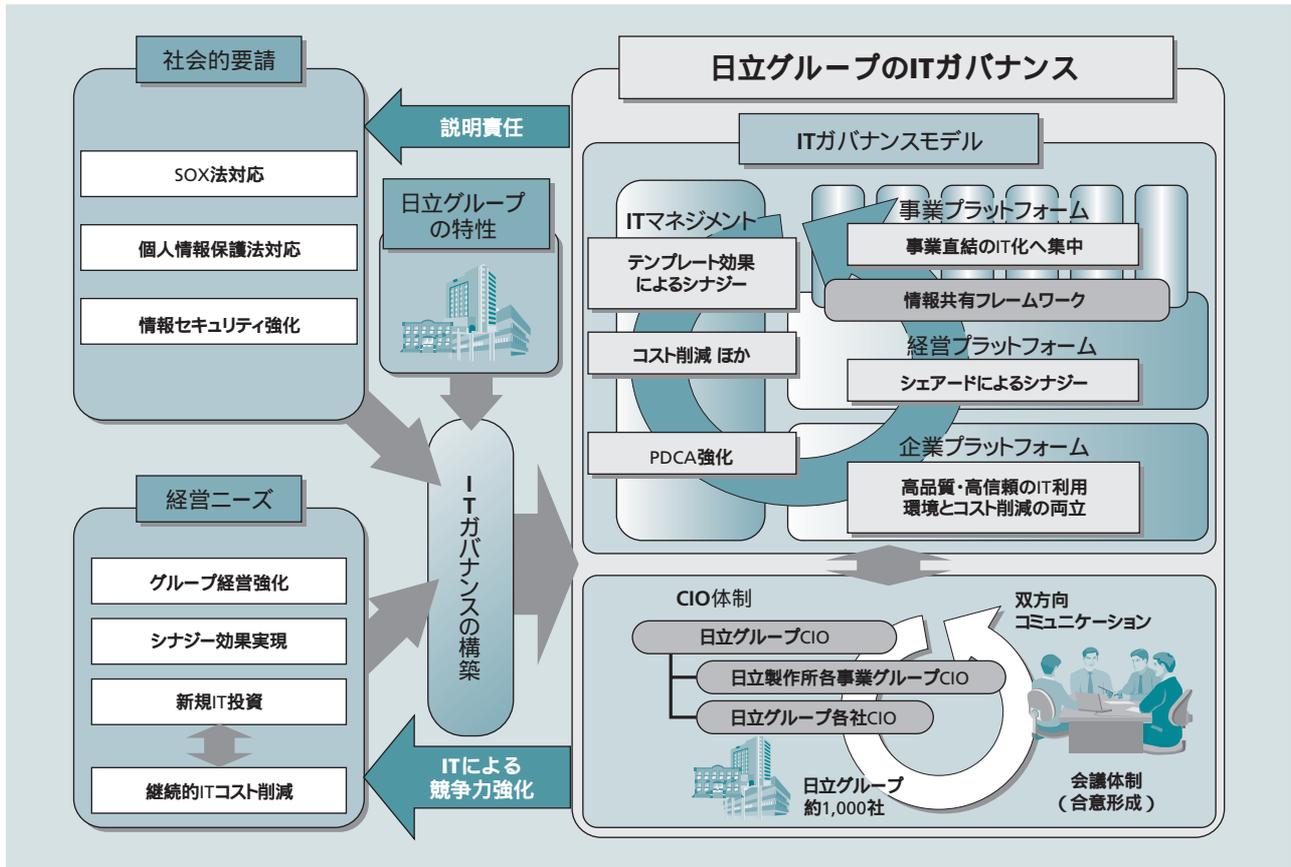


# 日立グループのITガバナンス構築

Establishment of IT Governance of Hitachi Group

山之内 茂英 Shigehide Yamanouchi 遠藤 浩子 Hiroko Endo



注:略語説明 SOX法(Sarbanes-Oxley Act), PDCA(Plan, Do, Check, and Action), CIO(Chief Innovation Officer)

図1 日立グループのITガバナンスの全体イメージ

日立グループのITガバナンス構築の背景と、ITガバナンスを構成するITガバナンスモデル、CIO体制、会議体制の全体イメージを示す。IT化の取り組み領域を各プラットフォームによって住み分けるITガバナンスモデルとすることで、日立グループ約1,000社の全体最適へのベクトルを合わせることができた。また、ITマネジメントの整備により、シナジー効果の発揮、継続的なコスト削減、さらにPDCAの強化が進み始めた。

日立製作所は2010年で創業100周年を迎える。その歴史の過程では、グループ各社の自主独立を重んじ、IT業務・環境に関しても事業グループ制や分社化の深化に伴って分散化の道を歩んできた。しかし、SOX法や個人情報保護法への対応、さらに情報セキュリティの強化という社会的要請や、グループ経営の強化、経営基盤の整備・強化によるシナジー効果の実現、ITコストの削減という経営ニーズに応えるために、ITガバナンスを構築してきた。

構築のアプローチは、ITガバナンスモデルの開発・普及が中心であるが、CIO体制の構築やグループ各社との議論・合意形成プロセスの整備など、日立グループならではの考え方

や実践手法を通じてITガバナンスを確立しつつある。ITガバナンス構築のねらいは、社会的要請に対して説明責任を果たすこと、経営ニーズに対してITによる競争力強化に貢献することの二つを設定している。

## 1.はじめに

1990年代以降、「ITガバナンスとは何か」という議論が活発になり、その定義についても多様化している。通商産業省(当時)と日本情報処理開発協会は、ITガバナンスを「企業が競争優位性構築を目的に、IT戦略の策定・実行をコントロールし、あるべき方向へ導く組織能力」と説明している。ITガバナ

ンスは今や企業経営の核を成すものと言える。日立グループの場合も本質的には同じ概念であるが、連結子会社が多く、かつ上場会社も多いコングロマリット企業グループとしての特性を踏まえ、日立グループならではのITガバナンス構築が求められた。その結果、CIO(Chief Innovation Officer)体制の下で、ITガバナンスモデルを駆使し、IT戦略の策定・実行をコントロールし、日立グループのITを全体最適へ導いている(図1参照)。

ここでは、日立グループがITガバナンス構築にどのように取り組んできたか、具体的な事例を中心に述べる。

## 2. 背景

日立グループは1910年創業以来、自主独立路線を重んじてきた。グループ会社は約1,000社、そのうちIT部門長を設置している会社は約200社あり、独自にIT化を進めてきた。しかし、2000年頃より、グループ全体の最適化が大きな課題として浮上してきた。最初はIT委員会と称して主要グループ会社のIT部門長が集まり、IT戦略や共通課題をどのように設定するかなどを議論することから始めた(図2参照)。

その後、2003年6月に主要コーポレート部門を加えてITガバナンス委員会を設立し、CIO体制の必要性やITコスト削減の考え方、さらにITガバナンスモデルの原型などをテーマとして議論を重ねることによって、ITガバナンスに関するグループの一体感が徐々に醸成され始めた。

2005年に日立グループCIOを設置し、日立グループのITガバナンス構築は大きな転機を迎えた。それまでの日立製作所に軸足を置いた施策から、日立グループ全体を範囲とした共通施策へ展開・充実するために、グループ&グローバルのCIO体制の整備に着手した(図3参照)。

一方、米国ニューヨーク証券取引所への上場企業である日立製作所は、2004年から連結ベースで米国SOX法

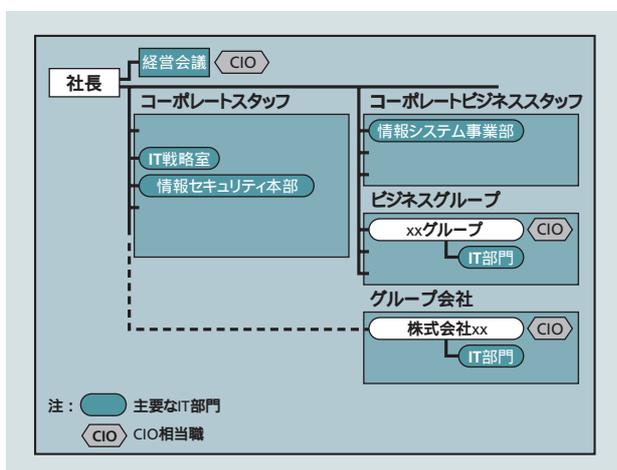


図2 日立グループのIT部門  
コーポレートスタッフとしてIT戦略室、ビジネススタッフとして情報システム事業部があり、各ビジネスグループおよびグループ各社にIT部門がある。

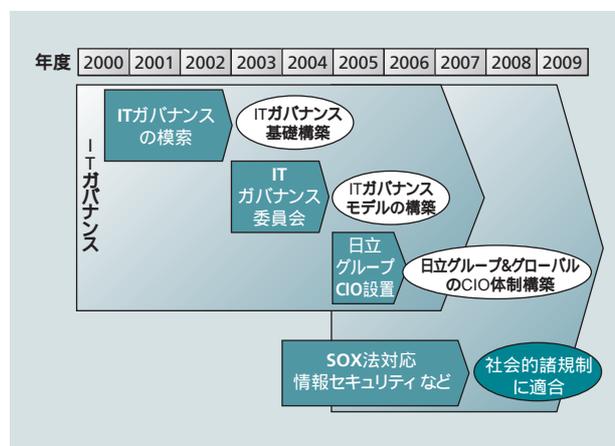


図3 ITガバナンスの背景  
ITガバナンスモデル構築に至る経緯を示す。

(Sarbanes-Oxley Act)への対応を開始し、IT内部統制に必要な施策の展開にあたっては、CIO体制を最大限に活用した。具体的にはCIO職務定義書に、「SOX法対応や情報セキュリティをはじめとする社会的諸規制に適合するために、自事業グループIT関連組織がIT全体統制( CLQ( Company-Level Questionnaire ), ICQ( IT Control Objective ))全般に適合していることを保証するよう、適切な指揮・監督を行うこと」と明記し、CIOミッションの明確化を図った。

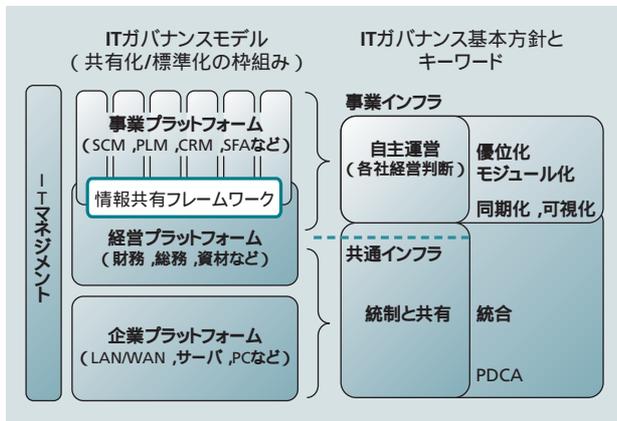
## 3. ITガバナンスの方針と実践

### 3.1 ITガバナンスの定義

日立グループは、ITガバナンスに関する議論を重ねた結果、「ITガバナンスとは統制と自律の最適な配置を議論し、合意、遂行すること」と定義した。この考え方に基づき、日立グループ内のIT活動を統制するものと自律させるものの二つに分類した。すなわち、(1) 共通業務の徹底した統合・集約化による分散損の排除、コスト削減、高位標準化をねらう領域と、(2) それぞれの事業の経営判断に委ねることによる競争優位性の確保・向上をねらう領域の二つである。その結果、次に述べるようなITガバナンスモデルを開発し、そのモデルを日立グループ各社との共通のフレームワークとして活用することにより、実践に移し、経営的にも大きな意味を持つことになった。

### 3.2 ITガバナンスモデル

日立グループのITガバナンスモデルは、企業・経営・事業の三つのプラットフォーム、ITマネジメントおよび情報共有フレームワークで構成される(図4参照)。「企業プラットフォーム」はネットワーク、サーバ、PC、認証基盤など、業務依存性の低い、いわゆる共通ITインフラの領域である。経営プラットフォームは、財務、総務、資材など管理部門系の領域で、「事業プラットフォーム」は、SCM( Supply Chain Management ), SFA( Sales Force Automation ), PLM( Product Lifecycle Manage-



注:略語説明 SCM( Supply Chain Management )  
 PLM( Product Lifecycle Management )  
 CRM( Customer Relationship Management )  
 SFA( Sales Force Automation ) , LAN( Local Area Network )  
 WAN( Wide Area Network )

図4 日立グループのITガバナンスモデル  
 事業プラットフォームは「自主運営」、企業・経営プラットフォームは「統制」と「共有」を基本方針としている。

ment など、事業に直結した部分とした。さらに、IT内部統制や情報セキュリティ、ITアーキテクチャ標準などを「ITマネジメント」として横断的なテーマに取り組んでいる。

また、2005年、個別最適からグローバルベースの全体最適をめざすことを目的とした情報共有プロジェクトを発足し、情報共有フレームワークを追加した。このプロジェクトでは、従来、事業グループ・グループ会社ごとに把握していた調達、営業、財務などの各種経営情報を横断的に共有することにより、日立グループ全体の経営状況の把握、分析、戦略的アクションを可能にする戦略的業務アプリケーションを整備中である。

### 3.3 企業・経営・事業プラットフォーム

企業と経営の二つのプラットフォームにおける方針のキーワードは「統合」である。経営プラットフォームでは業務のシェアード化による標準化を、企業プラットフォームでは集約・統合することによるITコストとリスクの極小化をそれぞれねらっており、日本国内200社の統合はほぼ目処(めど)が付き、現在グローバルに推進中である。

一方、事業プラットフォームの方針は優位化のための戦略投資を確保し、競争力を強化することである。

一般的にIT予算の80%以上は既存システムの維持・運営に費やされている<sup>1)</sup>。共通ITインフラの統合や業務シェアードサービス適用拡大によって得られる費用削減効果を財源として、競争力強化や情報セキュリティ強化など、より戦略的な投資に充てることで、日立グループ全体の維持・運営コストの占める割合を下げるように改善を続けている。

### 3.4 ITマネジメント

日立グループは、2005年以降、日立製作所の規則を基に

した規則テンプレート、ITアーキテクチャ標準、情報セキュリティガイドライン、IT内部統制ガイドライン、各種チェックリストなどを開発し、グループ各社で共同利用している。これにより、各社の独自対応工数を抑止し、独自の法解釈によるリスクの最小化を図っている。

これらのいわゆるテンプレート効果を最大化するためにはITガバナンスの発揮が前提であることから、実行ベースに展開する骨格としての日立グループCIO体制を構築してきた。日立グループCIOが議長を務める日立製作所事業グループと主要グループ会社のCIO約40名のCIO会議を推進母体として、ITを活用した経営革新のグループ共通施策を協議し、歩調を合わせて推進している。また、各社相互間の事例紹介によるテクノロジートランスファーの場としても生かしている。

CIO会議の下には各事業グループ・主要グループ会社のIT部門長で構成される会議を設け、最終決定する前の施策について現場の事情を加味した議論をすることにより、各IT施策の品質向上に努めている。また、この会議メンバーはみずからの事業グループ・グループ会社に決定された施策を展開する任務を負っている(図5参照)。

会議によるコミュニケーションのほかに、主要30社を年に2回個別訪問し、IT戦略計画や施策を説明し、直接意見を聴くキャラバンも実施している。これはITガバナンス実践における双方向コミュニケーションと位置づけている。本社の打ち出す方針や施策のどこがわかりにくいかなど、生の声に耳を傾けることにより、PDCAの「C」で改善を継続し、ITガバナンス発揮によるグループシナジー効果の拡大をめざしている。

また、日立グループIT部門の実態を把握するため、毎年、「日立グループ情報システム部門概況調査」を実施し、情報

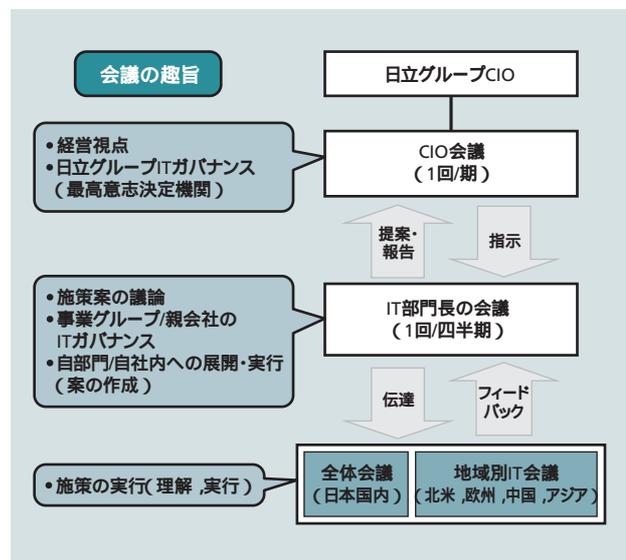


図5 会議体制  
 日立グループCIOの下にCIO会議、IT部門長会議、全体会議、地域別のIT会議を設置し、方針や共通施策の作成、承認、伝達・徹底機能を会議体制で実現している。

機器の台数、IT要員数、IT運用コスト、IT関連投資などを集計・分析し、次年度のIT戦略計画やIT共通施策の企画・立案の基礎としている。

### 3.5 IT戦略計画体系

日立グループのIT戦略計画の体系は、日立製作所創業者の小平浪平による「日立精神(和、誠、開拓者精神)」を原点として、以下、階層的にITビジョン、ITガバナンスモデル、戦略マップ、KPI( Key Performance Indicator )、ロードマップ、アクションプランから構成している(図6参照)。前述のグループ各社との双方向コミュニケーションによるガバナンス遂行のためには、このIT戦略計画体系が共通言語となり、コミュニケーションパッケージとして機能していなければならない。グループ会社を訪問時に、この体系に基づいた資料セットで説明し、また主要会議では常にこの体系に基づいた議題の組み立てで運営している。戦略マップには経営環境の変化とITに関する技術の潮流、さらにグループ経営方針に基づくITガバナンスの遂行を軸とした要素を織り込んでいる。各プラットフォーム、ITマネジメント、情報共有フレームワークの中期・年度ごとの重点施策をロードマップ上に示し、日立グループCIO会議で協議のうえ、各社に展開している。

### 4.ITガバナンス強化の効果

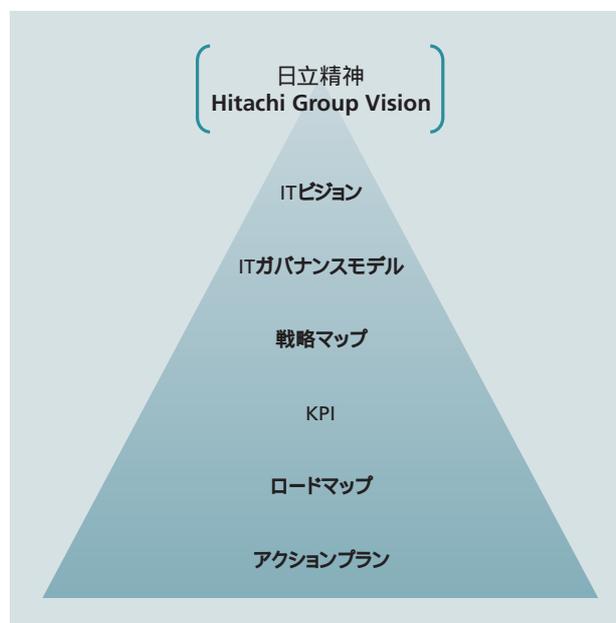
日立グループのITガバナンス再構築により、企業プラットフォームを中心とするIT共通業務の集約・統合を進め、ITコストは対前年度比10%強の削減の効果実現を継続している。この削減した効果を財源として競争力強化のため、あるいは情報セキュリティ強化のために再投資している。

またITマネジメントでは、グローバルスタンダードのフレームワークを適用したガイドラインやチェックリストの集中開発と適用により、数百億円のテンプレート効果があった。また質的效果として、SOX法をはじめとするCSR( Corporate Social Responsibility )対応を日立グループで統一かつ効率的に図ると同時にリスクポテンシャルの低減にも大きな効果があった。

#### 執筆者紹介



山之内 茂英  
1973年日立製作所入社、IT戦略室 所属  
現在、日立グループIT経営革新に従事



注:略語説明 KPI( Key Performance Indicator )

図6 日立グループのIT戦略計画体系

日立グループのIT戦略計画体系は創業精神である「和、誠、開拓者精神」に原点を置いている。グループ各社とのコミュニケーションは、この体系に基づいて実践されている。

### 5.おわりに

ここでは、日立グループのITガバナンス構築の過程と実現した効果の一部について述べた。

今後は、経営プラットフォームにおける業務プロセスの標準化、さらに各業務部門相互連携によるシェアード拡大加速が課題である。ITマネジメントにおいては、これまで作成してきた規則、ガイドライン、チェックリストなどを、グローバルスタンダードをベースにしたものへ改訂し、海外会社へのITガバナンスの浸透をめざしていく。また、実践した手法や作成した規則、ガイドラインなどはさらに整理し、広く活用できるように汎用化を進めていく。

#### 参考文献

- 1) 横浜,外:マッキンゼーITの本質,ダイヤモンド社(2005.3)



遠藤 浩子  
1984年日立製作所入社、IT戦略室 所属  
現在、日立グループIT関連主要会議の事務局に従事