

“経営に知恵と革新”

令和4年3月1日発行（隔月発行）Vol.763号

# マネジメント コンサルタント

Management Consultant

2022年3月・4月号



権現堂堤の桜と菜の花  
(埼玉県)

認定経営革新等支援機関

 一般社団法人日本経営士会

## 「第68回定時社員総会」のご案内

第68回定時社員総会の日程が下記のとおり決定しました。

コロナの影響で開催方法は不確定ですが、ハイブリット開催の準備を整えますので、多くの正会員の皆様にご出席いただきますようお願い申し上げます。

詳細は後日、お知らせいたします。

### 記

日時：2022年6月24日(金)

15：30～17：00(社員総会)

17：30～19：00(懇親会・予定)

会場：スクワール麹町3階 華の間

〒102-0083 東京都千代田区麹町6-6

TEL：03-3234-8739 FAX：03-3234-8738

\* JR中央 総武線 四谷駅 麹町口から徒歩30秒  
(横断歩道を渡り正面の建物)

\* 地下鉄丸の内線 四谷駅 四谷口から徒歩3分

\* 地下鉄南北線 四谷駅 3番出口から徒歩2分

以 上

# INDEX

本部役員候補並びに支部長候補立候補届状況について	2
理事会通信	4
第54回経営士全国研究会議新潟大会 優秀論文	5
事業部・委員会活動	
経営支援事業部「お知らせ」	15
CSR環境事業部「環境経営士」交流会開催案内	16
CSR環境事業部「フォローアップ研修」の報告	17
MPP委員会「リーダー更新研修」	19
AMCJクロッシング活動報告・今後のスケジュール	20
外部連携事業「横浜市立大学エクステンション講座」	21
「サステイナブル・マネジメント・センター」プレキックオフの開催	22
「TAMAマネジメント研究会」活動報告	23
支部活動報告	
北関東支部 茨城県会	24
北関東支部 新潟県会	25
千葉支部	26
中部支部	27
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：権現堂堤の桜と菜の花(埼玉県)

# 本部役員候補並びに支部長候補立候補届状況について

令和4年2月22日

選挙管理委員会  
委員長 多賀 吉令

令和4年2月17日(木)に選挙管理委員会が実施した、本部役員候補及び支部長候補の資格審査の結果、下記のとおりになりましたのでお知らせいたします。

## 記

(敬称略)

### 1. 本部役員候補の立候補状況について

#### (1) 業務執行理事候補について

東日本ブロックからは定数1名に対して

①高橋 直也(東北支部)

1名の立候補者が必要要件を満たし、定数と合致しましたので、業務執行理事候補者として認めました。

中日本ブロックからは定数3名に対して

①児玉 充晴(千葉支部)

②鈴木 和男(東京支部)

③近藤 安弘(南関東支部)

3名の立候補者が必要要件を満たし、定数と合致しましたので、業務執行理事候補者として認めました。

西日本ブロックからは定数2名に対して

①豊政 茂(中国支部)

②岩井美喜夫(四国支部)

2名の立候補者が必要要件を満たし、定数と合致しましたので、業務執行理事候補者として認めました。

#### (2) ブロック理事について

東日本ブロックからは定数1名に対して

①竹俣 大介(北関東支部)

中日本ブロックからは定数1名に対して

①大蔵 充夫(東京支部)

西日本ブロックからは定数1名に対して

①三品 富義(中部支部)

各1名の立候補者が必要条件を満たし、定数と合致しましたので、ブロック理事候補者として認めました。

### (3) 本部監事について

全国区定数2名に対して

①春原 和夫(埼玉支部)

②廣瀬 典仁(南関東支部)

③中島 功(近畿支部)

3名の立候補者が必要要件を満たし、定数を上回りましたので、選挙を行います。

## 2. 支部長について

支部長候補者は全国12支部のうち5支部から立候補があり、必要要件に充足していることが確認されたため、支部長候補として認定しました。立候補者、推薦がなかった北海道支部、北関東支部、千葉支部、埼玉支部、南関東支部、近畿支部、四国支部につきましては、支部幹事会等で次期支部長候補の推薦申請書を3月11日までに本部理事会宛てにご提出願います。

よって、支部長候補者は

北海道支部：未定、東北支部：山下健二、北関東支部：未定、千葉支部：未定、埼玉支部：未定、東京支部：大蔵充夫、南関東支部：未定、中部支部：三品富義、近畿支部：未定、中国支部：小原啓子、四国支部：未定、九州支部：西尾廣幸となります。  
尚、台湾特別支部に関しましては只今、問い合わせ中です。

以 上

# 理事会通信

## < 第8回定例理事会 >

日 時：令和4年1月21日(金) 13:30~15:25

会 場：本部会議室(ZOOM参加)

### 第一号議案：サステイナブル・マネジメント・センター準備状況について

近藤専務理事より、20日現在の応募状況が報告され、その後、鈴木会長より7部署のリーダー(まだ未定部署あり)がそれぞれの部署で、具体的活動を行う準備を行い、2月末までに事業計画・概略予算を決め、3月中旬までには、明確な目標を掲げて活動を行うことが確認された。廣瀬監事より、活動に参加を希望するが、監事の立場で他の活動を行って問題はないかとの質問があり、審議の結果、一会員としての活動なら問題は無いとの意見でまとめ、廣瀬監事の参加が全会一致を以って認められた。

### 第二号議案：永年在籍者表彰について

近藤専務理事より本会在籍50年以上の会員に対して、永年在籍者表彰を行ないたい旨の提案があり、審議の結果、全会一致を以って承認された。表彰は3月中に行い、高齢、コロナ禍を考慮して、表彰式は行わず、表彰状と記念品を贈呈することとなった。また、現在は退会している元東京支部平山道雄様は64年の在籍中に本会の発展に多大なる貢献をされたことから、特別表彰(感謝状)を授与したい旨の提案があり、全会一致を以って承認された。平山元会員のように50年以上在籍され、現在は退会されているがご健在の方がいらっしゃらないか至急調査し、そのうえで平山元会員への対応を最終決定することとなった。

令和4年度以降、毎年50年在籍の会員を表彰することが併せて承認された。

### 第三号議案：経営士新入会員承認について

経営士候補1名、経営士補候補1名の再審査について、新たに入会希望者から提出された資料により、両者とも入会を認めることが承認された。

### 第四号議案：全国研論文を他の媒体、講演等で使用する件

事務局より、経営士全国研究会論文2次使用の可否についての質問があり、自身の論文については、使用を認めることが全会一致を以って承認された。

### 第五号議案：経営士養成講座受講生獲得における雑誌媒体利用に関して

大蔵理事より「経営士養成講座」の受講生獲得に関して、従来の方法に加え、雑誌媒体による募集を試みる提案があり、(媒体雑誌は「企業診断」で広告料は記事モノクロで100,000円。)審議の結果、トライアルとして試してみる価値があるとの意見が多数あり、トライアルは広報委員会の予算内で対応することが全会一致を以って承認された。尚、5月開催の第55期経営士養成講座に合わせ、2月中旬までに原稿を仕上げる事となった。

以 上

# 第54回経営士全国研究会議新潟大会 優秀論文

## インド進出の撤退と財務強化の取り組み (失敗から強固なマネジメントシステムが生まれた)

高橋 栄一 (会員番号 834)

南関東支部 神奈川経営支援センター

### ◇「要旨」

中小企業は事業の発展を目指して、縮小する国内から海外に進出しようとしているが、成功している企業は多く紹介されて、進出すれば必ず成功すると思われている。しかし、その陰では進出したものの、計画通り進展せずに撤退せざるを得ない企業は少なくない。

今回の論文はインド進出を試みた企業が已むを得ず撤退せざるを得なくなった原因を探るものである。探る方法として成功している川崎市の2社と比較していくと、成功するには4つの準備が必要であることがわかった。そして撤退に伴う多額の損失をいかに処理したかを分析するとリスクヘッジも進出計画に折り込むことが必要であることがわかった。その中で、既存事業の売上高の確保に向けて、営業マンのレベル調査を行い、それに基づいて教育し、実践して、業績を上げたことを紹介する。

また海外進出撤退を通じて社長や社員が学習し、成長して独自のマネジメントシステムを外部専門家と一体となって構築したかも紹介する。

### ◇「緒言」

中小企業の海外進出は成功した事例が多く紹介されているが、その陰には失敗事例が多く発生している。失敗事例の紹介が少ないので、今回X社の失敗事例から、なぜ失敗したのかを探り、そして撤退による損失をどのように処理し、次の飛躍に向けてステップアップできたかを研究するものである。

### ◇「研究・調査方法」

神奈川県にある中小企業が海外進出に挑戦したものの、残念ながら計画通り進まず撤退した事例を研究して、成功するために何をすべきかを明らかにするものである。

調査に当たっては、筆者の手元に残っている当社支援報告書等書類と現社長のヒアリングなどを通じて行った。

### 【企業の概要】

X社(従業員数25名、資本金56,000千円、自社機械製造・販売業)は創業者が「将来ロボットを開発したい」と思いで、1970年7月、東京都郊外で設立し、その後現在地神奈川県に移転した。

主力製品は自社製品の産業機械をお客様のニーズに合わせて製造・販売している。その他製品でも数多くの特許権を獲得している。

X社の経営理念は「常にチャレンジ精神をもって新しい製品開発に取り組む」である。

2代目社長(以下「Y社長」という)は創業者の甥で、営業活動が得意で大手メーカーの開拓に努めた。そして今後事業を発展させるためには、新しい製品の開発を行う必要を感じていた。そこにピッチングマシンの特許権を持つ技術者を採用して事業化に3年間取り組んだ。しかし試作機は出来たが事業化に至らなかった。リーマンショックの影響を受けた後であったことから、撤退した。インド進出は社長中心となって推進したが、撤退せざるを得ない事態となった最中の2016年12月に急逝した。

3代目の社長(以下「K社長」という)は創業者長男の技術担当専務が就任し、インド進出撤退に伴う損失処理を受け持つことになったが、2021年6月期で完了できた。

X社は常にチャレンジ精神を持ち、社員一丸となって難局を何度も乗り越えてきた。

### 【インド進出の取り組みの背景】

Y社長は事業化に失敗したピッチングマシンがインドの国技であるクリケットのバッティング練習機に活用できるのではないかと情報を顧問公認会計士S氏からもらい、現地を何度も調査に訪問された。その結果、クリケットは世界で2番目に大きい競技人口であり、インドが最も盛んであることがわかり、バッティングセンター(練習場)を展開することによって、X社にロイヤルティが多額に還元できるとの思いで、インド進出を決意した。



写真-1.クリケット競技風景<sup>注1</sup>

### 【取り組み上の課題】

Y社長はピッチングマシンがクリケットバッティング練習機としてインドで利用できること、そして日本側の推進者も揃っていることから最大課題として、政府系金融機関から資金を調達したいとの相談が筆者に2013年にあった。筆者は経営革新計画の承認を得ることで、政府系金融機関からの資金調達を勧めた。

### 【課題の解決方法】

早速Y社長から経営革新承認申請書に記載する情報を下記事項の通りヒアリングして作成した。

表1. 経営革新計画承認申請書に必要なヒアリング事項

<ul style="list-style-type: none"><li>○顧客ターゲット</li><li>○クリケットの市場規模</li><li>○販売方法<ul style="list-style-type: none"><li>クリケットバッティング練習場を開設して、チェーン展開する。</li><li>同時に販売する練習機は、コア部品を日本本社から輸出して、現地で組み立てを行い、販売する。</li></ul></li><li>○販売台数</li><li>○日本本社の役割</li><li>○現地子会社の役割</li><li>○推進体制</li></ul>
---



社長（当社社長兼務）の下に、業務（現地人2名）、営業（外部日本人1名）、製造（現地人2名）を置く。当社での当プロジェクトに関与する人材は社長だけで行い、後は顧問公認会計士S氏とインドに詳しい元総研研究員T氏の3名で、現地人はインドのIT技術者とその家族である。T氏は現地に駐在してインド人と当事業を推進する。

○実施事項の実施スケジュール

○期待できる成果

業績が改善できる。

経常利益が多いのはロイヤルティを営業外収益として計上したことによる。

指標	平成25年6月期実績 (%)	平成30年6月期計画 (%)
付加価値	100.0	15.1
一人当たり付加価値	100.0	6.2
経常利益	100.0	490.4

政府系金融機関より融資を得る。

運転資金と資本性ローンを借り入れる。

### 【Y社長からの依頼】

Y社長は2013年以降インドに毎月10日間程度出張されることになり、筆者に営業マンの教育訓練を毎月1回1時間程度を1年間行ってほしい旨依頼を受けた。

筆者は営業マン3名の現状スキルを確認するために表2の通り調査を行った。項目2, 7, 9, 16, 19のスコアが低いのは、顧客の新規開拓を行っていないことがわかった。

この結果に基づきレッスンプランを組み、1年間研修を行った。

表2. 営業マンスキル調査結果

評価：5=良くできている、4=やや良くできている、3=普通、2=ややできていない、1=できていない

項目	評価点				
	5	4	3	2	1
1. 売込業界の動向を把握できているか			●●●		
2. 売込先企業の動向を把握できているか			●●		●
3. 製品を説明できるか	●		●●		
4. 競合業者の動向を把握できているか			●●●		
5. 当社品の優位点を説明できるか			●●●		
6. 当社品がなぜ売れているのかを説明できるか			●●●		
7. 新規開拓先のリストが作成できているか					●●●
8. 社長の方針や自社の販売戦略を理解できているか	●	●	●		
9. 新規顧客にアポを取れるか			●		●●
10. 目標を達成する手段が明確か その進捗を毎月確信できているか			●●●		
11. 達成意欲は高い			●●●		
12. 常に関連情報を収集できている			●●●		
13. 明るく、粘り強い	●		●●		
14. 新規顧客のアポ取りは苦にならない	●		●●		
15. 新規顧客への商談プロセスは理解できている			●●●		
16. 新規顧客の開拓は毎年2～3社で来ている			●●		●
17. 顧客訪問計画表は作成できている			●●	●	
18. ロスト顧客はない	●		●●		
19. 営業日報は必ず提出している			●	●	●
20. 顧客の苦情や要望を関係者に伝えている			●●●		

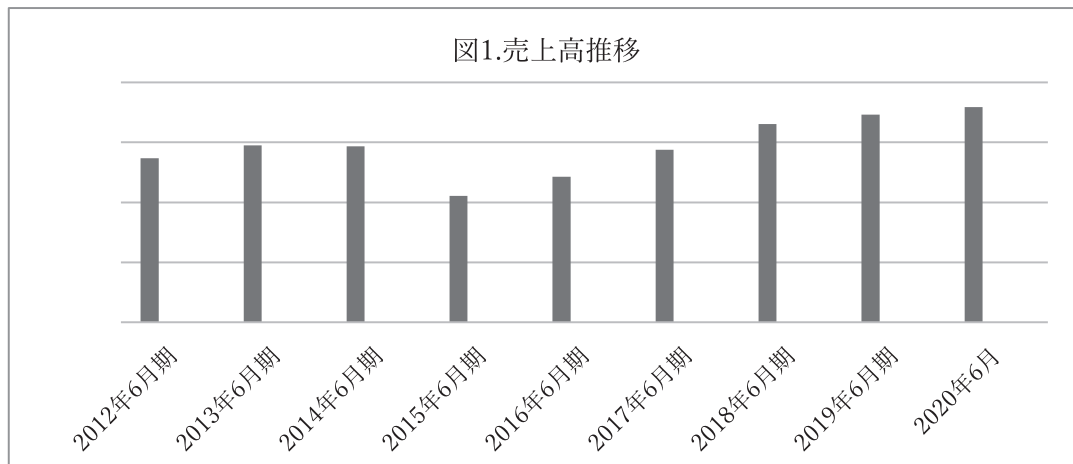
Y社長からは2014年から次のステップアップとして売上高の向上を図るために、営業会議を開催して、売上目標を営業マン別に設定とその進捗状況を毎月検討してほしい旨依頼があった。

売上管理が営業マン個人の頭の中であり、見える化ができていなかった。2015年から表3の案件受注管理表を営業マン別に作成してもらい、失注の防止と売上先行管理を開始した。この結果失注件数がほとんどなくなり、設計や製造の段取りがうまくできるようになり、売上高は図1の通り2016年以降順調に向上している。

表3. 案件受注管理表

営業 マン	引 合 日	顧 客 名	案件内容				商談プロセス				コンタ クト 最終日	商談 進捗 状況	受注成立			失注理由
			製品 名	台 数	金 額	納 期	見積 提出	デモ 貸与	発注 時期	成 約			金 額	納 期	備 考	

2018年7月にオリンピック工事後に機械受注が落ち込むと予測して、メンテナンス需要を獲得するために納入機械の販売先別リストを2018年12月に作成を完了して、2019年から売り込みを行った結果、2020年6月期売上高は過去最高になった。また新製品のB製品をホームページ動画で紹介したところ、これも2021年6月期では過去最高の販売となった。また新規顧客開拓も9社と過去最高であった。営業マンは適切な対策を講じれば、成果が上がることに自信がついてきた。



【インド進出の進捗】

Y社長に会うたびにインド出張の進捗状況をお聞きした。

①現地法人が設立できた、②現地に練習場ができた、③開所式にX社の専務・常務が参列した、④練習場にインドで有名なクリケットプレイヤーが来てくれた、⑤練習機の引き合いが来たなど。

筆者はうまく進展していると思った。ところが肝心の練習機は数台売れたが、計画通り進展していないことがわかった。



写真-2. 社長から見せていただいた建設中のバッティング練習場

2015年神奈川県による経営革新計画承認の実施事項のモニタリング調査があった。表4の通りの実績で現地の子会社は出来たが、生産体制も販売体制も遅々として進捗できていない状態にあることがわかった。

表4. 経営革新計画実施事項実績

番号	計画			実績			
	実施項目	評価基準	評価頻度	評価時期	実施状況	効果	対策
	1 子会社の設立						
1-1	現地企業の買収と出資・増資	登記	都度	1-1	新規設立	100%	
1-2	子会社役員の役割分担	業務遂行度	都度	1-2	不十分	50%	現地話合い
1-3	子会社との業務委託契約書の締結	遵守状況	1年毎	1-2	締結完了	100%	
1-4	ロイヤルティ契約書の締結	受領額	半年毎	1-2	未締結	0%	締結交渉
	2 現地生産体制の構築						
2-1	製造先の選定と委託契約書の締結	遵守状況	1年毎	1-2	未実施	0%	委託先の決定
2-2	作業標準書の作成	クレーム発生件数	都度	1-2	未作成	0%	現地指導
	3. 現地販売体制の構築						
3-1	現地アミューズメント会社との選定と委託契約	販売台数	1年毎	1-3	未実施	0%	契約交渉
3-2	ショールームと練習場の開設	利用者数	1年毎	1-3	完成	50%	集客方法決定
3-3	練習機の販売	販売台数	毎月		数台	5%	
	4. 現地子会社の管理						
4-1	事業計画書の作成	達成率	毎年	1-1	未作成	0%	作成
4-2	業績検討会の開催	達成率	3月毎	1-2	未開催	実行率0%	出張時開催

### 【経営改善プロジェクト会議の立ち上げ】

筆者はインド進出をY社長だけに任せずに取締役たちにも問題意識と財務内容の強化のために経営改善プロジェクト会議の開催をY社長に提案し、承認をいただいた。

メンバーは、Y社長、専務、常務、総務課長に顧問公認会計士、筆者の6名で毎月開催されることになった。必要に応じてインドに駐在していただいているT氏にも日本帰国時に出席してもらった。

議題は直近の試算表とインド進出進度とそれに伴う課題・対応策とした。

Y社長や関係者がインド出張前に何を実施してくるかを検討した。帰国後に実施結果を発表してもらったが、インド側は日本側に約束してくれたことはほとんど実行されていなかったとの報告であった。

表5. 2016年4月の経営改善プロジェクトの議事録

<p>3. 討議</p> <p>(1) 終息した方が良いのではないか。</p> <p>(2) 終息した場合の問題点を出し合った。</p> <p>(3) S氏らが、インド責任者と話しあった。</p> <p>① マネジメントができない。</p> <p>② 約束を守らない。</p> <p>③ 夢を語るのが得意である。</p> <p>4. 結論 Y社長、S氏、T氏で5月2日に終息方法について話し合う。</p>
--

インド進出を決定して3年たって、ようやく練習場は完成できたが、顧客は来てくれない。試算表や決算書は一度も提出されない。筆者は何度となく撤退を進言した。社長やS氏、T氏からはもう少し取り組みたいとの意見があった。Y社長は損失の発生を抑え、日本本社への財務負担軽減のために2016年12月で打ち切ることを決定した。

Y社長は2015年4月インド出張中に吐血し、帰国後検査入院の結果、癌と診断され、すぐに入院・加療されたが、2016年12月に急逝した。インド進出は2016年12月末をもって正式に撤退を実行に移すことになった。

資金繰りの改善のために、高額を受注先については前受金をもらうことを決め、営業部と検討し、実施することになった。顧客から徐々に理解が得られようになり、現在では完全に定着している。

### 【経営会議の立ち上げ】

K社長はインド撤退を機会に財務内容の強化に取り組むことになった。

そこで、財務改善プロジェクト会議を経営会議に改称して、毎月開催することになった。

参加メンバーにはK社長、常務の他に総務課長、外部参加者にS氏と筆者の5名である。3ヶ月ごとに営業部、技術部、製造部の3部門長に参加してもらい、将来の取締役候補を育成することになった。

まずインド撤退による費用を表6の通り処理方法を検討したが、いずれも損金処理をせざるを得なかった。

表6. インド撤退に伴う損失処理

費用項目等	金額	処理方法
出資金	記載省略	練習場建設等に使用されており、売却もできず、損金処理となる。
貸付金		回収できない。
設備（練習場）		買い手がなく売却できない。
売掛金		回収できない。
社員解雇に伴う費用		2ヶ月分の支払いが必要である。
家賃	▼	2ヶ月分の支払いが必要である。

加えてY社長の死去を機会に既存事業の不良資産の洗い出しを行ったところ、リーマンショックによる損失やピッチングマシン開発費用などの損金処理が多額にあることがわかった。

財務内容の改善のために、まず中期計画を作成し、それを受けて単年度の事業計画と社長アクションを作成した。そして毎月その進捗を検討した。資金繰り計画は向こう6ヶ月間の月別計画を作成して、早めにアクションが取れるようにした。

その結果損金処理は売上が順調であったこと、Y社長が多額な生命保険が入金できたことから2021年6月期で無事完了できた。また資本性ローンも繰り上げ償還できた。

K社長は自から社長方針を作成し、社長アクションプランの実施状況を記載して、今後何をしなければならないかを考えるようになった。また経営諸指標は表7の通り作成し、業績の良否の評価を行うようになった。技術系のK社長の財務への関心の高さに感心した。2021年6月期の自己資本比率は19.95%と大きく改善できた。

表7. 経営諸指標

指標名	2016年6月期	2021年6月期
売上総利益率	31.50 (%)	31.66 (%)
売上経常利益率	6.29 (%)	8.77 (%)
売上債権回転期間	101.14 (日)	55.97 (日)
棚卸資産回転期間	62.60 (日)	38.15 (日)
借入金売上月数	12.74 (月)	4.21 (月)
流動比率	160.86 (%)	184.94 (%)
当座比率	121.23 (%)	157.41 (%)
自己資本比率	▲8.96 (%)	19.95 (%)

社員に自信を持ってもらうためと2020年6月の創立50周年を迎える記念事業として下記の制度に応募し、受賞できた。

- 2019年「神奈川県がんばる企業」の認定を受けた。
- 一般社団法人日本経営士会主催「ビジネス・イノベーション・アワード優秀賞」を受賞した。
- 2019年関東経済産業局から「事業継続力強化計画」の認定を受けた。
- 2020年1月「神奈川県優良工場」として表彰を受けた。



神奈川がんばる企業認定シール



事業継続力強化計画認定シール

2021年10月には社内より2名の取締役が誕生する。将来年商〇〇億円の達成の実現に向かって経営会議で討議を開始した。

## ◇「結果・考察」

### 1. 海外進出失敗の要因

筆者は川崎市の海外進出で成功しているTK株式会社・会長とSE株式会社・会長、社長、相談役から、海外進出の成功している要因を表8の通りお聞きした。

成功している2社の成功要因から、当社の失敗した原因が見えて来た。

(1) 成功している2社とも既存事業を活かせる製品・市場である。

X社の場合は、製品は自社の生産であるが、練習場運営のノウハウを持った人材が一人もいなかった。加えてインド提携企業は練習機を販売するルートもなく、営業に素人であった。

アンゾフの成長戦略によると、図2の通りである。両社とも、国内での既存製品を海外の日系企業向けに製造・販売するケースがほとんどである。X社は、新製品・サービスを新市場に製造・販売する多角化戦略に該当し、一番難しい戦略であった。余程このゾーンのプロの人材がない限り難しい取り組みである。筆者は台湾で日本製品を台湾で生産して、現地の販売ルートで販売することでも大変苦労した。

図2. アンゾフの成長戦略

製品	新規	新製品開発戦略	多角化戦略
	既存	市場浸透戦略	新市場開拓戦略
		既存	新規
		市場	

(2) 成功している2社とも現地法人の責任者に自社日本人を出向させている。

X社の推進担当者はY社長だけで、外部の日本人S氏は海外進出を支援するプロでなかった。

1ヶ月置きに日本に戻ってくることから、インド人と一緒に推進する体制でなかった。フランチャイズチェーンを構築する経験もなかった。

(3) 成功している2社とも財務力もあり、金融機関からのバックアップが得られている。

X社の財務力にはインド進出を後押しに限界があった。リーマンショックに伴う業績悪化や新製品の開発費用が未処理で、インド進出を後押しできる財務力に限界があった。

(4) 成功している2社とも日本本社のマネジメントを理解した人材であり、日本と同じベースで業務を推進している。X社から派遣できる人材もない上に、支援してくれる日本人も兼務であることからインド人任せの運営で、事業計画も作成されず、試算表や決算表は一度も提出されなかった。

(5) その他の失敗の原因としてX社はコア部品の輸出は課税等のデメリットが大きいことがわかり、現地生産・調達に切り替えた。ところが部品の入手に多大の時間と労力を割くことになり、すべての工程が遅れ、営業活動に支障を来し、顧客の要望にも機動力ある対応ができなかった。

因みに中小企業白書2014年版では中小企業の海外進出での課題は、第一位販売先の確保(25.8%)が、第二位信頼できる提携先・アドバイザーの確保(16.3%)、第三位現地の市場動向・ニーズの把握(13.2%)、第四位海外展開を主導する人材の確保(8.8%)となっている。

表8. 海外進出に成功している企業との比較表

比較項目	X社	TK株式会社	SE株式会社
意思決定者	社長	会長 (代表取締役)	会長 (代表取締役)
事業内容 (既存事業の強みを活かしている)	新製品・新市場の展開	既存製品・新市場 (日系企業) の展開	既存製品・新市場 (日系企業) の展開
進出国	インド	中国、その後タイ、ベトナム、ラオス、フィリピン	中国、その後メキシコ

推進担当者	社長+外部2名（助言者・出資者）+現地人1名（出資者）	社長+社内外人材（社員）	社長+社内外人材（社員）
日本人現地駐在者	当社社員でない人材が1ヶ月程度駐在	あり	あり
現地出資者	合弁（日本企業60%）	独資	独資
フィジビリティ・スタディの作成	あり	あり	あり
事業計画の作成	なし	あり	あり
試算表・決算書の作成	なし	あり	あり
本社の財務力	弱い	強い	強い
資金調達	政府系金融機関	政府系金融機関	政府系金融機関
社長の現地訪問	毎月	立ち上げまでは毎月、以降は年数回	立ち上げまでは毎月、以降は年数回

## 2. リスクヘッジを計画に折り込む

当社がインド進出を撤退してわかったことは、Y社長は海外進出に伴うリスクヘッジを考えて取り組んでいたことに感心した。

### (1) 売上高の確保

海外進出の基盤となる利益の捻出のために、本業の売上高を確保しようとしていたことである。Y社長は出張が多いことで、営業活動が落ちることを懸念して、筆者に社長の代行者としてカバーさせようとしていた。営業マンたちもY社長の意思を理解して売上高の向上に協力してくれた。

### (2) 資金調達の確保

資金調達のために、インドからの利益還元は先になると考え、政府系金融機関から金利は高いが、10年後に一括返済すればよい資本性ローンを利用していたことで、苦境にあったとき大いに助かった。

### (3) Y社長自身の補償

Y社長は自分が死去すると考えて生命保険に入っていたわけではないが、何があるかわからないことを予測して多額の生命保険に加入していた。これによってY社長の退職金の支払いもでき、損失の処理に充てることができた。

### (4) 筆者としての提案

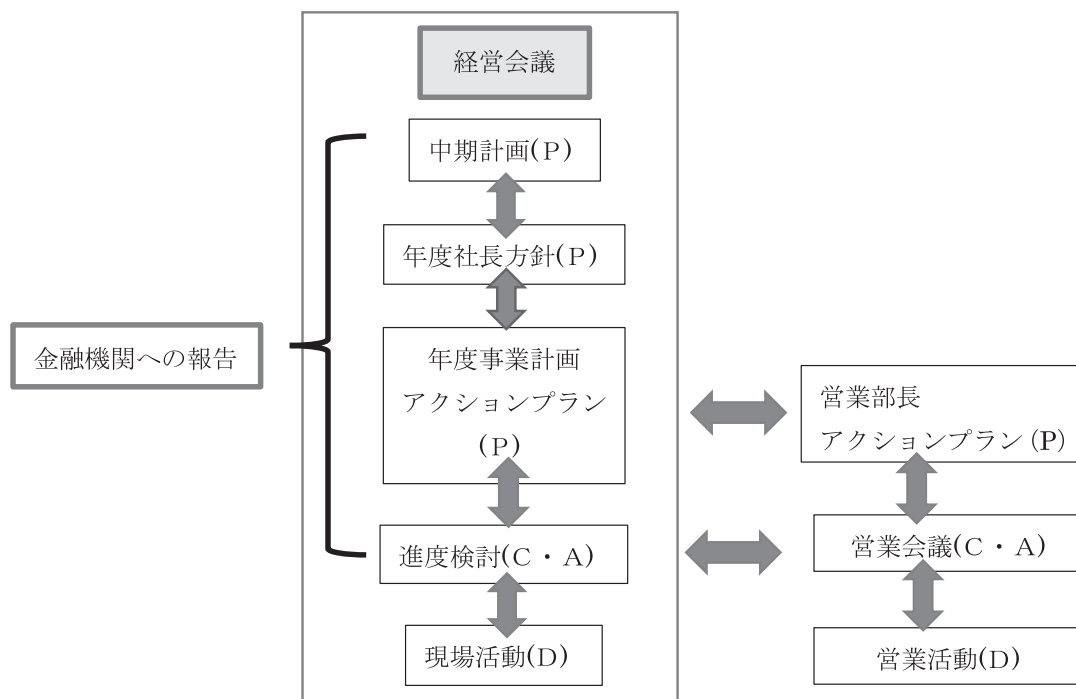
加えて筆者の新規事業に取り込む基本的な考え方は、自社の財務力が耐えられるデッドライン(撤退線)を設定しておくことを勧めている。その状態に至ったときには、進退を検討する。

## 3. マネジメントシステムの構築

X社のマネジメントシステムは図3の通りに構築された。経営会議ではまず中期計画を確定して、次に単年度社長方針を示し、その上で事業計画と社長アクションプランを作成している。社長アクションプランは試算表と一緒に毎月の経営会議で進捗を検討している。営業部は部長アクションプランに基づき毎月の営業部会議で進捗を検討し、その結果を経営会議で報告され、業績の先行指標となっている。

金融機関に対して、K社長は年間2回訪問し、中間業績、決算を報告して、アドバイスを受けている。

図3. 当社マネジメントサイクル



#### ◇「結論」

海外進出に当たっては社長だけが行うものでなく、全社で取り組むべきプロジェクトである。進出する事業は、自社の得意とする既存事業を活かせる海外市場であることが重要である。そして海外進出に当たっては、人材、資金、販路が重要であるが、加えてリスクヘッジも計画に折り込み、そしていくら投資に耐え得るかのデッドラインを設定する必要がある。撤退に伴う財務内容の改善のためには、必要に応じて外部専門家の力を借りると効果があることが証明できた。今回の経営・営業支援活動を通じて、当社独自のマネジメントスタイルが構築できた。そして人材も成長できた。ノジマ・野島廣司社長は「失敗こそが事業の発展に欠かせないものであり、それを乗り越えてこそ社員も組織も成長できる」<sup>注2</sup>とされている。X社が強くなってきていることは、正に社長や社員が失敗を糧に成長できているからだ実感する。次のステップアップに向けて飛躍されることを期待したい。

#### ◇「謝辞」

当論文は、筆者の支援先X社が快くご了解いただいたことで作成できたもので、厚く謝意を表します。そして川崎市にある海外進出を積極的に行っている2社から、その成功の秘訣を詳細にわたってご教授いただいたことに対しても厚く謝意を表します。多くの会員の皆様にご一読していただけたことに感謝いたします。

筆者も高齢になってきたので、今回の論文を最後の機会と捉え、コロナ禍と猛暑の中で書き上げたものである。

#### ◇「出所」

(注1) 「<https://www.waseda.jp/inst/weekly/news/2020/07/07/76383/>」

(注2) 日経ビジネス 2021.6.28号



経営支援事業部の業務分担

業務拡大に対応するために、委員の業務分担を2月より下記の通り実施しました。お問い合わせやご相談は担当者をお願いいたします。

業務名	委員（○はリーダー）
事業承継引継補助金、M&A 支援	○高橋栄一委員・横田委員
IT 導入補助金	○吉村委員
持続化補助金	○高橋直也委員・吉村委員
事業再構築補助金、経営改善計画、405 事業、事業再編成・再生支援等	○横田委員
事業復活支援制度	○小池委員
経営革新計画、ものづくり補助金、事業継続計画（BCP）、経営力向上計画	○小池委員・高橋直也委員・吉村委員

 令和3年度第2回経営支援アドバイザー養成講座受講結果

昨年12月に実施しました経営支援アドバイザー養成講座は受講者23名（新規12名、リカレント11名）でした。新規受講者は全員修了試験に合格し、目下経営支援アドバイザーに登録手続きを行っております。

経営支援アドバイザーとして、ご活躍していただくためには本部への登録が必要となります。なお令和4年度にも養成講座を2回開催することとしています。

 事業復活支援金への対応

本会は1月31日から5月31日までに実施されている国の事業復活支援金の認定機関として登録されています。皆様の顧問先で申請される場合は経営支援事業部の小池委員にご相談ください。

 事業再構築補助金の動向

1. 第4次採択決定は2月下旬から3月上旬に発表されます。採択の情報はホームページでご確認ください。
2. 第5次募集は3月24日が締め切り日です。応募要領に添って応募ください。
3. 令和4年度募集は3回行われる予定です。

以上

事業部・委員会活動

## 「環境経営士」交流会開催案内

CSR環境事業部

CSR環境事業部 福井 浩

### 交流会のコンセプト

環境経営士を対象に「環境・CSR・SDGs経営の新しい知識を吸収し、参加者の交流により仲間を増やし切磋琢磨してビジネスチャンスを作る。」をコンセプトに交流会を開催しています。開催日時は毎月第一土曜日の10時～12時です。Zoomで開催しています。

### 3月の交流会のテーマ：補助金について

講師は高橋 栄一先生 元当会の会長

3月5日(土) 10時～10時50分位(講師によるセミナー)

～11時30分位 出席人数を5人づつ位のグループに分かれ自己紹介とテーマについてディスカッション

～12時 グループごとに出た話題等、まとめ

(このマネジメントコンサルタント誌の発行日には交流会は終えているかもしれませんが、ご容赦ください。)

### 今までの交流会のテーマ

第1回 交流会発足に寄せて コンセプト創り	CSR環境委員会
第2回 ホームページ You Tube等SNSについて	川西 健雄
第3回 脱炭素化の動き 国立環境研究所 江守正多氏の講演紹介	CSR環境委員会
第4回 「RE100の実態」について	森 裕子
第5回 「脱炭素社会に向けたカーボンプライシングへの備え」	斎藤 好広
第6回 「地方創生SDGsフォーラム」の報告	二宮 治己

今までの出席人数10名～25名でした。もっと増やしてコンセプトの通り力量向上とビジネスチャンスを作りたいと考えています。

### 交流会に参加するには

開催案内は環境経営士のメルマガでZoomのURLをお送りしていますが、経営士、経営士補、準経営士補の方でこの交流会に参加希望の方は私宛にメールをお願いします。

メール：hfukui@kuf.biglobe.ne.jp お名前、資格名(経営士、経営士補、準経営士補)、支部名、メールアドレスをお送りください。毎月ZoomのURLをお送りします。



出所：交流会講師 斎藤好広さんの原稿より

## 事業部・委員会活動

# 2021年度「環境経営士フォローアップ研修」工場見学ツアー “見学研修：株式会社リコー環境事業開発センター”を訪問して!!”

CSR環境事業部

東京支部 森田 喜芳

くっきりと素晴らしい景観の「富士山」が現れてきて青空の中にそびえたち、頂上付近に雪を携えて雲一つない素晴らしい眺めを見とれているうちに御殿場駅に到着した。この環境の良い富士山の麓にある蔦の枝木のグリーンをバックにしたグレー色「RICOH」の社名がはっきりとわかる美しいビルディングが本日の工場見学ツアーの場所であった。

本日、1月25日(火曜日)の13:30に現地集合で集まった経営士会のメンバーは6名であった。定刻通りに「リコー環境事業開発センター」の会議室にて今回の見学会がスタートした。私は、最初に工場に入って来た時の感じや説明用のパンフレットを見ていて、なんとなく疑問に思っていた工場レイアウトが見学に先立ち会社側の説明で納得ができた。

この工場は1985年に複写機やプリンターの生産拠点・リコー御殿場事業所として設立されたが、その後、2013年にいったん事業を休止して2015年に「環境関連事業を創出する拠点」として再稼働をされた。環境保全と利益創出を同時に実現する「環境経営」をコンセプトに継続的な活動を推進している！との説明がありました。またこのセンターはリコーグループでのSDGsの達成のために「脱炭素社会の実現」・「環境型社会の実現」取り組む大変大きな役割を担っている拠点であることもお話いただきました。

(私の認識では多くの場合、環境を意識して建てられた工場は地形や樹木、池、小川、などを自然のあるがままの姿を存続させて工場建設されるために、かなりユニークな工場があり大変興味があった。)

この「環境事業開発センター」の事業は3つあり、1つは「創る＝新規環境事業の創出」としてオープンなオフィスでの作業環境や照明空調制御システム、木材のバイオマス利用&活用、HEV電池、発砲シート、樹脂素材餞別器、などを3現主義(現地、現場、現物、)でご説明をいただきました。

2つ目は「続ける＝リユース・リサイクルセンター」で全国にある17ヶ所のOA機器(大型コピー機)のリユース・リサイクルをこの工場にて行っている。その故障、使用不可などの稼働できないコピー機をこの工場で再生されて再度市場に送り出している現場をじっくり見学させていただいた。整理整頓された工場内はさながら量産工場のような雰囲気の中で女性社員を中心に自動搬送ロボットなどが忙しく稼働していた。

3つ目は「魅せる＝環境コミュニケーションの拠点」としてリコーの今と未来の環境活動を発信している現場を見学させていただきました。リコーが描く未来のビジョンのシアター、環境ソルー

ション(ここではユニークな試みとして我々見学者の記念写真(以下に添付)にメッセージを記載して、リコーさんで1本の植樹寄付を行うとのことであった!)富士山麓に生息する動植物や廃材利用、エコガーデン構想(御殿場市とマッチングして推進)資源の環境リサイクル、環境未来技術コーナー、などの現物を見ながらのご案内を見学させて頂きました。以上の大変素晴らしいプレゼンテーションや3現主義による見学などをご担当の鎌野岳様、斎藤啓司様、3人の女性のご案内は素晴らしく大変お世話になりました。

特に感動した内容は、シアターのスクリーンに「山下良則社長」の素晴らしいメッセージで「美しい地球を未来の子供たちにお返りする!事が私たちの使命です!」とのお話をいただきました。私は今までこの様な考え方をしたことがなく「目からうろこ」の感動を受けました。

今日のリコーさんの環境に関する考え方はやはり企業のトップのリーダーシップの要素として①変化を察知し、②長期的な視点で取り組むべき内容を明示し、③組織を一つにまとめて集中力を高めること、を実践されている素晴らしい経営者だと感心いたしました。またこのような環境事業をオープンにして多くの見学者(4000人/年間)を受け入れて情報提供やパートナー探しの呼びかけ!などの企業のボランティア精神には脱帽いたしました。

工場見学後に本日の工場見学に参加した我々6名(本田哲行南関東支部長、多賀吉令中部支部幹事、今枝健治中部支部幹事、南関東支部中松幸治様、近畿支部舛田羊一様)よりQ&Aが行われ、活発な質疑応答がありました。残念ながら予定時間がきてしまいましたがとても有意義な工場見学ツアーでした。この様な素晴らしい工場見学ツアーを企画されたCSR環境事業部はじめ本部を含めた関係各位に感謝と共に御礼申し上げます。ありがとうございました。



リコー環境事業開発センター  
RICOH Eco Business Development Center

RICOH  
imagine. change.



(改めて環境事業の大切さを知り気合充分の参加者)

MPPリーダー更新研修は、支部・県会主催での実施が原則(規約)ですが、新型コロナ禍において2年間実施できない状況でありました。そこで今回は、特例として、MPP委員会主催により、3回に分けて実施することになりました。研修対象者には、2021年12月中旬にご案内していました。

- ・第1回実施日：2022年2月6日(日)10時～17時(昼休み1時間、適宜途中休憩)
- ・受講者：溝淵新蔵(北海道)、高村一文(北海道)、木股悟志(北関東)、土橋留美子(東京)、河上晃(近畿)、岩井美喜夫(四国) 計6名(順不同、敬称略)

事前に「MPPリーダーマニュアル(最新改訂版)」配布し、当日はZoomにより以下の主な内容で行われました。

1. 自己紹介の意義
2. リーダー更新研修について
3. MPPの意義
4. MPPの実施要領
5. リーダー報告書のまとめ方
6. 会員外への普及のためのMPPリーダー
7. MPP事業推進ガイドライン(「MC」2021年9・10月号13～14ページ)
8. オンラインMPP実施ガイドライン(「MC」2021年1・2月号8～9ページ)
9. MPPケース作成ガイドライン(「MC」2021年1・2月号7ページ)
10. MPP「演習」
  - ・全員が交代でリーダー(レコーダー)を務める
11. MPPリーダー更新研修感想文作成(発表・意見交換)

第2回は、2月20日(日)、第3回は3月20日(日)に開催されます。

\*今回の更新研修受講者は、一律に(特例)2022年度から5年間が有効期間となります。



(スクリーンショット)

- ・第1回講師：日野隆生(東京)・島影教子(東京)、オブザーバー一瀬良之(南関東)

(順不同、敬称略)

事業部・委員会活動

## AMCJクロッシング活動報告・今後のスケジュール

AMCJクロッシング

早春を迎え、今までの寒さも和らぎ、日増しに暖かさが感じる季節になってきました。会員の皆様におかれましてはいかがお過ごしでしょうか。

さて、12月に開催をしました「第5回AMCJクロッシング」を報告致します。約30名のご参加いただき、またアンケートのご回答も頂戴し有難うございます。多様なご意見を踏まえながら、全国会員の皆さまがお互いを知っていただける場になるように、運営を行ってまいります。今後とも宜しくお願いします。

AMCJクロッシング委員長 戸田 裕之

### ◆『第5回 AMCJクロッシング』、12月12日(日)、14:00～、参加者30名

テーマ「これからのWebマーケティングとは」

～ 集客にはSNSが最適！ Line/インスタ/TikTokなど～

ファシリテーター：土橋 るみこ 会員(東京)

《参加者からの感想など》

- ・最新の知見を得られました。
- ・大変良かったです、みなさんがたくさん話をされて面白かった。
- ・経営士の皆さまとの連帯感を感じることが出来ます、感謝です。
- ・参考になります、SNSの活用はこれからの課題です。

### ◆今後のスケジュール

2022年4月10日(日)、14:00～16:00

『第7回 AMCJクロッシング』、テーマ未定

2022年6月12日(日)、14:00～16:00

『第8回 AMCJクロッシング』、テーマ未定

AMCJクロッシングの開催日は、【偶数月 第2日曜日】を予定しております

お申し込み先：[keieishikai.crossing@gmail.com](mailto:keieishikai.crossing@gmail.com)

メール件名：AMCJクロッシング 申し込み

メール宛先：AMCJクロッシング 戸田宛て

メール本文：①お名前、②会員番号、③支部名、④電話番号

## 横浜市立大学エクステンション講座に当会が講師として参加

横浜市立大学・CSR&サステナビリティセンター LLCと日本経営士会のCSR、環境、SDGs推進の関係で連携することで2021年7月に覚え書を締結いたしました。

この連携の第一弾として、横浜市立大学の学生ならびに社会人を対象にしたエクステンション講座に当会も講師として参加いたしました。主な内容は次の通りです。

### ■講義の内容「SDGs経営戦略 ～経営士による最新事情の解説と実践的ワークショップ～」

◇第1回 2021年12月16日(木曜日)

- ・テーマ1: ポストコロナ、世界・日本の経済動向(VUCA)とSDGs戦略
- ・影山 摩子弥 横浜市立大学 国際教養学部教授 CSR&サステナビリティセンター長
- ・鈴木 和男 一般社団法人日本経営士会 会長(代表理事)

◇第2回 2021年1月13日(木曜日)

- ・テーマ2: 超入門「社会的インパクトマネジメント」とその実践  
～SDGsには社会的インパクトがよく似合う～
- ・影山 摩子弥 同上
- ・横田 英滋 経営支援事業部 委員

◇第3回 2022年1月20日(木曜日)

- ・テーマ3: テーマ1と2のワークショップ
- ・影山 摩子弥 同上
- ・福井 浩 CSR環境事業部長
- ・本田 哲行 SDGs事業部 委員長



(写真はワークショップ発表の様子)

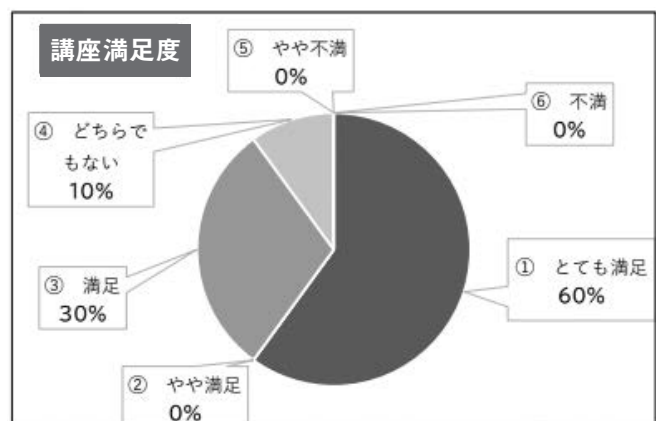
### ■まとめ

今回の開催場所は、横浜ランドマークタワー 7階の横浜市立大学・みなとみらいサテライトキャンパスで、学生を含め約20名でしたが、新型コロナウイルス・オミクロン株の急拡大の影響もあり、10名あまりがリアル形式で参加いただきました。

講座満足度は、図1の受講アンケート結果にありますよう概ね好評でありました。

このような結果から、引き続き来年度のエクステンション講座への講師要請をいただいております。場所は、IDEC公益財団法人横浜企業支援財団の同センター内研修室にて開催予定です。

今後も当会としても更に実績を積み、横浜市立大学との関係強化に努めたいと思います。



(図1.受講アンケート結果の講座満足度)

SDGs事業部 [文責 福井 浩]

## 「サステイナブル・マネジメント・センター」プレキックオフの開催

2022年2月3日(木)19:00～21:00 オンラインにて「サステイナブル・マネジメント・センター(以下SMC)」のプレキックオフを開催しました。全国の各支部・地域から応募により総勢47名の参加があり、ワクワク感とともに熱気を感じられる会合となりました。

冒頭、鈴木和男会長から以下のように「SMC」の設立趣旨の説明がありました。

「今一度原点に帰り、日本経営士会及び全会員が持続可能な社会構築支援のためになすべき社会・環境などの価値と経済価値の創出を高めて、そしてその活動を継続するために今般、新たな組織「SMC」を創ります。その「SMC」には、①SX/GX ②DX ③ESG投資・企業分析・評価 ④マーケティング ⑤SDGs経営士養成講座・CSR環境経営士養成講座 ⑥経営士・経営士補等講座 ⑦SMCプロジェクト の7つのグループで活動を展開していきます。7つのグループは固定的なものではなく今後の社会経済や技術展開により柔軟に変化・対応していきたいと思っています。」

続いて7つのグループに分かれて、ブレイクアウトセッションにてメンバーが各々自己紹介を行うとともに今後の目指すべき方向について話し合いを行いました。

その後、全体セッションで各グループリーダーからグループ内で話し合った今後の方向を発表してもらいました。

全体の意見交換では、「それぞれのグループが単独で活動するだけでなく、連携し有機的なつながりをもった活動が有効と思う。」という意見や「グループリーダー会議を設定して情報共有する事が大切。」など、今後の展開に有意義な意見が交わされました。

今後「SMC」全体事業計画を2月末までに策定し、本年4月1日のキックオフに向けて準備を進めていきます。

(専務理事・SMC事務局 近藤 安弘)



(平日の夜開催にもかかわらず40名以上が参加した)



# 「TAMAマネジメント研究会」の代表幹事交代と今後の活動

## TAMAマネジメント研究会

2022年2月

TAMAマネジメント研究会事務局広報担当 小林 伸矢

「TAMAマネジメント研究会」は、1993年(平成)6月、日本経営士会東京支部の研究会として、多摩地区の経営士が山本功先生の提唱に賛同し立川で発足しました。

研究会の目的は、会員の経営コンサルタント力の向上をはかると共に、地域産業の発展に寄与することを基本に、月例研修会、企業見学・研修、展示会視察、情報交流会等の活動を行っております。

現在は、経営士・経営士補の他に経営支援に関連するさまざまな専門資格を保有する先生(弁護士、中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、技術士等)、企業経営者・OB、等の方が意欲的に研鑽しあっています。

### 【代表幹事の交代について】

TAMA研のご発展に尽力された松尾實 現代表幹事に感謝を申し上げます。

●現代表幹事 松尾 實 → ●新代表幹事 山本 忠

### 【新体制について】

●相談役：長谷川正博／松尾 實 ●監事：市川健治郎

幹 事		専 門 担 当	
・代表	山本 忠	・経営	・生産 ・環境
代理	山本幸一	・経営	・マーケティング ・人事
・財務	横井三郎	・財務	・金融
・広報・総務	小林伸矢	・技術	・情報
・企画	全幹事		

### 【山本忠代表幹事就任のご挨拶】

TAMA研の活動は、この2年間、新型コロナ感染対応を考慮し、十分行うことが出来ませんでした。皆様のご協力とご支援に支えられオンラインによる研修会を開催し、情報の共有と研鑽に励んでまいりました。2022年度は新たな時代を迎え、日本経営士会皆様のご支援のもと、会員の連携強化をはかると共に下記の活動方針に基づき更なる飛躍を期してまいりたいと思います。どうぞよろしく願い申し上げます。

### 【TAMA研創立の理念のもと「会員の友情と絆」を大切に】

- ◆2023年6月には、TAMA研創立30周年を迎えます。今年度は30周年に相応しいTAMA研の体制強化と更なる会員とのコミュニケーションの充実化をはかります。
- ◆お互いに研鑽しあい、一層の研鑽に励むとともに多摩地域の貢献活動を推進してまいります。
- ◆参加会員の希望を踏まえ、研修計画等を立案し開催してまいります。
- ◆創立30周年記念イベントおよび記念誌の発行等を検討し進めてまいります。

以上

## 支部活動報告

# 支部活動報告 北関東支部茨城県会

北関東支部 茨城県会

2022年が始まりました。大きな変化としては、コロナ以前から言われてきた「VUCA・不確実性の時代」が、鮮明に意識されるようになったと実感しております。

今年はさらに環境の変化に対応する力が試されていくのではないかと感じております。

ありとあらゆることで変化が加速をしていく時代となりました。

経営士として、コロナ禍への対応という大きな強制力の中で、常にお客様の不安に寄り添い、相談してよかったと思って頂けるご支援ができるよう活動していきたいです。

吉村 千鶴子

このご時世で、今までゆったりと進んでいた事象が一気に加速した2年間だと実感。

新規客の追求、フローのお客様の追求ではなく、地に足のついた手堅いお客様との関係構築、小手先のテクニックではなく、商いの原点である大福帳、お客様のストック化の重要性がまざまざと思い知らされました。

ご時世の「ハレとケ」に合わせた伸縮性のある、個店だけではなく面での相乗効果など、このご時世ならではの経営法を意識した活動を旨としたいと思います。

佐藤 久彰

「新型コロナへの対応に明け暮れた2年間が過ぎ、多くの給付金・補助金などのサポート・支援を数多く経験いたしました。2022年は、その対応だけでなく、売り上げ・利益に繋がる活動を増やします。自身の経歴から、営業・販売・接客対応(ソーシャルディスタンスを守りながら)のノウハウを活用し、結果の出る経営士として、活動して参ります。よろしくお願いいたします。

大内 雅功

## <2021年最後の例会を開催>

日時：2021年12月25日、13:30~16:30

土曜例会場：ひたちなか商工会議所会議室

会員から2021年報告、翌年の抱負等発言がありました。

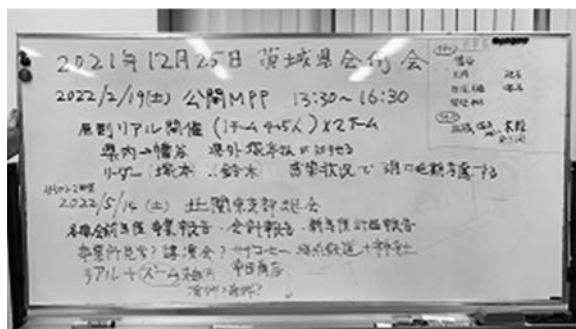
2022年2月例会にてMPP開催のことについて打ち合わせしました。

2022年5月北関東支部報告会は茨城県会が担当であることが報告されました。

感染症が再び増えつつある状況なので各自十分注意しながらも活動継続を確認し例会を閉じました。



(2021年最後の例会)



(2022年の予定を打ち合わせ)

## 支部活動報告

# 北関東支部新潟県会 第32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32回 公開MPP

日時 2022年2月19日(土) 14:00～17:00(3時間)  
会場 長岡市 まちなかキャンパス長岡  
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、桑山支部長  
一般参加者 萩原玄 氏、加藤誠 氏、南口誠 氏、重田謙 氏、勝身麻美 氏、中山弘史朗 氏、松井美浩 氏

今年初めての第32回公開MPPを会員参加者7名、一般参加者7名で長岡市のまちなかキャンパス長岡で開催しました。今回はMPPに初めての参加者が4名おられるため討議前に桑山会員よりオリエンテーションを行いました。ケースは新潟県会MPPケース研究会のトライアルケース「企業従事未経験者への経営者教育」を使用し、Aチームは5名、リーダー木村会員、レコーダー萩原氏、Bチームは5名、リーダー西山会員、レコーダー粉川会員、Cチームは4名、リーダー磯部会員、レコーダー桑山会員の3チームで討議を行いました。

ケース概要は、「レンタルリースの同族会社社長の息子は美術大学の出身で卒業後5年を経て会社に入社した。社長は後継者になりうる人材に育てるため全国の営業所の中で業績トップクラスの新潟営業所長に教育を委ねた。所長はどのように処遇し何を教育すべきか悩んでいる」です。今回のケースの設定は所長への助言と社長の息子の教育内容と方法について経営士チームに助言を求めています。

Aチームは現在の親族との関係性や資本関係等の前提課題討議後、新潟営業所にてOJT・経営の勉強・新規事業の担当をさせ、10年を目途に後継者教育を行うことで討議を進めました。Bチームは将来の社長として従業員に批判されないよう教育することを前提にまず新潟営業所にて実務の勉強と併せて社長・経営学の勉強を行い15年以内で後継者教育を行うことで討議を進めました。Cチームは新潟営業所にてビジネスマナー、通常業務、営業、管理業務、新規事業を6年で勉強・習得後、本社にて経営者教育を4年間行い、10年を目標に後継者教育することで討議を進めました。

終了後は3チームの発表と質疑応答を行い、桑山会員より講評後、新潟県会MPPケース研究会の渡辺会員から後継者教育の実際についてケース解説が行われました。今回は一般参加として長岡技術科学大学から先生3名、学生1名の参加があり活発なチーム討議が行われました。



(Aチーム南口氏発表風景)



(Bチーム中山氏発表風景)



(Cチーム松井氏発表風景)

本年5月に第55期経営士養成講座開催(千葉支部主幹)を予定しています。この講座ではリアル会議方式とオンライン方式を組み合わせたハイブリット方式の講義を計画しています。この訓練を兼ねて千葉支部は1月から幹事会・運営委員会と3C勉強会もハイブリット形式を採用しています。

開催日 : 12月18日(土)、1月29日(土)

会場 : Zoom会議+公民館会議室(ハイブリット方式)

### 第1部 幹事会・運営委員会

- 議題 ① 理事会報告  
 ② 第55期経営士養成講座  
 ③ 勝浦市管理者向けマインドチェンジセミナー など

### 第2部 勉強会“3Cの会”

- 1) 講 師：宮川 誠一 会員(12月18日)  
 講演タイトル：小売業の販売促進
- 2) 講 師：木下 浩司 会員(12月18日)  
 講演タイトル：販売士が伝える流通の今、これから
- 3) 講 師：関口 恒 会員(1月29日)  
 講演タイトル：ファミリー事業における事業承継
- 4) 講 師：橋本 弥司子 会員(1月29日)  
 講演タイトル：魂が悦ぶ「出版」

以上



(木下 浩司 講師)



(橋本 弥司子 講師)

## 支部活動報告

# 中部支部12月～1月度活動報告

中部支部

### ◆経営研究会

開催日時：2021年12月12日(日) 15:00～16:30(Zoom)

テーマ：「こうすれば、環境経営で中小企業の悩みを解決できる」

講師：溝口知秀

環境マネジメントシステム「エコステージ」を多くの中小企業に広げていく活動の一環として、静岡県袋井地区の中小企業を対象に「環境経営で中小企業の悩みを解決しよう」というセミナーを計画してきました。残念ながら参加希望者が少なくセミナーは中止となりましたが、今後の活動の参考にしていただくように、セミナー開催に向けての取り組み内容とセミナー用資料の説明をおこないました。



セミナーでは中小企業経営者の悩みについて言及し、その悩みを解決するためには昨今の環境問題を十分理解したうえで環境活動を自社の活動に取り入れ継続的に改善していくことが必要だと説明しました。

環境経営を実践するためにはSDGs、二酸化炭素排出削減と日々の企業活動がどのように関連しているかを考えた上で、外部の環境マネジメントシステムを活用することが重要です。

中でも「エコステージ」は日本経営士会のメンバーが責任をもってコンサルティングと評価を行うことで、単なる外部認証にとどまらず、自社の利益にもつながる活動になるとの説明を行いました。

### ◆ECO研究会

開催日時：2021年12月19日(日) 15:00～16:30

開催場所：ZOOMオンライン 参加者7名

テーマ：「行政・市民・企業協働による社会課題解決事例 環境経営の一考察」

講師：江口敬一

1999年2月名古屋市において「ごみ非常事態宣言」が発せられた。処理限界を向かえつつあった、ごみを最終処分する愛岐処分場に替え、藤前干潟に建設予定であった最終処分場が、環境保護団体の強硬な反対運動により着工寸前で建設が白紙撤回され、数年内には、ごみの行き場が失われる事態となった。この状況に名古屋市内の全新聞社、新聞販売店、製紙会社、古紙回収業者、市民団体、名古屋市による「なごや古紙リサイクル協議会」が急遽、新聞社と名古屋市の主導のもと結成され、市内小学校区ごとにある自治会を主催者とする拠点または戸別で毎月、古紙を回収する「学区協議会方式」の集団古紙回収が実施されることとなった。新聞社、新聞販売店は紙面、回収告知チラシ、環境情報紙の発行などで、回収ルールの周知やリサイクル活動の啓発を行った。回収システムの継続性を維持するため製紙会社は需給に関係なく、回収古紙



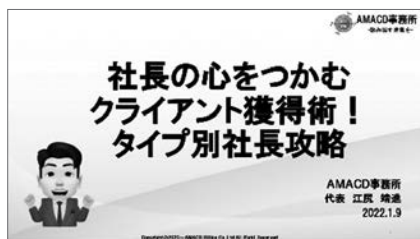
全量を引取り、市は適正価格に基づき古紙回収業者と自治会に規定の助成金が分配された。この古紙回収システムが20年以上、現在も維持されているのは、当初より事業の持続性に重点が置かれていたからである。非常事態宣言後、2年間で名古屋市は、ごみの2割、20万トン減量に成功。当時、事業者側の人間として協議会の運営、環境情報紙の発行に携わった経験を環境経営の一考察として話をさせていただいた。

## ◆コンサルティング研究会

開催日時：2022年1月9日(日) 15:00～16:30 参加者8名

テーマ：【社長の心を掴むクライアント獲得術タイプ別社長攻略】

講師：AMACD事務所 代表 江尻靖進



【自己紹介】機械器具設置製造業での実務経験20年間を活かし、製造業を中心に個人事業主・小規模企業・中小企業に対して企業支援をしております。

【タイプ別社長攻略】経営者の方は、当然1人1人が違う性格です。この性格を見極めることは、コンサルタントとして非常に大切です。8つの型(8つの性格)を知る事で、クライアン

トである社長の心を掴む事が可能となります。社長の心の扉を開き、心中を読み解き、クライアントを獲得する術を伝える講座として説明させて頂きました。8つの型は、躊躇型・硬直型・自己満足型・一攫千金型・有志型・片手間型・勉強型・他力本願型とあり各型の特徴から対応方法などを今までの実績を基に発表させて頂きました。発表後は、参加者との質疑応答を実施し課題点を探りました。



(講師及び参加者)

## ◆令和4年賀詞交歓会

開催日時：2022年1月23日(日) 14:30～17:30

開催場所：中日MBセントラルビル8F 参加者6名



(副支部長 三品富義)

### ◇新年挨拶：副支部長 三品富義

支部全体の活動報告、メッセナゴヤ、支部研究会、養成講座、エコステージについての報告。予算繰越金などの概要説明。現状の支部状況を説明。支部状況に関する問題点、課題点の発表。来期に向けての抱負をお話し頂きました。

### ◇元気化プロジェクトリーダー報告：江口敬一

元気化プロジェクトでは、支部研究会、養成講座、メッセナゴヤ、エコステージの4事業を活性化させるべく立ち上がったプロジェクトです。各事業のリーダーより、活動報告、活動結果などを報告致しました。

◇会員の新年抱負：各会員にて、新年の挨拶から、今年の抱負を語り合い盛り上げました。

### ◇新春講演会(16:00～17:30)

テーマ：報連相から雑相の時代へ

～次代に求められるコミュニケーションとは～

講師：コーチングサプリー代表 田中直美様

内容①：コロナ禍で顕在化した会社に必要なコミュニケーション。内容②：雑相・対話のコミュニケーションとは。内容③：4つのコミュニケーションタイプについて講演頂きました。管理職が抱える在宅勤務の課題・ウィズコロナ、アフターコロ



(講師 田中直美様)

ナのマネジメントスタイル、イノベーションを生み出した会社の共通点、組織における5種類のコミュニケーション、タイプ別特徴と対話攻略法、組織に求められる新しい行動法式、次代の経営者に求められる部下との関わり方など、具体的な例も挙げて頂き、聞き手の気持ちを考慮しながら進行頂き、非常に勉強になりました。後半では、自分のコミュニケーションタイプを知るチェックシートで実際に自身のタイプを知る事も出来より深く学ぶ事が出来ました。最後に質疑応答などでコミュニケーションを図り、非常に有意義な時間となりました。

以上

## インフォメーション

お知り合い、指導先の方々にお勧めください!!

### 第55期経営士養成講座のご案内

[本部・中日本ブロック共催]

#### 研修期間

期 間 2022年5月28日(土)～2022年7月30日(土)の10日間

#### 研修会場

会 場：一般社団法人日本経営士会 本部会議室  
および実務研修先(東京都)  
研修場所 住 所：〒102-0084  
東京都千代田区二番町12-12 B.D.A.二番町ビル5F

#### 受講対象者

原則として、大学卒業程度の学識と実務経験5年以上を有し、次のいずれかに該当する方

- ①経営コンサルタントを目指す人
- ②企業に勤務されていて、経営や管理リーダーを目指している人
- ③企業の経営者、後継者、経営幹部候補者

#### 受講申し込み

申込方法 メール又はファックスにてお申込み下さい。  
受講料の納入をもって受付完了とさせていただきます。

募集人員 10名(定員になり次第締め切らせていただきます)

受講料 220,000円(消費税含む) ※受講開始後の返金は致しません。

# Management

経営に知恵と革新

Intelligence and Innovation in Management

# Consultant