



同友会の活動  
はこちらの  
QRコードか  
らご覧いた  
できます。▶



1

2026年

月号

発行/群馬中小企業家同友会 〒371-0013 前橋市西片貝町1-300-5 ルアン第二ビル4F TEL 027-232-0001 FAX 027-232-0666 E-mail g-douyu@po.wind.ne.jp

## 2025経営研究集会 基調報告

# 「経営者としての自覚と覚悟」

～リーダーの在り方が会社を成長から進化へ導く～

ニイガタ株式会社 代表取締役 渡辺 學 氏  
(神奈川県中小企業家同友会／代表理事)

大きなテーマをいただきましたが、皆さん、経営者としての自覚と覚悟はできていると思います。そうでなければ経営はできません。私は二代目経営者です。父親が創業して長い間、職人二、三人の会社で、サラリーマンを辞めて入社しました。やがて同友会と出会い、さまざまなことを学び、実践してきました。私の経験のなかから「経営者としての自覚と覚悟を持つに至ったプロセス」「進化する組織づくりのポイント」「経営を通じて未来をつくるヒント」の三点を共有したいと思います。

キーワードはやはり変化です。世界は凄い勢いで変わり続けており、それに伴って会社も変化し、時代に適応しなければ生き残れません。そして、会社が変わるためには、経営者である私や皆さんが変わらなければなりません。日本のリーダーが高市さんになりました。良い悪いではなく、リーダーが変われば国も凄いスピードで変わっていくことを皆さんも感じていると思います。

### ■自己紹介・会社紹介

私は一九六五年八月生まれ、今年で還暦になりました。大学



を卒業してサラリーマンを経験した後、家業の有限会社新潟彫刻（同社前身）に入社。そして二〇〇五年、ニイガタ株式会社

の代表取締役になりました。趣味は茶道とSUP（スタンドアップパドルサーフィン）です。SUPは神奈川県同友会の代表理



事三人で、あるいは県内外の会員さんと一緒に楽しむこともありますので、休日も含めて同友会漬けの毎日を過ごしています(笑)

当社の資本金は二〇〇〇万円。前身は有限会社新潟彫刻、組織変更してニイガタ株式会社になりました。仕事内容は研究開発サービス・理化学機器の設計製作などです。ブランドスローガンは「Run with Researchers」。意味は研究開発者の伴走支援であり、カーボンニュートラル技術、新エネルギー分野に特化したサービスを行っています。

グループ企業として「株式会社

社あまてらす」「ワオデザイン株式会社」があり、ニイガタとあまてらすの社長は私、ワオデザインの前社長は別にいます。六十五才でニイガタを後進に譲ろうと考えており、その後はあまてらすに軸足を置いて全体最適を目指す予定です。ワオデザインは、元々はニイガタの京都営業所でした。営業所と本社間の熾烈な内部抗争の末、当時の営業所長から「分社化したい」という申し出があり、あまてらすの一〇〇%資本で分社化しました。その結果、五年間ずっと赤字だった京都営業所が短年度で黒字化しました。「自分たちでやる」という究極の主体性、その効果には驚きました。ワオデザインの社長は京都同友会の会員です。

三十才頃に経営者団体に入会したくて、初めは別の団体に電話しましたが、会社の規模を理由に断られました。それからしばらくして同友会と出会い、経営指針セミナーを受講。その後、経営労働委員長を任され、二〇一七年から副代表理事、今年四月から代表理事を仰せつかっています。

## ■ミッション／ビジョン／経営理念

皆さんの会社にも当然、経営理念があると思います。当社のミッションは「研究開発を通じてエネルギー・再生エネルギーの発展に寄与する」です。これまで何度か変化してきましたが、ここ五年はこのミッションを掲げています。事業内容としては、研究開発サポートサービス、ナレッジサービス、R&Dコンサルティングサービスの三本柱です。日本の研究開発は本当に問題があり、研究開発をやらないと国力に関わってきます。小さな会社ではありますが、研究開発を通じて日本の発展に寄与するために仕事をしています。

ビジョンは「世界中の研究開発において不可欠な存在になる」です。かなり抽象的だったため、二〇二一年時点で四つのフェーズに分けました。遠すぎるビジョンですと、社長は分かっても社員にはイメージができません。二〇二一～二〇二四年は「お客様が研究開発に専念でき、成果を上げられる研究開発サポートサービスの確立」です。研究開発サポートサービスは未開の分野なので、まずはそ



れを確立することです。二〇二五～二〇三〇年は「日本の研究開発において不可欠な存在になる」。アカデミアの世界はもとより、エネルギー関連の企業からも「何かあったらニイガタ」と言われるような状態を目指します。二〇三〇から二〇四〇年は「海外からニイガタに研究開発サポートサービスを求めて開発案件が集まる」です。すでにアメリカからもオファーをいただいています。そして二〇四〇年「世界中の研究開発において不可欠な存在となる」。世界中から「研究開発ならニイガタだよ」と言ってもらえるようになることを目指しています。

## アルミ精密部品の切削加工メーカー 株式会社 エーピーエム

充実した設備と長年培った確かな技術力で  
お客様のご要望にお応えします！

〒373-0847 群馬県太田市西新町103-2  
TEL0276-30-4058 FAX0276-30-4059  
URL : <http://www.apm-f.com> E-mail : [fuse@apm-f.com](mailto:fuse@apm-f.com)

◎お気軽にご相談ください。  
他中小コンベンションも多数あります。

**5 ビッグコンベンション**

◎他県からも便利な磯部温泉 東京よりJRで1時間◎

会議⇒温泉⇒宴会⇒宿泊⇒会議

スクール形式 最大700名可能

QRコード

ホテル磯部ガーデン TEL.027-385-0085

経営理念は「私たちは叡智と正義をもって最先端技術を創造し、ひと・地球・科学が調和した豊かで明るい未来を創ります」です。これは十八年前に成文化してから変わらずに来ています。

### ■家業への入社

一九八八年に大学を卒業し、家業を継ぐ気もなくサラリーマンとして広告代理店に入社しました。海外支店への配属を希望していましたが、転勤先が神奈川県支店となり、実家から通う生活になりました。実家と会社は同じなので、父親と従兄が徹夜して働く姿を見ていて「継がなきゃいけないな」という中途半端な使命感で入社しました。

入社してみると思っていた以上に大変でした。会社規模を大きく超える借入金があり、取引先への集金で手形を投げつけられる辛い仕打ちも受けました。「こんなの絶対にイヤだ。ここから抜け出して変わろう」という強い思いを持ちました。

倒産寸前だったため、父親や私の保険も解約しました。子供の学資保険に手を出しそうになるほど追い込まれたときもありました。当時は「社員を用人

と見なす体質」「人材育成の観点がない経営姿勢」「仕事はいただくものという下請けマインド」「持続的な発展が難しい家業体質の壁」という問題点があったように思います。

### ■経営危機と再生への道

バブルが崩壊し、まずは貸しはがし、当座貸し越しもストップしました。前日までニコニコしていた担当者から、翌日には容赦なく「返せ」と言われました。悩みや苦しみから解放されたくて自己啓発セミナーにも参加しましたが、そのときは良くても持続せずに閉塞感は続きました。私は「会社をどうにかしたい」という一心で働きました



が、父親と従兄は経営状況が悪くても「居心地が良い今を変えたくない」という考え方で確執が生まれました。新しい仕事を取ってきて夜中に自分でやるしかなく、翌日に大騒ぎするという状態が何年も続きました。そんなときに同友会と出会いました。ゲスト参加はしたものの、すぐに入会したわけではありません。それでも誘われるなかで「経営理念をつくれる場所があるよ」と聞いて入会しました。早速、経営指針成文化セミナーを受講しますが、すごく楽しかったです。同友会内では「けっこう厳しいよ」と言われたりもしますが、私の場合は会社が潰れそうだったので、先輩経営者から何を言われても吸収することはかりでした。成文化セミナーの受講と前後して「会社を永續発展させることが大事」ということにも気づきました。

### ■経営理念の成文化

成文化セミナーを受講する前は、会社にはホワイトボードもないし会議ありませんでした。二〇〇八年から着手し、二〇〇九年に経営理念を成文化しました。当時の神奈川同友会



の成文化セミナーは、一泊二日の合宿を計三回、三ヶ月間で完成させるプログラムであり、私が三ヶ月間かけて成文化した経営理念は「ありがたうをたくさんつくる」でした。しかし、最後の合宿の夜十一時頃、当時の委員長に「これじゃダメだ」と言われました。理由は「僕みたいなへそ曲がりの社員が入ってきたときに、ありがたうだけで対応できますか？」ということでした。そこから五時間くらいかけてつくり直したのが、先ほど紹介した経営理念になります。その経験が成文化セミナーの集大成であると同時に、経営者としての一度目の自覚が芽生えた瞬間でした。

**面倒な会計業務はお任せを!!**  
電子帳簿保存法・インボイス制度対応の簡単クラウド会計

**統合型クラウド財務管理システム**

**KEEPERClub**

同友会 高崎支部会員 株式会社 **ジスプラ** ☎ 0120-638-377

限りある資源を、次世代へ。

**株式会社エスティビー**  
Zero Emission Stability Topline Business Co., Ltd.

経営理念「絶やさないために」  
私たちは、船舶・静脈の循環空物流力で、人と社会の生命活動を支え続けます。

〒379-2123 群馬県前橋市山王町 1-19-14

TEL: 027-212-3312

経営指針が社内でも動き始めた  
と実感できたのは五年目くらい  
からです。そこからやっと自分  
の手元を離れて自走し始めまし  
た。現在は会社の新陳代謝が図  
られ、経営指針を作成した後の  
社員しかいないので、それが当  
たり前の状態になっています。

### ■研究開発支援への転換

当社は再先端技術を扱う研究



開発支援と  
いう新たな  
柱を確立す  
るため、下  
請け加工工  
業から研究  
開発サービス  
業へと変革  
してきました。

おり、そこで隣接異業種展開に  
ついて学んで「これだ！」と思  
いました。中小企業が一気に変  
わることはできないので、少し  
ずつ隣接異業種に変わってい  
けば、リスクなく業態転換がで  
きるという内容です。当社には工  
業彫刻の切削技術があったの  
で、まずは機械加工業に変わ  
りました。次に樹脂加工を始め、  
マシンニングセンタを購入して単

品の部品ができるようになり、  
それを組み合わせて試作品製造  
業に転換しました。しかし、そ  
れも価格競争になっていきま  
す。今度は試作品の上流工程は  
何かと考えた結果、研究開発に  
行き着き、慶応大学・理工学部  
の門を叩きました。そこで「こ  
んなことやりたいけど、できま  
すか？」と言っていたけど、そ  
の場で簡単な図面を書き、  
ちよつとした治具をつくって納  
入すると「上手くいったよ！あ  
りがとう」と喜んでもらえま  
した。そこから少しずつ研究開発  
に取り組み大学向けの器具・治  
具をつくり始めました。3D C  
ADと設計できる人材、研究開  
発用の装置とメカが分かる人材  
を入れていくなどして、研究開  
発の全体的な支援、研究開発  
サービスという現在の業態に転  
換してきました。研究開発サー  
ビスと言いだめたのが七年前、  
対外的にアピールを始めたのが  
四年前です。そして、水素・脱  
炭素と言いだめたのが二年前、  
社外に発表し始めたのが昨年の  
ことです。

### ■ワンマン経営への危機感

いろいろな取り組みをし、社  
員も増えてきましたが、気がつ



くと超ワンマン経営になってい  
ました。組織は文鎮型、私の指  
示で皆が動きます。すべての意  
思決定が社長に集中していま  
した。文鎮型のワンマン経営は、  
意思決定が早く、スピード感が  
あって凄く気持ち良かったで  
す。しかし、それを続けた結果、  
社員がお客様や協力会社ではな  
く、私を見るようになってしま  
いました。これでは上手くいく  
わけがありません。さらにその  
先に起きたのは、何も考えない  
社員、主体性のない社員がどん  
どん増えていきました。そこか  
ら脱ワンマン経営に着手しよう  
と思います。これまでのワン  
マン経営に寄り添ってきた社員  
しか周りにいません。変える術

### ■組織変革のキーパーソン

現在、副社長を務める黒松が  
二〇一五年に入社しました。企  
業は、ある程度までは事業だけ  
で伸びていきますが、そこから  
はバックオフィスがしっかりし  
ていないと伸びません。それに



を見つげるために本を読んで勉  
強したり、同友会の先輩経営者  
にも聞きました。先輩経営者か  
らは「権限委譲に決まってるだ  
ろ」と言われましたが、何から  
委譲して良いのかわかりませ  
ん。また、「情報公開しなきゃ  
ダメだ」とも言われました。決  
算書は年に一回、社内公開し  
ていましたが、何の情報を公開  
するかも分かりませんでした。



気づいて人材紹介会社に相談しました。何十人と面接したうちの一人が黒松です。一度は断りましたが「御社の経営理念に惚れました。半年使って芽が出なかつたら、それまでの給料は全額返金します」とまで言われ、採用することにしました。そこから組織経営の仕組みづくりと職務権限の委譲が本格的に動き出しました。黒松は「脱社長」を掲げ、職務権限表をつくって人材を割り振り、少しずつ私の権限をはぎ取っていきましました。さらに社内規定の全面刷新、就業規則も見直しました。

あるとき、当社の役員の離反があり、その役員から私が脅しを受けました。こちらは全部証

拠もあるので訴訟するつもりでしたが、それを黒松に止められました。「数年間、社長の頭の半分は訴訟のことに取られる。会社にとって一番大切な時期にそうなるのは避けたい。今回は泣いてください」と言われました。言われた通り、全て相手の言いなりにしましたが、それが結果としては大正解でした。

組織にとって右腕・左腕の存在は重要です。黒松が実行したのは、ヒエラルキー組織の整備、権限委譲の明確化、予算管理制度の導入でした。彼が入社したのは私が五十才、彼が四十五才です。組織変革によって社内には歪が生じ、本来右腕になるべき当時の専務が問題を起したため、黒松が右腕になりました。また、三年前に保険会社から転職してきた社員が育ち、左腕になっています。これからが非常に楽しみです。

### ■変革時の三大危機

変革時にはいろいろなことが起こりました。二〇一八年に労働災害が発生。樹脂加工で使っていた昇降盤で指を切つてしまいました、社員が救急搬送されました。その後、労働基準監督署の調査官による調査が始まりました。



薬品を使用していたので空気測定、機械には使用禁止の貼り紙、社員全員の毛髪検査・血液検査もありました。当時は月一〇〇時間残業が当たり前だったため、そこも徹底的に詰められました。彼の指には申し訳ないですが、労働環境を改善するチャンスと割り切って取り組んだ結果、現在では残業時間も平均二十二・二十三時間にまで減少させることができました。

次に起こったのは役員による不正です。マネーロンダリングが発覚し、会社の根幹である信頼と倫理感が揺らぎました。その役員は、社員数名のころから一緒に歩み、家族同然のように信頼していました。辛い決断で

すが、見過ごすわけにはいかなかった。退職してもらいました。役員であり、大手自動車会社の窓口でもあったため売上が落ちましたが、ガバナンス体制と役員の矜持を見つめ直すチャンスと捉えました。

先ほどの役員退職により、メイン顧客を失いました。それから研究所・R&Dセンターの閉鎖に至りました。また、商社やお客様へのネガティブプロパガンダ、あちこちで私の悪口が飛び交っていました。さらに社内一派の退職もありました。このとき感じたのは「魚と組織は頭

から腐る」と言われる通り、すべてが私の鏡という事実です。不正した役員は、私がボス支配していたところから、その振る舞いを身近で見えてきました。会社と自分のお金の公私混同、それも彼はよく見ていました。つまりは私がつくり上げてしまったとも言えます。私自身が変わらなければいけないと気づかされました。

### ■組織形態の進化

組織形態については、文鎮型からスタートし、ヒエラルキー型、マトリックス型、ホラクラ

環境を思う、未来を想う  
あらためて誓う  
上武印刷

優れた環境適応性。  
より高精細で美しい仕上がりに  
「水なし印刷」システム

「水なし印刷」は、湿し水を使用せず有害な廃液を0にし、その結果CO<sub>2</sub>を削減します。環境への負荷が格段に少ない印刷システムです。

ムダな廃棄物を出さない。  
必要な時に必要な部数を  
オンデマンド印刷

オンデマンド印刷は、「必要な時、必要なだけ」の印刷でムダがなく、環境面で優れています。また、印刷コストを抑え、納期も短縮できます。

私たちは、環境にも、お客様にもやさしい企業を目指します。

群馬県環境GS認定事業所

**上武印刷株式会社**  
〒370-0015 高崎市島野町890-25

TEL 027(352)7445(代) E-mail eigyo@jp-t.co.jp  
FAX 027(352)2953(営業) URL http://www.jp-t.co.jp/







シー、そしてティール組織に進化していきます。ほとんどの中小企業経営者は組織論を体系的に学んだことがないと思います。二人以上いれば組織です。現在の当社にとって何が相応しいのかを、副社長と話し合いながら、学び合いながら最適な組織づくりを進めています。組織の重要性を気づいてからは、神奈川同友会の所属支部で、小集

団活動として組織論を学ぶ勉強会を行っています。グレイナー成長モデルも活用しています。組織の成長段階に応じて危機が訪れ、それを乗り越えることで次の段階へ進むというものです。創造による成長、指示による成長、委譲による成長を経て、そこから組織が成熟すると、調整による成長、最後は協働による成長となっていく

ます。この成長モデルを自社に当てはめて考えていくと、危機を乗り越えるときに役立つと思います。私が最終的に目指しているのは、全会一致を超えた共鳴型合意で意思決定するティール組織です。

当社は事業、そしてお客様が変わりました。それから組織と内部統制、私と社員のマインドが変わりました。現在はV字回



### ■成長から進化へ

事業転換したことで、一プロジェクトあたりの単価が飛躍的に向上しました。加工業時代の単価は二〇万円程度、現在は平均一二〇万円くらいになっており、プロジェクトによっては一〇〇〇万円を超えたりします。もちろん厳しい部分もあります。仕事が大きくなってくる

と入金トラブルや訴訟リスクも増えます。これまでは完成品が分かっているものを加工していましたが、現在は「誰もやったことがないので、ニイガタさんも一緒にやってよ」という仕事に変わっています。契約書の取り方を一つ間違えると「できなかった」と訴えられる可能性もあるので、そういう点で怖い世界になっています。

大学の先生と関わるようになって



■自覚と覚悟  
経営者自身が変わることで組

り、日本の研究開発の問題点を数多く聞くようになりました。企業側の問題点は、頻繁に経営者が変わってしまうため、長期的な利益よりも短期的な売上や利益を重視する企業が多くなっていることです。アカデミアにも問題があります。独立法人化してから特に国公立の先生は忙しくなりました。授業、研究論文、さらに学校運営までやって研究開発の余裕がありません。当社にその肩代わりができれば社会的問題の解決に貢献できていると思います。

組織は変わっていきます。自覚とは「自己確立」だと思います。自己確立の第一歩は自分を知ることです。特に我々経営者の自己確立が不十分だと「あの人が言われたから」「お客様がこう言うから」「SNS情報で考え方が変わっちゃう」ではダメだと思っています。また、覚悟とは「変わる」とは死を意味します。変わらないうちは死を意味します。経営者は変化して適応し続けることが大切です。

勉強する人はたくさんいます。しかし、実行なき知識はゼロと同じです。知行合一という言葉がありますが、知ったことは実行してください。知識は基本的な理解と情報の蓄積です。



■変化を恐れず進化する経営へ  
変わることはリスクがあり、勇気もいります。変わることに、変わらないことを分けて考えることが大事で、それが不易流行です。理念や使命、信念は

知識だけでは何の役にも立っていません。見識は経験を通じて知恵への昇華。情報だけでは実践に結びつかず、経験と照らし合わせて知恵にする必要があります。それを実行し、何度も失敗をくり返して胆識(たんしき)に変えていかなければなりません。理論と実践の一本化が知行合一、信念を持つて実行に移す覚悟が大切です。



せんが、戦略や技術は時代に合わせて変えることが肝要です。経営者の自覚と覚悟が社員を導き、会社を成長させ、そして、社会の未来をつくる進化へとつながる唯一の力だと思います。最後に私の好きな言葉を紹介します。柳生一族の家訓「小才は縁に出会って縁に気づかず。中才は縁に気づいて縁を活かさず。大才は袖擦りおうた縁をも活かす」。我々経営者は、学ぶことで縁に気づく感性を磨き、その縁を活かす必要があります。さらに袖擦り合う縁をも活かさなくてはなりません。今日のご縁も大事にさせていただきます。

# 未来の仲間 に魅力が伝わる メッセージを

Que Project inc.   
合同会社キュー・プロジェクト

▶リクルーティングプランニング  
▶デザインツール制作

<https://que-project.co.jp>



## 軽量鉄骨システム建築 プレハブハウス

用途に合わせ自由設計、コスト削減（事務所、店舗、倉庫、他）

プレハブパネル工法は規格部材を工場生産 経済性に優れ、短工期

## 株式会社 三栄工業

〒378-0002 群馬県沼田市横塚町 896-2

TEL. 0278-20-1110 FAX. 0278-22-2102

URL <http://kk-sanei.net/>

# 会員たんしん

同友会のホームページで  
会員検索できます。

## 【伊香保温泉の女将3人が1日署長】

(有)秀水園

(株)和心の宿 大森

冬の県民交通安全運動(1～10日)に合わせ、渋川署は1日、渋川市の伊香保温泉石段街下で、伊香保温泉旅館協同組合の婦人部「お香女(おかめ)会」の役員3人を一日警察署長に委嘱し、啓発活動を行った。

塚越左和子さんと高尾由希子さん(有)秀水園・取締役社長/渋川吾妻支部所属)、大森典子さん(株)和心の宿 大森/渋川吾妻支部所属…会員登録は大森会長)が務めた。おそろいの着物とはんてんを着用した3人は、笑顔で観光客に啓発品や同温泉のPRグッズを手渡した。

[12/2付上毛]

## 【産業振興に貢献の市外企業4社表彰】

富士ゴム工業(株)

安中市は市内企業と一定額以上の取引を行い、市の産業振興に貢献した市外企業に感謝を示す表彰式を市

役所松井田庁舎で開いた。岩井均市長が市の伝統工芸品である自性寺焼を用いた表彰状を4社に贈った。

表彰は、市内企業の発展を目的に本年度に始めた事業。今回はいずれも市内企業の推薦で、興伸製作所、富士ゴム工業(株)(代表取締役・漆畑兼久氏/太田支部所属)、エクセル精機、クボタ環境エンジニアリングが選ばれた。

[12/9付上毛]

## 【私募債寄付】

関東燃料(株)

関東燃料(株)(代表取締役・古澤泰明氏/前橋支部所属)。群馬銀行の「ぐんぎんSDGs私募債」で日本ボイスカウト県連盟に寄付金6万円。

[12/13付上毛]

## 【代表取締役就任】

(株)丸山機械製作所、常務取締役・谷口秀和氏(高崎支部所属)は、この度、「代表取締役社長」に就任しました。

## 第8回

# 理事会報告

日時 十二月二日(火)

※今回は同友会事務所とオンライ  
ン併用のハイブリッド開催と  
なりました。

出席者(順不同・敬称略)

正副代表理事/町田、杉崎、阿久戸、小林、理事/小坂橋、提箸、石原、神保、佐藤、周藤、鈴木、諏訪、平野、桑原、池沢、小池、吉池、茂原、岡田、阿久戸、田村、関口、事務局/阿久澤、竹内(役員計二十二名)

## 【議事】

小林副代表理事が議長をつとめ、杉崎代表理事挨拶のもと、第八回理事会開会。

## I. 報告連絡事項

1. 各支部・部会・委員会等の  
案内報告

各組織担当者より、活動報告や今後の計画、依頼事項などがありました。

## 2. その他

十一月二〇～二十一日開催「第五十三回青年経営者全国交流会in香川」の参加報告が周藤青年部長よりありました。

## II. 審議・承認事項

1. 二〇二五経営研究集会の総括

十一月十四日に開催された経営研究集会について、参加状況やアンケート集計の結果、参加者からの感想や意見が出されるところに、神保実行委員長より各支部・各会員の協力に対する御礼が語られました。

2. 新年度の理事候補者と組織機構について

各支部・各組織からの推薦をもとに新年度の理事候補者を確認し、理事会としてこれを信任しました。また、合わせて新年度の組織機構(案)を承認しました。

新年度の役員体制(案)については、運営規定に基づき、各

支部・各組織の意向を踏まえて、代表理事(総務会)に選任案を一任することを確認しました。

3. 入退会者承認と仲間づくり推進について

前回理事会以降の入退会者はなく、会員数は変わらず五〇六名となりました。

## III. 意見交換・その他

## 1. 意見交換

「今年度スローガン・重点方針の進捗と今後に向けて」をテーマにグループ討論を実施。各支部・各組織における上半期の振り返り、下半期に向けての具体策などを交流しました。

## 2. 次回理事会の開催確認

次回理事会を左記の通り開催することが確認され、議長は佐藤副代表理事が担当することになりました。

■日時/一月十三日(火)

■会場/同友会事務所

＋ウェブ(併用)

