

OLYMPUS

Your Vision, Our Future

ITGI Japan
Conference 2010

公開用

グローバル化・クラウド化時代の “ITガバナンス”を考える

2010年 11月17日
オリンパス株式会社
IT統括本部
本部長 北村 正仁

はじめに

100年に一度と呼ばれた“世界同時不況”を経て、企業のIT部門では様々な改革が求められています。特に新興国を意識した“グローバル化”や世間で話題の“クラウド化”など、新たな経営環境やIT環境の中で、「ITガバナンス」への取り組みも大きく変化して来ています。

今回は、オリンパスがIT改革の1つとして取り組んでいる「ITガバナンスの強化」の事例をご紹介しながら、“グローバル化”や“クラウド化”時代の「ITガバナンス」のあり方について、皆さんと一緒に考えてみたいと思います。

<内容>

グローバル化・クラウド化時代のITガバナンスを考える

1. 会社概要
2. グローバル化
3. クラウド化
4. マネジメントとガバナンス
5. ITガバナンスの強化
6. これからのITガバナンス
7. 最後に・・・



1. 会社概要

企業名	オリンパス株式会社 オリンパスメディカルシステムズ株式会社 オリンパスイメージング株式会社 ITX株式会社
設立	1919年(大正8年) 10月12日
本社	東京都新宿区西新宿2-3-1 新宿モノリス
事業内容	映像・医療・産業の精密機械器具製造販売及び情報通信関連
資本金	48,332百万円 (2010年3月現在)
連結売上高	883,086百万円 (2010年3月期)
従業員数	約35,500名(連結)
URL	http://www.olympus.co.jp



1. 会社概要

医療



医療用内視鏡

(オリンパス メディカルシステムズ)

外科関連機器



映像



ICレコーダ デジタル一眼カメラ

(オリンパス イメージング)



コンパクト
デジカメ

海外売上比率 約 60%

ライフサイエンス



生物顕微鏡

工業用顕微鏡



バイイメージング

産業

半導体検査装置
FPD検査装置



工業用内視鏡



非破壊検査装置

2. オリンパスのグローバル化

輸出企業からグローバル企業へ

2. グローバル化

輸出企業としてのオリンパス

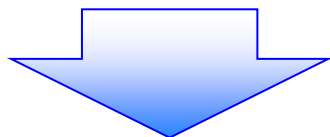


2. グローバル化

販売のグローバル化

従来の“グローバル化”は、あくまで日本から世界各国への「輸出」であった。

- 日本から世界各国への”輸出”形態（一方向）
- 現地法人は“販売子会社”の位置付け（販売機能）
- 現地人社長による“現地化”の推進（ローカルマネジメント）



- 各地域に合った事業インフラの構築・整備
- ITも各国・各会社が独自に構築・運用

<結果として>

- 各地域・各会社バラバラのIT基盤（ERP等）
- 本社（日本）からのガバナンスが非常に弱い

2. グローバル化

整理すると・・・

- シンプルなサプライチェーン
 - ◆ 日本から世界各国の市場への”One Way”
 - ◆ 日本を中心に「良い製品を安く生産する」事が最重要
→ プロダクトアウト・輸出形態のマルチナショナル販売
- ローカルマネジメントのためのIT
 - ◆ 各地域・各会社による個別システムの構築・運用
 - ◆ グローバルな連携は電子メールや連結会計処理など
→ ローカル優先で限定データ・バッチ的インターナショナル
- ガバナンス
 - ◆ 販売・マーケティング機能を優先したローカルマネジメント
 - ◆ グローバルでの標準化や統合化は不要
→ 非常に脆弱なITガバナンス (ITに限らず・・・)

3. クラウド・コンピューティングの時代

IT資産の“所有”から“利用”への変化

3. クラウド・コンピューティングの時代

インターネットが社会インフラとして普及・認知

- ネットワークの高速化・広域化
 - ◆ 世界中、何時でも・何処でもブロードバンド
 - ◆ モバイルツールの進化・多様化
 - 本格的なインターネット時代の到来
- Web技術・仮想化技術の進歩
 - ◆ アプリケーションの構造化が進み“Web”化が常識化
 - ◆ サーバー仮想化技術の進歩とデータセンターの増加
 - アプリケーションの供給技術が大きく進化
- ユーザー側の意識変化
 - ◆ インターネットでアプリケーションを利用する事が“当たり前”
 - ◆ ソフトウェアの価値からサービスの提供への変化
 - ソフトウェアをサービスとして提供する時代 = **”SaaS”**

3. クラウド・コンピューティング

IT資産の“所有”から“利用”への時代変化

- 個人向けサービスのビジネス・サービス化
 - ◆ 個人で利用するサービスを会社でも・・・
 - ◆ G-mail → Google Apps
 - パーソナルユースとビジネスユースの壁が崩れる
- ASPから本格的なSaaSへ
 - ◆ 特定領域アプリケーション提供からの進化
 - ◆ Salesfoce.com → Foce.com
 - サービスの提供から開発環境・アプリケーション環境へ
- 本格的な業務領域への拡大
 - ◆ いよいよ統合業務パッケージ“ERP”の登場
 - ◆ NetSuite など
 - 本格的なクラウド・コンピューティングの時代が到来

3. クラウド・コンピューティング

整理すると・・・

- 機能・品質

- ◆ ビジネスユースに耐えうる機能や品質の提供
- ◆ 新たな品質問題も・・・(データセキュリティ等)
- 機能・品質は向上しているが、限界や課題の認識も重要

- コスト

- ◆ 初期投資の大幅な低減、運用コストの低減
- ◆ オフバランス化 → ベンダーによる“囲い込み”も・・・
- 上手く使えばコストの低減も可能だが長期利用では??

- ガバナンス

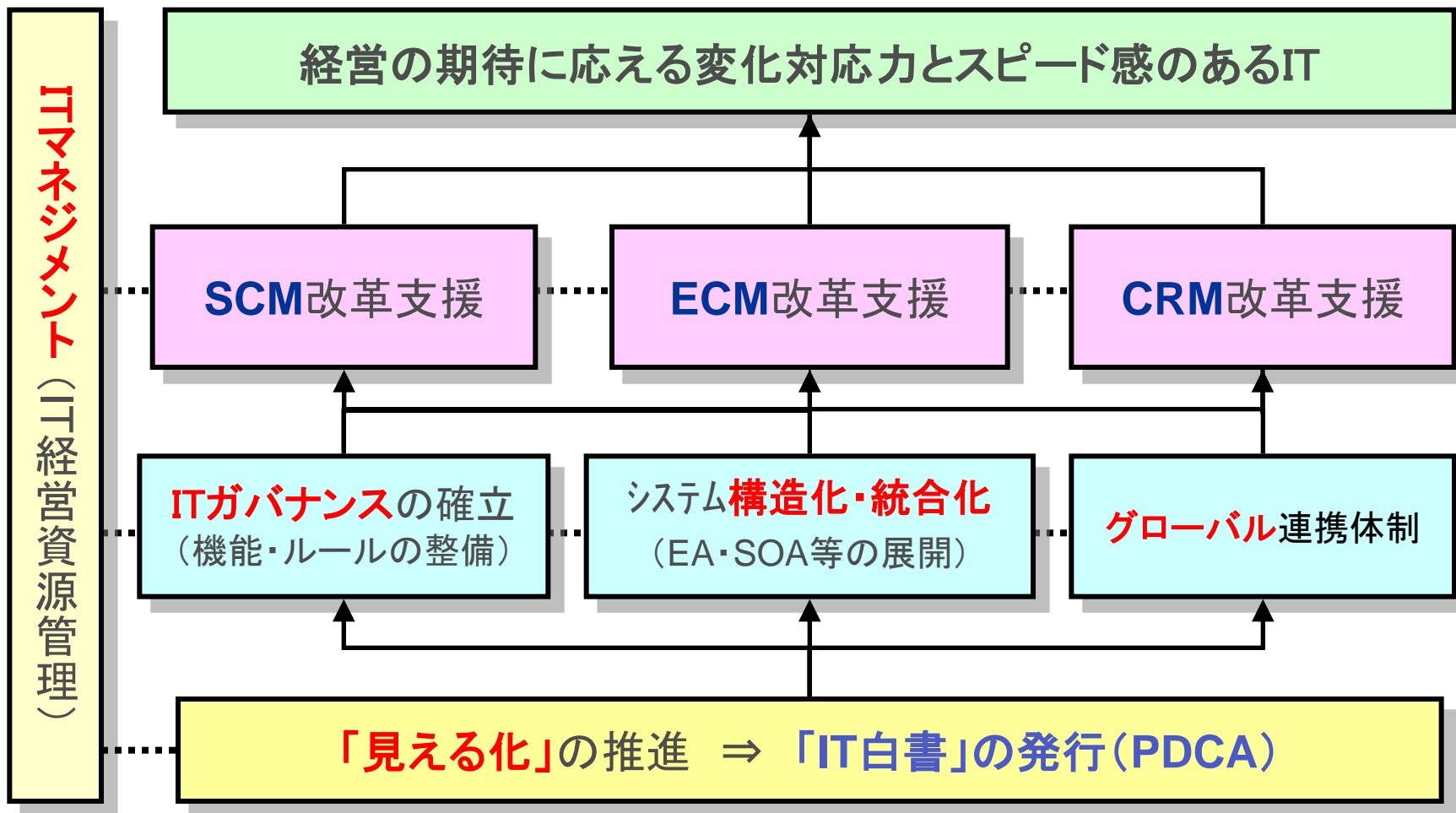
- ◆ 誰でも手軽に利用可能(本社の目が届かない恐れ・・・)
- ◆ 業務監査・品質監査等への対応は未知数
- 部門や個人による“勝手クラウド”の恐れ

4. マネジメントとガバナンス

IT戦略の策定とIT組織の改革

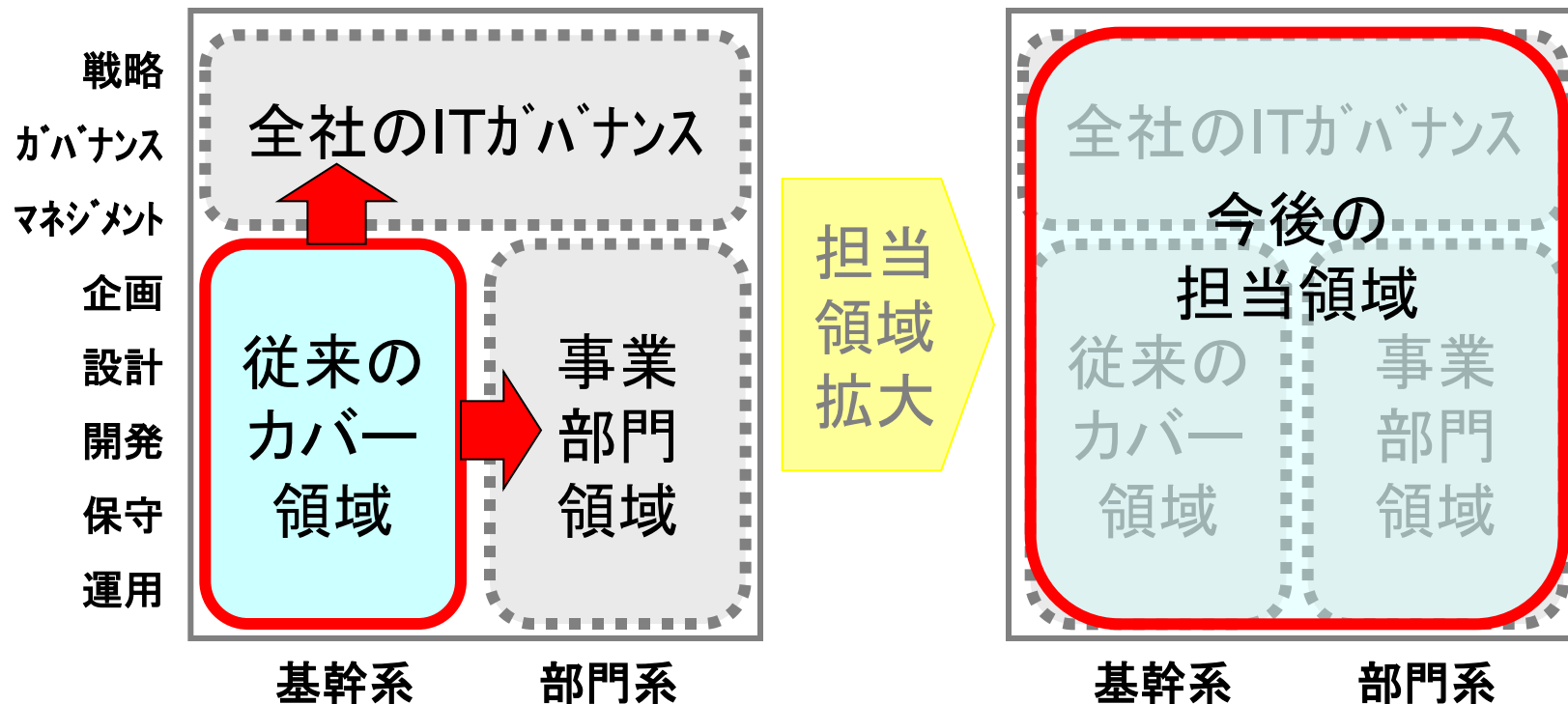
4. マネジメントとガバナンス

2006年 新しい考え方で“IT戦略”を策定し情報システム部を再編



4. マネジメントとガバナンス

IT統括本部のカバー領域の拡大



システムの構築・運用から戦略・ガバナンス・マネジメント強化へ

5. ITガバナンスの強化

ITの“見える化”からガバナンス強化へ

5. ITガバナンスの強化

“ITガバナンス”の強化に向けた取組み

- ITの“見える化”
 - ◆ IT白書の作成・発行
 - ◆ IT白書を利用したITマネジメントの強化=PDCAサイクル
→ ITの“ブラックBOX”を解消して透明化と管理サイクルの実現
- ITガバナンス体制の整備
 - ◆ 事業部門を巻き込んだ**全社委員会体制**の構築
 - ◆ IT戦略推進委員会・IT施策展開委員会
→ IT部門だけでなく事業部門と連携したガバナンス体制の整備
- ITマネジメントガイドライン
 - ◆ グローバルなITガバナンスの標準化を推進
 - ◆ 「ITマネジメントガイドライン」の制定
→ グローバルな標準化・ルール化を通じてガバナンスを強化

5. ITガバナンスの強化

ITの“ブラックBOX”化 → ITの“見える化” (IT白書)

<戦略整合性>

ITの取組みは経営戦略や
事業戦略に合っているか？

<ベンチマーク>

他社よりIT活用が遅れていないか？
これで他社に勝てるのか？

<投資有効性>

大型のIT投資が増えているが、
本当に役に立っているか？

<コスト効率性>

お金は有効に使っているか？
ムダは無いかな？

<柔軟性・敏捷性>

環境変化・事業変化に
素早く対応できるのか？

<組織力・推進力>

IT部門は頑張っているか？
人材は育っているか？

<リスク・コンプライアンス>

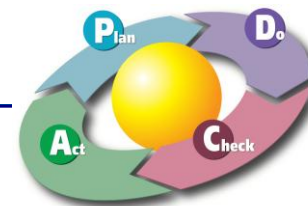
危なくはないか？
備えは万全か？

<特殊性・専門性>

ERP・SCM・CRM・PLM…
難しい用語ばかりだが？



5. ITガバナンスの強化



IT戦略の“PDCA”サイクル管理の強化 (IT白書)

標準として定めた方針・技術の適用状況を把握し施策展開に反映する
「ITマネジメントガイドライン」の徹底と「IT白書」による定期的なチェックと報告

【IT白書の構成概要】

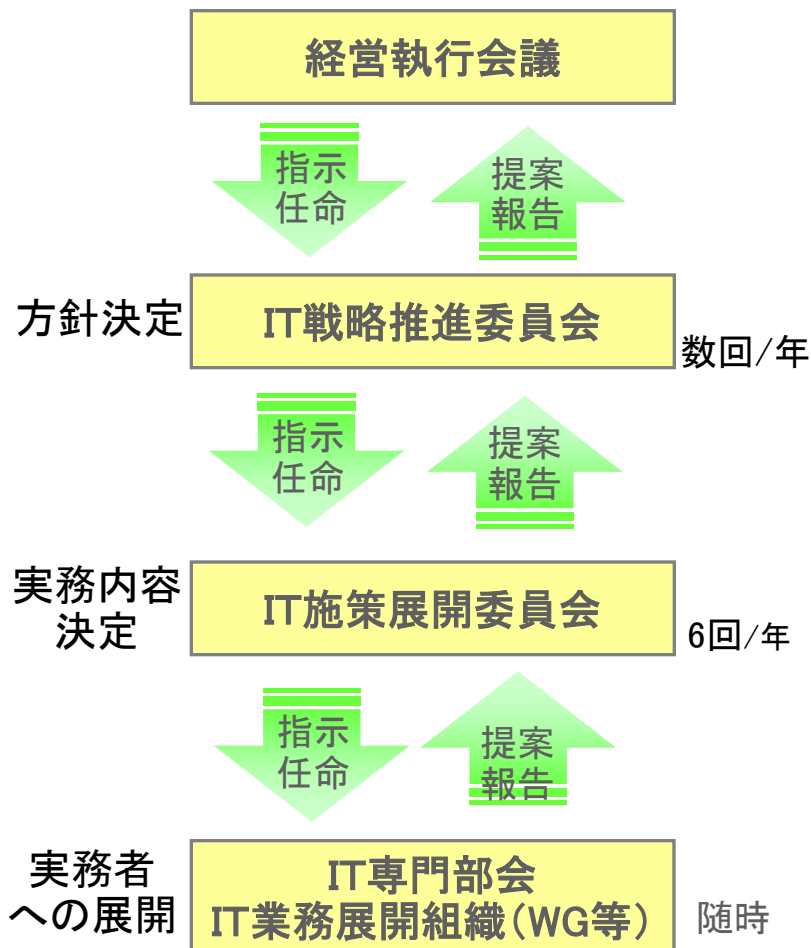
調査項目		主旨と内容
要員	要員数、工数	
	IT要員の役割	
費用	費目別費用	
投資	投資案件	
資産	アプリケーション	
	サーバ	

5. ITガバナンスの強化



ITガバナンス体制の整備

事業部との委員会組織を再編成し、ITガバナンス体制を強化する



【基本コンセプト】

- ◆ **IT戦略推進委員会**
「IT戦略」、「IT経営資源(人、モノ、金)」、「ITガバナンス」のあり方を審議
- ◆ **IT施策展開委員会**
「年度計画」、「実行計画」、「ITサービス」の具体的な内容を審議
- ◆ **IT専門部会・IT業務展開組織**
IT施策展開委員会の下にIT統括本部と実務検討・協業行う“IT専門部会”や“IT業務展開組織(WG等)”を設置し、連携レベルを向上させる

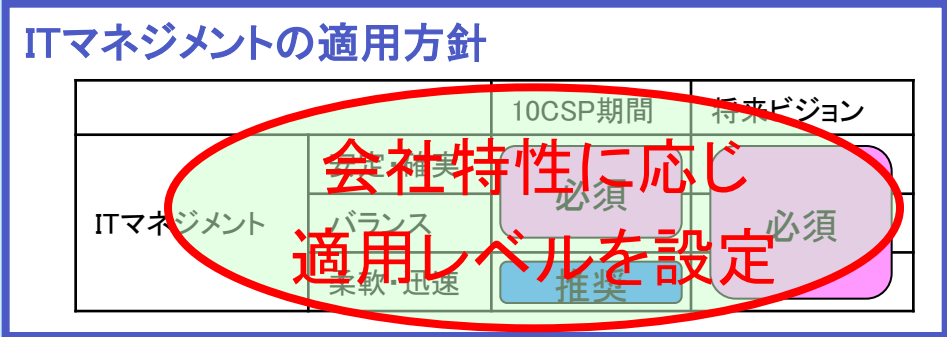
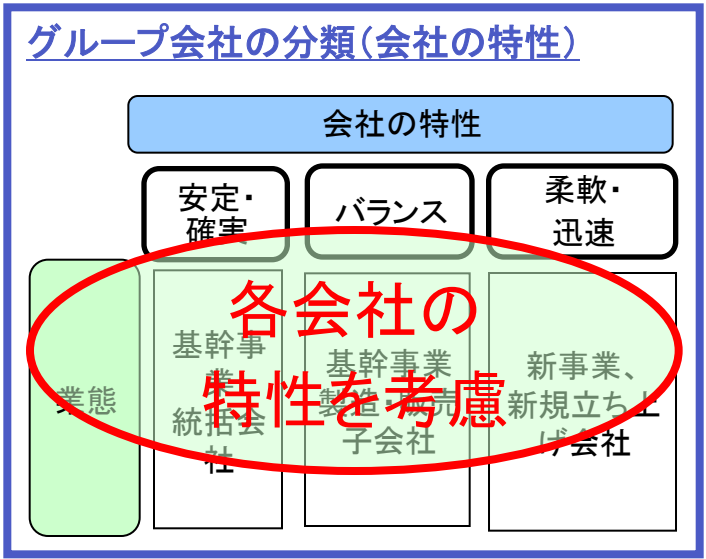
5. ITガバナンスの強化

ITガバナンス標準(ルール)の整備推進

ITガバナンス標準として『ITマネジメントガイドライン』を策定・整備する
 グローバルなルールとして定め、統制方針・技術方針を策定し展開・徹底する

ITマネジメント体系		日本		
LV1	LV2	安定・ 確実	バラン ス	柔軟・迅 速
ITアーキテクチャマネジメント	ITアーキテクチャ管理	適用方針		
	データアーキテクチャ管理			
	ITシステム企画・開発			
	ITシステム品質管理			
ITソーシングマネジメント	外部委託管理			
	IT調達・契約管理			
ITサービスマネジメント	ITサービスレベル管理			
	ITシステム運用管理			
	ITデータ管理			
ITリスクマネジメント	ITセキュリティ管理			
	ITリ			
	ITサ			
	コン 統制			

LV1: 10項目
LV2: 25項目



6. これからのITガバナンス

グローバル化・クラウド化への対応

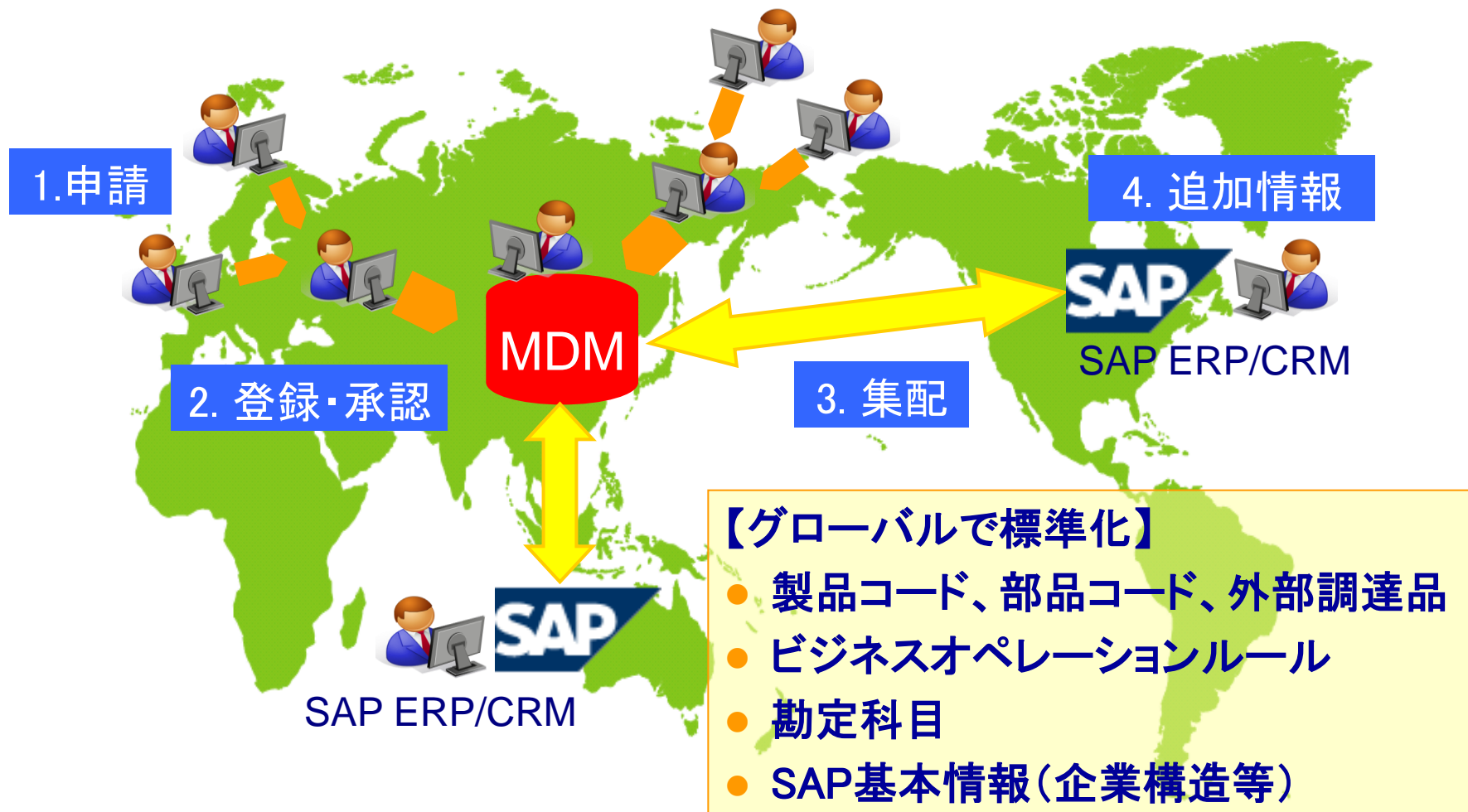
6. これからのITガバナンス

グローバルな経営基盤・事業基盤の整備

- 販売系子会社のERP統一・統合
 - ◆ 地域統括会社の設立とERPの統一・統合
 - ◆ 地域統括単位で「SAP」へ統合
 - バラバラなERPから統合されたグローバルな事業基盤へ
- マスター・コード・勘定科目のグローバル標準化
 - ◆ 製品・部品コード、勘定科目等のグローバルな標準化
 - ◆ グローバルなマスターデータ管理(MDM)の仕組み・体制
 - 経営視点・ビジネス視点での標準化の推進
- 中小規模子会社のERP
 - ◆ 従来各社任せであった中小子会社へのサポートを開始
 - ◆ インド販売子会社設立に「SaaS」型ERP (NetSuite)を採用
 - 現地・各社任せから本社によるITガバナンスの実現へ

6. これからのITガバナンス

(2) マスター・コードのグローバルな標準化と MDMの導入



6. これからのITガバナンス

(3) インドの営業拠点(新会社)におけるERP導入事例

- 2009年7月 社内決定
 - ◆ 2009年12月にインドに新会社を設立
 - ◆ 2010年4月から本格的な業務オペレーション開始
→2009年8月に社内プロジェクト体制がスタート
- IT課題
 - ◆ ITインフラの整備(ネットワーク、サーバー、メール等)
 - ◆ 基幹系システム(ERP)の構築
→事業部門・現地・IT統括本部の3者で検討を開始
- IT統括本部の関わり
 - ◆ 従来は“現地任せ”であったやり方を転換→本部主導へ
 - ◆ 東南アジア地域の将来構想を前提に対応を決定
→グローバルな“ITガバナンス”の強化へ

6. これからのITガバナンス

(3) インド新会社のERPの選定

- 新会社がインド国内での医療製品の“販売・修理サービス”を担うことから、これら業務オペレーションを支える基幹業務システム(ERP)を提供するものとする
 - 【基幹業務システムの範囲】
 - ◆ 購買・販売・物流・在庫管理、財務会計、管理会計
- IT戦略の視点からは、今後の中小規模海外現法を始めとした拠点向けの“スピーディーで低負担”な基幹業務システム(ERP)として、当該ソリューションが横展開に耐えることを予め想定の上検討するものとする
 - 【ITガバナンス&ITマネジメント】
 - ◆ 現地任せにせず、本部が必要なコントロール・サポートを行う
 - ◆ 経営・ビジネスの期待するスピードとコストに対応出来る

6. これからのITガバナンス

(3) インド子会社のERPソリューションの比較検討

基幹業務システム候補として以下の4ソリューションを評価した

- **現地小規模パッケージ【Tally】**
 - ◆ 現地(インド)でメジャーなPCベースのパッケージ
- **シンガポールの基幹業務システム【BANDS】**
 - ◆ シンガポールとその子会社で使用している小規模ERPパッケージ
- **アジア・オセアニアERP統合システム【SAP】**
 - ◆ この地域に乱立しているSAPを統合化する計画
- **SaaS型基幹業務システム【NetSuite】**
 - ◆ クラウド(SaaS型)ERPシステム。米国子会社(M&A)にて実績あり

(従来であれば、現地任せの「Tally」が最有力だが・・・)

6. これからのITガバナンス

(3) インド新会社にてSaaS型ERPを採用

SaaS型ERPパッケージである”NetSuite”を選定

- 総合評価として新会社の業務オペレーション立上げに最適
 - ◆ スピード: 要件が不透明な中で構築期間が短時間で可能
 - ◆ コスト: 新会社の立上げ負担(導入費用)を軽減出来る
 - ◆ ガバナンス: IT統括本部(本社)が主導して導入可能
 - ◆ サポート: 現地にITの専門家を置く必要が無い
- クラウド時代のITガバナンス手段として”SaaS”を利用

【中小子会社のERP】

従来、現地・子会社任せであった中小子会社のERPについても、
本社(IT統括本部)のガバナンス下での導入・サポートを開始

6. これからのITガバナンス

まとめ

● グローバル化

- ◆ 世界市場への「輸出」から真のグローバル経営へ
- ◆ マルチナショナル・インターナショナルからグローバルへ
- 日本中心の“天動説”から“地動説”への意識改革

● クラウド化

- ◆ 「所有」から「利用」への大きな社会変化
- ◆ ITのカバー範囲・目的・手段が大きく変化・変容
- IT部門の役割はより重要に（開発・運用からマネジメントへ）
- 「社内クラウドサービス」を2010年4月からスタート

● ITガバナンス

- ◆ グローバル化・クラウド化で“ITガバナンス”の強化が急務
- ◆ 経営・戦略・事業とのより一層の一体化が必要
- ベンダー任せにせず企業内IT部門の役割を再定義する

7. 最後に・・・

日本型マネジメントの再考

7. 最後に・・・

日本型マネジメントの再考

● 日本型マネジメント

「人」を管理：“信頼”出来るかどうか？頑張っているか？

- ◆ 役割・責任・権限が不明確(相談・調整・お伺いの文化)
- ◆ 性善説 → “ガバナンス”という概念が希薄
- ◆ 終身雇用制度
- ◆ 年功序列・経験重視
- ◆ 現場重視(改善活動:プロセスは作業者自身が考え改善する)

● 欧米型マネジメント

「仕事と成果」の管理:業務の“プロセス”を重視

- ◆ 役割・責任・権限が明確
- ◆ 性悪説 → “ガバナンス”が必須・前提
- ◆ 転職・異動が前提
- ◆ 成果主義・能力主義
- ◆ 経営と現場の分離(統治という概念がしっかりある)

ITとは？

◆ What IT ?

- **Information & Technology**
- 「情報・技術」を活用して

◆ How IT ?

- **Integration & Transparency**
- 「統合化と見える化」を推進し

◆ Why IT ?

- **Innovation & Transformation**
- 「業務改革と構造改革」を実現する

OLYMPUS

Your Vision, Our Future