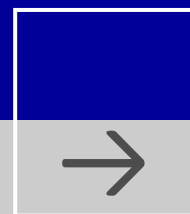


# 成長思考の実践

## 東軟集団の創業実績より



劉 積仁博士  
代表取締役、総裁  
東軟集団有限公司

# 東軟の成長過程

東軟の沿革

今日の東軟

# 東軟の発展歴史

1988年 東北大学から生まれ、教授三人で大学の教室から創業。

創業の目的:

研究開発費の取得

大学の学術機構と産業界の協力を構築



# 東軟の発展歴史

**1991年** アルパインの投資により、大学にソフトウェア会社を設立し、産学連携を実践した。

**1991年** 会社の長期的発展を保つため、東北大学にソフトウェア強化クラスを設け、実用型ソフトウェア開発人材、経営人材を育成することにし、彼らは東軟高速発展のエンジン役を果たした。

**1992年** 社員が会社の株を保有したが、これは当時の中国においてリスクを伴う冒険であった。社員が会社のオーナーになることは東軟制度構築の突破を意味し、成長における重要な保証となった。

**1994年** 中国における初めての大学ソフトウェアパークー東大ソフトパークを建設し、産学研の規模化の突破を図った。

**1995年** 会社は東北大学からデジタル医療映像診断システムを引き入れ、10年の発展を経て、現在は2000余りの顧客を有するデジタル医療設備産業を形成しており、世界でも有数のCTを研究・開発できる会社となった。

# 東軟の発展歴史

**1996年** 上海取引所で、国内ソフトウェア会社では初となる上場を果たし、役柄転換を実現した。

**1996年** 再編を行い、東軟の事業発展の新しいプラットフォームが構築でき、東芝との提携を始めた。

**2000年** 東北大学と共同投資して東軟情報技術学院を設立し、IT教育に参加し、  
**2001年、2002年**は南海と成都に学院を設立した。これは東軟の産学研一体化の開始であり、戦略全体の実施におけるヒューマンリソースと知識基礎を作りあげた。

**2000年、2001年** アメリカ、香港、日本に支社を設立し、本格的に国際化戦略への道を歩み始めた。

# 東軟の発展歴史

**2001年** 会社のブランド統合を全面的におこない、「東軟」が支社を含む全ての業務  
核心ブランドとなった。

**2001年** CMMレベル5を取得し、国内において始めてCMMレベル5を獲得した会社と  
なり、アウトソーシング事業の高速発展の基礎を作りあげた。

**2003年** 戦略再編を行い、アルパイン、東芝、宝鋼など有力な戦略投資者が東軟集  
団の株主になった。

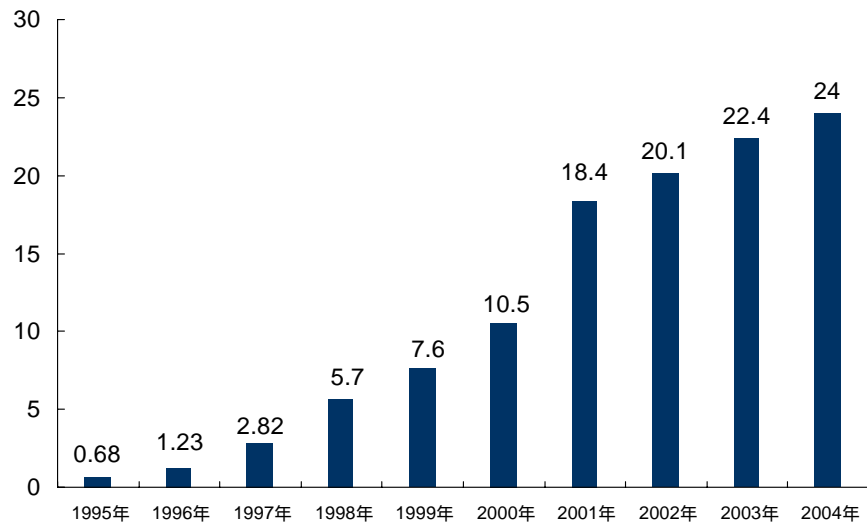
**2004年** 東軟医療とオランダのフィリップスが合併し、医療映像設備の研究及び製造  
に取り組んだ。

**2004年** ソフトウェアアウトソーシング業務では国内においてナンバーワンとなった。

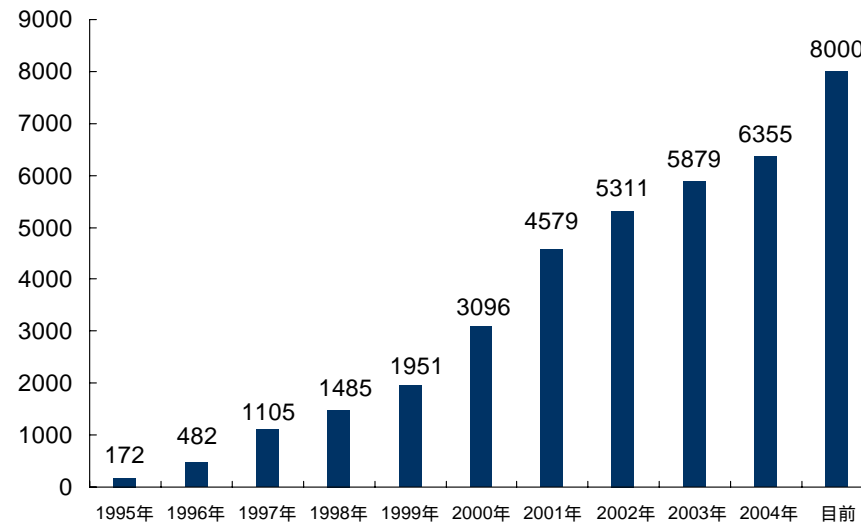
.....

# 東軟の成長

売上高  
(億人民元)  
1995-2004

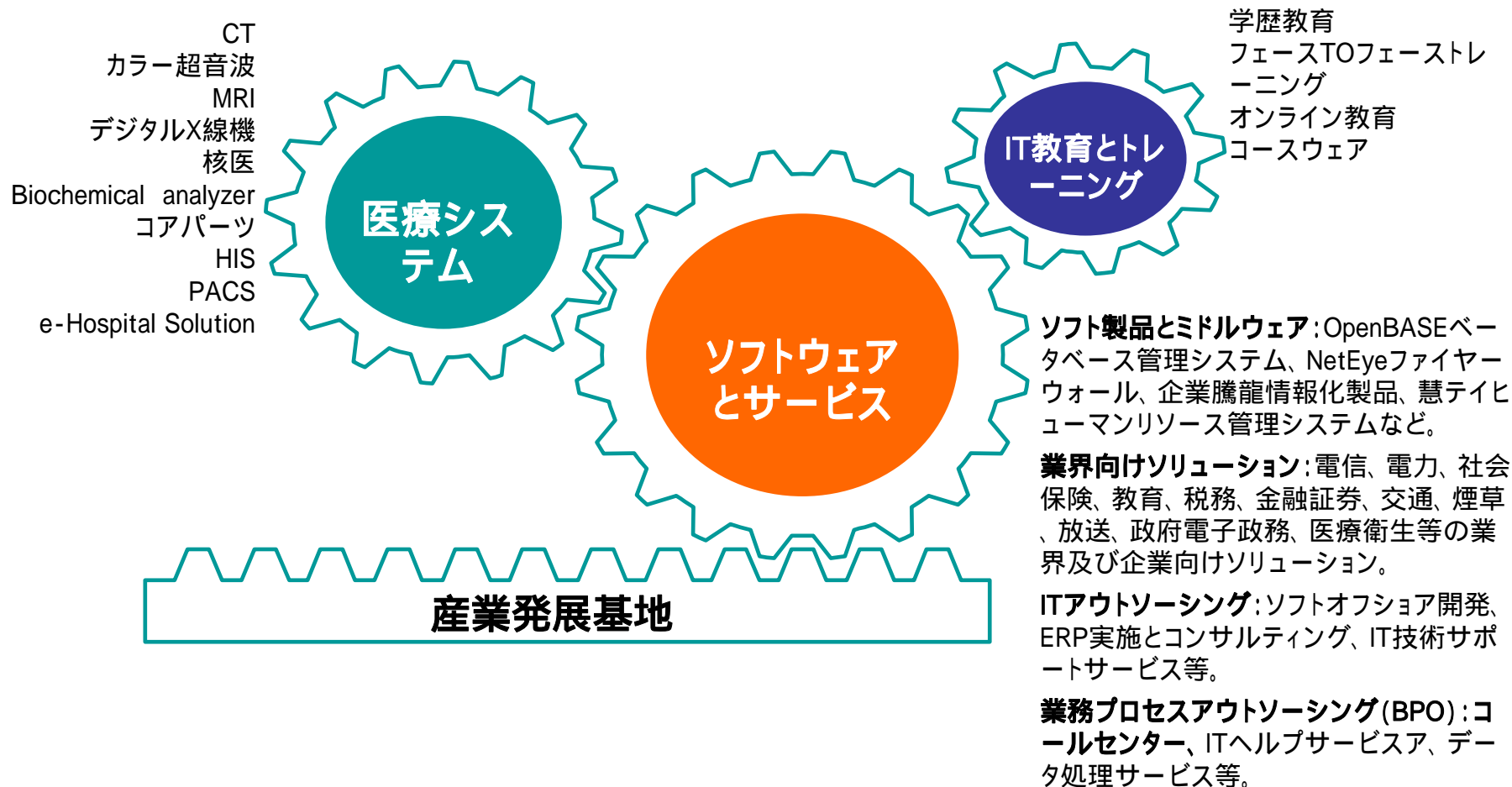


社員数  
1995-2004





# 今日の東軟——東軟の業務構造



# 今日の東軟——東軟の市場地位

- アプリケーションソフトウェアソリューションの分野、特に電信、社会保険、電力、政府、企業、煙草、税務等において、リードしている。
- 2004年、ソフトウェアアウトソーシングの売上が国内において、ナンバーワンになったが、特徴としてはオフショア開発、サービスのローカル化及び業務の規模化が上げられる。
- 医療システムはCT、MRI、X-RAY、カラー超音波、及び核医学、医学ソフトなどの製品ラインを有し、国内において2000余りの病院を確保しており、アジア、アメリカ州、欧州、アフリカ等の各国に輸出している。
- 東北大学と共同で大連、成都、南海三箇所に情報技術学院を設立し、在学学生が20000を超えており、累計卒業生は2000余りである。国内で最も特色のあるIT人材育成基地となっている。

# 東軟成長の感想

戦略の選択  
実行の重視  
革新の実践  
国際提携と融合

# 戦略に対する理解

- 戦略は会社発展の鍵
- ビジネスモデルの選択と進化は、競争に勝つための鍵
- 学習型の組織を創造
- 会社のブランドの為に努力

# 戦略選択

- 会社発展の鍵

自身の発展情況、環境、能力、リソースに対し、十分認識する

企業発展の根本を洗い出す

現状を変え、未来を計画するための投資

利益関係者と共に生存と発展と外部環境を構築する

# 戦略選択

- **ビジネスモデルの選択と進化は、競争に勝つための鍵**  
それぞれ成功の環境が大きく異なるため、成功者に盲従しない。  
産業のバリューチェーンに融合し、業界開拓のチャンスをつかむ。  
顧客を中心とするオリエンテーション

# 戦略選択

- **学習型の組織を構築し、リーダーシップを発展させる**

自ら勉強する学習型組織

顧客のニーズを満足させるため勉強

社員発展を会社の責任とし、会社発展の源泉とする

リーダーシップを発展させ、生存と発展のための根本的な戦略と行動

# 実践1:OJT体系を構築



## 実践2: 新入社員の成長を促進 チューター制

新入社員に対し、会社から交流能力と指導能力、及び会社の文化を良く理解しているキーマンをチュータとして付ける。

新入社員に対する気配りであり、コミュニケーションと学習のメカニズムである。

企業文化及び組織目標に対し、チュータから指導を受けることにより、徐々に企業の1人になれるようにする。

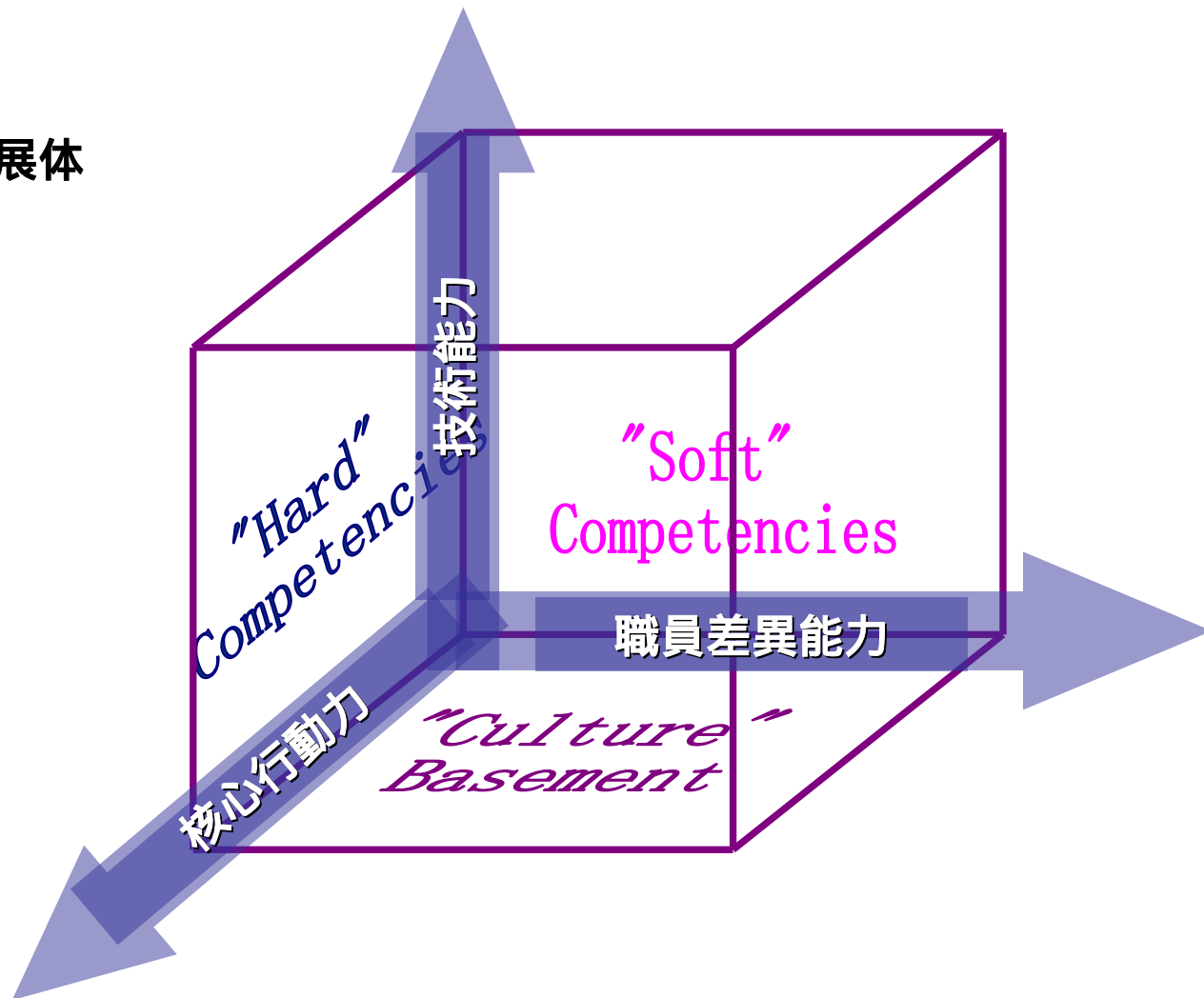
スキルの指導により、技術の熟練期を短縮させる。

新入社員のキャリア企画を手伝う。

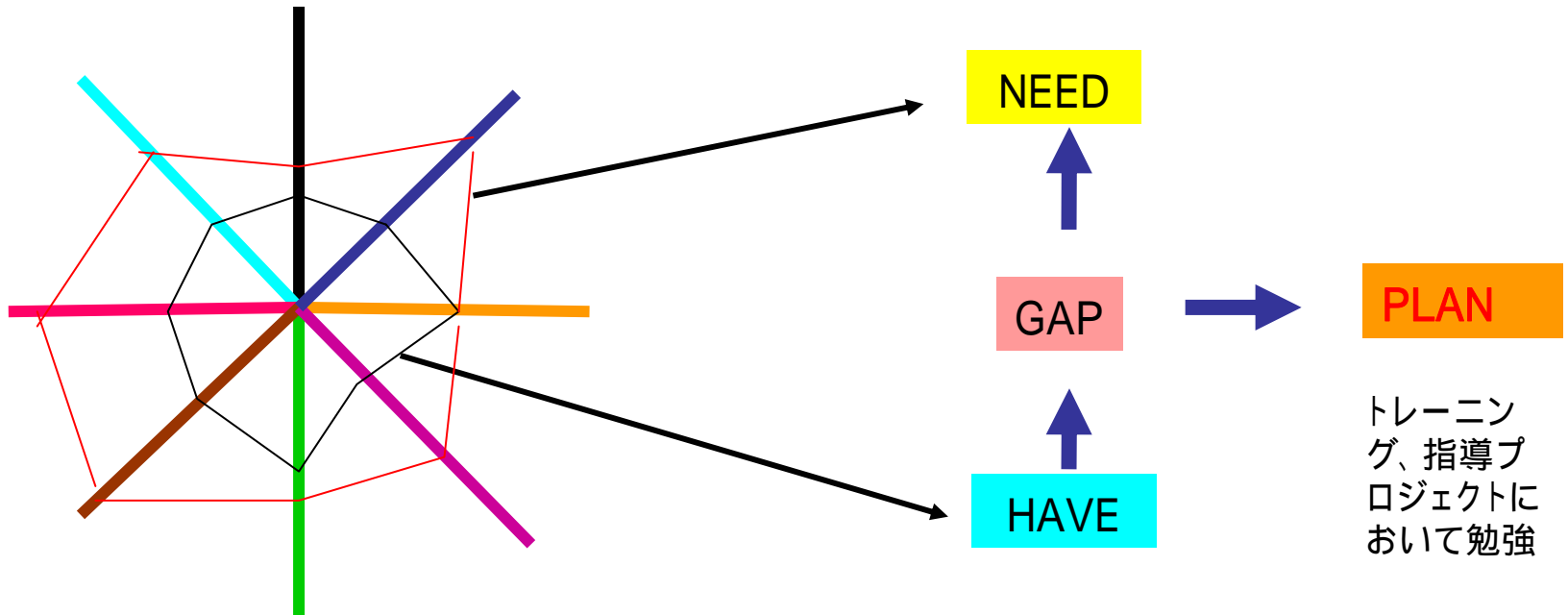
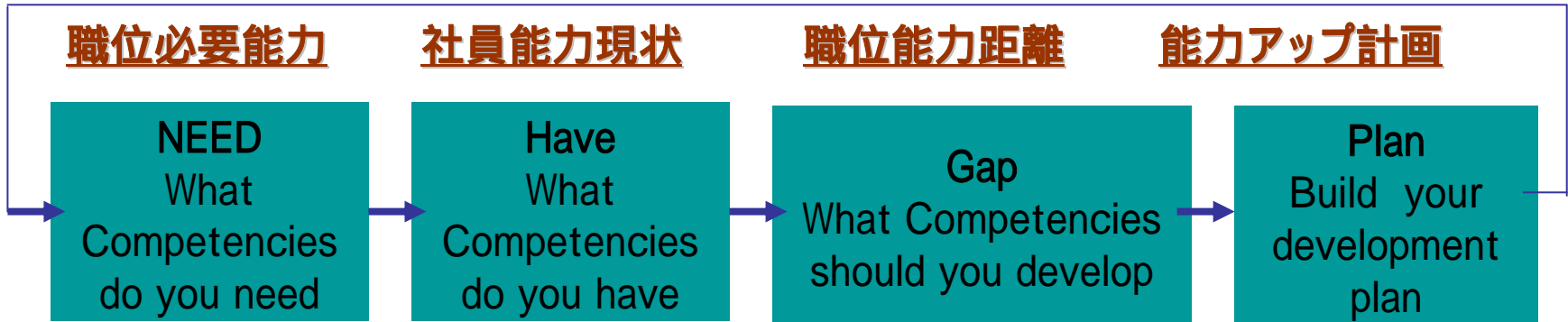
チュータ制により、新入社員が迅速に成長し、引いては会社の流動率をも安定させる。

## 実践3: 3D一体の職位能力モデル

社員の能力アップを  
ベースにキャリア発展体  
系を構築。

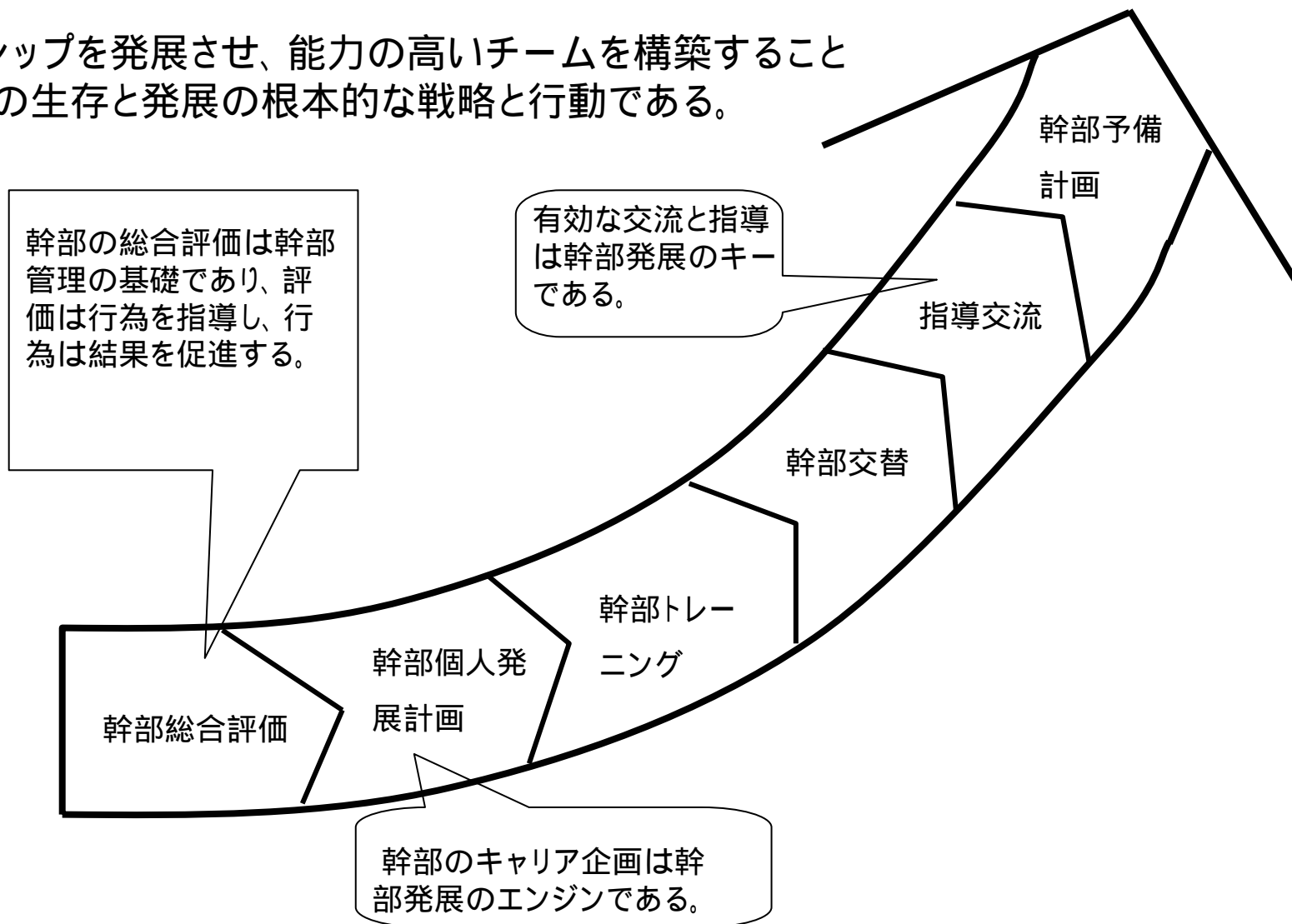


# 実践4: 能力と目標の距離を見つけ出し、 能力アップ計画を制定



## 実践5: 東軟のリーダーシップ発展体系

リーダーシップを発展させ、能力の高いチームを構築することは東軟の生存と発展の根本的な戦略と行動である。



# 戦略選択

- ブランドのために努力する
  - 顧客における東軟の満足度を創造
  - ブランド戦略を実施

# 革新にたいする理解

- 革新の目標は価値のある技術、ブランドと体系を創造することで、他人がないものを有することではない。価値を創造できない革新は企業にとって意味のないものである。
- 今日ではもうすでに技術の全てを保有する時代ではなく、一つのシステムの中で革新する時代であり、価値を共有することは革新が成功する基礎である。だから、革新は提携とリンクさせるべきである。
- 技術範疇だけではなく、ビジネスモデル、提携モデル、生産方式、体制、管理などの多方面であり、革新は最終的に企業が市場における成功から現れる。

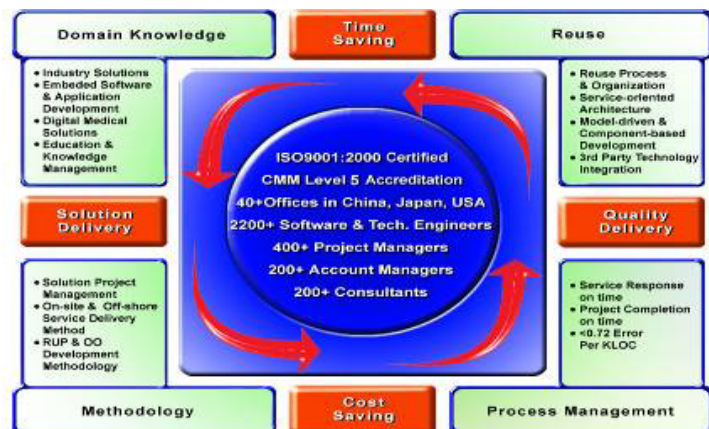
# 東軟のソリューションアーキテクチャの革新

- 東軟ソリューション技術アーキテクチャNeuSATM (Neusoft Solution Architecture) の核心は技術の共通化と応用活用化である。

製品と技術フレーム

専門化サービスフレーム

プロセス管理フレーム



# 東軟の産学研モデルの核心

- 東軟の産学研一体化戦略

大学の技術とヒューマンリソースの優位性を十分活用する

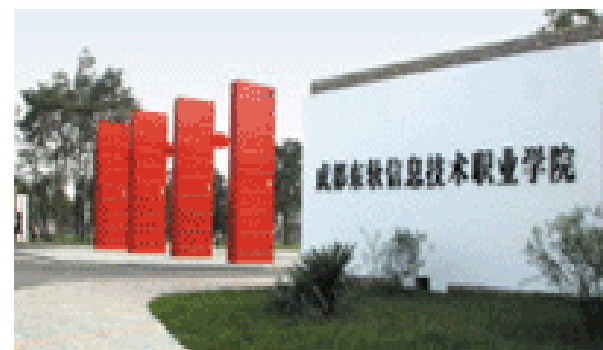
大学を巡り、工業団地を構築

大学と産業のダイナミックを実現

産業の発展を推進

# 産学研：東軟のIT教育及びトレーニング

東軟の学院：大連、成都、南海情報学院



在 学 生 : 20000人余り

累 計 卒 業 生 : 2000人余り

# 産学研：大連ソフトパーク発展沿革

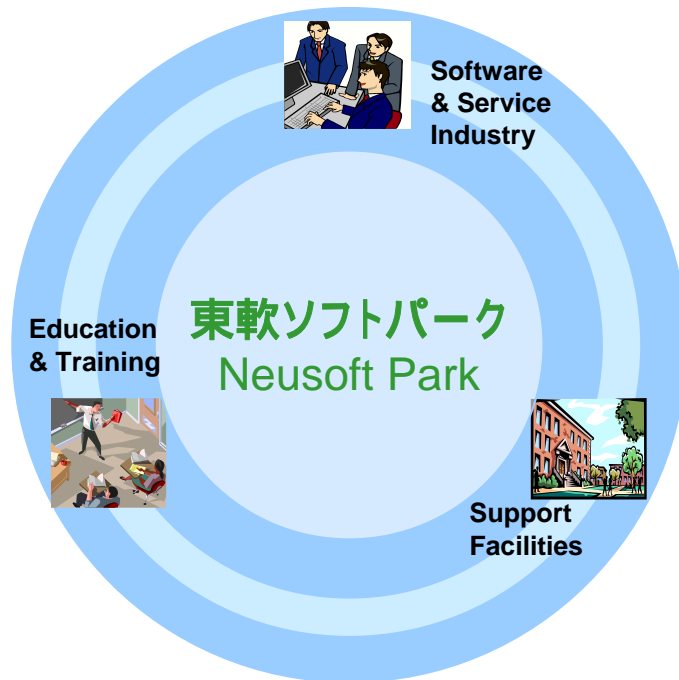


大連東軟情報技術学院在学学生8500人で、東軟ソフトパーク内の社員数3000人を超えている。アルパイン、東芝、HPなどの提携パートナーがパーク内に入居している。

大連ソフトパークに加盟している企業は200社あまりで、世界トップ500強のIT企業は20社を超え、生産高は24億元で、輸出額は8000万ドルで、ソフトエンジニア人数11000人である。

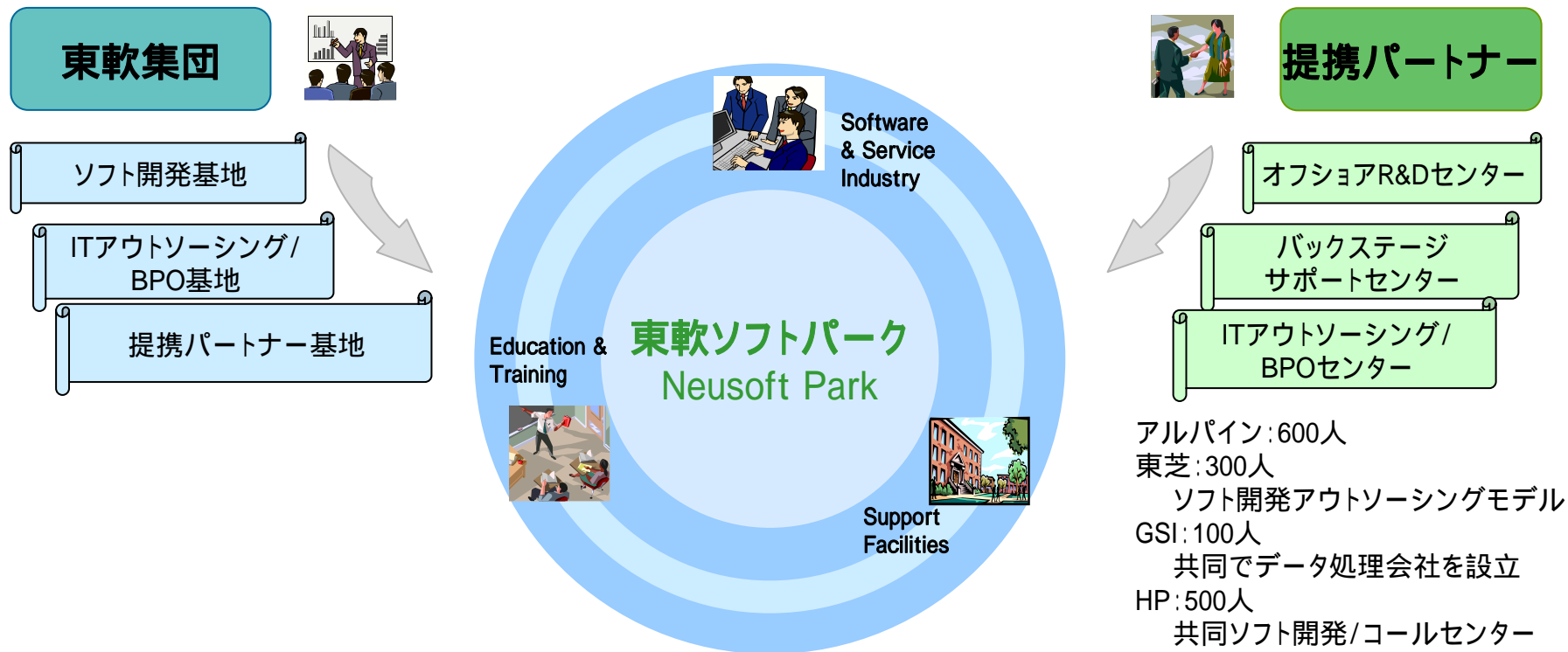
東軟は大連ソフトパークの牽引車として、周辺産業の発展を引っ張っている。

# 産学研: モデル特色



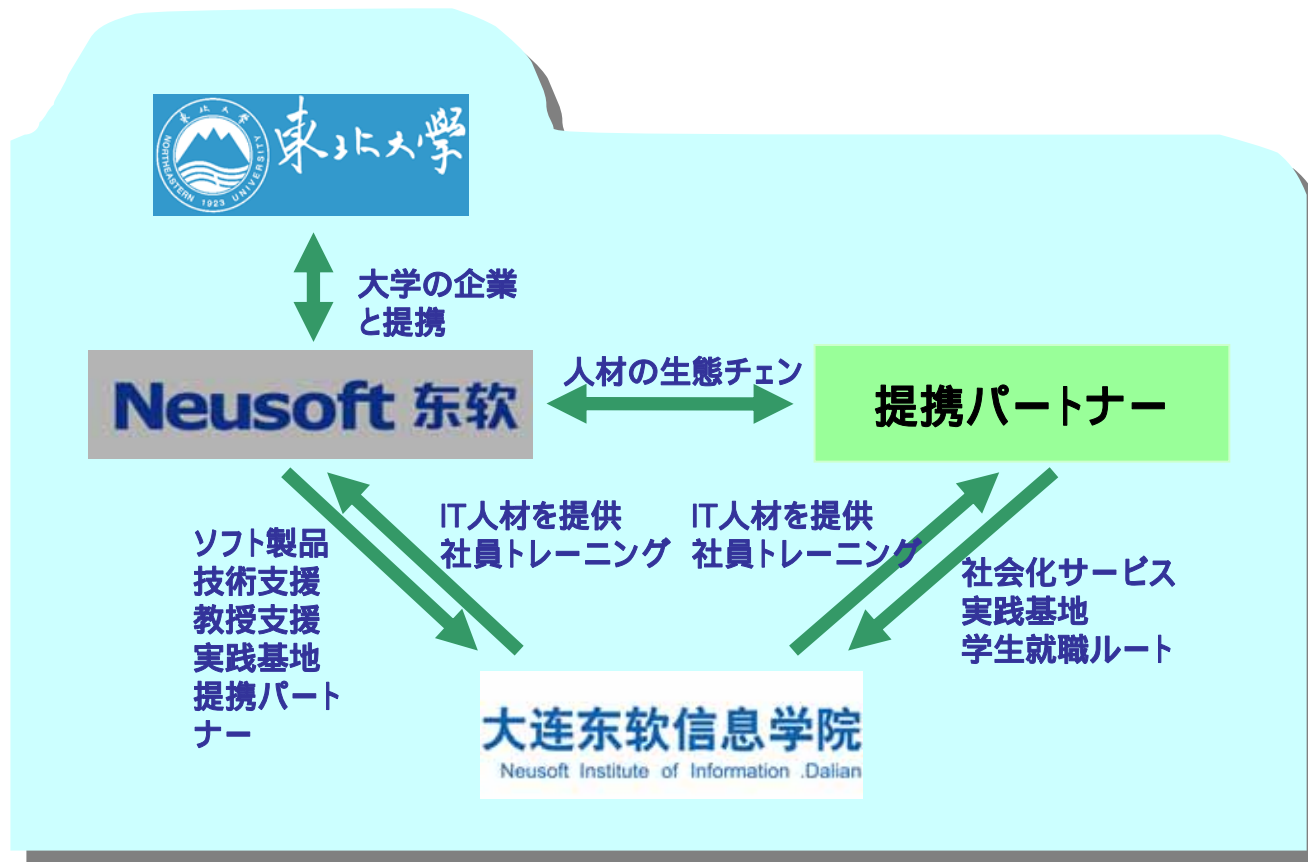
- 東軟の産学研モデルは東軟ソフトパークを依託して発展してきた。
- 東軟ソフトパークは企業が建設した、比較的閉鎖的に、産業、教育、サービスを一体化したソフト及びITサービス団地である。
- 産業の形態が多様で、互いに促進し、比較的完全な産業チェーンで、競争優位性を発揮、向上させる基地である。
- 提携パートナーなパークで東軟の優勢リソースを共有し、業務発展における全面的なサポートと協力ができる。
- 産学研モデルは自身発展にも力強いもので、現地のソフト産業の発展を牽引している。

# 産学研: 産業ダイナミック発展 東軟とパートナーの 業務補完、WIN - WIN構築



- 東軟ソフトパーク(大連パーク)にはアルパイン、HP、東芝、ソニー、NEC等の知名企業の研究開発、バックステージサポート及びBPOセンターになっている。

# 産学研： 東軟教育とパーク産業のダイナミック発展



# ソフトと製造業における革新

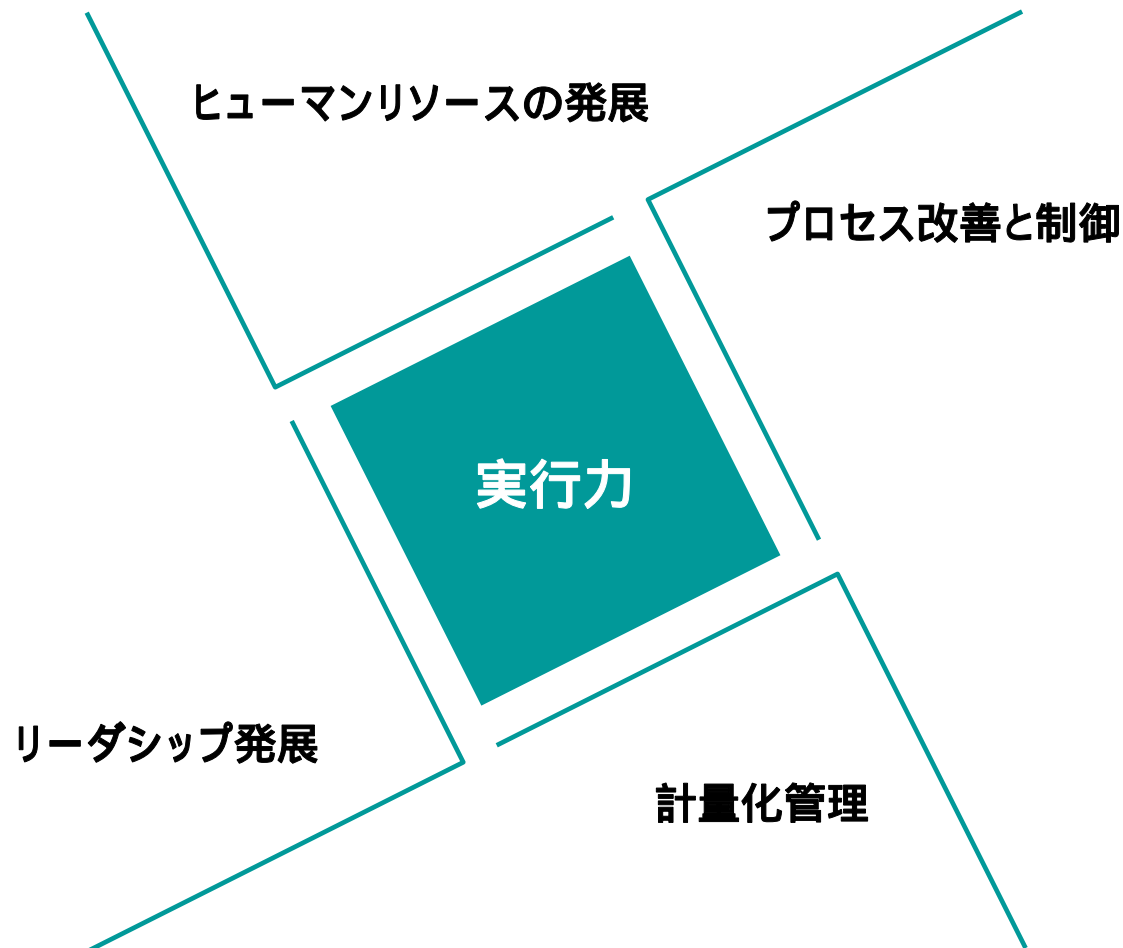
- 東軟の医療システム業務の戦略
  - リソースを集中させ、コア技術を解決;
  - アウトソーシングによりシステムの製造を完成;
  - サービス業務を強化し、ブランドを構築する。

## 東軟の医療システム製品

- 製品ライン: CT、MRI、X-RAY、カラー超音波四大製品、及び核医学、医学ソフトなど。
- 国内市場: 2000余りの顧客を有する; 2004年末まで、医療製品の総生産高が2500台余り。
- 国際市場: 輸出の国と地域:
  - アジア: トルコ、パキスタン、インド、ベトナム、イラン、サウジアラビア、インドネシア
  - 欧州: イタリア、ウクライナ、ロシア、フィンランド
  - アメリカ州: アメリカ、アルゼンチン、ベネズエラ、
  - アフリカ: カメルーン等。

数字医疗系统 Digital medical System	
CT系列 CT Series	
MRI系列技术 MRI Series	
X射线系列 X-Ray Series	
超声系列 Ultrasound Series	

# 実行を重視



# 実行を重視

- ヒューマンリソースの発展

  - 人を中心とする会社の資本構造

  - ヒューマンリソースに対するトレーニング

  - 社員に対する激励政策

  - ヒューマンリソースの発展評価体系

# 実行を重視

- ソフトウェアの生産過程を改善
  - CMMの徹底的実行
  - ソフトエンジニアの育成計画

# 実行を重視

- 計量化管理

全面的な経営管理

情報フィードバックの統一指標体系に注目

# 実行を重視

- リーダシップの発展
  - 若者のパワーを発揮させる
  - 実践の中で成長する
  - 幹部指導者層の形成
  - 授権と分権

# 国際提携と融合

- 提携により自身の不足を補う
- 国際市場のニーズに融合する
- 広範な連盟を構築する
- 東軟の実践

# 国際提携と融合

- 提携により自身の不足を補う

提携において勉強、共有、成長

提携におけるチャレンジを正視、享受

文化の差異

コミュニケーションの質

目標と戦略の不一致

# 国際提携と融合

- 国際市場のニーズに融合

中国市場及び国際市場のバランスに注意

製造業の発展の中でチャンスを掴む

# 国際提携と融合

- 広範な連盟と融合

多国籍会社と多方面に渡り提携を行い、自身の国際化を促進し、競争力を向上させる。

産業間の融合: ソフトウェア、教育、医療、産学研一体化の業務モデル

内部部門間の協力、異なる性格、タイプの人同士の共同価値観と目標に向けての融合

# 融合の実践: 東軟とALPINE

- **共同創業**

1991年、東軟とアルパインは共同で合弁会社を設立した。設立直後はアルパインからの委託開発をおこなっていたが、絶えず再編と市場開拓により、アプリケーションソフトウェア開発とシステムインテグレーションのプロバイダー会社となった。

1996年、会社は上場し、アルパインは中国上場会社の株主となった。

2004年、東軟とアルパインは共同でカーエレクトロニクス組込式ソフトの研究開発を中心にした、研究開発センターを設立した。

**現在は**、中国の自動車メーカー向けに製品を開発している。

## 融合の実践: 東軟と東芝

- 共同でチームを構成し、ソリューションの競争力を向上する  
双方は1996年の20人の開発チームから、今は1000人余りの規模に成長しており、ソフトウェア開発の管理、品質の制御などにおいて貴重な経験、ノウハウを蓄積してきた。

# 融合の実践: 東軟とNOKIA

- 業務の組み合わせ

2000年、双方が共同して合併会社を設立した。東軟はモバイル通信におけるソリューションをNOKIA通信製品とリンクさせることにより、中国モバイル通信市場で相当の市場シェアを確保できるようになった。

## 融合の実践: 東軟とPHILIPS

- **ブランドを創造する新しい提携モデル**

2004年、東軟とPHILIPSは合弁会社を設立し、CT、MRI、X線機、超音波の研究開発及び生産を開始。

当該合弁会社は東軟とPHILIPSの中国、グローバル向けの生産基地となり、各自のブランドで合弁会社が生産した製品を販売することにした。このような提携モデルにより、東軟のブランドが医療システム分野で継続的に発展可能となった。

# 融合の実践：戦略連盟

- 戦略連盟モデル

東軟と日立：オフショア開発が中心

東軟とSun：Java&ソフトウェア開発

東軟とIBM：ソリューション

東軟とIntel：技術中心

東軟とHP：コールセンター&オフショア開発&ソリューション

東軟とEMC：オフショアR&Dセンター

東軟とSAP：人材教育とトレーニング&技術及びソリューション

.....

Thank you

Neusoft Group Ltd.