

特集：これからの診断士の国際化を考える

第4章 海外ネットワークで実現！ 民間海外展開支援

株式会社チアーマンサポート代表取締役 後藤 さえさん



水口 淳一郎

東京都中小企業診断士協会中央支部国際部

「人と経営を元気に！」をモットーにした株式会社チアーマンサポートの経営者でありながら、個人事業主、パートナー・コンサルタント、子育て中の母といった何足ものわらじを履いている後藤さえさんに、現在の仕事内容、海外展開の支援についてお話を伺いました。以下、後藤さんのお話です。

1. 後藤さんの経歴

私は大学卒業後、京都府中国帰国者自立研修センター（現在は閉所）で中国残留孤児及びその家族向けの日本語教室講師・生活相談員を、その後はロシア（ウラジオストク市）の国際ビジネスアカデミーで日本語教師を務め、帰国後は、商社やITマーケティング・ベンチャーに勤務しました。

その間、中小企業診断士試験に合格しましたが、夫のシンガポール赴任に伴い、現地で独立コンサルタントとして起業。中国へ転居後は、京都府上海事務所でのビジネスアドバイザーを経験しました。帰国後、会社を設立して今年で4年目になります。

2. 海外パートナーとの息の合った支援

シンガポールや上海で暮らしてきたことで、求められるニーズがわかってきたため、日本でできることに積極的に取り組んでいます。起業して初めに着手したのは、中国人パート

ナーの要請により、日本の工芸品や文具を中国に輸出したことです。日本の工芸品職人・ベンダーも中国への販路開拓をしたいというニーズがあったため、双方のニーズを満たすようコーディネートしました。

それをきっかけにして、その後も中国の企業が日本の製品で必要とするものがあれば、日本のベンダーに当たって製品を探すなど、さまざまな国際案件に携わっています。「日本の中小企業の国際化」ということでは、下記の案件に携わってきました。

(1) 介護サービス事業 A 社

A 社が企画した介護服は国内製品化が難しかったことから、中国でのネットワークを活用して、中国で製造（試作～商品化）し、日本への輸出を支援。

(2) 建設業 B 社

海外技術・コストパフォーマンスを追求する B 社から、日本で製造していない機器買付けの相談があり、海外ネットワークを通じて、工場見学・商談・貿易をサポート。

(3) 金属商社 C 社

日中交流が得意な金属商社 C 社の中国人社長が、製造業 D 社の中国市場展開を支援することになったのを受け、C 社社長に事業計画策定やプロジェクト運営方法、ブランディングをアドバイス。

(4) 在日華人企業E社

在日華人ネットワークを活用してSNSマーケティングを展開するE社に対し、日本での事業展開についての助言や、各種マーケティング・プロジェクトを共同推進。

以上のような案件を、帰国後の会社設立当初から手がけ、早期事業化をめざす中国人パートナーが実現したいことをサポートして、自分の価値を見いだしていました。

そうした活動を通して、海外パートナーとの信頼がより強まり、互いの長所や短所もすべて理解したことで、仕事が非常にやりやすくなりました。この真のネットワークが整備されたからこそ、日本の中小企業が海外展開や国際化を目指すときに、よりよいお手伝いができるようになったのだと思います。

このほかにも、「日本で会社を設立したい外国人がいるので、海外案件に強い税理士を紹介してほしい」という依頼を受け、紹介したこともあります。

現時点での結果はまだ先ですが、中国市場への展開支援について、他にも何件か同時並行で話を進めています。

3. 社長の気持ちがわかる

(1) 重要なことはセルフブランディング

中小企業へコンサルティングに行くと社長と話をすると、自身も法人化して会社の経営者であることは1つのポイントだと思っています。株式会社を設立して、ホームページで社長の顔を出すことは信用につながりますし、アポイントをとるときにもホームページがあると安心していただけます。

会社を立ち上げるとき、初めはどのようなスタートでもよいのですが、自分をブランディングすることが大事です。会社の専用ドメインのメールアドレスを持つことも、セルフブランディングの1つと言えるのではないのでしょうか。会社経営は大変ですが、その分、中小企業の社長の気持ちがよくわかり、同じ課題を持つことで打ち解けやすくなります。



京都府上海事務所の当時のスタッフの皆さん
(後藤さんは右から3人目)

(2) 社外パートナーのネットワークを活用

公的支援の場合、窓口相談の多くは無料で、継続的なコンサルティングや改善のプロジェクトであっても企業の負担は一部だけで済むことがあります。しかし、民間から案件を獲得するときは、どこまでを無料で行うのが重要です。はじめの無料の部分だけで終わってしまったり、コンサルティングがなかなか収益化しなかったり、という難しさがあるからです。かといって、はじめから経営コンサルティングで入ろうとすると好意的に受け取られないこともあり、また、仕事をすべて自分で囲い込んでしまうと、できることが限られてきます。

そこで現在、お客さんが困っていることを改善するための「初めの一步」を一緒に行おうと、社外パートナー10名と、Google代理店と一緒にできないか、テストをしています。「ちょっとITプロジェクト」というサービスです。安価なITサービスを使って業務を効率化し、中小企業の作業時間を短縮して、貴重な時間をもっと有効に使い、働くことに意欲を感じてもらえるよう支援したいです。対象企業は、「Cha-Cha-Cha」(チャレンジ、チャーム)がある企業です。

今はテスト・コンサルティングを実施している段階ですが、これらの会社は、経営者同士で勉強会を開いて自己啓発するなど大変意欲的です。ネットワークの大事さをよくご存じなので、社外パートナーと組んでコンサルティングをすることをとてもよく理解してください。



中国人パートナーを連れて岩手の南部鉄器工場を見学
(後藤さんは説明を通訳)

(3) リモートワークの実践で業務効率化

「ちょっとITプロジェクト」では、社外パートナーとは直接、顔を合わせなくても仕事を進めることができる、リモートワークを基本にしています。

時間や場所を気にせずに仕事ができるため、非常に便利です。ただし、普段は顔を合わせて仕事をしないため、できたことだけを報告するのではなく、「今、時間がとれないからできない」、「だれか助けて〜」等、できなかった報告もきちんとすることが大切なのです。メッセージを発信すること自体を評価する体制にしたいと、サービス内容のみならず、運営体制もまだまだ試行錯誤の段階です。

4. 保証協会の登録専門家としての活動

東京都信用保証協会登録専門家として、月に数件ほど中小企業の支援をしています。派遣先は、業種や社長の考え方など実に多岐にわたり、興味深いです。

このような公的機関の仕事で、多種多様な事業者と触れる機会があることで、今後どのような海外展開・国際化支援をしていかなければいけないか、学ぶことは本当にたくさん

あります。海外展開に対しても、時代に合った支援ができるような民間サービスプロバイダーとして常に成長したいと思っています。

5. 他社パートナー・コンサルタントとしての活動

自社案件以外では、他のコンサルティング会社のパートナー・コンサルタントとしても仕事を引き受けています。自分では獲得できない案件を担当させていただけますし、上述の公的支援案件同様、国内の中小企業の生の問題点や課題を幅広く実感させていただける貴重な機会になっています。

そこで気づかされたことは、多くの企業さんが「売上拡大を目的にどんどん仕事をこなせば利益が出る」と思い込んでいることです。多くの業界がそうであるように、大企業がピラミッドの頂点となっている業界構造では、ピラミッドの下の方にいる中小企業は収益が出にくいのです。

それにもかかわらず、多くの中小企業は利益を把握できていません。どんどん仕事をこなせば利益につながると思っているため、「急いで処理をしようとする」→「ミスをする」→「ミスをリカバリーするための後処理が大変」という悪循環に陥っているのです。もともと低い利益率なのに、ミスをするとうちに利益が吹っ飛んでしまう状態であることが、よく見受けられます。

業績については、案件ごとに収益をまとめてグラフ等にすることで、経営者のみならず従業員の意識が変わります。また、収益率の悪い案件を集中的に検討するなど、次にやるべきアクションが明確になります。

私の場合、運送業の企業にご縁があるのですが、たとえばデジタルタコグラフ（運行記録計の一種で、車両の運行にかかる速度・時間等を自動的にメモリーカード等に記録する装置）データの簡単な分析を行い、可視化することで、意識や問題点を共有しています。また、「ドライバーの誰の運転が安全で効率

的か」ということも数字に現れますので、危機意識を持っていただくには非常に有効な手段だと思えます。

それらの計測や分析を継続的に行うことで、改善できた人には褒めてもらうよう、経営者をお願いしています。褒められることによって成長できるのは、子どもも大人も一緒なのです。さらに、優秀な社員を表彰することも、業務向上意識が高まり、社内の雰囲気の良い方向に導く有効な手段だと思えます。

最初は社員が挨拶をしてくれない会社でも、継続的なお付き合いと会社の業績や雰囲気の改善によって、今では会社で催しが行われる時には「子どもも連れておいでよ！」と社員の方が誘ってくださるところもあるほどです。

6. もはや国際化のボーダーはない

こうして国内経営改善のお手伝いと、海外のパートナーとの事業を同時に行っていますが、仕事をするうえで、もはや海外との垣根はないと思っています。今まで国内でのみ販売をしていた会社でも、自社の商品がいつ海外で売れるのかはわかりません。海外展開は困難を伴いますが、その時期が来たときに備えて、今からしっかりと準備しておくことが大事です。

海外へ事業を拡大するときになって、慌てることのないように、まずは経営管理など当たり前のことを、今のうちにしっかりやっておくことです。先述のとおり、対面せずに仕事ができるようになってきていますが、やはりコミュニケーションをとることは大切です。

以前、日本のある企業の社長が自社の海外工場に行ったときに同行させていただいたのですが、言葉がわからないからと、現地の社員に全く話しかけなかったことがありました。工場で働く従業員は誰が来ているのか、それとなく気づいているものです。現地言葉でなくても構いません。日本語でも良いので声をかけて、従業員を認めることが会社をうまく回していくために重要なのです。

社長が従業員を大切に、従業員の気持ちに会社（経営者）に向かっている企業はどこともうまくいきます。従業員を第一に考える社長が、気持ちよく仕事ができる環境を作っていれば、社長が困ったときにも従業員は助けてくれます。これは、日本でも海外でも同じことなのです。

取材を終えて

後藤さんは海外との幅広い活動や、国内の経営改善の仕事だけでなく、2人のお子さんが通っている小学校のPTA活動を積極的にやっていることも印象的でした。現在、卒業対策委員会の委員長を務められ、趣味のピアノや、中国語やロシア語の語学力を活かした出し物、外国語での演劇・ダンスなども企画し、一緒にいる人たちを笑顔で元気にしています。

中小企業診断士になったときに、「2人の子育てを自分でやりたい」、「人のためになる仕事をやりたい」というこの2つの両立を最重要視されたとのことですが、実に見事に実行に移されていて、駆け出し診断士の私には見習うべきところばかりの強力なパワーを感じさせる方でした。

後藤 さえ

(ごとう さえ)

大阪大学文学部卒業。日本・ロシアでの日本語教師を経て総合商社・ITベンチャー勤務中に中小企業診断士に。夫の転勤で滞在したシンガポール・中国で現地の日系法人の経営支援に携わり、2013年に帰国し、株式会社チアーマンサポート設立、現在に至る。



水口 淳一郎

(みなぐち じゅんいちろう)

東京理科大学大学院修了後、鉄道情報システム(株)に入社。新規事業提案、人的資源管理に関するソリューション提案に従事。システム監査技術者。2016年中企業診断士登録。

電子メールアドレス：mjminasan@gmail.com

