# 富山経済同友会





TOYAMA KATARAI CAFE 2020 (1月16日)

#### CONTENTS

● 新年幹事会・富山県知事との昼食会
● 経済団体合同新春互礼会
●【講演録】12月会員定例会:清水 洋史 氏 …。
● 1月会員定例会
● 2月会員定例会
●【講演録】1月会員定例会:福田 祥司 氏 … 🤄
● 企画総務委員会1
● 第6回経営・CSR委員会(拡大委員会)…1
● 第2回地域創生委員会1
● 第9回環境問題委員会1
● 第8回文化スポーツ委員会1
■ 第7回経党・CSR委員会(拡大委員会)…1

•	【講演録】第7回経営·CSR委員会拡大員会: 武田 吉孝 氏…17
lacktriangle	TOYAMA KATARAI CAFE 2020(人財創出委員会)…22
lacktriangle	とやナビプロジェクト(人財創出委員会)…23
lacktriangle	代表幹事と女性会員の集い(会員増強委員会)…24
lacktriangle	第8回ごきげんよう職場訪問(経営·CSR委員会)…24
lacktriangle	第3回地域創生委員会(会津若松視察)26
lacktriangle	第 $5$ 回教育問題委員会(第 $9$ 回海外教育事情視察報告会) $\cdots$ $28$
lacktriangle	リレーエッセイ⑯ (高林 幸裕 氏)29
	活動報告30
	会員の入退会32
lacktriangle	今後の予定33
	わが青春の1枚 (奥野 博之 氏)34

# 富山県のさらなる発展、飛躍に向けて

一新年幹事会一



1月15日(水)、富山電気ビルデイングにおいて 新年幹事会を開催し、70名が新年の門出を祝っ た。最初の幹事会において会員の入退会を決議 し、事務局から第33回全国経済同友会セミナー (高知大会)の案内があり、活動報告と今後の 活動予定について報告がなされた。

その後、石井隆一富 山県知事を来賓に迎え て昼食会を開催。新田 代表幹事、麦野代表幹 事より年頭所感(別記 の通り)が述べられ、 その後石井知事から来 賓のご挨拶と県政の概



石井隆一富山県知事

要についてご説明をいただいた。

中尾特別顧問が乾杯の音頭をとり、歓談が続くなか、塩井副代表幹事が中締めの挨拶を行い、 会を終了した。





中尾特別顧問

塩井副代表幹事

#### ◆持続可能な社会貢献を



#### 新田代表幹事

昨年は、朝乃山の活躍はもちろんラグビーワールドカップにおいて日本代表の活躍に沸いた。明後日17日は阪神淡路大震

災発生から25年。四半世紀が経とうとしている。 人的にも物理的にも大きな犠牲を生んだ震災で あったが、いくつか救いを見出す事もあった。 そのひとつはボランティア精神が発露したこと である。1995年は「ボランティア元年」として、 延べ137万人のボランティアが被災地に入った。 私は当時、日本青年会議所(JC)で国際協力 事業を担当し、世界各地を回っていたが、未曾 有の災害が発生し、全国の青年会議所のボラン ティアメンバーの割り振り等支援に携わった。 その後、1998年には特定非営利活動促進法が制 定・成立した。自らを助ける「自助」、公・行 政による「公助」、そして NPO 法人等が行う「共 助一がより良い社会において大切な要素である と考える。企業としてもそうした組織の支援や 社員のボランティア活動等について理解するこ とも重要である。一方で日本における ESG 投 資は投資額の20%を超えたというデータがある。 E(環境: Environment) は再生可能エネルギ ーの使用やRE100への加入、CO2排出削減へ の取り組みが挙げられ、G(ガバナンス: Governance) はコーポレートガバナンス等の わかりやすい指針がある。S(社会: Social) がいささか分かりにくいが、企業が取り組む際 に大きな指針になるのが SDGS である。昨年、 富山県はSDGS 未来都市に選定されたが、当 会では環境問題委員会を中心に取り組んでいる。 企業経営は利益も重要であるが、やはり地域環 境と社会の継続可能性への貢献も大切であると いうことを改めて共有させて欲しい。当会の活 動に積極的に参加いただくことそのものが、「社 会貢献」につながるものと信じて、またそのよ うな運営を心掛けていくので、本年も一年お願 いしたい。

#### ◆リスクに備え「雲竜型」経営を

#### 麦野代表幹事



昨年は雪がほとんど降 らなかった。本年は来月 には南砺市にて冬季国体 があるため非常に心配し ている。このように異常 気象は続いており、昨年

は平均気温が過去最高であり、台風15号19号は記憶に新しいが、40m/Sを超える風速の台風もこれまでなかったのではないか。このような自然災害にもきちんと対応することが必要であると考える。経済面においては個人的に「つかみどころのない一年」であったように感じている。景気は戦後最長の拡大であるとの話であるが、実感は全くないのが現状だ。今年の注目は何といっても東京オリンピック・パラリンピックの開催であり、海外ではアメリカ選挙を挙げたい。これらがどのように影響してくるか。

AIなり IOT といった分野の伸びはもちろん、 26兆円規模の政政府の経済対策も大きく貢献し てくるだろうと思うが、「力強い動き」にはな らないだろうと考える。色々な方々が研究報告 等行っているが、私は自然災害等のリスクを考 えると予測不能であると考える。そこで、経営 者として今年は「雲竜型」で行くべきだと考え る。様々なリスクの中、「雲竜型」のようなバ ランスの取れた経営が必要となるのである。バ ランスといっても決して消極的なスタンスでは なく、攻めた分だけ守るということであり、そ のような感覚が必要であると考える。富山県に おいても文化やスポーツといった色々な分野に おいてバランスの取れた魅力ある施策を期待し、 また開業5年目を迎えた北陸新幹線を活用し、 北陸三県、富山県が発展するように努力したい。 本年も一年本年も創造する経済人、行動する同 友会のスローガンのもと、各委員会を中心に頑 張っていきたい。

# 夢や希望をもって暮らせる富山県に 経済5団体が「新春互礼会」

富山県内の経済5団体による新春互礼会が1月6日(月)、富山第一ホテルで開催され、企業経営者や首長ら総勢481人が参加し、当会からは45名が出席した。

最初に石澤義文富山県商工会連合会会長が開会を宣言した。続いて、髙木繁雄富山県商工会議所連合会長が「我々経済団体は課題に団結して立ち向かっていく。民需を盛り上げていかねばならない。『官』ばかりに頼っていてはいけない」と新年の挨拶を行い、来賓を代表して石井隆一富山県知事が挨拶を行った。

その後、久和進北 陸経済連合会会長ら 来賓や5団体の会 長・代表幹事が登壇 し、高田順一富山県 中小企業団体中央会 会長の音頭で鏡開き を行った。 そして、麦野英順当会代表幹事が新元号『令和』の発案者とされる中西進高志の国文学館長、大相撲の朝乃山関、NBAの八村塁選手ら県ゆかりの著名人を挙げ、「文化、スポーツ面は大変盛り上がっている。この流れを持続するために『ワンフォアオール・オールフォアワン』で各社が努力し、ふるさと富山に貢献していこう」と乾杯の音頭をとり、和やかに歓談が行われた。最後に、金岡克己富山県経営者協会長が中締めを行い、盛会のうちに終了した。



#### 12月会員定例会(令和元年12月9日)講演録

# 「不二製油のESG経営」

講師 不二製油グループ本社株式会社 代表取締役社長 清水 洋史 氏



#### ◆会社紹介 ~時価総額が3倍に

油脂の会社は明治や大正の創業が多いのですが、私どもは戦後の1950年にできた後発の会社です。今年(2019年)1月に世界第3位の業務用チョコレートメーカー・ブラマー社を買収し、2019年度見通しで売上高は約4,300億円です。2018年度の売上高約3,000億円の中で大きかった事業は植物性油脂と乳化・発酵素材でしたが、今では業務用チョコレートがトップになっています。

従業員は約6,000名で、日本以外のエリアが 約7割を占めます。売上高の約6割は海外です が、いまだ日本での利益が半分ほどを占めます。

不二製油は、実はここ5年で時価総額が約3倍になった会社です。それは、こういう理屈からです。日本の食品会社は優秀で、例えばお菓子も本場のヨーロッパにおいしさで引けを取らなくなりました。加えて、安心・安全の観点からも、製品が非常に優れているのですが、BtoCのメーカーとしてはニーズを集約した製品やブランドづくりなどにとてもお金がかかります。そこで、商品開発の基礎の部分にまで手が回りにくいということがあり、名もなく金もない私たちがその部分を請負い、私たちは、MOT

(Management of Technology)、技術経営の会社を目指したわけです。現在、国内の研究者は約300人います。

#### (講師略歴)

1953年 長野県生まれ

1977年 同志社大学 法学部 卒業 1977年 不二製油株式会社 入社

2004年 同社取締役就任

2006年 不二製油(張家港)有限公司 董事長/総経理

2009年 同社常務取締役就任 2012年 同社専務取締役就任 2013年 同社代表取締役就任

2015年 不二製油グループ本社株式会社 代表取締役社長

最高経営責任者(CEO)就任(現任)

ただ、それは、日本のメーカーが好調でないと、B to B の企業である私たちも好調を維持できない構図にあるということです。これに対して、大きな危機感を持っております。要は、経済同友会の元代表幹事・小林喜光さんがおっしゃる「茹でガエル日本」です。平成の始まりには世界の時価総額の8割を占めていた日本の企業が、平成の最後にはアメリカや中国の企業に取って代わられました。昭和モデルにノスタルジーを覚えたままで、失われた何年などと表現されますが、つまり日本の企業はあまり変わらず、発展していないとも言えます。

2006年に日本の人口が減り始めました。食品メーカーは厳しい季節を迎え、市場での主導力はコンビニに移りました。しかし現在、さらなる人口減でコンビニも相当苦しくなりつつあります。

さらに市場がマチュア(成熟)になってきましたので、ものづくりだけではイノベーションが起こらなくなってきました。イノベーションを「技術革新」と表現される場合が多いですが、最初にお使いになった、オーストリア出身の経済学者・シュンペーターの言葉は「新結合」としか訳されていません。技術が革新されて人間の生活が変わっていく時代と異なり、現代は、イノベーション=(イコール)技術革新では全くないわけです。コトづくりなど、ものづくり

### KOUE<mark>N</mark>ROKU

だけではないものがイノベートを助ける手段になっていると考えられます。

結論を先に言うと、社会の価値観と地球環境、 この2つが大きく変わってきました。この要因 で、これまでの話は大きく変わります。

不二製油は、油脂と大豆たん白を中核とした会社です。創業間もない頃はサラダ油をつくっても売れず、原料も買えませんでしたので、その当時、一番値段の高い油である牛乳の油(フレッシュバター)、あるいはカカオの油(ココアバター)、を別の植物性油脂で代替してつくりました。また、大豆は、油は20%ほどしかとれませんが、蛋白質は30%以上とれます。この代替の油脂やたん白は、これからの時代、「サステナブルフーズ」と呼ばれることになるでしょう。

#### ◆ESG経営の考え方

#### ~「三方よし」の 価値観

グループ本社制に移行したときに、不易流行の考え方でグループ憲法をつくりました。使命・存在理由のミッション、目指す姿のビジョン、その次に、行動上持つべき価値観であるバリューをつくりました。そこに「人のために働く」と入れたのです。

英語にしますと、Work for people ですが、これでは訳になっていませんし、Work for others だと、もっと意図から離れてしまいます。日本人であれば、他人だけではなく、回りめぐって本人のためにもなるという概念ですが、外国の方にはよくわからないのでしょう。結論の一つですが、Win-win の場合は必ず敵をつくります。売り手よし、買い手よし、世間よしの「三方よし」ということがサステナビリティの概念になるのではないでしょうか。

もう一つは、母校・同志社大学の正門に、「良心の全身に充満したるますらお丈夫の起り来らん事を」という新島襄の碑文があります。国の領袖ではなく、良心ある人間をということですが、「良心」は英語で「コンシエンス(conscience)」、「共に」のコン(con)と「科学」のサイエンス(science)から成っています。サイエンスを共有する会社がいいと思ったわけ

です。そして、このサイエンスは、「リベラルアーツ」と言ってもいいかもしれませんが、これがとても重要だと気づきました。

そこで、どのように課題解決を図るのか考えた際に、PBFS(プラント ベースド フードソリューションズ Plant-Based Food Solutions)を用いたESG経営を思い立ちました。PBFSとは、植物性由来の素材で食の課題解決を図ろう、ということです。

環境への取り組みとして、2050年プランというのが最近よく出てきます。例えば、車さえなければ空気は汚れない、あるいは洗剤さえなければ海は汚れないわけですから、こうした業界は非常に考えが深いのです。SDGsの先頭を切って走るのは自動車メーカーや化学品メーカーでしょう。

私どもの3大原料はパーム油とカカオと大豆ですが、いずれも社会の困り事になっています。地球環境やサステナビリティ、あるいは児童労働、搾取等の点から、とても問題だと言われています。そこで、不二製油はCSRにより注力したいと考えます。しかし、そうなると社内で安いパーム油を仕入れ加工して売らなきゃいけない現業側の部門とCSRを主張する部門との間で、今度はあつれきが生じます。

これは歴史観の問題です。もちろんお客さまに合わせなければいけませんが、将来は必ずサステナブルな観点を取り入れざるを得ない時代が来ます。食品業界では、先端を走る優位性で一番になるぞということです。

小林喜光さんの著書『地球と共存する経営』によりますと、不二製油のコアコンピタンスであるMOTに、経済的利益を追求するMOE、そしてMOS(Management of Sustainability)のラインを加えた3軸によって示されるベクトルが企業価値となります。また、ハーバード大学教授・マイケル・ポーターは、社会的な価値と経済的な価値はいずれ結ばれるというCSVの概念を提唱しています。少し格調高い話ですが、世の中の役に立たなければ、企業はサステナブルに繁栄できない。つまり、代替・代用食品が2050年、人口が97億人になったときに、サステナブルフーズとして認められることになる

ということです。

2019年4月、ESG委員会を指揮する「C"ESG"O」(最高ESG経営責任者)という取締役を1人決めました。ESG委員会では、社会の困り事に対して、自社としてどういう解決策を持つかを議論してマテリアリティを決めます。

食の安全・安心やサステナブル調達などの重点テーマをプラント ベースド フードで解決し、ゆくゆくはSDGsに貢献できるようなものにしたい。そして、ここで差別化していくぞ、というのが私たちの考え方です。

自社に関係する社会問題について申し上げますと、まず、世界の人口が2050年に97億人と、2015年時点の73億人からかなり増えます。特に増加するのはアジアとアフリカで、70億人以上になります。そのため食物が不足し、アジアで1億トン、アフリカ・中東で2億トンが足りなくなると見込まれます。中でも、蛋白質の需要は現在の2倍になります。その全てを動物性のもので補うのはほぼ不可能です。

また、水不足です。2000年の段階ではアフリカの一部だけが深刻な状況でしたが、2050年になりますと世界的に拡大し、約40億人が水のストレスにひんすることになると予測されています。さらに、CO2排出量の増加に伴い、地球温暖化も加速しています。

#### ◆取り組み事例 ~責任ある調達方針

こうした社会の困り事に対して、私どもは、 代用の油脂やたん白の技術を使うことで、サス テナブルフーズのプラットフォーマーになるこ とを目指しております。

先日、日経新聞が開催した世界経営者会議で、 ネスレのピーター・ブラベック名誉会長は、 1995年ぐらいを境に、カロリー過多で人間が病



気めがスロをシるになっては一なっては一なと飲います。

企業から栄養・健康・ウエルネス企業へと転換 せざるを得ないとおっしゃっています。

今やベジタリアンやフレキシタリアンの方々が増えましたが、実は30年ほど前、ヨーロッパにそのような動きがあったので、時代を予期し、「週に一度はベジタリアン」というビデオを制作して大豆たん白のキャンペーンを行いましたが、全く売れることなく、当時の社長に始末書を書きました。しかし、今まさしくその時代となり、特にミレニアル世代にこうした人たちが多くなっています。将来から考えてバックキャストする。それが歴史観だと申し上げる根拠です。

性懲りもなく大豆はいいという話ですが、大豆は牛に要する水の12分の1で生産できるのです。水不足問題は先述しましたが、牛ほど水を使い、ゲップで気温を上昇させる動物はいません。

しかし、牛が生産できないのは大変問題です。 重要な点ですが、人間が繁栄したのは育児粉乳 をつくることのできた牛乳のおかげです。他の 動物とは異なり、母乳でなくても、これで人間 の子どもを育てられたからです。ほかにも牛乳 からは、チーズやヨーグルト、生クリーム、バ ターなど数多くの乳製品を生み出せます。

一方、大豆も、豆腐や納豆、みそなどの伝統食品ばかりでなく、「大豆ミート」という言葉も出ておりますが、新たな領域として、肉や魚肉、クリームの代わりとなる、しかも結構おいしいものをつくり出せるようになりました。例えばUSS(Ultra Soy Separation)という製法を使い、大豆から分けた低脂肪の豆乳を植物性の乳酸菌で発酵するとチーズのようになります。ここにはコトづくりを含めたイノベーションがしっかりと入っています。

サステナブル調達では、困り事となっているパーム油のサプライチェーン問題があります。 大手農園には環境、小規模農家には人権などの社会的問題があります。そこで、責任あるパーム油調達方針をつくり、サステナビリティに反するような行為をしないことを打ち出しています

サステナブルなパーム油を認証するRSPO にいち早く賛同し、こうした方針のもと、サプ ライチェーンを確立。また、NGOなどからの

### KOUE<mark>N</mark>ROKU

苦情を受け付け、改善活動に参画するグリーバンスメカニズムをつくりました。そして、持続可能なパーム油生産に強みを持つユナイテッドプランテーションズ社との合弁会社としてUNIFUII(ユニフジ)を設立しました。

カカオについても、責任あるカカオ調達方針をつくりました。ブラマー社を買収したことは最初に申し上げましたが、その理由の一つは、ブラマー社が持続可能なカカオ豆調達のノウハウを持っていたからです。

サステナビリティへの関与では、社会的な評価も受けています。中でも環境面で、2019年1月に日本企業で唯一、CDP森林「A」評価をいただいたことは自慢です。また、金融面でも、ブラマー社買収の際に、SDGsに貢献しているということで、非常に低利なポジティブ・インパクト・ファイナンスを受けることができました。

#### ◆今後に向けて

#### ~サステナブルフーズのプラットフォーマーへ

2017年に、さらなる飛躍に向けて、「Towards a Further Leap 2020」という中期経営計画をつくりました。計画の4年間を起承転結に例えますと、今年は2019年ですから「転」に当たります。買収を仕込んだのは「承」の年です。ここで一段リープしてみて、海外企業のガバナンスができていないこと、アジアなどでは長年事業を展開してきたけれども、いかにも日本の会社だったことに気づきました。

リープも1回ではなく、何回もディスラプション(断絶)が来れば、その都度リープしなければならなくなりますから、そればかりしてはいられません。あるべき会社の姿を考えなければいけないときに来ています。

食品企業はおいしさと健康で世の中に貢献していますと言っているだけではよくありません。ですから、地球環境がさらに深刻化するであろう2050年、サステナブルフーズのプラットフォーマーとして生きていくというのが私たちです。

どう改善するかということで、現状から見たのがフォアキャスティング、将来から見たのがバックキャスティングという考え方です。2050

年の社会課して永献するははないません。



だ、その原資はフォアキャスティングで得なければなりませんので、バックキャスティングと どう結んでいくのかが経営課題となります。

油脂というのは、味のキャリア(運び屋)だと言えます。例えば麻婆豆腐をつくるには、最初に油で唐辛子や生姜、山椒を炒めます。そうしないと、味が全体に行き渡りません。蛋白質に味をつけることは可能ですが、単に豆腐に唐辛子を載せて食べても、辛いのは豆腐だけということです。

不二製油は、油と大豆たん白の両方を手がけているので、サステナブルフーズをおいしく食べられるようにします。これが私たちのコンセプトだと考えています。

2019年9月、大阪・心斎橋の大丸デパートの地下に「UPGRADE Plant based kitchen」(アップグレードプラントベースドキッチン)を出店しました。外食やB to Cの会社でもなく、全く畑違いなのですが、大豆ミートや豆乳チーズなど、植物性素材だけでここまでおいしく食事が提供できることを示したかったのです。

東京オリンピックでは、ベジタリアンの方はもちろん恐らくハラル、コーシャなどの方が大勢来られます。農水省も必死になって今規格づくりに励んでいます。また、2025年の大阪万博も同じで、この時点でベジタリアンやフレキシタリアンがかなり増えると想定し、大阪に本社を構える当社も準備を進めています。

ESGの経営をどのようにやるかということですが、やはり企業ですから、どこで差別化するか、またどこまで売れるかでもあろうと思います。この辺りを参考にしていただければ有り難く思います。

ご静聴、ありがとうございました。

# 協働型組織づくりで迅速な経営を!

~ 1月会員定例会 ~

1月会員定例会が1月27日(月)、オークスカナルパークホテル富山で開催され、インテリジェンスフィールド合同会社の代表 福田祥司氏が「働き方改革の実現に向けた組織改革とアジャイル経営」と題して講演を行った。講演会は働き方改革委員会(遊道義則委員長)が主管し、会員約130名が出席した。

福田氏はまず問題解決にはシステム思考が大切であると述べたあと、日本の組織風土について説明。日本はトップダウン型で、空気を読むハイコンテキスト文化を反映し、管理者と非管理者の間で仕事の指示や評価などが曖昧で明確さに欠ける部分があると指摘した。

次に組織開発について説明。組織・チーム力 を高めるにはメンバーの対話力の向上が必要で、 対話を通してお互いの信頼を高め、主体性を持 ち、相互依存(力の貸し借り)ができるように なることがポイントであると力説した。

次に適応型マネジメントについて説明。多くの企業がPDCAを意識して経営しているが、PDCAはあまり変化がない予測可能な場合向きであり、昨今のように変化が早くて先が読めないときには適応型マネジメントサイクルであるOODA(観察、状況判断、決断、実行)が向いていると解説、その後、適応型マネジメントに活用される「スクラム」という手法について説明した。

最後に、働き方改革の直接的な対応策ではないが、日本人の文化的傾向、社員のモチベーションに配慮し、協働型組織をつくる取り組みがこれから必要だと主張し講演を終えた。

(次頁から講演録掲載)

# 第 4 次産業革命で「地方の時代来る」 志賀俊之氏講演会 - 2 月会員定例会 -

2月会員定例会が18日(火富山電気ビルデイングにて開催され、元日産自動車株式会社代表取締役兼COO(最高執行責任者)、元経済同友会副代表幹事で現在は株式会社INCJ代表取締役会長を務める志賀俊之氏が「第4次産業革命、ビジネスの常識が根底から変わる。そして、地方にチャンスが訪れる。」と題して講演を行った。講演会は企画総務委員会(牧田和樹委員長)が主管し、会員約80名が出席した。

志賀氏は最初に、あらゆるモノやサービスがつながる実証都市「コネクティッド・シティ」をコンセプトとする「TOYOTA WOVEN CITY」の動画を再生。今後、日本の未来(2050年)を見据えた



講師 志賀 俊之 氏

場合、自動運転技術を確立するには公道ではなく私有地であるこのような未来都市を作って、企業や研究者に幅広く参画してもらい CASE、AI、パーソナルモビリティ、ロボット等の実証をする必要があると語った。

続いて、今後の 第4次産業革命に ついて言及。IoT や Big Data、AI がもたらすものと して、「リアルと



バーチャルが融合する新時代」の到来を予想し、また「必要な時に必要なものが提供される世界」になると説明し、今後のモビリティー社会の進化の方向性について、①E: Electrification(CO2削減目標とその長期シナリオ)②A: Autonomous(自動運転技術)③C: Connected(ヒトと車、車と車、EVと街といったあらゆるのもの繋がり)④S: Shared(ムダのないシェアリングエコノミー)の4つに分けて展望を述べた。

最後に、これからの社会は大量生産から個別化・地域化の時代へ変化し、デジタル革命によって地方都市は大都市圏から離れている距離のハンディがなくなるので「地方にチャンスが訪れる」と解説し、講演を終えた。

(講演録は、次号5月号に掲載)

#### 1月会員定例会(令和2年1月27日)講演録

# 「働き方改革の実現に向けた組織改革とアジャイル経営」

講師 インテリジェンスフィールド合同会社 代表 福田 祥司 氏



#### ◆ 問題解決はシステム思考で

事前アンケートの結果によりますと、自社について、経営の意思決定は速いが64%に上り、変化への対応力は高いが32%でした。今、変化への対応が求められていますが、経営者の考え方や意識をどう変えるかは非常にハードルが高いと思います。

最初にお伝えしたいのは、問題が起きたときには、システムで考えるということです。例えば従業員のモチベーション低下には、関係する何かしらの行動や振る舞いを変える対応を考えますが、それではうまくいかないことが多いのです。そうした行動や振る舞いをつくる組織の構造やマネジメントの仕組みをまず見る。さらに、メンタルモデルと言われる、問題を引き起こす根底にあるもの、企業組織が持つさまざまな価値観や考え方、風土の部分にまで踏み込む必要があります。

世の中の問題には、過去の経験などから反射的に対応がとれる技術的問題と適応を必要とする問題の2つがあるとハーバードのロナルド・Aハイフェッツ教授は言います。適応を要する問題とは、基本的な構造や仕組み自体を変え、

#### (講師プロフィール)

NECグループ、三菱ケミカルグループにて、システムエンジニア、プロジェクトマネージャー、システムコンサルタントとしてIT導入企画、IT戦略策定に携わる。企業合併、事業統合、基幹システム再構築、新規事業構築等の大型プロジェクトのマネジメントで活躍。

インテリジェンスフィールド合同会社設立後は、組織改革、 人材育成、経営コンサルティングで企業、行政機関などの 支援を実施。

社会に「学習する組織」を増やすこと「世界で活躍するリーダー」の育成をミッションとしている。

- ・東京商工会議所、日立アカデミー、PHP研究所講師
- ・一般社団法人日本情報システムユーザー協会(JUAS) 講師

さらに人のメンタリティや価値観にまで踏み込む必要がある問題です。現在は、安易に技術的問題対応にとどまるケースが多いので、いくら対応や対策を行っても、また後で似たような問題が起きてしまいます。

「問題は、解決してはいけない」という言葉があります。起きた問題をいきなり解決して終わったことにするのではなく、それを引き起こしている構造全体をシステムで考える「システム思考」が解決の手法になります。

#### ◆ 組織や社会の現状

働き方改革に対して、アンケートでは67%が 最優先課題と捉えています。そのハードルとな るものとしては業務量と従業員数が一番多く、 次いでマネジメントの仕組み、職場の雰囲気や 風土などを挙げています。働き方の状況ですが、 40%が従業員の職場や職務への満足感が高い、 ホワイトカラー的な生産性も約40%が高いと見 ています。

働き方改革の目的を生産性向上にひもづけて 考える企業が多い印象はありますが、生産性に はイノベーション、グローバル化などの点もあ

### KOUE<mark>N</mark>ROKU

ります。働き方改革に取り組むのであれば、何 を目的にするのかをしっかりと押さえなければ、 行動だけが目的になりがちな側面がありますか ら、改革終了後のイメージ、ビジョンを持ち、 それは誰にどう理想の姿なのかを明確にする必 要があります。

社員の働く意欲を世界的に見ますと、日本は最下位レベルですが、北米やラテンアメリカは割と高いのです。この差の要因として特に感じるのは、若年層と50代前後の方々の意欲低下です。今の日本の企業や社会は、若者の期待や希望に十分に応えているでしょうか。

若年層の仕事や就職に関する意識では、自身の個性や能力を生かしたい点が高く、組織の文化や風土が合うか、また上司・部下の関係や相性を重視します。新卒者は将来のキャリアについて非常に敏感で、約30%は3年以内に離職しています。そして若年層には、一つの会社でキャリアを終える考え方は少なく、日本企業に限定する意識もあまりありません。希望の仕事ができるのなら、海外、特にアジアに出たいという声が多く、一方、大学卒業後すぐに起業する、また学生時代に起業してビジネスを続ける方も増えています。

世界と日本の組織風土を比較しますと、例えば、グローバルはボトムアップで現場力を大事にする、物事を先駆けるリーダーシップがある、またエンゲージメントを大事にするのに対し、日本はトップダウンでトップに依存する、マネジャーとフォロワーに分かれる、また規律を大事にするなどの特徴があります。中でもポイントは、グローバルのダイバーシティ重視に対し、日本は"おっさん至上主義"(GEやLIXILにいらっしゃった八木洋介さんの造語です)で、企業の物事を全て進めているおっさんがネックだといいます。決して日本が悪いというわけではありませんが、こうした違いを認識しておくことは大事です。

日本人は、 明確な考えやの 結論、責任の 所在はあにしますず、 な空気を



読むことなどを大事にしますので、ハイコンテキスト(文脈依存)文化だと言われます。相手の能力を信頼し、言葉少なく、論理的飛躍も受け入れますし、省略や曖昧さを認めます。一方、欧米はローコンテキスト(言語依存)文化です。言葉を大事にし、誰もが理解できて直接的ですが、論理矛盾や論理飛躍を許しませんし、寡黙も受け入れません。

ハイコンテキストのメリットには、奥ゆかしさやおもてなし、配慮、ぼかしの美学などがあります。暗黙知が発達しやすく、次の展開を読むことにも敏感です。ただ、人によって解釈が違い、大きなずれが生じる場合もありますし、物事をわかったように振る舞うことや責任の所在の曖昧さ、形式知化の難しさなどのデメリットがあります。

日本と欧米の文化の背後には、個(私)に対する認識、意識の違いがあります。「社会」という言葉は明治の初期まで日本にはなく、あったのは「世間」や「世の中」という言葉で、意味合いは全く違います。社会とは、個、自立したものが集まっている状態で、そこに参加している意識があります。世間とは、そこに自分自身が属し、埋没している状態です。ここに個に対する考え方の大きな違いがあります。

ですから、日本人にあったのは、世間に同調する、同質的な共同体に所属しているという感覚で、個人としての意識やアイデンティティはあまり持っていませんでした。一方、欧米人には、小さいころから個を意識し、個を確立する環境がありました。

もう一つ、主語を立てる、立てないという言語の面にもあらわれています。日本語は多くの場合、会話の中で一人称の「私」をあまり使いません。主観的で、主語は既にその言葉の中に入っている扱いをします。また、主語に「あなた」もあまり使いません。これに対して、個として確立している欧米では、「アイ」や「ユー」をはっきりと使います。

こうした文化的な背景が組織の中にも影響を与えていると考えます。会社組織というのは制度上の枠組みがあって、例えば管理者と非管理者、仕事を指示する人と受ける人がいます。もう一つ、内輪意識の枠組みも存在します。例えば序列の関係、日本人特有の同質性、同調を求めることが無意識の中で起きますし、暗黙の秩序や掟もあります。日本的な部分として、こうした制度上と意識面の2つの枠組みが存在する二重構造が多いのです。

そして、ハイコンテキスト文化ですから仕事の指示や命令も割と曖昧で、仕事を評価する基準はあまり提示されません。その曖昧さを内輪意識の中で感じてしまいますので、非常に息苦しく、不自由さを感じる組織風土となっているのです。

こうした二重構造の関係は、欧米の方が日本の企業に入ると、状況をほとんど理解できずに一番戸惑う部分です。それはグローバルの仕事の仕方が制度的にも合理的で、具体的に何をする、こう評価する、結果はこうなればオーケーだと明確に伝えるからです。曖昧な指示、世間のような共同組織の中、あまり主体性を認めないという根底があるところで仕事を強制するが、十分なサポートはない。結果に対しては問い詰めるが、そこには命令側と被命令側の関係性が存在する。これでは非常にやりづらいわけです。

これは組織構造も影響している気がします。 多くに見られる階層型組織は、機能別、分業制 で上司・部下の情報伝達・指示が行われますが、 コミュニケーションのラインが機能することが 前提です。また、そもそも報連相が必要なわけ ですから、上司の指示は行動的側面になること が多く、部下は上司の指示や判断を仰がなけれ ば先に進めません。上司側からすれば手間はか かりませんが、孤独に仕事をする「個業化」を 生みやすくなります。

これに対して、少人数のユニットやチームをつくり、その連携の中で仕事を進めていくのが協働型の組織です。コミュニケーションは場を通じてオープンに行われます。メンバー個々は権限が付与されていますので、ミッションに対して主体的に物事を行いますし、ビジョンも描きます。ルールや評価基準、価値観を明らかにして、情報は全て可視化します。理想的ですが、オープンに物事を進めるスキルやなれが必要になりますので、日本的な文化の中では準備に少し時間がかかると言えます。

他人のモチベーションを上げようとしても、こちらの都合で動機づけはできません。しかし、その人が動機づけられる環境をつくり出す支援は可能です。動機づけには3つあります。まずは外発的動機づけで、多くの場合は金銭のように何かをすればもらえるものです。また、仕事のおもしろさや楽しさ、達成感、やりがいなども動機づけになります。これが内発的動機づけです。もう一つが貢献的動機づけです。誰かのために自分が役に立ったという体験で、人はどこかに他者貢献という欲求を持っています。モチベーションを上げるには、この3つの動機づけをうまく使うことが大事になります。

#### ◆ 組織開発とは

組織開発には、コンテントとプロセスという 要素があります。コンテントは仕事の具体的な 中身、プロセスは人の関係性や組織の中の手順 など、お互いの中で起きていることを言います。 組織開発では、このプロセスを変えていきます。



例えば、会議 における議論 では実際に会 話されての言葉 (コンテント) とは裏腹に、

心の中には声にならない言葉(プロセス)がたくさんあります。こうした「テーブルの下の会話」と呼ばれる、表には出ていない会話を明らかにして対応していく。つまり、自分たちの組織や部門、チームで起きていること(プロセス)に気づき、それを表に出して変えていける組織にしていくことが組織開発です。

組織での実際の生産性は、潜在的な生産性からプロセス・ロスを引き、シナジー効果を加えたものであらわされます。プロセス・ロスとは、仕事や会議での参加度の低さやコミュニケーションのずれ、事前調整の悪さ、目的共有のなさ、個人のこだわりなどです。集団になると人が無意識に手を抜く「社会的手抜き」もプロセス・ロスです。したがって、これらに気づいて明らかにし、ロスを減らしてシナジー効果を生むことが必要です。

組織開発は、簡単に言いますと、組織のシステムのプロセスを明らかにし、対話で相互に理解を深め、気づきや振り返りから組織の状態、やり方を変えていくことで、これを自分たちで主体的にできるようになることが目標となります。

対話が大事ということで、一緒に仕事をして、会議に出ているメンバーが、お互いに声に出してプロセスを共有していく、「ジョハリの窓」にある「開放の窓」(開かれた自己)を広げていくことも組織を変える一つの取り組みです。個という主体を持ち、互いに知り合おうとする欧米人と日本人は違いますので、訓練による対話状態の創出も必要です。

このように組織を変えていくことで、未成長

集団から成長集団へ、集団の成熟度も変わります。課題達成や集団維持の機能、個人の欲求がばらばらの未成長集団は、メンバーが相互に不信感を持ち、防衛的で目標などに無関心な状態です。対話を通じてそこをうまく融合させ、お互いの信頼を高め、主体性を持つ。そして、相互の依存、力の貸し借りをできるようにすることが大きなポイントです。チームとは、「共通の目的、ビジョン、達成目標とアプローチに合意し、達成を誓い、責任を分担し、互いに補完し合う能力やスキルを持つ人の集まり」を言います。

ゲシュタルト心理学で扱われる「図と地」の話ですが、壺に見えたり、人の影に見えたりする絵があります。私たちは、興味があるほうを図、興味がないほうを地(背景)として見ます。人によって見え方が違うのです。同様なのが、例えば情報を社内に提示したときの社員の受け取り方です。人によっては違った捉え方をする場合があります。そして、人には何かしらの問題の気づきがないと、次に動こうとするエネルギーは生まれません。ですから、こうした認識を合わせていくことも組織の中では必要になります。

その上で大事になるのは、メンバーの心理的 安全性、つまり自分らしくそこに存在していい と感じられる環境、そしてお互いの違いを認め て尊重し合う場が担保できていることです。グ ーグル社では、成功するチームをつくり上げる 5つの鍵のトップにこの心理的安全性を挙げて います。こうしたことも、お互いの対話なくし ては成立しません。

アンケートでは、経営に最も大事な要素として従業員を挙げる方が多かったのですが、心理的安全性を持って仕事ができる環境にしていけば、今よりも組織はよくなります。対話が一方通行になることなく、従業員の話を聞き、受け取ることも大事です。

### KOUE<mark>N</mark>ROKU

#### ◆ アジャイル開発で変化に対応

またアンケートの結果になりますが、マネジメントに関して、PDCAをしっかり運用している、意識しているがほぼ半数、情報管理については、対象者を明確にしているが約4割で、規定をつくっている、従業員の規律に任せているなどと続きます。

マネジメントと情報の管理は大事なポイントです。最近の激しい変化に対応するには、情報の収集・分析から意思決定に持っていき、実行してフィードバックを得て、また行う、これがいかに速くできるかです。

多くの企業がPDCAサイクルを意識して運用されてきたと思います。このサイクルは計画重視で行いますので、あまり変化がない環境の中では大きな結果を生み出します。予測可能な環境向きで、長い管理サイクルです。昭和の時代は、これが有効でした。

ただ、昨今は「OODA」(ウーダ)と呼ばれるサイクルが必要だと言われております。物事を観察して、状況判断して、決断して、即実行するというこのサイクルを回す考え方、が、変化が早くて先が読めないときには有効です。今や通常の業務部門においても、こうしたプロジェクトマネジメントの要素を取り入れた管理をするケースが増えています。

PDCAに代表される管理を「ウオーターフォール型」といいます。決まったことが行われて、次につながって物事を終えていく流れです。一方で、「適応型」(アジャイル型)という、起きたことに対して都度ジャッジしながら俊敏に回していく流れがあります。ウオーターフォール型は最初の計画が大事なので、その部分を変えにくくなります。ですから、時間の経過により既に状況には適応していないけれども、進めざるを得ないこともあるわけです。

これに対応するため生み出されたのが「スク ラム」というアジャイル開発の手法です。野中 郁次郎さんと竹内弘高さんが86年に出した論文 にある、ホンダの製品開発現場での、ラグビー チームの攻め方のような管理方法から派生した ものです。

仕事の中から短いサイクルでやるべき作業を 抽出してそこを回し、日々短い時間のコミュニケーションをとりながら状況を確認していく協 働型です。全員参画で進捗も全て共有しながら 行いますので、上司は一々指示する必要はあり ません。そして、日々の振り返り、そして一定 期間(1週間から1カ月)が終わったら振り返 りを行い、次にやるべきことを決めて、また進 んでいくやり方です。ですから、管理サイクル が短く、状況の変化に対応しながら先に進めら れるのです。

このチームは自己組織化チームと言われ、情報を共有しながら個人の役割を決め、責任を明確にしながら作業を行います。状況に応じて様子を変えながら前に進んでいく姿をラグビーのスクラムに例えたのです。

ポイントは、参加メンバーがミッションを明確に持つこと、お互いに割と対等な関係ですから世間の序列意識はあまり持たずに、自分の役割を持って参加することです。仕事の進捗状況、やるべき作業は、必ず掲示板的なもので全員が見えるような状況にして、議論をしながら進めます。メンバー間の協働、コミュニケーションを高める、要するに、従来は上の方が全部決めて指示したところをボトムで、みんなで考えるということです。

働き方という側面からは直接的な対応策では ありませんが、もともと持っている文化的な傾 向、人のモチベーションの部分、あとはどのよ うに協力・協働体系をつくるかという取り組み がこれから必要だと思います。

# 来年度委員会構成を審議

~ 第6回企画総務委員会~

企画総務委員会は1月17日金、第6回委員会 を事務局会議室で開催し、牧田和樹委員長はじ め全委員9名が参加した。

まず、来年の委員会構成案について全員から ヒアリングを行い、今後の方向性について確認 した。今後当会で取り組むべき、取り組まなけ ればならない社会問題やキーワードについて忌 憚のない意見交換が行われ、「会員サービス」 と「対外発信」の2項目に分類するなどさまざ まな角度から検討し、常任幹事会で諮る内容を 協議した。

今後は3月に開催される常任幹事会に上程を 行い、4月の総会付議事項に反映させていく予 定である。

# IT / IoTの利活用で工場利益率が向上 ~ 第6回経営・CSR委員会 拡大委員会 ~

第6回経営・CSR委員会拡大委員会(板谷 聡委員長)が1月22日(水、富山電気ビルデイングで開催され、会員約70名が参加した。当委員会は「人口減少時代における地方企業の経営について考える」をテーマに活動しているが、今回は『中部IT経営力大賞2019』を受賞した岐阜県関市に本社がある(株イマオコーポレーションの今尾任城社長と同社情報ビジネス部 山岡利幸課長に「自社工場での改善活動紹介~改善活動から始まるIT/IoT利活用~」と題して講演いただいた。

最初に今尾社長が会社の事業内容、経営理念、自社の働き方改革について講演した。働き方改革では①販売代理店に在庫の拡充と当日出荷の注文締切時刻の繰り上げを交渉、②



今尾任城社長

協力工場と連携して作業状況の見える化を実施、 ③製造部門は従業員相互の作業平準化を実施、 これらの改革が功を奏し、全体として2019年度 の1人当たりの月残業時間は3時間まで短縮し ているそうである。 次に、同社情報ビジネス部 課長 山岡利幸 氏が講演した。同社はカイゼン活動を2010年から8チーム(1チーム6~8人)で年10回 発表会を開催しており、 改善件数は2019年12月



山岡利幸課長

で約1,100件に及んでいると説明後、IT/IoTによる改善活動について紹介した。

具体的には①2012年から3年間にかけて機械設備監視システムを自社開発し、リアルタイムでの「見える化」を実施、②効率のよいスケジュールの作成をするためスケジューラーと実績収集システムを導入、③進捗状況の管理として「オンラインツールを利用した手配管理」を導入し、協力工場も一緒に使用して進捗状況の把握の改善を図り、改善効果として2018年の工場利益率は2015年比30%向上したとのことである。

最後に山岡氏はただIT/IoT導入ありきではうまくいかない。経営課題をはっきりとさせ、その課題解決のためプロジェクトを組んでIT/IoTの導入を図っていくべきだとアドバイスして講演を終えた。

# スマートシティの取組みについて理解を深める

### - 第2回地域創生委員会 —

地域創生委員会(山野昌道委員長)は、1月 17日(金にパレブラン高志会館において、第2回 委員会を開催し、委員31名が参加した。

今回は、活動方針の一つである「IoTプラットフォームを活用した効率的なサービス提供や広域連携のあり方の検討」に基づき、富山市のセンサーネットワークを活用したスマートシティの推進の取組みについて理解を深めるための勉強会として企画したもので、富山市の「市役所出前講座」を活用し、同市企画管理部参事で情報統計課長の藤沢晃氏を講師に、富山市センサーネットワーク利活用事業についての講義を受けた。

はじめに、山野委員 長から「スマートシティは今次委員会のテーマの一つ。富山市は幸 備したスマートシティ 推進基盤を民間に無償 で提供しているが、企 業がこれをどのように 活用できるか、また、



山野委員長

経済界と行政、大学とが連携してできることは何か、どのように地域創生につなげていくかを考え、委員で共有する機会としたい」との挨拶があった。

講義で、藤沢氏は「公共交通を軸とした集中拠点型のコンパクトなまちづくりを推進する中においても、市民と顔を合わせての行政サービスの提供を市全域で維持していかなければならない。少子高齢化の影響を補完するためにIoTを活用したスマートシティ施策、データ利活用による行政施策の推進に取り組んでいる」と述べた。

スマートシティ実現に向けては、まず、センサーネットワーク等によるデータの取得・集積を進め、次にそれらのデータを解析し業務の効率化などへの活用につなげ、さらにはデータをオープン化し、市の枠を超えた活用や産学官連携・市民協働を進めていかなければならないとした。

居住人口の98.9%をカバーするセンサーネットワークについては、市の各種業務への活用に加え、民間への無償提供による実証実験を通じて、新サービスの開発や地域の活性化につなげていきたいと述べた。

さらには、市の保有するデータだけではなく 産業界や市民が持つ情報も主役して相互に利用 できる環境整備をしていかなければならないと し、一例としてライフライン共通フラットフォ ーム事業に取り組んでいることを紹介、今後は 各種情報基盤間の連携により新たな市民サービ スや価値の創造につなげていきたいと語った。

藤沢氏は最後に、セ かけったいからでの 本格活用はこれかには他の あり、将来的には他 関や全国の事業者へも 開や全国展開なども サービス 展開なども 据えており、 活用のため、 民間企業



講師 藤沢晃氏

の知恵も借りながら取組みを進めていきたいと 述べ、講座を締めくくった。



# SDGsの観点から食品口ス問題を考える

### 第9回環境問題委員会

環境問題委員会(舘直人委員長)は、1月29日(水にホテルグランテラス富山において第9回環境問題委員会を開催した。今回は委員会の活動テーマの一つである食品ロス削減の対応策について、SDGsカードゲームをツールとして、楽しみながら考えることを目的に企画したもので、委員・幹事12名が参加した。

はじめに事務局より、 これまでに行った勉強会 や県外視察で学んだ食品 ロスの対応策の現状等に ついての報告がなされた。



その後は2つのグループに分かれ、まず7月に

舘委員長

行ったSDGsカードゲーム体験の振り返りを行った。SDGsの目標を達成するための行動により別の何かが犠牲なっているという「トレードオフ」状態を解消するため、あらかじめ用意された人・モノなどの「リソース」を組み合わせてアイデアを

出し、頭の準備 体操を済ませた。

その後、食品 ロス削減にテー マを絞り再度カ ードゲームを行 った。これまで



に考えてきた削減対応策によってどんなトレードオフが発生するか、活用しうるリソースにどんなものがあるか、最終的にトレードオフを解消して課題を解決する方法はなにかについて、楽しみながらも真剣に考えアイデアを出し合った。

最後に、各グループの検討経過、状況をプレゼンし、アイデアの共有を行った。時間の制約がある中、だされたアイデアをこれはという対応策に昇華するまでには至らなかったが、食品ロスは様々な要因が複雑に関係しており、いろんな立場から協力して取り組む必要があるとの認識を新たにした。

# 日本の古典に親しもう!

~ 第8回文化スポーツ委員会~

第8回文化スポーツ委員会(五十嵐博明委員 長)が1月31日金、オークスカナルパークホテル富山で開催され当会特別顧問の中尾哲雄氏が 「美しい日本のことば」と題して講演した。委 員25名の他、新田八朗・麦野英順両代表幹事、 そして特別ゲストとして万葉集の講演等でお世 話になった高岡市万葉歴史館の坂本信幸館長と

新谷秀夫学芸課 長が講演会に参加した。

中尾特別顧問 はまずご自身が 代表幹事の時代 に「話し言葉委 員会」を創設し たエピソードを



中尾特別顧問

語った後、繊細な日本人の感性から生まれた味わいのある言葉や思い出深い自作の短歌の一部を紹介し、解説を加えた。

次に中尾特別顧問は『平家物語』、『土佐日記』、『枕草子』、『徒然草』などの日本を代表する古典の冒頭文を朗読。また『いろはかるた』や『百人一首』を紹介し、委員会のメンバーには好きな文章・短歌の暗唱を勧めた。そして、大学時代に小泉八雲(ラフカディオハーン)の本を多く読んだ思い出を語り(学生寮の前にヘルン文庫があった)、八雲が日本人の特性を理解している大変好きな明治の文豪だと紹介した。

中尾特別顧問は気品・風格・見識を備えた心香る人になるためには文学に親しむことが大切であると強調。最後に文化的な面で繋がりの深い方々を紹介し講演を終えた。

# 日本銀行金沢支店長 武田吉孝氏が講演

一第7回経営・CSR委員会 拡大委員会 —

第7回経営・CSR委員会拡大委員会が2月5日(水)、オークスカナルパークホテル富山で開催され、会員約90名が参加した。日本銀行金沢支店支店長の武田吉孝氏が「最近の金融経済情勢について」と題して講演を行った。

武田氏はまず世界経済の現状について説明。 IMFの世界経済成長率見通しが2018年3.6% から2019年2.9%に低下するなど、景気は減速している。減速の要因は製造業の受注減少であるが、ここに来て米中貿易摩擦が少しずつ緩和の方向にあるほか、IT関連財の持ち直しも見られるなど少し回復基調に入った。ただ、新型コロナウイルスの影響が心配との見解である。

次に国内経済の現状について説明。北陸地域を含め、地域によっては前回から景気判断の引き下げがみられたが、基調としては緩やかに拡大している。輸出面では、ITが回復。設備投資は好調を持続しており、特に研究開発やソフトウェア投資が増加している。個人消費について、消費税率引き上げの影響は、耐久財では前

回と同程度みられたが、非耐久財は政府によるポイント還元等の政策効果で前回よりも小幅に 止まったと説明があった。

次に北陸経済の現状を説明。設備投資は、全 国を上回る好調を続けている。公共投資も好調 で、北陸新幹線の敦賀延伸工事の本格化に加え、 国土強靭化関連工事も出始めている。個人消費 関連の統計は消費税率引き上げに伴う反動減か ら急落したが、人手不足の中で、女性や高齢者 の働きが全体の所得、そして消費を支えており、 基調はまだ崩れていないと解説した。

最後にフィンテックを巡る最近の動向について説明。クレジットカード、デビットカード、プリペイドカード、電子マネーなどのキャッシュレス決済の規模が拡大していく中、日本銀行をはじめとした主要中央銀行間ではデジタル通貨(「CBDC」(Central Bank Digital Currency))の活用可能性の検討が始まったと紹介した。

#### 経営·CSR委員会(令和2年2月5日)講演録

# 「最近の金融経済情勢について」

講師 日本銀行 金沢支店 支店長 武田 吉孝 氏



#### 1. 世界経済 ~減速から少し回復基調に

先日の支店長会議では、黒田総裁から、経済環境は好転しているが、中東や米中の問題など下

#### (講師プロフィール)

1964年 10月生 東京都出身

出身校早稲田大学政治経済学部

1988年 4月 日本銀行入行

2001年 5月 人事局調査役

2010年 7月 文書局管財物品調達課長

2011年 11月 札幌支店次長

2014年 6月 総務人事局人材開発課長

2015年 6月 名古屋支店次長 2017年 6月 青森支店長 2019年 7月 金沢支店長

振れリスクは依然として大きいことを念頭に置いた金融政策運営を続けるとの話がありました。 厳しい環境は、世界経済の減速によるもので

す。1 月上旬に公表された I MFの世界経済見通しによりますと、2019年の成長率は2.9%で、昨年 1 月時点の3.5%、10月の3.0%からさらに下振れたことになります。

この減速の要因は製造業ですが、ここに来て 輸出受注のPMIが少し持ち直しの気配を見せ ております。理由は、第4弾の対中追加関税が 見送られるなど、米中貿易摩擦が少しずつ緩和 の方向にあること、また、IT関連材の持ち直 しで、半導体を中心に生産活動が急速に回復し ていることです。在庫調整の進展とともに、5 Gの普及へ向けた新製品の開発や基地局の整備 などが動き出しています。一方で、工作機械や 建設機械といった資本財、自動車の勢いは、I Tより弱い状況です。

こうした中、世界の景気を支えているのが非製造業です。ピーク時より少し下がり始めましたが、まだ十分に頑張っています。主要各国では、製造業が元気なら非製造業も元気という相関関係が崩れてきており、19年のEBITDA見通しをみると、非製造業、とりわけITサービス、小売など個人消費関連は増益幅が大きく上方修正されているのに対して、製造業は大幅な下方修正と、真っ二つに分かれた動き(デカップリング)となっているのが最近の特徴です。こうした動きの背景にあるのが人手不足です。日本に限らず、雇用がタイトで失業率が低い状

日本に限らず、雇用がタイトで失業率が低い状況の中、製造業は収益を抑制しても給与に振り向けるなど、人手確保を優先しています。こうした安定的な所得環境の下で、雇用者は消費に対してあまりネガティブになっていないのです。ただし、製造業がしっかりしなければ、世界経済が力強く戻ることはありません。

以上、これまでの動向を述べましたが、足元では新型コロナウイルスの影響が懸念されております。中国からのインバウンド売上が期待したほどではなかったとの声も聞かれますし、生産面では、現時点において中国政府が1,500兆円に上るGDPの6割を占める主要10省に対し、春節を1週間程度延長し、9日まで営業再開を認めない指示を出しています。こうした活動抑制がサプライチェーンのネックになって日本の生産にも影響を及ぼさないか、今、情報を収集

中です。

総括しますと、世界景気は減速から少し回復 基調に入り始めましたが、新型コロナウイルス が水を差さないかを心配しているところです。

#### 2. 日本経済

#### ~景気を支える設備投資と個人消費

今回の支店長会議では、北陸経済について「引き続き拡大基調にあるが、その速度は一段と緩やかになっている」と報告し、前回(10月)の「緩やかに拡大している」より判断を引き下げました。今回は、東海と中国の両地域も判断を引き下げました。一方で、北海道、東北あたりは引き続き調子がいいようです。

輸出面では、ITが戻っています。高い生産水準に、さらに急速に受注が増えたことで、賞与を大きく積み増した企業もあったようです。なお、他店からは、「半導体関係では、急速な回復見通しには懐疑的ながらも、実際に受注が入ってきたので、慎重に増産にかじを切り始めた」とか、「資本財、自動車は回復には至らないまでも、底入れした」との報告も聞かれました。

日本の場合、景気を支える一因は設備投資で、特に研究開発やソフトウェア投資の増加が好調を続ける要因です。増産のための機械投資は一度実施すれば終わりになってしまいますが、技術革新、あるいは人手不足に対応して効率・省力化を進める投資の場合は、中長期的な計画で着実に展開する必要があります。

もう一つは個人消費です。消費税率引き上げの影響については、耐久財と非耐久財を分けて考える必要があります。耐久財、例えば自動車や家電といった高額な商品について、業界では、今回は駆け込み需要と反動を均すための軽減施策もあるのでそれほど影響は出ないと考えていたようですが、フタを開けてみると、前回と同程度の影響が出ました。ただ、前回の駆け込み需要は半年ほど前から始まりましたが、今回は直前で盛り上がりましたので、反動減も小さくなると見込まれます。

一方、非耐久財は、前回よりも影響の幅は小さなものでした。振れを小さくする政府の施策 が奏功したと思います。特に、中小企業を対象

に導入されたキャッシュレス決済のポイント還元制度は、、軽減税率(8%)の対象である生鮮食品にも還元されるとあって、制度対象のスーパーの中には、10月以降、むしろ売上が前年比で伸びた先もありました。

全体として、個人消費については、消費税率 引き上げの反動は一時的であるとみています。 実際、暮らし向き指数は、税率引き上げ時に急 落しましたが、前回以上に速いペースで戻って きております。仕方がないという受け入れ感が あるようですし、百貨店などからも、消費意欲 そのものが冷え込んだ感じはしていないので、 工夫して販売していきたいといった力強い言葉 が聞かれます。

#### 3. 北陸経済

#### ~雇用・所得の安定が消費を下支え

足元では、生産の弱さがビジネスマインドを 悪化させ、短観のDIはマイナスとなりました。 生産は昨年じりじりと下がり、特に電子部品デ バイスの弱さが目立ちます。一方、化学は健闘 しており、医薬品、化学メーカーの多い富山が、 北陸で一番頑張っています。

設備投資は、前年比で小幅減少ですが、水準では全国を上回る好調を続けております。公共投資も好調で、特に北陸新幹線の敦賀延伸工事の本格化がその要因です。また、国土強靱化対策も出始めており、来年度は公共投資のさらなる増額が期待できます。住宅投資も悪くありません。金利が低いことに加え、雪対策が軽く暮らしやすい中心地のマンションへの居住を志向する動きが少しずつ出ていると見る向きもあります。

個人消費は消費税率引き上げ等により統計面は急落しましたが、基調はまだ崩れていないと考えています。他地域の話ですが、ある娯楽施設では、増税分の2%を上回る値上げを行いましたが、入場客数には影響が見られていません。このように、消費者は欲しいものには惜しみなくお金を投入しています。

こうした消費活動を支えるのは、雇用のタイト化です。有効求人倍率は、富山県で1.86倍、 北陸で1.94倍と依然高い数字が続いております。 伸び率は少し緩やかになりましたが、雇用者所 得も前年比プラスを続けております。

特に人手不足の中で、女性や高齢者の働きが全体の所得、そして消費を支えています。また、過去の生産稼働率低下局面では、多くの企業が期間労働者の契約を打ち切りましたが、その後、生産活動を戻そうとしても人手がなくて増産できず、中国や韓国にシェアを奪われて苦労したという話も聞きます。こうした経験から、現在は残業や給与を抑えても雇用の確保に努めています。失職の心配がないことが所得環境を維持し、さらには消費者心理の冷え込みを抑えています。

しかし、物価は依然として低空飛行で、日本 銀行が「物価安定の目標」としている2%には まだ届きません。

#### 4. フィンテックをめぐる最近の動向 ~キャッシュレス決済の広がり

フィンテックは、ファイナンスとテクノロジ ーを合わせた造語で、金融サービスをテクノロ ジーでもっと便利・安全にしようというものです。 飲食店を例にとりますと、お客様はスマホで グルメサイトを見て行きたい店を探し、日時、 人数などを選択するだけで予約ができるように なっています。店側もそれをデータベースに顧 客管理が容易になりました。お会計も当然スマ ホでキャッシュレス決済可能です。また、スマ ホで採用条件を示してスタッフを募集し、基本 動作や提供メニューの学習等といった研修も行 うことができます。閲覧時間のチェックやテス トがスマホで可能だからです。シフトの希望、 出退勤管理もスマホを使います。給与、勤務管 理も全て自動計算で行うことができます。色々 な局面で昔とは様変わりしています。また、試 験的にですが、秋葉原には、キャッシュレスカ フェやウォークスルー決済の店もできました。 要は、利便性の向上と同時に省力化にもなると 期待されているのです。

フィンテックが登場した大きな背景は、需要 サイドでそれを求める者がいたことです。経済 がグローバル化し、ライフスタイルが多様化し たことで、時間や空間を超えた経済活動が必要

になりました。丁度、この時期に供給サイドにも動きがありました。1人が1台を持つほどにスマホが普及し、インターネット環境も整いました。また、2008年発表の「サトシ・ナカモト論文」に端を発したブロックチェーンの登場など技術面も追いつきました。更に、金融サイドも変わりました。2008年9月のリーマン・ショックを機に、既存の金融機関に対する信頼が減じるとともに、他業種から金融業界に参入する企業が出てきたのです。

このように、需給両サイドの環境が整い、金融サイドの環境変化が起きた10数年前から、金融コンテンツを分解して、一段と使い勝手がよいように再結束の動きが広がりました。これがフィンテックです。

例を挙げると、クラウドファンディング、P2Pレンディングといった金融機関ではなくインターネットを通じて資金を集めたり、出資したりする動きも広がりました。また、キャッシュレス化の流れは、PayPayや楽天ペイ、あるいはSuicaなどで実感されていると思います。10数年前、こうした環境になると想像された方はどれほどいたでしょうか。

とはいえ、日本人は相変わらずの現金好きで、対GDPで約20%(110兆円)の現金流通高は世界最大です。このところ、アメリカやスイスでも現金需要は増えているのは、世界的な低金利のせいかもしれません。世界の潮流はキャッシュレス、いまだに現金を使う人が増えているのは日本ぐらいという、少し偏った報道がありますが、そんなことはありません。減っているのは、スウェーデンや南アフリカといった一部の国だけです。

キャッシュレス決済を利用しない人の割合は、70代以上の方が約50%と多く、20~50代では約



 ード感は別として、キャッシュレス化の流れは 止まらないでしょう。

日本でのキャッシュレス決済の利用状況は、 クレジットカードが7割で最も多く、電子マネーは3割、デビット・プリペイドカードが2割、 利用しない方も2割存在します。

2015年時点のキャッシュレス決済比率の各国 比較では、日本は約20%で、韓国や中国、米国 に比べて低いので、政府が推進の旗を振ってい るわけです。直近では、韓国が約90%まで比率 が高まった統計もあるようです。アメリカは約 50%、中国は約60~70%と言われています。日 本は約30%前後に伸びてはいますが、まだ見劣 りします。

クレジットカードや電子マネーの取扱店割合を都道府県別に見ますと、2014年時点で富山は全国平均に比べて低めでした。しかし、先般発表されたポイント還元加盟店の人口当たりの登録数では、富山は上位となっております。東京、京都等とともに北陸は上位を占めており、商売のチャンスに機敏に動いて確実に手を打つ北陸の特質があらわれている気がします。首都圏等のようにコンビニでの使用も可能な交通系ICカードが浸透すれば、これまで低かったキャッシュレス決済の割合も上がるでしょう。

また、QRコード決済の普及は着々と進んでいます。日本で導入しているのはセキュリティーレベルの高いものですが、そこまでしなくても、単に幾らという情報だけをQRコード化して店に張っておけば、スマホで読み取るだけで決済できます。これが中国などで急速に広がった一因です。端末代や通信費が不要、電気代が安いというメリットがQRコードの普及をもたらし、屋台や自動販売機、さらには賽銭箱にまでQRコードが使われています。

さて、現金需要が減っていると申し上げたスウェーデンですが、日本よりも人口が少なく、広い国土の中で金融機関が店舗網を維持するのが難しいという事情から、店側では、入出金コストの嵩む現金管理を嫌気して、「現金お断り」の店が増え、決済にはカードか電子マネーのSwish (スウィッシュ) が使われているようです。インターネットで売上金を銀行に送れば管理し

### KOUE<mark>N</mark>ROKU

やすく、現金のハンドリングコストもありません。店にお金を置く必要がないので、盗まれる 心配もなくなります。ですから、こうした動き があっても当然です。

スウェーデンといえども、65歳以上の年配になると、大体6割が現金を使います。Swishは2割です。しかし、20代の方は、6割が現金を使わないかわりに、8割がSwishを使います。クリスマスプレゼントに、現金が使えないからSwishで贈ってとお孫さんにねだられたおばあさんの話を聞きましたが、こうした流れが更に進展していく感じがしております。

フィンテックが及ぼす経済活動への影響として、まず、金融アクセスの向上を通じた新興国、途上国の成長促進が挙げられます。事実、金融機関の少ないアフリカ、特にケニアでは、携帯電話会社が導入したモバイル送金・決済サービス「M - Pesa」(エム・ペサ)が現金通貨にかわって使用され、経済活動を促進しています。

また、産業としてフィンテックへ注力する動きが出ています。世界で投資額が2兆円超と聞いたのは2年ほど前ですから、足元、倍では済まないかもしれません。例えば、エストニアでは電子居住プログラムを導入しました。これは、海外居住者であっても電子的に登録した人を国内居住者とみなす仕組みで、買い物や税制、起業などの官民サービスを享受することが可能となります。

さらには、こうした技術が新たな経済活動への刺激になっており、配車や民泊といったシェアリングエコノミー、eコマースがどんどん増えています。

こうした中で、リテール決済にデジタル通貨を活用できないか、という声が聞かれるようになり、「CBDC」(Central Bank Digital Currency)に関する検討が主要中央銀行間で始まっています。

現金と電子マネーの違いを簡単に整理しますと、現金通貨は、強制通用力があり、汎用性も高く、手渡せば決済は完了です。持つ人が所有者とみなされますが、無記名なので盗まれるリスクがあります。保管・搬送コストもかかります。

一方、電子マネーは、提携店でなければ通用

しませんし、決済過程ではシステムによる銀行 預金口座の確認等も必要です。また、使用者の スマホから所有者や年齢、性別等の情報が電子 マネーに紐付いている可能性があり、匿名性は 完全と言えません。ただ、保管コストはあまり かかりませんし、紛失、盗難に遭っても、セキュリティ対策が講じられていれば勝手に使えま せん。焼失・破損リスクも、例えばクレジット カードなら、再発行が可能です。

こうした双方のメリット・デメリットに着目した上で、通貨の電子ベースへの置きかえをする場合に、どういう問題があるかが検討され始めています。例えば銀行券の発行には、口座型とトークン型が考えられるという議論があります。トークン型(銀行券の電子化)は、金銭的価値が組み込まれたデータが通貨となり、決済はデータ授受で行います。これに対して、国民全員が日本銀行に口座を持ちお金を出し入れする形、預金債権としての通貨が口座型です。

日銀が直接供給するのか、仲介機関を入れるのか等、やり方はいろいろなパターンが考えられますが、それぞれで法律問題は異なってきます。例えば、預金型であれば焼失しても口座の所有者であることが証明できれば復元可能かもしれませんが、トークン型は落としてしまえば全財産を失うに等しくなります。さらに、データコピーで通貨が偽造可能となりかねませんが、それだけで重い通貨偽造罪を適用できるのか、表れだけで重い通貨偽造罪を適用できるのか、再正の見極めはどうするのか等、非常に難しい問題があります。

このように、考えるべきことは技術面を含めて 山積しているということで、主要中央銀行による デジタル通貨の活用可能性を検討・評価するため のグループが今年1月に設立されたのです。

デジタル通貨が主力になると、「現金供給を 東ねる発券銀行としての日本銀行の仕事が無く なるのでは」と思われがちですが、「国民経済 の健全な発展に資すること」が日本銀行の目的 です。デジタル通貨の検討を含め、皆様方が安 心して経済活動を営んでいただくお手伝いをす るため、今後とも一生懸命に努めてまいります。

# 住みやすい富山で働きたい

### 富大留学生と語り合う — TOYAMA KATARAI CAFE 2020 —

人財創出委員会(中澤宏委員長)は1月16日 (木、TOYAMA KATARAI CAFE 2020(トヤマカタライカフェ)を富山大学五福キャンパスにて開催し、会員企業13社から18名、富山大学の留学生25名が出席し、賑わいを見せた。

本企画は、これまで接点の少なかった県内在住留学生と会員企業経営者が、リラックスした雰囲気のなかで直接「かたりあう」ことで、相互理解と新たな気付きが得られる場をつくり、留学生の就労支援や企業の留学生人材の活用支援に繋げることを目的として初めて実施した。

冒頭の講演会では、まず当会会員の林インターナショナル 社長 林 広麗氏(富山大学卒)からのメッセージが披露された。ご自身の経歴や起業した自社の歴史、留学生としての心得、将来の進路に関するアドバイス等に触れてエールが送られ、留学生達は大先輩からのメッセージに聞き入った。

続いて、北陸銀行 国際 部国際グループ 胡雅璇(コガセン)氏が登壇。北陸大学で学び、現在ご自身の能力を大いに発揮しながら活躍される胡氏は、富山の企業を選んだ理



胡 雅璇 氏

由や富山の労働環境の良さを説明し、県内の外 国人材が少ないことを「チャンスだと思って切 り開いて。開拓者になってみよう。」と留学生 達の背中を押した。

最後に、県内企業への就職が決まっている 富山大学理工学部教育部修士課程2年の潘楊(ハンヨウ)さんより、就職活動の体験談や自身が感じる富山の良いところ、世界



潘楊さん

に誇る県内企業について想いが語られ、参加留 学生にとって県内企業への就職を更に身近に感 じる機会となった。 座談会では、中国・マレーシア・韓国など8カ 国からの留学生が経営者達とテーブルを囲み、 「富山の魅力・素晴らしさ」「富山であなたが頑 張っていること」「日本の企業で働くことにつ いて」のテーマ等について時折英語も交えなが

各テーブルすぐに打ち解け、経営者達がリードしながら学生の意見や想いを引き出し、大いに盛り上がりを見せた。

ら自由に語り合った。



座談会の様子

会の最後、閉会の挨拶で富山大学の中村和之 副学長は「今回のような経営者と留学生の交流 の機会は、富山大学としても初めて。これまで 留学生に県内での就職を勧めてきたが、より現 実的な姿で感じてもらえる機会となった。富山 には素晴らしい企業が数えきれないほどあり、 素晴らしい留学生もたくさんいる。今日は、双 方が繋がるきっかけができた。今後ますます重 要になっていくであろう、このような場を提供 いただいた富山経済同友会、参加企業の皆様に 深く感謝申し上げる。」と締めくくった。

閉会後も熱気は冷めず、話題は尽きなかった。 留学生からは「富山は住みやすい。就職出来たら良いと思う。」「富山で働きたい。私も頑張ります。」「各社の責任者がわざわざ来てくれてありがとうございます。皆さんすごく優しく、活動も楽しかったです。」「富山県の企業について知ることができた。とてもいい活動、次も参加したい。」「とても素敵な座談会でした。企業と学生のつながりをつくってくれてありがとう!」といった感想が聞かれた。会場を後にする留学生の輝く笑顔が忘れられないイベントとなった。

# 東京でUIJターンの魅力を発信

### ーとやナビプロジェクトー

人財創出委員会(中澤宏委員長)は2月23日 (日)、とやナビプロジェクトをJR新宿ミライナタワーにて開催し、会員企業23社と合計36名の社会人・学生が参加し、盛況を呈した。

本企画は、これまで2度にわたり開催された Uターン促進事業「おかえりプロジェクト」を 発展させたもの。参加対象者を「富山県出身の 社会人女性」から「富山県へのUIJターンを 考えている社会人・学生の男女」へと拡大した。

冒頭、新田代表幹事が開会挨拶を述べ「富山は自然に恵まれ、日本海側有数の産業集積地として沢山の雇用を生み出している。近年富山では増えている。ケレンドにあり、ことにないック・トゥ・富山の



新田代表幹事

勢いを加速していただきたいという想いから今日のプロジェクトを企画した。富山は皆さんを待っています。今日の機会を是非前向きに捉えていただきたい。」と参加者へ呼びかけた。



髙桑講師

った。愛媛で生まれ、東京、富山と移住してきた高桑氏は、東京でのソフトウェアエンジニアの経験等を経て、現在南砺市に住まいし酒造会社に勤めるに至った経緯をありのままに紹介した。移住を考えるうえで重要なポイントとなる「人」や「お金」についてストレートに取り上げ、学生を中心とした参加者にとって大変リアリテ

ィーをもったアドバイス がなされた。

次に、北陸銀行システム統括部の有賀啓満氏から I ターン体験談が語られた。長野県出身の有賀氏は、東京生活から家族がまず富山へ先行移住し、後に自身が移住した稀な



有賀講師

ケースを例に挙げながら、家族や価値観の多様化について説明。家庭と仕事のバランスを保つ一つの考え方としてのUIJターンを紹介し、「失敗よりもできなかったことに対する後悔のほうが強く残る」と参加者の移住を応援し講演を締めくくった。

その後、マイナビ北陸営業所長の砂坂英彰氏より、自身の転職経験も交え富山県内の採用市場や労働環境についてレクチャーがあった後、富山県移住・UIJターン促進課課長舟根秀也氏より移住支援金制度等について情報提供をいただき、講演会は終了した。



砂坂講師

舟根講師

い機会に、参加者達は時間の許す限り熱心に言葉を交わし、 自身をアピールしていた。

終わりに、麦野代 表幹事が「今回3回 目の開催となるが、 参加者の皆さんから



日本海ガス絆ホールディングス ブース



北陸銀行 ブース



麦野代表幹事

# 聞かせて!代表幹事 - 会員増強委員会 代表幹事と女性会員の集い --

会員増強委員会(川合紀子委員長)は2月12日(水)、かさ桜亭にて2度目となる「代表幹事と女性会員の集い」を開催し、新田・麦野両代表幹事、女性会員、同委員会メンバーの計16名が出席した。

冒頭、川合委員長より「代表幹事と交流できる滅多にない機会。忌憚のない意見交換をしていただくとともに、交流を深め、楽しい時間を過ごしてほしい」との挨拶があり、会がスタート。



川合委員長

食事が進んできたところで、福島副委員長の 進行のもとスピーチタイムが始まった。女性会 員がスピーチテーマの書かれたクジを引き、「代 表幹事への質問」「当会に入会し驚いたこと」 等のテーマに沿ってスピーチし、それぞれにつ いて話題を深めた。女性会員からは、「富山県 の将来像をどのように描いているか?」「どん な女性経営者を素敵だと思うか?」といった質 問や「高岡万葉祭りのような、参加者の仲が深まるような活動が増えると嬉しい」等の要望、「入会したとは違い女



性が非常に少なく、驚いた」といった感想が述べられた。時折、会場が一体となって話題が広がるシーンも見られ、会は大いに盛り上がった。また、参加者は日頃聞くことのできない代表幹事のオフレコトークに興味深く耳を傾けていた。

最後に羽根担当役 員が「本音の飛び交 った大変素敵な会だ ったた。今日をまた新 しいきっかけとして 次に繋げ、委員会活



動等様々な活動に参加いただき、コミュニケーションを深めていただきたい」と当会活動への 積極的な参加を呼び掛け、会を締めくくった。

# 最先端の技術に感動 第8回ごきげんよう職場訪問(県外視察)

2月20日(木)~21日(金)、経営・CSR委員会(板谷 聡委員長)は第8回ごきげんよう職場訪問 (県外視察)を開催し、19名の委員が参加した。

1日目はまずMRJミュージアム(愛知県)を視察した。MRJは三菱重工グループが開発している初の国産ジェット機で、三菱重工業株式会社名古屋航空宇宙システム製作所小牧南工場内(豊野町)にMRJ最終組立工場があり、ミュージアムはその5階にある。ミュージアムにはMRJの胴体やエンジンなど実物大の模型が展示されている。

2組に分かれて、ミュージアム内を見学。①シアター、②機内を体験、③翼とエンジン、④製造の現場、⑤パーツ展示、⑥物流ネットワーク、⑦MHIグループコーナー(三菱重工グル

ープ事業や社会貢献の紹介コーナー)の7つを 回った。その後2階に移り、実物のMRJの製 造現場を見学した。



MRJ ミュージアム

MRJは2008年から開発が始まったが、2021年度にようやく、初号機が民間に納入される予定であり、1日も早く飛行するMRJを見たいものである。

続いて、三菱重工業株式会社 名古屋航空宇宙システム製作所 飛島工場(愛知県)を特別に許可をいただき訪問した。同工場はロケットを製造しており、ロケットのしくみなどを説明していただいたのち工場を見学。幸運にも人口衛星を運ぶH‐ⅡAロケット、国際宇宙ステーションへ物資を運ぶH‐ⅡBロケット、来年初めて打ち上げが予定されているH3ロケット(H‐IIAロケット、H‐IIBロケットの後継機)の3機すべてを見ることができた。



三菱重工業㈱飛島工場

2日目は最初に日本のウイスキーづくりの原 点として知られるサントリー山崎蒸溜所(大阪 府)を視察した。ウイスキーの製造工程に沿っ て進み、まずは原料の仕込みと麦の発酵を見学。 室内はビールのような香りがした。続いて蒸溜 を見学。大きさや形状の異なる蒸溜釜を使い分 けることで多彩な味わいのウイスキー原酒を生

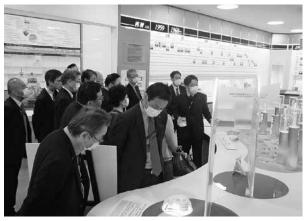


サントリー山崎蒸溜所

み出しており、タイプの異なる蒸溜釜を取り入れている蒸溜所は世界でも稀だそうだ。そして 貯蔵庫を見学した後、ウイスキーのテイスティングも行った。

最後に京セラ(京都府)を訪問。本社2階のファインセラミック館でファインセラミックスの技術の変遷や展示製品についてレクチャーいただいた。

ファインセラミックスは粘土などを成形、焼成して作られる陶磁器やガラスといったセラミックスをさらに精密に精製しており、主に半導体などの電子部品に使われる。京セラ創業者の稲盛和夫名誉会長が名付けたそうである。



京セラファインセラミック館

その後、本社敷地内にある稲盛ライブラリーを見学。稲盛会長の人生哲学、経営哲学、経営者としての足跡などが展示されており、参加者は大変興味深く展示物に見入っていた。

今回の視察は天候にも恵まれ、4カ所何れも 見応えがある視察先であった。



稲盛ライブラリー

# スマートシティ会津若松の取組みを視察

### 第3回地域創生委員会県外先進事例視察

地域創生委員会(山野昌道委員長)は、第3 回地域創生委員会として2月6日休から7日金 の日程で、ICTを活用したスマートシティの 構築に取り組んでいる会津若松市とデータサイ エンティスト育成と産官学連携に力を入れてい る会津大学等への視察を実施し、山野委員長は じめ委員11名が参加した。

#### 【2月6日休】

#### ○ 会津若松市役所視察

一行ははじめに、「スマートシティAiCT (アイクト)」を訪問。AiCTは、会津若松 市が、ICT関連企業の集積により首都圏から の新たな人の流れと雇用の場を創出し、若年層 の地元定着など定住・交流人口の増加を図り、 地域活力の維持・発展させることを目的に官民 連携で整備を進めてきた建物で、企業が入居す るオフィス棟とイベントや会合等で住民も利用 可能な交流棟からなる。

当日は交流棟において会津若松市企画政策部 企画副参事(スマートシティ推進担当)の鵜川 大氏、企画調整課主任主事の高橋俊貴氏より「ス マートシティ会津若松の取組みとビジョン」に ついてお話を伺うとともに、日本電気㈱会津イ ノベーションセンター長の佐藤康則氏のご案内 でオフィス棟を見学させていただいた後、同社 も参画している「会津 Samurai MaaS プロジ ェクト」についてのお話を伺った。

#### <会津若松市役所の説明要旨>

会津若松市は人口減少が進んでいるだけでな く、近年ファブレス・ファブライト化による主 力産業の製造業で雇用の減少も進んでいる。さ

大震災による 影響も少なか らず発生。こ うした中、I CTに特化し た会津大学が あること、



会津若松市の説明

様々な実証実 験に適正な12 万人という人 口規模、豊か な自然エネル ギーなどの条 件を活かして、 「スマートシ



AiCT 入居企業の視察

ティ会津若松」を推進。特定の分野に限らず健 康、福祉、教育、防災、交通などあらゆる分野 でICTを活用することが特徴。市民から集め たデータを市民に還元するという考えのもとで データプラットフォームを整備・活用すること で、新たな仕事・雇用の創出、生活の利便性の 向上、まちの見える化による行き届いたサービ スの提供を目指している。

全国の企業等が参画する「会津若松市まち・ ひと・しごと創生包括連携協議会」と地元のベ ンチャー企業や大学、金融、交通等からなる「会 津地域スマートシティ推進協議会 | を設立、専 門的・先進的知見から提案を受け事業実施する というスキームを有している。

ICT関連企業の集積による地域活性化も目 指しており、賑わいや会津大学生の就職先の創 出のほか、会津に最先端企業が集まるというブ ランドイメージも期待。

今後は会津若松市をフィールドとして様々な 実証実験を展開し既存事業の進化、高度化や地 域課題の解決につながる事業の創出につなげ、 さらには他地域への横展開が可能な成功モデル の創出を目指す。

#### ○ 会津大学視察

A i CTを 後にした一行 は、続けて会 津大学を訪問。 同大学はコン ピュータサイ エンス領域に 専門を特化し



会津大学

た福島県立の大学で「スマートシティ会津」に おいてアナリティクス人材育成という役割を担 っている。当日は、同大学の産学連携の拠点で ある最先端ICTラボ「LICTiA」を見学 した後、同大学理事で産学イノベーションセン ター長の岩瀬次郎氏からお話を伺った。

#### <会津大学の説明要旨>

会津大学は、コンピュータサイエンス領域で は日本最大規模の大学で、大学発ベンチャーが 学生数あたりで全国1位であり、多くの外国人 教員を抱え学内公用語も日本語・英語にするな ど国際性に富んでいるという特徴を持つ。

東日本大震災で大きな被害をうけた福島県の 大学であり復興にどれだけ貢献できるかという 意識を強く持っている。

大学の持つ知見を活かした産学連携により、 成長著しいICT産業を通じて、産業振興・雇 用創出・人材育成を図っている。

産学連携の拠点として、最先端ICTラボ「L ICTiA」を設置。「会津オープンイノベー ション会議」(Aizu Open Innobation: AO I 会議)を年300回以上開催。大学の研究シーズ に応じて企業に働きかけるという従来のやり方 ではなく、まず課題を明らかにし、それに対応 するシーズを本学に限定せず他大学や企業に広 く求めて解決策を見つけていく方法をとってい

スマートシティの取組みで会津大学は人材育 成の面で関わっている。データサイエンティス トの育成の重要性が高まる中、国立大学などで はそのための学部が新設されているようだが、 会津大学ではもともと基礎知識を習得するため の講座を備えて、さらに実践については企業と の連携で行っている。サイバー犯罪を防止する 人材の育成も急務であることからサーバーセキ ユリティ人材育成のための講座も開設しスマー トシティに参画する企業に受講を呼びかけてい る。このほかIT分野での女性の活躍の推進に も取り組んでいる。

#### 【2月7日金】

#### ○ 観光資源の視察

会津若松市のシンボルともいえる「鶴ヶ城(会

津若松城)」、大 正時代に全国に さきがけて始め た「山廃造り」 が今に至るまで 伝承されている 「末廣酒造嘉永 蔵」、国重要文



鶴ヶ城(会津若松城)

化財「ざざえ堂」や「会津武家屋敷」、「白虎隊 記念館」などを見てまわった。

中でも、昼食 🌉 に利用した「渋 川間屋 | は120 年以上の歴史を 持つ元海産物問 屋。明治・大正 時代の豪壮な歴 史的建物でリー



末廣酒造嘉永蔵

ズナブルに会津の郷土料理を味わうことができ るほか宿泊も可能。さらに、食事の際は東山芸 妓江戸時代からの歴史を持つ東山芸妓の歌と踊 りを楽しむことができる。

新型コロナウイルスの影響のためか、観光客 は少なめであったが、会津若松市は昔から受け 継がれてきた資源や伝統をうまく活かし魅力的

な観光地を築き上

げていた。



渋川問屋



東山芸妓



さざえ堂

# 視察の成果を活かしていこう

### 一 第 9 回海外教育事情視察報告会(第 5 回教育問題委員会)

教育問題委員会(伊東潤一郎委員長)は、2 月19日(水に富山電気ビルデイングにおいて第5 回委員会として昨年9月にドイツ・ベルギー・ フランスを訪問した第9回海外教育事情視察の 報告会を開催した。

第1回から視察に参加し今回も名誉団長を務めた中尾哲雄特別顧問と委員13名、教員9名の計23名が参加した。

冒頭、伊東委員長が「学校における働き方改革の議論が進む中、大切なことの一つは教師一人一人が人間力を上げることによって現場を変えていくことではないかと思う。



伊東委員長

視察で学んだことを活かし、働き方改革においてもリーダーとなってもらいたい」と挨拶した。

報告では、今回の団長 を務めた富山県立富山い ずみ高等学校の中﨑健志 校長が視察の概要を報告。 ドイツの教育制度につい て紹介したほか、団員を 代表し、視察に参加し多 くの人との交流を通じて



中﨑健志校長

様々なことを学ぶことができたことへの感謝を述べた。



団員による発表

実践状況について発表した。

最後に担当役員の大橋常任幹事が講評、「学んだことをしっかり活かしている。視察者参加者だけではなく教育界全体が良くなってもらいたいというのが同友会の思いであり、周りの先生にも学んだことを伝えてもらいたい」と述べ

た。

報告会終了後には、来 賓として富山県教育委員 会の坪池宏教育次長にも ご出席いただき、 懇親 会が行われた。

はじめに、中尾特別顧 問が「自分の価値を世に



大橋担当役員講評

問う姿勢を持ち続けることが『生きる』ということであり、働くことを通じて感動を積み重ねて、豊かな人間になっていく。皆さんにはその努力を続けてもらいたい」と挨拶し、坪池県教育次長に乾杯のご発声をいただいた。





中尾特別顧問

坪池教育次長

参加者は視察の思い出話や委員との教育談義 に花を咲かせ歓談、交流の輪を広めた。

最後ふ歌と唱」合視長のさ、郷で今団を見る。の歌を唱家を問題を



合唱

務めた牧田副代表幹事が 「素晴らしい報告をあり がとう。でもこれで終わ りではなく、ここからス タート。視察の成果をど う活かすかが勝負となる。 同友会のメンバーはいつ でも先生方のそばにいて



牧田副代表幹事

応援する」と締めの挨拶を行い閉会となった。



# 真逆のスポーツ

### 高 林 幸 裕

(北陸電力㈱) 常任顧問)

「高林さんは大学野球部だったそうですね。 ゴルフお上手なのでしょうね」

大きな間違いである。これから延々と言い訳 させていただこう。

その前にプロフィール紹介もかねて母校の話題を一つ。昨年、我が京大硬式野球部の後輩達が、関西学生野球連盟(1982年創設)秋季リーグ戦で、過去最高順位の4位を獲得した!

首位打者も含め、ベストナインに2名選出されるなど、甲子園組多数の強豪私立大学に交じりながら健闘した。

ちなみに、私が40年前現役選手だった頃、ピッチャーは高岡高校出身(㈱熊谷組の櫻野社長)、キャッチャーは八尾高校出身の小生という富山県バッテリーだった。

相手チームは、「京大バッテリーはサイン交換に sin.cos.tan. を駆使しているのではないか」と恐れたものだ。(実際は恥ずかしいほど単純なサインだったが...)

さて、野球とゴルフの話に戻らせていただく。 野球のバッティングは「超高速のボール」を芯 で捉えるスポーツ。一方、ゴルフは「止まって いるボール」を捉えるスポーツだ。

これに伴い、スイングは全く異なってくる。 野球は構えたトップ位置から「最短距離でミート」、ゴルフは「遠心力を利用して」振り抜か ねばならない。

この違いが一番決定的だ。このため、野球経験者のゴルフスイングでは腰回転の始動が早くなってしまい、結果、グリップが遅れ、スライスに悩まされる。私も例外ではなかった。

また、「野球は、ピッチャーが投げてから、 僅か0.4秒強の間に球種・球筋を見極め、『レフ トへ』引っ張ったり、『ライトへ』流したり。 とにかく野手の間を抜ければ勝ち」となるが、 一方「ゴルフは、アドレスからテークバックの ほんの数秒ではあるが、脳裏を巡る様々な思い を押し殺しながら、静止球を『いつもセンター 方向に』打たなければならない」

しかも、野手の頭をオーバーしようと力むのではなく、測ったようにセンターフライや内野 へ凡フライを打ち上げるのが理想だ。

野球できつく命じられていた「打ち上げるな!」がトラウマとなり、私は、今でも「ピッチャーフライ」のようなフワッとしたショートアプローチが最も苦手だ。

両スポーツの違いはまだまだある。

野球の打者は「バット1本」で勝負だが、ゴルフでは、狙う距離に応じて、シャフトやライ角の違う「十数本のクラブ」を使い分ける。

野球のバッティングは「平たんなグランド上」 だが、ゴルフは「傾斜や芝生の状態もいろいろ」 だ。

唯一、野球経験を生かせるのは、前上がり傾斜ではレフト打ち、前下がりではライト打ちの 感覚で臨むと上手くいくことが多いくらいか。

ここまで「言い訳」にお付き合い頂いたが、 反論される前に止めることにしよう。

「岡本綾子、小林浩美、渋野日向子。ソフト ボールで活躍した女子プロゴルファーは多いが、 野球とソフトボールはどう違うの?」

要するに、「言い訳などせずに、基本に忠実 にしっかり練習せよ」ということなのだ。

′次号は㈱スカイインテック 専務取締役′ 、の高瀬幸忠 様です。

# 活動報告

### ○幹事会・定例会等

開催日時・場所	内 容	出席者
1月15日(水) 11:30~13:00 富山電気ビルデイング	新年幹事会・富山県知事との昼食会	70名
1月27日(月) 17:00~20:10 オークスカナルパーク ホテル富山	1月会員定例会(働き方改革委員会主管) 講師:インテリジェンスフィールド合同会社 代表 福田 祥司 氏 演題:「働き方改革の実現に向けた組織改革とアジャイル 経営」	約130名
2月18日(火) 19:00~20:15 富山電気ビルデイング	2月会員定例会(企画総務委員会主管) 講師:㈱INCJ 代表取締役会長 元 日産自動車㈱代表取締役兼COO(最高執行責任者) 志賀 俊之 氏 演題:「第4次産業革命、ビジネスの常識根底から変わる。 そして、地方にチャンスが訪れる。」	約80名

#### ○委員会

○安貝云			
開催日時·場所	委員会名	内容	出席者
1月16日(木) 18:30~20:30 富山大学五福キャンパス	人財創出委員会	「TOYAMA KATARAI CAFE 2020」	18名
1月17日金 13:30~14:30 事務局会議室	第6回企画委員会	・第40回海外経済視察について	9名
1月17日金) 16:30~19:10 パレブラン高志会館	第2回地域創生委員会	・スマートシティについての勉強会 講師:富山市企画管理部 情報統計課長 藤沢 晃 氏 演題:「富山市センサーネット ワークを活用したスマート シティの推進」	31名
1月22日(水) 17:00~20:10 富山電気ビルデイング	第6回経営・CSR 委員会(拡大委員会)	・講演会 講師:(株)イマオコーポレーション 代表取締役社長 今尾 任城 氏 情報ビジネス部 山岡 利幸 氏 演題:「自社工場での改善活動紹介 ~改善活動から始まる IT/ IoT 利活用~」	70名
1月29日休) 17:00~20:30 ホテルグランテラス 富山	第9回環境問題委員会	・SDGsカードゲームによる食品 ロス削減対応策の検討等	12名
1月31日金) 17:00~20:00 オークスカナルパーク ホテル富山	第8回文化スポーツ委 員会	・講演会 講師:当会特別顧問 中尾 哲雄 氏 演題:「美しい日本のことば」	27名
2月5日(水) 17:00~20:10 オークスカナルパーク ホテル富山	第7回経営・CSR 委員会(拡大委員会)	・講演会 講師:日本銀行金沢支店 支店長 武田 吉孝 氏 演題:「日本銀行の金融政策運営と 北陸経済の現状について」	90名
2月6日(木)~7日(金) 福島県会津若松市	第3回地域創生委員会	・県外先進地視察 会津若松市役所・会津大学	11名

開催日時·場所	委員会名	内 容	出席者
2月12日(水) 18:00~20:30 かさ桜亭	会員増強委員会	代表幹事と女性会員の集い	16名
2月19日(水) 17:30~20:00 富山電気ビルデイング	第5回教育問題委員会	第9回海外教育事情視察報告会	23名
2月20日(木)~21日(金) 愛知県・大阪府・ 京都府	経営·CSR委員会	第8回ごきげんよう職場訪問 (県外視察) ・三菱重工MRJミュージアム ・三菱重工業㈱名古屋航空宇宙システム製作所飛島工場 ・サントリー山崎蒸溜所 ・京セラ㈱	19名
2月23日(日) JR 新宿ミライナタワー マイナビルーム	人財創出委員会	とやナビプロジェクト	48名
2月25日(火) 14:30~16:00 インテックビル 2 階 会議室	環境問題委員会 第7回正副委員長会議	食品ロス削減に係る意見交換会	8名

### ○その他の会合

開催日	内 容	場所	出席者
1月6日(月)	5 経済団体合同「新春互礼会」	富山第一ホテル	新田代表幹事 麦野代表幹事 他計45名
1月23日(木)	第2回富山県武道館機能を有する多目的施設 整備基本計画検討委員会	富山県庁	麦野代表幹事
1月25日生)	参議院議員野上浩太郎氏を囲む集い	ANA クラウン プラザホテル富山	中尾特別顧問
1月25日(土)	(公社) 富山青年会議所2020年度新年祝賀会	オークスカナル パークホテル富山	新田代表幹事
1月30日(木)	第3回富山県児童虐待防止対策·社会的養育 推進計画検討委員会	富山県庁	大橋常任幹事
1月31日金	富山県子育て支援・少子化対策県民会議 第3回基本計画策定部会	富山県民会館	遊道働き方改革 委員長
2月3日(月)	2019年度富山型キャリア教育充実事業におけるインターンシップ連絡協議会	富山県農協会館	今井事務局長
2月5日(水)	富山県暴力追放運動推進センター 2019年度第 2 回理事会	ANA クラウン プラザホテル富山	東澤幹事
2月6日(木)	富山県ボランティアセンター運営委員会令和 元年度第2回運営委員会	サンシップとやま	有藤事務局長補佐
2月11日 (火・祝)	吉岡隆一郎氏黄綬褒章受章を祝う会	ホテルニュー オータニ高岡	新田代表幹事 麦野代表幹事
2月13日(木)	第3回新幹線延伸戦略検討委員会	富山県民会館	稲田常任幹事
2月14日(金)	令和元年度第2回富山県子育て支援・少子化 対策県民会議	富山県民会館	遊道働き方改革 委員長
2月16日(日)	第75回国民体育大会冬季スキー競技会 富山県実行委員会開始式	南砺市福野体育館	五十嵐文化 スポーツ委員長
2月18日(火)	令和元年度第3回富山県リサイクル認定検討会	富山県民会館	今井事務局長
2月18日(火)	令和元年度第1回富山県中小企業の振興と人 材の育成等に関する県民会議・中小企業支援 専門部会	富山県民会館	今井事務局長
2月19日(水)	第75回国民体育大会冬季スキー競技会 富山県実行委員会表彰式	じょうはな座	五十嵐文化 スポーツ委員長

- 1. 最近思うこと (社業についての抱負や最近の政治・経済・社会情勢等についての考えなど)
- 2. 生活信条 (座右の銘等)
- 3. 趣味

#### 入 会



中島 政 彦 (株第一電工舎 代表取締役

> 紹介者: 增山一雄氏 伊勢 徹氏

- 1. 自動車は100年に一度という大きな変革期 を迎えております。事故のない安全で快適 な社会の実現に向け、関連企業人として、 更に貢献できればと考えております。
- 2. ポジティブシンキング
- 3. ゴルフ



> / 紹介者:増山一雄氏 伊勢 徹氏

- 1. 最近大手企業における不祥事が発生しております。その原因は経営者の資質に問題がある様に感じます。経営者は利他の心を持って社員及び地域の皆様の幸せを追求すべきです。
- 2. 最も奉仕する者、最も多く報われる。
- 3. モータースポーツ、旅行



(紹介者:中澤 宏氏)

- 1. 弊社の経営理念「先進的な IT サービスを 通して、地域社会とお客さまの発展に、熱 意と責任感をもって貢献し続けます」を追 求していく。
- 2. ハングリーであれ、愚か者であれ(スティーブ・ジョブズ)
- 3. ゴルフ

### 交 代



長谷川 慎 治 (株)福井銀行 富山エリア統括店長兼 富山支店長

(前:高木伸一朗氏)

- 1. 県外の銀行ではありますが、北陸3県を地元と位置付けております。景気後退と言われている環境下、富山県発展の為に当行が何が出来るかを考え全力を尽くす所存です。
- 2. ・己の欲せざる所は、人に施す勿れ(孔子)・知足(老子)
- 3. 海釣り (ルアーフィッシング)

(令和 2 年 1 月15日現在 **会員数432名**)

#### 哀 悼



当会幹事の内山俊彦氏(公認会計士内山俊彦 事務所 所長)は令和2年2月8日ご逝去され ました。享年86歳。

心からご冥福をお祈り申し上げます。

#### 今後の予定

ラ後の予定				
開催日	対 象	行 事	場所	
3月23日(月) 10:00~14:00	正副代表幹事	経済同友会北陸会議	ユアーズホテルフクイ (福井経済同友会主管)	
4月8日休 16:00~19:00	幹事以上	4月幹事会	富山電気ビルデイング	
4月21日火) 17:00~18:30	全会員	令和2年度定時総会	ANAクラウンプラザ ホテル富山	
5月13日(水)	正副代表幹事・ 常任幹事・委員長	第1回委員長会議	富山市内	
5月30日(土)	あけぼの会会員	第79回あけぼの会	呉羽カントリークラブ	
6月11日(木)	教育問題委員	第8回5経済同友会教育担当 委員会交流会	ホテルオークラ新潟 (新潟経済同友会主管)	
6月19日金) 19:00~21:00	全国立山大使の会 会員(当会OB·OG)	第3回「全国立山大使の会」	東京都内	
9月8日(火) 17:00~18:30	正副代表幹事・ 常任幹事・委員長	第2回委員長会議	富山市内	
9月12日(土)	あけぼの会会員	第80回あけぼの会	呉羽カントリークラブ	
9月14日(月) ~21日(月)	教育問題委員	第10回海外教育事情視察	フィンランド、デンマ ーク、スウェーデン	
10月30日(金)	正副代表幹事 担当委員長	経済同友会中央日本地区会議	静岡県三島市 (静岡経済同友会主管)	
11月9日(月)	代表幹事	全国経済同友会 代表幹事円卓会議	函館国際ホテル	
11月26日休) ~27日金)	全会員	第13回日本海沿岸地域経済同友会 代表幹事サミット	ホテルニューオータニ鳥取 (鳥取県経済同友会主管)	

※新型コロナウイルスの感染状況により、変更となる場合がございますのでご了承願います。

#### 〔表紙写真〕

#### TOYAMA KATARAI CAFE 2020

富山大学五福キャンパスにて、経営者×留学生の交流の場をつくった初めての試み。

県内で活躍する海外出身の方々による講演や、 食事を囲んでのリラックスした雰囲気の座談会を とおし、双方にとって多くの気付きや学びが得られ、 実りあるものとなった。

閉会後も活発な意見交換が続くテーブルがいく つもあるほど、9カ国からの参加者が混然一体と なり、大いに盛り上がりを見せた。 発 行 所

#### 富山経済同友会

富山市牛島新町 5 番 5 号 インテックビル 4 階 電 話 (0 7 6) 4 4 4 - 0 6 6 0 F A X (0 7 6) 4 4 4 - 0 6 6 1 e-mail:doyukai@po.hitwave.or.jp http://www.doyukai.org/



昭和62年11月 還暦パーティー「華冠を祝う会」にて 故 新田 嗣治朗(左)、故 奥野 博(中)と筆者(右)



### 「新しい時代へ」

オークス株式会社 代表取締役会長

奥野博之

1988年、前会長、奥野 博が60歳の還暦を迎えたのを機に、私、奥野博之が社長に就任しました。還暦パーティー「華冠を祝う会」に奥野 博の親友である新田嗣治朗氏をはじめ多くの方々に出席して頂いたパーティーでの1コマです。当時、私は35歳。社長としての最初の仕事はこの日、新社名の発表でした。「新生活互助会」から「オークス」。

O···Over-Grow より大きく、より広く、

A····Association 皆様の仲間として

R···Relation ふれあいと、

K···Kindness やさしさで、

S···Society 地域社会に貢献する

大きな木とそれにつながるたくさんの枝や幹をイメージした社名です。心と心のコミュニケーションを大切に、地域の皆様と共に発展成長することを象徴しました。そして、創業時の経営理念である「信条」「決意」を、創業の精神と位置づけ、新しい経営理念として「お客様に対する姿勢」「仕事に取り組む姿勢」「経営姿勢」

を作り、新しい時代への船出となりました。

そして、オークスは来年2021年、創業50周年を迎えます。この節目に、儀式文化の原点をもう一度見直してスタートしたいと思います。変えていくものと、変えてはいけないもの。時代の流れに沿って情報収集を重ね、従来の概念にとらわれない柔軟な発想が必要になります。また逆に、こんな時代だからこそ大切にしたい「人の和」そして「感謝の心」。私たちは社会に認められる企業づくりを目指してきました。そしてこれからはさらに、お客様に共感していただける企業を目指して、新しい時代へと出発したいと思います。

また、企業の原動力は人です。スタッフがいきいきと働ける環境がなければモチベーションは上がらず、"気づき"は生まれません。我々の仕事は、目には見えにくい部分、心の奥に潜む部分に気づいてこそ、仕事に付加価値がつきます。働きがいをもったスタッフを原動力に、"なくてはならない"企業を目指していきたいと思います。