

ITグローバルソーシングの課題と成功の鍵

— 海外のグローバルベンダーを上手に活用するために —



海外ベンダーのサービスを採用してシステムを構築するプロジェクトは、ベンダーの拠点が複数の国に分散している場合、それに起因する問題が起こりやすく、経験の乏しさからサービス採用決定の後にも予想外の工数と時間がかかることが多い。本稿では、複数の国にまたがる体制を持つ海外ベンダーを活用する際の、プロジェクト管理上の要点について考察する。

野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部
産業ITコンサルティング部 上席システムコンサルタント

あだち けんじ
足立 研二

専門はグローバルソーシング、海外ベンダー管理、PMO

ITグローバルソーシングの背景

海外拠点におけるシステムプロジェクトは、国や文化の異なる多様なメンバーで構成され、そのために難易度が高くなる傾向にある。特にアジアに進出した製造業でその傾向が顕著だ。複数の国からITサービスや人的リソースを調達してシステムを構築し運用することを本稿ではITグローバルソーシングと呼ぶ。昨今では日本におけるプロジェクトでもITグローバルソーシングは避けて通れない状況となっている。

ITグローバルソーシングの背景にはSaaS (Software as a Service。インターネットを通じてソフトウェアを利用するサービスや仕組み) やクラウドサービスの普及がある。それにより、広く国内外で提供されているサービスから自社の要件に最適なものを選択する動きが加速している。もう1つの背景はベンダーのグローバル化である。欧米の有力なベンダーでも、サービスや機能、工程などに応じてアジアなどの複数の国に開発拠点や再委託先を持ち、ベンダー自身がグローバルに人

材を含むリソースを調達している。これはパッケージのベンダーでも同様である。図1に、本稿で述べるITグローバルソーシングの全体像を示しておく。

ITグローバルソーシングの3つのパターン

ITグローバルソーシングには主に次の3つのパターンがある。

1つ目は、導入・運用コストの低減を目的としてSaaSやパッケージを導入する場合である。欧米のベンダーを選ぶとしても、低価格を売りにしたサービスやパッケージは、価格を抑えるために労働コストが比較的安価な中国、インド、フィリピンなどのアジア諸国から人材やソフトウェアを調達してサービスを提供している。

2つ目は、業務プロセスの広い範囲にわたってグローバル標準の機能を取り入れることを目的に、複数のモジュールの組み合わせで全プロセスが構成されている欧米のSaaSやパッケージを導入する場合であり、多国

籍開発や予期しない海外拠点での維持・保守体制となるケースが多い。さらにSaaSベンダーが提供する一部の業務機能が他国のベンダーを買収することで組み入れたモジュールである場合は、開発した組織やメンバーが継続して開発や保守に当たることになる。

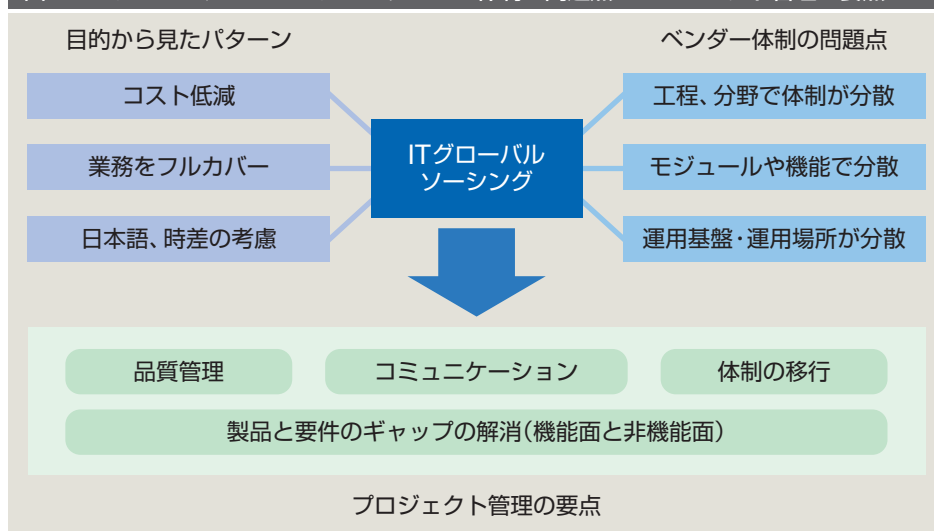
3つ目は、ユーザーの大多数を占める日本国内の拠点に加えて、海外拠点でも利用できる欧米のSaaSを導入し、運用開始後のユーザーサポートや障害対応に高い品質を確保したい場合である。この場合、ユーザー問い合わせや障害対応の窓口となるサポートデスクは、日本との時差が比較的小さく、英語を共通言語としやすいシンガポールやフィリピンに置かれるケースがある。

以上の他にも、サービスの成熟度、市場での実績、ベンダーの規模などに応じて、さまざまな国のサービスや人材が組み合わせられてサービスが提供されており、ITグローバルソーシングはもはや不可避ともいえる。

難易度を高めるベンダー体制の問題点

ここでは、ベンダーの拠点が複数の国に分散されていることについて、事例を紹介しつつ、それがプロジェクトにどのような困難をもたらすかを確認しておきたい。

図1 ITグローバルソーシングのパターン・体制の問題点・プロジェクト管理の要点



(1) 工程や分野ごとに体制が分散

製品やサービスを導入する場合の工程は、「フィット&ギャップ分析(適用分析)」「設計・開発」「導入・テスト」「運用」という流れになる。プロジェクト全体を管理するプロジェクトマネージャー(PM)とは別に、これらの工程ごとに異なる組織や人材が関わってくることには注意が必要である。

ベンダーの販売戦略に基づいて多くのユーザー企業に対してSaaSやパッケージを長期的に保守・開発していく製品管理チームは、バージョン管理はもちろんバグ改修の方法にも権限を有するチームであり、開発・導入の責任を負うプロジェクトチームと開発工程から連携している。この他に、主としてフィット&ギャップ分析を担当するビジネスアナリストのチームは初期工程から参加している。分野ごとに言えば、性能改善や品質保証分野のチーム、稼働後の運用や障害問い合わせ対応を担当するサポートデスク、技術支援を行うチーム、SLA(サービスレベル合意)の交渉窓口となるチームなどもプロジェクトに関

わってくる。

ユーザー企業側では、複数の拠点、複数の国にまたがるこれらの機能別や工程別、分野別のチーム、組織のそれぞれと日常的にコミュニケーションを取りながらプロジェクトを進めていく必要がある。時差、メンバーにとって母語ではない英語によるコミュニケーション、組織エゴなど、乗り越えるべき多くの壁がある。ベンダー側の拠点との時差によっては、アジア、北米、欧州の3カ所を結んだ効率的なリアルタイムコミュニケーションができにくい。このため、相互理解とコミュニケーションには相応の時間がかかる。

筆者が経験したプロジェクトから、このような事例をいくつか紹介しよう。

サービス業のA社が選定したSaaSベンダーは、プロジェクトマネジメント機能と営業機能をロンドンに置いていた。開発はルクセンブルクとフィリピンで行われ、ビジネスアナリストは欧州主要各国に分散しており、運用基盤技術はフィリピンにある組織が担当していた。同じくサービス業のB社が選定したベンダーでは、ドイツの本社がプロジェクトマネジメント機能を担い、開発拠点は地理的に近いハンガリーに置かれ、顧客対応窓口は日本法人が担っていた。製造業のC社の場合は、ベンダーはインドのコルカタをソフトウェア製品の拠点とし、障害受け付けのサービスデスクもインドの拠点が担当していた。ところが、追加開発とバグ改修は、米国にいるインド人のPMが製品拠点に指示するという体制であった。

(2) 業務機能やモジュールごとに体制が分散

コア業務機能、情報系機能、外部インター

フェース機能など、機能の違いによってフィット&ギャップ分析や開発を行う組織が分散しているケースもある。機能ではなくソフトウェアのモジュール単位でこれらが分散しているケースも見られる。業務機能やモジュールに応じて組織が分散していると、フィット&ギャップ分析の進め方が違ったり、設計のレベルやバグ改修への対応に差が出たりする可能性がある。

ユーザー企業側のカスタマイズ要件をいかに実装するかは、各モジュールを担当するベンダーのビジネスアナリストの能力に依存する部分が多い。また、製品ごとに異なるバージョンで管理されているため、バージョンアップの際のテストにおける製品間の機能保証が十分にされるかの確認が必要となる。

(3) 運用基盤と運用場所が複数に分散

アプリケーションサーバーやデータベースサーバーの監視、運用が、機能や性能、可用性などのサービスレベルにより複数に分かれるケースも多い。欧米ベンダーのSaaSの提供形態にもバリエーションがある。全機能がベンダーのクラウドサービスで一括提供されることもあれば、商用のクラウドサービスで提供されることもあり、ネットワークのレイテンシー（通信遅延）への対策として一部の機能が東京のAWS（Amazon Web Services）を通じて提供されることもある。

また、ユーザー企業が自社運用するシステムとクラウドを組み合わせることもあれば、性能や可用性要件を理由に運用場所を分けざるを得ない場合もある。業務機能と結合度の低い共通機能（Webサービスやメッセージング処理）が別の国に置かれて運用される

ケースもある。

このように運用場所が複数の国に分かれたり、データセンターや運用基盤が複数あったりした場合、全体の性能や可用性をどう担保するかが問題になる。そのため、ユーザー企業側は、業務機能やモジュールごとに性能や可用性、運用監視方法を確認し、それぞれのサービスレベルをSLAとしてベンダーと契約する必要がある。しかも、その際には複数の運用場所や運用基盤も考慮の上、より細かくサービスレベルを規定して合意しなければならず、その作業は予想以上に負担が大きい。

プロジェクト管理の要点

ここまで、ITグローバルソーシングの代表的なパターンや、ITグローバルソーシングがなぜ難しいかについて説明してきた。ここからは、ITグローバルソーシングにおけるプロジェクト管理の要点について述べる。

ボーダーレスなシステムプロジェクトを計画通りに完遂させるためには、前述した特性を理解してあらかじめリスク対策を行うことが必要だ。ベンダーの選定やプロジェクトの計画時点で、発生し得る問題や潜在的なリスクについてベンダーと細かく確認した上で共同のプロジェクト計画書を作り、それののっとしてユーザー企業側が主導的にプロジェクトを進めていかなければ、計画したスケジュールは途中で破綻する。プロジェクト計画書を基にプロジェクトを進めていく上で特に鍵となるのは、品質管理、コミュニケーション、工程間の体制の移行と引き継ぎ、製品と要件のギャップの解消である。

(1) 品質管理

欧米のソフトウェアの品質は一般に日本に比べるとかなり低い。日本の品質は欧米の数倍と言われているほどだ。従って品質面の可視化、特に障害改修の可視化と計画が重要だ。そのためには、障害発生から対応完了までの所要時間や条件についてベンダーと合意できるかがポイントになる。

欧米のソフトウェアの品質の低さは、開発者やビジネスアナリスト、テスト担当者などの個人への依存がその原因であるように思われる。アジャイル開発（開発、リリース、改善を短サイクルで繰り返す方式）でも、ウォーターフォール開発（工程ごとに順を追って完了させていく方式）との併用でも、ビジネスアナリストが提示するテストケース（テストの条件、使用データ、期待結果などを定めたもの）やテスター自身によるテストケース、さらにQE（Quality Engineering：品質工学）チームによる品質管理目的のテストケースのいずれでも、日本企業が求める品質レベルには到底達しない。

バグ改修のスピードも同様である。改修期限（障害再現後何日以内に改修し納品するか）のルールをプロジェクト開始時点からベンダーと取り決め、プロジェクト計画書に明記しておく以外に方法はない。これを怠ったまま実際に改修が必要になった局面になって合意しようとしても、ベンダー側の標準プロセスやルールに従わされやすく、不利な交渉となる。

ベンダーとの間では、障害の重大度や真の原因の定義、トリアージと呼ばれる初期評価、原因の分析、対応の優先順位、最終的な

改修方法の是非判定までの一連のプロセスについても合意することが不可欠である。

また、導入時点（開発段階）の障害と本番稼働後（運用段階）の障害では発生の原因や対応の方法が異なり、それぞれについてプロジェクト計画書とSLAで規定する必要がある。しかし、ベンダーでは開発・導入に責任を持つプロジェクトチームと運用段階のサービス提供に責任を持つ維持管理チームが異なることが多いため、その両者との間で一貫した考えの下で合意するには相当の工数と時間がかかることを覚悟しておく必要がある。

(2) コミュニケーション

ユーザー企業とベンダーの認識のずれを最小化するためにはコミュニケーションが重要なのは言うまでもない。ベンダーと日々かつ定期的にしっかりと状況と課題、リスクの認識を共有できるコミュニケーションを設計してプロジェクト計画書に明記し、それに基づいて実践していくことが重要だ。そのためには、ベンダーの組織体制を明らかにし、組織階層や役割ごとのコミュニケーションフローをデザインすることが必要である。異なる拠点との電話会議では、プロジェクトの状況を共有すべきタイミング、情報の鮮度なども考慮する。電話会議は情報共有の場とする他、課題解決の場、方向性決定の場などとして位置付けることが望ましい。

会話で使う英語にも考慮が必要だ。アジアの国の英語は聞き慣れないものを感じられることがあり、個人的な見解だが、特にインド人の英語には相当の慣れが求められる。そのため、文書やメールなどで補完する運用が不可欠である。

(3) 工程間の体制の移行と引き継ぎ

システムプロジェクトは、導入とバグ改修まではベンダー側のプロジェクトチームが責任を持ち、本番稼働または本番稼働条件の達成以後は運用・サービス体制に引き継がれる。そのため、本番稼働日を境にしてプロジェクトチームでの対応が契約上かつ事実上なくなり、障害対応スピードが急激に低下する恐れがある。プロジェクト計画書でベンダーの組織体制を明らかにし、SLAの内容を協議するタイミングで、プロジェクトチームから運用・サービス体制への引き継ぎ時期について合意することが大切だ。

(4) 製品と要件のギャップの解消

SaaSを導入する場合は、以下の点に注意する必要がある。

① カスタマイズへの対応

SaaSにはカスタマイズが必要なケースも多い。その場合、ユーザー企業にとっては、ベンダーのビジネスアナリストが製品とユーザー企業の要件の両方を理解して最適なカスタマイズ仕様を設計できるかが重要だ。また、ベンダーのカスタマイズへの対応は、その企業のカスタマイズ要件が他のユーザーに対しても価値を訴求できる共通の要件であるか否かによって違いが出てくる。共通要件であれば、製品をそれに対応させることはベンダーにとって価値があるからだ。どういう対応がされるかはベンダーのビジネスアナリスト個人の力量や製品管理チームの判断に大いに依存すると考えておくのが賢明だ。

② 非機能要件についての合意

SaaSの場合は、ユーザー企業側が満足できる形で性能保証がされないケースが多い。

そのため非機能要件（性能や運用に関する要件）を満たそうとすると難題に出会う。例えば、プライベートクラウドや自社運用で利用する場合でも、性能の前提となるデータ量や利用頻度、時間帯によるネットワークの混雑などで性能に違いが出る。そのため、ベンダーが想定している利用環境と仕様が要件に即していないと十分な性能が期待できない。

ベンダーのサービス・製品を評価したり選定したりする時点では、本番を想定した量のデータなど、実際の利用環境を用意することが難しい。またカスタマイズや追加開発の部分は、システムの納品後でなければユーザーが検収できないという制約がある。すなわち、自社の要件を満たしているかを評価するのは、実際のところ早い段階では不可能に近い。そのため、性能評価とチューニングの実施は、あらかじめスケジュールに組み込んでおく必要がある。SaaSでも自社運用でも、システムリソースの利用状況を継続的に監視するいわゆるキャパシティプランニングは必要である。

ITグローバルソーシングを成功させるための鍵

ここまで述べてきたように、ITグローバルソーシングによるシステムプロジェクトには解決すべき課題が多い。プロジェクトの成功は、プロジェクトを開始する段階でプロジェクト計画書として具体的にベンダーと合意できるか、それを契約通りに運用できるかにかかっている。ベンダー任せでは成功しないし、プロジェクト計画書に沿って進め

ていても状況によっては予期しない事態が発生して難易度が飛躍的に上がってしまう。プロジェクトメンバー間の認識の違いなどが原因で細かなずれが積み重なり、リリース直前になって致命的な問題が発覚したりすることがないように、きめ細かいプロジェクト管理が必要だ。グローバルなプロジェクトでのコミュニケーションロスや予想以上に大きく、ベンダーも各国間、各拠点間のコミュニケーションを的確にコントロールしてシームレスにサービスを提供できるまでには至っていないため、ユーザー企業とベンダーが直接コミュニケーションを取りながらプロジェクトを推進せざるを得ない。従ってPMは、重要な要素である可視化とコミュニケーションに日々、取り組む必要がある。

残念ながら、ITグローバルソーシングの経験を有する人材が豊富な企業は極めて少なく、計画立案時の確認とその後の準備が不十分なため、計画を大幅に変更しながらプロジェクトを進めているケースが多い。そこでお勧めしたいのが最近注目されているOODA（Observe/Orient/Decide/Act）モデルに近いO&O型PMOの活用である。O&O型PMOは、ベンダー選定や計画の段階でリスクを確認し、プロジェクト計画やSLAの作成・合意などでPMを支援し、これらに基づいた観察（Observation）と方向付け（Orientation）を導入まで繰り返すことで予期しない事態に対応する、よりPMに近いPMOである。野村総合研究所（NRI）はO&O型PMO活動の実践的な経験とノウハウを持っており、それがユーザー企業のITグローバルソーシングを成功させる一助となることを確信している。■