

中国オフショア開発 ケーススタディ

ケース 1

スケジュール再調整

システム設計はすべて日本側が担当し、コーディング工程移行を中国オフショア開発で実施しています。中国に開発委託してから二ヶ月以上経ちましたが、思ったよりも進捗が芳しくありません。約束の中間納品もされないため、業を煮やしたあなたは、中国ベンダにスケジュール再調整を依頼しました。

1 週間何の音沙汰もなく心配していましたが、先日ようやく回答がありました。

ところが、中身を見るとビックリ！

納期を1ヶ月延ばしたスケジュールが出てきました。先方としては開発ボリュームが多いことを理由に上げています。でもあなたはどうしても納得できません。

どのように対処すればよいのでしょうか？

【回答】

中国側の製造工程(コーディング、単体テスト)を細かく区切り、ボトルネックを追求しましょう！

1. 仕様理解
2. テスト計画
3. コーディング
4. ソースコードレビュー
5. 単体テストチェックリスト作成
6. 単体テストチェックリスト消化
7. 第三者による品質保証
8. 品質報告書作成
9. 納品物整備
10. 納品
11. 検収作業
12. 検収完了

中国オフショア開発の傾向

仕様理解に時間がかかると主張する傾向あり

事前計画は苦手

レビューはしない、あるいは形骸化する

品質保証部門(SQA)は機能しない

不良分析や対策は苦手

事前に約束していないものは納品されない

「検収」を知らない中国人技術者も多い

ワンポイントアドバイス！

中国ベンダは、作業が遅れ窮地に陥ったときの奥の手として「仕様理解に時間がかかった」という言い訳を使うことがあります。

もしこれが本当の原因なら、仕様を理解した後は作業効率が大幅に向上するはずですが、そんな都合よく話は進まないのが現実です。真の原因を究明できるかどうか、オフショア開発成功の鍵となります。

中国オフショア開発 ケーススタディ

ケース 2

納品されず、されど請求書が届く

2-3 人月程度の中国オフショア開発を実施しています。規模は小さいですが、仕様も簡単のため、中国オフショア開発としてのリスクは小さいと思っています。

ところが納期を近づいても納品はおろか、進捗報告の声すらありません。そうこうしているうちに月末になり、納期も完全にオーバーしてしまいました。イライラが募るあなたのもとに、中国ベンダから一通の封筒が届きました。開けてみると、なんとまだ納品すらされていないこの案件の請求書が入っているではありませんか！

いったいどういうことでしょうか？

中国側の意図を読み取って適切な対応を考えなさい

【回答】

経理上の締日が検収よりも優先された！

実はこの中国ベンダ、過去の日本企業との取引実績は特定の数社しかありませんでした。

日本企業ではよくある話ですが、それらの経理上の締日は月末 3 営業日前となっていました。

つまり、当月の請求処理に間に合わせるためには、たとえ作業がすべて完了していなくても月末よりもずっと早めに請求書を出さなくてはなりません。この中国ベンダの場合、毎月 20 日頃までに当月すべての作業工数を予測して、見込作業分の金額をプラスした請求書を毎月発行していました。

このような習慣を続けてきた結果、日本では作業（検収）が完了しなくても先に請求書を出してもよいものと勘違いしてしまったようです。これが、納品されなかったにも関わらず、請求書だけが先に届いてしまった理由です。

では、いったいなぜ、何の進捗報告もなく約束の納期をオーバーしてしまったのでしょうか？

後から中国ベンダに確認したところ、次のような答えがかえってきました。

「別案件を応援していたため忙しかったから」

「小規模なので 1 週間あれば完成させられる

とっていた（実際は無理だった）」

インタビューした日本人担当者によると、回答した中国人は特に悪びれた様子を見せなかったそうです。

ワンポイントアドバイス！

中国オフショア開発では、支払・請求に関するトラブルが絶えません。それらのトラブルの多くが、ちょっとしたコミュニケーションの行き違いに端を発しています。

その一方で、中国側の確信犯的な請求ミスも頻繁に発生しています。請求金額が多い、検収条件を満たさないまま作業を打ち切ってしまう、など。これらに対しては、終始強気の態度で接するべきです。

中国オフショア開発 ケーススタディ

ケース 3

頼んでもいないのに勝手に仕事？

北京のベンダに当社専門の開発部隊を 5 名確保しています。このように、開発チームをまとめて一定期間確保するオフショア開発の形態を「ラボ契約」と呼びます。

2004 年 1-2 月、中国の旧正月(春節)があるため 10 日間お休みする予定になっていました。事前に提出されたラボ契約に基づく見積書は、その分を差し引いた金額です。

ところが、2 月末に届いた請求内容は 2 日間分、つまり 10 人日も多い請求金額です。頼んでもいないのに勝手に 2 日分多く仕事をしたのでしょうか？これは認められません。

ところが先方はこれに激怒して「とにかく仕事をしたので支払ってもらわないと困る」との一点張り。いったいどういうことでしょうか？中国側の意図を読み取って適切な対応を考えなさい

【回答】

春節期間が 2004 年に限り 2 日間減らされた！

中国では春節(旧正月)や国慶節(建国記念日)などの祝祭日は、政府からの通達で半強制的に休まされます。例年、春節休暇は 10 日間と決まっていますが、なぜか 2004 年に限り 8 日間の休みしかありませんでした。しかも中国政府からの通達はたったの 2 週間前！

北京のこのベンダとラボ契約を交わしたのは 3 ヶ月前のこと。

ラボ契約締結時には、半年分の見積書を提出していました。

この際、2004 年 2 月分は 10 日間の春節を想定した見積金額になっていました。

政府通達を受けた北京ベンダの総経理(社長)は、落ち着いて女性担当者に見積書の再提出を指示したのですが、この担当者がうっかり処理し忘れていたのが原因です。

会社の財布を握る経理担当者でさえ、このようなうっかりミスを平気で犯してしまうのが中国企業の特徴の一つです。

ワンポイントアドバイス！

日本企業から「請求金額が見積と異なる」と抗議を受けたとき、北京ベンダはなぜ激怒したのでしょうか？実はこの北京ベンダ、普段から頻繁に値下げや工数削減の要求に苦しんでいました。日本企業からの下請いじめに、総経理の我慢も限界に達していました。このような背景から、日本企業の抗議を理不尽な要求だと勘違いしてしまいました。信頼関係の欠如が問題を長引かせた最大の原因です。

中国オフショア開発 ケーススタディ

ケース 4

日本は徹夜、中国は悠々と帰宅？

納期を大幅にオーバーした中国オフショア開発があり、日本側は大変焦っています。
作業遅延の原因は中国ベンダの報告がいい加減すぎたことでした。報告では、全機能が100%完了したとあるにも関わらず実際は不良続発です！

あなた 「今夜 23:00 までに必ず納品せよ。なぜなら、翌朝 9:00 には顧客の
本番環境に導入しなくてはならない」

中国 「はい、頑張ります！」

ところが、日本時間 22:00 頃あたりから中国側との連絡がぶつり途絶えました。よく調べてみると、中国側の担当者はとくに帰宅した模様。まだ作業はすべて終えていないにも関わらず！ いったいどういうつもりなのでしょうか？

【回答】

情報の与えすぎにご用心！

「翌朝 9:00 に顧客の本番環境に導入…」を都合よく解釈してしまった例です。

納品前日 21:00 ごろ、作業が順調に進んで安心した中国側は、翌日早起きして残りの作業を遂行すれば十分に間に合うだろうと判断してしまいました。いわば、勝手な思い込みです。

日本側の担当者が期待していたのは、今夜 23:00 までに完璧な形で納品してもらうこと。そして、日本で検収（検品）して、翌朝の本番導入に万全の準備で臨むことです。この日本人担当者は、徹夜作業を覚悟していました。ところが、中国ベンダは日本側の意図を理解することができず、作業を中断して帰宅してしまいました。

いったいなぜ、帰宅する前に日本側の了解を得ようとさえしなかったのでしょうか？

.....

その理由は、「過信」と「自分の責任は果たした」という勘違い。

ここでポイントとなるのが、中国ベンダは土壇場で本当によく頑張ったという事実です。本来、納品した後にはじめて責任を果たしたとを感じるべきかもしれませんが、でも、連日の努力が実を結んでようやく完成の目処が立ちました。ここまで来たらもう十分です。

「我々はよくやった。

製造の責任は十分に果たした」

これが、最後に明かした中国ベンダの本音です。

ワンポイントアドバイス！

中国ベンダの中には、日本への納品後に実施される「検収（検品）」という概念をよく理解できていないところがあります。特に担当者によって品質意識の差が激しいので要注意！

ある中国人は、特別な根拠がなくても自社の品質に過剰な自信を持っています。その背景には「もしバグが出たら、直せばいい」という発想が見え隠れしています。こういった担当者に限って、サポートも疎かになりがちなのは言うまでもありません。

中国オフショア開発 ケーススタディ

ケース 5

中国側窓口の混乱

大連は日本語が堪能な人材が豊富にすることで有名な地域です。

現在、大連のベンダと一緒に進めているオフショア開発では、李さんという方が交渉窓口を担当しています。李さんは技術に明るいだけでなく、日本語も堪能で他での評判も上々だと聞いています。

ところが、最近李さんに出したメールへの反応が鈍ってきました。しばらくして、ようやく李さんから回答がありましたが、メールの差出人を見ると王さん(wang@xxx.com.cn)とあります。メール本文の署名は李さんとなっています。

これはいったいどういうことでしょうか

【回答】

人材不足を影武者で補う！

中国ベンダでは、日本語のできるリーダークラスの人材が圧倒的に不足していることが重要なポイントです。いくら大連とはいえ、システム開発プロジェクトの窓口を務められるレベルの人材はそう多くはありません。中国では優秀な者は複数案件を兼任するのが通例です。どんなに日本企業との取引実績があったとしても、その傾向は変わりません。

このケースでは、李さんは会社の事情により、日本側に何の事情説明もないまま他案件に引き抜かれてしまいました。その穴を埋めるために、李さんの名を語る影武者を使って対応したというのが真相です。李さんや王さんには、全く悪気はありませんでした。むしろ、日本側に心配をかけまいと配慮したつもりです。

芝居を打つならメールアドレスにまで気を配ればいいのにと思うのですが、詳細まで気がまわらないところが中国人技術者らしいところですね。

ワンポイントアドバイス！

中国側のプロジェクト体制崩壊を見破るにはいくつかコツがあります。

- ・本人に正直に聞く
- ・部下にそれとなく聞く

実際このケースでもそうでしたが、中国技術者はあまり罪悪感を持ちません。中国人の持つプライドの高さに加えて、さらに技術者としての誇りがさらに拍車をかけているものと推測されます。

「あれっ、おかしいな？」と感じたとき、政治力に長けた幹部社員をいくら問い詰めても無駄な努力と化してしまうことが多いのですが、担当者に直接あたってみると案外正直な答えが返ってくるものです。そこに、中国ベンダのリスク管理の弱さを感じ取ることができます。

中国オフショア開発 ケーススタディ

ケース 6

テストの信頼性を保証するには？

詳細設計から結合テストまでの開発工程を中国ベンダに委託しています。
コーディングも終盤に差し掛かり、そろそろ単体テストと結合テストのチェックリストを作成する段階になりました。
開発当初より、日本で準備したチェックリストのフォーマットを渡していたのですが、中国側から次のような相談が持ちかけられました。
「日本から頂いたマトリクス形式のチェックリストは使いにくい。いつも使い慣れていない我々のチェックリストを利用したい(マトリクス形式ではない、ただの一覧表)」
あなたならどのように対応するだろうか？

【回答】

中国ベンダ自身にテストの信頼性を証明させるのはきわめて困難

日本ではテスト項目の抽出漏れを防ぐために、マトリクス形式のチェックリストを用いることが一般的です。このチェックリストは、特に単体テストで威力を発揮します。ところが、中国ベンダの一部は、マトリクス形式のチェックリストを嫌がる場合があります。その理由を問いただしたところ、下記の答えが返ってきました。

「担当者の中には使い慣れていないものがいて、効率が悪いから」

システム開発からバグを根絶させるのは永遠の課題かもしれません。ましてや、担当者ごとのばらつきが大きい中国オフショア開発では、中国ベンダが自らテストケースの網羅性を証明するのはきわめて困難だといえます。日本側はまずそこを理解する必要があります。日本人技術者の品質意識が高いのは立派ですが、それは一つの価値観に過ぎません。この自覚がオフショア開発を成功に導く重要な鍵となります。日本と中国とでどちらが正しいのかを議論するのではなく、プロジェクトの成果に焦点を当てるべきです。

このケースでは、結局日本が主張するマトリクス形式のチェックリストを採用することになりました。その方がより品質の高い製品になるからです。

このケースから学べる教訓

- ・ 日本の高い品質意識は単なる価値観に過ぎない
- ・ 今の中国ベンダは日本式品質を理解できない
- ・ 日本側のチェック体制が品質を左右する
- ・ 事前に合意した約束も簡単に覆される
- ・ 類似不良が絶えないのはテスト手法の欠陥

ワンポイントアドバイス！

中国オフショア開発では、品質保証の鍵は品質指標による目標管理です。品質指標とは、システム規模に応じたチェックリスト件数やバグ摘出数の目標値。仕様書にある通常操作は正常に動作するものの、異常系の操作がほとんどテストされないことがあります。発生しうるエラーを全て網羅しているかどうかを確認するために、チェック項目の内訳(正常、異常、境界/限界系)に明確な基準を設けると効果的です。

中国オフショア開発 ケーススタディ

ケース 7

リーダーが結婚、突然の休暇申請

あなたは納期の厳しい中国オフショア開発を担当しています。

2 ヶ月後には納品、もうすぐコーディングが終了してテスト工程に入ろうかという時期にさしかかってきました。

そんな折に、中国側のリーダーから次のような連絡がありました。

「この度、私は結婚することになりました。つきましては来週から一週間お休みすることになります。私が不在時は……(準備万端)……。よろしくお願いいたします」

こんなとき、あなたならどのように対応するだろうか？

【回答】

快く祝福しよう！

このケースのポイントは、リーダー不在時の対策がちゃんとなされているかどうかにあります。中国側曰く、不在時も準備万端とありますので、これを信じないわけにはいきません。すなわち、日本側は素直に祝福してあげる方が望ましいと考えます。

中国オフショア開発の最中なので、日本から祝福する方法はどうしても限られます。この事例では、メッセージや贈り物の祝福が相応しいでしょう。

もちろん中国人も贈り物は大好きです！ところが、中国の郵便事情はあまりよくありません。ましてや、結婚式の当日にあわせて、式場に花や贈答品を送り届けるのは至難の業といえます。

そこで、私たちは次のような手をよく使います。

結婚祝いのメッセージを国際電報で会社宛てに届けます。結婚式をはさみ長期間の休暇を取る可能性もあるので、本人が出社している間に届けるとよいでしょう。

中国人は日本人と同様に面子を重んじます。取引先の日本企業から祝福メッセージが届けば、高感度アップは間違いなし！こんな簡単なリスクヘッジはありません！

国際電報

<http://www.dempoppo.com/dempoppo/jtof/index.jsp>

ワンポイントアドバイス！

このケースでは、普段からのリスク管理が問われます。中国オフショア開発の最大のリスクは、約束通り納品されないこと。

納期遅延、品質粗悪、追加請求……

リスクには4種類の対処法がありますが、リスクの約半数は、中国ベンダとの信頼関係があれば「回避」できます。また、今回のようにリスクを「受容」する余裕を持つために、普段から中国ベンダとマメにコミュニケーションを取ることが肝心です。