

グローバル・アライアンス(GA)研究会の活動報告 “GAフレームワーク”

Report on Global Alliance Study Group “GA framework”

楨本 健吾[†] 柴山 浩[‡] 岡村 洋一郎 森川 大作

Kengo Makimoto[†] Hiroshi Shibayama[‡], Yoichiro Okamura, Daisaku Morikawa

[†] グローバル・アライアンス研究会 主査 (株)インサイト・コンサルティング

[‡] グローバル・アライアンス研究会 幹事 コミュニケーション・ビジネス・アベニュー(株)

グローバル・アライアンス研究会 コミュニケーション・ビジネス・アベニュー(株)

グローバル・アライアンス研究会 (株)インサイト・コンサルティング

[†] Chairman of GA Study Group, Insight Consulting Inc.

[‡] Secretary of GA Study Group, Communication Business Avenue Inc.

GA Study Group, Communication Business Avenue Inc.

GA Study Group, Insight Consulting Inc

要旨

本研究会で検討されたグローバル・アライアンス（以下 GA）に関する最終報告を行う。昨年度に報告したカントリー分析のフレームワークは GA をマクロ視点から分析するためのものである。今年度はミクロ視点に分析するためのエンタープライズ分析のフレームワークを検討した。オフショアリングにおける海外企業から見る日本市場や日本企業の実態に関する情報を含め、アライアンスの成功と強化に必要な要素を双方から考察し、人材マネジメントの視点から課題を浮かび上がらせ、産業界へ今後の人材育成を含めた提言を行う。

1. GA フレームワーク

1.1 カントリー分析（マクロ視点）

GA 研究会の活動は、日本企業が海外企業との提携を実際に行なうにあたっての標準的なフレームワーク（視点）を成果物として定義することを目標として行われてきた。カントリー分析のフレームワークは、調査対象国に関する収集情報を整理し、国民性の文化比較などを含む幅広い視点から、事例や現場に密着した視点とアカデミックな視点を融合させ考察するのに役立つ。昨年度からの改善点は、産官学のフレームで整理し、特定の企業分析の視点と分けるという点であった。以下に、改善されたカントリー分析のための GA フレームワークを示す。

表1 カントリー分析のための GA フレームワーク

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

この表において「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。

1.2 エンタープライズ分析（ミクロ視点）

調査対象国内で複数の企業の特徴を分析し、アライアンスに向けて適合性を評価するために、エンタープライズ分析のフレームワークが役立つ。実際の企業視察の視点として有効活用したものを示す。

表2 エンタープライズ分析のためのGAフレームワーク

基本情報	
	会社名、HP
	代表者
	設立年月日
	資本金
	売上推移（3ヵ年）
	従業員数推移（3ヵ年）
	開発要員数推移（3ヵ年）
	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）

※当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（一部読替）

2. グローバルアライアンスの動向

2.1 オフショア比率の増大傾向が続く

日本企業がオフショア開発に積極的なのは、今後国内市場の拡大を見込んでおり、IT 技術者の不足が深刻な課題であること、および国内／海外製品の取り扱いや新興市場進出の足がかりにできることなどが背景として挙げられる。海外企業から見ても、日本市場の成長性を大きく見込んでおり、現時点では自国のエンジニアコストの価格競争力が有利に働くため、教育を兼ねて日本に技術者を派遣したり、比較的短期の案件でもリスクを取って応じている。現時点で、両者の権益が一致しており、ビジネスモデルとして成立しており、日本企業各社も利益率の維持向上のためにはオフショア比率を上げる傾向が強い。

2.2 リスクヘッジの視点では相互矛盾

日本企業はリスクヘッジのために、①オフショアカントリーポートフォリオを形成しようとしている。中国のみならず、インド、ベトナム、韓国、フィリピンなどを一定割合で組み込むことにより、地政学上のリスクを低減する考えである。同時に②特定の企業に絞って「抱え込み型」の業務委託を行う傾向が強い。コンプライアンス、情報セキュリティ、プロセスの切り出し、技術者養成の課題のためである。

一方、海外企業はリスクヘッジのために、①オフショア開発提携企業ポートフォリオを形成しようとしている。自社の受注安定性を高めリスクヘッジを行うために、複数社との取引を強く望んでいる。同時に②特定の企業との長期契約（ラボ契約など）を望んでいる。新規の短期開発では、プロジェクトの間接コスト（特に仕様理解）がオーバーヘッドとなり、利益を生み出せないでいる。そのため、最近では組み込み系ソフトウェア開発を強く望む傾向がある。開発のプロセス切り出しと技術移転が困難な分野だけに、長期契約にならざるを得ない分野だからである。

これら両視点におけるリスクヘッジの方策は、相互に矛盾するため、短期的なコスト削減策としての

グローバルアライアンスは成功しないケースが多い。法的枠組みによるリスクヘッジは言うまでも無い。

2.3 品質管理の向上

海外企業は日本企業との提携に向けて、日本市場での実績、優秀な人材、日本語対応力、魅力的なコスト、今後の急激な成長性などのセールスポイントを打ち出してくる。一方で、品質管理について日本企業から学ぶ姿勢を持っている。日本のアウトプット品質は世界でも高く評価されている経緯と、日本の独特のビジネス習慣に合わせる必要を考慮してのことだと考えられる。

他方、日本企業のソフトウェア品質管理の実態については、プロセス管理において弱さを持っている。その結果として、海外企業は、仕様変更管理、コミュニケーション管理、スケジュール管理の点で日本企業の問題点を感じている。海外企業の中には、CMM や CMMI を取得する、あるいはそれに順ずる内部管理体制を整備する傾向が強く、逆に日本企業が学ぶべき点が多い。

多くの海外企業がファーストケースにおいて、自社の確立されたプロセス管理体制を持っているにもかかわらず、日本企業の体制に合わせる必要を強いられ、結局は双方が品質向上できないケースが多い。もちろん、発注側の日本企業も、二次請け以降のピラミッド構造が存在する場合、元請のプロセス管理を強いられてしまう。このようなケースで多いのは、詳細設計がプロセスとして確立しておらず切り出されていないため見積りに考慮されない、仕様変更による進捗の遅れに対する責任の所在が不明確などの声が多い。

制約がある中でオフショア開発を成功させるためには、目的に立ち返り、短期的なコスト削減策としてのグローバルアライアンスかどうか判断する必要があるだろう。相互に品質管理を向上させていく仕組みを形成できるかどうかは鍵である。

2.4 コミュニケーションの向上

多くの場合、海外企業は日本企業に対して日本語コミュニケータによるサービスを提供するだろう。あるいは英語による技術者同士の直接のコミュニケーションが行われるかもしれない。海外企業も、日本語のコミュニケーションを英語で補完できる体制を強く望んでいる。

コミュニケーションの問題として、言語スキルの問題を直接的に取り上げることが多い。しかし、日本語コミュニケータを介すにせよ、英語や現地語で直接コミュニケーションを行うにせよ、業務品質を向上させるために必要なことは、論理的に意思を伝達し相手に理解させ、納得させることである。多くの国々の人々とグローバルアライアンスを組むということは、特定の言語スキルではなく、論理思考こそが万国共通のビジネス言語であることを意識する必要がある。また、相手が何を望んでいるかを知る前に、何がしたいのか明快に主張できる力が肝要である。日本人は言語を習得しようとする際、まず質問の仕方を知ろうとする傾向が強いが、主張する方法にこそ関心を向けるべきである。

オフショア開発のファーストケースに見られる問題の多くは、論理力があれば多くの点を解決することが可能となる。日本語や英語の検定資格も一定の物差しにはなるものの、論理力に力点を置いて、優れた PM やコミュニケータを評価することは、グローバルアライアンス上で不可欠な目利き視点と言える。加えて言えば論理性が確立された上でこそエモーショナルな力が効いてくるのである。

3. グローバルアライアンスの今後に向けての提言

日本国内では IT 人材の不足とスキルレベルに関する懸念が顕在化している。今後ますますフラット化していく世界経済と労働市場の中で、真に市場価値のある人材育成やクロスカルチャービジネスの実現が一層求められていくことになるだろう。オープンネス、フェアネス、そしてリスペクトという基準や倫理観が一層問われていくことが確実な情勢である。その意味で常にグローバルアライアンスを考えながら業務遂行することは、企業組織として、また個人として成長する上で絶好の研鑽機会となる。

また、オープンソースソフトウェア (OSS) の台頭は、従来のプロジェクトマネジメントの階層型組織を動かす能力だけでは、既に限界であり、コミュニティリーディングをするために新たなリスペクトの基準を受け入れ、誘導できる力の必要性を示す。難易度の高い課題こそ、人と組織を成長させるものとなる。チーム内だけではなく技術上のダイバシティを論理力と人間力でリードすることが肝要である。

グローバルアライアンス研究会の活動報告がその一助になれば幸いである。