

「上海ソフトウェア開発事情—現地大学との合併事業を立ち上げて」

交大国際システム開発(株) 取締役 二村義勝氏

日本にとって中国は切っても切れない国であり、日本企業は進出せざるを得ない国であるという前提で話を進めたい。現地進出の基本は、経営にこういう方向でこういう形で将来を持っていきたいというビジョンがあって、それにそって進出計画を立てることである。だが、多くのケースで、そうではなくて当面の必要に迫られてのことが多い。その結果、その後で大変な苦労や痛手をこうむっている。相手がどうこうという以前に、自分の足場がぐらつくことが問題を大きくする原因であるということを確認しておかねばならない。

1) 良質で安い労働コストを求めての加工生産型、2) 14億のマーケットに切り込んでいく市場参入型、3) 中国で作ったものを日本あるいは第3国へ輸出するグローバル基地型。大体この3つの戦略パターンになるけれども、少なくとも進出が決まったら、第一にすべきことはフィージビリティ・スタデー(FS)を十分に行うことである。これまで多くの国で仕事をしてきたけれども、中国ほどFSが重要な国はない。

しっかりしたFSができていなければ中国当局の許可も下りないし、いったん現地に進出してしまったら撤退は相当に困難である。特に、撤退時のトラブルのリスクを避ける為には、最初の進出の契約のときに撤退時の条件を明記しておくことである。

WTOでも問題になったように外国企業には商社機能は認められていない。生産しない限り売ることではできないので、販売を委託するパートナーが必要になるが、その選択、特に、回収ができるかどうかがかぎになる。彼らの多くは資金がないままビジネスを立ち上げている。そのために、何とか払わなくて済むように彼らはあらゆる手立てを尽くす。信用の体系や基本的な考え方が違う。したがって、確実な回収の仕組みとそのための良きパートナーをつくることが仕事の最優先にくる。

さて本論だが、90年前後から朱首相が国営企業の民営化と並行して「大学の自立」の大号令を出したあたりから産業界は様変わりになった。当社の中国でのソフトウェア事業の発祥は、現在、総経理を務めている包叔平氏による。彼が留学先の京都大学を卒業し、オムロンに就職して担当したのが当時、日本では通産省が中心になって進めようとしていたシグマ計画である。その後、シグマ計画はご破算にはなったけれども、彼がいることがきっかけとなって上海でのソフトウェア事業の立ち上げとなった。

事業は上海の業界でトップシェア企業と位置付けられるほど順調に推移した。ところが、ある時に気がつくにあっという間に10位前後になっている。年率40%以上のスピードでソフトウェア産業が成長を始めたのである。当方も着実に伸びているけれども、全体はとんでもないことになっている。いったい我々は将来どうなっていくのか、とたんに見えなくなってしまった。本当のところ何を目指して事業を行なっているのかという根本的な問題から考え直す必要に迫られた。

そこで、事業の将来を描きなおし、会社の組み立てをやりなおすことにした。そして、上場を計画した。上場するには日本の持株比率を25%未満に下げ必要がある。そこで、上海交通大学との合併にし、さらにキャピタルファンドが参画する体系をとった。その間の経緯と現在の全体像は下記の通りである。

1989年04月 上海オムロン計算機有限公司 設立 資本金 400万元

2000年11月 資本金 3000万元に増資

2001年07月 上海交大オムロンソフトウェア株式会社に社名変更

本体企業：上海交大オムロンソフトウェア株式会

傘下企業：上海華鐘計算機ソフトウェア開発有限公司
交大国際システム開発株式会社
南京欧亚物流情報システム有限公司

主要株主：上海交通大学、オムロン中国有限公司、上海古徳投資コンサルタント有限公司
役員：董事長 唐長鈞、 副董事長 皆川泰平、 総経理 包叔平

2001年度売上高：5 0 8 0 万元

グループ従業員総数：360名

ソフトウェアは優秀な人材の確保が極めて重要である。そこで、上海にトレーニングセンターを設立し、大学卒業の前の6ヶ月間、徹底的にソフトウェアの勉強と日本語の習得をさせる。その間、多少の報酬を出す。そうして求める水準に到達した人だけ採用する。初年度には100人を採用したが、中でも10人ぐらいは極めて優秀である。給与は平均して月額6000元前後であるが、できるSEになるともう少し上になる。男女比は8：2ぐらいである。

優秀なソフト人材に対する最も大事な問題は、絶えず新しい仕事に挑戦させていくことである。向上機会がなくなった時は彼らがやめていく時であり、この問題には経営として大変な注意を払っている。また、持株制度も彼らをつなぎとめておく重要な手段である。また、経営人材に関しては現地の人間にすべて任せていて日本人はいない。そうしなければ優秀な人材は来ない。

プロジェクトリーダーには日本での業務経験が必要になる。また、いわゆるブリッジSEという、双方を橋渡しする重要な役目をする人たちがいる。今のところ日本の仕事を受注の中心のためにそうなる。しかし、数年先には中国内部の仕事が激増する可能性が高い。日本の仕事が中国へシフトし、いずれ国内需要に移行する。そうすると今度は日本人が現地へ出て行って仕事をしなくてはならない局面がくる。そろそろ日本のソフトウェア業界はその準備が必要になっていると思っている。