

アイ・シー・ネット株式会社

アイ・シー・ネット・アジア (IC Net Asia Co.,Ltd.)

得意とする人づくり・社会開発で豊富な海外業務実績
きめ細かい海外事業コンサルティングサービスを提供



代表取締役 寺島 裕晃 氏

1959年横浜生まれ。20年以上にわたって熱帯・温帯域の沿岸環境・生態系調査に従事。1998年、アイ・シー・ネット株式会社に入社。主に水産分野のコンサルタントとしてJICA や世界銀行の業務に従事し、2009年に現職。博士（水産学）学術論文多数。また、著書に「岩手の魚」、「現代おさかな図鑑」など5冊がある。

アイ・シー・ネットは、1993年の創業以来、ODA（政府開発援助）の分野でソフト部門を専門にした開発コンサルティングサービスを提供し、国際協力事業の一翼を担い成長してきたコンサルティング会社である。

豊富な海外業務経験と独自の海外ネットワークを活かし、民間企業の海外ビジネス支援にも事業を拡大。海外進出サポートとして海外事業コンサルティングサービスや海外スタッフ向けの研修・人材育成サービスを提供する。

産業振興や農林水産、人材育成など様々な分野で世界100ヶ国以上、特に新興国や発展途上国でのコンサルティング業務の具体例や

本 社 〒330-0081
さいたま市中央区新都心4-1
FSKビル3F
電 話 048-600-2500(代)
ホームページ <http://www.icnet.co.jp>
創 業 1993年10月
設 立 1993年10月
資 本 金 7,000万円
売 上 高 24億円（2010年10月）
従 業 員 129名（2009年10月1日現在）
事業内容 主に海外進出に関わるコンサルタント業及び研修事業

タイ法人 IC Net Asia Co.,Ltd.
253 Asoke Building, Floor 10th
253 Sukhumvit 21 Road,
North Klongtoey, Wattana, Bangkok,
10110, Thailand

設 立 1996年10月28日
電 話 +66 2 2607763-4
F A X +66 2 2607765

アメリカ事務所 USA Office
1025 Connecticut Avenue, N.W., Suite 1012,
Washington, D.C. 20036, U S A

設 立 1999年11月22日
電 話 +1-202-857-9729
F A X +1-202-857-9799

海外進出のポイントについて、語っていただきました。

JICA 職員が「人づくり」専門のコンサルティング会社を設立、調査や事業を行う

——パンフレットに、世界を繋ぐアイ・シー・ネットの「人」と「情報」のネットワークとありますが、どんな事業をしているコンサルティング会社なのでしょうか。

当社は、1993年にJICA（国際協力機構）の職員だった人が設立した会社です。JICAは日本政府が国際貢献・協力の一環として発

展途上国向けに実施するODA（政府開発援助）の実施機関です。発展途上国では橋や道路の建設はもちろん大切ですが、それ以上に問題なのがそれらを管理する人がいないことです。工場を建設しても実際にマネジメントする人たちがが必要です。当社の設立当時は、橋や道路などハード面のコンサルティング会社はたくさんありましたが、ソフト面の人づくりを専門にするコンサルティング会社はほとんどなく、その必要性を感じて設立された会社です。

JICA 長期派遣業務で一次産業の農業や漁業で効率よくお米を作る方法や魚をとる方法などを現地の人に教えてあげるところから始まり、次第に技術や知識を教えるだけでなく指導を受けた人たちが活動できる制度をつくるまで関わってきました。そうした過程で当社の専門コンサルタントも増え、社員数120名近くの会社に成長してきました。

国際開発援助のソフト分野におけるリーディングカンパニーとして、外務省、JICA など日本の国際援助機関や世界銀行、アジア開発銀行といった国際援助機関から依頼を受けて、世界中の発展途上国の自律的継続的發展の手助けをするという形で活動を続けてきました。

プロジェクトの分野は、農林水産業、保健・医療、教育・人材育成、行政・ガバナンスなど非常に広がってきましたが、根本にあるのは「人づくり」、そこのところを一生懸命やらせていただいています。

開発援助のプロフェッショナル集団 発展途上国で国際プロジェクトを担う

——現在、具体的にどのようなプロジェクトが動いているのですか。



ラオスの全体と行政区域

多岐にわたるプロジェクトを実施中ですが、地域振興の一つで力を入れているプロジェクトにラオスの「サワナケート県及びサーラワン県における一村一品プロジェクト」があります。一村一品運動は、日本でもよく耳にしますが地域性の高い製品やサービスを地域資源として捉え直し、その高付加価値を追求するプロセスを地域づくりに繋げていくという地域開発の取り組みです。

ラオス中部に位置するサワナケート県及びサーラワン県は田舎で産業自体がないため就労機会に恵まれません。そこで村々の特色ある産物を見出して商品化するというプロジェクトです。実際に村に入ると、現地の人たちが普通に食べたり、使っているものの中に商品価値のあるものもあります。現地の人には情報もなく他で売ることもしないためにその価値に気づいていないのです。

例えば、ラオス人はカタツムリを食べています。エスカルゴとはちょっと違いますがおいしくて、それを商品化するとします。そ

ICNet Limited
アイ・シー・ネット株式会社

日本の経験を世界へ 世界の経験を日本へ
～世界を繋ぐアイ・シー・ネットの「人」と「情報」のネットワーク～

海外拠点や世界各地から
最新の情報を世に広げます。

Overseas results and overseas projects
アイ・シー・ネットの海外実績と海外拠点
アイ・シー・ネットはアジア（バンコク）、北米（ワシントンD.C.）に海外拠点を設け、世界各地にはいつでもコンサルタントが活躍しています。

独自の海外ネットワークシステム

Experience
途上国での豊富な実務経験

Communication
高レベルのコミュニケーション能力

Acquisition
地域展開戦略の調査・検討

Services
各種経理サービスの提供

Potential
アイ・シー・ネットの
可能性を最大限に引き出す

Coordination
海外コンサルタントとの連携

Network
海外ネットワークの活用

海外拠点
● 海外拠点
● 海外支店

アイ・シー・ネット・アジア
（E-Asia Asia Co.,Ltd.）
100 Sukhumvit Road, 10th Floor
Sukhumvit District, Bangkok, Thailand

アイ・シー・ネット・北米
（E-USA USA Co.,Ltd.）
4000 California Avenue
New York, New York, U.S.A.

海外事業コンサルティングサービス
Foreign operations consulting service
豊富な海外経験で培った情報収集・分析能力と独自の海外ネットワークを活かして、きめ細かいコンサルティングサービスを提供いたします。

海外輸出サポート
・現地市場調査
・現地法規調査
・現地情報収集/分析
・現地決算監理
・全宗向調査
・インディビジュアル・アンケート調査
・セミナー・展示会参加支援
・海外仕向けサポート

現地状況調査
・社会調査
・環境調査

研修・人材育成サービス
Training and human resources services
海外要員の研修や海外赴任研修など豊富なメニューから皆さんのニーズに合わせたサービスを提供いたします。

◇グローバル人材育成研修
◇海外文化コミュニケーション研修
◇海外赴任前研修
◇プロジェクトマネージメント研修
◇海外進出支援セミナー
◇参加型課題解決研修
◇危機管理研修

お問い合わせ先—海外ビジネス支援室 担当:星野/日暮(0264) / 本社 TEL:011-600-2500 e-mail:hg@icnet.co.jp

アイ・シー・ネット株式会社の業務内容

の際、乱獲による枯渇を防ぐために卵から育てようとか、生態もよくわかっていないのでどうやって育てるのかを地元の人たちと相談しながら進めるというような活動を行います。

また、ある村には大きな地蜂がつくる天然の蜂蜜があります。現地の人たちが自家消費しているだけの蜂蜜を商品化することで、企業家精神を育てるわけですが、うまく情報を伝えながらその商品価値をわかってもらおうとしますが、それだけでもずいぶん時間がかかります。

過去に私が関わったプロジェクトでは、フィリピンで魚の飼い方などを指導したのですが、その中で一番大変だったのが家計簿をつけさせることでした。育てた魚が売れるとそのお金で仲間や親戚を呼んで毎晩パーティーを開いてお金を使ってしまう。魚を育て

て売るまでにはエサ代などの経費がかかっていることを気に留めていないんです。だから、実際に家計簿をつけると赤字なんですね。それを知ると今度は悩んで落ち込んでしまうのです。私はそういうフィリピンの人が大好きなんですけれども、そこが問題なのです。

——プロジェクトでは日本には想像もつかないような困難さがあるのですね。

考え方や習慣の違いもあるし、まず情報がありません。JICAの目的の一つは、収入ベースで年間2,000ドル以下の非常に貧しい人たちの生活水準を上げることです。

産業を興して商品化するということになれば、そこには市場原理が働くわけです。しかし、JICAは地域全体の生活水準を公平に上げていくという立場をとるので、市場原理と矛盾する難しさがあります。頑張った人がそ

れなりに対価を得られるのがいいと思うのですが、熱心な人だけが儲けをして他の人はだめでしたというのでは、プロジェクトとしては失敗なわけです。

ODA 関連のプロジェクトは大体3～5年、活動がやっと軌道に乗ってきたところで「さようなら」と帰ってこなければならず、ちょっと物足りないとか悲しい感じがあります。人づくりも制度づくりもそうですが、何もないところからつくり上げていくことが多く、その途中で大きな節目があって、現地の人たちが自前で本当にできるようになるには、10～20年かかります。そこで、もう少し活動を続けたいというときには、やはり民間の力もないと長続きしないというのが実感です。

最近少なくなったとはいえ日本の ODA 拠出額は世界で5番目、それがしり切れトンボのようになってしまっただけでは非常に残念かなと思います。そこには我々民間が支援できる場所があって、それが何か新しい活動の場になるのではないかと思います。

豊富な海外経験と情報ネットワークを活かして、民間に海外進出支援サービスを提供

——海外ビジネス支援室を設けて、海外進出を考えている企業に対するコンサルティングサービスにも力を入れているそうですね。

これまで ODA 関係の業務で100ヶ国以上のコンサルティングや研修実績があり、研修を受けた方の数は世界各国で3,000人以上にのぼります。また、スタッフは全員英語での業務実施が可能で、加えてフランス語、スペイン語など多くの言語でコンサルティングや研修を実施しています。

この豊富な海外業務経験と日本本社、タイ現地法人 (IC Net Asia) のほか ODA 関連

の長期プロジェクトで10ヶ国以上の国々にスタッフが常駐しています。プロジェクトは数年で終わりますので駐在している国は変わりますが、こうした独自の海外ネットワークを活かして、海外進出を考えている民間企業向けに海外進出支援事業を始めました。

海外進出事業コンサルティングでは、現地の市場調査、企業調査、情報収集・分析、法制度調査などから海外赴任時のサポートに至るまできめ細かいサービスを行っています。

また、研修・人材育成サービスでは、海外要員の研修や海外赴任前研修など豊富なメニューの中からニーズに合わせたサービスを提供しています。

——今、タイ進出を検討されている方が数多くいらっしゃいますが、こういったところがポイントになりますか。

まず工場を建設するところの情報がない、次に雇用の問題でカルチャーギャップがある。それらでなかなか工場の運営がうまくいかないという話を聞きます。それには2つ理由があって、タイの人たちが日本の仕事のやり方を理解していないこと、日本から行く人の準備不足があると思います。特に三次、四次の下請けになりますと、現地のことをほとんど知らないし会社としての方針も徹底していないという形で、情報もなければバックボーンもない。それで進出すると、非常に苦労されて精神的にもつらい状況になってしまうということが起こると思います。

当社の海外ビジネス支援室では、日本と現地の各々のサイドで研修を行うこともできますし、両方でも研修もすることができます。国対国の ODA でさえも、「何しにきたの、なんか偉そうな日本人が来て」といった様子で、最初は余計な仕事をしにきたような感じがあります。非常に抵抗感があるので、その

辺りからコミュニケーションを取ってやっていかなければなりません。

——タイ以外の国はどうでしょうか。バングラディッシュに繊維の縫製工場がたくさんあるようですが。

バングラディッシュはいい目の付け所だと思います。勉強熱心ですし優秀な方が多いと思います。しかし、何かにつけて袖の下を要求する慣習があって、工場の許可を取ったりするには苦勞するかもしれません。

ミャンマーの人は、すごく人懐こくて優秀で大好きです。民主化されればいい国になると思います。欧米の企業もミャンマー進出を狙っているようですが、積極的に開発援助を行っていません。その中で本格的に援助をしているのは日本だけで、太いパイプがあるはずですが、それなのに戦略性がないままに援助をしているのが残念です。民主化したらどんどん投資をしたらよいと思います。

インドの人は頭の回転がいい人が多くて仕事を教えるにはいいと思いますが、法律などが非常に難しいのと汚職の天国で何かにつけてお役人が出てきていろいろ言われるなど、タイなどに比べるとかなり高等編になると思います。あとアフリカもベースに統治していた白人の流れがあって、近いアジアの国々より一層難しいと思います。

**大切なのはコミュニケーション
守りに入るよりはアグレッシブに**

——経営理念と社員に期待することは何でしょうか。

私は3代目の代表で就任してから2年が過ぎたところです。会社設立から20年近くが経っていて、基本理念の「より良い社会を実現するために、人々を中心に据えた、質の高い

社会コンサルティングサービスを提供する」という使命を継承しています。

ただ、これまでの固定した動きだけではなく、新しい事業分野やサービスの提供にどんどん挑戦していかないと、特にこの業界はだめなのだろうと思っています。ですから動きが止まらないようにしなければいけないということが一つと、コミュニケーションが非常に大切であるということです。コンサルタント業は、固定資産があるというよりも人が勝負なので、常にコミュニケーションを大事にしたいと思いますし、社員もそういったことが身に染みていると思います。

社員に期待するところも同じようなことで、守りに入るよりもどんどんアグレッシブに仕事をしてもらいたいと思います。風通しのよい会社で、上下関係なく遠慮なく言いたいことをはっきりと言う自由な雰囲気です。言われっぱなしで社長としての権威はどうなの、という感じさえありますが、それが社風でこれから会社が伸びていっても、そういうところは大事にしていきたいと思っています。

——最後の質問になりますが、好きな言葉は何でしょうか。

あるとすれば「継続は力」です。本業のODAの仕事は繋げることが主な仕事です。やはり1～2年でその国の生産性が画期的に上がるような成果は、なかなか出せません。少しずつでも続けていくことが私たちにとっても大事ですし、現地の方々にも続けていくと欲しいと思います。

——海外進出を考えている企業の方には、海外経験が豊富できめ細かいサービスを受けられるコンサルティング会社は力強い存在だと思います。お忙しい中、参考になるお話ありがとうございました。

アイ・シー・ネットからのアドバイス

アイ・シー・ネットは、海外での事業展開を考えている企業に対して、海外事業に関わるスタッフ向けの研修や人材育成サービスと海外事業コンサルティングサービスを提供しています。

当社の特徴は、海外、特に新興国や発展途上国での豊富な経験です。産業振興や農林水産、人材育成など様々な分野で、世界100ヶ国以上で業務を実施してきました。当社は、もともとODA(政府開発援助)の分野で、調査や事業を行ってきました。1993年にわずか数人で始まり、現在では、コンサルタントを中心に100人を超える社員を抱えています。



現地における研修の様子

最近では、日本企業が積極的に海外、特に新興国や発展途上国へ進出し始めています。しかし現地の文化や習慣、考え方の違いで、当初考えていなかった様々な問題に直面しています。具体的には、せっかく育てたスタッフが辞めてしまった、労使関係が悪化しストライキが起こった、など現地スタッフに関係する問題が多くみられます。これらの問題を解決するためには、日本人、現地スタッフの間で、お互い何を考えているのかを理解することが大切です。

タイを例に考えてみましょう。タイは「微笑みの国」といわれるように、タイ人は、いつもニコニコしていて、おおらかな印象を持つ人が多いと思います。一方、反対の意見を持っていてもそれをちゃんと言わなかったり、分からないことがあっても質問をしなかったりするのです。仕事上は、後から問題になることがあります。日本人からすれば、「そう思っていたんだったら、先に言ってよ」とイライラしてしまいます。このようなタイ人の態度・行動は、絶対的な権力を持つ国王を頂点とする君主制・封建制が、現在もタイで続いていることが影響しています。また、仏教の影響も大きいです。そのため、上司の顔をつぶさないように、意見や質問を言わなかったりすることが、染み付いているわけです。

このように、現地スタッフの態度、行動にはそれぞれ理由、背景があるので、日本人の感覚と違う、効率的でないといつても、それを一方的に現地スタッフに押し付けても、なかなか効果は上がりません。無理にやろうとすると、冒頭に述べたように、辞めてしまったり、ストライキが始まったり、問題がさらに深刻になることの方が多いのです。

では、どうすればいいのでしょうか。結論としては、お互いをもっと深いレベルまで知ることができないでしょう。といつても、スタッフと話し合うだけでは、それを実現することは難しいでしょう。その国の人々に影響している要素を体系的に学び、どのように実践していくかを身につけることが大切です。そして現地のスタッフが悪いとするのではなく、日本人が態度、行動を改めようとする姿勢が重要です。例えば、タイ人の基本行動パターンと管理の観点から長所、短所を分析すると表1のようになります。

表1にあるように、それぞれの行動パターンには、長所・短所がありますので、理解して、上手く活用していくと、効果的な管理ができるようになるでしょう。

表1：タイ人の行動パターンにおける長所と短所

タイ人の基本行動パターン	長 所	短 所
相手の気持ちを尊重する	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事・個人間の親密性が起きる ● 意見が違ったときに、柔軟に相手の意見を取り入れる ● 部下の忠誠心に導く 	<ul style="list-style-type: none"> ● 相手のことを尊重しすぎて、自分の意見を述べない ● 個人に対する評価はなかなかできない
親戚的な人間関係	<ul style="list-style-type: none"> ● 暖かい雰囲気・環境 ● 良いチームワークが成り立つ ● 意見の衝突がある時、妥協しやすい ● 各グループの調整が簡単に行える ● インフォーマルで緩和になる ● 忠誠心に導く 	<ul style="list-style-type: none"> ● 能力でなくコネによる昇進が多い ● 派閥が起き易く、チームワークとしての能力が低下 ● 「恩」と「義理」があり、客観的な評価はできない
「フォーマル」より「インフォーマル」な解決方法	<ul style="list-style-type: none"> ● コンフリクトが少なく、問題解決し易い ● 他のスタッフに対する悪影響が少ない ● 組織に敵意を沸く人間が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事とプライベートの区別がなく、仕事の効率が良くない ● けじめがない ● 仕事の基準・基盤がなく、成果が出ない
年功性重視	<ul style="list-style-type: none"> ● 自分の場を知る ● 競争し合わない 	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事に対するモチベーション、野望が低い ● 生産の量と質が良くない
リーダーの役割が組織全体に大きく影響する	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーのビジョンがよければ、早く成功に近づける ● 能力のあるスタッフを引き止める力がある 	<ul style="list-style-type: none"> ● 必要以上にプライドが高い ● 組織としての管理がしにくい

アイ・シー・ネットは、世界中で業務をしてきた経験から、それぞれの国の人々がどのような特徴があり、それは何に根ざしているのか、また、どのように関わると効果的なのかを熟知しています。そのノウハウを提供するのが、当社の研修・人材育成サービスです。当社のサービスでは、単に講義を聞くだけでなく、日本人役と現地スタッフ役に分かれてそれぞれの立場を演じてみたり、付箋に自分の意見を書いて整理したりしながら、体験しながら、楽しく学ぶことができます。ですので、研修の内容が単なる知識で終わってしまうのではなく、職場で活用できるようになることが当社の研修のおもしろいところです。

また、海外でビジネスを実施するために重要となる適切なパートナーシップ形成のために、その国で、民間企業だけでなく、政府機関、NGO など様々な組織とネットワークがあるのも当社の強みである。特にタイには10年以上前から事務所を開き、現地に根ざした事業を展開していきます。

これから、さらに市場の拡大が期待できる新興国や途上国へビジネス展開していこうと考える企業が多くなると思います。当社はそのような企業に対して、人材育成、ビジネスコンサルティングの両面から、効果的なサポートをしていきたいと考えています。



日本人役と現地スタッフ役に分かれた研修の様子