

第31回全国経済同友会セミナー 栃木大会



日 時：平成30年 4月19日(木) 13時～
平成30年 4月20日(金) 9時～
会 場：19日(木) ホテル東日本宇都宮
20日(金) 栃木県総合文化センター

創立30周年を記念して誘致した「全国経済同友会セミナー」（全国44経済同友会共催）が4月19、20日の両日、宇都宮市で開催された。東京以外の関東圏で初の開催となり、全国から1,000名を超える経済同友会会員が参加した。

オープニングでは、同セミナー企画委員長の隅修三（公社）経済同友会副代表幹事が開会挨拶。小林筆頭代表理事は、「明るく希望に満ちた社会を構築していくためのヒントを得たいと当会員一同期待している。」と歓迎挨拶を述べた。

その後、2020年開催の東京オリンピック・パラリンピックのメイン会場となる新国立競

技場の設計に携わった建築家の隈研吾氏の基調講演が行われた。「人口減少社会での持続可能なまちづくり」と題し、栃木県内にある那珂川町馬頭広重美術館等国内外で手掛けた施設を紹介しながら、地域資源を活用したまちづくりについて講演した。

今年の総合テーマは、「次世代につなげる輝く日本を目指して～明るく希望に満ちた社会の構築～」。

栃木県は、北海道経済同友会と第1分科会を担当し、中津代表理事が議長を務めた。「地域資源と新技術を活用した持続可能なまちづくり」をテーマに、「人口減少・高齢化の時代に適したコンパクトシティ化」といった地域資源と新技術を融合した持続可能なまちづくりのあり方について、議論が展開された。分科会は、4つの各会場に分かれて行われ次世代を担う若者たちへつなげる持続可能な社会の実現に向けてそれぞれ熱い議論が交わされた。



140分の持ち時間で、第2分科会は、「産業の垣根を超えて目指す新たな価値創造」、第3分科会は、「人口減少時代における企業の人材戦略」、第4分科会は、「受益と負担の将来展望 財政と社会保障、税制と社会保険」をテーマに議論を展開した。

2日目は、会場を栃木県総合文化センターに移して、各分科会議長が議論内容を報告した。栃木県及び北海道経済同友会担当・第1分科会議長の中津代表理事は、「産官学金（産業・官公庁・学校・金融）が連携し、強いスクラムを組むことで将来の持続可能な街のあるべき姿が描けると思う」と報告。その後、（公社）経済同友会の小林善光代表幹事が総括報告し、「ここで得られた知見をそれぞれの地域に持ち帰り、次世代につなげる輝く日本のあり方を描き実行していただければ幸いです。」と締めくくった。

特別講演では、東照宮の陽明門の修復等を手掛けた、㈱小西美術工藝社のデービッド・アトキンソン氏が講演した。日本では、これから2060年までに65歳未満の人口が3,264万人にまで減少する事を指摘し、訪日外国人を対象にした観光戦略の重要性を訴えた。「人口が減った分だけ、生産性、つまり付加価値を増やしていかないと成り立たない。」と強調した。

閉会後の記者会見で、小林筆頭代表理事は、「今回のセミナーはゴールではなく、スタートと考えているのでセミナーでの貴重な皆さんの議論を少しでも地域産業の発展に役立てていきたい。」とし、中津代表理事は、「将来の子どもたちにどういうものが残せるかという議論が始まった時期での全国セミナーだった。経営陣が自ら動いて課題を解決していく時代に来ている。」と振り返った。

2018
31st TOCHIGI
KEIZAI DOYUKAI

1 日目

- ① 小林辰興筆頭代表理事による歓迎挨拶
- ② 第1分科会議長 中津正修代表理事
- ③ 分科会会場の様子



①



②



③

- ④ 1日目：小林善光（公社）経済同友会代表幹事による懇親パーティ 開会挨拶
⑤ 1日目：懇親パーティ会場の様子



④



⑤



⑥



⑦



⑧

- ⑥ 2日目：分科会報告会
⑦ 2日目：デービッド・アトキンソン氏による特別講演
⑧ 2日目：藤井昌一栃木大会実行委員長による閉会挨拶



モーニングセミナー 2 月

テーマ「栃木県行政情報」 —栃木県の産業政策について—



講師：茂呂 和巳 氏

栃木県産業労働観光部 次長兼産業政策課長

昭和36年 3 月31日 栃木県小山市生まれ
昭和58年 3 月 筑波大学第三学群社会工学類卒業
昭和58年 4 月 栃木県職員採用
平成19年 4 月 経営管理部行政改革推進室長補佐
平成21年 4 月 経営管理部行政改革推進室長補佐（総括）
平成22年 4 月 県民生活部青少年男女共同参画課長補佐（総括）
平成23年 4 月 県民生活部県民文化課総務主幹
平成25年 4 月 総合政策部総合政策課政策企画監
平成26年 4 月 産業労働観光部工業振興課長
平成28年 4 月 産業労働観光部次長兼産業政策課長

日 時：平成30年 2 月14日(水)

8：00～9：00

会 場：宇都宮グランドホテル 扇の間

参加者：65名

〔講演要旨〕

栃木県の産業政策について、まず栃木県全体のプランの概要、産業構造、そして今の産業成長政策を順次説明します。

〔とちぎ創生15（いちご）戦略〕

栃木県版まち・ひと・しごと創生総合戦略は15本の戦略があり、「とちぎ創生15（いちご）戦略」と言われています。

これは、人口減少局面に対して、地域でいかに活性化を図っていくか、地方創生の流れから作られている戦略です。人口移動を収束させることと、人口減少に歯止めを掛ける攻めの「克服戦略」の部分と、今後の人口減少・人口構造の変化に対応した社会システムの転換を進める守りの「適応戦略」の2つからなっています。

〔とちぎ元気発信プラン〕

とちぎ創生15戦略の下に、栃木県重点戦略「とちぎ元気発信プラン」が総合戦略としてできています。対応関係ですが、とちぎ元気発信プランの中に、とちぎ創生15戦略の15の戦略は、ほとんど網羅されています。

〔栃木県の産業構造〕

本県はものづくり県を標榜しています。その最大の理由は県内総生産です。栃木県の産業構造は、製造業が34.8%、全国が18.4%で2倍弱の開きがあることから、栃木県は製造業が非常に強い地域であるといわれています。

製造業の盛んな地域は、大体、北関東3県と中京地域に二分化されています。栃木県はその中でも第2次産業が全国5位、製造業の構成比で見ると全国3位となっています。

製造品出荷額の推移ですが、過去最高は平成20年で、この段階で9兆2000億円ほどです。その後リーマンショックや東日本大震災で減少しましたが、徐々に一番良かった頃に戻りつつあります。

本県の経済が活性化しているのは、輸出型産業が好調なおかげですが、我々はアメリカの景気動向、中国の動向、それから為替相場を注視しています。

〔とちぎ産業成長戦略〕

とちぎ産業成長戦略は、とちぎ元気発信プランやとちぎ創生15戦略を踏まえていますが、平成32年度までの5カ年計画になり、ちょうど来年度が中間年になります。

産業成長戦略は①ものづくり産業パワーアッププロジェクト、②新たな成長プロジェクト、③グローバル展開プロジェクト、④企業誘致

プロジェクト、⑤観光立県とちぎプロジェクトの5つの柱で展開しています。それに横串を刺す施策、基盤をつくる施策として①中小企業・小規模企業の活性化、②産業人材の確保・育成があります。

〔とちぎ産業振興プロジェクト〕

重点5分野は自動車・航空宇宙・医療機器・光・環境ですが、自動車は日産自動車、本田技研工業等の企業があります。出荷額は全国9位です。航空宇宙はSUBARUのおかげで出荷額も常にベスト5に入っています。医療機器はキャノンメディカルシステムズを中心に、静岡県に次ぐ第2位の出荷額を誇っています。光は光学のレンズ、露光装置関係などを含めると、ニコン、キャノンがあり、出荷額は全国1位です。他にも環境分野があります。

5分野の中で航空機・医療機器・次世代自動車は先端ものづくり産業ですが、これは市場規模の更なる拡大が見込まれる成長産業です。

航空機の市場規模は、国の試算では20年以内に倍増する見込みですが、技術者の育成、大規模な設備投資、部品等の試験ニーズの高まり等に対する課題もあり、これらの解決のためにも①航空機産業高度人材育成事業、②先端ものづくり産業研究開発支援事業、③先端ものづくり産業等参入・競争力強化支援事業の三つの事業を展開しています。

〔フードバレーの取組〕

本県は50年連続収穫量日本一を誇るイチゴをはじめ、二条大麦、トマト、生乳などの全国有数の産地です。県としては、食をテーマにして地域経済が成長・活性化するように、フードバレーとちぎと銘打って展開しています。食は景気に左右されにくい特徴があるため、自動車等の外需型産業と併せて振興することで、バランスの取れた経済成長の発展を目指していこうというような取組です。

食に関連する産業は非常に幅広いため、第1次産業から第3次産業まで、関連する事業者の方に集まってもらい、フードバレーとちぎ推進協議会を立ち上げています。平成22年11月に取組を始めて約7年経ちましたが、会員

企業も当初の約3倍、900名位まで増えました。

施策として、①産学官連携による商品開発・技術開発、②海外市場も視野に入れた販路開拓、③農業を始めとする関連産業の高付加価値化を図っていますが、プラス1で栃木県の強みを生かした企業誘致等を行っています。



〔新たな成長プロジェクト〕

新たな成長が期待できる分野として、県ではヘルスケア関連産業、ロボット関連産業の取組に力を入れています。

今、少子高齢化の進展、健康意識の高まりから、健康寿命の延伸が求められています。これが産業になり、成長が期待できるのがヘルスケア関連産業です。県内事業者のヘルスケア関連分野の新規参入、事業の創出・展開を促進する取組です。ロボットもそうですが、現段階では、種をまいて、水をやって、芽を出して、育てていこうという段階の取組です。

ロボット関連産業は、労働人口減少への対応、企業の生産性向上等の観点から、非常に成長が見込まれています。事業者の新規参入、事業の創出・展開を積極的に支援していく時期ではないかと思っています。

〔地域中核企業の認定・支援〕

地域中核企業の認定・支援の事業は、自治体の施策では今まであまりやられませんでした。県の産業施策というのは、全体の底上げが多かったのですが、これは強い企業をより引き上げて、周辺に影響を及ぼそうという施策です。

最近、新聞紙上をにぎわせたのが地域未来投資促進法関係です。国は地域未来牽引企業として全国で2148社選んでいます、本県から52社が選定されています。

本県では、ニッチトップ企業、コネクターハブ企業の中で、意欲等がある企業に手を挙げていただき、それを地域中核企業として認定・支援する取組を展開しています。現在は8社を認定していますが、本年度以降も続けていこうと思っています。

〔企業誘致と工場立地〕

本県の企業立地は非常に好調です。平成28年度は全体で29件／13位でしたが、今年の上半期では9位です。栃木県は特徴がありまして、県外企業の立地件数が非常に多くなっています。要因としてはやはりインフラ、交通アクセスです。東北縦貫道、北関東自動車道、首都圏中央連絡自動車道があり、アクセスが非常にいいということで、今、栃木県というのは非常に人気がある場所になっています。実際に首都圏中央連絡自動車道で、中京圏が車ですぐに行ける範囲になり、そちらの企業からの進出もあります。

〔観光産業の振興〕

観光は非常に好調です。入込数は9000万人突破、宿泊者も812万人、外国人も過去最高の21万人という状況です。とちぎ観光立県戦略としては、観光で活力あふれる地域づくりの基本方向として①惹きつける、②呼び込む、③もてなす、④創る、の4点を中心として観光施策を展開しています。

昨年、とちぎ観光おもてなし条例をスタートしました。おもてなしいちご隊の参加を呼び掛け、おもてなしを実践していく取組ですが、現在は1万5000人がボランティア登録しています。4月からJR6社と取り組むデスティネーションキャンペーンの成功に向けて頑張っていきたいと考えています。

〔関西圏等における情報発信力の強化〕

平成16年3月までは大阪事務所がありましたが、14年ぶりに大阪センターを設置するため、今、場所等の選定に入っています。企業誘致や観光・物産等、関西圏等における情報発信力の強化が課題になっています。

〔中小企業・小規模企業の活性化〕

地域企業応援ネットワーク事業は、創業・

事業承継・金融支援・人材育成などを行っている中小企業を支援するための取組で、産官学金が全て入っています。

サービス産業応援プロジェクトでは、サービス産業に生産性向上の余地があるので、これに対する補助金を昨年から実施しています。経営革新サービスにおける生産性向上に対して補助金を出す取組です。

〔産業人材の確保・育成〕

昨年11月、とちぎ技能五輪・アビリンピック2017を開催しました。来場者数は当初予想を大幅に上回り、全体で24万5000人、経済効果も約31億円を挙げています。成績については、技能五輪が全国3位です。1位が愛知県、2位が茨城県、製造業が強い所ですが、本県が3位になり、優秀技能選手団賞を受賞しました。アビリンピックは、全国1位になっています。これらの成果を一過性のものにしないよう、来年度もものづくりイベントを展開したいと考えています。

U I J ターンの就職支援では、本県の大学進学者は約1万人、その内、首都圏に5000人ほど出ていきます。今、首都圏の大学103校と就職促進協定を結び、学生が本県に戻ってくるような仕掛けをしています。

とちぎ未来人材応援事業は、県内の製造業に戻ってくる方に対して、奨学金の返還を支援する制度です。

働き方改革では、特に女性が輝く企業「倍増」プロジェクトにおいて、女性活躍推進法に基づく「えるぼし」の認定等を支援していきたいと考えています。

地域活性化雇用創出プロジェクトでは、国の取組を活用し、いかに雇用をつくるかという取組をしています。航空機・次世代自動車・ロボット・医療機器・ヘルスケア関連産業を戦略的産業分野として、初年度である本年度は、ロボット・ヘルスケアで事業を展開しました。こうした取組を通して、本県の産業人材の確保・育成等を図っていききたいと考えています。

講師：野村 真司 氏

S M B C 日興証券株式会社 投資情報部 部長



広島県広島市出身
1991年 早稲田大学法学部卒
1991年 住友銀行入行
1993年 住友銀行証券部（債券リサーチ業務に従事）
1994年 住友キャピタル証券調査開発室シニアストラテジスト
1999年 大和証券S B C M金融市場部シニアストラテジスト
2000年 大和証券S B C M債券部チーフストラテジスト
2002年 大和証券S M B C 債券部企画課
2006年 財務省理財局市場分析官（官民交流）
2008年 大和証券S M B C 金融市場調査部チーフマーケットアナリスト
2009年 日興コーディアル証券国際市場分析部チーフ債券ストラテジスト
2010年 日興コーディアル証券金融市場調査部チーフ債券ストラテジスト
2011年 S M B C 日興証券金融市場調査部チーフ債券ストラテジスト
2012年 S M B C 日興証券金融経済調査部部長
2013年 S M B C 日興証券投資情報室部長
2015年 S M B C 日興証券投資情報部部長（現在）

日 時：平成30年 3 月14日(水)

8：00～9：30

会 場：宇都宮グランドホテル 扇の間

参加者：54名

〔海外経済の動向〕

足元の相場概況は、2月上旬にアメリカの雇用統計が発表され、賃金が予想よりも上回っていたため、利上げが加速するのではないかととの観測から株価が急落しました。1カ月経って結論から言うと、それは杞憂にすぎず、利上げ加速の観測はかなり後退しています。ただ、その後もトランプ大統領が鉄鋼・アルミニウムの関税を引き上げると宣言したり、5月までに史上初の米朝首脳会談が行われるといったニュースがあり、マーケットはかなり動いています。

まず、海外経済、世界経済はどうなっているかということ、国際通貨基金、IMFが出している世界経済見通しでは、今年、来年の世界経済見通しは上方修正されており、また、ほとんどの国・地域が上方修正されています。

下方修正されているのは、今年のスペイン、来年のイギリスです。スペインはカタルーニャ州の独立問題を抱えていて、やや不安定さが

残ります。イギリスは、EU離脱問題を抱えていて、やはり政治面で不透明感が残るところで下方修正されています。

アメリカは上方修正されていますが、去年の年末に大型の税制改革、大幅減税が成立したため、それが景気を押し上げています。アメリカの景気が上がれば、アメリカに輸出している国は景気が上がりますので、その辺りも他の国にプラス効果を与えています。

新興国のブラジル、ロシア、インド、中国も上方修正されているので、世界各国、地域別で見ると、ほぼ軒並み上方修正されています。

〔グローバルPMIの推移〕

PMIは50が好不調の分水嶺で、50を上回っていれば景気良好ということです。リーマンショックで落ち込んだ後、概ね50は上回っていますが、例えばユーロ圏の2011年、2012年辺りは、ギリシャの債務問題等で落ち込んでいます。その後は持ち直して、アメリカは基本的に50を上回っています。新興国も多少アップダウンしましたが、足元は上向いています。こういう景況感を表すデータが軒並み50を上回っていて、リーマンショック以降、世界経済は一番良好な状況ですが、地政学リスク、あるいは保護主義に対してはリスクがあると、

IMFも指摘しています。

〔アメリカの通商政策〕

大幅減税はいいニュースですが、足元で話題になっているのは、米国第一の通商政策です。原則、どの国に対しても鉄鋼・アルミニウムの関税を引き上げるということで、今のところ日本もこの対象国に入っています。

どの位影響があるかと言うと、アメリカの輸入に占める鉄鋼・アルミニウムの割合は2%しかありませんから、それだけならあまり影響はありません。一番影響するのが、報復関税です。今、ヨーロッパではアメリカのバーボンやハーレーダビッドソン等に関税を掛ける案を考えているそうですが、報復関税が活発化すると、世界経済にも影響が出てきます。

実はもう一つ、保護主義的な通商政策が控えています。通商法301条というものが、日本も1980年代にはアメリカに責められました。今回は、それを中国に適用するかが話題になっています。これは大統領権限で出来ますので、幅広い中国商品に課税するという話も出ています。米中間が争うことになったら、これは世界経済で第一、第二の大国ですから、当然ながら影響は大きくなります。

〔北朝鮮情勢〕

北朝鮮情勢の行方として、①外交決着、②標的を絞った秘密作戦、③限定空爆、④全面攻撃の四つのシナリオがあります。今の状態だと、②～④は当面ないというのが衆目の一致するところかと思います。実際、3月8日、電撃的に米朝首脳会談が発表されましたが、今の段階ではかなり生煮え状態だと思います。

日本が一番懸念しているのは①外交決着です。マーケットへの影響は少ないですが、これは北朝鮮が核を放棄する可能性が低いと思います。アメリカとして、ある程度は核保有を認め、大陸間弾道ミサイル、ICBMはやめてくれとなったら、中距離の日本を標的とするミサイルは残りますので、日本にとっては最悪のシナリオだと思います。

去年からミサイル・核実験はありましたが、マーケットが北朝鮮慣れしています。11月の

最後のミサイル実験の時はマーケットがあまり反応していませんでした。実際に首脳会談を行った結果、そこで完全に決裂して、一気に緊張が高まるというのが、マーケットとしては最悪のシナリオです。



〔国内経済の動向〕

先般発表された10-12月のGDPは、28年ぶりの8四半期連続プラス成長でした。政治は少しごたごたしていますが、経済そのものは非常に良好です。

弊社の2020年3月までの経済見通しでは、基本的にはプラス成長が続くと予想しています。2019年10-12月がマイナス成長になっていますが、これは消費増税が実施される前提です。ただ、軽減税率の適用等により、あまり大きな影響はないと見ています。

政府には2014年4月の消費増税でかなり反動があり、日銀も更に金融緩和をやらざるを得なかった教訓もありました。まだ報道はありませんが、今年の秋位から何らかの景気対策を考えるのではないかと考えています。

中身として、すぐに思いつくのが公共事業ですが、人手不足です。あとはエコポイント制度や、エコカー減税、商品券みたいな我々の手元に届く経済対策を考えているのではないかと個人的に思っています。そうすれば反動は減り、マイナス成長は小さくなるかもしれません。

〔日銀の金融政策〕

2013年4月4日、黒田総裁は就任直後に金融緩和を導入しました。それ以前のターゲットは金利でしたが、それをお金の量にして2年間で2倍にしました。中心は国債の買い入れで、年間50兆円増額し、ETF、J-REIT

も増やしましたが、2%の物価安定目標には遠い状況でした。

2014年10月の追加緩和では、各買い入れ額を増やし、特に国債は年間80兆円に相当するペースで買い入れをします。その後も物価動向がなかなか上向かない中で、2016年1月に電撃的に導入されたのがマイナス金利政策です。

このマイナス金利政策のプラス面は、企業の調達コストの低下につながります。あと、個人では、住宅ローンの金利低下につながります。ただ、当時指摘されたのは、やはりマイナス面です。今も続く話ですが、一つは銀行の収益悪化に繋がります。それから運用難です。年金基金の運用難、保険商品が販売停止に至った事例もありました。プラス面もあったけれど、マイナス面が多く取りざたされました。

そうした中で日銀が更に導入したのが、金融緩和強化のための新たな枠組みです。異例の政策ですが、長短金利操作を導入しました。通常日銀が短期金利を操作するのですが、長期金利も操作することになりました。もう一度、ターゲットをお金の量から金利に戻したのです。それが、実はこの長短金利操作の肝です。実際に1年半経ちますが、非常にうまくいっています。

今日は2018年春闘の集中回答日です。もともと政府、安倍総理は3%賃上げをよろしくと言っていましたが、実際に3%賃上げは少し厳しいだろうと思います。今日、トヨタは3.2%と出ていましたが、手当も含めてなので、定期昇給とベースアップを含めると、恐らく2.5%から3%の間位に落ち着くだろうと見ています。ベースアップが恐らく0.5%から1%の間ですが、このベースアップが重要で、これにより企業サイドとして、値上げに転換していく要素が出てきて、消費者物価に反映されます。値上げは4月から6月だと思いますので、特に注目は6月の消費者物価指数です。7月下旬に発表ですが、賃上げの影響、更には企業の値上げに対するスタンスが、ここで見えてくるだろうと思っています。うまい具合に転換していけば、年末にかけて消費者物

価指数の1%を超えてくる可能性が出てきます。デフレ脱却宣言がない限りは、世間からは消費増税の納得は得られないでしょうから、政府は年末までに出したいだろうと思います。

〔アメリカの金融政策〕

アメリカは、2015年12月から利上げに入っています。アメリカ経済が非常に良好な状態にある中で、当局が利上げを進めている状況です。マーケットで話題になっているのは、年内に利上げを何回やるのかということです。今、アメリカの政策金利は1.375%ですが、2018年末予想で一番多いのは2.125%。すなわち年内3回利上げというのがFOMCのコンセンサスです。

マーケットの利上げ加速観測は、3回ではなく4回になるのではないかとありますが、私は3回だと思っています。それはアメリカにインフレ懸念がほとんどない状況だからです。アメリカは利上げを急ぐ必要はない状況だと思います。



〔国内の政治情勢〕

今回、財務省の特に理財局に焦点が当たっていますが、私、実は理財局に出向していた時期がありましたので、個人的にはかなり複雑な思いで見えています。

NHKの内閣支持率と国会の勢力図ですが、この資料の提出後にNHKの支持率調査が出ており、支持率は46%から44%に低下しました。読売新聞が週末に行った世論調査では6ポイント低下して50前後です。去年の森友と加計問題が出てきた辺りはもっと下がりましたので、影響はまだ限定的と言えます。ただ、今後の報道で世論がどう変わるのか、微妙な状況です。

今、政府がしたいことは二つです。一つはデフレ脱却。もう一つは憲法改正です。

憲法問題に関して、今は少し難しいと思います。元々のシナリオは、2019年は天皇陛下の退位、即位等の重要イベントが相次ぐので、年内に発議して、来年1－3月までに国民投票という流れだったと思います。これと絡めて日銀の話ですが、この日程を見ると、政府としては日銀に動いてほしくない。現状維持で粘り強くやってくれというのが本音だと思います。

【マーケットの見通し】

2月上旬から日経平均が調整しました。海外の影響で調整して、売りが一巡しているなかで今回の政局不安なので、売るのではなくて買わないという投資行動に繋がるとなっています。外国人投資家は1月からもう売っており、投資行動としては買わない。企業業績は非常に良好です。当然、そのバックにあるマクロ経済、世界経済は堅調なので、株を上げる材料はかなり揃っています。

一つ目は世界経済。二つ目の新材料として企業業績。三つ目、本日集中回答日を迎える春闘、賃上げということで、3%に届かずとも5年連続のベースアップになるので、支援材料としては大きいと思っています。

リスク要因としては、円高、想定以上の人手不足、人件費増加等で日本企業の業績が伸び悩むということですが、為替に関しての弊社の見通しですが、日銀は当面動きたくても動けません。アメリカは淡々と利上げに行くでしょうから、年末にかけて徐々にドル高円安が進むと思っています。

リスク要因の二つ目は、市場のボラティリティが高止まりし、落ち着くまでに時間を要するということです。VIX指数は、価格変動の激しさを指数化したもので、この指数が20あるいは30を超えてくると、相場の動きが激しくなり、株価が下落しやすいという特徴があります。今回の急落で急に上がり、一時50を超える局面もありましたが、今は落ち着いています。

リスク要因の三つ目は、経済指標などをきっかけにアメリカの金利が上昇し、適温相場、

程よい相場が終了する懸念が高まるということです。この辺りも、利上げ加速観測はだいぶ落ち着いてきており、このリスク要因も顕在化しないことで、2万1000円前後をボトムに右肩上がり、基本的には年度末にかけて2万6000円台も視野に入ると見えています。

三つ目、P E Rで見た場合、非常に今は割安な局面です。2月下旬位は安倍政権発足以降では非常に割安感がありました。配当利回りと長期国債の比較で見ても割安に置かれています。割高、割安という観点からも、調整はおおむね終わっているのではないのでしょうか。

四つ目、企業業績です。データとしての予想収益も堅調ですし、色々な観点から見ても好調さを維持しています。足元の政局で投資家心理が不安な部分もありますが、データを見る限り、2万1000円前後がボトムと考えています。

【株、金利、為替の見通し】

日本の金利に関して、日銀は当面動かないという前提を置けば低いまです。長期金利で言いますと、ゼロパーセントを少し上回る程度で、低位安定していくでしょう。今、機関投資家が積極的に買うのは20年のゾーンです。これでも0.5%から0.7%で、決して高い利回りではありませんが、国債の中では20年国債が人気です。

アメリカの金利に関して言いますと、緩やかな利上げベースということで、5年、10年の金利は2%台後半から3%程度ありますから、為替のリスクを考えても、かなり魅力的な投資商品になっていると思います。

ドイツの長期金利に関しては、ユーロ圏の話になりますが、金融政策も徐々に出口のほうに向かい、量的緩和縮小に向かっていくということで、緩やかに金利は上がっていくでしょう。アメリカよりは低く、日本よりも高い水準ですが、0.5%から1%の間で緩やかに上昇するだろうと見えています。

そうした金利動向を踏まえると、ドル円相場に関してはボトムを105円と見ており、年後半には110円台が展望できると見えています。

国際化推進委員会 「とちぎグローバル人材育成プログラム」採択者による留学報告会

委員長 益子 博美（株式会社花のギフト社 代表取締役社長）

日 時：平成30年 1 月15日(月)

15：00～18：30

会 場：チサンホテル宇都宮

参加者：11名



大学コンソーシアムとちぎが実施した平成28・29年度「とちぎグローバル人材育成プログラム」採択者による留学成果報告会に参加した。

出席者は、平成28年度及び平成29年度に「とちぎグローバル人材育成プログラム」の留学支援を受けた学生29名（基礎コース26名、上級コース3名）、上野通子参議院議員、福田富一栃木県知事、県関係者、当会から中津代表理事、益子委員長、石川副委員長、平出副委員長、内藤副委員長ら11名、大学関係者や留学等を考えている学生等約20名の計70名以上となった。



当会が平成27年度から支援している「とちぎグローバル人材育成プログラム」上級コースの奨学生は全員が発表を行った。留学中に直面した課題等を各人が様々な方法で克服し、大きく成長してきたことが十分伝わる内容となっていた。（「授業中、発言をしなければ欠席扱いになるというアメリカの文化に驚いた。」「日本は部活制だが、アメリカはシーズン制。それぞれが色々なスポーツを経験する。日本は勝敗に拘るが、アメリカは楽しく競技することに拘る等の違いを体感した。」「訪日外国人客に対応する際、日本の文化や歴史を英語で伝えられる人が多く必要だと思った。」等）



報告会終了後、1時間程度懇親会が行われた。学生たちが企業の方々に対し、留学時の経験談や今後のキャリアビジョンについての率直な思いや疑問を直接伝えている様子が見受けられた。

多くの応募者の中から選抜された学生が、実際に留学し、一回りも二回りも大きくなり帰国したことが実感できた。今後は栃木県のため、益々活躍することを期待し、当会としても人材育成から地元への根付かせる仕組みづくりとプログラムの発展について検討していきたい。

プロスポーツホームゲーム観戦事業 ～H. C. 栃木日光アイスバックス観戦～

日 時：平成30年 1 月14日(日)

14：00～16：00

会 場：日光霧降アイスアリーナ

参加者：15名

今回、プロスポーツホームゲーム観戦事業第3弾を開催した。

第3弾は、栃木県が誇るプロスポーツチームの一つであるH. C. 栃木日光アイスバックス戦を観戦・応援し、会員相互の交流を深めた。



アイスホッケーの魅力は、目まぐるしく攻守が入れ替わるスピード感やボディチェック（選手同士の激しい接触）などであり、「氷上の格闘技」と呼ばれるほど、激しいスポーツである。



H. C. 栃木日光アイスバックスの2017-2018シーズンは、8チーム中4位という結果であった。

今回観戦したジャパンカップは、日本国内4チームで行われ、ホーム＆アウェー方式で6回戦総当たりという内容となっている。1月6日(土)から開催され、H. C. 栃木日光アイスバックスは、ここまで3戦3勝と連勝し、4連勝に向け応援に熱が入る試合となった。



試合では、一進一退の攻防が終始見られ、激しい接戦であった。

第1ピリオド 1-0

第2ピリオド 1-2



第3ピリオドのラスト15秒で、#91齋藤選手が得点を決め、2-3とした。最後の最後まで、選手たちはあきらめずプレーしていた。

プロスポーツホームゲーム観戦事業を通して、大いに会員同士の親睦を図ることができた。来年度も引き続き、この事業を実施し、会員相互の交流を深めていきたい。

平成29年度 講演会

産業政策委員会委員長 野田 和郎（㈱ハヤブサホールディングス 代表取締役）
経営問題委員会委員長 榊原 章（富士ゼロックス栃木㈱ 代表取締役社長）



講師：富山 和彦 氏

（株）経営共創基盤（I G P I） 代表取締役 CEO
演題：A I 経営で会社は甦る

〈略 歴〉

1960年生まれ 東京大学法学部卒。
スタンフォード大学経営学修士（M B A）、司法試験合格。
ボストンコンサルティンググループ、コーポレートディレクション代表取締役を経て、2003年に（株）産業再生機構設立時に参画しC O Oに就任。解散後、I G P Iを設立、数多くの企業の経営改革や成長支援に携わり、現在に至る。パナソニック（株）社外取締役、東京電力ホールディングス（株）社外取締役。

日 時：平成30年 2 月 7 日（水）

16：00～17：30

会 場：ホテル東日本宇都宮 3 階 日光

参加者：155名

【講演趣旨】

皆さん、こんにちは。ご紹介にあずかりました富山です。今日の講演ですが、A I が色々ブームではありますが、これが経営的に、あるいは産業的にどんな意味があるのかということについて、基本的には経営に携わっている皆様でありますので、その辺りを皆様と一緒に共有できればと思っております。

【道具としてのA I】

A I も幾つかのブレークスルーがあり、今は第3次ブームといわれていますが、近年ディープラーニング（深層学習）という技術があります。

例えば、ブロック崩しゲームが有名で、多くのブロックを崩したら褒めてあげるというインセンティブを与えて、これを繰り返していると、だんだんうまくなるというものです。要はA I 自身が学習して、賢くなるという技術が出てきて、ある種の飛躍が起きている訳です。

実は深層学習の考え方は、昔からありましたが、先程のプロセスを経るのに猛烈なコンピューターの容量と、大変多くのデータが必要でした。コストとメリットが合わず、実用化されませんでした。これが最近コンピューターの性能と半導体の性能が飛躍的に上がり、そして、いわゆるI o T、インターネットで色々なものが繋がって、データが膨大に集まるようになり、急に進歩するような時代になりました。

機械自身がある部分を学習できるというところが大進化ですが、そこで学習するときに、何を褒めるポイントとするかです。たくさん点数を取ったら褒められるのか、それは実は人間が決めているのです。機械自身は決められません。よく言われる機械自身が意思を持って、人を殺してやろうとか、何かしてやろうという意味は実は持っていません。そのようなルールを決めているのは人間です。そういう意味でいえば、本質的には道具です。

要はある技術を武器で使うのか、平和利用するのかと、全く同じ命題です。

【道具の歴史】

道具の歴史というのは、実は人間が苦手なことを置き換えてきたといえます。特に経済

的には人間が得意なことは、人間がやったほうがいいです。例えば人間は自然界の中でいうと割と弱い生き物で、足が遅いです。苦手部分を克服するために、馬に乗って速く走るということを考え、近年になると、馬の次には自動車が出てくるようになりました。要は苦手なことを機械に変えてきた歴史です。

このAIに関しても、要は経済的に一番意味がある、あるいは一番実用化が早いところは、人間の苦手な領域であり、どう扱っていくかというところが、現実経営において意味を持ってきます。

【破壊的イノベーションとは】

次に産業論的な話をしたいと思うのですが、技術的なブレークスルーがある種起きたときに、単に生産性が上がるだけではなく、産業構造をガラッと変えてしまうことがあります。

実はこれが本当に怖い、あるいは気を付けなければいけない現象であります。しかし今日この豊かな世界を創ってきたのは、大半が様々なイノベーションから始まっており、大体誰でもイノベーションという言葉はポジティブなイメージで受け取っているわけです。それはそれで結構なことでありますが、とりわけ破壊的なインパクトを持つ、劇的なイノベーション、英語で最近ディスラクティブイノベーションという言葉を使いますが、恐らく産業革命など、革命というものでは、大体そういうことが起きています。

一つ例を出すと、フォードの生産性革命、大量生産があります。ヘンリー・フォードが登場するまで、自動車は本当にごく一部の超大金持ちしか持てない、現在の感覚で言うと億円単位の車しかなかったわけです。しかしフォードという天才が登場して、大量生産を可能にして、劇的に2桁値段が安くなりました。その瞬間に、誰でも買えるようになるわけです。そうすると、当時のアメリカは、長距離移動は鉄道、中距離移動は馬か馬車を使っていて、馬車産業は、巨大産業でしたが、こ

れがヘンリー・フォードの登場でまさに跡形もなく破壊されてしまったわけです。

あまたあった馬車会社の中で、唯一そこで駆逐されなかった会社が、どうやって生き残ったかという、とにかく大慌てで自動車メーカーに転じたそうです。大転換を果たして生き残った会社が合併に次ぐ合併で今日に至る、実は今のゼネラルモーターズがその一つです。



【第1期 デジタル革命】

このデジタル革命も、さすがに革命と名前が付いているだけあって、ある種の破壊性を持っています。

第1期は80年代ぐらいから始まります。コンピューター産業にダウンサイジングと水平分業という大きな波が襲います。これが起きるまで日本や世界のコンピューター産業は、IBMが技術に始まりマーケットシェア、ブランド、知的財産、研究開発力、人材等、圧倒的でした。そこにダウンサイジングと水平分業の波がやってきて、このIBMがあつという間に倒産寸前に追い込まれるわけです。

IBMを追い込んだのは、当時のライバルだったユニシスや、追随していた三菱電機でも日立でもなく、Microsoftやインテルです。もともとMicrosoftとインテルは、IBM自身が新規事業として始めたパーソナルコンピューター事業部の下請けです。要は本流のコンピューターであれば基本OSは絶対自分で作りますが、パソコンは傍流だから、取りあえず外注しとけよと。ところがこの端牌事業の下請けに短期間のうちに殺されそうにな

ります。だから歴史をあとから見ては駄目で、これが破壊性です。

【第2期 デジタル革命】

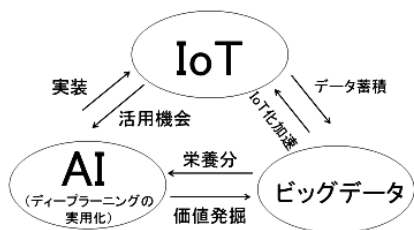
第2期は90年代以降の携帯電話とインターネットです。当時世の中の空気はジャパン・アズ・ナンバーワンでした。バブルの絶頂期で、日本のGDPが将来アメリカを抜くのではと言われていました。

私は92年にアメリカのスタンフォード大学のビジネススクールを卒業し、日本へ帰ってきました。色々事情がありデジタルツーカーグループという、ソフトバンクモバイルやauの前身になる企業の立ち上げで6年間勤めました。

当時の携帯電話は、規制緩和前のNTT独占で、高かったですが、諸外国の値段は安くなっていましたから、値段が下がれば絶対普及するなと考えていました。

ただここは私の、正直に言って、想像力のちょっと貧困なところがありまして、そこから先には想像が至りませんでした。要は携帯電話は通信機ですから、機種だけ見ても国内だけでみんな買ったら1億台ぐらい売れるわけで、これはすごいなと。それから通信の基地局ですが、これはまた通信会社に頼むわけです。そうすると、周辺企業も含め著しい成長が見込めると思っていたのですが、予想外の展開で、携帯事業から撤退する企業が続々と出るような展開になってしまいました。そこで一番成長した企業が、90年代初頭には存在していなかったGoogleやfacebookです。Appleも破綻寸前から復活しました。

幅広い産業で循環的な増殖現象の可能性



カンブリア爆発的なイノベーション加速！？

ICPI All Rights Reserved - 4 -

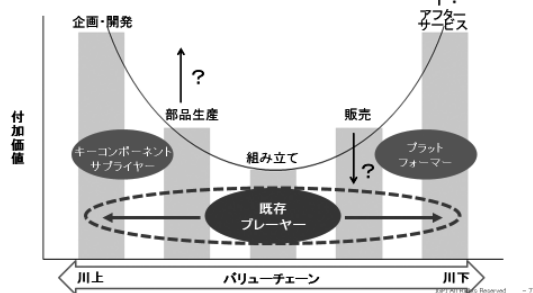
【AI、IoT、ビッグデータの発展】

現在は、まさにディープラーニングが出てきて、AI、IoT、ビッグデータがキーワードになっています。IoTで様々なものが今は繋がっていますから、そこで大量のデータが集まってきます。そのデータがビッグデータとなり、AIの栄養分となり、学習プロセスの学習に使われ、更に賢くなります。またその賢くなったAIがIoTに実装されます。そのサイクルが両方向で急速にスパイラル回転し、ある種の革命的現象が起きるのではないかとされます。

AI 新時代はどのような企業が勝つのか(2)事業ドメインのダイナミズム



- ◆ 既存のバリューチェーン上の付加価値分布は必ず大きく変わる。
- ◆ リアル×シリアスの領域のデジタル革命では何が起きるか？⇒コモンは「競争領域」として抑えることでチェーン全体をコントロールするアプローチ



【過去のデジタル革命の勝者】

過去デジタル革命が起きた際に、スマイルカーブ現象が起きています。どんどんものづくりの形態でモジュラー化が進んでしまい、コンポーネントを組み合わせると、製品が完成するような世界になってきます。厳格に組み立てることがどんどん減少していくわけであります。

そうすると、結果的にこの組み立ての付加価値が徐々に無くなり、バリュー・チェーンで言うと、一つは川下側（プラットフォーマー）の顧客と接点を持つところ、もう一つは川上側、材料やキーコンポーネントを製造しているところが儲かり、川中で真面目にコツコツ組立し大量生産をするところは儲からない、こういうことが一般的には起きがちなのです。

こういう現象が、割とバーチャルでカジュアルなビジネスで起きています。この世界において、これまでのGoogleや、テンセント、Amazonもそうですが、ここではメガプラッ

トフォーマーが登場しています。

【今後の対応方法】

イノベーションは中々何が起きるか分かりません。予測しても大体当たらないので、予想はしません。ただ、今ある構図は置き換わる可能性があるということだけは確かです。起こす確率より、起こされる確率の方がどうしても高くなりますが、そこで大事なことは、イノベーションが起きたときにどう的確に対応できるかの方が、現実経営として大事です。

【経営の先進事例：コマツ】

建機のコマツさんですが、組立てに関してはかなり早い段階で見切りをつけていて、自社で組立てしているものの、そこで儲けようとは思っていません。その代わりダントツの最重要業務としてコンポーネントを明確に設定しており、誰にも真似できないものを確立しています。そこは国内で自社生産しています。そのコンポーネント等を現地に輸出して、そこで組み立てていますが、とにかくローコストで組み立てられればいいという割り切りが凄いです。

それだけでなく、もう一つ、いわゆるKOMTRAX（コムトラックス）です。当初は、建機の盗難防止でGPSを付けましたが、大半の建機の末端は、中小の建設業者が、リースやファイナンスで調達し使用しています。その中で特に問題は新興国への与信です。ある日突然無くなったり、破産したりトラブルが発生します。そこでKOMTRAXで稼働状況を全部押さえておけば、不稼働の建設会社をマークし、1カ月も不稼働状態の場合、倒産間近と見て差押えに行きます。与信が難しい環境ですから、販売企業の金利が高いです。メーカー側による代理店等へのアフターサービスとして、他の誰にもできない与信ができるので、高い付加価値を取り込んでいます。川上と川下の両端で付加価値を取り込むというモデルを今確立しています。

また最近は自動運転の建機までやっていて、

もう一つ凄いと思うのは、この新技術は自社開発では無いのです。勿論ダントツは自社でやっていますが、不得意分野は得意な企業から買ってくればいいという割り切りが凄いです。GPSはロシア企業、自動運転やドローンの自動測量はアメリカ企業からの技術提供で、全部ベンチャーです。普通はベンチャーからの技術提供は難しいです。何故なら、技術力のあるメーカーの技術者は、全てにおいて高品質を求めており、欠点がないことが大事ですが、ベンチャー技術は、長所はずば抜けていますが、欠点だらけなので、見事に十中八九ネガティブな評価が返ってきます。



【カジュアル領域からシリアス領域へ】

もう一つ、破壊的イノベーションの話に戻りますが、実はデジタル革命と大騒ぎしていますが、今まではたかだか一部の産業です。IT系産業は栃木県には少ないと思いますが、日本や世界全体で見ても少ないです。世の中全体のインパクトでいうと、すごく狭い世界で起きています。

この後、AIを使った自動化の話は、例えば先程のコマツの話、あるいは自動運転の話、あるいはロボティクスの話は全部リアルです。リアルでかつ多くの場合、その領域はシリアスです。

ここに大きな違いがあります。今までのバーチャル・カジュアル世界のビジネス領域においては、大事なことはどんどん失敗して、時々炎上しながらどんどんPDCAを回す、失敗と改良を先に回した方が勝ちです。真面目に

考えている人は、スピード負けしていましたが、今は色々な意味で主戦場がシリアス領域に、広がってきています。ここで様々なデジタル技術、AIやブロックチェーンという、ブレークスルーが起きているテクノロジーを使って、色々なことをやっていくことになります。ここでは大きな失敗をすると一発退場となります。

【カジュアルの失敗事例】

ちょうど今から1年半ぐらい前に、DeNAがWELQという健康・医療サイトで、大変な事件を起こしたことがありました。キュレーションサイトと言われ、「癌はどうやったら治る」みたいなことが書いてあり、所詮ネット情報ということでバーチャル・カジュアルの領域で運営していました。映画やドラマの評判等であれば、それで社会問題にまで発展しませんが、医療情報は、本当に困っている人が、薬をもすがる思いでそのサイトに来るわけです。そのサイトに「大丈夫、しいたけ食べていれば治りますよ」と書いてあったら、それはまずいです。全然次元の違う問題になってしまったのです。



【第3期 デジタル革命】

第3フェーズですが、日本企業にとっては少しいいニュースです。おまけに、リアルシリアスの領域は、言葉はあまり関係ないです。エンターテインメントのようなバーチャル・カジュアルでは英語圏や中国語圏の企業が有利ですが。

一方で、先ほど言った破壊性を持つとすれば、会社の経営内容、意思決定というのは従

来のままでは済まないわけです。それをまとめて言うと、恐らくシリアスでリアルな世界では、改良的なイノベーションは今後も有効で大事です。日本の会社が得意な、あれもこれもうまく擦り合わせながら改良していく手法です。しかし、先程のコマツではないですが、破壊的イノベーションの果実も上手に取り込んでいかないといけないのです。取り込むだけなら簡単ですが、場合によっては自社のコア業務を止めなければいけないかもしれない。捨てることもやらなければいけない。この両立ができるかどうか、恐らく今多くの企業に問われていることになります。

【破壊型企業との棲み分け】

シリコンバレーの破壊型のベンチャー企業は、大体社員はみんな2、3年で転職していくので、蓄積的、改良的に色々なノウハウや、技術を積み上げていくこと、言わば連続的な組織特性で改良を続けていくことは苦手です。逆に彼らの特性は、多様性に富んでいて非連続的で、ややこの間にはトレードオフみたいなものがあります。これからは相互関係となるので、私たちにとって大事なことは、先程のコマツの例にもありましたが、当然改良型イノベーションで本当に価値を生む仕事をすることです。

要は我々の本来得意としている投資性、連続性で戦えるところはどこですかと。その中で本当に、日本の組織の強さが出る場所はどこですかということを、突き詰めるということが一方で大事になってきます。逆に言えば、ここはそんなに頑張らなくていいから、よそから買ってこようという領域、ある意味オープンイノベーションです。この割り切りが大事だと思います。そして、我々がそれをどう上手に使って、自分の会社の生産性や競争力の向上に使えるかどうかなんです。ところが多くの会社は、真面目なので、結構全てのことを自前で頑張ってきてきたのです。要は経済的に自立した営利法人としてやって

いる会社にとって、良い技術とは稼げる技術です。これ以外にあり得ないです。

裏返してみるとお客さんは何にお金払ってくれているか、ということです。一生懸命汗水流して働いた大事なお金の対価を払ってくれているわけですから、そのとっても大事なお金を払ってまで手に入れたいものは何ですかという問いです。

【賃金が上がらない要因】

サービス産業は、労働集約的になります。栃木県はサービス産業と製造業のバランスが取れていますが、日本全体でいうと、やはり伸びてるのはサービス産業になります。製造業はだんだん比率が小さくなっています。この傾向は概ね、ドイツ、アメリカ等もじわじわ減っており、日本だけではありません。

日本の賃金が下がってきた背景というのは、その30年間、生産性も賃金も高い大手製造業から、労働力がどんどん生産性の低いサービス産業や建設業にシフトしてきたのです。それで賃金が下がってきたというのが、産業構造的な実態です。

しかし先ほどのスマイルカーブの端ですから、どちらかというと、こういうデジタル革命が起きたときに、不利ではない立ち位置にいるのです。大事なことは、サービス産業はお客さんのいるところでしかできないわけで、絶対に海外に出ていかない機能です。時間当たり付加価値生産性という観点においては、日本はまだまだ100メートル20秒ぐらいで走っています。これを19、18、17にしていくことは、社会全体としても素晴らしいこと、経済成長にまさに貢献しますし、当然個々の企業にとっては、むしろホワイトな形で成長していくわけですから。恐らく持続性のある成長になっていきます。

【今後は地域企業にとってチャンス】

そういった意味で、恐らく私はかなりの確率で、地域の企業群というのは、これは上手に立ち振る舞えば、このAIの時代を有利に

経営できる可能性があると思っていますし、製造業においても、いわゆるアッセンブリをやっているメーカーさんと、部品メーカーさんの関係でいうと、力関係が変わる可能性が高いです。一般的にデジタル革命が起きると、部品メーカーが強くなり、組み立てメーカーが弱くなっていきます。従来の元請けが弱くなって、下請けが強くなっていきます。

そうすると、考えなければいけないのは、部品屋さんというのはコンポーネントを作っているわけですから、そのコンポーネントというのがいかに世界で唯一無二の商品かということです。あるいはその唯一無二な素晴らしい技術を、別に元請けさんだけに提供する必要はないわけで、独立の部品メーカーとしてどう発展できるか、これによっていきなりグローバルメーカーになる可能性は高いです。

むしろヨーロッパのスイスなどの製造業は、実は中小のほうが多くの場合、大手メーカーよりも生産性が高いです。理由は簡単で、要はとってもハイエンドで、唯一無二なコンポーネントを世界中に売っているからです。

そういった意味で私は日本の多くの地域の会社にとって、これは大変なチャンスだと思っています。ぜひ皆さんそれぞれに、繰り返しになります、リーダーシップをフルに発揮してもらいながら、やるべきあれかこれかの鮮烈な意思決定をしていただきたい。ある種激動の時代ですけれど、私はこれからはいよいよ日本の企業、中堅、中小企業、地域の会社にも、大変追い風が吹いてきていると思います。われわれバス会社にとっても、そのように思っていますから、栃木県の中堅、中小の企業の皆さん、あるいは大企業の皆さんと一緒に、この20年間ちょっとやられっぱなしだったので悔しいですが、今回はとにかく逆襲をしていきたいと思いますので、皆さんにエールをお送りして、私の話はこの辺で終わりにしたいと思います。どうもご清聴ありがとうございました。

栃木交流研究会「益子視察」

栃木交流研究会 会長 大曲圭一郎（大成建設㈱関東支店宇都宮営業所 所長）

日 時：平成30年 2月15日(木)

視察先：益子町

- ・「窯業技術支援センター」
- ・「㈱外池酒造店」
- ・「道の駅ましこ」

当研究会の3回目の視察には、15名が参加した。益子焼をはじめとする県内窯業技術者の後継者育成を行う県の「窯業技術支援センター」と「㈱外池酒造店」、「道の駅ましこ」の3ヶ所を視察した。

「窯業技術支援センター」

窯業技術支援センターでは、手塚センター長から益子焼の歴史やセンターの概要等についてお話を伺った。

【益子焼】

益子焼は、江戸時代末期に茨城県の笠間で修業した大塚啓三郎が窯を築いたのが始まりとされる。当初は、主に鉢、水がめ、土瓶といった日用品の産地として発展した。大正13年、益子に移住してきた陶芸家濱田庄司は、民藝運動を進め、益子焼は芸術品としての側面も持つようになる。民藝運動とは、1926（大正15）年に柳宗悦、河井寛次郎、濱田庄司らによって提唱された生活文化運動である。当時の工芸界は華美な装飾を施した観賞用の作品が主流だったが、濱田たちは、名もなき職人の手から生み出された日常の生活道具を「民藝（民衆的工芸）」と名付け、美術品に負けない美しさがあると唱えた。

【陶器市】

1966年から始まった陶器市は、春（GW）と秋（11月初旬）に年2回開催。湯飲みやお皿、コーヒーカップなどの日用品から壺、花器などの美術品までお手頃の価格で販売され、作家や窯元の職人と直接会話が楽しめるなど人気を呼んでいる。春（40万人）と秋（20万

人）合わせて約60万人が訪れる益子最大のイベントとなっている。朝早くから並んで整理券をもらわないと買えない若手作家の作品もある。

【窯業技術支援センター】

明治36年に益子陶器伝習所として開所。陶磁器を中心とする県内窯業の振興、技術者の育成を図るために、昭和44年から後継者育成を行っている。今年度、50期生を迎え、修了生は、600名を超える。当日、御講話いただいた陶芸家島田恭子氏も卒業生である。養成室での見学では、実際に研究生と話をすることも出来た。



【陶芸家 島田恭子氏 講話】

益子焼との出会いから、40年前に益子に来て、陶芸を始めた頃の話、現在の益子についての話を伺った。

「私は、元々東京のエトワール海渡という商社で働いておりました。働いてから4年が過ぎた頃、日本橋三越の画廊で益子焼の瀬戸浩（1941～2014）さんの個展で先生に出会いました。瀬戸先生は、京都の御出身で前衛的な作品を作っていた方で、作品に出会った時に凄く感動しました。瀬戸先生が、益子に来たことがないのなら益子に来た時はうちに訪ねて来なさいとおっしゃってくれて。早速次の週に益子に行きました。帰り際、散策をしながら大羽という場所に辿り着き、素敵な田園風景を見てずっと住むならこういう場所が良いと心から思いました。瀬戸先生から相当な覚悟がなければ益子に入ってはいけない、焼物の世界に入るのは仏門の世界に入るのと同じであるとお手紙をいただきました。強い気持ちは変わらず、会社を辞めて初めは、共販センターにアルバイトで入りましたが、益子に住みたいという気持ちが先で陶芸の事があまりよく分からない私には冷たく対応される事もありました。窯業指導所の面接を受けた時もそうでした。でも、必ず益子に骨を埋めますという言葉で採用となりました。今の作品は手びねりで作る事が多いのですが、指導所ではろくろを学んだりしました。

私が益子に来た頃は、まだ濱田庄司さんも加守田章二さんも生きていた時代で、その他美大を出られた方や脱サラして益子に来た作家がたくさんいた時代でした。現在は、指導所の修了生も作家として続けていく事が中々難しくなっています。益子という所は、「観光」と「文化芸術」という2面性を持つ場所だと思っています。焼物に関心が高かった時代は、百貨店で作家たちが個展を出来たんですけれども、時代の流れでそれも難しくなっています。作家たちにも責任はある

と思います。栃木県の文化振興基金に企業の方たちからたくさん御協力をいただいているので、とてもありがたいと思っています。企業の方たちに、益子を応援していただくと自由度が増して作家たちも頑張ろうという気持ちを与えてもらえると思います。今の若い人たちは、凄くセンスは良いのですが、守りに入ってしまって、情報社会の中で発想点が作り手として敏感で、何を作りたいかという気持ちが薄れてきてしまっているんです。焼物でも使いやすいものだけではなく、飾っても使っても両方良いという作品が良いと私は思うんです。もっと自由に楽しめる物を発信していきたいと思っています。」

益子焼のこれからについて島田氏の熱い思いを伺い、大変充実した講話となった。



【「外池酒造店」】

昭和12年に創業。「日本酒」「米焼酎」「コスメ」の分野で商品づくりの展開をしている。どの商品も「お水」「お米」素材にこだわり、丁寧に作り上げている。近隣地域などでさまざまなお祭り催し事を開催し地域活性化と社会貢献の具体的取組みも行っている。



平成29年度 第5回地域振興委員会「講演会」

日 程：平成30年2月19日(月)

講 師：山田桂一郎 氏

(JTIC.SWISS 代表・観光カリスマ)

内閣府・国土交通省・農林水産省が認定する全国100名の観光カリスマの一人として、観光立国スイスでの知見を基に、日本各地で地域振興や観光地再生の事業を手掛ける。

演 題：選ばれ、稼ぎ続ける観光地の構築に必要なことは～地域経営マーケティングとブランディング～

会 場：宇都宮グランドホテル

参加者：103名



現在、私はスイスに住みながら毎月一度は日本に通っています。欧州とアジアが半々の生活です。日本各地では地域振興、活性化事業のお手伝いをしていますが、どの様な事業であったとしても重要なのは地域経営の視点です。

地域活性化に取り組んでいる自治体でダメなところほど単発イベントとB級グルメ、ゆるキャラをやっていますが、実体経済的な効果はほとんど見受けられません。本当はB級グルメの前にA級グルメが重要であり、ゆるキャラは子どもたちにターゲット絞るべきだし、単発イベントよりも通年で商品、サービスの提供があった方が地域は活性化します。特にダメなB級グルメが売れない一番の原因は、

地元民がほとんど食べていないからです。そんな地域リアリティーの無い物が地域外の人たちに売れるはずがありません。例えば、讃岐うどんは香川県民が最も食べていて地域の誇りになるほどのリアリティーがあるからこそ、他所からでも食べに行こうとなるわけです。

最近、私が各地の人材育成事業を進めた結果、地域の人たちが『ブラタモリ』の地元の案内役によく出演しています。つまり、地域のことを熟知し、誇りを持ったプレーヤーでなければ話の内容に説得力がありません。

私はスイス各地の観光局でマーケティング・セールス、ブランディングの仕事に就いていたおかげで、最先端の地域マネジメントの知見と経験があるだけです。日本各地域ではまだまだどこも地域全体のマネジメントとして政策、施策、事業化をやってないので、その漏れているところをお手伝いしています。

欧州各国の基礎自治体の人口規模は大きくありません。7～8割が5千人から1万人程度です。それらの自治体は交付金が無くても自立出来ています。私が住んでいるスイス・ツェルマットは、人口約5,700人です。観光と農業を基軸に、2017年には州政府へ約40億円も上納しました。スイスも連邦国家なので、基本的に交付金とは無縁です。自分たちで自立と持続可能な社会を構築するしかないのです。

【地域活性化の課題】

地域振興活性化でぶつかる問題を追及すると全ての根源は「エゴと利害」です。こちらは論理的に物事を進めようとしませんが、地方に行けば行くほど、その地域の方たちが判断するときは、論理的ではなく情緒的な判断をしてしまいます。特に困るのは、好き嫌いで判断する場合や自分のことしか考えてない、もしくは自分の代しか考えてない方とかが結構多く、将来に対して無関心な人たちです。

国、都道府県、市町村はどこも人口減少や少子化、高齢化等で起きている様々な問題で困っていますが、実際、ほとんどの住民は生活に困ってないので、地域振興なんて真面目にやろうとしません。内閣府の調査によると「今の生活に満足していますか？」の問いに、2017年は過去最高の73.9%。つまり生活に不満と考える国民の方が圧倒的に少数派です。私はいろんな地域で事業化をする前に地元民に必ずお訊きするのが「この町ではどなたが困っているのでしょうか？誰がやる気があるのですか？」と。皆さんが御存知の地域振興・活性化で成功している地域は、ほとんどが僻地か離島なのは危機意識が高いからです。

地域が衰退していく時、時間が経過すればするほど、元に戻すエネルギーは大変です。早い段階で気が付いたほうが良いのですが、なかなか住民は気が付くことが出来ません。

私も個別案件で様々な事業やってきましたが、自社だけとか、誰かだけの努力で地域がどうにかなるということはありません。事業者単位でマーケティングを駆使して稼いでも、4、5年たつと、売り上げ、利益は下がってきます。つまり、地域全体が経済的に落ち込んでいるときには、必ず足引っ張られるということです。

ある首長が「スイスも、フランスも、イタリアも、リゾートのレストランで『お薦め出して！』と言うと地元の素材を使った手間暇かけた物しか出てこないよ！」と当たり前の事を言います。つまり、お金が地域内で回っていて、付加価値が高いモノが売れることで域内経済循環が活性化します。もちろんスイスも、日本も、地域内で100%循環させるのは無理です。落ちたお金がなるべく地域から漏れないようにして、加速度的にいろんな事業者間を回すことが最も重要なのです。そういう意味では、総合戦略の観光目標値に観光客入込数を真っ先に掲げていては駄目です。まずは消費額、そして、域内調達率の向上で景気と税収を増やすことが最重要な目標です。

先程お話をした欧州の小さな市町村が自立出来るだけの税収を確保出来ているのは地域内のキャッシュフローがしっかりあるからです。



よく観光政策の話をするとう「交通が便利でないと人が来ない！」と言う方がいますが、その考え方は捨てた方が良いです。お客様にとって当地に明確な理由や目的があれば、何があってもやって来ます。ただ、何もせず便利になると、当然ですが日帰り客だけが増え、宿泊客は減ります。

そこに泊まるだけでなく、2～3泊、1週間、2週間でも滞在しなければならない理由や目的があれば、お客様は何日でも滞在します。今日、私は東京から1時間弱でここにきましたが、同じ1時間圏内に軽井沢があります。軽井沢は都内から日帰り圏内なのに、別荘があり、何週間も星野リゾートに泊まる外国人が増えています。お客様が来ないのを交通のせいにならず、お客様が当地を選ぶ商品・サービスと時間消費のしくみが無いことが問題と自覚すべきです。

スイスのツェルマットは人口規模の割にはベッド数が約13,000もあります。但し、このベッド数は何十年も変わっていません。宿泊延べ数も年間平均約200万泊を維持しています。売上は単価×数ですから、数を増やすことが出来ないの、客単価を上げる戦略しかありません。お陰様で年々客単価が上り、リピート率は70%です。特に観光・サービス業は、リピート勝負です。リピートしてもらうためには、大満足してもらわなければなりま

せん。ただ、大満足すればするほど、お客様の事前期待は上がりますから、満足度を獲得し続けるなら絶えず進歩・進化してないと、いつかお客様は逃げてしまいます。時代が流れている中で、たった1回の成功で立ち止まったとしたら、確実に落ちていきます。そうならないようにツェルマットは地域全体の経営に取組んで来たのです。

ツェルマットは国内や近隣諸国に大きなマーケットがありません。栃木県は首都圏と言う3,400万人の世界最大のマーケットが存在し、そこには国際空港があります。つまり、栃木県ではスイス以上にツーリズムで成功出来る可能性が高いはずです。

いま、国は名目GDPを600兆円にしようとしています。日本のGDPの中身は、ほとんど内需です。だからこそ、自治体が観光KPIとして、観光客入込数を目標に掲げるのは理解出来ません。商店等で、来店客数だけがが増えて喜んでいる事業者は誰もいません。重要なのは売上・利益です。自治体ならば、やはり、まずは消費額、そして、域内調達率、それによる経済波及効果を目指すべきです。



【地消地産】

今後、皆さんが商品化・サービス化するときに意識して頂きたいのは「地消地産」です。基本は栃木県でなくてはならない商品化です。そのためには、地産地消よりも「地消地産」です。つまり、栃木県内で消費してもらうための価値あるものを皆さんでつくっていきましょうという話です。来てもらうためには、栃木県

内でなければ買えない、食べられない、体験できないという商品やサービスでなければなりません。それは絶対に付加価値が高いはずで、付加価値が高いということは利益が十分に取れるものなので、仕入れでも地元が地元を支えられます。使う側はどれだけ地元の1次産業品を使いたくても、仕入れでコストが高くなるだけでは意味がありません。それなら、生産者と一緒に付加価値を上げることを考えるべきです。要は販売額そのものを上げる戦略を取り、地域が地域を支え合うという関係を構築していかなければなりません。

「地消地産」的活性化とは、地域内にあるものをもっとぐるぐる回してもらいたいのです。そして、高品質商品・サービスを提供し、絶対に安売りせず「今だけ、ここだけ、あなただけ」を提供することです。売れないものほど、「いつでも、どこでも、誰にでも」になっています。

【四方良し】

スイスだけでなく、世界中で伸びている観光・リゾート地の経営姿勢は、近江商人と同じで三方良しです。これは順番が大事で、お客様、世間、自らという順番です。実は、三方どころか「四方良し」だからこそスイスは伸び続けていると言えます。ある意味、お客様よりも大事にしている視点が「将来・未来」なのです。今は儲かっているかもしれない、お客様の満足度が高いかもしれないけれども、将来に対しての影響まで考えているかどうかです。そう言う意味でも地域の自立と持続可能なあり方を考えなくてはなりません。地域を良くしようと努力していれば、自ずとその地域のモノは支持されます。栃木県内の市町村がどんどん衰退して駄目になっていく中、そこで作られた商品やサービスには誰も見向きもしません。やはり、住民や事業者がより良い地域を目指す努力の中で商品・サービス化が図られるべきなのです。

どちらにしても、絶対にスイスよりも日本や栃木県の方が条件は有利です。日本には海

がありますが、スイスに海はありません。山にしても、スイスの山はきれいです。岩、氷、雪です。春になったら山菜が採れるとか、秋になったらキノコが採れるような豊かさはそれ程ありません。そもそも土地が痩せているから、放牧農家しかないのです。

日本の多くの事業者は円安にしないと訪日外国人旅行者が来ないと思っています。少々高くても日本で無ければならない理由や目的で他国と差別化しないと選ばれることすらありません。それに、販売額自体を上げなければ、これ以上は生産性を上げられません。小さな事業者ほど、特に飲食店などは、現実にワンオペ状態です。これ以上、生産性が上げられないのであれば、しっかりと付加価値を上げ、販売額を上げて商売しなければ、最終的にはGDPも上がりません。

ちなみに、1人当たりの名目GDP、資源がないスイスが8万ドルを超えているのに、なぜ日本は4万ドルもないのでしょうか。そもそもこの状態が私は変だと思っています。日本の方が使える素材が山のようにあって、スイス以上に国内で回そうと思えば資源でもお金でも回せます。栃木県内だけでもスイス以上に様々なフローが起こせるのに、スイスよりも稼げないし、1人当たりの生産性が低いことが変なのです。

【クオリティー・オブ・ライフ】

スイスも日本も商品・サービスの良さを担保しているのはクオリティーです。クオリティー勝負してきたものはブランド的にも強いです。ナショナルブランドとしてスイスが強いのは、スイス国旗そのものがブランドアイコン化したからです。スイス国旗のデザインが入ったものは世界中で「上質で良いものだ！」と信じられています。特にスイスのクオリティーを最終的に担保しているのはQOL（クオリティー・オブ・ライフ）です。実際、スイス人の生活水準は高く、世界中の富裕層が寒くて海がないスイスへの居住を希望し、世界中

の富裕層の約7割近くの資産をお預かりしています。ライフスタイルそのものの質が高いことが全てに影響しているのです。

ミシュランのグリーンガイドでも一番重要視されるのは受入地の様々な商品・サービス自体のクオリティーです。

ちなみに、2番目に重要なのは景観です。何故なら、住民の意識が一番表れるからです。私もいろんな地域に呼ばれますが、「うちの町はよくごみがポイ捨てされて結大変だ」とか言う所ほど、住民が普段から地域の清掃活動とかは全くやっていません。地域を良くしようと努力している所はまち並みがきれいです。スイス、フランス、オーストリア等、田舎の町ほど、補助金もらわないのに自分の家とか街頭に花を植えます。だから景観に住民意識のリアリティーがあるわけです。そのような取り組みや努力が見える町ならば、住民のおもてなしが良いのも想像出来ます。

観光庁で開催している勉強会でも、必ず職員の皆さんに伝えることがあります。それは「魅力的な観光地づくり」はやめて、「魅力的な地域をつくり、育てる」ことを住民が中心になって実践しなければ、素敵な観光地になることもあり得ないことです。



【日本の地域振興】

現在の日本の地方では大学入学や就職等で都市部へ出ていく人が圧倒的に多く、そのまま戻って来ない人も多いのですが、重要なのは出身者が地元に戻って来たいと思った時に戻って来ることが出来、他で生まれ育ったけ

ど、当地が気に入って移住してくる人たちをしっかりと受け入れるしくみや体制です。そして、その人たちの子どもが生まれ、育て続ける環境整備です。

地域振興というのは住民が自信と誇りを持ち、地域をもっと良くして、後世に引き継ぐか、これしかありません。特に今の人口減少社会では最重要課題です。時々、「ここで生まれ育ってない人間以外は駄目だ、地元民じゃない」と言う方がいますが、私からすると地元民とは生まれ育ちではありません。外国人を含め、現在住んでいる方たちで、将来に責任を持ち、実際に行動出来る人たちだけが地元民と言えます。これらの取組みが真の地域振興なのです。



【観光産業】

観光産業とは「外貨獲得」です。人口減少社会では消費自体が減少するため、国としてインバウンド推進をする理由もここにあります。

地域が来て欲しいのはお金を使っただく「観光客」であり、お金を使わない「観光者」は必要ありません。しかし、観光による外貨獲得だけでは地域の経済は救えません。明確にキャッシュフローを起こすには、地域が総合産業化した上で地域経営することです。観光客や住民が使うお金が皆さんの所にしっかりと回ることを意識して取り組まなくてはなりません。

雇用問題にしても、最近の企業誘致はロボットとAIが中心なのであまり雇用は創出しません。企業誘致が駄目ということではありませんが、生産性の高い雇用を確保出来るので

しょうか。観光・サービス業の良さは、飲食店、宿、土産物屋、ガイド等も含め、うまくいけばいっただけ待ったなしで人を雇います。そして、お互いが事業として支え合えば、倒産や廃業もしません。しかも今後、インバウンド需要だからこそ高付加価値で稼ぎ、儲かる商売にしていく大きなチャンスがあります。

では、国の観光試算データをお見せします。住民が一人減ると、その地域の年間消費額が124万円減ります。人口減少するところ程、どんどん消費と景気が落ちますが、今後、外貨によって、そのマイナス分を補う必要があります。

観光客は遠くから来る人ほど、現地での消費額が多くなります。皆様も日帰りで出掛ける時と1泊2日でどこかの温泉に行く時、北海道や沖縄、ハワイ、スイス…と遠くへ行けば行くほどお金を使う気持ちが高くなります。

今後、栃木県内で新しい商品やサービスを提供するのであれば、遠くの人がわざわざ栃木県内でだからこそ買いたい、食べたい、体験したいこと「地消地産」が重要です。遠くからでも来てまで手に入れたいものがあれば。近隣のお客さんも流れてきます。

でも、その逆の流れはありません。例えば、栃木県内のマダムが喜ぶような商品だけではパリのマダムは来ないですが、逆にパリやニューヨークのマダムが喜ぶような価値あるグルメ。例えば、県内でおいしいイチゴを食べながらアンチエイジングプログラムで健康に若返るようなことが出来、その結果として良い評判が立てば、世界中のマダムが来るでしょう。そうした流れをつくることで『地消地産』型になります。

【マーケティング】

民間企業ならばマーケティングは企業の存在そのものだと思います。「お客様が本当に欲しいものを作り、情報を届け、実際に買って頂く活動」の全てがマーケティングの基本です。民間企業がマーケットから一番欲しいものは、お客様からの生涯価値です。CLTV（カスタマー・ライフタイム・バリュー）です。

つまり、ロイヤリティが高いリピーターを増やすことです。そのために事業者が取り組んでいるのは、お客様との関係の構築・CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）です。では、観光地が地域として、CLTV獲得のためのCRM構築をどこがやっているのでしょうか？実は、ほとんどの観光地では出来ていません。どこかの観光協会が「自分たちの地域の生涯価値を求めるために、観光客と関係を構築しましょう！」という話は日本国内で聞いたことはありません。実は欧州の観光局では必ずと言って良いほどやっています。その要は、各観光局が持つ顧客データベースです。日本のようにポイントカード等のシステムはありません。しかし、山岳リゾート地での行動履歴、消費履歴は、冬ならばスキーパー、夏は登山列車やロープウェイ等の周遊パスと宿泊名簿で管理出来ています。どこに泊まっている人がどこを動いたのかを把握できているので、遭難者もすぐ見つかります。お客様もパソコンやタブレットで自分が滑ったコースデータを見ることが出来ます。コンビニエンスストアのようなPOSシステムでデータ収集は出来ないのでも全ての消費履歴は分かりませんが、一部のラグジュアリーホテルに宿泊したお客様は山にあるレストハウスや売店等で食べたものや買ったものはホテルのチェックアウト時に精算することが出来ます。全ての消費履歴よりも富裕層を中心としたロイヤリティが高いお客様の消費履歴を重要視しているのです。現在、顧客データベースを構築せずにマーケティングを行うことは不可能と言っても良いのではないのでしょうか。

【日本の観光マーケティング具体事例】

日本でも地域全体でマーケティングに取り組んでいるところがあります。一番進んでいるのが宮城県気仙沼市です。顧客データベースは、気仙沼市のファンクラブをつくり、会員証を発行することで構築しました。気仙沼市では第2の市民証と呼ばれています。海で

生きる町だからこそ、あらゆる人々に気仙沼市に乗り込んでもらいたいと言うコンセプトで「クルーカード（乗組員証）」となりました。カード自体には、クレジットカード機能も何も付いてない、裏面に磁気ストライプとQRコードがあるだけです。コストも非常に安いです。現在、ファンクラブ会員を増やすことで、B to Cマーケティングを徹底しようとしています。現在、市内51事業者が連携してDMOで運営しています。

去年の4月にスタートし、現在、会員が約1万人います。今後、会員を2万人にして先ほどの51事業者で、売上を10億円程度にするとDMOとしては自立出来る目途が立ちました。補助金は不要です。Tポイントや楽天ポイント等の大手に全く依存せず、自分たちで制度を立ち上げました。



また、2018年4月からは気仙沼市のクルーカードはそのまま図書館カードや児童館カード等の公的機関でも使えるようになります。今後、検診を受けてもポイントがもらえ、お年寄りは全ての検診を受けるとボーナスポイントを付けようというアイデアもあります。今までも刻印式のポイントカードはありましたが、貯めてもクーポンに換えるだけで、マーケティングには全く使えない、似て非なるツールでした。

気仙沼市の集客方法や商品開発もこれまでとは進め方が全て変わりました。例えば、集客のために東京とかで誘客のビラ配りをしますが、効果の実証が取れません。今は1人でも多くの方に会員になってもらっています。

会員になれば、その瞬間から本当に気仙沼市に來たかどうか、どこに行って食べたか、買ったかも分かります。まだ来てなければメール等でお誘いすることも出来ます。このように、マーケティングとしてのダイレクトに対策が打てます。もちろん、クロス集計の結果を見ての打ち手も見えてきます。

これまでの観光では、この様なデータを使ったことや、お客様からのフィードバックを受けたことがありません。現在、気仙沼市が新商品を作る時には、会員の消費履歴からセグメントし、アンケート実施などで要望を汲み取ってから商品化します。やみくもに企画、商品化することはありません。だからこそ、成功確率が高くなるのです。

実は、これらの活動はイノベティブでも何でもありません。民間企業ならば当たり前のようにやっていることを地域全体で実践しただけです。これらは全て地域内のキャッシュフローを起こすことを前提にしていなければ経済活動としてもうまくいきません。より効率的、論理的、しかもマーケティングを駆使してこそ、地域全体で「売る仕組み」が出来ます。実はこれらの手段や手法はスイスでは当たり前のやり方です。



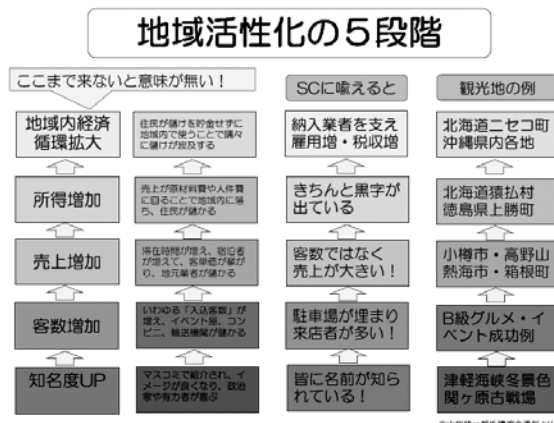
【地域活性化の5段階】

地域の活性化には5段階あります。観光振興の場合、ほとんどの地域が第1段階「地名・話題性アップ」、第2段階「客数アップ」までで終わってしまいます。はっきり言って、地名

とか話題性だけで喜ぶのはダメな政治家と有力者だけです。彼らが自ら観光プロモーションに力を入れるのは、地元メディアが取り上げることで自分たちの知名度も一緒に上がるからです。まずは地元の事業者が儲かるような結果が出ないと意味がありません（第3段階）。そして、売上が増加した分が人件費へしっかりと流れ、住民が潤うことが次の段階（第4段階）となります。最終的には、例えば地域密着のスーパーのように誰もが知っているだけでなく、来客も多く、売上と利益を向上させて黒字化し、納入業者を支え、雇用を増やし、税金を払えるようになるまでが重要なのです。そして、これが第5段階の最終目標である「地域内経済循環拡大」です。沖縄の離島では中小企業でも地元根差した事業者が主導権を握っていますが、ニセコや倶知安はほとんどオーストラリア人などの外国人が主導権を持っています。しかし、オージーがオージーのお客様を連れてきてサービスするので、地元の食材を使うことで経済循環が起きています。オージービーフを出したらお客様の満足度は下がります。

勿論、住民が儲けたとしても、あまり貯金せずに地域内で使うことで隅々に儲けを普及させることですが大事です。最大の目的は地域から人を減らさないこと、そして、その人たちが幸せに豊かになれる経済基盤を構築することを目指さなくてはなりません。

皆様、ご清聴いただきまして誠にありがとうございました。



国際化推進委員会 提言書手交

委員長 益子 博美（株式会社花のギフト社 代表取締役社長）

日 時：平成30年 3月14日(水)

10：00～12：00

会 場：栃木県庁本館 9階 知事応接室

宇都宮大学 峰キャンパス 学長室



国際化推進委員会では、「グローバル人材の育成～国際感覚あふれる人づくりから地元定着の仕組みづくりまで～」をテーマに調査研究を進めている。平成25年度からの活動の成果として提言書「グローバル人材の育成～とちぎの次代を担う人材を育成していくために～」を作成し、小林筆頭代表理事・益子委員長・石川副委員長から栃木県知事および大学コンソーシアムとちぎ理事長に提出した。

現状の長期留学支援制度「とちぎグローバル人材育成プログラム～上級コース～」では、財源不足のため多くの学生を支援することが制度上困難である。そのため、本県の発展に真に貢献できる有能なグローバル人材を、将来にわたって継続的に、またより多く育成することができるよう提言した。

(1) 栃木県に対しての提言

基金制度を活用する等して安定的に財源を確保し、グローバル人材を将来にわたって継続的に育成すること。

今後、より多くの学生を派遣できるような、栃木県独自の留学支援制度を設計すること。

(2) 大学コンソーシアムとちぎに対しての提言

「とちぎグローバル人材育成プログラム」の実施にあたっては、本県の文化や立地条件、若者の特性等を考慮し、効果的に実施すること。

また、プログラム内容について広く周知を図り、多くの学生が参加できるよう努めること。

本提言の内容を踏まえ、栃木県は今春から「とちぎ未来人材応援基金」（県内製造業に就職する大学生らの奨学金返還を支援する基金制度）に新たに「グローバル人材育成」枠を設け、県内企業からの寄付を募っている。

会 務 報 告

平成30年 1 月～平成30年 3 月（敬称略）

内 容 ・ 日 時	議 事 ・ 報 告 等	出席者
第 7 回企画運営委員会 平成30年 2 月28日(火) 11：30～12：00	検討事項 (1) 平成30年度企画運営委員会の活動計画について (2) その他	13名
第 6 回理事会 平成30年 3 月13日	議 事 (1) 平成30年度事業計画について (2) 平成30年度収支予算について (3) 会員の新規入会について 報 告 (1) 会員の異動について	17名
第 5 回幹事会 平成30年 3 月13日	議 事 (1) 平成30年度事業計画について (2) 平成30年度収支予算について (3) 提言書について 報 告 (1) 平成29年度の表彰選考委員会結果について (2) 第31回全国経済同友会セミナーについて (3) 創立30周年記念事業について	34名

中学校・高等学校への講師派遣事業

(実施順、敬称略)

○栃木県立宇都宮南高等学校（2年生）		聴講者数
1月18日(木)	(株)酒井建築設計事務所 代表取締役社長 酒井 誠	320名
○小山市立美田中学校（1年生）		聴講者数
1月19日(金)	(株)アイディ 代表取締役 田村 晃	37名
○栃木県立宇都宮商業高等学校（3年生）		聴講者数
1月30日(火)	(有)ガロムユウ 代表取締役 室賀 裕子	280名
○宇都宮市立一条中学校（2年生）		聴講者数
1月30日(火)	(株)フェドラ 代表取締役 陳 賢徳	150名
○下野市立国分寺中学校（1年生）		聴講者数
1月30日(火)	ビューティアトリエグループ（総美(有)） 代表取締役社長 郡司 成江	40名
	(株)サンテック 取締役副社長 屋代 郁夫	
○鹿沼市立南押原中学校（全校生）		聴講者数
2月1日(木)	(学)金子学園認定こども園まこと幼稚園 理事長 山村 達夫	140名
○真岡市立真岡西中学校（全校生）		聴講者数
2月2日(金)	(株)スキット 代表取締役社長 山田 義治	367名
○足利市立富田中学校（1年生・2年生）		聴講者数
2月10日(土)	(株)オニックスジャパン 代表取締役 大西 盛明	37名
	(株)花のギフト社 代表取締役社長 益子 博美	27名
○栃木県立大田原東高等学校（全校生）		聴講者数
3月8日(木)	(株)オニックスジャパン 代表取締役 大西 盛明	61名

ボランティアプロフェッサー講師派遣事業

(実施順、敬称略)

○宇都宮大学 工学部 〔講座名：経営工学序論〕		聴講者数
1月16日(火) 1月23日(火)	東京ガス(株)宇都宮支社 支社長 堀内 忠	120名

新しい仲間たち

●新入会員（敬称略・氏名50音順）

・平成30年3月13日 平成29年度第6回理事会での新規入会者

1. 会員

 かみ やま な み 神 山 奈 美 (株)松本商会 取締役営業部長 紹介者 石川 英一・石川 尚子 渡辺 眞幸	 かわ だ まさ し 川 田 雅 史 (株)川田サッシ工業 代表取締役 紹介者 安藤 寛樹
 こ み やま よ し みつ 小宮山 善 満 (株)ミマキエンジニアリング 北関東営業所 所長 紹介者 阿久津廣行	 ふじ い だい すけ 藤 井 大 介 (株)大田原ソーリズム 代表取締役社長 紹介者 飯村 慎一・石川 英一

2. 準会員

 あん どう あつ し 安 藤 篤 史 (株)安藤設計 取締役総務部長	 いし かわ ひで あき 石 川 英 明 宇都宮精機(株) 常務取締役
 かわ し ま けん 川 嶋 健 (株)タスク 専務取締役	 は せ かわ しん や 長谷川 真 也 (株)スキット 代表取締役専務
 はら つよし 原 毅 アーベストフーズ(株) 代表取締役専務	 ゆ ざわ こう へい 湯 澤 孝 平 (株)ユザワ 取締役

●会員の交代（敬称略・氏名50音順） ※平成28年3月末日までの交代

 あか つか しげる 赤 塚 茂 野村證券(株)宇都宮支店 支店長 変更前 小池 美源	 いけ だ つよし 池 田 剛 大和証券(株)宇都宮支店 支店長 変更前 齋藤 誠一
--	---

 いわ た けい 岩 田 佳 オリックス(株)宇都宮支店 支店長 変更前 龍谷 直曉	 うち かわ なお ひと 内 川 直 人 日本電気(株)宇都宮支店 支店長 変更前 筒井 滋
 おお もり てつ し 大 森 哲 司 三井住友海上火災保険(株) 理事 関東甲信越本部栃木支店長 変更前 斎藤 修二	 かね こ ふみ ひこ 金 子 史 彦 東京電力パワーグリッド(株)栃木総支社 栃木総支社長 変更前 大浦 一隆
 かわ むら ひで し 川 村 英 史 積水ハウス(株)北関東営業本部 営業本部長 変更前 尾形 則昭	 きく の とし ゆき 菊 野 利 幸 みずほ証券(株)宇都宮支店 支店長 変更前 田中 勝裕
 くら ばやし かず しげ 倉 林 和 重 三菱電機(株)関越支社 事業推進部長 変更前 神田 秀明	 さい とう しん いち 齋 藤 慎 一 (株)ダイサン 代表取締役社長 変更前 齋藤 正治
 と だ ひろ し 戸 田 博 之 S M B C 日興証券(株)宇都宮支店 支店長 変更前 増田 直樹	 なか しま たけし 中 島 健 原木屋産業(株) 代表取締役 変更前 大栗 秀雄
 なん ば せい いちろう 南 波 靖 一 朗 あいおいニッセイ同和損害保険(株)栃木支店 栃木支店長兼栃木自動車営業部長 変更前 後藤 裕通	 ひら の まさ き 平 野 政 樹 金谷ホテル(株) 代表取締役社長 変更前 嶺 康夫
 ます ふち かつ あき 増 渕 勝 明 (株)増渕組 代表取締役社長 変更前 増渕 秋雄	 もり や てつ ろう 守 屋 徹 郎 ナブコシステム(株)宇都宮支店 支店長 変更前 横井 晃
 よし だ のり ゆき 吉 田 範 行 東京ガス(株)宇都宮支社 支社長 変更前 堀内 忠	

●会員の退会（敬称略・氏名50音順） ※平成30年3月末日までの退会

- ・荒井 賢治（㈲宇都宮動物園 代表取締役）
- ・小矢島重男（宮ビルサービス㈱ 代表取締役）
- ・遠山 直巳（㈱日立システムズ 関東甲信越支社 支社長）

※平成30年3月末日現在の会員数は276名、準会員数は14名です。

引続き会員増強にご協力願います。

●事務局の異動

退任者

	退任 たに うち まさ ひら 谷 内 昌 平 任 期：平成29年4月～平成30年3月 派遣元：栃木県職員（教員）	1年間、教育現場ではできない大変貴重な体験をさせていただき、誠にありがとうございました。4月から栃木県立高根沢高等学校へ帰任することとなりました。栃木県経済同友会で学ばせていただいたことを活かし、「すべては生徒のため」ということを心に留め、これからの職務に励んでいきたいと思います。会員の皆様の益々の御健康と御多幸をお祈り申し上げます。
--	---	---

新任者

	新任 え び は ら り え 海老原 理 恵 任 期：平成30年4月～平成31年3月 派遣元：栃木県職員（教員）	谷内の後任として、社会貢献活動推進委員会を担当させていただきます。 同友会の一員として栃木県産業界を代表する皆様方と、栃木県の発展に向けお仕事ができますことを大変光栄に思います。5経済同友会教育担当委員会交流会について一日も早く仕事に慣れ、組織の一員としてお役に立てるよう尽力致しますので、ご指導ご鞭撻の程、宜しくお願い申し上げます。
---	---	--

訃 報

当会の会員である「藤咲 光司様（㈱奴寿司 代表取締役）」が平成29年12月18日に、「神宮 晃様（日神工業㈱ 代表取締役会長）」が平成30年1月26日にご逝去されました。
心よりご冥福をお祈り申し上げます。