

2009年9月15日（水） 10:45-12:00

【分科会4】次世代エクセレント・アプリをアジアでどう共有するか

夏野 剛 慶応義塾大学政策・メディア研究科 特別招聘教授

ベンカタラマン・スリラム インフォシス・テクノロジーズ・リミティッド 日本代表兼シニア・バイスプレジデント

ジョン・ラーゲリン アドモブ株式会社 代表取締役社長

楠木 建（モデレーター） 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 准教授

### 夏野

- ・ 去年までNTTドコモにいたが、現在は辞めて言いたいことが言えるようになり、すっかりしている（笑）。今日もNECと日立がくっついて何の付加価値も見えないニュースがあった。アプリの定義は世界で使えるようにすることが必須である。NEC、日立、カシオがくっついて一体何をやるのか。我々としてはインフォシス（インド）とNECがくっつくというようなことが聞きたい。今日の分科会は国籍が日本でないヒトの話も聞けるので楽しみにしている。

### スリラム

- ・ インフォシス社は81年にベンチャー企業としてはじめた。倒産するぎりぎりまで1991年に経済が自由化されて世界市場をターゲットとし、ビジネスモデルを再構築した。現在は35カ国で約5000億円の売上げを上げている。利益ベースではソフトウェア分野ではマイクロソフトに次ぐレベルにある。

### ラーゲリン

- ・ NTTドコモに5年間在籍し、iモードやお財布ケータイの世界展開をしてきた。その後Googleに移り、今は『アドモブ』という会社でスマートフォン向けの広告配信事業をしている。海外含めた戦略を取り組んでいるが、モバイル市場は世界と日本で規格等が一体化した環境が最近になってようやく整ってきた。私は、キャリアをステップ論で考えているので、前職にいた一日も後悔していない。（笑）

### 楠木（モデレーター）

- ・ 『アプリケーション』という言葉の定義はどのように考えられているか。

### 夏野

- ・ 日本は成長期に「ものづくり」産業を育成してきた。しかし、車でもカーナビなど

のソフト（＝サービス）が乗っていないと価値がなく、ソフトとモノの区別は消費者にもつかなくなっているのが現状である。「アプリケーション」はその言葉のとおり、基礎技術を応用しているものすべてだが、日本は「ものづくり」などという言葉をもう言わない方がいいのではないか。

### スリラム

- ・ 私はユーザーが使うモノがアプリケーションであると考えます。ビジネスアプリは実際のビジネスに役立つものをどのようにつくるのが重要。ものづくりの良さをサービス・アプリの分野でどう活用するかが重要になる。そのため、どうアプリを入れ込むかが重要、日本企業はアプリの入れ方を考えた方がいい。

### 楠木

- ・ では、日本の弱みというのとはなにか。

### ラーゲリン

- ・ 日本企業は言い訳が多い。日本のコンセプトは海外でもいけるものは多いと思うが、実行という段階で落ちてしまうことが多い。現在では、モバイルも海外からどんどんアプリが入ってくる状況になっている。日本企業は、技術もビジネスモデルも揃っている。

### スリラム

- ・ 海外のやり方は日本ではあわない、という従来からの言い訳は通用しなくなっていると思う。全体を考えつつ、完成度を高くしていくことが重要。自分がやりたいことを決めて売ってゆく。日本はその仕組みで海外に出ない限り難しい。現地市場をよく知っている人間がいないと成果は実現しにくい。

### 夏野

- ・ ある特定企業の例をあげるわけではないが（笑）、日本企業には『何ちゃって経営者』が多すぎると思う。その経営者は、日本マーケットが成熟しているし日本の経済成長も止まっていると認識していて、経営者としてやることは『海外に出るか』あるいは『国内で新たに新規事業をやるか』の2つの戦略に絞られるのが当たり前だが、実際は英語をしゃべれる役員が（例えば）2人という惨憺たる状況。私は、この時代に英語がしゃべれない経営者は辞めた方がいいと思う。
- ・ 漫画『課長・島耕作』では、終身雇用の典型的な日本企業で島耕作は英語ができるし趣味も多彩だが（笑）、多くの日本企業は30年も同じ会社においてその会社の中の

人だけがライバルになっている。インテルの吉田さんがダイバーシティ（多様性）の重要性を説いているが、種の多様性が日本の会社の中には全くない。私はこの点が日本の大きな弱みになっていると考える。

### ラーゲリン

- ・ 日本は自国内に中途半端な市場を持っているが、スウェーデンのように国内市場が小さい国は、最初から海外に出なければいけないと考えている。

### スリラム

- ・ 戦後の日本は『インサイドアウト』の戦略でよかったと思う。しかし、アプリの世界では『アウトサイドイン』で考えなければいけない。オープンでなければスタンダードにならないし、スタンダードでなければグローバルにならない、この3つ（オープン・スタンダード・グローバル）を一緒にやらなければ日本発アプリが世界標準になることはない。日本メーカーは『インド人が日本の製品を買えるような所得水準になるのにどれくらいの年月がかかるか』と聞くのに対して、韓国メーカーは初めから『インドで現地開発・製造・マーケティングをしてすぐに入ってきてほしい。』と言う。結果的には、韓国メーカーはインド市場で50%以上シェアを持っている。こういう感覚を持ってやらなければ日本企業は厳しい。自動車も一緒であると思う。

### ラーゲリン

- ・ 日本企業は社内でさえ決してオープンではなく、社内での戦いに集中していると感じている。グーグルが自分にとっての最初の外資系企業だったが、イノベーションのためには社内の壁・役職の壁があってはいけないと、皆が当たり前のこととして認識している点が大きく日本企業と異なる。

### 楠木

- ・ では、日本の強みはどこにあると考えるか。

### 夏野

- ・ 日本の強みはたくさんある。例えば新幹線。JRは新幹線の国外展開を考えていないが、どんどんやるべき。携帯でも海外で日本の携帯の機能を話すと買いたいという人がいる。先週も海外で『日本の携帯は電話帳をプライベートにでき、1台の携帯で2つの電話番号がある』と言うと、『それを買いたい』という人間が何人もいた。私は、日本企業の中には世界に通用する製品・サービスもたくさんあるが、海外に出る前より先にあきらめていることが多い。面倒くさいとかいう理由で。

### ラーゲリン

- ・ 私は現在、広告事業をやっているが、日本の総合商社と付き合う前と後で感じたが、総合商社が海外で結びつく手段になってもいいのではないか。

### スリラム

- ・ 日本にはコンビニなどいい仕組みがあると思う。しかし、海外では同じビジネスモデルでは無理なものもある。例えばインドはコールドチェーン（冷蔵したまま配送できるシステム）がないので全体の仕組みを考えるとそのままのビジネスモデルで実現することが難しい。
- ・ 二つ目は『スピード』と『完成度』のトレードオフをどう考えるかという問題。アメリカはスピードを、日本は完成度を重視。その感覚を持っている経営者がどのくらいいるか。アプリケーションでいうと、日本の学問で『ソフトウェアエンジニアリング』という学問はほとんどない。企業が即戦力で欲しがっているのはソフトウェアエンジニアリングであってハードの機能ではない。

### ラーゲリン

- ・ 通常、海外のものづくりでは製品化されたものは一刻も早く市場に出してというスタンス。顧客が 100 人いて 1 人製品に満足できない場合、海外の企業は 99 人を幸せにすればいいと考えるのに、日本企業はたった 1 人のクレマーを満足させようとしている。

### 夏野

- ・ 日本市場の魅力は 3 つあると考えている。1 つは、マーケットがうるさいこと（テスト市場として適している）。2 つ目は、IT インフラが整っていること。3 つ目は技術力があること。
- ・ 日本企業は例えば、10 年の任期制にすればいいと思う。同じ会社に 10 年以上いるとどうしても「なあなあ」になってくる。自分自身も 11 年 NTT ドコモにいたが、年々楽になってきてこのままでもいいかと思った（笑）。そういう環境下では、人は新しいものや技術を市場投入しようとは思わなくなってくる。それに日本には家計の貯蓄がある（1500 兆円もの金融資産）点も魅力。

### スリラム

- ・ 私は、①市場、②お金、③技術が重要であるとする。日本市場と世界市場とどちらが儲かるかと考えていては、日本企業は決して一番になることはできない。今や

お金の調達是世界中どこからでも出来る。技術は日本の宝だから日本の外に出てゆかない。日本が今後イノベーション起こすためには、私は人材の交流やイノベーションの交流を起こさないといけないと思う。

### ラーゲリン

- ・ 日本企業は人事制度の変革が必要。社内で自由なディベートができるようにしなくてはいけない。グーグルのようなシリコンバレー文化をみると、非常に人材移動が激しいが出て行ったり戻ったりしている。企業よりヒトを見ている。今後は個人プレイヤーを育てると面白いのではないか。

### 楠木

- ・ 日本企業にとって BtoB と BtoC 市場ではどちらの可能性があるのか。

### 夏野

- ・ BtoC 市場の方が世界と共有しやすいのではないか。BtoB は日本では規制が違いすぎるしそれを崩すのは容易ではない。例えば、広告市場（とくに従来からの広告代理店）は BtoB だが、インターネットが爆発的に普及したのは 2000 年前半であったが、広告がネットにシフトするまで数年の時差があった。これは広告代理店の幹部が細かい小規模のネット広告をやるのは嫌だ、テレビ 1 本 10 億というビジネスをやった方が楽しい、という甘い考えがあったせいだと思う。システムも実績などの理由で大きなベンダーに行く。情報システム部も競争をしていない。

### スリラム

- ・ 企業内や業界内のルールがあって BtoB は難しい。日本の BtoC では携帯がメイン端末だが、それが世界標準になるかというところではない。中国、インドなど多くのアジアの国では、メールは SMS がほとんどで、日本と同じサービスをアジアで提供しても難しいのではないか。

### ラーゲリン

- ・ 日本企業はユーザーセントリックな考え方ではない点が弱いので、BtoC をやるのに JV をやるより直接でていけばいい。BtoC の方がフィードバックも早い。そして、コンセプトはインターナショナルであることが重要。日本のある音楽雑誌（パンク）はニッチだが世界で翻訳されて売れている。ニッチ市場でも世界中で売ればまったくボリュームになる。ニッチをいかにグローバルに握るかが重要な戦略になる。

### 夏野

- ・ 私は先週大連にいたが、大連にはルイ・ヴィトンとアルマーニの路面店がある。中国人口の0.1%がルイ・ヴィトンとアルマーニを買っていると仮定すると、人口が多いので結構いけるだろう。なぜヨーロッパブランドはあるのに日本ブランドの路面店はないのか。

### スリラム

- ・ インフォシスのビジネスモデルは、インドを使いながら世界市場で戦うことである。本社もインド、役員もインド。これによりオーバーヘッド費用の削減に成功している。内部のプラットフォームも1つしかなく、各国プロセスは同じで、シンプル、スタンダード、グローバルを体现。
- ・ 中国は自国のスタンダードを世界に広めようとしているが、それが将来的に上手くいくかクエスチョンマーク。インドは国内のスタンダードを作ろうとしていない。世界のいいモノを使う。通信を見ても、光ファイバーなど高価な技術を使わずに、HSDPA、WIMAX などコストの安い無線を採用している。

### 楠木

- ・ ICTという言葉の理解も日本は違う。日本ではICTは強力的にパッケージ化されている。この点を日本はどう乗り越えるのか。

### 夏野

- ・ 日本の商品ではないが、アップルのiPhoneは強力的にパッケージ化している。パッケージ化すると高くなるが、どっちがいい悪いということではない。パッケージ化の思想は維持した方がいいが、一方でもっとバラバラにやるとどっちが良いのか見極めた方がいいと考えている。

### <質疑応答>

**質問①**中国やインドで日本企業が進出してゆくやり方はコミュニケーションが難しいという話であったが、どういった面に注意すれば中国やインドで企業展開できていくか。

**スリラム:**現地の人間をキーポジションに入れてやらない限りコンシューマ市場は特に難しい。インドのLGをみると、インド人従業員が非常に多い。二つ目は現地コンシューマニーズと合わせた構造を作る必要がある。

**質問②**日本政府の諮問委員会のメンバーとして、メーカーにとって重要な点は？

**スリラム:**若いころからの教育をどうするか、日本対海外の交流を増やさない限り難しいのではないかと。

**質問③**私はネパールからきた。ソフトウェアとアプリとの相関関係はある。日本メーカーでビジネスの拡大を図るにはどう考えればよいか。

**スリラム:**インフォシスは残念ながら規模が大きくないので日本のルールを変えることができなかったが、インドのソフトウェア産業に関する一般的な認識は高めることができたと思う。日本でSIと競合しているのか補完しているのかというと、両方あると思う。われわれはまだ「ひよこ」であるので日本人の25歳の若い社員をインフォシスに派遣する。若手がインドを経験しそのエネルギーを感じ取って欲しい。そうすればインドが世界を席巻することを感じられると考えている。

**ラーゲリン:**グーグルも多国籍だが、みなが効率よく同じ方向性に向かって走っているところが素敵。それは、結局、両方のためになる。

**質問④**インド市場は日本市場から見れば4,5%に過ぎない。日本からインドに行くためにどうすればいいか。

**夏野:**現在の日本は世界的なプレゼンスは落ちているが、GDPは第2位で500兆円もある。日本企業が世界でビジネスしてゆくのは必須。中国・インドにポテンシャルがあるのは当然で、後は「Just Do It」の世界。なぜ手をこまねているのかが今の日本の一番の問題。インドはどんどん入ってきている。日本は動かないといけない時であると思う。

**黒川清 (政策研究大学院大学教授、会場より):**先週夏野さんと海外を回ったが日本は売り込み方を知らない。役所的なプレゼンしかしない。インドには人口が10億人いるが日本のビジネスマンはたった3000人しかいない。日本人はもっと出て行かなくてはいいけない。

**スリラム:**日本の大学でもっとインドの学生を入れなければいけない。友達をつくらなければいけない。

**ラーゲリン:**アジアにはまだ携帯を使っていない未開拓な市場がある。日本も海外から来て成功する土壌になっている。ニッチを見ると素晴らしい規模になる。

**夏野**：香港の男性は北海道、台湾だと軽井沢に決めのデートに行く。インド人も日本に入ってきている。日本は世界の中でも魅力的な国と見ている人は意外と多い。もっと世界に出て行ったらいい。

**楠木**：人もどんどんアジアに出て行ったらよい。

\*\*\*\*\*