

転機を迎えたタイの システム投資と人材の高度化

失業率が1%を切り、労働集約型から高付加価値産業への転換を目指すタイで、日系企業のシステム投資が本格化しようとしている。システムの機能は日本より簡易なものが選ばれている。それでも事業の合理化と高度化を同時に進めるのは難しい。分業と単純作業に慣れた現地従業員には全社的な視点を持つ人材が少ないためだ。

一方でシステム刷新を機に経営の見える化を進め、本格的な経営層の育成に入る企業も存在する。システム化によって経営判断を下すための情報の流れが整理され、意思決定の過程を見せやすくなると、管理層から経営層の育成、企業理念の刷り込みにつながられる。本稿では、タイで進められているシステムデザインに焦点を当て、経営の現地化のヒントを探った。

人海戦術に依存

広大な倉庫に段ボールが天井まで積み上げられ、フォークリフトが忙しく走り回る。工場3カ月分の在庫と出荷待ちの製品を含め、品目数は数百種に及ぶ。これを人の手だけで管理している。どこに何が並んでいるか、各材料の期限も含め、必要な情報は担当者の頭の中に入っているという。担当者は電卓を叩いて数値をEXCELに打ち込み、ミスがあったら人海戦術で乗り切る。「人間の潜在能力は無限の可能性を秘めている」と、隣の日本人経営者はつぶやいた。

新興国の現地法人にシステム専門の日本人担当者を置ける企業は少ない。駐在員のコストを抑えるため、生産から営業まで極めて少ない人数で統括する。そのため「経営層にも現場にもシステムを管理できる人がいない」と言われる。システムを導入してもデータメンテナンスがされず、使い

勝手も改善しないまま、次第に使われなくなり人海戦術に戻ってしまう。人の回転の速い組織にもかかわらず、属人的な管理から抜け出せなくてはいつ破綻するかわからない。

ある製造業経営者は「システム技術者を採用しても導入時だけ忙しく、稼働すると仕事がなくなり抱えていられない。本人もキャリアのために転職していく」と明かす。社内にシステム改良やデータメンテナンスの専任をおけず、システム管理をかなり踏み込んだ部分までアウトソースする企業も存在する。ある企業では製品のマスターデータを預けてメンテナンスを任せていた。マスターデータは製品の部品リスト、調達先、原価の情報が載っている最重要機密だ。流出すれば原価構造や限界利益まで丸裸になる。それでも「自社で管理すると、現実問題として回らない」と説明された。

自社社員の情報リテラシーが低く、修理を任せるとサーバーを業者に持ち帰らせてしまったそうだ。「データを抜かれたり、ウイルスを仕込まれたりするリスクを考えていない。重要情報が入ったUSBメモリを気軽に持ち出し、ゲームのデータを入れてくる。何から教えればいいのか」と経営者の苦悩は深い。

社内がダメなら社外へ

システムベンダーのサポートも決して厚くない。日本のベンダーにとっては新興国拠点の予算は小さく、日本人が出張ベースでサポートすると採算が合わない。現地企業で信頼できる会社を見つけられるかが明暗を分ける。

事例：レント(タイランド)

産業機器レンタルのレント(タイランド)では、