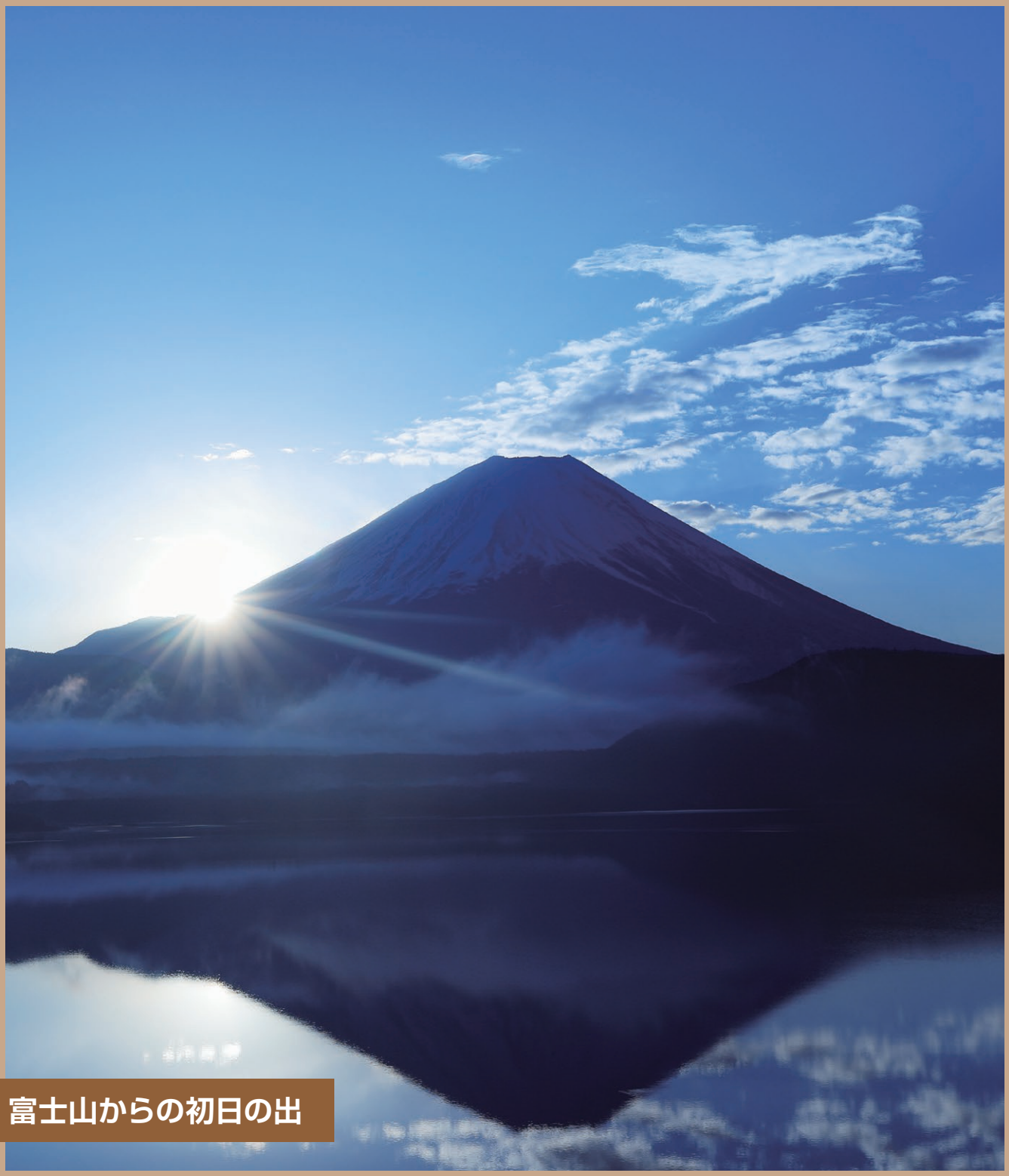
“経営に知恵と革新”

令和４年１月１日発行（隔月発行）Vol.762 号

マネジメント コンサルタント

Management Consultant

2022年１月・２月号



富士山からの初日の出

認定経営革新等支援機関
一般社団法人日本経営士会

謹賀新年

新しい年を迎え
会員皆様の益々のご健勝
ご活躍を心より祈念申し上げます。

令和４年　元旦

一般社団法人 日本経営士会
会長　鈴木　和男
役員一同
支部長一同

木製SDGsピンバッチ販売による寄付金贈呈式

木製SDGsピンバッチ売上寄付金の贈呈式が令和3年11月25日
神奈川県相模原市の社会福祉法人アトリエにて行われました。

社会福祉法人アトリエの皆様

一社）さがみ湖森・モノづくり研究所
代表 淵上美紀子様とともに

INDEX

会長年頭所感 ・・・・・・・・・2
役員候補支部長選挙のご案内 ・・・・・・・・・3
菅前首相を表敬訪問 ・・・・・・・・・4
第54回経営士全国研究会議　優秀論文 ・・・・・・・・・5

事業部・委員会活動
　経営支援事業部 ・・・・・・・・15
　CSR環境事業部 ・・・・・・・・16
一木会 ・・・・・・・・19

支部活動報告
　北海道支部 ・・・・・・・・20
　北関東支部　新潟県会 ・・・・・・・・21
　千葉支部 ・・・・・・・・22
　埼玉支部 ・・・・・・・・23
　中部支部 ・・・・・・・・24
　中国支部 ・・・・・・・・27
特別寄稿 ・・・・・・・・28
インフォメーション ・・・・・・・・29

マネジメントコンサルタント（Management Consultant）
発行所：一般社団法人日本経営士会
〒102-0084　東京都千代田区二番町12-12 B.D.A. 二番町ビル5F
Tel：03-3239-0691　Fax：03-3239-1831
https://nihonkeieishikai.com
表紙：富士山からの初日の出

会長年頭所感

代表理事(会長)
鈴木和男

謹んで新年のお祝いを申し上げます。

会員の皆さまには、旧年中はひとかたならぬご厚誼を賜りまして、厚く御礼申し上げます。

昨年の1年間は、新型コロナウイルスCOVID-19のパンデミックで皆さまもいろいろと不自由で非日常的な活動形態を強いられてきたことと推察いたします。

このような中、本会は9月25日に創立70周年を迎え、コロナに負けずと70周年記念動画の制作・発信、そして記念誌の発行を行ってまいりました。

この記念誌でも述べさせていただきました通り、現在の我が国は四重苦(地球温暖化、台風、地震、コロナパンデミック)で、更に、VUCA(Volatility：激動・Uncertainty：不確実・Complexity：複雑・Ambiguity：曖昧)な時代に突入しているといわれております。また新しい技術や革新的な思考、行動様式の変化・変革も顕著に現れてきました。それがDX(デジタル・トランスフォーメーション)、SX(サスティナブル・トランスフォーメーション)、GX(グリーン・トランスフォーメーション)、RX(リージョナル・トランスフォーメーション)などでの社会、環境、経済の変革です。

本会もこれらの新しい風や革新にいち早く、確実に対応し、そしてお客様への支援展開をしていかればならないと考えます。経営士個人では解決できない複雑な課題も経営士仲間との連携や、他の組織との連携で同じビジョンを描き、ビジネスとして社会定着してまいりましょう。まさにビジネスにおけるエコシステムは、協業・分業・連携・イノベーションがキーワードだと考えます。

そのため本部に「サスティナブル・マネジメント・センター(仮称)」を本年4月から立ち上げたいと鋭意準備中です。皆さまと一緒に、社会経済のイノベーターとなって改革を推進し、全てのステークホルダーと共に明るく「サスティナブル」で「レジリエント」な未来を創っていきたいと考えています。

これからも「Great Change」をより一層進めてまいります。皆さまのなお一層のご協力とご支援をよろしくお願いいたします。

まだまだコロナ禍が終息せず、何かと不便の多い日が続くことかと思いますが、皆さまのご健康と、益々のご繁栄を心よりお祈り申し上げます。

2022年1月1日

一般社団法人日本経営士会
役員候補　支部長選挙のご案内

選挙管理委員会

令和4年1月13日

一般社団法人日本経営士会
正会員各位

選挙管理委員会　委員長

一般社団法人日本経営士会

理事・監事候補／支部長選挙のご案内

理事・監事（本部役員）候補・支部長の立候補を
受付けます

選挙管理委員会は、「本部役員候補者選出手続規程」「支部長選任手続規程」第3条に基づき本部役員候補、支部長の選挙を行います。本部役員、支部長に立候補される方は、下記の要領により同封の「立候補届出書」及び「推薦書」を届出されるようお願いします。

【立候補届出要領】

1. 一般社団法人日本経営士会に所属する**正会員**で
（1）役員候補者・支部長選挙を行う年の1月1日現在在籍1年以上の正会員
（2）役員候補者・支部長選挙を行う年の2月1日現在、当該年度までの会費納入済会員
（3）日本国に住所を有する会員
2. 「本部役員候補者選出手続規程」第8条、第9条。「支部長選任手続規程」第6条、第7条の要件を満たした者。
3. 立候補の届出は、「立候補届出書」により、必ず郵送（但し宅配便も可）で行い令和4年2月15日消印まで有効とします。（提出物：「立候補届出書」、「推薦書」）※「推薦書」はコピーしてお使いください。（HPからもプリントアウトできます。）
4. 別紙「届出書」に希望する役職を〇で囲み、氏名欄に自署押印して下さい。自署押印のないものは無効とします。
5. 別紙「推薦書」の推薦文は自筆で、氏名欄には自署押印して下さい。自署押印のないものは無効とします。（推薦書の数は役員候補20通以上、支部長候補15通以上ないし支部正会員の2割以上）
6. 「本部役員候補者選出手続規程」「支部長選任手続規程」全文は本会HPにも掲載いたします。

＊立候補届け出書の送付先＊

〒102-0084　東京都千代田区二番町12-12　B.D.A.二番町ビル5F

一般社団法人日本経営士会　選挙管理委員会

＊注意事項＊

1. 選挙は正会員のみが参加できます。準会員（経営士補、環境経営士）、准経営士補、特別会員、顧問の立候補、推薦書の提出、投票はすべて無効です。
2. 業務執行理事、ブロック理事、監事、支部長各１名のみ推薦できます。同一の役職で２名以上推薦した推薦書はすべて無効です。
3. 推薦書の推薦文は自筆で30字以上とします。30字未満の推薦書はすべて無効です。
4. 理事の推薦は同じブロック内の立候補者のみです。他のブロックの立候補者を推薦した場合は無効になります。選挙行動の前に規程のご一読をお願いいたします。

◆選挙スケジュール◆

①１月13日（木）	選挙公報（広報、HP等で通知）
②２月　８日（火）	立候補者締め切り（消印有効）
③２月10日（木）	選挙管理員委員会による資格審査
④２月15日（火）	選挙公示通知（HP、広報で通知）
⑤３月14日（月）	投票締切り（当日麹町郵便局着分）
⑥３月16日（水）	開票（支部長、理事、監事）
⑦３月18日（金）	理事会にて役員候補の確認、支部長の承認
⑧６月24日（金）	定時社員総会にて役員の承認

※詳しくは別紙規程をご覧ください。

菅前首相を表敬訪問

70周年記念誌にご祝辞を賜った菅義偉前首相を表敬訪問しました。

出来上がったばかりの「日本経営士会70周年記念誌」を手に取られ、改めて本会の歴史に感心されておりました。

（菅前首相と本田支部長）

第54回経営士全国研究会議新潟大会
優秀論文

開発途上地域における農畜林水産物の6次産業化を通じた包摂的な地域づくりの試み
～バングラデシュ・シュンドルボン（The Sundarbans）の事例から～

経営士・環境経営士　佐藤 秀樹（会員番号 5527）
千葉支部　千葉県会

論文要旨

本事業は、3年間を通じて農畜林水産業の6次産業化へ向けた施設の基盤整備、組織化、商品・加工技術の能力開発とローカル市場での試行販売、エコ・グリーンツーリズムの施設整備・実施や環境教育を通じて、農村生産者（受益者）の生計向上を図ることが目標である。今回の実践研究の対象である第1年次事業では、農畜林水産業の6次産業を持続的に進めていくための施設の基盤整備、組織化、商品・加工技術の能力開発の向上や植林を通じた環境保全の意識の向上等を通じて、その土台づくりを行うことを目的に実施した。その結果、施設の基盤整備では、組合の事務所兼倉庫や宿泊施設（コテージ4棟）の建設、ネイチャー観察ボート1隻の建造や、毎月、組合費を徴収することで持続的な組織運営の基盤を構築した。また、組織化では、Sundarbans Workers Cooperative Society Limited（受益者265世帯）が政府の公式な協同組合として登録された。さらに、彼らの能力開発と生計向上では、漁師、農業・畜産、非木材林産物やエコ・グリーンツーリズムの各グループを対象とした教材開発（生産・加工技術、販売やサービスの技能）とそれを活用した研修会の開催により、直接受益者265世帯の能力向上が図られた。それにより、漁業、農業・畜産、非木材林産物生産の各グループによる複数の商品開発が行われ、現金収入は世帯当たりそれぞれ10%以上増加した。エコ・グリーンツーリズムグループの現金収入は事業実施前から5倍/世帯の増加となった。植林活動を通じた住民の環境保全に対する意識向上では、地域住民が参加してマングローブ樹種や果樹等の27,700本の植林実施を通じ、地域住民の森林保全や自然資源の適切な利用に関する意識向上に寄与することができた。以上から、第1年次事業の目標である農畜林水産業の6次産業を持続的に進めていくための組織化、基盤整備と受益者の能力の向上を通じた土台づくりを達成することができた。

1. 背景と課題

バングラデシュでは、国家戦略としての貧困削減戦略文書が策定されている。その中で、貧困を削減していくための重点分野として、「農畜林水産業」や「農漁村開発」が挙げられている（PRSP、2013）。特に、主要な米の生産に加え、農村地域における貧困削減のためには、農畜林水産物の多様化および高付加価値化を促進していくことが求められている。また、バングラデシュの労働人口市場は、農業（40.6%）、サービス業（39.0%）、工業/製造業（20.4%）となっており、農業に従事する人の割合も依然として高い（外務省、2021）。

今回の事業対象地域であるユネスコの世界自然遺産とラムサール条約に登録されているシュンドルボン（The Sundarbans）と対岸で暮らす人たち（約350万人）の住民は、その多くが豊かな自

然の恩恵を受けながら農畜林水産等の第一次産業で暮らしている(図1)。

シュンドルボン地域に位置する今回の事業対象のクルナ管区(Khulna Division)、クルナ県(Khulna District)、ダコップ郡(Dacope Sub-district)、バニシャンタ行政村(Banishanta Union)を見ると、農業では米、スイカ、かぼちゃ、なつめやしやココナッツ等の栽培、家畜では、牛、ヤギの飼育、林業ではニッパヤシ(屋根やフェンスの資材等に使用)、漁業ではイリッシュ(ニシン科の魚で、バングラデシュを象徴する魚の一つ)、エビ、カニ等の生産が盛んである。また、同行政村は、シュンドルボンの観光の入り口であるモングラ(Mongla)やビジターセンター(Karmajal)に隣接している地域でもある。

図1. 事業実施位置図

現地住民への聞き取り調査によると、シュンドルボン周辺地域の農村部で暮らす農畜林漁業者の世帯当たりの月収は、約2,000タカ(≒2,600円)～7,000タカ(≒9,000円)であり、経済的に貧しい地域の一つである[1)]。同地域の経済的な貧困問題に加え、農畜林水産業の主な課題は下記の通りである[2)]。

①一次産業の生産者の多くは、農畜林水産物を仲介業者に売り渡す方法で販売している。しかし、生産者は公平な価格で取り引きさせてもらえない。

②一次産業(生産者)、二次産業(食品・加工業者)、三次産業(サービス業者)が、協力・連携して同地域の農畜林水産物の付加価値のある商品開発・販売を行い、地域全体の農畜林水産業を振興させていこうという取組みが少ない。

③地域の特色を活かした住民主体によるエコ・グリーンツーリズムが十分に行われていないことや、宿泊する場所等が少ない。

④マングローブ林の不法な伐採や、農薬・化学肥料の多用による土壌・河川の汚染等が進んでいる。自然資源の適切な利用や環境保全型農業が行われていないため、地域の生物多様性が失われている。

上記の課題を克服するため、農畜林水産物の生産(第一次産業)だけでなく、食品加工(二次産業)、流通・販売やツーリズム等のサービス(三次産業)の一連のプロセスを統合させた6次産業化に取り組むことで、シュンドルボンの農畜林水産業の活性化や同地域の農山漁村における包摂的な経済発展へ寄与すると考えられる。また、シュンドルボンの自然の恵みを活かした安全・安心できる農畜林産物を提供していくことは、バングラデシュ国内の信頼と同地域のブランド化を図る上でも極めて重要である。6次産業化は、同国の戦略である農畜林水産物の多様化および高付加価値化を伴う商品の開発・流通・販売、並びに地域住民の貧困の緩和へつながっていくと考えられる。これらは、世界共通の国際目標であるSDGs(持続可能な開発目標)の「誰一人取り残さない」をスローガンとした17の目標を達成していく上でも、意義のある取り組みである。

2. 事業内容と成果

包摂的な6次産業化による農畜林水産業を進めるため、本事業は2020年2月から3年計画で実施している。3年間を通じての目標は、「零細農村生産者を対象とし、行政、企業、大学、学校、NGOといった関係者とのパートナーシップの構築・連携と地域の自然資源を適切に利用しながら、農畜林水産物の生産(一次産業)だけでなく、食品加工(二次産業)、流通・販売やエコ・グリーンツーリズム等のサービス(三次産業)の一連のプロセスを統合させた6次産業化による付加価値のある商品、加工技術の開発、マーケティングの開拓やツーリズム等のサービスを提供し、農村生産者の主体による持続的な生計向上を図る」ことを目的とする。

今回は、2020年2月3日～2021年2月2日まで実施した第1年次事業の内容とその成果について報告する[3)]。なお、事業1年次の目標は、農畜林水産業の6次産業を進めるため施設の基盤整備、組織化、商品・加工技術の能力開発の向上や植林を通じた環境保全の意識の向上等を通じて、農畜林水産業の6次産業を持続的に進めていくための土台づくりを行うことである。それを実現するため、「(1)農村生産者による協同組合(Sundarbans Workers Cooperative Society Limited)の組織形成」、「(2)農村生産者による協同組合の組織強化」、「(3)適切な生産技術の習得や商品開発(案)・サービスを行うための技能向上」、「(4)シュンドルボン沿岸流域を中心とした住民参加型の植林と環境教育の実施」の4つの主な構成内容で進めた。開発した商品のバングラデシュ全国における本格販売は、第2年次事業から進めていく予定でいる。なお、本事業のSDGsに対する目標は、「1.貧困をなくそう」、「2.飢餓をゼロに」、「5.ジェンダー平等を実現しよう」、「8.働きがいも経済成長も」、「12.つくる責任つかう責任」、「14.海の豊かさを守ろう」、「15.陸の豊かさも守ろう」、「17.パートナーシップで目標を達成しよう」を目指して進めている。

(1)農村生産者による協同組合(Sundarbans Workers Cooperative Society Limited)の組織形成

直接受益者(農畜林水産業第一次生産者<漁業、農業・畜産、非木材林産物、エコ・グリーンツーリズム>:265世帯)の選抜を、ジェンダーバランスに配慮して行った。また、地域における植林と環境教育の取り組みを行うため、11の公立小学校を選抜した。

●直接受益者

・265 世帯の内訳

漁業グループ 110 世帯（110 人：男性 50 人、女性 50 人、青年 10 人）

農業・畜産グループ 80 世帯（80 人：男性 40 人、女性 40 人）

非木材林産物生産グループ 40 世帯（40 人：男性 15 人、女性 25 人）

エコ・グリーンツーリズムグループ 35 世帯（35 人：男性 10 人、女性 10 人、青年 15 人）

・11 の公立小学校（教師 34 人、生徒 1,583 人、保護者 3,166 人）

2020年2月には、関係機関である環境林業・気候変動省、農業省、漁業・家畜省、経済産業省、観光省、地方自治農村開発協同省、バニシャンタ行政村等の行政、旅行・食品加工会社等の企業、クルナ大学の専門・研究機関、バングラデシュ環境開発協会、農村生産者や小学校の地域住民とのキックオフミーティングを開催し、活動内容の確認や受益者との意見交換等を行った(写真1)。また、農村生産者によるSundarbans Workers Cooperative Society Limited(以下、協同組合)を結成した。当該組織はバングラデシュ政府の協同組合局に必要書類を提出し、同局による承認とその登録をすることができた。さらに、事業終了後の持続的な協同組合の運営を見据え、組合員(各265世帯)から組合運営費80タカ(100円程度)/月を定期的に徴収した。

写真1. 関係者とのキックオフミーティング

様々な機関・団体と連携・協力し、ジェンダーバランスを考慮に入れて組織化された協同組合が国の登録と承認を得ることで、フォーマルな組織として信頼度の高い活動が可能となった。そして、組合員は242,533タカ(約31万円)を貯蓄することで、組合を継続していくための当事者意識が醸成された。

(2)農村生産者による協同組合の組織強化

漁業、農業・畜産、非木材林産物生産、エコ・グリーンツーリズムの4つのグループに分かれ、2020年3月に下記の①、②の内容に関する研修会を開催した(3日間×1グループ)。研修会では、事業で作成した組合の運営マニュアル等を活用した。

①協同組合の組織運営管理を学ぶ(帳簿管理のための簡単な識字教育や計算等を含む)。

②農畜林水産業と密接に関連するシュンドルボンの生態系の仕組みや生物多様性保全の重要性を学習する。

写真2. 協同組合事務所兼倉庫

写真3. 組合員の定例会議

また、協同組合が作業することのできる事務所兼倉庫を建設した(写真2)。そして、毎月、協同組合員が中心となって、関係者等を交えた定例会議を開催した(写真3)。

組合の組織運営マニュアルを利用した研修会の開催を通じて、各組合員は協同組合の組織運営

の進め方や同地域の自然と人との共生の重要性について理解を深めた。そして、組合の事務所兼倉庫を建設することで、施設基盤の強化へとつながった。また、協同組合員を中心とした定例会やその中でのワークショップを通じて事業終了後の協同組合の運営管理方法等を議論することで、組合員の本事業の継続性に対する意識を高めることができた。

(3)適切な生産技術の習得や商品開発(案)・サービスを行うための技能向上

漁業、農業・畜産、非木材林産物生産、エコ・グリーンツーリズムの4つのグループの取り組みと青空市における試行販売の結果は、下記の通りである。

①漁業グループ

自然環境保全に配慮した上での魚やカニ等の養殖技術、加工技術やマーケティングに関する研修教材を開発し、それを活用して100名の漁師に対する研修会(写真5)を2020年6 ～ 8月の間で実施した(4グループ×7日間)。また、同年8月には、10名の漁師に対し、魚やカニ商品のマーケティングに関する研修会を実施した(7日間×1グループ)。開発された商品としては、塩漬けイリッシュ(写真6)、乾燥エビ、乾燥魚、パッキングした生魚等、10種類以程となった。また、魚やカニの養殖を実施した。

写真5. 研修会(漁業グループ)

写真6. 開発した商品(イリッシュ塩漬け)

②農業・畜産グループ

環境に配慮した野菜栽培、牛・アヒルの衛生的な飼育や安全で高品質な畜産物の生産、農畜産物の加工技術やマーケティングに関する研修教材を開発した。そして、68名の農業・畜産農家に

写真7. 研修会(農業・畜産グループ)

写真8. 開発した商品(農業・畜産)

対し、開発した研修教材を活用して環境保全型の野菜栽培、牛・アヒルの飼育や加工技術に関する研修会（写真7）を2020年6～8月の間で開催した（4グループ×7日間）。同年9月には、12名の農業・畜産農家に対し、農業・畜産物のマーケティングに関する研修会を実施した（1グループ×7日間）。開発された商品は、パッキングしたお米や生野菜の商品化、カボチャを使った固形菓子、高品質の卵・肉等、9種類程となった（写真8）。

また、農地1.46haにおける野菜栽培や、牛（5頭）・アヒル（100羽）の飼育小屋を建設して家畜飼育を開始した。

③非木材林産物生産グループ

自然資源を過剰搾取しないかたちでの非木材林産物の採取・生産・加工技術やマーケティングをテーマとした研修会を実施するために準備した資料に基づき、非木材林産物の採取・加工技術に関する研修会（写真9）を2020年7～8月に渡り実施した（2グループ×7日間）。同年9月には、10名の非木材林産物生産者に対し、非木材林産物の販売に関する研修会を実施した（1グループ×7日間）。開発した商品は、マンゴー等の果実のピクルス（写真10）、うちわ、写真の額等のクラフト12種類程となった。

写真9. 商品開発（非木材林産物生産グループ）

写真10. 開発された商品（マンゴーピクルス）

④エコ・グリーンツーリズムグループ

宿泊コテージ4棟の建設（写真11）やネイチャー観察ボート1隻（写真12）を建造した。ツアーガイド35名に対しては、ガイド技能向上のための研修会を2020年8月に開催した（3グループ×7日間）。既存研修資料（以前、開発した教材）を活用し、ホームステイ（コテージ宿泊）プログラムの実施や安全管理等に関する研修会を2020年7月に開催した（2グループ〈20人〉×7日間）。

写真11. 宿泊施設（コテージ）4棟

写真12. ネイチャー観察ボート

また、同年7月には、既存資料を活用し、現地の農畜林水産業と関わりのある伝統的な芸能、文化や自然・食文化に関するプログラムを実施するための研修会を開催した(1グループ〈15人〉×1日間)。現地でのエコ・グリーンツーリズムは、行政、企業、大学、学校、NGOといった関係者と協力し、現地のツーリズムシーズン(乾季:10月～2月)において実施した。本事業で建設した宿泊施設4棟(コテージ)を使用したホームステイプログラムやコミュニティ周辺でのパイロットツアーを実施した。しかし、同国におけるコロナウイルス(COVID-19)の感染拡大のため、十分な観光客の受け入れはできなかった。

⑤青空市の開催

2021年1月13～15日に渡り、事業対象地域のバニシャンタ行政村にて青空市を開催し、3日間で400人が訪れた。また、2021年1月7～9日に渡り、クルナ市の公園(Nirala Park)にて青空市を開催し、3日間で350人が訪れた。青空市では、訪問者に対して開発した農畜林産物に関する商品の展示、試行販売や商品カタログの配布等を行った(写真13)。

写真13. 青空市の開催(クルナ市)

以上から、適切な生産技術の習得や商品開発(案)・サービスを行うための技能向上に関する成果について述べる。漁業、農業・畜産、非木材林産物生産、エコ・グリーンツーリズムの各グループにおける教材・資料開発(生産・加工技術、販売やサービスの技能)とそれを活用した研修会の開催を通じて、直接受益者の能力向上と商品開発へ向けた当事者意識の醸成に寄与することができた。

そして、研修の成果により、漁業、農業・畜産、非木材林産物生産の各グループによる3つ以上の商品開発が行われ、当初の計画目標を達成した。また、協同組合は生鮮野菜、魚、卵の販売や開発した商品の試行販売を通じ、漁業(事業実施前:4,800タカ〈6,000円程〉/世帯→事業1年目5,331タカ〈6,900円程〉/世帯)、農業・畜産(事業実施前:3,500タカ〈4,500円程〉/世帯→事業1年目3,941タカ〈5,000円程〉/世帯)、非木材林産物生産(事業実施前:3,000タカ〈3,800円程〉/世帯→事業1年目3,410タカ〈4,400円程〉タカ/世帯)の各グループの世帯当たりの現金収入は、事業実施前よりもそれぞれ10%以上増加したことから、こちらも当初の計画目標を達成することができた。

エコ・グリーンツーリズム実施グループの収入は5倍の増加(事業実施前:3,000タカ〈3,800円程〉/世帯→事業1年目15,333タカ〈20,000円程〉/世帯)となり、当初の計画目標を達成することができた。その理由としては、ホームステイプログラムを実施することで現地滞在型のエコ・グリーンツーリズムの実施可能となったことが大きい。以前であれば、対象村落で宿泊施設がなかったため、旅行者は日帰りの観光が主であった。しかし、現地滞在型のプログラムを実施することができるようになったことで、それだけ多くの現地サービスを提供できた。また、参加者からのアンケート集約によると、ホームステイプログラムに参加した旅行者からは、シュンドルボン地域

の豊かな自然環境、地元の健全な食材を使用した食事や地元住民との交流等、同地域の自然、文化や生活を堪能することができたという内容が多く聞かれた。当該地域には宿泊施設を伴う地域主体の滞在型エコ・グリーンツーリズムがほとんど行われていなかった。そのため、当初の計画通り、地域主体の滞在型エコ・グリーンツーリズムの効果は大きく、今後の本格実施に向けて期待がもてる。

事業対象地域(農村部)とクルナ市(都市部)で行われた青空市では、訪れた人から商品の品質の良さについての多くの好評を得ることができた。訪れた住民によると、今回開発した商品のニーズ、デザイン、パッケージングや価格等は、クルナのような都市部で販売するに当たって満足のいくものがほとんどであり、今後の本格販売に向けての積極的な意見を収集することができた。

(4)シュンドルボン沿岸流域を中心とした住民参加型の植林と環境教育の実施

バニシャンタ行政村周辺の農地、マングローブ林や漁場等の里山、里海の保全・再生やシュンドルボン沿岸流域の森林保全を図るため、協同組合と11の小学校を対象としたマングローブ樹木20,000本(写真14)や果樹(グアバ、なつめやし、ココナッツ等)7,700本の植林(2020年6 ～ 9月の雨季の時期)とその環境教育を実施した。コロナウイルス(COVID-19)の感染拡大により、学校内での環境教育に関する講義プログラムは実施できなかったが、野外にて行った(写真15)。

住民参加型の植林と環境教育の成果としては、小学校11校の生徒、教師、保護者が参加してマングローブや果樹等の植林27,700本の実施を通じて、プロジェクト対象地域で暮らす地元住民の森づくりを通じた環境保全に対する意識向上へ寄与することができた。また、植林とその環境教育に参加した人へのアンケートによれば、8割以上の人が沿岸流域の植林の役割・意義・必要性について理解したと回答した。

写真14. 植林活動

写真15. 青空環境教育の実施

3. 今後の方向性と課題

現在、第2年次事業を実施しているが、第1年次の事業成果に基づき包摂的な農畜林水産物の6次産業化をより確かなものとしていくためには、「(1)マルチステークホルダーによる農畜林水産物の6次産業化を通じた貧困削減・地域振興」、「(2)協同組合施設の維持管理」、「(3)地域の持続的な自然環境保全活動」の3つが主として重要な内容である。

(1)マルチステークホルダーによる農畜林水産物の6次産業化を通じた貧困削減・地域振興

協同組合の組織化と、行政、企業(食品加工・旅行会社)、大学、学校、NGO等の関係者を巻き込むことで、6次産業を通じた農畜林水産物の開発とその商品の販売を横断的に進めるための包摂的なネットワークを形成することができた。引き続き関係者との定期的な会合やワークショップ等を通じて同地域における農畜林水産物の6次産業の方向性について議論を深め、本ネットワークの持続的な強化を図ることが重要である。

協同組合員は、農畜林水産の6次産業化による生産技術、商品開発、加工技術やマーケティングに関する一連の技能を身につけることができた。今後は、研修ワークショップ等を通じてその技能向上を一層図りながら、同地域に適用可能な農畜林水産の6次産業化を促進させていくための方法や進め方を検討し、そのモデルケースを提示していきたい。

また、協同組合員は、第一次生産者が適切な自然資源の利用による農畜林水産物の生産、および商品開発やマーケティングの技能を習得することができた。農畜林水産物の6次産業化によるビジネスモデルの構築を図るため、ネットワーク化した機関や市場の関係者との連携・協働を一層強化し、組合が年間を通して公平な価格で包摂的な農畜林水産物の商品を販売するための仕組みづくりを目指していく。

そして、協同組合の組織運営やその基盤の強化、農畜林水産物商品の新商品の開発と青空市での商品の販売により、関係者および住民からの声を反映させた付加価値のある農畜林水産物の商品開発を進めることができた。今後は、シュンドルボン地域の農畜林水産物の6次産業化による商品ブランド力を構築していくことで、地域住民の包摂的な経済・社会の発展および貧困の緩和を図っていく。

(2)協同組合施設の維持管理

建設された組合の事務所兼倉庫については、農村生産者組合が、毎月、組合員から徴収した運営費や農畜林水産物の販売による収益の一部を貯蓄しながら進めた。事業終了後も、協同組合が維持管理を進められるよう、毎月の組合費や農畜林水産物の売り上げの一部を貯蓄していくことが重要である。

また、エコ・グリーンツーリズムの観光客を対象とした宿泊施設のコテージ(4棟)やネイチャー観察ボート1隻の維持管理費についても、毎月、組合員から徴収した運営費や農畜林水産物の販売による収益の一部を貯蓄しながら進めた。事業が終わっても、維持管理ができるよう、毎月の組合費や農畜林水産物の売り上げの一部を貯蓄していく。

(3)地域の持続的な自然環境保全活動

組合員や小学校を中心とした教師、生徒、保護者が植林およびその環境教育活動を実施した。シュンドルボン地域の森や生物多様性を保全するために環境教育を通じた植林を継続し、持続可能な農畜林水産業を維持していくための住民の意識を向上させていく。

謝辞

本論文の執筆の機会を頂いた一般社団法人日本経営士会と、公益社団法人日本環境教育フォーラムおよびバングラデシュの事業関係者の皆様に厚く御礼申し上げます。

補注

1）為替レートは、1タカ=1.29円（2021年8月29日）を使用。

2）現地住民とのワークショップの結果による。

3）本事業の実施主体団体は公益社団法人日本環境教育フォーラムであり、外務省日本NGO連携無償資金協力の資金源により実施している。筆者は同団体の客員上席研究員として在籍し、今回の事業では専門家として参画している。佐藤の事業での主な役割は、農畜林水産業の6次産業に関わる事業全体の計画立案、実施（組合の運営方法、商品開発や市場販売、植林・環境教育プログラムの作成等）、評価・モニタリングや現地関係者との事業内容に関する打合せ等に従事してきた。ただ、コロナウイルス（COVID-19）の感染拡大に伴い、現地への渡航はできておらず、オンラインを通じた会議の開催や現地とのやりとりを進め、実施してきた。なお、現地のスタッフや受益者が事業に従事するに当たっては、現地政府のコロナウイルスに対する方針、規則の遵守や感染対策を徹底した上で進めた。

参考文献

Bangladesh：Poverty Reduction Strategy Paper（PRSP）（2021年8月31日閲覧）
https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2013/cr1363.pdf

外務省「バングラデシュ人民共和国基礎データ」（2021年8月31日閲覧）
https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/bangladesh/data.html

事業部・委員会活動

経営支援事業部からのお知らせ

経営支援事業部

「認定経営革新等支援機関」業務に新たな展開

この1年間、コロナ禍を一つの契機として、国は中小企業に関する施策を大きく変更し、各種新施策を打ち出しました。

就中、中小企業支援の強力な助っ人として、従来からの「認定経営革新等支援機関」（以下、認定支援機関と言います）の役割と位置付けをより明確にし、その業務を追加拡大させました。その典型例が話題の「事業再構築補助金」の創設とその事業計画策定業務です。

2021年度第2回経営支援アドバイザー養成講座開催

こうした一連の流れを捉え、認定支援機関である当会も中小企業支援体制強化の一環として各種セミナー・講座を逐次開催いたしました。

5月に事業再構築に関するセミナー、6月に事業再構築補助金を主体としたアドバイザー養成講座、11月にはBSC（補助金サポートクラブ）と共同でのセミナー開催、そして12月5日（日）、18日（土）には各種補助金を概説する第2回の養成講座を開催。

いずれも盛況のうちに終了することが出来、裾野の広がりを確信しました。

注目の「事業再構築補助金」　当会第1号案件の採択実現

従来、当会の経営支援アドバイザーの補助金申請支援活動はごく一部の方に限られていましたが、以上の動きを受け、本件に取組むメンバーが着実に増えてきました。

その中で、勉強会の発展形としてチームにて支援に取組む前記BSCによる案件が今般の3次公募で採択され、経営士会としての第1号の採択実績となりました。

これに続く動きも現在も続々出てきているところで、新しい年への期待が膨らみます。

（経営支援事業部　横田 英滋）

環境経営士活動事例

環境支援活動報告

商工会議所で製造業の脱炭素社会に向けたセミナーを開催しました

北関東支部

環境経営士　齊藤 好広

日本も世界に遅れること脱炭素社会の実現を目指すことを宣言しました。製造業も、今日これまでの体制からの転換を迫られようとしています。

令和3年度宇都宮商工会議所の金属一般工業部会において、脱炭素社会に向けた知識を深めるための会議が11月24日に開かれました。

脱炭素社会とは何か、実現に向けた取り組みや、製造業に求められる対策について、排出量取引とカーボンニュートラル認証を実践した事例を交え「**加速するカーボンプライシング世界に導入機運・日本企業も備えを**」と題して登壇しました。

その内容を抜粋してご紹介します。

宇都宮商工会議所セミナー開催風景

CPの代表的な制度

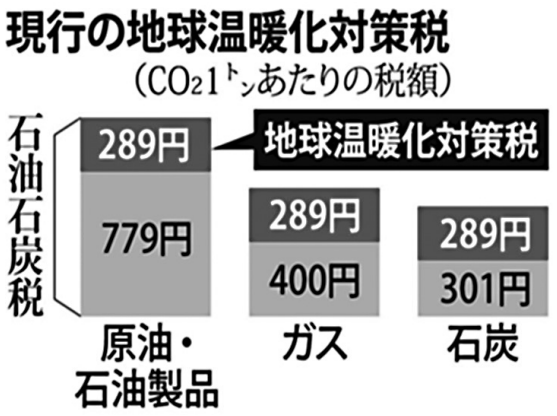
			日本国内での導入状況
炭素税	燃料や電気の利用（CO_2の排出）に対して、その量に比例した課税を行うことで炭素に価格を付ける		
	地球温暖化対策のための税	石油炭素税の特例措置。日本における炭素税の一つ。原油やガス、石炭といった化石燃料に対し、CO_2排出量にあじた税率を課す。税率はCO_2排出量1トン当たり289円と、欧州などで導入されている炭素税と比較すると低い	○
排出量取引	企業ごとにCO_2の排出量の上限を決め、上限を超過する企業と下回る企業間で排出量を売買する		○※
クレジット取引	非化石価値取引	太陽光や風力、原子力といった非化石燃料エネルギーが持つ価値を売買する	○
	Jクレジット	企業などの先進的な対策によって実現したCO_2排出削減量を「クレジット」として国が認証する制度。クレジットは企業や自治体間で売買できる	○
	JCM（二国間クレジット制度）	途上国と協力して実施した対策によって実現したCO_2排出削減量を「クレジット」として、削減効果を二国間で分け合う制度	○
	ゼロエミッション率クレジット取引	販売するゼロエミッション率をクレジット化し、自動車メーカーに対して一定比率以上のクレジットの取得を求めるもの	
炭素国境調整措置	気候変動対策をとる国が、同対策の不十分な国からの輸入物に対してかける措置。生産時のCO_2排出量に応じ、事業者に対して炭素税などを課す		

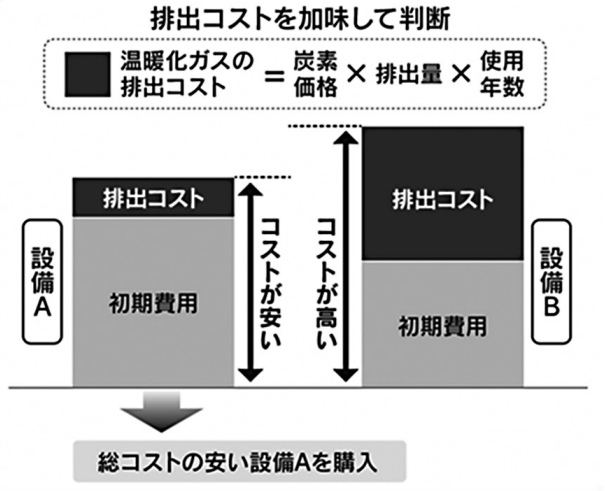
連携省「カーボンプライシング（炭素への価格付け）の全体像」などを参考に作成
※東京都、埼玉県が導入
カーボンプライシング（CP）とは…二酸化炭素（CO_2）の排出に対して価格付けをする温暖化対策の仕組み

「カーボンプライシング」とは、CO2排出に価格付けをし、市場メカニズムを通じて排出を抑制する仕組みのことで、代表的なものに炭素税と排出量取引制度があります。

EU諸国や中国では、既に排出量取引市場が拡充し1tのCO2価格は高騰を続けています。日本では東京都など独自の制度に留まっており、炭素税は温暖化対策税があります。

腰の重い政府を横目に、独自で自社の炭素価格を決める「インターナルカーボンプライシング（ICP）」を実施している大手企業もあります。設備投資時に排出量を把握し金額化することで投資の判断基準の一つに組み入れるというものです。



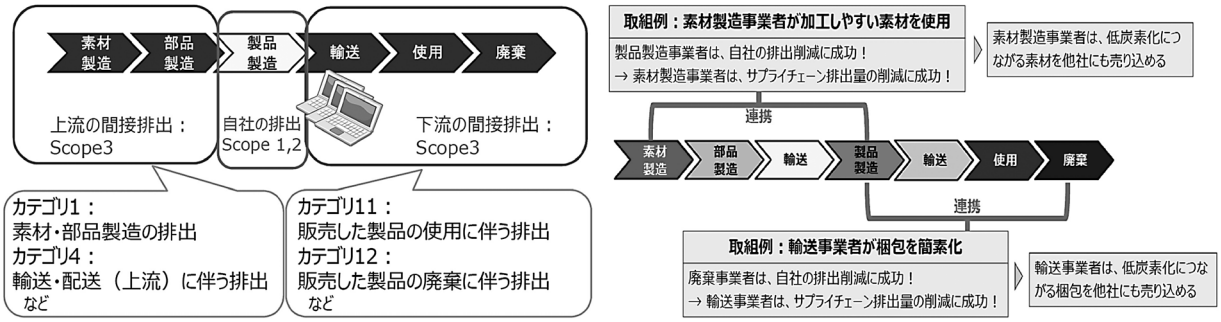


今日、自社の排出Scope1.2だけではなく、Scope3を含めたサプライチェーン排出量の算定・削減の公表を求めるCDPやGRIなど外部環境が世界的に形成されています。

金融庁は2022年4月に新設される市場再編で、先ずは東証のプライム市場上場企業に対してTCFD、SBT同等の枠組みに基づいたGHG排出量の開示を義務付ける記述が追加されました。

バイヤーの（Scope3）は、サプライヤーの原材料や部品製造に関わる排出量（Scope1.2）の提出が問われます。双方の連携によって、自社だけは削減出来なかったカテゴリ15のポイントが拓かれます。

今回参加者から、実際にバイヤーから排出量の把握の問い合わせが寄せられている。との意見を多くいただき、算定方法についても解説をしました。



（出典：環境省グリーンバリューチェーンプラットフォームより）

カーボンプライシングの制度設計は容易ではありません。「炭素税」であれば、税率の設定、「排出量取引制度」であれば、各企業に対する上限排出枠（キャップ）などに関し、効果的で公平な制度設計が求められる課題があります。

しかし、国際的に取り組んでいるのが「脱炭素化社会の実現」です。時代の流れに取り残されないよう、事業運用を見直さなければなりません。炭素排出量を費用として換算することで、CO2排出1トンに費用がどれだけ掛かっているのか、1トン削減した対価がクレジット価格としての考え方が求められるといえます。脱炭素はすべての企業が取り組む時代に入ったといえます。

事業部・委員会活動

「気候危機のリスクと社会の大転換」
国立環境研究所　江守 正多氏ご講演報告

CSR環境事業部

CSR環境事業部　福井　浩

江守 正多講師

国立環境研究所　江守正多氏のご講演を12月9日（木）、Zoomにて開催しました。開催目的は環境経営士フォーローアップ研修と日本経営士会の知名度アップのためでした。結果は環境経営士が23名と一般の参加者は21名でした。最初に当会の会長鈴木和男会長挨拶後、江守講師の約70分の講演と質疑応答、最後に近藤安弘CSR環境事業部担当専務理事の御礼の挨拶で無事終了しました。

講演の内容は

COP26の成果文書

開催日はCOP26が終わってすぐでしたからホットで最新の気候変動に関する情報満載の講演でした。イギリスのグラスゴーで開催された成果文書では

①1.5℃に温暖化を抑える努力を追及する（COP25では「2℃に抑える」とし1.5℃は努力目標としたが今回は1.5℃に目標を下げたのは評価できる。江守氏）

②各国の2030年目標の見直しを2022末までに開催

③石炭火力と化石燃料補助金の段階的削減（インドは廃止でなく削減に訂正させた）

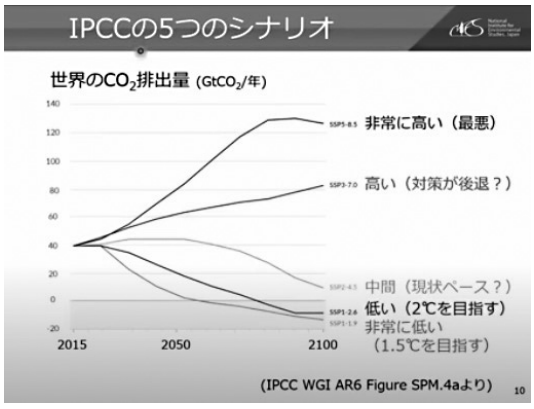
④先進国から途上国への1000億ドルの資金提供を確実に（これを確実にしないと目標達成はおぼつかない。江守氏）

各国のカーボンニュートラル宣言

この宣言をインド2070年、ロシア2060年、サウジアラビヤ2060年すべて達成されると1.8℃が視野に。（達成するには先進国の金銭的・技術的支援は不可欠　江守氏）

「世界のCO2排出量の5つのシナリオ」をIPCCは作り直しました。

①非常に低い（1.5℃を目指す）②低い（2.0℃）③中間（現状ペース）④高い（対策が後退）⑤非常に高い（最悪）グラフ参照下さい。（このグラフの起点は2015年）



海面上昇は現在既に20cm上昇しているが、もし南極の氷床の不安定化が起きれば気温上昇がおさまっても海面上昇が数百年から数千年続くと推定されている。

日本の公約と大転換が必要

日本のCO2の排出量は2015年から減少に転じているが、2030年46％減、2050年脱炭素化は国際公約。

大転換が必要、最近の日本の成功例ではタバコの禁煙、分煙が徹底された例がある。

講演内容をもっと詳しく知りたい方：今回の講演内容は下記動画と内容はほぼ同じです。

国立環境研究所のホームページ、左の最下段のFaceBook「地球環境研究センター」11月30日に掲載。最初の1時間が相当（日本記者クラブ主催）

江守 正多氏のプロフィール

1970年神奈川県生まれ。東京大学教養学部卒業。1997年より国立環境研究所に勤務。2021年より地球システム領域副領域長。気候変動に関する政府間パネル（IPCC）第5次、第6次評価報告書主執筆者

「一木会」研究会の会長交代と2022年2月イベントの件

一木会研究会

一木会研究会企画担当　大宮 政男（経営士 東京支部）

「一木会」研究会は、日本経営士会の自主研究会として1969年に発足し、53年目の活動に突入し、満55年周年を目指して活動中です。研究会はアップデートなテーマで、その分野の専門コンサルタント（経営士含む）や企業人に講演をお願いし、コロナ禍以降はZOOM方式で、全国の支部会員の方々にもご参加をいただき、単なる知識の吸収に終わらず、「コンサルティングの実践知」の習得を目指した研究会として開催してきています。

さて、この度11年間の長きにわたり会長を務められて会の発展に大きく貢献をいただいた西満幸氏（経営士・東京支部）が2021年12月をもって退任され、新たに福島光伸氏（経営士・東京支部、株式会社サイエス代表取締役）が2022年1月から新会長に就任されることになりました。西会長は顧問に就任をされて、今後も会の運営に様々なアドバイスをいただくことになります。

【西満幸会長のご退任のご挨拶】

一木会研究会の会長を2011年より務めさせていただき、会員の皆様にはご支援をいただきありがとうございました。私は会員が2,500名の頃、1年間の第32期経営士養成講座を経て2006年1月に経営士会に入会し、同時に一木会へ参加してきました。研究会の会場はコロナ禍でリモートになるまではホテルグランドヒル市ヶ谷で毎月第一木曜日15時から17時まで15名前後の参加で開催してまいりました。経営士は日本の産業にとってなくてはならない職業だと思います。幸い後任の福島先生はプロの経営コンサルタント会社のトップとして長年活躍されています。幹事も強化され、研究会参加の皆様に経営コンサルタントの“価値提供”ができる研究会を目指しています。「早く行きたければ一人で、遠くに行きたければみんなで」（AFRICAN PROVERB）、一木会研究会、ひいては日本経営士会と日本の産業の発展をお祈りします。

【福島光伸新会長のご就任のご挨拶】

この度歴史ある「一木会」会長の任を拝命いたしました。私が考える一木会のパーパス（存在の志）としては「コンサル、あるいはコンサルを目指す人に対しての具体的な実践知体得の場の提供」と考えています。一木会55年の節目に向けて、幹事の皆様とともに尽力してまいりますのでよろしくお願い申し上げます。

【2月の一木会研究会のご案内】

つきましては、下記のように西会長の慰労と福島新会長の就任お披露目を兼ねた研究会を開催する予定です。後日、詳細をご連絡いたします。皆様のリアルでのご参加を中心にZOOMでのご参加も含めて、お待ちしております。

・日時／方式：2022月2月4日（金）17時～19時半（予定）リアルとZOOMのハイブリッド
・場所（リアル）：ホテルグランドヒル市ヶ谷（予定）
・西満幸現会長：退任のご挨拶と一木会の歩みを振り返って（案）
・福島光伸新会長：新任のご挨拶と一木会のパーパス（案）
・西会長の慰労と福島新会長のお披露目を兼ねたパーティー（リアル参加者のみ）
・お問い合わせ先：一木会企画担当 大宮政男（E-mail：mykya2017@gmail.com）

※2022年1月研究会は休会です。また、2月研究会もコロナ禍によっては開催内容の変更がありますことをご容赦ください。

以上

北海道支部活動報告

北海道支部

1. 経営士会70周年を超える「知的探求心」は、今後の発展につながりましょう。
   発展のキーワードは、**Management Consultantと日本経済新聞**と思います。つまり知略創生の源泉と言えます。皆様もそのように思いませんか。
2. 2021年も劇的な病原菌「コロナ(株)＆新たな変異種オミクロン」の重症化に対する警戒感がやや和らいできましたが、北海道は今後向寒の時期でもあり、やはり相当憂慮する必要があります。幸い会員及びご家族などに罹患された情報がありません。しかし今後も十分気を付ける必要がありましょう。
3. 先日の全国研究会に、三名(溝渕、須川幹事長、新会員産能大出身の大場氏)が出席しました。新潟は遠い位置でもありますが、100名に及ぶ参加がありまして、会員の熱気あふるる全国大会でした。ここは米、魚、酒、芸者のロマンあふれる土地でした。やはりこのような大会には、我々もできるだけ参加することに意義があり、大変勉強になります。本部の方、新潟の役員様大変ご苦労様でした。心から感謝申し上げます。
4. 北海道の来年度には、ビジネスモデル構築やSDGsに力を入れる計画であります。特にSDGsは、北海道庁の肝いりもあり、相携えて勉強します。経営戦略の中核であり、中小企業の重要なワークショップでありましょう。先年来のCSRの研修とともに、一貫する社会問題と考えています。
5. 先日頂きました70周年記念年号は、素晴らしい編集でした。新会員募集の資料として有難く相携さえます。有難うございました。内容の情報が豊富で、50年記念集以来の経営士会の歩みなどの情報や今後の発展戦略が盛られていて、凄く参考になります。有難う。
6. 今後の活動予定には、北海道中小企業診断学会の前会長の講話を頂くことになっています。同じコンサル業界において、中小企業大学校旭川校講師に大勢ご協力を得た経験から、こんご協力関係を高めたいと思います。当時小生は同校の統括でして、大変友好な関係を築きました。近く2名の経営士会入会が実現すると思います。
7. 全国研究会に提出する「論文」が年々少なくなっているようで、寂しい限りです。北海道では、昨年3名提出しまして、幸運にも2名入賞しました。今後は6名位の研究会を募り、研究を高めたいと強く思います。みなさんも一緒に頑張りましょう。

支部活動報告

北関東支部新潟県会　第31回公開MPP

北関東支部　新潟県会

北関東支部新潟県会長　磯部 正美

新潟県会　第31回　公開MPP

日　時　2021年12月4日（土）　13：30 ～ 16：30（3時間）

会　場　新潟市　クロスパルにいがた

出席者　新潟県会　磯部県会長、渡辺副会長、木村副会長、西山副会長、粉川会員、鈴木会員、日野会員（東京支部）

一般参加者　瀬賀孝子 氏、橋本琢磨 氏、本間透修 氏、本間美香子 氏、杉山雅人 氏

今年締めの第31回公開MPPを会員参加者7名、一般参加者5名で新潟市のクロスパルにいがたで開催しました。

今回のケースは新潟県会MPPケース研究会のトライアルケース「飲食店の創業」を使用し、Aチームは6名、リーダー渡辺会員、レコーダー本間美香子氏、Bチームは6名、リーダー西山会員、レコーダー鈴木会員の2チームにて討議を行いました。

ケースの概要は、「地方都市の寿司店勤務のA氏はかねてから独立を考えており、妻の後押しと店主の理解もあることから30才を機に創業を決意した。創業セミナーにも参加し事業計画作成のスタートをして、不動産屋から紹介の空き店舗2店からの店舗選択と基本コンセプトその他自分で決断する項目も多く悩んでいる状況」です。今回のケースの設問は空き店舗2店の選択についてのアドバイスと店舗コンセプトと事業計画作成についてのアドバイスが求められています。

Aチームは現在の手持ち資金では、候補店舗面積が大き過ぎ事業継続のリスクが大きいことから基本コンセプトをより小型店舗で高級指向化への討議を進めました。

一方Bチームは事業コンセプトについて具体的な客単価、メニュー等の検討を始め、事業継続上からは店舗面積を小さくすることも含めて討議を進めました。

終了後はA、B両チームの発表と質疑応答を行い、新潟県会MPPケース研究会の木村会員から飲食店の具体的事例やコンセプトと立地の重要性についてのケース解説が行われました。

公開MPP終了後は、会場を移して懇親会を開催し情報交換等も行い有意義な一日となりました。

（Aチームの粉川会員発表風景）

（Bチーム鈴木会員の発表風景）

千葉支部活動報告

千葉支部

今年は新型コロナ感染拡大で思うように活動ができない中、千葉支部は6、7月に初めてリモート会議方式による経営士補養成講座を開催し、成功裏に終了いたしました。

現在は、22年5月開催予定の第56期経営士養成講座（千葉支部主幹）の準備を開始いたしました。

開催日　：　10月23日（土）、11月27日（土）

会　場　：　Zoom会議

第1部　幹事会・運営委員会

議題　① 理事会報告

② 第56期経営士養成講座

③ 勝浦市管理者向けセミナー　など

第2部　勉強会“3Cの会”

11月から運営方法を改め、既存会員30分・新規会員1時間の自己紹介含む経歴発表を行い、会員各位の得意分野を知ることに重点を置いた勉強会スタイルに変えました。

1）講　　師：山田　一　会員（11月27日）

講演タイトル：『貿易実務と貿易業務』

経歴と『輸出における書類と情報および貨物の流れ』に説明頂いた。

2）講　　師：永山　雅渡　会員（11月27日）

講演タイトル：『管理系ゼネラリストが目指す経営コンサルタント』

経歴とフランチャイズ塾経営の立て直しなどを説明頂いた。

以上

山田　一　講師

永山　雅渡　講師

埼玉支部活動報告

埼玉支部

埼玉支部では定期的に幹事会を開催し、情報提供者を定め各テーマごとに例会を実施しております。

ZOOMによる情報提供後、3～4人のチームに分かれてのグループディスカッションを実施して積極的な意見交換を図っております。

他支部や会員外からも参加者を募り、会のPRと、会員の人脈ネットワークの拡大を図っております。

埼玉支部では『埼玉の中小企業を元気にする！』を活動目的として、そのために取り組む事を明確にして今後も活動を行って参ります。

埼玉支部のHPを下記に開設しておりますのでご覧ください。

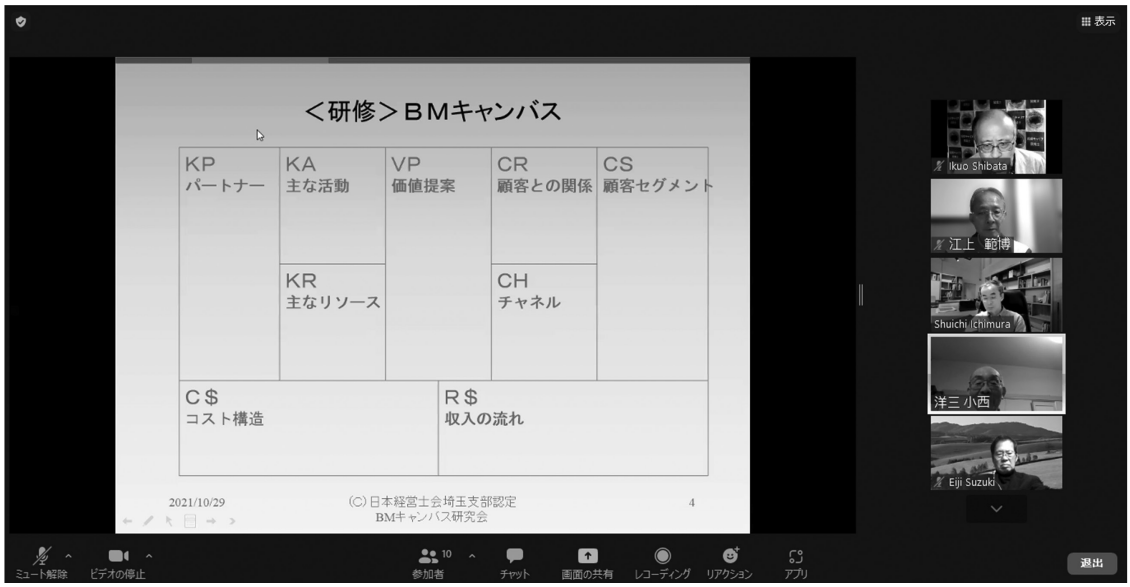
埼玉支部HP：http://www.keieishi-saitama.com/

【活動報告】

①令和3年10月11日（月）19：30～21：00　支部幹事会を開催

②令和3年10月29日（金）19：30～21：00　月例会（ZOOM）を開催

テーマ：『ビジネスモデル・キャンバス研究会の最近の動き』　　話題提供：小西洋三　会員



定例会（ZOOM）の様子

【定例会　講座概要】

1・研究会の構成：研究、研修、支援

2・ビジネスモデル・キャンバスについて

3・実例：ブックオフ　4・マクロな顧客セグメントでは不十分

5・最近の研究会議題：DX事例、ドジョウの需要分析、サステナブル・ツーリズム。
（支援：埼玉県鴻巣市コウノトリ飼育・放鳥事業（ドジョウ・チーム、サステナブル・チーム））

6・コウノトリ自然復活施策一覧説明

7・CSRからCSVへ　～社会的ニーズ、企業ニーズに捉えなおす～

8・DX事例紹介　9・経営士会70周年記念誌記事紹介

上記内容の講座等を開催し意見交換や感想等を参加者にて行いました。

【今後も定期的に月例会等（活動）を開催していきます】

他支部からのご参加大歓迎！ ashibata@telework.to（柴田）宛ご連絡ください。

支部活動報告

中部支部10月～11月度活動報告

中部支部

◆コンサルティング研究会
開催日時：2021年10月17日（日）13：30～15：00
開催場所：ZOOMオンライン　参加者10名
テーマ：「コンサルが伝えてきた経営者の心得」

（梅本支部長）

経営コンサルタントは経営課題解決のための知識や手法を伝えるだけが仕事ではありません。経営者に対し、経営や経営者のあり方の話をするのも重要な仕事です。今回は、梅本氏が12年間のコンサルの中で、経営者にどんなことを伝えてきたか、そのエッセンスを披露してもらいました。

紙幅の関係で話の全部を紹介することは出来ませんが、「経営者に伝えてきたこと」のいくつかをピックアップしてみます。

・企業は経営者の器以上には大きくならない。だから、経営者の器を大きくすることが肝要。
・経営者は一流の人間であれ。特に大事なのは「すなお」「勉強する」「前向きに考える」ことである。
・漠然とした不安を打ち破るためには、もう一度「理念」を考えること。そして、社員全員と共有することが重要である。
・売上の壁を破るのは経営者の仕事である。そのポイントは人材育成と権限委譲にある。

梅本氏は、経営者との面談を通してこのような話をすることはもちろん、顧客へのコンサルティングレポートの中でも経営者のあり方を熱く語っているそうです。さらには、「経営者の心得」というオリジナル小冊子を作って経営者に渡すこともしています。

なかなか普段は聞けない話でしたので、参加者の皆さんにも参考になったことでしょう。

◆経営研究会
開催日時：2021年10月17日（日）15：00～16：30
開催場所：ZOOMオンライン　参加者10名
テーマ：相続の基礎知識「社長の懐に飛び込み寝技に持ち込む」
講　師：若村正志

クライアント企業の経営者（社長）にとって、経営コンサルタントは良き相談相手であることを望まれています。クライアント企業の事業に関することは勿論、社長個人の関係事についても然りです。特に高齢になり、経営者自身の財産の次世代への承継、つまりは相続に関することについても、経営者にとってそれは大きな関心事であり、悩み事でもあります。

今回は、会計事務所に30年以上勤務し、数々の相続事例を経験してきた講師に登壇してもらい、相続（特に相続税）について基礎的な知識を具体的な事例を通して学ぶ機会としていただきました。

贈与税・相続税について税法特有の考え方や、基礎的な税計算の方法など、普段あまり触れることのない分野のため、多少取っ付き難かったかもしれません。特に法律用語が連続して飛び出してくる部分の説明には、できるだけ平易な解説を付して紹介するよう努めましたが・・・やはり難解だったでしょうか？

ですが、今回の研究会で各人がいくらかでも獲得した知識を糧にして、クライアント企業の社長の懐に飛び込み、社長との関係をより深いものとするきっかけとなれば幸いです。

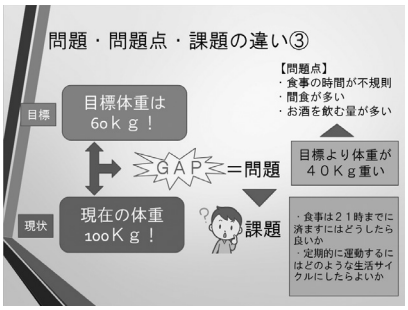
◆経営研究会（ZOOM実施）
開催日時：2021年11月7日（日）15：00～16：30
開催場所：ZOOMオンライン　参加者7名
テーマ：「プロコンとダメコン何が違う!?
　　社長はコンサルタントのどこを見ているか」
講　師：江口敬一

（オンライン参加者）

30年以上、中小企業の経営者として、20人以上のコンサルタントに関わった経験から、社長目線でコンサルタントの見分け方、経営者が求めるコンサルタント

像について話をさせていただいた。
　プロコンとは、社長に寄り添い共に成果を叩き出すコンサルタントであり、ダメコンとは、顧問料と時間を無駄に費やすコンサルタントである。多くの場合、最初の打合せで、プロコンは「〇〇社長」、ダメコンは「御社」と主語が分かれる。顧客の主語が固有名詞か否かは、誰のためのコンサルかというマインド、問題の本質、核心を探り、特定するスキルを推測する目安となる。
　プロコンは、固有名詞、数値、ファクトで語り、ダメコンは、抽象、情緒、概念で語る。戦略は、社長の頭の中にある。戦略、問題解決策を考え、決め、実行するのは社長である。社長の頭の中から戦略、問題解決策を引出し、具現化するのが経営コンサルタントである。社長とインプット、スループット、アウトプットを繰返す中で、社長が考え、決め、実行するための手法、情報を提供し、成果の出る戦略、解決策を引出し、実行を支えてこそプロのコンサルタントと言えよう。1. 社長の心中にシンクロできる。2. 社長の頭の中を整理整頓できる。3. 社長の良き共同作業者である。この3つが、自身が経営者としてコンサルタントに求めた要件であった。また成果を出すには、コンサルタントの活用法について、経営者に事前に理解してもらう重要性も付け加えておきたい。

◆MPP研究会（ZOOM実施）
開催日時：2021年11月14日（日）13：30～15：00
開催場所：ZOOMオンライン　参加者8名
テーマ：MPPで問題と課題を的確に射抜く「事例のここを疑え」
講　師：三品富義



　MPPは、日本経営士会が独自に開発した、コンサルティングや経営能力などを向上させるケースメソッド方式による研究プログラムです。しかし、経営士会内においてあまり理解されていない現状を踏まえ、今回その説明やポイントについてお話をさせていただきました。
　その主な内容について「MPPとは」、「MPPの内容」、「MPPの役目」、「問題と課題」の4項目について説明しMPPに参加し自分のコンサルティングの幅を広めることが必要との理解を求めた。また、MPPリーダー資格制度やMPPポイント制度、新しいMPPリーフレットの内容を紹介し、MPP討議の内容については対象ケースメソッドの現状把握（組織、立地、歴史、資本金、従業員数、財務状況、商品やサービス、流通、プロモーション戦略など）をMPP参加者全員にて共通認識を確認し、問題や問題点と課題を抽出し討議することが大切であることの理解を求めた。これはコンサルティング現場においてもそのデータをよく認識することが先ず重要であり、問題と問題点、それに課題の違いを明確に整理していかないとコンサルティングが出来ないと言うことです。またMPPは小集団（5～7名）の討議なので話がし易く、他のコンサルタントの考えも大変参考になり、今後のコンサルティングに活動に役立つ内容です。是非、この機会にMPP研究会に今後、積極的に参加していただきたく存じます。

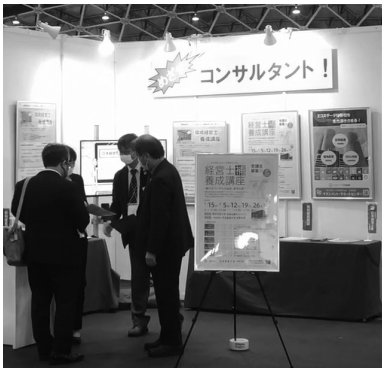
◆経営研究会（ZOOM実施）
開催日時：2021年11月14日（日）15：00～16：30
開催場所：ZOOMオンライン　参加者10名
テーマ：「ここだけは押さえておきたい後継者の資産承継」
講　師：若村正志

　昨今、色々なところで耳にする機会が増えた“事業承継”について、“経営承継”と“資産承継”とに切り分けて研究することとしました。今回は前回の「相続に関する基礎知識」の内容を受けた、その続編的意味合いの“資産承継”に関して、特にポイントとなる自社株（取引相場のない株式）の評価方法に関する内容です。想定される具体的な事例を通して、どのような計算方法により中小企業の株価が評価されるのかを知り、その株式を承継するためには、どのような対策が有効になるのかを検討しました。
　更に、2007年の法改正により利用できるようになった“民事信託（家族信託）”についても、具体的な事例を通してその仕組みを学びました。特に“遺言”や“成年後見制度”とは違い、信託の設計の仕方によっては、資産承継がかなり効果的に行える可能性が高いことも認識できました。
　前回同様に今回も法律用語や専門用語が飛び交う内容でしたが、参加者の皆さんが今後クライアント社長とやりとりする際に有用となる知識獲得の機会となったことと思います。

支部活動報告

メッセナゴヤ2021報告

中部支部



（来場者に対応）

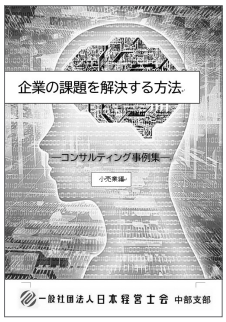
中部支部　三品 富義

令和3年11月10日（水）～ 13日（土）の4日間、ポートメッセなごや（名古屋港金城ふ頭）にて、日本最大級の異業種交流会である『メッセナゴヤ2021』が、マスク着用、検温、消毒の徹底管理の下、開催されました。

主催者のメッセナゴヤ実行委員会（愛知県、名古屋市、名古屋商工会議所）の発表によりますと、国内や海外より840の社・団体の出展があり、4日間を通しての入場者数は38,866人と大盛況であったとのこと。また昨年よりコロナ禍の影響でオンラインメッセナゴヤも11月1日（月）～ 19日（金）の間平行開催され12万近いPVがありました。

本展示会は2006年より毎年開催され今年で16回目となりますが、規模の大小や業種・業態や地域の垣根を越えた出展者と入場者との商談はもちろんのこと、出展者間どうしでも交流が図られました。特に、産業構造の変革、AI、IOT、ロボット、環境、エネルギー、SDGsなどを視野に入れ、不透明な時代におけるマッチングを図る取組みとなっています。

一方、日本経営士会中部支部は、今年で13回目の出展となりますが、7年前より日本経営士会本部の公益事業として位置付けられています。今回は「コンサルタントを目指せ！」をテーマとして、経営士会のPRと入会促進、中部支部による令和4年1月～ 3月開催の「経営士補養成講座」、「環境経営士養成講座」の参加者募集呼びかけをし、当ブースには約80名の方にお立ちよりいただきました。特に今回は、来場者アンケート記入者にミニプレゼンとして支部作成の「企業の課題を解決する方法」と題したコンサルティング事例集（小売編）を配布いたしました。



（小冊子）

また、今回はメッセナゴヤ2021特別会場（50席）にて、企業経営者を対象に「SDGsで企業の課題を解決する方法」と題する講演（45分）を三品富義中部副支部長が行いました。講演会場は満席となり、SDGsの関心の高さもあり企業の課題ニーズを改めて認識することが出来ました。講演の要点は、企業は事業継続するため、開発や改善をSDGs活用して行っていくべきという事例を紹介し、これを企業内で定着するには、「PDCA」を回すマネジメントシステム導入が必要であると訴え、エコステージの活用内容も説明いたしました。

（三品副支部長の講演）

（出展ブース模様）

中国支部 活動報告

金廣 利三

中国支部では、経営コンサルへ要求されるビジネス全体最適化への知識・スキル・行動を重要視し、会員同士が相互補完しながら個々人のレベルアップへ取組んでいます。

第一ステップは、経営士(補)養成講座へ向けた≪教育資材の作成≫、地区勉強会を通じ教材を用いた≪会員のフォローアップ≫と≪講師の養成≫です。

第二ステップは、知識・スキルの基礎固めが終わったら、実践応用で使い熟す訓練です。そこで、あらゆる相談事を一旦受止め、改善の方向性を指し示す≪経営診断≫を目標としました。具体的には、地区勉強会において定式的解決策々定手法(PSシート)を用い、事例に関する≪課題発見と解決策々定≫を一覧表へ纏め上げる訓練を実践中です。

第三ステップは、第二ステップの発展形として善木会員からの提案により、リアルなビジネス案件を取上げて≪ブラッシュアップ≫へ取組む予定です。因みにここで言うビジネス案件とは、ビジネスコンテストへエントリーした事例であり、開催者側からも無償の助言であれば有難いと前向きです。これは、我々にとっても経営診断の訓練になる事ですし、将来的にはチーム編成の下で民々契約へ打って出る基盤構築の第一歩と考えています。

話は変わりますが、予定ではこの10月から各県にて経営士補養成講座をリアル開催する計画でした。その為に①と②へ注力してきたのですが、コロナ禍では将来予想が立ちません。抗うことも出来ない大きな障害へ対して、無理に動けば痛い目に合うのは自明の理です。ここは、力を蓄える期間と割り切り、上記の取組みによるスキルを研ぐことに注力しています。

また、再来年の秋口には、全国研広島大会が控えています。新潟大会でご協力頂きましたアンケートを分析し、参加者の皆様方の顧客満足度をどう高めるかを課題と考えています。近日中には実行委員会によるキックオフミーティングを開き、【侃々諤々】をテーマに経営コンサルの実践活動により資する内容へと計画案を練り上げてゆく予定です。

中国支部として、上記の如く新しく取組みを始めて3年半が過ぎました。切っ掛けは、『経営コンサルが集う組織の運営において、経営コンサルたる考えが実現出来なくてどうする』と言う単純で当たり前の話でした。加えて、環境変化へ対処するにはトレンド話も吸収しなければなりませんが、世の中はトレンド話一辺倒の風潮です。しかし、“専門バカ”の如く基礎を蔑ろにすれば、本来の経営コンサル業務は砂上の楼閣へ至る落し穴が待受けています。

そこで、地道ではありますが『旗振り役の最大の責務は、常に環境へ適合する為に自発的に革新へ取組む組織文化を構築し定着させること』を念頭に、会員同士が補完し合う総合扶助の運用システムを構築しよう…と取組みました。華々しさはありませんが、ここまで来れたのは会員各位の協力が在ったればこそと感謝しています。その反面、支部活動へ積極参加される方はいまだ一部の方に限られ、支部の魅力はまだまだ不十分と反省しています。

入会者増と総合補完の恒常化、チーム編成にて大型案件への対処、若手への支部運営のバトンタッチも含め、当分の間は足掻く日々が続きそうです。

特別寄稿

「経営士の皆様への提言」

＜この度、平山 道雄様から私どもに「HSR（人の社会的責任）管理の普及に向けて」とのご提言をいただきました。ご存知の方も多いかと存じますが、平山さんには、90歳まで本会会員として63年間の長きにわたり数多くの重責を担っていただき多大な貢献いただいてきました。一昨年、ご高齢ということで退会されましたが、この度、私ども後輩にこのようなご提言をいただきましたので皆様に展開させていただきます。2021年12月　　会長　鈴木 和男＞

★昨今の世間情勢を見ていると、企業･団体の各種不祥事、子供の自殺、飲食店内でのバカ騒ぎ、路上飲食ポイ捨て、歩行喫煙吸い殻ポイ捨て、電車内での足組座位、誤りの在る不確実・誹謗中傷等情報発信、等々が少なくない。昔に比べて倫理道徳礼儀作法の観念が薄れていることによるものと思う。その理由は、人財育成対策の実施不足によるものであり、これは今に始まったことではなく戦後から続いている結果であり、早急に何らかの手を打たねば今後に悔いを残すことになるのではないであろうか。仕事に携わるか否かは別に、「人の社会的責任」とはと題して幼児から始まり小学校～大学院、各種職業人をはじめ老人に至るまでの各段階、また生活様式の違い（戸建住宅・集合住宅・賃貸住宅など）に見合った資質向上に向けた資料を作成し人財育成対策を実施したら良いであろう。

★産業界や経済界に対しては、CSR「**企業の社会的責任**」が2010年末にISO-26000として規格化され各企業・団体に於いて活用されているが、CSRとなっている為に、企業・団体に特化されているものと思い、企業の外では「私たちには関係ない」と考えている方々が少なくないように感じられる。

　ISOが制定される以前に、日本規格協会が発刊された、CSRイニシアチブ（2005年5月31日発行）の図書では、**法的責任・経済的責任・倫理的責任・社会貢献的責任**の4項目を中心に置き、夫々についてステークホルダー毎に解説されている。まさに日本的な見方・考え方であると感じられる。企業・団体が社会的責任を果たす為には、企業・団体を構成している人の1人1人が自分自身を律することから始めなければCSRが成り立たないことは明白である。従って、中核となる4項目を基軸において「**人を対象**」にしたHSR（Human Social Responsibility）を制定して、HSRの大意を理解した上で、前述した対象者集団の異なる性格に見合った4項目の講座内容を作り、教育・研修会・研究会・意見交換会などの人財育成の中に一分野として人格形成を目的に取り入れ実施することが必要と思う。

★4項目を夫々説明する時点では、項目順序を　①倫理的責任　②法的責任　③経済的責任　④社会貢献的責任　として、対象集団毎に項目名と内容表現を変える必要がある。

倫理的責任 ➡ 倫理道徳観念、礼儀作法

法的責任 ➡ 法令遵守、規則を守る、約束事を守る、等

経済的責任 ➡ 経済感覚、ものを大切に扱う、無駄遣いはしない、再加工利用、等

社会貢献的責任 ➡ 社会・他人に役立つ、何事にも奉仕の精神を持つ、等

　4項目については特別な説明はしないが、人間形成を目的に話す対象に見合うように、時期に発生した不祥事や善行などを取り入れることにより解り易くなるであろう。

★対象集団は、幼稚園から小・中・高・大、各企業団体では夫々の人財育成に加える。

★次工程はお客様、法律の前に倫理あり、使い捨て時代を終焉させるなどの考え方を、各個人がしっかり持つ必要があるであろう。

平山 道雄

（以上）

インフォメーション

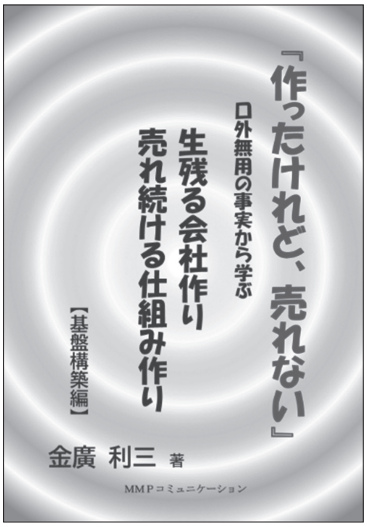
会員の皆様へお願い

住所変更、メールアドレスなど諸変更が生じました折には、速やかに事務局オフィスあてoffice@nihonkeieishikai.comにご連絡をお願いいたします。
今後メールにてお知らせ・ご連絡させていただく事項も多くなりますので有効なメールアドレスを是非お知らせ下さい。

（本部事務局）

新　刊　案　内

『作ったけれど、売れない』【基礎構築編】



「モノづくり日本！」なる合言葉で、中小企業を鼓舞する動きが全国で見受けられます。しかし、著者が携わった支援機関の販路開拓商談会では、その当日に商談成立に至ったのは僅か5%でした。商材の半数は加工食品でしたが、他の業界も含め日本全体に売れない現実が拡がっていると想定されます。

そこで実証実験として、売れない原因を究明し、仮説による改善策を講じ、結果を持って推論と改善策の正しさを証明しました。分析手法には、ロジックツリーとピラミッドストラクチャーを組合わせ、課題に関連するフレームワークの構成要素を検証の切り口とする定式的解決策々定手法（PSシート®）を用いました。全ての原因を俎上で検証することでミッシーを担保し、改善策による全体最適化を可能にしました。

行き詰った時、藁をも掴む想いでトレンド話やキャッチコピーに縋ったりします。しかし、環境変化への対応は必要なことですが、部分最適による中途半端な解決策を施した程度で安易に入り込めるほど市場の余地は残っていません。ビジネス運用では、各種業務をバランスよく調和させる事が不可欠で、その為には基礎をしっかりと見直す必要があるのです。

あらゆる要素に対して検証と改善を求められる経営者・企画担当者・各部門長など幹部の方々、企業を支援する経営コンサルや専門家の方々にとって、参考になれば幸いです。

著　者：	金廣 利三（会員番号4919）著
発行所：	MMPコミュニケーション
発　行：	2021年12月1日
価　格：	1,600円（税別）
購　入：	一般の書店。または下記URLから申し込み下さい。 https://www.jmcp.jp/publishing/

Management Consultant

経営に知恵と革新 Intelligence and Innovation in Management