

第3章 インドを中核とした IT サービス産業におけるグローバル化

1. インド IT サービス企業の成長の源泉

インド IT サービス企業は IT サービス産業における先行者である日米欧企業とのビジネスシステムの差別化を実現することで世界各地の優良顧客を獲得し急速なオーガニック・グロースを実現してきた。さらに、高付加価値化、多角化を戦略の中心に据え、先行企業と同等の能力を構築しつつある。

(1) ビジネスシステムが生み出す競争優位性

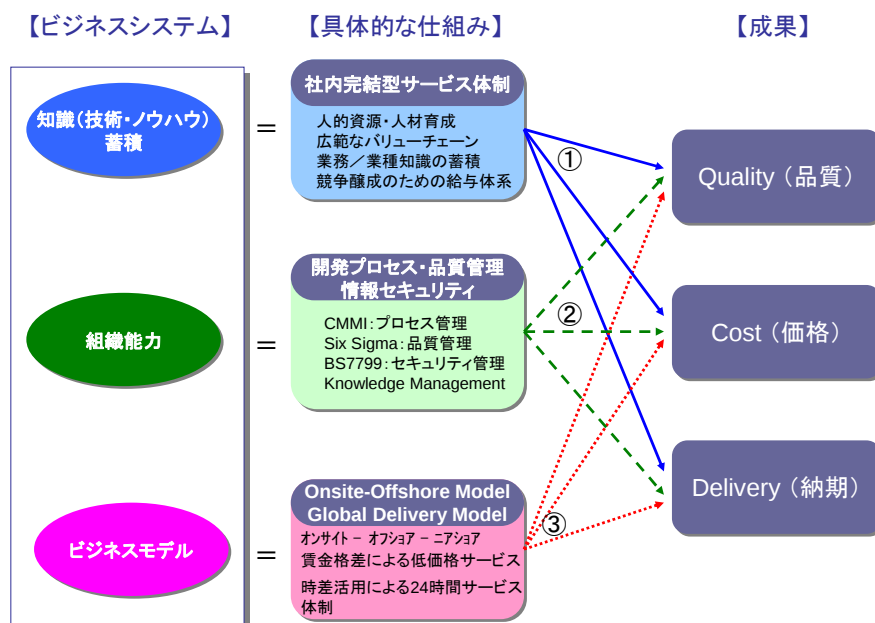
インド IT サービス産業の発展を支えた基礎的条件

インド IT サービス産業が発展した背景として、インド人の数学的素養、低い賃金水準、Y2K 問題を契機としたプログラマー需要の急増、情報通信技術の発達に伴う遠隔地間でのデータ通信環境の向上、IT バブル崩壊後にアメリカ企業を解雇されてインドへ帰国した NRI (非居住インド人) の存在といった要素が指摘されている。しかし、これらの基礎的条件は他の発展途上国にも共通する要素が多いため、インド IT サービス産業の競争力の源泉を説明するには不十分であろう。そこで以下に示す 3 つの要素で構成されるビジネスシステムに注目する(【図 3-1】)。

インド IT サービス企業の競争優位の源泉

第 1 の要素は各エンジニアが獲得している技術やノウハウのような知識の蓄積、第 2 の要素は各 IT サービス部門の SE やプログラマーによる開発プロジェクトや BPO 部門のエージェントが組織レベルで日々の業務プロセスを遂行することができる組織能力。第 3 の要素としてインドを中心としたオフショア拠点と日米欧を中心としたオンサイト、オンショアの各拠点の複数組織が有機的に協業するオンサイト・オフショアモデルやグローバル・デリバリー・モデル

【図 3-1】 インド IT サービス産業の競争優位の源泉



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

ルである。これら企業内の個人の能力、組織能力、各組織を結びつけるビジネスモデルがそれぞれに顧客ニーズを満たす QCD(品質、価格、納期)を実現すると同時に3つの階層がうまく連動するビジネスシステムを構築していることが高い競争力を実現しているものと推察される。

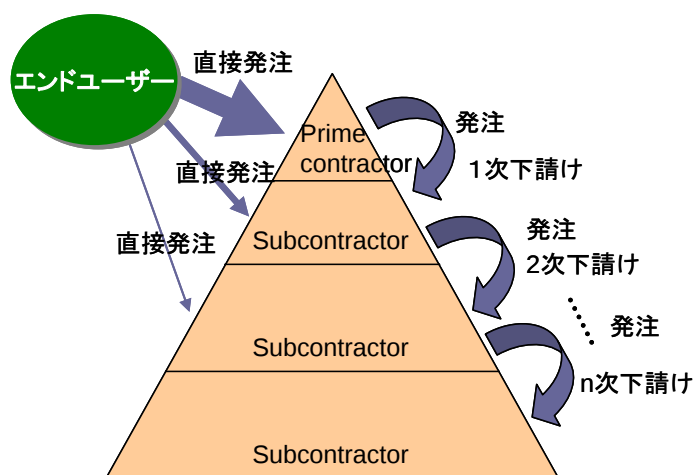
①社内完結型モデル による知識の蓄積

技術やノウハウといった知識が社内に蓄積されている背景にはインド IT サービス企業の外部との取引関係があると考えられる。ここでは違いを理解するために対極にある日本の IT サービス産業との比較により検討する。

インドの対極にある 日本の IT サービス産業の 多重階層型の取引関係

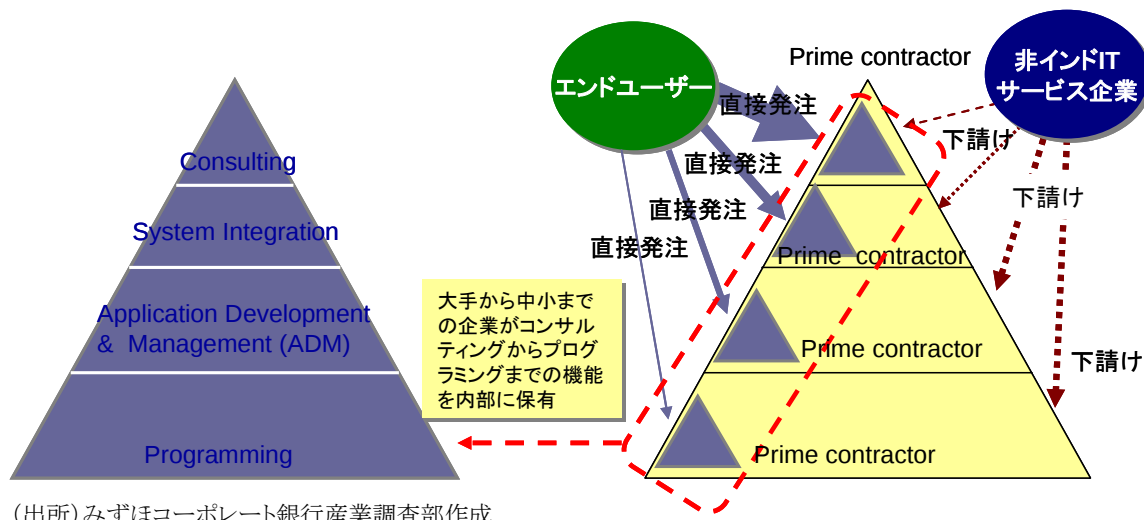
日本の IT サービス産業は一般的に多重階層型の取引関係を持つといわれる(【図 3-2】)。この産業構造の下ではエンドユーザーから開発案件を直接受注するプライム・コントラクターを起点として1次下請け、2次下請けというように小規模なサブ・コントラクターへと発注が繰り返され、大手企業ほどコンサルティングやプロジェクト管理、中堅・中小企業ほどシステム開発・統合、プログラミングに重きが置かれる。

【図 3-2】 日本の IT サービス産業に見られる取引関係



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図 3-3】 インドの IT サービス産業に見られる取引関係



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

社内完結型デリバリー体制の構築: インド企業の多くはエンドユーザーとの直接取引を実現

一方、多くのインド IT サービス企業はエンドユーザーとの直接取引により、自社内にコンサルティングからプログラミングまでの機能を持つ「社内完結型サービス体制」を構築している(【図 3-3】)。厳密には、エンドユーザー以外に設立当初から取引関係のある海外 IT サービス企業の下請け案件もある。しかし、この場合でも下流工程を外部へ発注することなく自社内で完結するのが一般的である。さらに、多くの企業がバリューチェーンにおける上流工程の強化を目指し、エンドユーザーとの直接契約の比率を引き上げ、大手から中堅の IT サービス企業では直接契約が売上の大半を占めるに至っている。

複合的なメリットを生み出す社内完結型デリバリー体制

社内においてサービスの全工程が完結することには複数のメリットが存在し、その結果としてそれらが事業のパフォーマンス向上に寄与していると考えられる。第1のメリットは自社内において全工程に渡るプロセスの標準化や技術・ノウハウの蓄積と共有が可能な点である。第2にエンドユーザー以外に社外の組織との調整が不要なため、調整の時間や外注費等のコストを発生させずにプロジェクトを進めることができる。第3に社内完結の業務プロセスゆえに成果が見えやすく、プログラマー、SE、チームリーダー、プロジェクト・マネジャーという個人のキャリアアップの機会が社内に多く存在する。それが個人のスキルに応じた賃金体系の導入と社内における能力向上のための適度な競争を生み出し、人材の層の厚さにつながる¹³。

②組織能力: 個々の能力をプロジェクトに活かすためのプロセス

インド IT サービス企業において注目すべき点は開発プロセスや品質管理、情報セキュリティに対する徹底した取り組みである。このことは組織的な開発プロセスの成熟度の指標としてソフトウェア開発分野で用いられる CMM/CMMI、ITO や BPO 分野の eSCM¹⁴、効率化のための Six Sigma¹⁵、情報セキュリティの達成度としての BS7799 の取得状況からもうかがえる。

CMM/CMMI による開発プロセスの標準化

最も導入が進んでいる CMM/CMMI に関しては、NASSCOM 加盟企業のうち約 80 社が最高位の Level5 を取得している。CMM/CMMI はアメリカ国防総省とカーネギーメロン大学の共同設立機関、Software Engineering Institute (SEI、ソフトウェア工学研究所) が失敗プロジェクトを削減するための理想的な開発プロセスをモデル化したものである。国防総省が入札事業者に「組織内でプロセスが標準化されている」水準に相当する Level3 以上を要求していることやアメリカを中心として世界中で多くの企業が採用し、かつ外部委託先選定の際の基準としているために業界標準ともいえる指標となっている。同モデルを基礎として各社が開発プロセスの標準化に取り組んでいるため、プロジェクトの失敗や非効率性の排除につながりやすい。

これらのプロセスの標準化や開発効率化の取り組みは、CMM/CMMI や Six Sigma を基礎とした独自の開発モデルの構築やソフトウェアの工業化に向

¹³ 14 ページの表 2-3 を参照

¹⁴ eService Capability Maturity: SEI を中心に開発された BPO や ITO のアウトソーシング分野の品質改善モデル

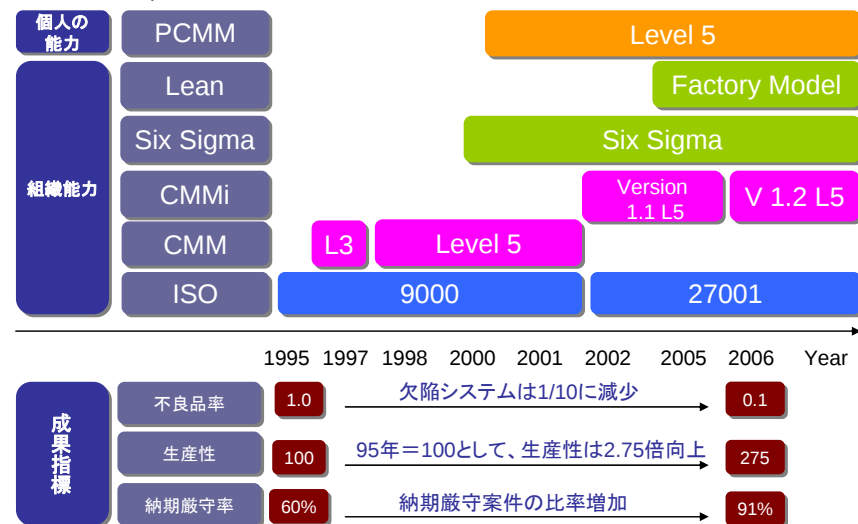
¹⁵ SixSigma は Motorola 社が生産プロセス効率化を目的に導入し、その後 GE が経営活動全般の効率化に適用範囲を広げた。

けた取り組みへの触媒的な効果をもたらし、QCDのパフォーマンス向上をもたらす重要な要素になっているものと考えられる。

ソフトウェア工場： ソフトウェアの工業化

例えば Wipro 社は低価格と高品質によって選定される IT サービス企業を目指して積極的に開発工程の革新に取り組んできた代表的企業である。同社はISO、CMMI以外に製造業における生産・開発の効率化のためのモデルをソフトウェア開発に適用することを目指して Six Sigmaを導入し、さらにトヨタ自動車の生産方式を一般化したリーン生産方式を研究して独自のソフトウェア開発手法である“Factory model¹⁶”を確立している。これらの取り組みの結果として、不良品率の低減、生産性の向上、開発スケジュールの遵守率向上を通じて開発パフォーマンスの改善を達成している(【図 3-4】)。

【図 3-4】 Wipro 社の開発効率化の取り組みと成果



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

ナレッジ・マネジメント による部品化・テンプレート化

さらに、多くの企業が過去のソフトウェア開発で利用されたプログラムやソリューションの部品(コンポーネント)化を行ない、その情報を組織内で共有するためにナレッジ・マネジメント(KM)を導入し、サービス・デリバリーの効率化に役立てている¹⁷。特にインド IT サービス企業に共通する遠隔地との協業の必要性、従業員の大量採用や高い離職率という特性ゆえに、組織のレベルでの知識の共有化が不可欠であり、KM に取り組むインセンティブが強かったものと推察される。

ナレッジ・マネジメント を支える ODC

また、KM をより機能させる仕組みとして ODC (Offshore Development Center) の活用が挙げられる。ODC は特定顧客専用の設備、人材によるアウトソーシング契約の1形態で、専用センター内は厳重なセキュリティにより、社

¹⁶ 各国の顧客から受託している案件について、顧客の要求を分析し統合した上で開発に落とし込んでいき、システムの重複部分を共通化し、それらを各社仕様に組み立てていくという製造業における工場と類似した手法

¹⁷ BPO 分野においても同様に業種別・ソリューション別のテンプレート化が進んでおり、それをベースとしてユーザー向けにカスタマイズを加えることで効率化を図られている。

内外を問わず関係者以外の立ち入りが制限される。ODC は顧客企業との長期の契約関係を前提とし、関与する人材もコアメンバーは固定されるケースが多い分、単発の開発案件と比較してオフショア開発のメリットが得られやすい。その背景には、同一企業のプロジェクト(例えば、特定のソフトウェアの継続的な開発)に特化するため、開発メンバー内で顧客の過去からの案件の仕様、プログラムの内容や開発ツール等の情報が蓄積されやすくなり、開発案件の時間とコストの節約につながることもある。

③インドを核としたグローバル・デリバリー・モデルの確立

3 つ目の要素であるオンサイトーオフショアモデルやその発展版としてのグローバル・デリバリー・モデルはインド企業が主導して確立したビジネスモデルといえる。開発、運用から BPO までの各種サービスを行なう場所は通常4つに分類される。顧客から物理的に近い順に、①顧客先への常駐を意味するオンサイト、②顧客所在地と同地域(通常は国)の拠点であるオンショア(あるいはオフサイト)、③顧客所在地の近接地域の拠点を示すニアショア、④顧客所在地より離れた低コスト拠点を意味するオフショア、となる(【図 3-5】)。

【図 3-5】 グローバル・デリバリー・モデルにおける地域構成の典型例



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

グローバル・デリバリー・モデルによる QCD の高パフォーマンス

このビジネスモデルの特徴は顧客のニーズに基づいて、サービスの提供可能な拠点をオンサイト、オンショア、ニアショア、オフショアから組み合わせるグローバル・ソーシングにある。各プロジェクトは各地域の従業員の能力、素養や使用する言語、サービス提供のコスト、顧客との距離や時差を加味し、チームアップされる。その結果、①要求される品質 (Quality) のサービスを②予算制約の範囲内 (Cost) で③納期に間に合うように (Delivery)、提供することが可

能となる。特にインド IT サービス企業は同モデルの要であるインド拠点の特性を熟知し、オンサイト拠点との間をシームレスにつなげるための技術・ノウハウを長期に渡って蓄積している点において欧米同業他社をリードしているものと推察される。

各国の特性を生かした役割分担に基づく協業

インド各社の主要なニアショア拠点としてはアメリカ向け案件ではカナダや中南米(主にメキシコ、ブラジル)、欧州諸国向け案件ではアイルランド、スペイン、東欧(主にルーマニア、ポーランド、チェコ)、アフリカ(主にモロッコと南アフリカ)が挙げられる(【表 3-1】)。さらに、拠点ごとに役割が異なり、インドのようにコンサルティング、SI、アプリケーション開発・保守、インフラストラクチャー・マネジメントやBPOに至るあらゆる機能を持つ拠点から東欧や中南米のような複数言語による BPO やアプリケーション開発・保守という限定された業務を担当する拠点までと様々である。

【表 3-1】インド大手 IT サービス企業のグローバル・デリバリー・モデル

	グローバル・デリバリー・モデル(GDM)				
	GDMの名称・商標	特徴	主要オフショア拠点	主要ニアショア拠点	主要オンショア／オンサイト拠点
TCS	Global Network Delivery Model	インド以外に南米、東欧のオフショア拠点を活用。インドに日本顧客専用の開発センターを設置	India, China	Canada, Mexico, Chile, Brazil, Argentina, Hungary	USA, Canada, UK, Singapore, Japan, Australia, Germany, France
Infosys	Global Delivery Model	ビジネス・コンサルティングも含めたGDM。東欧、中南米の拠点を拡充	India, China	Canada, Mexico, Czech	USA, Canada, UK, Japan, Australia, France, Germany
Wipro	GlobeGain	Six Sigmaベースのソフトウェア開発に関するオフショア・アウトソーシングモデル。BPO、R&D、インフラストラクチャー・マネジメントの各種アウトソーシングも提供	India, China	Canada, Mexico, Brazil, Romania	USA, Canada, UK, Japan, Australia, France, Germany
Satyam	RightSourcing, GDM2.0	ODCを中心とした顧客ニーズに合わせたサポート体制。中国、マレーシア等インド以外の拠点を拡充にも注力	India, China	Malaysia, Brazil, Hungary, Canada	USA, Canada, UK, Japan, Australia, Singapore, France, Germany
HCL	-	07年8月に中国拠点を大連に設立	India, China	Malaysia	USA, UK, Japan, Australia, Singapore, France, Germany
Cognizant	4th Generation offshore outsourcing	インド拠点に加え、中国拠点によるオフショアリングを開始	India, China	Canada, Argentina	USA, UK, Japan, Australia, Singapore, France, Germany

(出所) 各社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(2) 事業戦略: 高付加価値化、リスク分散のための多角化、オフショア比率の引き上げ

インド IT サービス企業に共通する戦略としては、①バリューチェーンの上流への進出やソリューションの強化等の高付加価値化、②特定顧客依存度の引き下げ(顧客基盤の多様化)、③IT サービスから BPO への事業多角化、④サービス提供におけるオフショア比率引き上げ、が挙げられる。

①高付加価値化戦略: バリューチェーンの上流への進出

各社ともにアプリケーション開発・保守(ADM、Application development & maintenance)から SI、IT アウトソーシング、IT コンサルティング、ビジネス・コン

サルティングへと IT サービスのバリューチェーンを上流へ拡大させていくことを重視し、欧米企業の経営経験者や管理職層のヘッドハンティングや欧米企業の買収により能力構築を図ってきている。インド IT サービス企業にとって上流工程へ進出することは、サービスの付加価値向上、フル・アウトソーシング案件の獲得、下請け比率の低下を実現する意味で重要な戦略であり、プライム・コントラクターとして欧米同業者と互角に競争できる基盤の確立に寄与しているといえる。

金融サービス分野における高いソリューション能力

金融サービス分野においては自社開発の金融ソフトウェア商品を前面に出すことによって先進国からインドを含む新興国までの有力金融機関からの案件獲得に成功している(【表 3-2】)。その背景には①システムのモジュール化や SOA の設計思想をベースにすることで激しい技術変化や多様化する顧客のシステム構築ニーズに適応可能なうえ、②システムの開発、運用・保守においてグローバル・デリバリー・モデルを活用し、低コストかつ 24 時間体制でのサービス提供が可能となっていること、が挙げられる。

【表 3-2】インド IT サービス企業の代表的な金融機関向けソリューション

金融ソリューション	メーカー	アーキテクチャ	導入ターゲットとなる主な金融機関
BaNCS	TCS	モジュール設計 SOA	リテール、ホールセール、投資銀行 ユニバーサルバンク、保険会社
Finacle	Infosys	モジュール設計 SOA	リテール、ホールセール、投資銀行 ユニバーサルバンク、保険会社
FinnOne	Nucleus	モジュール設計	ノンバンク、リテール、ホールセール
FLEXCUBE	i-flex (Oracle)	モジュール設計 SOA	リテール、ホールセール、投資銀行 ユニバーサルバンク、保険会社
intellect	Polaris	モジュール設計 SOA	リテール、ホールセール、投資銀行 ユニバーサルバンク、保険会社、ノンバンク

(出所) 各社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

②顧客基盤の拡大によるリスク分散

インド IT サービス企業の多くは売上に占める特定の大口顧客向け売上比率の高さをリスクと捉え、その比率低下を重視してきた。特定ユーザー向けの売上比率が高い背景には、①設立当初に獲得した顧客向け案件がリピート案件となり、契約の規模や範囲が拡大してきた、あるいは②ユーザーが保有していた IT/BPO 子会社がスピンウトやユーザー企業との資本関係を経て成長してきた¹⁸、という要因が挙げられる。

成長の基礎としての GE、Citigroup からの学習

特に、英米の大手企業の貢献度は高い。例えば、GE に関しては IT サービス分野では TCS、Wipro、Satyam、Patni、iGate GS がそれぞれビジネス上の関係を有しており(【表 3-3】)、GE の Captive BPO から派生した BPO 大手の Genpact は GE の Six Sigma をベースとする品質管理の学習機会を得ている。

¹⁸ GE 以外に Citibank の IT サービス部門であった i-flex、British Airways の CaptiveBPO であった WNS など金融サービスや旅行サービスの深い知識を有する BPO 企業が存在する。

金融分野における i-flex や Polaris は Citibank 等の CitiGroup との資本関係を基礎として世界市場でのプレゼンスを高めてきた。

特定顧客依存度が利益面や成長面での足かせに

特定顧客依存度の高さは安定的というメリットがある反面、当該契約が業績へ与える影響が大きいために顧客に対して立場が相対的に弱くなり、契約金額等の交渉面で不利になるケースが想定される。このようなリスクを低減させるべく得意とする産業分野において新規顧客を積極的に獲得することを多くの企業が注力してきた。

【表 3-3】 GE と関係の深いインド IT サービス企業

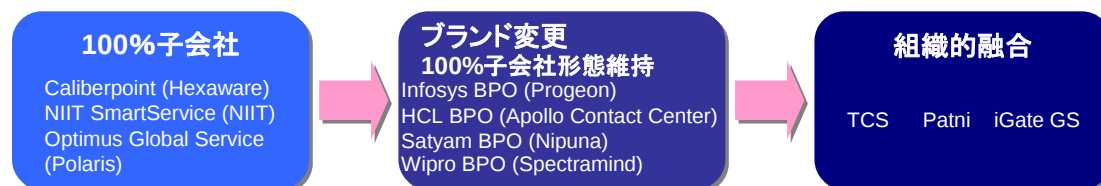
企業名	GEグループとの取引関係	GE向け売上比率
TCS	開発受託	10%未満
Wipro	開発受託、合併事業 (Wipro GE Medical Systems)	n.a
Satyam	開発受託、合併事業 (Satyam-GE Software Services, 1998-2002)	約5%
Patni	開発受託、資本提携	約12%
iGATE	開発受託	約20-30%
Nucleus	開発受託	n.a

(出所) 各社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

③BPO 事業への多角化

インド IT サービス各社は IT サービス事業におけるバリューチェーン拡大に加え、BPO 事業への多角化を進めている。IT 分野のアウトソーシングの担い手がプログラマーや SE という技術者であるのに対し、BPO はコールセンターのオペレーターや各種業務プロセスにおけるデータ入力、分析や管理を担当するエージェントが中心となる。2 事業間で業務内容が異なるため、従来の IT サービス事業とは別の社名や組織として運営されてきたケースが多く、ファンドやエンドユーザーと共同出資あるいは Captive BPO や BPO 専門企業を買収しているケースが存在する。しかし、近年 BPO 子会社の IT サービス事業とのブランド統一化や完全子会社化に見られるように、次第に IT サービス事業と BPO 事業の融合を図る傾向がある(【図 3-6】)。Infosys が Citibank Investment との JV である Progeon を Infosys BPO とし、Satyam が BPO 子会社 Nipuna の他の投資家出資分を買収し Satyam BPO としてブランド変更と 100%子会社化を行なっているのがその例である。

【図 3-6】 IT サービス企業による BPO 事業の融合

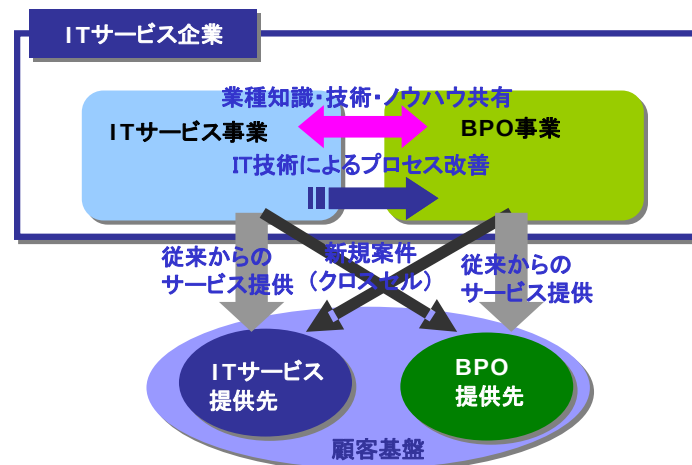


(出所) 各社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

IT サービス事業と BPO 事業の相補・相 乗効果

このような背景には、IT サービスとBPO のクロスセルによる①新たな収益基盤の自社内への取り込み、②顧客ニーズへの対応強化、③相乗効果の創出、というメリットがあるものと考えられる。①は顧客のアウトソーシングニーズが業務システム、業務プロセスの双方から生じる可能性があり、両事業を保有することで案件獲得機会の増加と他方の事業への展開による収益基盤の拡大が期待できる。②は業務のシステムとプロセスが一体となってアウトソーシングされることでエンドユーザーに対してワンストップでサービスの提供ができ、複数の委託先企業の管理に要するコストの削減が可能となる。③に関しては 2 事業間で業種知識や業務知識を共有する点でより業種向けソリューションの深みが増す。さらに BPO 事業に対して最新の IT 技術を反映させた業務プロセスの設計や運用の自動化・効率化をもたらす(【図 3-7】)。

【図 3-7】 IT サービスと BPO の事業間での相補効果と相乗効果

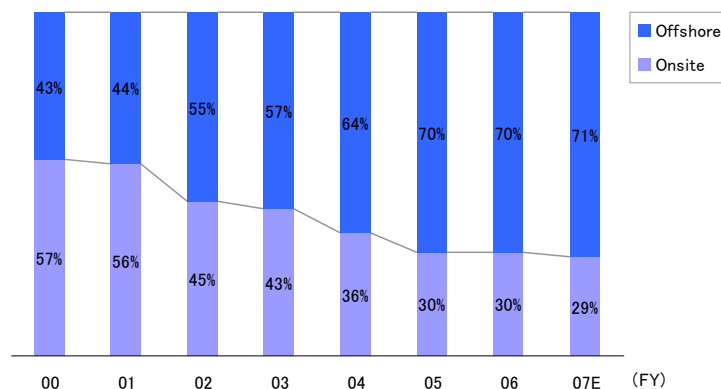


(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

④ オンサイト型から オフショア型へのシフ ト: 賃金格差利用によ る価格競争力確保

インド IT サービス産業の売上高をオフショアとオンサイトの貢献度に応じて区分すると、年々オフショア比率が増加していることがわかる(【図 3-8】)。オフショア部門が主体的な役割を担って売上を計上するにつれて低コスト地域でのリソース活用の割合が高まり、費用の削減につながる。1990 年代よりインド各社がインドと欧米諸国との賃金格差を活用してオンサイト型からオフショア型へ収益構造の転換を進めてきたことがうかがえる。その結果、オンサイト業務をコンサルティングや要件定義のような顧客との頻繁な摺り合わせが必要な業務に特化させ、その後の工程をインドを中心とするオフショア地域で行ない従業員の 7~8 割程度をオフショア拠点に配置することで価格競争力を確保している。

【図 3-8】インド IT サービス産業のオフショア比率(収益ベース)



(出所) NASSCOM (2007) よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(3) 市場ポジション別の事業戦略

インド IT サービス企業 4 分類

以上で議論したインド IT サービス企業に共通するビジネスシステムの競争優位性とそれを強化する役割を果たす事業戦略に焦点を当て、より個別企業の戦略を概観し、特徴を定量・定性の両面から整理したい。ここでは、インド IT サービス企業を売上規模、従業員規模、市場におけるポジションを基準に、リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチの 4 つに分類する。①最大手企業をリーダー、②リーダーに比して売上高や従業員数の規模が 2 分の 1 以下かつ従業員数が 1 万人超の大手～準大手の総合企業をチャレンジャー、③総合 IT サービス企業型の従業員 5,000 人前後の中堅企業をフォロワー、④特定のソリューションや産業にフォーカスする準大手～中堅企業をニッチャーに分類した。本稿では一定期間の詳細な経営データが取得可能な上場企業より各グループともに 2、3 社のサンプルを抽出している。①リーダーとして TCS と Infosys、②チャレンジャーとして Satyam、Cognizant、Patni、③フォロワーとして iGate GS、NIIT、Hexaware、④ニッチャーとして KPIT、Polaris、Nucleus を選定している(【表 3-4】)。

【表 3-4】インド IT サービス企業の市場ポジション別 4 グループ

	戦略特徴(①事業領域 ②オフショアリング ③海外展開)	売上規模 (\$M)	従業員数	代表的企業
リーダー	①金融、製造、通信・メディアを中心に多業種向けITサービス/BPO ②インドが中核拠点。中国・東欧・中南米にもデリバリーセンターを確保 ③日米欧及びアジアの主要市場	3,000 ～5,000	50,000～	TCS Infosys Wipro
チャレンジャー	①金融、製造を主軸にITサービス/BPO ②インドを中核拠点。中国にデリバリーセンター設立を開始 ③日米欧及びアジアの主要市場	500 ～1,500	10,000 ～50,000	Satyam Cognizant HCL Patni
フォロワー	①金融、製造を主軸に業務分野を絞ったITサービス/BPO ②インドを中核としたオフショア体制 ③日米欧の主要市場	～500	4,000 ～10,000	NIIT L&T Hexaware iGate Mastek 他
ニッチャー	①1業種に主軸としてITサービス中心 ②インドを中核としたオフショア体制 ③主に日米欧の主要市場	～500	～10,000	i-flex Polaris KPIT Nucleus 他

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

各グループの現状分析に使用する指標

分析対象データは、各グループともに売上高、営業利益率、従業員数、オフショア比率を共通項目とし、適宜アプリケーション開発・保守(ADM)比率や主要顧客比率の項目を加えている(【表 3-5】)。各項目はリーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーのグループ間、グループ内の共通点や相違点として観察可能である。売上高は企業規模を、従業員数は企業規模とデリバリーの提供能力を代理し、営業利益率はオペレーションや事業領域の状況を反映する指標の1つとして捉えることができる。オペレーションに関してはオフショア比率、ADM比率、特定顧客依存度の各指標で比較検討している。オフショア比率は全従業員数に占めるオフショア拠点の従業員数の割合あるいは全売上高に占めるオフショア拠点で計上された売上の割合であり、いずれも低コストのオフショア拠点と高コストのオンサイト・オンショア拠点における賃金格差の利用状況を意味する。ADM比率は総売上高に占めるADM事業の売上高の割合であり、事業領域が従来のADMからコンサルティングやインフラストラクチャー・マネジメント等の比較的新しい領域へ拡大している状況を意味する。また、特定顧客依存度は総売上高に占める上位5社の売上高合計や特定企業の売上比率であり、顧客基盤の広がり状況を示すものである。

【表 3-5】戦略の代理変数

指標	定義	戦略上の解釈
ROS (営業利益率)	営業利益／売上高	事業戦略及び各種オペレーションの実行から得られる成果
売上高	連結売上高	企業規模
従業員数	連結従業員数	企業規模、現時点でのデリバリー体制
オフショア比率	①オフショア拠点の売上高／総売上高 ②オフショア拠点の従業員数／総従業員数	オフショア比率が高いほど、賃金格差の活用メリットが享受でき、利益が出やすい状態
ADM比率	総売上高に占めるADMの割合 ADM: Application development & maintenance	バリューチェーンの変化(上流工程への進出状況)
主要顧客比率	上位顧客の売上高合計／総売上高 上位顧客: 特定1社あるいは上位5社	顧客基盤の広がり(上位集中は特定企業依存度の高さゆえにリスク要因)

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

①リーダーの分析 –TCS、Infosys

TCS の企業概要及び事業戦略

Tata 財閥の中核企業、インド IT サービス産業における最大手企業

TCS はインド財閥大手 Tata グループの中核子会社の 1 つである。1968 年に設立され、インドにおいて最も歴史のある IT サービス企業の 1 社といえる。アメリカとイギリスを中心とした欧州地域を中核市場としていることに加え、近年日本市場への取り組みも積極化させている。金融、製造、通信の各産業を中心にブルーチップ企業を顧客とし、コンサルティング、インフラストラクチャー・マネジメントから非音声 BPO サービスまでのフル・アウトソーシングサービスを提供。また、2010 年までに IT サービス産業におけるグローバル・トップ 10 入りすることを目標に掲げている。

【表 3-6】企業概要

設立時期	1968	業務領域 *1	C	SI	ADM	ITO	BPO
本社所在地	Mumbai, India		●	●	●	●	●
従業員数	111,407 (2008/3)	地域別売上 (%) *2	A	Europe	India	Others	
売上高 (B \$)	5.1 (2008/3)		56%	29%	9%	6%	
時価総額 (B \$)	19.8 (2008/3/31)	業種別売上 (%) *3	BFSI	M	Telecom	H	Others
上場取引所	National Stock Exchange Bombay Stock Exchange		42%	15%	17%	4%	21%
主要株主	Tata sons 75%	[注] 1. C: Consulting , ADM: Application Development & Maintenance 2. A: Americas 3. BFSI: Banking, Financial Services and Insurance, M: Manufacturing, H: Life Science & Healthcare					

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

GNDM: 41 カ国、155 拠点による顧客アクセスと 80 超のデリバリーセンター

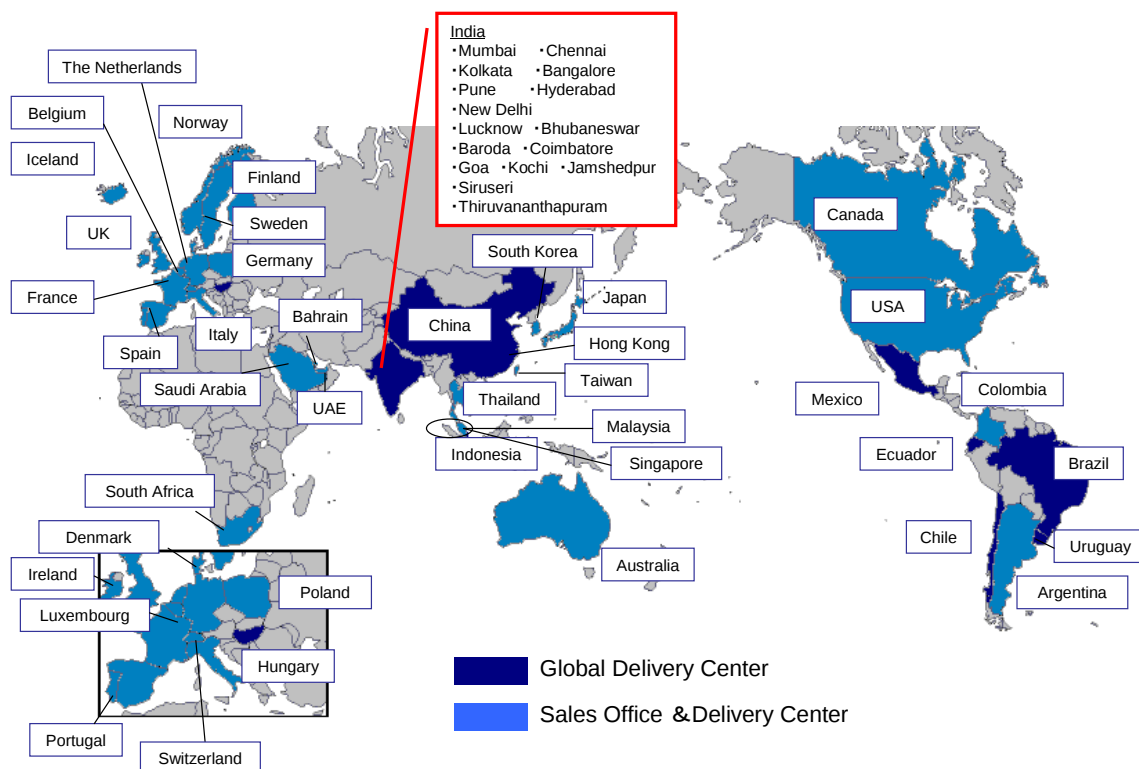
TCS にとってのサービス差別化要素は同社のグローバル・デリバリー・モデルである”Global Network Delivery Model (GNDM)”の下に、IT サービスと BPO サービスをクロスセルによりフルラインでのアウトソーシング・サービスの提供が可能な点と考えられる。GNDM は 41 カ国に分布する 155 のセールス拠点、80 のデリバリーセンターで構成される。①インド、中国の全地域対応のオフショア拠点 (Global Delivery Center)、②ハンガリー、中南米の対応地域限定のオフショア拠点 (Regional Delivery Center)、③アメリカとイギリスの郊外都市のニアショア拠点 (Nearshore Delivery Center) において、案件の性質と顧客ニーズに最適なサービスの提供が可能となっている。多くのインド IT サービス企業がインド、中国をオフショア拠点として活用している中で、いち早く中南米地域にデリバリーセンターを開設し、北米地域のニアショア拠点兼スペイン、ポルトガル等欧州諸国のオフショア拠点として活用している (【図 3-9】)。

東欧、中南米への積極展開。インド国内市場にも注力

同社の戦略の特徴としては欧米地域以外への積極的な進出が挙げられる。第 1 に多くの企業にとって開発拠点と位置づけられているインドや中南米を市場としても認識し、積極的に顧客を開拓している点である。インドにおいては Tata グループ向けのサポートはもとより、政府、地場大手金融機関等の大口

顧客、中南米市場においてもエクアドルの金融機関向けやメキシコの社会保険庁向けのアウトソーシング案件等と積極的に地場企業や政府向け案件を獲得している。第2に日本市場へのアプローチ強化を目的にインドの Kolkata に日系顧客専門のオフショア・センター、J-ODC を開設した点である。同拠点をハブに中国の上海、広州と連携させ、日本において金融機関や製造業向けアウトソーシングはもとより、技術者不足にある組込みシステム分野を有望視し、事業強化を計画している。

【図 3-9】 TCS のグローバル・デリバリー・モデル



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

有力ニッチ企業を買収し、自社ソリューション強化を達成

過去の積極的な M&A の成果も現われ始めている。これまでの M&A に共通する特徴としては、①特定地域のプレゼンス強化と②特定業種向けソリューション強化を目的とし、かつ③金額は 100 万米ドル未満の中小規模企業であることが挙げられる。

CMC 買収によるインド国内事業強化

①特定地域でのプレゼンス強化としてはインドにおける CMC 買収が挙げられる。CMC は 1975 年の IBM 撤退の受け皿としてインド国内向けコンピュータ保守を主要業務として設立された IT サービス企業であり、インド国内市場において高いプレゼンスを誇る。従来より TCS を含む多くのインド IT サービス企業が輸出事業に注力し、内需への対応が IBM 等の外資に比して出遅れていたことから、同社の買収は TCS にとってインド市場における地位強化に貢献したといえる。

金融ソリューション事業強化

②特定業種向けソリューション強化の代表例は金融サービス分野におけるスイス TKS Teknosoft 社、オーストラリア FNS 社、チリ Comicron 社の買収である。TKS 社のホールセールバンク向けソリューション Quartz、FNS 社のコア・バンキングソリューション、FNS Bancs を金融サービス産業向けの中核商品として位置付け、TCS BaNCS へと統合し、Bank of China, State Bank of India, ニュージーランド証券取引所等複数大手金融機関とのアウトソーシング契約の獲得に成功している。また、チリの BPO 企業 Comicrom の買収では地場金融機関や政府の顧客基盤を獲得したことに加え、スペイン語圏の顧客向けオフショア BPO サービスの提供が可能となっている。

【表 3-7】TCS の主な買収案件

買収企業（国籍等）	出資比率	発表時期	主な目的	従業員数	買収金額（\$M）
CMC（インド）	51%	2002	①インド国内市場の体制強化	n.a	n.a
Airline Financial Services（インド-スイス）	25%⇒75%	2003.5	①BPO事業の強化 ②航空・レジャー業界の顧客基盤（JVにおけるスイス航空の持分買収）	400	n.a
Aviation Software Development Consultancy（インド-シンガポール）	49%⇒100%	2004.3	①ミッションクリティカル・ソリューション（TPF）技術獲得 ②航空業界の顧客基盤（JVにおけるシンガポール航空の持分買収）	180	3.5
Phoenix Global Solutions（インド-米国）	100%	2004.5	①保険業界向けコンサルティング・ソリューション強化	400	n.a
FNS（オーストラリア）	100%	2005.10	①コアバンキングソリューション（Bancs）の取り込み（金融パッケージ強化） ②35カ国115社以上の顧客基盤	n.a	26
Comicrom（チリ）	100%	2005.11	①金融機関、政府向けBPO強化 ②南米拠点拡充と顧客基盤確保（南米12カ国）	1,257	23
TKS-Teknosoft（スイス）	75%	2006.10	①スイス、フランス等欧州大陸でのプレゼンス強化 ②ホールセールバンク向けプロダクト（Quartz）獲得	115	80
TCS Management（オーストラリア）	100%	2006.11	①顧客接点確保（大手金融、テレコム・メディア、政府等） ②ITコンサルティング強化	35	12

（出所）会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

Infosys の概要及び事業戦略

企業概要: 7 人による
ベンチャー企業から
大手の一角に成長

Infosys は会長の N. Muluthy 氏を含む 7 名の Patni 出身のエンジニアによって 1981 年に設立された。当初より、アメリカの案件をインドにおいて開発するオフショア中心のビジネスモデルを志向し、グローバル・デリバリー・モデルを最も早い時期に確立した企業である。

【表 3-8】企業概要

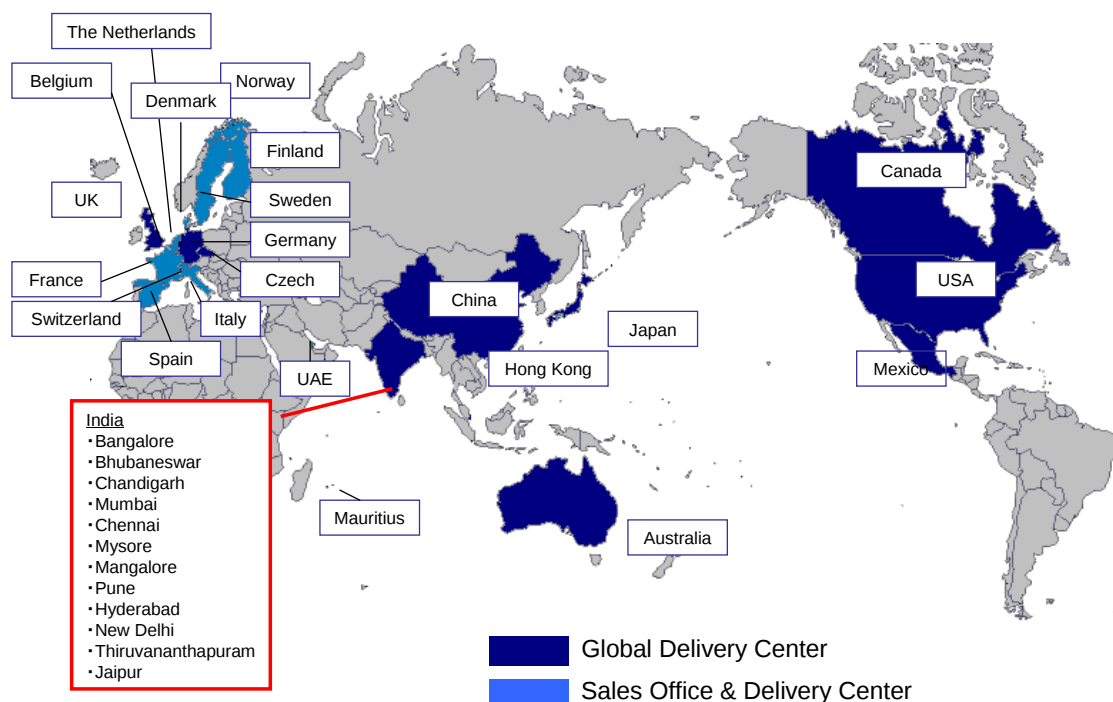
設立時期	1981	業務領域 *1	C	SI	ADM	ITO	BPO
本社所在地	Bangalore, India		●	●	●	●	●
従業員数	91,200 (2008/3)	地域別売上 (%) *2	NA	Europe	India	Others	
売上高 (B \$)	4.2 (2008/3)		63%	26%	2%	9%	
時価総額 (B \$)	20.5 (2008/3/31)	業種別売上 (%) *3	BFSI	M	Telecom	Retail	Others
上場取引所	National Stock Exchange Bombay Stock Exchange Nasdaq		37%	14%	19%	10%	20%
主要株主	創業者 17%	[Notes] 1. C: Consulting, ADM: Application Development & Maintenance 2. NA: North America 3. BFSI: Banking, Financial Services and Insurance, M: Manufacturing					
	外部投資家 64%						

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

GDM: 26 カ国、47 拠点による顧客アクセスと 52 のデリバリーセンター

Infosys は 1980 年代初めにグローバル・デリバリー・モデルを導入し、現在 26 カ国に分布する 52 のグローバル・デリバリーセンター、47 のセールス拠点を保有する(【図 3-10】)。同社の戦略は①バリューチェーン拡張による付加価値の向上と競争力確保、②デリバリーセンターの地理的拡大、③事業多角化によるクロスセル強化と推察される。

【図 3-10】 Infosys のグローバル・デリバリー・モデル

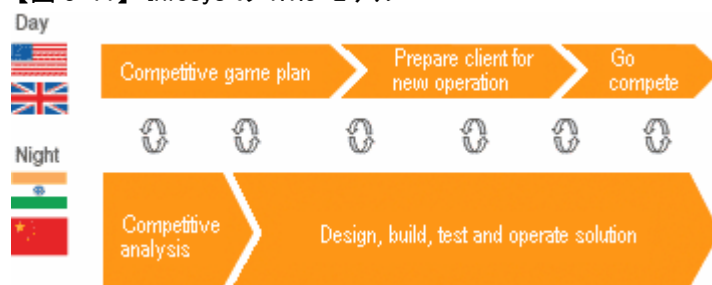


(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

①高付加価値化と競争力:ビジネスコンサルティング事業と金融ソリューション

既に IT サービス産業におけるバリューチェーンを最も上流に位置するビジネス・コンサルティング事業へと拡張している。ビジネス・コンサルティング事業参入は、2004 年、アメリカの 100%子会社 Infosys Consulting (ICI) 設立によって本格化した。コンサルティング・ファームの買収や JV 設立も検討されたが、実効性の高いアメリカ系有力コンサルティング・ファームのトップコンサルタントのヘッドハンティングを選択した¹⁹。これを期に、グローバル・デリバリー・モデルをビジネス・コンサルティングの領域まで拡張し、「1:1:3 モデル」と称する仕組みを導入している(【図 3-11】)。1:1:3 とはオンサイトのビジネス・コンサルティング(1 工程)を先進国の市場価格にて行ない、オンサイトの IT システムの導入(1 工程)とオフショアの分析、設計・開発・テスト、運用(3 工程)を市場平均より低い価格で提供するモデルである。同モデルにより、①ビジネス・コンサルティング事業と②長期間に渡って蓄積してきた模倣困難なオフショアとオンサイトの協業モデルを組み合わせることが可能となった。これにより、欧米の大手 IT サービス企業に対抗しうる体制が整い、欧米のブルーチップ企業向けアウトソーシング案件の獲得につながっている。さらに、同社にとって最大の顧客セグメントである金融サービス分野においては、自社開発のコア・バンキングソリューション、“Finacle”による差別化が図られている。既に世界 60 カ国 109 の銀行が導入済みという実績をもち、ABN AMRO、ICICI Bank、Credit Suisse 等の大手金融機関が含まれている。

【図 3-11】 Infosys の 1:1:3 モデル



(出所)会社公表資料(転載許可済み)

②インド以外のデリバリーセンターを急拡大

デリバリーセンターの拡張に関してはインド以外の低コスト地域へのオフショア拠点設立とオンショア拠点の強化が挙げられる。2007 年に入り、欧州顧客向けニアショア拠点として 2004 年から活用しているチェコ拠点を倍増させ、北米、ラテンアメリカ、欧州向けにメキシコにデリバリーセンターを設立するなどインド、中国に加えて、他の低コスト地域からのサービス提供を強化する方向にある。さらに、インド国外の大学卒業者の採用強化を目的にインドの研修センターにおいて Global Talent Program と称するオンショア拠点の開発者育成プログラムに取り組んでいる。

¹⁹ CEO は Deloitte Consulting、3 人の MD は各々 Capgemini E&Y、AT Kearney & EDS、Deloitte Consulting でトップ・コンサルタントとしての地位を確立していた人物である。

③BPO 事業を完全子
会社化と買収

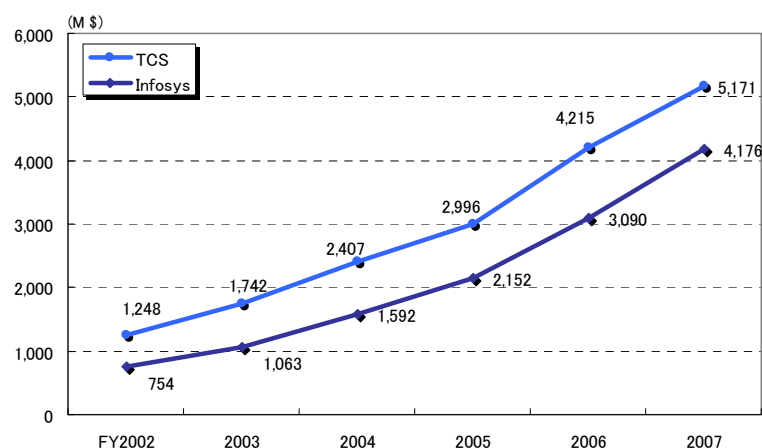
事業の多角化としては BPO 事業への展開強化が挙げられる。2006 年に BPO 子会社 Progeon の Citigourp 保有株式を買収して Infosys BPO へ社名変更を行なった。さらに、2007 年にはオランダの Royal Philips が保有するインド、ポーランド、タイのシェアードサービス部門を買収するとともに同社とアウトソーシング契約を締結した。これらの BPO 事業強化の動きは IT サービスと BPO の統合サービスへの顧客ニーズの高まりを反映したものといえよう。

リーダーのオペレーションデータ分析

売上の高成長が継続

売上高に関しては、規模はTCSが約50億ドル、Infosysが約40億ドルで、成長率ではTCSが約30%、Infosysが約40%と両社ともにオーガニック・グロースを中心とした高成長が持続している(【図 3-12】)。バリューチェーンの拡大については既にアプリケーション開発・保守比率は両社ともに約50%台まで低下し、ERPソリューション、BPOあるいはデータセンター事業等のインフラストラクチャー・マネジメントの売上比率が高まっている。

【図 3-12】 売上高

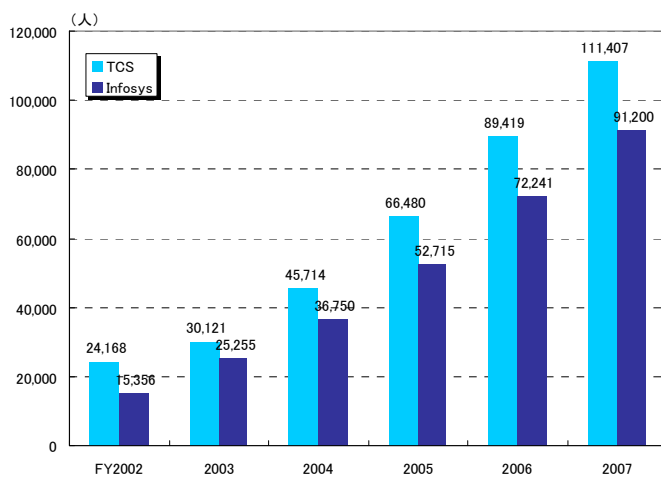


(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

年間2万人増のペースで採用

従業員数は2008年3月時点でTCSが約11万人、Infosysが約9万人で増加ペースはこれまでの5千人であったのがここ3年間は年間約2万人となっている(【図 3-13】)。有力外資ITサービス企業による大量採用の影響は2社にも及んでいると思われ、インドのTier2、Tier3等の郊外都市や中国、東欧、ラテンアメリカにおける採用強化に取り組んでいる。

【図 3-13】 従業員数



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

2 社ともに営業利益率は高水準で推移

営業利益率は両社ともに 20% 台と高水準で推移している(【図 3-14】)。その背景にあるのが高いオフショア比率による賃金格差の活用である(【図 3-15】)。

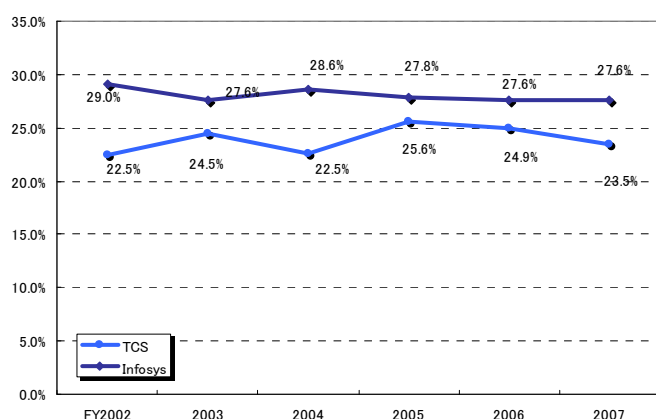
オフショア比率の引き上げ

TCS が設立された 60 年代はオンサイト派遣による常駐型のシステム開発・保守が主流だったが、Infosys が設立された 80 年代にオンサイトーオフショアモデル導入の先駆者としてオフショア中心の開発体制を早期に取り入れた。Infosys よりも 15 年早く参入した TCS がオンサイト型からオフショア型へのビジネスモデルの転換を図るために時間を要した可能性があるが、TCS も既存顧客のアウトソーシング案件のオフショアへの移行に取り組み、賃金格差の活用をより強める傾向にある。このことは売上高に占めるオフショア比率が上昇傾向にあることからうかがえる。オフショア比率に関する 2 社間の格差は、TCS がインドあるいは他の低コスト地域を活用したオフショアリングを積極化させていることを受けて縮小傾向にある。

オンショア拠点増加に伴うコスト上昇をオフショア拠点で吸収

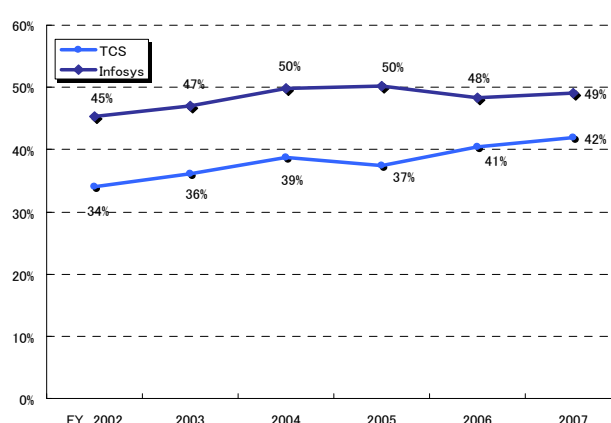
さらに、TCS、Infosys とともに顧客獲得強化の一環としてコンサルティング事業に注力し、地域ごとのビジネス慣行やニーズへの対応強化の観点から欧米、アジアの海外拠点を増加させている。海外拠点数の増加に伴いインド以外の従業員比率が上昇するため、コスト圧迫要因につながる可能性がある。しかし、これまでのところ 2 社ともに高い利益率を維持していることから、賃金格差の活用と地域対応強化という背反する戦略をうまくバランスさせることに成功し、競争における差別化を実現しているといえよう。

【図 3-14】 営業利益率



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図 3-15】 オフショア比率(売上ベース)



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

②チャレンジャーの分析 ― Satyam、Cognizant、Patni

Satyam Computer Services の概要及び事業戦略

ODC モデルの先駆者、製造業に強み

Satyam Computer Services は 1987 年に NRI の R.Raju 氏によって設立された。当初はソフトウェア技術者の顧客先派遣が中心であったが、1991 年アメリカの農作業機器メーカー大手 Deere & Co., のアウトソーシング案件の中からオフショア開発モデルの活用可能性を見出し、ODC における顧客専用の開発環境の提供という新しいビジネスモデルを構築した。

【表 3-9】企業概要

設立時期	1987	業務領域 *1	C	SI	ADM	ITO	BPO
本社所在地	Hyderabad, India		●	●	●	●	●
従業員数	51,127 (2008/3)	地域別売上 (%) *2	NA	Europe	India	Japan	Others
売上高 (B \$)	2.1 (2008/3)		63%	19%	4%	1%	12%
時価総額 (B \$)	6.6 (2008/3/31)	業種別売上 (%) *3	M	BFSI	TIMES	H	Others
上場取引所	National Stock Exchange Bombay Stock Exchange NYSE		27%	26%	20%	7%	19%
主要株主	創業者 (8.79%)	[Notes] 1. C: Consulting , ADM: Application Development & Maintenance 2. NA: North America 3. M: Manufacturing, BFSI: Banking, Financial Services and Insurance, TIMES: Telecom, IT infrastructure, Media and Entertainment, Semiconductor H : Healthcare					

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

GDM2.0 による新たなグローバル・デリバリー・モデルの確立

同社は既に“Right Sourcing Model”として、オンサイト、オンショア、ニアショア、オフショアを組み合わせる顧客ニーズの最適化を図るグローバル・デリバリー・モデルを確立している(【図 3-16】)。その発展版として近年「GDM2.0」という新しい戦略コンセプトを打ち出し、サービス提供体制をインドを中心とした 1 拠点集中型から複数拠点分散型へと転換させつつある。GDM2.0 は複数のグローバル・デリバリーセンターに大規模プロジェクトをコンポーネント化して割り振り、各センターの強みを活かしつつ協業することの特徴としている。2007 年 9 月にはマレーシアにインド以外では最大規模のグローバルソリューションセンターを開設し、300 人のエンジニアが ASEAN、中東、アメリカの顧客向けサポートを開始している。インドにおける人材獲得競争が激化を受けて優秀なエンジニアの確保が困難になる中で、東南アジアへの本格展開における他社に先駆けた動きといえよう。

成熟分野の深耕、成長分野の強化

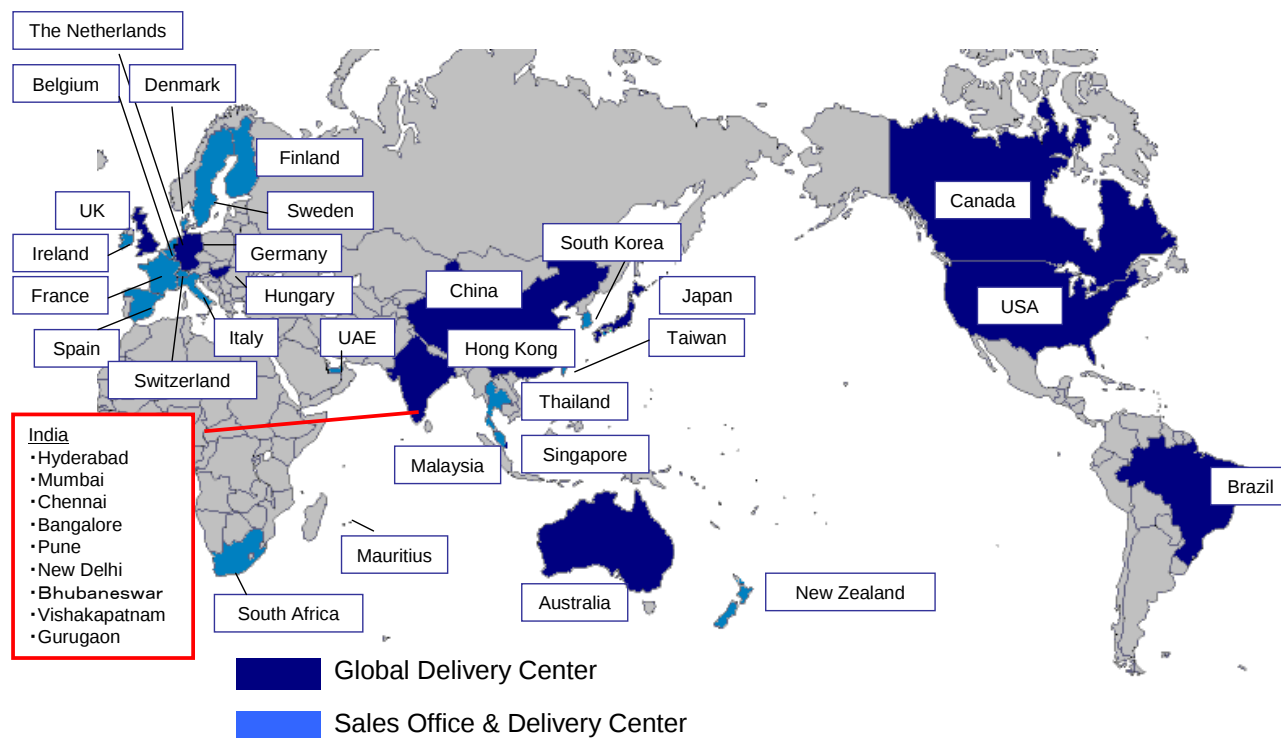
当社は産業及びソリューションを成熟度によって分類し、今後の成長戦略を描いている。産業別戦略としては、同社において成熟度の高い金融サービス、製造業は更なる深耕を図るとともに運輸や小売業、ヘルスケア・医薬の比較的新しい分野の強化を志向している。ソリューション分野においてはアプリケーション開発・保守や ERP 等の成熟化した分野以外に、BPO、インフラストラクチャー・マネジメント、製品設計や組込みシステム等のエンジニアリング・ソリューションの強化を志向している。その具体例として、BPO 事業の強化が挙

げられる。同社は IT サービス、BPO の複数分野を網羅した包括的アウトソーシングの獲得を進める方針を打ち出しており、ベンチャーキャピタル²⁰の資本参加によって運営していた BPO 子会社、Nipuna Services を 2007 年に 100% 子会社化し、Satyam BPO へとブランド変更した。これを受けてアウトソーシング事業のバリューチェーンを 1 社でカバーすることになった。

eSCM 開発にも参画、強いプロセス改善への意欲

当社のプロセス改善への注力度は業界内でも高い水準にあると思われる。世界で 5 番目の CMMI Level5 取得企業であることや同社が米国カーネギーメロン大学と共同で BPO サービスプロバイダーの能力モデル eSCMを開発したこと、Satyam BPO が世界初の eSCM Level 5 を取得したことからもうかがえる。

【図 3-16】 Satyam のグローバル・デリバリー・モデル



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

²⁰ Olympus Capital 及び Intel Capital が出資

Cognizant Technology Solutions の概要及び事業戦略

米国大手企業から派
生した米国籍インド
企業

アメリカの大手信用情報調査会社 Dun & Bradstreet (D&B) 社のインハウスの IT サービス部門として 1994 年に設立された。D&B 社は 1993 年にインド大手 Satyam との JV により設立したインド拠点、Cognizant India を中心にインドとアメリカの間のオンサイト・オフショアモデルを導入した。現在でも Cognizant の従業員の約 8 割がインド拠点に配属されているのが特徴である。

【表 3-10】企業概要

設立時期	1994	業務領域 *1	C	SI	ADM	ITO	BPO
本社所在地	USA		●	●	●	●	●
従業員数	55,405 (2007/12)	地域別売上 (%) *2	NA	Europe	Asia		
売上高 (B \$)	2.1 (2007/12)		86%	13%	1%		
時価総額 (B \$)	5.5 (2008/3)	業種別売上 (%) *3	BFSI	H	MRL	Others	
上場取引所	Nasdaq		48%	23%	15%	14%	
主要株主	Fidelity Management(14.1%)	[Notes] 1. C: Consulting , ADM: Application Development & Maintenance 2. NA: North America 3. BFSI: Banking, Financial Services and Insurance, H: Healthcare MRL: Manufacturing, Retail, Logistics					
	Wells Capital (3.9%)						

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

Two-in-a-box : オフ
ショアとオンサイトの
一体化による案件遂行
モデル

Cognizant は設立当初より人材派遣ビジネスとは一線を画し、フル・ライフサイクルの開発案件や保守サービスを受託し、オンサイト・オフショアモデルを適用してきた。2003 年の D&B 社からのスピノフ後に創業者 Mahadeva 氏がアメリカの顧客サポート、COO の Narayanan 氏がインドのデリバリーをそれぞれ監督するという体制でスタートしている。これが当社の“two-in-a-box”モデルの原点と考えられる。同モデルは各案件をアメリカとインドの責任者がペアとなり、同等の責任と評価基準に基づいて開発プロジェクトを遂行することの特徴がある。さらに、オンサイト拠点の能力強化のために主要経営幹部、プロジェクト責任者の採用にも重点を置いている。

ビジネスソリューション
の提供能力強化に
よる差別化

同社グローバル・デリバリー・モデルのコンセプトである“4th Generation offshore Outsourcing (第 4 世代のオフショア・アウトソーシング)”はオフショア、オンサイトの双方を「シームレス・インテグレーション」することで顧客との頻繁な意思疎通を図るオンサイトと大規模かつ低コストのオフショアによるサービス提供体制を確立している(【表 3-11】)。その基礎となるのはインド、欧米、アジ

【表 3-11】Cognizant のオフショア・アウトソーシング進化の4段階

	オフショア・アウトソーシングの特徴	システムの複雑性	事業への影響度
第1世代	オンサイトスタッフの強化	単純なシステム	ビジネスインパクト小
第2世代	オフショア生産	単純なシステム	ビジネスインパクト小
第3世代	オンサイト／オフショア	高度なシステム	ビジネスインパクト大
第4世代	パートナーシップ、シームレスなインテグレーション	高度なシステム	ビジネスインパクト大

(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

ア、ラテンアメリカの 42 の開発センターとインド国外の 20 超の営業拠点である（【図 3-17】）。今後さらに北米、欧州、アジアに営業拠点を増設することにより、顧客獲得能力の強化を目指している。インド開発拠点を中核としながらも 2005 年に中国に拠点設立し、2006 年末時点で 300 名体制まで拡大させている。開発体制の面では、インド、中国において比較的大規模な案件を行ない、顧客ニーズに応じて、より利便性の高い各ニアショア・センターやオンショアの小規模なチームによりサービスを提供するグローバル・デリバリー・モデルを確立している。さらに、各拠点では Tier1 スクールからの卒業生を確保するために世界中の有名大学との関係強化を図るとともに、競合企業からの経験者の採用も強化している。また、同社はオフショア・サービスを必要条件と捉え、ビジネスソリューションの提供能力をサービス差別化の源泉と考え、MBA 保有者の採用を重視している。

【図 3-17】 Cognizant のグローバル・デリバリー・モデル



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

Patni Computer Systems の概要及び事業戦略

70 年代に創業し、金融業、製造業に強み

Patni Computer Systems は現 CEO の N.Patni 氏を中心として 1978 年に創業された。売上高の 39%を占める金融サービス・保険業と 22%を占める製造業、ハードウェア設計等の Product Engineering が 10%を占める。IT コンサルティングからシステム開発、運用・保守、BPO までのフル・アウトソーシングを手がけている。地域別売上高では約 80%がアメリカ市場向けである。

【表 3-12】 企業概要

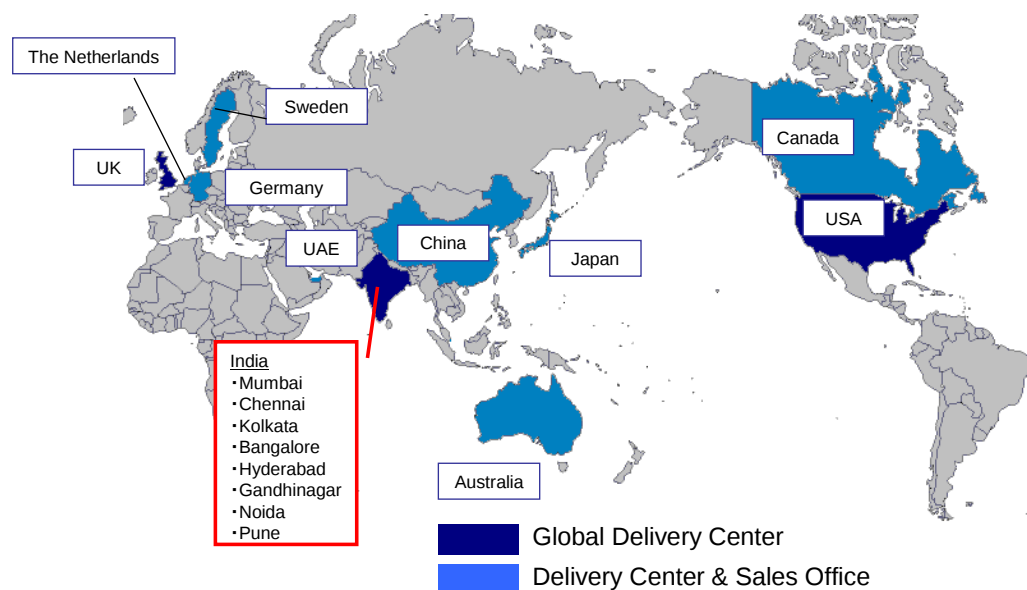
設立時期	1978	業務領域 *1	C	SI	ADM	ITO	BPO
本社所在地	Mumbai, India		●	●	●	●	●
従業員数	14,945 (2007/12)	地域別売上 (%)	USA	Europe	India	Japan	Others
売上高 (M \$)	663 (2007/12)		81%	12%	4%	0.4%	3%
時価総額 (M \$)	771 (2008/3/31)	業種別売上 (%) *2	BFSI	M	C	PE	Others
上場取引所	National Stock Exchange Bombay Stock Exchange NYSE		39%	22%	19%	10%	11%
主要株主	創業者 (44%) General Atlantic (16.5%)	[Notes] 1. C: Consulting, ADM: Application Development & Maintenance 2. BFSI: Banking, Financial Services and Insurance, M: Manufacturing, C: Communications, PE: Product Engineering					

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

GDM: 日米欧の顧客向けにインド中心のデリバリー体制を構築

同社のグローバル・デリバリー・モデルはインドのオフショア拠点とアメリカ、イギリスのオンショア拠点を併せた 20 箇所のグローバル・デリバリーセンターとアメリカと欧州を中心とした 22 箇所のセールス拠点で構成されている(【図 3-18】)。現在インド以外の低コスト地域のグローバル・デリバリーセンターとしてブラジルと中国の拠点設立を計画している。

【図 3-18】 Patni のグローバル・デリバリー・モデル



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

①金融、通信、製造
を中心として強化

同社はグローバル・デリバリー・モデルをベースに3つの戦略として、①特定業種へのフォーカス、②フルラインサービス、③プロジェクトマネジメントの効率化と質の向上、を挙げている。①は金融サービス、通信、製造を中心とした特定業種分野におけるマーケティング能力を強化し、ストラテジック・アカウントとして長期の関係構築を目指す顧客に焦点を絞った収益獲得を志向している点である。そのために営業担当者、ビジネスアナリスト、開発者の業種知識獲得を図る以外に業種特化型企業の買収によって顧客基盤も同時に獲得している。特に金融、通信の産業向けソリューション強化の一環として、欧米の金融、通信の大手エンドユーザーに顧客基盤を持つ IT コンサルティング企業の買収に積極的に取り組んでいる(【表 3-13】)。

【表 3-13】 Patni の主な買収案件

買収企業(国籍)	発表時期	事業内容	従業員数	買収金額(\$M)
Logan Orviss International(欧州)	2007/7	通信向けコンサルティング	n.a	n.a
Taratec Development Corp(米国)	2007/7	ライフサイエンス産業向けコンサルティング	n.a	27.2
ZaiQ Technologies(米国)	2006/6	ネットワーク・アプリケーションソフト	n.a	0.4
Cymbal Corporation(米国)	2004/11	通信産業向けコンサルティング	500	68
The Reference Inc.(米国)	2003/4	金融向けITサービス	44	7.5

(出所)会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

②コンサルティング
からデータセンター、
BPO までのフル・ア
ウトソーシングを提供

第2の戦略は、ストラテジック・アカウントを中心にコンサルティングからBPOまでのソリューションを提供することにより、フル・アウトソーシングサービスが提供可能な体制を構築することである。また、その実効性を高めるべく、案件の規模と領域の拡大を任務とする専属のアカウント・マネジャーが配置されている。

③Six Sigma とナレッ
ジ・マネジメントによ
るデリバリーの効率
化

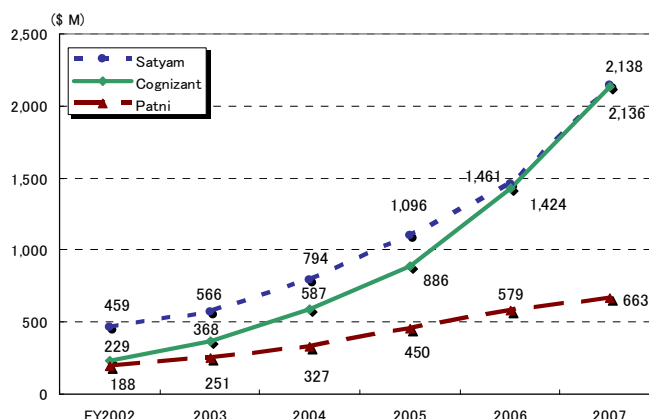
第3の戦略は、プロジェクト・マネジメントツール開発のための投資を積極的に行ない、CMMI Level5 及び PCMM Level5 をベースとしたプロジェクト管理ならびに Six Sigma による開発手法の改善を進めることである。さらに、過去のシステム開発で作成されたプログラム等の部品の再利用を中心としたナレッジ・マネジメントがビジネスユニット、顧客アカウント、プロジェクトチームの各階層ごとに導入されていることから、情報セキュリティの確保を図りながらも情報共有の仕組みが確立されていることがうかがえる。

チャレンジャーのオペレーションデータ分析

売上規模は最大手クラスの 3 分の 1 以下

売上高規模は Satyam、Cognizant が約 21 億ドル、Patni が約 6 億ドルとそれぞれがリーダー企業の約 2 分の 1、約 7 分の 1 である。3 社ともに 2 桁成長を持続させている中で、特に Cognizant は年率 50% の高い成長率で 5 年間で約 10 倍の売上規模に達している（【図 3-19】）。

【図 3-19】 売上高

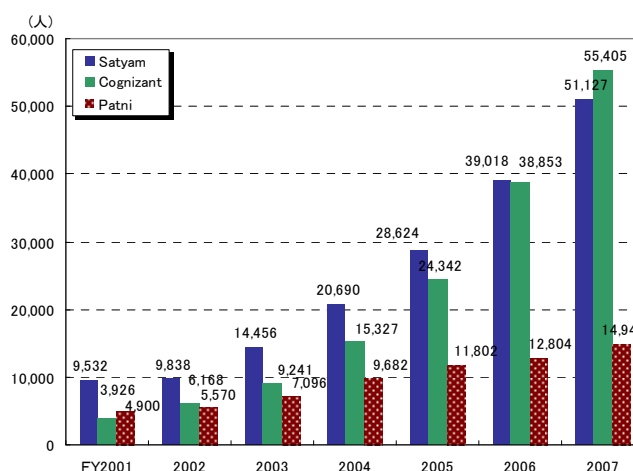


(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

従業員数規模は 1～5 万人、売上高の推移と連動した動き

3 社の従業員数の推移には売上高の推移と同様の傾向が見られる。Satyam は年間 6,000 人増から足元 3 年間は 8,000 人、10,000 人、12,000 人と増加ペースを拡大させている。それを上回るペースで Cognizant の従業員数が急増しており、2001 年度時点で Satyam の半分以下の規模であったのが 2007 年度には約 4,000 人上回るまでに成長している。一方、Patni の従業員数は 2002 年以降年間 1,000～2,000 人の増加に留まっており、他 2 社に比して増加ペースは緩やかである（【図 3-20】）。

【図 3-20】 従業員数

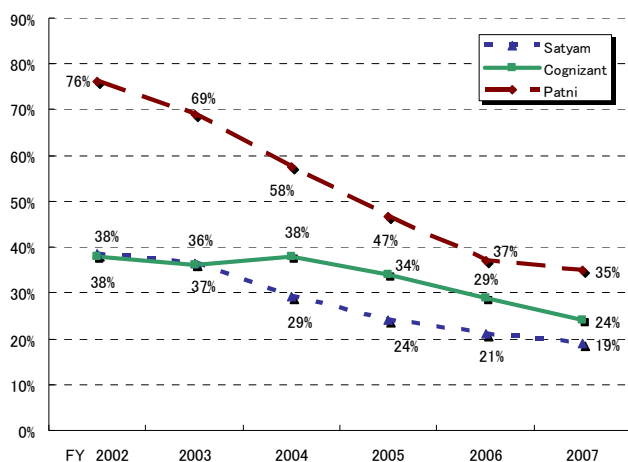


(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

顧客基盤の拡大に伴い、特定顧客依存度は大きく低下

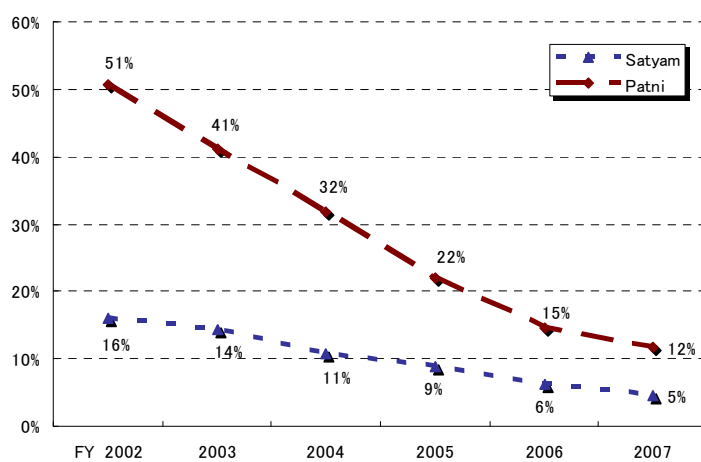
総売上高に占める上位 5 社の売上比率は Satyam、Cognizant、Patni が各々約 19%、約 24%、約 35%であり、各社ともに低下傾向にあり、顧客基盤の拡大が進んでいることがうかがえる(【図 3-21】)。Satyam、Patni とともに GE グループが最大顧客で、2002 年度の GE グループ依存度は Satyam が約 16%、Patni が約 51%であったのが、2007 年度にはそれぞれ 5%、12%まで低下し、顧客基盤が拡大していることがうかがえる(【図 3-22】)。Cognizant についてもかつてのグループ企業である D&B、IMS Health、ACNielsen の各社向けの売上比率はいずれも 10%を下回っているとされる。

【図 3-21】 上位 5 社の売上貢献度



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図 3-22】 GE グループの売上貢献度

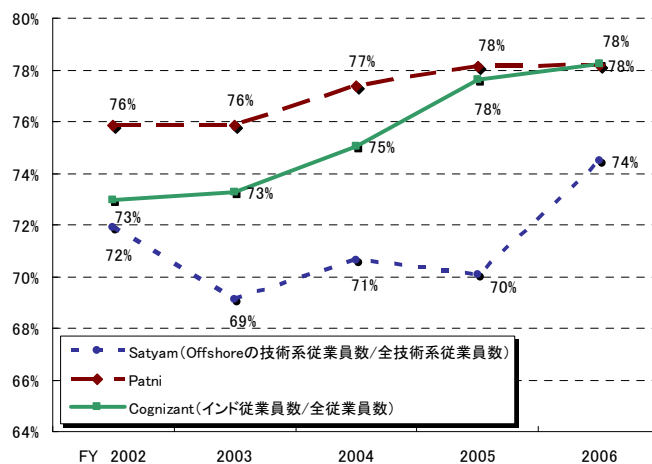


(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

オフショア比率：
従業員の 7 割超がオフ
ショア拠点に配置

従業員ベースのオフショア比率は 3 社ともに 7 割を超える(【図 3-23】)。海外拠点数はリーダー企業より少ないながらも各社とも日米欧の主要市場を中心にサポート対応能力の強化を目指して欧米等のオンショア地域で人材採用や買収を行なっている。さらに同時にインドを中心としたオフショア地域においてオンショア地域を上回る規模の採用を行なっていることでオフショア比率の上

【図 3-23】 オフショア比率(従業員ベース)



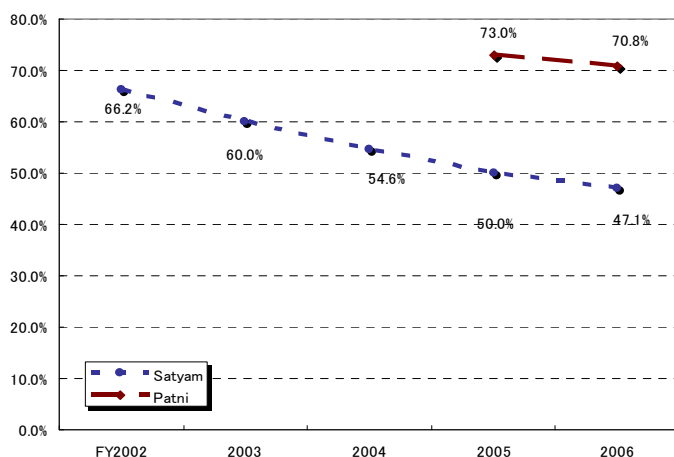
(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

昇トレンドが持続しているものと推察される。

アプリケーション開発・保守比率の低下とバリューチェーン拡張

コンサルティング、BPO、インフラストラクチャー・マネジメントなどの拡大により、アプリケーション開発・保守の比率は低下傾向にある（【図 3-24】）。Satyam は ERP 関連ソリューションを得意分野としており、コンサルティング、IT アウトソーシングや BPO の強化を図り、Patni についても欧米における複数の IT コンサルティング・ファーム買収により、バリューチェーンの上流工程の強化を図っている。

【図 3-24】アプリケーション開発・保守比率

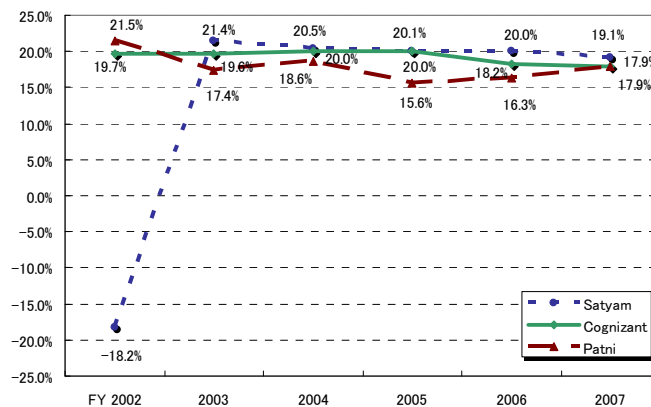


(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

営業利益は高水準で推移

各社ともにリーダー企業の営業利益率(25%前後)との比較においては低いものの 15~20%と高水準で推移している（【図 3-25】）。各社ともに特定顧客への売上依存度の引き下げ、バリューチェーンの上方へのシフト、オフショア比率の引き上げによって、欧米市場における競争激化、インド国内の賃金上昇等の利益悪化の影響を弱めていることが高い利益率維持につながっていると推察される。

【図 3-25】営業利益率



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

③ フォロワーの分析 — iGate, Hexaware, NIIT Technologies

iGate GS の企業概要及び事業戦略

アメリカとインドの統
合で効率化

iGate Global Solutions (iGate GS) はアメリカの IT サービス中堅 iGate Corporation 傘下のインド中堅 IT サービス企業で、iGate Corporation の中核子会社²¹である。iGate Corporation は iGate GS 社の上場廃止により、100%子会社化を予定しており、アメリカ本社とインド子会社間でより効率的なグループ経営が進められるものと推察される。

【表 3-14】 iGate Global Solutions の企業概要

設立時期	1993	業務領域 *1	C	SI	ADM	ITO	BPO
本社所在地	Bangalore, India		●	●	●	●	●
従業員数	6,259 (2007/12)	地域別売上 (%) *2	NA	Europe	AP		
売上高 (M \$)	161 (2007/3)		78%	11%	11%		
時価総額 (M \$)	-	業種別売上 (%) *3	BFSI	M	S	ME	Retail
上場取引所*	非上場		49%	20%	16%	10%	5%
主要株主	iGate Corporation	[Notes] 1. C: Consulting, ADM: Application Development & Maintenance 2. NA: North America, AP: Asia Pacific 3. BFSI: Banking, Financial Services and Insurance, M: Manufacturing, S: Services, ME: Media & Entertainment					

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

中堅クラスにおける
総合型 IT サービス企
業

iGate GS は他のインド中堅 IT サービス企業がニッチ戦略を打ち出す中で、フルラインナップ・サービスの提供が可能な IT サービスの総合企業を志向している。他の中堅 IT サービス企業と比較すると、対象としている顧客業種セグメントは金融、製造、通信・メディアの主要業種とより広く、事業領域についてもコンサルティング、アプリケーション開発及び保守からインフラストラクチャー・マネジメントまでの IT サービスと音声・非音声 BPO とバリューチェーンの全領域をカバーする体制を確立している。特に、ERP のカスタマイズや導入サポート、ビジネス・インテリジェンス、テストング等の成長性が高いとされる分野にも積極的に展開している。

開発プロセスの標準
化と独自のサービス・
コンセプト iTOPS

同社の差別化戦略としては、品質管理としての Six Sigma と開発プロセスモデルとしての CMMI Level5 を融合させた独自の開発プロセス、プロジェクトの管理・分析のためのツール整備と iTOPS と呼ばれるテクノロジー (IT) とオペレーション (ビジネスプロセス) を統合したサービス・コンセプトの導入が挙げられる。特に iTOPS は当社が差別化要素として注力している。既にインド各社ともに IT と BPO のクロスセルを行っており、BPO においては人月ベースの課金が一般的である。一方、当社は①アウトソーシング案件において業務オペレ

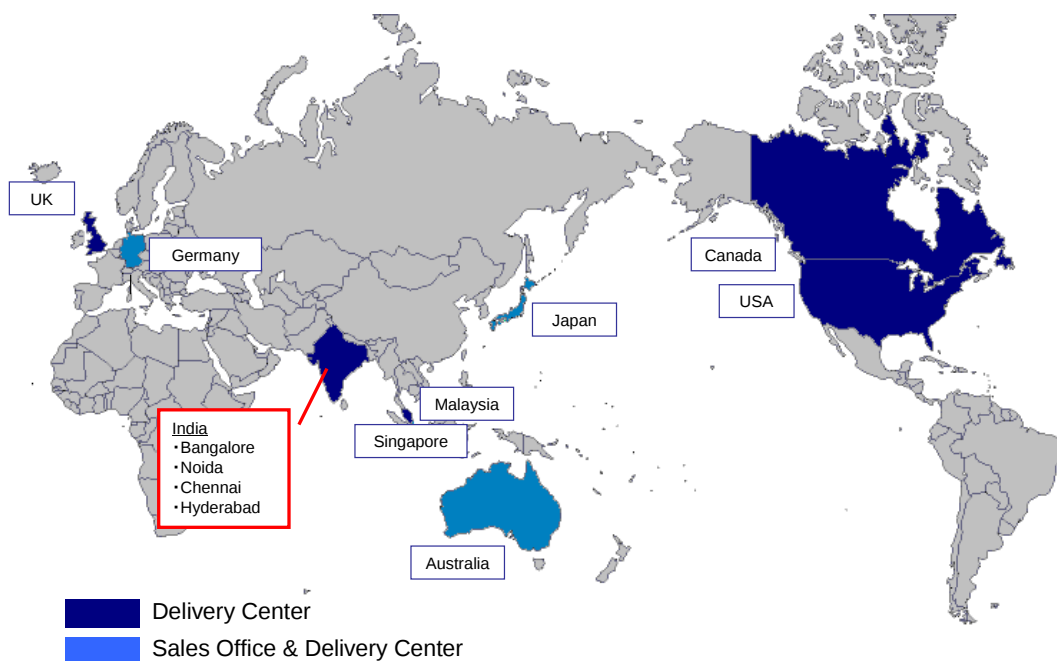
²¹ iGate の傘下にはアメリカの IT 人材派遣会社の Mastech と CRO (医薬品開発業務受託機関) の iGate Clinical Research (iGate CR) 社等がある。1986 年 Mastech を創業後、1993 年に別会社として Mascot (現在の iGate GS) をインドで創業。iGate CR は 2003 年に買収したピッツバーグ大の臨床研究所とインド社を統合したものでアメリカ、インドにそれぞれ研究拠点を持つ。

ーション(あるいは業務プロセス)と業務オペレーション効率化に向けた IT システムの導入・改善の双方を契約する点、②業務オペレーションの処理件数を基準に課金する点、で他社と異なるビジネスモデルとなっている。このため当社がプロセス改善を IT システムによって自動化する分だけ運用コストは下がり、処理件数が増加する分だけ売上は増加する。既に、iTOPS をベースとしたアウトソーシング契約は日本において生命保険会社、自動車部品メーカー、複合企業を含む複数社との間で結ばれている。

日本市場における長年にわたる経験の蓄積が強い

グローバル・デリバリー・モデルは、インドのオフショア拠点と日米欧の主要営業拠点ならびにオンサイト拠点で構成される。日本市場を意識して中国の無錫にもオフショア拠点を保有していたが、近年では中国を介さずに日本ーインド間のオフショアリングに切り替えている。日本市場における 10 年超の経験やノウハウを基礎として、インドへのオフショアリングに向けて 100 名超の日本人を中心としたコンサルタントやブリッジ SE が日本のエンドユーザーとの要件定義を詰めるビジネスモデルを確立しているのが当社の特徴かつ強みと推察される。また、2008 年 7 月にはメキシコ拠点が開設され、アメリカのニアショア拠点として IT サービス、次いで BPO の各種サービスが提供される予定である。

【図 3-26】 iGate GS のグローバル・デリバリー・モデル



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

Hexaware Technologies の概要及び事業戦略

金融、製造、航空に
強み

Hexaware は大手 IT 教育機関 Aptech²²の創業者でもあるインド人起業家 A.Nisher 氏が 1990 年に設立した。金融、製造の 2 大セグメントと航空サービス向けの IT サービスを得意とする有力中堅 IT サービス企業である。1990 年代から 2000 年始めにかけては、IBM、Unisys 等からのオフショア・アウトソーシング案件を手がけていたが、現在は各産業のエンドユーザーからの直接契約案件が中心である。

【表 3-15】 Hexaware Technologies の企業概要

設立時期	1990	業務領域 *1	C	SI	ADM	ITO	BPO
本社所在地	Mumbai, India		●	●	●	●	●
従業員数	7,068 (2007/12)	地域別売上 (%) *2	A	Europe	Others		
売上高 (M \$)	242 (2007/12)		69%	26%	5%		
時価総額 (M \$)	217 (2008/3/31)	業種別売上 (%) *3	BFSI	M	T & H	Others	
上場取引所	National Stock Exchange Bombay Stock Exchange London Stock Exchange		46%	33%	17%	4%	
主要株主	創業者 26% PE Fund 15%	[Notes] 1. C: Consulting , ADM: Application Development & Maintenance 2. A: Americas 3. BFSI: Banking, Financial Services and Insurance, M: Manufacturing, T & H: Transportation & Hospitality					

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

顧客業種におけるフ
ォーカス戦略

同社の戦略に見られる特徴は大手企業との差別化のために経営資源を特定分野にフォーカスしている点である。第 1 に大口顧客 40 社を重点的に開拓すること、第 2 に複数のニッチ市場を攻めることを掲げている。具体的には、顧客としては資本市場やアセットマネジメントを中心とした金融サービス産業、航空会社を中心とした旅行・運輸産業、業務分野としては ERP ソリューションが該当する。さらに、BPO 事業においては 100%子会社 Caliberpoint 社により、給与計算や人材採用代行等の HR BPO からデータ分析、企業価値算定等の KPO までを手がける。以上により IT サービスの顧客基盤に BPO サービスを提供することで、両事業間でのクロスセルを実現している。

ERP 分野に豊富な経
験を蓄積

同社が注力する分野としては ERP ソリューションが挙げられる。Peoplesoft 向けの ODC²³を手がけていたことにより、ERP パッケージ関連の開発受託の深い経験を蓄積している。さらに 2000 年以降には SAP、Oracle へと多角化し、広範囲の ERP ソフトの導入コンサルティング、カスタマイズ、テスト、メンテナンスを展開している。

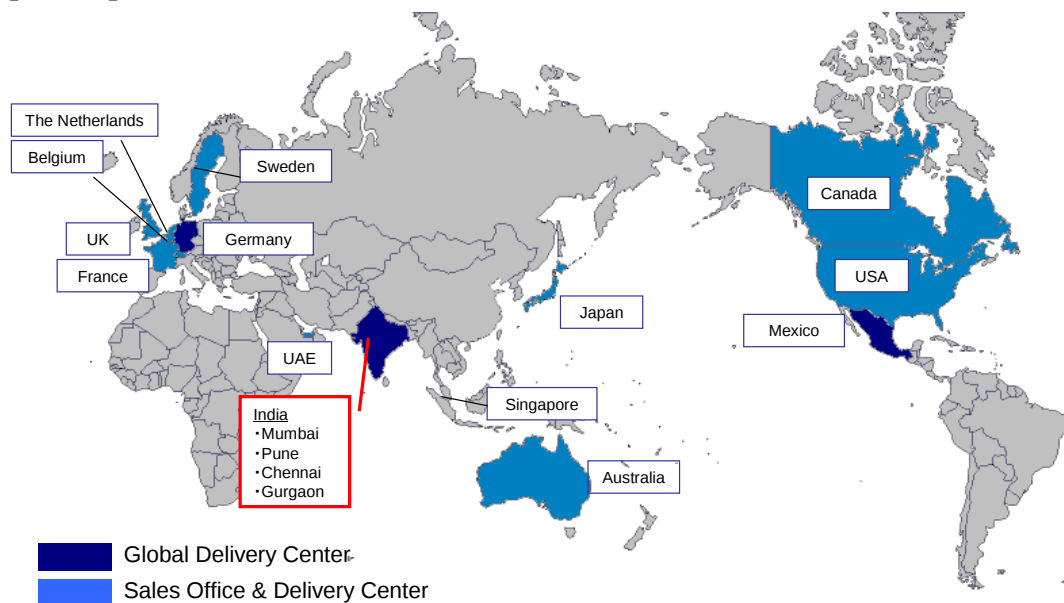
²² Aptech 社はインドの IT 教育機関として設立され、その後第 3 者に売却。NIIT とともにインドの 2 大 IT 教育専門機関とされる。

²³ 2005 年の Oracle による有力 ERP パッケージ会社 PeopleSoft 社買収に伴い、Hexaware の PeopleSoft 向け ODC (Bangalore) は Oracle に売却された。

GDM: インドを中核として新たにメキシコ拠点を強化の方向

地域別の展開状況としては北米市場が売上の約 7 割を占め、ドイツを中心とした欧州市場が約 26%を占める。グローバル・デリバリー・モデルは IT サービス、BPO ともにインドのオフショア拠点とイギリス、ドイツ、アメリカのデリバリー・センターから構成される(【図 3-27】)。さらに、2006 年に買収したアメリカ中堅 IT コンサルティング・ファーム、FocusFrame 社のメキシコ開発拠点を北米市場のニアショア拠点と位置付け、3 年後(2010 年頃)に 1,000 名体制に拡大させることを計画している。また、中南米を成長市場ととらえ、現地向け IT サービスの展開に向けてエンジニアの育成を進めている。

【図 3-27】 Hexaware のグローバル・デリバリー・モデル



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

NIIT Technologies の概要及び事業戦略

大手教育機関から派
生した IT サービス事
業

1982 年 3 人の技術者が IT 専門教育機関、NIIT (National Institution of Information Tecnology) を設立。Y2K 後のインド IT サービス産業における教育需要低迷を期に IT サービス事業の強化を図り、後に IT サービス事業を NIIT Technologies として分社化している。BPO 事業は 100% 子会社 NIIT SmartServe が行ない、NIIT Technologies と同様の顧客業種向けにインバウンド及びアウトバウンドのコールセンターや非音声 BPO サービスを提供している。

【表 3-16】 NIIT Technologies の企業概要

設立時期 *1	1984	業務領域 *2	C	SI	ADM	ITO	BPO
本社所在地	New Delhi, India		●	●	●	●	●
従業員数	5,118 (2008/3)	地域別売上 (%) *3	A	Europe	AP	India	
売上高 (M \$)	213 (2008/3)		32%	50%	10%	8%	
時価総額 (M \$)	149 (2008/3/31)	業種別売上 (%) *4	BFSI	T	R & M	Others	
上場取引所	National Stock Exchange Bombay Stock Exchange		42%	25%	12%	21%	
主要株主	創業者グループ 40%	[Notes] 1. NIIT が IT コンサルティング事業を開始 2. C: Consulting, ADM: Application Development & Maintenance 3. A: Americas, AP: Asia Pacific 4. BFSI: Banking, Financial Services and Insurance, T: Transportation R & M: Retail & Manufacturing					

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

フォーカス戦略

同社の戦略として他社との差別化のために特定の産業やソリューションへ集中することを打ち出している点が特徴である。特に、①金融サービスと運輸サービスの 2 産業の顧客をターゲットとした IT から BPO までのフル・アウトソーシング、②製造業を中心とした SAP 関連ソリューション、③欧州市場及び東南アジア市場の重視、が挙げられる。

①航空サービス産業における高いプレゼンス

多くのインド IT サービス企業が金融、製造、通信を主力セグメントとする中で、他社に先駆けて航空サービス産業を注力分野とし、British Airways、Singapore Airline 等の大手有力航空会社向けのアウトソーシング事業を行っている。ソリューションとしては各種システム構築から営業支援、予約管理から運行管理までのあらゆる BPO と広範囲に及ぶ。

②SAP ソリューションへの特化

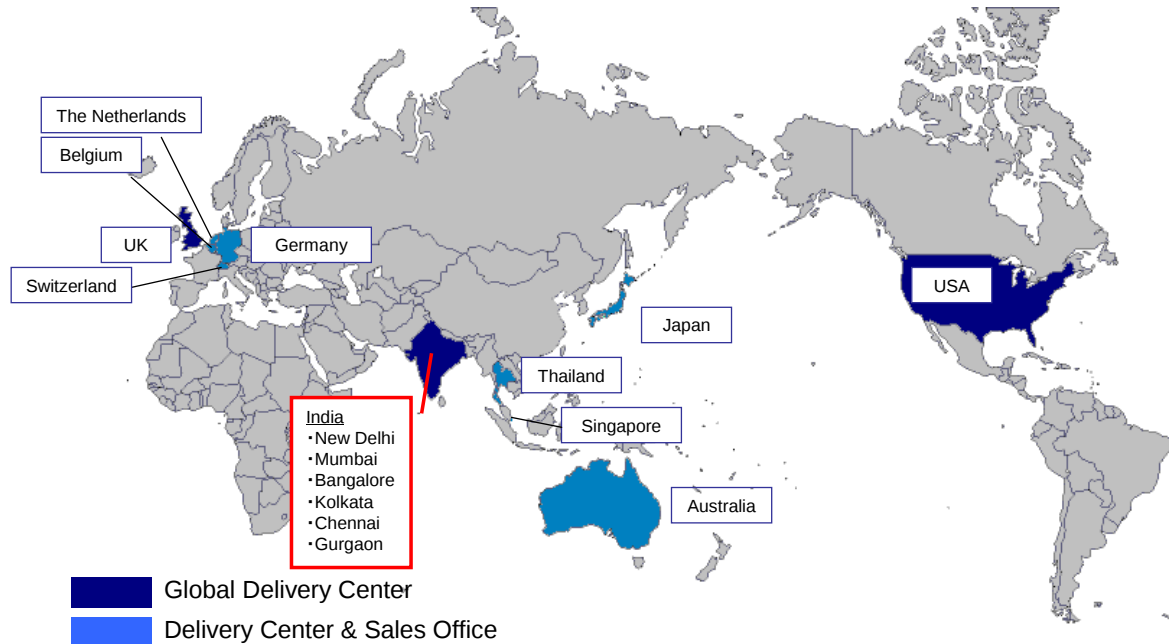
ERP において有力パッケージの 1 つとされる SAP に関する IT コンサルティング、導入から保守、ヘルプデスク等のマネージド・サービスまでのフル・アウトソーシングを展開し、製造業向けを中心としてプレゼンスを確立している。また、インド、アメリカ、タイの拠点を中心とした 24 時間体制での ERP ソリューションを提供していることが特徴である。

③欧州、アジア地域への積極展開

同社のグローバル・デリバリー・モデルはインドのオフショア拠点と欧米のオンショア拠点で構成される(【図 3-28】)。さらに、他のインド中堅企業と比較するとアジア地域の展開に積極的で、シンガポール、タイ、オーストラリアのアジ

ア・パシフィック地域においても地場企業、日米欧の大手エンドユーザー向けサポート体制を構築している。

【図 3-28】 NIIT Technologies のグローバル・デリバリー・モデル



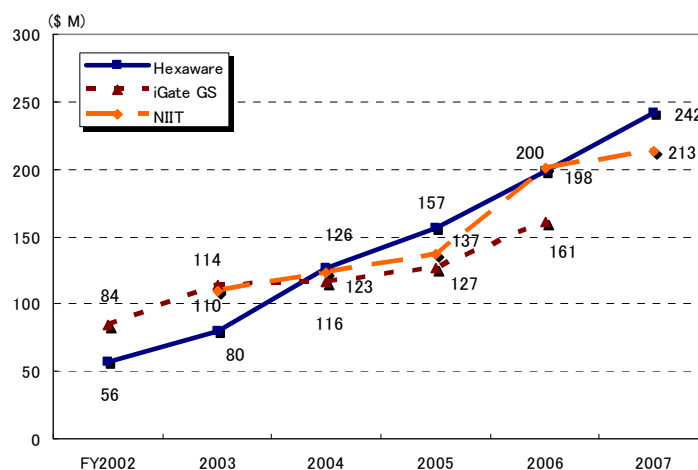
(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

フォロワーのオペレーションデータ分析

売上規模は最大手クラスの 20 分の 1 以下

3 社の売上高規模は約 2 億ドルでリーダー企業の約 20 分の 1 である。売上成長率はリーダー、チャレンジャー企業と同様に毎年 20～40% のペースでの高成長が続いている（【図 3-29】）。

【図 3-29】売上高

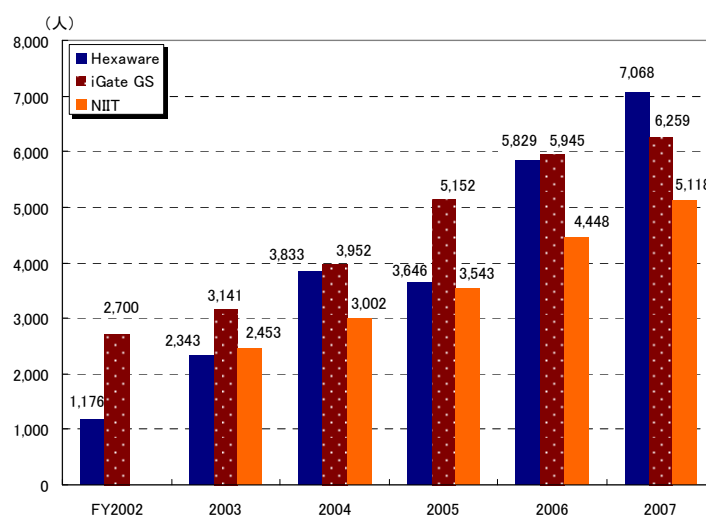


（出所）会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

従業員数規模は 5,000～7,000 人

従業員数の推移においても売上高同様の動きが見られる。3 社の従業員規模は 5,000～7,000 人と大手企業の約 10 分の 1 以下で、増加ペースは年間約 500～1,000 人で推移している（【図 3-30】）。

【図 3-30】従業員数

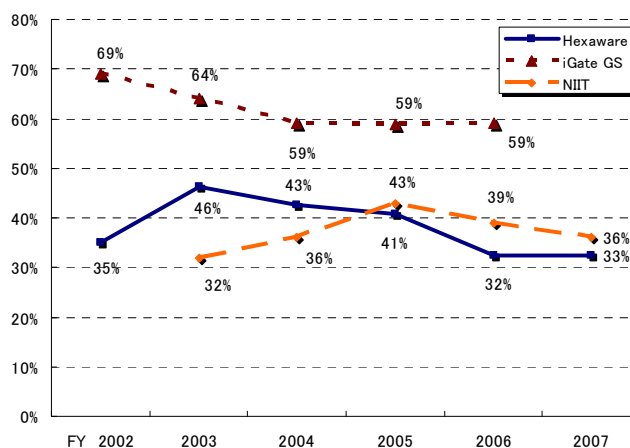


（出所）会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

大手企業よりも高めの
上位 5 社売上比率

総売上高に占める上位 5 社の売上比率はリーダーやチャレンジャーよりも高く、特定企業への売上に依存していることが分かる。Hexaware と NIIT が約 3～4 割、iGate GS で約 6 割での推移となっている（【図 3-31】）。

【図 3-31】 上位 5 社の売上貢献度

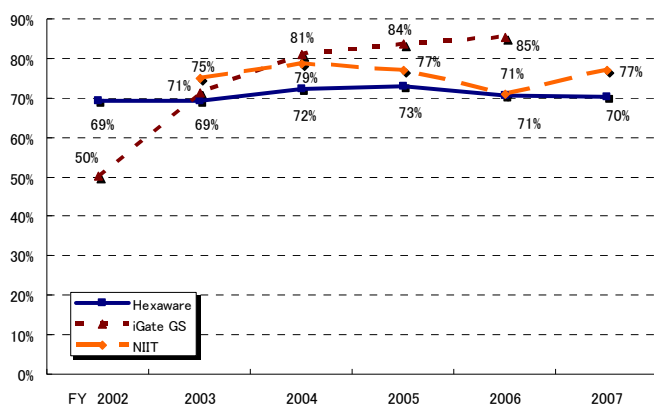


(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

オフショア比率は大手企業と同水準

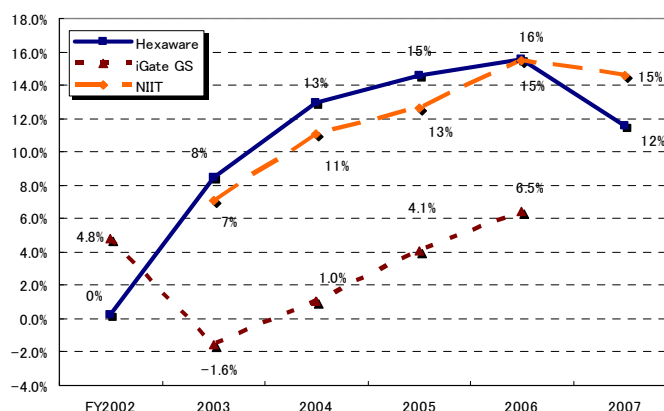
従業員数のオフショア比率からは約 8 割がオフショア拠点に配置されていることが分かる（【図 3-32】）。iGATE GS は 2002 年時点ではオフショア比率が約 5 割と 2 社よりも低かったが、2003 年以降に実施したオフショア比率の向上に向けたリストラクチャリングの結果、急激にオフショア比率が高まっていることが分かる。フォロワーの営業利益率はリーダー、チャレンジャーよりも低水準である。Hexaware、NIIT とともに約 10～15% のレンジにあり、iGate はオフショア比率を急速に引き上げていることが奏効し、改善傾向が続いている（【図 3-33】）。

【図 3-32】 オフショア比率(従業員ベース)



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図 3-33】 営業利益率



注: 各社ともに減価償却費を控除したベースの営業利益で算出

(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

④ ニッチャーの分析 ―Polaris、KPIT Cummins、Nucleus

Polaris Software の概要及び事業戦略

世界トップクラスの金融機関向けにアウトソーシング事業を展開

1993 年 Arun Jain 氏が設立。Citi Group との関係が深く、同グループ向け売上高が約 4 割を占め、約 22% の出資を受けている。BSFI 向けが約 9 割を占め、顧客基盤として世界のトッププレーヤーを持ち、銀行トップ 7 社のうち 4 社、投資銀行トップ 10 社のうちの 7 社、保険会社トップ 5 社のうち 2 社へアウトソーシング事業を展開している。

【表 3-17】 Polaris Software の企業概要

設立時期	1993	業務領域 *1	C	SI	ADM	ITO	BPO
本社所在地	Chennai, India		●	●	●	●	●
従業員数	10,093 (2008/3)	地域別売上 (%) *2	USA	Europe	AP	I & ME	
売上高 (M \$)	249 (2008/3)		37%	31%	17%	16%	
時価総額 (M \$)	193 (2008/3/31)	業種別売上 (%) *3	BFSI	Others			
			89%	11%			
上場取引所	National Stock Exchange Bombay Stock Exchange	[Notes] 1. C: Consulting , ADM: Application Development & Maintenance 2. AP: Asia Pacific 3. BFSI: Banking, Financial Services and Insurance, I & ME : India & Middle East					
主要株主	Citibank (22.9%)						
	Orbitech (22.5%)						

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

金融サービス産業に特化

同社はニッチプレーヤーとして BFSI 分野における特殊な技術ソリューションを提供し、同分野における世界トップ 10 内に位置することを志向している。そのための戦略としては、①インドの各拠点に高い専門性を持ったアウトソーシング機能を持たせ、②同社の金融ソリューションである“Intellect”をベースとした次世代の金融ソリューションを展開するとともに、③IT サービスと BPO のクロスセルを行なうこと、である。

①各拠点をソリューションごとに特化させ、専門性と規模メリットを追求

インドにおける各拠点のセンターを特定の金融ソリューションに特化させ、リソースを集約させて規模のメリットを迫及し(【表 3-18】)、顧客のミッションクリティカルなシステムのテストは北アイルランドやカナダ等のニアショアセンターを活用している。また、事業展開地域としては欧米から日本、中国、インドを含むアジア地域、中東・アフリカまでの全世界をカバーしている。

【表 3-18】 インドのソリューション別拠点

特定金融業務向けソリューションセンター	所在地
Global transaction processing center	Mumbai
Retail Banking Center	Chennai
Investment Banking Center	Hyderabad
Risk and Treasury Center	Mumbai
Insurance Center	Chennai

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

②SOA に基づく新型
のソリューションビジ
ネスを展開

同社の戦略面での特徴としては、従来の ODC を中心としたアウトソーシングに加え、あらゆる金融機関の業務プロセスにも対応しうる SOA ベースの金融ソリューション“Intellect”による展開を強化していることが挙げられる。同商品は 2003 年に投入され、2006 年度には前年比 147%増、年間売上高の約 2 割を占めるなど同社の成長を牽引する重要な役割を担っている。

③BPO 子会社による
銀行業務代行

BPO 事業においては子会社 Optimus Global Services が担当し、グループ全体で IT コンサルティング、システム開発・運用管理、BPO の金融機関向けアウトソーシングを全て提供可能な体制にある。顧客獲得やリテンション、テレマーケティング、市場調査の代行、貸付やカード事業関連の顧客管理、リスク分析等のバックオフィス業務などがある。

KPIT Cummins Infosystems の概要及び事業戦略

自動車、半導体の組
込みシステム、設計
に強み

KPIT Cummins はインドの会計系コンサルティング・ファーム Kirtane & Pandit Chartered Accountants の会計士らによって 1990 年に設立された。自動車向けの組込みソフトウェア、半導体回路設計、Oracle と SAP を中心とした ERP ソリューション、金融機関向け IT サービスが主力事業である。2002 年にアメリカの大手エンジンメーカー、Cummins 社の IT サービス子会社の買収を機に現社名に変更している。

【表 3-19】 KPIT Cummins の企業概要

設立時期	1990	業務領域 *1	C	SI	ADM	ITO	BPO
本社所在地	Pune, India		●	●	●	●	●
従業員数	4,481 (2008/3)	地域別売上 (%)	USA	Europe	Others		
売上高 (M \$)	136 (2008/3)		62%	29%	9%		
時価総額 (M \$)	152 (2008/3/31)	業種別売上 (%) *2	M	BFSI	Others		
上場取引所	National Stock Exchange Bombay Stock Exchange Pune Stock Exchange		77%	10%	12%		
主要株主	創業者グループ 26% Cummins13%	[Notes] 1. C: Consulting, ADM: Application Development & Maintenance 2. M: Manufacturing, BFSI: Banking, Financial Services and Insurance					

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

業種ニッチ型により
顧客集中と M&A を
展開

同社の事業戦略の特徴としては、①製造業を中心としたニッチ戦略を得意顧客に焦点を絞って展開し、②買収や有力企業との資本提携を伴うアウトソーシング契約により成長していること、が挙げられる。

Star Model により得
意顧客との関係強化

製造業と金融サービス業の 2 つの産業分野に特化し上位 50 社の顧客に向けて集中して売上拡大を図る“Star Model”戦略と既存顧客の売上拡大を図る“Pyramid Model”戦略を打ち出している。これは売上規模の大きい 10 社 (Star Customers) には深いアカウント管理による関係維持、次の 15 社

(Existing Potential Star)には他ソリューションのクロスセルによる売上拡大と Star Customers への引き上げ、比較的新しい 25 社(New Potential Star)には関係構築により上位顧客への引き上げ、というモデルである。また、欧州と日本を重要市場として、製造業を中心に顧客開拓を行ない、優良メーカーとのアウトソーシング契約²⁴を獲得している。

顧客基盤と IP(知的財産)の確保が買収戦略の中心

この 2 産業分野において積極的に資本提携や M&A を行ない、顧客基盤、技術資産の獲得を進めている。例えば、自動車産業向け組込みシステム事業においては、アメリカの自動車エンジン大手 Cummins 社の IT サービス子会社買収によって顧客としての Cummins(売上高の約 4 割を占有)及び自動車産業向けソリューションに有益な技術の獲得を図っている。さらに、インドの組込みソフト企業 CG Smith 社の買収により自動車メーカー向け組込みソフトの製品ラインナップ拡充と IP 及び顧客基盤を獲得している。

Nucleus Software Exports Limited の概要及び事業戦略

金融パッケージでアジア展開

1986 年ソフトウェア製品の開発を目的に 3 人の技術者²⁵によって設立された IIS 社から派生し、1989 年 Nucleus Software Exports として事業を開始した。金融機関向けソフトウェア製品の開発と販売に特化し、アジア地域を中心とした事業展開を行なっている。

【表 3-20】 Nucleus Software Exports の企業概要

設立時期	1986	業務領域 *1	C	SI	ADM	ITO	BPO
本社所在地	New Delhi, India		●	●	●	●	●
従業員数	1,936 (2008/3)	地域別売上 (%) *2	Asia	India	Europe	NA	Others
売上高 (M \$)	65 (2008/3)		64%	11%	6%	3%	16%
時価総額 (M \$)	153 (2008/3/31)	業種別売上 (%) *3	BFSI				
上場取引所	National Stock Exchange Bombay Stock Exchange		100%				
主要株主	Karmayogi Holdings (27.81%) Vishnu Dusad (11%)	[Notes] 1. C: Consulting , ADM: Application Development & Maintenance 2. Asia: Far East + South East Asia, NA: North America 3. BFSI: Banking, Financial Services and Insurance					

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

同社の戦略の特徴は、①金融機関向けパッケージソフト FinnOne を中心としたプロダクトの開発等 IP ベースのソリューション事業にフォーカスし、イン

²⁴ 日本における最大顧客として半導体大手ルネサステクノロジーがある。同社は KPIT に ODC を設立し、半導体回路設計を行なっている。

²⁵ IIT-Delhi 出身の Vishnu Dusad と Yogesh Andlay、のちに Polaris を創業した Arun Jain の 3 氏が International Information Systems 社を設立し、その後 Citibank 向けソフトウェア開発案件の受注を期に Nucleus Software Workshop へと組織改変を行なっている。

ドを含む新興市場を中心に展開していること。②IT サービス企業とのアライアンス戦略によりエコシステムを構築していることが挙げられる。

金融パッケージを主体としたアウトソーシング事業

主力パッケージ FinnOne は消費者金融やクレジットカード等のリテール・ローン分野に強い勘定系パッケージとしてアジア地域の金融機関に導入されている²⁶。同社はプロダクト重視の戦略の下、他のインド IT サービス企業が行なっているシステム開発や BPO のプロジェクト単位の事業よりも利益率の高い自社製品の販売、導入サポート、カスタマイズを強化している。売上高に占める製品セグメントの割合は 2005 年から 2006 年の 1 年間で約 38%から約 54%に拡大している。

アジア、新興市場を中心とした生態系の構築

また、自社営業拠点としてシンガポール、日本、オーストラリア、香港のアジア主要国に展開している他、アジア、中東、アフリカの新興国への展開も進んでいる。その方法として、自社の製品売上増加を図るために販売や製品のサポート・サービスを担当する IT サービス企業を中心に提携し、1つの生態系を構築している。

上位 5 社顧客依存度は約 6 割と前年の約 7 割より低下しており、4 割を目標として新規顧客開拓に向けたブランド力強化を図っている。特に、新興市場において攻勢を強めることで、一層の顧客基盤拡大を目指している。

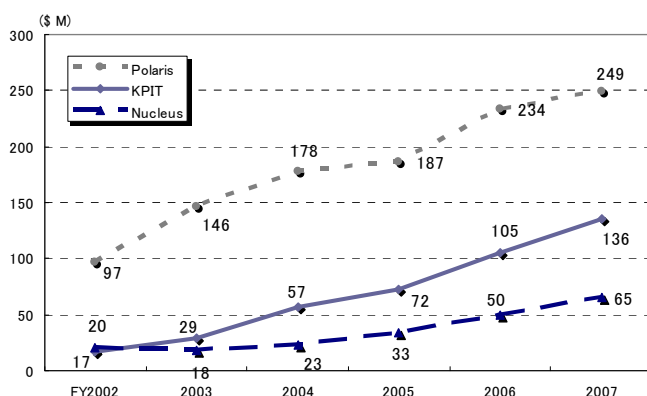
²⁶ 日本においては 2007 年 1 月に消費者金融大手のアコムが既存の IT サービス企業への委託見直しにより、基幹システムの同社製品への移行とオフショアリングによりコスト 30%削減を計画していることを発表

ニッチャーのオペレーションデータ分析

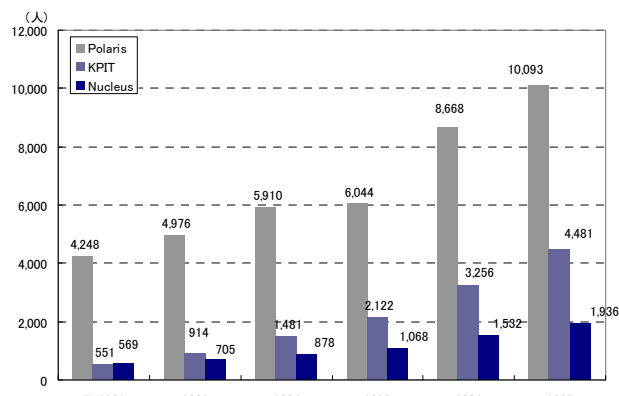
売上高、従業員数と
もに高成長が継続

ニッチャーは業種や業務の特化状況が大きく異なるために売上高規模は様々であり、単純な規模比較は難しい。企業規模としては中堅クラスに入る Polaris で約 2.5 億米ドル、中小規模の Nucleus で 6,500 万米ドルである。成長率に関しては 25～60%と同水準の企業規模にあるフォロワー企業よりも上回ることからも推察されるように、事業領域を特化することで経営資源を集中させ、高成長を実現していることが特徴である（【図 3-34】）。売上規模同様に従業員数も各社で大きく異なる（【図 3-35】）。

【図 3-34】売上高



【図 3-35】従業員数



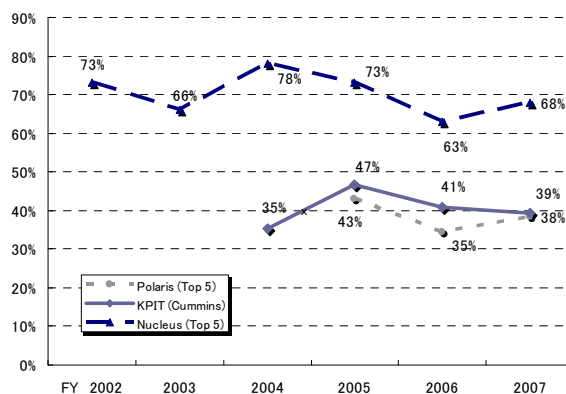
(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

特定企業への売上依
存度は高め

上位顧客 5 社の売上への貢献度についてはフォロワー企業との間に大きな違いはないが、Polaris、KPIT Cummins は 1 社(グループ)への依存度が高いのが特徴である。Polaris は設立当初より Citigroup 向けアウトソーシングが主力事業であり足許も約 4 割を占める。KPIT は Cummins の在インド IT 子会社を買収したこともあり、同社向け売上比率が約 4 割を占める（【図 3-36】）。また、Nucleus 社は上位 5 社への依存度を 6 割から 4 割へ引き下げることを中期的な目標としている。

【図 3-36】上位顧客の売上貢献度

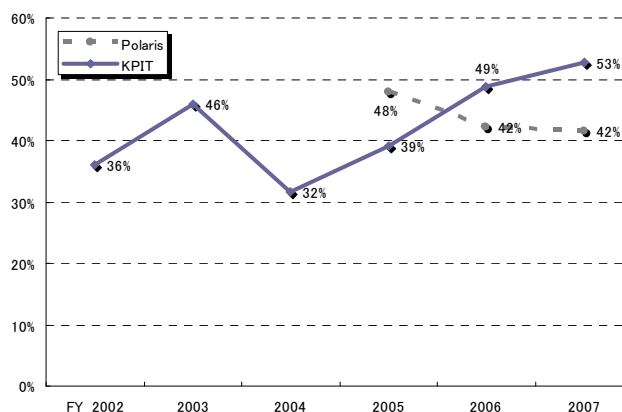


(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

オフショア比率は 4～5 割

売上高ベースのオフショア比率については 2 社ともに他セグメントの企業と同水準にある。KPIT の自動車向け組込みソフト、Polaris の金融サービス向けソリューションとともにオンサイトによる開発や保守が求められる案件が存在し、オフショア化が難しいものも存在すると推察される。KPIT は ODC の増加もあり、オフショア比率が上昇傾向にある(【図 3-37】)。

【図 3-37】 オフショア比率(売上ベース)

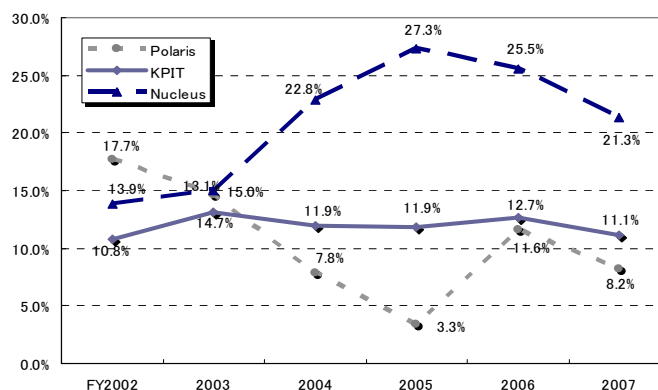


(出所)会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

パッケージ・ソフトウェア中心の Nucleus は約 25%の営業利益率

システム開発型の事業の比率が高い Polaris、KPIT は営業利益率が約 10%、パッケージ・ソフトウェアの開発と販売が中心の Nucleus は約 20%と大きな差が出ている。パッケージ・ソフトウェアは他社製品との競争が激しいものの、販路やパートナーが確保され、導入実績が上がれば、多額の人件費が必要とされるシステム開発型のビジネスよりも高い利益率を確保し易いことが背景にある(【図 3-38】)。このことは Polaris が自社パッケージ intellect を中心とした IP(知的財産)ベースの収益拡大を重要戦略として位置付けていることからもうかがえる。

【図 3-38】 営業利益率



注: 各社ともに減価償却費を控除したベースの営業利益で算出

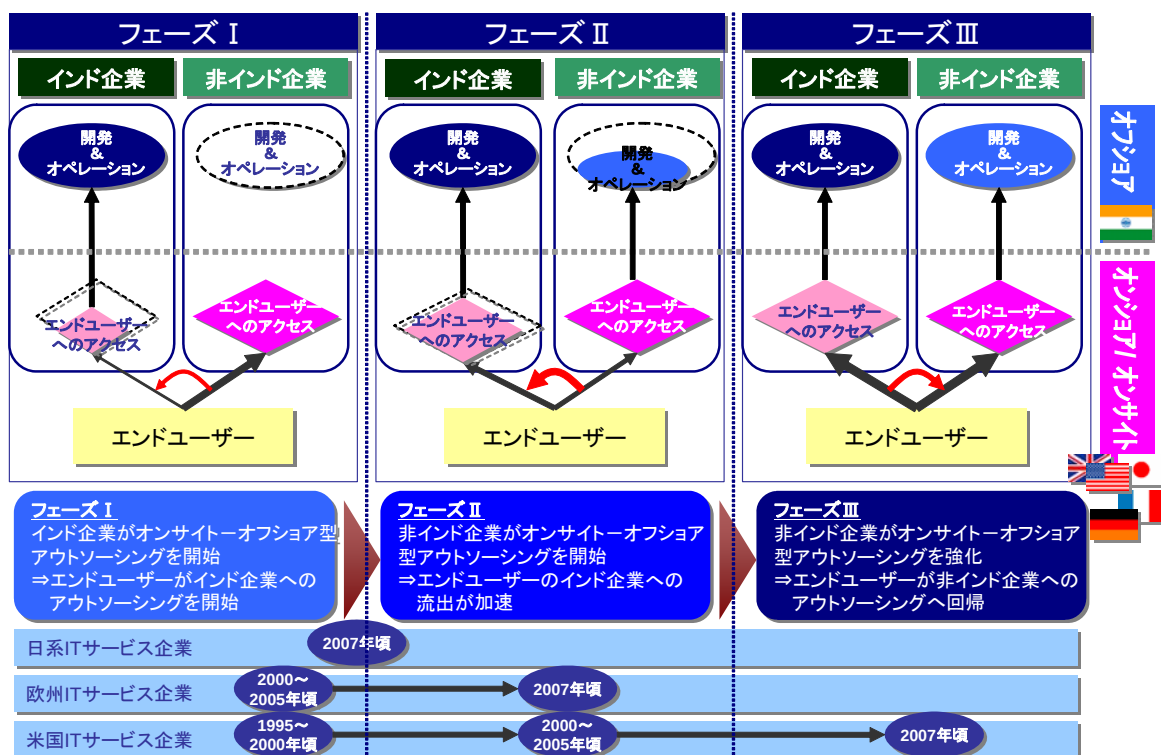
(出所)会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

2. インド IT サービス企業がもたらした欧米企業へのインパクト

フェーズⅠ：
欧米市場を中心に
インド IT サービス企業
がオンサイト・オフ
ショアモデルを導入

インド企業のグローバル展開を受けて欧米市場を中心に競争が激化している。これを時系列で3つのフェーズに分割して整理する(【図3-39】)。フェーズⅠはインド企業が海外市場向けアウトソーシングを開始した当初である。日米欧を中心とした非インド系企業に劣る営業やコンサルティングの体制の中で、インドの潤沢な人材を活用しオンサイト派遣やオンサイト・オフショア型のビジネスモデルを導入し始めた。インド企業へのエンドユーザーからのアウトソーシングは限定的で、顧客へのアクセス強化がインド IT サービス企業にとっての課題であり、非インド系 IT サービス企業が下請けとしてインド企業に外注するケースが多かったと考えられる。顧客のトライアル案件の成功や欧米市場における M&A を通じて顧客基盤の強化を図り、徐々に海外のエンドユーザーから案件を獲得し、非インド系 IT サービス企業の仕事を奪い始めた。

【図3-39】 インドを核としたオンサイト・オフショアモデルの構築競争



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

フェーズⅡ：
欧米企業へのインド拠
点設立・拡充

フェーズⅡではインド企業の存在感が高まる中で顧客獲得競争や価格競争による業績悪化の危機感に直面して、非インド系 IT サービス企業が対抗戦略としてインド拠点の設立・拡充を図り、インド企業のビジネスモデルを模倣し始めた時期といえる。インド企業がオフショア拠点の規模で非インド企業を圧倒する状況下では、価格競争力の格差は顕著であり、非インド企業からの顧

客流出が続く。

フェーズⅢ：
インド企業と欧米企
業のビジネスモデル
の同質化

フェーズⅢでは非インド企業がインドに対抗可能な規模のインド拠点を設立し、インド企業固有の大規模な開発リソースや安価な人件費といった差別化要素が剥落する。非インド企業のオフショア拠点が充実し、価格競争力が高まるにつれて、長年に渡って構築してきたインド国外での営業力やコンサルティング力を活用し、広い地域でのサポートや複雑な案件によってはインド企業に対する優位性を評価される。

英米から欧州大陸、
日本へと広がるイン
ド企業の市場浸透

企業間での相違はあるものの、現時点においては日本企業がフェーズⅠ、欧州企業がフェーズⅡ、米国企業がフェーズⅢにあるといえよう。この時間的差異は3地域でインド企業がマザーマーケットに浸透し始めた時期が違うことから生じていると推察される。つまり、各国企業はフェーズⅠからⅢまでのインド企業との競争の過程で危機感を実感して初めて対抗戦略を打ち出すという行動に出るのではないだろうか。アメリカとイギリスの英語圏市場を中心に起きた現象は次第に欧州大陸、日本にも広がり、インドITサービス企業が下請け案件、小規模なトライアル案件やM&Aを通じて顧客へのアクセスを確保し、次第にプライム・コントラクターの中抜きや大規模な重要案件獲得により、地場ITサービス企業の地位を脅かすものと予想される。

(1) 欧米市場におけるインド企業の侵食と競争激化

欧米市場におけるイン
ドITサービス企業
との競争

インドITサービス企業の欧米市場における勢力拡大が進展していることは
欧米ITサービス企業のアニュアルレポート中に記載されているリスクや競争

【表3-21】欧米ITサービス企業のインドITサービス企業への警戒感

企業名	国籍	記載内容要旨(2006年度記載)	言及されている企業名 (記載年度)
Capgemini	France	アウトソーシング市場は多くの事業者にとって魅力的なビジネスゆえにかつてないほどの競争に直面している。 2006年はインド企業の台頭もあり、このトレンドが継続するだろう	-
Atos Origin	France	欧州市場において資産・人材の獲得競争を伴う大手インドITサービス企業との競争となっている。インド企業の売上規模は小さいものの、成長が続き、アプリケーション・サービスのみならずITインフラストラクチャー・マネジメント、ITコンサルティング、BPOにおいても競合するまでになっている	TCS Infosys Wipro Satyam HCL (FY2006)
Accenture	USA	様々なタイプの企業と競争している1つとして、インドITサービス企業のような低コスト地域におけるオフショア・サービスプロバイダとの競争が挙げられる	-
EDS	USA	近年、インフラストラクチャー、アプリケーション、BPOの各種事業においてインド系企業を中心としたオフショアITサービス企業と激しい競争となっている	TCS Infosys Wipro
CSC	USA	当社はオフショア・センターの重要性が増すにつれて多くの外国企業との競争に巻き込まれている。 オフショアを活用したサービス提供という顧客ニーズへの対応及び低コストなオフショアITサービス企業との競争のためにインドに直接海外との対応が可能なセールス・チャネルを立ち上げた	-
Perot Systems	USA	当社コンサルティング、アプリケーション・ソリューション事業は様々な企業と多くの要素(価格、顧客産業に関する専門性、プロセス手法、知的財産)において競争している。インド、中国等におけるオフショア開発の台頭がソフトウェア開発サービスにとって競争の度合いを増幅させている	Cognizant, Wipro (FY2003~) iGate, Infosys, Mastek, Mphasis, Patni, Polaris, Satyam, TCS (FY2004 ~)

(出所) 各社財務レポートよりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

に関する記述にも現われている²⁷（【表 3-21】）。第 1 に競争分野がインド IT サービス企業の主力事業分野であるアプリケーション開発・保守のみならず、ビジネス・コンサルティングからインフラストラクチャー・マネジメントまでの広範囲に及んでいることがある。第 2 に複数の欧米大手 IT サービス企業が競合する企業として TCS、Infosys、Wipro のトップ 3 を挙げ、アメリカ準大手の Perot Systems がインド中堅 IT サービス企業との競合にも言及していることから、大手から中堅までのインド IT サービス企業がアメリカを中心とする市場において脅威となっているとみられる。第 3 にフランス大手 2 社 Capgemini、Atos Origin が 2006 年度においてインド企業との競合に言及し始めたことから、北米、イギリスの英語圏で起きたインド勢の侵食が、次第に欧州大陸でも起こりつつあることがうかがえる。

インド企業の売上成長率は高い伸び

実際に主要企業の財務データからもその一端をうかがうことができる。インド IT サービス企業の侵食が進んでいる米国・欧州市場における成長率を比較すると欧米大手 IT サービス企業の売上高成長率の最大値が北米 15%、欧州 19% に対して、インド IT サービス企業の売上成長率は米国 56%、欧州

【表 3-22】主要 IT サービス企業の欧米業績比較

	2006年度売上高 (M\$)			CAGR (FY03-06)		営業利益 (M\$)	ROS (%)	会計期間 (2006年度)	会計基準	注釈
	全地域	北米/米州	欧州/EMEA	北米/米州	欧州/EMEA					
IBM Global Service	51,427	n.a	n.a	n.a	n.a	4,994	9.7%	06/1-06/12	US GAAP	税引前利益使用
Accenture	18,228	8,566	8,281	9.2%	11.9%	1,841	10.1%	05/9-06/8	US GAAP	米州/EMEA
EDS	21,268	12,938	6,448	3.2%	-0.4%	816	3.8%	06/1-06/12	US GAAP	米州/EMEA
CSC	14,857	9,223	4,146	2.5%	4.0%	607	4.1%	06/4 - 07/3	US GAAP	税引前利益使用 アメリカ/欧州
Perot Systems	2,298	1,894	179	14.5%	18.7%	113	4.9%	06/1-06/12	US GAAP	アメリカ/イギリス
Capgemini	11,088	1,931	9,046	-0.4%	14.5%	481	5.8%	06/1-06/12	IFRS	北米/欧州 (1ユーロ=1.44ドル) CAGRはFY04-06で計算
Logica	5,464	n.a	4,274	n.a	16.7%	319	5.8%	06/1-06/12	IFRS	欧州 (1ポンド=2.05ドル)
Atos Origin	7,772	291	7,292	-19.4%	1.5%	355	4.6%	06/1-06/12	IFRS	米州/EMEA (1ユーロ=1.44ドル)
TCS	4,215	2,369	1,202	30.3%	54.2%	1,051	24.9%	06/4 - 07/3	US GAAP	米州/欧州 (1ルピー=0.02ドル) CAGRはFY04-06で計算
Infosys	3,090	1,955	815	37.2%	58.6%	852	27.6%	06/4 - 07/3	US GAAP	北米/欧州
Satyam	1,461	909	275	30.0%	52.5%	292	20.0%	06/4 - 07/3	US GAAP	アメリカ/欧州
Cognizant	1,424	1,228	184	55.7%	66.0%	259	18.2%	06/1-06/12	US GAAP	北米/欧州
Patni	579	468	67	28.0%	54.6%	94	16.3%	06/1-06/12	US GAAP	アメリカ/欧州
Hexaware	198	133	49	36.0%	37.4%	31	15.5%	06/1-06/12	Indian GAAP	アメリカ/欧州 (1ルピー=0.02ドル)
NIT Technologies	200	64	100	14.5%	35.2%	41	20.4%	06/4 - 07/3	Indian GAAP	営業費用に減価償却費 を加算 (1ルピー=0.02ドル) 米州/欧州

(出所) 各社財務レポートよりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

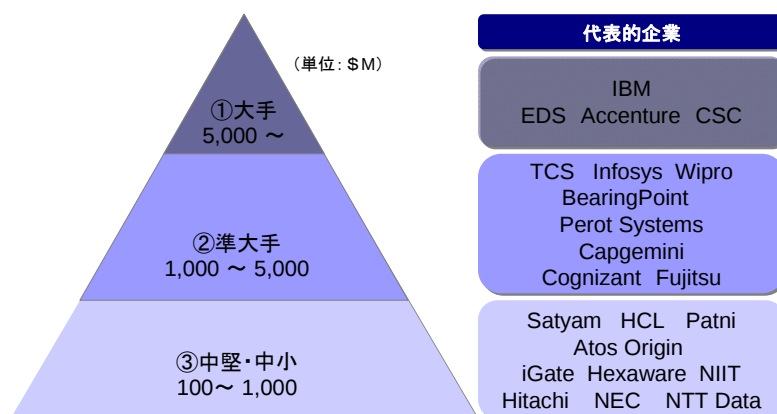
²⁷ 日本の IT サービス企業の間では欧米企業のような危機感のある記載事項は見られない。

66%と非常に高い。さらに、営業利益率についてもインド企業の多くが15%超であるのに対し、欧米企業では IBM と Accenture を除けば 10%未満である（【表 3-22】）。

インド大手企業は欧米市場における準大手の地位を確保

2 市場における売上高ベースのポジションも高い。米国市場は IBM、EDS、Accenture、CSC の売上高 1 兆円クラスの大手企業の下に Unisys、Bearing Point、Perot Systems に代表される数千億円規模の準大手クラスが続く。一方、TCS から HCL までのインド大手 6 社がアメリカの準大手企業と同水準の売上高であり、Patni、iGate 等 500～100 億円規模のアメリカ向けの売上高をもつインド中堅企業が米国市場における中堅企業としての地位を確立している（【図 3-40】）。このことは、アメリカ市場における競争がインド・オフショアリングを前提としたものであり、オフショア対応が遅れている企業は価格競争において不利にあり、顧客獲得が困難になるばかりか、既存顧客流出のリスクにさらされていることを意味する。

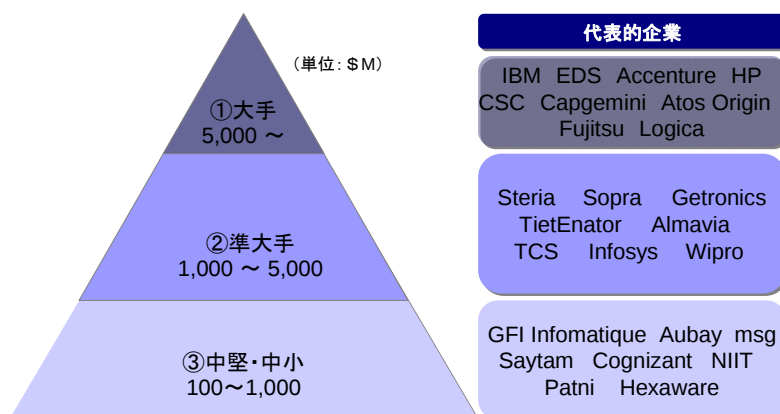
【図 3-40】米国市場における主要プレーヤー



（出所）会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

この現象はイギリス、欧州大陸の各市場へと進みつつある。アメリカ市場同様に欧州市場においても、TCS 等のインド大手 IT サービス企業が Steria、

【図 3-41】欧州市場における主要プレーヤー



（出所）会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

Sopra 等の欧州準大手クラスと同水準の売上高を確保し、英国を中心とした欧州市場において中堅から準大手クラスとしての地位を確立しているといえる（【図 3-41】）。アメリカ偏重の売上比率を分散する必要性から、インド各社は欧州を重要市場と位置付けており、イギリスのみならず欧州大陸におけるプレゼンス強化を目指している。

欧米優良企業からの
案件獲得増加が成長
を牽引

欧米市場におけるインド IT サービス企業の躍進の背景には、優良企業からの大型案件獲得の増加がある。公表されている案件だけでも、業務アプリケーションの開発・保守から運用、BPO と広範囲の業務に及ぶことに加え、契約期間は複数年で金額も数百万ドル～十数億ドル規模と大きい（【表 3-23】）。例えば、IT 投資に積極的な米自動車大手 GM による 5 年 150 億ドルのアウトソーシング案件が象徴的である。かつての子会社であり、親子関係解消後も大きな案件を委託してきた EDS との契約期間終了にともなう新規発注においては EDS との取引は継続したものの、一部の案件を Wipro と契約することを公表している²⁸。また、TCS が米情報メディア大手 Nielsen のグローバル IT システムと業務プロセスのアウトソーシングを 10 年 12 億ドルで契約した案件はインド IT サービス産業における過去最大規模であり、注目を浴びた。

【表 3-23】近年のインド大手 IT サービス企業の欧米優良企業からのアウトソーシング獲得案件

企業名	公表時期	契約先(国/業種)	契約期間(年)	契約金額 (\$M)	契約概要
TCS	2005/9	ABN AMRO(オランダ/金融)	5	260	業務アプリ開発・保守
	2006/11	Qantas(オーストラリア/運輸)	7	90	業務システム開発・保守
	2006/11	Eli Lilly(アメリカ/化学)	n.a	35-40	BPO(データ管理・分析)
	2007/8	AGL Energy(オーストラリア/エネルギー)	5	16	全SAPアプリケーションのサポート
	2007/09	Roche(スイス/医薬)	n.a	n.a	臨床試験等R&D分野のITサービス及びBPO
	2007/10	Nielsen(アメリカ/情報メディア)	10	1,200	グローバルでのITサービス及びBPO
Infosys	2005/9	ABN AMRO(オランダ/金融)	複数年	Multi Million(ユーロ)	業務アプリ開発
	2006/8	Zurich Bank(スイス/金融)	n.a	n.a	業務パッケージ導入
	2007/7	Royal Philips(オランダ/電器)	複数年	Multi Million	BPO(シェアードサービス買収とアウトソーシング契約)
	2007/8	Canadian Pacific(カナダ/運輸)	複数年	n.a	IT部門へのModular Global Sourcing Service提供
Wipro	2004/12	TUI(イギリス/レジャー)	5	Multi Million	インフラストラクチャー・マネジメント
	2005/4	Akzo Nobel(オランダ/医薬)	3	Multi Million	システム構築・運用
	2006/2	GM(アメリカ/自動車)	5	300	業務システム構築
	2006/12	ITV(イギリス/メディア)	n.a	n.a	プラットフォーム開発
Satyam	2006/3	Nissan(日本/自動車)	5	Multi Million	ミッションクリティカルな業務アプリケーションの保守
	2006/11	Qantas(オーストラリア/運輸)	7	Multi Million	150種の業務アプリ開発・保守
	2007/3	Applied Materials(アメリカ/製造装置)	5	200	業務アプリ開発・保守、ビジネス・トランスフォーメーション
	2007/5	Hawker Beechcraft(アメリカ/航空機製造)	複数年	n.a	設計関連アウトソーシング
	2007/6	Nestle(スイス/食品) ※過去案件の契約更新	3	n.a	業務アプリ開発・保守、インフラストラクチャー・マネジメント
HCL	2006/7	Teradyne(アメリカ/製造装置)	5	70	ITコンサルティング、ADM、インフラストラクチャー・マネジメント
	2006/12	Skandia UK(スウェーデン/保険)	5	200	業務システム開発・保守
	2007/12	Merck(アメリカ/医薬)	複数年	n.a	複数分野にわたるアウトソーシング
Cognizant	2005/1	Pfizer(アメリカ/医薬)	複数年	n.a	臨床データに関するBPO(データ解析、管理等)
	2007/1	Kimberly-Clark(アメリカ/消費財)	5	Multi Million	業務システム開発
	2007/5	Simon & Schuster(アメリカ/出版・メディア)	複数年	n.a	ITインフラストラクチャー・サービス
	2008/3	AstraZeneca(イギリス/医療情報サービス)	5	95	医療データ管理

(出所) 各社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

²⁸ GM と EDS との 10 年間のアウトソーシング契約が 2006 年 6 月に満了となることによる新規契約で EDS、Wipro 以外では HP、Capgemini、IBM、Compuware が受注

M&A による顧客アクセス確保

このようなオーガニックな成長に加え、各社ともに欧米地域における M&A を活用したプレゼンス強化を図る動きも見られる。過去の M&A 案件に共通する買収対象企業の特徴は、①規模が比較的小さく(100 億円未満)、②コンサルティング・ファームが多い、ことである²⁹(【表 3-24】)。インド IT サービス企業は潤沢なフリー・キャッシュフローや欧米大手競合企業と同水準の時価総額を活用した買収を行なうことは可能であるが、各社ともに大規模な M&A には慎重である。過去最大規模の案件でも Wipro による米インフラストラクチャー・マネジメント中堅、Infocrossing 社の買収に伴う 6 億ドルである。

【表 3-24】大手 3 社の主な買収案件

	買収企業(国籍)	時期	事業分野	従業員数	買収金額(\$M)
Wipro	New Logic (オーストリア)	2005.12	半導体設計サービス	120	56
	mPower (米国)	2005.12	金融ソリューション	300	28
	cMango (米国)	2006.2	ビジネス・マネジメント・ソリューション	120	20
	Quantech (米国)	2006.5	製品の設計・分析・開発	500	n.a
	Enabler (ホルトガル)	2006.6	小売業向けコンサルティング	300	41(€M)
	Saraware (フィンランド)	2006.6	通信会社向け設計サービス	200	25(€M)
	Infocrossing (米国)	2007.8	データセンター等インフラストラクチャー・マネジメント	882	600
Satyam	Citisoft (イギリス)	2005.4	金融機関向けコンサルティング	120	23
	Knowledge Dynamics (シンガポール)	2005.7	BI/BAソリューション	n.a	3.3
	NITOR (イギリス)	2007.10	インフラストラクチャー・マネジメントサービス	n.a	6
	Bridge Strategy Group (米国)	2008.1	マネジメント・コンサルティング	40	35
	Caterpillar' Market Research & Customer Analytics operation (米国)	2008.4	マーケティング・リサーチ(米キャタピラー社の事業部門)	120	60
	S&V Management Consultants (ベルギー)	2008.4	SCMコンサルティング	60	35.5
Cognizant	Infopulse (オランダ)	2003.12	金融機関向けITサービス	n.a	5
	Fathom Solutions (米国)	2005.4	IT戦略、プロセス・デザイン等コンサルティング	120	19
	AimNet (米国)	2006.9	ネットワーク・ソリューション	100	n.a
	marketRx (米国)	2007.10	ライフサイエンス関連分析ソリューション	430	135

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

その要因としては、第 1 にインド IT サービス企業が利益では産業内での上位グループ³⁰に位置するが、売上規模では日米欧の大手同業他社の 10 分の 1 程度と小規模にとどまることが挙げられる(【図 3-42】)。つまり、インド企業に比して利益額が低く、売上規模の大きい日米欧の企業を買収することは業績悪化のリスクを負うことになるためである。

高利益率のコンサルティング・ファームが有力ターゲット

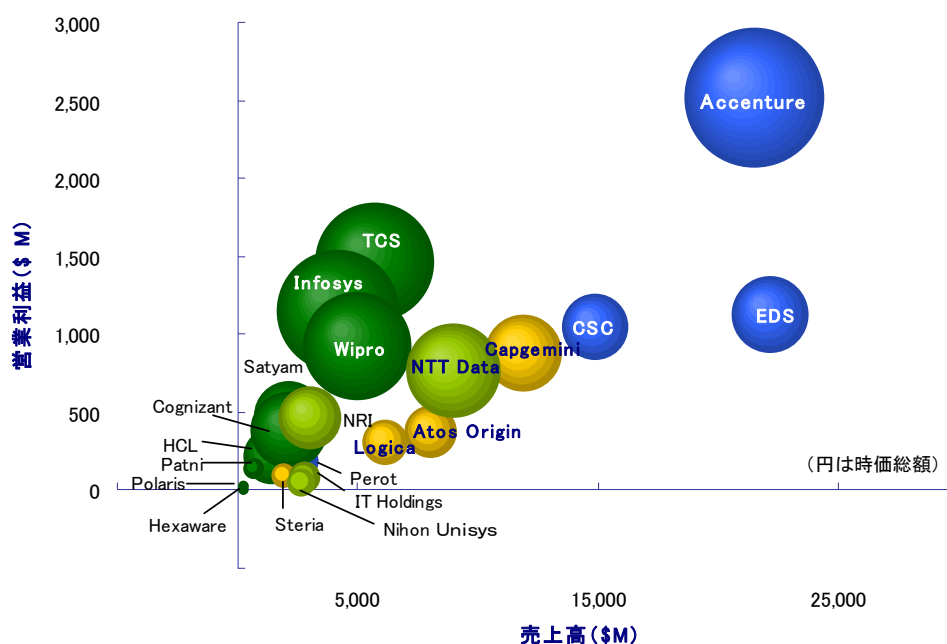
第 2 に、コンサルティング中心型の IT サービス企業であれば一般的に利益率が高く、開発部隊が小規模かつエンドユーザーとの直接契約比率が高いことが多いためインド企業のオフショア中心型のビジネスモデルとフィットする。言い換えれば、開発中心型の企業を買収することは必要以上にオンショア地域に技術者を抱えることによりコスト圧迫要因となるため、買収対象にはなり難

²⁹ 例えば表 3-24 の 3 社以外の事例として TCS (P29、表 3-7)、Patni (P40、表 3-13)を参照

³⁰ IT サービス産業の中でも、SAP や Oracle といったパッケージ・ソフトは事業特性が異なるために除外

い。このような観点から、一般的に外資系企業にとって参入障壁が高いとされる日本、ドイツ、フランスのような非英語圏においてはインド IT サービス企業が IT コンサルティング企業に重点を置いて M&A を行ない、市場におけるプレゼンス向上を図る可能性は高い。

【図 3-42】世界の主要 IT サービス企業の規模と利益の比較



(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

米大手は人材配置の
リストラクチャリング
に着手

以上のようなインド IT サービス企業による欧米市場侵食は欧米 IT サービス企業のビジネスモデルの転換と世界レベルでの人材配置に関するリストラクチャリングを加速させている。例えば、IBM、EDS、CSC の米国 IT サービス大手は欧米拠点の従業員の大量解雇を行なう一方で、低コスト地域での採用を積極的に行なっている(【表 3-25】)。いずれも 2005 年～2007 年にリストラ計画を発表しており、数千人～数万人規模の大規模な人員削減である。

【表 3-25】大手企業にみられる人材配置に関するリストラクチャリング

企業名	従業員のリストラクチャリングの概略
IBM	・低成長地域の雇用削減と高成長地域での雇用増、国境をまたいだチーム編成により、特定の地域に多くのサービス提供機能を統合することでオペレーション効率を高める ・2005年度 欧州を中心に10,000～13,000人の従業員を削減
EDS	・2003年度:3,700人削減 2004年度2,100人削減 2005年度1,500人削減 ・2006年度:低コスト地域の従業員14,000人から32,000人へ増加 高コスト地域の従業員5,000人を削減 ・2007年9月:アメリカの従業員12,000人を対象とした早期退職提示を決定
CSC	・2006年度で4,400名(北米1,100人、欧州3,000人)の削減を完了 ・低コスト地域における採用:2,100名 ・2007年に4,400人、2008年度に1,100人を計画 (欧州:2007年度3,000人、2008年度500人 北米:2007年度1,100人、2008年度500人) ・低コスト地域における採用:2007年度1,400人、2008年度800人

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

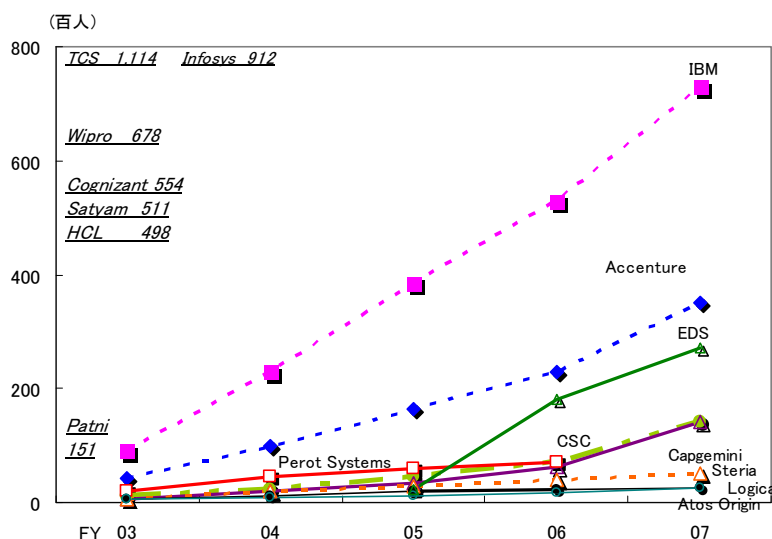
(2) 欧米 IT サービス企業の対抗戦略

① インド拠点拡充

欧米企業のキャッチアップ

欧米拠点における人員削減とともに行なわれている低コスト地域における大量採用は特にインドにおいて活発化している。これに伴い、インド IT サービス産業における従業員で見た場合の企業規模の序列に変化が生じている。これまでトップ 5 社はインド勢が支配してきたが、IBM がインド拠点拡大により 7 万人と Satyam や HCL の 5 万人を上回り、業界 3 位の座を奪うとともに 2 位の Infosys に迫る勢いである（【図 3-43】）。また、EDS、CSC、Capgemini の出遅れ気味だった企業がそれぞれ Mphasis、Covansys、Kanbay といった有力インド系企業の買収によって Patni 以下の準大手～中堅を抜き、Satyam、Cognizant、HCL の次に位置するに至っている（【表 3-26】）。

【図 3-43】 欧米 IT サービス企業のインド拠点従業員数推移



(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【表 3-26】 欧米 IT サービス企業のインドリソース増強を意図した M&A

企業名	被買収企業	従業員数 (インド)	出資比率	金額 (\$ M)	完了時期
Steria (フランス)	Xansa (UK)	8,924 (5,038)	100%	909	2007.10
EDB (ノルウェー)	Span (IN)	(550)	50%	3.8	2007.12
CSC (アメリカ)	Covansys (US)	8,200 (6,000)	100%	1,300	2007.7
Capgemini (フランス)	Kanbay (US)	7,600 (6,000)	100%	1,250	2007.2
EDS (アメリカ)	Mphasis (IN)	12,000 (11,000)	52%	380	2006.6
Fujitsu (日本)	Rapidigm (US)	2,100 (900)	100%	n.a	2006.3
Perot Systems (アメリカ)	HCL Perot (IN)	(2,000)	50%	105	2003.12

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

欧米の主要 IT サービス企業のインド拠点については、いずれも CMMI Level5を取得している(【表 3-27】)。また、インド比率(全従業員のうちインド拠点の人員が占める割合)については最大の Perot Systems で 34%、最小の Atos Origin で 5%である。また、IT サービス各社が掲げるインドにおける拠点拡大の計画値をみても、大量採用を継続することが読み取れ、人材獲得・拠点拡充競争はさらに激化することが予想される。

【表 3-27】欧米 IT サービス企業のインド拠点と拡大計画

	インド・デリバリーセンターの概要					
	地域	成熟度/品質管理	インド従業員数 (A)	グループ従業員数 (B)	インド比率 (A)/(B)	インド・オペレーションに関する戦略・計画
IBM	Bangalore Mumbai, New Delhi Chennai, Hyderabad Gurgaon, Pune	CMMi Level 5 ISO 9001	73,000	386,558	19%	・グローバル・デリバリーを根拠としたサービス事業の強化 ・インド国内市場における戦略的アウトソーシング契約等の案件獲得 ・IBMブランドの強化(対 政府、顧客、従業員)
EDS	Bangalore Mumbai, New Delhi Chennai, Hyderabad Gurgaon, Pune	CMMi Level 5 ISO 9001	27,000	139,500	19%	・Best Shore従業員41,000人のうち65%がインド拠点、Best Shore 60,000人体制に向けたインド拠点の増強
Accenture	Bangalore Mumbai, New Delhi Chennai, Hyderabad Gurgaon, Pune	CMMi Level 5 eSCM PCMM Level 5	35,000	170,000	21%	・2008年8月までにビジネスコンサルティング2,000人体制確立し、インド国内外向けコンサルティング事業強化
CSC	Chennai, Noida, Hyderabad, Bangalore, Mumbai, Vadodara, Indore	CMMi Level5 PCMM Level5 ISO9001:2000	16,000	91,000	18%	n.a
Perot Systems	Noida Bangalore Chennai Coimbatore	CMMi Level 5 PCMM Level 5 ISO 9001:2000	7,500	22,000	34%	n.a
Capgemini	Bangalore Mumbai, Chennai, Hyderabad Kolkata, Pune	CMMi Level 5 ISO 9001:2000	17,000	83,508	20%	n.a
Logica	Mumbai Bangalore	CMMi Level 5 PCMM Level 3	2,500	39,000	6%	・社内向けサポート、ソフトウェア開発、保守の各業務のインド拠点への移管を開始 ・フランスの顧客向けオフショアリングのために開発リソースの拡充
Atos Origin	Mumbai Bangalore Pune	CMMi Level 5 ISO 9001:2000	2,500	51,704	5%	・2007年から2009年にかけてインドを含むオフショア拠点の従業員を倍増 ・Mumbai, Pune, Bangaloreに新拠点増設(Puneは3,000人規模)
Steria	Noida Chennai Pune	n.a	5,125	18,839	27%	・Tier2都市への展開と拡大 Noida, Pune, Chennaiともに現行施設はフル・キャパシティのため、Pune, Chennaiに計9,000人収容可能な新設センター設置

(注) 各社のインド及び全世界の従業員規模は 2007 年の各社公表時点のデータを使用

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

労働市場における先行者優位性

欧米各社がインド拠点の拡充を急ぐ背景には、欧米におけるインド企業との競争によるコストプレッシャーが急速に高まっていること以外にインドの労働市場における先行者の優位性を確立する必要性が高まっていることが挙げられる。優秀な人材という希少資源の獲得には労働市場における企業の認知度の高さが重要となる。この場合の認知度は労働市場における企業のブランド力を意味し、早期にインドに参入しているほど高いブランド力が確立されて

いることが一般的である。また、ヒトの認知スペースには限りがあるために後発企業ほどブランドの浸透には時間がかかり不利になることが多い。先行企業はブランド力を武器に優秀な人材の獲得を図り、受託案件を高品質かつ短納期で顧客に提供でき、その結果、技術者には技術・ノウハウ、企業にはトラックレコードが蓄積される。取引実績のある企業からの新しい案件(リピート率の向上)に加え、新規取引先からの案件獲得機会が増加する、という好循環に入る。一方、ブランド力の弱い企業がこの好循環を達成するためには高額な給与をオファーして他社から優秀な人材を採用する、あるいは実績のある有力企業を買収することが必要となる。例えば、先行者の優位性を享受している企業には TCS、Infosys、Wipro 等インド IT サービス大手 6 社や長い期間インドにおいてビジネス展開している IBM、Accenture 等が該当する。また、後発企業であったが有力インド系企業を買収することによって一気に先行企業にキャッチアップした EDS、CSC、Capgemini もブランド力を高めている。

さらに、ブランドのみならず、インドのオフショアと各地域のオンサイトの間のシームレスな協業を可能とするためには長期に渡るインド・オフショアリングの経験の蓄積に基づくビジネスシステムの構築が必要となる。これらの仕組みの詳細は外部からうかがい知ることができないがゆえに模倣困難性が高いものと推察される。したがって以下では外部から観察可能な日米欧大手各社のインドを核としたグローバル戦略について整理する。

②グローバル・デリバリー・モデルの構築

欧米企業によるグローバル・デリバリー・モデルの確立

欧米 IT サービス各社はインド拠点の急拡大を図ると同時に、ニアショア拠点の拡充を進めている。ニアショア拠点を活用することで、オフショア拠点のみでは解決困難な言語や文化の相違や顧客との距離等のボトルネックの解消を目指している。インド IT サービス企業が欧米拠点を設立し、コンサルタントや営業部隊を充実させる必要がある一方で、既にこれらのオンサイトやオンショアのリソースが充実している点では欧米企業が優位にある。各社に共通する特徴としては、第 1 にインドをオフショア拠点の中核と捉え、米州ではメキシコ、ブラジル、アルゼンチン等の中南米を、欧州では東欧やアフリカをニアショア拠点として組み込んでいること。第 2 に各拠点の組織が協業に向けてプロジェクト管理ツールや開発メソドロジーを共通化している点。さらに一部の企業では拠点間の協業を潤滑にさせるブリッジ機能を果たす部門を活用していること、が挙げられる。([表 3-28])。

【表 3-28】 欧米主要 IT サービス企業のグローバル・デリバリー・モデル

	Global Delivery Model			
	GDMの名称・商標	特徴	主要オフショア拠点	主要ニアショア拠点
IBM	Global Delivery Model	世界のリソースを特定地域に集中させ、各拠点が共有するモデルへとシフト	India, China, the Philippines	Canada, Mexico, Brazil, Argentina, Venezuela
EDS	Best Shore	20箇所のデリバリーセンターを活用し、オンサイトによる顧客ニーズの把握をもとにオフショアの低コスト地域、ニアショアの距離・文化・言語の近接地域を活用	India, China	Canada, Eastern Europe, South Africa, Mexico, Brazil, Argentina
Accenture	Global Delivery Model	約40拠点をGlobal Delivery Networkとして共通の標準化プロセスの下でコンポーネントやメソッドロジの共有によるシームレスな連携を実現	India, China, the Philippines	Canada, Brazil, Argentina, Czech, Slovakia, Poland
CSC	World Sourcing	オフショア、ニアショア、オンサイト+オンショアの3つの区分によるサポート体制。インド、アメリカ、イギリス、オーストラリアをcompetent centersと位置づけ、先端的・専門的なサービス提供の拠点到	India, South Africa, Mexico, the Czech Republic, China	North America, EMEA, Asia
Perot Systems	Global Delivery Model	インドをGDMの核としたオンサイト-オフショアモデルを構築。特にNoidaを本社テキサスの指令センターのコピー的位置付けのもとに24時間体制のデリバリー体制を確立	India, the Philippines	n.a
Capgemini	Rightshore	ベストプラクティス、ツール、ガイドラインを集約したDistributed Delivery Frameworkをオフショア-オンショアで共有することで効率的かつ低リスクなモデルを構築	India, China, Australia, Brazil, Argentina	Canada, Spain, Poland
Logica	Blended Sourcing Blended Delivery Model	各地域から6,000名をGlobal Service Delivery (GSD) としてビジネスユニット化。主要拠点到 Global Control Bridgeと称する統治機能を配置し、サービス品質を均一化	India, Malaysia, the Philippines, Brazil	Czech, Slovak, Morocco, Portugal, Estonia
Atos Origin	Balanced Global shoring	インドを核として、マレーシア、ブラジル、スペイン、イタリア、モロッコ、ポーランドを活用し、欧州各国市場の複雑なニーズをコスト効率的でバランスの良いサービス体制を確立	India, Brazil	Poland, Morocco, Armenia, Malaysia
Steria	Global Delivery Model	専門のグローバルデリバリー部門がツールやメソッドの標準化を管理。Xansaはイギリス3,000名、インド5,000名のグローバルデリバリー体制を確立	India	Spain, Poland, Morocco

(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

①IBM

ハードウェア、ソフトウェア、IT サービスの3事業を展開

IBM の事業はメインフレーム、サーバー等のハードウェア・プロダクト、アプリケーションから OS、ミドルウェア等のソフトウェア・プロダクト、IT サービスの3事業で構成される。うち、IT サービス事業はビジネス・コンサルティングから、システム構築、運用・保守、BPO までを含めた全領域を手がけている。

【表 3-29】企業概要

設立時期	1911	業務領域 *1	C	SI	ADM	ITO	BPO
本社所在地	New York, USA		●	●	●	●	●
従業員数	386,558 (2007/12)	地域別売上 (%) *2	A	EMEA	AP	Others	
売上高 (B \$)	98.8 (2007/12)		42%	35%	20%	4%	
時価総額 (B \$)	159.4 (2008/3/31)	事業別売上 (%) *3	GTS	GBS	S & T	S	GF
上場取引所	NYSE		37%	18%	22%	20%	3%
		[Notes] 1. C: Consulting , ADM: Application Development & Maintenance 2. A: Americas, EMEA: Europe, Middle East & Africa, AP: Asia Pacific (ハードウェア事業含むベース) 3. GTS: Global Technology Services, GBS: Global Business Services S & T : Systems & Technology, S: Software, GF: Global Financing					
主要株主	State Street (4.6%)						
	Barclays Global (3.5%)						

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

GIE への転換

IBM は世界各地の拠点をミニ IBM として地域に適合させる戦略をとってきたが、足許 2、3 年でグローバルで意思決定の迅速化とコスト効率の向上を目的として「統合された企業(GIE, Global Integrated Enterprise)」への転換を急速に進めている。その具体的施策として世界に分散する経営資源を最も高いパフォーマンスが上げられる地域へ集中させ、各拠点が共通にアクセスできるようにプロセスを標準化し、リソースの一元管理が可能な体制を構築している。システム開発のリソースに関しては最重要開発拠点と位置づけるインド、中国のオフショア拠点で大規模案件を行ない、ブラジル、メキシコ、フィリピン、ルー

【図 3-44】IBM のグローバル・デリバリー・モデル(低コスト地域デリバリーセンターのみ)



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

マニア、アルゼンチン等のニアショア拠点において小規模な重要案件を行なうことで各地域の顧客ニーズに対応している(【図 3-44】)。

日本 IBM はインドと中国を活用したオフショアリングを強化

2007年10月、アメリカ本社直轄のアジア・パシフィック統括会社の傘下に置かれていた日本 IBM がアメリカ本社直轄法人へと変更された。その背景には日本市場の成熟化が進んでいるため他のアジア地域とは異なる意思決定が必要となったことがある。日本 IBM も他の海外拠点同様にインド、中国のデリバリーセンターを活用したオフショアリングにより競争力強化を進めている。

インド戦略:3つの狙い

IBM の特徴はインドを①グローバル・デリバリーのハブ、②グローバル・イノベーションのハブ、③新しい収益源、として捉えていることにある(【表 3-30】)。

【表 3-30】IBM インド拠点の3つの機能とその変遷

	①グローバル・デリバリー	②グローバル・イノベーション	③新規収益源
1951			メインフレーム事業からの撤退
1992			タタ・グループとのJVにて再参入
1997	IBM Global Services India設立 Application Management Services 事業開始		
1998		IBM India Research Laboratory 設立	
1999			タタ・グループとのJVを買収し、IBM India 設立
2000			IBM Global Financing 設立によりインド顧客へのリース事業開始
2001		India Software Laboratory 設立	
2002			
2003		IBM India Research Labs がTechnology Centerを設立	
2004	IBM Daksh : Daksh社買収によるBPO事業強化		
2005	Global Services Delivery Centers 設立		Global Services Delivery Centers 設立
2006		Global Business Solutions Center, SOA Solution Center 設立	
2007			インド携帯電話キャリア、Bharti、Idea Cellular よりアウトソーシング契約獲得

(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

①グローバル・デリバリーのハブとしてのインド

グローバル・デリバリーのハブという観点では全世界の拠点向けのオフショア拠点と位置付け、ソフトウェア開発から運用・保守、IBM Daksh による BPO 事業までのあらゆる IT サービスを提供する体制を確立している。

②グローバル・イノベーションのハブとしてのインド

グローバル・イノベーションのハブとして、ソフトウェア工学の基礎研究から特定産業向けソリューション開発等の応用研究まで幅広く手がける IBM India Research Laboratory、各種ミドルウェア、ハードウェア製品向け OS の設計・開発等を行なう IBM India Software Laboratory の2つの研究所を保有する。さらに、世界の各拠点のコンサルタントや技術者が活用可能な事業分野別ソリューションや SOA ソリューションを開発する Global Business Solutions Center を設立している。

③新たな有望市場としてのインド

新たな収益源の視点は、外資企業としてはいち早く市場として認識し、大手通信事業者等在インドの外資・地場大手企業からの大型アウトソーシング契約を獲得している。

②EDS

世界有数のアウトソーシング企業

EDSはITシステムの運用・保守、データセンター、BPOのマネージド・サービスに強みのあるアウトソーシング企業である。アメリカの起業家 R.Perot 氏が創設し、1984年に自動車大手 GM に売却した。1996年に GM よりスピンアウト後も大口契約を継続している他、世界の政府や金融機関を顧客基盤としている。2008年5月に米 IT 大手 HP が買収することで合意した。

【表 3-31】 企業概要

設立時期	1962	業務領域 *1	C	SI	ADM	ITO	BPO
本社所在地	Texas, USA		●	●	●	●	●
従業員数	139,500 (2008/1/31)	地域別売上 (%) *2	A	EMEA	AP		
売上高 (B \$)	22.1 (2007/12)		62%	30%	8%		
時価総額 (B \$)	8.4 (2008/3/31)	業種別売上 (%) *3	G	BFSI	M	H	Others
上場取引所	NYSE		27%	18%	12%	10%	33%
主要株主	Dodge & Cox(12.1%)	[Notes] 1. C: Consulting , ADM: Application Development & Maintenance 2. A: Americas, EMEA: Europe, Middle East & Africa, AP: Asia Pacific 3. G: Government, BFSI: Banking, Financial Services and Insurance, M: Manufacturing, H: Healthcare					
	Hotchkis & Wiley(11.4%)						

(出所)会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

GDM:Best Shore 戦略のもとグローバル化

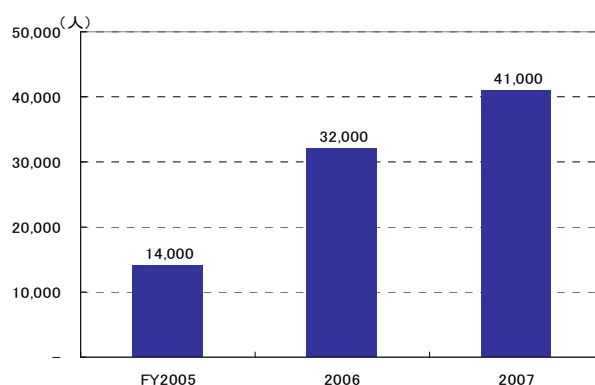
1980 年中盤より欧州とアメリカの拠点を活用したグローバル・デリバリー・モデルの前身となるモデルを導入し、1990 年に最初のオフショア・センターをアイルランドに設置している。EDS はグローバル・デリバリー・モデル“Best Shore”のもとに 20 カ国の Best Shore デリバリーセンターを活用し、システム開発、BPO、データセンター等の IT アウトソーシングを提供可能なサービス体制を構築している。Best Shore 戦略は以下の 3 つの機能より構成されている。① オンサイトやオンショアで要件定義や顧客ニーズの確認を行なった上で、② グローバル・サービスセンター (Global Service Centers、オフショア拠点) や③ リージョナル・サービスセンター (Regional Service Centers、ニアショア拠点) を活用したシステム開発や各種アウトソーシング・サービスを提供する。②と③は案件ごとにエンドユーザーのスペックに適合する能力を持ち合わせた拠点を組み合わせて、時差を活用して品質とコストを最適化したサービス提供している(【図 3-46】)。グローバル・サービスセンターは高成長かつ低コスト地域であり(例えばインド)、リージョナル・サービスセンターは顧客先のニアショア拠点として地域固有の言語や文化の面からグローバル・サービスセンターをサポートする役割を持つ(例えばハンガリー)。

Best Shore 重点拠点はインド、東欧、中南米、中国

同社は開発リソースをグローバル・サービスセンターに集中させ、中でもインド、ラテンアメリカ、東欧、中国、北アフリカの各拠点を Best Shore モデルにおける戦略上の重点地域と位置づけている。2007 年 12 月末時点で Best Shore 拠点には全従業員数の約 3 割に相当する 41,000 人が配置され、そのうちインドが約 7 割の 27,000 人に相当する(【図 3-45】)。Best Shore の増強は継

続され、6 万人が当面の目標とされている。

【図 3-45】 Bestshore 拠点の従業員数



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

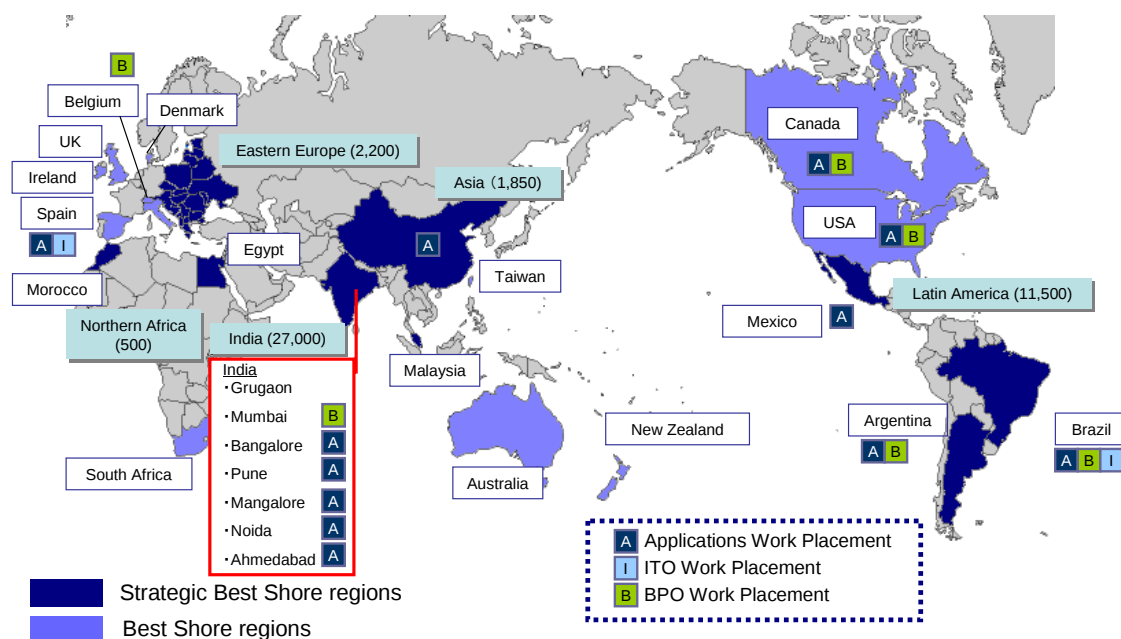
インド中堅 Mphasis
の買収によりインド拠
点を急拡大

Best Shore の中核であるインド拠点は 1996 年に EDS India として設立されている。当初よりオンサイト・オフショアモデルによる複数年契約アウトソーシング案件を獲得している模様である。2006 年にインド準大手 Mphasis を買収したことにより、アメリカの大手 IT サービス企業の中で出遅れ感のあったインド拠点を 3,000 人から 18,000 人まで急拡大させている。

世界銀行案件にもイ
ンド・オフショアリング
の活用を提案

インド拠点急拡大を企図した買収戦略は既に成果として現れ始めている。世界銀行向けアウトソーシング案件の獲得がその象徴であり、契約内容の中には Mphasis のインド拠点においてソフトウェア開発及びシステム保守を行なうことが盛り込まれており、Best Shore モデルを活用することがエンドユーザーの委託先決定の上で重視された可能性もある。

【図 3-46】 EDS のグローバル・デリバリー・モデル



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

③Accenture

コンサルティングから
アウトソーシングへの
展開

会計監査法人大手 Arthur Andersen のコンサルティング部門として 1989 年に発足し、2001 年 Andersen Consulting から Accenture へ社名変更し、世界有数の総合アウトソーシング企業としてグローバル展開している。事業内容は主力のコンサルティング事業に加え、年々システムの運用・保守、BPO を含むアウトソーシング事業の比率が上昇している。

【表 3-32】企業概要

設立時期	1989	業務領域 *1	C	SI	ADM	ITO	BPO
本社所在地	Chicago, Illinois		●	●	●	●	●
従業員数	170,000 (2007/8)	地域別売上 (%) *2	A	Europe	AP		
売上高 (B \$)	19.7 (2007/8)		46%	46%	8%		
時価総額 (B \$)	26.2 (2008/3/31)	業種別売上 (%) *3	C & H	BFSI	G	P	R
上場取引所	NYSE		25%	22%	13%	24%	16%
主要株主	Barclays Global (6.7%) Wellington Management (4.9%)	[Notes] 1. 1. C: Consulting , ADM: Application Development & Maintenance 2. A: Americas, AP: Asia Pacific 3. C&H: Communications & High Technology, BFSI: Banking, Financial Services and Insurance, G: Government P: Products R: Resources					

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

GDM: プロセス標準
化、テンプレート、ツ
ールの共有

Accenture は 2001 年時点で 20 超のデリバリーセンターを活用したグローバル・デリバリー・モデルの基礎を確立し、2007 年時点ではデリバリーセンターは 40 箇所を超えるまでに増強が進んでいる(【表 3-47】)。拠点数の多さゆえにオフショア、ニアショア、オンショア、オンサイトを組み合わせる選択肢も豊富であることが同社の競争優位性の1つといえよう。さらに、開発やサービスのプロセス効率化も特徴的である。標準化されたプロセス、テンプレート、ツールや成功プロジェクトで活用されてきた 700 超のコンポーネントを世界中のデリバリーセンターが共有することで、シームレスな協業を可能にし、24 時間体制で同品質のサポート・サービスを提供できる体制が整備されている。インド以外のオフショア拠点として、東欧のチェコ、中国の上海、大連、広州、フィリピンのマニラ及びセブが挙げられる。英語圏の案件はインド、フィリピン、中国語圏あるいは日本語による案件は中国、欧州地域の案件については東欧の多言語国家、というのが典型的な役割分担となっている。

複数拠点を活用した
分業体制によるフル・
アウトソーシング

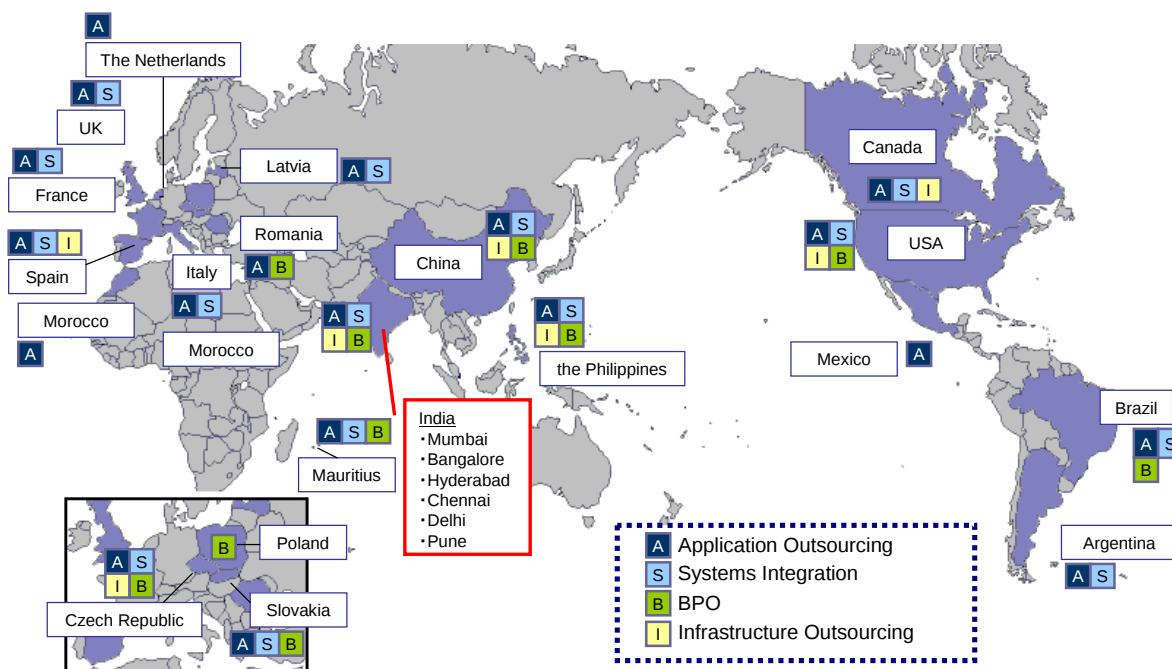
同社のグローバル・デリバリー・モデルの優位性を示すケースとして、大手製薬メーカーより受託した全世界の①財務・会計 BPO、②人事 BPO、③アプリケーション保守 (Application Management) の複数業務についてのアウトソーシング案件が挙げられる。①はアメリカ、フィリピン、スロバキア、中国、ブラジルの各拠点、②はアメリカとブラジル、③はアメリカ、ブラジル、フィリピン、インドの複数拠点が独自の地域間知識移転・共有ツールを活用して同時並行及び時差活用によってプロジェクトを行なった。その後、R&D 支援やテストングへとアウトソーシング範囲が拡大され、750 名、47 カ国、15 言語によるサポ

ート体制へと発展している。

インド拠点の業務高 付加価値化が進展

インドにおいては 1987 年より会計系コンサルティング・ファームとしての事業を開始しており、外資系 IT サービス企業の中でもインドにおける歴史が長い。既に業界におけるブランドを確立しているため、大量採用が比較的容易に進められる状況にある。インド拠点はグローバル・デリバリー・モデルにおける中心点 (node) と位置づけられており、既に約 35,000 人とアメリカの従業員規模 (30,000 人) を上回る水準に達している。さらに、従来からのアウトソーシング事業に加えて、マネジメント・コンサルティングの強化に向けて、2008 年 8 月末までにインド拠点のコンサルティング部隊を 2,000 人規模に引き上げることを目標としている。インド拠点強化はインド国内市場のみならず、海外顧客向けの各種分析やコンサルティングのサービスを提供することを目的としており、KPO の要素を含む最も高度なオフショア・アウトソーシング事業を本格化させる上での重要拠点となっている。

【図 3-47】 Accenture のグローバル・デリバリー・モデル



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

④CSC (Computer Sciences Corporation)

国防関連を中心とし
た米国政府案件にも
強み

CSCはコンサルティングからシステム開発、ITアウトソーシング、BPOまでを提供するITサービス企業である。主要顧客としては金融、製造以外にアメリカの国防総省等の政府機関も含まれる。

【表 3-33】企業概要

設立時期	1959	業務領域 *1	C	SI	ADM	ITO	BPO
本社所在地	Virginia, USA		●	●	●	●	●
従業員数	91,000 (2008/3)	地域/顧客別 売上(%) *2	USC	Europe	D	G	Others
売上高 (B \$)	14.9 (2008/3)		26%	28%	24%	12%	10%
時価総額 (B \$)	6.5 (2008/3/31)						
上場取引所	NYSE						
主要株主	Dodge & Cox (13.1%)	[Notes] 1. C: Consulting, ADM: Application Development & Maintenance 2. USC: US Commercial, D: Department of Defence, G: Government					
	Barclays Global (6.8%)						

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

GDM:
World Sourcing によ
る地域特性に対応し
た分業モデル

同社のグローバル・デリバリー・モデルである”World Sourcing”はオフショア拠点 (Low-cost centers)、ニアショア拠点 (Remote Centers)、オンサイト及びオンショア拠点 (Onsite and local services) の3区分に分けられ、そのうち欧米、オーストラリア、インドを先端的かつ専門的なサービス拠点 (competent centers) と位置づけている (【表 3-34】)。これらの拠点を組み合わせることで案件ごとにコスト効率の良いサービスを提供することを志向している。

【表 3-34】World Sourcing における地域ごとの役割分担

World Sourcing の区分	サービスの特徴	提供地域
Low-cost centers	最も低コストでハイレベルのスタッフによるサービスの提供	India, South Africa, Mexico, the Czech Republic, China
Remote centers	距離、言語、時差の近接性を確保しつつ低コストによるサービスの提供	North America, EMEA, Asia
Onsite and local services	開発チームとの緊密かつ継続的なコンタクトによるサービスの提供	Americas, EMEA, APAC
Competent centers	先端的かつ専門的サービスの提供	US, UK, Germany, India, Australia

(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

買収によるインド拠
点拡大

CSC のインド拠点は 2000 年に買収したアメリカの Policy Management Systems Corporation (PMSC) が 1996 年に設立した PMSC India がベースとなっている。2001 年にヘルスケア分野のアウトソーシング及び BPO、2003 年にインフラストラクチャー・サービス事業を開始し、オーガニック・グロースを続け、2006 年に 7,000 人超の拠点到達した。2007 年に入るとオフショア拠点が充

実した中堅 IT サービス企業を買収することにより、オフショア拠点の充実を図る戦略を打ち出している。まず、インド起源のアメリカ総合アウトソーシング中堅、Covansys の買収によりインド拠点を約 14,000 人と倍増させ、その後アメリカのヘルスケア IT コンサルティング中堅、First Consulting Group (FCG) を買収し、同社のインド拠点 600 人の技術者を獲得している。

⑤Perot Systems

インド展開で先行する有数のアメリカ準大手アウトソーシング企業

Perot Systems は EDS 創業者でもあるアメリカの起業家 R.Perot 氏が GM への EDS 売却後に設立したアウトソーシング企業である。同社は病院等のヘルスケア産業向けのコンサルティング、ITアウトソーシング、BPO に強みがある。

【表 3-35】企業概要

設立時期	1988	業務領域 *1	C	SI	ADM	IO	BPO
本社所在地	Texas, USA		●	●	●	●	●
従業員数	23,000 (2007/12)	地域別売上 (%)	USA	UK	India	Others	
売上高 (B \$)	2.6 (2007/12)		88%	4%	3%	5%	
時価総額 (B \$)	1.8 (2008/3/31)	業種別売上 (%) *2	H	C & O	G	Others	
上場取引所	NYSE		54%	18%	20%	8%	
主要株主	HWGA(24.6%) Royce & Associates(10.8%)	[Notes] 1. C: Consulting, ADM: Application Development & Maintenance 2. H: Healthcare, C & O: Commercial Solutions & Other, G: Government					

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

インド拠点の積極活用: 従業員の 35%をインドに配置

Kanbay、Covansys のようなインド起源の企業を除くと、Perot Systems はアメリカの中堅 IT サービス企業の中ではオンサイト・オフショアモデルへの取り組みが早く、インドをグローバル・デリバリー・モデルの Cornerstone(土台)と位置づけている。2007 年時点で従業員約 22,000 人のうちインド拠点が 7,000 人と全体の約 35%を占め、この比率は欧米大手のインド比率約 20%を上回る水準にある。その他のオフショア拠点としては 2007 年にはフィリピンに拠点を設立し、主に欧米の顧客向けのアウトソーシング・サービスを提供している。フィリピン拠点については 2007 年中に 400 名体制、うち 350 名は BPO 事業向けに採用する計画である。

HCL との JV を買収

Perot Systems は 1996 年に大手 HCL Technologies との JV、HCL Perot Systems (HPS) を設立し、インドにおけるオフショアリングを開始した。HPS は NASSCOM の輸出ランキングにおいても毎年ランキングの上位に位置し、インドにおけるプレゼンスは高い。2003 年にはインド IT サービス企業、Vision Healthsource 社を買収し、HPS への HCL 出資分 50%の買収により 100%子会社化し、Perot Systems TSI に社名変更を行なった。TSI 社の顧客はオーストラリア、ドイツ、インド、日本、マレーシア、シンガポール、スイス、イギリス、ア

メリカと広範囲に及ぶ。

インド3拠点で役割分担

同社は Noida、Bangalore、Chennai のインド 3 拠点の役割を明確化している。①Bangalore はアプリケーション・ソリューション、②Noida をインフラストラクチャー・ソリューションとアプリケーション・ソリューション、③Chennai を BPO サービスの拠点としている（【表 3-36】）。さらに、Noida 拠点に本社テキサスの指令センターと同様の機能を持たせ、24 時間体制にある同社 Global Service Delivery Model における重要拠点として位置づけている。

【表 3-36】 グローバル・デリバリー・モデルにおける地域ごとの役割分担

拠点	サービス	サービスの特徴
Noida、Bangalore	アプリケーションの開発・保守、マイグレーション、リエンジニアリング及びテストサービス	複数の領域、技術、プラットフォームに対応し、戦略的メソッドとベストプラクティスの採用
Noida	インフラストラクチャー・ソリューション	本社テキサスの指令センターのコピーであり、24時間体制の Global Service Delivery Model にとって重要な役割
Chennai	BPO	先端的なBPOサービス拠点としてアメリカのヘルスケア・サービスプロバイダー向けオフショア・アウトソーシングサービスを提供

（出所）会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

インド国内市場における高いプレゼンス

同社はインドをオフショア拠点とともに重要な IT サービス市場と位置づけている。2006 年のインド国内売上高は売上高合計の約 3% で 75 百万ドルであり、過去 2 年の平均成長率は約 25% と高い。この規模は IBM (707 百万ドル) と TCS (380 百万ドル) を下回るが、Satyam (75 百万ドル)、Infosys (50 百万ドル) や Patni (2.3 百万ドル) を超える規模であり、インド国内市場におけるプレゼンスも高いことがうかがえる。

⑥Capgemini

フランス最大手アウト
ソーシング企業

Capgemini はフランス IT サービス最大手として、ビジネス・コンサルティング、IT システム開発、運用・保守から BPO までのフル・アウトソーシングを展開している。1967 年に Kampf 氏がシステム開発会社として創業し、1990 年代以降に複数の欧米企業を買収することでアウトソーシング事業とコンサルティング事業に本格参入した。さらに、2000 年の Ernst & Yung Consulting の買収により北米市場におけるプレゼンス強化を図った。

【表 3-37】企業概要

設立時期	1967	業務領域 *1	C	SI	ADM	ITO	BPO
本社所在地	Paris, France		●	●	●	●	●
従業員数	83,508 (2007/12)	地域別売上 (%) *2	France	UK	NA	B	Others
売上高 (B \$)	13.4 (2007/12)		23%	26%	20%	13%	19%
時価総額 (B \$)	8.2 (2008/3/31)	業種別売上 (%) *3	MRD	G	BFSI	E & U	Others
上場取引所	Euronext Paris		29%	28%	14%	13%	16%
主要株主	Fidelity Management(10.0%) Goldman Sachs AM(4.9%)	[Notes]					
		1. C: Consulting, ADM: Application Development & Maintenance					
		2. UK: UK + Ireland, NA: North America, B: Benelux					
		3. MRD: Manufacturing, Retail & Distribution, G: Government					
		BFSI: Banking, Financial Services and Insurance, E & U: Energy & Utilities					

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

GDM: Rightshore の
下、デリバリープロセ
スの標準化

Capgemini はグローバル・デリバリー・モデル、“Rightshore”により、オンサイトでのコンサルティング、ニアショア・センターでのソリューション設計、オフショア・センターでの開発、テスト、運用という役割分担のもとで 30 カ国超の地域に展開している(【図 3-48】)。Rightshore を機能させるための仕組みとしては、“Distributed Delivery Framework(DDF)”が挙げられる。DDF により標準化された手続き、ベストプラクティス、ツールやガイドラインを他の拠点や顧客との間で共有することでオンサイトとオフショアの協業を促進し、低コストかつ低リスクで複雑な案件を受託できる体制が整備されている。

インド、ポーランド、
中国が 3 大デリバリー
センター

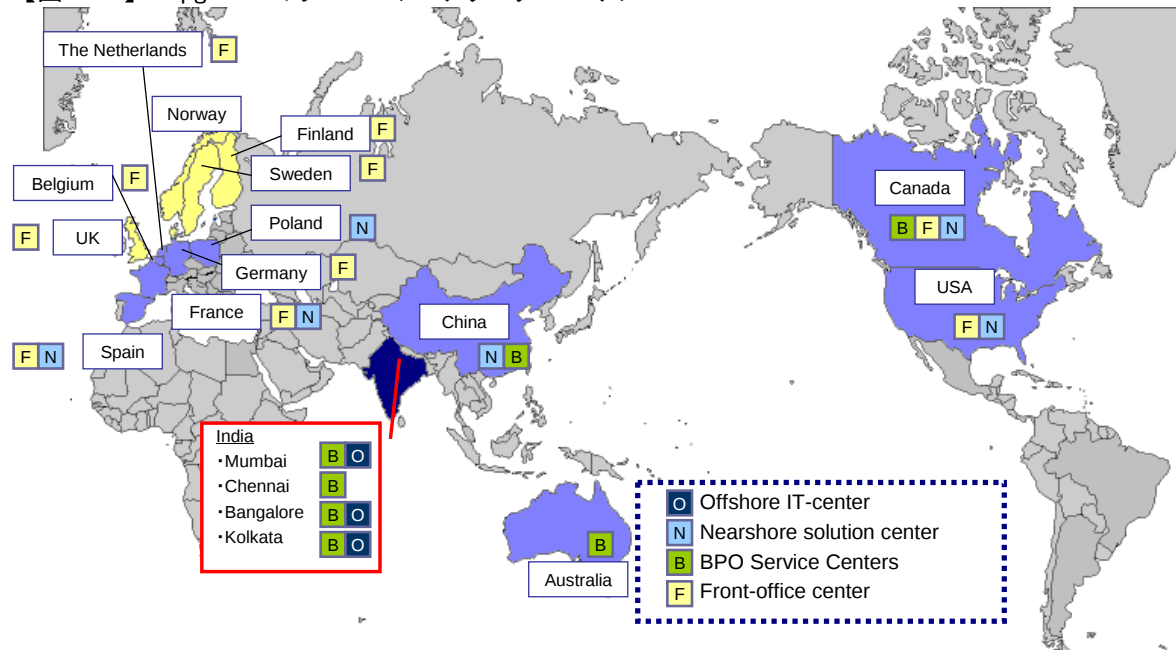
インド、ポーランド、中国の 3 拠点がデリバリーセンターにおける中核である。同社は買収したアルゼンチンとブラジルを拠点とするコンサルティング・ファームをベースとして、2007 年 11 月にはアルゼンチンに中南米初のデリバリーセンターを開設した。同センターはスペインのニアショア・センターをモデルとしたもので、スペイン語圏の顧客向けに業務アプリケーションの開発・保守を行なう予定である。

インド拠点は M&A に
よる急拡大

インド拠点の強化はオーガニック・グロースと買収によって行なわれ、2006 年に 2 社の買収を行なうことで急速にインド拠点増強が図られた。インドにおける F&A(財務・会計)BPO 事業強化のためにインドにある Unilever グループの 600 人規模の Captive BPO center の 51%株式を取得した。さらに、①インド拠点の増強と②北米を中心とした③金融サービス産業向け IT サービス事業

の強化という観点から、アメリカ中堅 IT サービス企業である Kanbay を買収している。Kanbay は買収発表当時で従業員 6,900 人のうち 5,000 人がインド拠点に配置されており、Capgemini のインド拠点は 12,000 人と急拡大した。

【図 3-48】 Capgemini のグローバル・デリバリー・モデル



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

⑦ Logica

イギリス大手 IT サービス企業

Logica はイギリス、フランス、オランダを中心とする欧州市場において、ビジネス・コンサルティングから IT サービス、BPO までを網羅するアウトソーシング大手企業である。イギリス政府等の公共から製造、公益、金融等のブルーチップ企業が多数を顧客基盤としている。2008 年年初に Logica と CMG の 2 社の大型合併以降用いられていた LogicaCMG から Logica へと社名変更が行なわれた。

【表 3-38】企業概要

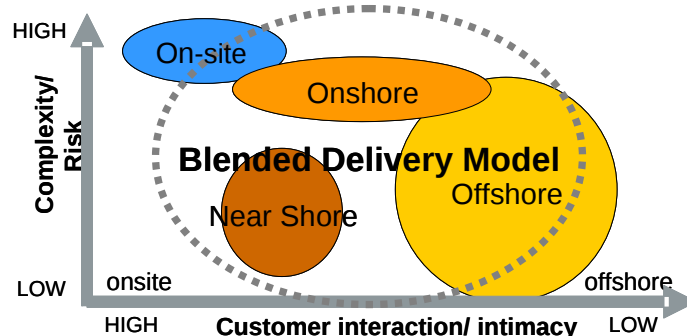
設立時期	1964	業務領域 *1	C	SI	ADM	ITO	BPO
本社所在地	London, UK		●	●	●	●	●
従業員数	39,000 (2007/12)	地域別売上 (%) *2	UK	France	NE	Germany	Others
売上高 (B \$)	6.1(2007/12)		22%	19%	16%	6%	37%
時価総額 (B \$)	3.06 (2008/3/31)	業種別売上 (%) *3	P	D & T	E & U	BFSI	T & M
上場取引所	LSE Euronext Amsterdam		28%	30%	16%	18%	8%
主要株主	UBS Global AM (8%) Morley FM (6%)	[Notes] 1. C: Consulting , ADM: Application Development & Maintenance 2. NE: the Netherlands 3. P: Public, D & T: Distribution & Transport, E & U : Energy & Utilities, BFSI: Banking, Financial Services and Insurance, T & M: Telecoms & Media					

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

GDM: Blended Sourcing

Logica のグローバル・デリバリー・モデルは“Blended Sourcing”として、オンサイト、オンショア、ニアショア、オフショアのデリバリー・チームに同一の品質基準、プロセス、ビジネスシステムを適用している。これら複数組織を組み合わせ、案件の複雑さやリスク(図中の縦軸)、案件のフェーズごとに異なる顧客との連携の頻度や重要性(図中の横軸)に基づいて、サービスを担当する地域を選択している(【図 3-49】)。

【図 3-49】案件の特徴に応じた分業体制イメージ



(出所) 会社公表資料(転載許可済み)、一部修正

拠点間を有機的に結ぶブリッジ機能

イギリスとオランダの 2 大拠点にデータセンター、開発センター、BPO センター、顧客サービスセンター、他の主要市場に開発センターと顧客サービスセンターを保有する。ヨーロッパの主要市場に近い東欧、アフリカにニアショア開発センター、低コストかつ遠隔地であるアジア地域にオフショア開発及び

BPO センターを配置している(【図 3-50】)。また、差別化の1つとして、デリバリーの要となるイギリス、オランダ、インド、オーストラリアの各国に地域間のガバナンスを担当する Global Control Bridge 機能を持たせ、世界の各センターを1つのビジネスユニットとして Global Service Delivery (GSD)を統合することであらゆる顧客に同品質のサービス提供を実現している。さらに、同社はインド以外にマレーシアやフィリピンをERP等の開発センターやBPOセンターとして活用している。

インド拠点の業務領域は広範囲に拡大

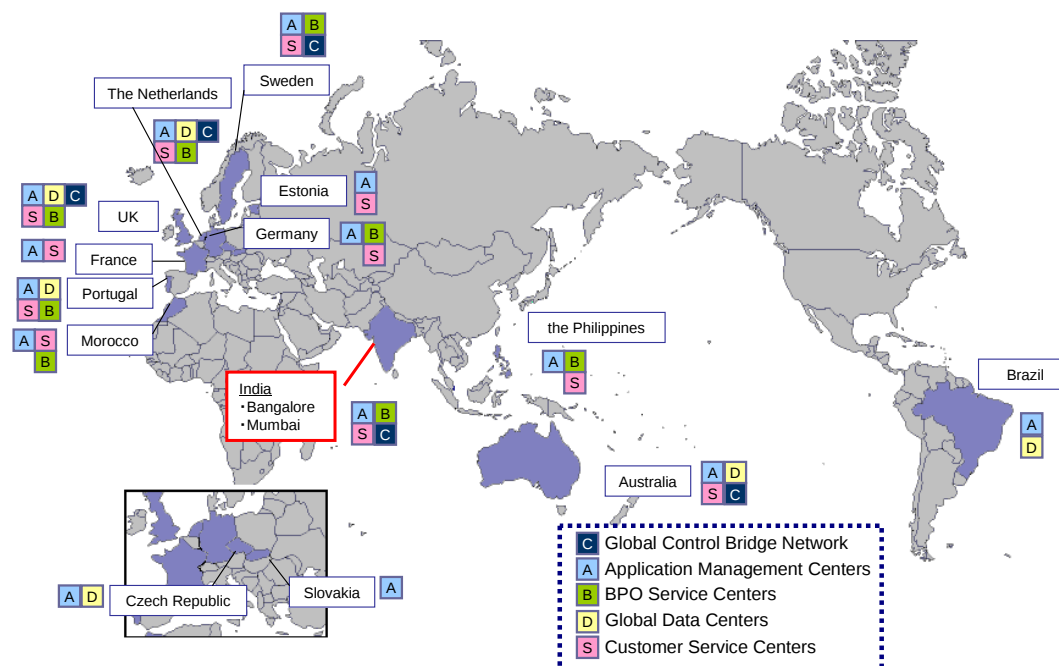
GSD ユニットの従業員約 5,000 人のうち半分の 2,500 人がインド拠点に配置されている。インド拠点は 1996 年に設立され、当初は製品設計等の限定的な業務領域であったのが、年々業務範囲を拡大させ、インフラストラクチャー・サービス、アプリケーション開発・保守、BPO、テストサービスまでを欧州、アジア・パシフィック、アメリカ、オーストラリアの顧客に提供している。(【表 3-39】)。

【表 3-39】インド拠点の業務領域

各サービスの開始時期	サービス分野
2002年	製品設計のアウトソーシング
2003年	サービスデスク
2005年	システム開発・保守 BPO(人事・給与、財務会計、文書管理、調達代行) エンタープライズ・サービス(ERP、CMR等) インフラストラクチャー・サービス テスト

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図 3-50】 Logica のグローバル・デリバリー・モデル



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

⑧Atos Origin

マネージドサービスに強みのあるフランス大手 IT サービス企業

Capgemini に次ぐフランス大手 IT サービス企業である Atos Origin 社は Atos と Origin を中心とする大型 M&A を経て、欧州有数の IT サービス企業へと成長した。中核事業はコンサルティング、SI 及び ITO と BPO のマネージド・サービスである。中でも欧米・アジアの主要地域にデータセンター事業を展開し、マネージド・オペレーション事業は売上の 5 割を占める。欧州企業の中ではアジア市場への展開に積極的である。

【表 3-40】 企業概要

設立時期	1996	業務領域 *1	C	SI	ADM	ITO	BPO
本社所在地	Paris, France		●	●	●	●	●
従業員数	51,704 (2007/12)	地域別売上 (%) *2	France	B	UK	G & CE	Others
売上高 (B \$)	4.9 (2007/12)		31%	21%	19%	11%	18%
時価総額 (B \$)	3.8 (2008/3/31)	業種別売上 (%) *3	P & U	BFSI	M	TM	Others
上場取引所	Euronext Paris		27%	21%	19%	18%	15%
主要株主	Centaurus Capital(10.6%) Pardus Capital(10.0%)	[Notes] 1. C: Consulting, ADM: Application Development & Maintenance 2. B: Benelux, G & CE: Germany & Central Europe 3. P & U: Public & Utilities BFSI: Banking, Financial Services and Insurance, M: Manufacturing, TM: Telecom & Media					

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

グローバル・デリバリー・モデルの構築を重視したリストラクチャリングプラン 303

欧米市場におけるインド IT サービス企業との競争激化や M&A 後の業績低迷を受けて特定地域のオペレーションの売却等のリストラクチャリングを加速させている。同社はリストラクチャリングプラン、303 (3 main Objectives for the next 3 years) において、グローバル・デリバリー・モデルの構築をアウトソーシング事業の効率化のための重要施策として挙げている(【図 3-51】)。

数値目標を掲げて低コスト地域の能力増強を推進

同社のグローバル・デリバリー・モデル構築の狙いは、①オーガニック・グロースの加速、②オペレーション効率の改善、③グローバル企業としてのオペレーション能力の向上 3 点である。さらに、アメリカの事業の約 40%、ドイツの SI 事業の約 10% について、インドのオフショア拠点を活用することを目標としている。また 2009 年までに SI 分野の従業員の 20% に相当する 6,100 名をオフショア及びニアショアに配置し、マネージド・オペレーションでは 1,900 名をオフショアとニアショアの各拠点で確保し、オフショアとニアショアの従業員数の合計を 8,000 人規模に引き上げることが計画している(【表 3-41】)。

【表 3-41】 低コスト地域の従業員数

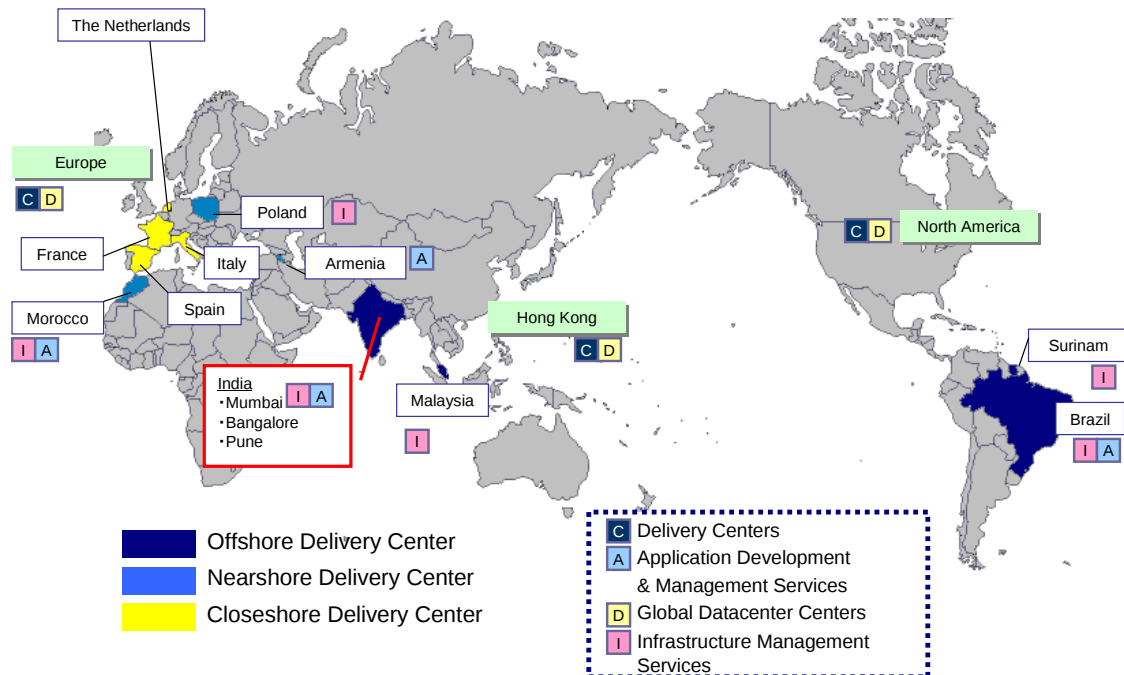
	2006	2007	2009(目標値)
グループ合計	1,585	3,091	8,000
SI	969	2,134	6,100
マネージド・オペレーション	616	957	1,900

(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

インド拠点の拡大を
加速

以上のようなリストラクチャリング・プランのもとで、オーガニック・グロースによりインド拠点 2,500 名を早期に 5,000 名体制に引き上げる目標を掲げている。インド拠点は 2006 年の 1,300 人から 2007 年には 2,500 人まで増強し、オランダ、イギリス、ドイツ、フランス、アメリカを中心とした地域向けサービス体制の強化を図りつつある。

【図 3-51】 Atos Origin のグローバル・デリバリー・モデル



(出所) 会社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

⑨ Steria

買収により欧州トップ
10 入り

Steria はフランスの準大手 IT サービス企業としてコンサルティングからマネージド・サービスの事業を展開してきた。2007 年にイギリスのアウトソーシング準大手 Xansa の買収により欧州市場における売上高トップ 10 入りを果たすとともにインド拠点拡充や BPO 事業に本格参入を実現している。

【表 3-42】企業概要

設立時期	1969	業務領域 *1	C	SI	ADM	ITO	BPO
本社所在地	Paris, France		●	●	●	●	●
従業員数	18,839 (2006/12)	地域別売上 (%) *2	UK	France	Germany	Others	
売上高 (B \$)	2.1 (2007/12)		47%	29%	11%	13%	
時価総額 (M \$)	931 (2008/3/31)	業種別売上 (%) *3	P	BFSI	U	M	R
上場取引所	Euronext Paris		36%	26%	24%	8%	6%
主要株主	Jean Carteron (7.9%)	[Notes] 1. C: Consulting , ADM: Application Development & Maintenance 2. RoE: Rest of Europe 3. P: Public Sector, BFSI: Banking, Financial Services and Insurance, U: Utilities, M: Manufacturing, R: Retail					

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

Xansa 買収により、イ
ンド 5,000 人体制を確
立

グローバル・デリバリー・モデルの構築においては、モロッコ、東欧におけるオペレーションを開始している。また、インドについては地場企業とのアライアンスにより、BOT³¹契約の下、オフショアリングに向けた体制を強化する途上にあった。かかる状況下、2007 年 11 月にイギリスのアウトソーシング企業 Xansa の買収により、Xansa のインド拠点を獲得し大幅な増強を図っている。

欧州大陸からのイン
ド・オフショアリング強
化

Xansa は 1997 年にインド企業を買収することでインド拠点を設立している。既にイギリスーインド間のオンサイトーオフショアモデルを確立しており、従業員 8,000 人のうち 5,000 人をインド拠点に配置することで他社との価格差別化を図ってきた。今後、インドにおける Noida、Pune、Chennai 等の Tier2 都市を中心に更なる拠点拡大を図り、欧州大陸からのオフショアリング体制強化を進めるものと推察される。

³¹ BOT: Build Operate Transfer の略。将来の買収を前提として外部企業に拠点設立や事業運営を委託する方式

3. 日系 IT サービス企業のグローバル化

地域ごとにグローバル化のための手段は異なる

日系大手 IT サービス企業がグローバル展開を加速させている。北米、欧州、アジアとオフショアでは市場の成熟度や競争環境の差に応じて進出方法も異なる。アジア地域はエンドユーザーのアウトソーシングが欧米地域ほど進んでいないこともあり、地場に有力な IT サービス企業は少ない。したがって、日系 IT サービス企業は主にオーガニック・グロースによってサポート体制の構築を進めている。一方、アウトソーシングが進み、IT サービス企業が多く存在する欧米市場については日系各社ともに中堅・中小企業の買収によって事業拡大を図っている。しかし、インドへの取り組みでは欧米大手と比較すると小規模な拠点設立に留まっているのが現状である。今後、日本企業の海外事業が拡大するにつれて、海外案件獲得時にインドや欧米の競合他社との競争に直面するケースが増加するため、インドのオフショア拠点を活用した納期短縮や価格競争力あるサービス体制の重要性は高まるものと推察される。本稿では海外展開が進んでいるスーパー・プライムコントラクターの動向について欧米、インドの展開状況を概観する。

【表 3-43】大手 4 社の欧米およびインドへの取り組み状況

	北米				欧州				インド・オフショア拠点	海外事業計画
	コンサルティング	開発/SI	ITO	BPO	コンサルティング	開発/SI	ITO	BPO		
富士通	約5,000名体制(推定)				約22,000名体制(推定)				・FC India (買収した Rapidigm のインド拠点) 約2,000名 ・FSI は印JV の Zensar は売却	・欧州: 5年以内に欧州シェア5位 (FY06:10位) ・北米: 08年度1,000億円、営業利益率8% ・2010年までに1万人体制
日立製作所	日立コンサルティング ・iteration2等コンサルティングファーム5社を買収				日立コンサルティング ・Impact Plus (イギリス) 買収				・インド大手 Satyam と米 intelligroup を中心にアウトソーシング	・08年度3,000名、2009年度3,500名のグローバル人員体制(アジア含む)
NEC	NEC 本体 + アビームコンサルティング ・Sphere 買収によるソフトウェア事業強化 ・傘下のアビームコンサルティングによる QIS (120名) 等 IT コンサルティングファームを買収				NEC 本体 アビームコンサルティング ヨーロッパ設立 (約25名) ・傘下のアビームコンサルティングによるリーデント (25名) 等 IT コンサルティングファームを買収				・インド大手 HCL と JV (NECHCL, 200名)	・サービスプラットフォーム事業における海外大手 IT ベンダーとの協業 ・SAP を核としたグローバル展開(アジア中心) ・アビームコンサルティングはアジア注力に加え欧米強化
NTT データ	約700名体制 The Revere Group (アメリカ、450名) Tryarc (アメリカ、70名) を買収				約1,000名体制 itelligence (ドイツ、1,000名) を買収				・Vertex (200名、日本向けオフショア) 買収	・2009年3月期に海外売上高を1,000億円

(出所) 会社公表資料等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

①富士通

過去の大型買収が収益に貢献

富士通の海外事業が現時点において、日系企業の中では高いプレゼンスを有しているのはアメリカのアムダール、イギリスの ICL という 2 つの大型買収が基礎となっているためである。両社ともにハードウェア中心の名門企業であったが、ハードからソフトへの転換期や IT バブル崩壊が重なり業績が悪化し

た。その後のリストラクチャリングを経て、アムダール傘下の IT コンサルティング子会社 DMR は Fujitsu Consulting へ、ICL は Fujitsu Services へと社名変更が行なわれて現在に至る。2 社を中核会社として中小から中堅の規模を持つ IT コンサルティング企業をターゲットとして買収による成長を継続している。

インド 1 万人体制が 当面の目標に

欧米拠点からのオフショアリングにおいてはインドが活用されている。2010 年までにインド 1 万人体制を確立することを目標としている。Fujitsu Consulting が 2006 年に買収したアメリカ IT コンサルティング中堅企業、Rapidigm が保有するインド拠点を Fujitsu Consulting India として、北米市場向けに約 2,000 名体制を構築している模様である。一方、欧州の Fujitsu Services がインド地場コングロマリット RPG グループとの JV、Zensar に約 30% を出資していたが、2007 年に売却したために自前のインドのオフショア拠点は無い模様である。Zensar は顧客に EDS 等の富士通以外の IT サービス企業を抱えていたため、コントロールの観点から売却に踏み切ったものと推察される。

②日立製作所

IT コンサルティング 強化後にマネージド・ サービスまで事業拡 大の方向

日立製作所のグローバル戦略は傘下の IT コンサルティング・ファーム、日立コンサルティングの日本を含むアジア、北米、欧州の三極体制をベースに展開されている。事業領域としてはコンサルティングをメインとし、SI 事業は自前、パートナー企業への外注の 2 パターンが存在する。開発工程はインドの日立グローバルソリューションセンターが担当し、アジア、北米、欧州の 3 地域が同センターを共同で利用する体制をとっている。2006 年度に 1,800 人であったコンサルタント数を 2009 年度には 3,500 人へ拡大することを計画している。さらに、欧米地域においても国内同様にコンサルティングや SI の後のフェーズとして運用・管理やデータセンター事業等のマネージド・サービスまでを視野に入れた事業展開を志向しているものと推察される。

インド・オフショアは 外部委託が中心

日立グローバルソリューションセンターは、外部委託先企業であるインド Satyam とアメリカ intelligroup のインド拠点に設置されている ODC (Offshore Development Center) から構成されている。日立専属の開発リソース(技術者と開発環境)を確保し、開発に携わるコアメンバーと案件の規模や技術に応じてプロジェクトメンバーを編成することで、ODC 内への知識蓄積を図りつつも案件の規模や増減にあわせて柔軟なチーム編成により固定費化を避ける狙いがあるものと推察される。

③NEC

NGN を中心とした海 外展開

NEC の欧米を中心とした海外戦略は NGN(次世代通信網)をベースにネットワークと IT の融合を図っていくことに重点が置かれている。2008 年 2 月には①HP 等のグローバル IT ベンダーとのサービスプラットフォームソリューションの共同開発やグローバル SI ビジネスにおける協業、②ERP 大手 SAP とのグローバル協業を発表するなど海外事業強化の動きがうかがえる。また、傘下

の Abeam Consulting への出資比率を引き上げ、協業関係を強化するとともに、Abeam Consulting は欧米、アジアの IT コンサルティング・ファームの買収を通じて海外事業の強化を進めている。

インド・オフショア拠点は大手 HCL との JV

インド拠点の設立においては、インド大手 HCL Technologies との JV (NEC51%、HCL49%)を設立し、通信分野の組み込みシステム等高度なソフトウェア技術に関する R&D を行なっている。

④NTT データ

中堅企業の買収による欧米市場でのサポート体制確立

NTT データは買収によって欧米拠点を確立している。アメリカにおいては中堅 IT コンサルティング・ファームである Revere と Tryarc、欧州においては SAP 関連のソリューションに強みを持つドイツの中堅 IT コンサルティング・ファーム、itelligence を買収した。これらの企業を核として欧州 994 人、北米 707 人体制を確立しており、日系グローバル企業及び現地企業向けにサポート・サービスを提供している。

インド・オフショア拠点の拡充の方向

インドにおけるオフショアリング強化の動きとしては、2007 年 11 月に発表された Vertex 買収が挙げられる。約 200 名のエンジニアのうち、約 4 割が日本語による開発が可能であることから、日本からのオフショアリングが中心になると推察される。