

# 機械情報産業カレント分析レポート

## 中国・西安におけるオフショア開発の現状～現地調査からの一考察～

筆者は、「西安におけるソフトウェアオフショアリングと BPO の展開・イノベーションミックスの実態調査」<sup>1</sup>に参加する機会を得て、2009年8月に中国で現地調査を行った。2008年度は上海地域において実施され、その成果の一部は、『機械経済研究』No.40で「中国における日系 SI 企業のオフショア開発の現状と課題、そして今後の方向性— NEC の中国・上海での取り組み事例からの考察—」(27～40 ページ)として、上海におけるオフショア開発企業の現状を発注サイドとして NEC ソリューション、受注サイドとしてインハウス型オフショア開発企業である NEC の現地子会社の実情から考察した。

本レポートでは、訪問した企業の中から筆者が担当したアウトソーシング型オフショア開発企業である「ソフトロード/西安支社(西安開発センター)」の事例について紹介し、上海との比較を含めて考察を行うものである。

### ◆事例—ソフトロード/西安支社(西安開発センター、西安絲路軟件有限責任公司)

#### (1) 会社概要

設立：2002年12月

董事長：劉 忱 氏、総経理：劉 春 氏

資本金：約 3,200 万円 (200 万元)

主要事業：日本向けオフショア開発、中国国内向け SI サービス

従業員数：208 名 (ヒアリング時の資料より)

#### (2) 会社の特徴について

同社の特徴として、次の 6 点が挙げられた。  
①中国中西部のトップレベルのオフショア開発企業であり、ベストオフショア企業を維持する為、常に改善していること。②日本の文化・管理手法を積極的に取り入れており、中国の特色のある日本企業であること。③設計などに重点を置き、付加価値の高いサービスを提供することに努力し、主要顧客は NEC などの日系 SI

企業であるが、日系企業から直接受注もしていること。④品質管理体制が完備しており、高品質の開発ができること(尚、同社では製造だけではなく、設計品質の確認支援も実施している。)。⑤社員の流動性が非常に小さいこと(直近 3 年間の流動率は 5%以下)。⑥日本側本社(株)ソフトロード(<http://www.softroad.co.jp>)と一体型に開発、会社運営をしていること。

同社の注力ポイントの一つに、オフショア開発という事業内容から品質保証に注力していることが挙げられる。同社では、「品質に責任を持ち、納期を守り抜きます。」「業務品質を守れなければ、品質が高いとは言えません。」という品質方針を掲げている。品質管理体制は、品質部でプロジェクトごとに品質担当者を置き、品質統計、チェックと管理を行っている。同社では、『品質管理 5 点セット』という自社規定により、開発作業の文章化、標準化を進めている。また、開発問題を常にまとめ、改善・全社展開の為に開発規定にフィードバックしている。さらに、入社教育、入社後教育、品質通報などより、全社員の品質教育を行っている。

同社が保有する資格としては、2008年10月に CMMI<sup>2</sup> 認証を取得している。また、同社では徹底したセキュリティ管理を実施している。そして、ISO27001 認証については、2009年9月に取得する予定であるという。

#### (3) Q&A

今回の訪問では、活発かつ有意義な意見交換が行われた<sup>3</sup>。以下は、その内容の抜粋である。

同社の資本構成は、日本に本社があるソフトロードが 100%出資の独資企業である。そして、ソフトロード自体も、中国人が日本で設立した独立系企業である。同社が独立系であることから、顧客の獲得方法について尋ねた。「日本本社

<sup>1</sup> 同調査は、団長/直江重彦・中央大学総合政策学部教授、副団長/丹沢安治・同教授が中心となり、西安のオフショア開発の実態を調査したものである。

<sup>2</sup> CMMI (Capability Maturity Model Integration) とは、能力成熟度モデルの一つであり、システム開発を行う組織がプロセス改善を行うためのガイドラインで、ソフトウェアを開発する組織の能力を定量的に表す指標。

<sup>3</sup> 意見交換は、西安絲路軟件有限公司、訪問団の所属機関の意見を代表するものではなく、あくまで個人の立場で行われたことを明記する。

は営業とブリッジSEが役割であるが、日本人の大企業OB人材などを活用してパーソナルな人脈から顧客開拓をしている。」という。日本からの受注だけでなく、中国に進出した日系企業からの受注も行っているが、現在はまだ少ない。

上海や大連などではなく、なぜ西安に立地したのか尋ねたところ、取締役の中に西安出身者がいたことと、西安にはオフショア開発を行う企業が少なく競合が少ないこと、から決めたという。上海や大連も検討したが、進出企業数が多くて競合企業が多かったのである。

同社が考える西安の立地メリットは、まず「人材の安定性(低流動性)」である。同社の離職率は5%程度である。オフショア開発には、安定した人材が必要であることからメリットと感じている。次は、「コスト面」である。3つ目は、「人材供給面」である。西安交通大学など西安には大学が多い。4つ目は、「日本人に西安に親近感がある」ことである。

当方の「しばらく経てば人件費上昇から競合が激化するのではないか」という質問に対しては、「いずれはコストでは競争できなくなるだろう。当社では、詳細設計など上流工程への業務範囲の拡大と、保守サービスなど業務の多様化により、独自性を出して生きたい。」という。

他社、他地域との技術的な独自性について尋ねたところ、「サービス種類の多様性である。」という。同社には、「SRM(ソフトウェア・リフォーム・メソッド)」というサービスがある。現在の受注案件の多くは、既存システムがあるのにそれを活用しないで新規で開発をしている。同社のSRMでは、既存システムのリソースを活用して開発している。既存システムを解析することで、要件定義を導き出し、それによりオンサイトでの工数が減る。オフショア開発のコスト⇨工数は減らないことから、顧客サイドにもオフショア開発サイドにもメリットがあるのである。その結果、コストも安く(顧客のコストが半分程度になる)、品質も高いことから、発注サイドはオフショア開発に発注をしやすくなる。さらに、SRDM(ソフトウェア・リソース・ダイナミック・メソッド)という、日本の上流SEと組んで要件定義から行う事業もある。

西安での日本語の教育熱について尋ねたところ、西安での日本語教育熱は高まっているが、

同社の視点で見ると「足りない」という。同社では、日本語教育は社内で行っており、新卒社員に対しても入社前に日本語研修を行っている。

同社が特徴の一つとする、日本の管理手法、日本の文化について尋ねた。同社では、管理職には日本で3年以上の経験者を充てている。仕事への態度、仕事のやり方、仕事への責任感、品質重視や納期厳守の考え方など仕事のやり方は日本企業と同じである。つまり、「日本企業と変わらない」とのである。ただし、年功序列制度はなく、能力重視であることから、『中国の特色を持つ日本企業』であると考えている。

#### ◆事例からの考察

オフショア開発は、ソフトウェア産業のバリューチェーンでは労働集約的要素の高い製造工程にあたる。そのことから、本調査はモノづくり産業においても比較参考になる事例である。

##### (1) 西安のオフショア開発の特徴

西安の特徴を上海との差異で考察すると、①人件費の安さ、②離職率の低さ、が挙げられる。上海のオフショア開発企業は人件費の上昇を、開発の上流工程へのシフト、日系企業だけでなくローカル企業への顧客拡大、などで対応していた。西安のオフショア開発企業は、事例で取り上げた「SRM」など人件費の安さを活かすような取り組みを行っていた。また、西安は理工系大学が多いが、日本語人材が上海と比べて少ないことから、各社ともに日本語人材の育成・研修に注力していることも特徴であるといえる。

##### (2) 同社の特徴からの考察

意見交換の中で、同社は『中国の特色を持つ日本企業』という表現が印象的であった。同社は、アウトソーシング型オフショア開発企業(中国側で受注する現地受託企業)であるが、日本向けのオフショア開発が中心であるため仕事のやり方などは『日本企業と同じ』であるという。しかし、能力重視など中国企業の管理手法も導入している。このことは、日系のインハウス型オフショア開発企業、さらには在中日系企業の管理方法についての参考になるといえるだろう。

(調査研究部 近藤信一)