

インドの金融IT事情の 動向



DTWO Solutions 代表取締役
Devadas Parakkal

インドITの歴史

日本では、インドIT市場の成長は90年代から起こったことだと思われがちだが、実は随分前からインドIT市場は存在し、右肩上がりに成長し続けている。一例を挙げると、インドで初めてのソフトウェア会社であり、一番大きなインドIT企業である Tata Consultancy Services (TCS)は、1968年に設立され、1970年代から海外市場向けの仕事を始めている。インドIT企業の多くは、2000年問題の影響もあり、1990年代後半から急成長を遂げた。そして、2000年以降、Business Process Outsourcing (BPO)の仕事も盛んになり、ITだけでなくBPOの案件も増えている。前述のTCSは、1995年には世界での従業員数が約6千人だったが、現在では14万人というメガ企業となり、その数字を見ると、インドIT企業の成長と比例しているかのようである。(参照:表1)

インドIT企業は、大きく分けて、以下の3つの層に分けられると思う。まず、Tier1(第1階層)は、最大手といわれる「TCS」、「Infosys」、「Wipro」の3社である。Tier1企業は、世界における従業員数が10万人程度である。ビジネスコンサルティングから、プロセスコンサルティング、SI的な仕事まで、幅広い事業展開をしている。また、最大手のコンサルティング会社との協業も推進している。年間売上100

億円というプロジェクトも多数あるようだ。次に、Tier2(第2階層)とよばれるのは、中堅規模の企業で、従業員数は数万人程度である。主に、グローバルなSI的案件を行っている企業である。Tier3(第3階層)は上記以外の小規模な企業体で、この階層では、ニッチな業界で製品を作るプロダクトメーカーもある。

インドITは、TCSも本社を構えるムンバイから起り、今は、バンガロール、チェンナイ、ハイデラバードに本社を置く企業が増えてきている。現在では、そういった大都市に限らず、Tier2の街(プネ、アマダバッド、など)にもソフトウェア会社が増えてきている。

多国籍企業に成長したインドIT企業は、インドのローカル企業とビジネス提携をし、そのパートナーシップを大切にしている。多国籍企業はインドの開発センターを使い、世界のどこでもサービスサポートを提供できる基盤を作ることで、効率的なITサポートを実現しているのだ。

金融業界におけるインドIT

グローバルにビジネス展開をする金融機関は、1980年代からインドITを活用している。その活用方法は様々だが、最近では、自社のIT部門をインドに設置するというスタイルもある。インドでIT会社を設立し、成長させ、市場価値を創造した上でキャピタルゲインを得るというビジネスモデルも出来てきた。一例を挙げると、CitigroupがインドにIT部門を設置し、最終的にOracleがその部門を購入したことがあった。現在では、100社以上の金融機関が、その会社の製品を利用している。

また、上記以外の活用方法として、オフショアとしてインドITを活用するBPOがある。インドIT企業に、コールセンターなどの業務をアウトソースすることで、コスト削減やコストの変動化(業績連動)を図るのである。

表1:インドIT企業の1995年、2009年の売上と従業員数の変化

	本拠地	FY1995		FY2009	
		売上(百万米ドル)	従業員数	売上(百万米ドル)	従業員数
TCS	ムンバイ	100	6,000	6,015.7	140,000
Infosys	バンガロール	25以下	900	4,663.0	104,900
Wipro	バンガロール	75	—	5,017.5	100,000

注) FY1995のデータは公表されているデータ。FY2009のデータは開示されているデータを参照。

表2:アウトソーシング・オフショアモデル

モデル	ポイント
指定ベンダー	ここ数年で、多くの企業が指定ベンダー・アプローチを採用するようになり、適正な価格と継続性を追及している。
BOTモデル	このモデルは、インドのIT/BPO会社により、ここ5-7年前より提供されている。顧客は、アウトソースされたビジネス・プロセスや株式取得により、関連会社にしたベンダーの対象ビジネスを、あるマイルストーンの到来時に、多くの場合事前設定価格にて買い取るオプションを得る。マイルストーンは、2種類あり、①年数方式(3年程度など)、②一定のワークボリューム到来方式(該当プロジェクトの要員が1000人など)のいずれかを事前に設定する。特に進出する国の状況に疎かたり、小規模でテストを行い、その後本格的に業務拡大を行いたいと考える企業に、有益なモデルである。また、オプションがあることが、一定のコントロール感を与える。
自社センター	このモデルは、多くのアウトソースされるべき仕事を持っている企業に適している。特に、データ保護や個人情報保護などの規制等の遵守をBPOやITメンテナンスに対し責任を持たなければいけない金融機関などは、このモデルを採用している。 a 高い(要員)減少率 — 特に成長期が終わると従業員の動機付けが挑戦になる b 規模拡大の原則 — 100%のユニットは内部闘争に巻き込まれる傾向がある c ベンダー管理の良い企業は、より良い価格性能を得るかもしれない 多くの金融機関は、IPOや部分売却や全体売却などのキャピタルゲインを得る明確な見通しを持って、このアプローチを採用してきた。
資本参加 (対指定ベンダー)	このモデルは、非常に大きいボリュームのIT/BPOワークを抱えている企業にとって、非常に良いモデルである。事実、多くの企業に採用され、多くのケースで利益を得ている。これは、自らがコア事業に集中することと、ベンダーへの適切なコントロールを同時に与える。自社センターに重要な組織を持っていても、GEなどの多くの企業が、その柔軟性と速度のためにこのモデルを採用している。長期的な視点では、GEやCitigroupのような、アウトソーシングに関し成熟している企業では、このモデルを採用すると考えられる。

なおかつ、インドには、グローバルに活躍できる優秀なIT人材が豊富にある。2000年以降、BPOの活用範囲は拡大しつつあり、Knowledge Process Outsourcing (KPO)の部分でも、アウトソースする業務が出てきている。例えば、分析レポートの作成、保険の数理計算などを、インド側に委託する例もある。

金融機関は、インドIT企業を活用することで、バックオフィス業務から実際のトランザクション業務のためのプラットフォームまでをも、全てオフショアで完結するケースが出てきている。そうなると、ビジネスモデルが変わり、新しいタイプの金融機関が出てくる日も遠くないかもしれない。(参照:表2)

余談ですが、インドのICICI銀行が、現在、欧米に進出している。ICICIは、インドにバックオフィス業務を置き、前述したような先進的な方法でサービスを提供している。インドITの恩恵を受け、コスト効率の高い質の良いサービスを提供しているため、海外で高い評価を受けているようだ。

まとめ

新生銀行が銀行業務向けパッケージの開発をインド企業に委託した話は有名だが、他国と比べると、まだまだ日本企業のインドIT活用の実績は多くはない。金融業界を取り巻く環境は、グローバル化の波にさらされており、企業のM&Aや法令の改定など、今後、日本の金融機関は、ますます世界に目を向けたビジネス展開を迫られると思う。一昨年秋に、野村証券がリーマンブラザーズのいくつかの部門を継承し、グローバルにビジネス活動を強化しているが、こういったケースは増えてくるのではないだろうか。

グローバル企業にとって、インドIT企業は、もはや単なるオフショアセンターではなく、「高品質」、「高付加価値」のサービスを提供できる強力なビジネスパートナーになってきた。日本企業がグローバル展開をする際に、多国籍企業として実績や経験の豊富なインドIT企業は、重要な存在である。