

グローバルITガバナンスの考え方

日向野 哲

ビジネスのグローバル化を進める日本企業が増えるなかで、IT（情報技術）ガバナンスに悩んでいる企業も多い。グローバルにITガバナンスを推進する場合、すべての現地各社に一律に統制をかけるアプローチは現実的でない。現地各社を事業関連度や売上高などの軸でセグメント化したうえで、グローバル本社が主導して統制すべき領域と、現地の自主性に委ねるべき領域を共存させることが有効である。また、現場の知恵を改善につなげる日本的経営の良さをITガバナンスにも取り入れることで、グローバル本社と現地各社の一体感を強めていくことが望まれる。

一律の適用を意味しない グローバルITガバナンス

「グローバルITガバナンス」といった場合、「ガバナンス」が「統治」と訳せることから、「グローバル本社がいかにグループ各社に言うことを聞かせるか」という意味に誤解されることが少なくない。すなわち、本社がすべてを決定して、現地各社を一律に統制するものと考えているのである。

しかし、本来、グローバルITガバナンスの目的は、グループ全体で、ITにより効率性を最大化するメカニズムを確立することにある。そのためには、グローバル本社が主導して統制すべき部分と、現地の自主性に委ねるべき部分を切り分けて考えることが必要

である。

グローバル本社は、自ら全体を統制する領域と、各社に統制を任せる領域を明確にする必要がある。そのうえで、各社に任せる領域については、それぞれの自主性を最大限に発揮させつつ、必要に応じて支援や助言を与えるといった考え方が有効である。

グローバルITガバナンスの ステップ

グローバルITガバナンスを確立するため、具体的にどんな手順で進めていけばよいのだろうか。以下に、そのステップを示す。

①領域の定義

グローバル本社が主体となって、中央で統制する領域と、現地

各社の自主性を尊重して統制を委任する領域を定義する（表1）。

たとえば、ITリスクマネジメントやシステム基盤に関しては、グローバル本社の積極的な関与が必要である。なぜなら、ITリスクマネジメントは全体に共通するテーマであり、システム基盤を標準化、共通化することは資源効率の最適化につながるからである。

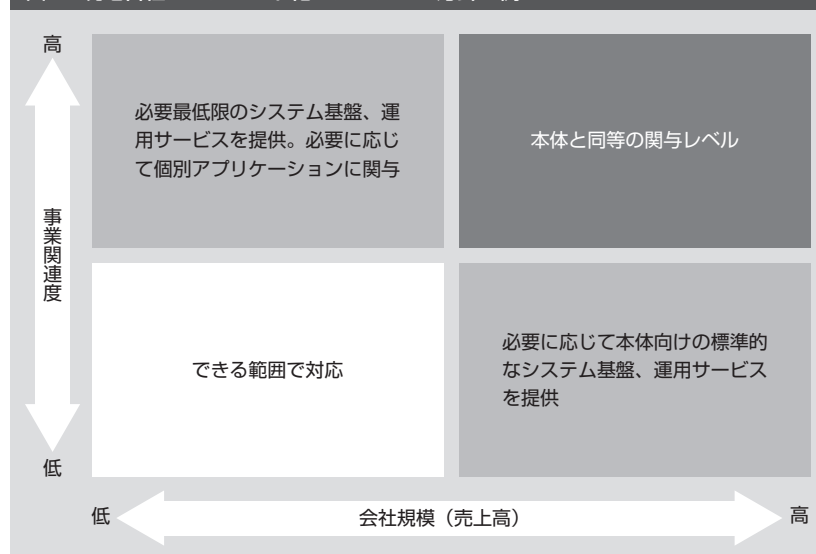
一方、IT人材の管理・育成のように、現地各社の事情に左右される領域もある。こうした領域に

表1 グローバルITガバナンスの領域

ITマネジメント体制		●機能配置 ●会議体運営
IT戦略		●中長期戦略立案
カネ	IT予算・ITコスト	●予算編成 ●投資管理 ●コスト管理
モノ	ITアーキテクチャー	●基盤標準 ●採用製品・技術管理
	ITプロジェクト・品質	●プロジェクト評価 ●生産性・品質管理
	IT開発支援	●開発手法標準 ●ノウハウ共有
	対外管理	●ベンダー管理 ●調達基準
ヒト	IT人材マネジメント	●人材管理 ●人材育成
リスク	ITリスクマネジメント	●ポリシー、ガイドライン ●内部監査 ●災害対策

注) IT: 情報技術

図1 現地各社のセグメント化とガバナンス方針の例



現地の事情に通じていないグローバル本社が関与することは、かえってマイナスである。

②各社のセグメント化

現地各社も、グローバル本社との事業関連度や資本関係、売上高などによって、ガバナンスの内容が異なってくる。通常、4つ程度のセグメントに分類する。

③方針の策定

①で定義したガバナンスの領域と、②で分類したセグメントに基づいて、どのセグメントのどの企業に、どのようなガバナンスを行うかの方針を策定する（図1）。

④施策の実行・展開

方針に基づき、具体的なガバ

ナンス施策を実行・展開する。

⑤評価・改善

ガバナンス施策の実行・展開や運営の状況を評価し、改善計画を立案する。

日本的経営の良さを活かしたガバナンス

欧米企業では、海外進出の当初からグローバル本社が主導して、現地各社を一律に統制しているところが多い。ITに関しても、現地の各社が何らかの新しい独自施策を実行しようとする場合、いちいちグローバル本社の意向を聞かなければ前に進めないという話をよく耳にする。

これに対して、日本企業は良くも悪くも現地各社の自主性を尊重する経営を行ってきた。そうした経営のあり方からすると、グローバルITガバナンスについても、グループ全体に対して一気に統制の網をかけるようなアプローチは現実的ではない。

逆に、グローバル本社が中央で統制すべき領域に関して、現地企業のベストプラクティス（最先端の事例）を積極的に取り入れて全体に適用するという考えがあってもよいだろう。現地各社の知恵や意見をグローバル本社が採用することは、各社のモチベーションや帰属意識を高め、グローバル本社との一体感を強めることにも大きく寄与するはずである。

現場の知恵を改善につなげ、生産性と品質の向上を図ってきた日本的経営の良さを、今後グローバルITガバナンスにおいても活かしていくべきではないだろうか。

『ITソリューションフロンティア』
2006年10月号より転載

.....
日向野 哲（ひがのてつ）
産業ITマネジメントコンサルティング
部上級システムコンサルタント