
グループ全体のITマネジメントのポイント

～本社情報システム部門に求められるグローバルIT管理・運営の効率化～

2014年7月25日

株式会社野村総合研究所
アジア事業開発部
上田 洋一

1. はじめに

2. 海外ITマネジメントの課題

3. 海外ITマネジメントのアプローチ

4. 海外ITマネジメントのための施策

5. まとめ

(6. NRI海外サービスのご紹介)

1. はじめに

2. 海外ITマネジメントの課題

3. 海外ITマネジメントのアプローチ

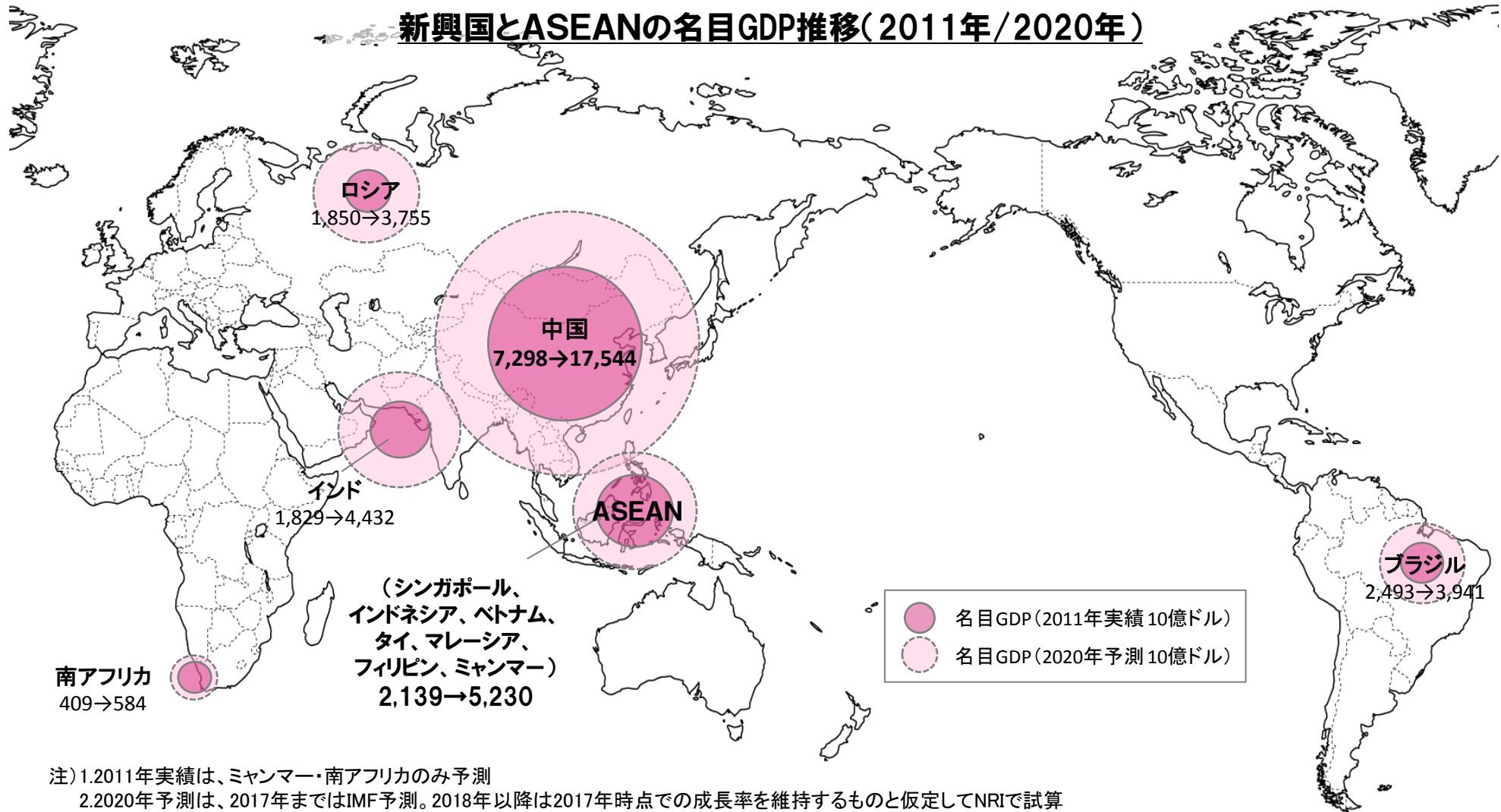
4. 海外ITマネジメントのための施策

5. まとめ

6. NRI海外サービスのご紹介

1. はじめに

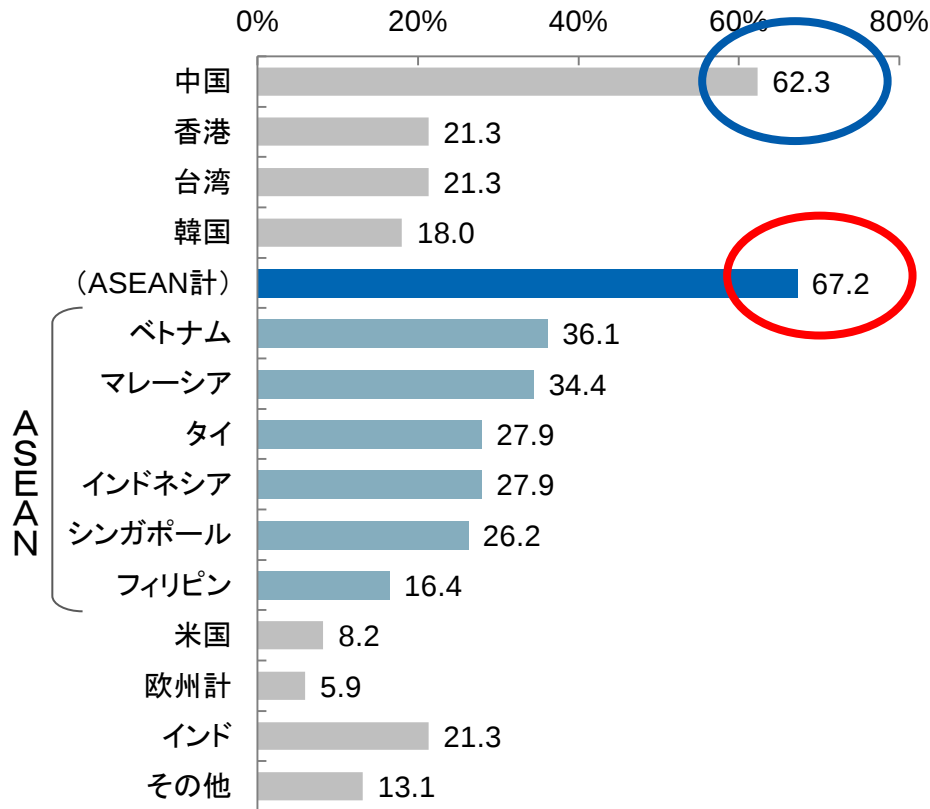
新興国の中でASEANは中国に次ぐ市場となり注目集まる



1. はじめに

ASEANは日系企業もチャイナプラスワンとして注目しているが、一方で、現地における競争は激化している

日系企業が今後海外展開を検討中の国・都市(N=61)



注) アンケートは、複数回答

出所) NRI「消費財メーカー・サービス産業の海外展開に関する調査」(2011年10月)

ASEANに進出した現地日系企業の主な声

「現地では**欧米及び韓国企業の攻勢**が強く、市場でのプレゼンスを確立することが難しい」

「**各国における個別性**がとても高く、勝ち筋を見出すことができていない」

出所) 現地日系企業へのインタビューより作成

1. はじめに

2. 海外ITマネジメントの課題

3. 海外ITマネジメントのアプローチ

4. 海外ITマネジメントのための施策

5. まとめ

6. NRI海外サービスのご紹介

2. 海外ITマネジメントの課題

グローバルのITに関して、悩みはつきない、、

- システムが拠点毎にバラバラ、連携されてない
- コード体系が統一されていない
- 現地のシステムやIT資産の状況が把握できてない

システム

- 現地にIT要員いない
- 日本から見えていない

人・組織

- 拠点の収支の関係で、日本から手が出せない
- 日本で管理・運用しているが、拠点は高いと不満

予算

- 言葉が通じない、コミュニケーション難しい
- 商習慣がそれぞれ異なる
- ICT環境がそれぞれ異なる

各国の
特異性

(ご参考)中国・アジア主要国のICT環境概要 (1/2)

- 個人の携帯電話・スマートフォン・SNSなどが急速に普及、ネットワークや電力事情は国毎に異なる
- ビジネス利用に際し安定性、経済性、利便性の見極めが必要

※[調査年]の記載が無いデータは2012年のデータ

	シンガポール	マレーシア	タイ	ベトナム	インドネシア	フィリピン	インド	中国
人口 [2012年]	541万	2,855万	6,704万	8,784万	23,764万	9,401万	119,800万	134,133万
IT産業規模 (10億US\$)	62.7	13.8	25.7	6.2	30.0	5.6	100.0	71.0
携帯電話 /100人	142台	100台	124台	79台	76台	76台	75台	79台
インターネットユーザ 数/100人	70.0人	62.5人	21.0人	35.5人	21.0人	6.0人	8.3人	39.9人
ブロードバンド加入者/100人	22.3人	4.8人	1.4人	4.1人	0.1人	0.6人	0.5人	12.4人
電力供給	◎ 超安定	○ 安定	△ 稀に瞬断	× 停電頻繁	× 停電頻繁	○ 安定	× 停電頻繁	○ 安定
ネットワーク品質	○ 安定	△ 遅い安定	△ 業者でムラ	△ バラツキ	× 不安定	△ 遅い安定	× 不安定	△ 遅い安定
フェイスブック利用者/100人			27人	15人	20人	31人	5人	0人
違法コピー率 [2011]	33%	55%	72%	81%	86%	70%	63%	77%

(ご参考)中国・アジア主要国のICT環境概要 (2/2)

- 人材の厚みは増しているが、キャリアアップの転職も多く**定着化が課題**
- **コミュニケーション、サービス品質、問題解決**について改善の余地あり

※[調査年]の記載が無いデータは2012年のデータ

		シンガポール	マレーシア	タイ	ベトナム	インドネシア	フィリピン	インド	中国
IT国策	IT政策・計画	Intelligent Nation (2015)	マルチメディアスーパーコリドー計画 (2020)	国家IT政策フレームワーク (IT2010)	2020ICT人材100万人計画	Indonesia's Knowledge Based Society(2025)	IT21 (2010)	第11次5カ年計画 (2011)	情報サービス業5カ年計画(2012)
	IT関連優遇策	リーディングICT企業への低い法人税率など	リーディングICT企業への法人税免除、規制廃止など	ハイテク事業の優遇策、地域別投資優遇措置など	2010年国家計画「情報通信分野での成長」	国内の中小IT関連への各種支援策など	ICT関連事業に対する法人税免除など	STP、EHTP内企業への法人税減免など	ソフト、ハイテク企業への所得税の免税、減税等
IT人材	ソフトウェア産業就業者数	14万人 [2009]	-	5万人 [2007]	3万5千人 [2007]	-	8万人 [2008]	240万人 [2010]	200万人 [2012]
	IT専攻の新卒人数	-	4～5千人 [2000]	1万5千人 [2005]	4.5万人 [2012]	1万人 [2011]	4万人 [2012]	28万人 [2006]	70-80万人 [2011]
	情報処理技術者試験	○ 日本と相互認証	○ アジア共通統一採用	○ アジア共通統一採用	○ アジア共通統一採用	×	○ アジア共通統一採用	○ 日本と相互認証	○ アジア共通統一採用
	英語	◎ 公用語	○ 教授言語	×	×	×	◎ 公用語	◎ 公用語	×

2. 海外ITマネジメントの課題

ASEAN進出の日系企業を対象としたIT運営実態調査

【目的】

日系企業のASEAN拠点におけるIT活用の実態を把握・分析し、今後のアセアンビジネスの発展に向けた提言を行う

【調査対象】

タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム進出の
日系企業現地拠点、185社より回答

【調査方法】

アンケート調査

【実施期間】

2013年06月～2013年07月

【アンケート内容】

- ・IT予算
- ・IT組織と外部リソース活用
- ・IT人材とその活用
- ・ITリスク対策、BCP対応
- ・重点IT課題

	タイ	インドネシア	フィリピン	ベトナム
回答企業数	69社	24社	46社	46社

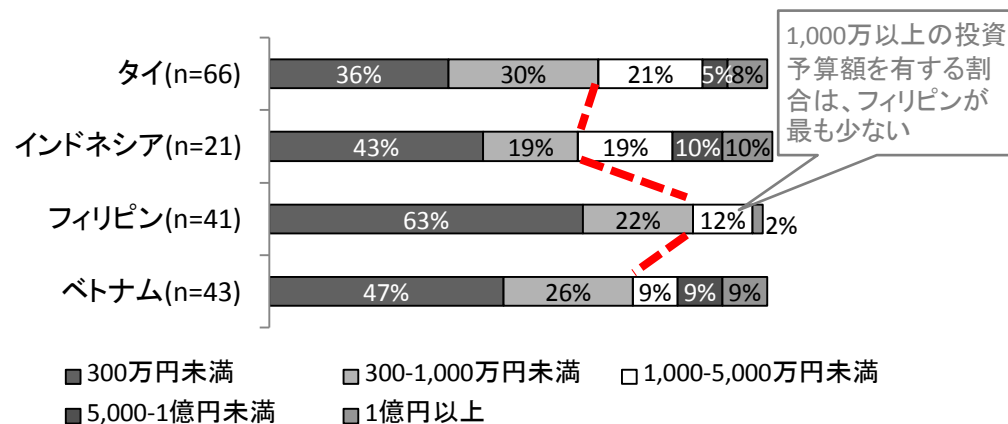
回答企業の事業規模(2012年度の売上規模)

	タイ	インドネシア	フィリピン	ベトナム	全体
3億円未満	8 12%	5 22%	8 19%	10 23%	31 18%
3億円～10億円未満	13 20%	3 13%	13 31%	4 9%	33 19%
10億円～30億円未満	12 18%	4 17%	9 21%	7 16%	32 18%
30億円～100億円未満	15 23%	6 26%	7 17%	13 30%	41 24%
100億円～500億円未満	14 21%	4 17%	3 7%	4 9%	25 14%
500億円以上	4 6%	1 4%	2 5%	5 12%	12 7%
	66 100%	23 100%	42 100%	43 100%	174 100%

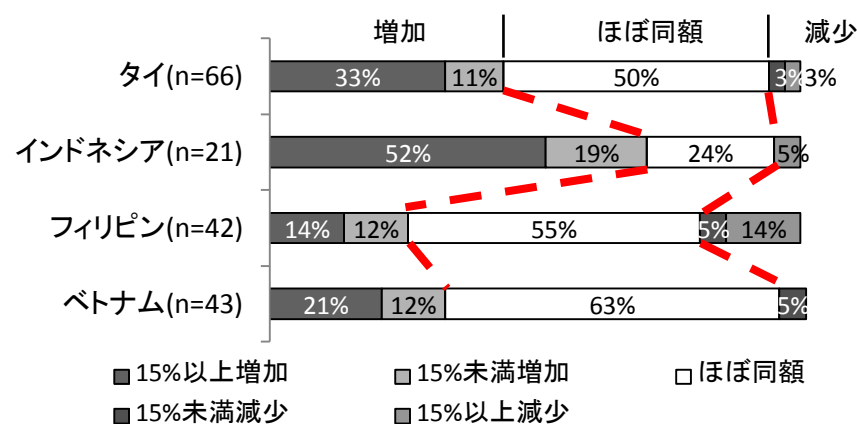
2. 海外ITマネジメントの課題（日系企業アンケート結果①）

IT予算： 海外子会社のIT投資予算額は未だ小規模に留まるが、増加の傾向

2013年度IT投資予算額



2013年度IT投資予算額



IT予算増加理由

	タイ (n=29)	インドネシア (n=15)	フィリピン (n=10)	ベトナム (n=13)
本社または地域統括拠点からの機能移転	7%	7%	10%	8%
拠点拡大に伴うIT整備	35%	27%	20%	62%
老朽化した機器・システムの刷新	45%	47%	70%	31%
セキュリティ対策の導入	7%	7%	0%	0%
その他	7%	13%	0%	0%

IT予算減少理由

	タイ (n=4)	インドネシア (n=1)	フィリピン (n=8)	ベトナム (n=2)
本社または地域統括拠点への機能移転	0%	0%	0%	0%
拠点縮小・撤退	0%	0%	13%	0%
IT投資予算以外も含めた予算縮小	50%	0%	38%	50%
その他	50% (投資PJの完了)	100% (投資PJの完了)	50% (投資PJの完了)	50%

2. 海外ITマネジメントの課題（日系企業アンケート結果②）

IT予算： 拠点独自で決裁可能な投資額は100～500万円未満と限定的

新規投資の目的(複数回答)

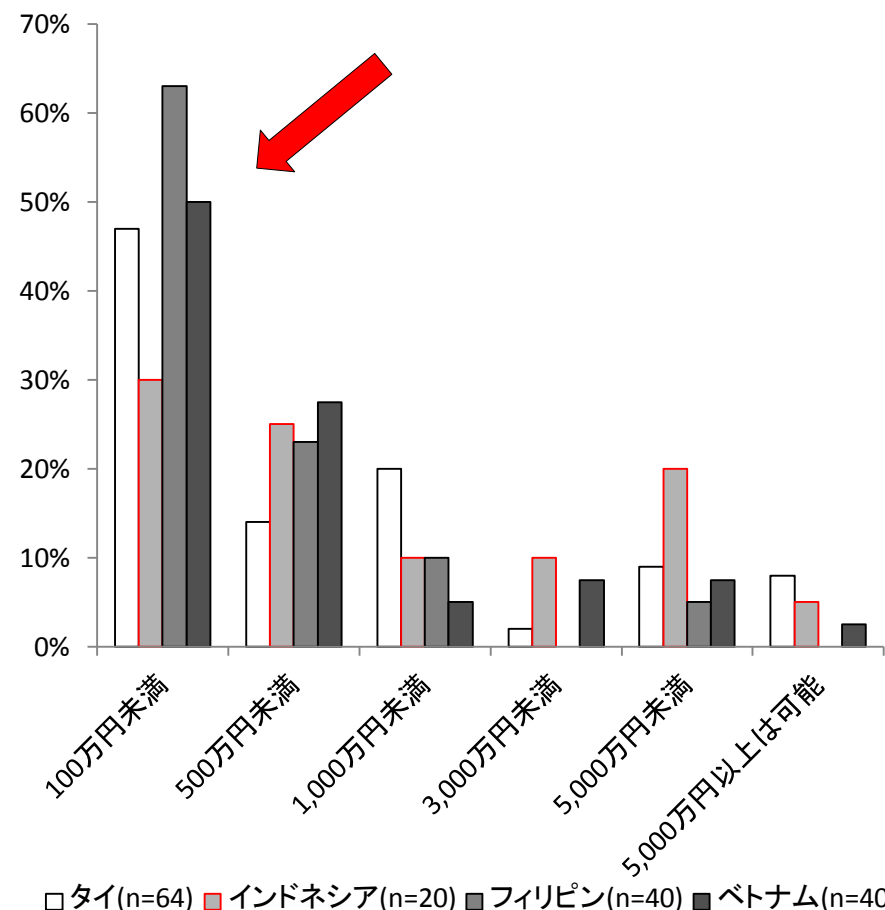
	タイ (n=65)	インドネシア (n=20)	フィリピン (n=41)	ベトナム (n=39)
業務標準化の推進	25%	55%	24%	28%
業務効率向上/コスト削減	71%	50%	68%	72%
製品/サービスの品質向上	22%	20%	22%	26%
情報セキュリティ強化/情報漏洩対策	20%	20%	22%	15%
OA/コミュニケーションツールの整備	22%	15%	12%	26%
高度な情報共有ツールの整備	5%	15%	10%	5%
その他	2%	5%	5%	3%

新規投資の際の重視事項

	タイ (n=68)	インドネシア (n=21)	フィリピン (n=41)	ベトナム (n=40)
コスト	42%	38%	63%	48%
納期	2%	5%	0%	0%
品質	52%	57%	34%	50%
その他	5%	0%	2%	3%

フィリピンではコストを重視する傾向が強い。

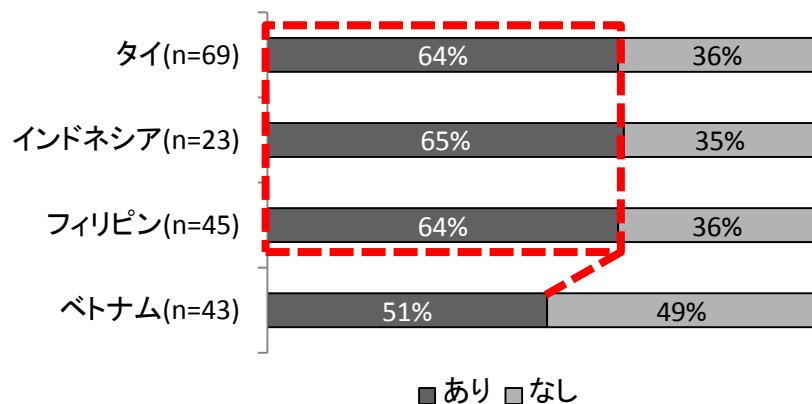
現地拠点独自で決定できるITプロジェクト決済上限金額



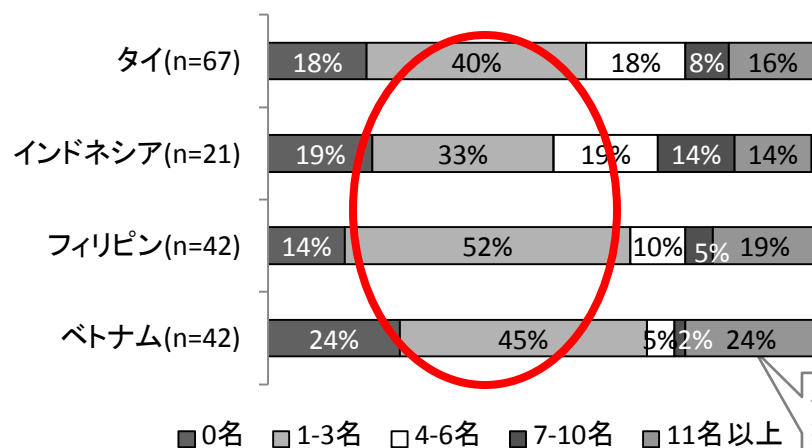
2. 海外ITマネジメントの課題（日系企業アンケート結果③）

人・組織：IT要員・体制は限定的、本社からのIT要員支援もわずか

IT専門部門の有無



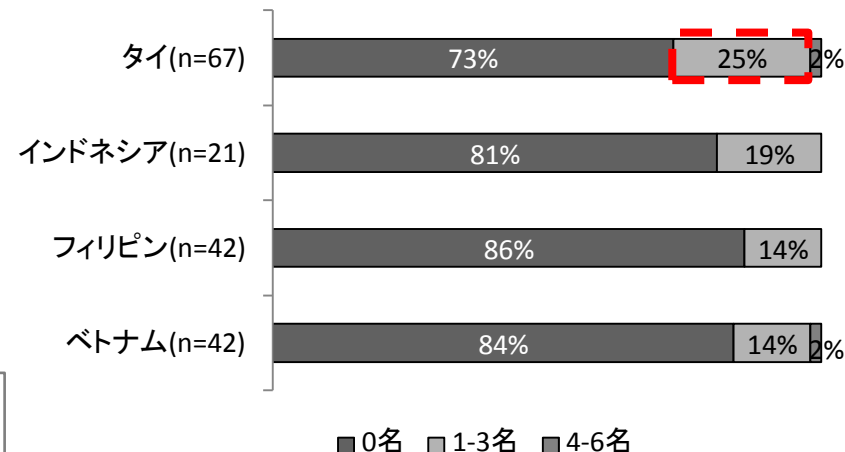
IT要員総人数



IT機能の担当部署（IT専門部門のない場合）（複数回答）

	タイ (n=24)	インドネシア (n=6)	フィリピン (n=16)	ベトナム (n=21)
本社	29%	50%	29%	52%
地域統括拠点	8%	0%	21%	10%
貴社の経営企画、総務、経理部門など	50%	33%	57%	48%
外部委託	38%	67%	29%	24%
その他	0%	33%	14%	5%

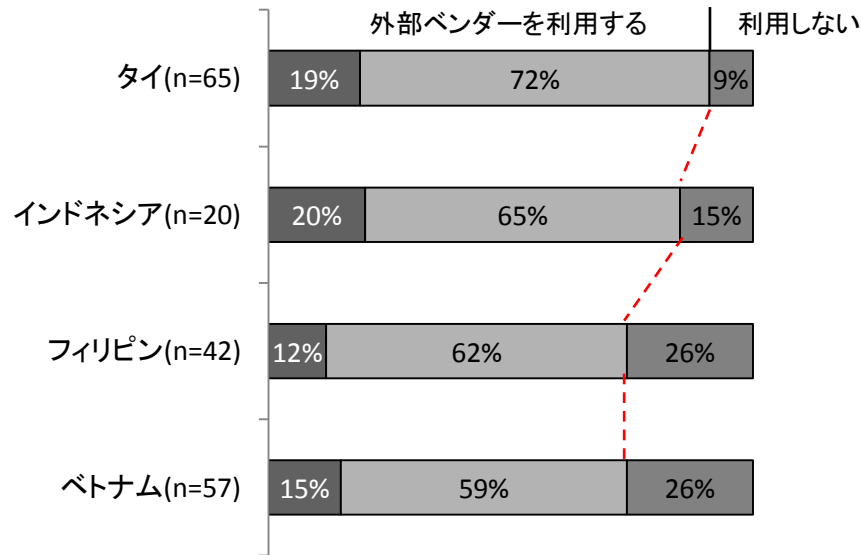
本社からの出向IT要員数



2. 海外ITマネジメントの課題（日系企業アンケート結果④）

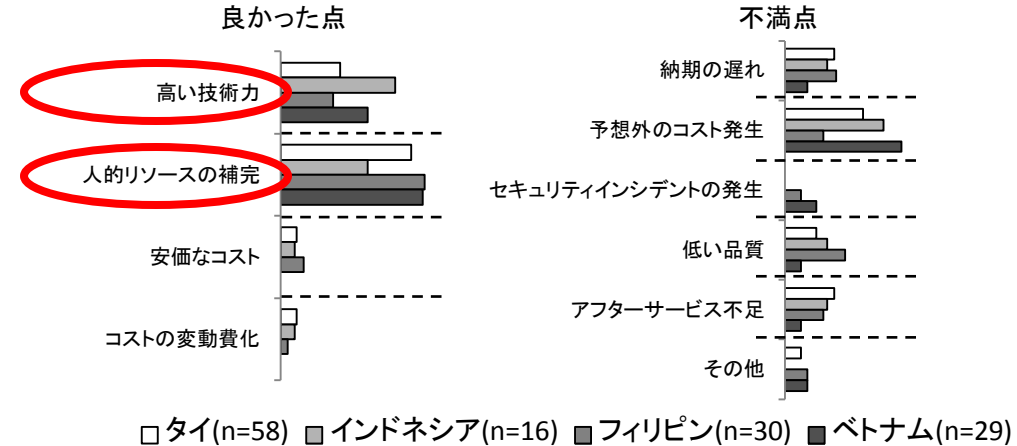
人・組織： 外部ベンダー利用の意向は強いものの、コスト的な観点に課題

外部委託の基本方針



- 外部ベンダーをできるだけ利用する
- 必要に応じて外部ベンダーと内部リソースを使い分けている
- 原則として外部ベンダーは利用しない

外部ベンダー利用するにあたっての利点・不満点



外部ベンダーを利用しない理由

	タイ (n=6)	インドネシア (n=3)	フィリピン (n=11)	ベトナム (n=10)
コストが高い	50%	0%	36%	20%
貴社個別事情に対する理解度が低い	0%	67%	9%	0%
セキュリティ上の問題	0%	0%	9%	10%
社内人材で充分に対応できる	33%	0%	36%	60%
本社もしくは地域統括拠点のポリシー	0%	0%	9%	10%
その他	17%	33%	0%	0%

2. 海外ITマネジメントの課題

文化・価値観・仕事の進め方の違い： 現地との違いに関して意識すべきポイント

① スケジュール立案の際は、現地関係者の事情を配慮に入れる

② 責任範囲・内容は明確にすべき

③ 「ほうれんそう(報・連・相)」は、コミュニケーションの基本となりえない

④ 完璧を求め過ぎず、完成度と効率とのバランスをとる

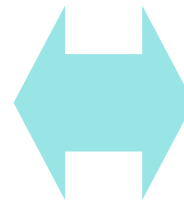
⑤ 現地の習慣を理解し、それを受け入れる姿勢を示す

2. 海外ITマネジメントの課題

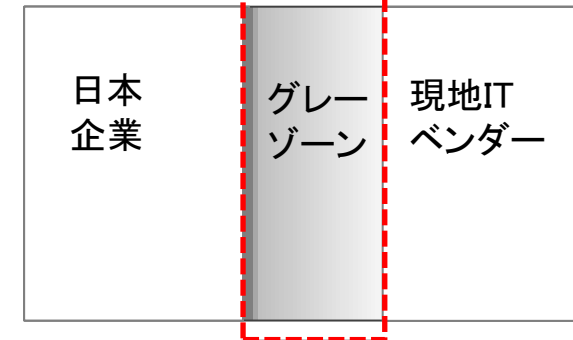
文化・価値観・仕事の進め方の違い: ②責任範囲・内容は明確にすべき

日本では明文化しなくても通じる

- ❖ 作業の際に、同時に細かい気配りなどもできる。
- ❖ 日本人にとっての常識の作業の場合、いちいち言葉で説明する手間が省ける。
- ❖ 日本人にとって常識的な、ある程度の仕事のクオリティなどが期待できる。
- ❖ 曖昧さがある部分が、クッションとなり、人間関係の摩擦などが仕事の場で表面化するリスクは少ない。



責任範囲が曖昧



異文化の環境では、曖昧さがトラブルの元となる

トラブル事例1(タイ)

- ❑ 企業A: システム導入企業(日系企業)
 - ・現地日本人担当者は、システム導入経験がない
 - ・本社のIT担当は多忙で海外まで面倒見切れない
 - ・実績が豊富な現地SI(企業B)にシステム開発を依頼
- ❑ 企業B: 現地SIベンダー
 - ・見積条件／責任範囲が不明確な状態になる



責任、コスト負担についてもめる

トラブル事例2(タイ)

- ❑ 企業A: システム導入企業(日系企業)
 - ・プロジェクト計画までは、本社主導で実施
 - ・システム導入内容がハイレベルの要件を認識(モジュールと機能レベル)
- ❑ 企業B: 現地SIベンダー
 - ・見積条件／責任範囲が限定される



**やってもらえるだろうという期待は裏切られ
考慮漏れ部分は、追加見積が提示される**

2. 海外ITマネジメントの課題

文化・価値観・仕事の進め方の違い: ③「ほうれんそう(報・連・相)」はコミュニケーションの基本となりにえない(タイの事例)

「ほうれんそう」と関係する特徴	その背景・理由	暫定的な対策
あまり報告しない	- 聞かれてないから報告しない - 報告するなら、完了後でよいと考える	
重要なポイントでも直ちに連絡しない	- 問題にならなければ、まだ連絡する必要はないと考える - 仕事時間外なので連絡しない	
困ったこと、不安があってもあまり相談しない	- 相手に遠慮する、相手を困らせたくない - 面倒なことを避けたがる	- 待つのではなく、こちらから、話しかけて、確認する - 個別相談しやすい環境の提供
会議では、(特にタイでは)発言しない傾向がある	- 他人の課題には、遠慮して触れない - 課題として認識・対応されず問題の顕在化の際に対応	- 意見共有しやすい環境の提供 - 個別相談しやすい環境の提供



企業の人材教育が原因

対応方法: 理解と教育

「ほうれんそう」が当たり前というのではなく、「ほうれんそう」がどういうもので、なぜ必要で、どういう効果があるのかを説明してあげる。

期待効果

- ☐ コミュニケーションの効率向上
- ☐ 相手のモチベーション向上
- ☐ 相手から信頼の取得



1. はじめに

2. 海外ITマネジメントの課題

3. 海外ITマネジメントのアプローチ

4. 海外ITマネジメントのための施策

5. まとめ

6. NRI海外サービスのご紹介

3. 海外ITマネジメントのアプローチ

海外ITマネジメントの基本的な考え方とアプローチ

- 拠点収支に合わせて**コスト最適化**する
- 自社で足りない人員は外部リソースを活用する
- 本社として**統制(ガバナンス)**を利かせる
- 全体最適を実現するため本社情報システム部門が主導する
- **ビジネスに貢献**する

有効な手段は。。。

1. 本社による主体的なグローバルITガバナンスの推進 (ガバナンス)
2. アウトソーシング、クラウドの活用 (アウトソース・クラウド)
3. 標準的な仕組みの採用 (基幹業務システム)

1. はじめに

2. 海外ITマネジメントの課題

3. 海外ITマネジメントのアプローチ

4. 海外ITマネジメントのための施策

5. まとめ

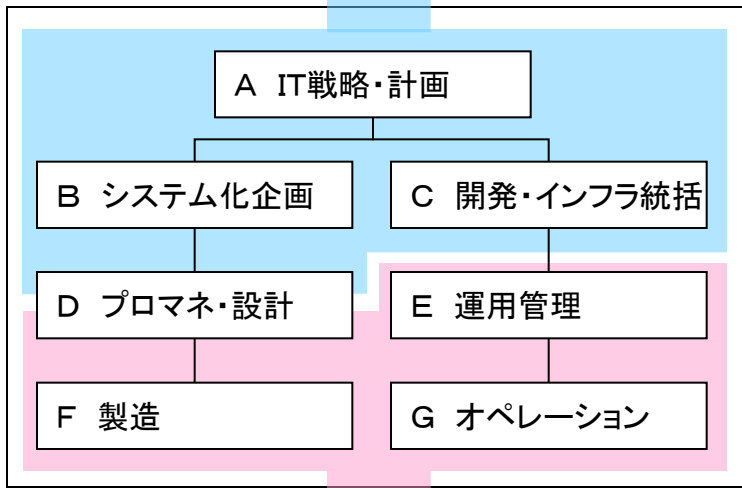
6. NRI海外サービスのご紹介

4. 海外ITマネジメントのための施策 (ガバナンス)

NRIが考えるIT機能モデル: 拠点含めグループにおけるITマネジメント方針と役割を決める

- 本社情報システムがIT戦略・計画及び企画に関与し、ビジネスとの整合性を図る

ITの統治
(ITガバナンス)



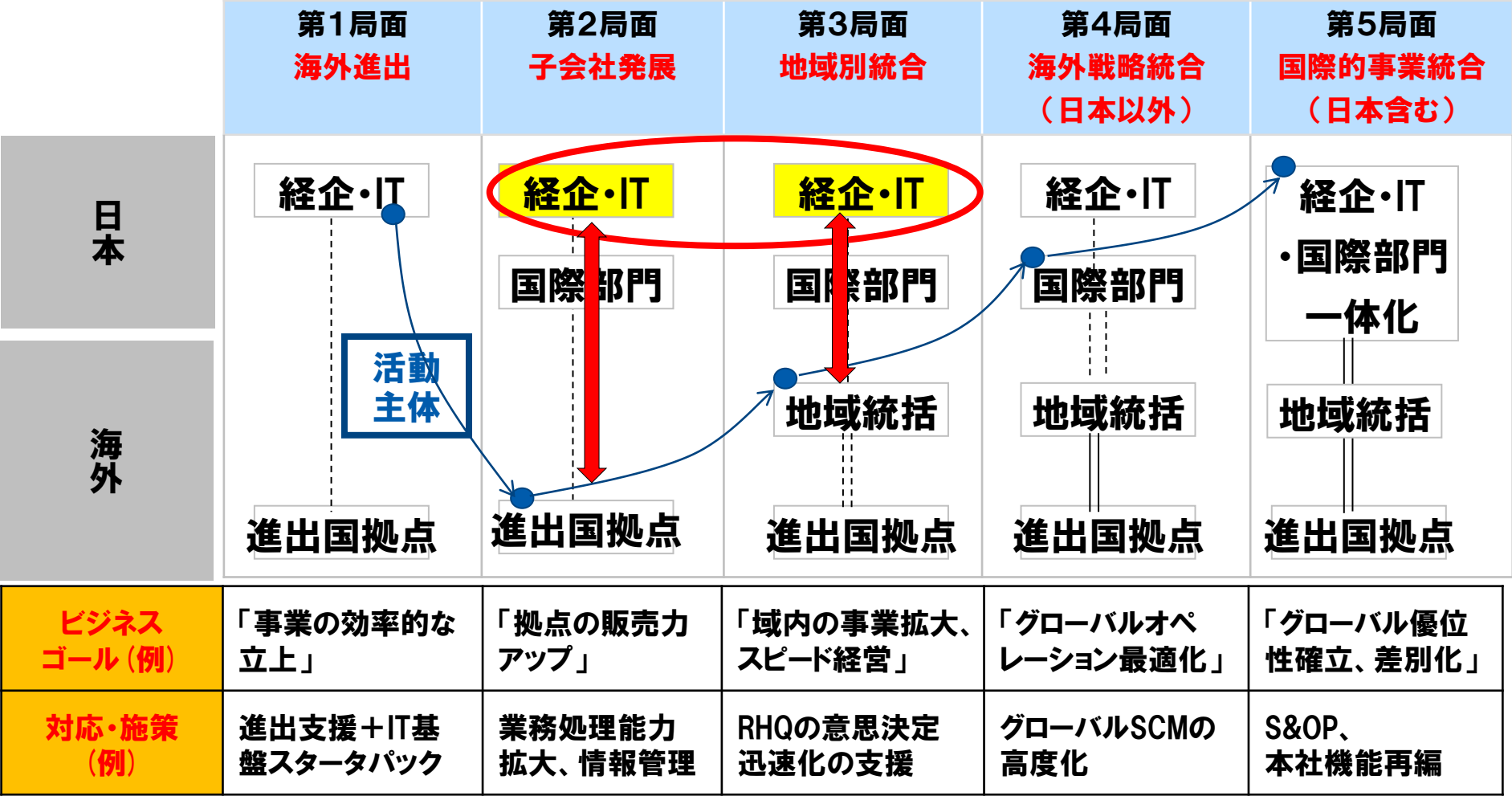
ITの提供
(ITケイパビリティ)

機能分類	機能概要
A IT戦略・計画	戦略・方針策定(グループ会社／事業会社)
	計画策定(グループ会社／事業会社)
	年度投資計画／予算配分(対事業会社／対ユーザー部門)
	計画実行(予算執行)管理(グループ会社／事業会社)
B システム化企画	個別案件企画
	個別案件具体化支援／業務要件定義
	ユーザー支援(活用推進／ユーザー教育)
C 開発・インフラ統括	案件全体管理／コスト管理
	品質管理／生産性管理／リスク管理
	調達管理／システム資産管理
	開発支援／開発手法(方法論)維持管理
	インフラ標準化
D プロマネ・設計	プロジェクトマネジメント
	システム要件定義／アプリケーション設計／基盤・運用設計
E 運用管理	運用管理／運用改善／ハード・ソフト保守管理
F 製造	詳細設計／プログラミング／テスト／移行
G オペレーション	オペレーション／監視

4. 海外ITマネジメントのための施策 (ガバナンス)

グローバル化の進展に伴い**変化するビジネスゴール**にITで貢献する

■情報システム部がグローバルでの**ビジネス(IT)プロジェクト**に参画する



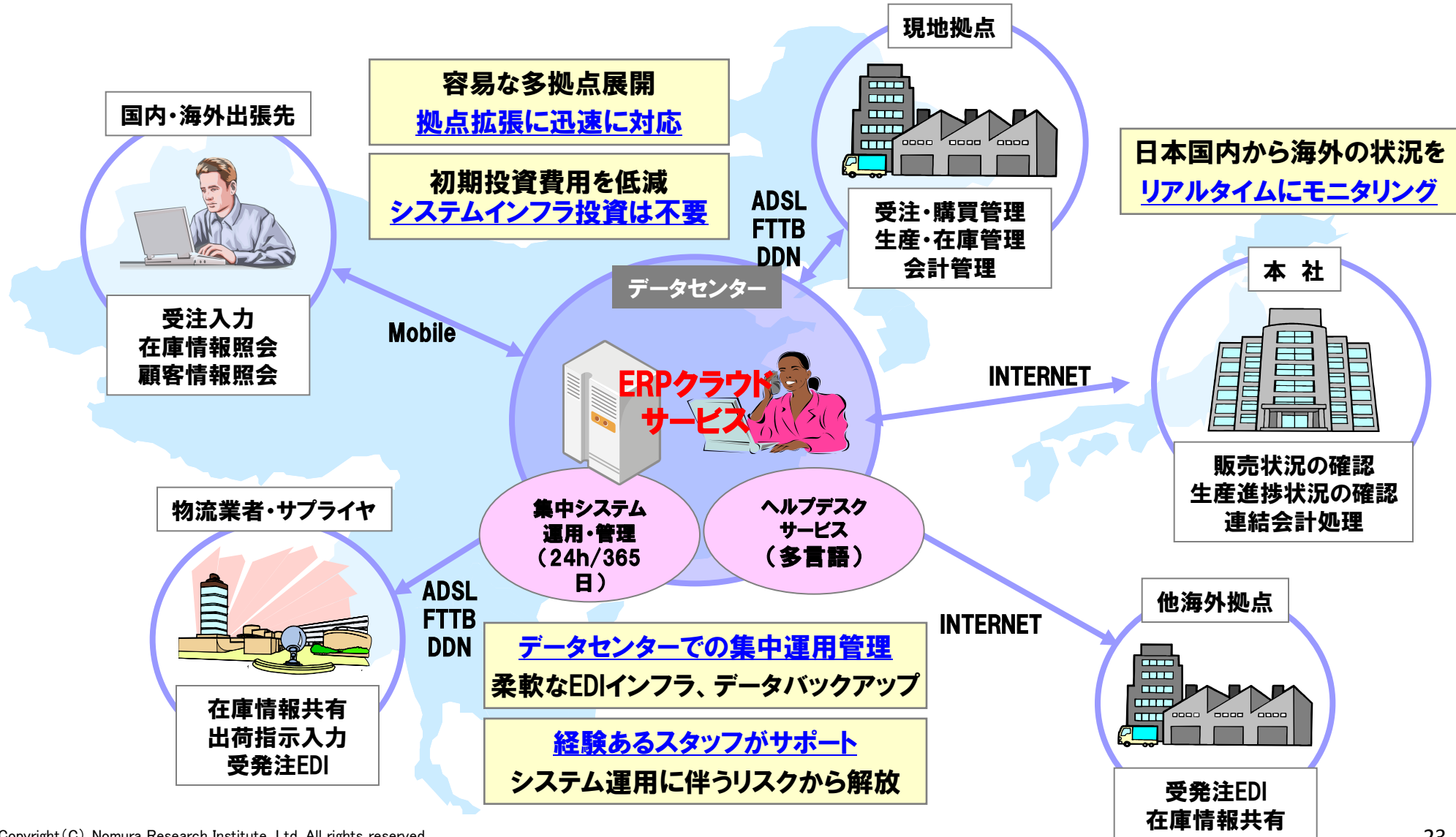
4. 海外ITマネジメントのための施策（アウトソース）

アウトソースのために適切なベンダー／ソリューションを選定する

- ① 関係企業すべて評価対象とし、企業間の協力関係を見極める
- ② 現地事情を配慮に入れる
- ③ 現地担当を選定チームに入れる
- ④ システム運用は、長期的に頼れるベンダーに依頼する
- ⑤ ERPパッケージ導入、スクラッチ開発の可能性の十分な検討を行う

4. 海外ITマネジメントのための施策 (クラウド・パッケージ)

グローバルで**基幹業務システム (ERP)** のクラウドサービスを利用して**業務標準化**する



4. 海外ITマネジメントのための施策（パッケージシステム）

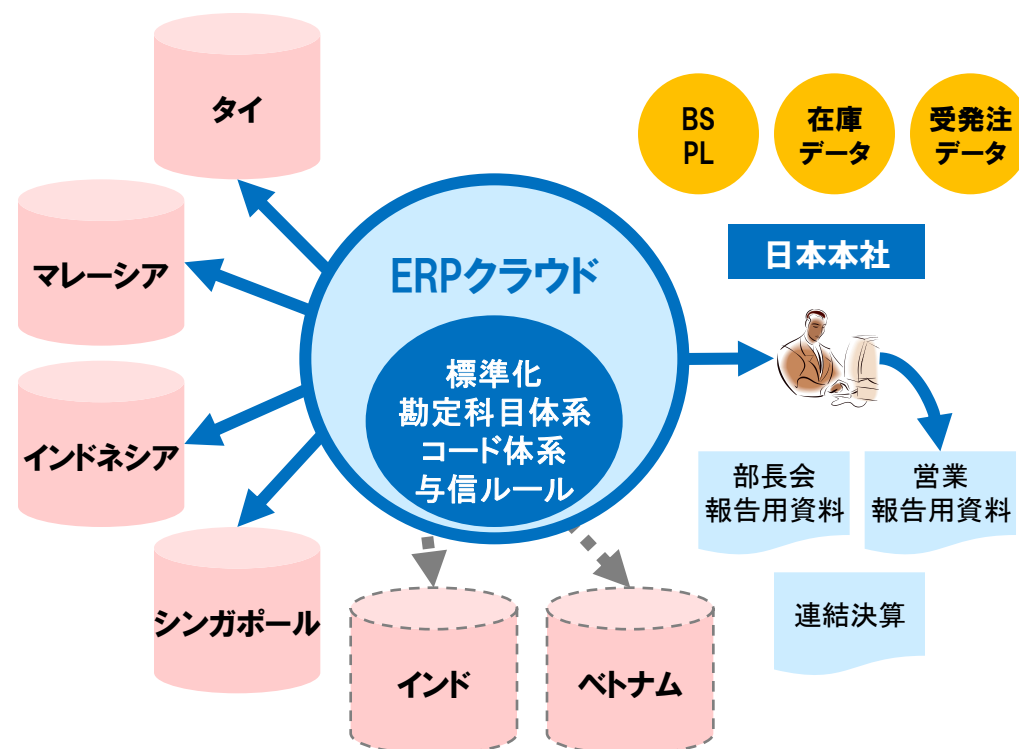
海外複数拠点をクラウド型基幹システムへ統合、標準化を実現する

□システム導入概要

- ・ タイ、インドネシア、マレーシア、シンガポールなど、アジア地域にて、化学製品を販売。
- ・ アジアでの業容拡大や、IFRS対応を見据えて、**本社主導でシステム統合を実施**。
- ・ 各拠点の基幹システムとして、**ERPクラウドサービス**を導入、販売／購買／在庫／売掛・買掛／会計業務をサポート。
- ・ **1拠点あたり3ヶ月で導入展開**、海外4拠点＋本社への導入を10カ月で完了。

□システム導入のポイント

- ・ **リアルタイムに統一基準で拠点の業務状況を把握**できるようになり、本社からの指摘、統制が可能になった
- ・ **標準化・見える化**によりASEAN拠点全体として、本社からの業務方針伝達、方針転換が容易になった
- ・ 本社のみならず、**拠点間のコミュニケーションも統一基準で行える**ようになった
- ・ 拠点別勘定科目が統一され、即時に統一基準で拠点のBS・PLが把握可能になり、**連結作業負荷も低減**
- ・ 部長会報告用資料や、営業報告用資料など、本社における**各種管理資料の作成負荷を軽減**
- ・ **与信管理ルールの策定とシステムへの実装**による、ビジネスリスクの削減
- ・ 品目コード、商品グループなどコード体系を標準化
→**在庫見える化、業務見える化**のベース



1. はじめに

2. 海外ITマネジメントの課題

3. 海外ITマネジメントのアプローチ

4. 海外ITマネジメントのための施策

5. まとめ

6. NRI海外サービスのご紹介

まとめ

- 新興国展開が進んでいるが、予算・人員の制約、言語、各国毎の固有の事情などの理由から、海外拠点のITマネジメントの課題多い
- 海外ITの企画・整備にあたっては、本社の情報システム部門が主体的に関わり、ビジネスとの整合を図ることが肝要
- 自社の海外ITのサポート体制や、予算制約からは、クラウド、パッケージ、外部リソースの活用がポイントとなる。

1. はじめに

2. 海外ITマネジメントの課題

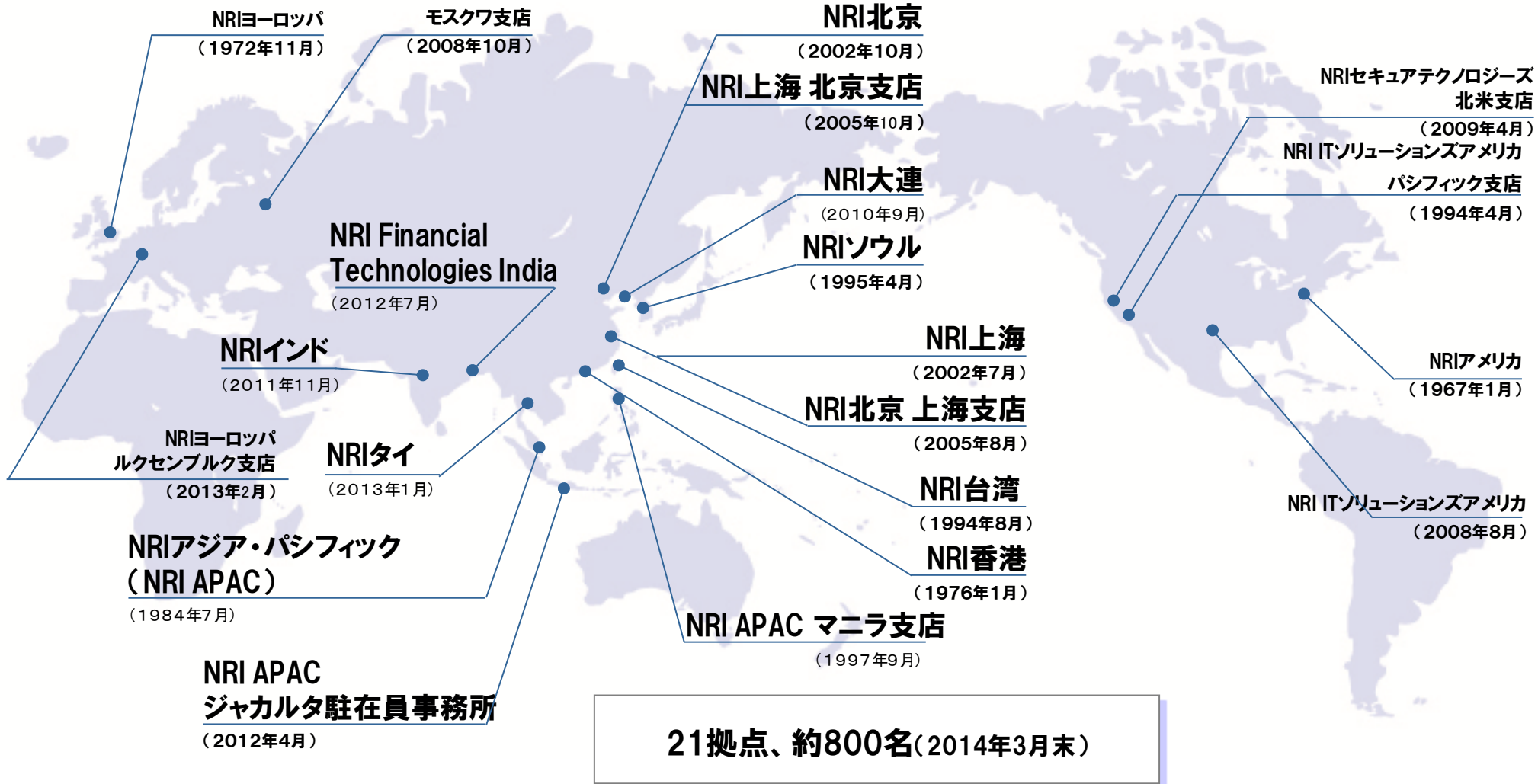
3. 海外ITマネジメントのアプローチ

4. 海外ITマネジメントのための施策

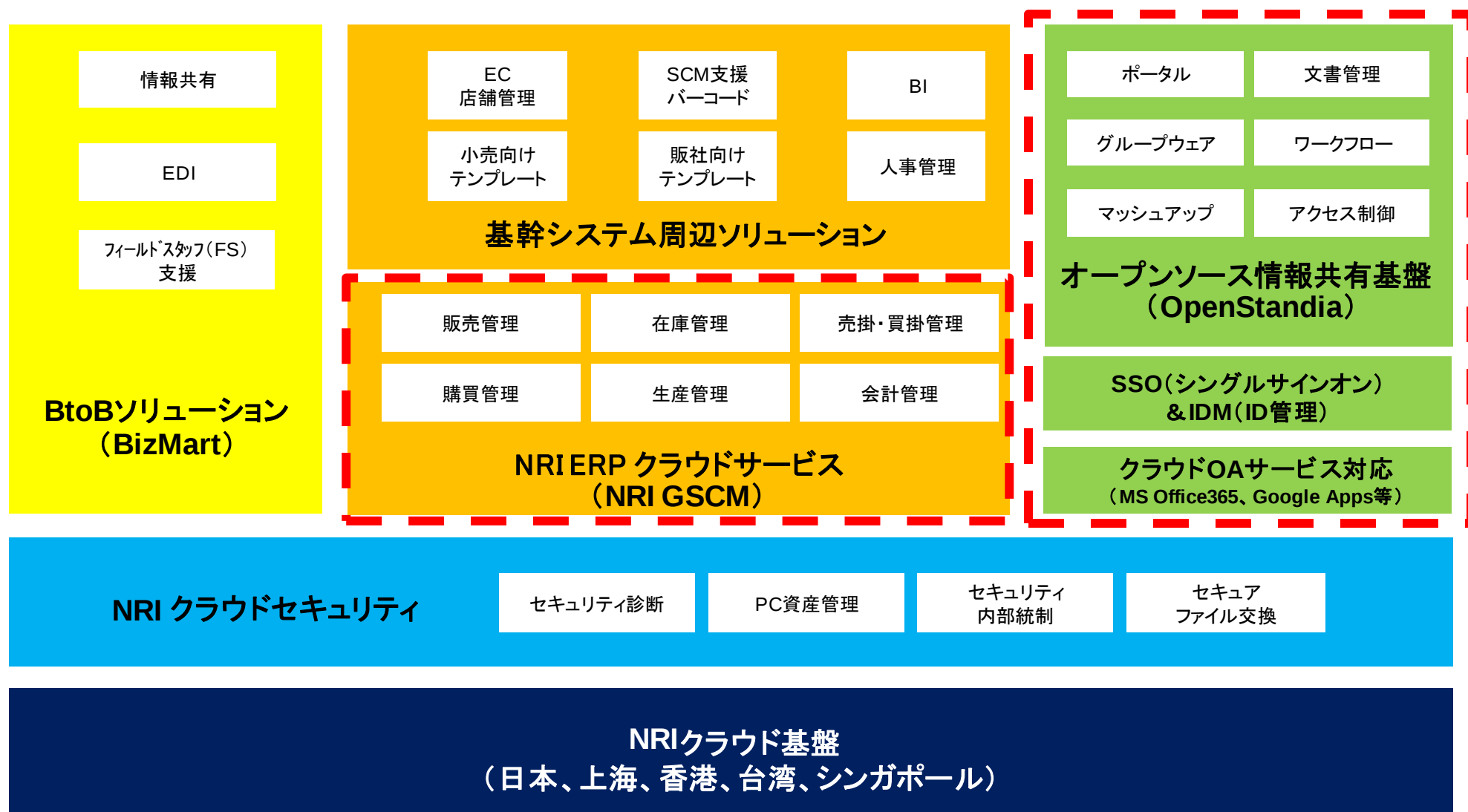
5. まとめ

6. NRI海外サービスのご紹介

NRIのグローバル拠点



中国・アジア向けNRIグローバルクラウドサービス ～基盤から業務システムまでトータルサポート～



■ 本件に関するお問い合わせは、下記までお願いいたします

株式会社 野村総合研究所 中国・アジアシステム事業本部

アジア事業開発部

上級システムコンサルタント 上田 洋一

Tel: 045-336-7347

E-mail: y-ueda@nri.co.jp

NRI

未来創発

Dream up the future.