

## IBMのアプリケーション関連グローバル・デリバリーを評価する

---

大手ITサービス・プロバイダーによるグローバル・デリバリー体制の強化が進んでいる。本リサーチノートではIBMのアプリケーション関連サービスを取り上げ、日本向けのサービス提供体制、優位性と課題について解説する。

### Gartner

© 2008 Gartner, Inc. and/or its Affiliates. All Rights Reserved. Reproduction of this publication in any form without prior written permission is forbidden. The information contained herein has been obtained from sources believed to be reliable. Gartner disclaims all warranties as to the accuracy, completeness or adequacy of such information. Gartner shall have no liability for errors, omissions or inadequacies in the information contained herein or for interpretations thereof. The reader assumes sole responsibility for the selection of these materials to achieve its intended results. The opinions expressed herein are subject to change without notice.

The Gartner logo, consisting of the word "Gartner" in a bold, blue, sans-serif font, followed by a registered trademark symbol (®).

## 要約

IBMのグローバル・デリバリは同社の強みであるグローバル標準にのっとったものが多く、これまでは必ずしも日本企業にとって明確なメリットを感じられるものではなかった。しかし、過去数年にわたる海外リソースとの連携強化、日本向けプロジェクトの経験を通じたベスト・プラクティスの獲得、スタッフやエンジニアに対する教育などにより、グローバル・ソーシングを検討する日本企業のIT部門にとって選択肢の1つに含めてもよい存在となった。

## 推奨事項

以下の条件に該当する企業は、IBMを候補ベンダーの1社として検討する。

- 大規模または高度なプロジェクト管理能力を必要とするアプリケーション開発プロジェクトにおいて、グローバル・ソーシングの導入を計画している。
- 将来にわたりアプリケーション保守の主な拠点を日本から海外に移転することを計画している。
- レガシー・システムの刷新において特に抜本的な改革・改善を伴うプロジェクトを予定しており、さらに完了後はアプリケーション保守のアウトソーシングを検討している。

上記の条件に該当する企業がIBMのグローバル・デリバリを通じたアプリケーション関連サービスを利用する場合は、短期(または単体のプロジェクト)と長期(または複数のプロジェクトを束ねたプログラム)それぞれ異なる評価指標を設定しておく必要がある。短期または単体のプロジェクトでは、同社のエンジニアの能力、グローバル・ソーシングの体制、品質管理体制を中心とした評価を実施する。長期または複数のプロジェクトを束ねたプログラムの評価では、同社の組織全体の学習能力、複数拠点間でのトラブル対応能力、柔軟性/環境変化への適応力、コスト削減効果などを中心に評価すべきである。

## 分析

### IBMのグローバル・デリバリ・モデル

IBMは2000年前後からグローバル・デリバリ・モデル(GDM)の導入に取り組み、世界各地において拠点を整備してきた。2007年以降は、グローバルリー・インテグレイテッド・エンタープライズ(GIE)として、既存拠点間の連携強化に注力している。将来的にはGIEコンセプトの下で、各拠点の地理、時差、人材、コストを最適に組み合わせながらサービスを提供していくことを目標にしている。

2008年の同社のグローバル・デリバリ体制は以下のとおりである。

表1 IBMのグローバル・デリバリ体制と日本向けデリバリ体制の概要

主要なグローバル・デリバリ拠点の場所(世界)	アルゼンチン、インド、オーストラリア、カナダ、中国、フィリピン、ブラジル、ベネズエラ、南アフリカ、メキシコ、ルーマニアなど
日本におけるアプリケーション関連サービスの売上規模(コンサルティング含む)	3,416億4,800万円(2007年、ガートナー推定)
日本向けアプリケーション関連サービスで対応可能な技術	Web、メインフレーム、パッケージ(SAP、Siebel、PeopleSoft、Oracle)、その他(C/C++、VB、AS400/RPG)
GDC Chinaの日本向けプロジェクト対応能力	日本向けチーム:2,000人 そのうち50%が日本語能力検定1級および2級取得者 (2008年10月現在)

出典：日本IBMの資料を基にガートナーが作成

アプリケーション関連サービスにおいては、表1に記載の世界各地のリソースが必要度に依りて適宜投入される。アプリケーション開発のフェーズごとにスキルとコストの両面から最適なリソース配置を決定するというアプローチそのものは、他のグローバルなITサービス・プロバイダーも展開している。同社は、全世界共通のメソドロジの整備や、再利用可能なアプリケーション・モジュールの蓄積が進んでいる点、さらにこうした新しいアプローチをテストし改善できるだけの大規模な顧客ベースを保有している点を差別化要素として挙げている。

利用企業に目を向けると、GDMを活用した日本企業向けプロジェクトの数は2007年から2008年にかけて堅調に増加している。特に利用が進んでいるのが、金融と製造で、両業種の案件だけで中国グローバル・デリバリ・センターの過半数を占める。ITアウトソーシング契約の一貫としてGDMを導入した例もあれば、単体プロジェクトとしてGDMに踏み切った例もある。共通する要因として、国内市場またはグローバル市場での競争激化への対応と、汎用性の高いスキル分野における大量のIT人材確保の必要性があったと推察される。

2006年以前の同社のGDM案件では、実際に利用した企業の間で「明確なコスト・メリットが見えない」「最終的な品質とコストをかんがみると、プロジェクト期間中の負荷が大き過ぎる」といった不満が聞かれた。これは、欧米地域における標準化されたサービス提供手法を、そのまま日本企業へ適用しようとしたためである。特に、顧客側のIT部門が海外リソースを含めた分散開発に不慣れであったことが、大きな障害となったと考えられる。また、立ち上がったばかりのグローバル・デリバリ拠点のエンジニアは技術面では優れていても、実際のプロジェクトに伴うトラブルへの対応や事前の準備、日本側とのスムーズな連携といった点では経験が浅かったため、その後一定の学習期間が必要であったことも指摘できる。

2007年以降は徐々にこうした課題への対応が進み、同社のGDMは、プロジェクト規模や期間など条件に合うユーザー企業にとって効果を獲得できる段階に入ったとガートナーではみている。特にグローバル・デリバリ拠点と既存の日本IBMとの連携は、GDMを用いた開発プロジェクト経験者の増加や連携に必要な環境の整備に伴い向上が見られる。例えば、2007年後半から始まった日本の大手航空会社向け国際貨物システムの構築プロジェクトでは、インド企業の業種ソリューションを採用し、コンサルティング(日本のIBCS)、プロジェクト・マネジメント(日本IBM)、システム統合・導入(インド・グローバル・デリバリ・センター、中国グローバル・デリバリ・センター、日本IBM)という複雑なグローバル・デリバリを展開している。

## IBMのグローバル・デリバリの優位性(日本企業向け)

インドや米国、日本の大手サービス・プロバイダーのグローバル・デリバリ体制と比較した場合、次の5点はIBMの強みと考えられる。

### 1. グローバル・デリバリ拠点の数とリスク分散体制

IBMのグローバル・デリバリ拠点は世界各地に分散している。基本的には地理や時差、必要なスキルでリソースをアサインしていく方式であるが、こうした拠点を30カ所以上保有することによって災害やテロなど予測不可能な事態に対し適切なリスク分散を行っている。また、すべてのグローバル・デリバリ拠点が共通の手法とプラットフォームを採用していることで、世界全体でのベスト・プラクティスの共有や、同一企業が他地域にプロジェクトを展開する際の柔軟性と迅速性が確保できる体制が整っている。日本のITサービス・プロバイダーの場合、日本語が障害となって利用可能なグローバル・リソースに限界が生じることが多いが、同社の場合は開発フェーズや機能を細分化したり、日本IBMのエンジニアが2カ国語対応することによって、非日本語要員が対応できる領域を増やすことに成功している。

### 2. グローバル・デリバリ経験の歴史

IBMは5年近くをかけ、自社のアプリケーション開発や運用保守でGDMを利用し、サービス品質を改善してきた。そのため、グローバル・デリバリ拠点も含めた世界全体の組織に対するガバナンス力は他社、特に日本のITサービス・プロバイダーに比べかなり高い。もともとの組織がグローバルであるため、新たに設立したグローバル・デリバリ拠点でのマネジメント候補がそろっているほか、多様性への対応力も高い。グローバル・デリバリへの取り組みが早かったため、中国やインドなどの核となる拠点での次世代リーダーが育っている点も今後の同社のGDMに優位性を与える要素と考えられる。

また、GDMではリソースの調達以上に細かな経験値の違いが品質の差として表れてしまう。同社が自ら立証したGDMを外販化しているという点も、ユーザー企業にとって信頼度の高いものとして受け入れられやすいであろう。

### 3. グローバル・デリバリ拠点での人材調達力と育成力

企業としての認知度が高いことから、中国やインドなど現地での人材調達力も同社の差別化要素となっている。多くの日本のITサービス・プロバイダーが即戦力不足に悩む中、同社はグローバル・デリバリ拠点の現地政府と共同で教育コースを提供し、大規模なエンジニア候補の獲得に注力している。例えば、中国ではETP (Experienced Training Program) というプログラムを地方政府、教育機関と共同で進めている。このプログラムでは、基準を満たした学生がIBMの用

意する地元の教育機関で特別なコースを受講することができ、その研修費用は政府が負担する。受講期間中に即戦力として耐え得る技術力や日本語能力を習得するだけでなく、IBMに対する理解と愛社精神も育成される。修了生はIBMに入社することが義務付けられているわけではないが、就職先としてIBMを希望する学生は多く、IBM側は希望者の中から自社に合った優秀な人材を採用することが可能になっている。

#### 4. 日本市場に対する理解度

インド系ITサービス・プロバイダーや他のグローバルITサービス・プロバイダーと比較すると、IBMは日本国内での経験値の蓄積があり、現場・マネジメント層双方で日本市場に対する理解度が高い。特に、業種・業務ドメインに対する知識の幅と深さという点では新興の海外プロバイダーを上回っていると考えられる。こうした知識に加え、優先度の付け方、サービス品質に対する考え方といった、GDMを導入していく上で重要なポイントとなる日本のユーザー企業の特質への理解が同社にとって重要な差別化要素となっている。2008年には、グローバル・デリバリー間の連携やプロセスにおいても、こうした日本市場に対する理解を生かした仕組みづくりやベスト・プラクティスの共有が進んでいる。各担当者の経験を基にしたテンプレートや「べき・べからず集」といったものは、同社の日本向けGDMの成功において貴重な資産となっている。

#### 5. 大規模プロジェクトへの対応力

富士通、日立製作所、NECなど日本の大手ITサービス・プロバイダーもグローバル・デリバリー体制の構築に積極的であり、要員の拡充に努めている。しかし、日本のプロバイダーの取り組みは、組み込み式アプリケーションや自社ソフトウェア製品の開発における導入が大半であり、受託型の業務アプリケーション開発の要員数は限られている。そのため、大規模なプロジェクトにおいては、品質低下のリスクを抱えながらも現地のパートナー企業を通じた2次・3次請けを余儀なくされることが予想される。これに対しIBMは、現地に自社向けの大規模なエンジニア・プールを確保している点で優位に立つ。こうしたリソース・プールの大きさは、開発だけでなく、近年ニーズが広がりつつあるアプリケーション保守のオフショアリングでも同社の強みとなっている。現時点で、大規模な保守のオフショアリング化に即応できるプロバイダーは少ない。

### IBMのグローバル・デリバリーの課題 (日本企業向け)

一方、以下の点に関しては、特に日本企業向けにグローバル・デリバリーを展開する上で課題であると考えられる。IBMのサービス導入を検討している企業には、それが自社のプロジェクトや計画にどのような影響を与えるか事前に議論しておくことが推奨される。

#### 1. GDMの戦略上の位置付け

IBMのGDMは、世界全体でのサービス提供に掛かるコストの圧縮と最適化、プロジェクト推進における迅速性の確保などを目的としている。単体のプロジェクト・コストの抑制よりも、会社全体としてのサービス提供基盤の最適化と強化を目的としたものといえよう。同社は、将来の理想像として「地域や国にかかわらず世界のどこからでも、最も必要な業種・業務知識と、豊富な労働力へのアクセスを可能にする」サービス体制を描き、自社の競争力を高めることを目標としている。日本のユーザーに対しては、日本国内でありながら欧米諸国の先端技術やソリューションへのアクセスと、新興国の価格競争力の高い労働力をメリットとして提示することにより、要員不足や価格面での課題をカバーしようというものである。したがって、コスト削減効果が獲得できるとすれば、最適化の結果として付随的に発生するものであるか、または日本国内で同等のスキルや業種ドメインの知識を獲得する場合との比較においてに限られる。

## 2. ローカル・プロバイダーと比較した場合のコスト・メリット

仮にIBMに委託する場合、日本国内での既存の方法によるコストとGDM導入によるコストだけを単純に比較すると、日本国内で実施した方がコストを抑えられるケースは多い。また、中国やインドのプロバイダーに直接委託した方が低い単価で発注でき、より高いコスト・メリットを獲得できることもある。同社が今日のスピードで優秀な人材を獲得、維持し続けるためには、常に他社よりも高い給与水準を提示し続けなくてはならない。その結果、今後ますます現地のローカル・プロバイダーとの単価差が開いてしまうであろう。ユーザー企業にとっては、品質の安定性や中国やインドのプロバイダーと比較した場合の対応の柔軟性、日本にはないスキルやアプローチへのアクセスといった広範なメリットを視野に入れられるかが重要なポイントになる。

## 3. GDMの浸透と日本側のスキルの平準化

グローバル・デリバリーを利用したアプリケーション開発の経験者が日本IBM内で増加しているとはいえ、プロジェクトの内容や顧客の業種によっては依然としてばらつきがある。またグローバル・デリバリーの経験年数によっても、勘所やノウハウの面で差異がある。そのギャップを埋めるための仕組みづくりは進んでいるが、個々のエンジニアやプロジェクト・マネージャーのグローバル・デリバリーに関するスキルの平準化には今しばらく時間がかかるであろう。平準化の問題は既存の開発手法にGDMを取り込もうとするプロバイダーすべてに共通する課題であるが、ユーザー企業は、プロジェクトによっては品質に若干の差が出ることを認識しておくべきである。

## ガートナーの提言

優位性や課題について上述したように、IBMのグローバル・デリバリーは世界規模でのリソース配置の最適化を指向するもので、アプリケーション開発のコスト削減だけを目的としたものではない。そのため同社のサービスの利用を検討する企業は、長期的な視野をもって臨むことが推奨される。リソースの最適化や安定供給といった長期的に獲得したい目的を設定した上で、細分化された期間ごとに、納期の遵守、品質の改善、継続的なコスト削減などを測定評価していくことが同社のサービスの強みを最大限引き出すために重要な視点となる。

また、グローバル・デリバリーに限らないが、同社のサービスは、大規模なプロジェクトや、海外事例の適用/ソリューションの採用が必要なプロジェクトにおいてこそ、日本のITサービス・プロバイダーにはない強みが発揮される。メインフレーム系の案件やSAP/ABAPのように日本国内でのリソース調達に難しい案件も、同社の海外における人材調達力のメリットを享受できる領域である。グローバル・デリバリー拠点のリソースの経験不足と相互理解のための準備を考慮すると、リスクの小さい小規模なプロジェクトから開始することが望ましいが、最終的には規模の拡大を図れる企業でなければ同社のサービスを有効に活用することが難しい。裏を返せば、このようなサービスを希望するユーザー企業にとっては、同程度のグローバルなサービス提供基盤を確立している日本のプロバイダーは現時点では皆無に等しいため、IBMは有望な選択肢となる。

## 論点

- グローバル・デリバリーを志向しているプロバイダーの、日本向けサービスの提供はどのような状況にあるか。