

東南アジアにシフトするIT統括 オペレーション機能

筆者は、東南アジアに進出する日本企業の情報システム構築のお手伝いをさせていただいて十数年になる。その間、日本企業の東南アジアにおける情報システム構築のあり方は変化してきた。まずはその変化の概略を確認しておこう。

従来、日本企業の海外システム（とりわけ東南アジアの製造拠点や販売拠点のシステム）は、現地で完結する“ローカルシステム”であった。現地の工場に日本の生産管理システムを導入する場合でも、維持管理やエンハンスは現地で行うのが普通であった。

現地のトップを務める日本人にとって、これは大きな負担だった。その方がたは、生産管理、営業、企画・財務が専門で、ITやオペレーションが専門ではないことが多いからである。筆者は、「自分は工場や販売拠点の立ち上げのために着任したのに、不案内なITのことで多くの時間をとられている」といった話をよく聞いたものである。それでも現地でITスキルの高い人材を雇用し、なんとか現地IT部門を立ち上げたという日本人トップの方に何人もお会いした。

2000年代後半になるとこうした状況が変わってきた。全社的な内部統制や経営の可視化を目的として、日本本社のIT部門が主導してグローバルな視点での情報システムを構築するようになったのである。セキュリティ対

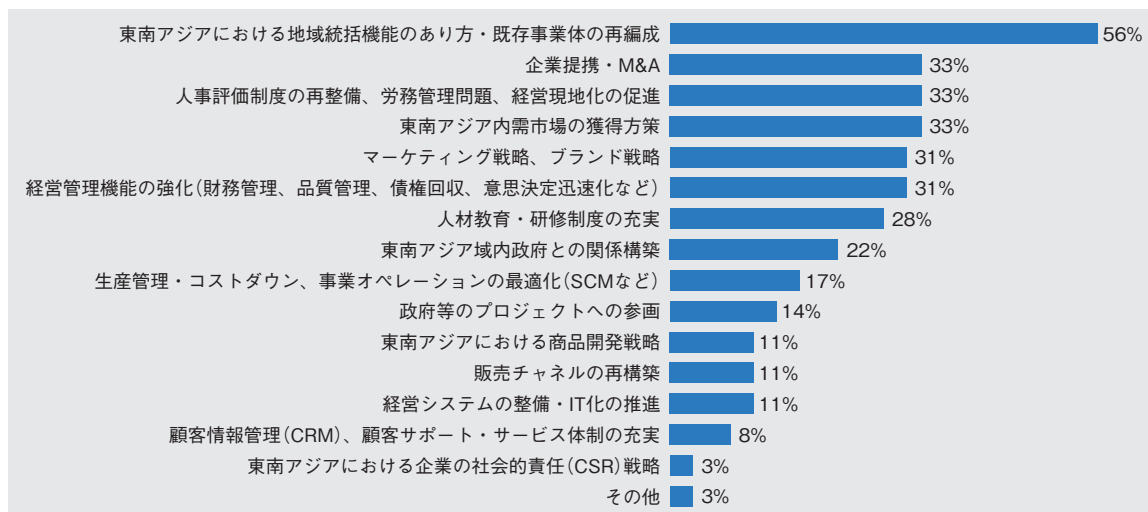
策のルールづくりの必要性や、TCO（総オペレーションコスト）という考え方もこの動きを加速させている。

これは、これまで現地任せで進めてきた情報システム構築に、日本本社が「統括」の観点から介入することを意味する。IT部門の現地化が進んでいた企業ほど、日本本社からすれば「見えにくい」とされたのである。実際、アプリケーションのグローバルな統一やIT基盤の標準化といったレベル以前の問題として、そもそもアジア各国の拠点にPCやサーバーが何台あるのかといった実態把握が困難になっている企業は少なくないのだ。

そこで、それぞれの地域でIT資産はどう管理されているか、日本本社のガイドラインに沿ったデータセンター利用をしているか、BCP（事業継続計画）の観点から見た安全性はどうかなど、現地のITの実態を調査し課題を整理しようというわけである。

こうして日本本社主導のシステム構築が増えてくる一方で、海外事業の歴史が長く急速に事業規模が拡大している企業を中心に、日本本社で進めてきたIT統括の機能を現地の地域統括拠点に移管する動きも見られるようになってきた。

それに伴って、これまで日本本社のIT部門やオペレーション部門に籍を置いて海外拠点のITを統括していた方が、自ら現地拠点のIT部門長として赴任するケースも出始め



ている。これは、日本本社からの統制や可視化では、変化の激しい海外事業に情報システムを追従させることが難しいからであろう。

東南アジアは、生き立ちの異なるさまざまな国の集まりである。そのため、そこに進出した企業の情報システムは、各国の制度、市場、商慣習の違いに合わせる必要からどうしても複雑になる。現地で調達可能なITベンダーやITエンジニアの質も均一なわけではない。エンドユーザーのITリテラシーも同様である。

このようなことも含めて、野村総合研究所(NRI)では東南アジアは“モザイク市場”であると表現している。企業の情報システム構築もこれを反映した難易度の高いものにならざるを得ないのが実態であろう。ここ数年の日本企業による東南アジアでのM&A(合併・買収)の拡大もシステムのモザイク化に

拍車をかけているのは間違いない。

現地統括拠点のITマネジャーの方は、買収や資本参加した企業と自社の情報システムの統合を、いかに短期間でコストをかけずに進めるかという課題に苦心している。NRIでは2013年11月に、シンガポールで日系企業のトップの方がた40名ほどにお集まりいただく機会があった。上の図に示したのは、その時に経営の関心事について記入していただいたアンケートの結果である。

特に強い関心が示されているのは、やはり「東南アジアにおける地域統括機能のあり方」であった。日々の製造や販売のオペレーションに加えて、ITを含めた東南アジア全域での統括を高い次元で実現しようという現地トップの方がたの苦心の一端を見る思いである。筆者も含め、NRIはそうした方がたのお役に立てるようこれからも努力を続けるつもりである。