

## 【特集：日系企業の中国展開】

## ディスカッション

服部 海上さん、ありがとうございます。一般的なコメントに加え3つの質問を提示していただきました。質問に対するお答えを、まず越智さんと中山さんからいただけたらと思います。そのあとフロアの皆様方からのご質問という形をとりたいと思います。それでは、海外での競争力を発揮する市場戦略、中国は今相当激しい競争市場でございますけども、どのような市場戦略・経営戦略を考えておられるのか、第一の問題について、お話しいただけますか。

越智 他社との競争を考えた場合の経営戦略をどうしているのかについてですけれども、実はラベル印刷というこの産業自身が一つの部品の要素を持っていて、製品5万個を作れば5万個にシリアルナンバーが入るとか、規格番号が入るということで、特に技術の高いものではない。いわゆるローテクの製品なので価格競争だとか、そういうものに左右されるものです。

私の会社は、そういうことで、ただの印刷だけでは勝っていけない、差別化というものを避けて通れない。おっしゃる通り中国ではニセモノが横行しています。日系企業が製品を中国市場にもっていったって、同じ物が同じブランドで販売されているというケースも出ています。明らかにそれは盗みであり、アウトな行為です。そこで私どもはラベルの印刷に加えて、IT関係としてニセモノ判別ラベルというものを開発いたしました。ラベルだけでなく、ラベルとコンピュータを組み合わせてラベルとしての付加価値をつけるというものに今重点を置いています。このラベルは、一度当社が受注すると、他のところに持っていけない、そういう性格の製品です。ですから、いっぺん採用していただきましたら自動的に私のところへ注文がくると

いうことで、完全にほかのラベル印刷会社が入り込めないという製品を開発しました。例えばラベルにQRコードを印刷して、それを抽選に使う。製品に貼って、それをスマホで読み込むと、それが抽選になりますから、当たればめでたく景品がもらえる。そういう特徴あるラベルに特化して差別化を図っているというのが、私どもの市場戦略です。

中山 中国の市場は非常に大きいわけですけども、実際に国自体が非常に大きいし、さまざまな環境、さまざまな地域、さまざまな層がありますので、市場の細分化をする必要があります。我々がシステム・サービスを提供するにしても、国営企業もありますし、政府機関もありますし、民間企業もあります。また日系企業や日系以外の外資系企業もあります。そのなかで我々の強みはどこで発揮できるかということです。

例えば当時は、政府機関に我々のサービスを提供しようと思っても、基本的には競争力を持たないのです。我々の会社がアンダーテーブルをやるうとしてもできない。というのも、人間関係が向こうにはできているので、まともに取り引ができないのです。政府高官や高官の息子などを採用するなどすれば話は変わってくるかもしれませんが、いつ捕まるかどうか分からない形で仕事をするのは強みとはいえません。そのうえでの我々はどういう強みを持つのか。我々は日本の企業、日本の考え方・文化がわかります。だから中国に進出する日系企業に、我々がサービスを提供する場合に一番の強みを持つ。逆に他のところに関しては、我々しかできないことがあれば、向こうからぜひやってほしいと言って来ます。

また市場への対応の仕方は、市場の時期に

よって変わってきます。2000年ごろの中国市場と今の中国市場は違います。今の中国の民間企業の中には国営企業よりも資金を持っているところがあります。日系企業よりもお金を持っていて、資金を提供してくれる企業も出てきます。さらに、以前では仕事をしてもお金を払わないこともありましたが、最近は減ってきています。逆に中国のグローバル企業ともなれば、社会保険も払っていないような企業には仕事は出せない。そうすると我々にもチャンスは回ってきます。もちろん時期によっても違いますが、細分化された市場ごとにも違いますが、要するにそれぞれ自分たちの強みを発揮できるようなところで勝負していきたい。そういうようなことが我々の市場戦略です。

**海上** 大変よくわかりました。ありがとうございました。

**服部** 第二の質問は人材育成の問題ですが、会社全体のマネジメントの中で人材育成をどのように考えておられるのかについて、いかがでしょうか。

**越智** 我々は小さな会社なので従業員数も限られています。人材を育てるといって、まず一つは人材が来ない。これが中小企業の一つの弱点だと思うのです。結局社長が全部引っ張っていかなければいけない。教育をしようと思っても——こんなこと言っては失礼ですけども——なかなか教育をまともに受けてもらえるような従業員がいないというのが現状です。さきほど海上先生がおっしゃいましたけれども、私の会社の副総経理は創立のときからずっと一緒にやってきてくれた中国人の男性です。さきほどの講演で「寝技」という言葉をお話の中で出しましたが、中国の政府関係ですとか交渉事というものは、やはり中国人の持っているいき方といいますか、習慣があるのです。

そういうことで彼が今までいろいろ協力してくれました。ただ、私が彼をそのように育てた

わけではないのです。たまたま私と一緒にやってきてくれたということです。彼は、私が昔サラリーマンをやっていた時に、ラベル印刷の技術交流会をやったのですが、その時に初めて参加してくれた方だったのです。私が独立するといったときに、たまたま声をかけたら、じゃやろうかということで、来てもらった男です。もちろん待遇的には破格のものなのですが、私と一緒にやっというモチベーションが非常に高く、現在も私と一緒に経営を手伝ってくれています。その彼には最近入れた日本人の総経理よりも高い給料を払っています。それはもう長年やってきてくれたからでもありますし、私がトップのポジションにいるもので、私よりは上になれないというわけで、待遇面で処遇しているということです。

中小企業は人材育成という面では、やらなければいけないのですがなかなか馴染まないのではないかと私は思います。

**中山** 我々サービス業にとって一番の生産財は人材です。人材育成に関して、我々は何を目指している会社なのか、そしてサービス・市場でどういう人材が必要なのか定めておけば、もちろん外からとってくるという手もあるのですが、私がいつもとっている方法は、やはり育成です。先ほど少しお話ししました『大宇宙人育成ハンドブック』とか『大宇宙WAY』では——これらは200ページくらいあるのですが——、それぞれの能力だとか、興味、目指している方向に合わせて選択する道を与えて、この道をやっていくためには、どういうことを覚えなければいけないのか、足りない場合にはどう教育して、あるいはどう勉強していくか、そういうものについてきちんと道筋をつけています。

実際社員自身が自分の成長につながると感じられれば、より頑張るし、結果的に社員の成長が会社の成長につながります。先ほど中国の人材の定着率が低いと申しました。我々の業界もそうですけれども、うちの会社の関しては、今の年間離職率は10%以下です。中国のシステム

会社の中ではほかにない低さであり、我々は企業の文化をしっかり決めています。「我々はこの会社だ」ということを、従業員みんなを意識していくことがやはり重要ではないかと思っています。

また先ほどのプレゼンの際にも話したように、我々は100%の日系企業ですけれども、うちの会社で本社から派遣されているのは私一人だけです。私自身も実際には派遣先の会社の籍になっています。日本人も20~30人いるのですが、能力で評価します。要するに、現地の社員は頑張れば総経理にだってなれます。現在のうちの総経理は1996年に新卒で入社した人ですけれども、頑張れば総経理にもなれるということです。

あともう一つ重要なことは、中国人は大体的な場合、自分がボスになりたがるということです。長く勤めれば自分が社長になりたがる。だから、この会社が自分の会社であると意識させること、例えばマネジメントに関わり、情報は社内で公開し、これは自分の会社だから、自分たちと一緒に頑張ろうということを意識づけてやっていると、社員のモチベーションも自然上がり努力するようになります。

この話題だとあと1時間も2時間も話してしまいますので、ひとまずこの辺で終わります。

**海上** 一つだけ追加でお聞きしたいことがあります。特にワーカーというか、生産ライン従事者などの方たちとエンジニア・マネージャーの方たちとは、離職率も違うし、採用のやり方も違うので、モチベーションの向上だとか仕事を任せるとかいうやり方も違うと思うのですが、ワーカー向けと、エンジニアやマネージャー向けで育成・採用のやり方に何か違いはあるのでしょうか？

**中山** 私の会社の場合、ワーカーといった種類はないのですが、一般的なシステム会社としてプログラマー、SE、PG、PM、ほか部長とか本部長とか、そうしたいろいろなレベルがあります。以前は、うちの会社は今よりもっと定着

率も高く、プログラマーもあまり離職しなかったのですが、最近の中国では我々の業界よりもっと高い給料をもらえる業種がいっぱいあります。以前はうちの会社の給料は平均的に高いほうでしたが、今は中より若干下ぐらいになっています。そのなかでサービスのレベルを確保するためには、特にマネジメント層を大事にします。プログラマーは製造業でいうとワーカーですけども、これはルールどおりにやれば事業を進められます。しかしマネジメント層の育成にはすごく時間がかかりますので、特にマネジメント層をいかに長く定着させるか、そのあたりのフォローをいろいろな形で行っています。

プログラマーは、やめても代わりは多いのですが、ただそのなかでも原則として、公平性を重要視しています。例えば同じ仕事をして、この人は私よりも仕事ができているのに私よりも高い給料をもらっていると分かった瞬間、仕事を辞めてしまいます。日本ではあまり給料を他の人には教えないですが、中国では普通に教えます。この人は仕事ができないのに部長と関係が良いから給料が高くなるよとやる気がなくなってしまうので、やはり適正かつ公平な評価制度をとって、頑張れば給料が上がるよう、100%は難しいけども、ベストを尽くしてそういう制度を作ることが非常に重要です。

**服部** 拠点間の位置づけはどのように意識されているか、中国以外の拠点の必要性も考えられておられるのかどうか、という第三の質問ですけども、その点はどうでしょうか？

**越智** 私どもは中国からほかの国に発展していくという考えは一切持っておりません。拠点は今北京と上海と天津にありますけれども、私どもが作っているものは三社ともラベルです。これは一つの部品ですから、それぞれの拠点に工場・会社を作ったのは、まさにそこに市場がありお客様がいるからということです。その他の都市に日系の会社なりお客様がたくさんいて採算がとれるような場所があれば、そこにどんど

ん工場を作っていくという方針はあります。そういう意味で、中国国内では積極的にやっていくという考えはあります。今の中国では流通も発展してきていまして、北京から送ったものが翌日に上海に届くというシステムも確立していますので、それも考慮して拠点展開を行っているということです。

3社ともすべて同じものを作っていますが、ただ天津になぜ工場を作ったのかというと、も一つ理由があり、例えば北京の工場が万が一の時に、天津ですぐ作って北京に供給ができるという面からです。今上海にも工場がありますけれども、以前、無錫にも作ろうと思ったことがあります。これも上海の補完、あるいは無錫の工場でできないものを上海から供給するという考えからでした。いずれにしても拠点間の関連は、リスクマネジメントという観点からも展開していますけれども、基本的には市場があるところに工場を作るという理由を中心の考え方で進めています。

中山 最初の天津拠点は私が選んだわけではありません。始めいった頃は道を歩けば羊が横切るといふようなところで、日本でも知られているのは「天津飯」や「天津甘栗」くらい。そんなところでシステム会社をやるのはどうかと思っていたのですが、その後、事業が軌道に乗り結果的に天津で本当に良かったと思えました。

なぜかといいますと、我々の企業がもし上海や北京あるいは大連に進出していたら、そこにはたくさん日系企業、外資系企業、中国の企業があり、人材の流動性もとても高いからです。我々は1000人くらいで天津では一番のシステム会社ですが、北京・上海に行くと全然1番ではありません。1番のシステム会社になると地元政府も支援してくれるし、地元の知名度もあって優秀な人も入ってきてくれます。うちを辞めても天津で他にいいところがないので、その点当時の天津は進出先として非常にいいところだなと思っていました。

その後、他の拠点を蘇州、広州と増やしまし

た。上海を中心とした揚子江デルタ地域、もう一つは南の広州・深圳あたりの珠江デルタ地域、いま一つは北京、天津を中心とした渤海湾地域、大連とか青島とかその辺り——この3つの地域が中国経済の50%以上を占めると思って良く、中国で事業を展開する場合この三つに拠点を置くことが重要となります。揚子江デルタ地域に拠点を置くときには、上海ではなく蘇州に置きました。蘇州は上海に近いし、今は新幹線で20～30分で行けるところですし、コスト的にも安い。しかも蘇州ではうちが会社を作ると一番になれるというところがあります。広州も同じようにシステム会社はあまり多くはない。そういう意味でも拠点を選んできたのです。

また、我々のIT産業というのは中国では政府奨励産業です。少し有名になると、いろいろな地方政府から進出してほしいと声がかかります。来てくれたら補助金を出しますとかいうことも進出を判断する際の一つ参考になります。実際に蘇州では補助金ももらいました。

我々は日本でもシステム開発をしており、日本にも拠点を作っていますし、中国の沿岸地区での人件費は非常に高くなったので、2級都市、3級都市に拠点を移していくことが、この事業を継続的にやっていく上では必要で、吉林や成都などいろいろなところを調査した結果、済南に決定しました。なぜ済南を選んだかということ、一つは、済南は山東省の省都で人材が豊富であることで、近くに大学が多く優秀な人材も多い。我々にとっては優秀な人材の採用が一番重要なのですけれども、済南はコストも天津と比べて30%くらい安い。そして、我々は日本と同等以上のサービスの提供を前提にしていますので、何よりも重要なのがトラブルもカバーできる体制です。例えば拠点から離れたところで何かトラブルがあった際、1日かけて現場に行くとなるとトラブルカバーも難しいのですが、天津から済南は新幹線で1時間ちょっとで行けます。何かあったら車でも走って行けます。そういうようなトラブルもカバーできる体制を含めて考慮して済南を選びました。こういうような

形で拠点を選ぶときはいくつかの表を作っていて、政府の補助とか人の採用とか、人件費のレベルとか、そういうものを見て総合的に評価することになります。

**服部** 今中国政府はここ数年、「自主创新」、イノベーションの強化というように製造業の分野に力を入れようとしています。また数年前から、「戦略的新興産業」ということで7分野、例えば環境だとか新素材だとかいろいろありますが、こういった分野に中国政府として戦略上、力を入れていこうという動きがあります。政府はこれを内需喚起につなげていきたいと思っているのですが、そのなかで中国企業を支援するがゆえに、日本企業を含めた外資企業をだんだん排除するような、政策的な形で外資系企業が排除されているというようなことはあるのでしょうか？ もちろん皆様方の事業体ではそういったところまではいいはないでしょうけれども、せびりとかたかりとかといった次元ではなくて、政策的な排除といった状況を聞いておられますか？

**越智** 私のほうのラベル印刷業界では特にそういうことは感じていませんし、そういうことはないと思います。

**中山** 我々は、中国の産業高度化計画で推進されているところなので、今のところ特に影響はありません。逆に中国政府が進めているところに我々が積極的に事業展開もしています。例えば、EC（Eコマース）産業に我々は積極的に参入しています。そういうようなところでは今のところ影響はありません。

**服部** 中国は日本に対するアンチダンピングをやる場合、今までの統計を見ると、大体7、8割はケミカル・化学製品の会社にかけています。それはなぜかという、その分野では中国は弱いからです。組み立て分野は相当力をつけていますけれども、素材部門に関して中国はものすご

く弱いのです。そういう意味でのアンチダンピングはあり、それがますます強化されているということ、クレハさんなど、日本の会社からいろいろ聞いています。

時間の関係もありますから、あと1点だけ伺います。人材の問題に関して、特に越智さんのところでは、ワーカーレベルの人は北京ではなかなか来ないという状況はあるのでしょうか？

同志社大学の厳善平先生などのご専門のところですが、中国に「ルイスの転換点」が来ているという一般的な状況のなかで、現場で頑張っておられる越智さんの会社では、北京だけでなく天津も上海もワーカーの募集と申しますか、人そのものを集めることが難しい状況はあるのでしょうか？

**越智** 正直なところ申しまして、印刷のワーカーは3Kに入るか入らないかのボーダーくらいではないかと思っています。ですから「北京人」を雇用するというのは基本的には難しい。実際北京人はうちの製造部門の印刷オペレーターに応募すらしてこない、今上海とか天津にも拠点がありますが、天津のほうで地方から来た人を募集して、その人たちに北京にまわしてもらおうといった形で、いろいろ苦労しています。人材はそういう形でかろうじて確保している状況です。

**服部** それではここからはフロアの皆様方からご質問を受けたいと思います。

**美野会員** 関西学院大学の美野です。中山さんに伺いたいのですが、いわゆる日本企業の中国ビジネスというのは、さっきおっしゃったように日中間のそれが非常に多いと思います。今日日本の市場は少子化の影響を受けている。それで少子化に対応するために日本企業はグローバル化というのを進めているのですが、全体的にみれば日本市場は今後縮小していくと思うのです。中山さんのところは日中間ビジネスということなので、中国の立場から見て、日本市場の市場

性というものを——IT 中心になると思いますが、どういう風にみられるのか、教えていただけますか？

**中山** 他の分野ではコメントを差し控えますが、IT 分野に限っては、日本の IT マーケットは緩やかながら成長しています。しかもこれからオリンピックも控えています。現状では2～3%の成長となっています。一方で、日本は少子化で且つ IT 人材が非常に不足しています。現状、システム業界はどこも人が足りないのです。そのなかで日本の IT 市場を補えるのはどこかという、中国しかありません。アメリカやヨーロッパ、インドの会社などもありますが、例えばインドは日本のことがあまりわからないですし、同じ漢字文化圏の国は中国しかない。

中国はここ数十年くらいの日本向けのオフショア開発で非常にノウハウをつけています。中国は実際すでに日本の中小のシステム会社と同じくらいのレベルにはなっています。現状は、オフショア開発はインドのタタとかインフォシス、ウィプロのレベルにはならないにしても、実際にはかなりの力をつけていて、そこが日本の IT 市場の不足部分をカバーしています。この市場は少なくともまだ10年くらいは続くと私は思います。日本の IT 技術者になる人は少ないけれども、今 IT の改革も続いています。そういう意味ではこの市場はまだありますし、また中国のシステム会社に求められるニーズもまだまだあると思っています。

**五味会員** 五味と申します。いわゆる人材を雇用する場合、リファレンスレターというものを使った方がいいのではないかと思うのですが、なかなか日本企業はリファレンスレターを雇用する場合に使っていない気がします。この辺り、何かご意見はありますか？

**中山** あまり使っていないのですけれども、使っても信用できるかどうかわからないということもあります。基本的に面接などを行いま

すが、うちは一部 IQ や EQ のテストもやっています。本当に重要な幹部とかを採用するときには、そういうものをとる場合もありますが…。ただ、うちは今までも会社の文化を大事にしていて、マネジメント層は自社養成ですから、トップレベルのマネジメント層を外からとるということはありません。要するに中途採用は一部の SE レベルに限るということです。信頼できる筋があればあったほうがいいとは思いますが…。

**木村会員** JETRO アジア経済研究所の木村と申します。越智社長と中山社長に、主要な中国の会社でどういった強みが生まれているのかお伺いしたいと思います。主要な中国のライバル企業を分析されたときに、こういう会社の組織形態をとり入れたいとか、あるいはこういった差別化された製品を取り入れたいとか、あるいはサービスを取り入れてみたいというのがあるかどうかをお伺いしてみたいと思いました。中国企業との競争も激しくなって、中国の産業も発展しているなかで、中国企業の間で激しい競争の中で何かこう面白いアイデアとか、製品・サービス、組織形態というのでできてきているのではないかと思いました。主要なライバルをご覧になっているなかで、何かもし面白いものがありましたら教えてください。

**服部** 中国企業から学ぶという意味でも、いい質問だと思います。組織論から人の問題に、いろいろありますが、何かそういった話はありませんでしょうか？

**越智** 先ほど申しましたがラベル印刷業というのは、単純に印刷するというので、機械とオペレーターがいればできてしまうので、ほとんど価格競争になっています。さっきご紹介しましたように、やはりアイデアを実現化していく。それから提案営業——つまり「うちにはこういうのができますよ」と強みを前に出していくということです。真偽判定ラベル——ニセモノを判定するというラベルだとか、それから今

私どもが開発・提案しているものとして「Eラベル」——ITとかそういうものを組み合わせたラベルなど、新しい発想でやっていくことに力を入れています。競争はさきほど申し上げた通り、価格競争が中心です。あとは人間関係で注文とるくらいの業界ですので、私としては、新しい発想で他のところではできないような製品を供給していこうという戦略で対応しています。

**服部** その場合の価格競争の相手は中国の現地企業ですか？

**越智** ええ、そうです。言葉足らずだったのですが、競争の相手は現地ローカル企業でして、ラベル印刷の印刷業界自身も小さいのです。小さな安い機械でもラベルを作れます。まさに我々の競争相手というのは現地の中国系企業です。ラベル業で中国に進出している日系企業は、私の知っているところでは5～6社ぐらいしかありません。

**服部** では中山さんお願いします。

**中山** 中国でのビジネス状況やサービス状況を常に大きくする必要はもちろんありますし、それは非常に重要です。実際、私が今のビジネスモデルを作る前に、トランス・コスモス本社の名刺をもって中国のライバル会社を訪問しに行きました。お客さんという立場で向こうは見ていて、向こうもいろんな商売してくれるので、そのことも非常に勉強になりますし、良い部分を取り込みます。また我々のお客さんには、野村総合研究所とかNTT データとか NEC とか日本のトップレベルのSI会社があり、彼らと一緒に仕事するのですけれども、いろんな要求を出してきます。そこからも我々はいろいろ勉強していますが、ただ勉強したものが個人の頭に残るだけでは意味がないので、それを会社共通の資産として、例えば「大宇宙 WAY」などのように整理してみんなで共有する、というよ

うなことが、もっと重要だと思います。

**服部** システムインテグレーションとかBPOとかそういう分野は、中国側のそういう会社とも競合するのですよね。そういった会社においても単に価格競争のみならず、何か彼らからも学ぶ点がありますか？ バイタリティーとか、いろいろあるかと思われませんが…。

**中山** そうですね、日本企業の非常にいいところはあります。日本企業はリスクを取らないだとか、実際に何かあった場合に慎重にやっていますし、経験がない時には明確に経験が無い、と言うのです。そこで誠実に対応するというわけですが、中国企業はそうはいきません。まず仕事をとってから、経験が無い場合でも経験があると引き、そして経験者がいなかったら他の会社から借りてきてお客さんに見せて「この人は経験豊富だ」と伝えます。何をやるにしても、まず仕事をとってからです。この積極性というのは、中国でビジネスをやるうえでは必要です。それがなければできないのです。こういうところをしっかりと我々は取り組む必要があります。

**服部** 中国の企業は一般的に意思決定が速い、それから上意下達、社長命令で動くというような面があるのではないのでしょうか？

**中山** そのとおりです。私がこの会社を引き受けた時、社長と約束しました。基本的にすべて私が経営の判断し、プロセスに対して一切関与せず、評価は結果ですという約束でやってきている。それで私はサラリーマンですけれども、ほぼ全ての権限をもって会社の運営ができた。いちいち日本本社側の決済を得る必要はありません。これはまさに中国の企業のやり方です。

**渡辺会員** 慶應義塾大学の渡辺です。まさに今の点についてですが、なぜ中山さんは自立できたのでしょうか？ マネジメントして非常に自立していて、サラリーマンとおっしゃりながら、

自立できた。これはしかも相手は日系企業ですね。日系企業の窓口、市場も日本にあるような企業を相手にしながら、なおかつ中国で自立できる。私には想像できないような話です。危機的な状況で現地法人を引き継いだということによって、何か最初に本社との決定的な関係を作り上げることができたのか、あるいは何か違った形で本社のほうからの理解があったのでしょうか？

**中山** 実際をいうと、当時誰も関わりたくない会社でして、そのままにしても潰れるだけだからやってみて、というような話でした。しかし、全権を私にくださって、非常に良い社長に恵まれたといえます。トランス・コスモス是一部上場会社ですが、ほぼオーナー会社なので、そういうことができたということもあるのでしょう。その意味では非常にラッキーでした。普通の製造業の会社ではそのようなことはないと思いますし、その意味では特殊な例かもしれません。当時を振り返ってみると、私が天津に赴任した時に日本人会に入ったのですが、現地法人の社長はほぼ100%日本人でした。赴任期間は3年とか5年で、基本的に経営は日本に似ています。日本からの指示でやるようなことが多いのですが、私のほうは日本からの指示はなく、会社を大きくすることより、健全化するのが仕事でしたので、そこもラッキーなところでした。

**海上** 中山さん自身はなぜそんなリスクをとれたのですか？

**中山** 私はやりようがあると思っていました。実際に1998年にトランス・コスモスに入社して2000年に赴任するのですが、この2年間はアドバイスの立場で入って、技術者を日本に呼んで育成したりしていました。非常に頭のいいメンバーが実際にいたので、これらの人にキチンと希望を持たせてやれば可能性はあると思っていました。また非常にラッキーなことは、

オフショア開発がちょうどその時期からスタートしたので、一番大きな会社でも2~300人くらいしかいませんでした。それで、このビジネスには十分勝機があると思っていました。企業は大変でも勝機はあると思っていましたし、私は赴任する前に事業開発部にいて、いろいろなベンチャーを訪問していて、どれぐらいのビジネスで成功できるかを、見てきました。それでうまくやればいけるという自信があったので引き受けた形です。

**服部** 中山さんに関して私は基本的に経営者だと思うのです。ドラッカーの本に出てくるような感じがします。情熱とか理念とか理想が、経営の一番奥にある。中山さんは日中両文化を知っておられ、且つ優秀なエンジニアであったと思います。それが、本社の社長が全権委任した背景ではないでしょうか。そういったものがなかったら、こんな大きな会社の社長が「お前やれ」なんて言わないと思います。これは私の見立てですが…。

**孫会員** 新潟青陵大学の短期大学部の孫犁冰と申します。お二方のお話を伺い、とても感銘を受けています。10年後のそれぞれの会社の将来像について、どのように思い描いていらっしゃるのかについて、お二方にお聞きしたいと思います。

**越智** 私もう67歳ということで、10年後は、私はたぶんいないと思うのですが（笑）。本来は8年前に、全中国に10ヵ所拠点を作るという10ヵ年長期計画を立てたのです。それが、三か所目の天津の会社が未だに黒字に転換できず、天津でとん挫してこの年まで来ました。私はもう70歳で引退するという考えのもと、名古屋の会社に今後の私のこの三つの会社の経営を任せました。自分自身がゼロから始めてここまで育てたという達成感がありますけれど、これをもっと発展させてほしいという気持ちも持っていますので、情熱をもってアプローチし



てくれた日本管理ラベルの山中社長という方に託すことにしました。その方も2代目社長で今48歳でしょうか、中小企業でありながら非常に立派な考えを持っている方です。ですから私のほうとして、中国一のラベル印刷会社になる目標を——私はできなかったので——、彼に実現してほしいという希望を持っています。

中山 私も同じく10年後、まだやっているかどうかわかりません。中国での10年のスパンは非常に長いです。といっても私ももう10年以上やってきています。私は2000年のときに中国でナンバーワンのITサービスになるという目標を立てていました。10年たって今まだ全然ナン

バーワンになれていないのですが、日系のITサービス企業ではかなり大きなレベルになっていますし、コールセンターとかBPOの事業、EC事業も含めて、すでに6000名以上の規模になっています。そのうえで、中国で規模ではなく、お客さんに一番信頼されるITサービス企業を目指していきたいと思っています。

服部 まだまだご質問は尽きないと思いますが、これをもちまして、共通論題を終わりたいと思います。ご登壇いただきました越智さん、中山さん、そしてコメントをくださいました海上さんの3名に盛大な拍手でお礼をしたいと思います。どうもありがとうございました。