

ITソリューション フロンティア

IT Solutions Frontier

特集「グローバル視点で考えるIT」

12 | 2013 Vol.30 No.12
(通巻360号)



視 点

特 集 「グローバル視点で考えるIT」

トピックス

海外便り

NRI Web Site

魅力を伸ばすITイノベーション	嵯峨野文彦	4
-----------------	-------	---

“デジタイゼーション”が企業を変える —グローバルに進行するIT領域の拡大—	有賀友紀	6
-------------------------------------------	------	---

顧客サービスモデルの変革 —米国企業に見るデジタイゼーションへの取り組み—	山本英毅	8
------------------------------------------	------	---

グローバル標準を用いた業務改革 —自社業務の強みを再確認するために—	疋田時久	12
---------------------------------------	------	----

“世界観”の違いを越えて —グローバルITプロジェクト運営の勘所—	守屋 智	16
--------------------------------------	------	----

既存システムを生かしたDRサイトの構築 —クラウドサービス上の情報基盤系DRサイト—	根来 亘	20
-----------------------------------------------	------	----

成長するインドIT企業のビジネスモデル —「グローバルデリバリーモデル」で競争力を強化—	中島久雄	24
-------------------------------------------------	------	----

NRIグループと関連団体のWebサイト		26
---------------------	--	----

魅力を伸ばすITイノベーション

2020年に東京で夏季オリンピックが開催されることが決定した。国際オリンピック委員会（IOC）の総会では熱心な招致合戦が繰り広げられたが、最も心に残ったのが東京が打ち出した「おもてなし」という言葉だった。どの国にも「おもてなし」はあるが、細やかな気遣いが込められた「おもてなし」は日本の魅力と言って構わないだろう。それが態度を決めかねていた委員の心に届いたのではないかと思う。

ところで、自分自身を客観的に見ることは難しく、自分の魅力は自分では見つけにくいものである。海外に留学したり駐在したりして初めて日本の良さが分かったという話をよく聞くが、そこにヒントがあると思える。海外では、別の価値基準を持った他者の視点に立って考えてみるという経験は普通にあることだ。他者の物差しを自分に当ててみると、自分が慣れ親しんだものがこれまでとは違って見えてくる。その違いの理由をあらためて考えることで、自分の魅力が分かるようになるのではないだろうか。

例えば、日本のITは「ガラパゴス」だとよく言われる。世界から隔絶された環境に取り残されているというのだ。しかし、独自の進化を遂げた結果とも言えるガラパゴスに魅力はないのだろうか。

かつて事務処理の効率化を目的とした日本のITは、その後、営業やマーケティングなど、自社の競争力を直接的に支える業務領域

で重要な役割を担うようになっていった。その過程で、経営やユーザー部門の要求にきめ細かく対応してきた結果、特に利便性や、納期と品質へのこだわりの点で独自に進化してきた。そのために世界から見るとガラパゴスと映るのだろう。しかし、その中にこそ実は日本企業の魅力が隠されているかもしれないのだ。

そこに自分の魅力を見つけ出せたなら、その魅力の中にイノベーションの種があるはずだと筆者は考えている。イノベーションを生み企業価値を向上させるためには、コスト削減などの合理化投資だけでなく、自社の魅力を磨くための投資を行う必要がある。自社の競争優位を追及しなくてよい領域では、外部の標準やサービスの導入などで合理化を進め、自社のシステムや業務の魅力を伸ばすイノベーションのための投資に重点を移すということだ。すなわち、「外部の効率性の導入」と「自社の魅力の強化」を組み合わせたハイブリッド型の投資戦略である。

製薬業界では、セールスおよびマーケティングと新薬開発は競争力の根源として業務システムを自社開発し、在庫管理などは業界向けのパッケージを活用することが主流である。航空業界では、国際線の予約発券など、差別化を求められない業務については大手ITベンダーのSaaS（Software as a Service）を活用するケースが多い。これらは、“勝て



る”領域へのIT投資を重点的に行い、それ以外の領域では外部サービスの利用などで自社の負荷を減らし、ビジネス環境の変化への対応をスピードアップさせるための工夫と言えよう。

近年では、従来は夢でしかなかったことでも、ITを使って実現できるようになってきた。数年前、あるホテルのベテランドアマンの退職がニュースになった。その人は千人以上の常連客を覚え、それぞれに合わせた対応をしていたという。ベテランドアマンの知見はホテルにとって競争力の源泉である。これを顔認識システムとサービス履歴検索との連動、タブレット端末の利用などによって全体で共有できるようにすることは、まさに“勝てる”領域へのIT投資である。

こうした動きの中でIT部門はどんな次の一手を打つべきだろうか。筆者は、自社のITを「他者の視点」で見ること、すなわち、外部のITサービスやパッケージソフト、国際標準などを適用した場合に自社のシステムはどのような姿になるのかというシミュレーションを推奨したい。外部のものを導入した方がいいのか、自社の魅力として独自に開発するのがいいのかを明らかにするためだ。

IT部門はこの活動を通じて、経営やユーザー部門の要望に合わせてシステムを開発するだけでなく、ITという視点から自社の魅力を発見し、その魅力を伸ばすためのIT活

用を提案していくべきであろう。経営やユーザー部門に対しては「他者の視点」として、IT投資の優先順位付けに積極的な役割を果たすということである。なぜならば、グローバル市場では先行優位（最初に参入した者が優位に立ちやすいということ）が常識であり、投資の順序を間違えると将来に禍根を残しかねないからだ。IT部門は事業の優先順位とIT投資の優先順位を両輪と捉え、積極的に発言していく必要がある。

IT投資も先行優位であり、他社に先を越されると、追い付くために急場しのぎで複雑かつ高コストなシステムをつくらざるを得なくなることが多い。しかし、後発企業がシステムのつくり方を工夫して先行企業を出し抜いたケースもある。例えば事業で先行する企業が割引施策を打ち出した時、これを見た後発組がさらに魅力的な施策を先行企業よりも先に始めてしまった。これはシステムの柔軟性の差だといわれている。システムが業務に合わせて最新のものになっていれば、先行する他社に追随することはもちろん、それを上回ることができるかもしれないのである。自社のシステムがどのような水準にあるのかは自社だけでは分かりにくい。ここでも「他者の視点」が求められる。

今号の特集は、「他者の視点」の典型である「グローバル」という観点からITを考え直してみようという趣旨である。読者の検討の一助となれば幸いである。 ■

“デジタイゼーション”が企業を変える —グローバルに進行するIT領域の拡大—

従来の情報システムがコモディティ（汎用品）化する一方、商品開発やマーケティング、サービス提供におけるITの役割が急速に拡大しつつある。グローバルに進行しつつあるこのようなトレンドを、野村総合研究所（NRI）では企業および社会の“デジタイゼーション”と呼んでいる。本稿では、“デジタイゼーション”の意義や企業への影響について考察する。

ITの適用領域の拡大と深化

読者の皆さんはITという言葉から何を連想されるだろうか。一般には、サーバーやデータベース、ネットワークなどの基盤技術や、会計、人事、物流、販売管理などのシステム機能を思い浮かべるのではないだろうか。これらは企業の情報化の中心を占め、間接業務の効率化や経営管理の強化に貢献してきた。IT部門の仕事も、多くがそれらの開発や維持に充てられてきた。

しかし今では、企業活動においてITが果たす役割はより広く深くなっている（図1参照）。マサチューセッツ工科大学情報システム研究所のウェイル所長によれば、企業のIT支出の約6割は開発・製造や顧客接点の現場で使われているという。

商品開発では3次元CAD（コンピュータ支援設計）ソフトや解析ソフトが普及し、コンピュータシミュレーションによってテスト工程を簡略化する“試作レス”が模索されている。機器の稼働データを収集して異常の検知や予防に役立てることも可能になった。また、スマートフォンやソーシャルメディアを使ったブランド訴求や顧客情報収集の動きも

加速している。その背景に、生活全般へのITの浸透があることは言うまでもない。

国内外で進行するこのようなITの領域拡大を、NRIでは“デジタイゼーション”と呼んでいる。つまり、企業や社会のデジタル化である。

ビジネスを変えるデジタイゼーション

デジタイゼーションは、企業活動のあり方を大きく変え、新たなビジネスモデルの創出を促すようになっている。

まず、インターネットが生活者に情報発信の機会を与え、企業と消費者が直接対話できる環境をつくり出したことで、最終消費者である生活者と企業との距離が大きく縮まった。インターネット経由の仮想的な試作品評価など、今後は企画や開発のプロセスに生活者が参加することも盛んになるだろう。

次に、直観と経験に基づく判断を、より客観的な判断へと変えていくことができる。従来は捉えにくかった人間の動きもセンサーを使って数量化し、購買行動の分析などに生かすことが可能だ。予測やシミュレーションによる意思決定の支援や自動化も進むだろう。金融市場での投資判断や医療上の診断・治療

野村総合研究所
 システムコンサルティング事業本部
 戦略IT研究室
 主任研究員
有賀友紀（ありがゆき）
 専門はIT戦略、マーケティングなどに関する調査・分析



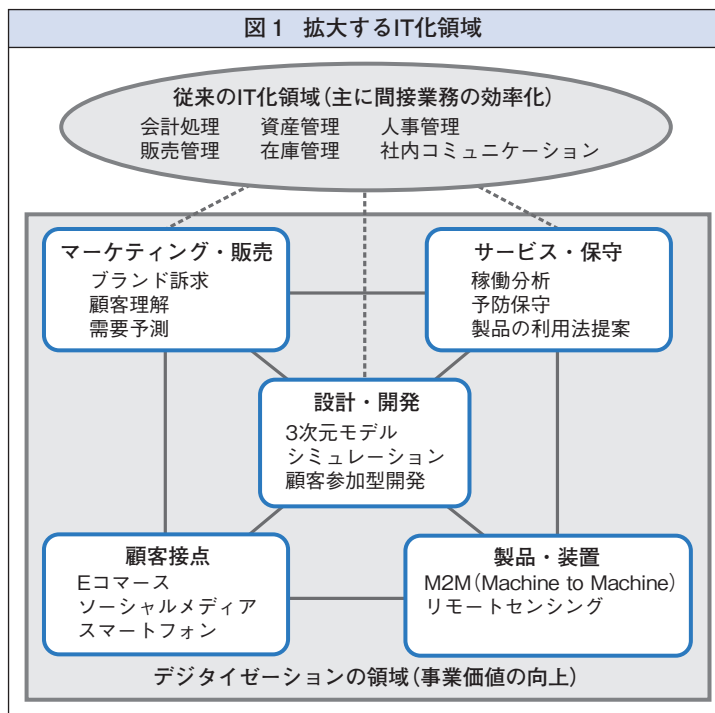
方針決定に人工知能を応用することも模索されている。

さらに、商品やサービスそのものにデジタル技術を組み込むことが容易になった。機械製品にセンサーを組み込み、得られた情報を使って付加価値の高いサービスを提供する企業も現れている。発電設備、航空機エンジン、医療機器などの製造で知られるGeneral Electric社は、装置の稼働データを基に顧客に利用効率の最適化を提案することを事業の中核的価値とし、そのためのソフトウェア開発と分析に大規模な投資を行うと宣言している。

生活者向けのビジネスでも、顧客の特性や利用履歴をデータ化し分析することにより、個々の要求に応じた提案を行うことができるようになる。衣類やスポーツ用品などの店舗で提供されるフィッティングサービスがその一例である。

顧客のサービス利用履歴などのデータを基に新たな価値を生み出す企業も出現している。レコードのレンタルからスタートしたカルチュア・コンビニエンス・クラブは、ポイントプログラムを複数の企業で共通化するのを契機に、顧客属性と購買履歴に基づくマーケティング支援サービスを他企業に提供するようになった。

図1 拡大するIT化領域



事業価値向上のための新たなIT活用として

NRIが2010年9月に行った調査で、IT投資の目的に「業務改善」を挙げた企業が69%だったのに対して、「ビジネスモデルの変化」や「新しいビジネスモデルの創出」はそれぞれ10%と6%にすぎなかった（売上高100億円以上の国内企業対象。374社が回答）。ITで事業を変えようという企業がまだ少数という状態は、今でもそう変わってはいまい。

デジタイゼーションの進展が、ビジネス環境を大きく変えていくことは間違いない。事業全体の価値向上の観点から、デジタイゼーション領域のITをどう活用するか、そこに今後の企業の命運がかかっている。 ■

顧客サービスモデルの変革

—米国企業に見るデジタイゼーションへの取り組み—

顧客がどのように考え、どう行動し、何を求めているのかを理解すること、すなわち顧客理解に取り組む企業は多い。しかし、顧客理解が個々の部署単位に限定され、全社での情報共有ができていないために十分な効果が得られないケースは少なくない。本稿では、米国の先進企業の事例を紹介し、顧客理解の組織的活用を進める上での要点を解説する。

日本企業のデジタイゼーションは十分か

顧客との長期的な関係の維持を目的とする、いわゆる“顧客中心経営”を実現するために顧客理解が重要であることに異論はないであろう。顧客理解をより深める新しい手段として期待されるのが、商品開発やマーケティング、サービス提供におけるITの新たな活用の流れ、すなわち“デジタイゼーション”である。

デジタイゼーションの取り組みは日本企業においても急速に進んできており、個々の事例の先進性は海外の有力企業にも劣らない。しかし、海外の先進企業が全社を挙げて組織的、体系的、持続的に取り組んでいるのに対して、日本では個々の部署単位の取り組みが中心で、十分な効果が上がっているとは言えない。

本質は「顧客サービスモデルの変革」

これまで、企業における顧客との接点は販売や営業など顧客と対面する部署に限られ、しかも顧客と接するものほとんど販売時に限られていた。もちろん、アフターサービスなど顧客との継続的な接点をつくる努力は行わ

れているが、顧客理解として十分とは言えない。企業と顧客は“点の関係性”を脱し切れていないのが実情である。

デジタイゼーションは、顧客との接点を多くの部署が継続的に持ち、全社を挙げて顧客理解を深めること、すなわち“面の関係性”をつくっていくことへの有力な手段となり得る。例えば、建設機械を販売する大手企業では、製品に取り付けたセンサーから顧客の使用状況データを取得し、販売、アフターサービス、新製品企画、さらには製品の需要予測を行う部署も含めて継続的に活用している。

昨今では、販売時点の前後も含めて、顧客が「いつ、どういう背景で、どういう状況で、どういう体験を求めているか」という“コンテキスト情報”が重視されてきている。デジタイゼーションは、顧客の動作やし好、商品の動きをデータで収集・分析することが可能という特徴を持つため、コンテキスト情報の取得にも有効な手段である。

デジタイゼーションの持つこれらの特徴を踏まえて、顧客との関係を点から面に変えることで顧客サービスモデルの変革を起こすことこそが、デジタイゼーションを活用した顧客理解の本質である。

野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
戦略IT研究室
主任システムコンサルタント
山本英毅（やまもとひでき）
専門はITの戦略的活用に関する調査



米国におけるデジタイゼーションの事例

野村総合研究所（NRI）は、各国におけるデジタイゼーションの現状について研究してきた。ここでは、デジタイゼーションにより顧客理解を深め、ビジネスに生かすことに成功している2つの米国企業の事例について、その取り組み体制を中心に紹介し、日本企業の参考としたい。

(1)顧客理解の専門部署とIT部門が両輪となりデジタイゼーションを推進

まず、洗剤や化粧品などの日用品を製造・販売するグローバル企業A社の事例である。日用品は日常的に高頻度で購入されるものであり、顧客を引き付けるためには、店舗で購買意思を決定する瞬間の顧客の考えや行動を、従来のPOSデータでは知り得なかった部分まで詳細に理解することが重要になる。

そのため、A社では以前から店舗での現場観察などを行ってきたが、近年は人間では感知できない情報を取得して顧客理解をさらに深めようとしている。特徴的な取り組みの1つとしてバーチャル店舗が挙げられる。バーチャル店舗は、商品が並べられた棚の映像を巨大なディスプレイに表示した仮想店舗で、モニターとなる人にディスプレイの前に立って商品を選んでもらう。モニターの動作や視線の動き、脈拍などを検知し、商品選択の要因を解析しようというのである。バーチャル店舗で得られた情報は、棚割りなど実店舗に

対する施策だけでなく、商品開発や在庫調整など多岐にわたって活用されている。

A社ではこうした取り組みに当たって、顧客の購買プロセスと行動、提供する商品、提供するチャンネルと自社内の業務プロセス、関連する情報システムを一覧できるマップを活用している。これにより、組織を横断した全社視点でデジタイゼーションのポイントと方法を特定しているのである。

また、顧客理解の中心部署として全社的に知見の活用を進める千数百人規模の専門部署を置いている。店舗や顧客の生活の現場で収集されたデータを分析し、マーケティングや営業、物流、商品開発などの社内の各部署に対して顧客起点の戦略や施策の提言を行うことがその役割である。例えば、商品のパッケージデザインを決定する際や、新しい商品の機能を開発する際にも、この専門部署からの顧客ニーズの提言を受けるところから始めている。

また、こうした取り組みを拡大していくための技術探索も積極的に行われている。その中心はIT部門である。デジタイゼーションの取り組み以前には、社内システムの開発、保守・運用がIT部門の主な役割であったが、今ではベンチャー企業や大学などで開発される新たな技術の探索の専門チームを置いている。社内システムを構築するための技術と異なり、バーチャル技術やソーシャル技術などは特殊性が強く、また技術の進展スピードも

速い。専門チームは、ビジネス部門との関係を強め、常にそのニーズを把握するとともに、適用可能な技術を即座に提案・提供できるように常に新たな技術に目を光らせている。

(2) 経営戦略上の重点組織として全社横断の分析専門部署を設置

次は、米国有数の金融機関B社の事例である。B社の従来の顧客接点は、口座開設などの取引機会に限られていた。そのため、個々の顧客の生活スタイルやし好の変化が十分に把握できず、販売機会を逸することや、適切な金融商品の開発や推奨ができずにいることが少なくなかった。

そこでB社は、デジタル金融サービスのベンチャー企業と提携して、顧客が飲食店などでモバイル機器で支払えるサービスや、クレジットカードの使用実績に応じてクーポンを付与するサービスを開始した。こうしたサービスから取得できる顧客の購買情報を分析することで、顧客の嗜好や生活スタイルの変化を捉えようというのである。顧客のクレジットカードの使用履歴から、購入する商品の傾向が変化していることが分かれば、家族構成が変化しているという推測もできるだろう。そうすれば、住宅購入のニーズを察知して住宅ローンを推奨することなども可能になる。

このような情報活用は、例えばクレジットカード部門だけが情報を保有してはできない。B社には、業務部門やIT部門から独立して情報の分析を行う数百人規模の専門部署

がある。以前は、各部署に情報分析機能が分散していたが、部署間の情報の連携と、それによる相乗効果を目的に、これを専門部署に統合することにした。同時に各部署に分散していた顧客情報を統合させた顧客データ基盤を構築した。専門部署は、顧客データ基盤を活用しながら業務部門と密に連携して課題認識を共有すること、分析の結果得られた顧客理解を部署横断で連携させることをその役割としている。この専門部署は、B社の経営戦略を実現するための重要な部署と位置付けられている。

B社はベンチャー企業のサービスを活用するだけでなく、さまざまな顧客接点の改革に向けて、大学などの研究機関と共同で技術開発も行っている。このために、上記の分析専門部署とは別の専門部署を置いている。

全社戦略と専門組織が不可欠

日本でも多くの企業がデジタルイノベーションによる顧客理解の取り組みを進め、一定の成果を上げている。しかし、販売、営業、アフターサービス、物流、商品企画など個々の部署で得られた顧客理解の結果を全社的に共有し、顧客理解をより深める活動にまで至っている企業はまだ少ない。例えば、販売部署がSNS(ソーシャルネットワーキングサービス)で販促活動を行い顧客情報を収集しても、他の部署と連携させていないために効果が限定的なケースや、流行に従っただけの短期的な

取り組みに終わっているケースなどが見られる。これは、取り組みが個別の部署に閉じた状態で行われ、部署をまたいだ全社的な戦略に基づく計画の下で進められていないことに原因がある。デジタイゼーションの効果を高め、その結果をビジネスに生かすには、米国の事例に見られるように、全社戦略に基づいて顧客情報の収集を計画し、得られた情報を社内の各部署間で連携させる役割を持つ、相応の規模の専門部署が不可欠である。

デジタイゼーションの3つのポイント

(1) 自社の顧客理解の補強点の見極め

専門組織でデジタイゼーションの取り組みを進めると、ともすると多種多様かつ膨大な顧客情報に埋もれる結果となる。とはいえ、各部署が個別に、必要な情報を厳選して収集しても、全社の戦略に基づかない無計画な情報収集では効果は限られる。大切なのは、自社の戦略に基づいて、上記のA社における「購買行動」や、B社における「顧客の変化」のように、必要な顧客理解の補強点を見極め、それに沿った顧客情報の収集に努めることである。そのためには、まず顧客接点の現状（顧客との接触タイミング、必要な情報と活用の範囲、対応する部署・業務、関連する情報システムなど）を全社横断的に整理し、どこに課題があるかを洗い出すとよい。

(2) 全社横断で情報を流通させる仕組み

顧客理解のデジタイゼーションの成否は、

得られた知見を全社で活用できるようにするための仕組みが鍵を握る。その中心となるのが全社横断の専門部署だが、そこには留意点が2つある。

1つは、専門部署が活用する“統合的な”顧客データ基盤の構築が不可欠ということである。各部署に顧客データが分散した状態では、データの鮮度や信頼性が一定せず、そこからビジネス活用に資する顧客理解を得ることは難しい。もう1つは、専門部署と各部署との接点の確保である。それは、各部署向けの窓口を置くだけでなく、専門部署の担当者が各部署の業務を理解し、対話できる能力を身に付けるということである。顧客理解の知見を各部署へ伝え、それをビジネスで活用してもらうところまで責任を持って遂行することが大切である。

(3) 自社の顧客理解に有効な技術の探索

顧客理解のポイントは企業によって異なり、情報収集の方法やタイミングも多種多様である。そのため、企業の情報システムに使われるような汎用的なソリューションは存在しない。A社やB社が採用している技術やサービスは、自社の顧客理解ポイントに合わせて、自ら探し出したものである。A社やB社では専門のチームや部署が、ベンチャー企業や大学などの動向を注視して自社に必要な技術を探索している。日本企業も、自社の顧客理解に有効な技術を探索するためのアンテナを持つべきであろう。 ■

グローバル標準を用いた業務改革

—自社業務の強みを再確認するために—

開かれた国際市場において“戦える”企業となるために、日本企業のグローバル化・標準化が叫ばれている。しかし、競争力強化のためには、単にグローバル標準に合わせるのではなく、自社や自部門の業務内容と業務フローの可視化を実施し、自社独自の業務の強みを再確認し、それを生かすための改革に取り組むべきである。

自社の業務改革への経営者の疑問

製造業を中心に多くの企業が日々、業務改革に取り組み、よりよい商品・サービスを安価にユーザーに提供できるよう努力している。そして、その結果つくり上げられた業務内容が日本企業の競争力を支えていることは間違いない。

しかしその一方で、現場の惜しみない改革の努力を認識しながらも、経営者は次のように自問しているのではないだろうか。「自社の業務改革は世の中の一般のやり方、さらにはグローバルの観点から逸脱していないのか」と。また、「現場の改革の積み上げが企業全体の改革につながっているのか」という疑問もよく聞くところである。

確かに、グローバル標準を導入して業務を効率化すべきだとよく言われる。ベストプラクティス企業に肩を並べる企業となるために、グローバル企業の成功事例を教科書としたベンチマーク（対比評価）によって自社の業務を評価する取り組みもよく行われる。しかし、経営者がグローバル企業の成功事例を引き合いに出し、「自社もグローバル企業のベストプラクティスを見習って業務改革を進

めよう」というようなトップダウンの号令を発したとしても、その通りに業務改革を進めることは実際には難しい。それは、参照すべきベストプラクティス企業とは事業規模、市場規模、競合企業の存在、仕入れ先との取引形態、顧客のニーズなど、企業を取り巻く環境が異なることに加えて、何よりもこれまでに積み上げてきた業務経験への従業員の信頼が厚く、それだけに業務を変えることへの強い拒否感が生じるからだと考えられる。

そのため、単なるベストプラクティス企業の追従ではなく、自社の業務内容を可視化し、差別化のポイントとして競争優位を追求していく部分はどこか、グローバルな標準業務に準拠して効率性を追求すべき部分はどこか、というメリハリをつけた業務改革の方向を決定することが必要である。むしろ、競争優位を発揮すべき業務についてはほとんど独自性を追求していくべきである。

業務を測る“物差し”の必要性

現行業務の妥当性は、業務の内容そのものをあれこれ検討してみても評価することは難しい。経営者と現場が同じ目線に立って自社業務を評価・分析し、業務改革の方向を決め

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
上級システムコンサルタント
足田時久（ひきたときひさ）



専門は製造業のSCM改革コンサルティング、製・配・販のオペレーションモデル策定と最適化検討

るためには、自社の業務内容を客観的に測る標準としての“物差し”が必要となる。

この物差しを使うことで、自社の業務のうち、標準とずれている部分はどこか、合っている部分はどこかを知ることが可能となる。さらに、ずれている理由は何なのかという自己分析を通じて、自社業務の特徴を明らかにすることができる。

ただし、個別の業務単位で最適化しても、企業全体の価値向上につながらない場合もある。そのため、個別業務の標準モデルを物差しとした評価だけでは不十分で、評価対象の業務活動が、企業の業務全体を俯瞰（ふかん）したときにどうあるべきなのか、その業務を改革した場合に前後の業務に悪影響を及ぼさないかという検討が必要である。

しかし、企業の業務全体を表した俯瞰図といったものは、個別の業務フローについては整備されているものの（業務支援システムのメンテナンス用につくられることがある）、全社の業務を一望できるものは整備されていないことが多く、全体の業務に対する個別業務の位置付けを評価することは難しいのが普通である。このため、個別業務の物差しに加えて、企業全体の業務の連携を示す“地図”が必要となる。

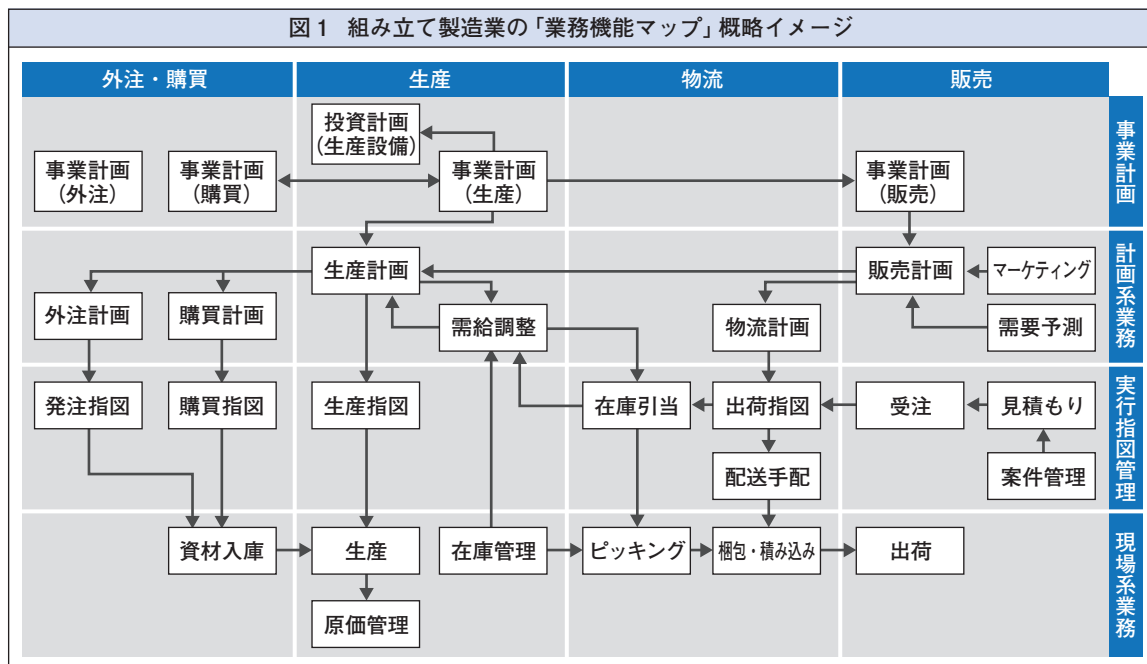
標準業務モデルの活用

客観的な指標として物差しと地図を作成する際に、評価の基準をどこに求めるかという

ことが問題である。野村総合研究所（NRI）では、個別業務の物差しと、業務を俯瞰する地図のベースを、下記のような国際標準の業務モデルに求めている。これは、国際標準の業務モデルが先進企業のエッセンスを凝縮した業務モデルであり、その検討段階から客観性を持った整備がなされていることが理由の1つである。

現在、標準業務を規定している代表的なモデルには、APICS（Advancing Productivity, Innovation, and Competitive Success：米国に本部を持つ、生産管理技術教育を専門とする非営利団体）のモデル、SCC（Supply Chain Council：米国に本部を持つ、サプライチェーンマネジメントのフレームワーク策定を専門とする非営利団体）のモデル、APQC（American Productivity and Quality Center：製造業の生産性・品質向上を目的に業務プロセス分類の標準を策定している非営利団体）のモデルなどがあり、それらの連携が図られている。

標準業務モデルは、上記の各団体に参加している企業が、自社を含めた複数の企業の業務を分析し、あるべき業務を定義したものである。グローバルに事業を展開している企業のノウハウが詰め込まれたモデルと言ってよいであろう。これらの標準業務モデルの策定にはアプリケーションベンダーも参加している。検討成果である標準モデルをいち早く自社のアプリケーションのベースとして取り込



み、最新の標準業務モデルを反映したアプリケーションを提供しようというのである。

NRIの業務機能・業務プロセスの定義

NRIでは前述の標準業務モデルをベースに、企業全体の業務を俯瞰できる地図として「業務機能マップ」(図1参照)を、業務内容を記載した物差しとして「業務フロー」を作成している。

業務機能マップは、企業活動の基本的なバリューチェーン(外注・購買→生産→物流→販売)を横軸に、4階層の業務内容(事業計画→計画系業務→実行指図管理→現場系業務)を縦軸にして、4×4のマトリックスで業務の全体を表現したものである。このマトリックス内に業務のプロセスを定義し、バリ

ューチェーン間、業務階層間の連携を示している。業務機能マップは、企業活動全体の可視化に有効であり、個別業務が企業活動全体のどこに位置するのかを確認できる。各業務の位置が分かれば、自身の活動がどういう役割を持ち、どの程度の精度を持たなければならないのかという判断が可能となる。こうして、マクロ的な改革の視点や改革案を探る上でのヒントが得られる。

業務フローは、業務内容を定義するプロセスと、プロセス間の連携をフロー図として表現したものである。これは、現場レベルの業務内容・業務機能の可視化に有効であり、業務機能マップから得られる全体視点を踏まえ、現状を改革するために何をすべきかを探る上でのヒントが得られる。

物差しと地図をどう使うか

業務機能マップと業務フローを使って現状の業務プロセスを評価すると、

- ①標準業務モデルと同じ
 - ②プロセスの流れは標準業務モデルと同じだが、いくつかのプロセスが省略されているか別のプロセスが追加されている
 - ③全く別のプロセスとなっている
- といった判定が下されるであろう。

ここで注意しなければならないことは、標準業務モデルとかい離している部分が業務改革の対象となるわけではないということである。業務改革の対象としなければならないのは、なぜそれを行っているのかという理由が明確でないプロセスである。そのため、前任者から引き継いだだけの業務など、習慣的に行っている業務の場合、その業務が必要な真の理由を追求し明確にしていく必要がある。

その結果、強みを発揮して他社と差別化するために必要な業務だということが明確になれば、たとえ②や③と判定されたプロセスでも、それは有意義なプロセスということである。理由が明確にならなければ、業務を標準に合わせて変更したり、そのような業務を集約して効率化したりする必要がある。

業務の理由を追求していく上で、業務が特定の担当者に依存していることが分かる場合もある。これは業務の属人化、ブラックボックス化を助長することになり、業務遂行に大

きな支障が発生する可能性がある。こうしたケースでは業務改革を断行しなければならないことは言うまでもない。

独自性の追求と標準化のメリハリ

1980年代に世界の最先端を走っていた日本企業は、その成功体験にこだわるあまり、今では“ガラパゴス化”して世界から取り残され、グローバル市場で後手に回っているといわれている。しかしその一方で、そこでしかできないというような技術を有している企業が存在していることも事実である。

NRIは、前述の業務機能マップと業務フローを利用していくつかの日本企業の業務内容を評価させていただく機会を得ている。評価の結果から、他社と差別化して競争優位を保つのに必要な業務がどこなのかを認識できていない企業が多いことが分かった。ほとんどの企業が、過去から蓄積されてきたノウハウを良いも悪いも振り分けず、そのまま引き継いで業務を行っているのが現状なのである。そのため、“優れた業務”を持っていながら、グローバル化や標準化といった言葉に押されて“改革”してしまい、せっかくの強みを失ったケースも発生している。

これからは、差別化の源となっている業務と、標準業務に準拠して効率性を追求すべき業務をはっきり区別し、強みの部分では積極的に“ガラパゴス化”を目指すという方針を打ち立ててもよいと筆者は考えている。 ■

“世界観”の違いを越えて —グローバルITプロジェクト運営の勘所—

海外ベンダーや海外拠点のメンバーが参加するシステム構築プロジェクト（グローバルITプロジェクト）で苦戦したという話を聞くことが多い。本稿では、日本と海外の“世界観”の違い、ユーザー企業に求められる準備といった、国内ITプロジェクトとは異なるプロジェクト運営上の勘所について考察する。

日本と海外の“世界観”の違い

“おもてなし”を極めた日本料理の店では、顧客が言わなくても好みを察知して旬の料理と酒を勧めてくれるのに対して、海外では、伝えられた顧客の要望にいかに応えるかがレストランの“サービスの原則”だという。他者を“おもんばかり”のが当然とされる日本社会と、言われたことにしっかり応えることが肝要だとする欧米契約社会の違いが典型的に表れていると言えよう。

ITの世界も同じである。国内のITプロジェクトでは、IT部門やITベンダーは、ユーザー部門からいちいち言われなくても、プロジェクトにおいて何が必要であるかを考えて数多くのタスクを遂行している。ユーザー部門にできるだけ負荷をかけないプロジェクト計画とするのも一般的だ。

しかしグローバルITプロジェクトでは、海外側のITメンバーやベンダーの意識はこれとは大きく違っていることが多い。「言われたことをやるのが自分の責務、ユーザー部門も応分の責任を持つのが当然」というのが普通の考え方である。

このように、日本と海外では、ITプロジ

ェクトに取り組むに当たってのメンバーの姿勢がそもそも違う。それは、こちらとあちらの“世界観”が根本的に異なっていることから来ている。グローバルITプロジェクトを成功させるためには、このような違いを知ることから始める必要がある。

苦戦してしまう3つの要因

グローバルITプロジェクトに初めて取り組む日本企業が、考え方の違いを特に意識せずにプロジェクトに着手し、苦戦してしまったという典型的な事例を見てみよう。役割分担、品質、契約の厳密さという3つの点での発注側とベンダー側との認識の違いが主要因として挙げられる。

(1) 役割分担への認識の違い

まず、プロジェクトの役割分担についての認識の違いから苦戦してしまった事例である。

A社は、基幹業務システムの老朽化対策として、著名な海外ベンダーのパッケージを採用することにした。A社は、パッケージなのだからベンダーが導入作業を行ったシステムをそのまま使えるはずで、自社で行うことはほとんどないと考えていた。しかしベンダーは、パッケージを稼働させるための各種設定

野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
IT刷新プロジェクト部
上席コンサルタント
守屋 智 (もりやさとし)
専門はグローバルITプロジェクト支援



作業はA社が行うもので、稼働テストもA社の責任で実施することが必要だと主張した。このような役割分担の認識の著しい違いのために、A社は自社とベンダーを仲介する国内のITベンダーを採用するなど、根本からプロジェクトを見直さざるを得なくなった。

(2) 品質への認識の違い

次に、品質への認識の違いが課題を生じさせた事例である。

B社はITコスト削減のため、これまで自社で開発し運用してきた業務システムを、海外ベンダーがSaaS (Software as a Service) として提供するサービスに切り替えることとした。これまでのシステムでは、保守を担当するベンダーが綿密なテストを実施しており、B社は簡単な確認のみ行えばよかった。そのため、今回もカスタマイズ機能はSaaSベンダーがきちんとテストするであろうと想定していた。ところが、そのカスタマイズ部分が予想外に不十分な品質のまま納品された。機能の不具合を修正させると別の場所に不具合が発生することもあった。このため、B社側で複数回の厳密なテストを行う必要に迫られ、想定外の追加要員確保を迫られてしまったのである。

(3) 契約の厳密さに関する認識の違い

最後に、契約内容の厳密さに関する認識の違いが落とし穴になった事例を見てみたい。

C社は、日米にまたがる商品戦略を実施するため、米国のソフトウェアベンダーに販売

管理システムの開発を発注した。C社の検取中に日本の法令が変わったためベンダーに修正を依頼したところ、ベンダーは追加要望だからカスタマイズ費用を請求すると言う。契約書には、法令対応の改定費用は年次サービス費用に含まれる旨の記載があったが、ベンダーは「サービス費用は本番稼働後に適用されるもので、まだ本番稼働の前だから追加費用だ」と譲らない。結局、C社は追加費用を支払うことになってしまった。

なぜこうしたことが起きてしまったのだろうか。本稿では、「言わなくてもやってくれる」ことに慣れている日本企業が、「言われたことに応えるのが仕事」を原則とする海外ベンダーとの“世界観”の違いを理解しないまま発注してしまったからだと指摘したい。

“世界観”の違いを克服する3つの勘所

グローバルITプロジェクトを運営するために考慮すべき点が多いが、野村総合研究所(NRI)がユーザー企業のPMO(プロジェクトマネジメントオフィス)を支援した経験から言えるのは、「“世界観”の違いを克服する勘所」として、特に以下の3点に留意すべきだということである。

(1) “覚悟”を持った相応の事前準備

システム開発における複雑に関連した多くのタスクの遂行を、海外ベンダーに全て任せるとは一般には不可能だと思った方がよ

い。例えば海外製パッケージの導入では、ユーザー企業自らが新規業務の設計を行い、それに基づいて多くの設定作業を行うのが通例である。ベンダーから求められた情報を詳細に提供すること、ベンダーの活動結果を検証することも求められる。遂行されるべきタスクを把握した上で役割分担を明確にし、ユーザー企業も自分のタスクをしっかりと遂行する必要があるということだ。

また、グローバルITプロジェクトでは、コミュニケーションロスが重大な問題を引き起こすことも多い。海外ベンダーに“あうんの呼吸”を求めるようなことはせず、コミュニケーションのためのツールやルールを明確にすることもユーザー企業の重要な役割の1つとなる。例えば、週報テンプレートの作成、報告頻度や報告ルート of 明確化、どの会議が何を決定するのかのルール化、守られなかった場合のペナルティーなどを、プロジェクトの開始時点で決めておくことが求められる。

すなわち、グローバルITプロジェクトでは、「おもてなしを受けるのではなくサービスを求める」「自社でも応分のタスクを分担する」と発想を変え、“覚悟”を持って分担部分をやり切ること、経営資源（特に人材）をしっかりと準備することが求められるということである。

(2) “合理的受け入れ基準”の策定

日本では列車の運行が数分遅れただけでおわびの放送が入るが、海外でそんなことはま

ずあり得ない。文化的な違いも大いに影響しているのであろうが、筆者は、日本と海外では品質に対する考え方とこだわりが根本的に異なっていることをその理由の1つとして挙げたい。

グローバルITプロジェクトの場合、この違いはUAT（User Acceptance Test：ユーザー部門の検収テスト）の段階になって表面化するケースが多い。海外ベンダーは、容易に判定できるものも含め、不具合の指摘はUATで行うものとしていることが一般的である。UATで指摘されなければ、仕様と異なっても不具合ではないという“世界観”だ。仕様どおりに不具合のないものが納品されると期待している日本側とは大きな違いがある。不具合を指摘した後の修正版に別の不具合が見つかることもよくある。

こうした品質に対する認識の違いを踏まえ、「不具合があるものが納品される可能性が高い」ことをプロジェクト計画の前提とすることが現実的なアプローチである。納品物から不具合がほぼなくなるまでUATを始めない（または終わらせない）という計画を立てると、いつまでもUATを開始（または終了）できず、いわゆる“終わらないプロジェクト”になるリスクがある。

これを避けるためには“合理的受け入れ基準”の策定が必須となる。合理的受け入れ基準とは、「業務的回避策を講じることにより、システムに不具合があるまま本番稼働させて

も業務運営が可能と判断する基準」のことである。この基準に基づいて不具合を分別することにより、自社およびITベンダーの経営資源を「本番稼働時に必須となる機能」の不具合の修正に集中させることができる。

合理的受け入れ基準策定のポイントは次の2つである。

- ①「新業務一覧に基づいて試算された業務量」と「業務的回避策の実現容易性」の組み合わせで判断すること
- ②「その基準でよいと、どのように決めるのか」を決めること

特に後者は重要で、「この新業務は業務的回避策で運営すればよい」と見極める役割の「業務プロセス設計組織」をつくり、合理的受け入れ基準の策定権限をその組織に与えるなどの方策が求められる。

(3) 契約書に記載する作業の明確化

海外ベンダーは“おもてなし”ではなく「言われたことに応える」というサービスの原則に立っている。従って、ベンダーに「やってほしいこと」をいかに明示的に伝えるかが契約書づくりの大原則である。

「やってほしいこと」には、業務機能のみならず、障害時対策、サポートデスクの支援内容、性能が悪化した場合の支援の要求、標準化や情報セキュリティ基準への準拠指示なども盛り込む必要がある。進捗（しんちょく）の遅れ、法令改正、納品物の思わしくない品質等々、プロジェクトの期間中に発生し

得る事態を可能な限り列挙し、その対策を「やってほしいこと」に盛り込むことも忘れてはならない。また、「やってほしい」内容は、極力、解釈の余地を残さないように明記しておくべきである。そうすれば、前述のC社の事例のように、法令対応が追加要望かどうか問題になるといったことを防げる。間違っても、「やってくれるだろう」と期待して「やってほしいこと」を曖昧にしたまま契約してはならない。

円滑なプロジェクト運営のために

グローバルに流通するIT製品やITサービスのメリットを享受し、グローバルITプロジェクトを円滑に運営するためには、日本と海外の“世界観”の違いを理解することが必要だと述べてきた。残念ながら、言わなくても分かってくれる“おもてなし文化”と、やってほしいことをきちんと伝えることで初めて求めるものが得られる“サービス文化”との溝は簡単には埋められない。

相手の“世界観”を理解し、こちらの考え方も理解してもらえよう十分なコミュニケーションを取ること、必要な“覚悟”と準備をしてプロジェクトに臨むことが王道なのだと言えよう。コミュニケーションやプロジェクトの準備支援を含むNRIのPMO活動支援の実践的な経験とノウハウが、ユーザー企業のグローバルITプロジェクトの一助になることを願っている。 ■

既存システムを生かしたDRサイトの構築 —クラウドサービス上の情報基盤系DRサイト—

DR（災害復旧）サイトは、これまでメインサイトと同時に構築することが多く、ライフサイクルの関係で構築のタイミングが限定されることが多かったが、最近では既存システムを生かしながらDRサイトを構築する事例が出てきている。本稿では、野村総合研究所（NRI）が支援した事例を紹介し、DRサイト構築に当たって重要なポイントについて考察する。

情報基盤系システムを対象としたDRサイト

東日本大震災以降、DRサイトの構築に取り組む企業が増えている。その場合、メインサイトとDRサイトの同期を容易にするため、双方を同一構成とするのが一般的である。しかしこの方法では、DRサイトの構築に合わせて既存のメインシステムも構築し直すことになる。そのため、すべての既存システムが更新時期を迎えていなければ、DRサイトの構築も先延ばしになるという問題がある。これに対して、本稿で紹介するA社の事例のように、既存のメインサイトを活用しながらDRサイトを構築するという方法がある。

まず、DRサイト構築の対象となったA社のシステムについて簡単に紹介しよう。A社のメインサイトのうち情報基盤系システムは約50台のサーバーで構成され、グループウェア、メール、ドメインコントローラー、ファイルサーバーといった機能が中心となっている（図1参照）。

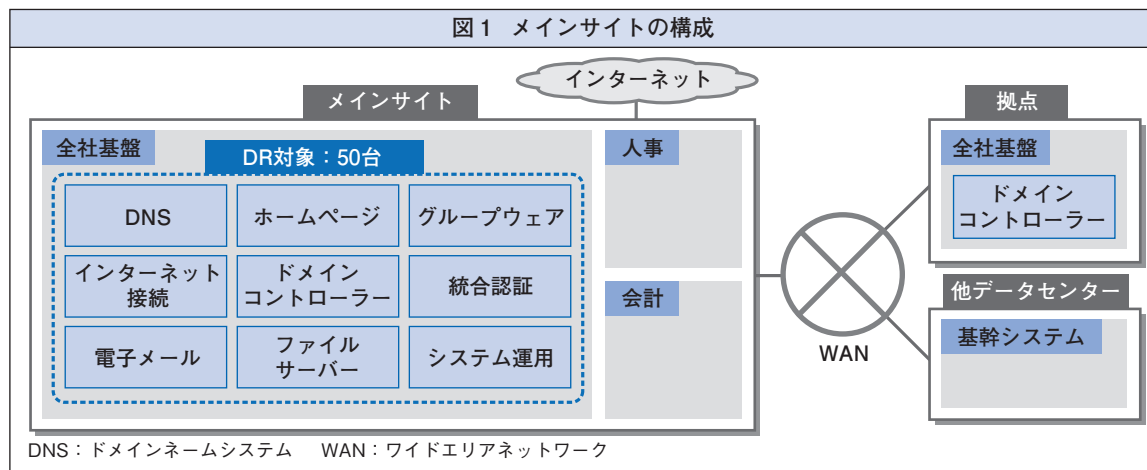
このような情報基盤系システムは、業務系システムのように単一のプラットフォーム上で構築されることは珍しく、それぞれのシステムでOS（基本ソフト）、ミドルウェア、ア

プリケーションの組み合わせが異なっていることが多い。また、それぞれのシステムの構築タイミングも異なっているため、前述したようなシステムのライフサイクルに起因する問題が発生しやすい。

しかし、A社はあえてこの情報基盤系システムをDRの対象とした。そこには、“命に関わる”システムを最優先にすべきだというA社の強い思いがあった。実際に災害が発生した際は、「社員や関係者の安否をはじめとする被災情報をいかに迅速に収集・伝達できるか」が最も重要であり、そのために業務系システムよりも情報基盤系システムを優先すべきだと決断したのである。

DRサイトの要件と目標設定

通常、DRサイトの構築に当たっては、RPO（Recovery Point Objective：目標復旧時点）とRTO（Recovery Time Objective：目標復旧時間）という2つの目標を設定する。RPOは、復旧時にどの時点のバックアップまで戻すのかという目標である。RPOをゼロに近づけるためには、メインサイトとDRサイトをリアルタイムで同期させ、両者を一致させておく必要がある。逆にRPOが



大きいと、それだけ復旧時に消失するデータが多くなる。RTOは、DRサイトが稼働するまでにどれくらいの時間をかけてもよいかという目標である。

RPO、RTOは限りなくゼロにした方がいいと考えがちだが、費用対効果を考えた上で目標を設定することが肝要である。リアルタイムに切り替え可能なDRサイトを準備しようとする、データベースの同時更新や、ストレージ（外部記憶装置）を使ったリアルタイム同期などが必要となり、既存システムも同時につくり直さざるを得なくなる。

A社では、対象システムの構成がさまざまであり、またメインサイト側の既存システムを捨てることなくDRサイトを構築したいということから、RPOを「前日バックアップ時点」とした。RTOについてはシステムごとに重要度に応じて異なった目標を設定した。すなわち、情報収集を行う窓口であるインターネットやホームページについてはでき

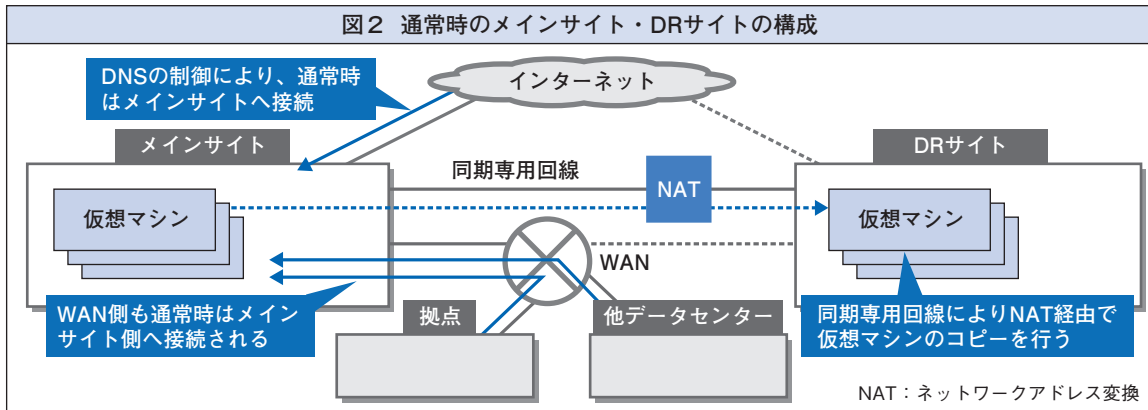
る限り短時間とし、グループウェアなどについては数時間程度の目標とした。

DRサイト構築・運用のポイント

(1) DRサイトへの切り替え方式

A社は、メインサイト（既存システム）側はできるだけ変更しないようにするため、もともと仮想サーバー（1台の物理サーバーを仮想的に複数のサーバーに分割して別々に動作させる仕組み）上に構築されていたメインサイトのシステムを、災害時にはDRサイト側にコピーして稼働させるという方式を採用することとした。

DRサイトを構築するに当たっては、以下の2つの側面から考えると分かりやすい。1つは、普段はどのようにメインサイトとDRサイトを同期させるかという「通常時の構成」、もう1つは、DRサイトの稼働時に、どのようにメインサイト側からDRサイト側に切り替えるかという「切り替え時の構成」で



ある。

①通常時の構成

通常時は図2のように動作させる。前述のように、メインサイト側の仮想サーバーの環境を定期的にDRサイト側にコピーする方式である。この際に問題となるのは、DRサイト側の仮想サーバーのIPアドレスである。IPアドレスを変更すると、それに伴ってDRサイト内でのアプリケーション設定を変更する必要があり、DRサイトに接続しようとするクライアントの設定や、他システムとの接続の設定変更も大きな課題となる。このため、DRサイト内でも同じIPアドレスを維持することとした。

通常時にメインサイトとDRサイトを同期させるためには専用の回線を準備した。メインサイトとDRサイトの間のみを通信可能とし、IPアドレスの重複を防ぐためにNAT（ネットワークアドレス変換。組織内のプライベートIPアドレスを別のIPアドレスに変換すること）を入れて相互に通信可能にしている。

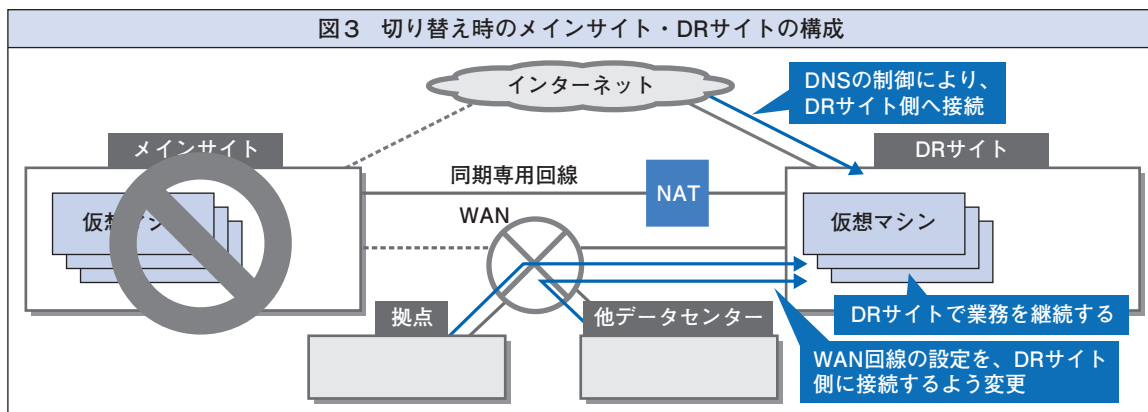
IPアドレスを変更せずにDRサイトを構築するため、通常時はDRサイトをWAN（ワイドエリアネットワーク。拠点間などの広域なネットワーク）から切り離しておき、DR発動時に初めて接続するようになっている。

DRサイトはNRIのクラウドサービス「NRIクラウド」を利用して構築している。重複排除機能を有した遠隔バックアップのサービスが提供されていることが、DRサイトとして利用するに当たっての決め手となった。

②切り替え時の構成

切り替え時は図3のように動作させる。DRサイトへの切り替えは、インターネット側、WAN側の2つのネットワークを切り替えることで行う。

インターネット側はDNS（ドメインネームシステム）サーバーを切り替える。DNSサーバーはメインサイトとDRサイトの両方に配置し、双方がマスターとなる構成としている。切り替え時にはDRサイト側のDNSサーバーのレコード設定を切り替える。ただし、



メインサイト側のDNSサーバーが生き残る可能性も考慮して、外部からメインサイトのDNSサーバーを停止することもできるようになっている。WANの切り替えは、WANの回線設定を変更することで行う。既存の社内ネットワークがダイナミックルーティング方式（ルーター同士が経路情報を交換し合って動的に経路を選択する方式）となっていることから、回線設定を変更してDRサイトへ接続する処理を組み込んだ。これらの一連の切り替え作業は、DRサイトへの切り替えが決定され、正式に発動依頼が出されると、すべて自動で行われるようになっている。

以上の構成により、RPOは当初の目標である「前日」を可能にした。RTOは、当初は機能ごとに異なった目標としていたが、切り替え処理に一定の時間がかかることから、機能によらず一律に約1時間30分という結果となった。

(2) DRサイト利用の準備

DRサイトへの切り替えの運用訓練は年に

1回実施することとしている。訓練の観点としては次の2点がある。1つ目は、発動判断や発動までの連絡体制といった人間系の確認、2つ目は、実際にDRサイトが正常に稼働するかというシステム系の確認である。通常時からDRサイトが利用できるように準備しておくことは、DRサイトを維持していく上で大変重要である。

DRサイト構築を容易にする手法として

本稿で紹介したA社のDRサイトは2013年4月から稼働が可能な状態になっている。もしもの時に備えて、常にメインサイトとの同期がなされた状態で待機している状況である。A社は、情報基盤系システムのDRサイト構築の経験を生かして、業務系システムのDRサイトも同様の手法で構築する予定である。DRサイトは構築したいが、既存システムのライフサイクルの関係で踏み切れないでいる企業にとって、本稿で紹介した方式は有力な選択肢の1つとなるだろう。 ■

成長するインドIT企業のビジネスモデル

—「グローバルデリバリーモデル」で競争力を強化—

インドの大手IT企業は、ルピー安も背景にグローバルな競争力を高めている。しかしその競争力の源泉は、欧米企業の海外事業展開に合わせて、設計・開発、データセンター、顧客対応、運用監視などの自社の機能をグローバルに最適配置するビジネスモデルにある。本稿では、このようなインドIT企業の最新の動向を紹介する。

急成長するインドIT企業

インドIT企業がグローバルな競争力を高めている。その1つの背景は近年のルピー安である。この8年間に、ドルに対してルピーは34%も下落している一方で、円は12%の上昇、中国元は32%もの上昇である（2005年9月時点と2013年9月時点を比較）。インドのIT産業は、売上高の80%を海外から得ており、ルピー安は追い風である。インドは、外貨を稼げる貴重な産業として、国を挙げてIT産業を後押ししている。

IT業界トップのTCS（Tata Consultancy Services）社は、2011年以降は毎年、売り上げを約30%伸ばし、常に30%以上の売上高経営利益率を誇っている。表1にインド企業の株式時価総額トップ20を示すが、TCS社は2012年以来、Reliance Industries社（資源エネルギー企業）を抜いてトップを維持している。トップ20にIT企業が4社も入っているのは、製造業が中心の中国や他の新興国には見られないインドの特徴である。

進化するグローバルデリバリーモデル

インドIT企業が競争力を高めるもう1つ

の理由は、自社の機能をグローバル規模で最適配置する“グローバルデリバリーモデル”と呼ぶビジネスモデルにある。

インドIT企業は中国のオフショア開発企業と違って、海外の顧客に人員を派遣し、顧客の業務を理解した上でアウトソーシング領域をどんどん広げてゆく。ヘルプデスクなどに関しては、顧客企業が進出する国に現地言語で対応できる体制を素早く構築する。データセンターは、伝送スピードやセキュリティを考慮して、欧米やシンガポールなど顧客拠点の近くに分散して配置する。

一方、顧客企業の国と時差があること生かして、システムの24時間監視などの機能はコスト競争力のあるインドに置く。また、ヘルプデスクのようなサービスも、共通化できる部分はインドにあるサービスセンターで集中的に処理し、徹底したコスト削減を追求する。自動車などの製造業がグローバルサプライチェーンネットワークを構築するように、インドIT企業は顧客の海外事業展開に応じてグローバルに最適化された機能の配置を推進しているのだ。

海外企業の中には、インド人従業員の割合を大幅に増やしているところもある。米国の

NRIインド
社長
主席コンサルタント
中島久雄（なかじまひさお）



専門は中国・インドを中心とする事業進出
支援、パートナー選定・提携・M&A支援

IBM社ではインド人従業員の数が米国人のそれを上回り、全従業員の3分の1を占めるといわれている。

設計開発領域もカバー

インドIT企業は、サービス領域の拡大や高付加価値化にも積極的である。対象業界別の組織を形成して専門性を高めているほか、前述のように、顧客の業務への理解を深めることで、受託業務の領域を顧客内部で広げていく。これは日系IT企業も同様だが、グローバル企業を相手に展開している点ではより進んでいる。

受託業務に関しても、設計開発など付加価値の高い領域の取り込みを図っている。インドでは、物理的なテスト施設まで用意して顧客の設計開発業務を丸ごと受託するESO（Engineering Outsourcing Service）が脚光を浴びつつある。ESOが提供する3次元シミュレーションのサービスを活用して金型の試作を減らし、設計・開発のコストと時間を低減させたグローバルな自動車会社もある。IT企業はこの領域に進出しようとしているのである。グローバルに事業を展開する製造業にとって、インドIT企業は競争力を維持するためにも欠かせないパートナーとなりつつある。

表1 インド上場企業の株式時価総額トップ20(2013年9月19日時点)

順位	企業名	業種	時価総額 (単位：10億ルピー)
1	TCS	IT	3,822
2	Reliance Industries	資源エネルギー	2,850
3	ITC	たばこ	2,813
4	ONGC	資源エネルギー	2,484
5	Coal India	資源エネルギー	1,902
6	Infosys	IT	1,720
7	HDFC Bank	金融	1,575
8	HUL	トイレットリー	1,408
9	Bharti Airtel	通信	1,377
10	HDFC	金融	1,258
11	NTPC	電力	1,218
12	SBI	金融	1,195
13	Sun Pharmaceutical	医療	1,174
14	Wipro	IT	1,172
15	ICICI Bank	金融	1,140
16	Tata Motors	自動車	1,090
17	Larsen & Toubro	建設・機械	783
18	HCL Technologies	IT	740
19	Cairn India	資源エネルギー	610
20	Bajaj Auto	自動車	577

出所) Capitalines Databaseに基づき作成

次のターゲットは東南アジア市場

これまで英語圏の企業を主な取引先にしてきたインドIT企業は、今では東南アジアにも進出している。シンガポールなどにデータセンターを配置して東南アジアの企業向けにサービスを開始した企業もある。欧州で多言語サービスを実現したインドIT企業にとって、東南アジアでの多言語展開は、英語のできる現地人材を採用できればそれほど難しいことではない。こうしたインドIT企業の動向は、製造業だけでなくITサービス企業も注視すべきであろう。

NRI公式ホームページ www.nri.com/jp

会社情報

NRIグループのCSR活動 www.nri.com/jp/csr IR情報 www.nri.com/jp/ir

事業・ソリューション別のポータルサイト

コンサルティング	www.nri.com/jp/products/consulting	日本における先駆者として社会や産業、企業の発展に貢献してきたコンサルティングサービスを紹介
未来創発センター	www.nri.com/jp/souhatsu	アジア・日本の新しい成長戦略に関わるNRIの取り組み、研究成果の情報発信、政策提言などを紹介
金融ITソリューション	www.nri.com/jp/products/kinyu	金融・資本市場でのビジネスを戦略的にサポートするITソリューションの実績、ビジョンを紹介
NRI Financial Solution	fis.nri.co.jp	金融・資本市場に関わるNRIの取り組みについての情報発信、政策提言、ITソリューションを紹介
産業ITソリューション	www.nri.com/jp/products/sangyo	流通業やサービス業、製造業などさまざまな産業分野のお客さまに提供するソリューションを紹介
IT基盤サービス	www.nri.com/jp/products/kiban	産業分野や社会インフラを支えるシステム、システムを安全・確実に運用するためのソリューションを紹介
情報技術本部	www.nri-aitd.com	先端的な基盤技術への挑戦と知的資産創造、技術をベースにした新事業の創造の実践を紹介
BizMart	www.bizmart.jp	企業間業務や生・配・販を中心とするさまざまな業種の業務効率化を支援するソリューションを紹介
GranArch	granarch.nri.co.jp/main.html	システムインテグレーション事業において培った基盤構築のノウハウを結集させたソリューション群を紹介

サービス・ソリューション別のWebサイト

INSIGHT SIGNAL	www.is.nri.co.jp	マーケティング戦略の効果を科学的に「見える化」し、効果を最大化することを目的とした総合支援サービス
TrueNavi	truenavi.net	コンサルティング業務を通じて独自に開発したインターネットリサーチサービス
TRUE TELLER	www.trueteller.net	コールセンターからマーケティング部門までさまざまなビジネスシーンで活用可能なテキストマイニングツール
てぶらば	teplapa.nri.co.jp	テスト工程の効率化を実現するテスト自動実行支援ツール
OpenStandia	openstandia.jp	オープンソースソフトウェアにより高品質な業務システムを構築するワンストップサービス
Senju Family	senjufamily.nri.co.jp	ITサービスの品質向上とコスト最適化を実現するシステム運用管理ソフトウェア

グループ企業・関連団体のWebサイト

NRI ネットコム	www.nri-net.com	インターネットシステムの企画・開発・設計・運用などのソリューションを提供
NRIセキュアテクノロジーズ	www.nri-secure.co.jp	情報セキュリティに関するコンサルティング、ソリューション導入、教育、運用などのワンストップサービスを提供
NRIサイバーパテント	www.patent.ne.jp	「NRIサイバーパテントデスク」など、特許の取得・活用のためのソリューションを提供
NRIデータテック	www.n-itech.com	IT基盤の設計・構築・展開と稼働後のきめ細かな維持・管理サービスを提供
NRI社会情報システム	www.nri-social.co.jp	全国のシルバー人材センターの事業を支援する総合情報処理システム「エイジレス80」を提供
NRIシステムテクノ	www.nri-st.co.jp	味の素グループに情報システムの企画・開発・運用サービスを提供
野村マネジメント・スクール	www.nsam.or.jp	日本の経済社会の健全な発展および国民生活の向上のために重要な経営幹部の育成を支援する各種講座を開催

Worldwide

NRIグループ(グローバル)	www.nri.com	NRIアジア・パシフィック	www.nrisg.com
NRI Financial Solutions (英語)	fis.nri.co.jp/en	野村総合研究所(香港)有限公司	www.nrihk.com
野村総合研究所(北京)有限公司	www.nri.com.cn/beijing	野村総合研究所(台湾)有限公司	www.nri.com.tw
上海支店	shanghai.nri.com.cn	野村総合研究所ソウル	www.nri-seoul.co.kr
野村総合研究所(上海)有限公司	consulting.nri.com.cn		

『ITソリューション フロンティア』について

本誌の各論文およびバックナンバーはNRI公式ホームページで閲覧できます。
本誌に関するご意見、ご要望などは、it-solution@nri.co.jp宛てにお送りください。

編集長	野村武司		
編集委員(あいうえお順)	五十嵐 卓	梅屋真一郎	内山 昇
	海老原太郎	尾上孝男	田井公一
	平 智徳	武富康人	塚田秀和
	鳥谷部 史	根本伸之	引田健一
	広瀬安彦	三浦章広	八木晃二
	吉川 明	若井昌明	和田充弘
編集担当	香山 満	大塚美智子	

ITソリューション ITフロンティア

2013年12月号 Vol.30 No.12 (通巻360号)

2013年11月20日 発行

発行人 嶋本 正

発行所 株式会社野村総合研究所 コーポレートコミュニケーション部
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル
ホームページ www.nri.com/jp

発 送 **NRIワークプレイスサービス株式会社** ビジネスサービスグループ
〒240-0005 横浜市保土ヶ谷区神戸町134
電話(045)336-7331/直通 Fax.(045)336-1408

本誌に登場する会社名、商品名、製品名などは一般に関係各社の商標または登録商標です。本誌では®、「TM」は割愛させていただきます。

本誌記事の無断転載・複写を禁じます。

Copyright © 2013 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NRI

