

2012年度

一般財団法人 国際開発センター

公益目的支出計画

自主研究事業

「我が国ソフトウェア企業のASEAN諸国進出における課題の考察」

ー中国における日系企業の知見からー

2013年3月

株式会社 国際開発センター

技術顧問 岩岡 泰夫

研究員 ペデレスチ メリッサ

目次

1. 本自主研究の概要	1
1-1 本研究の背景と目的.....	1
1-2 実施体制	2
1-3 調査方法.....	2
2. 現地調査結果	3
2-1 調査内容および目的.....	3
2-2 調査結果概要.....	4
3. 我が国 IT 企業の ASEAN 進出動向と中国の対 ASEAN 動向.....	13
3-1 緒に就いた我が国 IT 企業の ASEAN への進出動向.....	13
3-2 中国の ASEAN 諸国への投資と IT 企業の動向	17
4. 我が国 IT 企業の中国における課題.....	24
4-1 事業的視点	25
5. ASEAN 進出における IT 企業の課題	39
6. まとめと提言	48
6-1 まとめ	48
6-2 提言	51

付録

1. 本自主研究の概要

1-1 本研究の背景と目的

中国では、2012 年 11 月の共産党大会で発足した習近平新政権下における経済政策に期待はあるものの、インフレ、景気減速や不動産バブルの崩壊リスクに揺れる中、外交的には尖閣問題で課題を抱えている。この状況下、2015 年の ASEAN 経済統合を目前に控えて我が国の産業界と ASEAN 諸国との関係構築が拡がり、それに伴い IT 業界、ソフトウェア企業の進出も「中国+1」の意味合いを含みながら活発化している。

本自主研究では既に活発化の様相を呈しつつある我が国ソフトウェア企業の ASEAN 進出における脅威と課題について、筆者らが本邦企業の現地法人責任者として蓄積してきた知見を基に考察する。

まず、我が国ソフトウェア企業の ASEAN 進出の現状を概観し、ASEAN との自由貿易協定締結後、ASEAN との関係を深めている中国ソフトウェア産業の全体的な状況と IT 企業の進出動向を報告する。

我が国のソフトウェア企業は、ASEAN への進出に先行して 1990 年以降中国に進出して来た。オフショア開発および日系企業（Japan Originated Company: JOC）の IT サービス支援を主要なビジネスとしてきたが、人件費の上昇、中国リスクなどの要因から中国への進出に陰りが見えるなか、再度、中国市場に向けた事業戦略を見直す時期に来ている。

節目を迎えた中国事業、これから伸長するであろう ASEAN 事業という大きな流れの変化を前に、これまで日系ソフトウェア企業が中国で得た知見(事業視点、経営視点)を今後、ASEAN へ進出する企業に生かすことはないだろうかとこの観点に立って考察し、ASEAN 進出企業にとっての課題をあぶり出す試みは有意義であると考ええる。

これからアジアで中心的な役割を担う中国と、そうありがたい日本は、ASEAN 市場においても、多様な業界で競争局面があるはずである。また協調の局面も当然の如く生じると考えられる。ソフトウェア業界もその例外ではない。こうした中、中国の事業経験を踏まえつつ、ASEAN に進出する我が国のソフトウェア企業にとって課題は何かを考える手立てを得ることは有益である。

ASEAN 進出の課題については、あくまでも現時点における仮説であり、引き続き検証を行う必要がある。

最後には、ASEAN 進出に関して、官民が協力して取り組むべき、特に重要と考える 5 点について提言としてまとめた。

1-2 実施体制

氏名	担当業務	役職
① 岩岡 泰夫	調査団員（海外、文献調査、報告書作成）	技術顧問
② ペデレスチ メリッサ	調査団員（ロジ全般、報告書作成）	研究員
③ 黒田 知幸	業務監督	RDI 部長

1-3 調査方法

文献調査、インターネット調査、中国における実務経験を中心に仮説を構築し、以下の現地調査を通して検証した。

第 1 回現地調査（中国、北京）2012 年 9 月
・ 現地調査事前調整、アポイント構築
第 2 回現地ヒアリング調査（中国、成都）2012 年 10 月 28 日～11 月 3 日
・ 内陸部における IT 動向、中国進出日系企業、IT 人材動向、沿岸部と内陸部のギャップを埋める政策の実態に関するヒアリング調査
・ 訪問先は高新区、ソフトウェアパーク、ソフトウェア企業、大学、日系企業
第 3 回現地ヒアリング調査（中国、昆明・南寧）2013 年 1 月 20 日～1 月 26 日
・ 西部地区、華南に位置し、ASEAN に隣接する地域での IT 動向、中国企業の ASEAN との連携状況、人材交流に関するヒアリング調査
・ 訪問先は高新区、ソフトウェアパーク、ソフトウェア企業など

2. 現地調査結果

本自主研究では既に活発化の様相を呈しつつある我が国ソフトウェア企業の ASEAN 進出における脅威と課題について考察するため、文献調査、インターネット調査に加え、本邦 IT 企業における実務経験を有する筆者らの知見を中心に仮説を構築し、以下の現地調査を通して検証した。

2-1 調査内容および目的

現地調査は、今後の中国での日系 IT 企業の事業課題の考察および我が国ソフトウェア企業の ASEAN 進出における仮説的課題の検証を行うことを目的とした。調査では定性的な情報を収集すべく現地企業や関係団体、ハイテクパークなどに対してヒアリング調査を行った。

調査対象地については、IT 産業をはじめ経済発展が目覚ましく急激な変化の渦中にある中西部、南部に絞り、中国国内での地域・省による産業傾向の差異を踏まえた調査を実施した。

また、ASEAN に進出する上での仮説的課題の検証に関する調査では、現状、ASEAN 諸国への進出は緒に就いたばかりの日系 IT 企業だが、今後、ASEAN の IT 市場で中国の IT 企業としての競争力を削る局面が発生することは容易に想像できるとの認識の下、中国 IT 企業の ASEAN 諸国での事業の現状、中国経済がみる ASEAN 市場に関する情報の収集を実施した。

具体的には中西部を代表する四川省の成都に加え、ASEAN 近傍に位置しミャンマー、ラオス、ベトナムなどとも国境を接する都市である雲南省の昆明、広西チワン自治区の南寧をヒアリング調査対象地とした。

ヒアリング調査は 2 回に分けて実施した。

◆ 第 1 回ヒアリング調査

調査地：四川省成都

日程：2012 年 10 月 28 日～11 月 2 日

訪問・ヒアリング先：章末資料（12 ページ）参照

◆ 第 2 回ヒアリング調査

調査地：雲南省昆明・広西チワン族自治区南寧

日程：2013 年 1 月 20 日～1 月 26 日

訪問・ヒアリング先：章末資料（12 ページ）参照

2-2 調査結果概要

1) 中国中西部の現状と特色

中国中西部は、西部大開発の下、北京、上海など沿岸部での経済発展を地方都市にも広めようとしている地域である。そのため、四川省、重慶市、雲南省、広西チワン自治区などでは一様に、空港、高速道路、鉄道、地下鉄、さらにはハイテクパークや巨大商業施設などの建設ラッシュが起き、成長を続けている。

中国政府としては、沿岸部などの開発がある程度の規模に達し、以前のような高成長が難しくなったため、国家レベルでの成長率を維持するには、地方都市の経済開発が不可避となっている。また、地域間の経済格差是正、国土全域の社会基盤整備という意味においても、国家プロジェクトとして地方開発を進める必要がある。

結果として、地方にも産業基盤が構築され、雇用が生まれ、都市部に集中した人口を分散させる効果もある。今回調査した四川省成都や雲南省昆明、広西チワン自治区では、沿岸部に流出した人材が地元に戻った、あるいは他省の労働者の流入が増えたと話す関係者もいた。いまのところ、地方の経済開発は着実に進み、全体的には内需の増加傾向を維持しているといえる。

その反面、沿岸部で問題となっている、人件費・地価の高騰、人口増加、渋滞や公害といった負の側面もそのまま内陸部、中西部に移転させるリスクも否定できない。地方都市でもマンションなどの値段は高騰し、投機目的の所有が問題になることもある。

2) IT 産業の動向

中西部の IT 産業は、地域によって取り組みや市場規模に大きな差が存在する。今回調査した範囲では、成都是比較的 IT 産業にも力を入れているが、昆明・南寧などでは、地域経済に占める割合は 1 割前後と決して大きくない。国内・外資を含めて大手ベンダー、SIer (System Integrator)、サービスプロバイダが地方都市に進出している例は少ない。

成都では、オフショア開発のための拠点誘致やアウトソーシングの開発ベンダーなどの例が見られたが、昆明では、地方自治体や国が主導するプロジェクトとして IT 産業が成立している状態だ。雲南省では、国が主導する遠隔医療システムの開発プロジェクトが進んでおり、その開発ベンダーに選ばれた昆明の現地企業とその周辺のシステム開発会社が市のソフトウェア産業の中核をなしている。それ以外の企業も、自

自治体のシステム開発が主な市場である。一般企業のシステム開発やパッケージソフト・サービスなどの提供を主なビジネスとしている企業もあるが、ビジネス規模は小さいところがほとんどであり、IT 産業はまだ未成熟の状況であると言える。

中西部は、沿岸部に比べればまだ土地などが安く開発の余地が残っているので、工場や製造業などの誘致が結果的に奏功していると思われる。また、IT 産業はネットワーク環境が充実していれば立地場所など問わないはずだが、情報が集まりやすい都市部などに集中しがちである。そのため、全国規模でビジネスを展開する IT 企業の開発拠点は中国国内ではそれほど分散しない。これは、日本の東京やアメリカのシリコンバレーなどにもみられる特徴である。

中西部で IT 産業が発達するには、地域経済が本格的に活性化するまで時間がかかるものと予想される。ハイテクパークなどに製造業などが進出し、関連企業や産業も増えてきたら、地域内での IT システム開発の需要も生まれる可能性がある。また、自治体や地方政府のシステム化もさらに進めば、この領域での市場拡大も見込まれる。

3) 同地域で考える日系 IT 企業のビジネスモデル

中西部において、日本の IT 企業が考えるビジネスは限られたものになりそうだ。前述したように、当該地域の主な IT 企業は、自治体のシステムを担当するか、国などのプロジェクトを担う形をとることが多い。プロジェクトの調達の一部に日本の製品やソフトウェアが採用される可能性はあるが、自治体や政府が関連する事業は、外資企業の参入は難しい。

また、同地域において IT 産業が完全に立ち上がっているとは言い難く、現地企業の IT システム開発なども、地元企業とのつながりを重視する傾向から、外資系企業やグローバルブランドの優位性はほとんどない。大手企業は、本社システムに合わせて外資系のシステムやソリューションを導入することもあるが、この場合、中国市場においてプレゼンスを確保しているのは、SAP、Oracle、IBM、アクセンチュアなどである。

現在の状況で、日本の IT 企業が中西部において拠点を構えビジネスを展開するとすると、日本や中国国内の日系企業、あるいは中国企業からのアウトソーシング開発や BPO (Business Process Outsourcing) を請け負うようなビジネスが考えられる。

日系企業のソリューションやアウトソーシングを行う日系ソフトウェアベンダーや Sier は沿岸部にすでに多く存在している。しかし、これらのビジネスは日本経済

に大きく依存するものであり、いわば成長する中国経済の直接の恩恵を授かっているとはいえない。沿岸部でのビジネスモデルは、中長期的にみるとそれほど魅力あるモデルとはなりえない。

中西部でのビジネスを考えるなら、今後の市場を見据えたものがむしろ望ましい。たとえば、今後拡大すると思われる企業システムや IT 化ソリューションの上流を支援するビジネスが考えられる。これまでのシステム開発のノウハウをもとに現地ソフトウェア企業と連携しビジネスに繋げる。現地企業とのパートナーシップは、市場での営業チャネルの確保という意味で重要である。また、中国企業は、日本企業以上に独特な業務プロセスや慣習を持っている。ソリューション・ビジネスでも、グローバルなソリューションが適用できない部分も多い。その意味でも、日本企業単独でビジネスを考えるよりも、現地企業とのアライアンスやソリューションのライセンスビジネスは有効である。

今後成長する市場という意味では、長期的なビジネス戦略を立てて、現地に進出する考え方もある。時間はかかるが、現地市場に溶け込み、認知されるべく地道に正攻法のビジネスを展開していけば、現地企業と同じ土俵でビジネスを構築できる可能性がある。長期的な投資が必要だが、定着すれば安定したビジネス基盤を確保でき長期経営が期待できる。このとき、完全に外資として独立資本でいくか、合弁企業の形をとるかは、おそらく正解はなく、業界、経営者の考え方によるだろう。

4) 課題と戦略

これまでの議論を踏まえ、中国中西部での IT 分野でのビジネス展開について考えてみると、いくつかの課題が浮かび上がる。

- ・ オフショア開発ビジネスの限界
- ・ 中国国内特殊事情による外資のハードル

その一方、以下のように、西部大開発によって、国家戦略として経済化が進む地域としてのメリットも考えられる。

- ・ 新規市場としての可能性
- ・ 投資市場としての可能性

これらについて、検討したい。

(1) 中西部市場の課題

i. オフショア開発ビジネスの限界

過去、日本の IT 企業にとって中国沿岸部は、オフショア開発の市場だった。現在は、日本国内市場の冷え込みと中国国内市場の拡大により、日中双方にとってメリットのあるビジネスモデルではなくなっている。日本にしてみれば、現地開発やテストにおいて、高騰する人件費や地代によって工数・コスト削減が見込めなくなっている。中国企業にとっても、経済開発と内需拡大により外資系企業のオフショア開発やアウトソーシングに依存する必然性がなくなっている。すでに、沿岸部の企業が、国内および海外での競争力維持のため、中国の内陸部にオフショアやアウトソーシングの拠点を構える動きさえある。

そのような中、日本企業にとっても、中西部を新しいフロンティアとしてオフショア・アウトソーシングビジネスを展開する場所とするとは考え方も不可能ではない。しかし、開発が進む中西部において沿岸部モデルが通用するのは、おそらく 5 年から 10 年のみではないかと予想される。すでに、土地高騰や人件費の増加圧力が現地ではみられ、この点は複数の経営者が景気の拡大とともに問題点として挙げていた。

中西部・内陸部は広大とはいえ、沿岸部で発展した経験を活かした開発が行われ、そのスピードは当然速まっている。これらの地域が、沿岸部のように発展するということは、都市部と同様の問題が遅からず発生するということである。

ii. 中国国内特殊事情による外資のハードル

中国国内市場の特殊性は、中西部だけの問題ではないが、これも中国ビジネスにおけるリスク要因となりうる。

発展目覚ましい中西部だが、人々の考え方やビジネス慣習などの変化はそれほど速くはない。長く外資系の企業文化にさらされた沿岸部と違い、古くからの地元企業どうしの付き合いや関係を重視する文化は色濃く残っている。企業が IT ソリューションの導入を考えると、グローバルブランドのシステムや Sier よりも、知り合いの企業や付き合いのある企業、付き合いのある企業の紹介、といった属人的な関係を重視したチャネルビジネスが強い。この信頼関係の構築には時間がかかる。

中西部の地方都市では、ハイテクパークを整備し企業誘致に躍起となっている。国内企業や外資系企業、合弁企業含めて、地域発展のための進出には積極的に取り組んでいる。自治体レベルでの税制の優遇措置やオフィス用地や建物の斡旋・便宜などハイテクパークの事務所は協力的である。必要ならば、事業資金の支援策、銀行・投資家やベンチャーキャピタルの紹介などもしてくれる。

しかし、ハイテクパークや自治体の思惑は、地元の税収アップにある。そのため、ただ進出したいというだけでは、彼らにとって誘致したい対象とはならない。本社をそのパークに構え、雇用のみならず法人税についても地元貢献してくれる企業の進出を期待している。沿岸部や他省に本社が存在し、たんに営業所や支社を作るというだけでは、前述のようなサポートが十分に受けられない可能性がある。

そして、一番の問題は、中西部では製造業や工場の進出は多いが、IT 関連企業やサービスプロバイダなどの市場が現状では決して大きくないことである。中国の大手 IT 企業も中西部への進出意欲は高くない。地元の IT 企業や SIer が、地方政府の IT 化や国のプロジェクトにかかわる分野で安定したビジネスを展開している事が、その理由である。

(2) 中西部市場のメリット

i. 新規市場としての可能性

沿岸部の発展をトレースしようとしている中西部だが、当然沿岸部での急速な経済発展の負の側面を分析し、なんらかの改善策を講じながら開発を進めるだろう。同様なリスクを抱えている認識を持ちながら、新しい市場としての可能性やメリットを生かす方法も考えられる。

すでに沿岸部に進出している日本企業も、新しい市場としての中西部では自身の経験を生かして、より効率的にビジネス展開ができる可能性もある。

中西部において IT 市場は成熟しているとは言えないが、中期的な視点で見れば、現地のインフラや企業向けの IT システムやソリューションのビジネスが広がる可能性がある。地方都市では、ハイテクパークの建設だけでなく、労働力の流入に備えて住宅などの建設ラッシュも起きている。地下鉄や空港の整備も西部大開発では定番ともいえるプロジェクトである。交通システムの IT 化やインターネット連動の各種サービスシステムの構築などには需要があることが予想される。地下鉄整備とともに、駅周辺の再開発によって大規模商業施設の建設も多い。これらの

サービス業向けのシステム需要も増えるはずだ。

これらのビジネスでは、オフショア開発やアウトソーシングのモデルは通用しないため、現地企業とのチャネル構築やパートナーシップ戦略も重要となってくる。地元の企業をフロントにたて、システムの中身やパッケージを提供するというビジネスなどを考慮すべきである。

いずれにせよ、現地企業や現地市場に向けたビジネスを中心に考えていくことになる。

ii. 投資市場としての可能性

開発が進むということは、さまざまな側面で投資資金が流入してくるということでもある。建設、交通、学校・病院などの分野で現地企業と IT システムやソフトウェア開発の部分でアライアンスを組んだり、資本参加したりする、等の事業戦略が浮上してくる。

商業施設や地下鉄、道路などどの地方都市でも共通する投資分野もあるが、雲南省昆明の遠隔医療プロジェクト（後述）など地域ごとの特色がある投資分野も存在する。観光など土地や風土に依存する産業もあれば、政府系プロジェクトなど、中央と地方政府の関係や高官どうしのつながりといった複雑な要素がからんでくる分野もある。

場合によっては現地のベンチャー企業に投資する戦略もありうる。

(3) 中国 IT 企業の ASEAN 進出の状況に関する調査結果

今回の調査では、中国 IT 企業の ASEAN 進出の状況を把握することも重要な目的の一つであった。成都でのヒアリングにおいては、成都におけるソフトウェア輸出額そのものが少なく、現状ではソフトウェア総売り上げの 1%に満たないとのことである。ASEAN 諸国へゲームソフトなどを輸出しているが金額は多くない。昆明、南寧を調査地として選定した理由は、両都市が ASEAN 諸国の貿易の窓口として位置付けられており、IT 関係の情報も集積されると想定したことによる。

その中で、中国の IT 企業が ASEAN 諸国と現状においてどのような関係を築いているか、ASEAN 進出に関する中国 IT 企業の戦略とは、どのようなものであるかを把握する目的があった。しかしながら、結論から言えば、第一次産業、第二次産業の多くの企業が ASEAN 諸国に事業を展開するなど活況を呈しているが、

IT 企業の進出は未だ少なく、期待していた情報を入手できる状況にはまだ至っていないことが判明した。

昆明、南寧共に ASEAN の国々に隣接しており、ASEAN との貿易の窓口になっている。昆明は ASEAN の窓口であるとともに南アジアへの窓口であり、2013 年 6 月には「第 1 回中国・南アジア博覧会」が開催される予定である。

南寧では毎年「中国-ASEAN 博覧会」が開催され、中国-ASEAN 諸国の首脳が一堂に集まっている。ASEAN の 5 か国の領事館も置かれており、ASEAN 諸国との交流が活発で様々な情報が集積されている。中国企業、ASEAN 諸国企業の情報もデータベース化されている。ただし、IT 企業の登録情報は少なく、ASEAN へ進出している中国 IT 企業についてはあまり聞かないとのことであった。

個別の事例として、昆明ではリモート医療システムの開発・運用を手掛ける企業が海外、ASEAN 諸国へ営業を掛けている。しかし専用線の完備などインフラ整備の状況に依存するため、実績はまだ少ない。南寧では製造工程の制御装置を輸出する際に付加される制御ソフトウェアが機械と一緒に輸出されるケースがある。

これら 2、3 の事例を聞く程度であり、今回の調査では中国 IT 企業が積極的に ASEAN に進出しているという事実は確認する事が出来なかった。

今回の調査を通じて確認出来た点は、現在のところ中国 IT 企業の ASEAN 進出が活発に行われていない背景として、中国国内の IT 投資が大きな伸びを示しており、ソフトウェア産業は旺盛な内需に支えられ海外に踏み出す必要はなく、海外へ展開する企業は一部に留まっている事である。また、今回のヒアリングを通して、まだまだ中国 IT 企業の競争力がグローバルに通用するとは思われないことがわかった。これは日本企業にとって若干のアドバンテージになると思われる。

このような状況の中で、中国を足掛かりに ASEAN 進出の戦略の可能性はあるだろうか。中国調査の結果や得られた知見を通じて、日本の IT 企業の新しい ASEAN 展開の戦略について考察したい。

日系 IT 企業が中国を足掛かりに、つまり中国企業と協業することによって、ASEAN 市場に進出するスキームはないだろうか。今回、昆明および南寧で IT 企業にヒアリングを行った際、この戦略の可能性について探ってみた。

調査の結果ではこのような協調のスキームを想定できるケースを見出だすことが出来なかった。その理由として、調査対象都市がいまだ IT 進展の途上にあることが考えられる。既に日系企業は多くの中国企業と協業関係にある。そうした関係を維持しつつ、Win・Win の関係が築ければ、共同で ASEAN に進出するスキームは仮説として成り立つ。これについては後段で考察する。

また、今回の調査はあくまでも中国から見た ASEAN への進出状況であるが、ASEAN 諸国で現実に行っている事実と必ずしも合致していない。これも後述するが、中国の IT 企業が既に進出している後発 ASEAN（カンボジア、ラオス、ミャンマー）では、IT セクターの中核に座っているのは中国企業であるという実態もある。この相違については、さらに調査を加える必要がある。

我が国ソフトウェア企業の ASEAN 進出における脅威と課題について考察する上で、中国の IT 企業の動向を注視した継続調査の必要性が存在する。

表1 ヒアリング先一覧

ヒアリング企業・団体
<成都>
成都市軟件行業協會
電子科学大学・コンピュータ学院
天府軟件園公司（天府ソフトウェアパーク）
Winner Soft
顛峰 Soft（SOFMIT）
成都高新技術産業開発区
NEC ソリューションズ（日系企業）
兼松エレクトロニクス（KEL）
三菱東京 UFJ 銀行 成都支店
ソフトウェアハウスエンジニア（20 代後半）
<昆明>
昆明国家高新技术産業開発区投資促進二局(軟件園を管轄)
雲南巔峰衆成軟件有限公司（SOFMIT）
杭州華三通信技術雲南事務所（H3C）
雲南山瀾図像伝輸有限公司（Sunpa）
雲南省ソフトウェア協会
雲南碩盾科技有限公司
<南寧>
南寧益海方舟信息科技有限公司
南博国際信息有限公司
広西中盟世紀創業投資管理有限公司
安信軟件有限公司
新技術創業者中心(南寧軟件園管理服務中心)
広西ソフトウェア協会
日本東信物産株式会社
南寧岩本珈琲餐厅有限公司

3. 我が国 IT 企業の ASEAN 進出動向と中国の対 ASEAN 動向

3-1 緒に就いた我が国 IT 企業の ASEAN への進出動向

我が国国内の IT 投資は中期的には減速すると予測されており、これまで内需型の産業として存続してきた IT 業界も、国内に居座り続けることは出来ず、海外進出へのシナリオを作り具体的に行動する時期に来ている。これまでも IT 企業の多くは中国をはじめインド、フィリピンに進出しているが、事業内容は主に日本向けオフショア開発 (IT Outsourcing: ITO) 等のアウトソーシングであった。特にソフトウェア開発のコスト面の魅力が主要な動機であった。

しかしながら、たとえば中国においては、賃金の急激な上昇、中国国内需要の拡大、中国国内企業の成長等により、従来の低コストでソフトウェア開発を行うというビジネスモデルは難しくなってきたと懸念されている。そのため、オフショアで中国に進出してきた日本の IT 企業の多くが中国プラスワンとして、別のオフショア開発拠点を模索している。その代表的な受け皿としてインド、フィリピン、さらにベトナム、最近ではミャンマーが注目されている。

日本は敗戦後、東南アジアに対してイメージ向上 (戦後賠償) を目的とする外交・経済政策をとっており、1960年代中頃から東南アジアへの援助を開始し、同時期に日系企業は東南アジアへの進出を開始した。数十年間におよぶ事業運営を経て、日系企業は東南アジアで徐々に根を下ろし、各地で堅固な社会的基礎を築き、市場を開拓して来た。

IT 企業、特にソフトウェア企業の進出は、他の産業セクターに比してまだ多くない。しかし、ここにきて大手、中小の IT ソフトウェア企業が数は多くはないものの相次いで ASEAN 各国に進出している。その事業形態には、スマートフォン向けアプリのオフショア開発、現地市場向けの顧客基盤獲得のための買収や出資、日系企業の IT サービスのための拠点設立、多国籍企業向け ICT サービスのための拠点設立、クラウド事業あるいは自社のシステム集約のためのデータセンター開設、ソーシャルゲームプラットフォームの構築、モバイル端末ゲーム運営等、様々である。日系 IT 企業が中国に進出を始めた頃とは異なり、事業モデルの幅は広く、ビジネスチャンスが拡大している様に見える。以下に事例を列挙する。

1) 現地市場向けの顧客基盤獲得のための買収や出資、インフラ構築の動き

昨今、大手 IT 企業が現地ベンダーの顧客基盤の獲得と IT サービスなどの拡充を狙いに、ASEAN とその周辺地域において現地ベンダーの買収や合併を進める動きがある。

例えば、日立製作所はマレーシアでインターネットバンキングに強みを持つ企業を買収し、その企業の本拠地であるマレーシアのほかシンガポール、インドネシアなどの金融機関にビジネスの拡大を試みている。また NTT データはタイのクレジットカー

ド関連システムの構築に強いIT企業の子会社化や、ベトナムの電子決済サービス大手への出資、ミャンマーにおけるバンキングシステム構築等に積極的である。特に金融関係のIT企業との連携を図るケースが増えている。またNECは指紋認証や顔認証など得意な技術を生かしたソリューションで現地ニーズを獲得している。

以下に日経コンピュータ 2012 年 6 月 21 日号、2011 年 4 月 14 日号他から関連記事を抜粋する。

- ①NTT データはタイのアクセレンスを子会社化。アクセレンスはクレジットカード関連システムの構築でトップシェアを握る企業。2011 年 10 月に出資したベトナムのベトユニオンもプリペイド型の電子決済サービスで同国トップ。NTT データは買収・出資先の顧客基盤を生かし、日本で実績のある決済サービスや金融関連システムを売り込む。タイやベトナムを皮切りに、東南アジア全域に事業を広げる。
- ②日立は 2012 年 5 月 30 日、マレーシアの IT ベンダーであるイービーワークスを 46 億円で買収し子会社化した。インターネットバンキングなどのシステム構築や金融関連のソフトウェアの開発を得意とし、年 2〜3 割のペースで売上高を伸ばしている。複数の通貨や言語に対応したソフトを提供しており、「マレーシアのほかシンガポールやインドネシア、中国などの金融機関を顧客に持つ」。東南アジア全域で、現地企業向けにイービーワークスのサービスやソフトの販売を強化する。日立はストレージやコンサルティング分野では海外ベンダーの買収を経験しているが、IT サービス分野においての買収は今回が初めてである。
- ③大和総研と富士通、KDDI の 3 社は 2012 年 12 月 25 日、ミャンマー中央銀行の IT インフラ基盤を構築した。ミャンマー初のクラウド導入事例であり、この IT インフラはミャンマーの証券取引所の設立の基礎にもなる。
- ④NEC はオーストラリアの大手 IT ベンダーCSG の IT サービス部門を、現地子会社を通じて約 200 億円で買収した。CSG が持つ官公庁や大企業向けの販売チャネルを生かし、ERP（統合基幹業務システム）や CRM（顧客関係管理）といったソフトの導入サービスを売り込む。NEC が得意とする音声ネットワークサービスなどと組み合わせ、現地の大規模案件の獲得も狙う。今後はオーストラリアを足掛かりに、東南アジアの企業にもサービスを展開する。

2) 日系企業の IT サービスのための拠点設立

同様に、日系企業の IT サービスのための拠点設立に関連する記事を以下に抜粋する。出所は、日経コンピュータ 2012 年 6 月 21 日号、2011 年 4 月 14 日号他である。

- －新会社キヤノン IT ソリューションズタイランドはタイ国内における IT ビジネスの体制を構築、タイに進出している日系企業の IT サービス事業を支援する目的でタイに拠点を設立した。
- －TIS 株式会社がシンガポールに拠点を設立し、シンガポール、タイ、インドネシア、マレーシア、ベトナムなどに進出する日本企業向けに情報システムの構築、保守を行う。
- －NEC はミャンマーに進出する日本の製造業や小売業界向けの通信サービスや現地市場での IT 関連サービスの需要や普及が見込まれる通信サービスのインフラ受注に向け事業拠点を開設した。

3) 多国籍企業の ICT サービスのための拠点設立

同様に、多国籍企業の ICT サービスのための拠点設立に関連する記事を以下に抜粋する。出所は、日経コンピュータ 2012 年 6 月 21 日号、2011 年 4 月 14 日号他である。

NTT コミュニケーションズは、ラオスのビエンチャン市において、ラオスへ進出する多国籍企業の ICT ソリューションサービス利用のサポートのため、NTT Communications (Thailand) Co., Ltd. の拠点を開設した。日系通信事業者がラオスへ拠点を設立するのは初めてであり、これにより NTT コミュニケーションズは、メコン経済圏においては 4 カ国、6 都市に拠点を展開することになる。

拠点拡大の背景として、中国、ベトナム、カンボジア、タイ、ミャンマーに囲まれたラオス国内を東西南北に貫くふたつの「経済回廊」が整備され、電力や人件費が周辺国に比して安価で、メコン経済圏内の新たな生産拠点となりうる事が挙げられる。また、昨今のアジア市場拡大を背景に、メコン経済圏内での最適な生産・流通・販売体制の確立は、アジアへ進出するグローバル企業にとって必須であり、異なる国、地域にまたがる複数拠点において標準化された高品質な ICT ソリューションサービスの需要が高まっている。こうした市場動向を踏まえ、NTT Com はビエンチャンオフィスの新設し、ラオスへ進出する多国籍企業が円滑にビジネスを進められるよう、多国籍企業への情報提供、ICT サービス利用サポート、および同国の政府系機関や通信事業者と連携した高品質なサービス提供体制の確立を目指す。

4) データセンターの構築

データセンターの設立に関連しては、以下の記事が前述の日経コンピュータに記事が載っている。

HOYA は国内外の拠点で個別に構築し運用してきた IT インフラを世界の 7 か所に集約、アジア地域のシステムをシンガポールに集約する。

NTT コミュニケーションズはマレーシアに 3 拠点、シンガポールにデータセンターを構築した。いずれも企業のシステムやディザスタ・リカバリの拠点として利用を見込むという。シンガポールは政情、規制、自然災害の少なさ、海底ケーブルの状況などいずれも立地として評価が高い。

ビットアイルは、アジア地域でのデータセンターサービス展開を開始する。まず北京でサービス提供を開始し、シンガポール、香港、台湾など展開拠点を拡大する。アジア地域でのデータセンターサービスの開始は、ソーシャルゲームをはじめとするゲーム開発会社のアジア各国での事業展開、ゲーム配信を支援するため。海外へ進出するゲーム開発会社に対して、インフラ構築・運用の負担を大幅に軽減すべく、現地でのデータセンターサービスを、日本国内で提供するデータセンターサービスと同等レベルの品質にて提供する。サービス展開にあたり、アジアでのホスティングサービスをはじめとするインフラサービスに多くの実績を持つ、クララオンラインと協業。ゲーム開発事業者が海外で配信を行なうにあたって必要となる事前コンサルティング、コンテンツ配信のための各種手続き支援、サーバーなどの調達、データセンターサービスなどのサービスをワンストップで提供する。また、コロケーションサービスやネットワークサービス、ホスティングサービス、クラウドコンピューティングサービス (IaaS)、各種運用支援サービスも提供予定だという。

5) 日本で成功しているビジネスモデルの展開

日本で成功しているビジネスモデルの展開の事例としては、グリー株式会社の事例がある。グリーの収益は一般広告収入、成果報酬型広告収入（アフィリエイト）、有料サービス売上、コンテンツ売上、パッケージガチャの 5 つで成り立っている。このビジネスモデルを韓国、シンガポール、イギリス、オランダ、ブラジルの 5 カ国に設立した子会社でも展開している。グリーは、スマートフォンが世界的に普及する中で国際展開を急速に進めており、2011 年 1 月に北米子会社 GREE International を設立。同社を通じてスマートフォン向けソーシャルゲームプラットフォームを運営する OpenFeint 社を子会社化した。また、現在、中国における開発およびアライアンス推進の拠点として GREE Beijing (予定)の設立を進めている。グリーは、現在、ソーシャルゲームとソーシャル・ネットワーキング・サービス (SNS)「GREE」を日本で、ソーシャルゲームプラットフォーム「OpenFeint」を北米、アジア、欧州で展開し、グループとして 1 億 3,000 万以上のユーザーを抱えている。

6) 起業後にすぐアジア進出

2012 年 12 月 5 日付の日本経済新聞の「起業後すぐアジア進出」によれば、日本での起業後、ほどなく活動の中心をアジア市場におき、アジアの成長力を取り込み、事業を軌道にのせることを意図している企業が増えている。いずれもシンガポールを拠

点にアジア展開を行う。

ワンオブゼムは、モバイル端末用のゲーム会社で、2011 年 1 月に設立、6 月にサイバーエージェントが運営する Ameba にてフィーチャーフォン向けモバイルゲーム「海の上のカメ農園」をリリース、9 月末時点では約 56 万人のユーザーが利用しているという。10 月に、日本のベンチャーキャピタル 2 社から 3 億円を資金調達している。

ーベガコーポレーションは、日本のベンチャーキャピタルより 10 億円の投資を引き出し、シンガポールに設立した子会社である Nubee の事業に投資する。Nubee は、スマートフォンでのソーシャルゲーム開発を行っており、既に中国では iPhone の AppStore のトップセールスランキングで第 1 位の「ジャパンライフ」というゲームを提供している。米国・日本・台湾・香港など多くの国でランキング上位を獲得しており、日本にも拠点を設立する計画という。

7) その他の企業の進出

IT 企業の進出状況を海外進出企業総覧 2012（東洋経済）会社別編の「情報処理・サービス分野」で見ると、ASEAN 諸国に既に進出している企業は 18 社（大手 IT 企業は別に分類されており含まれていない）ある。進出先はシンガポールが多く、事業内容では、現地へ進出している日系企業へのサービスを主体とする企業が多く、現地企業へのサービスを主体にする企業は少ないなど、現在の IT サービス企業の ASEAN 進出における特徴が顕著に顕われている。

3-2 中国のASEAN諸国への投資とIT企業の動向

1) ソフトウェアの輸出

図 1 に、2006年～2011年の中国のソフトウェアと情報サービス業の売上規模の推移を示す。工業信息化部の発表によれば、中国におけるソフトウェアと情報サービス業（ソフトウェア製品、システムインテグレーションサービス、ソフトウェアサービス、組込み設計、IC設計の5つに分かれている）の市場規模は急拡大しており、2010年には1兆元を突破、2012年には2兆5022億元に達している。2008年以降は前年比30%以上の高い伸びを維持している。

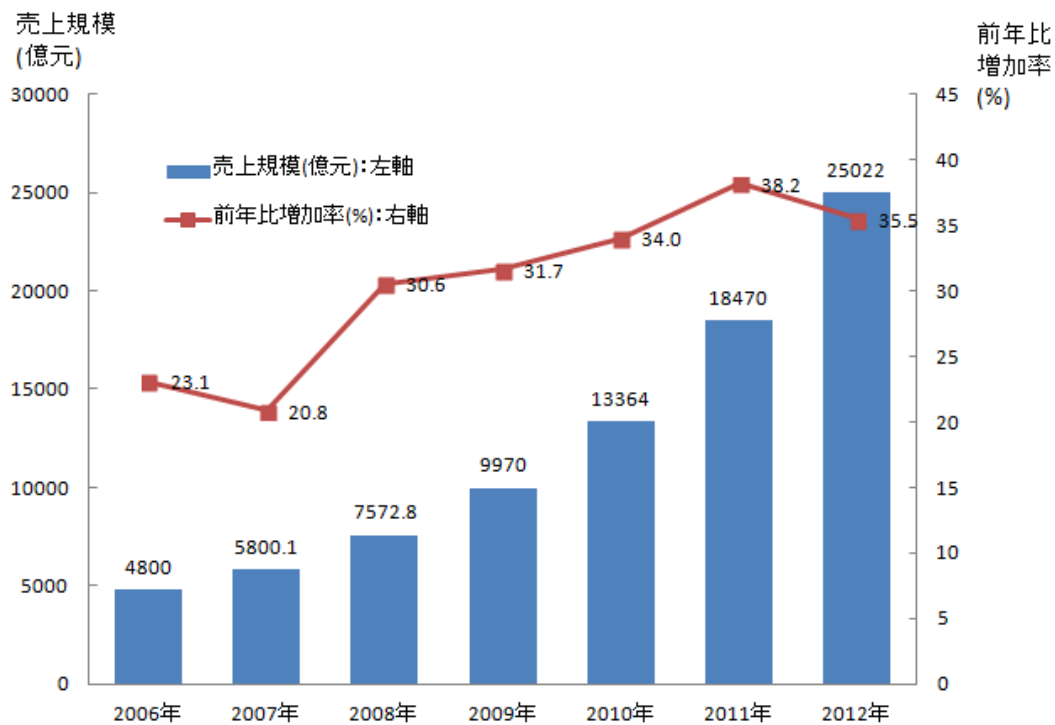


図1 中国のソフトウェアと情報サービス業の売上規模の推移(2006～2012年)

出所：信息産業部(MII)の発表資料および CNET Networks 報道数値を元に作成

図2にソフトウェア輸出額とアウトソーシング輸出額の推移を示す。2012年のソフトウェア輸出額は368億ドルで、図1に示す2012年のソフトウェア産業全体の売上額3984億ドル(2兆5022億元)のうち9.2%である。ソフトウェア産業全体の売上が前年比35.5%伸びているのに対し、ソフトウェア輸出額の伸びは18%増で、半分程度の伸び率である。これに対して、中国の工業情報化部は「国際市場の需要低迷が続きソフトウェアの輸出は依然として低迷している」と評価している。年率18%も伸長しているにも拘らず、伸びが低迷しているとの認識は、如何に中国のソフトウェア産業が拡大しているかを示している。

日系企業と関連のあるソフトウェア輸出の中のアウトソーシング輸出額を見ると2009年は前年比15%増24億ドルであった。その後2010年は前年比58%増38億ドル、2011年は前年比40%増53億ドル、そして2012年には前年比54%増82億ドルとなり、リーマン危機による日本からの発注の伸びが落ち込んだことで2009年の伸長率が下がったものの、その後急激に回復していることが分かる。2009年のデータではあるが輸出先で見ると日本向けが60%を占め、欧米向けは約20%である。この傾向は現在でも大きく変わっておらず、継続して日本向けが牽引している。

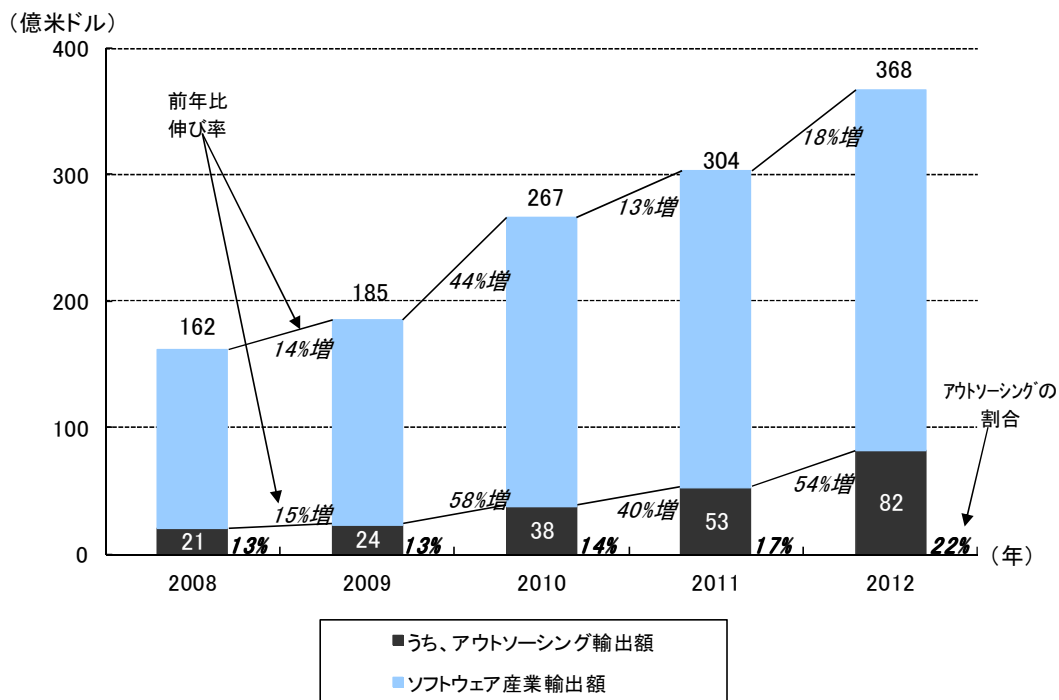


図2 ソフトウェア輸出額とアウトソーシング輸出額（2008～2012年）
出所：情報産業部(MII)の発表資料および CNET Networks 報道数値を元に作成

ソフトウェア輸出額の中には華為（Huawei）、中興通訊（ZTE）、海爾（ハイアール）のような企業が海外向けに輸出した通信デバイスや、電子製品の開発コストの内、ソフトウェア開発や組み込みに要したコストも計上されており、大きな比重を占めている。また政策として進めてきた中国企業の自主知的財産権を持つソフトウェア製品の輸出が新たな成長点となっている。例えば、広州中望龍騰科学技術の CAD ソフトウェアセット、方正漢字植字処理システム、用友の企業管理ソフトウェアはいずれも自主知的財産権を持つ輸出製品の代表格である。また、出荷額は 1 億ドル程度と大きくはないが、インターネットゲームソフトについても中国自主開発製品を輸出している。その輸出先は多岐に亘り、ASEAN 諸国を含めて 40 カ国を超える。

2) 中国企業の ASEAN 諸国への投資と IT 企業の動向

中国企業の対外投資拡大の契機は 2002 年中国政府が「送出去」を打ち出したことにある。2000 年代前半までは外資投資により「グローバル企業と自主ブランドを育て輸出競争力を高める」ことが重視された。「世界の工場」として、積極的に外貨導入を図り、輸出競争力を高めることで貿易黒字を積み上げ、2000 年代半ばには潤沢な外貨準備を保有するようになった。図 3 に示すように 2011 年には日本の保有高 1

兆 2950 億ドルに対して中国は 3 兆 2028 億ドルとなり、日本の約 2.5 倍の規模である。(JETRO J-FILE による)。

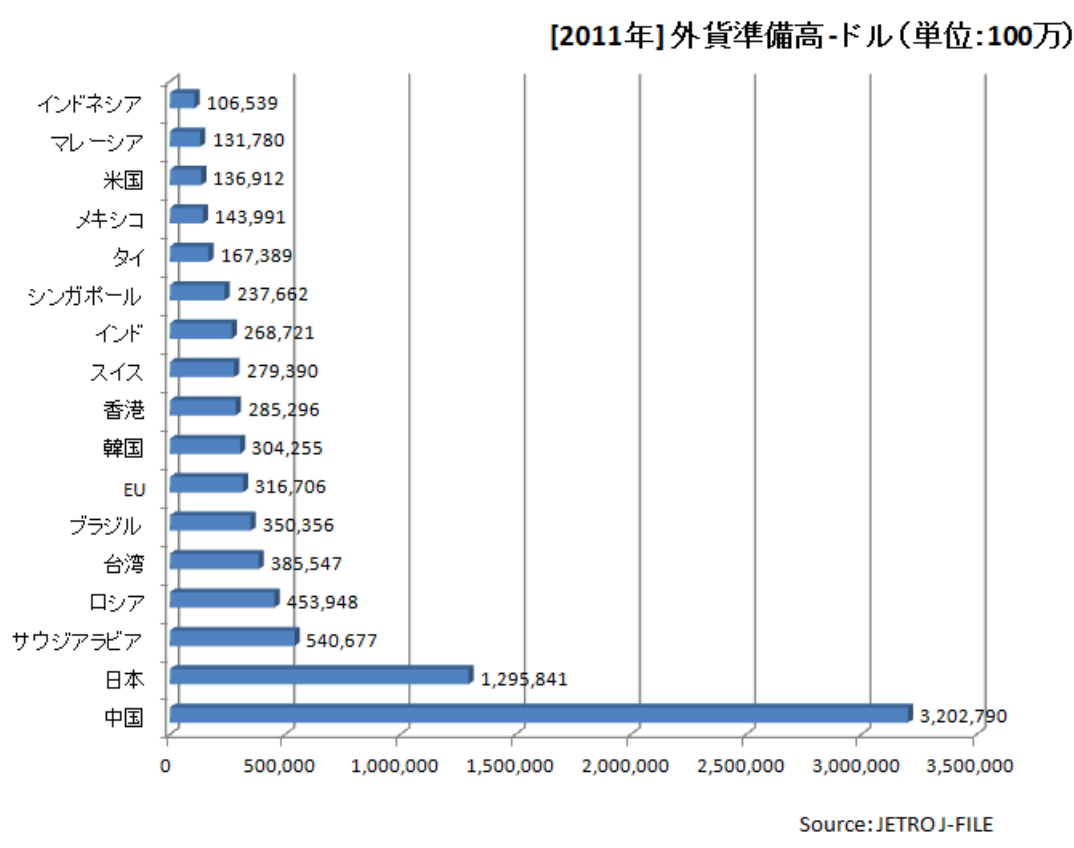


図3 2011年外貨準備高の比較

出所: <http://www.jetro.go.jp/world/search/compare/>

中国政府は、この巨額の外貨準備を活用して積極的に対外投資をするようになった。2000年代後半には「アフリカ開発基金」の創設など、中国政府による途上国・新興国向けの投資も重視されるようになる。2007年には「国際経済協力および競争面で新たな優位性を獲得する」という新方針が打ち出され、「送出去」戦略の目的として、従来の輸出力強化に、開発援助の要素が加わった。2009年には「ASEAN 投資協力基金」を創設するなど、途上国・新興国向けに企業進出の支援体制を強化している。

投資先としては、地理的にも文化的にも近いアジア諸国を重視しており、同胞である中華圏や、中国製品のニーズが強い ASEAN 諸国などへ投資を急速に伸ばしている。投資額では「中華圏」、「途上国」、「新興国」、「先進国」の順である。投資額の増加が著しいのはアジア向けである。重視している要因として、距離的な近さ、物価的な近さ、補完関係の3点を挙げている。アジアの中で最も投資額の大きいのは中華圏である。その中で香港にはアジア投資額の8割が集中しており、中国企業の対外投資のゲ

ートウェイになっている。

次に大きな投資先はシンガポールである。シンガポールは人口の 8 割弱が華人であり、同胞であり、文化的な近さ、距離的な近さがその背景となっている。

ASEAN の後発国（ミャンマー、ラオス、カンボジア、ベトナム）に対しては、合計で年間約 200 億ドル（2010 年）投資している。こうした国々の所得水準は比較的中国に近く、中国製品が受け入れ易いことが投資拡大の要因であると考えられている。

既に述べたが、広西チワン族自治区南寧にある南博国際信息有限公司でのヒアリング（2013 年 1 月）によれば、中国、ASEAN 諸国企業情報をデータベース化しており登録企業数は 20 数万あるとのことである。そのうち ASEAN 企業は 6～7 万で他は中国企業である。業種としては多種多様であるが、食品関係が多く、伝統工芸品などもある。ただし、現状では IT 関係の企業は少ない。企業数はベトナム、フィリピン、マレーシアが多い。

また中国から ASEAN への企業進出の手引きや関連の調査、情報提供、業界別のフォーラム(例えば自動車展示会など)事業も行っている。これらは毎年当地で開催される中国-ASEAN 博覧会を基盤にした事業である。数日間開催される当博覧会には ASEAN 諸国からも 4000 名以上の来場者がある。これをベースにビジネス機会が拡大しており、例えば、南寧では 2012 年には、中国-ASEAN 関連の会議が 240 回開催されたとのことである。南寧は ASEAN に最も近いところに位置し、ベトナム国境まで 200km 程度の距離にある。ここで毎年中国-ASEAN 博覧会が開催され、中国-ASEAN 諸国の首脳が一堂に集まる。ASEAN の 5 カ国の領事館も置かれており、ASEAN 諸国の様々な情報が集積されるところでもある。

南寧の軟件業（ソフトウェア産業）協会に対するヒアリングでは、IT 関連の投資は現在少なく、タイに華為（ホアウェイ）が進出している程度である事が確認出来た。南寧ローカルな話しであるが、製造工程の制御装置を輸出する際に付加される制御ソフトウェアが装置と一緒に輸出されるケースはあるが、ソフトウェア自体が輸出されるケースは現状ではないとのことである。

四川省成都で、地域のソフトウェア産業全体の状況を抑えている成都市軟件行業協会（CDSIA）で 2012 年 11 月に聞いた話では、ソフトウェア輸出額は 7.9 億元で、欧米向けを中心としたオフショア開発だけではなく、ソフト開発・販売とオンラインゲーム事業を手掛ける金山ソフトが東南アジアへ輸出するゲームソフトも含まれている。しかし、その輸出額は成都市全体の出荷額のうち 0.6%と僅かである。また、ASEAN との人口、GDP を比較する話があった。確かに四川省と重慶の人口合計は、ベトナムとマレーシアの合計に近く、GDP 合計はベトナムとマレーシアの合計とほ

ば同じで、タイを上回る規模である。経済規模で下回るタイ、マレーシアと輸出総額で比較すると 10 分の 1 にも満たないが、これは国内完結型の経済であることを示しているとのことである。内需に注力し、輸出をあえて進める必要が今は無いとの考えである。ただし、ASEAN ではないが、インド企業とはオフショア事業(タタの支社がある)、人材育成事業(インドに習う)の他、観光事業の連携もあり、バンガロールとは直行便があるなど、交流が深まっている。

前述した様に、中国のソフトウェア産業は、旺盛な内需に支えられ、現段階では海外に踏み出す必要はなく、海外へ展開する企業は一部に留まっていることを現地調査結果は示した。

現在、ASEAN 各国も高速鉄道の普及などインフラ整備が進んでおり、この進展に相俟って、新たな中国政府の政策の打ち出しを背景に一気呵成に中国 IT 企業の ASEAN 進出が加速する可能性もある。中国は走り始めたら早い。中国および ASEAN 諸国の様々な業界の企業情報が集まる南寧には、いずれ IT 企業も集まり、ここが ASEAN 進出の拠点に位置付けられる可能性もある。

南寧で起業した若い日本人にヒアリングした。南寧で IT 活性化事業に取り組み、いずれは地の利を生かして ASEAN への事業拡大を意図しているとのことである。この起業家は南寧にある ASEAN から中国に進出する店舗を集める ASEAN 商務区に、昨年 11 月に珈琲店を開店した。この店は情報収集のためのアンテナショップだそうだ。まずは ASEAN 商務区に集まる ASEAN 各国の店舗に安価な POS、会員制ポータルサイトの導入によるマーケティングを行い、それを元に今後の企業誘致や店舗改善方法や売れ筋商品の動向などのコンサルティングを行う。POS の導入により売り上げの透明化が図られ、納税に寄与するとなれば、政府もモデルケースとして扱うかもしれない。その後、市政府から予算を貰い、POS 導入の奨励や義務化を進めてもらう。いずれはデータセンター事業へ繋ぎ、合わせて ASEAN との事業につなげて行きたいと言う。IT の進展が遅れている同地域で ASEAN 諸国の企業との連携も視野に果敢に取り組んでいる。

一方、国際競争力の視点から中国のソフトウェアを見たとき、まだ不十分との見方がある。中国のソフトウェア産業は、急速に拡大しているが、核心の技術については外国に依存しており、国際競争力は低く、継続して海外からのアウトソーシング、特にオフショア開発の拡大を引き続き進め技術の蓄積を図っているとも言われる。

その意味でも、IT 企業の ASEAN 進出において、我が国の IT 企業は中国企業に先行できる余地があるのではないか。日本企業と中国企業との競合はいずれ、ASEAN の各所で発生するだろう。ミャンマーでは、日本企業が後発の形ながら既に競合する

環境にある。

今後の動向については十分注意し、実態を継続して把握して置くことが必要であろう。

4. 我が国 IT 企業の中国における課題

我が国の IT 企業は、1990 年頃から中国で事業を展開してきた。顧客（日本企業）の海外進出に伴って、その情報システムのサービスを行う目的で進出する企業もあった。しかし、ほとんどの企業の目的はオフショア開発であった。オフショア開発とは、日本本社におけるソフトウェア開発を廉価な労働力を活用して中国で開発することである。これまでの中国におけるソフトウェア事業を総じて見れば日本と中国との関係は「コストと技術移転の補完関係」であったと言える。すなわち、日本は安い労働力を求め、中国は技術移転を求めたのである。筆者らの知見から診ると、乱暴ではあるが、「損得」を概して言えば、中国に軍配が上がるのではないだろうか。

日本の IT 企業は割安の人件費の恩恵を享受したが、それ以上に中国人材を育て、中国企業あるいは中国人技術者にソフトウェア開発技術、品質管理技術、プロジェクト管理、経営管理などソフトウェア事業の基盤技術を移転してきた。この技術移転は、中国のソフトウェア企業が徐々に力を付け自立出来るようになった要因の一つになっている。一方、欧米からの帰国組は IT 政策に関与したり、IT 企業の幹部に登用されたり、あるいは自ら起業したりした。中国での IT ソフトウェア産業の発展に関して、欧米の大学で学び、その後欧米の IT 企業で実務経験を積んだ人材と、日本のオフショア開発を通して力をつけた人材とが両輪の役割を果たしていると言えるだろう。つまり、企業経営、上流の意思決定には欧米帰国組が、現場のソフトウェア開発の局面では、日本の企業が育成した技術者が担っているというモデルが創出された事になる。

日系 IT 企業は沿岸部を中心に、オフショア開発、中国に進出した日系企業の IT システムの構築あるいはサービスを中心に行ってきたが、中国市場にまだまだ入り込めていない。

中国のソフトウェア産業は、いま旺盛な内需に支えられ、売り上げ規模は急速に拡大している。内需の柱である地方政府を含む政府案件、国有・民間企業案件のソリューション事業においても日系企業は苦戦を強いられている。広大な中国市場は沿岸部からさらに内陸部へと大きく広がっているが、内陸部、南西部・西部市場にはほとんど進出していない。

中国リスクは存在するものの、培った知見、中国人人材、現地企業との連携を軸に再度、中国市場開拓に向けた事業戦略を見直す時期に来ているが、これをどのように乗り切るかが、今問われている。

本調査では、沿岸部の北京・上海、内陸部の成都、南西部の昆明・南寧など、それぞれの地域を代表する都市を訪問する機会を得た。現地調査を通じて強く感じたことは、IT を含めた経済の進展状況の違いであり、中国市場の懐の深さであり、そして、まだまだ拡大

を続ける国内市場の潜在力であり、地方政府の強さ、人々のたくましさであった。中国市場は、難しい市場ではあるものの、魅力ある市場という事実は、現在でも歴然としており、同市場の進出を目途にする日系企業に課せられた課題は極めて重く厳しいものとなっている。

筆者らが経験した、或いは感じた事項は、氷山の一角であることを理解した上で、IT ソフトウェア事業の事業的視点および事業経営的視点に立って、大胆にも以下に考察を試みる。

4-1 事業的視点

ここでは、既存事業モデルに加えて、新たな事業として考えられる事業を含めて計 6 つの事業モデル（オフショア事業、ソリューション事業、ソフトウェア製品事業、OSS コミュニティを活用するソフトウェア事業、サポートサービス・コンサル事業、日本の IT 企業が持つ先行技術を活かす事業）に分け、現状および今後の取り組みについて考察する。

1) オフショア事業

前述したように、中国ソフトウェア産業のアウトソーシング（ソフトウェアオフショア開発ITOとBPOの合計）の2012年の輸出額82億ドルのうち、日本のシェアは約60%と依然として大きい。

リーマンショック後、日系および中国のオフショア企業は様々な対応を見せた。リーマンショック後、海外から受託するオフショア市場の規模は約10%近く落ち込んだが、これは日本からの発注が下がったことが主要な要因である。リーマンショック後、中国政府は直ちに4兆元の財政支援で内需市場の活性化を図った。その結果、中国の対日ソフトウェア開発企業が、オフショア低迷の打開策として国内企業からの受注に舵を切り、国内市場にシフトしている。特に中国大手ユーザー企業の業務革新、金融、キャリアなどでの大口の需要が市場に投げ出されていた。

一方、日本企業は日本国内需要の減少に伴い、オフショア発注額を絞り込んだ。これにより日系オフショア企業の従業員は将来への不安、給料に関する不満などの理由で多くの優秀な人材が退職し、中国 IT 企業に流れた。某日系のオフショア開発企業の例では離職率がリーマンショック後、それまでの離職率を 10%程度上回り 20%を越えたという。また、人材コストも年率 10~15%で継続的に上昇、優秀な人材の確保もさらに難しい状況になっている。

「日本企業は、コスト削減目的で中国にオフショア開発拠点を作ってきた。しかし、技術者の人件費は、上海や北京などの欧米系企業の給料に引き摺られる様に上昇している。さらに、日本から完全なアウトソース移行ができていないケースが多く、結果的にコスト削減を十分に達成していない企業が多い」（某日系オフショア企業の総経理談）。

他方、日系オフショア企業の中には厳しい採算性が強いられるにも拘わらず、旺盛な需要が存在する中国国内市場からのソフトウェア開発受託に力を入れているところも存在している。また、中国オフショア企業の中には日系企業の持つ例えば医療、保険、防災など様々な業種に関するソリューション・ビジネスのノウハウ獲得を狙いに日系企業と連携して中国国内ITビジネスを展開するところも増加している。

現在、中国企業に対する日本からの発注量はリーマンショック時の落ち込みからは回復しているが、日本の市場の伸びが停滞するなか、今後のオフショア事業の成長が大きく発展する見込みは少ない。また、前述した状況から、日系企業が中国オフショア企業のように中国市場の拡大に応じた素早い転身を図る事は難しい。優秀な人材の日系企業からの離職や人材コスト高は、成都での現地調査の中で複数の企業経営者から聞いたように、近い将来内陸部にもその傾向が顕われるはずである。

これまで我が国のIT企業は多くの中国人人材を育成し貢献して来た。日系オフショア企業は保持している優秀な人材をいかに活用して中国での事業を成長させるか、オフショア事業のみに拘らず、異なった事業展開について真剣に考えるべき時期が到来している。

日本のITソフトウェア産業と中国のそれとの環境はここ10年で著しく変化した。変化のパラメータとして、市場規模、IT技術進展度合い、技術者マインド、人件費、中国の政策などが考えられるが、日系オフショア企業は、再度こうしたパラメータの変化を冷静に分析してどのように進めるか判断する必要がある。

2) システムインテグレーション（以降SIと記載）事業

我が国の大手IT企業は、日本でのネットワークを生かし、日本企業の中国現地法人や中国拠点であるJOC(Japan Originated Company)を中心にSI事業を行ってきた。しかしながら当該市場の先行きの見通しは明るくない。それに比して中国企業向けのSI事業の魅力は大きい。同分野は圧倒的に中国企業が強い。IBMなどの米国企業は中国のSI企業と組んでビジネスを展開している。欧米企業の多くは製品ブランドをベースにしたプラットフォームビジネスが主体であり、SI事業に直接参入はしていない。IBMの場合、中国が開放・改革路線に乗り出した1979年にコンピュータを中国に供給し業務を拡大して来た。その過程で人脈やバリューチェーンを構築し、その強みを生かし各種業種で中国市場に食い込んでいる。

中国企業のSI案件を日系企業が単独で受注することは難しく、現地企業との連携が必須となっている。特に地方政府を含む政府案件を受注することは難しい。日系企業がSI案件の前面に立つことはほぼ不可能であり、この場合、適切な中国企業といかに関係を持つか、また、たとえ参画出来たとしても日系企業が下請けを甘んじて受

け入れるか、厳しい損益に対してどこまで対応できるかが経営判断の重要なポイントになる。

こうした状況の中、特定の業務領域に強い中国企業や認知度、ブランドを持つ中国企業の販路や人脈を様々な形で活用し協働する取り組みが、本邦大手 IT 企業を中心に進められている。

NTT データは、中国の金融 IT サービス企業に投資し、NEC、東芝は中国の大手 IT 企業である東軟と合弁会社を設立して双方の持つ強みを生かしつつ事業展開をしている。

中国企業は上記のような日本企業の持つシステム開発力、業種向けソリューション、クラウドなどの先進技術での連携に関心を持っている。

また、中国の SI 市場で重要な役割を担っているのは、コンサルタントであることを認識しておく必要がある。政府あるいは民間企業が SI 事業者あるいは使用するソフトウェア（ミドルウェアなど）、ハードウェアの選定に当たって、コンサルタントは重要な役割を担っている。政府案件であれば政府登録のコンサルタントが実際の要件、製品などを具体的に決めることが多い。大手中国企業の場合、欧米のコンサルタント企業が指名される場合が多い。政府の IT 化を進める人達には米国留学を経験し、米国の IT 企業で経験を積んだ人が多い、また政府登録のコンサルタントも同様に米国留学を経験した人材が多く、ここで人的ネットワークがリンクする。更に、製品の選択肢として挙がるのはブランド力のある製品であり、国産品（中国製品）を優先的に使う政策も存在している。このような状況で、日本企業が入り込むのはなかなか難しい。

日系企業に拘らず、SI 案件の参画には、こうしたコンサルタント企業との関係構築、連携が必須になっている。

3) ソフトウェア製品事業

自社の製品を中国企業に販売することは、日本国内で実績があったとしても、製品のグローバルなブランド力を持たない我が国のソフトウェア製品では著名な欧米製品に伍して戦う事が難しい。例えば、IBM、Microsoft、Oracle、SAP 等の欧米企業の製品にはブランド力があり、製品単独でも事業が成り立っている場合も多くあるが、残念ながら日本企業の製品には、それがない。

このような状況の中、日系 A 社はオフショア開発を進めながら、自社の持つソフトウェア製品の販売も積極的に行ってきた。日本市場ではすでに大きな市場シェアを持つミドルウェアである。価格の問題、導入操作性の問題、販売ルートの構築などのハ

ードルを乗り越え、販売を始めて数年が経ち、地場の販売チャネルも育ち軌道に乗ってきている。当該企業の販売先はほとんど中国企業である。

日系 B 社も日本で有力なブランドとなっているミドルウェアの中国市場での販売に取り組んでいる。市場での認知度をあげる宣伝広告を展開するなど地道な努力をしてきた。

販売当初は自社のソリューション部隊に日系企業、中国企業に対する販売を依存していたが、地場の販売チャネルを活用した間接販売によるビジネス基盤を構築した事で、販売ルートが改められ、その結果、売り上げが伸びている。

日系 IT 企業が自社のソフトウェア製品を中国市場でローカル企業に販売しているケースは少なく、こうした事例は他の日系企業にとって大いに参考になる。この事例は、地場の販売チャネルと連携し顧客ニーズを取り込むことの重要性を示している。このビジネスモデルを成功させるためには、現地チャネルがビジネスメリットを得られる環境、すなわち販売量に応じて儲かる仕組み、例えばチャネルを層別化しインセンティブにメリハリをつけるなどのチャネル戦略等の導入が鍵になる。

ソフトウェア製品の販売を進める際には、ブランド力で売るか、人脈で売るか、中国人の求める製品で売るか、あるいは地場販売力によるしかない。実情に合わせたやり方を良く知っているのは現場に居る人達である。現場を知る人達が、フロントラインに立って戦略を決定する体制の構築が重要になる。

総じて言えば、中国企業（人）に販売を任せ、仕切り価格を低くし、売る人に儲けてもらう。現場で全てを決める方式（現場主義）を徹底することである。そして、それを経営者（日本人）が支援することである。

日系企業と米国 IT 企業の販売戦略の違いについて、ある日系企業の総経理に聞いた。「IBM は中国での製品販売で利益を上げる事のみを目的としていない。最も重要視しているのは中国事業の成果で株価を上げて企業価値を向上させる事である。日系企業は中国で利益を上げようとしている。これがボトルネックになって、適切な時期に思い切った施策が打てないことがある。中国では、特に価格に対する消費者の目が厳しく、日系企業の価格では中国市場に受け入れられない。価格戦略と企業価値戦略をどのようなバランスで捉えるかを考えるべきである。」

無論、誇張も含まれているが、企業の経営方針を示す 1 つの良い事例である。

確かに、広大な中国市場で販売することは難しい。各地域に拠点を作り事業を拡大した外資系通信機器企業、杭州華三通信技術雲南事務所（H3C）の事例を紹介する。

雲南省昆明でコンタクトした H3C 社は、以前、Huawei と 3Com との合弁会社であった。現在は 3Com を買収した米国 HP の子会社となり、中国全土で約 5,000 人

の社員を有するまでになっている。H3C は通信機器を販売する企業であるが、その主な顧客は、通信事業者以外のホテルや空港等である。他にも、大学、病院、電力会社などの通信システムを手掛けるが、政府系の事業に強みを有している。

中国では、製品やサービスの品質だけではビジネスは上手く展開出来ない。人的関係の構築が重要で、コネクションやチャネルを活用して信頼関係を構築する事が出来れば、技術等は後付けの協議事項にする事が出来る。まずはスタートラインに立つことが重要なのである。日本企業は、このスタートラインを重要視する感性に欠けている。

H3C は、Huawei の地盤もあり現在、全国に 30 か所の拠点を持っている。また競合相手のシスコ(Cisco)も 20 年前に中国に進出し中国全土に拠点を展開している成功事例である。

次に、自社のソフトウェア製品を全国展開すべく挑戦している日系 IT 企業の事例を紹介する。同企業は現在、中国全土で 10 か所には満たないが拠点を設置し、現地の販売チャネルと連携して販売している。拠点の展開方法は、地域で大口ユーザーを獲得したらそれを契機に拠点を設置し、徐々に対象地域を展開・拡大する方法である。H3C や Cisco のような全国を戦略的に網羅するわけではないが、日系 IT 企業が全国規模で地域拡大している例は他に未だ聞かない。時間も掛かるが、地域に根差した販売努力が必要であることに疑問の余地はない。

4) オープンソースソフトウェア(以降と OSS と記載)コミュニティを活用するソフトウェア事業

中国に進出した日系 IT 企業の多くは、日本本社のオフショア開発を主要な事業として取り組んできたが、今後の成長には中国市場向けの事業展開が必須であるとの認識に立ち、日本向けのオフショア開発事業だけでなく中国市場向けの事業開拓を模索する企業が多い。

一方、大手の日系 IT 企業、および中堅の企業を含めてオフショア事業に進出している企業は、多くの優秀な現地職員を抱えている。ここに大きな経営リスクが存在している。戦力になるまで育成した優秀な現地技術者の離職は経営者にとって大きな痛手である。中国市場向け事業の開拓を模索する企業にとって、保有する人的資源は重要な経営資源であり、いかにこの資源を維持し有効に活用するかが、日系企業の将来を左右する重要な課題である。

特に、オフショア開発企業が保有する人材は、ソフトウェアを開発するに十分な技術力を有している。このことから二つの事業開拓の可能性がある。一つは地場のユーザー企業のオフショア開発の受託事業を開拓することである。事業機会の開拓には自社が持つ人脈を活用するとか、一般公募されるサイトに応募する等の方法があるが、

日系企業が受注するにはコストなどの受注条件が厳しく難しい状況がある。

二つ目は、中国市場に受け入れられるソフトウェアを開発することである。大きな挑戦にはなるが中国市場のニーズを的確に取り入れたソフトウェア、サービスを提供する事業に取り組むことである。市場ニーズを把握することは難しいことではあるが、中国国内でも、OSS は産業的な発展が期待されている。OSS を活用する取り組みは、時期を得た施策である。

中国での OSS の普及は、日本でも時間がかかっているようにその普及率が急速に伸びているという状況にはないが、いくつかの背景から中国政府は OSS の産業的な発展を期待している。その要因として、以下の 3 点が挙げられる。

- 欧米発のソフトウェアライセンス等のコスト負担の低減で IT 投資の無駄を省き、ビジネスを効率化すること、
- クラウドコンピューティング、ビッグデータ処理等の最新のソフトウェア技術に関して OSS が商用ソフトにアドバンテージを有していること、そして、当該ソフトを活用しても知的財産権の制約を受けることなく先進諸国と対等に競争できること、
- ソースコードが開示されることにより、海外企業に依存することなく継続して情報システムを維持することが出来ること。

OSS の普及を狙って、複数の政府関連の組織や団体が活動している。例えば、工業情報化部の軟件集積回路促進センター配下の中国 OSS センターは OSS に関する普及、技術研究開発、国際協力を担っている。また中国 OSS 推進連盟には企業、コミュニティ、ユーザー、大学機関、研究所、業界団体などが集まり OSS の発展を目的に活動している。また OSS を事業基盤とする多くの企業も育っている。例えば中標ソフト社、紅旗ソフト社の他、淘宝 (Taobao)、金山など Web サービス企業も 50～100 社に上る。また OSS コミュニティも多く、大部分は小規模ではあるが約 1000 の組織が存在すると言われている。このように中国でも着実に OSS の普及、活用が進んでいる。

一方、日系企業のメリットの視点から鑑みると、OSS を活用した開発においては知的財産権の制約を受けることがないため、その開発行為が本社の了解を得やすいこと、保有する優秀な開発技術者を活用できること、OSS を活用する事業を進めるリスクが大きいことなどが挙げられる。特に優秀な中国人技術者ほど、国内市場をターゲットにした仕事に取り組みたいとの要望が強く、OSS を活用した中国市場向けの開発は日系オフショア開発企業が採りえる適切な選択肢と言える。

次に、OSS を活用したソフトウェア事業を如何に行うかについて一案を述べる。OSS コミュニティの特徴として、良好に運営されているコミュニティには多くの提案、要望が集積される。集まる情報には市場のニーズ、あるいは技術的なシーズがある。しかし、OSS 関連企業は、その OSS コミュニティに積極的に参画することで初めて有益な情報に接することが出来、市場のニーズを踏まえたオープンイノベーションの環境に触れる事が出来る。参画するとは、傍観者を意味していない。傍観者になれば、直ぐに弾き出される。OSS コミュニティによる開発環境は、商用ソフトの開発における開発スタイルおよび市場ニーズの取り込み手法とは大きく異なる。特に肝要なことは、数多あるコミュニティから事業に適したコミュニティを見出すことである。これは容易なことではないが、OSS 関連団体への参加、職員の友人などの人脈、事業領域に関係する企業へのアクセスなどあらゆるパイプ、アンテナを生かして選定しなければならない。その際、既に当該 OSS で優位な企業との間で技術補完を通して連携することも可能であるが、まずは、現場に溶け込み、地場企業との連携を探る事が肝要である。経営層は、事務所から飛び出して、地場の流れを感じ地場の技術者と交流する必要がある。その中に、事業を成功裏に進めるヒントが隠されている。この方法には大きなコストを掛けずに着手することが出来ることもメリットがある。また、真摯に取り組む事が肝要である。

まずは、自社の得意な技術領域に近い分野を扱っている OSS コミュニティや、自社製のソフトウェアと連携可能性のある OSS のコミュニティに参画することである。

自社製のソフトウェアと当該 OSS を組み合わせることで他社にない付加価値を生み出せれば、競争力のあるソリューションを創出することが出来る。

重要なのは、自社の職員をコミュニティに参加させ、積極的に行動させることである。コミュニティへの参画は当然のことながらコミュニティへの貢献つまりギブ&テイクのギブの側面はあるが、当該活動をコストと見るか、投資と見るかが重要である。

日本の多くのソフトウェアベンダー企業が既に各種の OSS を利活用しているが、あくまでも OSS ユーザーとしてであって、コミュニティを自らの製品開発の生産拠点（ファクトリー）の核として、開発組織のフレームの中に位置付けている企業は少ない。成果品は、コミュニティの共有財産になる事もあるし、企業のプロダクトとして社会に貢献する事もある。当該手法はオラクルなどのソフトウェアベンダーが適用している。

前述の事業戦略を実施する上では、中国における OSS の利活用状況、コミュニティの活動状況を十分に把握する必要がある。中国市場でどのような OSS コミュニティがあり、それがどのような活動をしているか、また政府、あるいはユーザー企業がこういった OSS を使い、それがどのような広がりを見せているかなど、OSS の利活

用状況を整理する必要がある。現在、同様の情報は非常に限定的な状況にある。

5) サポートサービス・コンサル事業 (OSS のビジネス・モデルの 1 つ)

日本において、OSS の普及を阻害している 1 つの要因は、OSS 運用上で生じる障害時対応を含めたサポート体制に対する懸念が存在する事である。このため、十分な実績を残している OSS は利用されるが、そうでない OSS についてはなかなか展開出来ない。こうした状況は、中国でも同様であるが OSS の普及度は日本より数年遅れており、中国政府の意図に反し OSS の普及は思うように進んでいない。

一つの例として、中国国内の情報処理システムを支えるサーバーのオペレーティングシステムは、依然として Windows と UNIX がほとんどを占め Linux の利用は 10% に満たない状況にある。オペレーティングシステム以外の OSS についても日本の利用状況に比して低調である。この要因は、ユーザー企業が OSS の利用に対し不安を払拭できないことが大きい。日本におけるサポートビジネスは OSS のビジネスモデルとして定着し始めており、大手あるいは中小規模のベンダー企業も特定の OSS の技術力をベースに参入している。中国では、日本で見られる OSS のサポートビジネスはまだ定着していない。

この状況をビジネスチャンスありと判断して、OSS のコンサルティング企業 (安徽開源軟件有限公司) を中国で 2009 年に立ち上げた日本人がいる。この企業は Linux、Android などに代表されるオープンソースの導入コンサルティング、トレーニング事業、開発 (受託開発含め) を主要業務としている。「多くの中国企業でコストを抑えることの出来る Linux へのシフトなどが進められているが、それを縁の下で支える OSS 技術者は大幅に不足 (今後 5 年間で 120 万人) している。安徽開源軟件有限公司が展開するフィールドのビジネスチャンスは大きい」と起業した総経理は話している。上記事例は、ビジネスポテンシャルの可能性を示しているものとして興味深い。

サポートサービス・コンサルの業務は、システム構築時の OSS 選定とシステムの運用後の障害時対応との 2 つに区分される。システム構築時の OSS 選定とは、ユーザーの求める情報処理システムを構築するための適切な OSS を選定することである。

複数の OSS を利用する場合、あるいは商用ソフトとの組み合わせで利用するときにはその組み合わせを提案する。必要ならその評価も行なう。システム運用後の障害時対応は、求められるサポートレベルの高さをあらかじめユーザー先と契約して置くサービスレベルアグリーメント (SLA) で定義することもある。また対象のシステムで利用される OSS が特定の OSS に限定されているか、複数の OSS が存在するかなど利用する形態の違いにより障害時処理の難易度が異なるため、ユーザー先との十分な取り決めを事前に行っておく必要がある。日本のサポートサービスの質に対する考え方は、日本の IT 進展の歴史の中でメインフレーム (企業の基幹業務などに利用さ

れたコンピュータで汎用コンピュータと言われた)時代の経験が影響しているところが大である。これはサポートコストの対価があらかじめメインフレーム価格の中に含まれていたため木目の細かい過剰とも言えるサポートが当たり前に行われていたことである。コンピュータのオープン化に従い、徐々にサポートサービスに対する独立した価値が評価されるようになったが、日本企業の多くが求めるサポートレベルは概して高く、この高いサービスが OSS に対しても求められている現状がある。

日本の IT 業界が歩んだ雁行状の発展過程を持たない中国において、日本におけるサポートのビジネスモデルがそのまま適用出来るか否かは未だ不透明であり、中国で受け入れられるビジネスモデルを把握するには、まだ時間が必要である。しかしながら、同市場は、日本の中小の OSS 関連事業者にとって魅力のある事業であり、日本と異なるであろう様々なビジネスモデルに向けた柔軟な対応が迫られることを覚悟すれば事業チャンスは十分に存在している。

6) 日本の IT 企業が持つ先行技術を活かす事業

中国では 5 年ごとに国民経済・社会発展に関する計画が発表される。2011 年 3 月に発表された第 12 次 5 年計画では、推進する重点産業分野として新世代移動通信、次世代インターネット、三網融合、物聯網、クラウドコンピューティングを含む次世代情報産業が挙げられている。このような国家政策に対しては積極的な投資が行われ、地方政府並びに多くの中国企業が関連の事業に参画している。こうした国家政策の進展の中で、日系企業もビジネスチャンスをものにすることが出来ないだろうか。中国企業も日本の先進的技術については大きな関心があるはずである。

特に物聯網に関わるセンサー技術、ソリューション構築技術やクラウド基盤の構築技術、ビッグデータのハンドリング技術等、次世代情報産業の進展を支える先進技術については日本が先行している事は自明である。実際に、クラウド事業では日本の IT 企業が中国企業と連携してクラウドを立ち上げ、IaaS、PaaS、SaaS の運用を始めつつある。事業内容はそれぞれ異なるが、例えば、NEC/東軟集団、TIS/曙光信息产业、日立/大連創盛科技の他にも IIJ、ソフトバンク、SCSK 等が進出している。また、日本のネット企業が開発したクラウドコンピューティングに関わる OSS を中国の大手携帯電話会社が運用する SNS (ソーシャルネットワークサービス) に取り入れた事例もある。この OSS はジェミナイ・モバイル・テクノロジーズが開発し公開した分散 KVS (Key Value Store) で、情報を高速に且つ超多重に読み込む処理に活用している。ここ数年、日本初の OSS が多数開発されており、こうした先進技術を中国企業は注意深く見守っている。

他にも中国企業に訴求できる日本企業が強みを持つ技術は多い。日本でも利用が広

がりつつある Hadoop の利用技術とか、先端の OSS 技術として差異化が可能な OpenFlow であるとか、ミッションクリティカルな Linux システムの構築技術等は、多くのソリューションで今後重要となる技術である。当該技術の開発は中国国内では遅れている。

また、重点産業分野の一つである「物聯網」と言われるインターネット・オブ・シングス (IOT) は中国でも主要な ICT 政策の一つになっている。物聯網で必須となる、センサー機器によって情報を収集・集約する技術、収集した大量の情報を瞬時に処理して結果をフィードバックする時に使用される情報処理技術は、多くの日本企業が取り組んで来た先端技術の一つである。中国では、交通、監視、医療、スマートシティなど社会基盤の質の向上と、金融、通信産業の高度化・効率化が喫緊の命題になっており、数多くの案件が動き始めている。このような重要な課題に対して技術提供が可能な日系企業は、必ずしも大企業に限る訳ではなく、中小の日系 IT 企業にも、特定の技術や先進的ソリューションに強みを持つところは多い。各企業の特性を活かして、今後ビジネス・チャンスを見出す可能性は大きい。

しかしながら、こうした中国国内の社会基盤に関わる事業案件の多くは、中央政府、地方政府、あるいは大手の国営企業が発注元になっており、日系企業の参入は難しい状況にある事も事実である。政府と良い関係を持つ某センサー関連企業の幹部は「日本の先行技術、ソリューションを組み入れることが出来れば良いのだが」と語っているように、企業間の良好な関係構築さえ整えば、ビジネス機会は存在している。前述した様にニーズとの整合は取れても、事業参入には政府とパイプを持つ中国企業との連携が必須であり、その関係構築は容易ではなく時間も掛かる。確かに、日系企業が当該案件を受注する機会が限定的になるリスクは小さくない。

この状況を打開するためには、中国のコンサルタント企業あるいはシステムインテグレータと連携して、例え、中国企業の配下で実施する事業活動となっても、実をとって実績を積み上げる経営判断が必要となる。

前述したように、この 1、2 年、日本の大手 IT 企業が中国企業と協業してクラウドを各所で構築している。IaaS、PaaS、中には SaaS 環境を提供する場合もある。中国には資金が十分でない中小企業が非常に多く、積極的にクラウド環境を活用している。もともと自社にサーバーを構築した経験がないユーザー企業が圧倒的に多く、SaaS 事業の場合であれば、適切な中小企業向けのソフトウェアを提供できるかどうかが生命線である。そこで、日系 IT 企業と現地企業が運営するクラウド環境に日本の中小企業が保有する実績のある中小企業向けの業務ソフトウェアを SaaS ソフトウェアとして提供する連携モデルもあり得る。

無論、中国のユーザー企業向けにソフトウェアのカスタマイズが必要であるが、日

系中小 IT 企業が中国へ進出する足掛かりになる。この実現のためには、クラウドを提供する日系 IT 企業とソフトウェアを提供する中小企業が協力する体制構築が必要である。

4-2 経営的視点

ここでは、前述した調査結果および、筆者らの経験も踏まえて、中国でのソフトウェア企業の経営的課題、特に重要と考える現地経営者の資質、採用と離職、現地化について考察する。

ここで言及する内容はいずれもグローバル化を進める IT 企業が考えるべき重要な視点である。ASEAN に進出する際の課題については後述するが、中国への進出も ASEAN への進出においてもグローバル化の観点では同様であること、中国でも ASEAN 諸国でも IT 業界で働く現地職員は概してエリート層に属しており気質が似ていることなどから、ここで考察する内容は ASEAN 諸国に進出する企業にとっても肝要な課題であると考えられる。

1) 現地法人経営者の資質と能力

変化の激しい事業環境の中で、多くの日系企業は事業戦略の見直しを迫られている。現地法人の経営責任者には、現場の実情に即した事業戦略を立案して本社に提案するなどの戦略立案力、およびそれを実施する実行力が求められる。そのためには、事業環境の変化を正しく把握すること、つまり事業環境認識を常に更新することが肝要となる。

また地元政府（市、区）の様々な部門との関係構築が重要になる。関係法規がたびたび更新される中、優遇措置の条件の変更などをオンタイムで知る手掛かりは重要である。常日頃よりリスク対応を図る上で必要となる良好な人的関係を構築することは、中国で成功するための必須条件である。企業責任者が自ら対応すべき事項が多いが、これを厭わない気構えが必要である。

特に、外部対応力は重要な能力である。中国では日本のような稟議経路が無い企業文化のため、トップが直接交渉してイエス・ノーを即決する場面が日常的に見られる。社内に持ち帰ってなどと言って、本社会議で議題にする時間の猶予が与えられない。

突発的事項、緊急事項などで判断の急を要する場合も、邦人企業の様に本社の意思決定を待っていたのでは追いつかず不利益を被ったり、事業機会を逸したりする場合が多々ある。こうした時に、現場責任者には責任を伴った意思決定をし、事業を進めるだけの気概と判断力が求められる。加えて、本社に対する説明責任対応能力も要求される。現場トップが強い意思を持って、真摯にやり取りをしているという姿勢を社員に見せることは、従業員の信頼や忠誠心を醸成する上で重要である。社員はそうしたトップの行動を良く見ており、自分の会社の存在感を確認する機会にもなっている。

さらに、現場トップに必要な資質として重要な事は、中国人従業員と一緒に仕事を

しているという一体感を醸成する力、「一体化力」ともいうべきものである。TEAMの「一体化」は、特に企業理念、事業の戦略を明確に示し、価値観の共有を図ることによって生まれる。トップと職員とが同じ価値観に基づいて事業が運営されることが肝要なのである。中国人従業員にとってトップは特別な存在であり、それは日系企業で日本人職員がトップに対して感じるもの以上かも知れない。従って、現場トップとしての発言には慎重さが必要であるが、日常的なコミュニケーションは必要である。社員は外国人であり、言葉が違うからこそ、社員との距離を出来るだけ縮める努力が必要となる。事業方針、事業計画はもちろんのこと、日常の業務遂行の話、工会（労働組合）とのやり取りなど毎週メッセージを発信するなどの木目細かな従業員に対する配慮が必要になる。

また、現場を注視する目配りと事業活動細部の把握力も必要だ。例えば以下のような事例がオフショア開発の中で起きた事もある。

長期にわたり特定領域のソフトウェアを継続して開発して来たことで、上流工程を担える技術を蓄積した中国人技術者と指示する本社側技術者との間で技術レベルの差がなくなり現場でぎくしゃくした状況が発生した事があった。管理者は良く状況を把握して同世代の技術者同士が良い関係で仕事出来る様に配慮する努力を怠ってはいらない。こうした問題が続くと全体の士気にも影響することがあり、時には退職者が出ることもある。現地法人のトップはこのような現場が抱える問題をしっかり見据えて、新たな仕組みを含めて対応策を社員に周知するという現場重視の姿勢が必要である。

また、社内旅行、忘年会など社員との交流の場もうまく活用する現場志向は大事である。日系企業の多くは少なくとも従業員の95%は中国人である。99%であるところも少なくない。社員とのメリハリのある関係維持は経営者の最重要事項である。日系IT企業の責任者は、問題解決能力、戦略立案力、説明力、現場力、事業遂行力に加えてバランス感覚を持った人が望ましく、本社で修羅場を潜ってきた人材が適任である。

2) 優秀な人材の確保と離職

日系ソフトウェア企業経営者の最大の悩みは離職問題である。2000年代後半の話ではあるが、最も人気があったのは欧米のIT関連ブランド企業である。IBM、Oracle、SAP、Accenture等々であり、初任給で3割ほど、マネージャークラスになると日系企業に比して1.5倍ほどの給料の差があった。

次に人気が高いのは国内の大手IT企業であった。日系企業はその次、すなわち企業人気度では3番目に位置していた。その理由は、給料のこともあるが、日系企業のブランド力、イメージ、日本語重視の採用、ストックオプションなどの制度がないなども人気がない理由になっていた。ある日系企業では、採用者に北京戸籍の付与や入

社後の日本語教育の提供を約束し、人気を博していた。採用試験には多くの学生が詰めかけて倍率も数十倍を超えた。しかし、年々、著名な有名大学からの応募は目に見えるように減少し、昨今の中国内需の高まり、日本の経済状況の停滞等を理由として、日系企業では優秀な人材の確保が難しくなっている。

日系 IT 企業を希望する中国の新卒者は、日本語教育の充実度を企業選択の一つの評価指標にしている。日系企業の多くは、入社社員の即戦力化を目指し、日本語教育に力を入れて来た。ところが、技術と共に日本語のスキルも上がり、十分使える技術者となったところで、離職してしまうケースが後を絶たない。こうした状況を指して「日系企業は人材育成機関」などと揶揄されることがある。

中国人の離職の理由として最も多いのは「发展空间が見えない」と「給料への不満」である。「发展空间」とは中国人がよく語る言葉であり、自分の昇進する余地、とかキャリアアップできるチャンスのことを言っている。特に優秀な中国人技術者は、このまま勤めて、昇進した自分が将来活躍する姿を描けるかどうかを懸念している。また技術力が上がるにつれ、中国市場に向けた事業で活躍をしたい、母国中国に貢献したいという気持ちが徐々に強くなっていくという。その勤務している企業が自らの思い描く事業発展の姿を打ち出していないことで自分が上昇する機会がないと見て、发展空间がない、ガラスの天井という訳である。

「发展空间」対応策として工夫して役職を作ったりすることもあるが、成長に伴ったものでないと意味がない。当たり前ではあるが、優秀な人材に対する処遇と事業の発展の方向性を明確にすることが要諦であろう。やはり成長戦略を描きそれに同調し、理解してもらうしかない。日系企業を離職した社員が起業し、数百人規模の企業に成長させた事例もある。当該法人企業が、優秀な社員を生かし切れていなかったことになる。

3) 現地化

本項で述べる現地化とは、中国人社員を幹部に登用し、事業責任を委ねることである。

日系企業の多くは現地化への取り組みが不十分だと言われる。実際には、生え抜きの幹部を責任者に登用したり、中国人を外部から幹部として採用したりする等、様々な形で企業は取り組んでいる。ただ、成功している事例が少ないために、取り組みが不十分と言われる。日系企業では、中国市場の販売で実績を持つ外資系企業の経営者をリクルートしたり、中国企業から幹部社員を採用したりするなど努力をしている。しかしながら日本人幹部とのコミュニケーション不足であるとか事業方針、事業戦略に対する考え方の違いなどから結果を残すことが出来なかった事例もある。

日系のオフショア企業の現地人幹部は、日本語が話せることが必須なこともあり、日本の大学へ留学し、日本の企業で働いた実績を持つ人材が多い。こうした人材を幹

部に登用するやり方はオフショア開発でのメリットは大きいですが、中国市場向けの事業を行うには人脈、経験を含めて十分とは言えない。このため、オフショア企業が、新たに中国市場向けのビジネスに戦略変更するには、こうした従来の人材で構成された陣容では難しい部分があり、新たな人材を補強する必要がある。

そのためには、「日本語が話せる事」を採用の条件にしないことだ。採用する人材に求めるべき能力は、目標とする市場に関する知識、戦略立案力、政府・関係企業との人的ネットワーク、グローバルなコミュニケーション能力、そしてバランス感覚である。

また、欧米のグローバル企業のやり方にならう方法がある。中国で事業を展開する欧米企業の現地法人では欧米国へ留学した中国人が卒業後、欧米諸国で IT 企業に就職しその後帰国して、当該法人の経営陣として参加するケースが多い。これまで、日系企業ではこうしたケースはあまり聞かなかった。ただ、同様の取り組みも日系大手 IT 企業で始められている。長期的な人材活用戦略およびグローバル戦略の中で考えるべき課題である。

まず、本社自身がグローバル企業としての要件を備えることが前提となるが、日本へ留学した中国人を日本本社で採用し、日本人の駐在員と同様レベルのグローバルに通用するスキル、価値観を持った人材に長い時間をかけて我慢強く育成出来るかどうかにかかっている。この人材が中国子会社の経営に参画することで現地マネジメントのレベルがかなり上がるはずだ。特に、本社経営陣とのコミュニケーション、中国人従業員とのコミュニケーション、現地企業との人脈構築、環境変化への対応力など期待できる部分は多い。

5. ASEAN 進出における IT 企業の課題

本章では、我が国の IT 企業が今後、ASEAN 市場に展開する場合に直面する課題について言及する。ASEAN は開発ステージの異なる 10 カ国で構成されている事もあり、直面する課題も多様である。当然、ビジネスリスクは、地域や業種ごとに複雑に絡み合って存在することになる。

今後 ASEAN の経済統合（2015 年）に向けた進展に伴い、物理的・空間的な接続性が高まり、情報の流動性や制度の共通度合いが高まれば、各国の成熟度が徐々に上がり、地域としての市場の進展が進むことが予想される。こうした変化に応じて捉えるべき課題も変化することになる。

まずは、日本のソフトウェア産業の ASEAN 展開における現時点（2013 年時点）での脅威や課題について考察する。

第 3 章で記述した様に、日系 IT 企業は既に様々なビジネスモデルで、ASEAN 諸国に進出を始めている。先進国であるシンガポールにはデータセンター事業や現地に進出する日系企業向けの IT サービスを狙いに日系 IT 企業が進出している。中進国であるタイ、マレーシア、インドネシアでは地場の企業と連携して最初から現地市場を開拓することを意図した進出の形態も存在している。またオフショア事業についてはベトナムやミャンマーに進出が始まっている。こうした日系企業の動向を見据えながら、さらに考察を加えることにしたい。

1) 事業目標を明確化した海外進出

海外進出の要点として「何のために海外へ進出するか、目標を明確にすべき」とはよく言われることだが、動機として国内の顧客企業の海外進出に伴って関係を維持するためとか、国内企業を弱体化させないためにやらざるを得ないという場合もある。

そのような場合、現地に進出している日系企業の情報システムの構築などで、ビジネスを積み上げていくケースが自然と多くなる。大きなリスクを背負うことなく、無難に参入できる。しかし、この場合、現地市場の開拓に関する優先度が下がり、参入した市場が伸びなくなると企業活動自体も縮小する。また、欧米企業、現地企業との競争も激しくなり、進出した日系企業からの受注も安泰とは言えない状況になることも予想される。中国での例を見ても、日系企業相手の事業の市場は小さくなく、いずれ行き詰るリスクは大きい。

ASEAN 諸国に進出する場合も同様である。仮に ASEAN 諸国の内需に対応した事業にいずれ参入すると考えるのであれば、当該市場に関わる人脈の形成、地場の企業

との関係構築など時間のかかる作業には出来るだけ早い時期に取り組むことが必要になる。短期間に拡大するであろう ASEAN 市場で他国の企業との激しい競争が強いられるなかで、スピードは事業の成功につながる重要な要素であることは言うまでもない。目標に向かって必要な施策を戦略的に活用し、スピード感を持って実施しなければならない。「いずれは現地企業との関係を構築して、さらにビジネスを拡大することを検討する。」という中途半端な見通しでは、ASEAN の何れの国においてもビジネスの成功は難しいと認識すべきである。

現在、中国に進出した日系 IT 企業の多くは、残念ながらそのソフトウェア事業に関する売り上げは全社売り上げの数%に過ぎないという状況である。十分な投資効果が得られないどころか、進出そのものの意義さえ揺らぎかねない。これは日系 IT 企業が、オフショア事業や日系企業の IT サービスを主体にビジネスを展開してきた結果、中国市場への対応が遅れたことによる。無論、企業それぞれに事業目標があり、その目標に向かって進めて来たわけだが、この結果を謙虚に捉え、ASEAN 進出時の参考にすべきである。オフショア開発事業あるいは日系企業の IT サービスを行うことのみを事業目標とする場合には、事業規模の拡大の限界をあらかじめ認識しておくべきである。そうではなく、発展する ASEAN 市場の成長の波に乗ることを目指すのであれば、その目標に向かって可能な限りの施策を早めに打つべきである。経営者は、スピード感を肌で感じる事が重要である。

2) ASEAN のソフトウェア産業への日本の影響力を最大化する取組み

前述した様に、中国 IT 企業の企業経営を見ると、上流の意思決定については欧米帰国組が、現場のソフトウェア開発については日系企業の育成した技術者が担っているというケースが見られる。ソフトウェア開発プロセス等、中国のソフトウェア産業の進展に日本企業は大変寄与していると自負したいが、実際の処は中国のソフトウェア産業により大きな影響を与えているのは欧米であり、特に米国であると言える。残念ではあるが、日本を見ながら企業活動を展開する中国企業は少数派になってしまった。

翻って、ASEAN におけるソフトウェア産業を見たとき、日本企業は中国の経験を租借しつつ ASEAN 諸国のソフトウェア産業との Win-Win の構造を確立する事が可能なのだろうか。まずは、日系企業の立ち位置を明確に認識し、我が国のソフトウェア産業にとって、より良い影響力を与えられるような戦略的な取組み（グランドデザイン）が必要となる。

ASEAN 諸国を見ると、IT 整備の進捗度に大きな差が認められる。IT 技術が集約するシンガポールから、国際社会に復帰を果たしたばかりのミャンマーまで多様である。産業を支えるのは人材であるが、ASEAN 各国のソフトウェア産業を担う人材がどのように調達されるかは、今一度整理しておく必要がある。既に日本政府も ODA

を活用しつつ、ASEAN 諸国の IT 人材の育成に協力をしている。しかし、育成した人材を如何に活用するかという視点に欠けている。育成した人材を日系企業が採用したがない話は、良く聞く話である。中国での知見から言えば、欧米からの帰国組が中国で担っていた政策立案や企業の意味決定にかかわる人材の育成を、日本政府や日系企業が積極的に支援することが重要に思われる。もちろん欧米と同様な取り組みは出来ないが、官民学（政府、民間企業、大学）が協力した支援の方法は模索すればあるはずだ。

これまでも、日本政府は ODA を活用しつつ人材育成、情報処理試験など二国間を中心に協力は行ってきたが、今後必要とするのは地域（面）の視点を有した支援で、仕組みづくり・制度作りに協力することが肝要となっている。この観点で言えば、例えば ASEAN 域内スキル標準の議論に、日本がかかわり、ASEAN help ASEAN の枠組みを活用しつつ、優良な人材を ASEAN と日本が協働して輩出する姿が望ましい。

今、ASEAN 諸国の大都市では、中国経済の台頭につれて、華僑・華人の子弟に中国語を学ばせているようだ。またシンガポールでは、欧米に留学した中国人がビジネス界、大学、研究機関等に急速に進出しつつあるという。こうした中国の影を大きくする流れが他の ASEAN 諸国にも伝搬する可能性がある。我々は、これを対抗軸として捉えるのか、この潮流の中を泳ごうとするのか、大きく将来を左右する点である。

3) カスタムソフト一辺倒からの脱却と地場のニーズに合ったソリューション

日系IT企業は、中国のITサービス事業の分野で、シェアがとれていない。一方、IBM やHP、アクセンチュア、デルは中国でもシェアを獲得しており、4社のシェア合計は市場の20%を超える。日系IT企業が中国でシェアの取れない原因には、人材の現地化が進んでいないこと、現地企業との関係構築が不十分であること、オフショア開発へ傾注しすぎてきたことなどいくつかを挙げる事が出来る。これ以外にも重要な要因としてSIの技術的な側面がある。日系企業はSI方式としてカスタムソフト開発を得意とする。欧米企業はパッケージSI方式を基本にしている。中国のユーザー企業はコストの面、開発期間の面での要求が厳しく、総じてカスタムソフト開発の方式では競争力がなかったことも勝てない原因である。

情報サービス産業白書 2010 年版「グローバルな視点に立った情報サービスの競争力の視点」では、企業のグローバル化における脅威として、グローバルなソフトウェア市場と日本ローカル事情の間に生じるギャップの存在が指摘されている。

同白書によれば、国内の情報サービス産業の売上高の約 6 割は受注ソフトの開発となっている。これは、日本のビジネス慣習や、業務プロセスを考えると、「吊るし」の標準的なシステムより、「オーダーメイド」のシステム構築やカスタムソフトのニ

ーズが高いことが一因にある。他方、ユーザー企業の IT 投資の傾向をみるとパッケージソフトや ASP・SaaS などのサービスに移行する企業が増えている現実が鮮明になっている。

日本のカスタムソフト偏重戦略は、現段階に至っては、グローバル展開において足枷となる可能性が高い。ASEAN 諸国のユーザー企業は多様で一概には言えないが、企業の歴史は浅く業務ノウハウの蓄積がさほど大きくなく、また人材の流動性が比較的高い。また、トップダウン企業が多く、パッケージ開発方式に適した環境が存在している。日系 IT 企業が意識しておくべきことは、地場のユーザー企業の要求する内容に対応するだけでなく、ASEAN に進出した日系企業の IT サービス事業は、欧米、および地場の IT 企業との競合が必至であるということである。日系 IT 企業はカスタムソフト開発では競争力がないとの認識に立ち、パッケージ開発を含む開発方式を提供する準備が必要である。

競合する北米、欧州ベンダーはソフトウェア製品での MENU が多く、場合によっては開発システムそのものの在り方を見直す必要が生じている。品質が高い製品やサービスという付加価値もあるが、開発に時間が掛かりコストも掛かるカスタムソフトには、クラウド化、IT のコモディティ化が急速に進展する新興市場経済においては、競争力は無い。

ASEAN 諸国、とりわけ開発が遅れてきた CLMV 諸国の IT セクターでは、技術的なフロッグジャンプを経験しつつ、先進国が経験して来た開発スピードとは全く異なる速さで IT インフラ（ソフト、ハード共に）が整備されている。カスタムソフトの開発を待つ時間は無く、欧米ブランドの商業ソフトの導入が次々と進んでいる。

4) ソフトウェア事業遂行における現地化の課題

ASEAN に進出している日系 IT 企業の多くは、中国でのビジネス展開と同様に、当該地へ進出する日系企業への IT サービスの提供が主たる事業になっている。

しかし、このビジネスモデルは、二つの理由で限界がある。1 つは市場自体の規模が極めて小さいことである。他方は前述したように現地に進出した日系企業が必ずしも日系 IT 企業を選択しないことである。現地 IT 企業の技術力は品質も高く、コストも安いなど日系 IT 企業に優位性がない状況が既に生まれている。ASEAN 各国で差はあるにしても、今後こうした状況がさらに強まることは容易に想像される。ASEAN 諸国の進展に合わせ事業を拡大するには、やはり現地市場に向けた対応が必須となる。

また、中国と同様に、まだまだ箱物主義が横行する ASEAN 各国を相手に、IT 企業はどのようにプレゼンしていくかは重要な課題である。賄賂と利権の構造も存在する中で、土地価格の上昇を狙ったインフラ整備、緑化、その他さまざまな公共投資などは手っ取り早く利益を生み出す。このような環境の中で、政府担当者と IT ビジネ

スの話をして、利益構造が多様かつ、一つ一つが薄利なため理解させることが困難である。中国では、高齢世代に対する IT のプレゼンが効果がなく、80 後、90 後と呼ばれる次世代のリーダー達を相手にして行くことが求められている。ASEAN 諸国ではどうなのか、

上記のような状況の中、IT 関係のビジネスをどのような道筋で政府あるいはユーザー企業に提案し、受注に漕ぎ着けるか、適切な事業決定の流れとキーマンを見定めながら進める必要がある。この際、現地企業との関係構築は極めて重要である。現地企業との関係構築のためには、日系 IT 企業のコスト高への対応、商材の不足、ブランド力の欠如、グローバル標準製品への対応、営業力の不足などが課題であり、これに対処する必要がある。ASEAN 諸国の IT の進展状況は国毎に大きな相違があるが、基本的な考え方は、日系 IT 企業が持つ技術やノウハウを強みとして、価値ある独自性の高いソリューションを提供する事を軸にビジネスを考える事である。

日本企業にありがちな、日本で開発したものを ASEAN に持って行くという考えは必ずしも通用しない。無論、日本で実績のあるソリューション、ソフトウェアは有力な戦力になるが、多様性の高い ASEAN 諸国のニーズをつかみ先端の技術を使って組み立てるといった発想が必要になる。ビジネスモデルの現地化である。

また、現地化の視点に立つと、IT 技術として企業として充実すべき機能がある。例えば、文字入力・文字表示、多様なプリンタへの容易な対応などの現地語化を支援する機能は重要である。あるいは欧米中心の標準化仕様に適用しづらい ASEAN 固有の要求への対応などである。特に中小企業の多い ASEAN 諸国では英語対応だけでは不十分で、現地語化対応を含めローカリゼーションは不可避である。

上記の課題はいずれも自社単独では困難なことが多く、M&A、資本参加、技術提携などの協働や連携は必須且つ有効な方法である。

現地企業との関係構築、および市場開拓のためには、現地市場における日本製品やサービスのプレゼンス向上や営業チャネルの確保が重要となる。幸いにも、ASEAN 諸国の市場では自動車産業をはじめとする製造業に牽引されて「日本ブランド」は確立されていると言える。その一方で高付加価値で高価な日本製品は、ソフトウェアに限らず成長過程の新興企業にとっては予算や要求スペックとの兼ね合いから敬遠の対象にもなっている。

現地の市場ニーズや流通システムにマッチしたソフトウェア製品や IT サービスをいかに提供できるか、そのための体制をどのように作るか、といった現地化の視点を採り入れた企業戦略を立てる必要がある。ここでいう現地化には、国毎のビジネス慣習、雇用形態や人事システムなども含めた企業の最適化も含まれる。決して、日本独自のシステムや成功事例をそのまま他国で展開することではない。

5) 中国 IT 企業との連携の可能性の模索（日中競合（ミャンマーを事例として））

日本政府は、対中投資をミャンマーなどの ASEAN 諸国にシフトする方針を固めている。これは日本の投資リスクを引き下げ、ASEAN 諸国を援助し、日米主導の中国包囲網に加わらせることを目的としている。ASEAN 諸国への日系企業の進出にとっては、戦前の日本侵略の被害に遭っているものの、中国における「反日感情」の様なマイナス要因は少ないとされていることも好条件である。

中国と日本の ASEAN 諸国への投資状況を見ると、中国はミャンマー、ラオス、カンボジアへの投資が中心になっている。日本はタイ、フィリピン、マレーシア、シンガポール、インドネシアへの投資が中心になっており、昨年来ミャンマーへの投資を拡大させている。ミャンマーの軍事政権時代（経済制裁を受けていた時代）には、中国はミャンマーにとって最大の投資国であり、新首都ネピトへの遷都を支えたのは中国であった。しかし、2010 年 11 月の議会総選挙以降、政治体制の改革が開始され、中国との蜜月に変化が生じ始めた。11 年 3 月にテイン・セイン氏が大統領に就任し、中国によるミャンマーへの 3 大投資プロジェクトのうちの 2 つに問題が発生した。投資総額 36 億ドル（約 3168 億円）のミッソン・ダムの開発計画と投資総額 10 億ドル（約 880 億円）のレッパダウン鉱山の拡張プロジェクトの中止である。この背景には、経済制裁を解いた欧米諸国への配慮と、盟友である中国への絶妙な配慮が存在する。

2012 年までの累計の投資額で見ると中国の 141.6 億ドルに対し、日本は 2.6 億ドル（日本貿易振興機構調べ）と圧倒的に少ないが、2010 年以降はミャンマーも日本も双方がより関係を深める方向に動いている。昨年、日本政府とミャンマー政府は、ティラワ経済特区の共同発展に関する覚書に調印した。同区の敷地面積は 2400 ヘクタール（予定）に達し、港や工業団地の建設を計画している。同区には自動車、機械、電子部品等の企業の入居を予定しており、ASEAN 共同体が構築される 2015 年に運営を開始する。同区は、三菱商事、住友商事、丸紅による日本連合とミャンマー企業により共同開発される。

今後、日本がミャンマーで確固たる地盤を築ければ、中国との協調の可能性が、IT 領域を含め様々な局面で出てくるとも期待される。ミャンマーが ASEAN の中で、日本と中国の協調のシンボルの場となる可能性もある一方、日系企業と中国企業が凌ぎ合うビジネスの戦場になるかも知れない。

無論、ミャンマーに限らず、中国と日本は ASEAN 各国においてさまざまな影響を与える 2 大国である。中国からの投資の多いカンボジア、ラオスは IT 途上国であるものの、現時点では日系 IT 企業の進出は少なく、当面日系の IT 企業が中国の IT 企業としてのぎを削るあるいは協調するという局面は考えにくい。ASEAN 共同体という面（地域）を念頭にして、日系 IT 企業がこの両国の活用手段を考える段階にはまだ

来ていないのかも知れない。一方、シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、ベトナムには既に多くの日系 IT 企業が進出している。同地域では日中の IT 企業の競合と言うより、日中の IT 企業は共に欧米企業と競合する局面が多く、日中 IT 企業が協業する局面が存在している。今後、注意深く動向を見ながら、当事国と日中双方にプラスになる協調・連携の可能性を模索すべきである。現状、中国市場では、日系 IT 企業は中国 IT 企業に対して、IT 技術やソリューションの MENU の豊富さなどでは決して負けていないが、中国の土俵ではどうしても分が悪い戦いを続けている。しかし、ASEAN 市場では IT 技術やソリューションの構築力を持つ日本企業と、中国企業が持つ華僑コミュニティへの影響力を相互に活用した協調関係の構築に期待が高まる。

同一の市場で中国企業を競争相手と視るか、パートナーと視るか、日系企業にとって大きなメルクマールになっている。今、話題のミャンマーにおける日系企業の動向が焦点になる可能性が大きい。

6) 世界経済におけるマクロおよびミクロレベルでのリスク

ミクロレベル、もしくは短期的な日本および世界経済の動向を考えた場合、当面の円安傾向は、海外企業の M&A 戦略に影響を与える可能性がある。2012 年まではデフレ、円高により海外企業を買収しやすい要因が存在したが、2012 年後半以降の円安基調は投資戦略の転換を促す要因となる。

マクロレベル、もしくは長期的にみた場合、海外進出におけるこれまでの動機やアプローチは対処療法的側面を否定できない。日本の ICT 企業の海外進出といえば、安い労働力や土地や原料などの生産資源をあてにしたオフショア戦略が主な動機となっていたが、新興国の経済発展速度は想像以上に早まっており、特に ICT 産業においてはテクノロジーのコモディティ化が「あっ」という間に進むため、途上国、新興国の安い資源を前提としたビジネスモデルは長続きしない。実際に、中国におけるオフショア開発事業が、中国経済の発展に伴い限界が見えて来ている。チャイナ+1 によってベトナムやミャンマーなど新興国に目を向けるオフショア戦略も確かに存在するが、これは ASEAN ICT 市場を現地企業とともに成長させるための通過点、ソフトランディングのための試金石と捉えるべきである。

話しは少しそれるが、欧米の IT 企業ではインドにオフショア開発を委託している。コストが上がり、いずれ日本の企業が直面する課題と同様の隘路を有するはずであるが、日本企業に比べて事業規模が大きく、また一品もののカスタムソフト開発が少ないことが影響を小さく見せているのかも知れない。

7) 華僑コミュニティとの調和と「関係」の構築

ASEAN 諸国では、多くの華僑が政界、経済界で活躍しているが、近年（1970 年代後半の改革開放政策以降）中国と近隣諸国との貿易が拡大して「資金」、「もの」と共に「（中国）人」も周辺諸国に溢れ出ているという。白石隆著の「中国は東アジアをどう変えるか」によれば、近年、中国から ASEAN 諸国に移民した「新華僑」は、2009 年現在でミャンマー150 万人、ラオス 30 万人、ベトナム 10 万人、カンボジア約 100 万人に達するという。これら「新華僑」は広西チワン族自治区、雲南省から陸路、国境を越えて到来した人々で、漢民族以外の少数民族の出身者も少なくない。特に、ラオス、ベトナムの「新華僑」は、その圧倒的多数が中国の経済協力の一環として「契約労働者」の身分で到来したという。ASEAN 諸国での華僑・華人の数は 1994 年で 2000 万人、現在はさらに 4 割程度増えている。

2013 年 2 月 22 日の日経新聞によれば、ASEAN 諸国で華人財閥が投資攻勢をかけているという。華人財閥は 1960～70 年ごろから、時に政権にビジネスの担い手として重用されて、得意とする業種を独占する力を持っている。最近、こうした華人財閥が ASEAN の内需を狙う外資企業に投資攻勢をかけている。例えばインドネシアのサリムグループは、アサヒグループ HD に、タイのチャラワノン財閥は中国の上海汽車に投資している。これは中国にはない ASEAN に特徴的な協業のスタイルである。

IT セクターでのこうした動きはまだ聞かないが、ASEAN の経済統合の進展、市場の成熟度が高まるにつれて IT の持つ社会基盤への影響力に関心が高まり IT 企業の価値が認識されてくれば華人財閥の IT 企業への投資の可能性もある。日系の IT 企業がこうした業種のリーダー企業と関係を持つことが出来れば、日系 IT 企業の存在感を ASEAN 各国にアピールできる。大きな協業でないにしても、日系 IT 企業が華僑コミュニティの企業との関係構築に成功し、当該企業に対して IT サービスを提供することが出来れば、その成功モデルは後続の日系企業を勇気づける。また中国において華僑ネットワークに強みを持つ中国企業と協業している日系企業が ASEAN の華僑コミュニティと協力関係を積極的に構築し、win-win の関係を保ちながら協業する方法もある。

中国企業のホームグラウンドにおいて、合弁会社を構築しながら中国内需に挑もうとした日系企業であれば、両国にとってアウェイである ASEAN 市場でタッグを組む可能性は高い。ASEAN ビジネスの現場にいる人材は、99%以上が日本人以外である。文化や考え方に複雑な多様性を秘めている労働力を活用するためには、ガラパゴス化された日本で胡坐をかいている管理者は必要とされない。市場の変化にいち早く対応するためには、現地特性を知る人材（中華系現地人）の活用が不可欠である。そのスタッフをまとめるのは、やはり華僑人材である。この構図を考えると、日系企業は華僑ネットワークに強みを持つ企業と早急に良好な関係構築をする必要がある。

ASEAN 諸国への中国 IT 企業の進出について、成都あるいは昆明、南寧でヒアリングした結果、現時点では ASEAN に進出する IT 企業は多くないということが判っ

た。ヒアリングした場所にもよるのであろうか、実際には中国の IT 企業の名前を聞かない ASEAN 諸国は存在しないほど多い。後発 ASEAN（カンボジア、ラオス、ミャンマー）では、IT セクターの中核に座っているのは中国企業である。こうした中国企業が華僑ネットワークを駆使して参入している可能性が高い。実際、政府統計には出て来ないが、既に参入している。3 カ国共に中国から高速鉄道が敷かれる国家プロジェクトが進んでいるが、同時並行的に IT パークの建設も進んでおり、中国の後背地化が進んでいる。ここでも日系企業はアウェイで闘う様を見せている。今後も様々な形で増えてくる中国人およびそのコミュニティは日系 IT 企業の進出のさまざまな場所で「関係」（中国語の **guan xi**）を構築すべき局面が多々あるものと思われる。中国流のビジネススタイル、考え方が必要となる。

6. まとめと提言

これまで以下の手順で話を進めてきた。

第3章で、我が国 IT 企業の ASEAN 進出動向および中国の対 ASEAN 動向を概観し、第4章では、中国における我が国 IT 企業の課題について事業的視点および経営的視点から、限定された範囲ではあるものの筆者らの知見を踏まえて考察した。

そして、第5章で日本のソフトウェア企業が ASEAN に進出する際に考えるべき課題について考察した。

5章までの報告を踏まえて、第6章では本報告書のまとめとして、日系 IT 企業の中国での課題、および ASEAN 進出の課題を整理し、今後の提言を提示する。

6-1 まとめ

第4章で述べた中国での課題については、中国での事業環境と ASEAN 諸国との事業環境とが異なることから、中国での事業モデルや企業経営で得た知見を、そのまま ASEAN 進出に活かせるということではなく、そのまま適用出来るものでもない。

しかしながら、中国への進出、ASEAN への進出を考えると、進出する日系企業を取り巻く事業環境において共通な部分が存在していると考えられる。特に、以下の3つの観点で共通な要素が認められる。

まず、最初に人的な観点、次に市場構造的な観点、そして政策・制度・商習慣などの事業環境の観点である。これらの視点に立つと、同質な事業環境を形成する要素になっている事が判る。つまり、中国事業において遭遇する課題は、ASEAN に進出する日系企業にとっても相通じる課題である可能性が高いということになる。

1) 人的な観点

1つは、ASEAN 諸国には、中華系の人口が多いことである。ASEAN 諸国には華僑・華人が約3000万人いると言われており、政界、実業界で活躍している人も多い。

既に、中国の IT 企業は ASEAN 諸国に進出している。そのとき、この華僑コミュニティは大きな役割を果たしている。流暢な英語を話す中国人と ASEAN 諸国で遭遇すると、大抵の場合は華僑のビジネスマンであるという。ASEAN に進出している日系企業も様々なビジネス局面で華僑コミュニティあるいは中国人との接触がある。その意味で中国人の考え方、ビジネス作法などは ASEAN 諸国でのビジネス競争で勝ち抜くためにも、重要な要素となる。

2) 市場構造的な観点

2つ目は中国市場と ASEAN 市場との構造的な市場の共通性である。先にも述べた

が、中国は市場の進展度から見て新興国、中進国、先進国の3つの市場が一国の中に同時に存在していると言われる。

中国には4つの直轄市、5つの自治区、22の省があり、そこに56の民族が住む。これを1人当たりの名目GDPで見ると、大まかに沿岸部を中心とした先進国、内陸部を中心とした中進国、その他南西部、西部にある地域を新興国と区分する事が出来る。中国を一つの市場として捉えるべきではない事が判る。それぞれの開発ステージには、その開発ステージに合った事業戦略が必要になる。

ASEAN全体を地域（面）として見た場合、地域の中に先進国であるシンガポール・ブルネイ、中進国であるタイ・マレーシア・インドネシア、また途上国あるいは新興国であるベトナム・ミャンマー・ラオス・カンボジアが位置する。これは前述した中国市場と似た構造であると言える。

中国で直面している事業課題がASEAN進出における課題にも通じることがある。

無論、ASEAN諸国は、それぞれ民族、言語、宗教の違いがあり、中国以上に多様性を伴った国家の集まりである。このため事業を行う上では、パラメータが異なることを認識した上での対応が必要となる。

一方、ASEAN諸国は、2015年のASEAN共同体の構築を迎えるにあたって地域経済圏構築に向けた急速な変化を見せている。ASEAN連結性マスタープラン、東西・南部経済大動脈構想、海洋ASEAN経済回廊構想に沿って域内のビジネス・投資環境の共通化（政策・規制環境の整備）に取り組んでいる。

2011年のバリ宣言（日ASEAN首脳会議における「共に繁栄する日本とASEANとの戦略的パートナーシップ強化のための共同宣言」）においては、「ASEANが日本及び世界にとってビジネス・投資を行う上で理想的な地域となるよう、政策・規制環境を構築することに加え、コンテンツの普及や革新的な産業の振興につながる次世代情報通信インフラの開発に関する中長期の計画を策定し行動する事により、ASEANスマートネットワーク等の情報通信技術（ICT）分野における協力を強化する。」と宣言されており、日系企業によるASEAN域内におけるソフトウェア産業、コンテンツ産業の事業展開が期待されている。

3) 政策・制度・商習慣などの事業環境の観点

3つ目の共通点は未成熟な事業環境である

政策の頻繁な変更、国有企業の多さによる障害、不透明な規制、「関係」性の構築が必須など中進国、途上国共通の問題はあると考える。

以上の3つの観点を踏まえ、第4章で述べた中国での課題と第5章で考察したASEAN進出における課題を纏めて、日本企業が今後、ASEAN市場に展開して行く場合の課題として整理する。

(1) 事業目標を明確化した海外進出

- －中途半端な見通しでは、ビジネスの成功は難しく、進出当初から明確な事業目標と事業戦略が必要である。

(2) 人材の育成と人材の活用

- －ASEAN 域内の IT 産業への影響力の最大化に向けた取り組み。
ASEAN 諸国で影響力を行使することが可能となるような人材の育成を考えるべきである。特に IT 政策あるいは企業の意思決定にかかわる人材の育成を支援することが重要である。
- －育成した優秀な人材は、自国への貢献意識が強く、現地市場向け事業へ参画させる。
- －優秀な社員には「発展空間」を具体的に明示することが重要である。

(3) 市場に合った開発スタイルへの柔軟な対応と事業機会

- －カスタムソフト一辺倒からの脱却とニーズに合ったソリューション。
カスタムソフト偏重戦略はクラウド化、IT のコモディティ化が急速に進む新興市場においては、競争力がない。開発スタイルの見直しも考慮すべきである。
- －クラウド環境は中小企業の多い ASEAN 諸国では需要が高い。
- －ASEAN では OSS の利活用が急速に拡がることが予想される。
OSS を活用した SI と OSS サポートサービスは事業機会になる。
- －特定の技術、ソリューションに特化した中小の企業にとっても進出の機会がある。

(4) 現地営業力・商品開発など現地化の課題

- －現地の市場に整合した製品やサービスをいかに提供できるか、そのための体制をどのように作るか、といった現地化の視点での戦略を立てる必要がある。
 - ・現地地場企業との関係を構築して国内市場に入り込む戦略が必要である。
 - ・地場の販売チャネルと連携し顧客のニーズを取り込む。
 - ・優良なチャネルが利益をもたらすのでチャネル戦略の構築と実践が必要である。
 - ・現地ニーズに合ったソフトウェア、ソリューションの開発に OSS を活用することは有効である。OSS は ASEAN 諸国の IT ツールとして理解される。
- －現地ビジネスでの目先の利益にこだわり過ぎず、本社の株価を上げて企業価値の向上につなげる位の本社側の腹の括りが重要である。

(5) 中国企業との連携の可能性の模索

ー中国と日本は ASEAN 各国においてさまざまな影響を与える 2 大国である。注意深く動向を見ながら、当事国と日中双方にプラスになるような協調・連携の可能性を模索すべきである。中国企業を競争相手と視るか、パートナーと視るか、日系企業にとって大きなメルクマールになっている。今、話題のミャンマーにおける日系企業の動向が焦点になる可能性が大きい。

(6) 世界経済におけるマクロおよびミクロレベルでのリスク

ー途上国、新興国の安い資源を前提としたビジネスは戦略転換のための緩和措置と捉えるべきである。時代は変わりつつある。

(7) 華僑コミュニティとの調和と「関係」の構築

ーASEAN でビジネスを展開するには、中国流のビジネススタイル、考え方を参考にしつつ華僑コミュニティとの連携を真摯に考えるべきである。

(8) 経営者の資質

ー日系 IT 企業の現地責任者は、問題解決能力、戦略立案力、説明力、現場力、事業遂行力、グローバルなコミュニケーション能力に加えて、バランス感覚を持った修羅場を潜ってきた優秀な人材をアサインすべきである。特に、中国と同様に ASEAN 各国においても稟議経路が無い企業文化があり、トップが直接交渉してイエス・ノーを即決するディーリング・コミュニケーション能力で勝負できることが必要である。

(9) 現地化

ー時間はかかるが、本社採用の現地人材を登用すべきである。
人脈を通して適材の人物をアサインする。

6-2 提言

日本の製造業が東南アジアに進出して既に 50 年が経過した。しかしながら IT 業界の進出について言えば、まだ緒に就いたばかりと言える。最近では大手の IT 企業のみならず、中小企業の進出も目にするようになった。IT 企業、ソフトウェア企業の ASEAN 進出は 2015 年の ASEAN 共同体構築に向けて一層加速するものと思われる。

1990 年代、中国へ IT 企業が進出を開始した当時に比べ、日本の IT 業界の力量は格段と増している。またスマートフォンアプリ開発・販売など中小企業の活躍の場も大きく広がった。しかしながら日本の市場が大きく広がる見込みのない中、裾野の広がった日本の IT 産業はその活躍の場をグローバルに求めなければならない。いま、ASEAN 共同体構築を目

の前にして進出する千載一遇の時期到来と見るべきである。ASEAN 諸国には製造業を中心に多くの先達が道を開き日本に対する好感度も悪くないところが多い。この機を捉え、日本政府もこの流れを後押しするべく、バリ宣言の実行に伴い中小企業を含む多くの企業が ASEAN 市場で活躍できる環境を官民で共に作るため支援をお願いしたい。

ASEAN での日系 IT 企業の活躍によって技術先進国の日本ブランドをもう一度呼び戻すことが出来るかもしれない。またこうした日本企業の活躍は、デジタル世代にも発奮する機会を与えることにもなろう。

前項 6-1 で述べた ASEAN 進出の課題は、現段階では仮説であり、引き続き現地調査を実施するなどの活動を通じて、実証する必要がある。

ここでは、ASEAN 進出に関して特に重要と考える 5 点（以下）を提言としてまとめる。

- ・ ASEAN 進出企業の関連情報の共有プラットフォームを構築する必要性
- ・ ASEAN の IT 産業への影響力の最大化に向けた取り組みの必要性
- ・ 華僑コミュニティの影響力の把握と「関係」構築モデル作成の必要性
- ・ 中国と ASEAN との事業環境の共通点と相違点を把握する必要性
- ・ 中国企業との連携可能性を模索する必要性

1) ASEAN 進出企業の関連情報の共有プラットフォームを構築する必要性

ASEAN には先進国、中進国、途上国が混在しており、事業モデルは多様である。既に ASEAN に進出している企業の状況、例えば、どこに、どのような目的で、いつ進出したかなどの情報を整備、管理するプラットフォームが必要である。具体的には ASEAN 進出情報共有サイトなどを作成することで、今後進出を目指す企業が、既に進出した企業の動向を容易に知り、また進出企業情報により課題の抽出、戦略立案に役立つ情報を入手できる。

こうした ASEAN 進出企業支援情報プラットフォームは、特に中小企業の進出の流れを作り、挑戦する意欲をエンカレッジするために有効である。

2) ASEAN の IT 産業への影響力の最大化に向けた取り組みの必要性

中国のソフトウェア産業を見たとき、中国企業のソフトウェア事業のビジネスモデルなどの企業経営、上流の意思決定は欧米帰国組が、現場のソフトウェア開発は日系企業の育成した技術者が担っているというケースが多い。中国のソフトウェア産業の進展に日本企業は寄与しているが、中国のソフトウェア産業により大きな影響を与えているのは欧米であり、特に米国である。

翻って、ASEAN におけるソフトウェア産業を見たとき、中国での経験を鑑み ASEAN 諸国のソフトウェア産業に対して、我が国のソフトウェア産業にとってよい

影響力を与えられるような取り組みをすべきである。

ASEAN 諸国を見ると、それぞれ IT の進捗度に大きな差はあるが、ソフトウェア産業を担う人材がどのように調達されるかは、整理しておく必要がある。

これまでも、日本政府は人材育成については情報処理試験など二国間を中心に協力は行ってきたが、今後必要とするのは地域（面）としての支援であり、内容的には高級人材育成の仕組みづくりに協力することが肝要である。例えば高級人材のスキルを含むスキル標準の議論に、日本がかかわり、ASEAN help ASEAN の枠組みのなかで日本のソフトな影響力を行使できるような方法が望ましい。

ASEAN 諸国の大都市では、中国の台頭につれて、華僑・華人の子弟に中国語を学ばせているようだ。またシンガポールでは、欧米に留学した中国人がビジネス界、大学、研究機関等に急速に進出しつつあるという。こうした流れが他の ASEAN 諸国にも伝搬する可能性があり中国人人材が IT 企業の経営層を多く占めることも有り得る。

我が国は、ASEAN の IT 政策、IT 企業の経営層の実態の把握とこれを担う人材養成のための仕組み構築の必要性などを急ぎ検討することが必要である。

3) 華僑コミュニティの影響力の把握と「関係」構築モデル作成の必要性

ASEAN 諸国には、中華系の人々が多い。ASEAN 諸国には既に多くの華僑が政界、経済界で活躍している。中国と近隣諸国との貿易が拡大して資金、ものと共に人も周辺諸国に溢れ出ているという。ASEAN 諸国には華僑・華人が約 3000 万人いると言われている。

いずれ多くの中国の IT 企業が ASEAN 諸国に進出する。その時、この華僑コミュニティは大きな役割を果たす。我が国の進出企業も多くのビジネスの局面で華僑コミュニティあるいは中国人との接触がある。その意味で中国人の考え方、ビジネス作法などを理解する事は ASEAN 諸国でのビジネスにおいても重要な要素となる。

ASEAN 諸国の IT 政策、IT 業界への華僑コミュニティの影響力を把握し、そのコミュニティとの関係の在り方、作り方のモデルを持つことが重要である。

また華僑精神を見習って日系企業が ASEAN 現地へ土着する術についても学ぶ価値がある。より具体的な方法論を見出し、これを奨励し、後押しする政策も必要である。

4) 中国と ASEAN との事業環境の共通点と相違点を把握する必要性

中国への進出、ASEAN への進出を考えると、進出する日系企業を取り巻く事業環境において共通する部分がある。特に、3つの観点、つまり「人的な観点」、「市場構造的な観点」、「政策・制度・商習慣などの事業環境の観点」においては、同質な事業環境を形成する要素になっている。このことは中国事業において遭遇する課題は、ASEAN に進出する日系企業にとっても相通じる課題となる可能性が高い事を示して

いる。つまり、日系企業が苦勞を重ねて中国で学んだ多くの知見は ASEAN におけるビジネス展開に大いに活かす事が可能である。失敗事例は、無駄にはならないし、無駄にしてはいけない。

中国と ASEAN の事業環境の共通点と相違点を認識しておくことで、双方の経験知を活用でき、課題解決の糸口につながる可能性もある。

5) 中国企業との連携の可能性の模索

日中両国の政府と企業が ASEAN 市場で協力・連携し、投資相手国の経済発展に基づく ASEAN 経済統合へ役割を果たすということは ASEAN を含むアジアの安定に寄与するものであり、国益に叶うことである。ASEAN 経済統合はまたとない機会である。

今後、注意深く動向を見ながら、当事国と日中双方にプラスになる可能な協調・連携の可能性を模索すべきである。

日中でどのような協力・協調が出来るか即断は難しいが、例えば、全体として見たとき、中国企業が従来の製造業で強い競争力を有しているのに対し、日本企業はハイテク産業の競争力が強い。従って、日中両国の企業は連携することで互いに補完しあう様々なレベルの消費ニーズにこたえることが可能で、ともに発展して行くことが出来る。IT 領域でも例えば、スマートシティ建設やスマートエネルギー、交通基盤、通信基盤などを支える IT ソリューションの分野で協調できる可能性がある。

2012 年までのミャンマーへの累計の投資額で見ると日本の 2.6 億ドルに対し、中国は 141.6 億ドル（日本貿易振興機構調べ）と圧倒的に多いわけだが、ミャンマーも日本も双方がより関係を深める方向に動いており、今後、日本がミャンマーで確固たる地盤を築ければ、中国との協調の可能性が、IT 領域を含め様々な局面で出てくることも期待される。

ミャンマーが ASEAN の中で、日本と中国の協調のシンボルの場となる可能性が出て来る。ミャンマーに限定することは無いが、日中両国の協調の場に関する調査・検討を進めるべきである。一度、実現できれば、これをモデルとして展開することも考えられる。中国との協力・協調が進めば、日本の企業にとって大変な朗報である。

【参考文献】

外務省 HP 各種資料

経済産業省 HP 各種資料

(独) 情報処理推進機構 HP 各種資料

平成 22 年度・平成 23 年度 アジア域内の知識経済化のための IT 活用等支援事業

日経コンピュータ 2012 年 6 月 21 日号、2011 年 4 月 14 日号参考文献

日本初の OSS Ruby や、クラウド育ちの OSS (日経コンピュータ 2010.5)

海外進出企業総覧 2102 (会社別編) 東洋経済

情報処理・サービスから (ASEAN10 各国進出企業)

情報サービス産業白書 2010 年版グローバルな視点に立ったグローバル化による脅威

情報サービス産業協会 JISA

情報サービス産業白書 2013 変革の絶えざる挑戦 情報サービス産業白書

中国は東アジアをどう変えるか 白石隆、ハウ・カロライン 中央公論新社刊

2012IT ベンダーのグローバル戦略 成長するアジア市場の動向 矢野経済研究所

IT 業界「グローバル化の進化を問う」 小林明子

中国企業の対外投資戦略 みずほレポート 2010 年 8 月 27 日

中国ビジネス 2013 日経ビジネス

日本経済新聞

付 録

付録１：表 中国の地域別にみたソフトウェア産業の売上（2012 年 1-12 月）

名	企業数	ソフトウェア収入(2011 年 1-12 月)	
		累計金額 (単位:万元)	前年同期比増減 (%)
合計	28,327	250,223,421	28.5
北京	2,752	36,120,936	20
天津	535	5,135,895	34.9
河北省	252	1,249,431	6.1
山西省	146	230,239	19.1
内蒙古地区	64	265,000	4.5
遼寧省	3,186	20,962,287	43.3
中国吉林省	877	2,700,000	21.6
黒龍江省	445	1,067,475	16.3
上海	2,300	20,865,000	24.7
江蘇省	3,770	43,055,943	34.6
浙江省	1,503	14,110,325	31.9
安徽省	136	648,753	16.1
福建省	1,336	10,563,190	30.9
江西省	96	499,948	22.3
山東省	1,873	17,378,584	32.8
河南省	267	1,573,598	20.9
湖北省	847	2,702,702	37
湖南省	584	2,288,444	8.8
広東省	4,167	42,242,160	23.8
広西チワン族自治区	130	726,124	31.1
海南	48	186,943	156.3
重慶市	461	5,523,669	31.6
四川省	856	13,097,311	27.3
貴州省	181	608,302	19.6
雲南省	99	508,470	16.7
陝西省	1,160	5,244,000	37
甘肅省	77	194,493	0.5
寧夏回族自治区	69	63,488	20.7
新疆地域	110	410,713	63.8

付録２：表 中国のソフトウェア産業の主要経済指標(2012年 1-12月)

(単位：万元)

名	企業数	ソフトウェア収入		ソフトウェア製品 売上		システム インテグレーション		IT コンサルティング サービス		データ処理 および 運用サービス		組み込みシステム ソフトウェア		IC 設計	
		本年 累計	前 年 比 (%)	本年 累計	前 年 比 (%)	本年 累計	前 年 比 (%)	本年 累計	前 年 比 (%)	本年 累計	前 年 比 (%)	本年 累計	前 年 比 (%)	本年 累計	前 年 比 (%)
合計	28,327	250,223,421	28.5	80,909,910	27.9	52,303,371	24.8	26,342,153	24.1	42,852,489	35.9	39,731,255	31.2	8084,243	25.5
北京	2,752	36,120,936	20	13,264,751	17.3	9,126,350	16.9	3,184,129	18.1	9,505,868	30.1	804,474	6.2	235,364	12.3
天津	535	5,135,895	34.9	1,163,524	39.3	510,247	39.5	623,709	39.8	311,513	39.4	1,641,527	31	885,375	29.6
河北省	252	1,249,431	6.1	288,639	-7.2	884,081	11	22,092	-56.1	7,584	-27.6	44,815	374.5	2,220	2640.7
山西省	146	230,239	19.1	117,345	34.6	61,201	-16.8	21,464	26.5	12,594	238.6	17,360	48	276	31.6
内モンゴル地区	64	265,000	4.5	99,558	60.4	149,738	-10.7	12,139	-30.9	3,565	-44.3				
遼寧省	3,186	20,962,287	43.3	7,011,162	48.6	5,146,297	42.5	2,778,529	40.2	3,110,644	43.8	2,691,116	35.5	224,539	34.6
中国吉林省	877	2,700,000	21.6	594,000	18.8	657,000	4.3	518,000	26.3	345,000	187.5	586,000	4.6		
黒龍江省	445	1,067,475	16.3	387,726	16.4	256,587	14.4	163,945	20.1	119,474	16	138,757	15.4	986	10.4
上海	2,300	20,865,000	24.7	7,390,000	23.5	4,460,000	22.2	2,450,000	25.5	3,665,000	23.6	1,050,000	54.4	1850,000	23.3
江蘇省	3,770	43,055,943	34.6	11,221,656	39	7,042,023	28.2	3,040,143	11.1	5,388,637	34.2	13,722,347	43.4	2641,137	26.3
浙江省	1,503	14,110,325	31.9	3,851,586	31.6	2,036,140	19	436,088	14.8	4,152,534	66	3,442,427	14.7	191,550	7.1
安徽省	136	648,753	16.1	289,501	9.3	257,509	24.3	24,533	-44.9	51,118	188.6	26,092	7.3		
福建省	1,336	10,563,190	30.9	3,220,512	29.4	3,321,873	30.3	1,072,136	32.8	1,335,359	31.6	1,226,382	34.6	386,928	28.9
江西省	96	499,948	22.3	129,377	23.6	216,556	16.6	72,603	6.8	29,529	114.7	23,338	3.8	28,545	98.6

付録２：表 ソフトウェア産業の主要経済指標(2012年 1-12月) (続き)

(単位：万元)

名	企業数	ソフトウェア収入		ソフトウェア製品 売上		システム インテグレーション		IT コンサルティング サービス		データ処理 および 運用サービス		組み込みシステム ソフトウェア		IC 設計	
		本年 累計	前 年 比 (%)	本年 累計	前 年 比 (%)	本年 累計	前 年 比 (%)	本年 累計	前 年 比 (%)	本年 累計	前 年 比 (%)	本年 累計	前 年 比 (%)	本年 累計	前 年 比 (%)
合計	28,327	250,223,421	28.5	80,909,910	27.9	52,303,371	24.8	26,342,153	24.1	42,852,489	35.9	39,731,255	31.2	8,084,243	25.5
山東省	1,873	17,378,584	32.8	4,806,764	28.1	3,438,944	30.4	3,413,701	23.5	2 058,316	63.7	3,448,765	38.4	212,093	17.5
河南省	267	1,573,598	20.9	602,806	19	668,313	19.1	141,119	24.3	69,968	38.7	58,773	30.3	32,619	29.4
湖北省	847	2,702,702	37	1,301,746	36.1	762,711	30.9	131,384	62.2	255,201	55.8	238,768	34	12,892	31.5
湖南省	584	2,288,444	8.8	1,235,760	4.9	526,342	19.2	102,980	22.4	194,518	2.8	228,844	8.8		
広東省	4,167	42,242,160	23.8	15,662,835	25.1	6,245,991	21.5	3,870,579	24.1	7 622,072	28.1	8,303,803	18.7	536,878	33.7
広西チワン族自治区	130	726,124	31.1	264,570	31.5	188,233	27.2	97,320	30.1	176,001	35.5				
海南	48	186,943	156.3	57,632	130.4	105,890	243.7	8,741	50.3	8,264	-11.3	2,653		3,763	89.7
重慶市	461	5,523,669	31.6	922,486	31.1	1,285,848	27.8	1,159,336	32.5	1 073,333	36.4	1,062,279	31.3	20,386	18.2
四川省	856	13,097,311	27.3	5,134,085	29.4	2,257,798	15.5	1,654,012	27.1	3 054,165	31.1	418,882	68.2	578,369	19.1
貴州省	181	608,302	19.6	256,616	11.4	329,906	64.1	12,457	-83.1	2,353	41.7	6,681	285.3	289	117.3
雲南省	99	508,470	16.7	52,723	-23.5	391,268	21.6	12,751	18.4	48,013	59.7	3,135	3	580	-50.2
陝西省	1,160	5,244,000	37	1,451,000	38.5	1,548,000	37.1	1,260,000	35.8	215,000	36.9	532,000	36.1	238,000	36.8
甘肅省	77	194,493	0.5	58,619	-12	104,729	2.9	11,041	-15.2	18,917	69.1	6	-97.4	1,181	73.9
寧夏回族自治区	69	63,488	20.7	23,395	14.3	25,791	27.9	4,860	18.7	4,597	8.1	4,845	33.2		
新疆地域	110	410,713	63.8	49,536	33.2	298,005	72.7	42,362	14.4	13,353	324.3	7,185	1544.2	272	-12.4

東アジア各国・地域の経済力比較(2011年)

	ASEAN10	日本	中国	韓国	ASEAN+3	豪州	NZ	インド	ASEAN+6	米国
名目GDP	21,460億ドル	58,695億ドル	72,981億ドル	11,163億ドル	164,299億ドル	14,882億ドル	1,619億ドル	16,761億ドル	197,561億ドル	150,940億ドル
名目GDP(PPP)	33,164億ドル	44,404億ドル	113,000億ドル	15,542億ドル	206,109億ドル	9,145億ドル	1,222億ドル	44,578億ドル	261,054億ドル	150,940億ドル
世界全体におけるGDP(PPP)シェア	4.20%	5.63%	14.32%	1.97%	26.12%	1.16%	0.16%	5.65%	33.09%	19.13%
1人当たり名目GDP	3,563ドル	45,920ドル	5,414ドル	22,778ドル	7,724ドル	65,477ドル	36,648ドル	1,389ドル	5,878ドル	48,387ドル
1人当たり名目GDP(PPP)	5,507ドル	34,740ドル	8,382ドル	31,714ドル	9,689ドル	40,234ドル	27,668ドル	3,694ドル	7,767ドル	48,387ドル
人口	60,223万人	12,782万人	134,812万人	4,901万人	212,717万人	2,273万人	442万人	120,692万人	336,124万人	31,195万人
人口(ピーク時*)		12,607万人 (2015年)	139,526万人 (2025年)	5,034万人 (2030年)		3,139万人 (2050年)	632万人 (2100年)	171,797万人 (2060年)		47,803万人 (2100年)
人口(2050年)	73,076万人	10,855万人	129,560万人	4,705万人	218,196万人	3,591万人	568万人	169,201万人	391,556万人	40,310万人
輸出(2010年)	10,976億ドル	7,717億ドル	15,804億ドル	4,711億ドル	39,208億ドル	2,118億ドル	314億ドル	2,232億ドル	43,872億ドル	12,776億ドル
輸入(2010年)	10,233億ドル	6,940億ドル	13,939億ドル	4,253億ドル	35,365億ドル	2,142億ドル	307億ドル	3,287億ドル	41,101億ドル	19,681億ドル

	タイ	インドネシア	マレーシア	シンガポール	フィリピン	ブルネイ	ベトナム	ミャンマー	カンボジア	ラオス
名目GDP	3,456億ドル	8,457億ドル	2,787億ドル	2,598億ドル	2,131億ドル	155億ドル	1,227億ドル	519億ドル	129億ドル	79億ドル
名目GDP(PPP)	6,021億ドル	11,247億ドル	4,473億ドル	3,149億ドル	3,904億ドル	210億ドル	3,000億ドル	827億ドル	335億ドル	174億ドル
世界全体におけるGDP(PPP)シェア	0.76%	1.43%	0.57%	0.40%	0.50%	0.03%	0.38%	0.11%	0.04%	0.02%
1人当たり名目GDP	5,394ドル	3,509ドル	9,700ドル	49,271ドル	2,223ドル	36,584ドル	1,374ドル	832ドル	852ドル	1,204ドル
1人当たり名目GDP(PPP)	9,396ドル	4,666ドル	15,568ドル	59,711ドル	4,073ドル	49,384ドル	3,359ドル	1,325ドル	2,216ドル	2,659ドル
人口	6,408万人	24,103万人	2,873万人	527万人	9,586万人	43万人	8,932万人	6242万人 (4,796万人)	1,510万人	656万人
人口(ピーク時*)	7,338万人 (2035年)	29,346万人 (2050年)	4,730万人 (2085年)	616万人 (2040年)	17,849万人 (2090年)	67万人 (2100年)	10,440万人 (2045年)	(5,548万人) (2045年)	1,912万人 (2060年)	841万人 (2055年)
人口(2050年)	7,104万人	29,346万人	4,346万人	611万人	15,494万人	60万人	10,396万人	(5,530万人)	1,897万人	838万人
輸出(2010年)	1,954億ドル	1,578億ドル	2,412億ドル	3,536億ドル	591億ドル	83億ドル	712億ドル	64億ドル	46億ドル	22億ドル
輸入(2010年)	1,846億ドル	1,357億ドル	1,899億ドル	3,109億ドル	776億ドル	31億ドル	1,019億ドル	98億ドル	98億ドル	36億ドル

(注)人口はIMF、人口(ピーク時)と人口(2050年)はUN予測。人口(ピーク時)は1950～2100年の間の最高値。ミャンマーの人口はIMF推計値(2011年)と国連予測(紫字、括弧書き)との間に大幅な乖離がある。

(出所) IMF "World Economic Outlook, Apr. 2012", "Direction of Trade Statistics", UN "World Population Prospects: The 2010 Revision"

Copyright (C) 2012 Japan External Trade Organization(JETRO). All rights reserved.

出所：http://www.jetro.go.jp/world/asia/asean/data/asean_stat06_1205.pdf

付録4：表 世界貿易マトリックス（2011年）

世界貿易マトリクス(2011年)

(単位:100万ドル)

輸出先 exporting to		世界										
輸出元 exporting from		NAFTA		EU27	日本	東アジア	ASEAN+6	ASEAN+3			APEC	
		米国							中国	ASEAN		
				世界	17,785,100	2,787,086	2,032,000				6,108,030	763,512
N A F T A		2,269,657	1,083,507	574,833	330,067	80,566	329,884	406,343	344,949	129,348	84,264	1,568,609
米	国	1,480,730	478,308	-	269,645	66,168	283,469	342,713	289,998	103,879	76,446	891,554
E U 27		5,822,580	371,978	306,083	3,890,440	58,001	346,746	438,680	344,118	159,842	86,165	967,565
日	本	824,525	146,923	127,778	95,836	-	440,812	381,758	350,873	161,845	123,028	622,173
東 ア ジ ア		4,460,907	657,251	569,087	618,745	349,457	1,895,714	1,970,722	1,741,967	601,704	632,789	3,065,578
A S E A N + 6		5,168,437	770,852	666,202	717,436	375,914	2,120,990	2,181,687	1,913,093	558,267	743,274	3,477,845
A S E A N + 3		4,564,789	717,240	619,259	640,617	315,227	1,898,662	1,892,175	1,658,819	460,805	678,574	3,115,491
中	国	1,901,480	374,086	324,856	356,216	147,290	559,405	488,207	400,075	-	169,860	1,165,625
A S E A N		1,275,213	125,155	110,208	132,266	128,225	645,284	754,424	662,038	164,755	313,771	941,589
A P E C		8,473,684	1,941,441	1,313,149	1,316,417	510,003	2,901,362	3,096,937	2,733,183	1,027,224	876,412	5,655,107

- 〔注〕 ① 各国・地域の対台湾輸出は、台湾の輸入統計(CIFベース)の数値に0.9を乗じFOBに換算した。
 ② 東アジアは、中国、韓国、香港、台湾、およびASEAN。
 ③ ASEAN+6は、ASEAN、日本、中国、韓国、インド、オーストラリア、およびニュージーランド。
 ④ ASEAN+3は、ASEAN、日本、中国、および韓国。
 ⑤ APECは、日本、オーストラリア、ブルネイ、カナダ、チリ、中国、香港、インドネシア、韓国、マレーシア、メキシコ、ニュージーランド、パプアニューギニア、ペルー、フィリピン、ロシア、シンガポール、台湾、タイ、米国、およびベトナム<計21カ国・地域>。

〔資料〕 Direction of Trade Statistics June2012 (IMF) および台湾貿易統計から作成。

*Copyright(C) 2012 JETRO. All rights reserved.

付録5：表 世界貿易マトリックス（2010年）

世界貿易マトリックス（2010年）

（単位：100万ドル）

輸出先 exporting to		世界										
輸出元 exporting from	世	NAFTA		EU27	日本	東アジア	ASEAN+6	ASEAN+3			APEC	
		米国	中国					ASEAN				
				界	14,994,300	2,429,653	1,779,810		5,222,840	617,694	3,310,640	3,750,062
N A F T A		1,951,609	938,534	500,690	289,230	72,645	284,218	353,848	303,229	110,939	76,563	1,351,892
米	国	1,277,630	411,515	-	240,589	60,545	250,594	305,552	261,702	91,878	70,434	770,887
E U 27		4,987,300	329,372	272,179	3,351,170	50,674	288,549	364,196	286,518	130,088	73,061	818,477
日	本	771,720	139,374	120,483	87,105	-	413,970	351,583	324,764	149,626	112,868	582,698
東 ア ジ ア		3,788,921	585,450	509,035	544,144	282,113	1,612,441	1,669,299	1,478,858	542,674	523,672	2,609,047
A S E A N + 6		4,368,862	687,026	594,969	619,886	296,217	1,795,822	1,826,780	1,599,376	488,203	615,621	2,947,405
A S E A N + 3		3,908,276	643,357	556,331	560,725	248,671	1,630,118	1,604,857	1,409,734	413,893	571,782	2,669,051
中	国	1,580,400	323,761	283,679	311,478	120,262	457,604	398,180	327,309	-	138,236	967,840
A S E A N		1,094,542	119,200	106,177	118,009	102,364	551,095	633,975	554,315	138,791	268,852	808,986
A P E C		7,280,372	1,719,395	1,174,943	1,142,212	421,099	2,489,745	2,642,902	2,334,702	904,058	742,800	4,870,052

- 〔注〕 ① 各国・地域の対台湾輸出は、台湾の輸入統計（CIFベース）の数値に0.9を乗じFOBに換算した。
 ② NAFTAは米国、カナダ、およびメキシコ。
 ③ 東アジアは、中国、韓国、香港、台湾、およびASEAN。
 ④ ASEAN+6は、ASEAN、日本、中国、韓国、インド、オーストラリア、およびニュージーランド。
 ⑤ ASEAN+3は、ASEAN、日本、中国、および韓国。
 ⑥ APECは、日本、オーストラリア、ブルネイ、カナダ、チリ、中国、香港、インドネシア、韓国、マレーシア、メキシコ、ニュージーランド、バプアニューギニア、ペルー、フィリピン、ロシア、シンガポール、台湾、タイ、米国、およびベトナム（計21カ国・地域）。

〔資料〕 Direction of Trade Statistics June 2011 (IMF)および台湾貿易統計から作成。

付録6：表 世界貿易マトリックス（2009年）

世界貿易マトリックス（2009年）

（単位：100万ドル）

輸出先 exporting to		世界										
		NAFTA		EU27	日本	東アジア	ASEAN+6		ASEAN+3		APEC	
輸出元 exporting from		中国	ASEAN									
				世界	12,366,500	2,043,053	1,502,970	4,598,020	498,946	2,432,055	2,826,160	2,417,610
世	N A F T A	1,597,177	751,567	398,992	259,983	61,002	212,844	277,902	233,508	81,785	58,522	1,074,071
	米 国	1,057,050	333,726		221,314	51,180	189,402	241,466	203,238	69,576	53,843	615,809
	E U	4,582,450	338,727	285,292	3,044,350	50,204	256,174	337,050	264,885	114,322	70,239	778,639
	日 本	581,580	109,924	95,343	72,405		301,845	257,359	237,332	109,632	80,463	430,445
	東 ア ジ ア	2,929,431	505,715	435,387	446,160	230,586	1,160,967	1,242,559	1,095,794	371,522	391,043	2,004,809
	A S E A N + 6	3,336,299	584,055	501,185	506,413	237,587	1,268,562	1,333,095	1,157,418	311,898	454,512	2,225,131
	A S E A N + 3	2,998,445	549,399	471,142	457,865	202,953	1,159,794	1,180,031	1,030,214	267,205	422,768	2,029,317
	中 国	1,257,310	290,470	251,703	251,817	104,505	327,288	313,764	258,666		96,944	776,211
	A S E A N	817,682	98,971	87,238	93,085	78,461	388,673	454,530	393,801	78,250	204,257	597,089
	A P E C	5,640,925	1,404,946	957,087	942,455	336,565	1,793,690	1,960,748	1,716,553	626,590	549,410	3,730,449

〔注〕 ① 各国・地域の対台湾輸出は、台湾の輸入統計（CIFベース）の数値に0.9を乗じFOBに換算した。

② NAFTAは米国、カナダ、およびメキシコ。

③ 東アジアは、中国、韓国、香港、台湾、およびASEAN。

④ ASEAN+6は、ASEAN、日本、中国、韓国、インド、オーストラリア、およびニュージーランド。

⑤ ASEAN+3は、ASEAN、日本、中国、および韓国。

⑥ APECは、日本、オーストラリア、ブルネイ、カナダ、チリ、中国、香港、インドネシア、韓国、マレーシア、メキシコ、ニュージーランド、パプアニューギニア、ペルー、フィリピン、ロシア、シンガポール、台湾、タイ、米国、およびベトナム（計21カ国・地域）。

〔資料〕 Direction of Trade Statistics June2010 (IMF)および台湾貿易統計から作成。

付録7：表 世界貿易マトリックス（2008年）

世界貿易マトリックス（2008年）

（単位：100万ドル）

輸出元 exporting from		輸出先 exporting to	世界										
			NAFTA		EU27	日本	東アジア	ASEAN+6				APEC	
			米国	ASEAN+3									
				中国				ASEAN					
世	界	16,018,200	2,696,075	2,024,570	6,137,389	691,636	3,048,283	3,513,272	3,090,838	1,094,080	914,690	7,006,811	
N	A F T A	2,027,136	988,439	553,758	328,026	80,478	247,000	328,842	278,005	84,496	73,857	1,377,401	
	米 国	1,300,190	412,453		275,290	66,579	219,742	284,688	240,994	71,457	68,151	751,301	
E	U 27	5,913,205	438,303	367,340	3,972,403	62,398	284,093	385,462	297,704	115,573	81,838	991,442	
日	本	783,149	159,754	139,022	110,460		370,287	315,860	288,136	125,039	103,656	569,842	
東	ア ジ ア	3,544,109	575,999	499,906	545,522	286,009	1,461,543	1,537,769	1,370,905	466,984	489,072	2,461,673	
A	S E A N + 6	4,120,905	700,461	606,108	647,183	303,863	1,600,775	1,664,022	1,459,729	391,474	570,611	2,793,814	
	A S E A N + 3	3,717,189	656,563	568,238	583,971	255,304	1,470,653	1,477,037	1,301,192	341,839	531,264	2,549,573	
	中 国	1,484,110	313,300	273,129	302,286	120,546	420,904	370,706	311,418		115,660	920,190	
	A S E A N	1,032,472	124,030	110,793	118,641	107,964	496,877	594,643	519,698	110,176	263,426	771,425	
A	P E C	7,131,937	1,774,718	1,232,541	1,282,836	430,828	2,215,467	2,404,463	2,121,714	741,238	691,475	4,685,304	

〔注〕 ① 各国・地域の対台湾輸出は、台湾の輸入統計（CIFベース）の数値に0.9を乗じFOBに換算した。

② NAFTAは米国、カナダ、およびメキシコ。

③ 東アジアは、中国、韓国、香港、台湾、およびASEAN。

④ ASEAN+6は、ASEAN、日本、中国、韓国、インド、オーストラリア、およびニュージーランド。

⑤ ASEAN+3は、ASEAN、日本、中国、および韓国。

⑥ APECは、日本、オーストラリア、ブルネイ、カナダ、チリ、中国、香港、インドネシア、韓国、マレーシア、メキシコ、ニュージーランド、パプアニューギニア、ペルー、フィリピン、ロシア、シンガポール、台湾、タイ、米国、およびベトナム（計21カ国・地域）。

〔資料〕 Direction of Trade Statistics June 2009 (IMF)および台湾貿易統計から作成。

付録8：表 世界貿易マトリックス（2007年）

世界貿易マトリックス(2007年)

(単位:100万ドル)

輸出先 exporting to	輸出元 exporting from	世界	NAFTA	米国	日本	EU27	東アジア	中国	韓国	台湾	香港	シンガ ポール	ASEAN4	タイ	マレーシア	インドネシア	フィリピン	AFTA	APEC	BRICs
世	界	13,747,700	2,473,552	1,861,730	557,223	5,403,560	2,488,261	880,944	323,652	197,324	403,601	233,994	448,747	130,948	148,445	104,050	65,304	751,630	5,887,824	1,391,279
N A F T A	A	1,829,061	925,784	521,117	73,900	292,930	225,626	76,966	38,116	25,914	21,875	27,641	35,114	9,257	12,480	5,207	8,190	65,223	1,254,880	132,986
米	国	1,162,600	384,978	-	62,665	247,788	202,275	65,238	34,703	23,857	20,121	26,285	32,072	8,445	11,680	4,235	7,713	60,560	674,635	114,825
日	本	707,134	163,443	142,486	-	103,480	325,263	110,245	54,458	41,342	38,964	21,437	58,816	25,536	14,922	8,903	9,456	85,984	509,325	130,383
E U	27	5,315,140	421,880	356,719	59,737	3,600,480	246,911	98,381	34,124	17,943	28,787	28,267	39,409	10,863	15,649	7,466	5,431	73,370	868,701	290,336
東 ア ジ ア	A	2,943,641	478,991	447,796	236,804	460,095	1,187,686	385,329	100,837	60,883	295,143	111,651	233,842	51,738	87,054	63,089	31,961	395,101	2,027,415	502,772
中	国	1,219,690	268,737	237,822	101,697	246,147	345,305	-	55,553	25,213	185,651	29,429	49,460	12,023	17,321	12,696	7,419	92,930	763,291	62,315
韓	国	360,188	56,756	44,836	24,848	49,367	155,918	93,000	-	13,642	16,160	11,649	21,467	4,852	6,538	5,800	4,276	37,758	248,786	108,268
台	湾	246,673	35,430	32,077	15,933	27,008	137,113	62,416	7,794	-	37,979	10,501	18,422	5,200	5,390	2,911	4,922	36,301	197,202	67,235
香	港	295,910	41,037	36,417	14,492	39,103	165,621	140,187	6,990	1,642	-	5,635	11,165	3,093	3,377	1,830	2,866	19,693	225,049	146,404
シンガポール		299,173	29,717	26,643	14,389	32,188	161,798	28,927	10,609	4,312	31,335	-	86,614	12,390	38,626	29,467	6,130	95,083	215,603	40,685
A S E A N 4		522,007	77,031	70,001	65,445	66,283	221,931	60,798	19,891	16,073	24,018	54,436	46,713	14,179	15,802	10,385	6,347	113,336	377,484	77,865
タ イ		152,459	21,467	19,250	18,122	21,175	54,733	14,834	2,967	3,252	8,686	9,535	15,459	-	7,792	4,768	2,899	32,514	99,899	19,008
マレーシア		176,673	30,131	28,005	16,000	22,496	78,338	15,263	6,910	5,573	8,178	26,294	16,120	8,553	-	5,144	2,423	45,401	128,734	22,557
インドネシア		126,458	15,667	13,826	23,476	15,789	50,004	11,077	8,335	5,198	1,917	13,325	10,152	3,659	5,468	-	1,025	24,707	91,710	16,398
フィリピン		66,417	9,766	8,921	7,847	6,823	38,855	19,625	1,680	2,050	5,237	5,283	4,982	1,966	2,542	474	-	10,714	57,141	19,902
A F T A	A	883,748	120,813	109,796	87,611	109,567	402,383	93,191	32,729	21,410	56,202	56,643	142,209	30,273	56,346	42,378	13,212	220,203	634,599	123,359
A P E C	C	6,141,634	1,661,333	1,163,696	364,789	1,087,488	1,858,816	627,923	214,959	138,824	360,044	167,505	349,562	93,258	119,675	84,228	52,401	577,293	4,044,920	843,638
B R I C s		1,881,726	345,730	301,971	119,064	499,231	429,625	45,806	63,964	30,418	192,743	36,302	60,390	15,994	20,312	15,790	8,293	112,529	955,741	120,772

〔注〕①各国・地域の対台湾輸出は、台湾の輸入統計(CIFベース)の数値に0.9を乗じFOBに換算した。

②APEC構成国・地域は、日本、米国、韓国、台湾、香港、シンガポール、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、中国、カナダ、メキシコ、チリ、ベトナム、バプアニューギニア、オーストラリア、ニュージーランド、ブルネイ、ペルー、ロシア(計21カ)。

③東アジアは、中国、韓国、台湾、香港、シンガポール、ASEAN4(タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン)。

④NAFTA構成国は、米国、カナダ、メキシコ。

⑤AFTA構成国は、シンガポール、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア、ブルネイ、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジア。

⑥BRICs構成国は、ブラジル、ロシア、インド、中国。

〔資料〕"Direction of Trade Statistics" May2008(IMF)、台湾貿易統計から作成。

付録9：表 世界貿易マトリックス（2006年）

世界貿易マトリックス(2006年)

(単位:100万ドル)

輸出先 exporting to	世界	NAFTA	米国	日本	EU27	EU25	東アジア	中国	韓国	台湾	香港	シンガポ ール	ASEAN4	タイ	マレーシア	インドネシア	フィリピン	AFTA	メルコス ール	APEC	BRICs
輸出元 exporting from																					
世 界	11,967,300	2,335,105	1,776,390	529,306	4,654,940	4,579,150	2,187,102	769,310	281,776	182,425	344,356	212,879	396,355	118,653	132,657	86,668	58,378	662,780	159,952	5,457,890	1,147,085
N A F T A	1,852,538	880,808	499,561	70,247	249,776	248,647	200,723	64,099	35,525	22,015	19,384	25,824	33,875	8,832	13,213	3,823	8,008	61,144	39,918	1,193,938	103,188
米 国	1,037,070	364,424	—	59,649	214,990	214,147	181,937	55,224	32,455	20,398	17,779	24,683	31,398	8,152	12,550	3,078	7,617	57,318	34,405	642,347	89,260
日 本	642,353	165,029	145,936	—	91,956	91,691	293,453	93,955	49,893	41,655	35,941	19,393	52,616	22,670	13,404	7,522	9,020	76,362	4,927	485,543	108,226
E U	27 4,544,310	396,194	338,791	56,152	3,077,450	3,030,551	209,959	79,900	28,843	16,061	27,246	24,898	33,011	9,115	12,915	6,294	4,687	61,470	34,011	794,167	223,966
E U	25 4,499,025	394,379	337,267	55,969	3,047,601	3,002,093	209,006	79,632	28,722	16,005	27,228	24,513	32,906	9,082	12,687	6,269	4,668	60,968	33,905	790,538	222,715
東 ア ジ ア	2,573,193	476,292	427,029	223,434	393,847	384,725	1,059,470	355,645	86,104	57,705	255,864	99,744	204,408	46,921	77,054	52,497	27,935	342,885	23,402	1,875,229	438,546
中 国	989,284	228,242	203,898	91,773	189,926	182,058	283,984	—	44,558	22,304	155,435	23,188	38,499	9,763	13,540	9,457	5,738	71,328	11,817	646,891	37,798
韓 国	326,662	52,716	43,306	24,910	44,371	43,730	139,507	81,653	—	13,499	14,022	9,525	20,808	4,610	6,425	6,229	3,544	34,758	4,022	233,187	95,620
台 湾	224,013	35,204	32,360	16,390	24,811	24,616	122,124	51,808	7,154	—	37,381	9,279	16,502	4,577	4,941	2,499	4,484	31,193	1,793	182,670	55,169
香 港	316,819	52,822	47,874	15,495	44,372	44,239	173,508	148,853	6,672	1,692	—	6,226	10,064	3,190	2,807	1,430	2,637	18,440	1,725	248,601	153,567
シン ガ ポ ール	272,049	29,450	27,621	14,854	30,638	30,589	144,242	26,513	8,736	4,595	27,570	—	76,828	11,312	35,536	24,901	5,079	83,925	1,400	206,935	35,917
A S E A N 4	464,166	77,859	71,970	60,102	59,729	59,493	196,105	46,818	18,985	15,614	21,456	51,526	41,707	13,469	13,804	7,981	6,452	103,240	2,645	356,945	60,475
タ イ	130,783	21,567	19,674	16,571	18,099	18,011	45,698	11,806	2,652	2,986	7,219	8,421	12,615	—	6,667	3,337	2,611	27,256	1,083	92,696	14,643
マレーシア	160,664	32,135	30,191	14,241	20,539	20,482	70,339	11,646	5,006	5,446	7,947	24,744	14,749	8,502	—	4,074	2,173	41,876	693	124,736	17,746
インドネシア	113,209	14,207	13,038	21,972	13,833	13,758	46,822	8,746	8,908	4,684	1,752	13,415	9,317	3,147	4,502	—	1,668	23,853	732	88,049	13,202
フィリピン	59,510	9,949	9,067	7,318	7,259	7,242	33,246	14,620	1,619	2,498	4,538	4,946	5,025	1,820	2,636	570	—	10,255	136	51,464	14,884
A F T A	791,733	119,077	110,662	82,292	99,515	99,218	356,089	76,093	29,363	21,062	49,650	53,390	126,530	28,342	50,873	34,822	12,494	197,919	4,111	603,996	100,140
メル コ ス ール	267,579	76,872	64,827	5,476	47,177	46,325	27,940	17,799	2,902	1,066	1,235	961	3,978	1,086	1,203	1,096	593	5,262	28,837	125,992	32,412
A P E C	5,429,648	1,576,184	1,117,016	338,992	953,688	935,557	1,650,515	555,783	188,624	130,976	314,852	151,284	308,997	83,888	107,735	69,999	47,374	507,573	75,593	3,775,761	709,276
B R I C s	1,515,143	295,593	260,605	104,717	418,364	402,730	350,043	36,651	50,590	26,097	161,049	29,034	46,623	12,525	15,499	11,969	6,630	86,814	30,909	805,179	83,894

- 【注】①各国・地域の対台湾輸出は、台湾の輸入統計(CIFベース)の数値に0.9を乗じFOBに換算した。
 ②APEC構成国・地域は、日本、米国、韓国、台湾、香港、シンガポール、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、中国、カナダ、メキシコ、チリ、ベトナム、パプアニューギニア、オーストラリア、ニュージーランド、ブルネイ、ペルー、ロシア(計21カ国・地域)。
 ③東アジアは、中国、韓国、台湾、香港、シンガポール、ASEAN4(マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア)。
 ④NAFTA構成国は、米国、カナダ、メキシコ。
 ⑤メルコスール構成国は、ブラジル、アルゼンチン、ウルグアイ、パラグアイ、ベネズエラ。
 ⑥AFTA構成国は、シンガポール、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア、ブルネイ、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジア。
 ⑦BRICs構成国は、ブラジル、ロシア、インド、中国。

【資料】"Direction of Trade Statistics" May2007(IMF)、台湾貿易統計などから作成。

付録10：表 世界貿易マトリックス（2005年）

世界貿易マトリックス（2005年）

																								(単位:100万ドル)
輸出先 exporting to	世界	NAFTA		日本	EU25	東アジア										AFTA	メルコスール	APEC	輸出先 exporting to					
輸出元 exporting from			米国			アジアNIES					ASEAN4					中国			輸出元 exporting from					
世 界	10,394,100	2,105,121	1,805,520	487,245	3,999,100	1,852,474	876,614	238,149	183,569	294,561	180,335	328,180	110,381	108,475	51,998	59,315	647,891	553,510	108,287	4,787,204	世 界			
N A F T A	1,460,740	805,455	459,251	85,251	215,743	189,182	89,983	30,220	20,476	17,890	21,577	29,531	10,853	7,609	7,213	3,856	49,889	52,806	23,446	1,075,676	N A F T A			
米 国	904,265	331,469	-	55,410	186,508	153,015	83,547	27,870	18,908	16,323	20,647	27,831	10,451	7,233	6,093	3,054	41,837	49,603	20,696	571,038	米 国			
日 本	594,890	151,793	136,002	-	86,828	278,290	142,609	46,678	41,383	36,019	18,529	53,676	12,624	22,583	9,154	9,335	60,005	76,090	3,357	452,486	日 本			
E U 25	3,984,460	363,757	313,551	54,418	2,641,500	184,100	88,078	25,325	15,701	25,615	21,435	31,661	11,464	9,833	4,437	5,926	64,363	55,891	25,701	710,644	E U 25			
東 ア ジ ア	2,152,080	412,348	372,334	202,948	328,373	891,704	410,033	70,095	49,848	207,618	82,471	175,674	64,691	39,090	24,711	47,175	305,997	290,402	14,514	1,804,341	東 ア ジ ア			
ア ジ ア N I E S	969,689	156,671	140,214	84,424	130,288	490,586	123,584	19,820	18,042	84,283	21,438	106,299	42,061	19,507	14,340	30,391	260,703	144,024	6,044	754,530	ア ジ ア N I E S			
韓 国	283,879	49,227	41,384	22,180	38,642	118,321	31,775	-	11,892	12,066	7,817	16,861	5,119	3,522	3,337	4,683	69,885	28,574	2,398	203,506	韓 国			
台 湾	188,963	31,041	28,445	14,449	21,920	99,026	43,845	5,562	-	30,846	7,636	14,398	4,145	3,710	4,211	2,331	40,783	26,509	1,318	152,241	台 湾			
香 港	289,509	51,035	46,505	15,258	42,079	153,280	13,890	8,205	1,700	-	5,968	9,107	2,391	2,843	2,607	1,265	130,283	16,952	1,397	225,717	香 港			
シンガポール	207,338	25,369	23,880	12,536	27,647	119,959	34,074	8,053	4,450	21,570	-	66,134	30,405	9,431	4,185	22,112	19,752	71,990	932	173,065	シンガポール			
A S E A N 4	420,053	75,135	68,772	54,427	54,234	175,334	92,160	15,159	13,655	18,830	44,317	37,880	12,012	11,772	5,682	8,414	45,293	90,897	1,807	325,239	A S E A N 4			
マレーシア	181,306	34,428	31,524	13,351	19,505	72,907	41,285	5,083	4,677	6,684	24,861	13,342	-	7,360	2,069	3,913	18,280	40,137	454	128,368	マレーシア			
タ イ	110,107	18,516	17,018	15,046	14,882	39,229	18,403	2,246	2,583	6,120	7,454	11,708	5,685	-	2,049	3,971	9,121	23,972	738	79,417	タ イ			
フィリピン	52,471	9,251	8,481	7,150	7,374	26,445	11,899	1,279	2,509	4,273	3,839	4,317	2,224	1,583	-	530	10,229	9,067	45	44,413	フィリピン			
インドネシア	96,169	12,940	11,770	18,880	12,473	36,752	20,573	6,570	4,086	1,753	6,163	8,515	4,103	2,849	1,583	-	7,684	17,721	571	73,041	インドネシア			
中 国	782,338	180,542	163,348	84,097	143,651	225,783	194,288	35,117	17,950	124,505	16,718	31,495	10,618	7,619	4,689	8,370	-	55,480	6,682	524,572	中 国			
A F T A	670,328	109,887	101,448	73,447	89,395	307,882	130,653	24,671	18,985	40,905	46,292	108,980	43,154	24,054	10,401	31,371	67,849	170,567	2,789	530,380	A F T A			
メルコスール	166,715	38,128	29,096	4,392	36,440	21,386	5,085	2,091	1,229	1,082	684	3,571	733	1,389	568	881	12,729	4,517	19,924	77,326	メルコスール			
A P E C	4,671,245	1,413,713	1,003,947	307,182	798,478	1,419,643	875,228	182,267	120,250	264,589	128,120	273,384	91,330	74,590	42,860	64,584	471,033	441,230	46,004	3,319,588	A P E C			

【注】①各国・地域の対台湾輸出は、台湾の輸入統計(CIFベース)の数値に0.9を乗じFOBに換算した。

②APEC構成国・地域は、日本、米国、韓国、台湾、香港、シンガポール、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、中国、カナダ、メキシコ、チリ、ベトナム、バブアニューギニア、オーストラリア、ニュージーランド、ブルネイ、ペルー、ロシア(計21カ国・地域)。

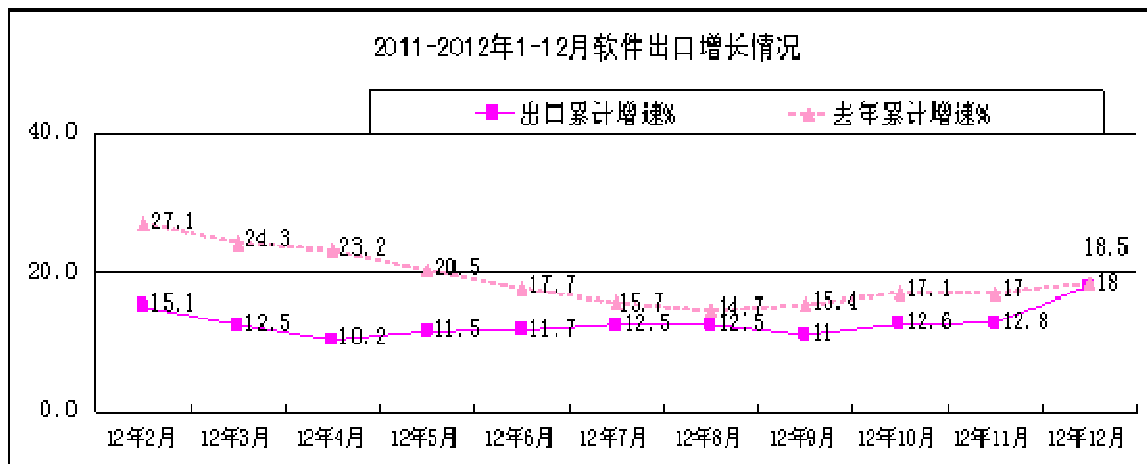
③東アジアは、アジアNIES(韓国、台湾、香港、シンガポール)、ASEAN4(マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア)、中国。

④NAFTA構成国は、米国、カナダ、メキシコ。

⑤メルコスール構成国は、ブラジル、アルゼンチン、ウルグアイ、パラグアイ。

⑥AFTA構成国は、シンガポール、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア、ブルネイ、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジア。

【資料】"Direction of Trade Statistics" June 2006(DMF)。台湾貿易統計などから作成。



付録 1 1：図 中国のソフトウェア輸出額の推移
出所: 中华人民共和国工业和信息化部