

目 次

特 集

令和4年度 サマーセミナー	1
モーニングセミナー 7月	8
モーニングセミナー 9月	10

活動報告

社会貢献活動推進委員会 第1回委員会	12
第1回ゴルフ大会	14
地域振興委員会 第1回委員会	15
国際化推進委員会 第1回委員会	17
「グリーン」合同委員会 第2回委員会	19
未来経営研究会 令和4年度第1回例会	21
「安全安心」第1回 合同委員会（講演会）	24
「デジタル」合同委員会 第2回委員会（講演会）	27
プロスポーツ観戦（栃木SC）	30
栃木交流研究会 第2回視察「宇都宮市内」	31
「グリーン」合同委員会 第3回委員会「北海道視察」	32
その他の活動状況	
会務報告	34
小中学校・高等学校への講師派遣事業	34

新入会員／会員の交代他	35
-------------------	----

行事予定	36
------------	----

表紙写真

【ジャパンカップ クリテリウム】（宇都宮市）

令和4年度 サマーセミナー

第1部 講演会

第2部 委員会活動の成果発表

日 時：令和4年7月1日(金)14:00～17:30

会 場：ホテル東日本宇都宮

参加者：77名

本年度のサマーセミナーは、昨年度に引き続きコロナ感染拡大防止の観点から、1日だけの開催となった。第1部は、国際情勢と日本経済の展望と将来をテーマに、日本銀行金融高度化センター長の竹内氏にご講演いただいた。第2部の委員会活動の成果発表では、栃木県へ提言書を提出した4委員会の委員長より、提言内容について発表いただいた。



【筆頭代表理事挨拶要旨】

新型コロナの罹患者は、全国レベルでは下げ止まりから上昇に転じているが、医療体制には問題は見られず、ワクチン3回目接種の効果等を鑑みた場合には、許容範囲と思われます。

経済活動がコロナ前に戻れば良いですが、我々自身が消費を制限する生活に慣れてしまっていることが懸念事項になってきています。

さて、7月10日(日)は、参議院選挙の投票日です。各党の公約には、物価高対策、コロナ禍からの経済回復、子育て支援、そして防衛費増額や少子化対策等、歳出項目がたくさん並んでいます。各候補者も、景気・雇用問題や外交安全保障問題を大きなテーマに掲げていますが、物価上昇の大きな要因であるエネルギー問題に関してどう対応していくの

か、原子力の再稼働はどうするのか、また、物価上昇のもう一つの要因である円安の問題も、その背景にある政策金利引き上げの可否や、本質的なものに対して十分な議論がないまま、円安が悪いとの認識が出来上がっているように感じます。

我々の生活に身近な食料品やガソリン価格等の値上げにより、国内はインフレが進んでいる一方、収入が増えていないという不満が強くなっているように感じます。しかし、需給ギャップのマイナスやGDPデフレーターの数値によると、日本はまだデフレから脱却出来ていない見方も強く残っています。エネルギーを中心とする資源や食料品は急激にインフレになっていますが、その他約4割を占める日用品等は値上がりしておらず、慢性デフレの状態です。

我々経済界は、社会の抱える課題や問題を正しく認識し、自社の経営に反映させることが重要であると思っています。同友会セミナーでは、それらの課題や問題の一部しかピックアップすることが出来ませんが、少しでも会員の皆さんの参考となるよう、栃木県経済同友会として活動していきたいと思っています。

【第1部 講演会】

演 題：「国際情勢と日本経済の展望と将来」

講 師：竹内淳一郎 氏

日本銀行 金融高度化センター長

【講演要旨】

今日は、私なりに今の政策、景気をどう考えているかお話をいたします。結論から申しますと、我が国は上に弾みにくく、下にあまり落ち込まない特性があると思っています。つまり世界の景気が上向いている時は、日本は相対的に今一つ弾まないが、世界が沈むときは意外と底堅く推移すると思っています。

白川方明前日銀総裁は、デフレを一丁目一番地にするのはではなく、少子化問題がこの国

を蝕んできたとよく言っていました。デジタル庁や子ども家庭庁が、20年前からあったらよかったのと思います。その時々政権に於いて、先々を見据えて先手を打っていくことの大事さを、改めてこの局面で感じています。

我が国のGDPは、個人の消費活動が10年で約10%減少しました。2012年は安倍総理が就任し、2013年の4月には日本銀行黒田総裁が異次元緩和を発表しました。我が国としては、輸出や設備投資が伸びた方が良いですが、やはり個人消費が伸びることが重要だと思います。

本日、日銀短観が公表されました。日銀短観は、約12,000件のサンプルから回答率が約99%と信頼性が非常に高いものです。今回のコロナショックは、マクロ的にセクターショックと言い、対面型サービス業中心の経済ショックであり、製造業は元気だったこと、金融が安定していたため底値は深くありませんでした。



日本政策金融公庫の統計上では、コロナショックの影響で、売上、受注の減少と原材料高の影響が大きく、人材確保が難しい。労働人材が減少している現実を直視し、政策を集中させる必要があります。雇用調整助成金がありますが、助成金終了により中小企業、中堅企業が雇用を削減すれば、景気回復時に人材の確保が困難な状況になると思います。日本銀行の成長見通しでは、2022年度2.9%、2023年度1.9%、2024年度1.1%ですが、この国の実力は約0.5%前後と見ています。しかし2018年度を100とすると、2024年度の水準は102.8です。7年経過しても2.8%しか増加していません。2020年度に94.8まで落ち込んでいるのが原因です。物価の安定は

2%程度とっていますが、年度平均では届かない見通しです。また、CPIも民間と日銀双方2%前後と予測しており、日経平均は2万8000円前後が民間エコノミストの平均です。対ドル相場では128円ですが、既に137円の声を聞いていますので予想は外れます。

経済成長率は、1980年代4.5%が、1990年代は1.5%、2000年代安倍総理が就く前の0.8%、日本の成長率が落ちている原因が物価の下落にあり、そこにアジェンダを設定し物価を上げる。そうすれば日本の成長力が戻ってくるかもしれない。かつて6%という公定歩合の時期もありましたが、約30年近くゼロ金利です。このような状況で違う政策を始めようと、黒田総裁が2013年に国会で指名されました。異次元緩和政策の始まりです。金利ほぼゼロが20年以上続いていますので、利下げにも限界があります。対応策として資金量を増やすため打ち出したのが最大のポイントです。

この政策は短期決戦型だったとよく言われます。相当な量の資金を市場に流しており、短期間でデフレ的状态を抜け出すはずでしたが、なかなか物価が上がりませんでした。政策を長期化、持続的に異次元緩和を続けていく中で、修正を続けてきました。そこで現れた伏兵が四つ。1つはウクライナの紛争と物価の上昇、2つ目が政策判断を間違ったとよく言われる、アメリカのFRBが利上げを加速。3つ目が、日本が動かないため、アメリカが金利を上げると円安になる。4つ目は日本の長期金利が上がり始めたことです。我が国では物価が2%超えることはないと言われてきましたが、届いてきました。選択肢は利上げになりますが、本当に行うか考えた時、物価上昇は安定的な2%ではなく、ワンタッチ2%と分析、政策を修正する必要はないと日本銀行は判断しました。世界で同じエネルギーショックと穀物ショックが起こっているのに、日本だけ物価が全然上がらないのは、日本の良さでもあります。

円安イコール株高のロジックが崩れていきます。円安と物価の2択では、物価の方が困る

人が多いです。円高不況倒産と違い、円安倒産はあまりないですね。目下円安の倒産が急増しているわけではありません。ティンバーゲンの定理とマンデルの定理があり、複数の独立した政策目標を達成するためには、同じ数の政策手段を必要とします。「物価を抑えたい。為替円安は嫌」は2つの目標となります。この目標を達成するため、日本銀行は金利を引き上げしかないのです。為替の円安はやや放置した形ですが、物価上昇でお困りの国民には政府が対応します。一番の典型はガソリン価格の統制です。世界中で原油価格が上がっているため、政府の財政政策です。

民間の債務残高ですが、ゼロゼロ融資もあり、借入債務が増えています。利上げを行うと支払利息の問題が出てきます。我が国の債務も利上げを行うと大変です。政府の国債費は減少しています。借金が増えているのに利払い費が減っているのは、金利が下がっているからです。今後のリスクを整理するとコロナ感染症の再拡大です。2つ目はウクライナ。次に米中対立による一次産品価格の上昇。4つ目はアメリカの利上げ。国内の固有要因は、やはり物価が上がっても、賃金が上がらないため、少し消費が冷えると見ています。中長期的な課題は、潜在成長率が低過ぎることです。日本の工作機械メーカーの受注元は、外需が圧倒的です。このような局面でも外国人は設備投資を行います。日本の場合、ディフェンス力が高いため、クリンチしておけばいいわけでお金は使いません。

次の課題はデジタル化と少子化です。政策で結婚を促す必要はありませんが、事実としてコロナショックはこのような所にも影響を与えています。事業リスクでは、カーボンニュートラルを行わなければ、サプライチェーンから外されるリスクがあります。

経営者の皆様に期待するのは、消費者のニーズを先取りする力だと思います。

【第2部 委員会活動の成果報告会】

報告者：内藤 靖

(産業政策委員会 前委員長)

産業政策委員会のテーマは「活力ある栃木



の産業を創造する。栃木の産業の持続的発展を目指して」でした。Society5.0 社会においても栃木県産業界がこれまで以上に成長発展するために必要な施策について、調査研究を行うこととしました。令和元年度は委員間の知識共有を図ることを目的に、内閣府による Society5.0 の講演会、第4次産業革命の対応と県の産業施策についての勉強会、中国浙江省杭州市への先進地視察、経済同友会前代表幹事の小林喜光氏による Japan2.0 に関する講演会を実施しました。令和2年度は生産性向上のためのデジタル化の促進をテーマとしました。第1回委員会では、栃木県デジタル戦略室による栃木県に於けるデジタル戦略についての講演後、デジタル化推進、デジタル人材育成について、Society5.0 時代に県内企業が輝けるために、IoT、AI化の必要性と中小企業の導入課題について、栃木県への移住促進について、中小企業のDX推進についてのディスカッションを行いました。第2回委員会では、デジタル人材育成、栃木県版共同プラットフォームの構築、DXの推進をテーマにグループディスカッションを実施しました。第3回委員会では、株式会社TKC代表取締役社長の飯塚氏による『TKCの歩みとDXへの取り組み』と題してご講演を頂きました。第4回委員会では、デービッド・アトキンソン氏によるWEBでの講演を行い、生産性向上が必須であること、ビジネスモデルを改革していく意志を持ちハイロードキャピタリズム思考を目指すこと、人材育成の重要性、さらに女性の活躍推進などの講話を頂きました。

提言書の概要についてご説明します。人口減少、少子高齢化が急速に進展し、労働生産

年齢人口が減少する中、産業を持続的に成長、発展させていくためには生産性の向上が必要不可欠であり、そのためのツールがデジタル技術です。コロナ禍によりWEB会議やテレワークなどが普及してきたものの、依然、世界と比較したデジタル分野の遅れは明らかです。スマートかつ強靱な地域経済社会の実現に向けた研究会が令和2年10月に行ったアンケートによると、地域未来牽引企業の6割がデジタル化を実施中と回答しています。しかし、多くの企業がデジタル情報の活用段階にとどまっており、デジタルトランスフォーメーションの段階には至っていません。その理由として、デジタル技術に関する知見、ノウハウの獲得やデジタル人材の育成、確保、社内体制の整備、経営者の強いリーダーシップの欠如、デジタルリテラシーや人材の不足など多岐にわたる課題が挙げられておりました。2030年にはIT人材が最大で78万7000人不足するとの試算があるなど、日本におけるデジタル化は待ったなしの状況にあります。戦略の策定や体制整備、ITリテラシーの向上など早急に具体的な対策を講ずることが必要です。これを踏まえ、本県産業が持続的に発展していくためにはどのような対策を図るべきか。それに対する公的支援はいかにあるべきかについて3つの提言を策定いたしました。

まず、「デジタル時代にマッチしたビジョンの策定と組織体制づくりに向けて」です。デジタル化推進のためには、企業のリーダー自らがデジタル化推進の工程を明確にし、目標を周知徹底することが大切です。その上で各社の実情に合った組織風土を構築し、出来ることからデジタル化を図り、成功事例を積み重ねていくことが将来のDXへの第一歩となります。県に於いては、デジタル化を模索している企業に対し、各支援機関が有機的に連携し、きめ細かい支援に取り組んでいただきたいという内容です。2つ目は「ITリテラシーの向上に向けて」です。社内でのデジタル化推進のためには、ITスキルを持ったデジタル人材が必要です。しかし、デジタル人材の雇用、人材育成は容易ではありません。

企業内研修への講師派遣など、県の協力を得ながら適宜必要な外部IT人材を活用するとともに、社員のITリテラシー向上教育、人材育成計画を計画的に進めていくことが重要であると考えました。3つ目は「デジタルデータの利活用に向けて」です。デジタル化推進の目的は生産性向上であり、デジタル化により得られた再利用可能なデータは重要な経営資源です。AI等の技術を活用した機器の導入に関して、費用面がネックとなることから、県には機器の貸し出しやデータ分析ツールの利用、シェアリングなど事例紹介など継続的な支援をお願いしたい思います。

最後になりますが、デジタル技術を駆使して価値を創造することがデジタル化の本質であり、デジタル化は本県産業においても危機感を持って真摯に取り組まなければならない課題の一つです。県もデジタル関連の施策に取り組まれています。今回の提言が県内企業のデジタル化に一歩でも踏み出すきっかけになる、つながるよう行政にも継続した支援をお願いしたいと思います。

報告者：郡司 祐一

(地域振興委員会 前委員長)



広域連携による新観光圏の構築をテーマとし、近隣県との連携を図り、栃木県へのインバウンド誘客の増加を目的として、調査研究を行いました。

令和元年度は、他地域との連携の組合せについて委員にアンケートを募りました。その結果、栃木県を中心に福島、茨城、群馬、埼玉の5県での連携を一番望む声が多く、広域連携のインバウンド誘客を行う調査研究に決定しました。先進視察地として、瀬戸内海を

挟む7県の連携を行う瀬戸内DMOマーケティング責任者の村木智裕氏にご講演いただきました。取組や、インバウンドを地方に長期滞在させるための施策、広域連携の強みの生かし方、自分たちが持っている地域資源や文化に興味、関心を持ってくれる旅行者を探すこと等、瀬戸内DMOの戦略、戦術について大変参考になりました。次に豊かな自然を生かした体験型ツアーで、インバウンド誘客に力を入れている群馬県を視察しました。群馬県庁で取組を聞き、キャニオンズみなかみにて、日本にキャニオニングのアクティビティ会社を初めて設立したオーストラリア出身のマイク・ハリスさんにお話を伺いました。令和2年度は、ザ・リッツ・カールトン日光の視察を行い、鬼怒川グランドホテルの波木社長から「コロナ禍での感染予防対策を行いながらの観光施策」についてご講演いただきました。第3回委員会は広域連携インバウンド観光シンポジウムという5県から行政の方、それから民間の観光事業者の方に参加いただきました。シンポジウムでは、瀬戸内DMOの村木智裕氏に基調講演をいただき、5県の行政の方や民間事業者の方がパネリストとなり、ディスカッションを開催しました。令和3年度は、コロナの影響により人々の生活様式や価値観が大きく変貌させられました。観光産業は移動制限や入国規制によりインバウンド消滅に近くなりました。観光関連事業者等への県の継続的な支援をなんとしてもお願いしたいため提言書を10月に提出致しました。

提言書の一番メインは「North of TOKYO」インバウンド連絡協議会です。栃木県は海外から見ると小さい点でしかなく、行動力も限られた中で世界に名を売ることが簡単ではありません。連携することで資源の幅を広げ、知名度を上げる連携が必要です。また、広報活動を行う際にブランドとして通る「North of TOKYO」をブランド化の名前にしようと決定しました。「North of TOKYO」にある観光資源が分かりやすくなるパスを作り、エリアを束ねる連携組織「North of TOKYO」インバウン

ド連絡協議会の立ち上げが提言書骨子となりました。提言書の第2部はウィズ、アフターコロナの国内観光誘客策を盛り込ませていただきました。栃木県的那須町から群馬県のみなみ町まで自転車ロードでつなぎ、インバウンド向けのサイクリングツーリズム、この観光ルートの造成にこぎつけました。国からの補助金により観光ルートを造成するというのが、まず一つ成功例として起きました。また、関東自動車㈱の協力を得て、県を跨ぐ酒蔵観光のツーリズムを立ち上げることが出来ました。栃木県益子町と茨城県の笠間市の酒蔵をつないで、またそこで地域を観光しながら観光バスで巡ってもらおうという観光ルートの造成も一つ立ち上げることができました。このような県を跨ぐ連携は、県を跨ぐシンポジウムや、交流会を行ったことで実現しました。

最後に、当委員会のたくさんの皆様に委員会に参加していただき、積極的に意見を出していただきました。これらの意見が少しでも栃木県の観光のために役立つことが重要だと思っています。

報告者：吉田 元
(社会問題委員会 前委員長)



社会問題委員会の提言についてご説明します。まず現状と課題ですが、県民の死亡、死因を調べていくと最大のボリュームゾーンはがんだと分かりました。菌やウイルスを背景とした感染症起因であれば予防出来るのではという問題意識から、整理したところ、肝がんと胃がんと子宮頸がんが感染症起因であると知り、深掘りを行ってきました。

栃木県は肝がんに対しては取組が深く、胃

がんと子宮頸がんは消極的でした。我々が胃がんの優先順位を落とした理由は、公衆衛生が改善されるとピロリ菌の罹患率が低くなるため、医学的に胃がんは自然に減少すると言われていたためです。そこで子宮頸がんにはフォーカスをしました。子宮頸がんは、全国で約1万人が罹患、約2800人が亡くなっており、特に20代から40代の若年層が罹患するマザーキラーという異名を持つ疾病です。現在はコロナの累積死亡者の方が多いですが、3年前は子宮頸がんでの死亡者が多く問題だと考えました。

子宮頸がんワクチンの副反応問題で、国は約9年にわたり積極勧奨を差し控えていましたが、小学校6年生から高校1年生の女子は無料の予防接種の対象となっています。しかし宣伝を行っていなかったため、接種率は最低で0.3パーセントまで低迷していました。調査研究を進めていくうちに、情報格差が健康格差に繋がることは社会問題ではないかと考え、県民の意識や知識の差を明らかにしたいと思い、子宮頸がんワクチンについて知っているか、自分の子供や孫に受けさせる意向があるか、一般県民316件、医師74件、総計390件アンケートを実施しました。医師は約93パーセントが知っていると回答した一方、一般県民は約37パーセントでした。また、ワクチン接種を促すかの問に対して、医師の約69パーセントは肯定的な回答を示した一方、一般県民は約37パーセントでした。医師の69パーセントは若干少ないと思いましたが、個別に事情を聞いていくと専門分野が違う、ワクチンについて聞いたことはあるがよく分からないという回答が多く、産婦人科医と女性医師のみ抽出したところ、100パーセントの結果でした。この結果を最終的に提言に繋げていく上で、非常に興味深いデータを獲得出来ました。更に昨年11月に国が方針を変え、今年の4月から積極勧奨を再開しました。国も少しずつスタンスを変え、子宮頸がんワクチン接種を、県・市町村を通じて各家庭に通知するよう文書を発信しました。各県が市町村に通達を出しました。そこで市町村がきちんと通知を行っているかどうかア

ンケートを行いました。結果、ただ通知しただけの所と対象年齢に対し何度も通知しているといった違いがあることが分かりました。

アンケート結果から、世の中の環境も変わり、今年の4月から国が方針転換を行い積極勧奨に転じたため、3年前から研究を行ってきた我々としては今こそ県にこの問題性を認識し、受けるか受けないかは最終的に個人の判断だが、県民に子宮頸がんワクチンについて知って欲しいということで、HPVワクチンにフォーカスし提言を行い、具体的に5項目の提案を行いました。提言では正しい情報発信や、どのようなツールで行ったらいいか等、やや細かく書いています。子宮頸がんというマニアックではあるものの、非常に重要な論点のため、今こそ考えるタイミングではないかと思い、提言をさせていただきました。

委員会活動を振り返り、常にアップデートし続けることの必要性が大事だというふうに感じました。専門家や先生と呼ばれる方たちの研究が20～30年前で止まり、アップデートされていないことを痛感することがよくあります。経営者として自らを常にアップデートしていかなければいけないことをこの委員会活動を感じて痛感いたしました。

報告者：石川 尚子

(国際化推進委員会 委員長)



平成31年4月1日に出入国管理および難民認定法の改正法が施行されました。特定技能1号、2号という新たな在留資格を設け、介護、建設、宿泊など特に人手不足となっている14業種につき施行から5年間で最大およそ35万人の受け入れを見込んでおりました。特に栃木県も含めた地方においては、現

在も多くの業界が人手不足に悩まされており、入管難民法改正は人材確保の追い風となることが予想されておりました。そこで当委員会ではまずは施行されたばかりの改正入管難民法について現状や実態の把握、情報収集を行い、グローバル人材を受け入れる立場として必要な体制、心構えについて理解を深め、そこで見えてきた課題解決などを考えながら、委員会活動が始まりました。

初年度の第1回委員会では現状把握として県の国際課長の上崎氏に栃木県における外国人材の雇用の現状について講話をいただきました。また第2回委員会として外国人材受け入れシンポジウムを開催いたしました。行政書士の崔氏の基調講演と佐藤建設工業の佐藤氏、株式会社タスクの佐野氏にパネリストとしてご登壇いただきました。その中で外国人とのコミュニケーションは非常に重要であり、定着してもらうには日本語を身に付けてもらうことが必要であるという意見が多く出ました。第3回委員会ではカンボジア視察を開催し、日本へ人材を送り出しているキリロム工科大学や技能実習生の送り出し機関である KAKEHASHI INTERNATIONAL を訪問し意見交換を行いました。日本で働くことを希望する若者が多く、その想いの強さを実感する機会となりました。令和2年度の活動はコロナ禍のため、第2回委員会として外国人材受け入れウェブセミナーをZoomで開催しました。リアルタイムでジャカルタとZoomで繋ぎ講演いただいたことは同友会でも初めての試みでした。セミナーでは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聞き、受け入れ体制構築に向けて取り組むべき方向について学びを深めました。令和3年度は、第1回委員会において宇都宮大学国際学部松金教授に持続可能な地域創生につながる外国人材の採用、定着、共生をテーマに講演いただきました。

提言書の概要についてご説明します。『グローバル人材に選ばれるとちぎづくり、県内企業の活力につながる外国人受入体制構築に向けて』と題しました。本県在住外国人が年々増加する一方、今後日本が選ばれず、外

国人が増えていかない恐れがある課題や、高度人材である県内の外国人留学生の県外流出による損失があることが伺えます。本県在住の外国人が定着し活躍する上で、どのような障害やニーズがあるのか明らかにするため、本県企業で働く外国人と留学生にヒアリングを行いました。結果を本県在住外国人の意識調査にまとめており、情報の未伝達、フリーWi-Fiスポットの不足、日本語教室の周知不足、学習機会の少なさ、公共交通の不便さ、住宅確保の障害の5つの課題が明らかになりました。課題に対し5項目の提言を挙げています。1つ目、外国人が本当に必要とする情報を発信するため、外国人とともに発信する内容を検討し、SNSを活用して発信すること。県が発掘している外国人キーパーソンに自身が所属するコミュニティにSNSでPRし外国人に情報をしっかり届けることが必要と考えます。2つ目、フリーWi-Fiスポットの増設を希望する声が多く聞かれました。フリーWi-Fiスポット増設は外国人への支援だけでなく、多くの面で地域の魅力創出につながるため増設に向けた呼び掛けを依頼するものになっています。3つ目、日本語学習機会の充実、周知。県や市町の国際交流協会などが協力し、開催方法の見直しや教材の共通化など外国人が日本語を学習しやすい環境を求める内容です。4つ目、交通事業者の多言語化の支援。ヒアリングにより外国人が交通に関して多言語化していないことを不便に感じていることが分かりました。5つ目、住宅確保支援の充実。外国人材が住宅を探し、契約することが難しいという意見が多数ありました。国の方策は地方公共団体に公営住宅の活用を求めているため、県営住宅への入居推進を求めています。

最後に日本に興味を抱き、来日を希望する外国人に本県が選ばれるためにはまず受け入れる側の意識を変える必要があると思います。本県で暮らし、働く外国人がより安心して生活できるよう、官民共同で環境整備に積極的に取り組むことで定着が図れ、本県社会経済の発展をもたらすことを期待しております。



講師：岡部 正治 氏

株式会社TMC経営支援センター
代表取締役会長

【経歴】

特定社会保険労務士、法学修士
全国労働保険事務組合連合会副会長
全国労働保険事務組合連合会栃木会会長（平成25年6月～）
栃木県社会福祉協議会経営指導員
栃木県商工会議所連合会、栃木県・福島県商工会連合会エキスパート
栃木県社会保険労務士会副会長（平成8年～9年）

専門はビジネス人事労務法務で、主に中小企業の経営労務監査、個別労使紛争対策、就業規則対策、賃金制度、退職金制度、助成金の申請、ISO認証支援、ビジネス教育コンサルなど。1986年に開業以来、行政外郭団体や商工団体等で人事労務管理や助成金等の講師を務める。近年はRPAの開発・導入支援にも注力している。

著書「中小企業の個人情報保護戦略」労働新聞社出版
「会社の教科書」(株)TMC経営支援センター出版
「会社のオキテ」(株)TMC経営支援センター出版
「社労士事務所のRPA導入・活用マニュアル」日本法令出版

日 時：令和4年7月13日(水)8：00～9：00

会 場：宇都宮東武ホテルグランデ

参加者：63名

【講演要旨】

この度は、令和3年度「優秀起業家賞」をいただきまして、ありがとうございました。本日は、当社がRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）を開発したきっかけや成果物、課題等について、お話させていただきます。

【1. 会社概要】

当社は、社会保険労務士法人TMCを中核として、人事・労務のコンサルティング、システム販売、行政支援を本業としています。グループには、行政書士法人TMCやTMC労働保険組合等もあり、特定社労士や社労士、税理士、司法書士等の有資格者がいて、様々な相談に対応できることが特徴でもあります。

事業所は、青森県から東京都までの東日本を中心に展開しています。

特徴的な業務としては、厚生労働省が働き方改革に向けて、「働き方改革推進支援センター」を各都道府県に開設することとなったため、栃木県と宮城県の労働局の委託事業として、当社が相談等の支援を行っています。また、宇都宮市やその他の市町村において、コロナの雇用調整助成金等の相談や持続化給付金の申請業務を行っています。

【2. 働き方改革関連法】

「長時間労働の是正」「多様で柔軟な働き方の実現」「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」を柱として、9項目の法改正が2019年4月に施行されました。労働時間の短縮、長時間労働の禁止。それから、同一労働同一賃金。同じ職場で、同じような仕事をしている場合は、正社員と非正規社員を均等待遇にしなくてはならないということです。最低賃金に関しては、早期に全国平均で時給千円以上を目指す方針が改めて盛り込まれましたし、今回の選挙では野党が1500円への引き上げを訴えています。年次有給休暇は、10日以上付与される労働者に対し、5日に

ついて時季を指定し付与することが義務化され、違反した場合、罰則があります。それを踏まえたうえで、生産性の向上を図ることが求められています。

【3. RPA開発】

当社が生産性向上を実現できているのか見直した結果、業務の効率化が必要な状況でした。解決するためには、デジタル化が必要だと考え、3年前に東京の企業に相談しましたが、費用や完成時期が当社の希望と合わず諦めかけていたのですが、東日本電信電話(株)栃木支店様にご相談したところ、素晴らしい提案をいただき開発することとなりました。3ヶ月後にはテストランができるところまで進んだのですが、実は、ここからが大変でした。現場のリーダーがロボットより自分の方が優れていると、デジタル化を阻んだのです。私が、RPAを進化させていく必要があることを何度繰り返し説明しても理解しない。社員の意識改革や業務改革を行うのは、凄まじいエネルギーが必要だと思いました。抵抗勢力となったその社員は、話を重ねる度に涙を流して、「ロボットよりも私の仕事ぶりの方がいい」「自分は十数年も経験している」「教わった通り仕事をしている」と言うのです。デジタル化を進めることの重要性を全く理解してくれないため、さすがに私も体調を崩してしまったこともあり、デジタル化を断行することにして、バイパス手術をすることにしたのです。抵抗勢力のラインを切り替えたところ、徐々に流れが変わり始め、テストランを行えるようになりました。その直後、新型コロナウイルス対策の特別措置法に基づく緊急事態宣言が発出されたことで、大阪の社労士の友人から相談があり、開発したRPAを紹介したのです。RPAは、顧客から受け取った社会保険関係の書類を光学式文字読み取り装置で処理し、書類への転記や関係官庁への電子申請まで行えるので、パソコンに入れて、

リモートで設定等の指導をすれば導入してもらえるのではないかと考えて、ここから当社の、レンタルロボットが始まったわけです。ロボットは、コロナ感染の心配もないし、休みなく働き、労働時間の法規制もないので、評判を聞いた方が各都道府県から視察にいられて、現在、大手企業様をはじめ、全国100事業所が、当社のロボットを使っています。

【4. 成果と課題】

成果物としては、長時間労働や時間外労働がなくなったということです。定時過ぎは業務を一切行わず、自分のために設備投資(勉強)するように言いました。ロボットがTMCの60%以上の単純労働を行っているので、これからは、その時間をお客様のために使いなさいと社員に発破をかけています。

課題としては、ロボットの使用による新たに生み出した時間を使い、今後どのようにサービスを強化していくか。社労士業務の顧問先企業に出向くなど、人事労務のコンサルティングを充実させていくことを考えていきたいと思っています。

【5. 最後に】

ウィズコロナ、アフターコロナの時代には、各企業がどのように社内を改革していくかが重要となりますが、社内の意識改革・業務改革は簡単なことではなく、トップが相当な覚悟で断行しないと改革ができず、生産性向上に繋がりません。

現在当社では、生産性も向上して、仕事上の無理・無駄、長時間労働もなくなったので、働き方改革ができたかなと思っています。今後は、RPAの活用で社労士業界のリーダーとして頑張るとともに、挑戦をしていきたいと思っています。

モーニングセミナー
9 月

演題 「HELLO, NEW CITY.」

～新しいまちの暮らし スーパースマートシティうつのみや 始動～

特 集



講師：佐藤 栄一 氏

宇都宮市長

【経歴】

【学歴】

昭和60年3月 明治大学法学部法律学科卒業

【職歴】

昭和59年9月 北関東観光開発株式会社取締役就任

昭和61年3月～平成16年11月27日 北関東観光開発株式会社代表取締役就任

【公職歴】

平成16年11月28日～至現在 宇都宮市長（5期目）

【役職歴】

平成9年1月～平成9年12月 社団法人宇都宮青年会議所理事長

平成9年4月～平成12年3月 宇都宮市立横川西小学校PTA会長

平成12年1月～平成12年12月 社団法人日本青年会議所副会頭

平成14年4月～平成16年10月 宇都宮商工会議所青年部会長

平成22年5月～ 栃木県市長会会長

平成25年5月～平成26年5月 全国市長会関東支部支部長

平成26年5月～ 全国市長会関東支部顧問

平成26年6月～平成27年6月 全国市長会副会長

平成27年6月～ 全国市長会相談役

令和3年5月～令和4年5月 全国市長会関東支部支部長

令和4年6月～ 全国市長会副会長

日 時：令和4年9月7日(水)8：00～9：00

会 場：アンジェロコート東京宇都宮

参加者：67名

【講演要旨】

本日は、「HELLO, NEW CITY.」と題して、J R宇都宮駅東口等の現状と今後について、お話をさせていただきますが、タイトルにある「新しいまち」とは何かというと、少子・超高齢化社会において、地方都市が持続可能な都市となるためには、地域の特性を活かしたまちづくりを進める必要があり、公共交通を活性化することで中心市街地や公共交通沿線への居住促進と都市機能の強化に繋がります。選ばれるまちとなることを指しています。

【1. 人口減少への取組】

世界の人口は、今後増加すると予想されている国もありますが、日本の人口は、少子化により急速に減っていくと予想されています。超高齢化社会は、地方自治体と国が一緒に取り組めば対応できると思いますが、少子化は、結婚して、お子さんを産んでいただ

ないと克服できないのです。

宇都宮市の人口は、2017年の52万人をピークに、今後何も手を打たなければ、2050年には45万人に減少すると予測されていて、7万人の消費、雇用、税収等が消えることになります。そこで、移住定住の促進に取り組むとともに、希望する人が子どもを産み育てやすい環境をつくることで、人口50万人を維持していくことを市の戦略としています。そのためには都市構造を変える必要があり、その拠点となるのが駅東側で、装置の一つとなるのがL R Tなのです。

【2. 宇都宮市の少子化対策】

本市では、子育て世代に選ばれるまちを目指してさまざまな取組を実施しています。

例えば、不妊治療費助成制度では、国の基準に市独自の費用をプラスして助成しています。妊娠中から出産した翌々月までの怪我や病気の医療費の負担額を助成する「妊産婦医療費助成」は、助成期間の長さが全国でトップクラスです。本市の妊娠・出産・子育てへの切れ目のない支援の取組が評価され、「共

働き子育てしやすい街ランキング2021」において、第2位をいただきました。

【3. スーパースマートシティ】

子どもから高齢者まで、誰もが豊かで便利に安心して暮らすことができ、夢や希望がかなうまち「スーパースマートシティ」、これが本市の目指すまちです。この持続可能なまちづくりの基盤となる、NCC（ネットワーク型コンパクトシティ）は、都市機能や人口を集積した拠点を形成してコンパクト化し、各拠点間を結ぶ公共交通網や道路網を整備してネットワーク化するのが特徴です。NCCの将来のまちの姿として、コンパクトなエリアで日常生活に必要な機能を充足し、市民生活の質や、都市の価値・活力を高める都市空間の形成を目指しています。地域内にデマンドタクシーやバス路線を設置し、中軸となる場所に大量輸送が可能なLRTを設置した、公共交通を軸としたまちです。

拠点形成に向け、平石地区にLRT車両基地と東部総合公園を整備しています。もう一つの拠点がJ R宇都宮駅東口地区です。複合施設「Utsunomiya Terrace」が先月開業し、交流広場「宮みらいライトヒル」とコンベンション施設「ライトキューブ宇都宮」は11月に開業予定です。

コンベンション施設は、MICEを推進していきます。MICEとは、Meeting（企業会議・研修）、Incentive（報奨・研修旅行）、Convention（国際会議・学会）、Exhibition／Event（展示会・見本市、イベント）の頭文字を使った造語で、これらのビジネスイベントの総称です。MICEがもたらすメリットとしては「ビジネス・イノベーション機会の創出」、「地域への経済波及効果」、「都市のブランドイメージの向上」があります。既存施設との違いですが、2,000人収容可能な大ホールでは、車の展示や物産展等も可能で、諸室構成は最大で17室を完備していますので、学会や展示会、各種イベント等、幅広いニ-

ズに応えることができるようになっています。

【4. LRTがもたらす効果】

本市の人口は減少傾向にあります。LRT沿線（駅東側）の総人口は、約7%増加しており、生産年齢人口もLRT沿線において約3%増、1,100人増えています。そして、LRTの都市計画決定後の高層建築物（6階以上）は、マンションを中心に増加しています。

また、駅東側の商業地と住宅地の地価は、商業地が約2%増、住宅地が約5%増で、北関東で唯一増加しています。

LRTの駅東側の工事費は約603億円を要しましたが、国から半分、県から80億円の補助を受けています。市内経済波及効果は、直接効果が580億円、第1次効果(市内各産業の需要増加、雇用者所得の増加、家計消費支出の増加)と第2次効果(市内産業の需要増加)を含めると、約900億円になると試算しています。その要した費用に対して、900億円の経済波及効果や人口増加に繋がれば、大きな効果だと思っています。

【最後に】

本市では利用者の利便性向上のため、Suica機能が付いたカード「totra」1枚で、LRTや路線バスなどの公共交通全てに乗れるよう、準備を進めています。また、日中の上限運賃制度を併用し、どこから乗っても乗り継いでも「街ナカ」まで500円以内とする『乗継割引制度』を導入しました。運賃負担を軽減することで、外出者が増え、健康寿命が延び、医療費が減少し、働いている人達の負担軽減に繋がれば、社会にとって一番良いことだと思いますし、そして、LRTの原動力となる電気は、ごみ処理施設「クリーンパーク茂原」で発電した電力を使用するので、SDGsの達成にも繋がると考えています。

行政だけではできないものを皆様に御協力いただき、本市や栃木県の発展のためにお力添えを賜りますよう、お願い致します。

社会貢献活動推進委員会 第1回委員会

委員長 名村 史江（三信電工(株) 代表取締役）

日 時：令和4年7月6日(水)

場 所：栃木県産業会館8階 大会議室

参加者：15名

当委員会では、「栃木の未来を担う人財づくり～次世代から選ばれる栃木を目指して～」をテーマに調査研究を進めている。第1回委員会では、前年度までの活動報告と今年度の活動計画について話し合いが行われた。後半は、講師派遣事業について2名の会員の方実践紹介を行っていただいた。



前年度までの活動報告

学力が高い秋田県や福井県の視察を通して栃木県のキャリア教育の現状と課題について調査研究をしてきた。その中で、①普通科・総合学科の高等学校でのキャリア教育の推進、②義務教育でのふるさと教育の充実、③地域に触れ、ふるさと栃木に愛着と誇りをもつことができる環境整備などの施策提案を取りまとめた。

今年度の活動計画

栃木県は進学などによる学生の県外流出が増える一方で、Uターン意欲度はかなり低く、特に女性はUターン希望者が極端に少ない傾向がある。こうした若者たちの傾向に危機感を覚え、地元の魅力を感じ、地元で愛着をもって、栃木の魅力を高めていくための「ひとづ

くり」等の施策を考えていく。

また今年度から、「とちぎの魅力を高めるまちづくり・ひとづくり」というテーマのもと、地域振興委員会、国際化推進委員会と連携を図りながら活動を行っていくこととしている。

出された意見等

- ・前年度はこれから担っていく人材への教育を提案したが、栃木県で働きたい、挑戦したいという思いがないと、栃木県の発展に繋がっていかないと思う。栃木県自体も優秀な人材を活かしていける土壌にならないのではないか。小さい頃から栃木県に魅力を感じて栃木県で力を発揮できるように、「子どもたちへの教育+ふるさと栃木」に繋げて活動していきたい。また、小中高校、大学進学と持続可能な教育が必要であることも掲げていきたい。
- ・キャリア教育について調査研究をしてきたが、キャリア教育を充実しても県外に流出してしまう。教育先進県での調査では、自分達の地域に愛着をもって、児童・生徒の時からふるさと教育をしっかりとやることで、いったん出ていった人たちも就職を考えるとどこかのタイミングで戻って来るといふ。このため、前年度の委員会での最終的な話はふるさと教育を充実させるべきではないとなった。しかし、今後ふるさと教育やキャリア教育を充実させたとしても、栃木県は文学部や経済学部、商学部などを持つ大学がないことが問題として挙げられた。栃木県は特に女性の流出が多く、女性の働く場所が少ないことも挙げられる。子どものころからしっかりと学び、働くところまで一貫して地盤をつくっていくことが本県発展のためには重要であると考え、本年度の活動に繋げていきたい。

- ・子どものころから栃木のことを教えることによってふるさとを知ることにつながるので教育は大事だと思う。
- ・学校や先生は、まだまだ地元企業を知らないと感じる。就職を考える時に地元企業の情報も必要だ。学校ではキャリア教育を行っているが、企業側から学校や子どもたちの方へ近づくことも大切だと感じる。
- ・高校時代の選択肢で地元を意識させれば、大学は首都圏に行ったとしても選択肢の中に常に地元があるような試みを行うことは同友会の企業の皆さんにできることである。子どもたちにあともう一步伝えていければ違った可能性があると思う。
- ・大学進学時に他県に行ってしまう流出を避けたい。栃木県には公立大学がない。栃木県以外で希望する勤務地はどこかと意図的に聞くと、出身大学地が多かった。流出しないで食い止めることが大切かなと感じた。
- ・これから魅力ある会社や学校をつくる活動を通して地域に戻って来てくれる人材をつくっていかれたらと思う。
- ・若い女性は、きれいなところ、おしゃれが楽しめるところが絶対必要だと思う。今の若い女性は会社や仕事が素晴らしくても自分を見いだせる場所がないと面白くない。そういったことを考えることも大切と思う。

講師派遣事業について（実践紹介）

林 明夫 氏（株）開倫塾 代表取締役社長



学校が求めるテーマに沿って講話を構成し、Q & A方式でペーパー資料を作成する。

中高生の発達段階に応じて話し方を変えたり再度資料を作成したりして、分かりやすく伝える。自己紹介には、好きな言葉を載せ、仕事や生き方に結び付けて紹介している。社会に出ると勉強をしなくてよいと思いがちだが、社会に出ても一生勉強であることを伝える。また、効果的な勉強の仕方ややっておくとよいことなどすぐに実践できる内容をアドバイスしている。

古口 勇二 氏（株）古口工業 代表取締役



僕の1番は誰にも負けない元気さ、2番目は色んな経験をし、学ばせていただいている。3番目に僕は人生恵まれている。とても恵まれていることを中高生や大学生に伝えることが役割だと思って講師を行っている。「人生の掛け声（挨拶・感謝・勉強）」や「成長への一歩～字を書け、汗をかけ、恥をかけ～」、「人生はファンを作るゲームだ～どのようにファンを作るのか～」、「未来の自分の為に今の自分がある」など中高生たちに力強いメッセージを送る。

出された意見等

- ・とても参考になった。
- ・子どもたちに直接働きかけることができる事業が講師派遣事業で、活動方針（故郷に愛着をもつこと）に繋げていきたい。
- ・YouTubeなどを利用して、会員や学校、生徒達も聞くことができる進め方も検討してはどうか。
- ・進学高校にも是非活用してもらいたい。

令和4年度 第1回栃木県経済同友会ゴルフ大会

日 時：令和4年7月9日(土)

会 場：ハウライカントリー倶楽部

参加者：31名

梅雨明けの蒸し暑い天気の中、ハウライカントリー倶楽部にて令和4年度第1回栃木県経済同友会ゴルフ大会を開催した。参加者は31名、新ペリア方式により競技を行った。



【競技結果】

競技結果は以下の通り。

優 勝：佐藤 伸之氏（佐藤建設工業(株)）

準優勝：石田 誠氏（大和ハウス工業(株)）

3 位：古口 勇二氏（(株)古口工業）

佐藤建設工業(株)の佐藤氏が見事優勝の栄冠に輝いた。準優勝は大和ハウス工業(株)の石田氏、3位は(株)古口工業の古口氏となった。

なお、ベストスコア賞は(株)古口工業の古口氏で、スコア81（OUT41、IN40）であった。



【懇親パーティ・表彰式】

競技終了後、懇親パーティならびに表彰式をクラブハウス内にて開催した。



松下筆頭代表理事から佐藤氏へ優勝カップの授与

優勝の佐藤氏には松下筆頭代表理事から優勝カップ、目録が授与され、その後、佐藤氏から優勝者スピーチをいただいた。

最後に板橋理事の中締めにより第1回ゴルフ大会を締めくくった。

梅雨明けということもあり、蒸し暑さの中でのラウンドとなったが、懇親パーティ・表彰式では、皆リラックスし、ゴルフ大会を楽しまれた様子であった。

今回は女性会員にも参加いただき、会員の皆さま同士の親睦が更に深まった一日となった。



地域振興委員会 第1回委員会

委員長 宮本 誠（株みやもと 代表取締役）

日 時：令和4年7月20日(水)15:00～17:00
会 場：ベルヴィ宇都宮 ヴァーグデリス
参加者：25名

当委員会では、「自信を持って伝えたい、まちづくり～持続的な発展に向けて～」をテーマに調査研究を進めている。また今年度から、国際化推進委員会、社会貢献活動推進委員会と共に、「とちぎの魅力を高めるまちづくり・ひとづくり」という大テーマで2年間調査研究を行っていく。今年度最初の委員会では、栃木県職員からブランド力向上に向けた取組についての講話を聴講した。



◆講 演

1 演 題：栃木ファンの強化・拡大に向けた
栃木県の取組

講 師：赤羽久美子 氏

（栃木県総合政策部 デジタル戦略課ブランディング推進室長）

(1) 現状と課題

民間調査会社が毎年秋に発表している2020年の都道府県魅力度ランキング調査において栃木県が初めて最下位になってしまった。2015年の魅力度ランキング35位を上回るため、とちぎブランド取組方針（2016年～2020年）「すべての分野で選ばれらる」とちぎ」を掲げ、ランキング25位を目標にイメージ戦略を実施。5年間取り組むもランキング

は下がる一方で25位はおろか、最下位になってしまったという大変な残念な結果でした。



(2) とちぎブランド取組方針

2016年から5年間にわたり、栃木ブランド取組方針「全ての分野で選ばれる栃木」を掲げ、地域資源のブランド力を高め地域資源と栃木県という地域に対するイメージを結びつけようとイメージ戦略を推進しました。

栃木というイメージが見える化しようと試み、「ベリーグッドローカル栃木」というロゴマークを作成、地域資源の磨き上げを行う際のコンセプトとしての使用や、県外や国外に向けて情報発信する場面においてもこのマークを全面に掲げ、地域のイメージ定着を図るという取組を行ってきました。しかしながら、あまり良い成果が出ませんでした。栃木県のイメージについて、全国5,000人の方にインターネット調査をしたところ、栃木県がよくわからない、特にな、イメージない、と答えた方が取組の前とほとんど変わりませんでした（取組前が34.9%、取組後34.8%）。残念ながら栃木県のイメージ定着に至りませんでした。

(3) ブランド力向上における戦略の方向性

「栃木県ブランディング推進方針」（2021年～2025年）を新たに策定。ブランド推進の方向性として、栃木ファンを多く作っていく、これらが栃木の認知や魅力度を高めるこ

とつながる。また、デジタル時代に適応した施策を展開（SNSを活用した情報発信）していく必要があると考えています。また地域資源のブランド力向上のため、重点3分野を選定しました。①消費者に選ばれる県産品づくり、②強みを生かした戦略的な観光地づくり、③移住定住につながる地域づくり、といったところに力を入れて、県では今取り組んでいるところです。最後に、目指す姿として、全国の方々に「私の好きな〇〇のある栃木」と言われ続ける、このような県を目指してブランディングの取組を進めているところです。

2 演 題：強みを生かした戦略的な観光地づくり ～とちぎファンの拡大をめざして～

講 師：小池 由紀 氏

（栃木県産業労働観光部 観光交流課長）



(1) 栃木県ブランディング推進方針における 観光振興施策の位置づけ

成果目標は、観光消費額を伸ばすということで、ベースが2019年の7,000億円強の金額です。2020年にはコロナが始まり、5,000億円強とだいぶ落ち込んでおります。目指すための主な取組として、選ばれる観光地づくり、観光客受入態勢の整備、観光客の誘客強化を図っていきたいと考えているところです。多くの方にお越しいただき、栃木県内でお金を使っていたなく、それが地域経済の活性化にも結びついていくという図式で考えております。

(2) 本県観光の特徴

本県観光の特徴は、①国内宿泊客のうちの8割が首都圏からの来訪であること、②県外からの宿泊客のうち、来訪回数5回以上が約6割であり、ほぼほぼリピーターであること、③インバウンドの国別順位（2019年）については、台湾が1位、2番目が中国大陆の方、3番目が米国であり、米国の方が3番目に来るのが珍しいと思っており、日光東照宮をはじめとした歴史文化、こういったものが欧米の方々にも非常に刺さっていくコンテンツになっていると分析をしております。

(3) 「とちぎファン」「とちぎ推し」拡大への取組

栃木ファンとなって栃木を推してくださる方、この人たちを拡大していく取組について3点ご紹介します。①デジタルプロモーションの推進（プロモーションツールの質の確保、SNSの特性に応じた活用、Web マップ情報の充実強化、「とちぎ旅ネット」サイトのリニューアル）、②他部と連携した効果的な情報発信、③関西圏におけるプロモーションの強化、これらをきちんと融合させながら効果的な情報発信をしていければと思っております。

(4) 今後の展開方向

最後に今後の展開方向ですが、3つの取組を考えています。まず、今だけ、ここだけ、私だけといった付加価値をどう観光コンテンツにつけていくかが重要であると思っております。次に、戦略的（継続的）な情報発信ですが、SNSを育てるのには年数がかかりますので、時間をかけてフォロワー数の獲得、情報発信の拡散につなげていく必要があると思っております。最後にコロナ禍により生じたニーズの変化への対応ですが、コロナ禍で相当観光誘客はダメージを受けました。私どもの役割は地元の魅力、観光資源をきちんと効果的に情報発信していく部分だと思っております、それをきちんと把握し、取り上げ、拡散をしていくということに注力をしていきたいと思っております。

国際化推進委員会 第1回委員会

委員長 石川 尚子（オリオンコンピュータ(株) 代表取締役）

日 時：令和4年7月27日(火)15:30～17:00

会 場：ベルヴィ宇都宮 ヴァーグデリス

参加者：28名

「グローバル人財に選ばれるとちぎづくり～共生社会の実現に向けて～」をテーマに調査研究している当委員会では、栃木県がグローバル人財にとって安全安心な生活をおくることができる魅力的な場所として、世界のグローバル人財に伝わり、選ばれ続けるような受入れ態勢を構築するための施策等を考えていきます。今年度最初の委員会を開催し講演を行いました。



◆講演

演 題：とちぎ国際戦略について～世界から選ばれるとちぎ～

講 師：鱒淵 繁義 氏

（栃木県産業労働観光部国際課課長）

1 とちぎ国際戦略の概要

県は、5年ごとに長期計画（とちぎ未来創造プラン）の見直しを行っています。「とちぎ国際戦略」も令和3年スタートで5年計画になっており、令和2年度に各分野の代表者で構成された専門委員会で作りました。基本戦略として4つの柱から成り立っています。①グローバル展開の促進は、特に農産物の輸出に力を入れており、かなりの成果を残して

います。②外国人観光客の誘客促進については、現在コロナで残念な状況になっています。③国際交流・協力の促進は、今までは友好交流が中心でありましたが、経済交流を含めて実際に交流をしてお互いの経済発展に向けた交流をしないと意味がないのではというのが専門委員会での意見でした。④多文化共生の推進は、県内の人口が減る中で、外国人をどんどん受入れなければなりません。間違いなく外国人はこれから増えてくるので、その方々との多文化共生、外国人に選ばれないといけないとちぎづくりが必要となってきます。栃木県が選ばれるためには、今住んでいる外国人のコミュニティを充実させ、「栃木県って良いよ！」と伝えてもらわないと多分進んでいかないのではないかと思います。この4本柱とこの施策を総合的に展開すること、相乗効果の最大化を図ること、デジタル技術を活用して最終的に「世界から選ばれるとちぎ」の実現へという形になっています。

2 栃木県の目指す国際化

これまでの連携や労働力の確保、県の戦略としてマーケットが素晴らしい東アジア、東南アジア、アメリカを当面5年間は、施策を総合的に展開可能なエリアとして指定しました。

現状ですが、日本の一人当たりの名目GDPが40,256USドルで日本よりも経済水準が高い国は香港、シンガポール、アメリカとなっています。人口増加や経済成長を見込める国では、昨年、栃木県にも来ていただきましたベトナムなどが挙げられますが、社会主義国のベトナムに関しては、攻め方を考えないと上手くいかなくなってしまうのではと思っています。これから伸びていくであろう新興国、マーケットが良いところ、商流だけ確保できれば売れるところを対象に栃木県

の戦略は作っています。

3 取組の方向性

第1節 未来につながる経済成長のために 【グローバル展開の促進】

栃木県にはたくさん良い県産品がありますが、まだまだ流通ルートに乗っていない、バイヤーの目にも止まっていないので、これから特に日本酒を伸ばしていきたいと思っています。輸出に関心を持つ企業の掘り起こしをしつつ、一緒に連携させていただいて、ルートに乗ればジェットロさんや中小機構さんとの連携で輸出までこぎつけるなどの仕掛けをさせていただいています。

県産農産物に関しては、県の食肉衛生検査所が検疫を受けられる施設となっています。また、売れるものは産地から育成していこうという取組を行なっています。農産物の輸出額を令和元年に3.11億円から令和7年に10億円という目標値を立てましたが、令和3年に5.4億円という成果を出しました。しかし、いちごの輸出額は、全国が40億円で、栃木県は4,000万円くらいなのでまだまだであると思っています。その他、梨の「にっこり」という品種が、丸くて大きくて黄色いものは縁起がよいということで東南アジア向けに効果があつたようです。

外国人観光客の誘客促進については、栃木県が良い場所だということを示すのに良い施策です。コロナ前は、たくさんの観光資源を持っている栃木県でも年間24万人くらいでしたので、もっともっと力を入れていかなければなりません。観光収入というのは当然のことながらそれに付随して栃木県のプレゼンスが上がっていくことはとても重要であります。コロナで残念ながら渡航制限があり、目標値が立てられませんでした。感染症が落ち着けば成果目標を見直す必要があります。ザ・リッツ・カールトン日光には在留外国人や日本人の方がたくさん宿泊しているとのことで

す。滞在期間が長い南米の方へのターゲットも必要となってきます。

第2節 豊かで持続可能な地域のために 【多文化共生の推進】

外国人住民が地域の担い手となる社会の実現を目標としています。異なる民族、異なる国籍、異なる文化の方々と対等に関係を築かなければいけないと思っています。外国人が住みやすい環境を作るために、在県外国人支援に係る人材の登録者数を355人（R元）から600人（R7）に増やす目標を立てました。

【日本語教育の推進】

令和2年6月に閣議決定された「日本語教育の推進に関する施策を総合的かつ効果的に推進するための基本的な方針」には、国と地方公共団体と事業主の役割分担が明記されています。国は、日本語教育施策の総合的な策定・実施及び必要な法制上・財政上の支援をする。地方自治体は、地域の実情に応じて日本語教育推進施策の策定・実施をする。事業主は、雇用や実習で受け入れている外国人とその家族に対する日本語学習機会の提供等の支援をするという役割分担です。外国人の雇用を考えている事業主の方には、日本語教育までの責任があるということを是非理解していただければと思います。

今後、地域日本語教育コーディネーターの増員や市町、国際交流協会、企業等と連携しネットワークを構築し、日本語教育の推進に取り組んでいきたいと思っています。



栃木県産業労働観光部国際課課長 鱒淵 繁義 氏

「グリーン」合同委員会 第2回委員会

経営問題委員会委員長 古口 勇二（株）古口工業 代表取締役）

社会問題委員会委員長 新井 孝則（栃木トヨタ自動車(株) 代表取締役社長）



講師：渡邊 和磨 氏

株式会社日立 コンサルティングシニアマネージャー

講演：「カーボンニュートラル時代に企業が求められる対応」

〔経歴〕

株式会社日立コンサルティング入社後、データ活用のための技術支援に従事。

その後、エネルギー業界を中心としたD X・脱炭素新事業創出支援を経験。

近年は製造業におけるD X推進およびカーボンニュートラル支援に注力。

日 時：令和4年7月28日(木)14:30~16:30
会 場：栃木県総合文化センター第1会議室
参加者：32名

資を行います。CDPへの回答は全世界で1万3000社以上と時価総額の64%以上を占め、CDPへの回答は投資家からの評価を得る上では有効な手段となっています。

大企業が脱炭素に取り組む理由について

事業継続や成長等のビジネスが絡んでいることが大きなポイントです。財務情報だけでなく、環境・社会・ガバナンスを考慮したESG投資は、2020年時点で35.3兆ドル、約4,500兆円と、世界の投資額の3分の1を占めています。2050年には世界の投資額の半分を占めると言われており、ESG投資の獲得は必須となります。ESG投資をどう獲得するかが企業の目下の目線であり、関連インデックスに登録し、組入比率を上げるため、ESGの格付けを上げることが重要となっています。企業のESG対策とは、ESG格付けを向上させる取組が主となります。

格付けをあげるために大企業が行っていることをご説明します。まず、対外的に認められる目標を設定します。世界的な枠組みで代表的なSBT、RE100、中小企業でも宣言可能な再エネ100宣言REAction等です。次に、非財務情報を公開します。対外的に開示する方法としてTCFDやCDPがあります。CDPとは、気候変動リスクへの質問書が大企業に配布し、回答に対し格付けを行う機関です。投資家は、格付けを見てESG投

大企業から中小企業への波及

環境省は、中小企業が脱炭素を行うメリットとして、優位性の構築、光熱費・燃料費の削減、知名度の向上、社員のモチベーションの向上・人材獲得力の強化、資金調達力の強化を挙げています。優位性の構築、キーワードはSCOPE 3削減です。目標設定には、サプライチェーンでの削減も含まれています。現在は目標宣言の段階ですが、早々に削減活動が本格化し、サプライヤー企業の排出量削減が至上命題となります。自動車業界では、ティア1企業に対し、目標の設定だけではなく、前年比3%削減の要請を行うケースもあります。対応出来ない場合、企業の競争力が低下してしまうことは自明です。

地域を脱炭素による地盤沈下から守るため、SCOPE 3である投融資先企業の排出量を可視化するため、金融外商品の販売や環境関連の融資等新たな収益機会を確保するために、地銀が積極的に脱炭素支援を行っています。環境問題に取り組むことで、融資を獲得出来る点が資金調達力の強化となります。他にも、地方自治体が出す補助金を獲得するこ

とも資金調達力の強化に繋がります。

世界では様々な形でのカーボンプライシングが検討・導入されており、排出されるCO₂に対して、炭素税や排出権取引、クレジットといった形で値付けが行われています。その他、ヨーロッパでは、環境負荷が高く作成された物に課税し、調整する炭素国境調整措置の検討、製品の環境負荷を示すデジタルプロダクトパスポート等大きな動きがあります。製品にQRコードが付いており、読み取ると製品の環境負荷が分かります。サプライヤー企業や完成品メーカー含め、各製品の分解性や環境負荷、部品再生率など情報の報告、ユーザー側もどの程度使用したか情報を開示する必要があります。削減だけでなく、可視化することも競争力の強化に繋がると考えられます。

脱炭素に向けた具体的な取組について

排出量の可視化、削減目標を立てる企画、目標達成に向けての実行計画策定、施策導入、運用、保守、データ収集・分析による評価・発信の大きく7つに分かれます。まず、排出量の可視化とは何か。SCOPE 1、2では、燃料消費量と電力量から算出する形になります。算出の仕方は単純で、燃料や電力ごとの排出原単位に掛け算を行う方法です。電力消費量は、請求明細から算出が出来ます。続いて目標設定ですが、中小企業向けSBTや再エネ宣言REActionに参加することで国際的な枠組みでの目標設定が出来ます。中小企業向けSBTの参加費用は1000ドル、約10万円強です。再エネ宣言REActionは、参加費用が従業員10人以下で年間2万5千円、1000人以上で年間20万円となります。評価・発信することで、大企業からの要請に応えること、企業パンフレットやWebサイトへの掲載、公式サイトで会社名や目標の公開が出来るため、投資家や大企業にアピールすることが出来ます。そして、実行計画の策定とは、脱炭素に対しどのような施策が可能か検討することです。時期、施策内容、予算をまとめたものが脱炭素計画であり、ロードマップです。

具体的な方法について、製造業目線でご説明します。費用を抑え、出来ることを探していくことが第一歩です。省エネでは、照明や

空調、熱設備の調整、設備の更新です。再エネ利用としては、グリーン電力メニューへの変更、長期購入契約を行う再エネPPA（パワーパurchaseアグリーメント）、企業専用の太陽光発電所を作り、長期で電力を購入する方法、初期投資をかけ太陽光を設置する方法があります。エネルギー転換では、植林により排出量を相殺したカーボンニュートラルLNGや、排出係数の低い燃料への変更です。環境証書では、J-クレジット、グリーン電力証書、非化石証書等があります。

再エネの調達方法は、設置場所、発電者により大きく難易度が分かれます。敷地内外での自家発電は難易度が高く、電力会社等からの購入は難易度が低くなります。その他、他者が自社専用の発電所を建て、発電した電力を購入する方法、敷地内で太陽光発電の場合は、リースの活用や資産として持つ選択肢があります。また、敷地外に太陽光発電を設置し、発電した電力を活用する方法もあります。

次に環境証書についてご説明します。日本で購入出来る主な証書は、2021年11月から誰でも購入出来るようになった非化石証書、J-クレジット、グリーン電力証書となります。証書等で排出量を相殺した場合、目安としては1000人以上の工場では、月に100万kWh相殺で年間約400万円、小規模事業者の場合、年間約4万円でカーボンニュートラルを行ったと言えます。今後、証書の価格は高騰していきます。直近5年間でJ-クレジットの価格は3倍となり、取り合いになっております。また、クレジットは購入するだけでなく、自分達が省エネした分や再エネを作った分、クレジット化し販売することが可能です。

栃木県だからこそその取組

大規模事業者の先進的取組を地域企業に還元していくことが最適だと思います。大企業にとってもSCOPE 3削減、地域貢献、新規事業を創出する等のメリットがあります。

大企業や金融機関、地方自治体が中小企業を巻き込んで脱炭素を進める動きが非常に強まっております。動きに上手く巻き込まれていくことが重要だと思います。

未来経営研究会 令和4年度第1回例会

代表世話人 佐藤 伸之（佐藤建設工業㈱ 取締役副社長）



講師：添田 泰弘 氏

株式会社三協 代表取締役

演題：「どん底からの会社再建」

～会社全焼、コロナ禍で売上7割減。
倒産危機からどうやって効率経営に変えたのか？～

【経歴】

栃木県さくら市生まれ。工学博士、クリーニング師

大学卒業後、東京の同業最大手企業に入社し、1年半後にトップセールスマンに。修業後、父が経営する株式会社三協に入社。飛び込み営業で実績を残した後、試行錯誤しながら社員の営業力を強化し、市場シェア率を県内No.1にする。

東日本大震災で本社工場が大きな被害に遭うも、震災以降7年連続で売上を伸ばす。2019年8月、代表取締役に就任。わずか4ヶ月後の2019年12月、漏電火災により本社工場が全焼。建物や機械などの資産8億円が一日で灰になる。その数ヶ月後、コロナ禍で売上が7割減になるなど、さまざまな危機を乗り越え2021年3月に新本社工場が完成。完全復活に向けて奮闘中である。現在、栃木県を中心に10営業所を展開し、県内のおしぼりの市場シェアは80%以上。

著書に「心が折れない！飛び込み営業8のステップ（同文館出版）」、「どん底からの会社再建記（同文館出版）」がある。

日 時：令和4年8月5日(水)15:30～17:00 【会社概要】

会 場：栃木県産業会館 8階大会議室

参加者：34名

【講演要旨】

2019年8月に、父の跡を継ぎ、代表取締役社長に就任しました。その4ヶ月後の12月には、大型洗濯機・乾燥機・ユニフォームフォルダーを約5,000万円かけて導入し、翌月1月に創業50周年を控え、売上も右肩上がりで伸び、全て順調に進んでいました。ですが、突然会社が全焼し、被害総額約8億円。さらに、必死に会社再建に向け取り組んでいた最中に、新型コロナウイルスが急拡大し、緊急事態宣言が発令されて、当社のお客である飲食店数千件が休業したため、おしぼりの売上が前年の3割にまで激減したのです。本日は、倒産危機に見舞われた当社が、どのように会社を再建したのかについて、話をさせていただきます。

当社は、栃木県さくら市で、おしぼりやタオル、マット、ユニフォーム等のクリーニング及びレンタルを行っている会社です。私の父が、飲食店の増加に伴い、おしぼりの需要も増えると考え創業しました。

現在、従業員数が230名、取引先が約8,000軒、営業所は、栃木県と福島県に10営業所あります。

【本社工場全焼】

火災の発生は、12月26日の午前3時頃、父からの電話で知りました。ダウンジャケットだけを羽織って会社に駆け付けると、敷地はパトカーと15台の消防車でいっぱいでした。火元近くに商品のトイレ用芳香剤のスプレー缶の在庫が大量にあったのも災いし、鎮火したのは12時間後でした。会社をたたもうという話も出たのですが、突然、「江戸商人は、火災が発生したとき、顧客の情報が書かれた帳簿を持って逃げた」という話を思い

出したのです。東日本大震災の時とは違い、今回、被害にあったのが本社工場だけだったので、商品の供給さえ止めなければ何とかするのではないかと思います。「父が作った会社は、絶対に潰さない」と誓いました。その後、再建に向けて動き出しましたが、2週間ぐらい経った時、従業員の間で、会社が倒産寸前だから、早く辞めた方がいいと噂になっていると耳にしたのです。要は、情報不足による不安から、タイタニック状態に陥り、現場が大混乱していたのです。このとき、非常事態時の対応をシミュレーションしておくことの重要性を改めて感じたのですが、先ほど、松下筆頭代表理事がご挨拶で仰っていた通り、「Business Continuity Plan（以下BCP）」（事業継続計画）も作成しておく必要があると思います。

では、私がどのように対応したのかと言うと、火災前、全国の同業者の売上と利益のランキングを作っていて、ある会社が、会社の全焼後、非常に利益率が良くなっているのを思いだし、電話で話を伺ったところ、全焼により工場を立て直したことで、生産性が上がり、利益率が改善したのだとおっしゃったのです。そこで、全社員を集めてランキングの資料を配り、その話をして、いずれ当社もその会社と同じように利益が出る体質になって、皆さんに還元できるようにすると、未来への希望の話をした。危機的状況の時には、プラスの言葉を話すことも重要だと感じています。

【火災後2か月間に行ったこと】

当社は、栃木県のおしぼりシェアの8割を占め、ピーク時の出荷は月500万本以上でしたので、一番最初に、「同業者20社へレンタル商品の生産委託」をしました。それから、「本社工場向かいの駐車場に仮設倉庫を建設」「火災対策本部の設置」「生産委託する同業者を往復する運送会社の手配」「トラック、レ

ンタカーの手配」「倉庫の賃貸契約」「工場スタッフ70名との面談」「解体業者3社と建設業者10社との打ち合わせ」「銀行への融資依頼」をしました。難しかったのがスタッフへの説明です。雇用を含めた今後について、パートの方を全員集めて説明会を開いたのですが、あちこちから不満がでて、收拾がつかない状態になったため、私が1人ずつ面談をして、会社の状況と就職先の説明をして、皆さんにご理解いただきました。非常時には、会社の逼迫した状況を説明できる社長が、一人ずつ話をすることが、皆さんに理解をしていただくための一番の方法だと思います。

【会社が非常事態に陥ったら】

火災以降、工場再開まで心がけたことは、
①「必ず復活する！」と断固たる決意をする
②スピードを重視し、独断で即決していく
③一番重要な一点だけを社員に指示する ④対策本部会議を毎日行い、課題を1つずつクリアしていく ⑤幸運だった点に着目し、不運だった点には目をつぶる、ということです。特に⑤が重要で、危機的状況には、幸運・不運の両方があります。例えば、当社が幸運だったのは、火災発生3ヶ月前に火災保険の契約を見直し、増額していた、コロナの影響で、オリンピック需要が無くなった同業者が喜んで生産支援をしてくれた等です。一方で不運だったことは、深夜の火災だったため消火活動が遅れたこと、火災2週間前に導入した機械が保険加入前だったこと、新型コロナにより飲食店の得意先が激減したこと等です。客観的にみると両方同じように起きており、解釈によって見え方が変わりますので、「ピンチの後にチャンスがある」と、良い方向に解釈を変える訓練を常日頃からすることが大切なのではないかと思います。

【当社の経営改革】

実際、コロナの影響は、最初の緊急事態宣

言発出時、おしぼりは売上7割減となり、その後徐々に売上が戻ってきましたが、繰り返される緊急事態やまん延防止により取引中止が相次ぎ、現在もおしぼりの出荷本数は、コロナ前の4割減です。全体の売上はコロナ前の8割まで回復しましたが、これは2005年にライフサイクル理論を知り、おしぼりの市場規模縮小に備え、新しい事業を始めていたからです。既存の、おしぼりレンタル事業、ダストコントロール商品のレンタル事業、飲食店向けの消耗雑貨（洗剤、アルコール等）販売、その他に柱を作るために、タオルレンタル等のリネンサプライ事業を美容室や整体院、日帰り温泉向けに開始した。他にも、ネット通販事業で、タオルや紙おしぼりの販売を進め、飲食店から要望のあった、コックコートや白衣等のユニフォームレンタル事業を始めていました。今回のテーマでもある、レジリエンス経営では、変化への対応力が重要なポイントだと思います。だから、当社は今後、既存の飲食店のお客様だけではなく、病院関係やディーラー、食品工場等、リネン屋が狙わないニッチマーケットを開拓していこうと考えています。

火災後の当社の工場の改革として特に大きかったのは、オートメーション化です。

会社を経営する上で人材は重要ですので、当社では、適正な人件費や業務内容と機械が持つ価値や購入費を比較し、慎重に検討して、大型洗濯機、おしぼりの包装機、新型乾燥機、ユニフォームフォルダー等を3億5,000万円かけて導入しました。これにより、人員削減した分の作業を機械が補っているのですが、例えば、人によりたたみ方にバラつきがある等の技術的な差の改善や、少子高齢化社会による更なる深刻化が予想される人材不足への対応、人には人にしかできない業務に専念してもらえるようにする等、価値ある改革に繋がるよう、オートメーション化を進めています。

【この先の危機に備えて】

いつ起きるか分からない非常事態に備えるためにも、今後BCPは確実に必要となると思います。中小企業庁のホームページでは、「企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のこと」と定義しています。

また、BCPでは、事前に準備しておく際に重要な点として、①優先して継続・復旧すべき中核事業を特定する。②緊急時における中核事業の目標復旧時間を定めておく。③緊急時に提供できるサービスレベルについて顧客と協議しておく。④事業拠点や生産設備、仕入品調達等の代替策を用意しておく。⑤全ての従業員と事業継続についてコミュニケーションを図っておく、の5つを示しています。当社の場合、非常事態後すぐに中核事業を復旧することができたため、顧客離れが起きずに済みましたが、対応が遅れると事業縮小や廃業に繋がる可能性もあるので、スピードが大切です。だから、万が一非常事態が発生した場合、速やかにBCPを発動することができれば、スムーズに復旧することができて、会社継続が可能になるので、BCPを備えておくことが必要なのです。

【最後に】

繰り返しになりますが、今後、万が一、非常事態になったときは、速やかに動けるようにしておくことが重要になります。

当社では、災害が起きた場合を想定して、先ほどの5つについて、社員と会議で話し合い、共有するようにしています。

ぜひ皆様の会社でも、万が一の災害時に早期復旧ができるよう、社員の皆様と話し合っていたいただければと思います。

「安全安心」第1回 合同委員会（講演会）

国際化推進委員会委員長 石川 尚子（オリオンコンピュータ㈱ 代表取締役）
 地域振興委員会委員長 宮本 誠（㈱みやもと 代表取締役）
 社会貢献活動推進委員会委員長 名村 史絵（三信電工㈱ 代表取締役）

日 時：令和4年8月19日（金）15:30～17:00
 会 場：ベルヴィ宇都宮 ヴァーグデリス
 参加者：40名

人口減少・少子高齢化問題、将来にわたる地域の活力維持、若者の県外流出という共通課題の解決策を探りながら、「安全安心」をキーワードに「とちぎの魅力を高めるまちづくり・ひとづくり」を合同テーマに活動しています。第1回合同委員会は、講演会を開催しました。



毛塚 幹人 氏

◆講演

演 題：共創による都市経営

講 師：毛塚 幹人 氏

（都市経営アドバイザー、元つくば市副市長）

経 歴：1991年栃木県宇都宮市生まれ。

東京大学法学部卒業後、2013年に財務省に入省。国際局、主税局、財務局等。2017年から2021年まで、茨城県つくば市副市長。Forbes Japan 誌「世界を変える30歳未満の30人」に選出される。

1 つくば市との関わり

学生時代に選挙の手伝いをしたいと考えている時に、初めて市長選に出るというタイミングでお会いしたことの無い今の市長に、「自

分はこんなことができる」と思いますとメールを送り、100日間住み込みで市長選のお手伝いをしたというのがつくば市長との最初の繋がりでした。その後、4年経ち、自分は財務省の修業を積んでいたのですが、2回目のつくば市長選に当選したつくば市長から久々にタッグを組もうと声をかけていただきました。地方の変化が国を動かすと自分は考えており、国と地方は良い役割分担をして、日本を変えるような事例を地方から作っていきたいという思いで財務省を離れつくばに行きました。財務省にいて思ったのは、良い事例が地方にあるか否かによって、全くできる政策の質も変わってくるということでした。副市長は、議会で過半数の了解が得られて着任をするのですが、四方八方から「意義あり!」と言われてしまいました。当時26歳で、しかも宇都宮出身のよそ者だったということもありまして、本当に過半数ギリギリで着任しました。そこでスピーチしたのは、自分はつくば市副市長として「時代を進める仕事をする」と表明をしました。挑戦的な言葉もありますが、それぐらいの思いを持ってつくばに行きました。

2 地域の現状と課題

つくば市は、人口が現在25万人ほどで、国立の研究所だけで30あります。民間の研究所も含めると150ほどあり、研究機関で勤めている方が2万人ほどいます。その中に博士を持たれた方が8,000人ほどいて、また外国人の方も1万人います。外国人の方々にもちゃんとつくば市を選んでいただけるように、災害の時も含めて多言語での情報発信を強く意識するような街です。60年代に冷戦

構造の研究力を高めなければならない、もしくは東京の一極集中を防がなければならないという背景の中で、街づくりのために国から予算が投下され、国家プロジェクトとして作られていった街でもあります。街づくりが計画通りに進められていきましたが、作られてから30年、40年と時が経つ中で課題も出てきました。当時はモータリゼーション全盛期で街を発展させるためには幹線道路を引いて、交通のアクセスを良くするという考えで街づくりが施行されていたかと思います。そういった道路の両脇に巨大な研究所を配置していくと、分野を超えた学際的なコミュニケーションや企業の方々、様々な分野の方々とのコラボレーションが重要視されています。今、宇都宮に戻り魅力的だと思うことは、街に厚みがあると感じるところです。二荒山神社の門前町という性質や宇都宮城の城下町、宿場町のような様々な歴史の中に今の街が作られています。都市の厚みがある地域だと古い建物が残っていたりして、実はそういうところほど相互のコミュニケーションが生まれやすい地域だと思います。

3 共創によるアップデート

つくばに着任した時、市民意識調査を地域の方々に行いました。科学の街である恩恵を感じるかという質問に「ない」と「あまりない」という回答が過半数超えてしまう状況でした。これまで科学の街であるという憧れとして思われてきたかもしれませんが、科学の街を現代のバージョンにアップデートしていかないとどんどん見限られてしまうと考えます。つくばで生まれる研究成果を産業、地域の課題解決につなげて、世界の先進地として世界から注目される街になるという熱い思いを込めて「世界のあしたが見えるまち」というビジョンを掲げました。そこで始めたのが政策立案のワークショップです。現在も続いていますが、2・3ヶ月に1回、参加は自

由です。毎回テーマを決めて、市の職員、研究所の方々、市民の方々、様々な企業の方々に参加していただきフラットな議論をしながら政策を作っていくということを一緒に行っています。また、コロナが始まってからはオンラインで開催しており、つくばの企業に限らず全国の企業やつくば市から学びたいという全国の公務員の方が、一緒につくばの政策を作っている状況になり、発想の種をいただくということを行っています。

4 政策の展開

取組を行う際に、メリハリをつけて突破口を見つけて、徹底的に全国レベルの取組をする。さらに取組においても小さなところから始めるということを意識していました。その突破口として位置づけたのが「起業家育成」です。ただ、起業家育成政策は、市役所の最も苦手な分野でした。まず、毎週木曜日に市役所会議室を開放して、地域の方々、金融機関の方々、起業家志望の方々とどんな政策だったら自分たちが使いたいのか、地域の事業者さんに使ってもらえるかということをゼロから話してきました。都内で起業経験ある方々に講演していただきながら、認識を揃えるところから小さく始めていき、滑り出しをいかに小さくするかということを意識しておりました。小さいコミュニティを作るところから始めていく中で、さらに踏み込んだ政策として起業家が常に活動できるような拠点を作りました。この時もスモールスタートを意識して、建物は撤退してしまった研究所から無償で譲り受けました。そこを安くリノベーションして、できる限り初期費用を少なくすることで、地域に受入れやすい環境を作っていました。研究者の方々や企業の方々が、ここで交流もするし、自分の事業をする場所にもなります。市民の方々も日々利用するような場所にすることで、起業家と地域を繋げていくということを意識した立地や空間づくりになっています。

つくば市は、科学の都市ではありますが、人口は宇都宮の半分ですし、まだまだ足りないものだらけです。弱みをいかに攻めの姿勢で補っていくのかを意識しておりました。例えば、つくばは経営人材や投資家が少ないという中で、都内の投資機関との連携協定をどんどん進めていきました。つくばに来てくれたら市役所の方でバスツアーを行って市内の企業さんを見ていただいて、商談のチャンスにしていくとか。定期的に情報をニュースレターにして投資家の方々や都内でビジネスをされている方に送って連携先を開拓していくとか。地域にないものを東京の力を借りて、東京都とセットになることによって政府の起業家育成のスタートアップ拠点として認定を受けることができました。市役所だけではなく、起業されている方、起業家志望の方々と一緒に都内に行って、様々な力を引き入れるためにもこちらから行くということを繰り返し行って、突破口として起業家育成政策を小さなところから徐々に拡大してまいりました。

更に取組を行う上で、組織の改善も必要だったということもあり、人材育成というなかで、政策立案を任せる若手のワーキングチームで若手の職員と私が一緒になって作っていきました。市の職員が民間での勤務経験を積むような研修を行ったり、更には、採用条件年齢を撤廃して、正規の職員ではなくアドバイザーや任期付きの5年限定の職員を外部から採用して市に足りない能力を外から獲得していきました。財政もちろん税収を増やすとか支出を少なくするというものも行っていました。つくばでは、コロナ対応のクラウドファンディングで1億7,000万円を集め、これによって飲食店以外にも支援を広げることが可能になりました。

また、企業と連携して「企業版ふるさと納税」も活用して、それを起業家育成に使うことも行っています。ちなみに「企業版ふるさと納税」ですが、栃木県の自治体は極めて消

極的です。ほとんどの自治体が取り組めていないか取り組めているとしても本当に微々たる額でやっているのが現状です。その中で自分がアドバイザーをしている那須塩原市とさくら市は今、組織として本気で「企業版ふるさと納税」に取り組んでいこうとしています。皆様の中で本社がない自治体のふるさと納税でしたら可能ですので、実質、9割控除で自治体と新しい事業をすることができます。魅力的な事業や制度がありますが、栃木県内で行われていない状況なので、これから栃木県内に広がっていくといいなと思っています。

5 共創の時代の働き方

「地方創生」と言えなくなる段階の人口減少社会となっていきます。そういった中で、各自治体共通の取組というものは意味を成しません。自治体ごとに尖った取組、経営判断をしてそこに投資して長期的に取り組んでいかなければいけないと。2050年を見据えた時に、前例踏襲や群馬・茨城など、他の自治体と横並びで取り組んでるようでは、現在の延長線上に持続可能な栃木県はないのではないかと思います。

各自治体が地域として経営していくような地域になっていかないと、そうしない地域は選ばれなくなっていくと思います。全国的に地方行政から都市経営に変化が見られていくと思っており、それを担う人材も必要ですし、その時代における企業と自治体の関わり方というのもアップデートしていく必要があるのではないかと思います。



「デジタル」合同委員会 第2回委員会（講演会）

産業政策委員会委員長 荒井 大（株）あしぎん総合研究所 代表取締役社長）
行財政改革委員会委員長 水沼 孝夫（株）インターセック 代表取締役）

日 時：令和4年8月26日（金）15:00～17:00 第1部

会 場：ホテル東日本宇都宮 平安の間

参加者：43名

演 題：『DXのすゝめ』

講 師：小林 博文 氏

（東日本電信電話株式会社 栃木支店長）

デジタル（デジタル技術の社会実装の促進）を大テーマに掲げ活動する当合同委員会では、第2回委員会を行い、第1部では『DXのすゝめ』、第2部では『サプライチェーンから見る中小企業へのサイバー攻撃』と題し、講話を聴講した。



1 松下筆頭代表理事挨拶



日本の中小企業では2021年度から、それまでは全くデジタル化に消極派の企業が、デジタル改革を急速に進展させております。コロナ禍が促した面が、大きいようです。しかし、先行大手企業とは違って、データを活用して販路拡大等に繋げるといった深い段階までのデジタル化の取組を行っている企業は、どうも一割に留まっているようです。我々、中小企業にとっては、デジタル化に必要なことは最先端の技術ではないという認識を持つことも大切ではないかと思っております。本日はNTT東日本の小林支店長さんのご厚意によって、このような講演会が開かれることに深く感謝申し上げます。

私は1995年にNTT（株）に入社しまして、ちょうどその頃、ウィンドウズ95が出たのですが、インターネットが割と一気に進んだ時代でした。この頃、アマゾンやグーグルなど、今で言う巨大IT企業が次々に誕生しました。日本でも楽天やヤフーなどが設立されましたが、20年位経って振り返ると、ユーザー数も二桁位違います。圧倒的に海外と差をつけられてしまったのが、このインターネットの世界です。アイフォンが出たのは2000年の後半です。それまでスマホの出荷台数は年間1.2億台だったようですが、このアイフォンが出て10倍になり、現在では年15億万台出荷されています。アイフォンが出て、一気にそのスマホやモバイルをベースに世の中の社会が回るようになったと思います。企業経営者である我々も、この流れに追い落とされないように、しっかり世の中の動きを察知して変革していかないといけない、そういう時期であるというふうに思っています。

アナログの信号に対して、デジタルという言葉は昔からあったと思いますが、今のデジタルという言葉は、IoTとかAI、ビッグデータ、クラウドなど、こういう技術をベースにしたデジタルということが、今で言う意

味合いになっていますので、皆様にはそこを頭に入れて頂きたいことと、ビジネスモデルも物が溢れていますので、顧客の体験感動に資するような、そういうビジネスモデルを作っていないと、これからは競争していけないと、そのような時代だと思っています。

DXは経済産業省で定義されていますが、製品やサービス、ビジネスモデルを変革することと、業務や組織プロセス、企業文化風土を変革し、競争上の優位を確立することです。DXのフェーズは三つあって、フェーズ1がデジタイゼーション、フェーズ2がデジタルイゼーション、フェーズ3がデジタルトランスフォーメーションと三つあります。デジタイゼーションした後にその延長線にDX、ビジネスモデルの変革というのがあると思っていましたが、そういう流れでDXを成し遂げる会社もありますし、最初からDXを狙って事業を立ち上げるという会社もあります。DXで創業した会社の代表が、アマゾンだと思っています。既存に何か事業をやっていて、それを何かビジネスモデルを変えたということではなくて、最初からビジネスモデルを作って、立ち上げて来たという会社です。

民間企業の皆様の経営課題は、多岐に渡っていると思います。営業や販路拡大から始めて、商品サービスの開発、人材の確保、財務等、相当多岐に渡り、これからDXに向けてどうしていくのかということは、経営者自ら悩みながらやっていく必要があると思っています。様々な種類、アプローチ、DXがありますので、社内の経営課題を踏まえて、何からどう手をつけていくのかということを経営者自らが選択していく、その際、経済合理性やリスクを考慮して決断していくことが重要だと思います。

世の中には便利なツールがたくさん溢れており、そのまま利用出来るのであれば、割と低コストでデジタイゼーションが可能だと

思っています。ただ自社の業務にカスタマイズしたり、業務プロセスを見直したりとすると、時間とコストが必要になるので、自社で人材育成するか、外部機関を活用するのか、そのよう選択が必要となるのではないかと思います。

第2部

演 題：『サプライチェーンから見る中小企業へのサイバー攻撃』

～実態とその対策～

講 師：竹内 文孝 氏

(NTTコミュニケーションズ株式会社 プラットフォームサービス本部マネージド&セキュリティサービス部セキュリティサービス部門部門長エバンジェリスト)



先程DXの話がありましたが、多様な情報の組合せにより、今まで見えてこなかった新たな価値や効率化が生まれてくるのが、DXだろうと思います。繋がるという点で言いますと、攻撃者からも繋がるということにもなります。そのような危ない状況になってきているということも、意識した上でDXを進めていく必要があると思います。

2020年位からランサムウェアによる被害が心配であることや、標的型攻撃による機密情報の窃取、サプライチェーンを悪用した攻撃、テレワーク、リモートワークの弱点を突いた攻撃等が指摘されています。攻撃者はいろんな形で標的を狙い、その目的はまさに金銭目的で、お金を持っている企業を狙ってきます。また、標的の企業に対してランサムウェ

アを埋め込むためには、リモートワーク等の弱点を突いて中に入っていきます。中に入ったら、発見されないようにシステム環境の中を探り、重要な情報を持ち帰ります。システム暗号化によりランサムウェアを発動させると、システムが停止するので、業務で使用出来なくなります。その後、身代金を要求するというのがランサムウェアです。

講師：戸畑 洋介 氏

(NTTコミュニケーションズ株式会社 プラットフォームサービス本部マネージド
&セキュリティサービス部セキュリティ サービス部門担当課長)



大手サプライチェーンには多数の取引先があって製品が完成します。大手ほど重要な情報や顧客情報があるので、十分なセキュリティ対策が持たれており、攻撃者もわかっています。そこで攻撃者は、大手企業の関係する取引先を調べ、攻撃をばら撒いて、引っかかってきた企業に入ります。その企業から足場をつくって、大企業を標的にしていくやり方です。また、ソフトウェアサプライチェーン攻撃というのがあります。ソフトウェアのヒット商品の弱点を悪用し、大多数の人に影響を与えます。ソフトウェアは、100%完璧なプログラム、ソフトウェアは作れない状況で、何らかのバグがあり、攻撃者はそのバグを利用して侵害してきます。ヒット商品ということで多数のお客様情報を得ることが出来ます。要は、企業の大小に関わらず、影響を受けた企業の取引先のサプライチェーン全体

に影響を受けることを、認識しなければなりません。

最近よく聞かれる攻撃手法で、エモテッドというコンピュータウイルスがあります。エモテッドは2014年頃作られ、昨年位から猛威を振るっていて、特に日本では活動が活発化しています。主にワードファイルが添付されているメールで、マクロを実行すると感染します。エモテッドが流行した理由は、皆さんのパソコンに感染した時に、アドレス帳とか、メールの本文を盗み見たりしたりしてメールを悪用し、第3者に送りつけたりします。エモテッド感染により、ランサムウェア被害に繋がったという事例もあり、サプライチェーン攻撃によく使われます。攻撃者はフィッシングメールを中小企業へ送りつけて、皆さんの従業員がうっかりクリックするとエモテッドに感染します。エモテッドは、大企業とのメールのやり取りを探し、本物のメールを返信形式で悪用するビジネス詐欺です。攻撃者は皆さんのメールを使い、取引先へのランサムウェアを送りつけます。被害に遭うのは嫌ですけど、被害に遭っただけではなく、ビジネス上の被害や金銭的被害にも繋がり、取引先に対し知らぬ間にサイバー攻撃に加担してしまっていることにもなります。また、ウイルスに感染したら、誰に報告するのかを整備することが必要です。何かおかしいと思った時は、システム担当者に報告させることが重要で、セキュリティ事故が発生した時、相談に乗ってくれるサポート窓口も必要です。事故が発生したときは事故調査が発生し、事故調査は約300万円程度かかりますが、サポート窓口に保険がついている場合があります。サイバーリスク保険等も活用して、事故調査を行うということも出来ます。セキュリティ事故が発生する前提で、サポート窓口と契約しておくことが大事だと思います。セキュリティ対策は、経営リスクとして捉えておく必要があると思います。

プロスポーツ観戦事業 ～栃木S C観戦～

日 程：令和4年9月14日(水)

19：00～21：00

会 場：カンセキスタジアムとちぎ

参加者：21名

今年度も昨年度に続き、プロスポーツ観戦事業を実施。第1弾として、栃木S Cのホームゲームを観戦した。本試合は、本会会員の(株)板通様の冠試合。J 2リーグ第5位であるベガルタ仙台との対戦であり、3試合ぶりの白星獲得のため注目を集め、平日にもかかわらず3,514人の多くのファンが会場に集まった。



前半14分、ファーサイドでD Fカルロスグティエレス選手が頭で折り返したボールに、F W宮崎鴻選手がヘディングシュートを放つも右ポストにあたりゴールラインを割る。17分には、カウンター攻撃を仕掛け、D F黒崎隼人選手が出した横パスに反応したMF 神戸康輔選手がダイレクトでシュートを放つも枠を捉えられない。その後も、高いボール支配率を維持しながら相手ゴールを狙うも、35分、相手F Wに左サイドから上げられたクロスに対し、ゴール前で頭で合わされ、先制を許した。



後半開始後、先制で勢いに乗った相手に幾度となく攻勢をしかけられるも、高いブロック力で追加点を阻止。中盤に交代カードを複数枚切り、元日本代表のMF 高萩洋次郎選手を中心とし猛攻を仕掛けた。終盤にMF ジュニーニョ選手がペナルティエリア手前の中央からシュートを放つも相手G Kのセーブに遭い、0－1で敗れた。

当日は、試合開始前にピッチ上にて、応援席からの熱い声援による熱気を感じながら、選手のウォーミングアップを見学した。試合中には参加者全員でエールを送り、会員同士の親睦を深めることができた。



【試合結果】 栃木S C VS ベガルタ仙台

前半 0－1

後半 0－0

0－1

栃木交流研究会 第2回視察「宇都宮市内」

会長 黒崎 めぐみ（日本放送協会宇都宮放送局 局長）

日 程：令和4年9月21日(水)14:30～17:30

視察先：株式会社 SUBARU

航空宇宙カンパニー 宇都宮製作所

参加者：24名

当研究会は「栃木の自然・歴史・文化に触れる」を活動テーマに、栃木県内の名所・旧跡、企業等の視察を行い、栃木の魅力を県内外に発信するために調査研究活動を行っています。

SUBARU（航空宇宙カンパニー）見学

この度、株式会社 SUBARU にご協力いただき、宇都宮の中心地にありながら、普段はなかなか立ち入ることができない、航空宇宙カンパニー宇都宮製作所を視察させていただきました。

航空宇宙カンパニーは、かつての国内最大規模の大手航空機メーカーであった「中島飛行機」が原点であり、1917年の創業から約100年余を迎えたところです。

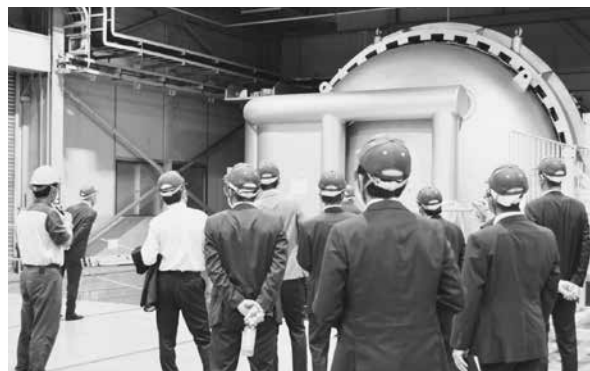
宇都宮製作所では、高い専門性とこれまで培ってきた技術力を生かし、ボーイング社に代表される、多種多様な航空機の主要部品の製造やヘリコプターの製造、メンテナンス等を行っています。

近年、陸上自衛隊の新多用途ヘリコプターの量産事業にも着手するなど、今後、同製作所で製造されたヘリコプターの様々な場面での活躍が期待されています。



視察当日は、本工場、南工場、南第2工場を社員の方の説明を受けながら見学しました。

工場内では、民間機や自衛隊機のメンテナンスや部品の製造、製品の検査等を行っていましたが、精密さが求められる現場作業員の方からは、モノづくりに対する誇りと情熱がひしひしと感じられました。



現場ではデジタル技術と職人技を駆使して作業を行っている様子を見ることができ、私達の日々の安全は、最新技術と職人一人ひとりの手によって作られていることを改めて感じました。

今回、間近に航空機やヘリコプターを見ることができ、参加者一同思わず童心に返ってしまう視察となりました。また、意見交換会はSUBARU様のご厚意で、厚生施設「弥生荘」を使用させていただき栃木の食材も堪能させていただきました。重ねて御礼申し上げます。



「グリーン」合同委員会 第3回委員会「北海道視察」

経営問題委員会委員長 古口 勇二 (株)古口工業 代表取締役)

社会問題委員会委員長 新井 孝則 (栃木トヨタ自動車(株) 代表取締役社長)

日 時：令和4年9月28日(水)～9月30日(金)

視察先：新さっぽろエネルギーセンター

石狩市役所

曾澤高圧コンクリート(株)

参加者：18名

「グリーン」合同委員会では、カーボンニュートラルに向けた企業・社会の取組に向けて、脱炭素先進地である「北海道視察」を実施した。

(1) 新さっぽろエネルギーセンター

北海道ガス株式会社が運営を行う「新さっぽろエネルギーセンター」の見学を行った。概要は以下の通り。

新さっぽろ駅周辺地区街区開発プロジェクト

札幌市の「札幌市まちづくり戦略ビジョン」、「エネルギービジョン」のリーディングプロジェクト。当街区は病院4棟、分譲マンション、商業施設、ホテルの7物件で構成されており、同施設は街区内のエネルギーの需要・供給をCEMS（地域エネルギーマネジメントシステム）にて一括管理することで、街区全体の省エネを推進している。



新さっぽろエネルギーセンターが実現すること

①CEMSの活用により、同施設の最適自動運転や自動運転の改善、電力需給バランスの安定化を行い、無駄な電力供給を削減することで低炭素化を実現。

②耐震性の高い導管の導入、CGS（コージェネレーションシステム）の活用により、災害時においても必要な電力、熱を街区内に安定的に供給することで地域のレジリエンス強化を実現。

③街区外の再生可能エネルギーの発電状況と連携することで、再生可能エネルギーを最大限かつ効率的な活用を実現。



(2) 石狩市役所

第1回脱炭素先行地域に選定され、再生可能エネルギーの地産地活を推進する石狩市を訪問し、取組内容の講話を受け、現地視察を行った。概要は以下の通り。

講 話：時崎 宗男 氏

(石狩市 環境市民部 環境課長)

堂屋敷 誠 氏

(石狩市 企画経済部 企画連携推進課長)

脱炭素社会の実現に向けた取組

石狩市は、再生可能エネルギーの導入ポテンシャルが非常に高い。2020年12月の定例議会にて、再生可能エネルギーの積極的な導入を民間企業や団体等との連携により推進し、地産エネルギーの地域内活用を図り、温室効果ガス排出量削減を進め、2050年までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにする「2050年ゼロカーボンシティ」を目指すと宣言。目標達成のため、地域資源である再エネの最大限導入、公共施

設の省エネ・再エネの導入、徹底した省エネ行動の意識醸成、森林などのCO₂吸収源の活用が重要と考え、施策を計画、実施している。



石狩湾新港地域について

開発規模3,022ha、立地企業760社、就労人口3万人弱と北海道を代表する産業拠点である。石狩市では、「地域にどのようなメリットがあるか」の視点で脱炭素に取り組んでおり、エネルギー事業は今や15兆円のビジネスチャンスであること、人材の確保に繋がることから脱炭素地域の実現は、産業の成長・発展の機会と考えている。

再エネ地産地活の開発構想

石狩湾新港地域において、洋上風力発電、太陽光発電、バイオマス発電で発電した再生可能エネルギーを、工場が集まるREゾーン（再エネ100%エリア）にて活用。余剰電力を水素製造に活用することで、近隣地域や災害等非常時にREゾーンへ水素の供給を確立する予定。



石狩市水素戦略構想の実現に向けて

石狩市が中心となり、各企業と連携し石狩・札幌地域における水素サプライチェーンの実現を目指し取組を実施。実現後の水素街区内では、水素ステーションを共有し、物流企業がFCフォークリフト等の利用により更なる脱炭素化と水素エネルギーの社会実装を確立する予定。

(3) 曾澤高圧コンクリート(株)

創業100周年を迎える2035年までに、温室効果ガスのサプライチェーン排出量ゼロを目指す取組内容の講話を受けた。概要は以下の通り。

講 話：黒川 翔太 氏

(曾澤高圧コンクリート(株) 生産科学本部 Basilisk 製造統括)



コンクリート業界におけるCO₂排出について

コンクリート製造に必須なセメントを1トン製造するにあたり、0.8トンのCO₂が排出されており、工場から排出されるCO₂の約8割を占めている。そこで、セメントの削減を目指す方向で舵を切った。

自己治癒コンクリート「Basilisk」について

デルフト工科大学（オランダ）の研究により、コンクリート中でも生存が可能かつ水と酸素の供給により、炭酸カルシウムを生成するバクテリアを発見。コンクリートはセメントを使用する以上、ひび割れ等で劣化を招く。一般的なコンクリートの寿命は65年であるが、バクテリアがひび割れを自己修復するため、寿命を100年に延ばすことを実現した。寿命の延長により、建替えサイクルが1.54倍となり、建替時に排出されるCO₂排出量の削減を可能とした。

CarbonCure 技術について

カナダで開発された技術。コンクリート1m³の単位セメント量に対し、0.2～0.3%の液化CO₂を注入することによりコンクリートの強度が上昇する。強度上昇によりCO₂排出量の多いセメント使用量を約5%削減することを可能とした。本技術は、北米を中心に多くの採用実績があり、また海外投資家から注目されていたため、同社が先駆けて日本へ技術を輸入した。

その他の活動状況

会 務 報 告

2022年7月～2022年9月

内 容 ・ 日 時	議 事 ・ 報 告 等	出席者
第2回企画運営委員会 令和4年7月13日(水) 15:30～17:00	検討事項 (1) 4 経済同友会交流会の開催内容について (2) 令和4年度報道代表者との意見交換会の開催について (3) 令和4年度プロスポーツ観戦事業の観戦先選定について 報告事項 (1) 令和4年度親睦会事業の開催について	14名
第2回臨時理事会 令和4年7月14日(木) 15:00～17:00	議 事 (1) 幹事の選任について 報告事項 (1) 会員の變更について その他 前回理事会(5/18)に於ける主なご意見について (1) 幹事会の開催方法について (2) 「オブザーバー」の呼称について (3) 委員会に担当理事を置くことについて (4) 法人格移行に係る検討会の設置について	14名
第3回企画運営委員会 令和4年9月14日(水) 15:30～17:00	検討事項 (1) 令和4年度親睦会事業の開催について 報告事項 (1) 5 経済同友会教育担当委員会交流会の実施について (2) 令和4年度新春経済団体講演会について (3) 令和3年度決算状況等について	15名

小中学校・高等学校への講師派遣事業

(実施順、敬称略)

○鹿沼市板荷中学校			聴講者数
7月4日(月)	宇都宮精機(株) 代表取締役社長	石川 英明	11名
○栃木県立宇都宮南高等学校			聴講者数
9月15日(木)	(株)開倫塾 代表取締役社長 フィリップ証券(株)ウェルネルマネジメント事業部長	林 明夫 蛭田 和彦	206名
○日光市立小林中学校			聴講者数
9月21日(水)	(株)オニックスジャパン 代表取締役	大西 盛明	47名
○栃那須塩原市立箒根中学校			聴講者数
9月22日(木)	(株)サンテック 取締役副社長	屋代 郁夫	19名

新しい仲間たち

●新入会員（敬称略・氏名50音順）



いわみ たえ
石見 多恵
(株)プリオウェディングスT&S
取締役社長

紹介者 荒井 大



さたけ たかし
佐竹 隆史
(医) 脳神経脊髄脊椎外科サービス
常任理事

紹介者 須賀 英之



ながしま たかまさ
長島 孝昌
(株)日昇堂
代表取締役

紹介者 清水 和幸・郡司 祐一

●会員の交代（敬称略・氏名50音順）



ほさか まさと
保坂 正人
ブリヂストンタイヤ栃木販売(株)
代表取締役社長

変更前 保坂 正裕

※令和4年11月16日現在の会員数は267名、準会員数は8名です。
引続き会員増強にご協力願います。

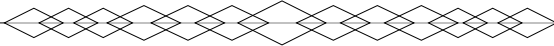
(公社) 栃木県経済同友会行事予定

日・曜日	12 月 行 事 (内 容)	
8日(木)	第5回企画運営委員会	場所：栃木県産業会館 時間：未定 担当：篠原
14日(水)	モーニングセミナー	場所：東武ホテルグランデ 時間：8：00～9：00 担当：内野・黒崎
21日(水)	第4回理事会	場所：ホテル東日本宇都宮 時間：未定 担当：倉井
21日(水)	第4回幹事会	場所：ホテル東日本宇都宮 時間：未定 担当：倉井
日・曜日	1 月 行 事 (内 容)	
6日(金)	新年例会	場所：ホテル東日本宇都宮 時間：未定 担当：渡邊・高田
18日(水)	経済団体新春講演会	場所：ホテル東日本宇都宮 時間：14：00～15：30 担当：長谷
日・曜日	2 月 行 事 (内 容)	
8日(水)	モーニングセミナー	場所：東武ホテルグランデ 時間：8：00～9：00 担当：内野・黒崎
15日(水)	第6回企画運営委員会	場所：未定 時間：未定 担当：篠原

上記の予定は、11月16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。

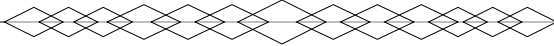
栃木県経済同友会事務局 TEL 028-632-5511 ホームページ <http://douyuukai.jp>



《編集後記》

秋号の表紙は、10月15日(土)に開催されたジャパンカップ クリテリウムです。3年ぶり開催ということもあり、宇都宮市大通りの沿道には大勢の観戦客が訪れ、非常に白熱したレースを観戦することが出来ました。皆様にも、疾走感のある様子をお届け出来れば嬉しいです。

今年も残すところ1か月となりました。皆様にとって、どんな1年でしたでしょうか。新型コロナウイルスの出現から早くも丸3年が経とうとしています。今年は、日本でも行動制限が緩和され、徐々にコロナ前の活気が戻ってきたように感じます。朝晩めっきり涼しくなってきました。皆様どうぞご自愛ください。(Y. T)



秋 号
AUTUMN
2022.11

令和4年11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

T E L.028-632-5511(代) F A X.028-632-5500
U R L <http://douyuukai.jp/>