

ODAを活用して

# 海外事業展開を目指す中小企業と コンサルタント

第3回

## 各事業段階に対応した コンサルティング・サービスの提供 コンサルタントの役割と機能を考える

### 重要なマッチング相談

政府開発援助（ODA）を中心に海外業務を展開する開発コンサルティング企業などの振興を目指し、多様な活動を続ける（一社）海外コンサルティング企業協会（ECFA）は、昨年、「中小企業海外展開支援勉強会」を立ち上げた。当面、中小企業支援で受注実績のある会員19社をメンバーに、効果的なマッチングを含めた経験・ノウハウの共有や課題などの

抽出、国際協力機構（JICA）や日本貿易振興機構（ジェトロ）、金融機関などの意見交換と連携強化、さらにスキルアップを目指した研修活動などを実施していく方向だ。

「外部人材」という形で、その存在が公には見えにくくなった感のあるコンサルタントだが、これまでの採択案件とその後の進捗状況を見る限り、やはりコンサルタントの専門性や“開発協力経験”

必要になるが、その際、コンサルタントにとっては優良企業の見極めが重要になる。その判断基準としてコンサルタントが重視するポイントは、①海外展開にける企業の熱意と準備状況、②企業の技術・提案製品の特長、③対象国の開発課題との整合性や適合性などで、特に①の準備状況については、ある程度事前調査を進めているかどうかという点を、多くのコンサルタントがもっとも重視している。

を生かした案件が成果を上げている。その意味でECFAの業界を挙げた取り組みなどは注目されよう。

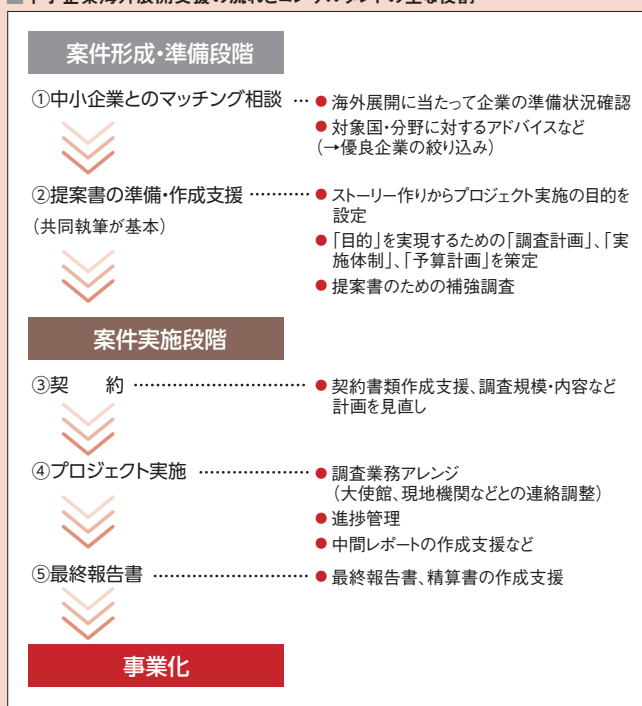
案件形成・準備段階から事業実施段階、事業化への道筋でコンサルタントの機能が求められる局面は多い。

まず、案件形成に先立ち、コンサルタントと海外展開を目指す中小企業のマッチングが

優良企業の情報収集については、大きく①地銀を通じた紹介、②JICAから相談窓口業務を受託する（一財）日本国際協力センター（JICE）からの紹介、③これまでの業務を通じて関係のあった企業、などのルートが挙げられ、特に企業とのマッチングに当たっては、地元企業の情報を豊富に持ち、きめ細かいネットワークを張り巡らせる地銀などを積極的に活用するコンサルタントは多い。「地銀の“フィルター”のかかった確度の高い企業情報をマッチングに役立てている」（大和総研）。

いずれにしても、制度の趣旨に沿った優良な企業を絞り込んでい

■ 中小企業海外展開支援の流れとコンサルタントの主な役割



くことは、その後の事業展開を円滑に推進して行く上で大切なポイントだ。その意味でも、コンサルタントと中小企業のマッチング相談は大切な“入り口”になる。

### ノウハウを提案書作成に生かす

案件形成・準備段階で、コンサルタントの役割が大きくクローズアップされるのが、「提案書」の作成・準備だ。限られた時間と予算、そして人的リソースを有機的に連携させ、制度趣旨に沿った“説得力”のある提案書の作成支援が求められるだけに、経営系、開発系を問わず、コンサルタントの経験と実力が問われる。

提案書作成の前段として「ストーリー作りが重要」と指摘するのは、中小企業海外展開支援でこれまでに4件のプロジェクトに関与した(株)エクス都市研究所国際環境政策グループ社会事業開発チームの伊藤綾氏だ。中小企業との綿密な話し合いを踏まえ、提案製品や技術を生かし、「どう開発課題の解決に貢献できるか」、「どう事業展開が見込めるか」という視点からストーリーを描く。対象国の開発ニーズの特定、開発効果の確認を行いプロジェクトのストーリー(仮説)を練り上げるとともに、実際に実施できるような準備体制を構築しておくこともコンサルタントの重要な役割だ。

提案書で提案する「調査計画」、

「実施体制」、「見積もり作成」などは、まさに「目的を達成するため」という点に集約される。メガバンク系総研のコンサルタントは「先方政府と十分な協議がなされているなど、事前準備の状況を示すことが大切」と話す。“だから、目的を達成できるんだ”とい



中小企業の海外展開支援は各国に広がっている

う説得力を高めていくためだ。

有用な技術・製品を有する中小企業でも、こうした文書作成は、不慣れな場合も多く、これまでのJICA業務などで培ったコンサルタントの経験やノウハウに期待がかかるポジションである。

### 総合調整業務と進捗管理

事業の実施段階に入ると、中小企業とコンサルタントの役割分担に基づき、プロジェクト全体が円滑に進捗していくようコンサルタントはさまざまな支援サービスを提供していく。現地機関(カウンターパート)との連絡調整、ミーティングなどの記録作成、プレゼン資料の立案・作成支援、さらに重要な面談の直前キャンセルやダ

ブルブッキングへの素早い対応(代理出席)など、コンサルタントは中小企業チームの1メンバーとしてバックアップ業務を実施していく。こうしたさまざまな調整や進捗管理業務が実施段階ではきわめて重要になる。

また、実際に海外展開を目指す製品や技術を現地に持ち込み、現地適合性を確認したり人材育成研修を行うような事業では、研修プログラムの内容や実施時期などの企画・立案、受け入れ機関・団体などの調整業務にコンサルタントの経験・ノウハウが生かされることが期待される。レポート作成や進捗管理などに加え、「研

修ノウハウの提供が大いに役立った」と話す中小企業関係者は多い。

進捗状況をまとめた中間レポートや、JICAに提出する最終報告書の作成支援もコンサルタントの重要な役割だ。活動を要約した成果品となるだけに、中小企業とコンサルタントで協力し、まとめ上げていく。レポートは主にコンサルタントが担当するケースがほとんどで、必要に応じて補強情報やデータなどを追加、企業とコンサルタントが共に推敲を重ねて1冊の報告書に仕上げる。

中小企業関係者は、各段階におけるコンサルタントの役割・機能について十分理解し、その参画を効果的に活用する姿勢が大切である。