

# 企業のグローバル事業展開を支えるIT部門の対応

## ーグローバルITガバナンスの傾向と分析ー

### アブストラクト

#### 1. 研究の背景

ここ数年の経済状況変化や新規市場の開拓のため、企業の海外進出や海外事業の拡大が加速しており、IT部門においてもグローバルな対応が求められている。しかし、各国の言語や習慣、制度などが異なる中、グローバルなシステムを支えるIT部門をどのように配置し、どのように連携を取ってガバナンスを効かせていくか、またITシステムをどのように標準化・統合化していくかについては、明確な指針がなく、各社が悩んでいるというのが実情である。

そこで、当分科会では“グローバルITガバナンスの傾向と分析”を研究テーマとして取り上げ、下記2点の取組みを通してグローバルITを展開する上でのベストプラクティスを探っていくことにした。

- (1) グローバルITガバナンスの特徴把握および傾向分析
- (2) 海外展開におけるITガバナンスの評価指標の作成

#### 2. 研究のアプローチ

当分科会ではグローバルITガバナンスの特徴を2つの側面から把握することを試みた。手法としては多数の企業にアンケートを出して表面的な情報を集めるのではなく、参加メンバー各社からITのグローバル化を目指す背景や直面している課題も含めて情報収集し、より深く分析することでITガバナンスの評価指標の作成を試みた。

##### (1) グローバルITモデル

グローバルに事業を展開している企業にITの展開状況をヒアリングしたところ、概ね図表1のような4つの段階を経てきていることがわかった。我々はこの4段階をシステムの集約状況モデル（グローバルITモデル）と定義し、参加メンバー各社の現状（AS-IS）と将来どこを目指そうとしているのか（TO-BE）につき情報を集めて分析した。

##### (2) ITの管理主体

当分科会では「ITガバナンスが効いている状態」とは本社IT部門が会社として意思決定されたIT方針を速やかに浸透させることができる状態にあること、と考えた。そこでITの戦略・企画・導入・保守を主導する部門をITの管理主体と定義し、各社の現状（AS-IS）と目指す姿（TO-BE）を分析し、各社の目指すガバナンスの形態を捉えようとした。

また(1)、(2)の情報を収集するに当たり、インフラ・アプリそれぞれの分野ごとの傾向を分析できるように、9つのカテゴリに分けてヒアリングシートを作成した。

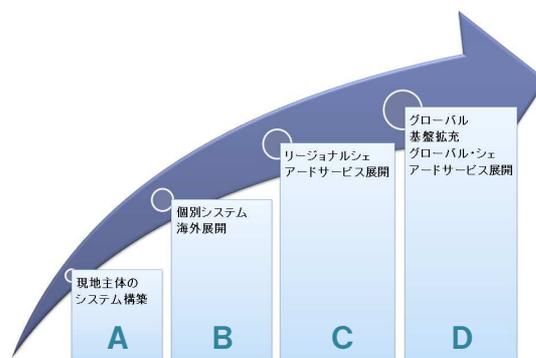
##### 【インフラ】

- ・データセンター
- ・ネットワーク
- ・コミュニケーション
- ・セキュリティ
- ・サーバー・クライアント

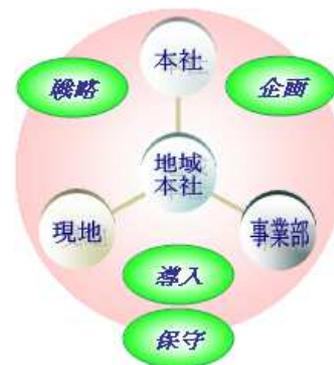
##### 【アプリ】

- ・会計系アプリ
- ・人事総務系アプリ
- ・生産調達系アプリ
- ・販売系アプリ

図表1 グローバルITモデル



図表2 ITの管理主体



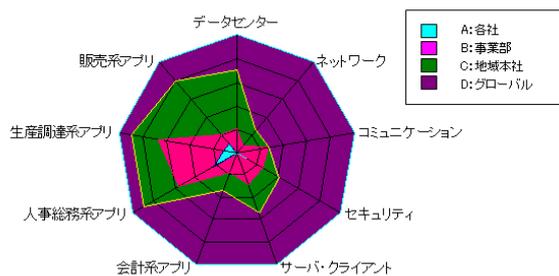
### 3. グローバルITモデルの目指す姿

当初我々は「グローバル事業展開している企業ならばITもグローバル集約を目指すべき」という仮説を立てたが、アンケートを集計した結果、カテゴリごとに違いがあることが明らかになった。(図表3)

記入された理由や課題を分析した結果、ビジネス要件により目指す集約レベルは異なり、IT部門の役割は、ビジネス要件に沿ったグローバルITモデルを実現することであるという結論に至った。

そこで当分科会では、ビジネスのガバナンス要件とITガバナンスの実施状況のギャップを簡単に把握できて各企業が注力すべき重点領域を「見える化」する手法を考案し、事例適用シミュレーションによりその有効性を検証した。

図表3 グローバルITモデル：目指す姿



### 4. 研究成果

#### (1) ITガバナンス適用評価シート

アンケート結果や討議内容から、ITガバナンスに求められる要件：7項目、ITガバナンス実施状況：13項目を評価指標として抽出し、インフラ・アプリのカテゴリごとに「現状」と「目標」の状態A～Dを記入するITガバナンス適用評価シートを作成した。

図表4 ITガバナンス適用評価シート

	指標	状態定義		インフラ現状と目標			
		A	B	データセンター		サーバー/クラウド	
		現在	目標	現在	目標		
要 ビ ジ ネ ス 領 域 を 対 象	ビジネス/事業面の要件 (製造～流通を含む)	システム共通化の要求は拠点到している、または要求が無い。	事業単位でのシステム共通化が求められている。	B	C	A	C
	システム共通化・標準化に対する要求	IT運用のBCPに対する標準化要件	IT運用に対するBCP対応要求は拠点到している、または要求が無い。	A	D	A	D
	経営情報管理面の要件 (例：売上情報など)	システム共通化の要求は拠点到している、または要求が無い。	事業単位でのシステム共通化が求められている。	A	D	A	D
	法・規制面の要件 (コンプライアンス)	システム共通化の要求は拠点到している、または要求が無い。	事業単位でのシステム共通化が求められている。	A	C	A	D

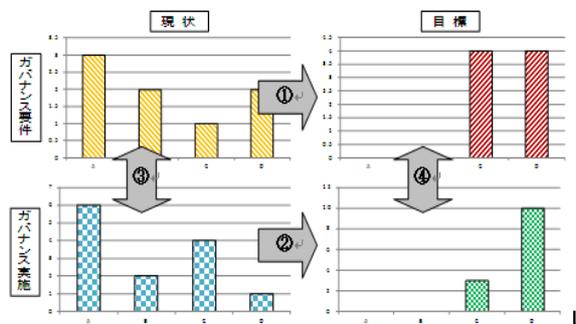
#### (2) グラフ化によるギャップ分析

ITガバナンス適用評価シートの記入結果を「ガバナンス要件」と「ガバナンス実施」、「現状」と「目標」の4つのグラフにプロットし、それぞれのグラフの形状を比較することで様々な状況が見えてくる。

例えば「ガバナンス要件」の「現状」と「目標」のグラフ形状が異なる場合(図表5の①)、ビジネスが変わろうとしていることを示しており、「現状」の「ガバナンス要件」と「ガバナンス実施」が乖離している場合(図表5の③)は現状のビジネス要件をIT部門が満たせていないことを示す。

「ガバナンス要件」と「ガバナンス実施」の「目標」にギャップが見られる場合(図表5矢印④)、ITとビジネスが違う方向を向いていることが想定され、投資内容の精査が必要な分野と判断できる。

図表5 ITガバナンスのギャップ分析



### 5. 研究成果の評価

当分科会で提言した手法をパターン異なる3つの仮想企業に適用し、その有効性を検証した。結果、いずれのケースもガバナンスの要件と実施状況の差を比較的簡単に把握でき、IT部門が注力すべき重点領域をあぶり出すことができた。一方で、現状の評価指標では回答に窮するものもあり、利用する企業である程度のカスタマイズが必要との課題も明らかになった。

### 6. まとめ

間口が非常に広く正解のない当分科会のテーマに対し、我々は試行錯誤しながら「ITガバナンス」というキーワードを軸に傾向分析を行い、適用評価シートの記入とギャップ分析を行うことで、注力すべき重点領域を「見える化」する手法を編み出した。グローバル事業展開を行う企業を支えるIT部門に対し、当分科会の研究成果が少しでも寄与できれば幸いである。