

よい会社をつくろう。よい経営者になろう。よい経営環境をつくろう。

月刊

周友

DOYU 2011 February 2 Vol.535
MONTHLY COMMUNICATION MAGAZINE



よい会社をつくろう

同友会は、ひろく会員の経験と知識を交流して企業の自主的近代化と強靱な経営体質をつくることをめざします。

よい経営者になろう

同友会は、中小企業家が自主的な努力によって、相互に資質を高め、知識を吸収し、これからの経営者に要求される総合的な能力を身につけることをめざします。

よい経営環境をつくろう

同友会は、他の中小企業団体とも提携して、中小企業をとりまく社会・経済・政治的な環境を改善し、中小企業の経営を守り安定させ、日本経済の自主的・平和的な繁栄をめざします。

今月の表紙



第22回
福岡県中小企業経営者フォーラム

「あなたの写真で表紙を飾りませんか！」

表紙の写真を公募いたします。
テーマは「私の逸品」です。
お仕事に関係するもの、地域の風景などこれぞ私の逸品というものならなんでもかまいません。曲げ加工のための機械でもいいですし、その地域の風物でもいいです。これぞ私の逸品というものの写真をお寄せください。
■締め切り…平成23年4月号は平成23年3月1日必着
■投稿方法…電子メール、郵送いずれも可
表題に「みんなの広場」とご記載ください。
■郵送先…福岡県中小企業家同友会
広報情報室「月刊 同友」編集部
〒812-0046 福岡市博多区吉塚本町9番15号
もしくは n_ooba@fukuoka.doyu.jp まで
※応募が多数の場合は編集委員会で選考いたします。なお、投稿いただいた作品は返却いたしませんので、ご了承ください。

c o n t e n t s

第22回 福岡県中小企業経営者フォーラム 分科会報告

2010年10月26日(火)に開催された経営者フォーラムの分科会報告要旨を特集いたします。

内容豊富な報告と討議が行われましたが、紙面の都合上、内容をダイジェストとして報告いたします。

基調講演	3
第1分科会	4
第2分科会	7
第3分科会	10
第4分科会	13
第5分科会	16
第6分科会	19
第7分科会	22
第8分科会	25
第9分科会	28
第10分科会	31
第11分科会	34
第12分科会	37
2月行事予定	40
第9回理事会報告	43

今、危機をチャンスに変える時

自己に
問う、

企業を
守る、

明日の発展に
つなぐ

「革新と創造の担い手」で
あり続けましょう！
もはやビジネスに国境などは無く、桁違いの早さで変革が続いているこの時代。中小企業経営者は今、何をすべきか自己に「問う」こと。時代に負けず企業を「守り」通すこと。自立型企業とは、ネットワーク構築力「つなぐ」能力に優れている企業であることなどを学んだ今回の経営者フォーラムでした。多くの学びがあったと思います。中小企業経営者は現在の状況を的確に捉え「革新と創造の担い手」であることに誇りを持って、明日へ勝ち残る戦略を共に創っていきましょう。



実行委員長
林田 達

第22回福岡県中小企業経営者フォーラム



企業によし、国によし、国民によし、
そして障がい者によし
本当の人間尊重の中小企業経営とは

講師 ▼ 大山 泰弘氏 (日本理化学工業株式会社 取締役会長)

日本理化学工業(株)とは

日本理化学工業はチヨークをつくっている会社です。国内シェアの31%を占める、チヨーク業界の中ではトップメーカーになっています。全従業員74人のうち55人が知的障害者です。それでいてこの成果を挙げられるというのは、彼らが本当に貴重な戦力として企業に役立ち、貢献してくれているからです。

知的障害者を雇用するようになったきっかけ

昭和35年に養護学校の先生が生徒の就職相談で来られたのがきっかけで2週間の職業体験として生徒2名を受け入れたことが障害者雇用のきっかけです。2週間の最終日のときに、従業員数人が事務所にきて「一生懸命働く姿から何とか就職させてあげてくれませんか。私たちが面倒をみますから」と言ったのです。それがスタートでした。今だ

から言えるのですが、私の人生にとってラッキーなチャンスになったのです。

禅寺の住職に教えられたこと

禅寺のお坊さんに人間の究極の幸せは四つあると教わりました。「一つは愛されること、二つ目は褒められること、三つ目は人の役に立つこと、四つ目は人に必要とされること」さらに、お坊さんから「福祉施設が人間を幸せにするのではない。企業こそが人間を幸せにする」と言われ、気付かされました。それなら障害を持つ人たちを一人でも多く雇用できるように頑張りたい。私どもの会社の理念としたところからです。

経営をどうやって実施したのか

仕事をしながら、交通信号がわかることで色合わせによる計量の方法を思いついてから、彼らの理解

力に合わせれば一生懸命やってくれるという大変なことに気がつきました。それで、彼らの理解力を前提にして、チヨークのいろいろな工程を組み直しました。一生懸命やってくれるおかげで、生産性も普通の企業に比べてそう落ちてはいないと思います。必要以上の人件費もかかっているものですが、ある程度ほかの企業と競争ができて、経営できているところです。

見学者の一人でハンガリー出身の記者は、「日本は職人文化を持っているから、字の読めない人たちでも企業でもこのように労働力とされるのですね。欧米人はマニュアル文化なので、文字が読めない人は雇用の対象になっていません」と言いました。職人文化を持っている中小企業でこそ、人に対して手とり足とりの方法を展開し、もっと社会貢献ができるのではないのでしょうか。

「人間の幸せ」とは

人間の幸せについて考えたとき、憲法27条「すべて国民は勤労の権利を有し義務を負う」を思い出しまし

た。とすると、障がい者を施設で面倒を見ればいいというのは憲法に反することではないか。障がい者が、地域社会のために役に立って幸せな生活を送ることが、本当の福祉社会だと思えます。

本当の福祉社会とはまさに共生社会で、皆が役に立って働いて幸せになれる共生社会の国になるように、我々が努力しなければいけないのではないのでしょうか。国は職人文化を持った中小企業を活用すべきです。

あるTVに出演させていただいた時、「大山さん、人の為に一生懸命やっているとブーメランみたいになってくるものなんです」と言っていました。人のために一生懸命頑張るといふことは、間違いなく頑張った人の幸せにつながっていきます。

ですから、私は、今後も皆が役に立って働ける共生社会を、みんな力を合わせて頑張りを続けることをお約束して終わりとさせていただきます。

第1分科会

新規ビジネス・新商品はこうして挑め

100戦100勝のカリスマ産業支援家が渾身で語る、セールスポイントを活かした中小企業の勝ち残り戦略とは

報告▼小出 宗昭氏 (株)イドム(富士市産業支援センター)

f・Biz) 代表取締役(センター長)



企業のプロフィール

創業 / 2008年7月

資本金 / 200万円

従業員数 / 3名

事業内容 / パブリックビジネス支援事業
産業支援センターなど公的施設
の運営事業など

私は元々銀行員で、1983年から26年間勤務しましたが、普通の銀行員とは随分毛色が違っておりまして、どこが最大の特徴だったかという点、公的な産業支援の中に長く身を投じたということです。出向で7年半やっております流れで今こんな仕事をしています。

今日のメインのテーマは「新規ビジネス、新商品はこうして挑め」ですから、いかにして新商品や新規ビジネスが生まれるのか、また、どう

いうスタンスでチャレンジすると結果が出るのか、出やすいのかということ、全て私が実際にやってきた事例でお話します。

結果が出る切り口の 三つのポイント

結果が出る切り口、考え方、アプローチの仕方について、最近はこの三つだと言っています。

まず、セールスポイントを生かす

ことです。二つ目は、ターゲットを明確化にすること。三つ目が、つながることです。一緒になって戦略を考える際には、この三つをポイントにしています。

まさかと思うかもしれないけれども、皆さん自身があなたのセールスポイントはどこですかと問われたときに、自分で考えるセールスポイントと、第三者から見たあなたのセールスポイントが完璧に一致するかどうかなんです。大概はほんのちよつとずれてしまいます。中小企業の経営はそういうことが本場に多いです。

セールスポイントを活かした 成功事例

司技研というのは、1989年設立の試作品をつくる会社で、従業員が13名です。支援センターがオープンしてすぐ社長と専務が暗い顔をして相談に来られました。

基本的に会う時間は1時間と決めていて、その中でセールスポイント

を見つけて戦略をつくるということを考えます。どんな具合で仕事をやっているのですかとお聞きすると、「自分たちは非常に小さな会社なのだけれども、無理して優秀な工作機械を入れていて本来だったら鋳型を使わなければならないような複雑な形状をしている部品でも、削りの技術で出来、それを扱うことができる優秀なオペレーターも入れているのだけれども、仕事が来ないので」という話でした。

更に特色を聞くと、「自分たちは急いでつくってほしいという電話をいただいたら、一生懸命削って、3日で納品をしている」とおっしゃっていました。3日と言ったのを聞いて、すごく驚きました。

以前にスピーディーにフレキシブルに試作品をつくる会社を探しているという話を聞いたことが何件もありました。全ての商売に通じることですが、皆が求めている素晴らしい商品やサービスであれば、基本的には売れるはずですが、一つ条件があります。知ってもらえば売れるのです。

第22回 福岡県中小企業経営者フォーラム

ですから、本件で受注がないのは、知ってもらっていないということだけなのです。

「社長、じゃあ、明日から新サービスを始めましょう」と提案いたしました。3日でできるところを抜き取って、「試作特急サービス3DAY」という名前の新しいサービスを打ち出しました。チラシをつくって、ホームページにも新サービスを始めたことを掲げ、もう一度営業をし直してくださいとお願いしました。「試作特急サービス3DAY」を提案したときに、彼らの表情がぱつと変わったことをよく覚えています。

それから、彼らは一生懸命取り組み、3カ月後に来た時には、新規取引先が50社増えていました。何で増えたかというフレキシブルにスピーディーに試作品をつくる会社をみんなが求めているということなのです。今まで一生懸命営業をしても見向きもしなかった先が、そのチラシを持ってお話をした時に、こんなことができるのなら契約する。既存の取引先に見せても、こんなことができるのかということを受注が増え

た。結果業績は好転していきました。

皆さんにも必ずセールスポイントがあります、ただ活かさきれてないだけです。だから、セールスポイントは何かを掴むことがまず必要です。本人が弱

みと思っているのが強みだったりすることっていっぱいあります。真のセールスポイントはどこをきちんと掴んで、それをベースにした戦略・戦術をつくって実行することが大事です。

ターゲットを絞って

成功した事例

次に林製紙という会社は、1955年設立の非常に小規模な会社です。トイレ紙を中心にユニークな商品を開発してきました。この林



製紙さんはどういう話だったかという、『リング』を書いたホラー作家の鈴木光司さんが自分たちのためにホラー小説の短編を書いてくれて、それをトイレレットペーパーに印刷して商品化した

いと考えているけれども、売れるだろうか？という話でした。

聞いた瞬間、それは絶対売れるだろうと言いきりました。ただ、消費者は、明確な理由がないと物を買わないものですとも申し上げました。商品開発のコンセプトは絶対重要ですが、どう

なっているのかと聴くと、明確な商品開発コンセプトを考えていなかったようです。

二つ目に、これは絶対話題になる、重要なのはキャッチコピーだよと申し上げ、我々チームf・Bizで考えることになりました。

三つ目に金をかけない販売戦略を考えました。小さな会社が大きな広告宣伝費をかけて展開するのは容易ではありません。でも、絶対話題になるということは分かっていたので、林製紙さんと連携しながら、きっちりしたリリースペーパーをつくり、全国の新聞メディア、テレビメディア、雑誌メディアに対して発信していきました。バラエティ番組にも発信しました。その結果、全国の新聞、雑誌、テレビに載ることができました。最初に地元の静岡新聞に載ってからは、全国紙をはじめ色々載っていったのですが、想定外だったのは、AP通信が世界中にも流してくれてワシントンポストの記事にも載りました。世界規模でこんな商品が今まで無かったので、世界中から問い合わせが来しました。

この商品は1個210円で、普通のトイレレットペーパーの10倍もします。『ドロップ1』『ドロップ2』『ドロップ3』と3シリーズあるのですが、全部で25万部以上売れました。しかも一番売れたのが、本屋さんです。リリースして最初に、丸善さん

とか三省堂さん、あるいはトーハン、日販さんみたいな本屋関係が飛びついてくれました。今までの常識でトイレットペーパーが本屋で売れるはずはありません。これがどうして売れたかというターゲットを明確にしたからです。「ホラーファン待望の」ということで、ホラーファンに売ることができたんです。

これが林製紙の話ですが、これは要するにターゲットを明確にしたから、今までブレイクスルーできなかったトイレットペーパーの差別化戦略の中で、明確な一石を投じることができ、実際に売れることもできたという話です。

チャレンジなくしてイノベーションは生まれない

最後にお伝えしておきたいのは、日本の99・7%が中小企業ですが、残念ながら今までの国レベルの中小企業支援施策というのは色々講じていてもなかなか効果が発揮されないという状況です。ただ、皆様方同

友会の働きかけもあり、ご存知の通り今年の6月に、悲願の中小企業憲章というのが完成しましたよね。これは今までなかったことなのです。

中小企業を応援しようって機運がさらに意思統一ができた状況だと思っています。とにかく皆さん自身が常に、前向きにチャレンジすることが一方で重要です。折角これだけ一生懸命やってらっしゃる同友会活動ですので、さらに中身を極められるような会だったら嬉しいと思います。ぜひ前向きなチャレンジが、たくさん出てくることを祈っています。産業支援で大きなお金をかけても大きなイノベーションは生まれにくいですが、小さなイノベーションを生むことは可能なのです。今日説明した事例やパワーポイントでお見せできなかった事例、私の本の中にある事例はみんな小さなチャレンジジャーのイノベーションなのです。ですから是非同友会活動の中で各地域にそういった動き、ムーブメントが起きてくれるのもっとと全国に広がったならばこんな憂鬱な日本経

済ですけれどももっともっと明るい未来になるかもしれないと思ってますし、ぜひそうならんことを皆様と一緒に出来たら嬉しいなと思ってます。

■座長のまとめ▼田浦 通氏

(株)シティーライン 代表取締役
(かすや支部)

有難うございました。本当はもっと多くの事例や更に成功のポイントを深くお聞きしたかったのですが。本日は、3つの重要なことが小出セクター長から報告されたと私は受け止めました。一つには、自社のセー
ルスポイントを明確にするというところがございました。特に主観で見ると部分と客観的な立場から見ると一致しているかどうかということがあったと思うんですね。どうしても経営者は主観が強すぎて、客観的に物事が見られない、タコ壺状態になっているところがあるかと思うんですね。そういう点をご指摘されたものと思います。

二つ目には、ターゲットを絞るということを教えていただきました。顧客を絞るとか、エリアを絞るとか、業界を絞ることは普段理解していることですが、今回の事例で更に必要性を再認識しました。

最後に三つ目には、自社以外の経営資源を活用するという事です。中小企業には、設備も人材も資金も情報も、限られています。したがって異業種と或いは同業社と連携や提携はできないのか？模索することはこれからの中小企業に取ってとても重要な施策であることを痛感いたしました。

今回のフォーラムのスローガンは「問う・守る・繋ぐ」です。最後の繋ぐは、自社に無い資源を他社の資源と繋がって成果をつくる有機的連携は、これからの中小企業経営には必須の施策の様に思いました。したがって異業種交流団体である同友会では、このような目的意識で参加し活動することが会員に求められていると感じた次第です。簡単ですが以上をまとめとさせていただきます。

第2分科会

激変の時代を乗り越える同友会型企業 強靱な企業をつくる経営姿勢とは

報告▼加藤 明彦氏 エイベックス(株) 代表取締役会長
(愛知同友会 副代表理事)



企業のプロフィール

年 商 / 16億6,000万円
従業員数 / 150名 (内パート・アルバイト85名)
事業内容 / 自動車部品製造
(切削・研削・加工)

会社概要

弊社はオートマチックトランスミッション用スプールバルブという自動車部品の製造をしており、お客様を通じてほとんどのカーメーカーさんに納入させて頂いておりますので、皆様が乗っている車には私どもの部品が必ずついていると思います。大きさはちょうど指ぐらいで、+・4ミクロン精度の製品を毎日約25万本という「大量生産での品質保証体制」を得意とした、

「高精度小物切削・研削加工を中心に行っている」会社でございます。

社会からの認知

国、県、市から色々な表彰や認定をもらっています。それは、「中小企業でも、行政から認められている会社だ」と感じているのだから『誇りと喜び』を感じ活力を持って頑張ろうね」という意味合いで応募しているからです。大企業に入りたかったけれども入れなくて私どものような

中小企業にきているという社員もいますので、表彰が社員の活性化につながればと考えています。

世の中は、思っているようにならない

社内で常々、「会社というのは必ずつぶれるものだよ」という言い方をしております。創立期のスタートはマシン部品の加工でしたが、世の中の変化に伴い製品がどんどんなくなってきました。8ミリ映写機の部品、自動車のブレーキ部品、そして現在、スプールバルブ、油圧制御の部品を大量生産で世界シェア8%まで高めたのですが、技術革新により油圧制御から電子制御にかわり、従来は5本使うところが1本しか使わなくなると、今後は年間生産6,000万本が1,200万本ぐらいまでの下落状況になっていきます。そのため現在では変化に対応して電子制御の部品に転換しつつ、世界シェア5%まで引き上がって来ました。要するに、景気動向の問題ではなく世の中が必要としなくなれば、作っているものは全部なくなるという事です。景気が悪いから仕事がないのだとあきらめているのではなく、世の中の情勢変化の情報

報を常に取り、もともとそのものが

必要とされなくなっているのではないかと行動をして、事業転換なり経営戦略を変革する必要があると思うんです。

また、「今いる社員は必ず全部いなくなるよ」ということも言っております。人間には寿命がある。100年後に何人生きているのか。人事戦略を長期的に考え、企業が維持・発展していくためにはどんな環境下でも継続的に定期採用をしなからなかつ社員教育を行い、技術継承をやっていかないと会社は行き詰まります。

この二つのことから警鐘を鳴らし「常に『危機感』を持つ」と緊張感を与えています。特に危機の「危」は危険の「危」ですよね。これは会社がなくなる、作っている意味がなくなる、社員もいなくなるといふことなんです。逆に、危機の「機」は機会の「機」とも読めるので、チャンスなんじゃないか。危機感を持つことは、逆にビジネスチャンスが生まれるという意味でも「危機感を持つ」と言っております。

「人を生かす経営」の実践

実は、約20年間古参社員との軋轢があり、業績が伸び悩んでいまし

た。今まで、「おれの言うことを聞け」とまでは言わないまでも、どうしてもおれが一番知っているよ、わかっているよと。社員よりは自分がわかっている、おれの言うことを聞けとなっちゃうんですよ。意見を聞いているようで、最後は自分が引張っているんですよ。それが古参社員との軋轢の因だったんですね。相手を変えようと思うから思うようにいかない、相手は変わらなくても自分の物の見方が変われば相手が変わったように見えると学びました。

また、愛知同友会で「労使見解」を学び、経営指針でのベクトルを合わせ、社員とのパートナーシップ、自立型企業作りを実践し、それから会社がぐっと良くなりました。この度リーマンショックにより、売り上げがピークの26億から16億に落ちてしまいました（昨年7月から70%操業で黒字が確保できるようになり、来期は過去最高の27億の売上げを予定しています）。今まで「労使見解」を実践してきたことで、ぐっと会社が良くなったんだから、リーマンショックを受けても（特に昨年2月は前年対比70%減となりまし

たが）もう一遍、労使見解を信じてやり切ろうという覚悟を決めました。私の覚悟というのは、単なる経営者の覚悟もありましたけれども、副代表理事の立場もあり、両方のプレッシャーがかえってよかったですね。同友会に入って役員をやっていたなかったら、人に手をつけた可能性もあります。今思うと、リーマンショックで売り上げが下がって、時間が出来ました。しかし、その時に急に手を打ってもだめだということを実感しました。景気のいい時に、「経営者の責任」と「指針づくり」と「パートナーシップの関係」をきちっと過去からやっていたので、売り上げが下がった時にこれが非常に生きたということが結果として言えると思います。

今回、雇用を守り、また一切賃金カットもせずに、賞与もあえて前年並に払う。結果的にはそれが非常によかったです。そのおかげで企業体質が強化して他社との差別化が出来、業績が急激に回復致しました。

過去にある経営者の方が 言った言葉は十年たっても 忘れられません

「おまえ馬鹿か。おまえの会社、絶対つぶれるわ」と言われました。「何ですか、僕はつぶさないために必死になってやっているんじゃないですか。しかも2代目で今まで苦労してやってきて、やっと社員との関係を築いてきた。やっぱり人が大事だと自分で20年間やってきてわかるので、僕、共鳴してやっていくじゃないですか。その人間がパートナーシップの関係なんかあり得ないと言っているんだから、僕、言うことは正しいでしょう」と言ったら、「だから、おまえは馬鹿だと言うんだ。おまえの会社は絶対つぶれる」と。何でなのか理解できませんでした。そうしたら、「だって、おまえはつぶれたらということばかり考えているだろう。つぶれたらおまえはみじめになるだろう。そんなこと、労使見解のどこに書いてあるんだ」と言われました。「会社を維持発展させるためには社員とパートナーシップの関係を築かなければいけない」ということしか

書いてないんですね。「おまえが会社で言ったりやったりしていることは、つぶれるといけないから何やらろうとか、つぶれたらいかんからおまえもつと勉強してこいとか、そういう前提が必ず入っている。おまえは会社で社員に対して、うちの会社は絶対つぶれるから何せい、ああせいと言っているわけで、社員のほうは、この会社がつぶれるのかと思うから、だんだん暗くなる。今はよくてもだんだん暗くなってきて、どんどん業績が落ちて、いずれおかしくなるから、社員を解雇するしか会社は絶対つぶれる」と言われました。この言葉は十年たっても忘れられません。

経営者の責任

じゃあ、具体的に何をやってきたかということなんですけれども、労使見解の関係書籍をしっかりと読みなおしました。愛知同友会の場合も「人を生かす経営」を読めとよく言われますが、私は今、「中同協の30年史」をよりどころとして大事にしています。どのような意味から労使



見解が生まれてきたのかという背景がよくわかります。インデックスをいっばいくつつけて、何かあるとこの本を引っ張り出して、何で労使見解が重要なのか、何を実践すべきかということを確認するためにも読み直しています。

「経営者の責任」というのは、最終的には事業継承だと今思っています。お客様は、長期的に取引を継続する検討材料の一つと考えていて、

事業継承は売り上げ確保の大きな要素になっているということが、社長交代をしてみてもわかりました。

最後に

私は、同友会で言っていることを素直に徹底的にやるべきだと思います。そして、どんなに苦しくても考え方を変えちゃいけない。我々の経営目的は、関わる人々の人間における成長じゃないですか。この成長がなかったら会社なんか絶対発展することはないというのが私の思いです。「社員が成長した分、会社も発展している」ということです。

時間がなくなってきましたので、本当は「生きる、人間らしく生きる」ことについても言いたいのですが、「暮らしを守る」のところだけ言うと、あてにし、あてにされる、要は存在価値をお互いに認め合う関係作り。そのためには、感謝の気持ちを持ち、「あてにしていたらいいでありがとう」ということが大事です。入会した当時、パートナーシップがよくわかりませんでした。社員さんに感謝すること。社員の悪が悪いから会社が悪くなるんじゃないんです。毎日会社に来てくれることに

感謝する、そうすると社員もまた感謝してくれる、ともに頑張ろうじゃないかということ、よい風土ができるんじゃないかなと思います。

■座長のまとめ▼中村 高明氏

(株)紀之国屋 代表取締役会長
(筑豊支部)

加藤さんからお話がありました労使見解というのは、「人を生かす経営」という小冊子で、この中の経営者の責任というところに三つ書いて

あります。代表的なものは、一つ、経営者である以上、いかに環境が厳しくとも時代の変化に対応して経営を維持し、発展させる責任がある。二番目に、経営者は資金計画、利益計画など長期的にも英知を結集して経営を計画し、経営全般について明確な指針をつくるのが大切。三番目に、何よりも実際の仕事を遂行する労働者の生活を保障するとともに、高い士気のもとに労働者の自発性が発揮される状態を企業内に確立する努力が重要だという三つを掲げております。

加藤さんは忠実に実行されています。彼が一番大事にしておるのは従業員とのパートナーシップということ、人が一番大事であること。リー

マンショックで40%の売り上げがダウンした中で、雇用を保障しました。人件費をちゃんと払いました。しかし、彼の給与は大幅に削減したんです。人件費を費用扱いするんじゃない、資産の自己資本に相当するものとして扱わなくてはいいけません。この考え方が彼の腹の中に血となり肉となっておるんです。それを彼は今日まで実践し、これからも実践していくものと私は思います。

今、大きな業態変革の渦中に我々もいます。その中で事業仕分けをやっていますし、その際、肝に銘じないといけないのは、将来は今までの延長線ではないということですね。今や非連続の世界に入っている。我々自身も今までの物の考え方から脱却し変わらないといけない。そして、加藤さんは商品を絞って、新しい商品のほうに移行している。我々も今度は新しい市場を今から開発していかないと生き抜いていけない。

「労使見解・人を生かす経営」を徹底的に実践し、非連続の世界の中で新たな経営戦略を構築し、挑戦していく加藤さんから多くのことを学ぶことができました。あとは、実践あるのみです。

危機を救った

女性経営者の責任力と誇り

理念経営の実践と企業を守る次へのステップ

報告▼上田 裕子氏 (株)AZUMA 代表取締役
(熊本同友会)



企業のプロフィール

創業 / 1965年4月
資本金 / 1,000万円
年商 / 7億円
従業員数 / 92名 (内パート・アルバイト6名)
事業内容 / 一般貨物・倉庫・引越し・整備工場
(株)AZUMA 本社・鳥栖営業所、
アーク引越センター熊本支店
(株)あずまコーポレーション、
(株)アーベイン

新たな人生の始まり

高校卒業と同時に父が創業した会社に入社し約3年ほど過ごしていた時、父が私の前にひざまづいて、「会社ばたかもうか」と言うので、うちの父に食ってかかりました。「そんならよか、私がするけん」これが私の人生の始まりでした。会社を引き継ぐ決意をしたら見えてきたことがあります。その時に自

分の心の中で見えてきたものをまとめると四つです。

1つ目は燃料です。私の自宅は御船町の御船インターから矢部町に向かうところにあつてこの自宅までの燃料がすごくもったいないと思いました。
2つ目にタイヤです。タイヤも同じように消耗していくわけです。これももったいない。
3つ目に、求人活動をしようと

思っても、なかなか人が集まらない。
4つ目に、新規融資の開拓をしようと思っても、立地条件が悪い。このような問題点が山積みでした。運営していくのにここではちよつと無理だという感じがしました。

ここからがまた私の行動の始まりです。この場所では無理だと思って、現在の嘉島町に土地を借りました。プレハブ6畳ぐらい1戸と簡易のトイレを設置してスタートしました。そんな状況から、3〜5年経って、やっと本場の事務所と会議室を建てました。社員も10名ほどになつていたと思います。

同友会との出会い

そんな中、同友会からのDMが来ました。大阪の此花運送の社長が講演に来られるということだったので行きました。そのときの話と同友会の三つの目的に私は感動しました。同友会に自分で入会しました。同友会のこのような場に欠かさず行きながら、私の会社で今の時点

でできることを一つずつ達成していくかと思いましたが。メモをとりながら、まずは社員が安心して働けるような会社になりたいと思って、毎月会議をして社員とともに勉強をしました。

経営指針をつくる際の六つの理念

そういう状況の中で、同友会で経営指針をつくる会がありました。私が経営指針をつくる会に身を置いて、今年で14期目、うちが経営指針をつくり出して、今年が12期目ぐらいかもしれないですね。経営指針をつくる際の六つの理念があります。

『①私の会社が何のために経営しているのか、②我が社の固有の役割、③大切にしている価値観・人生観、④取引先に対する基本姿勢、⑤社員に対する基本姿勢、⑥地域社会に対する気持ち』
この6つを一生懸命埋めることで、やはり自分が何のために経営しているんだというところに落とし込めます。「そうたい、やっぱり私

は会社ば倒産させんために一生懸命頑張るとよ」と思います。縁があつて入ってきた社員と仲間として一緒にやっていきたいなと思つています。そう思いながら一生懸命つくつた項目がこの6項目です。その中で、経営理念を3項目つくりました。自分でつくつたという思いがあるものですから、人や社員に対して自信を持って言えるのです。社員が横道に逸れたときには、必ずこの理念を私はもう一度言います。

毎年9月が決算ですので、私どもは10月後半に2回経営方針発表表をしています。社員もうちの会社の将来については気になっていいると思うのですが、やはり私としては、約束した以上、それを達成するようにしています。経営方針書の中で、今期はこのように労働条件を改善していこうとか、将来はこうしていこうということを語つてあげる。それを達成することが私の社長としての役割ではないかなと考えているところです。



成長のきつかけ

この報告をするに当たつて、「上田社長、あなたの会社の成長のきつかけの要因を話してくれませんか」と言われて、成長のきつかけは何だろうとすごく考えました。

私は毎月、給与明細に、社会情勢と会社の社員への思いを書いて同封しています。それからB4一枚を毎月給与明細に入れるようにしました。今はお客さん向けの広報に変えているところです。

従業員が一人、私にこんなふうに通つてきました。「社長は、時にはあねごになったり、時には母親になったり、良かことか悪いこととか結構言うじゃないですか。でも、お母さんみたいに相談に乗つてくれることもあるじゃないですか」と。「そういうことが働く社員にとってみて、すごく安心感があるんですよ」というふうに通つてくれました。「でもね、私だけの力じゃないよ。うちの専務も営業してるたい」という話をしたんです。「そうですね。営業してきて、それに向かつてやろうつていう意思が皆にあるから、だよね」という話で終わったのですが、そういうことを含めて、私としては、家族を巻き込みながら、一つずつ積み重ねた成果なのかなというふうに感じているところです。

経営指針とISO

経営指針書をつくることが私の役割、そして成長の過程と位置づけています。毎年続けているのですが、なかなか浸透は難しいです。

PDCA—計画と実行、その確認と改善行動、このPDCAが長続きしないです。この長続きしないのが中小企業ではないかなと思います。私たち中小企業というのは、大手と比較して教えてもらわなければ解らないことがいっぱいあります。そこで、私はISOの取り組みに着手したというところもあります。

ISOによって組織がすごく強化されます。ISOの件で先生に毎月2回ずつぐらい来ていただいて、進捗状況をチェックしていただいています。そこで、「経理部長どうですか、経理部長の方で方針がありますでしょう」とか言っていただけで、そのレベルでやっていけてます。社員も一緒です。今スムーズに行つていて、まずは専務や妹が少しずつ、私が留守していても、社長がこういう方針を出しているの、みんなきちつとやりましたよねというレベルになってきました。

もう一つは、同友会の社員教育大学が熊本にあるのですが、うちの妹などに参加してもらっています。まずは身内を仲間を取り囲んで、私と

同じステージに持っていかなきやいけないなという思いが必然的にありました。よく、同友会で赤石会長が言われていますが、人間のかけがえない命を大切にしたいとか、みんな悔いのないように生きたい、世間からつまはじきにされたくない、生きがいを感じて働きたいと思っ

経営者として大事な五つの事

最後に、私が経営者として振り返り大事だと思うのは、1番目に、感性を持つことだと思います。この感性というのは、人の痛みが分かるということだと思います。さっき言いましたように、追いつめるだけではだめだと思います。やはり人を持ち上げて、働くやりがいをつくってあげる、その痛みが分かる経営者でなければいけないと思います。

2番目に、思考能力。枠組みに捉

われないという考え方ですね。自分の考えをちゃんと持った上で、相談できる人にアドバイスをもらう。

3番目に、そのアドバイスをもらう中で、人の意見を素直に聞く。この素直に聞くということが伸びる過程でもあると思います。経営者は戦略だけではだめで、自分の迷っているときに導いてくれるのは人の意見ではないかと思えます。

4番目に、決算書を見ること。数字の中で、これは経費かかり過ぎたというところにブレーキをかけて、皆にアプローチするんです。売上が滞っているとこの理由や対策をみんなに考えさせる。決算書は語っていますので、その言葉を読み取るということが一番ではないかと。

5番目、最後に経営者というのは気づくこと。どこにチェックを入れて、どこを修正したらいいのか気づく。そこに早くジャッジをすることで、会社の良い方向に導くことができるのではないかと思います。

■座長▼船山 稔氏

(株)永光 代表取締役

(博多支部)

上田社長の報告は、当時22歳、運送業を廃業しようかと悩んでいた父の会社を「私が引き継ぐ！」と決意したところから始まりました。

当時、上田社長は、現場にも率先して出て、全力で頑張った。社員の起こした重大事故にも向き合って、必死で会社を守り続けた。そんな時、同友会からの1通のDMがきっかけで、熊本同友会に入会され、経営者としての学びが始まったのです。2泊3日の「経営指針作りのセミナー」に参加され、経営理念・経営指針書を作成され、今期で25期目の経営指針書と進化・発展されています。

上田社長の(株)AZUMAの経営指針書には、キメ細かな経営計画の後に、全社員の写真と「グループ個人目標」「人生の夢・目標」「会社での目標」がファイルされています。しかも、その経営指針書を毎期、社内報「感謝」と一緒に、社員の各家庭に届けているのです。

これは、大変凄いことで、社員

の夢と希望をのせ総合物流企業をめざす。上田社長の経営理念、経営姿勢が、「社員・家族そして地域社会と共有する」ところにまで進化しているということだと思います。

現在、熊本県内では、運送業が860社もあり、価格競争、燃料高騰、コンプライアンスなど、ますます経営環境が厳しくなっている中で、今期3,000万円の経常利益をあげ、1/3は内部留保、1/3は運営資金、1/3は社員への配分を行なったという報告は、私たち経営者に大きな感動と勇気を与えていただきました。

今回の第22回経営者フォーラムのテーマは「今、危機をチャンスに変える時」自己に問う、企業を守る、明日の発展につなぐです。

今日の学びを深め、時代に負けない企業づくり、地域になくてならぬ自立型企業へと発展・進化させることを決意し合って、座長のまとめといたします。

第4分科会

お客様の心をつかめ

サービス業の心をもった商品づくり

報告▼岡田 義広氏
クロボー製菓(株) 代表取締役 (久留米支部)



企業のプロフィール

創業 / 1920年4月
資本金 / 1,000万円
従業員数 / 110名 (内パート・アルバイト37名)
事業内容 / 菓子製造及び販売

黒棒のあゆみ

まず、黒棒を知っていただかないとうちのルーツがわからないので、黒棒の話をしたと思います。カステラとかマルポーロなどの南蛮菓子がありませんね。長崎から佐賀、飯塚のルートをシユガーロードといっているのですけれども、その道を南蛮菓子は伝わっていきま。黒砂糖は南西諸島のほうから入ってきます。

小麦粉は地元の筑後平野で小麦がとられて、水車を動力にした石臼引きの製粉技術が早くから発達していたというのが筑後地方で黒棒が生まれたルーツになります。
昔も手作業でやっていたのですけれども、やっぱり効率が悪くて、非常に高いお菓子になってしま。今は大体2人一組で、1分間に80本か90本、蜜をつけて並べていきます。うちは手間暇をかけながら、ある程

度生産性を高めて、黙々と商品をつくっています。だから、あまりいろいろな製品をつくっていません。ある程度深掘りをしながら、自分たちの特性を生かした商品開発を少しずつやっているというのがうちの現状です。

流通の変化、消費者の価値観多様化への危機感

流通革命というのがありまして、スーパーさんを代表に、安いものが大量に市場に流れ出した。うちも合理化をはかり生産性を上げて、市場にものを流していくということ、売り上げも拡大しました。

黒棒の販売においては、おかげさまでうちはナンバーワンをキープしています。黒棒を製造販売する意味は、末端消費者の方々に商品をお届けすることですから、今回、ポレポレの森を併設したお店を工場の横に設置して、福岡県久留米市荒木町のお黒棒本舗というブランドを全国のお客様に再発信しようとしています。地元のお客様からかわいがってもらえて、「久留米は黒棒さんがある

けん、あんたたちもあそこで買わねと」ほかの県の方や近くの方にも言ってもらえる。そういう地元で愛される企業じゃないと、これからの中小企業は存在できないと考えています。

そういう流れの中で、新しい販売組織、販売ルートを進めていこうということになりました。今まで黒棒ではナンバーワンですので、流通業界の中では名門さんと呼ばれるぐらい結構商品のブランド力があつて、気がついたら、その商品力とか名前にあぐらをかいていた部分が社内的に見えて危機感を持ったのが変革の必要性を感じた理由です。高度成長期に売上げが、がんがん伸びたのです。そういう中で、気がつかないうちに、いつの間にか社内的に油断が若干生まれてきたということが一つ。それともう一つが、流通でかなり販売していましたが、露出が上がっているわけ。そうすると、今度はお客様のニーズとして、量の少ない商品が何となく価値があるみたいな感覚が今ありますね。百貨店さんにしても、クロボーさんはあそこにも、あそこにも入っているとい

う話が出てくるんです。そうすると、商品云々の前に、どこでもあるからやめておこうと。気がつくとも、全国に流通させてトップを走っていますけれども、よく見ると、足元の地元が意外と少なくなっているということに気づいて、特販のルートというのも進めていったわけです。

「おもてなしの心」 人材共育

社内統制の部分で一番苦勞したのは、人の意識を変えていくという部分です。実際どういうことが起こったのかというと、売上げが、がんばっているときは、少々悪いでこぼこがあっても全部水面下に消えちゃうんですね。売上げが落ちたりしていくと、社内のいろいろな問題不満が出る。

ある程度みんな力で合わせて、結束して一つの方向に向かっていくというのはあるんですけども、黒棒本舗という船がヨーロッパに行くのか、アメリカに行くのかはつきりしないといけない。ヨーロッパに行きたい人がアメリカ行きに乗っても仕方がないわけですよ。その辺だ

けははつきり従業員さんとコミュニケーションをとっていかなくちゃいけない時期に来ていて、それを今進めています。

今、うちで一番大事にしていることに、行動指針の「常に考える、元氣、本氣、根氣」があります。元氣は氣力のもとです。本氣は実行力のもと、それから根氣は継続力のもと。当たり前のことなんですけれども、わかっているんだけど、できない。そこが人間のいいところというか、悪いところというか。それを継続して、成功するまで、うまくいくまで



続けることが一番難しいと私は思っています。

工場の従業員さんがお店に出ています。彼らは製造業で、サービス業じゃないわけですね。だけど、工場の方がお客様とじかに接することによって、日々工場で指導されていること、よく言われることが肌で感じられるわけです。この売店によって、うちは今コミュニケーションが非常によくなっています。うちは黒棒本舗のお店が一番の教育の場となっています。

製造業からサービス業への転換

今年からうちの会社は「製造業からサービス業への転換」というスローガンを出しています。経営理念も今年から「私たちはお菓子を通してお客様に感動と喜びを提供します。私たちはお客様の感動と喜びを自らの喜びとします」と、わかりやすく変えました。それを常に身近で話をしていくことで身につけていく。頭ではなくて体にしみ込んでいくのがしつこいと思っっています。し

つけというのは、日常的に継続的に日々の生活の中で体感して、経験しながら身につけていくもので、それがないと、幾ら知識を与えて詰め込んでも、いざというとき、変革期が来たときに行動出来ないのと一緒で、応用がきかない。

多分、皆さんの会社よりうちの従業員さんは知識のレベルは低いと思います。ただ、人間として大事な、していいことと悪いことの分別とか、感謝の気持ちが変わるとか、このほうが大事だと思っっていて、そういうことがわかっていけば間違いを起こさないと思っています。

いろいろな方が世の中で生活していますから、そういう方が自分の会社で働くことによって、社会的にも、クロボー製菓さんの従業員さんやねということ、ある一定の安心感が得られるということも、うちの会社の一つの役割かなと思っています。なぜなら、黒棒というのは大衆の文化に寄与するお菓子だと思っています。だから、本当に幅広い色々な方に、食べて喜んでいただける、いつものそばに置いていただけると、そういうお菓子でありたいと考えておりま

す。

売店に、今でも工場の従業員さんたちがローテーションで出ていますが、一番すばらしいおもてなしは、お客様の言葉ではなくて、ちょっととした態度とか表情とかを酌み取り対応することだと思えます。そんな販売員さんのいるお店だったら、このお店すごいねとお客様に小さな感動を持っていただけるわけです。

うちは流通販売から撤退するということではなくて、流通は流通でもっともっと効率を高めながら幅広く、また特販ルートは黒棒本舗の旗を掲げて情報発信し、全国に改めて福岡県久留米のお菓子なのだと思知していただいて、黒棒ファンの皆様、地元に貢献していきたいというところで、動いています。

また、世の中は今、お客様への安心安全確保をHACCPやISOで行っています。じゃあ、我社はお客様にどうやって安心、安全を提供してお伝えするのか。そこで働いている人達の日常通勤の状態とか、地域環境を整備している姿などお見せしてお客様に安心、安全をイメー

ジしていただく。そういう面で、工場内で製品をつくることだけじゃなくて、通勤時や環境整備のときでも、製造製品に対しての安心、安全を提供するという心を持ちなさいと話をしています。その思いが無いとあらゆる面で気づきがないし、思いやりも生まれてこないと考えています。今我社で大切に取組んでいるテーマです。

■座長のまとめ▼林 眞一氏 まるは油脂化学(株) 代表取締役 (久留米支部)

私は、岡田社長と今日に向けていろいろと話を煮詰めてきました。話を聞けば聞くほど同じものづくりをする会社として似ているところがあるなと思っています。昔は単におやつだった黒棒が、今では健康食品としての目的ももって食されています。黒棒自体にお客様が価値を求めないと売れないという時代になってきていると思います。クロボー製菓の黒棒を売るためには、会社自体の価値を高めないといけないというところで人材づくり、社員づくり

につながってきたと思います。

何回も気づきという言葉が出ました。物が落ちていても気づかないと拾わない。いくら社員に拾えと言っても、気づきがないと、そのときは拾ってくれるけれども、別の機会には拾わないということを岡田社長は言っておられると思います。自らに気づきの心が芽生えたと、何に対して自分から進んでできる。

お客様が何を感じているか、何を欲しがっているかをしっかりと伝えることができるようになる。私は岡田社長のお話を聞いて、感性を高めるための「気づき教育」という一つの言葉を学びました。

例えば、一脚10万円の素敵な椅子を造って売ろうとすれば、お客様がその価値観を共有できないと買ってくれないと思います。その様にして一脚5千円の椅子を求めるとお客様より、一脚10万円の素敵な椅子を求めるとお客様が増えてくれば、おのずとゆっくりした丁寧な仕事ができると思うんですよ。そして価格競争にも巻き込まれない方向へと向かう筈です。

全てが機械化されたラインから

生まれる様に見える黒棒というお菓子ですけれども、そこには、クロボー製菓のこだわりとオンリーワンがありました。沖縄から仕入れた高品質の黒糖で一本一本を手作業で包むということ。そのことが商品の価値となる時代だと思えますし、美容・健康・自然素材をキーワードにし、しかも美味しいという絶対条件を持つことも必要だと思えます。そういった感性を持ったお客様がクロボー製菓のお客様になるのだと思えますし、それは我々中小企業家の会社も同じだと思います。

私の考えですけれども、今、岡田社長がやろうとされているのは、多分自分の会社の価値観と同じお客様だけに絞り込むこと、その絞り込んだお客様が今度は営業マンになってくれるという部分があるんだと思います。お客様と価値観の共有ができれば、ほんとうにこれは強い絆になると思います。感性を磨くという部分は、社員教育でもありませんし、社員の家族にも伝えてほしいことと言えらると思います。

座長として、今日は本当にいい思いをさせていただきました。

第5分科会

既存事業モデルの現状打破と イノベーション

環境共生街づくりを通じて環境規制強化を マイナスではなくプラスへ

報告▼金子 誠氏

(株)朝日ビルメンテナンス 代表取締役社長(中央支部)



企業のプロフィール

創業 / 1950年5月
資本金 / 5,000万円
従業員数 / 370名(内パート・アルバイト170名)
事業内容 / 本年度創業60周年を迎える
都市ビル環境のプロデューサー

環境規制を先取りする

環境と共生していくような街づくりをフィールドとして進めていきましたが、規制緩和の時代で、環境問題に関しては規制が強化されているところでは。

総合管理は三本柱で成り立っています。1番目に衛生管理―清掃・消毒。2番目に施設管理の設備の管理。3番目に保安業務。この三本柱に対

して、ビルマネジメントという新しいサービス体系が出てきました。アセットマネジメント(AM)とかプロパティマネジメント(PM)という新しい管理体系がこれにかぶさってまいりました。今までは建物の持ち主と私たちビルメンテナンス業者が直接請負で仕事をしてましたが、その間にあって、オーナーさんのかわりに様々なマネジメントをしてみましょう、その支配下に私たち

がつくという新しい構造に変わってきました。三つの業を束ねておる我々ローカルの総合ビル管理は必要ないんじゃないかというところに今追いやられているところです。

また、ロリスク・ロリタインで争っていたのでは、お互いにつぶれますから、同じ業態の不動産に近いハイリスク・ハイリターンに近いほうに自分たちの業のポジションを上げていきたいという事で、建設業であったりPM事業(オーナー代行業)、それから環境事業・省エネ事業、その三位一体をこの5年かかって立ち上げてきました。時代はそういうニーズを求めているということ、少しずつ準備してきました。

現状打破のステップ

第2章、現状打破の八つのステップという話をします。1番目に何が あるかという点、現状認識、危機感の共有化です。この業界はあと10年続くかなという不安です。その認識を組織として持つことが私たちはそれが第一歩だと思います。

第2局面で、2番目で変革の推進者、人材の準備と、3番目に変

革するビジョンをきちんとつくろう、ロードマップをつくらうというプロセスが出てくると思います。少し考えると、これは逆だと思いません。普通、皆さんトップが将来こうあるべきだ、こう変わらなきゃいけないと言ってビジョンをつくって、社員に説いて、みんな賛同してくれよというのが普通の手順だと思えますが、我々ではこれが逆になったんです。変えなければという人材をノンオフィシャルで、オフセットで組織していくという仕事は実は成功のキープロセスでした。

4番目に変革する時には、よそ者、ばか者、若者と言われる三つの役者が要るんですね。よそ者とは、人間というよりも外圧で、先ほど言った外からの影響などがないとだめだということ。ばか者とは、トップがばかにならんといかんということ。若い人とは、新しい柔軟な考え方。従来の職制の中ではそれは蓋をさされますので、積極的に解き放って、オフテーブルに集まって、いろいろな志といますか、夢を語る、そういう形成プロセスを社長みずから育てていく。いろいろな力が外に出てきて、それをまたまとめ上げるという

過程。そういう仲間の中で3番目のビジョン、具体的に挑んで、やっていくぞというプロセスをとったという事です。

その変革ビジョンを全体に広める。ここがポイントで、ここでは現状維持派という言葉を使いますが、抵抗勢力が必ず出ます。それでも危機感からスタートして、我々が変わらないと自分の行き場がなくなるといふ事であれば、抵抗勢力を説得する、強制的に排除してでもやり遂げるといふ覚悟が要るといふ事です。

結果として、5番目、業務命令ではなくて有志、志といいますが、夢で働くスタッフがその仕事に邁進できるような環境づくりをトップみずから整えるという大仕事が必要です。

やっと次の実践に入るわけで、6、7、8という実際の成功ステップを踏んでいくわけです。最初に、小さな実績、成功をおさめよう。皆に見える小さな成功体験をまずつくりましょう。そして、小さな成功をおさめ、皆に見えるようにしたならば、時間を置かずに一気に加速させるステージに営業していくとい

う事です。

それが実現したら、最終段階です。既存の古いお払い箱になった事業モデルから、敢然と新しい価値観の事業モデルに一挙に置きかえる作業でブラッシュアップしていく。今、この8の段階を当社では現在行っているところです。結果としては、変化することが経営です。現状打破というのは組織改革作業でたという事が私の会社の経験則です。

成功体験を獲得していく

6番目の小さな成功体験です。築20年の放送局で、海岸沿いにあるため塩害による施設劣化があつて、特に空調関係の運転制御システム等が20年たつて更新の時期を迎えました。更新するために2億円かかりますが、何とかしてくれという要望があり、2億を最終的に2割の4,000万でやり遂げました。

何をしたかという点、プロパティマネジメントです。長期的に見た経費節減であるとか、自分の社員がその仕事に入っていくことに



よつてコントロールするなどの方法論、新しい事業価値で結果を出しました。

これを機会にスタッフをそろえて一般建設業の資格を取り、自分が建設をコントロールして、付随するメーカーを変更したり、パートナーのところへ発注したりとかで5,000万円に抑えている。それで1億3,000万まで削減しました。

第2段階は国の補助金です。経済産業省がやっているBEMSというんですけれども、国策で「省エネに供する施設を整備して運転したから3分の1助成しますよ」という施

策に応募し、認められました。そしてそれを運営する。ここで建設業として省エネ事業に参入する。最後は自分がプロパティマネジメントを行う。オーナー代行ですから、入札等々を主宰しました。結局2億かかってコントロールするものを、イニシアルでは4,200万にして、お客さんから見れば、長く継続するBEMSで、オーナーさんも利益を得る省エネ活動というビジネスプロセスを提供する。

お客さんから見たら、イニシアルコストを抑えて、その後もランニングコストの節減につながるような管理体制を我々に任せる、私たちもお客さんの信頼を得るといふこと。さらに、放送局の現場を使って私たちは建設業の実績をつくり、省エネということでBEMSの国の補助金を得るといふノウハウを獲得できた。そういう相乗効果で実績を上げ初めて、自分たちでも省エネってできるぞという自信、成功体験を得る事ができました。

7番目のステップに移ります。フィールドはF市です。

F市が所有している一般施設は約350棟あります。では何が問題

なの？平成22年には、40年代、50年代の築35年から40年の建築物が、ここで一挙に建てかえ期のピークを迎えます。しかし、既に建てかえの財源がないので、壊すわけにはいかない。あと20年間もたせて、建てかえの費用を先延ばししていこう。これが行政ニーズです。

F市と我々業者が例えば3年間で契約して、いろいろな省エネを実施します。その省エネで出た分を市と業者で、入札のときの契約条件で折半していきましょう、ウイン・ウインの関係をつくりましょうという事です。我々の強みはESCOの設備とかを使う設備投資型じゃなくて、我々のオペレーション力、チューニング力、要するに人のマネジメント力で省エネを実現していくのが基本です。そして人の力、我々の業の力を最大限発揮して大きな成功をおさめたのが、去年の動物園の管理です。大プロジェクトで、私たちは入札に際し、設備投資じゃなくて運用、マネジメントによって省エネ効果を出しますという強みを提案して当選しました。その根っこというのが実は水です。私たちは昭和53年から54年の福岡市大湖水を経験し、287日間の時間制限給水、断水で、水が

ないと成り立たない清掃という仕事をその中で行いました。その血の思いの作業のノウハウを持っておりますので、昨年1年間で想定以上の実績を出すことができました。

まとめ

最初のアンテナは危機感ということとです。ブレイクするための仲間、同志を集めるということです。年齢とか職制とか関係なしに、そういう思いがある人間をちょっと解放してあげて、俗にいうプロジェクト的にしたことが私たちの成功要因でした。既存の組織の中では、幾ら意識があつて頭でわかっている、はつきり言って一歩も進みませんでした。場合によっては、私が怠けて熱意やエネルギーが足りないときにはむしろ交代しました。若い、特に柔軟な問題意識がある人たちを引き上げて、別の活躍のテーブルに載せる。これは組織の中で大変大きなエネルギーが要りました。でも、それが現状を打破し、成功をおさめるためには一つの大事なステップでした。

※現状打破の8つのステップ

① 現状認識と危機感の共有化

② 変革の推進者

③ 変革ビジョンと戦略の策定

④ 変革ビジョンと組織に理解（賛同納得）させる作業

⑤ 業務命令ではなく有志（夢）で動くスタッフの仕事環境づくり

⑥ 早期の小さな実績を上げる

⑦ 小さな実績を大きなものへと一気に加速させる

⑧ 古い業務携帯を新しい遂行モデルへ完全に置き換える

■ 座長のまとめ ▼ 三村 聡氏

（有）アイムス代表取締役

（中央支部）

今回、「既存事業モデルの現状打破とイノベーション」をテーマとして挙げさせていただきました。イノベーションといいますが、金子さんの報告の中にも、一部ドラッカーという言葉が入っていましたけれども、チリの落盤事故でもリーダーがドラッカーを読んでいたという話で、今、改めて注目されています。私自身、「マネジメント」の中で好きな言葉が幾つかあるんですけれども、まず一つ、マネジャー、要は経営者に必要なものは才能ではなく真摯さだと、いかに事業をまじめに考

えていくのが経営者に求められる唯一の本質だということが書いてあります。その中で、イノベーションというか、さまざまな変革をしていくチャンスというのは必ず訪れるけれども、それは自分たちの準備が終わってから訪れるとは限らない、ふだんから準備をしておかなければいけない、これがドラッカーが言っている内容です。

今回の発表で、常日ごろから環境のことを何とかしたいと思っていたので、ビルメンテナンから、県外の放送局から話が来たときに省エネだとか、水を生かそうとかという話に転換できたんだと思っています。ですから、イノベーションの具体的な方法論とかは、今日はあまり議論にならないかもしれないけれども、事前にはしっかりと準備をしているからこそ危機をチャンスに変えていくことができる、自分たち経営者が常にやいばを研ぎ続けるような姿勢をしっかりと持っていかなければいけないという最後のまとめのお話を聞きながら、そういう根っここの部分があったから、こういう事業が展開できたんだと改めて思いました。

第6分科会

失敗に学ぶ企業経営

IT管理による問題点の見える化と社員と社長の成長プログラム

報告▼鐘川喜久治氏

(株)鐘川製作所 代表取締役社長



企業のプロフィール

創業 / 1914年5月
 資本金 / 4,000万円
 従業員数 / 51名 (内パート社員3名)
 事業内容 / 精密板金加工(鉄・ステンレス・アルミ・チタン等)、レーザー加工、折り曲げ加工、組み立て溶接加工等の金属の加工、建築金属工事の設計・製作・施工管理

会社概要

私は4代目で、社長になってまだ4年足らずです。報告の要旨ですが、なぜ「失敗に学ぶ経営」としたかというところ、フォーラムの要請は最初、昨年のIT経営力大賞とか、今年の厚生労働大臣賞とか、そういう部分を要請されましたが、成功体験だとしてプロセスが見えない、結果にだけ目が行きやすいので、失敗の体験を共有することがこれからの時代に大事なのではないかと考え、私が経

営に携わってからの30年間を失敗の視点から報告させて頂くことにしました。わが社は須恵町の新原工業団地というところにあります。創業は1914年で、96年目に入っていますが法人設立は、まだ45期目に入ったところ。資本金は4,000万、社員数はパートも含め53名です。昭和51年に移転後に赤字決算した以外は三十数年間では一度だけ、20年ぐらい前に営業赤字になりましたが営業外収益で決算は黒字でした。それ以外は全て営業黒

字経営黒字の決算をしています。

失敗例Ⅰ 売り上げ

昭和49年にオイルショック後の不況のときに福岡市内から須恵町に移転しまして、昭和51年にはダンブカー、トラックのボディー会社4社で売り上げの9割を占めて、1業種に偏っていました。オイルショック後の不況で一番取引の大きな会社で倒産しましたので、初めて赤字決算をしています。このときの失敗の要因というのは、一つの産業界の取引に集中し過ぎたために、業界の不況をものにかぶったということでした。必死の営業努力の結果、偶然に農業用ハウスの大型受注が入って、タイムリミットまで後3ヶ月という滑り込みセーフで倒産を回避することができました。そしてダンブカーやトラックのボディー分野から農業用ハウスに移行しました。国から補助金が出てブームになったのですが、補助期間が過ぎると、エコ補助金と同じように売り上げが激減しハウスメーカーは倒産しました。このときの失敗要因としては、前回と同様に、長期的な経営戦略がなかったと反省しています。その後、海苔機械分野から弱電分野、健康機器分野など、ありとあらゆる分野と取引

きを始めます。一つの業者に偏ると怖い、広く浅くつき合おうということとで、色々な分野に営業開拓いたしました。しかし海苔機械分野は天候に左右される、不作が続くと売れなくなる、また、弱電は円高が急激に進み、海外から安い部材が入ってくる。この失敗の連続も新規分野の情報分析の甘さでリスクを読み切れなかったというのが失敗要因だったと思います。

次に建築金属製品のほうに取引先を移行して、その当初は順調に移行していききました。しかし出資先の会社が粉飾等をやっていたのを見抜けなかったり、取引先の中堅ゼネコンさんが会社更生法を出して未回収が生じたり、信用調査もかけずに相手の言葉を信じて取引し億単位の大型負債が生じて高価な勉強代を支払う結果になりました。でも、これらの経営陣の失敗も社員の頑張りのお陰で赤字も出さずに10年からの歳月をかけ全てを償却しました。

現在は、特定の分野には偏らないことを原則に、九州一円の100社近くのいろいろなお客さんと取引することができています。金属加工分野に関しては、売り上げの15%以上は1社に依存しない、取引先の単価とか内容が悪ければ取引はご遠慮させてもらうという方針を掲げ

て、常に新規取引先の開拓に心がけております。

失敗例Ⅱ 安全対策

私が入社した頃は、安全に関しては無管理状態でした。けがをしたり、指が欠損しているのが職人だとかいう独特な雰囲気がありまして、手袋をするのは恥だなどと、今考えれば典型的な3Kの職場でした。そのために社員の定着率も非常に低くて、新卒等で入社してきて5年で半分以上は退職していたと思います。

対策として安全面に関しては前社長がトップダウンで安全管理の改善と向上を推進しました。そして怪我をしたら全社員の前で状況報告と対策の発表と始末書の提出をさせました。早朝の安全会議、危険予知訓練、リスクマネジメント会議と、徹底的に安全に対して取り組みました。また安全を大きく伸ばしたのも、毎月の提案改善活動です。社員は毎月一つ、改善提案を提出しなくては行かず、提出された案件を社員が投票し採用された分は金一封、また出さない社員は賞与がポイント制で減額になるというを取り入れていきます。これらの改善提案の30%前後は安全に繋がる分野です。長く地道な取り組みですが、今では業界で

は最も安全環境が整い不労災害が無い工場になっています。お陰様で今年には厚生労働大臣賞を受賞させて頂きました。

失敗例Ⅲ 給与体系

私が30代のころに、将来を期待出来る優秀な社員が辞めていきました。理由を聞きますと、この会社では自分の将来の人生設計ができないと言われて凄くショックを受けました。それで給与体系の改革に取り組みました。まず賞与に業績比例と能力査定を導入しました。そして賞与の業績比例制が定着してから、給



与を順次年功序列から職能給に切りかえて体系化していきました。現在は正社員は全員完全月給制にしています。また年に4回の考課の査定表も中堅社員がつくった考課制度を採用し考課しています。

また、考課点の修正ソフトをつくり、自動的に偏差値を出し修正いたします。昨年IT経営力大賞を頂いたのもこの辺りかなと思います。給与関係を職能給にかえ、査定も社長のお手盛りではなくて、社員・幹部で公正にやる、間違ったら社長といえども外すという部分を強調しています。お陰で優秀な社員が定着してくるようになりました。若い社員の持ち家も増え社員が会社に誇りを持つるようになってきたと思います。

失敗例Ⅳ 原価管理

17年前、これだけ頑張っても利益が出ないというのは何か要因があるはずだということで工場作業者の手書きのデータを自宅に持ち帰り、妻と計算機で3ヶ月かけて分析してみると、売り上げ上位の会社が利益に貢献していませんでした。これを機会に本格的に経営にIT管理を導入しました。第1次〜第3次まで15年かけてITですべてを管理する「工場の見える化」に取り組んでき

ました。IT管理で得た情報をいろんな角度から分析することで会社の問題点が明確になり、会社の経営改善、社員の成長等に役立っております。ある極端な例ですが、それまでタイムカード上の優秀な社員で5年間の勤務期間中、無欠勤で良く残業する優秀だと思っていた社員が実はパートのおばちゃんの半分近くしか生産性がないということがあったのです。IT化を進めることで社員も競争意識が出て評価の仕方を生産性という部分に重点を置いて欲しいという考えが多数になり生産性が大きく伸びました。また、効果があったのは、営業においてこれを導入することで無駄な値引きもなくなり10%近く利益が伸びてきました。また現在は、第三次IT化の最終段階ですが社長、役員、営業の業務や行動予定は全てが社員に「見える化」されています。

失敗例Ⅴ 社員教育

三十数年前までは我が社は業界でナンバーワンでした。設備も常に最先端の機械を入れていて、業界のトップランナーでした。ただ、いけなかつたのが、技術ノウハウの流出をおそれて、会社の技術をブラックボックス化しまい、また次世代の技能教育もしていませんでした。その

為に何時の間にか他社に遅れをと
り、私が社長になったときには国家
試験技能検定資格を他社は結構修得
されています。私は社員たちに「君
たちが伸びることが、会社が伸びる
ことだ」といって国家技能検定試験
受験に関する全ての費用を会社が負
担し挑戦させ続けました。それまで
誰もいなかった資格取得者が、3年
で1級技能士が7名、2級技能士が
16名になり、今年は九州で初めて女
性の1級技能士も我が社から実現す
ることができました。今では3年間
で業界のトップクラスです。

失敗例VI 情報の未開示

以前は経営情報を公開することは
あまりしませんでした。でも私は苦
しいときは苦しい、一緒に我慢して
くれと言えるように、経営情報を開
示しないと社員と本当の信頼関係は
築けない思い、順次経営情報の開示
を行ってきました。15年前から半期
毎の損益の発表し、その業績に比例
する形で賞与に分配するというシス
テムもつくりました。また、10年前
から決算書の一部を公開し、社員に
も月次の損益の発表をするようにい
たしました。また、毎年勉強会を開
き、社員と一緒に会社の決算書のこ
こはいい、ここは悪いという形の勉
励会を開いております。また今年か

ら取締役の給与の推移も公開し、今
年は初めて中堅幹部を参加させて株
主総会を開催いたしました。それと
別に、私が社長就任してから毎年10
月に、一般社員が社長、取締役、幹
部社員を「○・×・△・？」で無記
名査定をする経営チェックシートと
いうのを導入しております。社長だ
けは毎年その結果を発表し、質問も
出ますので、回答しています。この
経営チェックシートで社員とのデイ
ベートまでいきませんけれども、そ
のギャップというのを常に肌で感
じ、またそれを埋める具体的な努力
とこのを経営計画に取り入れるこ
とができるようになりました。

倒産する会社の共通点

倒産する会社には共通点がありま
す。社長の出勤が遅い、経理を任せ
きりだ、財務がわからない、決算書
が読めない、売り上げだけを追いか
けている、失敗に対する反省、検証、
対策がない、また経営計画書もない、
そのような人が社長している会社は
必ず倒産します。

高度成長期ならともかく、これか
らの激動の時代は、失敗を社員全員
で共有して検証して対策を考えるシ
ステムをつくらないといけないとい
うことです。成功体験よりも失敗体
験を次の世代に伝えないと人は同じ

失敗を繰り返すということを学ん
できました。良い会社・悪い会社な
どはない、良い社長・悪い社長があ
るだけだということです。中小企業
の経営は90%以上が社長で決まりま
す。同友会でも業績悪化を政治や経
済状況や社員の質に転嫁する発言を
される方が、たまにおられますが、
それは経営においては何の解決にも
ならない自分の社長としての不適任
性を表現しているだけなのです。常
に会社の問題点を見える化し、社員
とともに学ばなければ、これからの
時代は生き残れません。

お勧めする財務戦略

最後に、我が社がここまで継続し
て経営できた基本に財務戦略があり
ます。地銀や銀行さんというのは、
天気が良い時に傘を貸して雨が降る
と取り上げるものということを身に
しみて体験しています。30年近く前
に思い切って、その当時中小公庫の
福岡支店に飛び込んで貸し付けのシ
ステムというのを教えていただきま
した。

その時の担当者の方は、いかに政
府系金融機関が中小企業に有利か、
地銀と対応がどのように違うかとい
うことを丁寧に指導してくれまし
た。それ以来、政府系に切り替えて
おります。現在は、我が社の長期金

融は100%近く政府系の金融機関
ということですが。政府系の金融機関
というのは、中小企業の育成を目的
にされています。政府系と取引すれ
ば、仮に危機に遭遇しても正しい経
営をしていけば支援して頂きます。
我社も何度も救って頂きました。是
非とも、これは皆さんにお勧めした
と思います。

■座長のまとめ▼小山 徹志氏
(株)小山千緑園 代表取締役
(西支部)

鐘川社長がいろいろな失敗、問
題、危険、いろいろな中にしつかり
ビジョンを描いて、財務管理、営業
戦略、安全管理、職場環境の改善、
人事考課、生産性・技術力アップ
と、社員さんと一緒に全社員さんの
見える化を構築しながら、いろいろ
な課題・問題の認識の共有化し、全
員で対処できる組織をつくっている
のは、会社に行っていたらほ
んどとうにわかります。鐘川社長にア
ポをとってもらえば、工場見学でも
ITの部分でも大半は見せてくれる
ということでしたので、今日の私の
まとめは、ぜひ鐘川製作所に行つて
くださいということです。

第7分科会

中小企業と地域がより一層活発化する好循環とは

千葉県にみる中小企業の振興に関する条例と中小企業元気戦略

報告▼麻生 恵氏 千葉県商工労働部参事(兼) 経済政策課長

川西 洋史氏 千葉県中小企業家同友会 事務局長

座長▼中山 英敬氏 (株)ヒューマンライフ代表取締役(南支部)



報告者のプロフィール

■麻生 恵氏

1979年、東京大学農学部農業経済学科卒業。同年千葉県庁入庁。企画部企画課・商工労働部経済政策課政策室長・商工労働部産業振興課長などを経て、2009年4月より現職。「ちば中小企業元気戦略」(2006年)、「千葉県中小企業振興に関する条例」(2007年)の制定にも関わる

■川西 洋史氏

1975年、早稲田大学法学部卒業。1982年、東京中小企業家同友会入局。1987年、千葉県中小企業家同友会に移籍し千葉同友会事務局次長に就任。1990年より事務局長となり、現在に至る

千葉の振興条例の特徴と

「元気戦略」を行政の立場で

【中山】

千葉県では、中小企業をとりまく厳しい環境変化に対し、中小企業者との協働により、「ちば中小企業元気戦略」を平成18年12月にとりまとめました。「千葉県中小企業の振

興に関する条例」の策定プロセス、条例内容、評価・検証過程のそれぞれの特徴について、行政の立場で麻生さん、同友会から川西さんに「事例報告」をお願いします。

【麻生】

条例というのは都道府県の法律のようなものです。役所の基本となる条文で、役所を律する性格を持つ

ています。したがって、条例制定には、つねに外部との関係が発生します。都道府県は、国と違って「大統領制」ですから、基本的には、知事というトップの政治的判断で最終的に物事が決まるわけですが、そうはいっても、意味のないことを行政で進めるわけにはいきません。また、条例は、廃止されなければ、ずっと法形式として役所を制約することになる、つまり、施策の基本になるわけです。役所内部でも、知事の施策展開の方向性と政策的な視点からの必要性という「二つの要素」があり、この要素が、相互理解のもとで両方うまくマッチして、この条例づくりを成功させたわけです。

この条例にもとづく基本方針を具体化する取り組みが「元気戦略」です。この「元気戦略」と「条例」は、実は「条例」が出来てから「元気戦略」ができたわけではなく、はじめに「元気戦略」を第一義的に考えました。要するに中小企業の現状をどうとらえて、その対策をたてるかの施策展開のフレームを決めてから、この条例をつくったわけで、それが千葉県の特徴かなと思っています。

全体で2年3カ月の策定プロセスを経ましたが、知事と同友会との意見交換などで、これからの中小企業振興については、現実直視の姿勢で考えていくようにと、県知事の指示を受けていました。策定直前の平成15年度から16年度にかけて、小泉内閣が「構造改革」と「地方分権」を進めていた時代で、経済が拡張するなかで、グローバル化が進められていました。規制緩和で参入障壁を引下げ、新しい事業を促進するビジネスチャンスも、様々な分野で掘り起こしていた時代だったと記憶しています。

一方、競争激化の環境のなかで、勝ち組・負け組の発生や格差拡大といった議論があり、個々の企業だけでなく、企業の集積状況によって「地域間格差」が起り、そのまま何年間か進み、限界点を超えて、地方格差が拡大し、その結果の倒産も進みました。地方のことは地方に任せるという建て前の国の政策では、地方との矛盾が深まってきました。かつての「高度成長」の時には、経済界は不況と好況の循環の中で、資金繰り、特に融資対策が行政の施策



の基本で、そうしているうちに景気がよくなる…などの期待感もありましたが、今後はそういうことはありません。虚心坦懐に皆さんの意見を聞き、現状を直視し、それらを踏まえて、さらに中小企業振興策を検討して、庁内全体で一致団結してやっていく。私どもの部局だけでやるというより、まず条例をつくり、庁内で体制を整えて県全体の意思を統一しようという必然性があったわけで、条例の取り組みは、策定プロセスと中身の二つの面で、今までにな

い工夫と努力があった、と認識しています。

「事例報告」の要点を 同友会の立場から補足

【中山】

では、同友会の立場から、川西事務局長より、少し補足をお願いします。

【川西】

私は、現在、千葉同友会の所属ですが、かつて東京同友会で墨田区を担当していたこともあって、2001年の9月17日に、千葉同友会の政策委員会として「墨田区の中小企業施策に学ぶ見学会」を企画しました。墨田区は1979年に、「中小企業振興条例」が全国で初めて出来たこともあり、産業経済課長さんや多くの職員のみなさんが熱心に中小企業のために奮闘されている様子を見て感動いたしました。千葉では、2001年に女性の堂本知事が誕生し、同友会女性部会が2003年に出来たこともあり、2004年に女性部会が知事さんと懇談しました。そこで「中小企業憲章と振興条例」の運

動を進めていることを聞かれた知事さんがその年の全県の研究会の挨拶の中で「これから、振興条例をしっかりとつくりまします」と決意を述べられました。その際には麻生さんも分科会のパネリストとして出席いただき、そういったご縁が振興条例づくりにつながったと感謝しています。

中小企業の役割とは…

行政の考え方の転換が特筆的

【中山】

では、条例制定過程の特徴および千葉同友会とのかかわりについて川西さんから、

【川西】

2001年度に初めて千葉県に対する政策要望に振興条例を入れたわけですが、当時は県商工労働部の方々は、振興条例といわれてもあまりピンとこない様子で、墨田区の話をして反応は鈍く、同友会・行政ともお互いに手探りの状況でした。5期20年続いた前知事さんから、新しく女性の堂本知事に代わって、知事が座長を務める千葉県経済活性化推進会議が2003年にでき、千

葉同友会も商工労働部の推薦で2005年よりメンバーに加えていただきました。この推進会議の下部組織として「中小企業振興に向けての研究会」が設置され、同友会会員が副会長に就任すると共に、女性会員2名を含め、3名がメンバーに入り、会合も継続的にすすめられました。

振興条例・元気戦略では、行政にとつて、今まで中小企業を社会的な弱者として見てきた考えから、地域にとつて経済的・社会的・文化的に必要な不可欠の重要な役割という考え方に転換されたことが特筆されます。

【中山】

では、行政サイドから、その反応と、感想をどうぞ。

【麻生】

同友会は将来を見据え、地域の発展にも積極的に関わろうという意欲のある団体と認識しています。そのイメージの良さもあって、私はこのような研究会にも出席させていただいています。千葉県内でも、知事と共に、女性の会員さんたちの貴重な意見も伺い、信頼関係を作り上げてきました。同友会の活動を広く認知させるには、ウルトラCがあるわ

けではなく、地道なコミュニケーションを図っていく努力こそが大切だと常に思っています。

千葉同友会の行政と一致した先進的な特徴と優れた点は

【中山】

では、川西さんに「千葉県中小企業振興条例」の内容について先進的な特徴と優れた点を。

【川西】

みなさんに配布している「中小企業の元気が千葉の元気」というパンフレットに条例内容の特徴と優れた点が述べられています。

「地域が元気になることと中小企業が元気になることは不離一体であり、中小企業の振興と地域活性化の好循環が望ましいことで、それらが、将来にわたって豊かな千葉県をつくる」という考え方です。

とくに私が感動したのは、第2条で、「地域づくり」を定義し、「地域の歴史、文化、技術、人材、自然環境、その他の資源の活用することによって、その地域の関係者が、単独で、または連携して、地域の課題

を解決し、又は地域を活力に満ちた魅力あるものにしていく諸活動」としている点です。ここまで鮮明に地域づくりを定義づけした法文はないと思います。そして、「産学官民」の連携によって中小企業を育成していくという考え方を取り入れている点も画期的です。

【中山】

つぎに行政の立場から、本音でズバリお願いします。

【麻生】

私から、内容と策定のプロセスとの二つに分けて話します。内容面では、条例制定に先立って策定した元気戦略での施策展開を確実なものにするため、様々な面から条文構成を考えましたが、たとえば、予算配分への配慮を確保するため、財政上の配慮を条項に盛り込んだほか、中小企業経営の基盤となる人材育成についても、教育委員会の協力を得て、学校教育段階でのキャリア教育を進めるための条文を盛り込んでいます。

また、策定のプロセス面では、地域勉強会の意見を元に、全庁的な検討組織で、時間をかけて取り組むこ

とで、中小企業振興の意義を全庁的に浸透させることなどに取り組み、こうした流れの中で、県の施策展開全般に当たっての中小企業への配慮を条文に盛り込むことができました。こうした点が、特徴であり、条例策定作業の意義といえると思います。

中小企業は、経済を牽引する力であり、

社会の「主役」はあなたです

【中山】

第7分科会の総まとめの要旨を簡潔に述べます。まず、麻生さん、川西さん、本日は遠くからお出でいただき、ありがとうございます。みなさんと共に心から感謝いたします。（参加者全員で拍手）

いま、全国の同友会では「中小企業憲章の制定、条例制定」を核にして取り組んでいます。福岡でも、7年前に「金融アセスメント運動」を全国に呼びかけ、その推進・発展の運動として、「中小企業憲章推進本

部」を中心にその理解と、協力を進めるために、各官公庁や、金融機関、他の中小企業団体などと共に「勉強会」を立ち上げ、推進しています。その「憲章」は、今年の6月18日に閣議決定されました。その大きな成果の上に、さらに広く国民の諸階層にも理念の精神と内容を深く伝えていくことを会員自身が自覚し、運動推進の要に立ち上がることが最大の課題です。

千葉県の条例の「前文」に「中小企業は、経済を牽引する力であり、社会の主役である」と銘記されています。この条例制定運動は、一言でいえば、わが社をよくする運動です。

みなさん、同友会運動の理念構成の要素でもある「労使見解」を考えて下さい。読めば、すぐ知識としては、身につくでしょう。しかし、それを生かせるのは、真剣に経営を実践し、人の問題で悩み苦しみ、それを正面から受け入れ、どのように乗り越えるかと必死に経営を実践しているからこそ、内容は生きるんです。条例の目標を高く掲げ、地域と共に同友会活動をすすみましょう。

第8分科会

第1部 後継ぎ息子から経営者へ！
知らなかつた経営者の仕事
経営に必要な経営術を習得できる！
経営指針作成セミナー

報告▼波多江 正剛氏 (株)島本食品 取締役副社長 (西支部)



企業のプロフィール

設立：1976年4月
資本金：1,000万円
年商：8億5000万円
従業員数：60名(内パート・アルバイト47名)
事業内容：辛子明太子製造から顧客直接販売 & 通信販売・こだわりをくちこみ商法で販路拡大

経営者の仕事

皆さんに最初にお伺いしたい事があります。経営者の仕事とは一体何だと思えますか。

社員さんの幸せを願いながら地域貢献をやっていく事や、今日のように学んで自社のためになるものを持ち帰りたいそんな事だと思えます。一方社員さんは経営者の過ごしている時間をどのように感じているのでしょうか。

家業を継ぐという事

今日の報告でそんな事を一緒に考えていただけたらと思います。

就職して一年で父が亡くなり、母が代表者になりそれから一年して家業を継ぐために実家に戻ってきました。当時2つの事業を営んでいましたが、突然に経営者のいなくなつた企業の怖さを肌身で感じました。当初私は、会社や社員のために指示

を出したり、話し合いをしたりと一生懸命になっていましたが、悪循環を繰り返すばかりでした。繰り返す苦しみの中で見つけた事は、私自身が社員との間に距離を置いていたのではないのだろうかということでした。自分が変わらなければとの思いから社員さんに謝罪し、社員みんなとこの会社を良くして行きたい。そんな思いを素直に語り合いました。その頃から社員も社内も変わっていったように思います。

経営指針セミナー

同友会に入会し指針セミナーに参加しました。正直あまり期待はしてはいませんでした。何かヒントでもあればという気持ち程度でした。ところが参加してびっくりです。ここぞ求めていたものでした。マーケティング・財務・資金繰り・商品分析など全てがすぐに経営に使えるものでした。講師陣は先輩経営者の方々です。生の経営のやり方を伝えていただきました。終わつた時は、本当にみんな感動でした。私は、感動や感謝を忘れないうちに、社内の若手のメンバーに、

自分の受けたセミナーの内容や感動を伝えました。なんのために会社があるのか。会社の将来や社員の将来など……。本当にたくさんの事を話しました。そんな思いを成文化して経営指針書を作成しました。その結果社員の動きが今までと確実に変わりました。指示をしなくても自分の仕事を確実にこなしていきます。各部署で課題について話し合いをするようになりました。そうするとどんな会社が変わっていくのです。感激です。会社が組織として息を吹き返してきました。

経営者の仕事

最初の課題にもどりますが、経営者になるとは一体どういうことでしょうか。社長という肩書がついたら経営者なのでしょうか。会社を設立した時が経営者なのでしょうか。私が考える経営者とは、社員と信頼関係を築き、一緒に働く仲間の生活や将来に責任を持ち、これを果たすために今ある資源をどう投入すべきかを考え実行に移すことだと感じています。最後になりますが、社員と私には大きな夢があります。博多か

らアジアそして世界に日本の食文化を広げられる会社をつくる事です。そういう経営指針書を胸に社員と手

を取って必ず実現するように一歩を踏み出す事を今日ここにお約束いたします。

を見てくださいました。楽しい経営指針書ってなんだろう。あすなる塾にとっても興味がわき同友会に入会しました。

追求する組織で、その運営が順調にいくために経営者が行わなければいけないことはやはり指針書の作成であると強く感じました。

第2部 経営指針書は経営者の「心絵」

経営者の「心得」をキャンパスに描き、会社の「心得」とし、社員の「心へ」届けよう

報告 ▼ 辻塚さおり氏 辻塚さおり税理士事務所 税理士 (東支部)



企業のプロフィール

創業：2000年8月
年商：3,800万円
(内美容業 1,100万円)
従業員数：5名(内美容業2名)
事業内容：税理士業を抱えながら、
モイスティーヌ素肌美容
法のサロン経営に進出

第8分科会

同友会入会の目的

昨年のフォーラムに参加し、あすなる塾に参加するために同友会に入会しました。

経営指針書を作成する事が目的でした。税理士事務所を開業して10年、その10年間で10人の社員が辞めました。士業と商売の違いからお客様の

目線に立ちたいと美容の仕事もはじめました。経営計画・事業計画などの言葉や実際に発表している場面も体験いたしましたし、実際に作成もいたしました。ところが次々に辞めていく社員を見たとき正直、無駄ではないかと思いました。そんな中、同友会の経営者の方が楽しそうに経営指針書の話をして、実際に指針書

経営者ってなんだろう

10年間一生懸命事務所を運営してきました。でも社員が続かない、経営を伸ばす事ができない。

経営者って何なのでしょう。やってもやっても上手くいかない。そんな中であすなる塾への参加でした。同友会の方に自分の思いをキャンパスに描いて社員さんに眺めてもらい、思いを伝えてみればという言葉を頂いて、もう一度キャンパスに思いを描いてみようと思えました。

そして、あすなる塾の中で「心絵」という言葉ができました。あすなる塾の中で、目的を実現するために基本姿勢、行動基準を社員全員と共有する必要があります。経営理念は会社の憲法で行動指針は法律であるという事を学びました。ルールを決めずに社員さんと話をする。ルールがないから理解が得られなかったことが分かりました。企業は利益を

経営指針書セミナー

2月に2泊3日の指針書セミナーが開催されました。税理士にとつて2月は確定申告の時期でも大変な時期ですが、今年は更に新しいサロンのオープンを2月11日に控えていました。

事務所の社員や美容の社員が私の事を理解し応援してくれました。よし、社員のためにも絶対何か掴んで帰ってくる。そんな思いで指針セミナーに参加しました。今思うとあの時に経営指針書を作成していなかったら今どうなっていたのだろうと思う事があります。経営指針書があるからこそ苦しい時に、立ちかえる原点があります。何があってもそこに戻れる自分がいます。経営者は忙しいです。忙しくても今やらないと何のために経営をやっているのか分からなくなります。その原点作りのためのセミナー参加でした。経営指針というのは、理

念と方針と計画を合わせたもので、それらをつなぐ作業が大切だと教えていただきました。なんのために数字が出来たのか、どうしてなのかを説明できないと魂のこもった指針書は出来上がらないと3日間とにかく一生懸命考えました。

同友会に思いをこめて

セミナーに参加して驚いたことは、講師陣を含め運営者のすべてが同友会の会員で構成されている事です。実際に指針書を作成している方が講師になって、自分の会社を置いてここに来て教えていただいているという事実です。いろんな勉強会に参加して経営計画の作成講座にも参加しましたが、同友会のように生の経営の話がきける勉強会はないと強く思いました。

経営指針書を作成して

まずは自分が感動して指針書を作成し、その感動を社員さん伝えることが重要です。そして私はお客様にも指針書を抜粋して発表させてい

いただきました。10年後のビジョンを語ることでお客様に安心という言葉もいただきました。社員さんからも指針書があるから自分の役割も分かり、何をやるべきか分かるようになり良かったという言葉もいただきました。私自身も何があってもぶれないという自信につながりました。同友会に入会して1年、今日こうして皆さんにお話ししていることが不思議に思いますが、ありがたい機会をいただいたことに感謝しています。そして今ここでこうしていることができるのも社員さんがいるからだということに感謝いたします。

■座長のまとめ▼林田 浩暢氏

(資)若竹屋酒造場 社長

(久留米支部)

まさに今企業変革を続けている、しようとしているお二人の等身大のお話だったと思います。

お二人とも最後には力強い決意をもって報告を終えていただき私もすがすがしい気持ちで聞かせていただきました。変革をしていくプロセスというのはいつも同じだということ

を感じました。

深い反省から発した経営者としての自己変革。それが経営指針を作成するプロセスを通してさらに自社を見つめ直すこととなります。そして社員さんもまた意識変革、自己改革をしていく。それを繰り返して実践していくことでどんな環境の中でもがんばれる強い組織に成長していく。

私達は同友会という組織で学んでいきます。そのベースになっているのは、労使見

解、人間尊重の経営に基づく、社員さんはパートナーであるという事です。この労使見解をしっかりと学びなおす機会が経営指針作成セミナーの中にあります。まだ作成されてない方は経営指針の取っかかりになるあすなる塾にまずは参加してください。そして次に実際に指針書を作るセミナーを開催いたしますのでぜひ



参加してください。そしてもうひとつ企業支援プログラムの勉強会も開催いたします。

私たちは常に激しく変化する経営環境の中に置かれています。その環境の変化に耐えうる自己変化を続ける組織をつくること、その組織をつくるという「リーダーシップ」と組織としての「マネジメント（仕組み・仕掛け）」この両方は矛盾していません。常に変化をしている状態であり続けるという非常に難しい事を私たちは求められているのではないかと思います。

世の中の矛盾、自己の矛盾、組織の矛盾の中で私たちは常に苦しみながら経営をしているわけですが、今日お二人は、それでも経営をしていく喜びを私たちに伝えてくれました。お二人に心から感謝してこの分科会を閉めたいと思います。

第9分科会

これからはアジアの時代

アジア企業との相互交流を総合的に支援
福岡・釜山超広域経済圏は中小企業にどう関係
し、これをどのように活用するか

報告▼加峯 隆義氏 (財)九州経済調査協会調査研究部次長



報告者のプロフィール

福岡市の委託をうけ福岡釜山超広域経済圏の調査研究を行いました。当構想について最も事情のわかる一人です。

九州と韓国の交流についての概観

今日は、日ごろ私が取り組んでいます研究の一部をご紹介します。いただきたいと思えます。そして、それがぜひ皆様方の参考になれば幸いです。

国際関係では中国が取り上げられる機会が多いのですが、福岡市においては、釜山との超広域経済圏というのが話題になっています。

まず、九州ワイドで捉えますと、九州と韓国は非常にネットワークが充実しています。ほとんどの空港から、ソウル・仁川空港に航空路線があり、そこが国際的なハブになっています。海上は福岡と釜山の間で活発に船が行き交っています。さらにエア釜山というローコストキャリア

が運航を開始しました。

このような交通基盤の形成もあり、全国で年間延べ464万人の人たちが日本と韓国の間を往来しています。内訳は、日本人が延べ305万人、韓国人が延べ159万人です。日韓が国交を回復した当時、日本人が2,000人、韓国人が2万人ぐらいだったので、驚異的な増加であることが分ります。また、博多港は日本一の国際旅客ターミナルになっています。貿易は日本の輸出が一貫して伸び、輸入は輸出の約半分ぐらいです。品目別には機械が大変多くなっています。液晶デバイスや半導体製造装置などが盛んに輸出されています。

九州と韓国の南で経済圏をつくった場合、日本と韓国合計の約11%のGDP(地域総生産)になります。人口は世界で44〜45番目ですが、経済力で見ると17番目ぐらいです。人の往来と貿易が活発になっています。ですが、企業の交流・ビジネス交流は低調です。九州の企業の韓国への進出は年間1〜3件です。韓国から九州に資本進出する例は、航空会社の利用拠点とか、旅行会社の営業拠

点ぐらいです。最近増えてきているのはゴルフ場とホテルです。

福岡と釜山に絞ってみますと、20年ぐらい前から福岡市と釜山市は行政交流都市から始まって姉妹都市になりました。大学間コンソーシアム、文化関係、商工会議所、メディア関係など、さまざまな組織が提携、交流をしています。観光資源とかコンベンションでも福岡と釜山は似たようなイベント、コンベンションをやっています。

九州と韓国で進む超広域経済圏の動きについて

九州と韓国では国境を越えた経済圏の議論が盛んになっていますが、福岡と釜山という枠組み、釜山を中心とした韓国東南圏と九州全体という枠組み、韓国の南海岸一体と北部九州を主体とした枠組みと3つのパターンがあります。

なぜ国境を越えた超広域経済圏が必要なのか。グローバル化時代で世界がほぼ単一市場化してきていることで国境の垣根が非常に低くなっています。その世界の単一市場に

において、国家間競争よりも都市間で競争が起きています。都市の魅力を高めて、人、物、資金、情報、企業、技術の求心力を高めなければ、都市間競争に取り残されていきます。日本は既に人口減少社会に入っています。すし、韓国も近い将来、人口減少社会に入っていきます。地域の活力の持続的な成長のために海外市場への進出が不可欠になっています。福岡と釜山が個性を出しマーケットを海外に求めていくというのにも必要になっていくのではないのでしょうか。

2008年李明博大統領は、公約で韓国の東南圏と九州で一体的な広域経済圏をつくるということを掲げました。それを受けて、2009年8月、協力事業が策定されました。方向性として、

- ① 未来志向のビジネス協力促進。ビジネスの交流の活性化が一番根幹になります。企業間協力の環境づくりとして、経済協力事務所の相互設置、中小企業間交流の支援、福岡と釜山で一つの共同ブランドをつくること
- ② そのビジネスを活発にさせていくために人材、留学生などブリッジに



- ③ 日常交流圏形成のため、低コストで安心して移動できるような環境づくりを行う。
- ④ プラス1として、政府への共同要望です。制度による障壁の解消と資金支援に関する要望で、例えば福岡市は、福岡・釜山インターリージョナル国際戦略総合特区というものを

提案しています。福岡県も、福岡市と北九州市と、福岡・アジア国際戦略特区を提案しています。

これらの担い手はまさに企業の皆様になりますし、行政も可能な限りバックアップするのではないかと期待されます。

交流事例、ビジネスモデル構築と提案

(1) 福岡と釜山の交流の事例

流通部門が非常に活発になっています。世界で5番目のコンテナ取扱量の釜山港の背後団地に、日本企業や九州企業も進出しています。例えば、釜山新港で中国やヨーロッパ、アメリカから日本向けに輸入するものを一旦釜山で保管して、流通加工して日本各地に輸送する。逆に日本各地から韓国に持っていく場合に、釜山にため置いて韓国国内やロシアに出すという輸送モデルです。

(2) ビジネスモデル提案（日本側から、だけをとりました）

①九州企業のほうが韓国企業よりも技術的に優位にある場合には、九州から韓国に対して、技術や品質

管理などを供与して、そのロイヤリティをもらう。また、その技術を使って韓国企業がそのまま韓国市場で販売する。従来から一番多いモデルです。

②九州のIT企業が韓国へソフトを販売するというモデルも考えられます。

③またロボット関連の企業では、量産企業とファブレス企業が結びつき、インキュベーション施設に入っており、それから韓国国内で展開します。

④日本と韓国の企業が一緒になって中国に出ていく。企業を取り巻く大学とか行政はそれぞれで情報交換をしながら企業の動きを助けていく。

九州と韓国の企業は合弁会社を設立して、中国市場あるいは第三国の欧米市場とくに輸出を図るというモデルです。全国的にはこの動きは活発になってきています。ある企業は韓国の企業と樹脂成型でインドに出たという事例があります。日韓でパートナーシップを結ぶ時代だと思います。

⑤韓国人技術者、特にIT分野で日本のIT企業に、韓国からIT技術者を派遣してもらうというモデルで

す。日本のIT企業が韓国の企業と一緒に人材を育成して日本企業に送り出しているところもありません。釜山地域の大学は、大学を卒業したら、日本企業に就職をさせたいという意向を強く持っています。

⑥九州企業が韓国の留学生を採用して、一定期間企業内で働いた後、韓国で独立して、九州企業と代理店契約を結ぶか、取引先になるというモデルです。ここまで至っている企業は九州の中では未だ見受けられないんですけれども、こういう構想を進めている企業はすでにあります。

日本と韓国の企業間交流で、非常にうまくいっているケースでは日本企業と韓国企業の一対一の深い信頼関係が構築されています。ここがコアになってその他の仕事につながって行く例が見られます。ある企業とある企業が深い信頼関係を構築するというのが、持続的な交流をしている上で一つのかぎではないかと思えます。これを発展させた形として、韓国と日本それぞれで企業グループがあって、その中のコーディネート企業がお互い信頼関係を構築し

て交流の機会を増やしていくというモデルです。これは実際、北九州のIT企業グループが10年ぐらいかけて構築しており、最近ようやく成果が出始めています。

最後に韓国との交流のメリットを整理しました。

①人口減少社会を迎える中で、企業の持続的な発展に向けて外需の取り込みを視野に入れていく必要がある。韓国は大きな市場ではないが外需を取り込む一つの入り口になる。
②人材の確保を韓国に求める。韓国では海外就業に非常に力を入れている。

③文化や考え方が比較的近い韓国なので海外展開の入門編的な位置づけになる。言葉の障壁も比較的小さいので、海外に出ていくための最初の位置づけに良いと考えられます。

日本は人口減少社会を迎えて中小企業も海外に目を向けなければいけない時代に来ているというのをひしひしと感じています。韓国も選択肢のひとつと考えていただければと思います。

■座長のまとめ▼伊藤 栄樹

伊藤中小企業診断士事務所

中小企業診断士 (西支部)

同友会国際交流委員会の事業を多少交えながら全体をまとめます。

中小企業家同友会の三つの目的をゲストの皆さんにも、将来のある留学生にも知って頂きたい。こういったものを世界的に広めたい。ただ、この三つの目的の足元が揺らいできている。日本も韓国もグローバル化の中の三つの目的をどう実現していくかが我々に突きつけられた重要な課題ではないかと考えています。今までの日本での体験が通用するかが「問う」ということです。

日本の人口が既に減っていく中で、どうやって企業を発展させていくか、3つの目的を「守る」かです。そこで海外を知り、日本の商品、製品を海外に売るため、世界潮流講演会や、福岡市や北九州市の支援を受けて、中国浙江省や遼寧省大連でビジネス支援の活動をやっています。大連では成果が出はじめています。先ほどの各グループ討論で出ていた結果と一致する部分かなり多いです。

異文化とつき合う際、自分の意見をそのまま押しつけるということはできません。日本の常識は世界の非常識です。そして提携してビジネスをする良いパートナーを見つけることが一番重要です。今日の報告者の提案のとおりです。留学生を含めて現地を熟知した自社人材を育てていくこともポイントです。また現地に合った仕組みをつくらなければいけない。これが基本的な成功の方程式になると思います。

よい経営環境をつくるために市・県・国と協力して行けるか。特区という構想もあります。我々が後押しをすることも必要です。そして、我々自身も海外交流の仕組みづくり、今日の報告で出ました交流事業、特にグループ間交流といった形を通じて仕組みをつくっていくのが有力な方法だと思います。国際交流委員会のビジネス支援の仕組みもこれです。ぜひ、同友会会員の皆さんも、こういうところに参加して、まだまだ細い綱ですけれども、これからもっと太い絆に、まさに「つなぐ」にしていただきたいと思います。

第10分科会

10人企業の「草の根イノベーション」
明日に生きる仕事づくり

報告▼湯本 長伯 氏

九州大学産学連携センターデザイン総合部門教授



報告者のプロフィール

中小企業経営者との共同研究・共同開発を推進し、福岡地区の研究会「開物成務塾」にも参画。FAST 設立時からのアドバイザー、「プロメテウスの火」を灯していただく。

6つの話

本日は「『草の根イノベーション』の発想法——中小企業は創造型企業」という内容です。

①10人企業の草の根ビジネスづくり、②10の力を100に、③地域から生活から、探し見つけた新しい製品・サービス、④製品とは何か、⑤社員とともに創造・提案ができる企業づくり、⑥連携と創造の方程式「A+B=C」の6つになります。

①は、ちっぽけな、取るに足りないものという意味の一方、逆にそこそがが一番大事なのだという意味で、独特の意味合いを持っている草の根ビジネスということを考えていきます。

②は、一人一人の力は10でも、10人合わせれば100になるといわれます。そういった基本的な考え方で進めていくということをお話します。

③は、ビジネスの素はどこにでも

あるということです。大企業では探せない種が自分の身近にたくさん転がっています。

④は、一体何を売ったのかということですが、商品というものをもう一度深く考え直してみることも非常に重要です。

⑤ですが大企業に比べ中小企業は社員数が少ないわけです。もし社員数が10人なら10人の社員を10倍にも20倍にも生かしていくことを考えないとはいけません。

さて、中小企業というのは創造的でないと今後生きていきません。1990年ぐらいを境目にして世界の状況というのは非常に大きく変わっています。そのうちの一つが情報技術で、インターネットなどの普及によって社会基盤が変わってしまいました。一方でグローバル化ということが進み、世界がシームレスになってきています。大きな変化があるということは、大きな脅威であると同時に非常に大きなチャンスと考えていただければいいのです。

その背景には2つあります。そ

の1つが時代的な変化というもので、知的基盤社会、情報と知識の時代と言われ、知恵というものの意味、知識というものの意味が非常に強くなってきています。2つ目の社会的な背景は、同じ1990年ぐらいの日本の工業、特に自動車工業は、世界で最も強い競争力を持つことになりました。日本の自動車メーカーが、アメリカだけではなくヨーロッパでもほかの国の自動車工業を押しまくっていた時代です。アメリカの財政も赤字になり、どうしようかと考えたときに、アメリカは大きく政策を転換します。知的財産を政策の根幹にしたのです。アメリカは質・量ともに世界一の特許・パテントを持っています。世界は知的財産権というものを中心とした基準、そして経済、産業になったのです。

この2つのことによって、今、知恵というものを中心にしないとやっていけない時代になってきました。日本の基本政策も知財立国となつてきます。そこでは産学連携が重要なカギを握っていますが、産学連携と

というのは、中小企業レベルの連携課題というのがたくさんあるわけです。大企業は都合が悪くなるとすぐ動きます。地元の中小企業は、自分たちにオリジナリテイのあるイノベーション、新しいビジネスというのをつくれば簡単には動きません。地元の人が地元の資本で独自の仕事をつくり出していきます。それは大きくなってもしぜいぜい数億円の規模かもしれませんが、仕事が地元でできますから人が残ります。そして人が残れば、町も寂れずにぎやかになるのです。

一人一人は1億円で結構です。しかし、1000人そろえば1000億円、2000人そろえば2000億円になるわけです。しかも一つ一つがみんな違うビジネスであればお互いに重ならないし、もっと地元を元気にしてくれるだろうという考え方でやっています。最後に、知的創造サイクルという考え方についてです。いろいろな形があるので、まずは産学連携を手段にして知的生産を行います。これはとい



うものについては特許を取るなどの形で権利化をします。それを使って事業を形成して、そこでまた成果が上がったり儲かったりすれば、これをまた知の生産(研究)のほうに戻して、またさらにスパイラルアップしていきます。これを知的創造サイクルといいます。産学連携をうまくやっていくためには、成果が上がりに、ウイン・ウインの関係でいくということが重要です。産業界と大学

というのは異種異質なもので、方向性が逆なんです、それがうまく絡み合うと、非常に新しいものが生まれてきます。

ビジネスのタネ

中小企業のいいところは、全く同じビジネスモデルで仕事をしている会社なんて出会うことがほとんどないということです。ですから、横に連携をして、一緒に仕事をしていくということが十分できます。

大企業は、相当なロットがないと製品をつくれませんし、せいぜい数億円というのでは、とても手を出せないのです。そこにビジネスチャンスがあるということだろうと思います。変化というのは脅威であると同時にチャンスであるということです。また、製品とは実際に売っているのは物ではない、そういった時代になってきています。きちんとヒットを打つ、そういう製品の開発を考えていったほうがいいのです。社員とともに創造・提案ができる企

業づくりということ一度何か新しい製品というのを一緒につくった社員は、その後何かあるたびに提案するようになります。極めて提案型、創造型の社員に変わるので、10人ぐらいしかいない会社で、社員を信用しないで、そしてその力を活用しないで明日があるとは思えません。提案型、創造型の社員がどんどん増えていけば、その企業がうまくいかないはずはありません。

近年、大企業同士で合併を繰り返しています。例えば製薬業界では、新薬を開発するには、膨大な知恵とお金を投入しないとできないため、世界的に合併がすすんでいます。新薬を作るための資本も人材もない製薬会社は、新薬開発をあきらめ、いわゆるジェネリック薬品を作っている会社もあります。これでは特許が切れたが、安定した効き目のある薬をただ製造業としてつくっているだけで、それだけでは、利の薄いビジネスです。これからは、知恵の生産がこの国が生き延びる道です。そして最後⑥です。「A

質疑応答

+B=C」というのは、Aというものを何とかしたいと考えたときに、例えばBの1というものを足してCの1をつくる。これじゃだめだというのであれば、またBをかえてBの2をくっつけてみたらCの2ができる。このBのところをかえていくと、新しいものがどんどんできていく。そういうことによって新しいものをつくっていくということが重要です。BをどんどんかえていくことによってCを新しくつくっていくというこの背景にはパラメトリック・デザインという考え方があります。Bグループがパラメータ／変数と呼ばれるもので、これをかえていくことによって新しいものをつくり出すということが可能になります。大学も、責任を持って取り組んでいくという意識を持っていますので、一緒に手を携えて、新しい社会をつくっていききたいと考えています。そして産と学の連携を通して、新しい草の根イノベーションを起こしていきましょう。

■事例報告▼崎田 正司氏

(有)野菜王国 代表取締役

(南支部)

新商品開発には、湯本先生がよくおっしゃられることの一つに、発想方法があります。それも40種類以上があるそうです。私は切り口で悩んでいましたので、大変いいことを聞いたと思えました。湯本先生から、その中の一つ、A+B=Cになるという商品開発の考え方をお聞きし、私の商品にあてはめました。Aは自然薯(じねんじょ)で変わりますが、Bをいろいろ変えることで、Cという新しい商品がいろいろできるようになります。Bがポイントで、Bを新しい食材に変えることで、いくらでも新商品が開発できるという、夢のような発想方法で、無限の可能性が開きました。そして「自然薯おまかせとろろ」の日本初の新商品が誕生し反響をよんでいます。今、30近い新商品のアイデアが渦まいています。新商品の開発

は物だけでなくソフトなど脳で考えることは全部対象になるということも知りました。町の居酒屋のおやじでもこうなりました。皆様も、自社の小さなことに目をむけ、小さな発想から安定したブランドをつくっていきましょう。

■座長のまとめ▼伊藤 裕一氏

伊藤建築設計事務所 代表者

(中央支部)

社会情勢が大きく変化していく中で、中小企業としてどうやって頑張っていくかということから、私どもはFASTというのを立ち上げています。

中小企業がこれから残っていくためには、学校の先生方、あるいは官庁の支援、そういったものを私どもの中に取り入れていかなければならないというのがわかってきて、毎月1回、FASTの例会を開催しています。その中で、これからの日本が生き残るには、中小企業も創造性を生かしていかないといけない

のではないかとということがよく感じとれました。そこで、皆さんの気づきとひらめきがうまいぐあいに組み合わせさせて何か新しいものが商品化できないかと考えていましたが、湯本先生にどういう方法があるのか尋ねたところ、この「A+B=C」というご提案をいただきました。

今日はほんとうにすばらしいお話で、崎田さんが積極的にあちこち出かけて、そこでいろいろなことを学ばれて、それを自分の得意とされているものに組み合わせ、新商品を作られたのではないのでしょうか。ここに産学官連携の重要なポイントがあるのではないかと考えています。ぜひ皆さんも、これからFASTなり開物成務塾にご参加いただいて、協力しながら一緒に製品・商品づくりに励んでいきましょう。

第11分科会

川上(森)から川下(住まい)まで、 資源循環型地域づくりと仕事づくり 奥三河木材産直流通システムで森を生かす

報告▼山本 栄男氏
(株)サカエ 代表取締役 (愛知同友会会長)



企業のプロフィール

創 業 / 1980年7月
資 本 金 / 4,000万円
年 商 / 4億7,000万円
従業員数 / 17名(内パート・アルバイト3名)
事業内容 / 住宅の設計・施工、リフォーム

国産材利用を目的とした 「匠の会」の発足

私がやっている中部匠の会はど
ういう会かといいますと、朝日新聞
社が国産材の利用という取り組み
をおこなっている中で、特に地域に
根差した工務店を応援したいのだ
が、活動しているところは一体どこ
なのか、又消費者のために一生懸命

やっている建築会社はどこなのか
がわからない、朝日新聞社が力を
かすので何とか国産材の利用を頑
張ってやってくれませんかという
ことからでき上がった会で、名古屋
を中心にした匠の会です。福岡、大
阪、東京の各地にも匠の会があり連
携を取っています。
私たちは、20年ぐらい前から、日
本の木で日本の木の家をつくらう

じゃないかということに取り組ん
でまいりました。日本の木を調達
し、産地直送するようなシステムを
考えないと、日本の家をつくり続け
ることはできなくなるという思い
で、いろいろな山をみんまで歩いて
回りました。そうした中、和歌山
県の田辺市というところに放置と
まではいきませんけれども、それ
に近い状態の山がありました。こ
この北斜面には、60年ぐらいたつ
た30センチから35センチぐらいの
杉やヒノキがいっぱいありました。
何で北斜面にそういう木を植えて
あったのかと聞きましたら、それは
灘の酒だるをつくるため、木を植え
ていたのだけれど使われずに残っ
たものだそうです。これを分けてい
ただき、その木を使つての家づくり
が始まりました。約1,300年か
ら1,400年ぐらい前、古事記だ
とか日本書紀の中に木の家のこと
が書いてあります。家の柱だとか梁
そういう主要構造はヒノキを使っ
て、それ以外のところは杉を使っ
て作っているということが、古い時
代の書物の中にちゃんと書かれて

います。そのころから、日本の建物
をつくる際には、ヒノキ、杉という
木材に重きを置いて作つてこれら
たんだなということが、そういうも
のを読むことによってわかります。
ついこの間まで、日本の家は日本の
木材を使つて家が作られてきてい
たのです。今はコンクリートや鉄骨
でつくった建物が主流となってい
ます、けれどそれはほんとうに人に
優しい家なのだろうか、そのような
家は、本当は人にやさしい家とは違
う。けれどこのような家作りを私た
ちはやってきました。

川上から川下まで

愛知同友会には3,000社のメ
ンバーがおりまして、その中に建築
関係に携わられている方が160
社おります。その方たち呼びかけ
て、「ここで我々は愛知県の家は愛
知県の木を使つて作ろうじゃない
か、みんなもメンバーになつてやっ
てくれないか」という話をしまし
た。そこまでの話はよかったのだ
が、山へ行きまして「木を切つてく

れませんか」という話をしました。けれど今愛知県の上には木を出してくれる方はほとんどおりません。県や市、学校の先生、森林組合とか山の行政の方など、約50人ぐらいが集まりまして、第1回目の会合を開いた際に、「私たちはこういったことをやりたいんだ、こうやって森林の活性化のお手伝いをしたいんだ、皆さんで力を合わせてやっていきましょうよ」ということを呼びかけました。けれど今生産者が約45センチぐらいの抱えるような木を一本出して、もらえるお金は昨年的一本450円だったそうです。私は驚きました。こんな大きな木を切って出して、手元に戻ってきたのがたったの450円。これでは苗木すら植えられない、手入れもできない、木を扱う気持ちにならない、だから今山は荒れてしまっています。そういう話を聞いたことが私の行動の始まりです。私たちは森林を活性化することで資源循環型地域づくりと仕事作りの6次産業までをやっていききたいと思っています。



木材全ての有効利用による雇用の創出

田辺市では、今までの流通機構を完全にぶち破らないとどうしてもコストダウンを図ることができなくなり、山で製材・乾燥・プレカットを行い、加工した木材を直接、工務店なり消費者のところに入れることに取り組みました。そうすることで、中間マージン分を地元に取り込むことができ、非常に良い成果が上がりました。私たちも同じようなこ

とを考えた取り組みをしていかなければいけない。いかに川上(森)から川下(住まい)に向かってちゃんとみんなの手を組んで運用していくか、又システム化していくか。山の活性化というのは不可能だということではありません。ちゃんとシステムさえつくればやっていくのではないかと、私たちは今そのシステムづくりを考えております。

1本の木の何%が建築材料として利用されていると思いますか、約54%ぐらいです。あとはかなな屑とか、木つ端になったりとかして産業廃棄物になってしまいます。建築材料の部分だけでなく建築材料にならない部分も利用する、木材に関するすべてを扱う、流通なども全部ひっくるめて、木工所・チップ工場・家具作りなど木にまつわる工場などを地域に集めて運用して雇用を作り出すシステムをつくりたいのです。

以前視察したヨーロッパの、そういったことを全部寄せて、発電所までつくっている人口7000万人のスウェーデンでは、このシステム

を使うことにより100万人ぐらいの雇用が生まれたと言われています。だから、私たちも地域の山の木材を使うことに取り組むことによって、大きな雇用がつけられることは間違いないと確信しています。これから私たちは川上(森)から川下(住まい)を含めた地域による木材利用の方向に向かっていかざるを得ないのではないのは。

技術と知識を持った人が消えつつある

やり始めたらいろいろな障害がありました。どんどん前へ進んでいくことはなかなかできません。けれど、今、着実に進んでいます。今、山では木を切り出す人、製材する場所、製材する人が激減しています。山で木を切り、運び、製材し、乾燥することです。いろいろな人たちが必要になってきます。私たちの取り組みは、「今、過渡期に来ている」というか、もう今を逃したらだめです。そういうようなところに来ています。その人たちをどうやって養成し

ていくか、ということをして山の人たちと話し合っています、そしてやれる人からやってみてくれませんかという交渉を今年の4月頃から取り組みを始めました。また、これからの将来、どういう姿が望ましいのだろうか。山のほうに住んでいる人だけでなく、都会に住んでいる人たちも、山の重要性、地域の木材のことに関心を持たなければ、昔のような山や海を取り戻すことはできません。私たちがやることは、森に関心を持つことも含めて資源循環型の地域作りに向かつていかなければならないのです。これは非常に大変なことです。でも、今「山を大切にする」そのようなことが、もう日本のあちこちで実施され始めています。北海道の十勝では昆布がとれなくなっていたけれど、山に木を植えたことよって立派な昆布がとれるようになってきたとNHKで放映されておりました。川をきれいにするには、山と農村と都市がばらばらになってはダメです。山と農村と都市が一緒になって取り組んでいくことをこれからは考えていかなければなりません。私

たちの取り組みは今、過渡期に来ています。もう今を逃したらだめ、というようなところまで来ております。私たち中部匠の会では20社ぐらいの方たちで、あなたのところは今年3棟お願いね、あなたのところは今年2棟お願いねというふうにやっています。そうするとすぐ50棟、60棟の数になります。地域の山の人たちが一所懸命育てた木を使って、その地域の人が住む木の家をつくる。地域の山から出てきた木材をまず我々が使って、山の人達が安心して木材を生産できるように、同友会のメンバーの方たちにも協力を呼びかけています。私たちは、地域の森を生かす、川上（森）で生産した木材を川下（住まい）で使う資源循環型地域づくりと仕事づくりに、今取り組んでいます。

■座長のまとめ▼平沼 辰雄氏

(株)リバイブ 代表取締役
(愛知同友会)

それでは、座長のまとめとして一言発言をいたします。

今日は「川上（森）から川下（住まい）まで、資源循環型地域づくりと仕事づくり」という報告でした。中部の匠の会を担ってきた山本さんが、約2年前、愛知県の奥三河の状況を見て、どうしたらいいのかという問題から地域に入り、地元の方とう問題から地域に入っている第1次産業と森林資源の実情の報告からの問題を提起していただきました。

これは全ての地域資源を利用する1次産業に共通することだとお考えいただきたいと思えます。私たちは、これからの子孫のために、第1次産業、第2次産業、第3次産業が6次産業として、国内で循環するようにしなくてはいけないと思えます。それを担うのはだれか。私は、意識の高い中小企業家同友会の皆さん方が、全国各地で地域活性化の取り組みを仕事づくりの面からもされることが非常に重要になってくると考えています。

中小企業憲章の閣議決定を受けて、中小企業地域振興条例が各地で議論されています。我々は各地同友会で、地域連携となる形で自分たち

の地域をよくする運動をしながら、なおかつ日本全体を中小企業が担っていくのだという運動にこれもつなげていきたいと、そのように思います。

それともう一つ。皆さんご存じだと思いますが同友エコについてです。実は、この同友エコについて、環境省から中小企業の温暖化ガス削減を「我が家の環境大臣」システムを少し変えれば同友会と一緒に出来るという提案がありました。国が同友会に対しての提案です。そんな時代になってきています。

日本の企業の内99・7%が中小企業だと言われますが、今からが同友会が力を発揮するときなのです。ぜひ皆さんも同友エコに参加していただき、環境問題でも中小企業の力を発揮して頂きたいと思っております。

第12分科

つなぐ！新業態への戦略会議

ネットワーク構築とその後の成功へのプロセス

報告-1 自立型企業への挑戦！
法改正にビジネスチャンスを見た

報告▼花田 博道氏 (株)花田設備 専務取締役 (南支部)

業界の現状と異能種での集まり

業界の現状は、お先真つ暗で多くの同業者が今後さらに淘汰されていくのは間違いないと思っております。今からお話しする新事業は我が社1社だけでやっているのではなく、「水道防災協同組合」という中小企業の異能種↓水道屋、電気屋、防災屋、大工さんで立ち上げました。お先真つ暗な建設業に携わる者にとって共通の認識は、何か特徴ある施工技術を修得して差別化をし、今までどおりの公共工事や下請だけの受注だけから早く脱却しなければ、安定した経営はできないという思いでした。この危機感こそが、まさにこの新事業に取り組む最前提だったと思っております。

消防法の改正に
ビジネスチャンスを見た

商品の開発と背景としては、火災事故の増加と消防法の改正が転機でした。最近長崎、新宿の雑居ビル、神奈川県、北海道のグループホームなどで多くの人が犠牲になられた火災が起きております。これらの小規



模施設での問題は、火災のときの消火設備がなく法的規制もない。今までは1000㎡以下の施設では消火設備はつけなくてもいいという法令でした。

それではまずいということで消防法が改正され、275㎡以上や既設の建物も3年の猶予期間内までに改修してスプリンクラーをつけなさいという法令が施行されました。

ここで特記したいのが小規模の福祉施設での、『水道連結型』スプリンクラー設備です。今までの消火設備は実はこれとは全く別に、消火専用の水槽と加圧するポンプとおかつ別に自家発電設備が要りました。

それを、小規模のグループホームに課しますと、当然費用的にできないと言われるんです。『水道連結型』は、そういう高価な設備をなくして水道本管の水源と水圧を利用すれば安価で素早く普及ができるんじゃないかという事でした。しかしここで、大きな問題点が浮かんでき

立ちはだかる課題の解決こそ
「質の高い価値ある商品」を生む

まずは衛生面で、消火用水と生活用水と同じ配管ルートなので何年先に使用するかわからない消火配管の水が停滞したら大変な問題です。

二つ目は、これを天井に通すと夜中に水の音がします。グループホームの老人の方が起き上がるぐらいのものを凄いい音でした。それから、天井をずっと水が流れますので、当然将来的には管が磨耗して、天井から水が漏れるという弊害が起こります。

それを全部なくして今までどおりの配水ルートで、火事の際だけ消火管に水を送りましょうと言うのが、この水道連結型の『乾式』という方法で、バルブの開閉を制御して全自動で火事の際だけ水が行くように開発した装置が『防災ユニット』です。このユニットは前に述べた弊害をすべてクリアできるシステムになっています。

知的財産権と消防認定「NSマーク」

火災が発生し、火災報知機が温度

が60度ぐらいになり、火報が鳴った
らこの『防災弁ユニット』に信号を
送ります。そして、スプリンクラー
ヘッドというのは72度でハンダが
溶けて、水が噴き出すようになって
います。日本消防検定協会、消防局
の規定で、それが20秒以内で初めて
システムとして認定を受けました。

水道の本管から直接水源と水圧
を利用しますので当然コストが安
くなります。一番特徴があるのは
全自動です。バッテリーをかまし

てるので家庭の電気が停電しても、
水道の本管に水源と水圧があれば、
必ず消火の水は送れます。衛生面も
騒音の問題も全くありませんし、ラ
ンニングコストは基本的に半永久
的です。メンテナンスも非常に簡単
です。

最初に発案した自信があります
ので、大手の防災メーカーと比較を
しても、当然我が社のほうが若干い
いことがあるんです。当然、これに
取り組むときに3点ほど特許の出

第12分科会

報告-2

新規参入・事業拡大への挑戦！

◀新商品開発にて自社ブランドの確立▶
様々な業種において商品開発が可能に…

報告 ▼ 中川 英和氏

(株)アフエットプラスワン 代表取締役 (北九州支部)

出展説明

プラチナフオトンと、ホルミシスと
いう二つの元素を使った健康産業に去
年から本格的に参入しています。私自
身この商材はすごいと感じ、また、い

ろんな体験を経て、多くの方知って
いただき力になりたい思い、大きくは
日本の医療費削減をビジョンに今年か
ら事業化していくことにしました。

今から説明するプラチナフオトンと
ホルミシスは、健康産業以外にも様々

願をしています。それから2番目に
消防検定ですね、『NSの認定マー
ク』です。経済産業省からも新連携
の認定を受けております。それと福
岡市からも、奨励賞を受けいろんな
催しに参加させていただくなど非
常に支援をいただいております。

安心・安全・安眠の実現を めざして

今、公共工事でお金がおりるの

な使い方が可能で、皆さんにはどのよ
うな使い方が出来るのかを、一緒に考
えていただければと思います今回出展させ
ていただきました。

プラチナフオトン商材説明

プラチナフオトンとは、酸化チタン
にプラチナを練りこませることによつ
てできた光の粒子です。太陽からい
ろんな光線の中には、近赤外線、中間
赤外線、遠赤外線があります。この遠
赤外線の中の4ミクロンから14ミクロ
ンの間に生育光線と言って人が成長し
たり、植物が成長したりするとき必
要な光線があります。実は、この光線

は、耐震、エコ、防災の3つの分野
です、今までどおりの新しい箱物を
つくるために投資するようなお金
はありません。そういった意味では
今から防災という分野での価値は
非常に高いんじゃないかというこ
とも踏まえて、国民の生命と財産を
守り、安心と安全と安眠を実現する
ことを目指していきたいと思っ
ております。

をこのプラチナフオトンが出していま
す。この生育光線がどうい影響を及
ぼすのかというと、皆さんが太陽の下
に行ったら暖かく感じます。あれは太
陽の光線の中の生育光線が体の中に入
り、体の中の水分や血液(70%は水分)
に対して1秒間に1兆回の振動を与え
るといのがこの生育光線です。

このプラチナフオトンは、原理的に
言うと1秒間に30兆回の振動(原理上
こういう計算になる)を与えると言わ
れています。ガンマ線などのいろんな
光線を含む太陽光線は、このプラチナ
フオトンを通すと、全部が生育光線に
変わります。これをセラミックのパウ
ダーとポリエステルに練りこんで誕生

させたのが、プラチナフォトン繊維です。

ホルミシス商材説明

もう一つホルミシスという元素があります。海外にオーストラリアにバドガーシユタインという洞窟があります。ここはもともと鉱山を掘る洞窟だったんですが、ここではリウマチの人がほとんど治るので、何かあるということでした。鉱山が終わった後、今では病院になっています。ここで取れる元素は、実は日本にもあり、秋田の玉川温泉、鳥取の三朝温泉は、同じホルミシスを使ったラジウム温泉です。

プラチナフォトンと

ホルミシスの効果と使用方法

プラチナフォトンは、生育光線を放出するという効果と遠赤外線効果で体を暖かくするという効果。セラミック効果で、水のクラスター、水の分子を小さくする（水の分子の分解）効果。1秒間に30兆回の振動を与えることで、油の分解までできます。それと、汚れを取り去るといって親水性効果があります。また、細胞でいうと免疫の向上とあとは、活性酸素によって酸化し



たものを還元すると活性水素が出来ます。元来人間は修復しようという作用を持っていますので、そういった酸化還元効果があります。これを実際に目で見たいという方は、ドップラー血流計で、何もないときの血流のスピードと、このプラチナフォトンを実際に肌につけたときの血流の速度が変わるのを目で見る事ができます。この商材は、EU23カ国それとオーストラリア、シンガポール、タイ、台湾、中国、韓国、29カ国で、血液の血栓を抑制するという抗血栓性の特許と除電性、よく冬場乾燥したときに触るとパチッと静電気が起きますね。プラチナフォトンの繊維を身につけると、そういったことに対して除電性能がありますとい

う特許を29カ国で取っています。実際、ヨーロッパでは、もう医療で使われており、極端な話、これを使って癌を治すとかヨーロッパでは進んでいます。（会場でマイナスイオンの測定器での比較実験と油性のマジックを消す実験をおこないました。）

知恵の輪への課題

アフエットプラスワンは、設備のメンテナンスとか水周りのメンテナンスをします。医療以外で取り組んでいるのは排水処理で今テストをし、かなり効果があり、ノルマルヘキサソという水中に含まれている油が分解できないかというテストを6カ所ですべて6カ所とも結果が出ています。

この不織布は今さっき言った水の分子を細かくするという効果がありますので、魚とか肉の鮮度保持、煮崩れを起ささないといった使い方ができます。繊維では、ヨーロッパのほうでいうとツール・ド・フランス、イタリアのパレーチームは、現在、この繊維を使ったユニフォームで実際に試合に出ています。

これ自身は材料として皆さんに提供することが出来ますので、今からはこういったものがお客さんに喜ばれるの

ではないだろうかというのを色々考えてもらって、今後、皆さんとタイアップしたいと思っています。

■座長のまとめ▼岸野 薫氏

西日本金属検査(株) 専務取締役
(ひびき支部)

皆さん、どうもお疲れさまでした。

あつという間に終わりましたが少し時間が足りなかった為に、言い足りなかったことや、後で気付いた事等が有ったと思います。この同友会がよくわかるという小冊子の中にも、中小企業1社の経営資源は限られているので足りない部分は企業連携、ネットワーキングで補って行かなければならないと有ります。「同友会の魅力と強みは日本最大の異業種交流研鑽組織であり、課題の発信さえ適切であれば、相互に打って響く関係をつくれること」なので、まさしく今日の知恵の輪の会は、そのヒントになると思います。

ビジネスの本質は「企業が何を売りたいか」ではなく「顧客は何を求めているか」そして「あなたの顧客は誰なのか」を追求する事です。今後も沢山の会員の知恵を頂き、今のような厳しい環境でも生き残る強い企業を目指してください。

15 四 18:30—21:00 玄海支部 2月例会

**必撮！仕事人～御社の「売り」はなんですか～
企業PRビデオ 大上映会！**

■大洋メディアホール

福岡市博多区中洲 4-6-18 大洋ビル 6F

"我々中小企業を取り巻く環境は、非常に厳しい時代です。生き残っていくには、独自の商品、特化したサービス、明確な企業理念・・・等が必要になります。

☆御社の得意な事は？ ☆同業他社との違いは？ ☆御社と取引した際のメリットは？ ☆ずばり御社の売りは？ それらの問いに即座に、明確に答える事ができますか？

今回の例会では、皆さんに自社のPR分析をしていただき、それをブロック内で発表し、その中から最低 1社以上のPRビデオを作製、発表をして頂くという、今までに無い例会です。玄海支部内が各々の仕事についてより深く理解し、全員が全員をPRできうような支部を目指す礎にしたいと考えています。皆様、是非、是非ご参加をお願いします。

16 水 18:00—21:00 東支部 2月例会

リーダー（経営者）は常に夢は大きく、志は高く

■ウィズザスタイル

福岡市博多区博多駅南 1-9-18 ☎ 092-433-3900

■吉永 正義氏 有限会社 吉永商事 代表取締役（東支部）

リーマンショック以降、先行不透明な混沌とした経済状況の中、経営者（リーダー）に求められるリーダーシップとはどのようなものなのか？その中の 1つに自社をとりまく人々（社員・顧客・仕入先・家族等）に夢を提案し、実現に向け共に努力する環境をつくることにあるのではないのでしょうか？自社をとりまく全ての人々をハッピーにする（逆算の人生設計・企業経営）を学び、報告で感じ学んだ事を自社の目指す方向性の立案や、目標管理の方法などのヒントにつなげていただくきっかけになればと思います。

16 水 18:00—20:30 福博支部 2月例会

お客様の立場に立った仕事づくりとは？

■ガーデンパレス 宝満の間

福岡市中央区天神 4-8-15 ☎ 092-713-1112

■宮崎 弥生氏 株式会社ウィズアルファ 代表取締役（福博支部）

『いい経営者になろう』をスローガンに2月例会は、お客様の立場に立った感動を呼ぶほどに喜びをあたえることができる徹底的顧客思考とは？

新しい形態のサービスや新規事業立ち上げのヒントは意外にもお客様の声に、クレームの中にあった。

数々の事例を基に具体的に報告していただき、それぞれの業種に置き換えてすぐに役立つ報告とグループ討議をしていきます。

16 水 16:30—21:30 第13回南支部フォーラム

みなみ風に乗って進め！自立型企業の仲間達

～今こそ実践！知り愛、学び愛、助け愛で

人と企業は成長する～

■IP ホテル福岡

福岡市博多区中洲 5-2-18 ☎ 092-262-2009

同友会理念の実践を基に地域との関わりを持って企業として生き残る体験報告です。

■第1部 『5ブロックプレゼン企画』(16:30～19:00)

出会いづくり、IT、指針づくり、人づくり、仕事づくりと様々な経営課題別のテーマで活動してきたブロックの集大成報告

■第2部 大懇親パーティー(19:15～21:30)

■会費：4,000円

7 月 18:30—20:30 広報情報室

読ませるブログの書き方

■同友会会議室

福岡市博多区吉塚本町 9-15 振興センタービル 11F

■南 史聡氏 株式会社シーマネージ 取締役（博多支部）

ブログは、安価に情報を発信するための貴重なツールの一つです。このブログシステムを使って会社の情報を効果的に発信するために、専門的な知識は必要ありません。また、ブログの文章は小説や社説と異なり、文字を修飾したり画像を埋め込むことによって視覚的に見栄えの良い内容にできます。誰でも簡単に利用できるサービスを活用して、会社の発信力を上げてみませんか？

14 月 18:30—21:00 嘉飯支部 2月例会

「経営指針」

人の役に立っている事を肌で感じ、喜び合える「STAFF 大歓喜企業」

■バドゥ・ル・コトブキ

飯塚市片島 1-7-62 ☎ 0948-22-5138

■中島 克海氏 株式会社グッド・サポート 代表取締役（福友支部）

県の経営指針作成セミナーでも講師をつとめるグッドサポートの中島社長をお招きし、経営指針づくりについて学びたいと思います。総合保険代理店を設立、当初は少数からのスタートでしたが今では20名を抱えるプロ代理店にまで成長しています。独立性を持つスタッフを上手くまとめ上げ組織を成長させるためには「経営指針」づくりは欠かせません。

また、今回は、経営指針作成セミナーを受講され、経営指針を作成に取り組み、筑豊支部ASAP動物病院の山口明子氏からも、「経営指針は経営者としての始めの一步」のテーマで体験報告をしていただきます。

15 火 18:30—21:00 北九州支部 2月例会

どん底からはい上がった激動の半生、なぜ今同友会なのか 同友会は我が社の財産！～熱き思いと情熱を～

■リーガロイヤルホテル小倉

小倉北区浅野 2-14-2 ☎ 093-531-1121

■有馬 進氏 株式会社不動産工業 代表取締役（北九州支部）

同友会に入会していなければ、今の企業経営はなかったと語る有馬さん。創業して、39年目、同友会に入会して35年目。その間、事務所の火災や取引先不祥事、経済変動による受注不安など幾多の逆境を、持ち前の精神力と同友会での学びによって乗り越えた真髄に迫ります。そして、次世代の若き企業家育成のために自らの夢やビジョンを語ります。

15 四 17:45—21:40 第5回県南地区フォーラム (県南3支部例会振替です)

学びと実践で企業も地域も元気に

～人を生かす『労使見解』の精神で激動を乗り切る～

■オームタガーデンホテル

大牟田市旭町 3-3-3 ☎ 0944-51-1111

■山田 茂氏 株式会社山田製作所 代表取締役（大阪同友会）

一つの節目を記念する今回は、初めて地区外の会員より報告をお願いします。山田氏は全国の同友会でも今、最も同友会理念を実践し、最も輝いている若手経営者のお一人です。

11前に「ゴミを拾う」ことから始めた3S運動の徹底した取組を通して社員との信頼が生まれ、今では全員で経営指針書を成文化し、実践する会社に成長されています。全国各地から150社、800名が見学に訪れる会社ですが、そのほとんどを工場で作業をしている社員さんが率先して案内をされます。3Sも見学案内も仕事の一部ですと笑顔で応える企業風土を作り上げた11年間を報告していただきます。

■終了後の懇親交流会参加費は3,000円です

17 日 18:30—21:00 福友支部 2月例会

幸福シーンのお手伝い～社員と育つ自立型企业～

■IP ホテル福岡

福岡市博多区中洲 5-2-18 ☎092-262-2009

■納富 輝子氏 有限会社一柳 取締役営業部長 (福友支部)

納富支部長が経営指針書を作られて5年が立つそうです。経営指針書を作られていらっしゃる方は沢山いらっしゃると思います。どのように活用して自社に役立てていますか。作っていない方は作るとどうなるのか。そこで今回作られて今日のように変わったか見て頂きたいと思います。

17 日 18:30—21:00 筑豊支部 2月例会

新たなチャレンジ～介護事業や農業への進出～

■ユメニティのおがた

直方市大字山部 364-4 ☎0949-25-1007

■浮城 守氏 浮城興産株式会社 取締役 (北九州支部)

今回の2月例会では、総合不動産業を営まれている浮城興産株式会社の新分野への挑戦についての報告をもとに学びあいます。景気に左右されない時代のニーズは何かを模索し、あらゆる見地から研究し、事業を見直し、自社の強みやノウハウを組み合わせ、介護の分野において新たなビジネスモデルを確立。老人ホームフランチャイズ事業や農業事業にも取り組む浮城守氏に体験報告していただきます。

17 日 18:30—21:00 ひびき支部 2月例会

時代の先を読む力とは

～60歳にして新しいことへのチャレンジ！～

■ニューハートピア

北九州市八幡西区岡田町 10-10 ☎093-645-0012

■原田 和明氏 有限会社アイデジタル 代表取締役 (ひびき支部)

学校を卒業してから様々な仕事に就くも、常に時代の流れを読み時代に沿った仕事を選択してきた原田氏。

自動車の営業から携帯電話の販売まで、自分の特性を活かせる仕事にチャレンジし、今まで多くの人との出会いがありました。'お客様が喜ぶこと'は'お客様に感動を与えること'と信じてやってきた経営哲学。常にチャレンジを続ける原田氏に、人生のチャンスそして成功&失敗談を赤裸々に語っていただきます。最新端末スマートフォン活用法につきましても解説いただく予定です。

21 日 19:00—20:45 求人共育委員会勉強会

新卒採用で企業変革！

(合同企業説明会についての説明会)

■天神パークビル会議室

福岡市中央区天神 2-8-18 ☎092-721-5530

■光本 智恵子氏 (株)すこやか工房 代表取締役 (東支部)

■西原 琢也氏 (株)ヒューマンライフ (南支部)

新卒採用を実践している企業の報告とともに、2011年度の合同企業説明会参加募集の説明会を行います。

21 日 18:30—20:30 業種別情報交換会 (建設業関係)

■同友会会議室

福岡市博多区吉塚本町 9-15 振興センタービル11F

■末竹 哲氏 有限会社日研 代表取締役社長 (南支部)

「リフォーム博」参加報告 (連携事例等) 及び情報交換

16 日 18:30—20:30 西支部 2月例会

『政府系金融機関と上手に付き合う方法』

応援したくなる会社になるために…

■天神ビル 11F 5号会議室

福岡市中央区天神 2-12-1 ☎0120-323-920

■鐘川 喜久治氏 株式会社 鐘川製作所 代表取締役社長 (西支部) アドバイザー

■原田 秋彦氏 原田秋彦税理士事務所 代表 (西支部)

■日本政策金融公庫から2名

(株)鐘川製作所は、30年前、飛び込みで訪問し教を請いに行った政府系金融機関(旧中小公庫)の担当者から経営指導を受け財務体質を改善してきました。会社の危機的状況の発生の際も適切な支援を受けて乗り越え、借金まみれの会社を自己資本率37%前後の企業にまで成長させてきました。今回はその経過を詳しく報告頂きます。また、原田秋彦税理士事務所の原田氏より税理士からみた財務アドバイスや、ゲスト報告者として日本政策金融公庫の方をお招きし更に経営に活かせる内容を報告頂きます。厳しい経営環境の今日だからこそ、強じんな経営体質をめざしましょう！

17 日 19:00—21:00 青年支部 2月例会

活用しないのはもったいない!! (同友会は気付きの宝庫)

■博多エクセルホテル東急

福岡市博多区中洲 4-6-7 ☎092-262-0109

■榊田 寛成氏 株式会社カネミツ産業 (青年支部)

■濱地 祐希氏 ローズシアター (青年支部)

報告者の発表を聴き、同友会活動に積極的に参加することで、経営者に必要な学びを得ることが出来ることを改めて知ってもらいます。同友会での学びが経営にどう影響しているか、経営者として、これから自分に何が 필요한のか、経営指針書に取り組むことで、実際に何が良いのか、を学び(考え)ます。

17 日 18:30—21:00 筑紫支部 2月例会

地域と共に成長する企業を目指す

■筑紫野市生涯学習センター

筑紫野市二日市南1丁目9-3 ☎092-918-3535

■吉田 豊博氏 吉田設計株式会社 代表取締役 (中央支部)

同友会理念の実践を基に地域との関わりを持って企業として生き残る体験報告です。

17 日 18:30—21:00 中央・かすや支部 2月合同例会

創業81年、成長し続ける秘訣を学ぶ

～現在116店舗、失敗しない経営戦略とは～

■天神ビル11F 9号会議室

福岡市中央区天神 2-12-1 ☎0120-323-920

■長谷川 裕一氏 株式会社はせがわ 代表取締役会長 (有明支部)

2月合同支部例会は、福岡の地で今年創業81年をむかえたお仏壇のはせがわ長谷川会長のお話しです。創業時から今日に至るまでお仏壇、仏具の販売を中心に、関連するお葬式ご相談・ご紹介事業、

霊園・墓石事業、及び世界文化遺産、国宝・重要文化財の修復事業等仏事関連の事業を展開して独自の経営戦略により1993年に100店舗を突破、厳しい経済情勢の中でも次々に新事業を手がけておられます。長谷川氏の動向、思考、信念にふれて、我々中小企業家も不況の波にのみ込まれないよう次の一手を間違ったものにならない為、経営のヒントになるお話しです。

24 木 13:00—18:30 **新会員フォローアップ
セミナー**

■福岡県中小企業振興センター5F501 会議室
福岡市博多区吉塚本町 9-15

同友会の歴史と理念、経営指針の重要性など、新会員向けの同友会活動をわかりやすく説明する導入セミナーです。

24 木 18:30—21:00 **両筑支部
2月準備例会**

経営理念をつくってみよう (仮)

■松屋会館 久留米市田主丸町鷹取 528-3
■森 茂博氏 和新工業株式会社 代表取締役 (筑紫支部)

24 木 15:00—17:00 **70歳まで働ける
企業づくりセミナー**

■同友会会議室
福岡市博多区吉塚本町 9-15 振興センタービル 11F
■池田 宏子氏

社員を経営を進める上でパートナーと位置づけ、全社一丸の経営をめざす同友会では、今年度、福岡労働局より「70歳まで働ける企業創出事業」を受託し活動を進めております。今回のセミナーでは、専門家である社会保険労務士の方々に、分かり易く説明いただき、情報の提供を頂く予定です。

25 金 18:30—21:00 **女性部委員会勉強会**

■GG ソーラービル 福岡市中央区天神 3 丁目 4-9
■宮崎 弥生氏 株式会社ウィズアルファ 代表取締役 (福友支部)

22 火 18:30—21:00 **博多支部 2月例会**

外部環境の変化に対応できる企業力を身につけよう
～経営指針に基づいた人財育成法を学ぼう～

■天神テラホール
福岡市中央区渡辺通 5 丁目 25-18 ☎092-732-4441
■真鍋 明氏 株式会社マルブン 代表取締役 (愛媛同友会)

外部環境の変化が特に激しい外食産業において、マルブンさんの経営指針に基づいた人財育成法により、社員さんがより活性化し、顧客満足へとつながる取り組みを事例にもとづき発表していただきます。経営指針の重要性、特に組織を取りまとめるために、経営理念の大切さをさらに理解することが大事です。さらにマルブンさんの OJT 活動の取り組み事例を学ぶことによって、参加者の自社での OJT 活動の促進につなげていければと思います。

22 火 8:45—18:00 **企業連携推進委員会
FAST 2月見学会**

創造の精神を育む若竹屋
～311年の歴史が築いたブランドから学ぶ～

■見学: 巨峰ワイン工場～ 昼食: 蔵料理「和くら野」
■林田 浩暢氏 合資会社若竹屋酒造場 社長 (久留米支部)

2011年2月のFAST見学会は、新しい時代におけるブランドの方向性を考えます。今回は久留米市田主丸の(資)若竹屋酒造場と若竹醤油(有)を訪問いたします。長い歴史の中に培われた企業文化、社風等を取り入れた報告の中から、商品・サービスのブランドづくりにおいて学ぶことが多いことと思います。往復は貸し切りバスで行きますので、参加者の交流も一層深まることと思います。

■参加費/2,500円(昼食つき) ※ FAST会員外の方は、例会スポット参加費が別途 2,000円必要です。

第41回 **岡山開催**
中小企業問題全国研究集会
～今こそ同友会理念の実践と検証を～

- 日時 3月3日(木)13:00開会 4日(金)12:00閉会
- 会場 <メイン> ホテルグランヴィア岡山(分科会・懇親会・記念講演・全体会)
岡山市北区駅元町1-5 086-234-7000
<分科会> 岡山コンベンションセンターマカリアフォーラム
アークホテル岡山
- 参加費 20,000円(宿泊費は別途)
- 参加申込 ご所属の同友会事務局にお申し込みください
- 申込締切 2月18日(金)
2月19日以降のキャンセルは参加費の全額をご負担いただきます。
宿泊費もキャンセル料を申し受けますのでご注意ください。



『呼び起こそう、経営者の魂を！切り拓こう、地域の未来を！』と。
岡山の地で、共に学び、共にあすへの糧を創っていきませんか！
皆さまざまご参加を心よりお待ち申し上げます。

★分科会、ホテルには定員があります。

まずは福岡同友会事務局までお問い合わせ下さい。 TEL 092(686)1234

2010年度 第9回理事会報告

■日時：2011年1月12日(水) 15:00～18:00

■会場：福岡県中小企業振興センター 501 会議室

■出席：48名(欠席委任30名) 出席率61.5%

■議長：村山副代表理事

□開会あいさつ(岩本代表理事)

例年がない寒さに加えて明るい兆しの見えにくい厳しい年明けの中で、「タイガーマスク運動」は日本人のよさを発揮したことに思えて心温まりました。本日のメイン議題は、2011年度の運動方針の検討です。大いに熱い討議をお願いします。

審議事項

(1) 入会・退会等審議(事務局長)

入会21名、退会28名、除籍1名、休会1名を承認。両筑支部への移籍も含めて9名の移籍を報告。会員数2048名(前月比、-9名)

(2) 入会資格の検討

従来に入会基準をこえる企業の入会申し出について、審議しました。中小企業の範囲を超えており、例外を認めるかどうか、企業活動も踏まえ、今回の理事会で再度検討していくことを確認。

協議事項

(1) 2011年度にむけて

① 2010年度活動のまとめ(案)(古場代表理事)
資料に基づき、報告の後、次の意見が出されました。

- 「組織の課題について、活動が膨大となってきている。一部の人に負荷がかからない活動を押し進めていくことが大切」。
- 福岡同友会のすべての研修について見直しと体系化が必要、企画がそれぞれの部署で重複している所が多い。研修をどこかの部署で体系化していく必要がある。

以上の意見をふまえて、活動のまとめ(案)を承認しました。

② 2011年度運動方針(案)(田浦副代表理事)

- スローガン 時代を拓く“全社一丸”の企業づくり～問う、守る、つなぐ～及び三つの柱の企業づくりの活動・同友会づくりの活動・組織強化の活動を展開していくことを承認。

■企業づくりの活動について

- 経営推進本部を新設、求人共済委員会、経営指針委員会、経営労働委員会、バリアフリー委員会が労使見解をもとに連携をはかりながら充実した活動にしていく。

- NPO交流ソーシャルビジネス委員会を新設、NPOとの定期的な交流と協働をすすめ、ソーシャルビジネスの研究と学習を進めます。

【出された意見】

- 業種別情報交換会は現在、建設関連が情報交換会を行っているが、製造関連など他の関連業種の勉強会の場を設けてほしい。

- 同友会の三位一体(求人・共済・経営指針)を、自社で取り組む事と、同友会で取り組みことを明確にわけて考えてほしい。

- 支部例会づくりはもっと幅をきかせてほしい。

- 経営革新支援認定への取り組みについて、中小企業振興センターと連携して取り組んでほし

い。さらに、今後認定を取ろうとする企業への支援も考えてほしい。

- 女性部の活動の記載が加筆してほしい。

- 広報情報室として、次年度は例会のデータベース化をはかり、会員、同友会の財産としたい。そのためにも例会終了後、ブログ形式でアップできる環境を準備したい。

■同友会づくりの活動について

- 会員増強増強運動の推進では、顔の見える活動として、ブロック活動の重要課題としてとりくむ。

- 県商工部、あすばるとも連携して取り組むことを追加する。

- 増強のやり方を考える場を設定してほしい。

- リアルタイムでの見える化を強化してほしい。

- 一会員になかなか増強が伝わってない。しっかりした仕組みを作ってほしい。

■組織強化の活動について(中山副代表理事)

- ③組織と活動の整理点について提起し、協議が行われました。

- 地区会での新設の部について、なぜ設けたのか

→次年度にむけての方針の重点を機能として付け加えた。

- シニア青春特別委員会の具体的活動は

→ベテラン会員の活性化が課題であり、その解決として特別委員会を設けた。

- 支部の情報化について、中期的な計画づくりを望む。

- 同友名鑑の発行について、次年度からどうするか？

→発行するかどうか、新年度までの課題として検討する。

- 以上の、討議をふくめて大筋の方針(案)を承認しました。

④予算策定について

- 県役員研修会で活動計画や予算申請の考え方のすり合せを行い、各地区会で検討、3月の理事会で予算案を協議します。

→今年度の実績や予算申請書式をできるだけ早く事前に支部長、委員長に送ります。

- ⑤役員構成について、地区役員の増員数を地区より報告すること。

⑥ 2011年度県役員研修会

- 1月29日開催、現在57名の参加状況。各支部の新副支部長(3名上限)及び室・委員会で委員長欠席の場合は、代理の参加を必ずお願いします。

⑦第49回定期総会準備

- 4月27日の予定を4月26日(火)に変更。設営は福岡地区が担当。

(2)今年度の活動推進

- ①会員増強推進(2400名にむけて)

(白石副代表理事)

- 各地区会長を中心に、年度末目標達成にむけ

ての具体的な取り組みを実施することを確認。

- 理事増強目標の達成を必ずお願いします

- 両筑支部の1月例会を1月20日開催。設立総会は3月24日(木)

- ②経営革新支援法認定企業の集まり企画(案)(岩本代表理事)

- 認定企業250社の取り組み事例報告を交えての勉強会を、2月23日(水)13:30～16:00、振興センター501で開催することを確認。

(3)本部、室、委員会の活動

- ①広報情報室(貞池室長)

- 支部例会のブログ作成にむけて、文書の書き方講座を2月7日・3月7日・4月4日開催します。そのための予算申請10万円を承認。

- ②求人共済委員会(時枝委員長)

- 2012年度新卒採用のための活動説明会を2月21日(月)19:00～天神パークビルにて開催します。ぜひ参加を検討下さい。

- ③役員研修大学(船山室長)

- 現在32名の受講、ひとりも参加のない支部、委員会はぜひ促進をお願いします。

(4)中間協関係行事(福田代表理事)

- 第41回中小企業問題全国研究会への参加促進をお願いします。

報告事項

(1)対外関係(事務局長)

①後援依頼

- 久留米支部2月例会「ビジネスマッチングで宝探し」に関する名義後援の承認

- 福岡労働局より「大学等合同会社面談会(福岡会場)」に関する後援依頼の承認

- 日本経営協会より「ビジネスショウ九州2011」に関する後援依頼の承認

②70歳まで働ける企業創出事業について

- 1月25日に久留米会場(えーるピア)で開催。

- ③新卒者就職応援プロジェクト説明会の実施

- 職場実習受入企業募集説明会を1月18日開催。35社参加予定。

(2)会員企業のうごき等

- ①経営革新支援法認定企業報告(3社)

- ②福岡県平成21年度エコ事業所 優秀事業所表彰企業(3社)

(3)第5回県南フォーラム開催(林地区会長)

- 2月15日(火) オームタガーデンホテルにて、テーマ「学びと実践で企業も地域も元気に」報告者 山田 茂社長 (株)山田製作所 (大阪同友会)

□閉会あいさつ(古場代表理事)

新しい体制への追い込みです。討議を深め、同友会理念の実現にむけて取り組んでいきましょう。



それを
そのまま
それ以上に
それからの発想で
さまざまな要望を
ビデオ化する

代表取締役 小田 ヨウ子

有限会社 久留米映像
 〒830-0048 久留米市梅満町 563
 TEL 0942-33-7781 FAX 0942-33-7789
 E-mail : kurumeez@kumin.ne.jp
 URL : http://www.kurume-ez.jp



障害者・高齢者 住まいのリフォーム専門店
 株式会社 ハウジング西日本

取締役
 TALK食空間コーディネーター認定講師
 テーブルコーディネーター
 信愛女学院短期大学非常勤講師

八木 なほ子

〒830-0005 福岡県久留米市通外町7 0-2
 TEL (0942) 37-5256 FAX (0942) 37-5501
 携帯 090-8415-6356
 Eメール contact@nishinihon.org




創業大正九年
黒棒本舗

代表取締役社長 岡田 義広

おばあちゃんの手
 しわしわだけど
 とっても温かいね

手から手へ
 時代を越えて
 愛されつづける
 ほとめき菓子
 久留米・黒棒

〒830-0062 福岡県久留米市荒木町白口字栗の内1290
 TEL(0942)27-3096 FAX(0942)27-2109
 http://www.kurobo.co.jp/

コロボ製菓株式会社



SUNHAPPINESS
 サンハピネス

代表取締役社長 西 富 健 司

〒830-0037 福岡県久留米市諏訪野町 2704-2
 TEL 0942-39-5321
 FAX 0942-35-0851

URL: http://www.sunhappiness.jp e-mail: webmaster@sunhappiness.sakura.ne.jp

信頼され、愛される企業を目指して

移動体事業部(ドコモショップ)、オート事業部(ルノーク留米)、
 フード事業部(マザーズスクラブ) かななる対面接客を中心とし
 た販売会社です。
 地域に密着し、お客様一人ひとりの声を大事に精進してまいり
 ます。

(株)ベルディオ・コミュニケーションズ
 代表取締役社長 才田 亜希子

〒830-0039 福岡県久留米市花畑 2丁目 15-2
 TEL 0942-37-7710 FAX 0942-37-7766
 URL http://bdhd.jp//index.html



西邦化学産業株式会社

代表取締役社長 西 富 健 司

本 社 〒839-0812 福岡県久留米市山川安居野3丁目1番37号
 TEL 0942-44-7788 FAX 0942-43-2622
 東京営業所 〒103-0013 東京都中央区日本橋人形町3丁目3-5
 (相互織物ビル)
 TEL 03-3668-6644 FAX 03-3668-6707
 携帯090-8769-4001 E-mail : west-rich@r9.dion.ne.jp

椿うるおい

This soap is made from
 natural origin entirely, without additive.
 Because you use it everyday.

《 Pure natural soap 》

答えは、椿でした。




代表取締役
 林 眞 一
 Shinichi Hayashi

毎日使うものだから、
 無添加で、すべて自然由来のもので。

まろは油脂化学 株式会社
 〒830-0002 福岡県久留米市高野2-8-53
 TEL 0942(32)9529 FAX 0942(39)1116
 携帯 090(9590)0469
 hayashi-s@nanairo.co.jp
 http://www.nanairo.co.jp

made in japan



株式会社 鳥越建設

代表取締役
 鳥越 一郎

本 社
 〒839-0862 福岡県久留米市野中町249-9
 TEL 0942-44-2294 FAX 0942-44-3026
 イシンホーム福岡南・住宅展示場
 〒839-0861 久留米市合川町 1768-1
 TEL 0942-46-5550 FAX 0942-35-5550
 Email : torigoe@torigoek.jp

RENEWAL OPEN
 WEDDING STORY BY SUIKOYEN HOTEL
 パンケツト2会場 衝撃のリニューアル!



人・草・花香る園となりて一世紀余
 すいこうえんホテル

華香園
 久留米市藤原町87
 TEL 0942-35-5351 FAX 0942-35-5356
 E-mail : info@suikoyen.co.jp
 U R L : http://www.suikoyen.co.jp

福岡県中小企業家同友会 広報情報室 「月刊 同友」編集部
 〒812-0046 福岡市博多区古塚本町9番15号
 福岡県中小企業振興センタービル11F TEL 092-686-1234 FAX 092-686-1230

<http://www.fukuoka.doyu.jp/>

福岡同友会 検索