

iGATE 社との アライアンスを活用した グローバルサポートについて

グローバルビジネス本部
坂本 尚也



1. はじめに

当社は、1989年にアメリカ・ニューヨークにCAC Americaを設立して以降、翌1990年イギリス・ロンドンにCAC Europe、2000年アメリカ・サンノゼにCAC Pacific、中国・上海にCAC 上海を設立。さらに、2002年には中国・蘇州を拠点とする高遠計算機技術をオフショア拠点として買収するなど、海外サポート体制の拡充を図ってきた。

この間、日本企業の海外におけるビジネスは、バブル崩壊や世界的な金融危機の影響を受けつつも急速に拡大してきており、海外サポート体制に対する期待はますます大きくなっている。こうした環境下、当社は2009年インド・バンガロールを主要拠点とするiGATE Corporation (以下、iGATE社)と資本・業務提携契約を締結、2010年にはCAC Indiaを設立する等、海外サポートの強化に努めている。

本稿では、2009年に資本・業務提携契約を締結したiGATE社との協業によりお客様に提供できるサービスについて紹介する。

2. CACのグローバル戦略

iGATE社との協業によるサービスについて述べる前に、まずは当社のグローバル戦略について簡単に紹介する。先にも述べたとおり、当社は20余年前からお客様の海外展開をITの面でサポートしており、各拠点における現地に密着した形でのサポートについてはお客様からも高い評価をいただいている。

今後は、さらにサポートを充実させるために、拠点間の連携を強化し、より高品質、低価格で付加価値の高いサービスを提供できる体制を整えたいと考えている。そのために、グローバルデリバリーセンター (GDC) の充実を図ろうとしている。GDCとは、お客様の所在地に関わらず、付加価値の高いシステム開発/導入、運用/保守、ビジネスオペレーションを

提供する拠点を意味している。そのうえで、デリバリーの多くをGDCから提供しながら、オンサイトでお客様に密着したきめ細かいサービスを提供するグローバルデリバリーモデル (GDM)を構築する。すなわち、お客様がワールドワイドで、R&D、企画、営業、マーケティング、生産、サポート/アフターサービスなどのバリューチェーンおよび人事、会計等バックオフィス系業務を最適なロケーションに配置することで、各地域でのロケーションアドバンテージを獲得しながらも、ワールドワイドでのオペレーションの最適化/効率化を図っていくことを可能にするサービス提供の担い手に、当社がなろうということである。

お客様は海外での事業を拡大している。当社はGDMを構築することで、お客様のグローバルニーズに対応していくのである。

3. iGATE社会社紹介

iGATE社はアメリカNASDAQに上場しており、8,000人超の従業員により、欧米のお客様を中心に、ITおよびBPOサービスを提供している。インドを主要デリバリー拠点とし、アメリカ、オーストラリア、メキシコ、日本、ドイツなど、30以上の拠点から、銀行、証券、保険などの金融機関、製造業、小売業、サービス業、メディア/エンタテインメント系産業など多岐にわたる業種のお客様に対し、マネジメント/ITコンサルティング、ERPなどのエンタープライズソリューション、ビジネスインテリジェンス、第三者検証サービス、アプリケーション開発、インフラストラクチャ構築サービス、システムアウトソーシング、BPOサービスなどITおよびBPOサービスをトータルで提供している。加えて、CMMI Level5、ISO27001などの各種認証を取得、Six Sigma、ITIL、COPCなどに準拠した独自の метод論を策定し、高品質のサービスを提供しており、Black Book of Outsourcing、IAOPなどの第三者評価機関からも高い評価を得ている。

4.iGATE社との提携の目的

これまで述べてきたように、当社は拡大するお客様のグローバルニーズへ対応するため、GDMによるサービス提供体制を早急に整える必要があり、そのためにはiGATE社のようなパートナーを活用することが一つの有効な手段であると考えた。

加えて、iGATE社は数年かけて、オンサイトでのスタッフィングサービスを中心としたビジネスモデルから、オフショアアウトソーシング型のビジネスモデルへ転換した企業であり、当社がGDMによるサービス提供を早期に実現するうえで参考となる点が多い。

① リソースの獲得

当社がGDCを構築する上で、iGATE社の8,000名を超えるリソースを活用できるのは大きなアドバンテージとなる。その中でも、iGATE社は非常にハイレベルな人材を多数擁しており、金融機関の元CIOや、会計士、弁護士などの特定エリアの業務に関するスペシャリスト、SAP、OracleなどのERPパッケージのスペシャリスト、特定業界向けのパッケージに精通した人材、プロセス標準に精通した人材など、多岐にわたる優秀な人材を豊富に抱えている。

また、iGATE社はDATAQUESTによるインドIT業界の従業員満足度調査で1位を獲得しており、様々な分野のスペシャリストを安定的に維持できるとともに、この1年程度の間でも社員を1,500名以上増やすなど、必要な人材を迅速に揃えられることが一つの強みであるといえる。

これらの人材を活用できることは、当社がグローバル人材を一から揃える場合と比較して質、スピード、量の面で圧倒的に有効な手段であるといえる。

② ロールモデル

iGATE社は、数年前までオンサイトでのスタッフィングサー

ビスを中心とした企業であった。しかし、それでは、お客様の高い満足を継続して提供することに限界があるということで、インドを主要拠点とするアウトソーシングモデルに変革し、数年で急速に業績を拡大してきた。スタッフィングサービスからオフショアアウトソーシングへの変革により、グローバルで連携したサービスを提供可能な体制を整えており、多くのビジネスをインドのGDCに集約し、オンサイトでのサポートが必要な部分のみ、現地でのサービスを提供する体制としている。その結果、オンサイト側は機動力が増し、お客様の拠点に合わせて、機動的にサポート部隊を組成できるようになり、また、GDC側の情報共有、標準化、リソースの適切配置など、効率的なデリバリー体制を築くことができるようになってきている。

先にも述べたように、当社海外拠点も現在はオンサイトでお客様のオフィスに常駐する形でのサポートが中心のビジネス展開となっている。これらをGDMによるサービス提供形態へと迅速に変革する上で、iGATE社をロールモデルとすることができる。

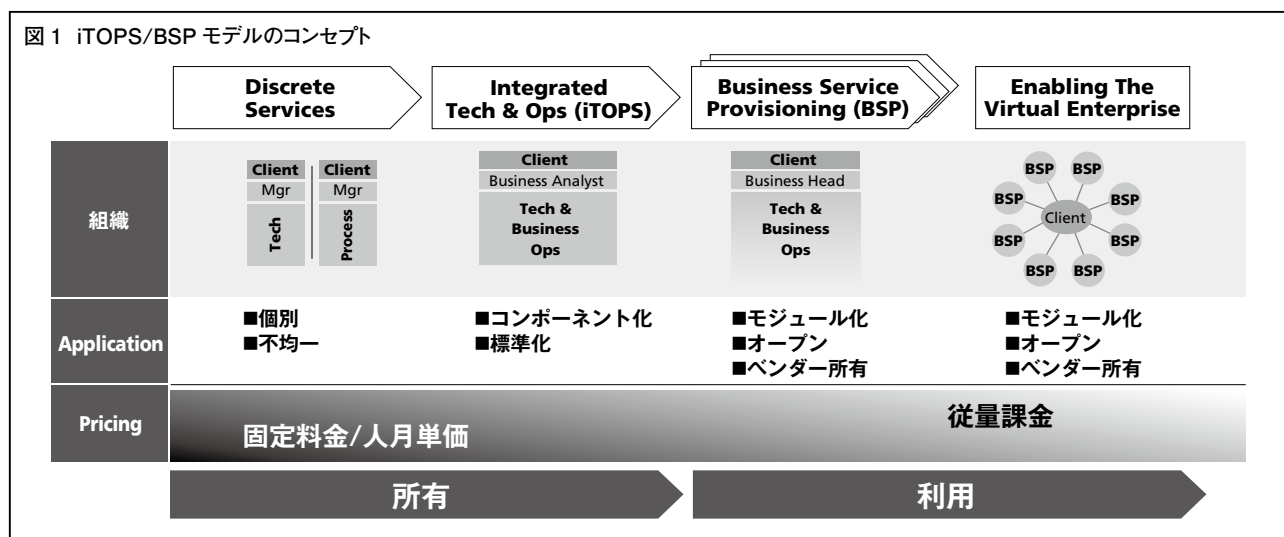
5.iGATE社とのアライアンスビジネス

iGATE社とのアライアンスを有効に機能させるためには、iGATE社の強みを適切に活用する必要がある。そこで、まずは、iGATE社の特長を紹介し、その後、それらをどのように活用していくかについて述べていく。

① iGATE社の特長

a. iTOPS/BSP(図1)

iGATE社の特長的なサービスコンセプトとして、iTOPS(Integrated Technology and Operations)およびその進化系としてのBSP(Business Service Provisioning)がある。コンセプトの特長として、①ITとBPOの統合 ②従量型の課金モデルによる「所有」から「利用」への2点を挙げる。



近年、業務とITは切り離しては考えられない関係となっている。したがって、ITおよび関連する業務を併せてアウトソーシングするという事は、業務を効率化する上では非常に理にかなっていると言える。そこで、第一のポイントとして挙げた、ITとBPOの統合についてであるが、IT企業がBPOサービスを提供する場合、ITと併せて提供する場合が通常である。例えば、会計システムを構築、運用し、関連する会計オペレーションも実施する場合などである。ところが、こうした場合往々にしてITとBPOは別部門で提供されることが多く、その結果、たとえ同一業者がシステムの運用・保守と、会計のオペレーションをアウトソーシングサービスとして提供をしたとしても、その相互に連携がない、または、情報の共有程度にとどまるということが起こり易い。これに対し、iTOPS/BSPでは、一つの組織においてITとBPOを提供している。その最大の効果は、ITを活用したプロセスの改善活動を日常プロセスに取り込めることにある。例えば、SLAにおいてエラー率を設定している場合、プロセスごとにエラー率を測定し、その可視化されたプロセスごとのエラー率を日次でチェックし、エラー率が一定以上のプロセスについては、なんらかの解決策を検討する。その解決策の有効な手段としてITを活用し、チェック機能の強化や、入力補助機能の充実化などの対策を施す。ここまでの一連のプロセスを一つの組織において、定型化して運用している。つまり、業務プロセスそのものおよびSLA設定項目等、各種指標を可視化し、それら指標を定期的にチェックし、改善策を検討、実施するというプロセスを定型化し、一つの組織の中で一連のプロセス(PCDAサイクル)として運用するということが、ITとBPOを統合したサービスということ

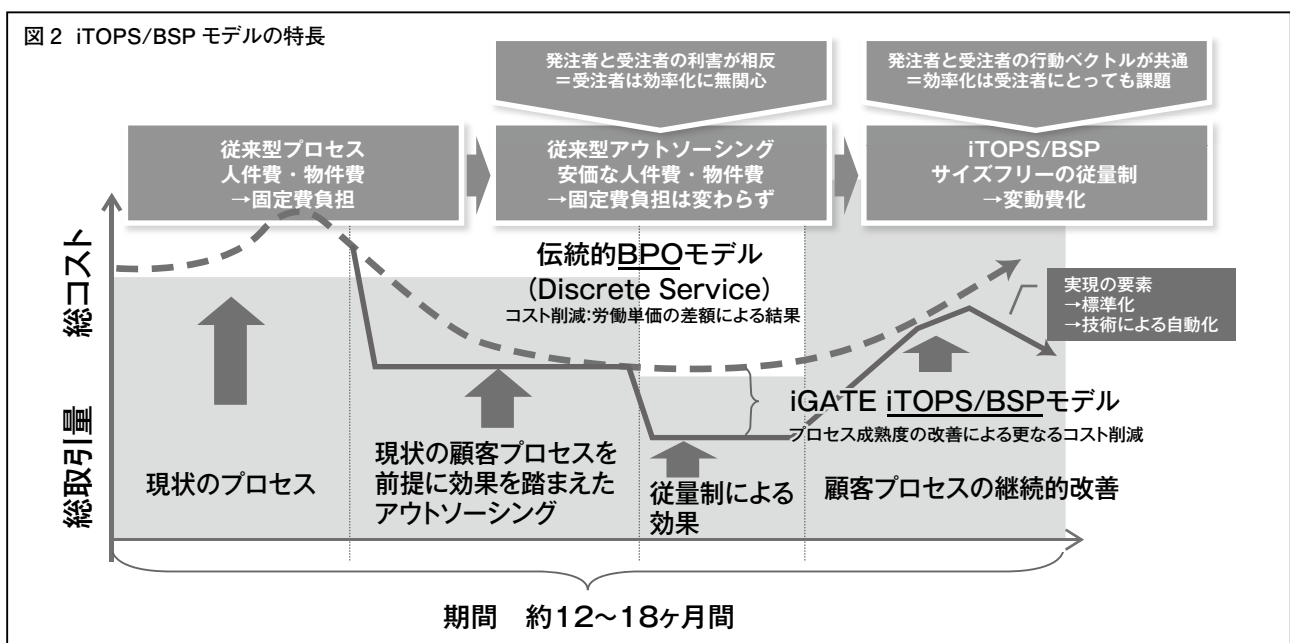
になる。

次に、iTOPS/BSPにおいては課金体系を従量制としている。先に述べたとおり、iTOPS/BSPはITとBPOを統合してサービスを提供するため、ITと業務を区別することなく、業務の処理量に基づいて、処理件数による従量制の課金体系としている。その結果、お客様においては、固定費の変動費化が可能となる。変動費化した場合のメリットとしては、①利用者側と提供者側の目的に対するベクトルの共有化 ②業務量の変動への対応が挙げられる。業務量に関係なく固定の課金体系の場合、業務遂行側に業務効率化のインセンティブが発生しにくい。一方、従量制とすることにより、業務の効率化がサービスの発注側/受注側双方の共通の目的となり、業務プロセスの効率化促進のインセンティブになるとともに、その効果をシェアすることで双方がメリットを享受できる。また、業務量の変動にも柔軟に対応できるため、閑散期の無駄なコストや、繁忙期の増員に対する負担増が必要なくなり、コスト効率を向上させることが可能となる(図2)。

iTOPS/BSPモデルにおいては、アプリケーションはiGATE社自身が保有し、併せて、関連する業務オペレーションを提供することになる。すなわち、利用者側が特定プロセスに対するインプットとアウトプットを定義すれば、提供者側はアウトプットに対する成果と料金に責任を持ち、使用量に応じて課金するという関係になる。

b. 強固な導入プロセス

iGATE社は、IT、BPOそれぞれにおいて強固な導入プロセスを保有している。一例をあげると、pH Matrixというプロセスごとのアウトソーシングおよびオフショアリングの適合度を測定するツールや、PMMなどのプロセス成熟度



測定モデル等を駆使し、アウトソーシングスコープのアクセスメントを実施。対象プロセスの移行計画を策定し、同時にSLAを策定、お客様と合意を得た後、実際の移行作業を実施。同時にオペレータに対するプロセストレーニングを実施し、移行完了後、安定運用につなげる。このようなプロセスが、各種方法論、テンプレート、ツール等により強固に定義されており、それらをベースとし、お客様ごとの要求に合わせ柔軟にカスタマイズしながら対応している。その結果、品質は高く、また、期間の短縮も実現でき、お客様に非常に満足いただけるサービスを提供できている。

c. 品質/セキュリティ

高品質なサービスを実現できている要因の一つは「社内標準適用」にある。iGATE社では、CMMI, ITIL, COPC等の業界標準が、一つの社内標準に統合されており、社内標準に準拠することで種々の業界標準に準拠することを実現している。この社内標準を現場レベルの品質管理、全社レベルの品質保証に例外なく徹底し適用している。2003年から5年間の年月をかけて整備された標準は、ガイドライン、手順、テンプレート、チェックリスト、ツール等で構成され、最低限の品質の保証、品質の向上に寄与するだけでなく、プロジェクト推進側の負荷軽減にも寄与している。このことにより、急速な社員数の増加にあっても、均質なサービス提供が可能になるだけでなく、お客様、パートナーを含む関係者間のコミュニケーションをも安定的に維持できる。こうした標準化の徹底が各担当者のスキル向上にも資する結果となり、例外無き適用の正のスパイラルを生んでいる。

さらに、Six Sigma(含むCMMI, ISO9001)を採用していることから分かるように、iGATE社の企業文化は顧客目線をベースにし、顧客評価を拠り所とするものとなっている。要求、品質、成果等、サービスの評価軸が顧客評価にあり、定期的にお客様から提供サービスの品質に対する評価を頂くことでPDCAサイクルを回している。

すなわち、お客様にとって必要となる品質を例外無く適用されるプロセスで実現し、お客様の評価をもってサービスインし、稼働後に定期的に向上させることで、お客様満足を実現し、結果、高品位なサービスと見受けられるようになっているのである。

また、セキュリティに関しても、欧米の金融機関のお客様に対して、1,000名以上の体制で、IT/BPOサービスを提供しているなど、金融機関に対する大規模なプロジェクトにおける要求に十分応えられるレベルのセキュリティ基準を満たしている。具体的には、プロジェクトメンバーのバックグラウンドチェックや、専用ルームへのIDおよび警備員による入退室管理、機器類、メモ等の執務エリアへの持ち込み制限、シンクライアントの採用などにより欧

米金融当局の規制をもクリアするセキュリティレベルを実現している。

d. ハイレベルな人材

先にも述べたが、iGATE社には高い専門性を持つハイレベルな人材が多数揃っている。インドには、日本と比べ大卒者数で4倍以上、情報工学系大学卒に限ると、20倍以上の人材がいる。加えて、高い従業員満足度など、人材を惹きつける企業でもあることから、ハイレベルな人材を獲得することが非常に容易である。

また、プロセスに習熟した人材の仕組みを構築する能力についてもiGATE社の特長がある。iGATE社は、組織として成熟しており、社内スキル、能力面での格差があったとしても、アウトプットには影響がないような仕組みを構築している。これは、デリバリーのプロセスの成熟、つまり誰がやっても成果に差が出ないような標準化、テンプレート化が進められており、それを漏れなく活用する仕組みが構築されているということなのである。結果的に、スキル・能力の高い人材以外が関与しても一定の品質を確保できるようになり、付加価値の高い品質、価格を実現できている。

余談だが、なぜインド企業・iGATE社は現在のような姿になったのだろうか？ 一つにはインドIT業界内の労働力の高流動性、欧米顧客中心の業務活動がそれを促進したと考えられる。インドIT業界では、3年ほどでの転職が一般的である。物価上昇率が給与上昇率を大きく超えており、給与を上げるには転職するのが手早いとも言われている。結果、知識の人への蓄積を期待できず、形式化・可視化・共有化する必要が生じる。言い換えれば、人に依存するモデルでは、生産性・品質を保てないのである。次に、欧米顧客、特にマネジメント層は多くの場合、投資対効果を同一会計年度に要求されるケースが多く見られる。したがって、一年以内に投資に見合った利益を生むことが日本以上に望まれる。これが、スクラッチ型サービス開発提供を避け、部品再利用、パッケージソフトウェアの利用、フレームワークへの期待等を促進し、早期サービスインと知的財産の有形化を実現することになる。また、仕組みを作って管理する側と仕組みに従って労働する側の役割が明確になっている。もちろん、それ以外にも様々な要素が存在すると考えられるが、この2点は大きな要素と考えられる。

② アライアンスの活用

a. 人材交流

当社では、本年から、iGATE社との間で人材交流プログラムを開始している。本プログラムは、OJTベースで現

地の一員として業務を遂行することにより、相互の業務ノウハウの習得、およびコミュニケーションラインの強化によるグローバルプロジェクトの円滑な遂行能力の獲得を目的としている。2010年は、当社から3名が半年間iGATE社へ出向し、OJT形式で実際のプロジェクトを体験することで、現地でのリレーションを構築するとともに、実際に一緒になって業務を遂行することで、言語、文化などの相違点をお互いが理解し、業務の遂行に支障がないようにすることを学んだ。具体的には、iTOPSのプロジェクトに参加し、実際のオペレーション、ITとの連携、体制、標準化の考え方、課金モデルなど、先述したiTOPSの特長を実体験し、より具体的に理解できた。特に実感するのは、日本人の生活はハイコンテクストなコミュニケーションに支えられているのに対し、インドではそれが通用しないということである。例えば、日本では、A,Bを要求する場合に、その文脈からAと伝えれば、言外のBも含まれるとの認識から、A,Bという結果を享受することができることが多い。一方、インドにおいては、一言二言の依頼は欧米社会以上に一言二言の依頼でしかない。したがって、要求は明確に定義、説明する必要がある。このプログラムを通じ、如何に我々日本人がコンテクストに支えられているか、如何に前提事項を蔑ろにしているのか、参加者は身をもって体験している。非効率性とのトレードオフの関係にあるが、今後多種多様な方々と交流する際に注意すべき点であろう。

b. サービス提供体制

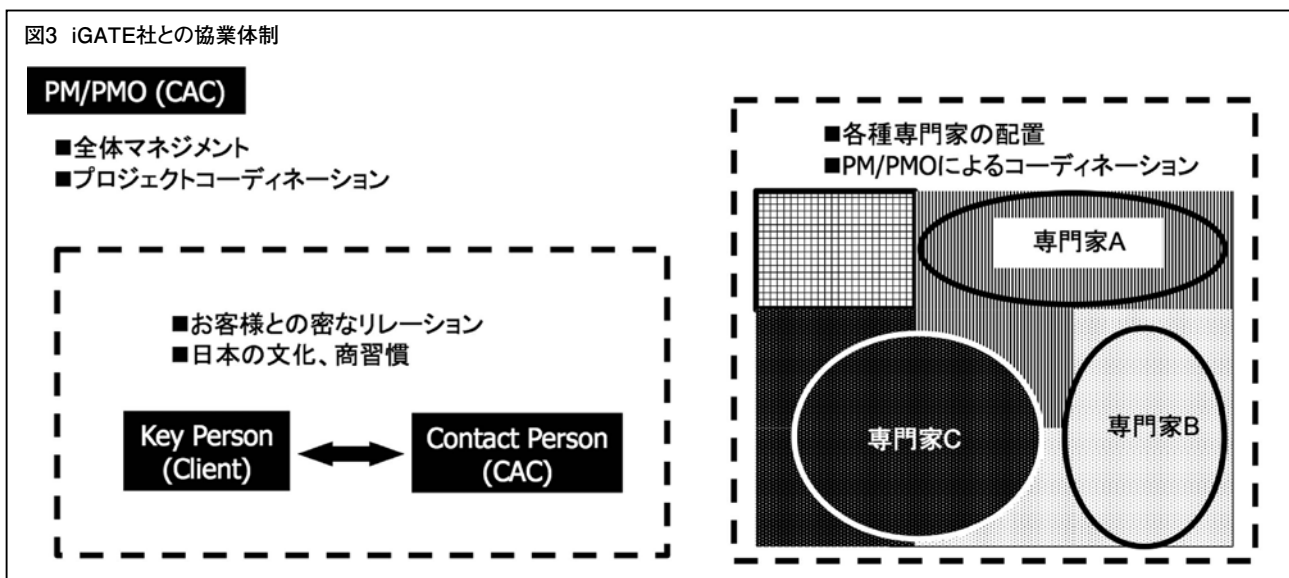
iGATE社の専門性の高い人材を有効に活用するためには、全体を理解したゼネラリスト的な人間が必要となる。インド(IT業界)は圧倒的な人材資源を誇る。IT/ビジネススクールの修了生の数的規模が違う。新卒だけでなく人材の流動性から経験豊富な経験者獲得の機会も

多い。したがってビジネス機会に応じて柔軟に対応する組織を生成することが可能である。ただし、各人は自分の生活・キャリアのため、専門性が評価され、専門性向上に資する作業に従事する。結果、組織的作業中に担当不明瞭のグレーゾーンや逆に作業間の隙間が生じやすい。インドリソースを活用する際は、作業開始初期にこのグレーゾーンや隙間を防ぐべく、作業内容定義書(SOW)を詳細に策定し、必要に応じて、プロジェクト(サービス)マネジメントオフィスを設置する必要がある。そして、それらは当社が担うべき役割であると認識している。言い換えると、日本企業が従来得意としてきたすり合わせの技術により、プロジェクト全体を適宜コーディネートしながら、各分野における専門家や、各種リソースを適切に配置し、お客様のマネジメントレベルの目線でそれらを組み合わせることにより、組織として効率的に機能することを当社が担い、お客様により高付加価値なサービスを提供できると考えている。

また、当社はこれまでの日本におけるお客様との長期間にわたるリレーションシップの中で、お客様に密着し、お客様の業務を深く理解した上でITによるサポートを行うことを心掛けてきた。そこで、お客様の業界および対象業務に関する知識はもちろんのこと、日本固有の制度、商習慣、さらには、お客様固有の業務についても深く理解している。それらの知識を有効に活用することにより、日系企業のお客様に対して、これまで以上のサービスを提供することが可能となる。

iGATE社との協業においては、これら当社およびiGATE社の専門的な人的リソースを的確に配置し、当社が全体を効率的にマネジメントおよびコーディネートし、お互いの得意とするノウハウを結集することで、お客様には満足いただけるサービスを提供できるものと確信している(図3)。

図3 iGATE社との協業体制



③ アライアンス効果

iGATE社との協業により、グローバルレベルでの高品質なサービスが提供可能となる。まずは、GDCに集約した人的リソースを有効に活用し、また、GDCに人材を集約することで、オンサイトのリソース配置を最小限に抑え、お客様の立地に合わせて、オンサイトでのサポートを迅速に、柔軟に対応する。これにより、お客様に対するグローバルレベルのサポートを、お客様に密着し、現地のニーズをくみ取りながら、GDMにより高品質かつ均質に提供することが可能となる。つまり、グローバルレベルでのリソースの最適化により、付加価値のある品質・価格でのサービス提供が可能となる。

また、お客様の事業がグローバル化していても、拠点間の連携は十分にされていない場合も多い。その結果、投資の重複や、機会ロスなどが発生する。当社のGDMは拠点間連携、ナレッジシェアリングを前提としている。GDMでサービスを提供することにより、お客様の拠点間連携も促進することになり、お客様の事業におけるグローバル化の推進、コストの削減、投資効果の向上に寄与することになる。

6. 終わりに

ここまで、当社のグローバル戦略およびその中でのiGATE社との提携の活用について述べてきた。また、提携関係をより効率的に活用するための取り組みとして、人材交流プログラムや、協業モデルについての概要を説明した。

人材交流プログラムについては、継続的な実施を計画しているところである。当社はこれまで、中国子会社の幹部育成プログラムとして、中国人社員を日本に招へいし、プロジェクトを共同で進めることで、お互いを理解し、オフショア開発

を効率的に進めるという取り組みを行った実績もある。インドの場合は、中国とも異なる文化、商習慣を持っており、また、コミュニケーションの手段も異なる。2010年の人材交流プログラムに参加したメンバーも、それを肌で実感し、その中で、コミュニケーションを円滑に進めるにはどうしたら良いのか試行錯誤し、プログラムの期間を通して、相当コミュニケーションの円滑化が可能となった。また、欧米大手企業から高い評価を得ているアウトソーシングモデルを実体験し、その中で品質、納期、標準化、方法論、効率化、改善活動など、多くのことを現地で学び、それが参加者の血肉となっている。このような経験を、iGATE社などインド系ベンダーとの協業での実プロジェクトに活かし、そこでプロジェクトメンバーにインド企業との協業のノウハウを伝授しながら、当社としてのナレッジとして蓄積していきたいと考えている。

また、提携契約の締結以降、共同での営業活動や、セミナー開催など、当社の海外サポートに関するご紹介の機会を積極的に持つとともに、共同でプロジェクトを進められる体制を整え、また、いくつかのプロジェクトについては、共同で実施するまでに至っている。

当社は、2010年10月にCAC Indiaをインド・ムンバイに設立した。それにより、インドにおけるリソースをさらに有効活用し、欧米をはじめ、インド国内、またはアジアへと多拠点にわたるお客様のサポートをさらに充実させていく。また、それだけにとどまらず、他の地域も含めワールドワイドなサポート体制を充実化させることを予定している。そのためには、自社のみではなく、iGATE社のようなパートナーを活用し、より付加価値の高いサービスを提供できる体制を迅速に構築していきたい。