

インドITサービス企業を活用した グローバルソーシング戦略

この数年、インドのITサービス企業は「コスト削減を目的としたアウトソーシングの受け皿」という従来の立ち位置から、「スピーディーなグローバル事業展開を支えるITパートナー」へとシフトしようとしている。本稿では、アジアをはじめグローバルに事業展開する企業がインドITサービス企業をどう活用すべきかについて考察する。

インドITサービス企業の優位点

グローバル企業にとって最も重要なのは、事業展開のスピードと、事業拡大に追随していただけるだけのITや業務におけるスケール能力である。このことを背景に、インドのITサービス企業は、従来のように低コストだけを武器にするのではなく、ビジネスを支援するさまざまなサービスを用意し、ビジネスパートナーとしてグローバル企業の期待に応えようとしている。

このようなインドのITサービス企業の優位点を、人材と能力開発、サービスポートフォリオという観点から整理してみよう。

(1) 人材供給・能力開発

インドのIT人材の特徴は、若い労働人口の豊富さである。インドの年齢別人口構成はピラミッド型を示しており、当面は、高齢化が進む先進国のように労働人口の減少を心配する必要がない。毎年の大学卒業者の数も約350万人と膨大である。

能力開発の機会も豊富で規模も大きく、これがIT人材の迅速な育成や、新技術への素早い追随につながっている。例えばInfosys社は、インド南部カルナータカ州マイソール

に、1万5千人を同時に訓練できるグローバル教育センターを設置し、同社が求める高度なIT人材の養成を可能にしている。またインドにはSAP社やOracle社などのグローバル開発拠点が数多く存在し、そのパートナーであるインドのITサービス企業はソフトウェア商品の開発を通じて技術的なノウハウを多く得ている。そのため、顧客のビジネス要件を的確かつ迅速に研修プログラムに反映させることもしやすい。こうした能力開発が、インドITサービス企業の持続的な成長のバックボーンとなっている。

(2) サービスポートフォリオ

インドのITサービス企業は、今ではeコマース（電子商取引）、ソーシャルメディア、検索サービスからエンジニアリングサービス（製品の設計・開発・製造）などによるサービスポートフォリオを形成し、戦略的ビジネスパートナー型のサービス提供を可能にしている。すなわち、従来はスポット契約に基づく短期的ビジネス成果を重視していたのに対して、長期的視野に立った顧客との共存共栄型ビジネスモデルへと方向転換を図っているのである。

またインドのITサービス企業は、中長期

NRIインド
自動車産業コンサルティング部門長
マイケル・チャンディー (Michael Chandy)

専門はグローバル企業に対するマネジメントコンサルティング



的なサービスの計画・管理（サービスデリバリー）と日々の運用（サービスサポート）を同時に提供することや、共用サービスと専用サービスを組み合わせたサービスを提供することを通じて、顧客が迅速に新規事業に参入したり業容を拡大したりすることを容易にしている。

グローバルソーシングモデルの確立

表1に主なインドITサービス企業のプロフィールを示す。その特徴は、①顧客に近いオンサイトのサポート拠点とデータセンターを持ち②オンサイトとインドという2層の問題解決部隊を配置し③インドの大規模な集中開発センターで高い生産性を確保する—というグローバルソーシングモデルを確立していることである。すなわち、グローバルに機能分散した拠点を最適に再配置することで、シームレスで高品質なサービスの実現を目指しているのである。

2012年のインドITサービス企業の収益の90%以上は欧米企業によるというが、欧米企業がインドITサービス企業のグローバルソーシングモデルに大きなメリットを見いだしていることの表れであろう。

日系企業のソーシング戦略のために

これまで欧米企業のようにグローバルなソ

表1 インドの主なITサービス・BPO企業

会社名	進出国数	従業員数	国外事業の規模
Infosys	30	約16万人	顧客数798、オフィス73、開発センター94
TCS	44	約28万5千人	オフィス199、デリバリーセンター124
Wipro	57	約14万7千人	顧客数900、デリバリーセンター72超、開発センター50超
HCL	31	約8万7千人	10カ国にデリバリーセンター

出所) 各社資料に基づき作成

ーシング戦略が十分ではなかった日系企業も、インドITサービス企業の優位性を生かした新たなグローバルソーシング戦略の検討が必要と思われる。

しかし、インドのITサービス企業は、日本の企業のように顧客企業が思っていることを細かく説明されなくてもやってくれると期待することはできない。ビジネスパートナーという彼らのビジネスモデルは顧客との密接な連携が前提であり、アウトプットの質・量は顧客側からのインプット情報に大きく影響される。顧客の情報提供レベルによっては、アウトプットが期待に大きく外れる恐れがあるのだ。

従って、今後の成長が期待される東南アジアを中心に、現地拠点へのサポートやより高度な海外IT活用のためにインドITサービス企業に期待するのであれば、顧客側の意識改革も重要なポイントになる。それと同時に、インドITサービス企業の特徴を理解し顧客企業とのギャップを埋める、第三者としてのパートナーの存在も重要となるだろう。 ■