

特集：これからの診断士の国際化を考える

第5章 国際コンサルタントの実務 前川晃廣氏はどう考え、どう動くのか？



井村 正規

東京都中小企業診断士協会中央支部国際部

前川晃廣氏は多忙なコンサルタントだ。中国広東省の広州をベースに中国全土と日本全国を駆け回る売れっ子だ。2016年の彼の1週間の幅広い活動を例として挙げてみたい。

- 10月8日(土)：沖縄・那覇での休暇を終え、自宅のある広州へ
- 9日(日)：遼寧省大連へ移動
- 10日(月)：大連のクライアントが会社を解散する。これまで長期にわたり秘密裡に動いてきた案件のクライマックス。従業員全員に解雇通知を発出
- 11日(火)：突然の解雇に戸惑う従業員を説得し、午前中には全員が納得したことを確認のうえ、昼過ぎに同じく遼寧省の瀋陽へ列車で2時間の移動
- 12日(水)：瀋陽の客先で日本人駐在員20数名に対するセミナー研修を開催。夕方フライトで上海へ移動
- 13日(木)：上海で3件のクライアントと面談し、今後の経営についての助言と経営指導を実施。夜は上海三田会の定期会合に出席
- 14日(金)：上海で自ら主催する中国駐在員のための導入研修「駐在員塾」を開催。夜のフライトで広州の自宅へ戻るが、翌週からの日本出張を控えて準備に余念がない

1. コンサルタント前川氏の誕生

愛媛で育った前川氏は名門・愛光学園を卒業後、慶應義塾大学法学部政治学科に進む。学生時代には中国復旦大学への国費での留学を果たしている。大学卒業後は日本興業銀行に入行。広州代表処で首席代表として活躍後、2008年に退職、日本に本社のある弁護士系コンサル会社で中国現地法人の経営を任される。この日から、上記のような超多忙なコンサルタントとしての生活がスタートした。

中国で働く日本人は、常に法律のあいまいさに泣かされている。法によって定められていることが異なる、法と法の間定められていない隙間があるという状態で、法令順守を当然の義務として業務をこなす日本人ビジネスマンは日々悩んでいる。いわゆるグレーゾーンである。

前川氏は営業の苦手な弁護士に代わり、弁護士系コンサル会社で強力な営業を推進した。本人も中国での業務経験があり、法務にも詳しい。さらに所属事務所には優秀な弁護士や会計士が控えている。自分の後ろには、さらなるプロがいるのである。だから積極的な経営支援の営業ができるのだ。

中小企業診断士の業務範囲は極めて広い。経営、人事、法務、IT、これらのすべてをプロとしては取り扱えない場合でも診断士のネットワークを活かせば、後ろには必ずプロが

いる。前川氏のコンサルタントのスタート地点は、まさに中小企業診断士の働き方そのものを実現したものだ。

2. 前川氏の仕事の作法

ここで前川氏の多々ある成功体験の一つをご紹介したい。これまで中国に進出した日系企業は数多い。もともとは、安価で優秀な労働力が魅力だった。製造業を中心に全世界の企業が中国に工場を建設し、「中国は世界の工場」と言われていた。

このパワーを背景に中国は毎年、経済成長率10%以上の超高度成長を続けていたわけであるが、同時にそれは高いインフレ率と労働者の給与の急激な高騰をもたらした。さらには日本との政治的関係の悪化も懸念材料となり、中国から撤退して別の拠点を模索する企業が年々増加していることも事実である。

この話の舞台も、そのような中国からの撤退を模索した日本企業の中国子会社・A社である。円滑な撤退は、前川氏の得意分野の一つでもある。その評判を聞きつけたA社は、前川氏のアドバイスを必要としていた。

撤退する場合に問題が起こりがちなのは、まず従業員、次には取引先である。前川氏の進め方は真摯な話し込みから始まる。従業員、取引先を含む全ステークホルダーに対して、会社は撤退を進める意思があること、そのためになすべき施策について、心を込めて説明するよう指導した。

そのような中、取引先である日本のB社から、A社が持つ技術を高く評価しており、中国から撤退するなら、従業員を含めた会社ごと買いたいという申し出を受ける。A社は従業員の雇用も継続でき、喜ばしい提案だと歓迎した。

ところが、この案に対して従業員が反発した。中国では会社都合での解雇には、退職金に相当する経済補償金を支払う法的義務がA社にはある。しかし、B社が買うとなれば、株主の変更にとどまり、従業員は継続雇用さ

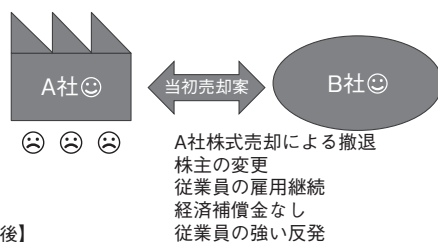
れることとなる。雇用の継続はうれしいが、まとまった金が手に入ると、ほくそ笑んでいた従業員にとっては、大きな不満を感じるようになってしまったのである。

従業員の反発が強まることで、B社としても会社買収意欲に陰りが出てきた。A社にとっては、せっかくまとまりかけた円滑な撤退を阻害する事象が発生してしまったわけだ。困ったA社は再び前川氏に助言を求めることとなった。

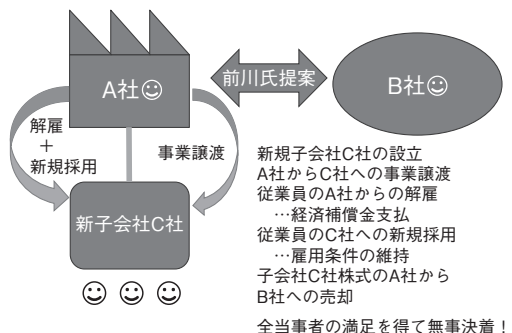
そこで前川氏の出した提案は、下記のように、すべての関係者に歓迎されるものであった。まず、A社に別の新会社C社（中国法人）を作らせる。次にA社は年度末まで従来どおりの営業を継続し、年度末を機にC社にすべての資産を営業譲渡したうえで、C社株式をB社に売却する。A社に勤務していた従業員は年度末をもって会社都合での解雇とし、経済補償金を支払ったうえで、従業員は翌期初めに全員がC社に入社するというものだ。

技術と熟練労働者がほしいB社の要望、経済補償金を得たい従業員の願望、そして円滑な撤退をしたいA社の希望、全員がWin-

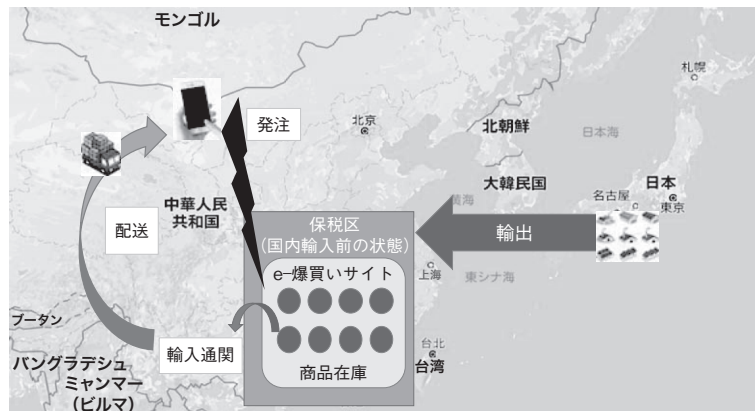
前川氏の提案前後の状況
【提案前】



【提案後】



e-爆買い模式図



Winの結末を迎えることができたのである。
前川氏の仕事の作法は、「相手に喜んでもらえることを第一に考える」というものなのである。

3. 前川氏の「e-爆買い」

前川氏は沖縄県協会に所属する中小企業診断士である。いずれ中国での仕事が一段落した後は沖縄で暮らしたいという長期的展望からの帰結で他県の協会から沖縄に転入した。

沖縄県協会に入会したいと打診した際に、たまたま県の協会長ら幹部と面談する機会を得た。その縁もあり、2016年は県協会の理論政策更新研修でも講師の一人として招かれることとなった。入会と同時に理論更新研修の講師にも抜擢する点については、沖縄県協会の人を診る目の確かさとフットワークの軽さに、診断士集団としてのすばらしさを感じる。

沖縄県協会の理論政策更新研修で前川氏は、今、進めようとしている事業の構想について説明した。

中国からの来日観光客が家電、医薬品、衣料品等々を大量に購入することを、巷では「爆買い」と呼んでいる。人民元安となっている現在、実利に敏感な中国人観光客は以前に比べると、商品を買ってくれなくなったと嘆く声も聞こえている。一方で、日本の商品に対する安心・安全の信頼感は根強く、幅広

く中国人に浸透していることも前川氏は感じている。

しかしながら、いくら安心・安全の商品を販売しようとしても個々の中小企業ではどうしても弱い。だが、一人では対応できないことも、仲間を作ることで対応できるようになる。良いものを手軽に買いたい中国のリピーター顧客と、良い商品売り手日本の企業をつなげるべく、「e-爆買い」という購買に結びつけやすい仕組みを立ち上げようと、前川氏は考えている。

中国ではネット通販の浸透が目覚ましい。現代的なショッピングモールは各所に建設されていても、そこには自分の欲しいものがない。ハコはあっても中身に乏しいというのが、中国の実情である。その一方で、ネット通販は、「ハコはないが、中身はある」という点で中国の若者の心をとらえている。

そこで前川氏が目を付けたのは、そのようなネット通販の中身として、信頼感ある日本製品を集めたWebサイトを構築しようというものだ。商品は中国の保税區に在庫しておき、注文があるごとに保税區から一般地域への輸入通関手続きと配送作業に入る。商品は仕組みの性格上、長期間にわたっての在庫でも品質が変わらないもので、「Made in Japan」であればよい。

魅力ある日本製品が集まれば、日本ブランドを紹介するプラットフォームにもなる。前

川氏は現在、この仕組みに賛同してくれる企業、自治体等への呼びかけに奔走している。

4. 前川氏の今後

そのような前川氏も今、一つの岐路に立っている。8年にわたって所属してきた弁護士系コンサル会社からの独立である。自分の会社を設立することにしたのである。自分を育ててくれた会社に決して不満があるというわけではない。しかしながら、コンサルタントという自分の在り方の今後を見据えたとき、もっと自分なりにできることがあるのではないかと考えた末に至った結論である。

会社名は、IBJ コンサルティング株式会社。「IBJ」というネーミングは、長年勤めた日本興業銀行への思い入れがあるのかと尋ねてみたところ、「Industrial Business () Japan」の略であるとのこと。カッコの中には「of, by, for, with, to, from」など自由な発想で前置詞をあてはめ、日本に関連する物事に何でも挑戦していきたいという考えが背景にあるという。

やりたいことは「日系企業の中国での成功をサポートする」ことだ。自身の考える成功について、以下の例を挙げてくれた。

- ①利益を上げること
- ②手際よく事業を収束させること
- ③働きがいのある会社とすること

日系企業の駐在員に人事部出身者はほとんどのケースで存在しない。「労務問題も解決できるコンサルタント」が自身の売り文句であり、これからの活動のメインに据えていきたいと考えている。

さらに、どこの国で働いていても、労働法務についての知識や経験だけでなく、人情も欠かせない。労務問題のコンサルティングでは、泣きたくなる場面にもよく出くわすという。ビジネスとしての労務問題は冷徹だ。しかし、そこに人情のエッセンスを加えることで時には涙も出るが、最後には笑顔の解決が待っている、そんなビジネスを志向していき

たいと前川氏は語ってくれた。

なお、前川氏が講師を担当するセミナーが本誌発行直後に開催されます。東京都中小企業診断士協会中央支部国際部が主催するセミナーです。ご興味を持たれた方の中から先着5名様に無料入場券をプレゼントします。奮ってのお申込みをお待ちしています。

日時：2017年2月4日(土) 13:30～

会場：千代田区立日比谷図書文化館
大ホール

申込先：k8seminar@gmail.com



前川氏の著書『中国現地法人の出口戦略と撤退実務』
きんざい

前川 晃廣

(まえかわ あきひろ)

愛媛県松山市出身。17歳で初訪中。慶應義塾大学在学中に復旦大学国際政治学部にて1年間の国費留学。大学卒業後、日本興業銀行に勤務。大阪支店、日中東北開発協会、中国委員会、外国為替部等を歴任の後、上海支店勤務、2000年には広州支店主席代表を務めた。2008年よりキャストコンサルティング株式会社取締役中国法人総経理。中国全土および日本で積極的な経営指導、セミナーを展開。2016年11月同社を円満に退社後、IBJコンサルティング株式会社およびその中国法人愛碧界諮詢有限公司を上海・広州に設立。

URL：http://ibj.tokyo/

問い合わせ先：http://ibj.tokyo/contact

