

# アライアンスを通じたグローバル案件への対応

医薬ビジネスユニット  
副ユニット長

川村 多聞



## 1. 求められるグローバルケーパビリティ

2005年頃から製薬企業各社においてITベンダーコンソーテーション、プリファードベンダー選定の機運が高まり、それまで比較的ローカルでの裁量があったITベンダー選定についてもグローバルで一括して選定されたベンダーが当該製薬企業の全世界の領域を担当することが珍しくなくなった。

選定される領域は「営業系」「基幹系」「インフラ系」と様々であるが、全世界の業務を担当できるビジネス的なメリットは非常に大きく、メガITベンダーと呼ばれる大規模なベンダーはしのぎを削り製薬企業から提示されるRFPに応札していくことになった。

当然CACとしてもその流れに乗るべく積極的に顧客に提案をしていく必要があったが、前述のグローバル規模のRFPに応札するためには全世界(特にUS、EU)に対して日本と同規模のサービスを提供できる体制を整える必要があった。また、インドを中心としたオフショアサービスモデルを確立しコスト的なメリットを顧客に提示する必要もあったがCACはどちらの要素においても競合他社に後れを取っていたと認識している。

日本以外の拠点についてはCACアメリカ、CACヨーロッパという拠点を有しているものの、その規模は日本に比べて小さく、日本と同レベルのサービスを顧客へ提供できるとはいえない状況であった。また、オフショアを活用したビジネスモデルについてはiGate社(当時)と提携の上、日本国内で実施していた業務をインドへ移管する動きを進めていたが、サーバー監視など限定された業務の移管にとどまりビジネスモデルの確立までは到達できていなかったのが2012年当時の状況であった。

そうしたグローバルビジネスモデルへの立ち遅れを端的に

示す例が2012年、内資系大手製薬企業A社のグローバルインフラ案件の失注である。

当顧客に対してのインフラ業務についてはCACが長年担当してきた領域であり最も強みを持つ領域といっても過言ではなく、当然本案件についても当社内では受注が必須とされていた。しかし、実際には日本以外でのサービスケーパビリティを欠くという理由でRFPの受領にすら至らず、失注という結果に終わった(最終的には当該案件を獲得したベンダーのサブコントラクターとして日本のインフラ領域のみを担当)。

CACが長年担当してきた領域の案件について提案をテーブルに載せることすら出来なかった事実は重く、会社としてこうしたグローバル案件に対応していくためにはCAC自体が顧客の要求に応えるグローバルケーパビリティを有するレベルの企業まで成長するか、他ITベンダーとのアライアンスを通してグローバル規模の案件にも対応できるようになるか、いずれかの選択を迫られることになった。

この選択肢のうち前者については大規模なM&Aが必要であるし、買収した企業も含め日米欧単一のCACのサービス提供基盤を整えるまでに相当な時間を要することなどから現実的に不可能な案であり、CACは後者のアライアンスを通じた道を模索していくことになった。

## 2. Cognizant社からのパートナーシップ打診

2015年、内資系大手製薬企業B社のグローバルアプリケーション運用RFP共同提案打診が米国のCognizant社から寄せられた。

Cognizant社は1994年に設立された比較的新興のITベンダーであるが、その成長率は爆発的なもので設立から20年余りの2015年には社員数が23万人、全社売り上げが120億ド

ルを突破し、一躍、世界のITベンダーのトップ企業入りを果たしたリーディングカンパニーである。

その日本法人であるコグニザントジャパン社は2008年に設立され、設立から今日までCognizantの日本におけるビジネス推進を担当しているが、日本におけるITの市場規模と比較するとコグニザントジャパンの規模はまだ十分とは言えず、コグニザントジャパン単独で大規模国内案件を手掛けるにはややパワー不足の感は否めなかった。その為にパートナーとしてCACに白羽の矢が立ったのではないかと推察する。

本RFPのスコープはB社の基幹系アプリケーションを除いた全世界で利用しているすべてのアプリケーションがスコープという、非常に規模の大きいものであった。

CACとCognizant社とは2014年から外資製薬企業C社において、R&D部門のアプリケーション運用プロジェクトにおいて協働(グローバル契約はCognizant、CACは日本のL1~L3のうちL2領域を担当)の実績はあったが、案件規模としてはCACから3FTE(Full-Time Equivalent)程度の要員を提供しているだけで本RFPほどの大規模な事例に取り組んだ実績はなかった。

一般的にCognizant社のようなグローバルITベンダーはグローバルサービスケーパビリティとインド等を利用したオフショアモデルを強みとしているわけだが、本RFPのような内資系企業における提案においては対応に苦慮するケースが見受けられた。

その理由は大きく分けて2つあり、1つ目は日本語という言語の壁。2つ目は法規制や商習慣という日本独特の文化への対応である。

これが外資系企業ならば、「これがグローバルスタンダードなので日本もこれに従いなさい」とトップダウンで事を推進することが可能であるが、内資系企業ではグローバル化しつつあるとはいえ、未だ一定の「日本独自の対応」が評価ポイントとして設定されているのが事実である。

正直に言えば、このRFPに対してCognizant社からパートナー要請が来たとき、筆者は「またか」という印象を持ったのは事実である。

その理由は本案件についてのパートナーシップ打診はCognizant社以外のグローバルベンダー3社からも寄せられていたからである。

その3社のいずれもが、特殊性のある日本の業務は内資製薬企業向けの経験が豊富なCACに担当して欲しい、それ以外の国・地域はグローバルベンダーである我々が担当します、という座組であり、酷いケースだと「提案書の中でCACの名前だけ使わせてください」という依頼も存在した。CACの名

前を提案書内の体制図でだけ使用し、最終的に案件獲得した暁には改めてCACと協議をして詳細を決定したいというのである。筆者はこのような提案に対して半ば呆れつつ、同時にグローバルベンダーが日本のIT領域を担当することのハードルの高さを再認識した次第である。

ベンダーコンソリデーション(Vendor Consolidation)とは直訳すれば「ベンダー統合」であり、その目的は各国で複数ITベンダーに担当させている業務を1社に集約することで、ボリュームディスカウントを約束させたり、煩雑な契約の手間等を削減したりという金銭的なメリットと、単独のベンダーに業務を任せることで国やエリア、最終的には固有のエンジニアの力量に依存する個別対応を極力削減し、顧客に対して一貫通貫的なシングルサービスを提供する業務上のメリットという2つの目的があると考ええる。

しかし先に挙げたITベンダーの提案のように全体の契約はX社1社が担っているが、実際の業務を担当しているのは日本の領域はX社日本法人(もしくはCACのようなローカルベンダー)、アメリカはX社US法人、ヨーロッパはX社EU法人という風に同じX社であっても実際に業務を遂行するのはそれぞれの現地法人という場合、横の連携が取れていないケースが非常に多く見られ、提案書の内容に反して顧客にシングルサービスを提供しているとは言えないケースが多い。

話を戻し、B社の案件でCognizant社からパートナーシップ打診を受けた際「またか」と考えていた筆者に対し、Cognizant社担当者が発した言葉は「日本は御社、それ以外は弊社という棲み分けは、顧客にとって全く魅力的な提案ではないと思います。そのような提案では今回のコンペで勝てると思えない。御社と弊社が一体となって、顧客に対し新しい1つのサービスを作り上げる必要があると思いますがいかがでしょうか」というものであった。

CACは実績のある日本の領域、Cognizantはそれ以外の領域を担当…という単なる得意領域の棲み分けではなく、本当の意味で顧客に対しシングルサービスを提供できるならば非常にポイントは高く、顧客に対して訴えるものは大きくなると思われる。その分提案の難易度が高くなるわけではあるが、それくらいのチャレンジ要素がクリアできなければ年間数十億円規模の提案には勝ち残れないと判断し、CACはCognizantとの共同提案に臨むことになった。

内資製薬企業向けの経験が豊富なCACと、グローバルケーパビリティを有するCognizantという両社の良い面は生かしつつ、かつ2社で一体となったシングルサービスを顧客に提供するという「いいとこ取り」の提案を実現するために、提案

図1 提案書内のトランジションチームの組織図

## Transition Team Structure



の中では特に要員の配置に気を使った。図1が提案書内のトランジションチームの組織図である。各タワー右上部のアイコンがCACとCognizant社（地球儀のようなロゴ）を表す。

統括マネジャー（PMO）から日本オンサイトサービスチーム各タワーのサポートチーム、インドへのオフショアチームと大まかに三階層に分かれた体制図であるが、各タワーのリード役を見ればわかるようにCACとCognizant社双方からリーダーとなる人材を出し、全体のサポート体制が構築されていることがお分かりいただけると思う。

この体制が機能するためには横の連携（各タワー間の連携）および縦の連携（ローカルチームとインドオフショアチームへの連携）が必須となるが、ベンダーや言語の壁を越えたシングルサービスを顧客に提供するために細心の注意を払い、作業分担および要員の配置を行った。同様のコンセプトで欧米のアプリケーション運用チームも組織し提案書の作成は完了した。

その後は顧客購買部門本拠地のあるスイス、チューリッヒでプレゼンテーションに臨んだが事前の想定通り日本での対応についての質問は多く寄せられ、顧客内での日本での対応力、実績に対しての評価比重が高いことが分かった。そうした質問に対し、CACの持つ国内製薬企業向けの豊富な実績と、今回取り組んだCognizant社との協働体制を存分にアピールし、顧客からは上々の評価を受けることが出来た。

ところで、次頁写真1は提案そのものとは関係のないチューリッヒの街並みであるが、歴史のある建物が多く見られ、人々ほどことなくのんびりしており住みやすそうな印象を受けた。

電車、バスなど公共料金は非常に安く設定（チューリッヒ内の全ての電車・バスが1日乗り放題で500円程度のワンデーパスあり）される一方で、世界でワースト5に入るほど高いといわれる物価においてはレストラン、タクシーなど非常に高額であった。

閑話休題。

スイスから帰国後、顧客内部で第一回ベンダー選定会議が実施され、各ベンダーの提案に対し、顧客内で権限を持つパワーユーザーによる投票が各エリア（日、米、欧）それぞれで実施された。

その結果、CAC・Cognizant社の協働提案は日本の領域で2位（6社中）、アメリカで1位、EUでも1位、総合で1位と高い評価を得ることが出来た。

得票数の高いベンダー2社がBAFO（Best and Final offer）と呼ばれる最終決戦に臨むことになるのだが、CAC・Cognizant社は上記の高い評価をベースにBAFOに選出された。

正直に言えば、筆者はこの時点で案件獲得を確信していた。顧客から高い評価を受けた提案そのものに大きな自信があったし、当時現場で顧客と具体的な引継ぎの方法など事前打ち合わせが始まっていたことから、顧客内部では既にベンダーの選定は完了しており、正式通知の前に現場での

写真1 チューリッヒの街並み



調整は始まっていると考えたためだ。ただし、当初のスケジュールからベンダー選定のスケジュールが1ヵ月程度伸びていることが気になっていた。

当初の予定から遅れること1ヵ月半、ベンダー選定の通知が顧客から寄せられた。CAC・Cognizant社は選定から漏れ、最終的に選定されたのはBAFOにも残っていなかった得票数4位のベンダーZ社であった。

後日、スイスでのプレゼンテーションにも同席していた顧客購買部門責任者と別件で面会する機会があり「CAC・Cognizant社の提案はなぜ選出されなかったのか」という質問をぶつけたところ、「提案そのものは素晴らしかった。この2社ならば良いサービスを提供してくれるはずという印象は持った」との回答を得た。

「それならなぜ」という筆者の問いに対し「CACとCognizant、2社の大規模案件の協働実績が乏しいからだ。提案書の内容がそのまま実現されるならそれは素晴らしいことだが、その確信を得ることはできなかった。これだけの規模の案件において、初めての事例になるのは大きなリスクだ。我々はモルモットではないのだから」。

筆者はてっきり提案の内容そのものは完璧で、それ以外の要素（例えば社内の政治的な要素など、提案内容とは直接関係のない分野）で減点され提案が選出されなかったと思い込んでいた節があったが、現実には完璧と思っていた提案にも大きな穴があったことを思い知らされた一瞬だった。

よく練られ、検討に検討を重ねたシングルサービス案ではあったが、実際の運用実績があるのかと問われれば首を横

に振らざるを得ず、そういう協働体制に対し顧客が提案を選定する義理もメリットもなく、選定から漏れたのは至極当然の結果と思える。

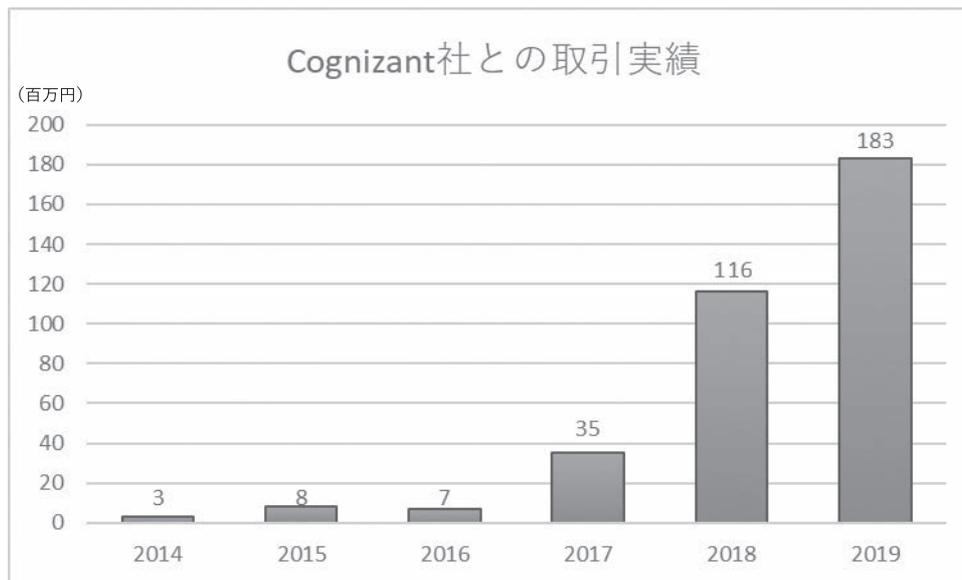
### 3. 協働実績構築

この結果を受け、CACとCognizant社の協働体制を強くアピールするにはとにかく実績が必要と考え、ここ数年は実績作りを意識して各種案件に取り組んだ。CACがプライム(契約の主体)になるケースも、Cognizant社がプライムになるケースもどちらも経験した。Cognizant社ほどの規模の企業になれば「我々がサブプライムになるケースなどありえない。どのような案件であれCACが我々のアンダーにつくべきだ」と言われても不思議はないのだが、Cognizant社は「顧客にとって最良の形で契約をすべき。CACの方が顧客との親交があり、取引実績もあるケースでは契約もそのような体制にした方が顧客にとってはアピールになる」と懐の深い考え方をしてくれたおかげで、双方がプライムとなるケースを経験することが出来た。

これは顧客への提案時に「どちらが契約の主体になるかなど些細な問題です。お客様へ提供する我々のサービスは1つですから」という新たな殺し文句を作るのにも一役買った。

図2は2014年から2019年までのCACとCognizantの協働実績案件の売り上げを示すグラフである。当初年間300万円程度だった売り上げ実績が、2019年の2億円弱まで拡大していることが分かると思う。特に先に述べた大規模案件を失注(2016年末)してからの数値の伸びは目を見張るものがある。

図2 CACとCognizant協働実績案件の売上推移



#### 4. プレスリリース

このような取り組みを経て、CAC・Cognizantは大規模提案に臨む土台が整ったと考え、顧客各社に対し2社のアライアンスとその強力なシングルサービス提供体制を紹介するとともに、適切な機会(案件)があればぜひRFPを送付してほしい旨お願いをして回る機会を多く設けるようになった。

そうした場で顧客から寄せられた声は概ね好意的なものであったが、少なくない数の顧客から「この件に関してプレスリリースは打たないのか?」という質問をいただいた。今回の取り組みが会社と会社との間の正式な合意事項と認識いただくためにはプレスリリースが非常に効果的だ、というもので裏を返せばプレスリリースも発表されていないような内容では1担当者がそう言っているだけでオフィシャルなものとして認識いただけない危険性もあるということだ。

筆者としてはそこまでプレスリリースが顧客の認識に影響を与えるとは考えていなかったが、複数の顧客からそのような質問を受けたことから積極的にプレスリリースに取り組むことを決定した。

一般的にこうしたパートナーシップ契約に関するプレスリリースは

- ① パートナーシップ締結の内容
  - ② パートナーシップの目的(今後の展開)
  - ③ 顧客のエンドースメント
  - ④ パートナー企業(今回のケースではCognizant)の紹介
  - ⑤ プレスリリース発表企業(今回のケースではCAC)の紹介
- という構成で発表されることが多いが、ここで一番重要となるのは③のエンドースメントであると筆者は考える。

このエンドースメント(endorsement)は「計画などに対する

支持、支援」という意味であり、このエンドースメントを寄せてくれる企業のネームバリューによっては「あの企業がエンドースメントを寄せるということは、このパートナーシップは相当期待されているのだな」という“お墨付き”という意味を持つことにも繋がり、そのプレスリリースの重要性が増すことになる。一方でエンドースメントを寄せる顧客からすれば、そのパートナーシップが上手くいかなかった場合、市場から「あの企業がエンドースメントを寄せたにも関わらず上手くいかなかった」とネガティブな見方をされるリスクもあり、顧客の顔に泥を塗ってしまうケースも考えられる。

故にエンドースメントを求める場合も、それを承諾する場合も非常に慎重に事を進める必要があるというわけだ。

今回のCAC・Cognizantのプレスリリースに際しては、アステラス製薬株式会社 情報システム部長須田真也様からエンドースメントをいただくことが出来た。須田様のコメントは現在製薬企業が置かれている状況、そこから求められるもの、CAC・Cognizantのパートナーシップに期待するものという内容から構成され、我々のパートナーシップに非常に期待している旨の素晴らしいコメントをいただくことが出来、筆者をはじめメンバー一同この期待に応えるべく邁進する決意を新たにしました。この場を借りて須田様に改めてお礼を申し上げたい。

余談ではあるが、本プレスリリースの発表の準備を進める中で「プレスリリース」と「ニュースリリース」の違いを知ることが出来た。筆者の中ではどちらも似た意味で大きな違いはないのではと考えていたが、実際には違いがあった。

簡潔に言うとプレスリリースはホームページに掲載すると同時に報道各社へ「今回、会社として公式にこのような発表をし

図3 パートナーシップ締結のプレスリリース(CACホームページ)



ます」とアナウンスすること、ニュースリリースはホームページに掲載するだけで報道各社に情報提供は行わない、という違いである。

今ほどホームページなど企業が直接情報発信する環境になかった時代は、報道機関を通して広く消費者に対し情報を提供する必要があったが、企業のコーポレートサイト、SNSなどで直接情報発信が容易になった現代では報道各社に通知しないニュースリリースの割合が増えてきているということも今回知ることが出来た。

ちなみに今回のCAC・Cognizantのパートナーシップ締結についてはプレスリリースという形で報道機関に対して発表を行った。

## 5. 結びに

2社が一体となったシングルサービスの提供体制、協働実績、そしてプレスリリースの発表と1つずつハードルをクリアし、ついに体制が整ったCAC・Cognizantの2社は現在、今回のアライアンス締結のきっかけとなった2012年の大規模インフラ案件の後続案件に取り組んでいる。

2012年にはCAC単独で提案に臨もうとし、グローバルケーパビリティを有さないという理由で提案をテーブルに載せることも出来なかったが、今回はCognizantという心強いパートナーとともにこの大規模案件に取り組んでおり、このSOFT-TECHSが発行される頃には提案の結果が出ているはずである。

2012年以降、地道に実績を積み、時に悔しい思いをしながらこの場にたどり着いた。その集大成として最良の結果が出る事を信じて、本稿の結びとしたい。