令和３年３月11日

コロナ禍における企業の取り組みと効果的なPR

～ポストコロナをどう読み解くか～

日刊工業新聞社

自己紹介　浅野文重

- 1971年10月生まれ（49歳）
- 米　私立大学
  ジャーナリズム専攻

【現在】

- 日刊工業新聞社
  長野支局長
- MXテレビ　ワールドマーケット
  出演

- 米系通信社入社
  株式・商品マーケット
  国土交通省などを担当
- 日刊工業新聞社
  海外進出支援　（子会社に出向）
  編集局　経済部　日銀担当キャップ
  長野支局
  2020年10月～

3

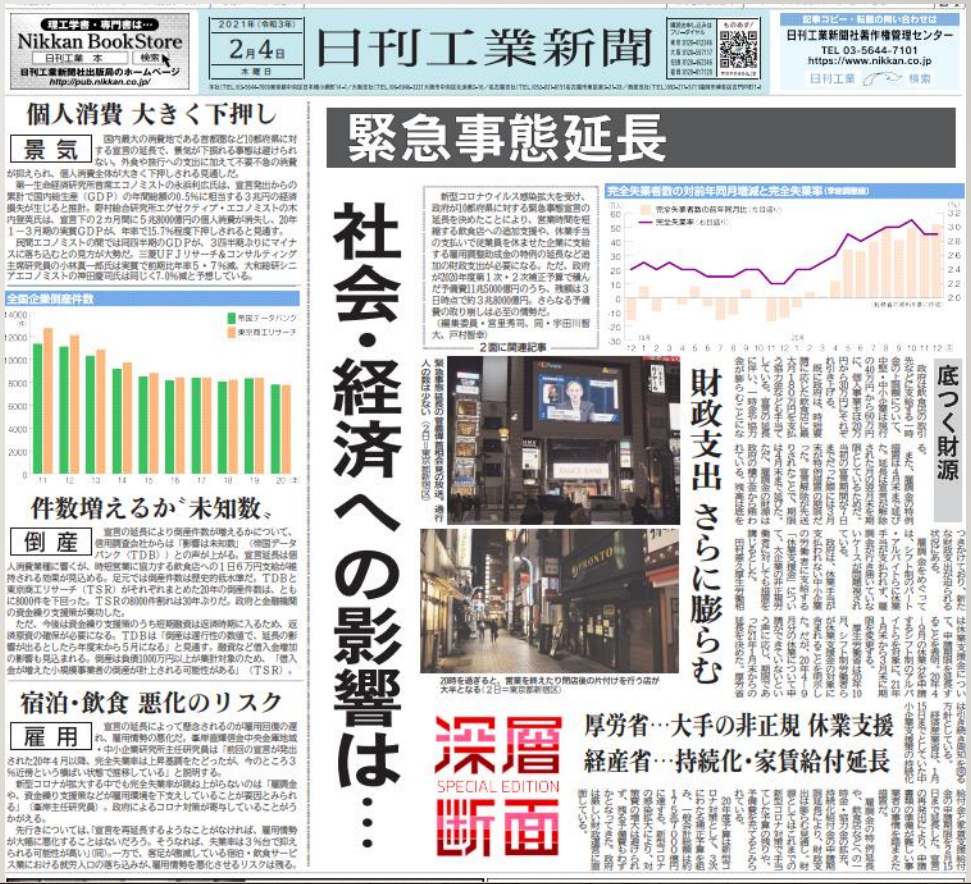
緊急事態宣言　社会・経済への影響・・・

- 企業は生き残りをかけ構造改革

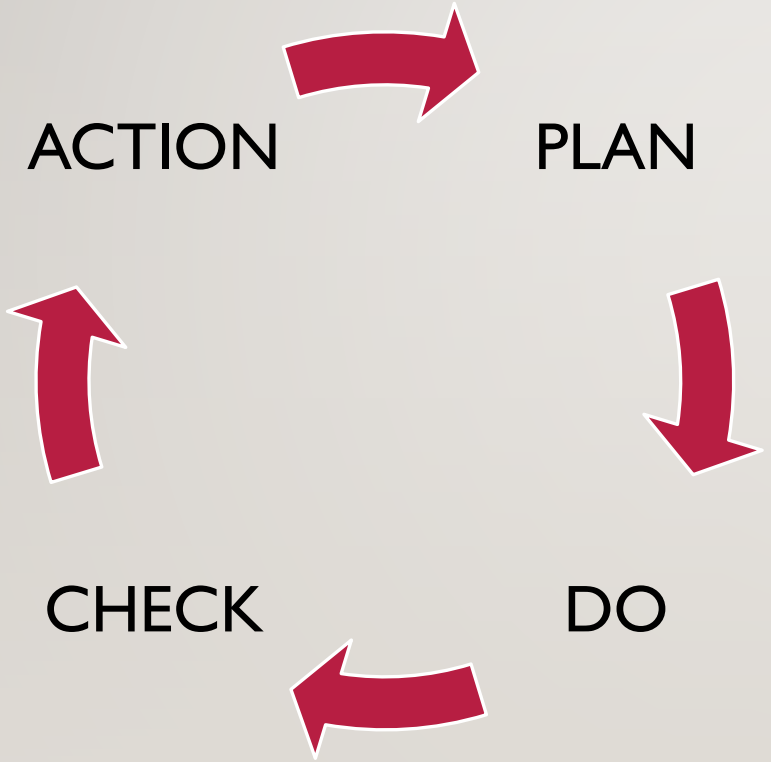
コロナで経営を直撃

ポストコロナ

いかに売り上げを回復させるのか



次の一手をどう打つか



PLANを立てるために
本当に必要なことは何か？

期限と目標の定量化(具体的な数字にする)

経済をどう分析するのか

経済状況

- マクロ ・ミクロ
- 国全体の経済力を知る

- 企業マインド

  倒産件数・負債総額

  企業業績（決算発表）

マーケット

- 株式
- 債券
- 商品（金・原油）

２０年の実質GDP　4.8％減

- 2020年の国内総生産（GDP）速報値

  11年ぶりのマイナス成長

- リーマン・ショック後の09年の5.7％減

  1955年の統計開始以降で2番目の悪化幅

倒産件数・負債総額

帝国データバンク

- 2020年の倒産

  件数　7809件　2000年以降で2番目の低水準

  負債総額　1兆1810億円　00年以降で過去最低

悲観的な見方も

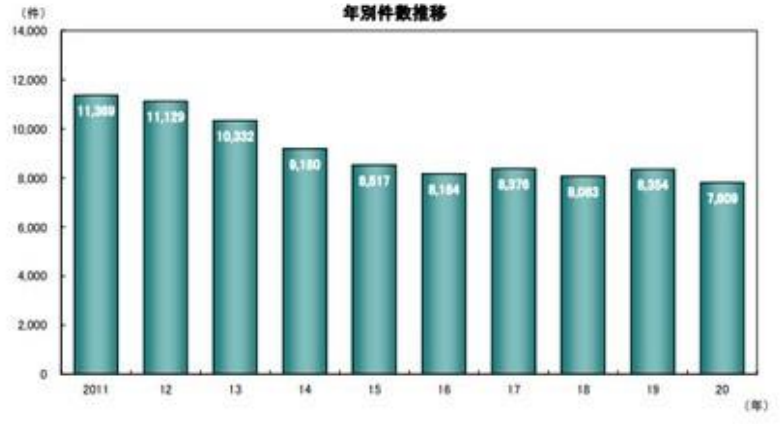
ビジネスモデルの再構築や収益性の向上に見込みが立たない企業は少なくないとみられる。

年別倒産件数

年	件数	前年比（%）
2011	11,369	▲ 2.5
2012	11,129	▲ 2.1
2013	10,332	▲ 7.2
2014	9,180	▲ 11.1
2015	8,517	▲ 7.2
2016	8,164	▲ 4.1
2017	8,376	2.6
2018	8,063	▲ 3.7
2019	8,354	3.6
2020	7,809	▲ 6.5

月別倒産件数（2020年）

	件数	前年同月比（%）
2020年　1月	713	2.7
2	634	2.3
3	744	14.3
4	758	16.4
5	288	▲ 55.6
6	806	9.8
7	847	8.2
8	655	▲ 2.1
9	602	▲ 12.4
10	647	▲ 17.6
11	563	▲ 22.2
12	552	▲ 22.0



長野県下企業倒産整理状況

倒産件数　各種支援により倒産件数が抑制（２月）

東京商工リサーチ

２月度では９年連続で10件以下

地域別
南信　　４件
東信・中信　２件
北信　　１件

２月	件数	負債総額（百万円）
15年	8	926
16年	9	2,457
17年	4	1,511
18年	8	841
19年	4	760
20年	6	555
21年	9	1,222

景況感等に関するアンケート

長野県中小企業団体中央会　（21年１月調査）

現在の景況感

（単位　%）

	①良い	②前年同様	③悪い
1. 製造業	12.6	28.8	58.6
2.建設・同関連	11.2	55.1	33.7
3.卸売業	12.3	23.5	64.2
4.小売り業	5.2	28.9	66.0
5.サービス業	1.8	28.0	70.1
全体	9.6	38.1	52.3

勝ち組・負け組の差が歴然

- 第３四半期（４－12月期）上場企業の決算まとめ

  上方修正　４２１社　　下方修正　７６社

  まだら模様の決算

堅調　自動車・半導体関連

デジタル化もニーズ増

巣ごもり需要も

悪化　非製造業

運輸・サービス
緊急事態宣言の影響色濃く

業態転換　業績悪化８割

（帝国データバンク）

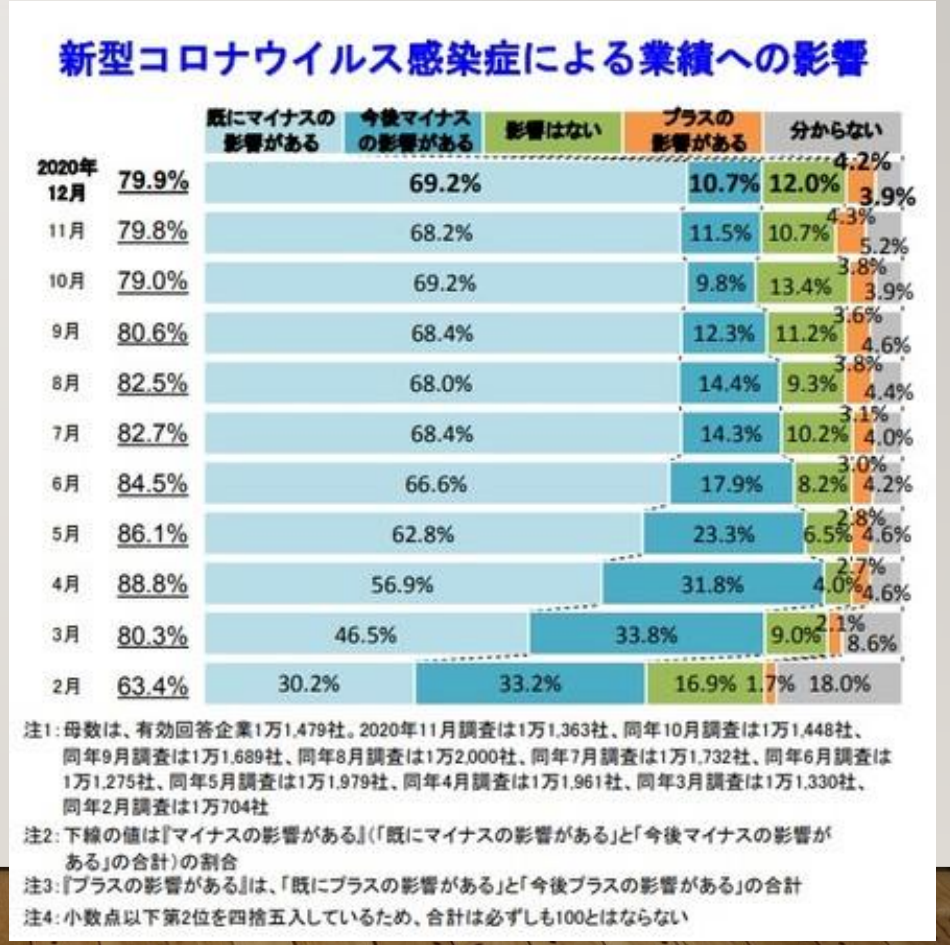
コロナの影響は深刻

業績へマイナスの影響を見込む企業は79.9%

業種別では　旅館・ホテル　94.3%
飲食店　91.9%、
服飾品小売や広告関連など

各種商品小売（スーパーマーケット）
プラスに影響　**39.6**%

業態転換の予定　20.3%

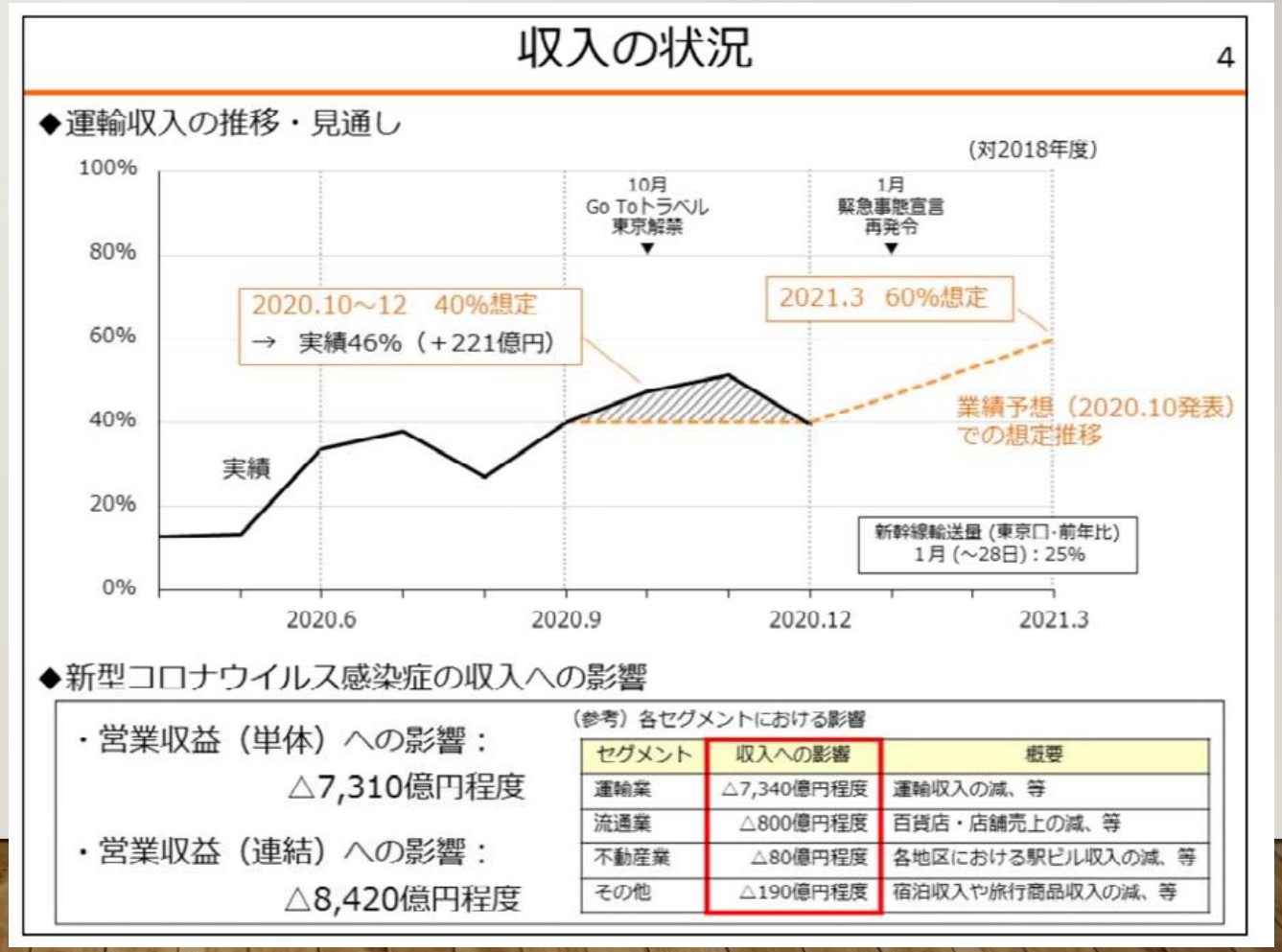


コロナ渦で収益が一転　運輸業界

緊急事態宣言による外出禁止
運輸業界には打撃

JR東海　第３四半期決算
（20 年４ - 12月期）

コロナの影響は大きい



13

雇用確保を優先

ANA、苦渋の〝冬眠戦術〟

需要回復期 再

ANAホールディングス（HD）は27日、新型コロナウイルス感染症による航空需要の低迷期を乗り越えるための事業構造改革計画を発表した。保有機材の削減で一時的に事業規模を縮小するとともに、航空市場の質的変化への適応を探りながら、需要回復期での再成長を期す考えだ。未曽有の航空不況と不可逆的な行動変容という危機的状況に、成長シナリオを描きつつ、縮こまる〝冬眠戦術〟で対応する。

（小林広幸）

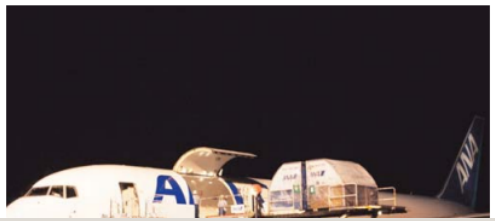
18面に関連記事

コロナ 影響長期化

航空市場――質

ANA HDの事業構造改革プランのポイント

- ANAグループ全体の航空機材数は当初計画比33機を削減
- 来春にはグループ外企業などに400人以上出向
- 役職員の報酬・賃金・一時金を削減。労働組合に年収３割カットを提案
- 費用削減効果は20年度で1500億円、21年度で2500億円
- ANAのマイルを傘下の格安航空会社（LCC）「ピーチ・アビエーション」で利用できるようにするなど連携を強化
- 「エアージャパン」を母体とする新たなLCCを立ち上げ、22年度をめどに運航開始
- マイレージ会員などの顧客データ情報を活用し、非航空収益を拡大
- 劣後ローンで4000億円調達



量と質が大きく変化する。変化に対応した強靱（きょうじん）なANAグループに生まれ変わり、持

航空会社にとって機材調達は要となる。ANAのネットワーク拡大の象徴だった「B787」（羽田空港）

却

27日発表した構造改革では航空ビジネスモデルの変革も盛り込んだ。コロナがもたらす人々の行動変容で、抗

20年10月28日　最終面

三菱重工・川重の従業員

トヨタ車体が受け入れ

トヨタ自動車グループのトヨタ車体は、三菱重工業や川崎重工業から需要が回復し増産が続く。感染拡大の打撃から、数百人規模の従業員を出向の形で受け入れることを明らかにした。新型コロナウイルスの影響で収益が悪化する航空機部門の人員の受け入れを、２０２０年11月から段階的に始めた。航空機産業はコロナ禍に伴う需要低迷で人員の余剰感が顕著になる一方、自動車産業は20年後半から需要が回復し増産が続く。感染拡大の打撃を受けた企業の従業員を業界の垣根を越えて受け入れる動きが広がっている。

トヨタ車体は高級ミニバン「アルファード」などを生産するいなべ工場（三重県いなべ市）で、川重の従業員の受け入れを20年11月から順次始めている。スポーツ多目的車（SUV）「ランドクルーザー」などを生産する吉原工場（愛知県豊田市）にも、2月から三菱重工の従業員を配置する予定だ。

トヨタの国内生産は20年4～6月期を底に急回復している。アルファードやランドクルーザーなど売れ筋の生産を担うトヨタ車体で

数百人規模、トヨタGで異例

1月26日付　総合３面

業態転換の具体例　企業対応

ヨシックス

焼き鳥業態店に転換

居酒屋「ニパチ」ファミリー向け

【名古屋】ヨシックスは居酒屋の主力業態である「ニパチ」の不採算店舗について、焼き鳥がメインの新業態「焼きとりてっぱん」への転換を進める。ニパチは全国54店舗を展開するが、コロナ禍の収束後も一定数の店舗では採算が改善しないとみて縮小する。焼きとりてっぱんは現在1店舗のみだが、家族連れも楽しめる業態として次期主力に据える。2021年に10店舗程度を新規出店する計画で、その後も多店舗展開を図る。

ニパチは280円（消費税抜き）均一メニューを特徴とする、同社を代表する業態。店舗数では同社が展開する6業態の中で「や台ずし」（259店）に次ぐ2番目の規模。焼き鳥がメインの新業態「焼きとりてっぱん」

新聞定価月ぎめ4,721円（本体4,372円、消費税349円）｜1部売り240円（税込み）｜第3種郵便物認可｜2020年（令和2年）12月29日・火曜日 ☆ 28

Nikkan BookStore 建工学書・専門書は… 日刊工業 本 検索 日刊工業新聞社出版局のホームページ http://pub.nikkan.co.jp/

2020年（令和2年）12月29日 火曜日

日刊工業新聞

購読お申込みはフリーダイヤル 東京:0120-412346 大阪:0120-597117 名古屋:0120-462346 福岡:0120-817120 ものあす monoasu.jp

本社(TEL)03-5644-7000東京都中央区日本橋小網町14-1／大阪支社(TEL)06-6946-3321大阪市中央区北浜東2-16／名古屋支社(TEL)052-931-6151名古屋市東区泉2-21-28／西部支社(TEL)092-271-5711福岡市博多区古門戸町1-1

大型コンベヤのトップメーカー
日本コンベヤ株式会社
www.conveyor.co.jp/

菅義偉政権が発足して100日が過ぎた。この間、新型コロナウイルスの感染が拡大。"第3波"が猛威を振るう中、政府は日本経済の立て直しに向け、追加経済対策と2020年度第3次補正予算、21年度当初予算の「15カ月予算」案を策定。50年のカーボンニュートラルに向け、経済と環境の好循環を生み出す「グリーン成長戦略」を取りまとめた。産業界は厳しい環境にあるが、これまでの菅政権への評価や要望、20年の年末にあたり今年の経営概況の振り返りや新年への抱負について、全国の中小企業経営者30人に聞く。（1面参照）

【質問】
①管政権の評価と今後の要望は
②コロナ禍で日本経済は大きな影響を受けました。20年の経営概況はどうでしたか
③新年の期待や今後の展望は

コロナ禍の2020年 中小経営者の声 ㊤

経済と感染対策 両立期待

追加経済対策に期待
伊藤鉄工社長・伊藤光男氏

①ウィズコロナ、ポストコロナの両方をにらんだ追加経済対策には期待を持っている。特に中小企業の生産性向上に関わる対策は有効に利用したい。
②上半期は前年比で20%以上売り上げが減少したが、下半期は回復しつつあり、5ー10%の減少にとどまっている。これを社内を見直す好機と捉えてIT化や生産方法の見直しを行い、成果を上げつつある。
③現状でも利益の出る体質になりつつあるため、さらなる社内改革を進める。生産管理のIT化、発注方法や生産方式の見直しなどに取り組む。
（埼玉県川口市、鋳物製品製造）

次世代担う人に支援
ガリュー社長・窪田千夏氏

①労働者の生活の質（QOL）が底上げされるような支援、特に子育て中の男女が働きやすい社会環境の実現を求める。生活にゆとりが生まれれば生産性はおのずと向上する。次世代を担う人々の支援が必要だ。
②昨年末には売上高の低下を心配したが、コロナ対策の光触媒コーティングや消毒液噴霧に特化した製品の販売増に支えられ、売上高は例年より伸びた。
③一時的な売上高の伸びに甘えず、さらに良い製品を開発し、あらゆるジャンルで社会を底から支える「モノづくり」を続けたい。
（東京都杉並区、エアープロー製品製造）

国内製造の回帰後押し
東京レーダー社長・斎藤正志氏

①製造業の国内回帰を後押ししてもらいたい。コロナ禍で貿易が止まり、国際分業体制が機能不全に陥る中、今後のリスク対策としても国内製造への回帰が解となる。地方活性化にもつながる。
②影響は当初想定よりも抑えられたが、設備投資関連の影響が目立つ。厳しい状況下でよく健闘したと思う。
③新しい生活様式に合わせ「安心・安全」をキーワードにセキュリティー・非接触や医療などの分野で貢献したい。企業業績の回復には大型な公共投資が必要。製造業強化への配分を期待する。
（横浜市保土ケ谷区、無線通信・電波応用機器開発）

経済対策はチャンス
魁半導体社長・田口貴士氏

①DXなど新政権の経済対策の多くはチャンスにあふれている。確実にとらえ応えていく。
②市場が止まった時には正直驚いた。研究開発をより積極的に推進し、また、営業の新たなスタイルが構築でき、結果オーライとなった。
③コロナ禍での仕掛けが功を奏し、現在は引き合いは増加傾向にある。この機会を生かし市場シェアを上げるために政府の経済対策に関連した投資を行う。新たな事業の立ち上げも計画しており、次のステージへの足場固めを進める。
（京都市下京区、精密機械の開発・製造・販売）

在宅で働ける環境整備
ユアサシステム機器社長・岡崎恭久氏

①携帯電話料金の引き下げなど個別施策は推進しているが、国全体の方向性が見えない。
②東京と大阪の社員は在宅勤務とし、展示会もリアルではなく、オンライン開催となった。営業管理ツールを導入し、在宅でも働ける環境を整備した。受注は秋まで減少したが、テレワークが当たり前になり、徐々に回復傾向にある。
③オンライン展示会は新たな可能性を秘めている。人が移動する壁をなくし、グローバルに情報を発信できる。21年は4月以降、設備投資の動きが出てくると見ている。
（岡山市北区、機械製造）

〝Zoom営業〟挑戦
協同工芸社社長・箕輪晃氏

①コロナ禍で自力ではどうにもならない業種への助成金延長はやむを得ないが、自助努力をなくす行為にもなり得る。税金投入もそろそろ控えるべきではないか。
②売り上げ減は新規事業と医療分野へ進出でどうにかカバーできた。大変な年だったが、積極的に新たなことに挑戦する勇気を持てる年にもなった。
③看板や医療事業などに加えて新たな分野にチャレンジし、製造力を生かした新規事業展開を進める。既存事業と掛け合わせながら、〝Zoom営業〟にも挑戦したい。
（千葉市美浜区、看板・医療機器製造）

中華圏の現地法人好調
サンシン電気社長・石井宏宗氏

①脱炭素化はポスト・トランプを見据えた転向で、中小企業政策も中小企業成長促進法の継承でしかない。デジタル変革（DX）は独自政策だが、これは手段で本来の目的は企業変革のはず。菅首相はしっかり展望を示すべきだ。
②国内売上高が前年比で20%減少したが、損益分岐点比率を重視した経営で黒字を確保。国内事業は痛手を受けているが中華圏の現地法人は好調で、アフターコロナの現実を垣間見ている。
③人材育成と技術革新を追求する。不易流行と不動心で未来を切り開く。
（東京都練馬区、電子部品の販売・電子機器の設計や製造販売など）

方向性明示求める
名古屋樹脂工業社長・伊藤誠一氏

①今の日本をどうしていきたいのか、菅政権から哲学を感じられない。外交問題やGoToキャンペーンの一時停止もそうだ。方向性を明示してほしい。
②飲食やアパレル関連のダメージが大きい。「飛沫（ひまつ）感染防止スクリーン」の特需はあったが、新型コロナによる売り上げの落ち込みをカバーできなかった。一方で秋から半導体関連の仕事が増え、利益は確保できそうだ。
③今年よりは回復するだろう。苦戦している部分もあるが、店舗投資も徐々に動きだした。半導体関連も期待している。
（名古屋市西区、樹脂成形加工）

業態転換助ける政策を
ヤマナカゴーキン社長・山中雅仁氏

①当社の経営に大きな影響を与えるものの、エネルギー政策や自動車の電動化などビジョンは示している。世界に伸れる日本のモノづくり力を活用し、ソフトランディング（軟着陸）で新たな業態転換へつながる政策を期待する。
②当社は自動車向けの金型を手がけており、コロナ禍で春先は大幅な受注減となった一方、社員教育などに注力することができた。
③既存の技術とDXの掛け算で成長戦略を描きたい。市場環境など厳しい状況ではあるが、新たな価値を創造できるチャンスだ。
（大阪府東大阪市、鍛造金型製造設計）

水素社会 道筋つけて
制電社社長・時実豊氏

①電気自動車化が進むとモーター材料などで中国頼みになる。日本はむしろ水素社会への道筋をつけるべきだ。雇用調整助成金の延長はありがたいが、人材の再配置が進まなくなる側面もあると思う。
②20年はなんといってもコロナの年だった。ただ、大手顧客はテレビ会議システムへの移行が早く、当社でも働き方を見直して、効率化できた。
③第5世代通信（5G）が普及すれば、主力とする制御盤もいらなくなるかもしれないと指摘され、ハッとした。5Gなど最新技術への対応を加速したい。
（広島県福山市、各種制御盤の製作）

科学技術施策を評価
ALE社長・岡島礼奈氏

①大学ファンド創設など科学技術施策を評価する。博士課程の学生

コロナ後の回復を見据え中小は研究開発や生産革新、新分野に挑戦
（工場イメージ＝東京都大田区）

社員のスキル向上
八瀬鉄工所社長・八瀬弘司氏

①消費喚起策や中小企業支援など、政府は課題にしっかり対応して

エネ・DXで成長戦略
不動技研工業社長・田中三郎氏

①政府の50年のカーボンニュートラル宣言に対しては、具体的な工

2月26日付　建設・生活・環境・エネルギー

15

コロナ渦で企業の対応は

Sodick

09 高積み対応 混載ロボット (MUJIN)

11 工作機械９%増
工作機械主要７社の１月の受注は、前年同月比9.0%増の245億7000万円。本社まとめ。

15 化学４社ー通期上方修正
自動車・石化の回復が化学各社の業績を押し上げ。総合化学４社が通期予想を上方修正。

SMFL 未来を考え、今に挑む。 三井住友ファイナンス&リース www.smfl.co.jp

日刊工業新聞 THE NIKKAN KOGYO SHIMBUN
2月10日水曜日 2021年(令和3年)

TODAY
28 深層断面

航空・鉄道 ビジネスモデル転換
新型コロナウイルスの感染拡大で、人々の働き方やライフスタイルが急速に変化している。航空・鉄道など苦境に立つ業種では、足元の収益改善に加え、変化に対応した、新たなビジネスモデルへの転換が喫緊の課題になる。(ZIPAIR)
04 製造加工業KPI一可視化 DX活用推進／住商など
09 働くロボーワークロイド 普及団体が始動
17 大成建、低コストで免震対策 可動保管棚用システム開発

オンライン工場見学拡大

OKI/TDKラムダ

新規開拓 工程監査 コロナ禍で高信頼性証明

オンライン工場見学が広がっている。コロナ禍にあっても製造現場と取引先とで密接な関係を維持し、事業の円滑な継続や新規顧客の開拓につなげるためだ。OKIは電子機器製造受託サービス（EMS）工場のオンライン見学を12日に開始する。TDKラムダ（東京都中央区、矢代隆司社長、03・6778・1111）も、企業向けオンライン工場見学を始めた。

OKIはインターネットに直接つながる。EMSや顧客企業にとって工場見学は販促活動の一環だが、解像度が高い映像にカメラを活用した「オンライン工場見学システム」を構築した。カメラを搭載した可動台車で、技術者が遠隔で製造現場を案内。顧客の相談・質疑のもと工場内で実施していた試験、検査、工程監査なども遠隔で対応する。まず本庄工場（埼玉県本庄市）、OKIサーキットテクノロジー（山形県鶴岡市、OKIエンジニアリング（東京都練馬区）の3拠点で始め2021年度中には全11拠点に拡大する。

TDKラムダは長岡テクニカルセンター（新潟県長岡市）でオンライン見学を始めた。ウェブ会議システムなどを活用し、案内役が説明しながら生産現場を中継する。

カメラを搭載した可動台車で製造現場をオンライン案内（OKI）

ワクチン 凍結粉末化

生産効率下げず常温管理

ウィズコロナ

モリモト医薬（大阪市西淀川区、盛本修司社長、06・6477・5572）は、常温で保管できるワクチンと同等の生産効率を実現し、輸送や保管時の冷凍・冷蔵設備が不要、製薬会社などと連携し、新型コロナウイルスワクチンへの適用を目指す。

同装置はワクチン製剤を真空管へスプレー状に噴霧する。製剤はルタイムで粉末化する。凍結管理約3立方センチ置に落下する。粒子状になる。凍結粒子は真空乾燥機に入り、乾燥機の回転に応じて水平方向に移動。連続的に取り出せる。約4立方センチ置の乾燥機に複数のセンサーを取り付け、リアルタイムで粉末の状態を把握。製造条件の最適化を図る。

暴力支配 最悪シナリオ

ミャンマークーデター 識者に聞く

国際批判、進出企業にリスク

1日にミャンマーで軍事クーデターが発生した。「アジア最後のフロンティア」の混乱は、日本企業にも影響をもたらす。ミャンマー政治が専門の日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所研究員の長田紀之氏と、国際経済・政治が専門の丸紅経済研究所所長の今村卓氏に今後の見通しなどを聞いた。（森下晃行）

ジェトロアジア経済研究所研究員 長田紀之氏

―国軍は非常事態宣言で全権を掌握しました。今後どのような進展が考えられますか。

「非常事態宣言は1年間の期限付きだが延長もありうる。国軍はすでに選挙管理委員会の大多数はアウン・サン・スーチー氏を支持し、民主側を望んでいる。昨年の選挙結果にそれが表れている」

―想定される最も悪いシナリオは。

「国軍が何らかの形で改憲などを行い『疑似民主主義』を作り上げていく。国会の4分の1が国軍に割り振られており、この枠を増やすなどして政治的な権力を強めるかもしれない。暴力による国民の支配が最悪のシナリオだ」

―国際社会からの圧力で事態が変わる可能性はありますか。

「欧米は非難を強め、国連安保理も『深

一方、経済制裁については最大の貿易相手国の中国が足並みをそろえる可能性は低く、効果は限定的かもしれない。日本は難しい立場に置かれる。様子見をしながら続けていれば後手にまわる」

―製造業が心に多くの日本企業がミャンマーに進出しています。

「ただ軍政下でも政情が安定すればミャンマーでの活動継続を選択する日本企業が多いのではないか。ただ国際社会の軍政非難が強まれば強まるほど、そうした選択のリスク

丸紅経済

軍政

―今回のクーデターをどう見ていますか。

「国軍は選挙結果を不正と思っていたが外れたのではない。ただ国民の間で国軍に対する認識

サンプラスチック オンラインで工場見学

サンプラスチック（栃木県那須塩原市、大江正孝社長、0287・39・1502）は、本社工場でオンライン工場見学を始めた（写真）。ウェブ会議システムなどを活用し、案内役が説明しながら工場内の生産現場を中継する。

事前に撮影した動画と組み合わせ、JR那須塩原駅からの道のりや本社周辺の様子を紹介するなど演出を工夫した。コロナ禍で首都圏などからの訪問が難しくなる中、顧客や取引先に現場を公開し、自社への信頼性向上や顧客開拓につなげる。現在はテストを兼ねて一部関係者のみに実施しており、3月中に見学希望を受け付ける。

同社はポリ塩化ビニール樹脂製（PVC）シュリンクフィルムや、精密部品向けの帯電防止フィルムなどを手がける。新型コロナ感染拡大以前は、顧客や技術者らを対象に年6回ほど工場見学を受け入れ、製品開発や商談を行っていた。今後は製造・検査時の立ち会いのほか、エンドユーザー向けのオンライン見学会も計画する。（宇都宮）

ポストコロナを睨んだ動ぎが広がっている。

新規顧客獲得にオンライン活用

メディアアプローチ

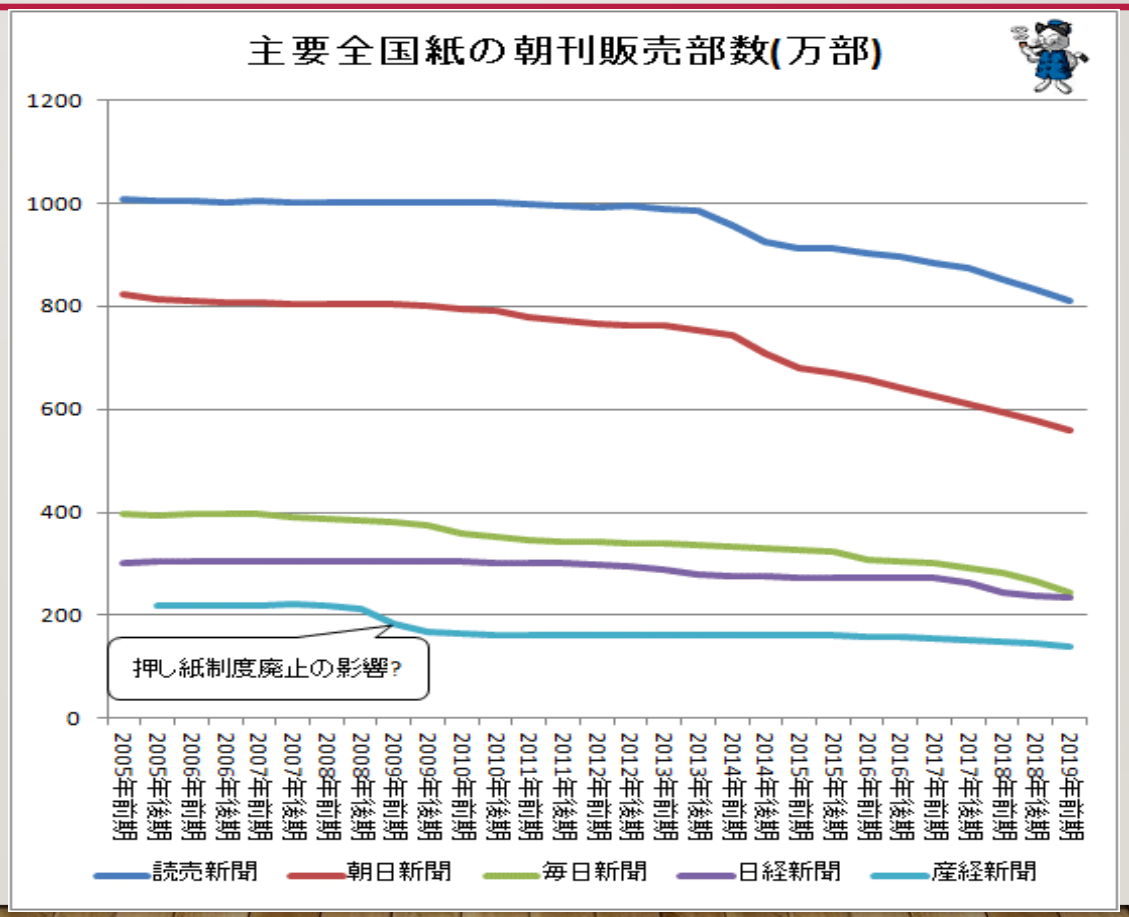
アピールするものがない。

新製品の発表はない。

新聞のニーズがない。

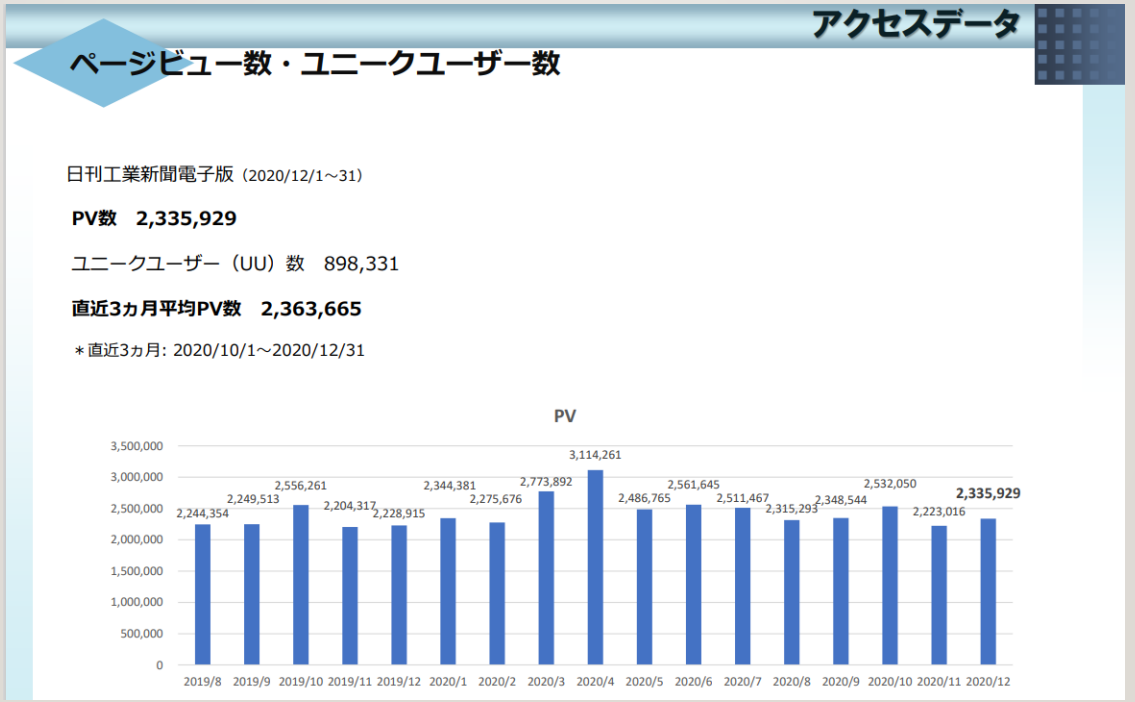
ないないない・・・・

新聞発行部数


主要全国紙の朝刊販売部数(万部)
1200
1000
800
600
400
200
0
押し紙制度廃止の影響?
2005年前期
2005年後期
2006年前期
2006年後期
2007年前期
2007年後期
2008年前期
2008年後期
2009年前期
2009年後期
2010年前期
2010年後期
2011年前期
2011年後期
2012年前期
2012年後期
2013年前期
2013年後期
2014年前期
2014年後期
2015年前期
2015年後期
2016年前期
2016年後期
2017年前期
2017年後期
2018年前期
2018年後期
2019年前期
読売新聞
朝日新聞
毎日新聞
日経新聞
産経新聞

日刊工業新聞

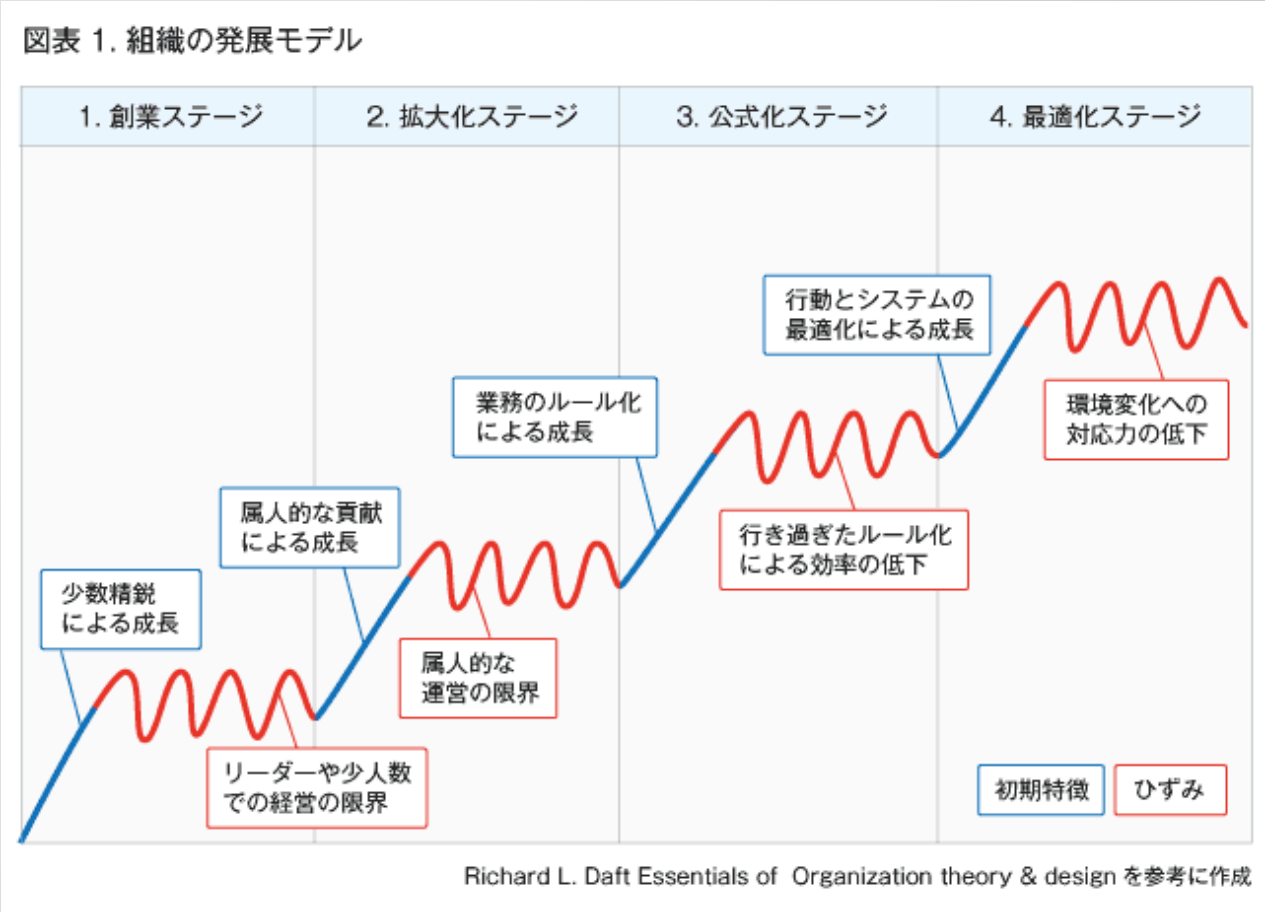
- 日刊工業新聞　電子版　メディアガイド



19

企業ステージに合わせた PRが求められる

では何をアピールしたいのか



ターゲットを決める

人

- 新役員
- 職歴
- 趣味

モノ

- 新商品
- 優位性
- 差別化

金

- 投資金額
- 利益
- 新工場設立

人物・週末は別人　リケジョ

週末は別人

クリーク・アンド・リバー社社長　井川 幸広氏

断食で自分と向き合う

年1回、断食に身を置く。静岡県の伊豆にある断食のためのファスティングホテルに1週間滞在する。創業を経験した気の合う経営者の仲間らとともに断食するのが決まりになっている。食事をとらないこと以外はいたって普通の休暇の過ごし方だが、自分を見つめ直す大切な時間になる。1年間の脳の疲れを癒やし、体がデトックスされるような感覚が得られ、英気を養える。

◇

断食といっても種類はさまざま。一切の食事をとらず、水のみを口にするハードな断食もあれば、私が取り組んでいるのは食事の代わりに栄養が溶け込んだジュースを口にするタイプの断食だ。水分と最低限の栄養で過ごす。1週間で体重は5㌔㌘落ちる。頭はさえ、リフレッシュしたような断食の効果が半年は続くように感じる。

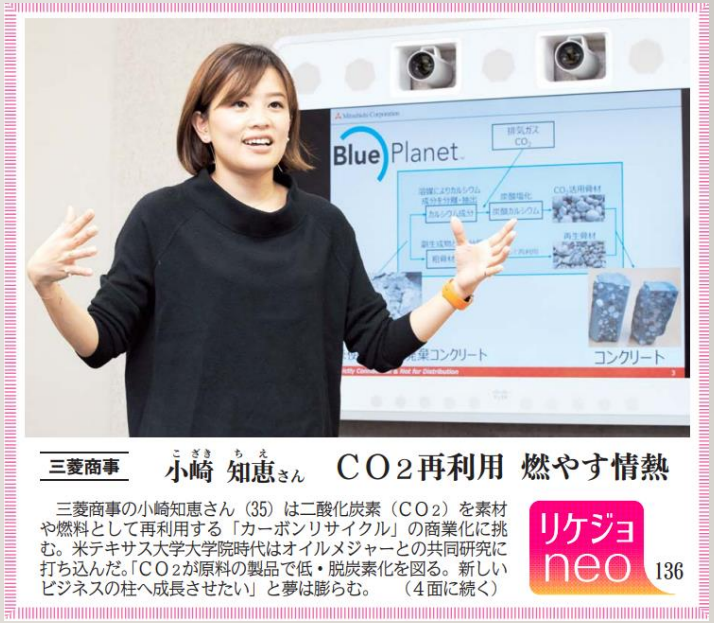
断食を行ったのは知人の経営者に誘われたのがきっかけ。以来、10年間続けている。最初の年は空腹がつらかったが2回、3回と重ねるうちに慣れてしまった。3日を過ぎれば自然と空腹を克服できるようになる。

断食は株主総会が終わった週末から始める。断食中は6時に起床し、1日に複数回ジュースを飲む。朝と夜はコップ3杯ずつ、昼は2杯。それ以外の食事はとらない。当然ながらアルコールを飲むこともできない。自然豊かなファスティングホテルに隔離され、昼はゴルフに講じ、温泉やサウナを楽しむ。運動とともにリラックスできる環境がそこにある。極力、電話にも出ない。

昼間は同じ時間を仲間とともに過ごすが、18時以降は各自部屋に戻り、それぞれの時間を過ごす。ある者は本を10冊持って読書をしたり、録りためた映画を見たり。経営を担う忙しい日常でできないことを断食の夜にする。

断食の終盤になるとおかゆから徐々に食事を戻す。忙しい日常に戻る準備を始める。

断食中に飲むジュースには栄養価の高い「モリンガ」が含まれる。モリンガの入った袋を持つ井川さん



三菱商事　小崎（こざき） 知恵（ちえ）さん　CO2再利用　燃やす情熱

三菱商事の小崎知恵さん（35）は二酸化炭素（CO2）を素材や燃料として再利用する「カーボンリサイクル」の商業化に挑む。米テキサス大学大学院時代はオイルメジャーとの共同研究に打ち込んだ。「CO2が原料の製品で低・脱炭素化を図る。新しいビジネスの柱へ成長させたい」と夢は膨らむ。（4面に続く）

リケジョ neo 136

経営者のオフに注目し、意外な一面を紹介する。

リケジョ　neo

スタートアップ

サイバーリンク社長 ヒルダ・ペン氏

トップダウンの迅速性学んだ『ウィニング勝利の経営』

書窓

組織論凝縮 経営課題の解決策に

父親が小学校の先生だったこともあり、教育に熱心だった。そのせいか、本が好きだった。あらゆるジャンルに目を通し、いつも書物が手元にあった。友達ともよく貸し合った。

印象に残っている一冊は『コトラーのマーケティング・コンセプト』（フィリップ・コトラー著）だ。セールスの担当からマーケティングの担当に異動になり、当時の上司が薦めてくれた、思い出深い。

大学時代に経済学を専攻しており、マーケティングを基礎から理解できた。セールスでは多くの人と出会いながら顧客を開拓してきた。マーケティングでは商品にストーリーを持たせ、商品の素晴らしさを見つけるように心がけた。

2015年にサイバーリンクの日本法人の社長に就いた。その時に消費者向けビジネスのヒントを得たのが『TSUTAYAの謎』（川島蓉子著）だった。ツタヤを展開するカルチュア・コンビニエンス・クラブは、ビデオやDVD、CDなどのレンタルを手がけていたが、家電販売や書店などについても展開するようになり、同社に興味を抱いた。

この本にあった「企画書で理解されなくても形にすることで理解する人が出てくる」という言葉にハッとした。言葉は重要視してきたが、手にする方が説得力を持つ。言葉よりも商品という〝形〟の大切さを知ってから販売が伸びた。

消費者向けから企業向けへの事業転換が決まり、経営課題の解決策を模索する日々が続いた。事業転換を図る上で、組織も見直した。いかに強い組織を作り上げ、生産性を高めるか。頭を悩ましていたときに読み返したのが、『ウィニング勝利の経営』（ジャック・ウェルチ著）だ。

筆者は米ゼネラル・エレクトリック（GE）のカリスマ経営者で「選択と集中」「学習する組織」など組織論が凝縮されている。私の会社とは規模が異なるが、トップダウンによる決定の迅速性や意思決定の柔軟性をそこから学んだ。

●……余滴……●

強くなる

ペン氏は台湾で生まれ育ち、07年に初来日。14年に再来日し、15年にサイバーリンクの日本法人の社長に就いたときは重圧に押しつぶされそうだったという。救いの一つになったのが本だ。参考にすることで思考が広がり、「強くなれた」。書籍が上司、友人などの役割を果たしてくれたのだろう。（浅野文重）

IGS

輝け！スタートアップ ㊹

乳がん検査 応用

神戸大学発のインテグラル ジオメトリサイエンス（IGS、神戸市灘区）は、電磁波を照射した物体の内部構造について、死角をつくらず可視化できる世界初の手法を見いだした。物体が反射する光から内部の大きさや形状を立体的に解析する。多業種と連携しながら乳がん検査や電子部品内部の分析、空気清浄機といった幅広い分野に応用を進めている。

IGSの手法は、あらゆる空間に投げたボールがどのように跳ね返ってくるかという情報に基づき、外からは見えない物体の内部を捉えるイメージだ。例えば、医療診断ではX線検査が一般的だが、光線が強力であるため被ばくリスクが大きいほか、わずかな組織の状態の違いを捉えるのは困難だ。X線よりも弱いマイクロ波を当て、痛みを伴わず高精度に疾患を発見できる。

乳がん検査に用いる新しいマンモグラフィーとして、このほど厚生労働省から先駆け審査指定制度の対象品目に指定された。機器開発には凸版印刷、旭化成などが参画。2021年度にも、日本と欧州での発売を計画する。

用途開発 加速

設立は12年4月。最高戦略企画責任者の木村建次郎神戸大学教授と最高経営責任者の木村憲明博士が、電磁波の反射をもとに物体の構造を見いだす数学的手法の開発に世界で初めて成功した。木村教授は「研究を始めてから10年要した」と苦労を振り返る。研究成果の事業化を目的に、研究室の学生ら約3人でスタートした。

製品化の第1号となったのは、電子部品の内部を分析する装置だ

電磁波で物体内部 可視化

木村神戸大教授は、電磁波の反射をもとに物体の構造を見いだす研究成果の事業化に取り組む

課題：ミャンマー　ヤンゴン市内のホテルPR

【課題点を見つける】

①マーケットニーズは？
②価格優位性は？
③差別化は？
④担当者は？
⑤従業員教育は？

一般紙・業界紙・現地フリーペーパー・通信社などで
記事化される

コロナに打ち勝ち
継続的な企業成長へ

この内容は、必ずしも日刊工業新聞社の立場、戦略、意見を代表するものではなく、自身の個人的見解です。