

# 経団連「2014年版 経営労働政策委員会報告」を公表

—デフレからの脱却と持続的な成長の実現に向けて—

経団連は、1月15日「2014年版経営労働政策委員会報告」(略称、経労委報告)を公表した。経労委報告は、1974年に当時の危機的なインフレと大幅な賃上げを憂慮した経団連(当時、日経連)が、労使交渉の臨む基本的な方針を示した報告書を公表したことが始まりで、2014年版が40冊目となる。

同報告書では、好転する経営環境と今後の政策課題として、安倍政権の経済政策により、行き過ぎた円高の是正や株価の上昇など、わが国企業を取り巻く経営環境は大幅に改善していることを指摘した

上で、経済界も、安倍政権の経済政策に呼応し、経済の好循環の実現に取り組む姿勢を表明した。

2014年春季労使交渉・協議に対する経営側の基本姿勢については、自社が抱える課題に労使が協調して取り組むため、「労使パートナーシップ対話」をさらに充実することが重要であると述べた。賃金等の決定する際の基本的な考え方としては、総額人件費を徹底することを促した。賃金は労働基準法第11条に規定される、賃金・手当・賞与など「労働の対償として使用者が労働者に支払うすべてのもの」を

指し、「賃上げ」という場合、ベースアップのみならず、「年収ベースでみた報酬の引き上げ」と捉えるべきという考えを示した。

最後に、企業労使は、経済の好循環実現に向けたマクロ的な認識を踏まえて労使交渉・協議に臨むことになるが、賃金などの労働条件は労使が自社の経営状況に即して徹底的に議論して決定するものであり、さらに賃金は、基本給をはじめ諸手当や賞与・一時金、福利厚生なども含め、自社の支払い能力に基づき判断・決定するとの原則は揺るがない、と締め括った。

## 【目次】

### 第1章 わが国企業を取り巻く経営環境と経済成長に向けた課題

1. わが国企業を取り巻く経営環境
2. 本格的な成長軌道に乗せるための諸課題
3. 雇用・労働市場の改革

### 第2章 多様な人材の活用

1. 女性の活躍推進
2. 若年者の雇用をめぐる課題
3. 高齢者の活躍推進
4. 仕事と介護の両立
5. 障害者雇用への取り組み
6. グローバル人材の確保・育成

### 第3章 2014年春季労使交渉・協議に対する経営側の基本姿勢

1. 「労使パートナーシップ対話」充実の重要性
2. 海外労使紛争の現状と課題
3. 賃金等を決定する際の基本的な考え方
4. 労働側スタンスへの見解
5. 経営側のスタンス

#### ■ トピックス

【改正労働契約法の無期転換ルールへの対応】  
【わが国従業員の賃金は本当に低下しているのか】

【マクロの労働分配率は報酬決定の基準にならない】

【内部留保の確保は企業の持続的成長に不可欠】

労働企画委員会

25年度事業の進捗状況について報告

労働企画委員会(委員長 館岡司氏 (株)日立製作所電力システム社日立事業所副所長)は、1月27日(月)、経営者協会会議室において本年度第2回目となる委員会を開催した。

主な報告・協議事項は、①連合茨城との懇談会への対応について、茨城経協「春季労使交渉への基本的考え方(案)」の検討、②「若手人事労務担当者のための勉強会」活動報告、③採用支援関係の活動報告ならび支援サイトの改修について、であった。

はじめに館岡委員長が「本日は2月から本格化する『春討』に臨む、経営者協会としての考え方等についてご協議を頂きたい」と挨拶をされ、その後、報告協議に移った。

①茨城経協「春季労使交渉への基本的考え方(案)」の検討では、委員から以下のような意見が出された。

- ・マクロ的な経済動向だけを見れば、昨年よりは改善の兆しはあるが、個別企業で見た場合、業績に相当程度の差がある。労働組合としては統一要求、産別要求などの水準を基礎として交渉に臨んでくると思われるが、あくまでも個別企業の業績、将来の見通しをベースに賃金改定を議論する、という原則を強調すべき。「経営者協会としての考え方」

を表明する場合、県内中小企業の実態に即した書き方しなければならない。中央における政労使の議論をそのまま「考え方」として表明する訳にはいかないのではないかと。

- ・円安が業績にプラスの影響に働く企業もあれば、燃料(ガソリン)を使用する業界にとっては、直接的なコストアップにつながっている。労使交渉においては、昨年を引き続き、厳しい業界動向、自社の業績を丁寧に説明していく必要があると考えている。
- ・経済政策によって、仕事量は確かに増加している。しかしながら、海外企業との競争が緩んでいる訳ではない。仕事が増えた分だけ、従業員に賃

上げという形で報いたいと思うが、海外企業との競争も考慮しながら、協議を進めていく必要がある。

- ・消費税引き上げ後の需要の減退をとて不安視している。やはり短期的な好業績については、賞与・一時金で報いていくことが原則と思われる。

上記のような意見を踏まえ、経営者協会としての春季労使交渉に臨む考え方を策定することとなった。

③の採用支援サイトの改修については、事務局より学生、企業(の採用担当者)双方から行ったヒアリング結果を報告し、協議した結果、よりユーザーのニーズに基づいたサイトに改修して行くこととなった。



労働企画委員会

新日鐵住金(株)鹿島製鐵所において第2回若手の勉強会を開催

労働企画委員会(委員長 館岡司氏 (株)日立製作所電力システム社日立事業所副所長)は1月20日(月)、新日鐵住金(株)鹿島製鐵所において、第2回目となる若手人事労務担当者のための勉強

会を開催した。

本会合では、メンバー28名を4グループに分け、「各社のメンタルヘルス対策」をテーマにグループディスカッションを行った。

メンバーから振り返りでは、「ディスカッションによって、メンタルヘルス対策の制度的な違いはあっても、問題の本質はさほど変わらないことが分かった」、「他社のメンタルヘルス対

策の事例を伺うことができ、とても勉強になった。自社の制度の足りない点が浮き彫りとなった。他社の事例を、自社の制度を改善するためのベンチマークとしたい」といった学び合いで得られたものについての感想が寄せられた。

なお、当日は、午前中に同社鹿島製鐵所の見学を行った。

今回は、2月に(株)日立製作所日立事業所において、第3回目

となる会合を開催する予定となっている。



## 産業政策委員会

### 第3回会員ニーズ調査部会を開催

産業政策委員会(委員長 深澤正勝氏 日立セメント(株)取締役専務執行役員)の会員ニーズ調査部会(部会長 家次晃氏 (株)日立製作所電力システム社グローバルビジネスマネジメント本部総務部長)は、1月22日(水)、水戸京成ホテルにおいて、第3

回会員ニーズ調査部会を開催した。

開催にあたり、家次部会長より、「部会長となり初の部会開催であるが、本日は、県との意見交換会進行方法と次年度の活動スケジュール並びにアンケート調査票についての協議と重要な部会となる。これまでの皆様の経験より忌憚のない意見をお願いしたい。」と挨拶があった。

議事では、県との意見交換会の進行方法、平成26年度の会員ニーズ調査部会の活動並びにニーズ調査方法について協議が行われ、出席者からは、「昨年の反省を活かし、意見交換をするテーマを厳選すべきである。」「アンケート調査票は回答し易い書式を第一に考えて作成すべきである。」などの様々な意見、提案が出された。

これらの意見を踏まえ、2月14日(金)に県との意見交換会が開催される。また、同日開催される第3回産業政策委員会で平成26年度会員ニーズアンケート調査について、審議いただくこととなった。



## 科学技術特別委員会

### 日立アプライアンス(株)多賀事業所を見学

科学技術特別委員会(委員長 長澤克己氏 (株)日立製作所電力システム社理事日立事業所長)は、去る1月20日(月)、「ものづくり先進企業見学会(日立アプライアンス(株)多賀事業所の見学)」を開催し、31名が参加した。

同委員会は、当協会会員企業の製品開発能力や技術向上の一助として、産学連携支援機関との交流や先進企業の見学会などを実施している。

今回のものづくり先進企業見学会では、独創的な技術で省エネ性に優れた高付加価値の生活家電、照明



を開発製造している「日立アプライアンス(株)多賀事業所」のご協力をいただいた。

当日は始めに、多賀家電本部副本部長より、会社概要や同社の事業戦略について説明をいただき、続いて生産技術部長より、同社の生産革新について説明をいただいた。その後、ギャラリー

の見学と、ドラム式洗濯乾燥機・クッキングヒーターの製造現場の組立ラインを間近で見学した。

同社は主に、洗濯乾燥機、クリーナー、IHクッキングヒーター、電子レンジ、ジャー炊飯器、照明器具、LED電球などを開発製造。近年では、LED事業の強化、住宅用太陽光発

電システムなど、環境ビジネス機器の分野にも力を入れている。

今回の見学を通じて、製造工程の全部または1部を1人～複数人で作業するセル生産方式や生産状況の見える化などを見聞し、生産効率を高めるための取り組みや生産現場の改善などを学びとり散会した。

## 青年経営研究会

### 茨城空港の現状と利用促進について学ぶ 新年交流会を開催

青年経営研究会(会長 関正樹氏 関彰商事(株)代表取締役社長)は、1月15日(水)、北茨城市の五浦観光ホテルにおいて「新年交流会」を開催した。

当日は、最初に第3回役員会を開催し、電子商取引をテーマとした2月例会やベトナム視察会などについて検討を行った。

続いて、茨城県空港対策課長

の高橋良正氏から、「茨城空港の現状と利用促進について」と題し、2011年にローコストエアポートオブザイヤーを受賞したシンプルでコンパクトな茨城空港の特徴や現在の就航路線、ターミナルビルのイベント開催などの利用促進策についてお話いただいた。

同氏は、「開港1周年記念イベ

ントを行っている最中に東日本大震災が発生、ソウル便の長期運休など様々な影響があったが、無料駐車場やアクセスの良さ、乗降に時間のかからないコンパクトなターミナルビル、LCCの運行など1度使用いただいた方々からは大変好評を得ている。また、ターミナルビルでのイベントの積極的な開催などで来場者も累計300万人を超えている。これからも路線を増やして使い勝手の良い茨城空港をめざしたい」と強調した。

参加者からは、空の駅の内容や米子便から神戸空港に降りる際の留意事項などの質問が寄せられ、講演終了後、高橋氏を囲み、懇親を深め散会した。



## 茨城産業会議

### 常磐線東京駅乗り入れ促進に関し、JR東日本本社要望を実施

1月21日(火)、JR東日本本社に橋本知事、飯塚県会議長、中川土浦市長等とともに鬼澤邦夫会長が訪れ、石司次男副社長ほか県内出身JR幹部と面談。平成26年度に迫った東北縦貫線開通により常磐線、宇都宮線、高崎線が競って東京駅への乗り入れ列車増加を目指しており、橋本知事より「常磐線の一本でも多くの東京駅乗入」の要望書を石司副社長に手渡した。石司副社長からは「全列車の乗入は不可能。3路線のバランスよい乗

入を考えている」と述べた。



県北地区支部

香取感動マネジメント・香取貴信氏をお招きし講演会開催

県北地区支部（支部長 三浦利春氏 ㈱茨城サービスエンジニアリング代表取締役社長）は12月26日（木）、「としまや月浜の湯」（北茨城市）において、講演会を開催した。

講師に（有）香取感動マネジメント社長の香取貴信氏をお招き、「ディズニーランド最強上司の教え～私の体験したディズニーマジック・感動を呼ぶサービス!!～」をテーマにご講演頂いた。

香取氏は、16歳の時から東京ディズニーランドでアルバイトを始め、人と関わることの楽しさから8年間在籍（主にアトラクションを担当）。ディズニーランドの「感動サービス」、「人財育成」をテーマに、当時の上司からの教えなどについてご自身の経験を語られた。

講演では特に、「組織を本気にさせるにはまずは自分（リーダー）の本気スイッチをONにする」、「感動を呼ぶサービスを実現するためには自分の選んだ仕事をとにかく好きになること」など、リーダーに求められる仕事に取り組む姿勢について強調された。

講演会終了後は、第2回役員幹事会（幹事長 大高利夫氏 ㈱中村自工深川製作所取締役工場長）が開催され、これまでの支部活動状況および今後の計画について報告協議がなされたほか、現在策定中の協会の3ヶ年計画である「第7次中期運営要綱」について意見交換を行った。



古河・坂東地区支部

「事例に学ぶ最近の労働トラブルの傾向と求められる対応方法」をテーマにセミナーを開催

古河・坂東地区支部（支部長 須藤盛夫氏 須藤製糸㈱代表取締役社長）は、1月23日（木）ホテル山水において、公開セミナーを開催した。

本セミナーは「事例に学ぶ最近の労働トラブルの傾向と求められる対応方法～労働基準監督署の調査や合同労組からの団体交渉要求などへの実務対応のポ

イント～」と題し、西脇法律事務所の所長で弁護士の西脇明典氏からご講演いただいた。

西脇氏は、はじめに、最近の労働トラブルの傾向について説明。その後、「行政庁の調査の傾向と対応のポイント」、「地域合同労組対応」、「時間外割増手当の不払い」、「能力不足・協調性不足の従業員の解雇」、「有期

契約従業員の雇止め」、「セクハラ・パワハラ、メンタル不全」などについてトラブルを回避するために、どのように対応すべきかについて、裁判例や西脇弁護士が体験・経験してきた案件を交えながら具体的に解説いただいた。

参加者からは「経験に基づくお話は、判例だけよりも説得力があった。事例に対する具体的な対応方法を示していただき非常に分かり易かった」、「使用者側の立場で現実に起こり得る労働トラブルを解説いただき参考になった」「労働トラブルを解決してきた経験が豊富であり、本日解説いただいた内容を自社の対策に取り入れて行きたい」などの意見が寄せられた。



## 生命保険の役割とライフプランニング

日本生命保険相互会社 水戸支社長 入山 毅一氏

国は国民生活を支援するため、社会保険制度を設けている。その1つが公的医療保険で、これは病気やケガでの経済的負担を軽減する。健康保険加入の会社員は、医療機関での支払いが3割に軽減されるとともに、傷病手当金や出産金などの給付がある。しかも保険料は労使折半であり、会社が半分負担してくれる。一方で、学生や自営業者、無職の方の場合は国民健康保険に加入する事になる。これも医療機関の支払いが3割に軽減されるが、傷病手当金、出産手当金は支給されない。大変なのは保険料を全額自己負担していく点。公的年金も、学生や自営業者、無職の方は厚生年金が無いので、国民年金のみとなる。将来の年金額に大きな差、つまり正規雇用会社員の方が、勇退後に沢山の年金をもらえる事になる。



ライフプランニングの話の前に、雇用形態別の所得カーブを比較してみる。正規雇用と非正規雇用を比べると、20代はさほど年収の差は無い。これが30代～50代と年齢を重ねると相当大きな差になる。

つまり、雇用形態がライフプランニングに大きく影響する。人生の中での大きなイベント『結婚』には相当費用がかかる。これはゼクシーの調査が出典だが、結婚には520万円費用がかかり、親や親族からの援助のご祝儀で417万円の収入、それでも差額の約100万円は何らかの形で準備しておく必要がある。

こういったライフイベントの時期、収入・支出を見積もることをライフプランニングという。例えば、28才の男性が27才の女性と結婚し、3年後に第1子、5年後に第2子が産まれたとする。生活費が月20万円、年間で240万円。住居費が年間69万円(最初は賃貸で10年後に家を購入)という前提。子どもは高校から大学まで私立。5年に1度旅行する。世帯主の年間収入が360万円、これが平均的に上がっていく家庭があるとすると、生涯で3,526万円の赤字が出るフローになる。この赤字は誰も埋めてくれない。それではどうするか?赤字なので収入を増やすか、支出を抑えるかしかない。収入を増やすため、例えば奥様に働いていただく。定年後も再就職し、年金受給まで収入を得る。また支出を減らすため、私立高校ではなく学費の安い国公立に行く。旅行は5年に1度ではなく、8年に1度にする設計にする…と、約900万円の黒字になる。

ただし、このプランはご主人も奥様も健康という前提。何事もなく想定どおり定年を迎えれば良いが、悪性新生物や心疾患、脳卒中、不慮の事故にあう可能性もあり、当然収入を得るご主人に万一があった場合、世帯の収入が確保されない事になる。こういったリスクをカバーするのが生命保険の大きな役割の一つ。

例えば先の世帯主が40才で万一の事があった場合、5,139万円の赤字に転落する。資金計画は、定年まで健康で働けることが前提。誰もが病気になる可能性、事故に遭う可能性も考慮する必要がある。将来の想定支出から想定収入を引いたものが必要保障額。不足額については遺族年金や配偶者の老齢年金、企業からの死亡退職金、配偶者の自助努力などがあるが、どうしても不足が出る場合がある。この不足額を生命保険などで備える必要性をお伝えし、ご理解のうえご加入いただくこと、そして万一のときに保険金等をキチンとお支払すること、それが生命保険会社(営業)の仕事である。

## 新入会員紹介

### 茨城マーケティングシステムズ株式会社

■代表者 後藤 良秋



**Data** 所在地／水戸市元吉田町1029-7  
T E L／029-353-7015  
F A X／029-353-7016

業 種／事務機器販売及び保守サービス  
従業員／15名

**Appraisal point**  
弊社は、キヤノングループの一員として、環境経営の理念に基づき、お客様のICT化に向けたご提案とお手伝いを環境にやさしいオフィス用商材を提供することで、共に地球環境保全に努めてまいります。具体的には、キヤノン製事務機器の販売と保守サービスを軸にコンピュータ関連機器（ハード、ソフト）、オフィス用品等の販売を通して、お客様に喜んで頂ける営業活動とサービス活動を第一に考え、行動し、お客様や社会の発展の為に私たちは貢献してまいります。

### 株式会社タツミ

■代表取締役 辰見 延洋



**Data** 所在地／茨城県水戸市鯉淵町2224  
T E L／029-259-2443  
F A X／029-259-2207

業 種／建設業  
従業員／29名

**Appraisal point**  
弊社は、仮設機材のレンタル・販売・施工・設計等の総合的な事業展開を行っています。設立から2014年で20周年を迎え、創業地の水戸市をはじめ多くのユーザーに支持を頂き、ファンになって頂きました。おかげ様で現在は、3拠点（水戸・つくば・東京）で関東一円の営業を行っています。

仮設機材は建設業には必ず必要なものであり、すべての作業員の命を守る大切な事業です。今後も「必要性」と「安全性」の自覚のもと、地域社会はもとより世界へ貢献できるよう努力して参ります。

### 有限会社ユーハイム

■代表者 湯田 圭一



**Data** 所在地／水戸市内原町175-23  
T E L／029-259-7186  
F A X／029-259-6205

業 種／不動産業  
従業員／3名

**Appraisal point**  
まちの不動産コンサルタント。「土地建物最適提案～セカンドオピニオンサービス～」 「土地建物管理代行～ワンストップサービス～」を中心に住まいのコーディネイター業務を行っています。土地建物買取、土地建物売買仲介、建築・建設後提案、住宅・店舗リフォーム、土地建物価格査定、土地建物賃貸管理、融資取り次ぎ、外構工事などを取扱っております。

既存建物再生や設計コンペ土地ナビゲイターなど、新たな取り組みも行っており、周辺環境も考慮した姿勢で日々精進して参ります。

## 株式会社ユメニティ

■代表取締役 卯月 栄司



**Data** 所在地／神栖市大野原3-10-1  
池田ビル2F  
T E L／0299-93-5244

F A X／0299-93-5248  
業 種／ソフトウェア開発  
従業員／43名

**Appeal point** 弊社ユメニティは平成10年3月にソフトウェア業として神栖市に誕生しました。アプリケーション開発事業、ソリューション事業、システム運用支援事業とお客様のニーズを先取りし、常に高度な技術力でお客様に満足して頂けるよう、邁進しております。

また、社員が生き生きと働ける会社をめざし仕事を通して、社員と会社が夢に向かって挑戦する会社です。

小さくても【キラリ】と光る会社を目指しユメニティは日々努力しております。

## 株式会社マルシン

■代表者 小橋 一男



**Data** 所在地／茨城県銚田市勝下1505-6  
T E L／0291-34-4111  
F A X／0291-34-4114

業 種／建設業  
従業員／22名（うち男子13名 女子9名）

**Appeal point** 地元の方に必要とされ、愛され、役に立つ企業でありたいと個人で始めた小さな「町の水道屋さん」も、皆様のご愛顧により創業以来着実に実績を伸ばし、常に成長を続けています。

今日よりは明日、明日よりは明後日と技術を磨き、事業を増やし、新しい事に挑戦する。

人を迎え、育て、また自らも育っていく常に成長し続ける会社を目指しています。

## 株式会社リヴィン

■代表取締役 大坂谷 智



**Data** 所在地／神栖市平泉281-23  
T E L／0299-92-7611  
F A X／0299-92-7510

業 種／不動産業  
従業員／3名

**Appeal point** 弊社は鹿島・神栖地区の賃貸住宅の管理及び斡旋をメイン事業として平成19年に設立致しました。鹿島臨海工業地帯企業従業員様向け社宅の紹介等、アパート家主様と共に地域に根ざした不動産業を目指して努力しております。

また震災以降、地主様所有の遊休地の有効利用や分譲販売なども試み、より地元に着目した形で地域に貢献することを中心に事業推進しております。



## 震災から3年を経て 想い、悩みを共有したい

茨城NPOセンター・コモンズ 常務理事 横田 能洋

### ○明日へつなぐ船でみえたこと

前号で紹介したように、昨年末、大洗から北海道への三泊四日の旅に、震災当時福島にいた14名のこどもたちが参加しました。船の中で、こどもたちは、久しぶりに福島の子も同士で時間を過ごし、日ごろは、なかなか言えずにいた話ができたとです。

原発事故を受けて福島、新潟、茨城など転々と避難し、学校に入っても馴染めなかった、福島から来たということでのいろいろな言われてつらかったという話も出ました。やはり福島へ戻りたいという想いや、こんな事態を引き起こした大人や社会への怒りのような様々な感情が言葉になってきました。親に心配をかけたくない、言ってもどうにもならない、という気持ちで言葉を胸にしまったままでは、心に傷がのこったままになってしまいます。

日頃、孤立しがちな立場の人が集まり、自分だけではないと感じられる時間をつくると、集まった人の力にもなるし、見えなかった心の中の想いが、言葉として見えてくることで、まわりの人も気づくことができる、

そう感じた企画でした。船を企画した側として、今後は、もっと子どもたちの想いを聞いて、そこから考えていく必要がある、ぜひ子どもたちがまたつながれるような旅を企画していきたいと感じました。

### ○福島と茨城はどうつながれるか

コモンズでは2年前から、福島からの避難者を支援しているボランティア、大学、弁護士、生協関係者などで組織した「ふうあいねっと」の事務局を立ち上げました。各団体が行っている避難者の交流会や相談会に関する情報をおたよりに編集して、避難先の市町村を通じて約1,800世帯の避難者のご家庭に届けています。その情報紙も、福島の方と一緒に、何を伝えようか、と話しながらつくっていきます。茨城の高校受験の仕組みが知りたい、とか、そろそろ狭い借り上げアパートから出て家をもちたいので、茨城の住宅事情が知りたい、という声が少しでもあれば、情報提供のサロンを開いています。わからないことがあれば一緒に調べ、どうしたらいいか一緒に考える。こうした市民同士の関わりがもっと増えていけばと思います。

### ○震災から3年を経て

間もなく東日本大震災から3

年となりますが、災害は続いています。3年前から時間が止まっている、国が明確な方針を示さないの、今後のことを決められない、といった声をよく耳にします。放射能の除染が進めば戻れるというような話でもありません。実際に避難している中学生の殆どは茨城の公立高校を受検しているようです。茨城に定住しようと考えている人もかなり多くいます。その方々が少しでもスムーズに生活再建ができるよう、住宅、雇用、教育、医療などに関して必要な情報や支援が届く状況をつくっていく必要があります。大事なことは、わたしたちにできることは何かを考え続けることです。前述のように、直に声をきくことができれば、できることも見つかります。直に声がきけなくても、今も慣れない地でいろいろな想いを抱えて暮らしている人が茨城にも多くいること、沢山の解決すべき課題があることを忘れないことが大切なことだと思います。

3月16日(日)午後、水戸市内で、ふうあいねっとの関係団体が活動してきたこと、3年目の想いを話す報告会を行います。関心のある方はコモンズまでご連絡下さい。

(029-300-4321担当：天井)

# Seminar & Business

## セミナー・事業等のご案内

= 詳細は、事務局までお問合せください =

セミナー名	日時・料金	テーマ・内容	講師	会場
水戸地区支部 セミナー	3月6日(木) 14:00~17:00 1,000円	①「私が見てきた 報道の裏側」 ②「初歩からわかる でんさいネット」	①株式会社茨城放送 代表取締役社長 北島 重司氏 ②株式会社全銀電子 債権ネットワーク 関係者	水戸 プラザ ホテル
リピーター創出 セミナー	3月7日(金) 15:00~16:50 1,000円	「0円で8割をリピー ターにする集客術～す べてのビジネスにリ ピート客を～」	リピーター創出専門 コンサルタント 一圓 克彦氏	鹿島 セントラル ホテル
公開講演会	3月10日(月) 15:00~16:50 無料	「ミッション経営、企 業の原点にもどる ～ス ターバックスCEOだっ た私が社員に贈り続け た言葉～」	元スターバックス コーヒージャパン CEO (最高経営責任 者) 岩田 松雄氏	キヤノン 取手 事業所

問合せ 一般社団法人 茨城県経営者協会  
〒310-0801 水戸市桜川2丁目2番35号 茨城県産業会館11階  
TEL 029-221-5301 FAX 029-224-1109  
ホームページ <http://www.ikk.or.jp> Eメール [info@ikk.or.jp](mailto:info@ikk.or.jp)

## 地域のために 未来のために

筑波銀行は、より充実した金融サービスのために。  
そして、もっと豊かな日々の暮らしのために。  
地域エリアの皆様とともに、  
未来に向かって力強く前進いたします。



筑波銀行は地域復興支援プロジェクト「あゆみ」に取り組んでいます。



筑波銀行

Tsukuba Bank

<http://www.tsukubabank.co.jp>