

# 県央経営者会 会報

第三十八号

発行：平成28年8月



布施社長を囲んで



布施社長と青年会会員



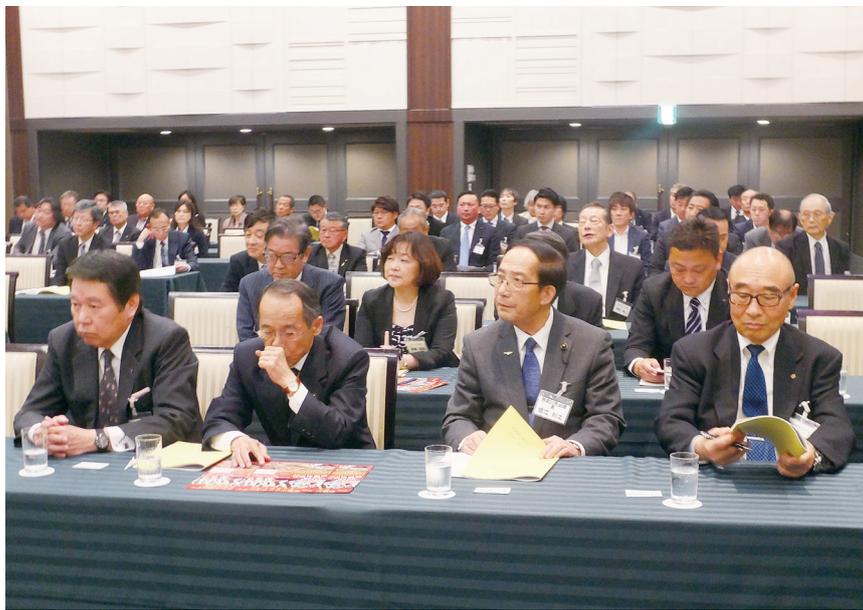
懇親会での布施孝之キリンビール社長と  
義家弘介衆議院議員



大泉政治会長挨拶



総会司会の竹村氏と高井氏



## 平成28年度県央経営者会第11回定期総会開催

日時：平成28年4月18日(月)午後5時～6時  
会場：レンブラントホテル厚木3階相模の間

去る4月18日(月)午後5時より平成28年度の総会が開催され、予定された第1号議案から5号議案まですべて承認されました。内容は以下のとおり。

### 〔第1号議案〕平成27年度事業報告

- I. 会員数推移状況
- II. 平成27年度活動報告

### 〔第2号議案〕平成27年度収支決算報告ならびに監査報告

- I. 平成27年度(2015年度)一般会計収支決算書
- II. 平成27年度(2015年度)特別会計収支決算書
- III. 会計監査報告

### 〔第3号議案〕役員改選について

### 〔第4号議案〕平成28年度事業計画(案)の承認について

- I. 平成28年度(2016年度)事業計画(案)

### 〔第5号議案〕平成28年度収支予算(案)の承認について

- I. 平成28年度(2016年度)一般会計収支予算(案)



堀江則之  
県会議員挨拶



高山松太郎  
伊勢原市長挨拶



内野 優  
海老名市長挨拶



小林常良  
厚木市長挨拶

# キリンビール(株)代表取締役社長

## 布施孝之氏講演会開催される！

■日 時 平成28年4月18日(月) 午後6時～午後7時 ■会場 レンブラントホテル厚木

平成28年度の総会終了後、県中央経営者会副会長の末澤氏から本日の特別講演者布施 孝之社長の簡単な紹介があり、すぐに布施社長の講演が始まりました。以下に講演テーマ「私の経営観について」の概略を記録しました。

私は、外部での講演は初めてです。今回は大泉会長の是非にというご依頼があり、講演させていただきまます。まず、今日は経営者として歩んできた道を素直に表現したいと思っております。

### 1. キリンビール(株)の発祥について

キリンビール(株)の発祥は、1870年(明治3年)に、アメリカ人のコーブランドという人が横浜の山手に「スプリング・バレー・ブルワリー」というビールの蒸留所を開設し、当時は外国人向けに作られてきましたが、その後、三菱財閥の岩崎 彌之助氏などの支援を受けて「ジャパン・ブルワリー」を経て、「キリンビール」を生み出し、麒麟麦酒株式会社に引き継がれました(1907年、明治40年)。

### 2. 今日お伝えしたいこと

次に、私の経営の考え方、哲学、戦略などについてお話ししたいと思います。

私は、基本はビールの営業畑を歩いてきました。好きな言葉というか、共感を覚える言葉は、江戸城無血開城の影の立役者で、西郷 隆盛をして「金もいらぬ、名誉もいらぬ、命もいらぬ人は始末に困るが、そのような人でなければ天下の偉業は成し遂げられない」と賞賛させた山岡 鉄舟のような無欲さを持った生き様に共感を覚えます。また、クロネコヤマトの宅急便のシステムを作った小倉 昌男さんの「小

倉昌男経営学」は何度も読み返しました。

経験談を少しお話しします。2008年にキリンビールの大阪支社長になりました。大阪支社の最後の年に「日経ビジネス」の表紙になりました。この時のテーマは「伸びる会社は全員力、成果主義エリートはいらない」と書かれました。

### 3. キリンビール大阪支社長時代 (2008年～2009年)

大阪支社に赴任したときは、なかなか思うように行きませんでした。これまで同様社員全員と面談しましたが、「他責の文化」、何でも他人のせいにする。不満のオンパレードでした。人事もなかなか異動できない。キャリアの偏りもあつた。ということもあり、初年度は結果を出せなかつた。これは支社長である自分の責任であると皆にミスリードを謝罪しました。そして2年目ということで、トップシェアを奪還するので自分についてきて欲しいと、面談のたびにうつつたえ、「新・番搾り」に的を絞って売り込む作戦を立てた。当時の営業は、行きやすいところしか行かないという状態であつた。そこで、新人の若い営業マンに一日の得意先コール数を120コールせよという大変な課題を与えてみた。そうしたら、彼は夜遅くまでかかってこれを達成して帰ってきた。私はずっと営業所で彼を待っていて、その苦労をねぎらつてやった。そうするとこれが刺激になって、ベテランの営業マンの目の色が変わつてきた。

大阪支社で社員から逆に教えてもらったことは、社員全員が同じベクトルを向いて、個人の持つているパワーを最大限に発揮すると、組織としてそれはとんでもない力を発揮するということです。その結果、2009年にトップシェアを奪還できました。

キリンビール 大阪支社長時代 (2008年～2009年)



戦略とは、的を絞ること。そして捨てる勇氣ではないかと思つています。ひとつの商品にだけ注力すると他の商品が売れなくなるのではないかと思いがちですが、自分の経験則からすると、絞つたほうが他の商品も売れるようになると思つています。大阪支社を退任するとき、停年間の人での春辞めるといふ営業マンが「まさかこの年齢になって、こんなに素晴らしい仕事ができると思つていませんでした。停年後は、残りの人生に誇りを持って生きていくことができます。」と言つてくれたことを大変嬉しく思ひ出します。

### 4. 小岩井乳業に移る(2010年～2014年)

ビール屋が牛乳屋に転身したとき、抛り所としたところは「全社員のパワーを最大限に発揮させること」でした。業界のことは全くわからなかつたが、方向

性を示すことはできる。失敗したら自分が全責任を取るという気持ちを持つたら、何だかスーと落ち着くことができました。

小岩井は、長年赤字を出していて、債務超過状態になっていました。そこで、社員と面談したら、キリンビールの大阪支社と同じ感じがしました。初年度は既にリストラをすることが決まっていたので、3月に社長に就任して5月にはその発表をしなければなりません。525名の社員のうち転籍100名、希望退職60名を遂行しました。その60名には、一人一人に内容を変えて手紙を書いて再就職支援をしました。

忘れもしないのは、2011年3月11日、全国の営業マンを小岩井に集めて決起集会を開いたところ、あの大地震に見舞われました。その時、動けなくなつて困っていた私たちを、現地の人達が色々と助けてくれました。旅館の人達、バスの運転手さん達。彼ら二人は沿岸部に住居があり、自分達のこととは今は何もできないだろうということで、日本海側をグルッと回つて我々を東京まで送り届けてくれました。また、多くのお客様から励ましのお手紙を沢山いただきました。

こういう有事の時こそ、自分達の「社会的使命」や「存在意義」が問われることになると思います。そして、そのことを通じて私達は「どの会社よりもお客様のことを考える会社になろう」と決意しました。

### 5. 経営戦略について

小岩井の商品の中に「ナマ乳100パーセントヨーグルト」があった。利益率が高い。私はこれだけに集中しようと考えました。「前年比150パーセント増を目指そう」という目標を立て、皆でその目標に取り組んだ結果、直近5年間で約2倍の売上になりました。その結果、社員の誇りと自信が復活した。

社員を幸せに豊かにしたい、そして仕事に誇りを持った社員を一人でも多く出したい。働く社員のマインド、士気が上がつてくれば会社の戦略(集中化、重点化)とマッチすることによって、成果は何倍にもなつて返つてくると考えています。

**小岩井で確立してきた経営者の軸**

- ▶ 社員を幸せに豊かにしたい
- ▶ 企業の成長や変革の原動力は社員のマインド
- ▶ マインドと戦略の連鎖を起こそう!
- ▶ 戦略は集中化、重点化



KIRIN © Kirin Brewery Company, Limited (株)キリン

### 6. キリンビールマーケティング、キリンビール時代 (2014年～2016年)

2014年にキリンビールに戻ると、その時の状況は2010年からずっと売り上げが落ちてきていた。2014年7月11日の日経新聞の記事に、キリンビールが上半期の売上で「二人負け」を喫したと出ていました。これはもう他責にしている場合ではない、他責はフーサイドにしよう。全社員に向けて、「お客様の喜びにつながるついでに業務はゼロにしよう」と呼びかけました。毎月社員から100通くらいのメールをもらっていますが、最優先でそれに返事を出しています。そして「二人負け」の記事を、変革のバネにしていくと伝えました。

2014年9月2日に、「スモールサクセス作戦」をスタートさせ、小さくても二つ成功体験を積み重ねるといふことで、マスコミも注目した「発泡酒ゼロゼロ戦争」に勝ち抜いて、圧倒的なナンバーワンを取ることができました。小さな成功事例が積み重なって大きなうねりとなったと思います。お陰さまで、昨年はシェアを回復することができました。その最大の要因は、ブレない正しい戦略と従業員のマインドがプラスに働いたということだと思っています。また、15年間なかったベースアップも実現できました。

### 7. 新たな取り組み(日本の新しい文化を創造する)

今年の新たな取り組みということで、47都道府県の味と個性が違う47種類の二番搾りを出させていただきました。これは常識では絶対有り得ないことで、製造は絶対できないと言ったのがこれまでのキリンビールでしたが、お客様のためになるのだつたらということで、実現するために製造もマーケティングも営業も気持ちをひとつにして取り組んだ結果だと思えます。広告も47バージョン作つて出しました。

**新たな取り組み (クラフトビール)**

- ▶ 個性的で多様なビールで、お客様にとってワクワクする「新たなビール文化」をひろげる。



KIRIN © Kirin Brewery Company, Limited (株)キリン

ビール業界全体の話として、11年連続でビール需要のマーケットが少しずつ下がってきています。これは20代30代の若年層が、ビールをあまり飲まなくなったからで、ビール業界全体としてもつとビールの魅力を伝えていかなくてはならないと感じています。

最後に、今年は3年間の中期計画がスタートする年ということで、今の勢いを本物にしたい、「お客様のことを番考えている会社」に向けた、全社員の意識・行動変革を育てていきたいと考えています。まだまだ道半ばですが、これが本物になれば他社さんから目に見えない競争優位の会社になると思っています。(了)

# 第54回例会 「第3回相模川ローズガーデンフェスティバル」 開催される



第54回例会  
(レンブランドホテル厚木)

今回の「第3回ローズガーデンフェスティバル」は、プレイベントとして、みなみ大通を歩行者天国にして、阿波踊りで大会を盛り上げようと企画しました。阿波踊りは本場徳島から「若獅子連」に来ていただき、大和の「笑星連」の皆様にも加わっていただき、歩行者天国になった「みなみ大通り」で総勢86名の「連」の方々が阿波踊りを披露してくれました。500名以上集まった沿道の観客を引き連れて、今度は相模川ローズガーデンのフェスティバルの会場へ大移動。

フェスティバル会場では、ステージ上で再度阿波踊りを踊っていただき、「ケエナアオ フラオ カブア」の皆さんによるフラダンスや「第1回あつぎ・ミュージックフェスティバル」優勝者 国丸リサさんのミニコンサート、高校生バンド「クリアルム」の演奏そして「ビッグ・エイト」のジャズ演奏と盛り沢山のフェスティバルとなりました(イベントの内容は「プログラム」をご覧ください)。



招待者



増田実行委員長



県政総合センター所長  
武井政二氏

日時 平成28年5月14日(土) 例会…午前10時30分～11時30分、  
ローズガーデンフェスティバル…12時30分～18時  
会場 例会…レンブランドホテル厚木 2階アンシャント  
ローズガーデンフェスティバル…

- ①みなみ大通での阿波踊り12時30分～
- ②相模川ローズガーデンの会場14時30分～18時

# 阿波踊り



# 会場イベント



金魚すくい



ジャズバンド「ビッグ・エイト」



フラダンスショー



高校生バンド「クリアルム」



国丸リサコンサート

# 薔薇の育て方教室



笹生氏バラの育て方教室



## 第3回「ローズガーデンフェスティバル」プログラム

日時：平成28年5月14日（土）PM12:00～18:00  
会場：相模川ローズガーデン  
※14日が荒天、15日が晴れの場合ローズガーデンのみ実施

- <プレイベント・本厚木駅南口 みなみ大通り> 参行者天国 12:00～15:00
- 13:00～14:00 本場徳島の阿波踊り若獅子連、大和の笑皇連（市民も参加）
- <ローズガーデン・ステージセレモニー>
- 14:00 受付開始
- 14:30 開会セレモニー 挨拶・祝辞
- 15:00～16:00 バラの育て方教室開催（レストラン栗の里オーナー 笹生氏）
- 15:00～15:30 阿波踊り（若獅子連、笑皇連）（30分）
- 15:35～16:05 フラダンス 「ケエナ アオ フラ オ カブア」（30分）
- 16:10～16:30 第1回あつぎ・ミュージックフェスティバル新人発掘オーディション優勝者 国丸リサ ミニコンサート（20分）
- 16:35～17:05 第2回あつぎ・ミュージックフェスティバル新人バンド発掘オーディション大賞受賞者 高校生バンド「CRReal'm」（クリアルム）5人（20分）
- 17:15～17:55 ジャズバンド演奏「B16 8」（40分）
- 18:00 閉会宣言

# 青年会第1回 研修旅行開催される



金副会長 大泉秀治会長



懇親会

平成28年5月13日(金)～14日(土)に熱海の「夢いろは」に1泊して研修会兼懇親会を開催しました。内容は、大泉青年会会長、金青年会副会長より青年会の報告と今後の活動

動についての話と、青年会会員の荻原税理士、務の話、川口司法書士より会社登記についての研修を行いました。参加者19名全員が、熱心に講義を聴き有意義な夕となりました。懇親会は今までのかたくりしい話から解放され、皆さん大いに飲みかつ食べて盛り上がり、若者同士の絆がますます緊密になったと感じました。

# 三原じゅん子参議院議員 真山勇一参議院議員 が最高顧問を承諾



小田急大須賀会長と懇談

このグリーン車の案は、すでに平成24年8月に小田急電鉄さんに要望書を提出していましたが、その当時の回答はほとんどネガティブなものでしたが、今回大須賀会長はこのことにご理解いただいたように感じました。いづれにしても、県央地域の交通の利便性を高め、街の活性化に協力していくことで両者が協力していくことが大切であるとの認識で一致しました。

# 小田急電鉄株式会社 大須賀会長と懇談する

平成28年4月1日に小田急電鉄(株)会長の須賀頼彦氏と面談いたしました。県中央経営者会からは大泉会長、飯田副会長、北村幹事長と福島事務局長が出席しました。

今回の会合の目的は、今年の春から特急ロマンスカーが海老名駅と伊勢原駅にも常時停車することになり、このことは県中央経営者会が創立当初から要望していたことなので、この実現に対してのお礼と、今後の課題として超高齢社会を迎え、どうしても長時間の電車移動にはトイレの問題が付きものなので、それを解消するため普通急行にグリーン車を付ける案を提案しました。

# 県中央経営者会のロゴ入り ブルゾンが できました!

第3回ローズガーデンフェスティバルの際に、誰が会員かわかるようなハッピーかジャンパーのようなものが欲しい、との青年会からの要望があり、この度写真のようなロゴ入りのブルゾンを作りました(ロゴ・デザインは、(株)グッドフェローズの青山淳一氏のご協力をいただきました)。

購入を希望される方は1着1000円で販売いたしますので事務局までご連絡ください。費用は、各月の会費引き落としのとき同時引落しさせていただきます。



# 事務局便り

## 第55回例会「夏季移動例会」のご案内

日 時…平成28年9月18日(日)～19日(月)  
旅行先…千葉県房総方面

\*詳細が決まり次第お知らせします。