

もう中国では作れない?、転換期のアジア・オフショア開発

日本企業のオフショア戦略の過ち

2013/07/25

今泉勝雄=EnMan Corporation 代表取締役(筆者執筆記事一覧)

日本企業のオフショア開発戦略が見えなくなっている。日本のオフショア開発は、1990年代に大手SI企業がメインフレームからオープンシステムに舵を切った際に盛んになった。SE人材不足の解消とコストダウンを目的に、優秀なオープン系の技術を身につけた中国人技術者やインド人技術者を確保。オフショア開発によって、日本のダウンサイジングは一挙に加速したといつてよい。同時期に「Y2K(西暦2000年)問題」への対応もあり、欧米の趨勢に習いインドでのオフショア開発も活性化した。

当初はオフショア開発の目的も単純で、発注側がリカバリーしながら進めても、十分にコスト的なメリットを活かした。しかし今は状況が違う。新しい時代のなかで新しいオフショアの姿を追求しなくてはならない。

これまでのオフショア開発は、戦略が不十分なまま、惰性で実施していることが大きな課題ではないだろうか。この課題を乗り越えるためにも、オフショア開発の構造改革が必要だ。

戦略が開発現場まで浸透しているか

オフショア開発のスタイルは、大きく3つに分類できるだろう。(1)これまでの流れを引き継いだもの、(2)日本国内の分散開発の延長線上で行われている、(3)過去の反省を踏まえ、将来のスタイルを見込んで全く新しいスタイルでオフショア戦略を練って開発している、などである。

筆者が見るところ、ほとんどのオフショア戦略が現場レベルまで浸透せず、(1)または(2)で行われているようだ。時代の流れであるオフショア先のコスト上昇に対して何の手も打てていない。このオフショア開発のスタイルでは今後、行き詰まることが予想される。(3)は理想的なスタイルであるが、全社的な取り組みになっているかどうか、発注側とオフショア側にその仕組みが確立されているか、などで評価が分かれる。

では、どうすべきか。戦略的には、早急に以下のことを実現する必要がある。(a) 自社 100%子会社のオフショア会社の戦略的位置づけを確立する、(b) 自社オフショア拠点の徹底したスリム化を図り、この拠点を軸にしたオフショアパートナー戦略を確立する、(c) 営業戦略と GDC (グローバル・デリバリー・センター) との戦略マッピングを確立して遂行する、などである。GDC とは、オフショアやニアショア、オンショアなど含めてグローバルな視点で最適な開発拠点を選択し、サービスを提供できるようにすることだ。

こうした(a)～(c)のオフショア開発の仕組み造りと同時に、適所適材の人材配置とキャリアパスの形成、さらには育てた人材が辞めない仕組みを作ることも重要である。このため筆者は、**図 1** の課題と**図 2** のヒントを参考にした対策の推進も、改革を早める要素の一つだと考える。



図 1・過去の事例からみる人材評価の課題

[画像のクリックで拡大表示]



図 2・アジアの人材評価制度へのヒント(現地の観点)

[画像のクリックで拡大表示]

戦略に伴い適切な人員配置を

(a)では、まずオフショア拠点の戦略的位置づけを明確にし、自社のオフショア拠点ではオフショアパートナーと同じレベルのオフショア開発は止め、戦略マッピングに基づいた人員配置転換を実施するべきだろう。同時に、現在のオフショアパートナーの位置づけも明確にして、過去のオフショア開発のみならず、現地 SI 事業を意識したオフショアパートナー構成にすることが望ましい。

過去にも部分的にこのような体制を試行しようとした事例はあるが、当時はオフショアでの単金(単位時間あたりの金額)と、現地国内向けの単金の差が大きく、実現の足かせにもなっていた。

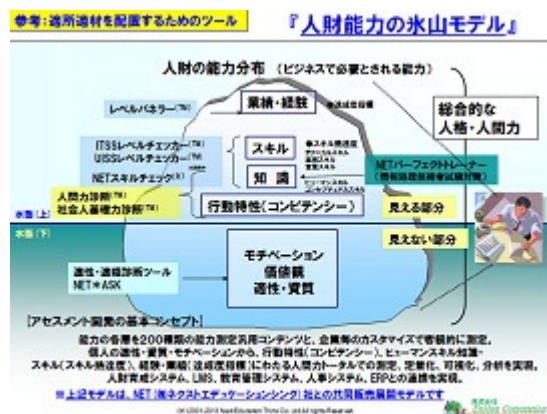


図 3・人財能力の氷山モデル

[画像のクリックで拡大表示]

人材配置転換で重要なのは、現地社員一人ひとりの特性と能力を見抜くことである。そのためのツールとして、長年自社内で用いてきた評価制度のほかに、客観的で定量的に数値が見えるものを補助データとして用い、実績とマッピングさせながら個人の特性を見極めるための面談を行うべきであろう。筆者がパートナーとともに推奨しているモデルを図 3 に示す。

基本は「適性・適職診断ツールや」と「IT スキル標準 (ITSS) 診断」や「人間力診断」などを適用し、客観的な判断基準を入れる。

面談は、日本国内と同じ感覚で進めないことだ。できる限り第三者のコンサルタントを最低 2 人、同席させることをお勧めする。また、通訳に頼らずできるだけ現地の言葉でレビューするのが望ましい。

丸投げ体質を断ち切れ

(b) の自社のオフショア拠点の徹底したスリム化と、この拠点を軸にしたオフショアパートナー戦略は、(a) の延長線上にある。自社オフショア拠点では、特性を見極めた優秀な技術者集団を活用し、発注側に対して徹底した品質保証と高い生産性を提供し、セキュリティを向上させることで発注側の高度な技術を必要とする開発や競合他社には極秘の部分の開発などを担えるようにする。

そして全ての開発において、自社オフショア拠点を經由してオフショアパートナーへの分散開発を実施する。特に注意すべき点が、丸投げ体質を断ち切り、自社オフショア拠点の付加価値を意識した仕組みを作ることだ。中国やインド国内でのさらに安い

コストによる分散開発や、現在のオフショア開発先(国)の次のオフショア開発先(国)でも活かせる仕組みを作っておく。

(a)と(b)を実現させると、(c)の営業戦略と GDC 戦略マッピングを確立し、遂行することが容易になる。営業戦略と GDC の戦略的マッピングを先行し、そのための仕組みを作る方法も選択肢にあるが、現在のオフショア戦略と乖離(かいり)した進め方になるため、いずれかのタイミングで整合性を取らなければならない可能性が出てくる。

5 回目は、現在の課題を克服しアジアでの相互補完体制作りについて述べたい。