

2015年度アフリカビジネス実証事業実施報告（要旨）

ルワンダ「ソフトウェア受託開発サービス」アフリカビジネス実証事業

第1章 事業概要

1.1 目的

本事業主であるレックスパート・コミュニケーションズ株式会社と神戸情報大学院大学は、現地において継続的なオフショア・ソフトウェア開発事業を展開することを目的とした、現地法人を共同で立ち上げ、その組織化と共に、明確なキャリアパスや給与体系を明示することにより、中長期的に活躍できる人材の獲得及び育成ができるかを実証項目化し検証した。

また、日本及びルワンダ双方におけるマーケティング・広報活動を通じて、ルワンダ ICT ビジネスの新規案件が獲得できるかを実証項目化し検証した。

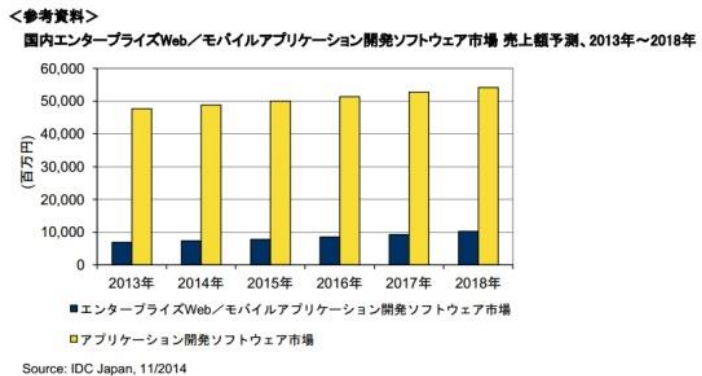
1.2 背景

ルワンダでは、2000年に策定された国家目標 VISION2020 にて、2020年までに中所得国になることを掲げている。同国において、ICT産業はその目標達成の鍵と位置づけられており、ICT産業人材の育成に積極的に取り組んでいる。

しかしながら、同国において、ICT関連の民間企業が成長途上にあり、育成された人材を雇用し、研修や実践を通じた成長の機会が不足している。それに加え、同国の雇用習慣として、従業員のキャリアパスや給与体系が曖昧なケースもあり、従業員と企業側のお互いに対するコミットメントは強くないのが一般的である。同国の ICT 産業の継続的な発展のためには、ICT 企業における「人材確保・育成」及びそれらを組織的に実行する体制が重要である。

一方、日本国内においては昨今 ICT 技術者不足が顕著になりつつあるにもかかわらず、国内の各種マーケット規模は徐々にではあるが引き続き拡大傾向であり、オフショアのより積極的な活用が不可欠な状況に推移しつつある。オフショア開発はこれまで特にコストダウンを目的とし、中国が主なオフショア先として選択されていた。

しかし、中国でのオフショア開発は失敗事例も多く、今日の市場においてオフショア開発は必ずしもポジティブな印象をもつものではない。一方で、高品質で安心して仕事ができるオフショア開発を実現できた場合、ビジネスチャンスが拡大、それが現地の雇用拡大といった流れにつながる事が予想され、この好循環実現がルワンダでのオフショア開発の大きな目的の一つである。



1.3 自社について

1.3.1 レックスバート・コミュニケーションズ株式会社について

レックスバート・コミュニケーションズ株式会社は、2011年にルワンダでのオフショア開発パイロットプロジェクトを皮切りに、年平均2から3のソフトウェア開発プロジェクトをルワンダでのオフショア開発を活用し、これまで10以上の日本・ルワンダ間でのオフショア開発プロジェクトを成功させている。本事業においては、主にビジネスの推進面、組織化、雇用面での発展等の役割を持つ。

社 名：レックスバート・コミュニケーションズ株式会社

所 在 地：東京都千代田区神田淡路町 2-4-4 アール神田淡路町 6 階

設 立：2009年9月1日

資 本 金：1,000 千円

総売上高：37,000 千円（平成 25 年 9 月 1 日～平成 26 年 8 月 31 日）

従 業 員：6 名

事業内容：アフリカ・オフショア事業、PC/スマホ向けサービス企画・開発・運営、
情報システムの設計開発・コンサルティング、コンテンツ配信、技術コンサルティング

1.3.2 神戸情報大学院大学について

神戸情報大学院大学は、途上国の社会課題を IT の力で解決する、ICT4D の専門教育を行う大学院大学であり、また ABE イニシアチブの受け入れ先としては、国内最大規模かつルワンダ人の受け入れが最多である。特に教育面、人材育成面でレックスバート・コミュニケーションズ社と連携・サポートを行う。

学 校 名：神戸情報大学院大学

所 在 地：兵庫県神戸市中央区加納町 2-2-7

設 立：2005 年

在学者数：154 名（平成 27 年度）

うち、社会人学生数：75 名

外国人留学生数：51 名（アフガニスタン 20 名、ルワンダ 10 名、エチオピア 3 名、ケニア 2 名、コートジボワール 1 名、ウガンダ 1 名、タンザニア 1 名、バングラディシュ 1 名、中国 12 名）

教 員 数：23 名（専任教員 19、非専任教員 4、平成 27 年 5 月 1 日現在）

教育内容：社会の課題に対し、自ら ICT 技術を用いてシステム開発や維持管理などを行うことを通じて解決策が提供できる人材及び、ICT 技術を活用した解決策を立案し、ICT 技術者の協力を得て、課題解決実践のリーダーシップが発揮できる人材の育成

1.4 海外事業戦略全体におけるアフリカ事業の位置づけ

当社の主事業が、ルワンダ・オフショアを活用したソフトウェア受託開発である。

1.5 ビジネスパートナーについて

ルワンダ・キガリ市に本社をもつルワンダ企業、A社がビジネスパートナーである。2011年に最初のプロジェクトを始めた際、A社の現代表が以前所属していた企業とのビジネスであったが、よりオフショア受託開発に事業の焦点を定めたA社を2014年に設立（出資比率 ルワンダ 51% 日本 49%）し、以後は、レックスバート社とA社の2社体制でのビジネスを推進している。

1.6 該当分野・製品・サービスについて

当事業では、ITソフトウェアの受託開発を主としており、それらのなかでも、WEBアプリケーションやモバイルアプリケーションの開発を中心に行っている。対象としている顧客は、主に日本企業、ルワンダ現地企業・政府機関等であり、ヨーロッパからの受託等も実績がある。

中長期的には自社サービスの展開や、アフリカに進出する日本企業への、IT人材リソースの提供といったサービスも視野に入れている。

第2章 実証項目とスケジュール

2.1 実証項目（実証項目ごとの説明）

実証項目 1

【現地法人設立手続き】

合弁会社の立ち上げ、出資プロセスを通し、法令、制度、手続き、運営などの実態を調査し、制度面と運用面の乖離を明らかに、円滑に登記完了できるか実証する。

実証項目 2

【新組織体系構築と適用】

新規で立ち上げた現地法人及び日本の子会社に関して、持続可能な成長の土台となる社内組織体系を構築できるか実証する。

実証項目 3

【人材採用・育成スキームの構築】

人材の募集方法・採用プロセスも含めた包括的かつ持続的な人材採用・育成スキームを構築し、適切な人材を獲得できるか実証する。

実証項目 4

【キャリアパス・給与体系構築と人材確保・維持】

雇用した従業員に対する明確なキャリアパス・給与体系を構築し、雇用する人材に対して適用し、継続的な人材確保・維持ができるか実証する。

実証項目 5

【マーケティング・広報による新規案件獲得】

日本及びルワンダ双方におけるマーケティング・広報活動を通じて、新規案件が獲得できるか実証する。

2.2 事業実施スケジュール

当事業における実証活動は当初計画したロードマップに沿って実施された。

(1) 7月 新規人材の獲得

当実証事業開始時点ですでに採用する方向で調整していた人材を実際に採用した。採用時点で、まだ未確定ではあるが、人材育成やキャリアプラン等のコンセプトについて共有を行い、フィードバックを得た。

(2) 8月 現地企業への出資

当実証事業開始時点においては、新会社設立かもしくは既存のパートナー企業 A 社への出資を行うかで、方向性は決定していない状態であったが、その後関係者間の協議により、A 社に出資を行う方向性で決定した。その後、必要書類を整備し、現地に出張（第 1 回出張）を行い、登記変更の実施と現地の会計・雇用の専門家とのミーティングを通して、制度等の確認をおこなった。

(3) 9月 日本法人の設立

8月の出資完了後、直ちに日本法人（A 社の 100%子会社）設立の準備を行い、平成 27 年 9 月 16 日に設立に至った。また並行して、計画に基づいた人材採用を行い、10 月までに開発者 2 名、管理・会計担当者 1 名の採用を行った。また、同 9 月に、ルワンダの ICT 関連業界団体（ルワンダ ICT 商工会議所）主導で、ルワンダの民間企業の代表者団が来日。日本企業とのビジネス機会を見出し、またルワンダへの投資を呼びかけるためのビジネスセミナーを、東京、神戸で実施。このセミナーに当社及び神戸情報大学院大学が参加した。このセミナーではプレゼンター、パネルディスカッションのパネラーとして登壇し、当事業の説明及びルワンダ・オフショアの強み、今後の課題等の情報発信を行った。

(4) 10月 A 社代表招聘及び Japan IT-Week 2015 秋への出展、神戸情報大学院大学への訪問

大規模な国内 IT 関連展示会、Japan IT-Week 2015 秋に出展。これに参加するため、A 社の代表を招聘。

3 日間の展示会において、ブースへの来訪者に対し、当事業でのこれまでの取り組み、ルワンダ・オフショアの特徴、強みなどをアピールした。

展示会終了後は、神戸情報大学院大学への訪問を行い、現在同校に留学中のルワンダ人学生とミーティングを行い、当事業の取り組みとその将来性、当社の求める人材像や、学生に期待することなどを中心にディスカッションを行った。

(5) 11月～12月 ブリッジエンジニアの派遣

A 社日本法人側で勤務する、ブリッジエンジニアを約 2 ヶ月間にわたり現地に派遣した。人材

育成の一環として、日常の業務を近くで遂行することで、日本側でのソフトウェア開発プロジェクトの進行プロセスに直接触れる機会をつくり、特に品質管理面における技術指導を行った。また、今後の業務フローの継続的な改善のため、滞在中の業務を通して発見した課題を集める作業を行った。

(6) 1月 ルワンダへの出張（最終回）

当事業の総括としてルワンダへの出張を行い、下記の項目について確認を行い、今後の活動計画等についての議論と意思決定を行った。

- ・見込み案件等の情報共有
- ・会計状況の確認
- ・リソース配置計画
- ・ブリッジエンジニアの派遣を通して明らかになった課題の共有と解決方法の検討
- ・採用及び継続的な人材育成に関するポリシーの決定
- ・これまでの採用実績をもとにした職位及び給与テーブルの見直し
- ・現従業員との面談、人材育成・職位・給与体系の共有とそのフィードバック

第3章 実証項目ごとの検証方法と結果と考察（課題とそれらをクリアするための対策や提案）

3.1 実証項目の結果まとめ(一覧表)

実証項目	結果	課題
実証項目1 現地法人設立手続き	最終的には、A社に対して、新たに株主を募り増資という形となった。登記変更に関わる書類の準備、及び現地での実際の登記変更ともに滞りなく実施でき、同国において、法令、制度、手続き、運営等について問題ないことが確認できた。 また必要書類の確認後はオンラインで登記申請が可能で、1~2日で完了できる、ITを活用した先進性も見られた。	事例が多くないためか、イレギュラーなケースに関する見解が担当者によって分かれるケースがあったが、マネージャの判断により対応が確定した点があった。事例が多くなり経験がより共有がなされるようになるのと、様々なケースにもスムーズに一貫した対応を取れるようになるものと思われる。
実証項目2 新組織体系構築と適用	A社の日本法人の設立を計画し、平成27年9月16日付で設立を完了した。	
実証項目3 人材採用・育成スキームの構築	人材採用の戦略として、今後1~2年の間は、カーネギーメロン大学の卒業生、ABEイニシアチブのメンバーを中心に採用。自社のトレーニングプログラムを経て、実践において継続的に	自社のトレーニングプログラムの完成とその適用、継続的な改善が必要である。

	人材育成する枠組みを決定した。	
実証項目 4 キャリアパス・給与体系構築と人材確保・維持	社内での公平性、また同国同業種内において競争力を考慮した、各職位・役職の定義を行い、それに対応する給与・昇級体系を策定した。 また、評価時期、評価方法も取り決め、現従業員に対してそれらのコンセプトを説明し、良い反応を得ることができた。	まだ適用が始まったばかりの段階であるため、これらの施策が必ずしも人材確保・維持の面で、完全ではないことを前提に、コミュニケーションと改善の機会を継続して持つ必要がある。
実証項目 5 マーケティング・広報による新規案件獲得	「A社・A社日本法人」体制になったのち、それぞれ Web サイトの整備、SNS を利用した情報の拡散といったところを順次行った。 また Japan IT・Week2015 秋への出展も行い、広報活動を行った。A 社の案件獲得及び売上状況としては、1 年目の計画を上回るペースで推移しているが、一方で展示会からの直接の案件獲得は現時点では得られていない。 一方、展示会を通して、オフショア先に求められる要素が変化してきていることが確認され、この変化は当社の仮説とも一致する方向であり、成長戦略の方向性を決定する上で非常に貴重な材料となった。	営業面の強化を実施する予定である。具体的には営業担当の採用である。また同国同社でのオフショア開発の強みを、実績を交えつつインターネット上でアピールする。また、オフショアの仲介を行うジギュ社との連携も模索し、販路の拡大が必要である。

3.2 実証項目 1

合弁会社の立ち上げ、出資プロセスを通し、法令、制度、手続き、運営などの実態を調査し、制度面と運用面の乖離を明らかに、円滑に登記完了できるか実証する

(1) 検証方法、活動内容

実際に現地において登記変更を行い、また現地の専門家との面談を通し、法令、制度、手続き、運営などの実態を調査し、円滑に登記完了できるかを確認することで、検証とした。

A 社への増資という形で進める方向性を決定したのち、現地の専門家のサポートのもと必要とされる書類を国内において可能な限り準備を行った。現地では、書類をチェックしたのち、対内投資事業を所管する Rwanda Development Board (RDB) に訪問し、登記変更の手続きを行った。

登記と並行し、現地の会計や雇用に関する法制度等のヒアリングを行い、各種制度の整備運用状況を確認した。

(2) 結果

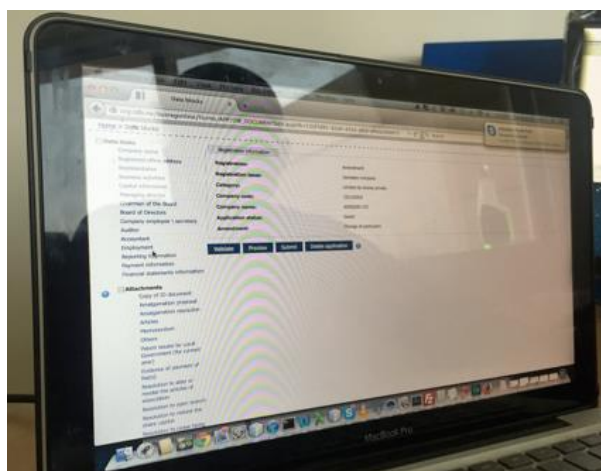
登記変更に関わる書類の準備、及び現地での実際の登記変更ともに滞りなく実施でき、同国において、法令、制度、手続き、運営等について問題ないことが確認できた。

また必要書類の確認後はオンラインで登記申請が可能で、1~2日で完了できる、ITを活用した先進性も見られた。

また、現地の会計や雇用制度全般に関して詳しい専門家とのミーティングを持ち、ヒアリングを通して、現地の会計制度や雇用制度に関する調査をおこなった。



Rwanda Development Board



オンライン
レジストレーションの画面
(一部)

(3) 考察

訪問した RDB は、会社登記等各種手続きに関する、ワンストップセンターと呼ばれるに足る機能を集約しており、実際に登記に関し必要な機能が1つのビル内にすべて収まっており、また実際の手続きにおいて、そのビル内で完了できることが確認できた。

手順としては、受付で目的を告げ書類のチェックをして、一通り揃っていることを確認してもらった上、ビル内の公証役場に移動し、A社の増資に関する取締役会議事録の認証を得る手続きとなった。なお、公証役場で手続きをする前に、オンラインで申し込み・支払いをする必要があったが、これはその場でノート PC を使いオンラインで申し込みし、同じく RDB ビル内にある銀

行出張所にて支払いを行い、すぐに対応することができた。

次に、公証役場での認証では、問題が2つあった。

1. 書類上の不備の指摘

書類上の通貨はルワンダフランに限定されるが、米ドルのまま提出したため、その修正を求められた。その場で修正・プリントして対応することができた。

2. スキャンした議事録の取り扱いについて

現場に実際にいない者でサインが必要な者が2名いた。1名については、委任状を準備していたため、田中がサインして問題がなかったが、もう1名については、書類にサインしたものをスキャン・プリントしたものしかない状態であった。公証人は当初、スキャンは認められないという旨の回答をしていたが、交渉後、RDB内の責任ある立場の方の了承を得て、認証を得ることができた。過去の経験から、サインした原本でもよいという認識であったが、ルールがより厳密になった影響か（A社代表の見解）、このような事態が発生した。

ルールの運用としては基本的には厳密に運用されていることがわかったが、一方で交渉によりその場で解決できるところがあるなど、若干運営が不透明な点が残った。

一方で、不備なく準備が出来れば、一連のプロセスに関しては、特に問題なく進んだものと思われる。

認証後は、書類を提出して終わりという段階であったが、窓口が非常に混雑していたため、オンラインでの申請を勧められ、A社オフィスに戻ったのち、オンラインにて申請を行った。

オンライン上では登記に関する様々な機能が整備されており、登記変更に関してもインタフェースを通して、問題なく完了することができた。

また、オンライン上で即時登記変更後の登記簿のプレビューが閲覧できるなど、先進的であった。

3.3 実証項目 2

新規で立ち上げた現地法人及び日本の子会社に関して、持続可能な成長の土台となる社内組織体系を構築できるか実証する。

(1) 検証方法、活動内容

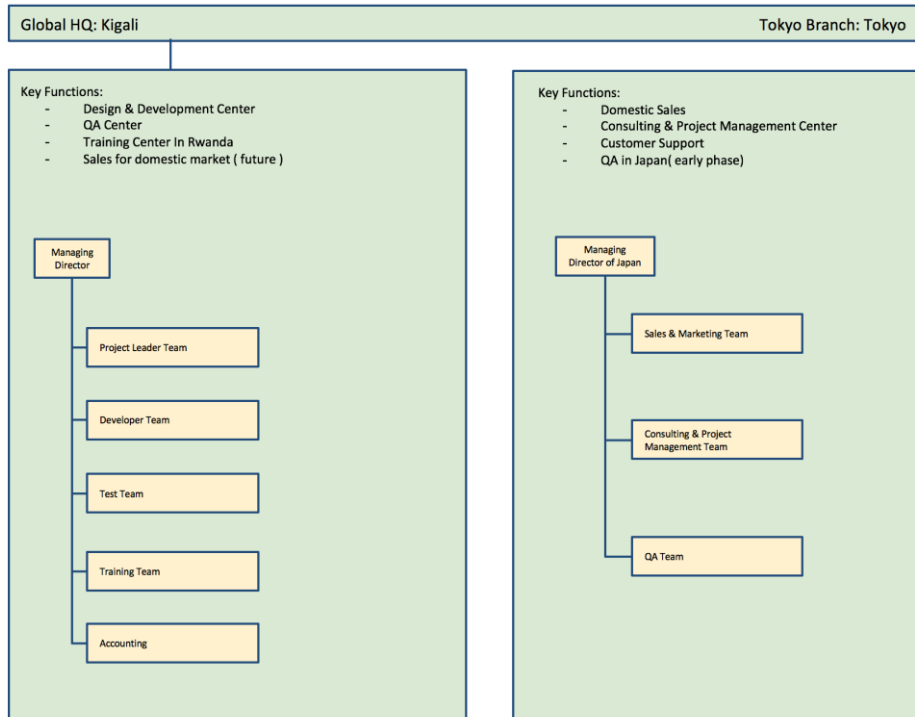
これまでの企業間のパートナーシップから、日本・ルワンダ一体となった組織を構築し、持続可能な成長の土台となる社内組織体系を構築することを目的とし、現地会社への増資に続いて日本法人の設立を行った。

新たに作られた組織体制が持続可能であるかどうか自体の検証は中長期での結果によるため、現時点においては、関係者の意識を調査し、同じ会社の関係者としての意識をもって各活動に当たれるかどうかを持つての評価とした。

(2) 結果

A社の日本法人の設立を計画し、平成27年9月16日付で設立を完了した。これにより、ルワンダ側、日本側ともに、同じ会社である、という意識をもつことができるようになり、その後の様々な議題においても、日本側・ルワンダ側それぞれ自社のことであるという意識を持って同じ目線で活動に当たれていることが確認できた。

組織としては、下図に示される体制を初期段階として構築し運用することとした。



A社が入居するビル



A社オフィス内
(2016年2月に、同ビル内別室に移転)



2016年2月

10名前後が業務できるキャパシティを確保するため同ビル内別室に移転

(3) 考察

今回、日本とルワンダに別個に存在した組織を一体化したことにより、組織運営に関する各種課題の認識と今後の戦略についての意思統一、あらゆる情報の透明化がなされた。このことにより、実証項目3や4に記載される事項に対し、関係各位が同じ目線で持って取り組めることとなった。

3.4 実証項目3

人材の募集方法・採用プロセスも含めた包括的かつ持続的な人材採用・育成スキームを構築し、適切な人材を獲得できるか実証する。

(1) 検証方法、活動内容

人材採用の方針を内部にて決定し、そのポリシーに基づいて採用活動を行い、実際に採用できたかどうかをもって評価する。

まず社内において、採用計画を取りまとめ、2015年9月から2016年9月にかけての1年間において、10名体制の構築を目標として設定した。また、特に初期段階においては、純粋に高い技術や、高い技術の習得が期待される潜在能力があるだけでなく、当ビジネスモデルの将来性に対して共感し、同じ目的意識をもって行動できる、人材の発掘と採用を行うことを重要な点と設定して採用面接に当たった。また、そのような有望な人材が給与面での問題で、採用できないことを回避するため、同国においては競争力のある給与水準を設定した。

人材育成面においては、実証事業期間内においては、現地出張による直接指導が中心であったが、並行して自社としてのトレーニングプログラムの策定に向けた活動を行った。

(2) 結果

採用方針に基づき、9月に2名（1名は会計担当）、10月に1名を採用した。また、2016年2月から3月にかけて、カーネギーメロン大学の卒業生2名が採用予定となった。また、自社トレーニングプログラムの内容の開発に着手した。現時点ではプログラム自体の準備は完了していないが、2016年7月に採用予定の人材より適用開始する予定である。

(3) 考察

同国における特にICT分野でのエンジニア採用については、中途採用が中心であり、企業側も

既に経験のある人材を中心に獲得している模様である。

一方、当事業においては、中長期的に人材を獲得していく必要性、また日本の様な品質や納期に厳しいビジネス環境を同国内のビジネスにおいて、それに匹敵する経験を得ることは現状では難しいこともあり、大学・大学院卒業者の新卒採用を中心に行い、これに対し自社でのトレーニングプログラムによって、独自にエンジニアを育成していく方向性が妥当と判断される。

また、インターンの受け入れも積極的に行っていく方針であり、インターンからの正社員化も一つの重要なパスとして設定した。

一方、大学卒業時点でのスキルレベルは、実践の開発に即戦力となるだけのレベルに達していない問題もあるが（世界共通の課題ではあるが）、一方でその間を埋めようとする支援団体、NPOなどの動きも見受けられ、それらの動きとの連携をとり、同国における ICT 産業人材育成の一つのモデルケースを構築できることを期待している。



神戸情報大学院大学にて留学中のルワンダ人学生とのディスカッションの様子

3.5 実証項目 4

雇用した従業員に対する明確なキャリアパス・給与体系を構築し、雇用する人材に対して適用し、継続的な人材確保・維持ができるか実証する。

(1) 検証方法、活動内容

同国においては、一般的に企業が従業員のキャリアの構築を支援する様な取り組みは、あまり一般的ではなく、企業と従業員の関係性は比較的ドライであるという認識である。そのため、少しの給与差のために移籍することや、また採用したもののそこからの伸びがあまり期待できないという状況がある。

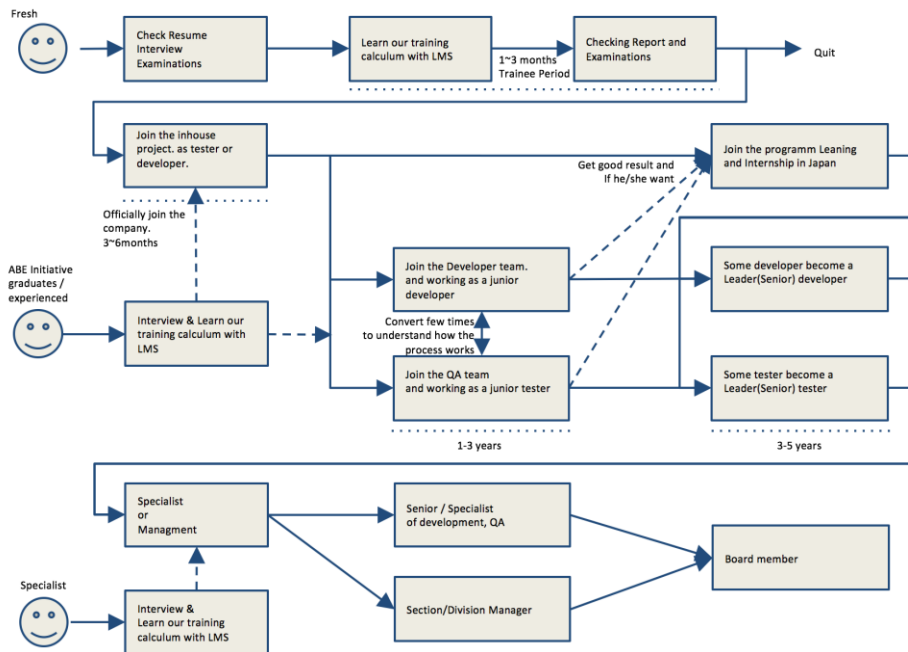
当事業においては、特に ICT 分野の技術者においては、非常に人材個々の能力に依存する部分が大きく、新規採用した人材を中長期で育成し、その上で長く活躍していただく環境の構築が、ビジネスの成否をも左右すると考えている。

そのため、当事業においては、従業員一人一人をケアし、その成長を会社として支援するコンセプトを採用している。そのコンセプトにより継続的な人材確保と維持が出来るかについては、中長期的な結果であるため、現時点においてはそのコンセプトがルワンダ人の雇用環境において

受け入れられるものなのか、それによってモチベーションは向上するのか、といった点について、面談からのフィードバックを持って評価している。

キャリアパスの考え方の説明に使用した資料より

明確なキャリアパスと給与体系、成長の機会の提供により、優秀な人材の雇用維持



(2) 結果

このキャリア構築支援体制や、明確な給与体系については、いずれの従業員にしても反応はよく、このような企業と従業員の関係はあまり見られないため、非常によいというフィードバックを得ることができた。職位とその職位につくために必要な事、それに対応する給与面についても、合わせて定義、従業員それぞれに説明を行った。給与面に関しては全般的に競争力があり、また職位を上げるための基準を明確にした事で、真面目に勤務し、実績をあげれば確実に昇級するということがわかることが、モチベーションにつながるという印象も確認できた。

また期首に個人目標の設定とそれをどのように支援し達成するかという面談を全従業員とその上司の間で行い、期末にその評価を行い、それをもって昇級の材料の一つとする制度も導入を行なった。

(3) 考察

中長期的に優秀な ICT エンジニアを多数獲得、維持していくためには、現在の同国の採用市場において十分な技術と経験を持ったエンジニアを探し続ける方向性ではこれを達成し難く、自社において育成し、向上心やモチベーションを維持できる環境の構築が重要であることが、これまでの取り組みを通して確信を得る事が出来た。このようなコンセプトでの人材獲得、育成が同国において成功する事は、自社だけの取り組みとしてだけではなく、これを共有する事で一つのモデルケースとなり、現地の他の ICT 関連企業も同様な取り組みを始める様な事につながれば、全

体の技術力の底上げとなって現地に寄与することも期待される。

3.6 実証項目 5

(1) 検証方法、活動内容

WEB サイトや、SNS、セミナーでの講演等を通じた宣伝活動

Japan IT-Week 2015 秋に出展し、ブースへの来訪者に直接ルワンダ・オフショア事業に関する説明を行い、案件獲得の機会を探った。

これらの活動を通して、新規の案件を獲得し、事業の収益を上げていけるかが評価点となる。

(2) 結果

「A 社・A 社日本法人」体制になったのち、それぞれ Web サイトの整備、SNS を利用した情報の拡散といったところを順次行った。

また Japan IT-Week2015 秋への出展も行い、広報活動を行った。A 社の案件獲得及び売上状況としては、1 年目の計画を上回るペースで推移しているが、一方で展示会からの直接の案件獲得は現時点では得られていない。

(3) 考察

展示会を通して、オフショア先に求められる要素が変化してきていることが確認された。この変化は当社の仮説とも一致する方向であり、成長戦略の方向性を決定する上で非常に貴重な材料となった。

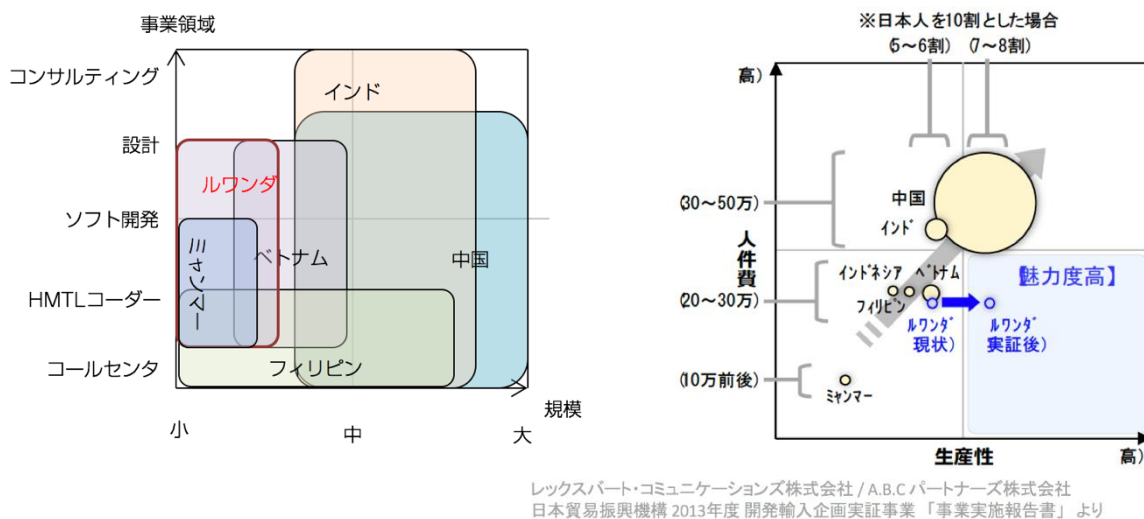
この仮説とは、これまで単純なコストダウンのためとされてきたオフショア開発が、今後は日本国内の ICT 関連技術者不足を補うための一つの方法となるというものである。そのようなニーズの変化においては、コストよりも品質やプロジェクトの進めやすさ、問題の起こりにくさといった点が重要になる。クライアントからいち早く品質と対応力についての評価を得れば、オフショア市場における一定の存在感とシェアを獲得し、オフショア先として確実な選択肢の一つとなりうる。

A 社として組織が一体化したことにより、新規のクライアントとなる企業には、日本人とルワンダ人による混成プロジェクトチームが、最終的には品質管理を日本側で行い、日本の窓口で日本語にて対応できるという安心感を与える。つまり、オフショアに対する抵抗感なくクライアントに受け入れられる。組織の一体化の効果がこのような点においても確認できた。

一方で本展示会出展については、費用対効果の面では課題が残る。本展示会出展を通して、市場の反応や、オフショア開発に期待される事が変化してきていることがわかった。このことは我々の仮説が正しい方向性であることが確認できた一方で、直接的な案件獲得にはつながりにくいことも示唆している。案件獲得については、Japan IT-Week の秋には、オフショアをテーマとした展示ブース群がないことにより、オフショア開発に関する情報収拾を目的に来場する人が少ない事も影響しているものと思われる。

第4章 現地への寄与

4.1 事業実施前と実施後の変化



	事業実施前	事業実施後
雇用人数	1名	2015年7月 +1名 2015年9月 +1名 2015年10月 +2名 2016年2月 +1名 2016年2月時点 6名 2016年3月 +1名 (確定) 2016年7月 +2名 (計画) 2017年4月 +4~5名 (計画) 2017年4月目標 14名
組織体制	A社及びレックスバート・コミュニケーションズ株式会社でのパートナーシップ (資本関係あり) のみ	A社への増資 株主増 A社日本法人の設立により日本・ルワンダでの一体となった組織となった。 人材採用、教育、中長期人材育成体系、給与体系などが整備された。

4.2 現地への寄与

現地企業に対する出資を実施し、当面の資金を得たことにより、積極的な人材採用を行える状態となり、策定した採用計画に基づいて、現時点では数は多くないものの、雇用に関して寄与している。また、5年スパンでの計画では、100人規模の体制を目指しており、今回の実証事業期間中に構築した組織基盤をもとに、事業を成長させていくことができれば、十分に達成可能であると考えている。

その規模を達成できた場合、純粋な ICT 関連の民間企業としては同国では最大規模に属することが予想され、モデルケースとして間接的に他の民間企業の成長により影響を与えることが期待される。

また、日本からのソフトウェア開発プロジェクトだけではなく、同国内や周辺国のソフトウェア開発プロジェクトの獲得も積極的に獲得することを事業計画に組み込んでいるが、そのソフトウェア開発プロジェクトを実際に遂行するのは、ルワンダ人エンジニアが中心であり、同国内、周辺国のソフトウェア開発プロジェクトを獲得していくことは純粋に現地の雇用に継続的に寄与することを意味している。他方の課題として、現在同国における政府系の規模の大きい ICT 関連のプロジェクトについては、国内での受け皿がなく、国外の企業が受託・開発を行っているのが現状である。このような開発プロジェクトをルワンダ企業が獲得し、ルワンダ人エンジニアによって開発・運用されるだけでも相当な現地への寄与と考えている。

また、当面は自社内で運用するトレーニングプログラム、及びその前段階に位置する各種団体・企業における教育プログラムとその出口であるインターン受入れといったトータルでの教育・トレーニングスキームについては、いずれ他の企業の従業員や個人事業主に対しても開放することを検討している。合わせて、実証事業で取り組んできた、人材の採用・中長期的な育成、会社と従業員の関係性のありかたなど、ノウハウについても、一定の成果を収めた後は、1つのモデルケースとして情報公開したいと考えている。

これらの取り組みを通して、他の企業や同国の ICT 関連エンジニア全体のレベルの底上げに寄与する。その結果、健全な競争環境ができることで、同国における ICT 産業の発展が好循環に入り、結果として市場規模が拡大につながることを期待している。市場規模が大きくなれば、当然市場として受け入れられる ICT 関連人材が増加し、日本・その他国外より、より規模の大きな受託開発案件を受けることができるようになる。このことは、同国の雇用機会創出に加え、成長戦略に掲げられる知的産業の成長にもつながる。

当然、市場規模の拡大の要素はこれだけにはとどまらないため、現実として当事業の直接的影響は極めて限定的であるとは考えているが、そのきっかけのひとつとなれば、当実証事業は現地に最大限寄与するものと考えることができる。

第5章 今後の事業展開と課題

5.1 今後の事業展開

(1) 現地における活動

継続して人材採用及び育成を継続し、また社内体制・制度も随時改善を行っていく。また、現地においても、積極的に営業活動を行い、特に政府系案件の獲得を目指す。

民間企業においては、独自の IT システム開発を行うだけの体力のある企業はそう多くないのが現状ではあるが、現在のルワンダ内の顧客については比較的規模もあるため、継続的にサポートしていく予定である。

(2) 日本国内での活動

国内では、継続して案件獲得活動を実施していく。WEB や SNS の整備と情報発信と合わせ、営

業リソースの強化も実施した。ブリッジとなる人材の不足も予想されるため、日本側での人材獲得活動も近く実施予定である。

教育面においては、ABE イニシアチブによる留学生が継続的に、神戸情報大学院大学に入学して同校にて学んでおり、同校との連携を引き続き行い、人材育成面での協力体制をより強化する。また、第1弾の卒業生については、そのインターンシップが、2016年の秋より半年間始まる予定である。受入れとしては、3～4名を検討しており、インターン中の実プロジェクトにおける経験とスキルの向上を持って帰国し、以降は従業員として業務に携わる予定である。

5.2 今後の課題

当実証事業を通じて構築した組織基盤を継続的に改善、発展させていくという課題が第一にあるが、一方で、獲得できるプロジェクトと、それに対応できる人材の確保のバランスが難しい課題である。保守的な運用を行なった場合、雇用の計画達成が難しくなる想定であるため、営業力の強化と、人材育成の体制、それを支える資金面についての対応が大きな課題である。

以上