

# 会社統合後の IT サーベイ (持ち物検査) によるグローバル IT ガバナンス強化に関する考察

郵船ロジスティクス株式会社

## ■ 執筆者 Profile ■



笹原 慎一

1981 年 郵船航空サービス株式会社入社  
海外貨物業務システム等、開発導入担当  
1993 年 Yusen Air & Sea Service (USA) 赴任  
北米情報システム統括  
2006 年 Yusen air & Sea Service (HKG) 赴任  
東アジア極情報システム統括  
2010 年 社名変更 郵船ロジスティクス株式会社  
2012 年 郵船ロジスティクス株式会社  
グローバルヘッドクォーター (GHQ)  
IT プランニンググループ所属  
IT スタンダード事務局担当  
2021 年 12 月 定年退職

## ■ 論文要旨 ■

2010 年 10 月郵船航空サービス株式会社と NYK ロジスティックスジャパン株式会社は、グローバルな会社統合により郵船ロジスティクス株式会社となった。その両社の IT 環境の融合を目標としたグローバル IT ガバナンスの強化を実現するために各種施策を実施した。

その施策の一つとしてこの 8 年間 IT の人・物・金・情報・知識に関する持ち物検査を IT サーベイとして実施してきた。その調査結果と改善過程において統合当初の強化課題に対し、計画的に解決することができた。

具体的には、グローバルなグループウェアの共有、基幹業務システムの統合、ネットワークの共有、顧客管理システムの構築などがあり、コスト削減と業務効率向上を目標とした。結果、グループウェアは 33%、基幹システムは 53%、グローバルネットワークは 17%、GHQ 主導によりコストセーブを図り、強化課題を達成できた。また、IT ガバナンスの成熟度を測る COBIT 基準でも開始当初から IT 管理の統制が 1.5 倍に向上した。

## ■ 論文目次 ■

<b>1. はじめに</b> .....	《 3》
1. 1 当社の概要	
1. 2 YASとNLJの統合(ITガバナンスの強化の必要性)	
1. 3 グローバルITガバナンスの強化方針	
<b>2. ITサーベイ(持ち物検査)の取り組み</b> .....	《 6》
2. 1 統合後の状況把握	
2. 2 ITサーベイの実施方法	
<b>3. 経年における IT サーベイの調査内容の変遷</b> .....	《 9》
3. 1 変遷概要	
3. 2 各年サーベイ	
<b>4. IT ガバナンス強化への効果と IT サーベイの課題</b> .....	《 14》
4. 1 IT ガバナンス強化への効果	
4. 2 ITサーベイの課題	
<b>5. おわりに</b> .....	《 17》
5. 1 IT ガバナンス強化に対する評価	
<b>付録</b> .....	《 19》
◆IT 実績サーベイシート(2020 年版)	
◆業務システムサーベイシート(2020 年版)	
◆IT 管理レベルサーベイシート(2020 年版)	

## ■ 図表一覧 ■

<b>図1</b> YLKのグローバルネットワークと5極体制.....	《 3》
<b>図2</b> 統合直後のYLKグローバルIT体制.....	《 4》
<b>図3</b> YLK Global IT Value up Plan.....	《 5》
<b>図4</b> YLK Global IT Steering Committee.....	《 5》
<b>図5</b> YLK Global ITミッションと主な取り組み.....	《 6》
<b>図6</b> ITサーベイ配布・回収方式と改善.....	《 8》
<b>図7</b> IT管理レベルの推移.....	《 15》
<b>図8</b> YLKグローバルIT体制.....	《 16》
<b>表1</b> ITサーベイの調査種別.....	《 6》
<b>表2</b> YLK Global ITサーベイ実施スケジュール.....	《 7》
<b>表3</b> ITサーベイ調査対象法人と回答法人数の遷移.....	《 8》
<b>表4</b> ITサーベイの調査の変遷.....	《 9》
<b>表5</b> IT業務対応方針.....	《 12》
<b>表6</b> Global IT Steering Committeeの課題と結果.....	《 16》
<b>表7</b> IT管理レベルのITドメインごとの達成推移.....	《 17》

## 1. はじめに

### 1. 1 当社の概要

郵船航空サービス株式会社(以後、YAS)は、海外 33 ヶ国 245 拠点を誇る国内でも大手の国際航空・海上貨物フォワーダーであった。一方、NYK ロジスティックスジャパン株式会社(以後、NLJ)は、物流、及び、3PL(サード・パーティー・ロジスティクス)と NVOCC(非船舶運航業者\*1))を主な事業とした海外約 30 ヶ国のネットワークを持つ物流業者であった。

この 2 社が 2010 年 10 月合併統合され、郵船ロジスティクス株式会社(以後、YLK)になり世界でも有数なグローバル・ロジスティクス企業になった。世界 47 の国と 355 都市の地域に 595 拠点を構え、全世界 23,000 人以上の従業員が「Create Better Connections」をスローガンに掲げ、グローバルな物流サプライチェーンを提供し、お客様のビジネスをサポートするロジスティクス・プロバイダーとして進化を続けている。

YLK のグローバル体制の特徴として、図 1. のように日本をグローバル・ヘッドクォーター(以後、GHQ)とし、日本極(以後、JPR)、米州極(以後、AMR)、欧州極(以後、EUR)、東アジア極(以後、EAS)、南アジア・オセアニア極(以後、SAO)に各リージョナル・ヘッドクォーター(以後、RHQ)を設け、GHQ を中心に世界 5 極体制で経営基盤を強化している。

\*1) 船舶などの輸送手段は持たず、多数の荷主から荷物を預かり、船会社に輸送を依頼する事業

<https://www.yusen-logistics.com/jp/>

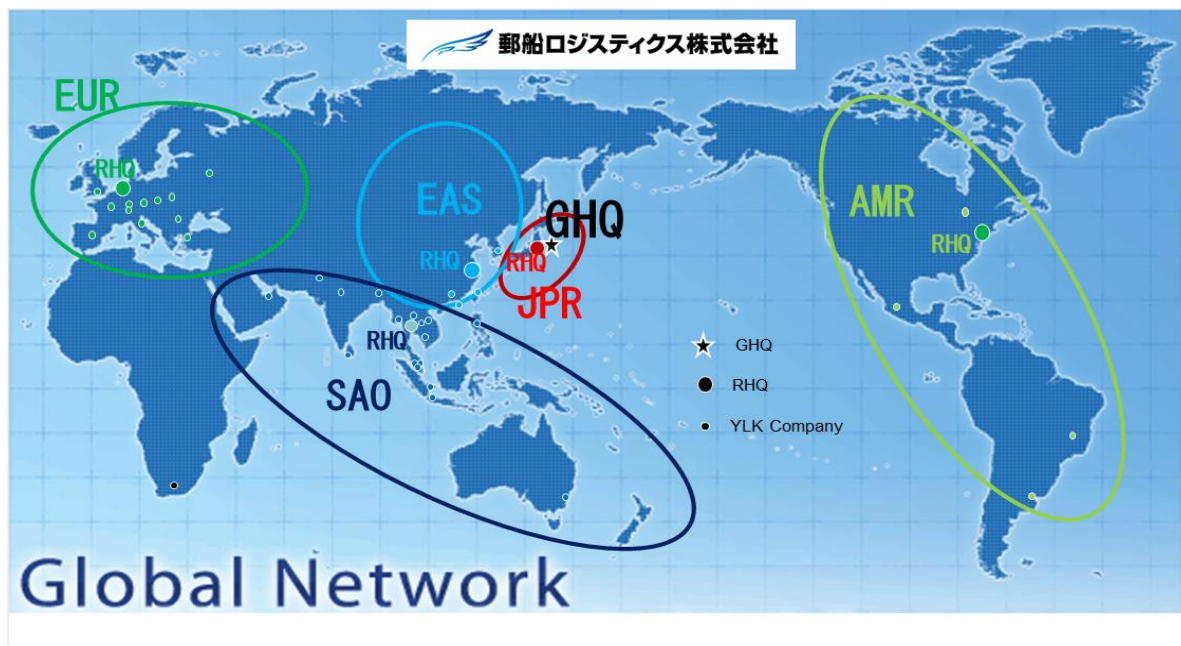


図 1. YLK のグローバルネットワークと 5 極体制

### 1. 2 YAS と NLJ の IT 統合(IT ガバナンスの強化の必要性)

YAS は、日本の本社情報システム部から情報システム部員を各極、及び、主要海外法人へ駐在させ、本社情報システム部主導の共通インフラ・基幹システム(YUNAS)を中心に管理運用していた。NLJ は、日本郵船株式会社(以後、NYK)グループの情報システム統括会社である株式会社 NYK Business Systems(以後、NBS)が、主要海外法人へ日本から情

報システム部員を派遣し、現地社員が中心に各国の IT 環境に合わせた管理運用を行い基幹システム (GDS) を運用していた。

統合直後は、図 2. のように統合した海外法人の中でも YAS と NLJ のインフラとアプリが一部残ったため管理・統制が難しくなり一部重複する業務システム IT インフラが残ってしまった。特に、両社の基幹システム YUNAS と GDS は会社業務の運用的にも統合を急ぐ必要があり、基幹システムのみならず YLK としての IT の物理的な統合から IT 全体の融合へのグローバルな IT ガイドラインの標準化とガバナンスの強化が必要となった。

当論文では、統合後に掲げた YLK-IT ガバナンスの強化目標に従い実施した IT 資産 (人・物・金・情報・知識) の持ち物検査 (以後、IT サーベイ) の結果を基に改善して得たガバナンス強化に対する効果と課題について論じる。

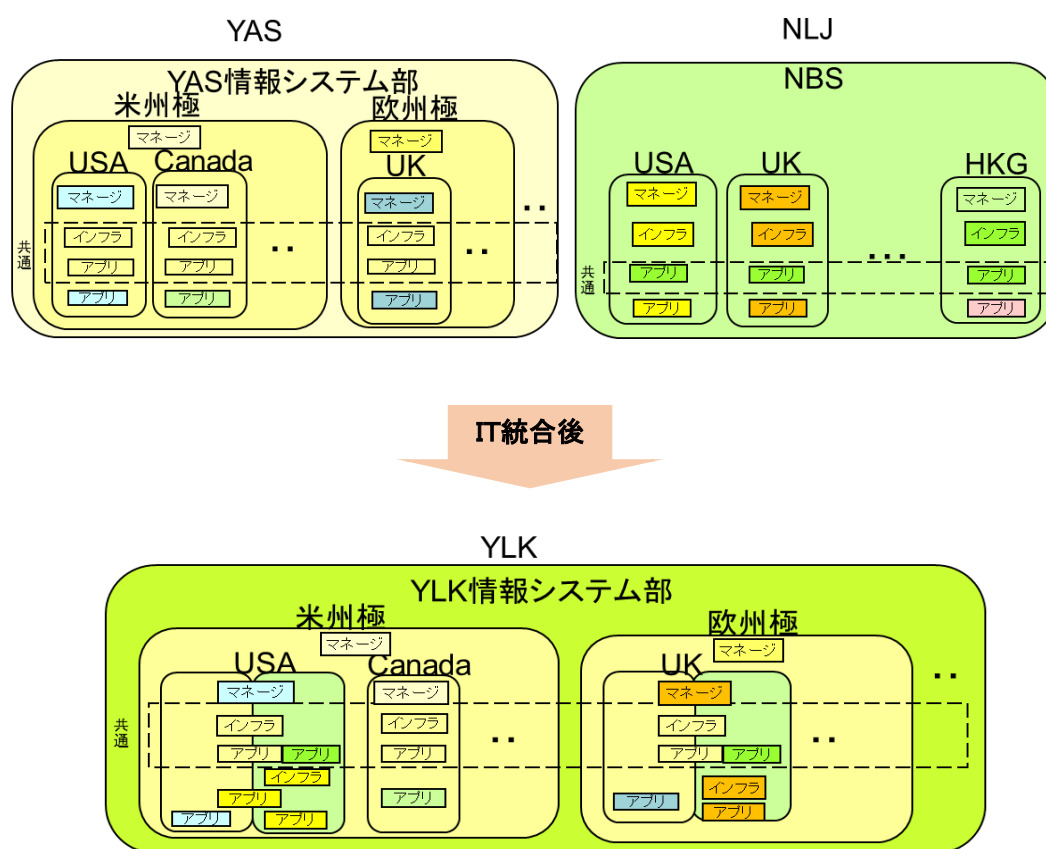


図 2. 統合直後の YLK グローバル IT 体制

### 1. 3 グローバル IT ガバナンスの強化方針

#### (1) グローバル IT ガバナンスの強化方針

YLK グループ経営方針やグローバル事業戦略と整合したグローバル IT 戦略の策定と推進にあたって、全ての活動、成果、及び、関係者を適切に統制し、経営/事業貢献を実現すること、及び、実現するための仕組みを構築することを大方針とした。

また、グローバル IT 戦略の策定・推進・評価・是正という管理 PDCA サイクルを確実に回し、グループ全社を同じ方向に向けることで効率的・効果的に IT 推進していくための統制活動がグローバル IT ガバナンスと考えた。

## (2) グローバル IT 戦略のアプローチ「YLK Global IT Value up Plan」

部分(個社)最適から全体(グループ)最適への融合を進めていくために、グローバル IT 戦略をどう進めていくかのアプローチ方針を示したのが、図 3. の「YLK Global IT Value up Plan」である。開始当初は見える化・標準化ステージを進めていた。



図 3. YLK Global IT Value up Plan

## (3) グローバル IT 組織体制

図 4. に示すように、各極 CIO から構成される Global IT Steering Committee を 2012 年に構築し、GHQ に事務局として Global CIO Office を設置し、ガバナンス強化の推進を行った。



図 4. YLK Global IT Steering Committee

また、Global IT Steering Committee は、統合・融合を実現するためのグローバル IT 戦略の提案と推進を行い、次に示す課題を解決するために Steering Committee の中に Sub Committee を設け具体的な対応策の推進を行った。

Sub Committee	対応策
- Groupware	: グループウェアの共有化
- Global Network	: グローバルネットワークの共有化
- Visibility	: 顧客要望に対応する情報と機能の共有化
- CRM	: グローバル顧客管理情報の共有化

#### (4) グローバル IT ガバナンスの取り組み

図5に示すように、Value、Cost、Riskの3つのITミッションを掲げてITガバナンス強化の取り組みを実施してきた。その取り組みの中で2013年から継続して実施してきたITサーベイ(持ち物検査)の結果と課題、その改善策の有効性について次に述べる。



図5. YLK Global IT ミッションと主な取り組み

## 2. IT サーベイ(持ち物検査)の取り組み

### 2. 1 統合後の状況把握

YASとNLJの統合後にITの各種実態・実績調査をパイロット的に外部コンサルタントの知見を得ながら実施した。その結果を基に外部コンサルタントと表1.の継続調査を整理し、調査内容を標準化してITサーベイとして2013年からYLKのIT持ち物検査・実態調査を開始した。また、経年で実施している継続調査に加え、具体的な問題や課題を挙げ、それを解決するための追加調査も実施した。

調査種別		サーベイ	サーベイ内容
継続調査	実績・実態	IT実績	ITコスト実績・機器台数・IT要員の調査
		業務システム	業務アプリケーションシステムの調査、後にRPAを追加
		IT管理レベル	IT管理レベルのアンケート調査
	予算・投資	IT予算	来期IT予算と今期ITコストの予測を調査
		IT投資	来期IT投資(プロジェクト)の調査
追加調査		IT戦略計画	来期IT戦略と計画、今期IT計画のレビューの確認
		IT職務の役割	企画、開発保守、一般管理に分け社内・外注別にアンケート調査
		ITセキュリティレベル	情報セキュリティに関するアンケート調査
		ITセキュリティ改善計画	情報セキュリティ改善計画に関わる対応、進捗調査
		ITセキュリティドキュメント	情報セキュリティ関連規程の調査
		BCP調査	BCP/DRP規定に関する調査
		EOL調査	Windows PC,Serverに関するEOLリプレイス台数と切替計画の調査
		BYOD調査	BYOD機器に関する実態調査

表1. IT サーベイの調査種別

### 2. 2 IT サーベイの実施方法

#### 2. 2. 1 実施スケジュール

実施スケジュールは年2回、前期経理決算確定後の6～7月に実績・実態、及び、追加



調査を実施し、後期予算策定後の12～1月に予算・投資のサーベイを実施した。表2.のスケジュールのとおり実績に関しては、11月実施のIT国際会議(以後、ITGC: IT Global Conference)を目標に分析資料を作成した。

2017年からは、後期に実施していたITGCに加え、前期にも早期に実績把握のレビューとグローバルなIT課題などの認識共有のためのITGCを実施することになった。現在は、TV会議で毎月ITGCのフォロー会議を各極CIOと実施している。

ITGC(IT Global conference) : IT国際会議 2017年から前期後期に分け2回実施

項番	サーベイ	2013年		2014年		2015年		2016年		2017年		2018年		2019年		2020年	
		4月	10月	4月	10月	4月	10月	4月	10月	4月	10月	4月	10月	4月	10月	4月	10月
0	配布回収方式	メール方式										SharePoint方式					
1	2013年ITサーベイ IT実績・実態 IT予算・投資																
2	2014年ITサーベイ IT実績・実態 IT予算・投資																
3	2015年ITサーベイ IT実績・実態 IT予算・投資																
4	2016年ITサーベイ IT実績・実態 IT予算・投資 追加調査																
5	2017年ITサーベイ IT実績・実態 IT予算・投資 追加調査																
6	2018年ITサーベイ IT実績・実態 IT予算・投資 追加調査																
7	2019年ITサーベイ IT実績・実態 IT予算・投資 追加調査																
8	2020年ITサーベイ IT実績・実態 IT予算・投資 追加調査																

表2. YLK Global ITサーベイ実施スケジュール

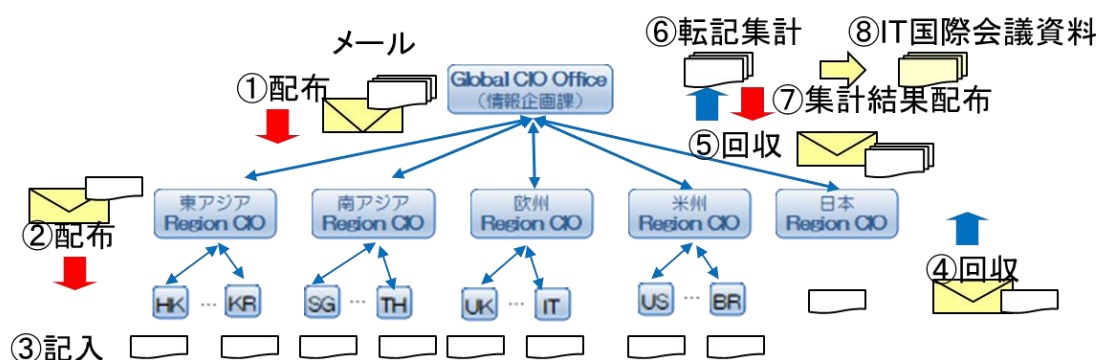
## 2. 2. 2 実施方式の改善変更

図6.に示すように開始当初の2013年から2017年まではITサーベイの配布・回収は、各極CIO宛に定型フォームをメールに添付し、そこから傘下の海外法人ITに転送してもらい記入後に極が取り纏め、GHQがそれを回収し、集計分析してITGC用の資料を作成していた。2018年以降はMicrosoft SharePoint(以下、SharePoint)を活用し、予めGHQで極ごとの定型フォームを掲示し、各極の海外法人が書き込むと自動で集計できる方式に改善した。

当初のメール方式では①配布～⑧ITGC資料作成までの8工程に加え、煩雑な回答の変更管理や内容確認の手間が掛かり約4ヶ月掛けて分析資料を作成していた。一方、SharePoint方式に変更後は、①掲示～⑤ITGC資料作成までを5工程に削減でき、煩雑な回答の変更管理や内容確認もSharePointの情報共有によって改善され、分析資料作成を約1ヶ月に短縮することができた。

その結果、2017年以降に実施を開始した前期ITGCではITコスト実績調査だけ先に実施するイレギュラーな形を取ってITGC資料を作成したが、2018年以降はSharePoint方式によってIT実績、業務システム、IT管理レベルを同時に実施し、前期ITGC前には各極CIOと各種実態・実績調査や追加調査の分析結果も情報共有できるようになった。

2013 年～2017 年は、メール方式



2018 年以降、メール方式から SharePoint 方式に変更

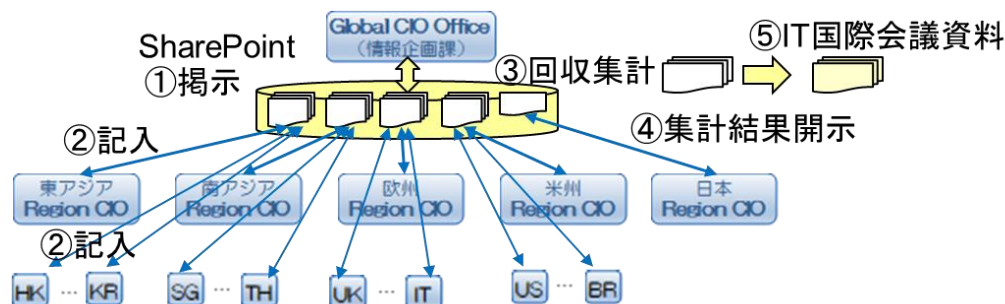


図 6. IT サーベイ配布・回収方式と改善

## 2. 2. 3 IT サーベイ対象会社の推移

調査対象会社は、YLK の直轄海外子会社と各極 CIO から追加の調査依頼があった海外孫会社とした。表 3. の示すように回答法人は、開始当初の 2013 年 23 社から 2020 年には 45 社に倍増し、回答率も 100%になった。

サーベイ年	2013年		2014年		2015年		2016年		2017年		2018年		2019年		2020年	
サーベイ内容	2012年 実績	2014年 予算	2013年 実績	2015年 予算	2014年 実績	2016年 予算	2015年 実績	2017年 予算	2016年 実績	2018年 予算	2017年 実績	2019年 予算	2018年 実績	2020年 予算	2019年 実績	2021年 予算
調査対象法人数	36	37	37	37	37	37	37	37	38	40	42	42	43	43	44	45
回答法人数	23	27	31	33	36	37	37	37	38	40	42	42	43	43	44	45
回答率	64%	73%	84%	89%	97%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

表 3. IT サーベイ調査対象法人と回答法人数の遷移



### 3. 経年における IT サーベの調査内容の変遷

#### 3. 1 変遷概要

統合直後のパイロット的な調査結果を基に 2013 年にトライアルとして IT サーベを開始した。そのトライアル結果を改善し、2014 年には現在まで実施している IT サーベの原型ができた。表 4. は、2014 年以降経年で行った変遷概要を表したものである。

\*印は廃止(別調査に引継いだ調査)、#印は前年の改善事項である。また、⇒印は調査結果を基に発展的に廃止し、別途推進したプロジェクト、若しくは、対策である。

調査種別	調査年	2013年	2014年	2015年	2016年
	調査内容 テーマ	調査開始	調査用紙統一(見直し)	減価償却分けH/W・S/W可視化	IT要員のコア・ノンコア実態
実績・実態	IT実績	*2013年度プロジェクト投資→IT投資に引継 2012年度ITコスト 2013年PC台数 2013年IT組織図	2013年度ITコスト 2014年PC台数 2014年IT要員#(役職/職務) 2014年IT組織図	2014年度ITコスト #(減価償却 有形・無形) #(同年度予算額) 2015年PC台数#(サーバ台数) 2015年IT要員#(職務細分化) 2015年IT組織図	2015年度ITコスト 2016年PC台数/サーバ台数 2016年IT要員 #(プロパー/ノンプロパー) 2016年IT組織図
	業務システム	2013年業務アプリ	2014年業務アプリ #(最終V-up/データボリューム)	2015年業務アプリ #(G/R/L区分、年間費用) #(Otherから顧客EDIを分離)	2016年業務アプリ
	IT管理レベル	—	2014年IT管理	2015年IT管理	2016年IT管理
予算・投資	IT予算	2014年度IT予算	2015年度IT予算 #(減価償却 有形・無形)	2016年度IT予算 #(前年度予算額)	2017年度IT予算
	IT投資	2014年度IT投資	2015年度IT投資	2016年度IT投資 #(PJタイプ/投資目的)	2017年度IT投資
	IT戦略計画	—	2015年度戦略・計画	2016年度戦略・計画	2017年度戦略・計画
追加調査	IT職務の役割	—	—	—	2016年IT職務調査(現状と将来)
	ITセキュリティレベル	—	—	—	2016年ITセキュリティレベル調査 以後、継続調査
	ITセキュリティ改善計画	—	—	—	—
	ITセキュリティドキュメント	—	—	—	2016年ITセキュリティ規程調査
	BCP調査	—	—	—	2016年BCP/DRP手順調査
	EOL調査	—	—	—	—
調査種別	調査年	2017年	2018年	2019年	2020年
	調査内容 テーマ	G/RHQのASP収入とIT実コスト	EOL調査と対策	換算レート変更(経理財務部レート)	簡素化(実績調査)(セキュリティ)
実績・実態	IT実績	2016年度ITコスト #(外部委託費・派遣社員費分離) #(ASP明細額) #(G/RHQ Revenue) 2017年PC台数/サーバ台数 2017年IT要員 2017年IT組織図	2017年度ITコスト #(前々年度実績額) 2018年PC台数/サーバ台数 #(EOL変更) 2018年IT要員 2018年IT組織図	2018年度ITコスト #(OutsoureからCloud分離) #(換算レート TTM→経理前年平均) 2019年PC台数/サーバ台数 #(Serverブランド調査) 2019年IT要員 2019年IT組織図	2019年度ITコスト #(ASP(Cost/Revenue)削除) 2019年PC台数/サーバ台数 #(EOL/ブランド調査削除) 2019年IT要員 #(Proper/Non-削除) #(2019年IT組織図→削除)
	業務システム	2017年業務アプリ #(予算・費用負担部署)	2018年業務アプリ	2019年業務アプリ #(A/U/D追加)	2020年業務アプリ
	IT管理レベル	2017年IT管理	2018年IT管理 #(前年回答追加)	2019年IT管理	2020年IT管理
予算・投資	IT予算	2018年度IT予算 #(2017年度IT予測) #(外部委託費・派遣社員費分離) #(ASP明細額) #(G/RHQ Revenue)	2019年度IT予算・2018年度IT予測 #(前年度実績額)	2020年度IT予算・2019年度IT予測 #(OutsoureからCloud分離) #(換算レート TTM→財務予算レート)	2021年度IT予算 #(2019年度IT予測廃止) #(減価償却からCAPEX方式に変更)
	IT投資	2018年度IT投資 #(利用部門)	2019年度IT投資 #(EX.Rate自動表示)	2020年度IT投資 #(換算レート TTM→財務予算レート)	2021年度IT投資 #(投資額の制限廃止) #(投資目的変更Run/Grow/Transform)
	IT戦略計画	2018年度戦略・計画	2019年度戦略・計画	2020年度戦略・計画	2021年度戦略・計画
追加調査	IT職務の役割	⇒日本のアウトソーシング推進	—	—	—
	ITセキュリティレベル	2017年ITセキュリティレベル #(前年回答追加)	2018年ITセキュリティレベル	2019年ITセキュリティレベル #(優先対応項目対応)	2020年ITセキュリティチェック #(重要対応項目絞り込み)
	ITセキュリティ改善計画	—	2018年セキュリティレベル1&2改善計画	2019年セキュリティレベル1&2改善計画	2020年重要項目改善計画(仮称)
	ITセキュリティドキュメント	⇒情報セキュリティ規程統一化	—	—	—
	BCP調査	⇒BCP/DRP別管理(総務)	—	—	—
	EOL調査	—	2018年EOL PC/Server調査	2019年EOL PC/Server調査	⇒EOL PC/Server別管理
調査種別	BYOD調査	—	—	2019年BYOD Survey	⇒情報セキュリティ規程に明確化

表 4. IT サーベの調査の変遷

### 3. 2 各年サーベイ

#### 3. 2. 1 サーベイ内容と改善事項

各年のテーマと調査内容、改善事項(目的)を説明する。なお、変更がない調査は除く。

(1) 2013 年調査(2012 年度実績・2014 年度予算)

統合後にパイロット的に実施した調査を外部コンサルタントの知見を得ながら 2013 年にトライアルとして IT サーベイの調査を開始した。

a. IT 実績サーベイ調査内容

- ・当年度プロジェクトとその目的・概要・期間・投資額
- ・前年度 IT コスト実績(人件費・外注費・H/W 費・S/W 費・グループ内使用料\*2)  
・N/W 費・減価償却費・その他費用)

\*2) GHQ や他の RHQ で開発したシステムなどの使用料

- ・当年のデスクトップ・ノート・シンククライアント PC の台数(ブランド・OS)
- ・IT 要員(人数・組織図)

b. 業務システム調査内容

- ・使用業務システム(システム名・業務種別・概要・開始日・自社開発/パッケージ・開発保守担当部署・IT 環境・ユーザー数)

c. IT 予算調査内容

- ・次年度 IT 予算(人件費・外注費・H/W 費・S/W 費・グループ内使用料・N/W 費・減価償却費・その他費用)、IT 実績と内訳は合わせた。
- ・IT 要員数

d. IT 投資調査内容

- ・次年度 IT 投資(プロジェクト・概要・開発状況・プロジェクト期間・予算総額・次年度支払額)

(2) 2014 年調査(2013 年度実績・2015 年度予算)

2013 年調査の結果を踏まえ定型フォームの見直しを行い、現在に続く統一フォームで調査を開始する。

a. IT 実績サーベイ変更点

- ・当年度プロジェクトとその投資費用を次年度 IT 投資に吸収し、廃止した。
- ・IT 要員の役職別(CIO・部長・課長・係長・係員)人数を追加し、管理職と実務職の人数を把握した。

b. 業務システム変更点

- ・最終 V-up 日付を追加し、変更管理を把握した。
- ・データボリュームを追加し、システムの大きさを把握した。

c. IT 管理レベルを新規に追加(調査内容)

COBIT4.1 の各 IT ドメインから選択したガバナンス強化に重要と思われる 31 項目に絞込みアンケート調査を実施し、各海外法人の達成度を数値で評価し、IT 管理の弱みを洗い出し、改善を促した。

- ・「PO 計画と組織」：IT 戦略、ビジネス目的を達成させる IT 部門のプロセス
- ・「AI 調達と導入」：IT 戦略を適切に実行する IT ソリューション
- ・「DS サービス提供とサポート」：IT の継続性を司る IT サービス
- ・「ME モニタリングと評価」：IT プロセスの品質及び統制に関する監視

d. IT 予算変更点

- ・極 CIO からの要望で減価償却費を無形(S/W)と有形(H/W)に分離し、H/W 費用、S/W 費用と合わせた H/W・S/W の各全体費用を把握した。

e. IT 戦略・計画を新規に追加(調査内容)

場当たりの IT 対応を是正するために次年度の事業戦略を目標にそれを達成するための事業計画を立案させた。次の年の調査ではその事業計画をレビューさせ成果の達成度を報告させ、IT の計画的な対応と管理を意識させるようにした。

- ・次年度事業戦略概要(目標)
- ・次年度事業計画(具体的な施策、プロジェクト)
- ・当年度事業計画レビュー(達成度)

(3) 2015 年調査(2014 年度実績・2016 年年度予算)

IT コスト実績も減価償却費用を無形(S/W)と有形(H/W)に分け、S/W 費と H/W 費と合算できるようにし、S/W 費用全体と H/W 費用全体を比較把握できるようにした。

a. IT 実績サーベイ変更点

- ・予算に合わせ減価償却を無形(S/W)と有形(H/W)に分離した。
- ・同年度の IT 予算内訳額を参考に表示し、実績額と比較できるようにした。
- ・海外法人の従業員数を追加し、従業員ひとり当たりの IT コスト・PC 台数などを分析できるようにした。
- ・IT 要員職務別(企画管理・システム開発保守・インフラ保守管理・ユーザーサポート・庶務)人数を追加し、各職務の人数を把握した。
- ・当年サーバー台数と OS を追加した。

b. 業務システム変更点

- ・システム運用区分(GHQ・RHQ・Local)を追加し、GHQ/RHQ 運用システムの使用状況を確認し、GHQ 把握のグループ内使用システムに漏れたシステムを確認追加した。
- ・年間運用費用項目(ライセンス費用・保守費用・減価償却費)を追加した。
- ・業務種別「Other」から「顧客 EDI」を分離し、顧客対応システムを把握した。

c. IT 投資変更点

- ・プロジェクトタイプ区分(インフラ系・業務系・戦略系)を追加した。
- ・投資目的区分(H/W・S/W・セキュリティ・N/W・アウトソーシング)を追加した。

(4) 2016 年調査(2015 年度実績・2017 年度予算)

IT サーベイを 3 年間実施し、運用が軌道に乗り追加調査としてセキュリティ・リスク関連と IT 要員のコア業務とノンコア業務の調査を実施した。

a. IT 実績サーベイ変更点

- ・コア業務とノンコア業務の調査に合わせ IT 要員のプロパー(社内要員)とノンプロパー(社外要員)の人数調査を追加し、社内要員数と社外要員数の比率を把握した。

b. 追加実態調査

・情報セキュリティレベルの調査

情報セキュリティマネジメントシステム(以後、ISMS)をベースに質問を設定し、4 段階「4：対応し改善済み」「3：対応済み」「2：一部対応済み」・「1：対応無し」の回答で調査を実施した。

【結果】回答結果を定量的に評価し、「1：対応無し」の項目の改善計画を重点的に策定させ対応完了目標日(同年 12 月末)まで GHQ が毎月進捗管理を行い改善させた。

・情報セキュリティ関連キュメントの保有実態調査

情報セキュリティ規程、OA 使用ガイドラインなどの具体的な IT 規程の保有調査を実施し、各海外法人の実態を確認した。

【結果】YLK のグローバル情報セキュリティ規程を国際規格である ISMS を基に「YLK グループ情報セキュリティ文書」として 2017 年に完成させ各海外法人に推奨した。

・IT-BCP 状況調査：IT-BCP、及び、BCP/DRP の具体的な手順書の保有実態調査

【結果】事業継続計画、災害復旧計画は、IT のみならず会社全体に関わるため、状況調査に留め総務部に引継ぐことにした。

- ・IT 業務のコア・ノンコア業務の現状と将来のあるべき姿の調査  
「戦略・企画・販売」「開発・保守・運用」「一般管理」に分類した IT 業務に対して現状は、「社内」「グループ会社」「外注会社」のどこが行っているかを確認し、将来の計画目標(あるべき姿)と理由を確認した。その結果を基に社内に残す YLK 自身が判断実施すべき業務、YLK、又は、NYK グループ内で情報共有して行う業務、YLK 独自では難しい高度な IT 技術が必要な業務や、一方、定型的で高度な判断が不要な難易度が低い業務に分類した。  
【結果】YLJP(日本)では、コア・ノンコア業務の分析結果を基に検討し、2019 年に約 50 名の IT 要員から半数を NBS に出向させ IT のスリム化と IT 技術の向上を図った。海外では、雇用システム(元々 IT の専門職として採用)の違いから会社からの一方的な配置転換は難しく、以下の方針を共有し、推奨した。

IT 業務	方針
戦略・企画・販売	会社経営のかじ取りを支援する IT の戦略・企画・経営営業サポートは、自社内が主。 小規模店(管理者レベルがない)、又は、IT 要員がない個社は RHQ がサポート(以下同様)
開発・保守・運用	IT 基盤設計は、YLK グループの共通(共有)インフラを目指し、標準化・コストの適正化を行う。
	システム開発・保守に関しては、業務システムの規模(全世界・極・国)により各工程の役割を変える。 また、自社の優位性が高い上流工程、戦略性、独自性、継続性の高いものは、社内・グループ。開発工程などの一般的な汎用性、一時的なモノは、外注。
	独自性の少ない一般的な業務 P' kg(経理・人事・給与など)は、外注。 業務システムの規模(全世界・極・国)により各工程の役割を変える。
	業務システムは、独自性が強く利用部門も含めた自社。H/W・N/W 等のインフラは、一般的であるので外注。
一般管理	情報システム部の基本的な運営は、個社
	サードベンダーの管理は、基本自社。
	IT 要員のリソース・専門性・公正性が高いので自社以外もありうる。

表 5. IT 業務対応方針

#### (5) 2017 年調査(2016 年度実績・2018 年度予算)

IT 実績コストと予算のグループ内使用料の費用調査に加え GHQ/RHQ のグループ内使用料の収入調査も加えた。それにより YLK 外部への費用の把握とグループ内使用料の YLK 内費用と収入のバランスを確認した。また、当年度の IT コスト予測値を IT 予算サーベイに加え IT コスト実績調査前の速報値として各極 CIO と情報共有した。

- IT 実績サーベイ変更点
  - ・外部委託費から派遣社員費用を分離し、社内要員と社外要員の費用を把握した。
  - ・GHQ/RHQ のグループ間システム使用料の収入を IT コスト実績に追加した。
- 業務システム変更点
  - ・予算部署区分(GHQ/RHQ・IT・利用部門・その他)追加し、オーナーを確認した。
- 情報セキュリティレベル追加調査を一時継続調査に追加  
アンケート結果を分析評価し、引続き「1：対応無し」に加え「2：一部対応」の項目を重点的に改善計画を策定させ、対応完了目標日(同年 12 月末)まで GHQ で進捗管理を行い改善させた。
- IT 予算変更点
  - ・IT 実績に合わせ外部委託費から派遣社員費用を分離した。
  - ・IT 実績に合わせ GHQ/RHQ のグループ内使用料収入を予算に追加した。
  - ・当年度 IT コスト実績予測値(出来高予測)を追加した。
- IT 投資変更点
  - ・投資利用部門区分(人事総務部門・経理部門・営業部門・航空部門・海上部門・陸送部門・ロジスティクス部門・IT 部門・その他)を追加した。

(6) 2018 年調査(2017 年度実績・2019 年度予算)

サーベイの配布・回収方式を SharePoint 方式に変更し、作業効率を改善した。  
また、Microsoft Windows の EOL に伴う調査を実施し、各海外法人のリブレース計画の進捗管理を実施した。

a. IT 実績サーベイ変更点

- ・PC、サーバーの Windows7、Windows2008 Server など EOL 対象 OS を変更した。

b. 追加実態調査

- ・EOL 対象 PC とサーバー調査を実施し、各海外法人の切替え対象 PC とサーバーを把握した。

【結果】各海外法人の OS 別台数と切替計画を GHQ で進捗管理し、EOL 期限の 2020 年 1 月までに切替え、または、代替案を実施した。

(7) 2019 年調査(2018 年度実績・2020 年度予算)

旧企画部使用の邦貨換算レートを経理財務部の前年度平均換算レートと次年度予算換算レートに変更し、経理財務部の損益数値と基準を合わせた。

a. IT 実績サーベイ変更点

- ・クラウドサービスの増加を予想し、外部委託費からクラウドサービスを分離した。
- ・邦貨換算レートを旧企画部使用の換算レートから経理財務部の基準に統一した。
- ・サーバーブランドの調査を追加した。

b. 業務システム変更点

- ・業務システムの更新区分(追加・修正・削除)を追加し、変更管理を楽にした。

c. 情報セキュリティレベル変更点

- ・セキュリティ管理上影響が大きい「優先対応」の項目を追加した。

d. 追加実態調査

- ・EOL PC/サーバー調査

【結果】前年から引続き切替計画の進捗状況を管理した。

- ・BYOD 実態調査

会社支給の PC、携帯端末(タブレット、SmartPhone など)以外の個人所有の会社業務使用を調査し、セキュリティ対策の状況を把握した。

【結果】「YLK グループ情報セキュリティ文書」に BYOD に関する管理運用を詳しく規定する条項に変更した。

e. IT 予算変更点

- ・IT 実績に合わせ外部委託費からクラウドサービスを分離した。
- ・IT 実績に合わせ経理財務部邦貨換算レートの基準に統一した。

f. IT 投資変更点

- ・IT 予算に合わせ経理財務部邦貨換算レートの基準に統一した。

(8) 2020 年調査(2019 年度実績・2021 年度予算)

2013 年から 7 年間 IT サーベイの改善を行いながら実施してきたが、状況も変わり各法人の負担を軽減するために IT サーベイの簡素化を実施した。

a. IT 実績サーベイ変更点

- ・GHQ/RHQ のグループ間使用料の費用と収入を廃止し、簡素化を図った。

【結果】極 CIO の要望で極内グループ間使用料管理に必要と、2021 年調査で復活させた。

- ・PC/サーバーの EOL/ブランド調査廃止

【結果】EOL 調査は、IT セキュリティ部会に引継ぎ別管理とした。

ブランド調査は各国(海外法人)事情(各国のメーカーのブランド力、各海外法人のメーカー顧客への配慮)で共同購買が難しく調査を廃止した。

- ・IT 業務のプロパー(社内要員)とノンプロパー(社外要員)調査廃止

【結果】プロパー/ノンプロパー業務に関しては、2016年に表5. IT業務対応方針を共有したので廃止した。

- ・IT組織図廃止

【結果】各法人IT担当窓口(CIO・管理職)を毎年ITサーベイ前に棚卸した。

- b. 情報セキュリティレベル変更点

・影響が大きな重要項目にアンケートを絞り込み改善計画と合わせて簡素化した。

- c. 追加実態調査

- ・EOL PC/サーバー調査

【結果】ITセキュリティ部会に別途進捗管理を引継ぎ、廃止。

- ・BYOD実態調査

【結果】上述項番(7)d. BYOD実態調査のとおり規定を明確にし、廃止。

- d. IT予算変更点

- ・当年度ITコスト実績予測値調査

【結果】形骸化したので廃止。

- ・P/L方式(減価償却)からCash-out方式(CAPEX+OPEX:減価償却廃止)に変更し、年度ごとの外部への資金流出を把握し、外部データと比較できるようにした。

- e. IT投資変更点

- ・投資額5万ドル(500万円)以上の制限廃止し、5万ドル未満も調査した。
- ・プロジェクトタイプ(インフラ系・業務系・戦略系)を(運用・成長・変革)に変更し、外部データと比較できるようにした。

- (9) ITサーベイの改善結果として以下の主要3シートを付録として添付する。

- a. IT実績サーベイシート(2020年版)
- b. 業務システムサーベイシート(2020年版)
- c. IT管理レベルサーベイシート(2020年版)

## 4. ITガバナンス強化への効果とITサーベイの課題

### 4. 1 ITガバナンス強化への効果

#### 4. 1. 1 ITサーベイの効果

- (1) IT実績、IT予算サーベイ

ITGC資料の分析によって以下の効果があった。

- a. 経年での人物金のIT基礎情報収集によるYLKのグローバルな認識の共有とYLKグループ内における各海外法人の位置関係の確認、また、データブック(IT白書)化による経年比較と分析結果を各極海外法人へ開示し、現状把握することができた。
- b. 2014年度±10%未満の予算達成率が29社中9社(31%)であったが2019年度は45社中21社(56%)に向上し、±50%以上は4社(14%)から1社(2%)に減少した。  
また、ITコストのYLK売上比率(2.1%)を外部データ(3.2%)と比較することにより客観的にITコストの妥当性(適正)を経営者に提言でき、IT予算の計画的な投資計画とIT投資への相互理解を図ることが出来た。
- c. 一方、PC/サーバーのYLK内統一によるボリュームディスカウントの甘受に関しては、各国のPC/サーバーメーカーのブランド勢力や各海外法人の営業部門の顧客関係もありPC/サーバーのブランド統一の壁を知った。
- d. また、IT要員のコア・ノンコア業務に関しては、日本国内ではIT要員のNYK/YLKグループ間異動はスムーズにできたが、海外では雇用システムの違いと雇用契約の縛りがあり難しいことを知った。一方、海外ではNYK/YLKグループからのIT人



材を有効に活用していることも知った。

## (2) 業務システム

- a. ACCT(経理)：各極1社当たり複数システム保持しており、各海外法人経理業務のシステム化が定着している。全社的に経理システムは、個別に導入済である。  
【結果】GHQにてYLKグループのグローバル会計システムを検討中である。
- b. HR(人事総務)：給与計算・人事管理など海外法人の規模にもよるがシステム化が遅れている。小規模法人は、一部EXCELなどのマニュアル作業で対応している。  
【結果】GHQ総務人事部がグローバルHRシステムプロジェクトを推進している。
- c. AIR/OCN(航空業務・海上業務)：グローバル基幹システムとしてNLJのGDS(海上NVOCC業務)とYASのYUNAS(航空海上輸送業務)を全海外法人が運用した。  
【結果】2016年から段階的に航空/海上全業務をYUNASで統一し、運用している。
- d. Logi(倉庫・ロジスティクス業務)：海外法人1社あたり顧客に合わせ複数システムを保有。業務の効率化や重複投資の抑制をする必要があった。  
【結果】全ロジスティクス業務に対応したグローバルスタンダードシステムを構築し、ロジスティクス部門が運用を開始している。
- e. LAND(陸上輸送業務)：地域性が高く、欧州・南アジアなど域内輸送ビジネスが多い地域は各法人固有のシステムを保有していた。  
【結果】各極の状況に合わせた欧州と南アジア域内標準システムを運用してる。
- f. EDI(顧客EDI)：顧客対応は、顧客要望に合った複数のグローバルスタンダードシステムを既に構築しており、各部門が顧客に合った運用管理を行っている。
- g. OTHER(その他)：各海外法人国固有の政府通関システムなどに対応、また、固有のCRM(顧客管理)や業務インフラシステムを保持している。  
【結果】GHQでグローバル顧客管理システムを構築し、営業部門が運用を開始している。また、同様にグループウェアを選定し、共有化して運用している。

以上、開発、保守、実装のグローバルな集約とIT人件費の抑制、ノウハウの集中(情報共有)を目的としてシステムの共通化と重複を避けることができた。

## (3) IT管理レベル

図7.のように2012年のIT管理レベルの平均達成率は、52%であったが2020年には77%まで向上した。IT管理の意識向上によりITガバナンスも向上した。

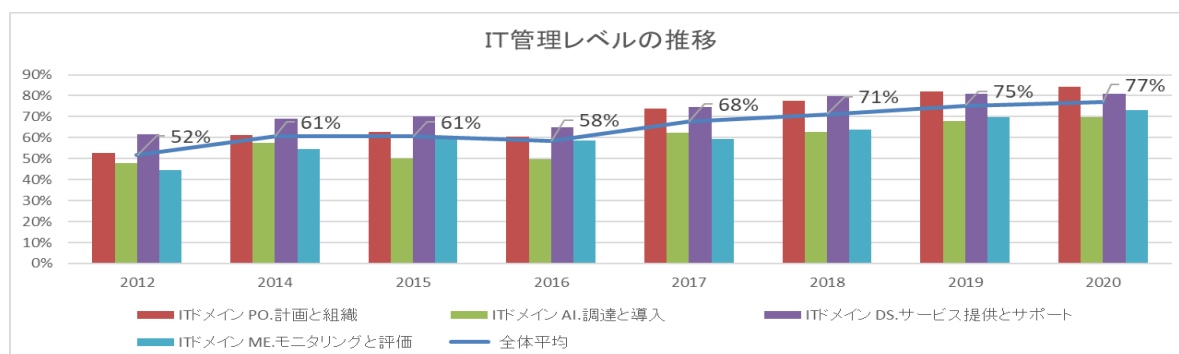


図7. IT管理レベルの推移

#### 4. 1. 2 グローバル IT ガバナンスへの効果

IT サーベイの調査結果と対策を基に Global IT Steering Committee の課題推進の結果は、表 6. のとおりである。グローバル IT 戦略の目標であった物理的な統合から融合を果たすことができた。

課題	結果概要
グループウェア共有化	コスト削減と生産性の向上を狙いとして、YLK グループ標準となる情報共有統一基盤を構築した。2015 年 8 月に日本導入を皮切りに、2018 年 3 月までに全 YLK グループ会社に導入。共同購買により、2021 年度は 33%コストセーブの見込み。
基幹システムの統合	売上増大、業務効率化を狙いとして、航空/海上システム(YUNAS/GDS)の統合化を含めて、グローバルに業務プロセスを改革した。2016 年上期から YUNAS に随時切り替え。共同購買により、2020 年度は 53%コストセーブ。
グローバル CRM (顧客管理システム)構築	グローバルに顧客管理・案件管理が可能となるプラットフォームを構築すべくグローバル営業部門と連携し推進し。2015 年下期に日本に導入・トライアルを行い、2016 年中から海外展開を開始した。
グローバル Visibility システム構築	顧客要望に対応する情報と機能を提供するグローバル Visibility システムの構築を推進し、第 1 フェーズとして海上輸送を対象にした「Registered Tracking System」を 2015 年 4 月に導入した。第 2 フェーズ以降は、他の輸送モードへの対応と Anonymous Tracking を SCOPE としてシステム構築した。
倉庫システム共通化	各極複数システムを保有しており、業務の効率化や重複投資の抑制を図るべく、業務とシステムのグローバルスタンダード化を検討し、グローバル標準システムを構築した。
グローバル・ネットワーク共有化	コスト削減、アクセス向上、グループシナジー効果を狙いに、グローバルネットワークを見直し、NYK グループとの共通インフラを推進した。17%コストセーブ。

表 6. Global IT Steering Committee の課題と結果

また、表 6 のとおり各課題は 2016 年には結果を出すことができ、図 8. のように IT 体制も融合できた。

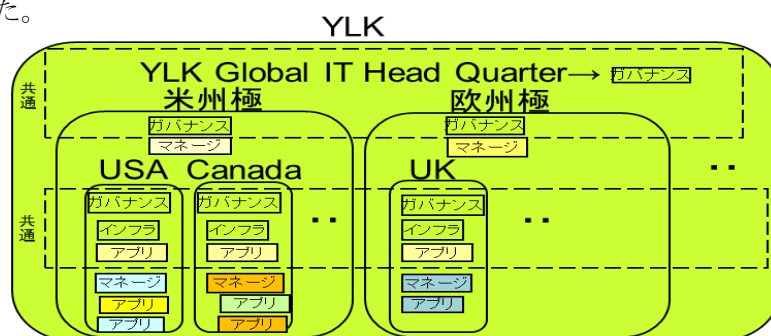


図 8. YLK グローバル IT 体制

#### 4. 2 IT サーベイの課題

##### (1) SharePoint での EXCEL 情報開示の限界打破と更なる情報の有効活用

GHQ が集計分析した決まった結果を EXCEL やデータブックに纏め、YLK 全体の経年分析を捉えるものはあるが、極や海外法人レベルが IT サーベイデータを自由に検索し、それぞれが必要な時に活用できるデータ分析の環境作りが必要である。

【対応案】 Microsoft Power BI (以後、P-BI) を活用し、SharePoint との連携を研究し、過去の IT サーベイの情報もデータベース化し、更なる集計・分析・レポートニングの進化を果たす。

##### (2) 邦貨換算表示に加え US\$換算表示化で更なるグローバル化

グローバルでは US\$が基準で日本中心の基準から脱却し、グローバル企業とし

て更なるグローバル化を果たす必要がある。

【対応案】P-BI 化と合わせて US\$換算表示の組込みを検討し、研究する。

(3) 計画的な監査による IT サーベイ結果の信頼性の向上

基本的に自己申告の調査であるために回答の信憑性を担保するための監査方法エビデンス回収方法の検討と実施が必要である。

【案対応】エビデンスの回収に関しては各極海外法人に対し、更に負担が掛かる可能性があるため、監査部門と協力し、重要(問題)海外法人などを絞込み効率的、且つ、計画的な監査を検討する。

## 5. おわりに

### 5. 1 IT ガバナンス強化に対する評価

#### 5. 1. 1 定量的な効果

(1) 回答率の変化

表 3. に示すとおり、IT サーベイ開始当初 64%の回答率が 3 年目で 100%に達成し、以後継続している。

【評価】GHQ 統制(ガバナンス)が浸透したことの表れだと考える。

(2) IT ガバナンス強化の課題対応

表 6. にあるとおり、グループウェアは定価の 33%、基幹システムは 53%、グローバルネットワークは 17%、共同購買によってコストセーブを図りながら強化課題を達成できた。

【評価】GHQ 統制による投資判断と効率化を実現できた表れだと考える。

(3) IT 管理レベルの向上

表 7. に示すとおり、2012 年の IT 管理レベルの平均達成率は 52%であったが、2020 年には 77%まで向上した。また、表 7. のとおり COBIT の各 IT ドメインの 2012 年から 2020 年の改善率は、PO が 1.60 倍、AI が 1.46 倍、DS が 1.31 倍、ME が 1.64 倍平均では約 1.5 倍も改善した。

サーベイ年		2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	改善率
IT ド メ イ ン	全体平均	52%	61%	61%	58%	68%	71%	75%	77%	149%
	PO.計画と組織	53%	61%	63%	60%	74%	78%	82%	84%	160%
	AI.調達と導入	48%	58%	50%	50%	63%	63%	68%	70%	146%
	DS.サービス提供とサポート	62%	69%	70%	65%	75%	80%	81%	81%	131%
	ME.モニタリングと評価	45%	54%	59%	59%	59%	64%	70%	73%	164%

表 7. IT 管理レベルの IT ドメインごとの達成推移

【評価】IT ガバナンスの成熟度を測る COBIT 基準でも IT 管理の統制意識が向上したと考える。

## 5. 1. 2 定性的な効果

(1) 海外法人の対応の変化として以下の項目が挙げられる。

- a. トップダウンの指示待ち体制から、上下 (GHQ⇔極⇔法人) 左右 (極間・極内) の建設的なコミュニケーションへの変化
- b. 極からの積極的な IT サーベイへのリクエストと自極資料としての GHQIT サーベイ分析資料 (EXCEL 集計シート、及び、データブック) の活用
- c. 自社の立位置と他極を意識することによる良い意味での競争心と協力体制の意識化
- d. 自分達のやり方から YLK グループ標準への理解と認識
- e. ガバナンス (統制) する方もされる方も目的意識を共有し、目的達成に向けての協力体制の強化

(2) IT ガバナンス強化に対する評価として

- a. 経営/事業戦略と整合したグローバル IT 戦略を策定することによって、経営/事業貢献を図ることができた。
- b. グループ全体で IT 推進していくことで、スケールメリットを享受できた。
  - 集中購買による IT 調達コスト削減
  - グループ全体での IT 構築・運用による IT コスト削減
  - グループ全体での IT 要員の有効活用
- c. ベストプラクティス\*3) のグループ内展開により、競争優位の実現と IT サービスの迅速化が実現できた。
  - \*3) 社内外の先進事例 (プロセス/ルール/システムなど) に学ぶという課題解決アプローチ、業務改善ノウハウ取得、システム導入短縮化、自社だけでは発想できない先進アイデア取得が可能となる。
- d. グループ標準の各種規定ガイドラインを展開することによって、情報セキュリティの強化や安定的な事業継続など、リスクの低減を効率的・効果的に図ることができた。

以上、地道で基礎的な IT サーベイの継続的な実施において一つ一つの小さな積み重ねが IT 予算とコスト実績、IT 戦略計画と投資、業務システム、IT 管理などの可視化適正化への効果が得られた。また、IT ガバナンスの基盤強化の一助としても有効であった。8年間 IT サーベイを継続することによって IT ガバナンスの基礎となる戦略策定と指示命令系統、基礎情報の共有、組織力強化による会社度の向上に繋る手ごたえを感じた。

IT の基礎となる IT サーベイの環境とノウハウを基に、今後グローバルに DX 化が進む中において、ビジネスの中の IT からデジタルビジネス、デジタルガバナンスに対応した DX-IT サーベイを次のステップとして検討研究していきたい。

なお、IT サーベイの強化推進あたり YLK 統合当初からコンサルティングしていただいた株式会社 NYK Business Systems の岩崎洋介氏\*4) の多大なるご支援とご協力を賜り、心から感謝の意を表すとともに、本論文が富士通ユーザー企業の方々に参考になれば幸いである。

\*4) 掲載の承諾は確認済み

## ◆IT 実績サーベイシート(2020 年版)

## ◆業務システムサーベイシート(2020年版)

[illegible]

## ◆IT 管理レベルサーベイシート (2020 年版)

国際会議予備調査 (Preliminary survey for ISD meeting)			Company Name	Entry Person		
1. IT 管理レベル調査事項 (IT management check point)						
COBIT4.1 IT Process		質問項目 (Question)				
計画と組織 Plan and Organize	PO1 IT 戦略計画の策定 Define a strategic IT plan	1) 経営戦略及び事業戦略に基づき、IT戦略を策定していますか。 Have you defined IT strategies based on both corporate and business strategies?				
	PO4 ITプロセスと組織及びそのかわりの定義 Define the IT process, organization, and relationships	2) IT戦略を審議・承認するための会議体・委員会を設置していますか。 Have you established a committee to deliberate and approved IT strategies?				
		3) IT投資計画を審議・承認するための会議体・委員会を設置していますか。 Have you established a committee to deliberate and approved IT investment plans?				
		4) 情報セキュリティの維持・管理を行う会議体・委員会を設置していますか。 Have you established a committee to maintain and administer information security?				
		5) IT部門の業務分掌または職務分掌を作成していますか。 Have you clarified job description and segregation of duty of the IT department?				
		6) 自社IT部門に残すべき「コアIT業務」と委託してもよい「ノンコアIT業務」を定義していますか。 Have you defined core IT operations and non-core IT operations?				
		PO5 IT 投資の管理 Manage the IT investment	7) IT投資管理基準を作成していますか。 Have you defined investment-decision criteria? 8) IT投資基準に基づいてIT投資を決定していますか。 Have you developed IT investment based on the IT investment criteria? 9) IT稼働後にIT投資対効果を定量的かつ定性的に評価していますか。 Have you assessed return on IT investments from both qualitative and quantitative perspectives after introducing the information system?			
	PO7 IT 人材の管理 Manage IT human resources	10) IT要員の能力を客観的に評価・把握していますか。 Have you created and maintained structures to assess and evaluate IT personnel competencies objectively?				
	PO10 プロジェクト管理 Manage projects	11) 企画、要件定義、設計、プログラム開発、テスト、移行などの開発工程毎に完了基準を設定していますか。 Have you defined standards to complete each development process, i.e., basic plan (or system planning), requirement definitions, design, programming, tests, and migration to production? 12) 各工程終了時に利用部門責任者及びIT統括責任者の工程完了承認を得ていますか。 Have you obtained approval for the completed job from the person in charge of the user departments and IT department?				
	調達と導入 Acquire and Implement	A11 コンピュータ化対応策の明確化 Identify automated solutions	13) 企画は、目標、目標達成のための課題、課題解決のための施策、分析・開発対象となる業務/組織/システム機能、開発方針、成果物、インフラ構成、費用、投資効果、スケジュール、体制を明確にしていますか。 Have you ensured that the basic plan (or system planning) clarifies the goal or purpose, problems to overcome to achieve a goal, means of solving problems, corporate function, organizational function, system function, development course, deliverables, composition of infrastructure, cost, return on investments, and schedule and organization that should be analyzed and developed?			
A15 IT 資源の調達 Procure IT resources		14) 見積りに必要な要求仕様など購入要件書 (RFP: Request For Proposal) を提示していますか。 Have you presented required specifications, that is, a Request for Proposal to candidate service providers? 15) 業務委託の完了基準やサービスレベルについて、委託先と文書 (SLA: Service Level Agreement) 等により、合意していますか。 Have you agreed with outsourcee on criteria for completion of and service level of consignment of business activities by Service Level Agreement?				
サービス提供とサポート Deliver and Support		DS1 サービスレベルの定義と管理 Define and manage	16) 運用管理指標を測定し、達成状況及び未達成時はその原因と対策を含めて、利用部門に報告していますか。 Have you measured the operation management indicator and reported to user departments the status of the achievement if the goal was not achieved, include the causes of the problems and countermeasures?			
	DS4 継続的なサービスの保証 Ensure continuous service	17) 事業継続計画に従って、IT継続計画を策定していますか。 Have you developed an incident-response policy for IT based on BCP (Business Continuity Plan)? 18) IT継続計画は、利害関係者を含んだ組織的体制で立案し、IT統括責任者の長が承認していますか。 Have you drew up an incident-response policy for IT within the organizational structure including stakeholders and obtained approval for it from the top management of IT? 19) IT継続計画に従って、災害時対応計画を策定していますか。 Have you developed an IT contingency plan based on an incident-response policy for IT? 20) 災害時対応計画は、利害関係者を含んだ組織的体制で立案していますか。 Have you drew up an IT contingency plan within the organizational structure including stakeholders? 21) 災害時対応計画は、IT統括責任者が承認していますか。 Have you obtained approval for an IT contingency plan from the person in charge of IT?				
		DS6 コストの捕捉と配賦 Identify and allocate costs	22) IT費用実績を正確に把握していますか。 Have you accurately determined IT costs?			
		DS8 サービスデスクとインシデントの管理 Manage service desk and incidents	23) 事故・障害の影響度に応じた報告体制及び対応手順を作成していますか。 Have you ensured the creation of a reporting system and procedures in proportion to the levels of impact of incidents or failure? 24) (No.23が「Yes」の場合) 事故・障害の影響度に応じた報告体制及び対応手順は運用責任者の承認を得ていますか。 If No.23 is YES, have you obtained the approval of the person in charge of the operation department for them? 25) 事故・障害について内容を記録し、運用責任者に報告していますか。 Have you ensured that all records of incidents or failures are retained and reported to the person in charge of operation?			
			DS9 構成管理 Manage the configuration	26) 資産管理台帳は、IT資産の新規・変更・廃棄の都度、速やかに更新されていますか。 Have you updated IT asset register immediately when IT assets are newly obtained, changed, or discarded? 27) IT資産の利用状況を定期的に調査・分析して、不要なIT資産は廃棄していますか。 Have you ensured that usage conditions of IT assets are checked periodically, dispose of unnecessary IT assets? 28) 資産管理台帳を利用し、IT資産に対して定期的に棚卸しを実施すること。 Have you inventoried IT assets periodically using an IT asset register?		
			モニタリングと評価 Monitor and Evaluate	ME1 IT 成果のモニタリングと評価 Monitor and evaluate IT performance	29) ビジネス上の価値を提供しているIT投資の有効性を評価し、利害関係者に報告するとともに、必要な是正措置を実施していますか。 Have you evaluated whether the IT department provides business value, that is, the effectiveness of IT investments, and then reported the results to the stakeholders and take necessary remedial actions?	
	ME2 内部統制のモニタリングと評価 Monitor and evaluate internal controls	30) ITに関する内部統制の有効性を評価し、利害関係者に報告するとともに、必要な是正措置を実施していますか。 Have you evaluated the effectiveness of internal controls on IT, and then reported the results to the stakeholders and take necessary remedial actions?				
	ME3 外部要件に対するコンプライアンスの保証 Ensure compliance with external requirements	31) 国内外の法律、規制及び契約に関わるITのコンプライアンス遵守状況の評価し、利害関係者に報告するとともに、必要な是正措置を実施していますか。 Have you evaluated the degree of compliance with domestic and international laws, regulations, and contracts, and then reported the results to the stakeholders and take necessary remedial actions?				