

東南アジア拠点のITガバナンス強化

— ローカライズされた制度設計の重要性 —

グローバルITガバナンスの重要性がうたわれて久しい。市場が成熟した日本から海外に活路を見いだそうとするなかで、海外拠点へのITガバナンスは避けて通れない課題である。本稿では、筆者のタイでの駐在経験に基づいて、製造業の東南アジア拠点に対するITガバナンス強化に向けた制度設計のポイントを紹介する。

野村総合研究所 グローバル業務企画部
主任

さかた かすや
坂田 憲哉

専門はIT戦略策定、ITガバナンス強化、IT組織構造改革



定着しないグローバルITガバナンス

ITによるビジネスプロセスやビジネスモデルの変革（デジタルトランスフォーメーション）が差し迫った課題となるにつれ、企業にとってITの重要性は加速度的に高まっている。製造業も例外ではなく、IoT（さまざまなセンサーや機器のインターネット接続）を活用した付加価値の創造、ITによる製造工程の高度化などの取り組みが世界的に進みつつある。そうしたなかで、海外拠点のITを適切に統制・管理するグローバルITガバナンスの重要性が増している。

ITガバナンスが対象とする領域は、経営に直接的な影響を及ぼす情報セキュリティは言うまでもなく、IT予算、IT投資・コスト、IT基盤の管理、ベンダー管理、調達基準などから、人材に関わるものまで多岐にわたる（表1参照）。その一方で、多くの日系企業本社では、海外拠点に対するITガバナンスに苦心しているように見受けられる。筆者は、タイに駐在していた時、東南アジア諸国の日系製造業の企業との意見交換を多くしてき

表1 ITガバナンスの対象領域

情報化戦略	IT中期戦略、単年度計画
費用	IT予算 IT投資・コスト
ITアーキテクチャ	IT基盤、採用技術・製品
ITプロジェクト	プロジェクト管理 生産性・品質
システム開発	開発基準・運用基準
対外管理	ベンダー管理 調達基準
IT人材	IT人材管理 人材育成
リスク	情報セキュリティ BCP/DR 内部監査

た。その相手には、日本人の駐在員だけでなく、現地で採用されたIT部門のメンバーも含まれる。

現地拠点の中で、IT専任の駐在員が多い拠点はごくわずかで、ほとんどの拠点は、総務、経理、人事などいわゆるコーポレート系の駐在員が名目上IT担当を兼務し、実質的にはローカルのメンバーだけでIT部門が構成されていた。そのような拠点では、既存システムの運用や社内からの問い合わせへの対応で手一杯であり、ITガバナンスにまで手が回らないのが実情のようであった。

定着しない理由は何か

なぜ、現地拠点にITガバナンスが十分に定着しないのだろうか。筆者は、そのような企業では、日本のルールや慣習を海外拠点にも同様に求めていることが理由だと考えている。具体的には以下の2つのケースがあり、そのいずれか、あるいは両方に該当する企業ではグローバルITガバナンスに苦心しているように思われた。

①国内のやり方をそのまま持ち込んでいる

親会社（日本本社）のIT部門が、現地のIT部門に対してITガバナンスに関する依頼（情報セキュリティチェックリストへの記入など）を行っているケースである。このような企業では、国内のグループ会社に対するITガバナンスも、親会社のIT部門がグループ会社のIT部門に実施を依頼しているであろう。国内であれば、「親会社からの依頼だから」という日本人同士の感覚で受けてくれるだろうが、そのやり方を現地拠点に同じように適用してもうまくいかない。現地拠点では、「親会社だから」や「本社だから」という感覚が日本のように通じないことが多い。あえて言えば、いくら親会社や本社であっても、現地の担当者にとっては自分の上司でも何でもない。指揮命令系統（リポートライン）を日本よりも重視する彼らが、指揮命令系統の外からの依頼に対して締め切りを守らなかったり、チェックリストにまともな回答を記さなかったりしても不思議はないのである。

②信頼関係やコミュニケーションが不十分

親会社のIT部門が、現地拠点の担当者と

十分なコミュニケーションを取らないまま、IT関連規定の順守や情報セキュリティチェックリストへの記入を依頼しているケースである。こちらも、国内のグループ会社であれば、親会社からの依頼という理由で受けてくれるだろう。しかしローカルスタッフからすれば、顔を見たこともない人から言われても応えられないと思うのが普通である。企業によっては、IT部門の担当者では依頼を聞いてもらえないからと、IT部門長の名で依頼している（メールの送信元がIT部門長になっているだけというケースが多い）。しかし、いずれにしても、信頼関係やコミュニケーションが不十分なために失敗に終わっているケースが多く見受けられる。

以上の2つのケースとも、日本本社の担当者は、できるだけ丁寧に依頼するよう心掛けているつもりである。それでもうまくいかないとなると、「現地のIT担当者はどうせいいかげんなのだから仕方ない」とか「日本と違ってITリテラシーが低いのだから無理もない」などと思うようになり、ますますITガバナンスの実現から遠ざかる。

重視すべき現地のルール・慣習

現地拠点のITガバナンスを定着させるためには、日本のルールや慣習を押し通すのではなく、現地のルールや慣習を重視することが必要となる。これは至極当然なことであり、誰しもが理解してはいるだろう。にもかかわらず、これを実践している企業は少ないように思える。

では、現地拠点のルールや慣習とはどのよ

うなものだろうか。すでに前節で簡単に述べたが、もう少し見ていくことにする。

多くの拠点では、職務明細書（ジョブデスクリプション）に基づいて社員一人一人の職務・給与が明確にされている。また、組織図によって指揮命令系統が明確化され、それに沿って誰が上司かが定義されている。すなわち、職務明細書に記載された仕事を行い、命令系統で定義された上司に報告することが現地拠点の担当者と企業の契約であり、彼らの評価とは、その出来・不出来を評価することである。

職務明細書に記載されていないものは自分の仕事ではなく、組織図で定義されていなければ、依頼主が親会社の担当者であっても自分の上司ではない。職務明細書で決められた以外の仕事は、評価にも給与にも反映されないボランティアな活動と判断される。職務明細書の業務以外に時間を割くことを彼らに期待することはできないのである。

現地拠点のローカルスタッフと話をしても、「セキュリティが大切なのは分かるが、なぜ自分がやらなくてはいけないのか。それは自分の職務明細書には書かれていない」とか「この仕事をやると給与は増えるのか、役職は上がるのか」というようなことを普通に言う。

これは、日本人からすれば「融通が利かない」ということになるかもしれないが、その感覚は日本でしか通用しない。現地のメンバーの間にITガバナンスを定着させるためには、それが自分の仕事であると認識してもらうことが必要である。

とはいえ、IT部門の枠内にとどまる限り、

これを実現することには困難が伴う。前節でITガバナンスが定着しない理由を2つ挙げたが、いずれも、IT部門に閉じた活動となっていることが背景にある。そこで筆者は、現地の命令系統のトップに位置する経営を巻き込むことを提案する。日本の親会社のIT部門が現地の経営を巻き込むのが困難な場合は、親会社の経営がそれをする必要があるかもしれない。

現地の経営に、ローカルスタッフの仕事として職務明細書上にITガバナンスを明記させる。その上で、親会社からのITガバナンスの依頼は指揮命令系統に沿って行う。また、親会社側が意図するITガバナンスの実現には、ITガバナンスが重要だという認識を共有する必要があり、そのためには信頼関係やコミュニケーションを円滑にすることも大切になる。

制度設計のポイント

ここまでの論点を整理して、グローバルITガバナンスの制度設計のポイントを紹介する。

①目標・指標の明確化

初めに述べたように、ITガバナンスの領域は多岐にわたる。従って、職務明細書に「ITガバナンスの実施・強化」や「ITガバナンス規定の順守」と記載するだけでは不十分である。情報セキュリティやIT予算など、どの領域でのITガバナンスを職務とするかを記載した上で、「何々規定の順守率を何%以上にする」「何々規定の勉強会を社内全部門で実施する」「定着確認のテストの正答

率を平均で何%以上にする」というように、具体的な目標を記載する必要がある。これまでITガバナンスに取り組んでいなかった現地拠点のメンバーにとって、短期間で目標の順守率を達成するのは難しいかもしれない。その場合は「前年度と比較して何%上げる」などとしてもよい。

②コスト分担の明確化

現地拠点にとっては、情報セキュリティ対策やIT基盤の導入など、ITガバナンスの費用が高すぎると感じられることもある。加えて、これまでインシデントが発生していない拠点では、IT基盤を導入する必要性を感じられない場合もある。そのため、親会社が費用を負担するケースも出てくると思われる。必要以上の高額な支出は、所得の不当な海外移転と見なされることがあるので難しいが、親会社と現地拠点とのコスト分担は明確にしておく必要がある。

③現地のITリテラシーレベルに合わせる

ITガバナンス規定に記載される条項は、日本で利用している規定をそのまま適用するのではなく、各拠点のITリテラシーレベルに応じたものとする必要がある。

例えば、情報セキュリティ規定のパスワードに関する条項では、日本国内の規定であれば、「PCにログインする際のパスワードは、予測されにくい複雑なものにすること」と記載しておけば大きな問題は生じないだろう。しかし、ITリテラシーの低い現地拠点では、こう書いてあっても1桁のパスワードや「1111」などの簡単なパスワードが設定されることは珍しくない。だからといって、パスワードの桁数や文字種（アルファベット・数

字・大文字・小文字）まで指定すると、今度はパスワードを付箋などに書いてPCの縁に貼るという、日本の常識からは考えられないようなことが起こる。

従って、リテラシーレベルによっては、日本と同様に厳格なパスワードのルールを記載するだけでなく、「パスワードを紙に書いて貼らない」といったルールも丁寧に記載する必要が出てくる。円滑なコミュニケーションは、このようなリテラシーレベルを知るためにも必須である。

④その他の工夫

多くの現地拠点でITガバナンスがうまくいっていないこと、それはなぜかについては、ここまで繰り返し述べてきた通りである。その一方で、人手が足りないながらも確かなITガバナンスを実現している企業も少数ながら見られる。そのような企業では、日本本社と現地拠点の人材交流や人材派遣を頻繁に行っていたり、現地の日本人駐在員とローカルスタッフの給与体系を同じにしたりしている。取り組みの内容は企業の文化によって左右され、また経営の判断を要することもあると思われるが、このような工夫も参考になるのではないだろうか。

ITガバナンスの定着は一朝一夕にできるものではなく、長期的な取り組みが求められる。そのためには、日本および現地の担当者が変わっても一貫した取り組みとなるような制度設計が必要ではないだろうか。そのような制度設計は、ITガバナンスに要する労力を減らすためにも有効であると筆者は考えている。 ■