

第4章 今後の展望

インド企業がもたらす
IT サービス産業の業
界再編

現在、IT サービス産業はオフショアリングやグローバル化の潮流の中で大きな転換点に差し掛かりつつあるものと考えられる。グローバルなサポート力と価格競争力の点でエンドユーザーによる委託先の選別が進み、積極的にオフショアリングを取り入れ、グローバルでのサービス体制を構築する企業とそうでない企業の間で業績の二極化が起これ、それがやがて地域内の業界再編を引き起こす原動力となるものと推察される。その契機となるのはインド IT サービス企業による新しいビジネスシステムのイノベーションを伴う世界の主要市場における勢力拡大である。以上のマクロ、ミクロの分析を踏まえて IT サービス産業におけるインドの主要プレーヤーの戦略を展望し、日本の IT サービス産業へのインプリケーションを整理する。

1. インドにおける主要プレーヤーの戦略

(1) インド企業の成長戦略／生き残り戦略

インド IT サービス企
業が迎える転換点：
二極化の進展

インド IT サービス企業の欧米市場での浸透は、欧米 IT サービス企業のインド進出を加速させ、インド企業との欧米市場を中心とした案件の獲得とインドの労働市場における人材獲得という 2 つの競争を激化させている。低水準にあった離職率も軒並み上昇傾向にあり、年率 15% の上昇を続けている賃金と併せてインド集中型の開発体制に与えるリスク要因と捉えられることもある。インド中堅企業の中には単独で従来同様の高い成長率と利益率を維持することが困難になる企業が出てくることが予想される。ここでは 3 章同様に 4 区分に分けて戦略の類型化を行ない、各グループの戦略を検討する（【表 4-1】）。

【表 4-1】市場ポジション別にみたプレーヤーの戦略

	インドにおけるポジション	想定される成長戦略	戦略的行動	代表的企業
リーダー	◆強いブランドを確立 ◆IBM、Accenture等有力外資との人材獲得競争 ◆インド国内市場も重視	◆インド拠点拡充 ◆インド以外の低コスト地域へ展開 ◆欧州/日本市場開拓強化 ◆BPO事業強化	◆中南米、東欧拠点拡充 ◆欧州におけるM&A ◆ユーザーCaptive BPO買収	TCS Infosys Wipro
チャレンジャー	◆強いブランドを確立 ◆売上高、従業員数とも規模はリーダー企業の半分程度	◆インド拠点拡充 ◆大手3社との差別化 ◆BPO事業強化	◆欧米での中規模M&A ◆展開地域の多様化 ◆特定事業分野のフォーカス ◆BPO事業者買収	Satyam Cognizant HCL Patni
フォロワー	◆大手6社及び欧米企業の大量採用により、人材獲得で劣勢 ◆ブランド力はある	◆規模拡大(10,000人体制の早期確立) ◆上位企業との差別化	◆インド競合他社との合併による規模拡大 ◆顧客業種・地域のフォーカス ◆欧米中堅企業買収 ◆外資大手企業との資本提携	iGate GS NIIT Technologies Hexaware Mastek
ニッチャー	◆特定分野におけるブランドは浸透 ◆次世代有望企業として注目	◆分野特化のインド拠点拡充 ◆欧米事業拡大とともに5,000～10,000人体制の確立	◆特定事業分野の強化 ◆イン・オーガニック（地場有力中堅買収）	Polaris Nucleus KPIT Neilsoft Mindtree Sasken

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

①リーダーの戦略

アメリカ市場での準大手クラス。欧州大陸と日本における浸透が本格化

既に TCS、Infosys、Wipro の大手 3 社はアメリカ、欧州の各市場において準大手クラスの地位に成長している。北米とイギリスにおいては既に顧客基盤があり、買収ターゲットになりうる中規模の優良企業が少ないため、オーガニック・グロースを中心に、特定産業向けのソリューションのソフトウェア・パッケージや SaaS 等の IP(知財)獲得を主眼に置いた買収が予想される。一方、英語圏市場に次ぐ重要市場として位置づける欧州大陸と日本に本格的な浸透を図ると考えられ、オーガニック・グロースとインオーガニック・グロースの双方の戦略が採られるものと考えられる。前者に関しては、各市場ともに言語と文化という参入障壁が高い反面、地場 IT サービス企業によるグローバル化は途上にあるため、海外企業との競争にさらされている多国籍企業や金融、製造といった海外拠点を持つ業種向けに海外サポート案件の獲得から入りつつ、それを国内のシステムへと展開する戦略が有効と考えられる。さらに、後者に関しては買収が有効と考えられる。その候補としては、①IT コンサルティング企業や②準大手～中堅クラスのプライム契約比率が高く、海外事業強化に積極的な企業、あるいは③エンドユーザーの IT サービス事業や BPO 事業、が想定される。

日本市場を念頭においた中国、ベトナム拠点の活用

開発体制の面においては、インド拠点拡充を継続しつつも、他のオフショアやニアショアにおける拠点拡大を図り、よりきめ細かなニーズに対応できるような体制を構築するものと考えられる。欧州大陸向けには中南米、東欧における拠点、日本市場の攻略という意味においては中国、ベトナムの拠点充実が重要となると推察され、特に中国やベトナムの企業とのアライアンス機会を探るインド企業の動きもうかがえる。

②チャレンジャーの戦略

リーダー企業の手薄な技術やソリューション分野の強化による差別化

チャレンジャー企業の業態はリーダー企業と類似しており、各市場においてリーダーと競合するケースが多い。既に英語圏市場においてのプレゼンスを確立していることから、リーダーにキャッチアップすべく規模拡大を進めると同時に差別化戦略を打ち出すことが重要となる。日米欧市場ともにオーガニック・グロースに加え、中堅企業の買収が鍵になる。特に顧客基盤はありながらも海外展開やオフショアリングへの取り組みで遅れのある各国の中堅企業の M&A は双方がメリットを享受する可能性は大きい。また、Satyam における製造業向けエンジニアリング・アウトソーシングや SAP 関連ソリューション、ハードウェア事業を出自とする HCL における組込みシステム事業は欧米のみならず日本市場においてもニーズの高い分野であり、得意分野にフォーカスした市場浸透が有効と考えられる。

インド以外のオフショア拠点拡充

開発体制に関しては①外資大手やインド・リーダー企業とのインドにおける過剰な人材獲得競争を避ける、②インド拠点への依存度を低下させてリスク分散を図る、③日本市場浸透を念頭に置いたオフショア拠点の強化という 3つの観点から新たなオフショア拠点の設立・拡充が重要となるだろう。特に中国、ベトナム、フィリピンのリソース活用が考えられる。

③フォロワーの戦略**総合型か集中型かの戦略上の転換点**

フォロワーに分類される中堅・中小規模の企業については成長戦略よりも生き残り戦略の意味合いが強くなる可能性がある。リーダー、チャレンジャーと異なり、欧米有力 IT サービス企業のインド拠点よりも小規模かつ欧米市場における中堅企業として位置し、今後の人材獲得と顧客獲得に向けて上位企業との競争においてどう優位性を確立するかが課題となる。総合 IT サービス企業を志向するのであれば、より成長ペースを速める必要があり、外資系大手 IT サービス企業との資本提携や他のインド中堅企業との合併が必要な時期にきていると考えられる。別の選択肢として得意分野への経営資源集中によるニッチ戦略へ転換することも有効と思われる。ただし、既に複数分野への多角化が進んでいるため、ニッチャー同様の特化戦略を実行するためには事業ポートフォリオの見直しが必要になる。

④ニッチャーの戦略**ソリューション拡販のための生態系の構築**

ニッチャーについては総合化を回避し、特定分野における顧客基盤を拡大させるとともに、R&D により当該分野における技術力で上位企業より先行している必要がある。そのためには有力ソリューションや IP の蓄積や外部からの獲得を図ることが重要な戦略となろう。さらに、オンショアの技術コンサルティング強化により、顧客に高付加価値のソリューションを提案できる体制を確立する、あるいは各国の同じ産業分野におけるニッチャーとのアライアンスや自社ソリューションの導入や保守を代行しうるシステム・インテグレーターとの間に生態系を作ることが重要となるだろう。先行事例として自社製品の拡販やサポートでの協業体制を構築するマイクロソフト、SAP 等のパッケージ・ソフトウェア企業の戦略が参考になるだろう。

(2) 日米欧企業のインド戦略

日米欧の IT サービス企業について、インドを核としたグローバル戦略の進展に応じてファースト・ムーバー(先行者)、セカンド・ムーバー(2 番手)、ニュー・エントラント(新規参入者)の3つに分類して今後の方向性を検討する(【表 4-2】)。

【表 4-2】市場ポジション別にみたプレーヤーのインド戦略

	インドにおけるポジション	想定されるインド戦略	戦略達成手段	代表的企業
ファースト・ムーバー	◆世界的知名度及びオーガニック・グロースによる企業ブランド確立 ◆人材獲得に関してインド大手より優位に	◆インド拠点拡充 ◆インド国内需要獲得 ◆BPO事業強化	◆基本路線はオーガニック・グロース ◆ユーザー系Captive BPO子会社の買収	IBM Accenture EDS CSC Capgemini
セカンド・ムーバー	◆企業ブランドはファーストムーバーより弱い ◆拠点の規模はインド有力中堅と同水準	◆有力大学との提携 ◆BPO事業強化 ◆10,000人体制の早期確立	◆オーガニック・グロース ◆地場中堅企業の買収 ◆ユーザー系Captive BPO子会社の買収	Steria Logica Atos Origin Fujitsu
ニュー・エントラント	◆企業ブランドの浸透は限定的 ◆優秀な人材獲得では苦戦	◆分野特化のインド拠点拡充 ◆欧米事業拡大とともに数千人体制の確立	◆オーガニックグロース ◆海外拠点拡充とともにインオーガニック・グロース(地場中堅買収)	欧州中堅企業 NEC Hitachi NTT DATA

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

①ファースト・ムーバーの戦略

インドはオーガニック・グロース中心。次世代のニアショア／オフショア拠点の増強

ファースト・ムーバーはインドにおいて 1 万人を超える規模の拠点を確保し、ブランド認知度ではインド大手企業に匹敵する。IBM、Accenture はオーガニック・グロース中心の拡大、EDS、CSC、Capgemini は買収による急拡大により、インドでのプレゼンスを確立し人材獲得競争において優位にあるため、今後はオーガニック・グロースを中心に据えた戦略が予想される。BPO 事業に関しても既に各社ともにサービス体制は充実しているものの、顧客基盤拡大の観点から欧米企業の Captive BPO や BPO 専門企業を買収する可能性はあると思われる。また、インドが引き続き重要拠点であることに変わりはないものの、並行して他の新興国をオフショア拠点、ニアショア拠点として拡充することでグローバル・デリバリー・モデルの完成度を高めるものと推察される。

インドの位置づけに変化: オフショア拠点かつ高成長市場

さらに、インドを世界のデリバリー基地として位置づけている以外に、成長市場としてインド国内のサポート体制を強化する可能性が高い。なぜならば先進国市場における市場が成熟化に向かう状況下、中長期的には中国とともに世界の IT サービス市場における巨大市場へと発展することが予想されるためである。足許、外資系企業のインド進出ラッシュや通信等の社会インフラ分野における IT 投資の活発化を受けて、開発案件が増加しており、外資企業にとって現時点からトラックレコードを積み上げていくことでプレゼンスを早期に確

立することが将来の成長に重要との認識があるためである。

②セカンド・ムーバーの戦略

インドにおける拡大時期を逸すれば、トップクラス入りは困難に

セカンド・ムーバーの特徴としては、マザーマーケット及び海外市場における売上ランキングの上位に位置するが、インド拠点はインド・フォロワーと同様の数千人規模に留まる点が挙げられる。インドにおける認知度は場合によってはインド中堅よりも低く、優秀な人材の獲得においては苦戦を強いられている可能性がある。セカンド・ムーバーがインド拡大戦略としてオーガニック・グロースを採る場合、インドにおけるプレゼンスの確立に時間を要すると推察される。その背景としては、優秀な人材獲得のためには格上企業を上回る賃金の提示が必要となることや、年間数万人の大量採用を実施している企業との格差がさらに広がることが考えられる。採用する人材の質を落とすことで数を確保する方法もあるが、Tier1 クラスのエンジニアを大量採用する企業との QCD における格差は拡大することになると懸念される。

フォロワーとの資本提携が有力な戦略

このような現状を鑑みると、インド中堅企業との資本提携が重要になると考えられる。規模においてチャレンジャーやリーダーへのキャッチアップを志向する総合サービス型のフォロワーとマザーマーケットにおけるプレゼンスは高いが、インド・オフショア拠点拡充を必要とするセカンドムーバーは相互補完が可能な組み合わせであるといえるだろう。さらに、現時点であればインド国内市場においてもファーストムーバーと同水準のシェア獲得の可能性は残されていると考えられる。

③ニュー・エントラントの戦略

インド・オフショアリングを前提とした海外展開の必要性

ニュー・エントラント各社はマザーマーケットでの高いプレゼンスはあるものの、海外拠点及びインド・オフショア拠点の充実という点では発展途上にある。したがって、どのように両拠点を同時並行で強化するかが重要となる。特に、英語圏市場においては、インド企業、欧米系ファースト・ムーバー及びセカンド・ムーバーとの競争になるため、オフショアリングを前提とした案件獲得競争に巻き込まれる公算は高く、インド拠点の拡充はグローバル化する上での必要条件となる。

新たなビジネスモデルの確立：オフショア主導型のグローバル展開

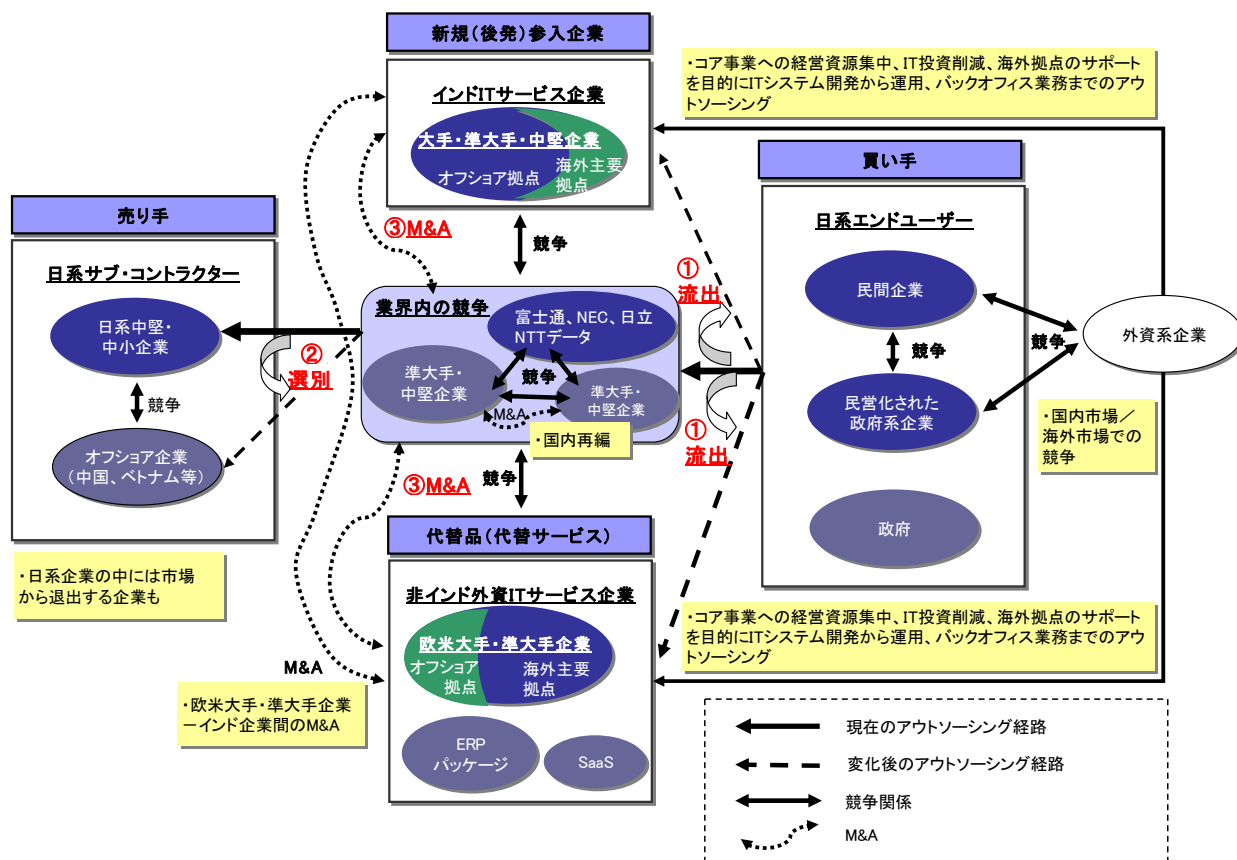
海外展開における後発者のディスアドバンテージを活用することが重要となる。つまり、欧米市場における IT コンサルティング企業とインド・フォロワーの買収により、先進国拠点をコンサルティングと上流工程に特化させる。一方、インドを中心としたオフショア拠点がアプリケーション開発・保守やインフラストラクチャー・マネジメントに重点を置きつつ、サービスの全バリューチェーンを担当することが有効であろう。これにより、欧米市場に必要な以上に従業員を抱え込むことなく、オフショア中心型のビジネスモデルが確立できる。しかし、IT コンサルティング企業の買収は多くのインド企業が既に進めているため、優良企業の買収は容易ではなからう。

2. 日本市場における競争環境の3つの変化

日系企業のグローバル化と3つの変化

世界の IT サービス産業における企業間競争がインドのオフショア拠点を中核としたグローバル・デリバリー・モデルの構築競争としての色彩を強める中で、各国で国内需要獲得に重点を置いて事業展開してきた IT サービス企業にとってグローバル展開の必要性が高まりつつある。日本においても既に海外展開するエンドユーザーを起点として国内・海外の情報システムのアウトソーシングを一元化したいというニーズは顕在化しつつある。この潮流は欧米地域と時間差を伴うかたちで強まる可能性が高い。図 1-1 のファイブ・フォースを基礎としてグローバル化がもたらすであろう 3 つの変化を整理する(【図 4-1】)。第 1 の変化はエンドユーザーを取り巻く環境の変化(図中の①)、第 2 の変化はプライム・コントラクターを取り巻く環境の変化(図中の②)、第 3 の変化は各プレイヤーのグローバル化(図中の③)である。

【図 4-1】 変化を考慮した日本の IT サービス産業の業界構造分析



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(1) エンドユーザーによる委託先企業の選別強化

海外サポートとオフショアリングによるコスト削減が必要条件に

アウトソーシング・サービスのエンドユーザーが海外システムのサポートが可能な IT サービス企業への委託を増加させる可能性が高まりつつあることが挙げられる。その背景は2つある。第1に海外進出の増加に伴い IT システムや業務プロセスを国境を越えてシームレスにつなぎ、運用することに対するユーザー側のニーズの高まっていることが挙げられる。第2に外資企業との国内外における本業での競争が激化しているため、IT システムの開発・保守やバックオフィス業務等の本業以外のコストを削減する必要に迫られていることである。より多くの海外拠点を活用した低価格かつ短納期で均質なサービスが受けられることは、ユーザー企業がグローバル競争の中で本業に集中するためには不可欠であると推察される。既に欧米企業が自前あるいは外部の IT サービス企業のオフショア拠点を活用することでシステム開発・運用やバックオフィス業務に関して約 3～5 割のコスト削減を達成している。このことは日本のエンドユーザーが外資企業と競争するためには同水準のコスト削減に向けてオフショア・アウトソーシングを行なうことが必要条件であることを示唆している。

外資系 IT サービス企業による日系ユーザーの海外案件獲得が増加する可能性

しかし、多くの日系 IT サービス企業にとってこれらのニーズへの対応は非常にハードルが高いと推察される。今後、エンドユーザーが自らの競合外資企業に対する競争力を維持していくためにこれまでの長期の取引関係よりも価格競争力と海外サポート力を重視して日系 IT サービス企業から欧米やインドの IT サービス企業へと委託先の変更を検討する可能性は高い。日本のユーザーがこれまで取引関係のない外資系企業に海外案件をトライアルで発注し、メリットを享受するにつれて徐々に日本国内の案件を含めたより広範囲の案件を委託する、というかたちで関係を深める可能性がある。既にアメリカ市場においては過去にエンドユーザーが地場の IT サービス企業を経由してインド IT サービス企業に発注されていた案件において、次第に中抜きによってインド IT サービス企業へ直接発注される事例が多く存在する。その結果として、インド IT サービス企業の地位が高まってきている。同様のことが日本市場においても起き始めていることは、日本のエンドユーザーからの直接契約獲得に苦戦してきたインド大手各社が案件獲得の手ごたえを感じ始めていることからもうかがえる。

外資系 IT サービス企業の日本事業強化が本格化

日系エンドユーザーがグローバルでの競争に巻き込まれていることと日系 IT サービス企業のグローバル対応が遅れていることはインド企業のみならずオフショアリングを強化させ始めている外資系 IT サービス企業にとって日本市場における本格的な事業強化の好機といえる。既に欧米やインドの大手各社は日本の地方都市や中国にデリバリーセンターを置くことで日本独自のシステム開発慣行への対応能力を確保しつつ、オフショアリングによるコスト削減を訴求している(【表 4-3】)。Accenture については札幌にデリバリーセンターを設立する以外に Oracle の ERP 等のソリューションにおいて日本の草分け的企业であるソピア社を買収することで日本でのプレゼンス強化を図りつつある。

【表 4-3】 外資系 IT サービス企業の日本市場浸透に向けた取り組み

	最近の日本市場における事業強化の事例
IBM	・日本IBMをアメリカ本社の直轄へ変更し、日本市場に即した意思決定の迅速化 ・日本IBMによる中国、インドのオフショア拠点活用を強化
Accenture	・札幌に日本初のデリバリーセンターを開設 ・Oracle製品のITコンサルティング専門企業、ソピア社の100%株式取得
EDS	・「One Japan」プロジェクトにより、53.6%出資のジャパンスシステムとの協業体制加速 ・「Best Shore推進グループ」設置により、傘下のMphasisと連携し、オフショアリング推進
TCS	・インドのKolkataに日系顧客専門のオフショアセンター、J-ODCを設立 日本市場における主力事業として組込みシステム事業の強化
Infosys	・日本ユニシスと戦略アライアンス協定を締結。共同でのマーケティング及び開発により、日系顧客のグローバル展開のサポートを含めて協業
Wipro	・半導体設計分野で沖電気と戦略提携(沖電気の無縁通信LSI開発子会社の全株式取得予定と沖電気専用のLSI開発センター設立) ・CTCと包括業務提携
Satyam	・日本向けCOE、「KANZEN」を設立 ・日本向けデリバリーセンターを中国、インドに開設(福岡にも開設予定)

(出所) 各社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(2) プライム・コントラクターによるサブ・コントラクターの選別

日本の業界再編のトリガーは欧米・インドの日本市場への浸透

第 1 の変化を受けて、プライム・コントラクターが多重階層構造の見直しやオフショアリングの加速、M&A によって、競合他社に対する競争優位の確保を目指す動きが強まるものと予想される。取引構造簡素化の流れは、既に一部のプライム・コントラクターによるパートナー企業数の削減や再々委託の禁止というような事例からも確認できる。さらに、オフショアリングについてはインド、中国、ベトナム等の低コスト地域へ発注されるケースが増加傾向にある。このことは案件を受注するサブ・コントラクターが日本企業からオフショア企業へ置き換わることを意味する。競争激化による業績悪化と淘汰の進行により日本における M&A が加速することが予想される。その結果、グループ内の企業再編からグループの枠を超えた業界再編へと発展する可能性も高まる。2007 年 12 月に発表された TIS とインテックの統合³²はその序章といえよう。このような状況下、サブ・コントラクターは受注減少に直面し、生き残りに向けてプライム・コントラクターの傘下入りやサブ・コントラクター同士の統合によりプライム案件獲得力強化を図る必要性が高まりつつある。

³²統合の背景の1つには、「中国、インドなどのオフショア拠点の活用や海外企業の台頭などによる価格競争の激化」が挙げられている。

(3)クロスボーダーM&A の増加

外資系企業による日本企業買収の可能性も

第3の変化はクロスボーダーM&A の増加である。売上が国内市場中心の日本企業同士の M&A では規模拡大は可能でもユーザーの海外展開サポート体制の確立は難しいため、外資 IT サービス企業とのアライアンスが必要となる。日本の IT サービス企業の日本市場における顧客基盤と外資系 IT サービス企業のグローバル・リーチ及びオフショア拠点の組み合わせは、低コストかつグローバルでのサービスの提供という日系ユーザーのニーズを満たすものである。既に日系スーパープライム・コントラクター4社は欧米企業の M&A を積極的に行ない始めており、この動きは続くとともに他のプライム・コントラクターにも広がる可能性がある。一方、日本のアウトソーシング市場の成長期待が高まる中で、外資 IT サービス企業が日系 IT サービス企業を買収するケースも増加することが予想される。

3. 日本の IT サービス産業の国際競争力強化へのインプリケーション

以上のような3つの変化の兆しは日本の IT サービス企業に対して戦略転換の必要性を示唆している。主なインプリケーションとしては、①アウトソーシング戦略の見直し、②M&A 戦略における発想の転換、③組織体制の再構築の3つであり、今後の日本の IT サービス産業が国際競争力を強化する上で重要であると考えられる。

(1)アウトソーシング戦略の見直し

アウトソーシングのリスク再検討

IT サービス企業が自社と資本関係のない国内のサブ・コントラクターやオフショア地域の IT サービス企業にプログラミングを中心とした下流工程を委託するアウトソーシングはコスト削減のための手段として一般的に普及しているが、それらによって生じるリスクを再認識する時期に来ていると考える。なぜならばこの取引構造が日本の IT サービス企業の競争力低下に直結する可能性があるためである。具体的には、①委託先において技術・ノウハウが蓄積される一方で、自社グループ内のシステム開発・構築に関する能力が低下すること。さらに、②下請け先が成長して競合企業になる、あるいは③下請け先が自社の競合先を買収されるリスクがある、というような問題である。②については競争と協調のバランスをうまくとり回避できるかもしれないが、サブ・コントラクターがプライム契約比率を高めるにつれて、利益率が低くなりがちな下請け業務の重要性は相対的に低下すると推察される。したがって、案件の重要性の低下がサービス品質の劣化をもたらすリスクを勘案する必要があるだろう。③は中長期的な取引関係を前提として行なうナレッジ・トランスファーやナレッジ・マネジメントの取り組みを新しい下請け先に再度行なうコストが発生することを意味している。

自前のオフショア拠点設立の必要性の高まり

上記3つの問題への対処法としては、インド企業の競争優位の源泉の1つである社内完結型のデリバリー体制の導入が参考になる。つまり、自社グループ内に下流工程を持ち、自社完結型の体制を作ることでグループ内に技術・ノウハウを蓄積することを目指すのである。

(2) M&A 戦略における発想の転換

M&A 戦略における発想の転換としては、①買収後の海外市場の競争環境を見据えること、②自社を買収する側としてのみならず、買収される側としても想定して成長戦略を描くこと、が重要と考えられる。

①オフショアリングを前提とした海外事業強化のための M&A

日系ユーザーの海外サポート強化という観点では欧米企業を買収することで欧米やアジアの拠点を短期間に確保可能と考えられる。ただし、海外市場においてはインドを中心に数千人～数万人体制のグローバル・デリバリー・モデルを確立している外資 IT サービス企業との競争に巻き込まれることを認識する必要がある。このことは海外進出にはインドを中心としたオフショア拠点の活用を念頭に置いた M&A 戦略の必要性を示唆している。

②外資有力企業の傘下入りにより競争力強化

一方、外資 IT サービス企業の傘下に入り、既に確立されているグローバル・デリバリー・モデルを活用することで、日本国内におけるトップクラスの地位を獲得することも有効な戦略と考えられる。日本のエンドユーザーがグローバル企業との競争激化に直面する状況下においては IT システム投資や業務プロセスの効率化をグローバル・ベースで進めることが不可欠である。欧米、インドの外資 IT サービス企業は既に世界主要国の営業拠点とインド、中国にオフショア拠点、中南米、東欧のニアショア拠点を持つため、グローバル・リーチと価格競争力の両方において日系 IT サービス企業に対して優位性を持つ。一方で多くの外資系 IT サービス企業が知名度の低さや言語とビジネス慣行の異質性ゆえに日本市場に高い参入障壁があることを認識している。現在であれば、日系企業は有利な条件のもとに提携交渉を進められる可能性があり、少数のプライム・コントラクターによって支配されている日本の業界構造に変化をもたらす原動力となるのではないだろうか。ただ、そのためには提携企業として評価されるべく、新しい技術、ビジネスモデルやサービスの取り込みで先行する、優良な顧客基盤を持つ、ソフトウェア工業化やオフショアリングにより高い利益率を達成する等他社との差別化を進めておく必要がある。

(3) 組織の再構築

外資系 IT サービス企業による日本市場浸透が本格化する状況下、日本の一部の IT サービス企業においては国内・海外を問わずグループ企業間で顧客の取り合いをして過当競争を生み出している。競争激化が予想される中、グループ内の重複事業の整理やオフショア拠点の共同利用により、グループ統合を図ることの重要性は増している。一部では上場子会社の 100%子会社

化やグループ重複分野の再編の動きも出始めているが、そのペースをより速め、同時に海外子会社についてもグローバルでシームレスなサービス体制の確立に向けて組織再編を行なう必要があると思われる。外資系 IT サービス企業の複数の事例分析から見出される共通点は以下の 3 点であり、これらの仕組みを導入することは今後の日本の IT サービス企業のグローバル化を進める上で不可欠である。第 1 に拠点の立地や人材の特性に基づいて提供するサービス・ラインナップにバリエーションを持たせる。第 2 に各オンショアの営業拠点とオフショアやニアショアのデリバリー拠点が 1 つのバーチャル組織として統合する。第 3 に複数拠点間での協業を成功させるために、プロジェクト管理やデリバリー・プロセスの標準化、過去のベスト・プラクティスの共有やソリューションの工業化が図られ、均質なサービスが提供できる体制を整える。

第5章 おわりに

本稿では IT サービス産業の世界の中心であるインドを通して IT サービス産業のグローバル化に関する現状を分析し、この流れが日本市場の構造変化を及ぼす可能性を検討してきた。また、これらを踏まえて日本の IT サービス産業の国際競争力強化に対するインプリケーションを示した。以下では将来展望という位置づけで日本の IT サービス産業にとってグローバル化がもたらす効用ならびに国際競争力強化に向けて求められる政府の役割について考察を行ないたい。

(1) グローバル化の効用

グローバル化には複数の効用が存在

日系 IT サービス企業のグローバル化がもたらす効用は3つ挙げられる。第1に日系のエンドユーザーのグローバル化をサポートする体制が整い、IT サービス企業の顧客基盤が非日系企業にも広がる。第2に IT サービス企業が国産パッケージソフト等のソリューションを海外市場で活用する機会が増加する。第3にグローバル・スタンダードの開発スタイルやアウトソーシング・サービスの経験値を高める機会が増える。

①顧客基盤の拡大

日系顧客の海外サポート・ニーズへの対応強化によって国内市場での地位低下を回避するとともに、欧米、アジアの各市場に参入し新たな収益基盤を確保することができる。さらに、IT システムのみならず人事、会計や調達等の業務オペレーションに関するアウトソーシング案件の受託機会も増加する可能性がある。

②国産ソリューションの販路のグローバル化

第2の点は、日系 IT サービス企業のプレゼンス向上とともに国産パッケージソフトの海外での販路が開拓されることへの期待である。欧米やインドのグローバル・プレーヤーは既に自社製もしくは国際標準のパッケージ・ソフトウェアでの経験を蓄積しているため、日本製のパッケージ・ソフトウェアを取り扱うインセンティブは薄いと思われる。一方、今後グローバル展開が期待される日本の IT サービス企業は日本における国産パッケージ・ソフトに関して蓄積してきた知識を海外市場で利用する機会が増えるにつれて、知識の多重利用により単位(サービス)当たりのコスト削減メリットを享受できる。その際に重要となるのは競合する世界標準のソフトウェアとの差別化や顧客ターゲットの設定である。差別化の観点では、競争力のある価格で言語や現地の特性に即したカスタマイズしやすい製品であることが条件となろう。顧客ターゲットについては、日本で導入実績のあるユーザーの海外部門や ERP 等のパッケージ・ソフトウェアや IT システムの導入がまだ普及していない新興国のユーザーが想定される。特に新興国ではソフトウェアのライセンス料の高さがネックとなり、IT システム導入が進んでいないケースも多い。さらに、既に成熟しつつある欧米市場でデファクト・スタンダードの製品群と戦うよりも潜在的な巨大市場における

浸透を図る方が成功確率も高まる可能性があるためである。先行事例として、インド IT サービス各社が自社の金融パッケージを新興国に積極的に展開しているケースが挙げられる。

③グローバル・スタンダードの取り込み

第 3 の効用は日系 IT サービス企業による国際標準的なシステム開発能力の獲得である。一般的に日本のエンドユーザーは自社の業務プロセスに IT システムを準拠させるため、カスタマイズされた IT システムを好む傾向がある。一方、海外のエンドユーザーの多くはパッケージ・ソフトウェア等の既製の IT システムに自社の業務プロセスを準拠させるため、最低限のカスタマイズで済む。後者の場合、顧客に対してビジネス・プロセスの改善のメリットを示し、その実現に向けたサポートが提供する能力が必要となるが、日系 IT サービス企業にとって経験の蓄積が遅れている分野と推察される。グローバル競争とともにエンドユーザーの間でカスタマイズを伴うハイエンドな IT システムが過剰品質とされ、短納期かつ低コストなパッケージソフトへのニーズが高まれば、たとえカスタマイズされたスクラッチ開発型のシステムの品質や技術に優位性があっても、市場での商業的な地位は低下する。このような「イノベーションのジレンマ」的な危機に対応しうる開発体制を確立することが重要であり、その解は得意とするスクラッチ型開発の組織を残しつつ、海外展開の中でグローバル・スタンダードに熟知した異質な組織をグループ内に取り込むことであると考えられる。

(2) 政府に求められる役割

インド政府による IT サービス産業支援策

以上のような取り組みは各社の自助努力によって行なわれることが重要であるが、インドの IT サービス産業が急成長した背景は政府支援の役割があったことも事実である。インドの中央政府や州政府による主要な取り組みとしては税制優遇措置や環境整備等の支援策が挙げられる。①2010 年 3 月末までの輸出から上がった利益への法人税免除、②資本財・原材料の購買にかかる消費税負担免除、③コンピューター及びソフトウェア資産の減価償却短縮。州政府レベルでも④経済特区、ソフトウェアパークにおける国際標準の開発環境整備、⑤教育機関の設置による IT 人材育成、等がある。

国際競争力強化に向けての 3 つの環境整備

日本政府にとっても国際競争力強化に向けて環境整備を中心として具体的な支援策を検討することが期待される。第 1 に日本が競争優位を有するソリューション分野の強化・育成、第 2 に日本の有望なソリューションを海外展開しうる IT サービス企業の育成、第 3 に海外で通用する人材の育成が挙げられる。

①ソリューション分野の選択と集中による支援策検討の必要

第 1 の観点は、①既に競争力を有するソリューション分野、②将来的に重要性が高まるソリューション分野について、政府が支援する分野を選択し、集中して支援を行なうことが必要と考えられる。①に関しては、ものづくりの競争

力において重要視されている組込みシステム分野が有力候補の1つであろう。既に組込みシステム分野の人材育成時に利用可能な「ETSS」(組込みスキル標準)の策定や自動車関連のミドルウェア、ソフトウェアの日本のメーカー間での共同開発を目的に JasPar が設立される等の成果が上がりつつあり、今後の更なる発展が注目される。②に関しては輸出目的のソリューションやパッケージソフトに対する支援策の導入により、日本国内に埋もれている知的財産のグローバル化を図ることも有益な政策となりうるかもしれない

②IT サービス企業の グローバル化支援

第2の観点とは、日本発のソリューションを海外市場に普及させる担い手としてのITサービス企業のグローバル化の促進を意味する。そのためには、日本のITサービス企業に輸出のインセンティブを付与して、日本のソリューションを海外で広めることが考えられる。さらに、海外進出経験のない日系ITサービス企業にグローバル展開を促すようなサポート体制を整えることが挙げられる。その際にインド等の新興国が導入しているITサービス企業の輸出にかかる法人税の免除策が参考になるだろう。

③海外での教育・実 務機会の創出による 人づくり

第3の観点とは、グローバル対応が可能な日本人SEの育成である。日本語対応可能な新興国の技術者育成によって技術者不足を補うことも重要であるが、英語対応可能な日本人SEの育成は日系ITサービス企業が主体性を持って海外展開を進める上では不可欠である。日本政府がインドの大手企業や有力大学等との間でソフトウェア開発の基礎から実務までを教育する機関やプログラムを設置し、日本の教育機関や企業が日本人技術者を派遣できる環境を提供することは日本のソフトウェア技術者の国際競争力強化に資すると考えられるからである。さらに中長期的な目的として、海外市場でも通用するリーダーの育成が挙げられる。日系ITサービス企業が海外展開を進めるための手段として海外有力企業とのM&Aが想定される中、資本関係にある外資企業をマネジメントをしようとする人材が不足している企業が多いように思われる。

ITサービス産業のグローバル化が進む中で、日本のITサービス産業のグローバル化や国際競争力の強化に向けた今後の産官学一体での取り組みに期待したい。

(産業調査部 情報通信チーム 長谷川敬洋)

takahiro.hasegawa@mizuho-cb.co.jp

参考文献

- Athreye, S.S (2005) “The Indian Software Industry and Its Evolving Service Capability”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14, Number 3, pp. 393 -418
- Arora, A, Arunachalam, V.S, Asundi, J and Fernandes, R (2001) “The Indian Software Services Industry”, *Research Policy* 30 pp. 1267 – 1287
- Carmel, E and Tija, P (2005) *Offshoring Information Technology*, Cambridge University Press
- Cusumano, M (2004) *The Business of Software*, Free Press
- Capur, A and Burgelman, R.A (2006) “Infosys Consulting in 2006: Leading the Next Generation of Business and Information Technology Consulting” , Stanford Graduate School of Business
- Gemawat, P (2007) *Redefining Global Strategy*, Harvard Business School Press
- Hamm, S (2007) *Bangalore Tiger*, McGrawHill
- NASSCOM (2007) *Strategic Review 2007*
- NASSCOM (2008) *Strategic Review 2008*
- Porter, M.E (1982) *Competitive Strategy*, Free Press (土岐 坤・服部 照夫・中辻 万治訳(1982)『競争の戦略』ダイヤモンド社)
- Upton, D.M and Fuller, V.A (2005) “Wipro Technologies: The Factory Model” , Harvard Business School
- Upton, D.M and Staats, B.R (2006) “Lean at Wipro Technologies”, Harvard Business School
- アクセンチュア(2007)『CMMI 基本と実践』ソフトバンククリエイティブ
- 小島眞(2004)『インドのソフトウェア産業』東洋経済新報社
- 延岡健太郎(2006)『MOT[技術経営]入門』日本経済新聞社