

# インドにおけるグローバル・ケイパビリティ・センター発展の背景と活用事例

NRI インド グローバルナレッジセンター  
デューティシニアプロジェクトデザイナー 明坂 裕子

NRI インド グローバルナレッジセンター  
シニアリサーチャー 塩山 皐月



## 1 はじめに

グローバル・ケイパビリティ・センター（Global Capability Center、以下GCC）とは、国外の特定の業務、工程や機能を担うセンターであり、その半数がインドに立地するといわれている<sup>※1</sup>。近年では2020年ごろの新型コロナウイルス感染症の流行によるグローバル企業の事業や運営方法の見直し、デジタルトランスフォーメーション（以下DX）の流れを受け<sup>※2</sup>、GCCの設置先としてインドが再注目されている<sup>※3</sup>。

GCCはインドの優秀な理系人材を活用し、経営効率を高め、イノベーションを生む可能性を秘めているが、日本企業による活用事例は多くない。そこで本稿では、まず、第2章でGCCの概念の整理と、その設置先としてインドが選ばれている理由、ならびに、インドにおいてGCCで活躍する人材が輩出される背景について述べる。続いて第3章で、AstraZeneca社、Bosch社、NRIの事例を通じてGCCの発展パターンや人材獲得の例を紹介し、日本企業がGCC活用で成功するための要諦を整理する。

## 2 インドにおけるGCCの活用

### 1) GCCの概要

#### (1) GCCに至る歴史

欧米系多国籍企業が海外に一部業務を移行させる

動きは1990年以前から見られ、その範囲は時代と共に多様化・高度化してきた。当初は、コールセンター等のノンコア業務やデータ処理、文書管理等といったバックオフィス機能の一部を専門企業に外部委託する動きが中心であった。これは、当該業務を人件費の低い海外に委託し、コストを抑えることが主目的であった。

2000年代に入ると、それまで外部委託していた業務を直接雇用した低コストな海外人材に任せ、広範な業務を内製化する「キャプティブセンター」方式が採用され始めた。この段階でも、主要業務はノンコアの定形業務に限られていた。

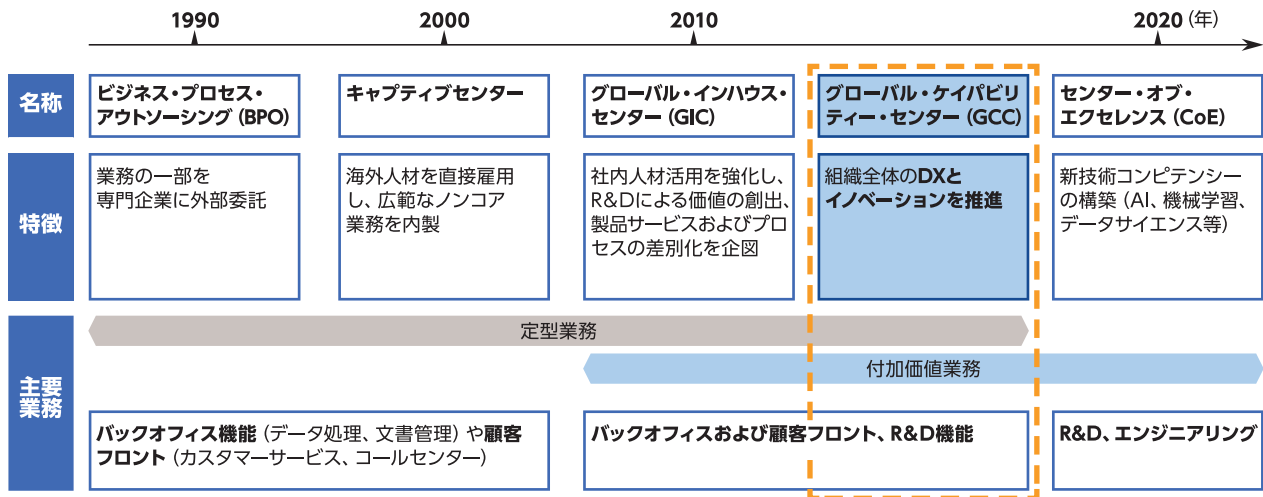
2000年代後半ごろには、キャプティブセンターで蓄積した経験・ノウハウを活用し、定型業務から研究開発（R&D）等の高付加価値業務に至るまでを内製で行う「グローバル・インハウス・センター（Global Inhouse Center、以下GIC）」が登場し

※1 The Economic Times [GCC's share in GDP to double by 2030 with a size of \$ 100 billion] 2024年6月11日

※2 NASSCOM [GCC e-Confluence Series- Road to Recovery] 2020年6月8日

※3 NASSCOM [Global Capability Centers (GCCs) in India - Reimagine the Future] 2021年9月17日

図表 1 GCC 設立の変遷と特徴の変化



出所) 公開情報に基づき NRI 作成

た<sup>\*4</sup>。GIC では R&D による価値の創出、製品サービスおよびプロセスにおける他社との差別化が図られた。

2010 年代後半ごろに登場したのが、本稿の主題となる GCC である。GCC は、業務内容は GIC と同様に、定型業務から R&D 業務までを含むものの、組織全体の DX 化やイノベーション推進が期待される点が GIC との違いである。なお、GCC の中でも特に人工知能 (AI) やビッグデータ等を用いた新技術開発に注力し、イノベーションをリードする開発部門に焦点をあてたセンターを「センター・オブ・エクセレンス (Center of Excellence、以下 CoE)」と称するケースもある。

## (2) 運営体制と開設アプローチ

GCC 設置時、外部委託と内製の二つが運営形態の選択肢になるが、おのこの利点と課題を整理したい。まず、外部委託では、外部の専門家による、ノウハウ活用と柔軟な対応が利点である。また、内製で一からセンターを設立するより初期コストを低く抑えられる。しかし、本社の直接管理ができない

点やデータ保護に関する懸念がある他、長期的には委託コストがかさむことが課題である。

内製では、本社からの管理の下で業務が行われるため、知識やノウハウを引き継げる点や、長期的な観点では外部委託と比較して低コストな点が利点である。一方で、初期コストの増加、GCC 設立のためのノンコア業務の発生が課題だ。

なお、外部委託と内製の利点を両取りし、課題を抑えたハイブリッド型の運営体制も存在する。委託先企業と顧客企業のジョイントベンチャーや、特定の顧客企業専用の独立した法人 (Dedicated Captive Center) を委託先企業が設立し、当該顧客企業専用の共有業務、自動化、DX 化に注力する例が見られる。

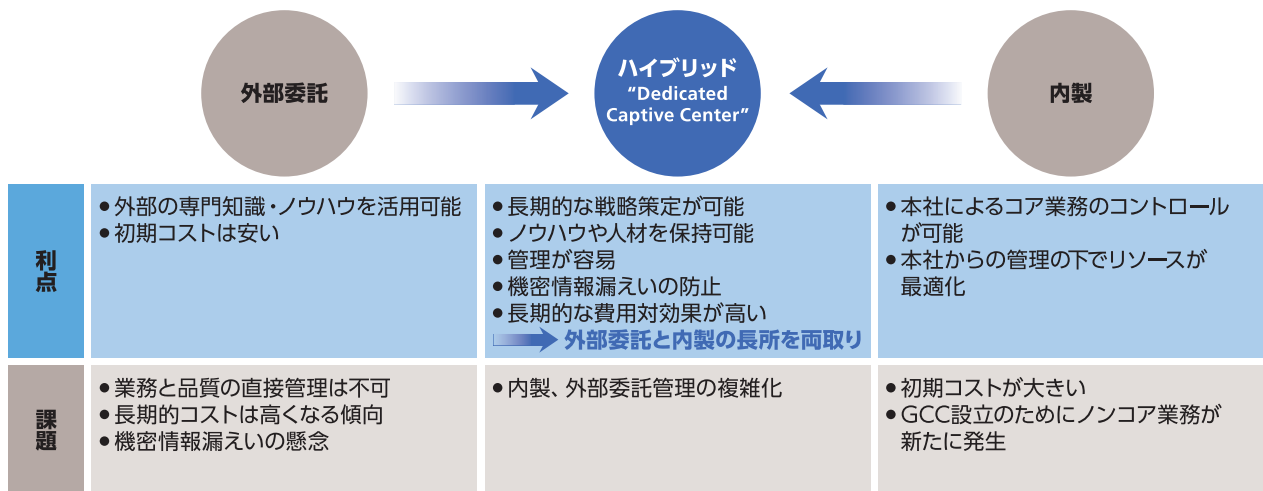
## (3) 機能

GCC は機能や業務内容ごとに図表 3 に記載の四つのセンターに大別される<sup>\*5</sup>。

<sup>\*4</sup> JLL [GCC Guide 2023]

<sup>\*5</sup> JLL [GCC Guide 2023] より一部改変

図表 2 GCC の運営体制の種類と利点・課題



出所) 各種公開情報に基づき NRI 作成

図表 3 GCC の分類と業務内容

分類	カスタマー・サービス・センター	シェアド・サービス・センター	コンピテンシーセンター	イノベーションセンター
機能および業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売業務</li> <li>コールセンター</li> <li>IT (ヘルプデスク)</li> <li>財務 (支払い処理)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達 (発注処理)</li> <li>経理・財務・人事</li> <li>IT (アプリデータ処理管理)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>知識管理</li> <li>データ分析</li> <li>法務・税</li> <li>サプライチェーン管理</li> <li>調達管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新技術開発 (AI、ブロックチェーン等)</li> <li>調査研究</li> </ul>
運営体制	外部委託	外部委託・内製	外部委託・内製	内製
業務の種類	定型業務	定型業務	高付加価値業務	高付加価値業務

出所) JLL [GCC Guide 2023] より NRI 作成

コールセンターに代表されるカスタマー・サービス・センターでは、定型業務が本社所在国外で外部委託されることが多い。シェアド・サービス・センターでは、主にバックオフィス、定型業務、特に人事や経理部門の業務が行われる。このセンターでは、企業の機密情報にも触れるため内製で行われることが多いが、業務内容により外部委託も検討される。コンピテンシーセンターでは、ナレッジマネジメントやデータ分析等既存のデータから業務に必要なデータ処理の他、バックオフィス業務のうち、調達業務をはじめとした比較的高付加価値な業務も行われる。本センターでも高付加価値業務は内製で単純なデータ処理等は外部委託されることが多い。イ

ノベーションセンターでは、AI やブロックチェーン技術の高度な R&D や調査を行い、高い付加価値の創出が期待される。

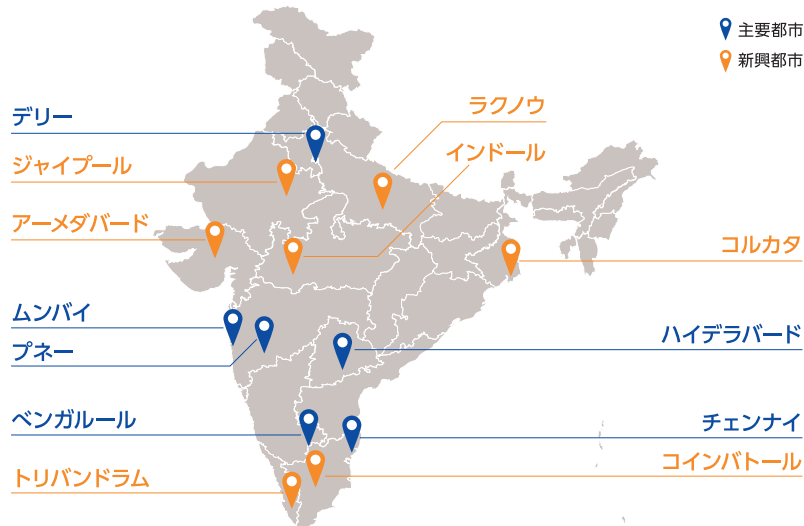
## 2) GCC の設置先としてインドが選ばれる理由

### (1) 低コストと先進国との時差

1990 年代のビジネス・プロセス・アウトソーシング (BPO) 中心の時代から、インドが設置先として選ばれてきた要因は、低コストと先進国との時差である<sup>※6</sup>。GCC の運営コストは、給与、不動産費用

※6 JETRO「インドにおける R&D の概況 2019 年版」

図表4 インド国内 GCC 拠点



出所) NASSCOM (2023) に基づき NRI 作成

を含め先進国よりも低い。また、特に米国とは時差の影響で昼夜が逆転するため、1日24時間をフルに活用でき、納期短縮につながる。

## (2) ディープテック・スタートアップの集積

上記した従来の要因に加え、2010年代以降GCCがインドに集積する要因の一つとして、GCCと協業するディープテック・スタートアップ企業の存在がある。インドは米国・中国に続く世界第3位のスタートアップ大国であることに加え、インド国内のベンチャー企業のうち、AIやビッグデータ等のディープテック企業は12%を占める。これらのディープテック企業と大企業のGCCは同じ都市内に立地することが多く、企業同士の協業が容易になり、イノベーションを起こす効果が期待される<sup>※7</sup>。このように、インドは、今後もディープテック分野でGCCが発展すると考えられる<sup>※8</sup>。

## (3) 高度テクノロジー人材

インドには、18万5,000人以上のAIとビッグ

データの専門家があり、毎年15%の割合で成長している<sup>※9</sup>。GCCはインド南部の都市カルナータカ州ベンガルールに最も集積し、次いでデリー、ムンバイ等図表4に示す六つの大都市に偏在している<sup>※10※11</sup>。

※7 The Economic Times [Rise of the super corporate: When GCCs and AI merge] 2024年1月29日

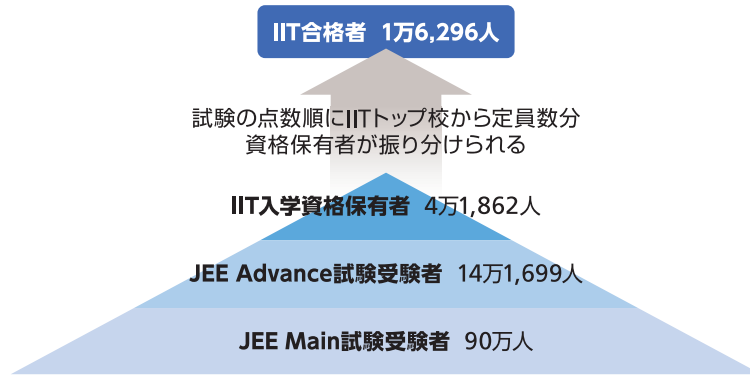
※8 インド政府は外資誘致のための優遇措置を提供している他、企業がGCCを設立し、税制優遇措置やインセンティブを受けられる経済特区(SEZ)を設置する等、国を挙げてGCC誘致に力を入れる他、技術革新やR&D促進に関する政策を実施し、GCCによる最先端の技術やサービス開発に寄与している

※9 Deloitte / NASSCOM [GCC value proposition for India] 2021年

※10 Deloitte / NASSCOM [GCC value proposition for India] 2021年

※11 主要都市に加え、図表4に示したコルカタ、ジャイプール等にも広がり、今後注目すべきGCC拠点となっている

図表 5 IIT 受験者数と合格者数



出所) NRI 作成

これらの都市の共通点は、ハイレベルな高等教育機関が立地する点である。GCC 拠点となっている都市には、インド工科大学 (IIT) をはじめとするレベルの高い教育機関が所在し、卒業生を雇用しやすい環境である。

高度テクノロジー人材が多く輩出される背景には、理系エリートを多数生み出すインド独特の高等教育機関と厳しい受験戦争や就職における学歴重視の文化がある。インドの大学受験者数を示す 12 年生終了試験<sup>\*12</sup>の受験者数 (2024 年) は、約 162 万人と公表され<sup>\*13</sup>、日本の大学入学共通テストの志願者数約 49 万人<sup>\*14</sup>の約 3 倍である。

上述のディープテック企業で働く人材は、多くの場合はエンジニア系大学を卒業する。その中でも名門の IIT 入学のためには世界で最も厳しい試験の一つといわれるエンジニア学部学生用の試験 (JEE) を、上記 12 年生終了試験とは別に 2 回受験し、上位約 1 万 6,000 位以内に入らなければならない (図表 5)<sup>\*15</sup>。その倍率はおよそ 55 倍である<sup>\*16</sup>。IIT 卒業生はインド国内外の企業から大変人気であるのは、上記のような厳しい受験戦争を乗り越えた精鋭であることが主因である。

なお、IIT の他にも、インド科学大学 (Indian Institute of Science, IISc) やインド情報技術大学

(Indian Institute of Information Technology, IIITs) といった高度な大学があり、IIT と合わせて「国家的重要機関 (Institute of National Importance)」と位置付けられている。これらの機関には、国家が重要視する研究分野向けに予算が配分される等、国の関与・支援も手厚い<sup>\*17</sup>。また、国家的重要機関の約 9 割がコンピューターサイエンス、エンジニアリング分野に集中した理工学系教育・

※ 12 日本における高校 3 年生にあたる 12 年生終了時に実施される試験が、大学入学者選抜に使用される最も重要な試験となっている

※ 13 Hindustan Times 「CBSE 12th Results 2024: Overall 87.98% pass percentage recorded in Class 12 board exams, girls outnumber boys」2024 年 5 月 13 日

※ 14 大学入試センター「共通テスト 志願者数・受験者数等の推移」

※ 15 University World News 「Thousands sit 'world's toughest' entrance exam, for IITs」2022 年 8 月 27 日

※ 16 参考として、東京大学の 2024 年の入学倍率は 3.2 倍である (河合塾「2024 年度 東京大学 出願状況」)

※ 17 STUDY IN INDIA ウェブサイト [Institute of National Importance]

研究機関である。インドでは国家レベルで理工系教育に注力しているが故に優秀な IT 人材が多数生み出されていると考えられる。

### 3 インドにおける GCC ～特に R & D センターの視点から

GCC の活用方法は、各企業の戦略や方針によって異なるものの、基本的には定型業務から高付加価値業務へと拡張する形態の変化が多く見られる。以下では、外部委託と内製を使い分け、GCC の機能を拡張した企業の事例として「製薬業界」と「自動車部品業界」の企業および NRI インドの例を紹介する。

#### 1) 定型業務から高付加価値業務への移行に成功した企業事例

##### (1) AstraZeneca 社（製薬業界）

英国の製薬企業である AstraZeneca 社は、1979 年にインド拠点を設立した。現在同社は二つの GCC 機能を有しており、バックオフィス業務を統合する機能を持つ Global Business Services (GBS) とグローバルビジネス全体のデジタル戦略の中核を担う Global Innovation and Technology Centre (GITC) がある。外部委託×定型業務から内製×定型業務への移行に合わせ、内製×高付加価値業務でも GCC を活用している。

##### 1 - 1) 外部委託×定型業務

AstraZeneca 社は、外部委託から GCC 活用を始めた。同社は、2008 年に Infosys とそれまでのビジネス関係を拡大するためにグローバルソーシング契約を結んだ。これは、財務、人事等ノンコアの分野において、アプリケーション保守サービスを提供し、業務効率化を図った。また、11 年には HCL

Technologies と既に締結していた契約を拡大する一環として、データセンターサービスを委託し、AstraZeneca 社のデータセンター全体の管理を担当させた。コスト優位性の高いインド人を活用し、業務効率化を図る目的で外部委託による GCC 活用を開始した。

##### 1 - 2) 内製×定型業務

2014 年には内製化を図り、IT 開発能力の強化を目的にコンピテンシーセンターの Global Technology Centre (GTC) をチェンナイに設立した。これは、IT 業務費用の削減と業務効率化およびデータ安全性向上の戦略であった。これまで、AstraZeneca は IT 業務を HCL Technologies、Cognizant および Infosys 等に外部委託していたが、内製化により委託業務費用を 40%削減し、自社が保有する IT 技術の運用と卓越性向上という目標を掲げた。

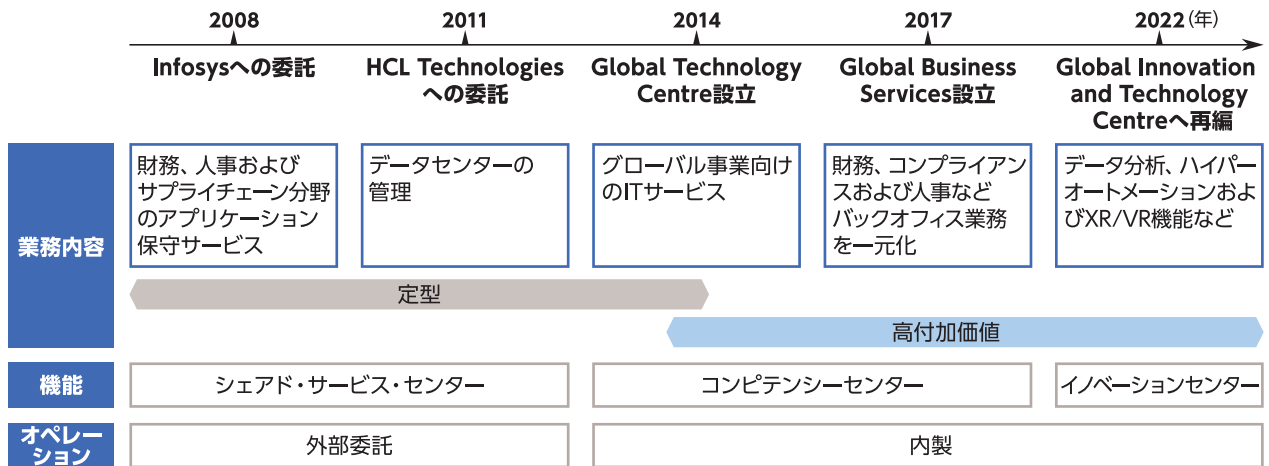
一方で、定型業務を担う拠点の一つとして 2017 年に GBS が設立された。本センターはチェンナイとベンガールの拠点とグローバル拠点とが統合され<sup>\*18</sup>、財務、コンプライアンスおよび人事等さまざまな部署で行われているバックオフィス業務を一元化、効率化と標準化を促進し、業務インフラコストの削減に寄与するものである。

##### 1 - 3) 内製×高付加価値業務

2022 年 4 月には、GTC を GITC へ再編することを発表し、3,000 万 US ドルの投資を行った。この名称変更は、センターのケイパビリティの進化やイノベーション推進への取り組み、デジタル社会

\*18 AstraZeneca 社ウェブサイト  
[Global Business Services]

図表 6 AstraZeneca 社の GCC 活用動向



出所) NRI 作成

への前進を目的に行われた<sup>※19</sup>。同センターはこの再編により、従来の IT サービスの提供から、グローバル事業全体の生産性向上に貢献するイノベーションの推進および、デジタル変革における戦略的な役割を果たす存在へと変化した<sup>※20</sup>。再編による新たな目標は、同社最大の GCC への拡張、25 年までに約 1,300 人の人員増員や、高度な技術への対応である。

#### 1 - 4) 人材獲得

2014 年 9 月に開設された同センターは、18 カ月で 1,500 人を超える IT 人材を擁するまでに成長した。そのために内製化による技術主導の獲得と「Great Place to Work」認定<sup>※21</sup>による働きがいのある職場環境を強調し、チェンナイの主要な工科大学からの IT 人材の獲得を行った。多数の優秀な人材の獲得により、新たな社内サービス提供モデルを確立し、ビジネスへの対応速度が向上した。その結果、IT 運用コストの大幅な削減につながった。

#### (2) Bosch 社 (自動車部品業界)

ドイツ企業である Bosch 社は 1951 年からイン

ドに Bosch in India を置き、現在では 15 社の子会社を通じて事業を進めている<sup>※22</sup>。そのうち、97 年に設立したソフトウェア開発に特化したセンターが GCC にあたり、自動車やデジタル分野の AI、サイバーセキュリティおよびブロックチェーン等の高度な技術に重点を置き、技術および R&D 業務を行う。本センターは、内製での定型業務対応から、より高度な技術開発等の高付加価値業務に移行してきた歴史を有する。

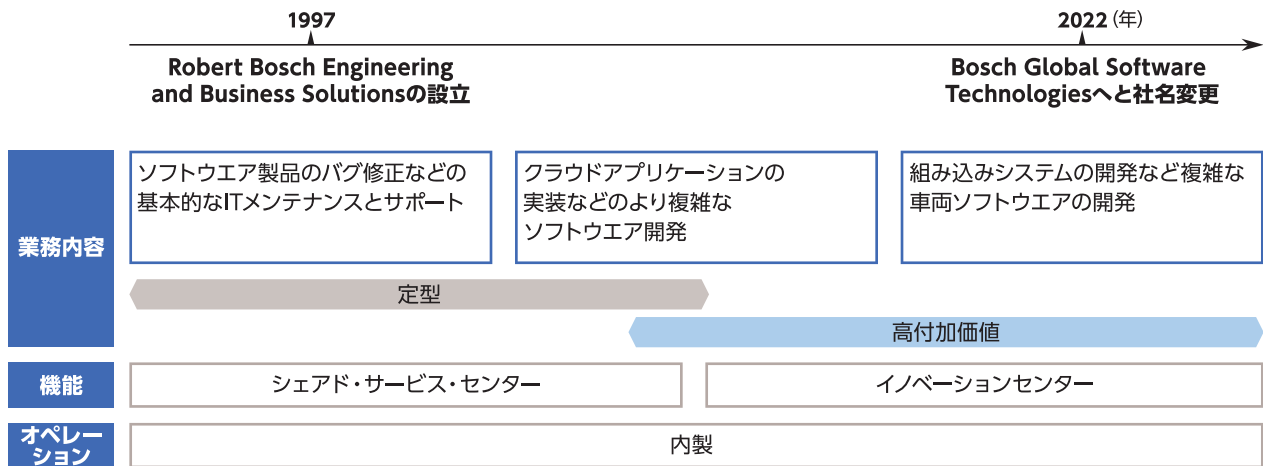
※19 AstraZeneca 社ウェブサイト [AstraZeneca's Global Technology Centre in India increases its focus on driving innovation - repositioning itself as a Global Innovation and Technology Centre] 2022 年 4 月 6 日

※20 重点分野はデータ分析、ハイパーオートメーションおよび XR / VR 機能等にわたる

※21 従業員意識調査を行い、調査結果をもとに「働きがいのある職場」を認定・ランキングを発表する取り組み

※22 Bosch 社 [Annual Report 2022-23]

図表7 Bosch社のGCC活用動向



出所) NRI作成

### 2-1) 内製×定型業務

Bosch社は安価で優秀なインド人エンジニアの獲得による定型業務への活用を目的として、1997年にRobert Bosch Engineering and Business Solutions (RBEI)を設立した。設立初期段階はソフトウェア製品のバグ修正等の基本的なITメンテナンスとサポートが中心であった。コンピテンシーや能力を持たないゼロから始動したが、経験を積むためにメンテナンス業務から始め、徐々に高度な業務経験を蓄積し対応可能な業務の幅を増やした。事業拡大に伴い人材獲得にも注力し、より複雑なソフトウェア開発へと業務範囲を拡張した。

### 2-2) 内製×高付加価値業務

2022年、RBEIはBosch Global Software Technologies (BGST)へと社名を変更した。過去20～30年で自動車業界がハードウェアからソフトウェア中心に開発移行した点も大きく影響しており、高度で機能性のあるソフトウェアソリューション開発の必要性が高まったことに応じたものだ。

また、社名への「ソフトウェア」の追加は、ソフ

トウェア主導型技術開発を前面に押し出す意図で行われた。これはトップ大学から優秀な人材を獲得する戦略の一つであった。ソフトウェア開発拠点として成熟した現在は、エンド・ツー・エンドの製品開発を担う拠点として組み込みシステムなど複雑な車両ソフトウェアの開発に特化している。

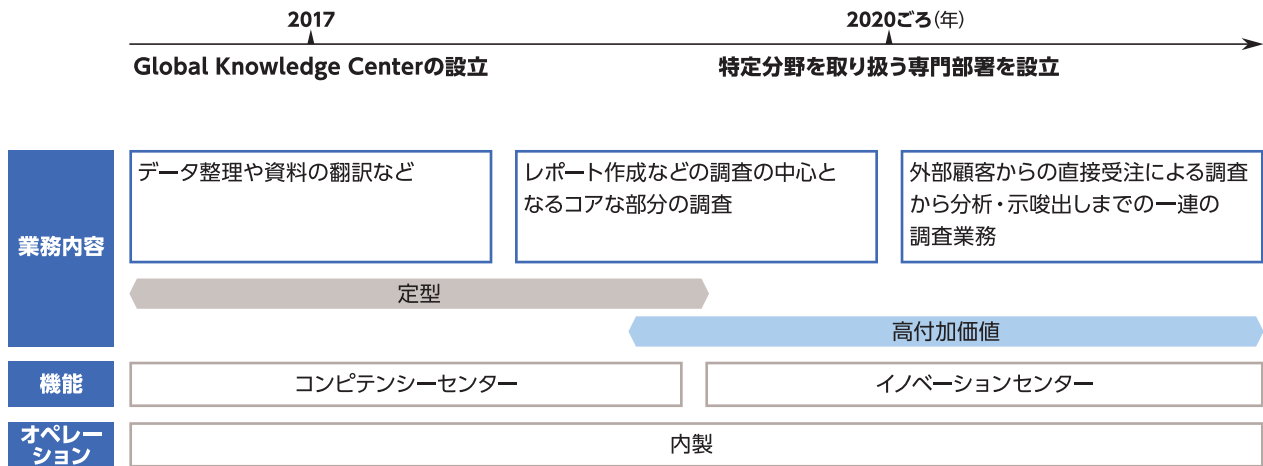
### 2-3) アウトソーシングの活用

BGSWの方針として、エンジニアリングチームの中核的な責務と一致しない業務については、外部委託を活用している<sup>※23</sup>。また、E/Eアーキテクチャー<sup>※24</sup>のようなニッチな技術開発業務は社内に残し、運用業務は効率化のため外部委託し効率化を図った。インドでは定型業務から高付加価値業務までを賄うInfosys、HCL TechnologiesおよびGenpact等に委託可能だが、自動車業界ではディー

※23 例えば、製品検査は外部委託し、コード開発および製品設計などの業務は社内で行っている

※24 自動車に搭載されたセンサーやアクチュエーター等をつなぐシステム

図表 8 NRI インドの GCC 活用動向



出所) NRI 作成

プテック企業である KPIT 社や Tata Elxsi 社等がエンジニアリング系外部委託サービスを提供し、高付加価値業務遂行の際に有効な提携先となる。

## 2 - 4) 人材獲得

複雑な業務に対応可能な人材の獲得のために、有資格者の採用を行っている。有資格者である新卒者を基礎レベルで採用し、時間をかけて教育し、キャリアアップできる体制を整えた。またさまざまなプロジェクトに参加する機会を増やして関連業務の知識・経験を強化し、社内の能力を蓄積してきた。

## (3) NRI インド

海外企業と同様に日本企業においても定型業務から高付加価値業務へと GCC の活用範囲を拡張した例が見られ、例えば、楽天グループ、NTT データ、ヤマハ発動機等の取り組みが知られている。本節では、NRI インド Global Knowledge Center (GKC) の取り組みを紹介する。

NRI インドは 2017 年に GKC を設立した。コンサルティングサービスや IT 開発に必要となる調査業務を主に行う組織であり、現在は NRI グループ内

外から業務を請け負っている。

### 3 - 1) 内製×定型業務

GKC は、安価で英語が堪能なインド人材による業務効率化を図ることを目的に、NRI インド内に設立された GCC である。海外調査で必要となるデータ整理や資料の翻訳等の定型業務が主だったが、徐々に高度な調査業務の委託も増え、請け負う調査の産業分野も多岐にわたるようになった。

### 3 - 2) 内製×高付加価値業務

2020 年ごろには、本社の作業代替的な業務のみならず、調査の中心となるコアな部分へと依頼も移行し、レポート作成、プロジェクトの受注・生産までを遂行するようになった。高度な調査への対応のために、社外向け調査プロジェクトを増加し、知識や経験の蓄積を図る方針へと転換した。その後、社内に蓄積された知見の提供やより高度な調査ニーズへの対応を目指し、特定分野を取り扱う専門部署が組織内につくられた。

### 3-3) 人材獲得

インド人の獲得は、90校程度あるデリー大学傘下のカレッジのうち上位10校を対象に採用を実施する等の方針を取り、IIT等の学力最上位校の卒業生ではないものの、優秀な人材を獲得している。GKCは日本企業のGCC活用のため、言語の壁が課題となるものの、日本人も一定割合採用することで、言語の壁を解消し、日本語プロジェクトをコーディネートする役割を担わせている。

## 4 おわりに

第3章の海外企業と日本企業の事例から、インドにおけるGCC業務範囲が定型業務から高付加価値業務へと移行してきていること、また、その内容に応じて、外部委託と内製のパターンがあることを示した。

当初の設立の目的はいずれも優秀で安価なインド人材活用から始まったが、欧米企業を中心としたGCC設立の背景と成長過程を見ると、多くが定型業務の外部委託からスタートし、成功した。今後GCC設立や活用範囲の拡張を検討する日本企業にとっての示唆は以下のとおりである。

### 1) 段階的なGCC拡大プロセスによって、企業成長段階に応じた運営が可能

企業戦略やGCCの活用目的に応じて外部委託か内製かを決定し、段階的に高度化を進め、拡大や活用促進を進めることが重要となる。

AstraZeneca社は活用プロセスが3段階だった点が特徴的である。まずは、本国拠点向けの定型業務の外部委託によるコスト削減からスタートし、グローバル拠点を含めた全社支援業務を請け負う段階では内製によりサービス規模を拡大した。次に、イ

ノベーションの中核を担う拠点への拡張を目的に内製による高付加価値業務へと移行した。最後に、シェアド・サービス・センター、コンピテンシーセンター、イノベーションセンターへと推移したこの拡張プロセスでは、定型業務から始めることでインドのケイパビリティを理解し、人材確保や活用方法の点で経験を蓄積することで、高付加価値業務への移行もスムーズになることが利点といえる。

一方Bosch社の活用プロセスは2段階に分かれていた。ITメンテナンス支援を内製から始め、そのR&Dといった高付加価値業務に移行した。自動車業界としてハードウェアからソフトウェアへの開発注力分野の推移により、高度なソフトウェア開発を担う拠点が要請されたことが理由である。また、Bosch社のGCC活用の工夫は、高付加価値業務の一部を必要に応じて外部委託し、効率化を図っていることである。シェアド・サービス・センターからイノベーションセンターへの段階的な移行により、組織を徐々に構築したことでスケールアップを効果的に行った。

NRIインドはBosch社同様に2段階の活用プロセスだった。最初は定型業務から徐々に高付加価値業務へと移行し、さらに高度化すべく特定分野を取り扱う専門部署を設立した。特定分野の調査業務による知識や経験を1カ所に集約し専門性を高めて、より高度で効率的な業務を担う拠点へと成長することが企図されている。

### 2) GCC運営の要である優秀なインド人材獲得の工夫

人材獲得においては、内製により拠点にどれだけ技術のオーナーシップを持っているかが学生を引き付ける上では重要となる。学生の能力にも有資格者であること等の条件を設けることで、より即戦力と

図表9 各社のGCC活用比較

	AstraZeneca社	Bosch社	NRI
機能	イノベーションセンター	イノベーションセンター	コンピテンシーセンター
設立当初の目的	安価な人材の活用によるバックオフィス業務対応およびIT費用削減	安価で優秀なエンジニア人材の活用	安価な英語人材活用による業務効率化
オペレーション			
高付加価値業務への移行目的	イノベーション推進への取り組み デジタル社会への前進	より高度で複雑性と機能性のあるソフトウェアソリューション開発への対応	知識や経験の蓄積を図り、より高度な調査対応
人材	内製化による技術リーダーシップの取得と「働きがいのある職場」を重視することで、チェンナイの主要な工科大学でキャンパスリクルートを行いIT人材を獲得	複雑な業務に対応できる高い能力を持つ人材を採用するために、有資格者の採用を実施。その後、社内研修によりスキルアップを図る	必ずしも学力最上位校ではない大学から優秀な人材を採用

出所) NRI 作成

なる人材の確保につながっている。

AstraZeneca社は、内製化による技術リーダーおよびオーナーシップの取得と「働きがいのある職場」を重視し、これを学生にアピールすることで、チェンナイの主要な工科大学でキャンパスリクルートを行いIT人材の獲得を行っている。

Bosch社は、複雑な業務に対応できる高い能力を持つ人材を採用するために、有資格者の採用を行っている。基礎的な能力を持つ人材を採用後、研修により高付加価値業務に対応できる人材として育成している。

本稿で示したように、インドでは優秀な人材の層が厚く、イノベーションを生む環境が整えられてきた点で、GCC設立の好条件がそろっているといえる。しかしながら、一足飛びで経営効率の改善やイノベーションにつなげるのは難しく、海外企業の事例で示した段階的な機能拡張や優秀な人材の確保・能力向上に向けた中長期的な取り組みが不可欠であ

る。本稿で述べたGCC拡大のパターンや活用事例および人材活用の事例が、読者のGCC設立・機能拡大の検討の一助となれば幸いである。

(監修：佐竹 繁春)

- …… 筆者
- 明坂 裕子 (あけさか ゆうこ)
- NRI インド
- グローバルナレッジセンター
- デュピュティシニアプロジェクトデザイナー
- 専門は、官公庁支援、製造業等
- E-mail: yuko.akesaka@nriindia.co.in
- …… 筆者
- 塩山 皐月 (しおやま さつき)
- NRI インド
- グローバルナレッジセンター
- シニアリサーチャー
- 専門は、比較教育学 (南アジア)、製造業におけるDX等
- E-mail: satsuki.shioyama@nriindia.co.in