

富山経済同友会

会報

2023.3月
No.312



新年幹事会（1月12日）

CONTENTS

- 新年幹事会 2
- 経済5団体新春互礼会 3
- 【講演録】12月会員定例会：小泉 文明 氏 4
- 1月会員定例会 10
- 【講演録】1月会員定例会：三宅 卓 氏 10
- 第2回企画委員会 16
- 第6回人財活躍委員会 16
- スケッチオーデション2022（人財活躍委員会）..... 18
- 第8回教育問題委員会（県教育委員会意見交換会）..... 20
- 第9回教育問題委員会 20
- TOYAMA KATARAI CAFE2023（人財活躍委員会）..... 21
- 第16回地域創生委員会（福井・嶺南視察）..... 22
- 第9回文化スポーツ委員会 24
- 同友会の日 富山グラウジーズ応援..... 25
- 第17回地域創生委員会 26
- 第18回地域創生委員会（沖縄視察） 28
- 第4回同友会経営道場 31
- 第11回企業経営委員会（拡大委員会） 32
- 第12回企業経営委員会 32
- 【講演録】第11回企業経営委員会：吉濱 久悦 氏..... 33
- リレーエッセイ⑪（若林 健嗣 氏）..... 38
- 活動報告 39
- 会員の入退会 41
- トピックス（高瀬委員長 関西同友会で講演）..... 43
- 今後の予定 43
- わが青春の1枚（麦野 英順 氏）..... 44

地域の発展のため積極的な活動を

— 新年幹事会 —

1月12日(木)、富山電気ビルディングにおいて新年幹事会を開催し、76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35回全国経済同友会セミナー（長崎大会）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、新田八朗富山県知事を迎えて昼食会を開催。麦野代表幹事、牧田代表幹事より年頭所感（別記の通り）



新田知事

が述べられ、その後新田知事から来賓のご挨拶をいただいた。

中尾特別顧問が乾杯の音頭をとり、歓談した。桶屋副代表幹事が中締め挨拶を行い、会を終了した。



中尾特別顧問



桶屋副代表幹事

◆勇気をもって変革しよう

麦野代表幹事



昨年を振り返りますと、新型コロナウイルス感染拡大、ロシアのウクライナ侵攻、気候変動、エネルギーショック、食糧資源ショック、サプライチェーンの混乱、金利上昇等「悪いまさか」が多すぎた1年でした。今年のポイントは、「世界がいかに落ち着くか」、具体的にはコロナが収束するのか、ロシア・ウクライナ戦争が停戦合意するのか、インフレが鎮静化するのかにかかっています。

昨年のユーキャンが発表した流行語大賞はヤクルト球団の三冠王をとった村上さんをもじって「村神様」でしたが、ベストテンの中に「悪い円安」というのがありました。昨年の10月に円相場は1ドル151円台と32年振りの安値をつけましたが、そんな中、当会は8月に海外経済視察を実施し、米国のオレゴン・サンフランシスコを訪問しました。その際、サンフランシスコ空港に到着し、スタンドでサンドイッチとコカコーラを注文したところ30ドル、4000円くらいでした。アメリカの物価の高さには驚かされ

ました。

円安の直接的な原因は日米の金利差ですが、根本的な要因は日本経済の長期低迷にあります。バブル崩壊後人件費含めてコストカットで利益を上げ、低価格競争に終止したという負の連鎖が長期低迷の要因と見ていますが、低迷からの脱却にはDX、マーケティングを戦略的に使い、生産性の向上とイノベーションを起こして収益を上げ、賃上げに繋げる正の循環が必要です。変化は痛みを伴いますし、エネルギーも使います。しかしここは勇気をもって挑戦する。そうしなければ進化も進歩もありません。

幕末の志士、吉田松陰の言葉に「飛耳長目^{ひじょうもく}」というのがあります。うさぎ年にぴったりの言葉で、アンテナを高くして耳を飛ばすぐらい情報収集に心がけ、自分の目で現場を見て広い視野で長いスパンで物事を考えるという意味だと思いますが、これが必要なことではないかと思っています。

今年も想定外のことが多々起こるかもしれませんが、会員同士お互いに研鑽を図り、連携をとって地域経済発展のために活動していきたいと思っていますので、昨年以上に積極的な参加をお願いして新年のご挨拶とさせていただきます。今年もよろしくお願いします。

◆自由に語り合おう

牧田代表幹事



年末に城山三郎さんが書かれた「もうきみには頼まない 石坂泰三の世界」という本を読みました。1995年の1月に出版された本ですが、石坂泰三という方、もちろんお目にかかったことはありませんが、その本を通して伝わってくる人物像はスケールの大きい人で、直言居士、利害に迎合することなく悪いことは悪い、よくないことはよくないと総理大臣であろうが誰であろうがきっぱりおっしゃる方だったそうです。そこから財界総理と異名がついたわけですが、言うべきことを言う、こういう視点は大切だと感じたわけでありました。先ほど麦野代表幹事が失われた30年の話をされましたが、政・財・官がお友達になって、言う

べきことを言わなくなったことが、日本の停滞を招いている原因ではないかと思います。

経済同友会には二つの特色があります。一つは個人の資格で入って企業・業種にとらわれない会であります。もう一つは中央に組織をもっていないことです。商工会議所は日本商工会議所があり、経済連合会は日本経済連合会があります。各地同友会は東京の経済同友会の下部組織となっているわけではないのです。ということは、富山経済同友会は日本のこと、世界のことを自由に語ってもいい組織だということです。是非ともその特徴を活かして自由に様々なテーマについて語り合おうではないですか。

今年は委員会の再編もありますが、時流に応じた小委員会を作ってタイムリーにいろんな問題に取り組んでいき、シンクタンクであり、ドゥタンクとしての経済同友会をみなさんとともに目指していきたいと思っております。どうか1年よろしくお願いします。ありがとうございました。

一致団結、地域経済の発展に取り組もう — 経済5団体「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4日(水)、ANA クラウンプラザホテル富山で開催され、企業経営者や首長ら約390名が出席、当会からは44名が出席した。

今年も昨年に引き続き新型コロナウイルス感染症対策として、食事の提供や鏡開きを中止した。

最初に富山県経営者協会の山下清胤会長は開会の挨拶で今年のキーワードに「上昇」を挙げて「サプライチェーンすべてを通して価格転嫁しないと日本経済は上昇に向かわない。賃金も上昇し、日本全体が上昇局面になることが必要」と強調。「しなやかで力強い経済発展に向けて業界、団体、企業の枠を超えて連携していく1年であることを望んでいる」と述べた。

引き続き、来賓を代表して新田八朗富山県知事が挨拶。従業員のウェルビーイング（真の幸せ）が企業の生産性向上につながるとしたうえ

で、企業がのびのびと事業活動ができるよう、行政として下支えの役割を果たしたい」と語った。

最後に富山県商工会議所連合会の庵栄伸会長は「一つずつ一歩ずつ自ら踏み出して自分たちの考えていることを実行する1年にしたい。本年が皆様にとり、希望と夢に満ち、明るい年になることを祈念している」と閉会の挨拶を行い散会した。



「鹿島アントラーズが考える地域の将来像」

講師：鹿島アントラーズ・エフ・シー代表取締役社長 小泉 文明 氏



(講師プロフィール)

早稲田大学商学部卒業後、大和証券 SMBC にてミクシィや DeNA などのネット企業の IPO を担当。2006 年よりミクシィにジョインし、取締役執行役員 CFO としてコーポレート部門全体を統轄する。2012年に退任後はいくつかのスタートアップを支援し、2013年12月株式会社メルカリに参画。2014年3月取締役就任、2017年4月取締役社長兼 COO 就任、2019年9月取締役 President (会長) 就任。2019年8月より株式会社鹿島アントラーズ・エフ・シー代表取締役社長兼任。

父親の実家が茨城県麻生町(現：行方市)にあり、1993年5月のカシマスタジアムのこけら落としになった鹿島アントラーズ対フルミネンセを観戦して以来、鹿島ファンとなる。

◆ 鹿島アントラーズとは

鹿島アントラーズは、国内3大タイトルで20回の最多優勝を誇り、アジア・チャンピオンズリーグ(AFC)での優勝経験があるサッカーチームです。ホームタウンですが、他のJ1チームは大阪や浦和、横浜など人口の多い大都市なのに対し、アントラーズは茨城県鹿嶋市はじめ5市合計で28万人弱、ベースの鹿嶋市は約6万8,000人という少なさです。スポーツビジネスの圏域である半径30キロのコア商圈でも80万人弱、J1平均が約700万人ですから10倍の差があります。

今日は、こうした地方でどのように強豪クラブをつくり、コロナ禍の2021年度でもチーム最高売上高70億円に迫る60億円を売り上げる経営ができていたのかというお話ができればと思っています。

スタジアムへの来場者は、コロナ前で平均2万人強。特徴として、女性比率が高いことに加えて県外サポーターが半数以上、それも東京を中心とした首都圏から試合時間を上回る片道95分以上をかけて来てくださいます。

このようなファンの特性から、インターネッ

トの活用を積極的に行っており、クラブ公式SNS登録ユーザーは延べ77万人とJリーグ中トップ水準のフォロワー数です。JリーグID取得ユーザーで約22万人、そしてよりコアな層でアントラーズ大好きという有料ファンクラブ会員が2万人弱いらっしゃり、このようなファンに支えられながらビジネスを行っております。

また、ファン同様に大事にしているのがパートナー企業です。「スポンサー」という言葉を使わないのは、広告として社名掲出代わりに金銭をいただく従来のやり方だけでは、その場以上の売上げは期待できません。そこで、協業型すなわち我々はパートナーとしてお客様の課題を把握し、お持ちの技術やサービスを認識した上でお客様の売上げアップのためにサッカーチームとしてどう振る舞うか、ということであり、我々の特徴であると思っています。

パートナー企業は70社を超えますが、このうち継続20年以上と長いお付き合いをさせていたっている企業が20社以上あるのが特徴です。オフィシャルパートナー、クラブパートナー、サプライヤーの3つに区分しており、東京近郊の企業が多くなっています。

KOUENROKU

しかし地元の企業からは、パートナー契約は料金も非常に高く難しいというご意見を多数いただきました。そこで、地域貢献活動を一緒に推進しようと新設したのがビジネスクラブです。会員企業は地元企業を中心に約50社で、地域の課題をみんなで議論して自分たちで解決を図るコミュニティづくりを行っています。

1991年のクラブ創設以降、徐々に増やしてきたホームタウンでの活動としては、まずは子どもとの接点を大事に、アカデミー活動や小学校訪問を通じてフットボールと地元をつなげる活動を行っています。また、まちのサイズが小さく民間では採算が取れないケースなどでは、スタジアムを有効に使うことにより、行政と一緒に地域課題を解決する取組も進めています。例えば、地元で整形外科が不足する中、スタジアムの真横にスポーツクリニックを設置したところ、年間5万人弱が来院しているとか、地元の方々の健康維持の観点からスポーツジムのスタジアム内に設置すると、市民約2万5,000人が会員となるなど地域課題解決に向けて取り組んでいます。

また、スポーツ観光を軸に地域のブランドをつくろうと、行政5市と民間4社を中心にDMOを設立しました。特に、ホームタウン5市に100面以上あるサッカーグラウンドを生かして、小中学生を中心に様々な大会を誘致するなどスポーツを中心に行政とも連携して観光振興に取り組んでいます。

一般的なスポーツチームのビジネスモデルは広告料や入場料、グッズ販売ですが、アントラーズの特徴はこれに加え、このような「ノンフットボール事業」にも参入し、地元の課題解決や人が集まる仕組みづくりをしていることです。スタジアムを使って様々な事業を行うことが収入の源泉になり、地域の課題解決にもなります。

スタジアムは県立ですが、私たちが指定管理者となっています。サッカーの試合はホームゲ

ームだけでは年間25～30試合で、残りの330日以上は使っていない状況ですから、医療に加えてビアガーデンやエステ、イベントなど様々なビジネスも行いながら「365日稼ぐ」スタジアムづくりを考え続けています。サッカーだけではなく、多機能複合型の「地域の価値を高める施設（ハコ）」がスタジアムのあるべき姿だと考えます。

◆メルカリが経営権を得た理由

2019年8月、メルカリがアントラーズの経営権を取得したのは、両社のユーザー層の違いによる補完、新興企業がスポーツチームを持つことによるブランド価値の確立も目的としてありますが、何よりもビジネス機会の創出として、アントラーズや鹿嶋というまちが非常に面白いと考え、もう少し踏み込んでまちづくりをやりたいという思いからです。

それは、まずエンターテインメントとテクノロジーの親和性の高さです。5GやVR、ARなどXR技術の進化により、コンテンツの見方や楽しみ方がリッチに、大きく変化しています。また、先進的なネット企業で週休3日がテストされているように、恐らく余暇は今後増えていきます。そうなれば、エンターテインメント産業も大きくなりますので、そこにテクノロジーを入れることで、さらに収益性を上げるビジネスチャンスが生まれるなど大きな価値があるんじゃないかと思っています。



もうひとつはまちづくりの観点です。従来は行政もしくはハード主導型で、それが非常に効率的でした。一方、この後5年、10年に起きる変化で言うと、恐らくこの社会はさらにネットワーク化されていくと思っています。社会の様々な分野にネットワークが張り巡らされデバイスも全てつながっている、インターネットにアクセスするというよりもインターネットの中で生きていくような形になるんじゃないかと思っています。ですから自分主導型、私は「ヒト中心の設計」と表現しているのですが、まちづくりとしては大きいハードへ頼る形から自分の好きなタイミングで活動するような時代となり、ライフスタイルが全般的に変わっていくと思っています。インターネット企業など従来とは違う業界の人が参入する形が予見されていますので、ここに新しいイノベーションが生まれて、新しい産業ができてくるのが次の流れかと思っています。

インターネット業界の流れは8～10年スパンで大きく変化します。これまでも、パソコンが広く行き渡り、アマゾンや楽天ができてリアルなものがインターネットに入ったのが1995～97年、2003～05年にはガラケーが登場し、手元でインターネットにアクセスし自分で情報をアップロードできる時代になりました。2012～14年はスマートフォンの流れとなり、サービスがアプリとなり非常にリッチなデバイスでサービスができています。



デバイスやサービスの質が変化するタイミングごとに、メガベンチャーが現われてきました。私の経験でいうと、ミクシィのサービス開始は2004年、メルカリは2013年設立ですので、デバイスの変化によるパラダイムシフトの起きるタイミングで産業が変わってきています。次の流れとしては、ネットワークが張り巡らされ、生活が全てネットワークにつながっていくので、デバイスがなくなるとともに、全ての産業に大きなイノベーションが起きるチャンスが来るんじゃないかと思っています。

これからの「まちづくり」が意味するのは、まちにどのようにテクノロジーを導入し、イノベーションを起こして新しいビジネスをつくるのかということ。そこに恐らく次の1,000億円を超えるような新しいベンチャー企業、新しい需要ができるチャンスが来るんじゃないかと思っていますのでメルカリも参入しますし、グーグル等のネット企業はまちづくりに参入していますし、トヨタ自動車も始めた。それは、まちというか、リアルな世界のインフラがネットワークにつながって大きな変化が起きるので、これを今やらない手はないですね。なので、我々はこのためにアントラーズの経営権を取得しました。

小さなまちを選んだのは、リアルな生活を変えるときは大きなハレーションが生まれるため、大都市では調整がすごく大変になる想定をしたためです。鹿嶋では民間と行政が近い関係なので、社会実験をたくさん行うことで次のイノベーションを牽引する勝者になれると思っています。富山も恐らく、その勝てる要素を持ったチャレンジなまちと思いますが、小規模なまちがむしろ新しいテクノロジーを入れて変化を起こす中から次の大きな企業が生まれてくるんじゃないかと思います。メルカリ単独では行政と連携したまちづくりは難しい面がありますので、アントラーズも含めた形として鹿嶋市、行

KOUENROKU

方市と連携協定を結びました。サッカーチームを使ったまちづくりのいい事例になるのではと思っていて、色々と議論を始めています。

◆ステークホルダーを有機的に結ぶ

アントラーズの役割として大事にしているのは、ステークホルダーのハブであるということです。アントラーズ自身はサッカーチームですが、周りのステークホルダーが非常に多いんですね。これらを有機的に結びつけながらどのように地域課題解決、ビジネスをしていくのが大事になり、ここの掛け算をどれだけできるかが肝だと思っています。

今、力を入れているのが指定管理権を持つスタジアムの「ラボ化」です。テクノロジーをここでテスト導入する際の、まちづくりの実験として取り組んでいます。例えば、街の将来あるいはエンターテインメントの将来を担う事業として、パートナー企業（NTTR ドコモ）による5Gを使ったサッカーのマルチアングル映像体験、街なかへの幅広い導入（入退場・決済など）を目指し、同じくパートナー企業（NEC）が持つ顔認証技術を活用した入退場の実験なども行っています。

次に、地域課題は必ずしも地域だけで解決できるものではないと思っています。そこで、課題や募集テーマを出して、解決可能な技術やサービスを持つベンチャー企業に提案を募集するピッチイベントを行ったり、そうした能力を持つ人材を増やすため、パートナー企業である大学院経営のグロービスと共同でカリキュラムを開発した Antlers Business College というビジネススクールを開校し、その生徒にビジネスプランを作成してもらいました。高評価を得たプランは実際に実現にむけて動き出しています。交流人口・関係人口のつくり方として、東京の優秀なビジネスマンをただ呼ぶのではなく、ビジネスや課題解決の輪の中に入れられますので、



富山でやっても面白いのではないのでしょうか。

また、デジタル化の取組について、やり方がわからない・東京の企業には高額で発注できないなどの声も地域の企業からよく聞きましたので、茨城の総合商社・関彰商事（パートナー企業）と共同でDXのコンサル事業を立ち上げました。地域の競争力を上げていくうえでデジタル化は避けて通れないと思っていますが、課題解決を担う人や企業は地方には少ない中で、我々が自ら立ち上げています。また、コロナ禍で窮した地元飲食関係事業者の状況を全国約80万人のアントラーズファンに知らせ、応援いただくために、飲食事業者の情報をまとめたeコマースの入り口となるホームページを作成し、アントラーズがマーケティングを担う形をつくりました。さらに、行政と事業者、双方からの相談のマッチングとして、パートナー企業（キラメックス）と協働し、鹿嶋市内の小学校でのプログラミング授業を行いました。

◆スタジアムを未来の議論の手始めに

アントラーズは去年、創設30周年を迎えたのを契機に「KA41」（2011年に掲げた、2041年の創設50周年までの経営ビジョン）をアップデートしました。目指すクラブの姿のうちまちづくりの観点で言うと、2020年代後半のスタジアム新設構想を発表しました。場所も規模も決まっていない、いわば生煮えの状態でしたが、意図を持っています。

スタジアムが完成すると30～50年はこのスタジアムがまちの中心になると思います。市民の方々にスタジアムができる前から、つくるところから、議論に入っていただくなど市民を巻き込み、「どこにつくるのか」から始め、未来のまちを自分たちでつくるための議論が必要と考えました。

我々は、スポーツチームはスポーツだけをやらばいい時代ではなく、ライフスタイルまでリードしていく必要があると思っています。人口6万8,000人の鹿嶋に4万人のスタジアムを持つ社会的責任は重く、一民間企業ですが行政と同じ時間軸で鹿嶋の将来を描く必要があると思っていますし、そこへファンやパートナー企業をいれながら課題解決をしていく先に、テクノロジーの進化や新しいビジネスが出てくるんじゃないかと思っています。

アンケートでホームタウン5市の認知度を調べましたが残念ながらあまり知られていませんでした。アントラーズとして、市民が地域にプライドを持つ意味でもブランド力を高め、国内でもユニークなポジションにしていくため、私個人でまちづくり会社（KX）を設立し、アントラーズと二人三脚で企業や行政と連携し地域のブランディングを推進する事業を行っています。

仮案ですが我々は「プレイフル&サステナブル」をコンセプトとして、地域ブランドを再構築したいと考えています。この地域の海岸ではサーフィンが行われ、霞ヶ浦はバスフィッシングの聖地、サッカーコートは多分日本で一番の多さ、サイクリングやトライアスロンも行われておりアクティビティは非常に多いのですが、乱立し横で繋がっていないのです。我々はこれらアクティビティ全てを、統一感を持たせて前面に出そうと「プレイフル」という言葉を使い、地域をブランディングし直そうと思っています。地元の方には当たり前の日常が、東京の人から

見ると色んなアクティビティが楽しめる。これをひとつのブランドとして地域のアイコン、1つの言葉にして地域を際立たせる。サッカーチームですが、このように地域のブランディングにまで入り込みたいと思っています。

◆アントラーズ社内のDX改革

アントラーズも3年前までは親会社がかなりの大企業でしたので、ほとんどが紙ベースでの決裁というように、基本的には皆さんがイメージされる経営スタイルでした。しかし、メルカリが経営権を取得しましたので、経営のアップデートを行いました。

最近よく使われる言葉「DX（デジタルトランスフォーメーション）」とは、デジタルを使ってビジネスなどを変容させていくことですが、その前に会社をどう変容させていくのかを定義する必要があると思っています。デジタルは手段であり、企業をこういう形に変革させたいからデジタルを使うという順番ですので、DXの前にCX（コーポレートトランスフォーメーション）が大事になります。ツールを入れればいいのではなく、会社をこう変えたいからこういうツールを入れて変えていこうと、セットで議論する必要があると思っています。

アントラーズが目指したい会社とは、早くて正確な意思決定と迅速な行動がとれること、PDCAが回ることでした。ただ、この実現には情報の透明性が大事だと思っています。従来のアントラーズはよく見られる日本の組織と同じく、情報は上（の立場の者）ほど多く下ほど少ない構図であり、現場で意思決定できない、あるいは間違いの発生が起きていました。

情報の透明性を高めるとして初めて、ツールの議論になりますが、電話やミーティングベースで物事を決めていくと、そこにいない人は置いてきぼりになることがアントラーズではずっと起きていました。社内の最新状況の確認に一

KOUENROKU

日を使うことが多発していました。

そこで、「Slack」（スラック）というチャットツール、ビジネス用のLINEのようなものを導入し、社内のいろんなコミュニケーションをほぼこのツールに落とし込むとともに、組織ごとにチャンネル（スペース）を設け、そこで情報を交換・共有しています。私や経営陣がそこにコメントすることで、ほぼ全社員がどういう観点で意思決定されたのかが見える化されます。メールより圧倒的にクイックです。

基本的に人事やインサイダー情報以外のチャンネルは全てオープンです。例えばPRや全員が知りたいようなチャンネルはほぼ全員が入っていて、隣の部署の動きも見えますので先回りして自分たちの部署が動くとか、途中でコメントを入れることで大きなトラブルを防ぐこともできます。こうした情報の見える化をするためにツールを使い、透明性を確保しているところがメルカリの強さであり、アントラーズの強さです。

もうひとつは組織のフラット化です。100人ほどの会社には6階層あって、階層ごとに判子を押していましたので、意思決定がすごく遅かったのです。そこで、これを思い切りフラット化（3階層に）しました。

最初はフラット化に対して社員から非常に不安の声が上がりました。年功序列型で、階層が上がるのが大事だったのです。この点については、評価制度を回すことで給料を一人一人柔軟に変えていきました。とても給料が上がった人もいれば、ネガティブになった人もいました。しかし、当たり前ですが結果として、給与が上がる人を中心に社員のやる気とともに生産性も上がりました。

3年経った今では社内の60代の方もこうしたチャットツールを使っています。先日、この方たちが昔はどのように電話で仕事したのかと雑談していましたが、圧倒的に今のほうが便利で

早いです。DXは大変だと言われますが、人間は便利になれば必ずそれに慣れていきます。私は、地方ほど、こういうツールを使うと生産性が上がると思っています。

もうひとつのメリットは、アントラーズでは今、副業人材がすごく活躍しています。優秀な人材は欲しいのですが、茨城まで転職してくる人は多くはありません。しかし、こうしたインターネット系のツールを使っていると、遠隔での仕事を実現することも可能で、グーグルやフェイスブックなどネット企業の社員が、アントラーズでどんどん副業してくれています。地方企業ほどこうしたツールを導入し、東京の優秀な人材を副業でもいいので抱え込むことによって、競争力を上げていくことが、企業の本質的な体力というか本質的な企業経営力を上げるために大事だと思っています。



大事なことは、サッカーをやるだけでなく、ステークホルダーを有機的につなげて地域の課題解決をしながらビジネスを造っていくことです。富山にもいろんなスポーツ、スタジアムの計画もあると思いますが、サッカーやバスケットをするだけではなく、地域のハブとしてその施設や周辺をどう生かすのか、どういう課題を解決するのかまで進めていけば、新しい地方の未来のつくり方ができると思いますし、私は鹿嶋でその事例をつくりたいと思います。





M & A を成長戦略に 三宅 卓氏講演 — 1月会員定例会—

1月会員定例会が1月24日(火)、オークスカナルパークホテル富山で開催され、株式会社日本M&Aセンター代表取締役社長の三宅卓氏が「事業承継と成長戦略～M&Aの上手な使い方～」と題して講演を行った。今回は企業経営委員会(伊勢徹委員長)が主管し、会員約140名(オンライン視聴含む)が参加した。

最初に、三宅氏は、中小企業の現状として、後継者不在で黒字廃業のリスクを抱える企業が多いというデータを紹介したうえで、黒字廃業により地方の優れた文化・技術・食が廃れてしまうため、地方創生のためにも黒字廃業のリスクのある企業を救う必要があると語った。

そして、その手段の1つであるM&Aは、以前は、子が会社を継がない時の消極的な選択肢として活用されることが多かったが、近年は、M&Aを経営戦略として活用する企業が増えており、M&Aによる事業承継を契機に大きな成

長を遂げている企業があると具体的な事例を交えながら説明した。

最後に、M&Aを成功させるためのポイントとして、秘密保持や売り手側企業の尊厳を守ることなどを説明したうえで、「経済がシュリンクしている中、自助努力だけで成長を維持・加速するのは難しいが、M&Aを活用すればレバレッジをかけた成長ができる。ぜひM&Aを上手に活用していただきたい」と熱く語り講演を締めくくった。

三宅氏のユーモアあふれる語り口に参加者一同は熱心に聞き入り、講演会は盛会のうちに終了した。



1月会員定例会(2023.1.24)講演録

「事業承継と成長戦略～M&Aの上手な使い方～」

株式会社日本M&Aセンター 代表取締役社長 三宅 卓 氏



(プロフィール)

1952年神戸市生まれ。

1977年3月大阪工業大学工学部経営工学科卒業後、同年4月に日本オリベッティ株式会社入社。会計事務所や金融機関のシステム化を担当。本社営業企画・東海事業所長を務めた後、退職。

1991年日本M&Aセンターの設立に参画。

数百件のM&A成約に関わって陣頭指揮を執った経験から、「中小企業M&Aのノウハウ」を確立し、第一人者となる。2008年6月より現職で、日本M&Aセンターを大きく成長させた。

現在は、日本M&AセンターHDの社長を務め、中小企業庁や大学とも連携し、中小企業の後継者不在問題の解決に奔走している。

◆ 必要とされるM&A

財務省財務総合政策研究所は、2040年までに北陸3県の企業の49%、5万8,000社が廃業し、

企業数減少に伴う形で失業率増加も見込まれるとレビュー(2017年)しました。また、中小企業庁の資料によると、全国の中小企業380万社中、

KOUENROKU

2025年における社長年齢が70歳以上の企業は約245万社。そのうち約127万社が後継者不在で廃業リスクがあり、約60万社が黒字と推定されています。黒字企業が廃業してしまうと、地域の技術や文化や食が廃れてしまい、これでは地方創生はかなわないと、同庁はこの60万社をM&Aで10年かけて救う指針を出しています。

こういう環境を前提に、我々は、後継者がいない会社を何とかM&Aで残していこうとしています。一方で、後継者がいる、または経営者が若い会社でも、のんびり構えていたら、日本経済の波にはついていけません。戦略的にM&Aで企業を譲り受け、成長していただくのも選択肢の一つです。本日は譲渡企業の話、譲受け企業の話、そしてM&A成功のポイントについて話をさせていただきます。

◆ 譲渡企業の成長戦略

帝国データバンクによると、2022年の動向調査では全国平均で57.2%の会社が後継者不在です。中小企業庁の「事業承継ガイドライン」は、事業承継の類型として、親族承継、社員承継、M&Aの3つの類型を示していますが、親族が継いでくれないケースもあります。今の中小企業の社長は、自分の腕一本、お金も信用も学歴もない中で会社をつくり上げた苦労人が多いのです。そこで、息子や娘にそんな苦労はさせられないと、塾に通わせ一流大学を卒業すれば、都会の大手の商社や金融機関に就職することも多いでしょう。

そこで、MBO(マネジメント・バイアウト)と言いますが、社員や技術、仕入先などを熟知する番頭による承継が選択肢に入ってきます。これには大きな課題が2つあります。

まず、会社の株が高くて買えません。小規模企業でも株価は1、2億円します。会計事務所や金融機関が評価する株価は相続税評価額です。

これは相続税に備えるために必要な情報ですが、子どもが継がなければ意味がありません。番頭に幾らで譲渡するかはM&A時価になります。これは相続税評価額の約5倍します。番頭の年収は数百万円なので、1、2億円の借金はなかなか難しい。

もう一つは連帯保証の引継ぎです。会社は銀行からお金を借りて設備投資や商品の仕入れを行います。その際に連帯保証と担保の提供を行いますが、実績や財産のない番頭には、これも困難です。

このように、MBOはなかなか難しいことから、M&Aが注目されています。

従来は、M&Aは、自分の子どもが継がず仕方がないからするものとマイナスに捉えられていました。しかし、近年、我々や金融機関などの啓発活動により、M&Aは一つの成長戦略になるという考え方が増えてきました。

創業して会社を大きくしたが、日本経済がシュリンクしていく中で、子どもや番頭に継がせても今の延長線を維持するだけで精いっぱい。ところが、事業承継を一つの引き金にして大手の傘下に入れば相乗効果が生まれます。大手企業は、相乗効果のない会社は譲り受けません。大手企業のリソース(ヒト、モノ、カネ)を潤沢に活用し自社の成長につなげる社長も最近増えてきました。

数年前の事例ですが、年商3億円、介護施設専門の設計事務所と主に小学生向けの出版、塾



の大手企業とのM&Aです。

この設計事務所の社長（50歳）が後継者問題で相談に来られました。社内には超有名大学の建築学科を卒業、一級建築士の資格を持ち、大手企業での修行を経て入社した現技術部長のパーフェクトな後継者がいるのですが、技術者として一流であることと、経営者としての素質があるかはまた違う話です。

一方、譲受け企業のほうも、少子化で小学生の数がどんどん減少していることに手をこまねいていたわけではなく、成長分野である高齢者ビジネスに目を向け、有料老人ホームを造り始めました。しかし、全部外注でやっているためノウハウが蓄積せず、サービス向上やコストダウンができずに困っていました。

そこでこの設計事務所を譲り受け、施設の設計、施工管理を任せることにしたのです。すると、設計事務所側は営業をしなくても年に二、三十件の設計が入ってきます。新規開拓の営業もしやすくなり、業績は大きく伸びました。譲受け企業側もこれで自信をつけ、さらに事業を拡大するため老健施設のM&Aもスタートさせており、ウィン・ウィンでの成長がかないました。

◆ 譲受け企業のM&A戦略

コロナ禍の時代ですが、譲受け企業の方が譲渡企業より多いです。実は、譲受け企業の約8割は、閉塞感から新しい活路を見つけるための

手段として活用していて、残る2割が順調に成長している会社です。

閉塞感による譲受けは、例えば、人口減が進む地方の企業による他地区への進出、卸売業の川下産業への展開などで現状打開を図るものです。

もう一つは第2創業のためのM&Aです。会社を創業したのは、携帯電話もなかった三、四十年前。今はもう全く違った世の中になっており、そのままの状態では引き継がせたら、継がす不幸になってしまう可能性がありますので、第2創業して新しいビジネスモデルをつくろうというものです。

約7年前、三十代後半の下関のフグ通販会社の社長から相談がありました。ピークの冬季は人手が足りないほどのフル操業だが、夏季は注文ゼロの日が続く。この心理的ストレスや経営不安、その上、子どもはまだ小さく、家業を継ぐかも不明で、この先10年、20年やっていく自信がないとのことでした。

そこで、夏の物、しかもリアル店舗との組合せを考え、繁忙期が逆の、名古屋のウナギ屋に話を持っていきました。経営統合したら、売上と人材の平準化が図れるし、フグの会社には通販の全国的な顧客名簿があるので、やがて役に立つと見込んだのです。

これは成功しました。それぞれの繁忙期には他方の職人が手伝いに訪れることで人材の確保がスムーズになり、売上も平準化。また、名古屋の経営者に尋ねると、コロナ禍でリアル店舗を閉めたが、通販を使って売上を維持することができたと大喜びでした。

つまり、一本足打法の経営は弱いということです。例えば経営の拠点が富山1か所では、大地震で工場が潰れたら終わりですが、M&Aで他地区の企業を譲り受けておけば地理的な分散ができて生産は続けられます。また、リアル店舗だけでは、今回のようなコロナ禍では廃業に



KOUENROKU

なりかねませんが、通販やe コマースがあれば売上が伸びせます。

もう一つ、第2創業の例です。場所は地方の中堅都市、仮にA市としますが、65歳の社長から、35歳の息子への事業承継の相談を受けました。年商10億円、地元でトップの印刷会社ですが、私は継がせるべきではないと反対しました。今のA市の人口は4万人です。しかし息子が一番脂の乗る55歳の時点で3万人になり、人口減とともに企業数も激減する。印刷業は、最新の設備でなければ注文が取れないので設備投資のために多額の借入も必要です。

ところが、息子は継ぐ気です。実際、やる気も商売感覚もあります。そこで考えたのが東京の広告代理店の譲受けでした。社員12名、年商3億円の小さな会社で、資産はデザイン用のPC10台ほどしかなく、飛び込み営業をしてパンフレットや会社案内などの製作を請け負っていました。約8,000万円で譲り受けた後、すぐに息子を専務取締役営業本部長としてこの会社に出向させました。

東京にはこのような広告代理店がたくさんあるので、差別化を図り特徴を出すため、美大出身の優秀な若いデザイナーを2人採用してデザイン力で商売する営業手法をとったところ、これが当たって多くの注文が取れるようになりました。デザインしてお客様のオーケーが取れたら、すぐにこのA市の印刷会社にデータを伝送します。すると、それが印刷機に入り、夕方までに仕上げて梱包し宅配便に載せたら、翌日夕方には東京のお客様のもとに届きます。

A市の人件費は東京の8掛けで安い。デザイン力でも価格でも勝てるので、どんどん注文が取れます。結果、印刷会社の稼働率は約6割から8割にアップ、そして100%に達したところで、社長交代となりました。

息子は若いですから体力があります。週の前半は東京で営業の陣頭指揮を執り、後半はA市



に戻って工場の改善を重ねました。それがまたコストダウンにつながり、印刷精度も上がって受注が増えました。

このように、承継には3つのことが必要です。1つ目は、経営者としての実力をつけさせることです。たたき上げの創業社長とは違いますから、第2創業を一緒になってやってあげる。企業を譲り受けて経営させ、経営者としての実力をつけさせてあげます。2つ目は、それを成功させて、カリスマ性をつけることです。自信がなければリーダーシップも発揮できません。そして、3つ目は、先ほどの東京で受注してA市で印刷というように、新しいビジネスモデルを一緒になってつくってあげることです。この3つを実現するためのM&Aも最近非常に増えているように感じます。

今後M&Aが活発になるだろうと注目している業界は、まずは食品業界です。工場や卸、小売、飲食も含めて盛んです。自動車部品も、特にTier 4、5は電気自動車化で部品点数が激減する中、大手の傘下に入ろうとする動きが多いです。自動車メーカー側にも、競争相手への技術漏れやサプライチェーン切れの防止対策の必要があります。病院・介護・調剤薬局、ソフトウェア、印刷、運送、建設関連業界でも今すごく増えている印象です。

◆ M&A成功のポイント

M&Aに一番大事なものは秘密保持です。

M&Aの検討は、社長ご自身と管理本部長の2人だけでお願いします。経営者で自ら故意に話す人はいません。問題はケアレスミスです。例えば「M&A買収案件 ○○工業」など検討先の企業名を背表紙に書いたバインダーを不用意に机上に置いたり、社員のいる部屋でそうしたことを電話で話したりすると、そこから秘密は漏れてしまい、一遍に広がります。これが怖いのです。

会社を譲り受ける時、株価の計算方法には3つあります。時価純資産+営業権、DCF、それからEBITDAです。

EBITDAとは営業利益+減価償却費のことです。営業利益が5,000万円、減価償却費が3,000万円あれば、EBITDAは8,000万円。その何年分という計算で、例えば5年分で、株価は4億円となります。これを参考にしながら、最終的には時価純資産+営業権で決定するのが正しい方法ではないでしょうか。

気をつけていただきたいのは、M&Aは目的ではなく手段ということです。したがって、我々や銀行の担当者と自社を成長させる戦略を語り合うことが大事で、戦略に基づいたM&Aをしていただきたいのです。提案され、よさそうだからと安易に意思決定するのはよくありません。

もう一つは、経営者としての器を示すことです。例えば、譲渡企業の若社長は、会長職に退く相手側の老社長に、会社中央の立派な机に座

っていただくようにする。すると、会長をないがしろにしない若社長の思いと器に、経営統合の案内状を受け取り、挨拶に来た仕入先や得意先の方々が驚くとともに好印象を持ちます。そして、いわゆる「救済型M&A」でないことが社員にも伝わり、一丸となって会長の男の花道づくりに盛り上がります。譲渡企業の尊厳を守ることは大事です。

当社では実は日経新聞の「私の履歴書」のように、譲渡企業の社長の生い立ちや会社の創業、成長、そして譲渡に至るまでを本にまとめる取り組みをしています。それを見れば、単に後継者不在で会社を譲渡したという表面の話だけではなく、内側の真実、従業員や下請のことを熟慮して断腸の思いで人生最大の決心を下すまでが分かるからです。

会社を経営するのは本当に大変なことです。高い志でM&Aされた方々には、地元では名経営者として尊敬される立場、そして親族の中では伝説のおじいちゃんになっていただきたいのです。

そして大事なものは、PMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）、つまりM&Aした後の経営統合です。皆さんが思う以上に、例えば製造業と卸売業、金属加工とプラスチック加工などは文化が違うことを認識してPMIをしなければM&Aは成功しません。何もしないでいると失敗します。

◆ 上場というレバレッジ戦略も

地元経済を盛り上げるには優秀な人材のUターンが必要ですが、それには若い人たちがここで働きたいと思うような元気な企業がいなければいけません。上場はそのための一つの手段になります。従来の上場はプライム、スタンダード、そしてグロースという3つで、上場するのは大変でしたが、実は東京プロマーケット（TOKYO PRO Market）という上場市場もあります。



KOUENROKU

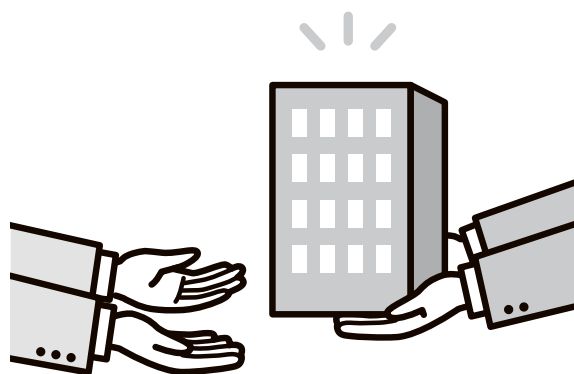
東京プロマーケットは従来市場とは異なる制度を採用しており、中心となるのがJ-Adviserです。当社もこの資格を取得しています。また、東京プロマーケットの上場では株を売る必要ありません。何より、「東京証券取引所上場企業」を名のれるようになります。

例えば、2008年創業のアーバンライクは熊本県にある建て売りを主とする住宅の建設会社です。従来はチラシを出してもあまり効果がなかったのですが、上場したので「東京証券取引所上場 信頼のアーバンライクの家」などと書けますし、大学への求人も、上場企業と同じコーナーに貼ってもらえます。販売も求人も非常にスムーズにいくのです。21年夏に上場したばかりですが、現に同社はものすごく今伸びています。

成長には、オーガニックな成長とレバレッジをかける成長があります。オーガニックは、自助努力で成長しようという考え方で、これはこれで立派なのですが、シュリンクする世の中で、それだけで成長を維持・加速するには難しいのです。そこで、レバレッジをかけていこうとなります。

レバレッジ戦略には2つあります。一番大きいのがM&Aです。先ほどの印刷会社のように、シナジー効果のある会社を譲り受けることで成長がかないます。また、この建設会社のように、上場して信用を勝ち得て成長していくのがもう一つのやり方です。

事業承継で悩む会社にとって、今、M&Aは一般的になってきました。会社を譲渡し、存続させることで取引先などから感謝されます。また、成長を目指す企業にとっては、これだけ事業承継に悩む会社が多いわけですから、今がまさにチャンスです。M&Aをうまく使っていたきたいと思います。



委員会再編（修正案）を検討 — 第2回企画委員会 —

1月11日(水)、第2回企画委員会（高林幸裕委員長）を和食ティファニー（アーバンプレイス14F）で開催し、委員6名が参加した。

当委員会が検討してきた来年度以降の委員会再編案を、昨年11月9日の常任幹事会・委員長会議で高林委員長が報告したところ、

①2019年度末に会員増強委員会は廃止したが、会員数の維持・増加は重要であり、交流委員会が統括していく、②昨年度から委員会毎に複数の常任幹事が「アドバイザー」とのなり助言する体制をとってきたが、今回の再編を契機に委員会、小委員会の「担当役員」を配置する、③人財活躍委員会が推進している「スケッチオー



高林委員長

デション」をさらに深化させるべく小委員会にしてはどうかなどの意見がでたことから、委員長が委員会再編案を修正し、今回の委員会で説明した。

その後の意見交換で、委員長の修正案に委員全員が賛同し2月8日の常任幹事会で最終案として報告することとした。



アントレプレナーシップ（起業家精神）の醸成を

SDGs



— 第6回人財活躍委員会 —

第6回人財活躍委員会（浅林孝志委員長）が2月1日(水)に富山電気ビルディングで開催された。

委員会は二部構成で実施され、第一部は人財活躍委員会の提言案について浅林委員長から説明があった。

今回の提言はこれまでの「起業支援」への取組から得た気づきをもとに作成され、県内における「アントレプレナーシップ（起業家精神）」の醸成の必要性を訴える内容となっている。

浅林委員長は、まずアントレプレナーシップ教育の必要性について説明。富山県は起業家が少ないと言われていたが、そもそも「起業」という選択肢を考えようとする人が少なく、起業家の予備軍となる人財を創出することが必要であると述べた。また、少子高齢化が深



浅林委員長

刻化し、地域課題が山積するなか、社会も企業も既存の枠組みや従来の延長の発想だけでは、生き残ることが困難であることから、「起業家だけでなく」、社会や企業内の課題を自分事と捉え、解決し、新たな価値を創出していく「起業家のようなマインド」を持った人財を育成することが必要であると説明した。

そのうえで、県内にアントレプレナーシップを醸成していくために、2つの提言として「価値観形成期にある若者たちのために、もっと地域課題解決を学ぶ体験をさせよう」「産学官が一体となったアントレプレナーシップが身に付く学びの場への支援を強化しよう」を挙げた。

また、付言として女性活躍のありかたと高度外国人材の受け入れの必要性についても説明がなされた。

その後は活発な質疑応答がなされ、委員からは「提言に至る背景を更に深掘りして記載してはどうか」といった意見が挙がった。

第二部は、神戸大学大学院 経営学研究科 准教授 吉田 満梨氏をお招きし、「不確実な未来の事業をどう生み出すのか―成功した起業家の思考様式：エフェクチュエーション」と題し、講演会を実施した。

吉田氏はまず、世界的にも注目が高まっているエフェクチュエーションについて説明するにあたり、対になる考え方を説明。エフェクチュエーションと対になり、現在の経営学



吉田 満梨 氏

のほとんどが基づいている考え方である因果論を紹介した。因果論は目的に対して最適手段



(原因)を追求める(因果性を重視する)ものであり、既に何らかのアイデアや機会といったものがあり、目的が明確で環境が予測可能であれば有効なアプローチであると説明した。

一方で、エフェクチュエーションは「極めて高い不確実性に対して、予測ではなくコントロールによって対処する思考様式である」としたうえで、ニーズが不確定な革新的商品の導入や存在しない市場や新事業を作るといった因果論が通用しにくい場合に有効であると説明。また、起業だけでなく、既存の事業においても、VUCAの時代と呼ばれるなかでは、最適なアプローチが見えない場合が多いため、有効であると説明した。

また、エフェクチュエーションが発見された過程を紹介。優れた起業家は問題解決のために共通の論理・思考プロセスを活用しているということが、エキスパートの起業家に対する意思決定の実験から発見されたと説明した。また合わせてそれは、どのような特性を持つ人でも、学習可能であると述べた。

続いてエフェクチュエーションのプロセスを説明。因果論とは違い、目的が見えていなくても構わないとしたうえで、エフェクチュエーシ

ョンの出発点は所与の手段であり、そこから意味のある結果を生み出す(実効性を重視する)ことが重要であると述べた。具体的なプロセスとして、「①起業家個人の手持ちの手段の評価する(自分は何者か、何を知っているのか、誰を知っているのか)、②そこから「何ができるか」という行動のアイデアを生み出す、③そのうえで行動を起こすと、他の人々との相互作用が発生する、④そこにパートナーと呼べるような関係性が構築される、⑤パートナーの手持ちの手段が獲得できる、⑥起業家個人とパートナーの手持ちの手段を再評価する、再度①へ・・・」という一連のサイクルを紹介。このプロセスには予測を一切必要としていなく、コントロールによって未来を創り出していると説明した。また、プロセスの繰り返しにより、サイクルが次第に大きくなることに加え、新たなパートナーから新たな目的が与えられることで、結果的に新たな企業、新たな製品、新たな市場が生まれていくと訴えた。

また、このようなエフェクチュエーションの一連のプロセスは5つの原則で構成されていると説明。実際の商品開発例を用いながら、5つの原則として「手中の鳥の原則(目的が見えなくとも、手持ちの手段に基づいて新しいものを生み出すことができる)」、「許容可能な損失の原則(期待されるリターンの大きさを評価するのではなく起こりうる損失を許容できるのであれば実行する)」、「レモネードの原則(予期せぬ事態をポジティブにリフレーミングし、テコとして活用する)」、「クレイジーキルトの原則(精緻な競合分析を行わず、コミットメントを提供できるあらゆるステークホルダーとパートナーシップを模索する)」、「飛行機のパイロットの原則(コントロール可能な活動に集中し、予測ではなくコントロールによって望ましい成果を帰結させる)」を紹介した。

最後に吉田氏は、新しい事業を生み出していくために、多くの企業がエフェクチュエーションの考え方を必要とするタイミングに直面していると述べたうえで、是非この考え方を覚えていただければ嬉しいと語り、講演を締めくくった。

その後も質疑応答において、活発な意見交換がなされ、委員会は盛会のうちに終了した。



支えあい、学びあう ～ スケッチオーデション2022 ～

●スケッチオーデションとは・・・

富山経済同友会（人財活躍委員会）、とやま未来共創チーム、富山ニュービジネス協議会、富山大学が共催する地域人材の育成・発掘を主目的としたビジネスプランコンテスト。

最大の特徴はコンテスト本番ではなく、新たな事業を志す参加者とメンターによる「学びあい、支えあう」過程を重視している点であり、2023年3月19日(日)の決勝大会に向けてビジネスプランの考え方のインプットとアイデアをブラッシュアップする過程が設けられている。

プログラムの総合プロデューサーを富田欣和

氏（関西学院大学 専門職大学院経営戦略研究科 教授）、メンター担当講師を渡辺今日子氏（慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 特任助教）が務めるほか、毎回、ゲスト講師による特別講演が開催されている。

今年度は総勢81名（参加者66名、メンター15名）が3月のコンテスト本番に向けて、学びを深めている。

Day 5〔1月21日(土)〕および Day 6〔2月18日(土)〕は特別講演が実施され、当会会員も富山大学にて講演を聴講した。

● Day 5〔1月21日(土)〕

Day 5の特別講演は現役スタートアップ経営者である(株)ZENKIGEN 代表取締役 CEO 野澤比日樹氏が登壇。HRtech 企業の創業と人財ビジネスの現状と未来、起業してからの学びを一同に語った。

野澤氏はこれまでのキャリア、創業の経緯を振り返ったうえで、これからは指数関数的に世の中が更に変化すると述べ、これから一番必要な力は「変化対応力」であると訴えた。また、変化対応力を身に付けるには、自分のコンフォートゾーンから抜け出し続けることがポイントであると語った。



野澤 比日樹 氏

続いて自社の概要について説明。まず、社名は禅の言葉で、人が待つ能力の全てを発揮することを表す「全機現」が由来となっていると紹介し、「多くの大人が全機現する社会は幸せな社会であり、次世代にそんな時代を引き渡すことに少しでも貢献したい」という想いを社名に込めていると紹介した。

次に AI を活用した HR 事業概要について紹介がなされ、主要事業である採用 DX では、独自に開発した AI 技術を用いて、エントリー動画（自己紹介動画）から候補者の印象を定量的

に可視化し、企業とのより良いマッチングを実現させていると語った。また、職場の DX として、同じ技術を用いて、上司と部下の 1 on 1 の面談も分析していると紹介した。

最後に野澤氏は自身の起業してからの学びをいくつか紹介。なかでも最も大切なことは「Vision」であると語り、“何をするためにこの会社は存在するのか”という Vision が無ければ、社員も投資家も含めて人が集まらず、集まったとしても空中分解してしまうと訴えた。また、一人では何もできないため、チームや仲間が必要であると述べ、更にそのチームや仲間についてもビジョンにマッチしていることが重要であると説明した。

その後は活発な質疑応答も実施され、講演会は盛会のうちに終了した。

講演後は、富田氏から市場性・市場規模についてのレクチャーがなされた。TAM（対象となる市場全体）／SAM（自



野澤氏に質問する参加者



富田 欣和 氏

社のサービスがアプローチできる対象市場) / SOM (実際に獲得出来る市場) という考え方が紹介され、合わせてそれらを推定するフェルミ推定という手法について説明がなされた。

その後はメンター・講師陣と参加者とのメンタリングセッションが実施され、事業アイデア

の検討やビジネスプランのブラッシュアップがなされた。



グループワークに取り組む一同

● Day 6 [2月18日(土)]

この日の特別講演には、Zアカデミア 学長、武蔵野大学アントレプレナーシップ学部 学部長 伊藤羊一氏が登壇。「夢を笑わない社会を創ろう～この国はもう一度立ち上げられる～」と題し講演がなされた。

伊藤氏はまず、アントレプレナーシップを「高い志と倫理観に基づき、失敗を恐れずに踏み出し、新たな価値を創造していくマインド」と定義し、起業する人だけでなく、社会で生きる人が全員持つべきマインドだと語った。



伊藤 羊一 氏

次に、テクノロジーの進化に伴い世界はどんどん変わっていくと述べ、インターネットがスクリーンの外へ出て全ての物につながっていくと説明したうえで、今後の社会は「自分たちが夢を描き、話し、決めて仕事を創っていく世界である」と一同に訴えた。

続いて、停滞している日本の現状について人口減少、株式時価総額ランキング、実質賃金指数等を例に説明。インターネット元年である1995年をもって別の国になってしまったと語り、「Yahoo!、アマゾン、グーグル、YouTube…」

といった会社が生まれたことが日本とアメリカの差分である述べた。そのうえで、これらの会社は「自分はこうしたい」「世の中を変えたい」といった個人の想いや志に従って、創られた会社であると述べ、日本では企業や個人にそういった想いや志が無かったと主張し、今こそ「個人の想い」が大切であると訴えた。

最後に伊藤氏は、大事なことは「みんなで夢を話すこと」であると述べ、「未来は予測するものではなく創るもの、と



メンタリングセッションの様子

もに未来を創ろう」と語り講演を締めくくった。

その後は参加者とメンターによるメンタリングセッションを実施し、各自のビジネスプランのブラッシュアップがなされた。また、メンタリングセッションには伊藤氏も参加し、侃々諤々の議論が交わされた。



浅林委員長

〈スケッチオーデション予選・決勝プレゼンテーション〉

〔予選プレゼンテーション〕

◆日 時 2023年3月18日(土) 13:00～17:45 (予定)

◆会 場 富山大学 黒田講堂 (富山市五福3190番地 富山大学五福キャンパス内)

〔決勝プレゼンテーション〕

◆日 時 2023年3月19日(日) 14:00～19:30 (予定)

◆会 場 オークスカナルパークホテル富山 2階「鳳凰中西」(富山市牛島町11-1)



教育にICT 活用

～ 教育問題委員会が県教委と意見交換 ～

1月17日(火)、富山県民会館において、第8回教育問題委員会（高瀬幸忠委員長）として「第2回県教育委員会との意見交換会」を開催。委員27名、県教育委員会から6名が出席した。

意見交換会は、前期提言の実践として昨年度から実施している。昨年度は総論的な意見交換を行ったが、今年度は、より掘り下げた意見交換ができるようテーマを絞り込んだ。今年度2回目となる今回は「教育におけるICTの活用について」をテーマに実施した。



高瀬委員長

授業におけるICTの活用状況や教員研修の実施状況などを県教育委員会から説明いただいた後、意見交換を行った。

委員からは、「ICTを活用した授業を受けている子どもたちからの評価を得る仕組みを設ける必要があるのではないか」「富山を情報教育

の先進県とするためには教育委員会と企業の連携、副業・兼業人材の活用が必要」「脳の同調など、



県教育委員会

対面でしか得られない効果があるので対面を疎かにしないでほしい」「全国にはICTを活用して個別最適な学びを実現している事例があるので、全国の優良事例を県で拾い上げて市町村に紹介してほしい」「デジタルネイティブの子どもたちを犯罪被害から守るため、情報リテラシーを身に付けさせることも重要な課題」など、様々な意見が出た。

意見交換会後には、県教育委員会から荻布教育長、広沢理事、中崎次長はじめ全所属の所属長に参加いただき懇親会を開催。ざっくばらんな意見交換が行われ、大変有意義な会となった。



提言案をブラッシュアップ

～ 第9回教育問題委員会 ～

1月25日(水)、第9回教育問題委員会を開催し、委員23名が出席した。当初はリアル開催を予定していたが、大雪のため、急遽オンラインに変更して開催した。

高瀬委員長は、冒頭、「提言について皆様より忌憚のないご意見をいただきたい」と挨拶した後、提言案について説明した。

これまでの教育提言では、取り組むべき事項として複数の方策を掲げていたが、今次委員会の提言案は、テーマを「教育現場が各界の教育支援をスムーズに受けられるようにするため1カ所に相談すれば目的を達せられる環境を作る」の1つに絞っている。委員からは、「テーマを絞ることで、言い放しにならず、実効性が上がることが期待される」「論点が絞られており、

言いたいことが明確になっている」との意見が出た。

その他、「実効性を高めるためには、予算面などでより具体的に踏み込んだ記載が必要」「関係先と調整をしたうえで提言したほうがよい」など、提言のブラッシュアップに向けた活発な意見交換がなされ、盛会のうちに終了した。



意見交換



留学生と語り合う

— TOYAMA KATARAI CAFE 2023 —

人財活躍委員会(浅林孝志委員長)は1月20日(金)、TOYAMA KATARAI CAFE2023(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、会員企業等13社から21名、富山大学の留学生24名が出席し、賑わいを見せた。

本事業は、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語り合うことで、相互理解と新たな気付きが得られる場をつくり、留学生



浅林委員長

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2020年1月に初めて実施がなされた。今回は新型コロナウイルス感染症の感染状況も鑑み、3年ぶり2回目の開催となった。

今回は中国・インドネシア・パキスタンなど9カ国の留学生から申込みがあり、「富山の魅力・素晴らしさ」「日本の企業で働くことについて」「今が頑張っていること」等のテーマを中心に座談会を行った。

冒頭の講演会では、留学生の先輩として(株)小矢部精機 プンヤバーン サジーラット氏が登壇。自身が考える日本の企業で働く魅力、富山の魅

力、苦勞していることを紹介した。また、留学生へのアドバイスの一つとして、「自信をもつこと」を挙げ、日本語のレベルに関係なく、自信を持って自分の意見を言ってほしいと一同に語りかけた。

座談会は複数のグループに分かれ経営者達が席を交代し、3ラウンドに分けて実施。各テーブルはすぐに打ち解け、経営者達が質問しながら、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。留学生からは「日本語力に不安がある」という意見が多く挙がり、今後取り組むべき新たな課題にも気づくことができた。



座談会の様子

終わりに、富山大学 中村和之 副学長から閉会の挨拶があり、「留学生の方に富山県内で働くことを選択肢の一つに入れてもらいたいと思っているなかで、本日はありがたい機会であった。これをスタートとして、今後も留学生の方には、富山県や県内企業について理解・関心を深めていていただきたい。本日はありがとうございました」と会を締めくくった。

閉会後も個別に意見交換する様子が見られるなど、この日は企業側、留学生側にとって実りのある一日となったようである。



基調講演の様子

北陸新幹線新駅とエネルギー関連施設を視察 ～ 第16回地域創生委員会（県外視察：福井・嶺南地域）～

1月18日(水)～19日(木)、第16回地域創生委員会（山本委員長）が開催され、委員11名が参加した。今回は、北陸新幹線延伸に向け北陸新幹線敦賀駅舎等の整備状況や福井・嶺南地域の観光地、最近の話題のひとつとなっているエネルギー関連施設を視察したものである。



山本委員長

【北陸新幹線敦賀駅舎整備、 駅周辺のまちづくり】

北陸新幹線は令和6年春の敦賀開業に向けて現在、敦賀駅舎や敦賀車両基地等の整備が進められており、令和4年12月時点での工事進捗率は敦賀駅舎78%、車両基地97%となっている。開業後は駅舎上側に新幹線、下側に米原方面の在来線特急が乗り入れ、最短5分以内で乗換が可能となる。駅舎全高は約37mと、整備新幹線駅舎では最も高さのある駅舎となる。



敦賀市では駅前広場や交流施設（オルパーク）などの駅周辺整備に加えて、駅西口の土地活用（都市機能の集積）や駅周辺から気比神宮を經由し金ヶ崎エリアへの誘客に関する取組を、官民連携により推進している。

（敦賀市都市整備部新幹線整備課長の森下正則氏、観光部新幹線誘客課長の小淵孝暁氏に説明いただきました）

【敦賀グリーンパワー株式会社 （バイオマス発電所）】

パームから搾油した後の殻、間伐材や端材など従来は廃棄されるものを燃料として活用し、低NoX燃焼や高効率な燃焼が可能な循環流動層ボイラなど環境負荷のさらなる低減に配慮したバイオマス発電施設であり、



出力は37,000kWとバイオマス発電所では国内トップクラスを誇る。

繊維工場内の遊休地を活用し早期の事業化を図るとともに、粉塵、水質汚染や騒音、さらには燃料運搬車両の安全対策に至るまで周辺住民への配慮をきめ細かく実施している。



（敦賀グリーンパワー発電所長の安原隆幸氏、副所長の森隆史氏らに説明・発電施設を案内いただきました）

【福井県年縞博物館】

「年縞」^{ねんこう}とは、プランクトンや鉄分など季節により異なるものが湖の底に堆積することにより、縞模様になった泥の地層である。年縞には湖周辺の土砂だけでなく、花粉や飛来した火山灰、黄砂なども含まれている。これらを分析することにより、当時の気温や降水量、火山活動・地震の履歴などがわかる。



三方五湖のひとつである水月湖は、直接流れ込む河川が無い、湖底に生物が生息していないなど年縞の形成に優れた環境を有しており約7万年もの間、年縞を形成し続けている。これほど長い期間が連続した年縞は世界にも例がなく、考古学や地質学における「世界標準の年代のものさし」として貴重な資料となっている。

【原子力発電所の新規制基準適合性審査の状況】

移動時間を利用し、久米一郎委員（関西電力（株）理事北陸支社長）より、原子力発電所の新規制基準適合性審査の状況等について解説があった。



久米委員

久米委員は、東日本大震災前（平成23年）時点で全国に54基あった原子力発電施設のうち①新規性基準適合審査を受け再稼働している施設が10基、審査中等が17基、廃炉が24基、未申請が9基となっていること、②関西電力（株）にて保有する11基の施設のうち再稼働済は5基、本年再稼働予定2基、廃止4基であることなどを説明した。

【関西電力美浜発電所】

加圧水型軽水炉（原子炉の水を高圧高温水にし、蒸気発生器で原子炉とは別の水を蒸気にして発電）を採用した発電施設であり昭和45年に1号機、同47年に2号機、同51年に3号機が営業運転を開始した。



（関西電力（株）撮影）



（関西電力（株）撮影）

東京電力福島第一発電所事故を教訓とした原子炉等規制法の改正（平成24年）や新たな規制基



準施行（平成25年）により、1・2号機は平成27年に運転を終了するとともに平成29年に廃止措置計画の認可を受け順次、解体作業を進めている。

3号機は平成28年に新規制基準適合審査に係る原子炉設置変更許可・運転延長認可を受け、施設面はもとより、各作業工程の安全確認や職員・協力会社職員への教育に至るまで、安全確保に対する取組を徹底し運転を継続している。

（執行役員美浜発電所長の高島勇人氏らに説明や発電施設・1号機原子炉内部を案内いただきました）

参加者は視察を通じ、北陸新幹線敦賀延伸を見据えた観光振興など地域活性化やこれからのエネルギー施策のあり方、原子力発電所の安全確保に対する関係者の継続的な取組など、知見を深める充実した委員会となった。

朝乃山十両優勝、今後に期待！

— 第9回文化スポーツ委員会 —

1月22日(日)、23日(月)に第9回文化スポーツ委員会(島田好美委員長)が開催され、委員とその家族ら45名が参加した。今回、初日22日は両国国技館で相撲観戦(富山県出身力士朝乃山応援)、翌23日は歌舞伎鑑賞と文字通り「文化」と「スポーツ」両面に触れる日程が組まれた。

初日は相撲観戦の前に「ちゃんこ巴鰯」本店にて昼食。島田委員長が「待ちに待った朝乃山の相撲観戦、昨日すでに朝乃山は十両優勝を決めました、今日の千秋楽も必ず勝利するようみんなで一生懸命応援しましょう」と挨拶し乾杯。参加者は本場のちゃんこ鍋を舌鼓を打ち応援前の力を付けた。



島田委員長



その後、一行は十両の土俵入り前に両国国技館に入場した。千秋楽の朝乃山の取組は東十両2枚目の北青鵬との対戦。朝乃山が土俵に登ると一際大きな歓声が湧き上がり、われわれも朝乃山の名前が入ったタオルを掲げ一生懸命応援した。朝乃山は立ち合い後すぐに得意の右四つ

の形をつくと、寄って土俵際まで追い詰め最後は上手投げという力強い相撲で北青鵬を破り、見事14勝1敗の堂々たる成績で今場所を終えた。表彰式で八角理事長から十両優勝の表彰状を受け取る朝乃山の勇姿に参加者一同大きな拍手を送った。



その後も幕内の取組を観戦したが、力士の威風堂々、迫力ある姿と白熱した取組みにテレビ観戦では得ることのできない臨場感を味わった。一行は最後の取組、大関貴景勝が前頭13枚目 琴勝峰を破り幕内優勝を果たしたところまで観戦し、両国国技館を後にした。

引き続き帝国ホテルで開催された高砂部屋祝賀会に参加。朝乃山は「この結果に満足はしていない。さらに上を目指して稽古に精進していくので、これからも応援よろしく願



朝乃山挨拶

いします」と挨拶。師匠の高砂親方(元関脇朝赤龍)は「見事に優勝することができた。15日





間本当によく頑張った」と労った。会場には元横綱朝青龍のドルゴルスレン・タグワドルジ氏も訪れ、朝乃山を祝福した。

二日目は歌舞伎座(銀座)で初春をテーマにした歌舞伎(「うどしのはるかぶきぞうし卯春歌舞伎草紙」と「べんでんむすめおの弁天娘女男



しらなみ白浪」)を鑑賞した。歌舞伎ならではの華やかな衣装、舞台に艶やかな音楽、舞、踊りを堪能した。

参加者からはとても良い企画だったと満足の声が聞かれ、日本の伝統文化・芸能に触れる、有意義で充実した体験となった。



熱い応援も勝利には届かず

— 「同友会の日」 富山グラウジーズ —

1月29日(日)、文化スポーツ委員会(島田好美委員長)は地元プロスポーツを応援する「同友会の日」を開催し、富山市総合体育館で富山グラウジーズ対秋田ノーザンハピネッツの試合を観戦。麦野・塩井・牧田代表幹事をはじめ、会員や会員企業の従業員・ご家族など約200名が集まった。

試合前のオープニングセレモニーでは、山野昌道アドバイザーがアリーナ中央で挨拶し、「富山グラウジーズの成績は厳しい状況ですが、われわれブースターが一丸となってグラウジーズを盛り上げ、勝利に導こうではありませんか」と熱く語った。

試合は第1クォーター序盤から苦戦。激しくプレッシャーをかける秋田を前にミスが続き、立て続けに13失点した。追いかける展開でアク



山野アドバイザー

シデントが続出、第2クォーターでブライス・ジョンソン選手、第4クォーターで飴谷由毅選手がそれぞれ負傷退場した。試合を通じてガドソン選手が33得点と奮闘したが、序盤の差が最後まで響いた。

同友会応援席からは大きな拍手で盛り上げ、熱い応援を送り続けたが、流れを取り戻すことはできず、3連敗を喫してしまった。今後の勝利に期待したい。





地域活性化の学びと提言案の検討

～ 第17回地域創生委員会 ～

1月30日(月)、オークスカナルパークホテル富山において第17回地域創生委員会(山本覚委員長)が開催され、委員ら49名が参加した。今回は2部構成とし、第1部は「地域の特色を活かした活性化の取組」をテーマとした講演会、第2部は提言案「ポストコロナ/ウィズコロナの富山観光のあり方について～選ばれ続けるチャンスを活かす～」に関する意見交換を行った。



山本委員長

第1部 講演会

講師：三浦 宏樹 氏

(大分経済同友会調査部長)

第1部は講演会として三浦氏より「食文化創造都市臼杵の挑戦～世界の創造都市を巡り歩いて～」と題し講演いただいた。



三浦 宏樹 氏

三浦氏は、創造都市とはグローバルな問題や地域課題に対し、市民らの創造的活動に基づき解決を行える“創造の場”に富んだ都市であること、ユネスコ創造都市ネットワークや創造都市ネットワーク日本などが設立され世界各地で活動が展開されていることなどを説明した。さらに、大分県立美術館整備(平成27年開館)を契機に大分経済同友会では、平成22年度より12年間で9回にわたり提言を策定するなど、大分における創造都市の実現に向けて調査・研究を重ねてきたことを説明した。

次に、創造都市として文化や食、デザインなど特色を活かした地域再生・活性化に関する国内外の事例を紹介。ユネスコ食文化創造都市として加盟しているイタリア・パルマを訪れた際に「①大分にしかないもの・アイデンティティを探すこと、②伝統とは“結晶”や“凍結”ではなく、地域資源とともに未来へ歩いていくこと、とアドバイスいただいた。伝統と革新の2本柱と、その継承・進化を図る基盤の存在が重要となる」と強調した。

最後に、臼杵で400年以上続く発酵・醸造文化や循環型の有機農業、質素儉約な郷土料理など伝統ある食文化を活用し、令和3年にユネスコ創造都市に加盟したことを披露し「市民への周知や活動への巻き込みが課題。市民が臼杵の食文化に誇りを持ち、新しい活動へ繋げられるよう、行政とも連携し取り組んでいきたい」と今後の展望を語り、講演を締めくくった。

第2部 意見交換

まず、山本委員長より提言案について説明があった。第3次富山県観光振興プラン(計画期間：2022～2026年度)において観光消費額がKGI(重要目標達成指標)に設定され、達成に向けた取組が始まっていること、北陸新幹線敦賀延伸(令和6年春)や北陸デスティネーションキャンペーン(令和6年秋)や大阪万博(令和7年)など今後の全国規模・世界規模のイベントなどを背景に、観光消費額増加に向けたポストコロナ/ウィズコロナ時代の観光振興を提言することが目的であるとした。

次に、各種データを用いて富山県全体における観光の現状整理や先進事例調査、関連団体へのヒアリング結果を基に、富山県全体の観光振興に向けた課題を「北陸3県の交流促進と富山の観光地の認知度向上」「若年層を誘致する施策の推進」「五箇山・立山黒部など優れたコンテンツのさらなる充実や効果的なPRなど総合的な施策の展開」など6つに整理した。これに対する提言の方向性として①ターゲットに応じた効果的・集中的なPR展開、②ブランディングの強化、③スポーツとの連携、とし、その実現に向けた6つの方策を挙げた。

委員からは「滞在時間を増やすことも重要な視点。自然や歴史・文化、食などのコンテンツ活用と併せて、天候(に左右されないこと)も考慮し、滞在型観光プランの開発が重要」など、より良い提言とするための建設的な意見が出された。



提言案の説明・活発な意見交換

1,400枚から選ばれた「至高の1枚」

～ 地域創生委員会フィールドワークフォトコンテスト ～

地域創生委員会は令和4年10月4日(火)～5日(水)、14日(金)～15日(土)に実施したフィールドワーク(第12回・第13回委員会)において、参加者が撮影した写真を対象としたフォトコンテストを行った。

フォトコンテストには、参加者が撮影した1,400枚以上の写真から自薦12枚、とやま観光小委員会委員推薦66枚の計78枚の写真がエントリーされた。令和4年12月21日(水)開催の小委員会にて審査会を実施し①景色部門、②人部門、

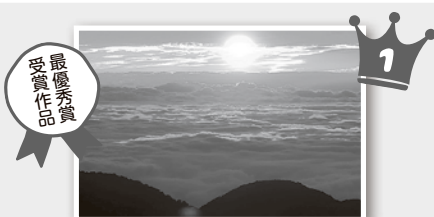
③ベストショット部門の受賞作品を選定するとともに、この中から最高得点の作品を最優秀賞とした。1月30日(月)、第17回委員会後の懇親会にて表彰式を開催した。受賞作品・受賞者は以下のとおり。

(各部門第1位の方には、フィールドワーク・ツーリズム訪問箇所より選定した副賞が贈られました)



(左から)受賞者の宮本一成氏、吉岡隆一郎氏、プレゼンターの稲田常任幹事

「景色」部門



雲海に沈む夕日(弥陀ヶ原)
撮影者: 吉岡 隆一郎氏
(㈱文苑堂書店取締役会長)



世界遺産 五箇山の里 秋惜しむ
撮影者: 京田 憲明氏
(㈱富山市民プラザ代表取締役)



みくりが池と大日岳
撮影者: 吉岡 隆一郎氏

「人」部門



歩いた先の秘湯中の秘湯「祖母谷温泉」
撮影者: 宮本 一成氏
(全日本空輸㈱富山支店長)



大迫力の黒部ダム
撮影者: 梅野 裕真氏
(当会事務局次長)



平日、真っ昼間からの一杯 in 五箇山
撮影者: 高橋 朋浩氏
(三井住友信託銀行㈱富山支店長)

「ベストショット」部門



経営者、支えているのは大きな責任!?
撮影者: 石倉 央氏
(㈱FP不動産センター 代表取締役)



冬毛に変わり始めた雷鳥
撮影者: 吉岡 隆一郎氏



金色に輝く雲海
撮影者: 吉岡 隆一郎氏

「審査員特別賞」



坂のまち八尾の風景
撮影者: 山本 寛氏
(㈱日本政策投資銀行 富山事務所長)



おわら 決めポーズ
撮影者: 高林 幸裕氏
(北電産業㈱取締役社長)

スポーツを活用した地域活性化を体感 ～ 第18回地域創生委員会（県外視察：沖縄アリーナ）～

2月5日(日)～6日(月)、第18回地域創生委員会（山本党委員長）が開催され、委員ら19名が参加した。今回は、沖縄市におけるスポーツとの連携・アリーナを核とした地域活性化の取組を学んだ第11回委員会（令和4年9月6日(火)開催）を踏まえ、実際に沖縄アリーナを視察したものである。

2月5日(日)：プロバスケットボール Bリーグ公式戦観戦

沖縄アリーナを本拠地とする琉球ゴールデンキングスと富山グラウジーズとの公式戦を観戦した。けがで主力選手を欠いた富山グラウジーズは第1クォーターから苦しい立ち上がりとなり、第2クォーターでは粘り強い攻めを見せて互角の戦いに持ち込んだものの、後半は劣勢が続き相手の勢いを跳ね返すことができず、65対89で惜敗した。

会場には6,500人を超える大観衆が熱い声援を送り、ハーフタイムでは地元青年会によるエイサー踊りが披露されるなど終始、大いに盛り

上がっていた。

（参加者はスイートルームにて観戦しました）



2月6日(月)：沖縄アリーナ視察

沖縄アリーナは沖縄市中心市街地の活性化や観光誘客など地域課題解決の切り札として整備され、地上6階



（出典：沖縄市 HP）

建て、延べ床面積約27,700㎡である。バスケットボールなどスポーツ観戦やコンサート、展示会などに利用可能な多目的ホールである。

(1) 施設設計

イベントに合わせて1階部分の観客席が自由に出し入れ可能である。センターステージ方式では観客数1万人、バスケットボールなどスポーツ観

戦では8千人が収容可能とともに、展示会利用では床面積2,600㎡と広大な収容力を誇る。また、すり鉢状の観客席設計となっているため各階どの席からも視認性が確保されており、高い臨場感を実感できる。510インチの大型映像設備や場内に多数設置されているカメラ、照明設備などイベントを演出する施設も充実している。



(2) 多様な観覧者へ対応した施設

①スイートルーム（3階）

プライバシーとセキュリティに配慮され最上級のおもてなしが可能なスイートルームが13タイプ計30室用意されている。応接室を備えた部屋もあり、特別な時間を過ごせる空間となっている（当委員会で使用した部屋は定員28名）。



②ラウンジ（1、3、4、5階）

バンケットホールとしても使用可能なラウンジが各階に配置されている。家族連れやグループでの試合観戦だけ



でなく、会議やパーティー、セミナーなど様々な用途での使用が可能である。

③ファミリーエリア（2階）

授乳室を備えたプレイエリアが2か所設置されている。キッズ映像ゲームコンテンツも備えており、乳幼児連れの家族にも利用しやすい施設となっている。



④トイレ：空き状況表示

各階に設置されているトイレの空き状況が、トイレ入口を含む各フロア数か所に表示されるとともに、スマートフォンでも閲覧可能である。



2月6日(月)：沖縄市体育館視察

陸上競技場や野球場などとともに沖縄アリーナの近傍に立地しており、沖縄アリーナの完成までは琉球ゴールデンキングスの本拠地として使用されていた。観客席は2,000人の収容が可能であり、現在は地元の小中高等学校や町内会などの市民利用を中心に、アリーナと



の役割分担がされている。アリーナを除く周辺の体育施設と一体的に指定管理制度を採用しており、施設のさらなる利用促進や効率的な利用に配慮した運営を行っている。



参加者は視察を通じ、多様性が求められる時代に相応しい、質の高いアリーナ施設に感銘を受けるとともに、場内の臨場感と試合中の熱気を体感し、周辺施設との役割分担など多くの知見が得られる充実した視察となった。

江戸時代から続く越中・琉球との交流をさらに深化 ～ 沖縄経済同友会との交流会 ～

2月6日(月)、沖縄経済同友会との交流会を沖縄ハーバービューホテル（那覇市）にて開催した。当会からは中尾哲雄特別顧問、麦野英順・牧田和樹両代表幹事、高林幸裕副代表幹事、山本覚地域創生委員長をはじめ会員19名、沖縄経済同友会からは瀨辺美紀・川上康両代表幹事をはじめ会員17名が参加した。

開会挨拶で麦野代表幹事は「温かく迎え入れていただき、感謝申し上げます。両会はとやま昆布祭り（平成18年）や日本海沿岸地域経済同友会代表幹事サミット（平成20年～）などを通じ交流を築いてきた。引き続き、交流を深めていきたい」と述べた。瀨辺代表幹事も「心から歓迎申し上げます。数日前に北前船寄港地フォーラムに参加し講演を聴く中で、富山と沖縄との縁の深さを再認識した。交流をさらに深めたく、これからも長いおつきあいを」と応じた。

中尾特別顧問より「沖縄と富山は、江戸時代

の北前船での昆布交易に始まる、長い交流の歴史がある。今後、沖縄と富山における経済的・文化的交流が益々深まっていくことを祈念している」と発声し乾杯した。

閉会挨拶で牧田代表幹事は「沖縄の皆様の温かさに、これまでの交流の深さを感じた。今後、沖縄・北海道・富山での交流の場を企画し、繋がりをさらに深めていきたい」と呼びかけ、川上代表幹事も「昆布ロードから始まる富山との交流をより発展させるため、富山・沖縄に北海道も含めた交流の輪を、ぜひ広げたい」と応じ、さらなる交流の深化を確認した。

今後の交流発展などを話題に盛会となり、両会の結束をより強固にする有意義な交流会となった。



中尾特別顧問



牧田代表幹事



沖縄経済同友会 川上代表幹事



麦野代表幹事



沖縄経済同友会 瀨辺代表幹事





付加価値を高める

第4回同友会経営道場

企業経営委員会（伊勢徹委員長）は、第4回同友会経営道場を2月28日(火)、富山電気ビルディングで開催し、36名の委員が出席した。今回は、羽根敬喜氏（富美菊酒造(株)代表取締役）と翠田章男氏（(株)トンボ飲料取締役社長）が発表を行った。



最初に発表した羽根代表は、県外の会社を退職し、実家の富美菊酒造で働き始めた平成7年から現在に至るまでの企業家としての半生を語った。国の酒類小売業免許の規制緩和という業界にとっての大転換期に羽根代表は実家に戻った。業界を取り巻く環境が大きく変わる中、当時の富美菊酒造は、紙パック酒による薄利多売のビジネスモデルからの転換を迫られた。生き残りをかけ、羽根代表は杜氏の大反対に遭いながらも「全ての酒を、大吟醸と同じ造りでつくる」と決意し、一心不乱に酒造りに打ち込んだ。その結果、付加価値の高い酒が生まれ、会社の売上げも伸びたとのことであった。最後に、羽根代表は、「飲んだ方に何かを感じ取ってもらえるような迫力のあるお酒を作りたいという思いで酒造りをしている」と熱く語り発表を締めくくった。



羽根代表取締役

続いて発表した翠田社長は、自社の経営課題として、「事業領域の高付加価値化」「変えるべきこと」「変えてはいけないこと」の3つを紹介した。人口減少と生産拠点の海外移転が進む中では、ボリュームコストダウンは困難で、付加価値を上げて生産性を高めなければならない。原価の大半を容器代と物流費が占める飲料は、付加価値向上が難しい商品ではあるが、ヘルス&ビューティーケア、クオリティーオブライフケア、ハートケアの分野に注目し、付加価値向上に向け取り組んでいると説明した。次に、「変えるべきこと」として前例や規則に縛られて生産性が落ちることのないよう、形骸化した法令や規則を変えていくことが重要であると語った。最後に、「変えてはいけないこと」として「パーパスや企業風土」を挙げ、「社員が会社のパーパスに共感し、愛社精神を持ち、主体性を持って働けるような企業風土を作りたい」と述べ発表を締めくくった。

発表後に行なったグループディスカッションでは、各グループによる活発な意見交換がなされ、今回も活気あふれる経営道場となった。



翠田社長

発表後に行なったグループディスカッションでは、各グループによる活発な意見交換がなされ、今回も活気あふれる経営道場となった。



グループディスカッション



日銀金沢支店長 吉濱久悦氏が講演

— 第11回企業経営委員会（拡大委員会） —

第11回企業経営委員会拡大委員会（伊勢徹委員長）を2月7日(火)、ホテルグランテラス富山で開催し、日本銀行金沢支店長 吉濱久悦氏が「最近の金融経済情勢について」と題して講演を行い、会員約120名（オンライン視聴含む）が参加した。

吉濱氏はまず、最近の北陸経済の動きを説明した。個人消費の改善により、北陸地域の景気は持ち直しているが、人手不足の深刻化や原材料価格の高騰による採算性の悪化などの課題があると説明した。

続いて、世界経済及び日本経済の動向として、コロナによる落ち込みとその後の回復、物価状況などを示したうえで、世界経済は減速感を強めているとした。また、日本経済の動向として、現状、コストプッシュ型の物価上昇が起こっており、前回の物価上昇局面と比べると価格転嫁は積極的に進んでいるものの、最終需要に近い

ところでの価格転嫁がなされるまでの間は、物価上昇が続くだろうと解説した。

次に、北陸地域は先行きの労働力人口の落ち込みが全国よりも大きいという推計値を紹介したうえで、そのような中で北陸の労働生産性をどう高めていくかについて、まず柱となっている製造業の労働生産性を高めることが大切で、そのためには、新規分野への参入や、商品の高付加価値化等により付加価値額を増大させるとともに、ソフトウェア投資をはじめとする省力化投資、ビジネスプロセスの見直し等により労働投入量を節約することが有益であると説明した。

最後に、「日本は人口減少の中でいかに経済成長を続けていくかが課題となっているが、この課題にいち早く直面している北陸地域、富山県が課題解決の先進県として日本の経済を牽引することになり得るのではないか」と述べ講演を締めくくった。



事業承継について学ぶ

— 第12回企業経営委員会 —

第12回企業経営委員会（伊勢徹委員長）を2月13日(月)、富山電気ビルディングで開催し、委員41名が参加した。

今回の委員会は、事業承継をテーマとし、(1)富山県事業承継・引継ぎ支援センター守山憲男プロジェクトマネージャーによる事業承継の概要説明、(2)桶屋泰三副代表幹事（桶屋税理士事務所所長）による事業承継の税制上の留意点の説明、(3)従業員承継により会社を引き継いだ、(株)PCO西田美樹代表取締役による事例発表の三部構成で実施した。

守山氏からは、事業承継の類型や方法、円滑な事業承継を行うためのポイントと、事業承継・引継ぎ支援センターの活動実績についてご説明いただいた。



守山氏

桶屋副代表幹事からは、数ある事業承継の税制上の留意点の中から、非

上場株式の算定方式や税制上の特例措置などにポイントを絞り、具体例を交えながらご説明いただいた。

西田代表取締役からは、自身の事業承継の流れをタイムラインで紹介いただいた上で、既存社員に丁寧な説明をすること、先代経営者と何が一番大事かを率直に語り合うこと、会社のカルチャーを引き継ぎつつも先代経営者と同じ経営者を目指すのではなく自分なりの道をつくっていくことなど、円滑な従業員承継のためのポイントをご説明いただいた。



桶屋副代表幹事



西田代表取締役

質疑応答の時間では、数多くの質問がなされ、多くの委員が事業承継の課題に直面していることが伺えた。委員会は盛会のうちに終了した。

最近の金融経済情勢について

講師：日本銀行金沢支店長 吉濱 久悦 氏



(講師経歴)

1970年2月生	東京都出身
出身校	学習院大学法学部
1992年4月	日本銀行入行
2004年5月	システム情報局調査役
2004年7月	システム情報局企画役
2006年7月	政策委員会室企画役
2009年7月	システム情報局企画役
2011年6月	文書局企画役
2013年6月	文書局管財課長
2017年3月	秋田支店長
2019年6月	文書局参事役
2022年3月	金沢支店長

◆ 情勢のアップデート

1. 最近の北陸経済の動き

先月開催された、3か月に一度の支店長会議による地域経済報告「さくらレポート」では、全9地域のうち北陸を含む4地域が景気の総括判断を引き上げております。昨年10月に全国旅行支援が開始されて国内の観光需要が増加し、またNIEs、ASEANの諸国を中心にインバウンドも戻り、全体としては「持ち直している」という表現になりますが、その主因は、個人消費の改善であることは間違いありません。また、デジタル化、脱炭素化のような社会的要請に応えた設備投資の増加も最近の特徴です。

ただ、課題もあります。1つは人手不足の深刻化です。特にホテルのような対面型サービスの業種において、需要の取りこぼしが全国的に起きています。もう一つは雇用・賃金の動向です。大企業に比べて収益環境が厳しい中小企業では、簡単に固定費を増やすような賃上げは難しいからです。

直近の短観では、北陸は全産業の業況判断DIがプラス4と2019年6月以来の水準となり、コロナ前の状況に近づいてきたというのが企業経営者の業況感です。事業計画をみても、売上

高は、製造業、非製造業ともに2年連続で前年比プラスとなり着実に回復していますが、原材料価格の高騰の下で採算性が悪化している製造業と、人流の回復で業況感が上がってきた非製造業では、明暗が分かります。

そうした中、2022年度の設備投資額は、製造業が前年比プラス11%、非製造業がプラス7%、全体では9.7%増加しており、中長期的な観点で需要増加の見通しを持つ企業経営者は増えています。

一方、採算性の悪化について、価格判断DIの推移を見ますと、2021年は仕入価格が相対的に上昇して価格転嫁が追いつかず、昨年に入り少しずつ、特に製造業で進む動きを示しましたが、まだ十分には転嫁し切れていません。



2. 海外経済の状況

日米欧のGDPは、アメリカでは大きく落ち込んだ後約1年（2021年）、ヨーロッパもこれに遅れること約半年でコロナ前に回復し、経済成長を続けております。日本は少しずつ回復しておりますが、まだコロナ前に戻っていません。

まず、アメリカは、コロナを機に特に55歳以上の高齢者が労働市場から退出し、働き手全体の労働参加率がコロナ前をいまだに下回る中で成長を続けていますので、人手不足感が強まり、賃金が上昇しております。過熱気味の景気は賃金インフレとも言われています。

日本は、雇用調整助成金などで政府が手厚く支援しましたが、ダイナミックな労働移動が起きず、またコロナ禍で積み上がった貯蓄が消費に回る力強さが十分なかったことが、GDPがコロナ前の水準を下回る要因になっています。

IMFの見通しでは、2023年の世界経済全体の成長率は前年比プラス2.7%ですが、ここ数十年続いていた3%半ばという数字に比べて低く、また先進国の成長率は新興・途上国に対して相当控え目で、世界経済は減速感を強めているとみています。

日米欧の物価状況ですが、まずアメリカは、特に家賃、サービス消費といったサービスコア部分などで上昇が顕著です。最近では、全体としてピークアウトした感じで、いまだインフレの落ち着きは断言できませんが、エコノミストの見通しでは、今年の後半にかけて前年比プラス3%台に低下する見通しです。財の物価が低下した一因は、供給制約が解消していく中、小売業者の在庫が積み上がったことです。昨年末の商戦で大々的に行われた値引き販売も、物価に影響を与えたようです。

ヨーロッパの物価はエネルギーがポイントですが、ロシアからの天然ガスの輸入が前年比で約8割減の中、実は昨年11月以降、酷寒とならず、供給不足が深刻化しなかったことも反映して、全体の物価は少し下がりました。

翻って日本は、生活の実感として財やサービスに上昇感がありますが、物価全体としては4

%程度の水準です。日本における輸入原材料の値上がりによるコストプッシュ型の物価上昇は、需要の拡大、賃金上昇で物価上昇へとつながる、米欧のようなデマンドプル型とは色彩が違います。

世界貿易量は、コロナ前を上回っております。自動車関係の半導体納期が長期化したような供給制約についても、サプライヤーの納期遅延は少しずつ解消しております。

アメリカに話を戻しますが、個人消費はコロナ禍で経済が減速する中でも底堅く、前期比でプラスを続けています。その要因の一つが、コロナに対する財政的支援などで家計に積み上がった超過貯蓄です。ただ、これもピークを過ぎて減少しております。低所得者層がこれを使い切るのは、今年の前半と見込まれますが、いましばらく個人消費は支えられそうです。

また、アメリカ経済の減速という点、2008年のリーマンショックが想起されます。当時と比較しますと、住宅ローンは、信用度を示すFICOスコアが760点以上のエクセレント層が実額、比率とも一番高く、逆に659点までのサブプライム層は非常に少ないです。住宅価格の下落による資産効果についても、こうした債務者の構成の下では、あまり大きな影響はないと思われます。

もう一つ、物価の懸念事項である家賃については、住宅価格、提示家賃ともに下がってきましたので、CPIの家賃への低下期待感がありますが、影響が及ぶには約1年かかるようであり、また賃金との関連もあるため、物価、特にサービス価格が落ち着くかの見極めにはもう少し時間がかかりそうです。

一方、ヨーロッパの現状を見ますと、ロシアのウクライナ侵攻によるエネルギーの供給不足が、特にドイツの化学、素材等の大手メーカーの生産活動を下押ししましたが、個人消費を大幅に冷え込ませる形にはなっておりません。

中国経済は、ゼロコロナ政策が終わって人出は戻りましたが、まだ心配な点が2つあります。1つは、サプライヤー納期PMIでは、いまだ

KOUENROKU

に上海ロックダウン時ほどの納期の長期化が生じており、製造業の混乱が見て取れることです。もう一つは、地方都市に当たる三線級都市の不動産価格が、特に下がっていることです。こうした調整局面を脱するには、しばらく時間がかかりそうです。

新興国経済に移りますと、生産について、IT関連でPC、スマホ向けの電子部品などが中国向けを中心に少し調子は悪いですが、全体としては大きく落ち込んでおらず、小売の売上高もコロナ前を上回る形で、内需はしっかりしております。また、資本フローをみると、証券投資は少し流出しておりますが、直接投資や銀行融資が流入超で、全体として資本フローは流入超になっていることから、アジア通貨危機や世界金融危機のような状況とは異なっています。

新興国ではコロナ対策として、大規模な財政支出はなく、また自国の通貨安にならないよう早めに金融を引き締めたことなどにより、先進国ほどインフレが深刻な状況にはなっていません。

ただ、ロシアについては、2022年第3期四半期までの過去5年間に投資された累積金額の約7割が引き揚げられており、制裁の結果、大規模な資本の流出が起きています。

3. 日本経済の動向

輸出については、自動車関連に加え、生産用機械、建設用機械などの資本財を中心に欧米向けが増加しております。一方、中国向けは、電子部品や中間財の減少で下向き、新興国向けは半導体製造装置が増加の反面、中国向け同様、電子部品などは弱めとなっています。

インバウンドについては、入国者数では欧米に及びませんが、NIEsやASEANの国々を中心に戻りつつあり、経済の下支えが期待されます。

消費者物価指数は、我々が1月に出した「展望レポート」で、2023年度は前年比プラス1.6%、24年度はプラス1.8%と示し、コストプッシュだけの物価上昇は続かないと見ています。



原材料から中間財、そして最終需要までそれぞれ価格は上昇しましたが、最近、原材料に近いところ、また原油価格も低下し、中間財も同様の動きです。しかし、最終需要近くで価格転嫁し切れていませんので、これがいましばらく物価上昇の形で現れそうです。

労働供給ですが、2010年代には、女性と高齢者が新たに働き手となり労働力人口を捻出しました。しかし、2020年代は団塊世代の高齢化も一層進み、現役の働き手ではいられません。女性の労働参加率は、2010年にはM字カーブを示しましたが、今や台形に近づき、これ以上の引上げは難しいとみられます。

こうした人手不足の中、正社員の所定内給与は増加しておりますが、労働需給に反応しにくい製造業や建設業はどのような形で賃上げするのか注目されます。

春闘はこれからですが、官製春闘の時代(2014～17年)は、製造業、非製造業ともに大企業の賃金回答率は大きく引上げの方向でしたが、中小企業に明確な変化は見えません。

労働力人口でいえば、北陸の方々は非常に働き者です。共働き率や高齢者の就業率をみても、世帯みんなで働き、立派な住宅で豊かに暮らすのが北陸のモデルのようです。労働力率は、全国では2010年の58.8%から21年に61.3%に上げ、北陸は61.4%から62.7%へとさらに上げましたが、もともとこうした高水準の環境ですから、その余地には限界的なものでありました。また、労働力人口は2030年には大きく落ち込む予測です。



全国的に、減少する労働力人口の下での労働生産性の引上げという課題はあるわけですが、北陸では、従来頑張り尽くしてきたからこそこの課題に直面しています。

◆ 北陸の労働生産性の現状、更なる向上へ

まず経済規模から見ますと、北陸3県の総生産額は、1県当たりの平均が4.35兆円で、1都3県を除く全国平均の8.8兆円を下回っております。そうした中で、ここ約10年間の経済成長率を労働生産性と就業者数で分解しますと、1都3県を除く全国では、就業者数を増やして、逆に北陸では、労働生産性を向上させて成長を遂げてきたことが分かります。

そこで、産業構造を各事業従事者のウエイトとその事業従事者1人当たりが生み出す付加価値額の関係で見ますと、まず北陸では、内需型の卸・小売やサービス業を除けば、製造業のウエイトが大きく、労働生産性も高くなっています。東京は、第三次産業が中心で金融保険や情報通信の生産性の高さが目立ち、そこに従事する方々のウエイトも高いのですが、製造業はあまり存在感がありません。東海と近畿は、全体観としては北陸に似ており、製造業のウエイトが高く、稼ぎ頭です。

地域経済の姿を考えると、まず柱である製造業の付加価値を高めることが大切であり、加えて情報通信や金融保険は、働き方が変わる中で、本社機能の一部移転やリモートワークで暮らせる場所として、豊かな北陸をアピールする取り組みを強めていく必要があります。

労働生産性は、分母に労働投入量、分子に付加価値額を置く形で表せます。また、付加価値額は、売上高に付加価値率を掛け合わせたものです。

製造業の労働生産性を近畿や東海と比べますと、北陸のほうが低い業種が多く、逆に製造業の各業種の付加価値率は、近畿との比較で、北陸は約8割の業種で高くなっています。

そこで、売上増加を図るため、既存取引先との取引拡充、新規取引先の開拓、またB to C取引の開始も考えられますが、こうした前向きな動きは北陸でも始まっており、今後はいかに広範化させるかが大切になります。

もう一つ大切なことは、将来に向けた研究開発やソフトウェア投資です。知的財産生産物の装備率が高いほど労働生産性は高まるという明確な相関があります。北陸3県はいい位置につけておりますが、近畿や東海と比べると、さらにこれを上げる余地も十分あります。また、情報サービスや通信業の誘致は他産業に対する波及効果を高める効果もありますので、こうした研究開発や投資は非常に有益です。

その有名な事例が、集積拠点として整備された会津ICTビル「AiCT」で、約30社の情報関係企業を誘致し、地元企業との協業により、ものづくり企業が共通で利用できる業務プラットフォームを構築して、中小企業のデジタル化を推進しました。従来のばらばらな仕組みでの業務の遂行が横断的に改善されて生産性が上がりました。

北陸における労働生産性向上の取り組みですが、労働投入量を抑える意味では、省力化投資やビジネスプロセスの見直し、そして人的資本への投資があります。一方、付加価値額を高める意味では、新規分野への参入、既存の商品も含めた高付加価値化、そして商品価値の再認識といったアプローチがあると伺っております。

地域として求められる取り組みとしては、まず間接部門の共同化、集約化です。人口減少下での従業員の確保や、経営者も高齢となり会社数の維持も難しくなる中で、本業に専念できる

KOUENROKU

環境づくりが大事になります。

次に、北陸域内の連携強化です。その際には、色々な企業情報を持つ金融機関が仲介機能を果たすことが大切です。また、運輸業界の2023・24年問題を例に挙げますと、モーダルシフトも必要ですが、上りと下りの両路線で業種をまたぐ連携が輸送の効率化につながるかもしれません。こうした同業にとらわれない連携もキーワードになりそうです。

最後に、域外からの企業誘致です。製造業の拠点を設ける従前のやり方に加えて、先述の情報通信産業や金融業など付加価値の高い産業との関係を深め、幸福度ランキングの高い北陸3県に、働き、そして暮らす場所として引き入れてはいかがでしょうか。

◆ CBDCの現状と展望

市中におけるインターネットバンキング等のように、私ども日本銀行も、現金の供給でデジタル技術のあり方を検討しています。それがCBDC（中央銀行デジタル通貨）です。

日本銀行は「銀行の銀行」で、金融機関の預金を受け入れ、口座振替ができるようになっておりますので、ホールセール型の中央銀行預金は既に存在します。今私どもが考えているCBDCは一般利用型のデジタル通貨で、銀行預金と現金の両方の便利さを兼ね備えたものです。こうした動きは日本のみならず、国際決済銀行によると、調査対象の各国中央銀行のうち9割が検討に取り組み、対象として一般利用型が増加傾向にあります。

日本は実証実験を2021年4月から開始し、最初に基本機能、通貨の発行・流通・還収といった一連のフローを検証しました。現在は、決済の利便性向上など、周辺機能をCBDCに付加した実験を進めている段階です。

また、キャッシュレスの決済比率が約3割というように、近年、民間の決済サービスも広がりを見せていますが、例えば商店街なら現金、コンビニならバーコード決済、塾の月謝は口座振替というように、お金の使い方には経路依存

性があります。多様なサービスや経路がある前提で、CBDCの設計を考える必要があります。

水平的な共存とか垂直的な共存という言い方をしますが、要は他の決済手段とCBDCがどのように共存し、また替わっていけるのかが大きなポイントになります。そして、発行には、従来日本銀行は一般個人の皆様との取引はありませんでしたので、金融機関などを前提に、仲介する機関のご協力をいただくことが大切になると思います。それは、公平な決済手段を提供して、それに追加するサービスは、その仲介機関、ユーザーに近いところで扱っていただくことが資金決済サービスの高度化につながるからです。

中央銀行には、競争領域でないところで、できるだけプレーンで安全な公共財の提供が求められます。一方で、現金はまだ100兆円以上が世の中に流通しており、今後とも、現金は、需要がある限り、責任を持って提供する必要があります。

CBDCは、国民的な議論なり法整備が必要ですから、今後を見据えて判断材料をそろえ、導入時には多様なユーザーニーズをくみ上げ、創意工夫を支援できるようなモデルにして社会のイノベーションを支える仕組みを提供し、そして従来のサービスと合わせ、新しいものを組み上げることで、労働生産性の向上に資する一端になると考えております。





級友の恩と人の心

若 林 健 嗣

(日本海電業株式会社 代表取締役)

昨年の暮れに級友からご母堂が亡くなったとの知らせがあり、仏事に参列をしました。コロナ禍中で早々に辞するつもりでしたが、頼まれて最後まで式場にいることとなりました。ご親族を除いた参列は私一人というので奇妙な心地もありましたが、その友人とは中学校以来つきあいがあり、ご母堂に親切を受けた思い出もあって確りお別れをしたくなり、言葉に甘えることとしました。

お経が終わって法話に移ると、常と少し様子が違いました。ご母堂は報恩講やお寺の行事の手伝いなどを長年熱心にされていたらしく、とにかく自分のことは後に回し人に尽くす人だったと、お坊様がはばかりに涙なみだで語るのです。そうするとこちらもらい涙になりますが、そんなに親切な人に世話になっていたかと、忘れていた思い出も呼び起こされてきます。同時に参列の場に來た当初の気持ちの軽さに恥じる思いもいたしました。

「いま、たくましさはわかっても、人の心のかなしみがわかる青年がどれだけあるだろうか」

これは『春宵十話』という教育エッセイの引用で、著者は岡潔（おか・きよし）、20世紀に生きた日本を代表する数学者とされる人物です。

『春宵十話』は1969年の刊行で、岡が亡くなる10年ほど前の作になります。この頃岡は晩年にさしかかり、独自の教育観をエッセイで発表し続けました。そうする理由を、「近ごろのこのくにのありさまがひどく心配になって、とうてい話しかけずにいられなくなったから」（『春宵十話』）としています。数学という冷たい論理に見えるものの権威でありながら、岡の関心は人の心のあり方に強く向いています。

かつては話題に政治・野球と宗教は御法度とも言われたものです。しかしながら経営者の視点で見れば、例えば京セラの稲盛和夫氏は「フィロソフィ」の構築に仏教の理念が影響していると公言しています。またスティーブ・ジョブズ氏も苦しんだ時期に禅に没頭し、後アップルの黄金期を築いたエピソードを持ちます。おそらくは二人とも時期を得て人の心の理解に取り組んだのではないのでしょうか。

「人の心を知らなければ、物事をやる場合、緻密さがなく粗雑になる。粗雑というのは対象をちっとも見ないで観念的にものをいっているだけということ、つまり対象への細かい心配りが無いということだから、緻密さが欠けるのはいっさいのものが欠けることにほかならない」（『春宵十話』）

これは先に引用した「人のこころのかなしみが〜」の続きですが、どきっとすることが書いてあると思いませんか。岡は人間の成熟には十分な時間をかけるべきで、その間に人の心やかなしみが分かるようにしなければ、「いっさいのものが欠ける」人を育ててしまうと云います。岡のこうした考えも仏教思想の背景があって、知恵、さらには意志もが人間の中心ではない。人の中心は「情緒」だと岡は言います。このあたりは私はまだ全然理解が届きませんが、いつか理解できるようになりたいと思います。

実を言いますと岡の本は以前は全く読めていなかったのが、あの1人参列の仏事後、ずっと心に入ってくるようになりました。友が縁をつないでくれたと感謝しています。

引用：岡潔『春宵十話』角川ソフィア文庫

（次号は昭和建設㈱代表取締役の開 章夫 様です。）

活動報告

1月1日～2月28日

○幹事会・定例会等

開催日時・場所	内 容	出席者
1月12日(木) 11:30～13:00 富山電気ビルディング	新年幹事会・富山県知事との昼食会	76名
1月24日(火) 17:00～18:30 オークスカナルパーク ホテル富山	1月会員定例会（企業経営委員会主管） 講師：(株)日本M&Aセンター 代表取締役社長 三宅 卓 氏 演題：「事業承継と成長戦略－M&Aの上手な使い方－」	約140名

○委員会

開催日時・場所	委員会名	内 容	出席者
1月11日(水) 16:30～20:30 和食ティファニー	第2回企画委員会	2023年度以降の委員会再編案の方向性	6名
1月17日(火) 16:00～19:45 富山県民会館	第8回教育問題委員会	第2回富山県教育委員会との意見交換会	委員27名 県教委 6名
1月18日(水)～19日(木) 福井県	第16回地域創生委員会 (福井・嶺南視察会)	北陸新幹線敦賀駅舎、バイオマス発電所、美浜原発等	11名
1月20日(金) 18:00～19:30 富山大学 五福キャンパス	人財活躍委員会	外国人留学生との交流事業 「TOYAMA KATARAI CAFE 2023」	13名
1月22日(日)～23日(月) 東京都	第9回文化スポーツ委員会	大相撲観戦ツアー（両国国技館）、高砂部屋祝賀会参加、歌舞伎鑑賞等	45名
1月25日(水) 17:00～18:30 オンライン開催	第9回教育問題委員会	・提言内容について ・活動報告書について	23名
1月26日(木) 11:30～13:00 事務局会議室	人財活躍委員会 第11回正副委員長会議	・提言内容について	12名
1月30日(月) 16:30～20:10 オークスカナル パーク富山	第17回地域創生委員会	・講演会「食文化創造都市臼杵の挑戦～世界の創造都市を巡り歩いて～」 講師：大分経済同友会 調査部長 三浦 宏樹 氏 ・提言案について ・フィールドワークフォトコンテスト表彰式	49名
2月1日(水) 17:00～20:40 富山電気 ビルディング	第6回人財活躍委員会	・提言内容について ・講演会「不確実な未来の事業をどう生み出すのかー成功した起業家の思考様式：エフェクチュエーション」 講師：神戸大学大学院経営学研究科 准教授 吉田 満梨 氏	23名
2月2日(木) 11:00～12:30 事務局会議室	第5回交流委員会	・来年度の海外経済視察 旅行会社によるプレゼンテーション	12名
2月5日(日)～6日(月) 沖縄県	第18回地域創生委員会	・プロバスケットボール(B1リーグ) 試合観戦 ・沖縄アリーナ施設 視察	19名

開催日時・場所	委員会名	内 容	出席者
2月7日(火) 17:00～20:10 ホテルグランテラス 富山	第11回企業経営委員会 (拡大委員会)	講師：日本銀行金沢支店長 吉濱 久悦 氏 演題：「最近の金融経済情勢について」	約120名
2月13日(月) 17:00～20:10 富山電気ビルディング	第12回企業経営委員会	・事業承継の概要、相談窓口の紹介 講師：富山県事業承継・ 引継ぎ支援センター プロジェクトマネージャー 守山 憲男 氏 ・事業承継の税制上の留意点 講師：桶屋泰三副代表幹事 ・事業承継の事例発表 発表者：(株)PCO 代表取締役 西田 美樹 氏	41名
2月28日(火) 16:30～20:10 富山電気ビルディング	第4回同友会経営道場	発表者 ・富美菊酒造(株) 代表取締役 羽根 敬喜 氏 ・(株)トンボ飲料 取締役社長 翠田 章男 氏	36名

○同友会諸会合

開催日	内 容	場 所	出席者
2月6日(月)	沖縄経済同友会との交流会	沖縄ハーバー ビューホテル	19名

○その他の会合

開催日	内 容	場 所	出席者
1月4日(水)	5経済団体合同「新春互礼会」	ANA クラウン プラザホテル富山	麦野代表幹事 塩井代表幹事 牧田代表幹事 他 計44名
1月14日(土)	(公社) 富山青年会議所 2023年度新年祝賀会	ホテルグラン テラス富山	塩井代表幹事 牧田代表幹事
1月29日(日)	「同友会の日」 富山グラウジーズ応援	富山市総合体育館	約200名
2月9日(木)	富山県暴力追放運動推進センター 令和4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17日(金)	令和4年度第2回富山市病院事業経営改善 委員会	富山市民病院	市森幹事
2月20日(月)	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 令和4年度中小企業支援 専門部会	富山県民会館	有藤事務局長
2月21日(火)	とやま学校多忙化解消推進委員会	オンライン開催	大橋常任幹事
2月22日(水)	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	富山県民会館	塩井代表幹事
2月22日(水)	第2回富山県ボランティアセンター 運営委員会	富山県総合 福祉会館	有藤事務局長

会 員 の 入 退 会

(1月幹事会)

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



そう ま じゅん いち
相 馬 淳 一

JVS(株)

取締役会長

(紹介者：麦野英順氏)



なか お けん た
中 尾 健 太

(株)G & G

執行役員兼人事部長

(紹介者：山野昌道氏)

1. 世の中が大きく変わってきている。伝統を受け継ぐことも大切であるが、チャレンジしないで変化についていけないとそれでおしまい。チャレンジして成功しても失敗しても、いかに次のチャレンジを開始するかがチャレンジ。目標はチャレンジの連続を続けること
2. 成果＝夢×努力×運 大きな夢(ゴール)を描くことなしでは、成果は出ない。
3. 写真、山、プログラミング、大工仕事、畑他

1. 目まぐるしく変化する経済や社会情勢の中で、弊社・自分自身が果たせる役割を見つけ挑戦し貢献できるよう、業を成していきたいと思っています。
2. 「我以外皆師」です。すべての人、モノ、事に対して謙虚に学ぶ人間でいたいです。
3. ジョギング、弁当づくり



ふじ さき よし ひと
藤 崎 嘉 一

三谷商事(株)北陸支社

富山支店長

(紹介者：舘 直人氏)



まえ かわ ひろ ゆき
前 川 博 之

ダブルツリー by

ヒルトン富山

総支配人

(紹介者：東澤善樹氏)

1. 社会環境の大きな変化により、課題は次から次へと生まれてくる。今やるべき事を明確に見極め、チャレンジ精神を持って業務に取り組みたいです。
2. 「リーダーは、常に謙虚でなければならない」「限界が見えてからが勝負だ」
3. スポーツ観戦

1. 今年の1月に富山駅前にホテルを開業させていただきました、ダブルツリー by ヒルトン富山の前川と申します。富山県の観光における大きな可能性に魅了されております。
2. Pay it forward (これまでに受けた親切を、また別の方への新しい親切でつないでいく)
3. ジョギング



まつ はし たく み
 (株)富山エクセルホテル東急
 執行役員総支配人
 (紹介者：田村元宏氏)

1. 開業30周年を迎えた老舗ホテルとして、富山の皆様に愛され続けること、日本中に富山の魅力を発信できるような、話題性のあるホテルとなることを目指して努力してまいります。
2. 変化なくして進化なし
3. 釣り



やま もと まさ き
 (有)やまもと
 代表取締役
 (紹介者：大橋聡司氏
 法澤龍宝氏)

1. 物価高騰や世界情勢など環境の変化が大きく速くなっていると感じます。
 そんな中でも納期・品質を大切に、日々改善し続けることでお客様のお役に立ちたいと考えています。
2. 誠心誠意
3. スキー、キャンプ



わた なべ たく ま
 (株)宇奈月延対寺荘
 取締役
 (紹介者：牧田和樹氏
 杉浦孝典氏)

1. 観光業は地域の魅力を発信し外貨を稼ぎ、地元経済にお金を回す大変重要な産業です。
 課題はありますが、変化を恐れずに、いろいろな事に挑戦していきたい。
2. 他人と過去は変えられないが、自分と未来は変えられる
3. ゴルフ、食べ歩き

交代



うえ だ ゆう せい
 富山商工会議所
 専務理事
 (前：西岡秀次氏)

1. 様々な課題解決のための情報発信に加え、何かお手伝いできることがないか、一緒に考え、行動していきたいと思っております。
2. 誠実かつスピード感を持って取り組む
3. サウナで瞑想



ご と う なお ひこ
 富山新聞社
 副代表
 (前：青木 恵氏)

1. 富山新聞は2023年5月1日、創刊100年の節目を迎えます。これまで以上に地域に根差し、皆様に役立つ情報をお届けしてまいります。
2. 疾風に勁草を知る
3. 野球、ゴルフ

退会

宇津木 和之 ニットーピバレッジ(株)
 取締役社長

眞木 明人 (株)ニュージャパントラベル
 執行役員営業推進本部長

(令和5年1月12日現在 会員数427名)

提言の実践について ～高瀬委員長 関西経済同友会にて講演～

1月31日(火)、教育問題委員会高瀬幸忠委員長が、関西経済同友会「こどもの未来委員会」(参加者26名)において、オンラインで講演を行った。

本講演は、今年度9月29日(木)～10月1日(土)の第6回教育問題委員会(青森・関西視察)における関西経済同友会との意見交換会が契機。この時は、関西同友会の取組み内容を紹介いただいたが、その後、関西同友会より、「こどもの未来委員会」において教育提言の実行方法を模索しているので、先進事例として富山の提言実践の取組みを紹介してほしいとの依頼があり今回の講演につながったもの。

講演において、高瀬委員長は、第1次委員会からの施策推移、第11次委員会の提言内容、今次(第12次)委員会における提言実践の取組みについて説明した。

講演後には、関西同友会から、「富山の委員会が24年にわたり継続して活動していることに驚いた」「教育現場の生の声を拾い上げて施策に反映させているところが印象的」「提言するのとそれを実践するのとでは大きなギャップが

あり、改めて提言実行の難しさを感じた」など様々な意見が寄せられ、講演会は盛会のうちに終了した。



今後の予定

開催日	対 象	行 事	場 所
4月11日(火)	幹事以上	4月幹事会	富山電気ビルディング
4月13日(木) ～14日(金)	全会員	第35回全国経済同友会セミナー (長崎経済同友会主管)	長崎市内
4月26日(水)	全会員	令和5年度定時総会・懇親会	ANAクラウンプラザ ホテル富山
6月4日(日)	あけぼの会会員	第84回あけぼの会	呉羽カントリークラブ
7月24日(月)	幹事以上	7月幹事会	ホテルグランテラス富山
7月24日(月)	全会員	7月会員定例会 講師：福井県立大学 地域経済研究所 准教授 高野 翔 氏	ホテルグランテラス富山

※新型コロナウイルス感染状況により、変更となる場合がございますのでご了承ください。

〔表紙写真〕

新年幹事会

1月12日(木)、新田富山県知事を来賓にお迎えし新年幹事会を開催した。麦野・牧田両代表幹事から今年も会員同士が連携をはかり地域経済のため積極的な活動を推進していこうと挨拶があった。

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 (076) 444-0660

F A X (076) 444-0661

e-mail: doyukai@po.hitwave.or.jp

https://www.doyukai.org/

わが青春の1枚



(写真1) 壁に年賀状を貼ったコンドミニウムの一室
(1983年1月)



(写真2) ハロナ潮吹き岩展望台(1983年1月)



やっぱりハワイは新婚旅行で行くところ!?

株式会社北陸銀行 特別顧問

麦野英順

初めての海外は40年前、1982年のハワイでした。入行3年目、行内の選抜試験に合格し、5ヶ月間の海外研修である。入籍直後のバタバタの中での渡航でもあり、期待と不安、そして若干の寂しさもあったが、25歳の若さと「行先がハワイだけに何とかなるさ」と出発した。研修先のJAITSは富士通が1972年に、アジア・パシフィック地域での社会課題を解決するリーダーを育成するための教育施設として、ハワイ・オアフ島で開所したもので、每期、日本から20人、アジア・パシフィックなどから20人の社会人・学生を集め、語学・文化だけでなく、経営・財務・マーケティング・プログラミングなどを、全て英語（当然ですが）で授業を行っていた。

日本人のクラス分け試験では、vocabulary 1番、grammar 1番、しかしlisteningはビリから2番（受験英語しか学習していない悪例）でも何とか最上位のクラスとなったが、毎日の授業はチンプンカンプンの連続であった。真っ青な

空と海、温暖な気候、すばらしい虹、ネアカなロコ達と絶好の生活環境ではあるが、日本からの新婚だらけのビーチで、毎日英文50ページ以上の宿題と予習を続けるのはとても残酷であった。国際電話が1分1,000円の時代、日本人の仲間の中には、こっそりウオークマンで演歌を聞いている者など、みんな同様な心理状態だったのかもしれない。

そんな中、日本からの年賀状（写真1）や電話は大きな励ましであり、4ヶ月経過した頃、妻が短期間だがハワイに来てくれた（写真2）のは最高の慰めであった。5ヶ月間の研修を終了し、多少自信を持っての米東海岸小旅行では、本土英語は理解できないだけでなく、ハワイのロコ英語もほとんど通用せず、再度英会話センスのなさを痛感させられた。それから35年後の2017年、娘の結婚式で思い出のハワイを訪れた時、「やっぱりハワイは新婚旅行で行くところ!」だと確信した。