

東南アジアの日系企業が抱える IT関連の課題

東南アジアへの日系企業進出が著しいが、アグレッシブな展開計画の中で検討が置き去りにされがちなものの中にITがある。本稿では、ITを専門とする筆者が、東南アジアでの駐在を通して認識した、現地でのITに関する日系企業の典型的な課題について、現地欧米企業との比較も踏まえて考察する。

目次

第1回 日本人マネジメントの関心の薄さと現地インフラの脆弱性（2014年2月）

第2回 ローカル人材活用の難しさ（2014年3月）

第1回 日本人マネジメントの関心の薄さと現地インフラの脆弱性

著者: タイ駐在、細井麻子 Deloitte Consulting Southeast Asia (DC SEA)、マネジャー

日本人マネジメントのITに対する理解不足

全員がそうだとは言わないが、筆者の体感として、日系企業のマネジメント層は、欧米企業に比べてITの重要性を理解していない人が多い。もしくは、ITというだけでなんらかの苦手意識を抱いているかのどちらかに大別される。まして、東南アジアでは、一部大手企業を除き、ほとんどの日系企業のIT責任者は、他の役職との兼任であり、ITを理解している人の数は更に少なくなる。

ITの重要性認識の違いを如実に感じるのは、事業計画にITの計画が含まれているか否かという点が挙げられる。欧米企業では、事業計画の段階からITをどう整備していくのかという計画と一緒に立てられる一方、日系企業ではビジネスターゲットを決めた後、最後の最後、本当にギリギリになってからITの検討を始める傾向がある。これではITがビジネスのボトルネックになって不思議ではない。あと1ヶ月早く検討を始めていたら、現在のビジネス急拡大に耐えうるシステムになっていたかも知れないし、トップマネジメントの意思決定に必要な情報がリアルタイムに見られるシステムになっていたかも知れない。これは東南アジアに限った話ではないが、最近の東南アジアへの活発な進出を支えるIT基盤が脆弱になってしまえば、会社にとってクリティカルな問題だ。事業計画の早い段階から、ITの検討を含め、現在のIT環境が事業拡大計画をどこまでサポートできるのか、拡張が必要な場合はいつから具体的な検討を始めるのかを考えておかないと、結局、同じ轍を踏むことになる。

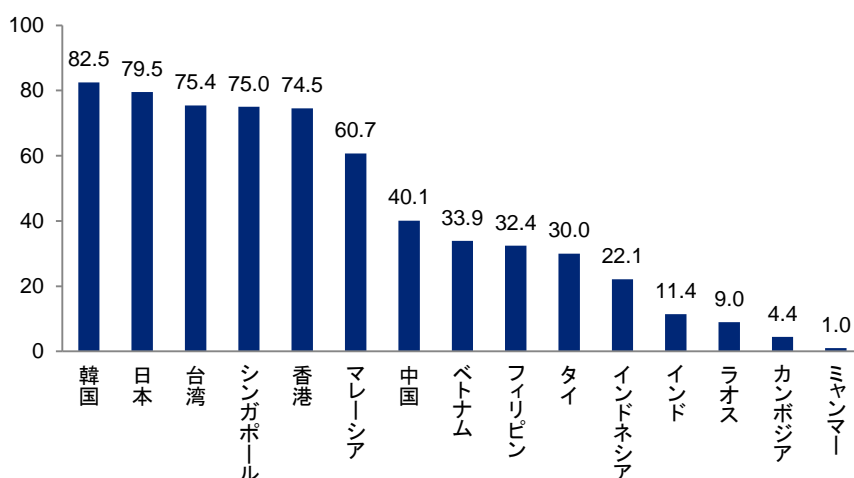
ITを使って何をしたいかという点も、本来、マネジメントが定義すべきである。その際、システムの中身を理解する必要はないし、ITの専門的な知識も必要ない。システムは作るものなので、極端な話、金と時間さえかければ何でも出来る。ただ、ITをどんな場面で使えば効果的かは理解しておいた方がよい。

例えば、筆者が東南アジアでよく聞く話は、マニュアル操作が多い上に、各処からデータを集めてこなければならないため、月次レポートの作成に時間がかかり、単純な計算ミスも多く、しかも作成する人によってレポートの内容や品質にバラツキがある、というものである。ITの導入はこのようなケースの最適解と言え、データの一元管理、処理時間の短縮、単純ミスの排除と処理結果の精緻化、オペレーションの均質化など、どれをとってもシステムの得意分野であるため、私なら間違いなくシステム化をお奨めする。しかし、東南アジアは人件費が安く、システムを導入するより、人を余計に雇ってマニュアルで対応した方が安いというケースが多々ある。そのため、上述の問題を認識しつつも人を増やして対応するか、システム化するかは、まさにマネジメントの判断が必要である。

東南アジアのIT事情

システムはなんでも出来ると書いたが、東南アジアを含む新興国では例外としたいものが一つある。それは、高速で安定したインフラ環境を前提とするシステムである。

東南アジアに出張なり駐在なりをされている方はご存知だと思うが、現地のインフラはまだ課題が多い国が多い。シンガポールなどの一部先進国を除けば、ネットワークは不安定で遅く、インターネット普及率も低い。また、ほとんどの国のユーザは、ITリテラシーが低く、セキュリティに無頓着な傾向も強い(図1)。



出所: Internet World Stats アジアのインターネット普及率(2012年6月末時点)データを基にDeloitteが作成

図1 インターネット普及率(%)

日本での快適なインターネット環境に慣れた人には想像がつかないであろうが、東南アジアでシステム化を進める上では、脆弱なインターネット環境を考慮する必要がある。国によってはリアルタイムの処理など考えられないし、アプリケーションもネットワーク負荷の集中を避ける設計にしなければ、頻繁にタイムアウトを起こして全く仕事にならない。

筆者はこの点について、苦い思い出があり、数年前にインドネシアであるソフトウェア導入を支援したことがあったが、ネットワークがボトルネックとなってタイムアウトが頻発し、ユーザからの評判は散々であった。この反省を踏まえ、現在、ミャンマーで提案中の顧客データ一元化の案件では、最低限のネットワークアクセスで、最新ではないが、古くても前日時点のデータにアクセスできる仕組みを、システム設計というより、むしろ、業務設計をメインに検討している。脆弱なインフラ環境でシステム化のメリットを最大限生かそうとすると、それを使う業務設計の方が重要であることは、これまでの経験からも切に感じているところである。

上記のような検討をする際、業務担当者システムインテグレータの橋渡しとなり、自社の立場でITの観点から意見すべきはIT担当者になるが、この人材の確保と活用が東南アジアでは大きな問題の一つとなっている。この点については、次回に述べたい。

第2回 ローカル人材活用の難しさ

著者: タイ駐在、細井麻子 Deloitte Consulting Southeast Asia (DC SEA)、マネジャー

ローカル人材確保の難しさ

東南アジアでは、聞かない会社が無いと言って良いほど共通している課題として、人がすぐ辞めてしまうという点が挙げられる。業種に応じた純然たるヒエラルキー(要するに給与の差)があり、製造業では自動車が一番高く、次がハイテク、消費財メーカーが一番低い。IT人材についてはもっと話が複雑で、東南アジアでは、システムインテグレータやITコンサルタントの社会的ステータスが相対的に高く、常に最新技術に触れられることもあって、人気も高い。以上のことからお分かりのように、日系の消費財メーカーに有能なローカルIT人材はほとんど回ってこない。万が一にも回ってきたとして、より魅力的な条件が他所で提示されればすぐ辞めてしまうだろう。タイの某日系食品メーカーで、半年の間にITマネジャーが3回変わったと聞いたことがあるが、上記背景を踏まえれば、驚くべきことではない。

欧米企業の解決策

人の確保が難しいのは欧米企業も同じであるが、欧米企業のIT部門は完全ローカル化していることが多い。これに対する欧米企業の対応策は、平たく言えば金で解決している。彼らはアメリカやイギリスの大学に留学していたローカル人材を、IT部門のトップマネジメントとして、場合によっては、日系企業の倍の給与を出して雇っている。ただし、彼らは結果が伴わなければ2年でクビにすれば良いと思っており、思い切った給与もその発想に基づいている。丁寧に育てて長く勤めて欲しいと考える日系企業とは根本的な考え方が異なる。

日系企業の解決策

日系企業の対応としてよく聞くのは、特に大きなシステム導入を実施する際に、日本から有識者を送り込むパターンである。このやり方は、実は日系企業にとってはある意味理に適った方法だと思っているが、使うのはローカル人材なのだから、業務にあったシステムを、ローカルが判断、決定しなければならないとも思っている。ローカルを無視して日本でやり方そのままに導入すると、大抵の場合でやり過ぎてしまうのだ。

現状考える最適解

ローカル人材の活用については、進出している日系企業の永遠のテーマであり、これという正解はない。だが、現地で見てきた経験から、筆者なりの最低限これだけはという推奨案があるので触れておこう。鍵を握るのは、業務担当者の中のキーユーザの育成とベンダーの活用である。

ここで言うキーユーザとは、各業務担当者に一人は必ずいる、業務を良く分かっていて、担当範囲の意思決定にある程度の影響力を持つ人間を指す。本来であれば、彼らが出す業務要件を、ベンダーがシステム要件に落とせるよう支援するのがIT担当者だが、当該人材の確保が難しいという状況の中、キーユーザにその役割の一部を担ってもらおう。具体的には、キーユーザには、システムを、あくまでユーザとしてよく勉強してもらい、他のユーザの質問に答えたり、システム要件を定義する際は、ユーザとしてとりまとめる立場になってもらうのだ。システム化の際には、ベンダーか日本から送り込まれてきたプロジェクトマネジャーのサポートを得ながらも良いので、担当業務のプロジェクトリーダーとして振舞えるように育てられればなお良い。

ベンダーにはプロジェクトのマネジメントとアプリケーション、ハードウェアの導入・保守を依頼することになるだろう。また、プロジェクトの目的と体制によっては、日本とローカルの橋渡しの役割も期待することになるので、該当するスキルセットと経験があるかどうか確認すべきである。言語の問題もあるが、それ以上に、日本流の働き方に慣れているか、それをローカルに説明できるかどうかで、プロジェクトのやり易さが全く異なってくる。

自社のプロジェクトマネジャーについては、ローカルで担当者をアサインする、日本から人を送り込む、外部に委託するなどが考えられるが、ケースバイケースでベストオプションが異なる。システム導入プロジェクトがたまにしかないのであれば、日本から人を送り込むか、外部委託するのが良いだろう。システム導入がそれなりの頻度であり、複数業務に跨るのであれば、採用のハードルは大変高いが、最終的にはローカルでプロジェクトマネジメントスキルを持ったITリソースを雇うのが良いと思われる。複数プロジェクト間の調整を矛盾しないよう取り纏めるのはベンダーには任せられないし、自社の複数システムの関連性を理解している人間がいないと、新規開発のとき、思わぬ落とし穴に陥る可能性がある。もしくは、同一外部ベンダーに全てのシステムを丸ごと委託するという案もあるが、この場合はコスト高などのリスクは甘受すべきである。

繰り返しになるが、東南アジアでのIT人材の採用はかなり厳しいし、人を育てるのも容易なことではない。特に後者は日本のようにはいかないので、倍の時間も手間もかかるといった方が良い。いつまでも日本人がベッタリ張り付き続けるのか、覚悟を決めてローカルに移行していくのか、決断すべきであろう。

終わりに

東南アジアで日系企業が抱える問題はIT部門だけに留まらず、他にも多くの問題を抱えている。リソースは有限だし、優先順位を付けて対応しなければならない。だが、ITの問題を先送りにし続けると、いつか必ずITがビジネス拡大の阻害要因になる。これを機にITをとりまく環境を見直してみてもいいかであろうか。そこにビジネス拡大のヒントが隠されている可能性がある。

なお本文中の意見や見解に関わる部分は私見であり、様々な論点や視点があることをお断りしておく。

トーマツグループでは、専門性と総合力を活かしたナレッジや最新情報を、Webサイトやニュースレターに掲載し、その情報を、「トーマツ メールマガジン」として無料で皆さまにお届けしています。

今回ご紹介した記事は、トーマツ コンシューマービジネスメールマガジンにてご紹介した記事です。同メールマガジンでは、消費財、小売などのコンシューマービジネス業界におけるトピックスを配信します。

ご登録をご希望の方は、トーマツグループ Webサイト(下記ご参照)からお申込みください。バックナンバーもこちらよりご覧になれます。

ナレッジ > トーマツメールマガジン www.tohmatsumail.com/mm

トーマツメールマガジン

メールマガジン一覧

- トーマツ総合メールマガジン
- トーマツIFRSメールマガジン
- デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザーメールマガジン
- コンシューマービジネスメールマガジン
- ライフサイエンス ニュースレター
- テクノロジー・メディア・テレコム メールマガジン
- トーマツ チャイナ ニュース
- ヒューマン キャピタル ニュースレター
- グロース エンタープライズサービス メールマガジン

配信お申し込み

すでにセミナーにお申込されている方はQRコードからお申し込みください

デロイトトーマツ コンサルティング株式会社
 コンシューマービジネスグループ
 〒100-6390 東京都千代田区丸の内2-4-1 丸の内ビルディング
 Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601
 Email: DTC_CB@tohmatsumail.com
www.tohmatsumail.com/dtc

デロイト トーマツ コンサルティング(DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte(デロイト)のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,500名規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte(デロイト)は、監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約200,000名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTLおよびそのメンバーファームについての詳細はwww.tohmatsumail.com/deloitte/をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。