

2007年6月28日

Mizuho Industry Focus

Vol. 58

注目高まるベトナム・オフショアリング ～日越 IT 企業へのインプリケーション～

長谷川 敬洋

03-5222-5068

takahiro.hasegawa@mizuho-cb.co.jp

要 旨

「中国プラス1」の観点からオフショア開発拠点としてのベトナムの注目度が高まりつつある。ITサービスの輸出規模はインド、中国、フィリピン等と比較すると小規模であるが、低コスト、豊富な若くて優秀な人材、日本市場への対応能力を背景に日本向け輸出を中心とした堅調な成長が期待される。特に地場大手 IT サービス企業の成長は著しく、海外有力企業からの受託開発案件を獲得し、インドや中国の先発企業へのキャッチアップに取り組んでいる。

ベトナム IT サービス企業による日本市場向け輸出は当面拡大していくと考えられる。しかしながら、ベトナム企業は、日系企業の自社ベトナム拠点設立に伴うアウトソーシング・ニーズの低下、日本のオフショア案件でのインド・中国企業との競合、というリスクも認識する必要がある。ベトナム企業が中長期的な成長を持続するためにも案件発注元である日系 IT サービス企業とのアライアンスが重要となる。

わが国 IT サービス産業にとっては、日本市場が利益率低下や SE・プログラマー不足に直面する状況下、オフショアリングの必要性が高まりつつある。特に日本語対応能力という点でベトナムには中国に次ぐオフショア拠点としての期待がかかる。しかしながら、インド、中国、フィリピン等のオフショア・アウトソーシング企業が本国より低コストなベトナムでの下流工程を中心としたオフショアリングを本格化させる可能性もあり、人材獲得競争の激化が懸念される。したがって、日系企業にとっては人材確保の観点から地場企業との資本提携等の関係強化を検討することも必要であろう。

ベトナムはオフショア開発拠点としての印象が強いが、さらに広い視野で活用可能性を考えることが重要である。わが国 IT サービス市場が安定成長期にあるなかで IT サービス企業が成長を持続するためには、東南アジア地域の日系企業向けサポート・サービス拠点としての活用という視点が重要になる。また、バックオフィス業務を中心とするアウトソーシング需要の増加に対応可能な日本語対応のオフショア BPO 拠点としての可能性も期待される。

目次

注目高まるベトナム・オフショアリング ～日越 IT 企業へのインプリケーション～

. はじめに	2
. ベトナム IT サービス産業	3
1 注目高まるベトナム・オフショアリング	3
2 ベトナム IT サービス産業の動向	5
3 地場有力 IT サービス企業の概要と戦略	
(1) FPT Software	8
(2) TMA Solutions	10
(3) FCG Vietnam (PSV)	11
(4) SilkRoad	12
4 まとめ ～ベトナム IT サービス産業の SWOT 分析.....	13
. 日越 IT 関連企業へのインプリケーション	14
1 ベトナム・オフショアリングの 4 類型	14
2 ベトナム IT サービス産業の将来展望	17

はじめに

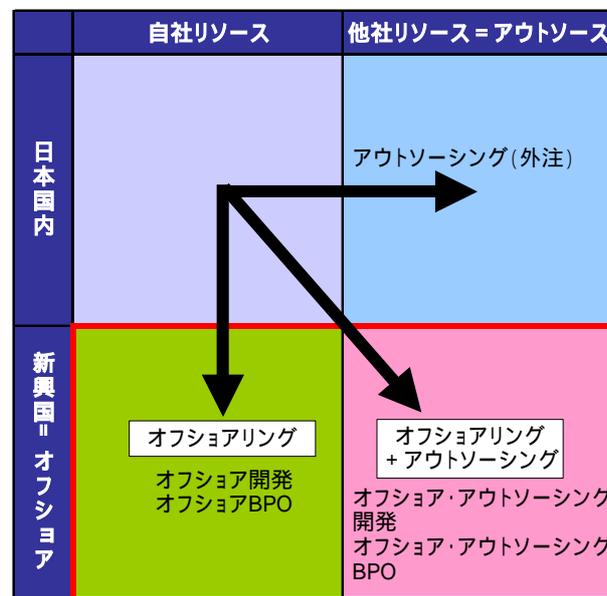
1. オフショアリングとアウトソーシング

従来、日本のIT関連企業のオフショア拠点としては中国とインドが中心であったが、近年ベトナムへの注目度が高まりつつある。ベトナムのコストの安さ、優秀な若い人材の豊富さや勤勉さを評価する日系企業が増えたことが背景にあるものと思われる。本稿では、ベトナムのITサービス産業を概観し、地場大手ITサービス企業の概要と戦略および日本企業等のベトナム進出方法を分析しつつ、ベトナム・オフショアリングの現状と展望を整理する。

オフショアリングとアウトソーシングが幅広い業種で活発化

ITサービスにおけるオフショアリングとアウトソーシングは混同されやすいが、別次元で定義される概念である。オフショアリングは本国よりも安価なコストが実現可能な地域に業務を移管することを示し、アウトソーシングは外部企業に業務を委託することと定義される。したがって、本論のテーマであるベトナムにおけるITサービスのオフショアリングとは図表1の 自社グループのベトナム拠点、資本関係のない外部企業のベトナム拠点への業務委託を含むものである。さらに、本稿で扱うITサービスにはシステム開発、ITO¹、BPO²に加えて、半導体メーカーや家電メーカーの設計や組み込みシステム開発、エンジニアリング企業の設計等の広範囲な領域を前提としている。

【図表 1】オフショアリングとアウトソーシング



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

¹ ITO : IT Outsourcing, 企業システムの運用・保守を専門事業者へ委託すること

² BPO : Business Process Outsourcing, 音声分野ではコールセンター、非音声分野では経理、人事等のバックオフィス業務を専門事業者へ委託すること

2. ベトナム経済の発展とITインフラ整備の進展³

外資系企業の進出ラッシュを背景に経済の高成長が持続

ベトナムは人口約8,400万人と東南アジアの中でもインドネシアの2億人に次ぐ規模を誇り、全人口に占める30歳代以下の割合が約7割と多い。中国同様に社会主義国家であるが、1986年のドイモイ(刷新)政策導入以降、競争原理導入による市場経済への移行を志向している。さらに、2007年1月にはWTOへの加盟が承認され、外資系企業のベトナム市場への参入規制緩和や法整備等の進展により、ビジネス環境は大きく改善しつつある。このようななかで、外資系企業の進出ラッシュが続いており、主に企業の設備投資増や雇用増加による消費支出拡大が寄与して経済発展が急速に進み、GDPは年率8%超とBRICsに遜色ない高い成長率を記録している。

オフショアリングに不可欠なITインフラの整備が進展

ITインフラの整備も急速に改善している。通信事業者の新規参入等の競争促進を背景に固定電話、ADSL等の高速インターネットが都市部を中心に整備が進められつつある。さらに、ソフトウェアパークやE-town等IT関連施設の整備が進展するとともに、海外IT関連企業の進出が急増している。

ベトナムITサービス産業

1. 注目高まるベトナム・オフショアリング

オフショアリングが事業戦略上の重要課題に

わが国のITサービス産業は様々な環境変化に直面している。団塊世代の大量退職、経済の低成長やグローバルな企業間競争の激化を受けて企業がコア業務への経営資源集中を目的に、システムの開発・運用・保守あるいはコールセンター等の顧客対応やバックオフィス業務をアウトソーシングするケースが増加しつつある。一方で、ITサービス企業は学生の理系離れとプログラマー・SE(システムエンジニア)職種の人気低下に伴う人材不足、顧客企業のIT関連予算管理の厳格化に伴う委託コスト抑制等の困難に直面しつつある。かかる状況下、人材確保とコスト削減の観点から、ソフトウェア開発、ITOやBPOにおけるオフショアリングへの取り組みはIT企業にとって事業戦略上の重要な課題となっている。

増加基調にある日本企業のベトナム・オフショアリング

わが国のIT関連企業はオフショア開発先として中国を活用するケースが最も多く、次にインド、ベトナム、フィリピンが続く⁴。さらに、ここ最近の特徴を過去3年の推移⁵から判断すると中国の急増とともに、小規模ながらもベトナムの存在感が高まりつつあることがうかがえる(【図表2】)。最近の主要日系企業のオフショア開発動向を見てもベトナムへの進出が目立っている(【図表3】)。各企

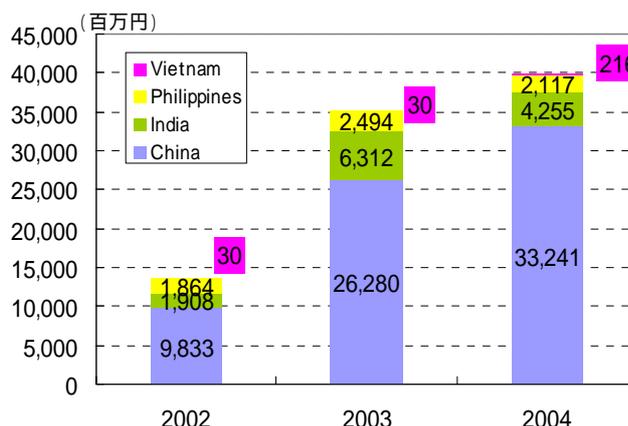
³ 詳細は2006年5月17日発行、Mizuho Industry Focus, Vol.46「ベトナムICTサービス産業の現状と展望 本格的な成長期に入った移动通信産業とソフトウェア産業」を参照(http://www.mizuhocbk.co.jp/fin_info/industry/sangyou/pdf/mif_46.pdf)

⁴ 社団法人 電子情報技術産業協会、「ソフトウェアリソースの最適活用に関する調査報告書」

⁵ オフショア開発の近似値としては情報サービス産業協会、日本パーソナルコンピュータソフトウェア協会「情報サービス産業における海外取引および外国人就労等の実態」における海外へのアウトソーシング規模のデータ等が挙げられる

業ともにベトナム・オフショア開発の手段として、地場企業へのアウトソーシングと自前での拠点設立の2つが中心であり、M&A や資本提携による進出は現時点では目立たない。また、既に中国やインドに開発拠点を持つ企業が次の開発拠点としてベトナムを選択するケースが多いことが特徴である。

【図表2】海外へのアウトソーシング規模



(出所) JISA, JEITA, JPSA, 「2005年コンピュータソフトウェア分野における海外取引および外国人就労等に関する実態調査」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表3】近年の日系IT企業のオフショアリング(主要な拠点新設/アウトソーシング契約)

企業名	発表時期	業種	国(都市)	進出形態	開発分野	概要	従業員数
ルネサステクノロジー	2004年10月	半導体	ベトナム(ホーチミン)	現地法人	半導体向けソフトウェア	中国、インド、ベトナムをアジアLSIの開発・設計拠点と位置付け。ベトナム:100%子会社により他社に先駆けて2004年に進出。ホーチミン工科大に半導体関連講座開設し人材育成も	150名、08年300名を計画
	2006年10月		インド(ブネ)	開発委託(ODC)	半導体向けソフトウェア		KPITカミンズにODC設置、約100名(設立3年で500名を計画)
豊通エレクトロニクス	2005年5月	半導体	タイ(バンコク)	現地法人	車載用ソフトウェア開発(組込みソフト)	組込みソフト内製化、トヨタ自動車等グループ向け	25名(2005年)、100名(2007年、計画)
日立ソフト	2005年5月	ITサービス	ベトナム(ハノイ)	開発委託(ODC)	パッケージソフト開発等	2003年よりFPTソフトへ委託、2005年よりODCへ移行	約100名
日立情報システムズ	2005年9月	ITサービス	中国(大連)	開発委託(ODC)	業種/業務ソフトウェア	大連創盛(DTIT)内に日立情報DTIT開発センタを開設	
デンソー	2005年10月	自動車部品	フィリピン(マカティ)	現地法人	車載用ソフトウェア開発(組込みソフト)	製品の高度化や機種の拡大により、ソフトウェア技術者の確保、中国に次ぐ海外ソフト開発拠点	110名(08年計画)
日立製作所	2005年11月	総合電機/ITサービス	インド	開発委託(ODC)	ERP等アプリケーション開発	米インテリグループ、印サティアムとの提携により、2社に日立グローバルソリューションセンタ(ODC)を開設	約200名(2社合計)
富士通	2006年2月	総合電機/ITサービス	インド(2拠点)	現地法人(米国子会社)	ERP、ビジネスインテリジェンス、アプリケーション開発	富士通米国子会社のFujitsu Consultingが買収した米Rapidigm社のオフショア開発拠点、主に米国向けのオフショア開発拠点として活用	約800名
NTTデータ	2006年2月	ITサービス	ベトナム	現地法人+開発委託		買収した企業のベトナム拠点を活用+外部パートナー企業へ委託	
NEC、NECソフト	2006年5月	総合電機/ITサービス	ベトナム	現地法人	ソフトウェア受託開発、日系企業向けSI等	NECソフトが60%、NEC Solutions Asia Pacificが40%を出資。将来的な地場市場の開拓も視野に、NECソフトは2005年に中国に開発子会社設立	約50名(2006年度)、約100名(2年目)
日本ユニシス	2006年5月	ITサービス	ベトナム(ハノイ)	現地法人	ミドルウェア、金融/流通パッケージソフト開発	FPTソフトウェアとの提携で人材面での支援、2008年に200人規模を計画	40名程度、200名(2008、計画)
NEC	2006年11月	総合電機/ITサービス	中国(青島)	JV(7.6%出資)	食品、繊維、製薬向け生産管理システム	賃金上昇で北京、上海の自社拠点での開発コスト上昇、低コスト地域へのシフトの一環	150名(設立3年後)
松下電器産業	2007年4月	総合電機	ハノイ	現地法人(R&Dセンター)	デジタル家電用ソフトウェアの研究開発拠点	全額出資子会社設立。現地採用約20名で、システムLSIやデジタル家電向け組込みソフトの開発・設計、ハイテク大との協業(人材育成)	設立当初19名、2009年に50名を計画
東芝	2007年5月	総合電機	ベトナム(ハノイ)	現地法人	家電向け組込みソフト	海外組込みソフトウェア開発の中核拠点、デジタル家電や携帯電話向けを中心に設計やプログラミング	約20名(07年設立時)、2010年度までに300名程度

注) 各社公表時点での情報を記載

(出所) 各社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

中国プラス1が日本におけるベトナムITサービス産業注目の契機に

ベトナムの注目度が高まった背景には 2005 年の中国反日デモを契機とした「中国プラス1」という意識の高まりがある。特に IT サービス業界に大きな被害が及んだ可能性は低いものの、企業がリスク分散の観点から中国以外にも開発拠点を設けるケースが増えたためと推察される。さらに、ベトナム特有の要因として大きく2つが考えられる。

ベトナムのコスト優位性

第1に、オフショア拠点としてのコスト優位性である。企業や地域によって格差があるために単純な比較はできないものの、中国の約7割のコストで同品質の業務が可能になるといわれている。オフショアリングの最大の目的であるコスト削減を達成するには、人件費の安価な地域での開発を組み込むことが重要となる。特にプログラミングやコーディング等の下流工程には上流工程よりも多くの人材を投入する必要があるため、同水準の能力を持つ人材が確保できるのであれば、より賃金の安い国に委託することが望ましいと考える企業は多い。

コスト以外の優位性

第2に、コスト以外の強みとしては、豊富な30歳代以下の若い人材、低い離職率と勤勉で責任感のある国民性、理数系教育が重視されるゆえのシステム開発に関する高い潜在能力、などがある。特に離職率の低さに関して地場大手は軒並み10%以下とインドや中国の水準を大きく下回る。開発プロジェクトの担当者の離職可能性が低い程、企業の中長期的な人材育成への投資が促進され、自社拠点がアウトソーシングかに関わらずオフショア先の技術者の知識・技術・ノウハウの蓄積とそれによる習熟効果を通じたコスト低減というメリットを享受しやすくなる。

今後の課題は経験不足と日本語能力

一方で、課題も存在する。多くのベトナムITサービス企業の平均年齢が25-26歳と若い技術者が太宗を占めていることから開発経験の豊富なプロジェクトマネージャー (PM) やブリッジ SE⁶が不足気味と推察される。経験不足を補い、開発プロジェクトの失敗を回避するためには、発注側企業がPMやブリッジSEを派遣したり、ベトナム人若手SEの日本派遣を受け入れるなどの方法によって開発プロジェクトのマネジメントや日本語によるコミュニケーションをOJTで教育していくことが必要となる。そもそもベトナムは多くの日系企業にとって新しい拠点であり、情報も少ないために不確実性を伴う。したがって進出に際しては現地での入念な情報収集や地場企業との提携が必要な場合もあるだろう。

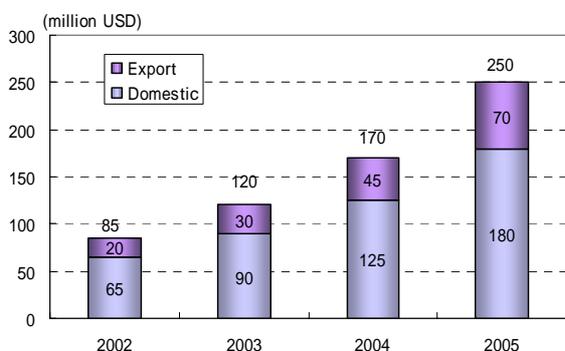
⁶ 2国間にまたがるシステム開発プロジェクトにおいて両国間の言語やビジネス慣行等の相違を埋め、潤滑な案件遂行実現に向けた橋渡しの役割を果たすSE。プロジェクトマネジメント、システム開発、語学・コミュニケーション等の高い能力が必要とされる。

2. ベトナムITサービス産業の動向

ITサービス規模は約300億円、輸出は約3割

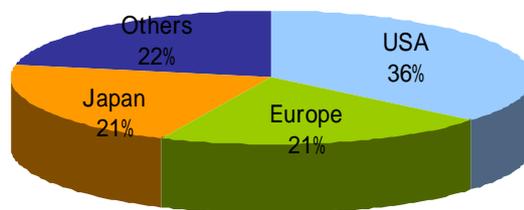
ベトナムITサービス市場の規模は約2.5億ドル(302億円)、そのうち、国内向けが約7割の約1.8億ドル(217億円)、輸出が約7千万ドル(85億円)である(【図表4】)。過去3年の市場全体の平均成長率は約44%で、その牽引役は国内では主に政府の電子政府関連投資、金融機関の情報化投資、外資系企業を中心としたERPパッケージ導入や工場のIT関連投資である。輸出はソフトウェア開発が中心であり、日本からの受託案件の伸びがが寄与していると推察される(【図表5】)。

【図表4】ベトナムITサービス市場規模の推移



(出所)HCA, “Vietnam ICT Outlook 2006”よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表5】主要輸出先(89社へのヒアリング)

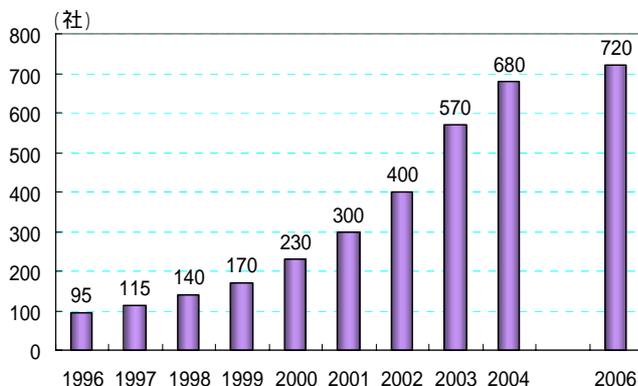


(出所)HCA, “Overview of Vietnamese Software Enterprises in 2005”よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

企業数は増加傾向にあるが、多くは中小規模

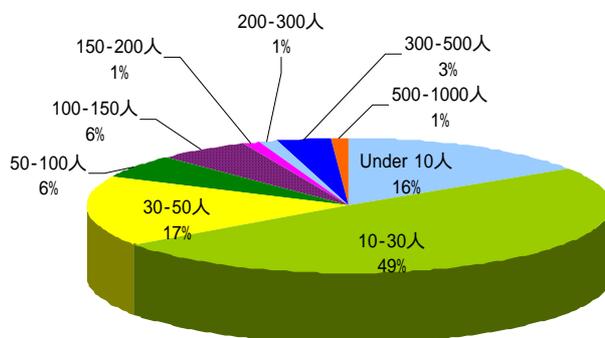
1996年に95社であったソフトウェア企業も2006年では約720社まで増加している(【図表6】)。しかし、従業員数100名以下の小規模企業が大半と見られ(【図表7】)、その多くは2大都市ホーチミンとハノイに集積している。

【図表6】ITサービス企業数の推移



(出所)HCA, “Vietnam on The Global Information Technology Map 2004-2005”等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

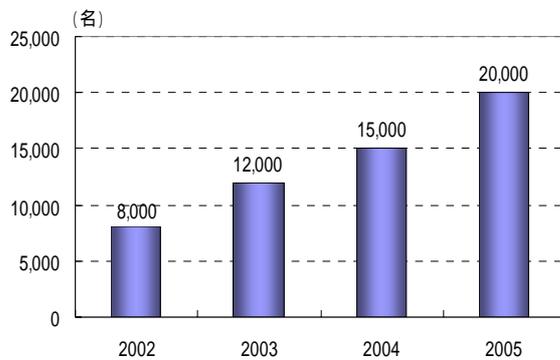
【図表7】従業員規模別分布(ホーチミン89社)



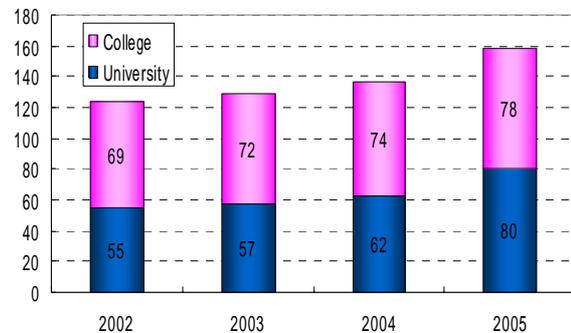
エンジニア数は約 2 万人と不足気味

プログラマー、SE を合わせたソフトウェア・エンジニア数は 2005 年時点で約 2 万人とされる(【図表 8】)。また、IT 関連の教育機関も順調に増加し(【図表 9】)、毎年 IT 関連大卒者数が 4,500 人と IT 関連専門教育機関の修了者数 7 千~1 万人にのぼっている。しかし、IT サービス企業の規模拡大や製造業を含む外資 IT 関連企業の進出増加が続く状況下、企業側の要求水準を満たす人材が不足していることが指摘されている。このような人材不足に対応すべくソフトウェア技術者の育成に向けて、Vinasa(ベトナムソフトウェア協会)による教育機関設立、大手 IT サービス企業の FPT と TMA による大学設立、インドの教育機関大手 NIIT による専門学校の展開等の取り組みも本格化しつつある(【図表 10】)。

【図表 8】IT サービス・エンジニア数の推移



【図表 9】IT 関連学部を持つ大学数の推移



(出所) Vinasa 資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表 10】IT 関連教育への取り組み

企業名	業種	施設	内容
FPTソフトウェア	ベトナムITサービス最大手	FPT大学	2007年1月に開校。日本語、英語、ソフトウェアエンジニアリングの授業を提供。学生数は初年度500名
TMAソリューションズ	ベトナムITサービス大手	TMA大学	2008年開校予定。日本語、英語、フランス語、ソフトウェアエンジニアリングの授業を提供
NIIT	IT技術者教育機関(インドITサービス大手グループ)	ITトレーニングセンター	英語、IT関連の教育をホーチミン、ハノイ等の大都市を中心に展開

(出所) 会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

政府計画と手厚い産業振興策

以上のような産業成長の背景にはマスタープランにおける数値目標の設定とその達成に向けた複数のソフトウェア産業振興策の導入という点で、政府が重要な役割を果たしてきたことがある。ソフトウェア開発に関する機器の輸入関税免除、外資 IT サービス企業誘致のための法人税控除、地場 IT サービス企業への法人税控除、ソフトウェア産業に従事するエンジニアへの優遇税制等が挙げられる。また、最新の政府計画によれば、2010 年のソフトウェア産業の売上規模は 2005 年の 3 倍強の 8 億ドル(約 1,000 億円) のうち輸出が 40% を占める 5.5~6 万人規模の産業にすること、従業員 1,000 名超の企業を 10 社、100 名超の企業を 200 社まで増やすこと、が示されている。

3. 地場有力ITサービス企業の概要と戦略

ベトナムの約 720 社ある IT サービス企業のうち Vinasa(Vietnam Software Association)に加盟している約 100 社で市場規模の約 6 割、エンジニアの約 5 割を構成しているとされる。うち売上規模上位 10 社の国籍はベトナム系 7 社、米国系 2 社、日系 1 社であり(【図表 11】)、地場企業が業界トップに位置するという意味において、東南アジアでは稀有な市場といえる⁷。また、CMM/CMMi⁸取得企業はまだ 5 社と少ない。本稿では FPT Software、TMA Solutions、FCG Vietnam、SilkRoad の売上高上位 4 社の企業概要と経営戦略の概略をまとめる。

【図表 11】ベトナム IT サービス企業売上高上位 15 社

会社名	CMM/CMMI	資本
FPT Software	CMMI L5	Vietnam
TMA Solutions	CMMI L3	Vietnam
FCG Vietnam (PSV)	CMMI L5	U S A
SilkRoad System Vietnam	CMM L3	Vietnam
Global Cybersoft Vietnam	CMMI L4	U S A
QUANTIC		Vietnam
New Century Soft JSC		Vietnam
Vietsoftware JSC		Vietnam
Sang Tao Corporation		Vietnam
Fujitsu Vietnam		J a p a n
ELCA Information Technology Vietnam		Switzerland
GHP Far East		Germany
TRG International		Vietnam
AZ Solution JSC		n.a
MITANI SANGYO		J a p a n

(出所) Vinasa 資料及び会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

(1) FPT Software

総合IT企業の海外向けアウトソーシング子会社

FPT Software 社は 1988 年にハノイに設立されたベトナムの総合 IT 企業 FPT Corporation の 100%子会社で、2004 年に 1 事業部門から株式会社へ転じた。FPT グループは 2006 年 12 月にホーチミン証券取引所に上場し、第三者割当増資により米投資会社テキサス・パシフィックグループと米インテルキャピタルの出資を受け入れ、国際展開を企図している。グループの事業範囲は 固定電話やインターネット接続等の通信、 PC・携帯電話端末流通、 システムインテグレーションや ERP パッケージ導入等の国内向け IT サービス、 海外向けアウトソーシング、と広範囲に及び、 が FPT Software 社の担当領域である。

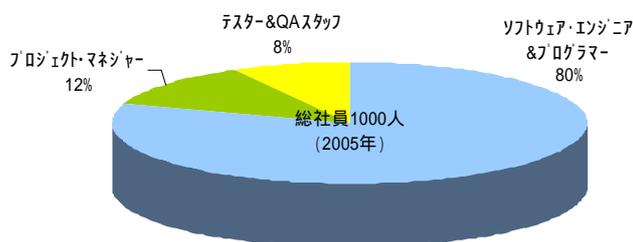
⁷ 例えば、タイ、シンガポール、マレーシアの売上シェア上位は IBM、HP、Accenture 等の米系 IT サービス企業で占められている

⁸ CMM はソフトウェア開発プロセスの能力成熟度を Level1～5 で示したモデル。Level5 が最も高い成熟度を示す。CMMI は複数ある CMM モデルの統合版

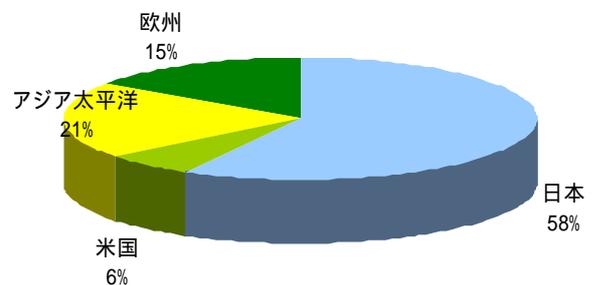
従業員数は急増し、約 1,700 人、高い組織能力

社員数は約 1,800 人で、SE・プログラマーが約 8 割、PM(プロジェクトマネジャー)が約 1 割(2005 年度)を占める(【図表 12】)。ベトナム国内での高いブランド力により優秀な人材獲得が可能であることに加え、2007 年 1 月に開校した 4 年制の FPT 大学を通じて即戦力のソフトウェアエンジニア育成を行ない、事業規模拡大や今後予想される人材不足に向けて取り組んでいる。また、2006 年にベトナム企業としては 2 社目となる CMMi Level5⁹や BS7799-2¹⁰を取得するなどプロジェクト管理や情報セキュリティマネジメントの強化を図っている

【図表 12】エンジニアの職種別構成比



【図表 13】売上高の地域別構成比

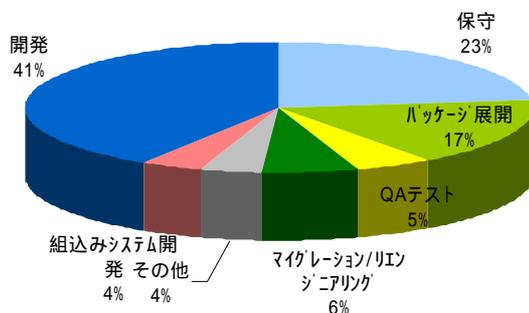


(出所)会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

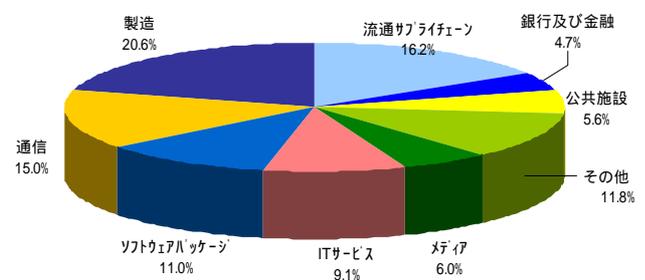
受注獲得に向けアジア展開を積極化

地域別売上高において日本が約 6 割と最大輸出国であり、日本以外のアジア太平洋地域も約 2 割を占めるなどアジア展開を積極的に進めている点が同社の特徴である(【図表 13】)。2004 年に東京・大阪に事務所を設立、2007 年 3 月にはシンガポール法人を設立し、海外での顧客接点確保に向けた動きも見られる。システム開発と保守を中心とした業務を受託し(【図表 14】)、業種別では製造、通信、流通をはじめほぼ全業種を網羅している(【図表 15】)。顧客には IBM グループ(日、米、仏)、日立製作所グループ等の大手 IT 企業が目立つ。さらに既存事業の強化と並んで、組込みソフトウェアや BPO 等の新規事業の強化を図り、人材不足にある日系企業からの受注拡大を主とした成長を目指している。

【図表 14】売上高の業務別構成比



【図表 15】売上高の業種別構成比



(出所)会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

⁹ CMM はソフトウェア開発プロセスの能力成熟度を Level1 ~ 5 で示したモデル。Level5 が最も高い成熟度を示す。CMMI は複数ある CMM モデルの統合版

¹⁰ BS7799: 英国規格協会が作成した情報セキュリティ管理基準で、事実上の世界標準規格

(2) TMA Solutions

ホーチミン最大の IT サービス企業

TMA Solutions 社は 1997 年にホーチミンに設立された従業員数約 700 名の大手 IT サービス企業である。CMMi Level3、ISO9001:2000¹¹、TL9000¹²を取得済みで、1 - 2 年内の CMMi Level5 や BS7799 等取得を目指すなど開発プロセスやセキュリティ面の強化にも注力している。

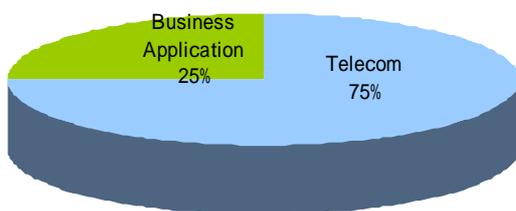
テレコム向け開発からスタート、総合オフショア・サービスを提供

創業時から手がけているテレコム分野の技術蓄積を背景に、加ノール、ミルーセント等の通信機器メーカー、NTT グループの IT 関連企業等からの受託開発・検証案件を獲得している。さらに、組込みソフトやソフトウェアの検証、中堅中小向け開発等の広い顧客ニーズに対応した事業展開により、総合オフショア企業としての地位を築いている(【図表 16】)。

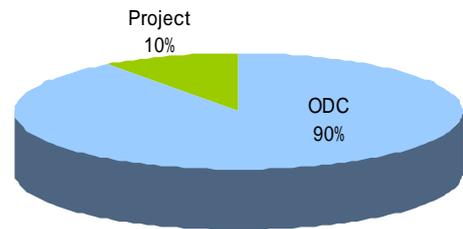
ODC 型開発による効率化

ビジネスモデルとして、単発案件の受注による非効率性を避けるため、顧客からのリピート率を高め、ODC¹³への移行を図ることで TMA・顧客双方のコスト削減を達成する Win-Win モデルを志向している。顧客の同社の提案力や開発力に対する評価の高さは総売上高の 90% に達する ODC 比率にもあらわれているといえよう(【図表 17】)。

【図表 16】売上高の業種別構成比



【図表 17】売上高の業務モデル別構成比



(出所) 会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

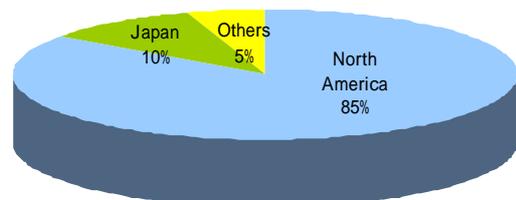
北米での豊富な経験・実績をベースに日本市場開拓強化

人材面では技術者のうち 75% が SE・プログラマー、25% が PM という構成をとる(【図表 18】)。その多くが欧米での留学・労働経験を持つ点、売上高の 85% が北米向けである点でも欧米型システム開発がベースになっていると視察される(【図表 19】)。

【図表 18】エンジニアの職種別構成比



【図表 19】輸出売上高の地域別構成比



(出所) 会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

¹¹ ISO9001: 国際標準化機構による品質管理規格

¹² TL9000: ISO9001 をベースとした通信業界に特化した品質管理規格

¹³ ODC: Offshore Development Center、受託会社内に設立された委託会社専用の開発センター。詳細は P.14 参照

成長戦略の鍵は日本市場と人材育成

北米向け以外の市場としては日本市場の開拓を重要戦略の1つとしており、2006年に設立した日本支社を中心として営業活動を本格化させている。さらに、従来からの欧米向けを中心とした BPO 事業の一層の強化を目指している。同社はベトナムにおける高いブランド力ゆえに優秀な人材確保において優位にある。さらに、2008年には4年制の TMA 大学を開校予定で、日本語、英語、フランス語とソフトウェアエンジニアリングに関する実践的な教育サービスを提供する計画である。

(3)FCG Vietnam (PSV)

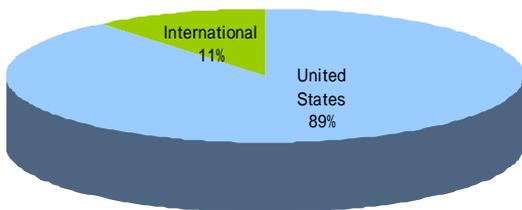
ヘルスケア、教育、テレコム分野に強みのある米 FCG のベトナム子会社

FCG Vietnam (FCGV) 社は 2003 年に前身の PSV が米国 FCG (First Consulting Group) に買収されたことを受け FCG100% 子会社として発足した。FCG はグループ従業員数約 2,700 名の Nasdaq 上場企業で、ヘルスケア・バイオ関連企業、ISV (独立系ソフトウェアベンダ) 向け ITO・BPO でプレゼンスのある IT サービス企業である。

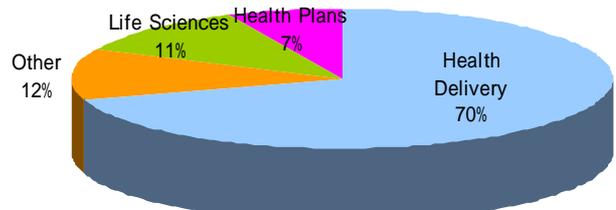
プロジェクト管理・情報セキュリティで先行

ベトナム子会社の FCGV は CMMi Level5、ISO27001、TL9000R4 を取得した最初のベトナム企業であり、独自のプロジェクト管理システムを顧客と共有することで案件の進捗管理を行なう等、開発プロセス管理や情報セキュリティにおいてベトナム国内の中での先端企業の1社といえる。

【図表 20】売上高の地域別構成比 (FCG 連結)



【図表 21】売上高の業種別構成比 (FCG 連結)



(出所) 会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

強みは米越印のグローバル・ソーシング体制

グループ連結ベースで売上の約 9 割が米国向けで (【図表 20】)、主要顧客業種はヘルスケア、バイオ、ISV で約 9 割を占める (【図表 21】)。業務範囲は米国を中心とした IT コンサルティングからオフショアを含めた開発・運用・保守、BPO までをカバーし、グループ連携によって顧客企業に対しトータルソリューションの提供が可能となっている。また、各々 650 名規模のベトナムとインドの 2 大オフショア開発拠点を活用し、ニーズに応じてオンショアとオフショアを組み合わせたグローバル・ソーシング体制によるサービスを展開している。今後 FCGV は日本語対応可能なブリッジ SE を育成し日本企業からの案件獲得強化を目標としている。

インセンティブを高める人材開発戦略

FCGV の人材育成・獲得戦略としては 有力大学との提携や 米国企業としてのブランド力の活用が挙げられる。 は、国内有力大学との提携により優秀な人材の紹介を受ける、あるいは一定期間の同社勤務を条件に優秀な学生に奨学金を付与する等により、技術者確保を図っている。さらに、 については、米国拠点への派遣機会を用意する等の社員のモチベーション向上や定着率向上に向けた仕組みを取り入れている点が特徴である。

(4) SilkRoad

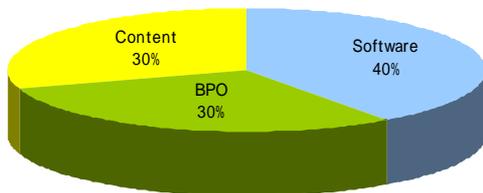
ベトナム BPO 大手の一角

SilkRoad 社は 1995 年にソフトウェア開発会社としてホーチミンに設立された。その後 1999 年にデータエントリー事業、2000 年にコールセンターや文書転写等の BPO 事業へと多角化し([図表 22])、従業員数は 2007 年 3 月時点で約 150 名とベトナム BPO 大手である¹⁴。

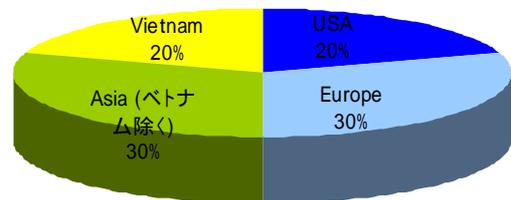
英語対応非音声 BPO

コールセンター業務に関してはベトナム語対応サービスのみで、国内携帯電話会社や外資系大手企業のベトナム法人より受託している。非音声 BPO は、90% 超とされるベトナム人の高い識字率やベトナム語のアルファベットとの高い親和性という利点を生かして英語対応サービスも手がけている。また、業務範囲はデータエントリー、紙媒体の電子ファイル化・XML 化から契約文書や法律文書の転写・データ抽出等の専門的な業務までと広範囲にわたる。

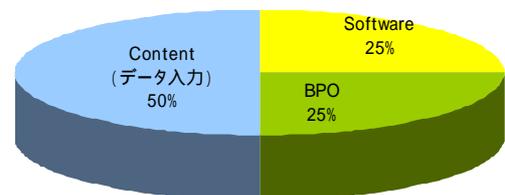
【図表 22】売上高の事業別構成比



【図表 23】売上高の地域別割合



【図表 24】従業員の業務別構成比



(出所) 会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

顧客は日米欧の有力企業

顧客には日米欧のグローバル企業を持ち、元請や同業パートナー企業からの下請けの 2 タイプがある。さらに、同社は既存顧客向けの BPO に加えて、BOT¹⁵の手法を取り入れて外資同業者向けにベトナム拠点の設立と契約期

¹⁴ ランキング発表時点では約 400 名の従業員を抱えていたが、データエントリー部門の一部を他社へ BOT により売却

¹⁵ Build Operate Transfer の略。将来の買収を前提として外部企業に拠点設立や事業運営を委託する方式。詳細は P.15 参照

間中の業務を代行する事業も手がける。ベトナム市場で培った経験に基づく拠点設立、人材採用やオペレーションの代行により委託企業が進出時に負うリスクを軽減するとともに、契約期間満了時の拠点売却により多額の売却益を得るビジネスモデルである。地域別売上高は国内向け約 2 割、欧州、アジアが約 3 割ずつ、アメリカ約 2 割と比較的分散している（【図表 23】）。セグメント別にはソフトウェア開発事業は約 4 割となり、広義の BPO が全体の約 6 割を占めている（【図表 22】）。ソフトウェア分野においては優秀な人材獲得競争が起こりつつあるが、BPO 分野においては人材獲得が比較的容易である。両分野で技術者に求められる能力が異なることが背景にある。同社においても豊富な人材を活用し、引き続き BOT 案件も含めて、事業拡大への取り組みが続いている。

4. まとめ ~ ベトナム IT サービス産業の SWOT 分析

強みと弱み

以上の議論を踏まえ、ベトナム IT サービス産業を SWOT 分析により整理する（【図表 25】）。ソフトウェア開発、BPO に共通するベトナムの主な強みは コスト競争力、人材の定着率、勤勉かつ優秀で若い人材が豊富、である点。一方で、弱みとしては 若い従業員が多いことに起因する経験不足、中国と比較した場合の日本語能力、インド・フィリピンと比較した場合の英語能力が挙げられる。さらに、ソフトウェア分野の弱みとしては、100 名以下の中小規模の企業が多いゆえに大型案件の受託が困難であること、即戦力が期待される優秀な人材の不足、CMMi や BS7799 等のプロセス管理や情報セキュリティへの対応が一部大手企業に限定されている点、が挙げられる。

機会と脅威

また、機会としては日系企業を中心に見られるオフショア拠点としてのベトナムへの注目度の高まりであり、この機会を活かすか否かがベトナム IT サービス産業の今後の成長性を左右する可能性がある。脅威はオフショアリング需要の急拡大に伴う人材不足と賃金上昇といえよう。特に、ソフトウェア開発分野における人材獲得競争は今後急速に進む可能性があるため、政府や協会団体、IT 企業を中心とした即戦力技術者育成に向けた教育の充実が望まれる。

【図表 25】ベトナム IT サービス産業の SWOT 分析

ベトナム・ソフトウェア産業の資源	ベトナム・ソフトウェア産業を取り巻く環境
強み	機会
<ul style="list-style-type: none"> ・低賃金、低い離職率(ITサービス産業平均で10%前後) ・豊富な若年世代、理系高学歴人材(大卒・大学院卒)の多さ ・勤勉な国民性、家族主義、親日国家 ・日本語/英語への熱心な教育 	<ul style="list-style-type: none"> ・先進国の人材不足/コスト削減ニーズ ・グローバルソーシング、オフショアリング強化のトレンド ・中国における反日デモ / 賃金上昇、リスク分散機運の高まり ・政府による支援強化、ソフトウェアパーク等の環境整備の進展
弱み	脅威
<ul style="list-style-type: none"> ・ITサービス分野における経験不足(特にソフトウェア開発) ・英語/日本語の会話力(オフショア・コールセンターには不向き) ・プロセス管理や情報セキュリティへの取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材獲得競争に伴う離職率の上昇・賃金の高騰 ・日系企業による自前のオフショア拠点設立 ・他のオフショア開発拠点の台頭 (タイ、バングラデシュ等)

(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

日越 IT 関連企業にとってのインプリケーション

1. ベトナム・オフショアリングの4類型

主な進出事例は4パターン

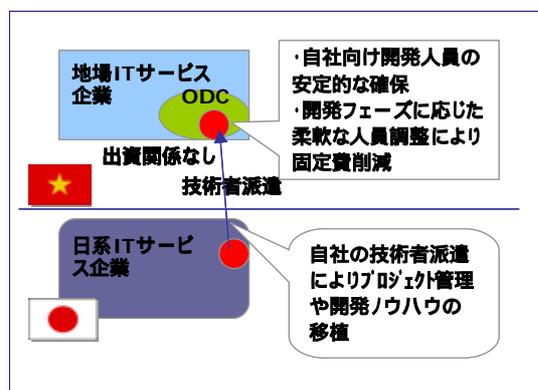
日本企業にとって有望なオフショア先としての期待が高まるベトナムだが、拠点を自前で設立するか、アウトソースするか、あるいは自社の複数拠点のなかでどのように位置づけるか(他の拠点の補完か代替、主要拠点か)によって、拠点設立のためのアプローチは異なる可能性がある。ベトナムにおける日系企業等の先行事例を類型化し IT サービス企業にとっての進出オプションを整理すると、(1)アウトソーシング、(2)BOT、(3)JV 設立あるいは地場企業への出資、(4)グリーンフィールド投資による進出が考えられる。

(1)アウトソーシング

単発のアウトソーシング案件から ODC へ

一般的に外部企業へ委託するアウトソーシングによるオフショア開発の初期段階ではパイロット案件をアウトソースして、受託企業の実力、企業文化や開発手法等の自社との相性を見極めた上で継続案件を委託することが多い。さらに取引関係が深まり、受託企業から専属の開発チームと設備を借り受ける ODC(オフショア開発センター)へ移行することで、委託・受託企業双方にとって単発案件では得られにくいメリットが生じる可能性が高まる。特に、委託側は ODC 設置により自社の専属開発チームを確保することが可能となり、中核メンバーを固定することで開発の進展とともに委託側の開発手法や顧客・業種知識の共有が進む。さらに中核メンバー以外は個々の開発案件の規模や内容ごとに補充・削減することで柔軟なチーム編成による開発費の変動費化が可能となる。ODC 初期には開発手法や技術の移植、日本側のブリッジ SE や PM の派遣によるコスト負担はあるものの、契約期間が長期になるにつれて習熟効果によるコストメリットが期待される(【図表 26】)。一方で、アウトソーシングには委託企業内に技術・ノウハウが蓄積されにくいという欠点もあるため、案件の重要性や委託する部分等を十分に検討することが必要と思われる。

【図表 26】ODC によるアウトソーシング



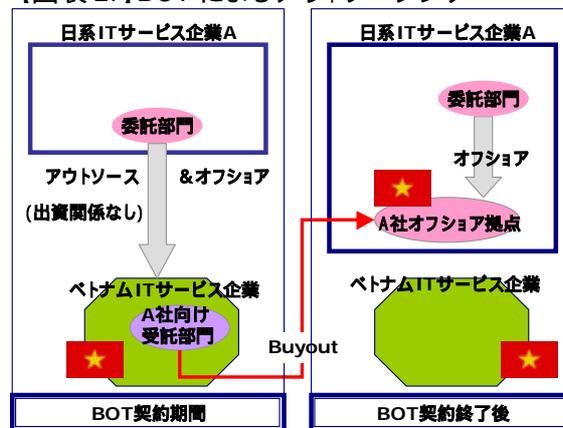
(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(2)BOT (Built Operate Transfer)

地場企業による BOT を活用し、拠点セットアップに伴うリスクを回避

BOT はアウトソーシングと買収のハイブリッド型。将来的な施設や人員等の経営資源の移転を条件として、地場の IT サービス企業にオフショア拠点の設立・運営をアウトソースする形態である(【図表 27】)。受託企業による事業立ち上げに委託企業が深く関与し、自社の技術・ノウハウを持ち込み、委託先ベトナム企業が持つブランド力や現地の文化や慣習を踏まえたスタッフの採用・育成というノウハウを活かすことで、外資系企業が失敗しがちな異文化圏でのオフショアリング初期段階を成功に導くことが可能となる。その反面、委託側が自前の拠点であるという当事者意識を持って受託側と協業しなければ、買収後の自社への統合において時間を要するうえ、所有権移転時に上乗せされる買収プレミアムに見合うだけのメリットを得られない可能性もあり、注意が必要である。ベトナムにおける BOT 活用事例としては、ベトナム最大手 BPO 企業、SilkRoad による海外同業他社向けデータエントリー業務が挙げられる。同社は他社向けのデータエントリー施設の設立、従業員の採用から教育、実際の業務に至るまでを代行し、契約期間終了後に委託企業にプレミアムを乗せて売却することで売却益収入を獲得し、その資金をもとに新たな顧客に向けてベトナム拠点のセットアップをする、というビジネスモデルを展開している。

【図表 27】BOT によるアウトソーシング



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(3)JV・資本参加型

分野特化型 JV の可能性、日本事業強化には資本提携の必要も

地場企業との JV により、日本向け開発や組込みソフト等の分野特化型専門会社を設立する、あるいは日系企業が SE やその他の経営資源の優先的な確保を目指して出資するケースが考えられる。日系企業にとって、ODC 等のアウトソーシングによってもエンジニアの確保は可能であるが、増加傾向にある日本向け開発案件と限定的な日本語対応エンジニア数を考慮した場合、安定した開発要員確保の必要性はより高まることから地場企業への出資により関係強化を図ることも重要である。一方、多くの地場 IT サービス企業が対日オフショア案件獲得への取組み強化を打ち出しているものの、インドや中

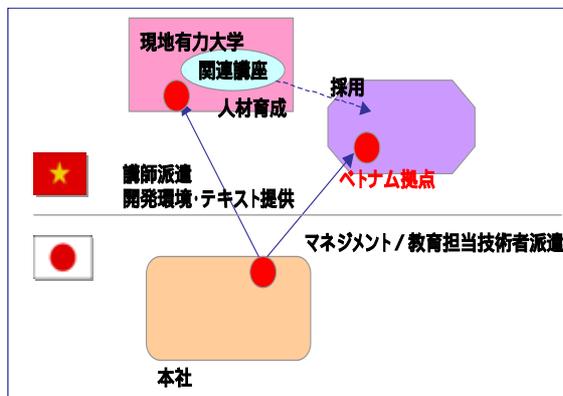
国の IT サービス企業も日本を重要市場と位置付け、元請・下請け問わず案件獲得攻勢を強めている。それゆえに対日輸出拡大のためには日本の IT サービス企業との JV 設立や出資を伴う戦略的提携を結ぶことが必要となる可能性がある。以上のような観点から、日越双方ともに既存企業との提携により、拠点設立の時間節約や既存経営資源の活用というメリットを享受できると考えられる。現時点でベトナムにおける JV や資本参加の事例は少ないものの、地場大手 PSV が米国 FCG に買収されたケース、日系とベトナム大手 IT サービス複数企業が日本のオフショア開発専門 JV、Vijasgate を設立したケースが挙げられる。

(4) グリーンフィールド投資

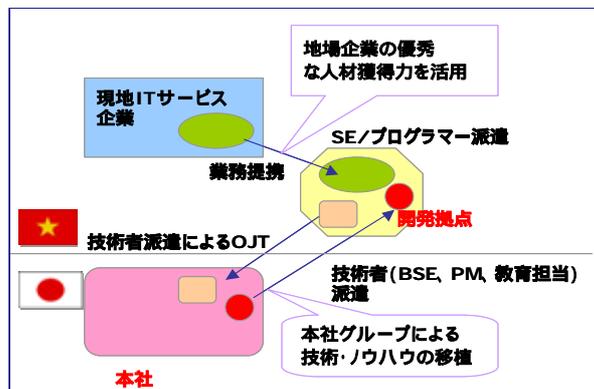
軌道に乗るまでの時間とコストをどう抑制するかが鍵

グリーンフィールド投資とは海外進出に際して自社で現地法人を設立することを意味する。自社の文化や技術の浸透した拠点づくりが可能という点で中長期的には有効な方法と考えられる一方で、様々な不確実性や困難を伴うことも指摘される。IT 新興国ベトナムにおいては最先端技術分野や日系 IT 関連企業に関する認知度は必ずしも高いとはいえないため、日系企業にとってどのような手段で優秀な人材の確保を進めるかが課題となるためである。その打開策として、技術や自社の認知度向上を図るか、ブランド力のある地場大手企業と業務提携することが有効と考えられる。の例としては自社の事業分野の技術知識を広めるために大学への講座設置が有効な手段となると考えられる(【図表 28】)。ルネサステクノロジーのベトナム開発子会社のケースでは他の半導体メーカーに先駆けてベトナムに進出したこともあり、半導体回路設計という技術分野の認知度を高めることが人材獲得の上で重要な課題となっていた。そこで名門ホーチミン工科大学に半導体関連講座を開講し、自社技術者を派遣して技術啓蒙を行なった。その結果、半導体関連の実用的な技術・知識の普及というかたちでの社会貢献に加え、会社自体の学生への認知度向上にもつながった。さらに認知度向上が当社ベトナム拠点における優秀な技術者獲得を可能にし、同社グループの重要開発拠点として急成長を続

【図表 28】大学を活用した人材育成・獲得



【図表 29】地場 IT サービス企業との協業モデル



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

けている。は地場大手企業との業務提携を通じて 100%子会社を設立・拡充することが考えられ、単独での設立よりも短期間で開発体制が構築できる可能性がある([図表 29])。日本ユニシスの事例では FPT Software との業務提携により、不確実性の高い人材獲得において地場企業のブランド力や人材獲得ノウハウを活用しつつ、拠点の早期立ち上げに向けて FPT の SE 派遣等の協力を受けることで、即戦力になりうるオフショア拠点としての開発体制を確立している。

2. ベトナム IT サービス産業の将来展望

(1) ベトナム IT サービス企業へのインプリケーション

ベトナム IT サービス産業をめぐる4つの変化

ベトナム IT サービス産業の成長とともに中国とインドを中心とするオフショア・アウトソーシングの業界構造に変化が生じると予想される。その変化をもたらす要素としては以下4点が考えられる。日本市場におけるアウトソーシング案件獲得競争の激化、中国、インド、フィリピン等の各国企業のベトナム拠点設立や日系企業の自社リソースでのベトナム・オフショアリングの増加によるベトナム IT サービス企業との競合、ベトナム大手 IT サービス企業の東南アジアを中心とした海外展開、である。

日本向けアウトソーシング案件獲得競争の激化

中国とインド中心の日本向けオフショア・アウトソーシング市場にベトナムが加わることによって競争が激化する可能性がある。コストに強みのあるベトナム IT サービス企業が受注獲得に加わることで特に下流工程の案件獲得競争が一段と激しくなると考えられる。今後、ベトナム地場 IT サービス企業が市場開拓を目指して日本拠点を設立するケースも増加するものと推察される。

中印比のオフショア拠点として、ベトナム進出が増加する可能性

世界の主要オフショア拠点である中国、インドやフィリピンにおけるコスト上昇に伴って同地域の IT サービス企業がシステム開発や BPO の下流工程をベトナムで行なうケースが増加すると考えられる。先行事例として、2007 年 5 月にフィリピンの非音声 BPO オペレーター、SPi がデリバリーセンターをハノイに開設したケースが挙げられる。同社は専門知識を必要とする高度な BPO にはフィリピンを活用し、データエントリー等の比較的簡易な業務処理にはベトナム拠点を活用する計画で、2008 年までに 1,300 名規模の拠点とすることを目指している。また、インド最大手 IT サービスのタタ・コンサルタンシー・サービスズ(TCS)も今後下流工程がベトナム等の低賃金国へとシフトしていく可能性を指摘している。

日系企業の自社リソースでのベトナム・オフショアリングの増加

日本国内でもベトナム・オフショアリングへの評価が高まるにつれて、日系大手 IT 関連企業を中心にベトナムに自前の拠点を設立するケースが増加すると予想される。さらに従来アウトソースされていた案件がインソーシングに転換されることで、地場 IT サービス企業が受注機会を失うことが懸念される。ただ、日系 IT サービス企業の設立した拠点が本格的に機能するまでには一定の時間を要すること、人材獲得や知名度の面では地場企業ならではの優位性も存

在すること、を考慮すると、ベトナム企業の日本向け輸出に急激な悪影響が及ぶ可能性は低い。しかし、ベトナムITサービス企業にとっては、中長期的な成長を実現する上で日系ITサービス企業との資本提携等の従来より踏み込んだ関係を構築することが有効な戦略であると考えられる。具体的には日本企業向け案件あるいは特定業務分野でのJV設立、出資受け入れ、株式持合い、というオプションが挙げられよう。

ベトナム大手ITサービス企業の海外展開

成長著しい地場ITサービス企業が東南アジアを中心とした海外展開を積極化させる可能性もあり、東南アジアにおけるプレゼンスの高いITサービス企業との受注獲得競争になるものと思われる。また、日系企業のアジア進出が続く中で日系ITサービス企業のみでは対応しきれない現地サポート案件を共同で受託するケースも想定され、のケースと同様に日系ITサービス企業とのアライアンスに発展する可能性もある。

(2) 日系企業へのインプリケーション

ベトナムの優位性を勘案し、複数拠点の中での役割の明確化が重要

日系企業がベトナム・オフショアリングに取り組む際に重要なことは、中国、インド、フィリピン等の他の拠点との分業体制の中でベトナムの優位性をどこに見出し、どのように活用するかを検討することである。その際に考えられるのは、言語の壁の克服を前提として、中国に次ぐ日本語ベースの開発拠点あるいは日本語対応BPO拠点としての活用可能性である。

課題は日系企業の英語力。日本語教育における支援体制強化が次善策

多くの日系企業に共通する課題は、オフショアリングを導入する際に直面する言語の壁をどう克服するかであると考えられる。多くの地場大手ITサービス企業が社内共通言語を英語としている点を考慮すると、最善策は日系企業が英語によるオフショアリングに対応可能な英語能力を持つことであるといえる。しかし、英語によるコミュニケーションの可能な人材が不足しているわが国IT産業において短期的かつ現実的な次善策としては、ベトナムにおける日本語教育への取り組み強化といえる。特にIT産業における日本語教育という観点では、理数系学部を持つ大学やFPT大学、TMA大学等のITサービス企業系大学への日本語教育に関するサポート提供が挙げられる。有望市場であるがゆえに近隣諸国のIT企業がオフショア拠点として活用することを目的に積極的な自国言語の啓蒙活動を進める可能性もあるなかで、今後、日越政府を巻き込んだ日本語教育への取り組みが重要と考えられる。

日本語によるオフショア開発の可能性

その上でベトナム活用の可能性という点では第1に中国に次ぐ日本語ベースの開発拠点としての可能性が挙げられる。日本語教育が盛んであり、比較的離職率が低いという特徴に加え、地場企業のみならずソフトウェア協会や政府が日本市場を重視していることも支援材料といえよう。具体的な活用方法としては、地場ITサービス企業との長期的な取引関係を構築してアウトソーシングにより固定費抑制を実現する。あるいは、自前の拠点を設立することで中長期的な視点でみた自社のアジアにおける重要開発拠点を目指すこと、が

挙げられる。さらに、オフショア拠点の機能に加え、国内の IT 投資増加という観点からベトナムを1つの有望市場として捉えて国内向け事業体制を整備する、あるいは日系顧客を中心とした東南アジアでのビジネス展開に対応可能なサポート体制をベトナムに確立する、という取り組みも想定される。やはり安定成長期に入った市場をマザーマーケットとしているわが国 IT サービス企業にとって、将来的な成長ドライバーとしての期待がかかる。さらに、中長期的な視点において、ベトナムのコスト優位性が薄れた際に、オフショア拠点から東南アジアの IT サポート・サービス拠点へのシフトに対応しうる能力を構築するという意味においても と は重要である。

非音声 BPO のオフショアリング拠点としての可能性

第 2 に日本語対応 BPO 事業の可能性が挙げられる。ベトナムはソフトウェア開発拠点としてのイメージが強いが、若くて勤勉な労働者が豊富ゆえにオフショア BPO 拠点としての活用可能性も考えられる。日本人特有の発音や微妙な表現がサービス品質上重視されるコールセンター事業については、顧客の要求水準に見合うベトナムオペレーターの日本語能力の必要性を勘案すると困難が伴う。しかし、データエントリーやその他バックオフィス業務等の非音声 BPO については日本語対応が比較的容易と推察される。足許日本の労働人口減少が懸念されるなかで、わが国の企業が国際競争力を維持していく上でもバックオフィス業務等の非コア業務を中心とした BPO 活用の重要性は増している。さらに、IT サービス産業における人材不足を解消する1つの方法としてのオフショア BPO は有効であると考えられる。その際、日本語能力の点では中国が最有力のオフショア拠点であるものの、リスク分散や安定したリソース確保のためには、ベトナムの可能性を検討することも重要である。

以上

©2007 株式会社みずほコーポレート銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・确实性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、複製、写真複製、あるいはその他如何なる手段において複製すること、弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

MIZUHO



Channel to Discovery