

Special Feature



中国SIビジネス

日本側のカウンターパートナーを追う

Slerが海外ビジネスを立ち上げるには、日本側でこれを支えるカウンターパートナー役を担うキーパーソンが存在が不可欠である。Slerの主たる進出先である中国・ASEANのSIビジネスを中心に、最前線で試行錯誤しながらビジネスを支援するカウンターパートナーの姿を追った。

中国 SI ビジネス 日本側のカウンターパートナーを追う (1/3)

Sler が海外ビジネスを立ち上げるには、日本側でこれを支えるカウンターパートナー役を担うキーパーソンの存在が不可欠である。Sler の主たる進出先である中国・ASEAN の SI ビジネスを中心に、最前線で試行錯誤しながらビジネスを支援するカウンターパートナーの姿を追った。(取材・文／安藤章司)

日本本社の意識改革が不可欠 ビジネスのグローバル化に適応せよ

中国・ASEANを中心とする海外の成長国での日系企業のビジネス拡大は、結果として日本本社の意識改革を促すことになる。従来の国内型のビジネス形態のままでは、海外ビジネスの成長の速度に追いつけないばかりか、足を引っ張りかねないからだ。IT ベンダーは、海外ビジネスの比重拡大という変化への適応に迫られている。この特集では、試行錯誤を繰り返しながらも解決策を見出そうとしている日本側のカウンターパートナーの動きをレポートする。

三つの“関所”をなくせ

Sler の海外ビジネス形態は、(1)既存顧客の海外進出を IT の側面からサポートする、(2)海外地場のビジネスを開拓する、(3)海外の割安な人件費と豊富な人材を活用してのオフショアソフト開発を行う——の三つに大別できる。(1)と(3)については、国内ビジネスの延長線上にあるので難易度は高くはなく、それほど大きな問題も発生しにくい。問題は(2)の海外地場ビジネスであり、乗り越えなければならないハードルは高い。国内主要 Sler は、とりわけアジアの成長国でのビジネス拡大を目指しているものの、この過程で日本側の国内指向の思考ロジックや組織形態がネックになるケースが出てきている。



EnMan Corporation
今泉勝雄社長

アジア IT ビジネス研究会理事でアジアビジネスに詳しい EnMan Corporation の今泉勝雄社長は、「多くの日系 IT ベンダーで三つの“関所”がある」と指摘する。一の関は「言語の壁」、二の関は「日本的な思考ロジック」、三の関は「日本的な決断」。海外ビジネスの現場にある情報を 100 とすると、関所をくぐるごとに情報が失われていき、最終的には「10 分の 1 くらいに萎縮することも珍しくない」(今泉社長)という。判断材料として十分でないばかりか、経営決断そのものが別のものに変質し、現場や顧客のニーズとかけ離れたものになってしまう。

言語の壁(一の関)は、海外法人のトップに外国語が堪能でない日本人社長が就くケースで発生する。当然、日本的な思考ロジック(二の関)を持ち込み、重要な経営判断を日本の本社役員会に上げて、海外法人の幹部が日本本社の役員に就いているわけではないので、極めて日本的な決断(三の関)が下されてしまう。前述(1)の日系顧客のサポート

や(3)のオフショアソフト開発のケースならさほど問題にならなくても、外貨を稼ぐために欠かせない地場の成長市場でシェアを伸ばすには、この三つの関所は致命的な壁になりかねない。グローバル市場で百戦錬磨の腕を磨いてきた欧米有力ベンダーや、急速に力をつけてきているアジア成長国のベンダーとの競争に勝つのは難しいだろう。

橋渡しという重要な役割

では、どうしたらいいのか。結論からいえば、関所をなくす、あるいは関所で失われる情報をできる限り少なくすることである。海外法人のトップや幹部に、地場市場に精通し、人脈をもつ人材を登用して権限を委譲する。日本的な思考ロジックを無理強いしない環境をつくる。最終的には海外法人トップが日本本社の役員を兼務し、役員会での経営判断に参画できるようにすることが望ましい。国内事業をみている役員だけで役員会を開くと、これから伸ばしていかなければならない海外事業の議論は、二の次、三の次になってしまうことが容易に考えられる。国内の成熟市場で汲々とした議論を繰り返す日本本社の役員会で、海外の成長市場の議論を行うことには無理があるというものだ。

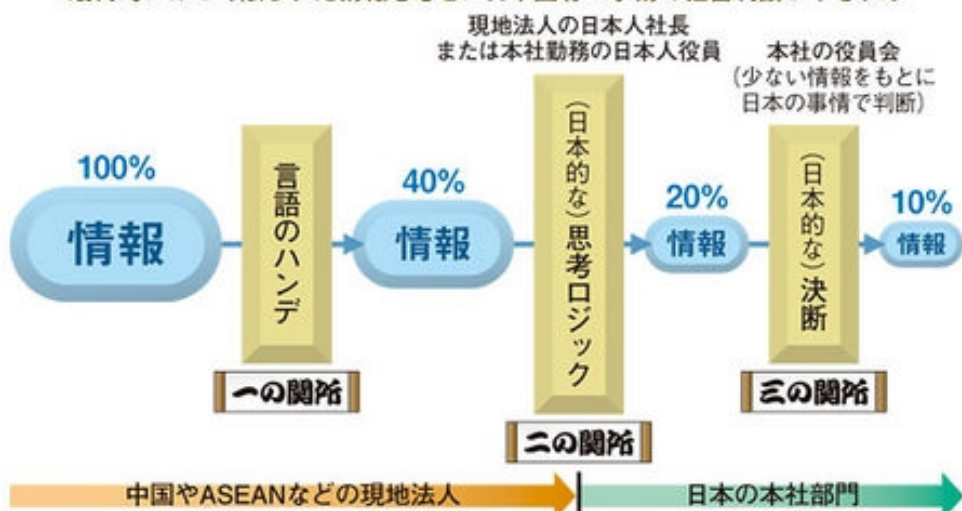
とはいえ、一足飛びにそこまで海外ビジネスを拡大させられるかといえば、これも難しい。そこで活躍するのが日本側カウンターパートナーの存在である。成長途上にある海外法人と日本の経営層、事業部門との橋渡し役を担う人材だ。多くのSIerにとって、ようやくアジア成長国でのビジネスの足がかりを築こうとしているフェーズであり、「まだ独立会社としての体をなしていないケースが多くを占める」(大手SIerのカウンターパートナー)のが現状だという。海外法人のビジネスや人材育成の進捗に応じ、日本側カウンターパートナーが中心となって適切な支援を行うことで、海外法人のビジネスを円滑に推進していくことが求められている。

NTT データや野村総合研究所(NRI)など、先行するSIerの動きをみると、海外法人の独立性、自立性を重んじる傾向がうかがえる。これを一つの成功パターンとするなら、自社の海外法人の成熟度に合わせたステップアップの道筋をつけていく必要がある。カウンターパートナーは、経営層が目指す海外ビジネスの目標や戦略に沿って海外法人を支援するとともに、こうした成熟度に応じたステップを用意することで、現地でのビジネスが迅速に運ぶ仕組みづくりも欠かせない。

次ページからは、SIer 海外ビジネスの成熟度ステップに沿って、主要SIerのカウンターパートナーの動きをレポートする。

日系企業の現地法人と本社間の情報減衰のイメージ

現地の情報は三つの“関所”でどんどん削られていく
最終的にはごく限られた情報をもとに日本固有の事情で経営判断が下される



EnMan Corporationの資料をもとに「週刊BCN」編集部で作図

カウンターパートナーとは

異なる組織間で連絡役となるキーパーソンを指す。主に国際業務で使われることが多い用語である。SIer が海外進出する際には、海外グループ会社のビジネスを円滑に進めるために、日本側に対海外法人の支援役としてカウンターパートナーを置くのが一般的だ。例えば、海外事業推進部門や各事業部門の海外担当者、あるいはより踏み込んで担当役員を置いたり、社長を退いた会長職が自ら海外法人のビジネス支援を担うカウンターパートナー役を務めたりするケースもみられる。

中国 SI ビジネス 日本側のカウンターパートナーを追う (2/3)

海外事業の成熟度に差ステップに応じた支援を

SIer をはじめとする日本の情報サービス業にとって、海外ビジネスはようやく立ち上がり始めたばかりだ。だが、横並びというわけではなく、ここ数年、徐々に立ち上がりの度合いに差がつき始めているのも事実である。ここでは主要 SIer の海外事業の成熟度モデルをベースに、カウンターパートナーの取り組みを紹介する。

ロールモデルが現れ始める

下図に示したのは、主要 SIer の海外事業における成熟度モデルである。国内最大手の **NTT データ** は 2012 年 1 月から、順次、世界 5 拠点体制への移行を開始した。成長市場であるアジアは中国と APAC(アジア・太平洋地域)、日本の 3 拠点体制、これに米州と EMEA(欧州・中東・アフリカ地域)が加わる。



中国では、昨年末までに旧 NTT データチャイナと旧北京 NTT データが合併して発足した新生・NTT データチャイナが事実上の地域統括会社の役割を担う。約 15 社、およそ 4000 人からなるグループ会社と、5 社の一部出資会社の計約 20 社をとりまとめる。中国では今年 4 月から順次、米州ではひと足早い 1 月から地域統括本社体制へと移行を開始した。他の地域でも NTT データブランドで地域を統括する“One NTT DATA”体制へと舵を切る。

野村総合研究所(NRI)は、アジアで第二のNRIを立ち上げることを目標に掲げ、戦略コンサルティングとシステム構築(SI)の両面から海外法人を展開している。まず、軌道に乗ってきたのは中国における戦略コンサルティングビジネスだ。中国版スマートコミュニティや都市開発など政府系案件から製造や流通・サービス業といった民需部門まで、幅広くビジネスを手がける。



野村総合研究所(NRI)
西川義昭部長

2012年1月、今年最初の部長会は上海で開いた。東京やモスクワ、インド・ASEANなどアジア各拠点から20人ほど部長が集まり、侃々諤々の議論を展開。中国ビジネスに深く関わるNRIの西川義昭・消費財・サービス産業コンサルティング部長は、「ビジネスの中心はすでに成長国に移りつつあると実感した」と話す。こうした地政学的ポジションから中国で戦略コンサルティング事業を手がける海外法人NRI上海の存在感も高まっている。

支援の腕の見せどころ

NTTデータやNRIの戦略コンサルティング部門が、一つのロールモデルだとすれば、進むべき方向性は徐々にみえてくる。

日立ソリューションズは、2011年10月、中国北京に現地法人を立ち上げて、上海や広州など主要都市に営業やサポート、開発を担う拠点網の整備を進めている。NTTデータがビジネスパートナーを含めておよそ20社からなる拠点網を中国で展開していることを踏まえると、「今は拠点や開発体制を整備し、企業としての競争力を高めようとしている段階」と、日本側でカウンターパートナーを務める日立ソリューションズの丸岡祥二・グローバルビジネス営業本部担当本部長は話す。



日立ソリューションズ
丸岡祥二担当本部長

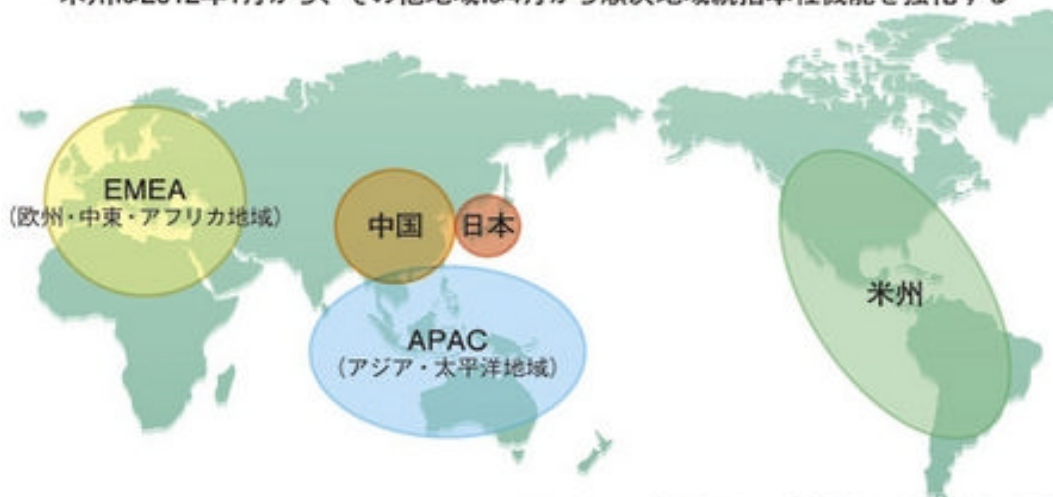
ITホールディングス(ITHD)やJBCCホールディングス、新日鉄ソリューションズも中国・ASEANを中心に多拠点化を意欲的に推進しており、図の成熟度モデルにあてはめれば、「ステップ3」の段階に到達しているといえる。

この段階で最も重要なのは、いかにしてビジネスを立ち上げるか、だ。日立ソリューションズの丸岡担当本部長は、「企業としての枠組みはできつつあるが、日立ソリューションズが長年培ってきたビジネスモデルを、どう優先順位をつけて、海外へ移植していくかがポイントになる」とみており、日本側からの全面的な支援が欠かせないと話す。いわば、日本側カウンターパートナーの“腕の見せどころ”でもあるが、うまく優先順位をつけられず、地場顧客のニーズを取りこぼすようなことになれば、立ち上がるものも立ち上がらなくなってしまう。

国内のような成熟市場とアジア成長国の最も大きな違いは、時間感覚の違いである。年率2ケタ近い経済成長を遂げる環境下では、情報システムの完成度の高さよりも、稼働までのリードタイムの短さがより重視される。高度成長期特有のビジネス環境の変化が日々起こっており、業務アプリケーションの手直し一つをとっても「とにかく今、変えてほしいという要望が強い。成熟市場の感覚で『来年度のバージョンアップ計画に織り込みます』などといった悠長な返事は通用しない」と丸岡担当本部長は実状を語る。業務アプリケーションの開発スケジュールそのものを成長国仕様に改めなければならないのだ。

NTTデータの世界5拠点体制のイメージ

米州は2012年1月から、その他地域は4月から順次地域統括本社機能を強化する



NTTデータの資料をもとに「週刊BCN」編集部で作図

クラウドを前面に据える

ビジネスがまだ十分に立ち上がっていないフェーズでは、ビジネスモデルを海外法人とともに練り上げるのも日本側カウンターパートナーの重要な使命である。成長市場では、今の成熟市場が歩んできたプロセスを飛び越えて、最新技術をビジネスに取り入れる傾向が強い。例えば、手組みの業務アプリケーションを大型汎用機で動かすレガシーシステムのステップを飛び越えて、あたりまえのようにクラウドを活用したサービス型の業務システムを取り入れるユーザーも多い。

中国 SI ビジネス 日本側のカウンターパートナーを追う (3/3)

ITホールディングス(ITHD)で日本側カウンターパートナー役を務める荒野高志・執行役員事業推進本部長は、「グローバル化とクラウド対応は表裏一体」だと捉えている。成長国では、オリジナルの業務システムを個別に構築しては、ビジネスのスピードに追いつけない。さらにレガシーシステムの体験が限られているだけに、クラウド上に展開されているサービスを積極的に取り入れることに抵抗感が少ないのも背景にある。「従来型 SI サービスだけでなく、クラウドサービスをむしろ全面に出すなど、商材の見せ方や優先順位のつけ方を、海外法人とともに変える必要がある」(荒野本部長)と指摘する。



ITホールディングス(ITHD)
荒野高志本部長

端的な例が、ITHD グループのクオリカの取り組みである。同社が今、中国で展開しているクラウド対応生産管理システム「AToMsQube(アトムズキューブ)」や、外食産業向け営業支援システム「TastyQube(テイスティキューブ)」は、伸びが期待できる商材の一つ。中国は製造業の発展が目覚ましいが、同時に流通・サービスや小売業も勢いよく伸びている。野村総合研究所(NRI)の調べによれば、中国の小売業界では年商1兆円を超えるプレーヤーが続々と誕生している状況だ。家電量販やスーパー、百貨店などの躍進は、中国が製造業に加えて流通・サービス領域でも本格的な拡大期に入っていることを示している。

伸び盛りの中国の製造や流通・サービス業市場では、「AToMsQube」や「TastyQube」は適性がある。なおかつ稼働までのリードタイムが短く、利便性の高いクラウド/SaaS方式でシェアを獲り、「デファクトスタンダード的なポジションにまでもっていけば、この顧客ベースをもとにした新しいビジネスを創造する余地も広がる」(荒野本部長)と、成長市場のステージに合わせたアプローチを追求する。

海外法人と二人三脚で

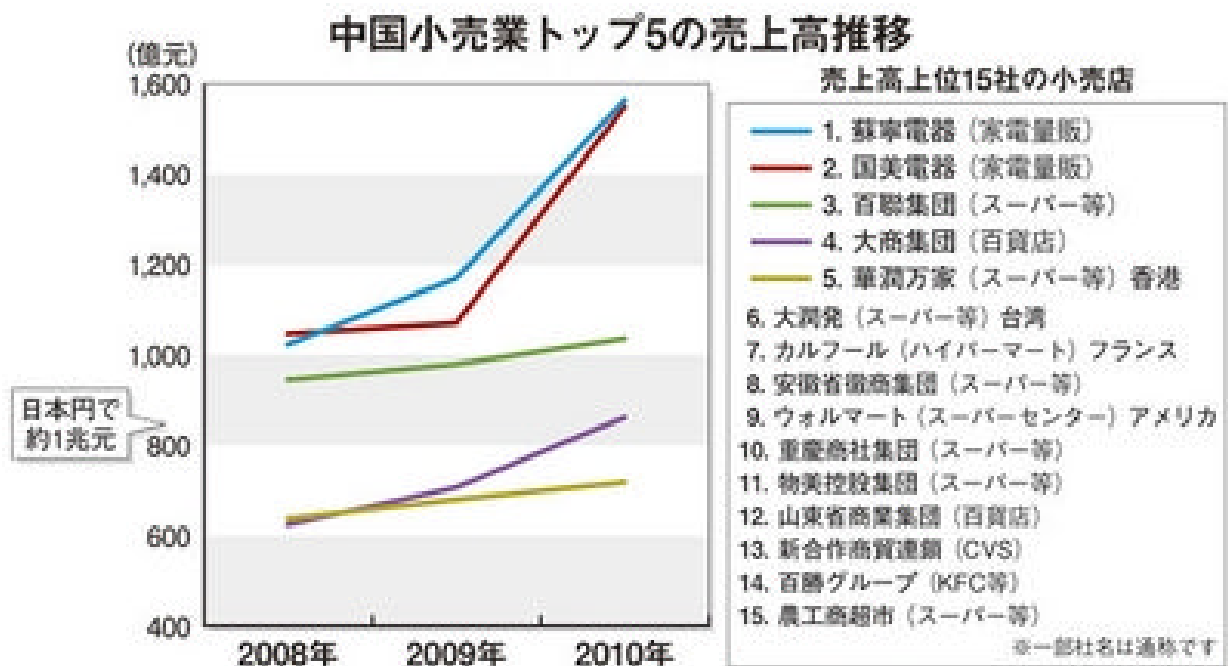
進出先である成長国で何が売れるのかを選定し、日本側の開発部門を動かしていくのもカウンターパートナーの重要な役割である。組み込みソフト開発に強い**コア**でカウンターパートナー役を務める城戸孝吉・グローバルビジネス推進部長は、「これまで培ってきた自社のノウハウを生かしながら、成長市場で売れるものを海外法人と二人三脚で考えている」と話す。コアは日系 Sier で先駆けとなる 1984 年に北京に現地法人を設立し、2001 年に上海にも法人を立ち上げた。だが、対日オフショアソフト開発や日系企業向けの IT サポートは順調に拡大しているものの、地場市場をターゲットとしたビジネスが十分な勢いで成長しているとは言い切れない側面がある。



コア
城戸孝吉部長

そこで取り組んだのが、海外法人自らがビジネスプランを策定し、日本側がこれを全面的に支援する体制づくりだ。「東京本社で事業計画をつくって海外法人が実行するという従来型のやり方を改め、海外法人とともに事業計画を練り上げる方式へと変えた」(城戸部長)と、ビジネスの進め方や意識改革に乗り出す。

海外法人からはコアが得意とする組み込みソフト技術を生かした M2M(マシン・ツー・マシン)インターフェースユニットや IT 資産管理システム、そして水質測定自動化システムなどが有力商材として挙がってきた。水質測定の類似ハードウェアは他社にもあるが、「ソフトウェアと連動して、統計的な分析やレポート作成までできるのは当社ならではのもの」(同)と話す。このシステムは、今、環境学で著名な上海の同済大学に評価委託を行う方向で準備が進んでいる。有力大学からの評価を受けて、さらに改善を進めていくことで環境保全に多額の投資を行っている中国地場のニーズを捉えていく方針だ。



野村総合研究所 (NRI) の資料をもとに「週刊BCN」編集部で作図

カウンターパートナーが グローバル化の鍵を握る

グローバルビジネスは、海外法人をつくり、ビジネスを拡大するとともに拠点数を増やし、いずれは NTT データのような地域統括本社体制へと進化する。さらにグローバル化が進めば、より新しい経営形態が求められることになるだろう。

多くの S1er にとって、世界数拠点の地域統括本社を確立させる体制を築くステップまでには、まだかなりの道のりがあるように見受けられる。だが、例えば NRI のように戦略コンサルティング部門の中心がアジアに移りつつあるように、部門単位でビジネス領域がグローバルに拡大していくケースは、ここ数年のうちに急速に増える可能性がある。

成長市場のビジネスのスピードは急速で、売れると見込まれるシステムについては、積極的に開発やカスタマイズの拠点を海外へ移していく動きもより活発化する見込みだ。こうした一連の動きを支援する日本側カウンターパートナーは、ひいては日本の情報サービス業がグローバル化を果たせるかどうかの重要な役割を担っている。