

グローバル経営環境における 実効的なITガバナンスとは？ Global IT Governance



グローバル経営環境下で本社ITマネジメントに要求される姿勢

グローバル経営環境下では、地域ごとに法律・言語・ビジネスカルチャーなどが異なるうえに地理的・組織的な距離も伴うため、グローバル全体での管理が行き届かず、結果として地域ごとの部分最適化が進みやすくなります。このため、本社のITマネジメントには各地域からの要求に応じるだけでなく常にグローバル全体での最適性を評価し、能動的かつ継続的な改善を行っていくことが求められます。

グローバル化に伴って顕在化するITリスク

部分最適化による弊害とは具体的にどのようなものでしょうか。

■グローバル化によって顕在化する問題の典型例

Quality	<ul style="list-style-type: none">・ 各地域のニーズを把握/調整しきれず、導入したシステムが業務インフラとして十分機能していない・ ITサービスレベルに関する基準値・管理規程が定義されておらず、各地域でばらつきがある・ IT運用・保守に必要な文書化が不十分で、IT要員の定着率が低い地域でシステム障害が頻発・ 情報セキュリティ対策が不十分で、IT要員のモラルが未成熟な地域でセキュリティ事故が発生
Cost	<ul style="list-style-type: none">・ 各地域に投資権限を委譲しているが、グローバル全体で最適化されているかは把握できていない・ 地域ごとに独自システムを導入した結果、グローバル全体では重複投資が生じている・ 特定ベンダーへの依存、あるいはベンダーの過剰分散により、価格交渉力が低下・ 管理プロセス・業務プロセスを変革する際に、各地域で個別にシステム改修が必要
Delivery	<ul style="list-style-type: none">・ ステークホルダーが多く、ITマネジメントプロセス(企画/投資評価、要件定義、設計/開発、テストなど)の各シーンで意見調整が難航・ 地域間でデータの構造・管理手法・所在が異なり、事業運営に必要な情報の収集が時間を要する

このように、グローバル経営環境下で発生する問題の多くが、国内や限定的なグローバル環境においても内在していたリスクがグローバル化の進展に伴って顕在化したものです。

一方で、「ERPパッケージの導入」・「拠点の統合/再配置」・「組織の再編」など、“グローバル対応”から想起される表層的な問題に対して断片的・部分的に取り組むケースもしばしば見受けられ、組織文化に内在する根本的な問題を含めて網羅的な対応を行えている企業は多くはありません。

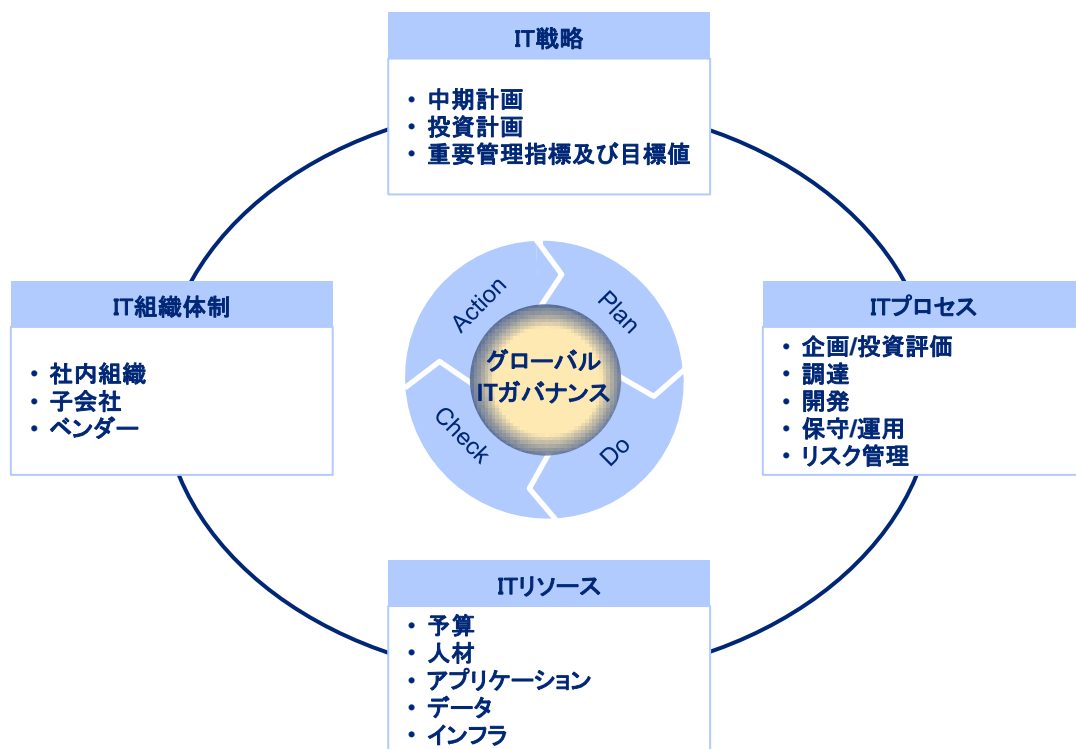
この結果、ITのリスクコントロールが不十分となり、それが顕在化した場合には企業の信頼失墜・リソースの浪費・ビジネス機会の逸失など、より深刻な経営上の問題に繋がりがねません。

デロイトトーマツコンサルティング(DTC)の提言するグローバルITガバナンス

グローバルITガバナンスの強化に際しては、戦略・プロセス・リソース・組織体制の4領域を、横断的・網羅的に分析したうえで取り組むべき課題を見定めることが求められます。

また、変化し続けるグローバル経営環境下においてITガバナンスの有効性を持続させるためには、一過性の取り組みではなく定期的な評価・改善を行っていくための仕組みづくりが重要となります。

■ グローバルITガバナンスにおける検討領域



DTCのサービスアプローチ

グローバルITガバナンスの第一歩が網羅的な分析である一方、与えられたリソース・時間は限られており、広範な検討領域を網羅的に分析し続けることは容易ではありません。

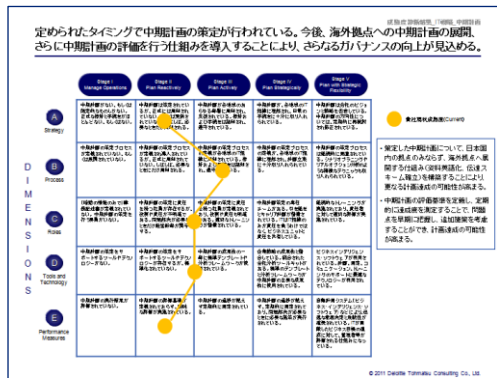
DTCは、グローバルの知見とベストプラクティスを結集したフレームワークの活用により、短期間でクライアント企業の課題を導出するとともに、具体的な改善施策の立案・実行・評価をご支援します。また、Deloitteのグローバルネットワークを活用し、海外拠点におけるガバナンス実行状況の把握や、現地ベンダーからの情報収集といった面からも、クライアント企業の課題解決を強力に推進します。

■ アプローチ



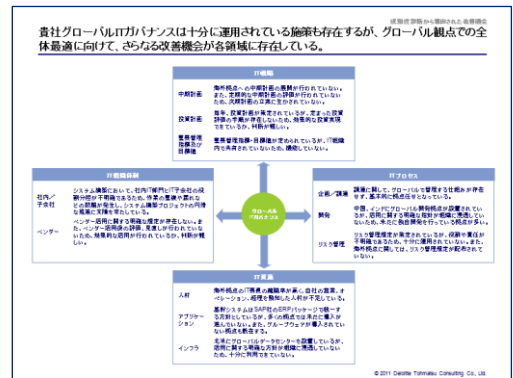
- 診断の実施 (現状分析と課題の導出)
 - ガバナンスモデルの定義
 - 重要管理指標・目標値の定義
 - 優先課題の選定
 - 課題解決方針の定義
- 各課題の施策化
 - 各施策のロードマップ策定
- 各施策の実行
 - ＜施策例＞
 - ✓ 投資プロセスの見直し
 - ✓ ベンダー戦略の見直し
 - ✓ 要件定義プロセスの見直し
 - ✓ データガバナンスの見直し
 - ✓ IT組織の見直し
- モニタリングプロセスの導入

■ フレームワーク診断結果イメージ【STEP1】



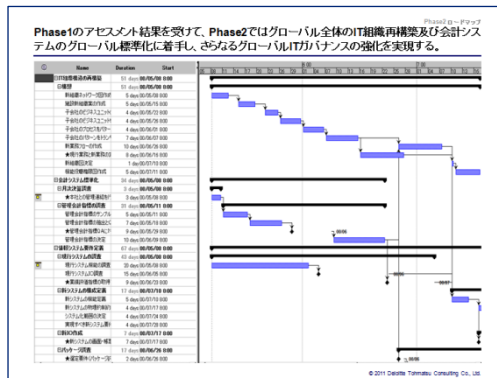
- ・ ITガバナンスの各検討エリアにおける成熟度を評価
- ・ 評価結果から解決すべき課題を短期間で導出

■ 課題解決方針サマリーイメージ【STEP2】



- ・ 導出課題をもとに全体のガバナンスモデルを策定
- ・ 各検討エリアで解決すべき具体的な課題を決定
- ・ 着手すべき課題の解決方針を策定

■ 施策のロードマップイメージ【STEP3】

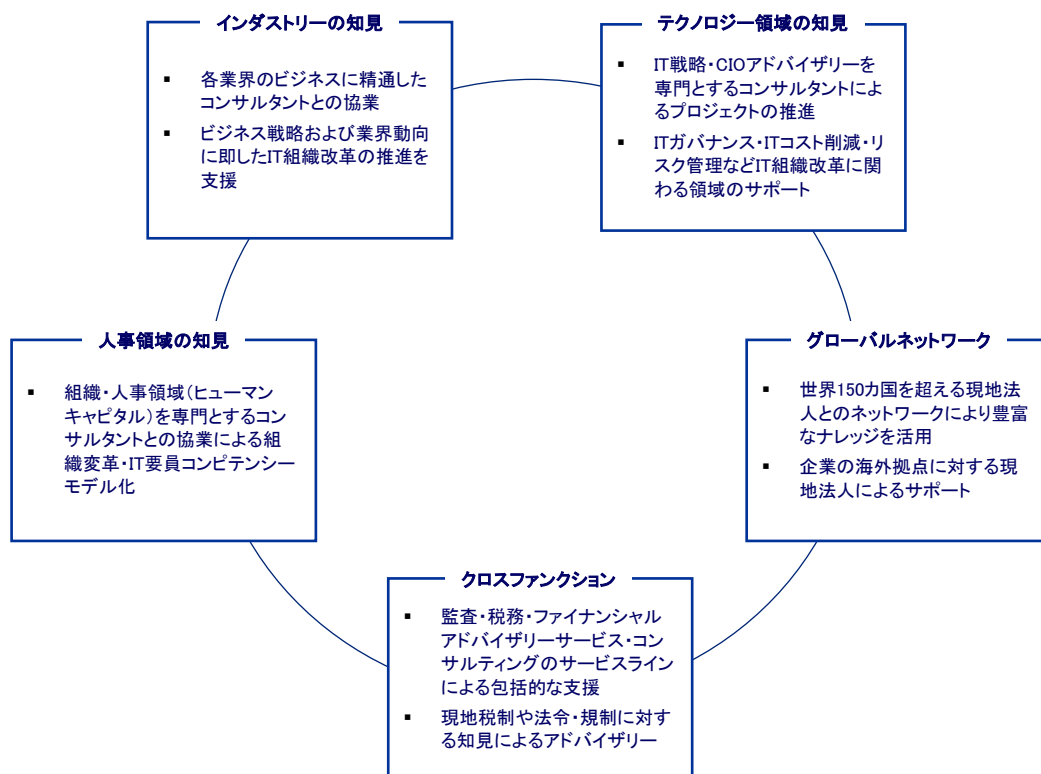


- ・ 課題を具体化（施策化）
- ・ 実行計画の策定

DTCのサービスの特徴

弊社の「Global IT Governanceサービス」は、各インダストリーの業務に精通したコンサルタントと協業してビジネス戦略との整合性を確保します。

さらに、世界中のDeloitteメンバーファームにより豊富なノウハウが蓄積された方法論を活用して、高品質なサービスを効率的に提供します。世界で展開するDeloitteメンバーファームの一つとして、海外拠点へのサービスが必要な場合は、Deloitteの現地法人によりサポートを提供します。



デロイトトーマツ コンサルティング株式会社

テクノロジー アドバイザリーグループ

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

E-mail DTC_TA@tohmatu.co.jp

www.tohmatu.com/dtc/

デロイト トーマツ コンサルティング (DTC) は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte (デロイト) のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,000人規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte (デロイト) は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種にわたる上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150カ国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約182,000人におよぶ人材は、“standard of excellence” となることを目指しています。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を含みます。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細はwww.tohmatu.com/deloitte/をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。