

グローバルM&A時代のITマネジメント

— 有効なルールづくりの3つのポイント —



野村総合研究所 関西支社
関西ITコンサルティング部 上級システムコンサルタント

まつだ まこと
松田 真

専門はITマネジメント改革、システム監査、SMO・VMO組織立ち上げ

グローバルなM&A（合併・買収）によって海外に進出する日本企業で、相乗効果を高めるためのITマネジメントの重要性が注目されているが、完遂できずに断念している企業が少なくないのが現状である。本稿では、グローバルITマネジメントを成功させるためのルールづくりのポイントを紹介する。

拡大するグローバルM&A

日本の企業経営に関して、2013年には2005年の約8倍、約4兆円に急伸した指標がある（みずほ総合研究所「みずほインサイト」2014年9月22日）。日本企業によるグローバルM&Aの金額である。中には巨額の買収案件もあるので単純には言えないが、近年のグローバル化がM&Aによってけん引されていることは間違いないだろう。

こうした状況のなかで、M&Aに関する経営の関心は、買収価格は当然として、企業統合を最小限の労力と最短の時間でやり遂げ、最大限の相乗効果を上げることにも向けられている。

ITサイドがこの経営の要請に応えるためには、買収先の業務インフラを自社に統合するための「グローバルIT基盤」を準備することが重要なのもちろんだが、そのほかに、買収先のITマネジメント業務を統制・支援するための「グローバルITマネジメントルール」の整備と、M&A交渉をスムーズに行うための「ITデューデリジェンス」（買

収先のITの実態を精査すること）が必要である。

必要になる共通ルール

グローバルITマネジメントルールとは、IT投資の決裁・報告ルールや、ベンダーの選定ルール、情報セキュリティ上のルールなど、買収先を含むグループ全体のIT部門とITの利用者が守るべき共通ルールを指す。M&Aに際しては、交渉段階あるいは妥結直後に、買収先からこれらの共通ルールを提示するよう求められることが多い。しかし、これを示すことができずに、交渉妥結後のITマネジメントの主導権を買収先に握られてしまう日本企業が少なくない。

買収後に現地でIT関連業務が始まる段階になっても共通ルールが存在しない場合、実務上多くの不都合が生じる。例えば、グローバル本社側では「何かあるたびに現地との調整が必要になり時間がかかる」「グループ各社に物を言いたくても根拠をせせない」ということになり、現地側では「グループの一

員として何をどこまで行っていいのか、本社から明確に示してもらわないと分からない」「ルールがないのなら勝手にやらせてもらう」などということになりがちである。これでは相乗効果どころの話ではない。

ISACA（情報システムコントロール協会）東京支部の調査によると、回答した262人の85%が「ITマネジメントのルールが必要」としており（「2012 ITガバナンス実態と調査報告書」）、グローバルな拡大を目指す日本企業にとって共通ルールの意義は非常に大きいことが分かる。

ITマネジメントルールの全体像

それでは、海外の現地で通用するルールはどのようにして作られるべきだろうか。

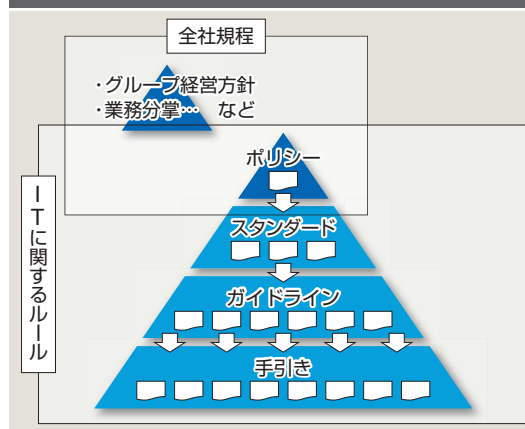
まず、ルールを図1に示すように階層ごとに考える必要がある。階層によってルールの策定権限や用途などが異なるため、全てを共通に扱うことができないからだ。野村総合研究所（NRI）は、同図のような4階層の体系を推奨している。

「ポリシー」では、組織、業務などに関して、グループ全体のITが目指す方向性を示し、それを達成するための役職員の責任と権限を規定する。

「スタンダード」では、ITマネジメント業務のあるべき姿と、そのために必要な項目を記載する。ここがルールの核となる部分であり、最も複雑な部分である。

「ガイドライン」は「スタンダード」を実現するための方法を記したもので、事例、判断基準の例などが盛り込まれる。

図1 ITマネジメントルールの全体像



「手引き」は、あるべき姿を実現するための手順を具体的に記したものである。

以下では「スタンダード」に焦点を当て、ルール策定のポイントを説明する。

ルール策定の3つのポイント

「スタンダード」はルールの核になる部分で最も複雑だと述べたが、以下の3つのポイントに注意すれば、根拠が明確で、必要かつ十分で、実用的なルールを作ることができる。海外に通用するルールを策定する上で、いずれも外せないポイントである。

- ①目的指向のアプローチ
- ②標準的なフレームワークの利用
- ③現状をしっかりと踏まえる

NRIの支援事例を基に、まず目的指向のアプローチについて述べる。ルールの策定においてありがちな失敗は、立派なルールを作ったものの、現地に浸透せず形が固い化することである。それはルールの記載内容がITマネジメント上の目的と符合せず、ルールを守らせる側も守る側も、守るべき理由を納得できないことに一因がある。従って、目的と手段

の関係が明確になるような記載とすることが重要である。

例えば「ITコスト削減」という目的を設定した場合、それを分解して「必要最低限のIT資産以外を保有しない」など、いくつかの詳細な目的に落とし込む。そしてその手段として「IT資産調達の事前承認」を導き、ルールに書き込んでいく。

食品製造業のA社では、2つの「目的」(ITコスト削減など)を設定し、それを10の「目的の詳細」(必要最低限のIT資産以外を保有しないなど)に分解し、そこから

31の「ルール化する手段」を定義した。これらの関係をフロー図にしておくと、海外との意思疎通をスムーズに行える。

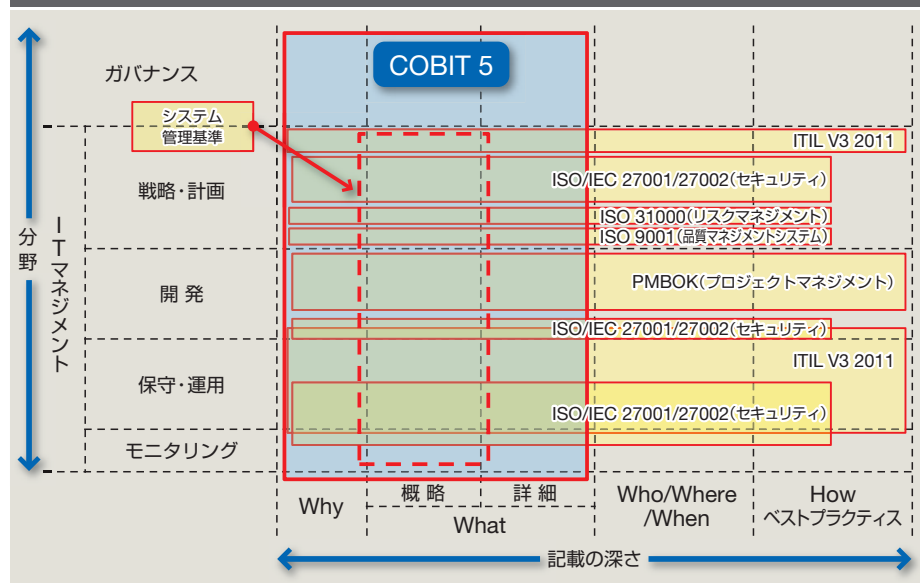
このような目的指向アプローチにより、ルールの根拠が明確になると同時に、本当に必要なものに絞ったルールを策定できるようになる。ただし、この方法で洗い出された手段がどんな場合にも妥当であること、手段はすべて出しつくしたことをどう担保するかが課題となる。

この点で、2番目のポイントである「標準的なフレームワークの利用」が有効になる。ITマネジメントのフレームワークは、マネ

表1 標準として利用できる各種フレームワーク

| フレームワーク | 発行年 | 策定組織 |
|---------------------|------|--|
| COBIT 5 | 2012 | 情報システムコントロール協会 (ISACA) ITガバナンス協会 (ITGI) |
| ITIL V3 2011 | 2011 | 英国政府商務局 (OGC) |
| システム管理基準 | 2004 | 経済産業省 |
| ISO/IEC 27001/27002 | 2013 | 国際標準化機構 (ISO) 国際電気標準会議 (IEC) |
| PMBOKガイド第4版 | 2008 | プロジェクトマネジメント協会 (PMI) |
| ISO 9001 | 2008 | 国際標準化機構 (ISO) |

図2 各フレームワークのカバー範囲



ジメント業務の例や注意点などを記述したもので、ルール化の材料となる。表1と図2に、既存の標準フレームワークとそのカバー範囲を示した。各フレームワークには一長一短があり、実際にはこれらを組み合わせる利用が必要である。近年、利用されることが多いのがCOBIT 5である。COBIT 5はITマネジメントのほぼ全ての分野をカバーしているが、ITILのようなベストプラクティスの記載はない。従って、COBIT 5をベースにして、必要に応じて他のフレームワークで補完すると、網羅的かつ必要な箇所に手厚いルール化リストを作ることができる。

NRIでは、COBIT 5をベースに、他のフレームワークとの関係を整理し不足項目を追加したITマネジメントルールの「NRIリファレンスモデル」

表2 NRIリファレンスモデルを利用した目標設定の例（一部）

| 大分類 | 中分類 | 現行充足率 | 目標充足率 | 目標設定内容（一部抜粋） |
|-------------|--------------------|-------|-------|--------------------------------|
| 整合、計画および組織化 | エンタープライズアーキテクチャー管理 | 12% | 60% | データ、アプリケーション、インフラアーキテクチャー管理を整備 |
| | イノベーション管理 | 12% | 40% | 新技術の導入プロセスを定義 |
| | ポートフォリオ管理 | 10% | 50% | 事前・事後投資評価プロセスを定義 |
| | 予算とコストの管理 | 75% | 100% | IT予算科目の設定と配賦の実現 |

を作成しており、実際にルール整備プロジェクトで利用して3つの大きな効果を確認することができた。すなわち、現行ルールの網羅的な棚卸しと目標設定が可能になったこと、普遍妥当な手段を容易に選択できるようになったこと、海外メンバーとの意思疎通が容易になったことである。

最後に、3番目のポイントである「現状をしっかりと踏まえる」という点について述べる。製造業のB社では、「NRIリファレンスモデル」を用いて現行ルールの棚卸しを行い、現行充足率（現行ルールの記載項目数÷NRIリファレンスモデルの項目数）を算出した。そしてその現行充足率をベースに議論を重ね、目標とする充足率を決定した（表2参照）。

目標設定時の注意点は、背伸びしすぎないという点に尽きる。目的指向アプローチで進めると、目的の完全な達成を目指してしばしば理想を追究したくなる。また、標準的なフレームワークを用いると、充足率100%を目指したくなる。しかし多くの場合、それは「絵に描いた餅」になる。現状をしっかりと踏まえることで、身の丈に合った目標を設定することができるのである。

なお、全てのルールを同時に策定することは、ボリュームが大きくなるため困難な場合が多い。優先度を考えて順次、策定すること

をお勧めしたい。一般的には、情報セキュリティやBCP（事業継続計画）などのリスク対応から始め、続いてITコスト削減、ITによるビジネス貢献の順に整備するが、自社の現状とグローバル化に対する経営の要請を踏まえて順番を決めればよい。

上記のA社、B社とも、以上の方法で「ITベンダー管理基準」など10程度のルールを策定し、グローバルに適用している。

さらなるM&Aに向けた準備

最後に、M&AにおいてITの観点で特にポイントとなると述べた「ITデューデリジェンス」について少しだけ触れておきたい。買収先のITの実態は、交渉妥結後の企業統合のタスクとそのコストに大きく影響するため、最近では、予測される買収パターンを整理した上で、事前にデューデリジェンスのガイドラインを準備する企業が出てきている。NRIもパターンごとにヒアリング項目リストを作成して企業に提供できるようにしている。

本稿で取り上げたグローバルITマネジメントルールやグローバルIT基盤の整備と並行して、このようなガイドラインを用意しておくことで、M&Aに迅速に対応できるようになる。ぜひご検討をお勧めしたい。 ■