

シンガポール日系企業のIT運営実態

—NRIシンガポールの調査結果から—

東南アジアに進出する日系企業が増加しているが、これまで進出日系企業のIT活用やIT運営の実態については詳細な調査が行われていなかった。本稿では、東南アジアで初めて、NRIシンガポールが実施した「東南アジアにおける日系企業のIT運営実態調査（シンガポール版）」の結果について紹介する。

増えるASEAN諸国への進出

ASEAN（東南アジア諸国連合）諸国は、市場としての魅力を高めるために、2015年のASEAN経済共同体の実現や、中国など数多くの国とのFTA（自由貿易協定）締結を目指している。日系企業は最近、中国への一極集中のリスクを避けるためにASEAN諸国でのビジネス拡大に努めている。

そのような企業は多くの場合、ASEAN各国の拠点を日本の本社から管理することには限界があるため、ASEAN地域の地域統括拠点を設置してリソースの一元管理や業務の標準化などを推進している。その目的は、事業効率の向上や複数拠点による相乗効果を生み出すことである。多くの企業は、地域統括拠点をシンガポールに設置して情報システムの統括を重要な機能として担わせている。税制の優遇や優れたインフラ環境、安定した政治、地理的優位性などが、シンガポールを選ぶ理由になっている。

日系企業のIT運営実態

NRIシンガポールは2010年3月に「東南アジアにおける日系企業のIT運営実態調査（シ

ンガポール版）」を実施し、シンガポールに拠点を持つ44社から回答を得た。内訳は製造業24社（約55%）、金融業9社（約20%）、流通業6社（約14%）、サービス業2社（約5%）、その他の業種3社（約7%）である。24社（約55%）は地域統括拠点であった。

調査結果は以下のとおりである。

①IT組織とITの統括責任

まず、シンガポールにIT組織はないと答えた企業が約41%を占めていた。ITの統括責任については、図1に示すとおり、金融業では本社IT部門が統括している割合が非常に高い。金融業以外では本社IT部門の割合はそれほど高くなく、各社各様である。

IT組織の機能分担については、IT戦略・ガバナンスなどの上流機能は本社が、製造やオ

図1 情報システムの統括責任

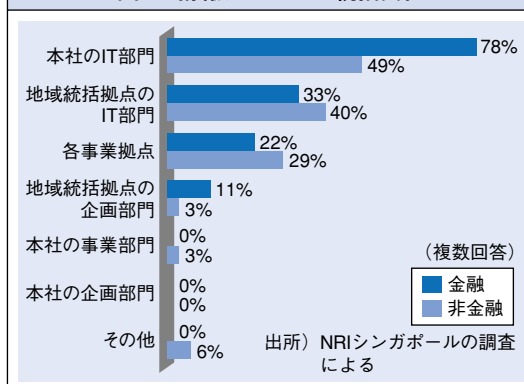
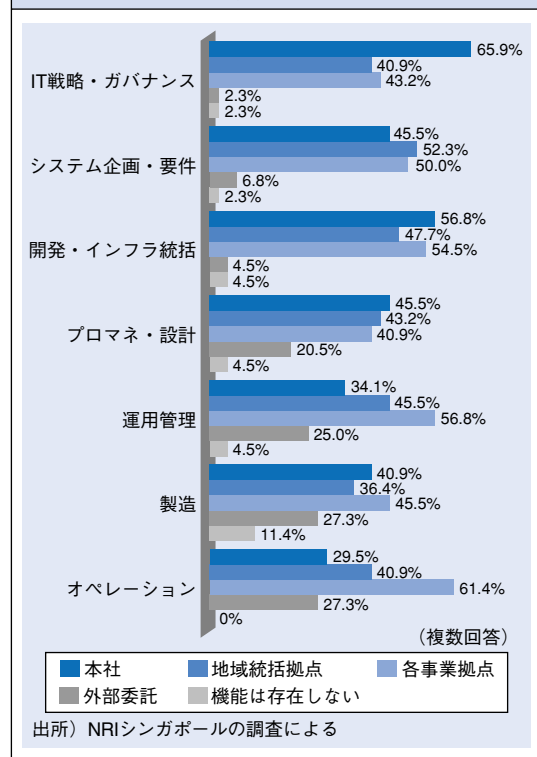




図2 IT組織の機能の役割分担



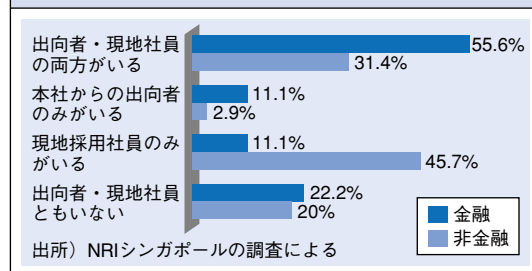
ペレーションなどの下流機能は各事業拠点が担うという傾向がうかがえる。地域統括拠点では明確な傾向は出ていない。(図2参照)

強化したい機能を聞くと、地域統括拠点の約70%が「IT戦略・ガバナンス」と答えたのに対し、事業拠点では「運用管理」が約50%を占めている。

②IT投資

IT投資額(拠点の支出ベース。減価償却費と社内人件費を除く)については1,000万円未満が約49%で、全般的にIT投資規模は小さい。事業拠点の8割、業種別に見ると金融業の半数以上が1,000万円未満である。2010年のIT投

図3 出向者と現地採用社員の構成



資予算を2009年と比べると、「大幅に増加」が約7%、「やや増加」が約22%、「ほぼ同額」が約50%、「やや減少」が約14%、「大幅に減少」が約7%となっており、それほど大きくは変化していない。

③IT人材

IT人材の構成について聞いたのが図3である。同図は金融と金融以外で分けているが、両方を合わせると、本社から出向しているIT専門スタッフがいない企業が約59%を占めた。現地ITスタッフがいる企業でも5人未満が約66%を占め、IT組織の規模は非常に小さい。また、本社からの出向者と現地ITスタッフが両方ともいない企業が約21%を占め、総務担当者の兼任や外部委託、あるいは本社からの一時的な出張で対応していると思われる。

現地採用ITスタッフの責任者への登用については、「IT部門のトップは現地採用社員」と答えた企業が約33%、「IT部門のトップではないが、実質的なIT責任者は現地採用社員」が約37%、「いずれ登用(または採用)したいと思っている」が約18%を占めている。「今後も予定がない」と答えたのは約12%にとどま

図4 本社と現地拠点の認識のずれ

グループ本社	地域統括拠点	事業拠点
ITガバナンス機能を強化したい。セキュリティ、コンプライアンス対策は必須。	東南アジアとひとくくりにもされても困る。国・地域によってIT事情は異なる。	重要なのは分かるが、抽象的な指示では現場は回らない。理想と現実のギャップがありすぎる。
IT機能・人材を集約化(ITシェアードサービス化)し、効率性を上げたい。	簡単に言うが、言葉の壁もあり、人件費・教育水準も違う。	自社のITスタッフと地元のベンダーに頼むのが一番手取り早い。
システムを統合・共有化してコストを削減したい。	統合化＝コスト削減にはならない。コスト高になっても統合すべきものは何か、という視点で考えなければいけない。	ネットワーク費用・品質などを考えると、無理してIT化するよりも人手の方が安くて確実。
国内システム案件で手いっぱい、海外(アジア)まで手が回らない。	カンパニー制、出資形態の問題などから、地域統括の言うことはなかなか聞いてくれない。	やりたいことはたくさんあるが、人も金も出てこない。しかし口はほうぼうから出てくる。

っており、各社とも現地ITスタッフのIT部門責任者への登用に積極的である。求められるITスキルについては、地域統括拠点では上流機能を担える「IT戦略立案者」と「ITビジネスリーダー」、事業拠点では下流機能を担える「IT運用マネージャー」などを求めている企業が多い。

④ITの意思決定

大規模案件では意思決定を本社主導で行う企業が約57%と過半数を占め、中小規模の案件では各事業拠点が決定する企業が約41%と最も多い。

⑤外部委託

シンガポールには日系、欧米系、現地系と多くのIT企業が存在する。今回の調査によると、日系企業の約90%がこのような環境を生かして積極的に外部委託を利用している。そのうち製造業では現地系IT企業を活用してい

るケースが多く(約68%)、金融業では日系IT企業を利用しているケースが多い(約75%)。外部委託先の選定で重視している点をあげてもらうと、「信頼性」とする企業が最も多い。

⑥ITインフラ

金融業ではネットワークとグループウェアを中心にITインフラの標準化が進んでいるが、金融業以外ではファイルサーバー、業務システムの稼働・運用、サポートデスクなど、ネットワーク以外のインフラを中心に現地で構築・運用している企業が多い。

⑦業務アプリケーション

金融業では本社の業務アプリケーションを利用しているケースが多く、金融業以外では現地で構築・運用するケースが多い。

⑧今後のITの重点課題

全体的に地域統括拠点の課題意識が高く、特にIT戦略とIT運営の見直し、情報セキュリ

ティ対策と標準化などに関心が高い。

認識にずれがある本社と現地拠点

NRIシンガポールのコンサルティング活動の結果、本社の期待と現地拠点の実態にずれがあることが浮き彫りになった（図4参照）。グループ本社では「ITガバナンス機能を強化したい」、「効率を上げたい」など海外の各事業拠点にさまざまな要求をしている。それに対して事業拠点は、「やりたいことはたくさんあってもリソースが足りない」などと訴える。また「1つの地域でも言語・商習慣・教育水準・ITインフラなどがバラバラで統括が難しい」と考えている地域統括拠点は多い。事業拠点、地域統括拠点が単独で解決することが難しい課題が多いものの、本社の期待と現地の実態のずれは大きく、海外におけるIT活用には課題が多い。

東南アジアにおけるIT運営のポイント

上記の調査結果、およびNRIシンガポールのコンサルティング活動で得られた顧客の声に基づけば、ASEAN諸国でのIT運営に必要なのは以下の点である。

①IT投資に対する姿勢の転換

ASEAN諸国では、IT化するよりも人手で実施した方が低コストであることが多い。しかし、IT投資はビジネス拡大などを見越した長期的な観点に立った戦略投資と考えるべきである。

②IT戦略を立案できる人材の育成

海外拠点では、ITによる経営管理の高度化や業務改善を企画・提案できるIT人材が圧倒的に不足している。海外におけるITの戦略活用を促進するために、自社の業務を理解し、IT戦略の立案やシステム企画を担えるIT人材を時間をかけて育成することが必要である。

③本社・現地間の認識の共有

海外拠点は、単独では人材や資金といったリソースに限界があるため、現地のITの成熟度、IT運営状況を正しく把握して本社に報告し、本社と現地の認識のずれを解消することに努めることが肝要である。

④地域IT統括機能と役割の明確化

地域IT統括組織を設置する企業は増えているが、その位置づけが不明確なケースが多い。また、ASEANを1つの経済地域としてとらえることは必要だが、国によってIT環境の成熟度がバラバラであるため、統括が進まない可能性もある。本社と事業拠点の架け橋となる地域統括拠点到に求められる機能・権限を定義し、IT統括における決定権を強化すべきか、それともシェアードサービス機能に限定するかを決めることが重要である。

NRIシンガポールは、各拠点のIT運営（人材、組織、システム、外部委託状況など）を評価し、現地の実情に合った改善策を提言するITコンサルティングサービスの提供を通じて、今回の調査で明らかになったような日系企業の課題解消を支援していきたい。 ■