

春号
SPRING
2023.5

同友

栃木県経済同友会

とちぎ

特集

モーニングセミナー 12月・2月
令和4年度第2回講演会

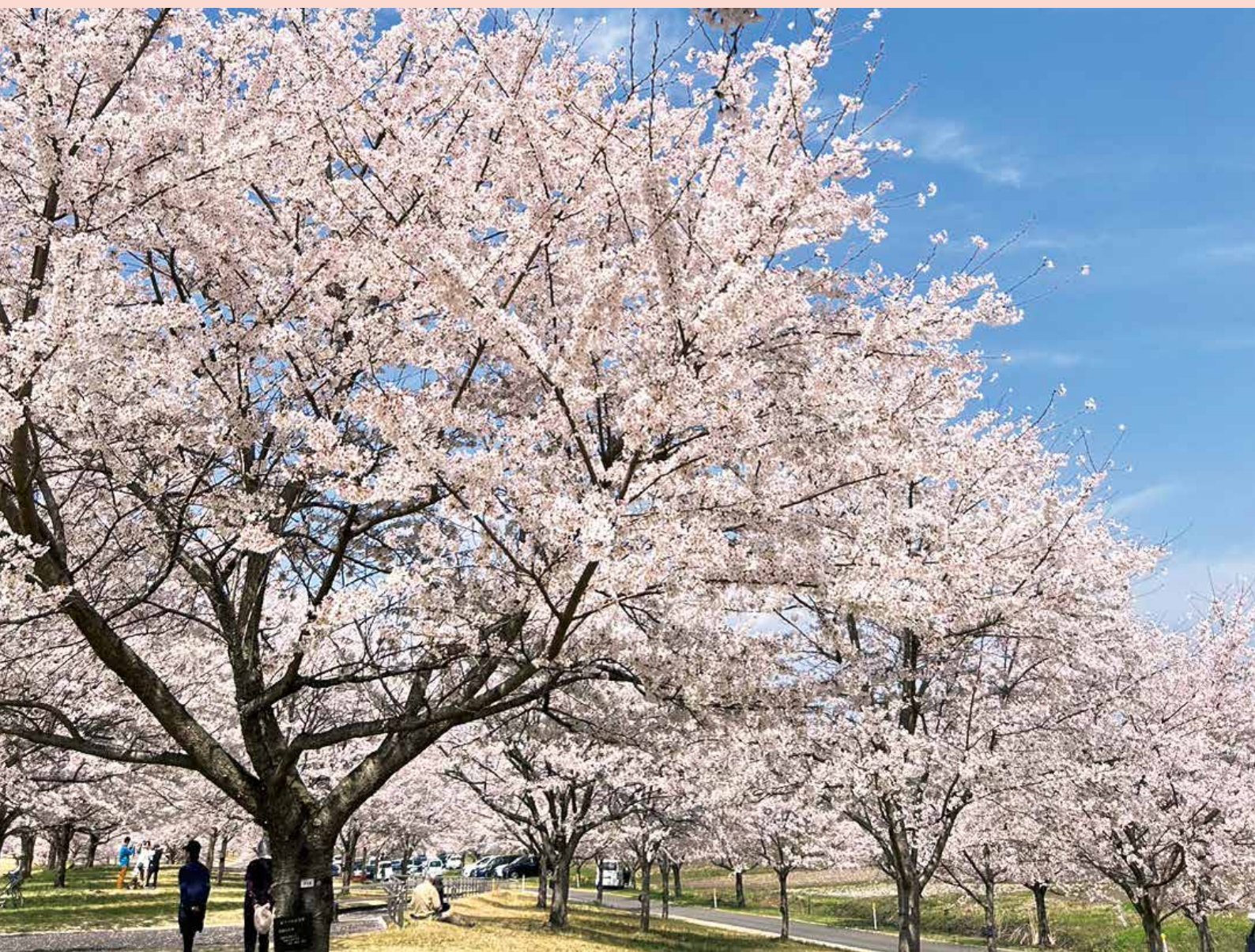


Photo : 氏家ゆうゆうパーク (さくら市)

目 次

特 集

モーニングセミナー 12月	1
モーニングセミナー 2月	4
令和4年度第2回講演会	7

トピックス

とちぎ公労使共同宣言署名式	20
---------------------	----

活動報告

未来経営研究会 第3回例会（講演会）	22
「安全安心」第2回合同委員会	25
国際化推進委員会 第4回委員会「浜松視察」	28
「グリーン」第4回合同委員会主催講演会	31
未来経営研究会 第4回例会（高知視察）	34
栃木交流研究会 第4回視察「鹿沼・足利方面」	36
その他の活動状況	
会務報告	37
小中学校・高等学校への講師派遣事業	38
ボランティアプロフェッサー講師派遣事業	40

新入会員／会員の交代他	42
-------------------	----

行事予定	46
------------	----

表紙写真

【氏家ゆうゆうパーク】（さくら市）

モーニングセミナー
12月

演題 「電気料金高騰の背景について
(特別高圧・高圧の電気料金メニューに関して)」



講師：五十嵐 勉 氏

東京電力エナジーパートナー株式会社
販売本部 北関東本部
栃木エリア担当部長

1968年 栃木県宇都宮市生まれ

1989年3月 国立小山工業高等専門学校 電気工学科 卒業

1989年4月 東京電力株式会社 栃木支店入社

2016年7月 東京電力エナジーパートナー株式会社

E & G事業本部 北関東本部

栃木第一営業グループマネージャー

2018年7月 東京電力エナジーパートナー株式会社

E & G事業本部 北関東本部

第四営業グループマネージャー

2021年10月 東京電力エナジーパートナー株式会社

販売本部北関東本部栃木エリア担当 部長

日 時：令和4年12月14日(水)8:00～9:00

会 場：宇都宮東武ホテルグランデ

参加者：58名

力市場価格もベースが上がったことで、電気料金の高騰が続いているのです。

【電気料金高騰に至る背景】

まず、世界に目を向けると、地球温暖化防止のため脱炭素化の動きが活発となり、投資目的が再エネに変化し、化石投資が年々減少してきております。そこに、新型コロナの経済回復に加え、悪天候や災害が重なり、再エネの電力が利用できない状況となり、化石投資減少の影響もあり、需給逼迫とつながりました。また、中国をはじめとする経済活性化の中で、環境に良いとされる天然ガスへの移行が進み、欧州は寒波が襲ったことで、ガスの在庫が減り、化石燃料を買い求める方向になったことや、化石燃料の輸出シェアが大きいロシアに対し、ウクライナ問題から、アメリカやEUが輸入を制限したことで、化石燃料の価格が上昇する世界的な動きもあることは、みなさんご存知のことと思います。資源を海外に依存する日本は、その影響を受け、更に円安も進んだため、日本に入る燃料価格が高騰し、当初12円/kWh程度の発電コストは当然高くなり、電

【電気料金の仕組み】

電気料金は、燃料費調整制度に基づき、燃料価格変動を電気料金に反映する仕組みが用いられています。この制度は、1996年1月に導入され、2009年度に今の方式に変更されました。燃料価格や為替レートの影響を外部化し、電気事業者の透明性を促すとともに、その変化を速やかに電気料金へ反映させることが目的です。よって、昨今の燃料価格の高騰で、燃料費調整単価が上昇していることが、電気料金アップにつながっているのです。

燃料費調整単価は、過去においては、燃料価格が下がることで燃料費調整単価がマイナス調整となっていましたが、近々は、燃料価格の高騰により燃料費調整単価が急上昇しています。12月分の燃料費調整単価は、11円台に突入。1月分の燃料費調整単価は12円台（高圧12.54円、特高12.38円：税込）となっています。原油価格の変動により、その後LNG（天然ガス）の価格が追いつく傾向ですが、LNGへ転嫁が進み、昨今はLNG

の上昇率が著しいところです。

ご家庭向けの電気料金については、自由メニューと自由化以前から継続されている規制メニュー（従量電灯Bなど）に分かれています。実は、この規制メニューは、燃料費調整単価が大幅に上昇した際の消費者への影響を和らげるために、燃料費調整単価に上限値が設けられており、2022年9月分から上限値 税込5.13円/kWh(自由は11.92円/kWh：税込)に達しています。そのため、自由化による電気料金の低減を目指していたものが、自由メニューの方が高い状況となっています。全国的にも、10社あるうちの6社（東北、東京、北陸、中国、四国、沖縄）が規制メニューの値上げを表明し、来春以降の改定を目指しています。

もう一つの要因が、再生可能エネルギー発電促進賦課金です。これも、電気料金構成の一部で、2022年度は3.45円/kWhとなっています。これは、再生可能エネルギーの固定買取制度により買い取られる再エネに要した費用を電気の利用者の皆様から広く集められるものです。いまだ、電力系統への接続改修工事が終わらず、制度開始当初の高い価格で買い取られるメガソーラーもあり、今後この単価も上昇するのではないかと考えられます。

【電力取引市場の動向】

東京エリアについては、2020年12月中旬から2021年初頭まで強い寒波が続いたことで暖房需要が増加し、LNGの在庫が減少したため、石炭火力の運転を進めたのですが、トラブルが発生、太陽光発電の低稼働、秋からの少雨による水力発電の供給力の低下等によって需給逼迫の度合いが大きくなり、市場の価格も高騰しました。その後は、安定的に推移してきましたが、2021年の秋口からの化石燃料の高騰により、市場価格のベース単価が上昇、特に冬季は太陽光発電量により市場価格の変動が顕著となり、夏季は需給逼迫

により価格が上昇しています。

東京エリアの市場価格の月別の最大値と平均値は、昨年よりも3倍以上、上昇しています。電力先物価格は、需要が増える冬季および夏季において高値がついています。このような燃料価格の高騰を受け、当社も9月20日に、特高および高圧の電気料金メニューを見直すことをプレス発表し、11月1日には、低圧料金メニューの見直しにも着手することを表明したところです。

他電力の状況ですが、特高・高圧分野では6社（東北、東京、中部、北陸、中国、沖縄）が料金見直しを表明しています。特高・高圧の料金メニューの変更の見直しは、次の3点です。

1点目は、燃料費調整制度に市場価格の変動を調整する仕組みの導入です。新電力の販売量は、自由化の進展もあり、全国で約700社の新電力会社が事業を展開しています。東京エリアにおいては、新電力のシェアは約3割を占めていましたが、電力市場の価格高騰と不安定さによって、事業撤退を考える新電力会社が多くなり、地元の電力会社に戻りたいというお客さまが多くなっています。具体的には、約700社の新電力会社の15%程度である約100社が契約停止や撤退をしていますが、その会社の傾向を見ると、自社で発電所を持たず、市場の電力を購入し販売してきた会社が多く、市場価格高騰が経営を厳しくしているということが言えます。当社の収支構造ですが、水力からLNGに代表される火力に加え、市場からも購入（調達）を進めてきました。これは、環境性や市場の価格安定性を考慮し、皆様への環境価値や料金面での還元を進めるためです。また、化石燃料においては、震災以降、最新鋭の石炭火力も立ち上がり、石炭の安価な価格安定性もあって、石炭の比率を上げてきましたが、石炭の価格高騰により、価格安定性を維持できない状況となっています。以上のことから、燃料費調整制度に、

最新の電源構成（燃料費率）と燃料価格を反映し、さらには市場価格の変動を反映する仕組みを取り入れたいと考えています。

2点目は、標準単価の変更です。現在の約款による電力量単価に、2022年9月の燃料費調整単価を加算したものを、見直し後の単価にさせていただき、そこから先ほどご説明した新たな燃料調整制度で算出した調整単価をプラス又はマイナス調整するという内容です。2023年4月1日以降に契約期間（料金適用期間含む、以下同じ）満了日を迎えるお客さまは、その次の契約期間からの見直しとなります。2022年12月31日から2023年3月31日に契約期間満了日を迎えるお客さまは、2023年4月1日以降の見直しとなります。では、どのくらい影響があるのかというと、今年7月21日～8月20日の市場価格及び燃料価格から、新たな制度のもと試算した結果、市場平均32.29円/kWhが一年続いた場合、12%～14%程度に。仮に市場が50円/kWhとなると、30%以上となり、逆に15円/kWhとなればマイナスとなります。

3点目は、託送料金見直しの反映です。レベニューキャップ（収入上限）という意味で、2023年から2027年の今後5年間の事業計画、例えば送電網の増強、レジリエンス強化、設備の更新修繕等の内容を国民負担と必要投資を両立する観点から、国が審査・承認をして、その上限の範囲内で託送料金が設定される制度のため、承認された単価とすでに見直されている3銭を合わせ、2023年4月1日から電気料金に反映する内容となっています。

以上3点の内容による見直しをするにあたり、省エネや節電とリンクする活動で、コスト低減に繋がっていくことから、当社としては、カーボンニュートラルを軸とした提案を進めていきたいと考えています。

お手紙等で案内させていただいていますが、実施した節電量に応じて割引を行う「エナジーダイエットプラン」（11月末締め切り

を12月21日までに延伸）をご用意しています。節電のプログラムを「TEPCO省エネプログラム2022」と題し進めています。国からの冬季の節電支援として、参加意思を表明いただいた法人に対し、1法人20万円を支援する内容で、この「TEPCO省エネプログラム」は家庭用も含めた内容となっています。

2023年度においては、カーボンニュートラル社会の実現に資する支援策を提案していきたいと考えており、例えば、高効率と選定した太陽光発電、蓄電池、さらには空調や給湯の熱源機器について、当社独自の支援や国や自治体の補助事業も併せて提案するといったことを進めて行こうと考えております。

【最後に】

この電気料金の急激な上昇に対し、まだ正式な運用面は整っていませんが、予定している激減緩和策の内容としては、「低圧契約で7円/kWh」「高圧契約で3.5円/kWh」を割引という形で、電気料金の月分で言うと2月分から適用し、10月分までを割引くこととされています。なお、10月分は、脱炭素への取り組みに影響を与えないためとの理由から、割引単価を半分に縮小する方針が進められており、それ以降は、状況を見ての判断とされています。特別高圧でご契約されている方については、大企業ということで、価格転嫁が容易とのこともあり、「対象外」となっております。これは、国から電力会社に補助金が交付され、電力会社が割引を行ったうえで、お客さまにご請求させていただく予定です。

以上のように料金見直しを実施させていただきたいと考えております。何卒ご理解を賜れば幸いです。

エネルギー企業として、みなさまのカーボンニュートラルに向けた取り組みへのご支援をさせていただき、みなさまのお役に立てればと嬉しき限りです。引き続きどうぞよろしくお願い申し上げます。

モーニングセミナー 2月 演題 「自動車業界を取り巻く環境と SUBARUの取り組み」



講師：平木 健太郎 氏

株式会社SUBARU 航空宇宙カンパニー
技術開発センター
システム設計部/自律システム設計部 部長

1969年東京都生まれ

1995年 富士重工業(株)入社
第三技術部無人機電子課
1998年 電子技術部電装設計第二課
2006年 システム設計部電子システム設計課
2014年 無人機設計部プロジェクトマネージャ
2020年 システム設計部部長
2021年 システム設計部部長 兼 自律システム設計部部長

日 時：令和4年2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：58名

【自動車業界を取り巻く環境】

今、自動車業界は、100年に一度の変革期と言われています。その中でよく言われているのが、「CASE」です。これは、「Connected（つながる）」、「Autonomous（自動運転）」、「Shared&Services（カーシェアリングとサービス）」、「Electric（電気）」の4つの言葉の頭文字をとったものですが、一つの大きなキーワードとして、各社が取り組んでいる状況です。

2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略が、2020年10月に国の方針として策定されました。この世界的な潮流となっている脱炭素社会への動きから、業界では電気自動車（EV）の専門メーカーが新しく出てきています。もっとも有名なテスラ社は、すでに100万台以上の生産能力をもち、営業利益率が19%を超えています。また、各社の得意分野を組み合わせた提携も進んでおり、例えばホンダとソニーが業務提携し、高付加価値のEVの販売とモビリティ向けサービスの提供を行うとされています。このようなCASE

への対応等から企業再編が加速し、業界内や異業種との提携等が進んでいるところです。

次に米国の自動車環境規制についてですが、GHG（温室効果ガス）規制は政権交代により基準値が変わることがあり、バイデン政権となって再び強化が発表され、大幅に削減をしていかねばならない状況です。ZEV（Zero Emission Vehicle）規制は州ごとに決める規制ですが、州内で販売する全ての新車乗用車を2035年までにZEVにするというもので、カリフォルニア州が導入した後に複数の州が採用しており、今後も拡大していく見通しです。ヨーロッパ各国も同様ですが、EVへのシフトが進んでいる状況です。

【SUBARUの取り組み】

商品に関する長期目標として「Well to Wheelで2050年までにCO₂排出量を2010年比で90%以上削減」としています。Well to Wheelとは、自動車のエネルギー効率を示す指標で、石油が採掘されてからホイールの回転運動となるまで、どのような過程でエネルギー消費・転換され、CO₂がどの程度排出されたかを表すものです。工場・オフィス等についても、2050年には完全に

カーボンニュートラルに持っていきこうという目標です。これに対しての中間目標として、商品は2030年までに全世界販売台数の40%以上を電気自動車かハイブリッド車にし、2030年代前半までに、生産・販売する全てのSUBARU車に電動技術を搭載するとしています。これに向けて、新しいEV車も開発しています。工場・オフィスについては、30%削減を目標としています。

【カーボンニュートラルへの対応（EV車）】

当社は、これまで水平対向エンジンとシンメトリカルAWD等の技術を軸として、新カテゴリーの開拓や技術価値の創造をおこなってきました。例えば、ツーリングワゴンの基礎となる、LEGACY Touring Wagon やSUVの基礎となるFORESTERを世に出したり、燃焼の可視化のために開発していたカメラ技術を活用し、世界初の運転支援機能アイサイト等の開発を行ったりしています。当社は、常に独自の技術を世の中に問い、クルマに新しい価値を生み出し、お客様に提供して参りました。

クルマに新しい価値を

9

「安心と楽しさ」はSUBARUの想い=時代が進んでも磨いていく

新カテゴリーの開拓	水平対向エンジン	技術価値の創造
<p>LEGACY Touring Wagon パワーステアリングを結ぶ → ツーリングワゴンの基礎</p> <p>↓ 連続性</p> <p>OUTBACKの基礎</p> <p>FORESTER SUVの先駆けとして 走破性を高めた 先駆者としての基礎</p>	<p>+</p> <p>シンメトリカルAWD</p>	<p>人の感性に着目して SGP(SUBARU GLOBAL PLATFORM)を開発 → 動的安定</p> <p>左右対称の「フーニットキ ング」による全方向安定 → トラペールの衝突安全性</p> <p>燃焼の可視化で開発していた カメラ技術を活用 → 世界初の運転支援機能 アイサイト</p>

SUBARUは常に独自の技術を世の中に問い、クルマに新しい価値を生み出してきた

当社がキーワードに掲げる「安心と楽しさ」はSUBARUの想いであり、時代が進んでも磨いていく、SUBARUの考え方です。お客様からご期待いただいている、安全機能、AWD、悪天候時の安定走行等の価値を大事にしながら、電動車の特性を取り入れ、SUBARUらしさを磨いて完成させたのが、2022年に発売した新型EVの「SOLTERRA（ソルテラ）」です。各地で試乗会を実施しましたが、ジャーナリストの皆様からは、とてもSUBARUらしい車と評価

いただき、多くの方々にSUBARUとBEVの親和性の高さを実感いただくことができました。今後はご購入いただいたお客様の声をしっかり聞かせていただいて、さらに技術の進化に繋げてまいりたいと思います。

電動化時代にSUBARUがつくる車として最も大事なことは、お客様からいかに評価をいただけるかになります。このような時代でもモーターそのものだけではなく、哲学やノウハウで差別化ができると考えていますので、今後もお客様に共感頂ける提供価値を絶えず考え、それを技術で実現して、しぶとく存続する会社であり続けていきたいと考えています。

【カーボンニュートラルへの対応（CN燃料）】

電動車割合の市場予測では、動向不透明ということがよく言われています。電動化が急速に早まる可能性もありますし、市場動向によっては、電動化が思ったほど進まない可能性もあるということです。そのため、魅力的なEV開発が必要になりますが、エネルギーは、チャージ利便性からICE（内燃機関）活用を含めたエネルギー選択が進み、普及はお客様次第となりますので、電動車に力を入れながらも、選択肢となる他の手段についても備えが必要となっています。

その一つが、CN（カーボンニュートラル）燃料です。CN燃料とは合成燃料のことで、CO₂とH₂を合成することで製造されます。燃料を生成する際に大気中のCO₂から分離した炭素を使うため、全体で考えてCO₂の排出をゼロとみなすというものです。燃焼時にCO₂が発生するけれど、製造工程でCO₂を回収するため、結果的に大気中のCO₂を増やさないという考え方の燃料になります。CN燃料は製造方法によりいくつか種類があり、合成燃料のほかに有機性資源を発酵させてつくるバイオ燃料があります。バイオ燃料については、大量に確保することが難しい原

料を使用するため、将来的には合成燃料が期待されている状況です。

CN燃料を使うメリットは、既存の設備やインフラ等をそのまま使用でき、市場への投入が非常に簡単であるということです。それから、エネルギー保存の効率が良いので、燃やしたときに、ガソリンと変わらないエネルギーを得られ、EVの課題である充電をする時間が必要ない、さらに従来のエンジンを少し調整する程度で使え開発費用も安くできるというメリットもあります。このCN燃料は、成分は従来のガソリンとあまり変わりませんが、現状では課題もあり燃料の改質が必要になりますので、SUBARUとしても、自動車業界、燃料関連企業、関連機関と連携しながら研究と検証を進めているところです。

CN燃料の特性をもう少し詳しく示しますと、CN燃料とハイオクガソリンの正味出力（トルク・馬力）とエンジン回転（rpm）を比較すると、見分けがつかないくらいの性能になっています。ただし、細かく見ていくと少し差があり、燃料として気化しにくい特性があるため、耐久性や低温時の回転安定性に懸念もあります。具体的には、噴射した燃料が気化せず、エンジンオイルへ混ざるオイルダレリユーションや、低温始動時の排気ガス悪化に繋がってしまうため、現状ではCN燃料専用のチューニングが必要となっています。

CN燃料改良のための取り組みの一つとして、SUBARUではスーパー耐久レースに参戦しています。CN燃料を使ったレーシングカーでレースに参戦するという事で、開発当初はエンジンがちゃんと回るのかというレベルから始まりましたが、今ではレースで戦えるレベルにまで成長しました。参戦によって、エンジニアの個の成長が得られたり、レースで得た知見を将来技術の開発につなげたり、成果がでていているところです。

CN燃料が市場で主流になるにはまだ時間がかかるとは思いますが、市場で使われるように

なれば、先ほど申し上げました通り、従来のエンジンを残すという選択肢も出てくることになり、SUBARU独自の水平対向エンジンを残せる可能性も高まります。車両の改良だけではなく、ICEから見た理想の燃料を目指し、燃料の研究開発をこれからも続けてまいります。

そして、スーパー耐久レースでは、もっと環境に貢献できないかということで、SUBARU+地場産で、燃料以外でもカーボンニュートラルに挑戦することになりました。

宇都宮のSUBARU航空宇宙カンパニーでは、航空機部品製造時に廃材が出るのですが、航空機で使用する材料は、非常に性能のいい優秀な材料が多いため、それらの廃材を活用して、レーシングカーのボンネット等をつくったりしています。少しの量ではありますが、廃材を利活用することで、SDGsへの取り組みとなり、少しでも貢献出来たらと考えています。



【最後に】

2030年に死亡交通事故ゼロを目指し、個性と技術革新で脱炭素社会へ貢献してくためにも、「安心と愉しさ」を支える技術をさらに進化させ、電動化の時代でも「SUBARUらしさ」を維持してまいります。そして、経営理念である「お客様第一を基軸に、存在感と魅力ある企業」を目指し、「安心と愉しさ」を提供し、「笑顔をつくる会社」であり続けたいと考えていますので、今後もよろしくお願いたします。

令和4年度第2回講演会

テーマ 「2024年の選択に向かう米国の政治と政策」

～始まった2年間の模索と、世界・日本への示唆～



講師：安井 明彦 氏

みずほリサーチ&テクノロジーズ
調査部部長 首席エコノミスト

【経歴】

- ・1990年 東京大学法学部卒業。
- ・1991年 富士総合研究所
(現みずほリサーチ&テクノロジーズ) 入社。
在米日本大使館専門調査員、
みずほ総合研究所、ニューヨーク事務所長、
同政策調査部長、欧米調査部長等を経て、
2021年より現職。

【主な業務実績】

- ・テレビ東京「News モーニングサテライト」レギュラー
- ・週刊東洋経済「Inside USA」連載。
- ・ダイヤモンドオンライン
「HELP! アメリカ政治経済」連載

日 時：令和5年3月1日(水)15:00～16:30
会 場：ホテル東日本宇都宮 3階大和
参加者：110名

【米国経済の現在位置】

アメリカ経済の強さに私たちも驚いているというのが現状です。コロナ禍からの立ち直りが非常に速く、力強かったのはもちろんですが、その後の高インフレ、高水準のインフレとの戦いについても、楽観的な見方が出てきているというのが現状だと思います。楽観的な見方の極め付けが、ノーランディングという言い方です。景気が減速する場合に、よくハードランディングなのか、ソフトランディングなのかという言い方がされます。飛行機に例えた言い方ですが、景気が悪くなってきて、着陸するときにはどれだけ衝撃があるのか、どれだけの角度で着陸に入っていくのかということなのです。

米国の景気循環を見ていくと、政策金利を上げると景気後退に入っていくということになります。ランディングという意味で言うと、例えば、小売りの変化はずっと右肩上がりになっているけれど、前年比で見ると、景気後

退になって、一回、がくんと落ちて、そこで着陸して、また上がっていくという形になります。足元のコロナ禍のところでも、一回がくんと落ちて、着陸してまた上がって、急速に上がっていくという形になっています。失業率は上に行くほど悪いので、向きが逆ですけども、景気後退の手前のところで一回止まって、上がって行って落ち着いて、また下がっていくというように循環しています。

ところが今回、どうなっているかというところ、全く着陸する気配がない。金利の上がり方は、かなり上がっていますが、一瞬、下がってまた上がっていると。失業率も下がったままということで、全く着地しないままに景気が拡大を続けていく。ノーランディングというような言われ方が出てくる所以です。

ノーランディング、景気がどんどん拡大していくということ、それはいい話だと思うわけですが、本当にそうなのか。これがアメリカ経済の今の焦点だと思っています。今、ランディングという例えを使っていますが、いろいろ連想が広がるという意味で非常に強いわけですが、それでは皆さん、今、アメリカ経済という飛行機に乗っていた

と考えた場合、この飛行機、いったん着陸してから次の所に行こうと思いましたが、行けそうなので、このまま飛びますと言われたら、どう思いますか。「早く着きそうでよかったね」と思うのか、それとも、「本当にこのまま飛んで大丈夫？」と思われるのか。いったん着陸しようと思っていたのに理由があるはずで、給油するなど何かしないと心配じゃない？と思うこともあるのかなと思います。

アメリカ経済もまさにそういう局面でありそもそも金利を上げてきたのはなぜなのか。それは景気がやや過熱していて、特にインフレが収まらないと。だから金利を上げて景気を冷やして、インフレを抑えようとしてきていたわけです。そこのゆがみが直らないまま、景気が拡大し続けるのであれば、インフレを抑えるためには、これは高い金利を続けなくてはいけないよねという発想になってもおかしくない。上げても収まらないのなら、もっと長い間、高い水準にしておかなければいけない。ひずみがたまるので、実際に着陸するときは、最初に考えていたよりも急いで降りなきゃいけないかもしれない。そういう展開になっても不思議ではないということだと思っています。

ノーランディングというシナリオにはやや懐疑的で、金融引き締めの影響がこれから出てくると考えています。2023年の半ば頃から、景気は減速、景気後退になるというのが今の見通しです。ただハードランディングというほどで考えているわけではないということとして、失業率は5%前後までの上昇にとどまり、2024年には景気後退から抜け出して、緩やかに景気は回復に戻っていくというのが現時点でのシナリオです。

2024年の回復が緩やかだと申し上げたのは、金融政策の影響です。アメリカの金融政策の見通しは、雇用の悪化に配慮して、アメリカの中央銀行（FRB）は、終盤には利下げに転じていくと今のところ考えています。

ただその後の回復局面に関しては、利下げのペースを慎重に下げていくのではないかとということです。いまだ物価高の再燃、インフレの再燃が懸念される状況が続くと見込んでいるからそのために景気の回復のペースもゆっくりになるのではないかとということです。ハードランディングにならない、言い換えると、経済の調整がそこまで一気に進むわけではないということもあるので、次の景気の過熱の目も見ながら、慎重に利下げをしていくということです。

為替については、またアメリカ経済以上に見通しが難しくなっています。考えなければいけない要因がアメリカの話だけじゃないからです。日本の金融政策の影響が出てくるわけです。大きな流れでいいますと、アメリカがこれまで引き締めてきたところから金融緩和に転じる一方で、日本は超緩和的な政策からの出口を見に行くという局面になっているわけです。そのとおりであれば、緩やかに円高が進むというのが現時点での見通しです。ここでの見通しというのはアメリカのみならず日本の金融政策という、もう一つの不確定要因があります。日本の場合、日銀の総裁が交代されたということもあります。ここから金融政策の見直しに向けて、政治との兼ね合いも恐らくあるのだと思います。そうした中で、日本とアメリカの金融政策がどのように組み合っていくのか。エコノミスト泣かせの状況と思っています。

【四つの終焉、四つの模索

～歴史の屈曲と米国の選択～

1990年代に一旦決着したと思われていた世界の歴史が再び動きだし始めているということだと思っています。ここでは「四つの終焉」ということを挙げています。歴史が動きだしたと感ぜられる背景の一つはコロナ禍で、もう一つはウクライナで起こっている戦争だと思っています。ただそれだけではなく、例

えば世界的な課題である気候変動問題にどうやって対応していくのかということですし、格差や低成長といった経済のゆがみ、それを背景とした国民の不安、不満。さらには中国の台頭というような地政学的な地殻変動。こういったことが相まって、歴史が再び動き始めているということだと思います。

最初が、The End of History (1992) がありますが、歴史の終わりの終わりであり、民主主義の勝利で歴史は終わりましたという言説が1990年代はされていました。ところが実際には武力紛争の増加や権威主義の台頭といったことが起こっているのが現状です。歴史は終わりましたというのは、フランス・フクヤマさんという人が1992年に『歴史の終わり』という本を書かれています。そこでリベラルな民主主義の勝利ということを描かれていまして、そこで予想されたのは、これからは大きな戦争のない、ある意味では退屈な時代がやってくると。1992年にこの本が出ていますが、1989年にベルリンの壁が崩壊し、1991年にソ連が崩壊したと。武力紛争の数がピークに達したのは1990年代の前半です。そこから数的には減っていき、2000年代の前半にかけて横ばいで推移してきたということになります。いったん退屈な時代に入っていたように見えますが、2010年代に入ると、様相ががらりと変わり再び増加に転じています。際立っている出来事が2014年のクリミア併合で、2022年のウクライナでの戦争につながっていくということになります。2014年は、国際政治の世界でよく分水嶺としていわれる年ですが、さかのぼると、2012年に中国で習近平さんの体制が始まっています。これがもう一つの潮流である、権威主義の台頭とシンクロしてくる自由度指数の変化です。民間の団体が世界の国々を評価して、民主主義の度合いが高まっていますか、下がっていますかというのを分析しています。2010年代、民主主義が後退して

いるという国のほうが多い状況がずっと続いています。だから歴史は終わったといわれたけど、終わっていなかったということかと思えます。

もう一つの終焉は、果てのないグローバル化です。ハイパーグローバル化、日本語で言うと、超グローバル化です。ハイパーグローバル化という言い方が、学問の世界で明確にされたのが2000年なのかなと思います。これはグローバル化の自己増殖みたいな話で、どの国もとにかくグローバル化の利益を得たいので、どんどんそれに合うような規制の緩和だったり、市場開放だったり、誰に強制されるでもないのにやっていく時代、そういう姿が展望されたのです。これも2005年に『フラット化する世界』という本が書かれていて、グローバルなサプライチェーンの広がり世界は平たんになった、どこでも何でもできる、つながれると。

実際、世界の貿易量の推移、世界のGDP成長率を統計で見ると、ほぼ常に貿易量の増加のほうが、経済成長率を上回っている。経済成長の速度よりも、貿易の拡大の度合いのほうが速かったかと思えます。その差を取ったのが貿易の増え方からGDPの増え方を単純に引いて、これがプラスになっているので、いかに貿易が大きく拡大したかというのが分かります。

ところが2010年代に入ると、様相が変わります。世界の貿易量の増え方と経済成長率が同じぐらいになっている。従来のように貿易がとにかく増えているということではなく、なっているということです。この期間、各国の通商政策を分析しますと、ハイパーグローバル化のような世界とは全然違って、貿易を制限するような政策を取る国のほうが、そうじゃない自由化をするような国よりも増えているという状況に今、なっています。自国第一主義、経済安全保障、さらには

デカップリングともいわれていますけれども、ハイパーグローバル化とは違う流れが出てきているということです。

三つ目の終焉は、変動の少ない経済が終わって、経済がまた揺れ始めたということです。変動の少ない経済をグレートモデレーションというような言い方をしていました。それが変わって非常に変動のある時代をグレートボラティリティーという言い方をしますけれども、安定した経済から揺れる経済への転換です。アメリカの経済成長率、1980年代に入ってくるところが、一つの前の転機です。また、コロナ禍の前の景気拡大期が128カ月の景気拡大期間の史上最長で、1990年代も120カ月、10年間景気拡大が続いたと。大きく成長するわけではなく、緩やかに長い間、成長する。これがグレートモデレーションであります。

ところが、金融危機もそれなりに揺れたといえば揺れましたけれども、コロナ禍、かなり大きく揺れています。そして何より構図が変わったのが、アメリカのインフレの水準、これは1980年代より前の世界の水準まで上がっています。これもさっきの成長率と同じで、1980年代までのところと、それから後でだいぶ水準が変わっていたわけです。足元に来るまでは、ここも日本ほどではないですけども、低インフレがある程度定着していた。足元で状況が変わってきてインフレも動き始めているということです。もちろんコロナ禍のショックもあります。ただそれだけではなくて、前にお話しした二つの終焉、歴史が終わっていなかった話でいうと、いろいろな紛争がある、ウクライナの紛争みたいなこともありました。それからグローバル化じゃなくなってきているという意味では保護主義やデカップリングみたいなこともあります。こういったことで生産の余力がなくなってきている。さらにはエネルギーの話でいえば、グリーンへの移行でここも余裕が

なくなっていることで、インフレになりやすくなっているということが言えると思います。

こうした経済変動の再来、特にインフレの再来というのは、政策の効果や政府の力に対する試練になります。国民からすると、どうしてくれるのですかという話になります。政府は何ができるのですかと。これがシンクロしてくるのが、四つ目の終焉です。具体的には、新自由主義が主流である時代の終焉ということになります。小さな政府で市場に任せると、そんな考え方が大きく揺らいでいるということです。もっと端的に言うと、小さな政府から大きな政府へということです。

アメリカの世論調査で、どんな政府がいいのですかというのを聞いた回答を、世代別に答えを見えます。Z世代（～26歳）、ミレニアル（27～42歳）、X世代（43～58歳）、ベビーブーマー（59～77歳）、サイレント世代（78～95歳）です。若い世代になるほど、大きな政府を望んでいるという結果が見えてきます。ここでの問題は、いろいろ動いていく中で政府に何とかしてほしいという期待の表れだと思いますが、政府はその期待に応えられるのでしょうかということになります。政府が期待を裏切るということになると、世論の不満は高まります。翻って、ポピュリズムですとか権威主義の台頭にも道が開かれてくる。経済運営は不透明になるし、経済の変動がさらに拡大しかねないということになります。これが今、世界もそうですけども、アメリカが置かれている状況で、歴史の分かれ道に立っているということかと思えます。

こういった中で、アメリカはどのような選択を迫られているのでしょうか。米国が今、挑もうとしている選択をあぶり出すような出来事が最近アメリカであったと思っています。それが気球の問題です。突然、アメリカの上空に現れた大きな気球。気球と言っているのかどうか分からないぐらい、大きなもの

だったようですが、これがアメリカで注目を集めたわけです。

アメリカのニュース報道の中で何がどれくらい報道されていたのか、ケーブルテレビのニュース専門チャンネルの分析です。2月になったところで1週間ぐらい、アメリカの上を飛んでいて撃ち落とされるまでの間、一気に関心が高まりました。また気球の到来というのは、アメリカに住んでいる皆さんが、自分の国、自分の生活に対する脅威を体感する久しぶりの機会になったということが言えると思います。おそらく2001年のセプテンバーイレブンの同時多発テロ以来の出来事だろうと思います。当時、私はニューヨーク同時多発テロがあったビルで働いていました。そのときアメリカが受けたショックは、本当に大きかったですし、日本の皆さんには伝え切れない、共有することができないぐらいの衝撃があったと思っています。それ以来の出来事であり、アメリカに他の国から友好的ではない意図を持ったものがやってきて、しかもビルに飛行機がぶつかるような瞬間で終わる出来事ではなくて、1週間ぐらい飛んでいたので、ずっと落ち着かない時期が続きました。

この出来事でアメリカが迫られている四つの選択が浮き彫りになったと思っています。一つは世界において、アメリカは何をやっていくべきなのだろうか。中国との関係しかりです。二つ目は、外に向かってどうしようかという話になるはずなのが、実はこの事件、すぐ内輪の争いに変わっています、党派対立に変わるわけです。バイデンさん、何やっているのですかみたいな話になってくると、これだけ動き始めた歴史の中で、そんな党派対立も他方である。党派対立の中で、どうやって物事を進めていけるのだろうか、これが二つ目の選択です。三つ目、政府に何ができるのか。こんな気球がやってきちゃった。政府は、国は私たちを守ってくれる力があるの

か、そんな話にもなるわけです。そして最後に次のリーダーです。その国を導く人は誰なのか。こういった四つの、アメリカがまさに直面している選択をあぶり出すような出来事が気球だったのかなと思っています。

何で今回の講演のタイトルが、選択なのだから、選択じゃないのか。なんで模索なのかという話をさせていただきます。

これは今のアメリカは物事が非常に進みにくい状況にあって、ここからの2年間は、この状況が続く基調になるからです。昨年の中間選挙で、アメリカは「ねじれ議会」というものになりました。「ねじれ議会」とは、アメリカ議会、上院と下院があり、上院と下院で多数派が違う状況を「ねじれ議会」といいます。アメリカは議会があって、大統領がいて、日本のように議院内閣制ではないので、議会の多数派が大統領だということではありません。今は大統領が民主党、議会は上院の多数派が民主党、下院の多数派が共和党というふうになっています。

「ねじれ議会」は、一番、物事がやりにくい状況です。例えば今、大統領が民主党で、上院と下院がまとまって共和党だとガチンコ勝負で、一番動かないと思いがちですが、実はそうではなく、議会の上院と下院が入り組んでいるほうがややこしい。まず議会の中で調整しなければいけない。その上で大統領とも調整しなければいけない。こういう構図になるからです。議会が一つの政党だったら、議会と大統領で話をすればいいので、一発で終わるわけですけど、そうはならないわけです。

今、アメリカは非常に党派対立が厳しいので、2000年代以降、物事が大きく動いたときというのは、大統領と議会の多数派が同じときに限られます。多少、例外もありますけれども、金融危機のときやコロナのときなどの危機対応以外は、ほとんど大統領と議会の多数派が同じときはないわけです。2年後の選

挙、2024年の大統領選挙、国政選挙までは物事は進まない。逆に言うと、次のアメリカの選択のタイミングだということになります。ですので、四つの選択を巡って、2年間の模索が始まったと申し上げているということになります。



【世界における米国の役割

～「世界の警察官」から「米国第一主義」へ～

日本にとってダイレクトに関係してくるのが、世界におけるアメリカの役割は何なのかというお話です。アメリカは、「世界の警察官」といわれていた時代があり、そうした時代からアメリカ第一主義に大きく変化してきています。不安定化する世界で、アメリカはどう動いていくのか。米中関係を含めて、日本にとっても非常に重要だということになります。

武力紛争の増加と同時に、アメリカの変化というのも並行して起きていたということになります。民主主義が勝たなかった、武力紛争が増えてきた、その象徴的な出来事として申し上げたのが、2014年のクリミア併合です。実はこの前の年、アメリカではオバマ大統領がアメリカは「世界の警察官」ではないという発言をしています。その後、2016年にはアメリカ第一主義を真正面に抱えたトランプさんがアメリカ大統領になりました。そして2020年にはバイデンさんに政権交代して、今、まさにアメリカ第一主義が定着しつつあると。2022年のウクライナ戦争に至る

ということでもあります。

バイデンさんでアメリカ第一主義が定着したと言うと、違和感を覚えられる方もいらっしゃるかと思います。バイデンさんは積極的に国外にも出ているし、ウクライナにも電撃訪問されています。国際舞台にアメリカが戻ってきた。「アメリカ・イズ・バック!」というのが、バイデンさんの口癖です。ただバイデンさんによる国際舞台への復帰というのは、あくまでもアメリカ第一主義を進めるための手段であると、私は考えています。トランプ政権の場合には、同盟国も顧みない単独主義がアメリカの孤立を招き、アメリカ第一主義を進めることを逆に難しくしていったことがあると思います。これに対してバイデンさんは、多国間協調を絡めてアメリカの国益を実現していく、アメリカ第一主義を定着させているという整理ができると思います。例えば、最先端技術での中国包囲網をつくってみたり、もしくは国内で半導体産業を育てようとした場合、アメリカが孤立していたらいろいろ反対されて、なかなか進められないわけです。いかに協力して、アメリカの国益をつくっていくのかということになります。

またトランプ政権の下では、国内でもばたばたして物事を進めるのが非常に難しかったです。バイデンさんになって、その辺りが沈静化してきているというのも、アメリカ第一主義が定着する追い風になっていると言えると思います。中国関係で言えば、輸出入に関する規制を強化したり、それを取り締まる体制をつくったり、地道にしっかりやる時間と体力と能力があると。これがバイデン政権とトランプ政権の違いだと思います。

バイデン政権は、いろいろな問題にアメリカだけで対応するのは難しいと考えて、前の政権の攻撃的な単独主義から多国間協調へと変わってきているということだと思います。バイデン政権のスローガンにありますけれど

も、バイデンさんの外交というのは、中間層のための外交なわけです。外交力の基盤としての国内の再建と、国内への投資による競争力強化を優先して、通商政策にしても労働者を中心に据えた通商政策なので産業政策と一体化させながら進めていく。バイアメリカの徹底がその典型です。その上で環境や人権や民主主義といった、アメリカの価値と利益を実現するための外交を展開していくという組み立てになるわけです。同盟国を巻き込みながら、国際的な地位を回復して、強い立場から外交政策を進めていくという狙いがあるのです。

こうしたアメリカ第一主義の背景にあるのは、アメリカ国民の内向きな志向ということになります。しかしアメリカ国民は、国際問題に積極的に関与するべきだという人たちのほうが多数派です。そういう意味では、アメリカが全く引き込んでしまっているというわけではないのです。今の状態、切り取って見たらどうなのか。2022年7月の世論調査で国内の脅威と国外からの脅威、どちらが心配ですか。圧倒的に国内の脅威が心配というような回答が多数にありました。これも申し上げたように、戦争が国外では起こっている状況ですが、気になるのは国内だということになるのです。ウクライナ紛争のような戦争に直面しても、アメリカというのは「世界の警察官」に戻るまで遠いというのも認識されることです。それは、アメリカ軍を派遣することへのハードルが非常に高いということですね。世論調査では、ウクライナ戦争で何をやるべきか聞いていますが、ロシアに対する経済制裁、難民の受け入れ、それからウクライナに対する軍事援助、経済援助などをやるべきだと言っていますが、アメリカ軍を出さずかということになると、一気に支持は減っているわけです。

じゃあ米中関係ありますので、中国はどうか。中国が台湾に侵攻したときに、アメリカ

は何をするべきか。経済制裁、難民の受け入れ、軍事援助、これはやりますと。ウクライナと違うのは、台湾が封鎖されないように海などの部分で米軍が出ていくことに支持はあるのです。そういう意味では、中国に対する警戒感というのは、質が違うのかもしれませんが。ただ、アメリカ軍が出ていって、本当に防衛するののかということになるとまだ距離があると世論調査の結果からは見えます。この辺り、日本にとっても意味のあるというか、考えさせられる数字かなと思います。

実際、日本のアメリカに対する思いというのは、若干、片思いのきらいがあるのかなと思っています。何かというと、アメリカの有権者は紛争が起きた際に、アメリカ自身がリーダーを演じることを求めているわけではないということです。アメリカがそれぞれの局面で、どういう役割を果たすべきですかという世論調査の結果です。リーダーとして動くべきだ、もしくは仲間の1人としてやるべきだ、という回答になります。リーダーとして動くべきで高いのは、核の問題、それから気候変動も比較的高くなっています。それから人権民主主義。高いといっても、過半数を超えているのは核の問題だけです。一方、中国の台頭やウクライナの戦争ということになると、アメリカの多数派の意見は、アメリカは主たる役割ではなくて、みんなと一緒に動く役割を演じるべきだという感じになっています。

もう一つ。日本の世論調査とアメリカの世論調査を比べてみます。アメリカが世界で果たすべき役割は何だと思えますかという調査になります。先に日本の回答を見ると、最も有力な指導者でいてほしいという人と指導的役割を他の国と一緒に担うような国でいてほしいという回答が同じぐらいあります。次にアメリカの人たちはどう思っているか。圧倒的に他の国と一緒に指導的な役割を担いたいと思っていると。日本から見るとアメリカは

最も有力な1人のリーダーでいてほしいという思いが強いわけですが、アメリカ人のマインドは、今、そういうところがないということになります。ウクライナ戦争、長期化しています。中国との緊張も続いており、気球も飛んできました。アメリカの世論、これから変わってくるのかもしれませんが、もしくはこうした中で、あらためてアメリカ第一主義を徹底していくのかどうなのか。そしてアメリカの選択の下で、日本は何をするべきなのかと、アメリカの模索は日本の模索でもあるということだろうと思います。

中でも注目が高いのは、米中関係です。米中関係というと非常に対立が高まっている、緊張が高まっている、アメリカの対中感情は悪化しているということが注目されるわけですが、バイデン政権の狙いというのは、やみくもに対立を高めていきたいというわけではなくて、あくまでも優位な立場に立って、競争していきたいという点にあります。アメリカの国益にかなうように、米中関係をコントロールする、制御していくというのがバイデン政権の方針であります。

バイデンさんの米中関係に対する考え方ですが、メインにあるのは競争しますということ。特に技術面では競争します、人権など価値観のところで対立しなければいけないところは、対立しますと。ただ一方で気候変動などのように、米中が協力しないと対処できない問題では、協調しますと。競争しながら、対立しなければいけないところはするけども、協力できるところはすると。この辺りをコントロールしてやっていくのがバイデンさんの狙いです。

そんなうまくいくのですかと。そううまくいくとは限らないわけで、いろいろなリスクがあります。特に今回の気球の事件というのは、いわゆる偶発リスクです。お互いにそうしようと思っているわけではないのですが、ボタンの掛け違いで何らかのきっかけで起き

てしまって、收拾がつかない、コントロールができなくなってしまうリスクというのを感じさせる出来事だったと思います。今回、この騒動があって、アメリカの国防長官が中国のカウンターパートに電話をかけたが、向こうが取らなかったという報道があります。そういったコミュニケーションの行き違いが、雪だるま式に制御不能に陥らせるリスクがあるわけです。

その他にもリスクはあります。デカップリングみたいなことを進めていく中で、過度な経済へのコストがかかってしまうということもあるし、アメリカがどう考えていようと中国が限界を試しに来てしまう可能性もあります。こうしたリスクが高まっていく、つまり不安定化していくのは、緊張関係が今よりも必要以上に高まってしまった場合ということになります。また、不安定化のトリガーとしてアメリカの孤立、アメリカに仲間がいないということになってくると、中国は冒険に出るかもしれない。今回の気球問題も、アメリカはあくまでも国際舞台で解決を目指していくということになるのですが、これがウクライナ紛争とも絡まってきて、複雑な様相を呈しているということになります。

実際には、アメリカの人たちの対中感情というのは、そんなに単純ではありません。中国に否定的な回答、世論調査した割合です。これを見ていただくと、確かに中国に対する感情は悪化しています。それから共和党と民主党、党派対立が厳しいというけれど、どちらの党の支持者でも党派を超えて見方が厳しくなっている。これは間違いありません。ただ一方で、これが差し迫った脅威として認識されているのかどうか。これは別の問題になってきます。物事には優先順位というものが、アメリカ人の関心はいろいろなところにあります。中国のことを毎日考えて暮らしているわけではないです。脅威という観点でも同じです。今後、5年間、アメリカにとっ

て脅威となり得るのは何でしょうかということ聞いた世論調査では、中国に関する論点、中国の台湾侵攻や米中戦争、物騒なタームですが、10番目と11番目です。トップにある脅威として認識されているわけではないのです。一番、脅威だと思っているのは、アメリカ国内での政治対立が暴力化することと国内なのです。国内に脅威を感じている。こういう相対感の中に、中国というのはこれまでであったということです。

逆に言うと、こうした相対感があるからこそ、バイデンさんは米中関係をコントロールする余裕が生まれてくるわけです。そうじゃなく恒常的に、常に中国が危険だ、中国をどうにかしなくてはいけない。世論もそう思っている、世論が覚醒してしまう。それを背景に議会もそれを求めるようになるということになると。そんなコントロールしている余裕はなくなってきました。対中関係は強硬論に傾斜していかなければならなくなるということになります。今回の気球の事件はそのきっかけになるのではという出来事だったわけです。今後、何がきっかけになるのか分からない、そういう危うさを感じさせる事件だったのかなと思います。

気球が想起させた背景。気球の騒動は、すぐに党派対立が変わっていきました。対外政策にかかわらず、こういった党派対立によってアメリカの政治が止まってしまうとことは、アメリカの経済にとっても非常に大きなリスクになります。ただ、その一方で党派対立も長いのでどうやって物事を進めていこうか、そういう活路がひそかに模索され始めているのも見逃せないと思います。

ここがアメリカの二つ目の模索です。気球の話で直ちに政権批判につながり、バイデンさんは何をやっているんだと。共和党はすぐに国内政治でのポイント稼ぎに使っているわけです。まさに党派対立が厳しいアメリカを象徴する出来事だったのです。

対中政策に限ると、党派対立というのは悪いことばかりではないのです。先ほど申し上げたように、議会に暴走されると困るわけなので、議会がまとまって動かないほうがバイデンさんとしては猶予ができるということです。実際、どちらの政党も中国に対する見方は、一皮むくと温度差に違いはあります。中国を敵だと思える割合が高いのは、共和党の支持者の皆さんです。民主党の支持者の皆さんは、そこまでではない。友好的ではないと思っているけど敵とは思っていない。まして党派対立もあるしということです。いざ前に進もうとしたときに、何でも止まってしまうというのは良いことばかりではありません。そうした制約をどうやってアメリカや日本とかが抜け出していくのか。ここがまさに模索なわけです。

アメリカのインド太平洋政策も同じです。典型的なのがIPEFというアメリカが主導をしている経済的な枠組みがあります。何が典型か。経済的な結び付きを強めていきましょうというパートナーシップの提案ですが、こういうときに必ず入っているテーマが入っていません。それは貿易の自由化が入っていない経済の枠組みです。アジアの国からすると、アメリカの市場が開放されないから入ってもしょうがないみたいな枠組みだと言われがちです。

ただ、貿易の自由化が入ってないのには理由があります。アメリカが貿易の自由化をするためには、議会で法律を通さなければなりません。議会で法律を通そうとすると、党派対立が出てくるわけです。それをやらないで結び付きを強めるために出てきた苦肉の策が貿易自由化を避けて、それ以外のところでやっていけば、議会の対立を通さないでやるよねということになります。逆に言うと、今のアメリカにできることは、これが最大限ということです。これを活路と考えるのか、日本や地域の国々はどう考えるのか、これは

考え次第です。アメリカを地域に結び付けておくために、ここで取れるものを取って、ここでいいことあったよねとなれば、アメリカも変わるかもしれない。そういう党派対立という限界を前提にした上で、活路を見いだしていく必要があるということだと思います。

一方でアメリカの国内においては、党派対立というのが非常に深刻なリスクになり得ます。それは財政運営が混乱しやすくなるからです。外交政策であれば、急所を外して議会を通さないでやれることをやりましょうということができのですが、アメリカの財政はそうはいきません。なぜならば、財布のひもは議会が握っているからです。法律を通さないと、お金が使えません。議院内閣制ではないので、政権が予算つくれば、そのまま通るとい世界ではありません。必ず議会で予算をつくり、いろいろしなければいけない。

中でも問題になっているのが、債務上限という問題です。アメリカの場合、発行できる国債の残高が法律で上限が決まっています。このままいくと、早ければ6月初めぐらいまでに上限を引き上げないと新しい国債が発行できなくなり、手元に資金を国債を発行して、借りて調達することができなくなります。そうすると、日々の支払いが困ってしまうという状況になってしまうわけです。国債の元利払いが滞ると債務不履行、デフォルトであります。アメリカの国債といえば、世界の中でも安全な金融商品のはずですから、これがデフォルトするかもしれないということになっただけで、世界の金融市場は混乱する。景気にとっても非常に悪い影響が出るということになりかねないわけです。

「ねじれ議会」というのは一番、物事が進めにくい議会です。前回、2011年にアメリカでは、今と同じようにデフォルトになるのではという騒動がありました。まさに「ねじれ議会」のときです。そういった意味では今、

非常に危ない時限爆弾がそこまで迫っているということになります。

三つ、視点を申し上げます。一つ目は、議会が動かないので、大統領だけでできることをやりましょうという話です。トランプさんが、これ、結構やっていました。大統領令を使って、移民に対する政策を変えとか、大統領の権限だけで中国に対する関税を上げるとか、いろいろやっていたわけですが、バイデンさんも負けていません。最近では、学生ローンがアメリカではすごく問題になっていますが、返さなくていいということをお大統領令でやっています。これはものすごい財政負担かかるので、本来は財布のひもを握っている議会に聞く話だと思うのですが、この法律で僕ができることになっているよねという感じでやってくるわけです。ただ、限界があり、この法律でここまでやっていると強弁するわけですが、裁判所に聞かないと駄目だと和党の人たちは反対すると思います。今、アメリカの最高裁判所、共和党の大統領が指名した判事が多くなっていますので、裁判所が立ち上がりだかると、こんな構図もあり得るかなということなのです。

二つ目は、政府です。アメリカの場合、州政府が非常に大きな権限を持っています。州政府というのは連邦政府と違って党派色の非常に強い政策が進みやすくなっています。州知事と議会の多数派が同じ州。どっちかの党が政治を押さえている州が大多数で、今、それが増えています。連邦政府とは全然、状況が違います。ですから、共和党が押さえている州は共和党的な政策、民主党が押さえている州は民主党的な政策が進みやすい、政策の競争が行われるような環境になっている。気候変動でいえば、民主党は熱心ですので、再生可能エネルギーにお金を入れていく、もしくは石油エネルギーを規制していくというような話になりますし、共和党が強いほうは、それとは違う動きになるということなのです。こ

れ、ビジネスやる立場からすると州によって違うので面倒ですけども、そこが逆に面白いということです。

三つ目は、連邦政府でも、何も動いてないわけではありません。トランプさんの時代とバイデンさんの時代に下院と上院が大統領にどれぐらい賛成したのか。トランプさんだったら共和党の議員、バイデンさんだったら民主党の議員がどれぐらい賛成したか。所属政党の議員の多くが賛成していました。逆に反対している政党、トランプさんだったら民主党、バイデンさんだったら共和党。水準はもちろん低いです。ただ、トランプさんとバイデンさんで比べていただくと実はトランプさんのときと比べると、バイデンさんの方が反対政党から支持を得られるようになってきています。民主党の人もバイデンさんに忠実なので、上がっています。実際にインフラ投資の支援や半導体産業の支援は超党派でいってるわけです。言い換えると、表向きはすごく対立しているのですが、それぞれの議員の実利に結び付くところでは、ひそやかに合意もしてきているということです。

実は気候変動もそうで、先ほど共和党は気候変動対策に消極的だと申し上げましたが、再生可能エネルギーで得するのは共和党の政治家が多い地域です。風が強く吹いて、田舎的な太陽がたくさん当たる所、アメリカの真ん中の所になりまして、実は共和党の地盤なのです。風力発電に適した州で共和党の支持者が多い州ですけども、ほとんど共和党です。ですから実は再生可能エネルギーの補助金は、共和党にとってもおいしい政策だということがあります。表立って賛成はできません。黙認するということです。そういった実利を求めた妥協も今後、出てくるだろうということになります。

【政府の役割～カギを握る政府の信頼回復～】

政府は何ができますかと何をやるべきです

かというお話です。ここで鍵を握るのは、政府に対する信頼の回復ということです。新自由主義が終わって、大きな政府への潮流があると言いましたが、大きな政府が成り立つためには、国民に信頼されている必要があります。国民が信頼しているからこそ、政府にいろいろやってもらいたいし、税金を払ってもいいというようになります。アメリカの場合は政府に対する信頼の低さが、大きな政府への障害になりかねない。

一つの理由は、政府の失敗、失策が非常に目立ってきているからです。ニューヨーク大学の教授が積み上げた数字になります。トランプさんとバイデンさんの時代、いろいろ失敗が多く、コロナの初動、それから移民への対応、銃撃事件がいろんな所で起き、警官による暴行事件が起きた、トランプさんの時代はそんなことありました。バイデンさんの下では気球の騒動もありますが、アメリカの中西部で非常に深刻な鉄道の事故が起きていて、有毒物質が大量に流れ出ているんじゃないかと、2月上旬くらいからずっと問題になっています。

こうした中で、政府に対する信頼は歴史的な低水準に沈んでいると。バイデンさんは、大きな政府での改革というのを提案してきたわけです。コロナ禍という危機をきっかけにして、より大きな改革を政府がやっていくと。大恐慌後のニューディール政策のような形になります。バイデンさんの提案は非常に規模が大きく、これが実現すると、コロナ禍でアメリカ政府の歳出が増えて、コロナ対応が終わっても落ちていった水準というのは、コロナ前より高くなっています。歳入も高くなっています。たくさんお金をもらって、たくさんお金を使う政府になる。大きい小さいか、財政赤字で議論しがちですが、私たちの暮らしから見ればどれぐらい払って、どれぐらいやってもらえるかなので、この水準がどこにあるかが政府の大きさということになり

ます。

ただ、実際にバイデンさんの政策、公約が実現したのはほんの一部です。施策でいえば、4分の1ぐらい。財源、増税についても6分の1ぐらいしかまだ実現していません。一部、インフラ投資など法律ができているのはありますが、世論では、バイデン政権で道路や橋が良くなりましたか？全然、進んでないと思っている人が大多数。全く認知されていないという状況です。

むしろアメリカの場合、危機のときに政府に対する期待が高まると、それが裏切られたということで、小さな政府に揺り戻ることがあります。2000年代、2008年ぐらいのときに一回、小さな政府、盛り上がっています。リーマンショックの後です。リーマンショックのときは政府に頑張ってもらいたかったが、その後、揺り戻しで当時、ティーパーティー運動というのがありましたけど、政府は小さい方がいいと。今回もコロナ対策で政府への信頼が高まったかというところ、コロナ感染者が減っても対策が支持されているわけじゃない。むしろ行動制限とか、学校閉鎖に対する不満が募っているということにもなります。

政府に対する信頼というのは、政府の能力をある意味では左右します。アメリカの場合、コロナ禍でワクチンの接種が進まないと言われました。政府を信頼しないというふうに答えた人の中は、ワクチンを接種しない人が多いのです。政府を信頼すると言った人たちの中では、ワクチンを接種した人が多いということで、政府を信頼しないから、政府の言うことも聞かないということです。

アメリカって大変とお思いかもしれませんが、日本にとっても他人事ではありません。政府に対する信頼、国際比較してみると、政府に対する信頼のいずれも一番低いところにあるのが日本です。アメリカよりも低いです。この世論調査からだけ見れば、日本は非常に

信用の低い社会ということになるということです。

【次世代のリーダー、民主主義の将来】

最後に、国はどうするのかということですが、誰がそれを導くのかという話です。アメリカの場合、大統領選挙、2年後に迫っていますが、バイデンさんとトランプさんがもう一回、この2人の戦いになるのではないかとわれています。バイデンさん、次に当選すると82歳。トランプさんは78歳です。非常に高齢の方になるということです。ただ、求心力は低いです。もう一回、選挙に出てほしいですかという世論調査、トランプさん、バイデンさん、いずれも過半数を割り込むか割り込まないかくらい。トランプさんのほうが実は高いです。それぞれの政党の支持者に聞いています。これまでの大統領が現職のときに同じような調査をした結果を見ると、バイデンさん、歴史的に低いのです。トランプさんはバイデンさんよりは高いですが、自分が現職だったとき、一番上のときと比べると、随分、求心力は落ちています。

世代交代、年齢が特殊事例に要因になるのかどうか。アメリカは世代交代、非常に遅れています。大統領の世代をお見せすると、92年にベビーブーマー世代に世代変わりしました。クリントン大統領、その後、世代交代は起こっていません。ベビーブーマーより若い大統領、誕生していません。バイデンさんで逆戻りしています。一方、有権者、投票者に占める割合を見ると、過半数、割れています。政治と有権者、指導者と有権者の世代がずれてきている。世代交代の時期に差しかかりつつあると。2024年に間に合うかどうかは別にして、若い世代が何を選んでいくのかが、これからのアメリカの焦点だということになります。

最後に少しだけ民主主義の話をして。そもそもアメリカって駄目なんじゃないか。選

拳もちゃんで行えない国じゃないかと。国会議事堂を占拠しちゃうぐらいです。確かにあの事件は衝撃的でしたし、しかも共和党の支持者の人たちは、議事堂を暴力的に占拠したことは悪いことじゃなかったと評価している。愛国的な行動だとか、自由を守るためにやったと思っていると。世論調査して、次の大統領選挙で負けた人はどうすると思いますかと聞くと、暴力に訴えるのではないかと言う人が過半数を超えている。この国、信じ難いですね。

最後に考えるチャンスとして見ていただきたいのが、選挙に対する関心、それから投票率、いずれもアメリカは上がっていて、特にトランプさん以降上がっています。言い換えると、いろいろ不満はある、おかしいと思っていることを選挙で戦おうという関心は、いまだアメリカは強いということになります。恐らくこれがアメリカの民主主義のしぶとさなのかなと思います。ただ侮れない部分があるのは事実ですし、じゃあ翻って、私たち、どうでしょうと考えるのもいいのかなと思います。

ここからどうやって抜け出すのか、その2年間の模索が今、始まっているということなのかなと思っています。



とちぎ公労使共同宣言署名式

令和5年3月10日(金)栃木県庁にて、ウィズ・ポストコロナ時代における働く環境の整備や社会経済活動を進める上での諸課題に対し、経済団体や労働団体、行政機関が連携して取り組もうと、県など10団体が「公労使共同宣言」に署名しました。また、2023年度、宣言に盛り込んだ目標達成に向けて課題の共有や施策の在り方を検討する「とちぎ公労使共同会議」を開催することになりました。

宣言内容は下記のとおりです。

とちぎ公労使共同宣言

新型コロナウイルス感染症の影響が続く中、社会経済活動回復のための環境整備が進められているが、国際的な原材料価格の上昇に加え、円安の影響などから、日常生活に不可欠なエネルギー・食料品等の価格上昇が続くなど、県内経済を取り巻く環境は厳しさが増している。

このような中、成長と分配をともに高める「人への投資」をはじめ、科学技術・イノベーションへの投資などを柱とする「新しい資本主義」の実現に向け、持続可能な経済成長を目指すために、「物価高・円安への対応」、「構造的な賃上げ」、「成長のための投資と改革」に向けた取組が進められている。

一方で、コロナ禍前から進めてきた、長時間労働の是正、テレワーク等の多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保などの働き方改革に引き続き取り組み、ワーク・ライフ・バランスの向上や女性活躍の推進を図っていくことが、求められている。

特に、女性活躍の推進については、本年6月に開催されるG7栃木県・日光男女共同参画・女性活躍担当大臣会合を契機に、更なる取組を進めていくことが重要である。

また、少子高齢化による生産年齢人口の減少に伴う労働力不足により、人材の採用が困難な状況にあり、若年者はもとより多様な人材の確保と育成が多くの企業の持続的発展に向けての課題となっている。

このようなことから、栃木県下では、経済団体、労働団体、行政機関はそれぞれの立場で連携し、地域の活力を維持・発展させることに取り組んできたが、さらにウィズ・ポストコロナ時代における働く環境の整備や社会経済活動を進める上での諸課題に対応していくため、以下の事項について互いに協力・連携し、オールとちぎで取り組むことを宣言する。

記

- 1 デジタル化への対応や労働者の意欲を高める雇用管理等を通じた労働生産性の向上による賃金の引上げや、非正規雇用労働者の待遇改善を図るための同一労働同一賃金への取組を推進する。
- 2 長時間労働の是正、良質なテレワークの実施等の多様で柔軟な働き方の普及など、働き方改革をさらに進め、ワーク・ライフ・バランスの向上を図るとともに、職場における女性活躍への取組を推進する。

- 3 雇用の維持や労働者のスキルアップを図るため、企業間の出向や労働移動の取組への支援を推進する。
- 4 人材確保への取組みや、「人への投資」を強化するため、リスキリングや職場訓練を支援し、再就職や正社員化、キャリアアップを強力に進めていく。
- 5 上記の他、労働分野での新たに生じる将来的な課題等へも対応していく。

令和5年3月10日

栃木県知事	福田富一
栃木県市長会会長	佐藤栄一
栃木県町村会会長	古口達也
栃木労働局長	藤浪竜哉
日本労働組合総連合会栃木県連合会会長	吉成剛
栃木県経営者協会会長	青木勉
栃木県商工会議所連合会会長	藤井昌一
栃木県商工会連合会会長	福日徳一
栃木県中小企業団体中央会会長	齋藤高藏
栃木県経済同友会筆頭代表理事	松下正道



未来経営研究会 第3回例会（講演会）

代表世話人 佐藤 伸之（佐藤建設工業(株) 取締役副社長）



講師：Peter David Pedersen 氏

特定非営利活動法人ネリス 代表理事
学校法人大学院大学至善館 教授

1984年～1985年	高校留学生として初来日。栃木県宇都宮高等学校に通う。
1995年～1998年	東京にて中小企業向けの経営セミナー・国際シンポジウム開催に従事。マーガレット・サッチャー、ヘンリー・キッシンジャー、ピーター・ドラッカー、アルヴィン・トフラー、レスリー・サローなど政財界の著名人を日本に招聘し、多くの世界的有識者の書籍のライティングも行う。
2000年～2011年	CSR・環境コンサルティングを手掛ける(株)イスクエアの代表取締役社長を務める。
2013年8月以降	個人事業主として、経営コンサルティング、研修講師、執筆活動などを行っている。
2015年1月	世界の若手リーダー育成を活動テーマとする一般社団法人NELIS（ネリス）の代表理事。
2019年8月～	大学院大学至善館教授
2021年～	株式会社丸井グループ 社外取締役
2022年～	株式会社明治ホールディングス 社外取締役

日 時：令和4年12月7日(水)16:00～17:30
会 場：宇都宮東武ホテルグランデ
参加者：23名

当研究会では、「レジリエント企業を目指して～21世紀を生き抜くために～」をテーマに調査研究活動を行なっている。第3回例会では、「レジリエント・カンパニー」等の著者である、ピーターD.ピーダーセン氏をお招きし、近著、「しなやかで強い組織のつくりかた 21世紀型マネジメント・イノベーション」の内容を中心に、経営の目的である永続のための原理原則とは何か、レジリエント・カンパニーになるための考え方など、世界的企業の実例を交えご講演いただいた。

◆講 演

演題：『しなやかで強い組織のつくり方

—レジリエント・カンパニーへの道—』

【時代をどう読むか】

現在、「VUCA」の時代とされています。Volatile（不安定）、Uncertain（不確実）、Complex（複雑）、Ambiguous（不明慮）の頭文字をとった言葉で、「先がわからない、不安定な時代に我々はいる」とされています。

アルヴィン・トフラーやピーター・ドラッグが、1970年頃に同じことを指摘していますが、我々が直面している課題は、さらに大きくなっています。企業が、その環境変化に対応するためには、「レジリエント・カンパニー（しなやかで強い会社）」であることが、基本です。

変化は3つで、一つ目は、環境要因（気候危機）です。特に、気候変動が言われています。COP27で、損失と損害に係る途上国支援基金の設立が決定されましたが、脱炭素の動きは遅い。全球平均の気温上昇を1.5℃に抑制しようと言われていますが、他の地域に比べて急速に進む、北極と南極、両極の温暖化の対策が必要です。CO₂濃度のデータを見ても、工業化以前の平均的な値の倍近くとなる、420PPMになろうとしています。これらの異常気象で起こる最大の変化は、住まいを追われる「気候難民」の増加です。21世紀半ばには、2億人を超すと試算もあり、各国が難民を受け入れる必要に迫られる時代がやってきます。気候難民の拡大を抑えるためには、再生可能エネルギーへ転換して、脱炭素化を進めないといけない。企業の規模を問わず、脱炭素化社会に向けた、レジリエンス強化促進をベースにする必要があります。

二つ目は、日本の人口減の加速です。2022年8月1日までの1年間で、85万人減少しました。生産年齢人口や出生数も予測以上のスピードで減少していて、2100年には、高齢化率が38.3%になると予測されています。そこから言えるのは「人材難」です。勿論、ロボット化や機械化が起きますが、間違いなく労働力が多様化します。日本の労働は、外国人が増えないと成り立たないので、外国人を共に働く仲間として受け入れ、コスモポリタンな社会をつくる必要性が、今後、問われてくると思います。

三つ目は、技術の発展です。デジタル技術の発展の一方で、監視社会をどう考えるのかという、諸刃の剣の面もあるので、どのようにそれを取り込み、活かしていくかが、レジリエンスの向上においては、大きな鍵になります。

【企業としてどう対応するか】

会社は人間集団なので、「しなやかで強い人間集団」をつくるしか対応方法はありません。優れた企業の条件とは、①稼ぐ力を持ち続ける ②働く人を活かす ③社会的「善」を生み出す、この3つです。

会社は、水面上の「売上・利益」や「製品・サービス」を見ただけでは、「フューチャー・プルーフ」で、「レジリエント」な組織かどうか判断できないため、水面下の「トリプルA」を通じて、常に組織体質を見つめる必要があります。「トリプルA」とは、Anchoring（アンカリング）、Adaptiveness（自己変革力）、Alignment（社会性）のことで、経営・マネジメントは、この3つのAがついたレンズで組織を点検し続けることが必要で、全役職者の責任です。そして、この3つが高いレベルにある企業に、長寿企業が多い。日本が、長寿企業世界一といわれるのは、長期に渡り、ステークホルダーや地域社会と共に発展するというモデルを作ってきたからです。拠り所としてアンカーがあり、時代と共に変化し続ける力と社会性があるからです。自己変革は、①学習環境と学習手段を進化し続けているか ②社内の広い層からイノベーションを引き出せているか ③研究開発（市場開拓）は活発

に刷新しているか、の3つです。社会性は、「誠実な文化を実現できていますか？」ということ。お日様が当たらないところでも、不誠実なことが絶対に起きない企業をつくる。その上で、社会とベクトルを合わせていく。私の作った造語、「トレードオン」は、「トレードオフ」の反対の言葉で、自社が利益を上げながら、社会にさらに良いことをして、評価していただく善の循環を言います。この、トレードオンを実行できているかということ。それから、社会性を含んだ、「ブランドアイデンティティ」を築けているかも大切になってきます。

【組織体質のトリプルAに向けて】

2021年11月、日本の上場企業に勤める2,169名（正規・非正規雇用の両方を対象）にトリプルAのオンライン調査を行いました。細部を見ると興味深い結果が得られました。自社評価では、男性より、女性の方が、会社を肯定的にみています。特に、社会性全般に関しては、女性の方が高く評価していますが、社会性は重要性が増してきているので、もう少し男性にも目を向けてもらう必要があるかもしれません。職級による評価の差では、役職が上がるほど、肯定的に感じています。これは、経営施策を打つ側であることが影響していて、打たれる側から見ると、たいしたことがないため点数は低い。「しなやかな組織」からすると、開きが著しいと白けてしまうため、上の方は、やったつもり感に気を付けなくてははいけない。正規と非正規では、現状認識に大きな開きがあって、特に、非正規雇用の形態に大きな差が出ています。契約社員やパート等の方は、スコアが低いと、割合を増やしすぎると、組織の一体感も創造性も何もなくなり、レジリエントの反対の組織へと繋がる危険があります。業種による差では、食品・飲料製造、小売り、陸上運輸が平均を下回っています。最下位の陸上運輸は、全てにおいて評価が低い。トリプルAの観点からすると、レジリエンスの低い組織なのですが、人の心はコロコロ変わるため、経営施策を打って、本気で取組めば、自社に対する評価もすぐに変わります。

【具体的な事例】

一社目のサントリーは、社員満足度の高い会社です。数年前、高すぎる社員満足度に危機感を覚えた幹部が、人事制度の改革に取り組んだそうですが、現在も高い満足度を保っています。サントリーは、自己変革を常に促す社風があり、社会性も高い。「やってみなはれ」という、創業者の鳥井信治郎氏の精神に基づく理念が生き延び、アンカリングとして作用しています。失敗を学習材料として活かし、チャレンジし続けることを期待されている。また、「水と生きる」、「利益三分主義」という企業理念も明確で、国内での環境ブランドイメージを得ています。

二社目はトヨタです。トヨタの強みは、社会性をビジネスにしているところにあります。企業理念、拠り所もしっかりしています。時代を読み、京都会議に合わせてプリウスの販売を開始して、世界初の量産ハイブリッド自動車として新しいマーケットをつくった。ただ、本当の強みは、ボトムアップ型の提案にあると思います。数年前の社員のカイゼン提案数は、1年間で54万件だったそうです。ボトムアップ式での問題解決を継続していることが、秘訣だと思います。

三社目は、井深大氏と盛田昭夫氏が創業者のソニーです。企業は、カリスマ的な経営者がいるほど、アンカリングの薄弱化が起こりやすく、ソニーも例外ではなかった。ソニーは、多角化を始めたことにより、次第に何をやっている会社なのか見えなくなっていった。2018年に吉田憲一郎氏が社長に就任すると、社員と共に、ソニーの新しいパーパス（社会的存在意義）を再設定した。吉田社長は、インタビューで、「私の1年目の最大の仕事は、パーパスの再生です」と答えています。それぐらいアンカリングは重要なものとなっているのです。

最後は、滋賀県にある、今年150周年を迎えた老舗菓子屋「たねや」です。たねやグループが、「自然に学ぶ」をコンセプトに、2015年にスタートさせた旗艦店「ラコリーナ近江八幡」は、SDGsの先進的な取組で知られ

ていて、現在、滋賀県一、人が訪れる場所となっています。近江商人の哲学を会社のバイブルとし、社会と歩調を合わせながら、環境に取り組み、女性のキャリア形成を支援し、ボトムの意見も尊重するなど、挑戦し進化し続けている会社です。

【カルチャーの特徴を生かす】

文化は共有された価値観です。例えば、会社に新入社員が入社したとすると、この人には個人史があり、自分の内なる世界がありますが、会社には規範や通例が存在していて、すでに固められている外なる世界に入ることになる。新入社員は、真似や学習を通じて、規範や通例などを内在化していき、何らかの行動、発言をして、全体に影響を与えます。この繰り返されるプロセスで、共有された価値観ができてきます。日本と欧米の違いを見ると、日本の場合、社会規範が強く、素直に学ぶという内在化が暗黙の期待なのです。こういう所は、安定に強く、規律があるので、一体的行動には強いですが、創造性やイノベーションを起こしにくくなるので、気を付ける必要があります。一方、欧米型は、集団の中での発言や個人の主張が期待されます。例えば英語の授業で、日本の学校は穴埋め方式ですが、デンマークでは、英文を読むと、どう思うか意見を聞かれる。内在化が強い日本は、気を付けないと同調圧力に走ってしまう危険性があるので、集団としての強さと個人の尊重や可能性の両方を備える必要があります。

【最後に】

トリプルAは、武士道の「心技体」に一致します。アンカリングは「心」です。強化することで、求心力、束ねる力、一体感、団結力、存在意義の実感、方向感を高めます。自己変革力は「技」です。創造性を解放し、創造的貢献を可能にし、深い動機に火をつけ、自発的なイノベーションを誘発する。社会性は「体」です。誠実な文化をつくり、社会から必要とされ、優先的に選ばれるブランドを確立することで、社員には明るい未来志向、プライド、健全な自信を与える環境になります。

「安全安心」第2回合同委員会

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

日時：令和4年12月16日(金)
14：30～17：30

会場：ライトキューブ宇都宮 大会議室202
参加者：38名

「とちぎの魅力をもつまちづくり・ひとづくり」の合同テーマにより、第2回合同委員会では、UIJターンの若者とのリレートークや大学生との意見交換を実施しました。

【第1部】事例発表

テーマ：若者が参加するまちづくり・ひとづくり

事例①栃木県の取組

発表者：船木 優子 氏

(栃木県総合政策部地域振興課 課長)

栃木県の人口減少は、20歳から24歳の女性の県外転出超過が著しい状況となっています。その理由として、高校卒業後に東京圏の大学への進学があります。男性は、就職等で県内へ戻ることもあり、女性より転出超過が緩やかな傾向です。本日は、県の「とちぎ創生いちご戦略」の基本目標2「とちぎへの新しいひとの流れをつくる」の中の、若者へのアプローチについてお話をいたします。

1 県内での若者へのアプローチ

県内高校生の約7割が県外へ進学をし、そのうちの約7割が東京圏です。県内大学生の就職先は県外が多い現状です。県内在学の高校生や大学生は、地元へ関心を持つことが少なく、地域の魅力に気がつかないで東京圏へ進学就職し、そのまま戻ってこないのが現状です。しかし、地元の愛着度や企業認知度を高めれば、県内での就職や将来的なUターンを希望する傾向があります。このことから、県内在学中に地

域との関わりを深めることが重要と考えます。

取組① とちぎ高校生地域定着促進モデル事業

高校生が、在学中に身近な地域を知り、体験して意識にとどめることで、栃木県への愛着を高めることを目的としています。市町が母体となって若い世代がコーディネーターになり、地域の課題について高校生に助言支援を行い、活動しています。今年度は15市町で活動が展開されています。

取組② 地域づくりインターンシップ

地域づくり活動に関心のある大学生等が地域づくり団体等の体験活動を通して地域活動の実践者や団体等と繋がりを構築し、将来的な地域づくりの担い手になるように繋げていくことを目的としています。やってみよう団体とマッチングをして、一定期間インターン活動を行います。その後、団体に所属し活動を継続する形をとります。今年度は9団体が実施しています。

2 東京圏在住の若者へのアプローチ

栃木県は、自然豊かで東京からのアクセスの良さ、子育てのしやすさから、20代の移住定住の関心度が高くなっています。「栃木の魅力を東京圏の若者に伝えて、認知してもらいたい。」と、県ではUIJターンの促進、栃木県と継続的に関わる関係人口の創出に積極的に取り組んでいます。デジタル広告で栃木県に関心を持ってもらう、SNSで情報発信、セミナー紹介などを行っています。また、東京にある「とちぎ暮らし支援センター」では、移住定住などの支援、相談などを行っています。また、県外を離れても栃木県の情報を知ることができる「Jimoto TOCHIGI」のLINE登録を呼びかけています。県内企業の就職情報や地域でのイベント、地域づくりの活動等を

定期的に発信し、栃木と繋がる機会をつくっています。

事例②真岡まちづくりプロジェクトの取組
発表者：伊澤 学 氏

(株式会社大泉エンジニアリング代表取締役)

真岡まちづくりプロジェクト（まちつく）は、高校生から45歳くらいまでのメンバー構成で、今年度は、もったいない公共空間の利活用を提案しました。例えば、立派な建物である「金鈴荘」は市職員が常駐しているのにも関わらず人がほとんど来ない。市民が活用したいといっても文化財だからと言って断られてしまう。しかし、高校生が要望しているよと言うと、引き受けてくれて華道部や琴部の発表会の場として提供してくれました。

今年になってグッドデザイン賞を受賞しました。また、いろいろな賞をいただいて、市民からの認知度が高まりました。

まちづくりやひとづくりには、当事者意識が大切だと思います。市がやってくれるのではなく、私たちがつくっていくという意識が大事だと思います。「私が」住みたい、「私が」働きたい、「私が」子育てしたいをじっくり考えていきたいと思います。「一人の100歩より100人の一歩」という言葉のように、当事者意識をもった視野をもつことが、まちづくり・ひとづくりに繋がると思って活動を行っています。

【第2部】リレートーク

「とちぎの魅力を高めるまちづくり・ひとづくり」
ナビゲーター：石井大一郎 氏

(宇都宮大学地域デザイン科学部 准教授)
トーカー：

矢野間沙世里 氏 (マドレボニータ栃木)

江 小 涛 氏

(株) J c T クリエーションズ 代表取締役

石川 夏季 氏 (株) マテハンソフト

上澤明日美 氏 (オリオンコンピュータ株)



自己紹介とともに、多様な人材から選ばれた栃木になるためにどうすればよいかについてもお話ししていただきました。

矢野間氏：私は仕事も子育ても思い切りやりたい。制度が整うよりはその想いをしっかり聞いてくれる上司がいる等、歩み寄ってくれる人がいることがすごく大事だと思う。誰と働くかが大事で、その情報が少ないと感じる。東京の方が多い。栃木県は群馬にも茨城にも行くことができ便利だと思う。

江氏：来日している外国人を支援している。外国人から選ばれるためには、栃木県は最初排他的、でも仲間になれば温かい。日本人の仲間に入るのは勇気が必要で、今その外国人を支援している。

石川氏：栃木県は商業施設が多く、買い物に困らない。自然も多く、豊かな街だと感じる。その反面、電車やバスの交通機関が行き届いておらず、不便さを感じる。選ばれるためには、住みやすいことが第一。また、栃木県の知名度を上げることも大事。テーマパークのような施設があると、若者の注目度が上がるのでは。住みやすい地域づくりと住みたいと思う魅力づくりが大切と思う。

上澤氏：家族や友人がいる安心感が栃木を出なかった理由の一つ。栃木はテーマパークが少ない。若者に対する遊び場にもう少し選択肢があると、栃木に残るのではないか。また、ライフスタイルに応じた取組をしてもらえると、人が集まりやすいと思う。女性が活躍できるような発信ができると、もっと女性が戻ってくると思う。

江氏：何をもって「安全安心」なのか？どう
いう定義なのか、教えていただきたい。
石井氏：災害が少ないだけではない。人と人
が近いというか、距離は取りつつお互いが
信頼し合える状況がある。お金では買えな
いような関係の中にいるような人たちが一
定程度いると自分の中の評価軸が複数にな
り、一個の評価軸がダメでも別な部分が落
ち着くようになる。ゆったりすることがで
きるなど感じる。

石井氏：自分のゼミの学生に「栃木で就職す
るのはどう。」と聞いたら、就職活動する
ときに、栃木限定で見ていない。リクナビ
などを活用すると、情報の量や質も圧倒的
に栃木は少ないと言っていた。

矢野間氏：この会社のここが素晴らしいとい
う、一つ飛び出ている点を紹介すると、目
に入りやすいと思う。



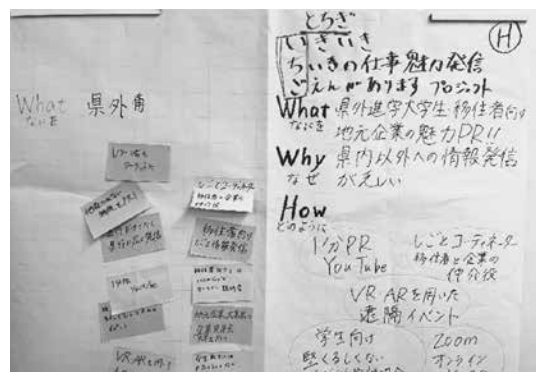
各グループのプロジェクト名は以下の通り。

- ①「温かい支援コミュニティ」
- ②「学生と地元企業がつながる場をつくらう」
- ③「東京を使い倒す」(東京を利用する)
- ④「栃木の社長 TikTok 作戦」
- ⑤「とちぎスイスイ大作戦」
- ⑥とちぎ
 - い きいき
 - ち いきの仕事魅力発信
 - ご えんがありますプロジェクト
- ⑦ソトチギー住む栃木から関わる栃木へ
- ⑧「北関東自然発掘大作戦プロジェクト」

【第3部】意見交換

内容：「企業経営者と若者の対話と交流」

企業経営者と若者で「暮らしたい、働きたいと思える地域にするにはどうすれば良いかプロジェクト」を考えていただき、グループワークを行いました。



最後に石井氏から、若者が参加する地域づくりには、若者を受け止め、支えてくれる大人たちが必要であるとの話がありました。経済界としても若者たちを徹底的に支援していくことで、将来的に若者が戻ってくる地域になっていくのではないかと感じました。

国際化推進委員会 第4回委員会「浜松視察」

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5年2月2日(木)～3日(金)

視察先：浜松市多文化共生センター、浜松経済同友会、三恵(株)、(株)ソミックマネージメントホールディングス

参加者：15名

当委員会は、「グローバル人財に選ばれとちぎづくり～共生社会の実現に向けて～」をテーマに掲げ、調査研究活動しています。第4回委員会として定住する外国人市民が多い地域の静岡県浜松市の視察を行ないました。

■視察先① 浜松市多文化共生センター



講話：浜松市企画調整部国際課課長 鈴木 三男 氏

浜松市は「相互の理解と尊重のもと、創造と成長を続ける、ともに築く多文化共生都市」という将来像を掲げた多文化共生都市ビジョンの下、浜松市国際課が共生施策の中心的な窓口となっている。外国人市民は、2022年4月1日現在24,932人で、うちブラジル人市民は9,462人となっている。

【不就学ゼロ作戦事業】

教育についての「不就学ゼロ作戦事業」に力を入れている。公立の小中学校では受け入れており、令和4年現在1,846名の外国人児童が在籍している。そのうち6割以上の児童は、日本語ができない現状でドロップアウトしてしまう生徒もいる。公立学校に在籍する子供の就学については浜松市教育委員会が中心となって、就

学に必要な日本語・教科・母語指導などをNPO団体に業務委託するなどして、各機関が有機的につながって外国人支援に取り組んでいる。

【外国人市民にかかわる様々な取組】

1. 多言語による行政情報の提供
 - ・行政窓口に通訳者を配置。(約30名)
2. 浜松市多文化共生センターの設置
3. 浜松市外国人学習支援センターの設置
4. 在浜松ブラジル総領事館の誘致
5. 浜松市多文化共生都市ビジョンの策定
 - ・外国人市民を「まちづくりを進める重要なパートナー」と捉え、誰もが活躍できる多文化共生都市・浜松を目指している。
6. 浜松市外国人市民共生審議会の設置
7. 浜松市多文化共生推進協議会の設置
 - ・地域コミュニティ、教育、福祉、警察、労働基準監督署などの様々な関係機関の代表者から成り立つ組織。

【浜松市多文化共生センターの取組】

「浜松市多文化共生センター」は、多文化共生のまちづくりの拠点として、多言語による相談をはじめとした様々な事業に取り組んでいる。浜松市からの委託を受け、公益財団法人浜松国際交流協会(HICE)がセンターを運営している。HICEの役割は、①市民活動と行政をつなぐ中間支援組織としての機能、②地域社会におけるニーズの把握と先導的取組、③市民が主体となった活動の促進があげられる。



講話：浜松市多文化共生センター 松岡真理恵 氏

■視察先② 浜松経済同友会



講話：浜松経済同友会 事務局長 金子 和裕 氏

【浜松地域における留学生（高度人材）就労支援事業への取組】

浜松地域は、自動車産業等の本社があり関連企業が集積しているものづくりの‘まち’である。リーマンショック後は企業規模を問わず生産拠点の海外移転が進行し、海外進出企業にとって優秀なグローバル人材が求められている。しかし、労働人口は減少し地方における高度人材（大学卒）の確保は困難であり、日本人だけではなく優秀な外国人材に頼らざるを得ない状況になっている。

静岡大学の浜松キャンパス（情報学部、工学部他、大学院等）には、アジアブリッジプログラムによる優秀な留学生が在学している。その留学生の多くは、首都圏や大手企業に就職し、浜松の企業への就職率は低い状況となっている。B to C 企業は知っているも B to B 企業の知名度がなく、PR 不足となっている。そこで、静岡大学の留学生を対象とした就労支援体制が必要ではないかということと多文化共生のまちづくりが浜松市の発展に不可欠であるということから、高度外国人材が浜松企業へ就職し定着・定住に向けた総合的な支援体制を提言した。2016年から4回にわたり提言している。2020年3月に、高度外国人材の就労・生活サポート、定住化を進めるための「eコモンズ構想」についての最終提言をした。提言内容は、採用までのマッチングシステム、マッチングした後

にフォローする形をするための採用までのマッチングサービス、外国人が孤立しないように細かいところまでサポートする採用から就職以降までのサポートサービスの3本柱でeコモンズという事業を進めようと2020年11月に浜松外国人材定着サポート（eコモンズ）を設立した。また、我々だけで事業を進めていくのは難しいので、浜松市国際交流協会（HICE）の学習支援センター、外国人材就労支援センター等と連携しながら産・学・官連携で事業を進めている。

静岡県内の大学には約1,200名の留学生がいる。浜松市には「就労・定住」の助成金制度があり、その中にインターンシップ助成金というものがある。1回50万円、2回以上であれば100万円が助成される。また、浜松に留学生が就職したら支援金が出るという仕組みを市に依頼中である。

eコモンズ・インターンシップは、2週間、採用目的で留学生用に開発されたインターンシップである。企業の課題を与えて、留学生の知識でどんな課題解決があるのか。最後に報告会で発表してもらっている。採用事例としては、静岡大学情報学部修士卒のバングラデシュ出身の留学生を2名採用した企業がある。AI専門の留学生だったので、DX推進の部署を新設し、今まで月次決算が一週間かかっていたものが3、4日で終わるようになったとのこと。それくらい優秀な学生がたくさんいるということである。その後もネパール出身の留学生を採用している。

留学生（高度外国人材）の確保の課題としては、企業側の採用基準の見直しや賃金、社内体制、経営者のマインドを変えるという企業側の課題がある。また、地域企業と留学生の接点を増やすこと、行政のサポート充実なども必要である。これからも市全体で留学生をバックアップしながら事業を進めていけたらと思っている。



講話：(株)ソミックマネジメントホールディングス
代表取締役 石川 雅洋 氏

【外国人材について】

弊社は、ボールジョイント、ダンパーなどの自動車部品を生産している。全従業員数2,297名中、11%（238名）が外国人材となっている。その4分の3の180名が製造部門のブラジルの方である。正規社員としては、24%（81名）でブラジルの他中国、インド、インドネシア、ペルー、韓国、バングラデシュ、モンゴル、アメリカなどの方々がいる。部署別でみると、大学、大学院卒の方に関しては、85%が先進技術開発などの技術系、残り15%が事務系に就いている。

外国人の採用をおこなっていて企業側が気を付けていることは、専門性を持った人材に絞って募集や採用を行うということ。AI関連の知識や画像処理技術、ICT関連スキルなどが合わないと企業にとっても学生にとっても不幸が起きる。専門性を活かすということで日本人の面接よりも回数を増やして面接を行っている。複数人の採用にも心掛けているのは、孤立させないためである。「eコモンズ」の2週間のインターンシップ事業で専門性の知識をどれくらい持っているか、その専門性を企業側が活かせるかどうかなどを見ることが大事である。そのマッチングをすることがインターンシップの大事なことだと思っている。

【外国人材を受け入れるための環境づくり】

会社としては、生活のサポートであったり言語のサポートであったり、会社で座談会を

したり、日頃のコミュニケーションがすごく大事なところであると思う。人間の多様性を認め、お互いに尊重し合い、企業に染めるのではなくそれぞれの個性を活かしあうことが大切である。

■視察先③ 三恵(株) (静岡県磐田市)



講話：三恵(株) 代表取締役 所 洋史 氏

15年以上前からフィリピン人技能実習生を受け入れてきた実績があったため、外国人を受け入れることに違和感はないと思っていたが、静岡大大学院卒の高度人材を受け入れて、どう活用できるのかでかなり悩んだ。結果、DX導入で外国人材を活用できるのではと。実際に2021年にはバングラデシュ出身2名を採用した。飛びぬけた専門能力を持ち、DXの社内プロジェクトの一員として即戦力として活躍している。生産設備メンテナンスの効率化などに取り組み、結果は確実に出てきている。

Q. AIなどの情報学専攻だったので東京などに行かなかった理由は何ですか？

A. 浜松市が母国バングラデシュに似ていて、凄く好きなのところだったからです。

【最後に】

就職先を選ぶ理由に、地域の魅力が高いことも結びつくことがわかった。今回の視察で、浜松の皆様、外国人と共生していく上で大切なことをたくさん学ばせていただきました。ありがとうございました。

「グリーン」第4回合同委員会主催講演会

講演「中小企業こそメリットを出せる脱炭素経営」

経営問題委員会委員長 古口 勇二 (株)古口工業 代表取締役

社会問題委員会委員長 新井 孝則 (栃木トヨタ自動車株) 代表取締役社長



講師：大川 哲郎 氏

株式会社大川印刷
代表取締役社長

〔経歴〕

大学卒業後3年間、東京の印刷会社で修業し、25歳で株式会社大川印刷に入社。2005年11月六代目代表取締役社長に就任。

2017年から本格的に「SDGs経営」に舵を切り、2018年より従業員主体ボトムアップ型で推進するSDGs経営計画を実施。

2018年、第2回ジャパンSDGsアワードのSDGsパートナーシップ賞（特別賞）を受賞。

日 時：令和5年2月13日(月)14:00～15:30

会 場：ライトキューブ宇都宮 大会議室201

参加者：80名

脱炭素経営の考え方と取り組み方について

昨年9月、日本取引所グループがCO₂排出量取引の実証事業をスタートし、2023年度に本格稼働させたいとニュースに掲載されていました。私がCO₂ゼロ印刷をお客様にご提案しても「Scope3は関係ない」と言われ、寂しい思いをしたことがありましたが、昨年10月、国際サステナビリティ基準審議会において、気候サステナビリティ情報の温室効果ガス排出量開示にScope3も含むことで合意されました。

脱炭素経営の講演を行うと「余裕があっていいですね」と言われることがあります。当社は余裕があったから環境経営にシフトしたわけではありません。バブルの崩壊により会社が潰れてしまうのではと試行錯誤した中に、環境問題への取り組みがあります。取り組みは非常に厳しい道のりで、お客様にご提案しても、「それは大川印刷さんがやりたいことだろう」とお叱りを受けたことがあります。2015年にSDGsに関する話題が出て、ようやく注目頂けるようになりました。昨年、

定年退職した従業員が「長年、環境印刷をお客様にご提案してきた。ずっと話を聞いて貰えなかったが、今はお客様から話を聞きたいと言われるようになった。」とスピーチをしたのが印象的でした。

私にとって脱炭素経営を始める原点となった出来事があります。20年前、ある金融機関主催のセミナーで「あなたの会社にとって使命とはなんですか」と質問されました。当時、会社の売上が激減し、悩んでいた私は「命を使ってやること」と答えました。講師は「明日あなたの会社がなくなったら、あなたのお客様は本当に困りますか？と言うことです」と言いました。当時30代の私は無理だと思いました。当社がメインにお取引している企業には、印刷会社が17社入っています。1社なくなっても、現実的に2週間もあれば残りの16社で補うことが出来ます。どうすればお客様から「大川印刷さんがなくなったら困る」と言って頂けるか考えました。

当社はCSRの取り組みから始めましたが、CSRと言っても従業員は訳が分かりません。従業員からCSRとは何か聞かれた時、私は「地域や社会に必要とされる企業を目指す取り組み」と答えました。従業員はなかなかついてき

てくれませんでした。後からそれは“人”が抜けていたからだと気づきました。「地域や社会に必要とされる人と企業を目指す取り組み」が正しい回答でした。従業員は、地域や社会に必要とされる企業の取り組みは経営者がやることと言葉に出さずとも思っていたはずです。私は、従業員一人ひとりが地域や社会に必要とされる人になることで、集合体である企業は持続的な企業になれるのではと考えました。そして、従業員一人ひとりが地域や社会に必要とされる人になるためには、地域や社会の課題を解決することだに行きつきました。

人間の幸せは人に愛されること、人のお役に立つこと、人に褒められること、人に必要とされることの4つです。地域の課題解決に対し、仕事で取り組むことにより、従業員が人のお役に立ち、見ず知らずの人から褒めて貰えるようになります。従業員は、また褒められたいという気持ちになります。それを繰り返すことで、人に必要とされる人になることを実感し、会社が変わってきます。

㈱大川印刷の取り組み

①SDGs経営計画策定ワークショップ

120分×4回のワークショップです。従業員に「上手くいっていることは何か」、「上手くいっていないことは何か」、「やってみたいことは何か」、「やってみたいことの障害は何か」についてのディスカッションを行ってまいります。ディスカッションを繰り返すことで、従業員の中で「なんとかしたい」という気持ちが出てきます。ワークショップ最終日に従業員が「私は〇〇と××したい」と宣言する時間を作り、チーム形成を行います。従業員のやらされている感をなくし、自発性を重んじることが大切です。

②サルベージパーティ

消費期限が間近の食べ物を助ける取り組みです。従業員が持ち寄った食材を、その場で考え調理します。井上ひさしさんの言葉に「むずかしいことをやさしく、やさしいことを深く、深いことを面白く」があります。アイデア次第で、難しいことを優しく、優しいことを深く、深いことを面白く実施することが出来ます。

国連WFP協会に相談したところ、飢餓や日本のフードロス問題についての資料を頂

き、パーティを企画した脱炭素チームが従業員に対し開催主旨の説明を行いました。また、国連WFP協会において、パーティの様子を写真に撮り、Instagramにアップすることで、写真1枚ごとに協賛する大企業から食糧支援が行われるイベントを行っていました。我々中小企業は、お金を出さずに食糧支援に繋げることが出来たわけです。

③ノーカーデーフォトコンテスト

当社の工場は不便な場所にあり、従業員の大半が車通勤です。サルベージパーティのようなイベントを行うと、車通勤の従業員はお酒を飲むことが出来ません。どのようにすれば従業員が気持ちよく車を置いてくるのが出来るかを考え、ノーカーデーを作りました。また、通勤が不便でも楽しんでもらえるようフォトコンテストを開催しました。車通勤を辞めることで、普段見えない風景を見ることが出来ます。面白い風景や綺麗な風景を写真に撮り、会社のInstagramで投稿し、誰が一番“いいね”を貰えるかのコンテストです。従業員全員、車通勤をしませんでした。楽しいイベントを開催出来ただけでなく、1日で72.69kgのCO₂削減を行うことが出来ました。

④風と太陽で刷る印刷

当社は初期投資無料の太陽光パネル、PPA取り組みの日本第一号でしたが、簡単にはいきませんでした。経産省の認可が下りず、1年以上電気を通すことが出来ませんでした。また、屋根の強度が足りず初期投資が有料になりました。

太陽光発電では、約20%の電力を発電しています。休日発電した電力は当社に投資してくれた企業が売電する契約になっています。太陽光パネル設置以来17年間、太陽光発電分の電気代は据え置きのままです。残り80%は、青森県横浜町の風力発電で発電した電力を購入しています。

太陽光パネルの設置は、BCPにおいてもメリットがありました。以前、機械の故障により全ての電気が止まりました。トラブルが起きたのは日曜日でしたが、復旧は月曜日までかかると言われました。このままではPCも電話も使えない状態でしたが、ここで活躍したの

が太陽光パネルです。太陽光発電による電力のおかげで印刷機は稼働出来ませんでした。電話やパソコンを使用することはできお客様にご迷惑をおかけせずに済みました。他にも災害時に、近隣の方が通信機器等の充電が出来るよう解放する取り組みも行っています。

⑤サプライヤー企業向け脱炭素勉強会

印刷機械を回すオペレーターが、脱炭素に高い関心を持っていたため、挑戦の機会をつくっていったところ所、勉強会の講師が出来るようになりました。サプライヤー企業向け勉強会を開催した結果、昨年、製本会社1社が再エネ100%に切り替え、インキメーカーが2社、カーボンオフセットし、当社にインキを納めてくれるようになりました。

⑥環境教育ノートの作成

自動車廃棄物、自動車リサイクル企業の協同組合から、もっとSDGsに取り組むたいとコンサルティングの依頼を頂きました。私は、車1台廃車するごとに出る分厚い自動車マニュアルを、リサイクルしているのか質問しました。紙は4~5回リサイクルすることが出来ます。まとめてリサイクルするため、全国から自動車マニュアルを集めました。牛乳パックを混ぜて再生紙を作り、CO₂ゼロ印刷で出来たものが環境教育ノートです。敢えて漂白を最小限にしたため所々文字が残っていますが、持続可能な取り組みについて年齢関係なく伝えやすいとご評価頂いております。

取り組みを行った成果

1日あたり1.5件ほど印刷や講演のお問合せを頂いており、2021年度の新規顧客獲得数は90社でした。他にも、米国元副大統領でノーベル平和賞を受賞したアル・ゴア氏が行ったセミナーのテキスト印刷を請負うことが出来ました。

印刷業界は常に価格勝負でした。ある大企業から低価格の他社と契約する旨の連絡を頂いた後、やはり当社と契約したいとお電話を頂いたことがあります。理由は、私の脱炭素経営についてのラジオインタビューを、先方の部長が聞いて印象に残っていたためでした。また、値段が高いからと1度で断られるケースが少なくなってきました。

コニカミノルタ(株)のHPに「大川印刷の取引

企業では、CDPに“再エネ100%の印刷物を調達”と回答しており、これがスコアアップに繋がれば回答企業の株価へもプラスに影響する可能性が考えられます。」と掲載頂いております。CDPに回答したお客様の回答書を見せて頂きました。気候関連のサプライヤーエンゲージメント戦略では、「名刺等の印刷物の発注先について、再生可能エネルギーや環境に配慮した原材料を活用する印刷工場を稼働する企業を選定。その結果、エンゲージメントの影響は、このサプライヤーへ発注を変更することで社内の名刺の100%を再エネによって印刷することができました。」と回答頂いております。

デジタル・サステナビリティについて

インターネット自体の環境負荷は、日本ではあまり取り沙汰されていませんが、もしインターネットが国家だとしたら、電力使用量は、中国、米国に次いで世界第3位となります。世界人口の53%にあたる41億人が、インターネットを使う時代です。世界の温室効果ガス排出量の3.7%が、インターネット使用が占めます。これは2050年までに2倍になると想定されています。海外では、メディア業界でのデジタル環境負荷の可視化、削減に向けた産学連携のイニシアチブが動いています。

成果を出すために注意すべき点

「脱炭素やろうよ」という時になかなか成果が出ない。それは行動の限界です。行動の限界は思考の限界によって引き起こされます。思考の限界も何かによって引き起こされています。それは情報の限界です。自分の経験の中で分かることって限りがあります。新しい情報が入れば思考が出来るかもしれませんが、しかし、ここで一番怖いのは、情報の限界が何によって引き起こされるかです。それは興味・関心の限界です。

ドラッカーの言葉に「成果は組織の外にある」があります。様々な取り組みに一所懸命になることは大切ですが、社内だけで満足できる取り組みをしても意味がありません。組織の外、すなわち顧客や社会にどのような好影響を与えることができるかが成果なのです。私達はそのようなことを意識して取り組みを行っております。

未来経営研究会 第4回例会（高知視察）

代表世話人 佐藤 伸之（佐藤建設工業(株) 取締役副社長）

日 時：令和5年2月20日(月)～21日(火)

視察先：高知県

参加者：11名

当研究会では、「レジリエント企業を目指して～21世紀を生き抜くために～」をテーマに調査研究活動を行なっている。

第4回例会では、SDGsや脱炭素化、外国人材への支援等に先進的に取り組まれている、基礎工事のパイオニア、株式会社高知丸高様に話を伺った。

◆講演

講師：株式会社高知丸高

小西 大輔 氏

営業管理部 防災・技術・広報課 課長



【会社紹介】

設立が1967年の弊社は、今年、創立56年目となります。従業員は、102名(内、台湾1名、インドネシア1名、ミャンマー1名)、技能実習生が、中国20名、ミャンマー人が3名です。

事業内容は、「特殊基礎工事」、「橋梁（設計・製作・架設）」、「技術・防災製品開発」、「浚渫工事」、「海外事業」を行っています。現在、弊社の売り上げの80%以上となるのが、鋼管栈橋SqC（セクシー）ピア工法です。「safety」「quality」「cost」の頭文字から名付けました。国土交通省の、平成26年度「新技術情報提

供システム(NETIS)」で、準推奨技術に選定いただいた後、急激に広がりました。従来の工法とは逆の架設手順で、先に上部パネルを架け、先端の杭頭ガイドを使用して、鋼管杭を支持地盤（岩盤）に貫入する工法で、杭径のみの面を使うことで、地上作業が少なく、急峻な山岳道や海岸線の橋梁に威力を発揮する、環境に優しい工法です。元々の「上部パネル式」から派生して、「杭頭CAP式」、「ジャケットタイプ」、「鉸桁・トラス橋タイプ」、「ステップブリッジ本橋」、「ピン接続SqC長尺橋梁」の6つのバージョンになっています。最新の長尺橋梁は、長大スパン支間長12m～40mで、ワンスパンを伸ばすことで、架設施工費を縮めようというものです。新しいものを開発して、世に出すことに力を入れているのも、弊社の特徴だと思っています。

また、近年の気候変動により、大雨による大規模水害が発生し、大きな被害がもたらされていますが、防災・減災対策のために依頼が増えているのが、河川掘削浚渫工事です。浚渫とは、流下能力を高めるために、港湾・河川・運河などの底面を浚って、土砂等を取り去る土木工事のことです。弊社では、水陸両用泥上車等の浚渫機械を開発し、人家が密集している狭小な河川、橋桁下の低空間等の工事にも対応が可能となっています。また、組立台船等も保有しており、すぐに対応できるようになっています。



パキスタンの断崖絶壁に採用されたSqCピア工法

【建機の脱炭素化に向けた研究開発】

建設業界におけるカーボンニュートラルの前進に向け、CO₂ 排出ゼロの水素燃料電池発電機を搭載した建設機器の開発に挑戦しています。例えば、国土交通省の建設技術研究開発助成制度の採択を受け、CO₂ を排出しない建設機械掘削機オーガの開発に取り組んでいます。従来化石燃料で稼働していたディーゼルエンジン発電機を水素燃料電池発電機に置き換えることで、環境負荷の低減を目指しています。

水素は危険というイメージを持つ方もいますが、ガソリンや石油等と同様に、正しく扱えば安全です。岩谷産業(株)が、全国各地に水素ステーションを造る計画をされていますが、現在、既存の水素充填設備での水素充填対象は、自動車のみです。世界各国で建設機械及び施工の電動化・脱炭素化が進んでおり、重要な課題となっています。業界でも、関係各所に要望を行ったりしていますので、いざ使えるようになった時、対応できるよう研究開発に取り組んでいます。今は計画だけで止めている状態です。理由は、現時点では、水素電池は軽油の約10倍の費用がかかってしまうからです。ですが、環境面から考えると、1日300ℓの軽油を消費しているので、脱炭素のためには、水素電池にしていく必要があります。

【フィージビリティスタディについて】

研究開発では、F/Sを実施しています。実現可能性を確かめるために、①F/Sの目的、内容及び技術開発課題 ②技術開発課題の技術的な解決方法 ③F/Sの実施体制と経費 ④F/S終了後の技術開発(R&D)、4つのフェーズで行います。例えば、水素燃料電池の目的は、現在の建設オーガーに使用されている軽油ディーゼル発電機を水素燃料電池発電機に替えたCO₂ 排出ゼロの建機オーガーシステムの実現可能性の検証となります。技術開発年次計画では、令和3年度にF/S、令和4年～5年度にR&D、令和6

年度に事業化して、令和8年度に製品の完成を予定しています。

【CO₂ の排出の削減の取り組み】

河川・ダムでは、大雨が降った後、流木が発生します。流木の除去では、流木は収集した後、中間処理業者、最終処理業者に渡る流れになっています。処分は、中間業者を挟み、最終処分場へ持って行って処理しなくてはならないという決まりがあるようで、弊社が、砕いたり、加工したりすることができない状態になっています。しかし、ほとんどの木は、光の影響等で、真っ直ぐには育たず、曲がっています。それをトラックに積むと、隙間により量が積めない分、運搬回数が増えてしまいます。これもCO₂ の排出量を増やしてしまう原因になると考え、弊社は、収集した場所でチップにして運ぶことを役所に提案しています。

【社会貢献】

ミャンマーには、学校にいけない子供の教育の場として、僧侶が運営し、無償で教育する僧院学校があります。しかし、小・中学校しかなかったため、高校に進学をしたい子どもたちの教育を支援したいと考え、高校を寄贈させていただきました。高校では、日本語の授業も行っています。日本語も覚えていただいて、将来、優秀で意欲のある人材が日本に来て、就職していただければと思います。



【最後に】

弊社は、創業以来、世の中のニーズに対応した施工技術を研究開発してまいりました。今後も技術開発をとおして、社会に貢献する企業であり続けたいと思っております。

栃木交流研究会 第4回視察「鹿沼・足利方面」

会長 黒崎めぐみ（日本放送協会 宇都宮放送局 局長）

日 程：令和5年2月21日(火)8：30～19：00

視察先：株式会社ナカニシ

あしかがフラワーパーク

参加者：22名

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

株式会社ナカニシ

この度、歯科機器業界向けデンタル事業をはじめ、機工事業、メディカル事業において、世界を席巻する製品を生み出してきた、株式会社ナカニシを訪問し、中西社長からは会社の概要説明や地元へのこだわりを伺い、あわせて本社R&DセンターとA1工場を見学させていただきました。

同社は、昭和5年創業の鹿沼市に本社と工場を構える「高速回転技術」に特化した小型モータースピンドルメーカーです。

世界135ヶ国以上で信頼のブランドとして愛用されており、歯科用回転機器分野においては、グローバルシェアNo.1を実現しています。

同社の製品に使用する精密部品の点数は、約23,000点に上り、その90%を内製化、Made in KANUMA 品質にて全世界へ高品質な製品を供給しております。

「この世界の中心を、KANUMAに」、「メイドインジャパンではなくメイドインカナマをを目指す」同社の思いはデジタル技術と職人技を駆使する作業の様子からも伝わってきました。



あしかがフラワーパーク

あしかがフラワーパークは、昭和43年に「早川農園」として開園。以来、園のシンボルである大藤は多くの来園者に愛されてきました。

大藤4本と80mにおよぶ白藤のトンネルは、栃木県天然記念物に指定されており、見頃を迎える4月中旬から5月中旬の1ヶ月間は、「ふじのはな物語～大藤まつり～」が開催されます。また、10月中旬より開催されるイルミネーション「光の花の庭」は、夜景コンベンションビューローが認定する日本三大イルミネーションに選ばれ、2016年から2022年まで7年連続で全国の夜景観光士が選ぶ全国イルミネーションランキングにおいて、イルミネーション部門で全国1位を獲得、年間160万人以上が同園を訪れています。

視察当日は、早川社長に「ガーデンの魅力を活かしたインバウンドへの取組」と題し、園の様々な戦略（インバウンド誘客・ファンづくり・イルミネーション等）や地元足利に対する熱い想いをお話いただきました。

講演後は、園内も見学させていただき、華やかに花咲くために剪定されたばかりの大藤から伝わる生命力を強く感じる視察となりました。



料亭 相洲楼

意見交換会は、明治初期に開業した「料亭相洲楼」で、四季折々の地元の味覚を繊細にしつらえて提供している料理を堪能。女将による料亭文化の話は大変興味深いものでした。古都足利に明治からの趣を残して佇む老舗料亭は、今後も残していきたい、貴重な観光資源であると感じました。

その他の活動状況

会 務 報 告		2023年1月～2023年3月
内 容 ・ 日 時	議 事 ・ 報 告 等	出席者
グリーン合同委員会 第4回正副委員長会議 令和5年2月9日(木)	那須塩原市との意見交換 (1) 当会取組の紹介 (2) 那須塩原市の取組について (3) 自治体が抱える課題について (株)那珂川バイオマス視察	12名
第5回企画運営委員会 令和5年2月15日(水) 14:00～15:30	検討事項 (1) 令和5年度収支予算(案)等について 報告事項 (1) 令和5年度ゴルフ大会の開催について (2) 4経済同友会交流会の開催について (3) 令和4年度第2回講演会の開催について (4) その他	12名
第6回企画運営委員会 令和5年3月9日(木) 15:30～17:00	検討事項 (1) 令和5年度収支予算・事業計画(案)について (2) 令和5年度サマーセミナーの開催(案)について (3) 令和5年度企画運営委員会の活動計画について (4) その他	11名
第4回幹事会 令和5年3月15日(水) 15:00～16:00	議 事 (1) 今後の法人格について(案) (2) 令和5年度事業計画(案)について (3) 令和5年度収支予算(案)について 報告事項 (1) 令和4年度表彰事業選考結果について (2) 参与の採用について その他の事項	34名
第5回理事会 令和5年3月15日(水) 16:00～16:30	議 事 (1) 今後の法人格について(案) (2) 令和5年度事業計画(案)について (3) 令和5年度収支予算(案)について (4) 会員の新規入会について (5) 幹事の選任について(案) 報告事項 (1) 会員の異動について その他の事項	14名
第1回役員選考委員会 令和5年3月15日(水) 16:30～17:00	議 事 (1) 役員候補者の選考について	14名

小中学校・高等学校への講師派遣事業

(実施順、敬称略)

○宇都宮市立岡本小学校			聴講者数
1月18日(火)	(株)アイディ 代表取締役	田村 晃	33名
○栃木市立皆川中学校			聴講者数
1月19日(木)	(株)古口工業 代表取締役	古口 勇二	29名
○栃木県立学悠館高等学校			聴講者数
1月20日(金)	(株)ローラン 代表取締役社長	羽石 和樹	280名
○栃木県立学悠館高等学校			聴講者数
1月20日(金)	(株)フェドラ 代表取締役	陳 賢徳	60名
○上三川町立本郷中学校			聴講者数
1月24日(火)	(株)古口工業 代表取締役 三信電工(株) 代表取締役	古口 勇二 名村 史絵	68名
○那須塩原市立黒磯北中学校			聴講者数
1月27日(金)	(株)オニックスジャパン 代表取締役	大西 盛明	90名
○栃木県立壬生高等学校			聴講者数
1月27日(金)	日本プラスター(株) 代表取締役	奥山 浩司	160名
○足利市立富田中学校			聴講者数
1月28日(土)	(株)開倫塾 代表取締役社長 フィリップ証券(株) ウェルスマネジメント事業部長	林 明夫 蛭田 和彦	65名
○宇都宮市立陽西中学校			聴講者数
1月30日(月)	(株)アイディ 代表取締役	田村 晃	34名
○小山市立小山城南中学校			聴講者数
1月31日(火)	日本プラスター(株) 代表取締役 日本放送協会 宇都宮放送局 局長 栃木小松フォークリフト(株) 代表取締役会長 (株)開倫塾 代表取締役社長 フィリップ証券(株) ウェルスマネジメント事業部長 (株)みやもと 代表取締役 (学)金子学園認定こども園まこと幼稚園 理事長	奥山 浩司 黒崎めぐみ 橋本 恵美 林 明夫 蛭田 和彦 宮本 誠 山村 達夫	219名

○大田原市立若草中学校			聴講者数
2月1日(水)	(株)関東農産 代表取締役	郡司 祐一	200名
○鹿沼市立北中学校			聴講者数
2月3日(金)	大和ハウス工業(株) 宇都宮支社 支社長 日本プラスター(株) 代表取締役 (株)北研 相談役 三信電工(株) 代表取締役	石田 誠 奥山 浩司 川嶋 健市 名村 史絵	104名
○小山市立桑中学校			聴講者数
2月6日(月)	(株)酒井建築設計事務所 代表取締役社長 (株)フェドラ 代表取締役	酒井 誠 陳 賢徳	113名
○宇都宮市立陽南中学校			聴講者数
2月7日(火)	(株)北研 相談役 トヨタカローラ栃木(株) 専務取締役営業本部長 日本放送協会 宇都宮放送局 局長 (株)古口工業 代表取締役 (株)酒井建築設計事務所 代表取締役 (株)アイディ 代表取締役 (株)SUBARU 常務執行役員 航空宇宙カンパニープレジデント 三信電工(株) 代表取締役 (株)ローラン 代表取締役社長 (株)開倫塾 代表取締役社長 フィリップ証券(株) ウェルスマネジメント事業部長	川嶋 健市 喜谷 悠大 黒崎めぐみ 古口 勇二 酒井 誠 田村 晃 戸塚正一郎 名村 史絵 羽石 和樹 林 明夫 蛭田 和彦	221名

ボランティアプロフェッサー講師派遣事業 (実施順、敬称略)

○宇都宮大学 大学院地域創生科学研究科 [講座名：実践経営マネジメント概論] 受講対象者 188名		
令和4年 5月30日(月)	(株)開倫塾 代表取締役社長	林 明夫
令和4年 6月6日(月)	(株)古口工業 代表取締役	古口 勇二
○宇都宮大学 工学部 [講座名：経営工学序論] 受講対象者 58名		
令和4年 10月11日(火)	大成建設(株)関東支店宇都宮営業所 所長	大曲圭一郎
令和4年 10月18日(火)	日本プラスター(株) 代表取締役社長	奥山 浩司
令和4年 10月25日(火)	宇都宮中央法律事務所 代表弁護士	澤田 雄二
令和4年 11月8日(火)	(株)SUBARU 常務執行役員 航空宇宙カンパニープレジデント 戸塚正一郎	
令和4年 11月15日(火)	ヤマゼンコミュニケーションズ(株) 常務取締役	白田 純子
令和4年 11月29日(火)	関東自動車(株) 代表取締役社長	吉田 元
令和4年 12月6日(火)	(学)金子学園認定こども園まこと幼稚園 理事長	山村 達夫
令和5年 12月20日(火)	(株)フェドラ 代表取締役	陳 賢徳
令和5年 1月10日(火)	(株)エフ・エー・エス 代表取締役社長	濱中 康宏
令和5年 1月17日(火)	東京ガス(株)宇都宮支社 支社長	清 幹広
令和5年 1月24日(火)	東日本電信電話(株) 栃木支店 栃木支店長	小林 博文
令和5年 1月31日(火)	マニー(株) 取締役会副議長 取締役兼代表執行役社長	高井 壽秀 齋藤 雅彦

○宇都宮大学 国際学部 【講座名：国際キャリア教育】 受講対象者 57名		
令和4年 9月23日(金) ～ 9月25日(日)	日本放送協会 宇都宮放送局 局長	黒崎めぐみ
○作新学院大学 【講座名：とちぎ学 人材育成と地域振興】 受講対象者 55名		
令和4年 10月19日(水)	(株)古口工業 代表取締役	古口 勇二
令和4年 11月2日(水)	(株)アイディ 代表取締役	田村 晃
令和4年 12月7日(水)	(株)開倫塾 代表取締役社長	林 明夫
○白鷗大学 【講座名：現代企業行動論】 受講対象者 115名		
令和4年 7月11日(月)	(株)板通 代表取締役社長	板橋 信行

●新入会員（敬称略・氏名50音順）

・令和4年10月20日 令和4年度第3回理事会での新規入会者

1. 会 員

	<p>やちゅうだ さとる 谷中田 悟 税理士法人アミック&パートナーズ 代表社員</p> <hr/> <p>紹介者 清水 和幸</p>		<p>わたなべ まさみち 渡邊 正道 友井タクシー(有) 専務取締役</p> <hr/> <p>紹介者 奥澤 健二</p>
---	--	---	--

●会員の交代（敬称略・氏名50音順）

	<p>アマノ ヤスヒト 天野 泰仁 日本通運(株) 宇都宮支店 支店長</p> <hr/> <p>変更前 鷲尾 英司</p>		<p>ウエダ テツヤ 上田 哲也 環境整備(株) 代表取締役社長</p> <hr/> <p>変更前 辻中 昭彦</p>
	<p>ウジイェ ダイスケ 氏家 大介 東京ガスネットワーク(株) 栃木支社 支社長</p> <hr/> <p>変更前 清 幹広</p>		<p>オクダケン タロウ 奥田健太郎 損害保険ジャパン(株) 栃木支店 栃木支店長 兼 栃木自動車営業部長</p> <hr/> <p>変更前 高橋 敏</p>
	<p>オチ タカユキ 越智 貴之 三井住友海上火災保険(株) 栃木支店長</p> <hr/> <p>変更前 松山 裕宣</p>		<p>カサイ トシキ 笠井 俊希 (株)ミマキエンジニアリング 営業本部 JP事業部 北関東・信越エリア 北関東営業所 所長</p> <hr/> <p>変更前 高尾 誠</p>
	<p>カノ ヒデカク 鹿野 英克 (株)JTB 宇都宮 支店長</p> <hr/> <p>変更前 北上 和博</p>		<p>カワカミ ヒデオ 川上 英夫 (株)常陽銀行 宇都宮支店 支店長</p> <hr/> <p>変更前 小松 和広</p>
	<p>キザワ トシオ 木澤 俊直 大和ハウス工業(株) 宇都宮支社 支社長</p> <hr/> <p>変更前 石田 誠</p>		<p>キジマ リエ 来嶋 理恵 大和証券(株) 宇都宮支店 支店長</p> <hr/> <p>変更前 吉田 喜由</p>
	<p>コバヤシ ミキオ 小林 幹央 レオン自動機(株) 代表取締役社長</p> <hr/> <p>変更前 田代 康憲</p>		<p>サイトウ タクヤ 齋藤 拓也 三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株) 大宮支店 コンサルティング第一部 部長</p> <hr/> <p>変更前 鈴木 敏文</p>

	<p>ハヤカワ セイコ 早川 聖子 三井住友信託銀行(株) 宇都宮支店 支店長</p> <hr/> <p>変更前 長本 啓太</p>		<p>ホサカ マサヒロ 保坂 正裕 ブリヂストンタイヤ栃木販売(株) 代表取締役社長</p> <hr/> <p>変更前 保坂 正人</p>
	<p>ホソイ マサノリ 細井 将紀 明治安田生命保険(相) 宇都宮支社長</p> <hr/> <p>変更前 泉谷 直樹</p>		<p>モチヅキ カズヒコ 望月 一彦 東京電力パワーグリッド(株) 栃木総支社 栃木総支社長</p> <hr/> <p>変更前 瀬戸 晴彦</p>
	<p>ヤナギサワ タケシ 柳沢 威 大成建設(株) 関東支店 宇都宮営業所 所長</p> <hr/> <p>変更前 大曲圭一郎</p>		<p>ワタナベ テルヨシ 渡邊 晃義 みずほ証券(株) 宇都宮支店 支店長</p> <hr/> <p>変更前 宇都宮 毅</p>

●会員の退会（敬称略・氏名50音順）

- ・石川 英章（(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）
- ・桑名 朗（桑名商事(株) 代表取締役）
- ・佐山 良一（(株)エルシーアール 顧問）
- ・清水 貴士（(株)スタッフブレイン 代表取締役社長）
- ・西根 恵子（ともえ歯科医院 院長）
- ・中尾 彰一（本田技研工業(株) パワートレインユニット製造部 製造部長）
- ・中津 正修（トヨタウッドユーホーム(株) 取締役会長）※名誉理事委嘱済

※令和5年5月15日現在の会員数は271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。

訃 報

当会の名誉理事である「小林辰興様（(株)栃木銀行 元頭取）」が令和5年5月2日にご逝去されました。心よりご冥福をお祈り申し上げます。

●事務局の異動

退任者

 <p>退任 ひら いで たか お 平 出 孝 夫</p> <p>任 期：2020年4月～2023年3月 派遣元：元栃木県職員</p>	<p>経営者として大変お忙しい立場でありながら、会員の皆様が栃木県の発展と活力ある産業界の醸成のために活動されている姿を目の当たりにして、栃木県経済同友会のすばらしさを実感した3年間でありました。また、皆様からの温かなご協力に支えられながら、役員としての務めを終えることができました。誠にありがとうございました。今後は県民の一人として、微力ではありますが地域の発展に貢献して参りたいと思います。本会のより一層のご発展と皆様のご健勝・ご多幸を祈念申し上げます。大変、お世話になりました！</p>
 <p>退任 さくら い ゆ き 櫻 井 由 紀</p> <p>任 期：2022年4月～2023年3月 派遣元：栃木県職員（教員）</p>	<p>1年間、大変お世話になりました。私の人生において貴重な1年となりました。今まで教職の世界で過ごしてきた私にとって、経済界の方々との出逢いには多くの気づきがあり、自分の視野が大きく広がりました。特に、講師派遣事業では多くの会員の皆様から、生徒以上に勇気づけられた言葉やメッセージがありました。今後は栃木県の子どものために、この経験を活かし還元できるよう努めて参りたいと思います。最後になりますが、会員の皆様の益々のご健康とご多幸をお祈り申し上げ、退任のご挨拶とさせていただきます。本当にありがとうございました。</p>
 <p>退任 わた なべ たけし 渡 邊 健</p> <p>任 期：2021年4月～2023年3月 派遣元：栃木信用金庫</p>	<p>2年間、大変お世話になりました。同友会の一員として委員会事業を始め、様々な業務に携わり学ばせて頂いた2年間は、私にとって何事にも代えがたい貴重な財産となりました。出向元でも、同友会での経験を自分の強みとして、帰任後の業務、そして微力ながら栃木県経済界の発展に貢献できるよう、努めて参りたいと思います。引き続き、ご指導ご鞭撻の程よろしくお祈り申し上げます。最後になりますが、会員の皆様の益々のご健勝とご多幸をお祈り申し上げ、退任のご挨拶とさせていただきます。本当にありがとうございました。</p>
 <p>退任 しの はら じゅん 篠 原 隼</p> <p>任 期：2021年4月～2023年3月 派遣元：(株)足利銀行</p>	<p>2年間、各種事業にご協力を賜り誠にありがとうございました。赴任当初は、コロナ禍真っ只中であり各種事業に制限を受けておりましたが、2年目はグリーン合同委員会での北海道視察等、同友会本来の活動を栃木県を代表する企業の長の皆様と体験させていただいたことは何事にも代え難い貴重な体験となりました。出向元でも、同友会での経験を活かし、栃木県経済界の発展に貢献できるよう、尽力して参ります。引き続き、ご指導ご鞭撻の程よろしくお祈り申し上げます。最後になりますが、皆様の益々のご健勝とご多幸をお祈り申し上げます。</p>
 <p>退任 うち の ひろ き 内 野 宏 基</p> <p>任 期：2021年4月～2023年3月 派遣元：(株)栃木銀行</p>	<p>2年間という短い期間でしたが、会員の皆様方と多くの貴重な経験をさせていただき、ありがとうございました。委員会事業をはじめ様々な事業に携わらせていただいたこの経験は、今後の人生の糧になるものと思っております。出向元でも、当会での気づきや学びを活かし、微力ながら栃木県経済界の発展に貢献できるよう、精進して参りたいと思います。最後になりますが、会員の皆様の益々の御健康と御多幸をお祈り申し上げ、退任のご挨拶とさせていただきます。大変お世話になりました。</p>
 <p>退任 たか だ ゆきの 高 田 有紀乃</p> <p>任 期：2022年4月～2023年3月 派遣元：東京海上日動火災保険(株)</p>	<p>1年間という短い期間ではありましたが、大変お世話になりました。事務局として、栃木県のさらなる発展を目指し、委員会事業を始め、様々な事業において会員の皆様とともに活動したこの経験と出会いは、私にとって何ものにも代え難い財産となりました。心より感謝申し上げます。帰任後は、同友会での気づきや学びを大いに活かし、微力ながら栃木県経済の発展に貢献できますよう努めてまいります。会員の皆様の益々の御健康と御多幸をお祈り申し上げます。本当にありがとうございました。</p>

新任者

 <p>新任 須賀 憲夫 任 期：2023年4月～ 派遣元：元栃木県職員</p>	<p>3月に栃木県企業誘致・県産品（とちぎのいいもの）販売推進本部を最後に、平出の後任として4月から働かせていただくことになりました。これまでも企業の皆さまとお付き合いさせていただく機会はありませんでしたが、今後はより皆さまに近い立場に立ち、これまでの経験や知識を活かしながら、栃木県経済同友会の発展に誠心誠意尽力して参りますので、前任者同様ご指導ご支援を賜りますようお願い申し上げます。</p>
 <p>新任 阿部 文哉 任 期：2023年4月～2025年3月 派遣元：(株)足利銀行</p>	<p>4月より篠原の後任として足利銀行より着任いたしました。経営問題委員会を担当させていただきます。会員の皆さま方と、様々な調査研究および交流が図れることをとても光栄に思います。栃木県の発展に寄与できるよう尽力して参ります。2年という短い期間ではございますがご指導ご鞭撻を賜りますよう、宜しくお願い致します。</p>
 <p>新任 小藤 翔平 任 期：2023年4月～2025年3月 派遣元：栃木信用金庫</p>	<p>4月より渡邊の後任として栃木信用金庫より着任いたしました。地域振興委員会を担当させていただきます。栃木県を代表する企業の皆様と共に、様々な業務に携わり学ばせていただけることを大変光栄に思います。微力ではございますが、組織の一員として少しでも皆様のお役に立てるよう、努力してまいり所存でございます。前任者同様、ご指導ご鞭撻を賜りますよう宜しくお願い申し上げます。</p>
 <p>新任 青木 孝輔 任 期：2023年4月～2024年3月 派遣元：栃木県職員（教員）</p>	<p>4月より櫻井の後任として、壬生町立壬生中学校より参りました。社会貢献活動推進委員会を担当させていただきます。教育現場からの視点を活かし、組織の一員として、微力ではありますが皆さんのお役に立てるよう努力して参る所存でございます。何卒ご指導ご鞭撻を賜りますようよろしくお願い申し上げます。</p>
 <p>新任 吉田 貴智 任 期：2023年4月～2025年3月 派遣元：(株)栃木銀行</p>	<p>4月より内野の後任として、栃木銀行より着任致しました。行財政改革委員会及び栃木交流研究会を担当させていただきます。栃木県の発展のため、皆様と活動できることを大変光栄に感じております。2年間という短い期間ではございますが、少しでも皆様のお役に立てますよう努力して参りますのでご指導ご鞭撻を賜りますよう宜しくお願いいたします。</p>
 <p>新任 手塚 薫 任 期：2023年4月～2024年3月 派遣元：東京海上日動火災保険(株)</p>	<p>4月より高田の後任として着任いたしました。社会問題委員会を担当させていただきます。社会問題委員同友会の一員として、栃木県の産業界を代表する皆様方と共に、栃木県の発展のためお仕事をできますことを大変光栄に思います。生まれ育った栃木県の発展のため、微力ではございますが少しでもお役に立てるよう、誠心誠意務めて参ります。何卒、ご指導ご鞭撻の程よろしくお願い申し上げます。</p>


(公社) 栃木県経済同友会行事予定

日・曜日	6 月 行 事 (内 容)	
3日(土)	第1回ゴルフ大会	場所：栃木ヶ丘ゴルフ倶楽部 担当：吉田・手塚
14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・阿部
15日(木)	令和5年度総会	場所：宇都宮東武ホテルグランデ 担当：阿部
日・曜日	7 月 行 事 (内 容)	
7日(金)	第2回企画運営委員会	場所：栃木県産業会館大会議室 時間：15：00～17：00 担当：阿部
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・阿部
14日(金)	令和5年度サマーセミナー	場所：ホテル東日本宇都宮 時間：未定 担当：倉井

上記の予定は、5月11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。

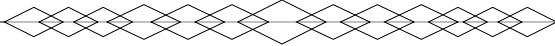
栃木県経済同友会事務局 TEL 028-632-5511 ホームページ <http://douyuukai.jp>



《編集後記》

新緑の季節を迎え、過ごしやすい季節となりました。今年は花粉の飛散量も多く、外出時にはご苦勞をされている会員様の多くいらっしゃると思います。来年は飛散量が少ないことを今から祈るばかりです。新型コロナウイルスの感染が世界中で拡大してから早くも4年目を迎え、新しい生活様式にも慣れてきました。当会においても、引き続き新型コロナウイルス感染防止に注意し、事務局一丸となって新たな活動に尽力して参ります。よろしく願いいたします。

(K. T)



春 号
SPRING
2023.5

令和5年5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/>