

# 中国オフショア開発最新事情

高達計算機技術(蘇州)有限公司  
副總經理

御木 諭



## 1. はじめに

中国オフショア開発に深く関心を持たれ、かつその本質・意義を理解されている方は果たしてどれほどいるだろうか？顧客はもはやコスト削減だけを求めている。中国オフショア開発に新たな期待が寄せられている。それは国内の協力会社活用の論理とは全く異なる。グローバルな視点に立ち、ビジネス・リテラシーとして必要不可欠な経済原理として扱い、進化させるべき経営／事業戦略の一つであるということだ。

数年前から中国オフショア開発を活用できないPM/SEそしてSIerは、いつか必ず市場から淘汰されると思いつけてきた。ここに来てそれが現実化され、顕在化しつつある。そして、この中国オフショア開発事業こそが日本のSIerの生き残りをかけた「復活戦略」の一つの道筋であり、最後の拠り所となってしまう予感がしてならない。中国市場を避けて通れないエンドユーザー各社に至っても、考え方を同一視させるべきであろう。

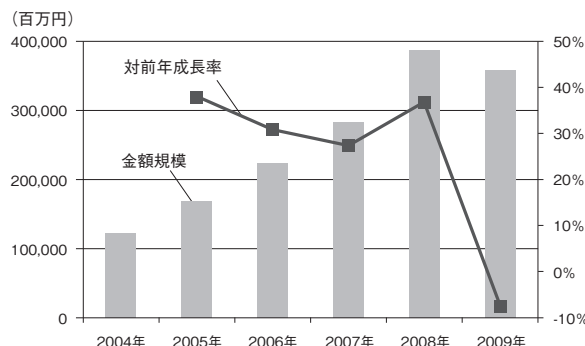
日本を起点とした思考はもう通用しない。中国はもはや日本の工場／デリバリーセンターだけではない。中国現地に身を置く者として、中国オフショア開発最新事情とともにSIerにおけるグローバル・ビジネスの展開を考察しつつ、本稿を執筆した。

## 2. 中国オフショア開発事業の最新事情

### 2.1 中国オフショアの落ち込み

2008年9月のリーマンショック以降、日本のシステム開発事業は大打撃を受けた。それに連動して当然中国オフショア発注量は激減している。ガートナー社の調査によれば、2009年度の中国オフショアの市場規模は3,030億円。前年08年比でマイナス260億円となっている。成長率はグラフの通り急降下している(図1)。

図1 日本企業のオフショアリング金額推移



2010/05/31 ガートナー・ジャパン株式会社公表より引用  
<http://www.gartner.co.jp/press/html/pr20100531-01.html>

中国オフショアベンダー各社は、これまでは黙っていても引き合いのあった受注が滞ってしまうという現象に初めて直面したのである。確かに日本側では大幅な受注減となった。受注量が減少した日本側は、稼働率向上に向けて内製化、すなわち「社員優先」を実施した。ところが、市場は輪をかけてコスト削減を迫ってくる。これにより、オフショア推進の構造が一時的に崩れてしまった。内製化により高コスト構造へ逆戻り。日本側としては、稼働率は救済できたかもしれないが、薄利あるいは赤字となった開発案件が多いのではないだろうか。

ただ、この影響はいわゆる単発の大型一括受託開発を多く手がけてきたSIerとその受託先である大手中国オフショアベンダーに多く見られたと推測している。当然その影響金額も大きく、このような急成長からの大きな落ち込みをもたらしたといえる。

### 2.2 落ち込まなかった我が社

一方、我が社のような100名程度のオフショアベンダーの受注量は減っていない。元来、大規模なオフショア案件受注には限界があるため、かつ収入が安定する保守業務や運用管理業務のオフショアリングに取り組んでいたためである。いったん中国側にアウトソーシングしたものを再度日本にイン

ソーシングさせることは至難の業である。もちろん現時点でのコスト差を考えれば逆戻りはあり得ない。したがって、後述する成長モデルのステップ2の段階にあったベンダーは大きな痛手を被っていないはずだ。つまり、中国オフショア開発そのものが、曲がり角を迎えたとは考えていない。

### 2.3 中国での新たな動き

とはいえ、右肩上がり突然の急激な下落。対日一辺倒ではもうもたない。混迷する日本の政治と経済。そこで新たな行動に転じた。それは、自らその穴埋めをすべく中国国内案件／顧客の獲得へ乗り出したことである。この種の各社の動きは最近各種メディア<sup>(※1)</sup>で報じられているが、現地感覚からしてもこのシナリオは今後ますます活発化すると予測する。そして、確実に中国が日系SIerのサバイバルへの土俵と化すると考えている。わが社も小規模ではあるが、中国企業のシステム開発受託やプロジェクトへの参画をさせていただくなど、実案件での経験を積み始めている。

その顧客からの評価の第一声は、やはり信頼と品質である。日系SIerの持つ総合的なシステム構築技術は、建設業、製造業等に匹敵するほどの世界に誇れる一級品だと思っただけではない。

対日依存からの脱却。とはいえ、これまでの経験、ノウハウ、そしてビジネスのパイプを上手く活用していく。これが今の中国オフショアベンダーの姿である。

### 2.4 日本での新たな動き

他方、日本の顧客側での新たな動きも見られる。先日あるソフト開発会社からオフショア開発の提案依頼を受けた。その顧客が考えていたのは単なる開発費のコスト削減だけではない。当該顧客が有するソフト製品の中国マーケットへの展開も含めた製造、保守、販売まで頼れるトータルなパートナーを模索していたのだ。前述した中国での自立化を探るオフショアベンダーの動きとまさにWin&Winの関係構築を目論んだ作戦である。こういう動きからも、もはや顧客は単なるコスト削減だけを求めてはいない。中国を知る、中国で動きをとれるSIerを求めている。

### 2.5 中国オフショア開発のターニング・ポイント

さて、こうした動きが取れる原動力の一つに、対日オフショアに携わってきた中国オフショアベンダーの人材レベルの高さが挙げられる。特に経営層、幹部層の人材は、開発エンジニアの素質を根底に、この対日オフショアの過酷なビジネス経験によって高度なグローバル・ビジネスのノウハウとマインドを身につけていることだ。日本語を操り、日本の大学を出て、あるいは日本での勤務経験を経て、日本のSIerで日本の商習慣が養われた血気盛んな30代の人材が一気にセールスへ、マネジメントへと乗り出す。彼らこそグローバルなビジネスマンなのである。

もちろん、彼らは母国中国での商売の仕方は分かっている。日本人が乗り込んで苦勞する場面は生じない。日本流の開発で顧客は安心。必ず納期を守り、品質も高い。かつての開発工程の切り出し案件を受動的に待つ…こういう感覚はもはや現場レベルにおいても薄れてきている。元来モチベーションの高い中国人エンジニアが、なお一層新たな領域で貪欲にビジネス・チャンスを作り出そうとしている。

こうした人材をどう位置づけ、関係させ、活用していくのか？この展開の成り行きが中国オフショア開発、そして我々日系SIerの大きなターニング・ポイントになるのは間違いない。

## 3. 日本の懸念と期待

この話の延長線上として、日本側の懸念と期待に関して記しておきたい。言語スキルの問題はさておき、冒頭にも述べたが、中国オフショア開発の本質的な理解者がどれだけ存在するだろうか？ SIerという生業はたいへん幅が広い。発注者／受注者の関係の違いはあったにせよ、中国人はこの対日オフショア・ビジネスに事業生命をかけて取り組んできた。そしてその苦渋の経験を今、新たな領域で開花させようとしている。

対して日本側は自らの持つスキル、ノウハウ、バリューをなんとなく封じ込めているように思えてならない。黙っていてもノウハウが流出しただけと言えないか。ならば、自ら持ち出せば流出にはならない。なぜ日本側はもっと自らをグローバル・スタンダード化させようとならないのか。オーダーメイドなら世界でも負けない腕があるのだが…。

日本国内市場での大きな成長が期待できない今日、その活躍の場を中国はじめ、その他新興国にもっと向けていくべきである。それをビジネスとして成熟させるには時間もコストもかかる。もちろんリスクもある。それ以前に野心や熱意も不可欠であろう。こうした懸念を期待に変えていくことをこそ、今まさに日本のSIerにおけるスローガンとしなければならない。

## 4. 中国オフショア開発事業の意義

私論であるが、中国オフショア事業の成長モデルとその意義、そして今後のグローバルSIerへの戦略指針を整理してみた。

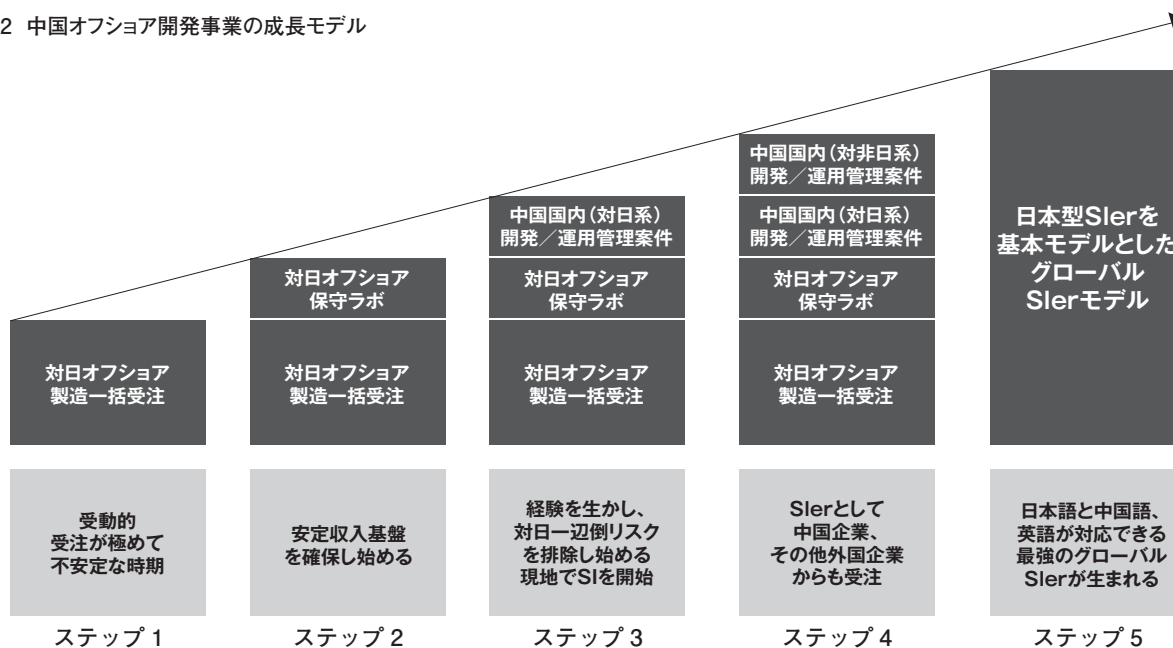
### 4.1 中国オフショア開発事業の成長モデル

図2に示したのは、私が考える中国オフショア開発事業の成長モデルである。

ステップ1：大規模開発における単なるコスト削減のためのリソース活用。もちろん発注者側に多大なメリットはあるが、一時的なもの。中国側は受身。受注は極めて不安定。

(※1) 株式会社BCN 2010/8/30発行 週刊BCN Vol.1348号第2部等

図2 中国オフショア開発事業の成長モデル



ステップ2：保守や運用管理業務のオフショアリングを受託することによって収入安定基盤を有する。また業務知識の蓄積が可能となる。

ステップ3：中国国内への展開を開始する。まずは日本語力を生かして日系顧客へアプローチ。

ステップ4：非日系顧客獲得に乗り出す。日本語力は武器にはならない。日本流を如何に提案、顧客に認められるかが勝負。ここがグローバル・ビジネス展開へのターニング・ポイントである。

ステップ5：Slerとしての品揃えは基本的にできた。

#### 4.2 中国オフショア開発事業の意義

なぜ中国オフショア開発事業が意義を持つのか？言うまでもなく第一は中国13億人のマジョリティ。第二は隣国であり漢字国であること。日本国内での市場拡大は見込めないとしても、その目の前に最も大きなマーケットが存在していることをもっと現実視すべきだ。そして、既にこの地で我々の生業を行っているということだ。また、欧米諸国人に比べ隣国、漢字国であるというアドバンテージを今一度再認識すべきである。もちろん、対日オフショアのパートナーは日本語で応対してくれる。言語面でのハードルは低い。

こうした環境下、我々がコアとしてきた生業、業務、ノウハウ、パッケージ、そして人材をそのマーケットに適応させていくという方法論をもっと積極的に検討／具体化すべきではないか。この足がかりが、前述の成長モデルの過程に含まれているがゆえに、この中国オフショア開発事業が大きな意義を持つと解釈されたい。

ところで、日本のSI事業でこれほどまでに海外と深く密接に関わった国があるだろうか？ 欧米諸国の技術、OSやパッ

ッケージ製品は確かに活用してきた。ただそれらは、使ってきただけ、使われてきただけではないか。そして、その接点は、大半がその日本法人として存在した。直接的に外国人と接する機会が少なかったとは言えないか。ところが、中国オフショア開発では状況が異なる。この点も発想の留意点としておくべきであろう。

#### 4.3 グローバルSlerへの戦略指針

##### (1) 戦略的オフショアリングの徹底

特に我が社のような業務システムの受託が中心のSler／オフショアベンダーにおいては、単なる開発工程の切り出し型からプロジェクト全体、システム全体、あるいは業務全体を戦略的にアウトソーシングしていくことを強く意識しなければならない。その評価ポイントには相反する2つの側面がある。

① 1点目は、ポテンシャルティである。たとえばそのシステムや業務プロセスが中国でも通用するものかどうか？あるいは類似のノウハウが中国で展開できるか？の可能性を追求することである。情報システムや業務プロセスは世界各国、大差があるとは思えない。日本はどちらかという複雑で非合理的かも知れない。しかしながら、たとえば「内部統制」や「コンプライアンス」に関しては、さすがの中国でも今後大きな課題となるだろう。「品質管理」「顧客満足度」といった類では日本は世界でトップレベルである。それらのITソリューションは日本の業務プロセスの中にすでにパッケージングされている。すなわち、こうした業務プロセス全体を、そのまま中国側にITと組み合わせた形で進出させることだ。これは中国への戦略的BPOとしても具体化され、いずれ日本の業務が中国で動くことにもなる。この取り組みは当然お客様を巻き込んでいく必要がある。

②2点目は、恒常的にIT投資として付加価値を生まない、しかしながら継続は必要という領域。本来的というか古典的な外部委託モデル(主にシステム保守、運用管理)。これは典型的な戦略的アウトソーシングの考え方である。付加価値の低いものはアウトソーシングし、社員はもっと付加価値の高い仕事へシフトさせていく、という考えを根底においた選別アプローチ(仕分け)である。いずれにしても、中途半端でなく、徹底的に実行しなければ付加価値は生まれない。

## (2)積極的な海外派遣

戦略的オフショアリングの行動指針として最も重要なことはフットワークである。オーナーである顧客とSIerが一体となって現地で定着化まで推進フォローアップすることである。一般製造業における現地生産化はこれをなくして実現しない。対岸に居てはやはり人も機械も動かさない。何も現場のPMクラスだけではない。場合によっては事業本部長クラス、執行役員クラスが中国に腰を据えて取り組むべきだ。この行動によって別の新たなビジネス・ポテンシャルが見えてくるかもしれない。この活動量こそが成否の決め手となり、グローバルSIerへの近道にも繋がる。

図3 高達計算機技術(蘇州)有限公司



※上記写真は<http://www.sipac.gov.cn/japanese/>より引用

このように、中国オフショア開発はSIerのグローバル化に向けて一つの大きな意義を持つ。ところが、日本企業は徹底的な施策を実施しない。これが日本企業の弱点ではないか。様々なリスク、日本側の空洞化懸念など反論は大いにあろう。だが、真にグローバル化を目指すならリスクと投資は避けて通れない。これを如何に最小化させるか。これこそまさに新規事業戦略におけるROI経営の真骨頂ではないか。

## 5. オフショア拠点からグローバルSI拠点へ

CACグループの中国オフショア拠点、高達計算機技術(蘇州)有限公司(図3)は上海に程近い中国の江蘇省・蘇州市にある。蘇州工業園区はシンガポール政府と中国政府が合作したグローバル企業が集結するハイテク地帯である。(図4)詳しくはサイトを参照されたい。

(<http://www.sipac.gov.cn/japanese/>)

「生産拠点はどこにあっても良い。品質、コスト、納期、を守ってくればよい。」は、従来のオフショア活用の十分条件であったろう。しかしこれからはそうでない。有能な人材が集まり、ビジネス及び生活のインフラが整う場所、加えて、その有能な人材の定着率が極めて重要視される。また、日本はじめ諸外国とのアクセスの良さもビジネス上不可欠となる。とはいえ、コアとなるシステム開発業務が東京や上海など大都会のど真ん中にある必要性はない。ここ蘇州工業園区はそうした意味で、バランスのとれたSIerという生業に相応しい絶好の立地条件を有していると思っている。

図4 蘇州工業園区



## 6. おわりに

### ～コアコンピタンスとアイデンティティ～

グローバル・ビジネスのゴールは何か？ この定義は、各社そして経営者十人十色だと思う。定量的な規模の拡大に尽きるのか？あるいは既存の商材、カスタマーベースとした内実的拡張に置くべきなのか？ 少なくとも、量販のきかない業務システム開発をコアコンピタンスとしてきた我が社は、後者に関して勝算をはじき出す必要はあろう。

そして中国ビジネス＝グローバル・ビジネスとなるのかどうかは、まだまだ不透明な要素が散在している。依然カントリーリスクは大きく立ちはだかる。誰もがいまだに試行錯誤を繰り返している。「マジョリティ」と「隣国で漢字国」。日本も世界のど

の国も経験したことのない経済の量的規模。そして、わずか2～3時間で往来のできる地理的条件と文化の親近性。我が国にとれば、中国は外国の中でも明らかに特異な存在だといえる。

「加速する中国ビジネス」。マクロな潮流に誰もが期待を膨らませてしまう。確かに、それは事実としても、日々の生業にはマイクロな淀みが多数存在する。日本企業が中国、グローバルを見据える場合、日本企業でしかありえない。グローバル・フィールドでは、コーポレート・アイデンティティが極めて重要だ。小さな淀みの解決も容易ではない。課題が課題を生み続ける日々であるが、今こそ原点に立ち返り、コアコンピタンスそしてアイデンティティの再形成に取り組むことが、日本企業の新たな成長と拡大に結びつくと考えている。