

成長するインドIT企業のビジネスモデル

—「グローバルデリバリーモデル」で競争力を強化—

インドの大手IT企業は、ルピー安も背景にグローバルな競争力を高めている。しかしその競争力の源泉は、欧米企業の海外事業展開に合わせて、設計・開発、データセンター、顧客対応、運用監視などの自社の機能をグローバルに最適配置するビジネスモデルにある。本稿では、このようなインドIT企業の最新の動向を紹介する。

急成長するインドIT企業

インドIT企業がグローバルな競争力を高めている。その1つの背景は近年のルピー安である。この8年間に、ドルに対してルピーは34%も下落している一方で、円は12%の上昇、中国元は32%もの上昇である（2005年9月時点と2013年9月時点を比較）。インドのIT産業は、売上高の80%を海外から得ており、ルピー安は追い風である。インドは、外貨を稼げる貴重な産業として、国を挙げてIT産業を後押ししている。

IT業界トップのTCS（Tata Consultancy Services）社は、2011年以降は毎年、売り上げを約30%伸ばし、常に30%以上の売上高経営利益率を誇っている。表1にインド企業の株式時価総額トップ20を示すが、TCS社は2012年以来、Reliance Industries社（資源エネルギー企業）を抜いてトップを維持している。トップ20にIT企業が4社も入っているのは、製造業が中心の中国や他の新興国には見られないインドの特徴である。

進化するグローバルデリバリーモデル

インドIT企業が競争力を高めるもう1つ

の理由は、自社の機能をグローバル規模で最適配置する“グローバルデリバリーモデル”と呼ぶビジネスモデルにある。

インドIT企業は中国のオフショア開発企業と違って、海外の顧客に人員を派遣し、顧客の業務を理解した上でアウトソーシング領域をどんどん広げてゆく。ヘルプデスクなどに関しては、顧客企業が進出する国に現地言語で対応できる体制を素早く構築する。データセンターは、伝送スピードやセキュリティを考慮して、欧米やシンガポールなど顧客拠点の近くに分散して配置する。

一方、顧客企業の国と時差があること生かして、システムの24時間監視などの機能はコスト競争力のあるインドに置く。また、ヘルプデスクのようなサービスも、共通化できる部分はインドにあるサービスセンターで集中的に処理し、徹底したコスト削減を追求する。自動車などの製造業がグローバルサプライチェーンネットワークを構築するように、インドIT企業は顧客の海外事業展開に応じてグローバルに最適化された機能の配置を推進しているのだ。

海外企業の中には、インド人従業員の割合を大幅に増やしているところもある。米国の

NRIインド
社長
主席コンサルタント
中島久雄（なかじまひさお）



専門は中国・インドを中心とする事業進出
支援、パートナー選定・提携・M&A支援

IBM社ではインド人従業員の数が米国人のそれを上回り、全従業員の3分の1を占めるといわれている。

設計開発領域もカバー

インドIT企業は、サービス領域の拡大や高付加価値化にも積極的である。対象業界別の組織を形成して専門性を高めているほか、前述のように、顧客の業務への理解を深めることで、受託業務の領域を顧客内部で広げていく。これは日系IT企業も同様だが、グローバル企業を相手に展開している点ではより進んでいる。

受託業務に関しても、設計開発など付加価値の高い領域の取り込みを図っている。インドでは、物理的なテスト施設まで用意して顧客の設計開発業務を丸ごと受託するESO（Engineering Outsourcing Service）が脚光を浴びつつある。ESOが提供する3次元シミュレーションのサービスを活用して金型の試作を減らし、設計・開発のコストと時間を低減させたグローバルな自動車会社もある。IT企業はこの領域に進出しようとしているのである。グローバルに事業を展開する製造業にとって、インドIT企業は競争力を維持するためにも欠かせないパートナーとなりつつある。

表1 インド上場企業の株式時価総額トップ20(2013年9月19日時点)

順位	企業名	業種	時価総額 (単位: 10億ルピー)
1	TCS	IT	3,822
2	Reliance Industries	資源エネルギー	2,850
3	ITC	たばこ	2,813
4	ONGC	資源エネルギー	2,484
5	Coal India	資源エネルギー	1,902
6	Infosys	IT	1,720
7	HDFC Bank	金融	1,575
8	HUL	トイレタリー	1,408
9	Bharti Airtel	通信	1,377
10	HDFC	金融	1,258
11	NTPC	電力	1,218
12	SBI	金融	1,195
13	Sun Pharmaceutical	医療	1,174
14	Wipro	IT	1,172
15	ICICI Bank	金融	1,140
16	Tata Motors	自動車	1,090
17	Larsen & Toubro	建設・機械	783
18	HCL Technologies	IT	740
19	Cairn India	資源エネルギー	610
20	Bajaj Auto	自動車	577

出所) Capitalines Databaseに基づき作成

次のターゲットは東南アジア市場

これまで英語圏の企業を主な取引先にしてきたインドIT企業は、今では東南アジアにも進出している。シンガポールなどにデータセンターを配置して東南アジアの企業向けにサービスを開始した企業もある。欧州で多言語サービスを実現したインドIT企業にとって、東南アジアでの多言語展開は、英語のできる現地人材を採用できればそれほど難しいことではない。こうしたインドIT企業の動向は、製造業だけでなくITサービス企業も注視すべきであろう。