

# もう中国では作れない?、転換期のアジア・オフショア開発

## アジア全体を見据えた補完体制へ

2013/07/26

今泉勝雄=EnMan Corporation 代表取締役(筆者執筆記事一覧)

これまで「世界と互角に戦うには、新たな戦略が必須」「日本人 PM に求められる、中国人 SE との本当の『あ・うん』の呼吸」「オフショア開発の『三重苦』」を直視せよ」「日本企業のオフショア戦略の過ち」というテーマで解説してきたが、5 回目は最終章として「アジア補完体制作りの勧め」で締めくりたい。

### 日本人の負の特性を補完する相手を

世界の ICT 市場の動向は近年、米国、欧州、アジアと 3 極化しており、特にアジア地域の発展が大きい(図 1、図 2)。日本の SI 企業は、欧米企業に比べ地理的なアドバンテージのあるアジア圏市場(特に中国やインド、東南アジア)で本当にリーダーシップを発揮することができるのだろうか。こう危惧するのは筆者だけではないだろう。



図 1・世界の ICT 市場(売上高推移) 出典:世界情報サービス産業機構

[画像のクリックで拡大表示]



**図 2・世界の ICT 市場（国・地域別）** 出典：世界情報サービス産業機構

[画像のクリックで拡大表示]

「グローバル化」と言っても、日本企業にとって、実態は安い労働力の確保や市場開拓の視点に留まっているに過ぎない。現地の特性を理解し、育成し、制度を作り、責任や権限の委譲までできているのだろうか。4 回目の「日本企業のオフショア戦略の過ち」で解説した現地オフショア拠点の構造改革も、こうした観点での仕組み作りが必要だ。

しかも一般的に日本人の特性として「決断力が乏しく」、それが「消去法（マイナス）の思考」になり、リスクや問題ばかりを気にするという困った習性があると思われる。それに比べて、外国人（欧米だけでなく、中国や台湾、韓国、インドも含めて）の特性は、「行動力があり」、「加算（プラス）の思考」となるため、メリットを得る可能性があればチャレンジする傾向がある。日本企業が外国人の特性を備える組織と組めば良いパートナーになるが、競争相手になれば厄介だ。

## グローバル・デリバリー・モデルの構築を急げ

アジア圏市場では、様々な連携パターンが考えられる。特に中国市場では、地理的、歴史的、文化的背景から台湾や香港企業との連携が多くの実績がある。特に製造業

や流通業では、既に成功事例も多く、基盤技術や生産管理、品質管理(ものづくり)のノウハウなどを日本企業が提供し、マーケティングや販売を台湾企業が担当するというケースが典型的だろう。

SI業界の場合でも、1回目に説明したチェーン店販売システムの例のように、基本的なノウハウは日本が提供し、台湾企業が市場開拓している場合が多い。2回目に紹介した「あ・うんの呼吸」の相手も、台湾企業の中国子会社で、やはり中国市場で活発な活動をしている。中国市場では、香港企業も積極的にSIビジネスを展開しており、台湾や香港企業と連携している日本のSI企業は少なくない。

日本のSI企業にとって中国市場で気がかりなのは、インド企業の存在にあると筆者は考えている。中国に進出する欧米系企業を狙い、インド企業は相手先の本社に直接にアプローチするからだ。インド企業が中国企業と手を組んで中国国内で開発すれば、日本のSI企業が入り込む余地がないといえよう。

## アジア全体を見据えた補完体制へ(2/2)

---

しかもインド企業は既に、世界的な効率化によってサービスを提供する「グローバル・デリバリー・モデル(GDM)」の一環として、相手先のニーズに応じてインドで開発するパターンはもちろん、オンショアとして中国で開発するといった戦略を展開している。

たとえば、インドのオフショア開発を苦手とする日本の顧客向けにも、オフショア先をインドではなく、中国を提案するインド企業がある。グローバル展開している日本の顧客には、客先の拠点(国)ごとに最適なサービスを提供できるように、自社の拠点もグローバルに展開し、24時間365日のサービスを提供する例もある。まさにGDMの実践である。

## 単純なオフショア開発の成功こそ重要



図 3・オフショア開発を成功させるポイント

[画像のクリックで拡大表示]

日本の大手 SI 企業でも、グローバル展開している客先向けに、やはりグローバル展開してサービスを提供しているが、一部を除いてほとんどが日本を中心としたサービスの提供になっているようだ。

日本の SI 企業に、GDM を活用した本当のグローバル展開ができるのだろうか。この問いかけの答えは、できるかどうかではなく、やらなければ日本の SI 企業は完全にグローバル競争から脱落してしまうという現実だけである。

もちろん、既に日本の SI 企業も現地企業の買収や子会社設立などにより、グローバル体制を整えつつある。だが、筆者の懸念は日本の SI 企業が持つ DNA である。日本人の負の側面が「企業 DNA」として社内にまん延しては、現地の子会社やパートナーはその力を十分に発揮できないはずだ。

これまで 5 回にわたって解説してきたが、日本の SI 企業がグローバル競争に生き残り、世界の強豪と互角に戦うためには、やはり現在行われている単純なオフショア開発の成功なくしては考えられない(図 3)。まずは単純なオフショア開発を確実に成

功させる仕組みを作り、そのうえで早急にオフショア拠点の構造改革を実現してグローバル連携を確立し、十分なサービスを提供できる体制に移行することが重要になる。

幸いなことに ICT 分野では、日本の SI 企業にとって優位性のあるアジア地域の成長が予測されている。アジアの中で早急に各々の特徴や役割を活かした、相互に補完できる多国間連携チームを構築すべきだろう。これにより、アジア圏内での競争力を増すことができるはずだ。日本のソフト産業が真の近代化、産業化を実現できる大きなチャンスでもある。