

秋 号
AUTUMN
2020.11

同友

栃木県経済同友会

と
ち
ぎ

特集

令和元年度表彰事業 表彰式

令和2年度講演会

モーニングセミナー 7月

モーニングセミナー 9月



Photo：稲荷川から眺める日光連山（日光市）

目 次

特 集

令和元年度表彰事業 表彰式	1
令和2年度 講演会	2
モーニングセミナー 7月	7
モーニングセミナー 9月	10

活動報告

県に対する要望書の提出	12
地域振興委員会 第1回委員会	15
行財政改革委員会 第1回正副委員長・スタッフ会議	19
経営問題委員会 第1回委員会	20
社会貢献活動推進委員会 第1回委員会	22
国際化推進委員会 第1回委員会	24
産業政策委員会 第1回委員会	26
地域振興委員会 第2回委員会「日光視察」	29
社会問題委員会 第1回委員会	32

会務報告	34
------------	----

新入会員／会員の交代他	36
-------------------	----

行事予定	38
------------	----

表紙写真 稲荷川から眺める日光連山（日光市）

令和元年度表彰事業 表彰式

日 時：令和2年9月2日(水)14:00~14:40
会 場：ホテル東日本宇都宮3階「大和」

栃木県の発展に大きく貢献された、企業経営者および団体に対し、表彰式を開催した。松下表彰選考委員長から受賞者及び受賞理由の発表があり、中津筆頭代表理事から表彰状、副賞が授与された。

受賞者及び受賞理由は以下のとおり。

【優秀経営者賞】

株式会社 真岡製作所

代表取締役 仁科 捷哉 氏

40年に渡り高度な技術と高い品質で取引先の需要に応え、より安全な自動車部品の製造を通じて社会貢献を果たしている。また、社員の健康、職場環境に配慮した経営を行い、清潔で働きやすい環境を整える等、福利厚生面を充実。新事業への取組・人材育成等、常に事業成長に向けた計画目標を持ち、栃木県と業界の発展に大きく貢献している点が評価された。



【優秀起業家賞】

株式会社 CULTURE BANK STUDIO

代表取締役 松本 裕功 氏

大谷地区にあるミュージアムショップ『ROCKSIDE MARKET』のプロデュースに携わった後、更に当地区の魅力を高めるため、自慢のパンと食材を提供する『THE

STANDARD BAKERS』をオープン。当地で人材を雇用し育成することに定評があり、食を通じた地域の連携に取り組んでいる点や宇都宮市の知名度向上へ大きく貢献している点が評価された。

【社会貢献活動賞】

特定非営利活動法人

とちぎユースサポーターズネットワーク

挑戦する若者と地域の支援者をつなぎ、若い人材がチャレンジできる環境作り、地域の課題解決や新たな価値創出に向けて活動。栃木県出身の若者を栃木で活躍させるためのプログラムを数多く設け、将来の地域経済を牽引する起業家精神あふれる人材の育成を目的とした講座を開催している。次世代を担う若者の地域づくり、起業に向けた興味・関心・アイデアの醸成に大きく貢献している点が評価された。

【美しいまちづくり賞】

日光メープルの森づくり

日光霧降高原のカエデ科の樹液から取れたメープルシロップを新たな日光の特産品として開発する一方で、荒れた森林の再生活動を行っている。森林を整備し日光ブランドとしての地域資源を復興するとともに、整地した森林を利用した体験ツアーを実施する等、観光客誘致にもつなげている。地域資源発掘の取組により地域の美観や生活環境を考慮した地域づくりに大きく貢献している点が評価された。



令和2年度 講演会



講師：山本 善政 氏

株式会社ハードオフコーポレーション 代表取締役会長

演題：「ハードオフ流こだわり理念経営とは」
～ピンチはチャンス！新品オーディオ店から
エコ・リユースビジネスへ～

【経歴】

1948年新潟県に生まれる。1970年に拓殖大学商学部を卒業。大量生産・大量消費・大量廃棄型の社会から、持続可能な循環型社会へ移行する中で、新品販売からリユース事業へと舵を切り、事業を展開。安定的な成長を続け、2000年にはリユース業界初の株式上場を果たす。今ではハードオフグループのノウハウを生かし、国内から海外へ積極的な店舗展開を行うなど、グローバルに活躍。

主な公職として、新潟経済同友会の筆頭代表幹事、日本フランチャイズチェーン協会の理事を務めている。

日 時：令和2年9月2日(水)15:00～16:30
場 所：ホテル東日本宇都宮3階 「大和」
参加者：100名

【御挨拶】

ただ今ご紹介いただきました、山本でございます。栃木県経済同友会の皆さま、日頃は、新潟県経済同友会とも何かとお世話になりまして、ありがとうございます。本日はよろしくお願いいたします。

【会社案内】

まずは、当社についてご紹介をさせていただきます。今日現在の店舗数は、直営が325店舗、F C加盟店が578店舗の合計903店舗展開しております。海外は、ハワイに2店舗、カリフォルニアに2店舗、台湾に2店舗、カンボジアには4店舗、タイのバンコクに2店舗がございます。

業態は全部で7つ展開しています。ハードオフ業態は家電や、私のももとの稼業であったオーディオ、パソコンなどの流れをくんだものを扱っています。オフハウス業態では、女性中心の生活雑貨から、スポーツ用品、衣類や

家具ですね。モードオフというのは古着専門で、どちらかというと都市型のタイプの店となっております。そして、車の用品、タイヤやカーナビなどを扱うガレージオフ、おもちゃを扱うホビーオフ。あと、飲んだものは駄目ですが、栓を開ける前のものを仕入れし、お酒を扱うリカーオフというものもあります。ブックオフに関しては、栃木県にも結構あると思いますが、フランチャイズに加盟して運営しております。

【沿革について】

1972年、私が24歳のときに新潟県新発田市に、新品オーディオ店の「サウンド北越」というものを創業しました。そのときには、オーディオ専門店やパソコンショップ、レコードショップなどの様々な業態で10店舗ほど展開しておりました。年商でいうと15億ぐらいまでは順調にいきましたが、1992年にバブルがはじけて1、2年後に売り上げが今のコロナと同じような感じになってしまいました。今、コロナ禍の飲食業界においては、一挙に売り上げが5掛けになってしまったような状況だと思います。そのときの私も全く同じで、一挙に数カ月で5掛けになって、日夜あっとい

う間に、資金繰りとの闘いです。今のようにセーフティネットや、いろいろな国の施策もあまりなかった頃ですので、本当に毎日資金繰りとの闘いに明け暮れていました。

そこから業務形態の転換に至った経緯は後ほどお話ししますが、転換した翌年には、強い要望からフランチャイズを始めることになりました。ある電気屋のオーナーが私のところに訪ねて来て、「自分を実験台にしてもいいからやってくれ」という熱心なお話で、私も覚悟を決めてお引き受けしました。フランチャイズを展開していくことをきっかけに上場を目指すようになり、2000年にはリユース業界で初めてジャスダックに上場することができ、その後も様々な業態を開発したり、海外にも事業を展開したりして今に至ります。

【業態転換の背景】

先ほど申し上げたように、新品を扱うオーディオ店の売り上げが今のコロナ禍のように半減した当時は、本当に資金繰りが厳しく、いつつぶれてもおかしくないような状況でした。銀行、クレジット会社、カード会社、本当に借りられるところはどこでも門をたたきました。そうでないと、5日、10日ごとに手形が落とせないような状況になり、最悪のときは日別資金繰り、もっと最悪のときはAM・PM資金繰りまでいきました。銀行には何度も相談して、何とかお金を貸してほしいと言うと、当時のメインバンクの課長さんが自宅まで来ました。きっぱりと貸さないということを通告に来てくれたんですね。今、考えてみたら、よく自宅まで来て言ってくれたなと思います。彼が、貸さない勇気を持って駄目出しをしてくれたことで、私も延命は利かないんだなということに気が付きました。

もう一つ、日頃から尊敬していた、新潟県新発田市にある菊水酒造という蔵元の当時の社長に、相談に乗ってほしいと訪ねていきました。そしたら、すべて見抜かれていたんですね。何にも聞かないで「山本さん、真っ白

になりなせや。」と。新潟弁で、真っ白になったら、とたった一言だけ言われました。リセットしなさいということですね。それで、私もやっと覚悟が決まりました。

意志決定には、決断と判断の二種類があると思います。自分の今までの人生で、本当の“決断”はその一回だけです。今までやってきた商売が駄目になり違う商売に替えるという決断です。だから、決断と判断には、本当に100倍、1000倍ぐらいの違いがあると私なりに勝手に思っています。

その後、窮地を脱するために新しく何の商売をするかと考えた時、ヒントとなったのが、ガレージセールでした。それまでは新品オーディオ店をやっていましたので、お客様に新しい商品を買ってもらうために、古い商品を下取り、それを1年に1回、ガレージバーゲンとして売っていたんですね。それは中古なわけですけど、ものすごく売れる。それがずっと頭にあって、現在のハードオフのスタンダードモデルとなるリユース事業を立ち上げました。しかし、その当時の決算書では、債務超過なわけですよ。それでもこの事業はプラスになる、違うんだと、銀行が理解し、資金を無担保で貸してくれまして、それにかじりついて転換することができました。

貸す勇気と貸さない勇気ですね。貸さないという決断をしてくれたのもメインバンクでしたし、貸して背中を押してくれたのもメインバンクで、そういう信頼できるメインバンクに出会えてよかったと心から思います。

【人類最大の発明とは!?】

皆さん、人類最大の発明物はなんだと思いますか。

色々と頭を巡らせたと思いますが、私は「お金」だと思いました。本当に会社がつぶれそうな危機にあったとき、お金について体で知りたいたいと思い、一晩だけお札をシーツの下に入れて、お金の上で寝てみたことがあります。真面目に商売はやっているのに、なぜこんなにお金に苦

しむのかを繰り返し考えていくうちに、人類最大の発明物はお金だと理解しました。例えば、100円の価値と価格について考えてみます。100円で物を売りたいとすると、粗利が取れるように考えて仕入れますね。そうすると仕入れる会社も儲からないといけないので、さらに安い価格で仕入れる。最終的には、30円くらいで本当の原価を作る国、作る人がいるから、この100円のもの成り立つわけですね。私はそういうお金の価値や価格、グローバルスタンダードについて考えが甘かったんだと気が付きました。

それからもっとお金のことを知るために、実際に紙幣を作っている独立行政法人国立印刷局小田原工場も見に行きました。そうしたら、当然、輪転機を回して造っているわけですが、1万円札の原価、その当時、27円でしたね。もし、お金がなかったら、何かを得るには物々交換をしなくてはならない。でも、お金があるから決済ができて、経済が循環するんだと。このようにしてお金はどのようなものなのかを自分で体感することで、人類の最大の発明物のお金の恩恵には正しく受けたいと思うようになりました。

【ダーウィンの進化論】

イギリスのダーウィン博士の『進化論』の中で、最も強い人や頭のいい人が生き延びるのではなく、唯一生き残るのは、変化できる者であると言っていますね。チェンジできた人だけが生き残るということです。我々経営者や、行政、政治家も含めて、年頭の挨拶などでは、新しい時代に備えるかたちで、チェンジしようということが話されると思いますが、なぜチェンジしなければならないのでしょうか。私なりに、気が付いたことを一緒に皆さんと考えてみたいと思います。

まず、チェンジのスペルは、C、H、A、N、G、Eと書きますね。ローマ字のGの中にはよく見るとTがあります。このTを取ったら、C、H、A、N、C、Eで、チャンスになります。チェンジの先にはチャンスがあるというふ

うに、よくいいますよね。勝手な解釈ですが、チェンジのGの中のTを取ると、チャンスに変わる。では、私にとっては、このTは何だったかと考えると、それはタブー（TABOO）のTとトライ（TRY）のTで、タブーにトライすることだったのかなと、こんなふうに思っています。チェンジをチャンスに変えるため、そしてピンチをチャンスに変えるためには、タブーにトライすることが大切だと私は考えています。

今のハードオフ業態に切り替わる時に、経営者として悔しかったことは、社員が半分辞めたことです。「中古のイメージは汚い、リサイクルやリユースみたいな商売にはついていけません」と言われました。経営者として、切なかったですし、申し訳なく、本当に残念で悔しかったですね。では、なぜそれほどの社員が辞めてしまったか。やはりその当時の中古へのイメージがタブーだったんですね。

また、当時のオーディオメーカーや、パソコンメーカー、電器メーカーからは「中古屋がいるから、新品が売れなくなって困る」ということで、部品を出してもらえなくなりました。だから、自分で修理するしかない。ものすごく悔しかったですね。家電業界、オーディオ業界、コンピューター業界、パソコンショップの業界においては、中古はタブーだったわけです。ここ10年間では、メーカーが「リユース業が、常日頃家庭内に眠っているものを買い取ってくれるから、新品がさらに売れるようになってきたので、お互いにこれからは共生の時代ですね」と言ってくれるようになったので、今では、諦めずにタブーにトライしてよかったと思っています。



【ビジネスモデル】

私が大学生の頃は、タクシー1台でも十分引越しすることができました。ところが、今はそうはいかない。つまり、それだけ今は家庭内ストックが溢れかえって困っている人がいる。そのことにヒントを得て、色々と模索していく中で、社会とお客様が困っていることをビジネスにすればいいんだと気が付きました。

また、価格決定権を自社で持つことの重要性にも改めて気付きました。価格決定権さえ持っていれば、メーカーに左右されることなく、自社で粗利を考えて商売ができる。リセットをすることで、そういう真実が見えてきました。ビジネスモデルも、極論で考えれば、ローコストでハイリターンが一番の理想です。当社では、お客様のご不要品を買取して、商品を再生し、必要とするお客様に販売しています。再生というのは、点検・修理・クリーニングのことですね。そこで当社では、買取・再生・販売におけるオペレーションの効率化を図るとともに、少数精鋭の店舗運営を行っています。そうすることで、ローコスト経営で、低価格化を実現し、理想とする「ローコスト・ハイリターン」のビジネスモデルを確立しています。

**【フランチャイズビジネスと上場】**

当社は2000年にリユース業界で初めて上場しました。2004年には二部、2005年には一部に上場することができましたが、当初はリユースについて投資家の方々に理解してもらっては本当に大変でした。今は比較対象もできて、

マーケットサイズが大きくなってきたと感じています。

私は日本フランチャイズチェーン協会の会長を4年間やっているのですが、フランチャイズについては日本一よく分かっているぐらいには自負しているのですが、フランチャイズは一言でいうと「成功の横展開ビジネス」だと思っています。成功してないうちに横展開すると、だました、だまされたという悲劇が生まれてしまうことが多々あるからです。

今、フランチャイズの本部の数は約1300店あり、その加盟店は約26万4000店にも及びます。その売上の合計は約26兆円にも上り、一店一店は小さくても、26兆円産業なんですね。その中でも、日本フランチャイズチェーン協会の理事会で、入会審査に合格した正会員はたったの102社です。この審査は、財務関係やトラブルの有無を総合的に判断するもので、かなりハードルが高く、正会員になることが大変難しいことが分かります。ですから、皆様がこれからフランチャイズを起こそうと思ったら、まず事業が成功し、自信がある時に横展開をしていただきたいと思います。また、どこかのフランチャイズに加盟する際には、トラブルの有無を見極める一つの指標として、まずは正会員かどうかよく確かめるようにしてください。

【経営理念（4つのテスト）】

皆さまに今日一番お伝えしたいことは、経営理念の大切さです。理念なき闘いは殺人者なのではないかと思うくらい、理念は本当に大切です。

私がこのように気が付いたのは、経営が苦しく、一番悩んでいた時にロータリークラブの教えである“4つのテスト”に出会った時でした。真実かどうか、みんなに公平か、みんなのためになるかという教えで、その問いを自分の心にテストしなさいというものです。当時、それを自分自身にテストしたら非常に苦しかったですね。みんなのためになるかと

いう部分に一番自問自答しました。今までは自分や会社のもうけだけを考えていたなというところにそこで気が付いたわけです。

そのロータリーの教えがヒントとなり、今のハードオフの経営理念に繋がっています。まず1番に、社会や世の中のためになることが最も大切であるということ。何よりも、社会のために必要な会社でありたいと思いました。2番目に、お客様のためですね。3番目は社員のためです。世の中やお客様から理解をいただくことが社員を豊かにすることに繋がると信じています。最後は、会社です。1番から3番目が上手くいったら、黙っていても会社のためになると思っています。このように、1番から4番の優先順序を決めました。そして、4つをすべて満たしているかどうか、1つでも欠けてしまっていないかを社員には常に自問自答してもらいたいのので、あえて4つのテストとしています。

私は、誰が見ても一番で、姿形も良い富士山が大好きです。「日本一高い山は？」と問われれば、皆様答えられると思いますが、二番目、三番目となると、大体100人に1人しか答えられる人がいません。だからこそハードオフは、富士山の如く誰から見ても一番で、リユース業界のリーディングカンパニーでありたいというのが変わることのない私の志です。それに沿った正しい理念が「1. 社会のためになるか、2. お客様のためになるか、3. 社員・スタッフのためになるか、4. 会社のためになるか」という4つのテストであり、徹底的に考えて、こだわり抜いたハードオフ流の経営理念です。



【小事は大事】

「小事は大事」というのは、私が座右の銘にしているものです。この小事というのは、あいさつと掃除のことで、本当にあいさつと掃除ができるところは不思議なことに、業績が比例して良いんですね。直営店舗でも、フランチャイズ店舗でもそうです。そういう基本がしっかりとできれば、多重な価値は後から付いてくるものだ、そんな風に思っています。

【競争相手は誰か】

松尾芭蕉の言葉で「不易流行」というものがあります。この不易というのは、経営においては夢や志、そして正しい経営理念などの不変であるものを意味しており、一方で流行は、優れたビジネスモデルや方針などの時代によって変わりゆくものを意味しています。

今、私が社員によく話しているのは、「競争相手は誰ですか」ということです。それは同業者のことではなく、私は競争相手は「時代」だと思います。

こういうコロナ禍の時代、アフターコロナの時代、そのときそのときの時代が、競争相手だと思います。10年前は、スマホはまもなくありませんでしたし、30年前は、インターネットすらなかった。私は、このスマホを見ると、世界の商店街にしか見えないんですね。これが時代ですよ。

我々経営者が時代と競争していくには、正しい理念と優れたビジネスモデルを持って、不易流行を間違わずにやっていくことが必要だろうと、このように思っています。

以上をもちまして、私の講演を終わります。ご清聴ありがとうございました。

モーニングセミナー
7 月

テーマ「発信！とちぎ自慢」

ー海外ビジネスのイロハ～Talk to JETRO First～



講師：川崎美奈子 氏

独立行政法人日本貿易振興機構 栃木貿易情報センター 所長

1976年8月生まれ
1999年3月 明治学院大学経済学部 卒業
1999年4月 日本貿易振興会 入会
展示事業部海外見本市課
2003年10月 日本貿易振興機構
展示事業部海外見本市課
2006年10月 貿易投資相談センター人材開発支援課
2010年6月 総務部総務課課長代理
2013年4月 オーストラリア シドニー事務所
2017年1月 展示事業部総括課長代理
2019年4月 市場開拓・展示事業部主幹
2019年9月 栃木貿易情報センター所長

日 時：令和2年7月8日(水) 8：00～9：00

場 所：宇都宮グランドホテル 扇の間

参加者：62名

【世界経済と新型コロナウイルス】

IMFは、6月24日に発表した世界経済見通しにおいて、2020年の成長率を $\Delta 4.9\%$ と予測しています。基本シナリオでは、2020年の第2四半期に底を打った後に回復するが、コロナの第2波が来た場合、2021年もマイナス成長になるという、2つのシナリオが作られており、不透明な状態が続くと思われま

す。先進国の2020年の成長率は、 $\Delta 8\%$ と大きく下がる予測で、米国が $\Delta 8.0\%$ 、ユーロ圏が $\Delta 10.2\%$ 、日本が $\Delta 5.8\%$ と予測されています。新興・途上国の成長率は、元々経済成長率が高いこともあり $\Delta 3\%$ で、 $+1.0\%$ の中国を除き、ほとんどの国がマイナス成長と予測されています。

経済にも大きな影響を及ぼしているコロナですが、新規感染者数は、米州（米国を除く）、中東、アフリカ等の新興国・途上国で急増しています。人口100万人あたりの死者数は、欧米で多くなっています。今後、世界経済を見ていく上では、第2波、第3波にも注意が必要です。

【JETROのサービス】

JETROは、海外とのビジネスに必要な情報をいち早くお届けできるよう取り組んでいます。

【はじめに】

企業の海外展開支援は様々な機関が行っていますが、混同されやすい主な機関と（独）日本貿易振興機構（JETRO）との違いを簡単にご紹介します。

外務省所管の団体である（独）国際協力機構（JICA）は、ODAの実施機関で、約100ヵ所の海外拠点を持ち、開発途上国への支援を行っています。

JETROと同じ経済産業省所管の団体、（独）中小企業基盤整備機構（中小機構）は、経営全般の支援サービスを提供しており、海外拠点はありますが、中小企業に特化した海外展開支援を行っています。

JETROは、日本企業及び在外日系企業の海外ビジネス展開の支援を行っています。国内49の拠点と先進国、途上国含めた海外54カ国74拠点に設けた事務所のネットワークを使い、大企業だけではなく、中堅・中小企業を支援しています。

ウェブサイトは、国・地域別になっているので、知りたい情報が簡単にわかります。特集ページには、新型コロナウイルス感染拡大に伴う、世界各国の現地の最新ニュース、進出日系企業への緊急調査結果等も掲載しています。世界約60カ国・地域の最新ビジネス情報を無料で入手できますので、ぜひご覧ください。

セミナーや商談会等のイベントは、現在、コロナ対策のため、Zoomを使ったWebinarで開催しています。Webinarでは、現地駐在員による講演も行い、最新の情報をお届けしています。

【JETRO 栃木の支援】

JETRO 栃木がどのような支援を行っているか、大きく4つに分けてご説明させていただきます。

1番目は、「とちぎ産品の輸出の支援」です。産業特性を踏まえて、JETROの持つ海外ネットワークを使い支援しています。

2番目は、「とちぎ企業の進出の支援」です。大企業だけでなく、中堅・中小企業の海外進出第一歩として気軽にご相談いただけるよう個社支援に取り組んでいます。

3番目は、「外国企業をとちぎに誘致」です。外国企業の工場や研究所を日本に設立してもらうことで、日本での雇用を生み、イノベーションに繋がるよう誘致を行っています。

4番目は、「クールとちぎを世界に発信」です。栃木県の多様な観光資源等を用いて、日本全体を産業観光という視点で海外に紹介し、栃木県の経済活性化に貢献するため取り組んでいます。

支援メニューについては、かなり幅広くなりますので、三つだけご紹介させていただきます。

一つ目が、海外でのEC販売を支援する「JAPAN MALL 事業」です。今、世界各国のEC市場は急速に拡大しており、2023年には、小売総額の22%に達すると予測されてい

ます。しかし、日本企業のEC活用状況をみると、あまり活用されていないのが現状のため、日本商品の販売促進を目的としたこの事業で、中堅・中小企業を対象として、食品、化粧品、日用品等の輸出拡大のサポートを行っています。仕組みは、海外のECサイトで販売を希望する日本企業が商品情報を登録します。その情報をJETROが海外EC事業者に送付し、オファーがくると、日本企業と海外EC事業者で商談が行われます。販売商品が決定すると、その海外EC事業者が買い取り、当該ECサイト内で商品が掲載され、商品が海外消費者に販売されます。特徴は、海外EC事業者の多くは日本国内の商社と連携しているため、日本国内の事業者はその商社との国内取引で完了するので、リスクが低くビジネスをスタートできます。また、海外EC事業者が商品を選ぶことにより、安定したビジネスとなり、継続輸出の可能性も高くなるということです。

二つ目が、「新輸出大国コンソーシアム」です。この事業は、日本企業の海外展開を支援する様々な機関が集まり、中堅・中小企業を対象にした支援サービスの提供を行っています。

パートナーによる伴走型支援では、進出したい国の知見を持った専門家が、約1年間、継続的に企業と面談して、計画の作成から創業まで、一貫した支援をしています。この支援は、審査がありますが、無料でご利用いただけます。もう一つの、個別課題に対する専門家のスポット型支援は、海外展開の実務で欠かせない課題に応じて、各国の事情や実務に精通した、専門知識を有する専門家が個別支援をしています。例えば、海外展開戦略策定、貿易実務、基準・認証、法務、税務・会計等です。こちらの支援は、審査無し・無料でご利用いただけます。

この事業は、JETROが事務局となっていて、各都道府県のJETROの貿易情報セン

ターに配置された専門家が、地域に密着したサポートをご提供していますので、海外展開でご不明なことがある場合は、ご相談いただければと思います。

三つ目が、「高度外国人材活躍推進」です。高度外国人材は、大学・大学院卒業同等程度の最終学歴を有している方で、海外とのビジネス展開において活躍が期待されています。

JETRO のアンケート調査では、企業が海外進出する上での課題として、人材不足が上位にあがっています。そこで、優秀な外国人留学生などを採用し、企業の国際化を促進するための様々な支援を行っています。

高度外国人材活躍推進ポータルは、JETRO のウェブサイトにはポータルサイトを設け、高度外国人材活用に関わる関係省庁の取り組みや大学の情報、それぞれの段階で必要な制度情報やイベント情報を集約しています。高度外国人材活躍推進コーディネーターによる伴走型支援では、高度外国人材に精通したコーディネーターが、人材採用の計画策定から採用後の社内制度整備まで、必要な支援を行っています。特に、「定着」が課題になっており、外国人社員が長く活躍できるよう、専門家がアドバイスしています。

【最後に】

JETRO 栃木では、7月30日に「東アジア・アセアン加工食品輸出セミナー」、10月27日に「とちぎ食品輸出オンライン商談会」をオンラインで開催します。商談会は、バイヤーから希望があれば、事前に商品を送り、試食をしてもらう予定です。今後は、デジタルと対面の両方を活用しながら、海外展開の支援を進めていきたいと考えていますので、ぜひJETROをご活用ください。

本日のタイトルを「Talk to JETRO First」とさせていただきましたが、「海外ビジネスを始めるならJETRO」と覚えていただければ幸いです。

モーニングセミナー
9 月

テーマ「発信！とちぎ自慢」

—弊社既存ビジネスのCOVID-19影響及び対応策、打開策について—

特
集



講師：森西 淳 氏

Aero Edge株式会社 代表取締役社長

1967年4月1日生まれ

1994年11月 菊地歯車株式会社 入社

2012年7月 営業部航空宇宙課 課長

2015年7月 航空宇宙事業部 事業部長

2016年1月～ AeroEdge株式会社

代表取締役社長 兼 執行役員CEO

菊地歯車株式会社にて航空宇宙部門を立上。

2013年11月にフランスのSAFRAN Aircraft Engines と長期契約を締結。SAFRAN Aircraft Engines (仏) の日本の部品製造発注は初めて。

日 時：令和2年9月9日(水) 8:00～9:00
場 所：宇都宮グランドホテル 扇の間
参加者：60名

【講演要旨】

本日の演題を「弊社既存ビジネスのCOVID-19影響及び対応策、打開策について」としましたが、最初に言ってしまうと、ウルトラCみたいなことはなくて、愚直に、やるべきことをしっかりとやる、それしかないと感じています。

【当社について】

当社は、親会社である、足利市の創業80年になる菊地歯車(株)から、2016年に航空宇宙事業を分社化する形で設立しました。菊地歯車(株)は、自動車や建設機械、航空宇宙関連の歯車の製造が主力事業です。そこで培ってきた技術をより付加価値のある産業に活かすために、航空業界に参入しました。いろいろな経験を積みさせていただいた後、戦略部品として、3点に絞ったアイテムの中の1点が、フランスの航空機エンジン大手「Safran Aircraft Engines」向けに生産している、エンジン「LEAP」用の「タービブレード」です。LEAPは、エアバスA320やボーイング737等のナローボディ機に搭載されています。航空機マーケットシェアのトップがナローボディ機で、今後の需要予測でも70%を占めると見込まれている、需要の高いエンジンです。部品は、LPT ModuleというLow Pressure Turbineの一番後ろの部分に使用されていま

す。材料のチタンアルミは新しい素材で、今までの材料の約半分の重量のため、軽量化の面でも、非常に革新的なエンジン部品です。この素材を旅客機で最初に使用したのが、B787のGE90というエンジンです。そして、2番目がLEAPです。当社は、セカンドソースではありますが、世界シェアの35%を担っています。残り65%は、フランスのメーカーとなっています。

サフラングループは、スネクマとSAGEMが合併して設立された、非常に大きな組織で、ゼネラルエレクトリック、プラットアンドホイットニー、ロールスロイスに続いて、第4位のマーケットシェアを持っています。

サフランが、部品の生産を日本に発注するのは、当社が初めてになります。契約は、サフランの中では最長となる、長期契約を結んでいます。この契約を取れたのは、一つが、超難削材の加工技術力。そして、非破壊検査も含めた一貫工程を担える生産技術力。更に、全体最適を鑑みた提案力。その三つが重なったことで、契約を獲得できたと思っています。

【COVID-19の航空業界への影響】

航空機産業も、非常にダメージを受けている産業の一つですが、世界市場動向としては、大幅にシュリンクしているわけではなく、今のところ、キャンセルはそれほど多くはありませんが、納入の先送りが相次いでいます。

日本市場は、重工業の主導で、材料開発と国際共同開発が、防衛・旅客共に進んでおり、

今後に進んでいくと、我々は分析しています。また、航空機は、高機能・高価格から、価格重視、量産性重視の方向へシフトしていますし、ハイブリッド化していく動きも出てきていて、電動化等の流れが進んでいるところです。

航空機ビジネスは、数年先まで受注が入る構造なので、現在の受注残は、エアバス A320 ファミリーが約6700、ボーイング737が4000強です。大体7年から8年の受注残ということになりますが、大手航空会社も含めて、納入先送りの依頼が相次いでいるので、コロナ影響前に戻るのには、2024年頃にずれ込んでしまうと思います。では、それまで耐え忍べばいいのかというと、決してそうではないと思います。生き残れば、そこに仕事が集中するのも事実だとは思いますが、そういった保守的な考えだけでは乗り切れませんので、対策をどう打つかが重要です。

【カイゼン活動】

エアバスが発表した、A321neoの長距離型であるA321XLRと中国初となる大型商業用航空機のエンジンに「LEAP」が選定されています。これらのプラスのニュースも入ってきていますが、当社では、コロナウイルスの影響で稼働率が下がっている今だからこそできる改善に取り組んでいます。

品質と原価の改善を通じての生産性と収益性の向上が一つ。もう一つが、人材育成です。

戦略マップを作成すると、利益を確保するためには、顧客満足を高めることと、生産性の向上が必要です。顧客満足を高めるのも生産性を向上させるのも社員です。人材育成が非常に重要となります。

当社では、TPS（トヨタ生産方式）も導入しながら、仕事の「ムダ・ムラ・ムリ」の削減を行っています。「モノづくりは、人づくり」といわれますが、それは、人間性尊重に通ずると思っています。自己成長促進、能力向上のための一つが、カイゼン提案活動です。当社では、改善や発見等の提案内容に応じて、社内通貨「エッジコイン」を付与して、社内食堂や社内コンビニで使えるようにしました。若い世代の人にも興味を持ってもらえるよう、社内通貨を導入したところ、社員一丸となって取り組んでくれて、今までより高い効果が出始めています。

生産ラインの改善では、自動化技術の導入

を加速させていきたいと考えています。機械やAIに任せられるものは、どんどん置き換えて、社員には、より付加価値の高い仕事を任せていきたいと思っています。

【今後の展開】

当社の社名「AeroEdge」は、航空宇宙という意味のエアロスペースと最先端という意味のリーディングエッジを合わせたものです。航空宇宙を軸に、最先端の活動をしていきたいという思いから名付けました。そのための活動をいくつかご紹介させていただきます。

R&D（研究開発）なくして、企業の成長・継続は難しいと思いますので、今後も一切手を抜くことなく続けていきたいと考えています。

今、顧客からは、軽量化や環境負荷低減等の様々な要件が求められています。そこで当社は、国立研究開発法人物質・材料研究機構（NIMS）と2019年9月から、ジェットエンジン部品向けの新しい合金材料の研究開発に着手しています。

また、金属の粉末を立体成型する3Dプリンターを導入し、当社の切削技術を活かしながら、量産化を進めています。そして、先を見据えた機械開発をしていくために、DMG森精機㈱と金属積層造形技術の共同研究を進めています。

もう一つ、2019年1月から開始したのが、エンジニアリングサービスです。航空宇宙産業は、高度な認証取得が必要なため、当社も立ち上げには苦労しました。そこで、新規参入を目指す企業向けに、非破壊検査の立ち上げや検査員の教育を行うサービスを開始しました。

【最後に】

最初にお話ししましたように、ウルトラCは決して無いので、やるべき事を愚直にしっかりとやり、そこで生まれたものを、どんどん取り入れていく、この環境下を優位に作用させながら、会社をさらなる成長に導いていけるよう、今後も経営して参ります。

そして、当社の経営理念「ゼロからイチを創る」には、「挑戦する、し続ける」という思いが込められています。今後も決して諦めることなく挑戦し続け、世の中に新しい価値を創出し、人々の幸せに寄与することを使命に活動を進推して参ります。

県に対する要望書の提出

令和2年8月31日(月)、中津正修筆頭代表理事及び喜谷辰夫企画運営委員長が県庁を訪問し、福田富一知事に対し、要望書「ウィズ／アフターコロナにおける本県経済の回復・発展に向けた支援について」を提出しました。

要望項目は①安心して社会経済活動が行える環境づくり、②新型コロナ対策予算のきめ細かな活用支援、③デジタル化の促進、④地方創生に向けた企業誘致と移住の促進、⑤ICTを活用した魅力ある職場づくりの5点です。福田知事は「貴重な意見を頂いた。庁内で議論を深めたい」と応えていました。

これらの要望により、コロナ禍による本県の苦境を1日も早く脱することができるように切に願っています。

ウィズ／アフターコロナにおける本県経済の 回復・発展に向けた支援に関する要望

新型コロナウイルス感染症が世界中で流行し、社会経済活動に多大な影響を及ぼしています。また、有効なワクチンや抗ウイルス薬がなく、完全収束は長期化するとの指摘もあります。

このような中、県においては緊急事態解除宣言後に「新型コロナウイルス感染症対策に係る栃木県の基本的対応方針」を策定し、段階的に社会経済の活動レベルを引き上げているところですが、大きく傷ついた本県の経済・雇用を回復・発展させていくためには、先ずは、私たち企業経営者が今回の未曾有の災害に対して、企業の存続と地域経済の立て直しのために、全力で取り組んでいくことが不可欠であります。とりわけ小規模事業者、個人事業者等の経営状況は依然として厳しく、事業継続の下支えは必須となっています。

一方で、感染防止と社会経済との両立を図るウィズ／アフターコロナにおいては、産業構造、雇用及び働き方などの変化や東京一極集中の是正に向けた地方分散化の流れが加速すると見込まれています。

このような状況を踏まえ、次の事項を要望しますので、特段のご配慮をお願いいたします。

1 安心して社会経済活動が行える環境づくり

緊急事態宣言の解除に伴い、社会経済活動が再開され徐々に日常を取り戻しつつありますが、県民の新型コロナウイルス感染への不安を払拭し、健康で安心、安全な暮らしができる状況をつくらなければ、社会経済活動は通常には戻らないと思われま。

第2波による感染拡大の中、感染予防対策やPCR検査・医療提供体制等を強化し、感染者の抑え込みと重症者等に対する十分な医療の提供が行えるよう、万全の体制構築をお願いしたい。

併せて、感染の発生状況や確保・空き病床数など、不安解消や適切な行動につながる情報は、テレビやラジオ等も活用し日々の発信に努められたい。感染者が発生した事業所において、早期の事業再開が可能となるよう、感染症対策を含めた事業継続計画（BCP）の策定支援をお願いしたい。

2 新型コロナ対策予算のきめ細かな活用支援

国及び県は感染拡大の防止と社会経済の維持に向け、大型補正予算により困窮している個人の生活維持や事業者の資金繰りに対する支援をはじめ、様々な対策を講じ社会経済の安定を図っているところですが、消失した需要の早期回復は未だ見通せず、雇用の維持と事業の立て直しは喫緊の課題となっています。このため、予算の早期執行と継続的な支援が何より重要であります。

今般のコロナ対策関連の支援策は多岐にわたり、申請窓口等もそれぞれ異なっていることに加え、申請に不慣れな事業者も多く提出書類の膨大さなどが障害となり、申請を躊躇するケースがあるとの指摘もあります。つきましては、商工団体、よろず支援拠点等の支援機関や市町と連携し、資金繰り、給付金、助成金等の支援策に関するワンストップ相談窓口の整備、これらの情報を掲載したポータルサイトの開設、申請書の作成支援など、迅速かつきめ細かな対応をお願いしたい。また、経済活動が回復軌道に乗るまでの間は、経済的な支援が途切れることのないよう対応されたい。

3 デジタル化の促進

コロナ禍により世界秩序、グローバル経済、社会の枠組み、生活・価値観などが大きく変化すると予測されている中、大企業においてはIoT、AI、5G等のデジタル技術とデータを活用し、産業構造を転換するデジタルトランスフォーメーション（DX）実現に向けた取組が加速しています。しかし、経営資源に制約のある中小企業にとっては、デジタル型ビジネスモデルへの転換は容易ではありません。

県は次世代社会“Society 5.0”を見据え専門部署を新設し、AIやIoTなどの未来技術の社会実装を推進していると認識していますが、地域の雇用と経済を担う中小企業がデジタル化の波に乗り遅れ淘汰されてしまうことがないよう、デジタルツールの活用支援やICT人材の育成、設備導入への助成等、総合的な施策を展開し地域中小企業の競争力強化を図られたい。

4 地方創生に向けた企業誘致と移住の促進

新型コロナウイルス感染拡大に伴いデジタル技術を活用した在宅勤務が普及し始め、都心の企業ではコスト削減も見込んでオフィス面積を減らす一方、郊外や地方に機能を分散する動きも出てきています。また、財・人の移動がストップし生産活動が滞ったことから、サプライチェーンの再構築を検討する動きもあります。加えて、若者を中心に地方移住への関心が高まっているとの調査結果もあり、意識の変化も明らかとなっています。このような中、国においては地方創生に向けてサテライトオフィス誘致に取り組む自治体を支援するとともに、5Gなどの次世代情報通信インフラを全国規模で早期に整備することとしています。

本県は東京から100km圏内と近くアクセス性にも優れ、本社機能の一部移転やサテライトオフィス開設等、企業の誘致に地理的優位性があります。コロナ禍による大きな環境変化や国の2020年「まち、ひと、しごと創生基本方針」を踏まえ、企業誘致や移住促進の戦略を再構築し“選ばれるとちぎ”づくりをさらに推進されたい。

5 ICTを活用した魅力ある職場づくり

今回のコロナ危機は、オンラインによる働き方の有効性が認知されるきっかけとなり、ソーシャル・ディスタンスを保ちながら行動する“新しい生活様式”の社会においては、在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務が一定程度定着していきと言われています。

テレワークは、通勤時間の削減で生み出された時間を介護、育児等に充てることも可能であり、ワークライフバランスの両立、生産性の向上、ひいては企業価値の向上につながることから、ICTを活用したテレワーク等、ライフスタイルに合わせた働き方が選択できる魅力ある職場づくりが県内に広く浸透するよう、公労使が緊密に連携し実効性のある施策を実施されたい。

栃木県知事 福田 富一 様

令和2年8月31日

公益社団法人 栃木県経済同友会
筆頭代表理事 中津 正修



地域振興委員会 第1回委員会

委員長 郡司 祐一（株関東農産 代表取締役）

日時：令和2年7月16日(休)13:00~15:30
場所：栃木県総合文化センター特別会議室
参加者：44名

「広域連携による新・観光圏の構築」をテーマに増加する訪日外国人観光客を地方に如何に取り込むかについて調査研究している当委員会では、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、来訪がストップしているインバウンド客のウィズコロナ、アフターコロナの観光振興策について学ぶために、第1回委員会を開催した。委員会事業では、今年度最初の委員会開催となり、Webでの講演とグループディスカッションを行った。



◆第1部 講話

演題：アフターコロナのインバウンドの可能性

講師：溝畑 宏 氏

略歴：

東京大学法学部卒業、自治省入省（1985年）
大分県企画文化部長（2002年）
（株）大分フットボールクラブ代表取締役（2004年）
Jリーグナビスコ杯優勝（2008年）
国土交通省観光庁長官（2010年）
内閣官房参与、大阪府特別顧問、
京都府参与（2012年）
大阪観光局理事長（2015年）
大阪府・大阪市IR推進会議座長（2017年）
大阪・関西スポーツツーリズム&MICE
推進協議会会長（2017年）

1 はじめに

新型コロナウイルス感染症が起り、新しい生活様式・三密を避ける・ソーシャルディスタンスなどと言われているが、今後続く長い歴史の中で、今の状況はずっと続くわけではない。日本が少子高齢化、人口減少で財政が厳しくなっている状態で、今まで進めてきた外需を取り込んで海外からヒト・モノ・カネを入れて、経済を喚起していくことしか日本が蘇る方法はないということ。軸はブレずに観光立国という方向性は間違っていないということになる。観光・サービス産業に携わっている人たちは、常に明るい未来を描くこと。明るい未来を描くという事は、常に出口というものをしっかり見据えることである。将来の不安をできるだけ必要最小限にする、これが大事である。

2 新型コロナウイルス感染症の世界的拡大

2月・3月初旬は、経営者の方々を守るために国に行って何とか家賃補助をしてもらえないだろうか、税金を減免してくれないだろうか、雇用調整助成金の上限を上げてくれないだろうか、企業の休業補償にあたるような給付金を入れてくれないだろうかなどの動きをしていた。観光という事業は、リスクを受けやすい産業である。リスクを受けた時に下を向いている暇があったら、10月に絶対戻してやる、12月こうしてやるという反骨精神を持ってポジティブに臨むことが重要である。

特にリーダーのみなさんは、常に明るい未来を描くこと。不安を出来るだけ小さくしていく。これが今やるべきことだと思っている。

Go To キャンペーンどうですか？とマスコミから聞かれるが、この3カ月（4月～6月）観光産業は我慢を重ねて大変ですと答えている。地域にお金を落としてもらうのは大変ありがたいことではあるが、感染拡大防止に対して少し知恵を使う必要がある。もう少し軌道的に弾力的に始める時期をどうするか。

エリアをどうするか。このようなことを走りながら考えるべきではないだろうか。この新型コロナウイルス感染症は、誰もが初めての経験である。進めば失敗することもあるかもしれない。しかし、じっとしているだけでは、経済は終わってしまう。みなさんの生活を守るために感染拡大防止をしっかりとやりながら経済は前に進んでいきます。前に進んでいかないと日本の経済はおかしくなります。

大阪は、吉村知事が表看板で頑張ってくれているが、データでこれでは危ない、我慢しなくてはいけない、出口を示しながら数値化していく。これが大事だと思う。今後、色々なことが起こっていくと思うが、軸がブレないことが大事だと思っている。我々観光業界、地方自治体、政府という所はブレてはいけない。まず、この時期にやらなくてはならないことは、2030年の栃木県がどうなっているのか？ということ。そこから逆算して2020年、2025年どうするか？この中長期のビジョンを描くべきである。

3 大阪復興ロードマップ

コロナ禍から一刻も早い回復に向けて最大限の努力を行うためにロードマップを作った。2020年は、観光関連事業者の経営維持支援、反転攻勢の準備、国内旅行を重点的に強化する。そして、インバウンドは、現在、ビジネスラインでタイ・マレーシア・オーストラリア・ニュージーランドが開いているが、国の方向性を見ながら段階的に戻していく。大阪では2万人こなせるPCR検査センターを作って感染防止対策をしっかりとやり、インバウンドの受入れを戻していこうと考えている。

2021年は、東京オリンピック・パラリンピックを開くと想定した場合、インバウンドがコロナ前の7～8割へ回復していないと開けないというストーリーになっている。2022年には、おそらくワクチンが普及してコロナ前の水準に戻るであろう。2025年は万博開催でインバウンド来阪者1,500万人を目指す。出口はコロナの状況で変わるかもしれないが、それは機動的弾力的にやりましょうということ

である。



4 大阪の現況

今、大阪の一人当たり県民所得とGDPの過去を検証した結果、全国平均より低い結果となり、府民の幸せ度も全国43位という結果となった。大阪は、万博・IR・G20など色々なプロジェクトにかなり投資が増えているが、ここから我々が目指す方向性として経済の生産性を上げて稼ぐ体質の力をつけ、現状を認識した上で、高い目標を設定することが必要である。

訪日外国人客数も、私が就任した時(2014年)は376万人であったが、当初の目標設定の700万人より多い1,300万人に高い目標を設定して、Wi-Fi整備や、関西3空港の一体化、ラグビーワールドカップの誘致など、この5年で攻めに攻めまくり、昨年2019年は1,232万人と約3倍になった。ですから、数値設定をしっかりと説明責任を果たす。これが観光の世界には必要だと思う。また、来阪インバウンドによる観光消費額もこの5年で1兆円増えた。これは宿泊のキャパも増やし、24時間観光都市としてナイトエンターテインメントを強化し、いかにたくさんのお客様を受け入れるかの態勢を整えた結果である。

5 三方良しエチケットルール

大阪観光局の取組の方向性として、データに基づくマーケティングをしっかりとやること、大阪の強み、大阪の持っている資源の掘り起こし、世界最高基準の受入環境整備など基本的な路線は変えない。ただ、コロナで出てきた新しいファクターとして協調・多様性・平等などが挙げられる。そしてコロナが収束した後も安心・安全・清潔は一種のスタンダー

ドになる。コロナ禍での Go To キャンペーンで大切なことは「三方良しエチケットルール」である。①お客様、②観光事業者、宿泊業者、交通事業者等の受入れ側、③住民各々がマスク着用・消毒・三密を避けるエチケットを守ることが大切である。また、分散型観光も大切で、土日祝日の集中を避け平日観光や時間・エリアを分散させることも感染症予防策として必要である。

6 リーダーは、明るい未来を描くこと！

イベント、国際会議等は中止延期ではなく、どうやったら開催できるのか、ガイドラインを作って常に考えている。注意環境を徹底し、できる限り知恵を絞って、ソーシャルディスタンス、エチケットを守って、花火大会・お祭り・イベントを出来るだけ開催する方向で努力するべきだと思う。やめるのではなくて、どうすればやれるんだというところから経済再生を促す。みなさんをお願いしたいのは、初めての経験で、安全運転しがちであるため、結果的に経済を萎縮・破壊していく。リスクを出来るだけ最小限にし、メリット大きくして経済を動かしていく。このスタンスを重ねていくことが経済再生を早めていくことになる。今後、感染者は増えたり減ったりするであろう。しかし、チャレンジしていくべきなのではないか。

インバウンドは絶対必要である。インバウンドを戻すことは日本の経済の将来がかかっている。オリ・パラも万博も影響する。その先に感染者が増えたとかの非難中傷あるかもしれないが、先ほど話したように三方よしが大変なのである。主催者、サービスを提供する事業者、お客様がしっかりルールとエチケットを守れば、日本国民が持っている精神と周りに対する思いやり、これを考えれば世界の中で一番に経済再生を成し遂げると確信している。

栃木のみなさん一緒に頑張りましょう。今後いろいろなことがあると思うが、10年経てばいい思い出になるはず。乗り越えればさらに高いレベルの領域に入っていけると思う。

自分たちの過去を検証し、今後、どのように栃木が将来向かっていくのか、今は、その準備をするのが大事な期間だと思っている。そこに向けたロードマップを作り、このロードマップはコロナウイルスをポジティブに捉えて、価値が上がるような戦略を埋め込んで、頑張ってください。

◆第2部 グループディスカッション



テーマ①：with コロナ時代での観光誘客に向けて経済同友会として企業として協力・貢献出来ること。

テーマ②：5県（福島県、茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県）連携でのインバウンド誘客に効果的な施策を考える。

■第1グループ

①経済同友会メンバーが発信者となる。社員旅行、家族旅行等でまずは県内の観光地の活性化をしよう。今まで見逃していた魅力ある地域資源の再発掘をし、県外に向けて魅力発信をすればよいのではないか。

②近県の同友会との連携が重要。

■第2グループ

①コロナ対策、感染防止策、経済の拡大を目指すことを同友会が率先してバランスを取っていき表明していくことが必要なのではないか。地域から Go To キャンペーンも拡大してはどうか。今後も委員会活動で委員同士の話し合いの場を設け、意見交換していくことが大切である。

■第3グループ

②まだ県を跨いでの移動は難しいので、まずは近隣の県、または経済同友会のある県（福島、群馬、埼玉等）に観光振興のお願いをする。企業の中でリスクの少ない県への観

光を推進する。

■第4グループ

①「三方エチケット」を一つのキーワードとして同友会として発信していく。安心安全が確保されていないと人は来ないので、安心安全をやるためには、受入れ側の安心安全だけではなくて、来られる方がいかに気を付けていただくかが大切。例えば旅行に出発する3日前から検温してそれを提出してもらう。政府が推奨している新型コロナウイルス接触確認アプリ(COCoA)をGo Toキャンペーンに参加する時は、この登録をマストにする。全国の経済同友会においてもCOCoAの登録を必ず導入する。

②マイクロツーリズムの推進。地元の方が地元を廻る。地域の方が知らなかった所を廻り地元再発見という形でアンケートを取り、ストーリーを作って周遊プランを作る。そういった面として発表できるようなスキームを作っていくことが重要なのではないかと。

■第5グループ

②Go Toキャンペーンは見切り発車ではないか。「三方良し」で来られる方も十分注意して来ていただくということが必要であるのではないかという意見が出た。リアルで来てもらう前にバーチャルな世界などインスタグラムやYouTube、インフルエンサー等、通信技術を十分に活用してPRしていくことが良いのではないかと。栃木県で県民一家族旅行を実施しているが、長野県は隣接県まで補助をするという話が出た。各県のテーマがあるので、同じテーマでの各県周遊ルートの形成(例えば花)。2次交通の問題だが、バス会社に5県連携を結ぶ周遊ルートを作ってもらおう。茨城県のゴルフ場でゴルフをした後、リムジンで栃木県の温泉地に送迎する、ツインリンクもてぎでヘリコプターに乗せるなど特化した観光コンテンツの提供。

■第6グループ

①MICE誘致。経済同友会でも全国セミナーを栃木で開催したと思うが、各業種が栃木に世界的な国際会議を誘致する方が経済効果につながる。その後のエクスカージョンで

隣県を廻る観光ルートを作るとインパクトを与えられるのではないかと。

②アフターコロナを想定すると、プロモーションを仕掛けるにあたり、FIT(海外からの個人旅行者)では5県の周遊ルートはなかなか難しく、団体旅行者向けの方が合っている。



～最後に郡司委員長から総括～

溝畑氏の講演で、強力なリーダーシップが必要であるという事を一番に感じた。リーダーたるもの危機的状況の時に下を向いてはいけないという溝畑氏の言葉は、企業のリーダーである会員のみならずにも届いたのではないと思う。

グループ討議の中で、「我々自身が」という言葉が各グループから多く聞こえてきた。誰かが経済の道を開かなければいけない。その状況の中で、感染リスクと経済を両立させることは確かに難しい。ちゃんとしたルールを設けて「三方エチケット」をきちんとみんなが守りながら、人に対しての思いやりを持って、自分たちの安全のためにエチケットする、それを守っていけば入国が緩和された時に、海外からの旅行者も「日本に行ってみよう」という気持ちになり、新しい日本の観光ルートになっていくのではないかと考えた。



行財政改革委員会 第1回正副委員長・スタッフ会議

委員長 岩見 高士 (株) 浜屋組 代表取締役社長)

日 時：令和2年7月30日(木)12:40~14:10
場 所：栃木県総合文化センター第3会議室
参加者：11名

行財政改革委員会では、「行財政の効率化と適正化～人口動態の変化に向けた方策～」をテーマに調査・研究を進めているところであるが、今年度初めての活動として、正副委員長・スタッフ会議を開催した。昨年度の活動内容について振り返った後、コロナ禍でも活動が可能な内容について意見交換を行った。内容は、下記のとおり。

○岩見委員長挨拶

新型コロナウイルスの感染拡大防止に努めるための自粛期間があったため、本日1回目の正副委員長・スタッフ会議の開催となった。昨年11月以来の委員会となるが、活動の振り返りと今後の委員会の活動内容について、皆様と意見交換を行っていききたい。



(1) 副委員長の選任

加藤副委員長(株)あしぎん総合研究所)が退会し、副委員長が2名体制になったことから、後任として水沼スタッフを副委員長に選任した。また、小又社長がスタッフとして当委員会に参加することとなった。

(2) 令和元年度の活動の振り返り

事務局より、令和元年度に行った全3回の委員会の振り返りを行った後、児玉フェローがまとめた中間報告について説明を行った。その後、岩見委員長から、今年度の活動につ

いて、栃木県にとってより良い広域連携に結びつくような事例を学びながら、調査研究を進めていきたいとの話があった。



(3) 今年度の活動について(意見交換)

- ・問題点を把握するためには、先進事例を学ぶべき。視察に行けないなりに、調査研究できる方法を模索すべき。(大曲氏)
- ・国の動きが昨年話からどう進捗しているのか聞いてみるのも1つではないか。(荒井氏)
- ・他県事例を学ぶことで栃木県と違うべき部分を学ぶことができる。リモートは、アクションしづらい部分もある。(小又氏)
- ・コロナがあるので、奈良で学んだ医療連携の可能性も探りたい。(深澤氏)
- ・栃木県の財政力指数に注視。人口減少していく中でも、自治体が存続する方法・情報を集めて議論していくのはどうか。(水沼氏)
- ・「奈良モデル」に対抗する「栃木モデル」を目指して、委員で議論していくのはどうか。県と市町・民間の三位一体で連携していく具体的な取組を示すのはどうか。(児玉氏)
- ・市町へアンケートを実施し、課題を集約あるいは意見交換をするのはどうか。(岩見氏)

意見交換の結果、今年度の活動として、①先進事例を学ぶ方法を模索する、②市町から、広域連携に対する課題を集約するアンケートを実施することとした。②を進めるにあたり、茂木町への訪問を打診することとした。

経営問題委員会 第1回委員会

委員長 平野 一昭（西部生コン(株) 代表取締役）

日 時：令和2年8月26日(水)16:00~17:30

場 所：栃木県産業会館 8階会議室

参加者：25名（うち Web 参加7名）

【第2回正副委員長会議】

昨年度より「後継者育成、人財育成を考える」をテーマに掲げ、委員会活動を行ってきた。

今年度以降、更にテーマを掘り下げて調査、研究を行うために、7月15日に第2回正副委員長会議を開催し、今後の委員会の方向性、深掘りテーマ、進め方について検討し、素案を作成した。

この素案を委員に周知するため、第1回委員会を開催し、更に委員会メンバーからも追加する意見を求めてうえで、今後の委員会活動を進めることとした。



第2回正副委員長会議で議論した、当委員会の今後の方向性、深掘りテーマ、進め方についての素案は以下のとおり。

(1) 提言書・報告書の作成について

当初は、報告書の作成により、委員会活動で調査、研究してきた内容、ノウハウを会員に伝え、各会員の企業経営に生かしてもらいたいという狙いがあった。

しかし、活動期間が1年延長されたことから、今後、テーマの更なる深掘りを行うなかで、行政の施策に盛り込むに値する事項を探

り出した場合や議論を進めるなかで不足する支援策等を要望する必要性が見いだせた場合に、提言書の作成も視野に入れたい。

(2) 深掘りテーマ

当会の会員を含め、後継者不在の問題は、多くの企業に当てはまり、コロナ禍の影響も加わり、対応は喫緊の課題である。そこで、深掘りするテーマとして、①~⑦を挙げた。

- ① 行政の支援策の現状を確認のうえ、要望すべき追加支援策を深掘りしたい。
 - ② 血縁関係者、従業員を含めた第三者へ事業承継する際に能力の向上を含め、後継者をやる気にさせる方策を研究したい。
 - ③ 事業承継にあたり、後継者側が決意することを躊躇する障壁及び取り除く方法を研究したい。
 - ④ 別企業に勤務する人で、企業経営を希望する人材の発掘をサポートする第三者機関の創設の必要性を研究したい。
 - ⑤ 「栃木県に来て、社長になろう」といった趣旨のキャッチコピーで、企業経営希望者に後継者不在企業を斡旋する機関の創設を研究したい。加えて、経営希望者が経営者として備えるべき知識、能力を習得するための育成機関の創設を研究したい。
 - ⑥ 事業承継をスムーズにするために、相続税制を含めた軽減措置の要望の可否を研究したい。
 - ⑦ コロナ禍においても、後継者育成を含めた人財育成は疎かにできない経営課題であり、不況の時にこそ、何をなすべきかを研究をしたい。
- ### (3) 委員会の進め方
- ① 経営問題委員会メンバーに限らず、当会の中で、事業承継を経験した元後継者と、これから事業を引継ぐ後継者との間

での座談会を企画し、経験に基づいた、ざくばらんな意見交換を行い、今後の事業承継の参考にしてもらうことや、事業承継問題解決への新たな切り口や、見落としていた新たな深掘りテーマを発掘する。

- ② 委員会メンバーからも追加の深掘りテーマを募り、必要に応じて講演会や視察を企画していく。
というものであった。

この素案に基づき広く意見を募るため、8月26日に第1回委員会を開催した。



【第1回委員会】

第1回委員会は、リアル参加とZoomによるリモート参加で会議を開催した。

委員の意見を求めた結果、深掘りするテーマとしては、②の「血縁関係者、従業員を含めた第三者へ事業承継する際に、能力の向上を含め、後継者をやる気にさせる方策を研究したい」と、③の「事業承継にあたり、後継者側が決意することを躊躇する障壁及び取り除く方法を研究したい」の深掘りテーマに多く関心が集まった。

また、⑥の「事業承継をスムーズにするために、相続税制を含めた軽減措置の要望の可否を研究したい」という意見も複数あった。

次に、委員会の進め方について、①の「経営問題委員会メンバーに限らず、当会の中で、事業承継を経験した元後継者と、これから事

業を引継ぐ後継者との間での座談会を企画し、経験に基づいた、ざくばらんな意見交換を行いたい」という案について、提案者である田村副委員長より、再度、説明があり、後継者の心構えや課題解決の助言をしたいとの発言があった。

若手経営者の育成に多いに役に立つとのことから、他の委員からも賛同を得た。

また、さまざまな事業承継のパターンがあることから、参加した委員自身の経験に基づきアドバイスしたいとの申し出があった。

一方で、深掘りするテーマを絞り込むべきとの意見があり、今回の会議で出た意見を参考に、次の正副委員長会議で詳細を決めることとした。



総括として、中津筆頭代表理事からは、「事業承継、後継者育成に係るマネジメントを会員で共有できる研究を続けてもらいたい」との要望があった。

また、松下代表理事からは、「社会への貢献や、地元栃木県を豊にする志を持つ人財を後継者に選んでいく必要がある」とのアドバイスがあった。

これらを踏まえ、次回の正副委員長会議で絞り込む深掘りテーマを決め、そのテーマを調査研究するための視察、講演会、座談会を企画することでまとまった。

社会貢献活動推進委員会 第1回委員会

委員長 田村 晃 (株アイディ 代表取締役)

日時：令和2年8月31日(月)15:30~16:30

場所：栃木県総合文化センター第4会議室

参加者：13名

「持続可能な社会を創造する担い手の育成～産学官連携体制の構築に向けて～」をテーマとして活動している当委員会では、コロナ禍の今でもできることについて話し合いをした。



【講師派遣事業の充実】

①コロナ禍での変化について

今までの講師派遣事業は、1人の講師が多くの生徒を相手に講演したり授業したりする方法がとられてきたが、コロナ感染予防のために3密を回避して実施したいと学校側が要望している。その対策として、1人の講師が少人数の生徒を相手に授業を行うスタイルを採用することで、結果として、同友会から派遣する講師の人数が増えている（1度の講演に10人等）。

また、益子芳星高校では、生徒にインターンシップの代わりとなるような講話を聴かせたいという依頼があったが、講師の職種を指定され、対象となる会員を探すのに苦労した。

②会員への周知について

学校からの様々な要望に応えるべく、できるだけたくさんの会員に協力をお願いしたい

ところではあるが、この事業のことをよくわからない会員も多いのではないかとと思われる。個別に講師の協力を依頼した際には快諾いただく事も多かったため、事業について分かりやすいパンフレットや紹介ビデオを用意したりすること、また、講師への依頼書を分かりやすく作成することで周知が図れるのではないかと意見が出された。

③アンケート結果の分析について

大部分は肯定的な意見が多く、改善への要望自体は少ないが、「学校側が望む講演内容ではなかった」という意見が散見された。事務局側で学校の要望を吸い上げて案内書を作成ことや学校側から講師へ打合せの連絡をする際に、講演内容の確認をしていただくようにすることで、学校とのミスマッチを防げるものと思われる。

④感染症対策について

学校側の感染防止策は講じられているが、委員会として派遣する講師の感染防止策を講じる必要があると考えている。基本的に講師にはマスクを着用して講演いただくが、その代わりにマウスシールドを着用することで、講師の表情を生徒に見せられたり、熱意がより生徒に伝えることができる等、マスク着用の弊害を軽減できるのではないかと意見があった。



【今後の委員会活動について】

①今までの経緯

社会貢献活動推進委員会が教育問題を扱うようになってから、今年で6年目である。当初は、講師派遣事業をどう充実させていくかがテーマの中心であった。それが発展し、次世代の経済界を担う人材の育成を目的として「キャリア教育の充実」について調査・研究を進めてきた。一昨年には、当委員会発足以来初めてとなる提言書をまとめた。主な内容は、キャリア教育に関する「産学官の連絡協議会を作る」、「コーディネーターを養成する」というものであった。

昨年度には、先進事例を学ぶ目的で福井県を訪れ、キャリア教育の取組を視察した。その取組には目を見張るものがあり、特に、福井経済同友会の会員が中心となり、若手の教員と交流する機会を頻繁に設けている取組は、コーディネーターに頼らず、自らが動くことで産学官の垣根を低くし、実際に連携が実現していることに衝撃を受けた。このような流れを踏まえて、残り1年半をどのように運営していくかについて話し合った。

②主な意見

(1) 県との意見交換について

講師派遣事業に出向いた学校の先生方と意見交換ができる機会があると良いのではないか。教育委員会や県庁の方々とキャリア教育について踏み込んだ意見交換の場を設けられれば良いと思う。

(2) 県外の先進事例視察

秋田県大館市と大仙市では、キャリア教育を熱心に行っている。秋田県は学力が全国トップということもあり、視察に伺うか、講師に来ていただいて話を聞く事も検討してみてもどうか。

(3) 県内の先進的な教育現場の視察

県内の取組を勉強することも一つかと思う。宇都宮工業高校や宇都宮商業高校、小山高専の視察などはどうか。隣県にもキャリア教育

に関するユニークな事例があると聞いている。

(4) とちぎ子ども未来創造大学について

県教育委員会との連携事業である「とちぎ子ども未来創造大学」の活動が、本年度はコロナ禍で満足にできなかったことから、会員の理解を深める意味でも、委員会に担当者をお呼びして話を伺ってみてはどうか。また、タイミングが合えば、子どもたちが就業体験している様子が見られると良いと思う。

(5) 福井経済同友会との交流事業

連続性を持たせるという意味で、福井県の経済同友会の方々とZoomを使った意見交換会をして、福井県が取り組んでいる先進事例を委員の皆様にも知って頂いたり、栃木県でハードルになっている部分を指摘頂いたり、アドバイス等をいただける機会があれば良いと思う。



様々な意見が出された中で、今年度の県外視察等は実施が難しいところではあるが、コロナ禍でも実現可能な活動を調べ、正副委員長と協議の上、次の委員会を企画したい。

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式会社 代表取締役)

日時：令和2年9月4日(金)16:00~17:30

場所：栃木県総合文化センター第1会議室

参加者：24名 (うち Web 参加5名)

国際化推進委員会では、「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～」のテーマの下、今年度初めての委員会を開催し、リアル会議と Web 会議を併用した形で、これまでの活動報告と今後の方向性について意見交換を実施した。

【第1部】

○石川委員長挨拶・委員会テーマについて

石川委員長から当委員会の取組方針を説明し、共有を図った。外国人材の受け入れ促進に向けて、行政機関を中心に暮らしやすい地域づくりを進めると同時に、企業としても労働環境整備や生活支援を行う一方、地域住民は多文化共生への理解等に取り組む必要があり、ウィズコロナ・アフターコロナ時代の「選ばれるとちぎづくり」に向けて議論していくとの決意表明及び積極的な参加をお願いした。



【第2部】

○令和元年度の活動の振り返り

昨年度は、栃木県における外国人材雇用実態の把握・情報収集をしながら、グローバル人材を受け入れる立場として必要な体制・心構え等について理解を深めた。

(1) 第1回委員会 (令和元年5月27日)

栃木県国際課上崎課長より講話をいただき、改正入管法(特定技能)について、また県内の外国人材雇用の現状を説明いただいた。

(2) 第2回委員会 (令和元年8月7日)

2部構成の外国人材受け入れシンポジウムを開催した。第1部は、崔国際行政事務所・行政書士の崔氏に講演いただき、「特定技能」の導入背景や「技能実習」との相違点を説明いただいた。第2部は、『県内企業の活力に繋がる外国人受入体制構築に向けて』をテーマにパネルディスカッションを実施し、特定技能受け入れにあたって起こる問題点や解決策・目指す姿を考える機会とした。

(3) 第3回委員会 (令和2年1月22~26日)

カンボジア視察を行い、高度人材と技能実習生というそれぞれ異なる人材を送り出す学校を訪問した。授業の見学や学生・教師との意見交換を通して、多くの学びを得ることができた。

【第3部】

○令和2年度の活動の共有

今年度は計3回の正副委員長会議を実施し、コロナ収束後を見据え、今から準備できることは何かという観点から今後の方向性や活動案について議論を行った。

(1) 第1回正副委員長会議 (令和2年5月19日)

コロナ禍における自社の現状について情報交換を行い、昨年度の振り返りと今後の方向性について議論を行った。新型コロナウイルスの影響により日本人の失業率増加の問題がある一方で、中長期的に見ると労働力不足は継続し、恒常的な外国人材受け入れの必要性は共通認識となった。

(2) 第2回正副委員長会議 (令和2年6月18日)

令和2年2月に県が実施した「とちぎ外国人材活用促進協議会アンケート結果」を参考に、

受入側（企業・行政）のサポート体制構築や、県内企業の求める人材について議論を行った。

当アンケートは、企業の外国人雇用状況や雇用理由、今後求める技能や課題等について調査したものであり、県内企業の外国人受け入れや必要な支援についての意見が集約されている。アンケート結果より、県内企業の外国人雇用における不安や懸念については、日本語・マナー・習慣を含む教育についての支援を求める意見が多いことがわかり、県と連携した人材育成やコミュニティ形成・住まいへのサポートについて意見交換を行った。

(3) 第3回正副委員長会議（令和2年7月20日）

選ばれるとちぎを目指すため、「特区制度」



を検討するとともに、外国人を多く受け入れ、多文化共生に力を入れている他県の事例を学び、今後の深堀テーマや具体的な方針・活動案について議論した。

【第4部】

○委員会の深堀テーマ・活動案について

今年度、正副委員長会議で議論した内容を踏まえ、今後の深堀テーマ・活動案は以下のとおりとした。

(1) 受入体制について

『外国人に選ばれる地域・受入体制を学び、とちぎに活かす』

他県と取組を比較し、良い点をまねて栃木らしさを加えることで「選ばれるとちぎ」に向けた提言に盛り込む。コミュニティ形成についても深堀りし、多文化共生につなげる。

活動案1 海外現地コーディネーターを講師とした Web セミナー

（日本への見方の変化・収束後日本で働く意向があるか等、生の声を聞く。）

活動案2 外国人雇用に成功した自治体・企業の視察

（多文化共生が根付く群馬・大泉町等を検討。）

(2) 外国人材への理解について

『とちぎで働く外国人材が真に求めることを理解し魅力につなげる』

外国人材にヒアリングし、行政の支援や施策と外国人材が真に求めることのギャップを調査研究する。

活動案3 栃木で働く外国人へのヒアリング

(3) その他

活動案4 アジア圏への視察

○委員会方針・活動案についての意見交換

参加者からは、行政の支援・連携について、また受け入れ側と外国人材が求めることのマッチングに関する意見があった。

〈参加者の主な意見〉

- ・群馬では県をあげ中小企業の外国人材受け入れを支援している。栃木でもサポート体制が進めば、優秀な外国人材の確保・採用につながる。
- ・外国人材のメンタルケアが課題。システム的に対策ができるよう公的機関等から指針のようなものが出せると企業の支援につながる。
- ・雇用側・就労を希望する側の課題があり、どのようなサポートが良いのか整理してほしい。
- ・労働力不足への対策だけでなく、IT人材



のような技術を持つ外国人に活躍してもらうことが必要。

スキルを持つ外国人材をスムーズに受け入れるにはどうすべきか勉強したい。

- ・「特定技能2号」につながる道筋・家族を帯同し豊かに暮らせるという絵を我々が示し、実現するために委員会で研究し、法律改正時に提言することも一つの方向性。
- ・企業はどのようなニーズがあるのか、経済界として外国人材をどう受け入れるべきか、アンケート等で意見をとり提言するのもよい。

産業政策委員会 第1回委員会

委員長 内藤 靖 (株)テラクリエーション 代表取締役)

日 時：令和2年9月11日(金)15:00~17:00

場 所：栃木県総合文化センター特別会議室

参加者：33名（うち Web 参加3名）

「活力ある栃木の産業構造を創造する」をテーマに活動する当委員会では、第1回委員会を3部構成で行った。第1部として、内藤委員長が令和元年度の活動の振り返り等を行い、第2部では、『栃木県におけるデジタル戦略』と題し、講話を聴講した。第3部では、5グループに分かれ、今後の委員会活動を進めていく上でのテーマ別のグループ討議を行った。

○内藤委員長挨拶

コロナで各企業とも大変な状況になり、半年で第1回委員会開催に至った。コロナを迎えたことで、日本のデジタル化が遅れていることが露呈した一方、デジタル化が否応なしに進んでいる現状をチャンスと捉え、皆様のお知恵をいただきながら、委員会を進めていきたい。皆様の参加と活発な意見交換をお願いした。



内藤委員長



中津オブザーバー

○中津オブザーバー挨拶

世の中にデータが飛び交う情報化社会になっている中で、日本は世界に比べて遅れてしまっている。地方の一県であるが、当委員会で調査研究した内容が国に響く提言になれば、と期待する。これからのデジタル戦略について皆様と一緒に学んでいきたい。

【第1部】活動の振り返りと今後の活動計画

1 令和元年度の活動についての説明

- (1) 第1回委員会（講演会・内閣府）
- (2) 第2回委員会（県講話・先端技術の活用）
- (3) 第3回委員会（グループ討議）
- (4) 第4回委員会（ICT先進地視察・杭州市）
- (5) 第5回委員会（講演会・Japan2.0）
- (6) 第6回委員会（グループ討議）



2 今年度の活動方針

コロナを契機として、正副委員長会議や委員へのWebアンケートを行った結果を踏まえ、今後の活動に向けて、主なテーマ（案）について、下記4点を提示した。

- (1) 栃木県のデジタル化推進
- (2) コロナを契機とした栃木県への移住推進
- (3) ウィズコロナの対応
- (4) High road Capitalism（高付加価値・高所得資本主義）

第1部では、内藤委員長より、テーマを「学び」と定め、昨年最後の活動において、1年間の活動を振り返り、栃木県の5年後の目指すべき産業のあり方について、委員同士の意識共有を図り、栃木県が持続可能な社会を目指すための施策等の意見交換を行った旨の話があった。

また、今年度の活動方針として、4本のテーマを軸に、委員同士で議論を繰り返し行っていく方針を発表した。

【第2部】講話

演題：『栃木県におけるデジタル戦略』

講師：栃木県総合政策部

デジタル戦略室 室長 大森 豊 氏

(1) デジタル戦略室立ち上げの経緯

栃木県内でデジタルマーケティングについて、もっと取り組んでいかなければいけないということ意識したことがきっかけ。今年度から、外部向けにデジタル戦略室と内部向けの行政改革 ICT 推進課の2つの組織が発足。

(2) デジタル戦略について

デジタル分野は、民間の方が進んでいる部分もあり、行政だけで取り組むのではなく、企画の段階から民間の方から意見をいただき、一緒に考えたいという思いがある。「とちぎデジタル戦略」は、Society 5.0の実現に向け、県や市町はもとより、県民や企業等多くのプレイヤーが共同して取り組むものをしていきたいと考えている。



(3) 現状と課題について

現在、日本でも地域課題といったものが出ているが、それらを解決するために、デジタル技術が欠かせないものになっている。皆さんで課題の共有をして解決をいち早くしていく、といったような環境を作れたら良いのではないかと、という思いから「地域課題を持つ者とデジタル技術等による課題解決の手法を持つ者のマッチング不足」を、栃木県の中で解決できる仕組みを作りたいと考えている。また、デジタルデバイドについても、世代間で取り残すことが無いようになると分

かりやすく、詳しく、さらに伝えやすいといったことを重視したい。デジタル人材育成の面においては、幅広く捉えて取り組んでいくことが必要になってくる。

デジタル技術が進む中で、データが蓄積される環境整備ができているのに対して、効果的な施策を打ち出し、データ活用できることを重視して取り組んでいく必要性が求められてくる。コロナ禍を契機として、ある意味こういった問題を好機と捉えて取り組んでいきたい。

(4) デジタル戦略の推進軸

- ① 地域の課題をデジタル技術で解決していく仕組みづくり
→ 県内の地域課題を投げられる仕組みを作り、課題解決を解くための拠点整備を進めたい。群馬県では、県庁の中に「イノベーションハブ」を既に作っている。
- ② デジタル社会を支える情報基盤の強化
→ オープンデータを進めているが、利用していただけるような有効なデータのラインナップまで提供できていない。また、セキュリティ面の強化や、デジタルデバイドではなく、「インクルーシブに誰でも使えるデジタル社会」を作るため、民間の皆様と技術開発含め、取り組んでいきたい。
- ③ デジタル社会に求められる人材育成の推進
→ 大量のデータを分析して、様々な戦略に転換する一連のプロセスを担うことができるデータサイエンティストの育成を行政や民間でも求められている。そういった人材をいかに県内で育成していけるかを一緒に考えていきたい。
- ④ デジタル社会に対応した県・市町行政のデジタル化の推進
→ 県・市町の行政手続のオンライン化を一層進めていく。また、国も進めているロジックモデルやエビデンスに基づく施策立案を志向し始めている。栃木県も遅れをとらないように進めている。

【第3部】グループ討議

内藤委員長から、第1部で示した(1)~(3)のテーマを基にグループ討議を行った。各グループとも副委員長を中心に活発な意見交換を行った。各グループの議論テーマと主な発表は下記のとおり。

グループワーク 議論内容	
①グループA	『デジタル化推進(デジタル人材育成)について』 (例)デジタル人材を育成するための環境や体制について
②グループB	『Society5.0の時代に県内企業が輝けるために』 (例) Society5.0の社会においても企業が輝けるためには。
③グループC	『IoT、AI化の必要性と中小企業の導入課題について』 (例)業務の効率化や行政からの補助金体制など
④グループD	『栃木県への移住推進について』 (例)何をPRできれば、栃木県に移住するきっかけになるのか。
⑤グループZoom	『中小企業のDX推進について』 (例)DXと難しく考えずに、何から始めるか。

◆グループA発表(清副委員長)

- ・将来像をイメージし、バックキャストिंगができるような人材の育成が重要。
- ・県内だけでなく、世界から集まるような教育機関・環境の構築、教育カリキュラムが必要。
- ・他企業間との議論できる環境が必要。

◆グループB発表(小林副委員長)

- ・デジタル化、IoT、AI等の技術を活用して、変革する経営者・社員の意識の改革が必要。
- ・「仕事・作業工程の見える化」を推進すべき。
- ・企業間を超えた「栃木版共同プラットフォーム」の構築が重要。



◆グループC発表(平野副委員長)

- ・中小企業では、先端技術を導入するまでに都度都度、課題をクリアすることが必要。
- ・経営者層(トップ)の決断が大切で、必ずやるという気持ちで取り組むべき。
- ・(セキュリティ面を重視した)県・国レベルのプラットフォームの構築が必要。

◆グループD発表(野沢副委員長)

- ・他県からの移住をしようと思った時に、明確な強みとなる魅力・特色をアピールすべき。
- ・20・30代の人材を呼び込むためには、「教育」と「娯楽」が重要。
- ・今後の働き方の1つとしてリモートワークが不自由なくできる通信(インフラ等)面の整備が必要。



◆グループZoom発表(小又副委員長)

- ・コロナ禍の影響は、業務の見直し等変化する機会と捉え、DX、ICTを活用し、業務の効率化から、一歩進んだ新商品開発、新事業展開等に取り組むことが必要。
- ・県内中小企業のIT人材不足(コスト面を含む)がIT化の遅れの原因。

各グループからの発表後、内藤委員長から、昨年は「学び」をテーマにしていたが、今年は「議論を繰り返して、深掘りする年」として、継続的に議論の場を作って委員の意見を集約していきたい旨と今後の委員会について、引き続き、委員の皆様積極的に参加を促して締めくくった。

地域振興委員会 第2回委員会「日光視察」

委員長 郡司 祐一（株関東農産 代表取締役）

日 程：令和2年9月25日(金)～26日(土)

視察先：ザ・リッツ・カールトン日光

鬼怒川グランドホテル 夢の季

鬼怒川ライン下り

参加者：21名

地域振興委員会では、地方へのインバウンド増加に向けて県内インバウンド誘客先進地である、「日光視察」を実施した。

(1) ザ・リッツ・カールトン日光



2020年7月15日開業。

当ホテルは、日本で5軒目となり（東京、京都、大阪、沖縄）、栃木県では初となるインターナショナルラグジュアリーホテルである。

場所は、四季折々の自然と歴史を感じられる奥日光で、日本百景の1つである中禅寺湖畔に面し、1200年以上の歴史を持つ世界遺産「日光の社寺」を抱く男体山の絶景を望むことが出来る自然豊かなロケーションに位置する。ホテル周辺には、日本三大名瀑の華嚴の滝があり、中禅寺湖の湖水が97mもの絶壁を一気に落下する雄大な風景を楽しむこともできる。全94室ある客室は、いずれも57平米以上の広さを誇り、和の風合いを取り入れたクラシカルな雰囲気である。

「ザ・リッツ・カールトン」ブランド初となる温泉大浴場も完備され、開放的な露天風呂を併設する広々とした温泉大浴場では、美

肌効果に優れ、冷え性など様々な効果を持つ日光湯元温泉を堪能することができる。

コロナ禍で現在全客室の50%しか受入れをしていなく、視察当日は、ホテル最上階にある広さ277平米の1室限定のスイートルームを見学させていただいた。男体山と中禅寺湖、その先に広がる日光連山を望む5つの縁側スペースがあり、室内アメニティには星空観賞が出来る天体望遠鏡やキネシスやバランスボールを備えたジムスペースもあった。その他、畳敷きの和室ラウンジ、キッチンやダイニングスペースもあり、インバウンド富裕層向けの客室となっている。

今後、日本での展開として、北海道ニセコ町にニセコビレッジ・リッツカールトンリザーブ、福岡県にザ・リッツカールトン福岡を開業することが決まっている。

ザ・リッツ・カールトン日光のアクティビティ体験は多数用意されており、奥日光のサイクリングと日光山中禅寺立木観音での護摩焚き体験を予定していたが、雨のためサイクリングは中止となった。護摩焚きは、写経・写仏を体験してから、一般には見学することの出来ない御堂で、火を焚き上げながら行う護摩祈祷に参列した。その他、英国大使館別荘記念公園の見学も行った。訪日外国人旅行者を長期滞在させるためには、特別感のあるアクティビティの充実は大切である。



(2) 鬼怒川グランドホテル 夢の季

講話：波木 恵美氏

(鬼怒川グランドホテル 夢の季
代表取締役社長)

テーマ：新型コロナウイルス感染予防対策等の取組と with コロナ時代での観光振興について



【対策と取組み】

4月7日の新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言を受けて、4/14～5/31まで全館休業とした。来年、大規模改修を予定していたが、休業中に本館だけ客室内の木部・壁などすべて貼り替えとクリーニングを行い、全室禁煙とする客室リフレッシュを実施した。また、5月には、政府宿泊業者ガイドラインに沿って、館内の新型コロナウイルス感染防止対策のマニュアルづくり（お客様への対応等）を行った。お客様にも認識していただくために、「新型コロナ感染拡大予防10の対策」を設置した。

- ①手・指の消毒液設置、検温の実施、館内マスクの着用
- ②玄関に抗菌マット配置
- ③抗菌加工済み台車の使用
- ④アクリル板使用での対面会話（フロント・売店）
- ⑤エレベーター内外ボタンの抗菌シール貼付
- ⑥使い切りスリッパ・足袋ソックスのご利用推奨
- ⑦客室下駄箱内、抗菌シート（黒色）使用
- ⑧館内（客室・食事会場）での身体的距離の確保
- ⑨フェイスシールド、手袋及びマスクでの接遇
- ⑩従業員の健康（体温管理表）・衛生管理

社員に対しては、毎日必ず体温を計り、一ヶ月ごとに体温管理表を提出してもらっている。

6月から営業を再開した。今までご利用いただいていたリピーターの方たちがたくさん来てくださり、とてもありがたかった。再開と同時に始めたアンケートを見ながら、お客様仕様に少しずつ改善をしている。マニュアルは随時更新し、インターネットにて予防関連についても更新している。お客様に対して対策のお願いも忘れない。

7月に鬼怒川温泉駅前でクラスターが発生した時に、従業員がお店を利用していたことが判明した。直ぐにPCR検査を受けさせようとしたが、濃厚接触者ではないので、検査は受けられず自宅待機となった。自宅待機3日後、実際にクラスターの出たお店が利用したお店ではなかったが、今度は違う方々が自宅待機となり、周辺の学校も休校となった。この状況を見てPCR検査を直ぐに受けられる状態でないと、安心してお客様を受け入れられないということになるので、どうにかしてこの状況を県または市に分かっていただきたいと思った。

コロナで思ったことは、対策をしっかり考えて対応すれば、感染リスクは大分減るだろうということ。社員も体を張ってお客様を受け入れているので、社員の安心・安全が第一でもあると思う。旅行の考え方にも変化が起こり、旅行をする方も注意や準備をしてお互いに気持ちよく旅行をすることが大切である。観光庁では「新しい旅のエチケット」を旅行者へお願いしている。受入れ側だけではなく、行く側も旅マエ、旅ナカ、旅アトで注意し、協力し合うことが楽しい旅を守ることになる。



【with コロナ時代での観光振興】

with コロナでの旅行スタイルは、ライフスタイルの変化と同様に変わってくる。団体旅行から個人旅行へ、



休日集中型から平日分散型へ、そして今までは短期周遊型であった旅行も多様な長期滞在型が定着してくる。また、旅行の目的、何に価値を見出すのかというストーリーがないと行かないというスタイルに変化してくる。受入れ側も旅館の密のスタイルがなくなり、密を避けたおもてなしスタイルへの変化が出てくる。

新たなマーケットの創出のキーワードとしてDXやSDGsなどが挙げられるが、鬼怒川から「Wellness Stay」という新しい言葉を発信していきたいと考えている。「鬼怒川に来るだけで健康になれますよ」という意味で、鬼怒川にある大きなテーマパークを歩くだけでもたくさんのカロリーを消費でき、温泉に入り、良質な睡眠と美味しく食事が摂れて健康になって帰っていただくような宿泊を提案していきたい。また、何度も足を運んでいただくためには、色々なコンテンツの充実が必要である。コンテンツの磨き上げは地域を磨くことにつながっていくことになる。

◆現状認識

今後、オフィスで仕事をしない時代になり、どこでも仕事ができる状況になってくる。ワーケーション、ブレジャー、ステイケーションといった新たな働き方や生活様式の変化が起り、観光地選択にあたっては「安全・安心な観光地の見える化」が必要となっている。各施設で感染防止対策の徹底を図るとともに、地域全体での連携体制を構築することも安全・安心な観光地づくりに必要なことである。

7月の委員会で大阪観光局の溝畑局長が「10月にロードマップが見えなければ来年のオリ・パラは見えない」と仰っていた。オリ・

パラが開催されれば少しずつインバウンドも復活してくるであろうと思うが、コロナ前のようにすぐ戻るとは限らないので、今は国内のお客様を含めて日本が遅れたデジタル化とともに、お客様をどうお迎えするのか、快適に過ごしていただくにはどうすればよいのかを真剣に考えながら、私たちも前に進んでいきたいと思う。

【委員同士の自由意見交換】

- 健康に対する意識が高まっている今、本物を見極める目を持つ消費者が増えた。目的・意味を持った旅行に変化してくるということは、他の業態にも共通することであると感じた。
- コロナになってから社員の業務負担が大きくなり危惧していた。社員の安心安全第一という話を聞いてとても心に沁みた。
- コロナの間違った情報が流れた時の対策等色々な経験ができた。
- 人の旅行形態が変わっていく時代になった。
- DXはこれから必要となってくる。携帯電話のモバイル空間統計はリアルタイムで見られるようになってきているので観光でも利用できるのではないかと思った。
- 社員の在宅勤務は精神的に不安定になりメリハリがないことから難しいことがわかった。
- 感染症対策には100点はないので、改善点はまだまだあると勉強になった。



(3) 最後に

富裕層受入れには世界レベルのホテルが必要であるというイメージが強かったが、本物の体験や一生に一度の経験ができる空間、時間の流れがそこにはあり、with コロナ時代での観光対策も徹底されていた。また、鬼怒川グランドホテル夢の季波木社長にコロナ禍で実施が難しい視察を受入れていただき、参加者同士の情報交換も図られ、有意義な視察となった。

社会問題委員会 第1回委員会

委員長 吉田 元（関東自動車㈱ 取締役専務執行役員）

日 時：令和2年9月28日(月)15:00～16:30

場 所：栃木県総合文化センター第1会議室

参加者：20名

社会問題委員会では「“健康長寿県 とちぎ”の実現～疾病予防・健康づくりに向けて～」をテーマに調査・研究を進めている。今年度初めての委員会では、これまでの活動報告と今後の方向性について意見交換を実施した。

1 昨年度の活動報告

(1) 第1回委員会

第1回委員会では栃木県保健福祉部の健康増進課長である柏瀬仁氏をお招きし、「栃木県のがん対策について」を演題とし、講話をいただいた。講話の中で、寿命には健康寿命と平均寿命があり、栃木県の平均寿命は全国下位であることや、感染症を起因とするがんには、肝がん、胃がん、子宮頸がん等があり、県は肝がんについては対策済であること等をお話いただいた。

講話後の意見交換では、今後の委員会の方向性について、会員向けのアンケートやがん、心疾患、脳血管疾患を調査対象としてはどうか等の意見が出された。

(2) 第2回委員会

第2回委員会では栃木県立がんセンターの食道胃外科科長である松下尚之氏をお招きし、「胃がんの予防 H.Pylori は除菌する価値があるか？」を演題とし講話をいただいた。講話の中で、胃がんの原因のほとんどはピロリ菌であり、除菌により胃がんの罹患リスクが下がることやピロリ菌の感染時期は乳幼児期が主であり、義務教育中の検査の効果が高いと思われること等をお話いただいた。

講話後の意見交換では第1回委員会が出たアンケートの内容等について意見が出された。

(3) 第3回委員会

第3回委員会では先進企業視察として、(株)花王栃木工場とキャノンメディカルシステムズ(株)を訪問した。(株)花王栃木工場では、本社の健康開発推進部長である知久 功氏より、当社の健康経営に関する取組や工夫している点について、講話をいただいた後、食堂や医務室の見学を行った。

またキャノンメディカルシステムズ(株)では取締役常務の高橋直樹氏より労働管理に関する取組を講話頂いた後、工場内で先進機器の見学を行った。

(4) 第4回委員会

第4回委員会では、栃木県産婦人科医会の前会長である佐山雅昭氏をお招きし、「HPV ワクチンで子宮頸がんから女性の命を守る」を演題とし、講話をいただいた。講話の中で、・子宮頸がんの原因のほとんどはHPV（ヒトパピローマウイルス）であることや、HPV 対策としてはワクチンが有効であるが、WHO が推奨しているにもかかわらず、日本では接種後、一部に多様な症状が発生したことにより積極的接種勧奨を差し控えていること等をお話いただいた。

(5) HPV ワクチンの補足説明

第4回委員会の説明後、HPV ワクチン薬害訴訟や7月に世界標準の9価ワクチン「シルガード9」の製造販売が承認されたことについて、最近のトピックス等に関する紹介を行った。



2 今後の方向性について

昨年度の活動を踏まえた上で、今年度の調査研究内容について、委員長から方向性の案を説明し、その後に各委員から、案に対する意見を頂戴した。



(1) 方向性案

① 感染症を起因とするがんについて

子宮頸がんについては、深掘りをしたいと思っているが、ジョン・マドックス賞を受賞した村中璃子氏による講演や、栃木県医師会に協力いただきアンケートを実施したいと考えている。第4回委員会の講師である佐山先生によると、ワクチン接種者の多くは医師の家族であることから、アンケートについては、当会会員と医師に対し「家族に HPV ワクチンを接種させたか、もしくは接種させる意向があるか」という趣旨のアンケートを実施すれば、両者のギャップが明らかになり、提言に活用できるのではないかと考える。

② 生活習慣に関する研究について

生活習慣の改善については、食事術や栄養学を中心に研究してはどうか。また喫煙については、栃木県の喫煙率は相対的に高いものの、喫煙が健康を害することは周知の事実であり、調査を行っても新しい知見はないのではないかと考える。

③ 健康経営について

㈱花王栃木工場やキャノンメディカルシステムズ(株)を視察後、東京同友会に協力いただき、健康経営に注力する企業と

県内企業にアンケートを行い、健康経営に対するギャップを明らかにするつもりだったが、コロナ禍により東京同友会の事務局が繁忙となっており依頼が困難になっている。

(2) 委員の意見

① 感染症を起因とするがんについて

がんについては、自身の経験等より、早期発見の重要性についてや効果があるものは県民に周知していくべきであるとの意見が出された。

② 生活習慣に関する研究について

生活習慣については、栃木県の喫煙率が依然として高いことを理由に、やはり禁煙を推進すべきであるとの意見や、食習慣をテーマとするのであれば、栃木県産の食材とコラボレーションすべきとの意見が出された。

③ 健康経営について

健康経営については、定期健康診断の結果の活用法について、先進的な取組を学ぶべきであるとの意見や IoT を活用し、経営者が従業員の健康状態を正確に把握できるようにすべきとの意見が出された。



会務報告

2020年7月～2020年9月（敬称略）

内 容 ・ 日 時	議 事 ・ 報 告 等	出席者
栃木交流研究会 第1回本会議 令和2年7月29日(水) 17:00～	議 事 (1) 令和元年度活動報告について (2) 令和2年度活動計画について	18名
第3回理事会 令和2年8月24日(月) 13:30～15:30	検討事項 (1) 行政への要望書提出について (2) 常設委員会及び研究会の活動期間延長について (3) 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	14名
第2回企画運営委員会 令和2年9月10日(木) 15:00～17:00	検討事項 (1) サマーセミナー（仮称）について (2) 令和2年度モーニングセミナーの負担金について (3) 令和3年度以降の社会体験研修事業の対応について 報告事項 (1) 令和2年度親睦会事業について (2) 報道関係者との意見交換会について	17名

中学校・高等学校への講師派遣事業

(実施順、敬称略)

○益子町立七井中学校（全校生）		聴講者数
8月25日(火)	(株)アオキシントック 代表取締役CEO 青木 圭太 明治安田生命保険(株) 宇都宮支社 宇都宮支社長 泉谷 直樹 (株)オニックスジャパン 代表取締役 大西 盛明 (株)古口工業 代表取締役 古口 勇二 (株)酒井建築設計事務所 代表取締役社長 酒井 誠 (株)アイディ 代表取締役 田村 晃 (株)フェドラ 代表取締役 陳 賢徳 (株)ローラン 代表取締役社長 羽石 和樹 (株)開倫塾 代表取締役社長 林 明夫 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	178名
○宇都宮市立陽南中学校（1年生）		聴講者数
9月15日(火)	(株)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 (株)オニックスジャパン 代表取締役 大西 盛明 (株)酒井建築設計事務所 代表取締役社長 酒井 誠 宇都宮中央法律事務所 代表弁護士 澤田 雄二 三信電工(株) 代表取締役 名村 史絵 (株)NTTドコモ栃木支店 理事 栃木支店長 野沢 千晶 (株)開倫塾 代表取締役社長 林 明夫 (株)みやもと 代表取締役 宮本 誠 ヤマゼンコミュニケーションズ(株) 常務取締役 山本 純子 (株)ダイニチ総合プランニング 代表取締役 吉田 恭平	256名
○栃木県立益子芳星高等学校（2年生）		聴講者数
9月28日(月)	ビューティアトリエグループ（総美有限会社） 代表取締役社長 郡司 成江 (株)日本ハウス・ホテル&リゾート ホテル東日本宇都宮 取締役 総支配人 田端 快健 日産自動車(株) 理事 栃木工場長 中村 卓也 (株)栃木サッカークラブ 代表取締役社長 橋本 大輔 (株)花のギフト社 代表取締役社長 益子 博美 (株)サンテック 取締役副社長 屋代 郁夫	80名

新しい仲間たち

●新入会員（敬称略・氏名50音順）

・令和2年8月24日 令和2年度第3回理事会での新規入会者

1. 会員



あおき えいち
青木 英一

(株)毎日新聞社
宇都宮支局長

・令和2年10月23日 令和2年度第4回理事会での新規入会者

1. 会員



しのざき たいぞう
篠崎 泰三
篠崎運送(有)
代表取締役


紹介者 上野 勝弘・郡司 祐一



ふじた とうきちろう
藤田 藤吉郎
(株)大林組 関東支店
栃木営業所 所長

紹介者 関 正一

●特別会員の交代（敬称略・氏名50音順） ※令和2年10月末までの交代

	<p>ふじい のぶゆき 藤井 信之 関東職業能力開発大学校 校長</p> <hr/> <p>変更前 渡邊 信公</p>
---	---

●会員の交代（敬称略・氏名50音順） ※令和2年10月末までの交代

	<p>くろさき 黒崎めぐみ 日本放送協会 宇都宮放送局 局長</p> <hr/> <p>変更前 村木優実子</p>		<p>しみず せいじ 清水 誠二 サンデン・リテールシステム(株) 宇都宮営業所 所長</p> <hr/> <p>変更前 三上 渉</p>
	<p>すだ ひでゆき 須田 秀之 ホテルエピナール那須 (株)ナクアホテル&リゾートマネジメント) 総支配人</p> <hr/> <p>変更前 小川 淳</p>		<p>たじま ひろあき 田嶋 宏章 (株)ホテルニューイタヤ 代表取締役専務</p> <hr/> <p>変更前 田嶋 章夫</p>
	<p>なかざわ ゆうじ 中澤 裕二 (株)コジマ 代表取締役社長</p> <hr/> <p>変更前 木村 一義</p>		

※令和2年10月末現在の会員数は273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。

(公社) 栃木県経済同友会行事予定

日・曜日	12月行事(内容)	
3日(木)	行政財改革委員会 第1回委員会	場所：ベルヴィ宇都宮 時間：16：00～17：30 担当：伊澤
9日(水)	モーニングセミナー（経済講演）	場所：宇都宮グランドホテル 時間：8：00～9：30 担当：黒崎
14日(月)	第5回理事会・第3回幹事会	場所：東武ホテルグランデ 時間：16：00～ 担当：長谷
17日(木)	国際化推進委員会 第2回委員会（講演会）	場所：栃木県総合文化センター 時間：14：30～17：40 担当：鎌田
21日(月)	産業政策委員会 第3回委員会	場所：ベルヴィ宇都宮 時間：15：00～17：00 担当：伊澤
日・曜日	1月行事(内容)	
8日(金)	新年例会	場所：栃木県総合文化センター 時間：16：30～ 担当：鎌田
20日(水)	令和2年度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：荒川
21日(木)	社会貢献活動推進委員会 第2回委員会	場所：とちぎボランティアNPO センターぽ・ぼ・ら 時間：15：00～16：30 担当：塩野谷
28日(木)	第3回講演会（産業政策委員会 第4回委員会）	場所：栃木県総合文化センター 時間：13：30～15：30 担当：伊澤
日・曜日	2月行事(内容)	
10日(水)	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(水)	第5回企画運営委員会	場所：未定 時間：未定 担当：鈴木

上記の予定は、11月13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》

秋号では9月に開催した令和元年表彰事業表彰式、および今年度初の講演会の様子を掲載いたしました。一度は延期となりましたが、皆様のご協力を得て、新型コロナウイルス感染防止に細心の注意を払いながら、無事に開催することができました。改めまして御礼申し上げます。

各委員会においても、少しずつ活動を再開することができました。コロナ禍における新しい同友会活動の在り方を、会員の皆様と一丸になって模索し、着実に力強く前進しています。

2020年も、残すところあと1か月となりました。今後も情勢を鑑みながらではありますが、できる限りの機会提供に努める所存です。引き続きご支援くださいますようお願いいたします。(C. A)



秋 号
AUTUMN
2020.11

令和2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/>