

平成 24 年度 JISA 国際委員会・日中部会活動レポート ー今後の日中間 IT サービス・ソフトウェアビジネスに関する展望ー

1. 日中情報サービス産業のビジネス交流について

周知の通り、日中両国間の領土問題が顕在化した結果、平成 24 年 9 月下旬に開催される予定だった日中情報サービス産業懇談会（JISA と中国ソフトウェア産業協会の共催）が中止となった他、双方の交流及び現地ビジネスに様々な影響が生じてきました。特に、現地での交流やビジネスのうち、日系企業が関係する中国政府・国営企業絡みの案件はほぼストップしている状況であり、交流再開やビジネスの進展は事実上 2013 年下半期以降になると思われます。

ただ、中国へのオフショアアウトソーシングについては、日本側は発注者であり中国は収入を確保できる立場にあるため、両国対立の影響は基本的にみられません。しかし、従来からの中国での人件費高騰に加え 2012 年末より進行した円安によって、中国側の収支差益の相当部分が失われる結果となりました。特に中国沿岸部でのオフショア開発は、中国ベンダーにとって魅力有るビジネスではなくなりつつあります。

このように、平成 24 年度は、日中両国の情報サービス産業にとってビジネス環境が極めて厳しく困難な年であったと考えます。

なお、今後の両国情報サービス産業の協力関係について、JISA 日中部会としては基本的に次のように考えています。

○情報サービス産業における日中間のビジネスについての基本的考え方

JISA 国際委員会日中部会（現段階ではワーキンググループ）の総意として、IT サービス、ソフトウェアに関する日中間ビジネス関係については、基本的に次のような共通認識をもっています。

情報サービスビジネスにおける日中両国の関係は、双方にとって極めて重要なものの一つであり、好むと好まざるとにかかわらず、相互に強い影響を及ぼすものとなっている。加えて、我が国情報サービス産業にとって、マーケット及びリソースの両面で、中国は依然として重要なパートナーであることを認識すべきである。

従って、双方とも相手方に対する理解を深め、両国の対立により生じる影響を極力拡大させないよう、冷静な対応をとっていくことを希望する。

あわせて、従来の協力関係に立ち戻り、それを維持・発展させるとともに、将来にわたり両国の関係が改善されていくことを期待したい。

2. 日中部会活動の概要

(1) 平成 24 年度の活動目的と課題認識等

平成 24 年度当初の日中部会の活動目的、課題認識、活動の進め方は下記の通りでした。もう一度振り返ってみます。

○ 活動の目的

日中間のビジネス展開状況及び中国ビジネスのリスクに関する情報共有、台湾との連携に基づく中国アプローチの多様化とビジネス機会の拡大、日中懇談会の開催による中国企業との連携機会の創出等によって、日中間のソフトウェア・IT サービス産業の連携を強化し、我が国 IT サービス企業の中国市場進出、中国企業との協業を支援することを、活動の目的としていました。

○ 課題認識

平成 23 年度日中部会活動報告（海外 IT アウトソーシングの進め方とポイント）にまとめたとおり、中国側開発コストの上昇、為替相場の変動等により、コスト低減を目的としたソフトウェア外注が継続できるかどうか不透明な状況となっています。一方で、中国に設置されたオフショア拠点の技術者を現地市場向け要員に転換するのは非常に困難を伴うとの報告が、日中双方から報告されていました。

また、中国企業は中国市場向けに日本企業からの有用なソフトウェア輸入を希望しつつも、日本側で中国側ニーズを把握できない、ノウハウ等全てを提供するには信頼関係が醸成できていない等の課題も残されていました。

課題克服のためには、中国ビジネスに関する情報を分析、共有し、自ら中国企業との連携を図ることが必要な状況でした。また、日本側が中国市場への理解を一層深め、信頼関係を醸成していくことによって、日中共同ビジネスを推進していくべきだとの認識を持っていました。

○ 情報共有の進め方

主として事例発表を中心に、中国ローカル市場でどのような取り組みを行っているか、部会メンバーの事例発表を行いました。特に、ローカル顧客の開拓に成功した事例は非常に有意義で、海外ビジネスで重要なことを全て押さえていたのではないかと考えます。

日中部会での事例発表に協力頂いたのは次の各社でした。

- JFE システムズ（株）
- （株）日立ソリューションズ
- （株）ビジネスブレイン太田昭和
- TIS（株）
- （株）野村総合研究所
- （株）NTT データ

なお、本レポートのとりまとめにあたったワーキンググループでも次の各社より取り組み事例が紹介され、それをもとにディスカッションが行われました。

- NEC ソフト（株）
- SCSK（株）
- NEC ネクサソリューションズ（株）

(2) 24 年度を振り返って

日中部会の中で行われた事例発表とその後に続く議論の中では、次の内容がとりあげられました。

○中国における政治的リスクと日本における報道に関する議論

今年度の議論で最も関心が高かったのは、領土問題を契機として決定的に対立した日中関係の中であって、中国ビジネスに関する我々自身の姿勢がどうあるべきか、という点だったと考えます。

- 2012年は、領土問題によって、政治的リスクが最大化した年だったといえる
- 従来は、両国間にトラブルがあったとしても「政治と経済は別」という言葉に表されるとおり、ビジネス面では大きな停滞は見られなかった
- 現在は「政治と経済は一体」であることを再認識せざるをえない状況
- ただし我が国情報サービス産業にとって、日中関係はすでに最重要な二国間関係となっており、欠かせないものであることを忘れるべきではない

時として日本のマスコミによる報道は、現地に対する理解不足の情報に溢れており、これに振り回されることが重要です。中国にも多様な考え方、行動の選択肢が根付き始めており、極端に振れやすいマスコミの報道を、重要な指針決定の際の判断基準とすべきではないと考えます。現地に行けば本来の姿がわかる、ということを認識しておくべきでしょう。

特に、日本で報道される中国ローカル情報は、「日本は被害者」との意識が強くでてしまい、中国批判に終始してしまいがちです。日本人の中に中国を好きな人と嫌いな人がいるように、中国人の中にも、日本人を嫌い日本と対立することによって自身の存在感を誇示する人がいます（中国共産党や政府の高官であっても、国内の不満を日本との関係にすり替えようとする人が多くいます。いまだに中国のテレビでは戦争ドラマが何本も放映され、侵略者である日本兵が中国人を傷つけている番組が頻繁に見られるのです。しかし、一方で日本の誠実さを高く評価し友好関係を損なうべきでないとする人も多くいます。彼らの多くは、冷静に、理性的に、中立的に行動していますが、逆に多くの場合目立つ存在ではありません）。

日本の報道は、先に述べた日本と対立する人たちを盛んに取り上げますが、日本に対し理性的な態度をとっている人々はニュースになりません。我々としては後者の存在を大切にすべきでしょうし、中国の人の言うことにも耳を傾けた上で、我々自身が理性的な判断を下していくことこそ、今求められているのではないのでしょうか。

○日中ビジネスの現状

現時点（2013年第1四半期）での状況は次の通りと考えます。

- 中国政府や国営企業に関係するプロジェクトは全てストップしている
- 中国側では、しばらくの間、日本絡みの案件の進捗を早めることはないと思われる
- 時期的には、5月の共産党中央委員会総会までは現状が続き、（順調にいけば）変化は、その後、第3四半期からになる（が、それも今後の両国の外交姿勢次第）
- 中国国内における民間同士のビジネスや対人交流については平静で良識有る対応がとられている

当協会が従来から友好協力関係にあった中国側の組織は、現在、中立的立場を保ちつつ、両国関係が正常化すれば従来同様の交流に戻ろうと準備をしていると思われます。中国ソ

フトウェア産業協会 (CSIA) も、2013 年後半での日中交流復活を希望しているようです。
具体的なビジネスについて考察してみます。

オフショアアウトソーシングについては、政治情勢は大きな影響を与えているとはいえません。むしろ日本の政権交代の前後から始まった為替レートの変動が大きく影響しています。

- 円安・元高により、円最高値の時期より約 20%コストが切り上がっている
- 日本側基準からみた開発コストの低減はほとんど効果がなくなっている状況
- 人民元は米ドルにヒモづけられるため、1 \$=95 円がオフショア開発における限界点の為替レート
- これを超えると為替差額をオーバーヘッドコストの削減等で吸収するのは難しくなる
- 発注単金のアップを検討する必要に迫られる

引き続き、円安・元高が進むであろうことを前提に考えると、中国沿海部でのオフショア開発はコスト的には成立し難い時代に入ったといえるのではないのでしょうか。ただし、発注者である日本の情報システムユーザーや情報システムベンダーが、将来においても、日本語と日本型受託開発のビジネスモデルを条件としている限り、日本向けオフショア開発（一部工程の再受託）を一定規模以上で行えるのは、現状では中国以外にありえないと考えます。日本だけでは開発パワーが足りない場合は、どうしても中国のリソースに頼らざるを得なくなるでしょう。コストが高くても中国のリソースを活用する局面が増える、という時代が変わっていくのかもしれない。

ベトナムなどでは日本語に十分対応できるだけの技術者を現在はまだ確保できませんし、フィリピンやインドでは英語をベースとして発注することを考える必要が出てきます。中国での開発コストが高くなる場合、中国人技術者に日本のサイトあるいは地方で就労してもらうのも一案かもしれません。

3. 中国へ進出した日系企業の動向

(1) 現地日系ユーザーについて

中国へは多数の日系企業が進出しています。以下は、東洋経済海外進出企業調査を元に作成した日系企業の海外進出状況です。

	大中華圏			韓国	ASEAN						インド	アジア計	世界計
	中国	台湾	香港		シンガポール	タイ	インドネシア	マレーシア	ベトナム	フィリピン			
日系現地法人数	5,695	948	1,170	762	1,069	1,777	755	806	528	450	489	14,449	23,858
進出日本企業数	2,667	819	974	622	809	1,292	614	616	471	343	392	—	4266

出展：東洋経済海外進出企業調査より WG で作成

http://www.toyokeizai.net/ad/kaigaidata/files/2012_graph1.pdf

グレーターチャイナ・大中華圏という点で見れば 8,000 近い日系現地法人がありますし、一説によれば中国だけで 20,000 社の日系企業があるとも言われています。東洋経済の調査によれば、上海だけで 2,000 の日系現地法人があり、出資している日本側の企業数は 1,500 社にのぼります。現在中国では新幹線が普及していますので、上海から 1 時間圏内の江蘇省、浙江省まで拡大すると更に 100 数十社の日系現地法人が展開していることになります。

このうち大企業は、日本の本社情報システムをロールアウト展開することも多いですが、中堅企業などは、なかなかそうもいかず現地で調達することが多くなっているようです。現地法人では、トップは日本からの赴任者でも、システム担当は中国人技術者で、システムを使うエンドユーザーも中国人社員となることがほとんどだと思われます。現地のシステムには、正しい中国語、画面、運用マニュアル、問い合わせサポートが重要となります。このような環境の中では、現地法人の社内に相談相手もあまりいない日本からの赴任者は情報システム全体を把握するのが難しくなります。どうしても現地の情報システムは現地任せになってしまい、日本からのガバナンスが効きにくい結果になると思われます。

また、経済成長が続く中国では、大まかな（例えば月次で）「出」と「入り」だけを押さえておけば十分で、細かな管理、コントロールをしなくても十分利益が出るため、日本のように詳細な在庫管理と販売管理が必要とされていない、という背景もあります。

日中部会 WG の検討結果では、日本の中堅企業（この場合年商数十億円～500 億円程度まで）は、全国に 26,000 社程あると考えられます。このうち 10%が海外進出をしていると仮定すると、海外に現地法人をもっている企業は 2,600 社となります。そしてこれは、日本から海外進出している企業（4266 社）の 6 割を占める数値となります。中国には 1300 以上の中堅日系企業の現地法人があるといわれていますので、海外にある中堅企業の現法の内、半数以上が中国に立地していることになります。日本側の本社では、現地の様子がよくわからず、中国の現地法人では前述した通り IT ガバナンスの問題を抱えていると考えられます。大企業はともかく中堅規模のユーザーは、このような悩みを抱えているところが多いことを日本の IT ベンダーは、認識しておくべきでしょう。そして、ユーザー企業の IT ベンダー選択の一つの有り様として、海外サポートをできる能力をもったベンダーを中心に国内のビジネス関係も整理する、という方向性が打ち出されることも考えられます。

日本国内のユーザーだけをターゲットとしているベンダーも、実は身近な所に海外展開へのきっかけが待ち構えているともいえます。これからは海外をフォローできないベンダーは、国内市場での競争力も一段低くなると考えられます。

(2) ビジネスへ間接的に影響がある事項

領土問題は、間接的に日本からの IT 投資を控えさせています。一方で、現地でのビジネスは活発に動いており、堅調なニーズがあります。

現地の様子をうかがってみると「上海では一部限られた地域で統制されたデモがあっただけで、ビジネス街は現在も領土問題発生前も変わっていない」という報告があがってきます。

日本のマスコミは不正確な報道が多く、それによって日本側経営サイドで正しい判断ができず、経済面での関係改善が遅れることが大きな懸念事項となっています。加えて、最近では中国赴任に家族が反対したり、同行を拒むケースも増えているようです。もう一つ大きな問題点となっているのは環境汚染の問題です。これは現地の駐在員が最も気にしている事項であり、特に子供を連れて赴任している駐在員は、子供の健康面への影響を心配する声が高まっています。

ITベンダーにも共通する、日系企業の駐在員共通の懸念事項といえます。

(3) PE（恒久的施設（Permanent Establishment））課税

日中間では、租税条約が締結されており、国際ビジネスの対価の授受に際しては、条約に従って、P.E を対象に課税されることになります。PE は事業所得の源泉を判断するための重要な概念といえますが、最近では PE の範囲が拡大されて解釈される傾向にあり、源泉徴収の対象範囲が増えるのではないかと懸念が生じています。従来は、PE なくして課税無しといわれていた通り、当該国に事業所がなければ課税されることはありませんでした。日本でいえば、駐在員事務所は情報収集を中心とした活動なので源泉徴収課税の対象 PE ではなく、支店や支社以上が課税対象 PE でした。

ところが最近では、中国、インド、ベトナムなどの新興国を中心に、一定期間以上ビジネス活動をして収益があがっていれば、現地に PE がなくても、その収益の源泉に対し課税する、という動きが強まっています。中国では「中国の国内企業や機構が、推定利益率課税の方法によって企業所得税を納付し、または営業収入がなく企業所得税を徴収していない場合、その中国国内の企業、機構で職務を任命され、雇用されている個人が中国国内での仕事の期間に取得した給与は、すべて中国国内企業が支払ったか、または中国国内機構が給与を負担したものとみなす」とされています。

例えば、日本国内から短期ビザで中国へ出張し、システム導入やコンサルティングなどを行った場合、中国に PE がなく日本からの出張で行ったのみだとしても、ある程度の期間、繰り返し行い、中国から日本にその分の対価の支払いがあった場合、出張者への給与が役務供給契約とみなされ、その給与に対し課税されるという事態が起きるのです。従来、所得税は 183 日を超えて滞在しなければ対象とならなかったはずですが、この考えに基づけば、1 回の出張期間が 90 日程度だったとしても課税されるリスクが生じます。課税対象となれば、日本人の給与は現地中国の給与に較べればまだだいぶ格差があるため最高税率が適用されることになります。

ワーキンググループの議論の中では、「当該担当ビジネス部門の担当者全員の中国出張期間の延べ日数が 183 日を超え、かつ相応の収益があがる事業に関係していた場合は、中国税務当局によって PE とみなされるリスクが高くなるだろう」との報告がありました。

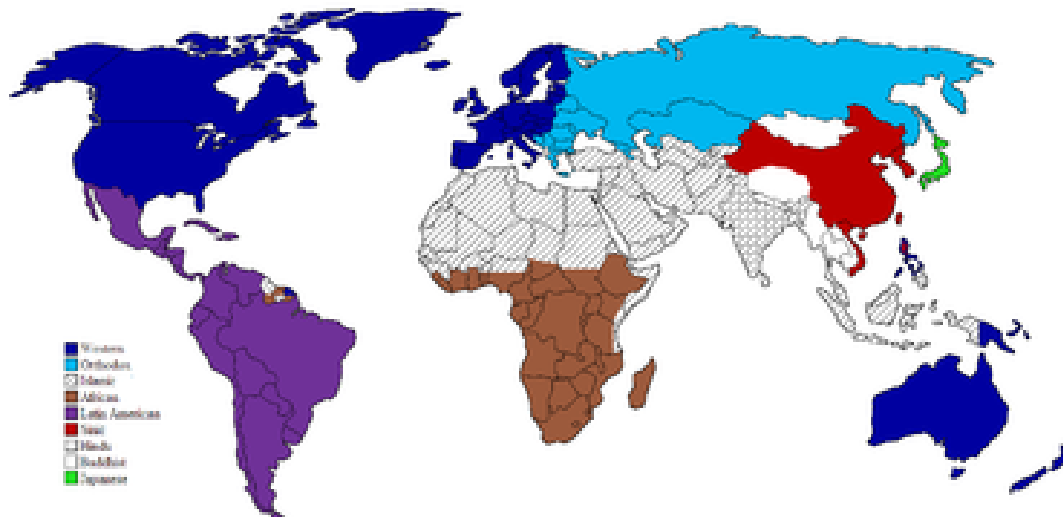
実際の課税基準がどの程度かは、中国税務当局の判断如何にかかっています。ワーキンググループに参加している中国系企業の委員から「中国では、税務署は納税者が正直に申告が行わないことを大前提に考えている。納税者は、税務署で指摘されればその額を払えばよく、税務署から指摘がなければ何もリスクとして考える必要は無い」という発言もありました。これも一つの文化ギャップといえるかもしれません。なお、継続的な出張プロジェクトの場合は、徴税リスクが潜んでいることを認識する必要があると考えます。

4. 事例発表からみる中国ローカルビジネスの特徴と対応方法

(1) 中国のビジネス文化への対応

中国は「世界の工場」から「世界の市場」へと変化している最中です。世界中が中国の動向を気にしており、極めて大きな影響力を持つようになっていきます。多数の国の企業が中国市場へ参入し、経済成長と共に成果を享受することを目論んでいます。我が国のあらゆる産業も依然として中国との関係を維持しています。我々ITサービス産業も、中国を「オフショア拠点」から「中国ローカル市場へのソリューションビジネス拠点」へと変化させていきたいところです。

しかし、中国で市場展開をしていくためには、中国文明や、中国人に根付いた文化をよく理解しておく必要があります。下図は、サミュエルP ハンチントン「文明の衝突」から引用した世界地図で、世界中の文明の違い、アイデンティティの違いを示しています。日本は一国のみの文明圏となっており、他のどの国とも交わっていません。中国の人とは顔形は似ているところがあっても、全く違う文明、文化であることを改めて認識しておくことが大切です。



中国と日本の実際のビジネス文化の違いとしては、例えば次のようなものがあげられます。

電気、水道などの公共サービス、医療や薬などは、全て前払い、先に支払いを済ませた分だけ利用できます。使った分を後から請求しても、回収できなくなる可能性があります。ITシステム導入に関する契約にしても同様で、まず機器導入の段階で以後のシステム開発分をふくめた契約金、着手金、機器代金を徴収しておく必要があります。

契約などの決まり事はビジネスでは守られますが、契約に書いてないことを期待するのは無理があります。言わなくてもやるのが当たり前だ、という考え方は通用しません。

税や社会保険などのルールでは、国での決定が全国一律に守られるかというとそうではなく、それぞれの地方政府の事情によってかなり弾力的に運営されることがあり、日本のように一つのルールで律しきれものではありません。

それをカバーしていくためには様々なアプローチが考えられます。

○台湾や香港とのパートナーシップ

中国市場への進出策の一つとして、台湾や香港の企業とパートナーとなり、その上で中国大陆に進出する、という方法があります。中国政府は、香港とは CEPA、台湾とは ECFA と称される FTA を締結しており、これらの特別地域にいったん立地することによって優遇政策のメリットを享受し、あるいは香港や台湾のパートナーと組むことによって、現在のようなリスクをヘッジできるとの考えによります。

しかし、これは中国政府が、両地域に対し優遇政策を提供することによってこそ成り立つものだということを忘れるべきではありません。優遇政策は、この 2 つの特別地域を完全に大陸経済に組み込むための戦略であることを、我々はしっかり理解しておく必要があります。中国国内のパートナーが、台湾・香港のパートナーより能力的に劣るわけではありません。

なお、台湾と福建省、香港と広東省などはもともと結びつきが強い地域であり、両省を含む華南地域をターゲットとして展開しようとする場合に、台湾や香港企業とパートナーシップを組むのは特に効果があると考えます。

○中国の広さ

中国ローカル市場を考えるにあたって、中国の広大さを忘れてはいけません。政治的には「One China」「一つの中国」という言葉は重要な意味を持ちますが、実際のビジネスに影響する文化・習慣においては中国は決して 1 つのビジネス文化で語れるものではありません。

以下のことは十分認識しておく必要があります。

- 国内各地域ごとに異なる制度・習慣となっている
- 地域が異なれば「別の国」と考える必要がある
- 市場としても地域ごとに異なった対応が必要となる

○ビジネス習慣や制度への対応

日本人が馴染みにくいのは制度や中国独特の「人のネットワーク」を中心としたビジネス習慣への対応でしょう。中国ビジネスの上では当たり前の対応であったとしても、日本企業のガバナンスルールから考えると問題となることも考えられます。制度対応の上でも、白か黒でなくグレーなことに直面することも多い、と考えられます。グレーは「Go」なのか「Not Go」なのか、日本人にはわかりません。このような際の対応は、信頼できる中国人に任せる必要があります。

加えて、中国政府の姿勢には十分注意すべきです。特に、「中国政府は情報管理に厳しい」ということを押さえておく必要があります。情報サービスやソフトウェアビジネスの本質は、情報を思うように加工し利用できるようにすることですから、中国政府の「情報管理の方針」と基本的に対立する可能性があります。中国政府は、インターネットビジネスに必要な ICP ライセンスやセキュリティ製品の販売を制度上では中国企業のみにも認めており、外国企業が自由に情報にアクセスするのは難しい仕組みになっています。従って、データセンタービジネスやネットワーク関連ビジネスを展開する際には、ローカルパートナーと連携せざるをえない状況です。

(2) 中央政府、地方政府、国営企業へのアプローチは重要

標準化や国の制度、管理等に関係するソリューションは、中央政府へのアプローチが必須で、中国の体制や仕組みにビルトインする必要があるといえます。それまで陰に隠れていた問題が急に顕在化したときなど、時として、政府自らソリューションと一体になった制度・仕組みを急ごしらえで導入することもあります。このようなチャンスに遭遇したときは、躊躇せず一気に対応を進めていくべきでしょう。また「官」へのアプローチを行うとともに、ソリューションを全国展開できる国営企業をローカルパートナーにしておく必要もあります。

ユーザーが政府であるかどうかにかかわらず、実業のマネジメントスキームと一体となったソリューションを展開しようとする場合、相手先パートナーにも相当のコンサルティング力と理解力が必要となります。現地パートナーとの役割分担をしっかりと構築する必要があるでしょう。なお、資料の流出・漏洩等がおきてしまうことも考えられます。たとえば、ノウハウを機器にしっかり組み込んでおく等、資料が流出したとしても販売への影響を最小化できるような対価回収モデルを考える必要もあります。

ソフトだけで販売せずに、組み込まれた機器やハードウェアとセットで販売していく方が、現在の中国ではまだ受け入れられやすいと考えます。

(3) 中国における事業体制の現地化

中国のような新興国経済でビジネスを有効に進めるためには、やはり現地への権限委譲を思い切って行い、現地事情をよく理解している人材を登用していくことが重要な要素となります。

なかでも組織を現地化していくことはとても有効です。例えば、総経理を中国人とすることによって次の効果が考えられます。

- 中国文化をよく理解したビジネスが進められる
- 部下とのコミュニケーションギャップがない
- 部下のモチベーション向上に効果がある
- 中国国内の人脈が確保できる

現地のビジネスは、あくまで現地で行うものです。ある程度ビジネスの進め方が日本と違っても、思い切って現地に任せる覚悟が日本側本社には必要となります。

一方で、ローカル案件受注プロセスにおけるコンプライアンスと契約条件の遵守は、日本側にとって最大の経営課題となるでしょう。コンプライアンスを重視し、日本風のガバナンスを強要しすぎれば、現地の手足を縛ってしまい、現地化する意味がありません。かといって何でも現地任せというわけにもいかないでしょうから、例えば、ラインではなくそのサポートをする部門の役員やマネージャー、あるいは総経理を監督あるいは補佐するポジションに日本から社員を派遣し、本社の方針に大きく影響を及ぼしそうな重要事項について、本社と現地のつなぎ役とするのがよいと思われます。

ローカルビジネスを行うには意思決定のスピードと意思決定者の明確化が大切です。総経理やラインのキーパーソンを現地の人材で固めたとしても、日本からの出向者が日本を見て、口を多く出してしまうのでは意味がありません。あくまで、ローカル主体にするこ

とが重要です。また日本側本社の中には、現地事情をよく理解した上で、現地に出向している日本人社員や総経理と同じような認識を持ち、本社側から現地をサポートしていける組織や人材が必要になってきます。現地と現地をサポートする本社側体制の2つがそろってこそ、現地の事業が展開できるのです。

(4) ローカルビジネスで押さえておくべき認識

さてローカルビジネスをする上では、どのような姿勢で臨むのがよいかについて考えてみます。

よく日本人、日本企業が陥りがちな点としては、製品や機能（ツール）を売ろうとすることがあげられます。製品やツールを売るのではなく、むしろ成功ノウハウを提供する（成功ノウハウ獲得のために製品やツールを利用するのが有効）というビジネスの進め方を採用すべきです。日本側が売りたいモノを売るのではなく、顧客が求めている結果を追求するというビジネススタイルを中国では徹底すべきです。

なお、日本以外の世界中どこでも同じですが、中国ローカル市場においても「以心伝心、阿吽の呼吸、アナログ的発想」は通用しません。合理的かつ論理的なビジネスを展開していくことがまず第1歩となります。

○標準、仕様、価格を含めた現地化の推進

新興国でビジネスをしていくためには「価格は日本の1/5、しかし日本の10倍販売する」ぐらいの目論見でないとうまくいきません。

価格を抑えても成り立つビジネスのためには、現地の智慧を取り込み、現地にあった進め方でビジネスを推進する必要があります。

また、現地にビジネスの案件を探しに行くことは、現地でもっとも嫌われる行為だとよく認識しておく必要があります。先行的な投資行為と計画的参加によって、長期の関係を創りこむことが必要です。当期の中で利益をあげるのが難しい場合は、過年度事業で利益を確保することを考えるなど、多様な事業スキームを考えておく必要があります。

技術導入の視点からは、運用管理まで含めたシステム化技術面での連携方法、環境金融などのファイナンスモデル、排出権の取引、評価手法やモデル策定技術のシステム化などを意識した事業モデルを考えておくことも有効だと思われます。

チェックすべきポイントをあらためて示すと次の通りとなります。

- 「高いけど良い技術」は受け入れられない
- 新興国状況を条件とした新たなイノベーションが必須
- 現地のレギュレーションや不文律を知り尽くす
- 導入障壁とそれをクリアにするための方策/対策を最初から行っているか。
- 技術、製品だけの売り込みになっていないか。

○成長し変貌するローカル市場

中国ローカル顧客との間では、5年前には成立しなかった取引が、今は成立するようになってきていると言われています。またローカル顧客は、その入手可能な範囲では最も高価なものを買うようになったとも言われています。

また、中国人は依然として、日本製品に対して高い信頼をおいています。これは日本で売っているモノにはニセモノがないことに基づくそうです。特に **Made in Japan** に対する信頼度は高く、日本企業の現地生産品よりも更に高い価値があると考えられています。日本式サービス、日本的ホスピタリティは、一部富裕層を中心に比較的肯定的な評価を得られると見込まれており、それを見込んで中国ローカル市場へ参入する日系企業も増えています。

そして日系企業以外にも、成長する中国市場へ参入する多国籍企業が増えています。これからのビジネスとして、ローカル顧客だけでなく、中国に進出している外資系企業をターゲットとすることも十分考えられます。一般論として、外資系企業は日系企業より IT 投資が桁違いに大きいといわれています。外資系企業は情報システムを事業拡大に必要なツールと捉えるのに対し、日系企業は単なるコストとしてみるに過ぎない、といった経営サイドの情報化投資に対するとらえ方の違いがあるからだともいえます。しかし、外資系企業の IT 投資をターゲットとする場合、英語とグローバル標準のビジネスの進め方が必要であり、もちろんそれに対応できる人材を確保する必要があると思われます。中国人で英語が堪能な人はまだ少数派で、しかも優秀なレベルの技術者であることも多いため、確保は更に難しくなります。

なお、ローカル市場での展開を図る場合、「オールジャパン発想の再考」をしておく必要があります。良い技術は日本だけにあるわけではありません。ローカルにも存在しますし、他の国の IT ベンダーのソリューションの中に、ローカルにマッチしたものがあると思われます。ビジネスの進め方についても同様です。優れたものを組み合わせることはよりよい結果をもたらします。そのためには、日本以外の先進国との協調も重要ですし、フラットな広い視野で状況を把握する必要があります。

(5) 中国ローカルマーケットにおける顧客獲得の成功事例

中国市場で、日系顧客ではないローカル顧客を獲得し、ビジネスを軌道に乗せている日系現地法人が存在します。現地法人は、政府系企業との合弁で設立されましたが、北京、上海、大連というような日系企業が多く進出している都市ではなく、周囲にまったく日系企業がないところに立地しました。従って、ローカル顧客を開拓していく以外に、ビジネスを継続していく方法は考えられなかったとのことでした。

以下に顧客獲得までのプロセスでポイントとなるところを紹介します。この事例は、いわゆるシステム開発ではなく、データセンターを展開しローカル顧客を獲得した事例ですが、ローカル市場を切り開こうとする方にとっては共通に得るところがあると思われます。そこには、日本的なビジネスの進め方ではない現地に適した進め方が見られるからです。

○顧客獲得まで

現地顧客獲得までの流れは次の通りでした。

第1段階（アセスメント）

直接顧客トップ（決定権者）との接点を持つことが重要なため、現地法人トップと顧客トップが直接話し合えるルートを確保しました。そのためには、地方政府のキーパーソンやローカルパートナーなどの人脈を幅広く活用し、顧客トップに

がる現地ヒューマンネットワークを構築しておくことが重要です。

第2段階（入札）

顧客との入札条件調整の上、中国ローカルパートナーと共同で入札に参加しました。中国のネットワークビジネスについては、ICP ライセンスを始め規制が多く、適切なローカルパートナーを見つけられるかどうか也非常に重要なポイントとなります。

第3段階（移行）

中国的 PJ 管理と日本企業の品質維持の両立に尽力しました。日本のノウハウを利用しつつも中国的進め方、成果物の見せ方に変更して、目的を達成しました。

第1段階の顧客（ファーストユーザー）とのトップ会談では、顧客側トップからサービス無償提供の要請があった際、現地法人トップは「持ち帰って検討する」と返答せずに Yes と「即答」しています。このように決定権者同士で話し合いが行われる場合、その場ではっきりと意思表示をする必要があります。それができなければ、トップ会談をする意味がないのです。特に、日本側現地法人は、事前に日本の本社から現地法人に対してある程度の権限移譲を引き出しておく必要が有ります。また、この現地法人は、業務推進体制を、中国人スタッフ主導に変更（日本人は中国人スタッフへの支援が主業務）していました。

このような対応をとっていた結果、ファーストユーザーの信頼を得るという成果につながったのだといえます。

○顧客獲得後

ファーストユーザー獲得後、その紹介もあり口コミでユーザーを拡大することができました。地元企業ユーザーを5社獲得できました。この口コミ、紹介は、中国特有の習慣だといえます。サービス無償提供の「モトは十分回収できた」ことになります。

現地法人の中国人社員が、「自分の親に話せるようなユーザーを獲得できた」ことにより、合弁会社に対するロイヤリティが高まったのも大きな副次的効果でした。

なお、ローカル顧客は、日本品質をひとつのブランドとしてみています。よって、現状のサービスをそのまま提供してよいといえます。但し、フォーマット等スタイルは中国式に対応する等ディテールの現地化が必要だということです。

5. 新たな動きと将来の日中 IT サービス・ソフトウェアビジネス

(1) 現地法人の有する課題に関する考察

先に述べているとおり、現地ビジネスをする場合、現地法人及び現地パートナーにも相当高いコンサルティング力とソリューションに対する理解が必要となります。

これまでのようにオフショア開発を中心としていた場合、現地の人材に必要とされていたのは、日本語が理解でき、指示を忠実に守り、時間を守って確実にこなせる、といった条件を備えた人材でした。

今後現地市場を開拓していくにあたっては、現地のマーケティング機能、商品 R&D 及び人材確保が急務となってきています。これまでのオフショア人材とは違った能力や違っ

た条件が必要になっているのです。

特に人材については、現地のニーズと業界の知識を持ち、日本側の業務ノウハウをうまくマッチングさせ、ローカル市場にフィットするソリューションを創出できるハイスペック人材が必要とされている状況となりました。

ところが、現在の中国において、このような条件を備えたハイスペック人材には、欧米先進国の同等クラス以上の処遇をしなければ確保できないのが実態です。経営陣より高い給与を払わなければ採用できない人材もいます。新規事業を展開するために新たに採用するローカルのハイスペック人材に対し特別待遇をする場合、オフショアを中心にビジネス経験を積んできた従来の（多数の）中国人社員とのギャップが極めて大きくなるという問題があります。これは既存社員の面子にもかかわる問題で、ビジネスの全体像からディテールまで影響する可能性があります。現地においては、経験を重視した報酬制度とジョブの概念に立脚した報酬制度をうまく組み合わせ多数の従業員の理解を得られる人事評価制度とすることが必要になってきつつあります。

そのほかにも下記のような課題があります。これらの課題については、日本側の意向により現地の活動で制限が出やすかったり、あるいは実際に現場で苦勞してみないとわからない課題も多くあります。ただし、ローカル展開に苦勞している方からは一様に聞くことのある課題ですので、それを十分念頭においておく必要があります。この問題に直面する前に、どのように対処していくか現地法人と日本側本社のサポートサイドで意識あわせをしておくといえると思います。

- 商品ありきのマーケット
 - ・ 市場ニーズとのギャップ
 - ・ 各社のソリューションの一貫性の無さ
 - ・ 販売チャネルの散在
- 為すべき事
 - ・ ローカルニーズにマッチした商品開発
 - ・ 現地市場と業界知識を有した人材 の確保
 - ・ 体制、組織集約
- 具体的な対策
 - ・ マーケティングの強化
 - ・ 商品R&Dの推進
 - ・ デリバリ体制の強化
 - ・ ハイエンド人材の確保
 - ・ 現地給与体系の検討

(2) 中国現地法人（オフショア拠点）のローカル市場向け開発拠点への変革

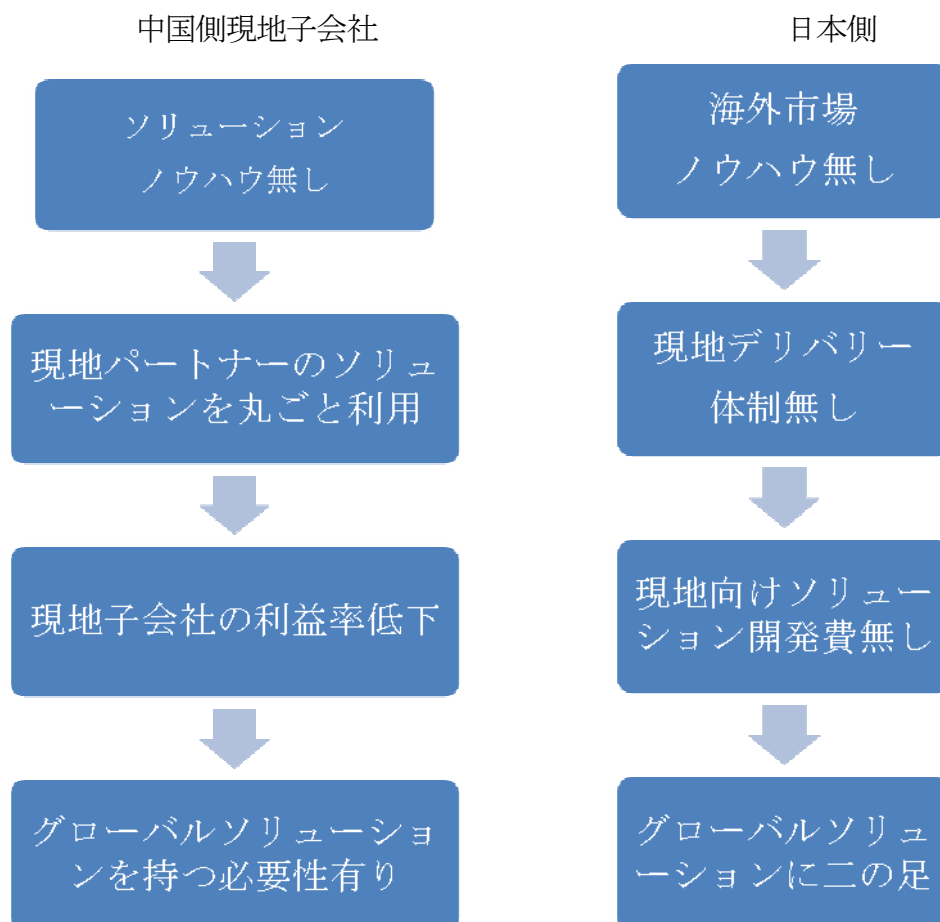
現実の問題として、これまではオフショア受託開発拠点として成長してきた現地子会社やオフショア受託ベンダーをパートナーとしてきた企業は、どのようにしてローカル市場

の開拓にチャレンジすべきでしょうか。これらの企業では、ローカル市場のニーズにマッチしたソリューションを持っていないなど多数の課題がありながら、その解決にチャレンジしている企業もあります。

まず、現地のオフショア子会社をローカル市場開拓の拠点とする必要があります。そのためには、現地拠点は、「待ち」と「指示」ではなく、マーケットを分析し、決断し、リスクを負いつつ積極的に動いていく必要があります。全く異質な取り組みが求められることになります。また、現地にあった価格、現地のニーズを捉えたソリューションしか、パートナーが考えられない企業はどうしたらよいのでしょうか。現地市場に切り込むためのソリューションを持たない日本の IT サービス・ソフトウェアベンダーはどのように対応すべきでしょうか。また新たな解決策を見つけるまでの道のりには、どのような課題があるのでしょうか。下記に、事例をもとに考察してみました。

○中国拠点での中国市場向けソリューション開発事例

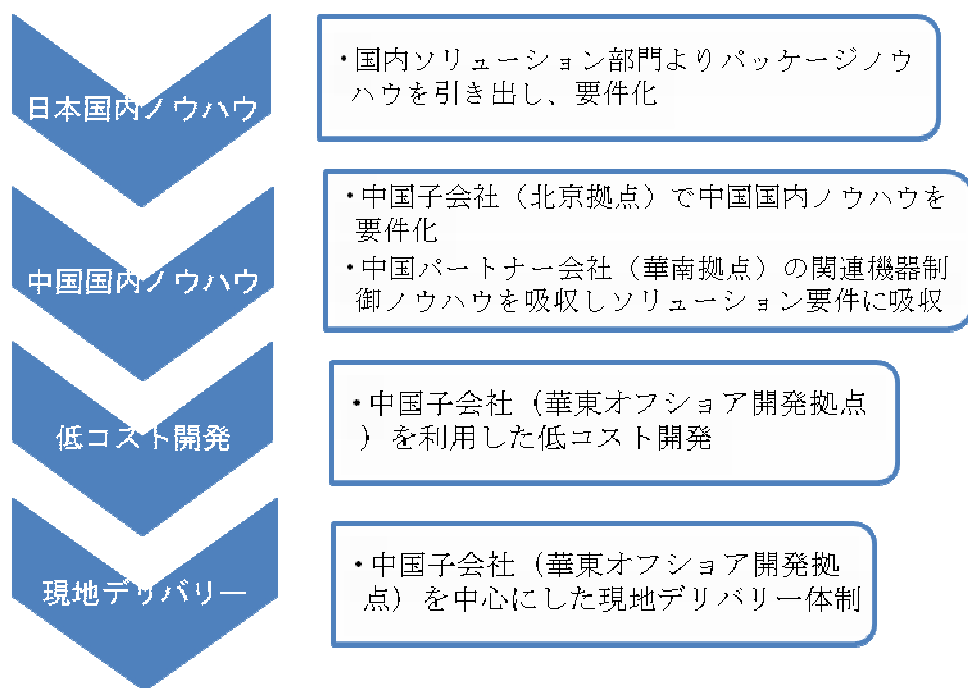
この事例は、日本国内向けに実績のあるエネルギー管理ソリューションではあるがグローバルソリューションではない製品を、グローバル市場向けに製品化するために、日本から開発資金とソリューション及び開発ノウハウを提供しつつ、これまでオフショアによる下流工程の受託開発のみだった現地ソフトウェア子会社にソリューション開発を担当させた事例です。



国内向けソリューションは、日本国内の事情に基づいてつくられた製品ですから、海外へもっていてもそのままでは販売できません。想定顧客は日系企業ではなく、海外のローカル顧客です。一定規模以上のローカルニーズがあり、ソリューションをうまく現地化できればある程度の競争力をもってマーケット展開できそうなことは市場調査の結果わかっていました。しかし、国内ソリューションのままでは、売りたいくても市場のミスマッチがおきます。ローカルニーズに対応可能なグローバルソリューションにするためには、既存ソリューションのエッセンスを抽出し、それを基にして、新興国での低価格販売に対応できるソリューションを低コストで再開発することが必要でした。

そこで日本側ソフトベンダーは、開発資金及び開発ノウハウを現地法人に提供し、現地法人でローカル市場にマッチしたソリューションをオフショア開発を進める、という方法でプロジェクトを進めました。現地法人はこれまでオフショア開発の経験しか無く、ローカルソリューションの開発経験はありません。このプロジェクトが成功すれば、現地子会社が製品開発のノウハウを持つことができ、オフショア拠点をローカル市場向けの製品開発・販売拠点に変貌させていくことができます。

プロジェクトは次のような形で進めました。



日本の製品機能をベースに中国要件を加え、グローバルソリューションとしての要件を固めた上で、日本で概要設計までを行いました。詳細設計以降の工程は、中国のオフショア拠点で詳細設計・開発・テストまで実施しました。実際には、日本側での設計に加え、中国側3箇所（要件担当部門、中国ローカルパートナー部門、オフショア開発拠点）での分散開発となりました。

日本側は、要求定義・RFP、部門間調整とプロジェクト全体のプロセス管理、設計統括、基本設計などが主な役割で、中国側は、中国国内要件定義（営業部門）、ソフト開発などが役割となりました。中国子会社（オフショア拠点）は、初めての中国国内ユーザー向け開

発、また関連機器を扱うパートナー会社は初めての日本式開発への参画となりました。

ファーストユーザーとしては中国企業を予定しており、アサインした要員は日本側8名、中国側は25名で、約5ヶ月間のプロジェクトというのが全体像です。

○プロジェクトでの苦労と注意が必要なこと

中国現地法人は、今後の自国市場向けビジネス展開の重要性は認識していたものの、具体的な自国市場向け開発案件の取り組みに関しては、経験のなさを露呈した形となりました。オフショア開発に慣れ親しんだ技術者はなかなか主体的に動こうとはせず、言われたことしかやろうとしません。

例えば、画面レイアウトについては中国側の要件を活かすために中国側で決定するという役割分担でしたが、中国内の複数拠点で分散化するとレイアウトがバラバラといった状況で、中国人同士では拠点間の調整が難しい状態です。それでは困るので日本側からサンプルを提示し、統一感を持たせようとなりました。これはあくまでサンプルだったのですが、現地法人ではサンプルそのままに作成した後、「サンプル以外の日本側指示は”仕様変更”にあたる」と主張され、日本側に対して仕様変更に対する対価の要求がある状況でした。オフショア開発では仕様を守ることを強く指示していますので、その裏返しとしてこのような対応になってしまったわけです。

また、受け入れテストをある拠点で実施しようとした際、他の拠点が総合テスト時につくったテスト環境が保持されておらず、受け入れテストに対応できない状態も発生しました。何かトラブルがあると、拠点間がお互いの主張を譲らず、解決に向けた進展が見られません。結局、日本側が中に入ることにより解決したのですが、中国での複数拠点間の自主的連携が難しいことを痛感しました。

自国市場向け案件ということで、当初、中国現地法人は「指示待ちにならず、主体的に動き、主体的に決める」という取り組みでもあったのですが、自国案件だということのみをもって「主体的に動く」ことを期待するのは、結果としてかなり難しいことがわかりました。

このような問題を解決していくためには、立ちあげ時に各拠点の役割、管理方式や、拠点間のフォロー体制を、文書で取り決めておくことが重要です。プロジェクト企画書等の文書に決め事として明確にビルトインし、一つの目標に向かって関係者が動くようルールをつくっておくことが、当然ではありますが、実は非常に大切な工程だといえます。この種のプロジェクトの場合は、例えば次のような事を文書に盛り込むと良いでしょう。

- チームの目標と、チームとして実施すべきタスクの明確化、メンバーごとの分担
- 日本側がどこまで設計や実装に関与するか（具体的に決めておく）
- 中国側における拠点間の調整方法
- 中国側におけるフェーズ移行の判断基準作成
- フェーズ移行の判定と問題点の早期あぶり出しの方法、など
- ドキュメント化要員、テスト要員は拠点間で共通要員をアサイン
- 日本式開発に精通した中国側要員をアサインし、不測の事態に対処
- テスト完了が終了ではなく、受け入れ完了が終了
- その他プロセスの進め方に関する事項、等

(3) 日本と中国のシステム開発プロジェクトへの取り組み姿勢の違い

日本の進め方をローカルへ適用する場合、プロジェクトへの取り組みの違い、文化の違いともいえることがあらためて認識されました。

特に、ドキュメント化について生じた違いです。機器制御基盤開発を担当している中国現地パートナーが、これまで現地ビジネスを実施する過程ではドキュメントを作成し残すという文化がなかったため、今回のプロジェクトに際してもドキュメントを作成できないのです。ドキュメントがないと担当者以外は基盤の全体構成図がわからず、システムとの連携をどのようにとったらよいかわかりません。ただ、このパートナーの担当者（制御プログラム設計者）は非常に有能な人で、他の技術者では彼のように高い効率でプログラムを書くことが困難でした。彼の頭の中にもみプログラム構成が入っている状態で、彼は「実装の現場でほんの一部を調整すれば良いだけで、ドキュメント化は全く必要ないし、なくても問題ない」との一点張りでした。

実際、彼は多数のプロジェクトを抱えた超多忙な状態で、なかなかドキュメント化のための時間さえとれません。日本では、仕様書を書いて、それに基づいたプログラムになっているかどうか重要ですが、中国では要求された機能を実現できるプログラムかどうか大事であって、仕様書通りか否かはそれほど大事ではありません。単体テストなどについても「自分のプログラムにはバグはないので単体テストは必要ない。テストは現場でするもの」と言う人が多いのです。バグが出なければテストは最小限でよいという発想がありますので、このような人に十分なテストをさせる事は困難です。テストを実施しない場合は、このプログラマーの書いたプログラムが結合テスト、総合テスト、受入テストに影響が出ないことを文書で確約させてから進むようにします。なお、パートナーなど外部の担当者にテストへの協力などを期待するのも困難です。

中国のプロジェクトマネージャーも、「実際に機能し、要求通り動けば良く、優秀なプログラマーに任せ、彼が書いたモノを実装して彼の指示の基で調整するのがもっとも効率的な方法」だと考えています。中国ではこのような考え方が大半を占めており、ドキュメントの必要性はあまり認識されていません。テスト工程を経ずとも現場の調整の結果、機能が動けば良しとする傾向が強いのです。中国式に言えば、ドキュメントによる共有化や細かなテストなど考えずに、天才的プログラマーを3人集めてまかせておけばよい、という事になります。個人的ノウハウに大きく依存しますが、一つの方法ではあります。したがって優秀な人材には極めて多額の報酬が支払われ、如何にこのような優秀なプログラマーを確保するかも、プロジェクト成功の大きな要因とされます。

先のプロジェクト事例では、日本側は発注者の手前もあり、また組織的にソリューションを管理しなければならない立場もありますので、結局何とか制御プログラム設計者への聞き取りとソース解析を実施した上でドキュメント化を果たしました。テストについては、パートナー担当者の協力が不十分となり、修正も不完全で、テストレビューの都度、障害発生のための差し戻しが続き、進捗に影響が出てしまいました。

また、日本側も、日本国内での社内調整に工数・労力の60%ほどを割かれることが課題であり、日本側の意識改革を進めていく必要もあります。日本企業（社会）は縦割りで、壁だらけの構造となっています。そのための調整に多大な労力を割かなければならず、現

地でのビジネスを進める障壁となってしまいます。国内にいる人のほとんどは、日本式で進めるのが当然と捉えますので、中国のやり方を理解しようとしません。実は、中国式の「柔軟性の高い」進め方は基幹系では難しいとは思いますが、情報系では十分成り立つものと考えられます。

また、企画書、仕様書を含むドキュメントには、日本人でも読みにくい（理解が難しい）メールや文章が多く見受けられます。これを外国人に理解させるのはさらに困難です。文章は短く、カタカナではなく英文にする等の工夫が必要となります。共同プロジェクトの実施により、日本側で修正すべき課題も浮き彫りになったといえます。

6. 最後に一オフショア拠点がソリューション開発拠点となることにより実現可能なこと

エンジンなどコアの部分日本で保有するとしても、現地法人が著作権を持ったソリューションを作ることができれば、中国国内だけでなく、グローバルソリューションとしてアジア新興国へも展開することが可能です。コストの高い日本ではなく、コストの低いところでつくって単価の安いマーケットに展開していくことができます。

ビジネスモデルとしては、ソリューション開発とシステム維持についての指導を日本から現地法人に対して行い、ノウハウの提供、開発の進め方、調整のところでライセンス料をとる仕組みをつくっておくことが必要だと考えます。ソリューションのいわゆるエンジンに該当するところは、日本で知的財産権をおさえておくことによって、機密保持を図りつつ、フロントエンドとバックエンドをふくめたソリューション全体での著作権は現地で持つようにするのがよいと思われます。こうしておけば、販売利益を日本に還元することも可能となります。ソリューションの著作権そのものを現地で持つことによって、ローカルのニーズにあった対応がし易くなりますし、また実際のビジネスが全てローカル市場で（日本から直接的な支援無く）行われたとしても、ソリューションのライフサイクル全般にわたる売上げの何割かを、エンジンやノウハウ供与に対するライセンス料として環流できるように現地法人と契約をしておきたいものです。開発コストが安く販売数量が出るはずですので、十分採算が成り立つといえます。

このビジネスモデルは、今後の新興国向けグローバルビジネスの一つのパターンとなることが期待されます。

以上