

知をつなぎ、地を活かす

# 東北活性化研



特集 生成 AI が拓く東北圏の企業・産業の可能性と展望

各県だより(隔号掲載)

行政 DX の成果を県民「実感」へ  
～みやぎ県民公式アプリが拓く、  
県民と行政の新たなつながり～(宮城県)



Vol.64  
2026 夏季号

公益財団法人 東北活性化研究センター

# 目次 Contents

## 巻頭言

- ◆会長就任にあたって ..... 1  
樋口 康二郎 公益財団法人東北活性化研究センター 会長

## 特集

- ◆生成 AI が拓く東北圏の企業・産業の可能性と展望 ..... 2  
佐藤 司 調査研究部 主任研究員
- ◆生成 AI が生み出す「創造化社会」と東北圏への示唆 ..... 4  
森 健 株式会社野村総合研究所 未来創発センター 未来社会・経済研究室長
- ◆宮城県における生成 AI 活用の取り組み ..... 10  
宮城県 行政経営企画課・デジタルみやぎ推進課・産業デジタル推進課
- ◆中小製造業における生成 AI 駆動型の知識循環モデル構築  
～心理的欲求充足を基盤とした「草の根 DX」の実践と展望～ ..... 14  
宗形 俊 ムネカタ株式会社 取締役
- ◆生成 AI を「蔵人のひとり」に  
豪雪の蔵から始めた生成 AI 実装の実践 ..... 18  
鈴木 健吾 津南醸造株式会社 代表取締役  
桑原 雪州 津南醸造株式会社 製造部
- ◆社長の時間を増やし、意思決定の質を高める  
～地方水産加工会社における生成 AI 活用の実践～ ..... 22  
高橋 力 株式会社マルカ高橋水産 代表取締役

## 各県だより

- ◆行政 DX の成果を県民「実感」へ  
～みやぎ県民公式アプリが拓く、県民と行政の新たなつながり～ ..... 26  
梶村 和秀 宮城県 企画部長

## 調査ノート

- ◆見過ごされてきた東北圏男性の生きづらさ  
ー 人生満足度の低さを生む構造と認識のズレ ー ..... 32  
伊藤 孝子 調査研究部 主任研究員

## 活動紹介

- ◆「東北・新潟のキラ☆パーソン」動画配信事業について ..... 44

## 「キラ☆企業」紹介

- ◆製造、営業をはじめ、機械設計、建築設計・施工など幅広い分野で活躍できます ..... 48  
笠原工業株式会社 (福島県須賀川市)
- ◆成長できる機会が多く、とてもいい環境で仕事ができます ..... 50  
田中建設株式会社 (青森県十和田市)
- ◆チャレンジ精神でモノづくりに挑戦！ ..... 52  
丸大機工株式会社 (秋田県にかほ市)

## 会員企業だより

- ◆「育て、つなぎ、仕立てる。地元の恵みとともに歩む未来へ」  
生産者の想いを紡ぎ、料理人の技で仕立てる、当ホテルならではの朝食ビュッフェ ..... 54  
佐伯 聖哉 仙台国際ホテル株式会社 調理部 洋食調理料理長

## 事務局より

- ◆2026年度 第1回理事会 開催 ..... 58
- ◆2026年度 定時評議員会 開催 ..... 58
- ◆2026年度 第2回理事会 開催 ..... 58
- ◆評議員・役員の紹介 ..... 59
- ◆今後の主な予定 ..... 60

## 会長就任にあたって

公益財団法人 東北活性化研究センター

会長 樋口 康二郎



このたび、公益財団法人東北活性化研究センターの会長に就任いたしました樋口康二郎でございます。会員の皆様をはじめ、関係各位に謹んで就任のご挨拶を申し上げます。

当センターは、1961年設立の「財団法人東北開発研究センター」と、1988年設立の「財団法人東北産業活性化センター」が2010年に合併して発足いたしました。以来、活動理念である「知をつなぎ、地を活かす」の下、地域と産業の活性化に貢献することを使命に、調査研究や地域プロジェクトの支援、さらには次代を担う人材育成などの実践活動に取り組んでまいりました。

私たちが暮らし、当センターが活動の基盤とする東北圏は、少子高齢化や若者の圏外流出などに起因する深刻な人口減少が他地域に先駆けて進むなど、多くの構造的課題に直面しています。その一方で、美しく豊かな自然に恵まれ、また東日本大震災という未曾有の災害を人々の絆で乗り越えてきた、力強さを秘めた素晴らしい地域でもあります。

当センターは、東北圏が持つポテンシャルと底力を活かし、地域として持続的に成長していくため、直面する社会課題の解決や産業活性化に向けた先駆的かつ独自性のある調査研究をタイムリーに進めてまいります。そして、研究成果に基づく具体的な提言を通じ、行政や企業などの取り組みにつながり、実効性ある解決策として社会実装を促していくことが当センターの果たすべき重要な役割であると考えております。

そのために、私たちは「産学官金」の各界との連携をさらに深め、地域が抱える多様な課題やニーズを的確に把握して調査研究に反映するとともに、地域に根ざした実践活動を着実に進め、成果を広く発信し、東北全体の活性化の原動力となるよう努めてまいります。

引き続き地域の皆さまとの対話を大切にしながら、当センターの活動の更なる充実に努めてまいります。今後とも格別のご理解とご厚情を賜りますよう、心からお願い申し上げます。

# 生成 AI が拓く東北圏の企業・産業の可能性と展望

調査研究部 主任研究員 佐藤 司

## ■本特集の目的

人口減少と人手不足は、今や企業経営や地域運営における不可避の社会的前提となっている。特に東北圏では、全国を上回るペースで人口減少と高齢化が進んでおり、中小企業や第一次産業、自治体の現場では、人材確保や技能継承、業務の属人化をいかにして解決するかが重要な課題となっている。

こうした中、急速に存在感を高めているのが生成 AI である。2022年の ChatGPT 登場以降、文書作成や要約、情報整理、企画立案など幅広い業務に活用が広がり、生成 AI は多くの企業にとって身近なツールとなりつつある。

生成 AI の意義は、大きく二つある。

一つは、業務効率化である。これまで個人の能力やスキルに依存してきた文章作成や要約、情報整理、企画立案などの業務について、生成 AI を活用することで、従来よりも短時間で質の高い成果物を作成できるようになってきている。実際に「一人でできる仕事の質が高まった」「仕事の幅が広がった」と感じている人も多いのではないだろうか。

二つ目は、業務効率化によって生まれた経営資源の再配分による新たな価値創出である。生成 AI によって業務効率化が進めば、そこで生まれた時間や人員を営業、企画、顧客対応、新商品開発など、より付加価値の高い業務へ振り向けることが可能となる。単に作業を効率化するだけでなく、限られた人材や時間を成長分野へ再配分できる点に、生成 AI 活用の大きな意義がある。

こうした生成 AI 活用の意義は、人口減少や人材不足が進む地方圏の企業や自治体において、より大きな意味を持つ。限られた人材で多くの業務を担わなければならない地域企業や自治体にとって生成 AI は、業務効率化と新たな価値創出の両方から、経営や組織運営を支える有力な手段となり得る。

本特集では、生成 AI が東北圏の企業・産業

にどのような変化をもたらし得るかを整理するとともに、実際の導入事例を通じて、「地域における現実的な生成 AI 活用」の可能性を考えていく。

## ■企業による生成 AI の活用状況

東京商工リサーチが2026年4月に公表した6,327社を対象とする「生成 AI に関するアンケート調査」によれば、生成 AI の活用を「会社として」あるいは「部門単位で」推進している企業は34.2%、「個人で活用していることもある」は27.1%に達している。生成 AI の活用はすでに一部の先進企業にとどまらず、幅広い企業へ広がり始めていることがうかがえる。

図1 生成 AI の業務活用状況



出典：東京商工リサーチ「TSR データインサイト」

規模別でみると、中小企業では会社・部門単位 (32.3%)、個人 (27.8%) の双方で活用が広がる段階にある一方、大企業では個人 (18.9%) から会社・部門単位 (59.1%) への活用に軸足が移り始めている。

図2 規模別の生成 AI 活用状況

| 2026年4月 規模別回答  |               |             |               |  |
|----------------|---------------|-------------|---------------|--|
|                | 中小企業          | 大企業         | 全企業           |  |
| 会社として活用を推進     | 1,123社 19.12% | 166社 36.48% | 1,289社 20.37% |  |
| 部門によっては活用を推進   | 776社 13.21%   | 103社 22.63% | 879社 13.89%   |  |
| 個人で活用していることもある | 1,632社 27.79% | 86社 18.90%  | 1,718社 27.15% |  |
| 業務への活用は禁止している  | 65社 1.10%     | 2社 0.43%    | 67社 1.05%     |  |
| 方針は決めていない      | 2,276社 38.76% | 98社 21.53%  | 2,374社 37.52% |  |
| 回答社数           | 5,872社        | 455社        | 6,327社        |  |

| 2025年8月 規模別回答  |               |             |               |  |
|----------------|---------------|-------------|---------------|--|
|                | 中小企業          | 大企業         | 全企業           |  |
| 会社として活用を推進     | 768社 12.69%   | 151社 25.29% | 919社 13.82%   |  |
| 部門によっては活用を推進   | 652社 10.78%   | 108社 18.09% | 760社 11.43%   |  |
| 個人で活用していることもある | 1,366社 22.58% | 116社 19.43% | 1,482社 22.30% |  |
| 業務への活用は禁止している  | 92社 1.52%     | 4社 0.67%    | 96社 1.44%     |  |
| 方針は決めていない      | 3,170社 52.41% | 218社 36.51% | 3,388社 50.98% |  |
| 回答社数           | 6,048社        | 597社        | 6,645社        |  |

出典：東京商工リサーチ「TSR データインサイト」



この動きが示しているのは、生成 AI の導入が「使うかどうか」の段階から、「どの業務に、どう組み込むか」という実装段階へ移行しつつあるという点である。

特に大企業では、個人レベルでの試行を経て、生成 AI を業務プロセスの一部として位置付ける動きが進みつつある。生成 AI が属人的なスキルを補完し、組織全体の生産性を支える基盤技術として認識され始めていると言えるだろう。

一方、中小企業では、大企業に比べ組織的な本格導入には慎重さも残るものの、個人レベルでの利用は着実に広がっている。これは、専門部署や高度なシステムがなくとも、生成 AI が日常業務の中で一定の実用性を発揮していることを示している。今後、現場単位での小さな活用の積み重ねが、組織全体の業務改革につながっていく可能性もある。

人口減少と人手不足が進む中、生成 AI は企業の組織全体の生産性を支える基盤技術として、今後さらに存在感を高めていくことになるだろう。

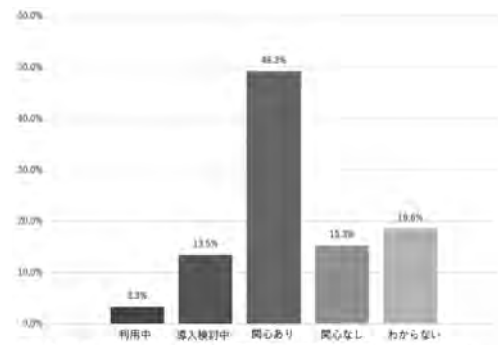
## ■生成 AI を巡る新たな動き —AI エージェントの活用—

生成 AI の活用が広がる中で、近年「AI エージェント」という言葉を耳にする機会も増えている。

AI エージェントには、さまざまな定義があるが、簡単に言えば、「質問に答える」だけでなく、与えられた目的を達成するために必要な作業を自律的に組み合わせながら処理を進める AI と理解すると分かりやすい。例えば、情報収集、資料作成、社内データの整理、関係者への連絡など、一連の業務を一定程度自動で進める活用が想定されている。

現時点では、AI エージェントを実際に活用している企業はまだ多くない。矢野経済研究所の2025年の法人アンケート調査でも、生成 AI 利用企業のうち AI エージェントを「利用中」とした企業は3.3%にとどまっている。現在は、一部の先進企業が試行を始めている段階と言えるだろう。

図3 AI エージェントの利活用状況



※本データは、2025年6月～9月に国内民間企業（496社）を対象に実施されたアンケート調査に基づく（有効回答数：生成AI活用について「全社的に活用している」「一部の部署で活用している」と回答した215社）。郵送方式による単一回答形式。

出典：矢野経済研究所「国内生成 AI/AI エージェントの利用実態に関する法人アンケート（2026年）」（2025年12月19日発表）

※東北活性研にて再作図

しかし、生成 AI の利用が進むにつれて、「文章作成を支援する」段階から、「業務そのものを一部任せる」方向へ関心が広がりつつあるのも事実である。特に定型的な事務作業や情報整理業務では、今後こうした活用が徐々に広がる可能性があると考えられる。AI エージェントは、生成 AI 活用の延長線上にある「次のテーマ」として、今後の動向を注視していく必要があるだろう。

## ■本特集の構成

本特集では、生成 AI・AI エージェントを巡る動向や可能性について、企業経営や地域の現場に即した視点から整理していく。

総論では、野村総合研究所未来創発センター未来社会・経済研究室長の森氏より、生成 AI の普及が企業経営や地域経済にもたらす構造的変化や今後の方向性について寄稿いただいた。また、自治体の取り組みとして宮城県、企業事例として、ムネカタ株式会社（製造業）、津南醸造株式会社（酒造業）、株式会社マルカ高橋水産（水産業）より、それぞれ現場での実践や課題について寄稿いただいた。

生成 AI は、決して一部の企業だけのものではない。むしろ、人材制約が強まる地域企業や自治体にとってこそ、業務や組織のあり方を見直す契機となる可能性がある。

本特集が読者の皆さまにとって「自社では何に活用できるのか」「まず何から始めればよいのか」を考えるきっかけとなれば幸いである。

# 生成 AI が生み出す「創造化社会」と東北圏への示唆

株式会社野村総合研究所

未来創発センター 未来社会・経済研究室長 森 健



## 生成 AI が生み出す「創造化社会」

2022年11月にOpenAI社が公開したChatGPTは、流ちょうな自然言語で会話できるAIが登場したとして世界中に衝撃を与えた。ChatGPTのユーザー数は2026年時点で9億人に達したと言われているが、人類は2020年代の短い間に、Covid-19とChatGPTという全く異なる種類の「大流行」を2度経験していることになる。

生成AIの登場は経済や社会をどう変えるのだろうか。1980年代、アルビン・トフラーは「第3の波」のなかで、農業化社会、工業化社会に次ぐ第3の波としての情報化社会の到来について述べているが、野村総合研究所(NRI)は、生成AIが「第4の波」としての「創造化社会」を生み出しつつあると考えている<sup>1</sup>。

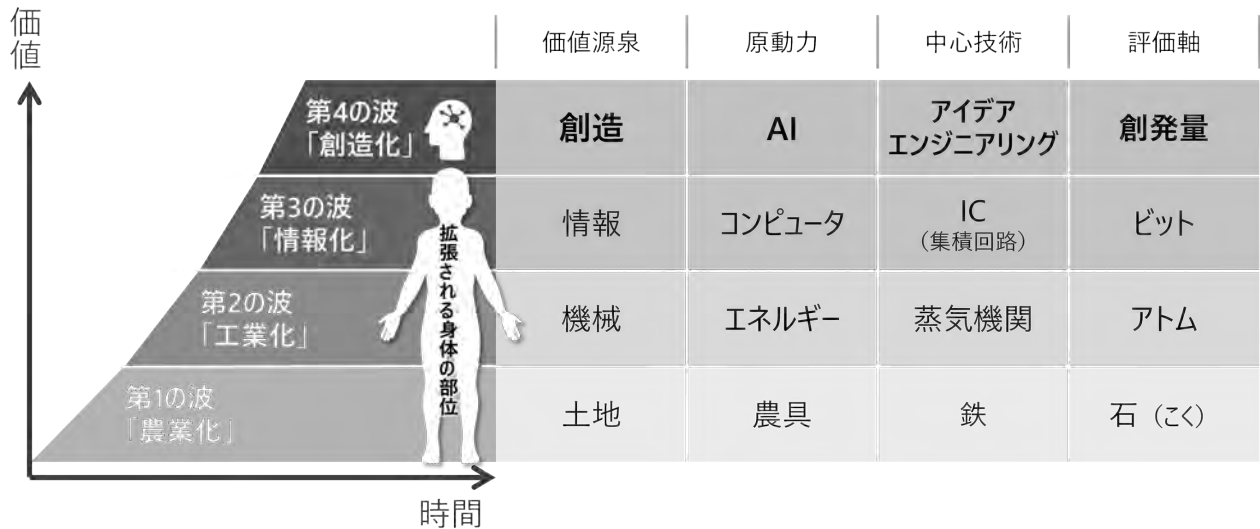
創造化社会とは何か。それは歴史上、人間の体のどこが技術として「拡張」されてきたかを考えるとわかりやすい。農業化社会(第1の波)では家畜が人間の足の役割を果たすようになった。そして工業化社会(第2の波)で登場した機械は人間の手を、情報化社会(第3の波)で登場したセンサーは人間の目や耳の機能を拡張した。そして現在、人工知能という存在が社会に浸透し、人間の脳(知能)を拡張しつつあると言

えよう。知能が拡張される社会をNRIは「創造化社会」と名付けているが、それは人間の脳とAIによって、膨大な量の情報を加工し、アイデア、コンテンツ、洞察が創出される社会を意味している(図表1)。

農業化社会の価値源泉は土地で、価値を生み出すための農具や家畜の存在があった。そして農業の生産性が高まるにつれて、経済の中心は製造業に移行し、工業化社会が登場する。ここでは機械(資本)が価値の源泉であり、蒸気機関や電気などの技術を背景に、モノの大量生産が実現する。製造業の生産性が高まると、経済の中心がサービス業に移行し、情報化社会が登場する。そこでは情報が価値の源泉となり、顧客の嗜好や需要の変動などを正確に把握した企業が競争優位性を得るようになった。

他方、情報化社会は情報量を爆発的に増やしていった。AIの生みの親の1人で、ノーベル経済学賞を受賞したハーバート・サイモンは、組織の制約要因は情報の入手可能性ではなく、情報処理能力だと述べている。NRIが提唱する創造化社会とは、あふれんばかりの情報、しかし往々にして組織内や社会に散在し活用されていない情報を、AIの力を借りて、価値あるアイデアや洞察、コンテンツに変換し、意思決定の質を向上させる社会である。

図表1 AIが生み出す「創造化社会」



出所) NRI『創造の戦略』1990、に一部著者が加筆・修正

## 東北圏が直面している経済社会状況

創造化社会における東北圏の可能性はどのようなものだろうか。それを考える前に、東北圏（新潟を含む）が直面している経済社会状況を整理してみよう。東北圏では人口・労働力が急速に縮小する一方で、製造業、農林水産業、食、観光、防災、先端研究など多様な産業資源を持つ地域である。人口は2025年時点で約1,024万人、日本全体の約8%を占めるが、2050年には約741万人まで減少すると予測されている<sup>2</sup>。特に深刻なのは総人口の減少以上に、生産年齢人口と若年人口の減少である。2020年から2050年にかけて、生産年齢人口は約4割、年少人口は約5割減少する見通しであり、企業活動、医療・介護、交通、行政、農林水産、建設など、地域社会のあらゆる領域で担い手不足が強まる。

経済面では、東北圏の圏域内総生産は約43兆円規模（2022年）で、日本経済の7～8%程度を占める。産業構造では製造業の比重が大きく、電子部品・デバイス、輸送機械、食料品、化学、

金属関連などに強みを持っている。また、農業・水産業の全国的な存在感も大きく、米、果実、畜産、水産物などは日本の食料供給を支える重要な基盤である。さらに、温泉、雪、祭り、自然、酒、食文化、震災復興、防災知など、観光・地域ブランド化につながる資源も豊富だ。

一方で、東北圏は広域分散型の地域構造を持つ。仙台市と新潟市という政令指定都市を抱えるものの、圏域全体では都市間距離が長く、人口密度も低い。そのため、医療、教育、交通、物流、行政サービス、観光周遊などの維持コストが高くなりやすい。また、若者・女性の域外流出も深刻で、多くの自治体で将来的な地域維持が課題となっている。

東北圏の課題は「資源がないこと」ではない。むしろ、製造業、農林水産業、観光、文化、防災、研究基盤といった資源は厚い。問題は、それらを高付加価値化し、知識化し、顧客や関係人口との深い関係へ変換する担い手と仕組みが不足していることである。



## AIが拡張する6つの知力を活用する

この意味で、AIは東北圏にとって単なる労働力の補完ツールという位置づけだけでなく、創造化社会の中で地域資源を編集し、熟練知を継承し、少人数でも高付加価値な事業を可能にする基盤技術になりうるのではないかと。

実際、AIを事業活動の中心に据えることで、大企業を凌駕する高生産性を実現している企業が登場しつつある。化粧品や美容家電を企画・販売しているAiロボティクスという会社（東証グロース上場）は、従業員数30人強にもかかわらず年商300億円近くをあげ、従業員1人当たりの売上高は大手競合企業の5～10倍大きい。2024年度から2025年度にかけて年商は倍増しているが、従業員数は10名程度しか増えていない。つまり、売り上げと従業員数がほとんど連動していないのだが、この企業が独自に開発した「SELL」というAIがこれを支えている。このAIが研究開発やマーケティング、販売な

ど複数機能を横断して提供しているため、少ない従業員数でも事業を拡大できているのだ。あたかも従業員1人がAIの力を借りて5～10人力で事業を行っているかのようである。

AIは労働力不足を補ってくれるだけでなく、人間の知能を拡張する存在でもある。NRIは様々な分野におけるAIの活用事例をもとに、AIが拡張する6つの知力（図表2）を明らかにしたが<sup>3</sup>、東北圏はそれらをどう活用すべきかについて大まかな指針を述べよう。

### ①予測力

AIは様々なデータをもとに予測する力がある。AIの予測力は、人口減少下の東北圏にとって、限られた人員と資源をどこに投じるべきかを判断するための基盤となる。農業、水産業、観光、防災、製造業において、AIは需要やリスクを先読みし、地域企業や自治体の意思決定を高度化する。

図表2 AIが拡張する6つの知力と東北圏への示唆

| AIが拡張する知力 | 東北圏への示唆                                                |
|-----------|--------------------------------------------------------|
| 予測力       | 未来を予測する：人口減少下の東北圏にとって、限られた人員と資源をどこに投じるべきかを判断するための基盤とする |
| 識別力       | 膨大なデータから特定の対象やパターンを見つける：東北圏に埋もれた魅力、顧客ニーズ、産業連携の可能性を識別する |
| 個別化力      | 対象の個別性、特殊性にあわせる：東北圏の地域資源を「誰にとって、どのような意味を持つのか」に翻訳する     |
| 会話力       | 会話・通訳・翻訳する：東北圏の地域企業や自治体が、顧客、住民、観光客、海外市場と接する機会を増やす      |
| 構造化力      | 知を構造化する：東北圏に蓄積された暗黙知を、継承可能で活用可能な知識資産へと変換する             |
| 創造力       | 知を生み出す、組み合わせる：東北圏の既存資源を新しい商品、サービス、体験、産業へと組み替える         |

出所）NRI



## ②識別力

AIは膨大なデータから特定の対象やパターンを識別する力がある。AIの識別力は、東北圏の地域資源を再発見する力である。AIは設備やインフラの異常や製品検査で活用される例が増えているが、それだけでなく、地域に埋もれた魅力、顧客ニーズ、産業連携の可能性を発見する。これは、東北圏の資源を高付加価値化する出発点となる。

## ③個別化力

AIは対象の個別性、特殊性にあわせてカスタマイズする個別化力がある。AIの個別化力は、東北圏の地域資源を「誰にとって、どのような意味を持つのか」に翻訳する力である。生成AIは、観光、食、医療、教育、行政サービスを一人ひとりに合わせて設計し、地域と顧客・住民・関係人口との関係を深める。

## ④会話力

AIはChatGPTに象徴されるように、多言語を流ちょうに話す会話力がある。AIの会話力は、東北圏の地域企業や自治体が、顧客、住民、観光客、海外市場と接する機会を増やす。人手不足のもとでも、AIが対話の窓口となることで、地域資源はより多くの人に届き、継続的な関係へと発展する。

## ⑤構造化力

AIは知を構造化する力がある。これまで自動化が難しかった複雑なタスクが構造化・自動化される。また現実世界のメカニズムをデジタル空間上に再現しシミュレーションすることも容易になった。AIの構造化力は、東北圏に蓄積された暗黙知を、継承可能で活用可能な知識資産へと変換する。農業、製造業、酒造、工芸、防災、復興の経験をAIによって整理・体系化することで、地域は人材減少のもとでも知恵を

失わず、次世代の価値創造につなげることができる。

## ⑥創造力

AIは新たな知を探索する、あるいは既存の知を組み合わせることで、今までにないデザイン、コンテンツ、アイデアを創造する力がある。AIの創造力は、東北圏の既存資源を新しい商品、サービス、体験、産業へと組み替える力である。AIは、地域の食、自然、技術、文化、防災知を組み合わせ、新たな事業機会を構想する伴走者となる。

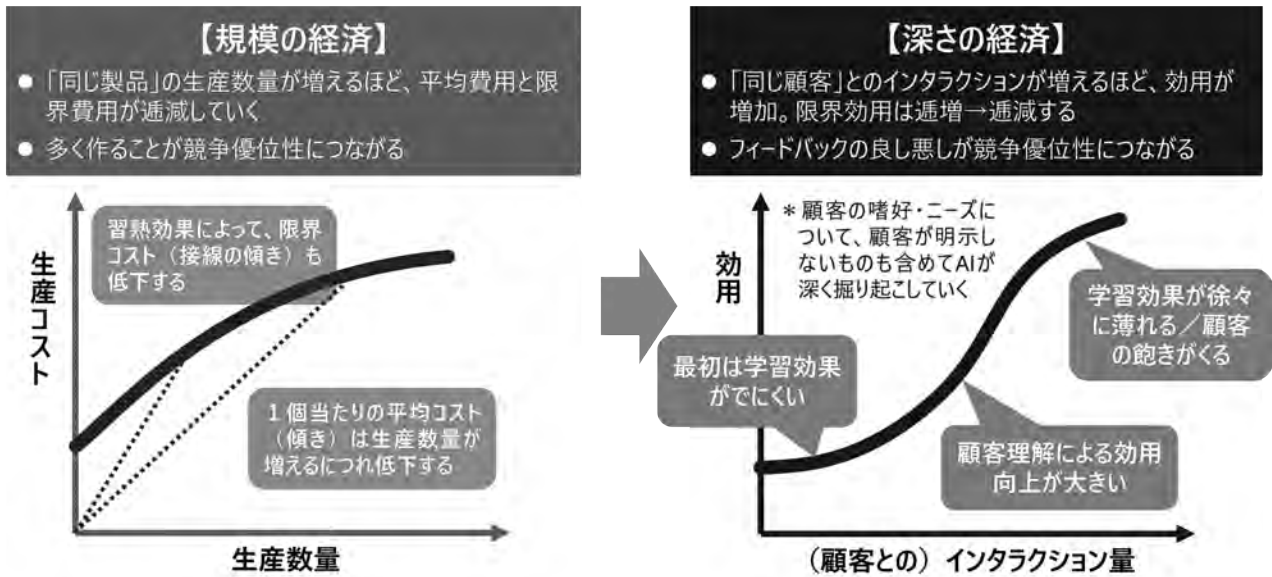
## 東北圏の未来は地域資源と顧客理解を掛け合わせる「深さの経済」にある

ここまでAIが生み出す「創造化社会」と「AIが拡張する6つの知力」について述べたが、最後にもう1つのキーワードを紹介したい。それは創造化社会において重要になってくる「深さの経済」という概念である。「深さの経済」とは何か。工業化社会を支配していた「規模の経済」と比較して説明しよう（図表3）。

規模の経済とは、大量に生産し、大量に販売し、単位当たりのコストを下げることで競争力を高める発想である。量を追求するメカニズムと言える。しかし、人口減少が進む東北圏において、同じ発想だけで成長を描くことは難しい。これから重要になるのは、より多くの顧客に同じものを届けるのではなく、顧客、住民、観光客、取引先、関係人口との関係を深め、一人ひとりにとっての価値を高めることである。

深さの経済とは、AIによる反復的なインタラクションによって相手への理解を深め、その理解をもとに商品、サービス、体験、提案を個別化し、関係性そのものを価値に変えていく経

図表3 規模の経済と深さの経済



出所）NRI

済である。東北圏には、食、農林水産、ものづくり、観光、文化、防災、研究基盤といった豊かな資源がある。AIは、それらを単に効率的に売るための道具ではなく、地域資源を知識化し、物語化し、顧客や関係人口との深い関係へと変換するための基盤技術とすべきである。

前述した6つの知力の拡張が最終的に向かう先は、規模の経済ではなく、深さの経済であるべきだ。東北圏は人口規模や都市集積で競うのではなく、地域に固有の資源をAIによって知識化・個別化し、顧客、住民、関係人口と継続的で深い関係を築くことで、少ない人口でも高い価値を生み出す地域経済を目指すべきではないか。

たとえば観光では、単に名所旧跡や温泉地を一覧化して発信するのではなく（これは情報化社会の範疇といえる）、AIを活用して酒蔵、温泉、雪、祭り、縄文文化、震災復興、防災学習、農泊、工芸、ローカル鉄道、食文化などを、旅行者一人ひとりの関心や滞在目的に応じて組み合わせることができる（＝創造化社会）。

歴史に関心のある旅行者には縄文遺跡や城下

町、震災復興の歩みをめぐる旅を提案し、食に関心のある旅行者には酒蔵、発酵文化、農産物、水産物、郷土料理を結びつけた旅を設計する。企業研修であれば、防災、地域再生、エネルギー、農業DXを学ぶプログラムにできるし、海外からの旅行者には、自然、雪、温泉、祭り、工芸を多言語で物語化して提示できるかもしれない。AIは、こうした地域資源を旅行者ごとの文脈に合わせて編集し「東北を訪れる理由を個別に設計する役割を果たす。

農林水産業でも同じことが言える。米、果物、水産物、畜産物を単なる商品として売るだけでは価格競争に巻き込まれやすい。しかし、AIを活用して品種、産地、旬、栽培方法、味覚特性、調理法、生産者の物語、健康価値、地域の風土を組み合わせれば、顧客ごとに異なる食体験として届けることができる。たとえば、健康志向の消費者には栄養や調理法を、海外の料理人には味覚特性やペアリングを、子育て世帯には安全性や簡便なレシピを提案する。このような取り組みはこれまで手間が非常にかかったが、

AIはその手間を代替し、地域の食を「商品」から「その人に合った体験」へと変換する。

製造業においても、深さの経済は重要である。東北圏の製造業は、電子部品・デバイス、輸送機械、化学、金属加工などに強みを持つが、単に高品質な部品を供給するだけでは、取引関係は価格や納期の競争に陥りやすい。AIを活用すれば、図面、仕様書、品質データ、過去の不具合、熟練技能、営業記録を構造化し、顧客企業ごとに技術提案や改善提案を行うことができる。これにより、受託生産にとどまらず、顧客の課題を理解し、設計、試作、保守、改善まで伴走する共同解決型の関係へと進化できる。

さらに、防災・復興の経験も、東北圏ならではの重要な知識資産である。震災の記憶、避難所運営、地域コミュニティの再建、産業復興、インフラ復旧、学校教育における防災学習などは、単なる過去の記録ではなく、国内外の災害多発地域に展開できる知識サービスになりうる。生成AIは、これらの経験を整理し、自治体、企業、教育機関、地域住民が使いやすい形に再編集することができる。

このように、観光、農林水産業、製造業、防災・復興のいずれにおいても、重要なのは資源を単体で売ることではない。地域資源を知識化し、顧客や関係人口の文脈に合わせて個別化し、継続的な関係の中で価値を高めていくことである。AIは、そのための編集装置であり、東北圏が深さの経済へ転換するための中核的な基盤技術となるポテンシャルを秘めているのではないか。

- 
- 1 創造化社会の詳細については、此本臣吾監修、森健編著、AI 拡張社会研究会著、『AI で拡張する社会』、東洋経済新報社、2025年の第6章を参照のこと
  - 2 <https://www.kasseiken.jp/tohoku-data/society-economic-overview/population/structure/>（2026年6月10日参照）
  - 3 6つの知力についてのAIアプリケーション事例については、注1書籍の第3章に詳しく記載している



# 宮城県における生成 AI 活用の取り組み

宮城県 行政経営企画課・デジタルみやぎ推進課・産業デジタル推進課

## 1. 宮城県を取り巻く環境と生成 AI の活用

今日、宮城県をはじめとする東北地方の自治体や企業は、深刻な社会構造の変化の波に直面している。国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、宮城県の人口は2050年までに2020年から約47.2万人減少し、総人口に対する65歳以上の高齢者の割合が40%弱にまで上昇することが見込まれている。このような急激な人口減少と少子高齢化の進行は、生産年齢人口の減少を招き、地域経済の縮小や産業の維持・発展の障壁となっている。

行政運営を取り巻く環境も厳しく、東日本大震災からの復興事業が縮小した現在においても、社会構造や社会情勢等の変化に伴う事務量の増加に加え、行政需要の複雑化・多様化により、県の事業数は依然として高止まりしたままである。さらに、過去10年間で宮城県職員採用試験（大卒程度）の受験者数は半分に減少しており、職員のなり手不足が深刻であるとともに、20代から30代の若手職員の退職が年々増加傾向にあり、自己都合退職者全体の6割から7割を超える高い水準で推移するなど、人的リソースの確保が困難な状況に陥っている。

また、財政面においても、人件費や公債費等の義務的な経費が一般財源の大半を占め、財政が硬直化しており、より効率的な行政運営が求められるなか、限られた人員と財源で住民サー

ビスの維持・向上を図りながら、行政需要に的確にこえていくためには、デジタル技術を活用した生産性の向上が不可欠である。

そこで、宮城県では、このような厳しい状況を職員一人ひとりの業務効率化や生産性向上を図ることで補い、行政サービスの質を維持・向上することを目指して、令和7年度に「みやぎ行政運営・働き方改革推進プラン」を策定し、それに基づく取り組みを推進している。本プランは、予測困難な環境変化に迅速に対応するため、従来のPDCAサイクル（計画起点）から、環境変化へ即応するOODAループ（観察→方向づけ→意思決定→実行）を取り入れ、1年ごとに見直しを行うアジャイル型であることが特徴であり、令和8年度は、生成AI基盤の全庁展開と積極活用を重点的に進めている。

近年の生成AIの進歩は目覚ましく、この技術的潮流を捉え、宮城県では、生成AIを、「仕事の仕方を変革する手段」として位置づけ、定型的な事務作業から職員を解放することにより創出された時間で、職員が課題解決や政策立案といった「考える・判断する・新しい価値を創造する」という本来のコア業務に注力できる環境を構築し、より質の高い政策立案及び行政サービスの提供へと結びつけることを目指している。

## 2. 庁内での活用と運用上の工夫

宮城県では、業務への活用方法を模索し、段階的に生成 AI 活用の取り組みを進めてきた。第一歩として、令和5年6月に「宮城県庁生成 AI 活用5原則」を制定・施行し、希望する職員が無料の生成 AI サービスを利用できる環境を整備した。この5原則は、①親和性の高い業務への積極活用、②効果的な問いかけ（プロンプト）の実践、③個人情報・秘匿情報の入力禁止、④正確性の確認、⑤著作権への留意で構成されており、情報セキュリティ対策基準で定める非開示情報や守秘義務を課された情報を入力しないこと、生成された文章については公的な機関が公表している情報に基づいたものか検証を行うことなど、職員が情報漏洩や著作権侵害等のリスクを正しく理解し、安全に生成 AI を利用するためのルールとなっている。より積極的に生成 AI サービスを業務に活用するため、令和6年4月には、ChatGPT、Microsoft Copilot、Gemini の主要3サービスについて、全職員が業務で即時に活用可能とした。

また、令和6年9月には Google 社と「地域課題の解決に向けた協定」を締結し、行政サービスの効率化やシニア世代のデジタルリテラシー向上、地域課題の解決に生成 AI を活用する実証プロジェクトを本格的に始動させた。この協定に基づき、令和7年1月から6月にかけて、総務部内の一部職員等を対象に、エンタープライズグレードのデータ保護を追加した Google Workspace（Gemini、NotebookLM 等）の実証事業を実施した。

地方自治体では、行政特有の難解なルールを正しく理解し業務を遂行することが求められることから、該当する例規や手引きを探し、必要

な条文が記載された資料を把握した上で、個別事例へ当てはめるという一連の作業が必要である。そのため、確認すべき情報の所在に関する知識が不可欠であり、新任職員や異動直後の職員が特に苦勞する要因となっていた。そこで、法令や県独自の例規に基づく公契約、旅費、支出事務などの複雑な会計・契約事務を対象に、NotebookLM を活用したチャットボットを作成し、これにより、一連の検索・確認作業の効率化を確認できたことに加え、会議における議事録の作成と即時共有の面においても高い実用性が認められた。以上を踏まえ、令和7年6月には庁内の一部の職員を対象として同ツールを導入し、業務への利活用を促したところ、企画立案資料や庁内向け説明資料、内部研修等で使用する確認テスト、法令や庁内ルール等に準拠した起案文のたたき台の作成などにおいても高い効果が認められた。さらに、保健福祉部内では、これまで対面研修で行っていた監査指導の手引きについて、NotebookLM を活用して解説動画を作成し、保育施設等と共有を行い、県職員と保育関係者双方の負担軽減を図るなど、宮城県では生成 AI を活用して県職員が自ら主体的に業務を改善する文化が醸成されつつある。

生成 AI の全庁的な定着と利用拡大を推進するため、職員向けの研修も実施しているが、令和7年度においては、知事自らが全5回の研修に全て参加し、自らプロンプトを入力してデモを実演するなど、組織の長が率先して取り組む姿勢を示すことで、県庁全体での生成 AI 活用の促進を図った。また、令和8年2月には、セキュアな環境で利用できる Microsoft Copilot を全職員が使用可能になることに伴って、「宮城県『セキュア生成 AI』利用ルール」を制定・施行し、県が契約し、入力データが学習に利用されない

ことが保証された生成 AI サービスの利用のルールを定めた。このように、生成 AI ツールの活用範囲を広げる際には情報セキュリティに配慮したルールとセットで運用を行っている。

### 3. 県内市町村における生成 AI 活用推進に向けた支援

市町村の現場では、情報政策を専門に担う職員が少なく、高度化する業務に対して専門性や人員をどう確保するかが共通の悩みとなっている。こうしたリソースの制約がある中で、生成 AI を含む DX への対応を迫られているのが、各自治体の切実な現状である。こうした状況の中、県では令和6年11月、県内全35市町村の情報担当者と県のデジタルみやぎ推進課がダイレクトにつながる「みやぎ DX コミュニティ」を立ち上げた。チャットツールを用いたこの場では、自治体職員同士で形式張らない知見共有や意見交換が活発に行われている。生成 AI についても、県から活用事例や利用ルールの共有を行い、導入及び活用を促しているほか、市町村間でも導入ツールに関する比較検討や活用事例の共有が行われるなど自発的な連携が生まれている。県としては、今後もコミュニティ等を通じた知見の横展開を図るとともに、県がデジタル専門人材を市町村へ派遣するスキームなどにおいても、生成 AI の支援を図っていく方針である。県全体が「一つのチーム」となり、生成 AI という新たな道具を柔軟に使いこなしながら、引き続き地域課題の解決に取り組んでいく。

### 4. 地域企業の生成 AI 活用推進に向けた支援

急激な人口減少と少子高齢化の進行は、県内産業の競争力維持においても課題であり、これを解決するためには、生成 AI をはじめとするデジタル技術の活用による生産性向上と高付加価値事業の創出が必要となる。

一方で、宮城県が令和7年度に県内企業等（情報通信業を除く）を対象に実施したアンケート調査では、デジタル化の取組状況が「かなり進んでいる」「進んでいる」「ある程度進んでいる」と回答した企業等は全体の50.1%にとどまった。このうち、保有・活用している IT ツールとして「生成 AI 環境」を選択した企業は9.5%と少数であったが、導入したいツールとして「生成 AI 環境」を選択した企業は26.2%と、他選択肢と比較して高い回答割合となったことから、県内企業等の生成 AI に対する関心の高さが伺える結果となった。

また、デジタル化を進めるために必要な支援としては「デジタル化に関する補助金の拡充」「デジタル化による生産性向上等についての事例紹介」「デジタル化人材育成のサポート」といったことが上位に挙げられており、生成 AI の活用についても概ね同様の支援が必要であると考えられる。

県では、県内中小企業の DX 加速に向けた施策全体を「Digital Frontier MIYAGI」と総称し、生成 AI などの新技術を活用する企業への支援、デジタル人材の育成、DX 推進に向けた情報発信などを総合的に実施している。経営効率化支援としては、生産性向上を目的とした中小企業等のデジタル化の取り組みについてアドバイザー派遣や導入経費を補助する取り組みの



ほか、生成 AI 活用を含む様々な課題を抱える中小企業等に、専門家を派遣し、課題解決のための診断や助言を行う取り組みなどを実施している。

また、デジタル人材育成については、経営層を対象としたデジタル化や DX についての研修から、現場の担当者向けの実務的な研修に至るまで、生成 AI の活用に関するカリキュラムを盛り込んでいる。

生成 AI は、定型的な事務を削減し、顧客との対話や新規事業の企画などの人間にしか生み出せない付加価値の高い創造的な業務に専念できるようにするなど、労働力不足の解消と競争力強化を図る有効な手段である。県として、今後も関係機関と緊密に連携しながら、生成 AI で得られるメリットを県内企業が広く享受できるよう生成 AI の利用を積極的に推進し、持続的な成長を支援していく。

## 5. 今後の展望と目指す方向性

生成 AI の活用は、単なる情報検索や定型作業の代替にとどまらず、業務プロセスそのものを再構築する可能性を秘めている。宮城県では、これまでの実証事業や実践を通じて、現場の職員自身が生成 AI をツールとしてカスタマイズし、自らの手で業務課題を解決していくという新しい組織文化が芽生えつつあり、職員向け研修の充実や生成 AI を活用した業務の BPR（業務改革）の推進により、この流れをさらに加速化させ、業務の質・量をともに向上させることで、持続可能な地域社会の構築につなげていく。

また、県政運営の基本指針である「新・宮城の将来ビジョン（2021～2030）」では、人口減少対策を県政の最重要課題と位置づけ、その課題

克服にはデジタル技術の活用が不可欠としており、ビジョンを下支えする分野横断的な基本方針として策定した「みやぎ DX 推進ポリシー（2025～2027）」においては、「暮らしの DX」「産業・地域の DX」「行政の DX」という3つの大きな柱により、あらゆる分野でデジタル技術をフル活用する社会を目指している。県庁内の業務改革にとどまらず、これまで培ってきた生成 AI 活用の成功事例を、中小企業の生産性向上や人手不足の解消、保育や教育現場における質の向上、介護・福祉分野での負担軽減といった、地域社会のあらゆる領域へと波及させていくことが我々の使命であることから、IT 産業や民間企業との共創を通じて、地域全体の生産性を底上げし、県内地域の活性化に寄与していく。

少子高齢化や労働力不足という我々が直面する構造的な課題は、裏を返せば、先進的なデジタル技術の導入によって新たなモデルを構築し、社会制度や組織文化を変革する絶好の契機でもある。宮城県は、行政自身が変革の先駆者として挑戦を続けるとともに、県内市町村、企業、大学、各種団体、そして県民という多様な主体との連携・協働を一層深めながら、未来に向かって活力あふれる、暮らしやすく持続可能な地域の創造に向けて、これからも全力で取り組んでいく。



# 中小製造業における生成 AI 駆動型の知識循環モデル構築

～心理的欲求充足を基盤とした「草の根 DX」の実践と展望～

ムネカタ株式会社

取締役 宗形 俊



## 1. カイゼン活動の再定義と生成 AI 導入の背景

製造業である弊社において「カイゼン（改善活動）」は、品質（Quality）、コスト（Cost）、納期（Delivery）の QCD を維持・向上させるための重要な現場のボトムアップ活動として長年実施されてきた。しかしながら、現代は VUCA（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）と称される、先行きが不透明で不確実な環境下にある。予想困難な外的変化に翻弄される現状において、弊社は変化を完全に予測することよりも、発生した変化に対して迅速かつ柔軟に対応できる能力（アジリティ）の獲得こそが不可欠であると考えている。弊社としては、このカイゼン活動を、「変化の時代を生き抜くための組織的対応力を養い、事業競争力を高めるための戦略的エンジン」として再定義し、その重要性を引き上げるに至った。

しかし、当時の内部環境を俯瞰すると、以下の「3つの構造的課題」が交錯し、機能不全（負のスパイラル）に陥っていたことが明白であった。

### ①運用負荷と完全な属人化

アナログな提出・集計作業に月46.8時間もの工数を要し、特定担当者が疲弊していた。

### ②成果（知識）の死蔵化

運用に忙殺される結果、せっかくの提案が共有・蓄積されず、知恵が死蔵化していた。

### ③やらされ感の蔓延

提案を提出しても他者の目に触れない状況のため、活動の目的が「報奨を得るためのノルマ消化」へと変質していた。

この深刻な負のスパイラルを断ち切り、変革を支えた中核概念は、人の知恵が永続的に循環する「自走型のカイゼンサイクル」の構築である（図1）。つまり、個人の知恵を組織全体で共有し、それが次の誰かの挑戦を誘発する「仕組み」を作ることである。

図1 自走型のカイゼンサイクルの概念図



従来のように「カイゼン内容を投稿して終わり」であった活動から脱却し、知識の「共有」、第三者からの「称賛」を経て、それを誰かが「活用」し、そこからまた「新たなカイゼン」が生まれるという一連の流れを構築した。

この実現に向け、弊社は2つの理論をシステム設計に導入した。第一に、経営学における『知識創造理論』に基づき、知識を形式知化し、活用し続けるプロセスを設計した。しかし、その仕組みだけでは「ただの知識共有」に陥り、モチ

バージョンの維持が課題となる。そこで第二に、『自己決定理論』に基づき、『称赞』の仕組みを組み込むことで、「有能感」や「関係性」を満たし、「内発的動機付け」を活動のエネルギー源としたのである。そして、これらの理論に基づく膨大な知識の共有・活用プロセスにおいて、「人と知識の出会いを促す自律的ハブ」として着目したのが「生成 AI」の活用である。

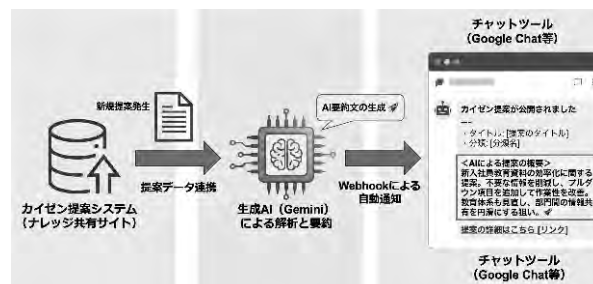
## 2. 生成 AI を核とした自走型カイゼンの実装

弊社では、高価な専用システムを導入するのではなく、既存の Google Workspace (グループウェア) を基盤とし、生成 AI (Gemini 等) ならびに RPA (ロボットによる業務自動化) を組み合わせたプラットフォームの内製により構築した。心理的欲求を満たすことを設計の中核に据え、特に以下の3つの要件を AI で実装している。

### ① AI 要約通知による「知の出会い」の創出

初期段階として構築したナレッジ共有サイトでは、投稿されたカイゼンの一覧から分類やタイトルをもとに内容を類推して能動的に検索する必要があり、目的の知識への到達が容易ではなかった。その結果、たとえ自身の興味関心に合致する有益な内容であっても、タイトルの書き方次第では自分には無関係だと捉えられ、見過ごされてしまうリスクをはらんでいた。現在では、提案が公開されるタイミングで社内チャットへ即座に自動通知される。その際、生成 AI が提案の全文を解析し、端的な要約文を自動生成して付与する (図2)。自然言語処理に長けた生成 AI を活用することで、通知の受信者は限られた情報量から提案の全体像を瞬時に把握し、自身の業務との関連性や関心を即座に判断することが可能となった。

図2 AI による要約通知

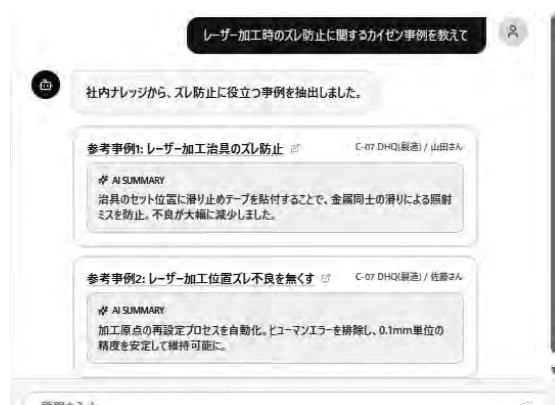


### ②意味検索による対話型 Bot (ナレッジ AI)

蓄積されたナレッジが膨大化する中、従来の「キーワード検索」では語彙の完全一致が求められ、一般的な単語では無数のノイズ (求めている内容) が表示されるという技術的限界が存在した。また、一覧形式での検索結果は時系列に依存しやすく、過去の優れた提案であっても下層のページへと埋もれてしまい、参照されにくく活用の妨げになるという課題も抱えていた。

そこで、AI による意味解析モデルを用いた「意味検索」機能を実装した (図3)。ユーザーが自然言語で課題 (例:「月次の棚卸を効率化させたい」) を入力すると、AI がベクトル空間上の意味的類似性に基づき過去の提案を抽出し、要約を添えて対話形式で提示する。この手法の最大の利点は、投稿時期に関わらず、内容の類似度に基づいて最適な知恵を「掘り起こせる」点にある。活用につなげるための生きた知恵を、時間軸の制約を超えて引き出せるようになったことは、ナレッジの有効活用において極めて重要な進展である。

図3 意味検索による対話型 Bot のイメージ



ここでの技術的工夫として、カイゼン内容を投稿する際の入力フォーマット（着眼点、着想、努力ポイント、成果）を独立したデータとして扱うのではなく、「どのような観点で、いかなるアイデアを用い、努力した結果、何が実現されたか」という一つの連続した自然言語の文章に結合した上でエンベディング処理（AI が内容の親和性を判断できる数値データへと変換）している。これにより、AI が文脈や因果関係をより適切に捕捉しやすいデータ構造へと変換し、検索精度の最適化を図っている。

### ③自動レコメンドと多層的な称賛シグナル

新規提案が投稿された際、システムが発行する受理メールの下部に、AI が選んだ類似提案の要約とリンクを自動で付加した。これにより、ユーザーが自ら検索することなく、関連する知識をその場で受け取れる仕組みを実現している。これにより、自身が興味を持って取り組んだカイゼン内容と類似した他者の知見に自然と触れやすくなり、新たな学びを得ることが可能となる。実際、社員からも「他部署での類似事例を参考にするのに活用している」といった肯定的な声が寄せられている。

さらに、内発的動機付けを目的として、ナレッジ共有サイト上に SNS のようなフィードバック機能を設けている。提案を詳細閲覧する際、第三者が「いいね（相互称賛）」「参考になった（質の評価）」「横展開推奨（波及効果）」という複数の評価ボタンを、一般的な SNS の「いいね」ボタンのような感覚で押せる仕組みである。フィードバックが行われると、投稿者に対して「誰がいつ自分の投稿を評価したのか」が個別に通知される。これにより、「誰かの役に立った」という実感（有能感）と組織内の連帯感（関係性）を強化している。人間が質や広がり进行评估し重みづけを行うこのプロセスは、将来的に AI が有用な知見を抽出・リランキングする際の極めて価値の高い教師データ（教師シグナル）とし

ても機能する。これは人間の評価と AI のアルゴリズムが相互に連携する、ヒューマン・イン・ザ・ループ（Human-in-the-loop）の設計思想を体現している。

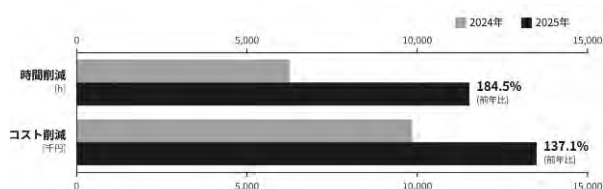
## 3. 知識循環がもたらす成果と AI 実装の課題

### 3.1 定量的・定性的な効果

Google Workspace のアプリケーション群と RPA を組み合わせた運用プロセスの自動化により、月間の運用工数は 46.8 時間から 0.25 時間へと 99.5% 削減され、完全な脱属人化を達成した。

運用担当者が「システムの維持」から解放され、知識の循環と「他者への貢献」という心理的欲求が満たされた結果、自発的なカイゼン活動が連鎖している。本活動が創出する「時間削減効果」は前年比 184.5% 増、「コスト削減効果」は 137.1% 増と、飛躍的な生産性向上を記録した（図 4）。

図 4 生産性の年度比較（2024 と 2025）



さらに特筆すべき定性的変化の兆候として、デジタル技術や AI を活用した自発的な業務改善の連鎖が挙げられる。ナレッジデータベースに蓄積された知見が「生きた教材」となり、あるいは類似提案のレコメンド機能に触発されることで、管理部門の若手社員が独自の「安否確認システム」を構築したほか、製造現場でも生成 AI を活用した業務改善が自発的に進む等、新たなカイゼン事例が生まれ始めている。

「誰かの挑戦が次の変革を誘発する」という知識循環のサイクルは、現状ではまだ一部の先進的な動きにとどまっており、全社的な土壌を形



成している途上である。しかし、生成 AI をはじめとするデジタル技術の活用が企業成長の必須条件となると考える中、確実にその自律的な変革の芽は育ちつつある。今後は、こうした小さな成功体験を少しずつ周囲へ広め、真に自律的な変革の土壌へと育て上げていくことが、我々が取り組むべき次なる課題である。

### 3.2 実装における AI の課題との向き合い方

AI 実装の初期段階においては、生成 AI 特有の出力精度の問題に直面した。例えば、要約機能において日本語のテキストを入力したにもかかわらず、他言語に翻訳された文章が混入する等の事象である。

しかしながら、大規模言語モデル (LLM) の進化は極めて迅速であり、近年のモデルアップデートに伴う文脈理解能力の向上により、これらの言語精度に関する課題は劇的に減少している。完全な技術的成熟を待つのではなく、一定の不完全性を許容しつつ早期実装を図り、AI との対話 (プロンプトの調整等) を反復しながらモデルの進化と並行してシステムを継続的に拡張していくアジャイルな開発姿勢が重要であると実感している。

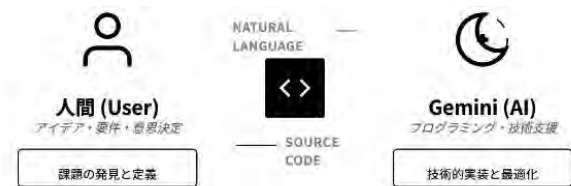
## 4. 生成 AI によるデジタルイノベーションの民主化

本事例の意義の一つは、このシステム環境が情報システム開発を主業としない地方の製造業である、弊社自身の手によって構築された点にある。潤沢な IT 予算や専門のエンジニア組織を持たない中小・中堅企業であっても、既存のツールを駆使することで実践可能な「草の根 DX」の一つのモデルケースになり得ると考えている。

実際、こうした現場発の取り組みをご評価いただき、Google Workspace の活用事例コンテストにおいても、多少なりとも IT の知見を

有する担当者が生成 AI を開発のパートナー (AI ペアプログラマー) として活用することで、高度な AI Bot を自律的に構築した事実に対し、多くの関心を寄せていただいた。特に IT を主業とされる方々からは、生成 AI によって「開発の民主化」が進展する中、これまでの専門的な役割の在り方をあらためて見つめ直させる事例であるといったお声も頂戴している (図5)。

図5 AI による開発の民主化



生成 AI の登場により、現場の人間が自ら課題解決を図れる環境が整いつつあることは、もはや一企業の取り組みに留まらない、地域の可能性を広げる大きな潮流となりつつあると考える。

## 5. 本「草の根 DX」が拓く今後の展望

人口減少と労働力不足が顕著な東北圏において、企業が持続的な競争優位性を確立するためには、個人の暗黙知を集約し、AI の力で組織全体の「集合知」として循環させる仕組みが一層重要になると考えている。もちろん、システムの刷新が即座に組織全体の意識改革をもたらすわけではないが、一部の従業員において着実に実を結び始めた「自発的な変革への挑戦」という芽を大切に育てていく必要がある。

本プロジェクトを通じて得られた最大の教訓は、デジタルツールは手段としての「箱」に過ぎず、そこに人の熱量や知恵のつながりという「血」を通わせて初めて真の価値が生まれるという点にある。AI を単なる省力化の道具に留めず、社員が互いに認め合い、自発的に次の変化を楽しめるような風土をデジタル上で育てていくことこそが、私たちが目指す DX の本質であると信じている。

# 生成 AI を「蔵人のひとり」に 豪雪の蔵から始めた生成 AI 実装の実践

津南醸造株式会社

代表取締役 鈴木 健吾  
製造部 桑原 雪州



## 1. はじめに一豪雪の地から始まった挑戦

新潟県中魚沼郡津南町。冬には積雪が3mを超え、家々も蔵も雪に埋もれる世界有数の豪雪地帯である。この一見過酷な自然環境こそが、蔵全体を天然の冷蔵設備として機能させ、繊細な発酵に適した低温環境を安定的に生み出す。津南醸造は、この地で日本酒を醸してきた。

同時に、日本酒産業は構造的な危機に直面している。熟練杜氏が培ってきた経験と勘という暗黙知の継承は年々難しくなり、気候変動により原料米の品質は不安定化している。加えて、地方企業である我々は人口減少と人手不足という根源的制約を抱えている。こうした課題を同時に解くには、従来の延長線上にないツールが必要であった。

津南醸造は2025年以降、生成 AI、特に Anthropic 社の Claude を業務の中心に据え、「蔵人のひとり」として現場に迎え入れる取り組みを本格化させた。半年間の運用を経た現在、生成 AI は単なる業務効率化ツールではなく、組織の知的基盤そのものを変える存在となっている。本稿では、その実践事例と、地方の伝統産業から見た生成 AI の可能性、そして同じ東北・新潟圏で同様の課題に直面する企業への示唆について報告する。

図1 雪に覆われる酒蔵



図2 Claude を活用した酒米浸漬時間推定システム



## 2. 導入の背景—地方伝統産業が抱える 三つの構造課題

津南醸造が生成 AI 活用に踏み切った背景には、三つの課題がある。

第一に、熟練杜氏の暗黙知継承の困難である。「麴の出来の見極め」「蒸米の蒸し上がりの判断」といった肌感覚に近いノウハウは、明文化されないまま一世代で失われかねない。日本全国の酒蔵が直面する共通課題であり、東北・新潟圏の多くの伝統産業にも通じる問題である。

第二に、原料米の年次変動である。昨今の気候変動により、過去の経験則が通用しなくなつつある。自動車製造に例えるなら、入力素材の物性が毎回変わるなかで、プロセスを制御する熟練エンジニアが不在となる状況に近い。

第三に、少人数経営という地方中小企業の現実である。輸出、マーケティング、製造、研究開発、あらゆる業務を限られた人員でこなさねばならない。英文プレスリリースを外注するだけでも負担は小さくなく、海外展開の速度は大きく制約される。

## 3. 取り組みの全体像—「蔵人のひとり」 としての生成 AI

津南醸造では現在、生成 AI を三つの領域で活用している。(1)製造工程に組み込まれた「スマート醸造」、(2)経営・研究開発・広報などの知的業務全般、(3)現場従業員向けの研修プログラム、である。

### 3.1 スマート醸造—ドメイン特化型 AI エージェントの構築

製造現場では、汎用 LLM をそのまま使うのではなく、RAG（検索拡張生成）技術を用いて酒造り特化型の AI エージェントを構築している。参照する知識ベースは三層構造で、醸造学の学術論文・教科書 (Academic Layer)、自社の過去の製造日誌と成分分析データ (Corporate Layer)、降雪翌日の温度変化など現場特有のコンテキスト (Contextual Layer) を統合している。

日本酒醸造には数百年にわたり蔵ごとに蓄積された独自の技術・知識が存在するが、これらは一般的な LLM の学習データにはほとんど含まれていない。酒造り専用の知識ベースを LLM に動的参照させることで、世界初の LLM を活用した酒造特化型 AI モデルとして高い推論精度を

図3 酒造り特化型 AI エージェントを活用した仕込みプロジェクト管理システム





実現できる。ドメインの知識希少性が高いほど、特化によって得られる性能向上幅も大きくなる。この原理は、伝統産業全般に適用可能である。

この仕組みの成果の代表例が、地元・魚沼産ブランド米「コシヒカリ」100%の純米酒開発である。コシヒカリは食用米であり、粘着性が高く雑味が出やすいため、酒造りには難しい原料とされてきた。しかし、AIが過去の食用米醸造事例や難溶解性米のトラブルシューティングの知見から最適な温度経過モデルを提示し、杜氏がそれを検証・選択するプロセスを繰り返すことで、国内外品評会で受賞する品質を実現した。食用米でも高品質な酒造りが可能であることを、エンジニアリングによって実証した事例である。

### 3.2 経営・研究開発業務への生成 AI の中核実装

製造以外の業務でも、Claude を中心とする生成 AI を業務の中核に据えている。具体的には、英語・中国語を含む多言語プレスリリースの作成、海外販路開拓のための市場・規制調査、特許明細書の下書き作成、学術論文の編集・投稿準備、M&A 案件の情報整理と検討資料作成、補助金申請書類の構造化、投資家向けピッチ資料の作成、海外顧客との契約書レビューである。従来であれば専門家への外注や長時間労働に依存していた業務が、対話を通じて短時間で高品質に処理できるようになった。とりわけ海外展開においては、英文・中文の質の高い情報発信が即日ベースで可能になり、現地代理店や取引先との信頼構築スピードが大きく変わった。

筆者自身、過去半年間ほぼ毎日 Claude を業務の中心として使用している。経験的に、生成 AI は「道具」というより「知識豊富な同僚」に近い。適切な指示設計（プロンプトエンジニアリング）を行えば、論文の読解、特許の先行技術調査、経営判断のシナリオ分析、原稿の推敲まで、きわめて広い領域で人間の知的作業を拡張してくれる。一人の経営者・研究者が扱える業務の幅と深さが、明らかに変わった。これは特に、

専門人材の採用が難しい地方中小企業にとって決定的な意味を持つ変化である。

### 3.3 現場研修プログラム—組織としての活用能力の底上げ

一人のキーパーソンが AI を使うだけでは、組織は変わらない。そこで津南醸造では、現場従業員向けの生成 AI 研修プログラムを設計・実施している。設計原則は三つある。

第一に、目的から逆算すること。「AI を使う」こと自体を目的にせず、「現場の課題を解決する」ための手段として AI を位置付ける。研修は必ず「あなたが今抱えている業務課題は何か」という問いから始める。

第二に、小さく始めること。メール文面作成、議事録要約、社内文書の英訳、海外情報の日本語要約といった日常業務から入り、成功体験を積み重ねる。

第三に、対話の型を共有すること。上手なプロンプトの例を組織内に蓄積し、誰もが良質な結果を再現できるようにする。

この取り組みを通じて、若手社員を中心に、自ら業務を再設計し、AI と協働する新しい働き方が生まれ始めている。ベテラン従業員からも、「英語でのやり取りが億劫でなくなった」「膨大な文献調査が現実的な時間で終わるようになった」といった声が上がっている。生成 AI は、地方中小企業における世代・経験・語学の壁を同時に低くしうる存在である。

## 4. 実装・運用を通じて得られた効果と課題

効果として最も大きいのは、少人数の組織でも専門性の高い業務を内製化できるようになったことである。外注コスト削減という定量的効果より、意思決定の速度向上という質的変化の方が効果として大きい。市場の変化に対してリアルタイムで応答できるようになり、機動力が飛躍的に高まった。また、属人化していた業務

が AI 経由で文書化・構造化され、ナレッジとして組織に蓄積され始めている。海外展開においても、多言語対応の障壁が大幅に下がった。

一方で、課題も明確になっている。第一に、ハルシネーション（事実と反する出力）のリスクである。AI は自信をもって誤情報を出すことがあり、特に数値・固有名詞・引用文献については必ず人間が検証する規律が欠かせない。第二に、機密情報の取り扱いである。入力する情報の範囲と保存設定は、ツール選定の段階で慎重に設計する必要がある。第三に、意思決定権の明確化である。津南醸造では Human-in-the-Loop を徹底し、最終決定は必ず人間の杜氏・経営陣が行う設計を貫いている。AI は優秀な参謀だが、責任主体ではない。

## 5. 伝統産業における生成 AI 活用の意義と展望

生成 AI の普及は、地方の伝統産業にとって歴史的な転換点となりうる。これまで都市部の大企業にしか手の届かなかった専門知識と業務遂行能力が、クラウド経由で地方中小企業にも利用可能になるからである。言い換えれば、本社機能・経営企画機能の多くが、東京を経由せずに地方で完結できるようになりつつある。

東北・新潟圏に点在する食品、農業、工芸、観光、水産、林業などの伝統産業は、土地に根ざした固有の知恵を保有している。これはグローバル市場において希少性の高い資産であり、生成 AI と組み合わせることで国際競争力のある事業として再構築できる可能性を秘めている。地方にしかない素材・技術・物語こそが、これからの生成 AI 時代における最大の競争優位の源泉である。

津南醸造では今後、この延長線上に「酒蔵エージェント」構想を描いている。スマート醸造で蓄積した知見を AI モデル化し、世界各地のブルワリーに対して、その土地固有の米・水・

気候に適合した醸造レシピとプロセス管理ノウハウを AI 経由で提供する。いわば醸造技術の SaaS 化である。これが実現すれば、日本の発酵技術は世界の食料・健康課題を解決するインフラへと展開しうる。地方の蔵元が、世界の発酵産業のハブとなる未来である。

## 6. 同様の立場にある企業へのメッセージ

最後に、東北・新潟圏で同様の課題を抱える企業の皆様に、実践者として三点お伝えしたい。

第一に、完璧な準備を待たずに始めてほしい。生成 AI は試行錯誤のなかでしか使いこなせない。小さな業務から今日始めることが、一年後の組織能力を決定的に変える。最初の一步は、自分自身のメール文面作成でも、議事録の要約でもよい。

第二に、自社のドメイン知識こそが最大の資産であると認識してほしい。生成 AI は汎用的な知能を提供するが、その性能を最大化するのは各社固有の知識・データ・現場感覚である。地方企業が持つ土地の知恵は、グローバル市場において希少価値を持つ競争優位の源泉となる。自社の強みが何であるかを改めて言語化し、それを AI に教え込むプロセスそのものが、組織の資産価値を高める。

第三に、人間の役割は減るのではなく、むしろ高度化することを忘れないでほしい。AI は参謀であり、最終判断は人間が下す。その判断の質こそが、企業の未来を決める。生成 AI の時代においては、問いを立てる力、判断する勇氣、そして現場に立つ経験こそが、これまで以上に価値を持つ。

豪雪の地・津南町の小さな蔵から始まった挑戦は、まだ始まったばかりである。地方の伝統産業が、生成 AI という新しい仲間を得て、世界に驚きと感動を届ける時代が訪れつつある。本稿が、東北・新潟圏の読者の皆様にとって、その一步を踏み出す一助となれば幸いである。

# 社長の時間を増やし、意思決定の質を高める ～地方水産加工会社における生成 AI 活用の実践～

株式会社マルカ高橋水産

代表取締役 高橋 力

## はじめに

私が経営する(株)マルカ高橋水産は、宮城県石巻市で水産加工業を営んでいます。北海道・青森県産及び三陸沿岸部の活きた水ダコを原料とし、「活蛸の炙り焼き」をはじめとする高付加価値商品の製造販売を行っています。

私が家業に戻った当時、会社の売上は約5億円でした。そこから販路拡大や商品開発、品質向上に取り組み、現在では売上12億円規模まで成長することができました。

しかし、会社が成長するにつれ、経営者である私に集中する業務も増えていきました。営業、人事、採用、品質管理、設備投資、金融機関対応、

補助金申請、海外輸出対応など、多岐にわたる業務を限られた時間の中で判断しなければなりません。

地方の中小企業では、大企業のように各分野の専門部署を置くことは難しく、経営者自身が幅広い知識を身につけながら意思決定を行う必要があります。「このままでは、自分自身が会社の成長のボトルネックになってしまう。」そう感じ始めた頃に出会ったのが生成 AI でした。

## 1. 生成 AI 導入の背景

私自身、当初は生成 AI を「文章を作る便利なツール」程度に考えていました。しかし実際に活用してみると、その本質は単なる業務効率





化ではなく、経営者の思考を支援する存在であることに気がきました。

経営者の仕事は、正解のない問いに向き合い続けることです。

- ・設備投資を行うべきか
- ・新規事業に挑戦すべきか
- ・組織課題にどう向き合うべきか
- ・社員をどのように育成すべきか

こうした問いに対して、最終的な答えを出すのは経営者自身です。しかし、その過程で考えを整理し、多面的な視点を得ることは極めて重要です。

私は生成 AI を「答えを出してくれる存在」ではなく、「考えるためのパートナー」として活用するようになりました。

## 2. 現在の活用内容

### 2.1 経営判断の壁打ち相手

現在、最も活用しているのが経営判断に関する壁打ちです。設備投資や新規事業、人事、組織運営などについて、自分の考えを整理しながら対話を行います。

例えば、設備投資を検討する際には投資回収の考え方やリスクを整理し、人事課題については異なる視点からの意見を求めます。

経営者は孤独な立場になりがちですが、生成 AI は24時間相談できる相手として機能しています。もちろん最終判断は自分で行いますが、意思決定の質とスピードは大きく向上したと感じています。

### 2.2 文書作成業務の効率化

経営には膨大な文書作成業務があります。

補助金申請書、金融機関向け説明資料、採用資料、社内規程、取引先向け提案書など、その種類は多岐にわたります。

以前は数時間かけて作成していた文書も、現在では生成 AI を活用することで短時間の内にたたき台を作成できるようになりました。例えば、これまで半日から1日程度かけて作成していた金融機関向け説明資料や補助金申請書のたたき台は、現在では30分程度で作成できるようになりました。その後の内容確認や修正は必要ですが、ゼロから作成する負担が大幅に減り、戦略を考える時間へ充てられるようになっています。

その結果、単純な作業時間が減り、本来時間を使うべき経営判断や戦略立案に集中できるようになっています。

### 2.3 品質管理・輸出対応

当社では近年、海外向け輸出事業にも力を入れています。

海外市場では HACCP や食品安全規格への対応が求められ、多くの文書整備や教育が必要になります。

生成 AI は品質管理マニュアルや教育資料の作成、監査対応資料の整理、英文作成などに活用しています。

特に専門知識を学びながら実務へ落とし込む際には非常に有効であり、中小企業が限られた人員で高度な対応を行う上で大きな助けとなっています。

## 2.4 経験や知識のデータベース化

私が最も可能性を感じているのが、自身の経験や知識の整理です。

私が日々原料の仕入れを行う中で蓄積された知識の多くは、頭の中に存在する経験や勘として管理されていました。

例えば、

- ・どの地域でどのような品質のタコが獲れるのか
  - ・海水温や時化が漁獲量にどう影響するのか
  - ・相場がどのような要因で変動するのか
  - ・どのタイミングで仕入れ判断を行うべきか
- といった知識です。

私は生成 AI との対話を通じて、過去の仕入れ記録や市場動向、自身の判断基準を言語化する取り組みを進めています。これは単なる記録ではありません。

これまで私個人の経験として蓄積されていた知識を、会社全体の資産として残していくための取り組みです。

地方企業では、ベテランの経験や勘が属人化することが大きな課題となります。生成 AI は、そのような暗黙知を形式知へ変換する有効な手段になり得ると感じています。

## 3. 活用による効果

最も大きな効果は、「社長が考える時間を取り戻せたこと」です。

中小企業の経営者は日々の業務に追われがちですが、本来最も重要なのは会社の未来を考えることです。

- ・どの市場で戦うのか
- ・どのような組織をつくるのか

- ・どのような事業を育てていくのか

生成 AI によって情報整理や文書作成の負担が軽減されたことで、以前よりも将来戦略を考える時間を確保できるようになりました。

また、調査や検討の初動スピードも大きく向上し、変化の激しい時代における経営判断の迅速化にもつながっています。

## 4. 現時点での課題

一方で、生成 AI は万能ではありません。

誤った情報を提示する場合もあるため、法務や税務など専門性の高い分野については必ず専門家による確認が必要です。

また、良い回答を得るためには、利用者自身が課題を整理し、適切な問いを立てる力も求められます。

生成 AI を使うようになって感じるのは、思考力が不要になるのではなく、むしろ思考力の重要性が高まるということです。

## 5. 今後の展望と地域企業へのメッセージ

当社は2030年までに売上30億円を目指しています。その実現のためには、人材育成や組織づくりを進めると同時に、これまで経営者個人に依存していた知識や判断基準を組織全体で共有できる仕組みが必要になります。

生成 AI は人間の代わりになる技術ではありません。しかし、人の能力を拡張し、限られた人員でも高い成果を生み出すための強力な道具になると考えています。

特に地方企業は人口減少や人手不足という共通課題を抱えています。だからこそ、大企業以

上に生成 AI を活用する意義があるのではない  
でしょうか。

私自身、生成 AI を活用することで、自分一  
人では到達できなかった視点や知識に触れるこ  
とができました。

まずは難しく考えず、「相談相手を一人増や  
す」くらいの感覚で使ってみることをお勧めし  
ます。

生成 AI は、地方企業の未来を支える新しい  
経営インフラになり得ると私は考えています。





# 行政 DX の成果を県民「実感」へ ～みやぎ県民公式アプリが拓く、 県民と行政の新たなつながり～

宮城県 企画部長 梶村 和秀  
(東北活性化研究センター 参与会オブザーバー)



## 1. DX みやぎ5原則と「デジタル共通基盤」の創設

東日本大震災という未曾有の災害において、私たちは、被災された方々がどこに何人避難しているのか、また、支援物資として何をどこへどれだけ届けばよいのかが迅速に把握できないという、情報発信と状況把握に関する極めて大きな課題に直面しました。この苦い教訓は、令和6年に発生した能登半島地震においても形を変えて現れました。能登半島地震では、デジタル庁などがJR 東日本の協力により、避難者の所在把握を目的に交通系 IC カードを活用した避難所管理システムが構築されましたが、本来活用したかったマイナンバーカードはカードリーダーの準備ができず断念したという経緯がありました。災害時における確実な情報共有の仕組みづくりは、行政にとって喫緊の課題であり続けています。

こうした課題を乗り越え、県民の皆様の安全と安心を守るため、そして能動的県政の実現のために、宮城県では「DX（デジタルトランスフォーメーション）みやぎ5原則」という明確なポリシーを掲げています。具体的には、「マイナンバーカードをできる限り活用すること」「多くの力を集めること」「部局横断・県市町村

横断で施策を展開すること」「関心のある全ての県民が DX を感じられるような施策を実施すること」、そして「アジャイル型で柔軟に施策を展開すること」の5つです。

私たちが目指す DX は、単に役所への手続きが簡単になるということに留まりません。システム開発を大手企業に任せきりにするのではなく、多様なサービス提供者の参入を促し、「県の DX 施策によって生活が便利で快適に変わった」「自分に必要な情報が直接手元に届くようになった」と、県民一人ひとりが豊かさを実感できる社会の構築こそが真の目的です。この理念を体現する中核的なプロジェクトとして、私たちはマイナンバーカードにより個人認証を行うことで、基本4情報（氏名・住所・生年月日・性別）を活用可能なスマートフォンアプリの導入を進めてまいりました。

## 2. みやぎ県民公式アプリ「ポケットサイン」の展開

本アプリは、県内のすべての自治体と住民を直接つなぎ、双方向の意思疎通を実現する「デジタル共通基盤」として機能するものです。また、公的個人認証サービスによって、オンライン上において本人確認の信頼性を確保し、安全かつ

効率的なサービス提供を可能としています。

これまで本県では、このシステムを「デジタル身分証アプリ」という名称で展開し、普及に努めてまいりました。その結果、当初掲げていた「令和10年度末までに登録者数100万人」という目標を令和8年2月に前倒しで達成し、令和8年4月1日時点での登録者数は114万人を突破するに至りました。これは県民の皆様のデジタル化への高い関心とご協力の賜物です。そして、この100万人突破という大きな節目を機に、より県民の皆様に親しまれ、日常生活に密着したサービスとして定着していくことを目指し、令和8年4月1日よりアプリの正式名称を「みやぎ県民公式アプリ『ポケットサイン』」へリニューアルしました。



ポケットサインアプリ本体

### 3. 原点である「防災機能」の革新と実用性

本アプリの原点は、災害時における確実な避難支援にあります。ミニアプリ「みやぎ防災」は、災害時の混乱を減らし、的確な支援を届けるための多様な機能を備えています。

まず、避難所チェックイン機能です。従来は避難所の受付で手書き名簿を作成していましたが、本アプリを使えば、避難所に掲示された二次元コードをスマートフォンで読み取るだけで瞬時にチェックインが完了します。実証実験では、手書き方式に比べて受付スピードは約14倍にも向上し、受付の混雑や職員の負担を大幅に軽減することが確認されました。専用のカードリーダーを設置する必要もなく、あらかじめ家族情報やアレルギー情報を登録しておくことで、家族揃っての一括受付や、配慮が必要な方の確実な把握が可能となります。また、アンケートミニアプリと連携することにより、避難所内のアプリ登録者に対して、定期的に必要物資のアンケートを実施し、「毛布」や「おむつ」「ミルク」といった具体的なニーズを収集することも可能です。これにより、誰が何を必要としているかを正確に把握し、無駄のない支援物資の確保と供給を実現します。指定避難所以外にいる在宅避難者や車中避難の方々に対しても、アプリを通じて支援情報を提供できる点も大きな特徴です。

情報伝達の面では、Lアラートと連携し、気象警報や津波警報が発表された際には自動的にプッシュ通知が届きます。電話番号やメールアドレスが分からなくても、特定の地域のユーザーへ迅速に危険を知らせることができます。さらに、通信障害が懸念される災害時に備え、インターネットが不通の「オフライン状態」で

も二次元コードで読み取った情報を避難所の受付端末内に一時保存し、通信が復旧した際にまとめてサーバーへ転送する仕組みも備えており、いかなる状況下でも機能するように設計されています。



避難訓練の様子



原子力防災アプリ

#### 4. 平時利用を拡大する「W の効果」と地域経済の活性化

防災機能を前面に出すだけでは、平常時におけるアプリの普及やアクティブな利用は進みにくいという課題があります。そこで本県では、万一の災害への備えと、日常における県民サービスの向上を同時に実現する「W の効果」を狙い、平時から利用できる様々なサービスを「ミニアプリ」として追加する戦略をとりました。

その起爆剤となったのが、県の公式デジタル地域ポイント「みやぎポイント」です。マイナンバーカードに登録された住民情報に基づきポイントを付与するこの仕組みは、現在、県内のスーパーやドラッグストア、飲食店など3,500店舗以上で1ポイント1円として利用できます。すでに約18億ポイントが消費されるなど、地域経済の活性化にも貢献しています。

一昨年度から県独自の新規登録ポイントキャンペーンでユーザーを大きく増やしたほか、昨年度の政府の物価高騰対策予算を活用し、県内の複数市町が割増商品券の代わりにみやぎポイントの交付を実施したことで、一層のユーザー獲得につながりました。

また、ポイント利用から得られる利用地域や利用店舗と利用者の年代や性別などの属性情報を掛け合わせて活用することも今後考えています。例えば市内にある A 商店街と B 商店街の利用客層を比較分析することで、商店街の活性化の施策立案のエビデンスとして活用することも可能と考えています。



みやぎポイントキャンペーン

このほかにも、県民の皆様の暮らしを豊かにする多様なミニアプリを展開しています。

「インフラ通報」では、道路の陥没や河川の異



常、急斜面(がけ)の損傷などを、スマートフォンから写真と位置情報付きで手軽に通報できます。サービス開始から累計1,400件を超える通報が寄せられており、県職員や維持管理業者による迅速な修繕対応や事故防止に直結しています。

「みやぎ健康ウォーク」では、歩数や距離、消費カロリーの可視化に加え、全ユーザー間や市町村別、同世代内でのランキング機能を設け、楽しみながら健康づくりに取り組める環境を提供しています。

さらに「みやぎ脳トレ」では、脳科学の第一人者 川島隆太博士(株式会社 NeU 取締役)監修のもと、毎月の脳年齢チェックや1日5分からの簡単なゲームを通じて、手軽に認知機能の

低下を予防する取り組みを進めています。

この他にも、観光 DX としてローカル線の利用促進に係る事業や、県内離島を巡るデジタルスタンプラリーへの活用、新生児養育世帯へポイントを付与する「子育て支援パスポート」、半導体を学ぶ機会の拡大を図ることを目的に、指定講座の受講者へ受講料に合わせたポイント付与を行う「半導体講座」、県政情報やイベント情報を個人の属性に合わせて配信する「宮城県からのお知らせ」、さらには「みやぎアンケート」を用いた県民意識調査など、行政サービスのあらゆる面でデジタル化の恩恵を享受できる環境を構築しています。



## 5. 今年度以降の展望～「普及」から「定着・多様性」のフェーズへ

登録者数が県人口の半数を突破した今、本施策は「普及・増加」の段階から、県民の皆様の日々の暮らしを支える確かな生活インフラとして「維持・定着」していくフェーズへと移行したと考えています。今年度以降も、県民の皆様の利便性をさらに飛躍させる新たな事業を次々と展開してまいります。

特にみやぎポイントに関しては、一部の県内自治体等でも活用をいただいている実績がありますが、さらなる活用を促すため、コンビニ等でのチャージ機能やエリア・店舗限定機能を追加することとしております。今後のアプリの定着に関しては、県内市町村のご協力が必要不可欠と考えており、より柔軟な事業実施ができるよう協力をより一層深化させてまいります。

加えて、多文化共生社会の実現に向けた取り

組みも加速させていきます。令和8年6月に予定されている「在留カードとマイナンバーカードの一体化」を契機として、在留外国人の方々に対する生活費の一助としてのポイント付与や、多言語での情報発信、居住地域のローカル情報を提供するミニアプリの整備を夏以降に開始し、外国人材が安心して生活できる環境を整えます。

その他、県有施設の一部で当アプリと連携したサービスを使い、施設が予約できるよう検討しております。さらに、県ウェブサイトの「情報が多すぎて見つけにくい」「検索しないと情報が得られない」という課題を解決するため、アプリの属性情報に基づき、AI等を活用してより精度の高いパーソナライズ化された情報を提供できないか等、さらなる県民満足度の向上とデジタルデバインド（情報格差）の解消に向けて検討を進めます。



多賀城市バス無料化  
(みやぎ県民公式アプリ「ポケットサイン」上で高齢者向けデジタル乗車証を提供)

## 6. 官民連携による広がり

「みやぎ県民公式アプリ」がもたらす変革は、行政の中だけに留まりません。民間事業者や市町村への波及も始まっています。

例えば、民間事業者のポイントとみやぎポイントを交換するサービスを令和7年12月に開始し、好評を得ております。

また、市町村が独自にミニアプリを活用して住民サービスを提供できるよう、ミニアプリの開発や利用料等への補助制度を設けて県で後押ししています。その他にも、市町村と連携した重層的なサービス提供を計画しています。当庁内部で部局にとらわれず、市町村、そして民間事業者が一体となってデジタル基盤を活用することで、宮城県全体の底上げを図っていきます。

## 7. むすび

### ～共創プラットフォームで実現する みやぎ県民のウェルビーイング～

みやぎ県民公式アプリ「ポケットサイン」は、行政が一方的に情報を発信するツールから、県民の皆様と行政が双方向にコミュニケーションを取り、共に地域の課題を解決していくための強力なパートナーへと成長しました。

人口減少や少子高齢化、そして自然災害の脅威といった多くの課題を抱える中、私たちが目指すのは「多様な主体との連携による活力ある宮城」の実現です。デジタル技術は、その目的を達成するための手段にすぎません。しかし、この「みやぎ県民公式アプリ」というデジタル共通基盤を通じて、県民一人ひとりの声に耳を傾け、きめ細かな行政サービスを届けることで、県民の皆様のウェルビーイング（心身の健康と幸福）の向上に必ずや寄与できると確信してい

ます。

時代の変化を捉えて、市町村や民間事業者の皆様との「共創」により、このデジタル共通基盤を県民の皆様の確かな「暮らしの質」の向上につなげるとともに、本施策を原動力として、「行政DXの成果」を県民の皆様の「実感」へと変えてまいります。



# 見過ごされてきた東北圏男性の生きづらさ —人生満足度の低さを生む構造と認識のズレ—

調査研究部 主任研究員 伊藤 孝子

## はじめに

人口減少と高齢化が全国に先駆けて進行する東北圏では、多様な人材の活躍が求められている。こうした中、これまで多様性やジェンダー平等の議論は、不利益を受けてきた女性やマイノリティを中心に語られてきた。

一方で、地域社会は長らく男性を中心に設計されてきた制度や慣習を前提としており、男性は「変わらない側」「既に優位な側」として捉えられることが少なくない。しかし、そうした見方では捉えきれない実態もまた、地域の中には存在している。

とりわけ地方部においては、都市部とは異なる就業機会や生活環境のもとで、個人の選択や行動が制約を受ける場面が少なくない。加えて、

雇用機会や収入水準、移動手段といった生活基盤の制約は、人生の選択そのものに影響を及ぼしうる。それにもかかわらず、男性自身の意識や実感については、これまで十分に可視化されてこなかった。

では、東北圏の男性は、現在の社会や地域の中で、自らの生き方をどのように捉えているのか。また、その認識や行動は、周囲からどのように受け止められているのか。

本稿では、東北圏および首都圏在住の20～60代の男女8032名に実施したアンケート調査をもとに、東北圏男性の人生満足度の現状を把握し、その背景にある要因や特徴について、意識・行動・他者評価の観点から検討する。

### 【調査概要】

調査対象：東北圏在住の20～60代の男女、首都圏在住の20～60代の男女

調査手法：Web アンケート

調査時期：2026年2月

有効回答数：8032

|       | 20代 | 30代 | 40代 | 50代 | 60代 | 合計   |
|-------|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 東北圏男性 | 204 | 412 | 412 | 412 | 412 | 1852 |
| 首都圏男性 | 412 | 412 | 412 | 412 | 412 | 2060 |
| 東北圏女性 | 412 | 412 | 412 | 412 | 412 | 2060 |
| 首都圏女性 | 412 | 412 | 412 | 412 | 412 | 2060 |

※ 東北圏20代男性のみ204のため、分析では適宜ウェイトバックを実施

主な設問：[男性]日常生活・意思決定、仕事、家庭・育児、妻・パートナーに対する意識や行動など  
[女性]評価対象とする男性の日常生活・意思決定、仕事、家庭・育児、妻・パートナーに対する行動の評価

## 1 東北圏男性の人生満足度は首都圏より低い

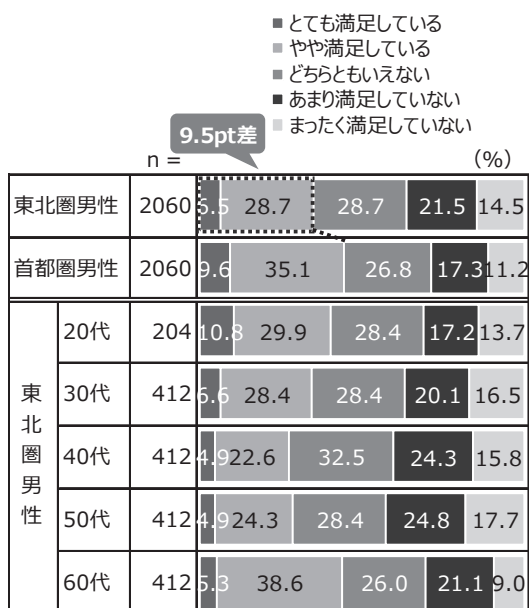
前述の問題意識を踏まえ、東北圏男性が自身の人生をどのように評価しているのか、人生満足度の観点から現状を確認する。

人生における選択や生き方に対する満足度を尋ねたところ（図表1）、「満足」（「とても満足している」「やや満足している」）と回答した割合は35.2%にとどまり、半数を大きく下回った。さらに、首都圏男性（44.7%）と比較すると、9.5pt 低い結果となった。

一方、東北圏男性の「不満足」（「あまり満足していない」「まったく満足していない」）を年代別にみると、50代が42.5%で最も高く、「満足」（29.2%）を13pt 上回っていた。次いで40代（40.1%）、30代（36.6%）が続いた。

働き盛りで家庭をもつ世代が、自身の生き方に不満を抱えている実態が浮かび上がり、東北圏の現役世代の男性が、“必ずしも自ら望んだ形で人生を選び取れていない”という、見過ごせない実態が明らかとなっている。

図表1 人生における選択や生き方に対する満足度



## 2 満足度の低さの背景にある「選べなさ」と地域制約

では、なぜ東北圏男性の人生満足度は首都圏男性に比べて低いのだろうか。以下では、意思決定の実感や理想とする男性像といった行動・意識の側面、人生満足度に関するコメントから、その要因を探る。

### 2.1 自己決定度の低さが満足度を押し下げている

日常生活や意思決定に関する行動をみると（図表2）、「人生の節目においては、自分で進む道を決めてきたという実感がある」と回答した割合は、東北圏男性（47.6%）は首都圏男性（54.8%）よりも7.2pt 低かった。

さらに、男性として望ましい行動をみると（図表3）、「家族を十分に養っていけるだけの高い経済力を持っている」と回答した割合は、東北圏男性（24.3%）は首都圏男性（31.7%）よりも7.4pt 下回っていた。

図表2 日常生活や意思決定に関する行動

|                                 | 東北圏<br>n=2060 | 首都圏<br>n=2060 | 差分<br>(pt) |
|---------------------------------|---------------|---------------|------------|
| 人生の節目においては、自分で進む道を決めてきたという実感がある | 47.6          | 54.8          | -7.2       |
| 周囲に反対されてでも、自分が正しいと思ったことを実行している  | 40.2          | 41.0          | -0.7       |
| 自分の意見よりも、その場の空気や周囲との調和を優先している   | 38.9          | 38.9          | -0.0       |
| 新しいことに挑戦するより、失敗しない選択をしている       | 38.2          | 37.8          | +0.4       |
| 周囲の人からどう見られるかを、意識して行動している       | 36.8          | 38.8          | -2.0       |
| 地域のコミュニティや親戚の集まりには、面倒でも顔を出している  | 31.2          | 26.7          | +4.5       |

※ 東北圏男性「あてはまる」（「とてもあてはまる」「ややあてはまる」）スコアで降順

首都圏男性に比べ、東北圏男性は人生の重要な選択を自ら行ってきた、また家族を支えているという実感が相対的に弱い傾向がみられた。

こうした自己認識の違いが、自己評価や人生満足度の差として表れている。

図表3 男性として望ましい行動

|                                    | (%)           |               | (pt)        |
|------------------------------------|---------------|---------------|-------------|
|                                    | 東北圏<br>n=2060 | 首都圏<br>n=2060 | 差分          |
| 「男性はこうあるべき」という固定観念にとらわれず、柔軟に行動している | 43.5          | 46.8          | -3.3        |
| 相手の感情に共感し、穏やかに話し合うことができる           | 42.4          | 45.3          | -2.9        |
| 仕事以外に熱中できる趣味やコミュニティを持ち、自立している      | 37.0          | 40.0          | -3.0        |
| 妻・パートナーの仕事やキャリアを尊重し、全面的に支えている      | 35.8          | 36.2          | -0.4        |
| 家事や育児を自分の役割として、主体的にこなしている          | 35.4          | 37.8          | -2.4        |
| 常に冷静で、感情を荒らげることなくトラブルに対処できる        | 35.2          | 40.7          | -5.5        |
| 外見や清潔感に気を遣い、自分を磨く努力をしている           | 34.2          | 36.7          | -2.5        |
| 自分の弱さや悩みを隠さず、素直に周囲に相談できる           | 31.8          | 34.6          | -2.8        |
| 職場や地域社会でリーダーシップを発揮し、周囲から頼られている     | 24.4          | 25.7          | -1.3        |
| 家族を十分に養っていけるだけの高い経済力を持っている         | 24.3          | 31.7          | <b>-7.4</b> |

※ 東北圏男性「あてはまる」「とてもあてはまる」「ややあてはまる」] スコアで降順

## 2.2 「どうにもならなさ」に表れる東北圏特有の制約構造

これらの定量的な違いを踏まえ、次に東北圏男性がどのような点に不満を抱いているのかを、自由記述コメントからより具体的に確認する。「人生における選択や生き方に対して満足していない」と回答した男性(n=1264)を対象として、不満理由の自由記述コメントについて頻出語分析(テキストマイニング)を行った。出現頻度の高い語をもとに、不満の傾向を整理した結果、以下が明らかとなった。

東北圏男性(n=678)の頻出項目をみると(図表4)、「経済・お金」「生活が苦しい」「後悔・選択ミス」が上位に挙げられた。特に「経済」「生活」「雇用」「できない」といった語の出現が顕著

であり、個人の努力や意思決定を超えた環境的・構造的要因による“どうにもならなさ”が強く表出している。個人の努力や意思決定だけでは乗り越えがたい制約が存在していることが示される。

一方、首都圏男性(n=586)は(図表5)、「理想と現実のギャップ」「後悔・振り返り」「経済的不満」が上位となり、「理想」「後悔」「忙しさ」「もっと～すれば」という語が多くみられた。これらは、一定の選択肢が存在することを前提に、自身の選択や到達水準を振り返った際の自己評価と期待値のズレに起因する不満が中心であることを示している。つまり、「不達成感」が不満足感の主な構成要因となっている。

図表4 東北圏男性の人生不満足コメント頻出項目TOP10

| (n=678) |         |                     |
|---------|---------|---------------------|
| 順位      | 頻出項目    | コメントに多い表現           |
| 1       | 経済・お金   | 経済的に厳しい／金がない／収入が少ない |
| 2       | 生活が苦しい  | 生活がきつい／余裕がない        |
| 3       | 後悔・選択ミス | あの時こうしていれば／選択を誤った   |
| 4       | 理想と違う   | 思い描いた人生と違う          |
| 5       | 仕事・雇用   | 無職／仕事がない／賃金が安い      |
| 6       | 病気・健康   | 病気で働けない／体調不良        |
| 7       | 将来不安    | 老後不安／先が見えない         |
| 8       | 孤独・未婚   | 独身／友人がいない           |
| 9       | できない感覚  | どうにもならない／仕方ない       |
| 10      | なんとなく不満 | なんとなく満足していない        |

図表5 首都圏男性の人生不満足コメント頻出項目TOP10

| (n=586) |            |                |
|---------|------------|----------------|
| 順位      | 頻出項目       | コメントに多い表現      |
| 1       | 理想と現実のギャップ | 理想とは程遠い        |
| 2       | 後悔・振り返り    | もっと勉強すれば／別の選択が |
| 3       | 経済的不満      | 物価高／生活が苦しい     |
| 4       | 仕事のやりがい不足  | 仕事がつまらない       |
| 5       | 思い通りにならない  | 思ったようにいかない     |
| 6       | 孤独・未婚      | 独り身／結婚できていない   |
| 7       | ストレス・疲労    | 疲れた／苦しい        |
| 8       | キャリア不全     | 出世しなかった／転職失敗   |
| 9       | 時間不足       | 忙しい／余裕がない      |
| 10      | なんとなく不満    | なんとなく満足していない   |



次に、東北圏・首都圏男性 (n=1264) に共通してみられた不満足要素を抽出すると (図表6)、「経済的厳しさ」「後悔・選択」「理想とのギャップ」「仕事への不満」「将来不安」の5つである。いずれも男性の人生満足度を規定する中核要素であると考えられる。しかしながら、東北圏男性には地域固有の特徴が確認された (図表7)。「収入水準の低さ」「仕事の選択肢不足」「できない／仕方ない」「病気×経済」「地域・環境要因」といった項目であり、首都圏男性が主に問題と捉える「努力」や「選択」の次元以前に、生活環境そのものが足かせとなっている点が大きな違いである。

図表6 東北圏・首都圏共通の人生不満足項目

| (n=1267) |            |
|----------|------------|
| 項目       | 意味するもの     |
| 経済的厳しさ   | 生活コスト・収入不安 |
| 後悔・選択    | 人生判断の振り返り  |
| 理想とのギャップ | 思い描いた人生との差 |
| 仕事への不満   | やりがい・安定性   |
| 将来不安     | 老後・先行き     |

図表7 東北圏特有の人生不満足構造

| (n=678)   |              |
|-----------|--------------|
| 項目        | データから読み取れる構造 |
| 収入水準の低さ   | 賃金・雇用の地域制約   |
| 仕事の選択肢不足  | 地元で職がない      |
| できない／仕方ない | 諦観・構造的不利     |
| 病気×経済     | 働けない＝即不安定    |
| 地域・環境要因   | 被災・車社会・過疎    |

図表8では、東北圏男性のコメントを紹介する。これらのコメントから、人生における選択や生き方に関する満足度に、地域や雇用環境の影響が重なっていることがうかがえる。そして、個人が意識しないうちに生きづらさを抱え込んでいく重たい現実が浮き彫りとなった。

こうした結果を踏まえると、東北圏男性の不満は、努力や選択の結果というよりも、地域や雇用環境の影響によって、そもそも選択肢そのものが限られている状況にある。

図表8 東北圏男性の人生不満足コメント (抜粋)

- ・田舎に行けば行く程、やりたい事ややりがいが無い (20代)
- ・やりたい仕事ができず、経済的にも将来は不安 (20代)
- ・先が無いと言うより、田舎過ぎて何も出来ない (30代)
- ・生活するには収入が少なすぎる (30代)
- ・田舎で自分がまともに働ける場所が少なく、時給・賃金も安い。何をするにも車が必要 (40代)
- ・環境要因により、選択肢が狭められた機会が、何回もあるから (40代)
- ・現在自分の意思で選択した人生ではないから (50代)
- ・現在無職という結果を導いてしまった自分の選択肢に無念さが抱かれる (50代)
- ・30代の頃、家庭の事情で仕事を辞めて東京からUターンしたが、希望する仕事が無かった (60代)
- ・貧乏なまま老後を迎えてしまった。この先、一歩も家の外に出れない生活になってしまう (60代)



### 3 意識は変わっているのに行動できない構造

ここまでは、首都圏男性との比較を通じて、東北圏男性の人生満足度と、その低下要因についてみてきた。以下では、家庭や仕事といった場面で、東北圏男性が抱く意識と、実際の行動との間に生じるギャップに着目する。

#### 3.1 家庭参画は「意識先行・行動不足」の状態にある

まず、家庭参画やパートナーとの関わり方に

関するギャップをみる（図表9）。「育休を取得したり、定時で帰宅したりして、家事や育児に関わっている」の意識している割合と、実際に行っている割合の差分が33.8ptと大きい。意識に対し行動が大きく伴っていないことが確認された。そのほか、「『愛している』や『ありがとう』は積極的に言葉で伝えている」（18.3pt）、「妻やパートナーが体調不良の時、指示がなくとも家事や育児を1人で完結できている」（15.9pt）は15pt以上、「妻やパートナーの転勤を想定して、自分の働き方について話し合ったことがある」（7.8pt）、「髪型や服装の変化には、敏感に気づいて伝えている」（7.4pt）はいずれも7pt以上の差がみられ、意識が行動に十分

結び付いていない。

一方で、「デート代や生活費は、自分が多く負担している」については、行動が意識を6.8pt上回っており、家族の生活を支える役割は自分にあるという意識以上に、その役割を過剰に引き受けている側面もみられた。

こうした意識が行動に結びつかない背景には、コミュニケーション面での課題や、家事・育児に主体的に関わる経験の不足などが影響している可能性がある。さらに、これらのギャップには、個人的要因のみならず、東北圏における働き方の制約や、家庭内で役割を担う経験の不足といった環境的な要因が影響している可能性もある。

図表9 東北圏男性の家庭参画やパートナーとの関わり方に関する意識と行動のギャップ

|                                        | n=2060 (%) |      | (pt)         |
|----------------------------------------|------------|------|--------------|
|                                        | 意識         | 行動   | 差分           |
| 育休を取得したり、定時で帰宅したりして、家事や育児に関わっている       | 64.4       | 30.6 | <b>+33.8</b> |
| 「愛している」や「ありがとう」は積極的に言葉で伝えている           | 64.3       | 46.0 | <b>+18.3</b> |
| 妻やパートナーが体調不良の時、指示がなくとも家事や育児を1人で完結できている | 63.0       | 47.0 | <b>+15.9</b> |
| 妻やパートナーの転勤を想定して、自分の働き方について話し合ったことがある   | 32.2       | 24.4 | <b>+7.8</b>  |
| 髪型や服装の変化には、敏感に気づいて伝えている                | 41.2       | 33.8 | <b>+7.4</b>  |
| 「自分は仕事、女性は家庭」という役割分担で生活している            | 23.0       | 20.7 | +2.3         |
| 論理的な正しさよりも、共感といった感情への配慮を優先して接している      | 40.6       | 39.4 | +1.3         |
| 休日は自分のしたいことより、家族の予定を優先している             | 39.7       | 40.4 | -0.7         |
| 喧嘩をした時や気まずい時、話し合うよりも時間が解決するのを待つことが多い   | 33.2       | 34.2 | -1.0         |
| デートや旅行の行き先は、相手に合わせるより自分がリードして決めている     | 28.2       | 30.2 | -1.9         |
| デート代や生活費は、自分が多く負担している                  | 34.6       | 41.4 | <b>-6.8</b>  |

※ 行動の設問項目を記載。意識・行動の数値は「とてもあてはまる」「ややあてはまる」の合計

※ 「意識」-「行動」の差分スコアで降順

### 3.2 職場では主体的に動けず、同調行動が優先される

このようなギャップは家庭内に限ったものではなく、日常生活や仕事、意思決定の場面にも共通してみられる（図表10）。

「人生の節目においては、自分で進む道を決めてきたという実感がある」は差分が20.1ptと大きく、「自分で進む道を選びたい」という意識に対して、実際の行動が追いついていないことが確認された。そのほか、「相手が上司であっても、間違っていることや疑問に感じたことは指摘するようにしている」（15.1pt）、「職場の飲み会や行事でも、行きたくなければ断っている」（14.5pt）も10pt以上の差がみられ、いずれも主体的な意思決定が行動に反映されていない状況が確認できる。

一方で、意識に対して行動が上回る項目も存在する。「頼みごとをされたら、よっぽどのことがない限り、自分の都合が悪くても引き受けるようにしている」（10.4pt）、「上司や先輩が

残っているうちは、自分の仕事が終わっていても先に帰らないようにしている」(6.5pt)、「新しいことに挑戦するより、失敗しない選択をしている」(6.2pt)は、いずれも5pt以上の差がみられ、周囲への配慮や同調的な行動が意識以上に強く表れていることがわかる。

これらを踏まえると、東北圏男性は自身の生き方や働き方を主体的に選びたいという願いを持ちながらも、職場で波風を立てたくない、あるいは立場上言い出しにくい雰囲気、さらには周囲の期待に応えようとする同調的な行動によって、意思決定にもとづく行動が阻まれていると考えられる。意識の問題というよりも、行

動に移すことを難しくしている環境や関係性の中に置かれている実態を示唆している。

### 3.3 理想は現代的でも、現実を追いついていない

東北圏男性が理想とする男性像についてみると(図表11)、「『男性はこうあるべき』という固定観念にとらわれず、柔軟に行動している」が50.5%と最も高く、「相手の感情に共感し、穏やかに話し合うことができる」(48.6%)、「妻・パートナーの仕事やキャリアを尊重し、全面的に支えている」(42.8%)が続いた。経済的な責任やリーダーシップ、家庭より仕事を優先する姿勢といった旧来的な「男らしさ」よりも、パートナーシップの平等性や多様性への寛容さといった現代的な「男らしさ」を重視する傾向が確認された。意識がアップデートされていることがうかがえ、変わろうとする姿勢自体は確かに存在している。

しかし、こうした理想に対する現実の姿をみると、すべての項目で理想に及んでいないことが明らかとなった。「家族を十分に養っていただけるだけの高い経済力を持っている」の差が8.6ptと、家族を支えたいという責任感はあるものの、実態が伴っていない状況がうかがえる。「外見や清潔感に気を遣い、自分を磨く努力をしている」(7.9pt)、「常に冷静で、感情を荒らげることなくトラブルに対処できる」(7.2pt)、「妻・パートナーの仕事やキャリアを尊重し、全面的に支えている」「『男性はこうあるべき』という固定観念にとらわれず、柔軟に行動している」(いずれも7.0pt)は7pt以上の差がみられ、自分磨きや冷静さ、柔軟性といった理想に対して、現在の自己評価とのギャップがみられた。

このように、理想と現実の間に大きな隔たりが

図表10 日常生活や意思決定、仕事に関する意識と行動のギャップ

|                                              | n=2060 |      | (%)          | (pt) |
|----------------------------------------------|--------|------|--------------|------|
|                                              | 意識     | 行動   | 差分           |      |
| 人生の節目においては、自分で進む道を決めてきたという実感がある              | 67.6   | 47.6 | <u>+20.1</u> |      |
| 相手が上司であっても、間違っていることや疑問に感じたことは指摘するようにしている     | 62.0   | 46.9 | <u>+15.1</u> |      |
| 職場の飲み会や行事でも、行きたくなければ断っている                    | 70.2   | 55.7 | <u>+14.5</u> |      |
| 地域のコミュニティや親戚の集まりには、面倒でも顔を出している               | 36.1   | 31.2 | +4.9         |      |
| 周囲に反対されてでも、自分が正しいと思ったことを実行している               | 44.1   | 40.2 | +3.8         |      |
| 出世や昇給のために、プライベートや家族の時間を犠牲にしている               | 23.7   | 21.2 | +2.5         |      |
| 周囲の人からどう見られるかを、意識して行動している                    | 38.9   | 36.8 | +2.1         |      |
| 自分の意見よりも、その場の空気や周囲との調和を優先している                | 35.3   | 38.9 | -3.6         |      |
| 家計が厳しくても、後輩の前では気前よく振舞っている                    | 19.2   | 24.1 | -5.0         |      |
| 新しいことに挑戦するより、失敗しない選択をしている                    | 32.0   | 38.2 | <u>-6.2</u>  |      |
| 上司や先輩が残っているうちは、自分の仕事が終わっていても先に帰らないようにしている    | 16.6   | 23.1 | <u>-6.5</u>  |      |
| 頼みごとをされたら、よっぽどことがない限り、自分の都合が悪くても引き受けるようにしている | 28.8   | 39.2 | <u>-10.4</u> |      |

※ 行動の設問項目を記載。意識・行動の数値は「とてもあてはまる」「ややあてはまる」の合計

※ 「意識」-「行動」の差分スコアで降順



あることは、自己評価の低下や人生満足度の伸び悩みにもつながりやすく、理想と現実のギャップが心理的負担として蓄積する可能性もある。

図表11 理想と現実のギャップ

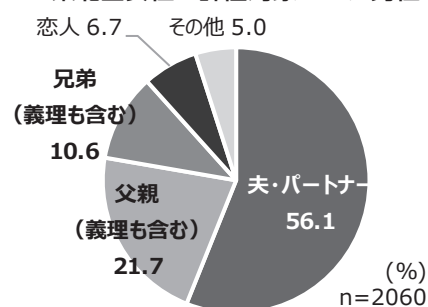
|                                    | n=2060      |      | (%)         | (pt) |
|------------------------------------|-------------|------|-------------|------|
|                                    | 理想          | 現実   | 差分          |      |
| 家族を十分に養っていけるだけの高い経済力を持っている         | 32.9        | 24.3 | <b>+8.6</b> |      |
| 外見や清潔感に気を遣い、自分を磨く努力をしている           | 42.0        | 34.2 | <b>+7.9</b> |      |
| 常に冷静で、感情を荒らげることなくトラブルに対処できる        | 42.4        | 35.2 | <b>+7.2</b> |      |
| 妻・パートナーの仕事やキャリアを尊重し、全面的に支えている      | <b>42.8</b> | 35.8 | <b>+7.0</b> |      |
| 「男性はこうあるべき」という固定観念にとらわれず、柔軟に行動している | <b>50.5</b> | 43.5 | <b>+7.0</b> |      |
| 仕事以外に熱中できる趣味やコミュニティを持ち、自立している      | 43.8        | 37.0 | +6.8        |      |
| 相手の感情に共感し、穏やかに話し合うことができる           | <b>48.6</b> | 42.4 | +6.2        |      |
| 自分の弱さや悩みを隠さず、素直に周囲に相談できる           | 36.5        | 31.8 | +4.8        |      |
| 家事や育児を自分の役割として、主体的にこなしている          | 39.6        | 35.4 | +4.2        |      |
| 職場や地域社会でリーダーシップを発揮し、周囲から頼られている     | 27.7        | 24.4 | +3.3        |      |

※ 理想・現実の数値は「とてもあてはまる」「ややあてはまる」の合計

※ 「理想」-「現実」の差分スコアで降順

女性から男性を評価してもらうにあたって、どんな男性を対象にしたかを尋ねたところ（図表12）、「夫・パートナー」（56.1%）、「父親（義理も含む）」（21.7%）、「兄弟（義理も含む）」（10.6%）が9割を占めた。

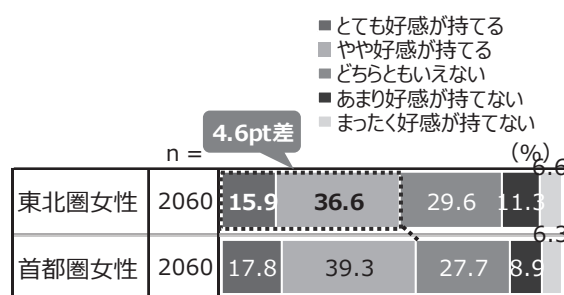
図表12 東北圏女性が評価対象とした男性



※ 首都圏女性は、「夫・パートナー」61.1%、「父親（義理も含む）」21.7%、「兄弟（義理も含む）」7.8%

東北圏女性の男性好感度（「とても好感が持てる」「やや好感が持てる」）は、52.5%と半数を占めた（図表13）。なお、首都圏女性の男性好感度（57.1%）との差は4.6ptにとどまり、前述の東北圏男性と首都圏男性との人生における選択や生き方に対する満足度の差（9.5pt）より低い結果となった。

図表13 地域別 対象とする男性の好感度



次に東北圏女性が理想とする一般的な男性像について確認する（図表14）。「相手の感情に共感し、穏やかに話し合うことができる」が57.1%と最も高く、「『男性はこうあるべき』という固定観念にとらわれず、柔軟に行動してい

## 4 自己評価と他者評価のズレが影響する満足度

もっとも、こうした理想と現実のギャップや自己評価は、男性自身の振り返りにもとづくものである。そこで次に、東北圏男性の行動が周囲、とりわけ女性からどのようにみられているのかを確認する。

### 4.1 女性が男性に抱く理想と評価するポイント

個人の意思決定とそれにもとづく行動に様々な葛藤を抱える東北圏男性の姿を、東北圏女性の評価から確認していきたい。

る」(55.9%)、「常に冷静で、感情を荒らげることなくトラブルに対処できる」(54.3%)が続いた。また、これらの項目を首都圏女性と比較しても大きな差はみられなかった。

女性が理想とする男性像は、経済的な責任やリーダーシップよりも、共感しあえる・穏やかに話し合いができる関係性や柔軟性を求めている、こちらも男性が重視する現代的な「男らしさ」を求める傾向が顕著にみられる。

図表 14 地域別 女性が抱く理想の男性像

|                                    | (%)           |               | (pt) |
|------------------------------------|---------------|---------------|------|
|                                    | 東北圏<br>n=2060 | 首都圏<br>n=2060 | 差分   |
| 相手の感情に共感し、穏やかに話し合うことができる           | 57.1          | 59.4          | -2.3 |
| 「男性はこうあるべき」という固定観念にとらわれず、柔軟に行動している | 55.9          | 58.2          | -2.2 |
| 常に冷静で、感情を荒らげることなくトラブルに対処できる        | 54.3          | 58.7          | -4.4 |
| 外見や清潔感に気を遣い、自分を磨く努力をしている           | 51.9          | 56.6          | -4.6 |
| 家事や育児を自分の役割として、主体的にこなしている          | 51.3          | 54.8          | -3.5 |
| 妻・パートナーの仕事やキャリアを尊重し、全面的に支えている      | 50.6          | 51.1          | -0.4 |
| 家族を十分に養っていけるだけの高い経済力を持っている         | 50.3          | 56.1          | -5.8 |
| 仕事以外に熱中できる趣味やコミュニティを持ち、自立している      | 48.6          | 53.6          | -5.0 |
| 自分の弱さや悩みを隠さず、素直に周囲に相談できる           | 46.4          | 46.5          | -0.0 |
| 職場や地域社会でリーダーシップを発揮し、周囲から頼られている     | 37.7          | 39.8          | -2.1 |

※ 東北圏女性「あてはまる」「とてもあてはまる」「ややあてはまる」]」スコアで降順

## 4.2 「やっているつもり」と「伝わっていない」のギャップ

では、東北圏男性の行動と、その行動に対する東北圏女性の評価のギャップをみていきたい。

家庭参画やパートナーとの関わり方に関するギャップをみると(図表 15)、『「愛している」や「ありがとう」は積極的に言葉で伝えている」の差分が10.6ptと最も大きく、「論理的な正し

さよりも、共感といった感情への配慮を優先して接している」(9.5pt)、『髪型や服装の変化には、敏感に気づいて伝えている」(6.0pt)が続き、男性の自己評価が女性の他者評価を上回っていた。男性側の“歩み寄っているつもり”の行動が、女性が求める水準や形としては十分に届いていない実態が浮き彫りになった。さらに、「妻やパートナーが体調不良の時、指示がなくとも家事や育児を1人で完結できている」(5.9pt)も、男性の自己評価が女性の他者評価を上回っており、男性は“できている”と認識していても、女性側からは不十分と評価されて

図表 15 家庭参画やパートナーとの関わり方に関する東北圏男性の自己評価と東北圏女性の他者評価のギャップ

|                                        | (%)  |      | (pt)  |
|----------------------------------------|------|------|-------|
|                                        | 男性   | 女性   | 差分    |
| 「愛している」や「ありがとう」は積極的に言葉で伝えている           | 46.0 | 35.4 | +10.6 |
| 論理的な正しさよりも、共感といった感情への配慮を優先して接している      | 39.4 | 29.9 | +9.5  |
| 髪型や服装の変化には、敏感に気づいて伝えている                | 33.8 | 27.8 | +6.0  |
| 妻やパートナーが体調不良の時、指示がなくとも家事や育児を1人で完結できている | 47.0 | 41.1 | +5.9  |
| デートや旅行の行き先は、相手に合わせるより自分がリードして決めている     | 30.2 | 25.0 | +5.2  |
| 妻やパートナーの転勤を想定して、自分の働き方について話し合ったことがある   | 24.4 | 20.9 | +3.5  |
| 育休を取得したり、定時で帰宅したりして、家事や育児に関わっている       | 30.6 | 27.4 | +3.2  |
| とりとめのない話や愚痴はできるだけ聞かないようにしている           | 29.6 | 28.8 | +0.8  |
| 休日は自分のしたいことより、家族の予定を優先している             | 40.4 | 42.8 | -2.4  |
| デート代や生活費は、自分が多く負担している                  | 41.4 | 44.2 | -2.8  |
| 妻やパートナーが稼いだり、社会的に成功したりすることをサポートしている    | 34.1 | 37.7 | -3.6  |
| 喧嘩をした時や気まずい時、話し合うよりも時間が解決するのを待つことが多い   | 34.2 | 44.8 | -10.6 |
| 「自分は仕事、女性は家庭」という役割分担で生活している            | 20.7 | 32.0 | -11.4 |

※ 男性・女性の数値は「とてもあてはまる」「ややあてはまる」の合計

※ 「男性」-「女性」の差分スコアで降順

いる可能性がある。

一方で、『「自分は仕事、女性は家庭」という役割分担で生活している」(11.4pt)、「喧嘩をした時や気まずい時、話し合うよりも時間が解決するのを待つことが多い」(10.6pt)は、いずれも女性の他者評価が男性の自己評価を10pt以上上回っていた。男性自身は旧来的な性別役割や対立回避的な行動を自覚していない一方で、女性側は依然としてその傾向を認識していることがわかる。

### 4.3 男性は自分を過小評価し、女性は相対的に高く評価している

理想的男性像に求められる行動に関するギャップをみると(図表16)、「家族を十分に養っていけるだけの高い経済力を持っている」(16.1pt)、「職場や地域社会でリーダーシップを発揮し、周囲から頼られている」(9.7pt)、「常に冷静で、感情を荒らげることなくトラブルに対処できる」(5.8pt)は、いずれも女性の他者評価が男性の自己評価を上回っていた。特に「経済力」や「リーダーシップ」では、男性自身が“自分は足りていない”と感じている一方で、女性は実態としてはより高く評価しており、男性が自身を過小評価しがちな傾向にあることが明らかとなった。

こうした男女間の認識のズレを縮めていくには、日常的な対話を通じて互いの期待や受け取り方をすり合わせる事が重要である。特に、感情表現や家庭参画といった領域では、男性の「やっているつもり」と女性の「伝わっていない」という差が生じやすく、コミュニケーションの質を高めることがギャップ解消の鍵となる。

図表16 東北圏 理想に対する男性自己評価と女性他者評価のギャップ

|                                    | n=2060 |      | (%) | (pt)         |
|------------------------------------|--------|------|-----|--------------|
|                                    | 男性     | 女性   |     | 差分           |
| 「男性はこうあるべき」という固定観念にとらわれず、柔軟に行動している | 43.5   | 40.7 |     | +2.9         |
| 自分の弱さや悩みを隠さず、素直に周囲に相談できる           | 31.8   | 28.9 |     | +2.8         |
| 相手の感情に共感し、穏やかに話し合うことができる           | 42.4   | 39.8 |     | +2.6         |
| 家事や育児を自分の役割として、主体的にこなしている          | 35.4   | 35.5 |     | -0.1         |
| 妻・パートナーの仕事やキャリアを尊重し、全面的に支えている      | 35.8   | 37.3 |     | -1.5         |
| 仕事以外に熱中できる趣味やコミュニティを持ち、自立している      | 37.0   | 39.9 |     | -2.9         |
| 外見や清潔感に気を遣い、自分を磨く努力をしている           | 34.2   | 38.9 |     | -4.7         |
| 常に冷静で、感情を荒らげることなくトラブルに対処できる        | 35.2   | 41.0 |     | <b>-5.8</b>  |
| 職場や地域社会でリーダーシップを発揮し、周囲から頼られている     | 24.4   | 34.2 |     | <b>-9.7</b>  |
| 家族を十分に養っていけるだけの高い経済力を持っている         | 24.3   | 40.4 |     | <b>-16.1</b> |

※ 男性・女性の数値は「とてもあてはまる」「ややあてはまる」の合計

※ 「男性」-「女性」の差分スコアで降順

### 4.4 理想と現実のギャップが大きいほど満足度は低い

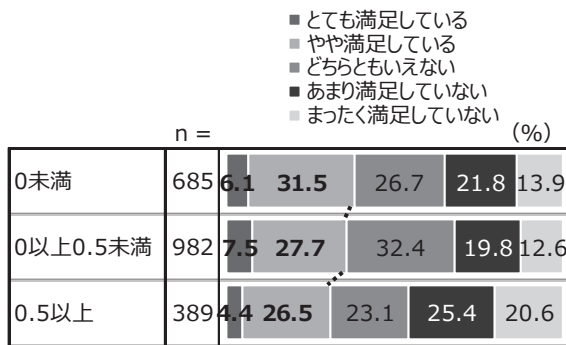
以上の分析から、東北圏男性をめぐるのは、自己評価・他者評価・理想像の間に複層的なズレが存在していることが明らかとなった。では、こうしたズレは人生満足度とどのように関係しているのだろうか。

ここでは、東北圏男性の人生における選択や生き方に対する満足度を高める要因を探るため、理想と現実の差(「理想ギャップ」)と人生満足度の関連を検証した。なお、「理想ギャップ」とは、各項目について「理想」とする度合いから実際の「行動」の度合いを引いた値(理想－行動)を指す。つまり、値が大きいほど「理想に比べて行動が追いついていない」状態を、0に近いほど理想と行動がおおむね一致している状態



を、0未満は行動が理想を上回っている状態を意味する。その結果、両者の間には統計的に有意な関係が確認され、理想と現実のギャップが大きい状態は、自己否定感や達成不足感を生みやすく、満足度を低下させる要因となっている。

図表 17 理想ギャップ別 東北圏男性の人生満足度



※  $p < .001$

※ Cramer's V = .091

理想ギャップを3区分(0未満／0以上0.5未満／0.5以上)で比較すると(図表17)、満足度の分布には一定の違いがみられた。「0以上0.5未満」の理想と現実が一致している層では、「とても満足している」の割合(7.5%)が最も高く、不満層も少ない。一般的に理想と現実の整合は、自己効力感や充実感を高めることが知られており、本結果はその理論と整合的である。

一方、「0未満」の現実の行動が理想を上回る層では、「とても満足している」の割合(6.1%)はやや低いものの、全体として満足度が高いという特徴がみられた。行動が先行していることで安定した自己評価が得られ、結果として中～高水準の満足度が維持されるためと考えられる。

「0.5以上」の理想が高く、行動が追いついていない層では、不満の割合が増加した。理想と現実のギャップが大きい状態は、自己否定感や達成不足感を生みやすく、満足度を低下させる要因となる。

以上の結果から、理想ギャップは人生満足度

に関連する一つの要因であることが示唆された。もちろん満足度には年収や仕事の安定、健康など多くの要因が絡むが、理想と現実のギャップを適切に縮めていくことが、東北圏男性の人生満足度の向上につながるということが明らかとなった。

## 5 東北圏男性の生きづらさはどこから生まれるのか

### 5.1 本稿の分析から得られた示唆

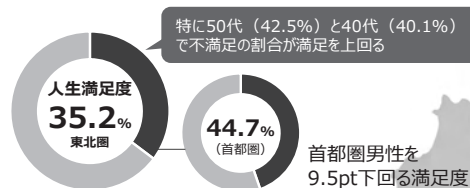
本稿の分析から、東北圏男性の人生満足度の低さは、個人の意欲や価値観だけでは説明できず、地域・職場・家庭にまたがる構造的制約と、意識・行動のズレが複合して生じていることが示された。とりわけ東北圏男性の生きづらさ解消に向けた取組みを検討する際には、個人に「変化」や「自己決定」を求めるだけでなく、本人が選びやすくなる環境を整える視点が重要である。

以下、主な示唆を整理する(図表18)。

- ・人生満足度の差は、「努力不足」といった説明だけでは捉えにくく、「人生の節目において自分で決めてきた実感」の差としても現れている。
- ・不満の中核は「収入水準の低さ」「仕事の選択肢不足」「できない／仕方ない」といった“どうにもならなさ”であり、外部条件による制約感である。
- ・男性の意識は現代的な方向へアップデートされている一方、家事育児参画・対話・意思決定などで行動が追いつかず、不全感や自己否定につながりやすい。
- ・男女のズレは敵対ではなく、期待水準や受け取り方の違いとして生じている。

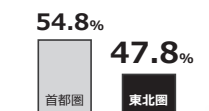
図表 18 東北圏男性の「人生満足度」の実態 ―低い満足度の背景にある構造的制約と認識のズレ―

## 人生満足度の現状



## 弱い自己決定の実感

「自分で道を決めてきた」実感が希薄



## 「どうにもならなさ」を感じる環境

努力以前の地域特有の構造的な制約が不満の源泉



## 理想と現実、そして他者評価との「4つのズレ」

### 現代男性像へのアップデートと葛藤

- 共感・柔軟性を求める理想と伝統的役割との狭間で揺れる
- 人生で進む道を決めてきた実感が無い 20.1 pt [理想>行動]
- 上司への間違い・疑問を指摘している 15.1 pt [理想>行動]
- 飲み会や行事を断っている 14.5 pt [理想>行動]

### 意識に追いつかない家庭・職場の行動

- 意識に、実際の行動が伴わない「不安全感」が心理的負担に
- 育児取得・定時帰宅している 33.8 pt [理想>行動]
- 愛情表現ができていない 18.3 pt [理想>行動]

### 今なお性別役割分担意識が残る

- 歩み寄りには女性に伝わらず、性別役割意識も自覚していない
- 愛情表現をしている 10.6 pt [男性>女性]
- 性別役割分担意識がある -11.4 pt [男性<女性]

### 経済力・リーダーシップを過小評価しがち

- 女性は男性の実態をより高く評価する傾向あり
- 家族を養う高い経済力がある -16.1 pt [男性<女性]
- リーダーシップを発揮している -9.7 pt [男性<女性]

東北圏男性の生きづらさは、意識の遅れではなく、自己決定が成立しにくい環境条件と、意識・行動・評価のズレが重なった結果である。

## 5.2 自己決定は「個人の問題」ではなく「環境の問題」である

東北圏男性の生きづらさをほどいていくための「見取り図」として、「自己決定」に着目する。ここでいう自己決定は、個人の資質ではなく、環境によって支えられる行動として捉える。その前提に立てば、自己決定を後押しするには、単に「選べ」「主体的に」と求めるだけでは足りず、「地域」と「企業・職場」という二つの視点から、自己決定が成立する条件そのものを考えていく必要がある。

### (1) 地域に関してみえてくる論点：地域の「選択可能性」をどう捉えるか

東北圏という地域の立場から眺めると、「地域の中で、選べると感じられる状態」をどれだけ広げられるかが一つの論点になる。就業や転職では、求人の有無だけでなく、どんな仕事

があり、どの程度の収入が見込めて、何を身につければ移れるのか―そうした情報がみえることが前提となる。その意味で、選択肢を“増やす”以前に、選択肢を“見える化する”ことが求められている。

また、移動や住まいの不便さ、相談先の乏しさ、父親の家庭参画を支える地域サービスの少なさといった生活環境も、選択の幅そのものを制約する要因となっている。こうした条件を踏まえ、地域の中で選択肢が現実的な選択として成り立つ状況をどう広げていくかが課題となる。

### (2) 企業・職場に関してみえてくる論点：「自己決定」を本人任せにしない工夫

企業側・職場側の論点として挙げられるのは、「本人の意思」や「意識改革」に期待しすぎない運用になっているか、という点である。制度が整っていても、申請しづらい空気、上司の反応

への不安、評価への影響といった運用上の障壁が残れば、自己決定は名目上のものになりやすい。長時間労働を前提とした仕事配分や、“断れないこと”が暗黙に評価される文化は、家庭参画や挑戦を遠ざけやすく、とりわけ身動きが取りづらくなるミドル層にとっては、「選べない現実」を再確認することにもなりかねない。

管理職が女性社員だけでなく、男性社員の事情を織り込みながら業務を再設計できるか、対話の場が期待値のすり合わせとして機能しているか。そうした点が、制度の利用のしやすさや実効性を左右する。東北圏男性にみられた同調行動や対立回避の傾向も、個人の性格というより、そうせざるを得ない職場の慣行や人間関係の圧力の反映として読むことができるだろう。

また、東北圏男性に向けて、あえて付け加えるとすれば、妻やパートナーとの認識のズレを縮めるためには、対話の“回数”そのものよりも、期待値のすり合わせが思いのほか重要である。その積み重ねは関係性だけでなく、自分自身の自己評価や自己効力感を支えてくれるはずである。すり合わせができていない愛は、存在していても気づかれない。

## おわりに

### —誰もが「自分で決めてきた」と思える社会へ—

「人生の節目で、自分で進む道を決めてきたという実感がある」——調査全体を通して、この「実感」の有無が東北圏男性の人生満足度や生きづらさの根底を貫いていると感じた。男性が抱えるつらさは、男性個人の弱さや怠慢を意味するものではない。むしろ、「自分で決めていいと思える機会」や「決めても大丈夫だと思える環境」に乏しい中で生きてきた結果である

と考えられる。人生の節目で「自分で進む道を決めてきた」と思える経験を、誰もが積み重ねていける社会であることが、男性にとっても、女性にとっても、生きやすさにつながるのではないだろうか。

当センターではこれまで、女性起業家や企業における女性活躍、若年女性の地域定着に関する調査を行ってきた。今回の調査は、東北圏男性の実態に正面からアプローチする、これまでにない挑戦的な試みであった。当初は、首都圏に比べて東北圏では、意識や行動の面で課題が相対的に大きい可能性があり、それが女性活躍や女性の地域定着に影響しているのではないかと考えていた。しかし、得られた結果は、その想定を大きく裏切るものであった。

東北圏の男性たちは、決して変わる意欲がないわけでも、努力を怠ってきたわけでもない。女性たちと同じように、生きづらさを抱えながら日々を生きている。そのことに目を向けることができれば、東北圏に根強く残る地域・環境の制約を一つひとつ見直していくことができるのではないだろうか。そしてその先に、多様な人々が自ら選び、支え合うことを基盤とした、しなやかな東北の未来が広がっていることを期待したい。

## 「東北・新潟のキラ☆パーソン」動画配信事業について

「東北・新潟のキラ☆パーソン」動画配信事業は、若者が東北圏（東北6県ならびに新潟県）を舞台に自分のキャリアやスキルの向上を目指し、自ら行動を起こすための「動機」や「気づき」につなげることを狙いに、2019年度から地域情報発信事業として取り組んでいる。

当センターホームページ内「東北・新潟のキラ☆パーソン」サイトでは、現在、61名の「キラ☆パーソン」を紹介している。東北圏の様々なフィールドで挑戦し活躍している若手起業家や経営者、社会課題の解決に取り組む方、先端技術に取り組む研究開発者達の働く姿、生き方、価値観などを現場感のある動画で発信している。

今回、東北圏の各県より1名ずつ、計7名の「キラ☆パーソン」の動画概要を3回に分けて紹介する。

是非ご一読いただくとともに、サイト内の実際の動画をご覧いただき、その想いや取り組みを感じていただきたい。

※本誌での紹介内容は、各動画の制作当時の情報を基に構成しています。

当センター「東北・新潟のキラ☆パーソン」  
公式 YouTube チャンネルはこちら→→→



### ギャレス・バーンズ さん

#### ◆動画タイトル

『元アメリカ空軍から  
人気クラフトビール醸造家へ』

（公開日：2022年12月15日）

#### ◆青森県弘前市

#### ◆クラフトビール醸造所「Be Easy Brewing」経営



### なぜ青森でクラフトビール造りを？

日本の美味しいクラフトビールが飲める場所のトップ5に「青森県」が入るようにビールを造っています。



地元の人たちが、仕事の終わりや休日に地元で造られたビールが楽しめる場所が必要ではないかという考えで、タッブルームも作りました。

### 「Be Easy」（「落ち着いて、気楽に」の意）に込めた想いとは？

現代の生活は、自然の中で暮らすよりも10倍、20倍ぐらいのスピードで動いていると感じます。新幹線の中でも連絡をとって仕事をする人がいる。せっかくクラフトビールを飲むんだったら、ちょっと落ち着いて家族と話しながら飲んで、一旦ゆっくりになった方が生きてい



と感じるのではないかなと考えました。

## 開業までの壁は？

大きくは2つ。1つは、自分が外国人であること。2つ目は、東北の中でも青森県にクラフトビール工場があるというイメージが、当時は持たれていなかったこと。その2つで「駄目」、「無理」、「出来ない」、「何を考えている」という声しかなかったです。



## 逆境から事業を成功に導いたのは？

不安を抱えながらも、その不安にぶつからないように行動して成功するしかない。不安を理解しているけれど前を向く。やりたいことがあるんだったら、絶対やった方がいい。それで、成功するか成功しないか、ずっと続けられるかどうかは分からない。

みんなに聞かれました。「コロナ禍になると分かっていたら、ビール造りを始めていたの？」と。それでも挑戦したと思います。それで破産しても「100%頑張りました」って言います。どこの大学を出るよりも、どんな本を読むよりも、その経験によって、次やることに対して100倍くらい強くなっている人間になるから、

やってみないと進まない。だから、やるしかないと思います。



## 青森県で暮らす価値や可能性とは？

価値しかないです。地元の人たちは「青森だから…」とマイナスな発言になります。でも、私は「青森だからこうできる」、「青森だから成功している」と言えます。逆に東京に行けば、ここまでのビール工場を造ることは多分、無理です。

全国から青森にりんごを食べに来る、全国から白神山地を見に来るとか。自然でも、美味しいご飯でも、手作りの工芸品でも、全部青森に集まっているから、東京に合わせてPRするのではなくて、青森県に昔からあるものを普通に「これ、いいでしょ」って見せればいいだけだと思います。



### ギャレス・バーンズさんの近況

◆2025年: 醸造した6銘柄のビールが、イギリスやベルギーなどの品評会で8つの賞を受賞。このうち、イギリスで開催された世界最高峰の大会「World Beer Awards」IPA部門で、6種のホップで醸造された「Tohoku 6 Hop IPA」が世界最優秀賞を受賞。

### ▶本編動画のご案内

本編動画は、下記二次元コードから視聴いただけます。



## 石田 陽佑 さん

### ◆動画タイトル

『カブトムシで循環型の未来をつくる！』

(公開日：2025年1月22日)

### ◆秋田県大館市

### ◆株式会社 TOMUSHI 代表取締役 CEO

(現在は、代表取締役)



## 株式会社TOMUSHIのビジネスモデルは？

当初は、単純にカブトムシを飼育して販売するというビジネスでしたが、今ではカブトムシが有機廃棄物を食べて、それで育ったカブトムシをペットとして販売したり、カブトムシを資源として水産飼料や油や薬品など、先端分野に活用しています。これまで循環しなかった資源をカブトムシによって循環して、新たな資源を生み出す事業を行っています。



## 現在、特に力を入れている研究は？

カブトムシを粉末にすると、油とタンパク質が取れます。油は燃料に使えるのか、燃料ではなく薬品成分として使えるのか。粉末は主にタンパク質のため、どのような使い道があるかなど、そういった研究に力を入れています。



## 経営危機から学んだことは？

起業当初は結構とんがっていて、「自分たちのやり方で全部やるんだ」といった考えでしたが、失敗を繰り返すことによって得られたものがあります。人は失敗すると恥ずかしいから、言いたくない気持ちがあるわけです。しかし、失敗したことをちゃんと伝えると相手も真剣に考えてくれて、手伝ってくれるということが、凄く大きな学びでした。

過去に、小蠅が大量に発生してカブトムシの餌が続かなくなってしまったことがありました。その時は殻に閉じこもっているため、周りに目が向きませんでした。実際に目を向けてみると、我々が必要としていた餌も、他の会社にとっては要らないもの（有機廃棄物）でした。これをうまく利用することによって、お互いにとって良好な状態となり、さらに利益率が飛躍的に伸びました。



## 全国に40箇所以上ある養殖プラントへ足を運ぶ頻度は？

かなりの頻度で行きます。もちろん現場の状態がどうなっているのかを確認したいというのもありますし、プラント数が増えたことによって、カブトムシが成虫になる瞬間をたくさん見ることが出来るようになったということもあります。適度に行かないと初心を忘れてしまうと思いますので、原点に立ち戻るためにも、現場にはよく行っています。

## 今後のビジョンは？

日本発のベンチャーとして、世界の有機廃棄物の課題を解決していきたいです。燃やす処理ではなく循環型の処理を導入していき、そのうちの1つに、我々のカブトムシも入ってくるのではないかと考えています。

私の双子の兄は政治家ですが、お互いに「地方が豊かになるということは、日本が豊かになること」だと考えています。

私は事業を通じて、兄は政治を通じて地方を豊かにする。違う業界ですが、共に歩みを進めています。

### 石田陽佑さんの近況

- ◆2025年8月：「Forbes JAPAN 30 UNDER 30 2025」の「BUSINESS & FINANCE & IMPACT & LOCAL 部門」に選出（兄弟で同時受賞）。
- ◆2025年10月：秋田県大館市、福岡県大木町、福島県田村市、福岡県筑後市での農業経営改善計画が認定され、「公益認定農業法人」として承認された。カブトムシを対象とした認定は国内外初。

### ▶本編動画のご案内

本編動画は、下記二次元コードから視聴いただけます。





## 製造、営業をはじめ、機械設計、建築設計・施工など幅広い分野で活躍できます

笠原工業株式会社（福島県須賀川市）

### ーメッセージー



合成事業本部 製造部製造三課  
西村 楓希さん

入社年 2025年 福島県出身

### 当社でより良い製品を作り、 社会に貢献したい

ものづくりに興味があり、JR 須賀川駅から徒歩4分という立地や、高校からも自宅からも近かった当社の会社説明会に参加しました。そこで、発泡スチロールを使用して作られる自動車部材や包装容器、建築材料などの特性や製造方法についての説明を受け、強く興味を持ちました。

石油由来の原料を使ってはいるものの、小さな原料を50倍に膨らませて製品を作ること、さらに製品の98%が空気できていることを知りました。そのため、とても省資源な製品であることも分かりました。

### 自分の成長を感じ、やりがいを感じます

私は現在、発泡スチロール製の大きな成形品である建材ブロックをカット加工し、さまざまな用途の製品に仕上げる仕事をしています。毎日違ったサイズの製品を加工することがあり、カットする手順や順番など、考えることも多く大変ですが、その分やりがいも感じます。

入社から一年が経ち、まだまだ先輩のサポートを受けることもありますが、後輩が入社してきたこともあり、さらなる成長を自分の目標とするようになりました。

### 様々な製品を作り、 お客様の要望に応える

当社の魅力は、容器や緩衝材、建材、土木資材、自動車部材など、様々な製品を作ることができ、様々な用途に合わせて最適な材料を選ぶことで、お客様の要望に応えることができることです。発泡プラスチックを製造する機械を設計する成形機部門もあり、工場内の使用者の声をフィードバックすることで機械に反映し、より良い成形機で発泡プラスチックの生産を手助けしています。

建設部門では工場で作られる発泡スチロールを使用した米倉庫など、素材を活かした建築などが強みになっています。そのため、発泡プラスチックの製造以外で建築や機械設計の分野でも活躍できます。

これから就職する皆さんには実際に工場に足を運んでいただき、皆さん自身の目で見て発泡プラスチックを知って、仕事に対する夢を膨らませてください。



## －企業情報－

### 業種

プラスチック・ゴム

### 事業分野

- ・合成事業本部（発泡プラスチック）  
発泡プラスチック・発泡スチロール（EPS）：  
KS フォーム、KS ボードの製造・販売
- ・ピオニシステム事業部（EPS 成形機）  
EPS 成形機・発泡プラスチック成形機等の設計・製作
- ・工建事業本部  
低温倉庫の設計・施工、断熱・防熱工事の設計・  
施工、温湿度管理システムの販売

### 会社の強み

「生産は愛なり」。これは1917年創業時の当社の経営理念です。

日常生活に欠かせない発泡プラスチックは、その緩衝性、断熱性、軽量性などの特徴を活かして、多彩な製品に加工されています。その用途は、家電・精密機器の緩衝包装材や自動車部品、優れた断熱性が鮮度保持に役立つ食品用保冷容器、断熱材をはじめとした建築・土木・住宅関連資材など様々な用途に使用されています。

発泡プラスチック成形機を製作しているメーカーは国内で2社のみで、当社は成形機と製品の両方を手掛ける国内唯一のメーカーです。

また、総合建設業として公共工事や一般建築をはじめ、お米の保管に最適な環境を作り出すための温湿度コントロール、お米の保管状況管理システムなど、「高機能な米倉庫」を提供する「機能性建築」という分野のエキスパートです。

### 会社概要

|         |                                                                           |
|---------|---------------------------------------------------------------------------|
| 会 社 名   | 笠原工業株式会社                                                                  |
| 所 在 地   | 福島県須賀川市                                                                   |
| 設 立 年   | 1917年                                                                     |
| 代 表 者   | 代表取締役社長 笠原 賢二                                                             |
| 資 本 金   | 1億円                                                                       |
| 従 業 員 数 | 239名                                                                      |
| 電 話 番 号 | 0248-75-3131                                                              |
| U R L   | <a href="https://www.s-kasahara.co.jp/">https://www.s-kasahara.co.jp/</a> |

※「キラ☆企業」Web サイトで今回ご紹介した笠原工業株式会社様のページをご覧ください。右記 QR コードからアクセスしてください。



発泡スチロール成形機

# 成長できる機会が多く、 とてもいい環境で仕事ができます

田中建設株式会社（青森県十和田市）

## ーメッセージー



建設部  
**小渡 向日葵さん**

入社年 2021年 青森県出身

## 優しい上司のもとで楽しく仕事

私の父が設計の仕事をしていて、その影響で小さいころから建築に興味がありました。

工業高校に入学し、進路について悩んでいたとき、当社のインターンシップに参加しました。

会社の雰囲気がよく、何も分からない私に測量や現場の説明を丁寧にしてくださったこと、女性でも技術者として活躍されている先輩がいらっしゃることが印象に残り入社することを決めました。

入社した当初は女性が少ない中で働くことに不安を感じていましたが、優しい上司がたくさんいて楽しく仕事できています！

## 工事が完了したときにやりがいを感じる

一番やりがいを感じるのは工事が完了したときです。

工事が終わるまで上司や職人さんと「こうしたらもっとよくなるのでは」と意見を出し合って相談しながら完成させた建物が、多くの方から利用されていたり、テレビや新聞、地図に載ったりしていると「頑張ってよかったな～」と思えます。

家族や友達に自慢しちゃうほどです（笑）

はじめは右も左も分からない状況で上司や職人さんにたくさん迷惑をかけていたと思いますが、久しぶりに会った職人さんに「成長したなー」と言っていただいたときに自分の頑張りを認められた気がしてすごく嬉しかったです。

お客様に「田中建設に頼んでよかった！」と思っていただけるような建物を創るため日々精進して参ります！

## この会社に入社してよかったと 感じています

私は仕事をするにあたって“職場の環境”が一番大事だと考えています。

当社は、資格取得や研修、若手社員勉強会の場を設けるなど、若手社員が成長できる環境を作ってくれます。また、忘年会や観桜会、BBQなど楽しいイベントがたくさんあり、それらを通して社員同士の仲が深まるため、仕事のこともそれ以外のことも相談し合えるすごくいい環境で仕事できています。

はじめは女性で現場監督になることが不安でしたが、今はこの会社に入社してよかったと感じています。

これから就職を考えている皆さんがいい職場に出会えますように！応援しています！

## －企業情報－

### 業種

建設業

### 事業分野

- 土木工事
- 建築工事
- 緑化工事
- 宅地建物取引
- 不動産管理

### 会社の強み

田中建設は、地域社会からの信頼と人材の力によって成長してきた企業です。

私たちは常に未来を見据え、挑戦を大切にしながら、創業100年、200年と続く「必要とされる企業」を目指しています。近年は、ICT 施工やドローン測量、BIM/CIM などの最新技術を積極的に導入し、生産性と安全性の向上を実現しています。

若い社員が多く活躍しており、現場には常に活気と前向きな雰囲気があります。若手が中心となって挑戦し、成長しています。また、社員の定着率が高く、離職率の低さも大きな特徴です。安心して長く働ける環境が整っているからこそ、若手もベテランも腰を据えて技術を磨き続けています。

「長く働ける職場で成長したい」「安心できる環境で技術を身につけたい」そんな想いに応えられる会社です。



本社全景

### 会社概要

|         |                                                                           |
|---------|---------------------------------------------------------------------------|
| 会 社 名   | 田中建設株式会社                                                                  |
| 所 在 地   | 青森県十和田市                                                                   |
| 設 立 年   | 1951年                                                                     |
| 代 表 者   | 代表取締役社長 田中 大文                                                             |
| 資 本 金   | 8,000万円                                                                   |
| 従 業 員 数 | 125名                                                                      |
| 電 話 番 号 | 0176-23-3521                                                              |
| U R L   | <a href="https://www.tanaka-net.co.jp/">https://www.tanaka-net.co.jp/</a> |

※「キラ☆企業」Web サイトで今回ご紹介した田中建設株式会社様のページをご覧ください。右記 QR コードからアクセスしてください。



オフィス環境

## チャレンジ精神でモノづくりに挑戦！

丸大機工株式会社（秋田県にかほ市）

### ーメッセージー



第1工場 大型加工課  
吉野 直斗さん

入社年 2015年 秋田県出身

### 充実した設備によるモノづくり

私は、出身大学が工学系の機械科ということもあり、以前よりものづくりに関わる仕事に就きたいと考えていました。

そんな中、当社を工場見学した際、他では見たことがないほどの大型加工機械や5軸マシンニングセンタの設備が整っていて、非常に驚きました。

その時に、他社にはできない加工によってものをつくり上げていくことで、他社では得られないであろう強いやりがいを見出すことができるのではないかと思い志望しました。

### 時代の流れに柔軟に対応した アグレッシブな姿勢

私が入社後に感銘を受けたのは、変化するこ

とを恐れないアグレッシブな姿勢です。当社は、50周年を迎えた会社ですが、常に変化をし続けています。近年では、生産性向上による時間外の削減や、ノー残業デーの導入などによる働き方・待遇の改善はもとより、太陽光発電の導入などSDGsにも取り組み、時代の流れに柔軟に対応しています。

また、このような姿勢は会社だけではなく社員一人ひとりにも体现されています。私は現場の中ではまだまだ若手社員ですが、先輩社員からは「昔からのやり方にとらわれず、自分が良いと思うやり方は試してみて、どんどん変えていきなさい」と常に言われます。

このように会社全体がアグレッシブな姿勢を保つことで、若手でも活躍しやすい環境にある点にも働きがいを感じます。

### 若手から仕事にやりがいを 見出しやすい環境があります

みなさんが就職活動をする際に一番気になるところは、その会社の業務内容だと思います。その会社の社訓や社風というのは、見ても深く気にしないという方も多いかもしれません。

しかし、私は、仕事を続けていく上で、会社の社風というのは、実際の職務内容と同じくらい重要なことだと思います。

当社の社風はとてもアグレッシブなので、若手のうちから仕事にやりがいを見出しやすい環境にあると思います。是非みなさんも自分なりのやりがいを持って、若手の力で一緒に当社を盛り上げていきましょう。



## —企業情報—

### 業種

機械

### 事業分野

■自動省力化機械・産業機械・半導体関連装置  
設計製作

■大物／精密部品加工

### 会社の強み

当社は、1976年に精密部品加工の会社として創業し、以後、機械・電気・ソフトを含む設計から精密部品加工、大物部品加工、溶接加工、組立、電装、据付調整まで、あらゆるニーズに対応できる体制づくりを目指して事業を展開して参りました。

長年にわたって、大手企業様の装置製作という貴重な経験で培ってきた自動省力化機械、半導体製造装置や産業機械などのノウハウを得ることができました。ここ数年来は、それぞれの技術や経験を活かして自社製品の開発も手掛けています。

「現状に満足せず、挫折を恐れず、勇気を持って挑戦し続けよう」という社訓の通り、チャレンジ精神が当社の特徴です。

これからも常にお客様の視点で考え、雄大な自然のもと、環境と先進テクノロジーの融和を目指して、メカトロニクス分野でのトータルソリューションを提供して参ります。

### 会社概要

|         |                                                                             |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 会 社 名   | 丸大機工株式会社                                                                    |
| 所 在 地   | 秋田県にかほ市                                                                     |
| 設 立 年   | 1975年                                                                       |
| 代 表 者   | 代表取締役社長 菊地 兼治                                                               |
| 資 本 金   | 5,000万円                                                                     |
| 従 業 員 数 | 289名                                                                        |
| 電 話 番 号 | 0184-38-3988                                                                |
| U R L   | <a href="https://www.marudaikiko.co.jp/">https://www.marudaikiko.co.jp/</a> |

※「キラ☆企業」Web サイトで今回ご紹介した丸大機工株式会社様のページをご覧ください。右記 QR コードからアクセスしてください。



## 「育て、つなぎ、仕立てる。 地元の恵みとともに歩む未来へ」 生産者の想いを紡ぎ、料理人の技で仕立てる、 当ホテルならではの朝食ビュッフェ



仙台国際ホテル株式会社

調理部 洋食調理料理長

佐伯 聖哉 (さえき せいや)

当ホテルでは「食」を通じてお客様の大切なひとときを彩ることを何より大切にしております。また、自社農園については約3年前より取り組みを開始し、旬の食材を自らの手で育てるところから料理づくりに関わるとともに、社員一人ひとりが生産から調理まで一体となって取り組んでおります。

さらに、地元の生産者様とのつながりも大切にしており、できる限り現地へ足を運び、食材について様々なことを直接教えていただいております。そこで得た知識や想いを調理部全体で共有し、生産者の皆様の想いが詰まった料理を日々ご提供できるよう心がけております。

これからも、地元の恵みや季節の移ろいを大切にしながら、「ここでしか味わえない食体験」を追求してまいります。お客様に「また訪れたい」と感じていただける料理とおもてなしを目指し、スタッフ一同精進してまいります。

### 【会社紹介】

創業35年を超え、仙台の街とともに歩んできたシティホテルです。客室は234室、宴会場は大小15会場を備え、ビジネスから観光、各種

ご宴席やイベントまで、幅広いシーンに対応してまいりました。

また、直営レストランでは地元食材を活かした料理を提供し、“食”の場を大切にするホテルとしても歩みを重ねております。自社農園や地域の生産者とのつながりを通じて、素材の背景にある物語にも向き合いながら、一皿一皿に想いを込めた料理をお届けしています。

館内では、訪れる方それぞれの時間に寄り添い、滞在そのものが心地よい記憶となるよう、細やかな心配りと確かなサービスを築きあげてまいりました。変わらないおもてなしの心を大切にしながら、時代とともに進化を続け、今後も多くのお客様に選ばれ続けられるよう努めて参ります。





## 【日経なんでもランキング 日本経済新聞 日経プラス1「ホテルのベスト朝食」全 国8位の快挙】

地元農家の方々と厳選した旬の食材を使用し、素材本来の持ち味を最大限に活かした野菜料理が高く評価されました。生産者の想いが込められた食材を丁寧に調理し、一皿ごとにその魅力を引き出すことを大切にしています。

また、豆腐やパン、ジャムに至るまでできる限り手作りにこだわり、ここでしか味わえない温かみのある料理を提供している点も、多くの支持をいただいております。さらに、長年愛され続ける伝統のカレーをはじめ、直営レストラン「翠林」の麻婆豆腐など、ホテルならではの本格的な味わいも充実しており、それぞれの魅力を一度に楽しめる点も特徴です。加えて、宮城ならではの郷土料理も取り揃え、地域の食文化

を幅広く体験できることが、多くのお客様からの評価につながりました。

当ホテルでは、地元の恵みと伝統の味、そして手作りの温かさを大切にしながら、「食を通じた感動体験」の提供に今後も努めてまいります。



## 【自社農園の取り組み】

地元農家の方々との対話を重ねる中で、素材そのものへの理解をより深めたいという思いから、自ら野菜づくりに取り組むようになりました。

実際に土に触れ、土を耕し、種をまき、草むしりに至るまで一つひとつの工程に向き合いながら、天候や季節の変化とともに育てる経験を通して、食材が持つ力や個性の奥深さを日々実感しております。

さらに今年からは土づくりにも取り組みを広げ、舞茸の菌床や牡蠣殻など、本来であれば廃



棄される資源を活かした循環型の土壌づくりを進めております。こうした取り組みを通じて、食材を育む環境そのものから向き合う姿勢を大切にしています。

そうして得た気づきを調理の現場へと還元し、一皿ごとに素材の表情を丁寧に引き出すことを心がけています。

お客様の記憶にそっと残るような時間をお届け



けできるよう、これからも食の可能性と真摯に向き合ってまいります。

## 【朝を豊かにする、 こだわりのメニューたち】

一日のはじまりを心地よく迎えていただけるよう、地元食材と手づくりにこだわった多彩なメニューをご用意しております。

新鮮な地場野菜を使用したしゃぶしゃぶをはじめ、仙台国際ホテル伝統のキャベツのマリネやキャロットラペなど、長く愛されてきた定番の味わいを揃えています。

さらに、季節野菜を使ったケーキサレや、じっくりと仕上げた特製カレー、生地から丁寧に手仕込みしたホテルメイドのパンなど、洋食の魅力も充実しております。

デザートやドリンクには、山元町産いちごを使った自家製いちごバターや、季節野菜の生ジュース、そして「地元・蔵王のプレーンヨーグルト」など、素材の個性を活かした品々をご用意しております。

どのメニューにも共通するのは、素材の持ち味を大切に、丁寧に手をかけて仕上げていること。朝のひとつきが、少し特別な時間となるよう心を込めてお届けしております。







## 【しめくくり】

帰省で集まるご家族と囲む、久しぶりの穏やかな朝のひとつに。出張の合間に心と体を整える、短くも豊かな休息の時間に。そして、ご自身へのささやかなご褒美として、ゆっくりと味わう特別な朝食に。それぞれの時間の流れに寄り添いながら、何気ない朝が少しだけ特別に感じられるようなひとときをご提供いたします。さまざまな場面で、心と体が満たされる朝の時間をご提案いたします。

## 2026年度 第1回理事会 開催

2026年5月15日(金)、理事11名(定員13名)・監事1名が出席し、2026年度第1回理事会を仙台市内で開催しました。



当日は、「2025年度事業報告」、「2025年度決算」、「評議員候補者推薦」、「任期満了に伴う理事候補者推薦」、「監事候補者推薦」などが審議され、すべての議案が承認されました。



## 2026年度 定時評議員会 開催

2026年6月2日(火)、評議員8名(定員9名)・理事3名(会長・専務理事・常務理事)が出席し、2026年度定時評議員会を仙台市内で開催しました。



当日は、「2025年度決算」、「評議員1名選任」、「理事13名選任」、「監事1名選任」が審議され、すべての議案が承認されました。



## 2026年度 第2回理事会 開催

2026年6月2日(火)、定時評議員会で選任された新たな理事の中から会長以下の役職を選定する提案事項に対し、理事の全員から文書に

より同意する旨の意思表示を得たことから、定款37条に定める決議の省略に基づき、以下の役職が決まりました。

## 評議員・役員の紹介

(2026年6月26日現在)

(敬称略、五十音順)

### 【評議員】 9名

|       |                            |
|-------|----------------------------|
| 阿部 俊徳 | 株式会社ユアテック 取締役会長            |
| 上山 隆久 | 株式会社クレハ 常務執行役員 生産・技術本部長    |
| 小野 誠彦 | 東北電力株式会社 上席執行役員 総務・地域共創部門長 |
| 菊野 麻子 | Kアプローチ代表                   |
| 今野 彩子 | 株式会社ユーメディア 専務取締役           |
| 筒井 幸子 | 仙台市 まちづくり政策局長              |
| 難波 義孝 | 日本製鉄株式会社 東北支社長             |
| 長谷川史彦 | 独立行政法人製品評価技術基盤機構 理事長       |
| 浜 知美  | アリティーヴィー株式会社 取締役副社長        |

### 【役 員】

#### 理 事 13名

|                |       |                           |
|----------------|-------|---------------------------|
| 会 長 (代表理事)     | 樋口康二郎 | 東北電力株式会社 代表取締役会長          |
| 副 会 長          | 藤崎三郎助 | 東北六県商工会議所連合会 会長           |
| ※専務理事 (代表理事)   | 木村 一郎 | 公益財団法人東北活性化研究センター         |
| ※常務理事 (業務執行理事) | 松嶋 邦治 | 公益財団法人東北活性化研究センター         |
| 事務局長           |       |                           |
| 理 事            | 一力 雅彦 | 株式会社河北新報社 社主・代表取締役社長      |
| 理 事            | 伊藤 哲也 | 宮城県 副知事                   |
| 理 事            | 岡井覚一郎 | 株式会社日本政策投資銀行 常務執行役員       |
| 理 事            | 小笠原孝史 | 一般社団法人東北経済連合会 専務理事        |
| 理 事            | 岡信 慎一 | 東日本興業株式会社 相談役             |
| 理 事            | 小沢 喜仁 | 国立大学法人 東北大学大学院環境科学研究科特任教授 |
| 理 事            | 梶谷 敏晴 | 株式会社東芝 東北支社長              |
| 理 事            | 西山 重憲 | 株式会社日立製作所 東北支社長           |
| 理 事            | 横井 隆幸 | 鹿島建設株式会社 執行役員東北支店長        |
| (※：常勤)         |       |                           |

#### 監 事 2名

|       |                 |
|-------|-----------------|
| 谷口 直樹 | 丸紅株式会社 東北支社長    |
| 成田由加里 | 成田由加里公認会計士事務所代表 |



## 今後の主な予定

|                |               |     |
|----------------|---------------|-----|
| 2026年 8月25日(火) | 2026年度 第3回理事会 | 仙台市 |
| 2026年10月27日(火) | 2026年度 参与会    | 仙台市 |
| 2026年12月 1日(火) | 2026年度 第4回理事会 | 仙台市 |
| 2027年 3月 2日(火) | 2026年度 第5回理事会 | 仙台市 |

### 東北活性研

発行月：2026年7月

発行人：木村 一郎

発行所：公益財団法人 東北活性化研究センター

住 所：〒980-0021

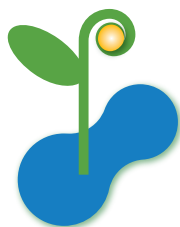
仙台市青葉区中央2丁目9番10号(セントレ東北9階)

発行所：022-225-1426

F A X：022-225-0082

U R L：https://www.kasseiken.jp





# 公益財団法人 東北活性化研究センター

〒980-0021 仙台市青葉区中央2丁目9番10号(セントレ東北9階)  
Tel.022-225-1426(代) Fax.022-225-0082  
ホームページ <https://www.kasseiken.jp>

