

生涯現役にこだわり、 45歳でベンチャー企業を 起こす

取材・文 野口 恒

タイ駐在経験を活かし ITのオフショアビジネスを展開

大企業での安定した地位よりも、思い切って起業する道を選んだのは、株式会社ケーソフトエンタープライズ代表取締役社長の加藤健氏である。

「企業には定年があり、50代になると役職定年を迫られる。それよりも、生涯現役でいたい、仕事は一生続けたい」と、45歳という働き盛りでそれまで20年以上勤めてきた大手機械メーカーを思い切って退職し、独立してベンチャー企業を起業することになった。

加藤社長が独立を決意した直接の動機は、会社から「それまで務めていたプレーイングマネジャーの仕事から管理職への専任」を打診されたからだ。管理職専任となれば、現場の第一線から離れざるを得ない。それよりも生涯現役にこだわり、ビジネスの無限の可能性に挑戦したいという気持ちが強かった。子供がいなかったことも、起業というリスクのある選択を可能にしたと、加藤社長は当時を振り返る。

加藤社長が目指すベンチャービジネ

スは、現地法人社長を含めて10年間、タイや東南アジアに駐在した時の経験・ノウハウ・人脈をフルに活かした「Webソリューションビジネス」である。それは、日本で受注したITシステム関連の仕事（デザイン・ソフト開発・ホームページ・コンテンツ制作・Webソリューション・アウトソーシング事業など）を、タイの現地スタッフを使って海外生産する「ITのオフショアビジネス」である。

海外生産といっても、日本のマネジメントによりタイの優秀な技術者を使って生産するので、高品質で短納期を実現できる。しかも、日本よりはるかに低価格で大量生産（毎月1000ページ以上の大量コーディング）でき、日本語・英語・中国語など多言語にも対応可能だ。こうしたサービスの提供は、同社にとって大きなアドバンテージ（差別化要因）になっている。

同社のタイ現地法人は、政府機関やソフト企業が集まるバンコク市内のソフトウェアパークにある。また、知人のアドバイスもあって、外国企業としてタイ政府投資委員会（BOI：Board of Investment）認可企業の資格をいち早

く取得した。日本企業の現地法人でソフトウェアパークに立地し、タイ政府のお墨付きともいべきBOIを取得している企業はほとんどない。一介の現地法人がソフトウェアパークに立地し、



タイの現地法人が入居するバンコクのSoftware Parkビル

BOIを取得するのは容易でないからだ。10年間におよぶ加藤社長の駐在経験・ノウハウ・人脈が生きている。そうした効果もあって、現地での信用力が高まり、米国留学組を中心に優秀なスタッフを採用することができた。

現地で優秀な技術者を確保できたこと。それが、他社が容易に追従できない「高品質・短納期・大量生産」のサービス提供を可能にしているといつてよい。

創業2年目で大きな壁 顧客開拓や固定客獲得に苦勞

加藤社長のベンチャー起業も、最初から順風満帆に行ったわけではない。大手機械メーカーを1999年に円満退社し、2000年11月に同社を設立したが、この年はITバブルが弾けて景気は最悪であった。中高年からの起業は失敗が許されないというが、アゲンストの環境での厳しい船出であった。

「そうは言っても、創業1年目は地縁・血縁や前職のコネも利用して、当初から仕事は順調でした。しかし、そこに落とし穴がありましたね。一見順調に見えた受注も、それは周囲からのお義理発注やご祝儀発注がほとんどで、それを自分の実力、会社の実力だと勘違いしたのです。案の定、2年目に入ると受注が大きく減り、売り上げ獲得に苦勞しました。本来なら、この時期にトップ営業を行って新規顧客開拓や固定客確保に全力を投入すべきでした。しかし、タイ現地法人の態勢整備、社内の組織作り、国民生活金融公庫など公的機関からの助成金獲得など、内向きの仕事に忙殺されました。そのため、私自身が外回りの営業開拓に専念できなかったのです」(加藤社長)

ベンチャー企業を起こした場合、自分の役割をできる限り早く決めてそれに専念すべきだと、加藤社長は強調す



「ベンチャービジネスは独立後2年目からが勝負」と語る加藤健社長

る。営業のできる人なら営業、マネジメントならマネジメントと、自分の役割を決めてそれに全力投入し、できる限り早く事業を軌道に乗せる。

ただ、ベンチャー企業では、営業は社長自ら行うトップ営業でないと成功しない。セールスレップのような営業代行業に委託しても、決してうまく行かないという。ベンチャー企業の営業は、即断即決のスピードが要求される。信用や実績もないベンチャー企業が意思決定のスピードで遅れをとれば、競争に負けてしまう。トップ営業なら即断即決できるが、セールスレップに営業委託してはそれができない。

「私自身、営業出身でしたから、本来

なら1年目からトップ営業に専念すべきでした。そのため、2年目に顧客開拓に随分苦勞しましたが、逆に“ここから本当の勝負なんだ”と開き直り、戦略的なマーケティングや営業活動に取り組みました。幸いなことに知人の紹介で、三菱地所が運営していた“丸の内フロンティア”というベンチャー組織に加入することができました。丸の内フロンティアは入会するのが非常に難しい。メンバーには上場した企業も何社もあり、メンバーであることが信用のお墨付きになると言われました。オフィスも最初は三菱地所の本社内に入居させてもらいましたが、その後、大手町の日本ビルに移りました。そうしたブランドと信用力を活かし、これまで上場企業の関連会社の下請仕事を中心にした営業戦略を進めてきましたが、最近では敷居をもう少し低くして大企業の関連企業だけでなく、中堅・中小企業にも顧客先を拡大していきたいと思っています」(加藤社長)

ITのオフショアビジネスでは パイオニア企業

同社のビジネスモデルの大きな特色は、いわゆる「オフショア」といわれる“受注は日本、生産はタイ”といった国際分業体制をとっていることだ。それ



ケソフトエンタープライズ本社が入居する東京・大手町の日本ビル

が同社の最大の差別化戦略になっている。タイに現地法人を設立して、日本で受注したITやシステム関連の仕事を現地のスタッフを使って開発・構築するソフトウェアのオフショア・デベロップメントである。

「オフショアビジネスは米国ですでに広く行われており、今が旬のビジネスです。最近では日本でも多くなりましたが、2000年当時オフショアビジネスを手掛けているベンチャー企業は少なかったです。経済のグローバル化が進展するに従って、こうしたオフショアビジネスが今後増えていくと思います。オフショアビジネスで一番大事なものは、現地の優秀なスタッフをどれだけ確保できるかです。1000ページ以上の大量受注を、高感度デザイン・高品質・低価格・短納期で提供できるのは、現地の優秀なスタッフを抱えているから可能です。それが当社の最大の差別化戦略であり、SOHOや同業他社が容易に追従できないサービスだと思っています。一番難しいのは人的マネジメントですね。日本のクライアントは品質や納期に非常に厳しいですから、現地のスタッフに品質管理や納期厳守をいかに徹底させるかが重要になります。そのため、現地スタッフの人的マネジメントと人材教育が要になります。その点では、タイで6年間現地法人の社長を務めた経験とノウハウが役立っています」(加藤社長)

サラリーマン時代に長くタイなど東南アジア諸国でのビジネスに携わった加藤社長も、設立当時は人的マネジメントに随分苦勞した。当初現地の人的マネジメントでトラブルもあったが、いろいろ試行錯誤と苦勞した結果、現在では独自のマネジメントノウハウを作り上げるまでになった。「オフショアビジネスの難しさは、ひとえに人的マネジメントにある」と、加藤社長は何度も強調する。

「人材の採用は、タイでの現地採用だけでなくネットを通じても行っています。最近ではトルコ人、ウクライナ人、レバノン人、インド人など世界中から応募があります。彼らの能力のレベルは大きな差があります。中には非常に優秀な人もいます。現在、タイと日本で試験を行っていますが、彼らの能力やレベルを見極めるのが大変な仕事です。能力的に非常に優れているが、チームプレイのまったくできない人もいます。当社は、タイの現地法人でもチームプレイを基本にしていますので、どんなに優秀な人でもチームプレイのできない人は採用しません。国籍・人種・文化・教育の違う人たちをうまくまとめていくのは大変なことで、そうしたマネジメントの経験・ノウハウがないと、オフショアビジネスはうまく行かないと思います」

ITや人材教育を通じて 日本とアジアの掛け橋に

加藤社長は、どんなに価格競争が厳しくても、現地でのソフト開発・制作をアウトソーシングすることはないという。現地で他社にアウトソーシングしても、高品質・短納期を守れないからだ。もの造りでもソフト開発でも、日本ほど厳しい品質管理、納期管理を行っているところはない。それは単なる管理手法というよりも、長年培われた企業文化といった方がよい。外部から管理手法を導入したからといって、一朝一夕で実現できるものではない。加藤社長はそのことがよく分かっているから、あくまでも現地では自社開発・自社生産にこだわり、アウトソーシングはしないという。

「これまで現地で優秀な人材を揃えるのに随分苦勞しました。それはひとえに高品質・短納期のサービス提供を実

現するためです。年々受注競争が激しくなり、取引先から厳しいコストダウンを求められます。そうかと言って、現地の開発・生産までアウトソーシングしようとは思っていません。アウトソーシングすればコストダウンは図れても、顧客の要求する品質や納期をきちんと守れないからです。品質を劣化させてまで、受注競争や低価格競争を行う気持ちはありません。引き続き優秀な人材を集め、教育し、組織力を強化することで、当社の最大のセールスポイントである“高品質・短納期・大量生産”を維持していこうと思っています」(加藤社長)

加藤社長の現地への思いや愛着には熱いものがある。それがオフショアビジネスを起業する大きな動機にもなった。同社の経営理念には、「ITの業務を通じ、日本・アジアの経済発展の一翼を担い、国際貢献とタイ・アジア地域の経済発展、日本との相互繁栄を目指す」と謳われているが、愛着のあるタイ・東南アジア諸国への恩返しと経済発展に少しでも貢献できないかという気持ちが強い。それが、苦勞して優秀な人材を集め、育てようとする人的マネジメントに現れている。単に、日本に比べて労働コストが安いからオフショアビジネスを行っているわけでは決してない。

「マネジメントは、チームワークを基本にした日本流のマネジメントを行っています。チームワークをやる人しか採用しないと最初から明言しています。当初、現地スタッフの間には、日本流のマネジメントにとまどいや不満もあったかと思います。タイでは優秀な人ほど米国の大学に留学した人が多いですから、米国式のマネジメントの方がいいと言う人もいました。しかし、粘り強く説得し、愛情をもって教育していけば、彼らは理解してくれます。とくに品質管理や納期管理について、

日本流のマネジメントがいかに優れているか、彼らもよく分かってきています。現地での人材教育は苦勞も多いですが、やり甲斐や楽しみもあります。ITビジネスを通じて、日本とアジアの掛け橋になりたいと思っています」(加藤社長)

今後はアジア諸国との連携・協力が鍵になる

今、アジア諸国では「日本のIT企業やベンチャー企業ともっと連携・協力したい」というニーズが増えている。タイ、シンガポール、ベトナム、マレーシア、インドなどのアジア諸国では、米国と比べて日本とのIT・ソフトビジネス分野での提携・協力が少なかった。例えば、IT分野でインドと米国の提携・協力関係は非常に強く、米国のITベンチャーはインド人の力なくしては成立しないとさえ言われている。インドだけでなく、「今ではタイのチェンマイでも、米ハリウッドの下請仕事をやっている」(加藤社長)という。

それに比べて、日本企業はこれまで中国との連携・協力を力を入れるあまり、他のアジア諸国との連携・協力があまりに少なかった。もの造りだけでなく、ITソフト分野でも日本とアジア諸国が連携・協力すれば、相互に大きなビジネスチャンスや高い利益が期待できると指摘する経営者は多い。

日本でもITバブルの崩壊後、タイ、シンガポール、マレーシア、インドなどのアジア諸国でのソフトウェアの高い開発・生産技術を評価して、これらの国に資金投資・技術提携・開発・生産移転する企業が増えてきた。とくに、大企業よりもベンチャー企業にこうした傾向が強い。また、団塊の世代を中心に定年退職・独立したりするシニア世代の人たちが、「日本とアジア諸国を結ぶ

掛け橋になりたい」と、技術指導・人材育成・コンサルティング活動を通じて、アジアのIT・ベンチャー企業を支援したり、協力するケースが増えている。

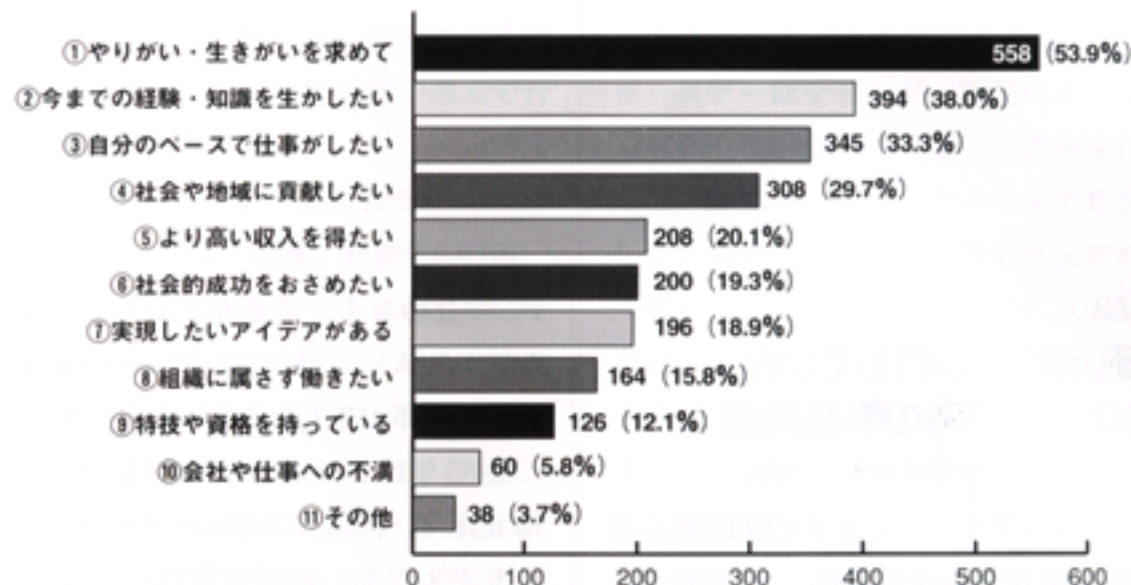
アジア諸国の企業や人々と提携・協力する際に、最も難しく大切なことは、相互が対等の立場で信頼関係やパートナーシップをどう構築するかという、人的な交流・マネジメントの問題である。この点は、ベンチャー企業としてタイや東南アジア諸国でいち早くオフショアビジネスに成功した加藤社長も強調しているところだ。IT分野でも、現地のスタッフの理解を得ながら、日本

流のマネジメントのよさを生かした独自のノウハウと経験をどう構築していくかが重要になる。

他社に先駆けて、IT・ソフト分野でアジア諸国との連携・協力関係を築き、オフショアビジネスを開拓してきた加藤社長の経験とノウハウは非常に貴重だ。海外生産を活かしたソフト開発・Web制作・ソリューションビジネスで優良企業を目指す同社は、今後拡大するオフショアビジネスのコンサルティング活動でもその経験とノウハウが活かされる。◎

図1 起業した主な動機/起業で苦勞した要件

<起業した主な動機>



<起業で苦勞した要件>

