

目 次

IT サービス産業におけるインドを核としたグローバル化の潮流
～わが国 IT サービス産業の国際競争力強化に対するインプリケーション

第 1 章 はじめに	5
第 2 章 インド IT サービス産業の概況	7
1 主要企業と分類	7
2 産業史	8
3 市場概観	10
第 3 章 インドを中核とした IT サービス産業におけるグローバル化	16
1 インド IT サービス企業の成長の源泉	16
(1) ビジネスシステムが生み出す競争優位性	16
(2) 事業戦略	21
(3) 市場ポジション別の事業戦略	25
①リーダーの分析 ―TCS、Infosys	
②チャレンジャーの分析 ―Satyam、Cognizant、Patni	
③フォロワーの分析 ―iGATE、Hexaware、NIIT	
④ニッチャーの分析 ―Polaris、KPIT Cummins、Nucleus	
2 インド IT サービス企業がもたらした欧米企業へのインパクト	58
(1) 欧米市場におけるインド企業の侵食と競争激化	59
(2) 欧米 IT サービス企業の対抗戦略	65
①インド拠点拡充	

②グローバル・デリバリー・モデルの構築

IBM EDS Accenture CSC Perot Systems Capgemini Logica Atos Origin Steria

3 日系 IT サービス企業のグローバル化	58
-----------------------------	----

富士通 日立製作所 NEC NTT データ

第 4 章 今後の展望	88
-------------------	----

1 インドにおける主要プレイヤーの戦略	88
---------------------------	----

(1) インド企業の成長戦略／生き残り戦略	88
-----------------------------	----

①リーダーの戦略 ②チャレンジャーの戦略 ③フォロワーの戦略 ④ニッチャーの戦略

(2) 日米欧企業のインド戦略	91
-----------------------	----

①ファースト・ムーバーの戦略 ②セカンド・ムーバーの戦略 ③ニュー・エントラントの戦略

2 日本市場における競争環境の3つの変化	93
----------------------------	----

(1) エンドユーザーによる委託先企業の選別強化	94
--------------------------------	----

(2) プライム・コントラクターによるサブ・コントラクターの選別	95
--	----

(3) クロスボーダーM&A の増加	96
--------------------------	----

3 日本の IT サービス産業の国際競争力強化に向けたインプリケーション	96
--	----

(1) アウトソーシング戦略の見直し	96
--------------------------	----

(2) M&A 戦略における発想の転換	97
---------------------------	----

(3) 組織の再構築	97
------------------	----

第 5 章 おわりに	99
------------------	----

(1) グローバル化の効用	99
---------------------	----

(2) 政府に求められる役割	100
----------------------	-----

参考文献	102
------------	-----

<要旨>

1. インド IT サービス企業の世界市場における存在感が増す中で、欧米 IT サービス企業の間ではインドを核としたグローバル・デリバリー・モデル¹の構築が加速している。日本においても海外展開を進めるエンドユーザーを中心に、インド IT サービス企業と直接にアウトソーシング契約を結ぶケースが増加し、日本の IT サービス業界の構造変化の原動力となりつつある。
2. インド企業の競争優位の源泉は、①社内完結型のデリバリー体制による技術・ノウハウの蓄積、②標準化されたプロセスに基づいてプロジェクトを遂行しうる組織能力、③インドのオフショア拠点を核としたグローバル・デリバリー・モデルである。この 3 要素により、時差と賃金格差を活用して QCD²において高いパフォーマンスのサービスの提供を実現している。さらに、サービスの高付加価値化、収益拡大とリスク分散のための多角化、高い利益率維持のためのオフショア比率の引き上げといった戦略を強化している。
3. インド企業は QCD における優位性を訴求し欧米優良企業からの大型案件を獲得し、ソリューション提供力、技術力、顧客基盤の強化を目指した買収を行なうことで欧米市場において 2 ケタ成長を持続している。一方、欧米 IT サービス企業は高コスト地域の人員削減、インドを核としたグローバル・デリバリー・モデルの構築を加速させるとともに、インド拠点強化を主眼とした買収により競争力の強化を急いでいる。かかる状況下、①インド中堅企業の生き残り②インド進出において出遅れ感のある日米欧企業のインド拠点拡充という流れが引き金となり、M&A が活発化する可能性は高まりつつある。
4. 日本のエンドユーザーは海外競合企業との競争にさらされる中で、グローバルに共通化された情報システムを低価格で構築し、サポートすることへのニーズを高める傾向にある。一方、日本の IT サービス企業は価格競争力と海外サポート体制の構築力で欧米やインドの競合企業に遅れをとっており、顧客流出が徐々に始まりつつある状況にある。インド企業を含むグローバル IT サービス企業はデリバリーセンターの設立や買収等を積極化する方向にあり、日本市場への浸透を狙っている。
5. 以上の議論より得られる日本の IT サービス産業の国際競争力強化に向けたインプリケーションは 3 つある。第 1 に多重階層の下請け構造の転換を図り、下請け企業の垂直統合や自前の拠点へのオフショアリングによって一気通貫でのサービス体制を確立すること。第 2 にプライム・コントラクターが海外同業者の買収あるいはグローバル企業との資本提携によりグローバルでのサポート体制を構築すること。第 3 に一部の企業に見られるような国内外のグループ内競合の見直しやオフショア拠点を核としたシームレスなサポート・サービス体制の強化を図ることが挙げられる。

¹ グローバル・デリバリー・モデル (Global Delivery Model) とは、顧客拠点であるオンサイト、同地域のオンショアと低コスト地域であるニアショア、オフショアを組み合わせ、IT サービスを提供するビジネスモデルである (詳細は 20 ページ参照)。また、グローバル・デリバリー・モデルに基づいて世界レベルでの人材調達によるサービスの提供という観点で、「グローバル・ソーシング (Global Sourcing)」と呼ばれる。

² QCD とは、品質 (Quality)、価格 (Cost)、納期 (Delivery) の英語の頭文字を意味し、製品開発やソフトウェア開発のパフォーマンスの 3 要素

6. 各 IT サービス企業が国際競争力強化に向けて自助努力を行なうことは当然であるが、インド IT サービス産業の急成長の背景に政府としての支援等があったことを鑑みれば、日本政府としても強化分野の選択と集中を図り、具体的な支援策を検討する時期に来ているのではないかと考える。特に、①日本が競争優位にあるソリューション分野の強化・育成、②日系 IT サービス企業の海外展開支援、③海外市場で通用する日本人 SE の育成が重要となろう。

第1章 はじめに

1. 海外市場におけるインド IT サービス企業の躍進

インド IT サービス企業がもたらした破壊的イノベーション

インドの IT サービス³産業が世界中から注目されて久しい。産業全体として高成長が続いていることに加え、世界の IT サービス市場において Tata Consultancy Services、Infosys Technologies、Wipro Technologies、Satyam Computer Services、HCL Technologies、Cognizant Technology Solutions⁴等の名前が浸透し始めた。これらのインド IT サービス企業の躍進の背景には Y2K 問題後に大きな進化を遂げたことがある。特に注目すべき点は、アウトソーシング・サービスのプロセス及びビジネスモデルに関するイノベーションである。前者はインドを中心とした低賃金地域活用のメリットを享受する以外に、開発プロジェクトやサービスのプロセス効率化を地道に続けることにより、QCD（品質・価格・納期）において顧客ニーズを満たしうるサービス提供のための組織能力を形成してきたことである。後者は、インド IT サービス企業が強みとしているオフショア（低コスト地域）とオンサイト（顧客先）を組み合わせたアウトソーシング・サービスを提供する体制を整えたことである。これら一連のイノベーションは欧米競合企業の海外戦略に大きな影響を与えてきた。

欧米大手のインド進出を加速させたインド企業の急成長

インド IT サービス企業の欧米市場での存在感が高まるにつれて、欧米大手 IT サービス企業の中に危機感が醸成され、インド拠点の人員拡充を図り、インド IT サービス企業の得意とするオンサイト・オフショアモデルやその拡張版としてのグローバル・デリバリー・モデル（Global Delivery Model）を導入する動きが急速に強まっていった。現在、IBM や EDS はインドをアメリカに次ぐ規模の拠点に成長させ、Accenture はインドにおいてアメリカを上回る数の従業員を雇用している。さらに、欧米 IT サービスのインド進出後発企業の中に M&A を活用してインド拠点の急拡大を目指す動きも見られる。いずれの企業もインドをオフショアリングにおける中核拠点と位置づけ、欧米のユーザー向けに IT から BPO までの広範囲のサービスを提供している。インドが IT サービス産業において、人材供給面で世界 1 位の市場であり、世界の IT サービス企業にとって最重要拠点であることに疑う余地はないであろう。

高度化するインド拠点の役割

先発企業の間ではインドの位置づけがさらに進んでおり、Accenture はビジネス・コンサルタント 2,000 名体制の確立を図りつつあり、IBM は基礎研究から応用研究に及ぶ複数分野の R&D 拠点と位置付けている。もはやインド拠点は単なるソフトウェア工場ではなく、最先端の知識やビジネスモデルを生み出す経営戦略上の中核拠点ともいえよう。

³ 本稿における IT サービスは狭義の IT サービス（コンサルティング、システム開発・統合・運用・保守）に加えてエンジニアリングサービス、BPO までを含んでいる。

⁴ 以下、各社ともに TCS、Infosys、Wipro、Satyam、HCL、Cognizant と表記する。

2. 日本の IT サービス産業が直面している競争環境

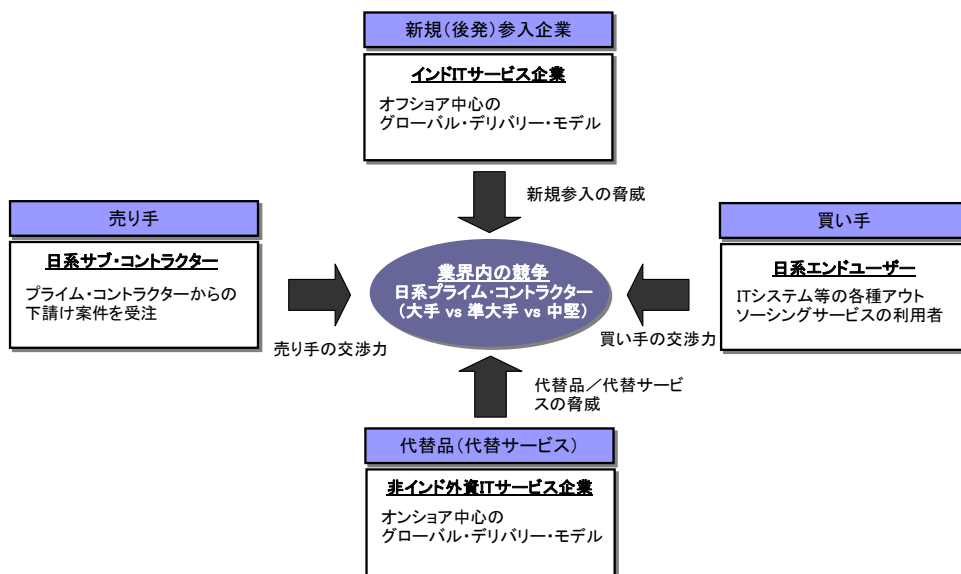
日本の IT サービス産業をとりまく環境変化

日本におけるインドの IT サービス企業に対する一般的な認識は、下請け開発やオンサイト派遣（顧客先派遣）中心のビジネスモデル、英語を公用語とする低コストで優秀なエンジニア、アメリカとイギリスを中心とした IT サービス企業のオフショア・アウトソーシング先である。仮にインド企業の競争力を認識している場合でも、言語や文化という参入障壁が存在するがゆえに脅威とはならないという見方が少なくない。しかし、エンドユーザーのグローバル展開が進む中で、日本の IT サービス産業を取り巻く環境に変化が生じつつある。

変化の背後にある IT サービス産業のグローバル化とオフショアリング

その変化は現在の日本の IT サービス産業をファイブ・フォースのフレームワークにより図 1-1 のように整理することで明確になると考えられる。産業の中心には①エンドユーザーから直接に案件を受注するプライム・コントラクターが位置し、それを 4 つの勢力が取り囲む。最初の 2 勢力はこれまで取引関係にあった②サービスの需要者であるエンドユーザーと③案件の下請け先であるサブ・コントラクター（供給者）である。残りの 2 勢力はいずれも競合となりうる存在で、④新規参入（後発）者としてのインド IT サービス企業、⑤オフショアリングやグローバル・デリバリー・モデルにより差別化を図り始めたインド以外の外資系 IT サービス企業である。

【図 1-1】日本の IT サービス産業の業界構造



（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成

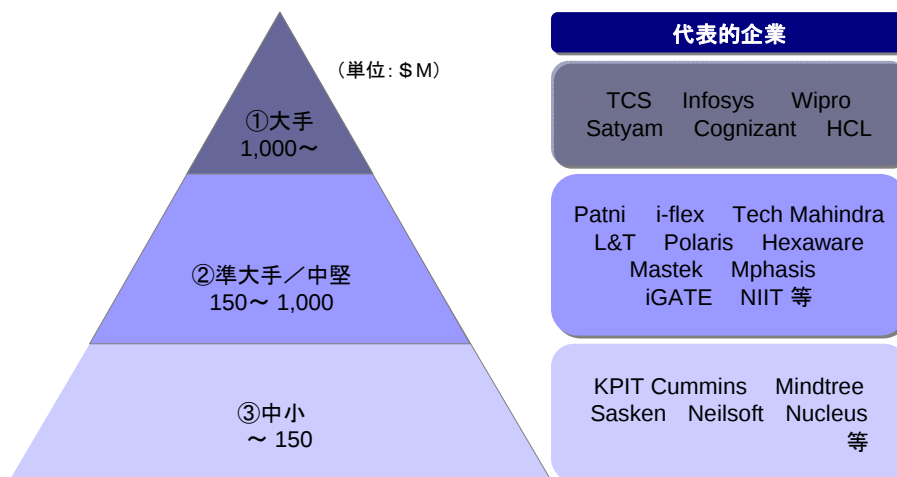
本稿においては、これらの主体のうち、プライム・コントラクターとそれに対峙するインド、欧米のグローバル企業の動向をマクロ、ミクロの両視点から分析し、世界の主要 IT サービス企業のインドを核としたグローバル化の流れを整理する。その上で最後に、IT サービス産業のグローバル化の潮流の中で日本の IT サービス産業の国際競争力強化に向けたインプリケーションを示したい。

第2章 インド IT サービス産業の概況

1. 主要企業と分類

インド IT サービス産業を企業の売上高規模別グループに分類すると図 2-1 のようになる。

【図 2-1】インド IT サービス産業の売上規模別分類



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

インド IT サービス産業の頂点に位置する大手 6 社

①大手企業には TCS、Infosys、Wipro、Satyam、HCL、Cognizant の 6 社が挙げられる。その特徴としては、第 1 にインドに 5 万人超の最大規模のデリバリーセンターを有することに加え、他の複数の低コスト地域にもオフショア拠点を保有している。第 2 に日米欧地域を中心にセールスやコンサルティングの部隊を持ち、第 3 に顧客業種セグメントの分布において金融、製造の 2 大顧客を中心としつつも、他の産業への多角化が進んでいること。BPO 事業においても一定のプレゼンスを有することである。

規模拡大と海外展開を進めるインド中堅 IT サービス企業

②準大手・中堅規模企業としては、Mphasis、i-flex⁵、Tech Mahindra、Patni Computer Systems (以下 Patni)、Hexaware Technologies (以下 Hexaware)、iGate Global Solutions (以下 iGate GS)、NIIT Technologies (以下 NIIT)、Polaris Software (以下 Polaris)、MASTEK 等が挙げられる。同グループの特徴としては、第 1 にインド拠点が 5,000～15,000 人の規模であり、インドに準じるオフショア・デリバリーセンターを活用している、あるいは設立準備段階にある。第 2 に欧米地域を中心に営業及びコンサルティングのサポート・サービス体制を構築している。第 3 に複数の業種セグメントに集中して優良顧客を持っている点である。大規模企業との違いはオフショア拠点におけるインド依存度が高い点、欧米が中心であること、業種セグメントが少ないことである。

⁵ Mphasis は EDS が買収した。また i-flex は Oracle が買収し、Oracle Financial Services に社名変更の予定である。

中小企業群にはニッチャー(分野特化型企业)が無数に存在

③中小規模企業は無数にある。その特徴は、第1に従業員数が5,000名以下、第2にインドのみにオフショア拠点がある。第3にサービス提供対象の業種を絞り込み、その分野における競争優位の確立を目指すニッチ戦略をとっている場合が多いことである。例えば、NucleusはBFSI(金融サービス)産業向けパッケージ・ソフトウェア、KPIT Cummins、Neilsoftwareは製造業向け組込みシステムやエンジニアリング、Saskenは通信分野、Sonataはホスピタリティ分野(旅行、ホテル、レストラン等)というように特定の業種や技術にフォーカスしたITサービス事業を展開している。

2. 産業史

インドITサービス産業の歴史はその誕生から現在に至るまでの過程を大きく4つの時期に分けることができる⁶。複数のリーダー的企業が創業し、産業発展の基礎を築いた1965～1984年、オンサイトモデルの全盛期である1985～1992年、外資IT企業のインド進出とオンサイト・オフショアモデルの開始時期である1992～1999年、オンサイト・オフショアモデルからグローバル・デリバリー・モデルへの発展期である2000年～現在(【表2-1】)。

【表2-1】インドITサービス産業の歴史

	1965 - 1984年	1985 - 1992年	1992 - 1999年	2000年 -
ITサービス 業界動向	メインフレーム(M/F)全盛	M/Fからクライアント・サーバー(C/S)への移行	Y2K問題 ITバブル CMM	ITバブル崩壊 CMMI
インド政府 の動向	外資規制強化(77) CMC(76)	ソフトウェア開発向け 機材輸入規制緩和	外資規制緩和(91): New Economic Policy 支援策:関税引き下げ 法人税免除	—
インドITサービス 産業動向	Onsite Model TCS (68) Patni (78) Wipro (80) Infosys (81)	Onsite-Offshore Model Satyam (87) i-flex (89) HCL (91)	Onsite-Offshore Model ODC増加 Cognizant (94) iGate (93)	Global Delivery Model ITサービスの事業領域拡大 BPO事業へ多角化 欧州/日本市場本格参入
欧米IT企業の インド関連動向	IBMがM/F事業撤退 IBM India (81)	Accentureがコンサル ティング事業を開始(87)	外資進出開始 EDS、CSC拠点設立 外資Captive BPO設立 HCL Perot Systems (96)	インド人技術者大量採用 M&Aによる拠点増強

(注)()は西暦

(出所)会社公表資料、Athreye(2005)よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

⁶ Suma S. Athreye (2005), “The Indian Software industry and its evolving service capability”を参考にした。

IBM の撤退と国産ソフトウェアハウスの誕生：1967－1984 年

1977 年の外国為替規制法⁷施行による外資規制導入を受けて、1950 年代よりインドのコンピュータ市場を独占してきた IBM が撤退した。IBM 製メインフレームのサポート体制を継続する必要から政府主導のもとに元 IBM 従業員を構成員として 1976 年に Computer Maintenance Corp（以下 CMC）⁸が設立された。一方、ソフトウェア産業においては規制緩和により、ハードウェアにかかる輸入関税引き下げやソフトウェア輸出促進政策を追い風に IT サービス企業の創業が相次いだ。1968 年 Tata 財閥によって TCS が設立され、1978 年に Patni が設立された。いずれの企業も外資コンピュータメーカーとの協業により機器に付随するソフトウェアを開発していた。その後 1981 年に Patni 出身の 7 人の技術者が Infosys を設立し、コンピュータ機器メーカーの Wipro がサービス事業へ参入を図るなど、インド IT サービス産業の発展に向けた基礎が築かれ始めた。ただし、当時の通信や電気といったインフラストラクチャーの未整備や開発機材の輸入に関する制約があったため開発はアメリカの顧客先を中心に行なわれていた。

ボディーショップ型モデルと創業ラッシュ：1985－1992 年

1980 年代後半よりパソコンとコンピューター・ネットワークの普及が本格化する中で、メインフレームからクライアントサーバーへの移行に伴って保守やシステム開発の需要が急増した。当時、インド企業の事業の中心がプログラム変更やデータ移管の業務であったため、多くのインド人開発者がアメリカの顧客先に派遣され、システムやデータの移管作業、インストール、保守を行なうというボディーショップ型ビジネスを基礎として成長していく。この時期にアメリカ企業がインド人技術者を活用することによるコストメリットを認識し始め、インド人技術者への需要が急増したことを受けて、インドにおいて多くの IT サービス企業が設立された。アメリカから帰国した NRI（非居住インド人、Non-Resident Indian）の Raju 氏が Satyam を創業、機器ベンダーの HCL が HCL Technologies を設立、重工業分野のコングロマリット、Larsen & Toubro（L&T）が情報システム部門を L&T Infotech として分社化するなど、様々なバックグラウンドを持つ企業が IT サービス事業に参入している。

基礎の確立：1992－1999 年

1991 年の外資規制緩和を受けて外資系企業のインド進出が開始された。IBM、EDS 等のアメリカ大手 IT サービス企業がインド拠点を設立した。さらに、GE、American Express、British Airways、Citibank 等の大手欧米企業が Captive BPO センターや IT サービス子会社を設立し、自社の経理、人事、総務等のバックオフィス業務やシステム開発・保守をインドにオフショアリングし始めた。一方、インド大手 IT サービス企業を中心にアメリカ市場への拠点設立が本格化するとともに、ブランド確立に向けてアメリカの株式市場へ上場する企業も現れた。1999 年には Infosys がインド企業として初めて Nasdaq に上場⁹を果たした。さらに、ビジネスの形態においてはオンサイト派遣型からオン

⁷ FERA (the Foreign Exchange Regulation Act)を受けて IBM は 40%のインド資本受け入れの必要に迫られた。

⁸ 2002 年に TCS が政府から買収した。

⁹ Infosys の Nasdaq 上場⁹に続き、2000 年に Wipro、2001 年に Satyam が NYSE へ上場した。

サイトとインド・オフショア拠点を組み合わせたオンサイト・オフショアモデルへとシフトし始めた。

バリューチェーン
の拡大と急成長：
2000 年－現在

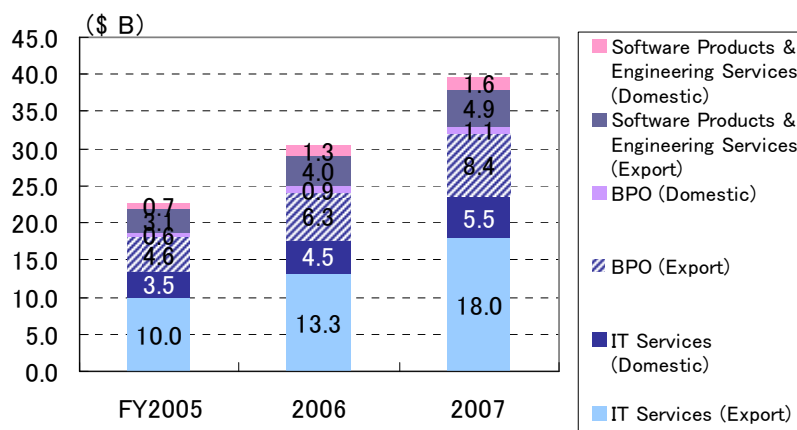
Y2K 問題関連のプログラム書き換え等の地道な業務をこなすことを通じて獲得してきた信頼を基盤として、インド IT サービス企業は企業システムの保守関連の案件受注を増やしていった。Y2K 問題後、アメリカ市場が IT バブル崩壊に伴って景気後退局面入りしたことで、エンドユーザーの間で IT システム予算の抑制ニーズはより高まり、安価なサービスを提供するインド企業への発注が一段と進んだ。さらに、インド企業は Y2K 問題で取引先となったユーザーのシステムの不具合や更新の機会を捕らえて、システム導入のコンサルティングからシステムの構築・運用・保守というように幅広い業務領域に及ぶ案件を獲得することで、エンドユーザーとの直接取引を増やし、プライム・コントラクターとしての地位を確立していった。オーガニック・グロースを中心としつつも、インド各社ともに M&A を活用し、地域、顧客、事業の多角化を図り始めた。ビジネスモデルについては、市場としての北米、欧州、日本、デリバリーセンターとしての中国、東欧、中南米への展開により、インドを核としたグローバル・デリバリー・モデルが確立された。

3. 市場概観

インド IT サービス産業の売上規模は 4 兆円

インドの IT サービス産業の売上規模は 2007 年時点で 395 億米ドル（約 4.2 兆円）、2006－2007 年の成長率は前年比 30.6% である（【図 2-2】）。うち、狭義の IT サービスが 235 億米ドル（約 2.5 兆円）と全体の約 60%、BPO が 95 億米ドル（約 9,986 億円）で約 24% を占め、ソフトウェア製品とエンジニアリングサービスが 65 億米ドル（約 6,867 億円）で約 17% を占める。

【図 2-2】 IT サービス産業の業務別売上規模



(出所) NASSCOM (2008) よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

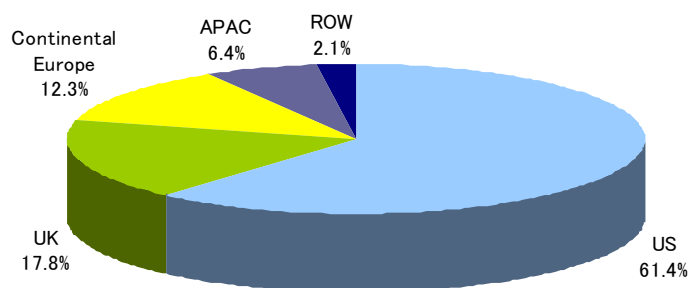
IT サービス売上の 8 割は輸出

IT サービス全売上の約 8 割が輸出であり、輸出のうち狭義の IT サービスが約 57%、BPO が約 27%、ソフトウェア製品とエンジニアリングが約 16%を占め、対前年比成長率で見ると狭義の IT サービスが 35%増、BPO が前年比 33%増と最も高く、ソフトウェア製品とエンジニアリングは 24%の伸びとなっている(【図 2-2】)。

アメリカ向け輸出が約 6 割

地域別輸出ではアメリカ合衆国が 61.4%、イギリスが約 17.8%と主要輸出国であり続けているが、欧州大陸が 12.3%、APAC(アジア・パシフィック)が 6.4%と徐々にウェイトが高まりつつある(【図 2-3】)。特に欧州大陸におけるインド・オフショアリングの浸透の状況は、2004 年から 2007 年の CAGR でアメリカの 30.2%、イギリスの 43.4%に比して、欧州大陸が 55%の成長率を記録していることからもうかがえる(【表 2-2】)。

【図 2-3】 IT サービス産業の地域別輸出比率(2007 年)



【表 2-2】 IT サービス産業の地域別輸出額と伸び率

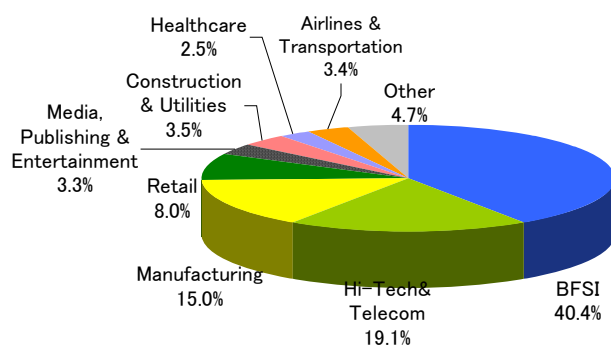
(\$B)			
	FY2004	FY2007	CAGR
US	8.7	19.2	30.2%
UK	1.9	5.6	43.4%
Continental Europe	1	3.9	57.4%
APAC	0.8	2	35.7%

(出所) NASSCOM (2008) よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

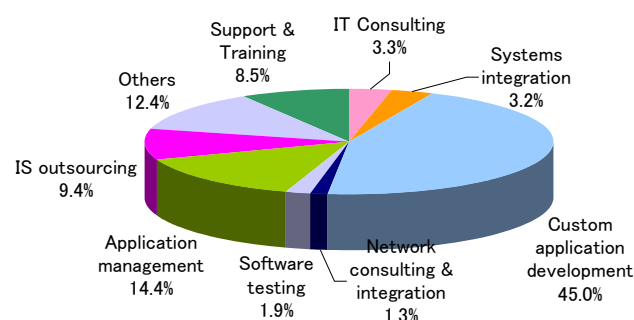
金融、通信、製造を中心に開発・保守サービス案件を受託

IT サービスと BPO を合わせた輸出先を業種別に見ると、BFSI(銀行、金融サービス、保険)が約 40%、ハイテク・テレコム産業が約 20%、製造業が約 15%の順となっている(【図 2-4】)。また、BPO を除いた IT サービスの業務別内訳ではカスタム・アプリケーション開発が約 45%、アプリケーション・マネジメントが約 14%とインドが従来から主要な事業領域としているアプリケーション開発・保守(ADM、Application Development & Management)で約 6 割を占める(【図 2-5】)。さらに、各種コンサルティングや SI などのバリューチェーンの上流工程については各々 3%を占めている。

【図 2-4】業種別輸出構成比(2007 年)



【図 2-5】業務別輸出構成比(2007 年)



(注) 図 2-4 は BPO を含む(広義の)IT サービス、図 2-5 は BPO を除いた(狭義の)IT サービス

(出所) NASSCOM(2008) よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

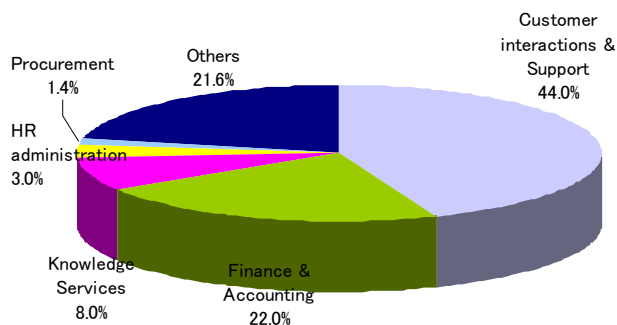
BPO 事業の中心は顧客対応サービスと財務・会計の事務代行

BPO については Customer Interactions & Support (CIS) が約 4 割、Finance & Accounting (F&A) が約 2 割と大きなウェイトを占める(【図 2-6】)。CIS の内訳としては顧客対応、ヘルプデスク等のインバウンドとテレマーケティング等のアウトバウンドのコールセンターの割合が大きいものと推察される。F&A には会計処理や売掛金・買掛金の管理の代行業務等が含まれる。さらに近年、ナレッジ・サービス¹⁰として医療情報転写 (Medical Transcription)、法務情報分析 (Legal Outsourcing)、財務分析やバリュエーション等の高度な専門知識を必要とする BPO が増加しているものと考えられる。

インドにおける BPO の高度化と非音声化

その背景としては、インドに次ぐ BPO の産業集積が台頭しつつあることが挙げられる。コールセンターについては英語の発音、顧客対応に対する適性、を重視する傾向がある。例えばアメリカ向けにはフィリピン、イギリス向けにはアイルランドにコールセンター拠点を開設する企業が増えているのである。非音声 BPO では制度・文化の近接性を重視する分野もある。

【図 2-6】BPO の事業分野別売上比率 (2007 年)



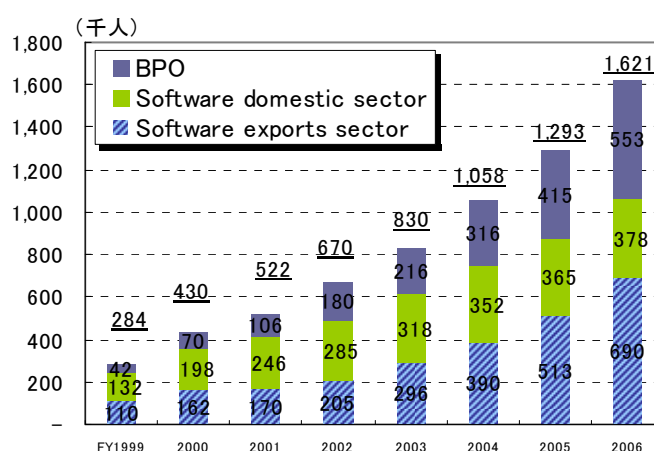
(出所) NASSCOM(2008) よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

¹⁰ 一般的に専門知識を必要とする BPO は KPO (Knowledge Process Outsourcing) に分類される。

優秀な人材を輩出する
世界最大規模の労働市場

IT サービス関連の人材供給市場としてインドは世界最大規模で、1999 年の 28 万人から 2006 年には 160 万人まで増加している(【図 2-7】)。うち、約 4 割が輸出向け IT サービス、約 2 割が国内向け IT サービス、約 3 割が BPO に従事している。また、これらを支える高度な教育機関が 347、カレッジが 16,885 存在し、年間 40~50 万人の技術系卒業生を輩出している。特に技術系では IIT(インド工科大学)、IISc(インド科学大学院大学)、IIIT(インド情報技術大学)、ビジネススクールでは IIM(インド経営大学院)¹¹の優秀な人材を獲得すべく IT サービス企業による競争が繰り広げられている。

【図 2-7】事業別従業員数



(出所)NASSCOM(2008)よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

競争が生み出す給与
格差

大手 IT サービス企業では毎年数千から数万人というプログラマーが厳格なプロセスのもとに採用される¹²。入社後は研修や OJT によりソフトウェアやビジネスのスキルを徹底的に教育され、職場配属後も適宜研修が行なわれ、プログラマーから SE、チームリーダー、プロジェクト・マネジャーへと昇格していく。企業間、企業内においても大きな格差が存在するため正確な数値の把握は困難であるものの、インド IT サービス産業における平均的な 1 ヶ月当たりの賃金水準は新卒クラスで 100~1,000 米ドル、入社 8 年目のプロジェクト・マネジャークラスで 2,000~3,200 米ドル、それ以降のマネジメント階層では能力に応じて大きな差異が出てくるといわれている(【表 2-3】)。

優秀な人材の確保は
次第に困難に

賃金は年間約 15% 増というハイペースでの上昇が続いている。この背景には大手インド企業による大量採用に加え、2000 年以降からのアメリカ企業のインド進出本格化に伴い、高額オファーによる優秀な人材の大量採用が増加していることが考えられる。これに呼応するかたちで、インド IT サービス企業も優秀な人材の獲得やリテンションのために欧米系と同じかそれを上回る給与を

¹¹ IIT : Indian Institute of Technology, IISc : Indian Institute of Science, IIIT: Indian Institute of Information Technology, IIM : Indian Institute of Management

¹² 例えば Infosys の場合、2006 年は 130 万 2,400 人の応募に対して書類審査、筆記試験、面接によって絞り込みを行ない最終的に 3 万 6,700 人が採用通知を受け取るという競争率 35 倍の難関である。

提示するケースが増えたため、トップクラスのエンジニアが獲得する給与が産業全体の賃金上昇を牽引していると推察される。

【表 2-3】 IT サービス産業における賃金水準

(\$)

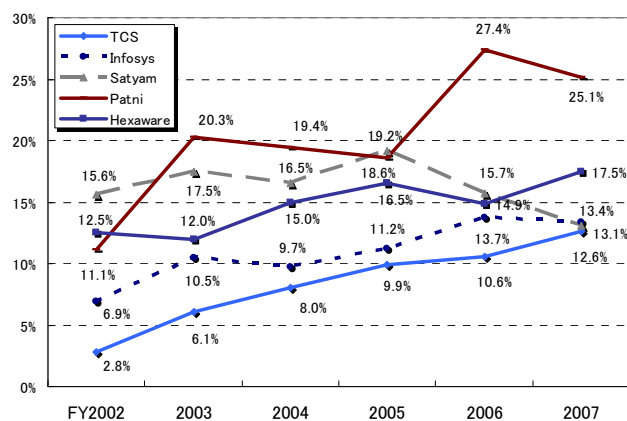
	月給水準
新入社員	500 (100—1,000)
2年目	800—1,300
6年目	1,200—2,500
8年目 (PM)	2,000—3,200
10年目	3,000—5,000
GM	7,000—8,000

(出所) 現地ヒアリングよりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

高水準にある離職率

人材獲得競争が激化する中で、エンジニアの離職率も高水準にある(【図 2-8】)。特に常に就職人気ランキングにおいてトップクラスにある TCS、Infosys においても 2002 年には 1 桁前半にあった離職率が 2006 年末には 10%を超える水準まで上昇している。これまで優秀な人材が中堅企業から大手企業に転職するというケースが中心であったが、次第にインド企業から欧米のグローバル企業へ転職するというケースが増加していることが影響しているものと考えられる。

【図 2-8】 インド IT サービス企業の離職率



(出所) 各社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

インド IT サービス企業の 人材確保に向けた動き

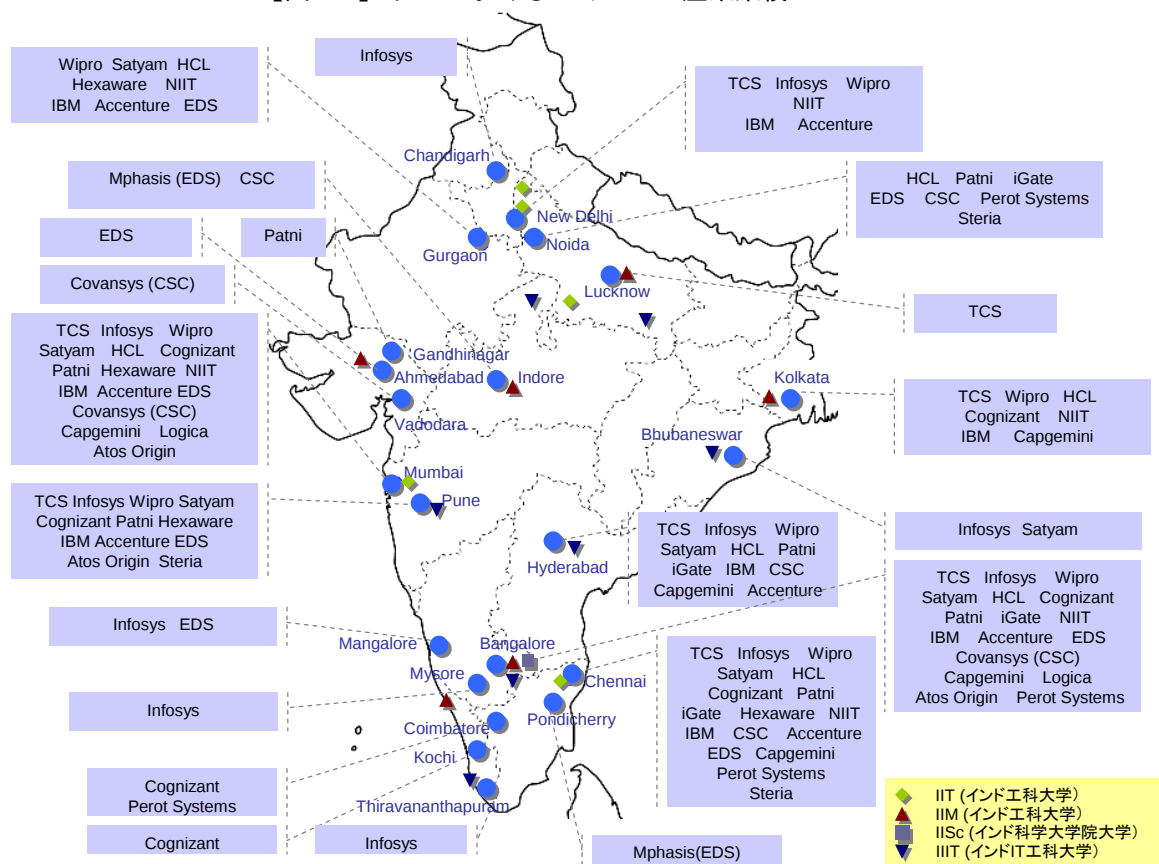
インド各社は賃金上昇下で優秀な人材の流出を回避するための対策として、①トップクラスのエンジニアへは高い給与を支払い、他のエンジニアの給与水準の上昇を抑制する、②より人材が確保しやすく、物価の安いインド郊外へ開

発拠点を新設する、③インド以外にオフショア拠点を確保する、ことに取り組んでいる。

大都市、エリート校を中心に産業集積が形成

現時点においては、インド国内の主要企業の開発拠点は IIT 等の複数のエリート校がある Bangalore、Mumbai、Chennai の 3 箇所に集積している(【図 2-9】)。人材獲得競争や賃金高騰を受けて TCS のように Tier2、Tier3 と呼ばれる郊外での採用を強化する動きもある。新興地域にも有力大学が点在していることから、インド国内における郊外へのデリバリー拠点設立の動きが進む可能性は高まっている。

【図 2-9】インドにおける IT サービス産業集積



(出所) 各社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成