

グローバルITマネジメントのあり方と 海外拠点向けセキュリティサービス

Solution Development to Enhance Global IT Governance and its Related Security Services for Overseas Bases

青木 毅 水谷 文昭 久野 俊一郎

Aoki Hitoshi Mizutani Fumiaki Kuno Shunichiro

山下 博史 菊池 頼光

Yamashita Hiroshi Kikuchi Yorimitsu

企業経営や事業が急速にグローバル化する中、海外拠点では、長期的な視点がないままIT導入が進められる傾向がある。また、特に新興国では、ITセキュリティの強化が課題となっている。

日立グループは、みずからグローバルに展開・運用しているITマネジメント標準^{※1)}の実践事例やノウハウを基に、低コストかつ迅速にITガバナンス構築を支援する「グローバルITマネジメント標準策定コンサルティングサービス」の提供を開始した。また、中国に事業展開している日系グローバル企業向けに、グローバルITガバナンスへの端緒として、低コストかつ短期間で提供可能なITセキュリティ関連サービスをメニュー化した。今後はITサービスメニューの拡充および提供地域の拡大を図っていく。

1. はじめに

昨今、企業経営および事業のグローバル化は、既存のバリューチェーンの再構築をテーマにグローバルワイドでの全体最適化を意味するケースが多い。つまり、今後は多くの企業が、開発・調達・製造・販売という一連のバリューチェーンを特定の地域でクローズせず、地球レベルでとらえて事業を展開していくと予想される（図1参照）。

また、海外の生産・販売の拠点数や規模は、とりわけ新興国において年々増している。そのスピードは近年、さらに加速されており、ローカライズ化（現地に根づいた事業展開）は大きな課題となっている。また、そのグローバル化のめざす方向として、労働コストの安い地域における製品の開発および製造、または多国間に及ぶ製品・サービスの販売など、各企業によってそれぞれの拠点に対する重点策も異なる。海外の拠点数は今後さらに増え続けるが、一方では現地拠点の統合も進んでいくと思われる。

このグローバル化およびローカライズ化を側面から支え

ていくのがITであり、今やITなしでそれらを進めるのは難しい。一般的に、拠点数が増えたり、拠点の規模が大きくなるにつれ、ITの重みが増し、継ぎはぎ的にITを備えるため、当然のことながらITそのものが複雑化する。それは、将来を見越したITの導入というよりも、現在の課題を何とか乗り切るためのITの導入であり、そのため導入されたITシステム間での整合性が確保されないまま、さらに複雑化していく。日本国内のITのあり方においても同様の課題は顕著になっているが、専任のIT責任者および管理者がいて、今後の課題として中期計画などに取り入れている企業が多い。

一方、海外拠点においては、ほぼ手付かずの状態であるケースが多い。とりわけ新興国では、ITインフラ導入期ということもあり、体系的な課題整理と計画的な施策を行っていないところが多く存在する。日立グループは、このような海外拠点のITマネジメントのあり方を通して、低コストで迅速な支援を可能とする「グローバルITマネ

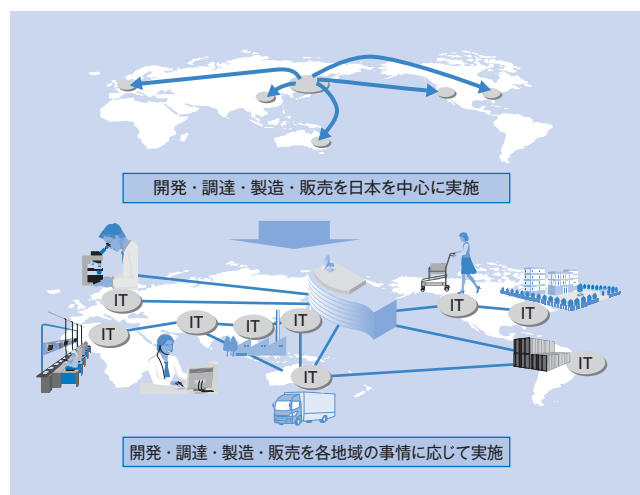


図1 | グローバルバリューチェーンの変化とIT
グローバル化とローカライズ化の両方を意識したITのあり方を示す。

※1) 事業や経営インフラを支えるITに関して、海外子会社も含む企業グループ内で共通の認識を持って運営していくための全体指針

ジメント標準策定コンサルティングサービス」を開発した。

ここでは、海外拠点におけるITマネジメントの現状と、グローバルITマネジメント標準策定コンサルティングサービスの開発経緯、ソリューションの内容、およびIT導入が未整備の地域におけるセキュリティサービスの強化について述べる。

2. 海外拠点におけるITマネジメントの現状

わが国においても日本版SOX法（金融商品取引法による内部統制報告制度）施行を契機に、海外拠点におけるITガバナンスを多くの企業が意識し始めている。しかし、国内のIT施策に忙殺されていて、海外拠点に対するマネジメントにまで手が回らないのが、多くの企業の共通する状況である。また、海外拠点マネジメントを検討するにあっても、その方策がよくわからず、海外拠点のIT責任者でさえ認識していない場合もある。

欧米などのIT先進国における比較的大きな海外拠点では、ITマネジメントの責任者がいて、ITの導入から運用・保守までを各国独自の判断で行っていたり、ITにかかわるルールや基準も各国独自で設けていたりするケースが多い。

一方、それ以外の小さな拠点や新興国の拠点では、業務ITの導入初期ということもあり、一般的なITの活用として、計算ソフトウェアレベルの生産管理や会計管理など、必要最低限で管理されていることが多い。とりわけ新興国などにおいては現地に任せきりで、労働コストも安いことから現地のレベルに合わせた最低限のIT導入が多く、業務効率を意識したITシステムの導入は少ない。また、販売拠点であれば販売システム、工場であれば生産管理システムなどと範囲の限られたシステムの導入が各拠点の判断で進められる部分最適なケースも多い。

このような場合では、その場しのぎのシステム構成になり、グローバルバリューチェーンを意識したシステム間の連携はほぼ行われていない。また、各海外拠点が増えるに従い、システム構成やネットワーク構成などの管理が行き届かず、それらの構成図でさえ作成されていないこともあり、問題発生時には解決に多くの時間を費やすこととなる。

3. グローバルITマネジメント

3.1 グローバルITマネジメント標準策定手法のねらい

日立グループは、自社の海外拠点のITマネジメントを推進してきた経験から、まずグローバルITマネジメントのあり方を意識することを提案している。グローバルITマネジメントを意識することにより、海外拠点におけるグローバル連携性を高め、システム間の連携だけでなく、何

か問題があった際には迅速に状況を把握し、適切な対応ができるようにすることが重要である。また、IT施策においても各国拠点が連携を図りながら、施策を共有するだけでなく、その意図も十分に理解するためのコミュニケーションを円滑に図ることが大切になる。

そのため、小さくスタートしながら最低限のITマネジメントを構築していく手法である「グローバルITマネジメント標準策定」を考案した。つまり、初めから強固なガバナンスを意識するのではなく、まずは日本国内の本社で体制を整え、最小限の準備を図りながら徐々に海外拠点に対するITマネジメント力を高めることをねらいとした。

それまで、グローバルITマネジメントの類似語であるグローバルITガバナンスを説明するときには、大規模なERP（Enterprise Resource Planning）などの仕組みを導入することを前提とするケースが多かった。確かにERPの導入によりシステム統合を図り、グローバル経営を実施していくことは、ITガバナンスの視点からも有効かつ効果的である。そしてグローバルバリューチェーンの仕組みを効率的につくり出すことができる。しかし、すべての企業がERPを導入できるわけではないことから、小さくスタートし、最終的にはグローバルITガバナンスの導入も可能としたITマネジメント手法を開発した。また、このITマネジメント力を持つことにより、海外拠点との協力関係も強化でき、将来におけるIT施策など、海外拠点からも理解を得やすくなる。つまり、グローバルにおけるIT施策の下地をつくることにもなる（図2参照）。

3.2 グローバルITマネジメント標準策定コンサルティングサービスの開発

IT先進国および新興国のいずれにおいても、上述したグローバルITマネジメントという点での共通の課題は次の2点であるとの結論に達した。

- (1) グローバルで共有できるルールや基準
- (2) 海外拠点とのコミュニケーション

いかにも一般論のようではあるが、これらができないと海外拠点のIT管理の構築はいずれにしても困難である。この二つの点に帰結したきっかけの一つは顧客と交わした会話である。顧客と海外拠点のあり方について話す中で、IT投資にゆとりはないが、昨今の急速なグローバル化において、自社の海外拠点におけるITマネジメント力を少しでも効かせたいと思う企業が潜在的に多いことがわかった。しかし、海外拠点に日本のIT施策を理解させることには時間や費用を要する。日本のIT施策のベースとなる基準やルールが整っていないため、施策だけを説明しても理想的な話としてしか受け取られなかったり、あるいは海

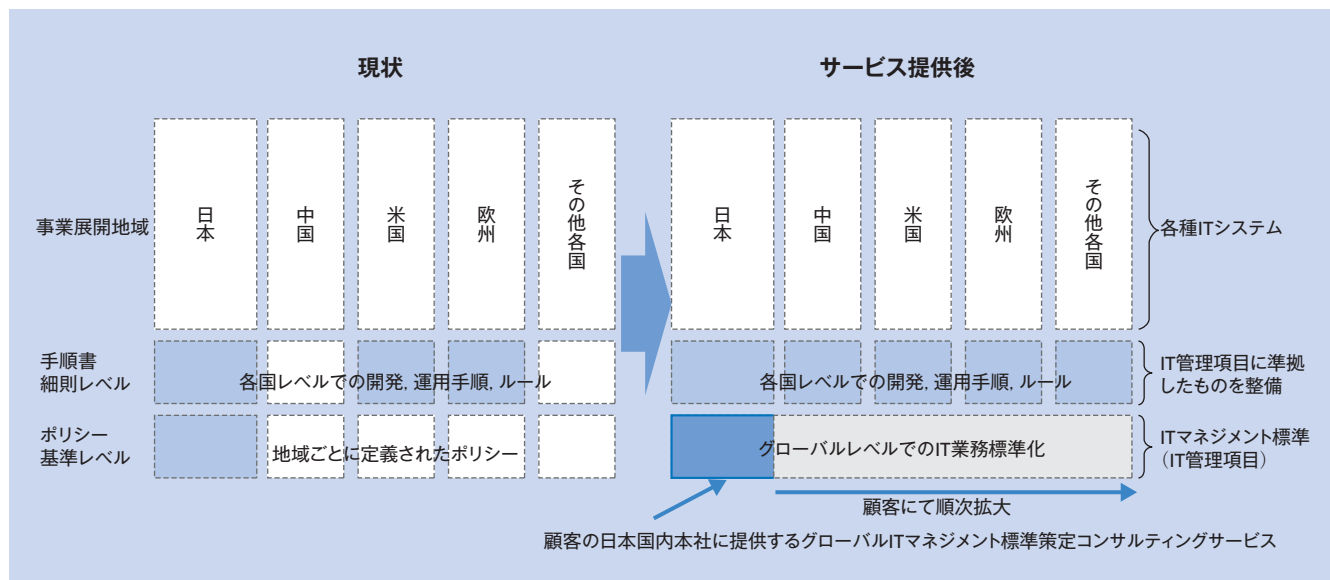


図2 | グローバルITマネジメント標準策定支援の位置づけ
 スモールスタートで最低限のグローバルITマネジメントを構築する手法である。

外拠点への不満に対する強い介入ととらえられたりして容易には理解されない。また、現状はその対応策として、国内の本社から情報システムのスタッフが定期的に各海外拠点へ出向きコミュニケーションを図っているが、信頼関係は生まれにくい。

日立グループは、この二つの課題を解決する端緒として「グローバルITマネジメント標準策定コンサルティングサービス」を開発した。つまり、グローバルITマネジメントとは、強固なグローバルITガバナンスに向けた初期動作であり、海外拠点とのコミュニケーションを円滑に進めるためのツールである。

3.3 国内本社と海外拠点のIT管理に関する意識のギャップ

業務にITの導入を開始した新興国地域においては、共通課題として、情報漏洩（えい）に対する施策、ライセンス違反対策に代表されるIT利用について意識されていない面も多く見受けられる。これらは、国内の本社においても海外拠点においても共通した悩みとして認識されている。

一方、海外拠点側からは、本社の認識が十分でなく、現地法人が抱えている問題として、システム監査や会計・内部統制監査などへの対応の工数が多く、現地での本来の業務に支障が出ることなどが指摘された。これらが意味することとして、結果的に一般従業員の業務にも弊害を及ぼし、また直接的ではないにせよ、例えばIT管理が行き届かず就業中にゲームや株取引をしたりすることが起こる。当然ながらこれらは個人のモラルに依存する問題ではあるが、本社対応の業務にIT担当者が割かれることにより、現地の一般業務に影響が及んでいることはあまり理解されていない。また、そのIT担当者は平均的に2年から3年で入れ

替わり、IT担当者不在の間は総務担当者が兼務するなど、日本と同じ技術水準にはまだまだ達していない。

このような意味でも、本社では海外拠点も国内にある子会社同様、最低限のマネジメント力を働かせる必要がある。また業務効率向上のためにもIT基盤となるルールの共有を図るべきである。この最低限のマネジメント力とは、本社の手法を押しつけることではなく、むしろ海外拠点に任せるべきところは、現地での意思や方法を尊重して裁量を与えつつ、代わりにグローバルレベルでの最低限のルールや規則は本社で定め、そのルールに基づいたうえで、ローカライズ化を進めることを意味する。

4. グローバルITマネジメントの特徴

4.1 日立グループのノウハウの適用

日立グループは、みずから活用しているIT管理項目をベースに、IT投資を抑えながら、低コストでかつ迅速なスモールスタートでグローバルにITガバナンスを効かせていく手法を開発した。

これは日立グループみずからが取り組んだ手法の一部を、他業種にも適用できるよう顧客向けに一般化したものである。その特徴は以下のとおりである。

- (1) グローバルで適用すべき最低限のルールやポリシーの策定
- (2) スモールスタートによる導入支援
- (3) 顧客のITガバナンスモデルの策定
- (4) 日立グループのノウハウを盛り込んだ約200のIT管理項目を低コストで迅速に策定
- (5) IT管理項目の海外展開や運用方法を策定
- (6) 自社内でIT管理項目の策定を推進する顧客への標準

4.2 グローバルスタンダードCOBITの活用

日立グループが今回提供するコンサルティングサービスは、IT管理手法のスタンダードとされているCOBIT^{※2)} (Control Objectives for Information and Related Technology) をベースとしている。しかし、COBITで定義されていることを単純に遂行するのではなく、実際にグローバルでの展開ができるよう、長期にわたって検証し、

※2) COBITは、ISACA (Information Systems Audit and Control Association) の登録商標である。

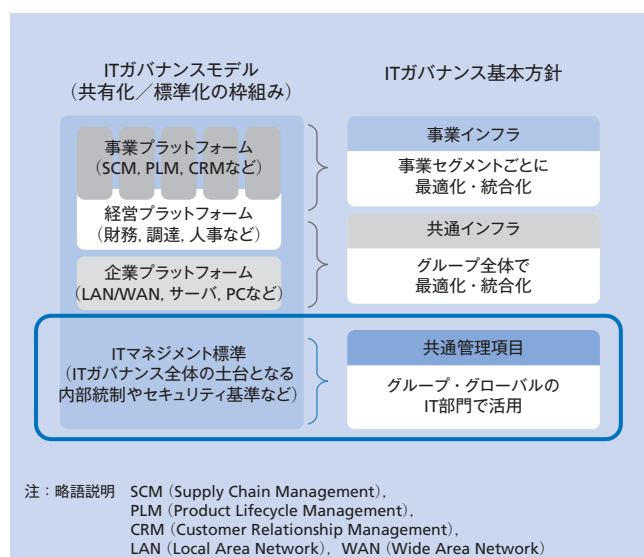


図3 | グローバルITマネジメント標準策定
ITガバナンスの土台となるグローバル全体で適応すべき基準やポリシーを策定する。

日立グループとしてのノウハウを盛り込んだものとなっている。また、すべてを完璧にではなく、ある程度汎用的なレベルのあるべき姿をルールとして定義し、整合性を確保したうえで拠点固有のIT戦略や立場・環境などを踏まえて、具体的な施策にするというアプローチをとっている。つまり、COBITをベースとしたIT業務に関する管理項目を約200項目に体系化し、これをベースに顧客のITマネジメント標準を策定することで、低コストかつ迅速なグローバルITガバナンスの土台の構築を可能としている。そして、スモールスタートからのグローバルITガバナンスとローカライズ化を図る方策を提供することをめざしたものである（図3参照）。

5. 海外拠点と連携を図ったグローバルITマネジメントの実施

「グローバルITマネジメント標準策定コンサルティングサービス」は、あくまで海外拠点に共通する最低限のルールや基準を築くことを目的としており、海外拠点へITマネジメント力を直接的に効かせるものではない。

そこで、次に提案するのが、低コストで迅速に導入できるITを活用した直接的なマネジメント手法である。例えば、日本の企業が多く参入している中国においては、海外拠点に置かれている重要なファイルサーバ、ファイアウォール／アンチウィルスなどのサーバのログを収集して見える化することにより、さまざまな効果が得られる（図4、表1参照）。

このサービスでは、海外拠点に置かれているサーバや

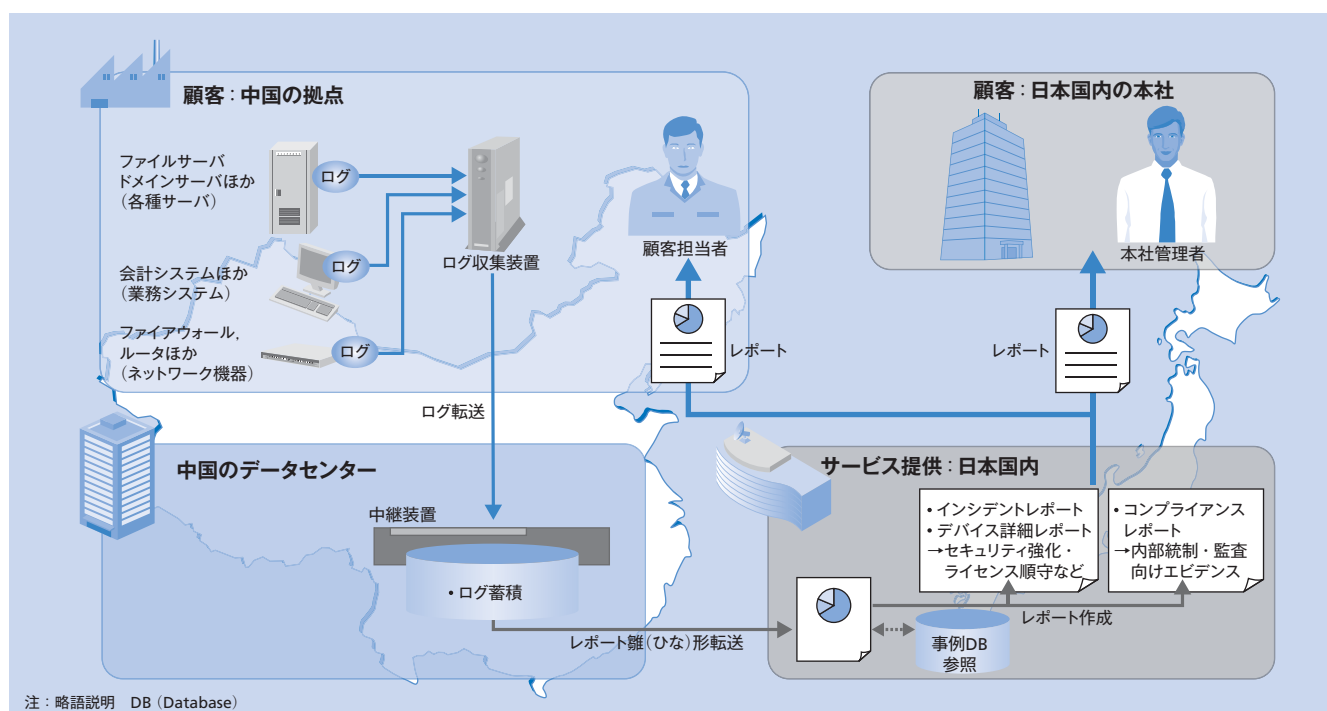


図4 | 遠隔ログ監視サービス
海外拠点の重要なサーバやファイアウォールなどを監視することにより、ガバナンスやセキュリティの強化を図る。

表1 | グローバルITマネジメントの効果

本社と海外拠点におけるルール・業務の視点、具体的な効果などを示す。

ルール・業務の視点	場所	具体的効果
ガバナンス強化	国内本社	国内本社指示の徹底
コンプライアンス	国内本社・海外拠点	情報漏洩の抑止、ライセンス違反の監視、内部統制強化
セキュリティ強化	国内本社・海外拠点	セキュリティレベルの維持
工数削減	海外拠点	PC管理にかかる工数削減、監査工数の削減、内部統制エビデンスレポート作成工数削減
業務の効率化	海外拠点	業務外利用の抑止

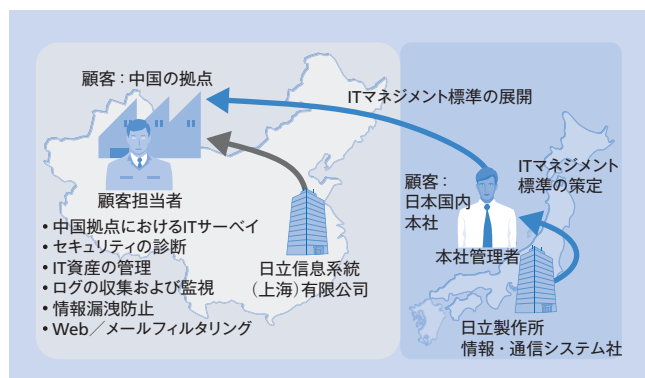


図5 | 中国拠点との連携によるグローバルITマネジメントの実施
必要最低限のサービスを日本から直接提供するほか、中国現地でも同様のサービスを提供する。

ファイアウォールなどのログを取得し、収集したログを分析し、現場（海外拠点）で起きていることを、国内本社と海外拠点のIT責任者に定期的（月に1回程度）に報告する。その内容には、従業員のITシステムの利用履歴から疑わしいアクセスの有無も含まれる。これらの情報を本社と海外拠点で共有することにより、拠点ですべきIT施策を互いに理解しながら進められるという効果が生じる。また監視していることを従業員に示すことにより、抑止力とともに、モラル改善へ向けた自助力も働く。

中国においてはこのほかにも、低コストで迅速に導入が可能なサービスの充実を図っている（図5参照）。

今後は、東南アジアなどにもサービス地域の範囲を拡大していく予定である。

6. セキュリティ対応強化の必要性

6.1 モラル向上の取り組み

IT導入が未整備の地域においてITガバナンスを考えると、とりわけ注意したいのがセキュリティ対策である。これら地域ではITインフラは整いつつあるが、不正コピーなどへの対策が不十分なケースが多い。急激な経済発展の影響により、ITに対するモラル意識が十分には浸透していないことがその理由として考えられる。

他社と同様に日立グループでも、中国に150拠点近くある現地法人の情報セキュリティ確保は大きな課題となっていた。

そこで、みずからにおけるセキュリティ強化の取り組みをきっかけとしてサービス開発を行った。その考え方として、まずは社内の規則を整えて従業員に周知徹底することから始める。そして、さらに監視していることを明確にして継続的にチェックを行い、違反が発覚した場合には直ちに伝達し、対処させる。これは従業員が監視されていることを認知することによって、モラルが向上し、コンプライアンス、ガバナンス、セキュリティなどの点でも効果が高いためである。

また、ソフトウェアのライセンス管理は、常に最新版のリストを保持しておき、何か問題などが生じたときに備え、エビデンスを提出できるような仕組みを整えておくことが効果的であると考えている。

6.2 ミニマムセキュリティパッケージ

日立グループは、これまで中国の現地法人のセキュリティ調査を数多く実施してきた経験知から、最低限必要なセキュリティ対策を「ミニマムセキュリティパッケージ」として体系化し、提供する予定である（図6参照）。

このサービスは、これまでの調査実績を基に、現地で対処できていないポイントを分析し、セキュリティ施策をまとめて実施する点が特徴である。そして、このパッケージを導入することによって最低限の守るべきルールを定めて継続的に現状把握し、個人レベルのモラルを向上し、また、ITの活用によって現場の業務効率を高めることを可能とした。

日立グループは、中国でのセキュリティ向上にグループ全体で取り組んでおり、数十の拠点に対してセキュリティ診断を実施してきた。この活動を通し、中国における最低限のセキュリティレベルが保たれるというラインを定義している。また、診断で指摘してきたセキュリティ施策ができていない点は各社類似しており、これらの指摘ポイントを集計して汎用化したものが、今回開発したソリューションキットである。

管理部門として統制を図るには、静的かつ動的な現状把握によって現地拠点に必要な対策を取る必要があると考える。静的な現状把握とは、セキュリティチェックなどによる体制・規則・PC管理など、主にマネジメントに関するものである。また、動的なものとしては、Web・メール・業務システムの使われ方など、ヒアリングをしても実際のIT利用状況が見えない部分の現状把握である。これらは、上述したリモート監視サービスの常時監視などにより、セキュリティマネジメントの強化を図るものである。

この静的かつ動的な現状把握により、例えば、Web/メールセキュリティや情報漏洩防止ソリューションなどセキュ

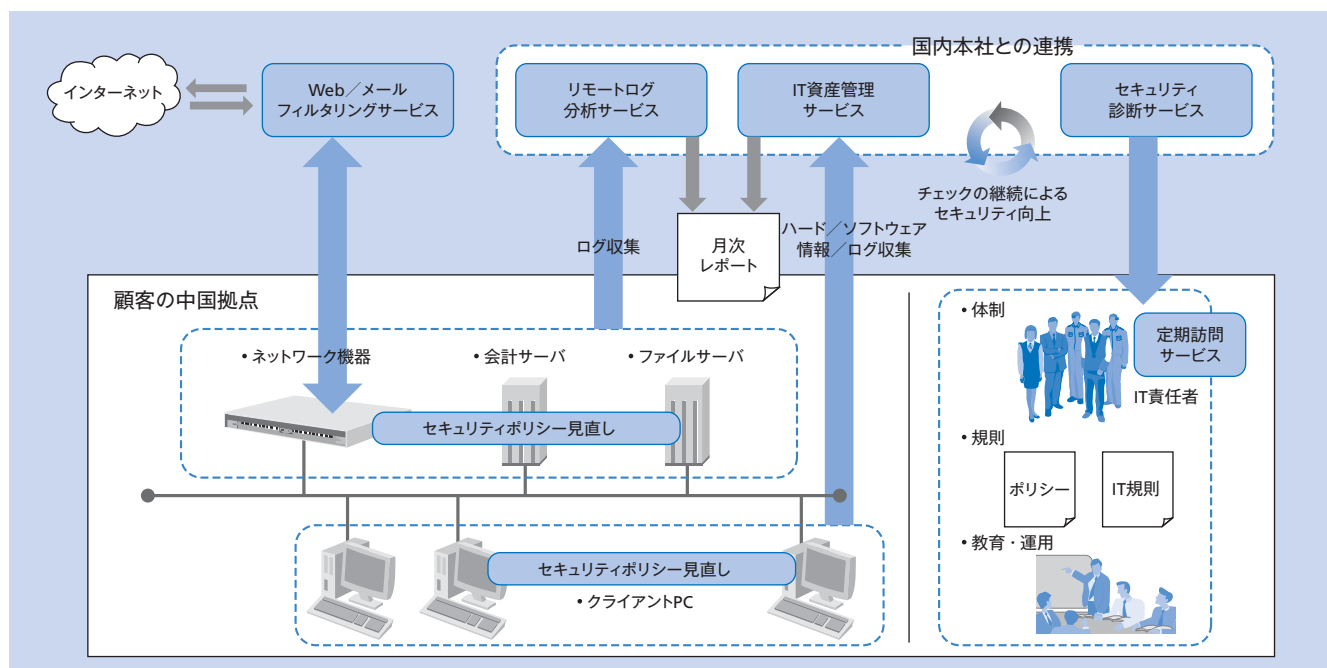


図6 | ミニмумセキュリティパッケージ

最低限のセキュリティレベルを確保するためのパッケージサービスである。

リティを強化する仕組みと、セキュリティ診断やIT資産管理サービス、ログ分析サービスによるチェックを合わせることで、継続的に現地法人のセキュリティを高めることが可能となる。

7. おわりに

ここでは、海外拠点におけるITマネジメントの現状と、グローバルITマネジメント標準策定コンサルティングサービスの開発経緯、ソリューションの内容、およびIT導入が未整備の地域におけるセキュリティサービスの強化について述べた。

バリューチェーンは、グローバルワイドで早いスピードで変化し続けていく。その変化に柔軟に適応するためにも、ITをグローバルレベルの戦略の中に取り入れていく必要がある。しかし、それを海外拠点の理解を得たうえで進めることは容易ではない。大切なのは最低限の共有すべきルール作成は国内本社主導で行い、同時に現地拠点の裁量も見える化を図り、ローカライズ化を並行して進めていく意識である。

日立グループは、グローバルITマネジメント標準策定コンサルティングサービスを契機に、顧客の海外拠点にある既存のIT資産（ハード/ソフトウェア）を有効に活用した、全体最適化を図ることができるサービスを提供していきたいと考える。また、サービス提供可能な範囲の拡大とサービス内容そのものの充実を図りながら、顧客に役立つグローバルなサービスを提供できるように努めていく所存である。

執筆者紹介



青木 毅
2005年日立製作所入社。情報・通信システム社 経営戦略室 事業戦略本部 融合事業統括部 所属
現在、事業部・グループ会社を横断した企業イノベーション型新事業に従事



水谷 文昭
2006年日立製作所入社。情報・通信システム社 産業・流通システム事業部 ビジネス企画本部 経営プラットフォームソリューション部 所属
現在、グローバルITガバナンスに関する新サービスの開発とサービス提供およびIFRS（国際財務報告基準）ビジネスの推進に従事



久野 俊一郎
2000年日立製作所入社。トータルソリューション事業部 産業・流通システム本部 産業システム部 所属
現在、海外におけるセキュリティ分野の開拓に従事



山下 博史
1988年日立電子サービス株式会社入社。サービス事業本部 技術開発本部 プラットフォームインテグレーション開発部 所属
現在、情報セキュリティソリューションの開発に従事



菊池 頼光
1990年日立製作所入社。日立情報システム（上海）有限公司 所属
現在、主に中国・華東地区での産業・流通業向けITソリューション全般の拡販に従事