



## 経営リスクを最小化するITガバナンスの実践

プリンシパル

横山 浩実

シニアプロジェクトマネージャー

石毛 陽子

### 企業価値向上の前提となる IT ガバナンス

Society 5.0 が提唱され早 5 年。情報システムとビジネスを一体的にとらえ企業戦略に基づく情報システム戦略を策定することや、情報システムが技術的負債になることを防いで計画的にパフォーマンス向上させること、そして、新規デジタル技術を活用しサービス・内部業務変革を推進することなどが、持続的な企業価値の向上を図るための要素であることは共通認識となっている。これまでも多くの企業でシステム整備の観点から情報システムを台帳管理し、セキュリティ状況の把握や更改時期の検討などを行ってきただけで、しかしながらこれからは、情報システムをビジネス遂行の基盤となるデジタル資産としてとらえ、情報システムへの投資・効果・リスクを統合管理し永続的に最適化する組織的・戦略的な仕組みである IT ガバナンスがますます重要になってきているといえよう。

IT ガバナンスの要素は「IT 投資・リソース配分」、「アーキテクト・データ整備」、「IT 組織」、「セキュリティ・リスク」に分解できる。経営活動との直接的な関係が深い「IT 投資・リソース配分」や「IT 組織」は、経営企画部門と情報システム部門が共同で検討が進められるケースが多い。一方で、技術要素が多いと誤解されがち

な「アーキテクト・データ整備」、「セキュリティ・リスク」は経営目線での取り組みが失念されがちであるため。本稿では、経営部門がどのようにこれらを捉えるべきかについて考察する。

### アーキテクト・データ整備

ビジネスバリューチェーンにおける活動を可視化して経営マネジメントの判断材料とすることで、静的な財務状況以外の事業状況も加味した予測型経営を行う企業が増えている。可視化した情報は KPI ダッシュボード上でリアルタイムに集計結果及びドリルダウン形式での構成要素を見られるようにすることで、IT 投資やリソース配分を判断することが可能になる。このようなデータ駆動型経営においては、財務管理を行う基幹系と紐づける形でエンタープライズ系及び IT 基盤のデータを整備するアーキテクチャを採用することが重要といえる。

また、エンタープライズ系の情報は、ユーザ関連の情報を多数含むケースが多いが、ペルソナやサービス提供のユースケースに沿ったアーキテクチャ・データ整備とすることで、顧客価値の観点からの分析が可能になる。その際には、これまで重視していなかった、非オペレーションデータである「エクスペリエンス」（感

## A



## Think:Act

### 経営リスクを最小化するITガバナンスの実践

想・利用状況)も合わせた管理とすることで、将来予測の確度を高め、より実践的な打ち手を検討することが可能になるだろう。

なお、新規デジタル技術の進展が目覚ましい昨今、状況に応じた外部サービスの利用などを容易にすることが重要であるため、データポータビリティを考慮することも必須であり、標準化の観点からは、共通語彙基盤やベースレジストリの概念も取り入れたい。

## セキュリティ・リスク

セキュリティインシデント・情報漏洩は業務中断や停止、データ喪失を招くのみならず、企業の信用失墜、競争力低下などのネガティブインパクトも与えるものであり、大きな経営課題となっている。そのため、経営目線でのセキュリティ・リスクは、システムのみに着目するのではなく、「組織／人」、「システム／ネットワーク」、「データ」すべてを対象としてとらえるべき時代となっている。→A

近年の企業活動では業務システムのクラウドシフトや端末のモバイルデバイス化及びBYOD、パブリックネットワークの活用などが進み、リスクコントロールのために社内にITを限定するという手段をとることができなくなってきた。そのため、「社内外」というセキュリティ境界に依存せず、ネットワーク全体の「ゼロトラストモデル」という考え方を取り入れ、多層的な防御により未知の攻撃も含めて対処できる仕組みにしていけることが重要となる。

ゼロトラストモデルにおいては、セキュリティ境界として「ユーザ」を用いるのが合理的である。ユーザのセキュリティ境界を適切に

管理してデータを保護しリスクを最小化するためには、ユーザ認証、デバイスの管理及びアプリケーションの正当性識別に基づくアクセス制御及び可視化を行うことが必要であるが、同時に、データ保護を前提とするデジタルの利用が業務遂行の足かせにならないように、ユーザの利便性も確保することに留意が必要である。

例えば SailPoint 社のソリューションでは、最小権限のアクセス制御をジャストインタイムで提供し、アクセス権限を一元的に可視化し、利用時の検証と継続したモニタリングを通じてアイデンティティセキュリティを確保することを可能としている。これにより、不要なアクセス権が25%削減された事例、内部監査要員が25名から2名に削減出来た事例もある。

このように、必要な人だけが必要なシステムに即時にアクセスできる利便性・ガバナンスを意識したセキュリティを確保することが、企業の競争力を支える基盤となる。

## まとめ

DX時代のITガバナンスは、経営資源になっているデジタル資産を適切に管理し、活用するための組織能力である。DX戦略の基盤となる取り組みであるため、経営戦略、事業戦略と連携させ、DX人材育成のテーマの一つとして取り組んでいただくことが、企業価値を創出することに大きく寄与することに留意し、次世代のITガバナンスを強化いただきたい。◆

## ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界34カ国50事務所を構えるまでに至りました。日本では1991年に設立以来、日本企業に加え、政府機関など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。

## 執筆者紹介

プリンシパル

**横山 浩実** Hiromi Yokoyama  
hiromi.yokoyama@rolandberger.com

東京大学大学院工学系研究科修了。米系会計系コンサルティングファーム、欧系ソフトウェア会社等を経て現職。デジタル庁にてIT戦略調整官としても勤務。

公共業界、IT分野を中心に、デジタル事業戦略、標準化を通じたコスト・ビジネスモデル刷新、業務プロセス改革及びシステム導入など多岐にわたるコンサルティングプロジェクトに従事。

シニアプロジェクトマネージャー

**石毛 陽子** Yoko Ishige  
yoko.ishige@rolandberger.com

東京大学卒、日系投資銀行を経てローランド・ベルガーに参画し、東京及びシンガポールオフィスにて日本企業のアジア展開を支援。その後ITベンチャーの戦略担当役員を経て再参画。

DX、未来構想、人事組織改革、スタートアップと大企業の連携、新興国を含む海外展開戦略やM&A支援等、幅広いプロジェクトを手掛ける。

## PUBLISHER

株式会社 ローランド・ベルガー

広報担当: 岡田  
〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32  
アーク森ビル23階  
電話 03-3587-6660 (代表)  
ファックス 03-3587-6670  
e-mail: strategy\_tyo@rolandberger.com