

同友

栃木県経済同友会

とちぎ

秋 号
AUTUMN
2024.11

特集

令和6年度 サマーセミナー

モーニングセミナー 7月

モーニングセミナー 9月



Photo : 【龍王峡】(日光市)

目 次

特 集

令和6年度 サマーセミナー	1
モーニングセミナー 7月	18
モーニングセミナー 9月	20

活動報告

未来経営研究会 第1回例会（講演会）	23
「地方創生」合同委員会 第2回委員会	25
未来経営研究会 第2回例会	29
「生産性向上」合同委員会 第2回委員会	31
栃木交流研究会 第1回視察（益子町・宇都宮市）	35
その他の活動状況	
会務・委員会活動報告	36
小中学校・高等学校への講師派遣事業	37

新入会員／会員の交代他	38
-------------------	----

行事予定	39
------------	----

表紙写真

【龍王峡】（日光市）

令和6年度 サマーセミナー

第1部 講演会

第2部 令和4－5年度委員会活動成果報告会

日 時：令和6年7月4日(木)

会 場：宇都宮東武ホテルグランデ

参加者：76名

最高気温34.5℃と真夏日を観測する中、多くの会員が宇都宮東武ホテルグランデに参集し盛大にサマーセミナーが開催されました。

第1部では、「地域とともに 宇都宮大学の取組み ～共創と複眼～」と題し、国立大学法人宇都宮大学学長の池田幸氏よりご講演をいただきました。第2部では、令和4－5年度に活動した3つの合同委員会の7名の委員長から、活動内容や提言書の概要、委員会活動によって得られた知見や自社に還元された内容についてご報告いただきました。



【筆頭代表理事挨拶要旨】

今年の11月に栃木県知事選挙が行われる予定ですが、それよりも早く東京都知事選挙が7月7日に行われます。約50人の立候補者がいる中、ポスター掲示板が通常の方法では対応できず、またネーミングライツ的な感覚でポスター掲示板の権利を利用する動きも一部で発生しており、従来の社会通念では理解できないような事態が発生しております。ダイバーシティという多様な価値観を追い求

めていく中において起き得てしまい、非常に憂いを感じております。

その東京都知事選挙において、前参議院議員の蓮舫氏は特殊出生率に焦点を当てております。日本の特殊出生率は1.2と想定を下回る中、東京都は更に低い0.99であり、少子化対策が急務だと主張しております。東アジアの特殊出生率を見てみると、中国は1.0、韓国は0.72、台湾は0.87、シンガポールは0.97と軒並み低い水準です。これらの国々は住宅価格の高騰と高い教育費の影響が少子化を助長しています。

一方、米国においては移民の受入れをバイデン政権下で継続しており、総人口は増加傾向にありあります。F R Bも移民の増加が労働市場の逼迫を緩和し、潜在成長率を高めていると見ております。日本においてもGDPを増加させるには、生産性向上や設備投資に加えて、移民等による労働人口増加を考えていくことが重要な選択肢となります。日本では技能実習という制度があり、その法的根拠は出入国管理法になりますが、本年2月にその法律が改正され、2027年までに施行される予定です。主な変更点は技能実習制度を廃止し、育成就労制度という新たな制度の導入です。しかし、この制度改正も大変重要ですが、外国人と共に生きるという共生社会の構築も併せて重要な取組であると思います。

本日は、今回提出しました提言書の内容を中心に各委員会の委員長より発表をいただきます。これらの提言を自分事として捉え、各企業のガバナンスや営業活動に活かしていただければ幸いです。最後になりますが、委員会活動に御参加いただいた会員の皆様、そして委員長の皆様、大変ありがとうございました。

《第1部》講演会

演題：「地域とともに 宇都宮大学の取組み
～共創と複眼～」

講師：池田 幸氏

国立大学法人宇都宮大学 学長



【国立大学法人を取り巻く状況】

日本の総人口は2004年をピークに減少傾向であり、2100年には明治維新が始まった1868年の3,770万人まで減少すると予測されています。その中で近年では、首都圏や大阪、福岡といった都市に人口が集中しており、このことが問題となっています。栃木県においても転入より転出のほうが多いですが、比較的少ない流出となっております。しかし年代別で見ると18歳から24歳の世代、いわゆる大学進学及び卒業後に就職する世代の転出は非常に多いため、私立を含む栃木県の高等教育機関の努力がより一層重要になってきます。

大学進学率は増加傾向にありますが、人口減少に伴い大学進学者数は減少傾向です。全国には国公私立含め800以上の大学がありますが、定員の確保は大きな課題です。こういった背景から、将来的には、国立大学法人の定員も削減されていくと考えられます。

このような状況下において、国は2018年に中央教育審議会でも2040年に向けた高等教育のグランドデザインを策定しました。

その中に、高等教育が目指す姿として、学修者本位の教育への転換としています。これは教員の教育手法や研究を中心にシステムを

構築する教育から、個々人の学習成果を可視化し、学修者が何を学び身に付けることができたかを判断するといったことへ変化させることです。また、高等教育と社会の関係において、地域への貢献が重要視されるようになり、特に学校には、個人の価値観を尊重する生活環境を提供できる社会への貢献が求められるようになりました。

さらに多様性と柔軟性という観点から、教育研究体制の在り方について見直しがありました。

18歳で入学する日本人を主な対象としていた従来のモデルから、リカレント教育や国際展開等により、社会人や留学生といった人々たちを積極的に受け入れ、多様な学生に対応できる体制を構築する必要があります。また、多様で柔軟な教育プログラムの構築するためには、学位プログラムを中心とした大学制度や複数の大学等の人的・物的資源の共有、ICTを活用した教育を促進し、文理横断・学修の幅を広げる教育を行い、時代の変化に応じた迅速かつ柔軟なプログラム編成が重要になります。実際に国立大学法人では、既に名古屋大学と岐阜大学、北海道の4大学などで連合体を形成し資源を共有しながら運営しています。

しかし、18歳の人口が予想以上に減少しているほか、経済状況も悪化していることから、より厳しい見直しが必要だと議論されています。今年の中央教育審議会の特別部会中間取りまとめでは、今後の目指す方向性として、知の総和（数×能力）の維持・向上、質・規模・アクセスのバランスの見直し、観点の見直しが必要だとしています。質・規模・アクセスのバランスの見直しでは、大学の統廃合の他、社会人・留学生、地域性を見直しが必要としています。栃木県は東京へのアクセスが良いため、特に地域性を見直しにおいては難しい課題となっています。

観点の見直しは文理横断、文理融合教育の

促進が求められており、特に成長分野であるデジタル・半導体、グリーン等を支える人材育成や、流動性に支えられた多様性の確保、国際競争の中での研究力の強化、学生への経済的支援の充実、初等中等教育との接続強化、社会との接続及び連携の強化、地域との連携が挙げられています。

ここで、最近話題になっている国立大学費についてお伝えします。今の国立大学費は年50万円程度ですが、慶応義塾長は文部科学省の審議会で、高度人材を育成するには年150万円にする必要があると提言しました。奨学金の拡充とセットで学費値上げを主張する内容ですが、低所得者層が進学できなくなるといった指摘を受けています。そもそも、国立大学の授業料やその他費用については省令で定められていますが、運営費交付金という国からの助成は法人化以降年々減少傾向であり、学校運営は厳しくなっています。また、付属の幼稚園や小、中学校等の運営は労働基準監督局の管理下にあるため、残業代の100%を大学で負担する必要がある、人件費等の負担も大きくのしかかってきます。こういった背景が現状にあり、国立大学費の問題が発生しております。

国立大学法人を取り巻く状況は様々ありますが、大学の価値も大きく変化しています。従来は教育・研究をマネジメントし、地域へ貢献することを求められていましたが、現在はそこに社会貢献、社会共創という地方創生推進が加わり評価されます。国は国立大学の法人化以降、中期目標・中期計画期間の指針を作成しました。2004年から2009年の第1期では、1番目に教育に関する目標、2番目に研究に関する目標、3番目に社会との連携といったその他の目標という順番の立て付けでしたが、2010年から2015年の第2期ではその他の目標に社会との連携や社会貢献に関する目標が追加されました。しかし、2022年から2027年の第4期では、1番目の目標

に社会との共創、2番目に教育、3番目に研究となり、目標計画に対して社会との関わり方を重視することが強く求められるようになりました。

さらに国立大学法人が社会公共財として学術的な価値だけでなく、社会、経済、国民生活等の進歩にどれだけ影響を与えることができたかを評価する社会的インパクトの取組も重要になっており、アウトカムまで含めどれだけ社会に影響を具体的に与えたか等の評価により大学の運営費交付金の助成額も変わってくることからもしっかり標榜する必要があります。

【宇都宮大学の歴史、理念と方針】

本学は国策により、1874（明治7）年に栃木師範学校、1922（大正11）年に宇都宮高等農林学校としてスタートし、1949（昭和24）年に宇都宮大学と新制され、教育学部と農学部のルーツとして現在に至っています。地元からの強い要望により1964（昭和39）年に工学部が陽東キャンパスに創設され、1994（平成6）年には国際系学部のパイオニアとして国際学部が創設されました。2016（平成28）年には分野融合、地域創生の施策として地域デザイン科学部を創設、2020（令和2）年には群馬大学と協力し全国初の共同教育学部をスタート、今年4月にはデータサイエンス経営学部を新設するなど新しい宇都宮大学を創っています。

人類の福祉の向上と世界の平和に貢献することを理念に掲げ、第4期中期目標・中期計画期間では「共創」と「複眼」をキーワードに「地域とともに学生の未来をつくり、学生とともに地域の未来をつくる」ことをスローガンとし活動しています。持続可能な社会や文化の発展には、多様な分野領域、そこに関わる人との連携、融合が必要であり、双方向で共に創りあげていく「共創」の概念と促進が重要です。その共創には、多様な考え方や手法、視点があることを理解し、受け入れる

ことが必須であり、多様で幅の広い複数の見方「複眼」が重要となります。高い専門性も必要ですが、幅広い知識や教養に支えられることにより新たな発想が生まれ、より高い専門性が活かされます。しかし、異分野交流を行う場合、常識や言葉が違うため、異なる文化や分野を理解し受け入れる必要があります。こういった観点から本学では「共創」と「複眼」をセットに考え、視野を広げ、広い知識を共有することが必要だと考えています。

【宇都宮大学の取組み】

第4期中期目標では、宇都宮大学のアクションプラン2022-2027を立ち上げ、中期計画期間の6年間で達成すべき事業計画として4つのビジョンと17の戦略を掲げスタートさせていますが、本日は一部の戦略について紹介します。

戦略1の“学修者本位の教育の実現”では、「宇大スタンダード」という社会に出るまでの間に身に付けて欲しい6つの能力（論理的思考力・情報活用力・表現力・学修力・協働能力・課題解決力）が身につくよう取り組んでいます。

戦略2の“時代を先導する教育組織・プログラムの創出”は、データサイエンス経営学部を新設しスタートさせることでした。この背景には、栃木県の高校生の進学先は工学系が17～18%と最も高く、次いで商学経済系の12～13%となっていますが、国公立で商学経済系を希望する学生の受け皿が県内になかったことが原点にあります。しかし、今の時代において経済学部や商学部を新設しても魅力がないことから、データサイエンスと経営マネジメントを統合するプログラムを構築し、文系・理系を問わない入学試験制度により、どちらも受け入れる体制を整えました。データサイエンス力、マネジメント力に、社会実装力も備えた、社会で活躍できる人材の創出をすることとしています。教育プログラムの一つの特徴として、3年次に学生と教員

が企業のデータを使わせていただき、その企業の新たなプロジェクトを進めていくというものがあります。これにより、学生の社会実装力向上と企業の利益拡大に繋がれば、双方にとってメリットになるものと考えています。

また本学では、全学部学生を対象に実施している数理・データサイエンス・AI教育プログラムにより、基礎的な能力、課題を解決するための実践的な能力を身に付けられるよう取り組んでいます。

戦略7の“研究力の強化と研究支援体制の整備”では、文科省に教育研究組織改革分（教育人件費の獲得）を概算要求し、データサイエンス経済学部の設置による次世代人材育成拠点形成する費用を獲得する動きをしています。

また、「宇都宮大学イチゴプロジェクト」を立ち上げ、栃木県農政部等と協力しながら野生イチゴに秘められた力を解明し、イチゴ育種や栽培技術発展に寄与するための研究を行っています。

さらに、文科省のナショナルバイオリソースプロジェクト（ライフサイエンス研究の基礎・基盤となるバイオリソースについて収集・保存・提供を行うとともに、バイオリソースの質向上を目指し、ゲノム情報等の解析、保存技術等の開発によるバイオリソースの付加価値向上により時代の要請に応じたバイオリソースの整備を行う）の一環として、生物学、医学、食糧、環境に関する研究及び技術開発のためのメダカリソースを基礎生物学研究所と共同して本学にセンターを設置し活動を行っています。

戦略8の“地域発オープンイノベーションの先導”では、ロボティクス・工農技術研究所「REAL」を設立し、社会実装に向けた取組を行っています。農業支援ロボットやパーソナルモビリティロボット等の実用化・商品化、ICTを活用したグローバルGAP

認証の取得、空中ディスプレイの国際標準等の成果を挙げています。

戦略12の“豊かな教育研究フィールドの活用と社会還元”では、新種の米「ゆうだい21」を宇都宮大学農学部附属農場で開発し、各種コンテストや品評会で高い評価を受け、国立大学法人初の良食味水稻品種として登録されました。米の種類で炊き方を自動的にAIでコントロールしてくれる機能を持つ炊飯器にもゆうだい21の選択ができるようになっていてなど認知度も高まりつつあります。

地域・社会貢献としては、地域創生推進機構を再整備し、「社会共創促進センター」、「イノベーション支援センター」、「宇大アカデミー」という3つの取組を進めています。「社会共創促進センター」は、本学の研究シーズを集め、技術相談や共同研究、受託研究等を企業や自治体に提供する窓口を担っています。2022年度では、相談件数180件、共同研究件数23件と前年に比べ大幅に増加し、今後もしっかり取り組んでいきたいと考えています。自治体向けには、既に、県と25市町と協定を結んでおりますが、新たに地域経営研究会を立ち上げ、さらなる地域連携強化のため、持続可能な地域経営について検討し、一歩踏み込んで地域活性化資する取組を行っています。

また、産学官連携の取組の一環として、コラボレーションフェアを毎年開催しており、今年も9月20日に開催します。今までは大学のシーズを企業にシェアすることが目的でしたが、大学と企業・自治体だけでなく、企業間、企業と自治体間の取組を促進できる出会いの場として活用していただきたいと考えています。また、産学交流振興会を本学で運営しており、小さなチャレンジやアクションを最大限サポートしています。

「宇大アカデミー」は、社会人全般に渡っての学びの提供が必要と考え、人生を豊かに

する学びという形の生涯教育に加えて、仕事に活かす学びの場を提供しています。「U・Uカレッジ」という取組は、今までは科目等履修生制度という仕組みがあり、これは試験を受験し単位取得も可能ですが、入学金から授業料等も含め学生と同じレベルを要求されるハードルが高くありました。これを解消するために、単位認定はしませんが履修証明制度の対象にし、安価で通常の講義を学生と共に受講できる環境を整え、誰でも気軽に学べるようにしました。「宇大未来塾」という取組は、自分の将来や可能性を広げようとする意志のある若手層、次世代を担う経営者、社内リーダー等を対象に、育成やマインド醸成等を行うとともに、ネットワークづくりにも寄与しています。

本学の様々な取組を説明しましたが、本学の共通評価指数に基づく本学の評価について説明します。全国立大学法人の運営交付金から徴収した総額1000億円を原資に教育、研究、組織運営等の評価指標に対する実績に基づき再分配する仕組みがあります。本学は4億1千万強徴収され、27大学間での22項目にわたる比較（機関単位、または学系別で配分比率は75～125%）の結果、令和3年度は徴収された原資プラス300万円、令和4年度は原資プラス950万円、令和5年度は原資プラス2500万円という評価を受けました。今後の展開として、令和5年度の「大学・高専機能強化支援事業」に採択されたことにより、大学院の教育プログラム及び教育・研究環境の整備とデータサイエンス総合教育センター（仮称）の整備を進めています。今年度新設されたデータサイエンス経営学部の卒業生が輩出されるのは4年後ですが、社会人の受け入れも視野に入れているため、2年前倒しで設置を計画しています。

今後の課題として、まず地方国立大学法人の存在意義です。地域や多様なステークホルダーの期待に応える人材育成、研究成果、社

会貢献が必要で、教育プログラム、組織運営、教員の意識改革が重要となります。また、財政も運営費交付金の削減や施設設備費の不足、人件費・水光熱費の高騰等様々な問題を抱えており、土地や建物等の有効活用や産学官連携もより一層重要なものとなります。そして学生定員削減・統廃合等といった第5期への対応には、地域との連携や情報収集が必要となります。共創と複眼の視点を持って時代や地域のニーズに則り、持続的な発展に一層貢献できるよう今後も取り組んでいきます。

《第2部》講演会

令和4－5年度委員会活動成果報告会

【デジタル合同委員会】

(右) 荒井 大 (産業政策委員会 委員長)

(左) 水沼 孝夫 (行財政改革委員会 委員長)



1. 委員会の活動報告

令和4年度は、県が行っている事業や行政のデジタル化の進捗状況等を会員間で把握するとともに、デジタル化を進める上での根本的な考え方やサイバー攻撃の実態や被害状況、対策手段等について、そしてインボイス対応がデジタル化推進の契機になること、政府の施策であるデジタル田園都市国家構想について学びました。視察には、行政が積極的に主導してデジタル化を進めている福島県会津若松市に行き、将来に向けた街づくりや会津大学と協業した産学官連携について学びました。

令和5年度は、改めて本県のデジタル化支援事業の取組状況や成果を確認し、課題を再確認するとともに、実際にデジタル化に取り組み、生産性を向上させている中小企業からデジタル化を推進した目的や課題、成果等の話を聞き、提言に向けたヒントを得ました。また、先進地域の取組を確認するため、三重県とのWEBによる意見交換会、岐阜県への視察を行い、デジタル化が進んでいる要因を把握しました。これらの活動を踏まえ、所属委員の皆様や関係者と協力しながら提言書を作成することができました。

2. 提言について

まず、会員の皆様に対して行った「デジタル化に関するアンケート調査」で、多くの企業がデジタル化を進めるに当たっての課題にデジタル人材不足や情報セキュリティの確保を挙げていることを改めて確認できました。特に、我が国全体の問題でもあるデジタル人材不足は我々にとっても大きな悩みであることが明らかとなりました。また、デジタル化推進のために必要なものとして、人材育成支援や先進・成功事例の共有との回答が多く見られました。社員の育成に重きを置きたい企業が多いこと、先進・成功事例を参考にデジタル投資を進めたいとする企業が多いこと、を確認することができました。その他、活動の中で浮き彫りとなった課題を整理し、個々の課題にどう対処すればいいのかを考察したところ、大きくは我々産業界がしっかりと取り組んでいく、産学官が同じ方向を向いて取り組んでいくことの重要性を訴えようということで、5項目からなる提言をまとめました。

一つ目の提言は「民間事業者のデジタル化促進～公的支援機能の周知と拡充～」です。デジタル化を進めるには、我々産業界、民間事業者がしっかりと取り組んでいく、経営トップが変革を主導していく必要があります。本県にはビジネスAIセンターなどの支援機能が用意されており、こうした機能を自

社のデジタル化のステージに応じて活用していくことで前に進められると考えられるため、県には支援機能の周知と拡充を改めてお願いした次第です。

二つ目の提言は「行政・公共サービスのデジタル化推進～県による市町のデジタル化支援～」です。行政・公共サービスのデジタル化が進めば、自ずと地域のデジタル化も進むはずですが、しかし現実には進み具合が遅いといった感が拭えず、市町間でバラツキがあります。県にはデジタル化推進部署への専門人材配置や自治体間の連携とリーダーシップの発揮を強く求めました。サービスの利用者である地域住民を置き去りにしないことも盛り込んでいます。

三つ目の提言は「産学官連携基盤の整備～産学官連携体制及びD X／I T企業等集積拠点の整備～」です。デジタル改革を推し進めるには、産学官が同じ方向を向いた取組が不可欠と考えます。本県には「とちぎデジタルハブ」等の連携組織体が存在しますが、企業・大学等の関わりが乏しく、せっかくの機能が活かされていません。また、先端企業の集積・活動拠点が整備されておらず、他県のデジタル先進地域に後れをとっているのではないかと考えています。こうした観点から、県には連携体制の整備とともに、D X／I T企業等の集積拠点・インキュベーション拠点の新設を提案しました。

四つ目の提言は「情報セキュリティ対策の強化～広範な啓発と対策支援の拡充～」です。情報化社会、デジタル社会によりセキュリティの穴を突いた事故や事件は日常的に発生しています。安全・安心なデジタル社会を作るため、民間事業者や利用者が後回しにしがちな情報セキュリティ対策の支援として、セキュリティに関する啓発活動の展開、相談窓口の設置や補助金の創設を要望しました。

五つ目の提言は「専門人材の育成～高等教育機関の新設と高等学校教育の見直し～」で

す。デジタル社会の実現に向けては、技術を活用して課題を解決する人材や、システム連携を担う人材などが必要ですが、こうした人材は質・量ともに不足しています。加えて東京圏に偏在しており、地方のデジタル化が遅れている要因の一つになっています。本年度より宇都宮大学にデータサイエンス経営学部が新設され、本県の高度デジタル人材育成は大きく前進しました。しかし、進展スピードが極めて速い技術領域だからこそ、デジタル人材育成については継続的に行っていかなければならないと考えます。高等学校の教育プログラムの見直しや学科の見直しの他、コンピュータサイエンス系の高等教育機関の創設といった内容を提言しました。

以上がデジタル先進県を目指しての5つの提言となりますが、そもそもデジタル化は人口減少社会における生産性の向上、暮らしの向上のための手段です。我々経営者が変革を主導、先導していくことが最も重要で、そのことが本県産業の発展に繋がると考えます。

3. 委員会活動を通じて

(1) 荒井 大

(株)あしぎん総合研究所 代表取締役社長

世界デジタル競争力ランキングで日本のデジタル化は遅れていると評価されていることが残念ではありません。通信インフラ等は整っているが、現場への応用が進んでいないという見立て、その要因としてデジタルスキルや企業のフットワークの問題が指摘されています。ランキングに一喜一憂する必要はありませんが、国を挙げて改善していかなければならないと考えています。

活動の中で、本県にはどんなデジタル化支援策があり、どのように利用されているのかを調べる機会がありました。例えばビジネスA Iセンターのソリューションにはすぐにでも使える、活用できる企業はまだまだあると思うようなものもありました。そして、先進企業や先進地域の取組みを見聞きする機会が

ありましたが、進んでいる企業ほど経営トップが主導しており、産学官連携基盤がしっかりと構築されている地域ほど社会実装が進んでいます。これは提言の中でも強く訴えたかったところです。

最後になりますが、デジタル化の決め手は柔軟かつ迅速な対応であると思います。技術が進んでいるため、スピーディーに対応する必要があると改めて感じました。

(2) 喜谷 悠大

(トヨタカローラ栃木㈱ 代表取締役社長)



(株)A B E J A岡田社長による講演の中で、「自動車販売店ができるデジタル化」について質問したところ、マーケティングオートメーションというヒントをいただき、顧客との接点をデジタル化するきっかけとなりました。また、パナプラス㈱小竹社長による講演で、経営トップがデジタル化を積極的に推し進める必要があると熱量込めて話されており、大変刺激を受けました。また、グループディスカッションを皆様と行う中で、諸先輩方の意見を聞けることは自分にとって大変有意義な時間でした。

(3) 水沼 孝夫

(㈱インターセック 代表取締役)

デジタル人材を育てていく必要があることを再認識できたことにより、県や地域で行っているDX推進人材育成講座等を社員に受講を推奨し、社内全体で取り組むきっかけとなりました。また、警備業界の人手不足は大きな課題となっていることから、AIを活用し

たシステムの導入を検討し、課題解決に向けて試みている段階にあります。また、根本的なDX人材不足解消及び地域の将来を担う人材育成を行うには、公立の高等教育機関と人材を県外へ流出させない施策が重要であり、この問題を解決するには行政の力が必要不可欠です。若者の未来が明るくなるよう、これからも同友会活動に積極的に参加し、皆様とより良い街づくりを行っていきたいと思っています。

(4) 児玉 博利

(税理士法人児玉税経 代表社員)



以前より民間企業のデジタル化に興味がありました。改めて弊社の取引企業にデジタル化について聞き取りしたところ、ホワイトカラー（経費精算や勤怠管理等）の効率化や、グループウェアの導入による意思決定のスピードを速めるといったことでデジタル化を進める企業は多くありました。しかし、費用対効果という観点では、時間外労働が減ったことにより人件費は削減できたが目立った成果が見えてきませんでした。それは、原価計算が早くなっても価格転嫁ができるわけではなく、ホワイトカラーに従事していた人員のスムーズな部署異動ができないからです。

デジタル化はあくまで手段であり、日本の労働市場の抜本的な改革が必要だと感じました。また、経営者が感じていることを改めて知るきっかけとなりました。

【グリーン合同委員会】

(右) 古口 勇二 (経営問題委員会 前委員長)

(左) 新井 孝則 (社会問題委員会 前委員長)



1. 委員会の活動報告

令和4年度の活動はまず、栃木県の担当者を招聘し、県の取組や県が課題としていることを会員間で把握しました。次に、専門家による講演として(株)日立コンサルティングを招聘し、脱炭素に関する世界・日本の潮流や脱炭素に取り組む意味、具体的な取組について学びました。

先進地視察は、脱炭素先行地域に選定されている北海道石狩市の視察を行いました。太陽光、バイオマスに加え風力発電等を活用した、再生可能エネルギー100%の工業団地による企業誘致など、地域特性を活かした取組が重要であることを学びました。その後、県内のバイオマス発電の視察を行い、具体的に脱炭素経営を行う中小企業(株)大川印刷の講演で更に知見を深めました。

令和5年度の活動は、会員企業向けのCNへの取組に関するアンケートの実施や専門家へのヒアリング、県担当者との情報交換を行いながら提言を取りまとめました。提言は11月に知事に手交しましたが、手交後も最新技術の活用やオフセットに関する調査研究活動を行いました。

11月に実施した関西視察では、(株)神戸酒心館ではゼロカーボン日本酒の販売など、CNに関する攻めの経営を学びました。川崎重工業(株)では水素社会の実装に向けた講演を

受け、水素荷役基地の見学を行いました。立命館大学バイオ炭研究センターではバイオ炭を活用した農業分野でのCO₂貯蔵技術や産学官連携によるクレジットについて学びました。

2月には、栃木県庁の担当者に林業・Jクレジットについて講演をいただき基礎知識を習得した上で、県内木材業界のトップランナーである(株)栃木木材工業の視察を行いました。森林管理の経済価値にスポットを当てた林業の未来への期待、森林のCO₂吸収によるカーボンニュートラルへの期待が高いこと、Jクレジットによる森林の価値向上・資金循環について学びました。改めて、カーボンニュートラルの実現には排出量の削減と炭素吸収源・除去量の確保の両輪で進めていくことが必要であると学びました。

2. 提言について

提言を取りまとめる中で拘ったポイントが二つあります。

一つ目は提言を企業経営者の目線で作成することです。カーボンニュートラルについては様々な立場の方が様々な研究をされていますが、私たちは経営者目線で自分たちの会社に取り組むとしたら、どのような支援が県からあると良いかということについて検討しました。二つ目は実効性の確保です。提言しただけとならないように検討段階から栃木県と密に意見交換を行いました。そして、カーボンニュートラルを取り巻く環境の変化が極めて速いことから、本年度の県の施策に反映させるために昨年11月に提言を手交しました。

提言の一つ目は、ワンストップ相談窓口の設置です。会員企業向けのアンケートでは、CNへの意識は高いものの、取組の初期段階で躓いている企業が多いことがわかりました。また、県は様々な支援メニューを用意しているが、既に取り組み始めている企業向けのメニューが主となっていました。

提言のポイントは、企業が最初に相談する

先が明確になり、CNに対する計画を立案し、取組に着手することを促進することに寄与すると考えます。一方で、行政側から見れば、ワンストップサービスの促進に資することとなり、県が用意している多様な支援メニューの活用促進を期待することができます。

提言の二つ目は、再生可能エネルギーの拡大です。①栃木県が提供する再生可能エネルギーを拡大すること、②栃木県が用意する再生可能エネルギーである「とちぎふるさと電気」を販売した際の電気料金に含まれる栃木県への還元金を再生可能エネルギーの活用拡大を促進するために使用すること、としています。背景として、企業がCNを達成するためには使用する電力を再生可能エネルギーに替えていく必要がありますが、県が提供する再生可能エネルギー「とちぎふるさと電気」は新規受付を終了しています。一方で、太陽光発電システム等の導入は設置場所の確保や多額の費用負担の問題があります。提言のポイントは、活用できる再生可能エネルギーが拡大すれば、企業がCN達成に向けた道筋を描きやすくなります。また、還元金の活用方法を再生可能エネルギーの拡大に使用することで、波及的に増える乗数効果が期待できるとともに、還元金の使い道としても県民の納得性が高いことが挙げられます。

提言の三つ目は、エネルギー活用の最大化に資する支援や仕組みの確立です。①現時点で最も有効な蓄電池と考えられる電動車の適正導入を図るための支援制度の確立、②企業間でエネルギーを融通するためのスマートエネルギーネットワークの構築、③卒FIT電源の有効活用の仕組みの確立としています。提言のポイントとして、天候に左右されやすい太陽光発電のボラティリティの軽減、BCP対応を可能とすることによるレジリエンスの強化等が挙げられます。

提言を通常より早く手交した結果、本年度より事業者がEV車等を購入する際の補助金

が導入となりました。約2年間の調査研究に基づく結果が一つの形となり、栃木県の発展に貢献できたものと考えます。

3. 委員会活動を通じて

(1) 古口 勇二

(株)古口工業 代表取締役

近年、複数の取引先よりCO₂排出量の削減目標を提出するよう言われ始めました。2019年の排出量は573トンに対し、2023年は471トンまで削減ができましたが、LEDライトへの変更や設備省エネ化、EV車への乗り換え等、小さなことからスタートしたことで削減に繋がりました。現在、再生可能エネルギー活用に向けた準備を行っているほか、J-クレジットの活用についても検討しているところです。カーボンニュートラルは奥が深く、地道な活動が重要であることを委員会活動にて改めて実感しました。

(2) 吉原 正博

(株)カナメ 代表取締役社長



カーボンニュートラルには必ず目標値がありますが、数値化することの重要性を改めて痛感しました。数値化する方法についても学ぶことができましたが、数値化するだけでなく、実現に向けた意識をより高めることができました。

また、自社の事業がどのようにカーボンニュートラルに貢献できるのかを学ぶことができました。カーボンニュートラルは、省エネ・創エネ・畜エネがポイントとなりますが、近年の異常気象や猛暑等気候変動が激し

い中、省エネに繋がる製品開発や工法を更に注力し、貢献できるよう取り組んでいます。また、創エネに関しては、太陽光パネル事業を事業の軸として活動することがカーボンニュートラルの実現に繋がると会社として落とし込むことができました。

最後に、カーボンニュートラルを実現するにはCO₂の削減が重要だと認識していましたが、CO₂を吸収することも同じように重要であるということを学ぶことができました。これからも委員会活動で学んだことを企業活動に繋げていきたいと思っています。

(3) 新井 孝則

(栃木トヨタ自動車(株) 代表取締役社長)

委員会活動に参加した最大のメリットはカーボンニュートラルに対する意識や知見が向上し、自社に可能な取組に着手できたことです。

太陽光発電とCO₂フリーふるさと電気を組み合わせた再生可能エネルギー100%の店舗をオープンしました。また、電力をCO₂フリーにするだけでなく、県産木材を内装に活用した他、非常時に車の電力を用いて地域の避難所として活用できるよう工夫しました。

また、栃木県内すべてのトヨタ販売店への声掛け及び栃木県のバックアップにより、大規模なカーボンニュートラル県央イベントを実施しました。

最後に、栃木県と森づくりに関する協定を結び、那須烏山市の森林保全活動を始めました。住民の憩いの場としても市と協力してイベントも実施しております。

定量的な成果としてもこれらを始めた活動により約80トンのCO₂を削減することができました。

(4) 石川 均

(トヨタウッドユーホーム(株)

シニアエグゼクティブアドバイザー)



まず、提言書の報告にも県政への反映の話がありましたが、その他に県営水力発電収入を活用した地域脱炭素化促進事業費が新たに計上されました。まさにふるさと電気の活用ですが、具体的に予算化されたことは同友会の活動が大きく反映されたものと考えています。また、非住宅建築物ウッドチェンジ事業費が計上され、住宅以外の木造化推進を進めていく方針となりました。

当社の取組成果ですが、昨年度のCO₂排出量は49,715トン、2020年度は92,374トンであったことから大きな成果を挙げることができました。主な取組内容として、ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス「ZEH」という商品の普及が大きく貢献しました。また、工場、本社、ショールームのLED化、工場のPV化（太陽光）も貢献しています。

今後の取組として、ネット・ゼロ・エネルギー・ハウスの更なる普及と、国産木材への変更による運送の観点からのCO₂削減と日本の森林資源の使用によるCO₂の吸収を増やす活動を行い、2030年までに半分まで削減していきたいと考えています。

最後になりますが、業種・業態によってはCO₂削減は一社完結ができないため、カーボンクレジットや企業連携等により県全体でCO₂削減に取り組んでいきたいと考えております。

【安全安心合同委員会】

(右) 宮本 誠 (地域振興委員会 前委員長)

(中) 石川 尚子 (国際化推進委員会 前委員長)

(左) 名村 史絵 (社会貢献活動推進委員会 前委員長)



【地域振興委員会】

1. 委員会の活動報告

令和4年度は、栃木県の総合政策部デジタル戦略課や産業労働観光部観光交流課に講演いただき、栃木県のブランディング施策や観光施策、課題について現状把握に努めました。その後、長野県小布施町の視察を行い、人口1万人強とコンパクトながら、年間100万人の観光客が訪れるまちづくりの成功事例を調査しました。

令和5年度は、群馬県前橋市のまちづくりの取組について、前橋デザインコミッションの日下田事務局長に講演いただきました。前橋市出身の(株)JINSホールディングス田中社長のアーティスティックで強力なリーダーシップの下、住民や地元企業、行政を巻き込み県内外で若者からも注目を集める華やかさを感じるまちづくりを行っていることを学びました。

静岡県熱海市の視察では、バブル経済の崩壊などにより客足が減少し、宿泊施設の撤退や空き店舗が目立っていたものを、若者や家族連れが殺到する人気観光地として復活を遂げた様子を調査しました。建物だけでなく、住民の心まで丁寧にリノベーションした活動が重要で、結果として移住定住にまで繋がることを学びました。

2. 提言について

栃木県の名だたる名所や名物は、多くのメディアにも取り上げられ、認知度が向上していると思います。しかし、民間調査会社が行う都道府県魅力度ランキングでは、毎年下位に位置している現状であり、地域が持つ歴史や文化を伝えきれていません。多くの人に県内各地へ来てもらうには、私たち県民が地域の魅力をより深く理解し、愛着や誇りを深め一人一人が発信者になる必要があります。今回の提言内容は、県民のまちづくり活動への参画機会を増やし、新たな地域の魅力を学び、発信する施策です。持続的なまちづくり活動には、まずは地域を限定し、牽引するリーダーの育成と官民連携した支援体制の構築が必要です。提言の事業案となる「とちぎストーリー・ストリート」は、身近で馴染みのある地域の「通り」を取り上げ、その通りに伝わる成り立ちや言い伝えなど歴史物語を組み合わせたタイトルになります。地域ブランドを育てていくには、牽引するリーダーの育成、活動を讃える制度、継続、拡散するための官民でのバックアップ等、栃木県の新たな魅力ある各地域を体系化し発信することで、認知度向上や交流人口の拡大、まちづくりリーダーの継続的な育成が期待できる中長期事業です。

具体的な提言内容として一つ目が各種団体や専門家が一堂に会し、交流機会や学習機会を提供する県民フォーラムの開催です。

二つ目は活性化を図る先進的な地域に対して、県独自に認定する制度の創設等による情報発信の強化です。

三つ目はまちづくり活動を牽引するリーダーと民間企業とのスポンサーシップの促進及び官民連携した伴走支援です。

まちづくりは県や市町の重要な施策の一つであり、それぞれ地域の特色に応じた独自の構想が出来上がっています。そのような既存の施策から、更に大きな効果を得られる一つの手段として今回の提言を取りまとめまし

た。地方創生には課題は山積みであり、永遠のテーマですが、官民一体となったオール栃木で明るい未来に向けて歩いていけることを期待しています。

3. 委員会活動を通じて

(1) 宮本 誠

(株)みやもと 代表取締役

委員会活動は、持論から多くの方の意見と視察、考察により確信へとつなげるステップ、高度な磨き上げのステップを踏むことができます。また、栃木県を代表する経営者や大企業の支店長、支社長との交流ができることで、知見を深めることができ、更には自社単体の活動では対応いただけない機関への訪問や連携も実施することができるなど、多くのことを得ることができます。

さて、「自信を持って伝えたい栃木県」を掲げた今回の地域振興委員会の活動ですが、同友会会員の皆様は栃木県のことを良く知っており、地域へのプライドも持っていますが、社員の皆様はどうでしょうか。自信を持って栃木県を伝えられる社員は、自社のことも自信を持って伝えられると思います。地域の活性化は自社の活性化へと繋がり、CSRの観点からも相乗効果のあると思います。委員会活動から得られたスケール感のある経験を自社と自分自身へ落とし込み、サステナブルな発展を目指して栃木県に貢献していきたいと思います。

(2) 郡司 成江

(ビューティアトリエグループ総美(有))
代表取締役社長



4年前は広域連携の観点から栃木の良さについて研究し、今回はシビックプライドという観点から研究しました。街づくりは人づくりが大切であり、思いが重要であることを改めて感じました。県・市町では様々な支援を行っていることを学びましたが、それを我々がしっかり活かしていく必要があると思いました。

利点と問題点を知り、当社では栃木の良さをもう一度見つめ直し、求人活動に繋げました。ホームページ内で使用している言葉の見直しやガイダンスの資料を再作成したことにより、採用に大いに繋がりました。

(3) 鹿野 英克

(株)JTB 宇都宮支店 支店長



地域づくりには人が欠かせず、地域の魅力を住民が理解し、活動を小さく深く、住民参加型でないと持続しないということを学びました。また、今まではご用を聞いて営業を行っていましたが、それぞれの企業や学校が経営理念を元にどのように地域と立脚しているのかを理解することの重要性を学び、地域活性化への取組がより一層できると感じました。

【国際化推進委員会】

1. 委員会の活動報告

令和4年度は、まず、県の多文化共生に関する取組についての現状を把握するため、県の方より「とちぎ国際戦略」について講話いただきました。県民や企業から外国人の日本語能力向上が求められており、外国人支援を担う人財育成が急務とされている課題等が見

えました。

次に、宇都宮大学国際学部の助教より、多国籍化が進む新大久保で取り組んでいる「多文化共生まちづくり会議」について講話をいただき、行政と外国人住民が連携して困りごとの共有や解決策を議論し、イベント等を開催していることを確認しました。次に、東京都内の視察を開催し、東京外国語大学の多言語多文化共生センターの先生と意見交換を行うとともに、新大久保エリアで店舗経営している経営者から話を聞きました。

最後に、浜松経済同友会の協力により、留学生のインターンシップを受け入れている会員企業を訪問し、採用された高度人材の方々と意見交換を行いました。会員企業からは、インターンシップ成果発表会や採用後の企業側の効果、日本人従業員の対応、高い専門能力を持つ高度人材の強みの活かし方等について講演いただきました。静岡大学の留学生も、卒業後は都心に就職する学生が多いことから、浜松市では浜松経済同友会が中心となり、高度外国人材の就労支援・サポートを行うプラットフォームを設立しています。産学官が一体となり留学生の就職を支援している状況を確認することができました。

令和5年度は、まず、海外の外国人受入れについて学ぶため、関東学院大学の講師より韓国における多文化共生社会の勉強会を開催しました。次に、ダイバーシティ研究所の田村太郎氏より、外国人受入れをめぐる政府の取組等について講話いただき、外国人なしでは日本の職場は回らないということを企業だけでなく地域全体に理解を促す活動が大切であり、受入れ体制構築の重要性を改めて学ぶことができました。

次に、韓国の多文化共生を学ぶため、韓国で最も外国人住民が多い安山市の視察を行いました。安山市の総人口は約73万人ですが、うち111カ国の9万3100人の外国人が暮らしています。行政が外国人住民支援本部を運

営し、生活相談や言語学習、子供の進学、医療など多岐にわたり無料でサポートしています。また、多分化村特区の指定や相談窓口で外国人住民の活躍等、住民の多様性を住みやすいまちづくりや経済活性化に活かしている点は、日本の各地域にも参考になると感じました。

11月には関西経済同友会のD E & I 委員会とオンラインで意見交換を実施しましたが、勉強になるとともに大変刺激を受けました。

2. 提言について

日本国内の在留外国人数は過去最高を更新し、栃木県においても年々増加していますが、令和4年の総人口は前年から約1万3000人減少しており、10年連続で総人口は減少しています。当委員会で行った「本県在住外国人の意識調査」、県の「とちぎ国際戦略」等から、県の情報提供の在り方や、日本人住民と外国人住民の相互理解・交流不足、多分化共生推進のための人材・担い手不足等の課題が明らかとなりました。これらの課題に対し、外国人との共生社会の実現に向けて、取り組むべき中長期的な施策を5項目挙げました。

一つ目は「地域住民の意識啓発への支援」です。全国に共通して地域日本語教室がありますが、地域によっては日本語を学ぶ場だけでなく、外国人が生活相談できる環境も整っています。しかし栃木県では、25市町中9市町で地域日本語教室が設置されておらず、その主な原因は教室の立ち上げから運営・管理までを行う人材がいなことです。この問題を解消するため文化庁の「地域日本語教室スタートアッププログラム」の活用し、日本語教室の設置に向けた市町職員の理解促進に努めるとともに、未設置の市町と協働し様々な事業を展開していくことが望ましいと考えます。

二つ目は「共生社会の基盤整備に向けた連携体制構築」です。栃木県は、令和5年度の

組織改編により、生活文化スポーツ部県民協働推進課に協働・多文化共生室を設置し、多分化共生の推進に取り組んでいます。外国人との共生社会の推進は県、市町、企業、多分化共生に関わる関係機関等の役割を明確にした上で、情報・意見交換の場が必要であると考えることから、県庁内に「とちぎ多文化共生推進本部会議（仮称）」の設置をお願いしたいと思います。また、現在開設している「とちぎ外国人相談サポートセンター」の機能強化と利用促進強化についてもお願いしたいと思います。

三つ目は「とちぎ多文化共生アンバサダー（仮称）の任命」です。現在、県では「外国人キーパーソン」登録事業を実施しており、登録されている外国人住民を中心に、日本語や日本の文化を十分に理解していない外国人住民に対し、生活情報や災害時の情報を的確に伝えています。毎年、各市町にキーパーソン登録の推薦依頼をしています。推薦に苦戦する市町もあることから、企業に勤務している外国人を同友会等の経済団体から推薦し、外国人キーパーソンとして登録していただきたいと思っています。将来的には、外国人キーパーソンが地域で更なる活躍ができるよう「とちぎ多文化共生アンバサダー（仮称）」として県から任命し、県のオフィシャルアンバサダーとして活躍していただきたいと思っています。公認を受けたアンバサダーに栃木県の魅力や情報を自国へ発信しPRしてもらうことで、日本で定住・就労を考えている外国人の栃木県を選ぶきっかけになればと思います。

四つ目の「とちぎ多文化共生アンバサダー（仮称）円卓会議の開催」は、県から任命されたとちぎ多分化共生アンバサダー（仮称）の方々の横のつながりを強化するものです。国籍を超えたイベントや交流等の開催は難しいためこの円卓会議を開催し、違う国籍の方々で意見交換することにより、横のつながりを持っていただきたいと思っています。将来的

には、円卓会議で多国籍フェスティバルの企画・開催まで至ることを期待したいです。

五つ目は「官・民連携強化による外国人材受入れ環境整備」です。令和元年に設立された「とちぎ外国人材活用促進協議会」の認知向上と会員増強について提言しています。この協議会は、外国人材の適切な活用促進や受入れについて検討、情報共有を目的に設立されました。市町、国際交流団体、栃木労働局、企業等が会員となっていますが、会員数約300名と少ない状況です。国の機関や経済団体、教育機関等が連携を図りながら、企業等への支援を積極的に届けることにより、外国人の雇用を考える企業が増えていくことに期待したいと思っています。同友会としても協議会の認知向上のため、セミナー等の継続的な周知や国の新制度等の最新情報を的確に届けることを協力していくとともに、会員企業の協議会への入会を促していきたいと考えています。

最後に、昨年からの円安傾向もあり、日本で働く魅力が低下していると言われていますが、日本の魅力は安全安心で暮らしやすいという強みもあります。外国人に選ばれる地域になるためには、人権を尊重し、多様な人材が活躍できる地域づくりが大切であり、誰もが地域社会の一員として暮らせる地域になることが重要です。労働力として恩恵を受けている企業も行政任せにすることなく、自らの意識を変え、栃木県が地域一体となって外国人の受入れを考えていければと思います。

3. 委員会活動を通じて

(1) 石川 尚子

（オリオンコンピュータ㈱ 代表取締役）

日々変化している仕組みや法律等については、委員会活動に参加することによって情報が更新されブラッシュアップされました。当社には5年前は外国籍の方がいませんでしたが、現在は4名在籍しており、委員会活動から得た知見が大いに役立てられました。

(2) 吉田 元
(関東自動車(株) 代表取締役社長)



委員会活動を通じて技能実習や特定技能、高度人材等の仕組みや法律を学ぶことができました。また、委員会に参加している方と悩みや進んでいる企業の話共有できたことは大変参考になりました。

当社グループ会社のトップが見ているのはベトナムですが、ベトナム人の留学生の確保は難しいことを委員会活動を通じて早く知ることができたことにより、南アジアに早くから注目することができました。結果12名のスリランカ人を採用することができました。うち高度人材を2名採用しましたが、浜松視察で高度人材を見ていたため、採用に踏み切ることができました。周りの同業者では外国人材を採用している企業が少なく、どこから始めればよいか分からない代表者が多く存在しています。今後は外国人ドライバーを採用し、人材不足に対処できるよう活動していきたいと考えております。

【社会貢献活推進委員会】

1. 委員会の活動報告

栃木県の発展のためには、進学・就職による学生の流出とUターン人材の減少による担い手不足という課題の解決が必須であり、栃木県を選んで産業を担っていく若手の育成が必要と考えました。

令和4年度は群馬県への視察を行いました。栃木県と群馬県は人口や地域条件が似ていますが、大学の数に大きな差があります。

群馬県の人口流出という課題に対する対策を調査するため、共愛学園前橋国際大学、高崎経済大学、群馬県立女子大学を視察しました。各大学ともに、入学した学生を地元就職させるための対策を行っていますが、基本的に学生の意志を尊重していました。

令和5年度は宇都宮大学、白鷗大学、作新学院大学の人口流出に対し取組について調査しました。3大学とも地元企業を集めた企業説明会を行う等の取組は行っていますが、学生の意志を尊重しています。しかし、我々企業は大学生向け企業説明会等の積極的な開催や就職活動の時期を早める、インターシップの受入れを行う等、努力できることがあることを再確認しました。

また、高校生の地元進学率が全国1位の愛知県への視察を行い、約7割の高校生が地元の大学に進学する理由を確認しました。愛知県の県民性として地元志向が強いという理由もありましたが、進学先、就職先が充実しており、県外に行く必要がないことが大きな要因の一つでした。視察した普通科高等学校では、全員がインターシップに参加しており、高校時代から仕事について強く意識していました。高校の段階で地元企業のインターシップを行うことは、将来について深く考え進路選択ができるきっかけになると感じました。

三つの視察から学んだことは、栃木の未来を担う人材を確保するためには、大学進学前に地元について学ぶ機会を設けることが重要ということでした。そのためには小・中学生がキャリア教育として、地元や仕事について学ぶこと、高校生がインターシップを通して地元企業で働く経験をする必要があると強く感じました。

2. 提言について

2年間の調査研究や視察を進めた結果、三つの提言を行いました。

一つ目は、普通科・総合学科高校でのイン

ターンシップの必須化、二つ目は、地域社会との関わりのある職業教育の推進、三つ目は、栃木県教育委員会と経済界の連携強化です。一つ目のインターンシップの必須化については実現まで課題が多いと思いますが、県教育委員会と経済界が連携を強化し、実現に向けて進めていくことができればと思います。連携のため、同友会の社会貢献活動事業である、講師派遣事業を通じて、子供たちや先生と互いを知るきっかけとなればと思います。

3. 委員会活動を通じて

(1) 名村 史絵

(三信電工(株) 代表取締役)

委員会活動を通し、人口の首都圏流出・産業人口の減少は各地域共通の問題であり、私たち企業にとっても喫緊の課題であると実感しています。幼少期から地元の良さを認識するためのふるさと教育と、地元産業や企業を知る機会となる職業教育を両輪として継続的に行っていくことが重要であることを認識しました。講師派遣事業を通して多くの学校で自社や業界・仕事について講話すること、インターンシップを積極的に受け入れることで採用の面でも効果が期待できると感じています。また、インターンシップの受入れは、社員の仕事への誇りや次世代育成の大切さを学べる機会にもなっています。栃木県教育委員会と協力体制を構築するため、本年度の委員会も活動しているため、今後もこの重要課題について皆様と一緒に取り組んでいきたいと思っています。

(2) 大西 盛明

(株)オニックスジャパン 代表取締役)



講師派遣事業に積極的に参加させていただいておりますが、働く喜びや厳しさ、難しさ等を中心に講話しています。講話終了後に生徒の感想が送られてきますが、過去には将来、当社で働きたいと書いてきてくれた生徒もいました。地元企業を知らない先生や生徒は多いことから、講師派遣事業を通じて知っていただく機会になればと思います。

モーニングセミナー 7 月 テーマ「優秀経営者賞受賞講演」
演 題「債務超過からの出発」

特
集



講師：小板橋 博幸 氏

株式会社大一不動産
代表取締役

【経歴】

1963年高崎市生まれ。宇都宮の幼稚園を卒園後、1970年より東京で育つ。明治大学卒業後、(株)三和銀行（現 三菱UFJ銀行）に入行。大阪に配属となり、営業店で融資業務・渉外業務に携わる。全国の成績優秀者に贈られる優秀外交の表彰を受ける。東京転勤に伴い、銀行の新設店開設準備員として、営業店の立上げに尽力。1993年栃木県で不動産業を営んでいる義父の意向を受け、(株)大一不動産の統括責任者になる。同時並行で、地元へ誘致予定の大学の設立準備も携わる。それまで売買を中心にフローに特化していた業務を賃貸仲介管理中心とし、あくまでもそこから派生してくるものとして売買・建築の顧客を獲得することを主眼にストック業務への転換を図る。当初500室程度の管理室数を2024年7月現在約6,000室に増やし、95%以上の入居率を常時保っている。ロゴマークはD I（出逢い）とし、まず出逢いから始めようをモットーに、人との出逢いを大切にしている。取締役営業部長を経て、2003年9月同社代表取締役に就任。

その他、主な役職

- ・NPO法人日本RSP協会 副理事長
- ・(株)大田原まちづくりカンパニー 取締役
- ・(一社)社会福祉総合支援協会 代表理事
- ・(株)D I グループホールディングス 代表取締役
- ・(株)D I ・SANWA CORPORATION 代表取締役
- ・大一建設(株) 代表取締役

日 時：令和6年7月17日(水)8:00～9:30

会 場：宇都宮東武ホテルグランデ

参加者：76名

【講演要旨】

1. D Iグループのご紹介

D I グループホールディングスは、不動産・賃貸管理、仲介、不動産売買、一般建築、リフォーム、建築コンサルティング等を行う、(株)大一不動産、(株)D I ・SANWA CORPORATION、大一建設(株)を含む、3社6事業の企業グループ会社です。

不動産業では、1972年設立の(株)大一不動産で、アパート・マンションの賃貸・管理、土地・建物の売買、テナントの斡旋、アフターサービスまで一貫してサポートしています。また、国際医療福祉大学大田原キャンパスの学生の入居者数は、開学以来29年間、No.1の実績を継続しています。現在、アパート・マンションの管理物件戸数は約6,000戸となっています。

大一建設(株)で取り扱う注文住宅「D I ホーム」は、栃木県の冬季死亡増加率が1位とい

うデータがあることから、家族の健康を家を守るために、栃木県北でいち早く、外張り断熱工法を導入しました。主力商品、高性能住宅「Seed」は、高品質な断熱材だけではなく、高い技術を持った職人による気密性により生まれます。また、お客様にご満足いただけるよう、家族の成長に合わせて長期にわたり、住環境をサポートし続けています。

建設会社(株)DI・SANWA CORPORATIONは、前身である山和建設を2005年にM&Aしたことで生まれた会社で、医療施設や教育施設・商業施設等、栃木県北を中心に、後世に残る建造物を創ってきました。2020年には経済産業省より「地域未来牽引企業」に選定されました。

その他お客様のライフスタイルの変化をサポートする保険事業として「ライフサロン栃木大田原店」や「就労移行支援事業所アスミル大田原」を開設し、障がい者の就労支援を積極的にサポートしています。また、地域社会のさらなる発展への貢献のために様々な取組を行っております。その内の一つに、古民家再生事業があり、第3セクターとの共同出

資による、那珂川町の「有形文化財ホテル飯塚邸」の運営に協力しております。

2. 債務超過からの出発

高校時代のラグビー部の顧問から、「One for all, all for one（一人はみんなのために、みんなは一つの目的のために）」という言葉をお教えいただき、将来は人の役に立ちたいと思っていました。ある時、開発途上国にインフラ整備の支援を行っているテレビ番組を見て、インフラや街づくりに係る仕事で人の役に立ちたいと思い、ゼネコンへの就職を志したのですが、大学の先輩から、「街づくりをしたいなら、銀行でもっといろいろなことができる」と言われ、大手都市銀行に進路を変更しました。

就職後、妻の父から、「仕事を手伝わないか」と誘われていたのですが、銀行の業務が順調で楽しかったため、はぐらかしていました。一年半にわたって義父と話をしているうちに、大田原に大学ができるから、一緒に街づくりをしようと言われて、夢であった街づくりを自分で実現したいと思い、銀行を退職し大田原に来ました。ただ、義父が経営している会社へ入社してみたら、社員4名の会社で、数千万の債務超過ということが発覚しました。知らなかった私も悪いと思い、これを教訓にして頑張ったことにより、国際医療福祉大学の学生入居者数を29年間、No. 1を継続しています。この不動産会社の立て直しが、最初の債務超過からの出発でした。

その後、2003年頃に、義父がもう一社経営していた材木店の取引先である山和建設が支払遅延をおこし、倒産するという噂が流れました。取引先が倒産して回収不能になれば、自社の業績悪化にも直結し、連鎖倒産に追い込まれることもあります。連鎖倒産は経済全体に大きな影響を及ぼす可能性があるのです、何とかしなくてはならないと思いました。メイン銀行へ相談している中、スポンサーを探しているということだったため、自社でM&Aをする選択肢もあると考えました。ただ、

数億の債務超過だったので、メイン銀行や弁護士、税理士等に相談したところ、みんな反対でした。当時は、自分の子供も小さかったし、社員数が13人ぐらいだったので、40名近い会社をM&Aできるのか、本当にこのまま進んでいいのかと、挑戦したい気持ちとの間で悩みました。妻に相談したところ、幸いにも「私はあなたに一生ついていきます」と言ってもらえたので、メイン銀行にもう一度自分の考えを話して、それでもだめなら諦めようかと決断することができたのです。

その後、メイン銀行に支援していただけることになり現在に至っていますが、本当に、社員や家族、周りの方の力で、この債務超過を乗り越えられたと思っています。特に、悩んでいた時に、「ついていく」と言ってくれた妻がいたから、今があると思っています。

今、お陰様で100名近い社員になりましたが、ここに至るまでに、いろいろな出逢いがありました。当社のロゴマーク「D I」は「であいい」です。出逢いの後、どこに進むのかを考え、「Dreams（夢）& Impressions（感動）」、出逢いから始まって夢と感動に繋げる会社にしようという思いを込めて「D I」に決めました。

3. 最後に

様々な出逢いがあり、決断があり、覚悟があり、今があります。お陰様で現在、優秀な人たちが入ってきてくれたので、提案事業等もできるようになり、今も少しずつですが業績が伸びています。

企業は利益を出していかないと事業の発展・継続が叶いませんので、これからも少しずつでも利益を出し続けて、社会が必要とする商品やサービスを提供していくことで、お客様に感動を提供できる会社になっていきたいと思っています。

これからもD Iグループは、地域社会の未来のために、Dreams& Impressionsを提供する、地域のリーディングカンパニーとして貢献してまいります。

モーニングセミナー 9月 テーマ「経済講演」
演題「アメリカ大統領選挙と世界、そして日本」

特集



講師：前嶋 和弘 氏

上智大学
総合グローバル学部 総合グローバル学科 教授

【経歴】

静岡県生まれ。上智大学総合グローバル学部教授。アメリカ学会前会長。グローバルガバナンス学会副会長。専門は現代アメリカ政治外交。上智大学外国語学部英語学科卒、ジョージタウン大学大学院政治学部修士課程修了（MA）、メリーランド大学大学院政治学部博士課程修了（Ph.D.）。主な著作は『キャンセルカルチャー：アメリカ、貶めあう社会』（小学館、2022）、『アメリカ政治とメディア』（北樹出版、2011年）、『アメリカ政治』（共著、有斐閣、2023年）、『危機のアメリカ「選挙デモクラシー」』（共編著、東信堂、2020年）、『現代アメリカ政治とメディア』（共編著、東洋経済新報社、2019年）、Internet Election Campaigns in the United States, Japan, South Korea, and Taiwan (co-edited, Palgrave, 2017)など。

日 時：令和6年9月11日(水)

8：00～9：30

会 場：宇都宮東武ホテルグランデ

参加者：82名

【講演要旨】

1. アメリカ大統領選挙

現在のアメリカは、政治的分極化の中にあります。保守層はますます共和党支持、リベラル層は民主党支持となり、それぞれの層内で一枚岩的に結束する状況となっている、「2つのアメリカ化」という現象が起きています。昔のアメリカはコンセンサスの国でしたが、中道派や穏健派と呼ばれる「真ん中」が減ったことで、価値観や考え方が異なる相手を排除する傾向が強まっています。アメリカの人口は、バブルの頃が約2億5,000万人、現在が約3億4,000万人と増加していますが、増加の主な要因は外国人移住者の増加によるものです。これらの移民や経済などの問題を抱え、弱体化したことで、分断と拮抗が生まれたのです。

そのような中、大統領選挙が11月5日に行われますが、トランプ前大統領とハリス副大統領が激しく競っています。これは、2000年に共

和党のブッシュ氏が、民主党のゴア氏との接戦を制した選挙以来の状況です。3月5日のスーパーチューズデーに行われた大統領候補を決める予備選で、民主党はバイデン大統領、共和党はトランプ前大統領が勝利しました。バイデン氏とトランプ氏も激しく競っていましたが、6月末の討論会でバイデン氏はトランプ氏に上手く対応できませんでした。そして、7月にトランプ氏の暗殺未遂事件が起きました。1981年のレーガン大統領暗殺未遂事件の時に、レーガン氏の支持率が大きく伸びたため、トランプ氏の圧勝だと言う人もいましたが、今のアメリカは分断しているため、支持率が下がりつつあったものが、3ポイント差に戻った程度です。「ほぼトラ」、「確トラ」という言葉も使われ、世界的にはトランプ氏の大勝と言われていますが、最も差が開いた時でも3ポイントだったのです。その後、バイデン大統領の撤退により、ハリス副大統領が後継候補となりましたが、副大統領就任後目立った実績がなく、今日の討論会でトランプ氏の予測不可能な発言に対して上手く返すことができるのかという段階です。ただ、イメージだけが独り歩きしているため、ちょっとしたことが大きな影響となる可能性はあります

が、決め手がない状態です。

民主党から共和党に政権が変わると、政策に大きな変化が起こります。例えば、気候変動対策です。アメリカでは、「SDGs」の言葉の認知度は低く、気候変動が起きていると思っていない人が約40%おり、気候変動とCO₂排出量は関係がないと思っている人もいます。アメリカ全人口の約22.5%が聖書の記述を忠実に守る福音派ですが、終末時は神様が助けしてくれると信じているので、気候変動を問題視していません。

トランプ氏は、大統領選挙で勝利した場合、「初日を除いて独裁者にはならない」と述べました。就任後、大統領権限を行使して2つの政策を実施すると言っています。一つは気候変動対策ではなく、「石油・天然ガスの掘削拡大」で、化石燃料への回帰です。もう一つは「ボーダーコントロール」で、物理的に壁をつくるのではなく、軍を送り移民が入国できないような環境にするということです。ですが、移民の中には難民もいますので、その人たちに対し銃を向けるのは国際法上非常に問題です。また、前回のトランプ政権では、合法・非合法を問わず様々な人のビザを制限したので、今回も移民を受け入れない政策が行われて、企業に影響がでる可能性があります。

バイデン氏もトランプ氏も支持率が40%台と低いですが、バイデン氏の民主党支持者の支持率は85%、トランプ氏の共和党支持者の支持率は85%となっており、それぞれ支持政党からは高い支持を受けています。だから、経済に対する評価も、recession（景気後退）入りしないのは、バイデン大統領が頑張っているからだと思っている民主党支持者が多い一方、ミシガン大学消費者信頼感指数をみると、バイデン大統領になった瞬間からrecession入りしたと考える共和党支持者が多くいます。しかも、「バイデンフレーション」という言葉で、バイデン政権の財政出動がインフレの原因だと言っています。アメリカのインフレは、コロナ禍やウクライナ戦争による原油・天然ガスの高騰などが

原因ですが、バイデン氏がこれらの対策に無駄なお金を使っているからだと考えています。

移民問題も、トランプ氏再選の可能性による駆け込み増加のため、2023年12月には30万人超の不法移民が身柄を拘束され、過去最多を記録しました。共和党支持者は移民に厳しいため、「不法移民は犯罪ばかり起こす」、「自分たちの仕事を盗る」と言って、バイデン政権の不法移民政策を批判しています。しかし、今のアメリカは60年振りの低失業率で、犯罪率もアメリカ生まれの人に比べて25%低いというデータもあるので、あくまでもそんな気がするという心理的なものなのですが、共和党側は、低所得者の危機感を攻撃材料にしているのです。トランプ氏は、小さな犯罪をとっても大きく言い、「不法移民がアメリカの血を汚している」と言っています。難民は不法ではないため、私は不法移民という言葉ではなく、非合法移民という言葉を使っています。アメリカの経済は、移民流入により動いてきました。例えば、カリフォルニアのサービス業従事者は約13%が非合法移民ですが、その人たちは税金も払っていますし、自動車免許を取得できますし、子どもは学校に通うこともできます。不法移民に寛容な政策をとる都市を「サンクチュアリ・シティ（聖域都市）」と呼び、民主党支持者が多い地域に多くありますが、一度にたくさん来ると受け入れの問題があるため、民主党も適正な数にしていこうとしています。

アメリカは、党派性が強くなればなるほど投票率が上がります。無党派は約4割いますが、無党派は中道ではなく、選挙に行かない無関心層です。その内の1/3が共和党寄り、1/3が民主党寄りです。選挙を決めるのは投票率なので、この無党派のあまり選挙に参加しない人たちが選挙に参加するよう、莫大なお金をかけるのです。そのため、ビジネスで使われる「マイクロターゲティング」という手法が選挙活動に利用されています。住所、氏名、購入、収入、銃の所有、支持政党、過去の投

票など、様々な個人情報データをデータ化し、それを分析して、ターゲットの興味や関心を把握したうえで、CMによる広報活動や戸別訪問が行われているのですが、SNSの特性により、偏った情報しか得られなくなることで、相手の主張や意見に耳を傾けなくなることが懸念されています。また、勝敗を左右する激戦州では、分断による問題が起きています。アメリカは、公民権運動により選挙権の平等などが実現したのですが、今、南部諸州では再び黒人の投票を制限するような動きが始まっています。例えば、身分証明証の提示や郵便投票箱の削減などです。民主党が進めてきた郵便投票は、前回の大統領選では、総投票の43%に達しています。「投票収穫」(Ballot Harvesting)と言われている、有権者が記入した票を第三者が集めて届ける方法ですが、前回の選挙ではトランプ大統領の陣営が、集計作業で不正があったとして法廷闘争に持ち込んでいます。対立政党の候補者への敵対心を煽り、有権者を結束させる手法が使われていますが、誇張や嘘を信じるポピュリスト的な人たちの投票率が上がれば上がるほど、政治がポピュリズムによって分断されているのです。

2. 分断の原因と影響

アメリカ社会の分断は30年ほど前から徐々に始まり、ここ数年で相容れない状態になっていますが、昔は、民主党も共和党も政治理念がもっと中道寄りで、共通する考えもあったので、党を超えて票の貸し借り(ログローリング)も行われていました。

政治的分極化の原因は、2つの政党の支持基盤に大きな変化が起きたことです。民主党で保守に属する南部の人が共和党支持になっていったことや、ラストベルトが衰退し、サンベルトの人口が急増していることがあります。大統領選挙では、上院は各州2人ずつ、下院は各州に対して人口比率に応じて選挙人が配分されるため、選挙人数が多い南部の政治勢

力が強くなっています。さらに、テロとの戦い、膨らむ財政赤字、中間所得層の没落と格差拡大などによるアメリカ国民の疲弊もあります。政治と社会が両極に分かれるのに伴い、メディアも分極化し対立の道具となり、政治も動かなくなっていて、立法化された法案の数も減っています。この社会の分断は、アメリカの人種・民族の多様化が進んでいるため修復されていきますが、長い時間を要すると思います。

3. 最後に

トランプ氏が復権した場合、世界の流れは大きく変わると思います。例えば、トランプ氏は取材で、「台湾は米国の半導体ビジネスを奪った。米国に防衛費を支払うべきだ」と答えています。これは、防衛の見返りに高額な武器の購入を求めるということです。日本に対しても、トランプ政権の元高官が、防衛費のGDP比率を3%にすべきだと取材に答えていたので、もっと上がる可能性があります。また、アメリカの経済は、「関税政策による国民の負担の増大」、「トランプ減税の延長による財政赤字の拡大で、物価と金利が上昇する」などの施策により、強烈なインフレと低成長になる可能性があります。

では、日本はどう対応すべきかです。現時点では拮抗しているので、トランプ氏の当選、ハリス氏の当選の両方を想定しておく必要がありますが、どちらになっても基本は国際協調路線の継続だと思っています。今、日本に対するアメリカ国民の好感度はかつてない高さとなっています。中国という共通の懸念もありますし、各国からの日本への期待は大きいので、日本がリーダーシップをとる可能性もあります。ただ、日本製鉄によるUSスチール買収のような話もあるので、タイミングを間違えると、アメリカの自国優先や対中強硬姿勢の影響で、日本企業に大きな影響が出る可能性もあります。また、大統領選挙後も、中東の紛争拡大やロシアによるウクライナ侵攻がもたらす地政学的リスクを注視していくことが重要です。

未来経営研究会 第1回例会（講演会）

代表世話人 石川 尚子（オリオンコンピュータ(株) 代表取締役社長）

日 時：令和6年7月2日(火)

会 場：栃木県総合文化センター

参加者：60名

当研究会では、「サステナブル経営を考える～栃木の企業が持続的に成長するために～」をテーマに調査研究活動を行なっています。

第1回例会では、世界の観光の潮流となしつつあるサステナブルツーリズムを実践し、造詣の深い、(株)大田原ツーリズム 代表取締役社長 藤井大介様にご講演をいただきました。

◆講 演

講 師：株式会社大田原ツーリズム

代表取締役社長 藤井 大介 氏

演 題：「産業や文化財を生かしながら地域の経済循環を作るサステナブルツーリズム」



【講演要旨】

1. サステナブル経営・サステナブルツーリズム

サステナブル経営とは、「経済」「環境」「社会」の3つが長期的に持続できる状態を目指すもので、企業経営に欠かせない考え方です。一方、SDGsは、サステナブル経営を考える際のフレームワークに使用できます。SDGsの目標達成と持続可能な社会の実現に向け、世界中で様々な取組が行われていますが、観光産業もサステナブルツーリズム（持続可能な観光）への取組が活発になっています。

サステナブルツーリズムは、従来の観光業による商業化が引き起こす環境汚染や生活環境破壊等の問題を避け、自然環境を守りつつ、地域の自然や文化を活かした観光地づくり

を通じて観光業を活性化させ、住民の暮らしを向上させる旅行です。つまり、現在、そして未来の「環境」「社会・文化」「経済」への影響に十分配慮した観光を行うことができれば、その観光自体の継続が困難になる可能性があります。例えば、景勝地で国の文化財に指定されている上高地は、通年マイカー規制をして、自家用車（レンタカー、自動二輪を含む）は駐車場に停めて、バスかタクシーを利用するようにする等、自然を守るためのルールを設けています。栃木県の奥日光の一部にも電気バスでしか入れない地域がありますし、7月1日から、山梨県は5合目より先に行く登山者から通行料2,000円の徴収や1日の登山者数を上限4,000人とする登山規制が実施されました。規制をかけてオーバーツーリズムの未然防止と抑制に取り組み、環境を維持することが重要です。

2. 大田原ツーリズムの取組み

当社は、大田原市から「大田原市の農業を活かした観光地域づくり」について相談を受けたことで、大田原市と民間会社の合併で2012年に設立されました。現在、農家民宿180軒をコーディネートする第二種の旅行業と有形文化財ホテル飯塚邸の運営を行っています。

最近、インバウンド業界で耳にする「DMO」とは、観光物件、自然、食、芸術・芸能、風習、風俗等当該地域にある観光資源に精通し、地域と協同して観光地域作りを行う法人のことです。観光客を地方に誘致して交流人口を増やし、地域の活性化に繋げ、定住人口を促進することが我々DMOの役割です。日本では、2023年9月時点で282法人が認定されていますが、財源を行政の補助金に頼る等、自立している数は少ないのが現状です。そんな中、当社は自立経営を行い、事業を作り観光交流人口を増加、短期間で黒字化を果たしたことで、先駆的存在として重点支援DMOに2年間選ばれています。

事業を立ち上げた当初は、農家民泊自体が

知られておらず、農家の方に話をしても全く相手にしてもらえなかったのですが、一軒一軒何度も訪問して信頼関係を築き、現在の数まで増やしました。それにより観光交流人口も増加して、地域経済に貢献しているところです。当初、民泊に難色を示していた農家の方々ですが、今では日本の宿泊者だけではなく、外国人の宿泊も喜んで受け入れてくれています。観光の良いところは、経済効果だけではなく、出会い、交流、視野が広がることにあります。宿泊者は、帰るとき別れを惜しんで泣かれる方も多く、宿泊後も手紙の交換をしたり、農家の方が宿泊してくれた方に会いに行ったり、交流が行われていて、サステナブルツーリズムに繋がっています。

当社の最終目標は、グリーンツーリズムによる農村維持（定住人口促進）です。教育旅行や団体・企業の旅行による交流人口の増加と売上確保ができたことから、次のステップとして、農村エリアの知名度を上げることを考えました。当社の設立前に、イタリアに農家のホテルであるアグリツーリズムの調査に行き、10軒程度のオーナーに、運営方法、客の動線、建物の改修等についてヒアリングして、分析をしています。その結果、欧州の人は、1週間単位の長期滞在で、拠点を中心に車で観光に出かけることを学びました。日本では観光に合わせて宿泊場所も移動しますが、欧州はホテルが拠点となるので、一つのホテルの部屋には、家族で過ごせるベッドルーム数と、キッチンやリビングが付いて、快適に過ごせる広さがあるアパートメントスタイルの部屋が求められます。欧州の長期滞在をモデルに、有形文化財の飯塚邸を改修してホテルにしたところ、昨年度の宿泊は1/3が外国人となりました。さらに、飯塚邸のリノベーションを気に入ってくれた6件の農家の方が、農家ホテルをオープンしてくれました。また、旅の楽しみのひとつは食事です。欧州のアグリツーリズムの調査の時も農家で食べた食事が本当に美味しかったのですが、地域で生産されたものをその地域で

食べると美味しさが全然違います。大田原で農家民宿をした方からも、芋の煮っころがし等、農家の方が作る素朴な食事が本当に美味しいと好評です。当社では、観光客の方に大田原の魅力を知っていただけるよう、街を楽しんでいただける仕組みづくりや地元の食材を使った地産地消店にも力を入れているところです。そして、個人旅行もそうですが、MICEでは、出席者の満足感を高めるために、特別感が求められることから、当社では地域を活かした「ユニークベニュー」にも力を入れています。例えば、有形文化財ホテル飯塚邸や馬頭広重美術館の庭で食事会を開催して、地域のブランディングを図っています。

3. まとめ（3つのサステナブルな理由）

一つ目の「地域産業を生かした観光がサステナブルな理由」は、旅行業の仕入れは70～90%が経費なので、仕入れが地場産業だとほぼ地域にお金が落ちるとのことです。

二つ目の「文化財のホテルがサステナブルな理由」は、文化財維持に毎年数百万の経費がかかりますが、民間が管理することで、自治体の支出はゼロとなることです。今、日本中で文化財維持が難しくなっていて、放置されて劣化してしまっていますが、「保存」から「保存・活用」へ、つまり、民間が文化財を活用することで維持ができて、観光として地域のブランディング力となるのです。

三つ目の「農家ホテルがサステナブルな理由」は、日本の農地は約40%が中山間地域で、収益等を含め農業条件が厳しいのですが、農家ホテルの収益性の確保で孤立した場所での農業での自立経営が可能になり、農村の維持ができる可能性につながるからです。

4. 最後に

地域のためにも、農業という仕事を継続させるためにも、サステナブルを実現するための取組が重要と考えていますので、当社ではこれからも「地域に根差した事業とサステナブル経営」を行うことで、地域に貢献していきたいと考えています。

「地方創生」合同委員会 第2回委員会

行政改革委員会 委員長 水沼 孝夫 (株)インターセック 代表取締役)

地域振興委員会 委員長 郡司 成江 (ビューティアトリエグループ 総美有) 代表取締役社長)

日 時：令和6年8月9日(金)

15：30～17：00

会 場：栃木県産業会館2階

宇都宮商工会議所大会議室

参加者：30名

当委員会では、「人を惹きつける“とちぎ”の地域活性化戦略」をテーマに調査研究を進めています。第2回委員会では、ロサンゼルス在住で栃木県公認とちぎアンバサダーとして栃木の様々な魅力を世界に発信している田崎敏弘氏にご講演いただきました。

◆講演

演 題：世界からみた“とちぎ”の姿

～インバウンドなど米国における栃木の知名度向上に向けた取組～

講 師：田崎 敏弘 氏

(栃木県公認とちぎアンバサダー)



1. 米国市場とPRの現状

アメリカの人口は3億人以上、先進国の中で唯一人口が伸びていて、経済も回っている国というイメージがあると思います。そういう意味で、観光PRをアメリカで行うのと、他の国では行うのではニーズが違います。それぞれのニーズに合わせた戦略、特にアメリカの場合は、多文化社会であり、ターゲットを絞らなければいけません。また、各セグメ

ントで層が厚いのが特徴です。

そういった特徴があるため、各国、各自治体が、アメリカでPRを行い、しのぎを削っています。それぞれ知事などのトップセールスで全体的に行うこともありますが、基本的には各部署が、ばらばらで行うというのが実態です。栃木県だと農畜産物、日本酒、観光、伝統工芸など、部局ごとに予算が置いてあり、ばらばらな戦略でPRを行っています。ところが、消費者のアメリカ側から見ると、ばらばらな戦略でPRしている自治体、国が多い中で、一般的に予算規模が大きい所や結束力が高い自治体、国がPR戦略の中では強いです。

アメリカ人側の視点で言うと、日本はカリフォルニア州と同じサイズなので、産地間の差は似たり寄ったりです。他の県との違いを明確に出す必要があります。そうでないと、アメリカ人には響きません。また、各分野の発信するメッセージが違うと、アメリカ人は困惑します。ワン・ブランド、ワン・メッセージ、ワン・ボイス、この県と言ったらこれというものを共通して、どこの分野もそれを統合することが重要です。

一番、成功しているのが、熊本県のくまモン戦略だと思います。くまモンの場合は、例えばお米だと、くまモン自体がパッケージになり店頭販売されています。そうすることでインパクトが違います。東南アジアなどアメリカ以外にも輸出されており、全世界共通で同じくまモンで売っているためイメージがすぐく付いています。ゆるキャラはとても受けが良く、万国共通で子どもたちに人気があります。

次に農畜産物のPRの事例をとおして話をします。例えば栃木県の日本酒が美味しい、なぜなら水と米が美味しいからという話があ

りますが、新潟県や宮城県、他の県と比べるとどこが違うのかと聞かれたとき、違いを答えられません。味の違いを説明するのは難しいと思います。ストーリー性を出すということが必要とよく言われています。物というよりも、ものづくりができる過程でのストーリー性が必要です。

そのため、観光PRも、他と何が違うのか、唯一無二を必ずPRする必要があります。日光、世界遺産のように、他のブランドも全てそういう感覚、視点で戦略を作る必要があります。

実際に、農畜産物のPRについても、最初はバイヤーにPRするが、商流を作り、食べられる状態まで落とし込まないと意味がありません。消費者から見て一番、分かりやすいPRできるのは、パッケージ化です。かんぴょう、漬物、日本酒、米、それらをパッケージ化した戦略が必要です。

2. インバウンド戦略

アメリカは地域別で第4位ですが、伸び率は大きく、コロナの前の2019年よりも68%増えています。円安の影響もあり今後も、この傾向は続くと言われています。特にインバウンドは日本旅行に対する満足度が高くリピーターが多いのが特徴です。日本で何をするかというと、日本食を楽しむことやショッピングなどにはありますが、歴史、文化、伝統文化体験や美術館、博物館などを訪問するなど「コト消費」が少しずつ増えています。

日本に興味を持ったきっかけはアニメが突出して多いです。それ以外は欧米で伝統文化、伝統工芸、日本の精神文化という、いわゆるこの日本の歴史や文化に興味を持っている人たち、どちらかと年齢が上の世代は日本に伝統を求めています。

私が帰国する際は旅行を企画しますが、今回は犬山から岐阜を回り金沢に行きました。岐阜を選んだ理由の一つは栃木と似ているところがあると思っているからです。世界遺産

があり、海なし県、栃木は東京に近く、岐阜は名古屋、大阪に近い、どちらかというところを控えて、魅力があるが、まだPRがあまりないという共通点がありました。

もう一つの理由として、古い町並みに魅力を感じました。欧米人のある程度、年齢が高い人は、そこに魅力を感じる人が多いです。日本だと、建築文化は建築家の方しか興味がないと思っている人が多いと思いますが、欧米では、西洋人たちを中心に日本の建築文化に興味を持っている人が多いです。犬山には犬山城というランドマークがあります。これは、日本最古の現存天守で国宝の一つです。お城自体は小さいですが、その前に城下町、古い町並みが、並んでいて、食べ歩きができます。平日だったこともあり、9割がインバウンドでした。インバウンドのうち、ほとんどはアジア系で、韓国系、中国系の東南アジア系のお客さんばかりでした。ホテルインディゴ犬山有楽苑に泊まりましたが、ロビーや部屋からお城が見えるプレミア感を得られる場所に泊まりました。半分くらいが日本人でした。

つぎに明治村に行きました。私は大谷石もPRをしている関係があり、ここの旧帝国ホテルに行きたかったからです。平日だったこともあり、ほとんどがインバウンドで、アジア系でした。反対に言うと、日本のお客さんが少なく、インバウンドがいなくなったらと思うと心配になるくらいでした。その後は、長野県の妻籠宿で、旧中仙道沿いの岐阜県側にある馬籠宿という所で、江戸時代の昔ながらの町並みを見にきました。SNSで見たいと思っていたところです。本当はこの宿場町に泊まりたかったのですが部屋数が少なく泊まれず、妻籠宿よりも1.2キロ馬籠宿寄りの大妻籠という小さい集落の中の宿に泊まりました。ここは旧中仙道でも白人系が多く、ハイキングをしていました。泊まったところは、江戸時代から続く宿で、小さいふ

すまがある玄関を開けると、土間になっていて、その奥に階段があり、2階に上がれます。入って右側にいろいろがあり、休憩できるようになっていて、そういう所に泊まり江戸時代の雰囲気を感じました。満足感が高かったです。4組くらいのお客さんがいて、全てインバウンドでした。宿の方に聞いても、日本人は泊まらない。なぜかという、お風呂が小さく、トイレと洗面台が共同で、日本人の方は泊まりたくないのだと思います。しかし、外国人にはすごくヒットします。視点の違いだと思いますが、そういう江戸時代の雰囲気の所を味わえるのは、すごく魅力があります。馬籠宿ですが、こちらは観光化されていますが、両方とも中山道ということで、スペイン系の人たちが、昔の道を歩くというのがトレンドとなっており多くいました。

次に下呂温泉に行きました。欧米人は裸で他人とお風呂に入る文化がないので、ほとんどが日本人でした。次に飛騨高山に行き、休日だったこともあり混雑していました。半分は日本人、半分はインバウンドでした。インバウンドも西洋人系が50%、アジア系が50%でバランスがとれていました。ここも食べ歩きができて、田楽などを食べられます。高山陣屋という、日本で唯一の奉行所の跡があり、ランドマークとなっています。次に白川郷に行きましたが、ここはものすごいインバウンドが多かったです。実際に合掌造りの1夜3組限定の宿に泊まりました。同じようにお風呂は小さく、洗面台、トイレは共同、ただし、この古い町並みに泊まれるということが体験できます。朝、早く起きて散歩しましたが山の中なので、霧が掛かっている、歩きながら霧が晴れていく様子を見て、実際にここで人が住んでいるので、早朝、観光客がいないときに回ること、生活の日々、日常のことは見ることができます。

欧米人にとっては、田んぼの景色がすごく珍しくて、これをカメラで撮っていました。

日本人だと当たり前すぎる景色が、欧米人には魅力的です。その後、金沢に行きました。兼六園、金沢城、ひがし茶屋街、いろいろありますが、歩いて回れるというのが一番の強みだと思います。これも外国人の視点からすると、バスを乗り降りして移動するのが煩雑です。なぜかという、金沢は行き先がシンプルで分かりやすいですが、利用方法などを理解するのが、英語表記があっても難しいです。さらに今、アメリカ、ヨーロッパ、アジアでも中国やベトナムなどライドシェアが活用されています。好きなときに自由に動けるのが、世界のトレンドになっています。そのため、基本的にバスは使わず歩き回れるのが、金沢の一番の強みだと思います。

今回の旅行で改めて感じましたが、古い町並みは西洋人の他、アジア人も含めて外国人に魅力があるコンテンツだと感じました。必ずこの街も、唯一無二のランドマークがあります。古い町並みを利用して、食べ歩きができ、多様化したニーズに対応しています。宿泊施設についても、高級富裕層向けのホテルだけでなく、昔の所に泊まれるという特別感を味わえるというのもポイントになります。また、歩いて回れるウォークアブルシティが観光と街づくりが表裏一体となります。



3. 世界からみた栃木のすがた

栃木は、まだインバウンドが少ないです。いろいろな市場の中で米国市場を狙う理由としては、所得層が高いということで、富裕者

層や高付加価値層のターゲットとして最適です。アメリカは物価、賃金も高いですが、例えば、ロサンゼルス平均世帯年収は1万2000ドル、日本円で約1700万円です。アメリカは良くも悪くも格差社会なので、所得が高いというのは、インテリ層、アッパー層になりますが、政治や経済、マスコミなどでの影響力が強いです。いい例は、昨年『ニューヨーク・タイムズ』で、盛岡が行きたい都市ナンバー・ツーになりましたが、欧米以外のメディアが取り上げても、あまり反応しませんが、欧米が取り上げれば、日本の人がそれを話題にします。欧米のメディアを抑えるのは、いろいろな意味で影響力が強いです。私も、大谷でそれも狙って行動しています。

アメリカ人は特に団体旅行はせずに個人で旅行をするので、手軽な旅を好む傾向があります。アメリカのホテルには、必要最低限のものしかありません。日本でおもてなしサービスがすごいです。それはとてもいいことですが、お店の人、宿泊の人がいろいろやらなくても、勝手に自分たちでできるような設備が、大切だと思います。

米国の富裕者層をターゲットとする場合、プロダクトアウトではなくマーケットインが必要です。実際に、私もある企業の社長に県がヘリコプターツアー企画していたものを提案しましたが、「自分たちはリッツ・カールトンに泊まるので、もしもヘリコプターが無料についてくるのであれば、自分の顧客に宣伝するし、雑誌にも掲載する」という反応がありました。調整はつかなかったが、必ずニーズがあり、そういうニーズに寄せなければならない、特に富裕者層にはカスタマイズするというのが鍵になると思います。

これらを含めてアメリカでは観光だけという断片的な戦略ではなく、農畜産物や日本酒、文化財との組み合わせなど包括的なアプローチで相対的に底上げしていくような戦略を作らなければいけません。また、差別化、唯一

無二が必要です。日光、世界遺産、イコール栃木のようなコンテンツをつくることです。国、層によってニーズが違うため、ターゲットを絞って戦略をたてる必要があります。新しいものをつくるよりも、既存のもので、価値があるが地元にあって当たり前すぎて気付いていないものを最大限に活用するのが、肝になると思います。

しかし、どんなに魅力的なことがあっても足がないと行けません。岐阜に外国人が多かったのは、金沢や名古屋から英語表記のバスがたくさんでいたのがあります。しかし基本的にはライドシェアを導入するのがいいと思います。

宇都宮出身のため、宇都宮と言ったらこれというのを勝手にあげさせてもらおうと大谷石蔵です。これは、唯一無二です。壊されている所もありますが、壊さずに保存、移築して、今までばらばらにあった大谷石を、一つの通りなどに集めて、観光客を呼ぶ鍵となるもの作っていく。県の美術館が体育館跡に移設予定であるが、徒歩圏でいろいろ見て、歩いて楽しめる街づくりが必要です。

古い建物を利用した民間宿泊施設をつくるという点で、宇都宮市にも古い施設があり、これから整備しようという動きがあると思いますが、単なる資料館ではなく、文化財はお金を稼げるので、文化財イコール観光名所、観光客を呼ぶのでお金をかけるということを考える必要があります。例えば、全国展開の運営事業者を誘致するなど視点を変えることも一案です。



未来経営研究会 第2回例会

代表世話人 石川 尚子（オリオンコンピュータ(株) 代表取締役社長）

日 時：令和6年9月3日(火)～4日(水)

視察先：宮城県

参加者：33名

(2) 講 演

講 師 大山 健太郎 氏

アイリスオーヤマ株式会社

代表取締役会長

当研究会では、「サステナブル経営を考える～栃木の企業が持続的に成長するために～」をテーマに調査研究活動を行なっています。

第2回例会では、ピンチを常にチャンスに変え、新たな市場を創造し続けるアイリスオーヤマ(株)の大山健太郎会長にご講話をいただきました。また、今年4月に稼働した放射光施設ナノテラスやニッカウキスキー宮城峡蒸留所、石巻市震災遺構門脇小学校を視察しました。

【1日目】

(1) 視察先 アイリスオーヤマ(株) 角田工場



アイリスオーヤマは、製造と問屋機能を持つ「メーカーベンダー」という独自のビジネスモデルを構築し、生活者ニーズに対応した商品をスピーディに開発することで、年間1,000点以上の新商品を作り出しています。

角田 I. T. P は、研究開発部門、管理部門、製造・物流工場を集約し、本部機能としてあらゆる業務の中枢を担っています。主に家電、マスクなどのヘルスケア用品、生活用品の製造及び応用研究が行われており、今回は、生産から出荷までロボットが行う、次世代型高度省人化生産ラインを実現した最先端工場を視察しました。



初めに、19歳で家業のプラスチック製品工場を継いでから、2018年7月に社長を交代するまで53年間トップを務め、アイリスオーヤマの基盤を築いた大山会長に、経験談や仕事に対する考え方、想いなどをご講話いただきました。

その後、経営の全体像が書かれた、「アイリスオーヤマの解体新書」である大山会長の著書『いかなる時代環境でも利益を出す仕組み』（日経ビジネス人文庫）を基に参加者から質問をさせていただき、様々な危機に直面する経営者にとってのヒントをいただきました。

【大山会長からの回答要旨（回答の一部）】

- 企業が持続的に発展するには、徹底した「情報共有」と「仕組みづくり」が重要。
- オイルショックで倒産の危機を経験したことから、企業理念を「会社の目的は永遠に存続すること。いかなる時代環境に於いても利益の出せる仕組みを確立すること」として、環境に左右されず、利益を出し続ける仕組みをつくり上げてきた。また、「働く社員にとって良い会社を目指し、会社が良くなると社員が良くなり、社員が良くなると会社が良くなる仕組みづくり」も重要。そのため当社は、人事評価を重要な要素と

位置づけ、人事評価における「透明性」と「納得感」を重要視した運用をしている。

- ピンチをチャンスにする経営ではなく、「ピンチが必ずチャンスになる経営」が重要。
- 長期視点の事業構造を実現するための仕組みづくりと改善が社長の仕事。
- 多くの企業がマーケットインを重視し価格決定しているが、商品を買っていただくエンドユーザーがお客様なので、当社はユーザーインを重視している。お客様に納得していただける価格を先に決めて、引き算で考える。機能はSimple、価格はReasonable、品質はGoodの「SRG」。生活者の不満を解決するために、この3点のバランスが取れた製品を開発している。
- 新規商品の開発では、成功したら担当者の手柄、失敗したらジャッジした社長の責任。アイデアを出せる環境にするため、人事評価は実績だけで考課をしてはいけない。

(3) 視察先 次世代放射光施設 「Nano Terasu」



ナノテラスは、官民地域パートナーシップによって建設され、2024年4月に運用が開始された次世代型の高輝度放射光施設で、日本の科学技術の進展と国際競争力強化への貢献が期待されているイノベーション・インフラです。ナノテラスの概要や放射光を活用した先端研究の一端、産業界と学术界が融合した新たな研究開発のスタイルが世界初の取組となることなどご講話いただき、施設を視察しました。

〔2日目〕

(4) 視察先 ニッカウヰスキー宮城峡蒸溜所



「自然を大切にしなければおいしいウヰスキーはつくれない」という創業者 竹鶴政孝氏の信念に基づき、SDGsという言葉が使われる50年以上前の1969年創業当時から、自然や景観にも細やかな配慮が施され、環境配慮に対して先進的な取組を行ってきた宮城峡蒸溜所を視察し、現代に引き継がれた思想や取組について学びました。

(5) 視察先 石巻市震災遺構門脇小学校



石巻市の被害概要の説明を受けた後、建物内を見学しました。水流で破られた窓、押し流された机や椅子、火災の跡を目の当たりにし、改めて震災の大きさを感じました。また、門脇小学校は、津波火災のため建物の上階への避難が最善の方法とならなかったため、教壇を橋にして裏山に避難したそうです。平時における訓練の重要性や避難の在り方を考えるとともに、生命の尊さや自然と共に生きるこの意味について改めて理解を深めました。

「生産性向上」合同委員会 第2回委員会

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)
経営問題委員会委員長 平野 和正 (株)正和 代表取締役社長)
国際課推進委員会委員長 陳 賢徳 (株)フェドラ 代表取締役)

日 時：令和6年9月20日(金)

15:00～17:30

会 場：栃木県総合文化センター第1会議室

参加者：38名

当委員会では、「生産性向上を実現する“とちぎ”の産業振興」をテーマに調査研究を進めています。本年度第2回目となる委員会では、お二人の講師をお招きし、ご講演をいただきました。

【講演会】

演 題：『持続的な企業価値向上に向けた人的資本経営の実現』

講 師：太田 敏幸 氏

(株式会社あしぎん総合研究所

取締役本部長 主席研究員 チーフエコノミスト)



1. 人的資本とは

企業は、利益を得るために様々な活動に経営資源を投入します。ヒト・モノ・カネ・情報は「四大経営資源」とされていますが、ヒトは3つの資源を動かす原動力であり、モノ・カネ・情報は、ヒトが活用することによって初めて価値が生まれる資源です。そして、こうした資源には限りがあります。経済学は、有限の資源を有効に使用・管理し、企業であれば利益の獲得を、消費者であれば消費による満足感をどのように最大化するかを対象と

した学問です。

経済学における言葉の定義として、「資源」は企業部門におけるモノ・サービスの生産に利用できる全ての要素を指します。一方で「資本」は土地・労働と並ぶ「三大生産要素」の1つとして、工場、設備機器などを指します。企業の生産活動の要素という意味では共通しますが、「資源」の方がより幅広い範囲を持つ言葉です。

ところが、それぞれに「人的」という言葉をつけると、両者でかなり違った意味合いを持つ言葉に変化します。まず「人的資源」は、人材を経営資源の一要素として、消費すればなくなるものと定義します。人材を如何に効率的に消費・活用していくかが重要であり、会計上も、利益を押し下げるコストとして処理されます。一方で「人的資本」は、人材を企業価値を生み出し向上させる源泉として、投資を行って価値を高めていくもの（人間の能力・才能等）と定義します。企業が提供する機会や環境次第で人材の価値が大きく伸び縮みするため、如何に効果的にその価値を高められるかが重要です。

ヒトを資本として捉える考え方は、今から250年ほど前に英国の経済学者アダム・スミスが著書の中で提唱したもので、決して新しくはありません。ただ、現行の決算書上は「人的資源」として処理されています。貸借対当表には人材の価値を示す勘定科目はなく、損益計算書にコストの一項目として記載されます。

2. 人的資本経営とは

人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、投資（教育や働き方改革、人事制度の見直しや賃上げ等）により価値を高め、それ

を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上に繋げる経営の在り方です。簡単にいうと、「一人ひとりが活躍・成長し、組織力を高めることで企業が持続的に成長する経営」です。

この定義は日本企業にとって当たり前のこと過ぎて、今までと何が違うのか疑問を感じるかもしれません。その原因は、人的資本経営が日本企業に古くから根付いている「ヒトを大切にすること」という考え方に通じるところがあるからです。例えば、豊田佐吉は「モノづくりは人づくり」、松下幸之助は「企業は人なり」と、企業経営における人材の大切さを説いてきました。しかし、慶應義塾大学大学院の岩本隆特任教授は、著書の中で、人を育て人を活かすという観点から見た時に、「多くの日本企業では、バブル崩壊以降の失われた30年の中で、企業は人なり＝雇用を守るという意味合いに変換されたように思える」、「本来、企業は人なりが意味することと取り違えているのではないか」と問題提起しています。

高度成長期を支えた日本企業は、終身雇用・年功序列・企業内組合の3種の神器が特徴でした。高品質な製品を安定的に大量生産することが成長の原動力だった時代には、それに適した人材を長期にわたって安定的に確保・教育していく仕組みとして、経済合理性のあるものだったと評価されています。つまり、人的資本経営は時代の変化に適応した「企業は人なり」の実践が重要であると考えています。

人的資本経営への関心の背景には、企業や個人を取り巻く大きな環境の変化への的確な対応が経営者に強く求められていることが挙げられます。「社会的視点」「経済的視点」「戦略的視点」「価値観の視点」の4つの視点を経営に取り込むことが、人材の定着や企業の持続可能性に関わると考えています。

もう1つの背景に、2020年9月に経済産

業省から公表された「人材版伊藤レポート」が挙げられます。「伊藤レポート2.0」(2017年10月)が企業の持続的成長には競争優位・イノベーションの源泉である無形資産投資が重要と提言したことを受けて、企業価値創造の根幹である人的資本への投資とそのための経営改革についてまとめたものが、「人材版伊藤レポート」とそれに続く「人材版伊藤レポート2.0」(2022年5月)です。いずれも、その根幹の目的は日本企業の稼ぐ力の改善です。

3. 人的資本経営に向けた変革

人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素を人的資本経営の要件として整理したものが、「人材版伊藤レポート」に提示されています。中でも重要なのは、3つの視点の1つである「経営戦略と人材戦略の連動」です。レポートでは取締役会・経営陣・投資家の役割が整理されていますが、「人的資源・管理」から「人的資本・価値創造」への変革に当たり重要なのは、人的資本経営を経営陣・取締役会が主導することです。

また、人的資本の可視化として、サステナビリティ情報(非財務情報)の開示が求められています。日本では2022年8月に内閣官房から「人的資本可視化指針」が公表され、人材育成や従業員エンゲージメント、コンプライアンス等が開示事項として例示されています。また、企業内容等の開示に関する内閣府令の改正(2023年1月)により、上場企業には2023年3月期有価証券報告書から男性育児休業取得率や男女間賃金格差、人材育成・社内環境整備方針の開示が義務化されました。

中小企業白書の分析によれば、中小企業も、約6割の企業が人事戦略を策定しています。また、経営戦略に紐付けた人材戦略の策定は、人材の確保につながり業績向上に寄与しています。「人材版伊藤レポート」は、上場企業を主な対象とした内容ですが、人材に関する

課題が多い中小企業の方が人的資本経営の重要性は高いと考えるため、企業規模に関わらず、取り組み意義は大きいと考えています。

【講演会】

演 題：『入管法改正と外国人材活用の進め方
～少子高齢化時代の人材活用～』

講 師：井上 尉央 氏

(行政書士事務所ISAパートナーズ
代表 行政書士)



1. 外国人労働者の概況

日本における外国人労働者数は増加しており、現在はベトナム出身者が最多となっています。ベトナムから海外への労働者派遣数も日本が最大です。厚生労働省の発表によると、2023年10月時点で日本に在留するベトナム人労働者数は初めて50万人を超え、宇都宮市の人口と同規模に達しています。外国人雇用事業所数も10年前の2014年から、約18万社増えており、現在の日本は、外国人労働者を受け入れることが普通の状況となっています。

都道府県別にみると、栃木県には全体の1.6%に当たる3万2千人の外国人労働者が在留しています。人口や事業規模が似ている群馬県と比べると約1%少なく、関東の中で最も低い数字です。外国人労働者数が低いことが良い悪いというものではありませんが、人手不足と実感しているのであれば、外国人労働者の活用が進んでいない状況と言えるかもしれません。

2. 外国人受け入れに係る課題

外国人材が働きやすい環境を整えるためには、以下の5つの要素が重要です。

①給与体系が整備され、昇給や賞与の機会が充実している。②会社での昇進やスキル向上によるステップアップなどの機会が充実しており、キャリアパスが明確で描きやすい。③疎外感のないコミュニケーションによる就労環境が整っている。④言葉の問題やハラスメント対策が充実している。⑤積み上げてきた学業と技能が就業内容と合致している。

東京商工会議所の調査によると、外国人材の受け入れ経験がない企業は、「日本語での円滑なコミュニケーション」を1番の課題に挙げています。一方、受け入れ経験がある企業は「受け入れに係るコスト」を1番の課題に挙げています。実際に外国人材を受け入れてみると、コミュニケーションはそれほど課題ではなく、日本人の雇用とあまり変わらないと考えているケースが多いと感じています。ただし、日本の専門学校や大学を卒業し、就労している外国人材と、技能実習や特定技能で就労している外国人材では、能力の差があることを理解した上で受け入れる必要があります。

3. 外国人採用時のポイント

外国人材の採用に際しては、以下の4つの要素が重要です。

①日本に働きに行く、動機を詳しく知る。②職場環境、キャリアパス、給与体系を正しく理解してもらう。③外国人材が日本に来るに当たっての不安要素をきちんと確認する。④面接に来た応募者の印象は、通訳者の意見も大切にします。

これらのポイントを押さえることで採用時のミスマッチを防ぐことができます。②については、一生懸命頑張してほしい・あなたを育てたいという想いを、相手にきちんと伝えることも大切です。また、④について、現地の方の意見は非常に大切です。母国の人でな

ければ見抜けない雰囲気やまじめさがあるため、通訳の方に同席してもらい、その人の人となりを知る必要があります。

4. 受け入れの成功事例

2. 外国人受け入れに係る課題でふれた重要なポイントを実践し、外国人材の受け入れに成功した事例を紹介します。

【①を実践・A社】開発部門の人材不足を解消するため外国人を採用したが、高い離職率が問題に。ヒアリングにより日本人との給与差が原因と判明し、給与体系を見直した結果、離職率の減少、日本人も含めた従業員の意欲改善、会社全体の活性化に繋がった。

【②を実践・B社】技能実習生は作業と判断される業務に従事、エンジニア（高度人材）は技能実習生の指導や改善要求を聞き入れる役割を担うなど、作業区分を明確に分類。責任を持たせることで技術習得や昇給の期待が高まり、離職率はほぼ0に。また、安定した職場環境が私生活の充実にも寄与している。

【③を実践・C社】他の職員とのコミュニケーションに不安あったが、事業拡大に伴い技能実習生を採用。優しい日本語の使用やタブレットの導入による記録の簡素化、従業員同士の相互理解により、外国人も働きやすい環境づくりが会社全体でできている。

【④を実践・D社】ベトナム人ITエンジニアを採用し、その後現地法人を設立、現在は現地法人のマネージャーとして活躍している。最初は言葉の壁に不安があったが、元々業務内容に理解があるため、日本語は専門用語を教えればすぐに理解してもらえた。既存従業員も優しい日本語を使用し相互理解に努めた結果、言葉の壁はすぐに解消された。

5. 習慣・考えの違いはしっかり把握する

外国人に日本の文化や習慣、考えを理解してもらうと同時に、私たちも相手について理解し尊重する必要があります。特に、宗教面においては、先入観で判断してはいけません。まずは、宗教に関して理解をし、職場環境や

食生活が相手の宗教・習慣上問題がないか確認をした上で、問題がなければ積極的に採用してあげることも必要です。

また、日本の入管制度を外国人が正しく理解しているとは限りません。外国人を中途採用したところ、就業できない職種であることもあるため、確認が必要です。

6. 入管法等令和5年改正・令和6年改正

令和5年改正は、主に不法滞在者等に関する改正が行われました。仮放免（不法滞在者の一時的收容の解除）の場合、就労は認められていませんでしたが、監理措置制度により、一定の要件の下で自由な行動（就労含む）が認められました。なお、実際には監理人の負担が大きく、制度としては浸透していないのが実情です。

令和6年改正は、主に技能実習制度等の改正です。具体的にはマイナンバーカードと在留カードの一体化、育成就労制度の創設（技能実習制度の廃止）が行われました。カードの一体化については、各々の取扱い官署が異なるため、特に永住者や配偶者の在留資格など、日本を中心に活動する外国人に混乱が起きる可能性が高いと考えています。

育成就労制度は、令和9年頃の制度化が見込まれています。技能実習制度との違いは、就労の期間を3年以内に限定されること、2年目以降の転職が認められることです。

7. 外国人の採用とは

外国人材の採用は、一般的に負担が増えると思われがちですが、日本人と同等の待遇を提供することで、職場環境の改善に繋がるなど副次的効果もあります。

また、外国人材は就業地で就職先を選びません。より良い外国人材を県内に呼び込みたい場合は、地元の大学と海外の大学を連携させるなど、産学官で連携した積極的な海外に対する仕掛け、先進的な取組が必要です。

栃木交流研究会 第1回視察（益子町・宇都宮市）

会長 佐藤 和幸（株）フジタ 栃木営業所長

日 時：令和6年9月24日(火)

- 視察先：1. 栃木県産業技術センター
窯業技術支援センター
2. 益子焼窯元共販センター
3. 村田発條(株) 清原工場
4. 宇都宮酒造(株)

参加者：16名

当研究会では、「栃木の自然・歴史・文化・産業に触れる」を調査研究テーマに掲げ、県外出身者の視点から、知られざる栃木の魅力を発信する活動を行っています。

1. 栃木県産業技術センター 窯業技術支援センター

県が運営し、益子焼等の陶磁器を中心とする県内窯業の振興と、技術者の育成を図るために設置された技術支援機関です。

伝統工芸品産業後継者育成事業を通し、毎年10名程度の生徒を受け入れ、2年間技術を学べる機会を設けています。国内で最も安い授業料とのことであり、伝統産業を後世に伝えるために、県を挙げて後継者育成に取り組んでいることが分かりました。

本視察では、実際に生徒が技術指導を受けている様子も見学させていただきました。



2. 益子焼窯元共販センター

同施設において、ロクロを使った本格的な

益子焼制作体験を行いました。皆真剣な表情で取り組み、制作後はそれぞれの作品を見ながら感想を述べ合い、大いに盛り上がりました。



3. 村田発條(株) 清原工場

宇都宮市に本社を構え、従業員数約320名、国内以外にも、アメリカ、メキシコ、中国に拠点があります。「バネ」の製造を通し、100年以上にわたり国内外の産業を支えています。

本視察では、説明をいただきながら実際にバネが作られる過程を見学し学ぶことができました。高度な技術力の他、社員教育にも力を注ぐ取組は、参加者一同大変良い刺激を受けました。



4. 宇都宮酒造(株)

日本酒「四季桜」を造る、宇都宮市を代表する老舗の酒蔵です。説明をいただきながら実際に日本酒を造る行程を見学しました。リラックスした雰囲気の中、それぞれ特徴の違う5銘柄を試飲し、舌鼓を打ちました。

その他の活動状況

会務・委員会活動報告		2024年7月～2024年9月（敬称略）
内 容 ・ 日 時	議 事 ・ 報 告 等	出席者
第2回企画運営委員会 令和6年9月5日(木) 15:00～17:00	検討事項 1 プロスポーツ観戦について 2 報道代表との意見交換について 意見交換 1 今後の委員会活動について 報告事項 1 本会事業の広報活動について 2 親睦会事業について 3 5 経済同友会教育担当委員会交流会の開催について	12名

小・中学校・高等学校・教育機関への 講師派遣事業（４月～９月）

【小学校】

（敬称略）

	実 施 日	学 校 名	講 師 名	企 業 名	聴講者
1	7月8日(月)	鹿沼市立石川小学校	郡司 成江	ビューティアトリエグループ 総美(有)	20名
2	9月27日(金)	足利市立青葉小学校	古口 勇二	(株)古口工業	84名

【中学校】

	実 施 日	学 校 名	講 師 名	企 業 名	聴講者
1	6月7日(金)	鹿沼市立北押原中学校	大西 盛明 酒井 誠 名村 史絵 橋本 恵美	(株)オニックスジャパン (株)酒井建築設計事務所 三信電工(株) 栃木小松フォークリフト(株)	126名
2	9月24日(火)	日光市立小林中学校	湯澤 隆司	(株)ユザワ	40名

【高等学校】

	実 施 日	学 校 名	講 師 名	企 業 名	聴講者
1	6月3日(月)	栃木県立矢板東高等学校 定時制課程	川口 篤史	(株)川口鉄筋建設	22名

【その他】

	実 施 日	学 校 名	講 師 名	企 業 名	聴講者
1	5月10日(金)	開倫塾日本語学校	吉田 元	関東自動車(株)	80名

講師 計9名

聴講者 計372名

●新入会員（敬称略・氏名50音順）

・令和6年10月16日 令和6年度第2回理事会での新規入会者

1. 会 員

 たけばやし たけ お 竹林 健男 清水建設(株) 東京支店 栃木営業所 営業所長	 ひ ぐち たかのり 樋口 貴則 カネキ(株) 代表取締役 紹介者 水沼 孝夫
--	--

2. 準会員

 おおにし のぶゆき 大西 伸幸 (株)オニックスジャパン 常務取締役 MD開発本部長
--

●特別会員の交代（敬称略・氏名50音順）

 うすい まさあき 薄井 正明 栃木県商工会連合会 会長 変更前 福田 徳一
--

●会員の交代（敬称略・氏名50音順）

 うすい くにひろ 白井 邦彦 (株)鹿沼梱包運輸 代表取締役社長 変更前 佐藤 實	 お まち やすひろ 尾町 靖浩 (株)大塚商会 北関東営業部 宇都宮支店 支店長 変更前 宮下 幸夫
 きくち よしのり 菊地 義典 菊地歯車(株) 代表取締役社長 変更前 菊地 義治	 はたもと たかし 畠本 隆 フィリップ証券(株) 執行役員 営業本部長 変更前 蛭田 和彦

●会員の退会（敬称略・氏名50音順）

・村田 宏明（北関東二チユ(株) 代表取締役会長）

※令和6年11月1日現在の会員数は265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)	
4日(水) ～ 6日(金)	「地方創生」合同委員会第4回委員会(九州視察)	場所：福岡県・熊本県 担当：阿部・小藤
10日(火)	「生産性向上」合同委員会第4回委員会(茨城県視察)	場所：水戸市 担当：薄葉・吉田・大澤
11日(水)	モーニングセミナー	場所：宇都宮東武ホテルグランデ 時間：8:00～9:00 担当：黒崎・吉田
12日(木)	第3回企画運営委員会	場所：栃木県産業会館8階大会議室 時間：15:00～17:00 担当：阿部・小藤
18日(水)	第3回理事会	場所：ヴィラ・デ・マリアージュ宇都宮 時間：未定 担当：薄葉・阿部
18日(水)	第3回幹事会	場所：ヴィラ・デ・マリアージュ宇都宮 時間：未定 担当：薄葉・阿部
日・曜日	1 月 行 事 (内 容)	
10日(金)	新年例会	場所：ホテル東日本宇都宮 時間：未定 担当：小藤・大澤
15日(水)	経済団体新春講演会	場所：未定 時間：未定 担当：大澤・鈴木
29日(水)	第2回プロスポーツ観戦(宇都宮ブルックス)	場所：ブルックスアリーナ宇都宮 時間：未定 担当：大澤・黒崎
日・曜日	2 月 行 事 (内 容)	
3日(月) ～ 5日(水)	「生産性向上」合同委員会第5回委員会(関西視察)	場所：滋賀県・大阪府・兵庫県 担当：薄葉・吉田・大澤
6日(木)	第4回企画運営委員会	場所：栃木県産業会館8階大会議室 時間：15:00～17:00 担当：阿部・小藤
10日(月)	バレンタインフェス	場所：宇都宮東武ホテルグランデ 時間：未定 担当：阿部・長谷
12日(水)	モーニングセミナー	場所：宇都宮東武ホテルグランデ 時間：8:00～9:00 担当：黒崎・吉田
13日(木)	「教育」合同委員会第4回委員会	場所：未定 時間：未定 担当：長谷・鈴木
17日(月)	第2回講演会	場所：ベルヴィ宇都宮 時間：15:00～16:30 担当：小藤・阿部
19日(水)	栃木交流研究会第3回視察 未来経営研究会との合同開催	場所：県南エリア 担当：小藤・鈴木

上記の予定は、11月1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>

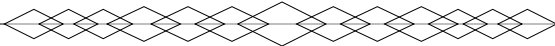


《編集後記》

秋号では7月から9月までの活動を掲載しております。皆様のご協力を得て、サマーセミナーや未来経営研究会の仙台視察など無事に執り行うことができました。

秋号の表紙は、龍王峡（日光市）の写真です。虹見の滝やむささび橋などのスポットを巡りながら、四季折々の大自然を楽しむことができます。

次の新春号では、毎年恒例、会員の皆様からの新年の寄稿を特集いたします。日一日と寒さが募ってまいりました。皆様どうぞご自愛ください。（S. O）



秋 号
AUTUMN
2024.11

令和6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 <https://douyuukai.jp/>