

トップへ戻る

アドバイザーから見た  
海外展開の視点

海外展開企業の事例集  
ケーススタディ

海外展開の必須情報  
クローズアップ

海外ビジネス一問一答  
国際化FAQ

SQUARE

Eメール相談

[ようこそ中小企業国際化支援レポートへ](#) > [ケーススタディ](#) > [ケーススタディ パックナンバー](#) > [株式会社 エヌ・ディ・アール](#)

バックナンバー

## ケーススタディ

### インドでソフトウェアのオフショア開発を目指す

株式会社 エヌ・ディ・アール

エヌ・ディ・アール(NDR)は、インド人を教育してIT技術者に育て、日本でソフト開発の仕事に従事させるという海外事業に取り組んでいる。そのためにインドのバンガロールに現地法人も設立した。現在は母国に帰国したインド人技術者に開発の仕事を外注している。オフショア開発の事業モデルを実現している。

【業種】ソフトウェア開発

【進出形態】海外アウトソーシング

日本語とIT技術を1年間みっちり教育

NDRは産業用や民生用の幅広いソフトウェアを開発し、ハードウェアやシステムの設計も得意としている。そのNDRがインドでオフショア事業を起すため1997年に設立したインドの現地法人は、日印ソフトウェア(資本金7500万円)。社長は、5年間NDRで業務を行っていたインド人のS・N・ギリ氏が務めている。

日印ソフトでは、毎年インドの大学や大学院を卒業した理系の学生を十数名採用し、1年間、日本語とIT技術、日本のビジネス習慣や仕事に対する取り組み姿勢などをみっちり教育したうえで、日本のNDRに派遣(転籍)させている。日印ソフトはその人数に応じて、NDRから対価を受け取る仕組みだ。



NDR代表取締役社長、永原隆嗣氏

インドでの教育は週5日間、毎日朝の9時から夜の19時30分まで。日本語教育では、スリランカで日本語を教えたこともある国際協力機構(JICA)出身の日本人が講師を務め、授業の間は日本語漬けにさせている。



日印ソフトウェア社長、S・N・ギリ氏

一般的に、インド人は日本人に比べてハッキリと自己主張するタイプが多いと言われていたが、採用の際には協調性などを重視している。日本で働くようになったときに早く溶け込んでもらい、顧客とのコミュニケーションも円滑に行えるようにとの配慮からだ。そのため同社ではこれまで、日本人でないからという点に起因した大きなトラブルはあまり起きていないという。

「漢字を見せて、どういうイメージを持つかという独自のテストも実施しています。不思議とそれで日本人的な感覚があるかどうか、ある程度わかる部分もあるのです。ですから、日印ソフトが採用したインド人は漢字を覚えるのも早いですよ」(永原隆嗣社長)

1年間、給料をもらいながら仕事はせずに教育だけを受け、その後は日本で働けるということで、毎回募集人員よりはるかに多い数十倍の応募者が集まるという。

それにしても、なぜインド人なのか。その問いに対し、NDRの永原隆嗣社長はこう答えた。

「以前からITの分野では将来、インドが主流になっていくだろうと考えていました。ソフト開発の仕事の基本となる英語が準公用語ですし、シリコンバレーでは1990年代からすでに3分の1くらいがインド人でしたから。しかも、日本では理系離れが深刻な事態です。かつて理系の大多数を



占めた男子学生でも、半分以上は数学が嫌いだと答えます。それに対してインドでは、女子学生でも数学を好きだという人が7~8割を占めます。またインドは人口が多いので、それだけ優秀な人もたくさんいますしね。もちろんビジネス的に、インド人に開発させたほうが人件費が安くつくという利点もあります」



日印ソフト社内

#### 合併事業で撤退の苦い経験も

実は、同社は1991年にも同様のビジネスを立ち上げたことがある。このときは、経団連と通産省(当時)が首頭をとって企業の海外進出を促進するプロジェクトを組んだのがきっかけだった。多くの企業は進出先に中国を選んだが、永原社長は、インドに合併で現地法人を設立したが、この合併会社は7年後、閉鎖に追い込まれた。

「バブル経済の頃には、日本でソフトウェアの技術者が100万人不足するといわれていました。だからインドで合併をつくり、インド人を日本流ビジネスに沿った形で教育して日本企業向けのソフトを開発させるというビジネスモデルで立ち上げたのです。最終的には育てたインド人技術者を帰国させて合併企業に戻し、そこに当社が受注したソフトの開発をアウトソーシングするつもりでした。ところがバブルがはじけると、人手不足どころか、派遣技術者は人余りの状態になってしまいました。そのうえいろいろと問題もあったので、合併企業は閉鎖せざるを得ませんでした」

ただ、こうしたビジネスモデルの有効性やインド人技術者の優秀性、インドのIT産業の将来性などについての永原社長の確信は揺らぐことはなかった。そのため合併企業を閉鎖した1997年に日印ソフトの設立に踏み切ったのだ。現在、NDRでは日印ソフトから来たインド人技術者が50人ほど働いている。

#### ジョブホッピングの多さは想定以上

だが、日印ソフト設立後も事業は思うように伸びていない。赤字決算を余儀なくされる年も多い。その原因は、新人教育費用と定着率の問題である。

インド人技術者はもともと英語ができる。その上に日印ソフトの教育により、日本語の会話だけでなく読み書きまでできるバイリンガルのIT技術者となると、極めて希少価値が高くなる。そのため仕事ができる技術者ほど他社からの引き抜きがかかるようになるのだ。しかも、もともとインド人には、同じ会社に長く勤めるのではなく、自分のスキルアップや賃金アップにつながるのならジョブホッピングすることに抵抗がないという人が多い。しかし同社のインド人技術者は、熱心な教育の甲斐あってか、会社への忠誠心も日本的になってきているのだという。



日印ソフトでの日本語教育風景

「少し前までは外資系の金融企業からの引き抜きが激しかったですね。今、日本で働いていて、日本語ができ、仕事のできるインド人のIT技術者のなかには、うちの出身者がかなりいるはずですよ。やりきれない思いもありますが、1000万円以上という年俸で誘ってくる企業もあるようなので仕方ありませんよね。金融危機以降、しばらくはジョブホッピングも少なくなるとは思います」

永原社長によれば、同社のインド人技術者の平均在職期間は3年程度だが、設立当初から10年以上在職している社員も2割いる。

「本人のスキルアップに役立つような、ある程度レベルの高い面白い仕事を任せたり、コミュニケーションをしっかりとることくらいしか対策はありません」

#### 営業力強化が課題

もうひとつの問題は、同社に限った話ではないが、仕事を発注する側である日本企業がオフショア開発に慣れていないという点だ。日本では重要なソフトの開発は内部ですませ、アウトソーシングしたがる企業が多いのだ。しかも、身近なところにSEやプログラマーを置き、身内同士のあいまいな言い方でも通じる仕事の仕方をしてきた大手企業ほど、仕様書をきちんと書かない習慣がある。しかしそうしたやり方が通用するのは日本国内だけであり、アウトソーシングで、しかも外国人技術者相手にそういうやり方をすると生産性が上がらず、コストや時間がかえってかさんでしまうことも多い。その結果、日本企業はますますオフショア開発に消極



2009年には自社ビル完成予定

的になってしまうのだ。

実際、永原社長によれば欧米の企業がインドのIT産業を積極的に活用しているのに比べ、日本企業はほとんど活用していない。そのためインドのIT産業における日本企業への存在感は極めて薄いという。インドのソフトウェア輸出における対日輸出は全体の2～3%程度。一方、対北米は約60%、対ヨーロッパは約30%である。

「当社はそうしたビジネス文化の違いなどもすべて熟知していますから、日本国内でソフト開発するよりもコストは3割程度安くできます。ただ、これまで営業をほとんどしてこなかったため、そういうことが認知されていません。これからは営業要員を置くことも検討します。日本国内でインド人技術者の派遣先を拡大すれば、このビジネスは間違いなく伸びていくはずですし、日印ソフトの経営も軌道に乗るでしょう」

さらに同社は、日本企業が海外展開するときのソフトウェアの英語化、あるいは海外企業が日本に進出するときのソフトウェアの日本語化などの支援も始めている。今後はインド国内で日系企業向けに営業することも検討中だ。

現在、日印ソフトの従業員は約80名。その数を増やし事業を拡大するため、同社は現地で土地を購入し、自社ビルを建設中である。

またNDRは、現在タイ人パイリಂಗ技術者も11名在籍。今後さらに増員して、2010年3月にタイにも日印ソフトと同様の現地法人を設立する計画を進めている。永原社長はタイの経済界や学术界に非常に広範でハイクラスの人脈を持っている。

「タイ人の国民性は日本人に似ていますし、これまでに多くの経験とノウハウを積み重ねてきましたから、タイではもっと早く軌道に乗せることができるでしょう。私には海外で事業を伸ばすという夢があるのです」

#### ■■■永原社長が語る「海外進出のためのアドバイス」■■■

「日本流のやり方は通用しない」

日本はガラパゴスだと思った方がいい。日本企業のビジネスの進め方や考え方は、世界の中では異端なのだ。日本流のやり方を海外でやっても通用しない。

「阿吽の呼吸はない」

外国人相手に阿吽の呼吸は通じないし、自分が考えているように相手も考えていると思ったら大間違い。赤い色も「これは赤だ」と明確に言わないと、相手は「黒だ」と思っているかもしれないのである。

「ローカル化を進める」

日本企業の海外現地法人はトップやマネジメントクラスの大半を日本人で占めていることが多い。しかしマネジメントするのは現地の人の方が適している。私は優秀なら全員現地の人でもかまわないと考えている。

#### データ

代表取締役 : 永原 隆嗣  
所在地 : 大阪府大阪市西区南堀江1-18-4 住友生命湊町MTビル2階  
設立 : 1984年  
資本金 : 6500万円  
従業員数 : 85人  
事業内容 : コンピュータ応用システムの開発、製造、販売  
電話番号 : 06-6539-2111  
ホームページ : <http://www.ndr.co.jp>

(2008年12月 掲載)

[▲ページ先頭へ戻る](#)

各コンテンツの内容につきましては、すべて掲載時点のものです。各種規制の変更等により、数値や内容が現在のものと相違する場合がございますのでご注意ください。