

密厳守、無料でM&Aはもちろん、親族内承継、従業員承継について相談をいただき、支援していくことです。県内全域を網羅するため、金融機関、財務専門家、M&A業者、士業の先生等と連携し、オールとちぎ体制で支援をしています。

【M&Aによる事業引継ぎ】

M&Aは大企業のもの、中小企業には関係ないという方もいますが、今、中小企業で後継者問題の解決策の一つとして、M&Aが増えています。相談の中で最も希望として多いのは、従業員の雇用を維持してほしいという社長さんの思いです。それから、地域経済の連鎖の確保、サプライチェーンを確保する、取引先に迷惑を掛けたくないという中で、ハッピータイアメントをしたいという考え方も広がっているように感じます。

買い手には、友好的なM&Aの考え方が広まっています。成長戦略の一環として、規模の拡大や新規事業への進出、内製化を進めるため関連企業の引き受けをしたい、あるいは、人材確保のためにM&Aをしたいというご希望もあります。中小企業のM&Aについては、買い手も売り手もお互いにwin-winでなければ、マッチングしません。シナジー効果が発揮できるような相手先を、一生懸命探しています。

M&Aが成功しやすい企業とは、一般的に言えば財務内容がよい企業です。財務内容が悪くても技術やブランド、取引先など、会社の強みがあれば引き継ぎやすいです。そのためは、利益率を改善したり、売り上げを増やしたり、経営改善の努力をすることが非常に重要です。

経営者の依存度が高いと譲渡しにくくなります。どうしても中小企業の場合は、経営者

の方が会社の顔になります。社長がいないと会社が回らないという場合は、中々上手くいきません。権限委譲を進めて頂きたいと思います。

譲渡のタイミングも重要です。一般に業績が好調な時がベストといわれておりますが、後継者が不在の場合、経営者が高齢になると、事業意欲が低下し、結果的に業績が落ちてくるのです。このタイミングで譲渡先を探しても、なかなか見つかりません。そこで60歳になったら事業承継の準備をし、相談に来てください、とお話をしています。

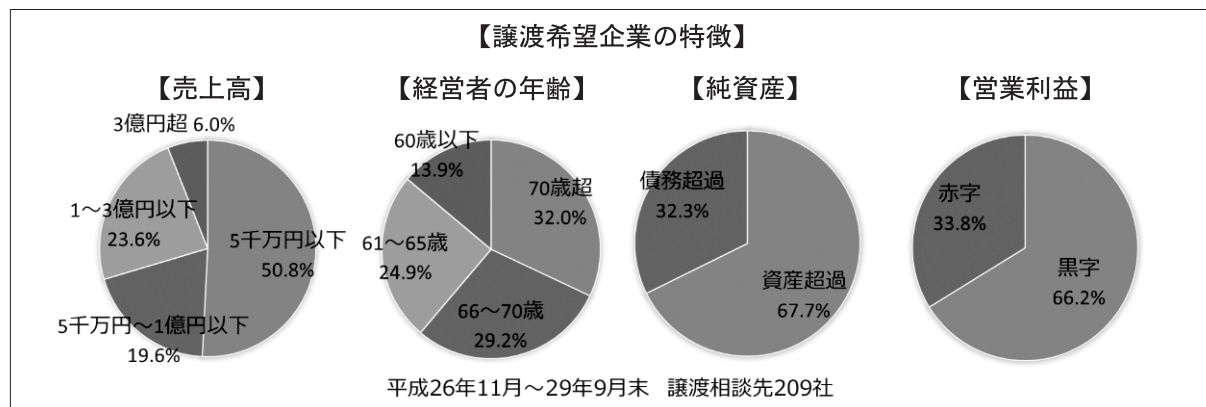
M&Aで買いたい企業は、株式の全株取得を要求します。1%でも知らない人がいると躊躇してしまうので、早めに株主の整理をする必要があります。

会社の資産・負債の整理という意味では、会社と社長の個人資産を区別しておくことも重要です。

平成27年に172社、平成28年は200社からご相談を頂いています。今年度は、10月末現在、165社ご相談をいただきました。通年では、250～300社程度の相談件数になるかと思います。内訳ですけれども、後継者が不在のため譲渡希望の企業からの相談が約40%、企業を譲り受けたいという相談が約25%、そして、親族内承継のご相談が約20%です。また、平成27年度の成約件数は6件、平成28年度は15件、今年度は上半期で10件です。今年度30件を目標にしています。

皆様、自社の引き継ぎの悩みや課題を抱えていると思います。一方でM&Aにより成長したい、会社を大きくしたい、新事業に取り組みたいと考えていらっしゃる方もいらっしゃると思います。是非ご相談をいただければと思います。

【譲渡希望企業の特徴】



モーニングセミナー
12 月

テーマ「今こそ発信～とちぎの力～」
—今こそ新たなチャレンジで経営革新を！—



講師：鈴木 庸介 氏

株式会社スズキプレシオン 取締役会長

1949年 栃木県鹿沼市生まれ。
1967年 栃木相互銀行（現 栃木銀行）に3年間勤務。
1970年 ㈲鈴木精機に入社（のちに現社名に変更）。
1991年 ㈱スズキプレシオン代表取締役社長就任。
2010年 代表取締役会長。
2016年 取締役会長、現在に至る。

優れた金属加工技術を武器に、チタン合金加工、微細部品加工を駆使し、一般産業分野から医療機器産業へ新規参入、医療機器部品供給、医療機器製造販売業体制を構築、又、自社医療機器部品加工用に開発した増速スピンドルの商品化に成功、下請企業から自立したメーカー企業をめざし奮闘中。

日 時：平成29年12月13日(水)

8：00～9：00

会 場：宇都宮グランドホテル 扇の間

参加者：49名

【講演要旨】

当社が取り組んだ経営革新の一端を皆さまにお話しします。

【事業内容】

当社は金属加工を行っており、色々な産業に部品を供給しています。2005年位からは医療機器、インプラント等も提供しています。その後、2011年、2015年に自社商品を開発し、今は四本柱で事業が成り立っています。

金属加工の業界は日本全国の中で一番多い業種と言われていますが、そんな競争の激しい業界で、我々がどんなふうに成長して生き残っていけるかを常に模索し、差別化を目指して様々な取り組みを行ってきました。

【ピンチをチャンスに】

我々の事業である部品加工は下請けです。大手企業からのコストダウンもあるし、外的な要因にも左右されやすく、当社として何度かピンチがありました。

鹿沼市の野尻に新工場を建て、新しいスタートを切る時期にバブルが崩壊しました。その頃は大手企業の孫請け、ひ孫請けのような仕

事をしていたので、営業部門を設置して大手との取引を図りました。

2001年の米同時多発テロが起きる3日位前、当社最大の取引先が倒産しました。受注がゼロになり、1億数千万円の手形が不渡りになりました。当時、当社は半導体の製造装置に関わり過ぎていたため、産業分野、取引先も分散しようとなり、企業連携、産学連携により何とか回避しました。また、銀行に相談して、手形全部を現金化したことで非常に資金繰りが良くなり、経営者にとっての重荷もなくなりました。

【経営革新を目指して】

経営革新を目指して二つのイノベーションを行いました。一つは自社商品としてメーカーを目指していきたいということ、もう一つは医療機器産業という今まで関わりのなかった成長分野、安定的な経営ができる分野に参入していきたいということです。

新たな自社商品でメーカーに、IBスピンドルを製品化して販売をスタートしています。しかし、販売先や販売ルートも全く決まっていな中で会社を立ち上げてしまい、いいものはできましたが販売先がなかなか見つからずに3年間で会社を整理しました。

ですが、これは失敗ではありません。これをしたおかげで設計のノウハウが会社に蓄積

され、実際に大学との連携により医療機器部品加工用に4倍速スピンドルを開発し、今では当社の主力になっています。

もう1つは医療機器産業への転換です。2005年に薬事法改定があり、医療機器メーカーが使う部品や部材を調達する際、調達先が医療機器の製造業許可を持ってなければいけなくなりました。そこで、他社に先駆けて当社が医療機器の製造業許可を取ってしまうということになりました。

【医療機器産業分野への転換】

医療機器は直接、人の命に関わりますので、安易な形で医療機器分野に参入することはできません。会社として責任を負う、リスクを追うことを覚悟した上で、全社をあげてやることになりました。

医療機器部品の製造では、色々なインプラントを作り始めました。日本だけでは市場が小さいこともあり、2010年位からドイツ、アメリカにも技術を売っていこうと展示会を開き、部品納入がスタートしました。金額的にはまだ満足いくものになっていませんが、これから期待ができます。

もう一つの医療機器に対する取り組みでは、日本初の中小企業連携でClass IIIの脊椎インプラント製品の開発に挑戦しました。Class IIIというのは非常に高いレベルの医療機器ですが、中小企業5社が組んで、3年半の開発期間を経て、1年前に販売をスタートしました。

医療機器関連では、有名な医科大学と組んでiPSを埋め込むデバイス、再生医療の医療機器、あるいは自動手術ロボット関連のユニット品を提供し、近い将来に高度医療になってくるところにも関わっています。

医療機器に関しては、2007年から2012年位までに、当社の責任でメーカーとして開発した医療機器がありますが、実を言うと、これがほとんど売れませんでした。医療機器分野は全く分からない分野でしたが、これに関しては開発から販売まで一貫した体験ができたので、我々は失敗とは呼ばないで体験と言っています。2005年に医療機器を始めてから10

年ぐらいかかりましたが、今ではシンプルな製品を世の中に出しています。

【経営革新への考え方】

当社では、お得意先に対する考え方は上下関係ではなく、完全取引先とパートナーとの関係でお付き合いしたいと考えています。また、売上増よりも利益アップを目指そうと考えています。自社の強みを掘り起こす、あるいはローリスクでの種まき、今の時代は色々なことにチャレンジしたほうがいいと思います。

それから、社員が経営参画するような経営スタイルを目指す。最終的に経営者と社員が楽しい経営を目指さない限り、企業の成長はないと私は思っています。

経営者に必要なことは、まず人とのお付き合い、あるいは人との信頼関係を重要だと一番に考え、そして行動を起こすこと、さらに、いろいろな意味でのチャレンジを続けていくことではないでしょうか。

【最後に】

当社が経営革新した成果は高付加価値経営、そして成長分野への業務転換、脱下請け、メーカーへの1歩、強固な社内体制の確立です。それから当社の売上は、付加価値の部分が相対的に増えてきて、利益率が25%位になっていますが、部品加工屋としては非常に高い利益率ではないかと思っています。

社員には業績連動性の賞与配分を明確にし、定着率が上がりました。ここ5年位の離職はゼロですし、新規採用でも辞めた方はいないので、会社としては非常に効率がいいのです。社員は経験によりスキルアップします。技術が蓄積されると効率もアップするので、これを目指すことは会社の成長にもなると考えています。

2005年と2016年のわれわれの業務分野を比較すると、10年間でごろっと変わりました。その頃の取引先、仕事が今は数%しかないです。ですから、医療機器に転換して行動を起こしていなかったら、当社は倒産していました。

会社経営の目的は社員の幸せです。今後もメーカーを目指して頑張っていきますので、ぜひ応援してください。

国際化推進委員会 第2回委員会「徳島視察」

委員長 益子 博美（株式会社花のギフト社 代表取締役社長）

日時：平成29年10月4日(水)～6日(金)

視察先：徳島県教育委員会

四国化工機(株)

徳島県立徳島商業高等学校

参加人数：10名

「グローバル人財の育成～国際感覚あふれる人づくりから地元定着の仕組みづくりまで～」をテーマに調査研究を行っている当委員会では、徳島県にて「人財育成」の観点から語学力強化、「地元定着」の観点から郷土愛の醸成に努める先進的な取組を視察しました。

【視察先1】徳島県教育委員会

学校教育課「Tokushima 英語村プロジェクト・ステップアップ事業」



徳島県教育委員会学校教育課では、県内学生の英語力向上のため、各学校に定期的に出向き、授業見学等をしながら指導改善をしているそうです。並行して、学生の国際感覚等の資質向上のため、「Tokushima 英語村プロジェクト・ステップアップ事業」を実施しています。これは、小・中・高の成長段階に応じたプログラムを通し、コミュニケーション力・国際感覚を身に付けると共に、郷土徳島の魅力を発信できる人財の育成を目指しているものです。

小学生は「ALTとともに徳島を学ぶ日帰りキャンプ」です。3人の児童と1人のALTがチームを作って、うだつの町並み散策、和紙の紙すき体験等を行います。英語によるコミュニケーションの楽しさを実感しながら、徳島県の歴史と文化を知ることが目的です。

中学生は「県内在住の留学生とともに徳島を学ぶ1泊2日のキャンプ」です。廃校になった校舎を宿泊施設として再利用し、参加前に「入国審査」を行い、参加後は「グローバルパスポート」を発券することで、異国の地にいるように思わせる工夫をしています。様々なワークショップの中には、徳島県産のアメゴという川魚をつかみ取りし、自分でさばき、食すというものもあるそうです。

高校生は「社会人、大学生とともに疑似留学体験」をします。6泊7日、総勢約100名（徳島県内の高校生30人、県外の高校生20人、海外大学生20人、日本人大学生25人）で過ごしますが、体験するプログラムには大きく分けて4つの柱があります。

- ① セミナー（海外の大学生が、自身の学んでいることを授業）
- ② フォーラム（社会の第一線で活躍している方の講演）
- ③ アクティビティ（かつおのタタキを作る、等の文化体験）
- ④ フリーインタラクション（身近な大人による座談会）

高校生向けの「外国人観光客に徳島県の魅力を伝えるプログラム」もあります。県内の観光地に行ったことがない、知らない高校生が多いため、まずは徳島県全域の知識を日本語（座学）で深めます。その上で、現役通訳案内士からガイドに必要な英語や対応時に注意すべきこと等エピソードを教えてもらうそうです。実際に来訪された外国人観光客向けに観光案内をし、実践トレーニングも行っているとのことでした。ガイド認定後（高校卒業後）も、ボランティアガイドが必要な際は連絡をし、可能な範囲で手伝ってもらうよう依頼しているそうです。

事業全体の課題は①参加者の7～8割が女

性であること②全く海外志向のない層に対し、参加促進が出来ていないこと、が挙げられます。

■教育創生課「デュアルスクール」



このデュアルスクールは、徳島に人を呼び寄せる（U I J ターン促進）事業として始まりました。地方と都市の学校を簡単な手続きで行き来できるようにし、子供

を呼び寄せ、地域活性化をもたらし、廃校化や人口減少を防ぎたいという思いからスタートしたそうです。地方移住促進と人財育成を組み合わせた取組です。

課題は、実績が少ない（2世帯×2回実施）ということです。双方の学校での書面手続きが煩雑であるため、派遣元である都市部の学校からの了承が得られず、実現出来なかった例が3件あるそうです。学校側の負担を減らすため、徳島県教育委員会は文部科学省に政策提言をしているとのことでした。



【視察先2】四国化工機(株)



四国化工機(株)は食品機械充填機メーカーで、欧米を中心とした世界各地に輸出し、世界シェアを伸ばしているグローバル企業です。2014年には経済産業省から「グ

ローバルニッチトップ企業100選」に選定された実績もあります。

工場見学をさせて頂いた後、代表取締役社長 C E O 植田 滋（うえだ しげる）様に、人財育成マネジメントを中心にお聞きしました。女性活躍推進については「多く採用したいが、タフすぎる現場を考え少し消極的になっているところもある。」とのことでした。また、社員に求めるスキルについてお聞きしたところ「まずは語学力や海外経験より、高い技術力を求めている。」と仰っていました。

「日本の企業でも、生産販売元は外国という企業があるが、当社は国内をベースにしていきたい。」「出来ればグループ本社は永続的に徳島県にしたい。」とのことがありました。そのように言い続けていたところ、徳島県内の優秀な学生が多く四国化工機(株)を志望してくれるようになったそうです。



【視察先3】徳島県商業高等学校
「DEEP IN TOKUSHIMA」



徳島県商業高等学校は、文部科学省から平成27年度に S P H（スーパープロフェッショナルハイスクール）の指定を受けています。「DEEP IN TOKUSHIMA」と題し「地域の魅力を創出し、世界に向けて発信できる人財」の育成をテーマに取り組んでいます。

中心的な取り組みをしている「ビジネス研究部」を視察しました。活動内容は多岐に渡りますが、主にカンボジアの学校運営に寄与するプロジェクトについてお話し頂きました。日本の民間資金援助団体からの寄附金をもとに運営しているカンボジアの学校が、東日本大震災の影響を受け、寄附金が集まりにくくなったことを聞き、寄附金運営からの脱却をはかることを目的に立ち上げたプロジェクトです。

カンボジアの中学校・高校は、日本と比べて国から教員へ支払う給料が少なく、教員は国からの給料だけでは生活が苦しく、副業をして生計を立てています。授業の質を維持するため、カンボジア友好学園は日本からの寄附金をもとに学園独自の給料を支払っていました。この学園と徳島商業高校のビジネス研究部が連携し、カンボジア独自のお土産を作製しています。完成したお土産をレギュラー商品化することで収益を得て、それをもとに教員に給料を支払い、寄附金運営から脱却した安定した学校運営を目指すというプロジェクトです。

部員達は年2回カンボジアへ訪問し、カンボジアの生徒に年1回来日してもらいます。それ以外はSNSでコミュニケーションをとっているそうです。お土産の試作品を作製する過程で、生徒達は多くのギャップを感じたそうですが、最も苦労したのは、言語ではなく文化だったとのことでした。

カンボジアのプロジェクトの他、現在取り組んでいるプロジェクトの1つは、淡路島のマルチプロデュースです。インバウンドツアーのゴールデンルートに徳島を入れるためには、大阪からのルート点を点ではなく、線や面でとらえ、淡路島を盛り上げる必要があると考え始まったそうです。

一例をお聞きしましたが、生徒達は徳島県にいながらにして他県や世界と繋がることが出来ています。卒業した生徒達は「コミュニ

ケーション能力が高く、積極的なグローバル人材」に成長し、様々な分野で活躍しているそうです。生徒達が仰っていましたが「英語は出来なくても、コミュニケーションはとれます。言葉だけに頼ろうとはしていません。」とのことでした。

課題は、ビジネス研究部に所属していない生徒に取り組みが普及していないことです。現在、生徒会活動の中に地方創生委員会を設立し、カンボジアから生徒が来日した際は案内役を務めてもらう等、輪を広げる取り組みを少しずつ進めているそうです。

【視察全体を通して】

諸外国とビジネスで勝負するために英語は不可欠という時代ですが、英語が喋ればいいという訳ではありません。コミュニケーション能力、国際感覚、協調性等の資質に加えて、郷土の良さ、多様性を理解し、それをPR出来る能力を育成していくことの大切さに改めて気づきました。

郷土愛を醸成することが地元定着に繋がるかについては、客観的なデータは得られませんでした。定着促進に繋がる印象を受けました。また、外国語の習得については、あくまで手段の一つとして考えており、それ以外の能力を伸長もしくは評価している印象を受けました。共通の課題は、参加者が一部に限られているという点です。

全ての視察先は、限られた環境、予算の中で世界と繋がることが出来るよう工夫を凝らしており、大変有意義な視察でした。



社会貢献活動推進委員会 第3回委員会「岡山視察」

委員長 大西 盛明（㈱オニックスジャパン代表取締役）

期 日：平成29年10月17日(火)～18日(水)

視察先：岡山県立岡山大安寺中等教育学校
岡山県立矢掛高等学校

参加者：8名

「栃木県の次世代を担う人財の育成～キャリア教育への支援～」をテーマとして活動している当委員会では、キャリア教育の取組みについて、先進事例を学ぶことを目的に視察を行った。今回の視察は、教育県で有名な岡山県の学校を訪問し、キャリア教育の取組み状況や課題点、今後の方向性などについて調査を行った。

○10月17日(火)

岡山県立岡山大安寺中等教育学校

視察1日目は、岡山県立岡山大安寺中等教育学校を訪問し、「DAIANJIプロジェクト」の取組みについて（知の体験・未来体験・心と体の体験）御説明いただいた。



中等教育学校とは、中学校と高校の教育を一体的に行う学校である。岡山大安寺中等教育学校は、中学校1年生から高校3年生の6年生を一つの学校とし、6年間を見通した系統的な学習が可能になる。

また、前期課程（中学校1年生～3年生）に入学した生徒が、そのまま後期課程（高校1年生～3年生）に進んでいき、途中からの

入学が認められないということが大きな特徴である。



「DAIANJIプロジェクト」について

- ① 6年間の一体的な学習活動や体験活動を通じて、「たくましい人間力」を備えた生徒を育成できる。
- ② 6年間を見通した系統的で合理的な学びを実現できる。（中学校から高校の学習内容の一部学ぶ等）
- ③ 中学校3年生の3月に、2週間のオーストラリアへ海外研修（海外研修先で、職業体験等も行う）



- ④ 中学校1年生から高校3年生の生徒が、体育祭などの行事を通じて交流し、協調性を身に付けられる。
- ⑤ 文武両道の考えのもと、部活動も活発に取り組む。中学校の部活と高校の部活の交流もできる。

以上のように、岡山大安寺中等教育学校では、中等教育学校の強みを生かし、先進的なキャリア教育を行っている。

○10月18日(水)

岡山県立矢掛高等学校

視察2日目は、岡山県立矢掛高等学校を訪問し、「やかげ学」の取組みについて御説明いただいた。



矢掛町は、過疎化・少子化が進み人口減少が起きている。そのため、高校の進学者数も減少している。この状況を何とか解消するために、矢掛高校は矢掛町の実情にあった取組みを考えた。それが「やかげ学」である。

「やかげ学」について

体験的な学習を通して、「人間的な成長」「職業観・勤労観」「コミュニケーション力」「学力の向上」「進路目標の明確化」などを身に付けることを目的としている。2年生の8月から3年生の7月までの1年間、毎週木曜日の午後、町内の事業所で職業体験を行う。実習先は、保育園、高齢者福祉施設、小学校、自然体験施設、公共施設などである。

生徒たちは、地域に出て活動することで、コミュニケーションを取るようになり、失敗からたくさんのことを学んでいる。さらに、矢掛愛が育まれ、そのまま地元就職する生徒もいる。

地域としては、実習に来た生徒たちを指導し、働くことの大変さや意義を教える。また、生徒が実習に来ることで、人手不足を解消できる。



「やかげ学」を終えた生徒たちの変容には、先生たちも驚きを隠せない。「私がやります」と積極的になったり、他の行事でもリーダーシップを取るようになる。さらに、「やかげ学」をやりたいがために、入学してくる中学生もいるという。

「やかげ学」は、高校と地域が連携し、高校が地域を支え、地域が高校を支える関係性が成り立っている。つまり、地域と高校の協働である。

そして、生徒の社会活動を通じて地域との一体感が醸成され、生徒自身が矢掛町のことを考え、自分に何ができるかを考え、そして行動する力が身に付く。



以上のように、矢掛高校では地域と密接し、学校と地域が協働して生徒を育てているといった先進的なキャリア教育を行っている。

2日間という短い時間であったが、視察を通じて、キャリア教育について学べたことは大変有意義であり、今後の委員会活動に活かしていきたい。

経営問題委員会 第3回委員会 「大阪・京都視察」

委員長 榊原 章（富士ゼロックス栃木株 代表取締役社長）

日 時：平成29年10月26日～28日

視察先：パナソニック(株)

(株)堀場製作所

(株)プロアシスト

参加人数：10名

経営問題委員会では、「競争力強化のためダイバーシティの実現～人財の育成・活用の方策～」をテーマに調査・研究を進めている。今回、大手・中小企業の働き方改革・ダイバーシティについて、先進企業の事例研究の目的で先進地視察を行った。

【第1部】パナソニック(株)

場所：パナソニック(株) Wonder LAB osaka

内容：①松下幸之助 歴史館視察

②Wonder LAB osaka 施設見学

③講話「ダイバーシティ・働き方取組みの紹介」

講師：中尾 類 氏

（C T O室技術人材戦略部部長）



松下幸之助歴史館では、松下幸之助氏とパナソニック(株)の歩みについて学んだ。松下幸之助氏の語録に次の言葉があった。『道』『自分には自分に与えられたみちがある。広い時もある。せまい時もある。のぼりもあれば、くだりもある。思案にあまる時もあるだろう。しかし、心を定め希望をもって歩むならば必ず道はひらけてくる。深い喜びもそこから生まれてくる。』

現在、当社は、「多様性推進」×「働き方改革」×



「人事マネジメント改革」の掛け合わせで、多様な人材が活躍できる企業を目指していた。全社に亘る3つの指針・制度があり、1つ目は、意欲ある女性の積極的な登用として、数値目標設定・女性社員育成計画策定。2つ目は、職場上司・管理職の意識啓発として、啓発資料の作成・ガイドブック等を用いた研修、説明会の実施。3つ目は、能力を発揮しやすい環境の整備として、ワーク&ライフ・サポート・プログラム実施。特に、人事マネジメントの改革では、「最大の価値であるヒトの価値の最大発揮」×「失敗を恐れず挑戦する組織風土」=「人と組織の活性化で反転から攻勢へ」との事で、人財育成に重きを置いた組織改革の紹介を頂いた。

【第2部】(株)堀場製作所

場所：HORIBA BIWAKO E-HARBOR

内容：①講話「ステンドグラス・プロジェクト」

②施設見学

講師：山下 泰生 氏

（理事 管理本部副本部長）

社是は、『おもしろおかしく』。人生の最も活動的な時期を過ごす「会社での日常」をやりがいとチャレンジ精神を持って取り組み、自ら「おもしろおかしく」実り多い人生にし





てほしい。と前向きな願いが込められていた。

お伺いした場所は、HORIBA BIWAKO E-HARBOR。昨年、完成したばかりの建屋で湖西最大級の開発・生産拠点であり琵琶湖を一望できる立地。約120億円を投じ、地上10階建、建屋の内外は船をイメージされていた。

経済産業省のダイバーシティ100選受賞企業で、現場発の「HORIBA ステンドグラス・プロジェクト」が、社員のおもいを経営層につなぎ、全体的な意識改革に成功。ステンドグラスのように、個性の強い社員（ホリバリアン）が、それぞれ違う色・形・輝きで活躍するのが当社の強みで、色とりどりの個性・才能が輝き、新たな価値の創造しており、従業員・経営理念・施設全てに「おもしろおかしく」の企業文化が浸透していた。



【第3部】(株)プロアシスト



場所：(株)プロアシスト本社

内容：①講話「働くことは生きる事～ダイバーシティ&インクルージョン～」

②オフィス見学

講師：生駒 京子 氏（代表取締役社長）

当社は、ハードウェアの設計・開発、Webソリューションを提供しており、ダイバーシティ経営企業100選・関西財界セミナー賞輝く女性賞等数々表彰されている。生駒社長は、関西経済同友会の常任幹事。



人が幸せに働けるための当社の7つの取組みとして、①トップの男女平等の考え方と推進②男女均等の公正な人事制度③ワークライフバランスを当たり前とする制度④ワークライフバランスを推奨する人事制度⑤女性社員の数を増やす⑥女性管理職を増やす⑦仕事と同時に生活重視の視点を強める、の7項目があった。

働くことは生きる事、人生そのものであり、自分（個人）、家族（家庭）、仲間（仕事）の3つのバランスが重要で、経営方針の最も重要な柱は「人財」。社長が、社員一人一人を家族のように接しており、会社と社員が一体となって成長している素晴らしい企業であった。



以上、2泊3日の視察で、企業の先進事例や、ダイバーシティ・働き方取組みの紹介等様々な切り口のお話をお伺いでき、人財育成等、今後の調査研究の方向性を定める上で、大変有意義な「大阪・京都視察」となった。

地域振興委員会 第2回委員会「飛騨・高山視察」

委員長 板橋 信行（㈱板通 代表取締役社長）

日 時：平成29年10月30日(月)～31日(火)

視察先：㈱美ら地球（ちゅらぼし）

飛騨・高山コンベンション協会

「観光立県に向けた仕組みの構築～選ばれる観光地を目指して～」をテーマにしている当委員会では、インバウンド先進事例を学ぶことを目的に第2回委員会「飛騨・高山視察」を実施した。

◆㈱美ら地球（岐阜県飛騨古川市）

インバウンドを見据えた着地型観光の先進事例として各方面で評価の高い同社を視察。同社は2007年10月に設立、2010年からガイドツアー事業を本格実施。英語を話すガイドと古い町並みや里山をめぐるツアー「SATOYAMA EXPERIENCE」を提供し、多くの外国人観光客から好評を得ている。外国人視点では日本の田舎（自然）はとても贅沢で貨幣価値でははかれない豊かさがあると捉えられている。そのため、最近ではリアルな田舎を見たい、体験したいという要望が強まっている。



同社が事業を運営していくうえで重視している事として「ターゲットを絞ること」と「人材」の二点を挙げた。

【ターゲットを絞る】

外国人観光客を一括りにせず、国や地域によって価値観が異なることを認識したうえで、ターゲットを絞る。ターゲットを絞るとどのようなサービスを提供すればよいかの選択肢が見えてくる。

【人 材】

多様化する外国人観光客への対応を受け、プロフェッショナルガイドの育成が急務。ガイドは高度なスキルが求められており、かつ多種多様でありながら対応の高さが必要となってくる。また、近年の観光はモノからコトへのシフトが進んでおり「地方ツーリズム」が人気のツアーになっている。同ツーリズムを展開していく上で、地域住民との良好な関係の構築が重要になってくる。以上のことから、地方での観光産業は人材がポイントになってくる。

【ツアー体験】

講話の後、二班に分かれて外国人観光客に人気の同社ツアーを体験した。観光ガイドの案内は通常の案内に留まらず、参加者を楽しませるエンターテイナー性があり、外国人観光客に人気の理由を垣間見た。

（街並みタウンウォーク）



（サイクリングツアー）



【最後に】

同社の取組みは、ありふれた地域資源と人材を効果的に組み合わせインバウンド誘客に結びつけており、今後の地方における観光のあり方について考えるうえで大変参考になった。

◆飛騨・高山観光コンベンション協会

(岐阜県高山市)

官民一体となった取組みでインバウンド誘致の成果を挙げている同協会を視察した。高山市は1986年に「国際観光都市」宣言を行う等早くから外国人観光客の誘致に積極的に力を注いできた。その中で、海外のお客さんに何を伝えるかに重点を置き、ストレスフリーな観光地づくりに努めてきた結果、2016年の同市の外国人宿泊者数は約46万人（栃木県は約25万人）と順調。現在は、観光が主要産業となり地域GDPの上昇に大きく貢献している。



【同協会の観光施策】

① 地域の魅力が伝わる観光地づくり推進

世界最大級の旅の祭典である「ツーリズムEXPOジャパン」に広域連携（金沢、南砺等々）で共同出展し世界に向けて広くPRする一方、観光ガイドブック、パンフレット、散策マップの多言語化（11ヶ国語）を進め、訪れる外国人観光客向けの観光案内の充実を図っている。

② 滞在型・通年型の観光地づくりを推進

経済効果の高い滞在型・通年型の観光地づくりに取り組んでいる。具体的には、四季を通じた観光イベントの開催やグリーンツーリズム等である。中でも、2012年から開始した

「飛騨高山ウルトラマラソン」は約3,000人が参加する等、経済効果の高い事業に成長している。常に何らかのイベントを開催するという機運を醸成させることが重要。

③ 特色ある観光地づくりを推進

観光客に対しストレスフリーの観光地を提供する高齢者や障がい者が安心して観光できる観光地づくりを主体に、最近では、映画・ドラマ・アニメ等を舞台にしたロケツーリズムやアニメツーリズムを推進している。

【外国人観光客の受入環境整備】

1987年の「飛騨高山観光案内所」の設置をはじめに、多数の環境整備を実施してきた。多言語パンフレットや散策マップの作成、接客研修の実施、公衆無線LANの整備、通訳ガイドの育成等である。中でも通訳ガイドは、「特例通訳案内士」の養成講座を実施し、質の高いガイドを有償で行い、外国人観光客から高評価を得ている。

【最後に】

インバウンド誘客を進めていくうえで重要なポイントは、外国人の多様性を認識し、外国人の視点に立ち、自分の地域の資源をどのように伝えるか」が重要である。



【視察総括】

今回視察した地域は、交通の便が不便であるにも関わらず、保有する資源を効果的に活用しインバウンド先進事例として大いに参考になった。今回の視察で得たヒントを今後の委員会活動で活用しながら、栃木県のインバウンド振興に役立てたい。

プロスポーツホームゲーム観戦事業 ～リンク栃木ブレックス観戦～

日 時：平成29年11月 4 日(土)

15：05～17：00

会 場：ブレックスアリーナ宇都宮

参加者：25名

今回、プロスポーツホームゲーム観戦事業第2弾を開催した。6月に第1弾として行われた栃木SC戦に引き続き、第2弾はリンク栃木ブレックス戦を観戦・応援し、会員相互の交流を深めた。



リンク栃木ブレックスは、昨年度プロバスケットボールBリーグの初代王者に輝いたチームである。優勝パレードの際は、3万人ものファンが集結した。リンク栃木ブレックスは、まぎれもなく栃木県が誇るプロスポーツチームである。



今年度は、新たなメンバーを迎え、新しい気持ちで、Bリーグ連覇を目指しシーズンをスタートした。

【ホームゲーム観戦】

リンク栃ブレックス VS 千葉ジェッツ

第1クォーター 18対20

第2クォーター 34対30

第3クォーター 57対53

千葉ジェッツに対して終始接戦が繰り広げられ、応援にも熱が入る素晴らしい試合展開であった。



最終的に、69対76で敗れはしたが、選手たちの最後まで諦めない姿勢に、次回の勝利に繋がる可能性を大いに感じることができた。リンク栃木ブレックスの「選手とファンの一体」という強みを活かして、Bリーグ連覇に向けて、これからの試合を勝利で飾ってほしい。

今回もプロスポーツホームゲーム観戦事業を通して、大いに会員同士の親睦を図ることができた。



第3回 群馬・埼玉・栃木・新潟 4 経済同友会交流会

日 時：平成29年11月 6 日(月)

場 所：埼玉県

参加者：栃木県経済同友会 15名
埼玉県経済同友会 54名
群馬県経済同友会 12名
新潟県経済同友会 14名
埼玉県知事 さいたま市長 他

4 県の経済同友会相互の交流の場を設け、活動情報の共有や交流を深めることにより各地の経済同友会の発展に寄与することを目的に開催するもので、平成27年度に第1回の交流会が新潟県で開催され、前回2回目は栃木県、第3回の今回は埼玉県で開催された。

◆スケジュール

視察①「大宮盆栽美術館」⇒視察②「武蔵一宮氷川神社」⇒昼食「大宮清水園」⇒視察③「国立研究開発法人理化学研究所」⇒懇談会「観光振興への取り組みについて、各地同友会活動発表」⇒懇親会

《視察①：大宮盆栽美術館》

公立の「盆栽美術館」として2010年3月に開館。2017年4月、第8回世界盆栽大会の会場の1つとなる。



名高い大宮の盆栽村に近接して設けられた当館は、旧高木盆栽美術館のコレクションをひとつの核とした盆栽の名品、優品をはじめ、

盆栽に関わる各種の歴史・民俗資料等を系統的に収集、公開することにより、さいたま市の伝統産業にも指定されている盆栽の文化をひろく内外に発信していた。

盆栽は、枝ぶりを下から覗いて鑑賞するものと案内人の方からお聞きし、皆様で下から覗き込むように鑑賞した。

《視察②：武蔵一宮 氷川神社》

大宮氷川神社は、約2400年前（伝承）に出雲大社から勧請したとされる、古社中の古社。日本武尊が東夷平定の祈願をしたとされる。



武蔵国（東京都・埼玉県、神奈川県）の一宮で、荒川流域中心に約280社ある、氷川神社の総本宮で最も格式の高い神社。大宮（大いなる宮居）の地名につながる神社でもある。かつて宿場町（大宮宿）だった旧中山道の分岐点に、一の鳥居があり、一の鳥居から北にまっすぐ2 km続く参道は、直線の参道では日本一の長さで、緑豊かなケヤキ並木が続いていた。

《視察③：国立研究開発法人理化学研究所》

理化学研究所（理研）は、1917年（大正6年）に、産業の発展のために科学研究と応用研究を行なう財団法人として創立された、一世紀にわたる長い歴史を持つ研究所。

日本で唯一の自然科学の総合研究所として、

国と時代の要請に応えながら形を変えつつも、物理学、工学、化学、計算科学、生物学、医科学など幅広い分野で先導的な研究を進めている。



当県から参加した会員は、レーザー研究棟の光量子工学研究領域の和田智之チームリーダーの講話お聞きし、その後研究室を見学し、最先端の研究に触れることが出来た。

《懇談会》

【各地同友会の活動について】

各同友会の代表等は「観光振興への取り組み」をテーマに発表を行った。

群馬の齋藤代表幹事と武井副代表幹事は「最近の観光振興策と安中市での観光の取り組み」について、新潟の山本代表幹事は「観光推進委員会の活動と2030年までに目指す新潟県のすがたの提言」について、埼玉の加藤代表幹事は、「埼玉の観光モデルの創出」について報告を行った。



当会の発表は、既に今年度から2年間『観光立県に向けた仕組みの構築～選ばれる観光地を目指して～』とのテーマで調査・研究を

進めている地域振興委員会委員長である板橋理事に発表して頂いた。また、来年の第31回全国経済同友会セミナー栃木大会のPRの為、前回の仙台大会のエンディングで使用した、PRビデオを再度、上映した。



【コメント】

関東経済産業局の北原参事官から、各地の同友会の発表後、「外部の専門家を入れ、磨き上げをかける事」と「広域連携し各地の資源を流動化し価値を上げる事」の2点が大切とのコメントを頂いた。

《懇親会》

埼玉県の上田知事等の来賓挨拶後、清水さいたま市長の乾杯により開会し、アトラクションでは、柴田晶子氏の口笛演奏で会場を魅了し、食事は、4経済同友会の各地の特産物等が振舞われた。



最後に、中締めのお言葉を来年度の開催予定である群馬経済同友会代表幹事の齋藤一雄氏から頂き、懇親会は盛会のうちに終了となった。

産業政策委員会 第3回委員会

委員長 野田 和郎
(株)ハヤブサホールディングス 代表取締役

日 時：平成29年11月17日(金)

16:00～17:45

会 場：宇都宮グランドホテル「平安の間C」

参加人数：30名

テーマ：栃木版 働き方改革

～人財確保と生産性向上の

両立を目指して～



【第1部】

○野田委員長挨拶

当委員会テーマにある「人財確保」の観点から、構造的な問題である労働人口の減少等に焦点を当て「少子化対策、出生率向上等」について、生産性向上と合わせて2本柱で、調査・研究を進めていきたいと考えています。

【第2部】

○講話：栃木県の少子化対策の施策について

講師：栃木県保健福祉部

こども政策課課長 阿久澤真理 氏



栃木県作成の15戦略の中で、基本目標3

「結婚、妊娠、出産、子育て」を担当されており、次のとおり施策の一部を御講話頂きました。

(施策内容)

- ・結婚支援センター（平成29年1月設立）
今年の登録者目標1000人のところ、10月現在で既に1500人を超える登録があり、関心の高さが伺える。
- ・結婚応援カード事業（平成30年1月開始）
現在提携企業を募集しており、サービスの拡充を図っている。
- ・子育て世代包括支援センターの整備（全市町）

(県内の特徴)

- ・男女比で男性比率が日本一
- ・生涯未婚率 男性5%⇒20%、女性3%⇒11%（平成2年⇒平成27年）
- ・7～8割の人が良い人がいたら結婚したい。
⇒意識低下ではなく、出会いの機会がない。
今後も婚姻数増加や待機児童解消に向け、調査や活動をしていくとのことがありました。

【第3部】

○講話：働き方を考える

～誰もが活躍できる

環境づくりのために～

講師：宇都宮大学 教授 末廣 啓子 氏



女性の労働環境整備の課題や今後等について御講話を頂きました。

(内 容)

- ・本当は働きたいけど、状況が整わず家にいる人の為に、様々な施策を講じる。（潜在労働力274万人）
- ・女性が子供を産む条件①その国の未来・社

会が明るい時。②社会全体で、出産・育児の担い手となる時。

- ・出生率と女性の就職率が正の相関関係。女性が働きに出ているから子を産まないは間違い。⇒経済面が影響か。
- ・新卒採用で、女性採用なしの企業が40%弱あり。(H26雇用均等基本調査)
- ・女性管理職がいる企業ほど、女性社員の育成方針がしっかりしている。(柔軟な支援体制あり)
- ・正社員だけ見たとき、男性と同じ仕事をしている方が継続就職の割合が高い。(やりがいある仕事)
- ・一人一人の特性を生かした人事が必要。「柔軟」がキーワード。働く側の意識改革も必要。(自立・自律)



【第4部】

○座談会

前段の講話を踏まえ、今後委員会をどのような方向に進めたらよいか、提言まとめ等を

念頭に意見交換を行いました。

(内 容)

- ・出産、育児を社会全体が担うような、栃木県の状況（空気感）を作るにはどうしたらよいか。(野田氏)
- ・住みやすく、子育てしやすく、地域も応援するという事をもっとアピールしたらいかか。(末廣氏)
- ・経済的な家計を考えると、共働きが大切。放課後児童クラブや病児保育等の環境整備が重要。(阿久澤氏)
- ・出生率に何が影響するか？経済的支援か、労働環境か、教育か、他にあるのか？県も分析していく。(阿久澤氏)
- ・男社会の名残を払拭する為教育が必要では。男性育休取得で、取得効果を人事面に反映必要ではないか。(内藤氏)
- ・出生率の低迷は、国家存亡の危機であり、第三子に1千万円補助ぐらいの発想が必要ではないか。(入谷氏)
- ・若い労働力（学生）の価値観の変化を、今後企業運営に活かす必要がある。働き方改革と言うと新しいことに目が行きがちだが、結局は人を大切にする事に尽きると感じた。(榎原氏)

以上、様々な意見交換が交わされました。

今後の委員会の方向性を絞るうえで、貴重な機会となりました。



未来経営研究会 第2回例会 「ミャンマー視察」

代表世話人 平野 一昭 (西部生コン㈱ 代表取締役)

日 時：平成29年11月21日(火)～24日(金)

場 所：富士ゼロックスアジアパシフィック
ミャンマー支店、㈱ミャンマーキナ
ン その他

参加者：11名



当研究会では、「革新的経営の探求～100年企業を目指して～」をテーマに調査研究をしている。今回は、海外進出等について学ぶべく、経済発展の著しいミャンマーに訪問し、経済状況や人口動態のほか、現地での取組み等を切り口に視察を行った。

参考データ

〈ミャンマーの概要（基本データ）〉

- ・首都…ネピドー（2006年、ヤンゴンより遷都）
- ・政権…NDL（党首：アウン・サン・スー・チー）
- ・通貨…チャット（1ドル≒1,360チャット）
- ・国土（面積）…680,000km²（日本の1.8倍）
- ・人口…5,141万人（2014年国勢調査）
- ・宗教…上座仏教90%、キリスト教5%、イスラム教4%
- ・教育…小中高5－4－2年、大学4－7年
- ・識字率…93%（2015年）
※世界平均86.3%

〈ミャンマーの経済状況〉

- ・1人あたり名目GDP…1,269ドル
※2016年、ASEAN最小規模
- ・実質GDP成長率…7.3%
※2015年、ASEAN最大成長率
- ・世界寄附指数…世界1位（2016年）
- ・賃金…最低月収約1万円（都市部で上昇傾向、来年度は1.5万円程度の見込み）

第一部：富士ゼロックスアジアパシフィック ミャンマー支店 支店長 加藤 英明 氏



加藤支店長から次の通り、ミャンマーに進出した背景や事業展開等について話を伺った。

1. ミャンマー進出のメリットについて

- ・豊富で安価な労働力
- ・国民の対日感情の良さ、仏教徒の価値観
- ・豊富な天然資源、肥沃な土地、豊かな農産物
- ・地理的重要性・優位性
- ・消費市場としての魅力
- ・大きなインフラ需要
- ・特惠関税が適用（日本向け）
- ・日緬投資協定発効（2014年）

2. ビジネス上の4重苦について

- ① 未整備なインフラ（通信、電力、交通等）
- ② 高い地代家賃（東京、ニューヨーク並み）
- ③ 低い医療レベル（教育、設備不足）
- ④ 人材（マネージャー、即戦力不足）

※ビジネスのしやすさランキング：
世界190カ国中170位（2017年）

3. ビジネスにおける4つの魅力について

- ① 国内市場の成長
- ② 国際連携の拡大
- ③ 勤勉で豊富な人員
- ④ プライスレスな価値（自然、文化遺産等）



4. ミャンマー支店のビジネススキームについて

- ・富士ゼロックスアジアパシフィック（本社：シンガポール）の支店（100%出資）
- ・輸入権も販売権もないため、シンガポールからディーラー（コンコルディア）に直接輸入し、当社は表に出ない形態をとる。
- ・コンコルディアとは2004年に代理店契約をスタートし、富士ゼロックスの信頼できるサービスを提供している。

5. ブランド戦略について

- ・ワークブックプロジェクト（教材提供）
- ・クリーンアッププロジェクト
（ゴミ箱設置）
- ・ブランドアンバサダー
（国民的歌手の活用）
- ・デジタルアーカイブプロジェクト
（教育省）
- ・コピーサービス（郵便局） 他

6. Make Myanmar More Colorful キャンペーン（今後の展開）について

- ・ローカル企業へのドキュメントサポート
- ・豊かで安全な社会づくり
- ・社会貢献活動の推進
- ・統合リサイクル戦略の展開

7. ミャンマーの人材について

- ・「I am a well learner」
学び上手、でも独創性に乏しい
- ・新機軸よりルール遵守
- ・在家五戒（殺生しない、盗まない、姦淫しない、うそを言わない、お酒を飲まない）
- ・計画は持たないことが理想

8. 新興国で働く覚悟について

- ・常に「その国の大地と人材をお借りして、事業をさせてもらっている」という謙虚さと感謝の気持ちを持ち続けること。
- ・文化の違いは「良し悪し」ではなく、「違いを知り」相手に対してリスペクトの思いを持つこと。
- ・人間誰でも「知らないことはできない」ので、先ず「自分の背中を見せて」率先垂範すること。
- ・「誰かがやってくれる」の誰かはいない、すべてが1人称。
- ・自分も相手も第2言語
自分の表現力（50%）×相手の理解力（50%）で結果は25%に。伝える時は、根気よく図解すること。
- ・なるべく多くの「同じ釜の飯」を作り、価値観を共有すること。
- ・部下をしかる時は個室で、ほめる時はみんなの前で。



第二部：株式会社ミャンマーキナン
代表取締役社長 中里 啓史 氏



中里社長から次の通り、会社の概要、ミャンマーにおける事業展開等について話を伺った。

1. 会社の概要について

本社は和歌山県の新宮市。44年前に現会長の角口賀敏により創業。レンタル業がメインだが、日産プリンスの販売店、温泉事業、アグリ事業等も展開しており、最近では九州・東北地域に発電所を造り、太陽光発電に注力している。

海外事業はミャンマーが初めてであり、2015年12月、ティラワにミャンマーキナンを設立。事務所開設や機械運搬に時間を要したため、稼働は2016年5月。今年5月、バゴーに事業所を開設して2店舗体制になったが、来年3月位にマンダレーにも事業所を開設し、3店舗体制になる予定。

2. 業務内容について

建設機械のレンタルが主業であるが、工業団地が近いため、機械のメンテナンスや輸出入や安全教育等も行っている。

従業員はティラワとバゴーで約80名。現場の仕事はミャンマー人スタッフに任せており、ゼネラルマネジャーがいて、その下にブランチマネジャーがいて各過程に責任者がいる。日本でも採用を行い、今も2名が日本で研修している。日本の学校に通っているミャンマー人は日本人の考えを理解しやすいので、現地スタッフよりも呑み込みが早いと感じる。



3. 会社を取り巻く環境について

(1) ミャンマーの建設市場

2014年位まで伸びていたが、2015年のユニオン規制のトラブルや政権交代の影響もあって、一気に落ちた状態。主に鉱山関係がストップしており、建機事業全体が下がっているが、代わってインフラ関係の工事が出てきており、今後は回復見込み。

(2) ティラワ工業団地

ミャンマー「初」の経済特別区であり、三菱商事、丸紅、住友商事の3商社、国際協力機構（JICA）、ミャンマー政府などが共同開発。

当初は電気関係のインフラが問題視されたが、火力発電所と変電所ができ、電力事情は改善傾向。当社はティラワのローカル工業団地にあるが、こちら電気の来る場所が別であり、多い時は週3、4回停電する状況。

(3) 日本の援助状況

日本政府は、日本企業がミャンマーで活躍しやすいように、周辺国と比べて特筆して資金を提供。基本的にインフラ関係、地域関係の発展に向けたものであり、道路、鉄道、公安関係等を整備していく計画。

(4) ミャンマーのインフラ計画

- ・道路…ヤンゴンからマンダレーまで高速道路が延びており、これからタイ、中国、インドに向けて延長する計画がある。

- ・空港…各エリアに空港があるが老朽化が進んでいる。観光客の増加を睨み、これから整備に力を入れていく予定。
- ・港…ヤンゴン港以外はまだ開発が進んでいないため、地方の港も使えるようにしていく予定。バンコクから直線の所にダウェーという地域があり、この工業団地が完成すればアジアで一番大きな工業団地になる。
- ・鉄道…老朽化が進み、今の平均時速が約20km。来年から日本の資金援助でヤンゴンからマンダレーまで線路工事をする予定で、完成したら40kmまでになる。

『緑と黄金の輝く平和で愛される都市ヤンゴン』というコンセプトで、快適な街づくりを進める予定。

4. 今後の展開について

当社の売上げはティラワの工業団地に集中しているが、工業団地はいずれ終わるため、今後のインフラ整備が見込まれる各拠点に分散していく計画。

マンダレーの他にパテイン、モーラミヤイン等の大都市があり、2045年までに各地方都市を本格的な街にしようという『都市化計画』がある。日系企業は殆どがヤンゴンに集中しているが、今後は地方にビジネスチャンスがあると思っており、それを積極的に狙っていきたい。



～最後に～

3日目は、ゴルフ組と観光組に別れ、ゴルフ組はアジアツアー公式トーナメントのマンマーオープン開催地であるパンラインゴルフクラブにてラウンドを行った。観光組はオバマ前米大統領も訪れたシュエダゴンパゴダやチャウタージーパゴダを訪問し、ミャンマー人の信仰心の強さを実感した。

視察では貴重なお話をいただいたが、ミャンマーの文化に触れ、美味しい食べ物や飲み物を味わい、会員同士の親睦も深まった。

短い期間ではあったが、日本国内とは違う環境の中で様々な発見があり、大変有意義な視察であった。



平成29年度 講演会（第3回合同委員会）

社会問題委員会委員長 上野 勝弘（上陽工業(株) 代表取締役）

地域振興委員会委員長 板橋 信行（(株)板通 代表取締役社長）



講師：大島 芳彦 氏

(株)ブルースタジオ クリエイティブディレクター専務取締役

演題：リノベーションによる地域価値の再生
～人が主役の小さなまちづくり～

〈略 歴〉

1970年東京都生まれ。大手組織設計事務所勤務を経て、2000年ブルースタジオにて遊休不動産の再生流通活性化をテーマとした「リノベーション」事業を起業。その活動域は建築設計に留まらず、不動産商品企画、コンサルティング、グラフィックデザイン、プロパティマネジメント等多岐にわたる。

日 時：平成29年11月27日(月)

16：00～17：30

会 場：宇都宮グランドホテル1階 扇の間

参加者：138名

【主催者挨拶】

現在、当委員会では社会問題化している空き家問題を、利活用にスポットを当て多種多様な取組みを調査研究しております。地域性や町おこしにも繋がっていくものと期待しております。今回は観光をテーマに調査研究を進める地域振興委員会と共催といった形で開催させていただきます。宜しくお願い致します。



（社会問題委員会 上野委員長）

【講演趣旨】

今日私がお話をさせていただきたいテーマは、リノベーションという言葉の意味と、地

域、まちづくりということの関連性について、お話をさせていただきたいと思います。

【自己紹介】

(株)ブルースタジオは、平成12年から今に至るまで、既存住宅流通の促進、そして空き家活用をテーマとした会社でございます。建物の作り方ではなく、使いこなし方をデザインする設計事務所として現在に至ります。一方、家業で大正14年創業の大島土地建設株式会社代表取締役も務めております。貸ビル業であり、8年ほど前に引き継ぎました。

そしてもう一つ、私も発起人の一人として、8年前に一般社団法人リノベーション住宅推進協議会を設立し、副会長を務めております。設立背景は、中古住宅が安心の対象とは程遠く、社会的地位を得ておらず、既存住宅流通自体が、日本の社会環境の中で非常に低迷していたことでした。そこで、建物自体の評価制度（インスペクション）、それらを取り扱う宅建業者のモラル向上、ルールづくり、保証制度の基準化等を行ってきました。

現在、全国約800社の加盟企業を持ち、中古住宅再販の基準を満たしているものに対し、『適合報告書』を発行しています。発行件数は年間約4,000件で、累計で約6万件に上ります。

こういった積み重ねが、金融機関の金利優遇等の二次的効果を生んでおり、少なからず中古住宅流通に寄与できていると感じています。

【ブルースタジオの紹介】

建物の使い方、使いこなし方のデザインですが、『モノ』『コト』『ジカン』この三つのデザインをするというコンセプトでして、①『モノ』のデザインというと、一般的に建築設計事務所が提供するもの。②『コト』のデザインですが、これはマーケティングやプロモーション。建築物は非常に社会的な存在ですので、その建物空間の周辺環境や社会環境、それらをしっかり見極めた上でなければいけないとの考え方です。③『ジカン』のデザインとは、管理・運営を指します。建築そのものの価値は、耐久消費財ではないので、その価値を持続しなければいけない。不動産管理自体も、クリエイティブなマネジメントの感覚が必要です。この三つが三位一体となり、不動産価値が最大化するという考え方を持っています。

【既存住宅の供給状況】

800万戸を超える空き家が存在し、空き家率13.5%という時代ですが、その一方で既存住宅流通率も、総住宅流通量の中の13.5%あります。それに対して、イギリスにおいては、既存住宅流通は88.8%となっています。日本とあべこべなわけです。住宅を取得するといえば、当たり前のように既存住宅です。日本とは様子が随分違うわけですし、イギリスの場合ですと、既存住宅が買えないような人が郊外の新築住宅を買うという、風潮があります。あれだけ古い街並みですから当然だろうと、皆さんお思いになると思います。その他に先進国アメリカにおいても、7割を超えています。世界の先進国は軒並みこの水準です。比較的数字が低いのはフランスですが、フランスでさえ6割を超えている。6割以上が既存住宅を取得しているということになります。

日本の13.5%というのは、開発途上国並みです。この世界に冠たる先進国の日本が、いまだ

にスクラップ&ビルドを繰り返し、住宅を取得するといえば新築物。この情けない状況を、政府も認識しており、ここ10年でCO₂削減等の環境問題も併せて、様々な空き家問題以外の問題も併せて、既存住宅流通を活性化させようと施策を出しています。その効果として、首都圏のマンション流通ですが、昨年ついに中古が新築を上回りました。中古住宅の社会的地位が随分改善してきていると感じます。

【暮らしの価値観の変化】

また、私たちの『住環境を手に入れる』という概念が変化してきていると感じます。かつては『家をつくる』でした。『家をつくる』が、いつの間にか『家を買う』になり、その後の今に至る社会環境の変化によって、今は『理想の家』でなく『理想の暮らしを編集する』になりました。そういう時代になってきています。

『理想の暮らし』を買っている人もいるかもしれませんが。ただ、今、方向性としては編集するという方向性があるのではないかと見ております。何故、編集という言い方をしているかというと、街を選ぶところから始まる、既存住宅という住環境の選択肢がまさに編集そのものだからです。

新築住宅を買う場合、新聞広告を見てモデルルームや不動産仲介業者に足を運ぶ。そこで住宅の選択肢をそろえて、買うことになると事業主都合となり、選択肢は限定的です。

それに対して、中古住宅を買う場合、まず街を選びます。そしてその街の中にある様々な築年数のもの、そもそも用途が住宅ではなく事務所や倉庫等を買って求めて家に用途変更したり、家の選択肢が格段に広がるわけです。



【住宅の資産価値の違い】

アメリカと日本の住宅投資額の累計と、その住宅をどう社会で評価していくか、比較をしてみます。アメリカの場合も日本の場合も、住宅政策は大体一緒ですから、投資額の累計は右肩上がりです。しかし評価の手法が違います。アメリカの場合は、投資額の累計を住宅評価額が勝っています。何故かという、投資額の累計の中にリフォーム等も含まれているからです。工事をすれば価値が上がります。しかし日本はそれを評価しない社会ですから、新築時からどんどん価値を下げていく。

この差を集計すると500兆円に相当するんです。莫大な金額です。この500兆という金額を、多くの方が日本が毀損しているという言い方をします。若者が35年住宅ローンを組んで住宅を手に入れる。しかし住宅ローンを払い続けても価値の下落に追いつきません。



【空き家は問題ではなく資源】

実は、毀損しているといってもその空間は失われてないのです。失われてないばかりか、放置してあるものが随分あります。それがこの800万戸を超える空き家です。この800万戸を超える空き家は、失われたものではなく活用を待っている資源だと考えましょう。そうすることによって、大きな産業に相当する500兆相当の毀損分の価値を取り戻すことができます。相当の資源ですが、どうやってこの社会における価値に変えていくことができるかということを考えていく。この資源の乏しい日本において、空き家は問題ではなく、貴重な資源です。

【空き家資源を活用するには】

まず、空き家資源を活用するために何をする

かですが、様々な常識を変える必要があります。例えば、建物等の不動産は常識では権利と抱き合わせの概念（＝私有物）ですが、これを社会の共有資源という見方をしましょう。

昔は庄屋に代表されるように、様々な場所において建物を共有物とし、多世帯で暮らしていました。しかし高度経済成長下において、私有財産制度と戦後の住宅政策の中で、自分の城と称して庭付きマイホームを手に入れようと核家族化が進行していった。個人に責任を置くことになり、不自然な状況を生んでいきました。私はこの日本の空き家問題は、私有財産制度のなれの果てなのではないかと思っています。家というものは空間資源として社会が活用するということを考えなければいけない。

今この右肩下がりの時代において、当時の常識が通用するかといったら、通用しないと考えることが当たり前の解釈ではないでしょうか。

今日は、『つくる時代』から『使いこなす時代』へと、そんな変化を遂げているということに、スポットライトを当てたいと思っています。

【リノベーションの発想は経営】

それから、周辺の状態も変わっている可能性があります。40年前は、住宅地として開発されていますが、場合によっては、周りは商業地になっていてオフィスに用途変更という考え方を持ってもいいじゃないか、オフィスとしてのニーズが高い、そのほうがコストを掛けずに高い賃料で貸せる、言わば市場価値が上がる可能性があります。その状況に気が付くためには、俯瞰しなければその状況は見えてきません。そうすると、リノベーションという発想は工事ではなく経営です。経営のマインドを持ってどうするべきかという判断するのがリノベーションです。そして、その一つの手段としてリフォームがあり、全く違う概念です。

テーマにもある通り、何故リノベーションとまちづくりと言っているかということ、街に経営という発想。街にある今の価値をどう見いだして、再編集して、新規経営をするかということがリノベーションにつながっていきます。

【敷地に価値はなく、地域に価値がある】

敷地境界線の内側、あるいは専有部分に価値があるというのは、『私の権利』を主張する不動産屋さんとしては、当たり前発想です。ところが、人が暮らさない町において、敷地の中ばかり自分の利益を守ろうとして、周りを見ることがなければ、地域の人口が減り、衰退していく。最終的に自分の身の破滅を招きます。つまり、不動産価値の本質は、敷地境界線あるいは敷地にはないのです。地域にその価値があるという見方が一般的になりつつあります。

それは何の価値かと言った時、取りも直さず、それは人の価値です。人と人のコミュニケーションです。暮らしの価値は、コミュニケーションの価値です。ある家を手に入れることによって、人間関係、家族との関係、あるいは新しい家族ができる、新しい友ができる。そういった二次的に生ずるコミュニケーションそのものに、その結果として豊かさを感じ、充足感を得るのではないのでしょうか。つまり、地域の価値とはコミュニケーションの生まれる人と人のネットワークにあり、積極的なコミュニケーションの結果なのです。



【結果に価値はなく、プロセスに価値がある】

不動産というものは地域と同じ意味を持っています。そして、土地というものは明らかに耐久消費財ではありません。必ず誰かの手に受け継がれるものです。地域性、社会性を持ったものです。地域というものは継続性（サステナビリティ）にこそ価値があるとすれば、結果ではなくて、たった今何をしているのか。日常の価値を蓄積して築くことが

非常に大切です。

なぜ、あえてこういうことを私が申し上げるのか。日本人は、まだまだ日常の価値を見いだせてないのではないのでしょうかと言いたいです。『建物再生の仕事をしています』と、それだけ人に説明したとします。そうすると、「古民家の再生とか、寺社仏閣とか、そういうことですよ」とおっしゃる方がすごく多いです。それは、再生する、保存する価値があるものだからと思っているからです。では住宅とか、団地とか、木造在来工法の2階建ての当たり前の家、そういったものは恥ずかしい日常生活で、壊していいものだと思っているとしたら、これは大きな間違いです。

日常生活の中、これは生活文化の蓄積の中に生まれた産物こそ、その国の文化があります。あえて偉大なる日常に目を向けましょう。そうでないと、気が付いたときには自分たちの貴重な生活文化を失っている可能性があります。

1920年代に起きた民藝運動の発想は、日常の中に眠る美、生活文化の蓄積の上に美しさを見いだすという発想です。これこそが、私たちがもう一度、自分たちの生活の中で価値あるものとして見いださなければいけないことだと、改めて思います。

【価値の再編集】

先人たちが価値を沢山作ってくれて、その価値を社会がことごとく消費してきました。もうそろそろ付加価値、付加なんていう考え方はやめませんか。価値はもう沢山眠っています。ただし、これも失われていないです。先人たちの努力の末、生まれたこの価値をもう一度、見だし、再編集し、次世代の価値としてつないでいきましょう。そこに継続性があります。

この社会に眠っている価値をどう見いだすか。見立てるという言葉が日本語にはあります。

見立てることから始まるまちづくり。つくるのではなく、既存環境の使い方を発想、妄想する。そして、経営の発想を持って町を運営していく。そういったまちづくりを考えていきましょう。

【小さなまちづくり】

これは公主導の大きなまちづくりではなく、市民一人一人が、自分は何ができるかということに気付き、それをアクションに起こしていく、民間主導の小さなまちづくりです。まず、市民自ら自分たちの過ごすこの地域、町にどんな価値があるか、宝探しします。宝探しは、決して難しい顔をしてやることではなく、楽しんでやりましょう。日常的にそんな気持ちになって、町を見てみましょうということです。

宝物を見つけて、分かりやすくそれを何と見立てるか。そして、その活用方法はどうかということを知りやすく伝えるということが、非常に大事なことです。共感が湧くと、次に市民の方の口コミでその共感の輪がどんどんつながる。これが実際には本来の強いまちづくりのあるべき姿です。

この共感の輪が、気変わりが早い消費者ではなく当事者を生みます。不動産経営においてもまさにそうです。入居者募集という概念をやめましょうと。そうではなく、自分たちの提供している住環境のビジョンを掲げて下さい。そして、そのビジョンに共感する人たちに居住してもらうことによって、当事者は自分たちの生活環境を、良くしていく努力を始めます。この状況を生まなければ、不動産の価値、『ジカン』のデザインはできません。そして自分で考えなければ駄目です。その瞬間、もうその人は当事者では無くなってしまいますからです。

【当事者を見出す具体的手法】

『あなたでなければ、ここでなければ、今でなければ』という、『あなた、ここ、今』、この3点において何がオンリーワンであるかということを考えてください。そして、それを分かりやすく説明できるようにします。

【日本人が追い求めてきた価値】

その反対に、『あなたでなくとも、ここでなくとも、今でなくとも（誰でも、どこでも、いつでも）』という、皆様が聞き慣れた言葉があります。何故ならば、豊かさを手に入れるために追い求めてきた指標だからです。

コンビニやロードサイドのモールや日本全国、同じ形の家を建築するメーカーもそうです。この背後には、豊かで、高品質で、高性能なものという概念があるからです。

実は、団地も一緒です。人口増加で大量の住宅供給をしなければいけない時代に、未来の豊かさの象徴として、どこでも同じ建物で高性能なものを供給したものが団地です。この状況が生んだ豊かさ、それは私たちの社会において、皆それを享受しています。決して否定するものではありません。ただ、その結果として副作用もありました。それは、圧倒的に選ばれない地域、社会を生んでしまったのです。

『あなたでなければ、ここでなければ、今でなければ』。この地域再生の概念、観点だけではなく、一不動産も同じことです。それを私たちは、不動産オーナーであろうが、自治体の方、市民の方であろうが、同じことをやりましょうということを申し上げています。

これは、人の価値であり、場所の価値であり、時間の価値です。『人、場所、時間』というのは、言い方を変えると登場人物と舞台装置であり、時間の流れを生むシナリオです。『あなた、ここ、今』ということにおいて、何がオンリーワンであるかということを考えることが、共感を生む物語を作ることにつながります。

理想的な価値ある不動産、価値ある地域は何を軸にしていくか。それは、主体性を持つ当事者による共感によってつながれた、持続性のあるコミュニケーションであるということが言えます。結局、人と人のコミュニケーションが私たちの暮らし、豊かさの指標だからです。

【具体例：ホシノタニ団地】

私たちが手掛けてきた事例の一つを紹介します。神奈川県座間駅前にあった小田急電鉄の社宅4棟100世帯の物件です。相談を受けた時は十数世帯しか住んでおらず、仮囲いもあり悪く言えば、廃墟のような状況でした。

鉄道会社は、郊外に宅地開発するということと、沿線の延伸はセットです。しかしその

開発した都市がどんどん高齢化して、そこに住む住民たちがいなくなると鉄道事業を脅かしかねない、そんな状況にありました。通常であれば、駅前なので取壊しし再開発しますが、地価が安価であること及び建設コスト高騰等があり、投資回収の目処が立たず相談を受けました。



そのときに、『あなた、ここ、今』ということをやはり考えます。あなたというのは公共性の高い鉄道会社です。『一緒に町を変えていきましょう』という言葉が説得力を持ち地域のビジョンを掲げられるのがあなたですと、そして私たちがご提案したのは、子どもたちの駅前広場を持つ町、そんなビジョンを掲げました。子育て支援センター、コミュニティーキッチン、カフェ、ドッグラン、菜園、その中に賃貸住宅。これを町に開いている。賃貸住宅の住人のみを使う場所ではなくて、地域の方々も使う場所です。ここに集う人たちは、地域にそもそも眠っていた、いるけどあまり見えていなかった子育て世代と高齢者です。

違う集団が交点を持ち、地域の方がやっぱりいたのだと、駅前にお母さんたち、子どもたちが集まってきて活動している姿が見える化されていくことが非常に大事です。そして、そこにご高齢の方がおしゃべりをしている姿が、同時にそこに存在しているということの必要性。そこにハプニングが生まれるんです。

現在、賃貸住宅に住んでいる人の6割以上が都心からの移住です。2年前に完成しましたが、完成3カ月後に満室稼働しました。そして、

払っている賃料は周辺の築浅の分譲マンションの2割から3割高い賃料で満室稼働しています。

また、ホシノタニマーケットを半年に1回、地域の住民を集めて開催しています。地域のベテランがここでマルシェを開催することによって、来る人たちに、その地域の楽しい暮らし方を伝えることができます。そうして価値観や世界観が共有されていくこと、この共感の輪によって、この地域住民たちが当事者として、暮らし始めてます。

周辺に起きている状況としては、近隣のシャッター街であった商店街に出店が増えています。テナントはどこでもあるナショナルチェーンではなく、ビジョンの共感が個人の顔の見えるお店にバトンタッチされていき、これがどんどん連鎖していきます。これが、小さく始めて大きく育てる、市民によるビジョンを持つまちづくりなのです。このプロジェクトは、昨年のグッドデザイン賞の経産大臣賞を受賞しました。築50年の団地が、デザインの世界のそのような賞を頂くことは感慨深かったわけです。

【最後に】

このリノベーションをまちづくりに例える話ですが、実際のところ地域に眠っている資源の抽出です。普段あまりみえていない人たちをこの場に集まれる仕組みをつくり、その違った価値観、違った生活環境を持っていた人に交点を与えることによって、活発なコミュニケーションがそこに生まれ、実はそこに様々な可能性があるわけです。本日は長時間にわたりご清聴頂きましてありがとうございました。



(謝辞：地域振興委員会 板橋委員長)

地域振興委員会・栃木交流研究会合同視察「栃木・足利方面視察」

地域振興委員会委員長 板橋 信行（㈱板通 代表取締役社長）

栃木交流研究会会長 大曲圭一郎（大成建設㈱関東支店 宇都宮営業所 所長）

日 時：平成29年11月30日(木)

視察先：栃木市及び足利市

- ・「㈱タスク」
- ・「ココ・ファーム・ワイナリー」
- ・「あしかがフラワーパーク」

参加人数：31名

地域振興委員会では「観光立県に向けた仕組みの構築」、栃木交流研究会では「栃木の魅力を県内外に発信するため」をテーマに調査研究に取り組んでいる。両会のテーマには共通する部分が多いことから、今回は合同視察を開催した。

㈱タスク（栃木市）

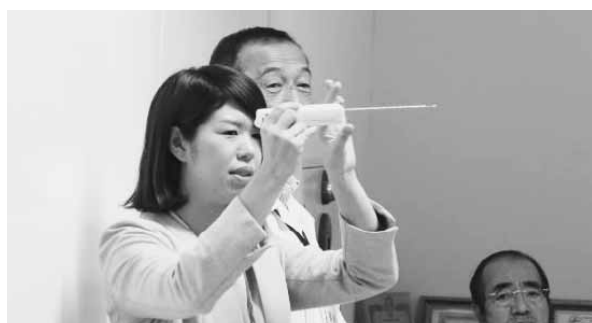
当会会員の川嶋幸雄氏が代表を務める㈱タスクを訪問した。同社は、医療機器の製造及び輸出・販売を行う生検針・特殊針メーカーであり、世界に広がる製品ネットワークは、海外約30ヶ国、国内150社の販売実績がある。

冒頭、専務の川嶋健氏から同社の歴史や事業展開、製品等についての説明を受けた後、二班に分かれて工場内を見学した。

工場内は、すみずみまで整理整頓が行き届いており、またISO認定の高度なクリーンルームが完備されている等、技術の追求だけでなく製造環境への配慮を感じた。また、同社従業員による説明も丁寧でわかりやすく、全社一丸となって最高品質の医療用器具を提供することに取り組んでいる様子が伺えた。



工場見学後には質疑応答が行われ、参加した方々から多様な質問が出る等、非常に有意義な視察となった。



ココ・ファーム・ワイナリー（足利市）

1960年代、知的障害を持つ少年たちによって開かれた山の葡萄畑。1980年にココ・ファーム・ワイナリーが誕生し、1984年からワインづくりをスタートしました。化学肥料や除草剤は一切使わず、醸造場での発酵も天然の野生酵母や野生乳酸菌が中心となっている。

視察では、製造工程に沿って、醸造工場や貯蔵庫等の説明を受けた。清潔感あるステンレスのタンクが何本も並んでいる光景や山肌に穴を掘って作られた貯蔵庫では温湿度を安定させている等、ワイン製造に対する強い拘りが伺えました。また、見学後には数種のワインを試飲し、味わう等、有意義な視察となった。



あしかがフラワーパーク（足利市）

県内インバウンド観光の先進地として「あしかがフラワーパーク」を視察した。同社の早川代表からは、同社の歴史や概要を踏まえながら、観光振興への取組み等々について御講話をいただいた。

春先の「大藤」のイメージが強い同社だが、



現在は冬の「イルミネーション」にも力を注いでいる。同社のイルミネーションは、従業員による手作りであり、設置や見せ方等で様々な工夫が施されていた。その結果、全国イルミネーションランキングで2年連続1位（イルミネーション部門）獲得や日本三代イルミネーションに認定される等、現在は大きな事業の柱となっている。



近年では外国人観光客も増加傾向にあることや、2018年4月には「あしかがフラワーパーク駅」が開業する等、今後栃木県を代表する観光地として更なる飛躍が見込まれている。講話の後には園内を散策し、美しいイルミネーションを拝見した。講話や園内散策を通じて、同社の顧客サービスに対する強い拘りを再認識することが出来た等、非常に有意義な視察となった。



2017年度全国経済同友会代表幹事円卓会議（熊本）



日 時：平成29年12月 4 日(月)

11：15～18：30

場 所：熊本

参加者：各地代表幹事他119名

2017年度の「全国経済同友会代表幹事円卓会議」が熊本県の熊本ホテルキャッスルで開催された。午前中、熊本地震からの復興状況として案内人と熊本城を視察した。熊本城の櫓は加藤清正の築城当初から残る国の重要文化財。約6カ所の石垣が崩落。建物の壁がひび割れたほか、城の周辺を囲む国重要文化財の長堀が約100メートルにわたって崩れた。



熊本城全体の復旧については、約20年間で地震前の姿に戻す計画。復旧事業費の総額は、少なく

くとも600億円を超える見通しとのこと。

視察後の会議では、(公社)経済同友会の小林代表幹事、熊本済同友会の甲斐代表幹事の挨拶の後、今年の全国経済同友会セミナー仙台大会の収支報告や今後の全国経済同友会

セミナーの場所等の議事について協議がなされた。

◆第31回全国経済同友会セミナー（栃木大会）

日 程：2018年 4 月19日(木)、20日(金)

テーマ：次世代につなげる輝く日本を目指して
～明るく希望に満ちた社会の構築～

上記、栃木大会の企画案について小林筆頭代表理事から発表して頂いた。企画案では、



総合テーマに加え、分科会、基調講演、特別講演、プログラム、予算案、エクスカ

ーションについても満場一致で承認された。

また、第33回土佐大会、第37回福井大会の日程案等が承認された。報告では、福岡、徳



島、静岡、岐阜、仙台、岩手、北海道から「各地経済同友会による地方創生の取り組みについて」報告がなされた。

議事・報告の後は、「熊本の創造的復興と巨大地震への備え」と題して、熊本県立大学の五百旗頭理事長が来賓講演を行った。

懇親パーティーでは、くまモンも参加して会場を盛り上げた。また、中締め発声は、中津代表理事が務め、皆様に来年の全国経済同友会セミナー栃木大会の



参加を呼びかけ、盛会のうちに、代表幹事円卓会議を締め括った。



未来経営研究会 第3回例会「講演会」

代表世話人 平野 一昭（西部生コン㈱ 代表取締役）



講師：橋本 正行 氏

㈱日本栄養給食協会 代表取締役

演題：給食会社が、異業種豆腐で、日本一！

〈略 歴〉

栃木県宇都宮市出身。1952（昭和27）年8月11日生（65歳）
昭和51年3月 明治大学商学部 卒業
昭和51年4月 (有)日本栄養給食協会 入社
平成元年8月 ㈱日本栄養給食協会 分社独立
同社 副社長
平成4年12月 同社 代表取締役（現職）
平成21年7月 栃木県経済同友会 入会
平成25年9月 とちぎ弁当連絡協議会 会長

日 時：平成29年12月7日（木）

17：00～17：50

会 場：ホテルニューイタヤ 蓬萊の間

参加者：36名

【はじめに】

未来経営研究会が、「革新的経営の探求～100年企業を目指して～」というテーマで活動しているとの話がありました。

先日、東京ロータリークラブに出席をした際に、たまたま私のテーブルに長寿企業について講演をなさる方がいたので、日本で100年企業が多いのはどういうことか話を聞いたところ、その方は三つ挙げました。一つは、日本はもの作りに対するこだわりが強いという話、それと、常に変化することができる、そういう変化力を持っているということでした。あともう一つは、日本は平和だということ、戦争がないという話をしていました。3番目は面白いと思いましたが、もの作りに対するこだわりと変化というのが長寿企業の1つの特徴だということでした。

そのような中で、未来経営研究会のテーマに沿って、今回、異業種豆腐で日本一というお話をします。

【自社紹介】

私どものグループは、5社プラス1NPOがあります。メインは給食会社、給食受託会社です。これは、給食受託の㈱日本栄養給食協会、食材を卸しているサンシーサービス㈱、院外調理のケータリング部門が㈱ターク、食品加工でOEM商品を作る(有)アトム、農業を行っている㈱育くんファームの5社。そして、障害者就労支援をしているNPO法人ひとつの花。これで私どもの会社は成り立っています。

経営理念は、食を通じて健康に寄与し、文化を創造するということです。健康に関する給食をしていますので、食を通じて健康に寄与するということです。

経営方針は、常にオンリーワンを目指した意識と行動をするということです。オンリーワンを突き詰めていくと、ナンバーワンになれるのではないかと思います。

グループの総社員数は、今、997名です。そのうち170名が、管理栄養士、栄養士になりますが、県内で170名の管理栄養士、栄養士を抱えている企業は多分ないでしょう。健康づくりのプロで、食生活の改善をするプロである管理栄養士、栄養士が2割弱いるということです。

沿革としては、昭和40年に創業し、100年企業の約半分、52年が経過しています。私どもの

会社は平成元年に健康部門として分社、独立しましたので、今、30年経とうとしています。

受賞歴は、私どもは給食会社ですが、外食部門の石窯パン工房パンデパークが、平成18年度に宇都宮市街並み景観賞を受け、平成22年にはフードマイレージの削減部門で特別賞を受けました。あとは美適食彩ヘルシー弁当で、農林水産省生産局長賞を受けました。去年の10月には、匠選極ソフトもめんが全国一位の農林水産大臣賞を頂き、今年は行政部門で銀賞を取りました。

私の経営に影響を与えた人が2人います。高久全輔は先代の社長ですが、「苦勞して楽しむ、毎日の仕事を苦勞と思ったら負け、苦勞することを楽しむとする。楽しみながら苦勞する」という言葉を日頃から掛けていただきました。昭和40年に作った会社の社是が、誠心誠意、厳しく点検、仕事に根性、です。

それと、船井総合研究所のカリスマ経営者だった船井幸雄さんです。「人からもらうことより、人に与えることを考えよ、素直、プラス発想、勉強好き、長所伸展」などといった言葉を残しています。船井先生に「価格競争に翻弄されています。どうしたらいいでしょう」と質問したところ、船井先生は、「君の所の商品が本物じゃないから。本物を目指しなさい」とおっしゃいました。この「本物を目指しなさい」ということが、私の経営の根幹になっています。



【未来環境食循環システム（やさいくる活動）】

未来環境の食循環システムを、やさいくる活動といいます。平成26年版環境・循環型社会・生物多様性白書というのがありますが、これは

簡単にいうと環境白書です。平成26年の環境白書に、私どものこのシステムが載りました。どういうシステムかという、私どもの会社が食品かすを出します。これをエコファームHAGAという食品リサイクル工場で、土壌活性液、つまり土地を強くするための土壌菌を活性化します。そういうものを作って、生産者の農家の方にお渡しします。そして、その農家の方が安心安全の農作物を作ります。それを物流を通して、卸、小売り、そして食品加工を通して、また私どもに入ってくるという、この循環を一つの企業がやりました。これは、やさいくる活動ということで、野菜とサイクルを掛け合わせた言葉ですが、これが平成26年度版の環境白書に載りました。

エコファームHAGAとは何かということですが、食品かすは燃やすと二酸化炭素が発生します。それを、エコファームHAGAというプラントを通していくと土壌活性液が製造され、CO₂が発生されません。それを土地に入れることで本物の農作物ができます。化学肥料を使い過ぎると、どうしても土地が弱くなるので、土壌機能を活性化させることによって、強い土地を作り、本物の農作物を作ることです。

簡単にいうと、第一層に入ってきた食品かすを、第二層でアミノ酸を中心としたものを入れて、バイオリクターというものを入れて三層で作って、四層で貯蔵するということです。

農業を始め、本物の農業とは何だろうと思った時に、栃木の農家さんと一緒に、本当に安全で、本当においしい食べ物を作っていきますという話をしました。この健康で安全でおいしいというのは、やはり食材だろうと思います。ですから、素材のこだわりは、有機土壌活性液を使って、土壌微生物を増やして、おいしい野菜を作ることになります。

先日も私どもの野菜を、取引先の従業員のお子さんが召し上がりました。普段はすごく食が細いそうですが、その子どもが「ねえ、ママ、これおいしいから食べてごらんよ」と

言いました。子どもは舌の所に味蕾という、味を感じる部分があり、これがものすごく敏感なのです。子どもが本当においしいものを、本当に喜んでくれるものを作ろうと思っていましたので、良かったと改めて思いました。



【異業種豆腐で日本一】

去年、豆腐品評会で金賞を取り、日本一の豆腐になりました。豆腐というのは、木綿、寄せ、絹、充填豆腐という、4種類があります。今年は寄せ部門に挑戦し、銀賞、2番になりました。

豆腐の日本一になりましたが、実はそのために作ったわけではないのです。ではなぜ作ったのか、給食にとって、5大栄養素の中でたんぱく質は非常に重要なのです。安定するたんぱく質は何だろうと思ったとき、思い至ったのが大豆だったのです。豆腐ではなくて、大豆たんぱくに興味があつたので、大豆たんぱくを何とか給食に生かそうと思いました。

豆腐工場はつぶれた会社をある方から買いました。私どもの豆腐はその工場で作っていますが、実は栃木県内では売っていません。何故なら、県内の豆腐メーカーとは競合したくないからです。豆腐を作るためではなく、大豆たんぱく製品を作りたいためなのです。

この匠選だけは販売をしています、その他は販売をしていません。これが金賞を取ったのは、絹豆腐ができなかったからですが、何故かというと大豆が絹豆腐に向いていないのです。柔らかい絹は、どうしてもできなかったので、発想を変えてソフト木綿豆腐を作りました。

あともう一つ。先ほど、環境白書に載ったと言いましたが、私どもは理念を、やはり

形にしたいのです。そこで、エコファームHAGAというプラント工場を造ったのです。

われわれは本物の商品を作りたい、だったら形にしようということで、第三者に評価をしてもらうために豆腐サミットに出させていただきました。

冒頭で、長寿企業の話をしました、やはりもの作りをする、そういうこだわりは持っています。絹ができなければ、それに代わるソフト木綿を作ろうというように、変化も持っていると思います。それを持ち続けられ、長寿としてやっていけるのではないかとことです。

この日本一の豆腐ができたのは、素材の大豆だけは変えずに、根気よく何年もかけて製品を作った結果だということを、ぜひ理解していただきたいです。そして、豆腐を作ったのは日本一になりたかったのではなく、大豆文化をつくりたいということで、それは本業の給食部門を強化するためなのです。私どもの会社では給食部門が核なので、給食部門が100年とか、長寿になっていけるように考えています。

あと、今、わが社が支援している団体、スポンサーになっている所があります。プリズンという、重度障害者の方のデイケア。ドナルドマクドナルドハウスは、小児病棟に入院する子どもたちの家族が泊まる所。あと最近、歌う海賊団というのがあり、子育てをしている親、特に母親を元気付けることです。NCFオーケストラでは、県内の方を中心にクラシックをやっています。ドリームスポーツスクールは、先日『下野新聞』に載りました。元栃木FCの佐藤さんと一緒に、無料で子どもにサッカーを教えます。CSRも含めて、私どもはそういう活動をして、長寿企業を目指しています。

われわれは一企業として色々やりながら経営しているということを、少しでもご理解いただければ嬉しいです。日本一豆腐は豆腐を作りたいわけではなかったのか、ということを理解していただきたいです。大豆文化をつかっていきますので、ぜひ応援してください。

会 務 報 告			平成29年10月～平成30年 1 月（敬称略）
内 容 ・ 日 時	議 事 ・ 報 告 等	出席者	
第 4 回理事会 平成29年10月20日(金) 16：00～16：20	議 事 (1) 会員の新規入会について 報 告 (1) 会員の異動について	11名	
第 3 回幹事会 平成29年10月20日(金) 16：30～17：00	報 告 (1) 第31回全国経済同友会セミナー栃木大会について (2) 第 3 回新潟・群馬・埼玉・栃木 4 経済同友会交流会について	24名	
第 4 回企画運営委員会 平成29年11月 8 日(水) 15：00～17：00	検討事項 (1) 平成30年度事業活動方針・予算策定方針 (2) その他 報告事項 (1) 第 3 回 4 経済同友会交流会について (2) 新年例会について (3) その他	11名	
理事懇談会 平成29年11月28日(火) 16：30～18：00	報 告 (1) 第31回全国経済同友会セミナー企画概要について (2) 各部会の進捗状況について (3) その他	16名	
第 5 回理事会 平成29年12月12日(火) 16：00～16：15	議 事 (1) 会員の新規入会について 報 告 (1) 平成29年度上期 理事の業務執行状況について	16名	
第 4 回幹事会 平成29年12月12日(火) 16：30～17：15	議 事 (1) 平成30年度事業活動方針・予算策定方針について 報 告 (1) 第31回全国経済同友会セミナー栃木大会について	35名	
第 5 回企画運営委員会 平成29年12月15日(金) 16：00～17：30	検討事項 (1) 平成30年度収支予算について (2) 平成30年度モーニングセミナーのテーマについて 報告事項 (1) 第31回全国経済同友会セミナーについて (2) その他	21名	

中学校・高等学校への講師派遣事業

(実施順、敬称略)

○下野市立国分寺中学校（１年生）		聴講者数
11月14日(火)	(株)鈴和 代表取締役社長 鈴木 秀明	20名
	(学)金子学園認定こども園まこと幼稚園 理事長 山村 達夫	20名
○鹿沼市立南摩中学校（全校生）		聴講者数
11月15日(木)	(株)花のギフト社 代表取締役社長 益子 博美	83名
○栃木県立宇都宮中央女子高等学校（全校生）		聴講者数
11月22日(水)	日産自動車(株) 理事 栃木工場長 中村 卓也	840名
○栃木県立学悠館高等学校 通信制課程（全校生）		聴講者数
11月26日(日)	(株)ヤオハン 代表取締役社長 財田 忠典	80名
○日光市立豊岡中学校（全校生）		聴講者数
11月28日(火)	(株)栃木サッカークラブ 取締役相談役 水沼富美男	160名
○那須塩原市立厚崎中学校（２年生）		聴講者数
12月４日(月)	ビューティアトリエグループ（総美(有)） 代表取締役社長 郡司 成江	145名
	(株)アイディ 代表取締役 田村 晃	
	(株)開倫塾 代表取締役社長 林 明夫	
	(学)金子学園認定こども園まこと幼稚園 理事長 山村 達夫	
○鹿沼市立北犬飼中学校（２年生）		聴講者数
12月７日(木)	東京海上日動火災保険(株)栃木支店長 西村 拓浩	82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
11月7日(火) 11月14日(火)	(株)スキット 代表取締役社長 山田 義治	120名
11月28日(火) 12月5日(火)	(株)大高商事 代表取締役会長 高橋 和夫	
12月12日(火) 12月19日(火)	(学)金子学園認定こども園まこと幼稚園 理事長 山村 達夫	
12月26日(火) 1月9日(火)	(株)フェドラ 代表取締役 陳 賢徳	
○宇都宮大学 全学部〔講座名：とちぎ企業人に学ぶ〕		聴講者数
12月12日(火)	日産自動車(株) 理事 栃木工場長 中村 卓也	8名
12月19日(火)	(株)正和 代表取締役社長 平野 和正	
○作新学院大学 経営学部〔講座名：経営実践講座〕		聴講者数
12月7日(木)	(株)ハヤブサホールディングス 代表取締役 野田 和郎	80名
12月14日(木)	(株)大高商事 代表取締役会長 高橋 和夫	

新しい仲間たち

●新入会員（敬称略・氏名50音順）

・平成29年10月20日 平成29年度第4回理事会での新規入会者

1. 会 員

 いし かわ ひとし 石 川 均 トヨタウッドユーホーム(株) 代表取締役副社長 紹介者 中津 正修	 さ とう かず ゆき 佐 藤 和 幸 (株)フジタ 栃木営業所長
 な むら ふみ え 名 村 史 絵 三信電工(株) 代表取締役 紹介者 小林 辰興	 はし もと え み 橋 本 恵 美 栃木小松フォークリフト(株) 代表取締役会長 紹介者 藤井 昌一
 やま なか しげ お 山 中 重 雄 (株)こぶし 代表取締役 紹介者 中村 雄三・深澤 雄一	

・平成29年12月12日 平成29年度第5回理事会での新規入会者

 よし だ さとし 吉 田 聡 YKKAP(株)関東信越支社 宇都宮ビル建材支店 支店長 紹介者 安藤 寛樹・大曲圭一郎
--

※平成29年12月12日現在の会員数は277名、準会員数は8名です。

引続き会員増強にご協力願います。