

グループ経営企業のITマネジメントを 確立するには

近年、企業の統合や提携などにより、グループ経営の強化が課題となるケースが多い。そのためには、各グループ会社の事業収益や在庫状況などをより速く正確に把握し、経営の迅速な意思決定を可能にする仕組み、すなわち“グループ情報化”が必要である。本稿では、“グループ情報化”のための“グループITマネジメント”を確立するアプローチについて考察する。

“グループ情報化”の課題

金融危機に始まる急激な環境変化に直面して、グループ会社を横断して各地市況や各事業収益、在庫状況などの実態をより速く、細かく把握し、経営の意思決定を迅速にしたいと考えている企業は少なくないだろう。

そのためには、グループ会社を横断して情報を連携させ、その情報を活かす仕組みが必要である。そのほかにも、連結会計制度や金融商品取引法などの法制度への対応、グローバル競争に対応したグループ横断の業務効率化、相乗効果を引き出すためのサプライチェーンの再構築など、グループ全体で取り組むべき情報化の課題は尽きない。この状況は特に2000年以降に顕著になっている。

しかし、グループ会社は、それぞれ異なった沿革をもち、規模や資本関係も多種多様なことが少なくない。そのためグループ全体で足並みをそろえた“グループ情報化”は簡単ではない。本社やグループ会社のIT部門からは、図1に示すような声がよく聞かれる。こ

れには、①グループ横断の課題が十分に共有されていないこと、②誰が何をどこまで決められるか権限と責任が不明確なこと、③インフラやアプリケーションおよびデータに関する標準が明確化されていないこと、④グループ会社がIT要員を十分に配置できず、本社側にもこれをカバーするだけの人材を確保できないこと一が背景としてあると考えられる。

3段階のアプローチ

“グループ情報化”のための“グループITマネジメント”の実現は、以下のように3つの段階に分けて考え、順を追って要件を満たしていくことが有効と思われる（図2参照）。

図1 進まないグループ情報化の実態

グループ本社IT部門の声	グループ会社IT部門の声
自社のシステムで手いっぱい、グループ会社まで手が回らない。	現場の実態を無視した一方的な押し付けはしてほしくない。
インフラ共有以上で、グループ会社と何が共有できるのか？	システムを共有したら逆にコスト増となった(過剰な品質)。
IT部門間で調整しても進まない(経営のイニシアチブが必要)。	IT部門間だけでは判断できない。経営同士で連携してほしい。

課題	<ul style="list-style-type: none"> ①グループ横断課題が十分に共有化されていない ②グループ情報化運営における権限・責任が不明確 ③グループ全体のIT標準がない ④グループ情報化を推進する人材が確保できない(量・質)
----	---



①ステージ1

リスク管理やIT効率の向上が実現される段階である。ITインフラの集約や共有化、共同調達のためにITインフラを標準化する段階である。グループネットワークの整備やサーバーの集約、データセン

ターの一元化、グループID管理基盤の整備などがこのステージの実施項目となる。たとえばある企業では、リスク管理の強化を図るため、ネットワークの共用化を進めると同時に、ネットワーク基盤と認証・セキュリティ基盤に関するインフラ標準とその管理方法の整備、同じくその基盤に対する投資と費用分担に関するルールの整備、そしてセキュリティ監査・改善のプロセスの整備を進めている。

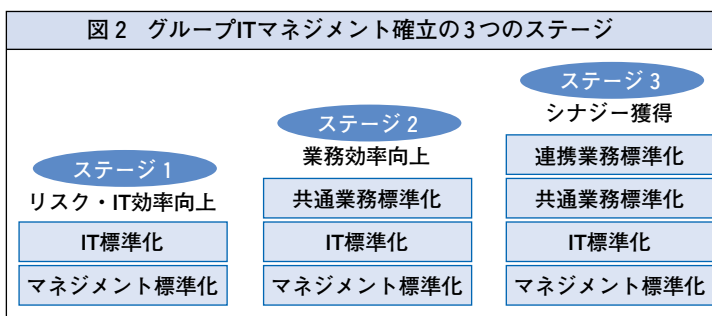
②ステージ2

グループ各社でそれぞれ共通して行われている業務を標準化し、業務効率の向上を実現する段階である。経理や人事などのシェアードサービス化、受発注や生産管理業務の標準化などがこのステージの実施項目となる。たとえばある企業では、販売・物流管理・会計などの基幹業務を効率化するためのルールを整備している。このルールでは、共通となる基幹業務のプロセスや入出力データなどについて、全社の標準として統一するか、個社の対応に任せるかがなどが決められている。

③ステージ3

グループ会社を横断して行われる業務を標

図2 グループITマネジメント確立の3つのステージ



準化し、グループとしての相乗効果を上げる段階である。顧客の声をグループとして活用する仕組みの整備、サプライチェーン管理、パーツ・サービス管理、品質管理をグローバルに標準化することなどがこのステージの実施項目となる。たとえばある企業では、グループ会社間での受発注や生産管理などの業務についてコード体系を含めて標準化し、グループ各社横断で情報をやりとりしながら意思決定するための標準プロセスや入出力データについてルールを整備している。

IT部門が果たすべき役割

“グループITマネジメント”には、経営層がトップダウンで経営目標達成のためにグループガバナンスを発揮することと、IT部門が中心となってボトムアップの連携・協調の仕組みを作ることの両方が求められる。

グループ各社のIT部門は、継続的に各社のIT課題と対策について認識を共有する場を設けて連携を深め、その連携に基づいてグループのIT運営の成熟度を高めておくことを求められている。 ■