

東南アジア駐在コンサルタントの視点

東南アジアの日系企業が抱えるIT関連の課題 (1) —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—

Deloitte Consulting Southeast Asia (DC SEA) ほそい あさこ 細井 麻子

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、2回に分けて考察する。

1回目の今回は、現地IT環境に対する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について触れる。

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も不思議ではない。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っただけでは、会社にとっても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。

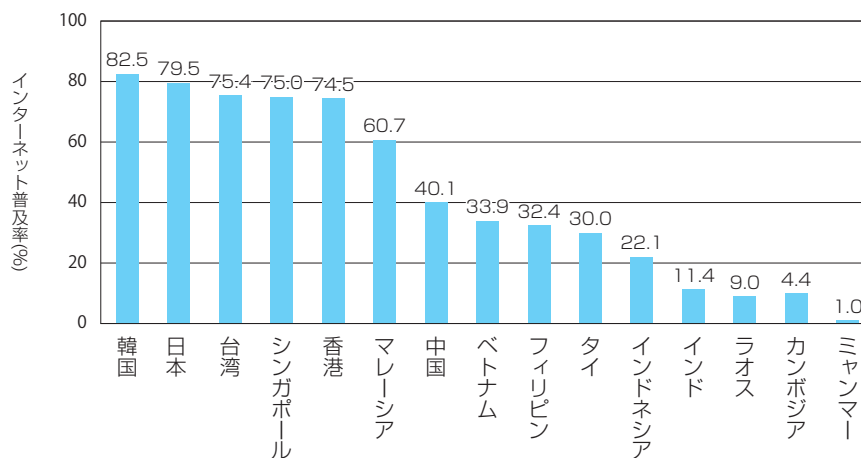
例えば、筆者が東南アジアでよく聞く話は、マニュアル操作が多い上に、各処からデータを集めてこなければならぬため、月次レポートの作成に時間がかかり、単純な計算ミスも多く、しかも作成する人によってレポートの内容や品質にバラツキがある、というものである。ITの導入はこのようなケースの最適解と言え、データの一元管理、処理時間の短縮、単純ミスの排除と処理結果の精緻化、オペレーションの均質化など、どれをとってもシステムの得意分野であるため、私なら間違いなくシステム化をお奨めする。しかし、東南アジアは人件費が安く、システムを導入するより、人を余計に雇ってマニュアルで対応した方が安いというケースが多々ある。その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



(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）

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、業務担当者と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。

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。

以上

こちらの記事につきましては、トーマツのWebサイトにある「グローバルサービス解説記事」(<http://www.tohmatsu.com/js/g/km>)でもご覧いただけます。また、メールマガジンでの配信をご希望の方は、トーマツメールマガジンのWebサイト(<http://www.tohmatsu.com/jp/mm>)にある「コンシューマービジネスメールマガジン」にお申込み下さい。