令和２年度オータムセミナー

日　時：令和２年11月６日㈮15：00～18：00
場　所：ベルヴィ宇都宮　ヴァーグデリス
参加者：64名

【第１部　講演会】
講　師：田中　秀臣 氏
（経済学者 上武大学ビジネス情報学部教授）
演　題：「with／afterコロナにおける日本経済とスガノミクス」

【第２部　パネルディスカッション】
テーマ：「コロナ禍を契機とした地方移住の可能性について」
コーディネーター：内藤　　靖 氏
（㈱テラクリエーション 代表取締役）
パネリスト：菅俣　宗良 氏
（栃木県総合政策部地域振興課　課長）
小林　博文 氏
（東日本電信電話㈱理事　栃木支店長）
遠藤　哲也 氏
（富士通㈱栃木支店　支店長）

【中津筆頭代表理事　開会挨拶要旨】

本来であれば、例年７月の真夏に１泊２日の日程でサマーセミナーとして行ってまいりましたが、今年は新型コロナウイルス感染の拡大に伴いまして、夏の開催を一時延期させていただいておりました。

社会・経済活動が回復してきたこの時期に、我々経済同友会といたしましても、オータムセミナーと名前を変え開催させていただきました。経済同友会の活動も感染拡大防止に努めながら各委員会は活発に行っておりますし、一部委員会においては、県内の視察等もスタートしているところでございます。

皆さまにおかれましても、影響を受け会社経営が大変だと思いますが、経済同友会としましても、本日はかなり規模を縮小した形ではございますが、セミナーを開催できることを喜んでおります。

第１部の講演は、コロナ禍及び新政権の経済政策により起こる、日本経済の変化などをお話しいただけるものと期待しているところです。今後の皆さまの事業におきまして、参考になることを願っております。

また、第２部のパネルディスカッションは、コロナ禍により在宅勤務、テレワークが急速に社会で進展しておりますが、コロナ禍によって、具体的な問題として挙げられたことの一つに、東京一極集中という弊害が顕在化してきたということもございます。

集中型社会から分散型社会への流れが大きく見られるところです。

本県におきましても、地方行政も含めまして、地方移住を推進することが重要であると考えられていますことから、本日は、『コロナ禍を契機とした地方移住の可能性について』というテーマによるパネルディスカッションを企画させていただきました。

県の移住促進の取組をご紹介していただけると思います。

また、ワーケーションやテレワークなどの取組についてのお話をしていただきたいと思います。

限られた時間ではございますが、実り多いオータムセミナーの研修でございます。皆さまに少しでもお力になればということを願っております。

【第１部　講演会】

講　師：田中　秀臣 氏

（経済学者 上武大学ビジネス情報学部教授）

演　題：「with／afterコロナにおける日本経済とスガノミクス」

【はじめに】

私は、リフレ派の政策集団に所属し、日本が20年以上にわたり直面するデフレを伴う長期停滞から脱却する政策を研究しております。その団体の主要メンバーには日銀副総裁の若田部昌澄さんや、政策委員の安達誠司さん、片岡剛士さん、菅内閣官房参与の高橋洋一さん、安倍政権時の内閣参与の浜田宏一さん、本田悦朗さんがいます。

本日は、新型コロナウイルス感染症拡大という新しい世界的な経済危機の中で、これから日本経済、日本社会がどのように進んでいくのかを展望してみたいと思います。

【菅内閣は雇用状況を問題視している】

話題になった「５万円の追加の定額給付金を提言」というニュースは、私が言い出した提言です。菅総理が、どのような政策をされるのかと思い、一緒に勉強会をしている自民党議員の方々と、政策提言をさせていただきました。

菅総理はアベノミクスの継承として雇用重視を謳われていますので、直接お会いして、今の雇用状況の説明を行いましたが、総理ご自身の口から真っ先に出たのは、公的な統計としての完全失業率は、新型コロナの前の2.4%から0.6%増加して、3.0%になっていますが、実態を捉えていないということでした。例えば新型コロナ感染拡大の影響により、休業を余儀なくされた方や、パート、アルバイトをしていた方が、以前と同じ職場に戻れない、または、働く時間を短縮されてしまった方が激増しているとう事態を、公的統計の完全失業率では捉えきれないのです。そういう内容を菅総理が自ら話し始めたのです。菅総理の雇用状況に対する問題への理解は非常に深いと思いました。

【40兆円の追加財政支出が必要】

政策提言の内容については、予備費がまだ７兆８千億円ぐらい余っており、予備費を使いきらないと３次補正の話に進まないので、１人当たり５万円の定額給付として使い、残り１兆円ぐらいを医療関係者の支援という形で使いましょう。そして予備費を消化した上で３次補正の話をしましょうと菅総理に申し上げました。予備費の使用を含めて総額40兆円規模の追加財政支出をしないと、日本経済がもたないからです。

【追加財政支出40兆円が必要な根拠】

日本経済の失業率は、新型コロナ前が2.4%ですから、大体１%ぐらい上昇する可能性があります。その影響で、ＧＤＰは１年間に大体８%ぐらい下落し、金額にすると約43兆円不足します。

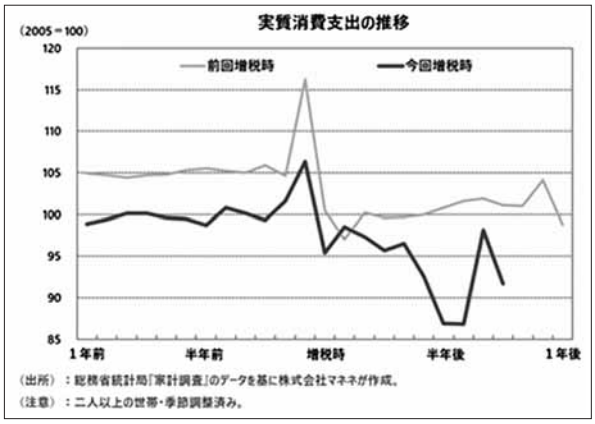
ただ注意点は、消費増税と景気の後退という背景に加え、そこに新型コロナですから、ただでさえ悪い経済状況に追い打ちをかけるように、43兆円不足するということです。

この経済規模の落ち込みは、それだけ深刻だということです。最近でいえば、リーマンショックであり、それ以前は昭和恐慌です。

【定額給付金等の効果】

定額給付金等の対策の効果を見る前に消費増税の時の影響を見てみます。

青いグラフが、前回の８％への増税時のときの消費支出の推移です。通常、増税時には駆け込み需要があり、増税後に急激に落ち込んだのが前回の増税時です。その後に少し盛り返しますが、１年ぐらい深刻な消費低迷を経験しました。その後、安倍政権時は雇用状況を改善しており、増税後1年間は悪化しませんでしたが、足止めとなりました。



今回の10％への増税時（赤いグラフ）は、やはり駆け込み需要が少しあり、その後急激に下がったところに、新型コロナ緊急事態宣言が出され、更に急激に下がっています。その後に急速に上がっていますが、これが、定額給付金効果だと思います。実際にはもう少し時間がたたないとデータが集まらないので、はっきりしたことは言えませんが、経済活動が再開したことと、同時に定額給付金の効果もあるのだと思います。ただ、それがすぐに息切れしています。大体７月ぐらいの感染再拡大の時期と一致します。

麻生財務大臣は、定額給付金はほとんど預金に回ってしまうと言っていましたが、将来、不安感が強いと思ときには、預金が増えるのは悪いわけではなくて、むしろ将来の消費を下支えする意味ではプラスなのです。黒田日銀総裁も、記者会見の時に、「貯蓄が多いということは、将来不安の解消に結び付くから消費には良いとい」といった趣旨の発言をしています。

また、定額給付金は４月から７月ぐらいにかけ給付したので、納税の期間と重なり、税負担の軽減の効果もあったと思います。

【潜在労働力人口の増加】

新型コロナ以降、失業の中身が大きく変りました。感染対策のための一時休業や、休業のまま会社を解散する事業体が増えています。結果として、休職した人たちが雇用の場に戻れない状況が起きています。また働き始めようと職を探しても、不況が深刻で働く場所がないのです。その結果、就業意欲自体を失ってしまう人が増えています。この人たちのことを「潜在労働力人口」と言い、新型コロナ不況で、特に４月から６月に非常に増えました。

また「未活用労働指標」は、通常の公式統計で出る「失業者」と、さらに長く働きたい、非正規だった人が正規労働になりたいといった希望を持つ「追加就労希望就業者」と、働きたいけれども働き口がないことから就業を諦めてしまう「潜在労働人口」を含んだものです。

公式統計の「完全失業率」は３％で、「未活用労働指標」は６月末現在、7.7％ですが、足元で更に増加しており、このままでいくと２桁近くに増え、リーマンショック以降、最も深刻な状況になると思います。

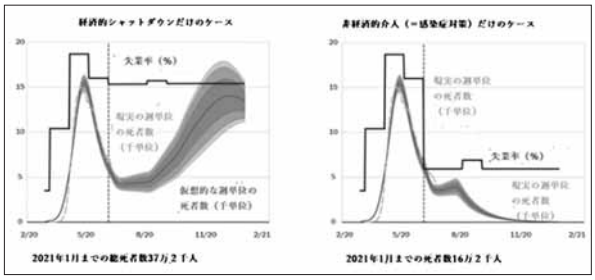
【ロックダウンと失業率、死亡者の関係】

経済対策と併せて、第２波にどう備えるべきなのか。アメリカの経済学者が作ったグラフです。中心の点線が大体６月上旬にあたりで、その時の失業率と死亡者数の予測モデルです。垂直点線の左側は実際に起こった現象です。垂直点線の右側は異なった対策をしたときに、どのような効果の違いが起こるのかを比較しています。

アメリカは、厳しいロックダウンを行い、夜間外出禁止令の対応を取った結果、感染をある程度抑えることできましたが、一方で、

経済活動がストップしたことから、レイオフやリストラにより失業率が猛烈な勢いで上がりました。

では、第２波がきた時に、同じようにロックダウンをすると、どのようなことが起きるかというと、失業率が下がらず、高止まりし、感染拡大も収まらず、むしろ上昇してしまうと予測しているのです。



一方の右側の図の推測モデルは違い、限定的なロックダウン、例えば、密集しやすい所の限定的なロックダウンや営業停止や営業時間の短縮にとどまると、その成果として失業率が非常に下がっていきます。三密対策をしないと、左側の図のように、死者数は増加します。三密対策をしただけで死者数はさがる、少なくとも低く抑制されているのです。

つまり、感染拡大に対しては、限定的な営業自粛程度の方が良く、できるだけ経済活動は普通どおりに続ける方が良いということです。一方で、感染抑止対策は、三密対策のような対策を徹底していけば、それに応じて死者の数は急激に下がっていくことを示しています。

実際に日本政府はこれに近いような考え方を採って、死者の数はかなり抑えられており、うまく感染対策をすれば経済活動と両立できるということを紹介したモデルです。

【新型コロナ経済危機の問題点の特徴】

一つは不確実性があまりにも強過ぎて、感染拡大がいつ終わるのか、誰にも分からず、経済の落ち込みもいつ終わるのかわからないことです。もう一つは、今までお話してきたように、経済の悪化スピードが速いことです。経済のシャットダウンを政府が自らの判断で引き起こしているという特殊な事例で、そういう点でも足が非常に速いのです。

【日本の低い成長率予測】

ＩＭＦが発表した「世界経済見通し（ＷＥＯ）による最新の成長率予測」です。

今年は、日本を含め先進国の大半がマイナスです。それでも日本は、ドイツに次いで経済落ち込みが少ないのです。理由は、欧米並みの厳しいロックダウンをしなかったこと、経済対策の規模が大きかったことの効果です。

しかし、多くの国際機関は、日本は経済の落込みを防ぎ、今はうまくやっているが、将来的にはまた失敗するのではないかと見ています。

世界経済見通し（WEO）による 最新の成長率予測

		予測	
	2019	2020	2021
世界GDP	2.9	-4.9	5.4
先進国・地域	1.7	-8.0	4.8
アメリカ	2.3	-8.0	4.5
ユーロ圏	1.3	-10.2	6.0
ドイツ	0.6	-7.8	5.4
フランス	1.5	-12.5	7.3
イタリア	0.3	-12.8	6.3
スペイン	2.0	-12.8	6.3
日本	0.7	-5.8	2.4
イギリス	1.4	-10.2	6.3
カナダ	1.7	-8.4	4.9
その他の先進国・地域	1.7	-4.8	4.2
新興市場国と発展途上国	3.7	-3.0	5.9
アジアの新興市場国と発展途上国	5.5	-0.8	7.4
中国	6.1	1.0	8.2
インド	4.2	-4.5	6.0
ASEAN原加盟国5か国	4.9	-2.0	6.2
ヨーロッパの新興市場国と発展途上国	2.1	-5.8	4.3
ロシア	1.3	-6.6	4.1
ラテンアメリカ・カリブ諸国	0.1	-9.4	3.7
ブラジル	1.1	-9.1	3.6
メキシコ	-0.3	-10.5	3.3
中東・中央アジア	1.0	-4.7	3.3
サウジアラビア	0.3	-6.8	3.1
サブサハラアフリカ	3.1	-3.2	3.4
ナイジェリア	2.2	-5.4	2.6
南アフリカ	0.2	-8.0	3.5
低所得途上国	5.2	-1.0	5.2

例えばこのデータでいくと、今年の日本の成長率予測は、マイナス5.8％で、先進国の中ではかなりいいパフォーマンスです。

一方、2021年になると、ほとんどの国が５％超の成長率になりますが、日本は2.4％と最も低い成長率の予測です。

なぜかというと、日本はかなり早く正常な状態に戻ると予測されていますが、それは過去の実績で評価されており、日本の正常な状態自体が弱いということです。

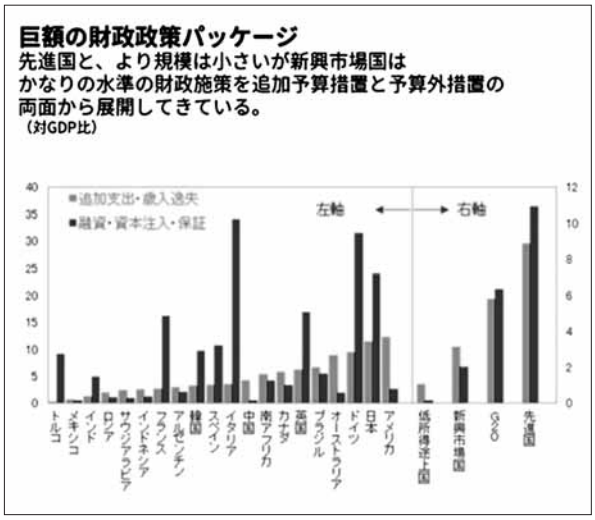
私は、新型コロナからの自律的なリカバリーではなく、日本政府の経済政策の積極性が足

りないのではないかと思っています。特に財政面での不足を感じます。そのお金不足の額が大体40兆円ぐらい最大であると思っています。

【借り入れコストは歴史的に低い水準】

皆さんは40兆円の経済対策をしたら財政は大丈夫なのかと思うでしょう。

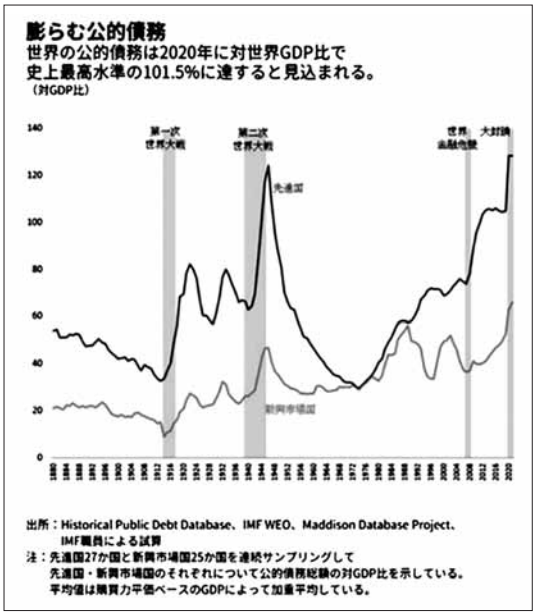
ＩＭＦの最新のレポートでは各国が自分の国の経済規模に比してどのぐらい財政政策をしたかを示しています。



青い線と赤い線があり、赤い棒線は、いわゆる真水です。日本でいうところの定額給付金や持続化給付金など直接お金を給付したものです。青い棒線は、劣後ローンや貸出しです。

アメリカは青の融資や資本、劣後ローンのようなものが少なく、減税や補助金を出すウエートが大きいことが分かります。日本は、定額給付金のようなものが大きく、経済規模からいうとアメリカに次いで世界で第２位です。一方で、資本注入や融資のほうも非常に大きく、これはイタリア、ドイツに次いで世界で第３位です。この二つを足すと、ドイツとほぼ同じ額で、世界で１位か２位です。自国の経済規模で比較した経済対策の規模が反映され、今年（2020年）の成長率予測も落ち込んではいるものの、他の国ほど深刻ではないということが、財政政策面からも分かるのです。

ただ、政府が国債を発行し、いわゆる借金を重ねるような形で対応しています。



こちらのグラフを見てください。赤い線は、新興国で、公的債務の割合は上昇しています。青い線の先進国のほうは急上昇しています。新興国には、中国も含まれますが、中国は感染抑止にかなり成功しており、成長率予測の経済の落ち込みは、新興国・先進国の両グループの中で、唯一プラス成長になっています。

ＩＭＦの見解は、危機によって予備的貯蓄が増加し投資需要が低迷する中、借り入れコストは歴史的に低い水準にあり、今後も長くその状態が続くと予測しています。つまり、借金返済するための金利は当分、上がらないということです。さらに当面は、各国経済は潜在力を下回って機能することが予測され、物価上昇圧力は低いまま推移し、金利が名目値で上がりません。中央銀行が金利を引き上げる必要性も低いままになるというわけです。

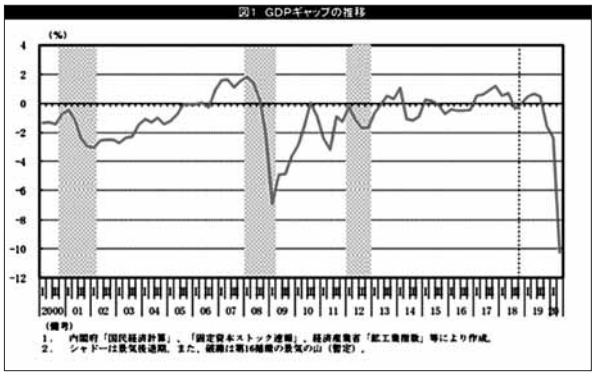
公的債務は低金利と景気の力強い回復というベースライン予測を背景に、アメリカと中国を除き2021年には経済成長率のほうが金利負担を上回るであろうということです。それが2021年には多くの先進国で見られるだろうと言っているのです。

では、なぜアメリカと中国を除くかというと、もともと金利水準が高いので、それを超えるような成長率にならないだろうと見ています。

【日本の停滞理由】

日本の停滞を簡単に言うと、お金が不足している状況が理由です。「マネーストック成長率」という指標は簡単に言うとお金の成長率で、それが下がっていくと、それに応じて成長率も下がります。これを反転させたのがアベノミクス以降ですが、今またマネーストックがかなり急低下しています。これをどのように引き上げていくかが、大きい課題になってくると思います。

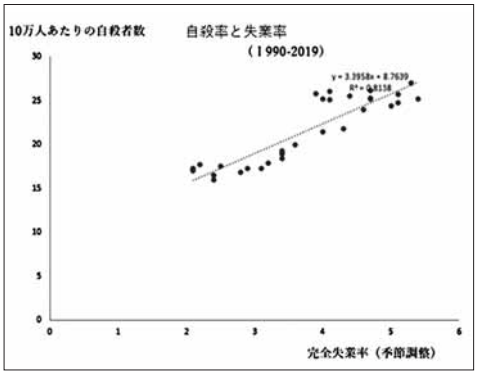
また、下の図はＧＤＰのベースで見た場合に、経済の潜在能力に対して、お金の不足が一体どのくらいなのかということを表しています。ほとんど直滑降のマイナス10％で、非常に深刻な状況です。



【失業率が多いと自殺者も増加する】

失業率が多いと自殺者数も増えているという深刻な統計が出ています。

粗い推計になりますが、失業率が大体１％上昇すると、自殺率が、3.4％ぐらい上昇する。人口が約１億２千万人とすると、年間で約4,075人増加してしまうことになります。事実、今現在、対前年比で246人増加しています。予想よりも大きいペースで進行中です。



理由の一つには、隠れている失業率が非常に悪化しており、通常の見かけの失業率をベースにした自殺者数の増加ではフォローできないため、この推測モデルを上回る自殺者数の増加に結び付いているのではないかと思います。日本だけでなく、失業率の激増に伴い、経済死や自殺者数は世界各国で増加しています。

更に、アメリカのノーベル経済学者アンガス・ディートン氏は著書の中で、単純なる自殺ではなく、アルコール中毒死、薬物中毒死や、その患者数が激増していると言っています。日本でも実際に薬物による検挙者数が急増しています。

【女性の自殺者の増加】

最近の変調は、女性自殺者数が多いことです。もともと自分の社会的地位が不安定になると亡くなられるのは、男女比でいうと男性が圧倒的に多いですが、今回は女性も増えています。何らかの構造的変化があるのです。

	自殺者（男）	自殺者（女）	男性/総数比率
2019年1月	1176	508	0.70
2月	1122	493	0.69
3月	1324	532	0.71
4月	1289	525	0.71
5月	1298	555	0.70
6月	1145	495	0.70
7月	1230	563	0.69
8月	1139	464	0.71
9月	1161	501	0.70
10月	1073	466	0.70
11月	1086	530	0.67
12月	1035	459	0.69
2020年1月	1185	495	0.71
2月	1027	424	0.71
3月	1237	504	0.71
4月	1049	439	0.70
5月	1072	492	0.69
6月	1043	501	0.68
7月	1150	645	0.64
8月	1199	650	0.65

構造的変化？

男女比率はこの10年ほど70～68%で推移。

例えば、働ける人、就業者数は、男女比でいうと、女性が倍以上悪化しています。働く意欲を持つ人の数は、男性は回復しているが、女性は一貫して高い割合で減少し続けており、働くことを断念する女性が、急増しているということです。

ＩＭＦの青柳氏による最近のレポートでは、「新型コロナで日本では昨年12月から４月の間に100万人近くの女性が離職し、その大半が期間限定雇用やパートタイムの非正規社員だっ

た。これは保育園や学校の休業などにより大規模な混乱が生じたためで、女性が男性よりも大きな責任を背負い、理想的な親でも理想的な労働者でもいられないことに強い「罪悪感」を感じている。」と言っています。
つまり、この「罪悪感」があまりにも強く出て、自らの社会的な地位に対する不安から、今回の女性の自殺者数の増加というゆがみに繋がっているではないだろうかと推測できるのです。

また青柳氏によれば、子どもの行事への参加や親の介護ができていないことに強い罪悪感を覚える女性は、月45時間以上の残業を避けるためであれば、年収のうち1万2千ドル、日本円で130万円ぐらいを失っても良いと日本の女性は考えているとのことです。このコロナ禍で、自己犠牲を強いても家庭を支えるということが、自分の社会的地位の不安定に繋がっているのです。

【スガノミクスに求めるもの】

私は、スガノミクスは雇用を増やすため、最大で40兆円規模の財政政策が必要だと思います。与党の中で自民党、与党の中で聞こえるのは10兆円から15兆円ですが、それだけでは足りないと思います（注：第三次補正予算の真水は19兆円、財政支出は40兆円で上記ＧＤＰギャップ該当）。

さらに質の転換も必要で、インフレ目標もさらに追求してほしいところです。アメリカは今事実上2.5％に引き上げています。日本の場合、２％を達成できなかったのであれば３％に引き上げることが必要です。経済学者や欧米の発想は、達成できないから更に引き上げるという発想です。日本は、インフレ目標を達成できないのだから、そんな目標やめたほうがいいという発想で、残念ながら経済政策的にはガラパゴスです。

雇用政策だけではなくて、メンタルヘルス関係にも投資が必要であると考えます。さらに、ワークライフバランスの再構築も必要です。

コロナ後の世界ですが、女性が「罪悪感」を感じてしまうような雇用環境ではなく、限定正社員のような形で勤務時間や勤務地の制限の、自分で選べるということをさらに促進していく必要があります。

【最後に】

新型コロナにより、また日本経済のゆがみが吹き出る形になりましたが、対策はいろいろあると思いますので、諦めることなく、工夫していければと思います。

高齢化で中高年以上の方に政策の話しをしても、長期停滞を前提にした話が多く、日本は、かつて先進国でしたが、今は先進国のビリの方で、このまま衰退するのではないかと感じます。

しかし、若い人は違います。いろんなことをやりたい、特に国際社会に出て働きたいという希望を持つ若者もたくさんいます。そのような若い人たちを、これからいかに伸ばしていくか、若い人たちの考え方をどのように取り入れていくのか、そういったことが問われているのではないかと思います。
ご清聴ありがとうございました。

【第２部　パネルディスカッション】

第２部では、コロナ禍の影響で地方移住への関心が高まっている中で、行政とともに栃木県の優位性をＰＲして移住促進をしていけるよう、行政と当会会員３名に参加していただき、現状の栃木県の移住促進の施策やワーケーションの取組、ニューノーマル時代の新しい働き方について、パネルディスカッションを行った。

○イントロダクション（内藤氏）

このコロナ禍は、昨年の12月に中国・武漢市で発生し、日本国内で初めて感染者が確認され、その後、急激に感染者が増え始め、４月16日には全国に緊急事態宣言が発令された。一時、感染者数が二桁台になったが、昨日も1,000人を超えたとの報道があり、終息の目途がまだ立たない状況にある。

この間、教育機関の休校や飲食関係の営業自粛等、あらゆる経済活動が制限される状況となった。現在もまだ多くの企業に影響が及んでおり、特に影響の多い宿泊業や飲食サービス業・製造業は、雇用面でも大幅な影響を受けている。一方で、情報通信、金融、医療福祉関係は増加している。

一方、ウィズコロナ時代における新しい働き方として、各企業では、リモートワークや業務のデジタル化を一層進める働きが進んでいる。また、企業によっては、東京圏から地方へ移転したり、サテライトオフィスを活用する動きも出てきている。総務省が公表した情報によれば、東京都の転出超過は３ヶ月続いている結果が出ており、地方移住への関心が非常に高まっていることから、我が栃木県にも人を呼び込むチャンスではないか。

地方への移住希望者の不安や懸念事項としては、地方で就業できる仕事が見つかるか、移住先のコミュニティとうまくコミュニケーションが取れるのかといった不安があることもデータとして出ている。

今回のパネルディスカッションでは、３名のパネリストの皆様にそれぞれの立場から、取組施策や課題等について話を伺い、その後、意見交換を行っていく。意見交換では、ご参加いただいている会員の皆様からもご意見いただきながら進めていきたいと思いますので、ご協力をお願いしたい。

○各パネリストの発表（菅俣氏）

◆地方移住に関する現状から整理した３つの課題

⑴　人口減少が加速度的に進行し、2060年には人口が130万人に減少することが推計されている。状況を良くしていくために子育ての環境整備や移住・定住の促進に取り組む必要がある。

⑵　若年層、特に女性の転出超過は大きな課題。

⑶　新型コロナの影響で、東京圏に住む20～30代の地方移住意向が高まっていることから、このタイミングをいかに的確に捉え、移住につなげていくか。

◆課題に対する県の取組

⑴　とちぎＵＩＪターン促進事業

①移住・就職相談窓口の設置

「とちぎ暮らし・しごと支援センター」を平成27年から都内に設置。新型コロナの影響でオンライン相談を開始したが、その場で市町の担当者とつなげることは評判が良い。特に若い世代は、ＳＮＳに慣れていることから、オンラインに対してのハードルも低い。

②デジタルマーケティング活用ＰＲ事業

ターゲティング広告を重点的に配信し、県の移住・定住促進サイト「ベリーマッチとちぎ」へ誘導する取組を開始した。

③女性向けつながりづくり応援事業

地方で暮らすことについて、女性ならではの視点から、その魅力を伝えるオンラインイベントを開催。

⑵　とちぎお試しサテライトオフィス設置推進強化事業

①お試しサテライトオフィス設置推進事業

コロナ禍で地方移住やテレワークに対するハードルが下がってきた中で、東京圏の企業が県内にお試しでサテライトオフィスを設置する場合に、費用の一部を補助する制度を開始。

②お試しサテライトオフィス設置促進事業

県内市町がお試しサテライトオフィスを設置る場合に、設置費用を県が支援する仕組。

（小林氏）

◆ワーケーションについて

⑴　関係人口を増やすための取組

①昨年の７月に着任し、各自治体の首長の方々に挨拶に行った際、移住・定住を促進させ、地域をさらに活性化することが、自治体の大きな役割。その施策としてワーケーションが使えないか、という相談をいただいたのがきっかけ。

②明治大学の小田切先生が、その地域に無関係のポジションから「移住」へ一気にジャンプすることは難しい。まずは、頻繁な訪問や二地域居住を通じて、関係人口を増やしていくことが、最終的には移住につながるのではないか。

⑵　ワーケーションの種類について

種類としては、２種類あり、雇用型と自営型に分かれる。また、雇用型の中にも仕事中心と休暇の中で仕事をするパターンがある。

◆トライアルを行って受けたメリット・デメリット点について

〈メリット〉

①仕事の質が向上。

②チーム内の信頼関係が深まった。

③プライベートの充実に繋がった。

⇒仕事と休会の時間配分や集中してディスカッションを行えた⇒生産性の向上とライフの充実に大きな効果がある。

〈デメリット〉

①制度面の壁（仕事？遊び？）。

②費用面の壁（経費に妥当性があるか？）。

③社内稟議の壁（仕事？福利厚生の一環？）

⇒これらの課題をクリアすることを企業としてしっかりと整備していくことが必要。

◆感じたこと

・課題は利用企業だけでなく、宿泊・観光施設が仲介事業者（旅行代理店等）とプロモーションを行うことや、自治体と連携していくことが必要。

・ワーケーションを行うことにより、関係人口を増やし、二地域居住等を経て、移住・定住につなげていくことを考えている。

（遠藤氏）

◆新しい働き方「Work Life Shift」の取組

⑴　Smart Working（最適な働き方の実現）

時間や場所をフレキシブルに活用し、固定的なオフィスに全員が出勤するということを前提とした勤務制度やＩＴ環境等を抜本的に見直した。

例：コアタイムの撤廃、通勤定期券の廃止等

⑵　Borderless Office（オフィスのあり方の見直し）

業務の目的に合わせて従業員が自由に選択できるワーク環境を整備していく。

例：ハブオフィス、サテライトオフィス整備等

⑶　Culture Change（社内カルチャーの変革）

新たな企業文化を社員全員で作っていくために、１人１人の社員の高い自律性と会社が従業員を信頼した仕組が必要。また、テレワークで部下との Face to Face のコミュニケーションが少なくなることから、悩み等、支援する仕組を作っていかなくてはいけないことが課題。

◆これからの時代の働き方

富士通では、未来の働き方について、「もう元に戻ることはない」という自社の答えの下、デジタル化やＤＸ推進に向けた改革を目指して、全員集合型から、オンラインコミュニケーションを中心とした働き方を目指していく。

〇ディスカッション（内藤氏）

東京圏の方々が地方移住に興味がある、デー

タから今後移住者を増やしていくために、栃木県の強みや弱み・ポテンシャルを踏まえて、栃木県が若い女性が転出超過になっている状況について、どうしていったら良いと思うか。

（野沢氏（㈱ＮＴＴドコモ　栃木支店））

・移住（転入）と転出を止めることは別の問題。
・転出した先で交友関係ができてしまうことや、インターンを経験しその地で働くことを経験してしまうと、地元に戻ってこさせるのは難しいのではないか。
・「進学時の転出を止める」ことを手立てとして考えてはどうか。具体例として、大学の授業もリモートでレベルの高い授業が受けられる、もしくは、栃木の大学にレベルの高いカリキュラムを作ることで、大学進学時に、女性を残らせることができるのではないか。

（菅俣氏）

野沢さんのご意見に対して感じるところがある。早いうちから地域にコミットしてもらえるような仕掛けを作りながら（外を見ることは重要であるので）、県外に一時的に行っても帰ってくるような仕組ができないか。

（遠藤氏）

転出することを抑えることは難しいと思う。今年、魅力度ランキングが最下位になって注目を浴びている今だからこそ、移住の宣伝をしていくチャンスと捉え、単身で他県に行っている栃木県出身者や栃木に自宅のある人たちが戻ってくるきっかけを作りたい。

（内藤氏）

長期的な目線で考えていかなければならない難しい問題だと思う。別の議題であるが、今コロナ禍で追い風になっている地方移住促進については、どのように感じているか。

（小林氏）

テレワークができる業種は限られている。移住促進する業種をＩＴ系ビジネスに絞って、ガイダンスやプロモーションを行っていくことが、1番的を得たテレワークを活用した移住促進の施策につながるのではないか。

（内藤氏）

地域振興課のデジタルマーケティングの話と一緒で、ピンポイントでターゲットに情報発信することを取り組んでいく仕組が必要だと感じた。ワーケーションをうまく観光関係にも活用できないか。

（郡司氏（㈱関東農産））

・近隣県と比べて、栃木県は観光にかける予算がダントツで少ない。発信力も弱い。ワーケーションに取り組むのも１つだが、栃木の魅力を知っていただくためには、観光でまずは来てもらうきっかけを作ることが大事。
・大手企業が工場敷地内に、サテライトオフィスを建てる等、働く環境を整備した企業を表彰するような仕組。
・有名私学の誘致。

（内藤氏）

栃木県内の観光地の魅力を知ってもらうことは重要だと思う。その他に率直に感じていることはあるか。

（戸塚氏（㈱ SUBARU））

・東京圏から近距離といった意味での魅力はもっとＰＲしていけるのではないか。
・もう１つは若い女性が帰ってこない状況の話は、企業側にも１つ課題があると感じた。SUBARU では、本社で採用をする場合、本社が都内なので、採用も配属先も都内になってしまい、事業所採用は、地元の学校、高卒者が対象。大学の教育を受けた方が地方で採用できるように会社側が制度を変えていけば、地元に戻ってくることにつながるのでは。

〇まとめ（内藤氏）

- 栃木県の１番の問題は、若手女性の転出超過であり、この部分を解決していくことが大切。
- 転出を止めるという発想の中で、高校生や早い時期から地域にコミットする仕組を作ったらどうか。例えば、話の中にもあったインターンシップのような形でも地域と関われるような仕組を皆で考えて、早くから地域社会に学生が参画し、地域や地元企業と関係を作っていくことにより、残ってくれる人も増えるのではないか。
- 今年の４月に環境省でも国立公園を活用したワーケーションの予算を措置している。ワーケーションは、新しい仕事や休暇のスタイルであり、企業としてはどういう風な仕組が良いか考えていく必要がある。
- ワーケーションの取組について、観光をベースに移住者や定住者を増やしていくために、地域振興委員会でディスカッションしていただいたり、レポートしていただけたりすると良いのではないか。
- 富士通の最先端な働き方を学んだが、それを取り入れるということではなく、日本の中での働き方が変わっていく、ということの気づきにして、自社に活かしていけるものを取り入れていってほしい。
- 企業の本社採用についても、地方が負けないような就職採用活動の工夫した形を皆で考えていけると良いのではないか。
- 地域活性に１番大事なことは、自分の住んでいる地域が好きじゃないとダメだと思っている。どこか出掛けた時に、栃木の魅力を皆様が発信していくことが、栃木に来てくれる方を増やすことにつながっていくと思う。
- 本日はご清聴ありがとうございました。

登壇者４名での集合写真

モーニングセミナー　10　月　テーマ「経済講演」
―コロナ後の日本経済と地域の活性化―

講師：北畑　隆生 氏

株式会社神戸製鋼所　取締役会議長

〔経 歴〕
昭和43年３月　私立三田学園高校卒
昭和47年３月　東京大学法学部卒
昭和47年４月　通商産業省（現経済産業省）入省
平成12年６月　大臣官房総務審議官
平成14年７月　経済産業省　大臣官房長
平成16年６月　経済産業政策局長
平成18年７月　経済産業事務次官
平成20年７月　退官
〔現 在〕
開志専門職大学　学長
丸紅株式会社　社外取締役
公益社団法人日本ニュービジネス協議会連合会　特別顧問
百年経営の会　会長　ほか
〔著 書〕
「地域に活気、日本に元気―地域経済活性化の処方箋」／「新経済成長戦略を語る」（いずれも共著 経済産業調査会）

日　時：令和２年10月14日㈬８：00～９：30
会　場：宇都宮グランドホテル　平安の間
参加者：68名

【講演要旨】

本日は、今直面しているコロナの問題について、どういうことが起こっているのか、そしてコロナ後は、社会や経済・産業が、どのように変わっていくのかについて、話をさせていただきます。

【ピンチをチャンスに変える】

日本経済は、過去に何度も大きな危機を経験してきました。私たちの世代ですと、1973年の石油ショック、1985年のプラザ合意、1991年のバブル崩壊、2008年のリーマンショック等です。しかし日本は、その大きな危機をチャンスに変え成長してきました。例えば、石油ショックの後、省エネ型の自動車に重点を置いて、日本の自動車産業は、世界に展開する産業に成長しました。「変革期には、苦労もあるけれど、必ずチャンスもある」ということだと思います。社会が変化する過程では、新しい成長分野がうまれますので、既存の企業にもビジネスチャンスがあり、今回の危機も必ず克服できると思います。

【１．ウィズ　コロナ】

⑴　日本経済、世界経済の現状

ＯＥＣＤ（９月）とＩＭＦ（10月）発表の「世界経済見通し」で、2020年の世界成長率をＯＥＣＤが△4.5％、ＩＭＦが△4.4％と予測しています。日本は、ＯＥＣＤが△5.8％、ＩＭＦが△5.3％。米国は、ＯＥＣＤが△3.8％、ＩＭＦが△4.3％。ドイツは、ＯＥＣＤが△5.4％、ＩＭＦが△6.0％。英国は、ＯＥＣＤが△10.1％、ＩＭＦは△9.8％となっています。そんな中、ＩＭＦは中国の成長率を1.9％の成長と予測しています。今年の世界経済は、世界中が深刻なものになる中、コロナの震源地である中国が一人勝ちという結果になるということです。

今後の企業の業績ですが、多くの企業は、利益が大きく減少すると予想されています。経済ショックが起こると、中小企業が一番打撃を受けます。そして、その影響を受けて、失業者が増えます。日本政府も様々な対策を行っていますが、非正規雇用を中心に失業者

が増えている状況です。

今後の予想は、今年度の後半から徐々に回復して、来年は緩やかに成長するのではないかというのが、エコノミスト等の多数説です。しかしこれは、第二波が深刻でないことが前提です。スペイン風邪は、第二波の方が酷かったわけですから、酷くなった時、どう乗り切れるかというところに少し不安がありますので、良くならないかもしれないという前提で経営方針を決める方がいいのではないかと思います。

⑵　全治３年説

日本経済全治３年説というものがあります。最初に言ったのは、福田赳夫元総理大臣であります。石油ショック後の不況に対し、「日本経済は全治３年」とおっしゃった。最近では、リーマンショックの後に、麻生太郎総理大臣が「日本経済回復全治３年」だとおっしゃっています。政治家の勘のようなもので科学的根拠はありませんが、結果としては、まさに３年ぐらいで元に戻っています。

今回のコロナと過去の危機との違いは、根本的な解決策が、経済対策ではなく、医療対策だということです。過去の危機と違い、財政出動による需要創出で経済活動が活発になると、またコロナが拡大するので、対策を繰り返さなければならない。経済対策とコロナ対策が、トレードオフの関係になっているのです。

解決のプロセスは二つで、一つは自然免疫の獲得です。集団感染は、全人口の６～８割が免疫を持つと収束する。スペイン風邪は、第三波まできましたが、３年で収束しています。ハーバード公衆衛生大学院の論文でも、コロナの免疫を獲得できるのは2022年頃となっています。もう一つは、ワクチン・特効薬の開発です。完成には、通常10年かかると言われておりますが、今の科学技術、医療研究の水準と各国政府の取組みから言えば、3年ほどで解決するのではないかと思っています。

⑶　対　応

各国の対応は、大きく三つに分かれています。

一つ目が、中国型解決です。強権的にロックアウトをして、デジタル統治を行ない、封じ込める。これができるのは、人権や自由より、安全や治安を優先し、内需で成長できる国です。

二つ目が、ブラジル型の自然免疫獲得で、何もやらない。これは、人権や衛生より、経済成長の方が重要だとしている国です。

三つ目が、収束・再発繰り返し型です。ストップ＆ゴーと言いますが、医療崩壊を防ぎつつ、特効薬・ワクチンの開発を待つ。欧米や日本等、多くの先進国でとられている対策です。

繰り返しになりますが、今回の問題は、医療問題であり、需要を創出する経済対策では解決しない。国境封鎖等の移動制限での封じ込めによる、自国内だけでの解決では、世界経済は元に戻らない。人の移動が始まれば、再燃する可能性があるので、全世界で解決しなくてはいけない。その重要な役割を果すのが、特効薬やワクチンなのだと思います。

【２．2008年リーマンショックとの違い】

１番目は、サービス業が圧倒的に打撃を受け、製造業や金融への影響が小さいということです。特に、飲食、宿泊、娯楽等の対個人サービスと、人の移動で密になる、航空機、鉄道、バス等の交通関係が影響を受けました。

２番目は、製造業への影響です。大手企業や工場は、無人化、ロボット化が進んでいた

ため、生産ラインへの影響が比較的小さかったですし、本社機能もデジタル化が進んでいたので、テレワーク対応ができていた。したがって、製造業の打撃は、経済全体が萎むことによる間接的需要減少による影響だと思います。

3番目は、リーマンショックのときは、全業種で不況になりましたが、今回は、儲かっている業種があるということです。ヘルスケア関連（マスク、滅菌消毒、感染対策家電等）、テレワーク関連（パソコンやタブレット等）、巣籠もり関連（ゲームや高画質のテレビ、食品スーパーや大衆食材を扱う産業）が伸びています。

4番目は、株高円安が続いていることです。日経平均株価ですが、1989年末に最高値38,915円をつけましたが、リーマンショック後の2008年10月には7,000円を割って、6,000円台に下落しました。しかし今回は、23,000円を維持しています。不思議なのは為替で、世界的な金融危機や経済ショックがあると、リスクヘッジとして日本の債権を買う人が増えて円高となり、産業界が大きな打撃を受けたのですが、今回はなぜか変動しません。

5番目は、今回のコロナで、世界中の国々が巨額の財政出動を行っているということです。日本も154兆円（ＧＤＰの25％）の支出を行っています。東日本大震災の時と比べても規模が全然違う。財政が持たないですから、財源の確保を図るために、今後、何かしらの課税が行われる可能性があります。

【３．ポストコロナ】

⑴　非接触型ビジネス

コロナ後は、元に戻るのではなく、新しい構造変化が起こるのだろうと思います。「非接触型ビジネス」というキーワードで表せるものが成長していくと思います。

一つ目が、非接触型、低接触型産業です。例えば、自動化、ロボット化が製造現場で導入されていましたが、人を介さないということで、サービス業を含めた広い範囲で一気に普及が進むと思います。それから、対面販売から電子商取引（ＥＣ）への移行が進んでいますので、ＥＣや宅配等が伸びていくと思います。そして、公共交通機関と比べ、3密を避けられる自動車は、比較的回復するのが早いのではないかと思っています。その例は中国で、4月からの自動車販売は、対前年比10％増です。中国は、自動車の普及率が2割に届いていないことや、公共事業で道路網整備を急速に進めていることもありますが、公共交通機関を利用していた人が、マイカーの方が安全だと考え、移動手段を変えたことで、自動車が売れています。

二つ目は、リモートワークです。地方の時代が来るかもしれません。今回のコロナで、本社出勤率が3割でも機能することを多くの企業が実感しました。ジョブ型の社員には、テレワークの方が効率的だという意見もありますし、会社側にとっては、通勤、出張関係の経費やオフィスのあり方を見直すきっかけになりました。コロナ後も、かなりの程度で定着していくと思います。また、テレワークの効率を上げるために、環境が良くて、物価が安く、生活が楽しめるような所に戸建てのサテライトオフィスを設け、本社には月に数回出勤するような働き方も増えると言われています。親孝行しながら、新しい形で仕事ができるので、地方の時代というのは、こういう形で始まるのかもしれません。

三つ目は、デジタル化が様々な分野で進む

ということです。はんこ廃止やデジタル庁の発足をきっかけに、政府のデジタル化への取り組みが加速すると思います。コロナにより、オンラインでの教育や診療が始まりました。医療は、今後もオンライン診療を原則続けることが決まりましたので、データを全国ネットで共有できるようになれば、医療の革新に繋がると思います。教育は、オンライン授業の実施に課題が残りました。今回、整備が滞っている小中学校に対し、ようやく１人１台、タブレット等の端末配布が始まりました。ＩＣＴ教育が進まない理由には、生徒が機器で遊んでしまう、教員の負担が増加する等、様々な心配があります。

私は、三田学園の理事長を務めていた去年３月、全生徒（1500人）と教職員に、１人１台、タブレットを配布する教育のデジタル化を完了しました。タブレットの悪用防止については、学校側がきちんと管理しているのですが、学校側の想定を超えた使い方をした生徒が数十名いました。先生が指導として、「出前授業が行われる際、他のクラスもオンラインで授業を受けられるように環境整備をする。そのための裏方をやるなら処分を猶予する」と言ったそうです。コンピューターの知識と操作方法に長けた子たちは、そういう事が得意ですから、嬉々として裏方をやった結果、出前授業に来られた京都大学の先生に褒められた。この子達をこの先生が指導したように、能力を伸ばす方向で育てていけば、日本のデジタル時代の、高度人材の裾野が広がると思います。また、先生方の端末導入の心配は、操作に関する生徒からの相談に対応できないという不安でした。操作等に関する相談は、情報関連会社から派遣された方に全て行ってもらい、先生方には便利な機械を使った新しい教育の工夫に専念してもらいました。今回のコロナ対応では、慣れていたので、オンライン授業を完璧に行い、地元の新聞で褒めていただきました。コロナを機に教育が変われば、デジタル社会の遅れを取り戻せるのではないかと思います。

⑵　産業の安全保障

石油ショック以降、石油備蓄を始めたのと同じように、ワクチン、マスク、消毒薬等も備蓄を考えなければいけない。米国には、1950年に制定された、国防生産法という連邦法があり、緊急時に政府が産業界を直接的に統制できる権限があります。ワクチン等は、劣化するので入替が必要ですし、医療器具は、陳腐化するので、備蓄は難しい面もありますがある程度は備蓄も考えなければなりません。米国のように強制的ではなくても、転換ができるような、助成制度のようなものを作っていかなければいけないんだろうと思います。

それから、伸びきったサプライチェーンの見直しをしなければいけない。日本は、安く効率的に、無駄のない生産で、生産性をあげてきました。世界にサプライチェーンを広げたのは、効率的ではありましたが、極限まで効率化した生産システムは、こういう危機に弱いことが分かったと思います。したがって、特定の所への集約、あるいは、生産拠点の一部の国内回帰を製造業は考え出すのではないかと思います。アイリスオーヤマの大山会長が「平時の工場稼働率を７割に抑え、需要の変化が起きた時、増設する余地を持っているから、当社は対応が早いんだ」と危機に強い理由を言っていました。これも、これまでの発想を変える経営戦略なのかもしれません。産業の安全保障、緊急時のピンチをチャンスに変えるために、いち早く対応できる経営を考えていく必要があると思います。

⑶　中国経済

先ほどお話ししたように、コロナ対応をきっかけに、中国経済が世界をリードするかもしれません。その過程で特に注目されるのは、中国の自動車産業のこれからの動向です。

⑷　サービス業の淘汰が進む

石油ショックにより、石油多消費型の産業

が淘汰され、プラザ合意以降、輸出産業が淘汰されました。世の中の変化に合わせ、産業が変わっていくので、今回、大きな打撃を受けた中で生き残ったサービス業は、より強いサービス業に進化すると思います。例えば、観客が半分でも成立するスポーツやイベント業です。Go To Travel は、大手に有利だと言われていますが、この危機を乗り切っていく過程で、サービス産業の高度化、生産性向上が起こるんだろうと思います。いずれは、持続化給付金や家賃支援給付金等から融資あるいは雇用調整給付金のような対策に変わりますので、厳しい状況を知恵と工夫と合理化でやっていけるようなサービス産業が高度化して、生産性を上げて生き残っていく、そういうきっかけになると思います。過去の危機で、製造業はそういう苦労をしながら高度化してきましたので、サービス業もそういう時代になると思います。

⑸　観光立国の復活

コロナ前は、3000万人以上の外国人観光客で、日本の観光関連産業は大いに潤いました。コロナが収束すれば、もう一度日本に、多くの観光客が来ると思います。なぜなら、日本は、衛生環境と医療水準の高い国という再評価を受けたからです。神社、仏閣、豊かな自然など日本の観光資源は傷ついていません。21世紀はアジアの時代です。いずれ、中国、東南アジア、インドが復活して、億単位の富裕層が出ます。住宅を建て、自動車を持った次は、やっぱり観光です。立派な観光資源がたくさんあって、世界で一番安全な渡航先だと立証されたのが日本です。そして、そのお迎えをするのが、高度化した観光関連サービス業です。観光立国は、ものの見事に復活するだろうと思います。

【最後に】

本日は、ポストコロナについて、自分の独断で申し上げましたが、最初に申しあげたとおり、変革期には苦労もありますが、必ずチャンスもありますので、日本は、今回の危機も乗り越え成長できるのではないかと思っています。

モーニングセミナー　テーマ「栃木県行政情報」
11　月　―新型コロナ禍における栃木県の経済対策―

講師：岡本　誠司 氏

栃木県副知事

〔経 歴〕
東京生まれ、神奈川県鎌倉市で育つ。
平成２（1990）年４月旧自治省（現総務省）入省。
地方自治体では、奈良県（地方課）、千葉県（地震対策課長等）、徳島県（財政課長）に勤務。平成18（2006）年から平成22（2010）年まで愛媛県松山市副市長。
中央省庁では、総務省（財政課参事官等）のほか、内閣官房（内閣参事官）、内閣府（沖縄政策担当参事官）、国土交通省（航空局空港業務課長）に勤務。
平成30（2018）年７月栃木県副知事に就任。産業労働観光、企業局、農政、環境森林、教育などを担当。

日　時：令和２年11月11日㈬８：00～９：00
会　場：宇都宮グランドホテル　平安の間
参加者：67名

【講演要旨】

本日は、新型コロナ禍における栃木県の経済対策等について話をさせていただきます。

【新型コロナへの栃木県の対応】

本県は、第１波の時は新規感染者が少なかったのですが、医療体制がまだ十分ではなかったため厳しい状況でした。現在は、徐々に体制が整い、落ち着いた状況にあります。

検査陽性率は、過去最大値8.8％だった３月に比べ下がっています。本県の人口10万人当たりの検査数は、全国６位となっており、非常に多くの検査を行っている中での陽性者数となっています。

病床の稼働率は、第１波の時は重傷者数が多く、稼働率が高かったのですが、第２波の時は、重症者数が低いまま推移したという違いがあります。入院受入体制は、推計最大需要に対応するということで、病床数を増やすとともに、ホテル等に協力して頂いて、軽症者の方用に宿泊療養施設を用意しています。インフルエンザとの同時流行も懸念されていますので医療提供体制を整えているところです。

【Ⅰ　総　論】

新型コロナは、今や世界中に拡散し、全世界で経済が低迷するという、世界的な経済危機に直面しています。各国で経済対策がとられており、日本でも対策がとられていますが、国の経済対策は、世界最大の対策であることは間違いないと思っています。当初、現金が手元に届くまでの時間等に課題もありましたが、非常に多種多様できめ細やかな対策となっています。栃木県の経済対策については、国と連動して迅速に対応したことで、既に補正予算は６回編成し、累計予算が１兆700億円となっています。令和２年度当初予算が8,400億円なので、二千数百億円上乗せした状況ですが、これは、医療従事者への交付金等も含めての金額となっています。

【Ⅱ　各種の施策】

一つ目は、「資金繰りへの支援」です。３月に創設された、緊急対策資金は、融資上限が8,000万円で、９月末の実績は246億円です。

特集

その後創設したパワーアップ資金は、融資上限は4,000万円ですが、条件が有利ということもあり、多くの企業の方に利用していただき、９月末の実績が1,767億円となっています。９月の補正で、4,000億円まで対応できるよう積み増しをしております。

二つ目は、「雇用維持等への支援」です。国の制度として、雇用調整助成金、持続化給付金、家賃支援給付金、定額給付金等があります。政府は、雇用維持のために、雇用調整助成金の特例を拡充しています。持続化給付金は、予想を上回る申請があったため、第１次及び第２次補正予算で措置され、家賃支援給付金は第２次補正予算で措置されました。定額給付金は国の予算で一律10万円を支給するもので、市町村が給付を行いました。様々な対策を行っている中、県では、雇用調整助成金活用のためのアドバイザー派遣を行って、相談や申請書作成の業務支援等を行っています。

三つ目が、「感染防止策への支援」です。マスク・医療物資の確保が厳しい時期があったことから、マスク・医療物資関連製品等の生産設備を導入する企業に、費用補助を行っています。また、緊急事態宣言時に、知事による休業要請がなされました。各県の対応は様々でしたが、本県は、首都圏の一角ということや他県の動向等を勘案して、１事業者最大30万円の休業協力金をお支払いするということで、休業の協力をお願いしました。

四つ目は、「事業継続への支援」です。コロナの拡大により、サプライチェーンの脆弱性が顕著化したことから、国の国内投資促進事業の補助金に上乗せして支援を行いました。また、栃木県独自の支援として、海外に発注していた部品の自社製造への切り替えや新たな受注に対応するための設備導入等を支援する、サプライチェーン再構築支援補助金があります。こちらも非常に好評で、９月補正で１億円を上積みして、第３次公募を行いました。

五つ目は、「消費・観光需要の喚起」です。会合等の自粛もあり、農畜産物関係も、非常に打撃を受けたことから、特にインターネットの通販を強化するために、農畜産物等スマイルアップ事業で、㈱新潮プレスが運営する「もんみや通販」へサイトを開設し、楽天市場・Yahoo!ショッピングへ出品しています。また、県で予算措置を講じて、出品された魅力ある県産品を割引して購入できるようにしています。農村地域への誘客回復の取り組みとしては、ＳＮＳ等で農村の魅力等の情報を発信したり、スタンプラリーを行ったりしています。また、栃木県は「花き」の生産も盛んなのですが、コロナの影響で需要が減り、価格が下がったため、花の普及・定着を図るための応援事業を行っています。

とちぎ応援プレミアムチケットは、県内の消費を喚起し、本県経済を下支えするため、飲食店、小売業、サービス業を対象として、発行しました。チケットの有効期間は、当初10月末の予定でしたが、令和３年の１月末に延長したところ、人気となりあっという間に完売しました。11月４日からは、農林水産省の事業のGo Toイートが始まっています。

観光に関しては、１人につき１泊（２泊まで）最大割引額が5,000円となる、県民一家族一旅行推進事業を実施しました。県内の移動で安心だということもあって、非常に好評で、県の予算も、２回にわたり積み増しをし

て、割引対象期間を令和３年２月13日の宿泊までとしたところです。

これに加えて、国の事業の Go To Travel も始まっています。10月から東京離発着が可能になったことで、県内の観光地からは、効果を実感している状況だと話を伺っています。この流れを維持していけるよう、県内宿泊施設の宿泊者に、抽選で本県の特産品をプレゼントする、とちぎに泊まろうキャンペーンや、修学旅行の誘致を行っているところです。

六つ目は、「新しい生活様式を踏まえた取組」です。地域企業再起支援事業は、コロナの影響を受けた中小企業者の皆様に対して、事業継続・再起に向けた取組に要する経費（店舗・事務所改装、機器整備、ＥＣ販売へのシフト等）の一部を補助するものです。

元々は経済産業省の事業で、補助上限は、各県が決定できるため、本県は非常に早く申請し、経済産業省から４億円の補助金をいただき、県内中小企業等に補助上限を1,000万円で支援しました。この事業はニーズが高く、予算を遥かに超えた応募があり、第１回公募で申請額が予算上限に達したため、第２回以降の公募は中止となりました。（注：この後予算を追加し、さらに上限300万円の県地域企業再起支援事業費補助金を創設）

また、とちぎ雇用維持確保・テレワーク等推進会議を設置して、雇用確保に取り組んでいます。テレワーク関係では、テレワーク等導入支援やサテライトオフィス設置促進の経費の補助を行うとともに、スマートワーケーション推進事業等、様々な施策を展開しているところです。コロナ対応が長引く中、雇用確保は、今後、重要な施策の一つになっていくと思います。

県立学校ＩＣＴ環境整備事業については、元々国の GIGA スクール構想に基づき、環境整備を進めていました。県立高校は、４年後の導入計画でしたが、全国一斉臨時休業もあったことから、学びの保証のために、前倒しで導入しましたので、これを機会にICT化を一気に進めたいと思います。

臨時休業中のゴールデンウィーク頃には、小・中・高校生の学びをサポートするため、とちぎテレビで、「テレビスクールとちぎ」を放送しました。保護者の方からも好評であったと認識しています。

【Ⅲ　今後の方向性】

先ほど、本県は、Go To キャンペーンの効果が大きいと申し上げましたが、他県でイ

ンバウンドに頼っていた所は、今でも非常に厳しい状況です。本県は首都圏から近く、自家用車で来られる距離ということも、有利な部分となっています。Go To キャンペーンに関しては、延長の議論もありますので、本県としては、できる限り期間を延長してもらいたいと思っているところです。

もう一つは、「フードバレーとちぎ構想」の話です。海外からは、日本のコロナ対策は成功したと認識されています。その一つに、日本食が関係しているのではないかという話もあります。伝統的な日本食だけではなく、日本に関する食べ物の全てということで、加工品も含めた農産物の海外輸出の取組を含めて強化していきたいと思っています。

サプライチェーン再構築と工場団地の造成に関しても進めていく必要があると思っています。先日、経済産業省から発表された、令和２年上期（１月～６月期）の工場立地動向調査結果で、本県の製造業等の工場立地面積は71haで全国１位、工場立地件数は20件で全国４位でした。そのうち、県外に本社がある企業の立地件数は15件で、全国１位でした。私は、他の県に勤務したので、つくづく思うのですが、こんなに平地に恵まれているところは珍しく、大変工場等を作りやすい環境です。今後の景気動向を見ていく必要はありますが、工場団地の一層の造成を進めていきたいと思っています。

企業の皆様の収益が悪化すれば、当然国の税収は減り、地方税も大幅に減少します。地方自治体は、財政健全化を保つため、一定の場合を除くと赤字地方債を発行できないため、景気対策をしたくてもできないのです。そのため、国からのコロナ臨時交付金等を、県は様々な経済対策に使っています。国からの交付金は、経済を活性化させるために極めて重要であり、全国知事会では、コロナ臨時交付金の増額要望をしているところです。第３次補正予算案を編成する方針が昨日示されましたが、今後もコロナ臨時交付金等は不可欠であり、期待しているところであります。

例えば、プレミアム付き食事券の発行は、最初に始めたのが宇都宮市、次が県、国は随分たって11月４日からでした。地域密着の経済対策は、地方実施の方が的確な経済対策を早く講じることができるので、国・県・市町村が連携して効率的に進めることが重要だと改めて感じています。

【最後に】

レジメに、「海外の例を見ても、新型コロナ感染拡大防止が大前提」と書かせていただきましたが、感染が拡大すると、様々な景気対策を行いたくても、ブレーキを掛けざるを得なくなってしまいます。感染拡大防止に関しての取組は、一人一人の心掛けも大きいと思いますので、皆様の日頃からのご協力に感謝申し上げますとともに、引き続きご協力を宜しくお願い致したいと思います。

産業政策委員会　第２回委員会

委員長　内藤　　靖（㈱テラクリエーション 代表取締役）

日　時：令和２年10月30日㈮15：00～17：00
会　場：栃木県総合文化センター第４会議室
参加者：36名（うち Zoom 参加者２名）

産業政策委員会では、「活力ある栃木の産業構造を創造する」をテーマに活動している。第２回委員会では、９月に開催した第１回委員会の議論結果を基に、３つのテーマに絞った上で、参加した委員同士のグループ討議を行った。今回の委員会では、当委員会が議論をより深掘りしていくために、栃木県（デジタル戦略室、次世代産業創造室）、宇都宮市（総合政策部）からオブザーバーとして４名の参加をいただき、委員との意見交換を行った。

○内藤委員長挨拶

時勢に沿った形で委員会が進められている。私たちの委員会の中で議論したことが、新しいプランになればと思っている。参加者の皆様には、否定的な意見よりも、夢を描いた話も入れていただきながら、活発な議論をお願いしたい。

【第１部】第1回委員会の振り返りについて

第１回委員会で行われた、①講話、②グループ討議の振り返りについて、事務局より説明を行った。

講話については、栃木県が４つの推進軸を中心に進めていく内容について、項目毎に説明を行った。今後行政と当委員会の活動が方向性・課題を共有して同じ方向で取り組んでいけるよう、行政の方々にも継続的に当委員会への参加をしていただけるような体制をとっていく旨の説明を行った。

また、グループ討議の発表内容について振り返りを行った後、内藤委員長から、第１回委員会後に正副委員長会議を実施し、皆様からの発表を精査した結果、テーマを３つに絞り込み、これを基に今年度の活動を進めていく必要がある旨、話があった。示された3つのテーマについては、下記のとおり。

⑴　『デジタル人材育成』
⑵　『共同プラットフォームの構築』
⑶　『ＤＸの推進』

【第２部】グループ討議・発表

与えられたテーマを基に、各グループでは、副委員長を中心に活発な意見交換を行っていただいた。また、今回の発表については、Google ドキュメントを使いながら、発表と同時に遠隔での参加者にも見て分かるような取組を試験的に行った。各グループの議論テーマと発表内容は下記のとおり。

⑴　**『デジタル人材育成』**

◆グループＡ発表（野沢副委員長）
中津筆頭代表理事・上野委員・
川口委員・平出専務理事

・５年後・10年後に日本がどういう姿であるべきか、という話を中心に議論を進めていく中で、日本はデジタル化が

遅れている。

⇒行政プラットフォームの確立とデジタルを生活に密着させた形で慣れ親しんでいただくために、マイナンバーカードの活用により行政サービスが全て享受できるようにしたらどうか。

・教育制度の目線で考えると、「文系・理系」に分けることや一般教養の科目の中に「デジタル教育」の導入を検討すべきでないか。

・現時点で日本にはデジタル人材がいないため、海外人材の活用や交流、事例を学ぶべきではないか。

◆グループＢ発表（清副委員長）
黒内委員・澤田委員・益子委員・斎藤事務局長

・企業経営の中で、「デジタル」、「ＩＴ」をどのように使えるか、効率的に使えるかの視点で考えることが必要。また、目的が明確化されているか。

・デジタルツールの必要性を迫り、必然的に活用せざる得ない状況に持っていく必要があるのではないか。

・デジタル人材を育てるための社会環境として、子供の頃からデータを扱わせるような教育をすることに加えて、自由な発想・アイディアを生み出す力（創造力・発想力）が身に付くような教育体系が必要ではないか。

⑵　『共同プラットフォームの構築』

◆グループＣ発表（小林副委員長）
猪瀬委員・田中委員・松下委員・伊澤Ｍ

・中小企業がどんな課題を抱えているかを考えた時に、①業種業態、②会社の規模、③経営者の価値観の違い等、課題は多種多様。どのようなプラットフォームを構築するかを考える前に、多種多様な課題を解決するための『窓口（案内役）』の仕組を作ることが必要ではないか。

・『窓口』の役割について、公平な機関、具体的には、大学や行政等が適任ではないか。シーズとニーズの繋げ役としての役割を発揮。

・これらの取組を継続して行うことにより、実績が向上していくことで、データが蓄積されることにより、新たな取組を行う企業が、費用対効果のデータ等を参考にすることにもつながるのではないか。

◆グループＤ発表（平野副委員長）
今村委員・金子委員・渡部委員・大森室長（栃木県デジタル戦略室）

・データベースに色々な情報があり、プラットフォームに行けば、様々なマッチングができる体制が望ましい。ただし、これらの仕組を作るためには、『デジタル人材の育成』が必要ではないか。

・『栃木県版』プラットフォームは、それを活用することにより、県内だけでなく、日本中・世界中から興味を持っていただけるような形にしていくことが理想ではないか。

◆グループ Zoom 発表（内藤委員長）
石川委員・藤井委員・
大久保室長補佐（栃木県デジタル戦略室）

・プラットフォームは、『企業』や『産業界』だけにこだわらず、栃木県の住民が使えないと、意味がないのではないか。困りごとを広く聞ける場、広い年代の人たちに利用していただける仕組づくり。
・プラットフォームの形として、悩み事を相談して、課題を吸い上げる仕組。多くの方々が携わる形と協力企業が増えていくことにより、新たなビジネスチャンスにもつながるのではないか。
・『栃木県』だけにこだわらず、グローバルな取組をしていくことが必要。また、スピード感を持って取り組むことが必要ではないか。

⑶ 『ＤＸの推進』

◆グループＥ発表（小又副委員長）
今井委員・橋本委員・林委員・
篠﨑副参事（宇都宮市総合政策部）

・宇都宮のスマートシティの取組と連携し、ＩＴ特区の取組ができたら、魅力的なまちづくりにつながるのではないか。
・栃木県の魅力である『温泉』・『観光』・『食』の魅力を活かした取組。
・マイナンバーカードの充実を栃木県が先に取り組む。事例として、医療関係や薬の情報等。
・ＤＸを推進していくためには、魅力度を上げ、人が集まる仕組づくりを同時並行で行っていく必要がある。

◆グループＦ発表（渡邊委員）
野田副委員長・酒井委員・濱中委員・
佐藤室長（栃木県次世代産業創造室）

・デジタル化にあたっては、個人情報の管理が重要になってくる。その1つの取組として、統合のデータベースを作り、いかに漏洩したくない個人情報と色分けをして活用していくか。
・ＡＩの段階的な取組を行っていく。課題は業種によって様々であるが、まずは、徐々にできることから、活用をしていくことが大切。ものづくりに関しては、技術力をいかに若年層の方に伝えていくかが必要か。

各グループの発表後、内藤委員長から、引き続き、委員会での議論の繰り返しを行っていくことと次回の委員会への参加を促して締めくくった。

【行政の方々に意見交換に参加】

【Zoom を活用したグループ討議】

未来経営研究会　第１回例会「講演会」

代表世話人　古口　勇二（㈱古口工業　代表取締役）

講師：大澤　光司 氏

株式会社メディカルグリーン　代表取締社長

演題：「選ばれる栃木県企業を目指して」

～メディカルグリーンの実践～

【経歴】1961年１月31日生、薬剤師、介護支援専門員、生涯学習開発財団認定コーチ、1983年　東京薬科大学薬学部薬学科卒業、1986年㈱大沢調剤薬局開局。2004年㈱メディカルグリーン（社名変更）代表取締役就任、2009年日本薬科大学　非常勤講師、2010年～2018年（一社）全国薬剤師・在宅療養支援連絡会会長、2014年～2018年（一社）栃木県薬剤師会　会長、2019年　地域に貢献する薬局研究会　会長、現職　地域に貢献する薬局研究会　会長、蔵の街コミュニティケア研究会　代表世話人、一般社団法人日本地域薬局支援機構理事　他

日　時：令和２年11月４日㈬16：00～17：00
会　場：ホテルニューイタヤ４階「天平の間」
参加者：33名

【会社紹介】

1986年に25歳で調剤薬局を創業し、現在36期目です。社員数は180名おります。主に保険調剤を主業とし、デイサービス、ケアマネージャー事務所、老人ホーム、小規模認可保育園を経営しています。

実家は栃木市の創業75年の大澤化粧品店という老舗で、私はこの化粧品店の３代目として生まれました。

【調剤薬局を創業するきっかけ】

母が薬局でも化粧品を販売している店があるとの情報を聞き、私は高校３年の時に、コンピュータ技師から薬剤師を目指すことにしました。

薬学部を卒業後３年間、東京の薬局で修業していましたが、同じ頃、日本でも医薬分業の時代になるとの話を聞き、薬局の創業に至りました。

今、医薬分業率は75％に伸び、ほとんどが薬局で調剤していますが、創業当時は７％程度で、まだほとんどの病院で薬を処方していた時代です。

店舗は５年目に２号店、８年目に３号店、９年目に４号店、14年目に５号店と増やして行き、目標としていた５店舗の目標を達成できたのが2000年の頃でした。しかし、日本の医薬分業は2000年頃には５倍に増え、それに伴い薬局数も５倍に増えていたため、私の薬局が５倍に増えても、それほど突出した現象ではありませんでした。

【薬剤師採用の悩み】

店舗を増やすにつれ、薬剤師確保が経営上の深刻な悩みとなりました。医薬分業で薬局が増える一方で、薬科大学はそれほど増えません。中途採用の薬剤師を新聞折り込み広告で募集しても、全く反応がありません。運よく採用できても、中途採用なので、社員の考え方がそれぞればらばらで、まとまりがありません。当然、そういう職場は社員の定着率が悪く、入社しても辞めてしまう。別の人を採用しても、また辞めてしまう。この繰り返しでした。

【中途採用から新卒採用へ】

薬剤師の求人に悩んでいた時に出会ったの

が、今は存在しませんが、ワイキューブというリクルーティングのコンサルタント会社の安田社長でした。コンサルタント料は高く、契約期間短縮などの条件で割り引いてもらいましたが、それでも当社にとって料金は高額で迷いました。しかし、安田社長からの「中途採用ではなく、新卒採用をやらなければ駄目だ」というアドバイスを信じ、採用だけは割り切ろうと決断したのです。

この決断の決めてとなったのは、“中途採用はフリーエージェント。新卒採用はドラフト。”というプロ野球理論でした。業界内で有名な企業で、人気があれば、中途採用の募集をしても良い人が集まりますが、そうではない企業に中途入社する人は、人気のある球団で頑張ったが、戦力外通告受けた人が、まだ野球を続けたい理由で、人気の無い球団に入団するのと同じだという理論です。一方で新卒採用は、くじ運で田中将大選手のような良いピッチャーが入団する可能性があり、優勝できる球団になるという理論です。中途採用では、優秀な人材がどこにいるか分からないが、新卒採用は当たり前のように大学に人材がいて、ターゲットが明確だということに気づきました。

また、新卒採用における「口コミ」の重要性にも気づきました。昔はAIDASモデルと言い、まず、商品買ってもらうための注目を引く「Attention」。商品の特性を宣伝し、顧客に興味をもってもらう「Interest」、気に入ったら欲しくなる「Desire」、そして買う「Action」、買って満足する「Satisfaction」というビジネスの流れがありました。しかし時代は変わり、今はAISCEASモデルです。「注意を引いてから興味を持ってもらう」までは同じですが、その次に検索「Search」が来ます。必ず検索して、「同じ商品が他でも売ってないか」、「値段は適正か」というふうに比較「Comparison」されます。比較した後に検討「Examination」します。リクルーティングに置き換えれば、入社「Action」は、商品を買うのと同じで、その後「良かった」、「いい商品だった」というのは、必ず他の人に共有「Share」されます。「口コミ」が発生するので、シェアの流れを作る戦略を立てる必要があるのです。

〈新卒採用の戦略①社名の変更〉

2004年から、新卒採用にむけた作戦を実行に移しましたが、コンサルタント会社からの指示は無理難題なものばかりでした。

まず初めに、「㈱大澤調剤薬局という名前は駄目。社名を変えてください」という指示がありました。「大澤さんという人が経営している会社で、頑張っても、次期社長は大澤さんの息子がなると思われて、学生には魅力がない」とのことでした。

さらに「新しい社名は、社員に決めてもらってください」と言われ、応募者の名前を伏せたうえで、社名を募集し、全社員の投票で決めました。結果として、投票数が一番多かったのがこのメディカルグリーンという名前だったのですが、意味は、Good Service（最高のサービス）の「G」と、Renewal（より良い方向に見直す）」の「ＲＥ」。Endless（永遠に）の「ＥＮ」。医療、介護、福祉における最高のサービスとは何かを考えて常に追求してくという、企業の基本理念を表す造語です。ただ、これは偶然、私が考えた名前だったので非常に嬉しかったです。

〈新卒採用の戦略②情報発信の拡充〉

次は「有名求人サイトに求人広告を載せてください」という指示でした。理由は、さきほどの理論の「search（検索）」にあります。「合同説明会などで、学生に当社の名前を知ってもらうと学生は必ず検索します。そのときに大手の有名求人サイトに名前が掲載されていないと、メディカルグリーンはそれだけの会社なのだと思われ、学生はその先に進みません」というのです。求人広告にも費用をかけ、更にホームページの充実や、会社案内の

見直しを行いました。

また、「会社説明会は都内一流ホテルのヒルトン東京のスイートルームを借りて行いましょう」という指示に加え、その時の私の服装のブランドまで指定されたのには驚きました。そこまで指定するのかと思ったのですが、「学生は見栄えも気にする」という理由からでした。

〈新卒採用の戦略③すぐに内定を出さない〉

これまでは、会社合同説明会で学生と知り合い、会社に来てもらい面接した後すぐに内定を出していました。とにかく人が欲しいのですから、かたっぱしから内定を出していました。しかし、「それをやっては駄目です」と指示を受けました。

リサーチ結果によると、当時の薬学生の悩みは、「どの会社で面接しても全部内定。自分を選んでいるのではなく、薬剤師だから内定と言われているような気がする」というものでしたので、当社は逆で行こうということで、非常に面倒な採用方法を取ることにしました。

先ずは企業合同説明会、学内説明会、講義実習などで当社を知ってもらいます。次に一流ホテルで行う会社個別説明会に来てもらい、その次は会社見学会として栃木市の本社で適性検査を受けてもらいます。その次に、また本社で個人面談を行い、ここで適性検査の結果を基に私と一対一で面談を行います。この個人面談が終わっても、内定は出しません。これが究極の作戦です。ではいつ内定が出るのかというと、その学生が、「絶対にメディカルグリーンしか希望しません」と意志を固め、親からの承諾書をもらうことで内定となるのです。

最初は、学生の方が面倒になって来てくれなくなるのではと心配しました。それでも、コンサルティング会社は「来なくなった人は諦めましょう。そんな意思の弱い人を採用しても、すぐに辞めてしまいます」と言うのです。「とにかくメディカルグリーンに絶対に入社したいのだという気持ちにさせる」というアドバイスをひたすら実践しました。

18年くらいこの作戦を忠実にやっていますが、結果として、2004年４月には東京から１人、埼玉から１人が新卒で入社しました。東京の子が栃木に来るなんて信じられないことでしたが、その後も県外から安定して採用しています。来年も３名の採用が決まっています。手前味噌ですが、弊社ほどの規模の地方に所在する他の薬局では聞いたことがありません。今、薬局部門の薬剤師は90％以上が新卒採用になり、薬局長などの管理者も85.7％が新卒採用です。

【新卒採用を続けて良かったこと】

当社は求人に投資することが変革のきっかけになったと思います。会社のルールが統一されるのです。同じ薬局でもやり方は細かいところで各社違うので、最初からメディカルグリーンのやり方を覚えてもらうことができ、経営理念などの思いも一緒なので、当然働きやすい職場になり、効率も上がりました。

【新入社員に期待すること】

私は最初の新入社員研修が一番大切だと思っています。研修では、「三つの人材」という話をします。「『人罪』とは、言われたこともできないのに不満が多い人。こういう人は出来るだけ早く辞めてほしいと思われる。『人在』は、言われたことを言われたとおりやるだけの人なので、不況になると辞めてほしい

と思われる。本当に素晴らしいのは『人財』で、自分で考えて自分で成果を挙げられる人。会社が求めている優れた人」という内容です。

さらに「人財になるための７つの条件」というものも作っています。「明るく元気な挨拶ができる」、「言われなくても、自分で考え、行動できる」、「人がイヤがることでも、進んで取り組める」、「常に『どうしたら出来るか？』を考える」、「仕事の期限を、きちんと守る事が出来る」、「ミスやクレームなどの報告を、すぐに出来る」、「人が見ていなくても、手を抜かずに仕事が出来る」です。当たり前のことが書いてあるのですが、私が新入社員に望むことです。

また、ヒューマンスキルを高めるためには、①頼まれ事は試され事と考えること、②明るく元気な挨拶を実践すること、③0.2秒で、「ハイ」か「イエス」と答え、成長の機会を逃さないこと。そして何より“実践すること”が大切です。

このように行動していると、人の縁がどんどん増えて行くのです。「あの人のためなら」とか、「あの人に言われたら断れないよ」とか、「もう一回会いたい」と思ってもらえると、きっと人生楽しく生きられるのではないかという話をしています。

【継続的な研修への取組】

継続的な研修としては、毎週行うウイークリー研修、毎月行うマンスリー研修などの参加型研修や、インタラクティブ（interactive：「対話式」）研修として、少人数やマンツーマンでの研修、それからサービスの研修として、一流に触れる旅というものがあります。一流のサービスを目指す当社としては、実際に社員が一流のサービスを受け、学び、それぞれが業務に活かすことを目的に、ザ・リッツ・カールトン大阪や、石川県和倉温泉の加賀屋に行きました。

【クレド（行動指針）の活用】

リッツ・カールトンへの研修からヒントを得て、社員には当社の基本的な信念や行動基準を真摯に受け止め、誇りをもって実行してほしいという思いから、クレドを作成しました。このクレドには、経営理念、薬局ビジョン、キャッチフレーズ、行動指針12項目が書いてあります。

当社の薬局ビジョンは、「全てのお客さまが笑顔でお帰りになる薬局」です。薬局に来るときは、病気ですので、色々な悩みをもっていますが、少しでも笑顔になって帰ってもらおうということです。キャッチフレーズは、「一枚の処方箋に心を込めて」です。薬剤師は、１日に20～30人前後の患者さんと接しますが、患者さんにとっては自分一人の処方箋です。一枚一枚、心を込めて対応しましょうということです。朝礼では、このクレドを活用し、行動指針を毎日一つずつ朝礼で読み合わせを行うことで定着を図っています。

【社員を満足させる福利厚生の拡充】

社員満足度は社員相互の連携や信頼に繋がります。当社では、先ほどのサービス研修の他に、サークル活動も奨励しています。当社のサークル活動は独特で、２店舗以上で、かつ3人以上が集まれば、全てサークル活動として認めます。毎月参加するサークルを変えても良いのです。

暑気払いや忘年会等も、薬剤師、医療事務、保育士、看護師、ヘルパー、運転手、調理師、衛生士など、様々な部門の従業員が一堂に会することで、繋がりや仲間意識が生まれる大

切な機会です。

また、社員満足度の向上を目指して、誕生日祝いを私は大切にしています。入社して初めての誕生日には、花とケーキと私からのメッセージカードを、2年目以降はメッセージカードとオリジナルＱＵＯカードを贈っていますが、結構喜ばれます。そのほか、優秀社員表彰として頑張った社員を薬局長に推薦してもらい、本部で検討したうえで「最優秀社員賞」、「最優秀新人賞」など、約15人を毎年表彰しています。

【これからのメディカルグリーン】

これからも業界をリードするために、常に新しいことにチャレンジしていきたいと思っています。

最近は、処方箋持たなくても、薬局に来て、お客さまに当社を知っていただくきっかけづくりとして、健康フェアの開催を始めました。フェアでは、クリニックの院長から健康に関する講話や、骨密度測定などを企画しています。

また、コロナ禍のニーズに対応するべく、オンライン服薬指導も始めています。コロナ禍で病院や薬局に行きたくないと思う方も少なくありません。指導は会員制のオンライン診療システムを使用し、患者が事前に日時を予約し、薬剤師とテレビ電話を通して、服薬指導を受ける流れです。薬は後日郵送で送られ、支払いもクレジット決済のため、患者と薬剤師が直接対面することはありません。

コロナに負けるなということで、ベトナム企業と連携し、医療用ガウンや使い捨てグローブ、洗って使える布マスク等の共同開発にも力を入れています。

以上を持ちまして、私の講演を終わります。ご清聴ありがとうございました。

栃木交流研究会　第１回視察「日光市方面」

委員長　大曲圭一郎（大成建設㈱　関東支店　宇都宮営業所長）

日　程：令和２年11月20日㈮～21日㈯
視察先：「ザ・リッツ・カールトン日光」
「彩り湯かしき花と華」
「今市発電所・ダム」他
参加者：19名

当研究会は「栃木の歴史と文化に触れる」を活動テーマに、栃木県内の名所・旧跡、施設等の視察を行い、栃木の魅力を県内外に発信するために調査研究活動をしている。

日光市方面への第１回視察は、２日間の行程で行われた。１日目は、インバウンド誘客を目的とし、海外富裕層をターゲットにしたラグジュアリーホテルと、栃木県ならではの伝統や歴史が息づいた温泉旅館を同時に比較体験することで、栃木県の魅力を再発見すること、そして２日目は水力発電所及びダムを視察し、再生可能エネルギーへの理解を深めるとともに、県内インフラへの可能性を探ることを目的として実施した。

⑴　ザ・リッツ・カールトン日光

世界に誇る「ザ・リッツ・カールトンホテル」の日本５軒目（東京、京都、大阪、沖縄）であり、栃木県初のラグジュアリーホテルとなるザ・リッツ・カールトン日光は2020年７月15日、奥日光にオープンしたばかりである。当ホテルは、日本百景の１つである中禅寺湖畔に面しており、目の前には男体山を望む雄大な景色が広がる。周辺には世界遺産に登録されている「日光の社寺」や、日本三大名瀑である「華厳の滝」などがあり、多彩な自然美を堪能できるのも魅力の一つである。

また、当ホテルがブランドポジショニングとして掲げている「自然」「文化」「スピリチュアリティ」の３つの魅力を柱とした様々なアクティビティも用意されており、写経や護摩祈祷、サイクリング、これからの季節ではスノーハイキングなど、この土地ならではの特別な体験ができる。

ホテル内に入ると、どこを切り取っても美しく、洗練された空間が広がっていた。明治から昭和にかけて、外交官などの避暑地として栄えたという土地の歴史を踏まえ、ホテルの内装には西洋の文化が取り入れられつつも、随所に「和」を感じさせる木や石がふんだんに用いられ、鹿沼組子や日光彫といった、県内を代表する伝統があしらわれているのが特徴的であった。

客室は94部屋あり、現在はコロナ禍によりソーシャルディスタンスとゲストの滞在における快適さを考慮し、稼働率を一部制限している。視察当日は、ホテル最上階にある、１室限定のザ・リッツ・カールトンスイートを見学させていただいた。広さは277平米あり、通常客室の約5部屋分に相当する。室内は、畳敷の和室ラウンジ、ジムやスパ、キッチンなどの付帯設備も大変充実していた。

⑵　彩り湯かしき花と華

宿泊先となる「彩り湯かしき花と華」は、日光市内から約２時間、北に向かった湯西川にある。この湯西川という土地では「平家の落人伝説」が有名で、壇ノ浦の合戦で敗れた平家一門が湯西川の地に隠れ住み、平家落人が河川に湧き出る温泉を発見し、傷を癒したことが湯西川温泉の起源とされている。

旅館到着後、山城社長から、コロナ禍における旅館経営や観光振興について、次のとおりお話を伺った。

【山城社長講話内容】

「新型コロナウイルスが感染拡大してからの旅館売上は、前年比で３月は50%、４月は10%まで落ち込みました。５月は栃木県の緊急事態宣言発令を受け、当面の間休館せざるを得ない状況となりました。７月になってやっと、コロナ対策を万全に行いながら、毎日営業することができるようになり、最近では、多くのお客様にご利用いただき、10月と11月の紅葉シーズンを無事に終えることができたところです。

コロナ禍でまず大変に感じたことは、人手の確保です。検温や消毒等、今までよりも多くの人員が必要になりました。当館では、中国やベトナムからの留学生を中心とした外国人スタッフも多くいましたので、帰国による人員不足も重なりました。

しかし“ここで立ち止まっていてはいけない。休館中にできる事をしっかりやろう。”と奮起し、従業員の募集に加え、従業員の健康管理の徹底、感染防止対策への意識教育、外国人スタッフへの日本語の勉強会などを行いました。また、お客様が安心してご来館いただけるように、当館の感染防止対策事項をホームページに掲載したり、改めて料理内容や接客対応の見直しをすることで、サービスレベルの向上に取り組みました。

コロナ禍で客層にも大きな変化がありました。以前は団体のお客様が多かったのですが、今では個人のお客様が大半です。また、海外からの観光客も減り、今はインバウンドの流れが止まってしまっています。しかし、コロナが終息した際には、きっとまた海外から多くのお客様がここ湯西川に来て下さると信じています。また、助成金を活用し、栃木県の32蔵元の地酒を取り揃えたバーを館内に作りました。日本のお客様はもちろん、海外からのお客様にも栃木の地酒を楽しんでもらえたらと思っています。

今後も、新型コロナウイルス対策を万全に行い、お客様のご健康を第一に、今できる事をスタッフ一同一生懸命にやって、ご満足いただけるおもてなしに取り組んでいきます。」

約1時間、貴重なお話を伺ったのち、夕食は、ソーシャルディスタンスを確保しながら、平家落人が食したとされる、伝統の囲炉裏串焼き料理「平家お狩場焼」を堪能し、地元の食材をふんだんに使った料理を美味しくいただいた。

(3)　今市発電所・今市ダム

今市発電所及び今市ダムを保有・管理する、東京電力リニューアブルパワー㈱は、東京電力ホールディングス㈱の再生可能エネルギー発電事業を承継し、2020年４月に再生可能エネルギー専業会社として発足した。この背景には、世界的に脱炭素社会の実現に向けた取組が急速に拡大してきていることにある。

当社は全国163か所の水力発電所を保有しており、うち23か所が栃木県内にある。その１つである今市発電所は、最大出力量105万kWを誇り、日本全国で見ても大規模な水力発電所とされている。その発電方法は、“揚水式”という方法を用いている。揚水とは、上流部と下流部にダムを、そしてその間に発電所を設け、その有効落差を利用し、上下の水を往来させることで発電を行うものである。今市発電所では、日光市内を流れる鬼怒川筋の砥川上流部に栗山ダム、下流部に今市ダムを設

置し、その有効落差524ｍを利用して発電を行っている。

今回視察した今市ダムは堤高75.5ｍ、堤長177ｍの重力式コンクリートダムで、堤体からダムを見下ろすと足が竦むほどの高さであった。ダムの貯水量は910万㎥で、このうち620万㎥の水を発電・揚水運転に使用している。

大量の電気を貯めておくことは現在の技術では難しいが、水という代替物を貯めておくことで、必要な時に上部ダムから下部ダムに水を落として安定的な発電ができ、間接的な貯電池の役目になるというのが揚水式水力発電所のメリットである。電気の使用量は、昼間と夜間に大きな差があるため、建設当時は、電気の使用量が多くなる昼間に発電を行い、夜間に余った電気を利用して揚水を行っていたが、近年は、太陽光発電の普及により、昼間の余った電気を利用して揚水を行い、夕方に発電を行うなど、その目的が変化してきている。

発電所の内部見学では「ポンプ水車」と呼ばれる水車発電機を近くで見学させていただいた。その迫力のある回転音や振動から、今まさに膨大な水が落とされ、その力を利用し、莫大な量のエネルギーが生み出されていることを体感した。

(4)　日光市内の観光地探索

視察中は、中禅寺湖の遊覧船に乗船したり、イタリア大使館別荘、英国大使館別荘、華厳の滝などを見学したりと、日光市内の有名な観光名所にも訪問した。栃木交流研究会には、現在60名のメンバーが在籍しているが、そのうちの約３分の１が今年度異動により入れ替わっている。新しいメンバーにとっても、以前から在籍しているメンバーにとっても、有名な観光名所を再訪することは、栃木の魅力を再発見するための大変有意義な機会となった。

(5)　最後に

海外富裕層向けラグジュアリーホテルならではの一流のおもてなし、ワンランク上の食事や体験と、地元栃木の歴史ある旅館ならではの天然温泉や郷土料理、古き良き日本の旅館文化とを比較することで、インバウンドという観点から栃木県の良さを再発見することができた。また、ガイドラインに従った感染防止対策への徹底した取組から、ホテルや旅館の従業員の方々の、ウィズコロナ時代に対応していくという強い決意を感じた。

水力発電所及びダム視察では、再生可能エネルギーの今後の展望を学ぶとともに、栃木県にこのような大きな規模の水力発電所があり、その出力量と電力供給の安定性から、私たちの生活が大きく水力発電に支えられていることを再認識する貴重な企業視察となった。

新型コロナウイルス感染拡大を受け、今回の視察においては、まず第一に、皆健康で無事に視察を終えられることが最も重要であり、参加者をはじめ旅行会社や視察先など、本当に皆様の協力があって、成り立つことができた視察であったことを強く実感した。今後も感染防止対策に細心の注意を払いながら、引き続き調査研究を進めていきたい。

行財政改革委員会　第１回委員会

委員長　岩見　髙士（㈱浜屋組 代表取締役社長）

日　時：令和２年12月３日㈭16：00～17：30
会　場：ベルヴィ宇都宮　シン
参加者：20名（うち Zoom 参加者２名）

「行財政の効率化と適正化」をテーマに活動する当委員会では、第１回委員会を行った。令和元年度の活動の振り返りを行った後、今年度に行われた正副委員長会議の結果を基に、今後の活動について参加した委員の皆様と意見交換を行った。

〇岩見委員長挨拶

コロナ禍で今年度の活動はなかなか思うような活動ができずに申し訳ない。コロナ禍の影響により、活動期間が1年間延長された。来年度にはしっかりと活動の内容を提言書という形でまとめていきたいと思っているので、委員の皆様には、今後の活動を進めていくにあたり、引き続きご協力をよろしくお願いしたい。

〇令和元年度の活動の振り返り

令和元年度の全３回の活動内容について、下記内容を中心に振り返った。

⑴　自治体戦略2040戦略構想研究会

国が2040年をターゲットに人口構造の変化に対応した自治体行政のあり方を検討していく必要がある中で、スマート自治体への転換等４つの基本的な考え方を学んだ。自治体による持続可能で多様な行政を展開することにより、我が国のレジリエンス（強靭性）向上につなげていく。

⑵　県の取組について

若者の他県への流出が続く中で、小規模な自治体が住民にとって必要な生活機能を維持していくことが必要である。①人口減少に歯止めをかけようという取組、②人口減少化、地域の活力をいかに維持できるか、を検討していくために、『とちぎ創生15戦略』に取り組んでいる。

⑶　奈良視察について

市町村合併が進まなかった奈良県において、圏域のニーズに対して連携・協働して活用する広域連携の取組事例について、学んできた内容を振り返った。

〇令和２年度の活動内容について

今年度に入り、２回の正副委員長会議を実施した。コロナ禍で他県事例を学ぶ方法等について制限がある中で、足元（栃木県内）の課題のヒントを得るために、茂木町の古口町長との意見交換を実施し、下記3点についてご意見いただいたことを報告した。

⑴　水平連携の方が効率が良い。
⑵　奈良県と栃木県では環境が違う。
⑶　町村会との意見交換の場を設ける。

⑶については、町村会の首長との意見交換を通じて、当委員会で課題を集約できるのではないか、という意見を踏まえて、前向きにこういった場を提供していただけるように、町村会と調整している旨、報告した。

〇今後の委員会活動の方向性について

町村会や市長会の首長との意見交換を計画しながら、県担当課との意見擦り合わせを行っていくことを前提とした上で、各委員から委員会をどのように進めていくか、町村会とどのような意見交換を行うか等について、委員の皆様からご意見をいただいた。

・各首長が全員揃うことが難しければ、助役等の代わりの方に集まっていただきたい。

せっかくの機会なので、各町の課題等を集約できる場にしたい。（安藤氏）

・当委員会の活動テーマは、人口減少問題が起因。各町が今後どのようにしていきたいか等、意見交換をすることで、委員会の方向性を模索していけるのではないか。（水沼氏）

・各市町で住民税の様式・システムがバラバラなことを統一することで、スピーディーさや効率化が図れるのではないか。（葛西氏）

・『水平連携』・『垂直連携』という形にこだわらずに進めるべきではないか。また、システムの統一化等は分かりやすく、デジタル庁の構想の流れにも合うのではないか。（松下氏）

・システムの構築化・標準化の取組は賛成。また、広域化していく項目に、『医療』だけでなく、『介護』も将来的な観点から入れていただきたい。（林氏）

・町によっては、財政力の違いがあると思う。今回のコロナもあるように、広域の医療連携は必要な取組ではないか。今、各町が悩んでいることを同友会がどう関われるか、考えていくべき。（小又氏）

・将来的に人口減少や産業が衰退していくことが想定される中で、行政がどのようなことを考えているのか、意見交換をしたい。（児玉氏）

・今現在豊かな自治体でも、人口減少や少子高齢化の波は止められない。県に対しては、交通、水道等の個別案件について考えていくことを検討してはどうか。（佐山氏）

・自治体のシステムを統一化していくことは、各自治体の運営コストを下げていく等、メリットがある中で、何故それができないか、その壁を取り払うことを考えていくことも面白いのではないか。（渡邊氏）

・行政に関わらない第三者としての立場だからこそ、言えることがあると思う。コロナで東京一極集中が崩れたこともあり、地方で仕事ができる環境を整えるチャンス。（深澤氏）

・秋田経済同友会では、秋田が人口減少率日本一という中で、行政の規制や補助金体制の構築等について提言していた。（高木氏）

・人口減少によって、地方はどうしていくべきか危機感を持っている。市町の現場にいる立場だからこそ、人口減少や税収が減っていくことをどう思っているのか、意見交換したい。（大曲氏）

皆様から意見をいただいた後、児玉フェローにいくつかの項目にまとめてお話いただいた。

⑴　人口減少を前提に行政がこれからのあり方をどのように考えているのか。

⑵　市町や県等行政の意見と、行政に携わらない当委員会の意見を組み合わせていく。

⑶　システム管理等行政システムの効率化、情報通信技術の活用を求める。

⑷　奈良モデルとは違った『栃木モデル』を模索する必要性がある。

〇最後に

岩見委員長から、昨年、国が推奨する1つの広域連携モデルとして、『奈良モデル』を学んだが、最終的には、栃木県独のモデル体制を作っていきたい、旨の話があった。また、今後調査研究内容について絞り込みをしながら、進めていくが、町村会との意見交換が有意義な場となるよう、事前アンケートを作成することも報告した。引き続き、皆様の委員会への参加を依頼して、会を締めくくった。

国際化推進委員会　第２回委員会「外国人材受入 Web セミナー」

委員長　石川　尚子（オリオンコンピュータ㈱　代表取締役）

日　時：令和２年12月17日㈭14：30～17：40
会　場：栃木県総合文化センター 第1会議室
参加者：25名

当委員会では「グローバル人材に選ばれるとちぎづくり～県内企業の活力に繋がる外国人受入体制構築に向けて～」のテーマのもと、『外国人材受入 Web セミナー』を開催した。

【石川委員長　開会挨拶要旨】

コロナ禍により外国人雇用環境は大きく変化し、外国人材の採用についても見直しを迫られているが、中長期的に見れば人材不足は継続し、優秀な外国人材の確保は必要不可欠である。当委員会では、多様な発想力・知識・技術を生かしながら県内企業が更なる発展を遂げるために、近い将来を見据えて何を整備すべきか、議論を重ねている。

本日の Web セミナーでは、外国人受入れに携われている全国中小事業協同組合様、また、ジェトロ・ジャカルタ事務所様とオンラインでおつなぎする。現地の外国人材から見た日本の魅力と課題についてリアルな声を学び、受入体制構築に向けて我々がどのように取り組むべきかを考えていきたい。

【第１部】講演会
講　師：全国中小事業協同組合
顧問　本間　鉄朗 氏

外国人技能実習生を受入れている立場から、栃木県や日本でこれから先も活躍していただく外国人材にどうやって来ていただくかという観点からお話をさせていただく。

《外国人受入れにおいて
企業が行う手続き及び注意点》

１つ目に技能実習機構に提出する職種・作業と実際に行う仕事の中身が一致していないといけないという点である。２つ目に、契約通りに賃金を支払うことが大切である。技能実習生の１番の目的は技能を覚えて帰ることだが、２番目の目的は賃金である。彼らにはあらかじめ雇用条件を提示しており、特に問題となる例は、残業・割増賃金の不払いや現金手渡しである。技能実習生は何時間残業したか全て手帳に書いており、給与明細がなく手渡しで丸い数字で渡された時の気持ちを我々も共感できるのではないか。３つ目に、仲間として扱う企業風土を持っているかということである。安い賃金の単純作業労働者を呼んだという考えではなかなかうまくいかない。技能実習生は、日本に対して尊敬の念を抱いて来ているにも関わらず、見下したような態度、言葉が一番困り、彼らはとてもがっかりする。

《外国人材にどの県が選ばれているか、その理由》

都会が人気である。日本＝都会というイメージであり、賃金も高い。栃木県の最低賃金は854円、埼玉県は928円、東京では1,013円である。宇都宮線でわずかな時間で埼玉県に行けるとなると、同じ国のＳＮＳ 利用者同士で「給料はいくら」という話はすぐ繋がり、この情報は海外にまで繋がっている。

《人気のある日本企業の特徴》

地域を問わず賃金が高く、一定の時間外作業のある会社が喜ばれている。東南アジアの人材から人気があるのは、手取りで12万円の収入がある仕事である。これは、社会保険料や家賃、水道光熱費を控除し、最終的に振り込まれる金額である。その中から２万～２万５千円で生活し、残り10万円近くは仕送りをしている。次に、何かと外国人に対して声を

かけてくれる会社、つまり仲間だと思ってくれる会社である。

屋内作業は人気であり、宿舎から作業現場まで移動時間を要する等、拘束時間と就労時間が異なるというケースは厳しい。また、天候により仕事がなくなる際にも法令に基づき６割は払っていただかないと、失踪という問題につながってしまう。

《外国人材にどの国が選ばれているか》

ベトナム人労働者数は、2005年では約３千人だったが、2019年には約８万人が日本に来ており、台湾・韓国・マレーシアと比べれば圧倒的に日本に魅力を感じている。次に、フィリピンでは日本よりもシンガポール・サウジアラビア・ＵＡＥ・ヨーロッパ・アメリカが人気である。他国より人気が落ちる中では、日本に来たい人を探す時間・賃金が必要となる。またフィリピン政府からも、日本人と同じ作業であれば日本人同等の給料の支払いを強く求められている。

《外国人材に「選ばれる」企業・街になる為の施策》

自国の経済発展により、訪日外国人は減少している。中国では大連等の大都市に行くことでそれなりに稼ぐことができ、ベトナムでも経済発展が進めば、わざわざ日本に来る必要はなくなる。ベトナムの次を考えると、ミャンマー・カンボジア・中央アジアがあげられ、いずれはウズベキスタンも受入れにあたり大きな見込みのある国だと考える。

どの国の人からでも、働きたい会社であり住みやすい街だという声が広まっていくことが大事であり、まずは目に見える条件の改善が必要。これは給料や福利厚生・各種助成金の制度設計である。２つ目は、目に見えない条件、つまり職場の雰囲気や人間関係、外国人を下に見ない、仲間・家族だと迎える取り組みである。３つ目は、母国語で働ける環境を用意することである。その点では、高度人材の採用を視野に入れることも一つ。当組合では、ベトナム人によるベトナム語と日本語を駆使したマネージメント体制構築支援を様々な企業に提案している。高度人材を最初に採用し、その下に技能実習生を採用することでチームベトナムを作り、作業を完結させる。次に、帯同家族支援である。子供たちは家では母国語で話をするが、家から一歩出ると周りは日本語表記だけであり、読む・書くといった点では苦労する。日本語教育や母国語と日本語の併記にぜひ取り組まれたら如何か。特に私が対応するところでは、まずＮＰＯが開催する学校で日本語を勉強させる取り組みをお願いしている。最後に、外国人が集うカフェ等、食事や情報の提供ができるようなコミュニティ支援があればよい。残念ながら日本人は、外国人が集まるところを怖がってしまう。外国人と共生をする、それを都道府県がしっかりと支援することを表に出していかないと彼らは自分たちで勝手に作っていき、生活できない人たちが失踪で集まってくる。栃木県でも各国から多くの人材が来られているが、彼らが何で苦労しているかもっと関心を持っていただきたい。

《外国人材を確保できなくなる３つのリスク》

今はまだ日本は人気があるが、いずれ外国人材を確保できなくなるリスクがある。まず、国の賃金レベルである。各国では賃金の上昇が進み、ベトナムはこの１～２年で、米中の貿易摩擦により海外企業が来る度に国内賃金が上昇している。次に、今後の中国の動向である。中国にも少子高齢化は間違いなく訪れる。中国から東南アジアに高い賃金を見せられ、日本には来なくなるというリスクがある。

３つ目はＳＮＳによる日本の実態が拡散されることを常に気をつけなくてはならない。ＳＮＳは、打った瞬間に海外まで繋がる。怖いのは、「栃木はこのような県だ」「勤務先でこんなことをされた」「母国よりも汚いトイレ・狭い部屋を共同で使用している」等、写真が広まるリスクがある。

日本の人気がなくなる理由は、2000年頃から平均賃金が全く伸びていないということである。それに比べ、韓国の平均賃金の伸びは顕著である。いずれ「日本ではお金を稼げない」と言われる時代となると、フィリピン同様、中東に行ってしまう国が次から次へと生まれてくることになる。

《技能実習生の失踪問題》

失踪した技能実習生が実習先で受けた不正行為は、不適正な残業時間、日報の改ざん、残業休日出勤の割増賃金の不払い、賃金からの過大な引去り等があげられる。多くの人数が失踪し強制帰国・強制退去というケースが生まれているが、初めから失踪を前提で入国する技能実習生はまずいない。悪徳ブローカーが関与するケースもあり、失踪は全国全業種平均で約５％である。私は受入企業に完全に失踪を防止する手立てはないと話をしているが、失踪リスクに対応するには、企業としてのコンプライアンスマインドそして技能実習生を仲間として迎え入れる企業風土の構築が大事である。

《技能実習生の適正な受入れに向けた取り組み》

もう１つ重要な問題は、私どものような受入監理団体の監理がしっかり出来ていないというケースである。技能実習生の適正な受入れに向けた取り組みとして、送出し国と受入監理団体、受入企業という３つの役割がある。本来、受入監理団体の目的は収益事業ではなく、あくまで国際貢献であり、送出し国と受入企業の間に入りお手伝いをするという姿勢がずれてはいけない。

最後に、日本人のなり手が少なくなってきてる中、少子高齢化そして事業の多角化を認識し、真っ正直に事業のゴーイング・コンサーンを考える企業においては、ますます外国人の力に頼らざるを得ないと考えることが必要である。また、今栃木県内に来日している技能実習生たちが「栃木県の会社で働いて良かった」「栃木県で生活して良かった」という声をＳＮＳ等で伝えることにより、その親戚・村の人たちが「そんなに住みやすく支援もあるなら私も栃木県に行きたい」という県になっていくということがとても重要ではないだろうか。

【第２部】講演会

講　師：ジェトロ・ジャカルタ事務所
次長　吉田　尋紀 氏

ジェトロでは、インターンシップで高度人材を受入れる事業を行い、企業へのご支援をしている。企業では、外国人材と働くことにより、日本人従業員への良い刺激があり、新たな考え方・感覚・アイデアに触れることにより多様化が生まれている。また、現地の言語でしか探せない情報の入手やビジネスの円滑化という良い効果もある。皆様も労働力という観点だけでなく、国内外含めて会社の発展に向け外国人材受入れを考えられているのはないかと思い、お話をさせていただく。

《インドネシアの概要》

インドネシアの人口は世界で4番目に大きく、２億６千万人を超える。島国であるが国土面積もかなり広く、横幅はアメリカを超える。また、ASEAN 唯一のＧ20国として大きな存在感を出している。一方で、１人当たりのＧＤＰとなると、おおよそ100位程に一気に落ち、賃金・生産性の面では ASEAN の他国に少し劣ってしまう状況である。インドネシアの人口構造は、若年層が非常に大きい比重で、シニアになるにつれて人口が減少している。経済的に見ると労働力が豊富にあるとの見方ができ、今後は65～70歳のボリュームが増えていくと予想されており、長生きされる方が増え経済も豊かになってくるということが想定される。

《インドネシアの労働環境の特徴や課題》

インドネシアの一つの課題が、失業率である。コロナ過以前の失業率は、2019年5.2％という状況で、インドネシア政府は職を増やすべきだという認識がある。もう一つの大きな問題が、15～19歳、20～24歳といういわゆる若年層の失業率が非常に高いということである。年齢が上がるにつれて、徐々に失業率が下がっていく。この原因は、インドネシアでは一度も働いたことがないと採用されにくいという風習があり、口コミで職を探すケースが多く、年齢が上がるにつれ知り合いが増え、就職の可能性があるということである。

いずれにしても、若年層がいかに職に触れ、就職の機会を掴んでもらうこと、また市場規模・産業規模を確保することがインドネシア政府の大きな課題である。また、国内では毎年約８％を超えるペースで最低賃金が上がっている。現状では想定程インドネシアの市場が増えていかない中で、現地の日系企業の従業員に対する負担が大きくなっている点も課題である。

若年層の失業率が高い点が非常に大きな課題であるが、学歴別に見ると、より職業や実務に近い勉強をする「職業高校」の失業率が高いという状況がある。小中学校以下の学歴の方は、メイド・個人雇用ドライバー等のインフォーマルセクターで一定程度職にありつけており、高学歴の方は企業で働いている。一方で、その中間にあたる職業高校の方は、どちらにも行けず失業率がかなり高くなっている。

インドネシア政府は、雇用を増やすために投資促進やインターンシップを義務化する等、職業教育の強化を図っている。できるだけ職にスムーズにつけ、企業が求める人材を配置する取り組みを進めている。また、多くの人に仕事があることが重要と考えられており、インフォーマルセクターで働くことは必ずしも否定はされていない。大型ショッピングモールのトイレ１つに１人ずつ清掃員が常時配置される等、財力のある人ができるだけ雇用拡大に努力していくということも政府・地域から求められており、日本では考えられない雇用形態があるのが実態である。

《日本におけるインドネシア人材》

日本におけるインドネシア人の数は、平成22年に約２万４千人であったのに対し、令和２年６月末では約６万６千人となり、かなりのスピードで増えている。その内、インドネシア高度人材（技術・人文知識・国際業務）の人数は約４千人弱である。

特定技能１号は、全体受入れ総数が約８千７百人のうちインドネシアは775人。日本に１番多く来ている国はベトナム、次いで中国、インドネシアは３番目に多い国となっている。とくに漁業分野は、全体の110人に対して65人と約半数強がインドネシア人材となっており、特徴的な数値となっている。

《インドネシアからの外国への留学状況》

日本で技術・人文知識・国際業務の資格を取ろうとすると、通常10年以上のキャリアが必要である。一方で、外国人留学生が大学を卒業すると高度人材のビザが取れることになっ

ており、そのまま日本企業に就職してもらうというのも大きなオプションの一つである。その点では、どのくらいインドネシアから日本が選ばれているのか、留学状況からも読み取れる。

インドネシアからの留学先は、１番目にオーストラリア、次いでアメリカ、マレーシア、４番目に日本となっており、インドネシアから５万人が留学してる内、約４千人が日本に来ている。英語圏での勉強を目的とし留学先を選んでいる人が多い中、非英語圏の日本が上位に位置していることから、日本に対する期待が高いことがわかる。インドネシアに進出している日系企業の数が相当多く、日本に対する意識やアニメ等文化に対する興味もあるのではないか。

世界からの日本への留学状況では、１番目に中国から８万４千人、次にベトナム３万４千人、ネパール１万４千人が留学生として来ており、インドネシアは５番目である。世界から見てもインドネシアは上位に位置している。

インドネシアはまだ十分に労働市場の大きさが確保されておらず、極端に言うと何でも良い、どこでも良いから仕事が欲しいという方も多い。その中で、政府も日本の技能実習や特定技能制度に大きく期待を寄せており、日本で技術を身につけて帰国し、母国でより生産性の高い活動することを期待している。

《インドネシア人材に
どの県が選ばれているか、その理由》

東京に集中しがちだが、他県にも可能性があると思っている。インドネシアにはWhats Appというアプリがあり、すぐに評判や日々の生活について友達とやり取りをするので、良い影響を与えればどんどん集まる可能性もある。コミュニティができれば支える仲間ができ、より人が集まる循環が生まれる。ジェトロを含めて日本政府も外国人材は東京に集中するという認識はあり、広報をする際「東京以外の地域を選んだ方が生活コストも安く、結果的に母国に持って帰るお金が増える」ということを伝え、東京以外にも目を向けてもらう取り組みをしている。インドネシア人は職業を探す時に口コミの影響が大きいので、積極的にインドネシア人を採用していただきつつ、良い仲間意識や文化を大切にし、また次の人を呼びたくなるような循環にすることで選ばれることが可能になるのではないか。

《インドネシア人の人柄は
どんな職種にマッチするか》

インドネシアの若者が主に好むのは、コンテンツ作りやその動画を編集する作業で、非常に好きな傾向がある。プレゼンテーション資料を綺麗に作る等、クリエイティブな作業は得意な印象。また、人柄的には優しく面倒見が良い。いろんな人に気楽に話しかけてニコニコしてる側面もあり、とくに介護等の分野にはマッチする可能性がある。

【第３部】事業紹介
講　師：ジェトロ・栃木貿易情報センター
所長　川崎　美奈子 氏

ジェトロ栃木が県内企業に提供している「高度外国人材支援」や「海外展開支援」について、活用事例を交えながら事業内容をご説明いただいた。近年のアンケート調査では、人材不足が企業の課題としてあがっている。ジェトロでは、コーディネーターによる伴走型支援サービスを提供し、高度人材の採用から受入れ、育成・定着までをサポートし、企業の海外展開や国際化を促進する取り組みを行っている。

プロスポーツホームゲーム観戦事業
～栃木ＳＣ観戦～

日　程：令和２年12月20日㈰14：00～16：00
会　場：カンセキスタジアムとちぎ
参加者：27名

今年度も昨年に続き、プロスポーツ観戦事業を実施。第１弾として、2020シーズン最終戦である栃木ＳＣのホームゲームを観戦した。本試合は、元日本代表の遠藤保仁選手も所属するジュビロ磐田との対戦であり、令和２年に開場したカンセキスタジアムとちぎでの開催ということで注目を集め、10,767人の多くのファンが会場に集まった。

栃木ＳＣは前半、パスをつないでくる相手に前からプレスをかけて対抗。２分のＦＷ矢野貴章選手のワンタッチシュートはＧＫ正面。その後、右サイドのパスワークからペナルティーエリア内でＦＷ明本考浩選手がボールを収めたがシュートに至らなかった。以降は徐々に相手のペースとなり、29分にはシュートのこぼれ球を相手に押し込まれ先制を許した。

後半30分には、右クロスを相手ＦＷに頭で合わされ、２失点目を喫した。終盤はDF柳育崇選手を前線に上げたパワープレーで攻め込み、ロスタイムに矢野選手がゴールを決めて一矢報いたが、１－２で敗れた。

2020シーズンは、新型コロナウイルス感染拡大の影響でこれまで経験したことのない１年となったが、今季も栃木ＳＣのフィロソフィーである「前進し続ける」ことを追求し、地域と共に前に進んでいってくれることを期待したい。

当日は大変寒い中での観戦となったが、参加者全員で熱い声援を送り、会員同士の親睦を深めることができた。

【試合結果】栃木ＳＣ　VS　ジュビロ磐田

前半	０－１
後半	１－１
	１－２

産業政策委員会　第３回委員会「講演会」

委員長　内藤　　靖（㈱テラクリエーション　代表取締役）

講師：飯塚　真規 氏

㈱ＴＫＣ　代表取締役社長

演題：「ＴＫＣの歩みとＤＸへの取り組み」

【経 歴】栃木県出身　　立命館大学文学部哲学科　卒業
2002年　㈱ＴＫＣ入社
2012年　㈱ＴＫＣ　常務執行役員　就任
2014年　㈱ＴＫＣ　専務執行役員　就任
2019年　㈱ＴＫＣ　代表取締役社長　就任、現在に至る
【兼 職】
公益財団法人飯塚毅育英会評議員
ＴＫＣカスタマーサポートサービス㈱代表取締役社長
アイ・モバイル㈱　社外取締役

日　時：令和２年12月21日㈪15：00～17：00
会　場：ベルヴィ宇都宮　ヴァーグデリス
参加者：63名

【内藤委員長　開会挨拶要旨】

産業政策委員会では、昨年度より「活力ある栃木の産業構造を創造する～とちぎの産業の持続的発展を目指して～」を活動テーマに調査研究を行ってきました。国が考えるSociety5.0や県の先端技術への取り組み、ＩＣＴ先進国の中国・杭州市の視察、それから2018年12月に東京経済同友会が提言したJapan2.0等を学びながら、委員の皆様との議論や知識、情報の共有を進めてきました。コロナの影響でデジタル化の遅れが明らかになり、Society5.0時代におきましても本県産業が持続的に成長するためには、デジタル化の対応をいち早く進めていくことが必要です。本日の講演が、委員会活動を進めていく上での大きなヒントが得られますことと、ご参加の皆様方の自社の経営の参考となりますよう、ご祈念申し上げ、開会の挨拶とさせていただきます。

【自社紹介】

ご紹介いただきました、ＴＫＣの飯塚です。昨年末に社長に就任し、２月からコロナの対応に追われ、栃木の経済界の皆様にご挨拶に伺えず、大変失礼いたしました。本日は、『ＴＫＣの歩みとＤＸへの取り組み』と題しまして、お話ししてまいります。

【ＴＫＣの歩み】

ＴＫＣは、今年（2020年）の10月で55期目を迎えた会社です。創業者は飯塚毅博士で、主に会計事務所と中小企業及び地方公共団体に特化したシステム開発と全国でのサポートを行っています。弊社は、『自利トハ利他ヲイフ』つまり、お客様や社会に貢献することが、即ち自分の幸せである、という言葉を社是としています。今で言う『顧客志向』の社是を創業当時から掲げている会社だとご理解ください。また、「顧客への貢献」という実践的な経営理念を掲げています。私たちはお客様の繁栄のために、お客様の事業の成功条件を探求すること。つまり、会計事務所と市町村の成功条件が何か（マーケティング）を探求して、これを強化するシステムを開発（イノベーション）し、その導入に全力を尽くす。お客さまへの貢献が私たちの喜びである。そういった会社です。

【ＤＸとは？】

本日お伝えする弊社の事例は、お恥ずかしい話ではありますが、最初から『ＤＸ』を目

指して成功したという話ではありません。どちらかというと、小さな改善をこつこつと積み重ねたことによって、大きな成果を生み出すことができた事例です。そのため、この話しが『ＤＸ』の定義に合致するのかを確認してみました。結果として合致するのですが、まず、その定義をご紹介します。

『ＤＸ』は、スウェーデンのエリック・ストルターマン教授が2004年に提唱した概念で、『ＩＴを有効かつ継続的に活用することで、企業の業務から組織・文化・風土までを変革し、企業が新たな価値を創出し、社会や人々の生活を向上させるという考えまたは取り組み』と定義されています。では、なぜ、いま『ＤＸ』が経営上のテーマになっているのでしょうか？

それは、マッキンゼー・アンド・カンパニーが今年出したレポート『The Future work in Japan』に語られています。日本の人口が今後減少していくのは皆さんもご存じの通りです。また、社会保障費の増加や老朽化した社会インフラを維持しなければならないこともご存じの通りです。人は減るのに、支出は増えていくとなれば、これからの日本社会は成り立たなくなってしまいます。このレポートでは、社会を維持するために必要なコストを減少した労働人口でまかなうための方程式の解を生産性とし、「現在の労働生産性を2.5倍向上させないと今後必要となるＧＤＰの成長率を維持できない」と試算しています。そして、業務の自動化がこの課題を解決する手段だとしています。では、どのような業務が自動化できるのでしょうか？その答えもこのレポートに書かれています。日本では業務の56％の時間をデータ収集とルーチンワークに費やしているようです。そのうち、製造の現場で機械の操作を行う。給与計算のために、タイムカードのデータを給与計算システムに入力する。こういった業務をＩＴの力で自動化できれば、業務時間の37％を自動化できる可能性があるということのようです。『ＤＸ』と言うと、ある日突然、全く違う世界、全てが自動化された世界が開けるかのように聞こえます。しかし、恐らくこういった期待は現実的でないのだと思います。弊社の経験でも、地道に反復作業を無くしていくよう取り組みを継続することで、今までできなかった高みに到達できます。こういった取り組みを継続することが重要なのではないでしょうか。

【ＤＸへの取り組み方】

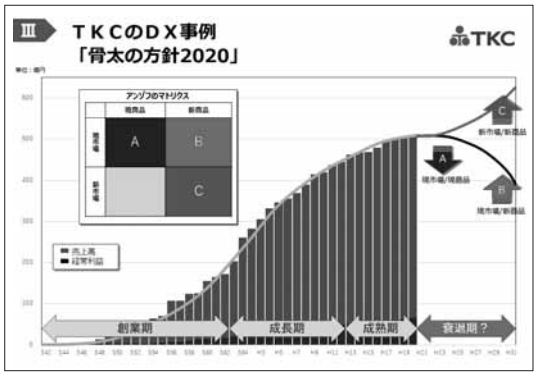
ＴＫＣでは、スモールスタートで色々な取り組みを始めています。この取り組みは、アビームコンサルティング社が提唱している「ＤＸの３ステップ」を参考にしています。そのため、まず、「ＤＸの３ステップ」をご紹介します。

ステップ１は、『Digitization（情報のデジタル化）』です。紙の情報をデジタルデータにすること。また、そのデータを利用できるように集めること。ステップ２は、『Digitalization（デジタル情報の活用）』です。集めたデータを用いて、現在の業務を改善するために使えるようにすること。ステップ３は、『Digital Transformation（デジタルを活用した変革）』とされています。デジタルデータを活用する段階から、ビジネスモデルを変化させる改革を行うということになります。このステップに従って、弊社の事例をご紹介します。

【骨太の方針2020】

弊社のＤＸ事例をお話するには、その背景をご説明する必要がありますので、しばらくの間お付き合いください。弊社は、10年以上前の平成17年頃から成長が鈍化した時期がありました。言わば「成熟期」にさしかかった状況

で、当社はこれから衰退してしまうのか？次の成長を生み出せるのか？という強い危機感を抱えていました。飯塚真玄名誉会長（当時社長）をはじめとする経営陣はアンゾフの成長マトリクスを用いて、「現市場×現商品（As is）」「現市場×新商品（To be）」「新市場×新商品（Should be）」ごとに、何をするのか、ＫＰＩを何にするのか、目標を達成した場合の売上高はどうなるのかを検討し、『骨太の方針2020』として定めました。そして、この実行を牽引してきたのが、昨年、弊社会長を退任された角相談役です。そして、各事業部で『骨太の方針2020』達成のために全社員が10年間邁進してきました。結果として、当時目標としていた売上高を達成することができました。



【Ｇプロジェクトの設立】

次に、『Ｇプロジェクト』という社内プロジェクトについてご説明します。これは、「新市場×新商品」の戦略の一つです。2001年10月、アメリカのエンロン社の不正会計問題が明るみに出て、これを監査していたアーサーアンダーセン（世界トップクラスの監査法人）も信用を失墜、2002年に倒産という状況になりました。この事件を発端にアメリカでは企業のコーポレートガバナンスを強化するための法律（ＳＯＸ法）が施行されます。また、日本もこの影響を受けて、2004年に改正公認会計士法が施行され、監査法人は提供している顧客に対して、監査以外のサービスを提供できないこととなりました。当時、日本の監査法人は、監査をしている顧客にＩＴや経営コンサル、税務の相談業務等も提供していました。しかし、ある日を境に税務の相談にのれないという状況になった訳です。

また、当時は国税庁が電子申告という仕組みをスタートさせた時期でもあり、各社ともこれに対応する必要がありました。さらに、連結納税制度が日本に導入されたため、上場企業の税務部門は、大きな波のまっただ中にある状態でした。しかし、米国の影響で相談相手を失ってしまった訳です。

弊社はこれをチャンスと捉え、弊社が上場企業に電子申告システムを販売し、そのシステムの導入を弊社のお客様である税理士の先生方に委託する。システムの導入の中で上場企業との関係を構築し、子会社の税務顧問等に就任していただくという活動を開始することにしました。

この戦略を現実のものにするために、当時、「上場企業の親会社及び子会社の過半数を獲得し、ＴＫＣ会員税理士の関与先拡大に貢献する」という壮大なビジョンを掲げ、Ｇプロジェクトと命名しました。現在では、上場企業の34％超、さらに、日本の売上高トップ企業100社のうち89社にＴＫＣの税務システムを利用していただくことができています。また、400を超える大会社がＴＫＣ会員税理士のお客様になっています。目標達成とまでは言えませんが、10年間で相当の成果を上げることができたと言えます。

少々、前振りが長くなりましたが、このプロジェクトの成功はデジタル技術の活用なしには語れません。本日は、先ほどの「ＤＸの３ステップ」に沿って、デジタル技術活用の取り組みについてご説明します。

【悪戦苦闘した新規市場開拓】

新規市場を開拓すると言っても、上場企業におけるＴＫＣの知名度はゼロに等しいものでした。セミナーを開催しても20～30名を集客するのがやっと。競合はＩＴ業界最大手のベンダーだったこともあり、商談は負け続け。さらに、上場企業の経理部門社員は優秀なの

で税理士に対する期待も薄い。こういった状況を覆すためには、ＴＫＣは税務の専門ベンダーであるという市場認知度の向上を図り、顧客を増やし、顧客満足度を向上させる必要がありました。

そこで、財務省や経済産業省から税法の立法担当者をセミナーの講師に迎え、無償のセミナーを開催。金融庁が運営する有価証券報告書のデータベース（EDINET）から上場企業ＣＦＯの名前と会社住所を収集。ＣＦＯ宛てにダイレクトメールを発信して、1,000名以上の集客に成功。セミナー開催に併せて、顧客企業向けの情報交換会も開催することとし、見込顧客へのブランディングと顧客満足度向上の両方を実現できるようにしました。しかし、この活動において、課題は山積でした。新設部門のため、企画運営を担当する社員は３名。セミナー申込者のデータ起こしや出席管理のための膨大なエクセルワーク。大量のメール発信。セミナー開催後もアンケートの取りまとめ等に時間を取られ、商談の優先順位をつけられないような状態でした。これらの課題を整理し、あるべき姿の検討と課題の解決を図ることで、現在では、東京・名古屋・大阪で合計1,500名のセミナーを数名のスタッフで開催できるようになりました。

本日は、この課題解決の取り組みを、先ほどの「ＤＸの３ステップ」に合わせてご説明してみます。

ステップ１は、『Digitization（情報のデジタル化）』です。弊社では、金融庁のEDINETから上場企業ＣＦＯの名前をダウンロードする機能を開発。このデータをもとにダイレクトメールを送れるようにしました。それまでは、宛先を特定できない企業に「経理責任者様」と記したダイレクトメールを送っていましたので到達率は高まり、セミナーの集客数を飛躍的に伸ばすことができました。また、ホームページ、ＦＡＸ、メール、電話等で受け付けていたセミナーの申込みをすべてホームページの入力フォームに統一。これによって、申込者の会社名、氏名、メールアドレス、都道府県、年商、業種をセミナー申込者に入力していただくことができ、①データ起こしの手間を無くし、②上場企業経理担当者のデータベースを構築することができました。

次に取り組むべき事は、ステップ２の『Digitalization（デジタル情報の活用）』です。ステップ１の取り組みにより、業種別・県別・年商別にお客様をターゲティングし、マーケティング活動を最適化することができるようになりました。また、データ起こし等の作業を削減した時間を活用し、商談中の企業を優先的にセミナーに呼び込み、その後、今まで関係を構築できていない企業を動員する。あるいは、セミナー前日のリマインドメールの発信や記名式のアンケートの配布等、セミナー参加率やアンケートの回収率を向上させる取り組みを行うことができるようになりました。併せて、アンケートをＯＣＲにすることで、セミナー開催後即座にアンケートを評点化でき、アプローチすべき企業には翌日からアポイントの調整を行うといった営業改革も行えるようになりました。

そして、現在取り組んでいるのがマーケティング・オートメーションという技術を活用した『Digital Transformation（デジタルを活用した変革）』です。ステップ１、ステップ２の取り組みに最新技術を組み合わせることで、例えば、見込顧客が当社のホームページやWebコラム、メールマガジンを見たか、見たならば何秒見たかを自動で確認し、興味を持っているであろう見込顧客に、セミナーやシステム体験会の案内を自動で案内（メール）しています。

また、ホームページの閲覧時間や頻度から見込み顧客の関心度をスコアリングすることもできます。これによって、関心度が高い見込み顧客を優先して商談を進めることができるようになりました。ＩＴの活用による一部の営業行為の自動化を行っている訳です。この体制を構築できたのは、昨年（2019年）の秋でした。

弊社では、これに併せて、昨年の10月から「インサイドセールス』というWeb会議システムと電話による営業活動をスタートさせました。これまでは移動時間もあり、１日３件の商談が限界でしが、Web会議システムによる営業にシフトしたことで、１日８件の商談が可能になっています。今年（2020年）の２月からコロナ禍により、訪問による商談ができなくなりました。Ｇプロジェクトでは、幸いにもインサイドセールスの準備が完了していたため、現在も在宅勤務をしながら受注を重ねることができています。甚だ簡単ではありますが、弊社の新規市場開拓におけるＤＸの事例をご紹介しました。

この過程の中で弊社が学んだのは「常にあるべき姿を追求すること」と「小さな成功体験を積み重ねること」の重要性でした。『ＤＸ』というと大変革というイメージがありますが、リーダが常にあるべき姿の業務プロセスを語り、その理想型に近づけるために、小さな改善を繰り返すこと。業務をここまで効率化するのに弊社は７年を要しましたが、その過程で、社員一人一人が成功体験を積むことで、「これができたならば、こんなこともできるのではないか？どうやってできるだろうか？他社はどうやっているのだろうか」と社員が前向きに考え出すようになりました。私がプロジェクトから外れた現在も、Ｇプロジェクトでは最新のマーケティングテクノロジーを活用した業務改善が継続されています。また、副次的な効果として、大幅に削減できるようになりました。Ｇプロジェクトは現在では弊社内でも最も残業が少ない部門の一つとなっています。

【ＴＫＣのＤＸソリューション】

ここからは、ＴＫＣがお客様にご提供しているＤＸ製品についてご紹介します。企業向けのサービスと市区町村向けのサービスがあります。まずは、企業向け会計システムの機能についてご説明します。

弊社では、会計システムの入力作業を省力化する目的で、最新技術を取り入れた機能開発を行っています。例えば、皆さまの会社の経理担当の方は、銀行取引を会計システムに入力するために、何時間も費やしています。しかし、インターネットバンキングを契約していれば、インターネットバンキングから銀行取引データを受信し、会計データに自動変換するということができます。また、エクセル等で管理しているデータを会計システムに取り込むことで、二重入力を無くし、何時間もかかっていた業務をワンクリックで終わらせることができるようになります。あるいは、レシートをスキャンして会計データに添付する。こういった機能をご利用いただいている企業では、飛躍的に生産性を向上させることに成功しています。

例えば、医療介護サービスの会社では、今まで１拠点で行っていた経理体制をクラウド技術の活用によって６拠点に分散化。業務処理時間を６分の１に短縮。別の会社では、弊社が提供する中堅企業向け会計システムである『ＦＸ４クラウド』をご利用頂き、業務システムとデータを連携させることで、２週間分の業務時間を削減できました。

次に、市区町村向けサービスについてご紹介します。弊社では、『スマート申請サービス』を開発し、第一号ユーザとして大阪市に採用していただきました。これまでは、役所に行って紙で申請していた行政手続きを、スマホとマイナンバーカードがあればどこでもできてしまうサービスです。大阪市では既に160超の手続きを行えるようになり、利用件数も６万件を越えました。コロナ感染拡大防止に向けた飲食店の営業時間短縮協力金の申請にも使われています。

また、宇都宮市では、マイナンバーカードがあればコンビニのコピー機から住民票等を印刷できます。こういったサービスも弊社がご提供しています。

【ＤＸ人材の育成】

本日お話しさせていただくに当たって、事務局から『ＤＸ』に取り組むための組織と人材の育成についても話して欲しいと要請をいただきました。これは、非常に難しいテーマですが、一般的に言われていることも含めてお話しいたします。まずは、組織についてです。

『ＤＸ』を推進するには、一般的に次の３つの組織形態があると言われています。１つは、『ＩＴ部門拡張型』です。社内のＩＴ担当者がＤＸを推進する役割を担う方法のようです。この形態を取った場合、うまくいく場合は良いのですが、ＩＴ担当者の知識や視野の広さに依存するため、偏りが出る可能性もあります。

２つ目は、『事業部門先行型』と言われています。特定部門が先行して『ＤＸ』に取り組み、ＩＴ担当者がそれを支援する形です。これはスモールスタートがしやすいメリットがある一方で、全社展開しにくい可能性があります。ＴＫＣは、この方式を採用しています。弊社は、経理・財務部に業務の自動化をミッションとするＩＴエンジニアを配属しています。３つ目は、『専門組織設置型』と言われています。『ＤＸ』を推進する組織を新設。場合によっては社外から人も登用して取り組むケースもあるようです。この場合、高度に専門的な取り組みが可能になる一方、部門間の軋轢を生みやすいようです。私としては、全体最適はいったん横に置いておいて、とにかくスモールスタートでその部門の生産性を最大化することに取り組んではどうかと考えています。その部門が大きな成果を出せれば、他の部門も参考にしだすからです。

次に人材育成についてです。これを解決するヒントは、『プログラミング教育』にあると考えています。一部の小学校では、平成30年から、一部の中学校・高校でも『プログラミング教育』がスタートしています。このプログラミング教育は、ソースコードを書くための学習ではなく、言わば課題を論理的に解決する思考のトレーニングです。こういうトレーニングを受けた学生が、あと２年で社会に出てきます。私たち経営者はそういった人材を使いこなせるか、そこが大きな鍵になります。私見ですが、その上司になる人たちもプログラミング教育を受ける必要があるのではないでしょうか。そうでないと、根本的な思考が違うので、会話が成り立ちません。そのため、弊社では、学生向けのプログラミング教材の『スクラッチ』を使って論理的思考を勉強する場を作れないかと思っています。言わば、大人のためのプログラミング教育のカリキュラムを作ろうということです。

【最後に】

全体の総括となりますが、『ＤＸ』は手段であって目的ではないということをお話ししました。今日の事例で申し上げれば、プロジェクトの目的を達成するために、その過程をとにかく効率良く最速で突き進むための手法が『デジタル』だったということです。また、スモールスタートで着手して、小さな成功を積み重ね、社員の変革に対するマインドセットを変えていくこと。こういった取り組みが大切なのではないでしょうか。以上で、私の話は終了させていただきます、何か皆様のヒントになるようなことがあれば、幸いです。本日はありがとうございました。

新　し　い　仲　間　た　ち

●新入会員（敬称略・氏名50音順）

・令和２年12月14日　令和２年度第５回理事会での新規入会者

１．会　員

長本（ながもと）　啓太（けいた）

三井住友信託銀行㈱
宇都宮支店　支店長

●会員の交代（敬称略・氏名50音順）　※令和２年12月末までの交代

該当ございません

※令和２年12月末現在の会員数は274名、準会員数は10名です。

引続き会員増強にご協力願います。

会　務　報　告

2020年10月～2020年12月（敬称略）

内　容　・　日　時	議　事　・　報　告　等	出席者
第３回企画運営委員会 令和2年11月11日㈬ 15：00～17：00	検討事項 (1)　令和３年度予算策定方針について（案） 報告事項 (1)　委員会・研究会の活動状況について (2)　今後のスケジュールについて	18名
第４回理事会 令和2年10月23日㈮ （書面決議）	検討事項 (1)　会員の新規入会について 報告事項 (1)　会員の異動について	
第３回幹事会 令和２年12月14日㈪ 16：00～16：30	検討事項 (1)　令和３年度予算策定方針について（案） 報告事項 (1)　令和３年度総会、理事会・幹事会等の開催日程	34名
第５回理事会 令和２年12月14日㈪ 16：30～17：00	検討事項 (1)　令和３年度予算策定方針について（案） (2)　会員の新規入会について 報告事項 (1)　令和２年度上期　理事の業務執行状況について (2)　会員の異動について (3)　新年例会について	15名

中学校・高等学校への講師派遣事業

（実施順、敬称略）

○足利市立愛宕台中学校（３年生）			聴講者数
10月31日㈯	㈱オニックスジャパン ㈱開倫塾	代表取締役　大西　盛明 代表取締役社長　林　明夫	50名
○栃木県立矢板東高等学校附属中学校（２年生）			聴講者数
11月25日㈬	㈱アオキシンテック ㈱三菱ＵＦＪ銀行　栃木営業部	代表取締役ＣＥＯ　青木　圭太 栃木営業統括部長　横田　慶介	70名
○宇都宮市立旭中学校（２年生）			聴講者数
11月27日㈮	医療法人北斗会宇都宮東病院	相談役　森田　一穂	160名
○足利市立第一中学校（３年生）			聴講者数
11月30日㈪	㈱アオキシンテック ㈱板通 日本放送協会　宇都宮放送局 ㈱フェドラ	代表取締役ＣＥＯ　青木　圭太 代表取締役社長　板橋　信行 局長　黒崎めぐみ 代表取締役　陳　賢徳	64名
○栃木県立学悠館高等学校　通信制（全年次）			聴講者数
12月１日㈫	㈱リクルート北関東マーケティング	栃木支社長兼賃貸事業部長　石川　英章	25名
○中堅教諭等資質向上研修（教職10年目の県立学校教諭）			聴講者数
12月14日㈪	㈱安藤設計 宇都宮精機㈱ ㈱早川工業	常務取締役　安藤　篤史 代表取締役社長　石川　英明 専務取締役　早川　雄基	67名
○宇都宮市立晃陽中学校（２年生）			聴講者数
12月18日㈮	学校法人金子学園認定こども園まこと幼稚園	理事長　山村　達夫	110名

（公社）栃木県経済同友会行事予定

日・曜日	2　月　行　事（内　容）	
10日㈬	第４回企画運営委員会	場所：栃木県産業会館８Ｆ 時間：15：00～17：00 担当：鈴木
日・曜日	**3　月　行　事（内　容）**	
10日㈬	モーニングセミナー	場所：宇都宮グランドホテル 時間：8：00～9：00 担当：黒崎
10日㈬	第５回企画運営委員会	場所：未定 時間：未定 担当：鈴木
13日㈯	令和２年度第１回ゴルフ大会	場所：桃里カントリー倶楽部 時間：８：30～ 担当：塩野谷
15日㈪	第６回理事会・第４回幹事会	場所：ホテル東日本宇都宮 時間：未定 担当：長谷
19日㈮	フェスティバル in スプリング（親睦会事業）	場所：ベルヴィ宇都宮 時間：18：00～20：00 担当：荒川・鎌田
24日㈬	栃木交流研究会　第３回視察	場所：宇都宮市内 時間：14：30～20：00 担当：荒川

上記の予定は、１月15日までに確定しているものです。
開催未定の行事につきましては、確定次第、所属の委員･会員の方にご案内いたします。
なお、新型コロナウイルス感染防止対策の徹底により、日程変更や中止する場合がありますので、予めご了承願います。
栃木県経済同友会事務局　ＴＥＬ　028－632－5511　ホームページ　http://douyuukai.jp

《編集後記》

新春号では、会員の皆様の新年の抱負を掲載しております。例年よりも多くの方にご寄稿いただき、前向きで力強いお言葉を頂戴いたしました。改めて、御礼申し上げます。

当会は各委員会の活動期間を１年間延長したことにより、今年は提言に向けたまとめの年に入ります。引き続き感染拡大防止に細心の注意を払い、Web 形式での会議や講演会なども取り入れながら、活動がしっかりと継続できるよう努めて参ります。

私事ですが、初詣で引いたおみくじに「ないものを嘆いて待っているより、自分から楽しみを作り出そうとする人生の方が幸せである」と書かれていました。様々な制約の見方を変えて、今できることにフォーカスし、１年間心身ともに健康で過ごせたらと思います。

本年もよろしくお願いいたします。（Ｃ．Ａ）

新春号
WINTER
2021.1

令和３年１月 発行

公益社団法人 栃木県経済同友会
〒320-0806　栃木県宇都宮市中央3丁目1番4号
栃木県産業会館8階
ＴＥＬ.028-632-5511(代)　ＦＡＸ.028-632-5500
ＵＲＬ　http://douyuukai.jp/