

創立30周年記念 サマーセミナー

日 時：平成30年 7 月 6 日(金)～ 7 日(土)

会 場：日光金谷ホテル 他

1 日目

【昼食交流会】

学生約40人と会員約40人が、各テーブルに交互に座り、日光金谷ホテル『百年カレーライス』を食べた後、進行役を置いて、交流会が行われた。

初めに学生側、次に会員側からそれぞれの自己紹介をしてから、学生側からの積極的な質問を皮切りに、活発な交流が行われた。

(全体の様子)



(交流の様子)



【リレー講演会】

〈開催挨拶〉 石川理事

当会のサマーセミナーにお集まり頂き、誠にありがとうございます。今回は、創立30周年記念ということで、大学生にも御参加頂いております。



これから、私たち会員も普段聞くことが出来ない、5名の大先輩のお話をリレー形式でお聞きする「リレー講演会」という初めての試みを設定させて頂きました。1名30分という短い時間で、話をまとめずらい部分もあるかとは思いますが、我々会員も今まで知らなかった沢山のことを今日の講演から、学ぶ取ることでもあるであろうと楽しみにしております。この講演を通して、大学生の皆様にも何かの学びとなることを楽しみにして、開会の挨拶とさせて頂きます。本日は、宜しくお願い致します。



〈第1部〉

テーマ『日光ルネサンス』

～国際観光地・日光の未来～』

講師：嶺 康夫 氏

(金谷ホテル株 代表取締役会長)

【講演趣旨】

今日は『日光ルネサンス』ということにして、ルネサンスとい



いますと、私たちが学校の歴史で習うところでは、14～15世紀

の文芸復興というふうに教わったと思うんですね。でも、今は、ルネサンスは日本語で訳す時、再生や復活と言っています。何でこのタイトルかというと、来年は世界遺産20周年でして、日光東照宮の平成の大改修は、国宝関係は大体終わりました、来年はいよいよ、輪王寺の三仏堂の周りが、綺麗になります。それが5月頃になると、ちょうど天皇陛下のご退位、ご即位のタイミングに掛かるということでございまして、この日光が大変活気のある1年になってくるのだらうなということで『日光ルネサンス』としました。

【栃木県の観光業界の現状】

現在、栃木県の観光業界もいろいろ大きな波が出てきています。日経新聞にも掲載されていましたが、いよいよ鬼怒川エリアにDMCができます。また、日光には地域版DMOがあります。それから、宇都宮市では、もうとくに始まっていますが大谷地区の観光資源化、大田原では大田原ツーリズムによる農業体験等があります。

我々は、去年、日本リゾートホテルの会を作ろうと一生懸命やっけていまして、今、観光の世界に新しい動きがどんどん出てきているということでございます。

演題にもございますが、結論から言うと、

将来ものすごく明るいね、日光。特に旧日光市の議論になってしまいますが、大変明るい材料ばかりでございます。

【日光東照宮の参拝人数の推移】

日光東照宮が350周年の記念誌を出したときに、今までの数字を時系列で参拝人数を公表しました。要するに昭和48年の310万人がピークでしたが、そこから一度減少しますが、昨年267万人まで回復したというんですね。日光市以外の方に色々お話を聞きますと、少子高齢化で修学旅行客が来ないから、昔300万人いたけどもう行きっこないよ、という声が多かったです。私の考えは全く反対でございまして、多分、あと数年以内に400万人を突破すると思います。何故かと言うと、今年5月発表の参拝人数のインバウンド比率が約15%でした。しかし、今後おそらく50%越えると思います。そうすると400万人は、大して時間がかからないのではないかと思います。

【平成29年栃木県観光統計】

続いて、毎年5月に発表となる平成29年栃木県観光統計がございまして。これを見ると、昨年の観光客入込数は92,768人で過去最高です。それから、観光客宿泊者数は、3年連続で、大震災前を超える宿泊数と書いてありますが、これは要するに答えから言うと、来てくれるお客さんは多いけども、泊まる人は少ないよね、ということです。問題は宿泊産業の改革が遅れているということになります。

【東武グループ中期経営計画

(日光・鬼怒川エリア)】

私たちも本当は2年前に、東武グループに加入したところでございます。実際は、東武さんに頭下げて助けて下さいと言ったのではなく、東武さんから「ご興味ありますか」と言うから、「ありますよ」と言ったら、「ではお手伝いしますよ」ということで、なりました。皆さんが私に言います「東武さんを買収されて、何でまだ社長やっているの」と。そしたら、今回のバトンタッチで、実際、金谷

ホテルプロパー社員の平野新社長となりました。今後とも宜しくお願いします。東武グループの中期経営計画の中で、日光鬼怒川エリアは最重点投資エリアとなっていて、一つ例を挙げると、明日の観光で東武ワールドスクエアに行くと思いますが、ワールドスクエアという駅を造って頑張っています。

【日本クラシックホテルの会】

次に、日本クラシックホテルの会の設立についてですが、組織を見ると、やはり日本の観光産業は、鉄道関連企業の力が強いと思います。日本クラシックホテルの会の会長は、JR系の横浜のニューグラントさんがやっています。それから金谷ホテルは東武さんに入りまして、富士屋ホテルさんが、国際興業です。万平ホテルは森トラストグループ。それから奈良ホテルさんはJRと近鉄ですね。東京ステーションホテルがJR。蒲郡と雲仙観光は独立系でございますが。その次の川奈ホテルさんは西武ですね。ですから、よりスケールを取って、ほとんどが鉄道系ということで、これも日本の特色だと思います。

しかし、この会にも沢山課題がありまして、要するに、この会が仲良し相談室ではなく、ちゃんとみんなで頑張って収益が取れるような組織にしないと駄目だよねということが一つ。それと、エリアが少し偏っているんですね。北海道エリアと、中国、四国エリアがありません。その辺を少し直した方がいいと、私は思っています。

【始まっている大観光時代】

それから、もう5年前になりますが、私が、『始まっている大観光時代』という題で、下野新聞さんに掲載されたことがあります。その中に、人気の観光地にはますます客が集中し、行列はどんどん長くなり、国によっては社会不安が今以上に高まると書きましたが、これは多分、実現してしまうと思います。ここだと東照宮だと思います。去年の3月に陽明門の大改修が終了したら、どういう状況に

なったかということ、ゴールデンウィークは切符を買う人の長蛇の列で、大変時間がかかってしまった。それで年間参拝人数270万人です。これが、400万人だったら、もう大変なことになってしまうので、対策を考えないといけないと思います。

要するに、本来考えなくてはならないのは、私は宿泊待遇だと思うんですね。その辺、忙しそうですが、環境づくりをやったからって、中々、本当の意味でのDMOをやらないと駄目だと思います。それは行政や鉄道会社や、広告代理店や学者さんでやったからといっても、埒が明かないということです。観光地経営をきっちりやらないと駄目だっていうことが言えると思います。



【日光ルネサンスプロジェクト】

『ハゲタカ』の本の中に、日光ルネサンスプロジェクトがありまして、その一部を読んで、終わりにします。この日光ルネサンスプランでは、日光と中禅寺湖にあるヘリポートと、シャトルヘリのための格納庫まで用意し、成田からチャーター便で日光中禅寺までを結ぶ。更に、ナショナルトラストに資金提供をして、奥日光全域をナショナルトラストの保護エリアにして、乗用車の乗り入れを華嚴の滝までとし、そこから先は排気ガスが出る乗り物は全て進入禁止にするサンクチュアリーを目指す。この一帯に残すホテルは、いずれも最低でも1人単価5万円以上とし、世界中のアップー層だけのエリアに特化。敷地内には歴史、自然、美術、建築等の専門家を常駐

させ、宿泊客のオーダーに対する個人配慮を行う。日光ルネサンスプロジェクトは、そんな壮大なプランだ。既に金融庁、国土交通省、各部署のバックアップも取り付け、観光立国日本のモデル地区として数百億余りの補助金を取り付けており、残りはその心臓となるミカドホテルをどう攻略するかということですので、日光金谷ホテルのことが書いてあるのでございます。

〈第2部〉

テーマ『夢は大きく』

講師：渡部 渉 氏

(株)カナメ 取締役会長

【講演趣旨】

今日は学生さんが大勢来ているので是非、何か一つでも勉強になればというように思いでお話したいと思っています。テーマは「夢は大きく」です。



【家業に入った経緯】

私は、福島県喜多方市の出身です。今でこそラーメンで有名になりましたが、本当に何もなかったところでした。

今は金属屋根業界と言っていますが、私の家は、当時は父がトタン屋を営んでいました。実際は、弟子入りしたわけでもなく、食うために色々な職業の手伝いをして見様見真似で地下水ポンプの鉄管の打ち込みや、屋根のペンキ塗り、トタン屋の手伝いをして生計を立てていました。

私が中学校3年の7月頃に、学校の先生が3回家庭訪問に来ました。父は、私を脇に座らせて、先生と話をしますが話がかみ合わないのです。「これからの時代、高校や大学に行く時代になる、せめて高校くらいは」と言っ

ている先生を前にして、「お前がもし家を継いでくれたら、5年後には喜多方一番になる、10年後には福島県一番になる、20年後には東北6県で1番になる」という話を何遍もするのです。私は多感でしたから、よしやってやろうという気になって、卒業後に家業に入りましたが、仕事がないのです。

7月の初めころペンキを塗り終えて帰り途中に丁度塗り頃の家があって、初めて営業をしたのです。なんと行ったか覚えていませんが、恐らく「ペンキが余ったので安くしますからどうですか」などと言ったのでしょう。お客様から「幾らくらいかかるのか見積もって」と言われその場で金額を出して仕事を頂いたのです。今思うと安かったのもあると思うが幼いような感じで不憫に思ったのかも知れません。

【竹丸金属への出稼ぎ】

何とか10月ぐらいまでは仕事を繋ぎましたが、喜多方は雪のため11月頃になるともう仕事がありません。たまたま同業者から、竹丸金属という、当時東北では一番大きかった仙台の板金屋へ行かないかとの話を頂き、私を含め3人で行きました。1月6日から盛岡駅の西側にある城西中学校の体育館の屋根工事に入りましたが、当時、盛岡はマイナス10度まで下がり非常に厳しい寒さでした。

現場が遅れていることもあったのですが、お昼休憩は30分程度、夜はサーチライトをつけて8時まで仕事をするのです。こんなに働くのかと本当に驚きました。そのわけは、親方が全部総取りしてしまうのです。例えば現場の予算が500人工あれば、会社から500人で請け負うのです。宿代から交通費から全部500人分貰います。それが少し早く終わり400人で上がると、100人分の手間代から、宿代まで全て親方が1人で取るのです。ですから、もの凄く働かされました。そのような仕組みが非常に勉強になりました。

その現場が終わって、1週間程度、次の現

場が出る迄のつなぎの仕事は、請負にならず常用の仕事となります。そうすると全く同じ人間でも何でこんなにと思うぐらい働きます。人間は、やればやっただけの見返りがあれば、ものすごく働くが、やってもやらなくても同じでは、いかに働かないかというのも、非常に勉強になりました。

【栃木県との縁】

私が24歳のときに、喜多方のお客様の紹介で、茨城県高萩に仕事に行きました。そのお宅のかやぶき屋根の改修工事は大体10日程度で終わってしまい、時期も1月でしたし、その後の仕事がありませんでした。私は昼に仕事をして、夜はそのお客様に紹介して頂いた家を営業に歩きました。たまたま運が良くて1軒、2軒仕事を取ると会津から職人を呼んで、現場へ派遣しました。私は、そのうち昼間から営業をやるようになりました。それから、紹介に次ぐ紹介で、高萩から太子、栃木県に入り馬頭ときて玉生（現 塩谷町）の大きな家の工事頂きました。栃木県に来てみたら、家が大きく立派なのです。その時に栃木県は市場性が凄くあると思いました。

そして次の年、私が25歳の時に、栃木県の矢板に営業所を設けました。その時は、家には大反対されました。しかし毎年冬になると仕事がない状態では到底、福島県一番どころか喜多方でも一番になれないとの思いから栃木県矢板市に出てきました。その様な経緯から家からは1銭のお金も貰って来ませんでした。

トヨタのパブリカ（1000cc）に妻と生まれて三か月の娘を乗せ、1トン車（トヨエース）に家財道具を積んできたのです。悲壮感はありません。むしろ希望に燃えていたのです。自信がありました。当時かやぶき屋根1棟の改修工事は平均200万円が相場です。受注を頂くと契約金10%貰えます。20万円貰えると、家賃や、ガソリン代やその他、家族3人が食べられる。だから1棟は取れる自信があったのです。それで実際に4月に来ましたが、お

陰様でお客様がお客様を紹介してくれる良い環境に恵まれました。



【能率給の導入】

ある時、当時で30億程度売り上げている山形県に本社がある競合会社がありました。調べてみると、優良企業で3年前から山形県での個人所得番付第2位でした。そのような会社とよく競合しました。当初は約20%安く受注していました。それでも相手は大きく営業社員も大勢です。自ずと競争は厳しく、そこで仕組みを変えたのです。

先般の竹丸金属の、請負と常用で働く違いの話がありましたが、請負で生産性が上がったとしても、それについて不平不満もあり、それでは駄目ということで、『能率給』という制度を作りました。一般の職人は1.0、特に親方は1.2、見習いは0.5といった係数を作りました。ある現場は100人の予算、それを60人で仕上げると40人手間が浮きます。その40人手間を係数に応じて分配、全員に能率給が付くようにしました。そうするとみんな一生懸命でチームワークが良く、いくらでも働きます。競合先は1軒の完工が平均20日～25日に対し、我が社の職人は、1週間で完工する。ここで圧倒的なコスト競争力が生まれます。まさに『ブルーオーシャン戦略』（W・チャン・キム＋レネ・モボルニュ著）でした。

この頃、金属屋根業界は新しい工法が出たことで急成長したのです。会社は儲かれば良いのだという考えですから中小企業なのにベントンを乗り回していたのです。少し情勢が変

わり厳しくなった途端、大きくなった会社はほぼ倒産しました。

その様なこと事もあり、その後、我が社の売上高はずっと伸びてきました。ちょうど父と約束して20年目の1981年、くしくも父が亡くなった年ですが、東北6県で1番になりました。

【企業理念の制定】

その後、何のために会社があるのか、存続意義は何なのか考えました。第一は従業員の物心両面の幸せを追求すべきだろうとの思いから1985年には経営理念を制定しました。この経営理念は、「私たちみんなの会社です。」「一人一人が経営者です。」「私たち全員の成長と繁栄のためにあります。」この成長と繁栄のためにあるというのは、最後に言ったように物心両面の幸せを考えるという事です。

私どもは毎月、月次決算をやっています。月初めの6日か7日には全社員に先月の受注や売上、経費、利益を全部オープンにしています。ですから、新入社員でも、全部分かる仕組みになっています。

【人生設計の発表】

制定した理念を実現するために1987年から人生設計の発表会をしています。一人一人が目標を掲げ「来年は〇〇になります。そのためには〇〇をやります」。なりたいではなく、「なります」。それから「3年後には1級建築士の資格を取ります。10年後には独立して社長になります。」というようなことを発表させています。それも1987年からずっと継続しております。

日頃の改善・提案から生まれる『有意注意』は毎月一人一件提出しています。その積み重ねもあって知財の累計は、特許件数107件、意匠件数70件に繋がっています。

【むすびに】

1981年の目標達成後も、お陰様で順調に売上、利益ともに伸びてきましたが、その後少し緩んだかなと思います。父と約束した東北

で一番ではなく、日本一とか、世界一とか、より大きな目標を持っていたら、違った展開になっていたかなとも思います。

ですから、『夢は大きく』という題は、私のそういう反省も含めて「夢は、大きく」なのです。ご清聴ありがとうございました。

〈第3部〉

テーマ『志の経営』

講師：飯村 慎一 氏

(光陽電気工事(株) 代表取締役社長)

【講演趣旨】

私は、父から事業を受け継いだ二代目の経営者でございます。父は、会津若松で、送電線の会社を立ち上げましたが、私が子



供の頃、自宅が寮になっており、会社も家庭も区別がなかった様な薄ら覚えがあります。その後、父は本社を会津若松から宇都宮へ移転し、私は、36歳の時に宇都宮へ戻り、現在の会社へ入社しました。我が社は、社員が100名弱の電気工事会社ですが、私の専門は土木工学なので門外漢でしたが、これから大変だなという思いでスタートしました。

本日の内容は、2代目経営者が自分の専門分野と違う中小企業の経営を継承し、業界再編、リーマンショック、東日本大震災、20年間のデフレ経済という厳しい経営環境の下、いかに黒字経営を継続してきたかを、以下の4点からお話しします。1. 志・理念。2. 組織経営。3. チャレンジ精神。4. 寄付文化。

【会社概要】

我が社の概要は、本社は宇都宮市、資本金9,000万、従業員が約150人、事業領域は、送電線路建設工事及び電気設備工事で、これらの2つの事業は創業者がスタートさせ、情報

通信事業及び環境事業は私がスタートさせました。業歴58年ですが、当初35年間は初代が、続いて私が47歳の時に社長に就任しました。そこから23年、創業58年目を迎えているわけですが、この間、業界再編、リーマンショック、東日本大震災がありました。



【1. 志・理念】

ある米国青年の志。1963年、米国アーカンソー州の高校で弁論大会が開催され、優勝者はホワイトハウスへ行き、大統領と面談できるという特典が与えられました。その時優勝した高校生は、ホワイトハウスへ行き、ジョン・F・ケネディと握手をして大変感動し、“よし、将来は大統領を目指そう”という大きな志を高校時代に持ちました。その後、幾多の試練を乗り越えて、アーカンソー州の下院議員、司法長官、知事を歴任し、93年、ついに42代アメリカ大統領に就任しました。その人の名は、ビル・クリントンでございます。

志を持つことは大変重要なことです。『天才とは1%のひらめき（インスピレーション）と99%の努力（パースピレーション）です』とは、エジソンの言葉です。何事も努力が重要ということを表す引用句で、エジソンは何度失敗しても努力を重ねて成功し、発明王になったと言われています。しかし、私はインスピレーションのほうが、更に重要かと思います。そのインスピレーションは志に通じます。エジソンはインスピレーションで、電灯のフィラメントは必ず発明できるという確信を持ちました。その確信がなければ、10回、

20回程度の失敗で終わって、電灯は発明できなかったかもしれません。

志を活かす経営理念。わが社には創業時は経営理念が無かったので、私が社長に就任しました23年前に初めて作成しました。『若さと独創性にあふれた全社員が一丸となって、日々新たな気持ちと親切心を持ちながら、お客さまに最高のサービスを提供し、企業の永続的な繁栄と社員の幸福を目指し、地域社会へ貢献する。』です。社員の行動指針は、『親切心、独創性、若さ、一丸』です。目的は、『社員の幸福と企業の永続的な繁栄』です。使命は、『地域社会への貢献』です。

【2. 組織経営】

私が電気工事業を知らなくて、この会社をここまでやってこれたのは、組織運営法を明確に記述してある経営計画書による経営のおかげです。経営は戦略的意思決定。まず、トップが戦略をきちんと決める。目標、方針、組織は、戦術として幹部に落として、幹部が部門方針や計画を立てて、実行スケジュールを立てる。そして、それらを社員と共に実施するというところでございます。PDCAを回すというのも、もう皆さんご案内のとおりです。

戦略的経営。経営とは、トップの考えていることを、働く人の協力を得て達成することです。経営理念の確立、経営方針の明確化、年度経営計画書を作成することが重要であり、これらは会社のあるべき姿、歩むべき道を示し、船の羅針盤と同じであります。

今年は、110ページの経営計画書を作りましたが、毎年、新しい経営計画書を1冊作成しまして、これによって経営をしていくということで、電気工事業を知らなくてもマネジメントをすることができ、何とか23年間、私が継続してまいりました。

実施のポイントです。全員参加の経営計画発表会は、毎年4月4日、創立記念日に実施します。トップダウンボトムアップの併合。戦略はトップで、戦術を幹部、実施は社員。

日常業務のバイブルとして活用しておりますし、朝礼で唱和しています。

トップのリーダーシップ、戦略、発想は、思い入れが重要です。目標設定が行動の原点になります。できるだけ定量化しております。当社は週休2日制ですが、毎月の第1土曜日だけは全員出社していただいて、これらの目標が達成しているかどうかのフォローしております。先行管理が重要ということで、6カ月の受注先行管理をきっちと1日かけて毎月フォローしておるわけでございます。

『話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず』権限委譲が必要であります。また『やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず』これは信頼です。これらは、山本五十六の言葉でございます。

働き方改革。今、話題になっていますが、対象者は社員よりむしろ社長だと思っております。先程から申し上げているように、己より優れた社員と共に働く。社員を信頼し、社員と共に歩む。そういう社長の姿勢、働き方が必要です。



【3. チャレンジ精神】

光陽スローガンですが、3C精神ということで、チャレンジ・挑戦し、チェンジ・変革し、クリエート・創造する。未来に輝く100年企業を構築しましょうということで、今、58年目です。全社員が自らの課題に果敢に挑戦して、人、技術、組織の変革を図り、新しい価値を創造する。そして、強靱な企業体質と盤石な経営基盤を確立することが必要です。

私が会社に入ってから、情報通信システム、そして光触媒の環境事業、この二つを新規事業としてチャレンジしました。初めは色々大変でありましたが、今、環境事業部は1人当たり一番収益を上げています。8人で売上5億円以上を達成して、高い収益を上げております。今後、さらに再生可能エネルギー、M&A、アライアンス、新規事業などを掲げて、どんどん進めていきたいと考えております。

【4. 寄付文化】

寄付文化の醸成に向けて、地域社会へ貢献するとはどういうことでしょうか。日米の寄付文化には、違いがあります。アメリカと日本の大学の寄付の差は大きいです。これには日米の税金制度の違いがあります。日本は、国税庁に納めてから再配分されるわけですけど、アメリカは直接寄付できる。その分、税金から控除される形です。私は、もう直接寄付した方が良いかなと思います。

ビル・ゲイツ（Microsoft 創業者）は、3.3兆円弱の資産を社会貢献事業に寄付するため、財団を設立しました。ジェフ・ベゾス（Amazon 創業者CEO）は、彼のお父さんがキューバから移民してきたということで、昨年、約37億円を1,000人のDACA（移民の子供の）大学生へ、奨学金を寄付しました。ザッカーバーグ（Facebook CEO）も多額を社会福祉に寄付しました。米国では、経営者は、学校や地域社会へ寄付することによって初めて、成功者として認められる風土があります。

日米の文化の土壌の違い。アメリカは、キリスト教精神の富める人は貧しい人に分け与える、あるいはユダヤ教の律法の中で記されている戒律で慈善を施す、豊かでも貧乏でも、収入の10パーセント寄付する、という風土になっています。寄贈者の名前を冠にした建物（学校等）が米国全土にあります。日米の違いを乗り越えて、日本の国も寄付文化の醸成は必要ではないでしょうか。企業家としての

社会貢献の一つとして、これは重要なポイントではないかと思っています。

【むすびに】

最後になりますけども、今日は沢山の学生がお見えになっていますが、皆さんに期待するものとして、“日本の未来はあなた方の双肩にある”ということをご理解ください。信念の下に高い志を持ち、情熱とチャレンジ精神で、皆さんの大きな夢が実現できますようにお祈り致します。

〈第4部〉

テーマ『企業のイノベーションによる成長』

講師：中津 正修 氏

(トヨタウッドユーホーム(株) 代表取締役社長)

【創業当時】

私どもの会社名は、トヨタウッドユーホームと言い、街づくりや住まいづくりの他にも多角的に色々行ってきました。私はあ



る意味、創業者みたいな状況にあり、昭和50年10月に、宇都宮で3、4人の不動産屋に就職しましたが、その中に1人で建築部を作ったのがスタートです。もう43年ぐらいが経過しました。そのプロセスの中で、私の体験でお話させていただきます。

【イノベーションを起こすには】

企業は、色々な経験をします。私も当然、良いこと、悪いことを沢山経験をさせていただいたのですが、その経験の蓄積が人間の英知や知恵というのでしょうか。そういうものが、ある程度累積されたときに、一つのイノベーションを起こす。やはり、この経験という努力を重ねていかないと、実はイノベーションは起きません。

ダーウィンの話の中に、生命が生存するの

は、強い者が生き残るのではない。賢い者が生き残るのでもない。変化に対応できた者が唯一生存できるというような、ダーウィンの有名な話があるように、戦後の日本の経済というのは、戦争でアメリカにある意味滅茶苦茶にされたところから、こう奇跡の復活を遂げます。

【戦後の住宅復興】

日本では、昭和30年代に住宅復興が始まります。戦争で山の木材資源はほとんど無い中で国が取った政策は、朝鮮戦争時に、武器弾薬を国内生産していた色々なライセンス生産をした工場をうまく活用しようと、世界であまり類のない2次産業が住宅を造りました。パナソニック（現パナホーム）や東芝メイズン、日立アセットホーム、新日鉄等、それからトヨタも少し遅れつ形でその中入りました。実はその時にイノベーションが起きています。木材がない中で、2次産業が唯一手に入れられる経営資源と技術は何かということを考えたときにできたのが、今一般に言われるプレハブ工法ができました。これはデジタル的な成長です。

【団塊の世代の住宅事情】

私が初めて、昭和50年に住宅を1棟造るのですが、そのとき全国では約190万戸建てられていました。団塊の世代が大体20代の後半となり、結婚したとき、6畳2間のお家では、お嫁さんを家に迎え入れられないので、実家から出て、外に家を造る時代でした。これが日本の住宅産業を一気に押し上げてきた誘因であります。

当社が初めて造った物件は、土地が大体35坪か40坪ぐらいで、建物は18坪です。間取りが3K、3DKの家で、安いものだと650万、高くても850万で土地と建物が買えました。

【当社のイノベーション】

○第1のイノベーション

まず土地を安く買って高く売れば、利益が上がります。しかし、イノベーションすると

いうことは、そこに付加価値を付けることです。空間的な存在の土地から、生活感とか利用価値等を付けていく。ただ買って売るだけではなく、そこで生活ができるような環境につくり上げることです。

○第2のイノベーション

私、宇都宮に初めて来ていますから、誰も私のことを知りませんし、私も人を知らない。人脈も、ルートもありませんでした。そこで、電話帳を使ったわけです。昔は固定電話しかありませんから、電話帳は、住宅業界から見たら顧客リストです。当時の不動産業界は待ちの営業でしたが、そこから攻めの営業に切り替える。これが大きなイノベーションであったと思います。今でこそ当たり前前の電話営業や飛び込みセールスやポストインとか、チラシ配布、これは当社がほとんど最初にやったと思います。そして売上が順調に伸びていくようになりました。

○第3のイノベーション

情報のデータベース化とシステム化があるのですが、情報化することで膨大な顧客のデータベースができ、事業ドメインが我々の想像以上に拡大をします。当時、当社はコンピューター事業部を作り、下野模範試験の採点を行ったり、県内の60ぐらいの病院のレセプト処理を一括で請け負ったり、本田研究所の開発システムは、当社のS Eを50人ぐらい派遣して開発をしていました。その後トヨタと提携したとき、全部切られてしまいました。それも良い経験ができました。

○第4のイノベーション

組織の拡大とともに、部門間で問題が起きます。例えば人事や総務に、現場や営業が同僚なのに使われている錯覚に陥る。そしてすごく険悪な空気が当時できてしまった。その二つの調整っていうのを一生懸命やった記憶がございます。

○第5のイノベーション

大量の住宅の生産に伴って、大量に生産す

るためには、当時は受注したら大工さんをお願いする。ところが、ここで問題が起きます。大工さんの技量と使われる素材によって、完成する商品のクオリティーが変化してしまう。そこで、例えば柱とかはりとか何種類もの部材も要らないツーバイフォーという工法に切り替え、このパネルを製造する工場を今市に造りましたね。これも大きなイノベーションですよね。

大量に生産をする。そして大量に家を造るために大量の土地を買う。これ、資金は膨大に使うということになります。そこで私は、当時どうやったら間接金融が可能となるのか、銀行からお金を借りるにも限界があるし、難しい局面を向かえました。

○第6のイノベーション

これで一つ考えたのは、IPOです。当社は東京証券取引所の市場第二部に、平成6年に上場しました。それにより何が起きたかというと、まず直接金融からの資金調達ができ。2番目はリクルート効果です。やがて優秀な人材が集まるようになりました。それから、我々は許認可によって行われますから、行政と正面から向き合った議論ができるようになりました。



○第7のイノベーション

そして今、私どもの会社はトヨタウッドユーホームという名前ですけれども、平成8年頃からオファーが色々ありまして、トヨタ自動車に約29%の株式を売却。その後トヨタから役員が来て、トヨタ自動車と本格的なアライア

ンスをしました。社名をトヨタという名の付く社名に変更し、更に株式70%を売却することになり、上位10位の株主が7割以上の株を保有することとなり、上場廃止となりました。

その代わりに4つのことを行いました。①内需産業である住宅業界が国際基準によるロットでの資材調達を実施。②顧客への信頼度が向上しました。③国内のマーケットエリアの拡大をしました。④企業の安定性、成長性がある程度担保されるというメリットもありました。

【むすびに】

私でもわずか十数万円のお金でこうやってきて、現在、資本金63億5,000万円となっています。当時、売上が何千万円もいかなかったのですが、230億ぐらいまで売上も伸ばすことができます。誰でもできると思っていますので、是非、特に若い学生さん達、起業してもらって、一緒にこの地でやれたら嬉しいなと思っています。宜しくお願いします。

〈第5部〉

テーマ『私の歩んだ道』

講師：小林 辰興 氏（㈱栃木銀行 相談役）

【天・地・人】

私が、歩んできた中で、天の時、地の利、人の和。これが相そろうたときに成就できることだと思っています。これからお



話しする中で、天の時に恵まれ、地の利に恵まれ、人の和にも恵まれて何とか今までやってこられました。

【運・鈍・根】

私は運鈍根の運が良かったです。この人生の過程で、様々な経験を土台に、自分でこの運を呼び込んできたという点はあると思いま

す。ただ、運は最初から呼び込めるわけではありません。何か転機があって状況が変わり、その変化の中でチャンスが出てくるわけがあります。これを自分のものにできるかできないかは、その人の経験等にかかってくると思っています。鈍。これは簡単に物事を諦めない。最後まで自分の信念に基づいて少しのことで引かず粘っていくこと。根。これはもう、こつこつと真面目に努力していくこと。この天地人と運鈍根、この三つは私にとって非常に恵まれた中にあったのではないかと考えております。

【越谷支店～落下傘部隊～】

最初の転機となったのは、昭和41年に埼玉県越谷に、銀行が支店を出すことになりました。その開設準備委員として、私は越谷に行ったわけですが、銀行の店舗戦略というのは、通常、点で結び付いていくわけですが、越谷は縁もゆかりもないまさに「落下傘部隊」として、たった15人で発令されて行ったわけでございます。その時の支店長が、私の前の頭取である市川秀夫さんだったわけです。結局10年間も越谷支店にいました。

天の時としては、ちょうど高度成長であったことがあります。次に地の利ですが、当時越谷市は人口が約7万人、主な産業はどちらかと言うと商業よりは農業が主体で、あまり発展していない落ち着いた街でした。運が良かったのが、ちょうど出店をした昭和41年に地下鉄日比谷線と東武線の相互乗り入れが始まりました。東京駅を中心にして、例えば武蔵小杉や横浜の神奈川方面、また市川や習志野の千葉方面に住宅地等が買い入れられて、埼玉方面は遅れていましたが、この相互乗り入れを機に急速に発展していきました。出店した時の他の金融機関は、埼玉銀行と武蔵野銀行と埼玉縣信用金庫という、地元の三行庫しかなく、取引先も大体固定されており、まず波風が立たなかった。しかし我々は、そういう事情が分からないので、何しろまず口座

を作ってもらおうということで、どんどん、少ない人数ながら歩きました。そうすると今まで銀行さんが来てくれたことなんて無かったよって喜んでもらい、口座もどんどん増えていき、何と5年で資金量100億店舗になったわけです。昭和40年初期の大卒給与が、2万～2万3,000円ぐらいですね。現在に換算すると約10倍、10倍というと大げさかもしれませんが、当時の100億店舗は、今で言うと1,000億の店舗となります。

一番苦労したのは、やはり人ですね。本部が人をくれないのです。それと同時に女子行員ですが、埼玉地区の女性はみんな東京に出てしまうから、女性を取りたくても取れない。それで考えたのが、越谷に女子寮を作って、女子行員はそこに入ってもらいました。栗山や湯西川方面出身で当時高校時代から下宿を経験していた高卒女子を採用しました。そして男性は、結婚していたのは市川支店長とナンバー2の方だけで、私以下全員が男子寮生活をしていました。そのお陰で、波風が立たない金融機関に、地元以上に地元密着ができたということで、十分に深耕が図れました。10年間、資金量純増20億円のペースを守っていました。帰ってくるときには、一つ、大袋支店という店舗（資金量70億）を増やして、越谷支店と合わせて260億ぐらいで戻ってきたわけでございます。

昭和45年ぐらいには、これは『金融新聞』にも載ったのですが、越谷戦争っていわれるほど都銀が出てきました。やはり目を付けたのですね。最初に出てきたのが東海銀行、それから協和銀行、三和銀行、住友銀行、富士銀行と。そして、お隣の春日部には第一勧業銀行、草加には三菱銀行ということで、オール都銀が出揃ったわけです。

しかし、負けないでやろうという事で、市川支店長を中心にやってきました。今、振り返ってみると、そのときに市川さんに自分のやっていることを認められたのかもしれない

ん。仕事上では決して私も妥協しないけども、市川さんも私以上に妥協しない支店長でしたが、お互い認識し合っているのです。認識し合いながら、相手が何を思っているかは、すぐに分かる。こっちも分かりますし、向こうも分かるから、うそがつけない。お互いいうそもつけなければ、仕事上ではお互いやり合うことが多かったと思いますね。

今日は学生の皆様にもご参加いただいておりますので、私の転機となった越谷支店開設のお話はこの位にしておきます。



【学生の皆様向けのメッセージ】

①若いうちには、恥をかけ。恥をかけた分だけ人間は間違いなく成長します。②若いうちには失敗を恐れるな。失敗を恐れて何もしないよりは、何事にも挑戦すべきだと思います。挑戦して失敗するのであれば仕方ありませんが、同じ失敗を二度繰り返さない事が大切です。③若いうちは、迷ったら前に進む。絶対撤退するな。④進めば打たれます。しかし打たれても、それでも進め。出る杭は打たれると言いますが、出ない杭は腐ってしまいます。⑤どんな仕事に就いても必ず壁にぶつかる。やはりその壁を乗り越えないと一人前になれません。転職しても必ず壁が出てきますので、その壁を乗り越えないで、また転職してしまうと繰り返しになりますので、それはやめていただきたい。それならば起業家になりなさいという感じがします。⑥物事の判断を誤るのは、私情が入るとき。やはり私利私欲が入ると必ず判断に間違いが起こります。

もう一つ言えば、正しい判断をするには、健康であることも大切です。⑦相手の懐に入らなければ良い仕事はできない。とことんまで相手の懐に飛び込んでいけと。ただ、どこで一線を引くかは、自分で考えなさい。やはり経験に基づいて一線を引くことは大切なことだと思います。⑧相手の立場に立って物事は考えなさいという事です。

【支店長・支社長向けのメッセージ】

①頭を使う社員は、一握りで良いと思え。それよりも、即実行に移すことができる人間を育ててもらいたい。行動に移さなかったら、良い情報、またアイディア、提案も出てきません。②協調性よりも共感性のある社員を育てよ。同じ目標に向かって進むわけですから、苦しい時、悲しい時はお互いに涙し、嬉しい時は共に笑える社員を育てよということだと思います。③スピードを重視しよう。これはもう当然のことだと思います。私は、これはいつも言っているのですが、④クールな社員より、熱い社員を育てよ。意気に感じて行うような熱い人間が大好きです。口だけじゃ駄目なのです。常に意気に感じて、共感して物事を進めていく、熱い人間を育てて頂きたい。⑤部下に愛情を持て。良い成績を支店で収めて、本部から評価されるのは支店長だけです。人はやっぱり褒めて、愛情を持って部下に接して、部下への感謝の気持ちがあって当然だと思います。⑥自分のビジョンを持って、簡単には妥協しない。だからといって、ワンマンではなく、逆に、抵抗する侍的な人間を育てたらいいと思いますね。苦労はしますが、抵抗するような侍的な人間をある程度尊重して。最終的にはトップ意見に従ってもらうということなのですが。⑦部下には能力の差があると思え。やはり、部下には能力の差があります。それでプラスマイナスで相対的に100%達成できるような支店の経営といえますか、そういうものをしていただきたいという考えであります。

【むすびに】

私は大変運に恵まれました。ただ、その運を生かすか生かさないかは、その人の仕事等での経験で培われたバロメーター次第です。神様は、みんな同じく、ちゃんと見ていて運を与えてくれます。それを自分でつかめるか、つかめないかだと思います。ご清聴ありがとうございました。

〈意見交換〉

リレー講演終了後、講演内容等について、会員と学生で意見交換を行った。

(交流の様子)



◆視察研修

サマーセミナー2日目は、「日光江戸村」と「東武ワールドスクウェア」の視察を実施した。

最初に訪れた「日光江戸村」は、江戸時代の文化や生活を集大成したテーマパークであり、正式名称は「江戸ワンダーランド日光江戸村」。1986年に栃木県塩谷郡藤原町（現在の日光市鬼怒川地区）に併設された。園内では、忍者活劇や華麗な花魁道中などのアトラクションを堪能した。



東武ワールドスクウェアは、世界各国の遺跡や建築物を再現した日本のミニチュアパークである。1993年に開業。園内は大きく6つのゾーンに分けられており、現代日本・アメリカ・エジプト・ヨーロッパ・アジア・日本の順となっている。各ゾーンでは、45の世界遺産登録物件の他、世界の有名建築物が展示されている。2017年には東武鉄道の東武ワールドスクウェア駅も開業し、たくさんのインバウンドの方も訪れるスポットとなっている。会員相互の一層の懇親が図れた充実した一日となった。



創立30周年記念 第1回 講演会

社会貢献活動推進委員会（委員長 大西 盛明 提案後援）



講師：落語家 三遊亭 多歌介 氏

演題：「笑いの効用」

～江戸下町・落語に学ぶコミュニケーション～

【経歴】

本名：栗原 史郎

学生の頃から人を笑わせる快感を覚え、あこがれの（現落語協会最高顧問）三遊亭圓歌に入門。4年半の内弟子修行を経て、平成元年、二つ目に昇進し、三遊亭歌風を襲名。平成9年、真打昇進し「三遊亭多歌介」を襲名。

日 時：平成30年 8 月29日(水)

16：00～17：30

会 場：宇都宮東武グランデ 4 階 松柏

参加者：107名

【御挨拶】

どうも皆さん、落語家、多歌介でございます。経済同友会の方々が、中学生などの若者に、お話をされる素晴らしい事業を実施されているとお聞きしました。今日は、話し方のテクニックや子供たちが喜ぶ話についてなどを面白おかしく講演させていただこうと思っております。どうぞ、よろしくお願い致します。

【気づく力】

私も企業家で、企画会社の経営などをしております。私は「気づく」ように頑張っています。日本の商売、成功者は、気づいて、工夫して、それを商売に結びつけている方が多いんです。例えば松下幸之助さん。彼は使いやすい配線器具が作れば、電気の需要はいくらでも増やせると確信。アタッチメントプラグや二灯用差込プラグなどの配線器具の製造会社を立ち上げました。気づいて、工夫しました。工夫できる頭を持っていたんですね。この工夫できる頭が簡単にできる方法があ

るんです。落語を聞くことでございます。（笑）

落語ってお笑いという日本独自の一つの 카테고리です。笑うことはとても体にいいことと言われますが、ただ笑ってれば良いわけではないんです。落語というのは、最後に何か残る。頭が気づくんです。オチです。ああ、なるほど、そういうことかと最後に思うんです。このオチに早く気づくほど、物事を工夫できる頭が出来上がった証拠なんです。



【目】

話し方ですが目を使ってください。目は口ほどにものを言うといいますね。不思議なものですが、お金持ち、成功者の共通点として旅行好きが多いんです。理由は目を養っているんです。違う場所に行く。海外旅行とかで

遠くに行くのではなく、近所を歩くでも良いんです。歩いていてヒマワリが咲いてる、やっぱり夏だなと気づく。今まで自分が考えたことをリセットして、色々な考えに触れ、違いを知ること。その中で、こういう考え方もあっていいんだなと気づく。この気づきを役立てることが大切です。

そして、これは全部目から入ってきた情報なんですよ。人間、耳から入ってくる情報は脳には3割も残らないそうです。しかし、目から入る情報は4割以上残るんです。例えば工場。働いている人達に対して、現場監督が「今日も安全に」と言うより、「安全」の標識をぶらさげる。これで分かっているよと働いている人達は思いながらも気を付けようと思っている。その事で安全が保たれるそうです。目から入る情報が残るんです。

「目からうろこ」「目は口ほどに物をいう」「目利きができる」「物を見る目がある」など、日本には目に関わる言葉がたくさん残っていますね。



【自信を持つ】

話をするときには自信を持ちましょう。自分の発した言葉というものにどういう意味があるかということをちゃんと心で受け止めるんです。

日本人が当たり前使っている「言葉」。明治から前は、ほとんどの地域で「ことだま」と言っていたんです。物事を、魂を込めて、相手へ伝える行為。これが詰まっていき「こ

とだましい」になり「ことだま」になったんですね。これが明治になり「言葉」になったんです。ですから、話をするときは本心で、嘘偽りなく、真面目に、豊富な人生経験や人生には楽しいことがたくさんあることを真剣に子どもたちに伝えてください。緊張せずに自信を持って。そんな皆さんの話を聴いた子どもたちはきっと「私もああいう大人になりたい」「そんな職業についてみたい」と興味を持ってくれるようになるんじゃないかと私は思います。そして、興味を持つことで、子どもたちが目標を立て、興味のある仕事に就くために頑張ることができるんだと思います。

【人財育成】

人をどうやって教育していくか。栃木県の若者が夢をもって、地元で仕事を頑張ることができるように人財育成は大切ですね。

私は、人財育成で重要なのは「ありがとう」の感謝の言葉をいかに伝えるかだと思うんです。仕事をして「ありがとう」と言われると、人は“また頑張ろう”と自然と思うんです。指導する立場の人が「頑張ったな。お客様が喜んでくれたよ。ありがとう」と伝えることで、人の役に立っていることを感じ、また頑張ろうと意欲が湧き、働く場所の居心地が良くなる。その積み重ねが愛社精神を育て、仕事への意欲向上につながっていきます。伝えることは小さなことでも良いんです。笑顔で、相手の目を見て伝えてください。



～最後に～

後日、次のとおり多歌介様から講話を実施する際のアドバイスをいただきました。

1 音 響

一番大切な事は、音響です。特に興味を持ってお集まりいただいた皆様と違って、中学生、高校生は学校側からの依頼です。

言葉が聞き取りにくいと、長時間では興味が薄れてしまいます。体育館は反響してとても聞き取りにくい状態になりやすいので、しっかりと準備、マイクチェックをお勧めいたします。是非可能ならば、体育館のカーテンを閉めると反響が少なくなり、聞きやすくなります。

2 目 線

講演会を多く依頼されておりまして気づいたもうひとつ大切な事は、できるだけ近づいて講話をする事です。

つまりは体育館ですと大概ステージの上から、椅子、もしくは体育座りをしている子どもたちに話をする事になります。是非可能であれば、ステージ上ではなく、同じ高さで講話をして下さい。見やすく聞きやすくなり、興味を示しやすくなります。首を曲げて見るのは誰でも負担になり、集中力が弱まります。最前列から2～2.5メートル離れた所がベストポジションです。

3 見て説明

講演でお伝えしましたが、聞くより見せる方がしっかり相手に伝わります。書いたものを見せながらの講話をお勧めします。ホワイトボード、黒板等々に伝えなければならない大切なキーワードを事前には書き込み、示しながら講話をすることでより心と脳に残る講話になると思います。

モーニングセミナー 7 月

テーマ「優秀経営者賞受賞講演」 —世界の食文化に貢献する企業を目指して—



講師：田代 康憲 氏

レオン自動機株式会社 代表取締役社長

昭和22年 7 月23日生まれ
昭和45年 3 月 日本大学 生産工学部 機械工学科 卒業
昭和45年 3 月 レオン自動機株式会社 入社
昭和61年 9 月 同社 開発第一部長
昭和62年 6 月 同社 取締役開発第一部長
平成 3 年 6 月 同社 取締役開発設計部長
平成 8 年 6 月 同社 取締役第一開発設計部長
平成11年 6 月 同社 常務取締役第一開発設計担当
平成19年 6 月 同社 常務取締役兼上席執行役員
開発部門長兼生産部門、営業部門管掌
同社 レオンUSA取締役
同社 レオンアジア取締役
平成20年 1 月 同社 常務取締役兼上席執行役員
平成21年 4 月 同社 生産本部担当兼開発本部、営業本部、技術本部管掌
平成23年 2 月 同社 代表取締役社長

日 時：平成30年 7 月11日(水)

8：00～9：00

会 場：宇都宮グランドホテル 扇の間

参加者：60名

【講演要旨】

この度は、名誉ある優秀経営者賞をいただき、大変光栄に存じます。本日は、世界の食文化に貢献する企業を目指す当社について、後半には、当社の機械のご紹介をさせていただきます。

【会社概要】

1963年 3 月に現名誉会長である林虎彦が、宇都宮で創業し、今年55周年を迎えました。

社名は、粘弾性物質の流動を解明する学問である流動学（レオロジー）に由来します。創業者がこのレオロジーを応用し、世界初の「自動包あん機」を開発したことから名付けられました。

社は「存在理由のある企業たらん」は、自社製品を通じてお客様に満足を提供し、世界の食文化に貢献するという思いからきており、その実現の為に、開発企業・独立企業・国際企業であることの3つを企業理念として掲げています。

事業は、「食品加工機械製造販売」と「食品製造販売」の二つを柱にしています。独自の食品機械の開発により、特許取得総数は、国内658件、海外2,873件、意匠・商標取得総

数263件（2018. 6 .30現在）、包あん機・自動化シートラインの国内シェアは、90%以上となっています。

事業別売上比率（連結）は、食品の販売が30%、食品機械の販売が70%、食品機械の売上比率は、海外が40%、国内が60%です。国内海外売上比率は（連結）、海外が60%、国内が40%です。

当社の根幹となる二大技術「中身を包む技術」と「シートからパンを作る技術」は、レオロジー工学を応用することで、人の手で作るときと同じように食品素材を成形することが可能となっています。現在、世界124の国と地域で当社の機械を使っていただいています。

世界中に持つネットワークで収集した情報により、ハード（独自技術の機械開発・改良）とソフト（顧客要望や自社製品で生産できる食品の提案）の両面から価値提供を行っていることが当社の強みであると自負しています。

【過去の振返りと取組みについて】

食品産業は、生活必需品を提供するため、景気変動の影響を受けにくく、不況に強いといわれていましたが、バブル崩壊後は、円高による原油、原材料の高騰等を背景に、設備投資の低迷が続き、当社も停滞期となっていたため、社長就任後、改革に取り組んできました。

2014年から急成長している要因として、国内外の販売拠点やアンテナショップの不採算

部門の整理、包あん機・製パン機の新機種販売、成長著しいアジア市場に適した戦略の実施、国内景気回復・円安効果等の外部環境があります。

コンビニエンスストア市場における高付加価値製品の需要拡大、人手不足を背景とした省人化、食の安心・安全に対する意識の高まり等も後押しとなりました。食品製造販売事業は、機械実演のモデル工場として設立した、アメリカの「オレンジベーカリー」で製造したクロワッサンや各種パンが、ホテルやスーパーマーケット等で好評となり、売り上げが増加しました。

社員の意識改革も大きな要因と考えています。社長就任後、社員に繰り返し、「創業の原点に立ち返ろう」と話しました。会社の理念や価値観を共有するため、昨年、社員がクレド（信条）を策定し、日々の業務に当たっています。会社の成長は社員一人一人の成長の総和です。全員が同じ方向を向き、力を合わせてきたことが、急成長に繋がったと確信しています。

【中期経営計画概要】

2018年4月～2023年3月までを期間としています。テーマは「変革への挑戦」です。アジア各国の経済成長及び人口増加、世界的な人件費上昇、国内の少子高齢化・人口減少傾向、健康志向の更なる高まりと食品アレルギーの増加、競合他社の安価な模倣機械の脅威、市場変化に伴う顧客ニーズの多様化を中期的経営環境として認識し、スピード感を持って変革に挑むことで、永続的に優良であり続ける世界的なビジョナリーカンパニーを目指します。そのために、全社戦略を「販売、開発、生産部門の体制整備により生産効率を向上させ、国内は高付加価値な機械による利益確保、海外は高品質の新機種投入やコスト競争力のある機械投入によりシェア回復・獲得を図る」こととしました。

中期経営計画期間は、「レオングループの次なるステップの変革の時期」と位置付けています。経営環境の変化に迅速に対応できる管理体制とシステムを構築するために、生産体制の強化、販売体制の強化、人材育成、業務環境整備の4点を重点施策として掲げ、長

期経営計画の達成へ繋げていきたいと思っています。

【レオン機のご紹介】



包あん機にオプションを付けることで、様々な素材や形状、大きさのカップに供給したり、多重包あん製品を作ったりすることが可能です。



手づくりでしかできなかったクロワッサン等の自動生産を可能にした機械です。

【終わりに】

国連食糧支援機関（WFP）は、飢餓のない世界を目指して活動する食糧支援機関で、毎年約80カ国8,000万人に支援を行っています。飢餓に苦しむ地域に送る食品の生産に、当社の包あん機が使われています。食に携わる企業として、こうした活動に当社の機械が少しでもお役にたっていることを大変嬉しく思っています。

「食」は、人間が生きていく上で、基本的な営みの一つです。健康な生活を送るためには、健全な食生活は欠かせないものです。私は、「食が文化も経済も豊かにする」と考えています。「笑顔とおいしさは、地球をひとつの国にする」という思いを込めて、これからも独自の開発技術を基盤に、世界の食文化への貢献活動を続けて参りたいと思います。

モーニングセミナー 9 月

テーマ「経済講演」

—金融経済よもやま話～日銀、災害、市場動向、人口減少～—



講師：竹内淳一郎 氏

日本銀行 金融機構局 参事役

昭和41年 7 月 21 日生まれ
平成元年 3 月 京都大学経済学部卒業
平成元年 4 月 日本銀行入行
平成13年 5 月 調査統計局調査役
平成14年 7 月 人事局調査役
平成16年 7 月 総務人事局企画役
平成17年 7 月 調査統計局企画役
平成20年 7 月 (社)日本経済研究センターへ出向
平成23年 7 月 国際局企画役
平成24年 9 月 国際局国際調査課長
平成27年 6 月 熊本支店長
平成29年 8 月 金融機構局参事役（地域金融担当）

日 時：平成30年 9 月 12 日(水)

8：00～9：30

会 場：宇都宮グランドホテル 扇の間

参加者：58名

【日本銀行の紹介】

日本銀行は、全国に32の支店と12ヵ所に事務所があります。栃木、千葉、埼玉、和歌山、奈良、滋賀、三重、岐阜には支店や事務所を設置しておらず、東京の本店や大阪支店等の大きな支店が管轄しています。

私が務めている地域金融担当は、全国にある地域金融機関等約360行の最終責任者として、全国に配置された日本銀行の支店・事務所と協力しながら、経営状態を把握するのが役目です。東京の本店に勤務する私は、東京、千葉、埼玉、茨城、栃木を直轄地として、約50行をモニタリングしています。

本行の歴史ですが、1882年10月10日、職員44人で開業しました。初代総裁が吉原重俊です。旧永代橋で開業しましたが、翌年には日本橋への移転が決定しました。現在、旧館、新館、分館の建物がありますが、旧館の建築をされたのは、建築学界の第一人者である辰野金吾氏です。旧館は上から見ると「円」の形をしています。

歴代総裁で一番有名なのは、高橋是清総裁

だと思います。いろいろな苦労をされた方で、明治25年に日本銀行に入行し、その後6度大蔵大臣を務め、第20代首相になりましたが、二・二六事件で暗殺された方です。現総裁の黒田東彦総裁は、平成25年3月から総裁を務めています。

組織は、役員として、総裁1名、副総裁2名、審議委員6名の計9名で構成しています。この9名は、国会の同意を得て、内閣により任命されます。執行役員に当たる理事6名は、財務大臣の任命となります。「政策委員会」は総裁、副総裁、審議委員で構成され、本行の最高意思決定機関です。この他、先ほど申し上げた、支店と事務所、本店に15の局室研究所が置かれています。支店等で収集した情報や分析は、支店長会議を通じて政策委員会に報告していくこととなっています。

日本銀行の三つの役割は、「発券銀行、政府の銀行、銀行の銀行」です。

発券課では、現金の受払・保管、監査、引換えを行っています。紙幣を発行できるのは、わが国では日本銀行だけで、発行から流通、廃棄まで管理しています。本支店に持ち込まれた、現在発行されていないが有効な紙幣や損傷した紙幣の引換えをしています。損傷した紙幣は、表・裏両面があることを条件に、面積が2／3以上の場合には満額、2／5以上

2 / 3 未満の場合は半額で引換えています。ただし、面積が 2 / 5 未満だと価値が無くなり、交換できないこととなっています。

業務課は、日銀当座預金による資金決済、銀行への貸出、国税など国庫金の受入、国家公務員給与支払い、年金支払い等を行っています。皆さまの利便性を高めるために、「日本銀行一般代理店」「日本銀行歳入代理店」の看板が掲示されている銀行や信用金庫等の金融機関が代理店として業務を扱っています。

日本銀行は上場企業（JASDAQ）で、5 年前 8,000 円だった株価が、現在 23,000 円となっています。株価は、政策変更をした際に大きく動くのが特徴です。資本金の構成比率は、55%が政府、45%が民間（内個人が 40%）です。これは、「日本銀行の資本金のうち政府からの出資の額は 55 百万円を下回ってはならない」と法律で定められているからです。日本銀行の出資証券をお持ちいただいても、株主総会はありませんし、議決権もありません。配当はありますが、払込金額に対して年 5 % 以内に制限されているため、僅かです。もっとも、意外と個人の方にたくさん保有いただいています。最後に、日本銀行の本店は見学もできますので、ぜひお越しください。

【熊本地震から学ぶこと】

熊本支店の任期中に、震災を体験しました。

今日、皆さんから、「栃木県は災害が少ない」と話を伺いましたが、私は熊本に赴任するとき、「地震の無い町なので、水害だけ気を付けて下さい」と説明がありました。しかし、2016 年の 4 月に、震度 7 の地震がわずか 26 時間以内に 2 回起こりました。

近年の大震災と比較すると、熊本地震は大きな揺れが短時間で 2 回起きたことと、火災が少なかったことが特徴です。住宅被害は、熊本の場合、台風の通過地点ということもあり、焼き瓦を使っている家が多いため、垂直にズドンと潰れて 1 階が無くなり、2 階が地面にある家が多くみられました。出火件数は、季節が 4 月で、暖房器具を使っていなかったことが被害を抑えられた要因だと思います。

人的被害が少なかったのは、1 回目の地震で、多くの方が避難所に入っていたことと、自衛隊の西部方面隊が被災地近くにあり、多くの被災者を早期に救出してくれたためだと思います。

企業の建屋の被害は、製造業は、上層階に重量の大きい設備（変圧器、給水塔、クレーン等）を設置していたことで、建屋や生産設備が損壊し生産活動が落ち込みました。非製造業は、郊外型 S C やパチンコ店等の商業施設で、店舗の天井の崩落等により、休業が相次ぎました。

被害状況からの学びとして、ソニーの半導体の子会社、ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング(株)が、地震発生から復旧までの状況や気付き・課題対応を公表していますのでご覧になれることをお勧めします。例えば、従業員は震災前、自宅やマイカーの鍵をロッカーに保管していましたが、一度屋外に避難すると建物に戻るのが難しくなるため、鍵を入れられる制服を作り身に着けられるようにしたり、避難対策としてポンチョを支給したりする等、幅広い対応が記載されています。

インフラは、電気、水道、都市ガスの順で復旧しました。わが家は都市ガスを使用していたので、開栓日の手紙が届きましたが、その後連絡があり、予定日の 3 日前に来てくれたので、すごく頑張ってくれたと感じました。人は、約束事が遅れると気分を害しますが、前倒しになると良くなるので、慎重に伝えるという tactics の活用も重要だと学びました。

さて、災害後の景気の話です。地震発生直後、熊本の景気は落ち込みましたが、そこから V 字回復し、地震前よりも力強い景気拡大が続いています。私は、過去の災害後のデータをチェックした上で、しばらくすれば景気は急回復するに違いないと確信していたため、「3 ~ 4 ヶ月も我慢すれば、必ず大型景気が来ますから頑張りましょう」と経営者の皆さんに語ってきました。というのも、家屋、衣服、家具、車等、被災で喪失したものは買い替えますから、景気が悪くなるはずがないの

です。ただし、災害から2年も経つと、景気も下り坂に入っているのですが、現状でも、熊本の景気が拡大しているのは、人手不足で復興が進んでいないからです。ここがポイントなのですが、日本はこれだけの自然災害大国で、少子高齢化・人口減少社会に転じています。ひとたび、災害が起きると、人手不足が制約となり、復旧・復興が進みにくいことに留意すべきでしょう。

震災直後、観光客の減少により、観光業や飲食業の方が一番苦しまれます。逆に、復旧・復興需要を受けて、建設業やクレーン車等のリース業は好調になります。復興需要の動向は、家計の生活再建需要⇒国の直轄工事⇒住宅再建需要⇒民間建築物の復旧・復興工事、県や市町村の災害復旧工事の順に進みます。

熊本の景気回復を牽引した要因として、早い段階で、家計の生活再建に必要な需要が動き出したことが挙げられます。これを支えたのが、コンビニの迅速な店頭販売の再開や、迅速な地震保険金の支払いが大きかったと思います。また、供給責任を果たすための生産再開に向けた企業間協力、政府による雇用調整助成金の拡充・周知、グループ補助金の導入等、過去の震災事例や経済危機時の経験に即しつつ、迅速な対応策を講じたことが順調な回復をもたらしたように感じます。

熊本県は、地震からの復旧・復興プランの中から10項目選び、重点的に進捗の把握を行い、全体の加速化を図っています。項目には、熊本城の復旧、国際スポーツ大会の誘致、阿蘇くまもと空港の整備、八代港の整備等があります。キーワードは、「創造的復興」です。地震前の状態に戻すのではなく、不幸を創造的に、より良い状態にしようという考えです。

熊本の中小企業が直面する経営上の課題のアンケートでは、地震前は「価格競争の激化」が常に1位でしたが、地震直後から「従業員の不足」となっています。街中で建設工事が始まるため、人手が足りないわけです。

人口は、二つの要因で減ります。一つは転出・転入による社会増減で、もう一つは出生

と死亡による自然増減です。熊本県は、2002年に自然減に転じました。申し上げておきたいのは、自然減はまず反転することではなく、減少が始まると、永遠に下がり続けます。栃木県も自然減に転じていますので、今後下がりに続けたらと思います。となると、社会減をいかに食い止めるかが重要となります。因みに、震災が起きると、結構な数で県外に転出します。呼び戻すためにも、早期の復興が大事となります。

自然災害大国であるこの国では、同時に、少子高齢化・人口減少が続いています。だから、災害前と同じ規模のものを造る必要性があるのか、どれぐらいの復興期間とスピードで進めていくのかを検討すべきです。

経営者の方は、従業員が退職したら、同じ人数を新卒者で補充することを考えますが、総務省国勢調査の人口ピラミッドを見ても、高校を卒業すると多くの若者が県外に出ていくため、そのような企業戦略はこの国では不可能なのです。日本の金融取引需要を左右する人口と企業数は、全国的に減少することが見込まれています。だから、今後どのように人手を確保していくか、克服に向けて考えていただきたいと思います。

任期中、J R九州が赤字路線の廃線を決定したところ、地元の方から反対運動が起きました。しかし、J R九州も一企業ですから、赤字路線を続けられないのです。そこで、私がいつも申し上げていたのは、「廃止が決まる前にご利用ください」ということでした。利用することが、廃止を免れることだと思っています。金融機関もスーパーも皆同じで、利用していただくことが大切です。

熊本では、2019年にラグビーワールドカップや女子ハンドボール世界選手権が開催されます。また、2021年には全国経済同友会セミナーが開催されますので、ぜひご参加頂き、地域の活性化にご協力くださいますようお願いいたします。

平成30年度 第2回地域振興委員会「香港・マカオ視察」

委員長 板橋 信行（株板通 代表取締役社長）

日程：平成30年7月11日(水)～14日(土)

視察先：足利銀行香港駐在員事務所 日本政府
観光局（JNTO）香港事務所 E G L
ツアーズ

参加者：12名

地域振興委員会では、栃木県へのインバウンド増加に向けた施策の提言に向けて、「香港・マカオ視察」を実施した。

(1) 足利銀行香港駐在員事務所

同事務所では、「香港の概要と最近のトピックス」について講話を受けた。概要は以下の通り。

香港は裕福な地域（物価が高い）

- ・1人当たりGDP 46,109米ドル（2017年）
※日本38,439米ドル
- ・チャイナマネーの流入により不動産価格が高騰し賃料は過去最高水準を更新。世界的にみても突出している。
- ・総労働人口は約387万人。女性の社会進出が顕著で有給休暇、産休等が法整備されている。
- ・日本の農水産物の輸出先トップ（約23%）。

香港人は訪日ヘビーリピーター

- ・年間約220万人（2017年）が訪日している。
- ・日本の食や文化等への関心が高い。
- ・香港からの訪日客は増加傾向で8割以上がリピーター。うち10回以上のリピーターが20%超を占めている。
- ・他人が行ったことのない場所へ行きたいという強い願望がある。体験をSNSへ投稿することが目的化している。



(2) 日本政府観光局（JNTO）香港事務所
同事務所では訪日香港人の現状や動向等について講話を受けた。概要は以下の通り。

堅調に推移する訪日香港人

- ・2017年訪日香港人は220万人を突破（2014年比で約2.4倍増）
- ・訪日香港人は、季節変動が少なく、安定した集客が可能。
- ・大幅増加の要因の一つに定期直行便の充実が挙げられる。中でも、LCCの就航本数の増加や宿泊施設の増加が大きく寄与している。
- ・増加就航便は西日本に集中しており、西日本への観光客増加（東43%・西57%）
- ・北関東から東北への宿泊がとても少ない。
※栃木県1.3万人泊（東京113万人泊）
- ・訪日は女性の比率が高い。女性にターゲットを絞ったプランも効果的。
- ・60歳以上のアクティブシニアの増加率が高い。この層は時間とお金に余裕があり、魅力的なマーケットになっている。
- ・旅行スタイルは、団体ツアーから個人にシフト。全体の90%超を占めている。



香港人の消費動向

- ・日本に対し、品質・満足度の高い商品やサービスを期待。自分が求める価値ある商品やサービスには然るべき対価を支払うことに抵抗が無い（レベルの高い消費者）。地域で一番良いものや限定品（今だけ、こだけ、あなただけ）等の販売が効果的。
- ・旅行市場は成熟している。香港人にとって

旅行は自分の満足度を追求するための手段。

- 旅行形態は大きく分けると3つ「団体ツアー」「個人旅行パッケージ」「個人手配」。
- 近年、大きなマーケットになっているのは約75%を占める「個人手配」。主な特徴は以下の通り。
 - ①情報収集に熱心で、雑誌やネットからリアルタイムで最新情報を入手
 - ②日本の観光地を日本人よりも把握
 - ③訪日旅行には、いつもの便・いつもの宿を自分で手配。

香港人消費者の「共感」を得やすい

プロモーション

- 一般消費者目線で具体的ですぐに使える情報の提供
- 日本人の日常生活を体感（アクティビティ的な要素を含む）
- 日本の四季（フルーツ狩りやフラワースポット等）
- HP等ではエリアではなく季節毎のページが必要

(3) EGL ツアーズ

代表 袁 文英 氏（とちぎインバウンド大臣）

当委員会が秋に計画している「訪日外国人モニターツアー」の連携依頼や、旅行会社視点訪日香港人の嗜好等について講話を受けた。概要は以下の通り。



訪日香港人について

- 宿泊施設は清潔感が重要（古くてもOK）
- サービスに対してお金を払うことを厭わない。（価値があるものと認識する）
- 情報発信対策
個人⇒ネットの充実 団体⇒雑誌の充実

- 日本の旅行の際に求めるもの

- 1位 食事（日本食 ※特に和牛が人気）
- 2位 買い物
- 3位 繁華街
- 4位 景色
- 5位 温泉

また、訪日外国人増加に向けて下記取組みが有効とのアドバイスをいただいた。

- 近隣空港との連携機能強化
（例）茨城空港、成田空港
- 交通手段の多様化
（例）成田空港からのレンタカー利用の情報発信強化



(4) 最後に

訪日外国人を増加させるためには、外国人視点での商品やサービスの提供（マーケットイン）が必要であり、実現に向けてデータ活用とマーケティングに取り組むことが急務であると実感した。

また、今回の視察を通じて参加者同士の親睦が図られる等、非常に有意義な視察となった。



平成30年度 第3回地域振興委員会 「訪日外国人モニターツアー」

委員長 板橋 信行（㈱板通 代表取締役社長）

日 程：平成30年9月4日(火)～7日(金)

視察先：栃木県内の観光地

（藤城清治美術館他）

モニター：5名（香港の新聞記者、旅行会社社員等）

地域振興委員会では、栃木県へのインバウンド増加に向けた施策の提言に向けて、訪日外国人視点での県内観光地についての意見を収集した。

(1) 9月5日(水)

・行 程

藤城清治美術館～那須フラワーワールド～
農業体験（梨狩り）～農家民泊

トリップアドバイザーで栃木県の観光人気ランキング上位の藤城清治美術館（那須町）を訪問。独特な世界観の影絵に参加者も引き込まれるように鑑賞していた。

香港人は花が好きという嗜好を踏まえ那須フラワーワールド（那須町）を訪問。多様な色彩のケイトウの花が咲く中、雄大な那須の山々とのロケーションがとても美しく熱心に写真を撮影していた。



【那須フラワーワールド】

農業体験では、梨狩りを行った。乙連沢梨園（大田原市）を訪問し、採り方や実の選び

方の説明を受けながら、生産状況等を熱心に取材していた。

農家民泊では、大田原市の農家のお宅に宿泊し、日常生活を体験しながら積極的に交流を図っていた。



【農家民泊】

(2) 9月6日(木)

・行 程

尚仁沢湧水～おしらじの滝～山あげ会館～
島崎酒造～若山農場

栃木県の美しい自然を堪能するために、尚仁沢湧水（塩谷町）、おしらじの滝（矢板市）を訪れた。いずれも山中奥深くにあり、相当の距離の山道を闊歩した。道中も美しい自然を楽しみながら目的地へ向かう等楽しんでいる様子であった。



【尚仁沢湧水】

山あげ会館（那須烏山市）では、ユネスコ無形文化遺産に登録された山あげ祭りで使用する大屋台やドキュメントを鑑賞した。島崎酒造（那須烏山市）では、洞窟酒蔵を見学した。洞窟酒蔵の歴史や貯蔵量等について熱心に取材していた。



【島崎酒造（洞窟酒蔵）】

夜には今年4月に観光施設として一般公開をスタートした若山農場若竹の杜（宇都宮市）を見学した。同竹林は、東京ドーム約5個分に匹敵する面積を有する等広大でありながら、非常に整備されている。今回は夜間にライトアップされた竹林を周遊したが、非常に幻想的な空間が所在した。モニターの方々も価格や受け入れ態勢等について熱心に取材をしていた。



【若山農場若竹の杜】

(3) 9月7日(金)

・行程

外池酒造～真岡木綿会館

最終日は、県東エリアを訪問した。外池酒

造（益子町）では、外池社長自身が出迎えた。盛大な歓迎を受け参加者も大いに喜んだ様子であった。酒蔵見学では、製造方法や生産量、銘柄等について取材をしていた。

また、試飲等を行い、同酒蔵で作る日本酒の品質も非常に好評であった。



【外池酒造】

最後に体験型企画の一環として真岡木綿会館（真岡市）を見学した。同施設では、染色体験として藍染ハンカチ作成に挑戦した。独特の作業方法に困惑しながらも、作品が完成すると、その出来栄に歓喜の声を上げる等、藍染体験を満喫した様子であった。



【真岡木綿会館】※藍染体験

～最後に～

今回、訪日外国人モニターツアーを通じ各地で多言語標記があまり進んでいない様子が伺えた。今後はモニター参加者のアンケート結果を踏まえながら、調査研究を進め、外国人観光客増加へ向けた施策の提言に繋げていく。

未来経営研究会 第1回例会 「群馬・新潟視察」

代表世話人 平野 一昭（西部生コン㈱ 代表取締役）

日 時：平成30年 9月19日(水)～20日(木)

視察①：群馬県 株式会社原田

視察②：新潟県 八海醸造株式会社

視察③：新潟県 佐藤食品工業株式会社

参加者：16名

「『革新的経営の探求』～100年企業を目指して～」をテーマに活動している当研究会では、平成25年度グッドカンパニー大賞受賞企業の株式会社原田の高橋常務に御講話をいただいた。また、平成29年度の同賞受賞企業である八海醸造株式会社の本社蔵見学を行い、佐藤食品工業株式会社では、佐藤会長から御講話をいただいた。

9月19日(水) 視察①

株式会社原田においては、まず女性社員の明るい笑顔で迎えられ、高橋常務の講話の後には工場見学を行った。

創業以来、和菓子屋や学校給食のパン製造を行っていく中で、マーケットを全国に広め、通信販売で売れるものを作りたいと、現在のラスク製造に至った経緯を御紹介いただいた。



経営の目的は、①顧客満足、②従業員満足、③地域社会への満足、④取引企業の満足の四方良しの経営を目指している、との考えは大変参考になった。

また、社は「千寿万世」には、「常に時代

を先取りして、革新と創造による、時流適用の経営をしていこう。再生し続けることが、企業存続の礎である。」という思いが込められており、当研究会のテーマに通ずるところを感じる内容であった。



9月19日(水) 視察②

続いて、新潟県の八海醸造株式会社に向かい、八海醸造の麹を使用して地元魚沼産の旬の野菜と魚料理『旬の魚沼膳』で歓迎を受けた後に、本社蔵を見学した。

伝統ある『八海山』ブランドを維持していくための手間を惜しまない手法や日本酒だけでなく、ビールや麹を使用した甘酒等の御紹介もいただいた。日本酒だけでは、将来的に市場が縮小していくことを見込み、2本目、3本目の柱を作っていくことが、企業として従業員の雇用を継続し続けていけるとの考えは従業員雇用という点において責任感の強さを感じた。

また、製造者のマイスター制度を取り入れることにより、技術者の育成及び従業員に労働面での付加をつけ、モチベーション向上に努める等の雇用関係面での取組みについても学んだ。



9月19日(水) 視察③

最後に、佐藤食品工業株式会社の東港工場を訪問し、『サトウのごはん』の製造工程を見学した後、佐藤会長に御講話をいただいた。

特に美味しいものを提供するための製造工程のこだわり及び他業種との価格の差別化について御紹介いただいた。



創業68年の歴史の中で、餅とご飯パックの無菌の個包装化で強みを作り、『玄関開けたら、2分でごはん』の広告宣伝により市場への認知度を図ったことにより、徐々に業態が拡大していったとの内容であった。

また、当社の最大のこだわりは、商品に味付けをしない点。味付けをしないことにより、市場において商品に対して「飽きをこさせない」

戦略の話は、大変参考になるものであった。

9月20日(木)

視察組は、ヤスダヨーグルト、白山神社、新潟加島屋、ピア Bandai を視察し、ゴルフ組は笹神五頭ゴルフクラブにてプレーを楽しみ、それぞれ親睦を図った。



～最後に～

視察した3社は、企業を永年経営してきた中で、様々な困難を乗り越えてきており、従業員教育をはじめとする施策を取り入れる等、100年企業を目指すという当研究会の活動において大いに参考になる有意義な視察であった。



会 務 報 告		平成30年 7 月～平成30年 9 月（敬称略）
内 容 ・ 日 時	議 事 ・ 報 告 等	出席者
未来経営研究会 第1回世話人会 平成30年 7 月24日(火) 17:00～18:00	議 事 (1) 平成30年度の活動計画（総会、例会）について (2) 第1回例会（国内視察）について (3) 第2回例会（講演会）について (4) 第3回例会（海外視察）について	14名
第1回栃木交流研究会 平成30年 7 月26日(木) 17:00～18:00	議 事 (1) 平成29年度活動報告 (2) 平成30年度活動計画及び平成30年度予算について (3) F M 栃木 ラジオ番組制作について	21名
国際化推進委員会 第1回委員会 平成30年 8 月 7 日(火) 16:00～17:45	議 事 (1) 委員長挨拶 (2) 事務局説明（2018年度事業計画について等） (3) 栃木県国際交流協会の取組み (4) 2018年度事業計画について意見交換 (5) その他（「とちぎ未来人材応援基金」への寄附協力について）	17名
社会貢献推進委員会 第1回委員会 平成30年 8 月29日(水) 14:30～15:45	議 事 (1) 委員長挨拶 (2) 平成30年度委員会活動計画について (3) 提言に向けて (4) 講師派遣事業について (5) 平成30年度 5 経済同友会教育担当委員会 交流会報告	14名
第2回経営問題委員会 平成30年 9 月 6 日(木) 16:00～17:30	議 事 (1) 平成30年度活動計画（案）について (2) 今後の委員会活動について (3) 先進地視察候補先と日程について (4) その他（次年度委員会テーマ等） ・ 講演会講師等について ・ 次年度委員会テーマについて	21名
第3回企画運営委員会 平成30年 9 月11日(火) 15:00～17:00	検討事項 (1) 次年度委員会テーマの選定について 報告事項 (1) 第31回全国経済同友会セミナー収支見込について (2) 創立30周年記念事業について (3) 4 経済同友会交流会について	18名

中学校・高等学校等への講師派遣事業

(実施順、敬称略)

○矢板市立片岡中学校（2年生）		聴講者数
8月31日(金)	(株)サンテック 取締役副社長 屋代 郁夫	66名
	(株)アイディ 代表取締役 田村 晃	
○佐野東高等学校（1年生）		聴講者数
9月12日(水)	(株)ヤオハン 代表取締役社長 財田 忠典	218名
○日光市立小林中学校（全校生徒）		聴講者数
9月19日(水)	栃木小松フォークリフト(株) 代表取締役会長 橋本 恵美	43名
○栃木市立栃木西中学校（保護者）		聴講者数
10月3日(水)	東京ガス(株)宇都宮支社 支社長 吉田 範行	60名
○鹿沼市立南摩中学校（全校生徒）		聴講者数
10月10日(水)	東京海上日動火災保険(株) 栃木支店長 西村 拓浩	85名
○鹿沼市教頭会研修会（小・中学校教頭）		聴講者数
10月11日(木)	(公社) 栃木県経済同友会 専務理事 五家真佐江	47名
○学悠館高等学校（1年生）		聴講者数
10月30日(火)	(株)古口工業 代表取締役 古口 勇二	16名

ボランティアプロフェッサー講師派遣事業

(実施順、敬称略)

○宇都宮大学 工学部〔講座名：経営工学序論〕		聴講者数
10月9日(火)	(株)酒井建築設計事務所 代表取締役社長 酒井 誠	60名
10月16日(火)	(株)酒井建築設計事務所 代表取締役社長 酒井 誠	60名
10月30日(火)	関東自動車(株) 取締役専務執行役員 吉田 元	60名
○宇都宮大学 全学部〔講座名：とちぎ企業人に学ぶ〕		聴講者数
10月15日(月)	関東交通(株) 代表取締役社長 保坂 和夫	23名
10月22日(月)	東京ガス(株)宇都宮支社 支社長 吉田 範行	22名
10月29日(月)	(株)アイディ 代表取締役 田村 晃	22名

新しい仲間たち

●新入会員（敬称略・氏名50音順）

・平成30年10月17日 平成30年度第2回理事会での新規入会者

1. 会員

 おく やま ひろ し 奥 山 浩 司 日本プラスター(株) 代表取締役社長 紹介者 三好 仁	 み かみ わたる 三 上 渉 サンデン・リテールシステム(株) 宇都宮営業所 所長 紹介者 大曲圭一郎
 あお しま ゆ か り 青 島 由加利 三井ビルテック(株) 代表取締役 紹介者 石川 均	 にし ね けい こ 西 根 恵 子 ともえ歯科医院 院長 紹介者 中津 正修
 しお の まさ ひろ 塩 野 昌 大 (株)エヌエス・リンク 専務取締役 紹介者 関 雅樹	

2. 準会員

 き だに ゆう だい 喜 谷 悠 大 トヨタカローラ栃木(株) 常務取締役 営業推進部 部長

●会員の交代（敬称略・氏名50音順）※平成30年10月末日までの交代

 たけ しま ひで ゆき 竹 島 秀 幸 環境整備(株) 代表取締役社長 変更前 増田 武見	 つか もと たか し 塚 本 貴 士 芳賀通運(株) 代表取締役社長 変更前 塚本美貴吉
 やま ぐち かず こ 山 口 和 子 キリンビール(株)栃木支社 支社長 変更前 笠原 賢一	 いし だ まこと 石 田 誠 大和ハウス工業(株)宇都宮支社 支社長 変更前 峰村 博明

 ほり かわ のり こ 堀 川 典 子 東野タクシー(株) 取締役 変更前 高柳 實	 の むら ただし 野 村 禎 (株)近畿日本ツーリスト関東 宇都宮支店 支店長 変更前 應本 勲
 よし だ けんいちろう 吉 田 謙一郎 獨協医科大学 学長 変更前 稲葉 憲之	

●会員の退会（敬称略・氏名50音順）※平成30年10月末日までの退会

- ・相良 栄（(株)さがらグループ 代表取締役）
- ・横地 金治（(株)栃木こすもす 取締役会長）
- ・大塚 雅一（(株)キッズコーポレーション 代表取締役）
- ・和知 孝道（渡辺建設(株) 代表取締役会長）
- ・守屋 哲郎（ナブコシステム(株) 宇都宮支店 支店長）
- ・相良 和司（(株)日本引越センター 代表取締役）

※平成30年10月末日現在の会員数は276名、準会員数は12名です。

引続き会員増強にご協力願います。

●事務局の異動

退任者

 退任 こく ぶ たか ひろ 國 分 孝 洋 任 期：平成27年4月～平成30年9月 派遣元：栃木信用金庫	3年6ヶ月、会員の皆様方と一緒に貴重な経験をさせて頂きました。ありがとうございました。各委員会活動や全国経済同友会セミナー等を通じての出会いや経験は、今後の私の人生の大きな糧になると信じています。今後、当会での経験を活かし、微力ながら持続可能な地域社会の構築に貢献していきたいと思います。会員の皆様の益々の御健康と御多幸をお祈り申し上げます。
--	--

新任者

 新任 くり はら とし ゆき 栗 原 利 幸 任 期：平成30年10月～平成32年3月 派遣元：栃木信用金庫	栃木県を代表する企業の皆様と栃木県経済発展のための業務に携わる事ができ大変光栄に思っております。地域振興委員会を担当することになりますが、円滑な運営が出来るよう努めてまいります。会員皆様の御指導、ご鞭撻の程宜しくお願い致します。
--	---

訃 報

当会の会員である「萩原 良章 様（宮本工業(株) 相談役）」が平成30年7月22日に、ご逝去されました。心よりご冥福をお祈り申し上げます。