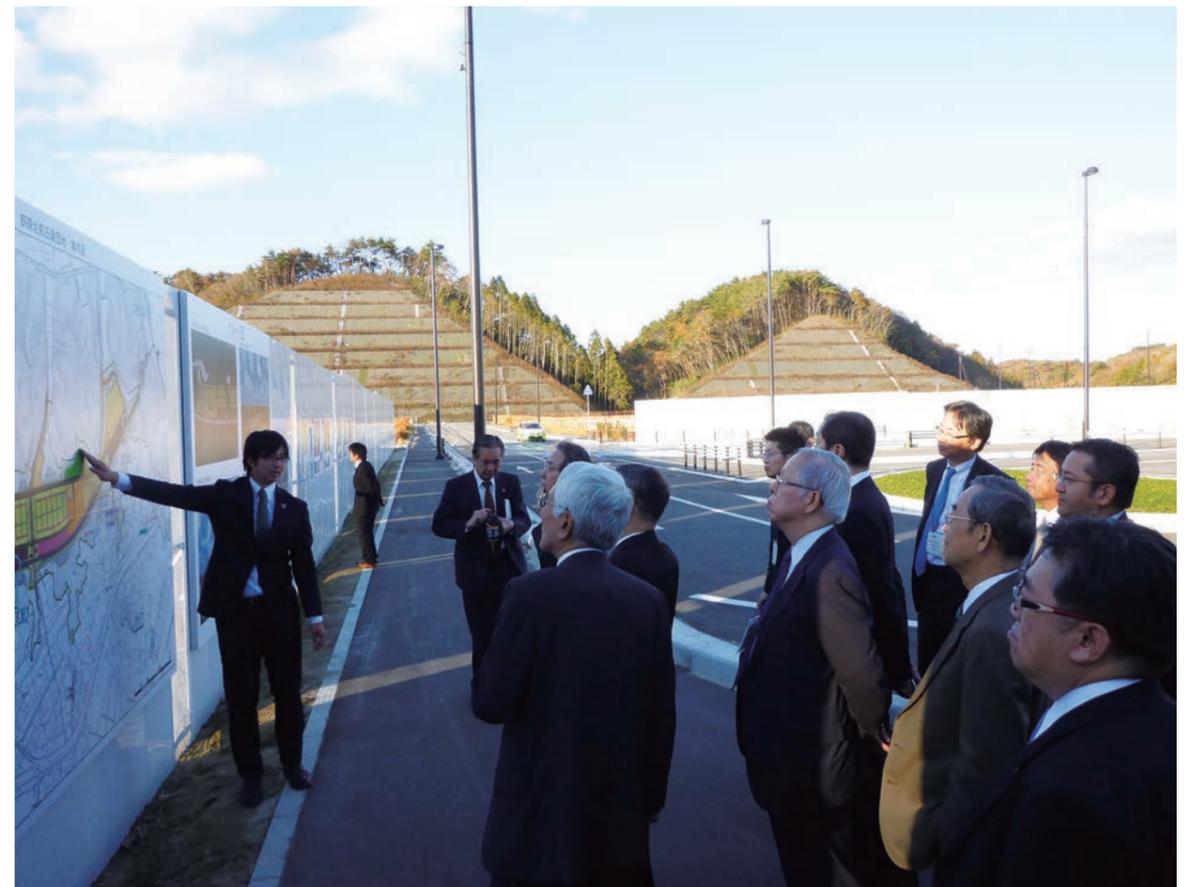


# 仙台経済同友会報

Sendai Association of Corporate Executives News



全国経済同友会震災復興部会 被災地東松島市を視察  
(11月12日)

# 10・11

2015 No.375

## 平成27年9月例会 講演要旨

## 初歩的な疑問に答えるNPOの教科書

一般財団法人ジャパングビング  
代表理事 佐藤 大吾 氏



平成27年9月例会が9月17日、ホテルメトロポリタン仙台で開かれた。1998年にNPO法が成立して以来、公益的な活動をするNPOは増え続け、いまや国民生活に不可欠な存在となっているが、一般の認識は必ずしも深まっていない。そこで今回は、一般財団法人ジャパングビング代表理事の佐藤大吾氏をお招きし、NPOについての組織や収支、活動、運営など基本的なことについて講演していただいた。

## 1. 寄付についての英米と日本の違い

私は1998年からNPO活動に取り組んでいる。日本でNPO法が出来たのは1998年であるから、NPO草創期からずっと取り組んでいる。最近、急激にNPOに注目が集まり、社会起業家とかソーシャルビジネス、ソーシャルアントレプレナーとか社会問題に取り組む若い人たちが増えているほか、会社を運営しながらソーシャルを標榜するところも増えている。つまり、NPO、非営利の世界と株式会社の境目がだんだん無くなってきていると感じている。

先日、スポーツジャーナリスト、教育者の乙武洋匡さんが新宿の街の掃除をするNPOを立ち上げ、NPOについていろいろ質問を受けたことがきっかけで、2人の対談をまとめて『NPOの教科書』という本を出した。

本題に入る前に私がやっているジャパングビングについて簡単に紹介したい。ジャパングビングは、インターネットで寄付を集めるというサービスをしているNPOである。寄付というと日本では大部分は銀行や郵便局を介した現金による寄付が主流だったが、アメリカやイギリスではすでにインターネットやクレジットカードを決済手段と

していたので、これをジャパングビングの前身のジャストギビングが日本で初めて導入した。

創業は2010年3月、東日本大震災の1年前である。悲しいきっかけではあったが、この震災によってインターネットでも寄付が出来ることが国民にも少し知っていただけののかなと思う。

寄付の流通規模は現在、約14億円程度である。そんな程度かと感じるかもしれないが、これでも国内で一番大きい寄付サイトである。ちなみにパートナーであるイギリスのジャストギビングは、去年だけで700億円である。人口もGDPも日本の半分のイギリスが1団体で700億円、国全体では1兆3,000億円ぐらいある。なぜ日本で寄付が増えないのか。私はイギリスのジャストギビングを日本に持って来るとき、何が違うのかを研究した。

1つの仮説として、キリスト教国、仏教国の違いから説明する人がいるが、それは全然関係がなかった。寺や神社にだって寄付しているし、言い方は違うが、見返りを求めずに寄付する文化はもともと日本にはある。とりわけ私の出身地の大阪の堺市にある橋のかなりの数が江戸時代などに町民の寄付で建設された史実がある。

イギリスやアメリカにはあって日本には無いも

## 目次

■ 平成27年9月例会講演要旨	1
「初歩的な疑問に答えるNPOの教科書」	
講師：一般財団法人ジャパングビング 代表理事 佐藤 大吾 氏	
■ インバウンド誘客提言に向け論議始まる	10
東北ブロック広域観光分科会が仙台で第1回会合	
・講演 「広域観光の現状と課題」	
講師：東北観光推進機構 専務理事 紺野 純一 氏	
■ 9・10月幹事会報告	15
■ 会員異動	16
■ 仙台経済同友会9・10月活動日誌	17
■ 今後の予定	18

のを調べると、税金のルールが大きく違うということがあった。日本は長いこと寄付をしても税制上の優遇措置が全く無かった。一方、イギリスやアメリカには税制上の優遇措置があり、寄付をすると税金の控除や免除があった。

もう1つは寄付の決済手段がインターネットでもペイパル、モバイルでもOKというように、手軽に寄付できる環境が整っていた。寄付というのは衝動であり、感情が揺さぶられたときに直ぐに出来ない気持ち下がってしまうので、気持ちが盛り上がったときにサッと寄付出来ることが必要だ。この2つの違いが大きい。

3つ目には、寄付金を何に使ったかの公開と透明性という、財務上の公開のルールが日本では整っていないことである。イギリスやアメリカでは厳しく監視されており、それが寄付者の安心、安全、信頼につながり、あの団体には寄付してもいい、あの団体は良くないといった比較が出来る。

決済手段、税制、それに情報公開のルールという3点が東日本大震災をきっかけに日本でも2011年以降に整ってきた。それでも寄付が増えないのは、環境やルールが変わったことが広まっていないためと思っており、私はいろいろな機会をとらえて説明している。

### 活動の透明性と寄付者への謝礼

NPOは、これこれの公益的、社会的な活動をするのでおカネが必要だということを人々に訴えるわけだが、何に使うかよく分からない団体には当然、共感が生まれにくい。

もう1つ、最近は寄付金額によって見返りを用意することが増えている。以前はよく、寄付は高額だろうが少額だろうが全て尊い、お礼に差をつけるのは怪しからん、と言われた。そのとおりで、事実はお礼する額によって寄付に差がでており、お礼には差をつけるべきだと思う。ただし、

寄付は物販ではないのであまり高額なものをお返しとするのはなじまない。たとえば寺や神社なら提灯や灯籠に名前が入るとか、ふだんは呼ばれないようなイベントに呼んでもらえる、市長から感謝状が届くといったことで、物品とは違うものが良いのではないか。

### ジャパングビングについて

我々のサービスが知られるようになったきっかけは、ノーベル賞を受賞した京都大学の山中伸弥教授が国から多額の科学研究費を受け、また企業からもサポートを受けてはいたが、世界と戦うにはまだ不十分で苦勞していたとき、海外で盛んに行われていた個人からの寄付に目を付けた。個人から寄付を集めるにはインターネットや携帯電話を使うことから我々がご一緒してサービスを始め、寄付額は4,500万円になっている。山中先生はインターネットでこれだけの寄付を集めており、我々の中でも多額の寄付金を集めている1つである。

もう1つすごいことは、中山先生がインターネットで寄付を求めていることが新聞やテレビで取り上げられると、年配の方々に伝わることである。インターネットだけだと残念ながら年配層にはまだまだ届かない。それが新聞やテレビで取り上げられると劇的に伝わるのだ。そしてこういう読者、視聴者は残念ながら我々のサービスではなく京都大学に電話で寄付を申し出る。こうして寄せられた寄付は総額10億円を超えているという。先日、楽天の三木谷さんらが10億円寄付されたので、いまは20億円を超えている。

この例のようにインターネットでの取り組みがインターネット以外からの寄付の呼び水になるということで、インターネットだけではなくあらゆる手段を使って寄付集めをしたほうがいいと感じており、我々は電話対応も始めている。

### 様々な寄付集め手段

日本のNPOは規模が非常に小さいが、海外には非常に大きなものがある。日本ではユニセフ、日本赤十字社、共同募金会が3大NPOだが、それ以外だとほとんど知られていない。

海外ではなぜ多額の寄付が集まるのか、私はひとつひとつ聞いてみた。がん関係の支援をしているNPO、障害者支援、シングルマザーの支援、犬・猫の支援をしているNPOなど分野がばらばらなのに、ほとんどのNPOが口を揃えるのはスポーツ大会を主催して集めていると答える。がん患者や障害者の支援をしている団体がスポーツやマラソンに何の関係があるのか訊くと、そんなことは問題ではなくて、マラソンに出たい人が多いため抽選に落ちて参加できない人がいるので、寄付をすれば参加できるという仕組みを導入して呼びかけるのである。

こうした「ファンドレイズ」で寄付を集める形のマラソン大会であることを掲げると、関連のある企業が関心を持ち、スポンサーとして協賛金を出してくれる確率が高くなるという。

日本の場合は、自分の仕事で苦勞しているのに本業とは別にマラソン大会を主催する余力はあまり無いので、マラソン大会をやっているところに寄り添うということで、マラソン大会はNPOと相性が良く、このタイプのマラソン大会がどんどん増えている。

国内では湘南国際マラソンから始まり、最近有名なのは東京マラソン、大阪マラソンといった大規模なマラソンがある。参加費が東京マラソンは10万円、大阪マラソンは7万円とかなり高いため、これでは金持ちしか走れないではないかという批判が起きるのでカンパ形式で集めてもいいというルールになっており、そのときに我々のシステムを使っていたらいい。

その仕組みは、インターネットで自分がマラソンに出るので応援して欲しいと発信すると、

1,000円、2,000円といった小口の金額がまるでカンパのように集まって来る。それが参加費に達すれば自腹は切らずに済み、届かなければ足りない分を自腹とするルールになっている。

大阪マラソンの場合、4年終わった段階で約3,000万円の寄付が集まった。5年目の今年は本番の10月には5,000万円を超える見込みで、右肩上がりで寄付が増えている。

東京マラソンは2月に終わったが、寄付はやはり右肩上がりで初めて3億円を突破した。日本テレビの24時間テレビも寄付集めをしているが、放送時間内に集まった寄付が3億円に上った。1つ1つは3,000円ぐらいの小口だが積もり積もってこれだけの金額になるのである。

こうしたやり方のオリジナルは海外で、ニューヨークやロンドンのマラソン大会はこういうやり方をしており、世界最大はロンドンマラソンである。参加者の規模は3万5,000人なので東京マラソンと同じだが、このうち3万人が寄付を集めて参加している。平均して1人が30万円以上を集めており、寄付金額は今年100億円を超えた。

この違いはどこから来るのだろうか？ロンドンマラソンの仕組みをみると、チケットは1万円だが、まず主催者は大部分をNPOに3倍の3万円で売り、残りのほんの一部を抽選でオープンに売ります。だがほとんどの人は落選して安いチケットを手に入れることはできない

一方、NPOは3万円で仕入れたものを10倍の30万円で転売するのである。参加を希望するランナーはそんなに高いチケットは買えないので、ジャストギビングのサービスに登録して自分が参加したいからカンパしてくれと発信する。

その文章を見ると、「30万円は高いからカンパしてくれ」なんて書いていない。たとえば「私は母親を乳がんで亡くしたときお世話になった団体のためにひと肌脱ぐことにした。この団体に30万

円以上のおカネを集めて上げたいので大会に出ることにした。私の母親を応援すると思ってこの団体に少しでもいいから寄付して欲しい」といった呼びかけ方をする。そうすると、その人の友達などが寄付してくるのである。

このように、イギリス人はやさしいから寄付をするというのではなく30万円の自腹を切りたくないため、言い方がおしゃれで欲望に寄り添うのがうまいという感じがする。このような事例がいっぱいある。寄付とかチャリティ、NPOというコーティングをしながら、実際には人の欲望にうまく寄り添っている仕掛け方が上手だという感じがする。

我々は東北でもマラソンを実施した。このときは日本酒関係の業界だったので、フランスのメドックマラソンをヒントに、走りながら日本酒を飲むというマラソン大会を企画し去年、第1回の「東北風土マラソン&フェスティバル」を実施した。

実現するまでにはたいへん苦労した。予想どおり警察から道路の使用許可が下りないうえに、決定的なことにスポンサーからも駄目を出されたため諦め、日本酒の仕込水を飲みながら走ってもらい、走った後に思う存分日本酒を飲んでいただく形にした。

この大会は東北の応援という意味を込めて寄付を集めて走るランナーを募集してやっており1,300人が参加したが、今年の第2回には3,000人が参加、来年は6,000人規模でやりたいと考えている。再来年は1万2,000人、さらにその次は2万4,000人にしたいと考えているが、そのためには仙台の協力が必要なのでみなさんにもご相談に乗っていただきたいと思っている。

### 自治体との提携

我々は自治体との提携も進めている。ふるさと納税を活用したやり方もある。仙台はNPO支援に力を入れているし、コンサートホール建設の構

想を持っていると聞いている。全部税金でやるのも1つの手であるが、批判があったり議会の承認を得るのが大変だということもあり、一部寄付を導入してはどうかと思う。

たとえば滋賀県大津市は、市のゆるキャラが古くなり汚れてしまい子どもが寄って来なくなってしまうので、新調しようと議会に予算案を出した。ところが、自殺問題で教育改革に取り組んでいるとき、ゆるキャラごときに100万円の予算が通るわけがないということで、税金を使わずに寄付でやろうと呼びかけると100万円以上集まって新調することができた。

このように予算が議会を通りいくことについて、全額税金ではなく、関心を持っている人に応援を呼びかける事例が増えてきている。自治体が税金でハコものを造るときはとかく批判が出るが、寄付の世界ではハコものは人気がある。形になるもの、後々残るものに関しては寄付者は喜ぶので相性が高い。ホールなどは特にそうだと思う。

日本でも税制改革が進み寄付に関する税制は少しずつ改善されたが、民間が寄付をしても税金の控除は大したことはない。たとえば1万円寄付するとイギリスでは22%、2,200円還ってくるが、日本では2011年の大震災後に法律が変わり、いまは最大50%還付されるようになった。

一方、自治体への寄付はそれをはるかに超える。ふるさと納税の仕組みでは手数料2,000円は引かれるが、荒っぽく言うと上限はあるが全額還付される。そこで1度、自治体に入れてから建設費に回す、すなわち間に自治体が入ると税のメリットが得られるので参考にしていきたい。

### 企業とのコラボレーション

地震のとき多くの企業から、寄付先を紹介して欲しいという相談を受けた。最近、企業がどこかに100万円寄付してもニュースバリューが無

い。従業員たちは、社長が会社のカネを勝手に寄付したもので自分たちは関係が無いというような印象になりがちである。

一方世界では、なるほどと思う事例がある。会社がカネを使わずに従業員に寄付を呼びかけるのである。会社は会社の方針や戦略で、たとえば農業とか漁業などある特定の分野を応援したいと決めると、まず従業員に寄付を呼びかける。しかも銀行や郵便局ではなく社長のメールを読んだそのままの流れで寄付できるようにしているのだ。

我々はこういうことを様々な企業に導入していただいている。たとえばキリンの場合は大きい会社なので社長から社内メール1本入れていただくだけで寄付がどっと集まる。重役はいっぱい寄付し社員は少額だが、平均すると1人1万円ぐらいになり、2、3週間で2~3,000万円という馬鹿にならない金額が集まった。

PR上の効果で言うと、金額が大きいこともさることながら、こんなに多数の従業員が動いたということのほうがPRになる。3,000人も寄付した、従業員の30%が寄付に応じたといったことがPRの材料になる。

### ファンドレイズとは

ファンドレイズとは、おカネを集めるという意味である。実はいろいろな段階があり、いちばん狭い意味では寄付開拓を指すが、寄付以外の助成金や会費を集めることもファンドレイズという。広い意味では、NPOが行う事業の売上も含めて言う場合もある。

寄付集め、おカネ集めにはいろいろな手段がある。昔からある街頭・店頭などでの募金、また1つ買ったら10円寄付するといった寄付つき商品（コーズマーケティング）といったものがあり、かなり流行した。これには記念硬貨・切手・年賀はがき、寄付つき自動販売機、1L for 10L、クレジットカー

ド（1回のみ・継続引落）などが入る。そのほか、モットイナイ寄付（書き損じはがき、ペットボトルキャップ、金歯・携帯電話・衣服など）、ポイント寄付（JALチャリティマイルの運営）などがあり、これらは日本でも浸透してきている。

一方、イギリスやアメリカより遅れている手法としては、オンライン寄付（クラウドファンディング、モバイルギビング）、スポーツを通じた寄付（参加費上乗せ寄付、ファンドレイズランナー）で、イギリスのマラソン大会はほぼ全部チャリティになっている。日本でのマラソン大会は大小合わせると2,000ぐらいがあるが、チャリティになっているのは数パーセントだけで、これから伸びる余地がある。

その他、企業ファンドレイズ（職域募金（1回のみ・継続引落）、マッチング・ギフト）、金融（社会貢献型定期預金、特定寄付信託（ブランド・ギビング）、遺贈・相続）などが日本ではまだ少ない。

### ネットで資金を集めるメカニズム

インターネットで資金を集めるメカニズムは次のようなものである。最初に、NPOがおカネが必要だとブログやフェイスブック、ツイッターなどで発信する。それを知り合いが見て寄付を始め、またある人は自分も手伝うとして同じことをPRするようになり、それが連鎖していく。そうしているうちにメディアで取り上げられ、ますます寄付が集まって来るようになる。どのNPOの寄付もこんな感じで集まってくる。最初から多くの人に伝わることは無く、まず近い所から火をつけていくことがセオリーになっている。

役員の理事は信頼の付与であるから居てもらっただけで有難いが、寄付集めにもっと協力してもらおうことだ。たとえばニューヨーク大学はNPOだが、そこの方は、名誉理事になるためには大体3億円の寄付をしなければならない、理事の仕事は

3つのGだと言う。

1つ目のGはGive・寄付、それが無理なら2つ目のGとしてGet、すなわち他から3億円集めること。そして3つ目のGはGet out、つまり寄付も出来ない、集めることも出来なければ出て行くことだと言う。最後のGは多分、冗談だと思うが、理事というのはいくらカネ集めで協力するのだということを感じた。日本にはこれだけ汗をかいている理事はどれだけいるだろうか。理事の本当の仕事はファンドレイズだということである。

日本、アメリカ、イギリス、韓国の4か国の2013年（韓国は2010年）の個人寄付の状況を見ると、1位アメリカ1兆2,433億円（2,289億ドル）、2位イギリス1兆1,597億円（93億ポンド）、3位日本6,931億円、4位韓国6,900億円（6兆9,000ウォン）となっている。イギリスは人口もGDPも日本の2分の1、また韓国はGDPで日本の5分の1、人口で4割弱であることを考えると、日本の寄付額の少なさが際立っている。韓国は1度経済が破綻しIMFのもとで経済再建を余儀なくされたことがあり、国民は国を頼れない、自分たちのことは自分たちで何とかしなければならぬ。どうすれば寄付を促進できるかを政府も含め真剣に検討して制度を大きく変えたことでここ10年で寄付が跳ね上がったと聞いている。

## NPOってなに？

今さらということかもしれないが、NPOについてごく簡潔に説明したい。まず剰余金と残余財産について。NPOはそもそもおカネを取ってはいけないと思っている方がいるが、それは誤解である。NPOは人件費のほかに家賃や電気代を支払わなければならないし、印刷費もかかり、収入が無いとやって行けない。入ってきたおカネ、支払ったおカネ、そして残ったおカネは企業という利益を剰余金と言う。NPOではこの剰余金を仲間内や寄付者で分けることは禁止されており、内

部留保金として貯めて置くか、社会貢献のために社会事業にもう1回投資するということになる。

さらに何らかの事情で解散というときも、残余財産を仲間内で分配することは禁止されており、地方公共団体か公益団体、NPOなど非営利団体に寄付しなければならないことになっている。だから、NPOは英語では、Non Profit Organizationの略語ということだが、正確に意味を捉えるにはNot for Profit Organizationというほうが正しい気がする。NPOの仕事はB to C、すなわち1人ひとりの心に火をつける、人々の心を動かすことが本業である。

たとえば、仙台の街が汚れていれば誰かがゴミを拾わなければならない。それをNPOが黙々とやればその時はきれいになるが、黙ったままでは誰かがまたゴミをポイ捨てする。だからNPOの仕事はゴミを拾うことではなくて、ポイ捨てるをすなわちポイ捨てを減らすことである。

企業が売り上げ・利益を問われるように、NPOは社会をより良くしているか、社会の課題・問題の解決に近づいているかということが問われる。それゆえ社会課題を解決しているということをしっかりアピールしなければならない。

日本のNPOは活動報告書というものを出すが、大体は年間活動報告書、Annual Report（アニュアルレポート）と書いているところがほとんどである。ところがイギリスやアメリカの活動報告書のタイトルはImpact（インパクト）、Social Impactと書いていることが多い。何かというと、行政から助成金を受けるとき、鉛筆1本に至るまで経費の内訳をつけているか、当初申請した予算どおり使ったか、変な使い方・残し方をしているかなど、会計検査ばかりされる。だが、不正があってはいけないが、本当に問われるべきは解決するといった課題が解決したかということではないか。ゴミを減らすというなら、ゴミは減ったのかということが問われるべきではないかと思う。

こういうことから日本のNPOは会計のことだけ見ておけばとりあえずやり過ごせるということになって、全然課題の解決に繋がっていないケースが結構ある。そのようにおカネを出す側にも問題があり、企業としてNPOを応援されるときには、おカネの使い方よりも、やると言った課題をしっかりとやっているかどうか注目されたいのではないか。それが真の意味でNPOを育てることになると思う。

## 株式会社とNPOとの違い

株式会社とNPOとの違いという点については実践のなかで学んだことが多い。株式会社というのは優れた乗り物で、自分の手元におカネが無くともある程度バラ色の事業計画を立てて出資を募っておカネを集めることが出来、集まったおカネで大きな投資をし大きなリターンを得る。そして軌道に乗せるときのスピードを上げるということが株式会社は出来る。

一方、NPOは株式を発行出来ず、もともと寄付だけなので大きな資本を集められない。寄付で多額のおカネを出してくれる人はいないので小さな投資しか出来ないから、リターンも小さい。軌道に乗せるのに時間がかかるし、軌道に乗らないまま終わってしまうケースも多い。これがNPOと株式会社のシンプルな違いである。

違いの2つ目は、NPOは受益者負担の原則が成立しない分野で活動するという点。株式会社、たとえばおにぎり屋の場合、おにぎりサービスを提供し、おカネを払うのはおにぎりを食べる人である。おにぎりを食べる人とおカネを払う人が一致しているのが株式会社の世界であるが、NPOはこうはならない。

NPOはホームレスにおにぎりを提供しても、ホームレスから代金を回収出来ない。誰からも回収出来ないとNPOは潰れてしまうので、他人から回

収しなければならないわけで、それが寄付者、もしくは行政、時には企業ということである。

したがってNPOのお客様は2人いる。最初のお客様はホームレス、第2のお客様は寄付者、ボランティア、行政、企業である。サービスの受け手とおカネの払い手が一致しないというのがNPOの大きな特徴である。それゆえNPOに対して税金の優遇措置があり、NPOは寄付をいただいても税金はかからないのである。

だから逆に言うと、1対1の関係が成立するのであれば株式会社でやったほうが良い。おカネを払える人がいるのであれば、株式会社でやったほうが良いと思う。しかし、社会にはどう頑張ってもおカネを回収出来ない世界というものはある。特に貧困問題を解決したいといったことはどうやっても回収出来ないの、NPOでやったほうが良いだろうと思う。

また、グラウンドを使用するスポーツを教える塾などは株式会社で経営してもいいが、グラウンドは行政が持っていることが多く貸してくれなかったり、貸してくれても非常に高いという場合には、NPOが行政とタイアップしてやれば優先的あるいは安く貸してもらえたりする。だがこれは特殊なケースでほとんどは株式会社でやった方がよいのではないかという気がする。

## NPOと行政の違い

NPOの発端は自分たちのことは自分たちでやろうということである。たとえば保育園を取り上げると、東京などでは子どもを預ける場所に苦労するので行政に保育園を増やすよう訴えるが、そんな暇があるなら困っている近所の人たちでおカネを出し合って自分たちで解決しようとする。NPOはもともとそういうものである。そのうち子どもを持っていない人からの寄付や、ボランティアで手伝うという人が現れるかもしれない。

小さい規模であれば自分たちでやったほうがいいというのがNPOのそもそもの形である。

一方、橋を架ける、ダムを造るといった大きいことはNPOでは出来ないの、税金でやったほうが効率がいい。誤解を恐れずにシンプルに言えば、小さいことはNPOがやり、大きいことは行政がやることと私は整理している。

### NPOとボランティアの違い

NPOには企業と違って、プロフェッショナルの理事と呼ばれる役員と給料を貰っている従業員のほかに、協力者としての寄付者やボランティアがいる。給料を貰っている従業員と給料を貰っていないボランティアが同時に存在するのがNPOの特徴である。

### NPOに向いている人は？

一緒に本を出した乙武さんから、NPOに向いている人はどんなタイプの人かと訊かれたので、これまで一緒に仕事に取り組んできたメンバーを思い浮かべて考えたところ、広報が得意な人はNPOに向いていると思いついた。

寄付とかボランティアはなぜ必要なのだろうか。1つは資金が足りないから寄付が必要であり、人手が足りないからボランティアが必要である。もう1つは、汚れた街のゴミを拾うケースで言うと、ゴミを捨てる人を減らすいちばん良い方法は多くの人にゴミ拾いに参加してもらうことである。

自分も経験があるが、ゴミ拾いボランティアに参加すると、なぜこんな所に捨てられているかと腹が立つが、やがてせめて自分はポイ捨てをやめようという気持ちになり、すごい教育機会となる。

NPOは問題・課題があるから存在し、問題が無ければ存在しない。その問題を解決するためには1人ひとりの心に火をつけなければならない。そのいちばん良いやり方はボランティアに参加し

てもらふことだ。ということは、人手が足りているNPOがあったとしてもボランティアを求めたほうがいいということである。

実は人手が足りているということは無くて、東日本大震災のような大規模な災害のときは、みんなが助けてくれと言うのですぐ気づくが、NPOの分野はすべて東日本大震災と同じぐらい幅が広くて根が深い問題で、たった1つや2つのNPOが頑張っ解決できるような問題ではない。目に見えないだけである。だから人手が足りていることはあり得ないわけで、ボランティアを求めていくということは、実はNPOのミッションのなかに組み込まれていると思っている。

### おわりに

NPOの文化、寄付の文化を広めるために倒すべき敵が2つある。1つは、寄付は衝動であるから寄付したいと思ったときにパッと寄付が出来ないといけませんが、そのときに生じる面倒くさいという気持ち、これが最大の敵である。面倒くさいと思うものを少しでも緩和しようとインターネットやモバイルで決済できるようにすることに我々は頑張っているのである。

もう1つは「隠匿（徳）の美」。これは日本では“善し”とされている文化で、善いことは黙ってやれ、他人に自慢することではないと教わってきた。だが、ことNPOの問題に関しては黙られていては困る。黙ってやられたら、そこに問題・課題があることを多くの人に知ってもらえない。

たとえば、東北にボランティアに行った、寄付したということを自分だけに留めて置くよりは周りの人たちに、ボランティアも寄付もまだ必要だ、応援が足りないと感じたと言っていたかないことには支援の輪は広がって行かないからである。

### 質疑応答

**Q.** NPOは剰余金、剰余財産を残さないということだが、高い成果を挙げれば従業員の給与を上げて剰余金を無くしてもいいと思うが、どうか。

もう1つ、難民の問題はヨーロッパだけでなく日本人も考えなければならないと思うが、この問題はNPOに適しているのではないか。第3に日本では晩婚化が激しいが、その原因はおカネがなくて結婚できないことだ。この問題で“あしながおじさん”的なものが出来ないのか？

**A.** NPOの平均給与は発表データによると200～240万円と低い。なぜそうなっているかというと、NPOに従業員に払えるおカネが無いからだ。法律上は、従業員はいくら高い給料をもらっても問題は無い。だが、NPOの財源の多くが共感、応援で寄せられているおカネなので、高給を取っては怪しからんという批判があって心理的キャップがかかる。

私の知っている超巨大NPOの代表の給与は2,000万円で公開もしている。そこはそれだけ払えるからだ。日本にいまNPO法人として約5万団体、財団・社団を合わせると7万団体ある。そのうち1億円の収入規模を持っているのはわずか1%ぐらい、3,000万円を超えているのは15%ぐらいと少ない。だから払いたくとも払えないというのが実状である。

目安になるのはサラリーマンの平均給与が400万円であること、もう1つは公益に資する点でNPOとカバー範囲が完全に一致する公務員の給料ぐらいとっても本当は批判されるものではないという気はする。ただ払えないのだ。

難民問題についてはNPOでも取り組んでいるところは多い。有名なのはUNCHR（国連難民高等弁務官事務所）で日本にもある。日本は世界でもダントツ難民を受け入れない国なので立ち往生している外国人のサポートをしたり、国に掛け合

うというようなことを代理人の形でやっているの、そういったところを支援して行くのが1つのやり方かなという気はしている。当然、難民から手数料等を得ることは出来ないの、寄付によって賄っている。さらに難民支援はある種、政府の方針に反する行為なので行政からの応援はもらえず、寄付だけで運営していることが多い。

非婚に対する“あしながおじさん”的なことは考えたことがないが、ふと考えるとニーズはかなりあるので面白いかもしれない。

### 講師略歴

さとう だいご  
佐藤 大吾 氏

1998年、若年投票率の向上を目的にNPO法人ドットジェイビーを設立。議員事務所などでのインターンシッププログラムを運営。

2010年、英国発世界最大の寄付サイト「ジャストギビング」の日本版を立ち上げ、国内最大の寄付サイトに成長（現在はジャパンギビングへ改称）。

三重県庁政策アドバイザー（NPO政策担当）、日経新聞「ソーシャルイニシアティブ大賞」アドバイザー、公益財団法人プラン・ジャパン評議員、公益財団法人東日本大震災復興支援財団理事など。

### 【著書】

『NPOの教科書』（日経BP社 2015年）他

## インバウンド誘客提言に向け論議始まる 東北ブロック広域観光分科会が仙台で第1回会合

海外からの訪日客が全国で急激に増えているなか、ひとり取り残されている東北へ訪日客を呼び込む対策の提言をまとめようと、去る7月の同友会東北ブロック会議で設置が決まった東北ブロック広域観光分科会の第1回会合が10月20日、仙台で開かれ論議を始めた。



会合には、新潟を含む東北7県の同友会からそれぞれ委員とWG（ワーキンググループ）メンバー22名が出席し、まず委員長に当会幹事でJTB東北代表取締役社長の千葉幸洋氏を選出、続いて東北観光推進機構専務理事の紺野純一氏の「広域観光の現状と課題」と題する講演（講演要旨は別掲）があったあと、東北のインバウンド対策について誘客、インフラ整備、おもてなしを中心テーマに意見を交換した。

千葉委員長は挨拶で「観光庁の発表によると、昨年の訪日外国人旅行者は1,341万人、今年はずでこれを上回っている。また延べ宿泊者数は全国で4,087万人となっているが、そのうち東北7県は46万8,000人、全国のわずか1.14%という厳しい現実があり、残念ながら取り残された地となっている。

インバウンドの消費額は2兆305億円、1人当たり15万円となっており、いまや地域の経済動向に

大きな影響を及ぼす規模になっている。これから人口減少が加速化する東北にとっては交流人口の拡大、とりわけインバウンドの拡大による地域経済の活性化が大命題である。この分科会では現状を打開し東北への来客数を増やすために、東北ブロック7県の広域的な連携による誘客事業的、確で持続的な情報発信などプロモーションはじめ、ハード、ソフトに至るまで活発に議論し、交流人口の拡大、地域経済の活性化に寄与する提言を取りまとめたい」と述べた。

この後、誘客事業、インフラ整備、おもてなしを中心テーマに意見交換が行われた。そのなかで、プロモーション活動を東北が一体となって展開すること、各地域の特色づくり、東京圏及び北海道と連携することなどについて意見が一致した。

東北ブロック広域観光分科会は今後1年論議を続け、来年9月ごろに提言をまとめることにしている。

### 講演要旨

## 広域観光の現状と課題

東北観光推進機構

専務理事 紺野 純一 氏



### 1. 東北のインバウンドを取り巻く状況

観光庁の発表による東日本大震災後の外国人宿泊者数を、2010年実績を100とした場合の指数を月別推移で見ると、13年4月は全国18.8、新潟を含む東北7県10.8、東北6県8.6とそれぞれ最低を記録した。その後徐々に増加し、15年7月は全国は237.2と大きく増加したが、東北7県101.4、6県92.1で東北はまだ回復していない。

また、地域別にインバウンド及び日本人を合わせた宿泊数を2010年から14年の伸びを高い順から並べると、沖縄が41%で最も高く以下、近畿と北海道20%、九州17%、中部14%、中国13%、関東12%、四国9%、そして最低が東北と北陸信越の7%となっている。

このうち外国人宿泊者数の伸びは、沖縄371%、四国93%、近畿91%、北海道90%、北陸信越66%、九州63%、中部48%、関東43%、中国21%と増加しているのに対し、東北だけは逆に31%の減少になっている。

たとえば北海道は212万泊から409万泊と増えているのに、東北は58万泊から40万泊に減っており、東北がいかに厳しいかが分かる。（注：実数では東京1,322→1,891万泊、近畿553→1,056万泊、九州198→322万泊、北陸信越76→126万泊、沖縄49→231万泊）

東北観光推進機構は官民一体となって交流人口の拡大に努め、海外の旅行博に行ったりして招聘事業で外国の方々に東北に来ていただく努力をしているが、それが海外からの客の底上げになって

いないのが実態である。

国別に見ても東北の特徴がはっきり分かる数字がある。7県への外国人宿泊者のうち台湾からは大震災前の2010年には151,640人、14年には142,670人とかなり戻って来ている。

しかし、韓国は146,770人から47,910人に、中国も56,230人から49,750人に減少し、香港も73,610人から22,980人と回復していない。

また空港別の2010～14年の入国者数の推移を見ると、北から新千歳362,597→661,772人、函館36,973→79,510人、成田4,196,291→4,931,533人、羽田750,831→1,751,967人、中部506,636→699,153人、関西1,745,355→3,170,442人、福岡483,651→884,143人、那覇140,080→652,948人と増加している。

一方、東北の空港は、仙台55,003→27,497人、青森15,468→10,474人、三沢283→399人、花巻2,098→4,989人、秋田15,063→9,153人、山形3,115→539人、庄内157→154人、福島18,752→1,194人、新潟28,462→26,920人などと、三沢を除き軒並み大きく減少している。この間、函館は215%、新千歳は183%の伸びになっている。

実は2010年と15年7月のときの地方空港の便数が436便から698便に160%伸びている。一番多かったのが韓国便で173便から219便に46便増え、中国便も141便から213便に72便増え、台湾便は60便から139便と79便、約2倍に増えている。香港便は22便から56便と36便2倍以上に増え、全国で減便になっているのはロシア便（ハバロフスクおよびウラジ

オストック便) だけである。

地方空港で減便になっているのが青森、仙台、福島、新潟、松山など7空港で、全国7空港のうち4空港が東北地方の空港という現実がある。

北陸信越と東北については発都市に海外と国内にダイレクト便があるが、実は東北が発都市で週23便であるのに対し北陸信越は40便あり、インバウンド減少のいちばん大きい原因には直行便が少なくなったことがある。減便の原因が東日本大震災でこれがインバウンドの障害になっており、これはいままでのプロモーションの手法や誘致活動だけでは打開できない。

台湾・エバー航空の仙台便が週4便から2便に、秋田もこの冬減便になる。経済界の努力でようやく復活したのに9月に休止した状況はやはり東日本大震災、もっと言えば東北からの利用者の動きと海外からのロードファクターという2つの要素が国内全体でインバウンドが伸びているなかで東北がマイナスに働いているのは否めない。

## 2. インバウンド拡大の課題

### (1) 東京・北海道からのインバウンド誘致

東北のインバウンド低迷の要因は明らかだが、そうは言っても簡単に直行便を誘致することは非常に厳しい状況にある。そこで第1は、東京・北海道からのインバウンド誘致ということになる。

先に話したように、東京・関東、あるいは北海道の札幌とか函館に多くの外国人観光客が来ているので、東北7県の県庁所在地には新幹線ネットワークが出来ていて仙台にどこからも1時間半以内で来れることを考えれば、東京にしっかりプロモーションする、あるいは北海道の札幌、函館などに来たお客様に東北各地に来ていただく誘致の仕方をしていく必要がある。

我々が海外旅行に行くと、1日に300kmぐらい移動することは当たり前で、新幹線なら青森まで

日帰りが可能であるし、弘前のサクラも1泊すれば余裕のある行程で観光できる。そういう意味では汎用性のある取り組みができる。専門的に言えば、ランドオペレーターという国内のツアーを手配することを東北全体としてのプロモーションの展開が十分ではなかった。

2014年の訪日客1,341万人のうち国内の旅行エージェン트가扱っているのは10%にも満たず、ダイレクトに来る形になっていることを考えると、もっともっと東京のプロモーションとか北海道と連携しながら北海道のプロモーションをすることが非常に大事だと思う。ましてや来年3月26日には北海道新幹線が開業することを考えれば、東北7県プラス函館といったことを視野に入れながら東京・北海道からのインバウンド誘致が大きなポイントになるのではないかと。

### (2) 海外直行便の維持・拡大

#### (インバウンド・アウトバウンドの拡大)

第2は海外直行便の維持・拡大(インバウンド・アウトバウンドの拡大)。よくインバウンド誘致という話になるが、海外から日本に入って来た旅客機が帰りの便で、日本から海外へ行く乗客がいなければ航空会社にとっては中部とか北陸信越などインバウンド及びアウトバウンドが多い空港に機材を持って行ったほうがよいということになる。そういう意味ではインバウンドとアウトバウンドを並行して考えながら東北から海外に出る需要をいかに創出するかを考えて行く必要がある。

### (3) 仙台空港民営化の有効活用

#### (LCC等の誘致)

第3は仙台空港の民営化の有効活用(LCC等の誘致)。これは言わずもがなのことだが、各県に飛行場がありそれぞれ海外の空港との直行便、チャーター便を誘致する取り組みをしているが、

ロードファクターが下がれば下がるほど県が補助金を出すなど、いろいろなことでお客様を集めてなんとか維持しようとしている。

だが、東北のなかで仙台空港をゲートウェイにする取り組みと、新幹線及び自動車道のネットワークなどを踏まえながら、基本的に大きなキャリアは仙台に入るようにする必要がある。エリアの空港の拠点となる空港をより有効活用することが重要だ。まして民営化になれば発着料金等が下がると思うし、LCCの導入が本格的になることを考えれば、やはり東北の拠点空港として仙台空港をもっともっと成長させていくことが必要ではないか。

### (4) 東北ブランドの醸成

東北ブランドの醸成。これは結局、何が東北の旗か、あるいは何が1つになっているかということがいままでは非常に弱く、行政や地域、ホテルや旅館がそれぞれ単独でそのエリアだけでお客様の誘致活動をやるが多かった。東北といえば何が目印か、一言でいえば東北には何があるのかといったことが、九州や北海道と比較するとかなり弱かった。

しかし、東北には魅力ある観光素材、コンテンツは非常に多い。9月にNHKワールドが東北で63カ所を選び、海外で1か月間集中的に東北の良さを紹介したが、反響が相当大きかったと聞いている。そういう意味では逆にいえば、東北はなかなか1つにまとめ切れない部分もあるのだと思う。

インバウンド誘客のための東北統一ロゴマーク(右段)をもっともっと活用することが非常に大事だ。いまあるロゴマークは私が東北観光推進機構に入る前にすでに出来上がっていたが、あまり活用されていなかった。

東北観光推進機構の清野会長は「東北は日本のなかの東北であるし、宝の山だ。フェニックスはまさに東日本大震災から不死鳥のように立ち上がることだから、このシンボルマークをもっともっ

といろいろなところで使おう」と言っている。



TOHOKU JAPANの図

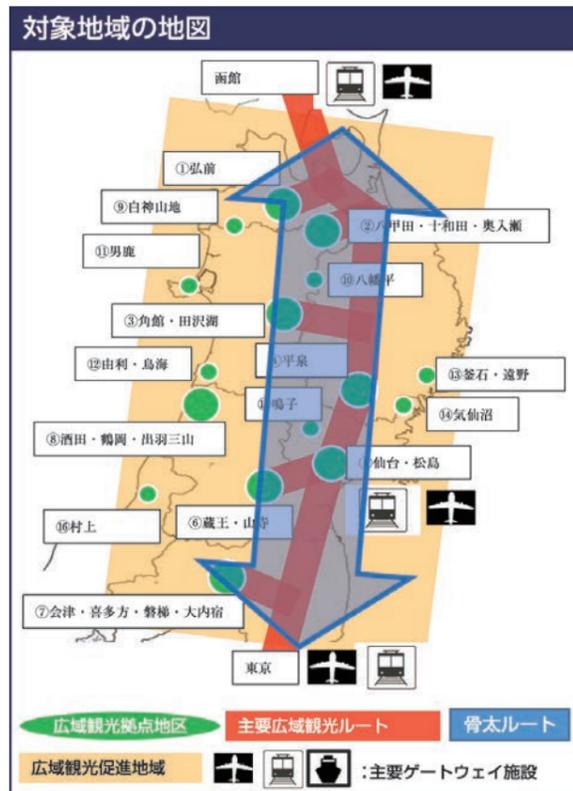
いま中部圏に「昇龍道」という1つのブランドが出来て、マーケットにかなり浸透している。我々もこのロゴを大いに使い、東北といえばこれ、そこから先はいろいろなことがあるということ行政などをお願いしながら取り組んでいきたいと思っている。

### (5) 広域観光周遊ルートの確立

第5は広域観光周遊ルートの確立。東北の広域観光周遊ルートは今年6月に観光庁に認定されたもので、東北のベースキャンプとなる都市16カ所を挙げて、多様な四季のうつろいとか東北の持っている新しいものをコース化して「日本の奥の院・東北探訪ルート」というかたちで認証をいただいた。

この広域観光周遊ルート形成計画のなかで、やはり東京を中心として首都圏からのお客様と北海道から函館を中心とした道南のお客様にも来ていただくようにプロモーションしたり、また5泊6日、6泊7日のお客様には東北全体ということで、東北の主な観光のベースキャンプをどう繋いでいくかがこれから大事なのではないか。(次ページの図参照)

たとえばドイツでは、メルヘン街道とかゲーテ街道、ザルツ街道といったそれぞれテーマを持ったコースがあるが、東北のコースの作り方も春夏秋冬に対応したのを作り、「This is Tohoku」というような形になっていけばと思う。



「日本の奥の院・東北探訪ルート」の図

これは行政と一緒にやって行く事業であるし、観光庁、東北運輸局と連携しながら行くものであるから予算も一気に積み上げることはできないが、5年間の事業で時間があるので我々は各方面をお願いしながら積み上げていく作業をしていきたい。そのなかで東北の魅力をもっと鮮明に打ち出せるような形にしてインバウンドに繋げていきたい。

一部地域から、なぜ自分たちの地域が入っていないのかというお叱りを何度か受けたが、地域の代表的なところは入っているのでそこをうまく繋ぐことによって東北の魅力は引き出せる。異例なことだが、JR東日本が大震災後、東北7県で連続してDC（デスティネーションキャンペーン）を開催したことから、いろいろなノウハウが各地域にあるのでこれらと連携しながらコースづくりをしたり、あるいは観光が地域づくりの主体になってきて、その観光も生活型観光が求められる時代

になってきたので地域とも連携してやっていきたいと思う。

我々は予算規模も人員も大きくないが、東北・新潟という1つのブロックの旗振り役ができるということで、ややもすると自分の所、自分の所という感じになるのを、東北という1つのブランドでどれだけ多くのインバウンドのお客様に来ていただくかという視点でいろいろな取り組みをしていきたいと考えている。

### 講師略歴

こんの じゅんいち  
紺野 純一氏  
(昭和25年生まれ)

昭和43年	日本国有鉄道入社
昭和62年	東日本旅客鉄道株式会社入社
平成7年	びゅうプラザ仙台所長
平成10年	東北地域本社 営業部旅行業課長
平成12年	仙台支社 福島駅長
平成16年	仙台支社 仙台駅長
平成19年	仙台ターミナルビル株式会社入社、 取締役ホテル事業本部長 兼ホテルメトロポリタン仙台総支配人
平成20年	常務取締役ホテル事業本部長 兼ホテルメトロポリタン仙台総支配人
平成24年	専務取締役ホテル事業本部長 兼ホテルメトロポリタン仙台総支配人
平成25年	専務取締役ホテル事業本部長
平成27年	同社を退社 東北観光推進機構 専務理事 兼推進本部長

## 9月幹事会報告

日時：平成27年9月17日（木）

15：00～16：30

場所：ホテルメトロポリタン仙台

出席者：21名

### ◇ 審議事項

- （1）会員異動について  
事務局から入会、退会及び交替の報告を受け承認した。（細部別掲）
- （2）東北ブロック広域観光分科会の委員等編成及び提言作成業務予定について  
事務局から東北ブロック広域観光分科会委員1名（千葉幸洋幹事）及びWGメンバー（JR東日本仙台支社及びJTB東北各2名）並びに来年9月に予定されている東北ブロック会議までの提言作成業務予定について承認した。

### ◇ 報告事項

- （1）音楽ホール建設に関する動向について  
県内音楽関係団体（一般社団法人仙台オペラ協会、公益財団法人音楽の力による復興センター・東北、宮城県合唱連盟、宮城県吹奏楽連盟）が9月8日、「楽都・仙台に復興祈念『2000席規模の音楽ホール』を！市民会議」を設立、音楽の力によるこの復興を更に進めるために、新たな音楽ホールの実現を強く訴えるとともに、この取り組みに対する県民・仙台市民の幅広い支持を得るための活動を開始することを表明した。
- （2）全国経済同友会事務局長会議について  
会議は9月10日、札幌市で開催され、全国セミナー金沢大会の収支、来年4月に開催される岡山大会の企画案及び再来年仙台で開催される第30回全国セミナーの開催日程等について意見交換が行われたこと等について報告があった。

- （3）うみの杜水族館及びキリンビール仙台工場の視察について

10月16日に行われた視察について報告を受けた。

- （4）今後の予定について（別掲）

## 10月幹事会報告

日時：平成27年10月22日（木）

15：00～16：30

場所：江陽グランドホテル

出席者：14名

### ◇ 審議事項

- （1）会員異動について  
事務局から入会及び交替の報告を受け承認した。（細部別掲）

### ◇ 報告事項

- （1）各委員会の活動について  
事務局から各委員会の活動予定について報告を受け承認した。
- （2）今後の予定について（別掲）
- （3）東北ブロック広域観光分科会について  
第1回会合が10月20日、委員及びWGメンバー22名が参加して開催された。当会から委員として出席している千葉幸洋氏が委員長に選任され、来年9月の提言に向けて動き出した。  
会合では、まず東北観光推進機構の紺野専務理事から「広域観光の現状と課題」と題した講演をいただき、その後意見交換を行った。各県から出席した委員等から活発な発言があり、プロモーション活動の一体化、各地域の特色づくり、東京圏及び北海道との連携などについて認識の一致を見た。  
次回委員会は2月に開催する予定。
- （4）第29回全国セミナー企画委員会について  
10月21日に東京で開催された全国セミナー企画委員会の結果、当会は東京の同友

会と連携して、「分散型電源による地域経済の活性化・エネルギー供給網の強靱化について」をテーマとして第2分科会を企画・担当することになった。パネルディスカッションの登壇者は下記の皆様をお願いしている旨報告がありました承した。

- 議長 仙台経済同友会 代表幹事  
株式会社河北新報社  
代表取締役社長 一力雅彦氏  
パネリスト  
(公社) 経済同友会 副代表幹事  
丸紅株式会社  
取締役会長 朝田照男氏  
積水ハウス株式会社  
代表取締役社長 阿部俊則氏  
東京工業大学 特命教授  
先進エネルギー国際研究センター長  
柏木孝夫氏

## 会員異動 (敬称略)

### ◇ 入会 (3名)

- 株式会社東北構造社  
CKO 鈴木 伸  
テンプスタッフ・カメイ株式会社  
代表取締役社長 岩崎 聖  
株式会社IHI  
東北支社長 阪本 俊司

### ◇ 退会 (1名)

- 常盤洋紙株式会社  
代表取締役 常盤 俊也  
(8月25日ご逝去)

### ◇ 交替 (4名)

#### ・特別会員 (1名)

- 独立行政法人中小企業基盤整備機構  
(新) 東北本部長 高村 誠人  
(旧) 東北本部長 守屋 高弘

### ・会員 (3名)

- 株式会社JRテクノサービス仙台  
(新) 代表取締役社長 長谷川 裕  
(旧) 代表取締役社長 稲津 博章  
テルウェル東日本株式会社  
(新) 取締役東北支店長 小野寺 仁  
(旧) 取締役東北支店長 赤間 輝悦  
森トラスト株式会社  
(新) 執行役員仙台支店長 村田 浩之  
(旧) 常務執行役員仙台支店長 遠藤 信幸  
(以上 9月幹事会で承認)

### ◇ 入会 (1名)

- 株式会社ブランドホーム  
代表取締役 山田 武彦

### ◇ 交替 (1名)

- ホシヤマインターナショナル株式会社  
(新) 代表取締役社長 星山 弘子  
(旧) 専務取締役本部長 菊地 信治  
(以上 10月幹事会で承認)



## 仙台経済同友会 9・10月活動日誌

月日(曜)	会 合 等
9月1日(火)	ビジットジャパン東北ブロックマーケット研究会 13:30~17:00 (事務局長 アエル)
7日(月)	ダイバーシティ委員会・懇親会 16:30~19:00 「女性活躍推進に関する意見交換」 講師: G&S Global Advisors 代表取締役社長 橘・フクシマ・咲江氏 (43名 江陽グランドホテル)
9日(水)	ジェットロとの懇談会 12:00~14:00 (一力代表幹事 国際ホテル)
10日(木) ~11日(金)	全国経済同友会事務局長会議 (札幌)
14日(月)	全国経済同友会分権改革委員会 17:00~19:00 (事務局長 事務局次長 東京)
15日(火)	起業支援委員会 16:00~17:30 「ソーシャル・イノベーション創生特区の現状」 講師: 仙台市 副市長 伊藤敬幹 (26名 ホテルメトロポリタン仙台)
17日(木)	幹事会 15:00~16:30 (21名) 例会 16:30~18:00 「初歩的な疑問に答えるNPOの教科書」 講師: 一般財団法人ジャパンギビング 代表理事 佐藤大吾氏 (101名) 交流会 18:00~19:00 (ホテルメトロポリタン仙台)
25日(金) ~26日(土)	第1回リーダーシップ・プログラム (大山代表幹事以下31名 ホテル佐勤)
28日(月)	経済財政白書説明会 14:00~15:45 (事務局長 勝山館)
29日(火)	中部経済同友会 アイリスオーヤマ株式会社訪問 国土交通白書説明会 10:30~11:50 (事務局長 建設業会館)
10月6日(火)	産業競争力強化委員会 16:00~17:30 「東北ブロック社会資本整備重点計画の中間報告」 講師: 東北地方整備局企画部 環境調整官 奥山英治氏 (19名 勝山館)
7日(水)	第2回リーダーシップ・プログラム (アイリス青葉ビル)
9日(金)	まちづくり委員会 16:30~18:00 「仙台市の人口ビジョンと総合戦略の原案説明」 仙台市まちづくり政策局政策企画部政策企画課 主査 猪狩健一郎氏 (47名 ホテルメトロポリタン仙台)
13日(火)	第2回ものづくり分科会 9:30~16:00 (株式会社みちさき)
14日(水)	復興推進委員会宮城県視察 (事務局長(代理出席) 石巻・女川地区)
16日(金)	うみの杜水族館・キリンビール仙台工場視察会 14:20~19:40 (35名 仙台港背後地エリア)
20日(火)	東北ブロック 第1回広域観光分科会 15:00~18:00 (22名 ホテルメトロポリタン仙台)
21日(水)	全国セミナー企画委員会 11:00~13:00 (佐藤・横山委員、事務局 東京)
22日(木)	幹事会 15:00~16:30 (14名) 例会 16:30~18:00 「取材の現場から見る日本の産業競争力」 講師: 日経ビジネス編集委員 大西康之氏 (88名) 交流会 18:00~19:00 (江陽グランドホテル)
23日(金)	(公社) 経済同友会宮城県水産高校出前授業 10:00~11:00 (杉江和男 DIC 相談役、事務局長)
29日(木)	公正取引委員会宮城地区における有識者との懇談会 10:00~12:00 (大山代表幹事) 拡大人材育成委員会 16:30~19:00 「東洋思想に学ぶリーダーの人間力」 講師: 株式会社イメージブラン 代表取締役社長 田口佳史氏 (62名 勝山館)

## 今後の予定

月日(曜)	例会・幹事会・全国・東北ブロック等
12月1日(火)	音楽ホール建設基金創設中間報告・発進会 14:30～16:00 (勝山館)
4日(金)	IPPO IPPO NIPPON 第19回運営委員会 10:00～11:30 (須佐委員、事務局長 東京)
	広域文化・観光委員会 16:30～18:00 (ウェスティンホテル仙台)
11日(金)	札幌広福・四極円卓会議 15:00～19:40 全体テーマ:「地方創生への取り組み」 基調講演 テーマ「スポーツを通しての地域活性化」 ～苦しみを笑いに変えた野球人生～ 講師:広島東洋カープ元監督 達川光男氏 (当会出席6名 広島市リーガロイヤルホテル)
15日(火)	第4回リーダーシップ・プログラム 18:00～21:00 (株)小松製作所 野路会長 アイリス青葉ビル)
17日(木)	幹事会 15:00～16:30
	例会 16:30～18:00 テーマ「都市と地域、世代などをつなぐ仕組みづくり(仮題)」 講師:株式会社UMARI 代表取締役 古田秘馬氏
	交流会 18:00～19:00 (ウェスティンホテル仙台)
1月21日(木)	幹事会 17:00～18:00
	新年会 18:00～20:00 (勝山館)
1月(予定)	4役朝食会 7:30～9:00
	常任幹事会 17:00～18:30

発行所 仙台経済同友会  
〒980-0014 仙台市青葉区本町二丁目16番12号  
仙台商工会議所会館 7階  
電話 (022) 223-8555  
FAX (022) 262-2650  
E-mail: sendaikd@nifty.com  
発行人 大山 健太郎  
一力 雅彦  
編集人 金田 隆

ホームページ: <http://sendai-doyukai.org/>