

# 富山経済同友会

会報

2026.5月  
No. 330



第3回人財育成・活躍委員会（3月22日）

## CONTENTS

- 【特集】2026年度定時総会 …… 2
- 1月会員定例会 …… 13
- 【講演録】1月会員定例会：永谷 亜矢子 氏 …… 13
- 3月会員定例会 …… 18
- 【講演録】3月会員定例会：内山 幸樹 氏 …… 19
- 第3回代表幹事イニシアティブ委員会 …… 25
- 第6回交流委員会 …… 25
- 第3回地域創生委員会 …… 26
- 第3回人財育成・活躍委員会 …… 27
- スケッチオーデション2025-26 …… 28
- 第4回企業経営委員会 …… 30
- 第38回全国経済同友会セミナー（高知） …… 31
- 第3回教育を考える委員会 …… 32
- 活動報告 …… 32
- 今後の予定 …… 35
- リレーエッセイ<sup>⑬</sup>（村尾 英彦 氏） …… 36
- 会員の入退会 …… 37
- 事務局からのお知らせ …… 41
- わが青春の1枚（土屋 誠 氏） …… 42

# 2026年度定時総会

## — 会員約200名が出席し盛大に開催！ —

4月23日(木)、2026年度定時総会がANAクラウンプラザホテル富山で開催され、会員約200名が出席した。

冒頭、麦野英順代表幹事が開会挨拶を行い、牧田和樹代表幹事が議長を務めた。2025年度事業報告がなされた後、決議事項として①2025年度決算案、②2026年度事業計画案、③2026年度予算案、④新役員の選任の4件について審議が行われ、いずれも原案どおり承認された。



麦野代表幹事

2025年度事業報告では、大橋聡司副代表幹事が概要説明を行い、各委員長が活動状況を説明した。また、中村厚会計監事が2025年度決算の監査説明を、桶屋泰三副代表幹事が2026年度事業計画案の説明をそれぞれ行った。



牧田代表幹事

2026年度事業計画案では、2年目を迎える9委員会が、委員会活動をさらに深化させ、地域経済の発展に貢献するという理念のもと活動していくことが決定された。

新役員の選任では、松田光司氏が代表幹事に選任された。4件の審議終了後には、新役員の挨拶に加え、事務局員の交代に伴う挨拶が行われた。

総会終了後には、西経子富山県副知事、藤井裕久富山県市長会会長、山室芳剛富山県商工労働部長を来賓に迎え、懇親会を開催した。牧田代表幹事の開会挨拶に始まり、公務のため出席がかなわなかった新田知事に代わって西副知事による祝辞の代読が行われ「中東情勢の緊迫化

や物価高、人手不足などは、県民生活や事業活動に深刻な影響を及ぼしている。現場での影響や課題を的確に把握し、スピード感をもって対応していく。会員の皆様には、産業経済の牽引役として、また県民のウェルビーイング向上の担い手として、一層のご協力を賜りたい」と述べられた。



西副知事



藤井市長会会長

続いて、本年1月以降に入会した新会員の紹介があり、その後、藤井富山県市長会会長の発声により乾杯が行われた。

最後に、松田光司代表幹事が「会員数も400名を超える大所帯となった富山経済同友会だが、先ほどの総会では、各委員長から素晴らしい活動報告をいただいた。二人の代表幹事を支えながら、明るく楽しく元気に、富山経済同友会を盛り上げていきたい」と閉会挨拶を行い、盛会のうちに終了した。



松田代表幹事



## 未来を切り拓く強い覚悟を持つよう

— 一定時総会・開会挨拶 — 代表幹事 麦野 英 順

本日は、約200名の会員の皆様にご出席いただき、誠にありがとうございます。足元では、長期化するウクライナ情勢をはじめとする地政学的リスクに加え、為替やエネルギー価格の不透明感、さらには深刻な労働力不足など、企業経営を取り巻く環境は厳しさを増しています。だからこそ、私たちは現状を直視し、未来を切り拓く強い覚悟を持って行動していかなければなりません。

先週、高知市で開催された第38回全国経済同友会セミナーには、全国44同友会から1,200名を超える参加者が集い、当会からも25名が出席しました。「幸せの国創りは土佐の山間より」をテーマに、南海トラフ地震への備えや、防災・減災、レジリエンス強化を通じて命と暮らしを守ることの重要性が議論されました。当会とし

ても、ウェルビーイングやレジリエンスの考え方を具体的な活動につなげていきたいと考えています。

昨年度より設置した9つの委員会では活発な議論と調査研究を進めており、本年度はその成果を地域に積極的に発信してまいります。7月の「日本海沿岸地域経済同友会サミット富山大会」では大規模災害時における日本海側の役割について発信していきます。8月の「富山教育共創フォーラム」では次世代のウェルビーイングをテーマに議論を深めていきます。

「創造する経済人、行動する同友会」のもと、本年度も活動を進めてまいりますので、引き続き皆様のご協力と積極的なご参加をお願い申し上げます。

## — 代表幹事就任挨拶 —

代表幹事 松田 光 司

ただいま皆様のご承認をいただき、代表幹事に就任いたしました松田でございます。富山経済同友会は1961年創立という長い歴史を有し、諸先輩方が築き上げてこられた数々の実績に、改めて身の引き締まる思いしております。現在、当会は400名を超える会員を擁し、委員会活動をはじめ非常に活発な活動を展開しております。

今回、麦野代表幹事、牧田代表幹事に加わる3人目の代表幹事として、「創造する経済人、行動する同友会」という行動指針のもと、皆様とともにその動きをさらに加速させてまいりたいと考えております。明るく元気に、会員の皆様と力を合わせ活動してまいりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

## 的確な情報収集を行おう

— 懇親会・開会挨拶 — 代表幹事 牧田 和 樹

皆さんこんばんは。本日はお忙しい中、西副知事、藤井市長会会長をはじめご来賓各位には、ご臨席賜りありがとうございます。

現在、中東情勢をはじめ世間には様々な情報が飛び交っていますが、正確で地に足のついた情報を掴むことが大切です。「物が足りない」「価格が上がる」といった情報に惑わされ、「困った、困った」とあたふたせず、多方面の情報源から情報を集め、本質を見極められれば、落ち着いた

て対処することができるのではないのでしょうか。

経済同友会は、業種、業態、規模に関係なく、経営層の方々が個人の資格で活動していることが特徴ですから、まさに192名が参加するこの懇親会は、多種多様な情報を交換できる絶好の場です。是非、情報氾濫時代を生き抜く知恵としてご活用いただければ嬉しいです。

皆様にとって、有意義で、実り多き懇親会となることをお祈りいたします。

## 活発に展開された委員会活動

副代表幹事 大橋 聡 司

2025年度の活動の概要についてご説明します。

今年度は、10の委員会において、当会のSDGs宣言に基づき、重要課題である①持続可能な企業経営、②持続可能な人づくり、③持続可能な地域づくり、④パートナーシップの各分野において、それぞれ活発に活動を展開いたしました。

企業経営委員会は、GXや組織ガバナンスをテーマに、持続可能な経営と経営者像の探求に取り組みました。デジタル推進委員会は、DX・AI活用を通じた企業変革と生産性向上を推進しました。人財育成・活躍委員会は、人的資本経営やアントレプレナーシップの醸成について考察を深めました。教育を考える委員会は、講



演会や課外授業講師派遣事業等を通じて次世代人材の育成に取り組みました。地域創生委員会は、「稼げる富山」をテーマに持続可能な地域モデルを検討しました。観光戦略委員会は、県内視察等を通じて観光地域づくりへの理解を深めました。文化芸術委員会は、文化芸術の社会的価値や人・まちづくりについて検討しました。代表幹事イニシアティブ委員会は、代表幹事の諮問を受け日本海サミット委員会が始動し、日本海沿岸地域経済同友会サミット（富山大会）に向けたアピール文案の取りまとめを行いました。

2025年度は委員会活動の初年度ですが、各委員会が積極的に活動を展開した結果、委員会の開催回数は前年を上回り、1回あたりの平均出席者数も前年並みの水準を維持しました。以上より、委員会活動は活発に行われたものと評価しております。

以上、私からの説明とさせていただきます。

### 活動深化・プレゼンス向上に向け連携強化 総務企画委員長 山野 昌道



総務企画委員会は、前身の企画委員会から名称を変更し、それまでの「当会活動・運営のあり方検討」という主軸テーマを引き継ぎつつ、新たに「当会プレゼンスの向上」に資する取組みを担うものとして、活動をスタートさせました。

まず5月に、具体的な活動計画を検討するべく、第1回委員会を開催いたしました。第1回委員会では、

- ・「次の委員会再編に向けた体制の検討」を念頭に置き、現状の委員会体制・活動について情報収集に努めること
- ・「委員長連絡会議」を「委員会」と併せて開催し、委員長間だけでなく総務企画委員

との情報連携をより効率的かつ包括的に行うこと

を活動方針とする旨を確認いたしました。

その第1回委員会で策定した活動計画に則り、10月と2月に委員会と合同で委員長連絡会議を開催しております。各委員会の活動状況について情報共有するとともに、活動にあたっての課題と対応について、総務企画委員と各委員会委員長とで、活発に意見交換を行いました。

なお、その他の活動として、

- ・「会員増強」に係る活動として、新川地区懇談会を同会世話人と共同開催
- ・富山県との意見交換会のテーマ案の検討
- ・代表幹事の発議を受け、「代表幹事イニシアティブ委員会」の設置内容の検討などにも取り組みました。

総務企画委員会の活動報告は以上でございます。

## 海外経済視察・国内交流を活発に展開 交流委員長 伊東 潤一郎



交流委員会では、各地同友会との交流や当会の交流事業、海外経済視察を計画どおり実施しました。

当会の交流事業としまして、6月に当会OB・OG有志の会である、「全国立山大使の会」を日本橋とやま館「はま作」で開催しました。過去最大の28名が参加し、和気あいあいとした雰囲気の中、参加者それぞれがユーモアを交えて近況報告を行いました。

8月には、新会員歓迎オリエンテーション・懇親会を開催しました。オリエンテーションでは、麦野代表幹事に「富山経済同友会について」と題し、当会の活動について新会員にご紹介いただき、新会員の皆様から一言ずつ自己紹介いただきました。

海外経済視察は10月22日～10月29日にトルコを訪問し、観光振興・インバウンド対策、都市開発・スマートシティ、拡大する消費市場・企業

進出をテーマに先進的な取組みを視察しました。

9月には長崎を訪問し、昨年2月に来県された長崎経済同友会との交流を深め、同じく9月に新潟市で開催された第33回経済同友会中央日本地区会議では「DXによる担い手不足の解消に向けて」をテーマに、各地同友会の取組みの発表と意見交換が行われるなど、各地同友会と活発に交流を行ってまいりました。

委員会は6回開催し、4月の第1回委員会では、2025年度の活動計画について、9月の第2回委員会、11月の第3回委員会では、第43回海外経済視察の振り返りやアンケート結果を基に次回海外経済視察の視察テーマや視察先の検討を行いました。

12月の第4回委員会では旅行業者選定プロポーザルの実施内容について検討し、2月の第5回委員会で旅行業者よりプレゼンしていただきました。また、3月の第6回委員会では、会員エンゲージメント向上に向けた取組みについて検討を行いました。

交流委員会の活動報告は以上となります。

## 持続可能な経営を目指して

企業経営委員長 山田 恵子



活動1年目となる2025年度は、持続可能な経営を目指すための諸課題への対応をテーマに掲げ、「金融・景気動向や国際情勢等を踏まえた対応」「GXへの対応」「組織ガバナンスの

強化・徹底」の3つの軸で活動を行いました。

まず8月の第1回委員会では、2025年度の活動計画・活動方針について委員の皆さまと共有し、意見交換を行いました。また、企業経営委員会が主管の8月会員定例会では、日本銀行金沢支店の大川支店長をお招きし、トランプ関税政策に関する各国の影響について講演いただきました。

11月の第2回委員会では県の「令和7年度富山型GX事業」の事務局を務める(株)北陸銀行にご協力をいただき、講演会及びパネルディスカッションを開催いたしました。「GXから企業の未来を考える一脱炭素をチャンスに変える、経

営の新たな一手」と題して、第1部講演会ではPersefoni Japan 合同会社の高野氏より、GXに関する最新動向についてご講演いただきました。第2部講演会では、富山県エネルギー政策課より「富山県版GX取組み手引書」のポイントや活用法について紹介いただきました。第3部のパネルディスカッションでは実際にGXに積極的に取り組む経営者の方々にご登壇いただき、取組み事例、成功体験や失敗談についてざっくばらんに議論いただきました。

2月の第3回委員会として同友会経営道場を実施いたしました。サクラパックス(株)の橋本社長にご登壇いただき、自身の経営理念について、多くのエピソードも交えながら発表いただきました。「理念を掲げるだけでなく、社長自らが実践し続けること」の重要性について、改めて気づかされる大変学びの多い発表でした。また懇親会の席で行った意見発表では、各テーブルから多くの意見や質問が飛び交い、活気あふれる経営道場となりました。

企業経営委員会の活動報告は以上となります。

## DX・AI活用のリアルをシェア デジタル推進委員長 西田 美樹



デジタル推進委員会は、「労働生産性向上に向けた企業変革の推進」を方針として2025年度に新たに設置され、「DX/AI活用の推進に関する調査・研究」「デジタル推進に資する

意識改革及び体験の場の提供」の2つを軸に、活動をスタートさせました。

まず7月、第1回委員会を開催し、具体的な活動の方向性を探ることを目的に、正副委員長によるパネルディスカッションを実施いたしました。デジタルツールを使ったライブ投票により委員の皆様からも多くの意見をいただき、参加型の賑わいある委員会となりました。

12月には、「DXのリアルをシェア」をテーマに第2回委員会を開催いたしました。第一部では、富山県の山室商工労働部長から、県内のデジタル化の状況や県のデジタル化・DX関連事業、各種相談窓口等をご紹介いただきました。

第二部では、委員3名から、デジタルを活用した経営課題解決につながる自社の取組みとして、具体的な導入状況や導入時のプロセス、また効果や課題といった足元のリアルな実情をご紹介いただきました。身近な事例を知ることによる取組みへの心理的ハードルの低下を期待した企画であり、次の一歩に向け貴重な知見を得ることができました。

そして2月には、更なる身近な事例紹介を目的として第3回委員会を開催いたしました。取組み紹介に加え、AI実装段階の課題と定着戦略の解説、更なる取組み高度化に向けたデータ利活用の在り方に関する示唆、DX推進を後押しする産学連携の取組み紹介など、多様な角度から知見が共有され、活発な意見交換がなされました。

なお、3月には会員定例会を主管し、(株)ホットリンク創業者&元CEO / Socialgist Inc. CEOの内山幸樹氏に「起業家の終わりのなき挑戦」と題して講演いただいております。

デジタル推進委員会の活動報告は以上でございます。

## 人的資本経営から見た人財活躍 人財育成・活躍委員長 西能 淳



活動1年目となる2025年度は、前年度の人財活躍委員会が発出した提言を踏襲しつつ、あらためて「人的資本経営」の最新動向を捉えなおし、企業経営と人財資本の理想的な関係を

を具体的に提示することを目的に活動しました。

9月の第1回委員会では、富山大学 地域連携推進機構の協力研究員である望月氏をお招きし、人的資本経営の全体的な枠組みについてご講演いただき、学術的観点からの理解を深める機会となりました。

次に、10月には会員定例会を主管し、浜松経済同友会の金子事務局長を講師としてお迎えし、浜松における地元企業への外国人材定着の実践モデルについて、ご講演いただきました。外国人材定着のサポート機関「eコモンズ」の活動を紹介いただき、外国人材の効果的なマッチング手法や、受入の実務について学びました。

また、1月の第2回委員会では、(株)天神経営社長の角田氏を講師に招聘し、人事領域への投資が遅れている中小企業において、その第一歩として活用できる具体的な取り組みとして、人事シェアードサービスをご紹介いただきました。

3月には第3回委員会として、富山県成長戦略カンファレンス「しあわせる。富山」の同友会セッションに参加しました。当委員会の矢澤副委員長が登壇し、ソニーフィナンシャルグループ(株)の遠藤社長、経済ジャーナリストで元共同通信社編集委員の橋本氏、佐藤前富山県副知事と熱い議論を交わしました。

また、同じく3月にはアントレプレナーシップの醸成を目的としたスケッチオーデションの予選および決勝大会が開催されました。約半年間にわたる伴走型プログラムを経て選ばれた出場者によるプレゼンテーションでは、社会課題を的確に捉えた非常にレベルの高い発表が繰り広げられ、アントレプレナーシップの機運の高まりを強く感じる機会となりました。

人財育成・活躍委員会の活動報告は以上となります。

## 次世代を担う人材育成を目指して 教育を考える委員長 寺島 雅峰



活動1年目は、次世代を担う人材育成を目指して、持続可能な人づくりをテーマに活動に取り組みました。

5月には関西経済同友会の教育問題委員会が来県され、活動紹介と意見交換を行いました。関西経済同友会の三笠委員長からは、大学と企業が共同で計画・実施する教育プログラム「コーオペ教育」をはじめ「ディプロマ・サプリメント」などの、富山とは異なる視点で進める取組みについて、ご紹介いただき、新たな学びを得る機会となりました。

6月には第1回委員会を開催し、富山大学学長特命補佐の林教授に「教育改革は大人の意識改革」と題してご講演いただき、教育の変化の必要性を再認識するとともに、企業を含む地域が果たすべき役割について気付きを得ることが

できました。

9月には群馬経済同友会主管の「第12回5経済同友会教育担当委員会交流会」に参加し、共愛学園前橋国際大学を視察し、地域と連携した先進的な学校運営について学ぶとともに「若者の地元定着」をテーマに意見交換会を行い、各地の同友会との交流を深めました。

12月には学長野日本大学学園の添谷芳久理事長に、『若い』校長による挑戦と覚悟の学校改革～私学は教育界のスタートアップ～と題してご講演いただき、私学だからこそできる挑戦と覚悟を持った教育改革に刺激を受ける有意義な機会となりました。

課外授業講師派遣は、8校に延べ16名の講師を派遣しました。制度創設以来の延べ数は、358校・488名となっております。また、県や富山市が開催する教員向けの研修会にも6回、延べ13名の講師を派遣しました。多くの会員の皆様にご協力いただき、御礼申し上げます。

教育を考える委員会の活動報告は以上です。

## 「稼げる富山」実現に向けた方策を探る 地域創生委員長 橋本 淳



地域創生委員会は、『稼げる富山』の構築を方針に掲げ活動をスタートさせております。「稼げる富山」とは、県内企業を主役に捉え、企業が自社努力だけでは突破できない課

題に対し、企業目線で産学官が連携し、新たに且つ持続的に収益機会を創り出す地域経営モデルを指します。

まず7月に、具体的活動の方向性を探るべく第1回委員会を開催いたしました。副委員長らから、前提となる富山県の経済状況を説明、県内・全国の先進事例を紹介した後、「稼げる富山」構築に向け「自社単独では解決できない課題に対する支援」にはどのようなものがあるか、グループディスカッションを行いました。

その際に挙げたキーワードから「産学官連携」「規制緩和」「地域ファンド」の3つをテ

マとして、11月の第2回委員会で福岡市視察を実施しております。“地域創生の最前線”で様々な先進事例を視察する中で、上場企業・中堅中小企業・スタートアップ・大学・金融機関・行政など様々な主体を“つなぐこと”に価値を置き、それらを“つなぐ人材”が機能する場づくりの重要性を痛感いたしました。また、高島市長を表敬訪問し、官民連携における官・民それぞれの役割等について市長自らのご見解を伺うこともでき、今後の委員会活動に大きな示唆をいただく大変貴重な機会となりました。

そして3月には、第3回委員会を開催し、1年間の活動を総括するとともに、更なる知見の深掘りを目的として、経済ジャーナリストの橋本卓典氏に「稼ぐ中小企業の実態」と題し講演いただきました。全国の成功事例の数々をご紹介いただき、「地域活性化における『稼ぐ中小企業』の重要性とその在り方」についてご示唆いただきました。

地域創生委員会の活動報告は以上でございます。

## 観光産業の現状と課題を学ぶ

観光戦略委員長 酒井 郁生



活動1年目となる2025年度は、「選ばれ続ける」ための観光戦略を検討するため、2回の委員会を開催し、1回の定例会を主管しました。

7月に開催した第1回委員会では、活動方針を共有するとともに、二部構成で講演会を開催しました。第一部は、富山県観光推進局 局長の宮崎一郎氏に「インバウンドビジネスに参入しませんか!」と題したご講演を、第二部は、(公財)日本交通社観光研究部 主任研究員の蛭澤俊典氏に「富山県を取り巻く訪日インバウンド市場動向 今後の展望」と題したご講演をいただき、インバウンド市場の動向について学びました。

12月には、第2回委員会として、県内視察を実施しました。富山県西部でDMOとDMCの両面で事業を展開している「水と匠」プロデュ

ースのもと、砺波の散居村に佇むアートホテルである「楽土庵」や、城端別院善徳寺、善徳寺の研修道場を改修し泊まれる民藝塾とした「杜人舎」、「三郎丸蒸留所」を視察し、「若鶴大正蔵」で懇親会を行いました。杜人舎では、「水と匠」プロデューサーの林口砂里氏に「観光を通じた地域づくりについて」と題してご講話いただき、観光を軸に地域の活性化と再生を目指す活動について知見を広めました。

1月には会員定例会を主管し、富山県政エグゼクティブアドバイザーで立教大学経営学部客員教授、(株)an 代表取締役の永谷亜矢子氏に「世界からすでに見つけられた富山!観光産業で地域が稼ぎ、イノベーションするために『いま』必要なこと」と題し、ご講演いただき、富山県の観光客集客の課題や、対応策について知見を深めました。

以上、観光戦略委員会の活動報告といたします。

## 「まちづくり」のために文化が果たす役割を探る 文化芸術委員長 近藤 裕世



活動1年目となる2025年度は、文化芸術がもたらす社会的価値について理解を深めるとともに、文化をバックグラウンドとした「人・まちづくり」をテーマに、

3回の委員会開催と1回の定例会を主管しました。

7月の第1回委員会では、富山県公立文化施設協議会の会長倉田千春氏に「とやまの文化『つなぐ』×『魅せる』公立文化ホールの今～現場の声をもとに～」と題してご講演いただき、地域の芸術文化の活性化の拠点となる公立文化ホールの活動や課題について理解を深めました。

7月下旬には会員定例会を主管し、劇作家・演出家の平田オリザ氏に「本気の文化によるま

ちづくり」と題しご講演いただき、芸術・食・スポーツを含めた「文化」が果たす役割の大きさについて再認識し、貴重な知見を得ることができました。

9月には第2回委員会として県内視察を実施し、劇団SCOTの代表作「世界の果てからこんにちはI」を観劇し、芸術による地域活性化の効果など知見を広めるとともに、芸術による豊かな心の涵養と経済人としての資質向上に結びました。

12月には第3回委員会として県内視察を行い、「黒部シアター」において、平田敦士監督の作品を鑑賞するとともに監督と交流し、地域文化の発信とシビックプライド醸成に関する効果など、クリエイターの視点から「まちづくり」について学ぶ機会となりました。

以上、文化芸術委員会の活動報告といたします。

## 日本海サミットにむけて 代表幹事イニシアティブ委員長 棚田 一也



昨年度より、重要政策課題に迅速に対応するために新たに設けられた「代表幹事イニシアティブ委員会」において、代表幹事の諮問を受け、昨年11月に日本海サミット委員会が始動し、日本海沿岸地域経済同友会サミット（富山大会）のテーマ「大規模災害に備えるー日本海側が果たすべき役割ー」に係るアピール文案の取りまとめを行いました。

まず、12月の第1回委員会では、活動方針・活動計画について委員の皆さまと共有した上で三井住友海上火災保険富山支店の森氏をオブザーバーとして呼びし、「MS & ADインターリスク総研」の知見を基に「首都直下地震・南海トラフ地震が起こった場合の被害想定と対策」について説明をいただきました。

続いて、第1回委員会の議論を踏まえ、委員

の皆様にアンケートを実施いたしました。その結果を踏まえ1月の第2回委員会では、4つのテーマごとにグループ分けを行い、グループディスカッションを実施いたしました。日本海側は単なる地方ではなく、国家機能を支える「もう一つの軸」であるという観点から活発な議論となりました。その後各グループが作成したたたき台を基に3月の第3回委員会で、各グループの研究成果を発表するとともに、作成したアピール文案について委員の皆様と意見交換を行い、アピール文案の最終的な取りまとめを行いました。

発足から5か月という短期間ではありましたが、各グループにおいて着実に研究・調査を進めてまいりました。本年7月には、日本海側の12経済同友会が一堂に会する日本海沿岸地域経済同友会サミット（富山大会）を開催し、日本海サミット委員会が取りまとめたアピール文案を基に協議を行い、その成果を広く社会に発信する予定です。

### 2026年度 事業計画

## 委員会活動の更なる深化を

副代表幹事 桶屋 泰三

2026年度の事業計画案についてご説明いたします。まず、7月には日本海沿岸地域経済同友会サミットを開催し、「大規模災害に備えるー日本海側が果たすべき役割ー」をテーマに、その成果を広く社会に発信してまいります。



また、委員会活動は2年目を迎え、初年度の取組みをさらに深化させてまいります。

具体的には企業経営委員会は、GXや組織ガバナンスに関する先進事例の視察や意見交換を通じ、持続可能な経営の実現に向けた知見を深めます。

デジタル推進委員会は、講演会や事例紹介、ワークショップを通じて、労働生産性向上に向けたDX・AI活用の推進に取り組めます。

人財育成・活躍委員会は、デジタル活用を含む人的資本経営の実践事例を共有し、「人と組

織の可能性を拓ける経営」への意識転換を促します。

教育を考える委員会は、5同友会との交流や教育フォーラム等を通じ、経済界と教育界の連携強化に取り組めます。

地域創生委員会は、産学官連携による「稼げる富山」の実現に向け、持続的な収益機会を生み出す地域モデルの調査・研究を進めます。

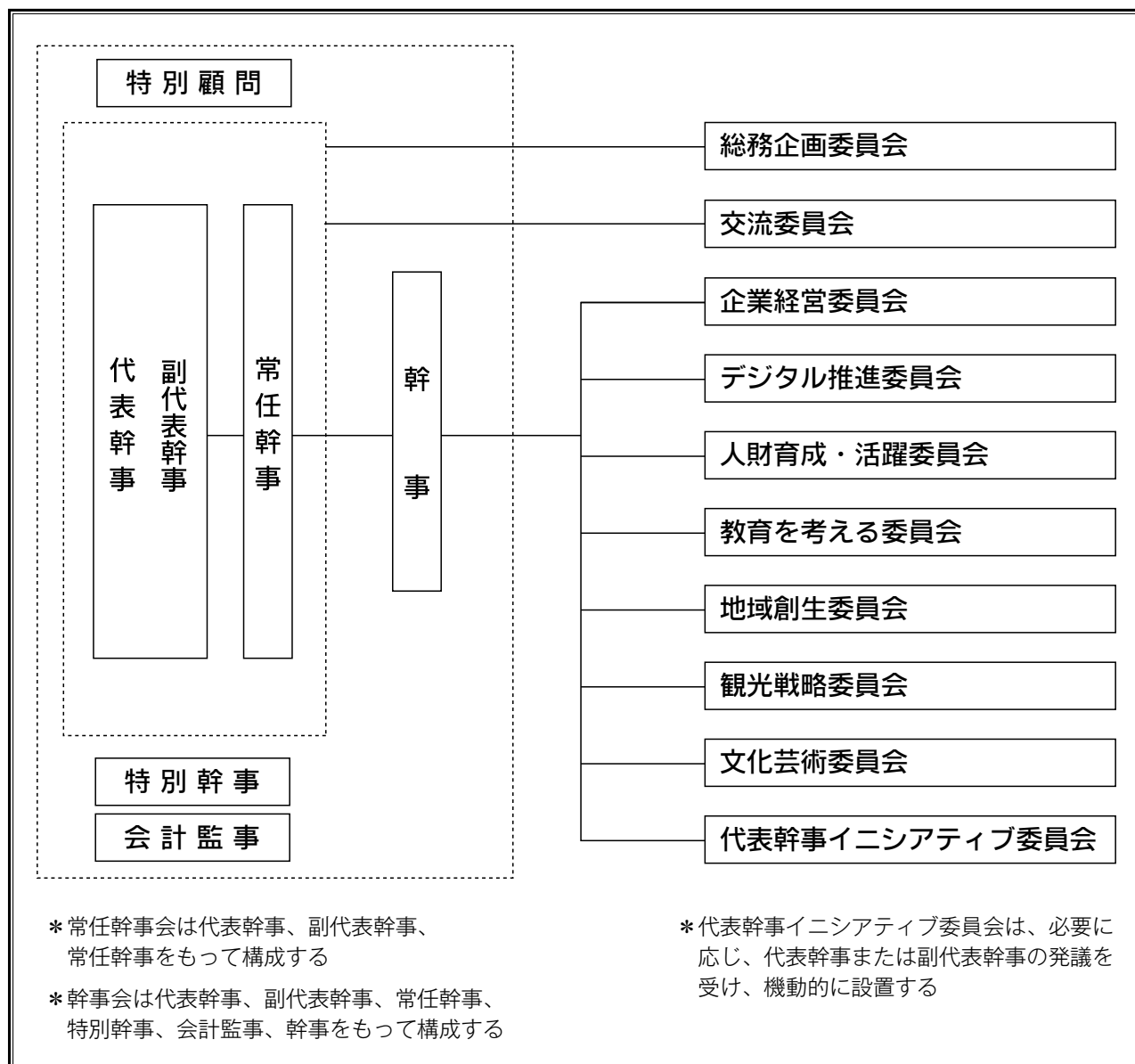
観光戦略委員会は、観光資源の発掘とコンテンツ化を通じ、地域の誇りと経済効果を両立する循環型観光地域づくりを研究します。

文化芸術委員会は、富山ならではの食文化への理解を深めるとともに、先進地視察を通じて、文化を基盤とした「人・まちづくり」の考察を深めていきます。

国や県が「人づくり」や「新しい社会経済システムの構築」を柱に地域づくりを進める中、当会としても社会・経済の変化を的確に捉え、持続可能で稼ぐ力のある富山の実現と日本経済の再生に貢献してまいります。

以上、私からの説明とさせていただきます。

組織図



【委員会、委員長、担当役員】

委員会名	委員長	担当役員	備考
総務企画委員会	山野 昌道	松田 光司	
交流委員会	伊東潤一郎	大橋 聡司	
企業経営委員会	山田 恵子	中澤 宏	
デジタル推進委員会	西田 美樹	石倉 央	
人財育成・活躍委員会	西能 淳	中沖 雄	
教育を考える委員会	寺島 雅峰	石坂 兼人	
地域創生委員会	橋本 淳	稲田 祐治	
観光戦略委員会	酒井 郁生	森田 弘美	
文化芸術委員会	近藤 裕世	浅野 雅史	
代表幹事イニシアティブ委員会			適宜、設置・選任

# 富山経済同友会 役員名簿 (2026年度)

(敬称略、◎は新任)

## 【特別顧問】7名

古田 暉彦 元 北陸電力(株)副社長  
 中尾 哲雄 志道経営研究所代表  
 高木 繁雄 元 (株)北陸銀行頭取  
 久和 進 北陸電力(株)相談役  
 米原 蕃 米原商事(株)特別顧問  
 新田 八朗 元 日本海ガス絆ホールディングス(株)社長  
 塩井 保彦 (株)広貫堂取締役会長

## 【代表幹事】3名 (うち、新任1名)

麦野 英順 (株)北陸銀行特別顧問  
 牧田 和樹 (株)MGG 取締役社長  
 ◎松田 光司 北陸電力(株)代表取締役社長

## 【副代表幹事】2名

桶屋 泰三 桶屋税理士事務所所長  
 大橋 聡司 大高建設(株)代表取締役社長

## 【常任幹事】9名

稲田 祐治 (株)ミライノ交通観光ラボ代表取締役  
 石坂 兼人 石坂建設(株)取締役社長  
 山野 昌道 (株)チューリップテレビ取締役社長  
 森田 弘美 (株)グループフィリア代表取締役  
 中澤 宏 (株)北陸銀行取締役頭取  
 中沖 雄 (株)富山銀行取締役頭取  
 伊東 潤一郎 アイティオ(株)代表取締役社長  
 浅野 雅史 (株)バロン代表取締役  
 石倉 央 (株)FP不動産センター代表取締役

## 【特別幹事】12名

金岡 純二 (株)富山第一銀行相談役  
 林 和夫 朝日建設(株)代表取締役  
 多田 慎一 第一物産(株)相談役  
 金尾 雅行 富山港湾運送(株)代表取締役社長  
 若林 啓介 紙ぷらす(株)代表取締役会長

久郷 慎治 (株)久郷一樹園代表取締役  
 羽根 由 (株)生活ネット研究所代表取締役  
 津嶋 春秋 (株)アーキジオ代表取締役会長  
 白倉 三喜 富山駅前開発(株)代表取締役  
 池田 安隆 (株)池田屋安兵衛商店代表取締役  
 島田 好美 (株)島田商店会長

## 【会計監事】2名

板谷 聡 板谷経営工房(有)取締役社長  
 中村 厚 日本クレアスコンサルティング(株)代表取締役

## 【幹事】85名

四十物 直之 (株)四十物昆布取締役会長  
 池田 治郎 富山いすゞ自動車(株)代表取締役社長  
 伊勢 徹 (株)ライフサービス代表取締役  
 市森 友明 N i X J A P A N(株)代表取締役社長  
 稲垣 晴彦 北陸コカ・コーラボトリング(株)代表取締役会長  
 稲田 裕彦 救急薬品工業(株)代表取締役  
 稲葉 伸一 (株)三四五建築研究所代表  
 井上 敏夫 井上機材(株)代表取締役  
 今井 壽子 (有)ゼフィール相談役  
 梅田 ひろ美 (株)ユニゾーン取締役  
 浦山 哲郎 (学)浦山学園理事長  
 遠藤 忠洋 富山交易(株)取締役社長  
 太田 俊也 三井物産(株)北陸支社長  
 奥野 博之 オークス(株)取締役会長  
 押田 洋治 (株)押田建築設計事務所会長  
 小竹 秀子 オダケホーム(株)取締役社長  
 片山 浄見 (株)富山育英センター取締役会長  
 川合 紀子 (有)ステップアップ代表取締役  
 河上 弥一郎 河上金物(株)代表取締役会長  
 北村 耕作 キタムラ機械(株)代表取締役  
 木村 準 (株)日本抵抗器製作所取締役社長  
 金田 俊樹 (有)きんた代表取締役  
 黒田 昭 (株)三田商会相談役

小林紀男	富山日野自動車(株)取締役会長	藤井久丈	医療法人社団藤聖会理事長
近藤裕世	近藤建設(株)代表取締役	細川泰郎	細川機業(株)代表取締役会長
西能淳	特定医療法人財団五省会理事長	本間比呂詩	オリジン工業(株)相談役
酒井郁生	(株)シー・エー・ピー代表取締役	牧真奈美	(株)U R i P 代表取締役
佐藤幸博	(株)柿里代表取締役	益田貴司	フーズバイネーション3号棟 (ホテルグランテラス富山) 執行役
渋谷清澄	(株)エヌエスプレーン取締役社長	増山一雄	増山電業(株)代表取締役
島田俊晴	(株)島田樹脂代表取締役	松嶋重信	(株)司ファシリティーズ専務取締役
上願宏幸	(株)ホクタテ代表取締役	水口昭一郎	立山科学(株)取締役会長
白川友之	日本放送協会富山放送局局長	翠田章男	(株)トンボ飲料取締役社長
相馬淳一	トワードローンサービス(株)代表取締役	村上宏康	(株)ワプラス代表取締役
大門督幸	伏木海陸運送(株)取締役会長	森弘吉	(株)エムダイヤ代表取締役
高木悦郎	T S K(株)代表取締役会長	森幹男	森商事(株)代表取締役
高田千明	高田食糧(株)取締役社長	森田幸弘	(株)押田会計代表取締役社長
高野二郎	タカノ建設(株)取締役社長	森藤正浩	正栄産業(株)代表取締役
武内繁和	武内プレス工業(株)取締役社長	柳川三千代	(株)モーヴ代表取締役
竹内茂	(株)婦中興業取締役社長	山口昌広	北酸(株)取締役社長
武内孝憲	(株)牛島屋代表取締役	山瀬孝	(株)ジェック経営コンサルタント取締役社長
舘直人	たち建設(株)代表取締役	山田岩男	富山電気ビルディング(株)取締役会長
田中悟史	(株)日本政策投資銀行富山事務所長	山田恵子	山田工業(株)取締役社長
棚田一也	北陸電力送配電(株)代表取締役社長	山本小恵	司法書士法人山本事務所所長
田村元宏	(株)タムラ設計 代表取締役	吉田登	北登精機(株)代表取締役
土屋誠	日本海ガス(株)取締役会長		
寺下利宏	(株)ソシオ代表取締役		以上
寺島雅峰	(株)寺島コンサルタント代表取締役		(2026年4月23日現在)
東澤善樹	とうざわ印刷工芸(株)代表取締役社長		
中川雅弘	(株)K E C 代表取締役		
永田義邦	(一財)北陸予防医学協会会長		
西田美樹	(株)P C O 代表取締役		
西野晴仁	(株)福見建築設計事務所代表取締役		
丹羽誠	(有)ライフプラン研究所代表取締役		
野村充	(株)富山第一銀行取締役頭取		
橋本淳	サクラボックス(株)代表取締役		
長谷佳子	(有)小杉スポーツ代表取締役		
長谷川達雄	中央薬品(株)代表取締役		
羽根敬喜	富美菊酒造(株)代表取締役		
林政義	北陸電力(株)常務執行役員		
針田正尚	クリーン産業(株)代表取締役		
東出悦子	(株)アイベック代表取締役		
平田純一	日本海ガス絆ホールディングス(株)代表取締役副社長		
福島鉄雄	(株)エフテック代表取締役社長		
福田可也	(株)クレハロ取締役会長		

# 富山県の勝機と商機の2026

## 永谷亜矢子氏講演 — 1月会員定例会 —

1 会員月定例会が1月26日(月)、富山電気ビルディングで開催され、富山県政エグゼクティブアドバイザー、立教大学経営学部客員教授、株式会社 an 代表取締役の永谷亜矢子氏が「世界からすでに見つけられた富山！観光産業で地域が稼ぎ、イノベーションするために『いま』必要なこと」と題して講演を行った。講演会は観光戦略委員会（酒井郁生委員長）が主管し、雪で足元の悪い中、会員約120名が参加した。

冒頭、永谷氏は、日本の観光市場について、伸び悩む国内旅行者数に対し、訪日外国人の数は過去最高となり今後も市場の拡大が期待されているなか、その7割は都市圏に集中している現状や、旅のスタイルが従来の団体旅行から個人手配旅行（FIT）へ、情報の取得先がSNSやAI検索へシフトしている状況を詳しく説明した後、地方にインバウンドが来ない理由は、

情報発信不足・体験プログラム不足・リソース不足・マーケティング不足と指摘し、これらに対する対応策をわかりやすく紹介した。



最後に、富山県が持つ独自の観光資源を最大化し、伝統産業や一次産業を「高付加価値な体験」として商品化し、消費してもらうことで、単なる観光客ではなく、富山の文化を深く理解し何度も訪れてくれる「関与人口（幸せ人口）」を増やすことが、人口減少下における持続可能な地域づくりにつながるとし「是非、観光産業に参入を！」と呼びかけ、締めくくった。

### 1月会員定例会(R8.1.26)講演録

## 世界からすでに見つけられた富山！ 観光産業で地域が稼ぎ、イノベーションするために「いま」必要なこと

富山県政エグゼクティブアドバイザー  
立教大学経営学部 客員教授  
株式会社 an 代表取締役 永谷 亜矢子 氏



### (プロフィール)

2025年3月に「観光”未”立国 ニッポンの現状」を上梓。大学卒業後リクルートで営業・企画・編集を担当。退社後「東京ガールズコレクション」の設立時にプロデューサー及び同運営会社の代表取締役を兼任。退任後、吉本興業にて全社PRや海外事業を担当し、2016年に独立。現在は民間企業や国や地方自治体の事業プロデューサーやマーケティング・PRコンサルタントを担う。観光庁、文化庁アドバイザーほか現在8自治体の観光分野での地域創生を主にアドバイザーとしてハンズオンで関わっている。

### ◆ 日本の観光産業の現状

2025年のインバウンド総数予測は4,270万人

で、昨年比13%の伸びですし、外国人の旅行消費額は8.1兆円（24年）と、観光は自動車に次

く日本の基幹産業となっています。また、米旅行雑誌「コンデナスト・トラベラー」では、「最も魅力的な国」に日本が3年連続1位に選出されました。日本には、四季の魅力や文化財の宝庫、食の王国、移動のしやすさ（1次交通）等の優位性もあり、観光市場の拡大が一層期待されます。

2024年、訪日客の国別では韓国（約900万人）がトップ、次いで中国、台湾など東アジアで7割を占めます。25年に入り、中国政府による渡航自粛前は3割増で中国が急速回復していました。団体旅行では来なくなりましたが、個人手配旅行（FIT）の中国人は増加中ですし、今が日本に行く好機という欧米の方々には追い風。あと、中東やインドが増えています。

訪日客の8～9割はFITです。日本で旅行会社のツアー客として見込まれた団塊ジュニア世代の旅行量は低下。高付加価値の旅行をする欧米の方々もFIT寄りになっています。

訪日回数は、アジア各国で4～5回目が多く、去年、たつき諒さんの予言本の影響もあって回復は遅いですが、香港の方は日本好きで、10回以上の方が4割もいます。他方、欧米は7割が1回目ですが、リゾートで2～3週間、日本を周遊してくれます。東アジアのリピーターで高消費額の人たちのマーケティング、欧米人にはリピート策、また共にFIT対策も重要になります。

旅行の情報源としては、SNS、ユーチューブ、そしてグーグルマップの3択でしたが、今、AI検索が台頭しています。スタイルとしてはFIT、ニーズが多様化し、検索して、勝手に来て帰っていく方向にあります。

外国人の旅行消費額を見ますと、コロナ前（2019年）に比べて7割以上増えています。総消費額では一番が中国で、台湾、アメリカ、韓国と続きます。一方、1人当たりの消費額のトップ国はドイツで、イギリス、スペインと続き、

最後が韓国です。一見、韓国人はマーケティングの対象外で、欧米人の2～3週間にに対し、3.5泊ですが、消費額の総量では、韓国は900万人が訪れますので、ドイツとほぼ同じです。共に取り組む必要があります。

他方、観光庁が頭を抱えるのは、消費額5%で伸び悩むアクティビティです。実は欧米人は体験を探しているのです。しかし、大手旅行会社が企画する国内向けのツアーにそれが内包されているので、外国のFIT客たちは申し込むべきがないのです。加えて、旅行消費額は一見増えていますが、円安を考慮すると、実質的にはコロナ前とあまり変わりません。

2024年、国内旅行者数はコロナ前のレベルに回復しておらず、19年比では、日帰り10.4%、宿泊6%の減。消費額では物価高も手伝い、14.7%増加しました。宿泊者数の昨対は、日本人は年間を通して前年割れでしたが、外国人の増もあって同レベルを維持する状況です。

国内の旅行者数は2025年も伸びますが、26年には昨対減の予測です。70歳以上で24年に旅行していない人は7割、コロナ後5年間でも5割に上ります。一方で、若い世代の一人旅は増加傾向ですので、旅館側も一人客には柔軟性のある受入れ対応が求められます。

インバウンドブームの実態は、3大都市圏への7割集中です。そして、北海道や沖縄等の人気地方部を除くと、残る13%を35の県で奪い合っています。地方はその恩恵にあずかっていませんので、外国人の呼び込みが重要となります。

それを示すように、地方部への訪日客は2023年から25年と軒並み、首都圏に加えて訪れる人も27%増加しています。これはSNSの影響です。マーケティングした地方部、例えば静岡であれば、富士山を背景に茶畑の先でおいしそうにそばを食べるような映像広告を、混雑する東京の外国人向けに結構回しています。こうした広告が地方部には依然少ないので、ぜひSNSに取

## KOUENROKU

り組んでいただきたいのです。

高市政権の17の重点投資項目には、観光も地方創生もありませんでした。しかし観光庁は、国際観光旅客税の引上げによって8年度当初予算が3倍になり、インバウンドの受入れと地方誘客推進による都市への集中是正を最重点課題で取り組みます。予算はこの税が主となるので、インバウンドを考慮しない事業にはお金がつきにくくなりそうです。またオーバーツーリズム問題の深刻な地域は、ごく一部です。地域経済のため、観光・文化資源が存在するのに観光収入を考えないのは「悪」と言えます。

世界の観光産業のGDP貢献度は、2025年に過去最高値を記録しました。日本は、アメリカや中国などに次いで、世界5位です。今後、情報はAIが主流となり、リアル体験を求めることで、観光産業は伸び続けます。

### ◆ 観光立国推進計画を改定

コロナ明けの2023年に出た観光立国推進基本計画は、観光施策の重点を量から質に転換しました。25年に向けた訪日観光目標案のうち、旅行消費額や1人当たり消費額、訪日客数は23年中に達成しました。観光以外に1年で目標値を超える産業はないでしょう。

そして同計画を改定、この5月に発表されますが、施策の柱の一つに観光地・観光産業の強靱化を据えます。観光客が買うのならば受入れ、人手不足には「働いてよし」の環境を実現し、



観光と交通・まちづくりとの連携強化を目指します。また、大手旅行会社のツアースタイルが長く続いたので、アウトバウンドの回復、ローケーションを推進し、インバウンドへの理解を相互に行います。そして、訪日を通じて農林水産物や食品、地場産品を認識いただき、韓国に水を空けられたクールコンテンツ等とともに輸出拡大を図ります。

### ◆ インバウンド地方元年へ

インバウンドが地方に来ないのは、情報発信や観光体験、2次交通、DX、人手など「不足」だらけで、旅行を失敗したくないからです。まず、情報発信不足は致命的です。自治体は、観光予算の極少に加え、物産展やパンフ作成、ウェブ更新は民間の委託先に丸投げで、適切な発信内容を理解できていません。また、年度予算なのでサイト事業者の公募は4月、選定は夏頃です。肝心の春先のグリーンシーズンに更新すらできておらず、外国人も個々にインスタ等で知って花見に来ている始末です。体験プログラムも少なく、旅行社のツアーにほぼ内包されているので、個人手配旅行への対応が必要です。

しかし、AIが情報発信不足の解決の一助となります。例えばAI Overviewを使い、富山1泊2日の旅行プランを求めると、おいしい食事なども含めてコースが一举に出ます。つまり、今まで個々に検索していた情報を、AIが重ねて経験則で教え、提案してくれます。逆に言うと、情報量が多いほど有利になるので、戦略的に検索対応しておくべきです。

AIの登場でインバウンドも地方周遊が可能となります。言わば今年は「インバウンド地方元年」です。ご参考までに、AIの引用元ドメイン（情報ソース）を見ますと、トップがウィキペディアです。次にはnote、ヤフー。また、PR TIMESが5位、東洋経済、ITmedia等、メディアも結構入っています。第三者の意見に

信憑性があるのと一緒ですが、今後はメディアへの露出が重要になります。県外PRを行うことで、AI検索の結果も大きく変化します。

旅行はSNSを見て決めたのが6割という中、2024年実績で、全国1,718自治体のうちインスタの公式アカウントを持つのは半数、また1万人以上フォロワーがいるのは1割にも至りません。手をこまぬいたままではいけません。

## ◆ 体験需要への対応を

買物熱が下がる一方で、特に欧米人は体験を求めてきます。とはいえ、人手不足でホテルもフル稼働できず、ランドオペレーター不足、2次交通不足ですから、今いる人で対応を考えることが重要になります。

体験をツアーで行うには、まず旅行会社が受けて、現地ランドオペレーターや車、ガイドを手配しますが、これでは販売機会に限られます。例えば伊勢志摩での、外国人に人気の神棚製作です。神宮等に詳しく、英語が話せるガイドは2人。また、2社しかないランドオペレーターの手配で、販売は年5回だと言います。

しかし、工場にいる何十年も神棚づくりをしてきた、話したがりの熟練職人に対応していただければいいのです。言葉はグーグル・レンズを使えば何か国語でも翻訳可能ですので問題ありませんし、何より職人から本物の話が聞け、密に全てを説明したがるガイドより富裕層受けします。こうすれば販売機会は確実に増えます。

産業の観光体験化で言うと、藍染めのハンカチづくりだけなら2,000円で終わりますが、これを自分でキャンパス貼りにするとアートになり、1点で1万8,000円。しかも濃淡2種類ができて、2点で約20倍の金額になります。アートの価格としては安く感じ、外国人は買います。職人の数も同じで済みます。こうした企画力で単価アップを図り観光商品にしていくやり方もあります。能登での金継ぎは、割れてしま

った陶器を貼り合わせることで自分自身のアートにします。また、お祭り終了後、解体・焼却予定のねぶたを活用してワークショップや販売を行ったり、小矢部でも祭り終了後の夜高あんどんを利用してライトを仕込むアートワークは好評でした。地域への集客施策としては、10万人近くが訪れる、伝統工芸と産業を体感する福井のイベント「RENEW」もあります。

## ◆ 富山で観光体験を！

富山県政のエグゼクティブアドバイザーとして観光を支援しています。既にブランディング推進課の方々とは、寿司県の体験づくりということで、ファクトづくりを重要視して、クラフト寿司として、まずずしモチーフのマカロンなど、寿司を模したメニューを20の飲食店で展開しています。また、高岡のクラフトフェア「ツギノテ」とのコラボで、職人や工芸作家24名に44の回転寿司皿を作製いただき、実際に粹脂で使用されています。文化庁の補助事業ですが、ここまでの成功体験に非常に評価をいただいています。

富山県には、あり余るほど観光の魅力があります。また、昨年、ニューヨーク・タイムズ紙で富山市は「行くべき都市52」にも選ばれました。しかし実際には、石川県や新潟県と宿泊者数で約3倍の開きがあります。23年比で伸び率は、新幹線の延伸もあり、福井は24%、石川は36%となる中、富山だけが6.5%のマイナスでしたが、25年は堅調に推移しています。富山の宿泊施設の稼働率（24年）は、リゾートで26.8%、全体でも54.5%。宿泊数は全国で39位ですから、まだまだ頑張れます。

地震の影響もあり、2024年の転出超過は2,120人、氷見だけで1,000人減少しています。移住・定住は難しいので、この消費額分を観光客の落とすお金で補えないでしょうか。

1人当たりの年間消費額を130万円とします

## KOUENROKU

と、1,000人減で13億円の経済縮小となりますが、例えば外国人旅行者なら6人（1人当たり消費額22.7万円）で1人分の年間消費額を補えます。外から来て、富山でお金を落とす。このシンプルでポテンシャルのある市場「観光」に、もっと皆さんで向き合っていただきたいのです。

宿泊するとしなければ、消費額は大違いです。金沢は2泊が基本ですが、富山までは新幹線で20分です。長野県にも富山県の3倍程度の宿泊数があります。大体2週間は白馬にいますが、パウダースノー時以外は、長野市にご飯を食べに滞在するスキーヤーも増えます。さらに、「寿司県・富山」の認知度は非常に拡大しております。

そうであれば、日本で一番高低差があり、観光資源の宝庫で全く違う楽しみ方ができる点で、2泊なら富山のほうがふさわしいはず。とはいえ、まずは富山で1泊できるパターンとして、富山市の岩瀬を拠点として、量というより、絶対外せないところをある程度セレクトして推していくプロモーションが合います。加えて、金沢と富山で1泊、長野と富山で1泊という形で広域連携することも重要です。

来訪のきっかけづくりはSNSです。砂漠に水を落とすよだと言われそうですが、地方ではリールもそれほどないので、回しただけの結果が出ます。例えば混雑した金沢にいる外国人向けに内川の景色などを見せて、静かで楽しむ。「富山、いいよ」というような広告を盛んにかけます。SNS素材を何度も回すと非常に効果がありますので、そうした戦略をしっかり立てるべきです。

そして、富山県に行ったら何ができるのか、個人手配旅行向けの体験造成・販売が必須となります。勝手に来て帰る旅行スタイルの動線に必ず体験を置くことです。

ブランディング推進課の職員の方が三、四か月で、先ほどのクラフト寿司や、お通しはママ

の好きな寿司というスナック（10店）での寿司体験などを造成されたことに驚いています。狙いは、もちろん宿泊です。スナックで体験するには泊まるしかありません。ただのエンタメではなく、その戦略であり、これを話題化することで報道にものせていきます。

今回、プロモーション不足を補うために、富山県が500万円の補正予算を捻出しました。これをメディアが集中する首都圏PRに回し、そこから全国、海外にも広げます。既に朝の番組「THE TIME」で15分取り上げられましたが、これらを皮切りに全国で8億円相当のメディア露出を狙っています。

また、従来言及の、首都圏でもよく見かけるポスター「富山で休もう。」。しかし、それでは富山が消費する場所になりませんので、「休もう」は使わないほうがいいと思います。金沢や長野のオーバーツーリズムに対し、富山は落ち着けますと言いたいのですが、休む場所ではいけません。動いて体験していただかないと、消費額は上がりません。47都道府県での競合です。可能なアクティビティはきちんと伝えるべきです。

個人手配旅行の行動を把握し、寿司に掛け合わせていろんな体験を造成する必要があります。伝統工芸体験なら、金屋町の鋳物があります。食体験、酒巡り、あと曳山祭りも多く、しかもゴールデンウィーク周辺で他県は夏や秋が多く競合しませんので、もっとアピールすべきです。花も朝日町の四重奏は絶景です。また、ユニークな宿泊、「Bed and Craft」のような職人工房を体験できる宿は、井波にしかありません。

Plan・Do・Seeが富山銀行の筆頭株主となったことに、業界は驚きました。PDSはメイン事業の結婚プロデュースが少子化で先行き不透明な中、運営するホテルやレストラン事業で、富山銀行が持つ長年の地域とのリレーションに魅力がありました。また、西武ホールディング

スは、富裕層らを対象に熊野古道ツアーなどを企画する旅行会社、ジャパネットは、高齢者向けツアーに特化した旅行会社を買収しました。つまり、旅行も販売したいが、自ら旅行業の登録をするより、買ったほうが早いという感じでしょう。旅行業界への異業種参入とM&Aは今後も進みそうです。

#### ◆ 観光業への参入を

訪れる人たちの体験価値を高くして喜んで、消費して、また来て、関係人口ならぬ幸せ人口になっていただきたい。単に写真を撮って、お

金を落とさずに帰る人ではなく、富山の文化を知って何度も来て、富山を愛してくださる人。つまり、私が「関与人口」と言う人たちをもっと増やしていきたいのです。

富山は、減少する人口の中で消費額を増やしていくこと、そして3倍水を空けられた金沢に多少飽和した様子も見られますので、プロモーションや受入れ方次第では、かなり観光を伸ばしていけそうです。観光への異業種参入は地方創生のだ真ん中ですので、ぜひ参入いただければと思います。

## 起業家の挑戦の軌跡をたどる 内山幸樹氏講演 — 3月会員定例会 —

3月会員定例会を3月19日(木)、富山電気ビルディングにて開催。(株)ホットリンク創業者 & 元CEOであり Socialgist Inc. CEOの内山幸樹氏を招き、「起業家の終わりなき挑戦」と題し講演いただいた。デジタル推進委員会(西田美樹委員長)が主管し、会員ら約140名が出席した。

内山氏は、まず、自身の起業家としての歩みを紹介。大学時代、世界最大のヨットレース“アメリカズカップ”設計チームに参画し、技術の粋を尽くして世界と戦う体験をしたことを機に、起業の道を選び、後に(株)ホットリンクを創業、「人とAIの知識循環型社会インフラの構築により人が“ほっと”する世界の実現」を目指したこと等々を順に辿ったうえで、製品だけでなく人事や営業、マーケティング等あらゆるイノベーションを断行し上場を果たしたことや上場後の紆余曲折も振り返り、起業家としての原点からグローバル経営者として活躍する今に至るまでの過程を詳細に語った。

その後は、氏が今現在、事業の粋を超え注力している社会貢献活動について言及。日本初の全寮制国際高校 UWC ISAK Japan への支援といった教育分野での貢献を皮切りに、ブロック



チェーンで多様な家族形態を民間認証する「Famiee」プロジェクトの立ち上げや、ここ富山においても、地域活性化に向けたスタートアップ支援組織「富山イノベーションベース」を立ち上げるなど、様々な取組みを展開していることを紹介した。

最後に、氏は、自身が考える「富山の向かうビジョン案」として、①地元の経済界が若手起業家に出資・伴走する「挑戦と投資が循環する県」、②多様な家族の形を企業や自治体が公認し、全国から先進的な人材を呼び込む「家族の形を自由に選べる県」との2つの具体的なビジョンを提示。富山の未来を切り拓くために、「挑戦と生活の両方を支えることで、人と資金が循環する地域を作る」ことを提言し、講演を締め括った。

# 「起業家の終わりなき挑戦」

(株)ホットリンク 創業者&元 CEO / Socialgist Inc. CEO 内山 幸樹 氏



## (プロフィール)

東京大学大学院在学中より日本初期の検索エンジン開発に携わり、最初の起業。その後、2000年に(株)ホットリンクを創業。2013年に東証マザーズへ上場後、米国企業の買収を経て海外事業を拡大。ビッグデータとAIの領域を中心に、日米で事業を推進。2025年3月にホットリンク代表取締役グループCEOを退任し、現在はSocialgist Inc.のCEOとして、米国シリコンバレーに拠点を置きながらAI市場向けのデータ事業を牽引。

起業家としての活動の傍ら、日本最大の起業家組織 EO Japanの20期会長、日本初の全寮制インターナショナルスクール UWC ISAKの発起人、一般社団法人 Famieeの共同代表、富山イノベーションベースの発起人など、社会的貢献活動にも従事。

## 受賞歴

- ・ Forbes JAPAN「NEXT100」選出
- ・ Japan Times ESG Award 受賞
- ・ Forbes JAPAN WOMEN AWARD 受賞

## ◆ 起業家のリアルストーリー

### ・ 起業の原点

上市町で生まれ、富山高校を卒業し、東京大学の理科I類に進学しました。東大を目指したのは、将来何になるかの人生の選択を先延ばしにしたい、理科I類であればその後医者でも政治家でもいろいろな道が開けるだろう、というのが正直なところでした。進学後も迷走は続きます。弁論部にイベントサークル、テニスサークルなど、いろいろなことをやってみて人生の選択肢を探ろうとしましたが、全く結論が出ず。最終的には、生まれてきた理由が分からなければ職業は決められないと考え、友人の家で読んだヨガの本をきっかけに、インドに約40日間の一人旅に出ました。そこででの体験から、自然の美しさを垣間見る虫めがねである物理を志そうと。進学選択で第1志望を理学部物理学科にしたのですが、先述のようにそれまで勉強において種々のことに没頭していたため成績が伴わず、第2志望の船舶海洋工学科に進んだわけです。

その後は本気で物理に取り組み、世界的な数値流体力学の研究室に入ることができました。

そして、研究室の教授が世界最大のヨットレース「アメリカズカップ」に挑む日本代表艇の設計責任者になったことで、私も設計チームに加わることに。多くの研究者が集まり、最先端の技術を組み合わせて世界と戦う、この大会で体験したその“わくわく感”が、私がベンチャー企業を志す大きなきっかけとなります。

その技術の粋を尽くした大会に関わる中で、インターネットに触れる機会に恵まれます。当時は、Windows95が出て、アメリカでブラウザのMosaicやNetscapeが開発され、ウェブサイトのリンク集サービスYahooが開始、そんなインターネットの黎明期です。日本では大学で使われているのみ、企業に知られるずっと前でしたから、非常に幸運なことでした。

折しも、インターネットに関するフォーラムが開かれ、学生ながら社会人に





まじって参加しました。日本にもいずれインターネットが広まる、何が必要になるか、アメリカにはYahooという検索エンジンがあるらしい。議論に参加する中で、日本でも情報のゲートウェイとしての検索エンジンが必要になる、私はそう確信しました。当時、アメリカのYahooは日本語で検索できず、NTTが電話帳のようなホームページ一覧を作成していた時代です。そこで、GoogleやYahoo! JAPANができる前、大学のコンピューターを勝手に使い、大学生メンバーらと「NIPPON SEARCH ENGINE」を開発し始めました。

始めてわかったこと。優れた検索エンジンは、ありとあらゆる技術を積み上げないとできないということです。日本語検索の言語処理やデータベースの分散、ホームページを効率的に収集する数学の迷路探索アルゴリズム、人がどのようにモノを探すかといった人間工学などなど。「これって、アメリカズカップと同じだ」。多様な技術を横串にして極め世界に挑む、それも自分たちが先頭に立って。この“わくわく感”がきっかけで、研究よりも起業の道を選ぶことにしました。

ところが、そうこうしているうちに、日本でYahoo! JAPANが設立。さらに2年後、アメリカにGoogleができて日本に入ってくると、私たちのサービスはたたきのめされることになります。

当時は、事業計画書の書き方も、必要経費がいくらなのかも知らず、ビジネスの世界を全くわかっていませんでした。しかし、当時CTOを担う中で気付いたことがありました。このホームページは初心者にわかりやすいとか、人を

感動させるとか、そうしたことは人工知能がいくらテキストを分析してもわからない、人間でしか判断できないのだと。だから、ネット上で人の知恵を集めて、人工知能に学習させる。それをまた人に提供してフィードバックを得て、再び人工知能が学習するという、検索エンジンと人間が知識を循環させるような社会インフラができて初めて、人が情報に溺れることなく“ほっと”する情報社会ができる。そういう社会基盤をつくるのが私たちの役割だと、そうした明確なビジョンができたのです。

そこであらためてホットリンクという会社を2000年に設立しました。設立時のメンバーは学生10人ほど。「世界をあっと言わせよう」という募集ビラが関東の腕っ節に自信ある学生たち約2,000人に及び、その中から、次世代の検索エンジンを一緒につくろうと、人工知能や人間工学、データベースなどの研究に携わる学生が集まってくれました。

## ・起業から上場へ

【仲間集め】 学生だけではとても、顧客の厳しい要求に対応できません。とって、当時は学生ベンチャーに社会人がそうそう入社してくれるご時世でもなかった。そこで、周りの大手企業にならって、派遣の形でインド人来てもらいました。半年ほどで彼をCTOにすると、国の仲間に声をかけ仲間を集めてくれた。さらには、最先端技術を得るため、世界中から社会人経験ある博士課程研究者を探し出しインターンとして呼び寄せてくれた。これは、人材採用においてもイノベーションを起こしたと言える。ベンチャー企業は、製品だけじゃなく、営業、

## KOUENROKU

マーケティング、人事評価、あらゆるところでイノベーションを起こさないといけないのです。

【製品づくり】 「次世代の検索エンジン」という製品をつくるにあたり、当時の私が抱いた世界観はこうです。「SNSへの書き込みなどが一般的になった今、ネット上の情報をリアルタイムに全て収集して解析できれば人工衛星から地球上の人の頭の中をリアルタイムに覗けるのではないか」。実際10年前には、Weiboへの書き込みを大量に収集し中国人の爆買いランキングを「ホットリンク調べ」としてリリースしたところ、それが日本のメディアに取り上げられ、それを今度は中国の国営放送が流し、新聞も取り上げ、最終的に中国の総理が言及するまでになった。要は、中国メディアも知らない最新の購買動向を、日本のベンチャー企業がネット上の生の声を分析することでいち早く掴んだということです。まさに、「人工衛星から中国人の頭の中を覗いた」ようなものと言えます。

ともあれ、そんな世界観から、次世代の検索エンジンは、「キーワードによってホームページを探す」だけの初期の検索エンジンと異なり、「ネット上の情報を要約してくれる」ものになると考えました。そして、実際にそうした情報分析のサービスを組み込みました。今で言う機械学習です。なぜ2005年の段階でそんな技術を持ち得たのか。それは我々が“学生ベンチャー”であったからです。

大学と共同研究をしますと、年間何千万円の大金がかかります。しかし、先述の2,000人の人脈を頼ると、月額約10万円のアルバイト料だ



けで、研究中の学生が手を挙げてくれます。学生が所属する研究室の教授のアドバイスももらえ、いろんな大学の研究を製品に組み込みました。言わば「草の根産学連携」で、小さなベンチャー企業ながら製品開発力を得ることができたのです。

【販売】 当初は、ベンチャー企業のコアはブランド・技術だと、自らでサービスを広めようとしたのですが、ネットで情報発信する人など極一部だと、企業はなかなか飛びついてくれません。そこで戦略を変え、製品を大手にOEMし、ネットリサーチの重要性を説いてもらうことで企業への導入を図る形を取りました。

最終的に導入顧客数は2,700社を超え、日本のネット口コミ分析サービスではシェアトップとなりました。

【資金集め】 非常に幸運だったことに、学生2,000人のうちの1人のツテで、あるエンジェル投資家と出会えたことで、当初の資金集めに苦労はしませんでした。

ところが、ビジネスを知らない私は、過剰なサーバーや回線の買物をしてしまい、1年間でお金を使い切ってしまったのです。これでは駄目だと、資金調達に向けて不足分野の知識を得るために本をまとめ買いし、寝る間を惜しんで読み込み、事業計画をつくり、マーケティングや営業を行い、人事制度も整えました。

常々言っていることですが、起業家には、この「テスト1週間前状態を24時間365日続ける」覚悟が必要です。

【マネジメント】 スタートアップでは、技術力や製品が注目されがちですが、実は社内のマネジメントが大事だということは、あまり知



られていません。実は私もここに一番苦勞しました。我ながらスポーツも勉強もできたので、他人ができないことを理解できなかった。ですから、学生たちが私を喜ばせたいと懸命に作成したソフトのバグや改善点ばかりを一挙に羅列して彼らの心を折れさせてしまい、それで会社を去られてしまう流れを10年間止められませんでした。

そこに救いの手が現れました。まず、ネット広告代理店オプトの海老根智仁さんです。全社員を集め経営合宿を開き、私抜きで「こんな会社になるんだ」と目標を立てるようファシリテート、その後はことにつけ「目標を決めた自分たちの問題だ」と社員をマネジメントしてくれました。

それから、成瀬功一郎さん。オプトからの社外役員だった彼がCOOに就いて経営を担ってくれるようになると、私は新規事業開発室長として製品開発に集中すればよくなりました。

以後はチーム経営、つまり「不得意な部分は得意な人と組む」というのが私の経営方針となり、会社も好転。2013年、ネット上の分析ツールのSaaS企業としてついに上場したのです。

### ・海外展開、悪夢から得た気付き

上場後は、ビッグデータ解析と政治や報道、金融などを組み合わせいろいろやってみましたが、なかなかスケールするビジネスになりません。そんな折、世界中のネット上の情報を集める、特にWeibo上の情報を中国国外に販売する権利を持つ米国企業が買収を求めてきたのです。20世紀の産業のエネルギー源は石油や電



気でしたが、21世紀のAI時代はデータを握った者が勝つと思ひ、上場後の世界戦略として同社の買収を決めたのですが、それが悪夢の始まりでした。

新聞1面に買収の記事が掲載され、それが中国メディアから中国政府の知るところとなり、Weiboに査察が入りました。買収発表後1週間で中国からのデータ共有は止まり、それで売上の約4割を喪失して赤字に転落。そして巨額の減損損失。連結赤字になり、株価は急激に下降。さらに、銀行から貸し剥がしに遭い、低株価で新株発行、個人的にも資金を拠出せざるを得なくなるなど、本当に苦しい状況でした。

そこにきて、買収会社のCEOは「“That’s Japanese way!”ハーバードのMBAで習ったのはこうだ」と私の経営に異を唱えてくる。私は反論できず、追い込まれました。海外経験がなく、世界標準を知らないというコンプレックスがあったからです。日に日に業績が悪くなる中で、このままでは会社が潰れる、世界企業の経営者の器を持たねばならないと決意します。一月半の時間をもらった私は、スタンフォード大学のエグゼクティブプログラムに入ったり、世界的な起業家組織「EO」のワシントンでのグローバルリーダーシップアカデミーへ参加したりと、とにかく必死でした。

そして気付きました。そこで習う起業家論、マーケティングや財務など、どれも平生の企業経営で自分を行っている。ベンチャー企業経営のバイブル的な本は、当然自分も読んでいる。ですから、自分は世界標準を既に知っているのだと。日本の起業家は全然負けていない。そのことがあって、会社に戻ってからは、覚悟を持って一人一人の社員に向き合い、自らの戦略を説き、経営の立て直しを図りました。翻って言うことは、小さな学生ベンチャーから上場するときには上場企業の経営者としての器になっていないといけない、海外企業を買収してグロ

## KOUENROKU

ーバル企業になろうと思えばグローバル企業の経営者としての器になっていないといけない。経営者というのは、飽くなき自己成長をしなければいけないのだということです。

## ◆ 事業を超えた役割

事業が大好きだった私は、全精力を事業にかけてきました。学生時代に抱いた、世界をあとと言わせたいという思いを絶やさず、ずっと駆けつけてきたのです。ところが、上場して間もなく、軽井沢に日本初の全寮制インターナショナルスクール「ISAC(アイザック)」の設立を図る小林りんさんとお会いします。教育への熱い思いを語る彼女に請われ、私は実現資金を提供するとともに、ファウンダーとして学校運営にも関わることになりました。

そんなわけで定期的に学校に訪れることになるわけですが、そこで目にしたのは、世界中から集まった貧富の差を超えた子どもたちが共に学び合う姿。彼らが後に自国を率いて発展させていくイメージが持てました。私はひどくショックを受けました。世界をあとと言わせようと懸命に打ち込んできた自分は日本のデジタルマ



ーケティングを多少変えたぐらい、でも自分が資金を投じたこの教育で世界を変えるような子どもたちが毎年育っていくんだ、自分は何をやっていたんだ、と。

それを機に、私は事業以外にも様々なことを始めました。起業家として培った財産、人脈や知識などが事業に使う以上に大きくなっていた

ことにも気づき、これらをもっと社会に役立てようと考えたのです。

【富山IB】 地元をより活性化させる事業を起こすような起業家を育てようと、富山イノベーションベース（富山IB）という組織を発起人として立ち上げました。地方には地方特有の課題があり、それを解決するイノベーションは、その土地を知る起業家だからこそ起こせます。しかし、ピッチコンテストを行い頑張れと言うだけでは不十分です。そこで、起業家とメディアと銀行と行政、それぞれが力を合わせて初めて地元を変えられるというコンセプトを考えました。

実際にどんなことをやっているか。まず、私のような上場起業家らが仲間を月例会に呼びます。すると、地元の若手起業家らは、上場した経営者と接することで「上場は遠い世界の話ではない」と自分事として捉えるようになり、受けた刺激を熱量に変える。その起業家の熱量を、銀行は肌で感じ支援を考え、メディアは広く発信する。要は、それぞれの分野を生かしながら地元の起業家を盛り上げようとする仕組みになっているのです。私も、アメリカ在住ながら自費で3か月に一度は参加していますが、大きな“渦”が、富山に着実に変化をもたらし始めているのを感じています。

【Famiee】 多様な家族の形が認められる社会をつくろうという、NPO「Famiee(ファミリー)」の代表も務めています。

ご承知のとおり、今、人口減少・少子高齢化は大きな問題です。高齢者の単独世帯は年々増加傾向にあり、彼らの貧困・孤独を社会が支えきれなくなるリスクが指摘されています。

一方で、結婚を望む率はどんどん減少しています。女性に限れば、名字を変えたくないという理由が約3割。自治体や国は、少子化対策からマッチングを支援していますが、結婚したくない人を対象にしてもしょうがありません。



ただ、20年前ですら、「結婚したくはないが子どもは欲しい」という女性が4割以上いました。その生き方を

社会が受け入れて支援すれば、少子化は大きく解消することになります。

実際に海外では、フランスに「PACS：市民連帯契約」、ベルギーに「法定同居（カップルに限らず）」の制度があり、法的制約が少なく簡易な手続で婚姻夫婦と同等の優遇措置が受けられますし、婚外子比率はそれぞれ50%を超えています。日本の場合、LGBTQの人たちを家族として認めるパートナーシップ制度が人口カバー率で90%を超えましたが、依然として同性カップルが前提です。

そこで設立したのがFamieeです。法律上の結婚をしたくない人たち、友人や高齢者同士に対し、スマホのアプリ上で（厳密な本人確認のもと）パートナーシップ証明書を発行します。これを提示することで、例えば企業の福利厚生や収入合算による住宅ローンを受けられる、病院で手術の同意書にサインできるようになる、すなわち、家族と同様のサービスが利用できるようになるというものです。

「こんなの、まかり通るわけがない」と思われるかもしれませんが、大手企業や自治体を含め100社以上に導入いただいています。

同性婚や夫婦別姓の承認には国の法律を変える必要があり、時間がかかり過ぎる。でも、法律を変えなくても、家族の概念は広げられる。ビジョンを信じる一人ひとりが集まり、行動することで、ビジョンは実現できる。こうした分散型の社会変革を目指すプロジェクトです。

## ◆ 富山への提言

富山も今、人口減少と地域企業の人材確保難に直面しています。これに対し、では富山が向かうべきビジョンは何か。

まずは、「挑戦と投資が循環する県」として、持続的に新しい産業が生まれる地域にする。先述した富山IBに、資金と機会が供給される構造を加えます。具体的には、アワードの開催やファンドの組成により、地場企業から起業家への投資の機会をつくるのです。こうした連携で、富山型の産業育成の仕組みができれば、起業家が富山で挑戦する“理由”が生まれ、地域内で資金と人材が循環するのではないかと考えます。

もう一つは、「家族の形を自由に選べる県」として富山を日本の最先進地域にする。シングルマザー同士や高齢者同士も家族と認める制度があり、移住プログラムが整備され一緒に住める家も用意される。ここで生きてもいいと思える心理的・制度的インフラを整備できれば、結婚制度に縛られない人たちや先進的な生き方をする若者たちが富山にやって来る。人口が増やせませす。さらに、起業家らがこのスタイルの人たちに接して必要なサービスを追求する中で、新しい産業が生まれるかもしれません。富山の企業群が家族感をアップデートし、例えばFamieeを導入して新しい社会に適応していただくだけで、いろんな人たちが富山に集まり、雇用もできるようになります。

富山が向かうべきは、「挑戦と生活の両方を支えることで、人と資金が循環する地域をつくること」、私はそう考えます。



# アピール文案の最終協議

## — 第3回代表幹事イニシアティブ委員会 —

3月10日(水)、第3回代表幹事イニシアティブ(日本海サミット)委員会を開催し、委員20名が参加した。

冒頭、棚田委員長より「全3回という限られた委員会活動ではあったが、皆さまの活発な議論と活動により、ここまで取りまとめることができた。本日の目的はアピール文案の取りまとめであり、忌憚のないご意見をいただきたい」と発言があり、続いて、大橋担当役員から「北海道サミットから受け継いだ物流テーマを、国家存立戦略という大きな視点で捉え、次のサミットにつなげていきたい」との挨拶があった。

議事では、4つのグループがそれぞれの研究成果を発表した後、アピール文案の取りまとめを行った。委員からは、「これまで議論してきた機能分散や冗長性の確保は、太平洋側だけでなく、日本海側に住む私たちにとっても意義深

いものであり、その重要性を広く発信していくべき」といった意見が出された。



なお、7月に開催される日本海沿岸地域経済同友会サミット富山大会では、今回取りまとめたアピール文案を基に協議を行い、その成果を広く社会に発信する予定である。



# 会員エンゲージメントとは

## — 第6回交流委員会 —

3月25日(水)、リコモonteにて第6回交流委員会(島田好美委員長)を開催し、委員8名が出席。冒頭、伊東担当役員より挨拶の後、議題へ。

まず、次年度の活動方針・活動計画について説明。従来、海外経済視察から帰国した後、次回の検討に取り組んでいるが、時間的余裕もなく十分な議論が難しいことから、もっと早い段階で検討を始めること等を確認した。続けて、第44回海外経済視察の募集要項や現時点の日程等を確認し、追記すべき事項や移動手段の手配等について、意見が出された。

次に、交流委員会の活動方針にある、「会員エンゲージメントの向上」について、なかなか活動に参加できてない方が多数いる中で、同友会におけるエンゲージメントとは何か、それはどうしたら向上するのか等を調査するべく、例えば転勤が多く他県の同友会に所属していた経験がある方に他同友会との違い等について、また、入会して2年目の方に1年超経験して感じていること等を聞いてみたいといった声が挙がった。今後、ヒアリング項目を精査のうえ、意見を聞く機会を設けることとした。最後に、活発で有意義な意見交換をすることができ嬉しく思う、と島田委員長の挨拶で締めくくった。



島田委員長

伊東担当役員



# 稼ぐ中小企業の具体

## — 第3回地域創生委員会 —



橋本委員長

3月4日(水)、富山電気ビルディングにおいて第3回地域創生委員会（橋本淳委員長）を開催し、委員67名が出席。今回は、第一部を委員会活動方針・計画の共有、第二部を「地域経済活性化に向けた中小企業の在り方」をテーマとした講演会、の二部構成で行った。



橋本 卓典 氏

第一部では、橋本委員長が1年間の活動を総括。第1回委員会での委員間ディスカッションで挙げた意見、第2回委員会の福岡視察で得た知見等々をベースに、地域の産学官金を「つなぐ」ことに価値を置き、更には「つなぐ人」に焦点をあて、今後の活動方針を見直すことを説明し、次年度の活動計画・スケジュールを共有した。

第二部では、経済ジャーナリストで元 共同通信社 編集委員である橋本卓典氏を講師に招き、「稼ぐ中小企業の具体」と題し講演いただいた。

冒頭、橋本氏は、地域経済の活性化に資する官民連携の在り方について言及。いくつかの具体的都市における事例を挙げ、「多様性の許容」「財務知識に基づく開発」「明確な KPI 設定」等の有効性・重要性を指摘したうえで、連携にあたっては“民（稼ぐ企業）が主導”し“行政を最大限に活用”すべきであると示唆した。

次に、「稼ぐ中小企業の具体」に関して論を展開。まず、稼ぐ中小企業が地域に根づく仕組みを敷く他国を例に、“稼ぐ地方中小企業こそが日本の地方人口問題を解決する鍵”であるとした。そのうえで、“この世になかった複雑なものを創り出す力”を示す「経済複雑性指標」を挙げ、経済複雑性が高いにもかかわらず一人あたり GDP が上がらない日本の矛盾をつき、「赤字仕事を受容する風土」「BOM（部品表）における原価概念の欠如」「管理会計の無知（その中の経営判断）」等々をその構造的要因と分析、生産性向上に向けた課題として指摘した。



そして、自身のこれまでの「取材で見てきた中小企業のリアル」として、人口減少が進む中でも持続的成長を遂げている全国の成功モデルを多数紹介。サプライチェーンの前後工程を担うことで交渉力を高めている事例、自社の機能を因数分解し横展開することで新たな事業・収益を確保している事例等々を挙げ、大手・元請けにつけいる「したたかさ」、常識にとらわれない「はみ出し力」が重要であると語った。

橋本氏の多様かつ豊富な知見の数々は、委員会活動のみならず委員各自の企業活動にも大きな示唆を与えるものであり、出席した委員は終始熱心に聞き入っていた。





# しあわせる。富山 ～人が輝く人的資本経営～

## — 第3回人財育成・活躍委員会 —

第3回人財育成・活躍委員会(西能淳委員長)は、3月22日(日)、中滑川複合施設メリカにおいて開催された富山県成長戦略カンファレンス「しあわせる。富山」の一セッションとして実施された。本セッションでは、副委員長の矢澤剛志氏が登壇し、ソニーフィナンシャルグループ(株)取締役 代表執行役 社長 CEOの遠藤俊英氏、富山県副知事の佐藤一絵氏、経済ジャーナリストの橋本卓典氏を迎え、「深刻な人手不足時代を乗り切る『人財マネジメント』の在り方」をテーマにパネルディスカッションが行われた。

冒頭、矢澤氏は労働力不足が見込まれる将来を見据え、人的資本経営への転換の必要性を提起した。これを受け、モデレーターの橋本氏の進行のもと、人財マネジメントの違いや人的資本経営に取り組む意義について議論が展開された。



矢澤 剛志 氏

遠藤氏は、金融庁長官時代に導入した「政策オープンラボ」を例に、従業員の潜在能力を引き出すことの重要性について説明。既存業務の枠を超えたところに価値創出が生まれるとし、AIについても「人の能力を代替するものではなく拡張するもの」と位置づけた。また、現場で培われる「暗黙知」の共有や心理的安全性の確保が、イノベーションの源泉になるとの考えを示した。



遠藤 俊英 氏

佐藤氏は、行政と民間双方の経験を踏まえ、

組織の違い以上に個々人が能力を発揮できる環境の重要性を強調した。人的資本経営の本質は社員の成長実感にあり、人を「財産」として尊重する姿勢が不可欠であると述べた。



佐藤 一絵 氏

また、人手不足を「人が輝く転機」と捉え、AIやDXを活用しつつも、農業や建設など人の手が不可欠な分野の価値は今後一層高まるとの認識を示した。

さらに矢澤氏は、自社の「逆ピラミッド型組織」の取り組みを紹介し、顧客と現場を最上位に据え、経営がそれを支える構造のもとで、若手に裁量を与えることで主体性を引き出していると説明した。そのうえで、「社員が自社を誇れること」が選ばれる組織の基盤であると述べた。また、富山の魅力発信不足や過度な謙虚さといった課題にも触れ、地域としての発信力向上の必要性を示した。

最後に橋本氏は、イノベーションは「異質なものを」を許容する文化から生まれると述べるとともに、自らの「仕事」を「合わせる」努力、すなわち主体的に



橋本 卓典 氏

行動することで「幸せ」は実現できると強調した。この「しあわせる」という姿勢こそが、人手不足の時代を乗り越える鍵であると総括した。

本セッションを通じ、人口減少・人手不足という構造的課題に対し、人的資本経営を軸に「人が輝く組織・地域づくり」をいかに実現するか、その具体的な方向性が示された。





# 想いを問いに変える

## ～ スケッチオーデション2025-26 ～

### ● スケッチオーデションとは・・・

富山経済同友会（人財育成・活躍委員会）、とやま未来共創チーム、富山ニュービジネス協議会、富山大学が共催する地域人材の育成・発掘を主目的としたビジネスプランコンテストであり、昨年11月からグループワークや講義を通して、ビジネスプランの考え方のインプットとアイデアのブラッシュアップがなされてきた。

プログラムの総合プロデューサーを富田 欣和氏（神戸大学客員教授）が務めるほか、毎回ゲスト講師による特別講演も開催されてきた。

Day 7（予備予選大会）、Day 8（予選大会）、Day 9（決勝大会）が開催され、優勝、準優勝、特別賞が決定した。

### ● Day 1～Day 7（予備予選） 〔11月15日(土)～2月28日(土)〕

本プログラムでは、「想いを問いに変える」プロセスから「プレゼンテーション」に至るまでを一貫して実践的に学んだ。Day 1ではグループワークを通じて参加者それぞれの問題意識を言語化し、続くDay 2では対話を通じて、他者の視点を取り入れながら問題意識の理解と共感を醸成した。Day 3以降は、具体的な解決策の検討に着手。プロトタイピングと検証のプロセスを通じて解決策の実現可能性を高めるとともに、持続的な価値創出の視点を取り入れた。

Day 6では、自らのアイデアを効果的に伝えるためのストーリーテリングを学び、最終的なプレゼンテーションに向けてブラッシュアップを重ねた。Day 7（予備予選）では、27組の挑戦者がプレゼンテーションを競い合い、16組が予選大会に進出した。挑戦者は小学生から60代まで幅広く、多様なバックグラウンドを持つ人材が集ったことも本プログラムの特徴となった。特に本年度は社会人参加の増加が顕著であり、予選進出16組のうち12組を社会人が占めるなど、実務経験に基づいた提案が多く見られた。

### ● Day 8（予選大会）〔3月14日(土)〕

予選大会は富山大学黒田講堂にて開催された。予備予選を突破した16組が、約半年間にわたる学びの成果をもとに、ビジネスプランに熱い想いを乗せ、7分間のプレゼンテーションを行った。審査員には、人財育成・活躍委員会の西能淳委員長をはじめ、富山ニュービジネス協議会、とやま未来共創チーム、富山大学の各主催団体から1名ずつ、さらにメンター4名を加えた計

8名が名を連ねた。プレゼンテーション後には、審査員から質疑応答およびフィードバックが行われた。例年を上回るハイレベルな戦いに、審査は難航したが、決勝大会に進出する8組を決定した。

終わりに、富山大学の岸本室長よりプレゼンテーションの講評と翌日の決勝大会に進出するファイナリストへ激励の言葉が送られ、予選プレゼンテーションを締めくくった。



集合写真



ファイナリスト

## ● Day 9 (決勝大会)〔3月15日(日)〕

決勝プレゼンテーション大会はホテルグランテラス富山にて開催された。当会会員のほか、富山ニュービジネス協議会、とやま未来共創チーム、富山大学からも多くの関係者が駆け付け、前日の予選大会を勝ち上がった8組がプレゼンテーションを競い合った。

冒頭、牧田代表幹事より開会挨拶があり、「アイデアを形にするためには人を巻き込むことが不可欠であり、協力者の存在なくしては優れたアイデアも実現には至らない。



牧田代表幹事

人の協力を得るためには、目配り・気配り・思いやりといった『人を巻き込める人間性』が、アントレプレナーシップにおける必須条件である」と述べた。さらに、「決勝大会まで勝ち上がった皆さまには、本日この場で存分に成果を発揮していただきたい」と激励した。

続いて、来賓の藤井市長からは、「富山市は人口減少や少子高齢化、人手不足など多くの課題を抱えているが、本スケッチオーデションの取り組みは、これらの課題解決に資する有効なものだと



藤井市長

感じている。こうした取り組みは、地道に、かつ大切に育てていかなければ実を結ばない。今後、この取り組みが富山の皆さんと共有できるようなものへと発展することを期待している」との挨拶があった。

決勝プレゼンテーション大会では、社会課題を的確に捉えたレベルの高い発表が繰り広げられた。厳正な審査の結果、富山の伝統的な配

置薬モデルを活用し、中東の医療課題の解決につなげる「AMAN MediBox」を提案した作内爽武さんが優勝した。また、準優勝は富山の地下埋設イン



優勝者

フラの一元管理 GIS プラットフォームを提案した池田涼平さん、特別賞は地域密着型の福利厚生パッケージ「ウェルビーベイビー」を提案した曳田彩加さんがそれぞれ受賞した。

総合プロデューサーを務める富田氏からは、「本オーディションは“オール富山”の支えによって成り立っている。今年度は、予備予選の段階から全体のレベルが大きく向上していると感じた。その背景には、挑戦者の努力に加え、これまで富山県で培われてきたアントレプレナーシップの土台があることを、ぜひ忘れないでほしい」との総評があった。



富田教授

最後に、富山大学齋藤学長から、「今回は挑戦者が92名と過去最多となり、この会の盛り上がりを実感するとともに、皆さんの努力が伝わるプレゼンに大変わくわくした。



齋藤学長

関係者の皆さんをはじめ、仲間同士で助け合いながらこのオーディションを成し遂げるといった経験は、今後の人生においても大きな財産になると思う。これからもさまざまなことに挑戦して行ってほしい」と閉会挨拶があり、決勝プレゼンテーション大会を締めくくった。

終了後には、ファイナリストを囲む懇親会が開催され、約半年間にわたる活動を労いながら、プレゼンテーションに対する感想や意見が活発に交わされた。終始和やかな雰囲気の中で交流が深まり、盛会のうちに幕を閉じた。



集合写真



# 経営者が語る M & A のリアル

## — 第4回企業経営委員会 —

第4回企業経営委員会（山田恵子委員長）は、4月9日（木）、富山電気ビルディングにて開催され、会員40名が参加した。ほくほくコンサルティング株の協力のもと、「守るための承継か、伸ばすためのM & Aか—企業価値を高める組織ガバナンスとは—」をテーマに、講演会及びパネルディスカッションを実施した。



山田委員長

第1部講演会では、同社北陸本部長兼M & A・事業承継グループ長の柴田尚氏が登壇。「新時代を生き抜く事業承継戦略と企業成長戦略」と題し、生産年齢人口の減少を踏まえ、企業を守り成長させながら事業を次世代へつなぐ視点の重要性を指摘した。あわせて「M & A 買い手五訓」として、将来ビジョンの明確化、相手企業への敬意、懐の深さ、リスクを前提とした意思決定等を提示。M & A はグループ企業としての出発点に過ぎないと強調した。



柴田尚氏

第2部のパネルディスカッションでは、M & A を経験した経営者3名が登壇し、「M & A 経験者がリアルを語る！スペシャル対談」と題して率直な議論が展開された。冒頭、柴田氏がタッセイホールディングス株による(株)夏見のM & A の経緯を紹介し、当時の状況を振り返る形で議論が進められた。

(株)夏見の夏見久志社長は、M & A の提案を受けた際に、従業員や取引先への影響について思いを巡らせたことに触れつつ、タッセイホールディングス株田中陽介社長との出会いや双方のフィードバックの良さが決断を後押ししたと説明。M &

A実施後の自身の心境の変化について、「稼ぐ力」を高めることこそがステークホルダーへの最大の貢献であり、同時に社員の安全と生活が最も重要であるとの気づきがあったと紹介した。



夏見久志氏

後継者として自身の営む左官会社とともに(株)夏見に合流した中村政樹専務は、当初の葛藤と熟考の過程を語り、「業界全体を守るためのM & A」との夏見氏の言葉が決断の契機となったと説明。今回のM & A は「分岐点ではなく通過点」であり、正しい選択だったと実感していると語ったうえで、後継者育成を「ゆずり葉」に例え、次世代への円滑な承継の重要性を示した。



中村政樹氏

また、田中氏は、M & A は企業成長に有効な手段であるとしたうえで、実施にあたってはチェックポイントの整備や外部連携の体系化が重要であると説明。一方で、想定外の事象に対する柔軟な対応力が不可欠であると指摘した。そのうえで、「相手企業に対する尊敬の念は常に忘れてはならない」と強調。最後に、「M & A には多くの場合、想定外の苦悩が伴うものの、自社や業界全体の発展を見据えれば大きな意義がある」と締めくくった。



田中陽介氏

実体験に基づく臨場感あふれる議論となり、プログラム全体を通して参加者にとって今後の企業戦略を考えるうえで示唆に富む有意義な機会となった。



# ウェルビーイングをテーマに高知に集う

## ～ 第38回全国経済同友会セミナー ～

全国44の経済同友会が共催する「第38回全国経済同友会セミナー」が4月16日(木)、17日(金)の2日間、高知市の新来島高知重工ホールをメイン会場に開催され「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、ウェルビーイングで持続可能な国創りのために我々は何をなすべきかを議論した。

当会からは、塩井保彦特別顧問、麦野英順・牧田和樹代表幹事をはじめ25名が参加、全国から約1,200人が参加し盛大に開催された。

開会にあたり、全国経済同友会セミナー企画委員長の伊達美和子(公社)経済同友会副代表幹事が挨拶し、土佐経済同友会の高野一郎代表幹事と濱田省司高知県知事が歓迎の挨拶を述べた。



基調講演では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、立教大学社会デザイン研究科特任教授、東京藝術大学演奏芸術センター客員教授の丸山俊一氏が「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一過去に学び未来を描く リベラルアーツの底力」と題し、令和の新たなリアリティを捉え直し、これからの時代のマネジメントに必要なマインド、そのヒント等について講演

した。

続いて、第1セッションでは、「ウェルビーイング社会の実現を目指して」をテーマに、第2セッションでは、「企業経営における Well-being の重要性について考える」をテーマにパネル討議が行われ、事例を交えて多面的な切り口から、議論が繰り広げられた。

セッションの後は懇親パーティーが開催され、地酒など地元の特産品を使った高知の魅力をたっぷりいただいた。

その後、高知市内の居酒屋に会場を移して、恒例の富山経済同友会懇親会「富山ナイト」を開催し、ここでも地元の味を楽しんだ。

2日目の特別講演では東北大学副学長の今村文彦氏が「南海トラフ地震を含むわが国の災害対策」と題し、「災害大国・日本」の最優先課題といっても過言でない災害対策について講演した。



富山ナイト

第3セッションでは、「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」をテーマにパネル討議が行われ、官民連携による事前復興のあり方や、企業が担うべき役割について検討された。

エンディングでは、山口明夫(公社)経済同友会代表幹事の総括の後、次期開催地である熊本経済同友会の笠原慶久代表幹事及び同会の参加者一同が次年度セミナーへの参加を呼びかけ、土佐経済同友会の高野一郎代表幹事が閉会挨拶を述べ、2日間のセミナーが終了した。

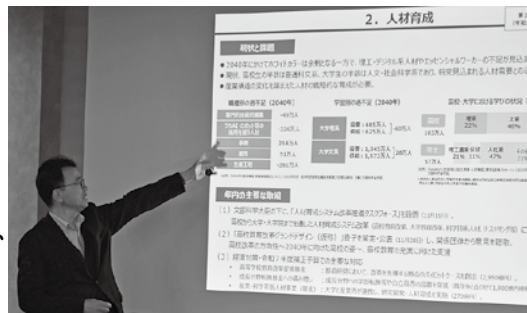
# 企業で学校教育を変える～“学びの一体圏”への挑戦～

## — 第3回教育を考える委員会 —

4月28日(火)、富山電気ビルディングにおいて、第3回教育を考える委員会（寺島雅峰委員長）を開催し、委員23名が参加した。

冒頭、寺島委員長が昨年度の活動を振り返るとともに「企業が開かれた学校教育に対してどのように協力していくか、深掘りしていきたい」と挨拶し、今年度の活動方針を共有した。

次に、富山大学学長特命補佐の林誠一氏を講師に招き、荒井副委員長（学荒井学園 理事長）、河合委員（学富山第一高等学校 副理事長）の3人で「企業が協力できる“社会に開かれた学校教育”」と題してリレー形式で講演いただいた。



林 誠一 氏

一人目の林氏は、高校教育が大きな転換期を迎えるなか、高校・大学・企業が連携した、“学びの一体圏”構築の重要性を強調。地域と学校が近い富山の強みを活かした「とやま探究コンソーシアム」の立ち上げを提唱した。



荒井副委員長

二人目の荒井副委員長は、高校入学定員の公私比率撤廃や私立高校の授業料無償化を背景とした県内の高校入学者数や定員数のデータ分析に基づき、「高校は県立や私立の区別ではなく、目的別で選ばれる時代」へ変化している現状を指摘した。

三人目の河合委員は、富山第一高校の理念を紹介するとともに、誇りを持った人間を育てる教育の根幹に触れ、「企業が実現したいことと生徒のやる気を噛み合わせることで新たな可能性が生まれる」と結んだ。



河合委員

## 活動報告

3月1日～4月30日

### ○定例会等

開催日時・場所	内 容	出席者
3月19日(木) 16:30～20:10 富山電気ビルディング	3月幹事会・会員定例会（デジタル推進委員会主管） 講師：(株)ホットリンク 創業者&元CEO Socialgist Inc. CEO 内山 幸樹 氏 演題：「データとAIとともに歩み続ける起業の道 -日本から世界へ、DXが生んだ挑戦-」	約140名
4月8日(水) 16:00～16:50 富山電気ビルディング	4月幹事会	53名
4月23日(木) 16:30～20:00 ANAクラウンプラザ ホテル富山	2026年度定時総会・懇親会	198名

## ○委員会

開催日時・場所	委員会名	内 容	出席者
3月4日(水) 17:00~20:30 富山電気ビルディング	第3回地域創生 委員会	・一年間の活動総括 ・講演会 講師：経済ジャーナリスト （元 共同通信社 編集委員） 橋本 卓典 氏 演題：「稼ぐ中小企業の実態」	67名
3月10日(火) 16:30~19:50 事務局会議室	第3回代表幹事 イニシアティブ 委員会（日本海 サミット委員会）	・アピール文案のとりまとめ ・その他	20名
3月14日(土) 13:00~18:00 富山大学黒田講堂	人財育成・活躍 委員会	スケッチオーデション（予選大会）	4名
3月15日(日) 14:00~17:30 ホテルグランテラス 富山	人財育成・活躍 委員会	スケッチオーデション（決勝大会）	11名
3月22日(日) 11:35~12:50 中滑川複合施設メリカ	第3回人財育成・ 活躍委員会	パネルディスカッション『しあわせる。 富山』 テーマ：「深刻な人手不足時代を乗り越 える『人財マネジメント』の在 り方とは」 登壇者：遠藤 俊英 氏 （ソニーフィナンシャルグルー プ(株) 取締役 代表執行役 社 長 CEO） 佐藤 一絵 氏（富山県副知事） 矢澤 剛志 氏 （アルコット(株)代表取締役社長 人財育成・活躍委員会副委員長） 橋本 卓典 氏 （経済ジャーナリスト 元共同 通信社 編集委員）	16名
3月25日(水) 17:00~19:40 富山エクセルホテル 東急 リコモンテ	第6回交流委員会	・次年度活動計画について ・会員エンゲージメント向上に関する 調査について ・第44回海外経済視察について ・その他	8名

開催日時・場所	委員会名	内 容	出席者
4月9日(木) 17:00~20:10 富山電気ビルディング	第4回企業経営 委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第1部 講演会 講 師：ほくほくコンサルティング(株) 北陸本部長兼M&amp;A・事業 承継グループ長 柴田 尚 氏</li> <li>演 題：「新時代を生き抜く事業承継 戦略と企業成長戦略」</li> <li>・第2部 パネルディスカッション テーマ：「M&amp;A経験者がリアルを語 る！スペシャル対談」</li> <li>登壇者：田中 陽介 氏 (タッセイホールディングス 株 代表取締役社長)</li> <li>夏見 久志 氏 (株)夏見 取締役社長)</li> <li>中村 政樹 氏 (株)夏見 取締役専務)</li> <li>柴田 尚 氏 (ほくほくコンサルティング 株) 北陸本部長兼M&amp;A・事 業承継グループ長)</li> </ul>	40名
4月28日(火) 17:00~19:40 富山電気ビルディング	第3回教育を 考える委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・活動報告／活動計画</li> <li>・講演 「企業が協力できる“社会に開かれた 学校教育”」</li> <li>林 誠一 氏 (富山大学 学長特命補佐)</li> <li>荒井 公浩 副委員長 (学)荒井学園 理事長)</li> <li>河合 隆徳 委員 (学)富山第一高等学校 副理事長)</li> </ul>	23名

### ○教育講演講師派遣

開催日時	派遣先	対 象	出席者
4月27日(月)	市町村新任職員研修	市町村新任職員	杉野 岳 氏

### ○同友会諸会合

開催日	内 容	場 所	出席者
3月18日(水)	浜松経済同友会 創立50周年記念式典 第32回同友会経済サミット	静岡県	麦野代表幹事
4月16日(木) ~17日(金)	第38回全国経済同友会セミナー	高知県	25名

## ○その他の会合

開催日	内 容	場 所	出席者
3月1日(日)	カタール富山「キックオフパーティー2026」	オークスカナル パークホテル富山	牧田代表幹事
3月9日(月)	T-Messe2025富山県ものづくり総合見本市 第4回実行委員会	富山県民会館	麦野代表幹事
3月12日(木)	北陸原子力懇談会 企画・広報委員会	金沢商工会議所 会館	上田事務局長
3月25日(水)	令和7年度第2回ボールシティとやまプロジ ェクト実行委員会	富山市役所	麦野代表幹事
3月27日(金)	富山県中小企業の振興と人材の育成等に関する 県民会議	富山県庁	牧田代表幹事
4月24日(金)	富山県地域未来戦略推進会議	富山県庁	麦野代表幹事

## 今後の予定

開催日	対 象	行 事	場 所
6月19日(金)	正副代表幹事 常任幹事 特別幹事 交流委員会	第7回全国立山大使の会 (県外在住の当会会員OB・OG会)	はま作(日本橋とやま館)
6月28日(日)	あけぼの会会員	第90回あけぼの会	呉羽カントリークラブ
7月8日(水)	12経済同友会	第2回日本海沿岸地域経済同友会サミット	ANAクラウンプラザ ホテル富山
7月27日(月)	幹事以上	7月幹事会	ホテルグランテラス 富山
7月27日(月)	全会員	7月会員定例会 講師：共愛学園前橋国際大学 学長 大森 昭生 氏	ホテルグランテラス 富山
8月24日(月)	令和7年10月以降 入会新会員、 正副代表幹事、 常任幹事、 各委員会委員長、 交流委員会	新会員歓迎オリエンテーション	オークスカナルパーク ホテル富山
9月12日(土)	あけぼの会会員	第91回あけぼの会	呉羽カントリークラブ
10月14日(水) ～21日(水)	全会員	第44回海外経済視察	フランス



## 「指揮官先頭」を支えるもの

村尾 英彦

(株式会社村尾地研 代表取締役社長)

経済同友会に入会し、右も左も分からない状況ですが、色々と参加させて頂いています。そうした中、第3回企業経営委員会で、橋本淳地域創生委員長の講演を拝聴しました。その際に聞いた「指揮官先頭」という言葉が強く印象に残りました。日露戦争の日本海海戦において、東郷平八郎連合艦隊司令長官が戦艦「三笠」のデッキに立ち続けて指揮を執った逸話を引用され、ここ一番の勝負所では、リーダー自らが先頭に立つべきだという心得を説かれました。感銘を受けると同時に、日本海海戦の詳細を知らなかったため、調べてみることにしました。

連合艦隊が、前代未聞の丁字作戦（敵艦隊とすれ違うように接近し、回頭して敵の進路前方を遮り、先頭付近の艦に集中砲火を浴びせる戦法）によってロシアのバルチック艦隊に勝利したことは有名ですが、調べてみると、この斬新な作戦の成功を支えたのは「入念な準備」であったことが分かりました。

入念な準備の例としては、下瀬火薬という高性能火薬や、高馬力の宮原式水管汽罐（ボイラー）の開発・採用、世界最高水準の無線機導入と、日本海に敷設した海底通信ケーブルによる情報網構築などが挙げられます。さらに、従来は1年間の訓練で使用していた弾薬量を、わずか10日で使い切る射撃訓練なども行われました。これらには感動する逸話があり、紹介したいのですが、長くなるので割愛します。

日露戦争の三十数年前まで日本は江戸時代であり、西洋とは大きく異なる生活様式でした。西洋式の軍隊を持たなかった国が、それを整備し、さらに世界水準の機器等の開発にも成功したことで、列強ロシア帝国に勝利したことには

改めて驚かされます。日本人は、新しいものを取り込み、徹底的に分析して改造、改良することに相当長けている気がします。古くは、漢字を学び、ひらがなとカタカナを加えて日本語を確立させたのも、日本人の特性によるものかもしれません。これらの特性を強く意識して、技術開発などをやってみるのも面白いと感じます。

入念な準備の話に戻ります。先述した物質的、技術的な準備があった上で、東郷平八郎は戦闘当日の天候、波浪の状態から自軍に利があると判断して、後に「東郷ターン」と呼ばれ、天才的と称される丁字作戦のための急回頭を命じました。丁字作戦を立案した「坂の上の雲」でも有名な秋山真之は後に「日本海海戦は最初の30分で勝負が決まった。しかし、その30分のために10年の準備が必要だった」と語ったそうです。この言葉から、日本海海戦の勝利は、積み重ねた準備を土台にして、先頭に立った指揮官が分析と経験をもとに采配を下した結果だと考えることができます。もしかすると、その采配ですら、色々な状況を想定し、考え抜いた結果として準備されていたのかもしれません。

以上「指揮官先頭」という言葉を起点に、物質的、技術的のみならず、思考、判断をも含めた「入念な準備」の重要性を考えてみました。

日露戦争を描いた映画「海ゆかば（1983）」と「二百三高地（1980）」も観てみましたが、いずれの作品でも、戦争の悲惨さが強く描かれていました。世界各地では紛争や戦争が絶えませんが、平和な世の中になることを願って本稿を締めくくりたいと思います。

（ 次号はNTT西日本株式会社  
富山支店長の瓜生 知史 様です。 ）

# 会員の入退会

(3月・4月幹事会)

1. 最近思うこと  
(社業についての抱負や最近の政治・経済・社会情勢等についての考えなど)
2. 生活信条(座右の銘等)
3. 趣味

## 入会



おお やま まさ と  
大山 正人  
(株)SEESAA  
代表取締役  
(紹介者: 田村元宏氏)

1. 戦争のリスク、物価高騰という煽りを受け、誰しものが普段の生活にも影響を受けている昨今、経営の面で変革を起こされている先輩方、仲間達にその取り組み等をお聞きしたい。
2. 挫折こそ人格を創る
3. 旅行、映画鑑賞



さか き かず や  
坂木 一也  
堀税理士法人  
代表社員  
(紹介者: 浅野雅史氏)

1. 若手育成を軸に、誠実な価値観のもと、DXによる生産性向上と従業員満足の両立を図り、持続的成長を目指す。
2. プラス発想
3. ゴルフ、旅行、会食



ふく だ たか つぐ  
福田 敬嗣  
ラックプロ(株)  
代表取締役社長  
(紹介者: 橋本淳氏)

1. TV番組や企業PR動画等の映像制作を行います。最近は動画が溢れる時代に人の心を動かす表現を探求し、様々な課題解決に活用できる動画コンテンツ制作に取り組んでいます。
2. 「誰かが行かねば、道はできぬ。」  
日本地図制作を支えた立山案内人・宇治長次郎の言葉
3. カヌー、写真撮影



わか ばやし だい すけ  
若林 大輔  
(株)ダイショウ  
代表取締役社長  
(紹介者: 橋本淳氏  
矢澤剛志氏)

1. 飲食業においては物価の高騰と人材の不足、客単価の上昇に伴う客数の減少など、厳しいフェーズが続いていますが、その中でスタッフの物心両面の幸福を日々戦っています。
2. 人生の運命は決まっているが、因果応報であり、正しい行いは幸せな人生を作る。
3. 犬、パーソナルジム、サイクリング、MG

## 交代



あさ ひ しげ のり  
朝日重紀  
朝日印刷(株)  
代表取締役社長  
(前：堀口達宏氏)

1. コロナ流行やイラン戦争など先読みが難しいVUCA時代における企業としての変化に対応できる意思決定が重要だと感じる。
2. 「不易流行」「良樹細根」
3. ゴルフ、カラオケ、映画鑑賞



いわ さき けん しょう  
岩崎賢昌  
(株)北國銀行  
執行役員 富山営業部長  
(前：山崎勝氏)

1. 地域金融機関として、地域企業の成長とイノベーション創出に貢献し、生産性向上・デジタル化・産業基盤の強化に誠実に取り組んで参ります。
2. One for All, All for One
3. スポーツ観戦



お の よう いち  
小野陽一  
三菱重工業(株)  
北陸支社長  
(前：山岡昭一氏)

1. 弊社製品を通じて北陸/富山の発展に貢献できればと考えております。宜しくお願いたします。
2. 思いやりの心を大切に。
3. ランニング、ゴルフ



いけ ざき だい すけ  
池崎大輔  
JFEスチール(株)  
北陸支社長  
(前：松尾尚昭氏)

1. 富山での勤務は初めてとなります。関係する皆様のお話をよく聞かせて頂き、皆様から選ばれる会社・支社となれるよう努めてまいります。
2. 継続は力なり
3. サウナ



お の こう じ  
小野晃司  
みずほ証券(株)  
富山支店長  
(前：吉田修一氏)

1. 希望と課題が山積するなか、証券業として地元富山に貢献する道を広く探して参ります。
2. 今日をチャンスに変える
3. 旅行、食事



かん だ ひで たか  
勘田英孝  
セコム北陸(株)  
富山統轄支社長  
(前：濱田秀一郎氏)

1. ロシア、アメリカ・イスラエルが主導する戦争  
大義のない争いが世界の指導者によりおこなわれ、世界が原油高、物資高に見舞われている現状に危惧。
2. 当たり前のことを当たり前にやり抜く
3. 野球観戦



さ さ き ま さ ゆ き  
佐々木 正 幸  
(株)東芝  
北陸支社長  
(前：川野寛正氏)

1. 先を見通すのが難しい情勢が続いておりますが地域経済のお役に立てるよう努めてまいります。
2. 変化を恐れず、楽しむ
3. ゴルフ、ウォーキング



さ とう とも ひろ  
佐藤 友 宏  
三井住友ファイナンス&  
リース(株)  
富山営業部長  
(前：本圖卓之氏)

1. 変化の激しい経済環境の中で、リースを初めとした弊社ソリューションで富山経済の発展に貢献出来るように全力で取り組みます。
2. 凡事徹底、日々の積み重ねを大事に丁寧に取り組んで参りたいと思います。
3. スポーツ観戦、飲み歩き



たか くら やす し  
高 倉 康 氏  
豊富産業(株)  
代表取締役社長  
(前：石原潤氏)

1. アメリカトランプ政権を信用していて良いのか？高市政権人気は高いが大丈夫なのか？経済社会の変化のスピードが早くスピードある決断が要求される時代になってきた。
2. 功は部下に、責めは自ら負う（瀬島龍三）
3. 麻雀



つ だ しん こ  
津 田 真 吾  
(株)IHI  
北陸支社長  
(前：中村信一氏)

1. 世の中の情勢は目まぐるしく変転するが、長い目で水は高いところから低いところに流れることを念頭に泰然と構えたい。
2. 先輩から頂いた言葉『倒れるなら前に倒れろ、さあこれからたい』
3. ゴルフ、ウォーキング



てる や ひろ たか  
照 屋 寛 隆  
三菱商事(株)  
北陸支店長  
(前：三原克久氏)

1. 不確実性が増す状況下、北陸地域の中長期的な発展に資するお手伝いができれば嬉しいです。
2. 健やかに過ごすことで、仕事のパワーが出てくると思います。
3. 小旅行、グルメ



なか の た ろう  
中 野 太 郎  
(株)JTB  
富山支店長  
(前：山崎良人氏)

1. 富山の人・自然・文化歴史を愛し、人々の交流を通じ地元社会に貢献したいと思えます。
2. 「奢らず、謙虚に」をモットーに傾聴を心掛けています。
3. ドライブ



ひろせ 大  
 三菱電機(株) 北陸支社  
 富山支店長  
 (前：玉井秀紀氏)

1. 何かと不確実なことばかりの昨今ですが、目線を下げずに、未来の価値を創造していけるように頑張ります。
2. かけがえのない家族が、安心して安全な暮らしができる世の中づくりの一助になりたい。
3. 釣り、登山、スポーツ観戦



みやけ 浩二  
 富士電機(株)  
 北陸支社長  
 (前：水原清晴氏)

1. 北陸の地で様々な業種のお客様と共に地域活性化に取り組めることを楽しみにしています。
2. 昔読んだ書籍にあった「七息思案」という考えを仕事面では意識することが多いです。
3. 読書、ゴルフ



よねだ 篤史  
 金剛薬品(株)  
 代表取締役社長  
 (前：米田祐康氏)

1. 社長就任3年目ですが、変化の激しい社会に柔軟に対応し、社業の発展と社員の幸福を実現しつつ、地域社会への貢献にも精一杯努めていきたいと思っています。
2. 人間万事塞翁が馬
3. ゴルフ、釣り、サウナ、食べ・呑み歩き

## 退 会

今 井 光 雄 富山空港ターミナルビル(株)  
 代表取締役社長

茂 原 康 之 コクヨ北陸新潟販売(株)  
 代表取締役

(令和8年4月8日現在 会員数445名)

## 事務局からのお知らせ

事務局体制に変更がございましたので、担当委員会とあわせてお知らせいたします。

### <富山経済同友会事務局メンバー>

事務局長	<small>たかおか たかし</small> 高岡 隆志	(総務企画)
事務局次長	<small>わかしま けいこ</small> 若島 啓子	(北陸電力(株)) (デジタル推進、地域創生)
事務局次長	<small>ふじい しゅんぺい</small> 藤井 駿平	(株)北陸銀行) (企業経営、人財育成・活躍)
主席経済交流員 (新任)	<small>かくたに いくえ</small> 角谷 郁恵	(富山県) (教育を考える、文化芸術)
主席経済交流員	<small>こばやし まゆみ</small> 小林 麻由美	(富山市) (交流、観光戦略)
事務局員	<small>なかつぼ みなこ</small> 中坪 美奈子	

【2026年3月31日付】

上田順子氏 (前 事務局長) 退職

中山貴和子氏 (前 主席経済交流員) 富山県農林水産部市場戦略推進課へ帰任



今後ともよろしく願い申し上げます。

〔表紙写真〕

### 第3回人財育成・活躍委員会(しあわせる。富山)

3月22日(日)、中滑川複合施設メリカにて第3回人財育成・活躍委員会(しあわせる。富山)を開催。県外有識者を交えたレベルの高いディスカッションに会員は熱心に耳を傾けていました。

発行所

富山経済同友会

富山市牛島新町5番5号 インテックビル4階

電話 (076) 444-0660

FAX (076) 444-0661

e-mail: doyukai@po.hitwave.or.jp

https://www.doyukai.org/



後列左端が筆者



## スポーツ何かしておられましたか？

日本海ガス株式会社 取締役会長 土屋 誠

良い体格をしていることもあり、初めてお会いする方々から、「スポーツ何かしておられましたか？」と質問される。中学までは普通の野球少年。写真の通り高校時代はなぜか？ラグビーを選んだ。当時のチームは結構強かった。富山県高校代表で試合にも出た。2年生の時、もうひとつ勝てば花園というところで惜しくも負けた。結局ラグビーは高校時代までの実績2年と半年だけ。これじゃあ、ラグビーしてましたとは言わずらい。

写っている恩師は、当時の富山県のラグビー界の重鎮だった蔵谷慶八郎先生。体育の授業で肩を抱かれ、「いい体してるな。ラグビーせんか？練習5時まで。日曜休み。どうや！」と半分脅しながらの部員勧誘。確かに練習は試合前でも5時までだった。日曜日はほとんど試合だったな。少し騙されたような気分だった。そんな理由でラグビーを選択したこともあり、「野球をしていました。」とも言えず。今思うと野

球もラグビーも中途半端だったかな。(反省) 母校のラグビー部は部員不足で単独チームでの大会出場はできないが、混合チームでの練習のため、当時はあり得なかったナイター設備のもと日々練習に励んでいる。実力差がある単独チームにあきらめることなく、果敢にタックルに行く闘志には日々感心させられる。いつの時代も仲間のために、勝利のためにと練習に励む後輩たちには、卒業後もラグビーを愛し、ラグビーをしていたことを胸を張って主張してもらいたい。

野球もラグビーも中途半端に終わったが一緒に汗を流した仲間は今でも変わらない大切な仲間だ。会えば、半世紀ほど前の試合の一コマ一コマで盛り上がるができる。同じ景色を見ることができた仲間がいることは、誇りに思っ良いのだろう。

やっぱり「野球とラグビーしてました。」と言うようにしよう。