

# アジアにおけるIT統括のあり方

## —求められる「点」から「面」への展開—



NRIアジア・パシフィック  
Head of Financial IT Solution Division

まつした りゅういち  
松下 隆一

専門はグローバルITビジネス

メガバンクのアジア事業拡大に伴い、アジアのITを「面」で統括する「アジアIT統括」が配置されるが、その役割は曖昧になりやすく、アジア特有の難しさもある。本稿では、アジアIT統括を配置する最大の目的である「効率性の追求」と、それを実効性のあるものとする「人と組織」について考察する。

### グローバルでのIT対応を迫られるメガバンク

三菱東京UFJ銀行の2014年度上期の海外経常収益比率は、2013年12月に買収したアユタヤ銀行（タイ）の収益貢献もあり、43.6%に達した。他の2つのメガバンクの海外経常収益比率はほぼ25%となっている。多少の増減はあるものの、各行とも海外経常収益比率はおおむね拡大傾向にある。（図1参照。各行の「有価証券報告書」による）

海外事業を積極的に展開する企業のCIOやIT担当の方々と話をすると、銀行の海外経常収益比率に相当する海外売上高比率とグローバルでのIT対応レベルあるいはその認識には、おおむね共通した見解を持たれているようだ。

まず、海外売上高比率が15%程度になると海外拠点だけでは対応が難しいIT課題がいろいろと出てくる。それが30%前後になると具体的な手だてが必要となり、グローバルでのIT態勢が整っていないと、50%を超えて海外事業を展開することは難しいという

ものである。

業種や業態で多少の違いはあるだろうが、メガバンクの海外経常収益比率も先に見たような数字に達し、グローバルでのIT対応は待ったなしの局面を迎えている。

さらに、金融危機防止を主眼とした世界的な金融規制改革への対応がこれに拍車をかけている。

### 「面」での対応が必要なアジア

メガバンクの海外展開を少し振り返ってみると、他の多くの業種と同様、21世紀の最初の10年ほどは主に中国に重点が置かれていた。中国では、システムやデータの中国国内設置・保管が義務付けられたこともあり、IT対応レベルはある程度の水準に達することとなった。

2010年代に入ると、再び東南アジアへの注目が高まり、さらにはインドなどでの事業も拡大してきている。海外経常収益に占めるアジア・オセアニア（中国含む）の割合も、2014年度上期には40%を超えるようになった。

てきている（前出の資料による）。

メガバンクのアジア進出の歴史は比較的長く、これまではそれぞれの拠点ごとにIT対応が進められてきた。いわば「点」での対応が積み重ねられてきたのである。さらに、中国対応に注力した相対的結果として、アジア対応は手薄となり、それぞれの「点」の独自性をより一層、強めることになった。

メガバンクは今、アジア事業の拡大により、アジアという「面」でのIT対応を余儀なくされているのである。

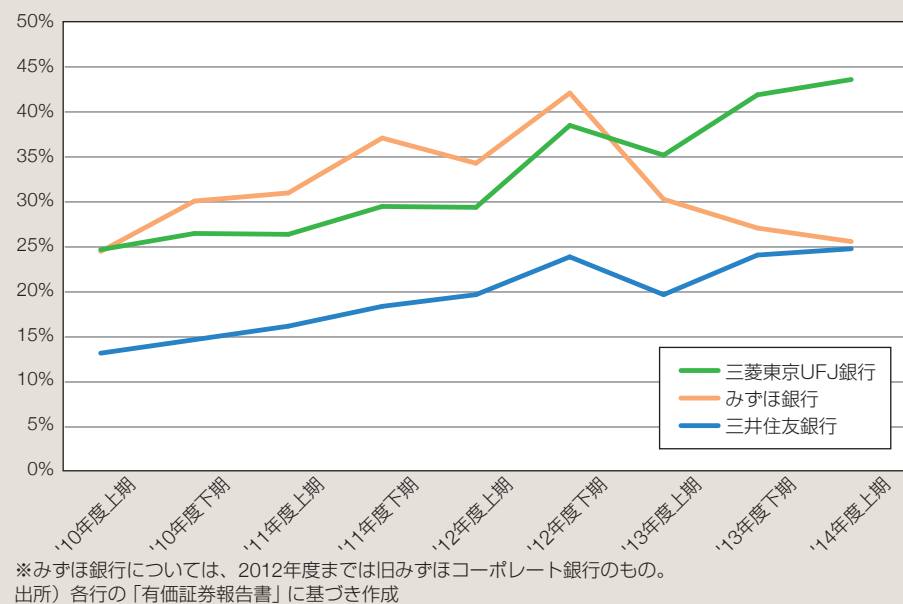
## 「アジアIT統括の2つの難しさ」

シンガポールや香港など、アジアの中の2、3拠点だけであれば、本店主導でITガバナンスを利かせ、必要とするITサービスを提供することもできよう。しかし、メガバンクのようにアジアの10数カ国にまたがって拠点を展開する場合、そうはいかない。

そこで、アジアという「面」でIT対応を行う機能、すなわち「アジアIT統括」の配置が発想されることになるが、その配置に当たっては、次の2点をよくよく考慮しなければならない。

1つ目は、地域統括機能一般に見られる問題である。地域統括機能は、本店と拠点とい

図1 メガバンク3社の海外経常収益比率の推移



う、現在ある機能・組織の間に後から配置される機能・組織である。このため、本店、地域統括機能、拠点のそれぞれの役割が曖昧になりやすい。この場合、役割を明確に規定するよりも、計測可能な目的を明確にする方が現実的であるように思われる。

2つ目は、アジアの地域性である。アジアは、宗教や民族、政治体制、経済成熟度が異なる多様な国々から構成されている。銀行を取り巻く制度もさまざまであり、基軸通貨による通貨圏も形成されていない。製造業であれば、地域的差異を利用した分業構造やサプライチェーンを構成することができるため、アジアという“くくり”が意味を持つが、銀行にとってアジアという“くくり”は地理的近接性でしかない。このように地域的共通性が少ない、あるいは地域を構成する国々の多様性を生かすことが難しいなかで、成果が求められるアジアIT統括にはより明確な目的が必要となる。

### 効率性に焦点を当てたIT統括

それでは、アジアIT統括を配置する場合に、何を目的とすればよいのでしょうか。

IT統括にはさまざまな役割が期待されるが、まずはITガバナンス、あるいはITサービス提供の効率性に焦点を当てることが必要である。すなわち、各拠点の歴史的経緯を踏まえ、かつ地理的近接性を生かしつつ、効率的にガバナンスやサービス提供を行うことは目的の1つになる。経済合理性がすべてではないが、アジアIT統括の配置コストを上回るコスト削減を実現することが必要だ。

効率性を発揮するためには、共通化・集約化により「規模の効果」を出す、ノウハウの蓄積・利用により「経験の効果」を出す、という2つのアプローチがある。前述のとおり、アジアの各拠点は「点」での対応を積み重ねることにより独自性を強めてきた。見方を変えれば、共通化・標準化の余地が多分にあるということである。

IT基盤の共通化が最も分かりやすいであろう。アジア各国では通信インフラの整備が進み、IT基盤の共通化は現実的な選択肢となってきた。一部の国では制度的制約があることから、アジア全体での完全統合は困難であるとしても、共通化の効果がはっきり見える程度の統合は可能である。業務規模の違いがあるために海外では本店のシステムをそのまま適用できないケースでは、まずアジアでの業務の標準化が前提となるが、アジアで共通に利用できるシステムを導入して、効率的にITサービスを提供できるようにすべきである。アジアだけでなく、米州や欧州な

ど他の地域のIT統括とも連携を深め、別の地域のシステムをアジアで展開したり、その逆も行ったりすることができれば、グローバルでの効率性にも寄与することができる。

また、それぞれの拠点がリソースを調達・保有してコントロールしていく負荷は大きい。ため、定常的なオペレーションリソースは現地で確保するにせよ、非定常的なリソースについてはアジア域内でプールし、プロジェクトに応じて割り当てることも有効である。アジアでコアリソースを共有するのである。

これらは、いずれもアジアの地理的近接性を生かしながら「規模の効果」を発揮させるものである。共通のコアリソースには多くの実践を通じてさまざまな経験やノウハウが蓄積されていく。従って、コアリソースがプロジェクトに参加すれば各拠点のIT対応スピードは確実に向上する。「経験の効果」が生き、それをアジア大で享受できるのである。

このようにしてアジアという“くくり”の地理的近接性を生かせば、地域としての効率性を発揮することができるのではないだろうか。「規模の効果」と「経験の効果」による効率性の向上こそ、アジアIT統括を配置する最大の目的である。

### 推進力にも阻害要因にもなる「人と組織」

アジアIT統括が有効に機能するかどうかは、「人と組織」に大きく影響される。当たり前の話だが、担い手の力量を超えて目的を果たすことは難しい。アジアIT統括の成否はその担い手にかかっているといっても過言

ではなかろう。

通常、アジアIT統括の配置に伴い、各拠点のIT部門もその配下に置かれることになる。その場合、レポートライン（指示や報告の経路）は1つに絞ることが望ましい。アジアIT統括と各拠点長のダブルレポートラインになっていると、IT部門がアジアIT統括と拠点長との間に挟まれて身動きがとれなくなってしまうからである。

また、現地任せの状況が長いと、現地当局との関係も含めて、本店からは実態が分からなくなっているケースも見られる。このような場合、現地スタッフ、特にそのトップのキャリアステップが拠点IT部門のトップで頭打ちになっていることが多い。前述のコアリソースの1人として拠点IT部門を越えたキャリアパスを描くことが必要であろう。

最も厄介なのが、従来のやり方を変えようとするときに生じる抵抗である。歴史が長ければ長いほど、変化に対する抵抗は大きくなるのが常である。強引に変えようすると、日本流のやり方の押し付けと受け取られ、感情的な問題になってしまう。この摩擦は現地スタッフだけでなく、日本から派遣された行員にとっても極めて大きなストレスとなる。そこでつい「日本では」という言葉が出てしまうのだが、これは禁句である。日本の行員には、ITだけでなく自行の理念や考え方を根気強く丁寧に語るしかよい方法はない。

単なるスローガンを語っても逆効果である。必要なのは「ゴール」と「物事を起こす順番」であり、これをストーリーとして語ることが欠かせない。日本流であるかどうかは別として、高い事務品質が競争力の源泉であ

り、それを向上させるためにはIT部門のシステムサービスの品質が絶対に重要だという点に関して、徹底的に議論するということがある。もちろん、議論であるから相手を尊重しながら、こちら側も受け入れるべきところは受け入れるという態度が不可欠だ。

他方、海外事業の成功の秘訣（ひけつ）として「現地化」が挙げられ、現地スタッフの比率をKPI（重要業績評価指標）としているところもある。しかし、形だけの現地化を急いで“元のもくあみ”になってはいけぬ。現地化は、上記のような理念や考え方のすり合わせが終わっていることが前提である。

時間をかけて自社の理念や考え方を理解する人材を育成すること、特に現地スタッフのリーダーの育成が欠かせない。このとき、リーダー候補は1人に絞らないほうがよい。離職リスク対策という意味だけでなく、必ず競争を促すようにしたいからだ。日本から派遣されたマネジャーの最大の評価点は、自分の分身を何人育てたかということであろう。

銀行に限らず、日本の海外駐在員の定番の話題は“OKY”（「おまえ、きて、やってみろ」）であり、これが駐在員の連帯感の源泉でもある。しかし、いつまでもこれではあまりにも寂しい。「おれの、かわりは、やまほどいる」と明言できるようになることを目指したいものである。

NRIはアジア・中国を中心に海外に20を超える拠点を有し、主に日系企業の海外事業展開を支援している。これまでの知見、人材さらには現地ネットワークを生かし、今後もグローバル事業のさらなる強化を図ることになっている。