

特集 地域で羽ばたく中小企業診断士 2

第1章

北海道で中小企業の海外展開を支援

——国際派診断士を目指して



山本 美紀
中小企業診断協会北海道

私は、2019年1月に故郷である北海道札幌市にて独立・開業。現在、公的機関の経営相談窓口や海外展開支援のコンサルティング業務に携わっている。本稿では、独立の経緯やコロナ禍での経営支援、今後の展望などについて紹介する。



筆者近影

を担当したことがきっかけで、企業支援の道を志すようになった。現地の経済情勢や投資環境の情報を現地に進出する日本企業に提供するという任務を超えて、海外展開の経営判断について相談できる専門家でありたいと思い、経営全般に関する知識習得の必要性を実感していたからだ。

同時に、中小企業診断士として現地の投資庁にアドバイザーとして入る JICA 専門家と一緒に仕事をする機会があり、「国際協力」と「企業支援」という2つの軸が重なるのを実見し、目指す方向が明らかになった。中小企業診断士として経験を積んだ後は、開発途上国・新興国の中小企業振興に貢献できる専門家として、また海外で活躍したいと考えた。

さらに、故郷である北海道の企業が海外で活躍する姿を現地で見て、純粋に「応援したい」という気持ちも強く抱いた。

1. 北海道で活動することになった経緯

中小企業診断士の経歴としては異色になるが、私は海外で仕事をしたい、国連で働きたい、という子どもの頃からの夢を諦めきれず、新卒入社の人材紹介会社を退職して、国際開発学の勉強のために英国の大学院へ留学した。

その後、外務省、日本大使館、JICA などの公的機関で国際協力の道を歩んでいたが、赴任先のバングラデシュで日本企業支援の窓口



バングラデシュにて現地のスタッフと（筆者は左端）

帰国後、JETRO 北海道で勤務し、国・地域を問わずに貿易輸出入、海外進出などの相談に対応する傍ら、中小企業診断士を目指し勉強に励んだ。2018年に札幌商工会議所の中小企業診断士登録養成課程を修了し診断士登録後、翌年に独立し、現在は札幌市で道内企業の経営支援、コンサルティングなどを通じて、中小企業の海外展開を後押ししている。

2. 北海道の経営環境

(1) 北海道の経営環境と現状

北海道は、豊富な農林水産資源や観光資源を生かした第1次産業や第3次産業に強みを有している。一方、食料品製造業における付加価値額比率は24.3%と全国平均（34%）以下であり、全国順位は44位である^{*1}ことからわかるように、水産品・畜産品の高付加価値化が課題である。また、公共投資をはじめとする公的需要への依存度が高く、全国に比べて産業全体に占める製造業の比率が低いなどの経済産業の構造的な課題がある。

昨今は2018年の北海道胆振東部地震の影響からの立ち直り～持ち直し時期にあったが、コロナ禍の影響で入国制限・拒否措置によるインバウンド観光客の前年同期比100%減少（2020年4～6月期）^{*2}、観光入込客数の前年同期比47.6%減少（2020年4～6月期）と、観光客需要に頼っていた旅館業や飲食店などはきわめて厳しい経営環境にある。

(2) 北海道企業の国際化、海外展開の状況

JETRO 北海道の調査^{*3}によると、道内企業の海外事業展開の形態は、「輸入（自社・他社を問わない）のみ」が最多の355件（37%）で、次いで「他社（商社など）を通じた間接輸出」が200件（21%）となっている。海外ビジネスを行っている道内企業を業種別に見ると、「製造業（食品製造業）」が72社（12%）と最多で、「卸売業、小売業（飲食料品卸売業）」が60社（10%）で続く。海外拠点の地域は、中国を含む北東アジア、ASEAN など東

南アジアが中心である。

道内の中小企業は自社の経営資源が限られており、海外事業に従事できる自社の人材資源を含め、直接輸出を実現できる企業、海外進出を図ることのできる企業がまだ少ない。そのため、信頼できる地域商社や公的機関の海外展開支援制度の役割が大きい。

3. 地域にかける思いと活動

(1) 北海道よろず支援拠点の経営相談窓口

2019年4月より、北海道よろず支援拠点のコーディネーター、札幌商工会議所の専門相談員（海外ビジネス）を担当している。公的機関の窓口業務は、現在の仕事の5割程度を占める。中小企業診断士として独立直後にチャンスを提供いただいたことに感謝し、経営改善、売上拡大、海外展開、施策活用、商品開発、創業など多岐にわたる経営課題の解決に向けて奔走している。限られた時間内で相談者に気づきを与え、次のステップを踏み出していただけるよう、丁寧な伴走支援を心がけている。

「一人ではないと感じることができました」「細やかなフォローをいただきありがたいです」など、相談者からの感謝の言葉が日々の活動の原動力となっている。

また、経営支援で役立つのはネットワークであることを痛感している。金融機関や支援機関、コンサルタントなどのこれまでの人脈やネットワークと、よろず支援拠点との連携が、相談者の課題解決に資する場面が多くある。



北海道よろず支援拠点のスタッフと(右から2番目が筆者)

チーム支援において、他のコーディネーターと連携して課題解決に取り組むこともよらず支援拠点の魅力である。人事労務、税務、法律、営業、デザインなどの専門性を持つ各コーディネーターから学ぶことは多い。

(2) 道内企業の海外展開支援

中小企業診断士としての幅広い経営課題への対応力に加え、自分の軸にある海外展開支援に関しても専門分野として磨きをかけていかなければならない。道内にはまだ海外展開支援に精通したコンサルタントが少なく、全国・全世界に海外展開支援のネットワークを広げることが重要だと考えている。

東京都中小企業診断士協会のワールドビジネス研究会はオンラインでも参加でき、全国の国際派診断士とのネットワークづくりや知識の研鑽に役立っている。また、現在、ワールドビジネス研究会分科会主催の「中小企業海外展開支援講座」を第2期生として受講。実務経験や体験談などを交えて惜しみなく知識を共有できる先輩国際派診断士の講師陣からの学びの場のみならず、ワークショップなどを通じ、海外経験豊富な受講生仲間との忌憚のない意見交換の場としても大切にしている。

道内企業からは、海外展開には何から手をつけていけばよいかかわからないなどの相談から、海外輸出・海外進出をする際の事業性の検討、現地の輸入規制等に関する調査の依頼まで、幅広い相談を受けている。

(3) 海外人材の活用支援

バングラデシュ駐在時、民間連携事業、ODA（政府開発援助）によるバングラデシュの民間セクター開発や、JICAの「日本市場をターゲットとしたICT人材育成プロジェクト」の土台となる事業の案件形成に携わっていた。その後、同プロジェクトの修了生であるバングラデシュ人のエンジニアが札幌の複数のIT企業に就職して活躍するようになり、そのご縁もあり、札幌市のAI開発企業のバングラデシュにおけるビジネス展開支援に携わ

っている。コロナ禍においても、現地でのビジネスを継続、拡大させていき、現在は外国人材の活用による地域貢献のために、現地でのAI人材育成を行う方法をともに模索している。

デジタル・トランスフォーメーション(DX)への対応が急がれる中、札幌市でも高度IT外国人材の確保・定着支援のための施策が進められている。国の垣根を越えて、相互にWIN-WINとなる外国人材の活用支援にも携わっていききたい。



オンラインで現地政府と面談

(4) 地域づくりの視点

バングラデシュにあるグラミン銀行のムハマド・ユヌス博士から言われた言葉が鮮明に心に残っている。

「日本企業がこの国の社会課題の解決のために来てくれるのはとても良いことだが、日本人はなぜ自分の国の身近な社会課題・人々の幸せにもっと目を向けないのか」

私は地元に戻ってきて、地域が抱える社会課題や地域づくりは世界共通の課題であることを再認識した。起業家精神やフロンティア精神にあふれるバングラデシュの地で、社会課題をビジネスで解決するソーシャルビジネスについて学んだことは、中小企業診断士として創業支援や経営支援を行うにあたり大変役立っている。

地域おこし、少子高齢化、健康福祉、環境、貧困などの社会課題の解決に持続可能なエコシステムを地域社会全体で構築し、企業が

SDGsに貢献する支援ができればと考えている。

4. コロナ禍における経営支援活動

(1) 専門家派遣、公的機関での窓口相談

中小企業診断協会北海道では、令和2年度「新型コロナウイルス感染症中小・小規模企業緊急総合支援事業」を受託しており、その登録専門家としてコロナ禍の経営相談を受ける機会が多くあった。感染拡大が続き、収束が見通せない状況の中、今打てる手立ては何かについて、経営者とともに考えてきた。

相談内容は、新型コロナウイルス感染症特別貸付、持続化給付金、家賃支援給付金の申請などの支援制度に関する相談に加え、小規模事業者持続化補助金をはじめとした各種補助金の活用に関する相談も多かった。

北海道よろず支援拠点の相談窓口にも、資金繰りに逼迫した小規模事業者からの相談が殺到し、春先はコールセンターのように電話の鳴りやまない日々が続いた。経営者の先の見えない不安感に耳を傾け、自分の対応1つが電話先の企業の運命を変えるかもしれない、という使命感・責任感を持って真摯に対応した。その後、資金繰りが安定したという相談者の報告が心からうれしかった。

(2) オンライン商談を通じた海外展開

海外展開を行う企業にとって、新規顧客開拓の手段の1つとして重要な位置づけにあった海外バイヤーとの商談会・展示会は、コロナ禍において典型的な三密であるとされ、次々と延期・中止に追い込まれた。その代替手段として登場し、注目が高まっているのが「オンライン商談会」である。

オンライン商談会においては、事前に商談会参加企業とのマッチングが組まれるため、海外バイヤーに商談相手として選ばれるためには、企業概要や自社の商品を商談相手にいかにアピールできるかがポイントとなる。そのため、英語で効果的に自社や自社商品をア

ピールする資料の作成能力はもちろん、現地の輸入規制などを事前に確認したうえで、商談相手のニーズを的確にとらえ、動画も駆使しながら商談に臨む必要性が生じている。この点において、中小企業診断士への海外展開支援のニーズは一層高まっている。

5. 北海道の価値をさらに高めたい

北海道は農産物、水産物など魅力的な地域資源にあふれているが、その素材をうまく生かしきれていない。地域の素材に付加価値を与えて売り込む戦略づくりのお手伝いを各支援機関と連携して行っていき、北海道ブランドの価値を高めたい。そうすることで、北海道の魅力をさらに高め、人々を呼び込むことができると考えている。

また、コロナ禍の中、道内企業が新たなビジネスモデルで海外顧客需要や国際化を図る取組みを後押ししていきたい。さらには、道内企業の国内外でのSDGsビジネス展開の支援にも携わっていきたい。そのためには、輸出入、海外進出、外国人材活用など、道内企業の海外展開をチームで支援できる仲間も増やしたいと考えている。

(参考文献)

- ※1 経済産業省「2019年工業統計調査」
- ※2 北海道経済部観光局「令和2年度(2020年度)第1四半期観光入込客数調査」
- ※3 日本貿易振興機構(JETRO)北海道貿易情報センター、北海道経済部経済企画局国際経済室「道内企業の海外事業展開(貿易・海外進出等)実態調査」(2020年12月)

山本 美紀

(やまもと みき)

津田塾大学卒業後、人材紹介会社から国際協力業界へ転職。計5年間のバン格拉デシュ駐在時に日本企業支援に従事。2018年中小企業診断士登録。2019年1月独立・開業。現在、海外展開のコンサルティング業務に携わるほか、北海道よろず支援拠点コーディネーター、札幌商工会議所専門相談員(海外ビジネス)として道内企業の経営支援を行っている。

