

講師：高井 壽秀 氏



マニー株式会社 取締役兼代表執行役社長

1952年生まれ 東京都出身
1976年 東京大学法学部卒
1977年 日本不動産銀行（元日本債券信用銀行、現あおぞら銀行）
入行
1981年 派遣留学（フランス、パリ第2大学（博士課程）INSEAD
（MBA）外）
1984年 ロンドン支店
1997年 ニューヨーク支店 支店長
2000年 投資銀行部 部長
2001年 あおぞら債権回収 常務取締役、CFO
2006年 マニー株式会社 執行役常務、CFO
2008年 “ 執行役専務、CFO
2011年 “ 執行役副社長、CFO
2013年 “ 取締役兼代表執行役社長、CEO、COO

日 時：令和元年12月11日(水) 8：00～9：00
会 場：宇都宮グランドホテル 扇の間
参加者：60名

【講演要旨】

本日は、スローガン「世界一の品質を世界のすみずみへ ～THE BEST QUALITY IN THE WORLD, TO THE WORLD.～」を全社員が背負い、業務を行っている当社について紹介させていただきます。

【品質について】

品質とは何か。ものづくりの人間からすると、品質とは、ばらつきのことではないかというご指摘もあるかと思いますが、当社は「品質とは製品の性能の絶対値である」と考えています。

【眼科ナイフの紹介】

1956年の発売以来、60年以上続いている「アイド縫合針」をはじめ、当社の様々な製品の中で、特に「MANI」らしい製品であり、売り上げを牽引しているのが、1998年に発売した、白内障の手術に使用する「眼科ナイフ」です。白内障の手術ですが、昔は大きく角膜を切開して、水晶体を取り出し眼内レンズと交換するという非常にリスクが高い手術でしたが、現在は、折り畳み式の眼内レンズが開発されたことや医療技術が進んだことで、15分程度でできるようになっています。角膜を2～3mm切って、白濁した水晶体を破碎して吸引除去し、眼内レンズを入れて広げ

るのが今の術式です。硬い角膜をきれいに切るには、絶対的な切れ味が非常に重要です。切れ味が悪いと眼球を押し込むように切ることになるので、創口がギザギザになって術後くっつきにくかったり、乱視になったりする場合もあります。

当社は、このナイフを「世界一切れる刃物」と呼んでいます。刃の部分が平たくなっているの、板を加工していると思われるかもしれませんが、実は、ステンレスの針金を潰してつくっています。この針金の加工技術が、当社が培ってきた技術で、切れ味である「絶対値」と操作性とで競合他社に圧倒的な差をつけているのです。

【会社概略】

事業内容は、各種手術機器、手術用縫合針、歯科医療機器の開発・製造・販売です。輸出比率は8割近くで、125か国に販売しています。

事業所は、国内に本社・清原工場と高根沢工場、海外に生産子会社（ベトナム、ミャンマー、ラオス）、販売子会社（ベトナム、中国、インド）、買収子会社（ドイツ）があり、従業員は、日本に約300人、グループ全体で3810人となっています。

生産子会社ですが、実は最初、中国企業と合弁契約を結んだのですが「世界一の品質以外は目指さない」という当社の考え方と相入れなかったため、契約を解消し、ベトナム企業と契約を結びました。旧北ベトナムの方は、工業立国を目指していただけて、ものづ

くりに対して極めて高いプライドを持っていたため成功しました。先般、工場面積を倍にして、3100人で生産しています。現在、製品のほぼ100%を海外で生産しています。

マニーのロゴを付けた中国発の偽ブランド品が50か国に輸出されるようになったため、マーケティング強化と偽ブランド品退治のために販売子会社をつくりました。最初のハノイで、大学やKOL等の先生方と連携した結果、70%あった中国発偽ブランド品を10%くらいにまで下げることができ、そのノウハウをひっさげて本場中国へ乗り込み成果を上げています。

60期(19.8)の業績は、売上高が約183億円、営業利益が約58億円、営業利益率が32.0%でした。ドイツ子会社2社のうち1社の株式譲渡に伴い減収となりましたが、ベトナムへの生産移管・増産の効果等により利益率は改善しました。

【当社の三つのこだわり】

一つ目は「製品戦略」へのこだわりです。開発規程に「トレード・オフ(やらないこと)」を明示して、製品戦略を逸脱できない仕組みになっています。①医療機器以外の設計・開発は行わない ②消耗品(使い捨て製品)以外は扱わない ③世界一の品質以外は目指さない ④製品寿命の短い製品の設計・開発は行わない ⑤ニッチ市場以外に参入しない、等があります。医療機器を作るのは、それだけで大きなノウハウですが、材料技術や微細加工技術等、当社独自の技術による世界一の品質と掛け合わせることで、戦いに負ける可能性を極めて低くしています。また、寿命の長い製品に特化することでリソースのない中小企業でも、長期にわたって地道な品質改善とコスト低減を積み重ね、高品質・高収益を実現できる製品戦略です。

当社は、独自の素材(=針金)とその加工技術で製品を広げてきたことから自らを「針金屋」と称していますが、ここにも「トレード・オフ」があります。①ステンレス線材の微細加工に特化 ②自前の「素材・技術」を軸に新製品開発 ③手の感覚を患部に伝える「道具」に特化 ④「日本の先生がOKすれば世界中で売れる製品」に特化などです。これらは過去、ノウハウのない板材に手を出し失敗し倒産しかったことから学んだ結果や、道具に対するこだわりが図抜けて高い日本の先生に満足頂ける製品(=道具)をつくれれば、世界中で売れていくとの考えがベースにあります。

いずれにしても、「トレード・オフ」

は、中小企業のリソース不足をカバーするための製品戦略だったということです。

二つ目は「世界一の品質」へのこだわりです。当社では、競合他社製品を分析して、自社製品が世界一の品質かどうかを判断する「世界一か否か会議」を年2回開催しています。そこで認められなかった製品は、次の会議までに改良を行い「世界一」を取り戻すことになっていますが、結果によっては、販売中止も辞さないということで運営しています。一橋大学大学院がマイケル・ポーター教授とともに立ち上げ、戦略的にユニークで良い実績を上げている企業に贈る「ポーター賞」を2008年に頂戴しました。その時の「活動システム・マップ」の中心にあるのが「世界一か否か会議」です。「世界一の品質」をベースに、営業、生産、開発、管理を組み立てています。

三つ目は「ガバナンス」へのこだわりです。創業家は1980年代からガバナンスにこだわり、それを担保する仕組みの確立に腐心し、実践し続けてきました。そのゴールの姿は、「経営者に好き勝手をさせない仕組み」「執行の世界から創業者の影響を排除」「誰でも社長になれる会社」「プロの新鮮な眼による経営のチェック」です。そのために、例えば、2004年にいち早く「委員会設置会社」へ移行し、当初より、取締役7名の内4名を社外取締役とする極めて先進性の高いガバナンス体制を採ってきました。社外取締役は6年毎に交代しますが、監査法人も5年毎に交代するルールです。また、仕組みだけでなく、取締役会では非常に実質的な議論がされています。これらをさらに研ぎ澄ましていくというのが、現在の方針です。

【最後に】

今後の戦略を簡単に申し上げますと「ベトナムでの生産の効率化をさらに進め原価低減・品質向上を進める」「先進市場で新製品を出す体制を整え、積み上げていく」「偽ブランド品を退治するために、先生方に良い製品を使って良い治療をすることを浸透させる」ということです。それにより、作りためた新製品がタイムラグをおいて、必ず新興国で売れるという流れが確立され、その結果、営業利益率の40%回帰と営業利益の2桁成長ができると考え、目下、体制を構築しているところです。

当社は今後も「世界一の品質」の製品の開発・生産・提供を通して、世界の人々の幸福に貢献していく所存です。

講師：小竹 欣男 氏

栃木県産業労働観光部長



昭和35年9月生まれ。さくら市（旧氏家町）出身。

昭和59年 栃木県庁入庁

平成24年 保健福祉部 保健福祉課 総務主幹

平成26年 保健福祉部 こども政策課長

平成28年 保健福祉部 医療政策課長

平成29年 保健福祉部次長

平成30年 総合政策部次長兼総合政策課長

平成31年 産業労働観光部長（現職）

日 時：令和2年2月12日(水) 8：00～9：00
会 場：宇都宮グランドホテル 扇の間
参加者：59名

【講演要旨】

本日は、栃木県の産業政策について話をさせていただきますと思います。

【とちぎの産業構造等】

栃木県は、まさに「ものづくり県」ということで、県内総生産のうち、製造業が約4割を占めており、全国と比べて約2倍近くになっています。平成28年度の第2次産業の全国比較では、滋賀、静岡に次いで3位でしたが、製造業の分野は、39.7%で2位です。また、平成28年度の1人当たりの県民所得は全国3位でしたが、静岡県が4位となっており、県民所得の部分でも静岡県と競っているような状況です。本県は、製造業を中心とした企業所得の影響が大変大きいことが特徴です。

本県の製造品出荷額のピークは、平成20年の9兆2,792億円です。リーマンショックや東日本大震災の影響で大幅減となりましたが、その後徐々に回復して、平成29年は9兆2,333億円となり、過去のピークに近づいてきています。産業構成については「輸送機械」「電気機械」「飲料・たばこ」「化学」等と続きますが、バランスの良い構成になっていると思います。

【とちぎ産業成長戦略】

本県経済の成長と地域経済の活性化を実現

するために、5つの重点プロジェクト「ものづくり産業パワーアッププロジェクト」、「新たな成長プロジェクト」、「グローバル展開プロジェクト」、「企業誘致プロジェクト」、「観光立県とちぎプロジェクト」を戦略的に進めるとともに、企業の経営力等の向上を図るために分野横断的な2つの基盤施策「中小・小規模企業の活性化」、「産業人材の確保・育成」に取り組んでいきます。特に、本県の一番の特徴である、ものづくり産業の振興に向けては、自動車・航空・医療機器・光・環境の重点5分野を中心に支援しています。また、新たな成長プロジェクトとして、フードバレー関係では、栃木県の食品を活用した、新たな商品開発を行いますとともに、今後の成長産業の一つと言われている「ヘルスケア」等に取り組んでいるところです。そして、伝統工芸にも力を入れており、バランスよい県内の経済の発展を支援していきます。

【令和2年度事業】

2月7日に、令和2年度予算の発表がありました。一般会計の予算規模は8,373億7,000万円で、東日本大震災以来の大規模な予算となっているのは、昨年発生した台風19号被害の復旧・復興支援によるものです。そのような中の当部の主要事業を紹介します。

(1) 未来技術社会実装・SDGs推進事業費

本県としては、令和2年度に「デジタル戦略室」を新設し、デジタル化の推進を図っていくこととなっていますが、当部としては、

A I や I o T 等の未来技術を産業や社会生活に取り入れて、経済発展と社会的課題の解決を目指します。そこで、①Society5.0 の実現を加速するためのフォーラム開催 ②産業データ等を活用するために、データプラットフォーム構築に向けた調査・研究 ③未来技術の社会実装に向けた実証事業の誘致 ④S D G s に取り組む企業等の登録制度を設け、県独自のロゴマークを作成する等、支援して参りたいと考えています。

(2) 次世代産業創出・育成 T-Startup 事業

大学や企業支援会社と次世代産業を担うベンチャー企業の創出・育成を図り、県経済の活力を高めることを目指しています。コンテストを開催する等、技術シーズをもとに、創業・新事業展開の意志がある方を支援しています。

(3) グローバル展開

昨年「国際戦略推進本部」を設置して、これまで各部局が独自に取り組んでいた海外展開について、統一的に取り組んでいます。令和2年度は、東京2020大会を契機とした「とちぎファン」の獲得、グローバル展開と多文化共生の更なる推進を重点取り組みテーマとしています。

国際化関係事業については、昨年12月、知事が、ベトナム、タイでトップセールスを行ってまいりましたが、令和2年度は、日本食や歴史・文化的等に関心が高く、日本酒の輸出が一番多いアメリカをターゲットとして、新たに取り組んでいく予定です。

外国人材については、昨年、新たな在留資格として「特定技能」が創設され活用が求められているところです。栃木県内の外国人住民数は40659人（2018年12月末）、外国人労働者数は27385人（2019年10月末）と、どちらも過去最高を更新しており、県内で暮らす外国人は今後も増加する見込みです。ただ、労働者で一番多いベトナムの方は、他県にかなりながれておりますので、今後も栃木県に来てくれるとは限らないため、次の展開を考えているところです。令和2年度は、技能実習や特定技能に対応した受入態勢を整備し、多文化共生を推進していきたいと考えています。特に労働者の方は、日本語の習得で苦労されている方が多いと聞いていますので、日本語学校等の実態調査を行い、日本語学習支援者等を対象とした研修会等を開催する等、日本語教育体制の充実を図ってまいります。

(4) とちぎ未来人材応援事業

産業界と協力して基金を設置し、県内に就職する大学生等の奨学金返還に係る助成制度を設け、U I J ターンを促進し、県産業界を担う人材確保を推進するものです。現在、県内の製造業に就職する方を対象にして、毎年50人程度募集していますが、対象者の拡大について、検討しているところです。

(5) 学卒者就職支援事業

知事と教育委員会は「総合教育会議」の中で、教育の課題などについて話し合い、意見をいただいています。その中で、本県に対しての愛着と県内企業への理解を深めてもらうために、新たに高校生を対象とした動画を作成して、授業で動画をみてもらい、関心を高めてもらおうという取組を令和2年度から行っています。

(6) 働き方改革応援事業

本県は中小企業が多いことから、働き方改革を一層進めていきたいと考えているところです。今年4月からは超過勤務時間の上限規制、来年4月からは同一労働同一賃金等が、中小企業も始まりますので普及に努めるとともに、新規事業として、テレワークの普及促進を図っていこうと考えているところです。

(7) 台風19号被災中小企業・小規模事業者支援

台風19号の被害を受けた中小企業・小規模事業者の支援として、「栃木県地域企業再建支援事業費（自治体連携型）補助金」を創設し支援しています。グループ補助金は、原状復旧が基本ですが、自治体連携型は、改良復旧や新たな事業展開等も対象になり、補助率3分の2で上限が2千万円と、かなり有効な補助金です。また、自己負担分の無利子貸付金の制度も作っています。令和2年度も議会の承認を得て、引き続き取り組んでいく予定です。

【最後に】

現在、新型コロナウイルス感染症の関係で、外国のお客さまが多く宿泊されているホテル・旅館等では、キャンセルが増加している状況です。加えて、日本人も国内旅行を控える傾向が出始めているため、台風19号被害関係のふっこう割制度が適用できないか、国に要望していきたいと考えているところです。引き続き、本県事業へのご理解・ご協力をよろしくお願いいたします。

第3回プロスポーツ観戦事業 ～江戸東京博物館見学・大相撲観戦～

日 時：令和2年1月19日(日)13:30～18:00

会 場：江戸東京博物館・両国国技館

参加者：18名

プロスポーツ観戦事業第3弾として、江戸東京博物館の見学および大相撲を観戦した。今回はプロスポーツ観戦としては初めての県外開催を行った。



観戦当日は肌寒い一日であったが、終日快晴となり会場周辺は多くの人で賑わっていた。江戸東京博物館では、特別展「大浮世絵展—歌麿、写楽、北斎、広重、国芳 夢の競演」を本日まで開催しており、優品の数々が国内外から一堂に会する展示に会員もじっくりと作品の観覧をしている様子であった。

江戸東京博物館の見学後は大相撲の観戦を行った。会場となる両国国技館入口付近は力士名が入ったのぼり旗が立ち並び、沿道は幕内力士たちが入場してくるのを待っている人たちが大勢並んでいた。

両横綱が休場となった取組8日目。注目は、7日目までの星取で1敗を守る大関貴景勝や前頭一遠藤、前頭四正代。その他、優勝に向けて各力士の正念場の取組が続く。中入り後の取組はどれも立ち合いや土俵際の攻防など迫力があり、会場の声援も熱がこもっていた。



場内が盛り上がったのは、遠藤と炎鵬の取組。一つひとつの攻防に場内は固唾をのみ、炎鵬が左右に動き回り、遠藤を押し出しで破ると場内は大興奮。ひと際大きな歓声が上がった。また、結びの一番となった豪栄道と阿炎の取組も息をのむ一進一退の攻防の展開となった。最後は軍配差し違えとなって阿炎がはたき込みで豪栄道を破り、場内は大歓声に包まれた。



今回も多くの方に参加いただき、プロスポーツ観戦事業を通して、大いに会員同士の親睦を図ることができた。

【8日目：幕内（中入り後）星取表】

東小結	阿炎 (4勝4敗)	○	はたき込み	●	豪栄道 (3勝5敗)	西大関
東大関	貴景勝 (7勝1敗)	○	寄り切り	●	隠岐の海 (5勝3敗)	東前4
東前2	北勝富士 (5勝3敗)	○	押し出し	●	高安 (3勝5敗)	西関脇
東関脇	朝乃山 (5勝3敗)	●	すくい投げ	○	正代 (7勝1敗)	西前4
東前3	玉鷲 (2勝6敗)	●	押し出し	○	大栄翔 (3勝5敗)	西小結
西前2	御嶽海 (4勝4敗)	●	寄り切り	○	妙義龍 (3勝5敗)	西前筆
東前筆	遠藤 (6勝2敗)	●	押し出し	○	炎鵬 (4勝4敗)	西前5
東前5	明生 (1勝7敗)	■	不戦勝	□	竜電 (5勝3敗)	西前8
東前9	陸の勝 (4勝4敗)	○	押し出し	●	栃ノ心 (3勝5敗)	西前6
東前6	宝富士 (3勝5敗)	○	寄り切り	●	佐田の海 (4勝4敗)	東前10
西前10	石浦 (2勝6敗)	●	突き落とし	○	阿武咲 (4勝4敗)	西前7
東前7	松鳳山 (4勝4敗)	○	突き落とし	●	千代大龍 (3勝5敗)	東前11
東前8	磐山 (4勝4敗)	●	押し出し	○	輝 (6勝2敗)	西前11
東前14	照強 (6勝2敗)	●	寄り切り	○	豊山 (6勝2敗)	西前9
東前15	東龍 (5勝3敗)	●	突き出し	○	千代丸 (4勝4敗)	西前12
東前12	剣翔 (3勝5敗)	●	押し出し	○	栃煌山 (5勝3敗)	東前16
東前17	霧馬山 (4勝4敗)	○	上手投げ	●	琴恵光 (2勝6敗)	西前13
東前13	琴奨菊 (4勝4敗)	●	突き落とし	○	徳勝龍 (7勝1敗)	西前17
西十4	水戸龍 (3勝5敗)	○	寄り切り	●	志摩ノ海 (3勝5敗)	西前14
西前16	魁聖 (5勝3敗)	○	寄り切り	●	勢 (2勝6敗)	西前15

国際化推進委員会 第3回委員会「カンボジア視察」

委員長 石川 尚子（オリオンコンピュータ㈱ 代表取締役）

日 時：令和2年1月22日(水)～26日(日)

視察先：キリロム工科大学

カケハシインターナショナル

参加者：13名

国際化推進委員会では、『グローバル人材に選ばれるとちぎづくり～県内企業の活力に繋がる外国人受入体制構築に向けて～』をテーマに調査研究をしている。第3回国際化推進委員会「カンボジア視察」では、日本へ人材を送り出している大学や日本語学校を訪問。授業の見学や学生・教師との意見交換を通して、今後の委員会活動に向け多くのヒントを得ることができた。

視察先1 キリロム工科大学

～日本への高度人材送り出し機関～

【事業説明】

キリロム工科大学 担当副社長 別宮健三郎 氏
〈概 要〉

カンボジアの首都プノンペンからおおよそ100km離れた、山奥のリゾート地キリロムにある全寮制の大学で、2014年に日本人の猪塚武氏が設立。

「大学 & Innovation & Smart City」がコンセプトで、大学を中心とした街作り（カンボジアのシリコンバレー）を目指している。



学生は現在300名程度で、第4次産業革命に対応できる高度なIT技術と英語学習によって、世界を舞台に即戦力として活躍できる

IT人材の育成を目指している。IT講師は全員インド人、英語講師は全員フィリピン人を採用している。

カンボジア人学生は4年間学費・生活費が無料で、高度な学習ができるということで、新興の大学ながら国内の倍率は20倍となっている。

学費・生活費無料の仕組みは、「インターンシッププロジェクト」と「スポンサープログラム」によるもの。



「インターンシッププロジェクト」とは、1年生からカリキュラムに組み込まれており（年間5000時間程度）、スポンサー企業からの依頼を受けプログラム開発を担うなどし、実践力を磨きながらお金を稼ぐことができる制度で、キリロム工科大学の大きな特徴の一つとなっている。

「スポンサープログラム」とは、日本企業が学生1人につき200万円のスポンサー料を支払うことで、卒業後に高度なIT技術を持ったカンボジア人を採用できるという仕組み。この制度によって、日本企業は優秀なカンボジア人（高度人材）の採用が可能となっている。

日本で同レベルの人材を1人採用するのに500～600万円のコストがかかる一方で、平均月収が1万円程度のカンボジアにおいては、4年間で200万円は生活には十分な金額であり、まさにwin-winの関係となっている。

【インターンシッププロジェクト紹介・学生との意見交換】

4名の学生から、自身に取り組むインターンシッププロジェクトの紹介があったのち、質疑応答を行った。

インターンシッププロジェクトの紹介では、プロジェクトの内容が高度であるのはもちろんのこと、学生たちはパワーポイントを使用し英語でプレゼンを行っており、レベルの高さが伺えた。

質疑応答では、参加した会員から学生生活や将来のことについて質問が出ると、学生からは「勉強はとても大変だが毎日充実している」「卒業後は日本で働き、その後世界を舞台に活躍できる人材になりたい」といった非常に前向きな声が多く聞かれた。



視察先2 カケハシインターナショナル
～日本への技能実習生送り出し機関～

【事業説明】

カケハシインターナショナル 取締役 小川 靖浩 氏
〈概要〉

カンボジアには全108の送り出し機関があり、本校は32番目の送り出し機関。自分を含め3人の日本人で設立。

キャンパスはプノンペン校とシェムリアップ校の2つ。今回視察のプノンペン校は、毎月平均して60～100人の学生が在籍しており、在籍期間は平均して6ヶ月～9ヶ月。またこれまでに、両校合わせて700人ほどの送り出し実績がある。



送り出し先は、プノンペン校からは裁縫・メッキ・金属加工等の技術系が多く、シェムリアップ校からは農業・建設等が多い。

授業の中にはラジオ体操を取り入れており、日本で働く上での規律や、真似して覚える習慣が身に付くよう重視して取り組んでいる。

カンボジア人が技能実習生として日本へ行くための初期費用は、一人当たり50万円～80万円と高めだが、日本で働き300万円を蓄えて帰国すればおよそ10倍（3000万円）の価値があり、両親に家建て、日用品や雑貨等の商店を開店するための初期費用が賄えるほどの価値になる。

企業とのマッチングのタイミングは、早ければ入校から1ヶ月。企業の希望人数の3倍程度の人数を面接してもらう。企業からの問い合わせは、直接連絡が来ることもあるが、JITCO（技能実習制度全般に関する監理団体・実習実施者・送出機関等の制度関係者への総合的な支援機関）経由や知り合いの紹介が多い。

カンボジア人の国民性は、良く言えば愛嬌があっとおっとりしており、逆に言えば覚えがあまり良くなく、笑顔でごまかす節がある。現在日本では、様々な国から人材を受け入れていると思うが、受入れの際にはぜひ複数の国を検討し、社風と国民性が合うか確かめて採用してほしい。

講師には、現地でカンボジア人男性と結婚した日本人女性などを採用している。送り出し後も、学校側とはSNS等で繋がること

できる体制を整えており、講師らは卒業後のメンタル面のケアなども含め広く活躍している。

【授業見学・学生との意見交換】

クラスはレベル別に4段階（Aクラス～Dクラス）に分かれており、A・Bクラスはほぼ送り出し先が決まっている。

授業はBクラスとDクラスを見学。Bクラスでは授業はほぼ日本語で、災害時のニュースの見方などを学んでいた。Dクラスは入学間もない学生が多く、授業はカンボジア語で行われており、日本語の簡単な文法などを学んでいた。

学生は授業中も規律正しく、真剣に学んでいる様子が見て取れた。

意見交換会はBクラスの学生と行き、質問と回答はほぼ日本語でやりとりされた。

日本で働くにあたり不安なことや心配なこ

とについて質問が出ると、多くの学生が地震や台風などの自然災害への対応に不安を感じていると答えた。技能実習修了後の夢や目標について質問が出ると、帰国後には貯めたお金で地元到店を構えたいと答える学生が多かった。一方で、（技能実習の期間は基本3年間だが）3年以上働くことができれば日本残りたいか、という質問に対しては、半分ほどの学生ができれば残りたいと答え、受け入れる側としても個人のライフプランに合わせた柔軟な対応が求められると感じた。

おわりに

今回の視察では高度人材と技能実習生という、それぞれ異なる人材を送り出す学校を視察することで、多くの学びを得ることができた。今後の委員会活動に生かしていきたい。



産業政策委員会 第5回委員会「講演会」

委員長 内藤 靖 (株)テラクリエーション 代表取締役

講師：小林 喜光 氏

(株)三菱ケミカルホールディングス 取締役会長

演題：「地球と共存する経営」



【経歴】山梨県南アルプス市出身

1971年	東京大学大学院 理学系研究科 相関理化学専攻修士課程修了
1974年	三菱化成工業(株) (現・三菱ケミカル(株)) 入社
1975年	東京大学 理学博士号取得
2007年	(株)三菱ケミカルホールディングス 代表取締役 社長兼三菱化学(株) 代表取締役社長
2015年	(株)三菱ケミカルホールディングス 取締役会長
2015年～2019年	(公社)経済同友会 代表幹事

日 時：令和2年1月30日(木)16:00～17:30
会 場：宇都宮東武ホテルグランデ4階『松柏』
参加者：212名

【自社紹介】

宇都宮には2年ほど前に経済同友会の全国セミナーの際に訪問させていただき、中津筆頭代表理事以下、本当にお世話になりました。

世界が大変な変革期にある中で、我々企業人はどのように経営をしていけばいいのか、拙い経験を基に経済同友会で4年間、経営者の皆様と議論をしてきたことを含めて、お話しできたらと思います。

本日の『地球と共存する経営』というタイトルですが、これは2011年12月に私が出版した本の題名です。出版してから約8年が経過しますが、当時から、環境や社会性を抜きにした経営はあり得ないという思いが強くなりました。そこで、社員に理解してもらうためには、外部の媒体を通じて言葉にしたら本気になってくれるのではないかと考え、出版したというわけです。

先ほど、内藤委員長と名刺交換したら、社名がテラクリエーション、「テラ」とは、ラ

テン語でまさに地球ですね。本日は地球から地域に至るまで、幅広いお話しができたかと思います。

まず当社の簡単な紹介をさせていただきます。当社はホールディングス制を採っております。指名委員会等設置会社で、三菱ケミカルと田辺三菱製薬（2月に100%子会社化予定）、大陽日酸、生命科学インスティテュートの4社の事業会社から成り立っています。

【近況の経済について】

売上は、今年の予想を3兆7000億となっていますが、収益がここに来て急速に悪化しています。非常に景気自体も悪く、3日前に経済同友会でリーダースhipプログラムがあり、ニトリの似鳥会長CEOをお招きしてお話を伺いましたが、最終消費者に近い商売をやっている方の感性では、東京オリンピック辺りから急激に悪くなるのではないかとのことでした。中でも簡単ではないのが、製造業です。サービス業はまだまだ色々なやり方があるかもしれませんが、製造業は中国で賃金や米中通商問題等を含め、複雑な問題を抱える中で、今後どう対応していくかが大きな課題だと考えております。

【学生から社長までの経歴について】

私は学生時代、「なぜ生きるのか」、「そもそも人間とは何なんだろう」などと考えていたのですが、そんな折に当時のベストセラー、『日本人とユダヤ人』を読み、ユダヤ人に興味を覚えました。大学4年生の頃に、ユダヤ人の原点はイスラエルにある、自分をたたき直したい、と思い、イスラエル留学募集にトライしました。何もない所でオアシスに行って、アラブの女性がヤギを連れて蜃気楼の中を歩いている存在を目にして、生きていることへの凄さを感じました。47～48年経った今も強烈な風景として心に刻まれています。



その後、28歳で12月2日に途中入社したのが三菱化成という会社です。10年間は石油化学関係、その後10年間はCD-RとかDVDとか記録メディアに携わりました。今でもCDは使うかもしれませんが、昨年中国の深圳を訪問した際に、もはや円盤を回すようなテクノロジーはほとんど存在せず、全てはネットの時代になってしまっています。ここ20～30年のテクノロジーの変革は凄まじいものがあります。

話は戻りますが、その後ビジネスモデルを完全に切り替えて、自分で作ることはせず、それまで培ったテクノロジーと工場を全部、台湾やインドに売却し、いわゆる販売ブランド「by 三菱」だけを残し、世界一のシェアに持っていきしました。シェアを大きく増やしたことで、社内で評価を受け、子会社から本体の研究開発の担当常務になり、その2年後、社長に就任しました。

社長に就任した途端、四日市事業所での火

災事故、三菱樹脂での独禁法違反、田辺三菱製薬での薬害問題、さらには鹿島で協力会社の方が4名亡くなるという大変な爆発事故等が続きました。もう会社が潰れるかもしれない状況の中で、こうなったら開き直ってやりたいようにやろうと決心しました。大変な危機というのは、会社を変革する大きなチャンスでもあります。そのような経験から、結果としてこの十数年、M&Aで1兆4,000億～1兆5,000億程度、新しいものを入れまして、6,000億円ほど事業撤退し、まだまだ道半ばですが、CO₂を減らす方向の産業に切り替えて、ヘルスケアを取り組んできました。

【時代のトレンド】

最近、企業価値はESG投資やSDGsがさかんに喧伝されています。現在、世界のマーケットが9,900兆円ほどと言われていますが、その中でESG投資は、約3,300兆円、株式市場には1,800兆円あると言われています。これは大きな変化です。

またビジネス上の劇的な変化として、デジタルエコノミーの時代、プラットフォームの台頭が挙げられます。まだGoogleが創業から21年しか経っていない中で、人々のデータをビッグデータ化したそうした一握りの人たちが大きな力を持つようになっています。

一昨年のダボス会議で、イスラエルの歴史学者ユヴァル・ノア・ハラリが話していたのは、データやアルゴリズムが全ての力と富に直結する。GAF AやBATと言われるデータを集積し、利用する新しい産業を挙げて、こういう時代は中国を中心にした国家主導主義的な、digital dictatorship（デジタル専制主義）、デモクラシーにとって替わっていくというわけです。今は資本主義自体もステークホルダー資本主義等の色々なキャピタリズムそのものを変遷していかざるを得ない時代ですが、いずれデータイズムの時代が来れば、中間層というものがなくなり、ほんの一握りの人々により富や権力が独占され、その他は

ほとんど存在意義がない「USELESS クラス」になってしまうと喝破しています。このようなディストピア的な社会を回避するためには、ベーシックインカムを中心に、政治が富の再分配をきちっと考えていかないと、世界が崩壊してしまうだろうと彼は警鐘を鳴らしているわけです。

【世界の動きと日本を比べて】

国際政治経済学者のダニ・ロドリック氏は「グローバリズムと国家主権と民主主義の三つがすべてうまくいくことはほとんどない」と指摘しています。例えば、中国は国家主権とグローバル化をしっかりとやっても、民主主義はもちろんありません。一方、EU（欧州連合）の統合プロセスを見ると、グローバル化と民主主義を展開できても、国家主権がなくなってしまう。トランプ大統領のアメリカは自国第一主義を掲げ、アンチグローバリズムが席卷しています。ところが日本はどういうわけか、国家主権はしっかりとあるし、民主主義も生きていて、グローバル化の思いも強いです。この点に関しては米国やヨーロッパに比べても相対的に安定していると感じています。

一方、中国は完全にカエル跳びによって、量子コンピューティング、量子センサー、量子暗号等の国家のセキュリティー、あと10年、20年先も基本的な部分を握るテクノロジー分野においては、論文や特許を含めて、中国がアメリカを凌駕しています。日本は分野によって辛うじて3番手となっている状況です。6Gのせめぎ合いも始まりましたが、日本の場合は認識がようやく始まった状況です。ポスト5Gについての議論を去年の秋に政府でやりましたが、ここへ来て急激に6Gという次世代技術の議論が、総務省やNTTグループ、東芝を含めて始まってきました。

データを巡っては中国が完全に国家管理をしているわけですが、この5年間であっという間に、スマートシティも含め、ビッグデータ、ITやデジタルというものは、dictatorship

と極めて相性が良いとされています。一方、EUは各個人情報、自分自身のインテリジェンス、情報に対して非常にセンシティブです。人格・人権も含めて大切にする日本は後者であると言えます。そのような中で、去年6月のG20大阪サミットで、日本が「Data Free Flow with Trust」（情報の自由な流通と信頼）というコンセプトを発信したのはご高尚の通りです。

【Japan 2.0 と令和】

経済同友会では、2018年12月の提言書の中で、「Japan 2.0」という言葉を使いました。戦後、日本は戦争に負けて、ひたすら追い付け追い越せと大量生産してきました。同じ様



な人物をつくり、重用してきた時代から、集団としての強さより個の重要性やデジタル化をしていく必要があります。グーグルやアリババはたった

二十数年でここまで変化しているのに、日本は相変わらず戦後バージョン1.0を続け過ぎてきています。ここでバージョンアップをしなければいけないという思いで、このような言葉を使わせていただきました。

新時代の「令和」が幕を開けたわけですが、私はこの元号の意味を「コードのハーモニー」と解釈しています。ガバナンスを活かすためのルール。それをハーモナイズ（調和）する主導権を握るのが日本だということです。いま世界全体が分裂しているなかで国際間のコードのハーモニーをつくるからこそ、日本の存在意義があるのだと思います。

【経営を3次元で考える】

このような革命期にある現在、企業経営とはどうあるべきでしょうか。これからは、私の企業経営の経験から得られた考え方についてご紹介申し上げます。

武道やアスリートの「心・技・体」と同様、現代の企業価値をX・Y・Zという三次元で

とらえれば分かりやすいと考えています。まず、X軸（経済の豊かさの実現）、Y軸（イノベーションによる未来の開拓）、Z軸（社会の持続可能性の確保）という三つの軸を設定しました。さらにそれぞれの「時間軸の違い」も頭に入れておく必要があります。X軸は企業レベルでは月単位や隔月単位でさまざまな指標（P/L、B/S、C/F）を確認し、常に見直しを行っていくことが重要です。Y軸は10年、20年のオーダーで考えるべきだし、Z軸は課題によっては100年先を見越した取り組みが必要になるでしょう。X軸（Management of Economics）と、Y軸（Management of Technology）、Z軸（Management of Sustainability）のこの3つの3次元で織りなすベクトルこそが、企業価値であると考えています。



【KAITEKI 経営】

12～13年前に、私自身はこの3つを満たさないといけないと判断して、①Sustainability（環境・資源）、②Health（健康）、③Comfort（快適）、これら3つのクライテリア（判断基準）に関わらない事業は新たにやらない、開発しないと決めました。また、先ほどの3次元のXYZ軸の中で、X軸は完全に数字で出るので定量的に評価できるのですが、Y軸とZ軸はその性格上、数値化が難しい側面があったので、これら2つの軸の定量化にものすごくエネルギーをかけました。例えば、達成度評価で数値化する等して、5年先のターゲットに向かって今、どこまで来ているかを確認します。この3項目に点数を付けて、それで定量的に評価することを6年続けたデータをプロットして見ますと、MOS（Management

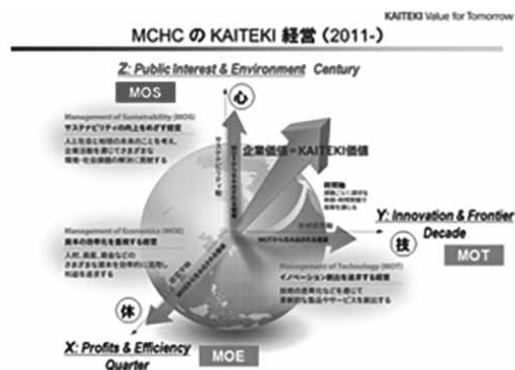
of Sustainability）の点数が高い事業は、MOE（Management of Economics）の評価も高いという正の相関が見られることがわかってきています。

こう考えていくと企業価値というものは、単なる儲けだけで測れるものでないことが分かります。企業価値がROE、無形資産、ESGも含めてどう評価していくべきかについては、現在、試行錯誤をしながら検討をしているところです。

2009年に地球快適化インスティテュートを当社の中に作りましたが、10年先、20年先の世界からバックキャストして、今、何をやらないといけないかという議論の場になっています。

3年ぐらい前からは、より社会、経済の変化を中心に取り組んでいます。去年の4月で、同インスティテュート設立からちょうど10年が経ちますが、アメリカのアリゾナ州立大学と共同で「The Global KAITEKI Center」を設立しました。これは、同じテーマに沿って一緒に研究しようという組織で、トヨタ自動車の「KAIZEN」とか、キッコーマンの「Teriyaki」は、世界語になっていますので、僕は「KAITEKI」を世界語にしたいと、ようやく10年経った去年、The Global KAITEKI Center をアリゾナで立ち上げました。

これからは、海水プラスチック問題に対応して生分解プラスチック等を使ったサーキュラーエコノミーや、人工光合成等のCO₂をカーボン源にしたカーボンリサイクルという新たな潮流に、日本が乗り遅れることなく世界をリードしていくことが大変重要です。



【リアルとバーチャル】

重さのある経済から重さのない経済に移行し、今やネットやバーチャルな世界の比重が高まりつつあります。私がこれを複素数的に解析すると分かりやすく、経済活動の総体を「 $z = a + b i$ 」で表現できると申し上げています。

リアルとバーチャルのダイナミックな動きを正確にとらえるにはGDPだけでは十分とは言いがたくなっています。なぜならGDPの成長率だけでは人々が求める豊かさや幸福度をもはや計れなくなっているからです。例えば、かつてIBMコンピューターは1台何億円もしましたが、現在は同程度以上の性能を持つコンパクトなスマートフォンが数万円で手に入ります。金額ベースの生産・消費額は小さいのに、そこから得ることができる人々の満足度や利便性、高揚感は何十倍にもなっているのです。

さらに、シェアリング・エコノミーの時代になると自動車も、メーカーが造って代理店がユーザーに売る時代から、プラットフォームがいることによって、ユーザーサイドからシェアリングする配車サービスに変わっていきます。ヘルスケアの分野でも、病院や医師、または製薬メーカーが患者さんに一方的に情報を流し処理するというよりも、逆に予防医療の世界では、デジタルプラットフォームを活用して、日々の脈拍、睡眠時間、血圧をモニターしながら、自分自身でコントロールする「Healthcare as a service」の時代になっていきます。自分自身が方向性を決め、ベクトルの方向が変わってきた中で、リアル、ケミストリーも、とにかく「X as a Service」という時代に来ています。

文字通りデジタルトランスフォーメーションが、どんな分野でもカギになっています。そして、ものづくりの技術も今やアジアの同胞の競争力が高い中で、オープンイノベーションが重要になると言われます。私自身は「オー

ブン・シェアード・ビジネス」と呼んでいますが、それぞれのビジネスのプロセスに関して、強い部分はクローズして、弱い部分はオープンにして連携し、全体の設計をアジャイルに決めていくという時代が来ているのではないかと思います。

事業は、①新しく事業を生む事業、②今から投資して成長させる事業、③儲かっているが将来はもうほとんど成長がない事業、④再編・再構築が必要な事業と4象限できちっと管理して、これをいかに早く回すかが重要です。M&Aは、もう出来上がって見えているものを中に組み入れるので、高値買いや買収後のリスクもありますが非常に効率がいいと思っています。



【日本企業の立ち位置・評価】

日本は既に茹でガエル状態を呈しているという問題提起を去年の3月に、書籍として出版しました。世界の時価総額のランキングの30年前、10年前と現代を比較しました。30年前は、世界のトップ10のうち、日本企業は7社がランクインしていたわけです。ところが今やトップ10には1社も入っていない。上位に名を連ねるのは米国のマイクロソフトをはじめ、グーグル、アマゾンドットコム、フェイスブック、アップルに象徴される「G A F A」、そして中国のアリババやテンセントといったプラットフォーム（巨大IT企業）ばかりです。

一方、日本企業はトップのトヨタでも40万台で経常利益は2兆円を大きく超えるのに、株式の時価総額は23兆円程度。これに対し、利益がせいぜい数千億円のアマゾンドットコ

ムの時価総額は100兆円規模に達している。アリババやテンセントもいつの間にか50兆円近くまで膨張しています。彼らはROEと企業価値が比例しないビジネスの構築に見事成功したと言えるでしょう。今の時代、ビッグデータを握る企業の期待値がビジネスとしていかに高く評価されているかが分かります。

また、スイスのビジネススクール「IMD」がまとめた世界競争力ランキングを見ても、日本はいまや中国や韓国に及ばなく、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と呼ばれた時代はとうに過ぎ去り、完全に負けてしまいました。実際、半導体や液晶パネル、太陽電池やカーナビでも最初は常に日本が研究開発を主導してきました。

日本の若者が留学しなくなってしまったことも問題です。中国は70万、80万、必ず海外の大学で勉強しています。あるいはインドが40万の学生を世界に出しているという事実がIT産業やベンチャーの創出につながっています。日本は残念ながら留学者数が3万を割っているというのが実情です。国別の論文シェアや20年、30年先の光触媒や量子技術、将来の研究開発、基礎的な研究開発の論文数で、日本はアメリカ、中国に完全に負けている状況です。

このような状況にも関わらず、アベノミクスが始まってから、日本の上場企業は40%近く現預金を膨らませています。欧米企業と比べて、儲けた利益を設備投資や研究開発費にどれだけつぎ込んでいるかデータを比較しますと、やはり明らかにリスクに賭けてない、新しい投資をやっていないことは明確です。

【危機感の無さ（茹でガエル状態）に警鐘】

OECDの調査によれば、従業員の会社に対するエンゲージメント・スコアが日本が最低という結果が出ています。要するに会社に対して愛着が無い、コミットしていないということはどう考えるかですが、一方、これだ

け悪い結果にもかかわらず、国民は現状に満足しています。内閣府の調査によれば、若者に至っては86%が満足、国民平均でも74%は現状に満足しているという結果が出ています。そのようないわば「茹でガエル状態」を呈している中で、日本に必要とされているのはヘビではないかと思います。外部的には、Activist（アクティビスト）やDistress Fundが大きなプレッシャーになるでしょうし、内部的には、ミレニアル世代からのファーストペンギンがヘビになりえるかもしれません。いずれにせよ、経営者は心の内なる岩盤を打ち破り、覚悟をもって経営していかなければ、日本経済が蘇えることはないと思います。



【最後に】

ある時、新橋の焼鳥屋の2階で、額縁に入った紙に「宿命・運命・使命」と3行にわたって書いてあるのを見つけました。いい言葉だと思い、下に自身で言葉を付け加え、「宿命に耐え、運命と戯れ、使命に生きる」を座右の銘とするようになりました。宿命は、女に生まれるか男に生まれるか、どうにもならないことは耐えるしかないということです。しかし、運命とは命を運ぶことであり、自分がその気になれば変わるので、戯れるしかない、なぜ生きているか、それはやはり命を使うこと、人に対して、あるいは社会に対して使命があるから生きていけるのではないのでしょうか。

以上、少しでも皆様のご参考になれば幸いです。本日は長い間ご清聴、誠にありがとうございました。

経営問題委員会 第3回委員会「大阪・京都視察」

委員長 平野 一昭（西部生コン㈱ 代表取締役）

日 時：令和2年2月6日(木)～8日(土)

視察先：①川相商事㈱（大阪府門真市）

②㈱ナンゴー（京都府宇治市）

③㈱堀井七茗園（京都府宇治市）

参加人数：8名

「後継者育成、人材育成を考える～企業の持続的成長を目指して～」という活動テーマのもと、グッドキャリア企業アワード受賞企業等の取組を学ぶため、「大阪・京都視察」を行った。

〔川相商事㈱〕

グッドキャリア企業アワード2017大賞を受賞し、社内スクールの運営を柱とした非正規社員の正規転換の推進が評価されている川相商事㈱を視察し、人材育成の取組について説明を受けた。



〔事業定義〕

「働く喜びを感じる人を創る」

- ・働く＝能力が高まるだけでなく、心を磨き人格を高める作用がある。
- ・人生の1／3を費やす「仕事」が充実すれば、人生も豊かなものになる。

〔人材育成の取組①〕

「創喜感動塾」＝現場管理者育成スクール

- ・取組 社内スクールの設置・運営により、積極的に正社員転換を支援
- ・内容 ○有期契約の非正規労働者→正社員へステップアップできる社員制度の導入
○請負事業場のリーダー、管理職を養成する社員スクールの運営
○現場専門職養成の社内検定の実施

〔人材育成の取組②〕

「(高卒者)新入社員研修」

- ・取組 ○1年間(全25回)に渡るOFF-JT
○3ヵ月に渡る配属前職場実習(OJT)
→入社3年以内に現場リーダーに就任

〔人材育成の取組③〕

「従業員向け研修」

- ・取組 全従業員を対象に、各職層に分かれた社員研修を実施
- ・内容 ○有期雇用社員対象
○現場専門職社員対象
○現場管理者・間接部門社員対象

〔人材育成の取組④〕

「キャリア相談体制」

- ・取組 社内キャリアコンサルタントを配置し、キャリア形成に関する相談体制を整備
- ・内容 国家資格キャリアコンサルタント等を社内に3名配置

〔人材育成の取組⑤〕

「障がい者雇用」

- ・取組 ○企業在籍型職場適応援助者の配置
○他研修も一般の従業員と一緒に受講
→「障害者雇用優良事業者」表彰受賞

〔キャリア支援の取組効果〕

- ・人材の定着性・生産性の向上による他社との差別化を実現
- ・自身の成長に対する能動的アクションの促進
- ・キャリアアップを目指して意欲的に働く従業員の増加



〔株ナンゴー〕

グッドキャリア企業アワード2018イノベーション賞を受賞し、自己研鑽への全面的なサポートと社内コミュニケーションの充実による自律的取組の支援が評価されている(株)ナンゴーを視察し、人材育成の取組について説明を受けた。



〔株ナンゴーの考えるグッドキャリア〕
「仕事を通じて私たちは向上する！」

- ①人として向上すること
 - ②人が向上することで企業が向上すること
 - ③企業が向上することで社会に貢献すること
- ・技術面だけでなく、社会人として仕事や生活面も含め、考え方や道徳心、向上力を養う力を「人間力」と定義し、この「人間力」を高めていく。

- 経営理念を実践できる機会を創出
 - 継続できる学びの場の提供
 - 自律的な思考を促進する仕組み
- 〔取組を始めたきっかけ〕

- ・少人数の組織であるため、大手企業のようにOJTできる人材に余裕がない。
- 全員で知恵を出し合い、課題解決に取り組む、苦労して蓄積してきた個人保有技術や各自の気づき、ノウハウ等を共有し可視化することでOJTを補完できる仕組みを進化させる。

〔キャリア支援の取組例〕

- ・取組例①
「自己研鑽への全面サポート」
スキルマップ（自己・他社評価）＋個人目標シート
→多能工化を見据えた研修支援に活用
- ・取組例②
「自律的取組の支援」
サンクスカード制度→人間力の向上

〔キャリア支援の取組効果〕

- ・各自がより積極的に「企業として向上すること」を意識するようになり、自分のためだけではなく、全員のことを考えて行動する風土になった。
- “(株)ナンゴーは、「未来に向けて向上し続ける組織」、「社会から存在を認められ感謝される組織」を目指す”



〔株堀井七茗園〕

宇治茶の老舗企業である(株)堀井七茗園を視察し、お茶の歴史や老舗企業としての取組について説明を受けた。



～最後に～

3日間の日程で3社を訪問し、各社の取組について学んだが、人材育成に対して企業全体で真剣に取り組んでいることが感じられた。また、企業視察のほか、「平等院」、「岩屋寺」、「青龍殿」、「平安神宮」への視察も行い、参加者同士の親睦も図ることができ、大変有意義な視察となった。

社会問題委員会 第4回委員会「講演会」

委員長 吉田 元（関東自動車㈱ 取締役専務執行役員）

講師：佐山 雅昭 氏

栃木県産婦人科医会 前会長

演題：「HPV ワクチンで子宮頸がんから女性の命を守る」



〈略 歴〉

昭和63年 信州大学医学部 卒業。医学博士。
同 年 自治医科大学産科婦人科学講座入局。
平成13年 小山市にて「樹レディースクリニック」を開院。
平成21年 栃木県産婦人科医会会長。
平成26年 栃木県医師会理事。現在、代議員。
平成28年 日本産婦人科医会理事。

日 時：令和2年2月13日(休)15：30～17：30
会 場：栃木県総合文化センター3階第2会議室
参加人数：23名

社会問題委員会では「“健康長寿県 とちぎ”の実現～疾病予防・健康づくりに向けて～」をテーマに調査・研究を進めている。第4回委員会では子宮頸がんの現状と対策に関する講演会を行った。

1. 子宮頸がんの状況

(1) 罹患率と死亡率

我が国では、年間約1万人の女性が子宮頸がん罹患し、約3千人が死亡している。他の部位のがんの死亡率は年々減少しているが、子宮頸がんは増加している。一方、先進国の子宮頸がん死亡率は減少しているのに、日本だけが増加傾向にある。子宮頸がんの罹患年齢のピークは30代から40代であるため、罹患年齢と妊娠・出産・育児の年齢が重なり、家族の形成・家庭生活・女性の社会での活躍に著しい支障をきたす。

(2) 子宮頸がんの原因と予防策

子宮頸がんの原因は、ヒトパピローマウイルス（HPV）の子宮頸部への感染である。ほとんどの成人女性がHPVに感染するが、多くは一過性である。しかし、HPVの持続感染が生じると異形成（前がん病変）を経て

子宮頸がんを発症する。

予防策として、HPV ワクチン（以下、ワクチン）接種と子宮がん検診が有効な手段である。WHO はワクチンの安全性及び有効性を認めており、世界中の国々に接種を推奨している。ワクチンは130か国以上で導入されており、男女ともに接種するのが世界の潮流である。

2. 日本のワクチン接種の状況

我が国では2009年にワクチンが導入され、2013年から小学校6年生～高校1年生の女子を対象に定期接種となった。しかし、同年3月に接種を受けた女子の有害事象（慢性疼痛や運動障害、起立性調節障害などを含む多様な症状）が報道され、4月に接種反対派がワクチン中止の訴えを行い、6月に厚労省は積極的接種勧奨の一時差し控えを自治体に通知した（中止ではない）。結果として、本ワクチンは現在も定期接種であるものの、接種率は1%未満となっている。



3. ワクチンの安全性

接種反対派が訴える接種後の多様な症状（慢性疼痛、運動障害等）とワクチン接種との因果関係について国内外において詳細な調査と検討がなされたが、因果関係を証明するような科学的・疫学的データはなかった。WHOは、「不十分なエビデンスに基づく政策決定は、安全で効果的なワクチンが使用されないことにつながり、真に有害な結果をもたらす」として、日本のワクチン積極的接種勧奨の差し控えを不適切と指摘し、接種勧奨再開を求めている。



4. 接種勧奨再開に向けた取り組み

本ワクチンの有害事象の実態把握と解析がなされ、ワクチン接種後に生じた症状に対する報告体制と診療・相談体制の確立、健康被害を受けた接種者に対する救済などの対策が講じられたことを受けて、本ワクチンの積極的な接種を再開する取り組みが開始されている。

(1) 小山地区医師会

本ワクチンの積極的接種勧奨の差し控えから6年半が経過し、一般の方々、特に接種対象女子とその保護者にワクチンに関する情報提供が不足しており、その意義や効果、安全性が認知されていない。そこで、令和元年9月からワクチン接種対象年齢女子（小学校6年～高校1年）とその保護者に対し医師が直接ワクチンの説明を行い、ワクチンの有効性、安全性についての説明用資料や配布用リーフレットを作成し配布している。

(2) 栃木県産婦人科医会

栃木県産婦人科医会は令和2年1月、県と県内全自治体に、ワクチンに関する以下の内容の要望書を提出した。

①ワクチンが定期予防接種であることを積極的に住民に周知すること。②疾患に関する

理解を促す広報を接種対象者・保護者に対して行うこと。③積極的接種勧奨一時差し控えによりワクチンを接種できなかった女子に対する定期接種に準じた接種機会を確保すること。

(3) その他の取り組み

- ・令和元年11月26日、発起人三原じゅん子参議院議員のもと「HPV ワクチンの積極的勧奨再開を目指す議員連盟」が発足し、会長に細田博之衆議院議員が就任し活動を開始した。
- ・令和元年11月26日、九都県市首脳会議（座長 東京都知事小池ゆり子）が加藤勝信厚生労働大臣に対し、「HPV ワクチンについて科学的根拠に基づいた検討を更に推進し、国民に対して適切な情報を早急に提供すること、今後の取り扱いについて速やかに結論を示すこと」を求める要望書を提出した。
- ・令和元年12月3日に衆議院では、ワクチンの勧奨をめぐる質問主意書に対し、安倍晋三内閣総理大臣は「厚労省の積極的接種勧奨の停止という通知に法的拘束力はない。市町村長は予防接種法の趣旨を踏まえて定期接種であるワクチン接種勧奨を実施する必要がある。」との答弁書を発出した。

5. WHO の子宮頸がん撲滅戦略

WHO は、2030年に①ワクチン接種率90%、②子宮頸がん検診率70%、③子宮頸がん治療率90%とすることを目標としている。そうすれば2060年には子宮頸がんの罹患率は、疾病の撲滅基準である10万人あたり4人以下まで減少させることができる。「子宮頸がんを歴史的書物の疾病にする」ことを掲げ、活発に活動している。



産業政策委員会 第6回委員会

委員長 内藤 靖 (株)テラクリエーション 代表取締役)

日 時：令和2年2月20日(木)16:00~17:45
会 場：栃木県総合文化センター第3会議室
参加人数：29名

「活力ある栃木の産業構造を創造する」をテーマに活動する当委員会では、第6回委員会として、12月に行った「杭州視察」、1月に開催した「講演会」についての報告を行うとともに、提言書作成に向け、委員同士で栃木県の将来イメージ、意識等の共有を図るべく、「5年後を想定した栃木県の産業構造のあるべき姿」をテーマにグループディスカッションを行った。



○内藤委員長挨拶

「杭州視察」と「講演会」の内容を振り返り、本日を含めた今後の会議では、委員同士の意見交換を積極的に行っていききたい。皆さんの積極的な委員会への参加と活発な意見交換を期待している。

(1)「杭州視察」報告

事務局より「杭州視察」に関する報告を行った後、参加者から杭州を視察した印象について各自発表していただいた。参加者の発表は下記のとおり。

「国が主導して取り組むベンチャー企業の育成支援やスピードについて驚いた。中国のお金の使い方は日本は真似できない。」(関氏)
「5Gは、日本は追いつかない印象。医療関係システムが優れている割には、コロナウィルス肺炎の対応の遅さに疑問視。」(平野氏)

「5Gの特区内で国をあげてのビジネスが進行。資本、育成面での仕組の凄さを痛感。」

(松永氏)

「IT産業はイニシャルコストが少なく、影響力が大きい。国家プロジェクトに乗りやすいという印象。」

(新井氏)

「プラットフォームづくりに力を入れ、手数料で稼ぐビジネスが主流。」

(猪瀬氏)

「若い人材がパワーを持ってイノベーションを起こしている。人口の多さを背景に加速度的に色々なことが進んでいる。」

(塩野氏)

「IT技術は中国が進んでいる一方、製造業は、日本の技術の方がアドバンテージがある。今後、中国企業と戦うか、共存共栄か」

(田村氏)

「ICTの先進国家となった中国を見に行き、Society5.0の時代を迎えていく日本にとって、どんなことを懸念しなければならない部分が明らかになってきた。」

(内藤氏)



(2)「講演会」報告

1月30日に行われた小林喜光氏の講演会について、キーワードを中心に振り返った。キーワードは下記のとおり。

- ・日本は他国と比べてバージョンアップがされていない。日本がこれまで重んじてきた集団としての行動ではなく、個としての行動、デジタル化を進めていく必要性がある。
- ・日本企業は「チャレンジ」することに欠乏している。

欧米企業→利益を設備や研究開発費に投資。

日本企業→利益を現預金増加させるだけ。

- 日本企業の従業員が会社に対するエンゲージメント・スコア（愛着心・思いやり）が最低にもかかわらず、若者は現状に満足しているという相反する結果が出ている。
- データサイエンティストの養成。

(3) グループディスカッション

内藤委員長から、これまでの活動を振り返った中で、「栃木県産業の品質UP→世界の品質が提供できるような産業施策が必要」であり、これを実現するために、AI、IoT、5G、Society5.0等のテクノロジーを積極的に活用していく必要がある旨、意見をいただいた。これを前提として、各グループには、5年後、10年後に描く栃木県の産業構造のイメージについてグループディスカッションを行った。その後、各グループの代表者に発表をしていただいた内容は以下のとおり。



〈Aグループ（松永副委員長）主な意見〉

- 理系の女性が活躍できる栃木県を目指す。若い女性の流出を防ぐため、進学等で外に出てしまった女性が戻ってくる仕組み等。
- 「日本一の農業県を目指す」をスローガンに栃木県の強みの分野を伸ばす。
- 2つの意見から、ICT等の新しい技術を使える理系女性に活躍できる社会づくり。

〈Bグループ（吉田副委員長）主な意見〉

- 10年後の「完全自動運転」は難しいが、高齢化社会を迎える中で、弱者支援、弱者救済という観点でテクノロジーを活用していくという視点が必要。
- 栃木県に人材が帰ってくるための産業施策や住みやすい街、サステナブルな街づく

りに寄与。

- 産業の在り方の観点、企業誘致について。
- 〈Cグループ（猪瀬義史委員）主な意見〉

- 起業する方が多い街づくりや支援体制（事業を失敗した時のセーフティネット等）が必要。

- 地元企業が、大企業に食い込んでいける仕組みがあれば、人材の交流もより深まる。

〈Dグループ（平野副委員長）主な意見〉

- 「栃木がいい」、「栃木愛」を持てるような施策。

- 1次産業について、集約化を図っていくためにAIやIoTを駆使して取り組んでいく。

- 「住みやすい環境づくり」や「女性の登用」を取り入れていく必要がある。

- 栃木県を代表する産業「観光」についても考えていくべきでは。

〈Eグループ（長谷部副委員長）主な意見〉

- 「県としてのスタンス」を「いかにチャレンジできる栃木県」、「挑戦できる栃木県」という意識に変えていくか。

- 新しいことをやる時に、環境面・規制面が多い。どんどん減らしていくような仕組みづくり。

- 現状で満足ではなく、「危機感を持って」取り組んでいく必要がある。



(4) 今後の委員会活動について

次年度も、講話や視察を通じて、多くの知識習得の場をもうけていく。また、提言書作成に向けて、委員同士のディスカッションを行っていきたく、多くの委員の参加を依頼した。

会 務 報 告

2020年1月～2020年3月（敬称略）

内 容 ・ 日 時	議 事 ・ 報 告 等	出席者
第3回社会貢献活動 推進委員会 令和2年2月5日(水) 16:00～17:30	議 事 (1) 第2回委員会「福井視察」報告 (2) とちぎ子どもの未来創造大学連携事業について (3) 講師派遣事業について (4) 今後の方向性 (5) 5 経済同友会教育担当委員会交流会について	13名
第6回企画運営委員会 令和2年2月10日(月) 15:00～16:30	検討事項 (1) 令和2年度事業計画（案）について (2) 令和2年度収支予算（案）について (3) 令和2年度サマーセミナー（案）について (4) 令和2年度ゴルフ大会（案）について (5) 第6回新潟・埼玉・群馬・栃木 4 経済同友会 交流会（案）について 報告事項 1. 新入会員の勧誘状況について	24名

中学校・高等学校への講師派遣事業

（実施順、敬称略）

○栃木県立真岡工業高等学校（2年生）		聴講者数
1月14日(火)	(株)ダイニチ 相談役 吉田 恭平	160名
○栃木県立学悠館高等学校（1、2年生）		聴講者数
1月17日(金)	(学)金子学園認定こども園まこと幼稚園 理事長 山村 達夫	285名
	(株)フェドラ 代表取締役 陳 賢徳	60名
○上三川町立本郷中学校（1年生）		聴講者数
1月28日(火)	(株)リクルート北関東マーケティング 栃木支社長兼賃貸事業部長 石川 英章	72名
	(学)金子学園認定こども園まこと幼稚園 理事長 山村 達夫	
○鹿沼市立北中学校（2年生）		聴講者数
2月3日(月)	(株)酒井建築設計事務所 代表取締役社長 酒井 誠	120名
○真岡市立真岡東中学校（2年生）		聴講者数
2月4日(火)	(株)青木製作所 代表取締役 CEO 青木 圭太	407名
○真岡市立中村中学校（2年生）		聴講者数
2月4日(火)	日産自動車(株) 理事 栃木工場長 中村 卓也	200名

○鹿沼市立北中学校（１年生）		聴講者数
2月6日(木)	(株)青木製作所 代表取締役 CEO 青木 圭太	155名
	(株)ローラン 代表取締役社長 羽石 和樹	
	(株)開倫塾 代表取締役社長 林 明夫	
	日本放送協会宇都宮放送局 局長 村木優実子	
	(株)フェドラ 代表取締役 陳 賢徳	
○足利市立富田中学校（１、２年生）		聴講者数
2月8日(土)	(株)開倫塾 代表取締役社長 林 明夫	64名
	(株)花のギフト社 代表取締役社長 益子 博美	
○上三川町立本郷中学校（１年生）		聴講者数
2月18日(火)	(株)古口工業 代表取締役 古口 勇二	72名

ボランティアプロフェッサー講師派遣事業（実施順、敬称略）

○宇都宮大学 工学部〔講座名：経営工学序論〕		聴講者数
1月7日(火)	(株)スキット 監査役 山田 義治	72名
1月21日(火)	東京ガス(株)宇都宮支社 支社長 吉田 範行	72名
2月4日(火)	関東自動車(株) 取締役専務執行役員 吉田 元	56名

新しい仲間たち

●新入会員（敬称略・氏名50音順）

・令和2年3月12日 令和元年度第5回理事会での新規入会者

1. 会員



とみづか たもつ
富塚 保
七浦建設(株)
代表取締役

紹介者 川口 篤史

2. 準会員



いのうえ かよこ
井上 加容子

(株)井上総合印刷
代表取締役社長

●会員の交代（敬称略・氏名50音順）

※令和2年3月31日までの交代



あくつ しゅんさく
阿久津 俊策
(株)工藤設計
代表取締役社長

変更前 阿久津 廣行



いしかわ ひであき
石川 英明
宇都宮精機(株)
代表取締役社長

変更前 石川 英一



いしげ よしはる
石下 義治
リコージャパン(株)
栃木支社長

変更前 寺田 雅彦



いそ あきのり
磯 昭典
村田発條(株)
常務取締役

変更前 高橋 純夫



いとう あきひこ
伊東 明彦
放送大学とちぎ学習センター
所長

変更前 井本 英夫



うさみ だいち
宇佐美 大地
(株)インフェック
常務取締役

変更前 伊藤 正二



かわし かつひと
加川 克仁
あいおいニッセイ同和損害保険(株)
栃木支店長

変更前 南波 靖一朗



かわしま けん
川嶋 健
(株)タスク
代表取締役

変更前 川嶋 幸雄

 せい もとひろ 清 幹広 東京ガス(株) 宇都宮支社長 変更前 吉田 範行	 たか き りょう 高木 亮 オリックス(株) 宇都宮支店長 変更前 岩田 佳
 たかはし まなぶ 高橋 学 東京海上日動火災保険(株) 執行役員 栃木支店長 変更前 西村 拓浩	 で ぐち ゆきひろ 出口 幸宏 キリンビール(株) 栃木支店長 変更前 山口 和子
 はら つよし 原 毅 アーベストフーズ(株) 代表取締役社長 変更前 原 厚	 まつもと たかし 松本 貴史 日本生命保険相互会社 宇都宮支社長 変更前 加藤 雅敏

●会員の退会（敬称略・氏名50音順） ※令和2年3月31日までの退会

- ・川嶋 武美（学）マロニエ医療福祉専門学校 理事長）
- ・床井 健一（株）きくや酒店 代表取締役社長）
- ・膝附 武男（ひざつき製菓(株) 代表取締役）
- ・室賀 裕子（有）ガロムユウ 代表取締役）
- ・吉田 聡（Y K K A P(株)関東信越支社宇都宮ビル建材支店 支店長）
- ・渡部 渉（株）カナメ 代表取締役会長）

※令和2年3月31日現在の会員数は271名、準会員数は9名です。

引続き会員増強にご協力願います。

●事務局の異動

退任者

	退任 ご か ま さ え 五 家 真佐江 任 期：2015年4月～2020年3月	無謀にも5年前、何ら業界情報も持たず飛び込み大変ご迷惑をおかけしましたが、皆様の温かいご指導により、何とか無事に役目を終えることができました。創立30周年記念事業の数々も無事に終了し、会員の皆様は新たな30年に向けてスタートされましたが、益々活発な活動を展開され、栃木県経済同友会ここにありと、全国に誇れる会として発展されることを、幸運にも少なからず関わらせてもらった者として祈っています。本当にありがとうございました。
	退任 きく ち きょ ひと 菊 池 清 人 任 期：2017年4月～2020年3月 派遣元：足利銀行	3年間、大変貴重な経験をさせて頂き、ありがとうございました。全国経済同友会セミナーを始めとする30周年記念事業、委員会活動等を通じての様々な経験は、何事にも代えがたく、今後の銀行員生活のみならず、私の人生の大きな糧になると思います。今後は、当会での経験を活かし、微力ながら栃木県経済の発展に貢献できるように頑張っていきたいと思います。会員の皆様の益々の御健康と御多幸をお祈り申し上げます。
	退任 くり はら とし き 栗 原 利 幸 任 期：2018年10月～2020年3月 派遣元：栃木信用金庫	1年6か月の短い期間でありましたが会員の皆様には、様々な場面で御指導・御支援を頂き同友会事務局の業務を終えることができました。委員会事業等を通じて感じたことは会員皆さんがよく勉強し、また、仲が良く纏まっているということです。金融業界では味わえない貴重な経験ができたこと、素晴らしい会員の皆様と出会えたことが宝物となりました。ありがとうございました。
	退任 すけ がわ けい た 鮭 川 敬 太 任 期：2019年4月～2020年3月 派遣元：栃木県職員（教員）	1年間、大変お世話になりました。同友会の一員として委員会事業を始め、様々な経験をさせていただき深く感謝しております。当会で培った経験や学びを今後は教育現場で生かし、これからの社会を担う子どもたちの育成に取り組んで参りたいと思います。会員の皆様の益々の御健康とご多幸をお祈り申し上げます。
	退任 いい だ ゆう き 飯 田 夕 貴 任 期：2019年4月～2020年3月 派遣元：東京海上日動火災保険(株)	1年間という短い期間ではありましたが、大変貴重な経験をさせていただき、ありがとうございました。委員会事業をはじめとする同友会での活動を通して、非常に多くの学びを得ることができました。帰任後も、同友会での経験を大いに活かし、微力ながら栃木県の発展に貢献できますよう努めてまいります。会員の皆様の益々の御健康と御多幸をお祈り申し上げます。

新任者

	新任 ひら いで たか お 平 出 孝 夫 任 期：2020年4月～	3月に県を退職し、五家の後任として働かせていただくことになりました。微力ではございますが、これまでの経験を活かし、栃木県経済同友会の発展に誠心誠意努めて参りますので、何卒前任者同様、ご指導ご支援賜りますようお願い申し上げます。
	新任 あら い ただし 新 井 匡 任 期：2020年4月～2022年3月 派遣元：足利銀行	4月より、菊池の後任として着任いたしました。経営問題委員会、未来経営研究会を担当させていただきます。会員の皆様のお力添えをいただき、経済同友会の円滑な運営と栃木県経済の更なる発展に寄与すべく、微力ながら努力してまいります所存です。前任者同様、格別のご指導ご鞭撻を賜りますよう宜しくお願い申し上げます。
	新任 しお の や よし ゆき 塩野谷 佳 之 任 期：2020年4月～2021年3月 派遣元：栃木県職員（教員）	4月より、鮭川の後任として真岡市立長田小学校から参りました。社会貢献活動推進委員会を担当いたします。どうぞ1年間よろしくお願い申し上げます。経済同友会で勤めることができまして、大変ありがたく思っております。同友会の一員として委員会事業を始め、様々な事業に携わることができたと考えております。わからないこともたくさんあるとは思いますが、ご指導、ご鞭撻のほど、よろしくお願いいたします。会員の皆様のお役に立てたらと思います。
	新任 かま た あや こ 鎌 田 亜矢子 任 期：2020年4月～2021年3月 派遣元：東京海上日動火災保険㈱	4月より飯田の後任として着任致しました。国際化推進委員会を担当させていただきます。同友会の一員として、栃木県産業界を代表する皆様方とお仕事ができますことを大変光栄に思います。一日でも早く仕事に慣れ、少しでも会員の皆様や栃木県の産業振興に貢献できますよう力を尽くして参ります。何卒ご指導ご鞭撻の程よろしくお願い申し上げます。
	新任 あら かわ ちなみ 荒 川 知菜実 任 期：2020年4月～2021年3月 派遣元：栃木信用金庫	4月より、栗原の後任として着任致しました。栃木交流研究会を担当させていただきます。生まれ育った栃木県の更なる発展のために、産業界を代表する皆様方と共に、様々な業務に携わり学ばせて頂けることを大変光栄に思います。ひとつひとつのご縁を大切に、組織の一員として少しでも皆様のお役に立てますよう、誠心誠意努めて参ります。何卒、ご指導ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

(公社) 栃木県経済同友会行事予定		
日・曜日	6 月 行 事 (内 容)	
10日(水)	モーニングセミナー	場所：宇都宮グランドホテル 時間：8：00～9：00 担当：黒崎
22日(月)	通常総会	場所：ホテル東日本宇都宮 担当：鈴木
日・曜日	7 月 行 事 (内 容)	
8日(水)	モーニングセミナー	場所：宇都宮グランドホテル 時間：8：00～9：00 担当：黒崎
9日(木)	第2回企画運営委員会	場所：事務局会議室 担当：鈴木

上記の予定は、5月8日までに確定しているものです。
 開催未定の行事につきましては、確定次第、所属の委員・会員の方にご案内いたします。
 栃木県経済同友会事務局 TEL 028-632-5511 ホームページ <http://douyuukai.jp>

■ 6月11日(木)に新潟県で開催を予定しておりました「5 経済同友会 教育担当委員会交流会」は、新型コロナウイルス感染症に対する緊急事態宣言が発令されたことを受け、開催を中止とさせていただきます。

なお、今後の開催時期などにつきましては、諸般の情勢を踏まえながら開催県と協議して参ります。何卒、ご理解賜りますようお願い申し上げます。



《編集後記》

新緑の季節を迎えましたが、世界中で新型コロナウイルスの感染が拡大し、いつ状況が落ち着くのか見当もつかない状況です。在宅勤務、テレワークなどを実施されている会員様も多数いらっしゃると思います。当会においても予定されていた諸会議を延期せざるを得ず、通常通りの活動の場を提供できないことを心苦しく思っています。これ以上の感染拡大を防ぐための努力をすることしかできないのが歯がゆいですが、マスク着用や手洗いうがいの徹底などの健康管理に気を配り、一刻も早く事態が終息することを祈るばかりです。(C. A)

