

シンガポール日系企業のIT運営実態

張 琳玉

東南アジアに進出する日系企業が増加しているが、各企業のIT運営・活用状況は各社各様である。その実態を把握するためNRIシンガポールは、「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）」を実施した。その結果から、本社の期待と現地の実態との乖離が大きく地域統括会社の役割が不明確など、海外でのIT活用は思うように進んでいないことがわかった。東南アジアでのIT運営のポイントは、IT投資に対する姿勢の転換、IT戦略を立案できる人材の育成、本社・現地間の認識乖離の解消、地域IT統括機能と役割の明確化といえる。

増える東南アジアへの進出

ASEAN（東南アジア諸国連合）各国は、域内の市場としての魅力を高めるため、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。一方、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東南アジア各国でのビジネス拡大に努めている。

東南アジア各国の拠点を日本の

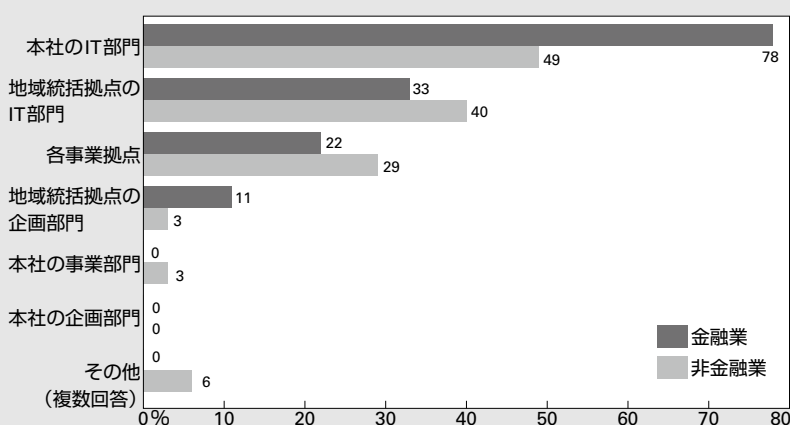
本社から管理することには限界があるため、そのような日系企業は多くの場合、東南アジアに地域統括拠点を設置してリソース（経営資源）の一元管理や業務の標準化などを推進している。その目的は、事業効率の向上や複数拠点による相乗効果を生み出すことである。なかでも、多くの日系企業は地域統括拠点をシンガポールに設置し、情報システムの統括をその重要な機能として担わせている。税制の優遇や優れたインフラ環境、安定した政治、地理的優位性などがシンガポールを選ぶ理由である。

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）」（以下、実態調査）を実施し、シンガポールに拠点を持つ日系企業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。このうち24社（約55%）は地域統括拠点で、残りは事業拠点であった。

本実態調査の結果は以下のとおりである。

図1 情報システムの統括責任



出所) NRIシンガポール「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）」
2010年3月

①IT組織とITの統括責任

まず、シンガポールにIT（情報技術）組織はないと答えた企業が約41%を占めていた。図1に示すとおり、ITの統括責任については金融業では本社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（統治）などの上流機能は本社が、製造やオペレーション（運営）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）。図には示していないが、強化したい機能については、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1000万円未満が約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1000万円未満である。2010年度のIT投資予算を09年度と比べると、「大幅に増加」が約7%、「やや増加」

図2 IT組織の機能の役割分担

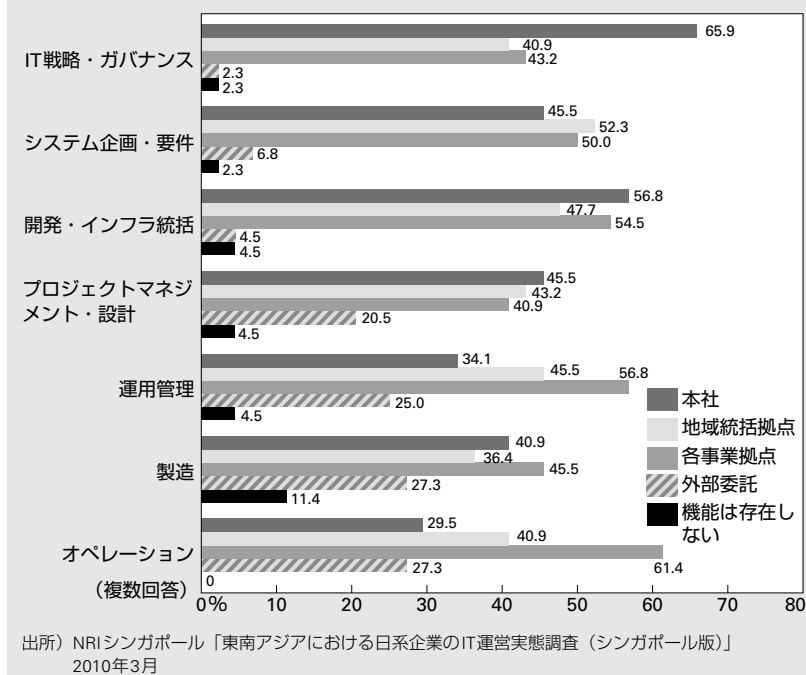
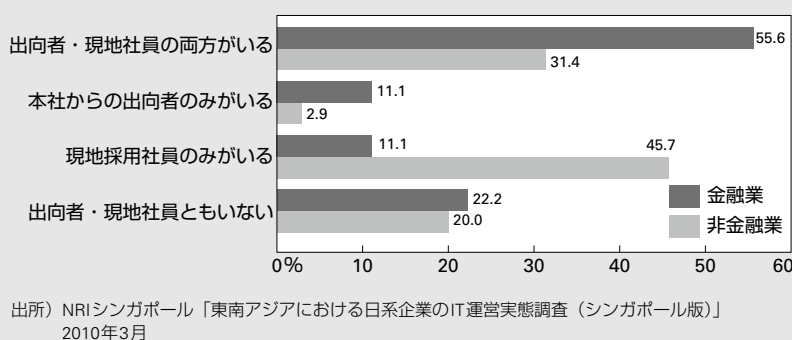


図3 IT人材の出向者と現地採用社員の構成



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の回答

が図3である。同図は金融業と金融業以外とに分けているが、両方を合わせると、本社から出向しているIT専門スタッフがいらない企業が約59%を占めた。現地IT専門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専門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IT専門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部門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%にとどまっており、各社とも現地IT専門スタッフのIT部門責任者への登用には積極的である。

求められるITスキル（技能）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%がこうした環境を活かして外部委託を積極的に利用している。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としては、「信頼性」を挙げる企業が最も多い。

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ソフト

金融業では本社の業務アプリケーションソフト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

全体的には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

策および標準化などに関心が高い。

本社と現地拠点の認識のずれ

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認識のずれがあることが浮き彫りになった（図4）。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インフラなどがばらばらで統括が難しい」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は多いものの、本社の期待と現地の実態のずれは大きく、東南アジアにおける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

実態調査の結果、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、東南アジアでのIT運営のポイントは以下のとおりである。

図4 本社と現地拠点の認識のずれ

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（法令遵守）対策は必須	東南アジアとひとくくりにされても困る。国・地域によってIT事情は異なる	重要なのはわかるが、抽象的な指示では現場は回らない。期待と実態に認識のずれがありすぎる
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	簡単にいうが、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っ取り早い
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ならない	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ほうが安価で確実
国内システムの案件で手いっぱい、海外まで手が回らない	カンパニー制、出資形態の問題などから、地域拠点統括の主張はなかなか受け入れてくれない	やりたいことはたくさんあるが、人も金も出てこない。しかし周辺からの意見は多い

①IT投資に対する姿勢の転換

東南アジア各国では、IT化するよりも人手のほう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視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

東南アジア各拠点では、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戦略の活用を促進するには、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の成熟度やITの運営状況を正しく把握して本社に報告し、本社と現地との認識のずれの解消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日系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、東南アジアを1つの経済地域として捉えることは必要だが、国によってIT環境の成熟度がばらばらであるため、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に求められる機能・権限を定義し直し、同拠点におけるIT統括の決定権

を強化すべきか、それともシェアードサービス（間接業務の集約化）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、現地の実情に適し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、今回の実態調査で明らかになったような日系企業の課題解決を支援していきたい。

『ITソリューションフロンティア』
2011年4月号より転載

張 琳玉（Zhang LinYu）
NRIシンガポールコンサルタント