OLYMPUS

Your Vision, Our Future

第3回　大学情報サミット資料

オリンパスのIT改革

2008年12月22日

オリンパス株式会社
IT統括本部
西河　敦

Opto Digital Technology

目次

本日お話しする内容

1．会社概要

2．BPIプロジェクトの展開

3．２００６年中期計画立案の視点と取組み

OLYMPUS CORPORATION

1. 会社概要

会社概要

- 企業名　オリンパス株式会社
  - オリンパスメディカルシステムズ株式会社
  - オリンパスイメージング株式会社
  - ITX株式会社
- 設立　1919年(大正8年) 10月12日
- 本社　東京都新宿区西新宿2-3-1　新宿モノリス
- 事業内容　映像・医療・産業の精密機械器具製造販売及び情報通信関連
- 資本金　48,332百万円 (2008年3月現在)
- 連結売上高　1,128,875百万円 (2008年3月期)
- 従業員数　約33,000名 (連結)
- URL　http://www.olympus.co.jp

会社概要

OLYMPUS

医　療

内視鏡

外科関連機器

（オリンパス メディカルシステムズ）

映　像

ICﾚｺｰﾀﾞ

デジタル一眼レフカメラ

デジタル
カメラ

（オリンパス イメージング）

ライフサイエンス

生物
顕微鏡

血液分析装置

工業用
顕微鏡

ゲノム
関連

産　業

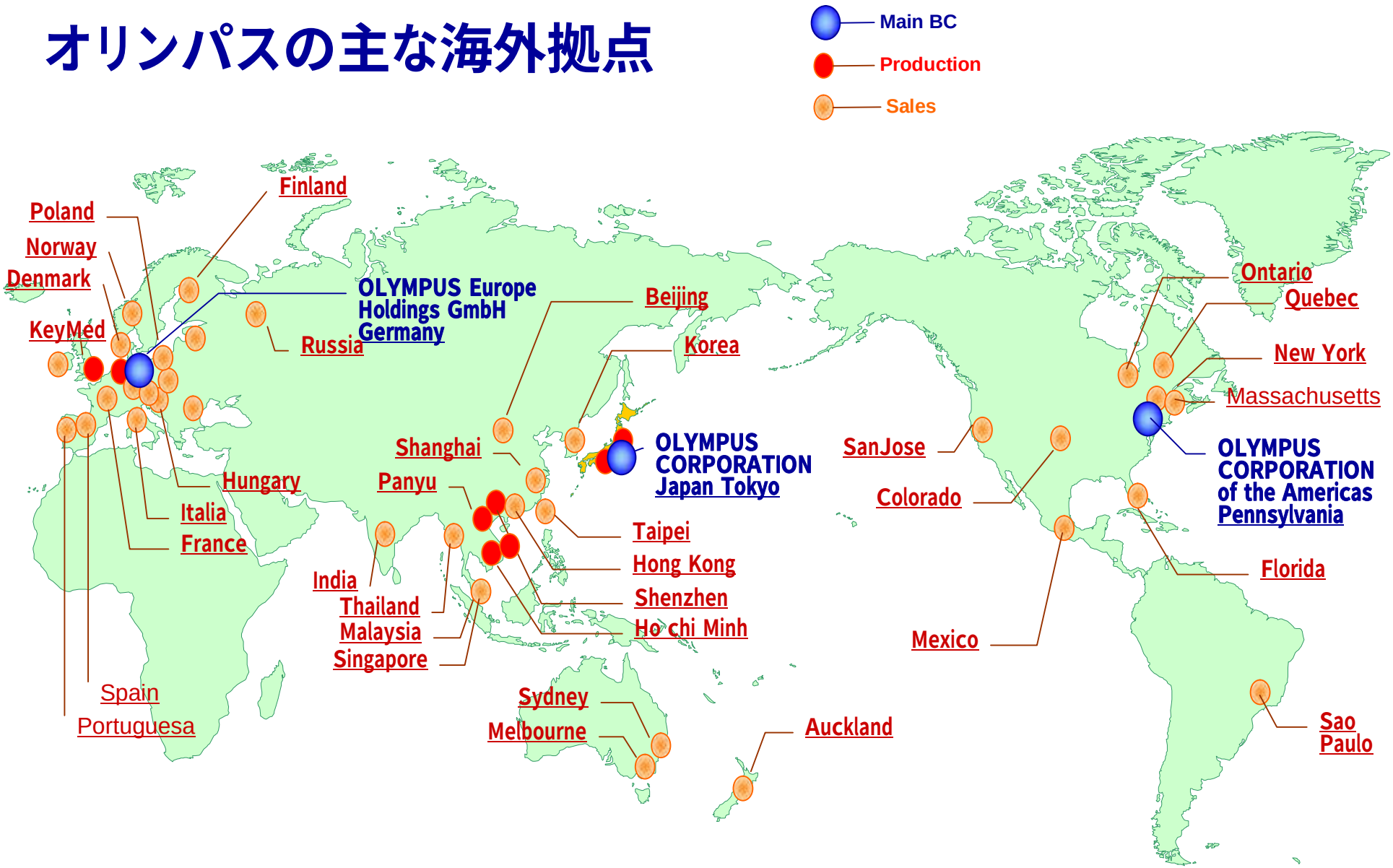
半導体検査装置
FPD検査装置

工業用内視鏡

非破壊検査装置

海外売上比率＝約70％

オリンパスの主な海外拠点



2．BPIプロジェクトの展開

経緯

- 2002年 中期経営基本計画にて

  「02-IT戦略」を策定、ERP (SAP) の導入を決定

- 2003年 SAPの導入に伴い 全社業務改革プロジェクトである

  「BPIプロジェクト」をスタート

  – BPI：Business Process Innovation

- 2006年 次期中期経営基本計画にて「06-IT戦略」を

  策定、“ITマネジメント”の強化を決定

- 2007年 国内IT基盤の整備 (BPI-PJ) を完了

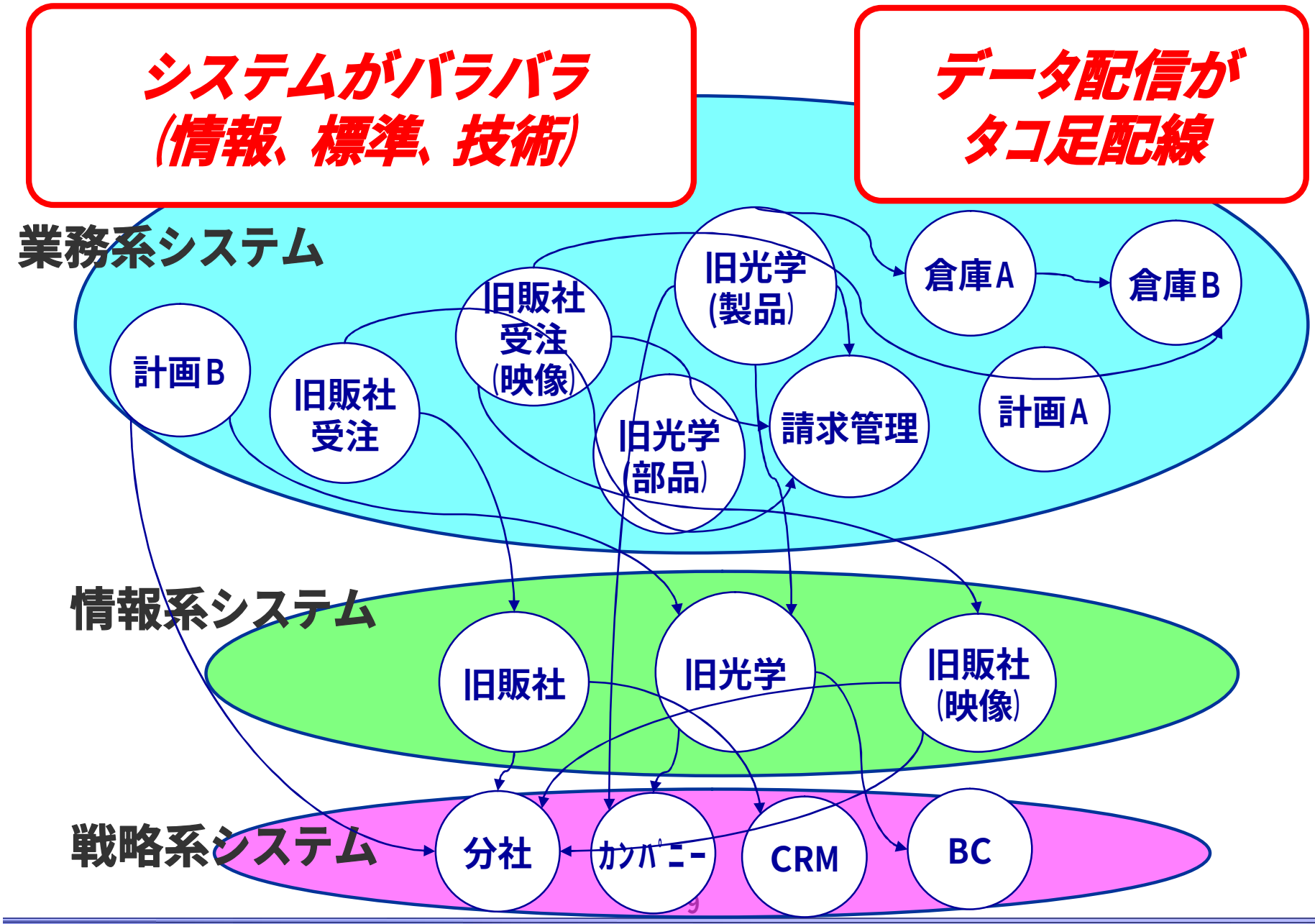
OLYMPUS

BPIプロジェクトの稼働状況

- 会計システム (FI・CO) (2002年4月稼働)
- 人事システム (HR・BW + Oracle + Notes) (2004年10月稼働)
- 修理サービスシステム (CRM プロジェクト)
  - BtoC システム (映像) (非SAP) (2005年1月稼働)
  - BtoB システム (医療他) (CRM・MM・EP・BW) (2005年5月稼働)
- データ交換＆統合基盤 (EAI) (順次稼働)
- BtoB 販売物流システム (SD・MM・APO) (2006年5月稼働)
- 新倉庫管理システム (2006年5月稼働)
- 統合情報基盤 (BW + Oracle + BI) (2006年5月稼働)
- マスター統合 (2006年5月稼働)
- BtoC 販売物流システム (SD・MM・APO) (2007年5月稼動)

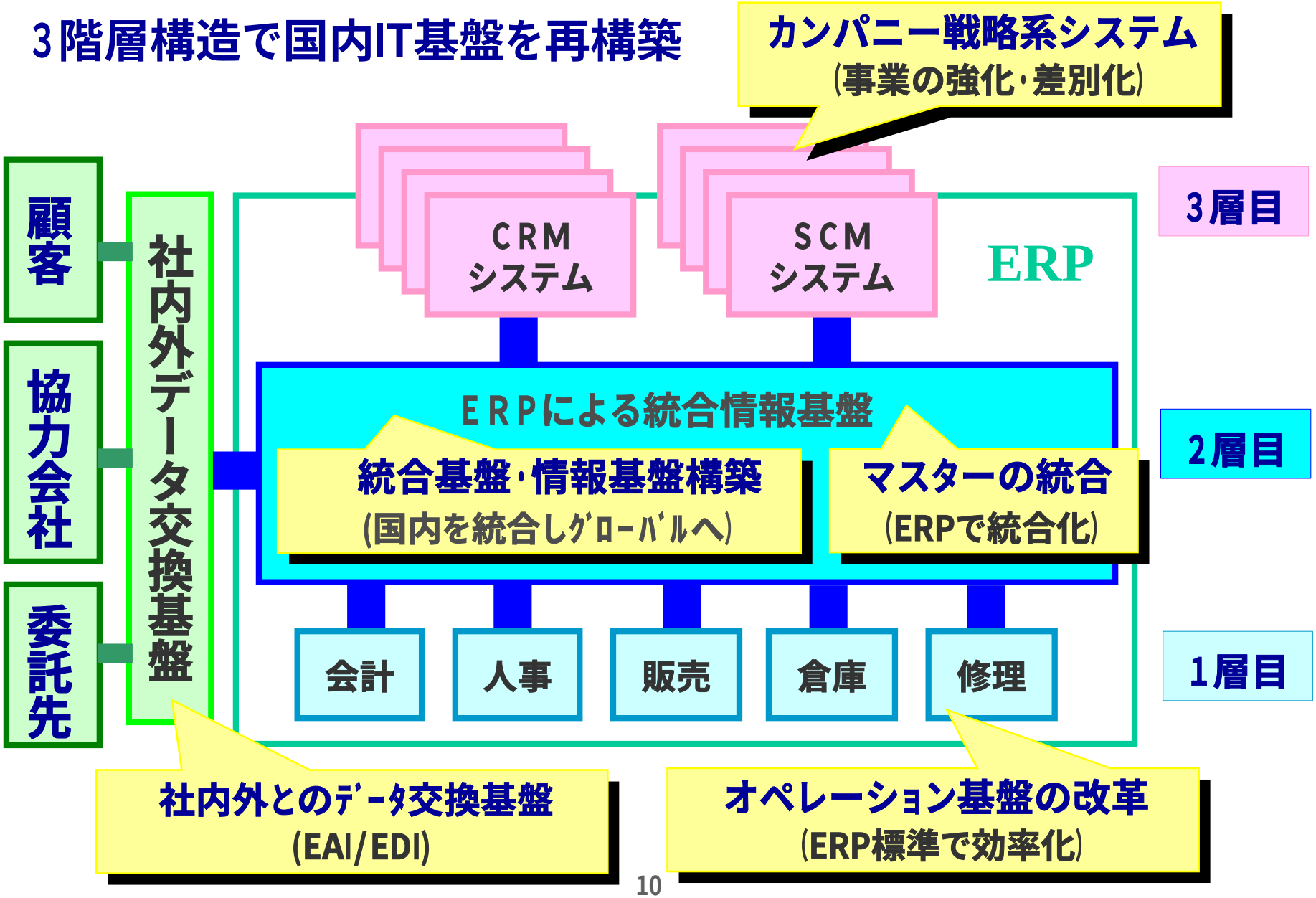
ERP導入を軸に国内IT基盤整備を順次展開してきた

従来のシステム基盤状況



OLYMPUS CORPORATION

3階層構造で国内IT基盤を再構築



BPIによるシステム構造の再編

OLYMPUS

●従来のシステムは・・・

変化対応力と
成長力に欠けるシステム

複数にわれる販売システム例

- 製品（海外）
- 製品（国内）
- 製品（国内映像）
- 部品A
- 部品B

・複雑、巨大化する情報系
・バラバラのデータ接続
・重複、個別化するマスター
・全体像の構造化が不十分
・複数のコード体系　・・・

●BPI-PJで実現したシステムでは・・・

業務系システム

販売 | 購買 | 請求 | 計画 | 物流 | 修理 | 会計 | 人事

情報系システム

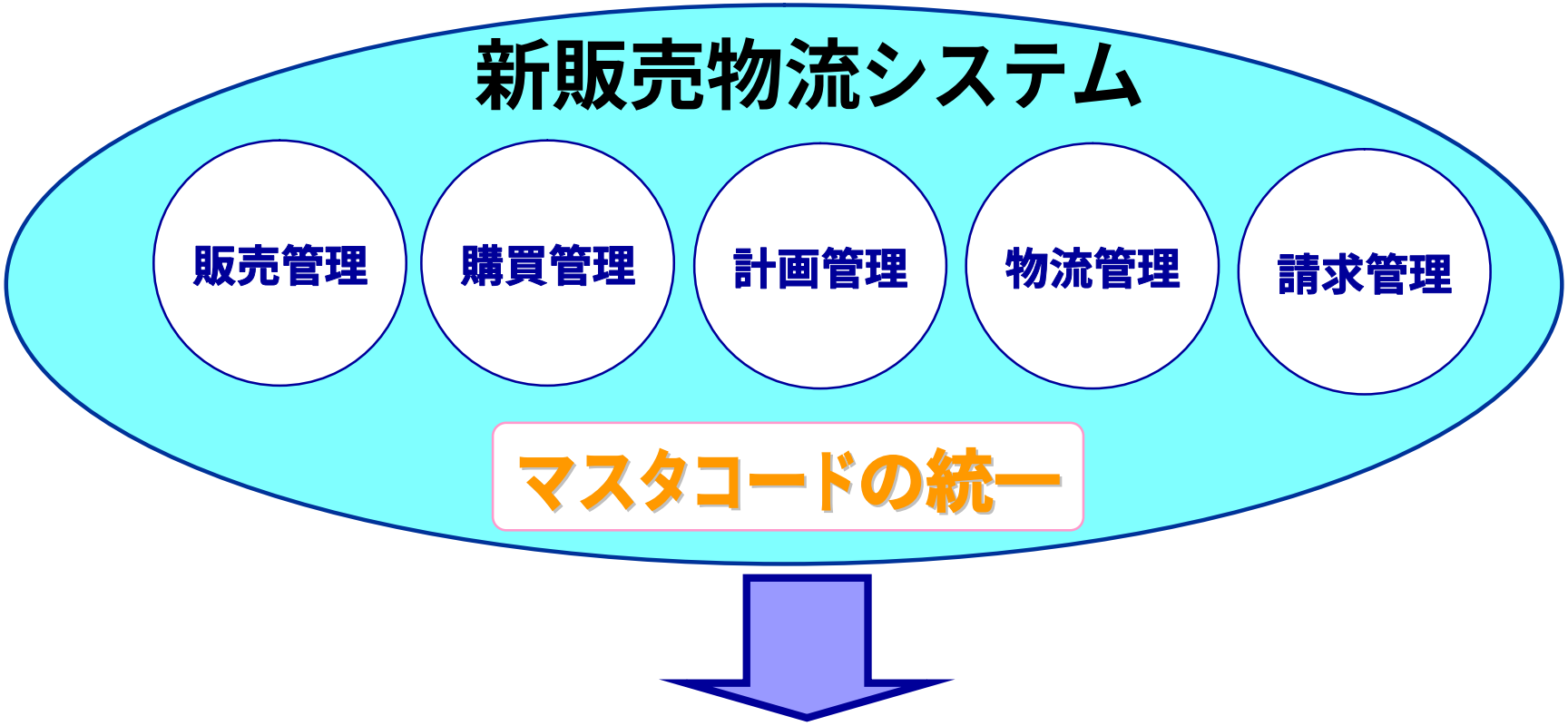
情報基盤

戦略系システム

分社 | カンパニー | CRM | SCM | BC

OLYMPUS CORPORATION

情報系システムの情報源

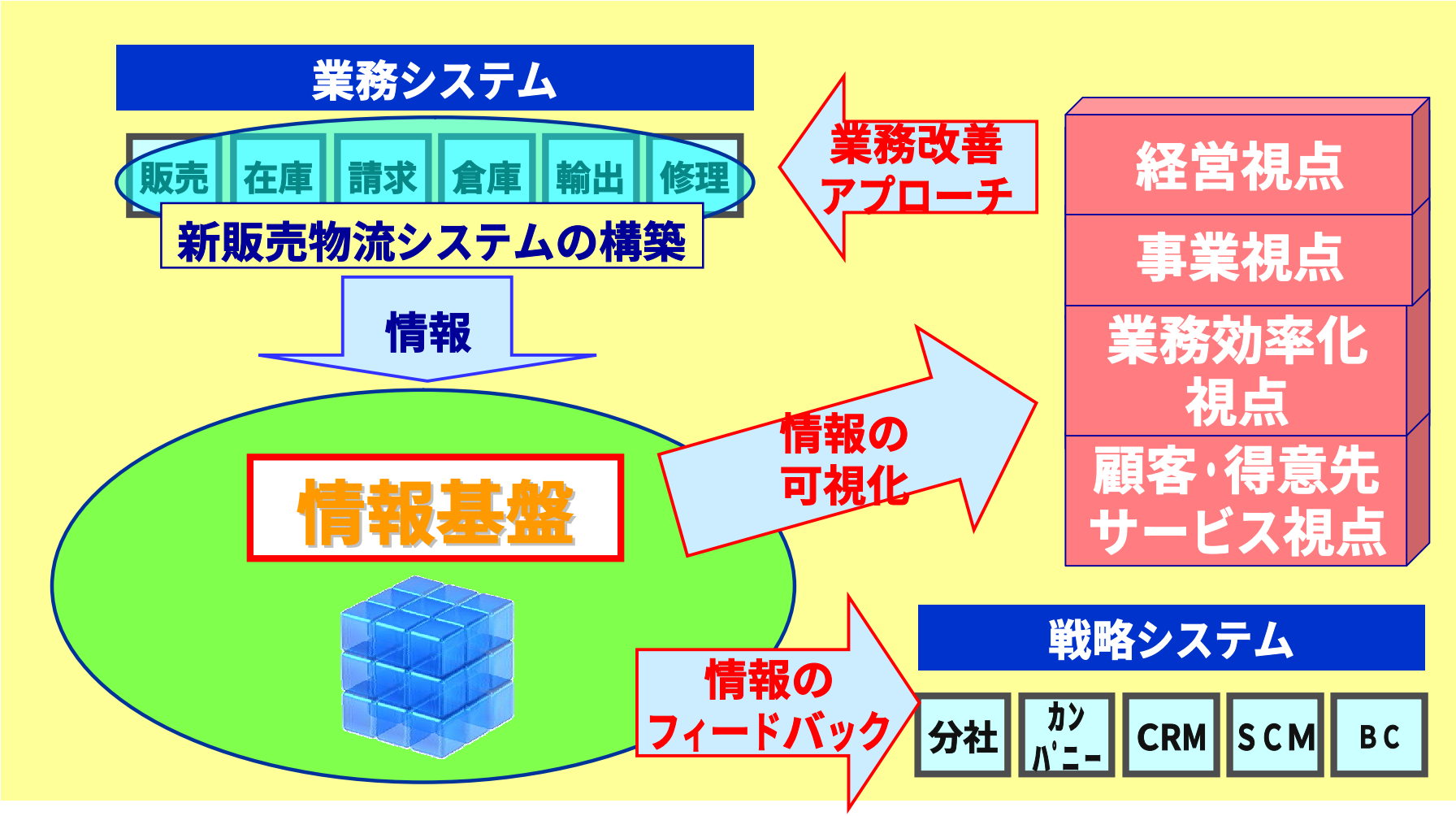


プロセス毎に整理･統合された
規則正しい情報が発信される

情報基盤システムの役割

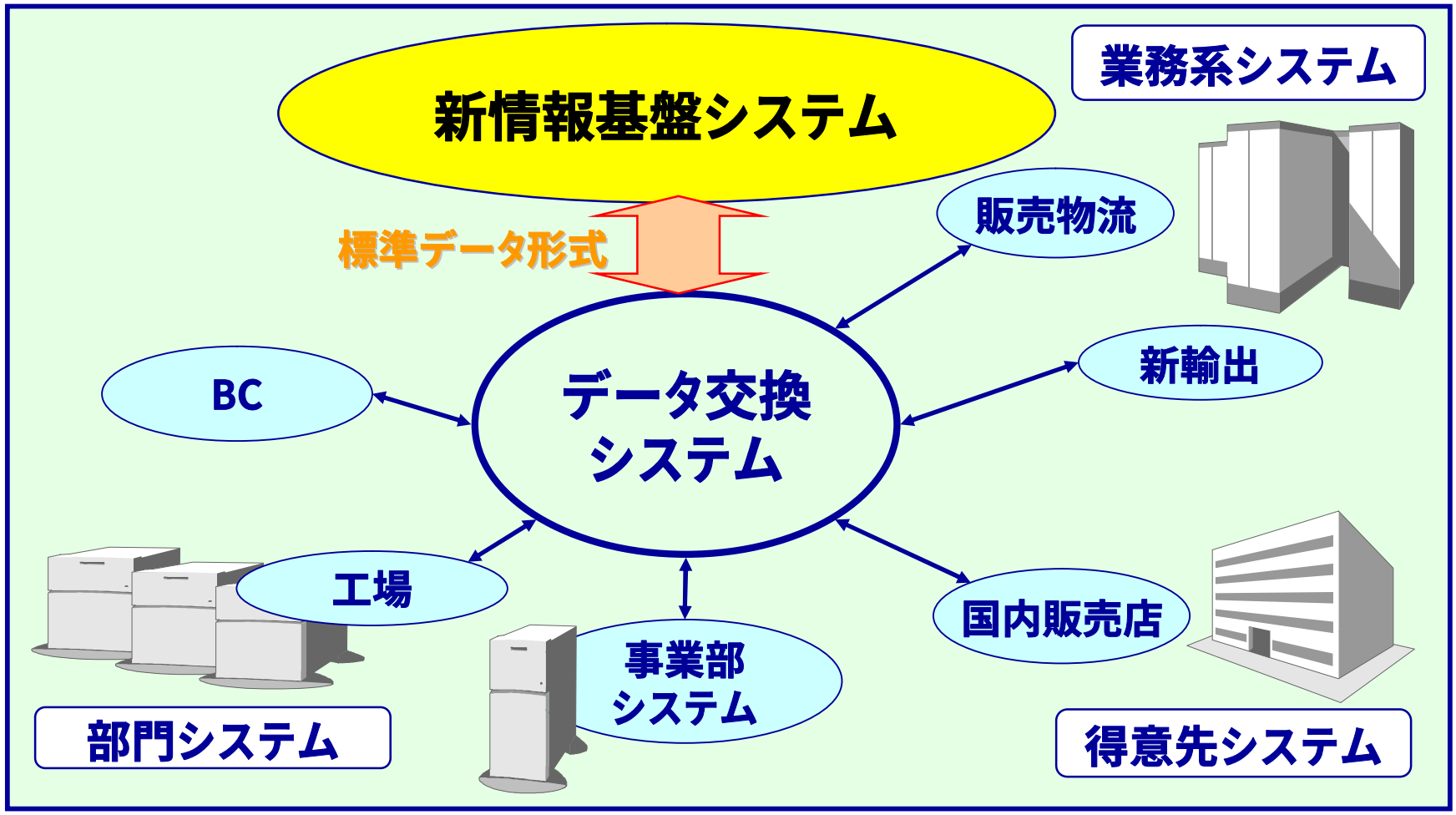
OLYMPUS

業務システムのプロセス情報を可視化し、業務改善のアプローチやＣＳ向上に貢献する



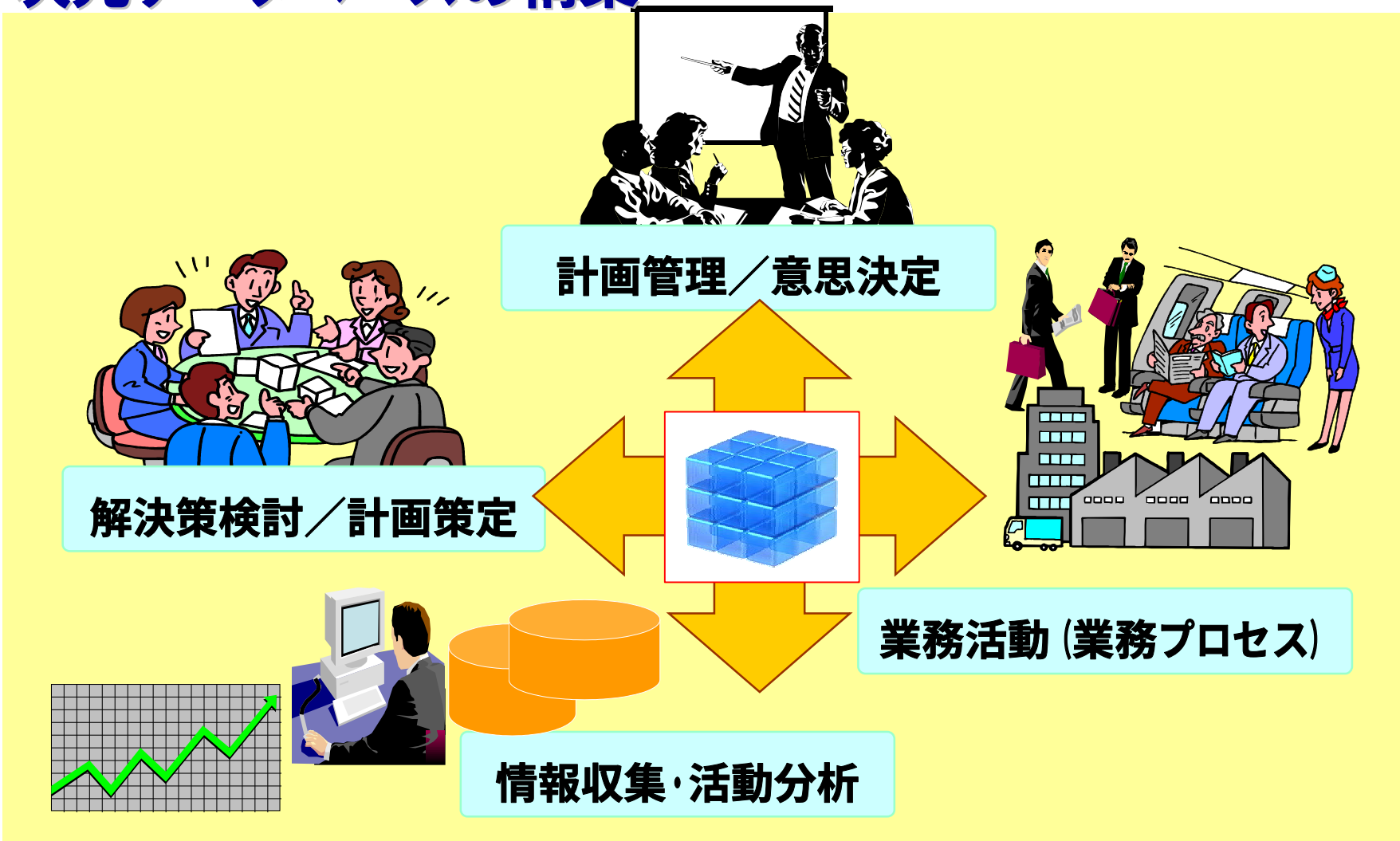
OLYMPUS

データ交換システムの活用により、情報の流れを一元管理し、タコ足配線を解消



OLYMPUS

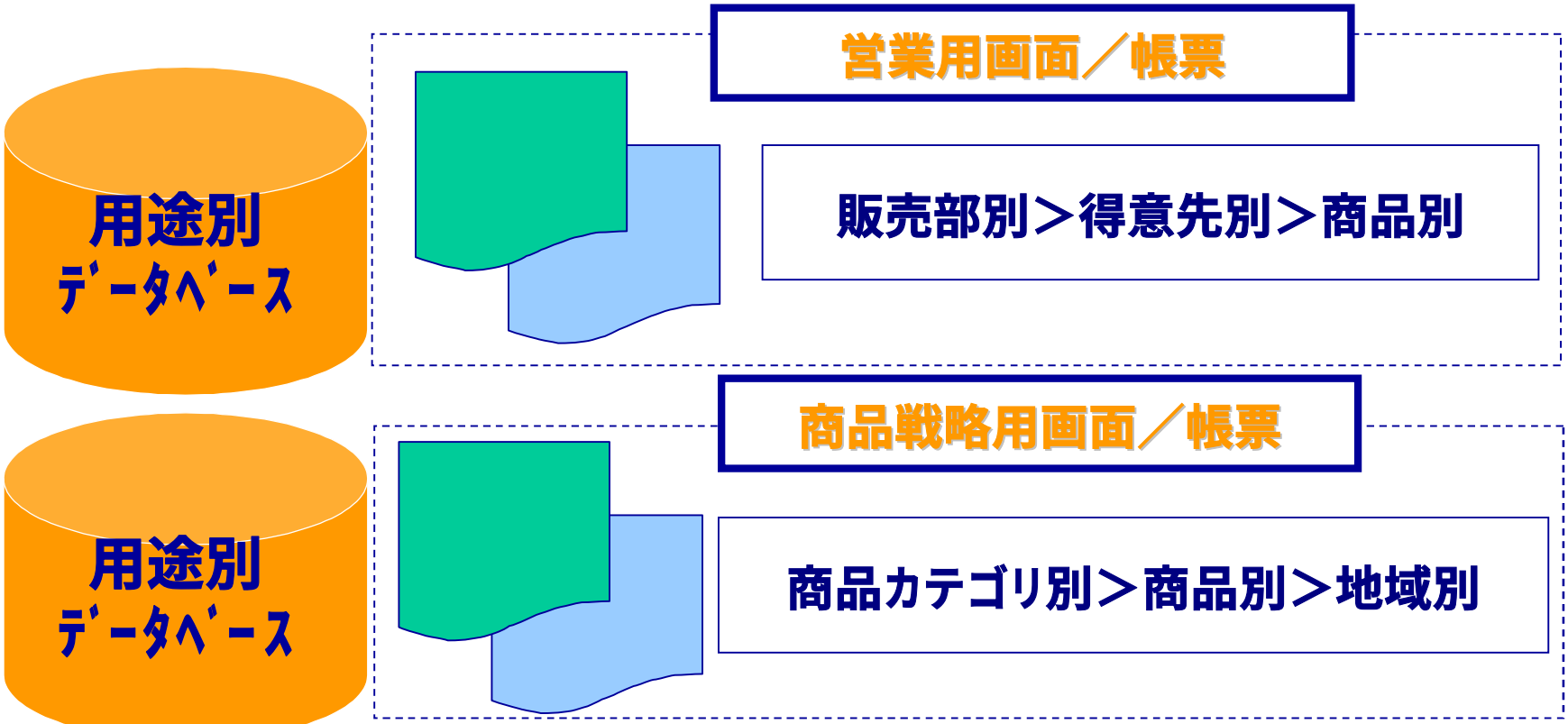
業務の目的／用途に対応できる多次元データベースの構築



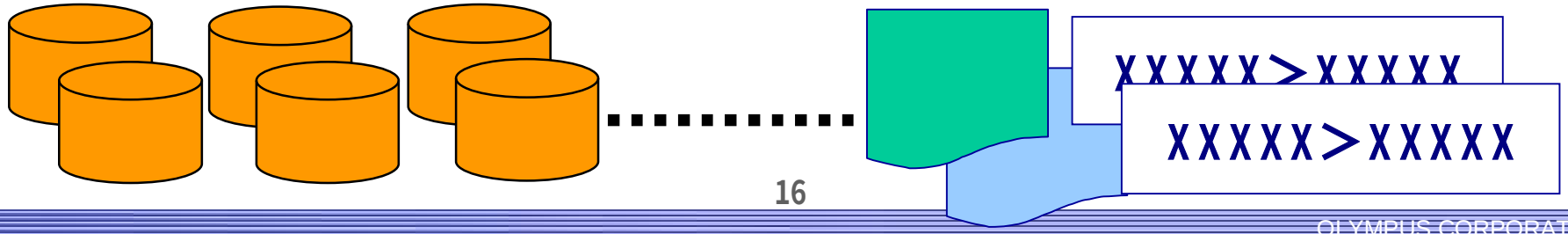
多次元ﾃﾞｰﾀﾍﾞｰｽの構築②

OLYMPUS

硬直化していた従来のデータベース構造



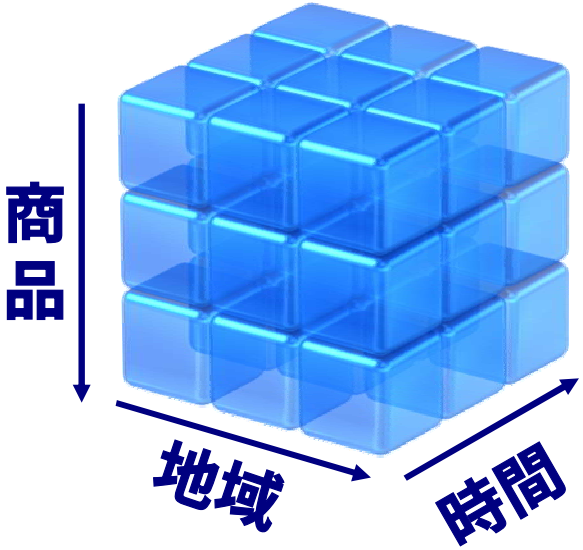
増殖するデータ、増える検索／帳票

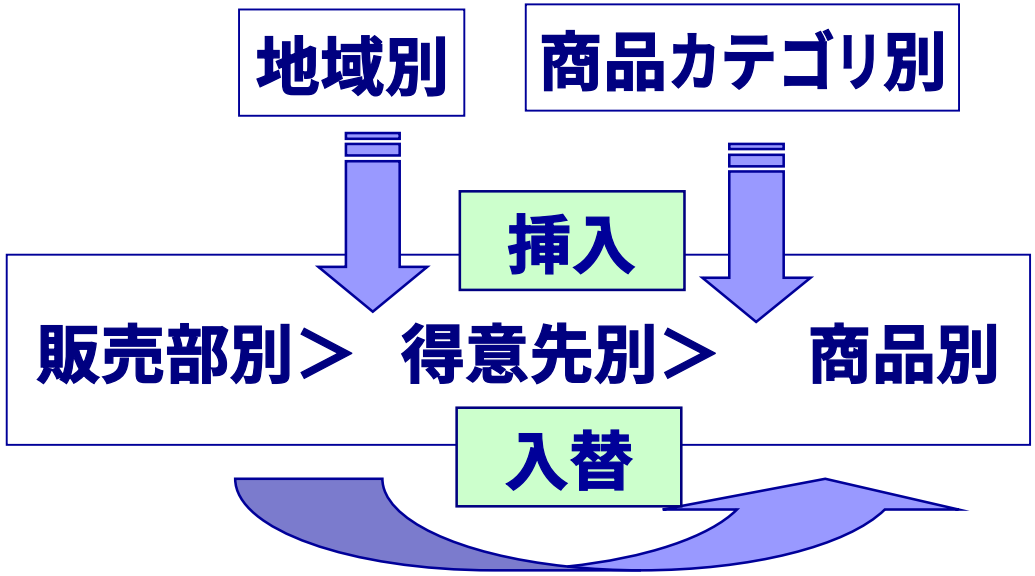


OLYMPUS CORPORATION

OLYMPUS

多次元データベースによる多様性を実現





目的･用途に合わせて情報を選択するだけ

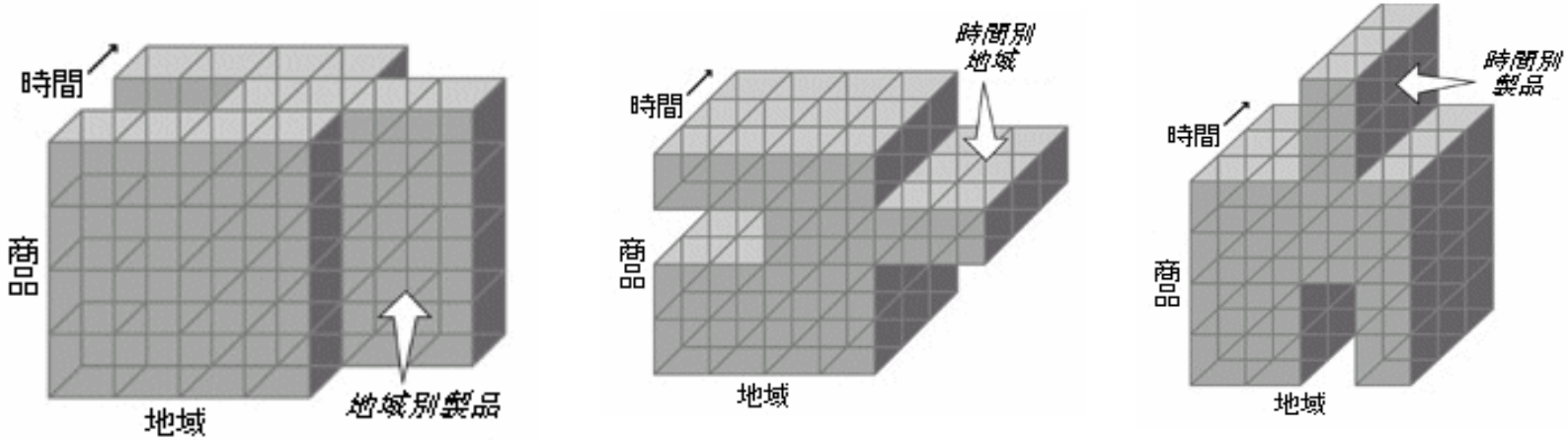
計画管理／意思決定者

業務管理／担当者

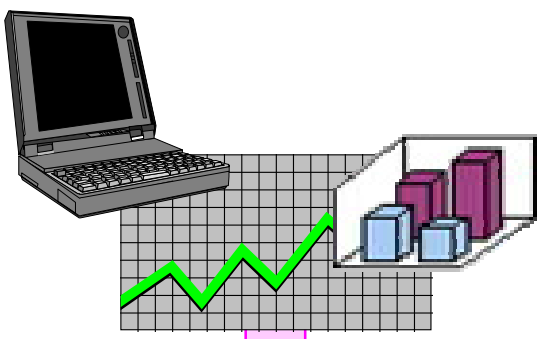
事業分析／施策担当者

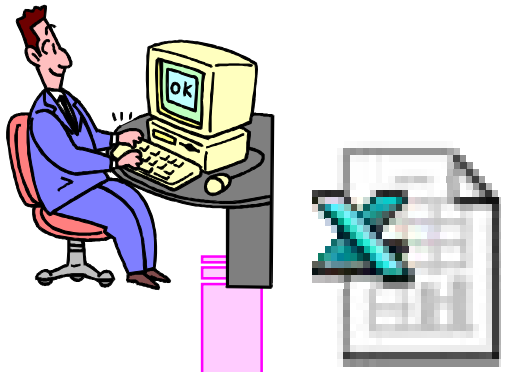
OLYMPUS

BIツールによる表現方法の多様性の実現



情報を選択したら、目的･用途に合わせて表現を選択するだけ





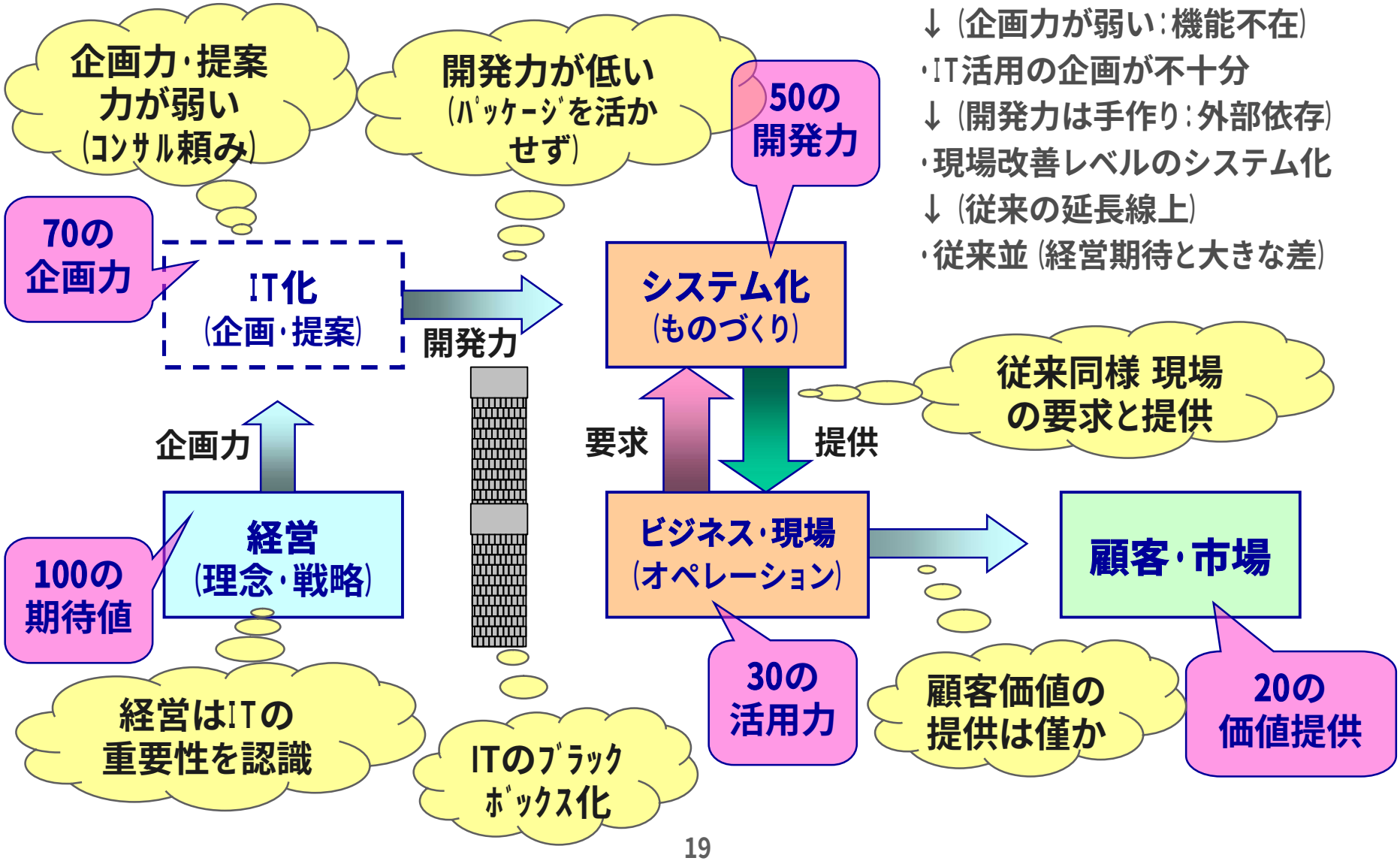
計画管理／意思決定者

業務管理／担当者

事業分析／施策担当者

ITマネジメントの問題点（イメージ）

OLYMPUS



・経営はITの重要性を認識したが
↓（企画力が弱い：機能不在）
・IT活用の企画が不十分
↓（開発力は手作り：外部依存）
・現場改善レベルのシステム化
↓（従来の延長線上）
・従来並（経営期待と大きな差）

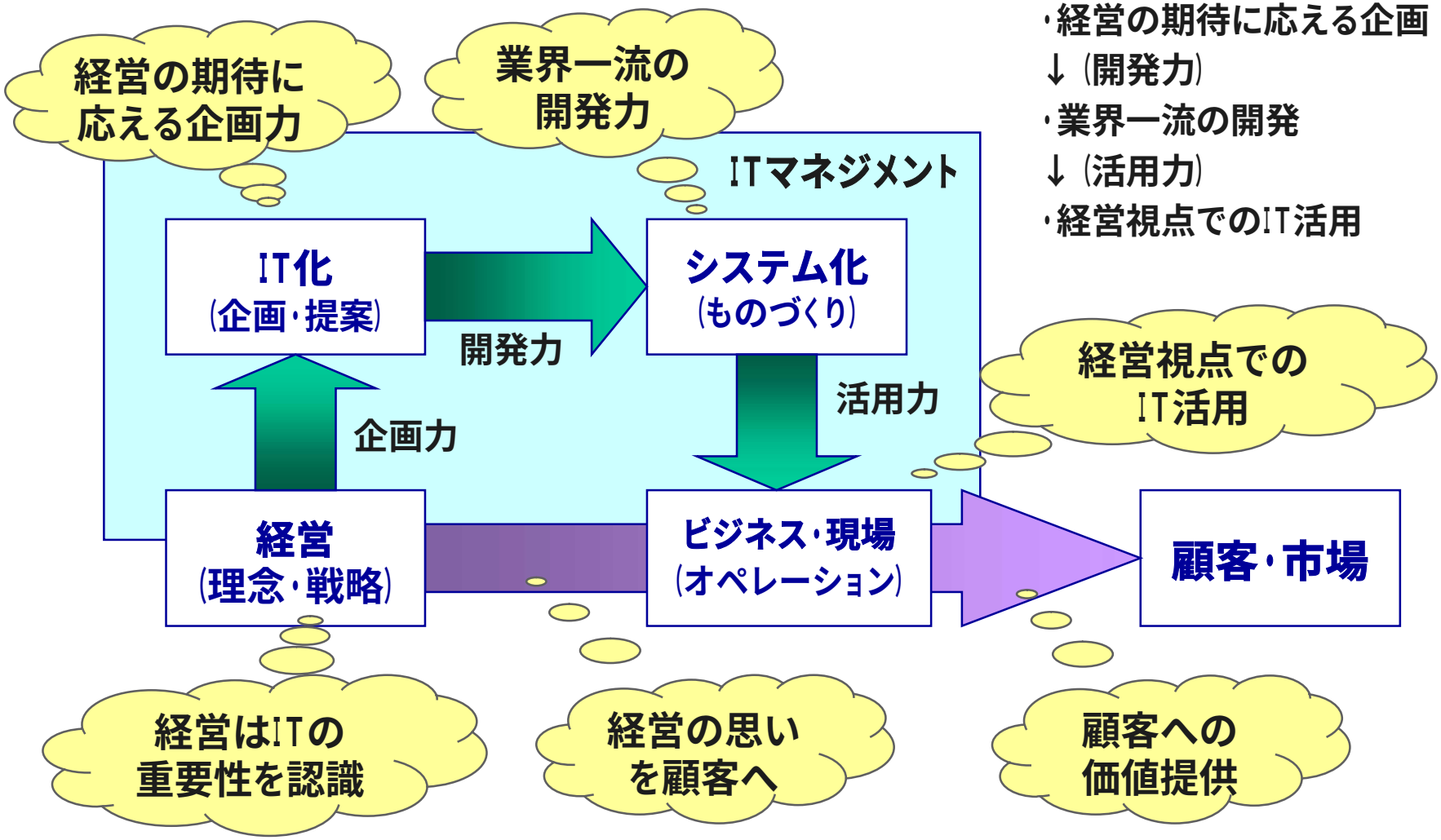
OLYMPUS CORPORATION

ITマネジメントの強化・充実

OLYMPUS

目指す姿　(ITマネジメントの充実)

・経営とITが一体化
↓ (企画力)
・経営の期待に応える企画
↓ (開発力)
・業界一流の開発
↓ (活用力)
・経営視点でのIT活用



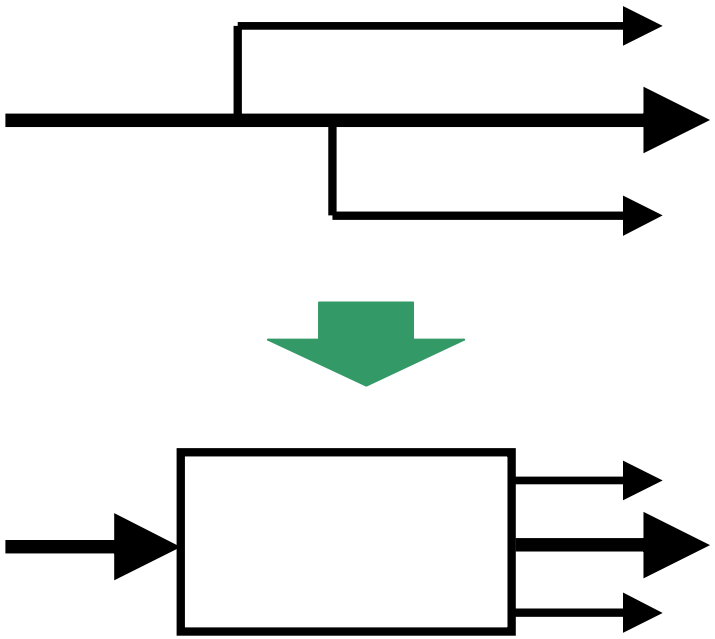
OLYMPUS CORPORATION

日本でのERP導入が何故うまくいかないのか？

OLYMPUS

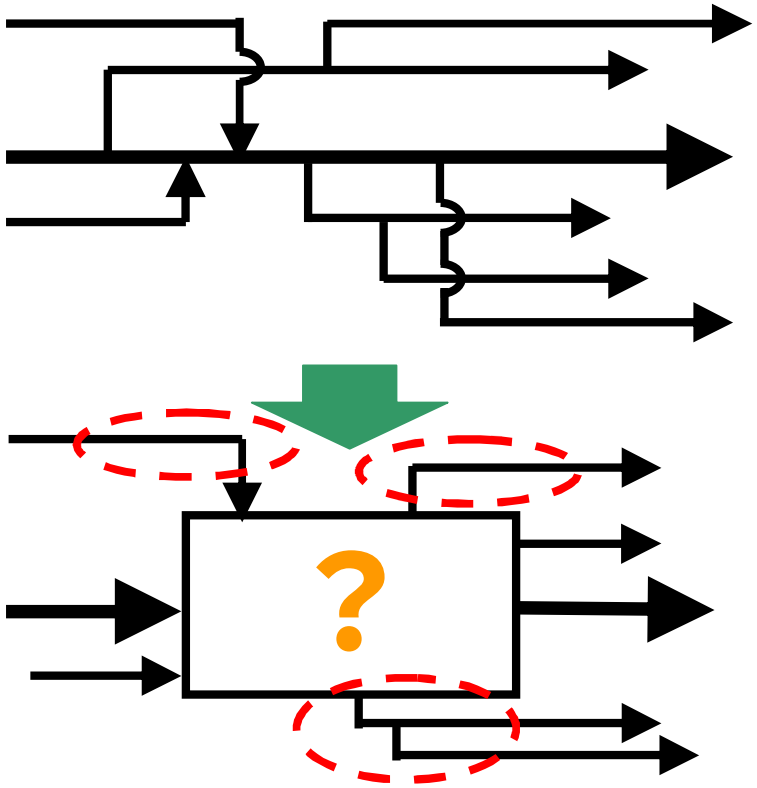
A

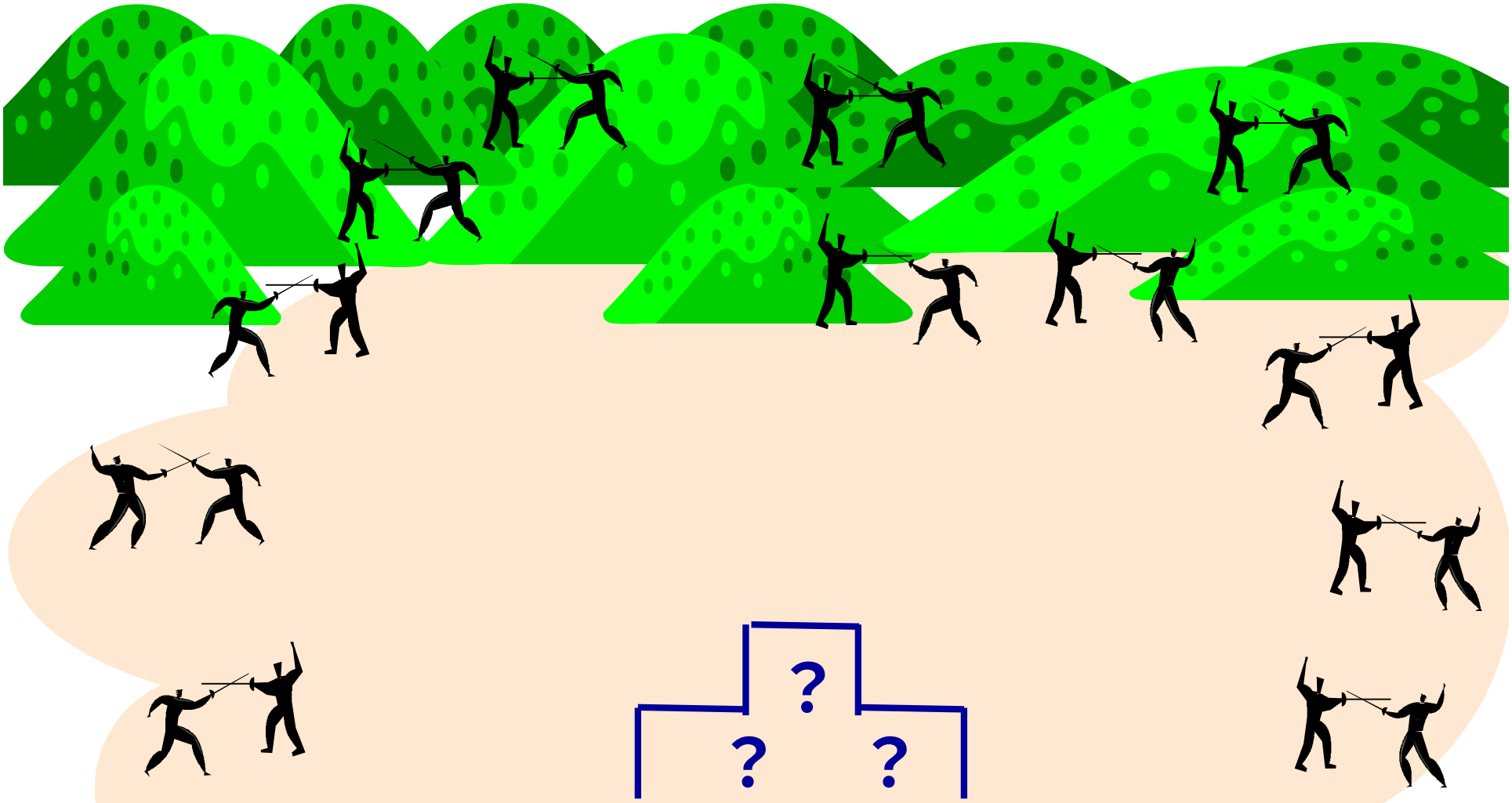
- シンプルな発想
- 人に頼らない
- 簡単な業務フロー



B

- きめ細やかな発想
- 創意工夫、属人的
- 複雑な業務フロー





何処まで出来ているかが分からない？

大規模プロジェクト成功の要件

OLYMPUS

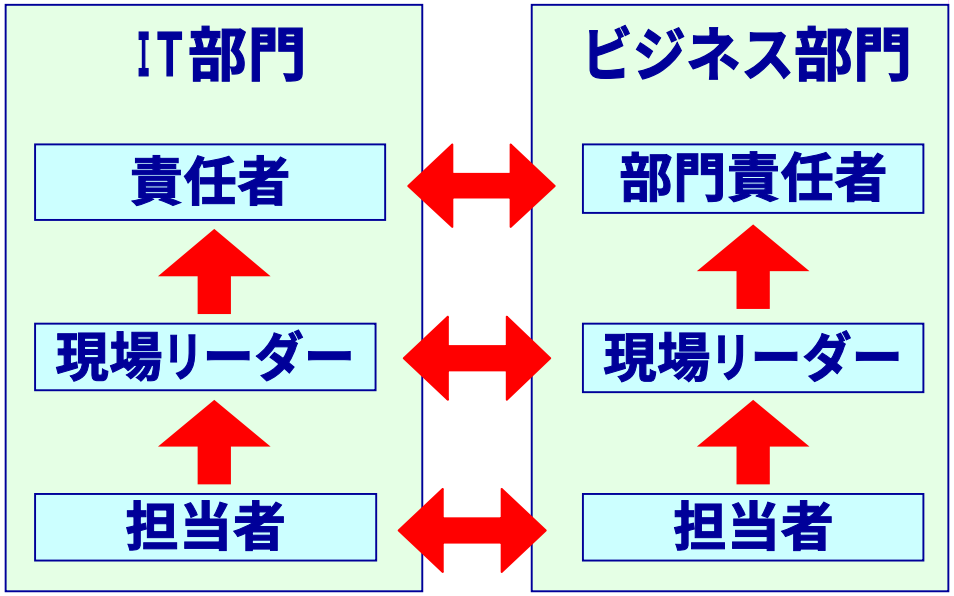
- 若手担当者の意欲・熱意
- 現場ﾘｰﾀﾞｰの的確な判断
- 優秀なプロジェクトマネジャー（指揮官・参謀）

リソース管理

ヒト・モノ・カネ・情報

知・情・意
のバランス

＋



- 競争優位な差別化要因と、無駄な因習との切り分け

OLYMPUS CORPORATION

プロジェクトリーダーの役割（学んだこと）

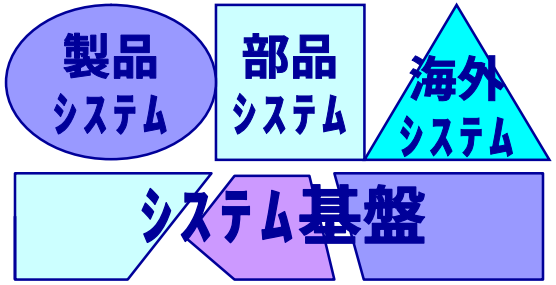
OLYMPUS

- 成功へのこだわり
  - 決してぶれない！
- ビジョンを共有する
- 戦略的なポイントを押さえる
  - うまくいかない原因を除去
  - うまくいく仕掛けを導入
- 知・情・意のバランスに配慮
- 部下を信じ切る！

システム構成のイメージ図

OLYMPUS

02-IT戦略策時点



・OTの基幹システムも複数存在

・複雑・脆弱なシステム基盤

BPI-PJ完遂時点

・国内基幹系のＥＲＰ化の完了

・戦略システムの一部稼動

・システム基盤の整備

BPI-PJの取り組み

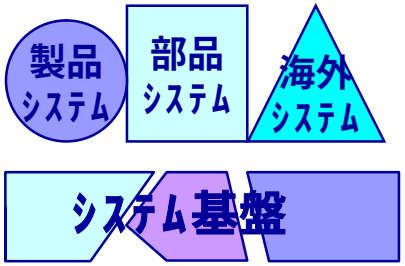
OLYMPUS CORPORATION

３．２００６年中期計画立案の視点と取組み

当時の現状認識

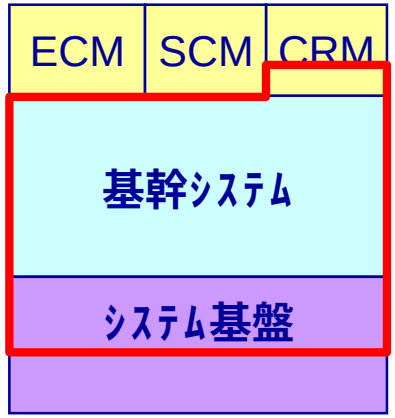
OLYMPUS

02-IT戦略策定時点



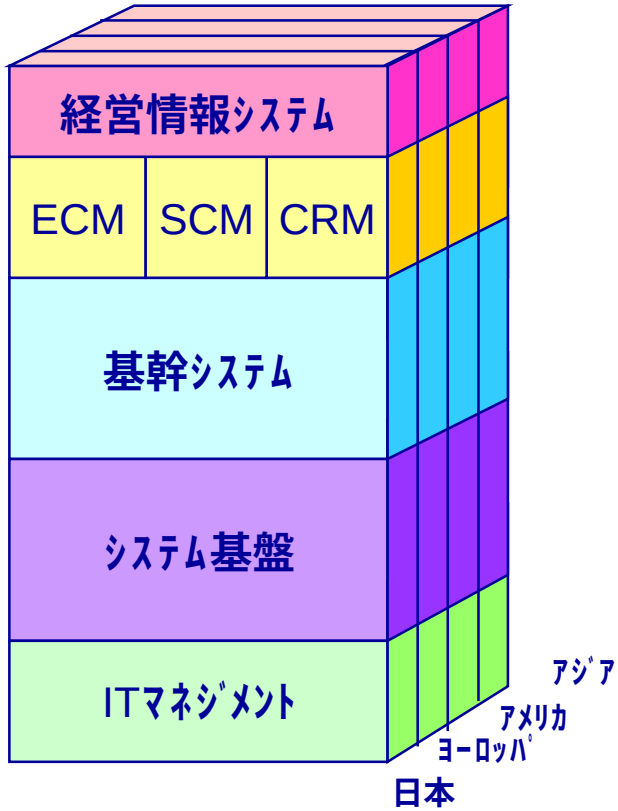
・基幹システムが複数存在
・複雑・脆弱なシステム基盤

BPI-PJ完遂時点



・ＥＲＰ化の完了
・戦略システムの一部稼動
・システム基盤の整備（ＯＴ中心）

06-IT戦略



・経営情報システムの構築
・業務プロセス改革の推進
・基盤とITマネジメントの強化
・グローバル展開

国内のIT基盤整備から
ITによる競争力強化へ

OLYMPUS CORPORATION

一方で・・・・・・

ITの重要性が増す一方で、ますますITが見えなくなっていないか？

＜戦略整合性＞
ITの取組みは経営戦略や
事業戦略に合っているか？

＜ベンチマーク＞
他社よりIT活用が遅れていないか？
これで他社に勝てるのか？

＜投資有効性＞
大型のIT投資が増えているが、
本当に役に立っているか？

＜コスト効率性＞
お金は有効に使っているか？
ムダは無いか？

＜柔軟性・敏捷性＞
環境変化・事業変化に
素早く対応できるのか？

＜組織力・推進力＞
IT部門は頑張っているか？
人材は育っているか？

＜リスク・コンプライアンス＞
危なくはないか？
備えは万全か？

＜特殊性・専門性＞
ERP・SCM・CRM・PLM…
難しい用語ばかりだが？

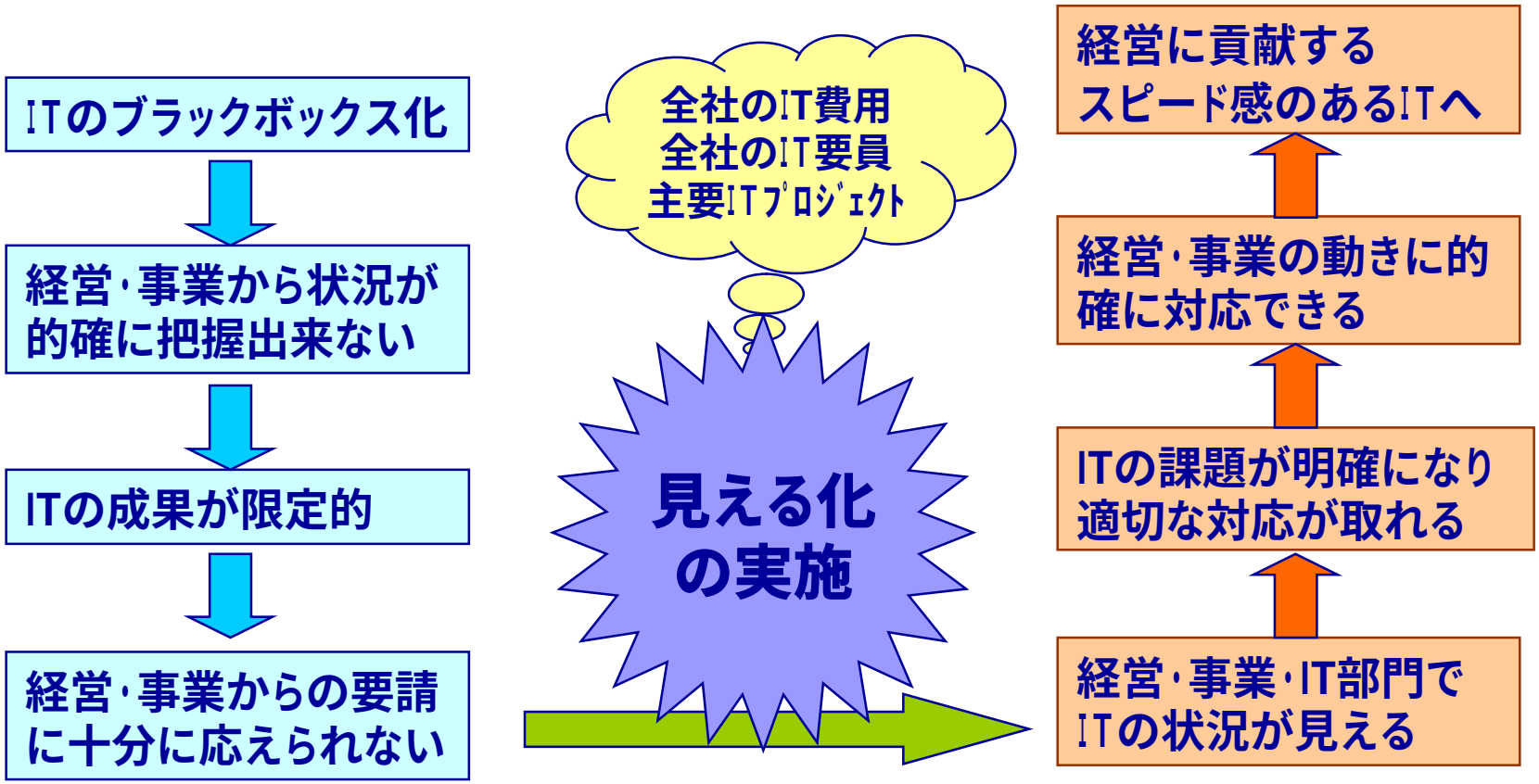
情報システム部門に任せてあるが …

→ITの「見える化」が必要不可欠

OLYMPUS CORPORATION

ITの「見える」化の推進

ITに関する事実を明らかにし、
今後の施策展開の基礎とするとともに、
新たな問題発見に役立てる



OLYMPUS CORPORATION

ITの「見える」化の推進

OLYMPUS

- IT経営資源と活動について客観的な事実・状態を明らかにする
  - ITの「見える」化活動を2種類に分けて対応する
    ＜見える化の分類＞
    1. IT戦略の施策展開の前提条件として「見える化」する必要のあるもの
    2. ITマネジメントの基礎情報として把握しておいた方がよいもの
  - 後続施策（実行テーマ）に影響するものを優先的に取り組む
    - » 後続施策の課題状況や原因を明らかにするための活動を優先的に取組む
    - » 基礎数値の把握はできるだけ工数をかけずに必要最低限の対応とする
- 「IT白書」の発行
  - ITの見える化の活動を「IT白書」として整理して発行する
    - » 年1回の発行（原則として毎年10月頃の発行）
    - » 前年度（またはPAまで）の状況・課題を整理し、翌年の活動計画に反映する
    - » 06-IT戦略を毎年検証して適切な報告と必要な軌道修正を行う
    - » 経営層・事業部門・海外BC等との認識合わせ・ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝの基礎とする

毎年「IT白書」を発行しITの見える化活動のPDCAを回す

OLYMPUS CORPORATION

2006年中期計画の基本方針

OLYMPUS

1. 効率的でグローバルな「ITマネジメント」を確立する

- ｵﾘﾝﾊﾟｽｸﾞﾙｰﾌﾟのIT経営資源を最大限に活用するITマネジメントへ
- 全体最適・最適コストで高い投資効果を実現するITコスト構造へ

構造改革：ITマネジメントの確立

2. 柔軟で「変化対応力のあるIT」を実現する

- 経営環境・社会環境の変化に迅速・柔軟に対応出来る筋肉質のITへ
- 構造化・基盤整備を追求しシンプルでスリムなIT構築へ

体質改革：変化対応力のある筋肉質のIT

3. ビジネスの強化を支える「顧客視点の IT」を志向する

- 社内価値・現場志向から顧客視点・業界一流を目指すIT組織へ
- ビジネスの差別化・競争優位を支えるIT企画力・活用力の向上へ

意識改革：社内視点から顧客視点へ

”What戦略”から”How戦略”へ

OLYMPUS

- **システム構築だけでなく“ITマネジメント”を強化する**
  - 02-IT戦略は、「何のシステムを作るか」が中心であった（ＥＲＰ導入）
  - 06-IT戦略は、「ITをどのように管理・活用するか」を強化する（ITﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ）
- **ITの経営へのインパクトを充分に考慮する**
  - 構造改革・業務改革・スピード経営を実現するためのITの姿をしっかりと描く
  - ｺﾝﾌﾟﾗｲｱﾝｽやｾｷｭﾘﾃｨなど、経営に対するITリスクの増大も視野に入れる
- **パラダイムの転換により”グローバル連携”を強化する**
  - 従来は、国内中心でビジネスのグローバル展開に追随できていない
  - 06-IT戦略では、ビジネスの変化に対応したグローバルな戦略を目指す
- **“顧客視点”で業界一流を目指す**
  - 「社内視点」から「顧客視点」・「経営視点」にシフトし“業界一流”を目指す
  - IT部門の意識を変え、責任感とモチベーション向上を目指す

→ **6つの重点施策を設定**

6つの重点施策

OLYMPUS

中期計画における「重点施策」を下記の6点に置いた

- ITのブラックボックス化
  - → ITの「見える化」の推進
- ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ連携体制の未確立
  - → 「ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ連携」体制の確立
- ITガバナンスの不在
  - → 「ITガバナンス」の確立
- 業務プロセス改革の遅れ
  - → 「業務プロセス改革」の推進
- 個別・積上げの限界
  - → システムの「構造化・統合化」の推進
- 脆弱なITマネジメント
  - → 「ITマネジメント」の充実

OLYMPUS CORPORATION

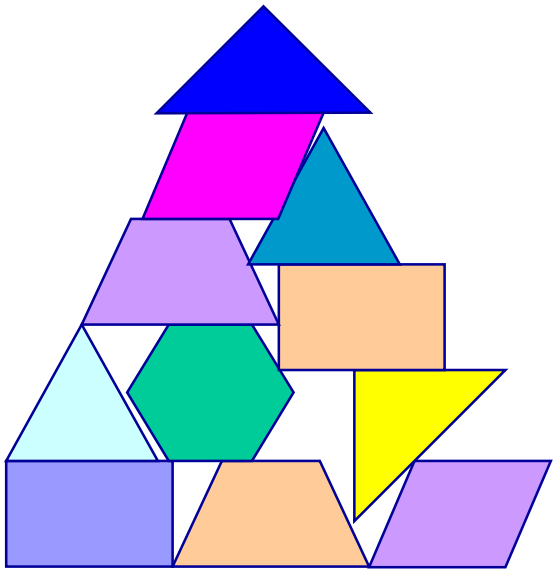
個別･積上げの限界

OLYMPUS

様々に現れている IT の問題点の本質は何か？

→「個別」の積み上げで全体が構成されている

→全体のマネジメント（ガバナンス）が出来ていない



- 海外BCの接続や積上げ＝グローバル連携？
- 調達･生産･販売の接続･積上げ＝SCM改革？
- 3D-CAD･金型設計の積上げ＝ECM改革？
- 経営･事業･システムの積み上げ＝BPI･IT改革？

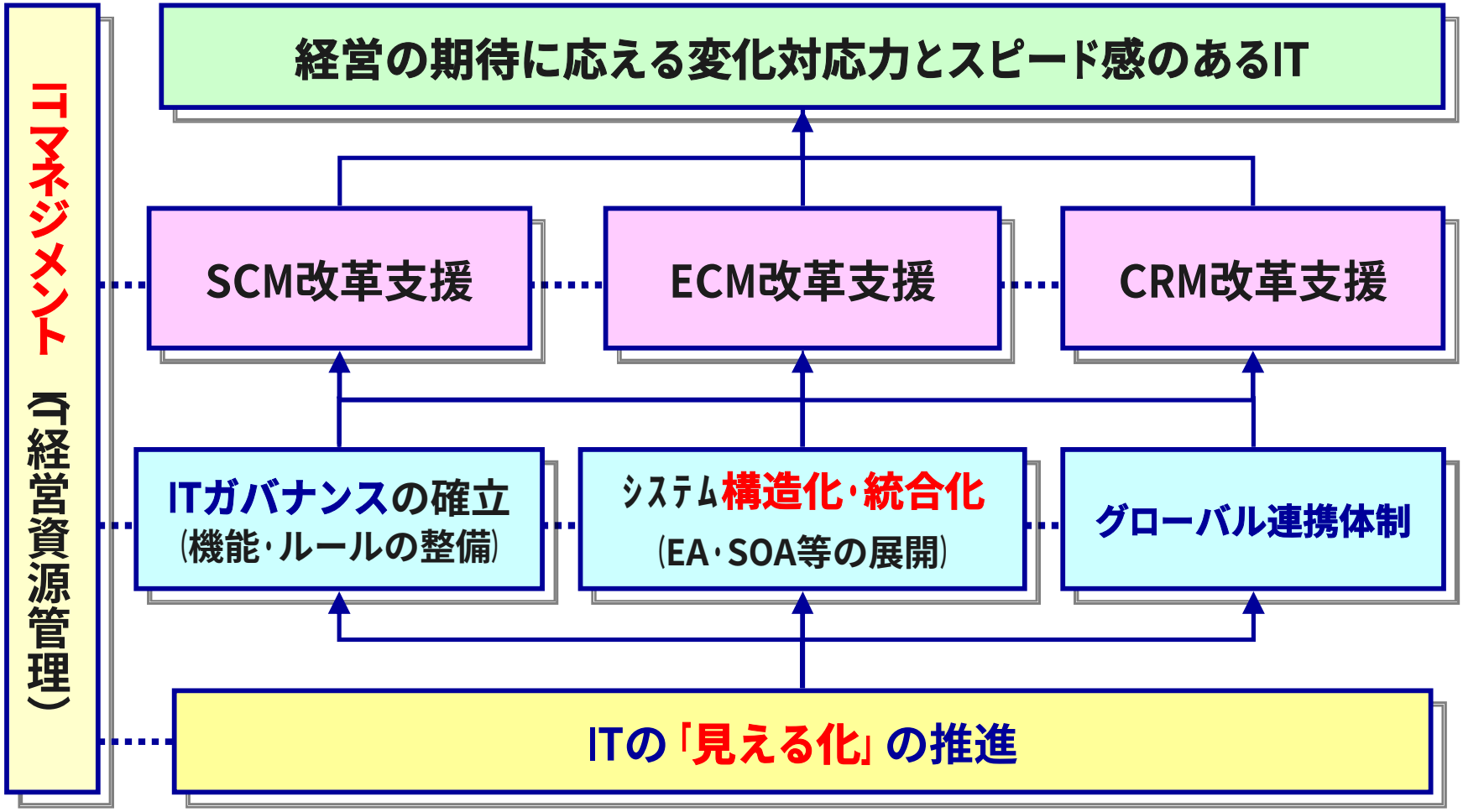
･全体を企画･構築･管理する仕組みの確立が必須
･ボトムアップからトップダウン／ビジョンダウンへ

1. グループ内IT組織の機能･役割･統制等のルール･仕組み作りが必要
2. システムの設計･開発を全体視点で構造的に取り組むことが必要

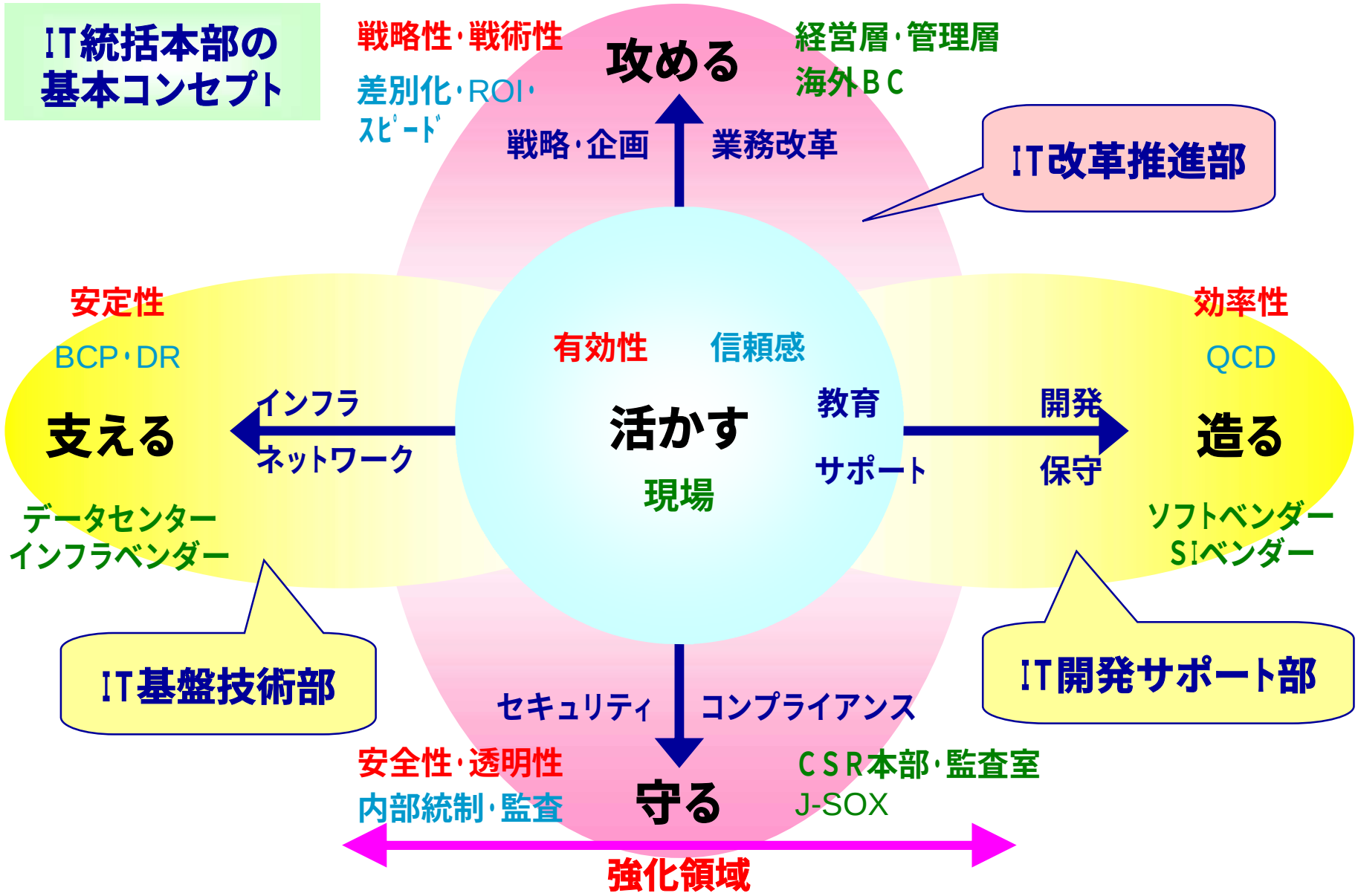
OLYMPUS CORPORATION

OLYMPUS

06-IT戦略の全体構造



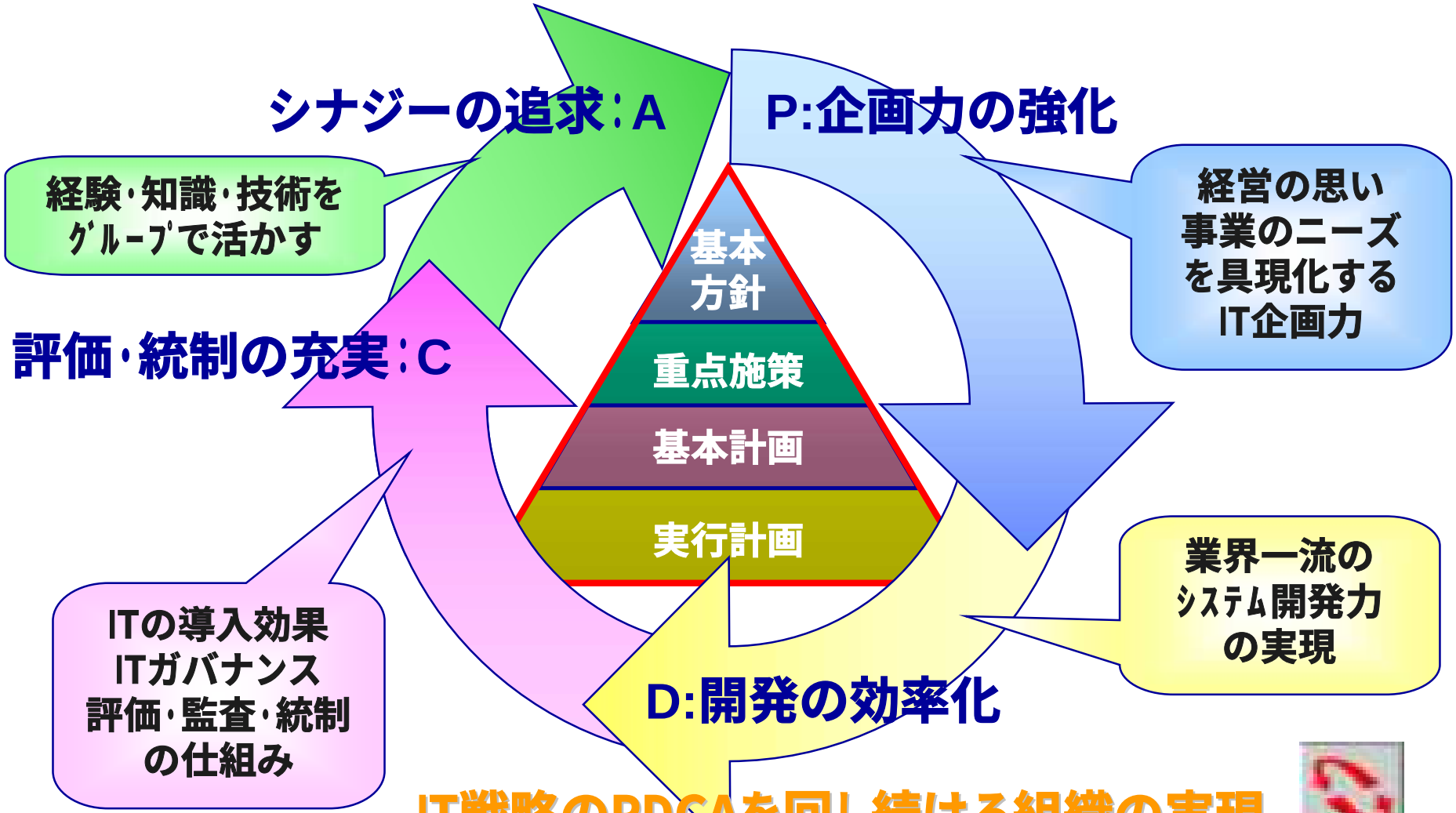
IT部門のミッションは？



OLYMPUS CORPORATION

“06-IT戦略”を確実に推進し活動を継続できる体制の確立と強化

＜社長指針：価値創造＝有効な戦略×実行する組織力＞



IT戦略のPDCAを回し続ける組織の実現

私たちのミッション

OLYMPUS

（1）IT統括本部のミッションステイトメント

IT統括本部は、ITの活用を通じて経営の要請に応え、
オリンパスグループ全体の事業価値の向上と
経営管理の高度化に資することを第一義とする

- スピードを優先し、継続的に経営に貢献する
- 短期だけでなく長期的な採算性と有効性を考慮して取り組む
- グローバルな視点でグループ全体の最適化・統合化を目指す
- コンプライアンス、セキュリティに十分に配慮し、高い安全性・信頼性を確保する
- システムを構造的に構築し、柔軟性と強靭性を実現する
- 将来のITを支える人材の育成に注力する

（2）IT統括本部の組織コンセプト

オリンパスグループの「ITマネジメント」体制の確立と推進

- IT戦略を立案・推進・評価し、ITを活用した「業務改革」の支援・推進を行う。＜攻める＞
- ITの経営リスクを最小化し、オリンパスグループの「ITガバナンス」を徹底する。＜守る＞
- 事業価値の向上と経営の高度化に必要な情報システムの「開発・運用」を行う。＜造る＞
- グローバルな経営及び事業展開を支える、安定した「IT基盤」を提供する。＜支える＞
- 経営・事業・業務の各階層に対して、ITを有効に活用するための「サポート」を行う。＜活かす＞

ご清聴ありがとうございました

OLYMPUS

Your Vision, Our Future

Opto Digital Technology