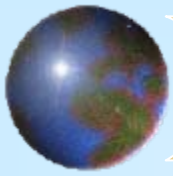


中国大連における
オフショア業務の現状及び注意事項と、
中国（特に東北三省）の人材概要

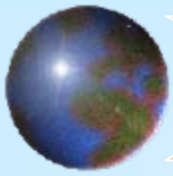
2007年10月18日

大連毅信軟件有限公司

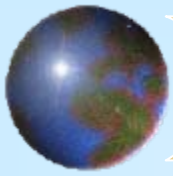


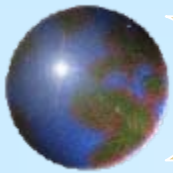
目 次

- I. 大連の概況
- II. 大連におけるオフショア業務の概況
- III. オフショア時の注意事項概要
- IV. 中国（大連）における
外資企業の注意事項概要
- V. 中国（特に東北三省）の人材概況

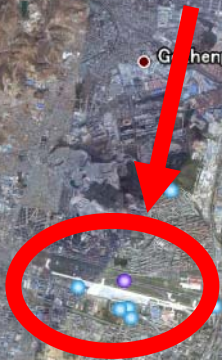


I . 大連の概況

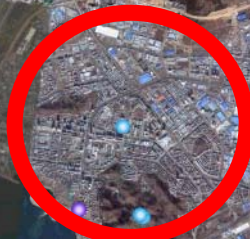




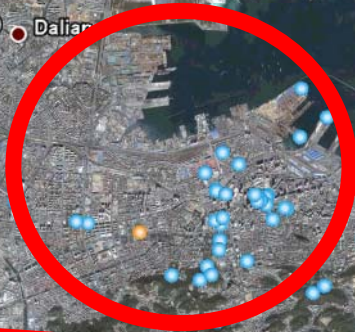
大連空港



開発区 (工業団地)



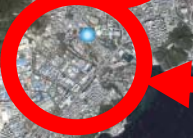
大連市中心街

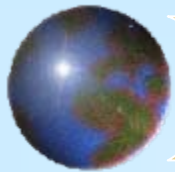


大連ソフトパーク



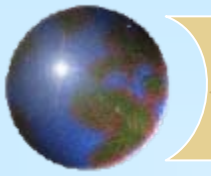
大連ハイテクパーク





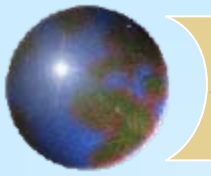
大連市の風景（労働公園）





2. 大連の特徴

- (1) 大連は港町で、北海道と同じような気候
(雨や雪が少なく地震や台風もほとんど無い)
- (2) 中国内で日本語の話せる比率が一番高い都市
- (3) 中国内で日本向けオフショアが一番多い都市
- (4) 中国内では一番の親日都市で、日本人が一番暮らしやすく、安全な都市
- (5) ハイテクパーク, ソフトパーク,
開発区(工業団地)などがあり、日系企業が多いため、駐在員や出張者が非常に多く、日本語や日本文化に触れる機会が多い



3. 大連のIT人材概況

(1) IT人材の増加

一般労働者 → 約1,000元/月

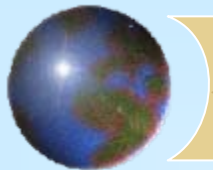
新人PG → 約2,000元/月

(2) 日系企業や日本人が多く、日本語や日本の文化に触れる機会が多く、また日本語教育も盛んなため、対日向け人材が多い

(3) 東北三省（黒龍江，吉林，遼寧）の中で、わりと優秀な人材が集まりやすい都市

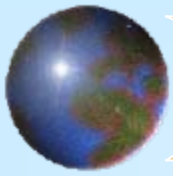
(4) 在日経験者が戻り、会社の責任者をしている

● 中国は広く、南と北では、性格も考え方も違う

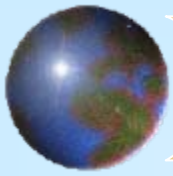


4. 大連市のIT発展支援への取り組み概況

- (1) 大連市特有の税制優遇政策があり、年収が6万元以上の人に関し、その中の個人所得税の40%が個人へ返金される仕組みがある
(優秀な人材の育成及び確保)
- (2) 毎年6月末頃に、ソフトウェア交易会を実施し、海外と触れる場を積極的に設けている
(セミナー, 商談会, 展示会, 人材募集会)
- (3) 増値税や営業税など、免除の仕組みがある
- (4) 自社パッケージの開発を支援する制度がある
- (5) その他 (日本のシルバー人材活用 → 育成)



Ⅱ. 大連における オフショア業務の概況



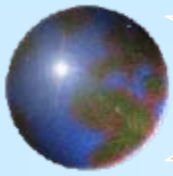
1. 最近のオフショア成功実績

(単体オフショア, 統合オフショア)

2. 最近のオフショア体制傾向

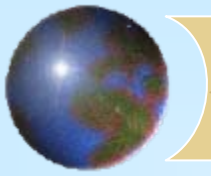
3. 今後のオフショア体制取り組み

- 統合オフショアとは、大連の地元の企業で、特徴が有り、実績が有り、更に分野の異なる企業同士が連携したオフショアの事である



1. 最近のオフショア成功実績

(単体オフショア, 統合オフショア)



(1) 統合オフショアの事例 (カッコ内は成功要因)

①日本の設計製造メーカー様 (日本人の経験者)

概要：4社連合による全社統合システム再構築
(孤立した複数システムの統合と設計の効率化)

範囲：現状調査 → 提案 → 開発 → 納品

対応：日本人の経験者と、国内及び対日経験者の連合

状況：STEP-1 (2D → 3D → NCデータ)

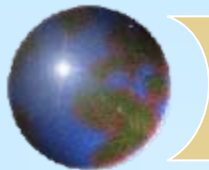
②日本のアミューズメントメーカー様 (日本人のセンス)

概要：6社連合によるパチスロ製作
(アニメ, 組込ソフト, 基板, 金型のセット化)

範囲：提案 (一部) → 開発 → セット化 → 納品

対応：日本人デザイナーと、国内及び対日経験者の連合

状況：STEP-1 (アニメ → 組込ソフト)



(2) 単体オフショアの事例

①日本のS Iベンダー様（人材の適材適所活用）

概要：3社連合によるシステム開発（年賀状サイト）

範囲：基本設計 → 詳細設計 → 開発 → 納品

規模：40人月で、期間は短期間

対応：BSE経験者と経験豊富なPG（日本語NG）の連合で、仕様説明時は顧客が大連へ出張

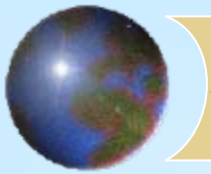
②日本のレンタルサーバー様（期間／納期の調整）

概要：2社連合によるシステム開発（在庫管理）

範囲：基本設計 → 詳細設計 → 開発 → 納品

規模：30人月で、期間はBSEの提案通り

対応：BSE経験者と経験豊富なPG（日本語NG）の連合で、開発期間は、大連側の提案通り



③日本の総合電気メーカー様（**長期間の取引**）

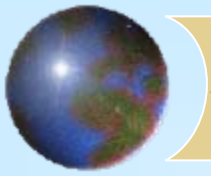
概要：1社でのシステムの開発（Matrix - PLM）

範囲：基本設計 → 詳細設計 → 開発 → 納品

（中国側工場は、操作教育や運用保守まで）

規模：半期毎に40人月で、期間は3年目

対応：開発開始当初からのキーマンの定着化と、顧客業務の精通により、正確な意思疎通と、正確な仕様理解（当初は日本の顧客に常駐）



(3) BPOオフショアの事例

①日本の大手自動車メーカー（長期契約と業務標準化）

概要：ヘルプデスクと業務移管（経理業務の委託）

目的：単純業務のオフショアで管理部門の経費削減

方法：移管業務習得のため日本企業へ駐在し、

業務内容を把握した後、大連側で一括担当

②日本の大手総合電気メーカー（長期契約と単純化）

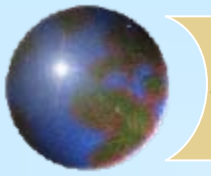
概要：社内のネットワーク監視（異常監視のみ）

目的：単純業務のオフショアで間接費の削減

方法：移管業務習得のため日本企業へ駐在し、

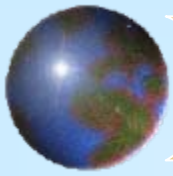
業務内容を把握した後、大連側で一括担当

（作業の単純化と、最適な範囲のみの移管）

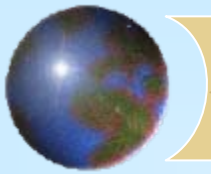


オフショアの成功率を高くする項目例

- **納期はお互いが納得**した上で決定する
(仕様追加や変更があった際も、都度相談し、決定する)
- モチベーションを下げない対応をする (怒るより注意)
- お互いが誠意と責任を持って迅速な対応をする
- **内容を含めた日本語の理解ができる B S E を活用**する
- 発注側の S E は、優秀な (しっかりした) 人が担当する
(質問などに即答でき、内容を詳細に把握できている人)
- 何時までに、何を完了させ、納品物は何かを明確にする
- 期日は明確に指定する
(来週の後半などと言う表現は使わない)



2. 最近のオフショア体制傾向



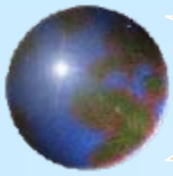
(1) 中国の他地域からの大連進出

- ・ 上海など、中国主要都市の費用高騰により、上海や北京などの国内企業が、開発拠点として大連に支社などを設立し、進出して来ている
(日本語人材が多く、政府のIT政策が良い)
- ・ 黒龍江省(ハルピン)などの企業が、日本人が多く集まる大連へ営業拠点などを設立している
(日本から近く、大連へ来たい日本人が多い)

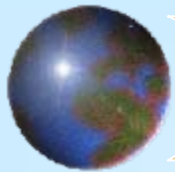
(2) 日本企業のオンサイト要求増加により、真のBSE人材が不足している(技術を理解していない通訳がBSE)

(3) 上場を目指している大手IT企業があり、無理な増員をしているため、品質管理体制に無理があり、失敗が多い
(日本企業には知られていないことが多い)

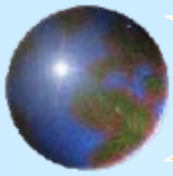
(4) 日本のオフショア地域からの依頼が増加 **(生き残り)**



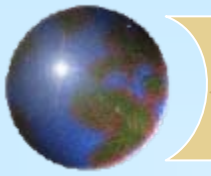
3. 今後のオフショア体制取り組み



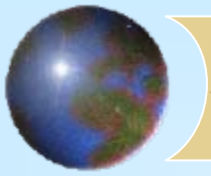
- (1) 中国の他地域（黒龍江省など）との連携
（将来のコスト高騰対応のため）
- (2) 優秀（性格，日本語，技術，業務知識）な人材の育成
（優秀な人材が少なくなっているため）
- (3) シルバー人材などの活用
（日本のビジネス感覚が分かる優秀な人材教育のため）
- (4) リーダークラス以上がすぐに日本へ出張できる体制
（打ち合わせや、現地テスト対応などのため）
- (5) 開発提携パートナーとの品質管理や開発標準の統一強化
（1社では無理な大規模対応や未経験分野対応のため）
- (6) キーマンの定着化
（顧客窓口担当やリーダーなど、キーマンの流出防止）
- (7) 顧客にとって無くてはならない存在の企業
（基本設計など、日本人S Eの代理ができる付加価値）



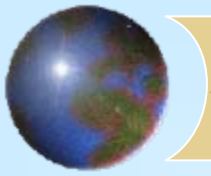
Ⅲ. オフショア時の 注意事項概要



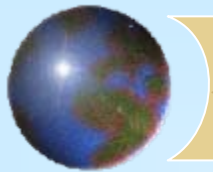
- (1) 日本人の日本語と、中国人が勉強した日本語には、相違があるので、説明した（話した）内容を必ず確認する（分かりましたには、2種類がある）
 - ・内容も含め、日本語を理解できた場合
 - ・内容は別だが、日本語が理解できた場合
- (2) 連絡（メールなど）をする場合、指示なのか、参考情報なのか、提案なのかを明確に伝える（混乱や間違った対応をさけるため）
- (3) 常に指示（顧客）側からの指示通りに行なうか、部分的には、受け（受注）側で判断して良いかを明確に伝え、判断を任せる場合は、必ず判断内容及び結果を確認する
- (4) 可能な限り、直接開発者達と会う機会を作る（相手の顔を知っていると、無理もきく）



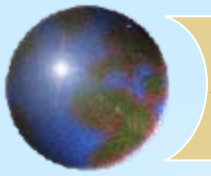
- (5) 問題発生時は、大きな声で怒らず、前向きな姿勢で注意をし、できる限り早く対処する（対処させる）
（面子をつぶさず、モチベーションを下げない）
- (6) 問題発生時は、特に冷静に考える（急がば回れ）
- (7) 仕様を出来る限り明確にし、変更が発生した場合は早急に伝える（目的や理由を伝え、理解させる）
- (8) 仕様の説明時などは、図やIT英語を多用する
- (9) 成果物は、各段階できちんとチェックする
（相違や間違いを早い段階で見つける）
- (10) ゆっくりと、的確に、分かりやすく話をする
- (11) できる限り、カタカナは使わず、漢字や英語を使う
- (12) 仕様説明時など、部分的ではなく、全体像や概要、顧客業務の流れも説明する（仕様変更時にも有効）



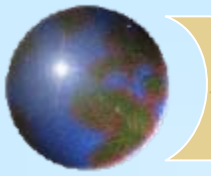
- (13) 文化や習慣の違いを理解しておくことが重要
(役割分担：開発者とテスト者は別)
- (14) 対等な立場で話をすることが重要 (高飛車は駄目)
- (15) 外国人と言う先入観を持たずに接する
(変な意識をせず、きちんと対応する)
- (16) 密なコミュニケーションで、曖昧さを無くす
- (17) 相互理解のためには、時間かかる事を理解する
- (18) 無理な要求をすると、失敗の原因となる
(開発期間や費用、仕様変更時の納期調整など)
- (19) 丸投げをしないで、きちんと参画する
- (20) ルールや責任者、連絡窓口を明確にしてから
開始し、急な場合でも、必ず遵守する
- (21) 優秀であることは重要だが、性格は更に重要である



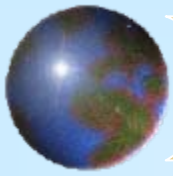
- (2 2) 計画性や自主性に欠ける部分があるので注意する
(過去、顧客や上司の指示範囲内で動いてきたため)
- (2 3) 仕様説明時など、相手が緊張しない雰囲気を作る
(柔らかい口調で、穏やかな表情で話すことが重要)
- (2 4) 失敗した場合は、人は責めず、真の原因を見つける
(真の原因追求と再発防止が最重要)
- (2 5) 同じことは2名(以上)が把握できている体制を作る
(人材の流出対策や、緊急時対応の体制が重要)
- (2 6) 行き過ぎた気配りや配慮は、勘違いの原因となる
(自分の価値やポジションを、勘違いしてしまう)
- (2 7) 日本では日本の物価、中国では中国の物価を忘れない
(作業場所が日本の場合は、日本の物価となる)
- (2 8) 時間の感覚が違い、時間厳守の習慣は根付いていない
(中国の1年は日本の3年で、長期よりも短期重視)



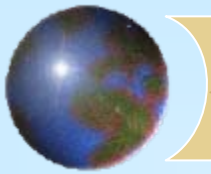
- (29) 会社を選定する場合は、資格よりも実態を良く見る
(資格は有るが、実態を満たしていない場合もある)
- (30) 誇大広告をする場合が多いので、実態を調査すること
(個人でも同様、競争社会を生き残る手段である)
- (31) キーマンが流動しない会社を選択する (離職率)
- (31) 組織として機能している会社を選択する
(人材を活かせていない会社は、継続取引が困難)
- (32) 資本金や従業員数などで会社を選択しないこと
(急成長や急拡大の企業ほど、品質などが良くない)
- (33) 正しい「Win-Win」の関係を意識して行動する
(片側だけに無理を押し付けると失敗する)
- (34) 顧客 (発注) 側であることを忘れず、遠慮は不要
(仕事は厳しく、結果は正しい評価で、正しい判断)



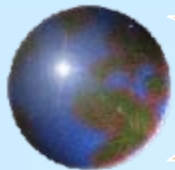
- (35) 特に東北地方の習慣として、オフショアなど業務連携を始める場合（何かと一緒に始める場合）、まずは一緒に夕食をし、お酒を飲むことが多く、お互いを理解し合った後に仕事を開始する習慣が有るが、お酒と一緒に飲む場合、習慣としてお酒を一気飲み（干杯）することを要求されることが有るが、無理な場合は断っても支障無い
（問題がある場合など、お酒でごまかす場合も有る）
- (36) 過剰だったり、数多い接待を受けると危ない
（最初は良いが将来は「中抜き」をする場合がある）
- ：最初は、日本の顧客→日本のソフト会社→現地支社→
↓
→地元ソフト会社→現地パートナー会社
- 将来は、日本の顧客→現地パートナー会社
（直接の営業と、優秀な人材の引き抜きもある）



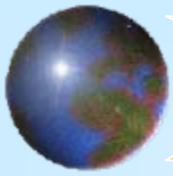
IV. 中国（大連）における 外資企業の注意事項概要



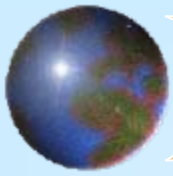
- (1) 中国では、表と裏があることを理解する
(まだまだ人脈の社会である)
- (2) 企業進出時は、目的をはっきりさせ、慎重に調査をし、
自社にとってのメリットとデメリットを見極めて決める
(裏報酬が有り、企業進出を無理に進める場合がある)
- (3) 物の購入など、必ず数社から見積を取って判断する
(現地の相場を把握することが重要)
- (4) 雇用制度や税制など、正しい情報を把握する
(複数の人から調査をし、一人だけの情報に偏らない)
- (5) あらゆる場面で、個人的な裏収入を考える場合が多い
(人材採用の紹介料や、食材手配などの手数料など)
- (6) 会社に内緒で、社員個人が設立した企業が存在する
場合があり、この企業を経由して契約する場合もある
(立場が上の人ほど、実施しやすい)



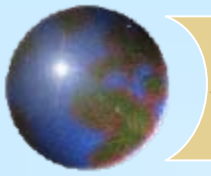
- (7) 日本本社から現地企業への直接発注ではなく、現地にある日系企業（支社や工場）から発注する場合は、見積金額に対し、マージンを上乘せしていることが有る（手数料や紹介料を要求されることが多々有る）
- (8) 特に東北地方の習慣として、会社設立や業務提携をする場合（何かを一緒に始める場合）、まずは一緒に夕食をし、お酒を飲むことが多く、お互いを理解し合った後に仕事を開始する習慣が有るが、お酒を一緒に飲む場合、習慣としてお酒を一気飲み（干杯）することを要求されることが有るが、無理な場合は断っても支障無い（問題がある場合など、お酒でごまかす場合も有る）
- (9) 過剰だったり数多い接待を受けると危ない場合が多く、特に、中国に支社などが有る場合、支社から発注した現地パートナーが、直接日本の顧客へ営業を仕掛け、直接取引の手段を使うため支社が閉鎖となる場合も有る



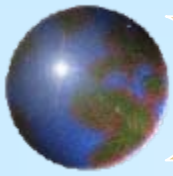
V. 中国（特に東北三省）の 人材概況 （部分的には中国全土共通）



- (1) 南の地方（上海など）と比べ、駆け引きよりも義理人情が有る人達がいて、また発展途中のため学ぶ姿勢も良い
- (2) 中国内でも優秀な大学が多い地方である
（ハルビン工業大学，大連理工大学，吉林大学，他）
- (3) 南の地方（上海など）と比べ、社員が会社を選択する場合に給与を最重要視するが、これ以外にも、会社の雰囲気やトップの方針、福利厚生、成長できるチャンスがあるかなど、他の要素も重要視する人達が比較的多い
（中国は広いので、地域によっても相違がある）
- (4) 中国全体として、優秀な人材は日本を向いていない
（一般的に、優秀な人材はアメリカを意識している）
- (5) 日本のような道德や新入社員教育がほとんど無いため、出来ないのではなく、知らないケースが多い
（情報の重要性や、会社規定の遵守など）



- (6) 仕事がない期間が継続すると、多少給与条件が良くても流動する傾向が強い
(短期間での自己成長を考える)
- (7) 優秀な人材は、長期間同レベルの仕事を担当させると、流動する傾向が強い
(例：長期間、プログラマーを担当させた場合など)
- (8) 現在の位置（レベル）を勘違いしている人達がいる
(比較対象が狭く、海外を良く知らないため)
- (9) 南の地方（上海など）と比べ、まだ発展途上のため、就職の場も比較的少なく、良い人材が残っている
(磨けば光る原石が比較的多い)
- (10) 会社と社員の労働契約は、1年とか3年であり、長期ではなく、契約更新時も、お互いが対等である
(長期安定よりも、短期高収入を選択する一要素)



B e s t C h o i c e



B e s t P a r t n e r