

[解説]

グローバルアライアンス研究会の成果

Fruits of the Global Alliance Study Group in ISSJ

榎本健吾

要旨

グローバルアライアンス研究会の、2006年4月から2008年3月まで2年間に渡る成果について報告する。主な成果物は、グローバルアライアンスフレームワーク（マクロ・カンントリー）、グローバルアライアンスフレームワーク（マイクロ・エンタープライズ）、グローバルアライアンスネゴシエーションモデルの3つである。グローバルアライアンスフレームとは何か、グローバルアライアンスネゴシエーションモデルとは何か、我々はグローバルアライアンス事例から何を学ぶべきかについて説明する。

Abstract

From April 2006 to March 2008 the Global Alliance study group in Information System Society of Japan report about fruits of activities. The Global Alliance Framework (Macro), The Global Alliance Framework (micro) and the Global Alliance Negotiation Model are three mainly fruits. As the final report, we want to explain the meaning of below.

Global Alliance Frameworks

Global Alliance Negotiation Model

What should we learn from cases of global alliance?

1 はじめに

2008年2月19日（火）日本経済新聞朝刊1面¹⁾で日本ユニシスと印インフォシス社の

Kengo Makimoto

株式会社インサイト・コンサルティング

INSIGHT CONSULTING INC.

[解説] 2008年4月25日受付

© 情報システム学会

アライアンスの報道があった。日本で増大するシステムニーズに有能なSE数が絶対的に不足しているため、インドの豊富なSE力を活用し、並行してコスト削減も進めるという狙いと指摘されていた。

グローバルアライアンスは、時代の流れであり、日本が世界で生き残り、技術立国により経済大国の地位を確固たるものにする上で、大きなカギを握るものと考えられている。そのため多くの企業がアライアンスをどのように組むかを、日々考えて企業価値や組織価値を向上させるように努めている。

ただ、実際には、アライアンスでイニシアチブを執り契約締結に至ること、その後、効果的にアライアンスを機能させることの両面で、日本は多くの課題を抱えている。特に言語によるコミュニケーション面（実際は、ビジネス上の共通言語である英語を話せないのではなく、話そうとしない）での問題を含めて、論理的に交渉していくことを嫌う傾向など文化的にもネガティブな要素が多いのが現実である。

そのような背景があるため、IT業界のグローバルな展開においてもオフショアリング案件での品質トラブル、ブリッジSEの過負荷、海外ITベンダー視点からの日本市場の魅力の薄さ、海外IT人材視点からの日本市場の魅力の乏しさが観察されるようになってきている。

加えて、これまで各種学会の中でも、グローバルプロジェクトやアライアンスについて研究し成果を社会、産業界に還元する試みは極めて稀少であったと言わざるを得ない。

グローバルアライアンス研究会は、過去2年間に渡り、グローバルプロジェクトやアライアンスについて研究を重ねつつ、実証を試みた結果、以下の疑問に明確に答えることができたと考えている。

1. 海外技術者のハンドリングを効果的に

するために何が必要か？国内での教育
研修のあり方も含めて考察

回答：論理力を中心に置いたリーダーシップ
とリテラシ教育

論拠：海外事業を展開する 20 社 30 名以上の
の方々へコンサルティング、セミナー、ミー
ティング等の機会にインタビューした際、全
ての方が異口同音に論理思考の重要性を認
めてられた。

2. グローバルなアライアンスの成功要因
とは何か？

回答：アライアンス契約締結前と、契約締結
後に分けて成功要因を分析する必要がある
が、共通する点はコミュニケーションである。
グローバルアライアンスネゴシエーション
モデルは、この点で有効。

論拠：実際にモニタリングしたアライアンス
案件で、コミュニケーションが肝要であるこ
とが全てのケース（全 7 例）で確認された。
内 3 ケースは提携先海外企業も認めている。

3. 効果的なアライアンスプランニングの
要素とは何か？

回答：グローバルアライアンスフレームワー
クとしてカントリーレベルとエンタープラ
イズレベルで纏めている。

論拠：実際にモニタリングしたアライアンス
案件で、契約への早期締結、交渉上での議
題・論題網羅率の双方において効果が確認
された（2 節参照）。

4. IT ライセンスの相互認証制度や
UMTP などの普及のアジア圏展開のカ
ギは何か？

回答：日本企業の認知が進むこと、海外人材
の雇用優遇等の制度整備が並行して進むと
効果的である。日本の場合、国レベルの制度
整備は遅くなる傾向があるため、民間が先行
して、国が助成金等の施策で支援することが
最も効果的である。

論拠：平成 17 年度 JETRO ベトナム IT 試
験支援センター派遣事業報告発表会におけ
る JETRO-VITEC・IT 専門家（エキスパー
ト）平塚亮三氏の発表が典型例である²⁾。
この発表資料の中では、ベトナムにおける情

報処理技術者試験の普及・発展のための課題
が浮き彫りにされている。試験制度の普及へ
の着手こそ日本はアジアの他国に先んじて
いたものの、中国及び韓国は、雇用優遇措
置をベトナム人材にオファーすることで試験
制度の出口政策を進め、ベトナム人にとって
魅力的な就職先又キャリア開発先としての
中国企業、韓国企業を印象付ける点で日本勢
よりも優勢となっている現状が現地発なら
ではの臨場感と危機感をもって指摘されて
いる。

5. アライアンスを組む上で有効な手順は、
法的手順の他に留意すべき点として何
があるか？

回答：グローバルアライアンスネゴシエ
ーションモデルは、この点でも有効である。

論拠：実際にモニタリングしたアライアンス
案件で、契約への早期締結が確認されたこ
による。

6. 上記の点で、アジア圏を超え、ロシア
等の成長著しい国家群の場合はどう
か？

回答：グローバルアライアンスフレームワー
クとネゴシエーションモデルを組み合わせ
て活用することにより、新興国に対しても、
先進国に対してもイニシアチブを執りなが
らアライアンスを進展させることができる。
論拠：ロシアで日本メーカーの計測関連製品
の輸入・販売に成功した駐在員へのインタ
ビューを通して確認された。

2 グローバルアライアンスフレーム ワーク（GAF）とは何か

GAF フレームワークは、日本企業が、海外
企業のソフトウェアプロダクト、サービス等を
日本国内で導入・展開する際の契約早期締結化
を図って考案された。なぜなら、概して日本
では、品質重視姿勢が強く、結果としてリスク過
敏傾向が強くなり、海外の最先端技術の導入に
慎重であることが多いためである。特に WEB
アプリケーション等インターネットを活用し
た知財に関しては、先行者利益のウエイトが高
いため導入タイミングが遅くなること自体が

不利益を意味することになる。言い換えれば、安定稼働を求めあまり、優れたコンセプトを導入体験し、いち早く洗練させ、より高められたコンセプトを基にツールやシステムを開発する機会を逃すことを意味するのである。日本の最大の強みは、高品質のツールやシステムを開発することにある。しかし、コンセプトモデルの導入が遅れるとその強みを活かすことができない。日本企業がグローバルアライアンスにおけるデメリットを解消する最初のステップは、早期にフェアで対等な契約を締結することにある。

以上のような背景の下、GAF フレームワークは、日本企業においてグローバルアライアンスを担当する部署の方々の利用を主に念頭において作られている。また、ブリッジSE、グローバルプロジェクトマネジャーにもチームビルディングフェーズやプロジェクトの進行に伴う増員、減員等の采配の面で活用いただける内容となっている。理由としては、分野網羅性の高さを挙げることができる。例えば「指導方法や叱り方」等の実践的な項目を設けたことである。

GAF マクロ・カンントリーレベルに関しては、国を産官学の各要素に分解して視点を確立するように努めた。文化的、歴史的背景も学の視点に集約できる部分が多いと考えている。例えば、ビジネス習慣やローカルルールのカテゴリを設けて、マナーレベル、叱り方を含む指導・教育方法を考察した³⁾ (表1 参照)。

表1において「学」とは、就業前に形作られるものや関係する事柄を含んでいる。各国で成長するIT産業への取り組みが、産官学の連携を通して行われているため、それらを個別の情報と見るのではなく、相互にどのような効果を生み出しているのか、分析する必要があるために複合的に考察できるように一つの表にまとめた。

GAF ミクロ・エンタープライズレベルに関しては、マクロ・カンントリーレベルより細かくカテゴライズを行い、企業基本情報、企業特性(文化)、採用と教育、業務内容、品質管理、システム開発体制、日本市場との関係、既存の

制約、エンジニアコスト、言語(日本語)対応、システム開発プロセス、プロジェクト管理ツールの12分野を設定した³⁾ (表2 参照)。

表1と表2の2つのグローバルアライアンスフレームワークは海外企業が日本企業を評価する際に有する視点としても有効である(一部読替が必要)。

実際の国際的な企業アライアンスで検証した結果、調査した7つのケースで、これらのフレームワークが対等な契約の早期締結及び交渉における議題・論題の網羅性の2点で有効であることが当事者へのインタビューを通して確認された(図1 参照)。例えば、ネットワーク系WEBアプリケーション(IP-PBX 関連)の最先端プロダクトを導入する交渉において、1ヶ月で契約締結が実現した例がある。実際、同様の交渉において通常は、2ヶ月程度かかっていた。要因としては、交渉の会議の度に、その都度持ち上がる議題・論題を持ち帰って検討するサイクルを繰り返したことによる。しかし、GAF フレームワークを活用し、事前に議題・論題の準備を行うことにより、1度の会議でフェーズの進捗率を2倍に高めることができた。また、会議の議題・論題網羅性に関しては、モニタリングしたケースを見る限り、提携先企業独特の特殊分野の話題を除き100%となっている。主なフェーズとしては、通常、リスティング→ターゲットング→アプローチ→自社及び取引先信用調査資料提示→精査→契約締結となる。また、交渉での議題・論題の進展としては、エンタープライズ視点→マクロ視点(例:国民性・文化等)→エンタープライズ視点の流れになる。

ただ、同時にアライアンスの各要素を洗い出し、体系的にリストアップすることはできたものの、ダイナミックに活用できるモデルが必要ではないかという議論が起こった。また、事例を通してフレームワークの中でも特に重視される点とそのプロセスがあることがわかった。静止した断面と捉えるフレームワークに対して、ダイナミックに時系列変化が起きても対応できるようなプロセスモデルを明示する必要性が経験上からも感じられた。

その点を解決する手段として GAF フレーム (GANM) を開発した。
 を補完するプロセスモデルであるグローバル
 アライアンスネゴシエーションモデル

表1：グローバルアライアンスフレームワーク（マクロ（カントリー）レベル）

産		
	個人の所得水準	職種別所得水準
	日本企業の評価	日本市場，日本製品に対する評価
	企業連合	複数の企業による取り組みなど
	採用状況	採用の推移と人材
	離職者の割合	希望／企業都合など要因別
	日本企業の活動	現地雇用／日本からの派遣社員の比率など
官		
	人口動態	農，工，サービス別
	IT 労働者人口	過去数年の増加率や専門分野の傾向
	IT 企業数	国内市場向け／国外市場向け，規模別，業種別
	祝祭日の扱い	稼働日数を正確に把握
	情報インフラ	ネット利用率。高速通信普及率と安定度。通信費用
	セキュリティ	情報セキュリティに対する意識と対策
	政情の安定性	対外情報開示性，コンプライアンス
	政府施策	労働施策，税優遇制度
日本企業の活動	日本企業の進出状況	
学		
	教育機会	大学教育の機会，専門教育の水準など
	教育内容	ベンチマーク（大学カリキュラム教材調達先など）
	民族的習慣	リーダーシップ，プライド，自尊心，上下関係
	ビジネス習慣	マナー，しかり方，教え方，励まし方
	ローカルルール	地域特有のマナー，習慣，文化など
資格認定制度	各国との相互認証制度の普及	

表2：グローバルアライアンスフレームワーク（マイクロ（エンタープライズ）レベル）

基本情報	
	会社名，HP
	代表者
	設立年月日
	資本金
	売上推移（3 ヶ年）
	従業員数推移（3 ヶ年）
	開発要員数推移（3 ヶ年）
	沿革情報
	主な取引先
企業特性（企業文化）	
	組織構造と意思決定スピード
	時間とコストに対する感覚
	経営者と日本の関係（背景）
	日本のビジネスに対する理解度 企業文化の親和性
	CMM，CMMI，ISO9001 などの標準許認可
採用と教育	
	社内標準言語，使用言語
	平均年齢と教育水準

	採用推移と離職推移及びその理由
	社内教育機会と教育プログラム
	有資格者数, 有資格者率及び今後の展望や指針
品質管理	
	製品品質に対する取り組み方
	日本語品質に対する取り組み方
業務内容	
	自社製品の有無
	短期開発の下請け業務に対する適性
	ソフトウェアの種類や産業
	組み込み系ソフトウェア開発への取組み度合い
	オープンソースの活用度合い
	BPO, KPO 分野の請負が可能か
開発体制	
	複合型プロジェクトチーム (複数案件並行)
	1 社クローズの OSDC(Offshore Development Center)形式
	オンサイト型人材派遣 (一時的/定常的)
	共同出資型 (資本提携)
	ビジネスパートナー
日本市場との関係	
	日本法人や事務所設置の有無
	日本市場売上比率
	日本市場への展望と取組み
既存の制約 (法的制約関係を含む)	
	OSDC の設置と制約
	日本メーカーとの提携と制約
	日本商社との提携と制約
	日本ソフトウェア開発会社から請負と制約
エンジニアコスト	
	設計段階
	製造段階
	テスト段階
	日本語コミュニケーター (専任/兼任)
	附帯コスト (プロジェクトルーム, 通信費, 渡航費等)
言語対応	
	日本語検定有資格者
	日本留学経験者
	日本語を読める/聞ける/話せる/書けるは違う
	日本語教育への取組み
	英語による補完
開発プロセス	
	品質管理者の組織における位置づけ (PM から独立)
	仕様変更に対する検討の方法
	コード/ドキュメントレビュー体制
	進捗遅れや増員に対するコスト視点 (責任の取り方)
プロジェクト管理ツール	

	独自ソフトウェアの採用
	汎用ソフトウェアの採用 (OSS を含む)
	相互の可視化の精度 (発注元, 受注元)
	進捗レポートの体制とコミュニケーションライン (含トラブル対応)

GAモニタリング事例一覧 アライアンス先最重要項目TOP3



事例企業	導入サービス・プロダクト種別	提携先企業国	GAF/GANM有効性	早期化実績	網羅性実績	活用モデル
1 C社	ネットワーク系アプリケーション (IP-PBX関連)	イタリア	早期契約締結、議題・論題網羅性	1ヶ月	100%※	GAF
2 C社	ネットワーク系アプリケーション (コールセンター関連)	米国	早期契約締結、議題・論題網羅性	2週間	100%※	GAF/GANM
3 C社	ネットワーク系アプリケーション (CTI関連)	カナダ	早期契約締結、議題・論題網羅性	1ヶ月	100%※	GAF/GANM
4 S社	セキュリティ関連	カナダ	早期契約締結、議題・論題網羅性	非公開	100%※	GAF
5 N社	脳科学・医療関連	スウェーデン	早期契約締結、議題・論題網羅性	1ヶ月	100%※	GAF/GANM
6 G社	アンテナエイジング関連	スウェーデン	早期契約締結、議題・論題網羅性	非公開	100%※	GAF/GANM
7 E社	認知心理学・組織診断関連	米国	早期契約締結、議題・論題網羅性	非公開	100%※	GAF/GANM

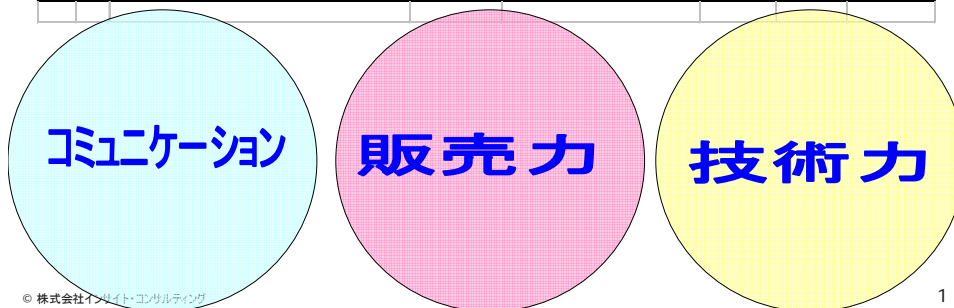


図 1：モニタリング事例とアライアンス先が重視した項目 TOP 3

G A N Mモデル

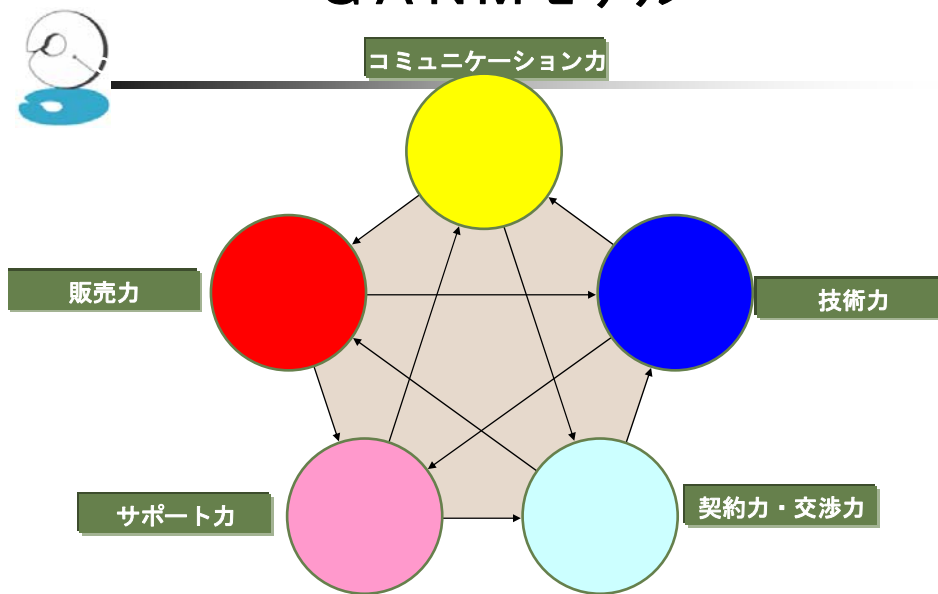


図 2：グローバルアライアンスネゴシエーションモデル

3 グローバルアライアンスネゴシエーションモデル (GANM) とは何か

グローバルアライアンスに於ける、契約締結に至るまでの、相手側視点からのネゴシエーションプロセスは、様々なアライアンス成功案件と失敗案件を研究すると共通であることが浮かび上がってきた⁴⁾ (図2参照)。

つまりコミュニケーションを入り口の第一ハードルとしながら、2系列に分岐していくのである。技術やビジネスモデルはあるものの、顧客基盤が無い場合、販売力を期待される。その後、販売力に一定の評価があれば、サポート力はどうかというアフターフォローの力に視点移っていくのである。一方、既に顧客基盤が形成されている場合、技術力が期待されることになる。技術力に一定の評価があれば、その後、サポートを期待されるか、より深い関係を求める契約や交渉へと移っていく展開となる。つまり、コミュニケーション、販売力、サポート力、技術力、契約・交渉力の5つの主要ポイントによりネゴシエーションがモデル化できるのである。

実際、GANM を GAF と併せて活用することで効果性を高めることができることが事例により実証できた。ネットワーク系 WEB アプリケーション (コールセンター関連) の海外プロダクトの国内導入に当たり、アライアンス契約交渉をわずか 2 週間弱で締結に至ることができたのである (図1参照)。しかも日本のみならず、アジア圏における 2 バイトコードエリアを全て網羅できる契約となり、対等な交渉から有利な交渉へ持ち込むことができた事例となった。日本では、2008 年 2 月にニュースリリースされたが、わずか 1 ヶ月で、大手ベンダーや一流コンサルティングファームの注目するところとなっている。開発元の米国では、前月比 4 倍のペースで売上増を達成しているサービスプロダクトである。契約の早期締結が実現したため、最先端サービスプロダクトの恩恵を日本でも、大きな遅延無しに享受できる稀少なケースとなりつつある。

4 グローバルアライアンスの事例から何を学ぶべきか

GAF と GANM を併せて使うことで、アライアンスをスムーズに進めていくこと、また、アライアンス前にどんな体制を構築しておけば良いかを理解し、アライアンスに備えて組織化することが可能になる。ただし、アライアンス契約締結後のパフォーマンスは、単に視点がどこに移るかだけではなく、アライアンスによる相乗効果を生む KSF (Key Success Factor : 主要成功要因) が必要である。特に日本の場合、リチャード・フロリダ教授が「クリエイティブ・クラス」⁵⁾ に関して指摘しているように 3 つの T の内、トレランス (寛容性) が極めてスコアが低いことがアライアンスを効果的に活用できない主因となっている。この中には、日本型組織の意思決定の遅さやわかりにくさ、責任の所在の不明瞭さも含まれる。その多くは、論理よりもリスク過敏な感情的要素が強いことが特徴である。そのため、グローバルアライアンスでパフォーマンスを向上させるために EI (エモーショナルインテリジェンス)、所謂 EQ (感情知能) が有効であることが例証されつつある。今後は、アライアンスの論理的側面をカバーする GAF, GANM に加えて、EI を活用することにより、アライアンスの感情的要素や国民性をグローバルにマネジメントすることが可能になる⁶⁾ と考えている。

EI 分野では、ESBI (Emotional and Social Behavior Index) 検査ツールが世界最先端である。ESBI が日本の EI リサーチ社で開発されたことは、日本企業がグローバルアライアンスでイニシアチブを執っていく上で有利に働くことだろう。

これからは、グローバルアライアンスにおける EI 活用による成果に注目し、EI 分野の有識者、研究者たちを含めて研究を続けていこうと考えている。例えば、1 月 28 日にニュースリリースされたヒットコンテンツ研究所と NEC、東芝をはじめ IT 各社がアライアンスを組んで研究と実証実験を行うこと⁷⁾ もその一環であ

る。ヒットコンテンツ研究所は、EI を活用することでヒットプロデュースの要因を抽出し、人材育成に活かそうとしている^[8]。

論理と心理の両面を統合しようとする試みの中で、グローバルアライアンスに「魂を吹き込む」ことができると確信している。真のグローバル人材が必要な時代であることも研究を通してつくづく実感した次第である。

謝辞

このような貴重な研究の機会を賜りましたこと、心より情報システム学会編集委員会の皆様に感謝申し上げます。

以上の通り謹んで最終報告をさせていただきます。

参考文献

- [1] 日本経済新聞朝刊1面, 日本経済新聞社 2008年2月19日(火)
- [2] JETRO ベトナム IT 試験支援センター派遣事業, 平成17年度報告発表会, 平塚亮三 pp.17-24
- [3] グローバルアライアンス研究会, グローバルアライアンス研究会の活動報告-GA フレームワーク, 2007年12月(情報システム学会第二回研究発表大会発表論文)
- [4] グローバルアライアンス研究会, グローバルアライアンス研究会の活動報告-GA フレームワーク, 2007年12月(情報システム学会第二回研究発表大会発表論文プレゼンテーション資料), pp.13
- [5] Richard Florida, "The Rise of the Creative class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life", Basic Books, 2004年1月
- [6] 榎本健吾, EI(Emotional Intelligence)活用による対応可能な組織リスク低減法, PMAJ ジャーナル, Vol.31, pp.46-50, 2008年4月
- [7] <http://www.nikkei.co.jp/news/sangyo/20080128AT1D2501Z25012008.html>
- [8] 吉田就彦, DPHPプログラム実証実験結果発表, ヒットプロデューサーのEQ測定結果が生んだ能力開発実験, デジタルハリウッド大学院教授, 2007年11月

著者略歴

現職: 株式会社インサイト・コンサルティング
常務取締役 最高業務執行役員

職歴: 日本ユニテック(株)創立時に入社。日本語情報処理システムに関する企業に対してのコンサルティング, 設計, 開発等を行なう。その後, サンデン商事(株)に移り, 実践的な新人SE教育を数多くの企業において実施。並行してシステムアーキテクチャ設計を主とするシステムコンサルタントを努めた後, (株)インサイト・コンサルティングに移り, 幅広い業種にて人材育成型ワークプレイスラーニングコンサルティングを実施。EI理論を活用した教育体系策定や実際のセミナー講師・講演者を務め現在に至る。

専門領域: 人材育成・教育制度設計・新規事業開発支援・戦略定着支援