

# テーマ研究・調査活動報告書

テーマ1：中国にソフト開発を発注する事業者への提言

テーマ2：中国進出企業に向けた提言(I Tコーディネータの立場で)

2006 年 2 月 27 日  
ITC 実務研究会

## 目次

はじめに

第1章 中国にソフト開発を発注する事業者への提言

第2章 中国進出企業に向けた提言(I Tコーディネータの立場で)

参考資料

附1 ITC 実務研究会 中国・上海セミナー 開催要領

附2 セミナー内容記録詳細

附3 ITC 実務研究会 これまでの活動記録

# はじめに

執筆担当 坂下知司

日本の産業界に中国の重みが年々増大している。製造業はもちろん、食料品分野などで中国への依存度は年々高まっている。IT事業分野でも中国の存在感が大きくなっている。ソフトウェア、システム開発の「オフショア化」はコスト削減の切り札としてますます多用されてきている。この傾向は単にソフトウェア開発会社やSIerと呼ばれるベンダー側に留まらず、大手製造業、流通業、金融業など基幹産業もこぞってオフショア開発を進めている。

こんな中、ITコーディネータとして日本のIT関連事業者から中国のIT事情を聞く場面は多いが、中国側の事業者はどのように受け止めているのか、安価な労働力提供だけの期待感と思っているのか、技術習得を成し遂げた先には何を見ているのか、中国自身の市場はどのようにみているのかなどは必ずしも充分伝わってこない。

ITC実務研究会会員には、元々中国で生まれたもの、今も中国でITコーディネータの力を活用して働く者、中国に工場を持つ会社で共同生産に携わる者、工場の開設を企画したり、経営側面あるいは情報化側面から中国側と深い係わり合いを持ってきた者も多い。研究会はさらに米国系ソフトウェア会社で日々米国型経営に身を置く者、長年欧米に日本のソフトウェア製品の販売やシステムサービス提供の事業の責を担ってきた者などが集まり、一定の知見を研鑽し、深めてきた。

そこで、当研究会では、中国側の事情をできるだけ当事者から直接聴き、自らの知見に照らした議論を深めることによって、中国にソフト開発を発注する事業者、あるいは中国進出企業に向けた提言にまとめようというテーマを設け、研究調査をすることとした。当研究会の活動は全て手弁当となる。このため企画から実施にいたるまで1年、学んだ体験をまとめ、参加者で討議を深め、当報告書にまとめるのに3ヶ月を要した。報告書の体裁の統一、重複意見の整理など不十分なところも多く、まだまだ荒削りではあるが、1年余のテーマ研究・調査の結果が陳腐化せぬうちに報告することとした。関係各位の中で当報告書の不備の指摘も含め、議論が進み、利用者側、システムの提供側を含めたIT業界の総合的な発展にいくばくでも資することができればと願う。

最後に、当企画の趣旨にご賛同願ひ、ご後援を頂いた財団法人貿易研修センターの猪俣泉様、テーマ研究・調査の機会を作りご後援を頂いた特定非営利活動法人 IT コーディネータ協会の海老沢光夫様、中国でのセミナーで快くご講演を頂いた、中国軟件行業協會副理事長 朱三元先生、上海職業經理人聯誼會會長 唐根賢先生、上海テンプスタッフコンサルティング有限公司 中野様、闊利達軟件上海有限公司 石毛秀昭様、理光電子技術有限公司 間中延幸様、元ヤオハン総裁 和田一夫様をはじめ、当研究会会員ではあるが北京NTT DATA上海分公司の松本理氏に対し 当研究会会員一同心から感謝の意を表したい。

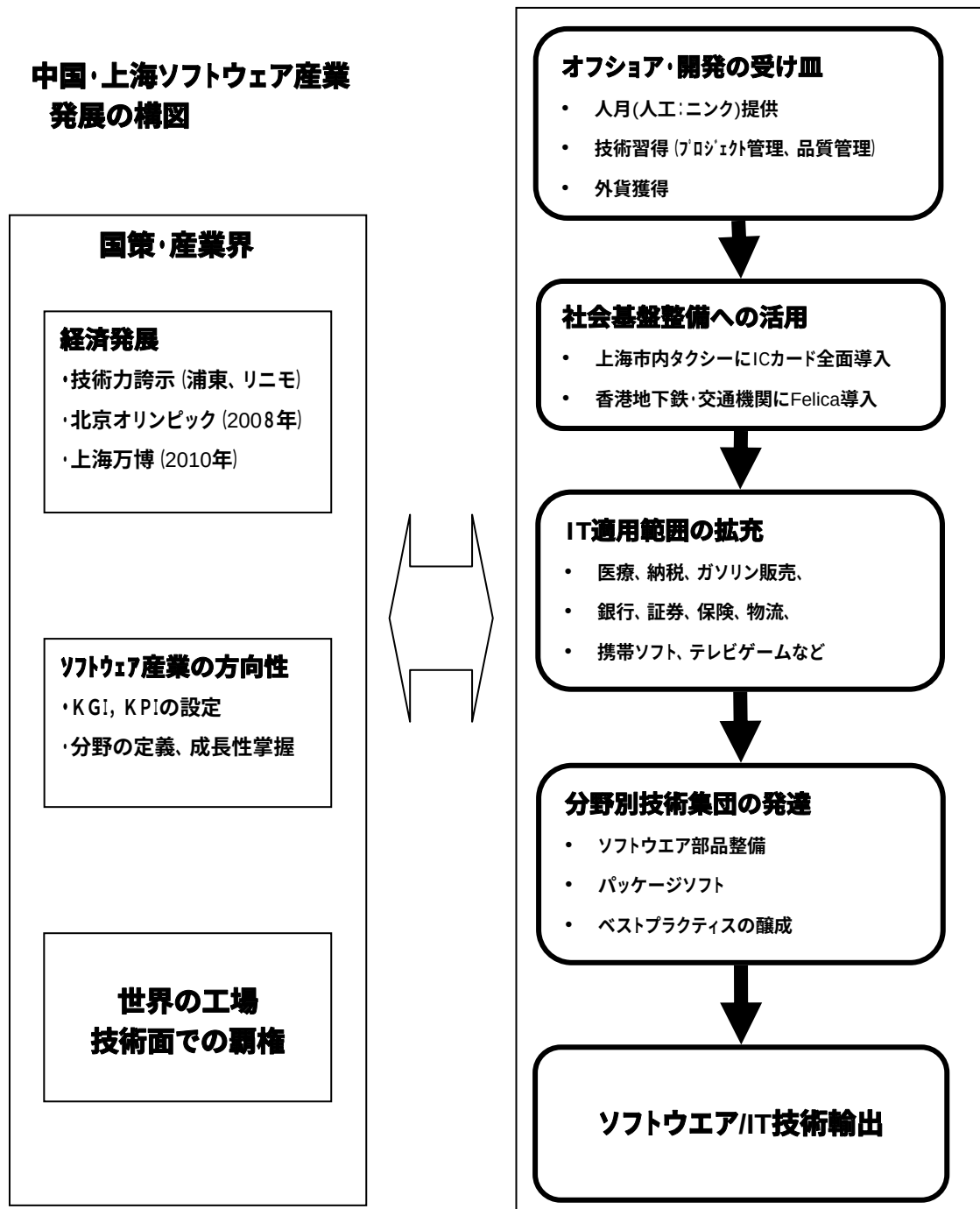
## 第1章 中国にソフト開発を発注する事業者への提言

- 1. 1 現状認識 中国・上海にとってソフト開発事業の重要性 (清水 恵子)
  - 1. 2 当セミナーの各テーマ 中国・上海のソフト開発に関して感ずること
    - 1. 2. 1 基調講演 上海公的機関 (山川 秀)
    - 1. 2. 2 ネットワークインフラの状況と事例紹介 (鈴木 隆士)
    - 1. 2. 3 ネットワーク人材確保の状況と事例紹介 (今村 宏)
    - 1. 2. 4 上海におけるオフショア開発事情の紹介 (水谷 哲也)
    - 1. 2. 5 特別講演 中国での企業の戦略的 IT (石村 弘子)
  - 1. 3 中国側のソフト開発者が抱いている発注者側への不満 (赤木 道弘)
  - 1. 4 上海など沿岸地域以外で発展するソフト開発力 (坂下 知司)
  - 1. 5 中国にソフト開発を発注する事業者への提言 (今村 宏)
- セミナーの事例に基づく具体的な提言** (大賀 和彦)

## 1. 1 現状認識 中国・上海にとってソフト開発事業の重要性

執筆担当 清水 恵子

2001 年 12 月 WTO 加盟により中国の産業発展に良好な市場環境が提供され市場経済という世界で中国ソフトウェア企業は、下図のような構図で急激に発展している。急激な発展には歪みという影を含むのは常である。中国へのオフショアを考える時、この影の部分に向かい合うことが重要なことである。



## (1) 技術者

日本では、まだ、多くのレガシーシステムが金融機関等で稼動しており、その言語もCOBOL等の旧世代の資産が受けつがれていることが多い。このため、新技術を身につけた技術者が大規模な基幹システムの開発では育たないなどの課題がある。日本の技術者の育成は企業内教育によるところが大きく、新世代言語を利用した開発経験を持つ技術者が少ないことも、こうした過去の資産を引き継ぐところに発しているようである。このため、日本においてはオープンシステムでの開発のノウハウが十分ではなく、旧ホストと同様のウォーターフォール的な単体の積み上げ方式でシステム開発を実施して単体テストはOKでも結合テストで不具合が発生するなどの失敗が露呈することがある。新しい酒は新しい皮袋にといわれるように、旧ホストシステムの考え方を引きずっては、新しいオープン型のシステム構築はできない。

上海での話しを聞く限り、中国には、過去のホストシステムの呪縛は無いように見える。上海でのIT産業にシステム開発を依頼する時には、旧来のホストの技術者を探することは困難であろう。また、CMMの取得が54社で、其のうちレベル5を取得した企業が既に5社あるなど開発の管理手法も新しい体制での構築が進んでいる。日本でCMMの取得の妨げになるのは、自分たちはこのやり方でやってきてのだと言う旧来からの開発の手法であることが多い。こうしたことも、旧来の手法にとらわれない若い世代の力であろう。

中国に投資していくときには、IT産業は、こうした若い世代によって支えられている。これを前提として合理的で説明可能な手法を持って管理していくことがひとつのポイントとなるであろう。日本的なあいまいな経験に基づく期待ではなく、明確で合理的な説得力が求められる。また、若い世代が多いことからIT産業の経験年数は、平均4から5年である。こうしたことも、明確な手順を明示した方法論無しには、作業は進行しないことを意味している。

## (2) 資源

IT産業は基本的には電気がなければ成立しない。このため、電力の確保は重要な課題である。中国は、資源の輸出国ではなく、輸入国であり、この近年の石油価格の高騰は中国の経済発展の影響の現われとも言われている。日本海での天然ガスの採掘の問題、領土問題もこの資源問題に端を発している。中国の経済発展の大きな課題は、この資源エネルギー問題である。エネルギーの基を輸入に依存することは、石油価格の高騰等を通じて、最後は、中国での生産コストに跳ね返ることになる。それと同時に絶対的な量の確保が困難な場合はその資源量が成長の上限となる。日本で省エネルギーが叫ばれて久しいが、ここに来て根本的な課題の解決が求められている。こうした省エネルギーに繋がる技術、また、風や太陽と言った自然のエネルギー源の活用をしたセンターの建設など、資源問題に関連するITも、今後の中国市場開拓の鍵ともなるかと思われる。また、今後の中国のエネルギー政策の動向も投資の際の重要課題となるであろう。高層マンションはエレベータの設置や、空調など多くの電力量の消費を必要とするが、平屋は、自然の風による空気の流通も可能である。ITの通信網などにより、都市ではなく、農村での経済活動を可能にするなど、多大なエネルギー消費を前提としない生活の確保は資源問題を視野に入れて設計されることになるであろう。こうした、省エネルギーの観点からのIT活用の投資が今後の課題である。

### (3) 環境

環境問題は日本にとっても、いつか来た道である。光化学スモックや川の汚染、CO<sub>2</sub>排出量は日本に経験がある問題である。この環境問題は日本にとっても日本海の汚染や中国大陆から風により運ばれる汚染した空気の問題として関係がある。環境とITとは結びつかないように見えるが、ITを利用した生産工程の制御や汚染物質の測定や排出流の制御などは、中国の生産現場にとって今後、必要なIT投資となるであろう。生産工程の高度な管理技術は日本が過去に培った資産である。これは、環境汚染に対する中国の意識の高まりにより、需要が発生するものである。10年以上前に中国を訪れた時と比較すると、街の衛生状態が大きく変化していることにも驚かされた。街路にゴミがあまり無いことや、レストランのお皿やコップの綺麗なことなど、意識の大きな変化を感じた。環境問題も、中国の課題として今後、避けては通れない課題である。公害問題はある程度の経済成長の後に解決しなければならない。一定以上の汚染がある場合にアラームがなるなどの制御システム、汚染の分析、環境汚染に関する情報を共有することにもITは効果を発揮する。ITを利用したクリーンな環境を獲得するための投資は今後の中国の取り組むべき課題である。

### (4) サービス

サービスは、その量と質が両方、必要である。サービスについては、上海の食堂でお絞りのサービスがあるなど、以前に比べて日本的になっている。そこには質を求める姿勢がある。ITについても、従来の日本からの投資が人件費の安さを求めていることは明白であるが、今後の中国のITが質を備えた時に日本にとっては強力なライバルとなるであろう。

観光地に行ったときに、しつこく、みやげ物を千円と叫んで売り込みつきまとう売り方では、質は全く無視されている。このお土産は、買っても処理に困るであろうと思ったが、その反面、何年か何十年？前は、量があればお土産は良いと言う時代があり、同じような安いものを買った時代があったことを思い出し、日本人は、まだ、質よりも量とされているのではないかと思った。

また、蘇州の帰りに立ち寄った刺繍研究所は高度な中国の刺繍の技術を表す展示物があり、素晴らしい技術への感動を呼んだ。しかし、そこにあったお土産品の質と値段は、残念ながら、高度な技術と言う売り文句からするとかなり落差があり、品質を売りにすることの難しさを感じた。

間中氏の講演の中で中国のサービスに対する考え方で、自分よかれとすることを。仕様書に無くても、自分が良いと思うものを勝手に追加し、自分が要らないと思うものを勝手に削るとあったが、おもしろかったのは、最終日に、博物館に見学に行くのにタクシーに分乗したら、待ち合わせ場所を明確に指定したにもかかわらず、1台のタクシー運転手がこちらの方が便利と勝手に判断して、待ちあわせ場所と違う所に止めたことである、運転手にとってサービスは入り口に近いところに止めることであったのであろう。

中国は、ITの技術者への投資をかなり積極的に実施し、その技術の向上を目指している、また、現地のIT企業の方の情報によればプロジェクトマネジメントにおいても高度な管理手法を見つけたIT企業が登場して、主に欧米の企業を顧客としている。日本は中国のIT投資を実施する場合に安さと量を求めるか、また、高度な品質を求めるかを今後、明確にして自分の欲しいサービス獲得できるようにする必要がある。

## 1. 2 セミナーの各テーマに関連して、中国・上海のソフト開発に関して感ずること

### 1. 2. 1 基調講演 上海公的機関

執筆担当 山川 秀

中国軟件行業協會 副理事長 朱 三元 氏 および 上海職業經理人聯誼會 會長 唐 根賢 氏より上海のソフト産業の動向について講演を頂いた。以下にその内容を要約するとともに、本講演を含めて、中国・上海におけるオフショア開発に関して感じたことを以下にまとめる。

#### (1) 本講演の要約

##### (a) 上海ソフトウェア産業の発展の推移

表 上海ソフトウェア産業の推移(2000 年と 2004 年の比較)

|        | 2000 年   | 2004 年   | 成 長 率<br>(倍) | (注)<br>2005 年 6 月 |
|--------|----------|----------|--------------|-------------------|
| 会社数    | 600 社    | 1,400 社  | 2.3          |                   |
| 従業員数   | 20,000 人 | 71,000 人 | 3.6          | 100,000 人         |
| 従業員数/社 | 33 人     | 51 人     | 1.5          |                   |
| 売上高    | 41 億元    | 302 億元   | 7.4          | 400 億元(見込み)       |
| 売上高/社  | 683 万元   | 2,157 万元 | 3.2          |                   |
| 売上高/人  | 21 万元    | 43 万元    | 2.0          |                   |

上記表から上海のソフトウェア産業は目覚ましい発展を遂げていることが分かる。

- ・ ソフトウェア会社が上海に初めて設立されたのは 1981 年とのことであり、この 5 年間で急成長している。
- ・ 2000 年から 2005 年 6 月の 5 年強で 80,000 人ものの従業員（技術者）が増大している。2005 年 6 月の 100,000 人の 80%がここ 5 年以内にソフトウェア産業に従事した技術者であり、若い技術者が中核となって産業を支えている。
- ・ 2004 年の売上高が 1 億元を超えた企業は 3 5 社、従業員が 100 人を超えた企業は 3 社、1,000 人を超えた企業は 5 社と、企業規模も急速な拡大傾向にある。

##### (b) ソフトウェア産業発展の背景（産業振興政策）

（a）に示すように 2000 年以降、上海のソフトウェア産業が急速に発展した理由は、中国政府の産業振興政策が背景にある。その主なものとして下記があげられる。

- ・ 2000 年 6 月に公布された「ソフトウェア産業及び集積回路産業の発展を奨励するための政策」（18 号文書）  
中国政府関連の I T 調達購入において、国産ソフトウェアを優先的に購入することを政策として定めたことである。
- ・ 税制優遇政策  
中央政府が優秀ソフトウェア企業として認定した企業に対する租税優遇措置を定めたことである。具体的には、



- ① 売上規模 ②当該分野でのシェア ③輸出比率の指標を定め、この指標に基づいて優秀企業のランク付けを行い、このランクに応じて中央、地方政府が租税優遇措置を実施している。指標に輸出比率があることは、ソフトウェア産業によって外貨を獲得することへの大きな期待が窺われる。

(c) 上海ソフトウェア産業の急成長を支える若くて高学歴の技術者

2006 年 6 月時点の上海ソフトウェア産業従事者 10 万人の構成は下記のとおり。

・ 年齢構成

92%が35歳以下であり、さらに45%が25歳以下、平均年齢は28歳という若さである。

・ 学歴構成

63%が大学卒でそのうち30%が修士、博士修了者という高学歴である。

以上のように、上海には、JavaをはじめとするITの最新技術を保有している若く優秀なソフトウェア技術者が数多く育成されていることを示している。

少子高齢化を向かえた日本にとって、若い技術者の圧倒的な人数もさることながら、その多くが高学歴の技術者であることは大きな脅威である一方、上海のソフトウェア産業の更なる発展の継続を約束しているとも言える。

(d) 高レベル化を強める上海ソフトウェア企業

上海ソフトウェア企業のCMM (Capability Maturity Model:成熟度モデル) の取得状況は、

CMM3取得：23社

CMM4取得：4社

CMM5取得：5社

と、CMM3以上を取得した企業が33社、特に最高レベルであるCMM5取得企業が5社(中国ソフトウェア企業全体では12社)もあり、上海企業のレベルの高さを示している。2005 年末には、上海の70社以上の企業がCMM3以上を取得すると予想されている。

CMMを導入した企業には上海市政府が補助金を支給する政策を採っていることもあるが、CMM導入拡大の背景には、ソフトウェア開発プロセスの合理化を外部に客観的に示すことで、競争力を強化して取引の継続化と新規契約獲得を図ることにある。

(e) 第11次5ケ年計画における中国ソフトウェア産業の課題

2006 年度から始まる第11次5ケ年計画では、「IT産業を重点分野として位置づけ、ソフトウェア輸出を健全に発展させること」としている。このためには、

- ・ 輸出入手続きの簡素化
- ・ 国家レベルでのソフトウェア輸出基地の建設
- ・ 効果的なIT人材養成機関の確立

等の課題を克服する必要があるとしている。ちなみに少子化して生徒数の減少が著しい日本の教育機関を利用できればお互いにメリットがあるとのアイデアを示された。

(2) セミナー講演を通じて中国オフショア開発について感じたこと

#### (a) 中国オフショア開発の位置づけ

中国オフショア開発の目的が、「単なる人件費の安さによる開発コストの削減」だけであると、いずれ近いうちに、中国とりわけ沿海地区でのオフショア開発のメリットは年々低下又は喪失し、人件費がさらに安い他国（ベトナム等）を標榜せざるをえなくなると思われる。オフショア開発の目的そのものを、コスト削減以外に多元的に捉えないと行き詰まってしまうと感じた。具体的には、

- ・ 5年、10年を見据えた長期ビジネスと捉え、顧客と下請業者の関係でなく、パートナーとして会社と会社とのアライアンス関係を構築するという位置づけが必要である。
  - ・ 上記の基本的な信頼関係の上で、具体的な相互の補完目的と役割を明確にして協業の契約をする。
  - ・ 市場競争力を強化する上で、外部環境（事業機会、脅威）と内部経営資源（強み、弱み）の分析を行い、オフショア開発をどう関連させて位置づけるか戦略として具体化する。
  - ・ オフショア開発をコスト、資源（人、IT技術、品質）または時間（スピード）等の単なる調達目的ではなく、場合によっては、中国市場に進出する契機、拠点として位置づける。
- 等の位置づけが必要であると感じた。

#### (b) 中国技術者の特性を考慮したオフショア開発

日本と海外（中国）における環境や仕事観などの違い、つまり中国オフショアの「常識」をよく知った上で対応しないと、高いコストパフォーマンスを得ることができない。

日本国内における外注と同じ活用をしてしまうと、人件費は安くとも、トータルの効率、品質の劣化を招くことが危惧される。

とりわけ、合理性、個人主義を配慮した、中国オフショアなりの開発プロセスの採用や評価と、プライドと価値観を重んじたマネジメントが必要であると思われる。

「成功、失敗事例を互いに共有しよう」、「自分の責任以外のトラブルを協力して応援しよう」、「納期厳守のために休出してでも遅延対策しよう」等、日本的、チームプレイ的な風土はあまり期待できないのではないかと予想される。一方、逆に日本人が余り得意としない、曖昧性を許さない合理的な決めごとの方がむしろ受け入れられると思われる。

例えば、納期や品質の定義と測定基準を明確に合意しておき、基準と乖離した結果に対しては、土のインセンティブ評価を淡々と実施する等の方が合理的でよい結果が得られるのかも知れない。

いずれにしても、若い技術者が中心であることを前提とした、明確で合理的な説得力ある開発委託をすることに留意する必要がある。

#### (c) 中国オフショア開発に適したシステムの選定

中国オフショア開発を対象システムを選定する場合は、日本の開発プロセスの特異性と中国の文化、国民性、IT技術者の特性を考慮する必要がある。

失敗リスクの高い下記等のシステムをオフショア開発対象としない。

- ・ 要求仕様が曖昧または不明確にならざるを得ないもの
- ・ 要件定義をゼロから新規に行う個別受注ソフト
- ・ 新しいコンセプトのパッケージ製品 等

- ・複雑な内部処理を要求されるもの(例:性能要件や信頼性要件が極めて厳しいシステム)
- ・開発工期が極めて小さい短納期のシステム 等

一方、極力継続発注が可能なシステムを、オフショア開発システムの対象とすることで、優秀な高学歴の開発要員の流出防止を図るとともに、業務知識や開発経験を蓄積して、原価低減と品質確保上を有利に展開することが必要であると感じた。その結果、継続的に発注することで、開発要員の稼働率を維持でき、中国パートナー会社の経営の安定化につながる等、の双方のメリットを生み出すことが重要であると感じた。

## 1. 2. 2 ネットワークインフラの状況と事例紹介

執筆担当 鈴木 隆士

### —ネットワークインフラの状況—

米市場調査会社のiSuppli社は、2007年、中国のブロードバンドユーザー数が、米国を超えて世界一になるとの予測を2005年5月に発表した。国際電気通信連合（ITU）によると、米国国内のブロードバンド普及率は世界16位だが、ユーザー数では世界一にあり、中国はわずかの差で第2位につけている。iSuppliでは、07年、中国のブロードバンドユーザー数について、米国の5400万人を抜いて5700万人に達するだろうとみている。全世界でのブロードバンドユーザーは約1.5億人であり、そのうち5100万人は04年の新規加入者とのこと。09年には4億人を超えるものと同じくITU予測している。また今後50年以内に中国の国民総生産が米国を超えるという見方もあり、アメリカの業界アナリストの中には、「中国のブロードバンド市場が急成長している今、米国政府は米国国内のブロードバンド戦略を強力に推進するべきだ」と強く主張する向きもある。

また特筆すべき特徴としては、日本では6000万台前後で飽和状態となり、以後漸減傾向である固定電話への加入が、中国では年間約19%の伸びを示していることがあげられる。現在の台数でさえ既に日本の凡そ6倍にあたる約3億5000万台弱の固定電話が存在する状況下のことであり、固定電話の敷設も未だこの国では普及段階にある。同時に都市部を中心に増加している携帯電話の台数は、年間約25%前後（日本は5～6%）の勢いで増加している。但しこれは通話を中心とした機器が中心であり、携帯電話のインターネット対応率は現段階では約5%にとどまっている。

現代の最先端を進む姿と、前近代性の共存（カオス？）が、現在の中国ネットワークインフラの状況と言えるだろう。従って、中国社会に対するネットワークインフラの提供は充分ビジネスになり得る背景は存在すると推察される。

### —事例—

リコーテクノの現地法人でマネージャーを務める間中氏は、1995年より上海に駐在している。当初は中国のコピー市場への参入がメインテーマであり、トラブル通報の当日ないし翌日にはサービスマンを派遣するという姿勢が、驚きと賞賛をもって受け入れられたと言うエピソードが今も強く印象に残っているとのこと。近年ではコピー機等の複合機化にも後押しされ、オフィスのネットワーク環境構築のビジネスが主要業務の一つになってきている。現在間中氏は、会社設立コンサルタントとして、日本から中国へ進出する企業のコンサルティングを行っている。同氏によると、中国でインターネットを使用するのは、単にネットワークインフラの整備に留まらず、OSについての違いをクリアしたり、またそれらを取りまくソリューションも提供する必要があるとのことである。

ただし、この分野においては中国のSlerも力をつけてきており、価格競争に敗れることも少なからずあるそうである。日系Slerが採用し、育成してきた中国人技術者や日本人駐在員の現地Slerへの転職などにより、技術レベルの底上げがなされたことも、日本側には不利な状況として存在する。

日系企業の受注拡大には、中国社会のユニークな事情を理解した上で、日系企業感の連携ネットワークを強化し、コアコンピアンスを生かした受注協力体制の確立が急務であろうと考える。

## 1. 2. 3 ネットワーク人材確保の状況と事例紹介

執筆担当 今村 宏

### 上海テンプスタッフ有限公司 (<http://www.tempstaffcorp.com>)

上海テンプスタッフは、上海外経貿服務有限公司と資本提携し外資系大手人材紹介会社として最初のライセンスを取得、上海で人材派遣に関連した業務を行っている。主な業務は、派遣業務が円滑に進むような調整業務、会社設立に対する人材関連業務、人材に関する政府機関の代行業務等である。これらの業務を地元上海のローカルスタッフと日本人スタッフで行っている。顧客となる企業の95%が日系企業なので、派遣する人材は日本語が話せる人になる。そのような現地スタッフの紹介が中心となる。

#### (a) 中国人から見た日本企業

テンプスタッフ社中野マネージャは中国の大学を卒業、中国人のご主人を持つ。日本人の多くは欧米の動きには熱心に反応するが、中国の出来事には余り関心を持たないように見えると中野女史は感想を述べる。これとは対照的に中国人は日本の動きに敏感であるという。現代の若者は中国でも日本のアニメやゲームソフトに惹かれて育った世代。この世代の多くは日本に対する関心が強く、憧れもある。日本にはカッコいいものクールなものが沢山あると思っている。日本企業の本社に就職し、日本語のできるブリッジSEとして働き、腕を磨いて祖国に錦を飾るという夢もある。ソフトウェア技術者の場合は日本の就労ビザも直ぐ取れる。こんな意識の若者は多い。欧米に強い関心を持つ者とは別の一派がある。そのような中でも一方では、中国政府教育部発表の大学生人気企業ランキングによると中国人大学生の日本企業に対する評価は決して高くない。

| ランキング | 企業名          |
|-------|--------------|
| 1     | マイクロソフト      |
| 2     | P&G          |
| 3     | ハイアール        |
| 4     | IBM          |
| 5     | 華為(フア・ウェイ)   |
| 6     | 联想           |
| 7     | モトローラ        |
| 8     | ベル・アトランティック  |
| 9     | ルーセント・テクノロジー |
| 10    | GE           |

25位にはじめて日本企業（ソニー）がでてくる。中国進出外資企業では、日系企業が一番多い中、なぜ日系企業の人気がないのであろうか。中野氏は「中国人は日本人と外見も似て、文化的に近い関係にあるが、その根底にある考えに違いがあることを認識すべきだ」という。10年に亘り人材派遣業務に携わっている中野氏ですら、中国人と付合うたびに新たな発見があるという。

たとえば、5億円手にしたらどうするかというアンケートを20代の若者にしたら、日本人は貯蓄を一番に、中国人は投資を一番に挙げるそうである。また中国の人にあなたの夢は何ですかと尋ねたところ、1位：安定した仕事、2位：家を買うことだそうである。日系企業で転職を考えている中国人に転職の動機を聞くと、多くの人が「日系企業は5年先が見えない」を挙げるという。彼らはいつも5年先を考えており、具体的にいうと自分の考えている昇給が得られないと直ぐ転職をするというのである。安定とはよりよい生活、

より良い投資を実現できる待遇という考えである。

人気企業上位の欧米の会社は本国と同じ待遇で採用するので、日本企業が現地採用賃金で、しかも昇給だけは本社並みというのでは魅力がないという。又その会社が今後どのような方針で事業をやるのかという説明もない。したがって自分に何を期待しているのかわからないので、彼らにとって”5年後のその会社での自分の姿が見えない”となって転職を考えるという。5年前では、日系企業を退職する理由は「待遇」であったが今では”5年後の姿”に変化してきている。日系企業では、5年後でも今のポジションにいるような気がするという。これは、日本企業が求める人材像にも関係している。それは、今まで日系企業が必要としていたのは日本語ができることであったが、今では品質管理などの専門的な要素が求められることが増えている。IT関係では、1名の求人に対し5人ほどの応募がある。IT分野では技術の進展が激しく、それに対応できる人は少ない。これに加えて日本語能力を求めると極めて少なくなる。

日系企業が必要とする人材を確保するとすると、社内育成と育て上げた優秀な人材がすぐに転職してしまわないよう、”5年先が見える”ようなしくみを作り上げることであろう。

## (b) 雇用環境の実態

日本企業が中国進出する際によく挙がる動機の一つに、「低廉で豊富な労働力の確保」がある。その安さと豊富な労働力を有効に使い、生産拠点を中国に設け成功しているメーカーも少なくない。

### ・中国の労働環境の再認識

「賃金が安く募集が容易」、この考えは事実であるが、残念ながら沿岸地区においては当てはまらない。同地区のここ数年の賃金の上昇率はすさまじく、高学歴で一定の専門技術を持つ人材は売り手市場となっている。中国全体としての昇給率も年々上昇傾向にあるが、上海を含む華東地区の昇給率はそれを上回る。その理由として、

- ① 外資企業の進出地域が極めて集中していること。
- ② 人材と呼べる語学力とITスキルを持つ人はまだまだ少なく、北京・上海での比率が高い。
- ③ 社会主義国としての特有の社会制度や労働慣行の存在。

(1日8時間、週40時間、手厚い各種保険制度など企業負担を増やす各種要因)

こうした理由から、中国での労働力には国民所得の統計などから想像しにくい負担がかかってくる。

### ・法律・規定の遵守、習慣・国民性の理解

中国進出企業がトラブルを回避するために何点か注意しなければならないポイントがある。

- ① 労働法の規定を厳守する。労働法の何たるかを知らぬまま企業経営の運営にあたることはトラブルを生む大きな要因の一つといえる。
- ② 地方法規を把握し、それに従うこと。中国では、国で定める労働法規のほか地方によっては別の規定をおいていることから、運用が異なっている。
- ③ 習慣化されたやり方を参照する。試用期間を例にとれば、最長でも6ヶ月を超過してはならないと「労働法」の規定があるが中国社会においては1, 2年契約の場合には、試用期間を3ヶ月とし、3年契約の場合には6ヶ月にするとするやり方が既に慣例になっている。
- ④ 国民性を考慮する必要があるということ。中国人の考え方は日本人のそれとは発想の仕方がまったく違うということを認識しておかなくてはならない。一般的に中国人は愛憎の感情が強い。過程よりも結果重視、面子を重んじるといった傾向が見られる。

日本人経営者・管理職の方は労働者の感情に配慮し、良好な環境を作るように心がけ、しかしながら仕事には厳しく、バランスの取れた管理を心がけることが肝要かと思われる。共に現地と発展をしていく！という心構えと忍耐力が必要。

## ・雇用契約

日本と中国の雇用契約関係における最大の相違点は、日本の正社員の雇用契約が基本的に終身雇用であるのに対して、中国は原則期間雇用という点である。しかも、中国においては必ず労働契約を取り交わさなければならないことが労働法上で定められており、またそれを各地の労働局に届け出て認証を受けることになっている。労働法第19条に「書面で締結し、且つ以下の条項を備えなければならないとある。『以下の条項』とは、

- I 労働の契約期間
- II 業務の内容
- III 労働保護および労働条件
- IV 労働報酬
- V 労働規律
- VI 労働契約終了の条件
- VII 労働契約違反の責任

雇用契約期間は法文上上限がない。しかし、実際には一年契約が基本となっており、優れた者についてのみ期間三年とするのが一般的である。契約期間が到来したら更新ということになるが、それが何回繰り返されようと期限の到来をもって雇用契約が解消されることに変わりはない。つまり日本と違い、期限の到来をもって雇止めをすることが難しいといった法律制度ではない。従って、契約期間をうまく運用することによって規律性を維持することができる。

## ・解 雇

企業側が労働契約を解除できる条件を労働法第25条で定めてある。その内容は

- I 試用期間中に採用条件と適合しないことが証明された場合。
- II 労働規律あるいは使用者の規則制度に嚴重な違反があった場合。
- III 職責を著しく怠慢または私利を図ることにより、使用者の利益に重大な損害を与えた場合。
- IV 法に基づき刑事責任を追及された場合。

の四項目である。さらに、労働契約解除の条件として通知が必要と第26条で定めてある。30日以前に書面をもって労働者本人に通知しなければならない。

- V 労働者が疾病または業務外の負傷により治療期間満了後も元の業務に従事することができず、かつ使用者が別に配属した業務に従事することもできない場合。
- VI 労働者が職場に不適格であり、訓練または職務の変更にかかわらず職務に不適格な場合。
- VII 労働契約締結の際、締結の条件とされていた客観的事情に重大な変化が発生し、労働契約の履行が不可能となった場合に、当事者が協議によって労働契約の変更について合意が得られない場合。

ここで注意が必要なのが、Iの試用期間中の労働契約解除である。試用期間とは労働契約を締結する当事者双方が互いの状況を理解するために設けられた労働期間中の特定期間である。しかし、試用期間は労働契約における必須項目ではなく、双方が協議一致の上約定するものである。試用期間の規定として上海市労働

契約条例第 13 条で下記の様にある。

| 労働契約期間 | 試用期間   |
|--------|--------|
| 6 ヶ月未満 | 設定不可   |
| 1 年未満  | 1 ヶ月以内 |
| 3 年未満  | 3 ヶ月以内 |
| 3 年以上  | 6 ヶ月以内 |

この試用期間中における労働契約解除については労働者側も企業側も原則的に随時契約を解除できる。しかし企業側は上記 I の「採用条件と適合しないことが証明された場合」とある。トラブルを避けるためにも企業側は「採用する条件は何か」、また「採用に満たない理由は何か」などをできる限り具体化すべきであり、試用期間に入る前もしくは試用期間中に伝えるべきといえる。

## ・賃金

現在中国に進出した日系企業が採用する現地スタッフの賃金は年々上昇している。特に上海を含む華東地区の平均昇給率はすさまじいものである。

**平均昇給率** 対象：係長以上、技術者は中堅以上

|             | 中国    | 華東地区  |
|-------------|-------|-------|
| 2002 年      | 3.50% | 2.90% |
| 2003 年      | 4.90% | 5.10% |
| (予想) 2004 年 | 5.50% | 6.40% |

高い語学力に加えて専門技術のある人材は、売り手市場となっており、給料の要求も平均よりはるかに上回る。給与だけが会社選択の要因となるわけではないが、転職の大部分の要因となっている。

2003 年度 上海市における平均年収額（手取り額、単位：人民元）

| 年数    | ～2 年    | 2～3 年   | 3～5 年   | 5～8 年   | 8～10 年  | 10 年～   |
|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 人数構成比 | 27%     | 31%     | 25%     | 12%     | 3%      | 2%      |
| 専門学校卒 | 50,391  | 57,318  | 69,011  | 80,678  | 117,277 | 91,650  |
| 大卒    | 66,256  | 75,410  | 90,792  | 106,142 | 154,294 | 120,578 |
| 博士    | 101,745 | 115,734 | 139,339 | 162,898 | 236,798 | 185,051 |

## ・福利制度について

中国にて中国人を雇用するとき、企業にとって一番難題となるのが福利厚生の問題と思われる。労働法律により企業は従業員に対して様々な保険料を納める義務を課している。労働者の手取り賃金と同じくらいの金額か、それ以上の負担となっているケースもよくある。この保険制度は地方によって異なる。以下の記述は上海にて中国人を雇用する場合についてである。

中国で福利厚生とは「七金」と呼ばれている。以前は四金制度であったが 2004 年 8 月より七金制度が適用されることになった。

- ① 社会養老保険費、② 失業保険、③ 医療保険、④ 住宅公積金  
⑤ 残疾人保証金、⑥ 工傷保険金（労災）、⑦ 出産保険

個人負担は①～④の四金のみ、企業負担分は 45.6%で必ず企業が中国政府に支払わなければならない。個



人負担分（18.6%）は必ずしも個人が負担しなければならないものではなく、一般的に企業が負担するケースが多い。すなわち、個人総所得とは「手取り金額＋七金個人負担分＋所得税」ということになる。この個人総所得を「税込金額」とみなし、そこから七金個人負担分と所得税を引いた金額を「手取金額」とみなす。七金および所得税はこの個人総所得（税込金額）を基数として算出される。この基数には上限と下限があり、上限は上海市年度平均月給の3倍の金額、下限は平均月給の60%である。七金は上限、下限を持つ基数、所得税は上限、下限のない基数で計算される。さらに所得税は企業が負担するか、個人が負担するかによってその計算式が変わってくるため、金額も変わってくる。

#### ・労働条件

労働法にて、「労働時間は一日8時間を超えず、週平均労働時間が44時間を超えない労働時間の制度」とある。残業時間については月36時間を超えてはならないとされており、時間外手当では、労働者本人の1時間当たりの基準賃金の150%以上、休日出勤は同基準の200%以上、法定休暇労働は同じく300%以上とすることが労働法により定められている。法定休暇とは以下の通り。

I 元旦（1日間）、II 旧正月（3日間）、III 労働節（3日間）、国慶節（3日間）

V 法律、法規の規定するその他の休暇・祭日

一部分の国民には市民活動のため、半日の休日が付与されるか、もしくは対象者のうち一部分の国民は休日となる。（例：婦人節 3月8日 対象 女性）

中国では古くからある伝統的な記念日（清明節、端午節、中秋節、元宵節など）を重んじており、基本的にこれらの記念日は家族が団らんする日である。企業側の心遣いが従業員にとっても良い評価を得ることができる。（例えば中秋節には月餅を配る）

（非全日労働契約）

以前までは、労働者が複数の企業と労働関係を締結することは労働法により原則禁止していたが、最近非全日制労働契約という概念が生まれた。非全日制の労働契約とは、これまで6ヶ月や1年などの単位で規定されてきた労働契約の概念が、週8時間や月50時間などの時間単位によって労働関係を締結できるようになる。「労働者と約定できる勤務時間は、法定時間の50%以下でなければならない」とされている。これまで労働者は一つの企業としか労働契約を締結することができなかったが、複数の企業と労働関係を確立してもよいとされている。気をつけるべき点は、一つの企業であろうと複数であろうと、確立できる時間は1日4時間・週20時間・月83.7時間以下であるということである。柔軟性の高いこの雇用形態は今後、さらに普及していくと思われる。

#### ・工会（労働組合）

外国投資企業の従業員は工会を組織し、その活動を行う権利を有するとされている。その活動内容は、福利・報奨金基金の配分・合理的使用、政治学習、従業員の教育、娯楽活動などである。

この工会の特色は、いわゆる管理職も会員になれる点である。そのため総経理以下全員、あるいは総経理以外の全員が会員になるケースも多いようである。それ故、雇う側・雇われる側の関係が明確化されてくるにつれ、管理職と工会主席との兼務の矛盾が一層明確になるといえる。既に設定されている日系企業の工会については、その福利厚生的な活動を肯定的に評価する声が多いが、日系企業の日本人幹部と中国人との間には、文化的価値観の差異から、まだ深い溝があるといえる。その溝を埋め、労働管理を推し進めていくにあたり、この工会をパイプ役として活用することは極めて効果的であると思われる。

#### ・人材の募集

人材の募集については、その採用主体が現地法人であるか否かによって大きく条件が異なる。現地法人に

は直接雇用が認められているが、駐在員事務所には認められていない。現地法人が人材募集する際には、当該地域の人事局と労働局の許可が必要で、直接雇用できない駐在員事務所などは地方政府公認の人材派遣会社と通して職員を派遣してもらうシステムになっている。その際にも駐在員事務所として、営業登録を済ませておく必要がある。現在、中国にあるヒューマン・リソースの外資系企業に対し、中国政府は紹介業のみの許可としており、現時点において派遣業務認可をおろす法律は発布されていない。現在、日系中国進出企業の人材募集の方法としては、

- ① 地方政府公認の人材派遣会社にてすべて委託
- ② 雑誌・新聞などの媒体を通して募集
- ③ 外資系ヒューマン・リソース企業に人材選考、紹介を依頼

の三つの方法が一般的である。

### (c) 実情に即した労務管理

中国では、およそ15人に1人は「老板」になるのを希望していると言われる。「老板（ラバオ）」とは支配人や企業主のことである。これは進出企業が最も必要とする優秀な管理スタッフが少ないことを意味する。管理職が不足すると、日本からの駐在員負担が大きくなり、増員しなければ安定が困難となる。駐在員の増員は大きなコストアップにつながり、コスト削減を目的とした中国進出は意味を持たなくなる。優秀な管理者を外に求めるのではなく、自社内において継続的に育成していかなければならない。優秀な人材ほど独立心が強く、育成が終わったときには社外にでることも十分に考慮しなければならない。管理者の育成と、その能力に見合う処遇を行い、できる限り現地化を推進しなければ中国における明るい展望は期待できないであろう。人材育成には経験と時間、そしてスタッフからの信頼が重要であり、長期的視野に立った制度を構築していくことが必要である。

#### ・中国のビジネス環境

2001年12月に、中国のWTO加盟が実現した。これが中国に投資環境の一層の改善を促すこととなった。中国にとっては、チャンスと挑戦である。WTO加盟により、中国の産業発展に良好な市場環境が提供され、市場経済という世界共通のルールで通商活動を行うことが世界市場へ乗り出すチャンスとなる。また、外資導入に有利となり、国内の市場化が進み、貿易拡大などに寄与し、国民の就業機会を増やすこととなる。

一方、これにより様々な難題に直面することとなった。

- ・ 国内の産業構造の高度化
- ・ 農業問題や環境問題
- ・ 内陸開発問題
- ・ 国有企業改革問題
- ・ サービス貿易分野（国内流通金融など）の対外開放問題
- ・ 規制緩和や各種関税と非関税障壁撤廃による打撃を受ける産業への対応
- ・ 内国民待遇やWTOの無条件知的所有権保護

などである。

中国企業は、①先進国市場の安定確保、②世界的に進行する産業構造調整、③産業・技術・資金の移転、④国際分業化への積極的な参加などにより、競争メカニズムを導入し、企業競争力を向上させることができる。また、外資導入により、①外国の先進的な技術や設備、②経営理念、③管理手法、④業務面でのイノベーションの導入が一層加速され、製品の品質向上のみならず中国の対外輸出拡大にもつながることとなる。一方、外国企業は、中国の外資政策が従来に比べ、より公平度、公正度、安定度、透明度、開放度を増すことで投資環

境の一層の改善を期待することができる。また、外資企業が中国で内国民待遇を受けられること、司法面での改善が期待できること、知的所有権の保護などを受けることで対中投資の信頼性が高まり、特に輸出入貿易と中国国内流通・サービス貿易分野などの規制緩和により、対中ビジネスチャンスも増加されている。

#### ・中国における日系企業の問題

- ① 人事・労務管理問題（９１％）
  - a 従業員教育・・・管理者、ワーカー、販売員
  - b 採用。定着化・・・専門と管理の人材、転職
  - c 給与制度整備・・・評価体系、給与体系
- ② 政府機関との関係（８４％）
  - a 不透明・・・突然の変更や曖昧な適用根拠
  - b 手続きが煩雑
  - c 不公正・・・地域や企業により異なる運用
- ③ 政策や法規に関わる問題（７８％）
  - a 税関問題
  - b 税務問題
  - c 外貨管理問題
- ④ 製品販売・債権回収問題（６９％）
  - a 債権回収
  - b 販売不振
- ⑤ 国内部材調達（６３％）
- ⑥ 為替変動（５６％）

#### ・現地スタッフ労務管理上の問題

- ① 給与水準の情報不十分
- ② 給与水準の不満
- ③ 人事評価への不満
- ④ 必要人材の採用が困難
- ⑤ 優秀人材の引きとめが困難
- ⑥ モチベーション向上が困難
- ⑦ スタッフ間の情報共有が困難
- ⑦ コミュニケーション問題

#### ・対 策

- ① 人材の採用
- ② 社員研修
- ③ 明確な業務指示
- ④ 権限委譲
- ⑤ 給与体系、評価システム、昇進制度、インセンティブ

## 1. 2. 4 中国におけるオフショア開発事情の紹介

執筆担当 水谷 哲也

本報告はご講演内容を基に、中国オフショア開発事情と開発現場でのマネージメントについて述べる。また、オフショア開発だけでなく、中国における視点を変えた発展スタイルや発展障壁についても述べたい。

オフショア開発はインドやベトナムなどアジア圏に広がりつつあり、それぞれの国事情を絡めながら発展しつつある。

中国は、現に同じ開発請負国のインドと交流を始め、お互いの得意分野を提供して、ハードを中国、ソフトをインドで生産するモデルを実現させた。日本もオフショア開発だけでなく、視点を変えた発展スタイルが必要ではないだろうか。

### (1) 今の中国：中国オフショア開発と現場マネージメント

報告者は、急な社命により中国オフショア開発の最前線に赴任する事になった。ビザや諸手続きの関係で2人の担当者が約1ヶ月交代で交互に駐在する方式なので、完全な現地駐在では無いが中国訪問は初めて、言葉や文化など知識不足のままで現地に向かった。そして、1ヶ月間を過ごしたのち、石毛氏の講演を聞く機会を得た。

オフショア開発の先輩である石毛氏のお話は、参加者に解りやすいように簡潔に纏められ、自らの失敗から、現場で築いた確固たる信念を基にした方針・方策を示された。オフショア開発で注意すべき事は、マネージメントの改善であると石毛氏は言う。ここに石毛氏の具体的な施策について紹介する。

- (a) 立ち上げ時に スケジュール・体制・役割・レポートラインを取り決める。報告では、進捗管理基準を企業レベルで決めておく。評価は、コスト・品質・期日で行うことを説明する
- (b) 中国側にもPMを配置、現地にてプロジェクトメンバーを集め、仕様の説明を行う。また設計書を改善し、複数の解釈をできないように工夫する。随時日本からのサポートも行い、合同レビューをTV会議で全員出席のもと行う
- (c) 品質改善として、標準プロセスを設ける。プロセスを標準化し、工程の都度レビューを徹底させた。特にレビューでは、間違いを隠す事を最大の問題であると意識改革させる
- (d) 評価方法は、成果物評価とする。言葉による報告で無く、成果物を納めた時点の評価で作業の完了を確認する
- (e) グループをつくり、それぞれの責任を明確にする（例えば、開発、品質、翻訳）
- (f) 人材評価の棚卸として、自分で評価する（人の評価を鵜呑みにせず、自ら評価する）

プロセスの標準化に目を付け、PMBOKをベースにした独自のプロセス標準化によって開発を進めたところに特徴があり、現場の事情によりアレンジしているところに着目したい。講演では、現場マネージメントの確立がオフショア開発の「肝」である事がよく解った。

報告者もこれに倣い、ITCプロセスガイドラインを参考に現場マネージメントについて検討した。ITCは、「経営とITの橋渡し」であるが、「オフショア（海外調達）」と「オフショア開発現場」の橋渡しとして応用できたので、ここに紹介する。参考になったのは、「IT導入マネージメント計画」である。このガイドラインに沿ってオフショア側のPMと管理方針について、整理できた。以下は、その抜粋である。

IT 導入マネジメント計画 (抜粋例: 実際の計画書はA4用紙26ページに記述)

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ガイドライン         | 計画した管理方針の具体例                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| コミュニケーション計画    | <p>◆全体工程会議: 1回/月 TV会議にて</p> <p>◆進捗定例会議: 1回/週 (木曜日 10:00(日本)) TV会議にて<br/>進捗管理ツール XXXXXX を用いて報告する</p> <p>◆メーリングリストの種類とSubjectルール、配布対象者</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| リスクの洗い出し       | <p>◆パイロット開発の実施</p> <p>オフショア側で開発方針に則り、先行プログラムを開発する。<br/>先行開発の評価を両社で行い、以降のスケジュールを見直す。<br/>評価項目はコード自動生成率(規模)、生産効率(スケジュール)で行う。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 計画全体の管理方法と変更管理 | <p>◆工程毎の完了条件</p> <p>チェックリスト完了条件: 当社とレビュー(サブシステム毎)を行い<br/>指摘事項の反映とレビュー報告書の提出をもって完了とする</p> <p>◆コーディング中は、1回/週 で完成しているソースコードを当社に送付すること</p> <p>◆開発環境: ハードウェア/ソフトウェアの準備分担について<br/>: 環境設定作業分担について<br/>: 開発に使用するツールについて</p> <p>◆仕様変更管理ルール</p> <p>仕様変更は、「詳細設計」工程以降に発生する変更とする<br/>仕様変更発生状況、対応状況は、オフショア先で一覧表を作成して、進捗報告時に報告する</p> <p>◆品質指標と目標値の設定</p> <p>コードチェッカーの警告が0件になっていること<br/>チェックリスト XX 件/Ks 不良 YY 件/Ks<br/>単体テスト ZZ 件/Ks</p> |
| セキュリティ管理方法     | <p>◆プロジェクト専用開発区を設置し、論理的にネットワークを隔離する</p> <p>◆共用サーバ利用基準</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| モニタリング方法       | <p>◆進捗とテスト工程の報告は、当社ツールXXXXXXを使用して<br/>毎朝10:00(中国時間)に電子メールで報告すること</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

見ていただければ、解るように非常に「あたりまえ」の事を文書化しています。日本国内であれば、口約束で済むものもある。ただ、こんな「あたりまえ」の事を行うだけで、成果物の作成に迷いや勝手な解釈が無くなった事や工程ごとに行うべき作業内容が明らかになり、オフショア側PMが現場への指示が的確に行えるようになった事など、大きな成果を得ることができる。

## (2) 新市場での日本と中国

ソフトウェア産業に関わる我々は、特に日米欧の枠組みの中で仕事を考えてきた。日米欧の中で認められる事こそが我々の目指す方向であった。少なくとも私が入社した1985年から1990年頃まではそうであったと思う。日本は、「よい物を安く」製品の高品質低価格開発力に自信を持っていた。それ以降、中国やインドをはじめとする新たな市場参入プレイヤーが現われた。

日本にとっては、武器のひとつである「低価格」を奪われた存在となったと同時に、低コストの手段としての役割も生まれた。現在の中国との付き合いはこの低コストの手段としての付き合いであるが、もうひとつの目を持てば、消費国やビジネスパートナーとしての存在がある。

物価の違いから、日・中の価格差に「商売にならない」という意見もあるが、価格は10分の1にしても需要は5倍以上あれば、日本でも値引き合戦は激しくなる一方で、3割4割の値引きもありうるなか、得られる利益はさほど変わらぬ。オフショア開発で得た中国企業との付き合い方のノウハウを得ながら、現地企業に販売を委ねる事も可能だ。先にも述べたが、中国はインドとの業務提携にも積極的である。うかうかしていると日本の居場所がなくなる。日本が中国に低コスト開発力を求めたように中国は日本に何を求めるだろうか。中国が求める日本のコア技術を特定して提供すべきであろう。

携帯電話アプリケーション、アニメ・ゲームなどのアミューズメントなど緻密な機能や品質を要求される分野に日本の優位性が残っている。ICチップを利用した日本の携帯電話利用の多様化に関して、同じく携帯電話が普及した中国の潜在需要は大きい。また、ゲームから得られた日本への興味も現地での付き合いで実感した。

余談ではあるが、若い中国人技術者から「信長・秀吉・家康」「伊弉諾・伊弉冉、天照大神、三種の神器」の説明を求められたときには戸惑った。

在り来りな発想だが、まだまだ中国が求めるものはあるはずだ、これからの中国人との付き合いのなかからでも探していきたい。

## (3) 日本・中国の問題点（輸出規制問題）

中国では、日本との関係を築いている企業は非常にフレンドリーであるが、国家（国政）レベルではまだ問題は多いようだ。東西の壁はなくなったとは言え、輸出入規制がある。

会社や個人の付き合いのなかで忘れがちになるのだが、気をつけなければならない。報告者は、日本の会社で日頃使用しているノートPCを中国へは持って行けなかった。

このPCには、セキュリティ強化のため社内で使用している自社製品の「暗号化ソフト」がインストールされている。この「暗号化ソフト」は、中国政府の許可を得ておらず、現在申請中である。

このソフトウェアを中国に持ち込めば規制違反である。せっかく申請中の自社製品も許可が下りない事態を招くかもしれない。結局、別途ノートPCを用意して中国へ持ち込む事にした。

同様にオフショア開発においても開発ツールなどを日本から提供する場合には確認が必要である。

## 1. 2. 5 特別講演 中国での企業の戦略ITについて

執筆担当 石村 弘子

### (1) 和田氏講演内容の概略

詳細は講演の抄録をご参照いただくとして、ここでは、和田氏の講演内容の概略を記述する

#### (イ) 和田氏が過去経験から学べたこと

- 和田氏の「ヤオハン」が8年前、68歳のときに倒産してしまった。そのときに、次に何をすべきかについて3つのことを考えたという。

- 新しいベンチャー企業は何を考えるのか？
- そのような企業はITをどのように取り入れ、生かそうとしているのか？
- インターネット時代になり、グローバル化に対してどのように対処するのか？

そして、若い人たちがチャレンジしていることを一緒に勉強したいという思いで、上海国際経営塾を立ち上げたのだそうだ。

また、和田氏は福岡県飯塚市のハウインターナショナル社 (<http://www.haw.co.jp>) の立ち上げに協力している。この会社はモバイル、JAVA に特化したシステム開発の会社である。飯塚市は、東京羽田空港、上海浦東空港のどちらへも1時間で行けるという、アジアのハブになれる有利な立地条件という。近年、電子コマース、ネットワーク決済に強い EC ワン社 (<http://www.ec-one.com>) は、中国でのオフショア開発をやめ、ハウと開発提携をした。中国側の人権費の上昇と、言葉の問題を含むコミュニケーションロスが大きな理由であることが報じられている (<http://www.haw.co.jp/info/20051027.pdf>)。

- 和田氏が過去の人生経験から学んだことをいくつか話の中に織り込んでおられたが、その中でもこの一言は重みがあり、ITC のメンバーの印象に残ったものだ。それは、以下のようなことである。

- 自分の成功体験は、役に立たないことを自覚するべき。
- 絶対にこれでなければという考えは持たない。
- 柔軟に変化しなければいけない。
- 常に、新しいことを考える。継続していくことだけではない。
- 危機こそ飛躍のチャンス：危機に接したときが、考える源になる。そこで、止める事（あきらめる）もできるが、実はビジネスチャンスがある。
- 情報の入手と決断のタイミング：ヤオハン上海進出は、中国の国家政策（5年計画）がどのようになっているのか解ったから、数年後の商業の中心が飛行場や地下鉄の計画から見えてきた。今の機会を逃せば、安価に上海の一等地を確保する事はできないと、判断できた。
- 一度成長を経験すると失敗しても二度目の成長は早い：八百屋の火事に際して、そこまでの財産を失ったが、2度目の成長は1度成長をさせているので、成長の姿を想像できた。成長の姿を想像できると2度目の成長は、1度目より早く成長させる事ができる。その後は、さらに成長させる事ができた。失敗から立上る勇気があればできる。

(ロ) 中国の現状

■ 中国の戦略の変化

鄧小平氏：可能なものから豊かになる



胡錦濤氏：ともに豊かになる

今後、都市部と農村の格差を無くす方向。中国の新 5 カ年計画では「**2010 年対 2000 年の収入倍増**」を目指している。

- 貧富の格差、エネルギー不足、環境問題などの懸案を是正していく必要がある。この流れの中で、安全な職人の提供としての有機栽培、エネルギー/環境対策として省エネ製品の開発で、日本の技術・製品がますます注目されてゆくと和田氏は言われる。
- 反日感情について
  - 2005 年 4 月の反日デモでは、和田氏自身、影響を受けたそうである。1000 人規模の広州での講演を取りやめたこと、上海での家電量販店開店のビジネスが決定段階で中止となったこと、上海経営塾も存続の危機にあるという。日本企業は、それまで誰でも「中国進出しなければ」という熱病的な進出熱があったが、これをよい機会として、「いつ進出するのが正しいのか」、「中国進出の意義は何なのか」、本来のビジネス面の見極めをするべきという。和田氏の中国進出の戦略については、後述するので参照いただきたい。

(ハ) 和田氏の戦略

- 中国では、国家政策がどうなっているのかが非常に重要と和田氏はいう。
  - 「中国という国は、一つの会社みたいなものだ。共産党という役員幹部の頂点に胡錦濤という社長がいて、上海市長という営業所長がいる。社長が目標を出して、営業所長はその目標に向かって行動し、目標達成の度合いに一喜一憂する。そして、その目標達成度によって出世する。」というのは、上海在住の日本人の言葉である。これは、和田氏の中国の国家戦略を見据えて次の戦略を立てる必要性を裏付けている言葉である。上海が 1st レベルになり、長期的に成功を維持するためのコンセプトが、和田氏説明の 11 次 5 年計画「国際社会に通用する、皆が富を享受できる」である。
- 政府との人脈が大切
  - 和田氏は、中国政府の要人とのコネクションを持っている。また、どのような要人とのコネクションがあるかによって、ビジネスの成功も見てしまうこともあると聞く。中国は、人脈を大切にする国であるが、和田氏は、「私は、研究したいから、一番よい研究所を下さい、といえよ。」中国は、そのような懐の深さのある国だという。
- 浦東地区発展を見据えたヤオハン上海進出
  - 1995 年、ヤオハンは本部を香港から上海へ移した。そのときの判断は中国の国家政策にある。当時、上海の浦東に地下鉄 6 本ができようとしていた。和田氏は、その発展に賭けた。当時、基幹店舗を持ちうる広大な土地を手に入れることができた。その時を逃すと、同じ広さの土地は二度と手に入らないと判断したそうである。



- 和田氏のこの地区の発展の見通しは、10 万平方メートルの土地を利用した浦東地区一番の売り上げを上げ、250億円の投資を1000億円の価値に高めることである。土地を買収した当時の国家戦略は、浦東地区に5000から6000億円の売り上げを上げる商業地区を作るという政策であったそうである。

■ この先は、農業政策が大事

- 和田氏が現在手がけていることは、農業を微生物により改良する方法とのこと。現状の農薬づけの農業は、変化する。必ず、ビジネスの機会が来ると考えて、現在、勉強中であるとのこと。
- その他、ロイヤルゼリー販売など、実に様々なビジネスを考えられている。

(2) 講演内容から感じたこと

実に、エネルギーに様々なお話をお聞かせいただき、また、多くの貴重な言葉をいただいた。和田氏も述べられていたが、どんなときも「プラス思考」をもてる訓練が必要であること、プラス思考の重要性を感じた講演であった。また、柔軟に変化することの重要性、特に、中国でのビジネスでは、今のやりかたがあるならば、別のやり方もあるのではないかと思いをめぐらし、それをさがすことが重要で、それがうまくいかない場合にはやめる、方法を変えるなど、中国では簡単に変えることができるので、その決断と考え方が必要であるという助言は、ぜひ、心に留めておきたいことである。

今後の中国ビジネスについては、ITをはじめ、環境、農業・林業が脚光を浴びるという。インターネットの普及に伴い国境がなくなる。すると日本の企業も世界の顧客を意識して事業を行わないとたちゆかなくなるし、それにはITを経営にいかに関活用するかが鍵となる。また、上海の富裕層マーケットについては、「食の安全」「健康」といったことがキーワードだという。環境問題は中国の経済発展に伴いますます深刻化していく。従って日本の環境技術や環境製品はますます注目される。

また、人脈と政治家の動きを把握することの重要性もある。予想しがたいルール変更やトラブルが起きた時に一番頼りになるのは結局人脈のようだ。まだまだ人治国家の色合いまだ残る中国では、何かにつけ当局の胸三寸という部分が残っている以上いろんな意味でコネクションが必要なようである。

和田氏のお話を聞き、常にポジティブな姿勢、自分の夢は必ず実現するという強い信念、心の持ち方には敬服した。事前調査を入念にやって中国進出を決めた企業にとって、いちばん大切なことはその夢を実現するまで決して諦めないという強い意志かもしれない。

IT 戦略という意味では、単にオフショア開発の委託先や、人件費削減のためのアウトソースという狭い考え方からは、脱却する必要があると感じた。和田氏が「ベンチャー企業はITをどのように取り入れてどのように活用するかを考えた」と語っていたことが参考になる。中国では、新規企業が立ち上がるのであって、ビジネスを支えるためのITとしての位置づけである。そのためには、ITCは、国家戦略、中国の現状を見据えながら、さらに戦略的ITの提案をしなければならないと感じた。携帯電話一つにしても、市場規模の大きさがもたらすビジネスの価値は、日本国内のそれとは、比較にならない。新しいチャンスも多くあるということである。我々は、日本と国民性の違いがあるとか、品質保証という面で日本の要求基準を理解しないと、自分たちの目に付く部分に集中しがちであるが、グローバルレベルで市場そのものを見たときの日本市場との違いをまず、肝に銘じるべきだと思う。和田氏の講演は、グローバルなものの考え方を見せていただいたという点で、非常に参考になった。

## 1. 3 中国のソフト開発者が抱いている発注側への不満

執筆担当 赤木 道弘

日本からの中国へのソフト開発の発注はプログラム製造が中心であり、中国のソフト開発者が抱いている発注側への不満は、主に発注側の上流工程での検討の不十分さ、開発遂行上の慣習、情報伝達、意思疎通、理解に関するものとなる。

### (1) 仕様の曖昧さの問題

プログラム製造技術はかなり訓練されているが、ソフトウェア開発が思うように進まないのは、上流工程でなされるべき仕様作成が曖昧になっていることが大きな原因になっている。下流工程を中心にソフトウェア開発に携わる中国のソフトウェア開発者にとっては「仕様の曖昧さ」が最も不満に感ずる。中国への発注に限った事ではないが、仕様確定の遅延から来る製造工程の圧迫があり、納期遵守を残業でカバーせざるを得ず、それに伴うバグの埋め込み、品質低下の悪循環がある。

日本人の書いた仕様書1枚が、質問が10枚くらいになる。1行書いて、後は日本のビジネス習慣により、行間を読むことを前提にするのは無理がある。さらに発注者側は仕様をすぐ変更するが、問い合わせなどで12時間以内に答える体制が出来ていない。そのため、中国側で勝手に修正してしまう。そうすると日本人は「中国人は独自判断で修正し、いうことを聞かない」と考える。中国へのオフショア開発が進んでいない原因は日本の顧客仕様を作る文化が出来ていないことにあるのではないか。

また、発注側の仕様検討の進め方として、段階的に明確化を図る習慣がある。明確化する過程で、当初の想定外のものが入ることもあり、受注側には仕様変更に見える。当初の基本仕様から詳細化を進めているうちに、内容が変わってくるが、発注側で出した仕様は曖昧であっても、発注側は、質問されることを当然としている。受注側の製造担当の方では、不明点を確認したり、具体化した上で、発注側に了解を取りながら、ぎりぎりの線表キープに努力している。発注側はそれを当然のように考えており、発注側の仕様作成能力不足を補うのが製造担当のサービス、力量と考えている。

このように、仕様検討の不備が下流工程へのしわ寄せとなっている。品質、納期にも影響している。

### (2) プログラム・データの構造設計の不備の問題

人月単価、バグ、納期だけの評価は耐えられない。世界に通じるソフトウェアの技術訓練を受け、実物のプロジェクトの実体験ができると思ってこの仕事に就いた。個別のバグを直せ、類似不良を見つけれ、納期を守れとだけ責められるのはプログラマとしての経験を経てもテスターの仕事を強要されるばかりと思ってしまう。個別のプログラムのバグや個別モジュールの納期も重要でないと言わないが、むしろソフトウェアの構造、データ構造、システム設計の段階で、バグを作りこみ難い仕組みを作る工夫を充分しないまま、下流工程の自分たちにバグだ、納期遅延だとするのは不当である。

また、利用者の我儘をそのまま受け入れたような無理な仕様が随所に有ったり、ビジネス構

造の前近代性を放置したまま、プログラムレベルで乗り切ろうとしている。日本から来たチームリーダーはソフトウェア工学の原点を理解していないし、勉強もしない。ただ夜遅くまで残業し、闇雲に働いているだけだ。むしろ、我々の方がソフト開発方法は知っている。上海の大型プロジェクトでも、もっと上手に作れる。テスター、プログラマなら、内陸から来た経験の浅い連中にできる。ソフトウェアエンジニアやアーキテクトあるいはプロジェクトマネージャーとして、もっと高級で雇われなければならないと思っている。

### （３）開発業務遂行慣習の問題

日本の現場の優秀さが仕組みの改善を遅らせるとの指摘がある。中国のソフトウェア技術者にはカナダやアメリカ出掛けた仲間も多い。元々コンピューターやソフトウェア技術に関する表現法は米国で、文化的にも米国化し易いし、この種の主張、交渉スタイルもアメリカが相場を作っている。中国人ソフトウェア技術者は日本の現場技術者より国際化される土壌がある。日本人ソフトウェア技術者が総体として外国を見る機会も少なく、昔ながらの労働慣行の中に生きている特殊な人達と見るべきだろう。

このことは仕様の曖昧さとも関連し、発注側が受注側への過大なサービスを要求することにもなる。

### （４）情報伝達、意思疎通、理解の問題

開発過程での仕様、意思が理解されないことに関し、外見・肌色が同じでも考え方の違いがあることへの認識が足りないという忠告がある。わかる・理解するには仕事に関する周辺情報の記憶がなされていることが好ましい。仕事のプロセス、分担の全体像を知らされていること、筋が通る説明がなされていること、空間関係が把握できていること、仕組みが分かっていること、規則、ルールが分かっていること、このような意識が浮かばないと自分のプロセスを実行し難い。全体の流れが心に想起できると「わかる」に繋がる。

プロジェクトの約束ごとを納得させる。全体の流れを視覚化し、言葉を補う図の活用、シミュレーションによる理解促進、言葉の繰り返し、気楽に相談できる雰囲気作りが大切である。一旦、分かったことは、行動に移せるし、説明できる。応用できる。発注者への不満のベースの課題として意識しておく必要がある。情報伝達に関し、受注側への配慮が重要である。

## 1. 4 上海など沿岸地域以外で発展するソフト開発力

執筆担当 坂下 知司

### (1) 経済格差

中国国内での賃金格差がますます激しくなっている。既に上海では高賃金社会となりつつあり、地方との格差が明確になりつつある。職能間の賃金格差はこれに拍車をかける。ソフトウェア開発に携わる技術者や事業家は頭脳労働者の部類に入りもともとベースが高学歴、高賃金である。農業従事者や一般工場労働者がいわゆるブルーカラーと評されるのに対しソフトウェア技術者や事業家は高い賃金を得るエリート職である。ソフトウェア技術者の中にも地域格差は大きいように見受ける。上海にいる技術者は、ますます賃金の高い上流行程の作業に移行し、下流行程の作業は、地方都市から沿岸部へ移住してきたソフトウェア技術者希望者が受け持つようになってきているという。さらに、下流工程は大都市以外の地域へ流れはじめている。圧倒的に多い人口を背景に、賃金格差をうまく取り込むことで草原化の抑制を図る。

### (2) 平均値で語るのは誤解のモト

日本は世界でもっとも統制経済モデルが成功した国とも言われる。生活水準格差、教育水準格差、嗜好や価値観の差などが地域間でも、個人別でも欧米に比べても小さい。識字率も高い。銀行窓口(テラーと呼ばれる職種)、スーパーマーケットのレジ担当者、列車の乗員、市役所の窓口など社会の最前線で働く人々の教育程度、サービスレベル、接客態度などは極めて優秀である。同時に前線の労働者の賃金も比較的高い。新入社員と社長との年収に比率は世界でも圧倒的に小さい。このことは縦軸に人数、横軸に計測可能な個人の値(たとえば年収、IQ、就労時間など)を採ってグラフを作ると日本人は平均値付近に集中する。プログラマの生産性(たとえば特定の言語で単位時間に正しいコードを書ける行数—LOC--)やバグ率を横軸にとっても同じ傾向がある。即ちベルカーブの標準偏差値が小さい。欧米でも日本に比べると標準偏差値がおおきい。「中国にはいろんなヒトがいる、平均値だけで判断するのは誤解のモト」と唐氏は言った。人ごと、企業体ごと、地域経済ブロックごとにきっちり見分ける必要があるということのようだ。

### (3) 経済ブロックごとの発展競争

ソフトウェア開発は北京、広州、上海、天津で経済活動として認知され始め、重慶、南京などに展開中。沿岸大都市は経済発展が目覚しく、公的機関の大規模システム導入が始まっている。社会基盤整備、商業取引の電子決済、携帯電話、ネットゲームなど、システム構築、ソフトウェア開発需要は旺盛。下流のソフトウェア技術者(プログラマ、テスター、オペレータなど)として就業機会はドンドン増え、そこに内陸部から仕事を求めて技術者になりたい人達が来る。頭数には事欠かない。

### (4) オレも豊かになりたい

海外からの受注開発で経験を積み、腕を磨いて国内大型プロジェクトにより高度なソフトウェア技術者やIT事業家として参加し、成功を修め豊かな生活を始めた人がある。こうした先例に習って、内陸部から来た訓練生が沿岸部で経験を積み、次は内陸地の社会基盤整備などの大型プロジェクトでより高度なソフトウェア技術者やIT事業家として参加し、豊かになろうという循環の構図が生まれてきている。

#### (5) 自律発展の構図

開発するシステムが多岐に亘り、技術進歩も激しく、更に各経済ブロックが競い合って発展を目指して大きな投資をするため、ソフトウェア技術者(特に優秀なもの)は常に供給不足で当然流動性は高まる。この環境では特定の企業や官庁だけに通じる言葉、仕組み、慣行などは発達しづらく、ITあるいはソフトウェア業界の業界標準が自然に浸透してゆく。自分が以前に使っていたソフトウェアは移った先の組織でも使いたい。より良いものがあれば積極的に取り入れ、成果も上げたい。そのため、展示会などで新しい技術を見、同業者の人脈で業界の新しい動きを掴む。違法コピー問題とは別に、ソフトウェア・パッケージは普及し、DeFacto Standard が行きわたる素地は充分にある。この構図はアメリカとソックリだ。

#### (6) 中国語もいろいろ

重慶から上海に来た若者が土地の言葉を理解できるようになるのに2年は掛かるという。北京の中央政府が仕切るテレビ・ラジオ放送のおかげで北京語(国語)はほとんどのヒトが理解できるというが、矢張り上海では上海語ができぬと仕事にならない。元々人脈を大事にするお国柄ともあいまって、上海のような大都会に集まった地方都市の出身者でも出身地ごとに集まるという。このことは地域経済ブロックごとの健全な競争を育む可能性も大きいのだろうが、地域格差の増大が内紛になりかねないともいう。高度発展地域(たとえば上海)で税金を上げてでも未開地域の開発に使うことには大きな抵抗がある。高額所得者の税金を増額すれば海外移住をしかねないとも。IT化の恩恵を経済発展に取り込める地域とそうでないブロックはただでも大きな経済格差をより大きいものにしてゆく可能性も強い。都市部(特に沿岸地域の)は益々大きくなり、経済発展を遂げるが農村部は貧困から一向に立ち上がれないという構図である。

## 1.5 中国にソフト開発を発注する事業者への提言

執筆担当 今村 宏

調査会社ガードナー・ジャパンは、2005 年の日本の IT サービス市場規模を 9 兆 2355 億円、前年比 5.2%と予測している。市場規模は低成長のまま安定しているものの、この約 3 分の 1 を占めるシステム開発における人月単価のデフレ傾向が続き、収益性悪化に苦しむ中小企業が増えることが予測される。低成長時代を勝ち抜く切り札として中国やインドへのオフショア開発への期待は高まる一方である。オフショア開発規模は下図のごとく約 10 兆円の市場規模と比較すると 1 %にも満たないのが現状であるが、今後「2007 年問題」に象徴される日本の IT 人材の減少傾向となる中で中国、インドへのオフショアリングは一層増大するであろうともいわれている。

－ 国別アウトソーシング規模 －

| 単位：<br>百万円 | 調査対象（暦年） |        |        | 前年比    |
|------------|----------|--------|--------|--------|
|            | 2002 年   | 2003 年 | 2004 年 | 2004 年 |
| ①中国        | 9,833    | 26,280 | 33,241 | 126%   |
| ②米国        | 3,260    | 4,988  | 5,147  | 103%   |
| ③インド       | 1,908    | 6,312  | 4,255  | 67%    |
| ④豪州        | 0        | 2,626  | 3,133  | 119%   |
| ⑤英国        | 20       | 1,827  | 2,126  | 116%   |
| ⑥フィリピン     | 1,864    | 2,494  | 2,117  | 85%    |
| ⑦韓国        | 1,952    | 1,871  | 1,415  | 76%    |
| ⑧仏蘭西       | 0        | 834    | 548    | 66%    |
| ⑨カナダ       | 496      | 616    | 262    | 43%    |
| ⑩ベトナム      | 30       | 30     | 216    | 720%   |
| その他        | 888      | 1,082  | 237    | 22%    |
| 計          | 20,251   | 48,960 | 52,697 | 108%   |

（社）情報サービス産業協会（JISA）、（社）電子情報技術産業協会（JEITA）、

（社）日本パーソナルコンピュータ協会（JPSA）の共同調査

ところが、オフショア開発は相手側との開発スタイルやコミュニケーション方法の相違により問題が多いのも実情である。オフショア開発においてほんの一握りの不採算案件が会社全体の利益を食い尽くすことにもなりかねない。

そこで、私ども「IT コーディネータ実務研究会」のメンバーは 2005 年 11 月初旬に、上海にて現地実務者からの講演を受け、その内容に基づいて“日本の IT ベンダーや大手企業が、国際調達（IP）とかオフショア開発と称して中国などでのソフト開発に熱心であるが、相手側からはどう見えているのか”という受注者側の視点も踏まえたうえで国際調達を進める事業者への提言をするものである。

IT 業界において「オフショアリング」は、海外 IT プロバイダーへのアプリケーション開発や

アウトソーシング業務の遠隔地委託を意味する。オフショアリングのうまみとして、低い人件費による開発運用コストの削減を挙げる人が多い。単純計算だが、キャリア 10 年程度の日本人エンジニアの単価を 1 とした場合、中国（上海）のエンジニア単価は 0.4、インドは 0.5、ベトナムにいたっては 0.2 程度と言われている。

上海テンプスタッフがいう上海での人件費の高騰をみれば、「安かろう」の格差がオフショアリングのうまみでなくなるのはそんなに遠い将来ではないだろう。中国では、政・産・学共同による有能な IT 人材を多数輩出してきているし、CMM や認定制度などで品質への対策も進展してきている。日本企業にとっては、先に挙げたコスト格差以外にも、こうしたリソースを活用できるというメリットもある。その状況からオフショアリングの目指すところは「安かろう、悪かろう」ではなく、「安く、うまい」である。

「うまい」は人材確保と品質である。「2007 年問題」に象徴されるように日本国内の IT 人材が減少傾向となる中で人材確保をオフショアリングに頼ることが一層増大する。よい人材の確保ができれば「うまみ」となる。またソフトウェア開発はモノづくりである。モノづくりは「品質」であるが、現在「悪かろう」である。それを「うまい」に変える方策が必要である。モノづくりは日本人の強みであるが、一方的に中国側の品質向上努力のみに頼ることなく、「うまみ」に変えるには、日本企業側にも課題がある。日本国内でアウトソーシングしてきたやり方（日本的な開発手法）を欧米型的なやり方に変える努力である。この日本的な開発手法では、地理的に近く、日本語能力があり、漢字文化圏の親近感のもてる中国といえども通用しないという現実がある。なぜならば、中国のほうがよっぽど欧米型的やり方であるからである。欧米企業は人員入れ替えが可能な体制を確立するため、ドキュメントの作成を重視する。このため欧米企業はオフショアへの要件伝達に多くの追加コストは必要ないが、日本企業の場合、この要件伝達に従来以上のコストが必要になるのである。中国へのオフショアリングは、携帯電話、カーナビなどの組み込みソフト開発から特定ユーザーの業務アプリケーションへ発展していこうとしている現在ではますます必要かつ緊急な課題である。

日本的な開発手法を欧米型に変えていく方策は、まさに IT コーディネーターのプロセスそのものであるというのはいままでのまなかろう。

最後に、日本がどうの、中国がどうの、欧米がどうのという次元からソフトウェアのものづくりという視点からより高い次元の共通目標への挑戦をすべきだという、当メンバー坂下氏の提言も視野におくべきだということを付け加えておきたい。

日本へ輸入されたソフトウェアの規模

(単位:百万円)

|      | ベーシックソフト(*1) |        |        | アプリケーション(*2) |        |        | カスタムソフト(*3) |        |        |
|------|--------------|--------|--------|--------------|--------|--------|-------------|--------|--------|
|      | 2002 年       | 2003 年 | 2004 年 | 2002 年       | 2003 年 | 2004 年 | 2002 年      | 2003 年 | 2004 年 |
| 中国   | 12           | 98     | 2,979  | 527          | 163    | 901    | 4,340       | 10,234 | 13,293 |
| インド  | 50           | 200    | 1,000  | 761          | 6      | 323    | 1,323       | 3,884  | 2,650  |
| ベトナム | 0            | 0      | 0      | 0            | 0      | 0      | 0           | 12     | 147    |

\*1) ベーシックソフト: 不特定多数ユーザ対象で、言語プログラム、ライブラリー、ミドルウェアを含む

\*2) アプリケーション: 不特定多数ユーザ対象で、業種・業務ソフト

\*3) カスタムソフト: 特定ユーザから発注されたオーダーメイドのソフト

IT 業界においては、プログラムの開発のコスト削減を目的に中国においてプログラム開発を行う企業が増えてきている。上海など沿岸部の人件費は上がってきているとはいえ、まだまだ人件費は安く、中国でのプログラム開発はコスト削減のためには魅力的な方法である。

しかしながら、何の工夫も無く、中国で開発を行うだけでは、期待した効果を発揮できない。中国でのオフショア開発を行ったが、予定したコスト削減が実現できず、かえって納期の遅れなどからコスト増を招いてしまうこともある。それでは中国でのオフショア開発を上手く行うためにはどのような取り組みを行えばいいのであろうか。このような課題を抱える企業の課題解決の一助とすべく、ある企業（以下事例企業）の事例を元に、中国でのプログラム開発プロジェクトの問題とその対策を述べる。

### （１）事例企業のプロフィール

事例企業は、日本のソフトウェアベンダーである。この企業は、自社パッケージのプログラム開発コストを削減するために、中国でプログラムを開発する現地法人を立ち上げた。事例企業の現地法人の役割は、日本で仕様設計されたプログラムの開発である。

### （２）事例企業で発生した問題点

事例企業は現地法人を立ち上げた後、当初２回のプロジェクトで失敗を経験している。最初のプロジェクトは納期が大幅に遅延し、中国でのプロジェクトを中止した上、日本側でプロジェクトを引き取ることとなった。２回目のプロジェクトでは中国でのプロジェクトは完遂させたものの、納期、コストとも当初の予定を超えてしまった。

双方のプロジェクトで納期遅延、コスト増大となった理由は開発されたプログラムの品質が低かったことによる。中国で開発されたプログラムは、中国側の独自判断により実装方法が変更され、中国側の独自判断により機能が追加され、膨大なバグがしていたのである。

### （３）事例企業の対応

事例企業では、この問題を解決すべく、「コミュニケーションの向上」、「開発作業品質の向上」、「品質管理グループの導入と評価制度の見直し」を行った。

#### （イ）開発作業品質の向上

日本においては、開発作業基準を文書化しなくても、慣習として作業基準が形づくられ、実行されることがほとんどである。これで大きな問題は発生しないことが多い。しかし、中国ではこれは通用しない。中国人の性質として「合理化指向」が指摘されるが、文書化された開発作業基準が無い場合、中国人のこの性質が悪い方向で発揮されてしまう。つまり、作業を手抜きされ、作業品質が落ちるのである。事例企業でも中国人開発者はプログラムのテストを十分に行っていなかった。また、設計書の内容に疑問が生じた場合でも確認をせず、独自の判断で仕様を実装していた。

事例企業では、プログラムの開発作業を標準化して作業品質を上げるために、開発作業基準を作成し、文書化した。もちろん、開発作業基準を文書化しただけでは、それに従った開発作業は行われない。開発作業基準に従った開発を行わせるためには、それを教育し、実施



状況を確認することが必要である。事例企業では、ISO9000 のフレームワークを用いて開発作業基準に従った開発作業を徹底させた。事例企業はこのために ISO9000 の認定も取得している。

#### (ロ) コミュニケーションの向上

設計者の意図に反して、中国側の独自判断により機能のプログラムへの実装方法が変更され、中国側の独自判断により設計書に無い機能が追加されてしまう原因として、コミュニケーションの不具合があった。これを解消するために、事例企業は、「設計書の詳細化」と「レビューの徹底」を行った。

##### (a) 設計書の詳細化

設計書の記述にあいまいな部分があるためにプログラム開発時に設計者の意図通りに機能が実装されないことは、日本国内でプログラム開発を行った場合で発生する問題である。まして、事例企業においては設計書を翻訳者が日本語から中国語訳していた。中国の開発者は翻訳された仕様書に基づいて開発を行っていた。また、物理的な距離、言語の壁のために、仕様の確認を気軽に行うことが出来なかった。このため、設計書の記述に少しでもあいまいなところがあると、中国での機能の実装が設計者の意図と異なってしまった。事例企業ではこの問題を解決するために「誰が読んでも解釈が一つしかないところ」まで詳細な設計書を日本側の設計者に作成させた。

##### (b) レビューの徹底。

設計書を詳細に書いても、内容について、開発者と設計者の間で認識のズレは発生する。事例企業ではこれを改善するために、レビューを頻繁に行い、仕様の認識のずれがないようにした。レビューもただ漫然としてはプログラムの品質は向上しない。事例企業では、レビューの品質基準を開発作業基準の中に規定し、レビューの品質を向上させた。

これと並行して、レビューに望む側の意識も改革する必要があった。中国人は、面子を重んじる。そのため、間違いを認めることを嫌がる傾向がある。この意識を改めないとレビューが上手くいかない。事例企業では、「間違い＝悪」ではなく、「手抜き、隠蔽＝悪」であることを認識させた。これにより、効果的なレビューが行えるようになったという。

#### (ハ) 品質管理グループの導入と評価制度の見直し

事例企業では、上記の「3. 1 開発作業品質の向上」、「3. 2 コミュニケーションの向上」の施策の効果を高めるために次のような施策を合わせて導入した。

##### (a) 品質管理グループの導入

事例企業では、プログラム開発作業と製品の品質を管理維持するために独立部門として品質管理グループを設置し、第三者として作業品質と製品品質の管理を行った。

##### (b) 評価制度の見直し

事例企業では、高い品質のプログラム開発者に報いるために成果主義の人事評価を導入した。成果は、成果物の数と品質で評価した。

#### (4) 成果

事例企業は上記の取り組みを第3回目のプロジェクトから行い、取り組みの効果はこのプロジ

ェクトから出てきた。第3回目のプロジェクトは初めての成功プロジェクトとなった。プログラムの品質は向上した。設計者の意図通りに機能は実装され、バグも僅かしか出なかった。この結果、期日前の想定した範囲のコストで製品を納入できた。

#### (5) 結論

上記の取り組みは全て基本的なことである。事例企業が何か特別なことを行ったわけではない。しかし、事例から中国という文化も習慣も人の性質も異なる国で仕事を行ううえでは、基本的なことを丁寧に行うことが重要であることが分かる。事例企業のマネージャは、「理解してもらえば日本も中国も変わらない。ただ、少々理解してもらうのに時間が課かる。」と述べている。基本的なことを丁寧に行うことを忘れなければ、中国での開発を恐れることは無いということを事例企業は示している

## **第2章 中国進出企業に向けた提言（ITコーディネータの立場で）**

### **2.1 上海のソフトウェア業界の現状（坂口 文雄）**

1. 中国のIT産業
2. 中国のソフトウェア産業
3. 上海のソフトウェア産業
4. 上海のソフトウェア業界の課題

### **2.2 中国におけるソリューションビジネス展開事例（阿左美 廣幸）**

1. はじめに
2. 事例会社（理光電子技術有限公司）の概要
3. 上海進出の経緯
4. ビジネスの概要
5. コピー機市場からみた中国IT市場の特徴
6. ローカルSIerとの競合と差別化
7. 中国特有の事情
8. 日系SIerの課題
9. ユーザ側の課題
10. まとめ

### **2.3 中国進出のための人材確保の勘所（岡田 怜）**

1. 中国・上海における人材の現状
  - (1)なぜ上海か
  - (2)職を求めている人は
  - (3)IT関連の人は探しやすいか
  - (4)上海の賃金相場
2. 当セミナーに関連して中小企業に提言したいこと
  - (1)中国と日本の文化の違い
  - (2)安定した仕事とは
  - (3)日本企業の評判（日本企業の課題）
  - (4)ある退職の理由
3. 課題解決のための参考事例の紹介
  - (1)SAMSUNGの場合
  - (2)あるIT関連の日系企業の場合
  - (3)有名企業でない日系企業を選択した事例
4. 最後に“しかし若者は”

## 2.4 事例に見る中国進出の実情（影井 宏司）

1. 中国進出の構造
2. 日本と中国の貿易構造に潜む課題
3. 中国進出の方向性
  - (1)中国では付加価値を求めない組立工場としてのビジネスモデルを作る
  - (2)中国国内市場をターゲットとしたビジネスモデルを作る
  - (3)中国での生産における品質向上を図り、付加価値の高い製品作りを目指す
4. 品質改善による中国進出事例
  - (1)オフショア開発の失敗と工夫
  - (2)成功の秘訣
  - (3)品質改善の試み

## 2.5 サービスとは何か（石村 弘子）

—蘇州の「刺繍研究所」の体験談—

1. はじめに
2. 中国における「研究所」というビジネスモデル
3. 「研究所」ビジネスモデルの欠点
4. 最後に

## 2.6 中国を考える（松本 主計）

—中国におけるビジネスチャンスのかみ方—

1. はじめに
2. 中国ビジネスの概容
  - (1)政府の方針を見る
  - (2)歴史に学ぶ
  - (3)昨今の中国にみる近代化現象
3. ビジネス・マーケティング事情
4. 労務環境について
5. 「失敗から得た教訓」に学ぶ
  - (1)変化への対応
  - (2)果敢な挑戦
  - (3)マネジメントについて
  - (4)行きはよいよい帰りは怖い
6. おわりに

## 2.7 中国・上海の今後の展望（小池 昇司）

1. 新聞（2005年11月5日の上海日報）記事から探る中国・上海の今後の展望
2. 研修セミナーを通して得た知見

## **2.8 中国・上海 IT 研修セミナーを振り返って（原 豊）**

1. ソフト開発事業と中国経済の発展
2. 中国人のビジネスに対する感覚
3. ネットワークインフラの状況と事例紹介
4. ネットワーク人材確保の状況と事例紹介
5. 上海におけるオフショア開発事情の紹介
6. 特別講演「中国での企業の戦略的 I T について」
7. 最後に

## 2.1 上海のソフトウェア業界の現状

坂口 文雄

### 1. 中国のIT産業

上海のソフトウェア業界を見る前に、その置かれた環境を理解するため、中国のIT産業、中国のソフトウェア産業を見ていく。

中国では、一連の朱鎔基改革の中で、1998年の情報産業部創設以降、IT分野の中でも特にソフトウェアや半導体分野の育成に力を入れてきた。

例えば、外国企業に対しては、中国に地域本部を置く条件としてR&Dセンターの設立を義務付けているが、それらのR&D投資の多くはIT産業向けである。その結果、中国のIT産業は飛躍的な成長を遂げつつある。

しかしながら、パソコンや携帯電話などのハードウェアについては、台湾や韓国の外国企業が製造している場合が多く、世界に通じるブランドを持った国内企業はほとんど無い。今後は、社会主義の中で育ってきた人々の中からいかに多くの優秀な経営者を輩出できるか、彼らが世界ブランドを構築できるかが課題となる。

また、景気過熱抑制のための貸し出し規制によって、IT企業の資金繰りが厳しくなりつつあることにより、今後は、海外からいかに投資を呼び込めるかも課題となる。

一方の国内市場については、違法コピーがソフトウェア全体の90%に及ぶなどの大きな問題を抱えている。

次に、ハードウェアに比べ競争力の弱い中国のソフトウェア産業について見ていく。

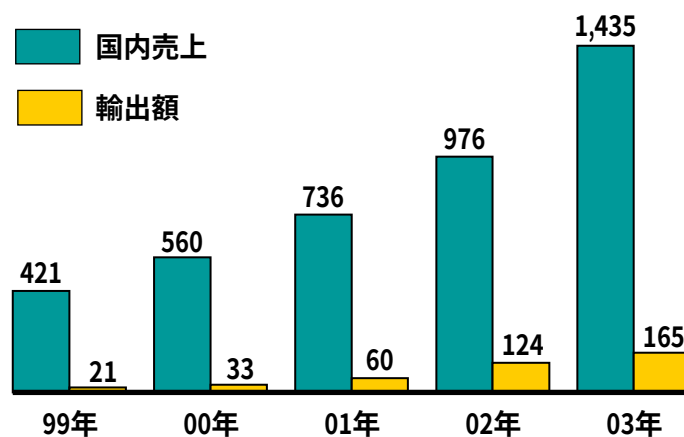
### 2. 中国のソフトウェア産業

中国では、北京や上海などにソフトウェア開発団地をつくり、ソフトウェア産業を育成してきた。

また、ソフトウェア産業に対しては、優遇政策を実施している。

その結果、〔図1〕にあるように、ソフトウェア産業は大きく成長してきた。

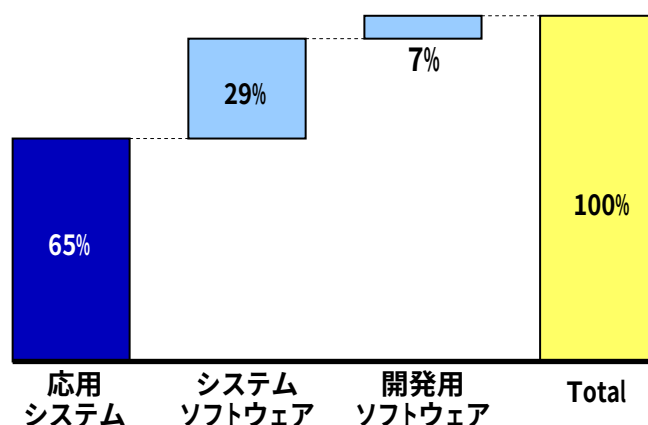
〔図1〕中国ソフトウェア産業の国内売上と輸出額の推移



資料：上海ITG「中国ソフトウェア開発事情」

国内売上と輸出を加えると、規模としてはインドのソフトウェア産業に匹敵するが、インドに比べて、輸出が非常に少ないことが特徴である。  
次に、ソフトウェア産業の中身を〔図2〕に示す。

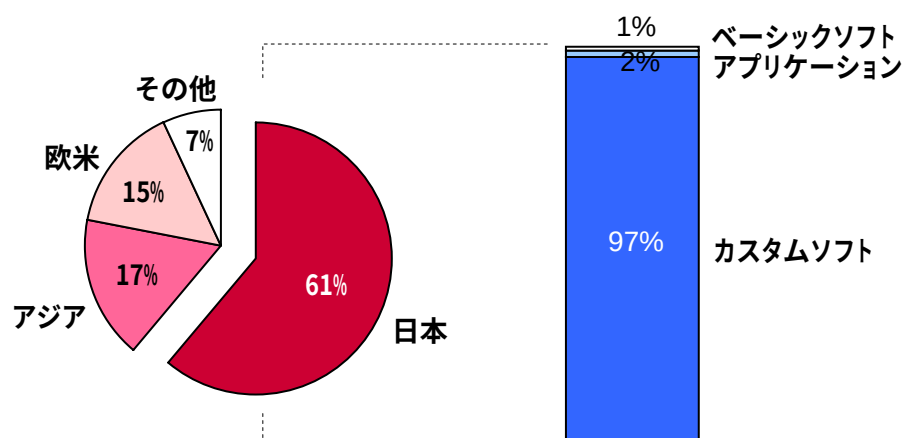
〔図2〕中国ソフトウェア産業の売上シェア（2002年）



資料：中国産業地図 2004

全体の 65%を占めているのが応用システムである。朱先生によると、携帯電話やカーナビなどのいわゆる組み込みソフト、あるいはそれに関する周辺ソフト開発だけでなく、医療保険・カードなどの社会インフラステクチャー、銀行・証券・保険・ERP・生産管理などの企業アプリケーションなどまで適用範囲が広がっているとのことである。  
これらは、主に国内向けであるが、少ないながらも輸出だけとって、中身を〔図3〕に見てみる。

〔図3〕中国ソフトウェア産業のオフショア先と中身（2003年）

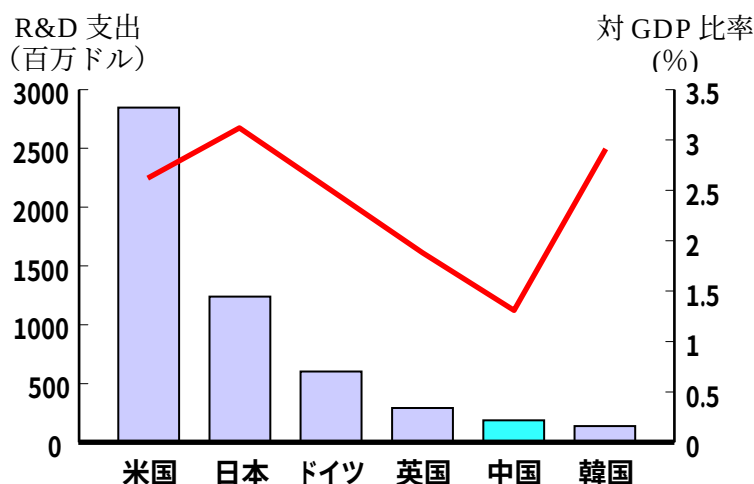


資料：上海 ITG「中国ソフトウェア開発事情」、および社団法人情報サービス産業協会「2005年コンピュータソフトウェア分野における海外取引および外国人就労等に関する実態調査【集計結果】」を基に作成

輸出の 61%は日本向けであり、ほとんどはカスタムソフトである。これは、中国のソフトウェア産業は、まだまだ技術レベルが低く、日本企業の下請けに留まっていることが多いことを示している。

では、その技術レベルが今後上がるのかどうかを、各国との R&D 支出の比較において見てみる。

〔図 4〕 各国の R&D 支出額、対 GDP 比率



注：米国、ドイツ、中国は 2003 年、その他は 2002 年の数値

資料：中国科技統計データ 2004

中国の R&D 支出は低く、戦後の日本同様に、当面は先進国の技術を模倣することで産業振興を図ろうとするものと思われる。また、ソフトウェア産業に関しては、国内需要と外国企業の下請けに 대응しようとするものである。

ただし、これは先端技術の話であり、外国企業のオフショア先としての技術レベルとは無関係である。

### 3. 上海のソフトウェア産業

上海で初めてのソフトウェア会社が設立されたのは、1981 年のことである。それから 24 年が過ぎているが、発展の動きが早くなったのはここ 5 年のことである。

きっかけは、2000 年 6 月に中国国務院が公布した「ソフトウェア産業および集積回路産業の発展を奨励するための政策」（18 号文書）である。

本文書には、中国政府の購入に際し、国産ソフトウェアを優先的に購入することが示されており、また、上海ソフトウェア業界の促進が示されている。

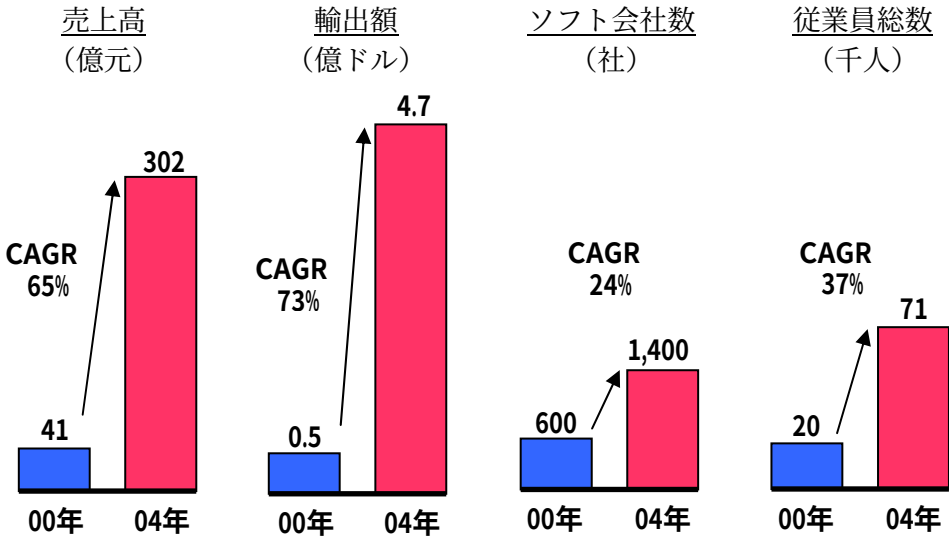
〔図 5〕 に上海ソフトウェア業界の成長を示す。

2000 年から 2004 年にかけて、会社数以上に従業員数が伸び、従業員数以上に売上高が伸び、さらにそれ以上に輸出額が伸びていることが分かる。



このことは、会社が増えると同時に企業規模や特に生産性が飛躍的に向上し、輸出の割合も増えてきていることを示している。

〔図5〕 上海ソフトウェア業界の成長

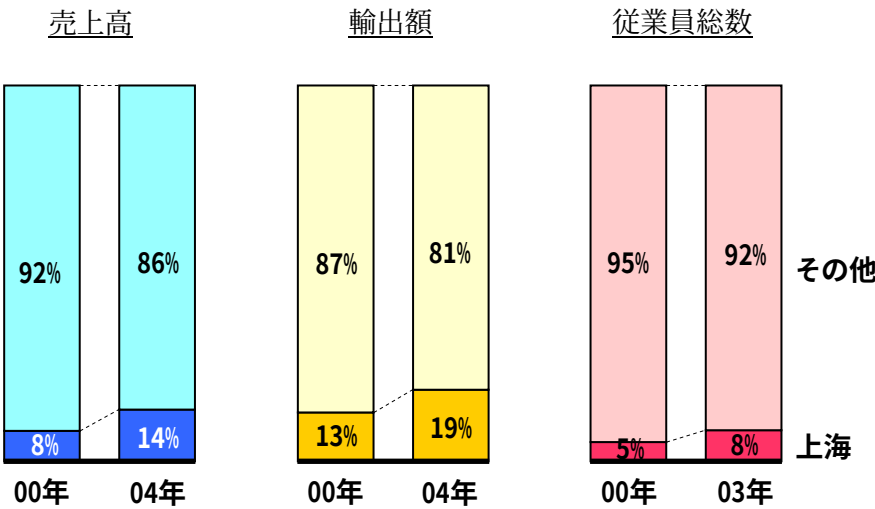


資料：朱先生の話より作成

さらに、2005 年 6 月には従業員数が 10 万人に達し、2005 年度の売上高は 400 億元以上が見込まれている。

〔図6〕にあるように、中国における上海のソフトウェア業界の果たす役割は年々大きくなっており、朱先生は、上海のソフトウェア業界はこれからも重要な位置を占め、上海の発展が中国のソフト産業発展のキーとなると考えている。

〔図6〕 中国における上海ソフトウェア業界のシェア推移

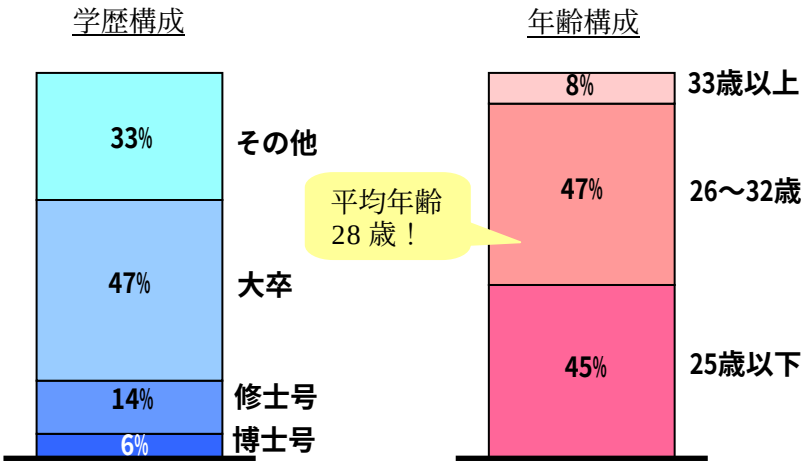


資料：朱先生の話より作成

中国の中であって、なぜ上海のソフトウェア業界が伸びているのかを探るために、最も重要な人的資源の中身を見てみた。

〔図 7〕に、2005 年 6 月時点での上海のソフトウェア業界 10 万人の内訳を示す。

〔図 1〕 上海ソフトウェア業界 10 万人の内訳

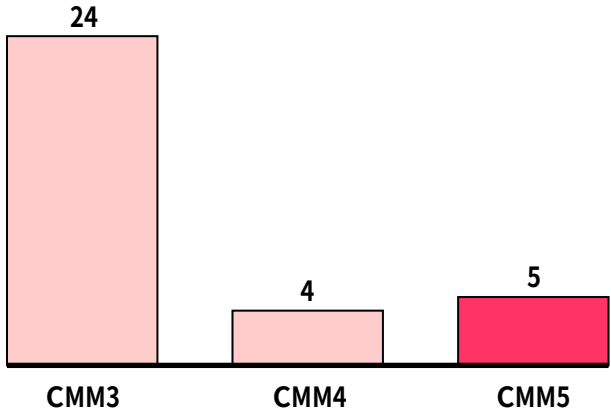


資料：朱先生の話より作成

非常に高学歴で若い人達が集まっており、今後の成長が見込まれる。

次に、組織としてのソフトウェア企業のレベルを CMM（Capability Maturity Model：成熟度モデル）認定企業数で計ってみる。

〔図 1〕 上海における CMM3 レベル以上のソフトウェア企業数（2004 年）



資料：朱先生の話より作成

上海だけで CMM5 レベルの企業が 5 社もあり、組織としても非常にレベルの高いことが分かる。

これは、中国ではソフトウェア会社は CMM の認定を受けなければならないことに起因していると思われるが、2005 年 6 月現在、上海で CMM を認定された会社は 54 社となって

いる。

#### 4. 上海のソフトウェア業界の課題

中国のソフトウェア業界における問題は、以下の2つである。

- ① ソフトウェア輸出の売上に占める割合が、12～13%と低い。
- ② 貿易手続きに手間がかかりすぎ、ソフトウェアの組み込まれたハードウェアを海外から持ってきたり戻したりするのが不便である。

そのため、11回目の中国5ヶ年計画の一環として、IT業界の発展の施策を計画し実施中であり、

- ① ソフトウェアの輸出
- ② 国レベルのソフトウェア輸出基地の構築

の2つに重点が置かれている。

- ① ついては、今後、政策としてソフトウェア会社の育成を重点的に実施する予定であり、中でも上海

はソフトウェアの生産基地として位置づけられているが、上海では固定費の上昇で資金が不足してきている。今後、海外からの投資をどれだけ呼び込めるかが大きな課題となっている。

また、②については、手続きの迅速化等を目指し中国を代表する輸出基地を上海に構築する予定であり、特に日本に対する輸出を伸ばせるかどうかが課題となる。

このように、上海は中国のソフトウェア産業の生産基地としても輸出基地としても、今後ますます重要となっていく。

## 2.2 中国におけるソリューションビジネス展開事例

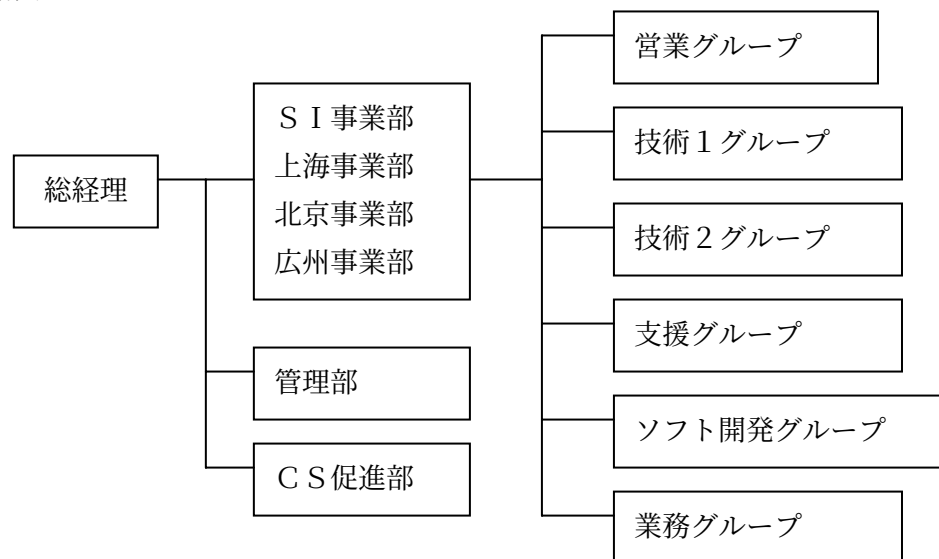
阿左美 廣幸

### 1. はじめに

本レポートは中国在住 11 年の理光電子技術有限公司の経理、間中延幸氏の講演内容をもとに、1995 年から現在に至る経緯と事業展開について、日本の IT 企業が中国市場をどのようにとらえ行動してきたか、その戦略の一端を中国人のビジネススタイルや日本人との考え方、行動の違いに視点置き加筆したものである。

### 2. 事例会社 (理光電子技術有限公司) の概要

- ・社名 理光電子技術 (中国) 有限公司 [Ricoh Electronic Technology(China)Co.,Ltd]
- ・設立登記 1995 年 4 月 20 日 (独資企業)
- ・資本金 日本円 3 億円 (資本構成: ㈱リコー 100% 出資)
- ・従業員 322 名 (2003 年末現在) うち日本人 8 名
- ・拠点数 中国全土 25 拠点
- ・経営範囲 ①システムインテグレーションに関わる商品の提供及び構築事業  
②システム機器に対する保守サービス事業  
③会社設立コンサルティング
- ・組織概略図



### 3. 上海進出の経緯

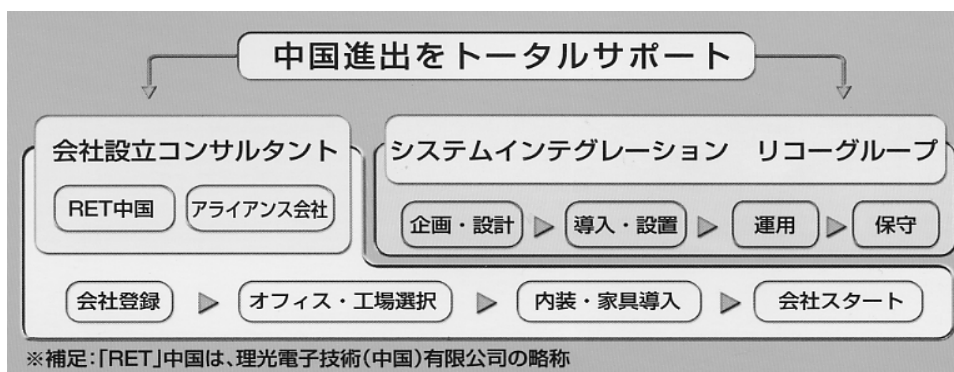
1995 年頃中国ではコピー機の直販は法的規制がありできなかった。従ってすべて代理店を通して販売していた。しかし代理店は売りっぱなしでフォローができていない状態だった。日本側から見るとトラブルへの対応の遅さ、サービス意識の低さなど多くの問題があった。コピー機は定期的にメンテナンスが必要。トラブルが発生した際にきちんとフォローをしないと顧客は売った代理店よりもコピー機自体が悪いと思ってしまう。このような問題を解決するために、1995 年リコーは、上海で保守サービス会社として理光電子技術有限公司を立ち上げるようになった。間中氏はこのプロジェクトに自ら志願し参加した。当

時は現地スタッフ 20 名、駐在員 5 名で独資企業としてスタートした。中国での投資方式には、独資・合弁・合作などの方法があるが法的に 2000 年以前に独資企業でスタートするのは並々ならぬ苦労があったという。現在は従業員 300 余名の規模にまでになった。リコー中国全体では、ローカルスタッフを含めると約 6,700 名、年間売上高は 1,000 億円を超える規模になっている。

#### 4. ビジネスの概要

当初はコピー機のメンテナンスが主な仕事であった。その後中国の成長と日系企業の発展とともに事業範囲も広がった。1997 年にはメンテナンスサービスのネットワークが完成し、2000 年にシステムインテグレーション事業部を立ち上げ、現在は、中国の日系企業向けにネットワークシステムの構築をメインに下記の図に示すとおり、ビジネスプラットフォームを提供するビジネスを展開している。

日本での SI 事業会社と少し違うのは、会社の登記や工場設立など会社がスタートするまでを各種アライアンス会社（コンサルティング会社、不動産会社、内装会社、事務家具会社、プロバイダ、ソフト開発会社）とパートナーを組み、トータルでサポートしている点である。また、リコーグループが全面支援するので、日本での企画・設計・商談が可能で



あり、中国側窓口においても日本人が対応できるといったメリットもある。中国では諸々の法律・規定は大変な勢いで変化している。そのため営業免許等の取得も含めた会社設立サービスは日系企業にとって必須のサービスである。

サービス内容の変遷を見ると、1990 年代は単一の製品やサービスの提供がメインであったが、2000 年以降はリコー製品の中国市場での影響力を確保すると同時に、競争力を高めるために上記の図のような総合的なサービスを提供する戦略がとられている。また 2004 年以降はアライアンス戦略に力を入れている。特に自社のデジタル複合機と、ERP ソフトやグループウェア、ドキュメント、セキュリティ関連などアライアンス先との製品を統合できるようにすることでシステム販売を強化している。

#### 5. コピー機市場からみた中国 IT 市場の特徴

コピー機のマーケットシェアは日本が年間 661 万台、中国が 262 万台と日本の約 3 分の 1 の規模である。コピー機は下は 10 万円から上は 1000 万円までである。中国で売れるのは 10 万円程度が大半だという。従って、日本ではあまりシェアの高くない家電系メーカーの

商品でも売れている。日本ではリコー、キャノン、ゼロックスでシェアの 8 割程度を確保しているのに、中国では 10～15%のシェアで 6 社（リコー、キャノン、ゼロックス、ミノルタ、シャープ、東芝）ほどの日本企業がひしめいている。中国では値段が安くないとシェアを取れない。日本と比較すると中国のマーケットはまだ未成熟なようだ。

これはコピー機だけでなく、他の I T 製品市場にも同じ傾向が見られるという。中国系ローカルメーカーのきわめて価格が安い商品で市場が形成されており、日本と比べると低価格商品の占める割合が非常に高い。パソコンを見ても D E L L は確かに安い、ブラウン管モニターの中国レノボ製なら 2～3 万円で買ってしまう。「まずは価格ありき」の中国市場でデスクトップパソコンから富士通や N E C が撤退したのもうなずける。「よい商品を探す」というよりは「安い商品を探す」という購買傾向があるようだ。従って性能が良くても価格が高いものに対する投資意欲はまだ低い。

## 6. ローカル SIer との競合と差別化

最近では日系企業の中国市場への本格的な参入により、中国日系企業が必要とする情報システムの内容は大きく変わりつつある。ネットワーク、プラットフォーム構築については 2004 年頃からローカル SIer が力をつけてきたため現在はより価格が安いところへ流れている。これは日系 SIer が採用し育成してきた技術者や日本の駐在員が退職してローカルのベンチャー企業へ転職することが多くなり、ローカル SIer 全体の技術レベルが底上げされたためだという。このような状況下で、理光電子技術の価格に対するスタンスは、粗利が 10%、20%ではペイしないので、粗利の低い案件は自社で受注せずに、信頼できるローカル SIer を紹介して、一定の利益を確保できる仕事のみを選別して行っているという。ローカル SIer に勝つために日系 SIer が実行していることは、日系企業の中国進出情報をキャッチすると、日本側で先に商談を進め、ローカル SIer が入り込めないようにしている。この戦略は利益率を確保するのにも有効という。

## 7. 中国特有の事情

中国特有の事情として間中氏は、8つのキーワードを挙げている。

### (1) 高い独立心

中国人の労働意識はどちらかといえば欧米流に近い。従って日本のように時間をかけて育成してもよいポジションと待遇があればいつでも転職する。また、日本人マネージャの移動があればナンバー 2、ナンバー 3 が常に独立しようと待っている。間中氏が 10 年余り中国にいる理由のひとつに氏が中国にいる間は辞めないという中国人が多いためのようだ。信頼関係を築いていつまでも変わらない関係を維持するには間中さんのような人が必要不可欠だが、日本側の人事には頭の痛い問題でもある。

### (2) 戸籍の固定

1995 年頃は上海戸籍の人しか採用できなかった。上海戸籍以外の採用枠というのが限られていて内陸に優秀な人がいても外部からはとれなかった。現在は上海以外の戸籍の人も採用できるようになった。しかし、上海人、北京人、広州人といった戸籍間には未だに目に見えない壁があるようだ。飲み会の席でもお酒が進むにつれて戸籍ごとにグループがで

きてしまうという。そのいちばんの原因は言葉の違いだ。上海人以外の人にとって上海語はほとんど外国語と同じ感覚だという。標準語（北京語）で話せばよいのではと言っても上海で仕事をしている以上、幅をきかせるのは上海語のようだ。

### (3) B型肝炎

日本では考えられないことだが、中国では採用時の健康診断で二十人に一人位陽性の人がいるという。とくに内陸部の優秀な人材を採ろうとすると五人に一人くらいは陽性の人がいる。健康診断まで残る人は全員採用したい人材だが、どうしても肝炎のチェックで引っかけってしまう。中国も内陸部に一步入ると衛生上の問題がかなり残っているという。

確かに今回の訪問でも観光地のトイレは有料でも息が詰まるし、蘇州で昼食をとった時の皿や箸にしてもきれいな感じはしなかった。ホテルの水道から出る水も当然飲む気にはなれない。中国の衛生上の問題と病気予防についての課題は非常に大きいと感じる。

### (4) 家庭重視

中国では共働きが一般的。また、会社にとって良いかは別問題だが、中国人は家庭を重視する。そして日本よりはるかに男女平等のようだ。例えばリーダーの男性社員に残業を頼むと今日は自分が食事当番だからできないと断られる。朝連絡が来て、子供が風邪を引いたので休みたいと当たり前のように言ってくる。奥さんとは聞けば、看護婦だから休めないといった感じである。日本の労働慣習になじんでいる日本人にとっては驚きである。余談ではあるが、間中氏も講演当日お子さんが40度近い熱で大変だったようだが、講演も懇親会も出席いただいた。日本人は仕事が一番、中国人は家庭が一番といった傾向は否定できない。

### (5) 面子の維持

よく言われる会食で出された食事は中国では必ず残すとか、手みやげは役職にあわせてランクを変えとかこれは中国人が面子を大事にしているからだ。物に対しては見栄えを必要以上に気にしたり、自分自身の威厳にすごく敏感といったことも面子の維持からくるものらしい。人間関係作りでも中国では人からの紹介が一般的。紹介者の中国人をたてずに勝手に物事を進めてしまうと面子をつぶされたということでしっぺ返しをされることも多い。中国は「人治国家」とよくいわれるが今でも組織というより個人同士の関係で仕事が進んでいく傾向が強いようである。

また、他に**無管理状態**、**対外的好奇心**、**合理化思考**といったキーワードをあげている。

## 8. 日系 Sier の課題

今後日系 Sier が中国で成長発展していくための課題として下記の5項目を挙げている。

### (1) ローコストオペレーションの徹底

現在は、日系 Sier とローカル Sier との戦いになっている。そのためにはよい人材を採用、育成しなければならない。しかし現在雇用機会が広がっているため、優秀な技術者をとるのは大変である。特にマネージャクラスは、給与だけ比較しても一般工場につとめるマネージャの約14倍以上の給与を出さないと採れないという。従ってローコストオペレーションを徹底するには中途採用で優秀な人材をとるのと並行して新卒採用で育成せざるを得ない状況である。

間中氏の会社では 2003 年から日本人技術者の応募をしているが、現在 1 回の募集で 5 人程度の応募があるという。応募してくる人は、現地で働いている日本人とインターネットで応募してくる日本の技術者である。その人たちの年齢は 28 歳から 32 歳の人がいちばん多く、2 年、3 年中国で働いて日本に戻りたいと考えている人が多いようだ。給与は日本円で 14 万円～20 万円位。手取りは税金が高いため 8 万～15 万円位になってしまうようだが、日本と比べれば物価は安いので贅沢しなければお金は残るという。今後は給与水準を比較しながらだが、現地採用の日本人がこれまで以上に増えていく可能性が高い。

## **(2)付加価値／差別化戦略**

間中氏の説明によれば 2003 年において、1989 年に進出した日系企業で製造業の 57%は赤字で、非製造業でも半分の企業が赤字だという。そのような状況のなかで、人材面の強化による差別化と品質の高いセキュリティ商材やルーター等の販売を通じて付加価値の高いビジネスを展開している。これによってローカル SIer とのいっそうの差別化をはかっている。今後中国のマーケットが徐々に成熟して品質の高い商品に注目が集まれば、赤字企業は減っていくと思われるが競争は熾烈だ。

## **(3)技術（匠）のマニュアル化（合理化思考に対処するために）**

事例企業では新卒、中途採用問わず一から十までやり方を教えるが、日々管理していないと 10 ある工程が 9 になり 8 になりとどんどん合理化（簡素化）され決められたとおりのチェックをやらなくなる。この問題でどこの日系企業も苦しんでいるという。マニュアル化と適切な管理は欠かせないようだ。

## **(4)技術のスキルアップの推進**

日本と比較すると技術者の勉強環境が整っていない。講習会も質問は一切受け付けないマニュアルを読んでいるだけの一方的講義が多い。そのため、結局独学中心の勉強になってしまう。環境の整備も含めたスキルアップの推進が重要だ。

## **(5)SIer アライアンスの推進**

現在上海だけでも 20 社位の SIer がひしめいている。ローカル・欧米系 SIer に勝つためには、日系同志のアライアンスを進めることが必要な段階にきた。いかに戦略的にアライアンスを組むことができるかが事業戦略上非常に重要になってきている。

# **9. ユーザ側の課題**

## **(1)業務システムの導入**

現在の日系企業は、プラットフォームができて次の段階にきている。具体的には CRM、コールセンター等の導入である。今後中国でも、こういうものを導入していく会社が増えてくると思われる。つまりインターネット、E メールを LAN 環境を使って仕事をする段階から業務効率化のためにシステムを導入していこうとする段階へきている。理光電子技術においてはこの変化に素早く対応すべくサービスのラインアップ強化を行っている。

## **(2)システム管理者育成**

先日ある会社で実際にあったことだが、上司とうまくいなくて、パスワードをロックしたまま辞めていった社員がいた。そのような問題に対して日系企業もどうやって取り組んでいくべきか問題になっている。



確かに基本的なところは、SIer にアウトソーシングすればいいのだが、セキュリティの面から考えるとすべてアウトソーシングするのではなく、システム管理者をしっかりと育成することが重要だ。

### **(3)システム運用管理**

E メール、インターネット環境を入れた後に顧客から一番多い問い合わせは、「何とかチャットをやめさせてもらいたい」「会社のパソコンを自分の趣味に使うのを止めさせてもらいたい」といった相談だという。技術的にはインターネットのログを取る等で押さえ込むことはできる。しかし、それによってローカルスタッフのモチベーションが下がったのでは意味がない。

間中氏もある会社の日本人管理者からの要望でその会社にログをとるシステムを導入したら、自分の趣味ができなくなった人達からいやがらせを受けたという。どんな嫌がらせかというと、何か壊れたといったのは呼び出す。行ってみるとすでに直ったという。これを毎日やられた。さすがに途中で我々を締め出すための嫌がらせだとわかったが、ローカルの人達への管理の難しさを痛感したそうだ。中国ではシステムだけでなく社員と一緒にモチベーションがアップする仕組みを教育含めて考えることが重要だ。

### **(4)システム化啓蒙活動**

現在業務システムの導入を積極的に行っているが、導入前は業務システムの導入によって合理化され、すごく便利になるというイメージが先行してしまう。しかし、どこの企業でも様々な規則があって導入時は逆に苦痛を伴うことも多い。そして導入前の熱がさめて、欲しいと欲していたアウトプットデータもただ出すだけで活用していない日系企業も多い。このような状況を散見するに、導入したシステムを経営に役立ててもらうため、業務システム導入時にコンサル契約と一緒に入れてもらうサービスを提案し、システム化の啓蒙活動を推進していくという。

### **(5)社内セキュリティの整備**

中国は日本と比べたら情報漏洩やデータの持ち出しははるかに多いという。社員が辞める時に持ち出すというのは日常的にあるようだ。前述したようにがんじがらめのセキュリティをやってくれという要望は非常に多い。ただシステムだけで防止するのは難しいこと、そして教育の重要性を再度強調していた。まずはモラル的な教育を社内でやってもらうことが必要。

## **10. まとめ**

事例会社では、当初法的規制が多々ある中国で、ユーザのニーズに対し当時の中国にはまだなかった「迅速なメンテナンスサービス」を提供しつつサービスネットワークの構築に邁進してきた。その活動の詳細を間中氏から聞いて、顧客満足度を上げようと常に努力してきた様子とリコー製品への信頼を深めるといった強い目的意識がうかがえた。また、その活動を通じて中国が好きになった人が今も残り、従業員教育等に苦労しながらもビジネスを広げている。仕方がなく派遣されたとか、中国は嫌いだと思う人の集団だったならリスクの多い未成熟な中国市場での成功はなかったであろう。

内閣府が 2005 年 10 月に発表した「外交に関する世論調査」によると中国に「親しみを

感じない」人は63.4%（前年比5.2ポイント増）でこの質問を始めた78年以降最高だという。ただ、中国は好きでないと言っても現実には日本企業も日本人も何らかの形で中国と関係せざるを得ない状況になってきている。我々の生活を考えても、衣類、野菜、工業製品等メイドインチャイナは身の回りに溢れている。中小企業にとって国内市場だけを見てビジネスをしていたら未来はない。中国市場は工業生産基地（世界の工場）として、巨大な消費市場としてますます目の離せない存在になってきている。

依然として中国市場と聞くと二の足を踏む中小企業経営者は多い。間中氏が言うには中国市場はまだまだグレーな部分が多くリスクも多い。しかし、だからこそ多くのビジネスチャンスがあるという。

では具体的にはどうすればよいのか。私見ではあるが、まず社長自ら世界市場に強い影響力をもつ中国、中国人社会のありようを自分の目で見て肌で感じる。中国現地での情報収集活動を時間とコストを掛けてしっかりと行ない異文化コミュニケーション能力を高めること。そして、自分が描いている青写真、特に自社の価値や進出の目的がより鮮明になれば、事例会社のようなコンサルをしてくれるパートナーを見つけて具体化する。まずは行動に移さなければ始まらない。

## 2.3 上海進出のための人材確保の勘所

岡田 怜

### 1. 中国・上海における人材の現状

#### (1)なぜ上海か

日本企業が中国に進出する場合によく言われるのは、一般的には「安い賃金で豊富な労働力の確保」であるが、特に上海はレベルの高い専門性を持ちしかも日本語ができる優秀な人材の確保が可能である。又上海までは成田から3時間30分、福岡から2時間という地の利があることもこの国に期待する大きな理由となっている。

#### (2)職を求めている人は

上海市の一般的な情報によれば、現在55万人が職を求めている。学歴からいうと大学卒：15%、専門学校卒：35%、高校卒：50%の割合である。年齢別では35歳以下：48%、36～45歳：25%、46歳以上：32%の比率である。就業については失業中：53%、転職希望：13%、その他である。希望の職種については金融、保険、医療、小売、物流等が上位である。

#### (3)IT関連の人は探しやすいか

一般的に会計士とIT関連の人は探しやすい。最も応募の多いのは会計士であり、求人すると6～7人の応募がある。2番目に多いのはIT関連であり、求人すると5人の応募がある。だからといってIT関連の人が探しやすいかというとそうではない。IT関連の技術革新は急速でありそれについていけない人が失業するからである。したがって語学+技術を保有する人材の確保はそれなりに覚悟が必要である。

#### (4)上海の賃金相場

上海の最低賃金は800元程度で、平均賃金は2033元である。大学卒で日本語1級の新卒が要求してくる手取り金額は2500元～3000元で、3000元の場合日本企業が負担するのは約5700元にもなる。

## 2. 当セミナーに関連して中小企業に提言したいこと

### (1)中国と日本の文化の違い

私は今回上海を訪問し欧米と違い何か安心して町を歩ける。町の看板や交通標識が漢字であるし、歩いている人は言葉をのぞけば着ているものも、肌の色も、髪も、全くわれわれと変わらない。食事の味は少し違うが食べつけている中華料理である。すぐにでも長期滞在をしてみたいくなる。しかしながら考え方が全く違うと教えられた。5億円手にしたらどうするかというアンケートを20代の若者にしたら、日本人は貯蓄を一番に、中国人は投資を一番に上げたそうである。また中国の人にあなたの夢は何ですかと尋ねたところ、  
一位：安定した仕事、  
二位：家を買うことだそうである。

### (2)安定した仕事とは

この言葉で表現している彼らの考え方を混同しないでもらいたい。これをそのままとると終身雇用で代表される日本企業の文化でいいのではないかと錯覚に陥りやすい。彼らの考え方あるいは文化が全く違うのである。彼らはいつも5年先を考えており、その企業で5

年先が見えないとつまり具体的にいうと昇給が10%以上ないと直ぐ転職をするのである。安定とはよりよい生活、より良い投資を実現できる仕事安定した仕事というのである。

### (3) 日本企業の評判（言い換えると日本企業の課題）

大学生の人気企業（出展：中国政府教育部2004年発表）の順位は1位：マイクロソフト、2位：P&G、3位：ハイアール、4位：IBM、5位：フォアウェイ・・・・・・・・・・22位：ソニーである。これを聞いて愕然とするのは私だけではないと思う。なぜこんなに低いのか、答えは簡単である。先に述べた安定した仕事が見えないからである。つまり上位の欧米の会社は本社と同じ待遇で採用するが、日本企業は現地採用賃金で、しかも昇給だけは本社並みで低いというダブルパンチであり、全く魅力がないということである。又その会社が今後どのような方針で事業をやるのかという説明がない。したがって自分に何を期待しているのかわからないので、彼らにとって5年後のその会社での自分の姿が見えないということである。日本語学校の学生でも第一外国語は英語であるから、まず欧米の会社に就職を求める。賃金も日本の倍である。彼らにまで日系企業の魅力がなくなったのである。

### (4) ある退職の理由

あるオフショア開発の日本企業にいた人が最近辞めた例であるが、優秀な人でプログラム開発の中心的役割を担っていた。しかし現地採用で賃金が低い（4000円）ことは理解していたが期待していた昇給（5000円）が低かった。会社は昇給を日本の昇給基準に照らして決定したが、彼は会社が自分を評価していないと考えた、つまり彼は自分の仕事の成果から20%以上の昇給を期待したからである。又会社の説明もよくしてもらえなかったということで、ここでも文化の違いがありコミュニケーションは大変重要である。

## 3. 課題解決のための参考事例の紹介

### (1) SAMSUNGの場合

人材確保のために育成に主眼を置いている。1990年から本社の育成プログラムをそのまま展開している。そのプログラムは3年就業した新人社員に資格試験を行い合格すると行きたい国に1年間海外研修をかねてその国で仕事ができる。そのような形で海外を経験した人が14年間で2800人、60カ国に上り、多くの国に人を派遣していることになる。その目的は語学能力を磨くのはもとより、その国で自己的人脈を確保でき、新規事業を行うときもその国の市場開拓や工場進出の即戦力になる。

### (2) あるIT関連の日系企業の場合

この企業も育成に重点を置いた方法で人材確保をしている。求人の職種はソフト開発技術者である。専門性は応募の対象とせず、ただ日本語ができることだけで募集をする。その後適性検査で何回もフィルターにかける。その合格者が総経理の面接を受ける。その結果採用した人材は全て戦力となることのであった。日本語が必要なのは育成プログラムが日本のものであるからである。

### (3) 有名企業でない日系企業を選択した事例

彼が選択した理由はただひとつ、最初の勤務が日本の本社であること。つまり日本で経験したことを生かしてより高い待遇を求めることができると判断したためである。また海

外で勤務することは日本人もそうであるが、彼らにとっても大変魅力がある。この方法も人材確保の良い事例と思うが、入社後の人材マネジメントをきちりやらないと1年後には転職を考えせかく育成しても定着しないこととなる。

それにはやはり先ほどの文化の違いをよく理解し、日本人と同じ接し方ではだめで、しかり方や注意の仕方も良く考える必要がある。又IT関連の場合は中国のビザは直ぐにおりるので採用はしやすい。

#### **4. 最後に“しかし若者は”**

現在日本企業の評判は全く悪く、魅力がないと思われているが最近の若者の評価は少し違ってきている。安定というキーワードに対して先ほどの情報と少し矛盾があるが、欧米の企業は給与が高いけど簡単に退職をさせられるので若者が怖がっているような風潮がある。最近のインターネットで日本企業にどのようなイメージを持っているか聞いたところ、少しずつ印象は良くなっているようである。その理由は上海よりも日本に行ったほうが給与が高いことと、純粋に海外に行く喜びである。海外に行く喜びは欧米でも同じであるが、なぜ日本かという、日本のアニメやゲームをインターネットカフェで体験し日本語及び日本が身近に感じられるからである。又日本で経験をつみ中国に戻って日経企業のオフショアの現地マネージャーとしての仕事も期待できると考えている。つまり日本で働くことは最終的に自分の国に凱旋することができるからである。このようなことがイメージできるので最近日本企業も見直されている。

最後にご説明及び資料を提供いただいた上海テンプスタッフコンサルティングの中野経理、松本経理に御礼申し上げます。

## 2.4 事例に見る中国進出の実情

影井 宏司

### 1. 中国進出の構造

経済産業省の「通商白書 2005」によると、日系企業の中国進出状況（立地状況）は、2003 年では中国 4,864 件で、続くタイ 1,432 件、香港 1,113 件、シンガポール 1,071 件と比較してその多さは際立っている。また財務省の「対外及び対内直接投資状況」によると、日本の中国向け累積直接投資額とその件数は、1989 年以降、急速に伸び続けている。また 1 件当たりの投資額も、1995 年以降は緩やかに増加をしている。

表 1 中国向け直接投資額とその件数の推移

|               | 1989 年度 | 1989～1995 年度<br>累計 | 1989～2003 年度<br>累計 | 変化(1989 年度との比率)    |                    |
|---------------|---------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|               |         |                    |                    | 1989～1995 年度<br>累計 | 1989～2003 年度<br>累計 |
| 中国向け直接投資額(億円) | 587     | 12,222             | 20,651             | 20.8               | 35.2               |
| 中国向け直接投資件数    | 126     | 3,133              | 3,972              | 24.9               | 31.5               |
| 1 件当たり投資額(億円) | 4.66    | 3.90               | 5.20               | 0.84               | 1.12               |

財務省「対外及び対内直接投資状況」より作成

このような中国進出傾向の背景には、日本と中国との間に分業構造があることは言うまでも無いが、現在では更に、日本と中国との間に三角貿易構造が存在すると言われている。三角貿易構造とは、生産・組立・消費がそれぞれ異なる国で行われ、その間に貿易が存在する構造である。

表 2 2003 年の輸入における工程別貿易財の構成比率

| 項番 | 工程別貿易財 | 日本              |                 | 中国              |
|----|--------|-----------------|-----------------|-----------------|
|    |        | 1980 年輸入構成比率(%) | 2003 年輸入構成比率(%) | 2003 年輸入構成比率(%) |
| 1  | 素材     | 58.7            | 19.9            | 11.9            |
| 2  | 加工品    | 24.6            | 25.2            | 34.5            |
| 3  | 部品     | 2.2             | 15.3            | 27.2            |
| 4  | 資本財    | 5.9             | 13.2            | 21.8            |
| 5  | 消費財    | 8.6             | 26.4            | 4.6             |

経済産業省「通商白書 2005」より作成

表3 2003年の輸出における工程別貿易財の構成比率

| 項番 | 工程別貿易財 | 日本             |                | 中国             |
|----|--------|----------------|----------------|----------------|
|    |        | 1980年輸出構成比率(%) | 2003年輸出構成比率(%) | 2003年輸出構成比率(%) |
| 1  | 素材     | 0.7            | 0.6            | 2.3            |
| 2  | 加工品    | 24.7           | 20.7           | 16.9           |
| 3  | 部品     | 13.8           | 32.6           | 15.1           |
| 4  | 資本財    | 28.2           | 25.8           | 23.8           |
| 5  | 消費財    | 32.5           | 20.4           | 41.9           |

経済産業省「通商白書2005」より作成

表2および表3は、輸入および輸出における製品製造工程別の貿易財の比率を示した表である。1980年の日本では、輸入の多くが素材と加工品で占められており、輸出では消費財が最も多かった。当時の日本においては、部品の生産から組み立てまでを国内で行い、消費財を最終消費国に輸出していた貿易構造がうかがえる。ところが2003年の輸出入構成比を見ると状況は逆転しており、輸入では消費財が最も多く、輸出では部品が最も多くなっている。一方、2003年の中国における輸出入構成比を見ると、輸入の大半を加工品と部品が占めており、輸出では消費財が最も多い。これから日本と中国との分業関係で見て取れるのが、日本で部品を生産して中国に輸出し、中国でそれを組み立て、日欧米等の最終消費国へ輸出する三角貿易構造である。この貿易構造の進展が、先に述べた中国進出を後押ししているということが出来るだろう。

## 2. 日本と中国の貿易構造に潜む課題

この構造を単純に考えるならば、日本と中国の双方で Win-Win 関係が形成され、日本と中国の今後の IT ビジネスの進展と高度化に伴い、一層の拡大発展が期待できるかもしれない。しかし、この三角貿易構造が IT ビジネスにおいて拡大発展していくことに関して、製品品質の面から探ると課題が浮かび上がってくる。

表4は、2003年の中国と日本における高度技術集約財の貿易単価指数を比較した表である。高度技術集約財とは、貿易財の中でも高度な技術を要する製品として OECD が1994年に定義した製品群で、各国の技術水準を図るための指数の一つとなっている。また貿易単価指数とは、輸出単価を輸入単価で割った指数である。この指数が1以上であれば、輸出単価が輸入単価よりも高い、すなわち輸入品に対して価値を高める生産を行い、輸出していると見なすことができる。一方、この指数が1以下であれば、輸出単価が輸入単価よりも低いことになり、一般的には価値の高い輸入品が国内で消費され、代わって価値の低い製品が輸出されていると見なされる。

表 4 2003 年における高度技術集約財の貿易単価指数

| 項番 | 製品分類        | 日本   | 中国   |
|----|-------------|------|------|
| 1  | 医薬品         | 1.92 | 0.44 |
| 2  | プラスチック等     | 1.21 | 1.03 |
| 3  | 微細化学        | 2.36 | 0.69 |
| 4  | 産業オートメーション等 | 1.66 | 0.50 |
| 5  | 消費者電子・通信機器  | 2.22 | 0.64 |
| 6  | 電子部品        | 1.58 | 0.56 |
| 7  | 航空宇宙機器      | 0.43 | 1.61 |
| 8  | 精密装置        | 2.51 | 0.05 |
| 9  | 光学機器        | 1.35 | 1.01 |

経済産業省「通商白書 2005」より作成

表 4 を見ると、高度技術集約財の生産では、日本は中国に比べて優位な状況にあり、日本ではほとんどの製品分野で貿易単価指数が 1 を上回っているが、中国では多くの製品分野で 1 を下回っている。先の三角貿易構造を照らし合わせて見ると、日本で付加価値の高い部品を生産して中国に輸出しても、中国でそれを組み立てた際、その価値を更に高めるような生産に注力している状況とは言えず、それを付加価値の高い製品を求める日欧米等の最終消費国へ輸出する構造は矛盾をはらみ、単純に考えると成り立ち難い。

### 3. 中国進出の方向性

これらの状況を考察するならば、中国進出には以下の方向性が考えられる。

(1)中国では付加価値を求めない組立工場としてのビジネスモデルを作る。

高度技術集約財の貿易単価指数が低いにもかかわらず、日本、中国、ならびに日欧米等の最終消費国の間に三角貿易構造が成り立ち、中国のビジネスが好調を持続している背景には、中国における生産が労働集約的な生産方式に徹していることが挙げられる。付加価値を必要とする高度な技術を要する生産工程は日本が担当し、なるべく安いコストで組み立てることに徹するビジネスモデルである。これは現時点で、既に確立した日本・中国間のビジネスモデルと考えられ、これを踏襲する方式である。

(2)中国国内市場をターゲットとしたビジネスモデルを作る。

経済発展の著しい中国においては、とりわけその上位 5%にスーパーリッチとも言える人々が現れ、中国国内市場に向けた戦略では、それらの富欲層をターゲットとした、いわゆる「上位 5%戦略」がこれまで取られてきた。今、それらの豊かさを実感する人々が中産階級にまで広がり始めている。

その一例だが、表 5 は、2005 年における中国と日本の電話の普及状況を示した表である（日本のデータは 2005 年 3 月時点、中国のデータは 2005 年 9 月時点）。



表 5 中国と日本の電話普及状況

|                  |       | 日本      | 中国          |
|------------------|-------|---------|-------------|
| 携帯電話<br>(PHS 含む) | 普及数   | 9147 万台 | 3 億 7792 万台 |
|                  | 人口普及率 | 71.6%   | 29.1%       |
|                  | 年増加率  | 5.6%    | 24.6%       |
| 固定電話             | 普及数   | 5960 万台 | 3 億 4578 万台 |
|                  | 人口普及率 | 46.7%   | 26.6%       |
|                  | 年増加率  | ▲1.0%   | 18.7%       |

経済産業省「平成 17 年度版 情報通信白書」、および中国情報産業部の発表データから作成

これを見ると、人口普及率では中国はまだ日本に及ばないものの、普及総数では中国は日本を大きく上回り、とりわけ携帯電話の年増加率は、日本が 5.6%なのに対し、中国は 26.6%という高い伸びを示している。また、中国での携帯電話の普及率は、都市部になると更に顕著になる。表 6 は上海に置ける電話の普及状況を示した表である。この表を見ると、上海においてはこの 5 年間で携帯電話の普及率が急速に伸び、現在では日本国内平均を上回っている。このデータからも、まさに発展著しい都市部において、携帯電話を始めとする IT 機器に富を使い、便利さを享受する消費動向をうかがい知ることができる。

表 6 上海における電話普及状況

|      |       | 2000 年(参考値) | 2005 年  |
|------|-------|-------------|---------|
| 携帯電話 | 普及数   | 350 万台      | 1369 万台 |
|      | 人口普及率 | 20%         | 78.6%   |
| 固定電話 | 普及数   | 590 万台      | 912 万台  |
|      | 人口普及率 | 34%         | 52.3%   |

上海市通信管理部の発表データに基づき作成(2000 年データは別資料から推測した参考値)

日本から付加価値の高い部品を輸入し、それを組み立て、あるいは加工し、中国国内に展開するビジネスモデルは、三角貿易構造の外にあるビジネスモデルになるが、高度技術集約財の貿易単価指数の問題からは矛盾しない。富欲層が広がる中国において、今後も期待されるビジネスモデルと言える。

(3)中国での生産における品質向上を図り、付加価値の高い製品作りを目指す。

日本から価値の高い中間財を輸入し、それを中国国内で組み立てあるいは加工する過程で更に価値を高め、高付加価値の消費財として最終消費国に輸入するビジネスモデルは、三角貿易構造とも矛盾無く、このビジネスモデルを確立できたならば、今後最も発展する可能性が高い。しかし、このビジネスモデルを確立するためには、まず始めに中国における対象産業の品質状況の把握と、既に高度化し確立している日本の品質モデルの適切な導入を行う必要がある。

#### 4. 品質改善による中国進出事例

これに関する状況は、近年拡大する中国のオフショアビジネスの事例を参考にすることができる。

ソフトウェアを生産する情報産業のオフショアビジネスにおいても、上記の一般的な製造業の中国進出と同様に考えることができる。ソフトウェアの場合は、日本で生産する中間財は最終顧客とすり合わせたソフトウェア仕様となり、それを用いて中国で消費財としてのソフトウェアを完成させ、それを最終消費者に提供するモデルとなる。

実際、中国へのオフショアビジネスの成長には目覚ましいものがある。表 7 は、中国から日本に輸入されるソフトウェアの輸入額の推移を示した表である。

表 7 中国からのソフトウェア輸入額の推移

(単位:百万円)

| 輸入品目 |              | 調査対象年(暦年) |        |        | 2004 年<br>前年比 |
|------|--------------|-----------|--------|--------|---------------|
|      |              | 2002 年    | 2003 年 | 2004 年 |               |
| 1    | ベーシックソフト(※1) | 12        | 98     | 2,979  | 3,040%        |
| 2    | アプリケーション(※2) | 527       | 163    | 901    | 553%          |
| 3    | カスタムソフト(※3)  | 4,340     | 10,234 | 13,293 | 130%          |
| 計    |              | 4,879     | 10,495 | 17,173 | 164%          |

社団法人情報サービス産業協会「2005 年コンピュータソフトウェア分野における海外取引および外国人就労等に関する実態調査【集計結果】」から作成

(※1)【ベーシックソフト】不特定多数のユーザを対象として開発されたソフトであり、言語プログラム、ライブラリ、ミドルウェア等を含む。

(※2)【アプリケーションソフト】不特定多数のユーザを対象として開発された業種・業務ソフト。

(※3)【カスタムソフト】特定ユーザからの発注により開発されたオーダーメイドのソフト。特定ユーザが自社であってもよい。

これを見ると、中国からのソフトウェア輸入額は、いずれの品目も、ここ数年で急激に伸びていることが分かるが、とりわけ「カスタムソフト」の輸入額が他の品目を圧倒している。ソフトウェアの性質から推察して、この「カスタムソフト」の多くが、オフショア開発に直接関係しているものと考えられる。

ではなぜ中国でオフショア開発を行うのか。2002 年にクオリティーを設立し、上海に進出した石毛氏は、その理由をずばりコストだという。日本でソフトウェア開発メンバーを持とうとするとコストが大きい。コストの面で中国が選択される。ソフトウェア開発コストは、上海では日本の約 1/3 で済む。オフショア開発については、中国と並んでインドもよく取り上げられるが、インドは日本よりもむしろ英語圏に強い。表 8 は、ここ数年における、日本から海外へ向けての情報サービスのアウトソーシング規模を国・地域別に示した表である。

表8 情報サービスの海外へのアウトソーシング規模の推移

(単位：百万円)

| 国・地域名 |         | 調査対象年(暦年) |        |        | 2004 年<br>前年比 |
|-------|---------|-----------|--------|--------|---------------|
|       |         | 2002 年    | 2003 年 | 2004 年 |               |
| 1     | 中国      | 9,833     | 26,280 | 33,241 | 126%          |
| 2     | 米国      | 3,260     | 4,988  | 5,147  | 103%          |
| 3     | インド     | 1,908     | 6,312  | 4,255  | 67%           |
| 4     | オーストラリア | 0         | 2,626  | 3,133  | 119%          |
| 5     | 英国      | 20        | 1,827  | 2,126  | 116%          |
| 6     | フィリピン   | 1,864     | 2,494  | 2,117  | 85%           |
| 7     | 韓国      | 1,952     | 1,871  | 1,415  | 76%           |
| 8     | フランス    | 0         | 834    | 548    | 66%           |
| 9     | カナダ     | 496       | 616    | 262    | 43%           |
| 10    | ベトナム    | 30        | 30     | 216    | 720%          |
| その他   |         | 888       | 1,082  | 237    | 22%           |
| 計     |         | 20,251    | 48,960 | 52,697 | 108%          |

社団法人情報サービス産業協会「2005 年コンピュータソフトウェア分野における海外取引および外国人就労等に関する  
実態調査【集計結果】」より引用

これを見ると、中国へのアウトソーシングの規模は他の国を圧倒しており、また成長率の高さは歴然としている。中国は日本語に強いことから、日本のオフショアに力を入れている。中国企業は今、世界企業を目指す動きがあり、中国政府もそれを後押ししている。中国では著作権問題等が話題になるが、中国政府もインターネットから著作権問題を解決する動きがある。

#### (1) オフショア開発の失敗と工夫

ただし、オフショア開発を始めたからといって、常に成功するとは限らない。石毛氏が語ったところによると、上海でのオフショア開発を開始した当初は失敗続きだったという。

初めのプロジェクトでは、人材の問題で中国側にプロジェクトマネジャーが存在しなかった。プロジェクトマネジメントは日本から遠隔操作する形で進んだ。当然、中国側ではプログラマーがリーダークラスになったが、日本から見て物足りないところがあった。プロジェクトが進むにつれて、品質に対する意識の問題が明らかになってきた。仕様どおりに実装されないという問題である。独自開発で実装方法を変更してしまう、独自判断で機能追加してしまうことが繰り返された。また出来たソフトウェアには膨大なバグが潜在していた。中国側ではプログラムを作りはしたが、デバッグはされていなかった。また動作環境も無視されていた。結局、工期は3ヶ月以上遅延となり、日本側ですべて作り直しを行うことになった。

次のプロジェクトでは中国側にプロジェクトマネジャーを配置して臨んだ。しかし、開発されたソフトウェアは仕様通りには実装されておらず、品質に対する意識はそのままだった。要求仕様はプログラマーの判断で変更され、プログラミングはされてもデバッグはされなかった。そのプロジェクトも、仕事ではなく、趣味の域を超えないものだったと石毛氏は表す。納期遅延となり、再びプロジェクトは失敗に終わった。

石毛氏の次のプロジェクトでは中国側にプロジェクトマネジャーを配置し、マネジメント業務を日本側から都度サポートを行った。ただしそのプロジェクトマネジャーは、日本語はできず、コミュニケーションは中国語と英語のみで行った。日本側とはテレビ会議を利用し、プロジェクトメンバー全員で頻繁に合同レビューを行った。特に、品質に対しては、徹底的に教育をし、品質に対する意識付けを行った。結果、仕様通りの品質で実装でき、納品も期日に間に合った。この成功に辿り着くまで、約十ヶ月を要した。当初、日本側からは現場が見えないので、なぜそんなことが発生するのか、苦情のみが挙がっていたという。

## (2)成功の秘訣

オフショア開発で注意すべきことはマネジメントの改善であると石毛氏は言う。まずプロジェクト立ち上げ時にスケジュール、体制、役割、レポートラインを決めておく。また進捗管理基準を企業として統一しておく。この状態にしてからプロジェクトをスタートさせる。プロジェクトマネジャーはプロジェクトを管理することだけに集中する。中国では個人が強く、チームという意識は少ない。プロジェクトメンバーは、プロジェクトマネジャーが自分よりも技術が上など、何かしら見出すべき特別なものが無いといつかないという。中国人は個人を信じる。その人の経歴や所属企業は関係ない。従ってコミュニケーションが重要になる。

## (3)品質改善の試み

中国人を自由に働かせると、およそありえないような仕事を始めると石毛氏はいう。そこでクオリティーではISO9000を取得した。なぜならプロセスが合わせられるからだ。当然、導入時は説明に時間がかかることになるが、逆にそのほうがよい。クオリティーの場合はISO9000を取得したが、ISO9000でなくともよいという。要するに社内にプロセスを合わせられるような基準があればよい。

品質改善のためにはレビューを徹底すること。レビュー中、中国人メンバーは、発言をしないか、あるいは一旦発言をし始めると、自分の意見が通らない限りずっと議論を続けるという。これは、中国人に、間違いは恥だという意識があるためだという。そこで石毛氏は、間違いは悪ではなく、それを隠すことが悪ということを徹底して伝えた。

また製品テストを徹底するために、品質管理部門を独立部門として設置し、権限を与えた。また品質に対しての教育は怠らなかった。品質はどのようなものか、から教育を行った。

またその他改善として、成果物評価とグループ制を導入した。製品開発にはマニュアルも翻訳しなければならないため、責任の明確化を行った。聞いた話を鵜呑みにしないこと

も大切である。初めのプロジェクトのプロジェクトマネジャーは優秀で何でもできるとの評判を聞いて採用したが、実際にやらせて見るとできなかった。従業員の持てる技術を把握することは重要で、また今ではプロジェクトマネジャーには日本語能力を要求している。

中国でオフショア開発を始める企業は増えているが、海外拠点が立ち上がるのは容易なことではない。中国人は言うことを聞いてくれない、あるいは自分の責任となることは嫌がるとよく聞くが、きちんとコミュニケーションを図れば日本人と何ら変わらない。習慣、文化、風俗は日本とは異なるが、尊重することが大切となる。

## 2.5 サービスとは何か

### － 蘇州の「刺繍研究所」の体験談 －

石村 弘子

#### 1. はじめに

私にとっては、強烈な体験であった、蘇州の「刺繍研究所」訪問からの気づいた中国のビジネスについて、考えてみたい。これは、今回の ITC 上海セミナーの研修とは直接関連性はないが、中国のビジネス感覚の一端を語るにはよい題材と考える。

研究所なるところへ到着すると、まずは、主任研究員が中国刺繍の技術力の素晴らしさを語り始める。確かに、技術は素晴らしい。写真と見間違うような細かい繊細な刺繍による絵は世界に類をみないものであろう。少なくとも、そのように思わせるだけのものはある。おもむろに、次の部屋では、実際にその刺繍を行う場面を見せながら、さらなる両面刺しの技術の説明が行われた。数々の作品をみたあとに、主任研究員が突然、主任販売員に変身するのである。研究所の資金調達のためのバナナのたたき売り並みの執拗な販売が始まったのである。今まで説明され、私自身の中に構築されつつあった中国刺繍のブランドは、なにかおかしいぞという疑問に変化した。半身半疑ではあったが、3枚もの刺繍の絵を購入してしまった。しかも、この刺繍絵は、似たようなものが空港のみやげ物店で、3分の1以下の価格で販売されていた。

現在、この経験を通じて感じていることは、以下のとおりである。

- この刺繍の技術とは、本当に世界唯一、中国を代表するような、優れたものであったのだろうか？
- 私が購入した絵の価値はいったいいくらが正当なのだろうか？原価はいくらなのだろうか？
- 私は、なぜ、迷いながらも購入してしまったのだろうか？

何しろ、後味が悪い。お土産として人に差し上げようと思った気持ちが失せている。しかし、日本では購入できない中国産である何かはある。これが、民芸品的な販売で購入していたとしたら、まったく気持ちは違っているのではないかと思う。

#### 2. 中国における「研究所」というビジネスモデル

さて、この主任研究員の真意はどこにあったのだろうか？聞くところによると、シルク研究所等、同じようなパターンの土産物販売が存在するらしい。このようなビジネスモデルの真意はどこにあるのだろうか？

他国と比較すると、労働コストは非常に安い。単なる民芸品扱いでは価格を下げざるを得ない。たぶん、技術力という付加価値に対して価格をつける方法として、「研究所」というビジネスモデルを採用しているのであろう。その戦略にうまく載せられてしまった数人がいたことは事実である。しかし、このパターンでは、一度購入した人は二度と購入をしないであろう。さらに、ブランドが構築されつつあった技術力に関しても、疑問点だけが残ってしまっている。

### 3. 「研究所」ビジネスモデルの欠点

結果として、このビジネスモデルは、以下のような欠点を抱えていることになる。

- 最初の一度しか通用しない。
- 当初の目的であったはずの「刺繍の技術力」という付加価値を高めることができていない。
- 本来、手先の器用さは世界中で認められている中国人の特徴であるにもかかわらず、それを中国刺繍による絵画というブランド品として位置づけることが出来ていない。
- リピーターや、口コミによる販売機会を、自らつぶしている。
- 販売員の良心を感じることができず、ビジネスとしての信頼性を失っている。

これは、単に、中国が自由経済へ移って間もないという理由でビジネスの未熟さを露呈しているに過ぎないのか？それとも、もっと、文化・倫理・正義感など基本的な部分での違いに根付いていることなのだろうか？もし、後者の要素があるとしたら、我々は、よくよく注意をする必要がある。

### 4. 最後に

ソフトウェア産業は、海外からの輸入産業であり、また、ソフトウェア産業に携わっている人材は、まだまだ、一部のエリート集団である。従って、上記のような問題点を露呈するような事実はないと想像するし、実際、IT ビジネスでコンタクトした人々からは、非常に優秀で、礼儀正しいという印象を受けている。

## 2.6 中国を考える

### － 中国におけるビジネスチャンスのつかみ方 －

松本 主計

#### 1. はじめに

2005年11月の連休にITコーディネータの研修で上海を訪れた。その見聞を基にレポートをまとめた。内容は、事前に目を通した書籍等からの情報に、実際に上海で収集した中国事情を加味した中国ビジネスの概容と、中小のIT企業やSIerが、中国企業への進出や開発委託などを行う事を念頭に置き、内存する機会と脅威の一端を浮き彫りにしながら、提言を述べる。

#### 2. 中国ビジネスの概容

近年の中国は、鄧小平氏による「南方講和」以降、国是として取り組んだ「社会主義市場経済」の建設は、ここ数年のGDPが示すとおり（注1）まれに見るスピードとエネルギーにより急速に進んでいる。2001年12月のWTO加盟に伴う規制緩和と市場開放がもたらす事業機会は、多数の新規参入者を創生した。引き続き、2008年の北京オリンピックや2010年の上海万博をテコとした国力浮揚策は諸処に散見できる。かつて、東京オリンピックや大阪万博により目覚ましい発展を遂げた、日本経済に勝るとも劣らないものになるであろう。

その反面、急激な発展の裏に発生した、「負の資産」は放置できないものになってきた。所得格差や地球環境への影響などである。それら大きな期待と不安を抱えて、11次5ヵ年計画は今年スタートする。

脚注1：中国の実質GDP—2002年：8,3% 2003年：9,5% 2004年：9,5%  
（中国国家統計局資料より）

日本企業にとって中国は、部品を輸出して、完成品を日本国内に輸入する、また欧米マーケットへ再輸出を行うための加工貿易国と捉えることが一般的である。生産に要する低廉・良質・豊富な労働力や土地・交通・電力のインフラなどを提供してもらう。

一方、中国にとっては、列国を誘致し第2次産業を中心とした展開によって、国力の高揚を図り、人の育成を行い、国際社会への参入と信頼を得る。ここ数十年に渡る双方の関係である。

##### (1)政府の方針を見る

国家計画を通して中国の状況を見る。第9次、第10次の2つの「5ヵ年計画」を見ると、国家安全政策と国民生活を向上させるために、IT・エレクトロニクス産業の育成を産業政策の最優先課題とした。

第9次5ヵ年計画（1996～2000年）はIT・エレクトロニクス産業を重要産業として育成して、数々の実績を挙げた。しかし、技術と資本集約度が低いこと。キーコンポーネントとソフトウェアの海外依存度が高いこと。単なる製品組立の要素が高いことを課題としている。

第10次5ヵ年計画（2001～2005年）は、電子情報産業の規模を世界最高水準



へ引き上げる。高ソフトウェア産業システムを構築する。PCとネットワークを高度に利用する。などの目標を掲げている。注目するのは、ソフトウェアと集積回路をIT産業の核心技術と定め、これを中国の手に掌握することを目標としたことである。そのために、ソフトウェア、情報サービス産業の自立を高めること。すなわち、自主技術化と自主運営を政策の基本とした。これらの結果は、具体的な事象として表れてきている。

新たにスタートする第11次5カ年計画は、環境問題や国民の所得格差の是正が方針の前面にでているが、『自主技術化と自主運営路線』は政策の柱の1つとしてより強化されるであろう。私たちIT業界に棲む者にとっては見逃せないトレンドである。

## (2)歴史に学ぶ

今回、上海を旅して、事前の準備を含め知識を深めた。それらから受けた印象は、「いつか来た道」である。戦後の日本は、欧米の繊維製品や電気製品を模倣して、生産・輸出を行い、OEMブランドから自社ブランドと変遷しながら成長を遂げていった。欧米で発明した白物家電、事務機などを、日本はコストの安さ、品質の良さ、コンパクト化などと改良改善スピードで、世界の競争を退けて供給基地化し、国際社会の仲間入りを果たした。

しかし、自国産業の振興を望むあまりの保護主義、対欧米貿易収支の黒字拡大、なり振りがまわぬ生産拡大によって生じた環境汚染、地域間の貧富の格差、などの問題が生じた。そのような“ゆがみ”を是正して、真に国際化したのは、戦後60年たった今から、そうは遠い時期でなかった。

当時のわが国の労働力供給メカニズムは、地方から若年労働力を雇用して、働きながら夜間に高等教育を学ばせ、衣食住を提供して、低賃金で働かせた。しかし、当人達からすれば、地方に残った友人と比較して、決して悪い待遇ではなかった。そのようにして、低い労働コストで国際競争力を維持した。遠い記憶を思いだす。やがて、国民の生活水準が向上して、高学歴化が進み、親元から高校へ通わせるのが当たり前の時代がやって来た。そして、この様なモデルは消滅した。

1950～60年代の日本、70～80年代の韓国、80～90年代の深センなど中国華南地域の事情を見聞すると同じに見える。この様な、歩んできた歴史から何を学び、現状をあてはめて、その先にある事象をどう読んで行くか。

## (3)昨今の中国にみる近代化現象

新聞や雑誌を拾い読みしていくと、労働者の賃金が増え続けている。華東地区のここ数年の平均昇給率は、2002年度で2.9%、2003年度は5.1%、2004年度は6.4%(予測値)になっている模様である。

住宅事情を見ると、沿海地区を中心に不動産の価格が増えている。北京は、2005年第1四半期で前期比6.5%増えている。また、国民生活のバロメータのひとつである一人当たりの居住空間は、上海で1995年頃は6㎡/人程度であったものが、2003年13㎡/人超になっている。さらに2010年は20㎡を超えると予測されている。この様に、中国の沿海地区を中心とした人件費の高騰、立地条件の変化などは著しい。進出企業にとっては、8～90年代に比べると競争優位性は低下している。

一方で、中国国民の生活水準の向上や中国人事業家の台頭により、内需対象の第2次産業が発展している。数々の工業製品の旺盛な消費は眼を見張るものがある。又、新たに第3次産業のサービスやソフト産業がしめる割合が増えている。中間層の台頭が消費構造や消費者意識に変化をもたらし始めている。

### 3、ビジネス・マーケティング事情

WTO 加盟に伴い、関税などの参入障壁の撤廃や市場開放が行われ、内需産業の台頭が著しい。今回、お会いした上海経営者連合会長の唐先生は、これから必要とされる分野として『マーケティング』を挙げていた。マーケティング戦略は、物の売れ行きを左右することになる。以下、ビジネス・マーケティング事情をいくつか列挙する。

- ・ この国の市場の見方であるが、中国の社会・経済活動圏は、上海を中心にした「華東」、香港、深センを中心にした「華南」、北京、天津を中心の「渤海湾地域」、「東北三省」、「中部」、「内陸部」と、大きく6つのエリアに分かれる。これらのエリアに、開発区という工業団地が点在する。現在、国家級の開発区を初めとして、各省が許可して推進しているもの、鎮政府が作った小さな開発区も存在する。
- ・ 事務機、情報機器の汎用エレクトロニクス製品の生産は、華南の深セン、東莞、広州などに多い。珠江デルタ地域とも言う。ソフトウェア、半導体産業などの分野は華東の上海、蘇州、杭州に産業集積化している。この地域は長江の岸辺に点在することから長江デルタ地域と呼ばれる。
- ・ 「中国の企業形態について」、起業にあたり資本形態は重要である。100%外国資本の会社を『独資』という。外国企業と中国企業が共同出資をして設立した会社を『合弁』という。もうひとつ『合作』がある。中国では、この3つの会社形態を総称して「三資企業」と呼んでいる。三資企業のうち、最初に主流となったのは合弁会社であった。90年代半ばから、独資会社の数が大幅に増えてきた。
- ・ マーケティング戦略を考える上で「ドミナント戦略」は重要である。広大な国土面積。都市の開発進度の格差。省・市への異なる方法の手続きなどを考慮に入れると、地理的な事業領域を絞り込むことが必要である。日本の26倍ある国土面積を考えると、ひとつの省を対象に事業展開しても、対象人口と面積は、日本全国展開と同じ規模を持つ。事業特性などを考えて省や市を選択する。そこを起点としてドミナント戦略を展開していく方法がある。この国の情報の流れは、沿海地区から内陸部へ流れていくことを考慮すべきであろう。
- ・ 「中国の流通政策」について、その昔、欧米の事業者が“日本の商慣行”に対して、理解が難しかったように“中国的商慣行”もそのようである。代金の回収などに独特な論理があり、売掛金回収で思わぬ苦勞をした日本のビジネスマンも多いようだ。可能なら現金取引がよさそうである。
- ・ 「商品政策」では、マーケットの成熟度を考えると、高級戦略。高品質戦略。高ブランド戦略で差別化していくことが考えられる。現在、成功を収めている日系企業の成長要因を見るとうなずけるところである。
- ・ 「ワンジェネレーションスキップ」、帰国時に、リニアモーターカーに乗り430Km/時の

スピードを体験した。中国は、一挙に世界の先端技術を実現化したわけである。中国の造語に「ワンジェネレーションスキップ」がある。これは、先進技術に短期間で追いつき追い抜く為に、連続的な技術の進展をスキップして、一挙に次世代技術を導入する。この考えを商品政策に当てはめると、日本国内で陳腐化した商品や、成熟した技術を持って行くと受け入れられない可能性がある。特にハイテク商品は気をつける必要がある

- ・ 「プロモーション」、イベントが中国全土で年間 2000 件前後開催されている。雑誌チャイナウオーカーのイベントカレンダーを見ると、2005 年 5～6 月と 11～12 月のイベントが集中する 4 ヶ月の合計を、主要都市別に見ると以下の通りである。上海：83 回。北京：35 回。広州：29 回。南京：9 回。深セン：9 回。大連：4 回。である。これらを利用すると、市場別の商品トレンドやニーズの発掘、参入機会、競合調査等が効率よく行える。もちろん広告宣伝プロモーションとしても利用できる。
- ・ 「ビジネスコミュニケーション」について、現在の日本語では死語になりつつある、「面子」この言葉が中国人との交渉では非常に大切である。年長者の面子を立てる。上位者の面子を立てる。テーブルマナーや挨拶、いたるところにこの面子がでてくる。これを間違えると、ビジネスネゴシエーションは大変のようだ。

#### 4、労務環境について

中国における平均的な賃金を上海テンプスタッフ提供の資料に基づき紹介する。2003 年度の一般事務職の手取り年収額は、大卒で 3～5 年の就業者が 56,245 元の収入を得る。

中国には、「七金」と呼ばれる福利厚生費（社会養老保険、失業保険など 7 つの保険料）がある。七金は、個人負担と企業負担に分離され、企業負担分は雇用主である各企業が国に納める。個人が自己負担分の七金と所得税を納める。しかし、企業が個人負担分を肩代わりするのが一般的な慣行のようだ。詳細は労働契約により異なってくるが、上記の 56,245 元の労働者を例に取れば、手取額として支給する額に、加えるに 52,355 元の七金+所得税を国等に支払う。すなわち、企業は 56,245 元の労働者を 1 人雇用すると、108,600 元を総人件費として計上しなければならない。一般的に手取額の 160～300%を企業が負担する事になる。

同様に、大卒で 3～5 年の IT 系社員を見ると、90,792(手取り)+61,008(七金)=151,800 元が企業負担額になる。一人の従業員を雇うと、ほぼ同額を中国政府や省へ払うことになる、見えないもう一人を養うことになる。

学歴は、上海市ソフトウェア協会の統計で、上海に IT 系の従業者が 10 万人就業している。その 63%は大卒で、その中の約 30%は博士・修士課程を修了している。年齢は 92%が 35 歳以下である。かつて、日本でもこのような時期があった。

豊富な労働力と確保の容易さは、中国進出の理由である。しかし、こと沿海地区においては売り手市場になっている。前記の通り、賃金上昇率も高い。

日系企業の人材流出（自主退職）を見ると、上海テンプスタッフデータによると、一般社員で 17.9% 管理職クラスは 19%で管理職層の流動化が始まっていることがわかる。

尚、工場ワーカーの採用や労働条件に関しては、今回は言及しないが、レベルの差が有っても同様な状況であると推察する。

従業員教育に関して、昨今は、専門スタッフ会社が充実してきている。ビジネスマナー、ビジネス文書の書き方、人間関係論、日本語の会話能力などの、一般職に望まれる導入教育を委託する日系企業が多くなっている。

## 5、「失敗から得た教訓」に学ぶ

特別講演で元ヤオハン社長：和田一夫氏の講演を聞く。最近、失敗学がはやっている。思うに、大多数の実学は、学習を通じて得た知識を、事業などで実践して、何らかの成功を収めるものである。この学問は、失敗人の経験を通して得た知識や教訓を学び、自分が同様なケースに遭遇した時、いかにして失敗を回避するかという、稀有な学問である。

和田先生は「中国で事業を行う場合は、うまく行かない場合は、速やかな方向変換や、やめる決断が大切」と今回の講演で私たちに説いている。和田氏が公開している活動履歴を見てみると、27歳で八百半食品デパートを創業してスーパーマーケットチェーンを伊豆地方で展開している。創業15年目の1971年にブラジルのサンパウロに店舗を出している。これが国際展開の始まりである。その後、アメリカ、シンガポール、マレーシアに進出して1988年に香港、1995年に「上海進出は、当時、浦東に地下鉄ができようとしていた」本人の言葉にあるように、上海に出店して、開店日は107万人の来店者記録を樹立した。あのウォールマートの北京進出が2003年7月である。いかにヤオハンの進出が早い時期であったかがうかがえる。しかし、その後は、転換社債の大量発行など過激な資金調達と過剰投資が祟り1997年に倒産して会社更生法の申請を行っている。多くのケーススタディで取り上げられているが、銀行もさじを投げたワンマン経営であった。と、総括している。

和田氏の講演から、筆者は、『変化への対応』と『果敢な挑戦』を学んだ。ITやソフトウェアの事業者が、中国に仕事の委託を行ったり、自ら進出することを念頭に、これらを題材で意見を述べてみたい。

### (1)変化への対応

国の方針をうけて、上海や北京のIT企業も徐々にではあるが、自立化の道を歩み始めるであろう。又、遠くない時期に低賃金労働者の不足や高学歴労働者の賃金高など、労務問題に直面するであろう。それらは、「儲からない仕事はやらない。」「低付加価値の仕事はやらない。」「自立のためのノウハウの吸収に寄与しない仕事はやらない。」この様な結果で日本企業に跳ね返ってくる。いな、すでに始まっているのかもしれない。日本のIT企業はそのときどうするか？

歴史から学びたい。過去に、日本にも同様な「時」があった。その時、欧米の国際企業は、日本をどの様に位置づけて、どの様に国際戦略の中で活用していったか。ここに今後の中国企業との付き合いを考えるヒントが隠されている。

彼ら欧米企業は、日本企業との付き合いを、高付加価値型商品へシフト、真に日本が特徴を発揮する商品作り（精密、品質など）に戦略的分化を行った。また、更に進化して、東南アジア戦略の拠点とする、資本提携、出資などに形を変えていった。勿論、それは緩やかな変化であり、時間を有したものであった。

日本のIT企業は、上海や北京の先進的な企業との間で直面するであろう課題として、又、

そのような状況下で余波を被る企業の対応として、かつての欧米企業を参考に今後の戦略を描く方策が考えられる。すなわち、高付加価値型商品ヘシフト、真に中国が特徴を発揮する商品（有るのか、わからないが）の委託や展開、中国内陸地戦略の拠点（日本や韓国と異なり国土が広い）、資本提携、出資などを選択肢におき戦略策定を行うことが重要である。それと忘れてはならないのは、次なる低賃金拠点を東南アジアやその他に求める産業循環論的な算段も重要であろう。

## (2)果敢な挑戦

中国とビジネスでかかわりを持とうとする人は、底知れぬ潜在力に期待した、中長期の国内事業機会の開発と拠点作り。又は、低廉良質の労働力を求めたビジネス展開のいずれかであろう。

そこで、更に内陸に入り新たな拠点を求めるビジネスについて少し述べる。コストメリットを出しにくく競争が激しい上海などの先行地域は、従来から言われてきた中国戦略の継続は、時機を逸しつつあると思うのは私だけであろうか。

今後は、内陸部の新しい特区や、その候補地にいち早く乗り込み、新しい人材を雇い、地方政府などから優遇措置を引き出す。創業者利潤を得る方法である。北京、上海、などの先行地域は、高付加価値なハイテク分野や R&D 拠点として位置づけて、内陸部の発展途上地域へ生産の現場を移していく。オフショア開発も同様な方策を講じることが考えられる。委託する案件の技術程度とコストを勘案した地域政策を樹立する。

例えば、上海を中国本社として会社をつくり、そこを基盤にオフショア開発の開拓をおこなう。人材は、今日の上海などに大勢いる。中国人のマネージャー層、高学歴層が流動化している。日本人は極力少なく、中国人が動ける会社を作る。資本は、日本の本社がもつ独資企業にする。町創りのとき、“最初に井戸を掘った人”が尊敬を得るのもこの国である。中国において『人を探し、人を育てながら、使う』このような戦略はいかがであろう。最近 TV で見たが、新疆ウイグルから地方をおして、若者を清華大や北京大へ入学させる番組である。地方にも人の営みはあり、それが時間の経過と共に開花していく。

ただし、そこには上海や北京進出にないリスクを伴う。他人が、失敗コストを含む開発コストや、多量な汗を流して作り上げた市場へ、後から乗り込み、おいしい実だけ享受するのは、上海蟹を食べたから言うのではないが、遠い猿蟹合戦の時代からうまく行かない。

もう一步話を進めれば、中国以外にインド、ベトナム、ロシアなどの低賃金な国にオフショア開発を求めて行ってはどうであろう。これらの国には、若干、未開発であるが、良質でコスト優位な労働力は得られるそうだ。ベトナムの2004年における、ソフトウェア産業の総売上は、1,7億ドルだそうだ。インドは、設計、サービス、研究開発、が得意分野だそうだ。ちなみに、中国は相対比較によれば、大量規格品が得意とのことである。いまなら、インドのオフショア開発の人件費は日本人の人月単価の55%だそうだ。これらはネットのサーフィンをして、拾ったもので信憑性はいまひとつ定かでないが、ここにも果敢な挑戦がある。いずれにしても、人より早く飛び出し、転んでは立ち上がり、又、前に進む。和田先生はこんな事を教えてくれた気がする。

### (3) マネジメントについて

上記のような挑戦ができない企業で、それでも、人手不足を補う為に中国を活用したい。日本での閉塞感を打破するために、海外で仕事をしてみたい。これらの企業に対して以下は論述する。

他国で経営を行う。人をどう使うか？品質管理を行うには？コストマネジメントを行うには？その他、沢山の経営課題に挑まなければならない。特効薬は多分ないであろう。日本で培ったマネジメント力を中国ナイズして、試行錯誤を繰り返しながら成功を得る。

ソフト開発の工程品質をどの様に上げるか？又、アウトプットの製品品質をどうするか？肝心なのは、日本で自社が行っている方法以上の物を展開しようとしても、うまく行くわけがない。日本で育てた自社なりの方法論をもって、熟達な社員を中国に送り込み、その社員が中国人の特質や慣習を学び、中国に同化させた上で“うまく行くか否か”であろう。日本で、さしたる管理手法やノウハウを持たずに、中国企業にアウトプットのみを要求してもむりである。

コストも同様で、ソフト開発は人件費の占める割合が高いと言っても、単なる「費用のたたき」で安くはならない。もし安くなったら、別なところで、“付けを払わされる”結果になる。仕様の出し方の工夫や、VA 手法を導入して、仕事の効率を上げたり無駄な仕事を省いたりして、工程は短縮される。その上で、中国の単価が掛け算されるのでコストは下がる。

多数ある、中国のオフショア開発の委託先、その玉石混交の企業群から「玉」を捜すのも、経営者の日頃のマネジメントから養われた目である。中国人従業員をうまく使うのも、社員とのコミュニケーションを怠っている経営者が、いきなり中国人技術者と良好なコミュニケーションを望む方が無理である。

日本の本社に魅力なければ！中国人従業員は、賃金の多寡はもとより、技術的に学ぶものがなければ、一時の生活の糧にするが、その会社に長続きはしない。企業に魅力がなければ従業員のロイヤリティは上がらない。

### (4) 行きはよいよい帰りは怖い

蛇足であるが、又、けしかけておいて冷や水をかけるようだが、この国における企業撤退は、なかなか難しい条件が待っている。会社の解散や、合併会社などの出資持分比率の変更は、日本の役員会に当たる董事会の全員一致の決議と、出資者全員の合意、それに役所の認可の3点セットが揃い成就する。

その時、中国側の出資者などへ、一種の迷惑料や“うべかりし利益”の保証と言うか、その様な意味合いの金銭的な負担をして、前記の同意を取付ける事が多い様だ。工場はもとより、身ぐるみ接がされて無念の帰国をした事業者もいたようである。役所の認可も、日本の役所のような事務的な処置とはいかない様である。

## 6. おわりに

参入にあたり、自問してみよう。①自社は、どのようなビジネスモデルを日本で展開しているか？（コアコンピタンス）。②中国でどの様なビジネスをやるか？（参入目的）③自

社が提供できる経営資源は何か？④ 自社が中国に求めるものは何か？等など。戦略策定の要諦に則り、冷静に分析してみよう。ビジネスドメインは、「誰の」「どんなニーズに」「何を提供する」をはっきりさせる事である。孫子も“彼を知り己を知れば百戦してあやうからず”と言っている。

先駆者は、1980年代に中国事業に参入して、すでに30年にならんとしている。いくつもの苦勞を乗り越え、数々のノウハウと多数の中国人からの信賴を得て、それが有形無形の財産として積み上げられている。前述の、ヤオハン元社長の和田一夫先生（上海市名誉市民）の言葉の端々に、時間の重み、年輪を感じたのは、私一人ではなかったと思う。

21世紀の中国は世界を引っ張って行く主要国であることは論を待たない。即席・速成の成功も否定はしないが、中長期的な展望を持ってじっくり取り組むと、悠久の歴史を持つこの国は受け入れてくれる気がする。

最後になりましたが、今回の視察旅行でお世話になった、中国ソフトウェア協会副理事長の朱三元先生、上海経営者連合会会長の唐根賢先生、上海市名誉市民の和田一夫先生、上海テンプスタッフの中野理事、松本経理、理光の間中経理、Vertex standardの伊東部長、Quality softの石毛経理、滞在中アテンドしてくださった、松本さん、劉さんにお礼を申し上げます。又、一緒に旅をした実務研究会の皆様ありがとうございました。謝々

## 2.7 中国・上海の今後の展望

小池昇司

### 1. 新聞(2005年11月5日の上海日報)記事から探る中国・上海の今後の展望

2005年11月5日の上海日報(Shanghai Daily)の記事から現在の中国の状況を探ってみる。トップは bird-flu outbreak in Liaoning であり、chickens flu に対する警戒記事<sup>(1)</sup>である。中世のペスト、約2年前の SARZE のような怖れを感じた。スポーツ面はマカオの東アジア大会での中国選手の活躍の訴求であり、100m平泳ぎで金メダル、陸上5000mで日本の Hiromi Ominami を振り切って金メダルと、Beijing Olympics Games に向けた盛り上げが感じられる。上海万博<sup>(2)</sup>も。Opinion 面では、トリインフルエンザ対策に関連して、Roche 社の Tamiflu の 特許権を侵害する権利を中国の誰も有していないこと<sup>(3)</sup>、特許契約に基づく正規の薬品を使用すべきであり Patents are safe from 'mob mentality' と言う。米など先進国の特許権尊重の事例をあげ、Roche 社の多大な開発投資を尊重しつつ、Roche 社との公的なネゴシエーションの道を提案している。その他、ロシアとの石油調達交渉<sup>(4)</sup>、トヨタの投資関連、上海が再び世界都市の地位を回復するためにすべきことは何か、という記事が目についた。これらの中で、今回の視察の検証のための参考となる記事を紹介する。世界銀行の managing director である Zhang Shengman 氏による「What Shanghai has to do to be a 'world city' again」と題する記事である。(以下、小池訳)

1930年代の上海は金融と商業の世界最大の都市の一つであった。ここ15年、上海は再興し、中国の金融、経済、貿易の代表的都市として成長してきた。しかし、ニューヨーク、ロンドン、東京、パリという世界4強の1stクラスのレベルには至らず、サンフランシスコ、ソウルにも遅れており、北京、ワシントン、ローマ、クアラルンプールのレベルにある。今後上海が1stレベルになり、長期的に成功を維持するための課題<sup>(5)</sup>は何か？

上海が1stクラスへの梯子段を上がる要素は既にできつつある。その第一は、上海は中国の経済成長力をテコとして活用でき、中国の世界との窓口として恵まれた地域にあることである。上海は揚子江デルタ地帯に近く、また奥地の市場とつながっている。18百万人の人口を有する上海は既に東アジアでは東京に次ぐ大都市であり、中国で最も経済成長率が高く、最も外資による投資が多い。今後一旦、揚子江デルタ地帯と道路が整備<sup>(6)</sup>されれば、上海中心に600百万人の市場<sup>(7)</sup>、中国のGDPの2/3を占める市場につながる。

第二は、高度に集約された high-end なサービスのできる世界都市であることである。このサービスとは、政府、国際機関の本部、および主要企業に対する“command and control 機能”<sup>(8)</sup>のサービス、金融とビジネスを取り仕切る<sup>(9)</sup>サービス、旅行、文化と創造的な産業に対するサービスを含む。上海の中心地は産業経済を牽引している。もし上海がこのまま有望な自動車、エレクトロニクス、そして bio-chemical 産業を構築し続ければ、市は高い経済力のレベルに急速に移行するであろう。上海の中心地の経済は知識と情報に特化したサービス区への高い潜在需要を有している<sup>(10)</sup>。

東京やソウルの規模に追いつくための成長過程は、今後10年にわたって次の3セットのアクションを含む先端のサービスを提供できるグローバルリーダーになることである。



- ・ GDP の 20 % を占める high-tech manufacturing center の完成。<sup>(11)</sup>
- ・ GDP の約 25 % を扱う主要な 流通ハブの展開・進化。これは揚子江 Basin 地域を取囲む揚子江 Delta を越える地域に及ぶであろう。
- ・ 少なくとも GDP の 30 % の 国際的な producer services。

世界都市の再興のためには上記 3 つの目的の間にトレードオフは無い。既に、強力な国家の金融センターにするための投資はなされた。間違いなく上海は、ニューヨークの先進性、ロンドンの世界大都市 (cosmopolitanism)、東京の未来性、そしてパリのスタイルに追いつくスタート点に立った。しかし、物理的なインフラ整備と多くのメガプロジェクトには市の文化や、長年にわたった心と魂に支えられた 伝統的な隣人愛などを継承する余地は無い。<sup>(12)</sup> 急成長の影で、空気と水の汚染、都市の混雑が増加 <sup>(13)</sup> する一方で 上海市民の生活の質を維持する力が減退 <sup>(14)</sup> する。上海市のリーダーたちには、グローバル志向、スキルワーカー志向である一方で、田舎からの移民による都市の貧困層の増加や所得格差の課題 <sup>(13)</sup> に対しては別の施策が求められる。上海が成功を維持し続ける条件は、教育を受けた一部の人のみならず一般市民までが品行方正に至らしめる知的で豊かな環境づくりに努力すること <sup>(14)</sup> である。

## 2. 研修セミナーを通して得た知見

中国・上海 IT 研修セミナーを通して得た知見を備考として追記する

(1) chickens flu ; テンプスタッフの皆さんの昨年の驚愕体験談、帰国しようかなと迷ったという経験を聞いた。トリインフルエンザは中国に毎年やってくる冬季リスクである。中国に進出する中小企業は念頭に置かなくてはならないリスクである。知的財産を尊重しない土壤が偽 Tamiflu による被害にもつながっている。

(2) 上海万博 ; 何回か話題にのぼった。愛知万博は瀬戸市の「海上 (カイショ) の森地区」で開催された。海上→から→上海、と尻取りになっている点がおもしろい。経済、産業、社会、文化面で、上海が世界都市にステップアップするためのマイルストーンととらえられている。環境というキーワードは引き継がれるという。

(3) 特許権を侵害する権利を中国の誰も有していないこと ; 中国が WTO に加盟後もなかなか権利尊重が浸透しない。Windows が格安で取引されているとか。これも中国が乗り越えるべき課題であろう。日本人観光客を察知して襲いかかる「全部で千円おばさん」が販売する CD も心配。和田先生も一流の国に転進する条件として著作権のことを指摘しておられた。

(4) ロシアとの石油調達交渉 ; 中国の成長を支えるエネルギー調達戦略は、ロシア、北朝鮮、近海のエネルギー資源の長期的安価調達戦略であり、韓国・北朝鮮・中国連合と日本の対立構造が最悪のシナリオである。中国の軍の勢力とからんだ東アジアのパワーバランス変化の中で、日本企業が IT の覇権をにぎることは重要である。

(5) 上海が 1st レベルに成長し、長期的に成功を維持するための課題 ; そのためのコンセプトが、和田先生がおっしゃっていた 11 次 5 年計画の「国際社会に通用する、皆が富を享受できる」というコンセプトである。

(6) 揚子江デルタ地帯と道路が整備 ; 蘇集への観光の途中のバスの窓からは、どこを

見てもクレーンの姿が見える。クレーンの数の何倍かのエアコン台数、情報機器、車・・・需要が読める。また、上海郊外には街路樹の苗木を集中して育てる畑がけっこう目に付く。市街地や道路の造成につれて必要な街路樹を育てているのだろう。造園市場が成長していることがわかる。常緑樹が多い。クスノキ、ヒマラヤシーダー、キョウチクトウ、ダイサンボクなどが大半を占めるのはなぜか？ これは容易に想像がつく。毎年繰り返される落ち葉除去費用を抑制するためだ。ときどき、バラが植えられているが、道路に花の少ない街になるのだろう。植物による潤い確保のための投資が成長についていけないのかな。

(7) 上海中心に600百万人の市場；人がまだまだ集まってくるということであろう。ガイドの夏さんによると、一般市民には住居費が高すぎて購入できず、不満がたまっていると。どこかで暴動がおきるかもしれない。ここにもITの果たす課題はたくさんある。

(8) 政府、国際機関の本部、および主要企業に対する“command and control 機能”；中国の戦略に沿って金融、経済、産業活動をコントロールする、という意味が感じられる。

(9) サービス、金融とビジネスを取り仕切る；hub(取り仕切る)という表現である。重要な判断・許認可機能を集中させる。和田先生の説明に「私は研究したいから一番良い研究所を下さい、と言えよ」中国はそういう懐の深いところのある国だ、というのがあった。和田氏の成功の要因の一つはそのように提案して立地条件の良くなる広大な土地を優先的に獲得したことによる。Hub 機能を有するキーパーソンへの働きかけの重要さのことであろう。

(10) 知識と情報に特化したサービス区への潜在需要が高い；そのためには、朱先生いわく。「11回目の5ヵ年計画では、IT 業界を重点分野としており、具体的には国レベルのソフトウェアの輸出を健全に発展させることだ。今後も輸出を強化するには、どういうふうにソフトウェア事業を健全化するか、どのように豊かにしつつ産業につなげるかが課題である。発展の具体的な指標を決める事ではなく、どのように発展させるかを考えるべきだ。IT 分野の健全化とは、出入り（開発環境などの持込み持ち出し）の手続きの簡素化、交通の不便さを解消するソフトウェア輸出基地の建設、効果的な人材養成機関が必要となる」

IT 分野の成長速度を示す指標；朱先生によると、上海市の指標の推移は下記である。

| 指標          | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004  | 2005.6 | 平均成長率(%／年) |
|-------------|------|------|------|------|-------|--------|------------|
| ソフトウェア売上(億) | 41   |      |      |      | 302   | 400    | 65         |
| 会社数         | 600  |      |      |      | 1400  |        | 23.6       |
| 従業員数(万人)    | 2 万  |      |      |      | 7.1 万 |        | 37.3       |
| 輸出額(億 US\$) | 0.52 |      |      |      | 4.7   |        | 4.7        |
| 輸出の売上比率(%)  |      |      |      |      | 12～13 |        | 14.1       |
| 上海の売上比率(%)  | 8.09 |      |      |      | 13.73 |        | 10.0       |
| 上海の輸出額比率(%) | 13   |      |      |      | 19.04 |        | 19.04      |
| 上海の従業員比率(%) | 5.9  |      |      | 8.21 |       |        | 11.7       |
| 上海のソフト商品開発数 |      | 307  | 631  | 730  | 843   |        | 約 15%      |
| 売上 1 億以上    |      |      |      |      | 34    |        |            |
| CMM3        |      |      |      |      | 24    |        |            |
| CMM4        |      |      |      |      | 4     |        |            |
| CMM5        |      |      |      |      | 5     |        |            |
| CMM 認定会社数   |      |      |      |      | 54    |        |            |

需要、従事者数、企業数、開発商品数、開発力、世界標準プロセス準拠社数、輸出額とも二桁成長を続けている。更なる政策的投資と人口の集中により中期的な成長が維持されることが考えられる。また CMMI への認定が政策として進められており、プロセスの標準化が急速に進むであろう。IT 技術者は増えるが、日本の中小企業にはいっそうの人材確保戦略が求められる。また、IT ベンダーにとっては中国との IT 開発の競争優位な分業体制、日本国内での川上の付加価値プロセスへの集中が必須。

(11) high-tech manufacturing center の完成 ；グローバルな IT インフラ投資の動向を要分析。

(12) 伝統的な隣人愛などを継承する余地は無い ；旧市街地がどんどん取り壊されている都市化の推移の経験からみて、政策としての選択的保存が今後の課題となる。

(13) 空気と水の汚染、都市の混雑が増加 ；和田先生が「食の安全性ニーズ」に応えるビジネスに興味ある、とおっしゃっていた。

(14) 教育を受けた一部の人のみならず一般市民までを品行方正に至らしめる知的で豊かな環境づくりに努力すること ；そのための政策については今回はほとんどわからなかったが、上映中の映画の一つは Shall we dance であった。今は冴えなくても夢をもって頑張れば夢は実現するよ、というストーリー。IT 産業従事者が急増する中で、IT コーディネータ実務研究会による「IT エンジニアの Shall we dance 版」でヒットする映画作品ができるかもしれない。

## 2.8 中国・上海 IT 研修セミナーを振り返って

原 豊

### 1. ソフト開発事業と中国経済の発展

歴史によると中国は、1965年から約10年の文化大革命の時期を経て、1970年代末から、それまでの人民公社を主体とする農業政策を大転換し、経済改革を実行し、対外解放に踏み出し始めた。以来、四半世紀にわたって、「郷鎮企業」と呼ばれる郷営・鎮営（町営・村営）の中小企業や「外資企業」が中心となって目覚ましい発展を遂げている。そして2000年代に入ってから、「民営の中小企業」が、この発展の担い手となり、農業だけでなく、工業・商業・建設業・交通運輸・飲食業など多業種にその勢力を拡大しつつある。ソフト開発事業もそのひとつで、現在は下流工程を中心とする労働力提供による外貨獲得が目的であろうが、いずれ国内経済の発展に伴い、大きな国内需要も見込まれる有望事業と言えよう。

現在、中国国内での賃金格差がますます激しくなっている。既に上海では高賃金社会となりつつあり、地方との格差が明確になりつつある。ソフトウェア開発に置いて、上海にいる技術者は、ますます賃金の高い上流工程の作業に移行し、下流工程の作業は、大都市以外の地域へ流れることが予想される。中国国内の賃金格差と多大な人材を利用して、これをうまく調整できれば、中国経済は更なる発展を遂げることができよう。

### 2. 中国人のビジネスに対する感覚

上海のソフト開発事業について、公的機関とも言える上海ソフトウェア工業会の朱さんから話を伺った。朱さんは、細かなデータをもとに中国のソフトウェア開発事業の最近の発展の著しさを披露頂いた。また、同伴された唐さんからは、中国の第11次5カ年計画において、ソフトウェア産業における更なる発展計画があること、また、彼が日本の高齢化社会を見越して高齢者が学ぶことができる学校を設立し、日本人を誘致するビジネスを考えていることを聞き、実現するかどうかは別として、中国人のビジネスに対する感覚の一部を垣間見る気がした。

### 3. ネットワークインフラの状況と事例紹介

上海リコーの間中さんから、中国におけるネットワーク事情についてのお話を伺った。間中さんは、中国に進出した日系企業向けにインフラ構築のサービスを行っているとのこと。2000年以降の劇的な変化としては、コピー機がネットワークに取り入れられるようになり、コピー機能のみでなく、複合機としての使われ方が定着してきたとのこと。これは日本でも同様であるが、この場合における機器の保守については、ネットワーク絡みも踏まえ、ますます複雑化しているとのこと。ただ、保守に関する技術面では、現地の企業も遜色のないレベルに至っており、残すは、顧客（日本企業）とのコミュニケーション力に頼っている模様。日本語のできる現地採用者、または、現地採用の日本人が必要という状況であるとのこと。これらのことより、言葉の壁による中国企業の劣勢があるものの技術やノウハウ面では、いずれ日本企業を上回る現地企業の台頭が予想される。

#### 4. ネットワーク人材確保の状況と事例紹介

テンプスタッフ（上海）の中野さんから上海での求人状況に関するお話を伺った。時に日系企業の進出が目覚ましく、日本語ができることは就職が大いに有利になる現状があるとのこと。また、中国の若い人たちは、アニメ等を通じて日本文化に精通しており、その影響もあり、日本で就職し業務の経験を積み、その就職先の中国進出にあわせて中国に帰国し、指導者的業務に就くというのが理想的なキャリアプランとのこと。この話を聞いて、地理的にも遠くなく、人種的にも近い日本が人材の教育機関として機能し、魅力ある市場である中国に優秀な人材を送り込み、経済発展に貢献するという教育ビジネスのアイデアが浮かびあがった。

#### 5. 上海におけるオフショア開発事情の紹介

クオリティソフトの毛利さんからソフトウェアのオフショア開発の現状についてのお話を伺った。まず、なぜ中国でのオフショア開発なのか？を聞いたところ、インドでもよかったが、インドはどうしても欧米のオフショア開発を担当しているイメージが強く、中国は日本を担当するイメージができあがっており、中国でのオフショア開発にしたとのこと。また、失敗例を披露していただいたが、その核心部分は、開発におけるPMの重要性を認識するところにあるように思う。すなわちPMは、開発チームの個々のプレーヤーの性格をつかみ、全体の調和をとる作業を行うわけであるが、これにはコミュニケーション力をもっとも重要である。また、このコミュニケーションを円滑に行うためには、言葉の問題だけでなく、相手の習慣や文化を理解することも重要であることを思い知らされた。

#### 6. 特別講演「中国での企業の戦略的ITについて」

元ヤオハン総裁の和田さんから中国ビジネスに関するお話を伺った。中国では国家政策をすることが重要とのこと。その具体例として、第11次5カ年計画が数値目標を達成する「計画」ではなく、最低目標の上に成り立つ「企画」であるという考え方を聞かされ、中国という国があらゆる産業での一段の発展を目指していることを意識させられた。日本にとっては、この状況をどのように受け止め、どのように対処するかによって、大きな国益を得るチャンスであることを再認識した。

#### 7. 最後に

中国のソフトウェア技術者も多く残業のなかで仕事をこなしている。残業の原因はなにかと言うと、これは日本のソフトウェア開発にも共通することであるが、仕様の曖昧さ、納期の締め付け、それに伴うバグの埋め込みが更にバグを生む等のソフトウェア開発における悪循環が原因であるように思われる。中国に限らず、ソフトウェア開発者は、発注者に対して常に抱く不満として、最初の「仕様の曖昧さ」がすべての悪循環を引き起こす。下流工程であるプログラミング技術等は、既に洗練されているにも拘わらず、ソフトウェア開発が遅々として進まないのは、大概、上流工程でなされるべき仕様作成が曖昧になっている点にあるように思われ、現在、下流工程を中心にソフトウェア開発に携わる中国のソフトウェア開発者にとっては、この「仕様の曖昧さ」がもっとも不満に感ずることでは

なかろうか。このことは中国にソフト開発を発注する事業者にとってとくに注意が必要である。また、もうひとつ注意すべきことは、下流工程の労働力だけを求めて発注するのは、中国という国はすぐにそれを吸収してしまうパワーを持っているという点である。我々としては、この中国のパワーをうまく利用するために、常に先端技術を磨くこと、かつ労働市場としてだけではなく製品の消費地としての位置づけを意識しつつ、この国とつきあうべきだと思う。

## 参考資料

### 附 1 ITC 実務研究会 中国・上海セミナー 開催要領

### 附 2 講演内容詳細記録

- (1) 朱先生講演録
- (2) 間中講師講演録
- (3) 中野講師講演録
- (4) 石毛講師講演録
- (5) 和田先生講演録

### 附 3 ITC 実務研究会これまでの活動記録

# 附 1 .

## ITC 実務研究会 中国上海セミナー開催要領

1. 名称：「IT コーディネータお役立ち情報の提供（第 11 回） **in 上海**」
2. 主催：IT コーディネータ実務研究会
3. 後援：（ア） IT コーディネータ協会  
（イ） 財団法人 貿易研修センター  
（ウ） 日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社
4. 実施目的： ITC 資格者の実践活動を支援する知識研鑽のための勉強会
5. 参加費： 旅費を含め 100,000 円（航空機、4 星ホテル、講演者謝金）
6. 日程： 2005 年 11 月 3 日～6 日（3 泊 4 日）
7. 募集人員： 30 人
8. 申込締切日： 10 月 7 日（金）
9. セミナー内容
  - ①. 基調講演「中国上海での IT 化支援に関する取組みとは」  
上海公的機関 様（北京NTT DATA上海分公司様のご紹介）
  - ②. ネットワークインフラの状況と事例紹介  
間中 延幸 様（理光電子技術有限公司、経理）
  - ③. ネットワーク人材確保の状況と事例紹介  
中野 様（上海テンプスタッフコンサルティング有限公司、薫事総経理）
  - ④. 上海におけるオフショア開発事情の紹介  
石毛 秀昭 様（闊利達軟件上海有限公司、総経理助理）
  - ⑤. 特別講演「中国での企業の戦略的 IT について、及び事例紹介」  
和田 一夫 様（元ヤオハン総裁、北京NTT DATA上海分公司様のご紹介）
10. 開催期日：平成 17 年 11 月 5 日（土）

|             |                        |
|-------------|------------------------|
| 10：00       | オリエンテーリング              |
| 10：30－11：30 | 上海公的機関                 |
| 11：30－13：30 | 公的機関 <b>担当者を交えての昼食</b> |
| 13：45－14：45 | 間中 延幸様 講演              |
| 14：45－15：45 | 大平 賢 様 講演              |
| 15：45       | 休憩                     |
| 16：00－17：00 | 石毛 秀昭様 講演              |
| 17：00－18：00 | 和田 一夫様 講演              |
| 18：30－20：30 | 講演者を交えての懇親会            |
11. 開催場所：宿泊ホテルの会議室
12. 連絡先：〒180-0022 東京都武蔵野市境 2－11－22－3F  
IT コーディネータ実務研究会事務局 稲場 常則  
電話：0422-60-6550・FAX：0422-60-6620・E-mail：[inaba@systemproceed.com](mailto:inaba@systemproceed.com)  
ITC 実務研究会ホームページ <http://www.c303.net/>



# 附 1 .      セミナー内容記録詳細

## 朱先生講演録

記録担当 岡田 怜

### はじめに

私は NET にはあまり強くありません。したがって上海の IT 業界及びソフト業界についてお話ししたいと思います。

### 1. 上海のソフトウェア業界の現状について

上海で初めてのソフトウェア会社が設立されたのは、1981 年のことである。それから 24 年が過ぎているが、発展の動きが早くなったのはここ数年のことである。きっかけは、2000 年 6 月に中国国务院が公布した「ソフトウェア産業および集積回路産業の発展を奨励するための政策」(18 号文書)である。本文書には、中国政府の購入に際し、国産ソフトウェアを優先的に購入することが示されており、また、上海ソフトウェア業界の促進が示されているためである。

上海ソフトウェア業界のここ数年の発展にはめざましいものがある。2000 年におけるソフトウェア会社数は約 600 社、従業員総数は約 2 万人、総売上 41 億元であったが、2004 年ではソフトウェア会社数は約 1,400 社、従業員総数は約 7 万 1 千人、総売上 302 億元にまで成長した。年に 50% の上昇をしている。2005 年では 6 月に総従業員数は 10 万人に達し、総売上は 400 億元以上が見込まれている。

10 万人の学歴は大学卒が 63% でありその 9% が博士号を取得していて、20% が修士号を持っている。又その年齢構成についてであるが平均年齢は 28 歳、25 歳以下が 45%、32 歳以下が 92% であり非常に若い人たちである。

### 2. 上海のソフト輸出について

ソフト輸出の売上にしめる割合はまだ 12~13% しかない。売上高はドルで換算すると、2000 年：\$ 0.52 億~2004 年：\$ 4.7 億と急激に上昇をしている。今後は政策としてソフト会社の育成を重点的に実施する。

### 3. 上海の役割について

中国全体のソフト業界の中で上海がどの位置にあるか話したい。2000 年における上海の売上高は 8.09% であったが、2004 年では 13.73% に増加した。輸出の比率も 13% から 19.04% にのびた。またそれに携わる人も 2000 年では 5.1% であったが、2003 年の数字だが 8.2% に確実に増えている。

上海のこの業界に果たす役割はこれからも重要な位置を占め上海の発展が中国のソフト産業発展のキーとなると考えている。

#### 4. 国務院18号文書の会社について

さきほど中国政府の購入に際し、国産ソフトウェアを優先的に購入することが示されていると話したが、その対象となっている会社の数をお知らせしたい。2000年重点の会社は9社であったが、2002年に15社、2003年に21社、2004年に27社である。2004年の重点会社27社の比率は全体で164社あるので16%になる。

#### 5. 具体的な会社について

今までは全体の話としてマクロにつかんでもらおうとソフト業界の状況を話したが、次に具体的なソフト会社の話をしたい。

実際、大企業への発展を遂げた上海ソフトウェア企業も増加しており、2004年の売上高が1億円を超えた企業は35社、従業員が100人を越えた企業は3社、1,000人を越えた企業は5社ある。

それでは、上海ソフトウェア企業のレベルはどのぐらいかというところ、中国ではソフトウェア会社はCMM (Capability Maturity Model: 成熟度モデル) の認定を受けなければならない。上海ソフトウェア企業でCMM3レベルを取得した企業は24社、CMM4は4社、CMM5は5社が取得している。2005年6月現在CMMを認定された会社は54社となっている。

#### 6. 会社のカテゴリーについて

ソフト産業は現在実施中の国家五カ年計画で国家の重点分野になった。統計上の分野の分け方は、①ソフト商品の開発、②システム開発、③サービス(含ソフト教育)、④対外貿易の4種類としている。①ソフト商品開発を行っている会社数は、2001年: 307社、2002年: 631社、2003年: 735社、2004年: 843社となっている。②システム開発会社の資格認定であるが、2004年の数字で1級: 3社、2級: 22社、3級: 46社、4級: 38社になる。

また④対外貿易を行っている会社は現在150社に上るが、相手国の割合は日本: 70%、欧米: 25%。東南アジア: 5%となっている。

#### 7. 具体的なソフト商品について

中国でのソフト商品がどの分野に応用されているかをお話したい。商品開発は、携帯電話、カーナビなどのいわゆる組み込みソフト、あるいはそれに関する周辺ソフト開発だけでなく、医療保険・カードなどの社会インフラステクチャー、銀行・証券・保険・ERP・生産管理などの企業アプリケーションなどまでも適用範囲が広がっている。

専門分野で分類すると、

①電子政府関連、

②インフォメーション関連: プリペイド式交通カード、ガソリンカードシステム、  
不動産取引、

③ファイナンシャル関連: 金融、証券、保険、外貨取引、

④企業のインフォメーション関連: ERP、生産管理、物流

⑤ゲームソフト: 68社

⑥携帯ソフト: 27社

となる。

## 8. 上海市の政策

11回目の中国5ヶ年計画の一環としてIT業界の発展の施策を計画し実施中である。その重点は

- ① ソフトウェアの輸出
- ② 国レベルの輸出基地の構築

ソフトウェアの輸出については現在健全といえない。手続きの迅速化等を目指し中国を代表する輸出基地を上海に構築し、特に日本に対する輸出をさらに伸ばしたい。

以上

# 間中講師講演録

記録担当 傍島 昌代

## はじめに

今回の機会に当たり、私は、上海にきて10年半いたという事実・経験を元に、実体験として生でお伝えできればと思う。

## 1. 自己紹介：会社設立～S I 事業部開設

私は、1988年に株式会社リコー下のリコーテクノシステムという、ITサービスを担当している会社に入社し、1995年5月28日に上海赴任に自ら手を上げ、そのころまだ国際空港であったホンチャオ空港にやってきた。2年間の予定だったのが、気づいたら11年目。中国が好きでここまで来たという感じだ。

当時、コピーの販売は中国では独自でできず代理店からだった。その関係で、サービスも代理店からだったのだが、コピー機の性能が上がりサービスが行き届かなくなってきたため、1995年にメーカーとして乗り込んできた。

95年当時の上海では、コピーに限らず、社内の設備の何かが壊れたといって、電話をかけても2日たっても3日たっても修理にこない。終いには、だれか友達にでも頼めと言われるような状況で、朝言われて夕方訪問すれば喜ばれるという程度のCSの状況だったのだ。

97年には、サービスのネットワークとしては一旦終了したが、その後、日系企業から、販売もリコーからやってくれという要望もあり、メーカー直売をするようになった。

さらに続けていく中で、2つの点

- お客様からのニーズとして、「ネットワークもぜひやって欲しい」
- 我々としても、スタンドアロンのコピー機から、プリンターもつきネットワークもやるようになったので、問題切り分けして「うちは問題ありません。ネットワークの問題です」と言って帰るわけにもいかないきちとリコーが責任持たなければならない

という背景があり、2000年に、システムインテグレーション事業部として設立した。

## 2. 会社紹介：コピー機市場から見たIT事情

リコーグループ中国の状況を説明すると、

95年、リコー電子というサービス会社は、約20名（駐在員5名、ローカルスタッフ含む）だった。今、リコー中国ということだと、約6700名（ローカル・工場含む）。約9個の傘下会社・工場・開発所をもって、年間売り上げ日本円で1千億円という形で、中国で展開している。

### ●コピー機のマーケットシェア

コピー機のマーケットは、日本では、他社もあわせて年間661万台であるのに対し、中国では、262万台。日本の約1/3ということだ。人口・国土は大きいけど、市場規模としては、まだまだ日本に比べると小さい。

このマーケット、リコー・東芝・シャープ・キャノン・ゼロックス・ミノルタの6社で取り合っている状況だ。IT系では、DELLが抜いているような気もするし、まだ中国レノボと戦っ

ている状況でもあるようだが、コピー機マーケットの場合は、どこが勝ち組みともいえず、シェアが6等分されているという感じである。

コピー機の場合、日本だとリコー・ゼロックス・キャノンで大体シェア8割近くになる。中国では、それにシャープ・東芝・ミノルタが肩を並べている。

この理由は、コピー機というのは10万～1000万円まで様々あるのだが、中国で売れている9割弱は10万円くらいのクラスだからだ。

結論をいうと、安価な値段でないとシェアを取れない。

シャープ・東芝・ミノルタはその辺の分野が強いので、中国では肩を並べている。

パソコンで言いかえると、DELLは確かに安い。NEC・富士通も中国市場に一旦は出したが、結果的にはデスクトップは撤退。まず価格ありきという市場がまだまだ続いている。

ローカルのパソコンメーカーなどから、ブラウン管のモニターで低CPUであれば2・3万というパソコンも出ており、圧倒的でもある。

### ●アナログ機とデジタル機

次に、コピー機を、アナログとデジタルに分けて分析してみる。ここでいうデジタルは、ネットワークで繋がるという意味。

95年当時デジタルは、殆どなかった。商社であっても、電話は繋がっていても、社内にLANがひいてあるところは殆どなかったのだ。

しかし、2005年では、8割9割のお客さんがデジタルに移行している。中国にある日系企業が、ネットワークプラットフォームを作っているステップだと見る事が出来る。

### ●リコー中国のSI事業

日本では、SIといえば、LANの設置とか、業務効率を上げるシステムの構築などがメインだと思うが、中国では、会社の進出ブームの中で、コンサル会社などとアライアンスを組んで、会社の登記や工場設立など、会社がスタートするまでをトータルサービスしている。言葉の問題も大きいので、会社の設立を手伝いということだ。

その他、もちろん、ネットワークやプラットフォーム構築、勤怠給与DBの開発などもしている。昨年～今年で、208社日系企業に対してシステム構築を行った。大体、配線からサーバーの構築まで全てやっている。

また、日本と少し違うのは、日本語OS・中国語OS・英語OSを、複雑に混在させた中で、アプリケーションを動かすので、こちらでそこまでを含めて請け負ったりしている。最近だと韓国語OSも検証して欲しいという話があった。

これらも、日本のリコーテクノシステムでも解決してくれないので、我々独自で解決していかなければならないという事情がある。

### ●中国進出日系企業のIT規模

上海市対外経済貿易年間情報というところから発表されている、中国進出した日系企業の一年間の社数をみると、今年で言うと、3967社という推測にしている。これは登録数ベースなので、実際の進出実績とは少し違うだろう。

そのIT投資額はこちらの表です。サンマイクロシステムから頂いた資料。

実際、企業社数からみると、増えてはきているが、今年は去年ほどの勢いがない感じもあるが、とはいえ、IT投資額というのはどんどん右肩上がりが増えていて、と解る。

### ●中国進出日系企業の業績推移

次の資料でみるように、

- ・製造業で、８９年に出てきた日系企業は、黒字企業。
- ・０３年においては、４３％まで黒字企業が減少。
- ・逆に、非製造業で、８９年に出てきた日系企業の半分は赤字。
- ・その後一旦増えたりしている。

実感として言い換えるなら、どんどんネットワーク化が進んでるんだが、特に製造業は、今まで以上に価格競争に対する意識が高くなってきている。

我々も利益率の確保をするのが厳しくなっているし、非製造業についても、高付加価値というより、まだまだ安いものに集まってしまう。中国では、高いものに投資が出来ていないとも分析できる。

### ●上海で競争しているＳＩｅｒ

上海を中心に、どんなＳＩｅｒが市場を狙って競争しているかというと、

- ・イントラ系でいうと、ＮＴＴ・ＫＤＤＩ・日本テレコム・・・ＬＡＮの構築まで全て。
- ・基幹システム系でいうと、ＮＥＣ・富士通・ＴＩＳなど。

工場の基幹系システムをメインにプラットフォームも全て

- ・メーカー系、リコー・ＯＫＩ系・日立など

他のコピーメーカーではまだ中国ではＬＡＮ構築などのシステムディメンションは始めてない。

- ・その他、ソリトン・大塚商会・コクヨなど

コクヨは、中国ではトータルサービスということでＬＡＮの構築まで請け負っている。

こんな形で、先ほどの中国ＩＴマーケットを取り合ったり、また日系同士なので、案件によってはアライアンスを組んでやっている。

### ●リコーのＩＴ事業の業績推移

２０００年：事業準備、２００１年：事業スタート・・・。

今年、売上下がっている原因は、まずは、ＳＩｅｒの数が増えたことと、ローカルのＳＩｅｒが力を付けてきていることだ。

２００３年までは、ローカルに頼んだけど、結局使い物にならない、やり直しということが、よくあったが、今は、ローカルに頼んでも、ネットワークプラットフォームについても、ある程度ミスもなく出来ているので、わざわざ高い日系に頼まずに、ローカルに移行し始めている。

なぜ、ローカルのＳＩｅｒが力を付けてきているかというと、

- ・ひとつには、日系で力をつけた育成した技術者がローカルに引っ張られた
- ・日本人自体も、日本に戻らず、ローカルに入社しているケースもある

そんな感じで技術の底上げがなされてきているからだ。

粗利率の折れ線グラフが、ちょっとこの辺が下がってきているのは、このころプラットフォーム作りというのをしていたのですが、それまでは、競合したら安くてもとれ！だったので、売上は上がりましたが、利益が伴わなくなった。ことしは、低粗利の場合は、安心できるローカルで知っているところに、そういう案件を逃してきているという事情だ。

### ●ローカルＳＩｅｒに勝つ為は

日本には、我が社のメリットである、リコーの販売店・リコーテクノシステムズというＩＴネットワークの情報源があるので、中国に工場が出来る前に、日本側で相談を受けてしまうことを

進めている。つまり、ローカルのS Iベンダーさんが入り込む前に、案件を押さえてしまう。

このやり方というのは、先に案件を押さえられると言うのはあるのですが、日本側で商談が行われるために、利益率の確保というの、有効な手段となるからだ。

リコーだけでなく、日系のコンピュータメーカーはみなこういう形で最近始めてやってきている。

### ●雇用と人材育成

リコー中国での、ワーカー（グループの工場で働く人）と技術者とマネージャーなどの平均給与の推移を見てみるとわかるように、ワーカーと呼ばれる部分は、それほど価格は上がっていない。対して、上位のクラスになると、2004年で平均8000元ですけど、S I部の技術マネージャーだと今実際に10000元（日本円で14万円）くらいになっている。これは、一般のワーカーの14倍。つまり、14倍の給与を払わないと技術マネージャーが採用できない、ということだ。

ここでとにかく言いたいのは、IT技術をもっている人、優秀な人が不足してきているということ。

それだけ雇用の機会は広がっていて、優秀な人材を集めるようお願いしているが、なかなか採れない。結果、新卒を採ってゆっくり育てたりもしているが、悠長にやってもいられない。

人の取り合いというか、そんな風に苦しんでいる

## 3. 実体験談：上海IT市場の実体

私なりに中国の方のユニーク事情をまとめてみた。

### ●高い独立心

まず、転職率が高い。

マネージャーが日本に帰るタイミングで、優秀なNo2・3の人が独立転職しようとして待っている。逆に、人間関係的に仁義が強いと感じるくらい、「〇〇マネージャーが居る限りは転職はしません」と正直に言ってくれたりもする。転職しながらどんどん給与を上げていくという欧米スタイル。

IT業界も落ち着いているため、優秀な人ほど転職をする傾向にある。昨日も、私の9年半部下であった人が、カナダでIT事業をやってみたいということで。一家でカナダに移民すること。

### ●戸籍の固定

最近は少なくなってきましたけど、95年当時は、上海戸籍にある人しか採用できなかった。

企業として、上海戸籍以外の人を迎える枠というのが限られていて、いくら内陸に優秀な人がいても、外部からはとれなかった。

今は外部からはとれるようにはなったのだが、どうも目に見えない戸籍の壁があるようだ。上海人と外部の人とは、一緒に話さなかったり行動しなかったりするの各所にみえる。しょうがないのかなとも思う。基本的に、うちの上海支社の場合は、我々外人が入るとき意外は、上海語で会話をするので、そこに外部の人が入っても、輪に入れないわけだ。これは、日本で言う大阪弁とかいうレベルではなく、全く他国の言葉という感じらしい。

以前、出来て5年目のときに、北京と上海と広州の優秀社員と一緒に海外研修に行ったのだが、その宴会の席で、交流の無さに配慮して、あえて混ぜこぜに席を作ったのだが、時間が経つにつ

れ、北京・上海・広州というように、席が分かれてしまった。標準語で喋って冗談をとばせばいいじゃないかと言ったのだけど、なかなかやっぱり、自分の言葉でないと冗談は言えないらしい。上海人にしてみれば標準語を話すのは英語を話すのと同じ感じ。そういうところにも、この国の大きさを感じる。

#### ●B型肝炎

人を採用する上での苦労話になるが、今でも中国には20人に1人くらい、発症はしていないけど、陽性の人が居る。

採用時、まずは書類選考してから、実際に面接をするが、この時点では聞けない。日本同様に面接するだけである。その後、5人程度に絞り込まれてから、外資でよくやるように健康診断を行いそこで判明することもある。内陸の方の人たちだと、5人に1人くらいは、引っかかる場合があり、採用したくても採用できなくなる。

上海をみると、きれいなビルがあってマクドナルドなどがあって・・・とを感じるが、一歩中に入るとなかなか衛生上の問題が消えていないのだと実感する。

#### ●家庭重視

会社にとってはよいかどうかという問題はあるが、中国人は家庭を重視する。

共稼ぎでやっているので、例えば「残業して欲しい」と言うと、「自分が食事をつくる当番だから残業できません」とか、朝連絡が来て、「今日子供が風邪を引いたので休みたい」「奥さんは、看護婦だから休めない」といった感じだ。男女平等という感じで、日本習慣的にして思えば初めはびっくりした。

### 4. 日本企業展望：S I e r側／ユーザー側

今後の展望として、まずは、我々S I e rから見たキーワードと、ユーザー（中国進出企業）側から見たキーワードとを、いくつか上げてみる。

まず、S I e rとしては、

#### ●ローコストオペレーション徹底

日系S I e r同士が戦うというよりは、ローカルのS I e rとの戦いが非常に多い。よって我々はさらにローコストオペレーションを進めなくてはならない。

ひとつ、我が社の施策を述べると、2003年頃から、中国で日本人のIT技術者を採用できるというような環境にした。

当時1年間くらいは、日本でITの経験者という募集をしても、半年に1・2人応募があるくらいで、選ぶこともなく、応募してきた人を採用するという状況だったが、ここ最近では、1回の募集で5人ぐらいの候補者がある。これは、中国に居る方もそうですし、日本にいて現在、IT関連の会社（大手とかベンチャーさん）に勤めている状況で、インターネット上から申し込んできたりもする。日本・中国で面接し、現在、7名の現地採用日本人をオペレーションに活用しています。

現地採用日本人だと、我が社では、約14万円（1万元）～20万円くらいの給与だ。その中から、中国は税率が高いですから、実際手取りとしては8万円から15万円となる。ただし、賃貸マンションが2～3万円で1LDKそこそこがあるし、その他の生活費も、普通に暮らす分には1ヶ月3万円で生活ができる。贅沢さえしなければ、日本で働いているのと同じくらい残るといふ計算である。



そういうことで、現地採用の日本人が増えてきている。海外でチャレンジしてみたい、などの理由で一生というより短期（２・３年）くらいで考えているようだ。２８～３２歳ぐらいまでの方が応募してくる。

### ●高付加価値差別化戦略

我々が扱える商材として、セキュリティ商材だとかルータ他に対しても、品質の高いものをPRして、ローカルS I e rとの差別化を図る。

### ●技術のマニュアル化

先ほど、中国人ユニーク事情で述べたように、合理化気質に関係する。

まず、我々の会社として新入社員の方が入ったら、一から「リコーのやり方」というのを教えます。しかし、それを毎日定期的に管理していかないと、必ず、どんどん、１から１０あった工程が、８なり９なりに合理化されてしまう。合理化というよりも、簡素化。というか、やらなくなってしまふ。

なので、マニュアル化・標準化してやる必要がある。どこの日系企業でも苦しんでいるところだと思う。特に日系は、プロセスを大切にする傾向があるので、結果が同じならそれでいいという欧米とは違う。

### ●技術のスキルアップ推進

日本では社内の教育とか、社外の受講施設とか、勉強の機会とかが多くそろっているが、なかなか中国では難しい。

マイクロソフトの資格を取りにいった、トレーラーの人の話を聞いても一方的に喋っているだけで、質問は受け付けないという状況だったり、マニュアルをただ読んでいるだけだったり、結局、独学の世界となってしまう。また、高度なシステム設計も、経験として巡り合わないのので、スキルアップがなされない。この辺は日本側に強調していかなければならない。

### ●S I e rアライアンス推進

今、上海だけでも２０社くらいの日系S I e rがひしめきあっている。

しかしやはり、ローカル・欧米系に勝っていくためには、日系同士だけでもアライアンスを含めて統一化していく必要があると思う。

たとえば、インターネットの構築部分を他にお願ひしたり、データセンターを持っている企業にお願ひしたりと、そういうところとアライアンスを組んで、お互い強みを活かしていきたい。

お客様に対し、日本と同じように便利な、業務のシステム化ができるような環境を整えていこうということで取り組んでいる。

次にユーザー側だが、これは、リコー中国の現状と、２０８社のお客様を見ていて考えたキーワードである。

### ●情報管理（？）

この２０８社は、大体、プラットフォームができ、まずLANを作った。もちろん、LANを作ると言うのは目的ではなくて、途中経過の手段ですから、LANが出来たことによって、業務効率を上げるシステム化をしていく。日本でも、CRMとかコールセンターとか導入しているだろうが、今後中国でも、こういうものを導入していく会社が増えてくる。

今年も、EシステムさんというCRM系の会社が中国に進出してきて、中文化をしたりとか、セキュリティソフトを中文化したりとか、そういう日系企業も来始めている。

今までは、LAN・インターネットの環境でEメールが出来たりとかのレベルだったが、最近はこのようになってきている。基本的なところは、S I e rにアウトソーシングすればいいのだが、全部アウトソーシングかというところ、セキュリティ面からも、管理者というのはやはり必要。

先週他の会社でもありましたけれど、上司と上手くいかなかった、パスワードをロックしたまま、辞めていってしまうとか、そんな問題にも、日系企業でどうやって取り組んでいくかの課題になっている。

### ●運用管理

インターネットの環境Eメールの環境を与えたところ、仕事以外のことをやっている・・・これが、最近、お客さんから一番多い問い合わせだ。なんとかして、チャットを止めさせたい、とか。仕事以外のインターネットをやめさせたい、とか。これは、モラル的な教育を社内でやってもらうしかない。

システム的にはログをとるとか、押さえ込むとかいう方法があるけれど、それだけでは上手くいかない。以前、言われてそのシステムを作ったのだが、それによって、皆監視されるようになってしまい、その会社のローカルさんから嫌がらせを受けた。

だから、システムだけではなくて、社員の方とモチベーションをアップするような仕組みでやっていかないと、リコー中国としてもだめだったなあと、反省したものだ。

### ●システム化の啓蒙活動

いろんな企業が、日本のシステムの購入というのを始めた。

ただ、システム化するときには、やる前は、合理化して便利になると思うのですが、実際、今までハンドでやってたものをシステム化すると、いろんな規則が問題になる。そのせいで、場合によっては、一旦は、効率が悪くなったりする。そういうことを嫌って、折角システム導入したけど、部分的にしか使っていない状況が、多々見られる。

今CRMを導入している会社からも、ただ入れるんじゃなくて、コンサル契約と一緒に入れていくようなCRM構築などを、推進していきたいと考えている。

### おわりに

日本でも、よく顧客情報がもれたとか何とか聞くが、中国では、私がみている限りでは、日本以上に間違いなくあると思う。例えば、金型の工場から金型のデータが盗まれた、など。外から盗まれるのではなくて、社員が辞めるときにもっていったとのこと。こういうことが日常的に行われている。

そういうお客からは、「USBでもなんでもとれないようにしてくれ」とか、「がんじがらめのセキュリティをやってくれ」とか、相談があるが、システムで無理なところもあるので、お客さんと話し合いながら、出来る限りのサービスを提供していきたいと思って取り組んでいる。

以上

# 中野講師講演録

記録担当 岡田 怜

## 1. 中国・上海における人材の現状

### ① なぜ上海か

日本企業が中国に進出する場合によく言われるのは、一般的には「安い賃金で豊富な労働力の確保」であるが、特に上海はレベルの高い専門性を持ちしかも日本語ができる優秀な人材の確保が可能である。又上海までは成田から3時間30分、福岡から2時間という地の利があることもこの国に期待する大きな理由となっている。

### ② 職を求めている人は

上海市の一般的な情報によれば、現在55万人が職を求めている。学歴からいうと大学卒：15%、専門学校卒：35%、高校卒：50%の割合である。年齢別では35歳以下：48%、36～45歳：25%、46歳以上：32%の比率である。就業については失業中：53%、転職希望：13%、その他である。希望の職種については金融、保険、医療、小売、物流等が上位である。

### ③ IT関連の人は探しやすいか

一般的に会計士とIT関連の人は探しやすい。最も応募の多いのは会計士であり、求人すると6～7人の応募がある。2番目に多いのはIT関連であり、求人すると5人の応募がある。だからといってIT関連の人が探しやすいかというとそうではない。IT関連の技術革新は急速でありそれについていけない人が失業するからである。したがって語学+技術を保有する人材の確保はそれなりに覚悟が必要である。

### ④ 上海の賃金相場

上海の最低賃金は800元程度で、平均賃金は2033元である。大学卒で日本語1級の新卒が要求してくる手取り金額は2500元～3000元で、3000元の場合日本企業が負担するのは約5700元にもなる。

## 2. 当セミナーに関連して中小企業に提言したいこと

### ① 中国と日本の文化の違い

私は今回上海を訪問し欧米と違い何か安心して町を歩ける。町の看板や交通標識が漢字であるし、歩いている人は言葉をのぞけば着ているものも、肌の色も、髪も、全くわれわれと変わらない。食事の味は少し違うが食べつけている中華料理である。すぐにでも長期滞在をしてみたいくなる。しかしながら考え方が全く違うと教えられた。5億円手にしたらどうするかというアンケートを20代の若者にしたら、日本人は貯蓄を一番に、中国人は投資を一番に上げたそうである。また中国の人にあなたの夢は何ですかと尋ねたところ、一位：安定した仕事、2位：家を買うことだそうである。

### ② 安定した仕事とは

この言葉で表現している彼らの考え方を混同しないでもらいたい。これをそのままとると終身雇用で代表される日本企業の文化でいいではないかと錯覚に陥りやすい。彼らの考え方あるいは文化が全く違うのである。彼らはいつも5年先を考えており、その企業で5年先が見えないとつまり具体的にいうと昇給が10%以上ないと直ぐ転職をするのである。安定とはよりよい生活、より良い投資を実現できる仕事が安定した仕事というのである。

### ③ 日本企業の評判（言い換えると日本企業の課題）

大学生の人気企業（出展：中国政府教育部2004年発表）の順位は1位：マイクロソフト、2位：P&G、3位：ハイアール、4位：IBM、5位：フォアウエイ・・・・・・22位：ソニーである。これを聞いて愕然とするのは私だけではないと思う。なぜこんなに低いのか、答えは簡単である。先に述べた安定した仕事が見えないからである。つまり上位の欧米の会社は本社と同じ待遇で採用するが、日本企業は現地採用賃金で、しかも昇給だけは本社並みで低いというダブルパンチであり、全く魅力がないということである。又その会社が今後どのような方針で事業をやるのかという説明がない。したがって自分に何を期待しているのかわからないので、彼らにとって5年後のその会社での自分の姿が見えないということである。日本語学校の学生でも第一外国語は英語であるから、まず欧米の会社に就職を求める。賃金も日本の倍である。彼らにまで日系企業の魅力がなくなったのである。

### ④ ある退職の理由

あるオフショア開発の日本企業にいた人が最近辞めた例であるが、優秀な人でプログラム開発の中心的役割を担っていた。しかし現地採用で賃金が低い（4000円）ことは理解していたが期待していた昇給（5000円）が低かった。会社は昇給を日本の昇給基準に照らして決定したが、彼は会社が自分を評価していないと考えた、つまり彼は自分の仕事の成果から20%以上の昇給を期待したからである。又会社の説明もよくしてもらえなかったということで、ここでも文化の違いがありコミュニケーションは大変重要である。

## 3. 課題解決のための参考事例の紹介

### ① SAMSUNGの場合

人材確保のために育成に主眼を置いている。1990年から本社の育成プログラムをそのまま展開している。そのプログラムは3年就業した新人社員に資格試験を行い合格すると行きたい国に1年間海外研修をかねてその国で仕事ができる。そのような形で海外を経験した人が14年間で2800人、60カ国に上り、多くの国に人を派遣していることになる。その目的は語学能力を磨くのはもとより、その国で自己的人脈を確保でき、新規事業を行うときもその国の市場開拓や工場進出の即戦力になる。

### ② あるIT関連の日系企業の場合

この企業も育成に重点を置いた方法で人材確保をしている。求人の職種はソフト開発技術者である。専門性は応募の対象とせず、ただ日本語ができることだけで募集をする。その後適性検査で何回もフィルターにかける。その合格者が総経理の面接を受ける。その結果採用した人材は全て戦力となるとのことであった。日本語が必要なのは育成プログラムが日本のものであるからである。

### ③ 有名企業でない日系企業を選択した事例

彼が選択した理由はただひとつ、最初の勤務が日本の本社であること。つまり日本で経験したことを生かしてより高い待遇を求めることができると判断したためである。また海外で勤務することは日本人もそうであるが、彼らにとっても大変魅力がある。この方法も人材確保の良い事例と思うが、入社後の人材マネージメントをきっちりやらないと1年後には転職を考えせっかく育成しても定着しないこととなる。

それにはやはり先ほどの文化の違いをよく理解し、日本人と同じ接し方ではだめで、しかり方や

注意の仕方でも良く考える必要がある。又 I T 関連の場合は中国のビザは直ぐにおりるので採用はしやすい。

#### 4. 最後に“しかし若者は”

現在日本企業の評判は全く悪く、魅力がないと思われているが最近の若者の評価は少し違ってきている。安定というキーワードに対して先ほどの情報と少し矛盾があるが、欧米の企業は給与が高いけど簡単に退職をさせられるので若者が怖がっているような風潮がある。最近のインターネットで日本企業にどのようなイメージを持っているか聞いたところ、少しずつ印象は良くなっているようである。その理由は上海よりも日本に行ったほうが給与が高いことと、純粹に海外に行く喜びである。海外に行く喜びは欧米でも同じであるが、なぜ日本かというと、日本のアニメやゲームをインターネットカフェで体験し日本語及び日本が身近に感じられるからである。又日本で経験をつみ中国に戻って日経企業のオフショアの現地マネージャーとしての仕事も期待できると考えている。つまり日本で働くことは最終的に自分の国に凱旋することができるからである。このようなことがイメージできるので最近日本企業も見直されている。

以上

# 石毛講師講演録

記録担当 松本 理

## はじめに

弊社の説明をします。クオリティグループは本社が東京で営業所が大阪、名古屋にあり又ソウル、シアトル、上海、その他テストセンターを和歌山に持っている。ビジネスドメインはQND+などのIT資産管理、その他情報漏えいの関連製品の開発販売をしている。QNDの顧客は現在2400社である。

## 1. なぜ中国でオフショア開発を行うのか

ソフトウェア開発コストは、上海では日本の約1/3で済む。オフショア開発については、中国と並んでインドもよく取り上げられるが、インドは日本よりもむしろ欧米を中心とした英語圏のオフショアがメインである。最近インドの会社3社が合併で上海に進出してきているが依然として欧米圏が中心である。中国は日本を中心オフショア開発をしているが日本語能力を持った人が多いので中国のほうがオフショアに良いと思う。中国政府は著作権問題等で、今年はインターネットのなかから著作権問題を排除しようと来年は企業レベルで対策を打つという中国政府の動きがある。そういったなかでIBMをLenovoが買収とかあり、IT市場が急速に発展している。

弊社は世界で作り、世界で売ることを目指しているが、その一環でクオリティ上海が2002年に設立された。ニーズを具現化するために日本で開発すると費用が大変になってきたので海外に開発拠点を設けようとしコスト面などで中国が選択された。

## 2. 中国でのオフショア開発の失敗事例

設立時は19名で、日本採用の人もいる。その人はいすゞなどに勤めた後、弊社に来てもらい総経理として中心となって開発進めた。日本人は当初誰も居なかった。現在開発しているのは全世界に向けて国際版QND+を準備している。これは日本、シアトル、中国で販売を開始している。現在人員は31名になった。

初めのプロジェクトでは、人材の問題で中国側にプロジェクトマネジャーが存在しなかった。総経理は立場としてプロジェクトマネジメントに専念できず、各PGがリーダークラスになってしまった。経験がないので管理などが日本から見て物足りないところがあった。日本から石毛氏が電話、メールで遠隔コントロールをすることとなった。プロジェクトが進むにつれて、品質に対する意識の問題が明らかになってきた。仕様どおりに実装されないという問題である。独自開発で実装方法を変更してしまう、設計書に書いてあるが実装方法が書いてあるが、この方が簡単だろうと独自判断で実装方法を変更してしまう。工期があるのだからそれを無視してこれが便利だ、これが必要だと勝手に決めて機能追加してしまう。また出来たソフトウェアには膨大なバグが潜在していた。日本では何も言わなくても通常デバッグがついているが、こちらではコーディング終わったらできたことになる。デバッグはされず、また動作環境も無視されていたのでバグが当然多いし、要求どおりに実装されない。結局、工期は3ヶ月以上遅延となり、最終的には中国側のプロジェクトを停止し、日本側ですべて引き取りプロジェクトを再構築し、一から作り直しを行うこととした。これが弊社の最初の失敗で、プロジェクトを日本に取り上げたのはこれだけです。

もうひとつの失敗事例は中国側にプロジェクトマネジャーを配置して臨んだ。PM 業務を都度日本からサポートした。なぜサポートしたかというプロジェクトの発注先が日本なので仕様書が日本語であり IT に関係ないが日本語の上手な人をアサインした。しかし、PM を配しても開発されたソフトウェアは仕様通りには実装されておらず、先ほどと同じように機能が追加されたり、実装方法が変更されたり、意識もそのままだったのでバグも多い。又費用も増大しメリットがなかった。そのプロジェクトも、仕事ではなく、趣味の域を超えないものだった。納期遅延となり、再びプロジェクトは失敗に終わった。

### 3. 成功事例

成功したプロジェクトは中国側にプロジェクトマネジャーを配置した。しかしその人は日本語ができないので英語と中国語で行った。まずわたしが上海に来てその人と管理について意識あわせを行った。ルールもそのとき決めてプロジェクトメンバー全員を集めて方向性を統一した。日本のやり方と中国のやり方が若干違うので、マネジメント業務を日本に合わせるため日本から都度サポートを行った。日本側とはテレビ会議を利用し、プロジェクトメンバー全員で頻繁に合同レビューを行った。設計書は日本では書かないところまで細かく記述し個人の解釈ができないようにした。わたしは日本に居るので日本側とはテレビ会議を利用し、プロジェクトメンバー全員で頻繁に合同レビューを行った。わずかなバグなどの品質に対しては、徹底的に教育をし、品質に対する意識付けを行った。コーディングに対してもデバッグをきちんと行うようにした。結果、仕様通りの品質で実装でき、納品も期日に間に合った。コストも計画通りだった。これが中国での最初の成功で、この成功に辿り着くまで、約十ヶ月を要した。当初、日本側からは現場が見えないので、なぜそんなことが発生するのか、日本でだせばそれなりにあがってくるが、同じ意識で中国に出したとき違う結果が返ってくる。現場を見ないのでその苦情のみが挙がっていた、たとえば出すのやめようとか、そこを改善したからである。

### 4. 成功の秘訣

オフショア開発で注意すべきことはマネジメントの改善である。PIMBOKなどで定義されているが全て適用することはかなり難しいのでよいとこだけピックアップすることが一番大切である。PM の任務はコスト達成しプロジェクトを成功させることだけだ。まずプロジェクト立ち上げ時にスケジュール、体制、役割、レポートラインを決めておく。また進捗管理基準は見積を参考に会社として、グループとして統一しておく。又会議の方法、ルールについてもスタート時に決める。こういうことは一度決めると他のプロジェクトもほぼ同じで進められる。後は問題解決手順で、問題発生時にどのような手順で取り組むのかを全て決めおく。進捗時に注意することは進捗コスト、人、物、品質、リスク全て管理する。後はコミュニケーションの促進だ。チームビルディングが非常に大切だと思っている。中国では個人が強く、チームという意識は少ない。たとえば PM, PL, PG は、上に居るものが自分よりも技術が上など、何かしら見出すべき特別なものが無いとついていけない。従って上の人は技術でも何でも常に勉強しないと中国人は付いてこない。中国の人は人を信じるので、一個人が信頼されれば経歴や所属企業は関係なく付いてきてくれる自分から溶け込んでいくことが重要になる。

### 5. 品質改善について

作業品質だが中国人を自由に働かせると、およそありえないような仕事のやり方をする。そこでわたしは ISO9001 を取得し各種開発規定の確立を行った。なぜならプロセスが合わせられるからだ。当然、導入時は説明に時間がかかることになるが、逆にそのほうがよい。クオリティーの場合は ISO9000 を取得したが、ISO9000 でなくともよいという。要するに社内にプロセスを合わせられるような基準があればよい。

品質改善のためにはレビューを徹底すること又レビューの品質基準を決めた。レビュー中、中国人メンバーは、発言をしないか、あるいは一旦発言をし始めると、自分の意見が通らない限りずっと議論を続けるという。これは、中国人に、間違いは恥だという意識があるためだという。そこで石毛氏は、間違いは悪ではなく、それを隠すことが悪ということを徹底して伝えた。

また製品テストを徹底するために、テストの納期をセーブするためと、開発部門の偏見を排除するために、品質管理部門を独立部門として設置し、そこがテスト計画を作成し実施する権限を与えた。また品質に対しての教育は怠らなかった。品質はどのようなものか、外部から講師を招き教育を行った。また ISO の規定の遵守を徹底した。

またその他改善として、たとえばプログラマーはステップ数でなく無駄な作業を排除しある品質になった段階での成果物評価に変更した。体制として部門はあるが、グループ制を導入した。製品開発にはマニュアルも翻訳しなければならないため、それぞれの責任の明確化を行った。責任を持たないと成長してくれない。

人材能力の棚卸を行い人員配置の見直しをした。聞いた話を鵜呑みにしないことも大切である。初めのプロジェクトのプロジェクトマネジャーは優秀で何でもできるとの評判を聞いて採用したが、実際にやらせて見るとできなかった。従業員の持てる技術を把握することは重要である。また今では日本と交流するプロジェクトのトップは日本語能力を要求している。社内での勉強会や教育を徹底している。全員週報レベルの徹底をしている。

また海外に作った会社の文化、価値観、理念が非常に大切で、中国は個人が強いがその個人がその会社でどんな価値があるかを知らしめることが大切だ。従ってそこがぶれ始めると不満が出てくる。それが最も重要であると思う。

今後は中国で企画し製品開発し、市場は世界を目指すものを作りたい。

以上



# 和田先生講演録

記録担当 上村 人史

## 1. 反日デモの影響

今年の4月、反日デモがありました。私も被害を受けました。デモのあった1週間後に1000人ほど集まる規模の大きな講演会を予定してしまして、地元の経営者の方などが新聞に広告を出すなどして準備していましたが、急遽取りやめることになりました。

もう一つ。上海に大型家電専門店をということで相談を受けており、いよいよ決めようと言うところまで来ていましたが、もう少し考えさせてくれということになりました。向こうもやりたい、日本側もやりたいということを感じたのですが、あの事件が起こって「もう1・2年、中国の状況はどのように変わるか見させてくれ」ということになりました。

私自身、去年の5月から始めた上海の国際研究という塾をやってしまして、3年間は続けたいと思っていましたが、止めた方がいいのではがないかという考えになりました。事件のとき私は日本にいました。すべての報道機関が事件を大きく報道していました。日本の経営者がこの報道を見てどのように考えるだろうか、これから塾を続けることがいいことかどうかしばらくちょっと考えてみたいと思いました。

以上、3つの問題がありました。講演会が中止になりました。中国のお客様が日本に行って秋葉あたりで買っている商品を新上海で品揃えするという計画が取りやめになってしまいました。そして、5月から第2期塾生募集を始めるかが問題になりました。

これから日本と中国の関係はどうなるのか、中国との事業展開を経営者が考えていいのだろうか、どうやっていくのかゆっくり考えなくてはなりません。

## 2. 倒産後の歩み

ご承知のように、私は非常に大きな失敗をしています。8年前のヤオハンジャパンが2000億円ほどの負債を抱えて倒産し、責任を取って、全部の役職を辞め、辞職するという経験をしたわけです。これから何をするか、倒産して3つ考えました。

1つは、ベンチャーという新しい時代の経営者達がどんな考えを持っているのか勉強しなければいけないということ。2つめはベンチャーの人たちがどうやってITを経営の中に取り入れようとしているか、生かそうとしているかを学ぶこと。3つめは、当然インターネットですから国境がなくなる、国際企業になるわけですから、ITの経営をやるなら、最終的には世界のお客様に対してどのようなチャレンジをしていくかを考えなければいけないこと。

倒産した後で感じたことですが、これから、自分の経験が役に立たない、特に日本の失った10年の経験の中で成功したという体験は次の時代にはもう役に立たない、こういう考え方を基本的に持たないとだめだ。だから全く新しい発想の元に、新しいことを勉強しなければならない。このような考えを持ったわけです。これを一番教えていただいたのは中国の改革開放を行った鄧小平さんでした。鄧小平さんが失脚して、復活したのは74才でした。だから私は74才までは勉強しよう、68歳の時に倒産しましたから、74才まで勉強すれば、私は6年勉強できることになります。

何を勉強しようかと思ったときに、若い人たちがベンチャーをやっている。彼らの考え方を彼らと一緒に勉強したいと考え、和田塾を作りました。小さな塾でしたが、勉強会をやっ

いるうちに、なぜ失敗したかをインターネットで日本中のベンチャーの皆さんにお知らせしたいな、このように考えました。その仲間として、ハウインターネットという会社に引きずり込まれました。J A V AシステムのG C 1という会社と一緒に、業務委託、技術者の確保をハウと連携して行い、アジアのシリコンバレーを作りたいという若者の夢を若者達と一緒に目指しました。彼らは非常に優秀だったのですが、マネジメントの経験がなかったものですから、そういう面からお手伝いすることになり、会長兼社長を2年間やりました。やっているうちに、小さな株式市場に上場することになり、私の役目は終わったかな、若い人たちでやってくれということで、私はそちらを任せて上海に来ました。

そのようなことから、非常に幸運だったのが、I Tで大手の会社の非常に優秀な人達と一緒に講演をしたり、勉強会を開いたり、というチャンスに恵まれたことです。私なりにモバイルに特化したJ A V Aのコンピュータソフト、これに絞り込んだわけです。その分野で、ハウの技術は素晴らしいということで、結果的には大きな成果ではありませんが、5万円の株が現在は8万3~5千円にいくようになりました。いつ潰れるか分からないのに地元の方がお金を出してくれ、学生のために応援してくれた会社でしたので、地元の方も喜んでくれ、私はお役目を果たして上海に移ってきたという経験を持っているわけです。

2005年4月に反日デモがありまして、その時に中国で仕事をやる場合に一番大事なことは、絶対これではなくてはならないという考え方ではなく、柔軟かく、もっと別の考え方もあるんじゃないか。少なくとも皆さんが中国で仕事をやろうと考えたとしたらいつでもこの考え方をやってみて、うまくいかなかったらいつでも変えることもできる、やめることもできるという考え方です。私も塾をやったけれど、こんなことをやってはだめだと思える考え方。なかなか日本の高度成長してきた今までの経営システムの中ではそれを捨てることもできない。ましてや一流企業では当然だと思います。

私は反日デモの時に、きっと新しい考えの人、これはどうなるか分かったときに、逆にチャンスをつかむことができるかもしれないと考える考え方の人。それは、去年までのように、日本の多くの起業がゆけゆけどんどんというところで、何でも中国にいかなければならないというのが当たり前のような考え方をみんな持っていたわけで、ちょっと待てよと考え、それを考える時間はどれくらい必要なのか、そして次の中国が大丈夫だとなるまでに何年ぐらいかかるんだろうかという考え方です。私なんかずいぶん皮肉な考え方ですが、そのような考え方を持ったわけです。

じゃ一番早くできるのは何だろう、むしろチャンスに変えることが可能になってくるかもしれないぞと、たとえば今度の中国の5カ年計画（注）がそうですね。素晴らしい青写真を出しています。中国だけでなく、ベトナムでは、ロシアではと、その比較も大事だと思います。その中で、ビジネスニュースがどこにあるかを考えることが同じくらい重要です。

注：第11期5カ年計画、2006~2010年、06年3月初旬の全国人民代表大会で審議する。

「05年10月発表の第11期5カ年間国民経済と社会発展計画の策定に関する勧告」が骨子となる。「成長の質を重視し、経済能率の向上と社会公平とのバランスをとるべき」と明記された。

### 3. なぜ誰もやらないあの時期に中国に投資したのか

自慢話になって申し訳ないが、一月前に東京大学の上海のOB会に講演をやってくれないかと頼まれ、講演する機会がありました。非常に素晴らしいメンバーの方でした。

いつものメインテーマは「失敗」です。去年の春、本田技研さんの常務会に引っ張られました。

何で私を引っ張るのかと聞きましたら、「一番いいときが一番危ない」がテーマだと。ヤオハン、すなわち私が失敗のトレードマークなので、そういう話をしてくれないかと頼まれたのです。

ところが、今回の東大からのテーマは初めて「どうして中国で成功したか、特に流通業において、なぜあの時期にあの決断をしたのか、世界中の人が誰もやらないときに投資をしたのか、そのようなことを通してそのときの経営者の心構えを教えてください」、このようなテーマが来たのです。私は非常に嬉しかった。

依頼を機に、改めて自分がやったことを振り返ってみました。北京の百貨店をやりました。その後、無しゃくの百貨店をやりました。それらの百貨店がどのような業績をあげているか。また、卸売りセンターを上海につくりました。それらにどれだけ投資をしたのか、その結果大成功している訳で、その原因はどこにあったのか。

決断に当たっては、その時の国家政策がどのようになっているかが非常に重要です。今から9年前の1995年、それまで香港にあったヤオハン本社を上海に移しました、大企業として上海への移転を決断した経営者はヤオハンしかなかった、しかも流通業で浦东新区に10万平米なのか。ここは、今年の9月までの売上げが全中国の売上げがトップになっています。ついこの間の中国の新聞に、百貨店業界から発表されているから間違いのないことで、また利益も非常に上がっているわけです。あのお店は今、合併しまして百連集団となり、5～6千億円ぐらいの年間の売上げをあげていると思います。

#### 4. これからの中国

10年後にそれだけの客が来るかを考えるのは、国家政策の中であの浦东の計画がどうなっているか、鉄道の計画や6本の地下鉄など、いろいろな交通機関ができてくるとどうなるか、そういったものの将来を考えてどこが中心になっていくか、お土産を買うところは第1ヤオハンになるだろうか、そのように考えることです。まだそこまで行っていませんが、何年かして、地下鉄が終わっているとき、そのまま浦东の飛行場につながる、そうなるという予見があるわけで、そうなったときには2度と10万平米の面積の土地を上海で確保することはできません。実際に投資規模250億円ぐらいで投資をしたものが、現在は1000億ぐらいになっているわけで、もし50%持っていたら私はこんなところで講演してないで、左うちわです。私は、農業や電気などそういう分野において次の時代がどうなるか考えて何かやりたいと思っています。ITも同じです。携帯3億台に対応できる技術、システム、事業を考えることです。世界的にレベルをあげれば生き残ることができます。今までのように安いからという時代は終わるのではないかと思います。従って、私も次の流通業とか、農業分野の中で目を開かないといけないな。というように考えているわけであります。

2000年の中国新5カ年計画の中で何を言っているかというと、今までは「可能な者から豊かになれ、金持ちになれ」と言う鄧小平さんの考え方でずっと来たのですが、今度の基本計画では「ともに豊かになる」そのような考え方をもっているわけです。もっと別の言葉で言えば「都市部と農村部の家計の収入格差をなくす」こと、これは胡錦濤さんの政策の基本になっているわけです。

一方において、所得が増えて計画では2000年と比較して2010年には所得倍増を政策としてはっきり打ち出していますが、間違いなく倍になるでしょう。特に私は2つの点に注目しています。ひとつは外貨保有高が日本と同じになって来ています。そして、今や日本と同じになっ

ています。中国のドルと日本のドルを合わせると世界の半分ぐらいになってしまっている。今までこんな状況は考えられませんでした。そして、そのお金をどうやって使うかということになってくるわけです。もうひとつは、貯蓄率が45%と非常に多いことです。それだけ外貨を持っている。持っているから、どんどん投資されるわけです。彼らは儲かることに対してはどん欲に投資する、そういう考えを基本的に持っています。対する日本人は、中国はだめだからしばらくは様子を見ようという態度です。

特に農業分野では実際にそうですが、アメリカで開発した特許を持って農業を改良していこうとしています。いわゆる農村というのは残念ながら農業でめっちゃめっちゃになっています。有機栽培が全くできない。豊かになっていくのに、安全な野菜が食べられない。キムチもそうですね。中国で作ったものが農業でべらぼうな害を及ぼす。どうやって解決するかですが、研究にお金を使われていくでしょう。

勉強するのにいいチャンスが与えられました。少なくとも1年ぐらいはゆっくりと勉強します。余り競争が激しいとみんなやりたいと言って、新聞や週刊誌にどんな小さなことでも書かれます。そんな時はすごくタイミングがいいんだろうと思います。2000年からスタートした新5カ年計画は、次の段階で国際社会に通用する法律とか著作権とか、いろいろな問題に手を付けなければいけなくなります。そういう分野を皆さんがおやりになると良いと思います。流通業界で今まで誰もやらなかった時に、一番先にやったから、あんな大きな、誰にも許可されない一番いい場所をとって頂いた。研究したいから一番いい研究所と組ませてもらえませんかと中国政府に申し出れば一番いいところを出してくれた。中国はそういう国です。民間でどんなに一生懸命やっても、国と共にやらなければそれは出て来ません。私は誰もやらなかった浦東に一番先に投資をしました。ヤオハンがやるならみんなやろうということになって、アジア中から投資が集まってきたのです。

## 5. 人生の失敗と0からの出発

私は60才の時に香港に移りました。天安門事件が起こったのは59才の時です。その後、60歳でヤオハンジャパンを弟に譲り、社長交代をしたのです。出て行ったのは、会長と一緒にいたのではやりにくいだろうな、どこに出て行こうか。そんな単純な発想だったのです。どこに行こうかと考えていたときに、天安門事件があって香港では華僑の人たちが皆持っている財産を外国に移してしまう、そういうようなことをやっていましたが、私はそこに行ってビジネスチャンスをつかみたいと思っていました。1997年の香港返還問題に対して「中国は第2の天安門事件を起こすだろうか」、米国も、世界も、中国が第2の天安門事件を起こすと考えていたが、私はやらないと考えていました。天安門事件でたくさんの3000人も死にました。中国政府にとって革命を考えれば何でもないが、国際世論ではとんでもないことです。「やったのは、そのような経験が中国になかったからだ。それが反面教師になった。損得に一番シビヤな中国の国民性から考えて絶対にやらない。」と考えたからです。結果的にやらなかった。だから700億円のお金をヤオハンの全盛期に香港に持って行った。お金がたくさん借りられたので、中国に持って行った。それが次の中国での戦略の基本になっていたわけで、そのときは60才でした。引退してどうしたら良いか考えたとき、流通業の将来は中国に世界で一番大きな流通業の企業が誕生するだろうな。そのような読みがありました。それなら百貨店チェーンを作りたい。世界のマーケット構想を実現したい、そういったことを考えていたわけです。ちょうどそれは60才の時で、65才ま

で香港にいて、上海に移りました。それから2年経って倒産しました。倒産後、67才からもう一度新しい人生のスタートすることになりました。スタートに年齢は問題ではないというのが私の考え方です。占いの先生から「79才～88才までが私の人生の全盛期」と言われました。当たると当たらずとも八卦です。せっかく言ってくれたのですから、79才からは本当の人生なんだと塾生に言っているわけです。そのように考えていると、2005年の4月の反日デモが起り、2006年からスタートする中国新5カ年計画が出てきたのです。鄧小平さんも3回失敗し、国賊として扱われ、幽閉され、家族も辱めを受けたという状況で、じっと耐えた。そのときなぜ失敗したかを徹底的に勉強された。そして、本当に人民が幸せに、豊かにならないとだめなんだ、このような考え方を持たれた。私は鄧小平さんの本を読んで得た「人生の失敗と0からの出発」が私にとって一番大きな支えになっています。

50年前の八百屋のとき、火事で全部焼けて何もなくなって、父親がみんなに「何もなくなって良かったではないか。みんなで熱海温泉に行こうではないか。」といて、熱海で飲んだのです。

「くよくよするな。焼けたってまたやれるよ。」と言われたのですが、実際にそうなった。家族が一つになった。倒産した時も一時は打ちひしがれておりました。0になりました。どうしていいかわからない。父の命日でございました。枕元に出ました。「何をくよくよしている。過去はないのだ。今立て。」と言われました。私はその時の言葉で火事で焼け、何もなくなったあの時を思い出し、もう一度やってみようと言う勇気が出たのです。

## 6. 質疑

－九州から香港に進出された成功した理由

2つございます。一つは家賃がべらぼうに高かったことです。その前にシンガポールとかマレーシアとか、いろんな国に店をだしていましたが、香港だけはできなかった。香港は非常に家賃が高かったのです。町の真ん中に専門店をやるんだっただけでできるんですが、それが一番ネックでした。もう一つは郊外型。それが香港で成り立つのか。非常に大きな問題でした。ほとんどの方が成り立たないという考えを持っていました。家賃がべらぼうに安くなったのは、サッチャーの時代にQA交渉が決裂するということがあったからです。その時に私共に出店しないかという話があって、その時に家賃が暴落したのです。それで出店を決断したのです。それが一番の幸運でした。

－これからの中国の「機会と脅威」

事例を申し上げます。これは事業になるかなと思っていますが、健康食品のロイヤルゼリーです。これの中国全土での独裁販売権をもらったとします。これを日本と同じ値段、本物。1日分700円ぐらいで90粒、合計2万円。べらぼうに高い。それを一ヶ月30日飲んでもらう。もっと中国流に安くしてと普通は考えるが、ところが今は逆なのですね。それは余りにも偽物が多すぎる。みんな真似する。そういうのが当たり前になっています。だから中国のお客様自身が中国のブランドに対して信じられなくなっているからです。

－農業関係のビジネスチャンス

先ほどの安全です。有機栽培。それもコストが安い。ある学者から聞いた話ですが、中国の野菜これ以上はいらないという飽和点に達している。しかし、安全な、おいしい野菜には無尽蔵の

マーケットがあります。ロイヤルゼリーだってそうです。捨てていいつもりでやりなさい。100万円でやってみなさい。次にそんな中からチャンスだと思ったら、本格的に上場までするつもりで考えてやりなさい。このように言っています。

－ITは安いから中国でやる？

高度な技術を中国自身が要求する時代になるでしょう。携帯電話が3億台になったと知り、世界中からいろんな企業が入ってきます。また、中国の優秀な人たちが出てきます。このような状況で、どこにもない、オンリーワンの、ハウもそうですが日本人にも真似のできないものが出てくるように思います。

－中国の今の成長とかつての日本

人件費は上海あたりから日本に近づいてきて、競争力はあまりないのではないかと思います。所得はこれから増えてきて、それに適した発展の仕方が出てくるでしょうが、一律にそうなることはないと思います。これについて相当な研究が必要になってくると思います。間違いないことは専門店、このブランドだけは中国中に通用するというものを作ることができるのであれば、それこそ変わってくるでしょう。次の時代はたぶん総合化の時代で、ITにしても総合ITが伸びてきました。この分野では負けられないといえるになれば、いろいろな業種で（世界中に共通であり、中国だけということではないですが）必ず出てくると思います。

－意欲の源

失敗を経験することがいいでしょう。200億という失敗が火事より影響が大きい。どん底まで落ち込んで、落ちる覚悟ができたほうが良い。「これから良くなってくる」このようなプラス発想がどんな時でもできるようになりました。

私は倒産してから感動日記を書いています、書き始めて51冊目になります。今日はこれに感動したと。それほど書くことが多くなってきました。人生にはそれほど感動があり、繰り返し読むとその時の気持ちになってきます。振り返ってみると、過去を消してチャレンジする勇気という物を与えてくれます。

－資源枯渇の時代に

資源を使わないで伸びていく技術、ガソリン自動車はガソリンを使わない。いろんな面であると思いますが、大きく言えばエネルギーに変わる物はなにか。小さく言えば、この分野で節約できる物は何であるか、そういうものを研究し、起業化することができると思います。

以上



# 中国進出日系企業の「事情」

「1995年会社設立～S I 事業展開」

## 中国進出日系企業のIT事情

自己紹介：会社設立～SI事業開始

会社紹介：コピー機市場から見たIT事情

現場体験談：上海IT市場の実態(課題)

日系企業展望：Sier側/ユーザー側



# 自己紹介

## 《日本》

■ 1988年      リコーテクノシステムズ株式会社    入社

## 《中国駐在》

■ 1995年      リコー電子技術（中国）有限公司    設立  
同年            ※中国サービスネットワーク構築推進

■ 1997年      ※リコー製品販売営業グループ設立

■ 2000年      ※システムインテグレーション事業部設立

# 中国におけるリコーグループの概要



# リコー商品ラインナップ

## Printing Solution



デジタル複合機



デジタル印刷機



普通紙ファクス



デジタル高速印刷機



デジタル高速複合機



デジタルカラー複合機



デジタル広幅機

## Network I/O Machine



モノクロプリンタ



カラープリンタ



スキャナ



DVD/CD

## Others



Document Solutionソフト



デジタルカメラ



半導体



感熱商品



… 中国国内生産



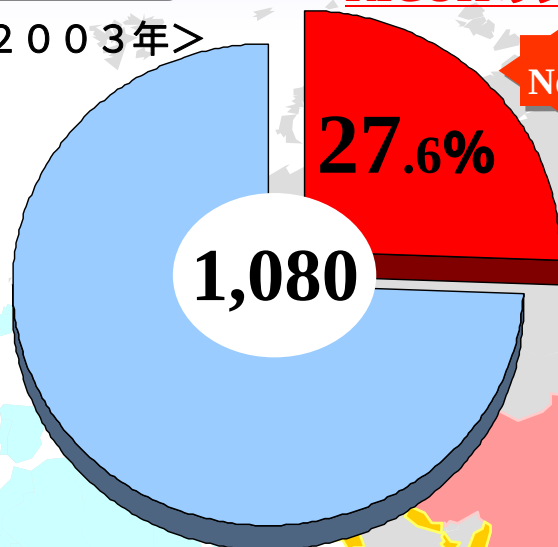
… 中国国内販売

# 世界5大市場のマーケット比較

PCとカラーPPCをのぞく白黒PPCの全需とリコーシェア

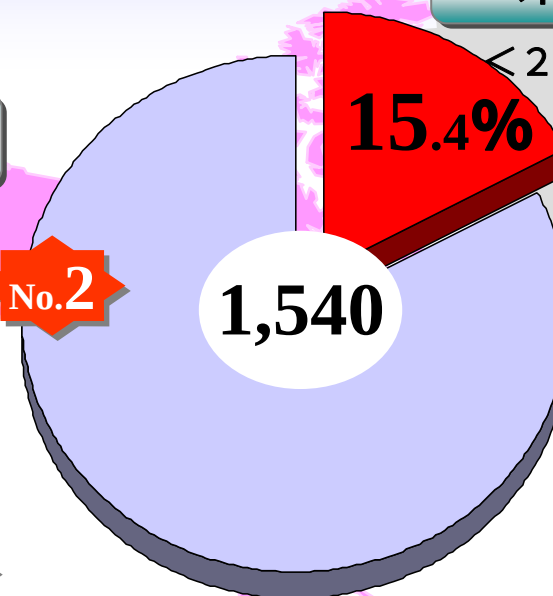
欧州

<2003年>



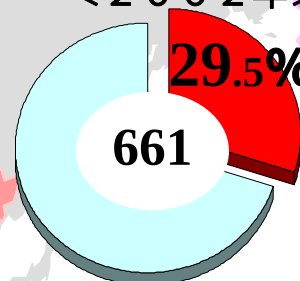
米国

<2003年>



晩云

<2002年>



19.1%

No.1

262

嶺忽

<2003年>

アジア・パシフィック

319

<2002年>

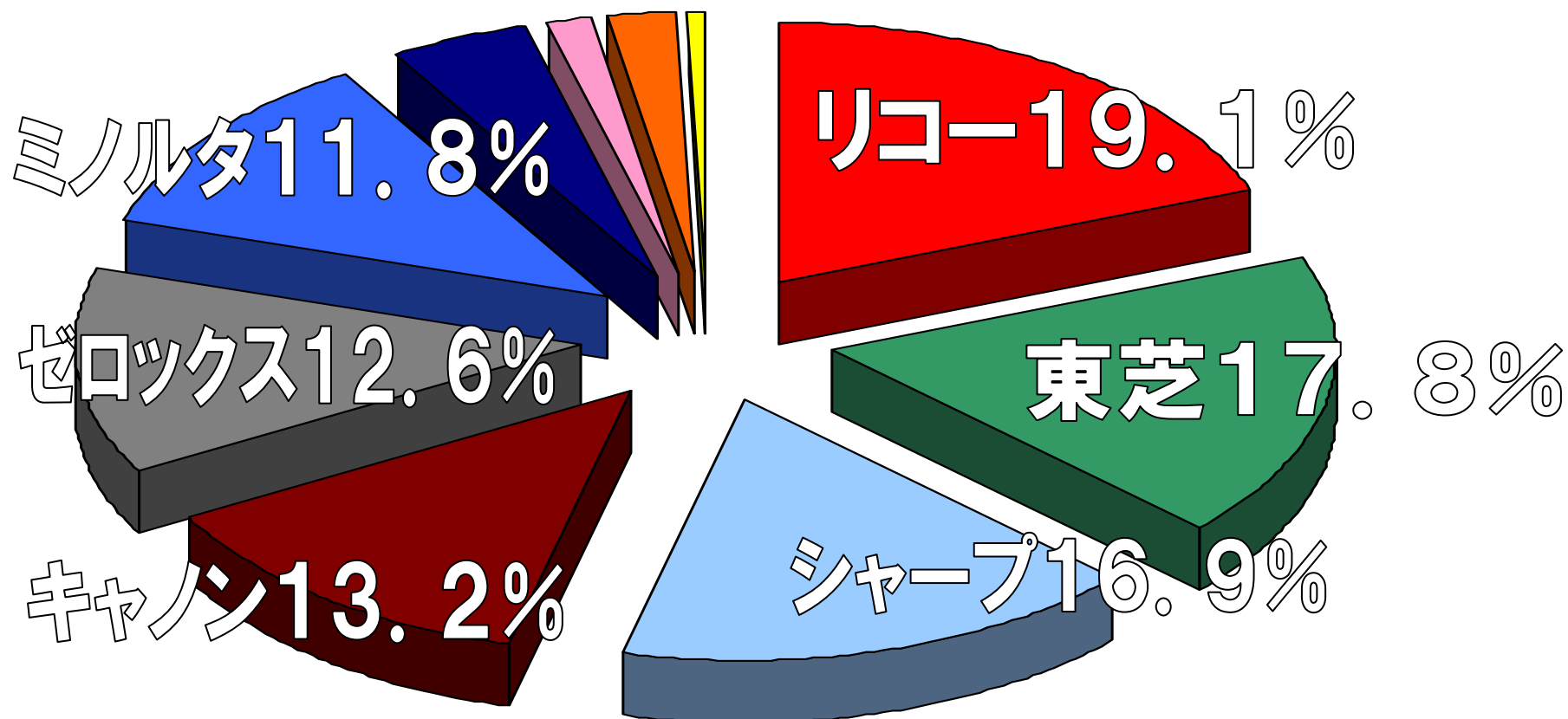


設置台数(千台)

(including Korea & India)

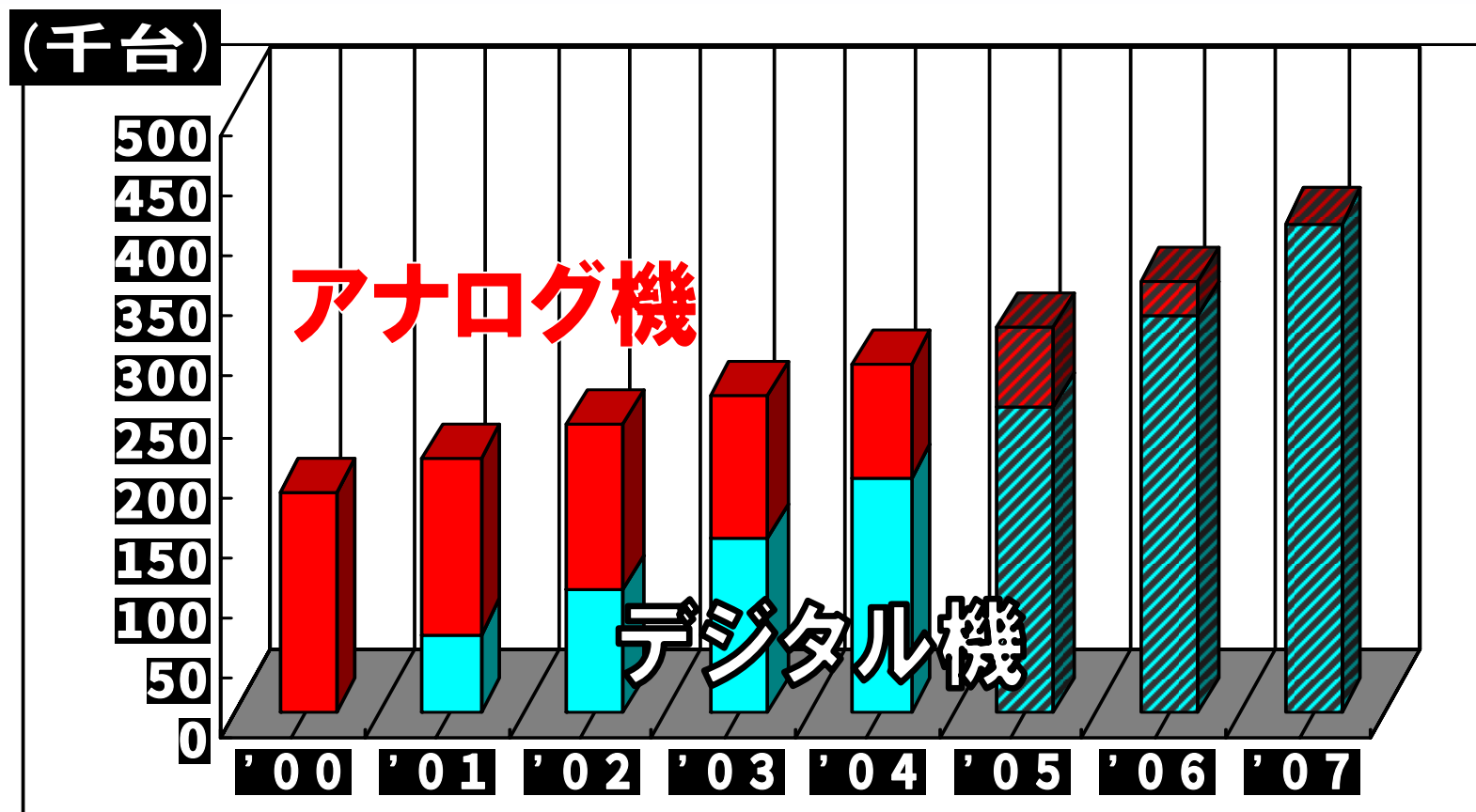
# リコー中国大陆でのマーケットシェア

## 2003年度 コピー機中国内シェア



# 中国でのコピー需要

## コピー機 全需推移と予測



# リコーSI事業概念

会社設立コンサルタント

RET中国

アライアンス会社

システムインテグレーション リコーグループ

企画・設計

導入・設置

運用

保守

会社登記

オフィス・工場選択

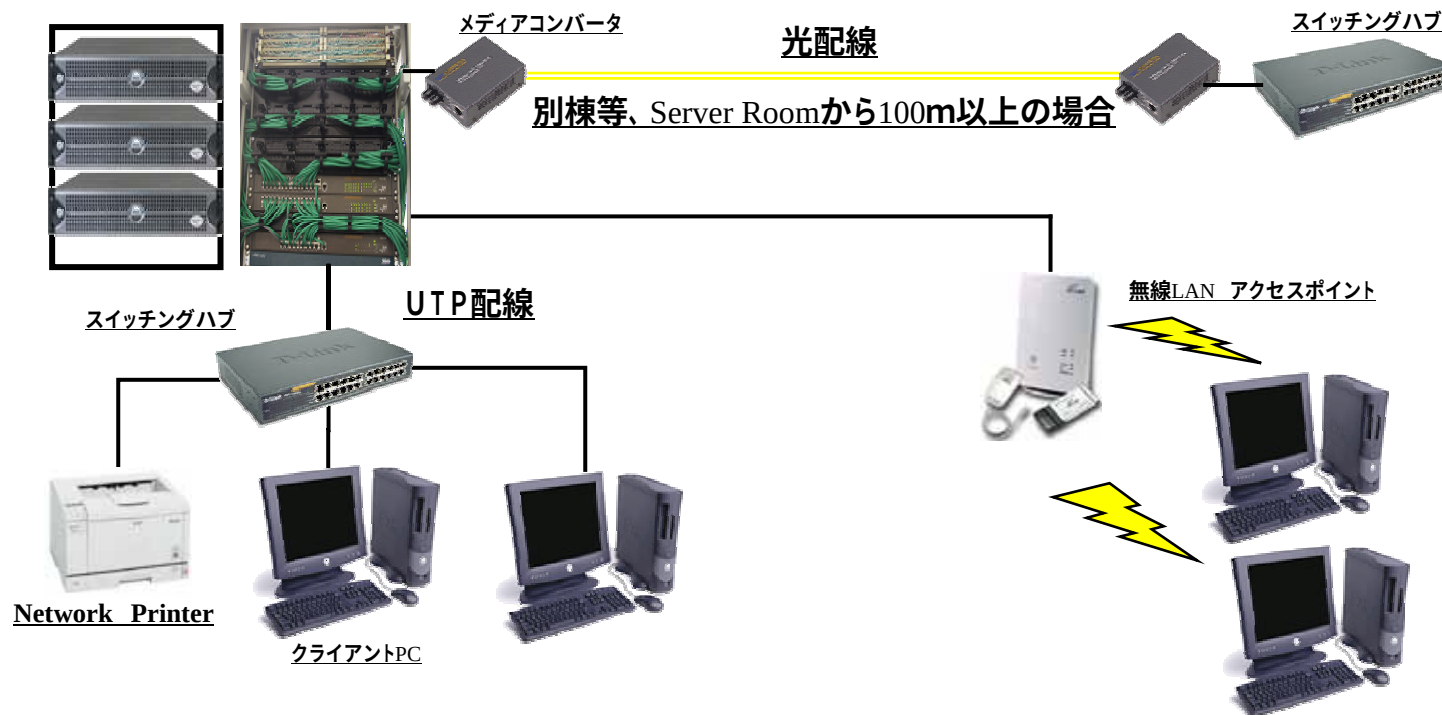
内装・家具導入

会社スタート

## <ITシステム構築事例1>

凡例名：【ネットワークインフラ構築】

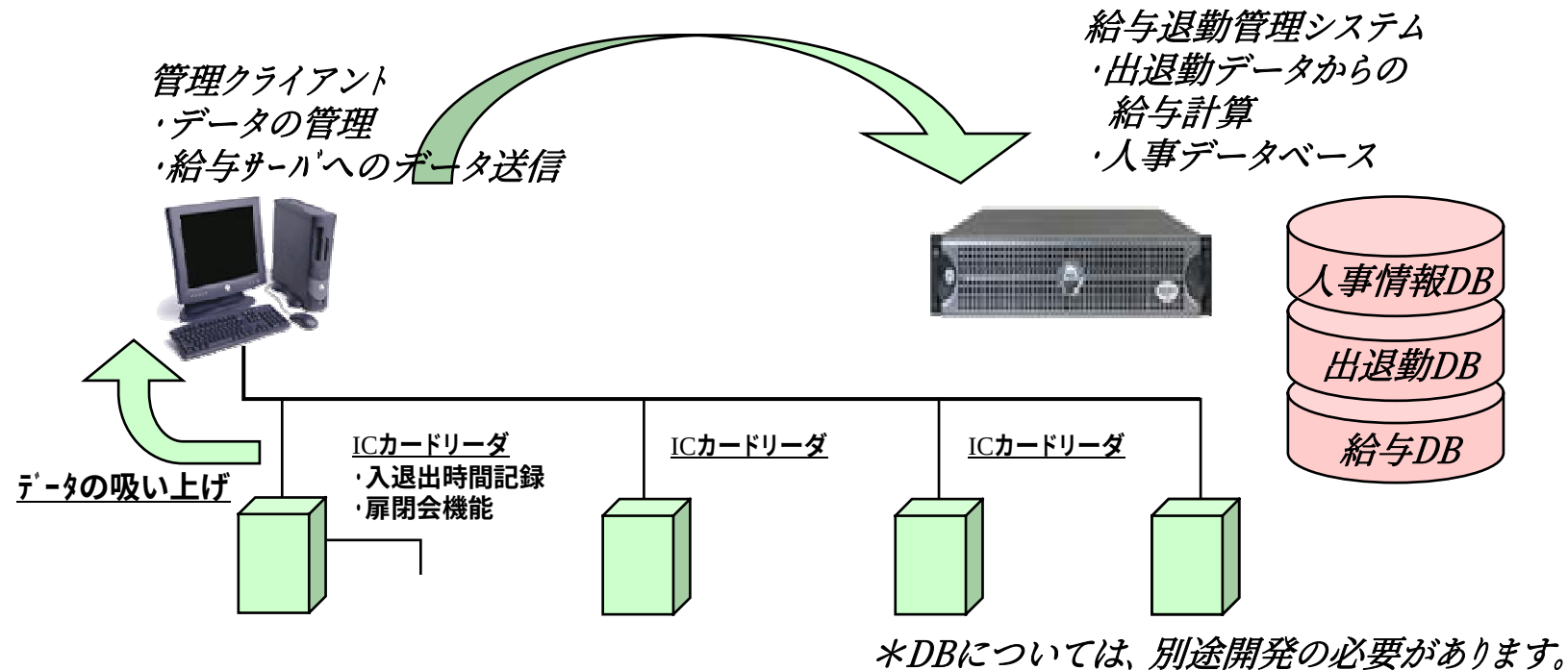
【UTP配線、光配線、無線LAN ソリューションを取り揃えています。  
工場内配線は、STP (シールド付撻対線を御推奨させていただきます)】





## <ITシステム構築事例2>

凡例名：【システムソリューション：勤怠・給与管理システム】  
【社員カードにICチップを埋め込むことにより、工場塔・事務所塔等の入退室管理/退勤管理が可能。また、本システムと連携可能な給与計算システムが導入可能】



# リコークライアント

## システム構築実績

## Major Customers

### 主な納入御客様名:

- 旭化成様:蘇州
- 味の素株式会社様:上海
- 荏原機械様:上海
- UPG様:シンセン
- ONKYO様:上海
- CASIO電子様:シンセン
- 光洋精工様:シンセン
- 株式会社日本CMK様:無錫
- 住建産業様:上海
- 太陽工業様:上海/北京
- 帝人化成様:上海
- ◆ 日岩帝人商事様:上海
- ◆ 東芝Soft System様:上海
- ◆ TOTO様:北京
- ◆ カゴメ様:上海
- ◆ 日本国領事館 (広報中心) 様
- ◆ 大同工業様:常熟
- ◆ 日特エンジニア様:蘇州
- ◆ NICHIA電子化学様:上海
- ◆ 菱商電子 (上海) 様:上海
- ◆ YAMAHA発動機様:蘇州
- ◆ 日本郵船様:上海

RET全社でのシステム構築ユーザー [2005年7月現在:208社]

# 中国進出日系市場規模

## ・中国全土/日系進出状況推移

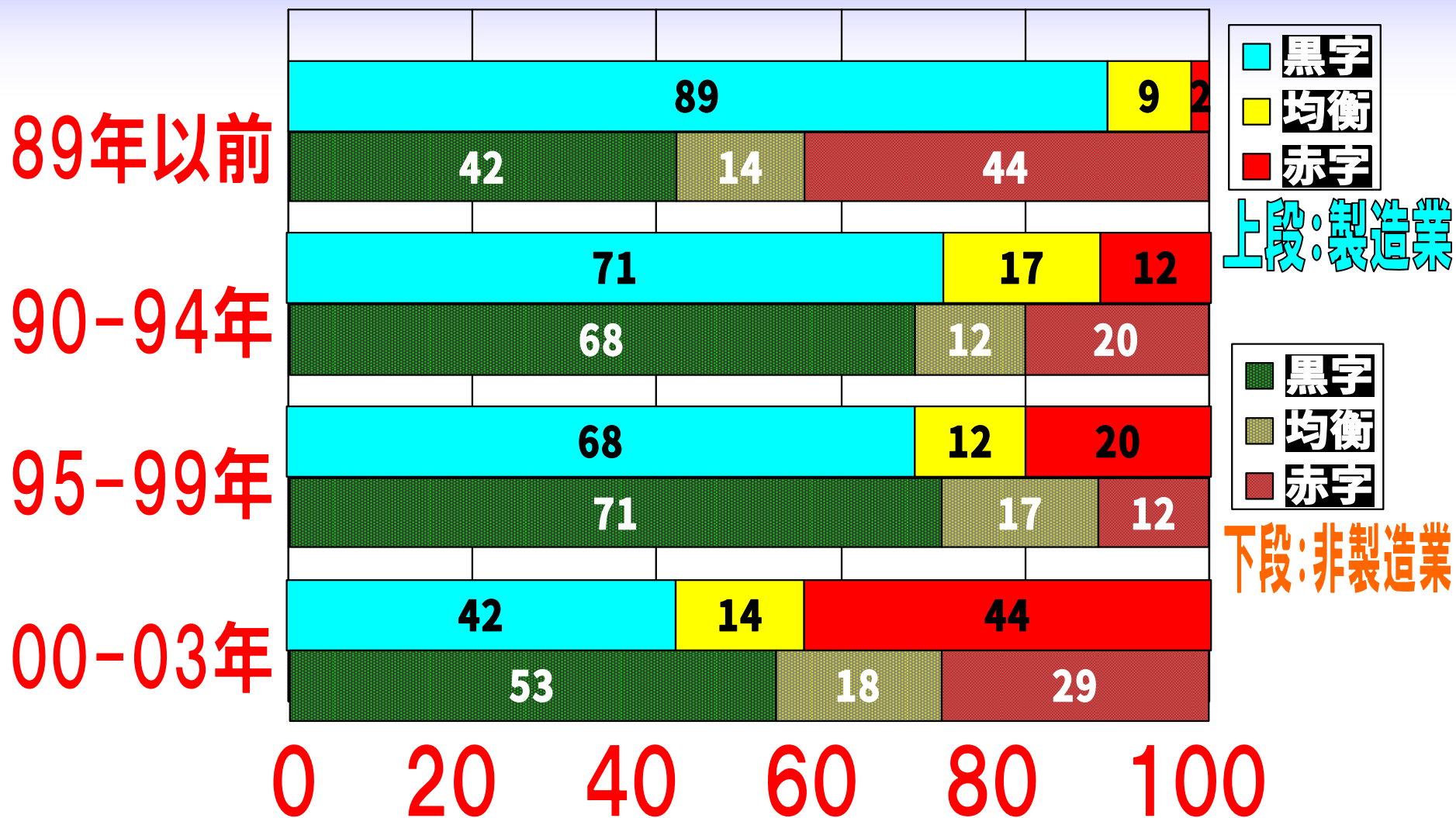
|              | RET SI 設立 |         | WTO加盟         |               | 第三次 日系進出ブーム   |        |
|--------------|-----------|---------|---------------|---------------|---------------|--------|
|              | 2001年     | 2002年   | 2003年<br>(実績) | 2005年<br>(推測) | 2007年<br>(推測) |        |
| 進出件数<br>(日系) | 1,600社    | 2,300社  | 3,450社        | 3,967社        | 4,562社        |        |
| 累計社数         | 2.05万社    | 2.28万社  | 2.63万社        | 3.03万社        | 3.48万社        |        |
| 増加率          | 12.3%     | 15.0%   | 18.1%         | 15.1%         | 15.1%         |        |
| 年投資額         | 4,000億円   | 6,000億円 | 9,000億円       | 1.03兆円        | 1.19兆円        |        |
| IT投資額        | 80.0億円    | 120.0億円 | 180.0億円       | 206.0億円       | 238.0億円       |        |
| S<br>売上      | 全社売上      | 0.57億円  | 2.40億円        | 2.64億円        | 6.00億円        | 10.0億円 |
|              | 獲得率       | 0.71%   | 2.00%         | 1.46%         | 2.91%         | 4.20%  |

## IT市場売上規模推移



IT投資額(左)・RET獲得額(右)

# 中国進出日系企業 業績データー



上海JETROアンケート情報より

# 中国進出「日系Sier」一覧

## 《大手》

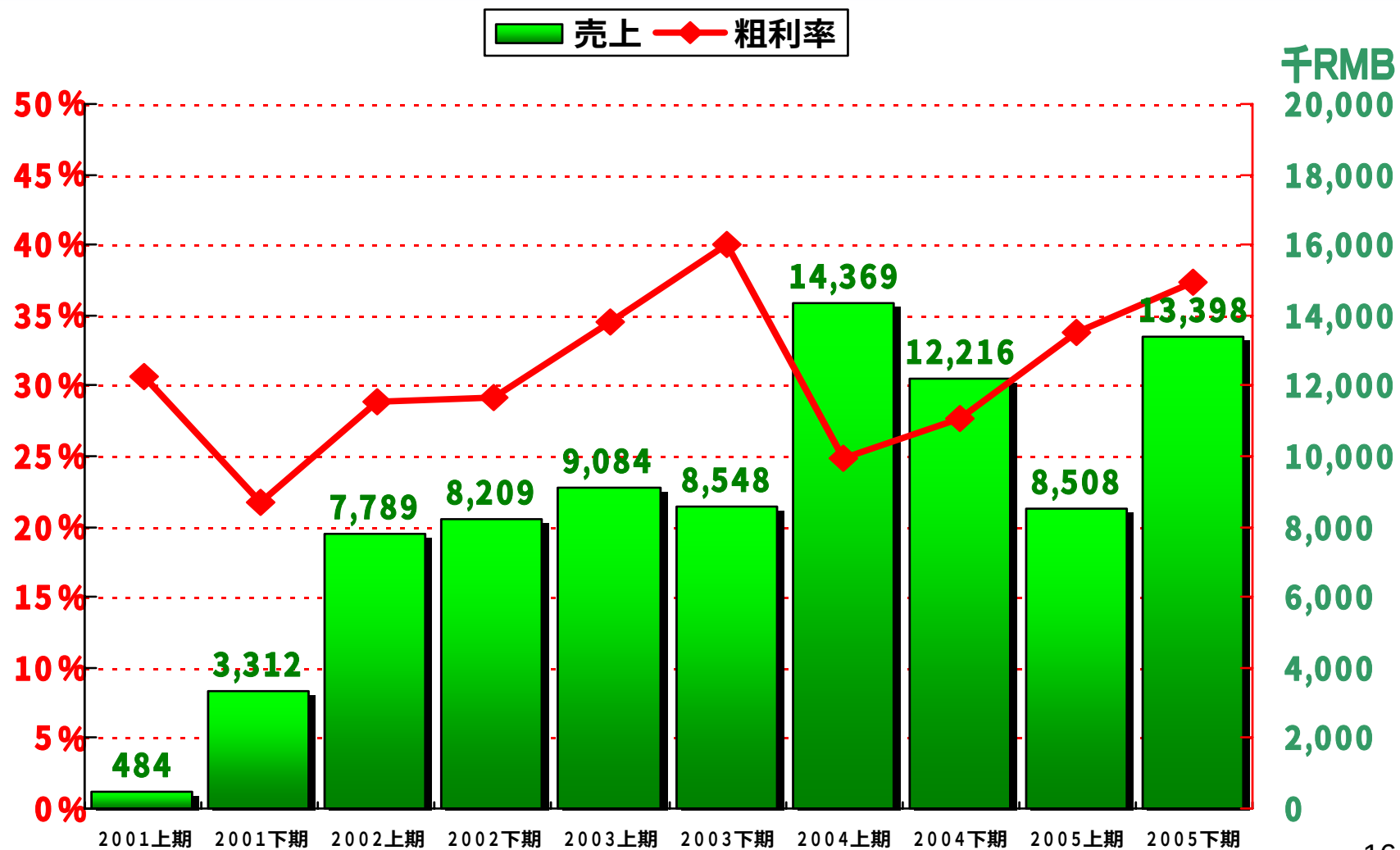
- イントラ系 : NTT ・ KDDI ・ 日本テレコム
- 基幹システム系 : NEC ・ 富士通 ・ TIS
- メーカー系 : RICOH ・ OKI ・ 日立

## 《その他》

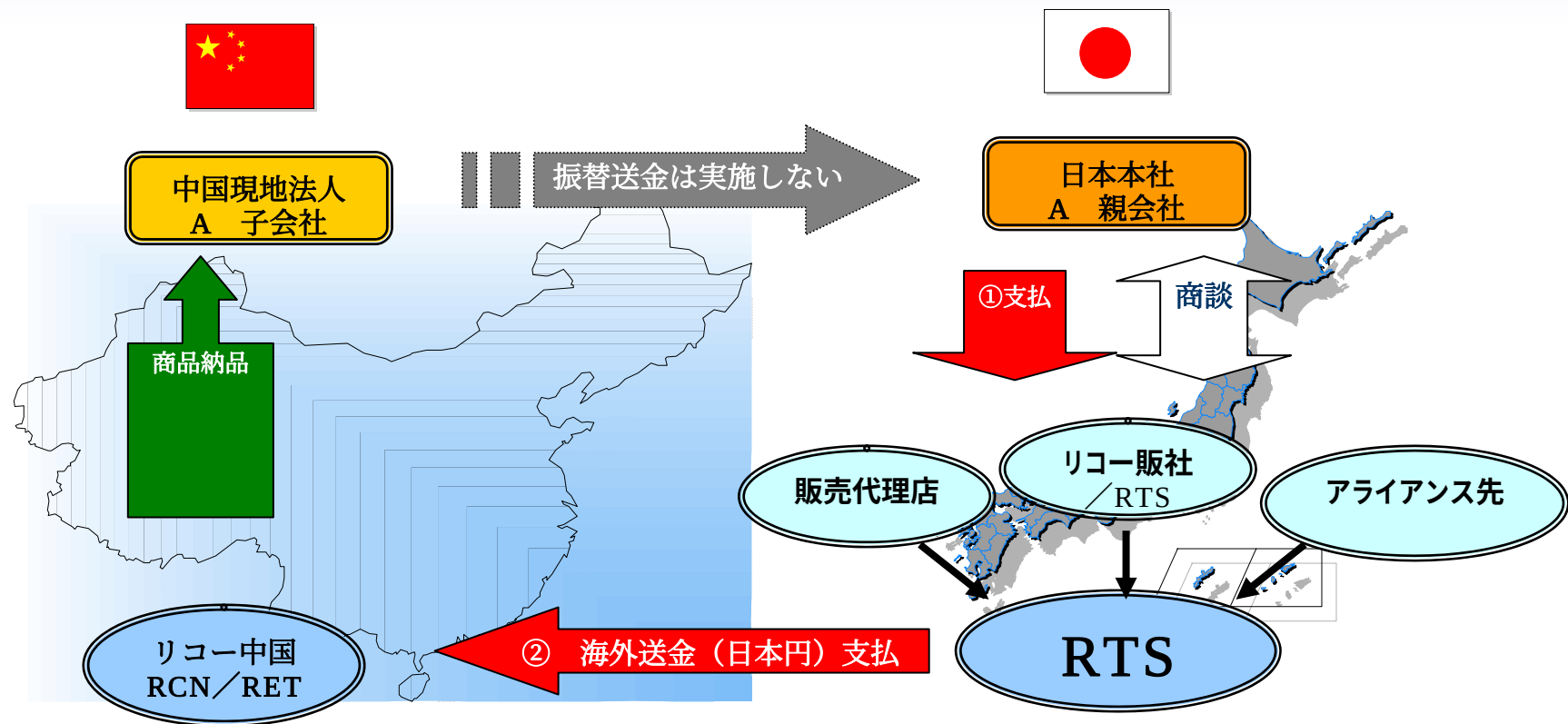
- ソリトン ・ ネットマークス ・ ヒロネット ・ At-Works  
コクヨ ・ 大塚商会 ・ e-System 等

# S I事業 粗利の推移

リコー中国：理光(中国)投資有限公司



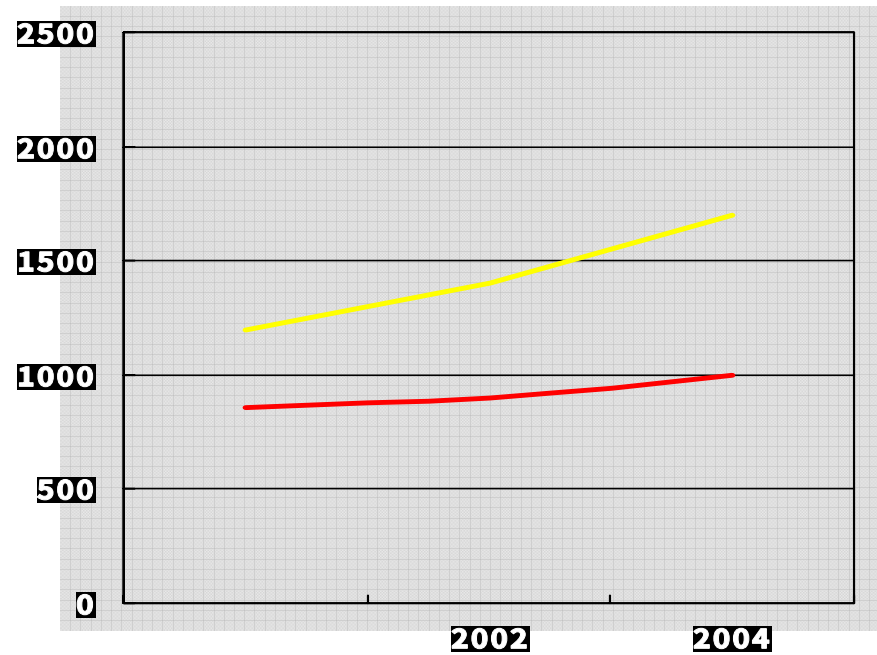
# 参考資料【商流】



## 参考資料【給与水準】

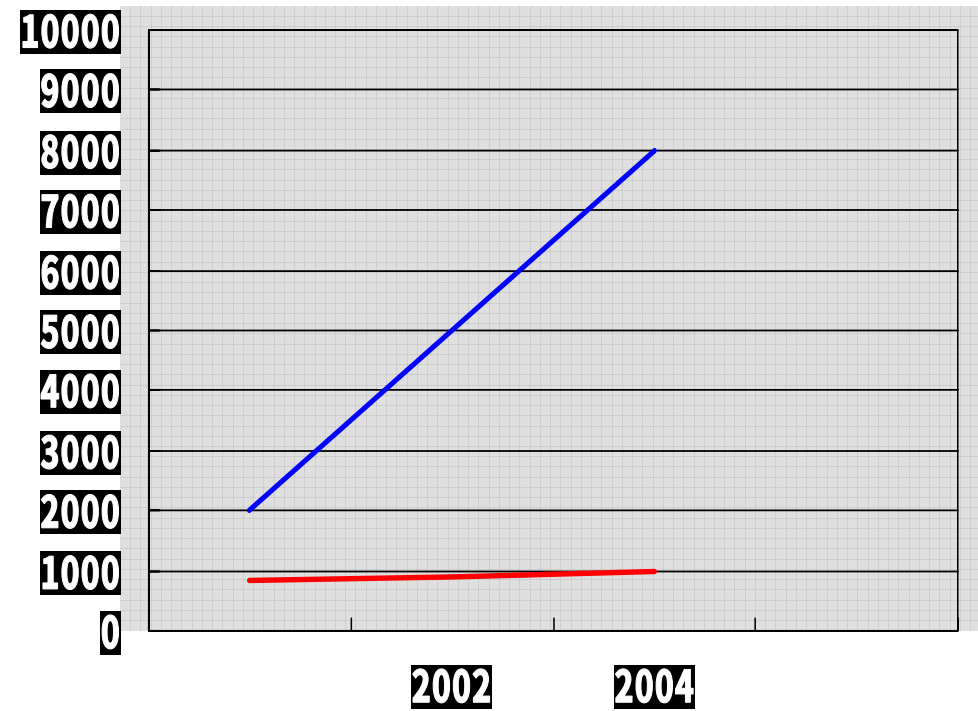
マネージャー

ワーカー



部長

ワーカー





## 参考資料【中国人ユニーク事情】

高い独立心

戸籍の固定

無管理状態

B型肝炎

対外的好奇心

面子の維持

合理思考

家庭重視

< 今後の展望:キーワード >

## Sier側

ローコストオペレーションの徹底

高付加価値／差別化戦略

技術(匠)のマニュアル化

技術スキルアップ推進

Sierアライアンス推進

## ユーザー側

業務システム導入

システム管理者育成

システム運用管理

システム化啓蒙活動

社内セキュリティの整備

# 中国進出日系企業のIT事情



理光(中国)投資有限公司  
(リコー製品の販売統括)



理光電子技術(中国)有限公司  
(SI事業会社)



中国全土 25拠点

● SI事業拠点 ● 保守支援拠点

(2003年12月現在)

# 御清聴、誠に有難うございました。







# 

2006/2/27

| 項番 | 日時                               | 知識ポイント                 | 会場                | ITC 一般公開 セミナー               |                                              | 実 務 研 究                   |                                   |
|----|----------------------------------|------------------------|-------------------|-----------------------------|----------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
|    |                                  |                        |                   | ゲストスピーカー                    | 講演テーマ                                        | ホスト                       | 実務研究テーマ                           |
|    |                                  | ITCA後援セミナー<br>(8h)     |                   | 日立ソフトウェアエンジニアリング(株)<br>久保隆氏 | オブジェクト指向入門                                   |                           |                                   |
| #7 | 2003.1.11<br>14:00-18:00<br>(4h) | pm(4h): 0.5<br>自己学習    | シンコムシステム<br>(神谷町) | 経産省情報処理振興課<br>渋谷 健 係長       | ITコーディネータ制度の今後の方向づけ                          | ISFnet社(IT人材派遣会社)<br>渡邊社長 | 無資格・未経験の人材を活用した事業モデル              |
| #6 | 2002.11.8<br>13:00-17:00<br>(4h) | pm(4h): 0.5<br>自己学習    | 城辺町役場<br>(沖縄県宮古島) | トロピカルテクノロジーセンタ<br>本田氏       | 沖縄県読谷村でのテレワークの実情                             | 沖縄県宮古島城辺町                 | 離島の町づくりとIT化(2002.7月4回例会の継続案件)     |
|    |                                  |                        |                   | オフィスくりさら<br>安里女史            | 宮古島で始めたSOHO:ホームページ制作事業                       |                           |                                   |
| #5 | 2002.9.16<br>14:00-18:00<br>(4h) | pm(4h): 0.5<br>自己学習    | NTTドコモ<br>(東京 溜池) | NTTドコモエンジニアリング<br>諏訪明子女史    | 最近のブロードバンド技術と市場に出始めたサービス                     | 当研究会会員<br>傍島昌代女史          | 水産加工業YY社(青森)における情報化戦略             |
| #4 | 2002.7.13<br>9:30-18:00<br>(8h)  | am/pm(8h): 1.0<br>自己学習 | NTTドコモ<br>(東京 溜池) | ITコーディネータ協会<br>松尾明理事        | ITコーディネータの展望                                 | 当研究会会員<br>平良弘氏(ITC補)      | 小規模町村経営への民間経営手法(ITC技法)の適用--宮古島城辺町 |
|    |                                  |                        |                   |                             |                                              | 当研究会会員<br>原豊氏(ITC補)       | 準大手証券会社TT社におけるCRM/コールセンターの導入      |
| #3 | 2002.5.11<br>14:00-18:00<br>(4h) | pm(4h): 0.5<br>自己学習    | カシオ計算機<br>(東京 初台) | 野田公認会計士事務所<br>野田氏           | 中小企業向けの会計/税務ASPサービス--廉価で且つ専門家を必要としないシステム導入-- | 当研究会会員<br>今村宏氏;山際悦治氏(ITC) | 中堅電子部品メーカーAA社におけるSCMの導入           |
| #2 | 2002.3.16<br>14:00-18:00<br>(4h) | pm(4h): 0.5<br>自己学習    | カシオ計算機<br>(東京 初台) | (株)SRA最高顧問<br>岸田孝一氏         | 「事件」としてのCMM                                  | 当研究会会員<br>阿佐美廣氏(ITC補)     | 中堅商社BB社の業務革新                      |
| #1 | 2002.1.26<br>14:00-18:00<br>(4h) | 該当せず                   | カシオ計算機<br>(東京 初台) | ERP研究推進フォーラム<br>田口佳孝常任理事    | 2001年のERP調査結果の分析                             | 当研究会会員 参加者全員              | 私が当研究会に貢献できること                    |