



IT記者会は会員制による意見交換の場としてSNS「Y-GAYA」を提供しています。参加条件は年会費を納めていただいた個人会員となっています。

ICT企業の経営に資する情報の収集と提供、若手記者の育成などIT記者会の活動を支援していただける会員を募集しています。支援費(年会費)は法人6万円、個人1万円、基金拠出は法人1口50万円、個人1口5万円となっています。詳しくは事務局にお問い合わせ下さい。

## 今号の内容

- ①~④ 記者会インタビュー③④  
上海華之櫻情報システム有限公司 董事  
**湯本康夫氏**
- ⑤ 旅の余録 in China  
張家界ワークショップ編
- ⑥ PANTA Special Live in Wuxi
- ⑦ SEA中国ツアー写真集

【発行】一般社団法人IT記者会  
【編集】佃 均

【編集オフィス】  
東京都港区西新橋1-13-5  
長井ビル2階 〒105-0003  
TEL 03-3519-6030  
FAX 03-3519-6031  
URL <http://www.itkisyakai.jp>  
e-mail: [y-gaya@itkisyakai.jp](mailto:y-gaya@itkisyakai.jp)

2010年9月3日に移転しました。

月2回発行(不定期)

年間購読料  
法人会員 ¥31,500 -  
個人会員 ¥15,750 -  
非会員 ¥94,500 -  
(消費税送料込み)

9月20日現在の記者会  
メンバーリストの登録: 1,444人  
IT図書館の蔵書: 1,283冊

事務所移転に伴い1989年以前の資料および単行本は倉庫に保管しました。現在、常時閲覧可能なのは1990年以後の報告書・白書・台帳など約400冊となっています。



IT記者会はオープンソース・ソフトウェアのデスクトップ・スイート「Open Office.org」の利用領域を拡大する運動に協賛しています。左のマークはNPO法人オープンソース・ソフトウェア協会(OSSA)が2007年10月に作成したもので、電子文書交換用共通ファイル・フォーマットの国際標準規格「ODF」を採用していることを示します。

## 中国オフショア開発の現場 文化の違い乗り越え 国内需要見通した体制目指す

SEA中国フォーラムの前日(7月21日)、上海虹橋空港からホテルに到着した筆者を待ち受けていたのは、NARAコンサルタント代表の奈良隆正氏だった。「これから知り合いがやっているソフト会社に行こう」という。地元IT企業を取材できるのは当方の望むところ。「一緒に行って日中オフショア開発の課題を引き出してほしい」というのだが、筆者の希望に配慮してくれたのは明らかだ。地縁・人縁のない未知の土地で、こういう協力をいただけるのは本当にありがたい。上海華之櫻情報システム有限公司の湯本康夫氏に上海でのオフショア開発事情を聞いた。

—いきなりで恐縮ですが、中国については素人なものですから。「華之櫻」は何と読むんですか？

奈良 カノサクラ(笑)。

湯本 えーと、華は「hua:ファ」でしょ。之が「zhi:ズィ」、櫻は「ying:イン」ですね。

—ファーズイン。

湯本 ま、そんなところですかね。ファーズインのほうが近いかな。音便が入るんで。英文では「Sakura Systems」にしています。

奈良 サクラ・システムズだと日本人には馴染みやすいよね。

湯本 通称が「さくら」ですから、いつでも日本人観光客向けの飲み屋が開ける(笑)。

—華之櫻というのは地名から付けたんですか、それとも日本的な感覚で付けたんですか。

### 最初は4社の共同出資

湯本 中国での社名の付け方は大きく2種類ありまして、一つはピンインで発音したとき、元の社名に近いような漢字を使う。コココーラが有名ですよ。可口可樂で清涼飲料水のイメージも表現している。大塚商会は「欧智カ貿易」。もう一つは圭字を使う。中国では「華」が



[http://www.shanghai\\_sakura.com/index\\_jp.html](http://www.shanghai_sakura.com/index_jp.html)

最もいい字とされています。何といっても中華ですから。

—あとは「龍」とか？

湯本 そう。金龍という自動車メーカーがありますよね。

—ああ、それで「華」。

湯本 華は中国、櫻は日本ですよ。日本と中国の架け橋となる中国の会社、という意味を込めました。

—主なお仕事というのはどんな内容なんでしょうか。ソフト開発というのは分かるんですが、でもビジネスアプリケーション系、通信制御系、組込系と様ざまありますんで。

湯本 基本的にはビジネスアプリケーション。ほぼ100%、日本からのオフショア開発です。この4月から資本関係が変わりまして、日立製作所100%の現地法人になりました。いつ、と(2面に続く)

## 記者会 インタビュー ビュー

③④

とき: 2010年7月21日  
場所: 上海華之櫻情報システム有限公司本社  
聞き手: 佃 均(写真も)



上海華之櫻情報システム有限公司 董事

### 湯本康夫氏



奈良隆正氏

1962年日立製作所入社。ソフトウェア開発事業部門、情報システム構築部門および関連会社でソフトウェアの品質保証、ソフトウェアテスト、SPE、PM普及などに従事。2007年NARAコンサルティングを立ち上げ、ソフトウェア開発のコンサルタント業務を展開している。  
筆者注: 奈良氏の写真はどこを探しても適当なものがない。考えてみると、奈良氏は筆者のすぐ近くに座っていることが多かった。灯台の元暗して、やむを得ず集合写真の片隅に写っていたのを拡大した。というわけで画像の荒れはご容赦。

すったもんだの挙句、民主党の代表に菅直人が選ばれた。得票は菅七二一、小沢氏四九一だったが、国会議員票はわずか12票差だった。民意と永田町のズレが指摘されている。一党の代表選びだが、事実上の首相選びである。この国に常につきまとう閉塞感、国民が首相を選ぶことができない内閣首班指名制度と間接民主主義にあるように、民主党にはそういった固定的な枠組みを改革してほしいのだが、つい3か月前、政治と金の問題で辞任した鳩山さんと小沢さんが陰に陽に党内をかき回しているようでは、旧とどう違うのか、有権者にはさっぱり分からない。かててくわえて1年生議員が右往左往する様子がテレビで流れるたびに思うのは、見識も主張もない人を国会議員にしてしまった有権者の見識だ。小学生の学芸会を見ているようでもとない他人事のようにいうのは簡単だが、つまるところ有権者が学芸会レベルという証拠ではないか。心もとなかろうと言いが気に食わなからうと、円高が雇用状況をさらに悪化させ、社会保障の将来に展望が開けないまま政治の空白が続けば、日本沈没となりかねない。この国際的な地位がどんどん低下しているさなかである。ともあれ3年間で4度目の首相交代にならずに済んだことを可とうよう、菅内閣はサブライズな為替介入で円独歩高に歯止めをかけ、副大臣と政務官を一新して平成二十三年度予算の審議に入る。議員たちがITの重要性を理解していないことを嘆くのは止めましょう。そのような難しいことを理解できる頭脳は持っていないのだ、と諦めよう。それより前に、もう一度、日本国憲法を熟読してほしい。高校生に小学校一年生の授業を受けさせるようなものだが、国会議員とは何たるかを認識していないのではない。日本国憲法がかかげる理想、国として国民の生命・財産を守るとともに、等しく健康的で文化的な生活を送る権利を保障するの現実に適する。議員ハッジを着けるときこのことを宣誓させ、国会の開会式で全員起立して憲法前文を声に出して読むようなことをさせたほうがいい。中国ネタが続いて恐縮だが、中国では「適材適所」とは言わず「適所適材」と言う。組織があって機能があるのではなく、機能がなければ組織を作るという発想と相通する。人がいるからポストを用意するのではない。必要な機能として適材を配置する。人といえども組織として行動するのだから機能として機能させなければならぬ。人を機械の歯車のように扱おうのか、と反論する向きもあるだろうが、そういう考え方があっていい。



は言えないけれど、いずれ「日立」の冠が付くことになっています。この事務所で新生華之櫻の誕生式と開所式をやったのは、つい1週間前（7月16日）でした。

取材に訪れたのは7月22日。

—じゃわたしは、新生ファーズインになって初めてやって来たメディア関係者ということですか。

湯本 日本のメディアの方がここまでやってくることなんて、まずありません。皆さん、大きな会社だけ眺めて記事になさっている。

—

## 共同無責任体制にテコ入れ

—それだとしても表向きコメントになって、実態がなかなか伝わらない。ところで日立の100%子会社になる前はどんな会社だったんですか？

湯本 設立の経緯をお話しますと、日本の経済産業省、当時は通産省ですが、その指導で暗号化ソフトを作るプロジェクトがあったんです。それで上海に日中合作のソフト会社を作ることになったんですが、出資会社が集まらなかった。そうしたらお役所の偉い方と三田さん（勝茂氏、日立製作所社長・会長・相談役、経済団体連合会（現日本経団連）副会長2007年7月没）が東大時代のお友だちということで、日立が出資することになって、同じような事情で東芝、大塚商会、オリジナルソフトが共同出資したんです。

奈良 ああ、そういうことか。

湯本 そうなんです。ところが例のごとく出資はすれど関与せずという、いわば共同無責任のようなことになりました。筆頭株主の日立も仕事を出すわけじゃないし、そうこうするうち出資した中国の会社が手を引いて、日本の出資企業もそれぞれ独自の中国法人を設立しまして、こりゃ何とかせんとイカンと。それで2006年にわたしが赴任して本格的に受託開発に乗り出しました。今は社員が150人ぐらいになっています。

—建て直しというわけですね？

湯本 わたしが来る前まで中国の人が社長をやっていた。わたしが赴任して日立流のやり方を導入しまして、それまでも日本からのソフト開発案件をオフショアで受託していたんですけど、やはり日本の商習慣というか仕事の進め方とうまく合わせられなかったみたいでした。急にどうなるものでもないけれど、まずは資本関係を整理して、筆頭株主の日立の子会社になることにしたんです。

—じゃあこれで安泰じゃないですか。

湯本 そんな簡単な話じゃない。日立はすでに独自の現地法人を持っていますから。

—

## 事業部門ごとの子会社が存在する

—日立ソフトの子会社とかですか？

湯本 いや、日立本体。それと、もちろん関連会社の現地法人もある。現地法人の子会社もある。日立本体からみると孫会社。そして旧華之櫻のような合弁会社があるから、われわれにもよく分からないところがある。

奈良 日立情報システムズも上海に子会社を作ったっけ？

湯本 ありますよ。制御系専門の現地法人もある。IT関係では上海だけで4社ありまして、もっと言いますと、日立グループの中国現地法人は140社ぐらいあるんです。に同じ日立系でもそれぞれに持ち場が違うし役割が違う。それで当社はSIはできないことになっているんです。システム提案ではなくて、あくまでもソフト作りに限定されている。

—そういえば日立製作所は本社のコンピュータ事業部門、通信機器部門、制御機器部門などが個別にソフト子会社を持っていますよね。あ、それから工場ごとに設立されたソフト子会社もあるし、買収した会社もある。

奈良 日立ソフトウェアエンジニアリングは戸塚工場

（神奈川県横浜市）のコンピュータ部門の子会社だしね。

—むかし日本ビジネスコンサルタント（NBC）といていた情報処理サービス会社が現在の日立情報システムズですよ。

奈良 日立に限ったことじゃないんだけど、事業部門が縦割りで、それぞれが自分の意のままになる子会社を作りたがるわけだ。しばらくすると非効率だっていうんで統合するんだけど、また事業部門ごとの子会社ができていく。ま～たつく懲りないんだから。それが国際競争力を弱くしている一因なんだけど。

—上海にある本社直系のIT関連4社が形のうえだけでも1つになれば、従業員1,000人規模のIT企業になるでしょう？

湯本 もちろん。それができるともうちょっとパワーを発揮できるという人もいる。単純に1つになればいいとは思わないけれど、総合力という点では指摘されるようなマイナス面があるかもしれない。

—日本からオフショア開発を受注している段階はいいと思うんですよ。ただこれから中国の市場が拡大して、間違いなく地元企業のIT化ニーズが顕在化しますよね。そのときバラバラでいいんですか？

湯本 いいわけじゃないけれど、現状ではダメですね。日立グループとしての商流は守らないといけない。

—融通が利かないもんですね。

湯本 それは日立だからということじゃなくて、どこでも起こっているんじゃないでしょうか。日本ではそれでいいし、中国でも当面はそれでいいけれど、いずれオフショア開発から現地ニーズへの対応が始まると、この体制でいかどうか。やはり中国市場向けの戦略を練って推進する統括会社が必要になるでしょう。それは私のあとの社長の課題だな。

—

## 下請け構造を持ち込む気はない

—先ほど、従業員は150人とおっしゃっていました。規模としてはどうですか。もっと人がほしいのか、現状ではこんなものなのか。

湯本 そりゃ、もっと必要ですよ。日本からのオフショアだけでなく、地元からも仕事が出るようになってきますから。中国にはソフト技術者がいくらでもいますから、その気になれば1年で倍にすることも可能なんですけど、この3年間はとにかく150人でしたら仕事ができる体制を作ることに専念してきましたから。

—となると外注で対応しているんですか？

湯本 いや、外注は使ってません。受注会社としての責任があります。パートナー会社はあるんですが、全員が出向契約です。給料の支払いは別として、勤務時間も作業環境も当社の社員と全く同じに扱います。—派遣を受け入れたほうが柔軟性があっていいという考え方もあるでしょう。

湯本 結果としてそれが丸投げになるでしょう？日本のソフト業はバブル崩壊のあと、楽な方法を選んだじゃないですか。そのために多重下請け構造を生み、モラルの低下につながった。中国にそれを持ち込む気はありません。

—聞くところによると、まず上海の会社が日本やアメリカからオフショア開発案件を受注して、それを地方都市のソフト会社に再発注する。日本の多重下請け構造を日系企業が輸出しているようなところがあるんじゃないかと思うんですが。

湯本 外注ということはあるけれど、全部請負契約だと思いますよ。中国には日本の労働者派遣事業法みたいな法律はありませんし、そういう商習慣もないですから。

—そういう会社は何社ぐらい？

湯本 いまは3社。絞り込んでいます。去年、日本からの仕事が減ってたいへんなことになった。それもあって絞り込んでます。

—それでも日立系の会社となれば、ウチを使ってくれという売込みが多いんじゃないですか？



正社員は約150人。パートナー会社の技術者は全員が出向契約という。

湯本 ですから日立系ということは表に出していません。ひた隠しにしています。色んな会社の方が「仕事をください」って訪ねて見えるんですけど、「日立さんの関係会社があつちにあるから」と。

—潜水艦みたいな会社だな（笑）。

湯本 ところが去年、バレまして（笑）。

奈良 おいおい、これまでの説明は何だったんだよ、だよ（笑）。

湯本 バレちゃったんで、「日立」の冠を付けよう。それだけが「日立」を名乗ることにした理由じゃないんですよ。それだけの力を持っていなければならない。この3年間でその基礎はできた。やっと東京に日本支社を設置して、独自の営業を始めたばかりでしょ。規模を拡大し、中国国内拠点を展開していくのはこれからです。

—

## 日本人の技術者はゼロ

—中国国内の拠点展開は、ゴルフに喩えるとパターで刻んでいくんですか、それともドライバーで200ヤードをねらうんですか。

湯本 まだ具体的じゃないから何ともいえないけど、身の丈に合わせてね。ドライバーで大振りして、スカだったり「ファー」だったらまずいでしょう。こつこつ刻んでいく感じじゃないですか。

—150人の社員のうち、いちばん遠くの出身者はどこですか？その地方の出身者がいると、少しは有利じゃないですか。

湯本 え～と、どこだろう。東三省が1人、楼蘭のある甘肅省が1人。あとはみんな上海の周辺ですかね。

—上海市内の人ということ？

湯本 前の社長が上海人しか採用しなかったんで、そのせいで割合が高い。わたしは紹興でも蘇州でも無錫でも、出身地にはこだわりません。あちこちの人を採用して一緒に仕事をさせるだけで、チームとは何か、共同作業とはどういうことを理解させることができる。一人っ子政策で協調性に欠ける若い人が増えてるものですよ。

—男女の比率は？

湯本 基本的に工学系の大卒者を採用してますから、もともと少ないんですね。当社は積極的に女性を採用しているんだけど、それでも2割ぐらいかな？女性のコツコツやっていくのに長けてるし、男より大枠をつかむのがうまいんですよ。それで女性を積極的に採用しようと思ってます。結婚しても勤める女性が多いんで、「一生ものだぞ」と言って入社を勧誘しているんですが。

奈良 中国ではお祖父さん、お婆さんが子どもを育てる風習があるんだよね。

—日本でいうと富山みたいなんだ。

奈良 あ、そうなの？

—そう。だから富山は日本でいちばん女性の就労率が高い。

奈良 日本人は何人いるの？

湯本 日本の技術者はいません。全員が中国人です。わたしが赴任してきたとき、日本人はわたし1人でした。それと満州族の若者が1人。「オレとおまえだけが少数民族なんだ」って言ったら、すごく共感があつたみ



たい。日本人は去年、管理部門に1人、今年の4月に副経理として篠田（友次郎氏：日立製作所アプリケーション開発事業部第一開発本部第三システム設計部長）がきたので3人になった。

奈良 お、篠田クンがきたの？

湯本 それで業務引継ぎの辞令が出ると思ってたんですけど、まだきてない。

奈良 そりゃたぶん出ないな。

湯本 奈良さんまで、そんなこと言わないで下さいよ。ま、あと1年か2年やれ、ということなんでしょう。覚悟はできてますがね。

——それは日立さんの社内事情でしょうから、さておとして、御社における日本人技術者はゼロという話の続きをお願いします。



いずれ中国国内の需要を吸収していく体制づくりがカギ



華之櫻社の受付。つい最近、1,000平米を借り増したばかりという。

## ユーザーの技術者を受け入れる

湯本 さっき当社にいる日本人は経営陣2人ともう1人、補佐役の計3人と言いましたが、実は日本のユーザーから来ている人が5人います。2人は半年だけの駐在、3人は完全に出向です。

奈良 へえ、お客さんも常駐するんだ。

——ユーザーにプロジェクト管理をやってもらうのって、米欧型の契約方式ですもんね。過日、NTTデータの浜口さん（友一氏、情報サービス産業協会会長）がそんなこと言ってました。

湯本 それに倣ったんじゃないくて、当社の現実的な問題を解決するには、それがいちばんよかった。当社の社員はみんな若くて、日本の企業の業務を知らない。いくら仕様書を読み込んだって、実務が分からないとどうしようもない。

——行間を読み、みたいなことはないんでしょう？

湯本 さすがにオフショア開発に出すんだから、仕様書はかなり厳密に書いてある。でも実際の機微は伝わらない。

奈良 ビジネス・アプリケーションの開発では、知らないといけないことが山ほどあるんですよ。靴の概念を持っていない人に靴を説明しても通じないでしょ？

——なるほどね。

湯本 それでね、苦肉の策でユーザーの方に来てもらえないかと話した。

奈良 若い人？

## 日本流経営のよさもある

湯本 若いですね。これまでの例を見ると、いろんな経験をさせるのが目的なのでしょう。バリバリの生え抜きが来られることもあるし、精神的な悩みを抱えていて、新天地で心機一転やり直して来い、ということでも来られる人もいます。

——御社はメンタルケアの駆け込み寺じゃないでしょう。それは違うよ、ということにならない？

湯本 いいのいいの、それで。発注者の立場で当社に来ると、どうしたって150人の中国人社員とやりあわなきゃならないでしょ。教えることも山ほどある。そうすると自分の考えや知識を整理することになる。あ、オレはこういうことができるんだ、と思出す。中国人の技術者たちにとってはお客さんだから、言うことを聞いてくれる。一緒に仕事をして、休みの日になるとハイキングに行ったり食事会にも誘ってくれる。わたしは日本流で行こうと決めているんで、社員旅行もやっている。日本では若い人たちはそういう経験していないから、孤独になって自分はダメなんだと落ち込んでいく。ところがこっちになると自信を取り戻して、いつの間にか元気になってる。

——そういうもんですか。

湯本 日本に戻るとき、言ってやるの。アンタは当社の営業マンとして頑張ってくれ、って。アンタの会社で新しい仕事があったら、必ず当社に知らせるんだぞ、と。こっちは冗談半分なんだけれど、ちゃんと守ってくれる。はっきり言うと、洗脳して帰しているような

もんで（笑）。

——洗脳ですか。言葉は悪いけど、そこまでやってもらえれば湯本さんが親分みたいに思えても無理はないな。そうすると、日本には湯本さんの子分があちこちにいるんだ。

湯本 親分・子分というわけじゃないですよ。本来であればね、お客さんなり元請け会社にブリッジSEがいて、こっちにも日本語ができて、日本の事情が分かっている窓口を用意すりゃいいのかもしれないけれど、それだとお客さんにとっては時間もお金もかかる。当社にとってもメリットはない。どうせなら当社に担当者を常駐させて、直接プロジェクトを統括したほうがいい。そういう提案というか、お願いをしている。結果として、いまは非常にうまく行っています。

## 中国で「3K」を克服する

——日本ではソフト業が「3K職場」なんて言われます。鬱になってしまう技術者がいるでしょう？

湯本 きつい、厳しい、帰れない、でしたっけ？

——業界じゃ自虐的に「9K」なんていってる人もいます。給料が安い、休暇が取れない、結婚できない、子どもができない……。「K」で始まるマイナーな意味の言葉を並べているわけですけど、わたしは根本は経営者の問題だと考えている。「計画性がない」「きちんとしていない」「毅然としていない」の3K。加えて従業員の質の劣化も甚だしい。実際、バブル期の新卒者が課長や部長になり、崩壊後に生まれた人たちがそろそろ社会に出てくる。円周率=3の世代が会社の中核になりつつある。

湯本 打たれ弱い世代ですよ。世代論で片付けるのは好きじゃないけど、実際、そういう特性があるのは否定できない。怒られるとシュンとしちゃう。かと思えばすぐに切れる。責任は取りたくない。ケータイやメールでなら好き勝手に言いたいことを言うけど、顔を見せて面と向かって言うことができない。

——中国ではそういうことはないんですか？

湯本 文化が違うのか教育のせいかもしれないけど、中国人のソフト技術者がメンタルな病気になることは滅多にないみたいです。

——日本人特有なんですかね？

湯本 仕事の進め方、組織や人事のこともあるんでしょうね。会社は実力もないのに学歴で責任を持たせてしまう。責任は取らないけど権限だけは持ちたがるヤツもいる。チームリーダーにされちゃう、みたいな被害者意識っていうか。日本の企業や組織には、そういう歪が噴き出しているんですね。

——反対に、なぜ中国人の技術者はメンタルな障害を抱えないの？ 向上心、ハングリー精神、何でもアリの環境のせいなんですかね。

## 一人っ子政策のひずみと競争社会

湯本 いや、中国だって一人っ子政策のひずみが出ているんですよ。両親、両親の祖父と祖母。合計六つのポケットを持っていて、たいせつに育てられた。それで協調性に欠ける人が増えているといわれています。た

だ私はね、今の中国は40年前か30年前の日本だと思っている。一人っ子だけれど、競争を勝ち抜いて大学に入っている。だから学校で必死になって勉強してくる。大学の4年間を遊ぶヤツなんて1人もいない。卒業に必要な単位は3年で取っちゃって、4年生の1年間は就職したい会社でアルバイトをやる。

——インターンシップみたいなんだ。

湯本 日本のインターンシップって、受け入れた企業は学生に本当の仕事をさせないじゃないですか。あくまでもお手伝い。でも中国は違う。責任のある仕事をやらせる。学生は向上心が強いし、今の中国は経済が年率10%以上で発展しているくせに就職難でもある。だからみんな懸命にやる。中国の大学は9月が新学期ですから、4年生になった9月から翌年の5月ぐらいまでがインターン期間です。それからまた次の年の3月末まで見習いというか研修生として働いてもらって、4月採用になる。お見合いの期間は1年半ぐらいあるんですね。

——中国の技術者は自分本位で、ちょっといい給料の会社があると簡単に移籍してしまう。一時期、日本ではそう言われましたね？

湯本 そういう人がいるのは事実ですよ。優秀な技術者を札束で引っこ抜くことも横行している。口惜しい思いはいっぱいしてます。でも当社の場合、一緒に仕事をしながら教育もする。それを見て周りの会社も、この10年で考え方が変わってきて、やっぱり長く勤めてくれる人をたいせつにするようになってきたんですね。誤解を受けやすいんですけど、忠誠心がある社員で結束しないと、企業は伸びていかない。

——昔の日本型。

湯本 この3年で当社もそういう状態になって、それはそれでいいんだけど、不満もある。

——ん？ それは……？

湯本 アウトローがない。みんな真面目で向上心があって、素直で言うことをよく聞くんだけど、それだけじゃだめで、社内を明るくしてくれるオッチョコチョイも必要だし、飲み会を企画して盛り上げてくれる宴会屋もないといけない。それがビジネスのアイデアにつながっていく。社員が300人ぐらいになると、アウトローが5人、10人いても乱気流を吸収できるような。

## 必要な工学的アプローチ

——技術力はどうですか。日本の技術者と中国の技術者の力の差というのはどんなものなのでしょう。

湯本 <sup>じあたま</sup>地頭が違うといえますかね。日本の場合は大学で文科系の勉強をした人が会社に入ってコンピュータとかソフトウェアを勉強する。中国ではまずコンピュータやソフトウェアを勉強して、併せて日本語とか英語を身に付けてソフト会社に入ってくる。ですからソフト作りの技術では、中国人のほうが上だと思います。

——中国人技術者の中での差は？

湯本 3年ぐらいで力の差がはっきり出てきます。それは日本でも同じかなと思いますけれど、技術者を育てる会社の姿勢が違う。それとオフショア開発では日本語が読めて話せないと仕事にならない。日本ではそういうことがないでしょう？ 言葉の壁を乗り越える分



だけ、エネルギーは中国人のほうが上ですね。  
 ——ただね、プログラムを作る技術とプロジェクトをまとめていく力とは違いますよね。プログラム作りのウエイトは、システム開発の3分の1ぐらいしかないでしょう。上流工程の概要設計とか、もっと上流の「何のためのシステムか」ということが、重みとしていちばん大きい。

湯本 ですからね、入社して3年ぐらいいは、何よりもきっちりプログラムを作れるようにする。バグをいかになくすか、品質の意識を持たせるようにしています。そのときのポイントは工学的な発想を持たせることです。3年を過ぎますと、今度はプロジェクト管理の仕事に従事させて、スキルアップを図る。そのために日本に行ってもらって、しばらく勉強してもらおうこともやっている。

——その点、日立の品質レベルは高いですから。1980年代から「ソフトウェア・エンジニアリング・ワークベンチ」でしたっけ、SEWBを製品化していましたよね。当時から注目していたんですよ。

湯本 私はHITAC 8400で機械語からスタートしたんですけど、まだOSの概念がなくてメモリーが64K、128Kという時代でしたから、プログラムを無駄なく、最小に作るしかなかった。メモリーをじゃぶじゃぶ使える今の技術者たちがうらやましいと思うけど、その一方で、自然に工学的なアプローチを身に付けることができたと思っています。

——職人芸の時代でもあった。親亀・子亀のプログラミング技法なんか。

湯本 親亀・子亀、ね。

奈良 それじゃまずい、っていうんで体系的な品質管理を推進したのがわたしたち品質保証部だったんだな。湯本さんたちが作ってきたプログラムをチェックしてね、不都合を見つけて手直しを求めらるでしょう。そうするとこの人は頑固でね、「直さない」って言い張るんだ(笑)。

湯本 だってプログラムは自分の作品のようなものだからね。奈良さんたちに指摘されて唯々諾々と直すなんて、ソフト技術者として忍びがたいじゃないですか。

——技術者の沽券にかかわる?

湯本 まあそんなところですか。

奈良 ちゃんと直すんだけど、この人は元気でね、「それは仕様変更だ」って頑張るんだよ。「仕様変更だって認めるなら直す」って言うの、この人は(笑)。当時はコンチクショウと思ったけどね、でも、そういうことを堂々とと言えるということは、信頼するに値する技術者なんですよ。

湯本 だって、こっちは仕様書通りに作った自信があるもの。

奈良 だから最後は「湯もっちゃんが言うんなら」というところに落ち着くんだよ。今もそういうのが必要だよ。プログラムを作った技術者が自分の仕事に自信を持たなくなってる。

——オフショア開発の受注価格がさらに厳しくなる。工学的なアプローチは欠かせないでしょう。

湯本 まさにその通りです。日立は中国に発注する価格が決まっています、大連だろうと上海だろうと同じなんです。価格競争力でいうと、上海より北のほうが強い。

——それは従業員の給与水準ということ?

湯本 給与もあるし、オフィス代とか。そうすると、当社なんか真っ先に苦しくなる。おのずから仕事の精度を上げていかないといけない。それと、今後、当社としても中国国内での展開を考えているんですけど、そのときどうしたって工学的アプローチが欠かせない。日立にはそういう技術の蓄積がありますし、私はその環境でやってきましたから。

——

### 自前で人を育てる

——自前で日本でも通用するソフト技術者を育てる?  
 湯本 せっかく育てた技術者を札びらで引っっこ抜かれるから口惜しいんだけど、まあ日本でも珍しいことじゃ



「時間はかかるが、いい会社にするには自前で人を育てるしかない」と湯本氏は言う。

ないし、いずれにせよこの国のどこかで活躍しているんだから、と思うしかないんですね。中国政府から人材育成賞をもらいたいくらい。

——日本語の習得はどうしているんですか?

湯本 言葉の壁はあまり感じないですよ。中国の人は日本語を覚えるのがものすごく早いんですね。例えば当社の中で、わたしはいつも日本語で話しています。つまり、日常会話はすべて日本語。いつも、「わたしの下手な日本語が理解できれば、きみたちは日本に行っても何の問題もなく仕事ができる」と言ってるんです。もちろん日本語の教師に来てもらって、社内で授業もしています。

——ひょっとすると、いまの日本の若い人の言葉より、当社の社員の日本語のほうがちゃんとしてるんじゃないですか。

湯本 当社は自前で育ててますが、中国は経験者を採用するのが一般的ですから、社員が工学系の大学卒者だけですと、そのうち給与が上昇する。オフショア開発の受注価格と見合わなくなってくるのが分かっています。というので最近、外国語学校がコンピュータやソフトウェアの技術教育をやるようになってましてね。

——それはどうして。

湯本 コンピュータやソフトウェアだと仕事があるし、給料がいいですから。結局、文科系の学生がコンピュータやソフトウェアの世界に入ってきている。そういう人は安い給与で使えますから、今のところはそれで何とかなっている。

——いまの給与水準はどれくらい。

湯本 初任給でいうとですね、3500元(約5万円)前後かな? 5年目になると10万円を超える人も出てくる。3年から5年が分かれ目で、人によって差が出ますね。チームリーダーになれる人と自分のことしかできない人と。自分のことしかできない人は、どうしたって給与が低くなりますよね。

——日本では優秀な技術者に仕事が集まって、資格試験を受ける時間もないし、残業と休日出勤の連続なんていうことを聞いています。中国でも同じですか?

湯本 それをやっていたら、優秀な人はみんな辞めていく。それに見合った待遇をしない会社は技術者から見放されてしまう。

——待遇というのは給与だけじゃないですよ。

湯本 そうは言っても、まずは、実力に応じた給与を出すか出さないか、ですね。次にその人に応じた責任というか役職というか。社員も年齢や個性に応じて責任を与えていかないといけない。そのためには一定のスピードで規模を拡大していかないと、ポストを用意できない。そういう意味で、経営者も試されているんですよ。

——

### 行政府のIT産業振興策

——話は変わりますが、この事務所が入っているのは、いわゆるソフトウェア・パークですよね? ハイテク・センターというのかもしれないけれど。

湯本 「天地软件园」っていうんです。ここには2008年の5月に転居してきました。上海市の優遇制度を受けています。入居条件さえクリアすればオフィス代はめちゃくちゃ安いし、減税措置もあります。外資だろ



華之櫻社が入居する「天地软件园」に入るにはゲートのチェックを受ける。



天地软件园には、空色に塗られた同じ形のオフィスビルが建ち並ぶ。

うと合弁だろうと、あまり関係はないみたいです。当社はさっき言ったように経営陣を除くと全員が中国国籍の社員ですから、給料を支払っているだけで国の経済に貢献している。それと上海市重点オフショア開発会社、上海先進技術サービス企業の認定を取得しています。

——そういう認定制度とか表彰制度は、韓国も取り入れているんですね。日本はあまりそういうことをしません。お国柄なのかな、と思います。

湯本 日本は国がSI税制とかプログラム積立準備金制度とかで優遇するじゃないですか。中国は国じゃなくて市政府が独自にやっているんです。天地软件园も上海市が運営者です。入るときはいいんだけど、約束の5年が経たないまでに出て行くとするでしょ? 例えば同じ上海市内でも他の区に移るとかね。そうすると、なかなか厳しい。それまでの優遇措置で免減された税金や諸費用を返却しなければならない。

——優遇はするけれど、垂れ流しじゃないわけだ。出て行くなら取り返すというのがすごい。

湯本 工業団地への誘致も同じです。市をあげて不動産業を営んでいるともいえるけれど、それによって建設業が潤いましたし、ソフト業が振興したのは事実です。雇用も広がりましたしね。困るのは、市が事務所スペースを割り当ててくるんですよ。日立の100%子会社になったというだけで、1,000平米を追加してほしい、っていうんですよ。研修室も必要だし、いずれチームごとにプロジェクト室を置く予定だったので、ある意味では渡りに船だった。同じビルの上の階を借り増しました。

——優遇税制とか賃貸料の免減は分かりやすいんですが、技術の研究開発とかソフト製品作りへの支援策はあるんですか?

湯本 残念ながら、そういう施策はありません。まだ全体がそこまで行ってないんでしょう。国内の民間企業にね、「IT化するんなら減税するよ」というようなIT化促進策があったほうが、われわれには嬉しいですけど。

——いきなり訪ねてきたのに、いろいろ教えていただいて、楽しかったです。

湯本 わたしも久しぶりに腹を割ってお話できてよかったです。奈良先輩の紹介じゃ断りきれないな、と思っていましたが、いい刺激になりました。

——今夜は奈良さんと一杯、ですか。奈良さん、飲み過ぎないようにね。じゃ、このあたりで失礼します。ありがとうございました。❖





SEA中国ワークショップ(WS)のレポートはこれが3回目である。読者のなかには「またかよ」と仰る向きもあるだろうが、お付き合いいただきたい。上海、無錫は会議室でのレクチャーと意見交換だったが、今回はちょっと変わっている。張家界WSは山登りしながらの苦行と洞窟の探検だった。何だ、要するに観光じゃないか、と言う莫れ。1000段を超える急階段を上りながら、とかくデジタル思考に陥ってしまう頭脳回路をアナログに切り替え、ヒューマン・リレーションを養う道場と提供いただければいい。ソフトウェア作りに必要なのはパソコンとインターネットじゃない、ということが、筋肉のきしみとともに染みこんでくる。いい体験だった。

## 張家界WS (7月26・27日)

### ■ 映画「アバター」の舞台

初め、SEA中国WSのスケジュールを見たとき、上海市と無錫市は漠然とだが位置が分かった。3番目の「張家界」市だけはピンとこない。

上海・虹橋空港から真西へ約2時間。Wikipediaによると、湖南省の北部に位置し、総面積は9,516 km<sup>2</sup>、人口は161万人強という。洞庭湖に注ぐ? 水が流れ、カルスト地形の奇観で有名——とある。面積も人口も日本の鹿児島県と同じくらいだ。そうか、差し当たり高千穂の峰と思いきや、1992年にユネスコの世界遺産に指定され、映画「アバター」の風景のモデルといわれている。つまりところ“世界の秘境”というわけだ。

——ここを一日歩きます。皆さん登山用の靴ですが、佃さん、革靴で大丈夫かな。

と杉田義明氏に脅かされ、真剣に登山用に運動靴を買うつもりになった。ところが無錫滞在中に入った情報で、山頂近くまでロープウェイとバスで上れるという。

——行けるところまで行ってみますよ。しかし、自然遺産の景色を眺めて、それがワークショップになるんですか?

これは全くの愚問だった。ある意味でそれこそがソフトウェア・ワークショップの“必須科目”だったのだ。



### ■ 集落が発見されたのは1982年以後

8面に掲載した写真のように、天門山は山を重ね、雲を貫いた先に聳えていた。標高は約1,550mと数字の上ではどうということもないが、頂上の台地だけが切り立った断崖絶壁で、俗界から隔離されたかたちをしている。このため1982年以後になって、初めてこの山中に集落が発見された、という話もある。

市街のど真ん中から山頂近くまで、世界最長(約7.5km)のロープウェイで一気に上れるので、登山をしたのは小一時間ほどだった。大きな低音の——まるで牛が鳴いているような——蝉の声が聞こえる。飲料や食材を天秤にした苦力が汗を滴らせて登って行く。「あと800m」「あと400」の声を掛け合う。

本当にきつかったのは、天門洞の1,000段を超える急な階段だ。最初のうちはともかく、途中から乳酸が溜まっていくのが分かる。大腿筋がきしみ始める。20段上っては回復を待ち、一息入れて上る。前後に声をかけながら、見上げた先にぽっかり開いた洞を目指す。参加者のうち上りきったのは11人だった。

### ■ インマテリアルレイバー論

7月22日の上海フォーラムで、岸田孝一氏が「インマテリアルレイバー(Immaterial Labor)としてのソフトウェア開発」を紹介した。「無形労働」とか「非物質



夜の張家界空港。飛行機の乗降はタラップ方式だ。到着した24日は小雨模様だった。



ロープウェイを降りたら、その先には階段と登山道しかない。さあ山登りだ。

的労働」と翻訳される。物質的なかたちよりも、内包されている情報あるいは文化が重要であるような品物——たとえば映像や音楽、ファッション、ソフトウェア、サービス——を作り出す仕事のことだ。

そのとき重要になるのは、従来の工業社会の価値観ではない。これまではいかに早く、安く、同じ品質で大量の品物を作ることが価値を持った。ところがインマテリアルレイバーの社会では、利用者にとっての満足度が大きなウエイトを占めるようになる。工場労働的な労働はタイムカードで管理できたが、インマテリアルレイバーは遊びの時間と仕事の時間が分離できない。

——例えば、東京から上海に行くとき、いろいろなルートがある。早くて安い飛行機という選択肢もあるし、韓国経由で船で行く方法もある。早くて安い飛行機というのは、工業社会的な選択肢ですね。それはそれで否定しないけれど、その人にとって、あるいは皆にとって、どういうルートで行ったら楽しいか、つまりそこに到るプロセスを共有することがたいせつになってくるんですよ。

岸田氏は言う。

同氏のプレゼンテーションは次号で紹介するとして、なるほどツアー全員が一緒に同じ山に登ったからといって何かが生産されるわけではない。だがプロセスを共有すること、共有することの価値を確認することこそ、インマテリアルレイバーのキーではあるまいか、などということを考えて。

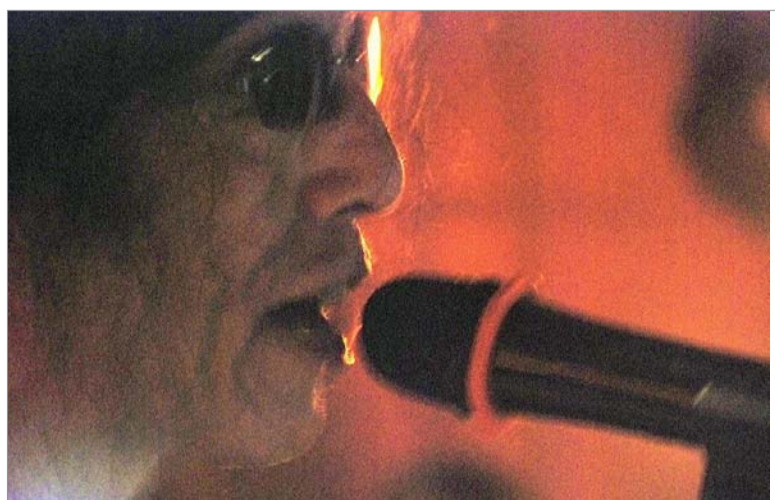




# PANTA Special Live in Wuxi

SEA中国WS 2010 の特別ゲストは、ロックバンド「頭脳警察」のPANTA氏だった。「PANTA」は高校時代からの渾名、今年がプロデビュー40年に当たる。長年のファンである岸田孝一氏が声をかけたところ、「じゃ、行ってみようかな」と半年も前からスケジュールを調整、8日間びっしりとお付き合いいただいた。「こんなに長く休みを取ったのは初めて」と言う。

根っから図々しいSEA一行の要請に応じて、無錫の小さなライブハウスでプライベート・スペシャル・ライブと相成った。約1時間、激しいロックあり、バラードあり、CMソングありの全15曲は、言葉を越えて中国の人にも感動を与えたようだ。鍛えられた野太い声、飛び散る汗、逞しい背中から、プロの迫力がびしびしと伝わってくる。日本赤軍・重信房子との交流譚やサングラスと黒づくめの装いは、一見すると「怖そう」（実際、シャウトしている形相は尋常じゃない）だが、右下の写真のように、ワークショップでは知的で温和な人柄が垣間見えた。



**上海万博記念 IT イベントに  
伝説のロックミュージシャン「PANTA 氏」が参加**

上海万博記念ITイベントに、伝説のロックミュージシャン「PANTA 氏」が参加した。PANTA氏は、今年プロデビュー40周年を迎える。長年のファンである岸田孝一氏が声をかけたところ、「じゃ、行ってみようかな」と半年も前からスケジュールを調整、8日間びっしりとお付き合いいただいた。「こんなに長く休みを取ったのは初めて」と言う。

根っから図々しいSEA一行の要請に応じて、無錫の小さなライブハウスでプライベート・スペシャル・ライブと相成った。約1時間、激しいロックあり、バラードあり、CMソングありの全15曲は、言葉を越えて中国の人にも感動を与えたようだ。鍛えられた野太い声、飛び散る汗、逞しい背中から、プロの迫力がびしびしと伝わってくる。日本赤軍・重信房子との交流譚やサングラスと黒づくめの装いは、一見すると「怖そう」（実際、シャウトしている形相は尋常じゃない）だが、右下の写真のように、ワークショップでは知的で温和な人柄が垣間見えた。

増満中将氏提供







鶏の足。ゼラチン質でコラーゲンがたっぷり。



豚足もコラーゲンがたっぷり。それにしても大きい。



トウモロコシには違いないが、もちりしている。



黄龍洞の入り口まで続く回廊。けっこうあるね。



黄龍洞の最深部。何となく宇宙に開いた穴のようで、見上げると吸い込まれるような錯覚がある。



張家界の料理店で食べた山鳥(たぶん雉)の唐辛子炒め。両側に突き出た足が見えるかな？



長江の黒魚の丸揚げ。ちょっと泥臭かったのが残念。



薄昏の空に「山」の形がくっきり浮かぶ。



水車のモニュメント。複雑な組み合わせだ。



奥に聳える石筍には「如意棒」の名が付いていた。



果王(キウイ)のジュース。辛味を抑えてくれる。



山梨と山桃がホテルの部屋ごとに置いてあった。



道端でスイカやブドウを売っていた。これも量り売り。



黄龍洞最大の地下ホール。ライトアップされた石筍が立ち並ぶ。幻想的だが色がちょっと毒々しい。



バイクで鶏とアヒルを運ぶ人がいた。今夜の食材？



馬を連れた農夫がロープウェイから見えた。



刈った草を背負子で運ぶ農婦もいた。昔の日本だ。



流れのほとりの四阿。屋根の形がいかに中国。



トウモロコシのジュースを初めて飲んだ。



野菜や果物は昔ながらの天秤で重さを計って売る。



ザリガニ。過日、汚れ落しの薬液による中毒症の報道があったばかりだが、我われはとりあえずセーフだった。



洞窟の中の周回路はきちんと整備されていた。



アルコール56 という白酒(バイチュウ)



川の畔の料理店でツアー最後の夕食。山鳥も魚も生きた食材を使う。



宿泊したホテルの通路。これも中国風。



ホテルからの景色。手前の屋根に風情があるでしょ？



国際大酒店。4つ星のホテルだが英語は通じなかった。



牛肉の唐揚。マヨネーズは聞いていたほど甘くない。



黄龍洞は出口までLEDライトが案内してくれる。



地下に流れる？水河の水温はいつも16 という。



張家界の料理店の厨房。奥さんが鍋を振っていた。



野菜や肉の市場。どれも新鮮で美味しそうだった。



エッ、これがシジミ？手の大きさと比べてみた。



市場の下を流れる川で洗濯もする。





全長約 8 km、世界最長のロープウェー乗り場。



ロープウェーとバスがセットのチケットを見せる。



チケットはプラスチックカード。記念になる。



さあロープウェーに。(撮影：吉村鐵太郎氏)



上空から眺めた張家界市街。人家の真上をロープウェーというのは日本では考えられない。

### 天門

高梁山の山頂付近の岩が崩落したのは、魏・呉・蜀が覇権を争っていた西暦 263 年に起こった強い地震が原因だそうだ。呉の第三代皇帝・孫休（景帝）はこれを吉兆として「天門洞」と名付けたという。その記録が残っているのは、それほど大きな地震だったからだろうし、その被害で蜀漢が力を失ったといっている。

にしても流石に記録の国だ。日本列島に国がようやく形を見せ始めた邪馬台国時代で、中国舶載の神獸鏡や着色ガラスの首飾りを珍重していた。倭の国にも風聞として伝わったに違いない。ロープウェーで一気に天空へ—そのさなか、ふと日本の天孫降臨神話とのかかわりを考えたりした。



馬を連れた農夫がロープウェーから見えた。



ロープウェーの下にはこんな花が一面に咲いていた。



雲を突き抜けるとまた山が聳え、その奥に天空。上昇角度はほぼ 45 度。



休憩所で民族衣装の人形のキーホルダーを買い求めた。



天門の昼食。ご飯に獅子唐の辛いおかずが美味しい。



ロープウェーは張家界市街中心部から一直線で急勾配を上っていく。(撮影：吉村鐵太郎氏)



ロープウェー乗り場は飾りでにぎやか。



まさに天に通じる道。この道を小型バスが行き交う。



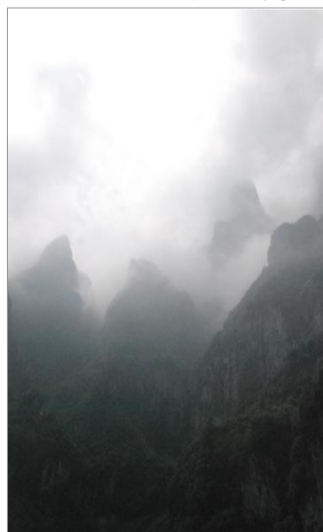
向こうにぼっかり開いた天門洞が見える。



急な階段の胸突き八丁。あと一息。



天門洞を複葉機でくぐった人がいるという。



雲の奥に雲。仙界に迷い込んだようだ。



ロープウェーのケーブルを素足で上る曲芸もある



ついに 1,066 段を上りきった。一行の最高齢・吉村氏（中央、75 歳）の粘り強さに感服。



高 131 x 奥行 60 x 幅 37 m にわたって岩が崩落した。



見上げれば天門洞が間近だが、ここからが長い。



この急な階段が延々と続く。途中の休憩所から。



お土産のカラフルなタペストリーもあった。



階段の脇に野草が真っ赤な実をつけていた。



階段は 999 段というが、いちばん下からだと 1,066 段。



断崖に刻まれた鬼谷栈道。これこそ天下の険だ。



歌劇「天山狐仙」の一場面（ビデオから）



石柱状の岩が切り立った崖と台地を形成している。



ミャオ族の首飾りには朱の服が似合う。



谷の向こうに見える天空寺にはリフトで行く。



ロープウェーは断崖絶壁をこの角度で上っていく。支柱と支柱の間にあるのは雲だけ。



伝統柄のタペストリー。買ってあげよう。