

同友

栃木県経済同友会

と
ち
ぎ

夏 号
SUMMER
2026.8

特集

令和8年度 定時総会

令和7年度表彰事業 表彰状授与式

令和8年度 第1回講演会

令和6～7年度委員会 提言書手交式

モーニングセミナー 4・5・6月



Photo : 【男体山】（日光市）

目 次

特 集

令和8年度 定時総会	1
令和7年度表彰事業 表彰状授与式	3
令和8年度 第1回講演会	4
令和6～7年度委員会 提言書手交式	14
モーニングセミナー 4月	15
モーニングセミナー 5月	17
モーニングセミナー 6月	19

トピックス

第38回全国経済同友会セミナー（高知大会）	21
-----------------------------	----

活動報告

令和8年度 第1回ゴルフ大会	24
「共生社会推進委員会」第1回委員会	25
「地域活性化委員会」第1回委員会	28
「次世代人財育成委員会」第1回委員会	29
その他の活動状況	
会務・委員会活動報告	31

新入会員／会員の交代他	32
-------------------	----

行事予定	34
------------	----

表紙写真

【男体山】（日光市）

令和8年度 定時総会

日 時：令和8年6月15日(月)

会 場：ホテルニューイタヤ

参加者：194名（含書面）



1. 清水代表理事挨拶要旨

現在の経済情勢を見渡してみますと、世界的な地政学リスクの継続や物価高、為替市場の変動、更には国内における「金利のある世界」への移行など、先行きを非常に見通しにくい状況が続いております。こうしたマクロ経済の荒波の中で、我々が足元を置く地域経済もまた、極めて重要な局面を迎えております。

とりわけ深刻なのが、少子高齢化に伴う人手不足と労働生産性の課題であります。主たる働き手である生産年齢人口が減少を続ける中、県内中小企業の労働生産性は全国平均並みにとどまっており、その上昇率は関東圏内で最下位という厳しい現実直面しております。更に、若者や女性の県外流出、キャリア機会やライフスタイルの選択肢の少なさといった、地域の持続可能性を揺るがす構造的な課題も顕在化しております。

こうした危機の時代だからこそ、我々経済人が現状維持に甘んじることなく、自らのビジネスモデルを見直し、そして設備や人への投資を行い、変革を主導していかなければなりません。

このような認識のもと、栃木県経済同友会では、時代にマッチした効果的な調査研究を行うべく、委員会活動の推進体制を見直しました。その一つが委員会の再編であります。これまで長年続いてきた7つの常設委員会を、時代の要請に合わせて「産業振興」「地域活性化」「共生社会推進」「次世代人財育成」「行財政改革」の5つの委員会へと再編いたしました。これにより、より明確で内容に深みのある議論を展開する基盤が整いました。

これと並行して、昨年度の委員会活動では「生産性向上」「教育」「地方創生」の3つの合同委員会が、活発な調査・研究と議論を重ねました。それぞれの委員会では、徹底的な課題の抽出や先進事例への視察を行い、実効性のある改善策を検討いたしました。その熱意と知恵の結晶として、年度末には、提言を取りまとめることができました。これを栃木県知事および県の教育長へ提出し、行政政策への反映を図ってまいりたいと考えております。

ここで、各委員会の提言の概要を皆さまにご報告申し上げます。

まず、生産性向上合同委員会では、人手不足と生産性低迷を打破すべく、外国人材や副業人材の積極的な活用、従業員の能力開発を促すリスクリングの促進、そして就労環境の整備と組織風土の改革を強く訴えております。

教育合同委員会では、現代の新たな学びである探究学習の質的向上を図るため、学校と地域社会（産業界）の連携強化や、地域企業の情報を一括して集約するポータルサイトの整備等を盛り込んでおります。

そして、地方創生合同委員会では、本県が持つ豊かなポテンシャルを交流人口・関係人口の拡大へと繋げるため、大型MICE施設の整備や世界最長級のロープウェイの整備、プロスポーツブランドの確立、さらには二地

域居住者向けの環境整備といった、非常に夢があり具体的な施策を打ち出しております。

本会の設立指針には「自ら切磋琢磨して企業経営の向上を図るとともに、地元企業や産業経済団体等が一つに結集し、地域経済開発の牽引力となることが地域における責任である」と示されております。私たちは雇用を確保し、ステークホルダーの豊かさを追求し、ひいては郷土・栃木県の発展に貢献していかなければなりません。

本日まで出席の皆さまには、ぜひ同友会活動や経済講演などを、自社の経営課題の解決や次なる成長へのヒントを得る場として最大限にご活用いただければと考えております。



結びに、会員企業の皆さまのますますのご発展と、栃木県経済同友会の更なる飛躍、および私たちの愛する栃木県の限りない発展を心より祈念いたしまして、冒頭の挨拶とさせていただきます。

2. 審議等

清水代表理事が議長に選出され、議案の審議に入りました。

第1号議案「令和7年度事業報告・決算について」、第2号議案「役員の選任について」が原案通り可決されました。その後、「令和8年度事業計画・収支予算について」、「令和7年度定時総会以降の幹事の選任について」が報告されました。

議案の審議後に別室にて理事会が開催され、筆頭代表理事に清水代表理事が、代表理事に

新井理事が選任され、総会会場に戻って就任の挨拶と決意表明が行われました。



令和7年度表彰事業 表彰状授与式

開催日：令和8年6月15日(月)

場 所：ホテルニューイタヤ

出席者：105名

前号にてお知らせいたしました「令和7年度表彰事業」につきまして、表彰状授与式を執り行いました。

当日は、各賞受賞者の紹介後、清水筆頭代表理事から受賞者へ表彰状と副賞が授与されました。授与後には、事業の概要や今後の抱負等について受賞者の皆さまよりスピーチをいただきました。



【優秀経営者賞】

井 上 加容子 氏

(株式会社井上総合印刷 代表取締役社長)



【優秀起業家賞】

宇 藤 恭 士 氏

(株式会社BULL 代表取締役)



*株式会社BULL 河村政昭氏（代理）

【社会貢献活動賞】

特定非営利活動法人ま・わ・た



【美しいまちづくり賞】

一般社団法人もてぎニューツーリズム



令和8年度 第1回講演会 テーマ「2026年度の経済展望～「金利ある世界」の行方～」



講師：早川 英男 氏

新時代戦略研究所エグゼクティブアドバイザー
元日本銀行理事

〔経歴〕

東京大学経済学部卒業。

プリンストン大学経済学大学院にてM. A. 取得。

1977年、日本銀行入行。調査統計局長、名古屋支店長などを歴任。

2009年3月より2013年3月まで日本銀行理事を務める。

2013年4月より2020年3月まで富士通総研・経済研究所エグゼクティブ・フェロー。

2020年5月より2025年3月まで東京財団主席研究員を務め、同年4月より現職。

日 時：令和8年6月15日(月)

16：00～17：30

会 場：ホテルニューイタヤ

参加者：110名

【日本経済のコロナ危機からの回復】

まず、日本経済の動向について、コロナ禍の頃から振り返っていきたいと思います。国内において、コロナショックの初期に最も大きなダメージを受けたのは、インバウンドをはじめとする観光や外食産業でした。しかし、コロナ禍の期間中、すべての産業が不調だったわけではありません。オンライン会議が非常に盛んになったことで、通信業などはむしろ好調でした。日銀短観の景況感を見ても、コロナ以前は産業ごとの格差はそれほど大きくありませんでしたが、コロナ禍の最中は好調な産業と不調な産業の格差が大きく広がったことが分かります。その後、徐々に正常化が進み、現在ではその乖離が小さくなってきています。

最初の緊急事態宣言は2020年の4月から5月にかけて発令されましたが、その解除後、景気は緩やかな回復基調にありました。ただし、外食や観光などの対人接触を伴うサービス業

については、感染者が増加するたびに業況悪化を余儀なくされました。そのため、ウィズコロナへの移行が早期に進んだ欧米に比べると、日本の景気回復は遅れを取ったという点も大きな特徴です。

日本におけるウィズコロナの動きは、2023年に入ってようやく本格化しました。全体として低成長であることに変わりはありませんが、インバウンドの急回復や名目成長率の上昇、予想を上回る賃上げなど、明るい材料も少なくありません。ここ数年で、名目成長率は大幅に上昇しています。それでは、国内のセクター別に見ていきましょう。

まず、製造業についてですが、コロナ危機下における海外景気の悪化などを受け、2020年春の日本の輸出や生産は大幅に減少しました。その後、欧米を中心とした世界景気を持ち直しに伴い、2020年後半には急速な回復を見せます。2008年に起きたリーマンショックの時には、大きく落ち込んだ輸出入が以前の水準に戻るまでに10年以上を要したのに比べますと、コロナ禍における非常に大きな落ち込みは、わずか1年で回復しています。その意味で、極めて短期間のショックであったことがお分かりいただけるかと思います。

その後の動向を見ますと、世界的にサービス需要の伸びが財の需要の伸びを上回る構図が続いています。そのため、輸出や生産の回復はなかなか勢いがつきませんでした。そうした状況下で、昨年は米国向けの自動車輸出においてトランプ関税の影響が懸念されましたが、結果的にはそれほど大きな影響には至りませんでした。最近では、製造業が再び勢いを取り戻しつつあります。

日本の企業部門の収益は極めて好調に推移しています。非製造業はサービス需要の回復を追い風に増収増益が続いており、製造業も財の輸出・生産こそ伸び悩んでいるものの、円安の進行が大きく収益を押し上げています。近年の日本株の大幅な上昇も、基本的にこうした強固な企業収益に裏付けられたものであり、バブル的な要素はそれほど多くないと考えられます。

また、粗利益率の継続的な改善も見られています。原材料価格の高騰が話題にあがりますが、実際にはそれを上回る価格転嫁・値上げが進んでおり、さらに賃上げを実施しても収益が拡大しているのが実態です。あまり声高に指摘されることはありませんが、データ上はそのような結果が示されています。製造業の一部には関税の影響がみられましたが、非製造業は依然として好調であり、設備投資も増加基調にあります。研究開発やソフトウェア等が持続的に投資を牽引しているほか、脱炭素に向けた動きも投資を押し上げる要因となっています。

ただし、ここで留意すべき点があります。長年にわたり、日本の設備投資デフレーターは横ばいで推移していたため、これまでは名目値と実質値を厳密に区別する必要はほとんどありませんでした。例えば、日銀短観の設備投資計画は名目の数字ですが、実質値と解釈しても問題ありませんでした。しかし昨今では、設備投資についても名目と実質の乖離が目立つようになっています。これは、資本財

の輸入が増加し、そこに円安が重なることで、資本財の価格が上昇しているという構造変化を表しています。

景気回復の遅れが目立った日本経済も、2023年以降、ウィズコロナの動きが本格化しました。経済活動の正常化に加え、春闘における高い賃上げ率やインバウンド観光の復活などから、当初は景気の力強い回復が期待されていましたが、一時はその期待が裏切られる形となりました。実際、インバウンドの回復は予想以上であり、名目賃金も上昇しました。しかし、円安の進行などもあってインフレ率が想定以上に高止まり、実質賃金が伸び悩んだ結果、個人消費は2023年4－6月期から4四半期連続でマイナス成長を記録しました。

もっとも、その後も賃上げの動きは継続し、実質賃金も徐々に改善へと向かっています。個人消費も急回復とはいかないものの緩やかに持ち直しており、景気は総じて底堅い状態が続いています。驚かれるかもしれませんが、仮に6月も景気回復が継続したと判定されれば、実は戦後最長の景気拡大期を更新することとなります。

【トランプ関税の影響】

昨年4月に突如として発表されたトランプ関税政策を受け、日本国内でも景気後退懸念が高まりました。しかし、実際に日本経済は回復基調を維持し、世界経済の減速も想定を下回る規模にとどまりました。この背景には、主に3つの理由があると考えられます。

①関税率引き上げの緩和

アメリカと貿易相手国との交渉の結果、関税率自体の引き上げが緩和されました。例えば日本の場合、相互関税は25%から15%に引き下げられています。世界的に最も懸念された米中対立においても、一時は互いに100%以上の関税を課す事態が危惧されましたが、最終的にはトランプ大統領が譲歩する形で大幅に関税率が引き下げられました。

②アメリカ経済の強靱さ

当初、関税の影響を最も強く受けるのはアメリカ自身であり、スタグフレーションに陥るのではないかと懸念されていました。確かにインフレ率の上昇や景気減速が生じましたが、いずれも小幅なものにとどまりました。これはAI革命などが経済を牽引し、アメリカ経済が予想以上の強靱さを発揮したためだと考えられます。

③日本国内における過去の思い込み

日本国内では30年余り前の日米貿易摩擦の記憶が強く、「関税引き上げ＝甚大な打撃」という思い込みが先行していました。マスコミ報道などもやや悲観論に傾きすぎていた印象があります。しかし、日本の輸出依存度は1980年代や90年代と比較して大幅に低下しており、輸出ショックの規模を当時と同一視することは現実的ではありませんでした。事実、2025年度の日本経済の見通しやIMFの世界経済成長見通しは、関税ショックにより一度は大幅に下方修正されたものの、その後は上方修正が続き、最終的には当初の見通し水準へと回帰しています。

【物価動向】

物価は予想を上回るペースで上昇しました。アベノミクスの時代には、強力な金融緩和の下でも2%の物価目標達成が困難でしたが、2022年のロシアによるウクライナ侵攻を契機としたエネルギー・食料価格の高騰により、消費者物価は急速に上昇しました。日銀の掲げる2%の物価目標を上回る期間は、4年以上にわたり続いています。

特筆すべきは「賃金・物価据え置きノルム」の崩壊です。「賃金も物価も据え置かれるのが当たり前」というかつての常識から、むしろ「上昇するのが当たり前」という考え方に変化が起きています。昨年は米をはじめとする食料品の値上がりなどにより、インフレ率が3%を超える月が頻発しました。足下では、ガ

ソリンの暫定税率廃止や電気・ガス料金への補助金といった政府の物価高対策が奏功し、4月の消費者物価の上昇は前年同月比1.4%まで低下しています。ただし、これらの補助金の影響を除いた実力値ベースの物価上昇率は2.8%であり、依然としてかなり高い水準にあると認識すべきです。さらに、今後は原油高の影響が徐々にCPIを押し上げるため、再び相当程度のインフレに直面する可能性が高い状況です。



【中東情勢を巡る不確実性の増大】

今年の2月末に発生したアメリカによるイランの攻撃により、中東情勢は急速に混迷を深め、原油価格が急騰しました。欧州やアジア、日本といったエネルギー輸入国にとって景気下押しとインフレが同時進行するスタグフレーションのリスクが高まっています。一方で、エネルギー輸出国であるアメリカにとっては、景気悪化の直接的な要因とはなりにくいものの、物価上昇を招き、インフレショックとして作用します。

今後の展開ですが、イラン側の継戦能力の限界や、アメリカが中間選挙を控えていることを考慮すると、紛争の長期化は想定しにくい状況です。アメリカの紛争目的が不透明であったため明確なシナリオを描きにくい局面が続きましたが、ここにきてようやく終結に向けた合意形成ができたと言われています。

しかし、終結したとしても、ホルムズ海峡を巡る不安定な状況は今後も続くと考えられ、

原油価格は1バレル＝80ドル程度の高止まりが続く公算が大きいと見ています。イランとの紛争以前が60ドル台であったことを踏まえると、20ドルほど水準が上がった状態が継続するイメージです。原油高は日本経済に直接的な打撃を与えるだけでなく、東南アジア諸国に甚大な影響を及ぼす点に警戒が必要です。東南アジア経済の不調が、まわりまわって日本へ波及するというシナリオを念頭に置いておくべきでしょう。

【2026年度の経済見通し】

2025年度の日本経済は、トランプ関税の逆風を受けながらも予想以上に堅調に推移しました。今年度も、賃上げの定着などを背景に良好な展開が期待されていましたが、イラン紛争という新たなショックに見舞われています。現在は、原油高に起因するインフレ率の上昇と景気の下押しというスタグフレーションの入口に立たされており、紛争終結の時期や原油価格の高騰度合いによって、先行きの不確実性がさらに高まっています。

5月時点で発表された民間見通しでは、成長率が今年度0.7%程度へ減速し、翌2027年度に0.9%程度へ持ち直すという見方が中心です。しかし、日銀はこれよりもさらに慎重な見方を示しています。

また、物価については、2025年度まで4年連続で2%超のインフレが続いた後、2026年度は食料品価格の安定やガソリン暫定税率の廃止効果で2%を下回ると予想されていました。しかし、イラン紛争による原油高の影響が波及することで、結果的にインフレ率は相当に高い水準で推移するとの見方が強まっています。

ここまでの、現在の日本経済を取り巻く状況と今後の見通しになります。

【海外経済：アメリカ】

ここからは、諸外国の状況をみてみましょ

う。

まずアメリカですが、コロナショックから速やかな回復を遂げた後も、堅調な経済成長を維持しています。特にバイデン政権期においては、急激な金融引き締めが実施されたにもかかわらず、実質GDP成長率が平均して2%を超えるなど、予想を上回る好景気が続いたことは驚きでした。背景には、移民受入れによる労働供給の増加、働き盛り世代の労働参加率の上昇、さらには技術進歩による生産性向上があります。これらによって人手不足が緩和され、高成長とインフレ率の落ち着きが併存する展開となりました。

一方、現在の「トランプ2.0」においては、関税政策の影響などから景気は減速気味、インフレ率はやや上振れ、移民受入れの抑制によって雇用の伸びは鈍化しています。ただし、株高に伴う資産効果もあり、雇用の勢いが鈍化している割に景気は底堅く推移しています。もっとも、この堅調な景気が株高による富裕層の消費を支えている側面もあるため、政治的な分断がさらに深まるのではないかという懸念も拭えません。

アメリカの金融政策に目を向けますと、予想を上回るペースで物価が上昇し、CPIの上昇率は前年比プラス8～9%という約40年振りの高水準に達しました。この物価上昇は2021年の春頃から顕在化していましたが、FRBはこれを一時的なものと判断し、しばらく利上げを見送りました。この姿勢が「behind the curve（後手の対応）」を招いたと批判されることとなり、FRBは2022年3月にコロナ以来のゼロ金利政策に終止符を打ち、2023年7月までに累計5.25%に及ぶ急速な利上げを断行しました。特に2022年には6月、7月、9月、11月と4回連続0.75%という異例の大幅利上げを実施しています。通常の政策変更幅が0.25%であるアメリカにおいて、その3倍に相当する利上げを連続で行ったことは、極めて強力な金融引き締めであったと言えま

す。

こうした厳しい金融引き締めの結果、インフレ率は低下し、人手不足も緩和に向かいました。これを受けてF R Bは昨年9月に政策を転換し、12月までに計3回の利下げを実施しました。今年も利下げ基調が続くと予想されていましたが、足下ではインフレ率の高止まりに加え、ガソリン価格の高騰も重なり、利下げを行わないのではないか、あるいは、場合によっては利上げを再開するのではないかと、市場の見方は大きく変化しています。

なお、F R B議長はパウエル氏からウォーシュ氏へと交代しました。ウォーシュ氏はトランプ大統領の推薦で議長に就任した経緯もあり、利下げには意欲的な姿勢を示しています。その一方で、F R Bが保有する米国債の資産規模は縮小させていきたいとも発言しており、双方の政策が市場にどのような影響を与えるかは不透明な状況です。今後の金融政策決定会合において、ウォーシュ議長がどのような説明を行うのか、世界中がその発言に注目しています。

【海外経済：ヨーロッパ】

ユーロ圏もコロナ禍以降、緩やかな回復を辿ってきましたが、最近は製造業を中核とするドイツ経済の不振が顕著です。ドイツはここ数年、ほぼゼロ成長という停滞期にあります。日本の名目GDPがドイツに抜かれたというニュースだけを聞くと、ドイツ経済が好調であるかのような印象を受けますが、直近の成長率では日本が上回っており、GDPの逆転は近年の円安ユーロ高が大きく影響しています。メルケル政権時代、ドイツ経済は非常に好調でしたが、それは「ロシアからの安価なエネルギー輸入」と「中国向け輸出の拡大」という2つの原動力に依存したものでした。ウクライナ紛争の勃発によってこの構造が崩壊したことが、現在のドイツ経済の低迷につながっています。

ヨーロッパでも一時はインフレ率が二桁に達するなど物価が急騰しました。これに対しECBは2022年7月に0.5%の利上げを行い、マイナス金利政策から脱却したのを皮切りに、2023年9月までに累計4.5%の利上げを実施しました。その後、低成長への移行とインフレ率の低下に伴い、2024年に4回、昨年も4回の利下げを行いました。この計8回におよぶ利下げによって利下げ局面は終了したと見られていましたが、先日ECBは、世界的なインフレ圧力を受けて、利上げへと舵を切りました。

現在、ヨーロッパにおいて注視すべきは、経済動向もさることながら、政治的な不安定さです。極右勢力の台頭に伴って政局の不安定化が起こっており、イギリスやフランスの総選挙ではいずれも与党が敗北しました。イギリスでは政権交代が起こり、フランスでも政権基盤が不安定化したことで、財政規律の悪化が懸念されています。さらにドイツでも、昨年2月の総選挙の結果を受けて政権交代が現実のものとなり、欧州全体で政治的な不確実性が高まっています。

【海外経済：中国】

ご承知の通り、新型コロナウイルスは最初に中国・武漢で確認されましたが、2020年春には感染の抑え込みに成功しました。そこからいち早く景気回復へと向かい、主要国の大半がマイナス成長に沈む中でプラス成長を維持した姿は、まさに「中国一強」の様相を呈していました。

しかし、2021年以降は景気の減速が目立っています。これは、習近平主席が掲げる「共同富裕論」の方針のもと、テック企業や学習塾などの教育産業、そして不動産業界に対する大幅な規制強化が進められたことが響いています。さらに2022年には、長引く上海ロックダウンをはじめとする「ゼロコロナ政策」の弊害が表面化しました。同年の成長率は3%

にとどまり、政府目標であった5.5%を大きく下回ることとなりました。習主席への権力集中が、経済合理性よりも政治や国家安全保障を優先する姿勢へとつながっている印象を受けます。

2023年春頃には、コロナ禍の終息に伴う経済活動の再開により、景気回復が期待されましたが、その後は失速気味に推移しています。特に不動産市況の深刻な悪化と、若年層の失業者の急増が大きな懸念材料となっています。政府による相次ぐ景気刺激策により、一昨年、昨年ともに成長率は政府目標の5%を辛うじて達成したものの、その中身を見ると内需の乏しさを海外市場で補う外需主導の構図が鮮明となっています。今年も年初こそ好調なスタートを切ったものの、その後は再び息切れの兆候が見られており、中国経済が本格的な回復を果たす兆しは依然として見出せない状況です。

【「異次元緩和」の成果と限界】

ここからは、「金利ある世界」が今後どのように展開していくかについてお話しします。はじめに、日銀の黒田前総裁の下で進められた「異次元緩和」が、結果的にどのような形で終焉を迎えたのかを振り返ります。

黒田日銀は2013年4月、「2年程度で2%のインフレを達成する」という方針を掲げ、大胆な金融緩和を開始しました。これにより円安・株高が進行し、長年続いたデフレからの脱却を果たしたものの、成長率そのものが高まったわけではありませんでした。この異次元緩和において最も注目すべきは、開始から1年が経過した2014年春の動きです。当時は景気が大幅に回復し、円安を追い風に企業収益も改善、インフレ率も1.5%まで上昇しました。目標の2%には届かなかったものの、好調なスタートを切ったように見えました。

しかし、この好調は長続きしませんでした。最大の原因は、企業収益が大幅に改善したに

もかわらず、賃金がまったく上がらなかったことです。賃金が停滞する中で、物価だけが1.5%上昇し、さらに3%の消費増税が重なったことで個人消費が冷え込み、経済の好循環へつなげられませんでした。

この時期、日銀は極めて異例の規模でのオペレーションをしていました。約10年続いた安倍政権下では、コロナ禍を除くと、毎年約35兆円の国債が新規発行されていました。これに対して、黒田日銀は「保有する国債を毎年80兆円増加させる」という約束をしていました。新規発行が35兆円である市場から、日銀が毎年80兆円買い続けるという歪な構造は、一時的ならまだしも、長期的に継続していくことには無理がありました。その後、日銀も持続可能性の観点から方針転換を迫られます。

毎年80兆円という「量」の目標を事実上撤回し、10年債の金利を概ね0%に誘導する「金利」の目標、すなわちイールドカーブ・コントロール（以下、YCC）の導入に舵を切ったのです。購入金額を固定せず、長期金利が安定していれば大量に購入する必要がないため、政策の持続性を高める狙いがありました。実際にYCC導入後、国債の年間純増額は10～20兆円規模へと急減しました。

ここで一つの疑問が生じます。そもそも中央銀行が長期金利を完全にコントロールすることは不可能と目されていたにもかかわらず、何故この時期はそれが可能だったのかということです。後から振り返れば、当時は日本だけでなく、アメリカやヨーロッパなど世界全体が低成長・低インフレ・低金利の環境、いわゆる「ジャパニフィケーション」に陥っていたため、日本単独での低金利政策が環境的に維持しやすかったという背景があります。しかし、2022年、ロシアのウクライナ侵攻を契機に世界的なインフレが発生し、海外の中央銀行が急激な利上げへと舵を切ると、YCCの弱点が一気に露呈することとなりました。

内外金利差が拡大する中では、通常であれ

ば国内の長期金利が上昇することで円安の圧力が和らぎますが、YCCで金利の上限を抑え込んでいたために、その圧力がすべて為替へと集中し、さらに円安が進行しました。加えて、長期金利の上昇予想が強まり、投機的な国債売りが発生した結果、日銀は大量に国債を購入せざるを得ない状況となりました。これにより、YCCの持続性は事実上破綻を迎えました。日銀はこうした副作用に耐え切れなくなり、2022年12月にYCCの変動幅を0.25%から0.50%に拡大しました。これが結果的にはYCCの終わりの始まりとなりました。

こうした異次元緩和の終焉を経て、現在の日本経済は「デフレ経済」から「インフレ経済」への転換期を迎えています。この構造転換をもたらした背景には、主に3つの変化があると考えられます。

①世界インフレの進行

1980年代以降、日本のインフレ率は欧米よりも2～3%程度低い状態が常態化していました。しかし、コロナ後の世界的なインフレが欧米の物価を急騰させ、それが輸入物価の上昇などを通じて日本の物価をも押し上げることとなりました。

②人手不足の深刻化と賃金の上昇

異次元緩和が成果を結ばなかったのは、「物価さえ上げればすべてが上手くいく」という思い込みでした。物価と同時に賃金も上昇しなければ持続的な経済循環は生まれないという教訓から、安倍政権や岸田政権では「賃金と物価の好循環」が強調されるようになりました。そこへ深刻な労働力不足が重なり、企業の賃上げ機運が一気に高まりました。

この賃上げ圧力の内実を詳しく見ると、2023年の春闘賃上げ率は3.6%に達し、エコノミストの予測を1%以上上回るサプライズとなりました。さらに2024年以降も3年連続で5%台の賃上げが続いています。この背景には2つの要因が考えられます。

・優秀な人材の流出防止

国内でも転職市場が整備され始めたことで、社員の離職、特に若手・優秀層の流出が顕著になりました。これに対応するため、大企業を中心に防衛的な賃上げが進められています。

・労働供給の限界と人手不足の顕在化

アベノミクス開始当初、団塊の世代が65歳を迎えることで就業者数は減少すると予測されていましたが、実際には高齢者や女性の労働参加率が急速に高まったことで、雇用者数は大幅に増加しました。しかし、コロナ禍を経てその労働供給が出尽くし、経済活動の正常化とともに、潜在化していた人手不足が表面化したことで、賃金を上げざるを得ない状況が生まれました。

③円安傾向の定着

日本経済には長年、「円高恐怖症」とも言える過度な警戒感があり、これが賃上げや金融正常化の足枷となっていました。円高による業績悪化を恐れるあまり、企業は好業績時であっても基本給の引き上げを拒み、ボーナスでの調整にとどめる傾向がありました。日銀も同様に利上げ後に円高・景気後退局面が訪れた際の手段不足を懸念し、利上げに対して極めて慎重な姿勢を崩しませんでした。

しかし、2022年頃から定着した円安傾向は、このマインドを大きく変える環境変化となりました。足下の円安は確かに内外金利差が主因ではありますが、欧米の金利がピークアウトし、日本の金融正常化が始まって以降も円安基調が続いている点は、金利差だけでは説明が付きません。ここには、日本の構造的な国力の低下が影響していると考えられます。

・貿易赤字の常態化

かつての貿易黒字大国から、輸出産業の縮小に伴い赤字構造が定着しています。自動車部門は黒字を維持しているものの、今後のEV化の流れの中で、その優位性がどこまで維持できるかは不透明です。

・デジタル関連サービス収支の悪化

インバウンドの急回復によるサービス収支の改善が期待されましたが、実際にはクラウドサービス利用料や海外ITプラットフォームへの支払いといった「デジタル赤字」が膨大となっており、インバウンドの黒字を相殺しています。今後AIの活用が進むにつれてデジタル赤字がさらに拡大する可能性が高く、インバウンドの伸びが頭打ちとなる中で、収支全体の重荷となります。

・「レパトリ神話」と「ホームカントリーバイアス」の消滅

「日本は最大の純債権国であり、有事には海外資産を国内に還流させることにより大幅な円高になる」という、いわゆる「レパトリ神話」がありましたが、これも過去のものとなりました。昨年はFRBが3回の利下げ、日銀が2回の利上げを行ったにもかかわらず、年後半の円安基調は変わりませんでした。さらに、日本人は円資産を好むという「ホームカントリーバイアス」が強固でしたが、新NISAの普及などを機に米国株など外貨建て資産への投資が一般化し、個人の資金も恒常的に海外へ流出する構造へと変化しています。



【植田日銀の金融政策】

こうした中、2023年4月に植田日銀総裁が誕生しました。植田総裁はかつて日銀審議委員を務めており、1999年のゼロ金利政策導入にあたり「デフレ懸念の払拭が展望できるまでゼロ金利を継続する」という、世界に先駆

けた「時間軸政策（フォワードガイダンス）」を主導した実績を持ちます。これは、前任の黒田総裁が多用した「サプライズ重視」の政策とは真逆のアプローチを意味します。植田総裁の本音としては、黒田日銀の市場金利を無理に固定化してしまうYCCには否定的であったと考えられます。なぜなら、フォワードガイダンスを効果的に機能させるためには、日銀の発信するメッセージを市場がどう受け止めているかをイールドカーブの動きから読み取る必要がありますが、YCCはその市場のシグナルを消し去ってしまうからです。

植田総裁は就任後最初の政策決定会合において、1年から1年半をかけて過去25年の金融政策のレビューを行うことを表明し、2024年12月にその結果を発表しました。その中には、黒田総裁時代の大規模緩和が経済・物価の押し上げに寄与したと評価する一方、想定されたほどの効果は発揮できなかったという総括もなされています。

なお、量的緩和をはじめとする非伝統的金融政策の効果に対して慎重な見方をとることは、再びデフレに逆戻りしてゼロ金利政策に直面するコストを重く見積もる姿勢を意味しています。植田総裁が「早すぎる利上げのリスクは遅すぎるリスクより大きい」と言及し、意図的な behind the curve（あえて市場の後手に回る）の姿勢を示してきた背景にはこうした慎重な考えがありました。

植田総裁は、2023年7月にYCCの運用柔軟化を決定し、さらに同年10月には長期金利が1%を上回ることを容認する形で、再度の修正を行いました。もともとYCCは、長期金利の変動幅に厳格な許容レンジを設定する制度でしたが、この修正によって上限を緩やかな「目途」へと変更したのです。これにより、YCCは実質的に形骸化することとなりました。市場に過度なショックを与えないよう、段階的かつなし崩し的に形骸化を進めたこのアプローチは、極めて巧みな政策運営で

あったと言えます。

一方で、短期金利の引き上げについては慎重でしたが、春闘の結果を待って2024年3月にマイナス金利の解除を断行し、同時にYCCの正式な廃止、ETF等の購入廃止など、金融政策正常化を一気に進めました。その後も、2024年7月、2025年1月、そして12月と0.25%ずつの利上げを実施しました。

当初、12月の利上げはもう少し前倒しで進むとの見方もありましたが、トランプ関税による先行き不透明感や、利上げに消極的な高市政権の誕生によって後ろ倒しとなり、最終的に12月の利上げとなりました。この12月の利上げも、日銀が能動的に動いたというよりは、「これ以上利上げを見送れば、さらなる円安を招く」という、市場の圧力に背中を押された側面が強いと言えます。

今後、日本でも普通の金融政策が行われるのであれば、1.1%～2.5%程度とされる中立金利に向けて段階的に金利が上がっていくというのが標準的なストーリーとなるでしょう。同時に、日銀は国債の購入減額も進めており、肥大化したバランスシートの正常化も図っています。

今年4月にも利上げが行われるとの見方もありました。結果的には利上げは見送られたものの、原油高が長期化する中での利上げの猶予は長期金利の急騰を招く懸念もあるため、6月会合で利上げに踏み切る可能性は高いと考えられます。日銀が利上げを躊躇しすぎると、インフレ率がオーバーシュートし、ピークが2%を超えてしまうリスクが生じます。そうなれば結果として、利上げの最終到達点が引き上がり、長期金利のさらなる上昇を招くこととなります。実際、すでにアメリカやヨーロッパがインフレ率8～10%に直面し、長期金利の急騰を招いており、日本経済にとってもこれが懸念事項となっています。

【「金利ある世界」の行方】

金利のある世界では、企業の金利負担は増えますが、日本企業の自己資本比率は趨勢的に上昇しており、マクロ的なリスクは小さいと考えられます。コロナ期の「ゼロゼロ融資」の返済期を迎え、倒産が増えるのではないかと懸念はあります。確かに倒産件数が増加傾向にありますが、この数年間はコロナ禍の特例措置により倒産件数が少なかつただけで、最近の倒産件数は過度に心配するレベルにありません。

家計に目を向けると、預貯金が多い家計にとっては金利上昇がプラスに作用しますが、大きな世代間格差があるということに留意する必要があります。潤沢な貯蓄を持つ高齢層が金利上昇の恩恵を享受する一方で、多額の住宅ローンを抱える若年層は返済負担の増加を強いられています。

また、金融機関にとって、金利上昇は基本的には収益改善要因となります。市場金利の上昇局面においては、一般的に預金金利引き上げペースよりも、貸出金利の上昇スピードの方が速いため、利ザヤが拡大するからです。企業倒産の急増も考えにくく、信用コストが大幅に増える可能性が低いことも収益改善に寄与します。資金需要の乏しい中小金融機関などは、これまでに保有してきた長期債などの含み損を抱えているケースもありますが、アメリカのシリコンバレーバンクのように中小金融機関が破綻する可能性はかなり低いと見えています。

日本経済において、最も警戒しなければならないのは財政への懸念だと考えています。現在、日本で最も巨大な債務を抱えているのは、言うまでもなく財政です。今後も利上げが継続すれば、政府の国債利払いは当然ながら増えていきます。「名目成長率が国債金利を上回る」という条件（ドーマー条件）が維持されれば、国債残高の名目GDP比率は低下しますが、この条件が今後も続く保証はあ

りません。足下で国債残高の名目GDP比率が低下しているように見えますが、これは「名目成長率が上がると直ちに税収が増加する」のに対して、「国債金利は新発債のみ上がる」という時間差が生み出した一時的なものに過ぎません。

また、世界的にも財政赤字の拡大が懸念されています。特に懸念されているのはアメリカで、アメリカが日本の財政赤字拡大に対して懸念を示しているのは、日本の財政懸念による長期金利上昇がアメリカにも波及することを心配しているからです。

【「責任ある積極財政」の行方】

高市首相が掲げる経済政策は、金融緩和の維持や積極的な財政出動など、かつてのアベノミクスによく似ています。しかし、アベノミクス当時と現在では日本経済を取り巻くマクロ経済環境が正反対になっている点に注意しなければなりません。アベノミクス当時は需要不足、デフレ、円高の状況でしたので、金融緩和の有効性についての議論はあったものの、金融緩和や財政出動の必要性についての認識に対立はありませんでした。現在は、供給不足、インフレ、円安の状況であり、「アベノミクス同様の施策はインフレの加速を招くリスクがある」というのが経済学者の共通認識です。先日の日経新聞の調査でも、経済学者の80%以上が消費税の減税には反対との意見を示しています。

現在の局面で重要なのは「供給力強化」です。政権の掲げる政策には危機管理投資が含まれており、これを供給力強化の施策と位置付けていると考えられますが、現在の設備投資の現場は人手不足という物理的な制約に直面しています。短期間で供給力を引き上げることが極めて困難であることは明白です。

積極財政を掲げる政権の誕生により、金融市場では財政懸念が高まり、円安進行と長期金利が上昇しました。こうした市場の変化を

とらえ、高市首相も発言を変化させており、「責任ある積極財政」の中身も小刻みに変化しています。昨年10月の施政方針演説では財政規律への慎重姿勢を示し、一度はマーケットから好感されたものの、財政諮問会議のメンバーにリフレ派を多数起用したことや、大規模な経済対策の観測が出たことで、マーケットは再び財政赤字懸念を強めました。2026年度の当初予算案自体は、過去最大規模と言われた予測に対して、比較的抑制的なものとなりましたが、その後もガソリンや光熱費に補助金支給といった物価高対策の補正予算を組むなど、政策の一貫性には揺らぎが見られます。

衆院選の与党大勝以降も、日本の財政悪化と長期金利上昇リスクについては、内外から懸念が強まっており、政府が掲げる「食料品消費税ゼロ」と「赤字国債増発なし」をどのように両立させるのか、その具体的な財政論の議論は進められていません。今後、マーケットの信頼を損なうような無茶な政策が打ち出されれば、マーケットは大きく動揺する可能性もあり、今後の政権運営を慎重に注視していく必要があります。



令和6～7年度委員会 提言書手交式

産業政策委員会委員長	新井 孝則	(栃木トヨタ自動車(株) 代表取締役社長)
経営問題委員会委員長	平野 和正	(株)正和 代表取締役社長)
国際化推進委員会委員長	陳 賢徳	(株)フェドラ 代表取締役)
社会問題委員会委員長	吉原 正博	(株)カナメ 代表取締役社長)
社会貢献活動推進委員会委員長	橋本 恵美	(栃木小松フォークリフト(株) 代表取締役会長)
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)
行財政改革委員会委員長	水沼 孝夫	(株)インターセック 代表取締役)

栃木県知事への提言書手交

日 時：令和8年6月26日(金)

15：30～15：45

会 場：栃木県庁本館9階 特別会議室2



令和8年6月26日(金)、生産性向上合同委員会（産業政策委員会・経営問題委員会・国際化推進委員会）、教育合同委員会（社会問題委員会・社会貢献活動推進委員会）及び地方創生合同委員会（地域振興委員会・行財政改革委員会）が福田知事及び中村教育長に提言書を提出しました。

生産性向上合同委員会では労働生産性の向上によって労働力不足を解消することで本県産業の成長発展に繋がる方策、教育合同委員会では探究学習を通じて学校と地域社会（産業界）が繋がる方策、地方創生合同委員会では人口減少に直面する状況を打開し持続可能な地域づくりを行うための方策について調査研究を行った成果を取り纏めたものです。

栃木県教育委員会教育長への提言書手交

日 時：令和8年6月26日(金)

17：00～17：15

会 場：県庁舎南別館4階 教育長会議室



【生産性向上合同委員会】

提言1：外国人材の活用

提言2：副業人材の活用

提言3：従業員の能力開発（リ・スキリングの促進）

提言4：就労環境整備・風土改革

【教育合同委員会】

提言1：探究学習を支える学校と地域社会（産業界）の連携強化

提言2：探究学習の資質・能力を育てるための仕組みづくり

提言3：地域企業情報を集約したポータルサイトの整備

【地方創生合同委員会】

提言1：大型MICE施設の整備

提言2：世界最長級ロープウェイの整備

提言3：プロスポーツブランドの確立

提言4：二地域居住者向けの環境整備



講師：宮嶋 有樹 氏

日本放送協会 宇都宮放送局 局長

〔経歴〕

1968年生まれ。東京都出身。
多摩美術大学卒業、東京芸術大学大学院修了後、
1995年日本放送協会入局。
番組デザインの専門部署でデザイナーとして勤務。
本部と名古屋放送局、マネジメントとして大阪放送局も経験。
本部デザインセンター映像デザイン部部長を経て
2025年7月より現職。

日 時：令和8年4月8日(水)
8：00～9：00

会 場：宇都宮東武ホテルグランデ
参加者：60名

【講演要旨】

NHKでは、昨年2025年の3月に放送100年を迎えました。10月にはインターネットサービス「NHK ONE」を開始、同時に放送では1年を通して100年の歴史を振り返り、また未来を考える番組を多く編成しました。さらに、「放送100年史」という詳細な社史本も編纂されました。

1925年、NHKの前身である社団法人東京放送局がラジオ放送を開始、テレビは28年後の1953年にNHK東京テレビジョンとして開局、放送を開始します。当時の受信数は866件で、受信契約は1年後1.6万件、2年で10万件というペースで伸びていきます。1953年に民間として最初の日本テレビ放送網が開局、街頭テレビが増え、その後、受信契約数は1958年までに100万件突破と、経済成長と共に急速に伸び、1959年に皇太子明仁殿下と正田美智子さんのご結婚で、一気に200万件まで増えました。その後、1967年までの8年で10

倍の2,000万件まで増加、庶民が買える値段になったテレビ普及の原動力は、番組の充実に加えて東京オリンピック、アポロ11号の月面着陸など、インパクトのある社会的な出来事の影響も大きかったようです。大阪万博の頃はカラーテレビが普及し始め、1970年で376万件だった「カラー契約」は、大阪万博を契機に各メーカーが売り込みをかけて、71年末にはカラー契約数が1,000万の万台に乗りました。70年代以降、テレビの普及は飽和状態になります。

そんな成熟期にNHKで社会現象になった番組は、1983年の連続テレビ小説（以降「朝ドラ」と略）橋田壽賀子さん作の「おしん」でしょう。最高視聴率は62.9%。何より衝撃だったのは、朝からいじめと貧乏をリアルに描いたことでした。85年の「滞つくし」は最高視聴率55.3%、朝ドラは黄金期でした。平成に入り、私が入局した1995年、最初に担当した現場（朝ドラ）が「春よ、来い」でした。1年サイズの朝ドラで橋田さん作、主題歌は松任谷由実さん、NHKの意気込みはそれなりのものでした。一方で時代は変化していたと記憶しています。民放では「トレンディドラマ」がヒットを連発し、北川悦吏子さん、野

島伸司さん、三谷幸喜さんなど若い脚本家が次々と出てきます。「春よ、来い」の視聴率は平均24.7%で堅調でしたが、かつての水準からは下がっていました。以降の朝ドラは、安定したフォーマットに職業や舞台が変わる設定が増え、作品毎に話題にはならなかったことも覚えています。その流れを変えたのが2010年の水木しげる夫婦をモチーフにした「ゲゲゲの女房」です。実在の人物を元にした歴史を感じさせるストーリーは多くの人を惹きつけました。「あまちゃん」では若い層も取り込み、その後も朝ドラはかつての黄金期、とまではいきませんが、現在まで比較的安定した作品を生み出していると思います。



私が入局した1995年に話を戻すと、テレビはブラウン管、通勤に聞いていたのはポータブルCDプレイヤー、NHK居室のパソコンは2台あるのみ。編集機はテープという時代でした。Windows 95が発売された95年以降、パソコンが急速に一般化、値段と反比例するように機能は年々速度を上げて向上します。プレステの登場で家庭用ゲーム機の画像は3Dが主流になります。2000年以降、映像技術は高解像度化しただけでなく、デジタル化によるカメラのイメージセンサーが向上し、映像の質感も格段と変化しました。現在、お昼に朝ドラの再放送を編成していますが、10年前の作品と放送中の「風、薫る」では放送の解像度は同じでも、ディテールの深みに差を感じられると思います。並行してCG技術の進化もドラマ表現に大きな変化を与えまし

た。NHKでは、2009年の「坂の上の雲」で、海外レベルのVFX制作を可能にする環境を構築、それまで長い時間見せることが出来なかった（＝加工が目立った）合成シーンは、複雑な流体や光表現、動体にも加工が出来ることにより、「見せ場」として価値が変化したのです。現在、NHKではVFXに代わる次世代の技術として、バーチャルプロダクションを導入しています。最大の特徴は背景がグリーンの壁ではなく合成されるべき映像が、俳優に可視化されていることです。これは大型LEDウォールの手前にセットを置く2層構造で、LED内の3次元映像とカメラの座標軸を同期する技術によって、撮影した動画が自然な状態（合成で狙った映像）に見える技術です。本部のニューススタジオもバーチャル化を進めています。これは従来のクロマキーを使用したものですが、近年CGのリアルタイム描画が格段と向上したため、視聴者には実写と区別できないリアリティ（光、影、反射など環境光表現による）を感じられます。またドラマだけでなく、紅白など音楽番組でもLEDをメインにステージ演出を展開しています。街中の看板でも頻繁に見るようになったLEDは年々ピッチ（＝素子）が細くなり、ライブイベントには欠かせないアイテムです。投影する映像がパフォーマーと連動することにより得られる、新しい視覚体験を模索しています。

こうした先端技術は表現の高度化だけでなく、空間の有効活用や経費の大幅な削減にもなります。ドラマ制作は多種多様な職人技術の集積でもあります。10年後にこうした専門性を育成、維持するのは困難な状況に直面しています。そこで作り方を根本から考え直し、効率化と共に環境経営の視点でも持続可能な仕組みづくりとして、チャレンジを繰り返しています。無駄を排しながら、国際競争力を備えたコンテンツを生み出す放送局として、今後100年も進化を続けていきます。



講師：浅野 尚志 氏

栃木県 総合政策部 部長

〔経歴〕

1989年（平成元年） 県庁採用

：

2020年 高齢対策課長

2022年 人事課長（兼経営管理部次長）

2024年 労働委員会事務局長

2025年 総合政策部長（～現在2年目）

日 時：令和8年5月20日(水)

8：00～9：00

会 場：宇都宮東武ホテルグランデ

参加者：74名

【講演要旨】

「新とちぎ未来創造プラン」には、3つの性格があります。一つ目は、中長期的な展望のもと、県民とともに目指す本県の将来像を描き、その実現に向けた政策展開の基本的な方向性を明らかにするとともに、今後5年間の目標や重点的かつ戦略的に取り組む施策を示す県政の基本指針であること。二つ目は、県民や行政、NPO、企業、団体など、地域社会のすべての構成員が、課題認識や価値観を共有しながら将来像の実現を目指し、ともに歩んでいくための共通の目標であること。三つ目は、まち・ひと・しごと創生法に規定する都道府県まち・ひと・しごと創生総合戦略としての位置づけです。

プランの特徴としては、①最大の課題を人口減少対策としていること、②「とちぎ創生15（いちご）戦略」と一本化したこと、③「共創」の考え方を強調していること（従来の枠組みや、役割分担に捉われず、官民がより一体となって協力し、課題解決に取り組んでいくこと）、④地域ごとの特性や課題に言及して

いること、⑤プランの「こども版」を製作したことです。

今、私たちは「人口減少・少子高齢化」という大きな課題に直面しています。栃木県の総人口は2005年に過去最高の201万人に達しましたが、その後減少に転じ、減少幅は拡大し続けています。2024年の出生数はピーク時の3分の1以下（9,262人）であり、また2005年以降は転出超過（特に東京圏へ転出）の状況が続いています。このままの推移が続いた場合、本県の人口は2060年に128万人くらいにまで減るだろうと見込まれています。これに歯止めを掛けるため、プランでは、合計特殊出生率を上げ、転出超過を改善することにより、2060年に140万人以上を確保することを目標としています。昨年、石破内閣のもとで取りまとめられた「地方創生2.0基本構想」において、これまでの10年間の取組で地方からの人口流出が止まらなかった原因について、「地域を支える多様なステークホルダーが、地域の課題を自分ごととして捉え、相互に連携しながら一緒に議論し行動する取組が不十分だったのではないか」との反省が示されています。本県においても課題は同様であり、昨年4月、本県で産官学金労言各界の関係者等を交えた「栃木県人口未来会議」を設置し、同年8月には「とちぎ人口減少克服宣

言」、「栃木県人口減少対策マンダラチャート」をとりまとめ、県全体の目標や取り組む項目を整理し、「新とちぎ未来創造プラン」の施策に反映しました。



マンダラチャートは、高校生時代の大谷翔平選手が、「プロ野球8球団からドラフト1位指名を受ける」という大きな目標を中心に据えて、その実現のために何をすればよいのかを漏れなく洗い出すために活用したフレームワークとして知られています。「人口減少・少子高齢化」という大きな課題に対峙し、どんなことができるかを様々なステークホルダーの方々とともに幅広く考えていくうえでは、非常に有効な手段であったと思います。「とちぎ人口減少克服宣言」、「栃木県人口減少対策マンダラチャート」を実行に移すべく、県内の企業・団体等の皆様に、「とちぎ人口未来アクションプラン」を作成いただき、「とちぎ人口未来パートナー」として、ともに人口減少に立ち向かっていただきたいと考えております。

昨年度末までに、県内773の事業所の皆様に「とちぎ人口未来アクションプラン」を作成いただきました。類似した取組を行っている他県と比較しても、はるかに多くの事業所にご協力をいただいています。しかし、知事は、「県内に約8万の事業所があると言われる中、1万事業所くらいが策定しないと機運が高まったとは言えない」「より多くの方々に『自分ごと』と認識し行動してほしい」と述べていて、さらなる周知に努めているところです。

「新とちぎ未来創造プラン」には、5つの重点戦略があります。「人づくり戦略」、「産業成長戦略」、「健康・共生戦略」、「安全・安心

戦略」、「地域・環境戦略」です。本日は、総合政策部に関連の深い「人づくり戦略」に関し、説明したいと思います。総合政策部には、今年度から「人口未来課」が設置されました。同課では、移住定住促進に加え、結婚支援も担当することになっています。調査によると、本県の若者の内、「いつかは結婚したい」と思っている方は7割くらいいるのですが、問題なのは「そのために積極的に行動している」と答えた方が2割～3割くらいしかいないことです。つまり、結婚の希望の実現に向けた行動の後押しが重要だということになります。そのための施策として、「結婚を応援する社会的気運の更なる醸成」、「結婚支援情報の発信強化」、「結婚支援センターの利用促進」を積極的に進めてまいります。

続いて、子育て支援についてです。全てのこどもが健やかに成長し、幸せな生活を送ることができるとともに、誰もが希望に応じて妊娠・出産することができ、「子育ての喜びを実感できるとちぎ」を実現すべく、妊娠・出産、子育ての各ライフステージに応じた切れ目のない支援を実施してまいります。中でも、今年4月にスタートした中学校等の給食費負担軽減は、国に先駆け、市町のご協力を得て本県独自に実施している取組であり、目玉事業といえます。

最後に、女性活躍の推進についてです。令和5年6月、G7栃木県・日光男女共同参画・女性活躍担当大臣会合が開催され、大きな話題となりました。昨今問題となっている性別によるアンコンシャス・バイアスの解消や、社会全体の意識変革の推進、働く場におけるジェンダー・ギャップの解消とワークイノベーションの推進を官民連携で進め、「女性から選ばれるとちぎ」の実現を目指します。

「新とちぎ未来創造プラン」の実現に向けた基本姿勢は、「県民主役」、「連携・協働・共創」、「地域間連携」の3つです。「人も地域も輝く“元気なとちぎ”」を、県民、企業の皆様とともに創ってまいりたいと思いますので、これからもご協力をお願いいたします。

モーニングセミナー
6 月

テーマ 「優秀経営者賞受賞者講演」
演 題 「印刷の価値を、次の時代へ」



講師：井上 加容子 氏

株式会社井上総合印刷 代表取締役社長

【経歴】

1990年 株式会社井上総合印刷 入社

2011年 株式会社プロジェクト i
別会社を設立し代表取締役就任

2014年 株式会社井上総合印刷 代表取締役就任

印刷技術に特化した短期大学を卒業後、父の経営する同社へ入社。
長きに渡り印刷の製造現場を経験。印刷の道を36年間歩んでいる。
2026年5月、栃木県印刷工業組合の理事長に就任した。

日 時：令和8年6月17日(水)

8：00～9：00

会 場：宇都宮東武ホテルグランデ

参加者：76名

【講演要旨】

1. 印刷業界の現実

今、世の中は業界を問わずデジタル化が進み、スマホやパソコンさえあれば全てができてしまう時代になりました。それに伴い、印刷の市場が縮小してきていることは皆様もご承知のことと思います。私が現在理事長を務めている栃木県印刷工業組合には、最盛期（昭和48年）に208社の会員が加盟しておりました。しかし、今日現在の会員数は41社となっています。他県では、10社を切る印刷組合もあるようです。

イラン情勢の悪化に伴うナフサの値上がりにより、ポテトチップス包装がモノクロになる事態が発生しました。これは、パッケージ印刷などに利用される「グラビア印刷」という手法が油を多く使用するためです。

今日まで、こうした様々な影響を受けている印刷業ですが、私が会社に入った36年前の時点でも、「印刷ってこれから先本当に大丈夫なのかな」という漠然とした不安がありまし

た。そして、予測通りの需要減少、それに伴う価格競争の激化など、次々と押寄せる目の前の課題を日々解決することがとても大変で、このままでいいのだろうかとずっと考え続けていました。でも、とりあえず何かしら動かなくてはと自分を奮い立たせ、行動を起こすことを決めました。

2. 不安だからこそ動く

私たちの主力事業である「印刷事業」の傍ら、何かできることはないかと考え、まず始めたのが「出版事業」です。出版事業は父の代から始めています。36年前に自分史を自費出版で作ることが全国的に盛り上がり、その時に立ち上げた「栃木自分史友の会」を今も続けています。また、「しもつけの心」という、広告を一切載せない記事だけの冊子、5年後、10年後に読まれてもすごいと思われるような内容を集めた冊子を年4回発行しています。「しもつけの心」は根強いファンに支えられ、今年で発刊20年目を迎えます。

私が社長になってから始めたのが「Web事業」です。「TOCHIGI eBOOKS」という、栃木県内25市町の広報誌が1か所で読めるサイトを作りました。また、福島、茨城で同じようなサイトを運営されている会社と一緒に

立ち上げた「とっちもらっきーふふふ旅」というインスタグラムでは、各社の若手社員が協力し、地元の魅力などについて情報を発信しています。

次に、「ミウラ折り事業」についてです。平成29年、ある出会いをきっかけに「ミウラ折り」の権利を持っていた会社のオフィシャルパートナーとなり、一緒に仕事をするようになりました。その3年後、その会社から権利を譲り受け、当社の一事業としました。「ミウラ折り」は、航空宇宙工学者の三浦公亮先生によって考案された折り方で、一瞬で広がり、一瞬でたたむことができる、宇宙でも活用されている技術です。今、身近にある「宇宙に一番近い技術」として、様々な商品にも利用されています。

3. 印刷という仕事をあきらめない



印刷が大好きで、印刷という仕事をあきらめないために、ちょっとした遊び心を入れて、印刷の延長線上にある事業をやってみたらどうかと考え、「地域貢献型飲食事業」として、2つの店舗をオープンしました。1つは、レンタルスペース&カフェ「Café ink Blue」です。文学や音楽など、様々なコミュニティの方々が枠を超えて集まり、新たな文化の発信起点となれるような空間を提供したいと考えています。

もう1つは、「そば倶楽部稲荷山」です。大谷という場所は、「観光客が来ても飲食ができる場所が無い」という地元の声を聞き、何とかしたいと思って始めたお店です。大谷石

の景観と、こだわりのお蕎麦が楽しめます。

そして、「文化創造事業」としてスタートさせたのが、芸術と食、自然が楽しめる文化創造拠点「大谷グランド・センター」です。この施設は、もともと「山本園大谷グランドセンター」という名称だった所で、その名の通り山本さんという方が自分で造った建物です。平成28年に、昭和後期に建造されたこの建物を取得しましたが、最初の5年間はどのように利用するか非常に悩みました。解体の見積りを取ったこともありましたが。しかし、この魅力ある建物を残しておきたい、大谷地区を元気にしたいという思いで、3年間にわたって宇都宮市の大谷振興室や建築関係の方々と建物の調査を実施し、リノベーションを行うことを決めました。ただし、新たな手入れは最小限に止め、敷地の環境が穏やかに循環していくような、自然と一体化した建物づくりを心掛けました。

昨年12月5日、「大谷グランド・センター」は遂にオープングレセプションの日を迎えました。この施設が使われなくなったのは昭和62年頃のことです。それから約38年ぶりに大勢の方が施設を訪れ、建物の中に活気が戻った光景を見て、心から嬉しく思いました。

4. 印刷の価値とは何か

私たち井上総合印刷は様々な事業を展開していますが、全ての事業の原点には、「ものづくりが好き」であり、「印刷をあきらめない」という思いがあります。地場産業としての印刷業にとっては、地域が元気であることが何よりも大事です。その元気を生み出すこともまた、私たちの使命ではないかと思うのです。

印刷は文化であり、体験への入口です。「ヒト・モノ・コト」を繋ぎ、心の豊かさを提供することができます。変えてはいけないものを守りつつ、未来へとアップデートし続け、印刷からオープンイノベーションを生み出す、そんな会社となれるよう、これからも日々、前進し続けていきたいと思っています。

第38回全国経済同友会セミナー（高知大会）

日 時：令和8年4月16日(木)～17日(金)

会 場：新来島高知重工ホール

参加者：11名



高知県高知市において、「第38回全国経済同友会セミナー高知大会」が開催され、全国から1,200名を超える会員が一堂に会しました。

「幸せの国創りは土佐の山間より～ウェルビーイングな日本を目指して～」を総合テーマに掲げ、初日は基調講演と第1・第2セッションが、2日目は特別講演と第3セッションがありました。

■ 4月16日(木)

オープニングでは、伊達美和子氏（全国経済同友会セミナー企画委員長）の開会挨拶、高野一郎氏（土佐経済同友会代表幹事）の歓迎挨拶、濱田省司氏（高知県知事）の来賓挨拶がありました。

【基調講演】

講 師：丸山 俊一 氏（NHKエンタープライズ社会文化部エグゼクティブ・プロデューサー他）

演 題：幸福と欲望の狭間から考える資本主義の現在地とこれからー過去に学び未来を描く リベラルアーツの底力ー

際限なき欲望が資本主義を動かしている現状をふまえ、高知に受け継がれる「ぼっち」の考え方等を紹介しながら、幸福を考えるヒントが示されました。

【第1セッション】

テーマ：ウェルビーイング社会の実現を目指して

座 長：小川 雅弘 氏（土佐経済同友会特別幹事・GKH委員会前委員長）

パネリスト：

①刈谷 敏久 氏（土佐経済同友会GKH委員会元委員長）

②林 譲也 氏（福井経済同友会常任幹事・ウェルビーイング経営委員会委員長）

③藤田 哲也 氏（北海道経済同友会会員）



刈谷氏から土佐経済同友会が実施している「高知県民総幸福度（GKH）」アンケート調査についての、林氏から福井経済同友会ウェルビーイング経営委員会の歩みについての発表がありました。また、藤田氏からは、ユネスコ創造都市ネットワークにデザイン分野で加盟認定を受けた旭川市の事例紹介があり、同市の取り組みが地域社会のウェルビーイング向上につながっているとの報告がありました。

【第2セッション】

テーマ：企業経営における Well-being の重要性について考える

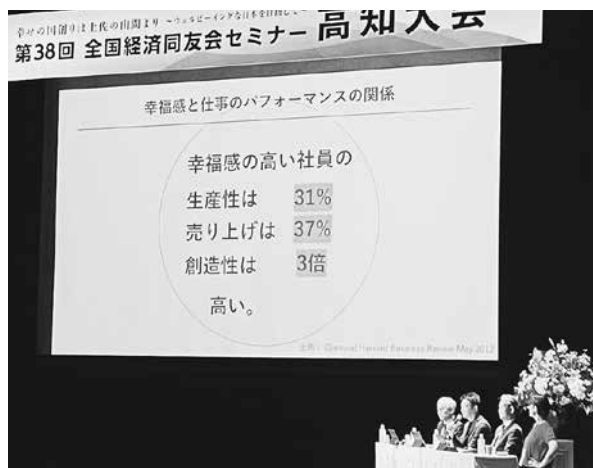
座 長：村上 晃彦 氏（中部経済同友会代表幹事）

パネリスト：

①高野 翔 氏（福井県立大学准教授）

②黒田 武志 氏（経済同友会会員）

③スプツニ子！ 氏（アーティスト）



高野氏から安心して過ごせる「居場所」とスキルを発揮できる「舞台」の双方が幸福度を高めるためには重要であるとの、黒田氏から従業員の物心両面の幸福に向けた企業経営の取り組みについての発表がありました。

また、スプツニ子！氏は、日本は英米と比較し男性の労働時間が長い点がダイバーシティを推進する上で問題となっていることを指摘しました。

■ 4月17日(金)

【特別講演】

講 師：今村 文彦 氏（東北大学副学長）

演 題：南海トラフ地震を含むわが国の災害対策

「災害大国」と言われるわが国において、災害対策は全ての企業や経営者にとって最重要課題であること、そしてウェルビーイングな国づくりを考える上でも欠かすことができないものであること、想定されるリスクや課題

に対し、事前復興計画や事業継続計画を策定する必要があることが強調されました。



【第3セッション】

テーマ：ウェルビーイングの根幹である生命・財産を守る防災・減災

座 長：西井 英正 氏（（一社）仙台経済同友会代表幹事）

パネリスト：

①深松 努 氏（（一社）仙台経済同友会副代表幹事）

②米谷 春夫 氏（（一社）岩手経済同友会元幹事）

③田中 稔彦 氏（熊本経済同友会会員）

防災・減災は、企業にとって従業員とその家族の安全確保、資産の保全、事業の継続、さらには地域社会の持続可能性確保に直結する重要な課題である点をふまえ、岩手経済同友会の米谷氏と仙台経済同友会の深松氏が東日本大震災被災時の状況を、熊本経済同友会の田中氏が熊本地震被災時の状況について発表しました。

【総括挨拶】



山口明夫氏（（公社）経済同友会代表幹事）が、経済を通じてよりよい社会を実現するため、全国の経済同友会会員とともに愚直に行動し、結果を出していきたいと述べました。

【エンディング】

次回開催地である熊本経済同友会笠原慶久代表幹事が来年の参加を呼び掛けました。

最後に、高野一郎氏（土佐経済同友会代表幹事）の閉会挨拶をもって、2日間のセミナーが締めくくられました。

令和8年度 第1回ゴルフ大会

日 時：令和8年5月16日(土)
会 場：矢板カントリークラブ
参加者：24名

初夏を思わせる爽やかな青空のもと、新緑の美しい景色の中、矢板カントリークラブにて、親睦ゴルフ大会が開催され、24名の会員が参加しました。



【競技結果】

優 勝：戸塚正一郎 氏
(栃木県経済同友会 名誉会員)
準優勝：佐藤 伸之 氏
(佐藤建設工業㈱)
3 位：茨木 亮吉 氏
(東京海上日動火災保険㈱栃木支店)

当会名誉会員である戸塚正一郎氏が優勝の栄冠を手にしました。準優勝の佐藤氏はスコア75でベストグロス賞も獲得しました。4月の人事異動で栃木県に赴任となり、初参加となった会員も多く、会員同士の親睦が更に深まった一日となりました。



【懇親パーティ・表彰式】

優勝の戸塚氏には、清水代表理事から優勝カップ、賞品が授与されました。戸塚氏からは、「若い会員さんとラウンドでき刺激をもらえ、また、優勝できたことに大変嬉しく思います」との優勝スピーチがありました。

秋の第2回ゴルフ大会の日程も決まり、次回開催が待ち遠しいとの声も聞かれました。



「共生社会推進委員会」第1回委員会

委員長 田村 篤史（シーデーピージャパン(株) 代表取締役）

日 時：令和8年6月18日(木)

会 場：THE KNOT UTSUNOMIYA

参加者：22名

本委員会は、「外国人との共生社会実現～外国人材に選ばれるとちぎを目指して～」をテーマに掲げ、調査研究しています。第1回委員会では、令和8（2026）年3月に策定された「新とちぎ国際戦略」について栃木県の担当部署より講話を聴講しました。県の「外国人材の確保」、「日本人と外国人が共生する社会の実現」などの取組について知見が深まりました。



◆講話 1

演題：新とちぎ国際戦略及び関連施策について

講師：小川真由美 氏（栃木県産業労働観光部
国際経済課 課長補佐）

1. 新とちぎ国際戦略の概要

本戦略は、栃木県の国際化を推進するための基本方針や取組の方向性を示すもので、推進期間は令和8（2026）～12（2030）年度の5年間となります。目指す姿として「世界とつながり、選ばれるとちぎ」を掲げており、4つの基本戦略を設定しています。重点的に取り組む事業には、対象国・地域を定め、毎年見直しを行ないながら施策を推進していきます。

2. 目標達成に向けた基本戦略

基本戦略①：海外の需要を取り込み、強い経済の創造

県内企業の海外展開や県産品の輸出拡大に取り組む企業等を支援します。具体的な支援策として、企業の関心度や進出段階（関心段階～販路開拓・拡大段階）に合わせたもの、商品開発や海外見本市への出展等様々な取組に活用できる「海外販路開拓・拡大支援事業費補助金」等があります。

基本戦略②：外国人材の確保と育成

栃木県内の外国人住民数は、令和7（2025）年12月現在で60,645人と過去最高を更新しています。外国人労働者数も令和7（2025）年10月現在で過去最高の38,817人となっており、県内で暮らす外国人は、今後も増加する見込みです。県では高度外国人材の就業・定着や受入体制の強化を進めています。

「とちぎ外国人材活躍促進協議会」は、外国人材の適切な雇用や受入体制整備、受入れに伴う諸課題についての情報共有を行うためのプラットフォームとして令和元（2019）年に設立されました。5つの専門部会（製造業・農業・建設業・介護・サービス業）でのセミナーや事例発表会等を行っており、会費は無料です。また、令和7（2025）年に開設された「とちぎ外国人材受入支援センター」は、県内企業等の外国人材確保・定着の総合相談窓口です。外国人材コーディネーターと外国人材受入支援コンシェルジュが常駐し、相談対応やとちぎ外国人材受入支援オーダーメイド研修等を実施しています。その他、県はハノイ工科大学（ベトナム）と連携しており、高度人材（大卒程度の研究者・エンジニア・営業職等）の県内就業を促進しています。

基本戦略③：外国との関係強化

知事によるトップセールスや「とちぎ型大使館外交」を通じ、経済・友好交流を推進します。中国（浙江省）、米国（インディアナ州）、

フランス（ヴォークリューズ県）に加え、台湾（高雄市）、タイ（政府観光庁）、ベトナム（財政省等）とも経済交流に関する覚書を締結するなど、県内企業の海外展開、高度人材の確保、インバウンド誘客に繋げてまいります。

◆講話 2

演題：共生社会の実現について

（基本戦略④：日本人と外国人が共生する社会の実現に向けた取組）

講師：上野 雅美 氏（栃木県生活文化スポーツ部県民協働推進課協働・多文化共生室 室長）

1. 本県における外国人の現状と動向

国の外国人受入政策（平成26（2014）年の成長戦略、令和元（2019）年の特定技能制度等）に伴い、本県の外国人住民数は増加傾向にあります。近年の特徴としては、インドネシアやネパールの住民数が増加し、スリランカやミャンマーの増加率が高くなっています。在留資格別では技能実習や特定技能等の労働者が増えており、家族滞在による定住化も進んでいます。産業別では、製造業が37.5%、サービス業が48.6%を占め、地域の深刻な人手不足を支える存在となっています。

多文化共生に向けて、外国人は地域での生活ルールや諸手続き等に困っていること、日本人は文化・言語の違いに不安を抱えていることが、また、市町間で取組や受入体制の地域格差があることが課題となっています。

2. 県の主な取組み

県では「新とちぎ国際戦略」に基づき、安全・安心に暮らせる地域づくりを進めています。

・外国人向け相談、情報提供の強化

「とちぎ外国人相談サポートセンター」で11言語の生活相談に対応（年約1,500件）。令和8（2026）年度からは、自転車の違反といった生活情報を「やさしい日本語」等で直接外国人に届けるネットワーク配信を開始しました。

・地域日本語教育の推進

日本語教育コーディネーターを各地区ごと

に1名配置（全県で4名）し、地域支援を強化しています。日本語教育の体制強化として日本語学習を支援する担い手の確保・育成にも力を入れており、日本語教室空白地域であった矢板市に令和8（2026）年度から新たに教室が開設されました。

・防災対策の強化

外国人住民と接する職員を対象とした研修に加え、NPOや企業を対象とした災害時の課題等を考えるフォーラムを開催しています。また、地域情報をSNSなどで母国語で伝える「外国人キーパーソン（約100名）」の育成も行っています。

・相互理解と地域活動への参加促進（新規事業）

日本人と外国人が同じ地域で共に暮らす上での課題解決に向け、地域団体が行う交流機会の創出（セミナーやイベント等）への助成事業を開始しました。

共生社会の実現には多くの課題があります。行政だけでなく、企業や地域の皆様と緊密に連携しながら、具体的な取組を推進してまいります。

◆講話 3

演題：外国人材の受入れ環境整備促進、及び確保・育成について

講師：堀江 茂行 氏（とちぎ外国人材受入支援センター 外国人材コーディネーター）

1. 「とちぎ外国人材受入支援センター」の役割
当センターでは、「選ばれる職場づくり」や定着支援を目指し、コーディネーターやコンシェルジュが課題解決に向けた情報提供やサポートを行なっています。

2. 人手不足の深刻化と外国人雇用の必要性
生産年齢人口の減少や「2025年問題」による大量退職により、企業の労働力不足とそれに伴う倒産リスクは年々拡大しています。事業継続には人手不足の解消が急務であり、外国人材の活用は有力な選択肢です。一方で、雇用コストは決して安くないため、採用による費用対効果を最大化できるよう、これまでの

経営や職場環境を見直す必要があります。

3. 栃木県内における在留資格の動向と課題

栃木県内の外国人労働者数は右肩上がりが増加しています。その内容を見ると、「専門的・技術的分野」が増加しており、この中に含まれるホワイトカラー（技術・人文知識・国際業務）と現場職（特定技能）の双方が大幅に増加しています。資格外活動（留学生のアルバイト等）についても、前年比21.4%増と大きく伸びており、特定技能の対象外である小売業等を支えています。

4. 新制度「育成就労」への移行と転職リスク

令和9（2027）年4月より技能実習に代わり「育成就労制度」が始まります。3年間で特定技能1号の技能水準まで育成するという仕組みですが、一定の要件（技能・日本語等）を満たせば「転籍（転職）」が可能となるため、企業にとっては人材流出のリスクも伴います。また、関東圏のデータを分析すると、栃木県は特定技能外国人の転出超過がマイナス170人となっており、賃金の高い都心部等への流出を防ぐために、より一層の職場環境整備が必要です。

5. 採用ミスマッチの防止と今後の展望

在留資格「特定技能」では、外食産業等で既に受入れ枠の上限に達するなど、雇用したくてもできない状況が生まれています。また、他分野への転職データからは「採用時のミスマッチ」がうかがえます。面接時に企業の良し悪しを正直に伝えるとともに、本当にやりたい仕事かを見抜く力が企業側に求められます。

当センターは今後も制度変更の情報を先取りし、セミナーや優良事例の紹介を通じて、企業の環境整備を全力で支援してまいります。

◆講話4

演題：外国人材の確保と育成

講師：杉ノ内雅春 氏（とちぎ外国人材受入支援センター 外国人材受入支援コンシェルジュ）

1. 新制度「育成就労」における日本語教育の企業責務化

来年度導入される「育成就労制度」では、日本語教育が「企業の責務」として位置づけられます。特定技能への移行や優良要件の審査基準に合格率等が絡むため、企業主導での教育（3年以内のN4取得等）が不可欠です。外国人材の日本語力向上は仕事の効率や定着に直結しますが、現行のJ L P T（日本語能力試験）は会話試験がなく、丸暗記で合格するケースも多いため、現場では文字通りのコミュニケーションが取れない実態が起きていることに留意が必要です。

2. 「やさしい日本語」の重要性

外国人の多くは非漢字圏出身であり、漢字や敬語の習得に苦労しています。現場で接する日本人社員が、話すスピードを落とし、分かりやすい表現に言い換える「やさしい日本語」を訓練・実践することが、受入体制の基本となります。

3. 在留資格管理の厳格化と採用時のチェック

特定技能の処理件数増加に伴い、入管の審査期間が長期化しています。また、派遣形態、留学生アルバイトのオーバーワークに対する取締まり等が厳格化しています。企業は採用・更新時の不許可リスクを避けるため、在留カードやパスポートの有効性を入管HP等で必ず確認し、就労内容と資格が合致しているかを見極める必要があります。

4. 定着に向けた企業の取組みと国籍選び

特定技能の転職率が3割を超え、地方から都市部への流出が顕著です。定着に成功している優良企業では、一部の担当者に丸投げせず「会社全体で歓迎する雰囲気」を作り、給与体系や住環境の整備、作業マニュアルの視覚化といった努力を重ねています。また、国籍ごとのコミュニティの大きさ（SNS等での情報拡散力）や国情（出稼ぎか永住目的か）の違いを理解し、長期的な人事計画を立てることが重要です。

当センターは企業に特化した伴走型支援を行います。トラブル対応から定着支援まで、お気軽にご相談ください。

「地域活性化委員会」第1回委員会

委員長 井上加子（株井上総合印刷 代表取締役社長）

日 時：令和8年6月25日(木)

16：00～17：30

会 場：栃木県産業会館8階 大会議室

参加者：23名

地域活性化委員会では、「地域資源を生かした魅力的なまちづくり～とちぎに人を惹きつける仕組みを考える～」をテーマに掲げ、調査・研究を行っております。

第1回委員会では、「地域資源を生かした魅力的なまちづくり」を行うにあたっての本県の抱える課題、その課題解決について、グループ討議を行いました。



具体的には、①観光行動・地域間連携、②プロモーション・データ活用、③地域資源活用の3つの課題について討議を行いました。

グループ討議の結果、以下のような課題、意見が出されました。

①観光行動・地域間連携

- ・栃木県の観光の最大課題は「日帰り客の多さによる消費単価の低さ」である。泊食分離等の検討の必要性もある。
- ・「日帰り圏」という特性を踏まえ、宿泊客増加を目指すのではなく交流人口拡大の視点も必要と考える。気軽なファンづくりやヘビーリピーターの創出も課題。

②プロモーション・データ活用

- ・周遊性の低さは「情報の分散・非連携」に要因があるのではないか。視覚で見えるよ

うな、例えばSNS上での地図の活用などがあると分かりやすいのではないか。口コミも重視されている。

- ・観光客のターゲット（国別、年齢層別等）設定が曖昧であることから、ターゲットを絞った観光戦略が必要ではないか。

③地域資源活用

- ・「キーワードでつなぐ栃木県」として、食や酒、スポーツ、鉄道と言ったキーワードに着眼して課題を抽出していく。例えば鉄道であれば、県内にはJRがあり東武鉄道もある。そういったものを繋いで周遊Ma a Sを検討していくなどが考えられる。
- ・「食」を中心とした観光コンテンツ強化が重要である。
- ・栃木県に住む地元の我々が知らないことがまだまだたくさんある。そこをまずしっかり勉強していく必要がある。



グループ討議では、各委員より様々な意見が出され、これらについて今後更に議論を深めていくことになりました。

「次世代人財育成委員会」第1回委員会

委員長 轟 昂洋（日豊工業(株) 代表取締役社長）

日 時：令和8年6月29日(月)

会 場：宇都宮商工会議所2階大会議室

参加者：24名

次世代人財育成委員会は、「とちぎの未来を担う人財をつくる～とちぎで活躍する、とちぎを背負う人財の育成に向けて～」をテーマに掲げ、調査研究をしています。第1回委員会では、有識者の講話により栃木県教育ビジョンや群馬県の次世代育成委員会の取り組みについての学びを深めました。

◆講演1

演題：とちぎ教育ビジョン（2026－2030）について

講師：赤坂 賢一 氏

（栃木県教育委員会事務局教育政策課
教育DX推進室政策企画チーム 副主幹）



栃木県教育委員会は、令和8（2026）年度から5年間の新たな教育振興基本計画「とちぎ教育ビジョン（2026－2030）」を策定しました。現在、DXの進展、生成AIの台頭など社会は目まぐるしく変化しています。さらに、教師不足に加え、少子化の一方で不登校児童生徒が増加するなど教育を取り巻く環境も大きく変化しています。事前に実施した「こどもの意見聴取」では、児童生徒や保護者から「学校の安全・安心」「わかりやすい授業」

「体験活動の充実」などを求める声が多く寄せられました。これらを踏まえ、新ビジョンでは安全・安心かつ質の高い教育環境を整えるべく取り組みを進めます。

5年間の基本理念は「誰もが自分の可能性を開花させ ともに未来を描く とちぎの教育を実現します」としました。基本理念で重視する点は次の3つです。第1に、教員の役割をこどもたちの主体的な学びへの「伴走者」へと転換し、児童生徒が自らの人生を舵取りする力主体性を育む「こどもを主語にする教育」です。第2に、不登校など多様化するこどもの状況に寄り添い、誰もが幸せを感じ、可能性を開花できる教育です。第3に、異なる価値観を持つ人々との協働を通じて豊かな発想力や専門性を身に付け、社会課題の解決に積極果敢に挑戦し、自ら未来を描く力を育む教育です。

この基本理念を具現化するため、「誰もが安全に安心して学べる学校をつくる」「ともに幸せや生きがいを感じる社会を創る力を育む」「新たな価値を創造する力を育む」「ふるさとの未来を担う力を育む」「未来を見据えた質の高い教育環境をつくる」の5つの基本目標を掲げ、その下に10の基本施策を位置付けました。

基本施策では、学校における安全管理体制の強化と安全教育の充実、多文化共生社会に対応した人権教育の推進を掲げています。外国人住民の増加を踏まえ、各国の文化や歴史を尊重し合う姿勢を育てることが不可欠です。また、知識を活用して課題解決に取り組む主体的な学びを強化し、経済界と連携したキャリア教育・探究学習を推進します。さらに、地域の魅力や課題を探究する「地域学」、AI活用を含む情報教育を推進し、児童生徒が挑戦し成長できる未来志向の教育を目指します。加えて、企業と協働する探究型インターンシッ

プや大学との連携を進め、「N.E.X-T.（ネクスト）ハイスクール構想」に対応した高校改革を産業界とともに進めます。

新ビジョンが目指すのは、児童生徒が失敗を恐れず挑戦し、自分らしく成長できる教育です。子どもたちはこの地で学びたい、保護者たちはこの地で子育てしたい、教員たちはこの地で教えたいと思われる栃木県を地域の皆様とともに実現していきます。

◆講演2

演題：次世代育成委員会として継続している事業内容について

講師：本田 博己 氏

（群馬経済同友会特別会員前次世代育成委員会委員長）



当会の次世代育成委員会では、企業と学校が協働して次世代を育成する取り組みを長く続けてきました。

まず、社会人講師派遣事業の推進です。2009年に開始した「社会人講師派遣事業」を中心に、地域の若者の健全な職業観の育成と、学校と企業の連携強化を目的とした取り組みを継続して実施しています。本事業は、会員である企業経営者が中学校・高校へ無償で出向き、働く意義や学ぶ目的、社会人として求められる資質などを講話するものです。開始以来、2025年度までに累計368回、74,508名が受講する規模へと発展し、地域のキャリア教育を支える重要な活動となっています。講演テーマは、「何のために学ぶのか」「仕事のや

りがいい」「企業が求める人材像」など多岐にわたり、生徒が自己理解を深め、将来を主体的に考える契機となっています。講師が伝えようとしてきた中心的なメッセージは、学校生活と社会のつながりを意識すること、社会組織の目的や仕事の意義を理解すること、学ぶことの必要性和成長への意識を持つこと、そして「志」や「夢」を描くことの大切さです。健全な職業観と社会への信頼感を持って巣立ってほしいという願いを一貫して示しています。

次に、学校教員と企業経営者の交流促進です。県教育委員会との情報交換、教育シンポジウムの開催、高校教員との意見交換会やパネルディスカッションなど、継続的に対話の場を設けてきました。特に「中堅教諭資質向上研修」では、民間企業の視点から学校運営やキャリア教育について議論し、教員が抱える課題や学校現場の実態を共有する貴重な機会となっています。報道でも、企業と学校が協働して教育を考える取り組みとして紹介され、社会的な関心も高まっています。近年は「探究学習」への注目が高まり、2022年には探究学習をテーマとしたシンポジウムを開催しました。主体的・対話的で深い学びを実現する授業のあり方や、探究的な学びが生徒の意欲向上や地域参画につながる可能性があることを議論しました。

さらに、普通科高校や大学のインターンシップ受入、大学との包括連携協定の締結など、若者の県内定着を促す取り組みも拡充しております。人口減少が進む中、地域で働く人材を育てるため、企業の魅力向上、教育機関との連携強化、進路指導主事研修への協力などを継続的に行っています。

これらの活動は、委員会の枠を超えて会員が広く参加できる仕組みを整え、教育委員会や総合教育センター等と連携を図りながら行っています。今後も学校と社会をつなぐ役割を担い、地域の未来を支える若者の育成に取り組んでいきます。

その他の活動状況

会務・委員会活動報告			2026年4月～2026年6月
内 容 ・ 日 時	議 事 ・ 報 告 等	出席者	
第1回企画運営委員会 令和8年5月19日(火) 15:30～17:00	検討事項 1 令和8年度企画運営委員会活動計画（案）について 2 令和8年度親睦会事業について 報告事項 1 令和8年度4経済同友会交流会の開催について 2 令和8年度同友会事業等について	12名	
第1回幹事会 令和8年5月27日(水) 16:00～16:50	議 事 1 令和7年度事業報告について 2 令和7年度決算について 3 提言書（案）について（地方創生合同員会） 4 令和6～7年度、各研究会の活動報告について	25名	
第1回理事会 令和8年5月27日(水) 17:00～17:20	議 事 1 令和7年度事業報告について 2 令和7年度決算について 3 令和8年度定時総会の開催について 4 役員選任規程の改定について 5 会員の新規入会について 報 告 1 令和7年度下期 理事の業務執行状況について 2 会員の異動について	13名	
第2回理事会 令和8年6月15日(月) 14:40～14:50	議 事 1 筆頭代表理事及び代表理事の選定について	12名	
栃木交流研究会 第1回本会議 令和8年6月30日(火) 17:00～17:30	議 事 1 令和8年度活動計画について 2 視察先について 3 ラジオ企画について	24名	

●新入会員（敬称略・氏名50音順）

・令和8年5月27日 令和8年度第1回理事会での新規入会者

 いわはら まさき 岩原 正樹 岩原産業株式会社 代表取締役 紹介者 安藤 寛樹	 おおまがり けいいちろう 大曲 圭一郎 鬼怒川空調株式会社 代表取締役社長 紹介者 安藤 寛樹
 かとう たかくに 加藤 高邦 イトランド株式会社 代表取締役 紹介者 中津 正修	 きだに ゆうだい 喜谷 悠大 トヨタカローラ栃木株式会社 代表取締役社長 準会員から変更

●特別会員の交代（敬称略・氏名50音順）

 まつした まさなお 松下 正直 (一社) 栃木県経営者協会 会長 変更前 青木 勲

●会員の交代（敬称略・氏名50音順）

 おおた かずお 大田 和男 パナソニックホームズ北関東(株) 代表取締役社長 変更前 今井 健次	 おおはし きやむ 大橋 究 (株)大塚商会 北関東営業部 宇都宮支店 支店長 変更前 尾町 靖浩
 きたむら いちろう 北村 一郎 (株)とちぎテレビ 代表取締役社長 変更前 須藤揮一郎	 きむら ひろゆき 木村 浩幸 足利興業(株) 代表取締役社長 変更前 臼井 英人
 しむら たけし 志村 健 東武建設(株) 代表取締役社長 変更前 飯野 秀夫	 すぎもと まさひこ 杉本 雅彦 とちぎ T T 証券(株) 代表取締役社長 変更前 下山 孝治
 すどう こうすけ 須藤 幸昌 (株)栃木銀行 常務取締役 変更前 大橋 重信	 だいもん ゆきやす 大門 将康 東京電力エナジーパートナー(株) 北関東本部 栃木支店長 変更前 高瀬 佳子

 はしもと まさよし 橋本 正義 栃木信用金庫 理事長 変更前 伏木 昌人	 ほ さか はるひこ 保坂 晴彦 仙波糖化工業(株) 代表取締役社長 変更前 小林 光夫
 み うら たかし 三浦 崇 N T T 東日本(株) 栃木支店長 変更前 横山 稔	 やま だ しげかず 山田 茂一 日本通運(株) 宇都宮支店 支店長 変更前 天野 泰仁

●会員の退会（敬称略・氏名50音順）

- ・菅井 忠明（(株)サンプルザコーポレーション 代表取締役会長）

●協力会員の退会（敬称略・氏名50音順）

- ・喜谷 悠大（トヨタカローラ栃木(株) 代表取締役社長）
※準会員から会員に変更

※令和8年7月30日現在の会員数は256名、準会員数は5名です。

(公社) 栃木県経済同友会行事予定

日・曜日	9 月 行 事 (内 容)	
10日(木)	第3回企画運営委員会	場所：産業会館大会議室 時間：15：00～16：30 担当：千葉・神戸
11日(金)	栃木交流研究会第1回視察	場所：日光エリア 担当：佐藤・長谷
16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：8：00～9：30 担当：佐藤・千葉
25日(金)	地域活性化委員会第2回委員会	場所：栃木県総合文化センター 担当：千葉・神戸
30日(水)	5 経済同友会教育担当委員会交流会	場所：新潟県 担当：齋藤・長谷
日・曜日	10 月 行 事 (内 容)	
1 日(木)	5 経済同友会教育担当委員会交流会	場所：新潟県 担当：齋藤・長谷
2 日(金) 3 日(土)	栃木交流研究会第2回視察	場所：福島県（南会津） 日光、那須エリア 担当：佐藤・長谷
15日(木)	第4回理事会・第2回幹事会	場所：宇都宮東武ホテルグランデ 担当：千葉・神戸
20日(火)	共生社会推進委員会第3回委員会 「茨城県視察」	場所：茨城県 担当：石塚・長谷
21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：佐藤・千葉
30日(金)	4 経済同友会交流会	場所：日光・足尾方面 宇都宮東武ホテルグランデ 担当：千葉・石塚
31日(土)	未来経営研究会第2回例会 「TOYOTA ARENA TOKYO 視察」	場所：東京都（江東区） TOYOTA ARENA TOKYO 担当：黒崎
日・曜日	11 月 行 事 (内 容)	
3 日(火)	プロスポーツ観戦事業 (栃木 S C ホームゲーム)	場所：カンセキスタジアム 担当：黒崎・長谷
14日(土)	第2回ゴルフ大会	場所：ホウライカントリー倶楽部 担当：長谷・石塚
18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：佐藤・千葉
26日(木)	親睦会事業	場所：宇都宮東武ホテルグランデ 時間：18：00～20：30 担当：神戸・佐藤

上記の予定は、8月4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。

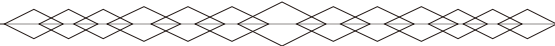
栃木県経済同友会事務局 TEL 028-632-5511 ホームページ <https://www.douyuukai.jp/>

《編集後記》

今号では、4月から6月までの活動をご報告いたしました。総会、講演会、各委員会活動など、皆様の温かいご支援とご協力のおかげで、全ての事業を無事に実施できましたこと、心より御礼申し上げます。これからの季節は、各委員会の先進地視察をはじめ、会員の皆様にとって有益な行事を多数企画しております。事務局一同、皆様のお力添えをいただきながら、より一層の会運営に尽力してまいりますので、引き続きご指導ご鞭撻のほど、よろしくお願い申し上げます。

厳しい暑さが予想されますので、くれぐれもご自愛ください。

(A. S)



夏 号
SUMMER
2026.8

令和8年8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://www.douyuukai.jp/>