

インド IT 企業の経営展開とサティヤム・ コンピュータ・サービス

澤田 貴之

目次

1. 本稿の位置付け
2. インド IT 企業の系譜：先行企業トップ3について
3. サティヤム・コンピュータ・サービスの誕生と成長の軌跡
4. 小括

1. 本稿の位置付け

本稿の位置付けは前稿「IT アウトソーシングの国際的進展とインド・中国」(『名城論叢』第6巻第2号, 2005年)において言及したインドの IT ソフトウェア・サービス4大企業の内の一社であるサティヤム・コンピュータ・サービス社(以下 SAY と略す)に関して焦点を当てたものであり、いわば前稿の「補論」「注釈」的なものに近い。前稿においても論じたが、この種のインド企業は米国 IT 企業のアウトソーサーとして企業形成期において、既にグローバル企業化しており、その成長は非常に速いものであった。そうした成長過程で人的資本に極度に依存した労働集約的な産業であることから、グローバル企業として築き上げられてきた情報・技術・ネットワークを通じて、これら4大企業は次段階の進化プロセスへとその歩みを一層速めてきている。

そうした意味で短期間における成長速度という点では4大企業の内での他のタタ・コンサルタンシー・サービスーズ(TCS)、インフォシス、ウィプロと比較しても、SAYは傑出した存在であるとともに、3社が伝統的な産業集積地であるIT都市バンガロール、もしくはムンバイおよびその近郊で産声を上げているのに対し

て、アーンドラ・プラデシュ州(以下 AP 州と略す)の州都ハイデラバードを拠点としている点でもユニークな存在といえる。この第4番目の企業についてはインドの IT 企業研究領域で、これまで多くの言及がなされてきたわけではない。その設立は最も新しく1989年のことであり、インドが本格的な経済自由化に乗り出す直前の時期であった。

むろん事業内容はソフトウェア開発とサービスが中心であって、SAYも加えたトップ4の企業と事業の進化形態は極めて似たものとなっている。当初は安い労賃とプログラミング等の付加価値の低い業務からスタートし、90年代を通じて米国企業の IT アウトソーシング先として、インドの IT ソフトウェア・サービス輸出の中核となった企業であり、より付加価値の高い業務と業務の多様化へ移行してきたことでは共通している。上述したように立地的にも州の産業政策との関連性からみれば、前稿の補足として取り上げる対象としては非常に興味深いといえよう。

2. インド IT 企業の系譜：先行企業トップ3について

タタ・コンサルタンシー・サービシズ (TCS) インドの最有力財閥であるタタ・グループの IT 部門の中核に位置するのが TCS である。経済自由化前に鉄鋼、化学、自動車という重厚長大産業を中心とし、赤字を抱えていたグループ企業の中でも自由化の波に乗っていち早くグループ内の成長企業となった。TCS はインドのソフトウェア企業としては最古参で 68 年にムンバイで設立された。

TCS の設立者は F. C. Kohliw であるが、90 年代の同社の成長に最も寄与した CEO は S. Ramadorai だといわれる。バンガロールの IIS (Indian Institute of Science) でエレクトロニクス・テレコミュニケーションの修士号を、UCLA ではコンピュータ・サイエンスの修士号を取得した後、彼は当初 TCS でエンジニア助手としてスタートした。その後 79 年にニューヨークで現在の TCS 業務のベースとなる戦略的な事務所を次々と設立して米国とインド間のネットワークを構築・強化することに成功した。インドでのオフショア開発センターの設立も彼の見識の明によるところが大きい。

74 年に政府からハードウェアの輸入許可を得るためにソフトウェアの輸入を開始したことで、今日のインドソフトウェア企業の原型が出来上がったといってよい。ただし当初の国内業務はコンピュータメンテナンス、プログラミングのような付加価値の低いところから始まっており、70 年代後半におけるインドの外資規制強化 (外資出資比率の引き下げ) と新コンピュータ政策の下で飛躍の契機をつかんだ。具体的に述べれば前者は外国為替規制法による IBM のインド撤退による人材の流出であり、これは地場資本によるソフト産業にとって初期の人材確保をスムーズにした。後者は 84 年に成立した

ラジブ政権下でのコンピュータ輸入自由化措置 (ただしミニコンは部品のみ) である。この措置はインドにおけるコンピュータの一定の普及に貢献し、従って新産業であるソフト産業にとって大きな追い風となった。

以上の背景に加えて TCS にとって人材確保という点で大きな意味を持っていたのが、国営のソフトウェア会社 CMC (Computer Maintenance Corporation) である。元々同社は IBM 撤退後の措置として代替的にコンピュータメンテナンスを引き受ける役割を担っていたが、国営のソフトウェア企業と関連組織を通じて初期の人材が民間企業に供給された点も同社にとって幸運だった。なお 01 年に同社は TCS に買収されている (小島 [2004] 111 頁, 澤田 [2003] 第 7 章参照)。

インフォシス

インフォシスは 81 年にムンバイ近郊のブネで設立されたが、93 年にバンガロールに本社を移転させている。事業所は世界 16 カ国に及び、03 年 3 月期の年間売り上げ高は 7 億 5 千万ドル以上を記録している。同社の事業は Narayana Murthy によってブネの小さなアパートからスタートした。93 年のインドの証券取引所に上場、内外に開発拠点を拡大させ、99 年に売上高 1 億ドルを達成するとともに CMM5 を取得している。また最初に米国ナスダックに上場を果たしたインド企業である。これによってインフォシス・ブランドは欧米で広く知れわたるようになった。国際的な開発拠点は米国、英国は言うに及ばず、日本、ドイツ、スウェーデン、ベルギー、オーストラリア、香港、フランス、カナダ、UAE、アルゼンチンと非常に広範囲にわたっている。

創設者で現 CEO の Narayana Murthy は電気エンジニアリングの学士 (マイソール大学) を取得後、IIT カンプールで修士号を取得した

人物であり、現在も国内経営者団体の要職に就いている。中央政府に非常に関連の深い人物であり、政府の IT 政策に対するその影響力には無視できないものがある。6人のソフトウェアの専門家たちとともに同社を設立、92-94年には NASSCOM (National Association of Software and Service Companies) 理事長を務め、国家情報技術委員会 (National Technology Task Force of India)、首相の貿易・産業諮問委員会、インド準備銀行委員会理事も歴任している。

01年までにインフォシスの売上高 (revenue) は4億ドルに達しており、クライアントも幅広い業種で構成されている。エアバス、ボーイング、ジーメンス・エナジー&オートメーションなどのエンジニアリング関係、サン・アメリカ、AMROバンク、フランクリン・テンブルトン・インベストメント、ドイチュ・アセット・マネジメント、日本のUFJ銀行 (現三菱UFJ銀行) などの金融機関、及びマイクロソフト、シスコ・システムズ、ノーテル・ネットワーク、ルーセント・テクノロジーズなどとはパートナーシップを組んで業務を遂行している。この他にもアップル・コンピュータ、Gap、リーボック、デル、東芝、J.C. ペニー、アディダスなどの製造業、さらに小売業といふように幅広くクライアントを獲得している。また2000年以降、成長著しいBPO (Business Processing Outsourcing) 市場への対応として02年に子会社 Progeon を設立している (Kobayashi-Hillary [2004] pp. 80-81. p. 89.)。

ウィプロ

企業の設立自体は1945年とビッグ3の中では最も古い、元々は石鹼などのトイレタリー製品、食用オイル、照明器具などを製造販売していた会社であり、IT関係の事業に進出したのは1980年であり、以後完全にIT企業へと転

進を遂げたという点でユニークな歴史を持っている。またITといっても当初は現在のようなソフト開発・サービスをコア事業にしていたわけではなく、米国 (センチネル社) からライセンスを得て、台湾のエイサーと提携するなどして、インド市場でパソコンの生産販売を行っていた。ハードからソフトへのドラスチックな事業転換が行われたのは90年代であり、この点でインドのソフト産業と政策の全体的な潮流にうまく乗った形となった。

ハード製品の独自開発という発展段階にまで至っていなかったものの、ハードからソフトへの転進は総合戦略型・トータルソリューション型への志向が強いという点で、IBM、NCR型に近い企業といえる。現在の同社会長 Azim H. Premji はスタンフォード大学で電子工学を学んで後1966年以降、父親の後継者として長年の間、同社を率いてきた。「インドにはエンジニアという強い基盤が存在していたので、ソフトやサービスで世界の主要プレーヤーになれると思った。そこで93、94年頃からここに経営資源を集中した」(榊原 [2003] 63頁)、というようにPremjiは語っており、世界市場でのソフト需要の急増を見越した対応が10年にも満たない期間に同社を急成長させ、ニューヨーク証券取引所に上場を遂げるまでになった大きな要因といえる。

トータルソリューション型企業への進化形態について

04年におけるTCS、インフォシス、ウィプロ3社の輸出売上高は各々1199百万ドル、1026百万ドル、854百万ドルとなっており、最も歴史の浅いSAYは539百万ドルでトップのTCSの約半分である (データはNASSCOM、および澤田 [2005] 46頁参照のこと)。これらトップ4を急追する企業としてはHCL、Patniなどがある。小規模後発企業はトータルソ

先進国	発展途上国
トータルソリューションA型 ハード製造からの移行企業 IBM, NCR	トータルソリューションC型 (インド型) ソフトウェア・サービス企業から移行中 TCS, ウィプロ, インフォシス, SAY
トータルソリューションB型 経営コンサルティング, シンクタンクからの移行企業 アクセンチュア, KPMG, 野村総研	非トータルソリューションD型 (途上国型) ソフトウェア・サービスのアウトソーサー

図1 トータルソリューション企業への進化パターン

リユース型ではなく、むしろ得意分野・領域に特化したソフトウェア開発・サービスを行っている。ただ一方でこれらの企業も成長と規模の拡大に伴ってTS型へ向かう可能性があるが、他方で01年以前に世界的なITブームの終焉とともに、インド国内でもIT関連企業の整理・淘汰が進み競争環境が厳しくなったことが、低スキルでも可能な労働集約的なBPOへの参入を増加させたという経緯もある（詳細は澤田[2005]参照）。

こうした点を踏まえた上でインド企業のTS型への進化を論じる必要があるが、ここではひとまずBPOを含めたアウトソーサーからTSへの進化という型を提起しておきたい。インドの型以外では図1にみられるようにTS型へ向かう日米企業を含めてハード部門をコアとした企業、経営コンサルティングをコアとした企業、アウトソーサーである非TS型（途上国）というように分類することができる。

注意すべき点は前稿でも明らかにしたように、ハード部門をコアとした企業、経営コンサルティングをコアとした先進国企業のアウトソーサーとしてインド企業が成長を遂げたことであって、国際市場での飛躍的な成長を導く原動力となったのは主として金融部門におけるシステム構築の請負であった点である。これは90年代における金融派生商品の開発進化・取引量の増大に合わせて、銀行、投資運用会社などの需要が拡大したことが背景にあったため⁽¹⁾、今後インドのTS型企業が取引企業・ク

ライアント企業とどれだけ対等のパートナーシップを構築していけるかが進化の鍵となっている。

3. サティヤム・コンピュータ・サービスの誕生と成長の軌跡

SAYとハイデラバード

SAY本社が拠点とするハイデラバードは南インドのアーンドラ・プラデシュ州（以下AP州と呼ぶ）の州都であり、同州の人口は7600万人を超え、面積・人口規模共にフィリピンに匹敵する。SAYはインドでは売上高で四番目（05年現在）に位置し、ニューヨーク証券取引所に上場している。国際的にも急速に知名度を高めたSAYがなぜこの地で誕生し、発展を遂げてきたのか、という点については誰しも疑問を抱かずにはいられないだろう。

なぜならば91年の経済自由化前も、そして多少の工業化への進捗があった経済自由化後もAP州は一貫して多くの発展指標（識字率、工業生産額、一人当たり州内生産額など）で全国平均を下回る位置にあったからである。デリーとその周辺地域、マハラシュトラ（州都ムンバイ）、タミル・ナドゥ州（州都チェンナイ）やカルナータカ州のバンガロールのように、IT企業が形成される素地を持ち合わせているとは、恐らく経済自由化前には誰も想像できなかったであろう。上述のごとく後進地域とまではいかなくても、州経済は米や穀類、タバコなどの商

品作物に依存した農業州にすぎなかったからである。

一つの転機は90年代後半に登場した州大臣の政策によって始まった。Chandrabab Naidu 首相（現首相は Y. S. Rajasekhara Reddy）の発表した「Vision2020」は産業奨励を中核に置いた画期的な公約として知られ、これに基づいた政策は現在も継続中である。同じ南インド地域に属すIT集積地バンガロールが地価と賃金の高騰を招いているため、西ベンガル州のコルカタもそうだが、近年のハイデラバードの追い上げには目をみはるものがある。特に後発のハイデラバードの場合、IT外資企業の誘致に成功するか否か、が鍵となっていたが、90年代後半にNaidu州首相がビル・ゲイツを通じてマイクロソフトを当地に誘致するに成功して以来、外資系企業の進出が続いたことと、人材面でも地元大学とこれら外資系企業間でITエンジニア養成のための連携が行われるようになった。

サティヤム・コンピュータ・サービスの成長

04年現在のSAYは世界46カ国に拠点をもち、本国以外に中国、日本、米国、英国等に20カ所の開発拠点を擁している。SAYが中国を開発拠点として利用していることは注目されることであり、他のインド系ソフトウェア企業にも同様の事例がみられることからインド系企業の高度な技術開発力が中国へ移植されつつあり、一種のシナジー効果が形成されようとしている。事業別売上構成比はアプリケーション・ソフト開発、保守サービス、コンサルティング等のITサービスが99%、BPOは1%と意外にもBPOの比率は低い。クライアント数は世界410社におよび、それらの地域別分布は北米68%、ヨーロッパ17%、インド3%、日本2%、その他の地域10%となっている。北米市場向け輸出が中心であり、非常に強い輸出志向を持ったインドのソフトウェア企業の典型でもあ

る。業種別では製造業29%、金融機関18%、通信・メディア・エンターテインメント・半導体17%、ヘルスケア・小売・運輸12%、保険11%、その他13%と広範囲の業種にわたって顧客を獲得している（以上データは東海東京証券外国証券部[2005]）。

さらに踏み込んで事業内容の推移を見ると、企業向けソリューションを含む付加価値の高いコンサルティングの売上高比率が高まっており（前期比14%増）、付加価値の高い事業を強化していることがわかる。これは他の企業同様、人件費の高騰とこれによる開発単価の上昇によるもので、人件費は前年比45%増となっている。ここからSAYが中国に開発拠点を置きつつ、従来の開発業務をより人件費の低い中国で抑えつつ、国際的な認知度と技術力で付加価値の高い業務へ主力をシフトさせていこうとしていることを窺うことができよう。そのためにもコストの低い諸国での人材採用、高い稼働率、一層のオフショア化、コスト管理等による営業効率の上昇を目指している（同上）。

87年の設立以来、まずその歩みを第1期87-92年、第2期93-98年、第3期99-03年に分けた上で簡単に見ていくとしよう⁽²⁾。まず第1期については、現在のSAYが外向きの国際市場とつながった企業として産声をあげ、そのための足固めが行われた時期として捉えることができよう。そのためにはフォーチュン500に名を連ねる国際的な著名企業をクライアントにすることが大きな目標となった。これに該当する最初の顧客を獲得したのが91年6月のことであった。クライアントはDeere & Co.で、請け負った業務はオフショア式のソフトウェア・プロジェクトだった。翌92年1月には64kbpsの衛星通信を通じて、世界中のクライアントへのアクセスが拡大する道が開かれることになる。

第2期においては、SAYを中核とした、いわ

ゆる SAY グループの形成期であり、外資との合併も進展するとともに、国際的な標準認証から高度な IT の国際的認証を獲得していった時期である。特にソフトウェア開発企業にとって後者の認証は技術力を世界のクライアントに知らせるための大きな手段となった。95 年の品質企画に関する国際認証 ISO9001 を取得すると、97 年 5 月にはインドで最初に 2000 年 (Y2k) 問題に対処する上での国際認証 ITAA を取得した。これらの認証取得は SAY が 90 年代後半に国際市場に対して Y2k 需要に対応できる姿勢を示すことにつながった。他方グループの形成・拡大について見ていくと、95 年 11 月に Satyam Renaissance, 同年 12 月に Satyam Infoway, 翌年の 4 月には Satyam Enterprise Solutions, Satyam Spark Solutions を次々と設立している。このように子会社が一挙に設立されるとともに、多様な業務に対応できる体制がグループ形成によって構築されていくことになった。

第 3 期においては 99 年に SAY は SEI CMM5 を取得し、その後、その開発技術に対してセキュリティ領域等をはじめとして様々な認証を得るか、賞を獲得するとともに、親会社自体が拡大していく過程を歩むことになった。上述の Satyam Infoway がナスダック上場を果たし、3 社 (Satyam Renaissance, Satyam Enterprise Solutions, Satyam Spark Solutions) が 2000 年に SAY と合併し、既述したように、とりわけ AP 州と関係の深いビル・ゲイツ率いるマイクロソフトとの技術協力、BPO 事業への注力、海外進出 (現地法人、開発センターの設置) 等を経て、今日の姿を整えていくことになる。ちなみに SAY がニューヨーク証券取引所に上場したのは 01 年 5 月 15 日のことであった。

SAY による IT サービス・ソフトウェアの提供は様々な産業分野に及んでいるが、他の同種

企業同様、またインドの過去の IT サービス・ソフトウェア輸出の統計が示すのと同様、金融部門は重要なクライアント先の一つである。金融部門自体が幅広いものであり、グローバル化の進展とともに最も迅速なシステムとサービスを要するからである。普通銀行、投資銀行などの様々な種類の銀行だけでなく、クレジットカード会社とその処理業者、資産管理会社、機関投資家、証券会社、証券取引所などにまでその提供は及んでいる。

業務の高度化と TS 型企業への道

同社が提供する金融関連の主なソリューションは、アーキテクチャ開発、アプリケーションメンテナンスおよび製品サポート、クレジットカードソリューション、ヘルプデスクサポート、カスタマイズアプリケーション開発、データウェアハウジング、データマイニング、さらには E-バンキング、E-インベストメント、E-トレーディングソリューション、製品拡張および開発など 15 種類以上に及んでいる。これら提供ソリューションには各ソリューション、契約業務に派生的、相互連関的、および応用的な側面があるため、クライアントへのソリューション提供を一度行えば、その契約・取引は将来的に増大せざるをえない性格を持っている。このことは特に金融関連のクライアントにあてはまると言ってよからう。

こうした意味でインド系企業に関わらず、トータルソリューション企業、IT サービス・ソフトウェア・サービス企業は売上の中核を金融関連に置いているケースが多く、クライアントの需要も含めて理にかなった行動だとも言える。むしろ SAY に限らず、こうしたソリューション提供企業の売上、クライアントが当初においては中核的な位置にありながらも、提供ソリューションの応用範囲と需要拡大によって、多様な業種にわたるクライアントを獲得することになり、

総合的なソリューション提供企業となることでも共通している。

実際 SAY のソリューション提供先業種は通信、公益事業、小売業、医療関係、米国政府等、広範にわたっており、おおまかに分類すれば 10 産業におよんでいる。例えば小売業では「Anytime-Anywhere-Anyhow」（好きな時に、好きな場所で、好きな方法で）というインターネットショッピングを可能とし、同時に内部プロセス管理の支援も行うソリューションを提供している。小売業向けの提供サービスだけでも、SCM、オラクルベースのリテールソリューション、JD Edward、OPOS、JavaPOS、e/m/c コマース、ポータル、CRM/顧客情報分析（カスタマプロファイリング）、POS ソリューション等、およそ 13 種類にもおよんでいる。このようにソリューションは業種別に異なっているように見えるが、サービス業であれば同じ技術ベースに基づいて応用範囲の広いソリューション提供が可能となっている。またエンジニアリング部門についても同社の技術力に対する評価は高く、主なクライアントにボーイング社等の名前が見られる。この種のタイプの企業が短期間に急成長を遂げることができたのは、技術力もさることながら、こうした特質が大いに関係している。そして技術別ソリューションでは、それぞれの技術に特化した専門チームがクライアントに対応できるような技術チーム別組織編成がなされている。

クライアントへのセールスポイントは IT アウトソーシングによってクライアント企業のコア・ビジネスへの特化、人員削減への対応が主なものとなり、クライアント企業側からは、こうした IT アウトソーシングが長期契約に基づいた一定料金体系であるため、ビジネスニーズ、技術の変化によるアップグレードを持続的に行えるという、対費用効果上のメリットが大きい。このことは裏を返せば、SAY のようなタイプ

の企業にとっては一度獲得したクライアントから長期的かつ持続的な収益を得られ、ビジネス機会も将来にわたって獲得できる確率が高いことを示している。またクライアント企業側がアプリケーションの管理・統合を行う際には、クライアント側との強い連携が必要になり、単なるアウトソーサーの域を脱して、既述したようにアウトソーシングの発展段階論の見地からは対等なビジネス・パートナーとしての地位にあると言ってよい。

むしろ上述のようなクライアントとの連携を通じたアウトソーシングの「進化」は、SAY の内部資源だけによって達成されたものではなく、積極的な外部資源によって実現されているものと捉えた方がよい。その場合、CES (Collaborative Enterprise Solutions) での SAY が提供している専門サービス以外の分野・領域におけるプロフェッショナル企業との提携が重要になっている。SAY のような企業にとってこうした子会社を除いた連携先の選定は経営戦略上不可欠のものとなっており、自社にない外部資源を持った企業、換言すれば、別のテクノロジープラットフォームを有する企業とともに、製品・サービスのための販売・マーケティング活動を行わなければならない、この面で迅速かつ効率的な、そして拡張された、「技術」を媒介とした企業グループ総体とその中でのアライアンスが大きな鍵となってこよう。

こうした条件にあてはまる SAY のパートナーは Enterprise, Baan, Lotus, Documentum, Hummingbird, Vitria Technology Inc., CrossWorlds, SEEC といった米国企業である。例えば、Enterprise は e-マーケット管理コラボレーティブソフトウェアプラットフォームで、Baan は製造ソリューションで、Lotus はナレッジマネジメントで、というようにそれぞれの事業専門領域を活かしたアライアンスが構築されている。CESに限ったことではないが、こ

うした SAY のような企業はその成功事例を公開することで顧客の獲得を図ることが必要であることは言うまでもない。SAY がウェブで公開している事例は大手投資サービス会社、グローバルな運送会社、建築コンソーシアム、農業コングロマリット技術部門、大規模電力会社、IT 国際事業のポータル移行、教育コンサルタント会社の見込み客管理システムなどである。こうした顧客予備軍への成功事例の提供は米国型の総合ソリューション、コンサルタント企業と何ら変わるところはない。

次に同社の年次報告書から特徴的と思われる事項を摘出しておこう。まず販売高にみられる特徴として製品・サービス販売においては、04 年（3 月期決算）には輸出販売高が 538.33 百万ドルだったのに対して国内販売高は 15.14 百万ドルにすぎない。販売比率において極端に輸出へ偏移していることが最大の特徴だといえよう。05 年には輸出販売高は 748.04 百万ドル（前年 39% 増）に増加するとともに、国内販売高も 22.65 百万ドル（前年比 50% 増）に増加している。これはインド国内市場の潜在的な成長性をあらわしているものの、（その他の収入を除いた全販売高に占める）輸出比率は 04 年 97.3%、05 年 97.1% と相変わらず高い比率で推移している（SAY [2005] *Annual Report*, p. 4）。インド IT サービス、ソフトウェア企業が一般に欧米への輸出に偏っていることは、企業単位で見ても確認できるが、これは極めて SAY が輸出志向の高い企業であることを示している。

一般に製造業・サービス業ではこのような特徴はインドに限らず、レアケースといってよく、この種のインド企業の経営・経営史サイドからみた特殊性を良くあらわしているといえてよい。そしてその特徴を敢えて強調するならば、「生まれながら多国籍企業」と言っても過言ではないのかもしれない。

4. 小括

バンガロールのあるカルナータカ州でもなく、また伝統的に一定の工業集積が見られるタミル・ナドゥ州でもない、同じ南インドに属す AP 州になぜ SAY のような多国籍企業が誕生し、短期間に成長・発展を遂げてきたか、を概括的な範囲ではあるが、一通りの検証を試みてきた。そしてその最も大きな要因として、IT ソフトウェア・サービス産業の特質を強調してきた。本来、農業州であり、南インドの中でも相対的に産業の集積という点で後れをとっていたにも拘わらず、そうした企業が台頭してきたことは、この要因から大半の部分が説明可能であろう。

それゆえ IT スキルを有した人材を擁していれば、こうしたタイプの企業と産業は発展途上国で短期間において成長が可能であることも物語っている。しかし、他方で産業の連関が希薄であって、SAY のような企業は州内では飛び地的な存在に近く、今後の産業政策によって異業種産業がどれだけ育っていくのかも AP 州にとっては大きな課題として残されている。

さらにインドの IT ソフトウェア・サービス企業の技術水準が高いことを考慮すれば、上記の条件・要因だけでは短期的な成長を説明するのに必要十分なものとはいえない。経済自由化後の中央政府と AP 州政府による IT 関連インフラ（通信衛星から STPI まで）の早期的な整備という奨励政策があったこと、および地域的な教育機関・プログラムの充実と進化も挙げておく必要がある。国際的な事業活動という学習経験に基づいて SAY に限らず、インドの先発大手企業は現在、コンサルティング的な業務を含む付加価値の高い業務と労働集約的な BPO 事業という両建ての経営戦略を柱としつつ、着実に事業領域を広げつつある。BPO 事業を別にすれば、企業内進化を遂げる方向では

旧来のアウトソーシング型から脱し、インド企業がアウトソーシング先を模索する段階に入っている。このインド型進化形についてなお中期的な定点観測が今後も必要となろう。

注

- (1) このことはインド IT 上位 4 企業の成長に触れる場合、特に重要である。金融取引とシステムの複雑化、および取引量の増大に示される金融グローバリゼーションが、インド企業にとって多大なビジネスチャンスの獲得につながっていったからである。
- (2) 以下特に断らない限り、SAY に関する歴史、業務内容は同社ホームページ(インド、日本の両ウェブ・サイト)と年次報告書からの情報による。

参考文献

- (日本語)
- 小島眞 [2004] 『インドのソフトウェア産業 高収益復活をもたらす戦略的 IT パートナー』 東洋経済新報社。
- 榎原英資 [2003] 『インド IT 革命の驚異』 文藝春秋。
- 澤田貴之 [2005] 『IT アウトソーシングの国際的展開

- とインド・中国』 『名城論叢』 第 6 巻第 2 号。
- 澤田貴之 [2005] 『インド経済と開発 開発体制の形成から変容まで』 創成社。
- 東海東京証券 [2005] 外国証券部資料。
- 山田圭子 [2005] 「経済自由化へひた走るアンドラ・プラデシュ州」 島田卓編著 『巨大市場インドのすべて』 ダイアモンド社。

(英文)

- Govt. of India, Department of Information Technology, Ministry of Communications & Information Technology [2004-2005], *Annual Report*.
- Kobayashi-Hillary, Mark [2004], *Outsourcing to India: The Offshore Advantage*, Springer-Verlag, Berlin.
- Satyam Computer Services Ltd. [2005], *18th Annual Report 2004-2005: Growth Through Leadership*.
- Satyam Computer Services Ltd. [1999], *Annual Report for the Financial Year 1998-1999*.
- Satyam Computer Services Ltd. (<http://www.satyam.co.jp>)
- TCS, Infosys, Wipro, website (tcs.com) (infosys.com) (wipro.com)