



■ コンサルティング業界

内販開拓をバックアップ 顧客に“伴走”し実行支援

晰迪亜商務諮詢（上海）總經理

川崎 貴聖氏

コンサルティングファーム、コーポレートディレクション（CDI）の現地法人、晰迪亜商務諮詢（上海）（TEL=021-6248-5201）が、日系の小売業やサービス業への戦略構築、実行支援のサービス提供に取り組んでいる。同社のサービスの特徴は、「日系企業に特化したコンサル」「顧客に“伴走”するかたちで、中国事業の一連の経営課題解決をサポート」。中国コンサル業界の“オールラウンダー”として、日系企業の内販を幅広く支援している。

——御社の親会社、コーポレートディレクション（CDI）は、86年に大手欧米系戦略ファームから“脱藩”したコンサルタント10名が、日本初の独立系経営戦略コンサルティング会社として設立した。

「設立以来、日系企業向けの経営コンサルティングサービスを提供する経営戦略専門集団として、日本の企業文化に沿った経営戦略立案・実行を行ってきた。欧米の合理的経営戦略思考を日系企業の実行に融合させることをテーマに、国内外の大手企業やパブリックセクターの外部ブレーンとして実績を重ね、規模・質両面でリーディングファームへと成長している」

——昨年5月に中国法人を設立。小売業やサービス業の日系企業に、戦略構築から実行支援までワンストップで提供している。

「進出のきっかけは、顧客企業から『いっしょに中国に出て、手伝ってほしいか』と依頼を受けたこと。私が中国進出プロジェクトの発起人となり、昨年現地法人を設立した。個人的に10年、20年後に多くの日系企業が東アジアで大きな成功を取めると信じており、その下地作りをバックアップしたいという思いがあった。進出後、内販に取り組む小売業やサービス業の日系企業の支援に取り組んでいる」

——御社のコンサルティングサービスの特徴はどこにあるのか。

「経営戦略構築から実行支援まで、顧客に“伴走”するかたちでサービス提供しているのが特徴である。実行支援とは、例えばPDCAサイクルの活性

化だ。変化の激しい中国では事業計画は放置すると、すぐに陳腐化してしまう。顧客企業に入り込み、リアルタイムで実績データ、競合状況などを分析しながら、『ここは売れないからやめよう』とか『このエリアはもっとリソースを厚く』などと提案している。計画の変更に伴う人事や組織の改革についても提言し、PDCAサイクルの活性化を促している」

——中国進出した日系コンサル会社としては後発組となる。

「後発であることは確かだが、消費地としての中国マーケットはまだ幕が明けたばかり。進出期間の長短は大きな問題ではない。当社には、日本での25年の歴史で蓄積してきたノウハウがある。日系企業の思考のクセなどを把握しながら、『絵に描いた餅』ではなく、『日系企業が食べられる餅』を生み出し続けてきた。これが中国でも大きなアドバンテージとなっている。もちろん、中国マーケットについての学習は欠かせない。常にお客様の“半歩先”をリードしつつ、新鮮な情報を吸収しようと心がけている」

——中国に進出した日系企業の共通の課題は、経営機能の不在だ。

「多くの日系企業は個別機能として人事機能、情報システム、営業機能などを持っているが、肝心の経営機能がない。今後日本市場の成熟、縮小が予測され、中国での内販の本格化が急務となる中、中国現地法人が本社から命令を受け、ただ動く“手足”ではおぼつかない。この競争の激しい中国市場で競争優位を築くための第一歩として、“頭脳”の移植や確立が喫緊の

課題である。『日本が親で、現地法人は子』から脱し、中国事業として独立して動けるかどうかが持続的成長の要諦となる」

——日系“内販”企業に金融危機が与えた影響はどうか。御社はこの1年間、M&A（企業の合併・買収）案件を多く手掛けた。

「中国のサービス業の日系企業は、金融危機によりむしろ日本市場が苦しくなり、中国での内販に本気で取り組む姿勢を打ち出している。もちろん撤退を検討するお客様もあり、そうしたところには『戦略的撤退支援サービス』を提供している。中国ビジネスを続けるべきなのか、退くべきなのか、現状の事業診断を提供している。昨年当社が手掛けたプロジェクトのうち、最も多かったのがM&A案件。日系企業による中国系企業の買収が増えている」

——コンサル業界の“オールラウンダー”として、今後も日系企業の中国内販を支援していく。

「当社のように日系企業に特化し、顧客に“伴走”しながら、あらゆる経営課題を解決するコンサル会社は中国には他にないと自負している。上海現法のコンサルタントのほか、日本本社にも10名程度の中国案件を手掛けるコンサルタントが在籍している。これらのコンサルタントは、専門業界やテーマに縛られない“オールラウンダー”で、大抵の経営課題を解決できるスキル、情熱を持っている。この中国で経営、内販に悩むことがあれば、ぜひ当社の門をたたいてください」