ

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事務局が二人三脚の形でそれを支援してきました。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。

2021年度からは、さらなる活用拡大に向けて、業務の規模に応じた業務効率化手段を提供する形を模索し、部門と協働で取り組みを進めています。新たな手段も加えより幅広い業務の効率化を進めることで、業務プロセス全般における効果を生み出せると考えています。

RPAによる創出時間(累計)



RPAサービス提供

自社実践で培ってきたRPAのノウハウを活かして、コロナ禍でお困りのお客様にサービスを提供

コニカミノルタジャパン(株)では、2017年から開始したグローバルでのRPAの取り組みをアセット化し、お客様へサービスを提供しています。

自社の事例や最新の市場動向を提供するウェビナーでは、毎回100人を超える方々に申し込みいただいています。

コニカミノルタが今まで一歩一歩取り組んできたことが、世の中に必要にされていると日々感じながらサービスを提供しています。

また、コロナ禍によりRPAを取り巻く環境が大きく変わりました。生産性向上や効率化の目的だけでなく、ニューノーマルの時代にレジリエンスを高める手段として自動化は必須のものにな

りつつあります。

昨今、各企業でDXを推進されていますが、コニカミノルタはコンサルティングやAI-OCRによる紙文書のデータ化から、RPAによる業務の自動化まで一気通貫でサービス提供することで、お客様のDXの最大化に寄与しています。

コニカミノルタは、これからも、単なるRPAというITソリューションの販売ではなく、RPAを活用した働き方改革、お客様のDX実現に貢献します。

DXを実現するコニカミノルタのRPA

<https://www.konicaminolta.jp/business/solution/rpa/index.html>

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システム

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。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のマネジメントの仕組みを構築しています。

また、KM-CSIRT※では、日本国内および海外グループ会社すべてを対象とした年次訓練を実施。インシデント報告体制の実効性を検証、改善しています。

※KM-CSIRT: KONICA MINOLTA Computer Security Incident Response Team (コニカミノルタの重大な情報セキュリティ事故対応チーム)

ITセキュリティマネジメントオフィス(SMO)の設立

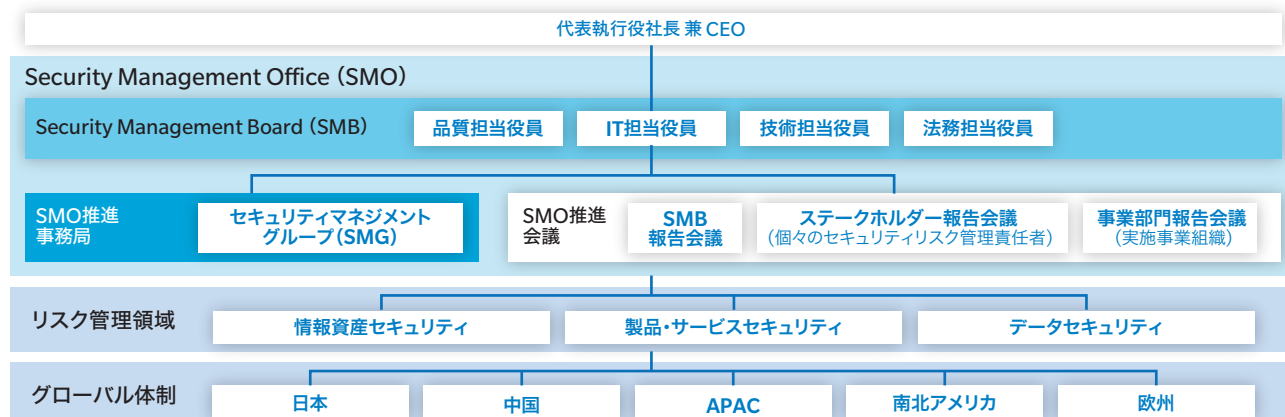
SMOは、指示/モニタリング/評価を通じて、サービス・製品を含む全社的なセキュリティリスクマネジメントを実施する組織です。2021年4月から活動を開始し、アメリカ、ヨーロッパ、中国、APACの各地域にリージョナルSMOを設立しました。サプライチェーン全体のセキュリティを一貫したポリシーで担保し、すべてのデータの流れを可視化し、包括的セキュリティを担保しています。

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対策を講じています。既知の脅威に対するリアルタイム防御、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り、安全・安心なインターネット利用環境を整備しています。さらに、ペネトレーションテストを実施し、防御レベルと脆弱性を明らかにしています。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大以前から、自宅や出張先などから社内システムをリモートアクセスで利用するために、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。さらに、昨今のSaaS(Software as a Service)普及にとともに、社外環境からインターネットアクセスを行う際に、社内同等のセキュリティチェックを行うためのソフトウェア(クラウドプロキシ)を導入、情報漏洩リスクへの対策を強化しています。

包括セキュリティリスク管理体制



IT人財の強化

人事基本戦略:プロフェッショナル人財集団への変貌

- 人財獲得・育成・活用
事業に貢献する人財を育て配置
- 人事制度オペレーション
社員自らの能力向上とビジネス拡大を両立
- 組織・文化・DNA
組織・個人のパフォーマンスを最大化

重点施策

- グローバルDX推進リーダーの明確化と育成、DX実現のための人財育成
- 複線型人事制度導入、ITスキル認定制度導入、育成プログラム整備
- Global Employee Survey (Your Voice)の実施、組織の状態・ITスキルの見える化

「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。

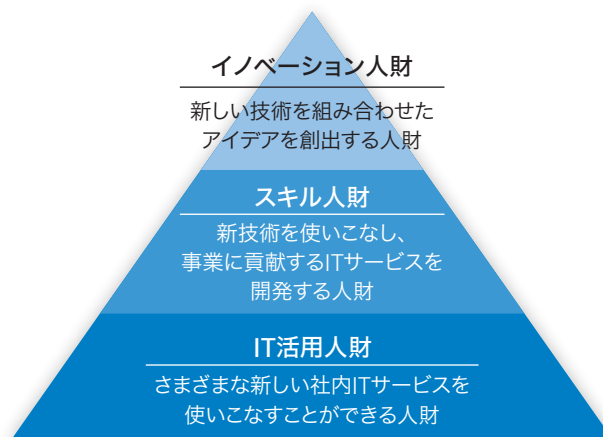
一つ目は「ITプロフェッショナル人財強化」です。全社の事業構造転換と連動しながら、人事部、技術部門、事業部門、IT部門が協力し、事業成長に貢献できる専門ス

キルを保有した人財の育成を図ります。育成の土台として複線型人事制度と連動したITスキル認定制度の構築も進めます。

二つ目は「IT活用人財(全従業員)の強化」です。コニカミノルタの全従業員がITを駆使し、自ら変革を推進できるだけの基礎スキルを身に付ける教育を全社に展開しています。

そして三つ目の施策は「IT人財シフト」です。事業構造改革への貢献のため、事業成長やITテーマ推進に向けた人財の配置転換と調達・育成を実行しています。特に、データマネジメントを含むデータ活用、AI、セキュリティを重点強化領域として強化を展開しています。

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

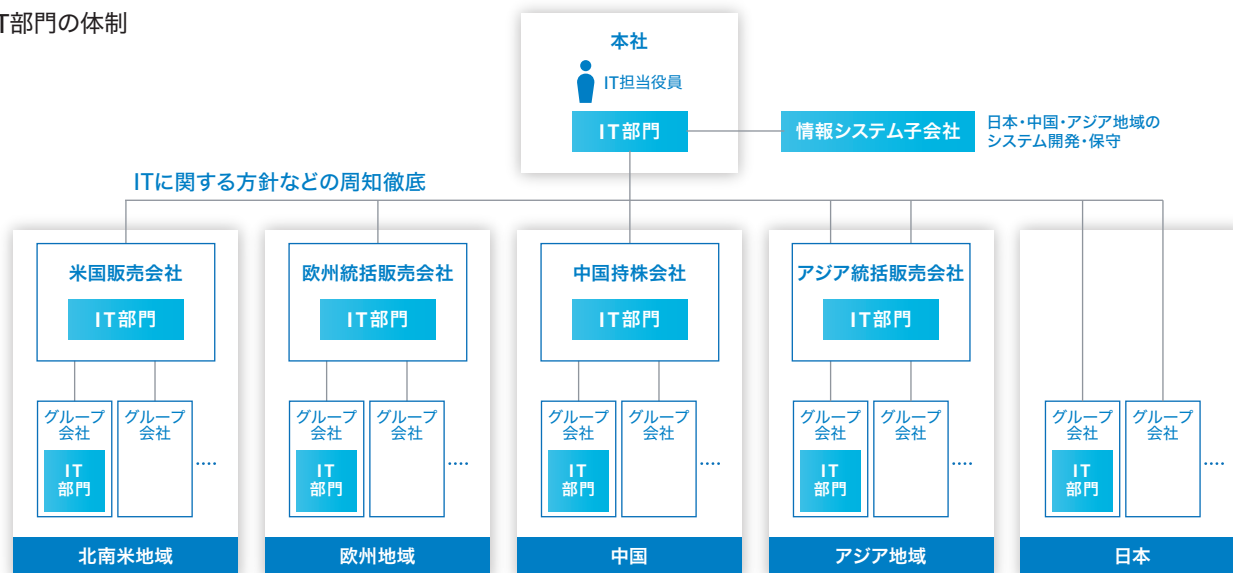
コニカミノルタグループは、設計・製造、機器やサービスの販売、アフターサービスなどの事業会社および社内向けシェアードサービス機能を担う会社など、約170社で構成されています。グループのIT部門は、国内約300名、海外約600名、合計約900名の体制です。

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、共通のルールとして「コニカミノルタグローバルITガバナンスガイドライン」を制定し、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って、グループのITガバナンスとITマネジメント促進を議論するために、グローバルITマネジメントボードを年2回開催しています。2021年度は、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ほか、グループ各社の次期ERPやセキュリティ強化、IT投資対効果の最大化のための取り組み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



DX推進の外部評価

コニカミノルタは、経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、「DX認定取得事業者」としての認定を2021年に取得しました。これは、DXによる高収益ビジネスへの飛躍と真の社会課題解決を目指す企業経営の方向性、独自の画像IoTプラットフォームとデータ活用による価値創造などのデジタル技術活用の具体的な方策、DX推進専任担当執行役の設置などの取り組み全般が評価されたことによるものです。

また、戦略的なIT活用に取り組む企業を選定する「デジタルトランスフォーメーション調査(DX調査)」に毎年応募していて、ビジネスモデルの変革や、新たな成長・競争力強化の取り組みについて、高い評価を得ています。



過去の受賞歴

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
2020年	DX銘柄
2021年	DX調査2021:コロナ対応部門 (カスタマーケア部門)

DX推進を加速させる「ITリバースメンター活動」

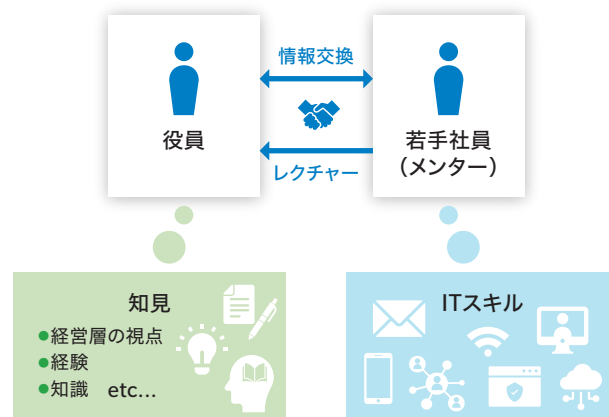
コニカミノルタは、役員と社員が1対1でIT技術、知識に関する情報交換を行う「ITリバースメンター」の取り組みを進めています。

上司や先輩社員がメンター(=指導者、助言者)となり、メンティ(=指導される側)のサポートを行う、いわゆる「メンター制度」の逆(リバース)で、日頃からITを使いこなしている社員がメンターとなり、役員にITツールをより効果的に活用するための知識や技術を伝えることで、経営層起点でのDX推進の加速を目的としています。

加えて、役員からは経営層ならではの視点や経験をメンターに伝えるなど、相互に情報交換を行うことで、部門・世代を超えたコミュニケーションの活性化、若手人材の育成にも寄与するものとして取り組んでいます。

2020年度にスモールスタートし、2021年度は参加役員を増やし、ペアを組むメンターは社内公募で選定して活動しました。2022年度も継続して進めていきます。

役員と若手社員の1対1の組み合わせでIT技術、知識に関する情報交換を行う





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:03-6250-2111

<https://www.konicaminolta.com>

2022年8月発行