

# インド・システムインテグレータの事例研究

—ポーターのダイヤモンド・フレームワークによる検討—

鎗水 徹

<論文の概要>

## 1. 研究の問題意識

現在、ITの現場においてインド・中国等の安価、優秀かつ豊富な人的リソースに着目したオフショア開発が注目されており、活用が進みつつある。オフショア開発の主な目的はソフトウェア開発コストの削減であるが、一部インド・システムインテグレータは、単なるコスト削減にとどまらず、品質・体制・方法論において、他国の同業他社をしのぐ実力を身につけており、売上・利益においても圧倒的な国際競争優位を獲得している。そこで、インド・システムインテグレータ発展のメカニズムを知ることにより、システムインテグレーション産業における国際優位獲得要件を探りたい。

## 2. 研究のテーマ

本研究のテーマとして、主に下記2点について明らかにしたい。

### (1) システムインテグレーション産業における国際競争優位の獲得要件

なぜインド・システムインテグレーション産業は国際的なプレゼンスを高めることができたのか、そのメカニズムを探りたい。特に、「主なインド・システムインテグレータが、どのようなケイパビリティを持ち、国際競争優位に結び付けているか」及び「システムインテグレーション産業において、国際競争優位を決定づける要因は何か」、について明らかにしたい。

### (2) 国際競争優位に関する理論検証

M. E. Porter「国の競争優位」における、国際競争優位のフレームワークをシステムインテグレーション産業で検証してみる。理論創出時と現代での環境変化に伴う、国際競争優位における要件差異はあるか。もしあった場合、現代における国際競争優位における要件は何か。

## 3. 研究の方法

まず、先行研究として、国際競争戦略理論の中心となるPorterの「国の競争優位」における「ダイヤモンド・フレームワーク」の概要・効果・課題について明らかにする。そのうえでインド・システムインテグレータ全般及び代表する2社（Tata Consultancy Services、Infosys）に本フレームワークを適用し、検証を行う。

#### 4. 先行研究 (Porterのダイヤモンド・フレームワーク)

##### (1) 概要

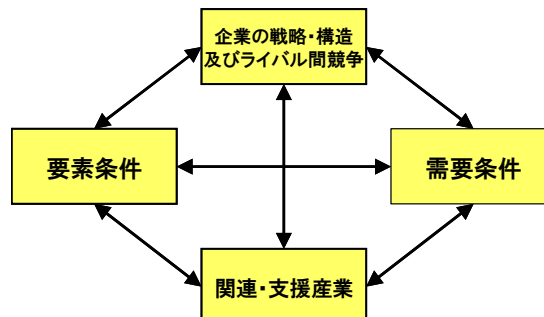
「国の競争優位」とは、その国の生活水準が高く、持続的に成長している場合をいう。それが可能になるのは、その国の生産性が高く、持続的に生産性を向上させている場合をいう。

そのためのイノベーションを促進する環境かどうかを説明する枠組みとして、「ダイヤモンド・フレームワーク」を提唱している。これは、「要素条件」、「需要条件」、「関連・支援産業」、「企業の戦略・構造及びライバル間競争」の4要因が個別で、あるいは相互に作用しながら産業の成功に影響を及ぼしている、とするモデルである。

また、地域（国内）での激しい競争に鍛えられた企業は強い国際競争力を持っており、この現象を「クラスター」と定義し、相互に関連する企業や機関が、狭い地理的な範囲の中で、ある分野に集中して存在する現象をいう。

＜ダイヤモンド・フレームワーク＞

##### (2) 意義



中川（1995）などの先行研究を踏まえたうえで、本理論の意義は、主に下記3点と考える。

- ・ 企業・産業の競争力を「クラスター」と呼ばれる地域性の観点から、国際競争力に導いたこと
- ・ 国の競争優位を単なるマクロ数値や企業・産業レベルの競争力で判断するのではなく、国内の特定産業が集中する「クラスター」と呼ばれる地域性に着目したこと
- ・ 競争要因に影響する「4つの決定因」を定義し、そのメカニズムを提示したこと

##### (3) 課題

###### ① 「本国発展主義」の限界

「国内市場でチャンピオンになり、グローバルに展開して成功する」というPorterの考え方では、もともと外国市場を相手にする国際企業や、複数の本拠地国をまたがっている企業（シェルなど）が検討の対象から漏れてしまう。

また現在では、グローバルサプライチェーンの構築など、一国市場での発想でビジネスを行っている企業は減りつつあり、理論構築時以降の経済のグローバル化・通信技術の発達により、大きな修正が必要となっており、理論の修正もしくは新たなフレームワーク構築が必要である。

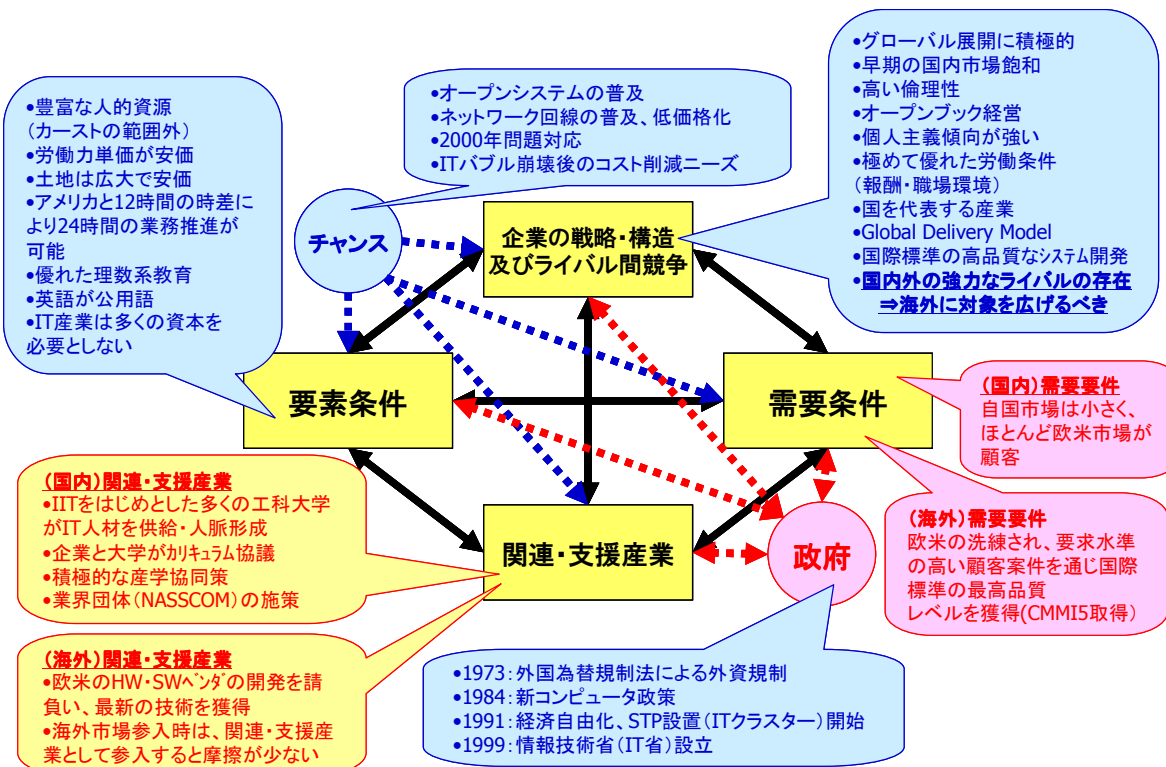
## ②インドIT産業における適用の限界

産業の中でも、特に国際性を持っていると思われるIT産業において、インド・システムインテグレーション産業においては、「需要条件」における適用の限界（国内需要がほとんど存在しない）が予め存在していることを理解したうえで、分析を行っていく。

## 5. 事例研究

インド・システムインテグレータは、豊富な人的資産、英語文化圏、安価な労働コストといった「要素条件」から、自国市場は5%にしか満たないが、欧米の先進顧客の指導による「需要条件」、IIT（インド工科大学）をはじめとしたIT人材供給といった「関連・支援産業」、グローバルな品質・供給体制を実現し、ライバル間競争の激しい「企業の戦略・構造・競争関係」という条件下にあり、「(グローバルな視点で拡大した)ダイヤモンド・フレームワーク」における「4つの決定因」をほぼ満たしている。

＜インド・システムインテグレータのダイヤモンド・フレームワーク分析＞



他にも、本研究を通じインド・システムインテグレータは、欧米企業・官公庁、ITベンダ・システムインテグレータの「関連・支援産業」として、欧米の同業他社と大きな摩擦なくして欧米市場に入り込むことに成功したことを指摘できる。これには、「そもそも、IT産業は、企業の補完ビジネスという点で最初に大きな摩擦がなくて入っていけるという性質があること」、「システムインテグレーション産業が典型的な分業体制（アウトソーシング）を前提としていること」、「IT産業は慢性的に人材が不足しており、英語が話せ、技術力のある人材を大量に確保することができたこと」、「欧米のITベンダ・システムインテグレータにとっては、インド・システムインテグレータはコンペ先でもある以前に重要な業務委託先でもあること」、「システムインテグレーション業務は、製品等は異なり一品一様のため、特定のスペック・量や価格で定義・比較することが困難なこと」などの理由が挙げられる。

ある産業において、参入国同業他社と競合するのではなく、まずは当該企業を補完する役割の「関連・支援産業」としての役割が可能であれば、大きな摩擦なく市場に参入することが可能なのではないかと仮説が示唆される。

## 6. 研究の成果

### (1) システムインテグレーション産業における国際競争優位の要件提示

本研究の成果として、システムインテグレーション産業における国際競争優位の要

件を、「ダイヤモンド・フレームワーク」の「4つの決定因」にて基づいて具体的に提示した。

## (2) ダイヤモンド・フレームワークの批判的発展

### ① 「本国発展主義」の限界

Porterの「国の競争優位」における「ダイヤモンド・フレームワーク」の「本国発展主義」をグローバルな観点での修正すべきことを指摘した。

### ② 外国市場参入における新たな観点提起

Porterの理論は、拠点についての記載しかなく外国市場参入についての記載がない。しかし、前述したように、インド・システムインテグレータの事例から、参入国同業他社と競合するのではなく、まずは当該競合企業を補完する役割の「関連・支援産業」としての役割が可能であれば、大きな摩擦なく市場に参入することが可能、という観察結果を得た。これを一般化すると、価格、機能に関して別のものを持っている企業が、既存企業に対して補完市場を形成することができれば摩擦なく、外国から参入することがより容易になるという仮説を示唆する。

## 7. インプリケーション

Porterの理論構築時からの主な環境変化事由（国内と外国のボーダーレス化、多国籍企業の増大、経済のグローバル化）を検証し、インプリケーションとして、Porter理論の修正・発展について述べた。

これからは、国内需要から外国に発展するのではなく、当初からグローバル市場を見据えた戦略立案が必要であり、「国」という枠で考えるのではなく、必要とされる世界中の顧客サービスの質を見極め、グローバルなサプライチェーンを構築していくことが必要である。

こうしたなか、Porterの「ダイヤモンド・フレームワーク」は、その対象をグローバルに広げた上で、再定義することで、その意義は今もなお十分有効であると考える。

以上