BEST
Recyclers Alliance
NEWS
ベストリサイクラーズアライアンスニュース
中古・リビルトパーツのご提供で
お客様との夢をつなぐ情報誌
2018.3
Vol.178

過去最高出展社数276社マークした国際オートアフターマーケットEXPO2018

新品に交りリビルト各社一斉に出展し品質誇示
リサイクル部品の展示出展の必要性が表面化

▲会場となった東京ビッグサイトは自動車整備関係者で埋まった

▲国産のリビルトメーカー・ジャパンリビルトも展示に力が入っていた

▲鈑金塗装のBSサミットは大きい展示を行っていた

今年も国際オートアフターマーケットEXPO2018が開催された。出展規模は276社と過去最大を記録した。整備事業に対する危機感が背景にあっての反応だろう。今回のフェアの自動車部品関係を概観すると部品メーカーと大手部品卸商の連携が注目された。運命共同体としての感覚が表面化して、出展社としての真剣さが前回よりましたフェアとなった。

3月14日から16日までの三日間、東京ビッグサイトで開催された「国際オートアフターマーケットEXPO2018」。会場となった西3・4ホールは自動車部品事業関係者、整備事業関係者で埋まった。最近の整備経営危機が功を奏してフェアに対する関係者の期待が表面化したようだ。展示手法も工夫がなされ、注目すべきところが増えたフェアとなった。

◇大ぶりの総合展示

今回のアフターマーケットフェアの部品事業者の商品展示にはさまざまの工夫が見られた。大きい視点でいうと、まずブロードリーフの巨大スペース戦略をまねたところが増えたこと。

市販部品コーナー（大和産業、大栄テクノ、新生商会、大野ゴム、東洋エレメント、ミヤコ自動車工業など）とBSサミットコーナー（アクゾコーティング、ブロードリーフなど）が大ぶりの総合展示を行い、大手部品卸商や部品メーカー（エンパイヤ自動車、SPK、アクセス、ヤマト自動車、辰巳屋興業、日発販売、明治産業、日本特殊陶業など）は揃って会場の一郭に集結したので、ブロードリーフ、市販部品コーナー、BSサミットコーナー、大手卸商コーナーの四区画が部品関連展示の中心となった。

とくに市販部品のコーナーでは個々の部品の商品特性が詳しく説明されており、一定のスペースで多数の商品が確認できるなど効果を挙げていた。同時に大手部品卸商コーナーでも各社が扱う商品群が一望でき、各卸商の商品傾向が把握しやすい感じがあった。

さらにBSサミットの総合展示では車体整備と鈑金塗装に関する各社の商品との相互関係が一望できて整備事業者の発想を刺激していた。

◇特徴あるスポーツ部品

また部品事業者の間では一味違うスポーツ車向けの特徴ある部品の生産や販売に力を入れるところが増えており、その商品説明にも力を入れる傾向が見られた。

こういう傾向に影響を受けたリビルト部品各社も積極的な展示で新品同様のイメージを強く打ち出すところが増え、来会の整備業者に存在感をアピールしていた。

さらに台湾などの海外製部品のコーナーも展示は増えつつあり、「日本語可能の張り紙」が目に付く盛況ぶりで国際感覚溢れる雰囲気を醸し出していた。

◇盛況のセミナー益々

一方、前回前々回あたりから力が入って来たのがセミナー企画で、補修部品フォーラム「プレミアムパーツによる補修部品市場の活性化」など部品流通に的を絞った講座も注目を浴びていた。

屋外展示ではLPG車改造のコーナーもあり、整備商品の多角化が急速に進展している様子が窺えた。

◇部品の存在価値強調

部品の収益は整備売り上げの中で半分近くを占める重要な要素になっているにも関わらず、イメージの点では地味な位置に立たされてきた。しかしながら今回の展示を見る限り部品メーカーと部品卸商の連携がレベルアップし、その商品の取り扱いの流れが購買側に分かりやすい形に置きかえられていた。

部品と整備の位置関係が誰にでも理解できる状況に成熟してきたことが背景にあるようだ。

とくに新品部品展示が主体のなかで、リビルト部品メーカーの出展が目立ち、ジャパンリビルト㈱、イトーパーツ㈱、㈱アーネスト、㈱松井製作所ウラワ産業事業部など主要なリビルト各社が顔を揃えていたのが注目された。主催者側でも「今回のフェアではリビルト各社の出展希望が目立った」と証言している。

これに反して、リサイクル部品関連の出展はほぼ目に付かず、やや業界間の考え方に溝が生まれており、今後の自動車部品流通を考えた場合、リサイクル部品の存在を主張する意味でも、このフェアに本格的な出展を業界挙げて検討すべき時に来ているように感じられた。今後の課題と言えるようだ。

緊急インタビュー　JARAグループ新会長土門志吉氏に聞く

従来の業務内容を根本的に見直して無意識に捨ててきたものを取り戻せ

▲土門志吉氏

JARAグループの会長が今井雄治氏から土門志吉氏（44歳）に替わった。㈱JARA（北島宗尚社長）とともに所属の構成メンバーを束ねる自動車リサイクル部品供給組織として歩んできたJARAグループ。最近の使用済み車両の仕入れが中古車オークションに頼りがちなことから、メンバー企業の経営は決して楽なものではない。いままで当たり前と思ってきた全ての業務内容を根本的に見直して次の時代に備えるべきだとする新会長土門志吉氏に特別インタビューを試みた。

JARAグループの新会長に就任されました。まずどういう方向に指導されますか。

土門　わたしたちのJARAグループではこれまで部品の流通拡大を常に最重要課題として運営してきました。この基本姿勢は今後も変わりません。しかし、グループを囲む周囲の環境は常に変化しています。その変化に対応していかなければなりません。例えば今、鉄資源の相場は安定していて好調に推移していますが、この安定もいつまでも続くとは言い切れません。警戒感は持っておくべきです。ということから構成メンバー一社一社の売上拡大が実は全体の売上拡大に直結していることを再認識すべきだと思います。組織で行動しますと、発生する副産物があります。注意深く観察しますと、構成するメンバー各自はそれぞれ独自の持ち味を、つまり得意、不得意を持っているということです。これを欠点と見るか、長所と見るかです。わたしは各自の得意、不得意を隠された長所とみて、大きい視野でこれを詳細に情報化して、その情報を全員が学習していく姿勢が必要ではないかと思っています。大枠では売上拡大が大前提ですが、その実践の形は各自の持ち味に任せて自由に行動を起こしていくことが大事ではないか、またそうすることで意外な経済効果が発揮できるのではないか、と思っています。わたしが申し上げた副産物とは以上のようなことを指しています。

具体的にどうされますか。

土門　新しく委員会を四つ編成しました。生産強化、フロント、輸出貿易、リサイクル素材の四つの委員会です。この四つの他にも人材確保、他業種進出、中古車問題などのテーマも次の段階の課題として準備しています。つまり得意、不得意の細目を委員会方式で分析をスタートさせて、その学習を実践していくつもりです。

なるほど。では次の質問ですが、同じJARAメンバーの栗原裕之氏がリサイクル部品協議会の代表として、ELV機構との組織統合に取り組み、行動を起こされていますが、この動きに対してどのように見ておられますか。

土門　JARAグループ当然のこととして今後の栗原代表の動きを支持して参ります。自動車リサイクル事業の発展のためであればJARAグループとして応援することは当然だと考えています。ちなみにJARAグループ前会長の今井雄治顧問にグループ執行部代表として栗原代表と共にリ協の理事さんとして活動して頂いております。ELV機構さんとの話は是非前向きな結果になるために私たちも微力ですが協力していくつもりでおります。

ところで次の時代の自動車リサイクル事業というのはどういう形に変貌していくとお考えでしょうか。

土門　このことは予測は簡単ではありません。昨年の使用済み車両の台数は316万台発生していてまずまずの結果でしたが、この数字も時間の経過とともに減少していくだろうと見ています。市場を概観しますと、軽自動車の比率が拡大しつつありますし、われわれリサイクル事業者の使用済み車両の回収も中古車オークションを頼りにする傾向が深まっています。これらのことはわれわれの事業を運営する上で阻害要因になっています。見通しは厳しいものがあります。さきほども申し上げましたが、メンバーの得意、不得意の分析と並んで重要な視点は、現状、われわれが見過ごして失ってきたさまざまの収益課題があったのではないかということです。わたしたちの日常の業務作業のなかで無意識のうちに見過ごしてきた、あるいは無視してきたテーマをもう一度正確に、また緻密に見直してみて、そこから利益を地道に積み上げ直していく作業が必要ではないかと思っています。例えば、ある事業者では輸出が不得意だとしましょう。しかしその理由が出荷用のヤードがないのが理由だったとすれば、大きいヤードを保有しているメンバーとの共同利用で輸出に改めて挑戦してみるということも可能です。また資源対応について、手を染めても今の段階では全く利益を産まないからと言った理由で無関心のままでいるのではなくて、そのための情報を事前に収集しておき、いざとなれば即刻対応できるように心構えを持っておくと言ったことも必要でしょう。さらにわれわれJARAグループの弱い部分が大型トラックや外車の部品の扱い比率が低いということがはっきりしてきています。だからこの分野についてもいまからしっかり勉強しておこうという考え方もあります。さらにはフロント営業の一層のレベルアップ、新車ディーラーにリサイクル部品を買っていただく対応策など今後、勉強することは実は山ほどあります。

ところで整備業界側では今後の厳しい時代に備えて今盛んに次の経営手法を開拓しておられるところが増えてきています。こういう顧客の動きについてはどのように対応されますか。

土門　今年はグループの代表に就任した最初の年です。就任してすぐになにかをするというよりは新しい視点で改めて周囲を見回して今後、ほんとうに何をどうすべきかをもう一度確認する必要があります。いま申し上げましたように一杯やらなければならない課題が残っているわけですから、その開いている穴を再確認するだけでもかなりの時間を要します。まずそのことから手をつけていきたいと思っています。正直申し上げてわたし自身もまだまだ若輩で、責任ある立場に立たされた以上はいままで以上に謙虚に自分の職責をまっとうできるように慎重にことを進めたいと思います。当分は模索の時間を過ごすと思いますが、次の時代に備えようとしておられる顧客筋の整備事業者各位の動きに対しても真剣に目を向けて参ります。新しいJARAグループにご期待いただき関係各位のご指導ご鞭撻をよろしくお願いします。

【取材後記】

土門志吉新会長はJARAグループの代表を務めた㈱大晃商事の故土門五郎社長の長男で、グループ内では生粋のプリンスだ。親譲りの聡明さ、沈着さ、若いメンバーに対する指導力を兼ね備えており、かねてからグループ代表者への就任が期待されていたもの。今回のグループ会長就任を機会に所信を語ってもらったが、あらためてその思慮深さを感じて今後の統率に期待するところが大きい。とくにJARAグループは初期のNGPグループ時代からSPNクラブを経て、豊田通商㈱との連携を標榜する大規模な組織に発展してきており、内部では多士済々、群雄割拠というべきものを含んでいる。自動車リサイクル事業の今後の成り行きをみても、この時期にはっきりとしたグループの基本の姿勢を打ち出し、各個に特徴あるリサイクル部品流通事業者としての個性を発揮させる組織運営を打ち出すには打って付けのタイミングと言える。当人は今年はともかく慎重にと言うが、遠慮せず、メンバーの主体性を損なわない組織運営の切れ味を見せてほしいものである。（ベストリサイクラーズニュース編集部）

自動車メーカーと自動車リサイクラーの連携によるCircular Economy ルノーとSuez Environment/SITAによるINDRA社設立とBMWとALBAによるENCORY社設立

▲郷古実教授

世界のカーメーカーがこぞって自動車リサイクル事業者との連携を強めている。日本ではトヨタ自動車が世界市場の自系列のCircular Economyを具体化するため動き出している。このため日本国内でのCircular Economyも実は大いに検討課題に入っており新しい時代がすでに始まっていることに気付かされる。今回がこの稿の最終回である。

ウィルソン氏による米国ARAの特記事項の発表に話題は戻るが、ウィルソン氏は、自動車メーカーと自動車リサイクラーとの連携がすでに始まっているとしている。

フランスのルノーは、Circular Economyの原理に従って、フランスの売上高1兆円規模の廃棄物処理会社Suez Environment社/SITA社（売上高10兆円のSuez系列会社）と共に新たなクローズドループを構築するためにフランスINDRA社と連携している。

INDRA社は、自動車産業分野でクローズドループを構築するために、ELVリサイクルに効果的な処理プロセスを導入し、自動車サービス業界や一般ユーザーに対して、価格とCO2削減の面で有利なリサイクル部品の生産・供給を行っている。スクラップ素材はリサイクルされて新車製造用に再利用し、それによってCircular Economyの「原材料の循環」が達成でき、材料の寿命延長につながるとしている。フランスのELV事業に25年以上の経験を持つINDRA社は、自動車リサイクル分野のリーダー的な地位を築いてきた自動車リサイクラーであり、ELVリサイクルに関する研究開発にも力を注ぎ、フランス全土、350の認定自動車リサイクラーと連携し、リサイクル部品の管理・販売・流通等を一括統合するためのELVリサイクル専用のITソリューションの開発も手掛けて、「原材料の循環」、「資源再生」、「製品寿命の延長」といったCircular Economyの原理を達成している。それによって、ELVの管理やリサイクル手順の整理、リサイクル部品の特定等が可能になり、製造業者や保険会社、地方自治体、政府との連携を可能にしている。

BMWとALBAによるENCORY社設立

自動車メーカーと自動車リサイクラーの連携によるクローズドループ構築は、ドイツでも始まっているとウィルソン氏は述べ、BMWグループとドイツ最大の廃棄物処理会社 ALBAグループの合弁でENCORY社を設立するための連携が取り沙汰されているという。

ALBAグループは、45年以上の経験を持つ欧州の廃棄物管理と原材料市場両方のリーダーであり、リサイクル素材/原材料の大手プロバイダーとして、ドイツ、欧州各国、そしてアジアにも事業展開している。欧州では、ALBA社は約800社の認定工場との共同作業を通じて廃棄物処理事業を展開すると共に、次世代のための職業訓練にも力を注いでいる。この職業訓練プログラムによって、毎年約85人の若者がリサイクル事業運営に役立つ基礎科目や経理、実技、さらに様々なプロジェクトでの問題解決法などの専門知識を3年間で学び、ALBAグループの有望なプロフェッショナルキャリアのための人材基盤となっている。

Toyota Global 100 Dismantlers Project

自動車メーカーと自動車リサイクラーの連携による我国のクローズドループ構築については、トヨタ自動車がその先鞭を切った「Toyota Global 100 Dismantlers Project」についてもウィルソン氏は紹介している。

トヨタ自動車によると、「Toyota Global 100 Dismantlers Project」は、持続可能な社会の実現に貢献するための新たなチャレンジとして「トヨタ環境チャレンジ2050」を掲げ、3つの領域で6つのチャレンジを行うとし、日本で培った「適正処理」やリサイクルの技術・システムのグローバル展開に向けたELVの適正処理を可能にする社会システムの構築を目指している。日本で培ってきた廃棄物処理やリサイクルの技術・システムを大量のELVが発生する可能性が高い地域に、冷媒ガスや廃油・廃液の回収、そしてスクラップ素材やリサイクル部品を生産する目的で、順次世界に展開して行くとしている。

今後は世界各地にトヨタ認定の「自動車リサイクル施設」を設け、ELVからより多くの資源を環境に負荷をかけずに安全に回収・処理する「適正処理」の仕組みづくりをトヨタグループで推進していくとしている。また、十分な解体設備や工具のない国や地域も想定し、身近に入手できる工具を用いた解体作業の「廃車の適正処理マニュアル（基礎編）」の作成やハイブリッドバッテリーのグローバルなリサイクル体制の構築にもトヨタは取り組むとしている。

この「Toyota Global 100 Dismantlers Project」の最初の拠点はとも言えるのが、中国の北京に現地パートナーとの自動車リサイクル事業の合弁会社であり、その合弁会社に豊田通商㈱と有限会社昭和メタルの2社が関わっていることは、当NPO法人JARAとして誠に誇らしいことである。

最後に、ウィルソン氏は、国連のバーゼル条約（Basel Convention）にも触れ、2017年5月に国際的な中古部品の取引の増加傾向にあることを認めることに181カ国が署名し、修理やリコンディション、リビルト部品に活用されている個々の中古電気/電子部品が、機能あるいは未機能に関わらず廃棄物ではないこと、また輸送に制限が無いことを宣言したと述べている。

Circular Economyと日本の自動車産業

欧州ではすでに、Circular Economyの原理による企業活動が始まっていることを記したが、日本の自動車産業においてもCircular Economyの「製品のサービス化」、「所有からシェアへの転換」の観点から見ると、自動車を大切にする文化が根付く日本のアフターサービス市場にアウディやメルセデス、ボルボ等の欧州自動車メーカーがディーラー網を増やしていることも頷ける。今後、EVの販売台数を増す中で、自動車メーカー系ディーラーは、自動車オーナーへの点検整備事業や愛車のリコンディション・プログラム等によるクローズドループ型のサービスプログラムやリースプログラム、愛車の生涯保証制度等の提案を強化することが予想される。併せて、自動車メーカーは自動車部品の製造資材削減を考慮し、エンジン等の機能部品の再生にも力を入れ、Circular Economyの「製品寿命の延長」に相応しい材質選択や改善に取り組むことになると思われる。

言い換えれば、Circular Economyは、中小・中堅規模の企業が占める自動車整備・鈑金・リサイクル・後付製品等の様々な自動車アフターマーケット産業に、自動車メーカー等の大企業が本格的に参入することを意味しており、上記の事業に不可欠なIoT、テレマチックス、クラウドといったIT技術に活用される自動車の電子制御データ情報の管理運用が企業利益の鍵となれば、自動車メーカーとのグループ化や子会社化、合弁化などが顕著になると見られる。そして米国の自動車リサイクラーの例に見るように事業拡大やITソリューション開発等に豊富な資金運用が可能な株式上場も含めて、企業の再編が加速すると思われる。というわけで、いち早く、Circular Economyの原理に沿って歩みはじめたトヨタ自動車と（株）JARAの連携には、中小・中堅企業の資質改善や団結強化、標準化及びグローバル性の促進、そして事業運営をどう高めていくのかという鍵が隠されているようだ。

【新連載インタビューシリーズ「二代目トップに聞く」は今回お休みします】

●シリーズ企画●

我社のキーマン紹介します。 第102回

ビッグウェーブグループ

前田　英樹 課長

信林オートモーティブ株式会社

台湾製新品部品の強味生かして グループの販促に側面支援

▲台湾での自動車関連フェアに商品出展中の同社

▲前田英樹国内営業課長

今回のビッグウェーブメンバーは都内三鷹市の信林オートモーティブ㈱（林麗玉社長）だ。同社は台湾に生産工場を持つコンプレッサー、ラジエーター、コンデンサーのメーカー兼卸商社。二年前からビッグウェーブグループの正会員となって製品の供給を行っている。そんな同社の営業を取り仕切るのが前田英樹課長（42歳）で、現在入社8年目を迎える。

◇二年前にBWグループと再契約

同社は2009年当時、ビッグウェーブグループとの取引関係を持っていたが、その後、契約は一時中断、2年前に再契約して新しい歩みを進めている。

「当社は製造部門を抱える新品部品の卸商社という特徴を生かしたビジネスを展開してきましたが、改めてビッグウェーブグループさんの協賛を得て、販路の拡大が可能になり喜んでいます」（前田課長）としている。

同社は1997年の設立以来、日本国内市場の需要開拓に力を入れてきていたが、最近の部品流通の市況の変化で、改めて需要が成長軌道に乗ってきたと見ている。

とくに整備業界の機運がこれまでとは違うリサイクル部品供給ルートを評価する傾向が出てきたことから、ビッグウェーブグループとの取引強化には大きい期待を寄せている。

◇事情通の営業課長を配置し前進

また前田課長自身はトヨタ系新車ディーラーの車両営業を皮切りに、東北で最大規模の新品部品商で部品販売を経験して、2010年に同社に入社した経緯があり、国内の自動車関連市場の状況は熟知している。

今後は時間を追って品質向上が約束されている台湾製の新品部品という強味をビッグウェーブのルートを通じてカーアフターマーケットに押し出していく方向だ。

「自動車部品の市況を見ますとインターネット取引の比率が年々高まりを見せています。そこで今後は当社でもネットビジネスへの進出も視野に入れながら、並行してビッグウェーブさんとの連携を強め、総合的な販売強化に取り組みます」としている。グループにとっては強力な援軍である。

職場　東京都三鷹市井の頭4の18の15・JK井の頭ビル1F
TEL042・226・5667

JARA会員

山脇　悠司 氏

㈲リビルト竹内パーツセンター

整備現場のあらゆる要望に対応 豊富な現車で部品供給に即応

▲新品部品以外なら何でも揃える同社

▲山脇悠司フロント

高知市仁井田新港の㈲リビルト竹内パーツセンター（竹内正卓社長）は創業が平成元年のリサイクル部品事業者。㈱JARAとの付き合いは十年近い歴史がある。総社員は25人、月間平均で約250台を引き取り、部品は約4000点を在庫する。入庫車両は現車で管理し、相当数を輸出に振り向ける体制を取っている。

◇接客経験者をフロントに配置

同社のフロントを任されているのが今年で入社4年目の山脇悠司氏（32歳）だ。同氏は入社以前はホテルの飲食部門で接客を担当していたという。お客と交渉する経験は持ってこちらに来た。

しかし、自動車の解体の世界はやはり初の体験で「最初は油に塗れてごつごつした職場というイメージだったが、すぐにリサイクル部品の一個一個がきらきらする宝の山に見えてきました」と言う。入社して2年間は車両や廃タイヤの引き取りで県内の関係先を周った経験がある。その後フロントに着任して顧客との対応に取り組んでいる。

「お客様は当社になにを望んでおられるのか、その一点に的を絞って商談します。ちなみにいろんな整備現場の要望がありますが、例えばクォーターパネルでこのあたりをカットして出してほしいなどとおっしゃれば、即応できるように心がけています。データ登録の状態になっていない小さな部品や動きの鈍い部品でも豊富な現車の中から即刻探してあげる余裕が自慢です」と笑う。

◇求められた品をすぐ出せるかが問題

つまり品質良好は当然で、何を求められていて、それをすぐに出せるか否かが結局は決め手だと自覚している。リサイクル部品を軸にリビルト部品も含めて新品部品以外はなんでもOKの体制を目指している。

「㈱JARAさんとはエコラインの時代からの付き合いで気心はしっかり通じていますのでなにも不安はありません。現在、生産した部品を管理するスペースの関係で在庫量に制限がありますが、基本の登録は順調ですから、現車在庫を活用して売上拡大に取り組んでいます」と元気の良い答えが返ってきた。

職場　高知市仁井田新港4706の13
TEL088・837・3717

JARAグループ

福住　喜三治 氏

金城産業㈱愛媛オートリサイクルセンター

永い社歴で仕入れ相場高騰に注目 次の時代の部品供給の手法も展望

▲背後に大型資源処理会社を持つ同社

▲福住喜三治フロント主任

愛媛県松山市の金城産業㈱（金城正信社長）は創業が昭和2年の業界屈指の鉄金属取り扱いの老舗。総社員は75人を抱える。今回はその系列にある、立ち上げて17年になる愛媛オートリサイクルセンター（同社長）に伺った。現在、同社の状況は月間処理台数600台、在庫点数5000点の規模。軽自動車から大型トラックまで全てを扱う。

◇気になる仕入れ相場の高含み

そんな同社のフロントを入社以来15年あまり任されているのが福住喜三治氏（44歳）だ。同センターの販売の状況は熟知している。

開口一番「最近の部品の仕入れ相場が高含みなのが気になっています」という。

仕入れで苦労している生産現場では少しでも高く売って利益を出したい、と思うし、売りの最先端のフロントはお客の想いに沿った値段で出したい、と価格についてはかなりのギャップが業界や流通グループ内で生まれているようだ。

永年、販売に携わった立場からすると「以前は新品の半値という枠ががっちりあったがいまはそれがなくなった」と嘆く。本来、価格価値が高かったリサイクル部品の優位性が崩れ、このままの状態で高止まりし続けるなら、新しい業態開発に取り組む必要があると厳しい見方をしている。

◇顧客の要望に応えた納品目指す

「わたしの役割は最終的に顧客の要望に応えて納品することが先決です。所謂仕入れの相場を常識的な線に維持する業界の組織戦略が求められているように感じています」と鋭い提言だ。

同社は創業して戦前、戦中、戦後の日本のスクラップ事情をつぶさに見つめてきた背景があり、今の自動車リサイクルの姿を大きく高い視点から見る強味を持っている。このままの業界スタイルが野放しになって行くなら危険だという意識は本物だろう。

「クルマは所有の時代から使用の時代に移行します。リサイクル部品の供給もそういう次の時代の発想に合わせた根本的な改革が求められているのでは」とまさに悩むキーマンの言葉が彼の口から出たのが印象に残った。

職場　愛媛県松山市西垣生町1839の6
TEL089・971・0875

発行

株式会社 JARA
〒103-0027　東京都中央区日本橋1−2−2　親和ビル7階
TEL 03-3548-3010　責任者／柴田　純奈

株式会社 ビッグウェーブ
〒497-0005　愛知県あま市七宝町伊福鍛治屋前58
TEL 052-441-7502　責任者／森川 信也