

海外 IT アウトソーシングの進め方とポイント

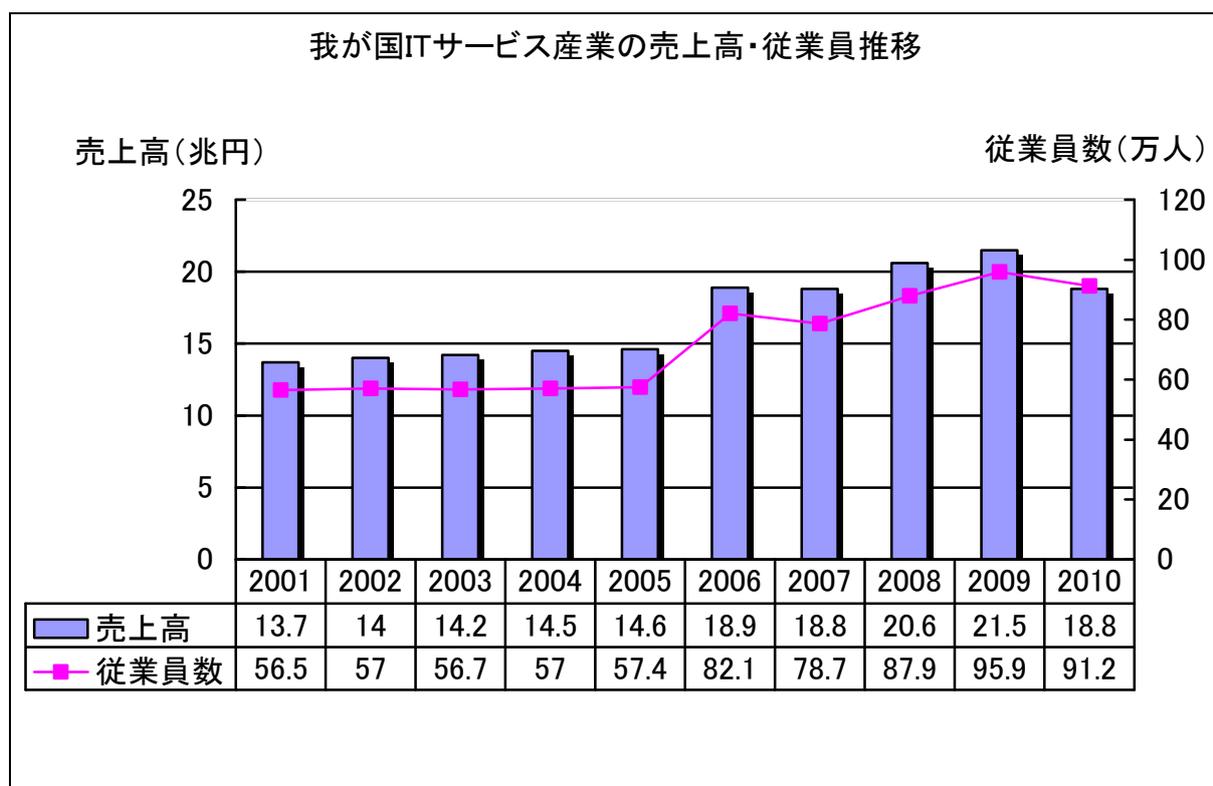
－中国へのオフショア開発を中心として－

1. はじめに

1-1 海外 IT アウトソーシングビジネスの展望

以下に日本の情報サービス市場の見通しと海外 IT アウトソーシング（以下、オフショア開発といいます）の状況を紹介します。日本の IT サービス市場については、経済産業省・特定サービス産業実態調査（2012年2月29日発表）、オフショア開発については情報処理推進機構（IPA）の調査結果に基づきます。

図表 1 我が国情報サービス産業の売上高・従業員推移



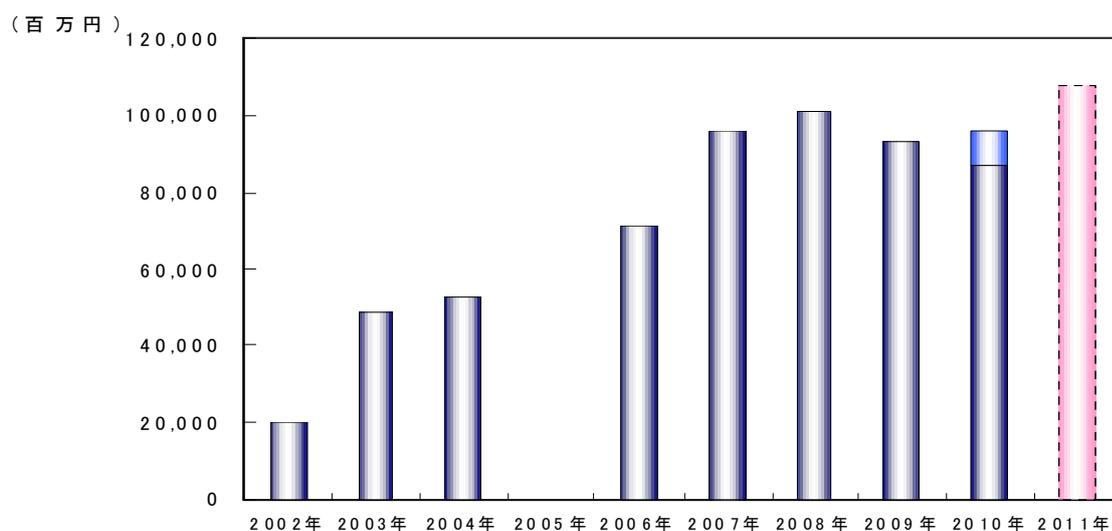
出典：経済産業省特定サービス産業実態調査

上記の表の通り、日本における IT サービス・ソフトウェア投資は緩やかな成長を続けてきたものの、全体的に成熟化傾向にあることは間違いなく、2010年度の集計値は世界的

な金融危機後の IT 投資削減を反映し、前年比 13%の落ち込みとなりました。IT 投資は経済指標に対し遅効性があり、2012 年になってようやく底をうった感が出てきている状況ですので、2011 年度の集計値もおそらく厳しい状況で推移していることが予想されます。加えて、将来的には、国内の IT 投資を効率化するためにカスタムメイドの SI やシステム受託開発の構成比は低下していくことが考えられます。

また、情報処理推進機構（IPA）のオフショア動向調査によれば、2010 年度のオフショア発注額は前年より微増し 4.9%増加しました。2011 年度は全体で 9.4%の増加、うち大手ベンダー（従業員 1,000 人以上）では 12%増加すると見込まれています。オフショア開発を実施している企業の 6 割は今後とも「更に拡大する」意思をもっていますが、新規開発の減少、小口案件の増加などによりオフショア開発全体としては成熟化傾向にあると考えます。

図表 2：オフショア発注額の推移



出典：情報処理推進機構調査

現在、システム開発・運用の点で、日本市場に最も入り込んでいるのは中国のベンダーだといえます。日本からのオフショア開発の 8 割が中国に発注されているといわれています。中国のベンダーは、日本語理解力に優れた経験豊富な技術者を多く抱え、さらには日本人の熟練技術者の雇用も進めており、日本企業にとって非常にビジネスがし易い相手となっています。

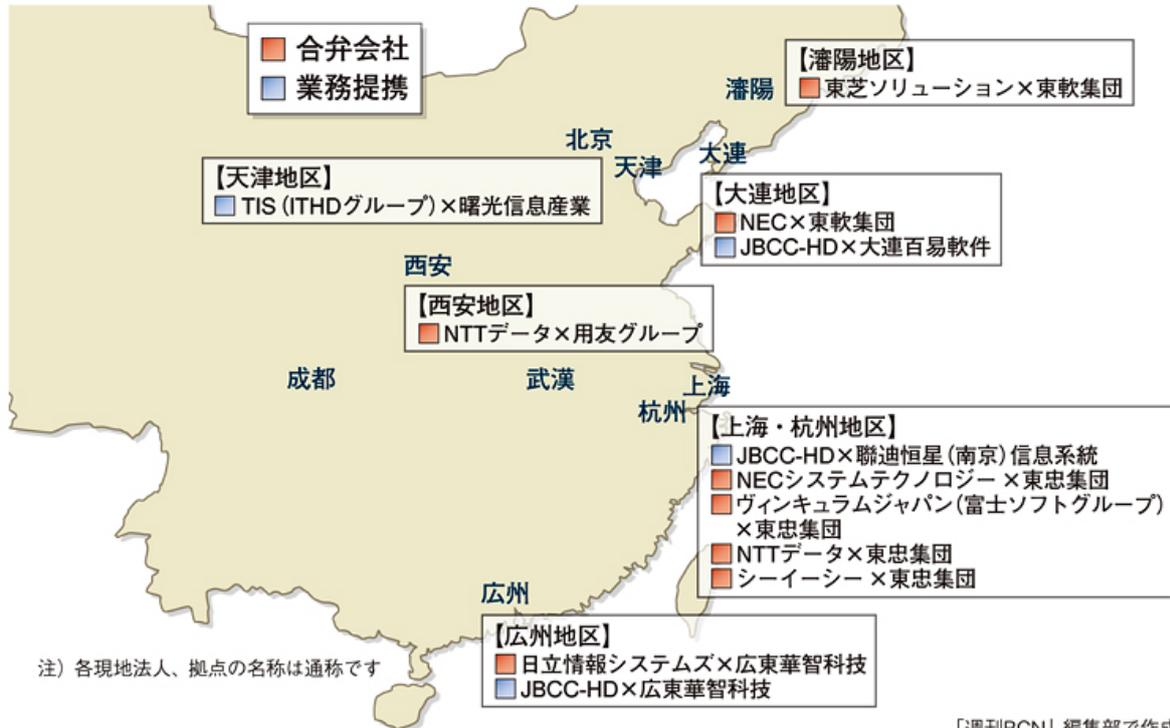
現在よくみられるオフショア開発契約の形としては、外国ベンダーの日本法人と発注者で契約を結び、そのベンダーの本国で開発することが多くなっています。オフショア側の技術者を日本に呼び寄せる場合があることを想定すると、当該ベンダーの日本法人がないと、就労と課税の関係で日本向けビジネスを円滑に進めることが難しいケースがあるからです。従って、日本法人がある場合は、契約書も日本語、契約金額も日本円ということになり、契約や支払いに関する条件は、国内の一般的な契約と同様であるため、発注元である日本企業にとっては非常に敷居が低くなっています。ちなみに日本円での契約金額の取り決めは、現在のような円高下にあっては外国ベンダーに為替差益による利益をもたらします。しかし円安傾向になった場合は、新興国の賃金上昇率の高さと相まって開発コストが大きく上昇することになります。現在及び今後の経済環境を考えると、日本側もオフショア開発の単金を上昇させるのは非常に難しいと思われるので、双方の努力でオーバーヘッドコストを削減していかないと、現在のビジネスモデルを継続することは極めて困難な状況に陥ることになります。

1-2 日中間の IT ビジネスの変化

日本のユーザー企業の海外進出は一段と活発化しています。日本のユーザー企業は、これまで直接発注か日本のベンダー経由で日本向けのオフショア開発を利用してきたわけですが、今後は進出先でシステム開発の現地調達を行うという方向へのシフトが増えていくと思われます。従って、ベンダーとしても、オフショア開発からグローバル（リージョナル）・デリバリーモデルへの転換が要求されることとなります。ベンダーとしては、最もなじみ深い中国拠点を軸に、現地進出した日系企業の調達に対応するとともに、近隣諸国のユーザー拠点向け開発にまで展望を広げていきたいところです。ユーザー企業の現地進出も、製造業だけでなく商社・金融・通信/運輸・サービスと主要業種全般に及ぶようになってきています。2011年11月に中国青島市で開催された第15回日中情報サービス産業懇談会における北京アウトソーシングサービス企業協会副理事長・曲 玲年氏の講演資料（資料出典は週刊 BCN）より、日系ベンダーによる現地進出企業のサポート及び中国ベンダーとの連携状況がどのようになっているか、図表3に引用します。

図表3 日系 IT ベンダーの中国市場向け拠点と中国企業との連携

協業一覧では、中国市場に向けて情報サービス事業を展開することを主眼に置くものを掲載した。
従来型のオフショアソフト開発メインでの協業は含まない。



(2011年11月開催: 第15回日米情報サービス産業懇談会/北京アウトソーシングサービス企業協会 曲玲年副理事長講演資料より転載。ただし原典は週刊BCN)

1-3 システム開発原価の差と日中間の競合に関する考察

海外とのITサービス/ソフトウェアビジネスを考慮する際には、必ずそのプライスの水準がどの程度であるかを考慮する必要があります。特にサービス面においては、賃金コストの差が大きく影響してきます。開発単金は、ベトナムで1人月20~25万円、中国で25~30万円などといわれており、中国の場合で日本の1/2から1/3の安さです。

現地法人を設置することを例にとると、ハードを含む開発環境の構築やデータセンター構築、赴任者の住環境確保等にも費用がかかりますが、それをある一定水準のものにしようとする、日本であろうが海外であろうが大きなコスト差にはなりません。もっとも原価に影響するのは賃金コストであり、いわゆる受託型サービスやスクラッチ開発の場合、この差が価格差に直結します。

技術者が同じレベルで原価の差が2倍ちがってくるわけですから、技術的難易度の低い製造工程の請負業務で競争しても最終的な結果は明らかです。従って、開発コストだけを

比較して協力や競争を意識するのではなく、どのような特徴がそれぞれにあり、どのような分野に注力し、どのような分野で協力しあうかを明確に意識しておく必要があります。

日本ベンダーとしては、海外ベンダーでは対応しきれない需要への対応を優先的にしつつ、海外ベンダーを活用できそうな案件では、極力海外リソースを活用した開発を行い、リーズナブルな価格でお客様にサービスやソリューションを提供するのが最も理に適った方法だといえます。

逆にいえば、現在中国を中心に展開しているオフショア開発は、中国の賃金コストが上昇することにより、中国ではなく（あるいは中国でもより西部や東部の）、もっと賃金の安い場所で開発されるようになると考えられます。中国ベンダーは、「少なくとも今後5年から10年程度は中国でのオフショア開発は十分コスト低減効果がある。日中間のオフショアビジネスは成り立っていく。」と見込んでいます（日中セミナー・パネル討論より）。しかし、その後は、コストだけではない別の価値を求めるか、あるいはもっとコストの安いところに行くか、を選択することになります。発注側としては、コストメリットがなくなる場合に備えた対応策を考慮しておく必要があります。例えば中国から周辺国へオフショアリングを展開していくことなどが考えられます。

現状、日本語への理解力、日本文化への対応力、技術者の量とコスト、の3点において中国ベンダーが最も日本企業の望む条件を備えている、といえます。中国以上に（日本向け）オフショア開発をうまく進められる国は見あたりませんので、以下では主に中国を念頭に置いてオフショア開発の進め方について述べていきます。

なお、プロジェクトを進める方法としては、誰が相手であっても原則は大きく変わりません。インドやフィリピン、ベトナムなど別の国とのオフショア開発においても、一部を置き換えるだけで十分に参考として頂けると考えます。

2. オフショア開発をするにあたっての環境整備

2-1 オフショア開発の明確な位置づけ、体制作り

なぜオフショア開発を進めるのか。通常は次のいずれかに該当するか、これらを総合的に勘案した上で行われます。どこに重点がおかれるかは、それぞれのビジネス展望に基づき、決めることとなります。

- ・ リソース/スキルの確保のため

- ・開発コスト低減のため
- ・相手国とのパートナーリング、あるいは進出の契機とするため

オフショア開発を進めるに当たっては、中長期経営方針の中で、外注戦略の一環としてオフショア開発を位置づけ、どのような対応（組織体制、対象国、対象範囲、ビジネスプロセス等）をしていくか明確にしておく必要があります。その上で、トップダウンによって、全社的な取り組みとして進めることが必要でしょう。「とりあえずやってみる」方式は、失敗の原因となることをよく認識しておくべきです。

2-2 オフショア開発を進める上での心構え

オフショア開発は一朝一夕にしてうまくいくものではなく、効果を楽しむようになるまでに、いつかのステップが必要となりますから、計画全体を中長期的な視点で考えていく必要があります。最初のプロジェクトでは5%、1年後には10%、3年後のプロジェクトでは3割ほどコスト削減につなげることを目標とします。

オフショア開発を行うには、まず適切なパートナー選びが必要であり、ブリッジSEの教育や訓練に関する初期投資・継続的投資も必要となります。パートナーのブリッジSEやプロジェクトマネージャーを含む関係者間で綿密なコミュニケーションをとれるような環境や、トラブル時のサポート体制も整備しておく必要があるでしょう。また海外に仕様書を開示する（技術情報輸出に該当する）ことにもなりますので、輸出関連法規に関するコンプライアンス規定を作り、これをきちんと管理していくことも必要となります。

従って、特定部門や特定プロジェクトの便宜をはかるために一部の関係者だけでオフショアを進めるべきではなく、必ず全社的な取り組みの下、組織だって計画的に進めていくべきです。

2-3 オフショア開発のパートナー国の状況

日本の顧客向けオフショア開発を行う際には、パートナーに対して、発注国である我々日本の文化、言語について高い理解を要求するのが常であり、それがオフショア開発の成功にとって大きな要素を占めることとなります。米英の場合はインド、ドイツの場合はポーランド、日本の場合は中国などが親和性が高いといえます。

一般的に言って、日本の IT ベンダーがオフショアパートナーを探す場合、日本市場向けオフショア開発には中国とベトナム、英語圏を含むグローバル市場向けにはインド、フィリピンなどを活用していることが多くなっています。

アジア太平洋地域の中では、オーストラリア、シンガポールなどの先進国を除いて、知的財産権保護でもっとも評価が高い新興国がインドだと考えられており、中国やベトナムは最低の評価であることはよく認識しておくべきでしょう。

そこで、システム開発の上流工程は日本主導で行い、詳細設計以降の工程をオフショアパートナーに任せる、あるいはソフトウェアやツールの最も重要なコアの部分は日本側でブラックボックス化し、パートナーにはブラックボックスとのインターフェースやその周辺モジュールなどの構築を依頼するなど、自社の知的財産が損なわれないよう工夫しておくことが必要となります。

またこれらの国はオープンソースにも力を入れていることも多いので、それを有効活用するという方法もあります。

2-4 オフショア開発に向く業務、向かない業務

仕様が明確なプロジェクトや保守案件は、オフショア開発に向いています。具体的には、組込系、定常的業務、リビジョンアップ、プラットフォーム移行、デファクト標準パッケージのカスタマイズと保守などは、オフショアに回しやすい案件だといえます。一方で、仕様がなかなか決まらない、お客様の都合に合わせて綿密な打合せが欠かせない、などのプロジェクトはオフショア開発向きとはいえません。

会社のタイプによって全く違うとは思いますが、私たちが感じているところでは、平均的な日本の SI ベンダーがオフショアにまわせる工数は、外注工数全体の 1-2 割といったところかと思います。（もちろん自社製ソリューションのバージョンアップの部分をまかせるなどというような仕様がはっきりしている場合は 5 割以上の割合でオフショアにまわせる会社もあるとは思いますが。）

従って、会社の規模が大きければ大きいほど、オフショアに回せそうな案件を集めることによって、スケールメリットによるコストダウン効果が期待できることとなります。このような場合、オフショアパートナーの一部（スペースと要員）を年間契約で借り切り、オフショア開発センター（ODC：Offshore Development Center）を設置するのが典型的な進め方となります。

これには自社の持つ全プロジェクト案件の中から、常にオフショア開発として切り分けできるものを抽出し、規模感とスケジュール感を調整しながら発注し続ける体制が必要です。発注側が100人規模のベンダーの場合ですと、10人から20人のオフショア規模がせいぜいということになりますから、コストダウン効果は思ったほどではないこととなります。むしろ不足しているリソースの確保に重点がおかれるべきでしょう。このような場合、パートナーとはいわゆるラボ契約を結び、プロジェクト毎に必要な要員をアサインしてもらい開発を行うこととなります。ラボ契約は要員確保を主とした契約であり、スペースや設備を含まない契約である点で、ODCと異なります。いずれにしても1つのプロジェクトが終わったら、次のプロジェクトが発注できるという形にしておかないと、パートナー側との協力関係がうまく回っていきません。

2-5 オフショアベンダー側のモチベーションを高める工夫も必要

あまりに定型的なプロジェクトばかりですと、オフショア側にインセンティブが働きにくく、優秀な人がどんどん辞めていってしまうことには注意しておきましょう。コーダーレベルのエンジニアが辞めること自体はあまり問題とはなりません、マネージャーやリーダークラスが抜けるとオフショア計画全体に大きな影響が出るようになります。優秀なマネージャーやリーダーがいるパートナーに対し、向上心を持ちやすいプロジェクトを織り交ぜて発注することも必要です。彼らのキャリアアップに役立つように、少し上の工程から関与させるようにするとか、新しいツールやマネジメント手法を取り入れながら発注するなどの工夫も必要でしょう。

オフショア開発を管理する日本側の中には「優秀な人が独立したら、その会社に出資してビジネス関係を維持する」と言い切る人もいるくらいです。

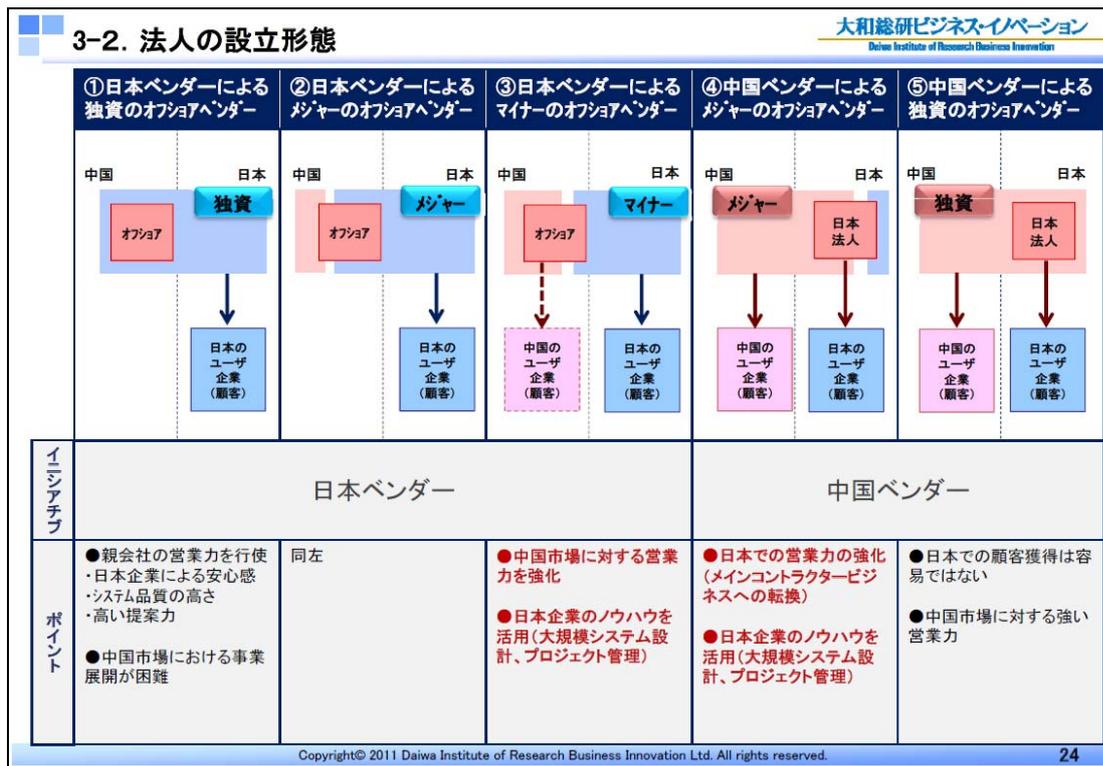
なお、プロジェクト単位でアドホックにオフショア開発を考えることはやめましょう。発注側にとっても受注側にとってもよい結果は得られないことが多くなります。

2-6 戦略的パートナーシップかオフショア子会社設立か

さて、中長期的かつ戦略的にオフショア開発を考えた場合、現地には自社拠点をもたずパートナーに任せるのか、それとも自社拠点を設置する方向に動くのか、その際はJVにするのか単独子会社にするのか、よく考察する必要があります。

図表4に法人形態別の特徴が簡潔にまとめられています。

図表4：法人の設立形態



(2011年9月開催：日中セミナー (株)大和総研ビジネス・イノベーション顧問・中村明氏基調講演資料より転載)

大きな特徴としては、日本企業単独(メジャー出資)の場合は、現地市場への展開に難があり、中国企業単独の場合は日本市場での顧客獲得に困難があるということです。これをどのように克服していくか、がポイントとなります。例えば、日本ベンダーの出資であっても、現地の経営を現地の方に任せることによって、弱点をカバーしていくことは可能です。中国ビジネスを経験したことのない人や中国事情に疎い人が中国法人の責任者となるようなことは、極力避けたほうがよいでしょう。「郷に入っては郷に従え」は、現地法人の経営を円滑に進めるための鉄則です。日本企業としてコンプライアンス上無理があるようなケース(コミッション費用が必要な場合等)では、現地パートナーやコンサルタントの力を借りることを考慮しておくべきでしょう。

なお、日本向けオフショア開発を中心としたビジネスになじんだベンダーや人材は、中国市場開拓には向かないという評価が、日中懇談会や日中セミナー、あるいは本レポート作成の過程で提起されています。これは日本向けオフショア開発になじんだ現地技術者は提案能力が向上せず、日本のやり方に慣れてしまって現地市場に対応できないというのが1つ。もう1つは、中国側の出資者から見ると、オフショア開発はキャッシュフローのエ

ンジンであり、あくまで日本からマネーを引き寄せる手段でしかなく、日本製の製品やサービスを中国市場で本気で展開しようとは考えないのではないか、という見方ができます。

いずれにせよ、オフショア開発で育った人材を純粋な現地市場向けに振り分けるのは難しいので、このような場合は現地進出した日系企業向けのビジネス要員とし、現地市場向け人材は別途要請していくことが必要だといえます。なお、日本以外の国では、「人材を養成する」という考え方はあまりせず、「優秀な人材は優れた処遇で迎え入れる」、という考え方をする人が多いと思われます。現地の中国人に対しても、日本人に支払うと同様な給料を支払えば優秀な人を獲得できる。そのほうが養成していくよりも効率的に市場参入できる」という人がいます。一から養成したとしても、優秀な人材に育った結果、その人はもっとよい処遇があれば別の会社に移るでしょうから、人材をどう確保していくかは、悩みが多い問題ではあります。

2-7 税制の優遇がある都市に拠点をおく

例えばシンガポールの場合は法人税率 15%、中国でも所得税の減免、オフィス賃借料の減免等各種優遇措置が主要都市ごとに設けられています。国家が土地を保有しているため土地に対する固定資産税もありません。インドなどでもソフトパークに立地することにより法人税減免の特典があることが多いといえます。特に、将来的に中国への展開を目指す、アジアへの展開を目指す、といった場合には、まず現地法人を設置しておくことは十分考慮に値します。

中国などには、ソフトウェアパークやアウトソーシング基地を作り外国企業を誘致することによって、学生の就職先を確保し住民の質の向上を図ろうと計画している地方都市が非常に多くあります。このようなところに進出することによって、地方政府の支援が得られ、採用やビジネスがやりやすくなります。

最初はオフショアパートナーとの連携の中で、オフショア開発になれていくということでもいいかと思いますが、将来的には是非現地に拠点を作り、現地展開できるよう準備しておきたいものです。

日本側が中小規模のベンダーであったとしても、よきパートナーを選べば、ローコストプログラミングを武器にオフショア開発に向けたプロジェクトを中心に営業拡販していくことができます。それによって、海外に数倍の要員を抱えて業容を拡大成長させていくことが可能となります。ローエンドのビジネスをローコストで展開し、規模の拡大により利益を確保するのも一つの方向性として十分にありえることです。

インドも中国も、最初はこのようにして経験を積み、お客様の信頼を得てビジネスを拡大し、さらに CMM/CMMI などによって品質管理の強化とイメージアップ強化を図り成長軌道に乗せてきたわけです。加えて同産業、同系統のシステム開発を継続して行うことにより、その産業のシステム開発に必要なノウハウを獲得し、労務集約的开发からトータルソリューション提供へと変貌してきています。日本の中堅・中小ベンダーもこれを見習ってもいいでしょう。むしろシステム開発を中心に今後発展していくためには、この方法以外に何が考えられるでしょう。

3. 中国オフショアベンダーとのパートナーリング

3-1 中国オフショアベンダーとの連携体制構築

オフショア開発を受ける側の中国ベンダーは、だいぶ経験が豊富になってきています。開発標準、管理標準を持ち、日本語に堪能なブリッジ SE がいて、迅速に要求に対応できる体制を整えています。オフショア開発がうまくいくかどうかは、彼らを使いこなす能力がどの程度あるかにかかっている、と言い換えても差し支えありません。そもそも日本の中でも分散開発はあるわけで、オフショア開発で失敗するプロジェクトには、日本国内で分散開発した場合であつてもうまく管理するのが難しいプロジェクトが多く含まれていると考えられます。

このような失敗をなくす為には、まず自社の開発標準・管理標準と、オフショアベンダーの開発標準・管理標準のすりあわせを行い、用語の統一もしておくことです。また、業務手順をよく理解してもらうために相手先ブリッジ SE を受け入れて研修を行い、ビジネスコミュニケーションが円滑に進むよう準備しておくとい良いでしょう。

自社内にも、中国出身者を含む外注管理・支援組織を立ちあげ、各プロジェクトのサポートや緊急支援などにも対応できるようにしておくとい良いでしょう。

3-2 中国オフショアベンダーの特徴

繰り返しになりますが、次のような特徴があります。

- ・日本語対応力に優れた技術者が（他と比較して）多い。
- ・新技術への学習意欲が強く、スピードが速い

- ・業務系技術知識保有者もいる。

日本側から指示する進捗や品質管理手順によって作業をすることも、日本語での詳細設計書の記述も可能ですが、必ず日本側による管理、日本語表現のチェックは行うようにしましょう。

なお、彼らはチームプレーは不得意です。これは中国に限ったことではなく、日本人以外はすべてチームプレー不得意と考えておきましょう。

品質的には日本向けの開発経験が多いベンダーは、生産性 / 見積り精度ともに向上してきています。品質に関するマニュアルや社内の管理体制もしっかりしてきています。一方で日本向けの開発経験が少ないベンダーでは、品質基準が曖昧で、納品後にバグ修正を行うことがある、フォントが不統一で印字位置がそろっていない等、細かい点にまで気を遣っていないようです。

今や多数の中国ベンダーが日本法人を持っており、日本語での契約を結ぶことができます。契約面ではあまり細かくなく、仕様変更に関しても比較的柔軟ですが、開発見積もりの前には仕様変更の扱いを決めておく必要があるでしょう。

3-3 パートナー選びはどうするか

中国はすでに日本とのビジネス経験が豊富ですから、日本に営業拠点があるベンダー、日本とのビジネス経験が豊富なベンダーを選ぶようにします。CMM(I)レベル5の企業が60社、レベル3以上の企業だと1,000社あります。日本語対応能力に優れ、対日ビジネス経験が豊富なマネージャー、リーダーがいる会社も数多くあります。

なお中国の雇用契約は、期間を定めた契約であり、契約期限が来ると契約更改しない限り辞めていくこととなります。若い人は特に転職の傾向が多いようです。モチベーションがなくなる、あるいは他でもっとよい処遇が得られる、という環境下ではすぐに転職するでしょう。

また、中国国内でいくら実績があっても、日本とのビジネス経験のない企業との取引は、できるだけ避けるようにしましょう。

信頼できる仲介者や取引先からの紹介があれば、パートナー選びも簡単ですが、何も無い場合は、展示会や、JISAのような業界団体の会合、各種ビジネスセミナーが多数開催されていますので、積極的に会合に参加し、コネクションをつくることから始めましょう。

3-4 中国ベンダーとのつきあい方

中国ベンダーの経営者やマネージャーはアピールの仕方が上手です。商談や進捗会議の際には、プレゼンテーションを鵜呑みにするのではなく、具体的な質問を織り交ぜながら注意深く聞くようにします。

まず、パートナーの日本向け実績や、経験年数、リーダーであれば担当案件を確認しておきましょう。中国側は主張したいことは全く遠慮なく主張してきます。日本側も要求すべきことは遠慮なく明確に主張していきましょう。お互いの主張がぶつかりあっても、その後は明るく握手ができる国民性です。ただし、曖昧な要求は禁物です。要求として認識されず対応がとられないこととなります。

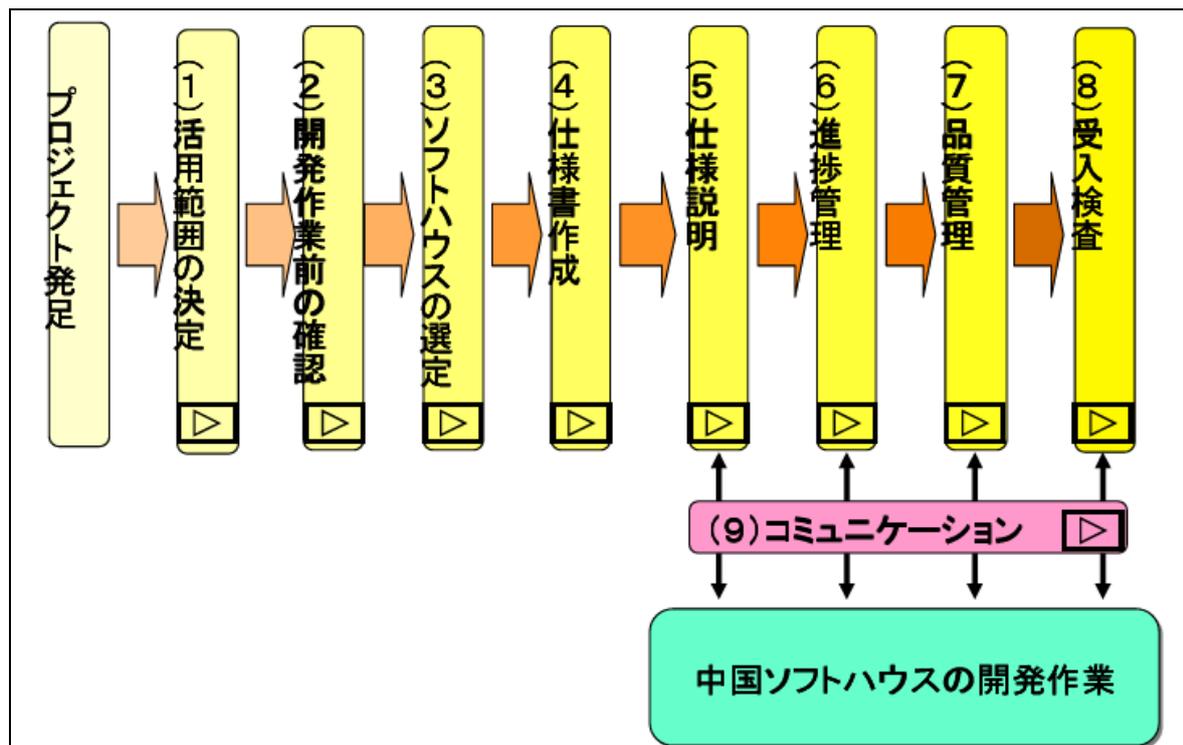
発注側で注意すべきことは、問題が発生した場合、相手側に一方的に責任を負わせないようにすることです。発注側の開発方式・体制を見直してみるよい機会でもあります。また、中国側マネージャーやリーダーが流ちょうに日本語を話しているようでも、議論に対し十分な反論ができるとは限りません。「相手は日本人ではない」ということを十分に意識してフォローするようにしましょう。

4. オフショア開発のプロセスごとの注意点

中国オフショアベンダーの活用に慣れないうちは、どうしても不安がつきまといまいます。発注手続きはどうすればよいか、品質はどうか、仕様を正しく伝えるにはどうしたらよいか、仕様変更には対応してくれるのか、納品後の保守はどうなるのか、正しい進捗を把握できるのか、納期を守れるのか、極めつけは本当にコスト削減になるのか、という不安です。

どのように対応していくか、経験豊富な発注者の方法を学んでみます（この項 NEC ソフト(株)より資料提供）。提供された資料に基づき、中国企業活用のプロセスを次の図表5の通りにわけて考えます。

図表5：中国オフショアベンダーの活用プロセス



出典：NEC ソフト(株) 海外企業との協業マネジメント（中国企業活用編）

4-1 活用範囲の決定

ここでは対象プロジェクトに関して、中国ベンダーの活用方針を決め、技術情報の輸出管理を済ませておきます。パッケージ製品のコア部分を出さないようにすること、単発の案件で利益を求めないことに気をつけます。

活用方針決定に際しては、第一段階として比較的容易なコンバージョン作業やツール類の製造工程を中心に発注し、相互理解・信頼関係構築の時期と位置づけ、第二段階として発注範囲をアプリケーションの詳細設計へと段階的に拡大していきます。この時期はパートナー関係強化の時期でもあります。第三段階は、基幹業務・大規模システムの上流工程まで拡大し、パートナーとの長期的協力関係を確立する時期とします。このように長期的展望を持ってパートナーとのビジネスを進めることが大切です。

なお、輸出管理は、外国為替及び外国貿易法、輸出入取引法、米国再輸出規制（米国国内法の「域外適用」）に基づいて行います。非居住者への技術情報（設計書、ソースプログラム、開発ツール等）の提供/開示は輸出行為に当たることにご注意しましょう。社内で審査を行い「輸出許可申請非該当」の判断を行ってから開示します。輸出許可申請に該当するかどうか判断が難しい案件については、必ず経済産業省に事前相談するようにします。

4-2 開発作業前の確認

発注しようとする案件には、次の内容を盛り込んだ RFP を作成しましょう。

- 発注内容

作業フェーズ、想定作業量、作業スケジュール、オンサイトとオフショアの区別、ブリッジSEの要否（ブリッジSEの役割については図表6を参照してください）

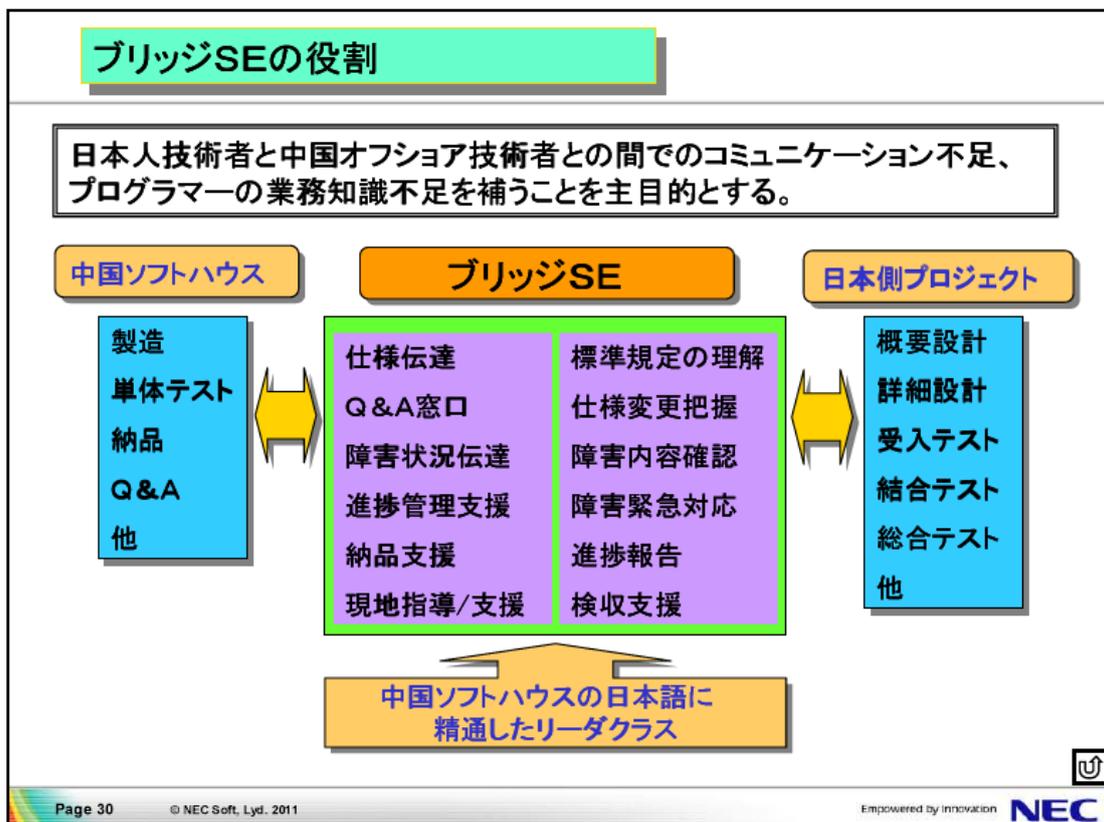
- 開発作業

開発環境、開発言語、必須スキル、提供可能な資料/ツール、開発要員の技術スキル/日本語レベル（日本語検定二級取得者というように明確に）

- 受け入れ作業

納品物、検収条件、仕様変更対応

図表6：ブリッジSEの役割



出典：NEC ソフト(株) 海外企業との協業マネジメント（中国企業活用編）

4-3 オフショアベンダーの選定と契約

提案書/見積書の確認、プロジェクトマネージャー、リーダー、ブリッジSEとの面談、日本側のオーバーヘッドの確認、相手会社情報の確認、プロジェクトマネージャーやリーダーの業務経歴の確認などをしておく必要があります。

なお、見積りの検討にあたっては、単価及び総額を値切るようなことはせず、妥当な値段で気持ちよく責任をもって働いてもらうようにしましょう。

提案書や見積書については、開発体制（全体の責任者、プロジェクトマネージャー、リーダー、品質管理者の有無）の確認、作業スケジュールの確認（計画に無理がないか、長期休暇は考慮されているか等）、工数（日本側で想定した見積り工数との違いを確認）、納品物（必要な納品物が記載されているか）、見積り（見積り費目は正しいか）、品質管理（管理手順、品質目標は記載されているか）について確認します。

発注側で想定した見積り工数との誤差が少ない場合はいいのですが、誤差が極端な場合（半分だとか2倍というような場合）は、そもそも見積りができていないことになるので、十分注意する必要があります。

面談時には、スケジュール、開発環境、納品物、進捗/品質管理手法、役割分担について確認します。プロジェクトマネージャーやリーダーの日本向け開発経験、日本語レベルについても確認しておきましょう。またパスポートの有無、日本滞在査証の有無についても確認しておきます。業務経歴の中では、マシン/OS/言語/DB/ツールの使用経験も確認します。

パートナーを決定する際には「提案書」「見積り」「面談結果」を基に判断します。判断要素として、必ずしも全てが必須ということではありませんが、ブリッジSEが現地語をわかること、開発メンバーが日本語を読めること、遠隔会議ができること、開発環境（特にツール類）が整っていること、なども考慮します。

プロジェクトが進行していく途中で、カットオーバーを待たず、プロジェクトマネージャー・リーダーやブリッジSEが辞めてしまう場合も時として見受けられるようです。このような場合は、事情をよく理解しているサブリーダーを昇格させ、プロジェクトが進むようにしていくことが欠かせません。必ずプロジェクトチームの中に、日本語と日本向け業務経験を持ったバックアップをできる人材が含まれているか確認し忘れないように注意しましょう。

パートナーの選定が終わったら契約を締結しますが、①相互の作業工程の定義と範囲、②日本側必要経費（オーバーヘッド作業）と発注量のバランスについて明確にしておきます。①については、開発環境としてのハードやツールの購入費負担を考慮します。また②では、仕様説明、進捗管理のために日本側から現地に出張しての対応があることを念頭に入れておきます。プロジェクト全体として、単価とオーバーヘッドをあわせた予算計画としておきます。なお、オーバーヘッドでかかるのは、プロジェクトのQA対応、受入テスト、進捗管理です。

繰り返しますが、単価、総費用の値切りすぎは、成果物の品質低下を招きます。中国側の見積もりは、日本側よりも高めに出てくることが多いと言われます。これは中国側がオーバーヘッドコスト多めに見ているとも言えます。全体として想定より2-3割程度高いのならまだしも、2倍に膨れあがっているというような場合は相手先ベンダーの見積り能力や経験に疑問を持ち、取引を進めることについては十分慎重に判断すべきでしょう。

4-4 仕様書作成

次の段階として、仕様書の確定、開発標準・コーディング規約の作成を行います。仕様書の提示時期は必ず守るようにします。発注側ができない付け回しを、取引相手に押しつけるようでは、プロジェクトはうまく進みません。

仕様が確定するまでは、仕様書の送付や作業開始指示をしてはいけません。フォーマットは日本国内のものと同様でかまいません。日本側の仕様提示時期は必ず守るようにします。オフショアベンダーは仕様提示時期に合わせて要員を確保しており、期日までに仕様書が提示されないと待ち工数が発生します。待ち工数に関する費用については交渉が必要となります。

仕様書の中では、「尊敬語・謙譲語は使わない」「受動態、否定形を使用しない」「二重否定をしない」「俗語、口語、短縮語を使わない」ことに気をつけます。「〇〇される」などの表現は、受動態なのか尊敬語なのか、オフショア側ではわかりません。またカタカナではなくアルファベット（英語）を使った方が間違いがありません。長い文章は避け、簡潔で明確な仕様書作成を心がけます。図、絵、表、式で仕様を表現できれば、より理解がしやすくなります。

厚い仕様書が必ずしもよいとは限りませんので「簡潔にして明確な仕様書」を目指しましょう。同一内容を意味する言葉は、用語を統一することにも注意します。客先業界やプロジェクトにあわせた用語集も準備しておくとい良いでしょう。

なお、相手は中国なので、漢字、熟語は積極的に使うようにします（使う→使用、足りない→不足、いらぬ→不要、等）。

4-5 仕様説明

ここでは開発環境、作業分担を再確認します。仕様変更の対応方法を決め、品質目標の合意をとっておきます。現地へ出張して、関係者全員を集めて説明することが望ましいです。「仕様書のみ丸投げは絶対にしない」ことです。

説明の際には、早口で説明せず、デモンストレーションのように目に見える形で説明すると効果的です。中国語の通訳も必要ですから、説明には日本語だけで説明する時の倍の時間を確保しておきます。なお仕様書の不備が見つかった場合は、そのままにせず必ず修正します。仕様変更の対応方法も決めておきます。

よくあるケースとして、Q&Aの回答が「仕様変更」扱いにされることがあります。「仕様変更扱い」は、費用請求されることとなりますので、「Q&Aの回答が仕様変更に該当するかどうか」は、双方の合意で決めておくことが重要です。ある中国の方の説明では、「中国人は、仕様書に書かれていないことは中国側の設計や判断に任されたと解釈するので、後から詳細情報を追加するのは変更にはほかならない」のだそうです。Q&Aは、オフショアにおいて極めて重要なフェイズです。不明確な部分をクリアにできるのは、この作業によるところが大きく、それを十分意識して活用します。

4-6 進捗管理

プロジェクトの進捗管理は極めて重要です。週1回進捗報告を必ず行い、その段階ごとの成果物を提出させます。予定よりも遅れている場合、成果物がない場合は、その原因と対策、解決できる予定日を確認し、必要な指示を与えます。

また納品物の優先順位を指定しておくことも大切です。相手任せだと簡単な部分から製造・納品となり、手戻りが生じる恐れもでてきます。

進捗時に相手方から質問があった場合は、速やかかつ明確に回答するようにします。原因不明の障害が起きたり、仕様変更の発生やバグが見つかった場合、中国側は逐一報告せず、全て自分たちで解決しようと努力し、その結果スケジュールの遅れが発生します。必ず定期会議を行い、スケジュールが予定通りか、遅れているとすれば何が理由かを確認しましょう。

なお、次のことは十分に気をつけます。

- ・ 五月雨式に仕様変更を行わない
- ・ 作業の「継続」「中断」「再開」の指示をうやむやにしない。
- ・ 残業・休日出勤を前提としたスケジュールを組まない
- ・ 相手の報告を鵜呑みにしない
- ・ 進捗管理を相手任せにしない。

相手もプライドがありますから、「できない」とか「わからない」ということは、基本的に報告してきません。これはどこの国を相手にしても同じです。プロジェクトの進行がはかどっているかいないか、その理由は何かを掴めるような管理体制を構築しておく必要があります。

4-7 品質管理

品質管理面でしなければならないことは、次の通りです。

- ・ QA や障害に関する管理を徹底する。
- ・ 開発標準を徹底させる。
- ・ 出荷判定基準を守らせる
- ・ 構成管理を徹底する。
- ・ 単体テスト仕様書を確認する。
- ・ 議事録は相手に書かせる。
- ・ 品質管理状況を確認する。

同じような質問がばらばらと上がってくる事がありますが、その場合は全体の管理が徹底されていないこととなります。標準的な回答・指示がプロジェクト関係者全員に行き渡るよう、標準マニュアルを作成させたり、説明の機会をつくり徹底させるようにします。

中国の技術者（に限らず基本的にすべての外国人技術者）は仕事が個人に割り振られた後はお互いやっていることをシェアしない傾向があり、リーダーが横串役をできるかどうか非常に重要です。

また、合意事項を議事録等で残すことは常識と心得ましょう。受け入れ検収時の品質基準も提示しておきましょう。チームで問題が共有できないのは、リーダーの能力によることも大きいのですが、日本と外国の文化的違いによる部分もあります。チーム全体で情報共有するということを徹底させておかないと、情報はシェアされないものだと考えておきましょう。

4-8 受け入れ検査

受け入れ基準は契約時に明確化し、ドキュメント化しておきます。そして、受け入れ検査の結果は必ず相手にフィードバックするようにします。それが以後のパートナーシップに活かされるようになります。不具合については「相手修正」の原則を守れるよう時間的余裕を持つことも必要です。場合によってはオンサイトでブリッジ SE による対応があることも考えておきます。発注側でプログラムに手を加えることは、トラブルのもとになりますのでやめましょう。

特にエラーがあった場合は、その処理を念入りしておく必要があります。異常時の処理機能、大文字 / 小文字 / 半角 / 全角文字の処理、範囲外データの処理、データエンドや空データ / オーバーデータの処理、デッドロック処理、ロールバック処理等当然と思える基本機能も一通り確認します。

4-9 コミュニケーション

常に曖昧な表現は絶対に避け、明確に指示ができるよう準備しておきましょう。メールだけでなく、電話でコミュニケーションをとることも重要です。ただし、口頭での伝達も必ず文書化しておきましょう。トラブルがあると、そこには必ず「言った」「言わない」が存在します。

気をつけなければいけないのは、日本人同士の場合と違い、外国人に対しては「あうんの呼吸」が通じないことです。相手が中国の場合も、中国以外の国の場合も同様です。「ここまで言えば、後は推して知るべし」「当然わかっているだろう」などの発想は、相手が日本人である場合以外、成り立ちません。

説明した後に「質問がない」という場合も、「理解した」「納得した」ということとは全く違います。先にも述べているとおり、相手は「わからない」とは言いません。日本側の説明をどのように理解したか、相手に確認しておくべきでしょう。

「わかった」と返事があった場合も同じです。「あなたの言おうとしていることは理解した」ぐらいの意味ですので「あなたの言うことに従う」ということとは分けて考える必要があります。相手から「わかった」と返事があった場合も「それでどうするつもりか」を確認する必要があります。

進捗確認等のコミュニケーションの場合で「プログラムができた」と返事があった場合も同じです。「いったん書いてみた」あるいは「部分的にできた」という程度であり、「期待通りに完成した」という意味ではありませんので、必ずその都度、成果を確認します。相互のコミュニケーションの行き違いが生じないように、発注者は心がけておく必要があります。

くどいようですが、世界中のどの国相手でもこれぐらいはよくあることです。自分単独の判断はせず、必ず合意事項と、次のアクションをメモに残し、双方で確認しておくことが重要です。相手に日本人のような気配り、日本人並みの判断を期待するのは無理と心得ておきましょう。

4-10 活用の失敗例と成功のポイント

結果として日本の発注者側での作り直しを余儀なくされ、お客様には納期遅れとなり、赤字となった業務アプリケーションプロジェクトがあります。日本側は、要件定義から詳細設計までの工程と、仕様説明、QA 対応、受入テストを担当する計画でした。中国側への発注は、製造、単体テスト工程で、中国ベンダーの日本法人と契約し、その日本法人はブリッジ SE を介し中国のオフショアサイトに発注していた例です。規模としては数十人月のものでした。

プロジェクトの進行に際し、中国側からの質問が無く、日本側では「仕様を理解してくれた」と誤解してしまいました。中国側では、仕様を誤解したまま製造が進み、納品も遅れ品質不良となってしまいました。このプロジェクトでは、日本側が進捗確認、現地訪問をしておらず、中国系日本法人のブリッジ SE を介して、作業を丸投げしてしまった結果が失敗につながったと判断されます。ブリッジ SE がスーパー SE だったら、それでもなんとか納められたのかもしれませんが、原因は発注元の管理不足、コミュニケーション不足といえます。ブリッジ SE の能力も不足していたのですが、それを早期に把握していれば適切なブリッジ SE への差し替え要求も可能だったこととなります。それらを含めて、プロジェクトを管理していくためのコミュニケーションが不足していたといえるプロジェクトでした。結果は誰にとっても不幸なもので、発注側と中国系日本法人との取引はこの後途絶えることになりました。

このような失敗からもわかるように、オフショア開発プロジェクトをうまく進めるには、次のポイントに注意することが大切です。

- 何事も最初が肝心
 - －発注側要求の明確な提示
 - －先方体制の確認
- 中国の高度な交渉術に個別対応しない
 - －発注側の支援窓口を利用し、プロジェクト単位の個別対応をしない
 - －新規案件の場合にはリスクがあることを相手にも認識させておく
- 遠慮は無用
 - －中国側に対し、曖昧な要求をし心配りを求めるのは無理と理解する
- 丸投げは禁物
 - －ポイントを押さえ、軌道修正、リカバリーできる余裕をもつ
- 中国流管理は「自己都合」「個人的要件」が優先
 - －事前に要求を明示し、業務分担を明確にしておく
 - －プロジェクトリーダー、ブリッジSEなど要員個々の能力・経験に注意しておく
- プロジェクトの成功こそが双方の利益
 - －中国オフショアベンダーのみに責任を負わせたり、要求するのは不毛である
- ソフトウェア開発は国内も海外も同じ
 - －国内と違うのは、すぐ隣にいないこと
 - －日頃の状況管理とコミュニケーションが大切

5. 中国で現地事業を行う際に注意すること

中国現地ビジネスを行う際の日本人の感想として、よく耳にすることについて触れてみます。下記にあげているのは極端な例ですが、日本の国内での習慣と異なった感覚を特徴的に書いています。

- ・ 約束した時間を守らないことがある
- ・ 打合せの際、集中できていないことがある
- ・ 約束した条件が変更されることがある
- ・ トラブルの解決方法を十分に理解していないと思えることがある
- ・ 売掛金を回収するのが難しいところがある

日本側は、中国をはじめとする新興国の特徴をよく理解しておく必要があると思います。

もとより中国をはじめ新興国経済は急成長しているところであり、数多くのビジネスチャンスがあります。中国側としては、市場の変化に対応してビジネス判断のスピードを速くし、より魅力的な利益率の高いビジネスを多くこなしていきたいと考えています。

従って、時間を要し、実現があいまいなビジネスの優先順位が低くされることはよくあることだと考えられます。中国側の立場から考えてみて下さい。日本からのビジネスミッションが中国企業を訪問するとき、特に投資や提携の決裁権限を持っているような人が来るとき、概ね多数の部下と一緒にきます。中国側は、権限を持った責任者同士で交渉を行い、すぐに決定したいと考えます。日本側は「引き続きよく話し合ってください」と言って持ち帰り、話はその場でまとまりません。他の国とのビジネスはもっとスピーディに進められます。日本側は、ビジネスの仕方をもっとよく考えてみる必要があるでしょう。中国人からみれば「日本人は大勢で来て多くの打合せをしていくが、何も決めないで帰っていく」と映るのです。どうしても優先順位は低くなります。これを逆に日本側から見ると、上記のような不満となると考えられます。

なお、上記の内、売掛金の回収というのは、現地でビジネス展開する際に特に重要になってくる事項です。一般論ですが、お金の支払いは遅らせれば遅らせるほど、遅らせた側が資金運用上有利になるわけで、支払いを遅らせることが出来る財務マネージャーは有能だという評価の仕方もありえます。「いかに約束を守るか」ではなく、「いかに儲けるか」を実務的に遂行していくと、うまく支払いを遅らせることも一理あるという文化になるわけです。日本人の習慣や倫理感とは全く違う部分があることは理解しておきましょう。な

ぜ日本からのオフショアビジネスに力を入れてきたか、かつて日中懇談会の席上で「日本人は契約を守り、きちんとお金を払ってくれる。中国人相手ではそうはいかない」と明言していた中国人経営者がいました。中国で日本向けオフショアビジネスが急成長したのも、オフショアアウトソーシング企業への投資誘致活動が盛んに行われてきたのも、中国側からみればそのような魅力があったからだといえます。しかし、今では日本とのビジネスは中国国内でビジネスを拡大するより見劣りする、というように事情が少し変わってきています。中国人経営者も日本向けオフショア開発から得られる安定性をとるか、リスクが大きいながらも成長力の高い中国国内市場を重視していくか、よく思案中のように思えます。

ちなみに売掛金の回収が遅れるのは、売った側にとっては万国共通に困ることです。そこで中国現地のビジネスでは、最初に着手金、ある一定段階まで進めば、中間金の支払いを受けるように工夫します。支払いがなければ先へ進まないようにしておけば、売掛金の回収で困ることは少なくなります。中国では、サービスの対価は先払いが原則だという文化があります。ガスも水道も電気も家賃も、プリペイド方式で「払った分だけ使える」のです。医療・診療も同じです。IT サービスもこのような中国の文化に着目した契約方式を徹底していくべきでしょう。

6. オフショアの今後の方向性

6-1 オフショアリングの可能性について

本書冒頭の言葉の繰り返しになりますが、オフショア開発は賃金格差があってはじめて成り立つビジネスです。中国の場合でも、沿海部各都市の賃金はだいぶ上昇しています。

- ・中国人技術者の賃金は上昇の一途であり、これに対し日本側発注単価は長い間変化していない。
- ・現在、日本円による契約がほとんどで、3年前と較べて30%上昇という円高によって、賃金の上昇分をカバーしているが、円安になった場合は利益が出なくなる。
- ・中国元による契約に変更していきたい
- ・日本向けオフショア開発は人気のある就職口ではなくなってきている

以上は、中国ベンダー共通の意見といえるでしょう。例えば、為替が円安に振れたときにどのように対応するか、中国の賃金上昇は必須だと思われませんが、どの程度まで対応していくのか、元建て取引の要請にはどのように応えていくのか、今からの検討と準備が必要です。コスト原価の項でも述べましたが、人口が多く産業集積が進んでいない中西部や東北部に拠点を移し、そこから日本や中国各地のシステム開発ニーズに答えていくというのも一つの方法でしょう。これにより、沿海部よりは数年長くコストメリットを確保できることとなります。しかし、これにも限度があります。コストメリットが無くなったとき、他の国に移るか、開発パワーは必要なので縮小しつつ維持するのか、何年か先に起きそうなことは既に想定がついています。今から明確な Exit プランを立てておくべきだと思います。なお、拠点の撤退を決めたときは、中国法の弁護士を交え慎重に関係者との調整を進め、トラブルを起こさないように気をつけながら準備することが大切です。特に雇用問題でのトラブルは、反日感情に結びつきやすく、日中双方の政府の懸案事項にもつながりかねません。

もっとコストの安い他国へ拠点を移すことを検討する場合は、中国でなくてはできないことについてよく検討してから決断するのがよいでしょう。

簡単に言えば、日本人が英語でオフショア開発を進められるようになれば、ほかにいくらかでも代替候補国は存在します。行き着くところがアフリカということさえ可能です。しかし、日本語にこだわる限り、選択肢は非常に少なくなるというのが現実です。中国人以外の外国人に日本語での仕様書読み書きを理解してもらうためには、中国人に払う以上にコストをかける必要があります。中国以外の国を考えるとときには、英語での仕様書を念頭においた方が良く、ということもあわせて考えるべきです。日本語ができる外国人技術者は限られており、日本語を学ぶモチベーションも以前よりずっと低くなってきているのが現実です。日本語でのオフショア開発にこだわる限り、将来はコスト低減を主目的としたオフショア開発は成立しにくくなっているといえます。

さて、もう一つの方向性として、IT アウトソーシングのオフショアではなく、ビジネスプロセスアウトソーシング (BPO) のオフショア展開ということも考慮に入れていいでしょう。現在の ODC を BPO センターに変えて行く、という方向性が考えられます。

現在の日本のユーザーが、人事や経費処理などを外部に任せることはなかなか考えにくいのですが、ユーザー自体の海外展開が進み、バックオフィスの業務標準化・共通化が進めば、BPO 利用にスムーズに進めるようになります。ベンダー側から見れば、BPO のほうが、システム開発よりも現地要員に対するスキル要求は低く済みますし、その分コスト

的にも低く抑えることが可能です。また、回線を使って、日本だけでなく中国に展開している現地法人や、アジアに展開している企業にもサービス提供をしやすくなります。

一部のユーザーに限られるとしても、BPO の利用により間接部門コストの軽減をはかりたい、といった需要は将来的に必ず大きくなっていくと思われまます。大手ベンダーは、すでに自社の人事部門や子会社の管理部門のビジネスプロセスを中国現地法人にアウトソースし、日本における BPO の可能性と問題点をチェックしています。本格的な BPO サービスの提供準備は整っており、いつでも広く展開できるところにきているといってもいいでしょう。

6-2 現地開発、現地展開とオフショアパートナーの力量について

日系企業の海外展開が活発になっています。これに伴い、海外でもシステム運用をサポートして欲しいという需要が生じています。中国オフショアベンダーは、現地進出、現地でのローカル開発をサポートすることができますし、このような需要を取り込んで成長の速度を速めています。

今後は日系ユーザーの現地での IT 投資をどこが受託するか、という点での競合が増えていくことが考えられます。このような時、よく気をつけなければならないのは、「オフショア開発で育った現地パートナーは、ユーザーニーズへの対応ができるのか」という点です。

一般論としていえば、受託開発やオフショア開発は受け身のビジネススタイルであり、技術者のスキル向上に結びつきにくく、またお客様のニーズを把握して自ら必要なシステムについて提案していくビジネスマインドにかける嫌いがあります。

中国系ベンダーの経営者の中には、現地でのビジネスを展開するには、日本向けビジネスとは別の組織・グループが必要となる、と考えている人が多くいます。

日本のベンダーが、現地向けビジネスをする目的で中国に拠点を設立する場合、提案力や保守まで含めたトータルなシステムのライフサイクルについて理解の深い人材を確保・育成する必要があります。日系企業向けの業務であっても、最終的には現地進出した企業は現地化し、現地の人材がシステムを動かしていくようになります。従って、現地にあつては、極力現地の人材を確保した上で、顧客のシステム開発をしていかなければいけません。

中国でもそのほかの新興国でも、システム開発や運用の経験が少ないため、このような問題解決型人材はそもそも不足しています。この点については、日本ベンダーも中国のオフショアベンダーも協力して人材を確保・育成し、将来に備える必要があります。

なお、中国でもそれ以外の国でも、よりよい処遇とやりがいを求めての転職は普通に見られることです。終身雇用というような概念はありません。10 数年も同じ会社に勤めると、むしろ「キャリアがない。チャレンジングでない」という低い評価で見られがちで、その点で日本との感覚が全く異なっています。海外ビジネスを長く経験している人の中には、「大金と時間をかけて育成した結果転職されるよりも、最初から良い条件で能力のある人を迎え入れる方が結果的にコストは安く済むのではないかと、考える人も多くいます。自前の育成にとらわれすぎることなく、柔軟に人材確保を考えていくことがよいでしょう。

7. ポストオフショアについて

コストの差違を前提とした中国へのオフショア開発ビジネスモデルが、5 年先か 10 年先、そう遠くない将来に成り立たなくなることを考えてみる必要があります。

現在でもその兆候がありますが、その時点では、中国ベンダーは日本向けオフショア開発を重視しなくなっているでしょう。日本の IT サービスベンダーは、安価で優秀な開発リソースをどこに求めていくべきでしょうか。あるいは国内回帰するのでしょうか。

日本語で、ウォーターフォール方式で、一括請負で、円建てで対応し、まとまったリソースを提供できる国が中国以外、他にあるのでしょうか。

あるいは、日本側がグローバルスタンダードに合わせた開発モデル（英語、アジャイル、T&M 契約、ドル建て）に適応することになるのでしょうか。

中国に展開したオフショア拠点はどうなるのでしょうか。これまでのオフショア開発を通じた中国市場でのパートナーシップは維持できるのでしょうか。また市場展開していくにあたっての売り物はあるのでしょうか。

国内で高度に受託開発に依存したビジネスモデルのまま、いきなり海外でソリューション売りやサービス売りができるのでしょうか。その前提には無理があります。日系企業の海外進出時のファーストロットのシステム開発としては、ある程度の受託開発ニーズはあるかもしれませんが、規制や習慣等、現地ニーズに適合しなければいけませんし、日本基

準に照準を合わせたソリューションやビジネスノウハウは単純に中国に持ち込めるものではありません。日本の製造業の発展を支えてきた、生産管理システム、CRM、SCM等についてはチューニングを施すことによって現地展開可能だと思えますが、すでにブランドを確立している外国企業や、低廉な価格で類似製品を提供している中国国内ベンダーとの競争になります。まず、このようなソフトウェア製品やソリューションを展開するには大規模な初期投資によるブランド確立が欠かせません。

中国企業向けの受託開発を日本のベンダーが受注する道はないのでしょうか。これまでと違い、中国企業は豊富な資金力を持つようになってきました。日本型のスクラッチ開発が中国市場の主流になるとは思えませんが、中国のシステム開発市場はこれから本格的に立ち上がっていく時期を迎えます。現地進出した日系企業が中国で成功を収め、それには情報システムの活用が重要な鍵を握っていた、とPRできることが最も現地市場での成功の近道かもしれません。中国企業の経営者は、システム投資の資金を豊富に有しているが情報システムへの投資の仕方がわかっていない、と言われていました。巨大国営企業が情報化投資と称して、PCを何千台も購入して配備しているが目的ははっきりしていない、というような話も聞きます。中国では、従業員を合理化する方向での情報化はできないとも聞きます。従って、中国の経営者には合理化ではなく、企業の成長・拡大にどれだけそのソリューションが貢献できるかを、わかり安く説明していくことが重要です。また、このような国営企業の情報システム投資に関する決定権は、最終的に中央政府の決裁が必要になっているようです。こうしてみると、企業への販路開拓と同時に、業界・企業を管轄している各政府機関へコネクションも確保する必要があります。これまでの日本向け受託開発に従事してきた技術者は、このような海外市場での売り込みや海外ベンダーを動かすスキルが欠けていますし、場合によってはトップセールスが必要です。加えて、中国でのビジネス習慣とリスクを十分承知していないと活路は開かれませんが、ハイレベルの経営能力が求められるといえます。

技術面の優位性について考えてみます。一般論として、日本のITベンダーは、長い開発運用経験に基づき、システムのライフサイクルを通じた安定運用に何が必要となるかを十分理解しており、それを新規設計段階からビルトインしていくことができますが、中国ローカルベンダーにはそのようなノウハウは不足しています。環境技術、安心・安全・確実な運用のノウハウなどでは日本に一日の長があるといえます。しかし、標準化・規格化が不十分で、そのままではコンサルもしにくいし、技術も売りにくい状況です。

このような壁を乗り越えていく必要があると考えます。

なお、以下は、日中部会で事例発表を行った中国 IT ベンダーの経営者から頂いた希望ある言葉です。

「中国側はトラブルの解決方法を十分に理解していないのではないか」と言う人がいます。確かにそう思えるところがあります。ビジネスチャンスが豊富にある割に、経験豊富な人材は少ないので、うまく解決していくことができていないといえます。特に国際ビジネスについての経験はまだ十分ではありません。企業の経営についても同様で、日本のよいソリューションを持ってきてくれれば、ある程度ビジネスが見込めると思うのですが、日本側はノウハウや知的財産権が守られない、という理由で肝心なところを持ち込もうとしません。ただ、私は、日本流のサービスは世界的に見ても一流のサービスだと考えています。うまく中国にあった形で展開していけば、中国市場でも十分に通用するのではないかと思います。」

以上