社長参謀通信

皆様の周りにこの通信が役立ちそうな方がいらっしゃればご紹介頂ければ幸いです。

２０１１年１２月

新たな年を迎えるにあたり「原点回帰しよう！」

目　次

1．現在・過去・未来
2．２０１１年の活動を振返る
3．中国古典に学んだ「原点回帰」
4．創業の精神”incubation”
5．中小企業のめざすべき姿
6．編集後記「神戸マラソン参戦」

現在・過去・未来

皆様にとって、今年はどんな年だったでしょうか。東日本大震災やタイの洪水で大きな被害を受けられた会社、復興対応特需で忙殺された会社、同じ出来事でもその影響は様々だったと思います。また、目先の出来事に一喜一憂せず、長期的な視点で新たなチャレンジを始めた方もいらっしゃるでしょう。また、好調だったという方、ぼちぼちだったという方、最悪だったという方、それぞれの１年であったと思います。私の周辺では、今回の大震災のダメージは、リーマンショックに比べれば軽微でありましたから、不幸中の幸いと思っております。

さて、来年はどんな年にしていくか。来年は「壬辰」（みずのえたつ）の年、「壬」とは妊婦を表し、良いことも悪いことも腹んだことが大きくなる年だそうです。よって、本年中に災いの元はきっちりと整理をして新年を迎えることが肝要だそうです。また、「辰」は困難に直面しても地道にコツコツと努力を積み重ねることが大事ということを説いています。そして、年齢性別職業等に関係なく、選別の年だそうです。選別は天がするものであり、つまりこれまで道理に沿った行動をとってきたか否かの審判が下される年だそうです。

私利私欲でなく、人のため社会のために最善を尽くし、将来への布石を打ってきた人は流れを掴み、そうでなければ危ないよ、ということです。過去を変えたり捨てたりは出来ませんが、過去が現在をつくり、現在が未来を作るのですから、過去に積み重ねてきたこと、持って生まれた性質を活かしながら、未来に向けてどうして行くのか。年末年始でもありますから、原点に帰り考えてみたいと思います。

モットー

社長参謀として社長の“夢と悩み”を共有し、
人材の育成と経営のしくみづくりを通じて、
会社と社員との WINWIN の関係を作り会社の成長を加速させます。

発行人　三村邦久

２０１１年の活動を振り返る

震災に翻弄された年

３月１１日の東日本大震災の影響で当社のクライアント様も緊急対応に追われました。お取引先が被災し工場が閉鎖され対応に苦慮されたケース。計画停電や資材の不足で操業停止を余儀なくされたケースなど、まさしく想定外の対応を迫られました。一方、震災復興対応での特需が発生し、キャパシティーを超える仕事が発生し土日返上での対応に追われるケースも起こりました。そんな中で私は経営者等の方々と、緊急対応と並行しながら中長期的な視点をもった会社の持続的な成長に繋がる戦略的なテーマに取り組んできました。具体的には、社員のモチベーションに繋がるテーマと海外事業展開に関わる経営の核となるテーマです。

モチベーションを高める評価制度づくり

社員のモチベーションを如何に高めるか、経営上の重要テーマです。日頃の部下とのコミュニケーションが第一で、良い行動は褒め、努力を労うなど上司の日常行動が大切です。また、一定期間の行動と成果を上司がしっかり観察し長所と短所、出来たこと出来なかったことを公正に評価しフィードバックする。短期業績のみならず将来に向けての活動の出来具合も加点主義で評価する。そんな人事評価システムづくりを進めてきました。

社長の好き嫌いで評価されているのではないか。私の仕事ぶりを知らない人が評価しているのは納得できない。昇給や賞与の金額の多い少ないのみならず、何が良くて何が悪いのか。どうすれば評価と給料は上がるのか。こんな社員の不満を解消するしくみを作っていきました。経営者や管理職の個人的な能力に依存せず、会社のシステムとしてオープンで安定的持続的に運営できるようにしていきました。

併せて役員や管理職の評価スキルアップ、部下とのコミュニケーションを高める考課者訓練も行ってきました。日頃から日常業務に追われている幹部管理職の方々のマネジメント・スキルを開発することで評価制度の運営力が高まり、組織全体をレベルが高めていきます。

この仕事は、社員のモチベーションを高め、リーダーの能力開発に繋がる実践的なテーマで、制度設計、教育、運用をセットにしてこれからも取り組んで行こうと考えております。

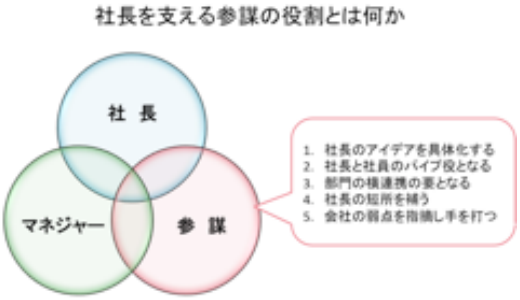
自社独自ビジネスで中国市場開拓

今は中小企業でも海外進出は当たり前の時代になりました。しかし、大半はコストダウンを目的に安い労働力を求めて中国や東南アジアに生産を移管するというパターンです。しかし、今は中国の物価は急騰し、上海はじめ沿岸部の都市では安い人件費を求める場所では無くなりました。むしろ、市場としての魅力が増してきたと言えます。そんな環境下、かねてから日本国内で手がけていた独自ビジネスを中国市場にも展開する取り組みを進めてきました。そして大手企業の協力工場としての位置づけに甘んじることなく、新たな事業構造を作ろうとするものです。

日頃のビジネスはお客様との長い付き合いで以心伝心でこと足りていましたが、「自社は何が出来るのか？」「特徴・優位性は何なのか？」「新市場でいかに現地パートナーと組み、販路をつくるのか？」「市場で成功する為の条件（key factor for success）は何か？」、どのタイミングで投資を行うのか？」など、マーケティングに一から取り組み始めました。クライアントの経営者の方と現地に一緒に伺い、当方の人脈も使いながら進めています。そうすると海外の思いもよらないところから商談が舞い込むなど不思議な現象が起こってきました。まだ、途上ではありますが、新たなパートナーが見つかるなど展望が広がってきました。

「社長参謀講座」

中小企業の泣き所、それは幹部人材の不足です。社長は強い使命感と日々精進という感じで、全身全霊をかけて経営をされています。精神力、体力、向上心、知識、スキルなどなど中小企業の経営者の考えを理解し、具体化していける幹部人材が足りません。特に、社長はじめ優秀な方は、技術や営業など、ビジネスの最前線に立たれます。そうすると会社の守りまで手が回りません。あるいは新規事業立ち上げの経験やスキルが弱かったりします。そんな状況から社長のワンマン化現象を引き起こしてしまいます。しかし、No.２の働き次第で会社の運営のありかたが大きく変わってきます。社長の弱点を如何に補うのか？問題解決のスキルはあるのか？社長のアイデアをどうやって具現化するのか？。これまで２０数年間、経営コンサルタントという立場で社長の参謀として培ったノウハウを各社の幹部の方に伝授しようという講座を開催しました。



主な内容は、以下の通りです。

■信頼される参謀になるための５つのスキル（会社分析スキル、問題発見＆解決スキル、シナリオ構築スキル、システム構築スキル、コミュニケーションスキル）

■会社の成長を阻む５つの障害と対応方法（目標と現実のギャップ、部門間のギャップ、社長と社員のギャップ、人の能力のギャップ、コミュニケーションのギャップ）

「持ち味発見セミナー」

社員の個性と能力を如何に引き出すか？

人を活かすインフラとしての人事評価制度づくりと並行して大事なのは、ひとり一人を如何に伸ばして行くかという各論です。つまりひとり一人の個性が何で、それを気付かせ、どう伸ばしていくか？

この命題に対し、知人のコンサルタントである近藤圭伸さんが開発した「持ち味カード」を使ったワークショップを開催したり、個別のコーチングを行いました。７０枚のビジネスに必要な要素が書かれた「持ち味カード」を使って、ゲーム感覚で自分の持ち味を発見していきます。自分の持ち味（強み）を発見し、その強みをベースに将来の自分の姿を描き出すのです。同時に自分の成長を妨げている弱みも直視し受け入れることで人は変わっていきます。

持ち味が生まれた背景である持って生まれた性格、これまで自分に影響を与えた環境、そして成功体験や失敗体験を明確にしながら、現在、過去、未来と自分の成長シナリオを描いていきます。このワークショップは私のやり方を押し付けたり、誰か偉人の例を押し付けたりしません。あくまで、唯一無二の自分の持ち味を理解し、そこを起点として自分オリジナルのビジョン、やり方を見つけようというものです。

環境の変化や移ろい易い周囲の評価に惑わされる事の無い、自分軸を作って頂きたいのです。ひとり一人には個性があり、自分に合ったやり方をするのが一番です。健康法、様々な習慣、成功の法則など百花繚乱、世の中に情報は溢れています。それを学ぶ事は大事ですが、自分にフィットするとは限りません。自分オリジナルの成長手法を作りあげること自体が人生の楽しみとも言えるのではないでしょうか。

受講者のある経営者の方からは、

「三村さん!!何か、殻を破れた気がします。あのセミナー受けて、今まで自分の不得意なやり方(他の人が成功してるやり方)で会社を良くしょうとしてました。自分の得意なやり方をすると周りも巻き込みやすいような気がします。それと弱味を認めると、怖くなくなります。人を受け入れることも出来ました。」

この二つの講座は２０１２年も内容レベルを高めながら継続して開催していきます。

中国古典に学んだ「原点回帰」

グローバルな時代に必要なこと

２０１０年の秋より論語に老子、そして大学と勉強を始め、人として成長し続け、如何に幸せな人生を送るかということについて学んできました。中国古典は戦乱に明け暮れた時代に、人と動物の違いは何か？、君子（立派な人）と小人（下らない人）との違い何か、指導者はどうあるべきかの思想が纏められ、その後武士道など日本の文化にも大きな影響を与えてきました。幕末から明治維新へと日本が大きく転換する時に論語はじめ中国古典が精神的な支柱として大きな影響を果たしました。西郷隆盛、勝海舟、坂本龍馬、吉田松陰、高杉晋作、桂小五郎、会津の白虎隊など、彼らの心の中には中国古典が息づいていたのです。

しかし、戦後の民主化教育の中で人格教育は捨て去られ、知識・技能至上主義の教育となり、人格教育はスポーツの世界など一部を除いて消え去ってしまいました。グローバル化が加速度的に進展する今こそ、日本人らしさを理解し身につけることが美徳となり、世界で活躍する為に必要なことなのではないでしょうか。他の国や民族の文化や商習慣を理解することは必要条件ですが、他の文化圏の人に尊敬される為には、日本人として日本人らしさをしっかりと訴えることが大切なのです。

つまり、高品質の電気製品や自動車等ものづくり、日本独自の繊細でヘルシーな食文化、世界に認められるアニメ、そして日本人そのものが、日本ブランドとして世界に再認識されるようになるべきではないでしょうか。この１年間で私が学んだ中国古典と江戸末期から明治初期に書かれた書より抜粋してご紹介したいと思います。

「大学に学ぶ」リーダーのあり方

四書五経と言われる中国古典の基礎は、「大学」です。江戸時代は７歳から学んでいた基本の中の基本を私は恥ずかしながら５０歳にして学び始めました。次に、大学の冒頭文をご紹介しましょう。

■「学ぶ」とは

大学の道は、明徳を明らかにするにあり、民を親たにするにあり、至善に止まるにあり。（明徳：天から授かった徳性。至善 ：最高の善）

＜三村流解釈＞学ぶということは、天から授かった徳を引き出して輝かせることである。そうした徳を通じて、周囲が仲良く睦みあうようにすることであり、最高の善の状態を維持することである。

■ 国の平和は日常の訓練で決まる

古えの明徳を天下に明らかにせんと欲する者は、まずその国を治む。その国を治めんと欲する者は、まずその家を斉う。その家を斉えんと欲する者は、まずその身を修む。その身を修めんと欲する者は、まずその心を正しくす。その心を正しくせんと欲する者は、まずその意を誠にす。その意を誠にせんと欲する者は、まずその知を致す。知を致すは物を格すに在り。

＜三村流解釈＞古に世界を平和にしようとした人は、まず国を治めた。国を治めるには、まず家族の和を整えた。家族の和を整えるには、まず我が身を修めた。自分の身を修めるには、先ず自分の心を修めた。自分の心を修めるには、まず思いを誠実にした。自分の思いを誠実にするには、先ず知（道徳的判断力）を習得した。知を身につける為には、まず日常で物事の善悪の判断力を高めることだ。

※徳とは、自分の最善を人に為に尽くし切ることであり、仁義礼智信を五徳といいます。仁（人を慈しむ）義（自己犠牲も厭わず人に貢献する）礼（秩序を維持する礼儀）智（知識、判断力）信（信頼関係、他者信頼と自己信頼）

本当に耳の痛い話で、昔の武士の子供の様に負けない様に実践せねばなりません。

「論語」に学ぶ人生の楽しみ方

論語は中国古典の王様であり、学ぶべきことが満載ですが、これという２つ選んでご紹介したいと思います。

■ 学而第一の一（冒頭文）

子曰(い)わく、学びて時にこれを習う、亦(また)説(よろこ)ばしからずや。朋(とも)有りて遠方より来たる、亦楽しからずや。人知らずして慍(うら)みず、亦君子ならずや。

＜現代語訳＞孔子がおっしゃいました、「学んだことを時に復習するのはより理解が深まり楽しい事だ。友人が遠くから訪ねてくれて学問について話合うのは喜ばしい事だ。他人に理解されなくとも気にしないと言うのはとても立派な事だ。」

＜三村流解釈＞論語の冒頭文で「仮に人に評価されなくても学び実践し続けよ」と言っているのは至言です。人は評価される為に学び、生きているのではない。常に成長し続けることにこそ生きる価値があるのだと解釈しました。

■為政第二の四

子曰わく、吾十有五にして学に志す。三十にして立つ。四十にして惑わず。五十にして天命を知る。六十にして耳順(した)がう。七十にして心の欲する所に従って矩(のり)を踰(こ)えず。

＜現代語訳＞ 孔子がおっしゃいました、 「私は15歳の時学問を志した。30歳の時に学問で身を立てる事が出来るようになり、40歳で学問に対する迷いがなくなり、50歳の時に自らの天命を知った。そして60歳の時には人の言葉を偏見無く聴く事が出来るようになり、70歳になったら自分の心のままに行動しても人道を踏み外す事が無くなった。」

＜三村流解釈＞ここで言われている年齢には拘らず、人の成長のステップを示してくれているのは有り難い指針です。まず、プロとして自分の力で食って行ける様になる。覚悟を決め迷いを無くし自信の溢れる態度で仕事をする。自分のミッション（天命）に従って自己欲に惑わされず世の中に貢献する。肉体的な衰えがあっても心身の柔軟性を失わず、耳の痛いことや未知の理解が難しいことにも耳を傾け学び行動に移す。そして、倫理観を身につけて思うがままに行動しても人様にご迷惑をかけない様な達人の領域に達する。

「老子」に学ぶ達人への道

■反朴第２８　　純朴が一番

＜書き下し文＞ その雄を知りて、その雌を守れば、天下の谿（けい）と為（な）る。天下の谿と為れば、常の徳は離れず、嬰児（えいじ）に復帰す。その白を知りて、その黒を守れば、天下の式（のり）と為る。天下の式と為れば、常の徳は忒（たが）わず、無極に復帰す。その栄を知りて、その辱を守れば、天下の谷と為る。天下の谷と為れば、常の徳は乃（すなわ）ち足りて、樸（ぼく）に復帰す。樸散（さん）ずれば則（すなわ）ち器となる。

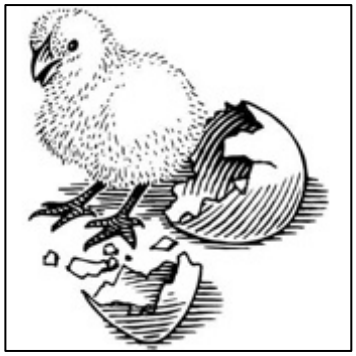
＜現代語訳＞ 男性的な美点を知って女性的な立場を保つ様にすれば、全てを受け入れる谷間になれる。全てを受け入れる谷間になれば、真実の徳から離れる事なく赤ん坊の様な安らぎを得られるだろう。秩序の整った善性を知って混沌とした悪性をも包容すれば、万物の模範となれる。万物の模範となれば、真実の徳に反することなく善も悪も超えた境地に至る事が出来るだろう。輝かしい栄光を知ってドン底の屈辱を忘れずにいれば、全てが集まる谷川になれる。全てが集まる谷川になれば、真実の徳で心が満ち溢れて切り出したばかりの丸太の様な純朴さに帰る事が出来るだろう。その丸太を細かく切り分ければ、様々な用途に用いる事が出来る。

＜三村流解釈＞例え欠点があっても持って生まれた性格や資質を理解し受入れ常に素朴であることが一番大事。素朴さから世界で唯一無二の個性と可能性が生まれる。いつも素朴でいるのがいいんだよ、と。

創業の精神 “incubation”に立ち返る

社名の意味に立ち返る

中国古典を学んで少し分かってきたことは、自分の持って生まれた性格や幼少期から培った価値観を自己否定するのではなく、大事にしなければならないということです。周囲の評価に惑わされること無く、自分らしさを活かしながら、仁義礼智信の徳を磨きながら仕事をしていくことだと。もの凄く遅まきながら分かってきたということです。２００１年１月１１日にアイパートナーを設立しましたが、あれからもうすぐ１１年。再度、創業の精神に立ち返ってやって行きたいと思います。社名は incubation&innovation のパートナーでありたいという思いで命名しました。incubation とは鳥などが孵化することを意味し、innovation とは変革を意味しますが、平たく言えば「会社が一皮むける」のを加速させようと言うことです。経営者と社員ひとり一人が一皮むけ、会社のシステムが一皮むける。中から殻を破ろうとする雛を見つけて外から殻を破るお手伝いをする、そんな役割を果たせればと思いでした。会社や人が殻を破って成長していく姿をみるのは何ものにも代え難い喜びであり、それが自分自身の一皮むけることにも繋がるのではないかとも思っています。



２０１２年のテーマは、“incubation”

来年は、初心に帰り、“incubation”をテーマに３つの領域で活動して行きたいと思います。

1）　事業インキュベーション支援

２０１１年から取り組んでいる「独自ビジネスでの新市場進出」に取り組んで行きます。これまで大手企業の協力会社として、下請け構造で将来の展望が見えない会社が多々あります。製造業、IT 系企業、建設業など地味だけれども良い技術を持っている。しかし、今迄の受け身でも生きられる環境に安住していてマーケティングやブランディングを疎かにしてきた会社を一皮むけさせたいと思います。受け身の企業体質から脱却し、新たな市場にリスクを背負って挑戦することの背中を押して、事業を孵化させて会社を変えて行きたいと思います。

これまでベンチャー支援等で培った事業創造ノウハウと起業家精神を注入しながら、評価制度改革や能力開発のノウハウを駆使し、社員の意識と行動パターンを変えていきたいと思います。

2）ひとり一人のインキュベーション

本田宗一郎さんの「自分の得手に帆をかけて」の言葉にあるように、社員ひとり一人が自分の持ち味に気がつき、自分らしさを活かし自信を持ってプロフェッショナルとして元気に仕事できるように応援したいと思います。営業のプロ、技術開発のプロ、品質管理のプロ、もの作りのプロ、事務処理のプロ、掃除のプロ、経理のプロ、マネジメントのプロ、経営のプロとなって、生き生きと主体性を持って働いて貰いたいと思います。周りの目や評価に右往左往すること無く、自分の原点をベースにして将来をじっと見つめて、一歩一歩進化して欲しいと思います。前出の持ち味カードなどを使いながら、自分で自分をマネジメントする術も伝授して行きます。

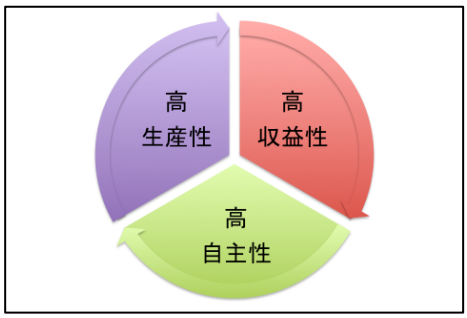
3）システムのインキュベーション

会社が変わるには、人が変わり経営のシステムが変わる必要があります。会社の成長に合わせて新たなシステムを導入したり廃止したり、マイナーチェンジをしたり、組織が機能的に動くには効率の良いシステムが必要です。システムは人が作るものですが、システムが人の行動を規定したりコントロールします。しかし、あくまで会社は人が主役ですが、人の欠点を補うシステムでなければなりません。人の力と経営システムの力をバランスよく組み合わせて組織の力を最大限に引き出す取り組みを継続して進めていきます。

中小企業のめざすべき姿とは

「３高」会社を目指せ

わたしが目指す中小企業の姿とは、業界業種や経営者の価値観や思想によって理想は様々ですが、共通の目標として「３高」を掲げます。今は死語ですが敢えて使いたいと思います。「３高」とは、高収益、高生産性、高自主性をさします。



まず「高収益性」。会社の財務を良くする為には、儲かるビジネスをせねばなりません。収益性が良ければ、社員に高い給料を払えますし、将来への投資も惜しみなくできます。その為には下請け仕事に甘んじているのは論外で、自社ブランドの商品やサービスに磨きをかけねばなりません。自社ブランドをつくるには、時間も手間もお金もかかりリスクが増えますが、独立自尊の経営をする為には、必要不可欠なことです。

次に「高生産性」。如何に短い労働時間で稼ぐかということです。仕事の効率化は言う迄もなく、如何に一人一人が仕事に付加価値をつけていくかということです。これは会社の高収益性に直結します。ですから「忙しい」という思考停止用語を葬り去らねばなりません。「忙」の文字は心を亡くす、と書きます。病気です。短時間で沢山の給料を稼げれば、自由な時間に自由なことができ、より人間的な生活を送ることができるのですから。

そして、「高自主性」。今の日本では何も考えず作業をするという仕事は殆ど残っていません。常に頭をフル回転させなければなりません。自主的に仕事を楽しんでできるような環境を作らねばなりません。

この「３高」を実現する為に必要なことを押さえておきたいと思います。

①ブランドづくり

１）自社オリジナル商品へのこだわり

これからの時代は自社商品を持って会社のアイデンティティーを打ち出す必要があります。自社オリジナルの技術、オリジナルの商品でブランド化を進めなければなりません。例えそれが部品であってもお客様に必要不可欠な部品であればブランド化ができ、高収益のビジネスになります。

２）徹底したファン作り

前回取り上げました鍋屋バイテックの「寿司バーコンセプト」の様に顧客データベースをつくり、一人一人のお客様に対応するきめの細やかさでファンを増やすことが安定した業績を残すことに繋がっています。伊那食品工業でも営業会議では数字の話は一切なく、如何にファンを増やすかだけを考えています。

２）ニッチ市場で高シェア

低成長市場でも高いシェアを取ると「金のなる木」になる。中小企業で優良な会社は、オリジナル商品とファン作りとでニッチ市場で圧倒的なシェアを持っています。それによって、高収益で強い財務基盤を築けます。

②「感じ考え行動する」文化づくり

人を活かすことは、社員のやる気を引き出すことであり、やらされ感を持つ事が無いようすることです。自発性を引き出すには性善説の人間観が必要で、性悪説であると管理強化に繋がりギスギスした組織になってしまいます。社員を信じ裁量権を与えていく事で生産性を高めていかねばなりません。

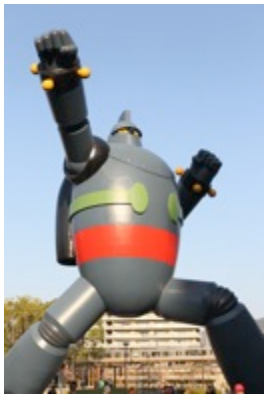
③ 長期思考

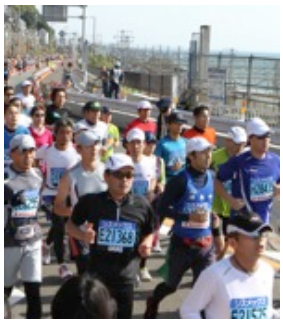
前述の経営戦略を実行するには長期的な思考が欠かせません。普遍的な経営思想で、長期的な人材育成、長期的な商品開発、長期的なファンづくり、長期的な企業文化づくりをめざすべきです。

編集後記　「神戸マラソン参戦」

故郷でのフルマラソン

１１月２０日（日）に第１回神戸マラソンに参加してきました。６回目のフルマラソンですが、学生時代から阪神大震災を経て３０代半ば迄過ごしたところですので強い思い入れがありました。コースは神戸市役所前をスタート、西に進み震災で焼け野原になった長田地区（復興のシンボル鉄人２８号前）を通過し、海水浴場や鵯越えの逆落としで有名な須磨を過ぎ、母校兵庫県立神戸商科大学のあった垂水を過ぎ、明石大橋の袂の舞子で折り返しました。帰りは神戸の工業地帯である和田岬を経由して神戸港のあるハーバーランドを通って、高さ３０メートルの神戸大橋を渡りポートアイランドのゴールへと向います。港の町神戸ならではの風光明媚なコースを堪能しました。しかし、思い入れとは反比例して３５キロからは心身ともに限界で、歩くことを余儀なくされました。記録は今迄で最低（棄権１回を除く）と振るいませんでした。しかし、充実感は最高でした。昔からの友人が応援のメールをくれたり、３１キロ地点では母、姉、二人の姪とその子供が４世代で沿道で応援にしに来てくれました。３５キロ地点では友人の平田さんご夫妻が声援を送ってくれました。ゴールでは家内と長女、そして２０年来のおつきあいの新開社長が待っていて下さいました。それ以外にもfacebookで多くの友達に声援や祝福を頂きました。

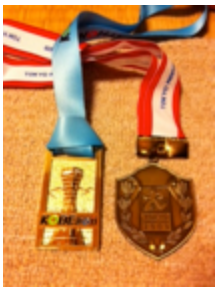




この大会、東日本大震災のチャリティー大会であったせいか、大会の基本ポリシーからか、有名ランナーや芸能人を集めて大会を無理やり盛り上げるようなことは一切せず、地元出身でオリンピック選手を集めるなど、地味でも神戸らしさ溢れた大会でした。初めてながら運営もしっかりしていて、大会運営に関わられた方にも感謝です。

二つ目の完走メダル

２００９年の東京マラソンに次いで今回もフィニッシャーズ・メダルをゲットしました。夜な夜な二つのメダルを眺めていると幸せな気分になってきました。フルマラソンは今回で最後とし、ハーフマラソンや駅伝など走ること楽しんでいきたいと思います。



株式会社アイパートナー

代表取締役　三村邦久　mimura@i-partner.co.jp

会社電話：045-477-2312　FAX:045-477-2324　会社 HP：http://www.i-partner.co.jp/

〒　222-0033　横浜市港北区新横浜２－１７－１１　アイシスプラザ６階

メルマガ　「社長入門講座」http://archive.mag2.com/0000293825/index.html（ほぼ毎日発信）

無断転載はご遠慮ください。