

## (事例2) 株式会社ドリーム・アーツ

【住所】東京都渋谷区恵比寿 4-20-3 恵比寿ガーデンプレイスタワー29F

URL : <http://www.dreamarts.co.jp/>

【設立】1996年12月 【資本金】3億円 【従業員数】約100人

【海外拠点】中国大連に100%子会社

【事業内容】

1996年12月に設立された経営課題・業務課題の解決を支援するソリューション・プロバイダ。ソフトウェア・パッケージ製品を核として、お客様との対話をもとにビジネスソリューションの開発からインフラサービスまで一気通貫のソリューションを提供する。ICO（インテリジェント&クリエイティブ・アウトソーシング）をコンセプトに、「現場力」の強化を通じてお客様のビジネス発展に貢献している。

○ビジネスソリューション開発

業務システム開発、Notes 移行ソリューション、Shop らん、

CRM ソリューション、BI ソリューション、営業改革ソリューション

○ソリューション基盤&システムインテグレーション

コールセンター・新世代BPO、INSUITE、ひびきSM@rtDB、クラウドサービス

○インフラストラクチャサービス

IDC、HI\*TO\*DE（DRソリューション）、Network Service

### 1. 海外展開の経緯

中国への進出は、当社のようなBtoBのベンチャー企業が日本でハイクラスの若いエンジニアを十分に確保することが難しいということと、将来的に中国市場は伸びるので何らかの拠点・足がかりをつかみたいとしてスタートした。当初は中国に支店を設けることを考えていたが、中国で開発業務を行うには、中国の法律上、法人化の必要があったので、現地法人とした。中国のトップは中国人であり、日本で5年間働いた当社の従業員で気心も知れていた。人格的にも信頼でき、マネジメント能力も十分にあるため起用することにした。マネジメントや人材調達面で、彼が海外進出で重要な役割を果たしたと考えている。

### 2. 海外展開の実施

中国の拠点に大連を選んだのは、社長が視察ツアーに行った時にいい感触を持ったことと、親日で日本語教育も盛んであり、日本語人材を採用しやすいということにあった。現在、中国の子会社で中国人を定期的に採用し、その中で優秀な人材を日本で勤務させている。中国では主に製品開発とテストを行っており、当社からの売上が100%を占めている。なお、製品開発については日本企業へも外注しているが、中国ではパッケージソフトの開発を行っているのに対し、日本の外注は小規模な開発、例えばパッケージソフトに付加するアドオンソフトを開発する、という使い分けをしている。

進出当初は人件費が安いという目的もあったが、実際に進出してみると優秀な人材が予想以上に多く、モノ作りへの意識も高いことがわかった。最近は人件費も高騰してきているため、コストメリットだけで中国拠点を存続させることは意味がなく、優秀な人材を雇用していいモノ作りをするという方針に変えている。

### 3. 海外展開で苦労した点

コミュニケーションに時間とコストをかけたことが、苦労した点である。中国へ進出した当初は、日本のマネージャーからいい品質のものが納品されないという反応があった。日本と中国の意思疎通が十分でなく、大きな要因の一つとして、中国ではドリーム・アーツはどうあるべきかという遺伝子的な経営理念がインプットされておらず、「逐一言わなくても普通こまではやるだろう」的なスタンスで仕事をしてしまったことにある。そこで、中国から日本に来たり、日本から中国に行ったり、想いの交換を重ねることにより、徐々にコミュニケーションを深めていった。最近では、中国スタッフだけで全ての仕事を行った例もでてくる。

### 4. 海外展開の評価

中国法人がなかったら製品開発は成り立たないし、進出のタイミングも良かったと思っている。中国でのビジネス展開は、市場の動向を見極めている段階であるが、その足掛かりとして土台ができたと感じている。今後、中国に展開するにあたり、大連に拠点があり中国にスタッフがいるということは、顧客にとって安心材料になる。また、新規顧客に対して、当社製品のユーザーが製品の使い勝手を説明し、口説いてくれる。情報システムの世界は、企業間でのやり取りが結構盛んに行われているようなので、そういう関係をユーザーとの間に構築できていることが当社の資産と考えている。

### 5. 成功要因と課題

海外進出で成功するためには、マネジメントの現地化ができていることが重要と考える。単に日本からマネージャーが中国に行った場合、日本と中国をつなぐことはできるが、その先の信頼関係まで築くのは時間と多くの困難を要する。当社が成功したのは、信頼のおける中国人が社内において、マネージャーを任せることができたため現地化がうまく進んだことにある。また、進出する前から外国人を採用しており外国人といっしょに働くことが会社のカルチャーとして抵抗がなかった。そういう土壌があったことも大きいと思う。ただ、中国拠点においては、品質やコミュニケーションの面で十分とは考えていない。とくにモノ作りや顧客対応における日本人ならではの感性がやはり十分には伝わらないので、今後成熟していくことが必要だと考えている。

### 6. 今後の展開について

海外進出の成功には、海外拠点と日本でコミュニケーションを図ることが重要なので、日本から海外に進出するための支援だけではなく、海外のスタッフが日本に来る時の支援があればよいと思う。例えば、渡航費・宿泊費の支援、現地スタッフの日本教育、入管手続き（審査や提出書類）の簡素化などが考えられる。また、海外進出を手助けしている企業が意外と少ないので、例えばITについていえば、現地の通信環境や法制度、ビジネス慣習をきちんと把握したうえでシステム構築のノウハウを持つ会社を紹介するなど、海外進出を手助けしている企業を支援することも規模の大小を問わず、海外進出を目指す会社を後押しする施策として有効であると思う。