

# 海外オフショアの理想と現実、 グローバル企業としてのゴール

医薬サービスビジネス部

米澤 崇



## 1. はじめに

「海外へ業務を移管してコストダウンを図る」

「海外拠点を作りグローバル企業を目指す」

内需型企業の多くはこのような理想を掲げ、既に自動車産業に代表される大企業は海外への工場移転を完了させ、さらにそれに続け、とばかりに様々な業種の企業が海外移転を進めてきた。

我が社では、2000年に中国に拠点を設け、昨年はインドの会社を子会社化したことにより海外拠点の数が多くなり、オフショアの体制が整ってきた。ここでさらに、オフショア活用を推進していくためにはどうすれば良いのであろうか。筆者は、当社経営陣が掲げる目的と現場担当者の目的をしっかりと一致させていくことが重要ではないかと考えている。

本稿では、筆者が運用業務をプロジェクトマネージャーとして海外オフショアした経験をもとに、ITサービス企業における現場の運用担当者(推進担当者)と経営者の意識の違いと、オフショアによる海外への業務移管の際に障害となる事柄と今後の進め方の展望に関して、考察したいと思う。

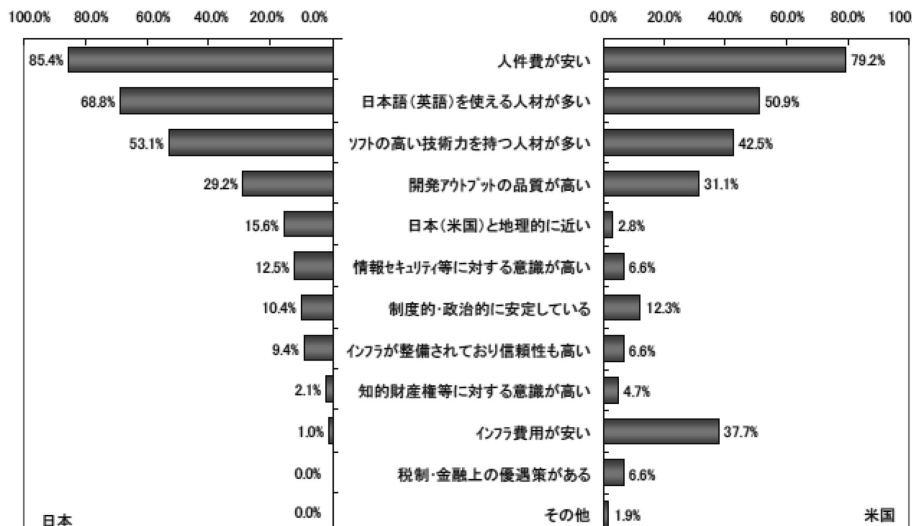
## 2. なぜオフショアをする必要があるのか

そもそも、なぜ運用業務をオフショアしなければならないのであろうか。オフショアのメリットとは何か。少し古い資料だが、総務省が行ったオフショア開発の委託相手国・地域選定のポイントに関するアンケート調査では、日本・アメリカの各企業からは以下のようなポイントが挙げられた(図1)。これらのポイントは、開発だけでなく運用も含めて、一般的にオフショアのメリットと言われていることと言えるだろう。

図1 総務省アンケート調査結果

日米におけるオフショア開発の委託相手国・地域の選定ポイント(3つまで)

(日本：n=96、米国：n=106)



「海外の人件費が日本に比べ、割安」  
「言語が通じる(日本語・英語)」  
「ITスキルが高い」

こうしたメリットについて、筆者は、ITサービス企業における海外オフショアには、大きく分けて、2つの視点があると思う。それは経営者視点と現場運用担当者視点である。本章ではその2つの視点からメリットを考察する。

## 2.1 経営者視点での海外オフショアのメリット

先述の一般的なメリットは主にこの経営者視点でのメリットだと言えるだろう。日本は人件費がアジアではトップクラスである。また、ITの進歩により、ネットワークスピードが飛躍的に向上しているため、海外でも接続にストレスを感じることは無くなっている。そのため、顧客側も人件費の高い国内企業を使うよりも、安い海外企業を使うといった動きになってきている。

また、少子高齢化が進む日本国内では成長に限界があり、将来を見据えれば海外マーケットを戦略ターゲットに入れて計画を策定する必要がある。それには海外の拠点が不可欠である。

人材の豊富さもメリットである。教育レベルによる差はあるものの、全体の母数が多い海外の人材市場では、優秀な人材を獲得しやすい。

## 2.2 現場担当者視点での海外オフショアのメリット

次に現場担当者としてのメリットだが、筆者は現場の運用担当者視点では、上記の「コストダウン」「優秀な人材確保」「海外展開拠点確保」はメリットとしての実感は薄いのではないかと考える。運用担当者視点から見たメリットは、むしろ、要員増加に伴う業務負担軽減と海外担当者との実務レベルのやり取りに伴う、自らの経験の増加にあるのではないと思う。

海外オフショアによって実務要員が増え、自身の業務負担は少なくなる。海外オフショアの性質から、すべてを短期間で移管することはできないため、最初は簡単な仕事を移管することになる。そういった簡単だが手間のかかる仕事を移管先の海外の担当者に行ってもらうことは自身の業務負担を軽減し、より高度な業務や新たな領域にかかわる時間を生み出すので、直接的なメリットになる。

また、海外の担当者との業務調整や引継ぎなどを通じて、海外とのやりとりを含む業務経験を積むことができることも大きなメリットである。通常は言語を習得して、自分から現地に行かなければ体験できないような文化的な違いを日本に居ながら体験できるので、現場担当者の今後のキャリア形成に大きな助けとなるのではないかと。

## 3. 海外オフショア移管の障害

現代のビジネスでオフショアは珍しいことでは無く、多くの企業が行っている。これから行いたい企業も数多くあるだろう。我が社でもオフショアを推進している。しかし、他業種に関する知見はないが、ITサービス企業では、オフショアがうまくいっている会社とそうでない会社がある。それはなぜなのか。今度は海外オフショア移管の障害とデメリットを経営者視点と現場視点で考察してみよう。

### 3.1 経営者視点の海外オフショア移管の障害

#### 3.1.1 初期投資およびオフショアを軌道に乗せるまでの金銭的負担

経営者は上記で述べたようにコストダウンの面からもオフショアを進めたい。しかし、初期投資およびオフショアを軌道に乗せるまでの金銭的な負担が大きいことはオフショア移管の障害となる。これは矛盾しているようだが、効率化のために機械を新規導入するのと同様と考えれば納得いくだろう。移管を進めるには、少なくとも次の2つの金銭負担がかかる。

「移管運用担当者費用」

移管運用担当者費用は移管するに当たっての計画立案や移管対象業務選定、現地と既存メンバーの橋渡しなど、全面的に移管計画をコーディネートする人の費用である。

「移管運用先担当者費用」

移管運用先担当者費用は、移管先の運用担当者に関する費用である。移管が完了するまでの間は既存の担当者も維持する必要があり、この他に渡航費用や招聘費用、海外ライセンス使用料などの経費がかかる。このため、移管後の人件費が半分になったとしても、移管中は運用費用が通常の2倍以上になってしまうこともあるだろう。

さらに運用の場合は開発と違って、一度に大規模な移管をすることが難しい。一般に日本企業向けのサービスは、1つ1つの案件が細かく、多岐にわたっているためだ。また、リスク管理の面から考えても、最初の移管ですべてを移管してしまうのは避けるべきである。

多くの業務を移管しなければ利益とまらないのに、リスクを考えると一度に多くは移管できないのだ。数ヶ月あるいは数年先までのトータルで利益のバランスを見込んで、短期的な視野でなく、長期的な視野を持って進める必要がある。

#### 3.1.2 品質への不安

2つ目の障害は品質への不安が挙げられる。

移管は品質への不安を伴うものである。運用も開発も技術的なスキルはもちろんのこと、経験が求められる。もちろん知識は最低限必要であるが、その知識を必要な場所で生かす

このできる経験が大きなミス回避し、品質を担保することにつながる。こうした経験が移管によりリセットされてしまうのではないかと不安を感じる経営者もいるだろう。

### 3.2 現場視点の海外オフショア移管の障害

#### 3.2.1 現場負担増大

1番大きいのは現場負担の増大である。

運用の業務移管は現場に多大な負担が掛かる。移管をすということとは、移管先に業務を教えないといけないが、移管を進めている間も教育担当者は通常業務を続ける必要がある。忙しい通常業務の合間を縫って教育に時間を割く必要がある。

さらに日本でなく海外への移管である。そこには言語と文化という大きな壁がある。言語の壁というのはお互いの言語が話せないということでは無い。例えば、中国であれば、日本語検定1級を持っている人も数多く存在する。しかし、「話せる」と「通じている」は全く別物である。

日本で使用する手順書・設計書などは日本語を基準に書かれている。英語に訳したとしても単純英訳したものでは意味が全く通じないこともある。例えば「対応する」という言葉がある。これは日本人ならば日常的に使用している言葉だが、英語では、「送信する」「保存する」といった、もっと細かく指定した言葉になる。「対応する」という言葉が持つ多義的なニュアンスは日本語特有のものなのである。

こういった部分を通じないことがあるため、現場では多義的な表現を無くし、手順を整備する必要がある。教える以外にこうした整備の部分も運用負担を増大させる原因となる。

#### 3.2.2 現場のモチベーションへの影響

2つ目は現場のモチベーションへの影響である。

メリットの部分でも少し触れたが、業務負担が軽くなると言うのは正の面で、現場のメンバー自身の仕事が移管されるというのが負の面ともなりうるのではないか。自分の業務が移管されることに複雑な感情を抱く人もいるだろう。移管に当たっては、メンバーのモチベーションに影響を与える可能性を考慮しておく必要もあるだろう。

#### 3.2.3 計画立案問題

3つ目はスケジュールの策定が非常に難しいことである。

これは現場でオフショアを計画・遂行する移管運用担当者(プロジェクト担当者)視点の問題で、海外移管プロジェクトを進める上で一番重要なポイントとなる。だが、オフショアを経験したことのある人材がいない場合、何から手を付ければ良いのか分からない。つまり計画が立てられないのである。まず自分は何を準備しなくてはならないのか、末端の現場運用担当者へ何をやってもらうように指示を出さなければならないのか、顧客への説明はどうするべきか、海外との契約はどのよう

に進めるべきか、などを手探りで進めることになる。その結果、実際の作業と計画との間で齟齬が発生し、期間延長、工数拡大、品質劣化、といった問題からプロジェクトが失敗に終わる可能性もある。的確なやり方が分からないということが、プロジェクト担当者の最大のデメリットだろう。

## 4. どうすれば移管を進めることができるのか

ここまでは、海外オフショア業務移管に関するメリット・デメリットをそれぞれの視点から考察してきた。ともに多くのメリット・デメリットが存在するが、メリットは経営者側に多く、デメリットは現場側に多いように思われる。しかし、そのデメリットを乗り越えなければ、移管を成功させることはできない。筆者は移管を進めていく立場であったため、デメリットを克服して移管を成功させなければならなかった。ここでは、デメリットの克服にフォーカスを当てて、実際にどのような解決方法があるかを、筆者自身が行った経験をもとに記載したい。

これまでの整理として、現在挙がっているメリット・デメリットを整理した(表1)。以下、順に筆者の考える対策を述べていく。

表1 移管によるメリットとデメリットの整理

立場	メリット	デメリット
経営者	コストダウン	金銭的負担
	優秀人材確保	品質への不安
	海外拠点確保	
現場担当者	業務負担軽減	作業負荷増大
	海外との運用経験値上昇	モチベーションへの影響
		計画立案問題

#### 4.1 「金銭的負担」対策

これに対しては、劇的な解決策は無い。ここで劇的と記載したのは、経営者の視点では少しでも安く移管したいという思惑があるためだ。もちろん負担をゼロにすることはできないが、計画を細かく立てることで期間を短くすることができる。これにより金銭的負担をある程度抑えることができる。

#### 4.2 「品質への不安」対策

前述したとおり、「品質への不安」は経験値がリセットされることによって発生しうる。最も単純な解決方法は、新たに経験を積ませることである。これは教育の時間を多めにとることや、平行稼働などの期間を設けて、経験値の蓄積を図る方法が挙げられる。ただし、これも前任者と同じ期間の平行稼働を設けることはできない。教育に3年かかっているのは移管の意味が無い。したがって、効率よく経験値を積ませるために、過去の対応ケースを含め、あらゆるケースを想定した計画立てが必

要になってくる。

#### 4.3 「作業負荷増大」対策

これも金銭的負担と同じく負担をゼロにすることはできない。長くなればなるほど、業務負担は大きくなり、担当者は疲弊していく。また、無理に詰めることで品質への影響にもつながってくる。したがって、できるだけ担当者の負担を減らすようなスケジューリング、計画策定が重要になってくる。これはプロジェクト全体計画のことで無く、もっと現場寄りの細かいタスクスケジュールのことである。

#### 4.4 「モチベーションへの影響」対策

これは、メンバーに自分のやっている仕事にどのようにしてやりがいを見出してもらうかということだ。個人的には、移管の進め具合にしたがって報奨金などを与えるという手段もあるのではないと思う。これは短期的には非常に効果が望められると思われる。ただし、長期的な施策としてはマイナスに働く可能性もある。報奨が当たり前になってくると、もらえないとやらなくなってしまうからだ。

したがって、もう1つの方法を推奨したい。それは運用を導入・見直す際の手順の中に海外移管が可能か判定する項目を作り、可能であれば積極的に移管していく方法である。海外業務移管が世の中の風潮から避けられる問題では無く、当社にとって重要な業務だという具合に社内の雰囲気を持っていければコンスタントに移管を進めることができるのではないか。

#### 4.5 「計画立案問題」対策

これは現時点では計画の立てられる経験者をアサインするしか方法は無い。なぜならば、海外移管を行っている会社は多々あるが、それぞれの会社がそれぞれの方法を使って移管をしているからであって、開発工程のような「要件定義」→「詳細設計」→「テスト」→「本番稼働」といったスタンダードモデルが無いからである。

### 5. 海外オフショア業務移管の今後

ここまで挙げた問題の内、モチベーションへの影響を除いて、すべてのデメリットは事前の計画をきちんと立てることが、解決につながっていくということが分かる(表2)。しかし、ここで「計画立案問題」が立ちふさがり。計画が重要なことは分かっているが、何を計画したら良いのか分からない。海外移管をしたことのない会社はどうすればよいのであろうか。

今後、筆者が直面した問題にぶつかる企業は少なくはないだろう。移管業務を経験した人材は限られており、都合よくアサインできるとは限らない。しかし、国内企業はますます海外

表2 移管デメリットの解決方法

立場	デメリット	解決方法
経営者	金銭的負担	全体計画期間を短くする
	品質への不安	教育期間・並行稼働期間を長めにとる
現場担当者	作業負荷増大	細かいタスクスケジューリングを作成する
	モチベーションへの影響	・移管に対しての目標を与える。 ・海外移管が会社として重要となる仕組みをつくる。
	計画立案問題	移管経験値のある人材を確保する。

に出ていき、海外オフショアはどんどん増えていくことが予想される。最善の移管方法を記載するのは難しいが、ここでは、筆者の構想を紹介したい。

#### 5.1 海外移管計画フレームワーク策定のパッケージソフト化構想

これまで述べてきたとおり、すべてにおいて事前計画がもつとも重要な事柄である。しかし、移管未経験の企業にとって、実践的な計画を立てることは難しいのが現状であり、計画を立てられたとしても杜撰な計画になってしまう可能性がある。その結果、計画遅延、品質劣化、予算増大、作業者負担増大、顧客満足度低下などにつながってしまう。

こうした問題の解決のためには、経験した貴重な移管実績を集約し、ナレッジ化したものを国別・言語別などに分けて精査したフレームワークを作ることが重要だと考える。だが、これは簡単なことではない。なぜならば、経験とは経験者本人の中でのみ完結するものであり、体系的に集約することが難しいからである。

そこで筆者からの提案だが、移管業務のノウハウを蓄積・活用可能なパッケージソフトを作ってみてはどうだろうか。このパッケージでは、これまでに我が社の移管経験から得たノウハウをナレッジとして体系化し、移管に必要な計画作成を強力にサポートすることを可能とする。プロジェクト担当者は、国、期間、対象業務、工程数、契約有無などを入力するだけで、WBS、契約申請書、教育プラン、導入費用、費用対効果など、移管に必要なすべての計画が自動作成されるのだ。これを開発、導入すれば、全体工数の半分程度の削減が可能になるかもしれない。教育プランが自動で算出されることで、品質劣化を防ぐことができる。導入費用、費用対効果が出ることで、内部・顧客用の説明資料も作成しやすくなる。

ただし、我が社の経験だけで全世界のナレッジを網羅する事は現実的ではなく、未開拓の国に対応することは難しい。そ

ここで、このパッケージソフトを売り切りでは無く、クラウド上に置き各社へ展開することで、各社の経験した様々な国や業種の事例をデータとして収集・分析し、オフショアのベストプラクティスとすることが可能となる。そして、時間が経てば経つほど各社のデータが蓄積されていき、そのビッグデータをもとに更なる改修を進めて精度を上げていく。それにより、パッケージ利用社の実績が上がり、パッケージの受注も増えていくという正のスパイラルが生まれてくる。

また、移管パッケージソフトを効果的に使いこなすために、移管専門コーディネーターの育成が必要となるだろう。どんな開発でも運用でも言えることだが、実際に作業をするのは人である。移管パッケージソフトには移管に必要なノウハウが凝縮されており、これを使えば海外移管の経験がない人でも一定の品質で移管が可能となることを意図しているが、全く新しい国、新しい言語、新しい業種に対して移管を行う場合などは、パッケージだけでは乗り切れないこともあるだろう。その際に重要となってくるのが、人の力である。極力人の力に依存しないパッケージソフトを使うことと矛盾しているかもしれないが、これはパッケージソフトを使った上で、パッケージではカバーできない部分を包括的に運用し、パッケージを使いこなすための専門のスペシャリスト部隊という意味である。

その部隊は事前の計画策定や資料作りから、教育まで移管のすべてをコーディネートする。これにより、顧客は未知の国に対しての要望を出し、契約を行うだけで移管が可能となる。

## 6. おわりに

日本はこれから、少子高齢化の影響もあり人材がどんどん少なくなってくるだろう。本人が望む、望まぬにかかわらず、海

外との協業はもはや避けられない時代に突入している。本稿では筆者自身の経験をもとに海外オフショア移管を進めるに当たっての問題や対策といった部分にフォーカスを当てて記載してきたが、そもそも海外オフショアのゴールとはなんだろうか。日本の業務をすべて賃金の安い海外に持っていき、利益を得ることだろうか。それとも、手のかかる仕事を海外の人にやってもらい楽をすることだろうか。筆者は、それは1つの側面でしかなく、本質的な目的ではないと思う。そもそもオフショアは行うことが目的ではない。大きく変革していく時代に対応する手段の1つなのである。

グローバリズム、グローバル企業という名称が叫ばれて久しい昨今、グローバル企業とはそもそもなんだろうか。筆者の考えでは、グローバル企業とは海外の拠点をたくさん持つことでもなく、他国の言葉を話せる人材がたくさんいることでもない。それは、企業という枠組みで国を超えることだと思う。

例えば、ある案件のある種類の業務が得意な人材が海外にいるのであれば、気軽に海外に発注できる。また逆もしかりで、海外で行っていた業務を日本に持ち込むことで新たな価値や副産物を生み出すことにつながる。このように国の枠にとらわれず、本質を重視したフレキシブルな案件調整・アサインが可能となる。

筆者は、海外オフショアとはそのような仕事の仕方を根本的に改革するためのきっかけになると考えている。

### 参考文献

総務省情報通信政策局「オフショアリングの進展とその影響に関する調査研究報告書」

[http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/other017\\_200707\\_hokoku.pdf](http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/other017_200707_hokoku.pdf)

P13、平成19年3月刊行