

【特集：日系企業の中国展開】

【報告】

中国進出以来の事業の展開と近年の経営環境への対応

——中国事業展開の心得——

中山 国慶

自己紹介

ご紹介にあずかりました中山と申します。今日のテーマは「中国進出以来の事業の展開と近年の経営環境への対応」ということで、私の中国事業展開の心得を簡単にご紹介させていただきます。

まず自己紹介をいたします。私の名前は「中山」ですけれども中国出身で、1963年上海に生まれました。中国の名前は薛国慶です。中国は1966年から76年まで文化大革命のなか、今の北朝鮮のような環境にありました。運良く中学を卒業する時には文革が終わりました。それまで中国は中学を卒業してからは田舎に行って稲作をするとかいうことがありましたので、もしあと2、3年早く生まれていたら今頃中国の田舎で稲作をしているかもしれません。

受験で上海交通大学付属高校に入学し、1985年に上海交通大学を卒業して大学の講師になりました。その時はまだまだ中国は発展しておらず月給は58元、今でいうと1000円くらいでした。1989年、当時日本と中国の交換留学生が年間50人しかいなかったところ、運良くその1人になって名古屋大学に留学して、1995年に機械工学科で博士課程を卒業しました。

指導教官から大学への推薦もしていただいたのですけれども、企業への就職を選びました。1995年から98年まで、トヨタ自動車の子会社で塗装プラントを企画、製造、構築しているトリニティ工業企業で3年勤めて、そのあと現在のトランス・コスモスの本社に入り、2000年に帰



化して「中山」になりました。ちょうど帰化して間もなく、中国に赴任して総経理になりました。1989年からずっと外国にいてそこで就職したわけですが、やっと日本国籍になったと思ったら、今度は中国でずっと仕事をする事になりました。

2003年から2004年はトヨタ自動車に出向していました。当時トヨタ自動車は中国に進出して中国市場の開拓などをしていました。中国プロジェクトには私も声をかけられたのですが、プロジェクトの責任者、オーナーは現在の社長である豊田章男さんです。現在私はトランス・コスモス株式会社の常務執行役員、中国事業本部担当と、大宇宙信息有限公司董事長をしています。

余談ですけれども、私の娘は今大会実行委員長の駒形先生にお世話になり、その関係で今日この機会を頂いています。お招きいただきありがとうございます。

トランス・コスモスグループ会社紹介

まず、トランス・コスモスがどういう会社かということですが、一言で言うとITのアウトソーシングの会社でコールセンター、BPO、EC、デジタルマーケティングなどを事業とする、正社員数万人の東証一部上場会社で、海外にも多くの拠点があります。そして私が今担当している中国事業に関しては、中国で25拠点、6種類のサービスがあります。コールセンター、システム開発、デジタルマーケティング、ECなどを展開しています。

ここから初めての中国の子会社「大宇宙信息創造（中国）有限公司」についてお話します。この会社は現在中国にある25拠点の、すべてのもとであるシステム開発の会社です。私は現在この会社の董事長やっております。社員数は1300名で、ソフトウェアの開発、システムインテグレーション、EC事業などをやっており、ちょうど去年（2015年）20周年を迎えました。当社は天津のハイテクパーク1軒目の企業で、周りに何もなかったところに会社を建てました。詳細はこの後説明しますが、天津や蘇州にも自社ビルを建てています。

日本企業の中国事業に携わった経緯

続いて、私が中国事業に関わった経緯です。大学院修了後就職したトリニティ工業は自動車の塗装プラントを設計、開発するエンジニアリング会社です。当時塗装ラインは自動塗装機でやっていたのですがロボット化していくその段階で、私は名古屋大学でロボットの研究をやっていましたので期待されて入社して、実際はかなり高い評価を頂きました。大体こういった製造業では3年に1回くらいの昇進ですが、私は在籍した3年、毎年昇進しました。

そして毎年の新しい技術の展示会でもトローフィーをとったりしていましたが、トリニティ工業在職中の1998年、ビジネスの関係でトランス・コスモスの現在の役員に声をかけられて転職しました。転職を決意したのは、本当は中国

事業に関われるためです。私は技術者としては自信を持っていました。基本的に時間が取れば必ずできる自信があったのですけれども、自分の強みは中国にも日本にも長くいることで中国・日本の両方の文化がわかることです。その強みを一番生かせるのは、やっぱり中国と日本の間で行うビジネスだと思い、それで転職を決意しました。

当初はトランス・コスモス本社の事業部に所属しながら、中国事業支援という役割でやっていました。この会社は現地で設立して責任者も現地において、私は2年間、数名の技術者の教育や数回の出張など、いろいろなビジネスのアドバイスをする立場でした。アドバイスを聞くか聞かないかは現地の責任者の決定になりますが、2000年末に中国の子会社の経営が行き詰まって、本社の役員会で会社をたたむかという話も出ていました。試算したら10億円は投資していましたが途中でたたむと、大体賠償とかいろいろなコストを考えるとあと5000万円くらい残るか残らないかという試算でした。私も意見を求められたので提案をしまして、その提案が役員会で了承され現地の責任者になりました。

2000年末に天津に赴任

2000年末、私が現地に行ったときの会社がどうだったかという、そもそもトランス・コスモスが海外事業をスタートするという、上場して資金調達をやったのですけれども、アメリカと中国からスタートしました。中国については証券会社のコンサルティングで天津に拠点を選んで、95年2月、10億円の資本金で会社を作りました。トランス・コスモス創業時のビジネスはデータエントリーで、紙で存在するものをデジタル化、データベース化するというような事業は人海戦術でやっているから、中国に持ち込めば非常に簡単にコストを削減できると考えて、天津の会社の企画をしたのです。

けれども、でも実際にやってみたら通信環境や顧客ニーズ、例えば証券会社で伝票や申込書を1週間や2週間後にデータにしても、それは

事業として成り立たないので、これでは無理だということで自社ビルを建てている段階で計画は頓挫しました。当時自社ビル建設工事を監督する本社の総務課長が総経理になったのですが、中国のあんな田舎に誰も行きたくないの、他は日系企業から人事総務などを採用し、また南開大学、天津大学から学生を採用して、それから中途採用や政府関係者などをリクルートして会社をスタートしました。

コストはかかりましたが肝心なビジネスは方向性が定まらず収益は悪化しました。99年と2000年の財務諸表を見ますと、売り上げが500万元に対し販売費と一般管理費（販管費）が800万元と、売り上げよりも販管費のほうが大きく、最終的に経常利益がマイナス1000万元となって、設立5年でほとんどキャッシュが残っていない状態になりました。出資は10億円で、土地を購入して自社ビルを建てて、自社ビルは4000平米で5.5億円かかりました。実際にその10年後8000平米のものを建てた時には3億円ほどしかかからなかったのです。お金の掛け方にはいろいろコツがあるのです。このようにして出資金10億円はほぼ使い切ってしまいました。

その次に当時はどのような状況だったかという、受注プロセスが非常に杜撰だったり、基本的には会社の形にはなっていないというような状況でした。このような状況を改善するにはどうすればいいかということですが、まず方向性がこのままだといけないので、方向性を明確にすることでした。当時まだ天津で日系企業は少なく、日系システム企業はなかったのです。我々は100%の日系企業で、中国の企業と同じことをやっているのは、コスト的にも、人間関係的にも、コネクション的にも勝てないのです。

状況を改善するための施策

ならば他ができないことをやらなければなりません。他ができないことというのは、日本向けのシステム開発、中国の日系企業向けのシステム構築です。それにフォーカスしてそれ以外

はやらないという方向性を打ち出しました。ただ、日本はおそらく世界で一番品質要求の高い国です。また、製造業では多少品質が低くても安くできればモノを売れるのですが、システムは違います。バグがあったらシステムが動かないから、いくら安くても買ってもらえないのです。

我々は事業としてやっていくためには日本と同等以上の品質を確保しなければならない。日本と同等以上の品質で日本より安い価格でやるのです。そのためにISO9000、ISO20000、CMMIを取得しました。ISO9000はトランス・コスモスグループの中で最初にこの会社がとりました。CMMIは2008年に取得しましたが、これも、これはシステム開発マネジメント管理の成熟度を表すレベルで、5が一番高いレベルです。CMMI5を取得できる会社は日本にも何社もありません。

そしてコストです。考え方としては先にコストを削減して競争力をアップし、それで仕事が増える、そして規模効果でコスト削減につながるという循環を作らなければならない。そのために必要ない経費を徹底的に削減しました。例えば会計事務所費用、弁護士費用です。これらの費用は当初は資本金と比例するように設定していました。資本金10億円なのでかなり大きい会社に見えますが、売り上げは1億円もないのに、会計事務所費用が資本金と比例してとられるというのはたまらないので減額してもらうための交渉をしました。それから、芝生のメンテナンス費です。会社が生き続けるかどうかと芝生がきれいかどうかは全然関係ありません。また、規定を変更して一般社員から総経理まで出張するときは全員エコノミークラスを使用するようにしました。節約した費用は会社の業務関係インフラに投資しました。立ち上がるのが10分もかかるようなPCを使っていたら仕事ができません。そういった部分を強化して、生産効率をアップしたり、ボーナスを増やしたりして社員の給与を上げることで定着率が上昇し、モチベーションも向上します。投資すべきところ

は積極的に投資するようにしました。

そして、もう一つ。目標を全員明確にして、モチベーションを上げるようにしました。中国のエンジニアには黙ってついてこいと言っても、基本的についてきません。あなたはこうやればこうできる、ということを確認に示さなければついてこないの、高い目標を設定してやり、その達成のために頑張ることで満足感も得られます。給料を高く上げて何も仕事を与えないと彼らは不満をもちます。自分の成長につながないとやる気がなくなってしまいます。

それから、これはシステム的な話ですが、他の追随を許さないように自分の仕組みを確立するというので、『大宇宙 WAY』というシステム開発の方法論を整理したものや、『大宇宙人育成ハンドブック』という、宇宙飛行士を育成するわけではないですが、「大宇宙」の社員への教育について書いたものを、本として作っています。これは我々の日本のお客さん、そして同業他社の中でも高い評価をいただいています。やはり我々はサービス業ですので、お客さんに評価していただけることが最大の営業になります。

そして変革しようと思ったら自分からやるしかありません。人に頼って支援を待っているだけならいつまでも変わりません。私がこの企業を受けた時には、当初はトランス・コスモス本社の様々な事業部を訪問して、こういう会社をやっていくためには是非支援をくださいという話をしました。日本の会社が中国の子会社設立を支援したりするのは、当然のことです。

けれども、トランス・コスモスはシステムの会社ではありません。BPOとかコールセンター、デジタルマーケティングが中心です。当時もそうですけれども、この会社の今の仕事の95%以上は本社からではなく外販です。要するにすべて、自分たちで営業によってとってきた仕事です。外販というのは、基本的に政治力は使えません。やはり他より高い競争力、高い品質のサービスが提供できる、お客様の満足度が高いから仕事がある。普通の多くの日本企業が

中国の子会社においてなかなかうまく競争力を上げられないという話もありますが、結局本社からの仕事の依頼を、口を開けて待っているだけでは競争力はつきません。失敗してもこの子会社を存続させるために本社が仕事を与えていたら、いつまでも成長はしません。

しかし我々の場合は違います。お客さんに依頼されなければ会社の存続はできないという必死さが、多くのお客様に評価され、事業も軌道に乗ってきました。

会社が成長軌道に

2001年に私が赴任し、当時の不採算プロジェクトをみな止めたので、過渡期においては1億円程度の追加融資が必要と報告していたのです。けれども、コストの詳細分析、徹底した合理化・コスト削減、プロジェクトごとの原価計算導入、未収金回収、ただ働き中止、契約切り替え条項見直し、社内営業・グループ内営業強化、従業員の意識改革、品質管理強化といったアクションをとって、最終的には追加コスト、追加投入はほぼ不要となり、2001年中にはキャッシュフローがプラスにできるようになりました。

その後は成長軌道に乗り、2001年にはキャッシュフローが黒字に転換して、2004年には単年度黒字を実現、2005年にはこれまでの赤字を解消して累積黒字を実現しました。さらに2006年に自己資金で、銀行からの借り入れ無しで8000平米の自社ビルを建てることにもなりました。

今申したことを各時期で見ると、2001年頃はお金もない、実績もない、知名度もない、夢だけ、そしてそれに対する社員のがんばる気持ちだけでした。受ける仕事は全て成功させる、失敗したら次がないというような気持ちで一緒にやっていたという時期です。

2003年には覚えている方もいらっしゃるかもしれませんが、中国でSARSの流行が半年ほど続いて、そのころ中国にほとんど日本人はなくなってお客さんが中国に来なくなっているという状況でした。我々は中国の日系企業向けのシステム開発をメインにやっていますが、一

番厳しいときにはキャッシュが3000万くらいしなくなりました。この時期は厳しいけれども迷いはなく、仕事が少ない時期に我々の仕組み、要するにいろいろな標準ドキュメントを作成したり、開発のプロセスとか方法論を整理したりして仕組みの強化を必死でやっていました。

そして2004年から2008年にかけては高度成長期で、地味な努力によって日本のトップ企業でもある野村総研やトヨタ自動車、NTT データ、NEC など大手のお客を獲得して急速に成長しました。社員数も大幅に増えて、1番良いときには経常利益率、つまり税引き後の経常利益率は30%程度といったような優良企業にもなりました。

ところが2008年から2011年にかけて、アメリカ、EU、日本などの先進国に大きな影響をもたらす金融危機が起き、我々の事業のシステム開発のうち6割から7割を占めていた証券システムの開発、すなわち金融システムの開発が一気に5分の1程度まで急速に縮小して業績にも大きく影響しました。その後、2011年の東北大地震の影響もあり、利益率が大幅に下がって、ビジネスの競争も激化して、この期間はまさに耐える時期となりました。

しかしながら、この浮き沈みのある10年の間の努力を経て、大宇宙情報創造（中国）有限公司は、天津で最大のシステム会社、中国でトップ10の日本向けオフショア会社、グループで1300名の従業員を有し、日本を含む5拠点（天津、日本、蘇州3社、済南、瀋陽）を擁する天津でも有名な企業となりました。さらに事業の成功で、トランス・コスモスのコールセンターやBPO 事業なども続々と中国に進出しました。トランス・コスモスの海外進出は、中国での投資、あるいは事業の拡大がメインになっています。これは実際に中国での事業が軌道に乗っていることの証でもあります。

数々の失敗と挫折

ここまでは成功しているというように見えますが、実際にはたくさんの失敗があります。私

としては大きな失敗が心残りでもあります。

一つは広州自社ビルの頓挫です。これはもともと広州市政府と話し合いをして土地を取得して、2、3千人くらいは入れるような自社ビルを建てる予定でしたが、政府の約束不履行で計画は頓挫しました。やはり、先ほど越智さんの方でも中国政府との付き合い方の話がありましたけれども、基本的には100%信じてはいけないということです。でも、うまく付き合わなければならない。当時、価格も決めて取得するつもりで契約を結んだのですけれども、急な方針の転換で契約の際、値段を5倍くらいまで引き上げてきました。訴訟を起こしても勝つ見込みはないので、諦めるしかありませんでした。その代わり、蘇州でもう一度自社ビルに挑戦して成功しました。蘇州では8000平米の土地をマンション1軒くらいの値段で取得しました。今すでに自社ビルが建っています。そこはうまくできたところでもあり、広州の教訓活かして結果的には成功しました。

もう一つは長期為替予約です。この会社の売上げの7、8割は日本円の収入で、社員への支払いは人民元で行います。為替の値動きが我々の収益に大きく影響します。そういうこともあって、2006年から2007年までの円安の時期に、当時のレートは1ドル120円から122円くらいの間でしたけれども、銀行から5年間の固定レートで、1ドル105円程度で予約できるということになりました。普通に考えたらありがたい話です。現状は120円で、過去のデータを見てもいくら円高でも100円を超えたことはあまりない。それが1ドル105円で予約できるということで大量に予約しました。しかし、2008年のリーマンショックの時に1ドル80円までいきました。これでどれだけ損失があったかということ、1年で大体10億円くらい予約したので2割だったとしても2億円、そして5年間で合計10億円近くになりました。膨大な損失をこの契約一つで出しました。

リーマンショックに関連して、東証での株式上場の頓挫もありました。先ほど申し上げたよ

うに2005年から2008年にかけては非常に業績が良く、伸び率が高く、証券会社からもぜひ上場するようにと話を持ち掛けられました。こちらもその気になって上場の準備をしました。しかも中国の会社で日本の株式市場において上場するというのは初めてということでした。ただ、準備している段階で、当時は中央青山が監査法人をやっていたのですが、中央青山が不祥事を起こしたので途中で監査法人を新日本に変えました。2年連続の財務諸表が必要なところ、新日本は中央青山の財務諸表では認めないということで、さらに2年間延ばしました。2年間延ばしたらちょうど上場審査の最終段階でリーマンショックが発生して、業績にも影響しました。最終的には審査に通りましたが、マーケットが非常に悪く、今上場しても市場から資金が集まらないので、あまり得はないという本社の判断で中止しました。これも社員との約束と一緒に株式上場を目指そうということでやってきたのですが、残念ながら実現できませんでした。

事業環境の急激な変化への対応

最近、為替環境も大きく変化し、中国の人件費も大幅に上昇しました。為替は1年間で100円当たり8.2円から、1番安いときで100円が5円を切っています。どういう意味かということ、1万円稼いだらもともと820元でしたが、2年間の間に1万円稼いでも500元にもなくなりました。でも、社員の給料はまだ人民元ベースで上がるのです。収入は日本円で一人月35万円から40万円のところ、日本の経済はそんなに上昇していないので値上げはできないので、円での収入は同じ、でも元での収入は6割減少という非常に厳しい状況になりました。それに社員の給料の上昇、消費者物価指数の上昇で、この事業には非常に厳しい環境です。

次にこれからの挑戦ということですが、オフショア会社、オフショア会社のイメージというのは基本的に、製造業で言うとメイドインチャイナ、中国でシステム開発をやって日本に輸出するといった事業です。ただ、為替や人件

費のことを考えると、これだけでは続けられないので、我々は今後アクティブなシステムサービス、要するに単にシステムをオーダーで作るだけではなくて、お客さんのソフトウェア製造工場から顧客事業拡大に貢献するソリューションサービスへ転換しています。

もう一つは、20年中国で事業をやっているの中国での事業経験を活かし、中国の国内マーケットにも積極的に取り込み、中国の富裕層をターゲットにしたEC事業の展開、日本企業の中国進出をサポートするマーケティング事業の展開をしています。日本のグローバルの商品を中国市場に供給するEC事業を展開しており、我々は今中国で様々な企業に投資したり、サービスを提供したりしています。Tensynというのは中国最大のインターネット広告会社で我々が投資した会社です。UNQも実際にネットで年間100億円、200億円くらいある卸業者でこれもトランス・コスモスが投資している会社です。そして中国で越境EC、中国最大のECモールの旗艦店の業務を展開したりしています。基本的に日本の商品を中国で販売する日本のお客さん向けに中国市場の開拓を支えるサービスを現在提供しています。

おわりに

最後にまとめということになりますが、基本的に中国は常に変化します。様々なチャンスがあると同時に競争も非常に激しいです。リスクがあることを前提に物事を考えます。リスクを洗い出して対策をします。リスクはリストアップしてもしきれないほどあります。今リスクがなくても、進出した後に後からまた出てきます。リスクを恐れてやるならば、もう入らないほうがいいでしょう。中国事業はグレーの部分があるのは当たり前、それをすべて触らない形で事業をやろうとすると、非常に難しいので、基本的にはリスクがあることを前提に物事を考える必要があります。

あと、中国事業を展開していくポイントは独自の強み、他にはできないことを活かしたサー

ビス、そして徹底した現地化が求められます。今の大宇宙の会社には、私は既に転籍したので日本からの派遣者ではないのですけれども、2、30名の日本人がいます。その日本人も本社から派遣しているわけではなくて、現地で採用しているメンバーです。部長レベルになる人もいますし、一般社員の人もいます。日本人であれ、中国人であれ、能力で評価します。逆に、日本から社長、総務部長、財務部長、技術部長とかいろいろなメンバーが着て下見作業をしたりするのはコストが高くなります。今は中国人のコストも上がっていますが、昔は1名の日本人を中国に派遣すると、大体现地人20名くらいの人件費がかかりました。日本人が1人で20人分の仕事をできるはずはないから、徹底的な現地化をする必要があります。現地化には現地人のやる気を高めるという、もう一つのメリットがあります。重要なポジションを日本から来たメンバーが占めると、下から上がってきたメンバーはいくら頑張っても上に行けません。能力がある人は逆に他のところへ行ってしまう。

また、実行力のある現地のマネジメントが重要です。日本で一般的な会社は、重要な決済は日本側に権限があります。我々のお客さんでも、

非常に大きい会社で50万円以上の決済は日本側に権限があります。でも、現地の人は決済をせずに、何千キロも離れた本社が、現地のことがわからないまま決済しなければいけないというのは、本当はおかしいのです。現地で実行力があるマネジメントを行わなければあまり意味がないのです。

このほか、柔軟性のある事業計画も必要です。というのも中国の経済は変化が激しいので5年間くらいの計画を作ろうと思っても、2、3年後には計画の意味がなくなります。あまりに変化が激しいので、変化があることを前提に計画をした方がいいのです。中国は13億人の国ということで様々な可能性があります。事業を計画するときに夢をもってやるのですけれども、そうは言っても足元が一番大事です。いくら夢があってもキャッシュが回らずに倒産したら夢も何もありません。まずは生き残ることが一番大事です。

ご清聴ありがとうございました。

(なかやま こっけい・
トランス・コスモス株式会社、
大宇宙信息創造(中国)有限公司)