



KONICA MINOLTA

# コニカミノルタ グローバルIT戦略とITガバナンス の推進

コニカミノルタ株式会社  
IT業務改革部 茶谷 勉

2014年11月13日



# コンテンツ

## 0. コニカミノルタの紹介

### 1. グローバルIT戦略の概要

1. グローバルIT戦略策定の背景 **(投影のみ)**
2. グローバルIT戦略の位置付けと目的
3. グローバルIT戦略の構造定義
4. グローバルIT戦略テーマ導出の枠組み
5. 1. 事業環境変化とITとして捉えるべきビジネス課題 **(投影のみ)**  
2. ITの現状課題
6. IT戦略テーマの設定
7. IT戦略テーマ一覧
8. IT戦略テーマと施策一覧  
補足資料 **(一部投影のみ)**

### 2. タイムリーな連結収益等の把握・分析・示唆

1. IT施策詳細: 施策カルテ

### 3. 新興国・新事業のスピーディーな立上

1. 目指すべき方向性(ベンチマーク) **(投影のみ)**
2. IT施策詳細:

### 4. グループワイドSCMの最適化 **(省略)**

### 5. 定常的なITコスト削減

1. 目指すべき方向性(ベンチマーク)背景 **(投影のみ)**
2. 目指すべきレベルと達成するための施策
3. IT施策詳細(施策別) **(一部投影のみ)**  
補足資料 **(投影のみ)**

### 6. 安心・安全なITインフラ整備

1. 目指すべき方向性(ベンチマーク) **(投影のみ)**
2. 目指すべきレベルと達成するための施策
3. IT施策詳細(施策別) **(投影のみ)**  
補足資料 **(投影のみ)**

# コニカミノルタの紹介：企業データ



KONICA MINOLTA

本社所在地

東京都千代田区丸の内2-7-2

代表者

代表執行役社長 山名昌衛

設立

1936年12月22日

資本金

375億円19百万円(2014年3月末現在)

連結売上高

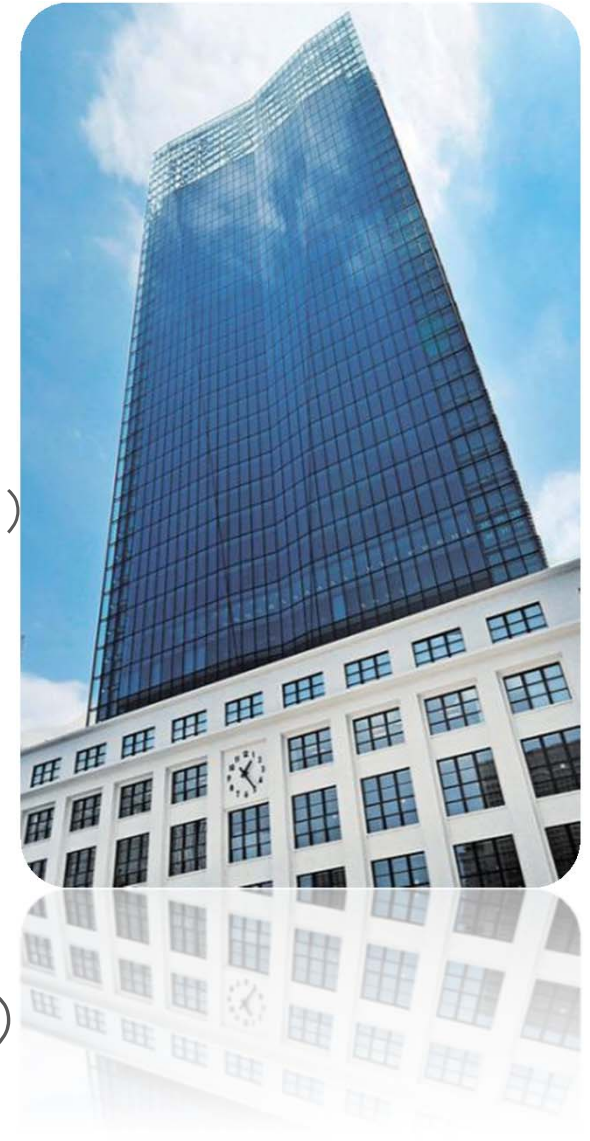
9,438億円(2013年度)

決算期

3月31日

従業員数

単体：約6,300名(2014年3月現在)  
連結：約40,400名(2014年3月現在)



# コニカミノルタの事業領域



KONICA MINOLTA

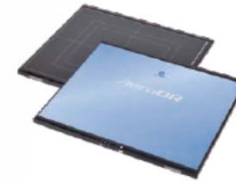
## ● 情報機器事業



オフィスサービス



## ● ヘルスケア事業



商業・産業用印刷



## ● 産業用・機器事業



産業用光学システム



機能材料

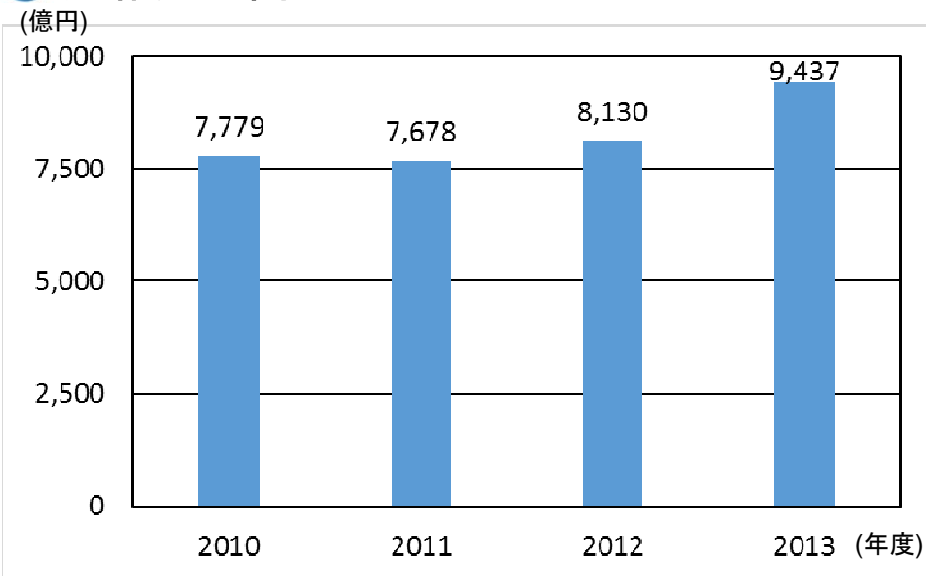


# 業績概要

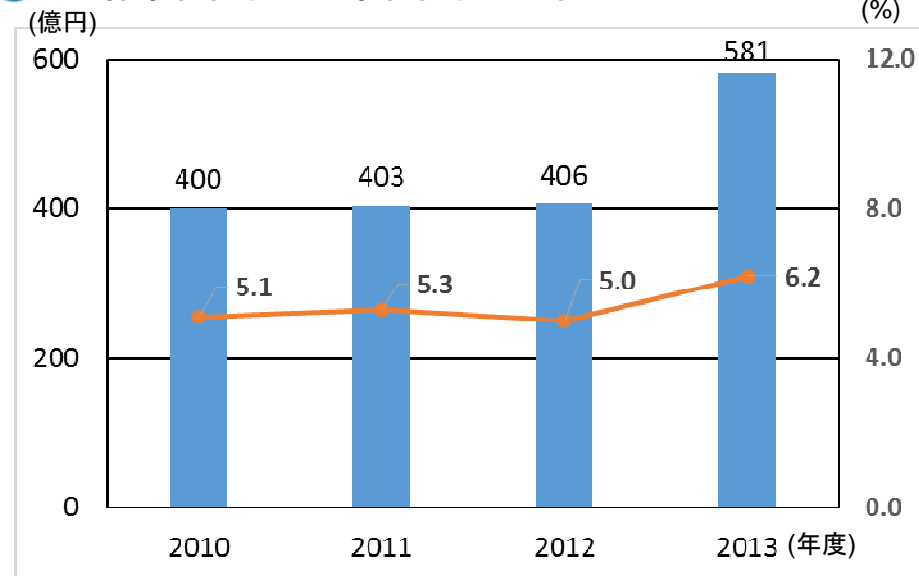


KONICA MINOLTA

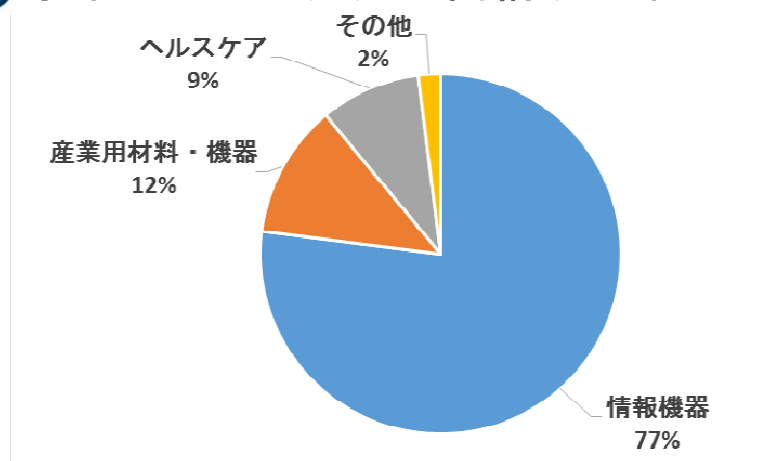
## ● 連結売上高



## ● 連結営業利益/営業利益率

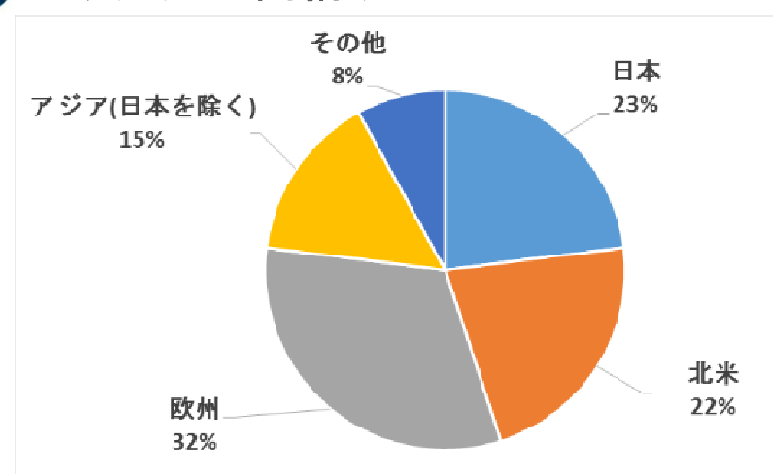


## ● 事業セグメント別売上高構成比率 (2013年度)



※「その他」の区分には、産業用インクジェット事業を含んでいます。

## ● 地域別売上高構成比 (2013年度)



## 沿革②



KONICA MINOLTA

**1990年** デジタルフルカラー複写機「CF70」発売

**2000年** 液晶偏光板用TACフィルムの事業本格展開開始

「重合法トナー」の製造・販売を行う合弁会社、「株式会社コニカミノルタサプライズ」発足

**2003年** コニカとミノルタが経営統合、「コニカミノルタホールディングス株式会社」誕生

**2004年** 次世代インクジェットテキスタイルプリンター「Nassenger V」発売

**2005年** 世界初の位相コントラストマンモグラフィ「Mermaid」発売

**2007年** フォト・カメラ事業を終了

「デジタルイメージングスクエア」初開設

**2010年** デジタル印刷システム『bizhub(ビズハブ) PRESS C8000』発売

**2011年** カセット型デジタルX線撮影装置「AeroDR」発売

世界初のリン光発光材料のみ使用の有機EL照明パネルを発売

**2012年** 「コニカミノルタプラネタリウム“天空”in東京スカイツリータウン®」オープン

**2013年** 経営体制を再編し、社名を「コニカミノルタ株式会社」に変更



□グローバルIT戦略の位置付け

「今後のIT部門の全体活動の羅針盤」となる、グループ全体での「グローバルIT戦略」を策定すること。  
現在進行中の「11-13 IT中期計画」を、以下の3つの観点でさらに深耕して、策定する(2012年初頭)。

■ 経営・事業に貢献するIT

■ 会社にとって最適なIT化の推進と、IT投資 効率を最大化するグループIT統制の実現

■ グローバルな展開(ローカル最適)から、グローバル企業としてのITへ変革

□グローバルIT戦略の目的

グローバルIT戦略を実施する事により、右記事項を達成する事を目的とする。

1. 経営が期待するスピードに応えるITとなる
2. 定常的なITコストを削減する
3. 今後発生する新規基幹システム構築での投資を抑制する
4. グローバル企業としてのITリスクを低減する

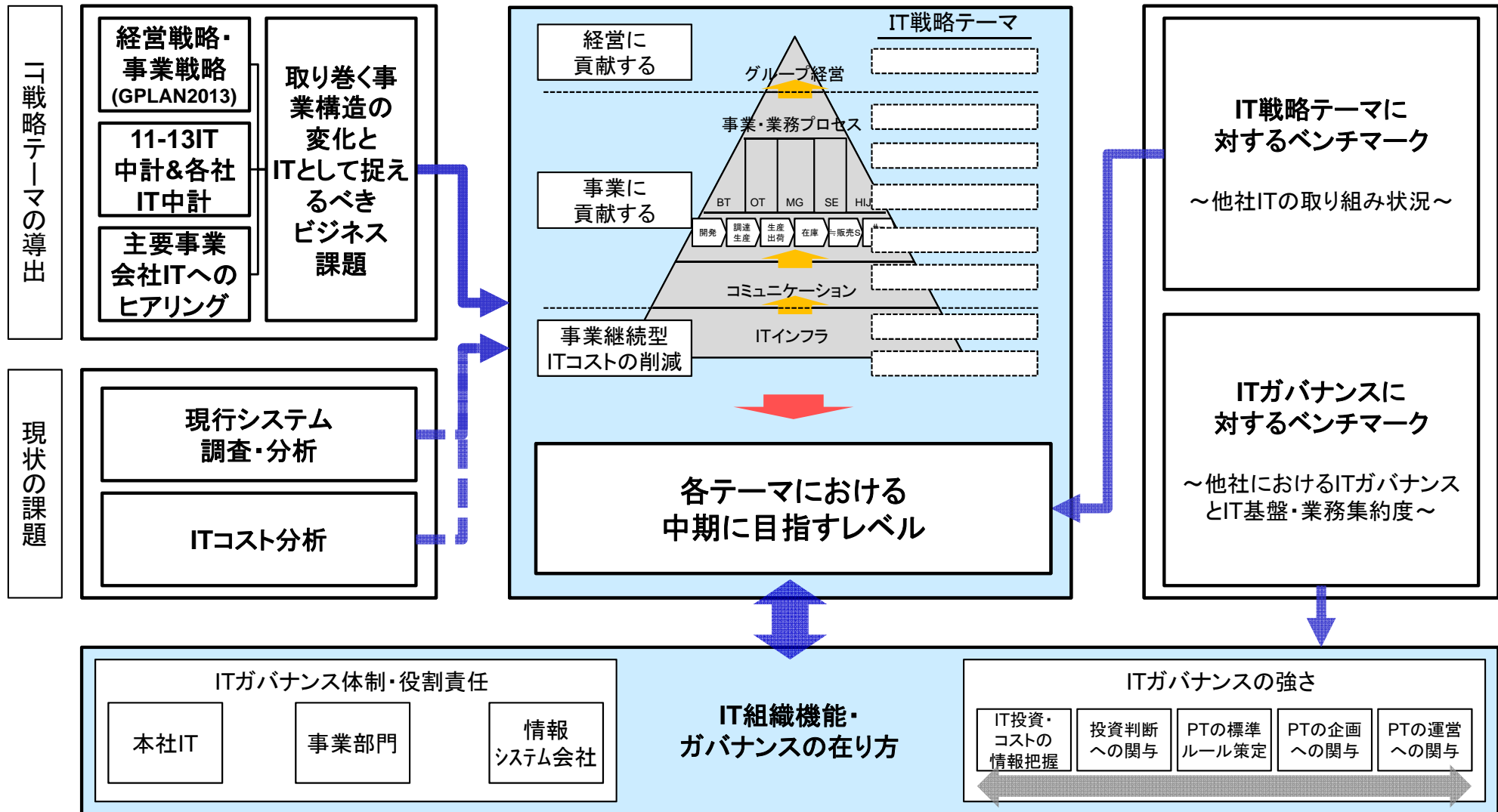
# 1. グローバルIT戦略の概要

## 1-4 グローバルIT戦略テーマ導出の枠組み



KONICA MINOLTA

「GPLAN2013・IT中計」、「会社を取り巻く事業構造変化」から、「ITとして捉えるべきビジネス課題」を特定し、その課題に応える「グローバルIT戦略テーマ」を導出。







① 経営が期待する経営管理情報の提供が不十分

② 新興国における事業立上に際し、事業会社が期待するスピードとコストに十分に  
応えられていない

③ 地域最適の観点で基幹システム構築が進められることで、システム構築に  
コストと時間がかかりすぎている

④ 大震災やサイバーテロと言った、企業経営に対するリスク対応が一部不足して  
いる

# 1.グローバルIT戦略の概要

## 1-6 IT戦略テーマの設定



KONICA MINOLTA

ビジネス上の課題に対するITの関わり方(活用の仕方、利き所)とITに関わる課題を精査し、IT戦略テーマを導出。

### IT戦略テーマ

#### ITとして捉えるべきビジネス課題

- A 収益ラインを堅持する  
“コスト競争力の強化(無駄のそぎ落とし)”
- B 既存事業を拡大する  
“オペレーションのレベルアップ(深化)”
- C 新収益のため新興国・新分野を攻める  
“事業変化対応力の強化・確立”
- D グローバル化、事業変化に対応した  
“経営基盤(経営管理・業務支援)”

#### ITとして捉えるべき課題 +

- E 業務オペレーション効率を高める  
“オフィスIT環境”
- F 災害やサイバー攻撃に対する  
“事業継続性”

#### + ITの現状課題

#### 経営・事業に貢献するIT (“攻めのIT”)

- ① 可視化・分析  
タイムリーな連結収益等の把握・分析・示唆
- ② 事業変化対応  
新興国・新事業のスピーディーな立上
- ③ BPR  
グループワイドSCMの最適化

#### グループ・グローバル共通IT基盤 (“守りのIT”)

- ④ ITコスト  
定常的IT運用コストの削減
- ⑤ IT BCP・セキュリティ  
事業継続性を高める為の  
安心・安全なITインフラ整備

# 1.グローバルIT戦略の概要

## 1-7 IT戦略テーマ一覧

投影のみ



KONICA MINOLTA

### プログラム

### IT戦略テーマ

### IT戦略テーマの内容

### 想定効果

**A**  
経営・事業  
に貢献する  
IT

① タイムリーな連結収益等の把握・分析・示唆

経営判断のための連結収益等の情報・分析・示唆を、適切なタイミングで効率的に提供できる分析環境と体制の確立

経営情報の適時提供  
PDCA短サイクル化、  
分析の効率化

② 新興国・新事業のスピーディーな立上

新興国・新事業をスピーディーに立上げるためのIT環境の提供

事業変化  
対応スピードの向上

③ グループワイドSCMの最適化

グループワイドでのSCMの最適化を実現するIT環境の整備と横断的なノウハウ共有・改革の実現。

キャッシュ創出と  
顧客満足度向上

**B**  
グループ・  
グローバル  
共通IT基盤

④ 定常的なITコストの削減  
・ アプリ統合  
・ ITインフラ統合  
・ IT開発・運用業務最適化

グループ・グローバルでIT環境の標準化、統合、仮想化、持たざる化  
 > アプリ・インフラのグループ・グローバルで統合・標準化(共有化/共通化)  
 > アプリケーション/インフラ運用人員のグローバル地域毎に最適集約

IT固定費の削減

⑤ 事業継続性を高めるための安心・安全なITインフラ整備

IT BCPを考慮した情報のグローバル分散配置、ITセキュリティの強化  
 > グローバル分散配置・バックアップの実現  
 > 情報漏えい、情報破壊を防ぐためのITによるセキュリティ対策の強化

セキュリティレベルの  
底上げ／事業継続性  
の向上

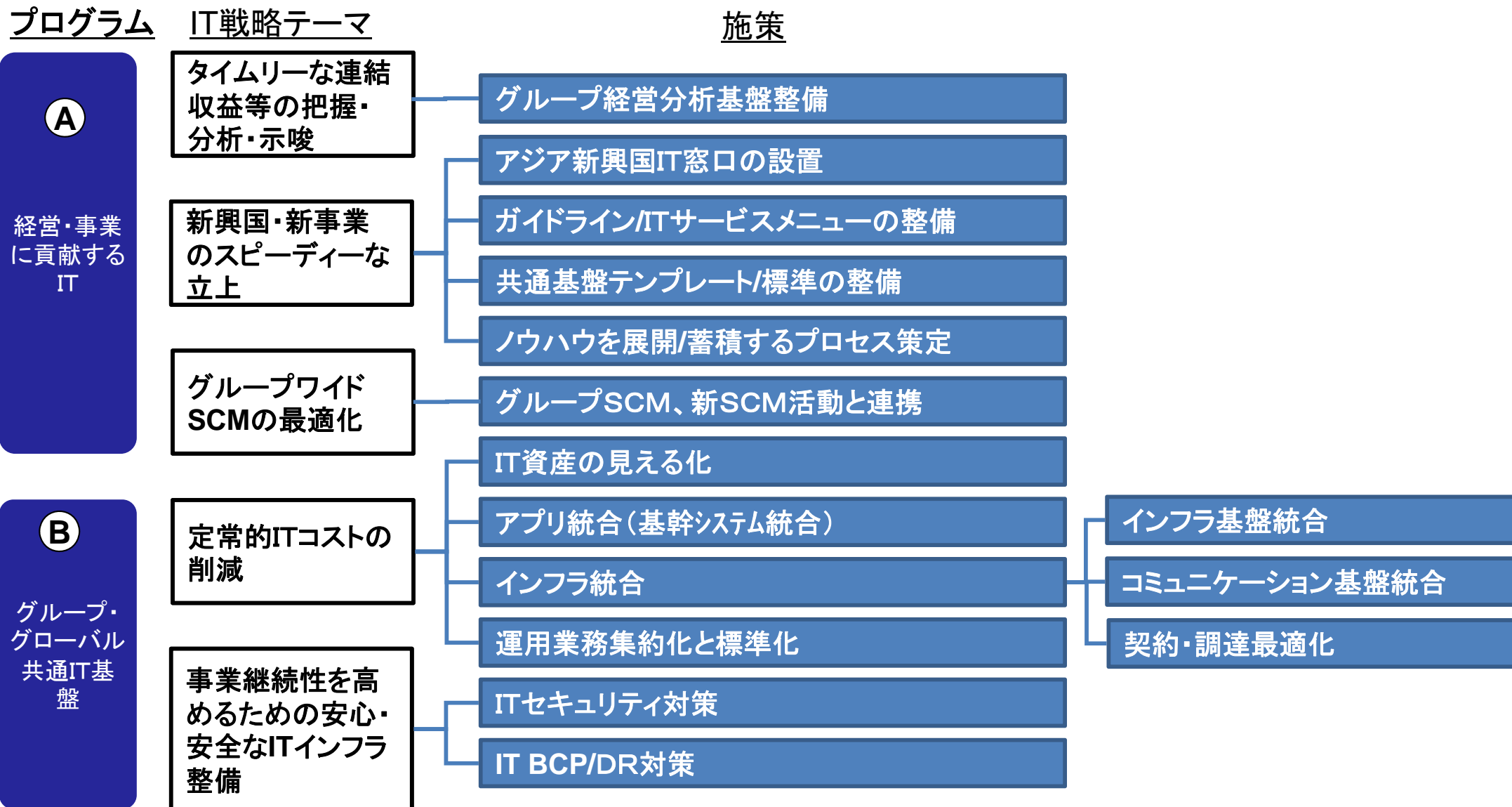
# 1. グローバルIT戦略の概要



KONICA MINOLTA

## 1-8 IT戦略テーマと施策一覧

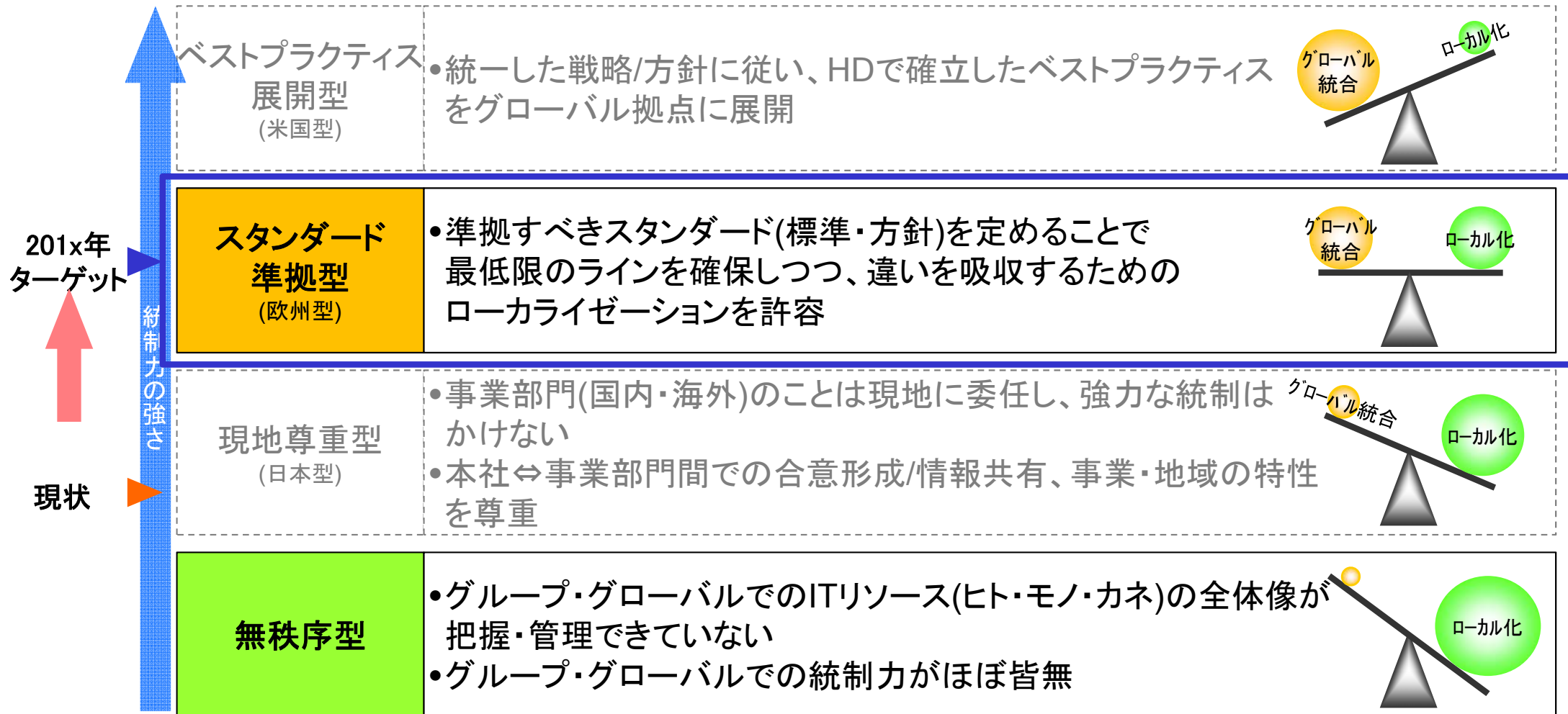
IT戦略テーマ毎に目指すべき方向性を定めた上で、現状と業界動向から目指すべきレベルを設定し、達成するためのIT施策を展開した。



# グループ・グローバルの統制力の強化の方向性(2011年)



グループ・グローバルでの統制力を強化し、201x年までに現状の「無秩序型」から、グローバルとローカルをバランスさせる「スタンダード準拠型」へとシフト。



A

経営・事業に  
貢献するIT

タイムリーな連結収益の把握・分析・示唆  
新興国・新事業のスピーディな立上  
グループワイドSCMの最適化

B

グループ・グ  
ローバル  
共通IT基盤

定常的なITコスト削減

- IT資産の見える化
- アプリケーション統合
- ITインフラ統合
- IT開発・運用業務最適化

安心・安全なITインフラ環境

- セキュリティ
- IT BCP/DR

## 2. タイムリーな連結収益等の把握・分析・示唆

### 2-1. IT施策詳細



KONICA MINOLTA

#### 概要

経営管理指標(結果指標)とオペレーション指標(先行指標)を活用した経営管理ができるプロセスの構築・定着化と、それをスピーディーに行うためのIT基盤の構築を行う。

フェーズ I では、既存データから経営情報を収集・共有する仕組みを順次構築する。

フェーズ II では、主要システムからの自動連携の仕組みを順次構築する。

#### 主管・体制(フェーズ I)

主管:事業部門

#### 実施期間

フェーズ I : □年  
フェーズ II : □年

#### 効果

- ・ 経営管理指標の適時提供による効果的な経営判断の実現
- ・ 集計・分析・問合せ業務コストの削減

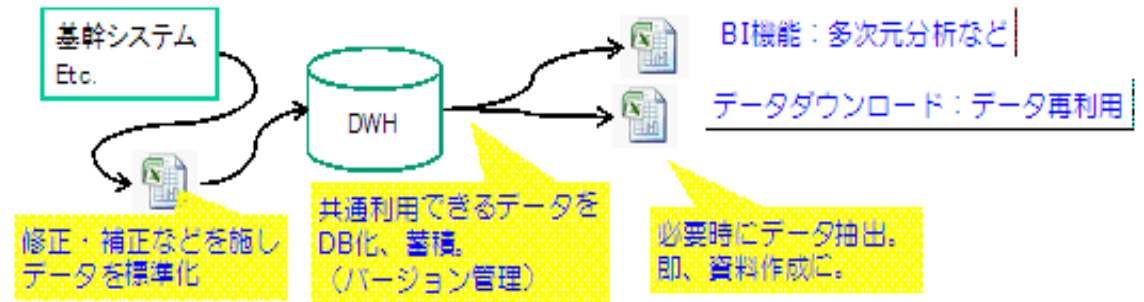
#### 効果測定指標(KPI)

- ・ 定着化率(アクセス数): 指標アクセス数
- ・ アンケートによる評価: 満足度

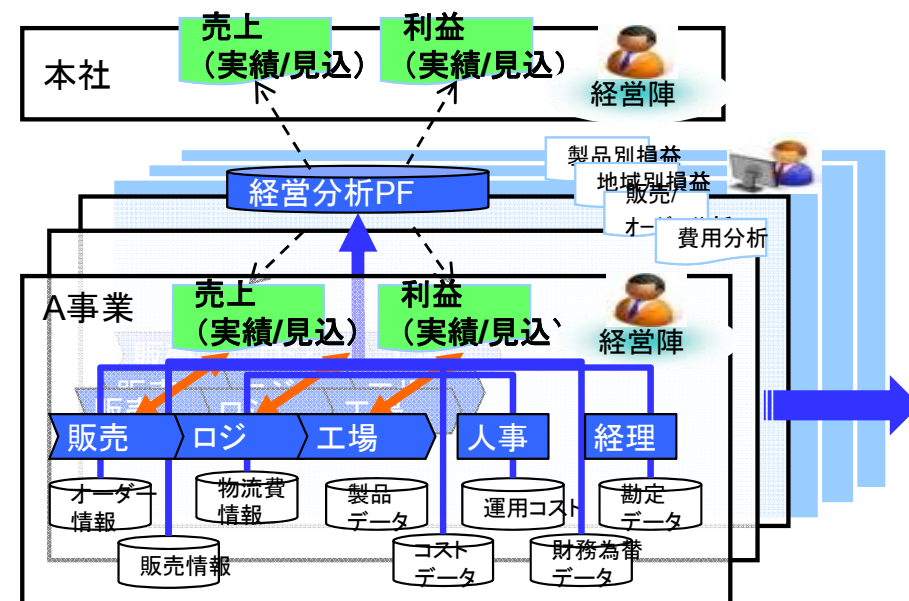
#### 実現イメージ

フェーズ I : 既存データ(Excel/システムデータの両者)をDB化、共有化、経営分析PF拡充

【QuickWin】加工済みデータの集約と共有



フェーズ II : 基幹システムから自動連携にてDB化、経営分析PFを通じ活用



### 3. 新興国・新事業のスピーディな立上

## 3-2 IT施策詳細



KONICA MINOLTA

#### 概要

- 新興国IT窓口の設置(立上タイミングやコスト)と標準に準拠したIT環境の構築・提供を推進・支援する。
- 新興国パックを構築し、各新興国立ち上げPTを支援する。(新興国立上パックは、ガイドライン/ITサービスメニューの整備、及び共通基盤テンプレート/標準の整備にて定義された方針・各種プロセス・各種テンプレートから構成される。)
- 新興国立上PTからあげられる新興国立上パックへの改善要望を把握し、継続的な新興国立上パックの改善を行う。

#### 主管・体制

主管:本社IT

#### 実施期間

新興国パック  
第1版:□ヶ月  
以降、スコープ拡張、及び運用

#### 効果

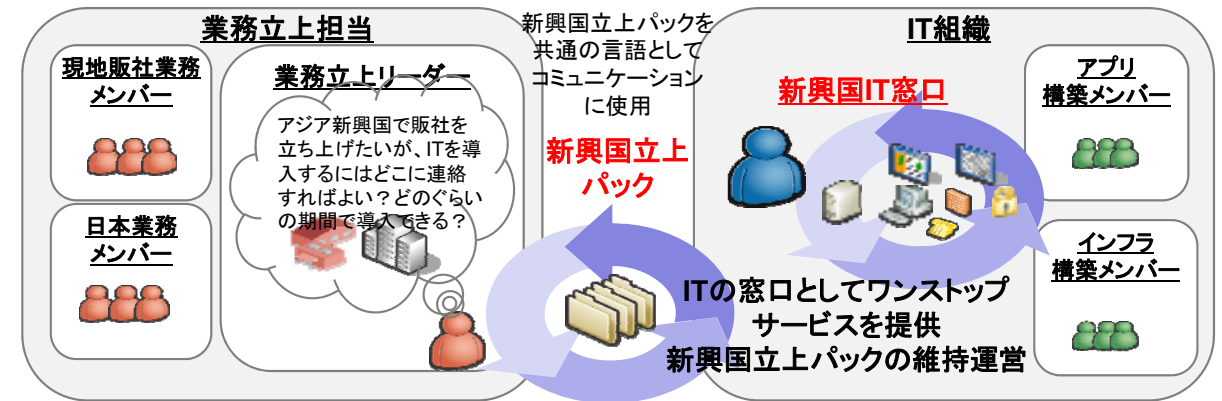
IT要員が立ち上げPT初期に参画することで、調達スピードが向上、ガイドライン・ITサービスメニュー活用により企画受付から作業定義までの作業を適正化

#### 効果測定指標(KPI)

- ITサポート体制確立L/T、共通基盤テンプレート利用率  
Giving Shape to Ideas

#### 実現イメージ

#### <アジア新興国IT窓口の役割>



#### <ガイドライン>

#### <基本方針・プロセス>

プロセスB  
プロセスA  
基本方針

#### <チェックリスト>

#### <ワークシート\*>

海外法人の要望(足し算) IT要員支援計画  
アプリ個別特性(引き算) 外部パートナー活用計画  
To-Be定義 コスト・期間算出  
インフラ導入方針 To-Be最終化  
業務アプリ導入方針 要件洗出し  
ヒアリング項目 ITインフラ状況・要望

#### <ITサービスメニュー>

ITサービスメニュー	立上規模によるオプションメニュー		
	1-2名 ~1000	20名 ~1億	50名~ ~10億
分析(財務・会計)	エグゼセル	Navision	SAP
デバイス基盤(PC等)	標準PC	標準PC	標準PC
インフラ基盤(HW)	クラウド	DC利用	DC利用
インフラ基盤(SW)	標準OS	標準OS	標準OS
インフラ基盤(NW)	IP-VPN	専用線	専用線

内容は詳細設計にて定義



## 5. 定常的なITコスト削減

# 5-2 目指すべきレベルと達成するための施策



### IT固定費の削減

#### 目指すべきレベル

#### 達成するためのIT施策

#### 達成するための関連タスク

### 1. 固定支出がIT費用の約〇%

→ 現行の固定支出を、ハイパーフォーマー指標を意識してグループとして〇%まで低減し、IT投資総額を抑えつつ戦略投資の原資が確保されていること。

### A. グループITガバナンス再整備

→ グループ横断で管理すべき予算、資産、サービス、IT要員を事業会社別に“定義・見える化”する。そのうえでグループ横断でのIT運営プロセスを確立する。

1. グループ共通ガバナンス対象要素と運営プロセスの最終化
2. 事業会社との調整・合意
3. 経理部門との合意(特に予算管理面)

### 1-1. 事業・地域特性ふまえたITアプリ統合

→ 事業や地域ごとの特性・相違をふまえて、KMグループとしてTCOを最適化する範囲・単位でのアプリ統合がなされていること。

### B. 事業別システム統合

→ 事業別にシステム統合を行う。この際、地域別統合の段階をはさむことで実現性を高める。

1. グループ標準業務プロセス定義(範囲・内容)
2. グループ標準マスタ・コード体系整備
3. 実装設計の正規化・標準化

### 1-2. 事業・地域特性ふまえたITインフラ統合

→ 事業や地域毎の特性や仮想化施策をふまえ、KMグループとしてTCOを最適化する範囲・単位でのインフラ統合がなされていること。

### C. システム統合に同期したインフラ統合

→ システム統合に同期してインフラを統合する。仮想化の活用でHW利用を効率化し、グローバルサービス提供プロセスを整備する。地域別事業会社別の段階統合により現実性を高める。

1. グループ共通インフラ管理体系整備(予算、投資分担、IT資産利用形態)
2. グローバルIT運用の設計
3. グローバルDC構成の設計

### 1-3. 主要なIT業務運用形態のグローバル共通化・集約化

→ グループ・グローバル横断で標準化できる業務(定型業務等)が共通化、集約化され、且つコストダウンが実現されていること。

### D. システム/インフラ統合に同期した運用業務集約化・標準化

→ システム/インフラ統合にあわせてその運用保守業務を定型化・集約化し、生産性の向上と総工数の低減を実現する。地域別・事業会社別集約の段階をはさむことで実現性を高める。

1. 現行運用業務棚卸(内容・サービスレベル)
2. グループ標準運用業務定義(内容・サービスレベル)
3. グループ共通運用要員管理体系定義(所属・レポートラインほか)

## 5. 定常的なITコスト削減／A. IT資産の見える化

### 5-3 IT施策詳細



KONICA MINOLTA

#### 概要

- 本社主導でグローバルでのITコスト最適化を行う。
- グループITの全体最適を推進するIT資産管理の標準・ルールを整備する。

#### IT投資計画と実績の可視化・管理

- IT予算について、グローバルでのIT資産(予算)申請・実施状況をモニタリングし、現状のIT資産(予算)の管理レベルを把握する。
- 年度毎のIT投資計画・実績の把握を行い、IT重点施策はDRを実施しIT投資計画・実績の適正化を行う。

#### 固定的ITコストの可視化・適正化

- 固定的ITコストの把握を行い、グローバルでのITポートフォリオ管理を行う。IT人材の把握と適切な配置を推進する。

#### 主管・体制

主管:本社IT

#### 実施期間

2012年度IT資産(予算)対応より。

#### 効果

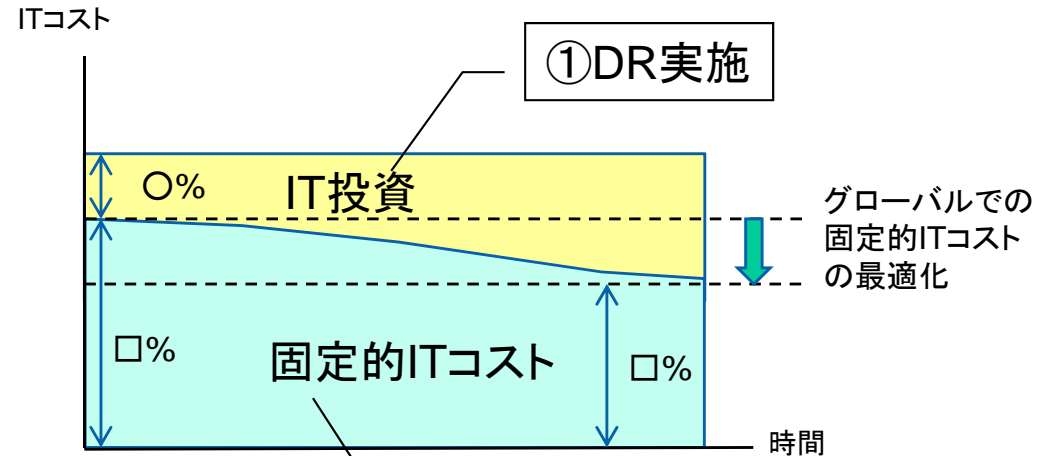
資産の見える化によりITコスト削減施策へ展開

#### 効果測定指標(KPI)

- IT資産対売上比率、IT資産固定費比率
- IT予算実績ミート率

#### 実現イメージ

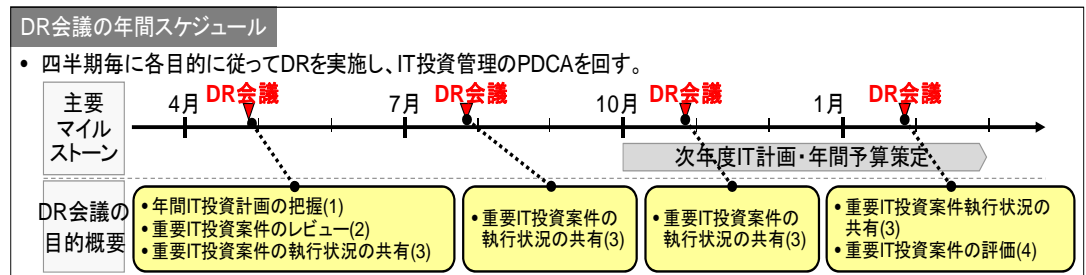
#### IT資産の可視化と適正化



#### ②ITポートフォリオ管理

- 定期的なIT資産調査
- グローバルで最適なITポートフォリオ実現のための施策展開
- IT人材の把握と要員計画に基づく配置適正化を推進する
- 外部契約情報の把握と最適化

#### ①DR\*の実施



\*)DR: Design Review

# 5. 定常的なITコスト削減／C.インフラ統合／C-2.コミュニケーション基盤統合

## 5-3 IT施策詳細



KONICA MINOLTA

### 概要

グループ・グローバル全体でコミュニケーション基盤を統合し、コミュニケーション・コラボレーションを促進させる。

### 主管・体制

主管：本社IT

### 実施期間

第1ステップ：3年

### 効果

#### 第1ステップ

セキュリティ対策への効率的な投資  
ユーザビリティ、業務生産性の向上

- グローバルでの共有
- 会社/国を跨いでドキュメントだけでなく、アイデア、ワークフローなどのコラボレーション

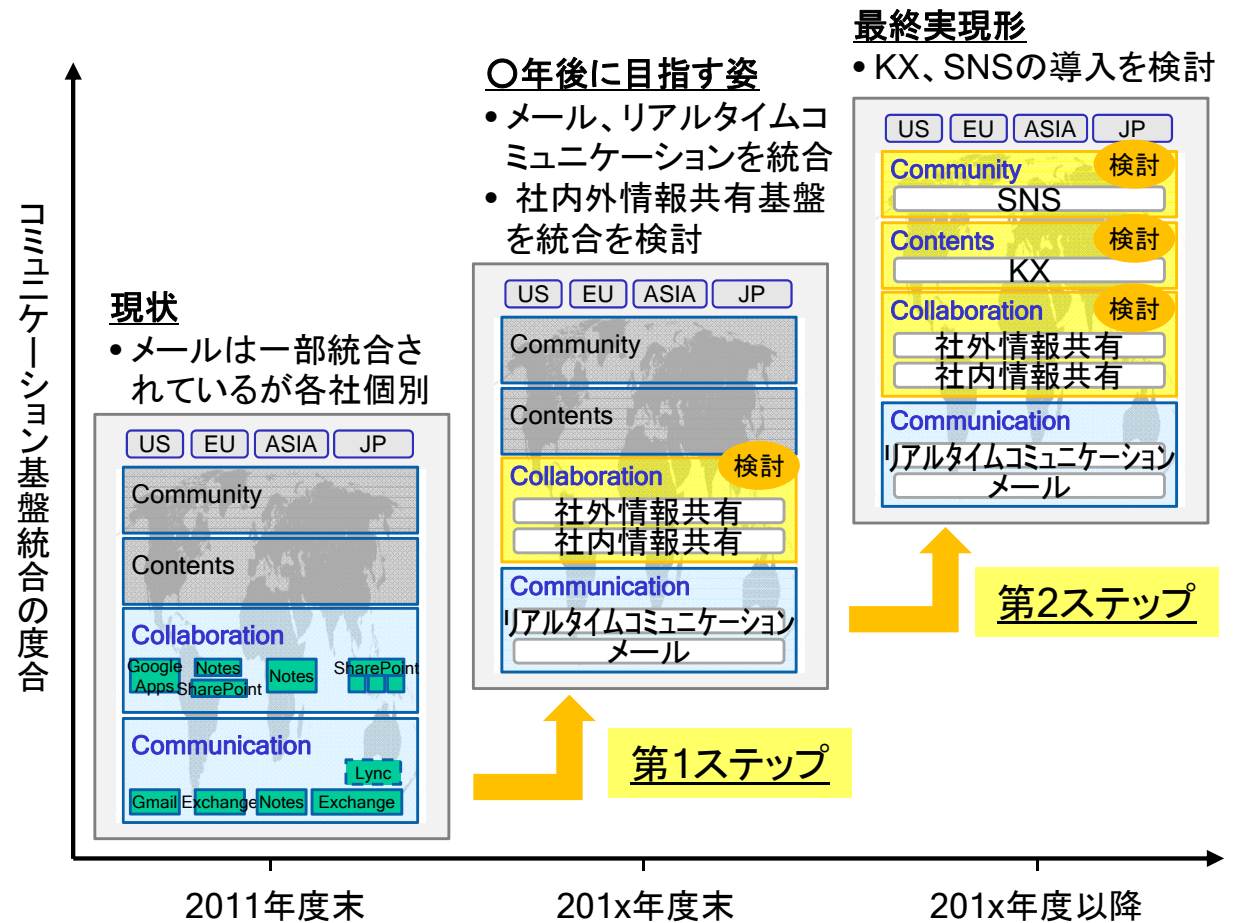
### 効果測定指標(KPI)

- 業務生産性(コラボレーション回数、社員検索回数)

### 実現イメージ

- 認証基盤が統合されている前提で、グローバル共通のメール、リアルタイムコミュニケーション、社内向け/社外向け情報共有基盤を統合/導入する。

### コミュニケーション基盤統合の実現ステップ



## 5. 定常的なITコスト削減／C.インフラ統合／C-3.契約・調達最適化



KONICA MINOLTA

### 5-3 IT施策詳細

#### 概要

ソフトウェア、端末デバイス(PC端末)の契約・調達をグローバルで統合することによりコスト削減を実現する。

#### 主管・体制

主管:本社IT

#### 実施期間

第1ステップ:○年  
第2ステップ:○年

#### 効果

##### 第1&第2ステップ

運用費削減:○億円/年

(201x年まで徐々に削減幅を最大化)

- 小規模の会社においても安価に調達
- SW、端末デバイスに限らないグローバル調達標準化の地盤形成
- 統一感のある機種採用により全社KM way浸透

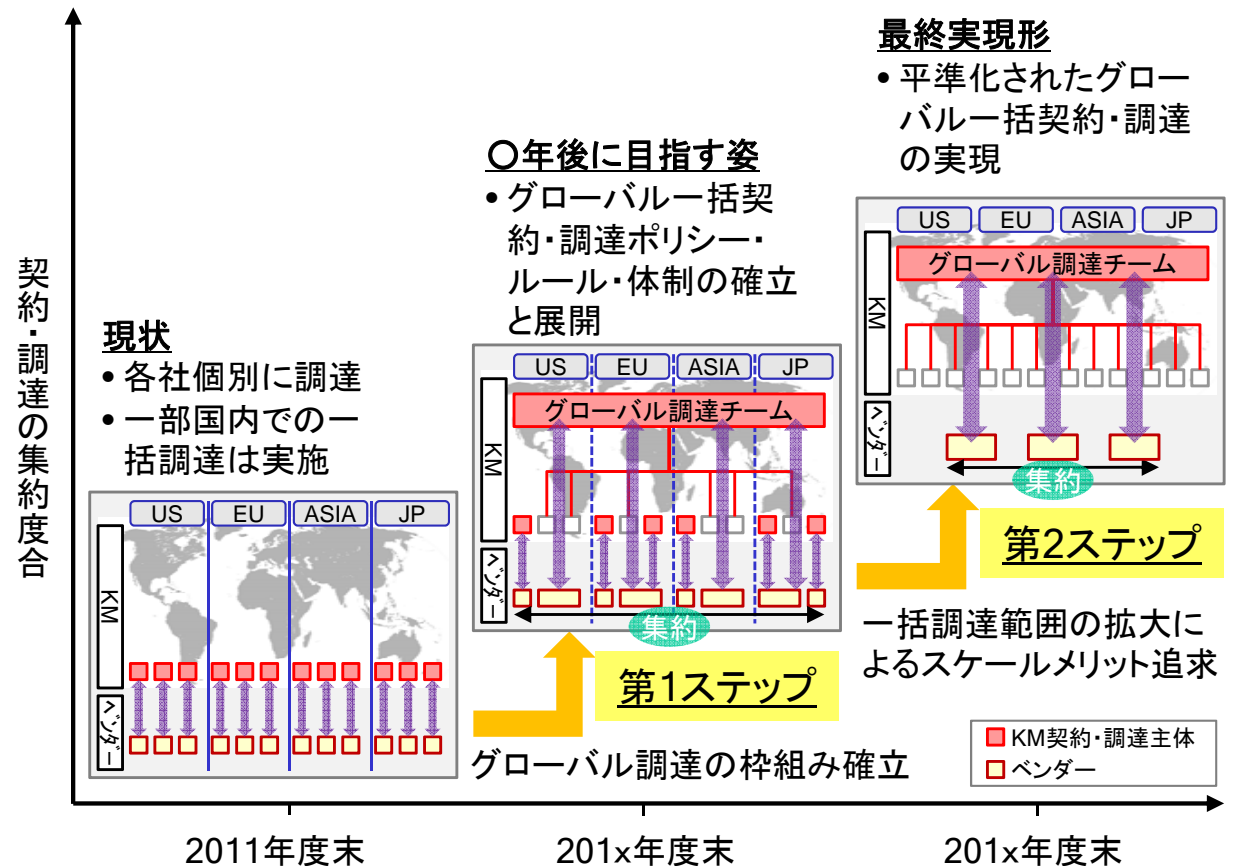
#### 効果測定指標(KPI)

- 費用(SW、PC端末)

#### 実現イメージ

- SW/端末デバイスの契約変更を積み重ね、グローバル一括契約・調達の仕組みを構築する。
- 一括契約・調達の範囲を拡大し、ベンダーを集約するとともに、購買ボリュームの平準化を実現し、グループの定常業務とする。

#### 契約・調達最適化の実現ステップ



## 5. 定常的なITコスト削減／D.運用業務集約化と標準化



KONICA MINOLTA

### 5-3 IT施策詳細

#### 概要

グループ・グローバル横断で標準化できるIT運用業務の集約化・オフショア化を通してコスト削減を実現する。

#### 主管・体制

主管：本社IT

#### 実施期間

第1ステップ：□年

#### 効果

##### 第1ステップ

IT運用業務の集約化・オフショア化によるIT運用業務コストの削減

副次効果として、削減工数をより戦略的な取り組みに投下することが可能になる

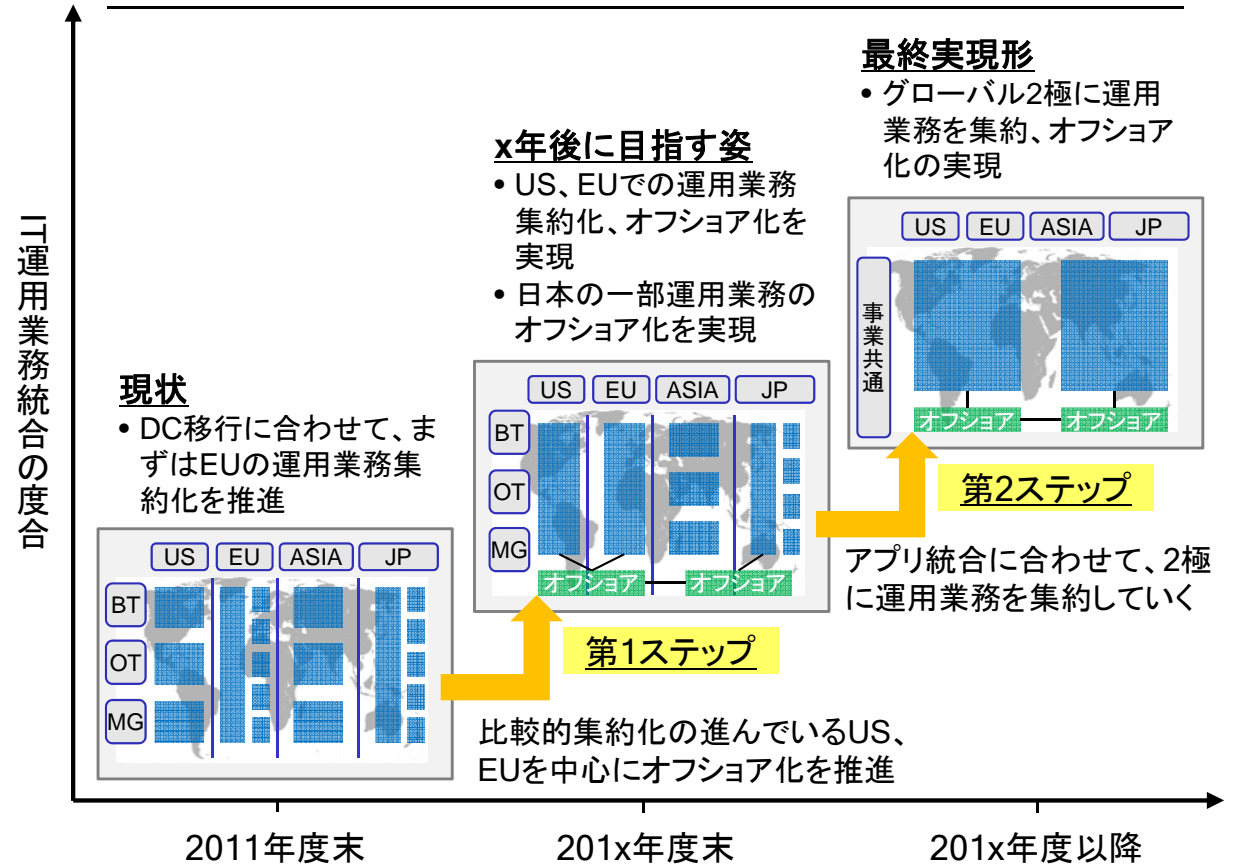
#### 効果測定指標(KPI)

•IT運用人件費

#### 実現イメージ

- 第一ステップとして、各極のIT運用業務集約化、オフショア化を狙う
- 最終的には、グローバル2極にIT運用業務を集約し、高効率グローバル運用体制の実現を狙う

#### IT運用業務集約化・標準化の実現ステップ





セキュリティレベル/IT BCP

目指すべきレベル

達成するためのIT施策

達成するための関連タスク

**1. 一段上のレベルのセキュリティ対策をグループ横断で展開/徹底**

セキュリティ対応は一部企業でハイレベルの対策も打たれているが少数。ミドルハイレベルでも対策がバラバラであるため、まずはグループ横断での底上げと標準化を狙う

**A. グループ標準セキュリティ施策展開 + 新興国向け追加施策パイロット**

基本的には性弱説レベルの施策を展開  
ITリテラシーや治安を考慮して、一部新興国向けにシンクライアントや管理強化策を実施する。

1. ビジネス側とのセキュリティ強化施策の合意と実施
2. 事業部門、地域、機能組織で共通のセキュリティガイドの作成・展開
3. グループグローバルでのセキュリティ管理・運営組織の強化

**2. 事業会社として必要十分なDR対策**

定義済みのシステム優先度に基づき、一律ではなくレベルに応じた二重化が施されている状態を目指す。

**B. サービス管理とインフラ領域に重点を置き二重化**

顧客接点(サービス管理)と社員安否確認の基盤(DC、GW、NW)は完全二重化  
社会的使命(SCM)の全う・継続を次優先度として対策を実施する。

1. インフラ・アプリ施策(仮想化、サーバ統合、アプリ統合等)との計画調整
2. 災害復旧レベル(IT面)のビジネス側との合意
3. グローバルでのIT BCP/BCMの再整備

**3. グローバル/ローカルでのセキュリティ・IT BCPの充実した管理体制**

セキュリティリスクへの対応や有事における事業の継続がグローバルとローカルで連携できる状態にする。

**C. グローバル・ローカル連携できる仕掛け、体制整備**

グループ・ローカルでセキュリティ・IT BCP対策を連携して検討できる役割の据え付け。  
事業会社・地域、機能組織の手続きを見直すためのガイドラインの策定。

1. 事業部門・地域、機能組織とのセキュリティ・IT BCP管理/推進方法と役割分担の合意
2. 各社個別のセキュリティ、IT BCP規定・手続きの共有と分析

## 6. 安心・安全なITインフラ環境／A.ITセキュリティ対策



KONICA MINOLTA

### 6-3 IT施策詳細

#### 概要

悪意ある第三者による情報漏洩・破壊や、スマートフォン/クラウド等の新規技術を含めたセキュリティ対策が必要となっている。

#### 主管・体制

主管：本社IT

#### 実施期間

□年

#### 効果

情報漏洩・破壊リスクの低減  
⇒企業信頼性の維持

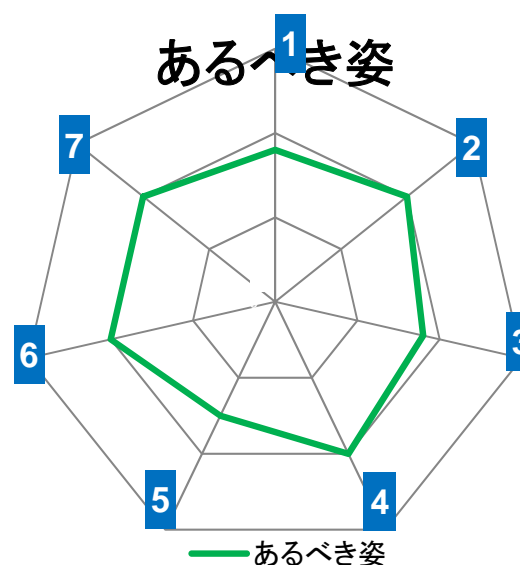
#### 効果測定指標(KPI)

•セキュリティインシデント対応割合

#### 実現イメージ

- 国内・海外ともに一段階上のレベルのセキュリティ対策を実施することにより情報漏洩・破壊リスクを低減する。
- 各セキュリティ対策については、本社主導にて段階的に導入を推進し、グローバル展開する。

#### 対策状況と目標



#### 領域

#### 対策

領域	対策
1 情報セキュリティ管理体制、ルール全体	チェック/アクションプロセス整備
2 ID/パスワード管理	認証基盤統合
3 アクセス権/アクセスログ管理	情報漏洩対策(DLP)導入
4 入退室管理/外部要員管理	イベント管理(SIEM)導入
5 開発/運用/通信の管理	モバイルデバイス管理(MDM)導入
6 端末の管理	メール誤送信防止SW・クライアント管理SW導入
7 物品・日常作業の管理	



**KONICA MINOLTA**