

ビジネスのグローバル化を実現するIT組織改革に向けて Global IT Transformation



ビジネスのグローバル化を支えるIT組織への期待

金融危機による景気後退から新興国市場の成長により回復の兆しをみせる世界経済の中で、多くの日本企業においては、新興国市場への進出や海外企業との競争に打ち勝つためのM&A等、グローバル化への動きを加速させています。

競争激化に伴う経営資源の最適配置の結果、事業の海外展開やM&Aによる統廃合が頻繁に発生し、企業内部でもビジネスの変化に即したより柔軟で効率的な組織の編成が求められています。

一方で、IT組織においては国内のサポートを中心とした従前の組織体制から、よりグローバルサポートを視野に入れた組織体制への変化を期待されています。すなわち、海外まで広がったサポート範囲に対してこれまで以上にビジネスの推進を積極的に支援できる体制への進化が求められているのです。

これらの状況から、事業のグローバル化に向けて、より強固なIT組織の確立がCIOの喫緊の課題と言えます。

グローバル化に向けてIT組織が直面している問題

IT組織のグローバル化に向けては、多くの日本企業のIT組織において、以下のような問題に直面しているのではないのでしょうか？

- グローバルへのビジネス拡大に対する迅速な支援が不足
- IT機能・IT資産の拠点分散・重複による非効率化
- 予算・案件管理などグローバル全体でのIT統制が困難 等

これらの問題は、IT組織の非効率化、ガバナンスの低下を招き、ビジネスのグローバル化に対する弊害になるリスクを伴います。

Global IT Transformationは、このような問題の解決を支援する弊社サービスとなります。

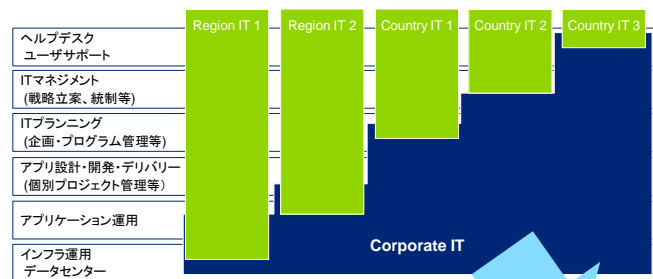
真にグローバル化されたIT組織とは

加速するビジネスのグローバル化と歩調を合わせたIT組織の改革が求められる中、一過性の施策に陥ることなく、あるべき姿を見据えた改革を推し進めることが重要です。

IT組織のグローバル化に向けては“Centralized”されたガバナンスのあり方へとシフトし、グローバルCIOの配下で、管理・統制できる体制を実現することが肝要と考えます。

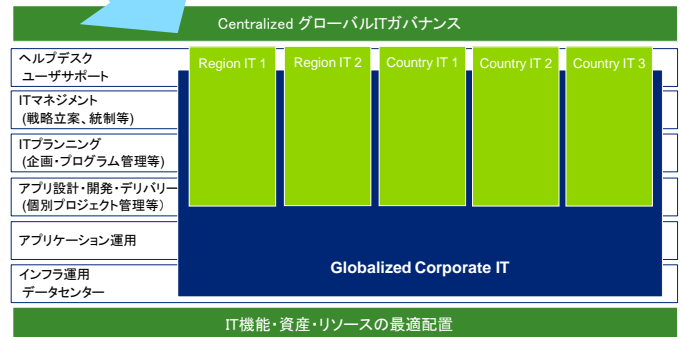
また、エンティティ別に分散したIT機能・資産は、必ずしも全てを“Centralized”(集中化)するのではなく、各IT機能・資産の特性を判断しつつ最適化を図ることが不可欠です。

現地のIT組織に機能を委任することにより、ビジネス戦略により即したITサービスの提供が実現できる場合には、“Decentralized”(分散化)を選択することも必要です。



現状: 現在多くの企業のIT部門は、BU別、グループ会社別、地域別に機能分散した体制が多く見られる。それぞれの組織体において、個別のCIO、IT組織およびIT予算を所有している状況にあり、本社のコーポレートIT組織は、本社のスタッフや基幹システムのサポートが中心となっている。

あるべき姿の例: あるべき姿のIT運営モデルは、集権化されたCIOによりガバナンスが実現される。共通的なITサービスを統合し、海外拠点・グループ会社などの各組織体は、ITサービスをより効率的に利用することができる。この組織モデルでは、各BUや地域のIT組織は、ユーザサポート、ビジネスIT戦略立案、拠点の業務サポートに注力できる環境を促進する。



真にグローバル化されたIT組織を目指した検討を進める際には、それぞれの組織体で実施あるいは管理されているIT機能やIT資産を個別に把握・評価し、効率的なIT組織運営を実現できるモデルを目指す必要があります。

各IT機能やデータセンターなどのIT資産について個別に評価するということは、改革によるITマネジメント体制への影響、コストインパクトおよびIT要員の移管に関わる影響などのそれぞれについて十分に考慮しつつ検討を進めていくことが改革をスムーズに進める上で重要となります。

各IT機能・IT資産については、以下の観点を検討しつつ、企業全体のIT組織構造やIT機能を実施するロケーションを策定していかなければなりません。

- Centralized or Decentralized
(IT機能効率化のため、IT機能・資産を集中化すべきか分散化すべきか)
- Integrated or Independent
(サポート品質向上のため、BUへIT機能・IT要員を移管すべきか、独立したIT組織機能とすべきか)
- In-House or Outsourcing
(コスト効率向上やコア業務への注力のため、内製化すべきか外部委託すべきか)

Global IT Transformation支援サービスとは

グローバル化に向けたIT組織の改革には、単にIT組織構造の変更のみならず、ビジネスとの関係性、IT機能・設備の配置およびITガバナンスの観点の検討を含めた包括的な戦略立案と実行が求められます。さらに、改革されたIT組織を円滑に運営させるためには、グローバル人材の育成や積極採用、あるいは外部ベンダーの活用を視野に入れたソーシング戦略の策定など、グローバル化を支えるIT要員の適材配置が欠かせません。改革においては、もちろんこれまでの無駄を排除しつつ、合理的なグローバルレベルでのITコスト構造の構築が求められます。

弊社は、企業のIT組織が抱える問題を的確に捉え、複雑に絡み合った課題に対して実現可能なあるべき姿の策定をご支援します。さらに改革に向けた各種活動を円滑に推進することにより、グローバル化に向けたIT組織改革の実現をご支援します。



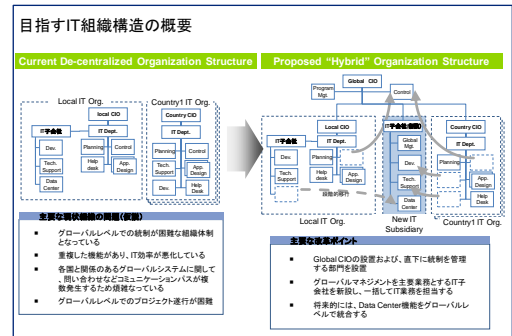
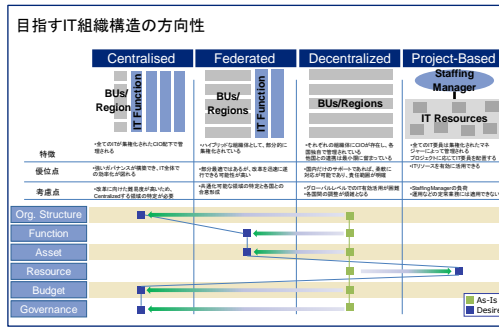
企業の抱える課題の包括的な解決を実現するため、弊社では様々な領域の支援サービスを提供しています。プロジェクトのテーマに応じて、適切な専門家によるチームを編成し確実に改革を支援します。また、関連する弊社のサービスを組み合わせることによって、より広範囲で確実な支援を実現します。

サービス領域	サービス内容
<ul style="list-style-type: none"> ビジネスとの関係性 IT組織構造 IT機能IT資産 ITガバナンス ITコスト IT要員 	<p>Global IT Transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ビジネス戦略アライメント <ul style="list-style-type: none"> - 現状IT組織の課題を抽出・整理し、ビジネス戦略およびIT戦略との整合性を確保したIT組織改革の基本方針、方向性を策定します。 ・ IT組織構造モデルの策定 <ul style="list-style-type: none"> - 本社・子会社・海外拠点を含めたIT組織体制のモデルを策定し、組織の集約・分散に関する検討結果を踏まえたモデルを策定します。 - IT組織に対する業務部門の要望を捉え、IT機能・要員の業務部門への配置要件を整理します。 - 改革対象のIT機能・資産に対するインハウス化、アウトソーシング活用の基本方針を策定します。 ・ ITサービス拠点・IT人材配置の基本方針策定 <ul style="list-style-type: none"> - IT機能の整理を行い、集約化すべき領域を特定します。集約にあたってのアプローチ策定・リスク評価を実施します。 - サービスを提供する組織およびロケーションを各国の制約や留意点を踏まえて策定します。 - ITシェアードサービスセンター化やデータセンター集約における計画の策定、実行支援を行います。 ・ グローバルIT子会社設立支援 <ul style="list-style-type: none"> - グローバルIT子会社化における基本計画の策定を実施します。候補地の選定、移転価格税制対応や現地法令など会社設立に関するアドバイザーサービスを提供します。
	<p>ITガバナンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ グローバルIT業務全般に対する集権化されたガバナンスの構築
	<p>ITコスト削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ IT組織改革に伴うコストインパクト分析、削減機会の特定
	<p>タレントマネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ IT要員のコンピテンシーモデル・トレーニング計画策定など

Global IT Transformationのアプローチ

弊社が提供するGlobal IT Transformationは、複雑に絡み合った課題を整理し、体系だった方法論で貴社の変革を推し進めます。弊社は、世界各国のメンバーファームのグローバルネットワークを活用した現地のマーケットに関する知見、豊富なナレッジ、ツール類を活用し、実現可能性の高いアプローチを策定します。

■ 成果物イメージのサンプル① - IT組織構造のモデル化 -

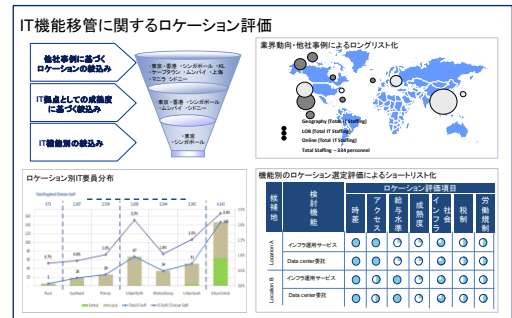


- 主要検討ポイント
- ✓ IT予算統制・レポートライン等、グローバルレベルでより高度なITガバナンス体制を実現する組織構造の検討
 - ✓ 業界動向やビジネス戦略を考慮しBUIに対するサポート品質向上を実現できる体制構築
 - ✓ 新組織の形態(部門/子会社/JV)に関する法人税率・移転価格税制、各地の法令・業界の規制など多面的な評価

■ 成果物イメージのサンプル② - IT機能配置・ロケーション選定 -

グローバルIT機能配置の方向性

IT Function	方向性	新設子会社						Impact
		East Asia	SE Asia	South America	EMEA	NA	Global	
Management	グローバル統制・戦略・ガバナンス	■	■	■	■	■	■	H M
Business Support	ビジネスオペレーション・財務・HR	■	■	■	■	■	■	B M
Help Desk	ユーザーサポート・インフラ	■	■	■	■	■	■	L
App. Maintenance and Operations	ITプラットフォーム運用・アプリケーション運用	■	■	■	■	■	■	L
Application Product Support	アプリケーションサポート	■	■	■	■	■	■	L
Projects and Major Enhancements	プロジェクト・大規模改修	■	■	■	■	■	■	H H
Operating System Management	オペレーティングシステム管理	■	■	■	■	■	■	H L M
Hardware Management	ハードウェア管理	■	■	■	■	■	■	H H
Network Management (LAN/WAN)	ネットワーク管理	■	■	■	■	■	■	H H
Data Center Facility Management	データセンター施設管理	■	■	■	■	■	■	H H



- 主要検討ポイント
- ✓ ガバナンス、コストインパクト、IT要員の移管の難易度、IT業務の付加価値や繁閑を考慮したIT機能配置の評価
 - ✓ IT機能の海外移管に関する現地社会インフラの状況、IT要員の調達難易度や地政学的リスクなどから幅広いロケーションを候補として検討
 - ✓ 時差、本社からのアクセス、給与水準、現地税制など幅広い観点による候補地の最終決定

グローバル化に向けたIT組織改革を成功に導くためには、関係する制約や多くの留意点を十分に把握してプロジェクトを推進することが重要です。

弊社では、ビジネス戦略・IT戦略から現状IT組織の課題を的確に捉え、新IT運営モデルの概要設計までを効率的に推進するため、6つのステップを確実に実行するアプローチにて改革をご支援します。

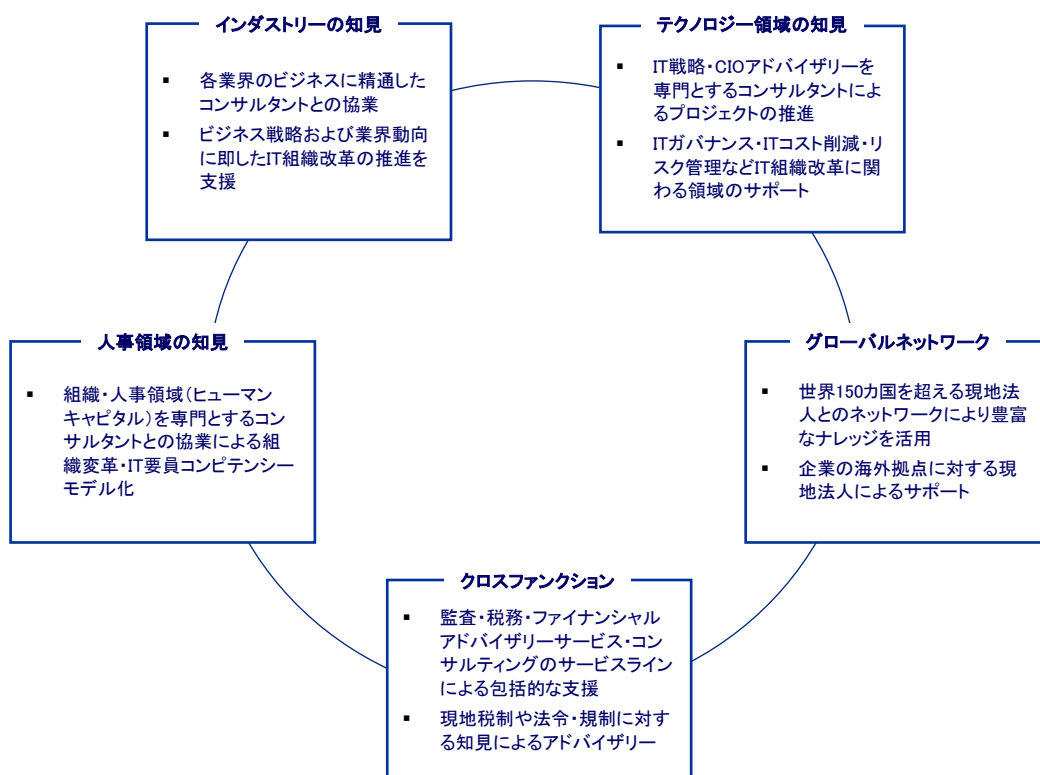


- IT組織改革の目的設定
- IT組織に関する課題の整理と原因の特定
- ビジネス戦略およびIT戦略との整合性確認
- IT組織改革の対象領域の特定
 - Region/Country
 - 本社/子会社
 - IT機能
 - IT資産 (DC, Application等)
- 目指すIT組織体制の定義
 - Centralized vs. Decentralized
 - Integrated vs. Independent
 - In-House vs. Outsourced
- あるべきITガバナンス体制の定義
 - 統制項目の定義
 - 各拠点の役割・責任の区分
- ITサービス拠点の検討とIT要員配置の方針策定
 - ビジネスとの近接度
 - 社会インフラ
 - 言語・文化
 - Country Risk
 - 労働市場
 - 労働コスト・離職率等
- 組織改革に伴う制約・留意点の整理
 - 税務関連
 - 法令・規制
 - GAAPの影響
 - 人材移管と人事制度の調整
- 改革によるコストインパクトの検証
- IT組織の概要設計
 - 組織体制
 - ロケーション
 - 権限範囲
 - 業務プロセス
 - 人員体制と配置
 - 人事制度の更新
 - IT資産配置
- 改革に向けたロードマップ策定

弊社サービスの特徴

弊社の「Global IT Transformation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る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。世界中で展開する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@tohmatsumatsu.co.jp

www.tohmatsumatsu.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か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.tohmatsumatsu.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。