Feature
中国，インドから考える
グローバル戦略
第2部 情報通信産業
インタビュー

# インド発グローバル企業から見える日本

**安藤 穣**（あんどう・じょう）
インフォシス・テクノロジーズ マーケティング＆ストラテジー・マネジャー

聞き手：**渡辺智暁**（わたなべ・ともあき）＋**上村圭介**（かみむら・けいすけ）
国際大学GLOCOM主任研究員　国際大学GLOCOM主任研究員

インドのITサービス産業は，特に2000年問題（Y2K）に関する需要が急増したことで発展し，近年，インドの輸出産業の主力となっている．この業界の3巨頭をなすのが，インフォシス・テクノロジーズ（インフォシス），タタコンサルタンシーサービシズ（タタ），ウィプロである．なかでもインフォシスはインド発のグローバル企業の先駆として，多くのインド企業にインスピレーションを与えてきたと言われる★1．グローバル展開するインドのIT企業は，日本市場をどのようにとらえているのだろうか．インドのICT産業の強みと弱みはどこにあるのだろうか．インタビューを通じて，インド企業の可能性と日本企業のグローバル化への課題に迫った．

## ❖日本市場をどうとらえるか

**上村**――インフォシスは，すでにグローバル企業として世界各国の幅広い地域でビジネスを展開されています．御社のグローバル戦略のなかで，日本というマーケットをどのようにとらえていますか．

**安藤**――現在の弊社の全世界売上の内訳を見ると，米国65%，ヨーロッパ25%，オーストラリア5%，中国2%，残り3%が日本とインド国内という状

況にあります．日本は世界第二の経済大国だからもっと稼げるはずだ，というのがインド本社の思いです．ただ，現場の立場からいうと，日本はやりにくい市場だということを感じます．これには，英語の壁，心理的な抵抗感，低コストへの先入観，アウトソーシングへの抵抗感などがあるように思います．

**安藤 穣**（あんどう・じょう）
インフォシス・テクノロジーズ（Infosys Technologies Limited）マーケティング＆ストラテジー・マネジャー．一橋大学経済学部を卒業後，米国系のITコンサルティングファーム勤務を経て2001年インフォシス入社．インフォシスの日本におけるマーケティング全般を担当するほか，経営企画やメディア対応などの広報にも関与．

**渡辺**――“やりにくさ”の原因は多様ですね．

**安藤**――やはり，言語と移民の問題があります．米国，ヨーロッパ諸国は英語が簡単に通じますが，日本はそうではありません．英語で話してくれる日本の顧客は限られています．また，多くの国に移民がおり，インド人が要職についているケースがありますが，これも日本にはあてはまりません．

**渡辺**――確かに，日本人にとって，インド人は中国人ほど身近ではありません．日本にいるインド人留学生の数は非常に少なく，日本－インドの間には心理的な距離があるように思えます．

**安藤**――日本企業は，言葉の壁もあり，海外のベンダーと付き合うことに精神的な抵抗があります．オラクルジャパンや日本HPなど，日本化した企業であれば付き合ってくれますが，インフォシスに対してはアポイントも受け付けてくれないことがあります．また，日本企業は，インフォシスに頼むのだから相当安くできるだろうという先入観を持っている場合があり，見積りを見て「こんなに高いのか」と驚かれてしまうこともあります．さらに，そもそもアウトソーシングに抵抗があるという課題もあります．仕事の切り分けができず，アウトソーシングができない．この点，ウィプロやタタも似たような問題を抱えていると思います．

**渡辺**――心理的な抵抗や先入観，また，業務のアウトソージングそのものに抵抗があるとなると，インド企業にとって日本市場への進出は非常に難しいように思えます．ただ，このような話は同時に，日本企業がグローバル戦略を立てるうえでの連携や海外拠点形成の選択肢が大きく制約されていることをうかがわせる点で示唆的でもあり，気がかりでもあります．今後の日本市場の可能性についてはどのように見ていますか．

**安藤**――日本市場での売上については，もっと大きくなるはずだという期待がある一方で，日本市場からはいつ撤退しても構わないという思いもあります．近年ではむしろ，中国市場のほうがものになりそうだと期待されています．現在，日本には国内採用，出向を含めて300名程度の社員がいます．一方，中国は3,000人程度の規模になっています．日本では13年ほど活動していますが，中国はまだ5年目です．

**上村**――日本への進出の歴史は，中国の2倍以上にもかかわらず，中国の従業員規模は日本と比較して10倍以上に拡大している．つまり，事業規模もそれだけ拡大しているということですね．

**安藤**――日本では弊社が提供しているサービスへの理解がいまだに低いという課題があります．弊社が扱うのは，ソフトウェアエンジニアリング（ソフトとサービス）ですが，これが日本ではまだ理解されていないように思えます．日本市場へのローカライズも難しい．それに対して，エンタープライズソフトやサーバなどを売るというのはわかりやすい．目に見えるプロダクトを売っているオラクルやサン・マイクロシステムズのようなところはローカライズが可能だし，日本で受け入れられやすい傾向にあります．

**渡辺**――これは何か日本特有の問題といったものなのでしょうか．

**安藤**――確かに，英語圏，ヨーロッパ諸国を考えても，成功しやすい国もあればそうでないところもあります．カナダ，フランス，イタリアでのビジネスは苦戦してきました．カナダの場合は，中国人技術者の割合が多かったことなど，組織や人事の問題が原因でした．フランスも数年前まで苦戦していましたが，今ではアクサ（AXA），LVMHグループ，ソシエテジェネラル（現・アムンディ）など大きな顧客の獲得に成功しました．イタリアは言語の壁もあって苦戦しています．これに比べ，アフリカ，中近東，中南米などの市場では堅調です．インド企業に対する心理的な障壁が少なく，インド人を重要なパートナーとして見てくれていることもあります．欧米企業に対する抵抗感が強い場合もあります．また，コスト的な面で折り合いやすいことも，成功の理由になっているでしょう．

## ❖インドの人的ネットワークとインド発イノベーションの可能性

**渡辺**――インドとグローバル化を考える時，御社のようなインド発のグロー

バル企業の活躍と並んで，世界各地で活躍する個々のインド人の存在が目立ち始めました．企業のグローバル戦略において，彼らの人的なネットワークもまた重要な意味を持つように思えますがどうでしょうか．

**安藤**――ネットワークの好例としてはTiE（The Indus Entrepreneurs）という組織があります．NPO法人としてベンチャーキャピタル，エンジェル投資，起業家へのアドバイスなどを展開している，投資規模・組織規模で世界最大の組織です．ノウハウも提供するし，お金も多少出す組織で，日本でも有望な経営者を探しています．TiEは，成功して，お金・地位・ネットワークを持つインド人が世界各地で集まって，彼らの個人的な寄付をプールして財源にしています．インド人がこれだけ世界中にいるから実現できる仕組みだと言えます．TiEの考え方は，支援した人，会社が最終的にインドに還元してくれればいいというものです．

2000年頃の時点で，すでに在外インド人（Non-Residential Indian）は2,000万人と言われていました．インド人は欧米でもちょっと給料の高い，いわゆる士業についている人が多くいます．医師，会計士，弁護士などのプロフェッショナルです．米国ではNASA（米航空宇宙局）にもインド人の研究者が非常に多い，マイクロソフトでも一時期，研究者の3分の1がインド人だったと聞いたことがあります．

**上村**――米国でのインド人の活躍は確かに顕著ですね．

**安藤**――インド人は究極の面倒くさがり屋かもしれないと思うことがあります．手を動かすまでに時間がかかります．逆説的ですが，そこがイノベーションの源泉になる可能性は考えられます．手を動かし始めるまでの間に，工夫の仕方を考えているからです．

**渡辺**――インド発のイノベーションが今後，世界市場を席捲していくような展開もありえるでしょうか．

**安藤**――はい．インド人が単独で製品，サービスをつくることも能力的には可能だろうと思います．Y2K対応で自信をつけたというような成功体験がインド人にはまだ乏しいので，インド発の製品やサービスにつながらないのではないかと思っています．また，インド人には，優秀なマネジャーも多いです．日本からはグローバル組織のリーダーがなかなか輩出されませんが．マッキンゼーのマネージング・ディレクターを務めたラジャット・グプタ（Rajat Gupta）やリーマン・ブラザーズ・アジア・パシフィックの元CEO，

ジャスジット・バタール（Jasjit Bhattal）などがよく知られていますが，活躍できる能力を持った人材は多くいると思います．

ただ，インドのサービスが海外に展開している例はまだ多くはありません．その一つの説明として，インド国内の投資環境が充実していないという指摘があります．インド人は借金に抵抗があり，IT産業以外では，階級を超えて成功しようと考えている人はそれほど多くないのではないか．金を借りてまで事業を拡大しようとは思わないのではないか，という説です．自分の生まれついた階級を飛び越えて自分の人生を変えようというふうには考えず，次の人生では一段階上の階級に生まれつくことになるから死ぬのを待っている，というような人が，確かにインドにはいます．IT産業は新しい産業であるために階級との結びつきがとても弱く，こうした束縛からは自由な傾向にあります．でも，IT技術者にも，早くリタイアしたがる人が多いですね．20代後半で3軒ぐらい家が建って，30代でリタイアして家業を手伝う．家族を大切にし，そのために会社も平気で休む．一方で，欧米育ちのインド人たちは少し考え方が違い，お金を愛し，肉も食べるということが多いようです．

## ❖インドの強みと弱みを考える

**渡辺**――インドのICT産業は，製造業のオフショア先として台頭してきた中国に対して，ITサービスなどのオフショア先として発展してきたことに特徴があると理解しています．インフォシスから見て，インドにおけるICT産業の強みはどこにあると思われますか．

**安藤**――今はITサービスベンダーとしてサービスをメインとしていますが，1990年代以前までは，米系企業の基礎研究などをやっていました．SAPが今売っているパッケージなども，中身は半分以上インド企業がつくっています．Windows 7も少し，XPもかなりインド企業による開発が含まれています．実はインドは基礎研究をやってきたのです．それがインドのIT産業のクオリティの高さにつながっていきます．CMMとかCMMI★2といった能力成熟度モデルも，ソフトウェア開発において品質を導入したのもインドが最初です．インドの産業は何も発達しなかったけれども，IT産業は政府がどう手を出してよいかわからなかったので自由に発展できた，他の産業は

規制のために発展できなかった，というような話もあるほどです．

**渡辺**――逆に，インドのICT産業の弱みは，どこにあるのでしょうか．

安藤 穣氏

**安藤**――大きな弱点はインフラでしょう．日本の企業からも，停電について聞かれることがあります．都市部にある大手日系企業の工場なども，浸水したり，停電したりして止まってしまうことがある．これはIT系企業も同様です．従来はインド政府が自力でインフラ整備をしようとしていましたが，ここ2，3年は外資の導入によるインフラ整備を志向する政策への転換がありました．日立製作所をはじめ，特に日本企業が活躍しています．電力にはGE（General Electric）が入り，送電網のロスを減らす取り組みをしています．鉄道や交通では日立製作所や合弁事業などの進出があります．10年程度のスパンで見れば，インフラの状況は改善していくでしょう．空港も最近はきれいになってきました．ビザはまだ必要ですが，発行のための出張所も増えてビジネスもしやすくなりつつあります．

ちなみに，外資への抵抗感は，中国に比べればインドはずっと低いです．税金を払ってくれるなら進出は歓迎，といった雰囲気があります．ただ，日本とインドの間にはEPA（経済連携協定）がないので，そのぶん韓国企業の存在感が強いのが現状です．韓国企業のほうが，現地の所得，ニーズに応じた製品をつくってきたので，現地の感覚としては当たり前の展開ではありますが．

**渡辺**――インフラの問題などを考えても，富裕層や労働力の質を考えても，インドは都市部に特に注目するべきという意見がありますね．逆に，インド全土を一つの市場ととらえようとすると，宗教や言語の多様性に突き当たります．

**安藤**――インドのお札の裏側を見ると26の言語が書いてありますが，これ

は26種類のマーケットがあると考えればいいと思います．全国統一を考えるよりも，その地域ごとの豪族みたいなものに任せて展開していくといい．カーストは3,000種類あると言われていますが，まだ影響力を持っていますし，出身地域や名前を見ればその人がどういう人かがわかると言います．お昼ご飯を一緒に食べに行く人も，事業のパートナーにする人も，カーストによって規定されていて，その殻の外に出ない，という傾向もあります．

他文化を受け入れにくいところがあり，多文化間の交流は意外と乏しいのが現状です．世界最大の民主主義国家なので，それぞれ勝手に自由にやっていると言えるでしょう．自分が生きていくうえでの規律は持っていると言われています．しかし，移動手段も限られていますし，人口流入もニューデリー，チェンナイ，カルカッタ，ハイデラバードなど一部の都市に限られているようです．

## ❖日本のIT企業が抱えるグローバル化への課題とは

**上村**――日本のIT企業も海外へ進出し，グローバル競争を勝ち抜くことが重要な経営課題となっていますが，必ずしもうまくいっているわけではありません．インフォシスのようなグローバル企業から見て，日本のIT企業はどのように見えますか．

**安藤**――P&Gやノバルティスは，世界中のITシステムをインフォシス1社に任せています．日本には，全世界のシステムを引き受けられるITサービスベンダーは今のところいないでしょう．富士通は海外での活躍も目立ちますが，まだヨーロッパ中心で，全世界を見られるというところにまでは至っていません．

**上村**――つまり，グローバルな顧客に対しては，いまだ日本のITベンダーは充分に対応しきれていないということですね．日本企業や産業全体がグローバル化できない理由は，どこにあるのでしょうか．

**安藤**――一つは，日本のIT産業にはゼネコンと同じ構造が依然として維持されていることでしょう．海外のITサービスベンダーは，仮に日本企業に買収されても自分たちのことを下請けとは考えません．そこに，多重下請けの力関係を当てはめようとしても，うまくいかないと思います．その構造を壊さないと，日本発の世界プレーヤーは出てこないのではないかと感じます．

もう一つは経営への外国人参加です．経営のグローバル化が必要でしょう．日産自動車やソニーの例には賛否両論がありますが，あれくらいやらないとグローバルオペレーションはできないと思います．日本の大企業の人に，日本人以外の人が社長になる可能性についてきくと，ほとんど確実に「ありえない」という答えが返ってきます．役員人事の多国籍化というのは同時に英語化でもあります．それが実現することが，日本企業が国際展開するための鍵になるし，インフォシスのような企業がサポート事業を請け負うきっかけにもなるでしょう．

2010年7月20日収録

註

★1――N. Kumar, P.K. Mohapatra & S. Chandrasekhar［2008］. *India's Global Powerhouses: How They Are Taking on the World*. Harvard Business Press.

★2――CMM（Capability Maturity Model），CMMI（Capability Maturity Model Integration）．ソフトウェア分野における開発能力など，組織の業務遂行能力を評価・改善するために用いられるモデル．米カーネギーメロン大学ソフトウェア工学研究所で1991年に発行されたソフトウェア開発分野に関するCMMに端を発し，さまざまな業務分野のCMMが開発され，1990年代後半からのより統合的なCMMIの開発につながった．