

2019年8月7日

<月例会用>

2019年8月

月次経営報告の為のスピーチメモ

(株) アイヴィス

代表取締役 石和田 雄二

## 月次経営報告（2019年8月） <目次>

---

1. はじめに  
{ 中国経済急減速に対中関税第四弾、消費増税で気が引締まる }
2. 当社関連の最近の話題  
{ はやぶさ2の第2回着地と地中の砂採取成功の意義と感想 }
3. 令和元年度第1四半期6月確報と第1四半期業務実績評価  
{ 経管発表の1Q確報、生産1004M経費1030M最終損益-26M }
4. 令和元年度第2四半期2Q推計と下期黒字化への課題と対策  
{ 2Q予測は生産1083M経費1063M損益20M、上期損益-6M }
5. 令和元年度下期の業績推定と年度計画達成への課題と対策  
{ 中途外注で要員40増、受注安定なら年度計画達成に可能性 }
6. 8月度の新規業務、環境変化に伴う課題と経営方針  
{ 先送りが目立つSI案件、先進技術前面に顧客との接点再構築 }
7. ITサービス大転換期に向けた営業方針と現場組織体制再調整  
{ 顧客への信頼のキーワードは先進技術、組織も人材も先進へ }
8. ITサービスの話題と動向、当社の将来へどう生かすか  
{ 動向3題:2025年の崖、GAFA4-6期決算、SB巨額2号Fund }

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 動向 3 題:減速続く中国経済、日韓新貿易戦争、FRB 利下げ }

10. 当社が関係する業界の業況見通しと当社への影響

{ 自動車業界:世界的な市場減速の下、トヨタはダントツの業績 }

11. 今月の経営会議の主要議題とその背景の説明について

{ 創造的破壊により、現場 IT サービス部門の技術転換を促す }

12. おわりに

{ 猛暑の夏の身近な避暑には、日本サッカー協会と国立博物館 }

<< 8月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「毛利、島津の老臣たちは、三成に頼まれて主人に兵を起こさせた。  
直江を誅すれば、諸家の老臣たちは城に立て籠ってしまうだろう。  
そうすればどうなる、また戦いだ。直江を許す。早々と上洛させよ」

～ 関が原を征した徳川家康の言葉

星亮一「軍師、直江兼統の世界」(成美堂)から  
上杉の処遇を任された本多正信が上杉の使者に会うにあたって家康  
に伺いを立てた時の言葉。天下統一の為に戦略的に仕組んだ関ヶ原、  
目的達成の為に旧敵の一部を迎え入れる度量を示す家康の老獪さ。

## 1. はじめに

{ 中国経済急減速に対中関税第四弾、消費増税で気が引締まる }

### ○ 今年の隅田川花火は7月27日、台風で心配したが無事に開催

例年の東京の梅雨明けは7月21日前後、今年は梅雨前線が停滞して、6月下旬以降、晴れ間も少なく気温が低い梅雨寒が続く。

隅田川の花火大会は7月の最終土曜日、事前の予報ではこの週は梅雨も明け天気が続く予報だったが、前日の予想は熱帯低気圧が台風6号になって夕方一時雨との予報、心配しつつ会場に行く。

台風が北に反れ、百万人の観客が伝統の夏の風物詩を楽しんだ。

それにしても梅雨寒を忘れさせる8月の熱波、猛暑の夏本番へ。

### ○ 真夏の悪夢、対中制裁第四弾、景気悪化要因重り気引締まる。

中国景気の急減速を受け国内工作機械業界は中国向けが6割減、

スマホの頭打ちも重なって電子部品業界も前年同期比で8%減、

ジワジワと米中貿易戦争の余波が伝わる中、突然の第四弾発表。

加えて、徴用工訴訟が契機となって日本の輸出規制、韓国内では

日本品の不買運動、輸出国上位3国の貿易量が急減、それに消費

増税や欧州問題が加わる、ITサービスに無関係にも見えるが、

景気の先行き不透明は投資先送りに十分な理由、心配ではある。

## 2. 当社関連の最近の話題

{ はやぶさ2の第2回着地と地中の砂採取成功の意義と感想 }

### ○ はやぶさ2、本命のタッチダウンに成功、協力先として安堵感

7月11日、はやぶさ2が軌道上で待機中の高度20Km近くから「リュウグウ」への2度目の着地に向けて降下、午前10時過ぎに瞬間的に着地、舞い上がる砂を採取して戻る計画になっていた。

当社はJAXAのイノベーションHubの計画に参加、我々が共同開発したV-SLAMは逐次送られてきた「リュウグウ」の地表面の画像から3次元画像を生成、カメラ位置も逆算してはやぶさ2の軌道計算を行う機能、着地点を決め飛行制御の検証に役立つ。

壮大な宇宙探査計画からすれば、ほんの些細な役割ではあるが、共同開発して来た当事者の立場として秘かに成功を祈っていた。

成功の報に接して当社の関係者一同、心から安堵し喜んでいた。

第1回と同様、着地時に弾丸を発射し、筒状の装置で地表の砂を回収するが、今回は意図的に作ったクレータの20m離れた地点、風化した地表と違って地中にあった砂、46億年前の痕跡残る砂、太陽系の成立ちや生命誕生にも関わる最高の使命達成なのだ。

仕事の達成感はその使命の重要性から生まれる。有難いことだ。

### 3. 令和元年度第1四半期6月確報と第1四半期業務実績評価

{ 経管発表の1Q確報、生産1004M 経費1030M 最終損益-26M }

○ 経営管理の6月の確定売上は403M、生産365M、損益は-4M

6月の確定試算表から

M: 百万円

<6月単月>

売上高	403.8M
仕掛増	- 39.0M
期(6月)首仕掛	235.0M
期(6月)末仕掛	196.0M
付加価値生産	364.8M
経費	368.5M
製造原価	316.6M
販売及び一般管理費	51.2M
営業外経費	0.7M
損益	- 3.7M

○ 令和元年度の第1四半期累計実績<4月+5月+6月>実績

売上(237+195+404)M=836M、生産(324+315+365)M=1004M

経費(333+328+369)M=1030M、損益(-9-13-4)M=-26M

4. 令和元年度第2四半期業績予測と下期黒字化への課題と対策

{ 2Q予測は生産1083M 経費1063M 損益20M、上期損益-6M }

○ 経管推定7月は生産329M 経費340M 業績回復せず損益-11M

売上高	235M	
仕掛増	94M	(=290M-196M)
生産高	329M	
経費	341M	
損益	-12M	

◇ 8月は7月に対して経費同額で、新入有償化で生産増+12M

8月推定 生産 341M 、 経費 341M

◇ 9月は8月に対し通常の前四半期生産経費増に有償化で+12M

四半期末の定常生産増 +60M、 経費増 +40M

生産 341M+60M+12M=413M、 経費 341M+40M=381M

○ 第2四半期単純推定、生産1083M、経費1063M、損益20M

生産 329M+341M+413M=1083M、 上期計 2087M

経費 341M+341M+381M=1063M 上期計 2093M

損益は2Q単独では20Mプラス、上期は-6M、生産は計画達成

☆ 旧人フル稼働、新人稼働率50%が前提、案件確保が必要条件

5. 令和元年度下期の業績推定と年度計画達成への課題と対策

{ 中途外注で要員 40 増、受注安定なら年度計画達成に可能性 }

○ フル稼働なら下期推定生産 2376M、経費 2198M、損益 178M

☆ 下期は新人 60 名、講師と中途 30 名強が現場でフル稼働する。

上期は、第 2 四半期に新人の 60 名が平均月 20 万円程度生産、  
非新人 30 名が平均約 40 万生産をすることを前提としている。

第 3 四半期の生産は、第 2 四半期の生産に対し、

新人の 20 万円、非新人の 30 万の月間増分が見込まれるので

$$1083M + (60 * 0.2M + 30 * 0.3M) * 3 = 1083M + 63M = 1146M$$

生産 1146M、経費 1063M、損益 83M、累計損益はプラス 77M

☆ 第 4 四半期は管理効果で大阪中心に外注 20 中途 20 名が動く

第 4 四半期の生産は、第 3 四半期の生産に比べて、

外注中途 40 名が月間 70 万、月間経費 60 万で生産に加わる。

$$1146M + 40 * 0.7M * 3 = 1230M \quad \text{経費増 } 40 * 0.6M * 3 = 72M$$

生産 1230M、経費 1135M、損益 95M、累計損益は 172M

○ フル稼働で要員補充可能なら、生産不足だが年度目標達成可能

☆ 本年度生産目標 4550M {950M、1100M、1200M、1300M }

年度生産推計 4510M {1004M、1130M、1146M、1230M}



## 6. 8月度の新規業務、環境変化に伴う課題と経営方針

{ 先送りが目立つ SI 案件、先進技術前面に顧客との接点再構築 }

○ 景気後退が表面化し始めた今、成長分野の案件確保こそ最重要

☆ 失注案件に学ぶ、IT サービス市場における環境変化の方向性

SBI など新規受注案件もあるが、失注案件に時代の方向性を学ぶ

◇ JAXA との共同研究： 商品化構想無く主体性と情熱の不足

◇ IHISC との車過一括： 環境変化音痴と当社の上級 PM 不在

◇ N 社の AI-POC 支援： 実業務育ちの提案型 AI 技術者不在

◇ I 社の信用保証向 SI： 案件評価と管理系組織規律の不徹底

市場方向性と対応 => 先進技術の提案力、人材の組織的育成

規律ある組織体制下、先進技術とシステム構想力を融合的に活用

顧客価値創造に挑戦、現場に学び、実践的先進技術人材を育てる

☆ 環境変化の渦中、人材拡大路線をリスクから成長バネに変える

先行き不透明感は投資にブレーキ、日本経済減速への十分条件だ

経営責任とは、不況の中でも成長の勢いを維持し発展させること

客先常駐中心の当面の業務案件は大きく崩れないことを前提に

現場部門別に顧客主導の成長分野の先進 POC 案件受注に注力、

精鋭を投じ案件と共に人材を育成、従来技術との相乗効果を狙う

## 7. IT サービス大転換期に向けた営業方針と現場組織体制再調整

{ 顧客への信頼のキーワードは先進技術、組織も人材も先進へ }

- IT サービス転換期の3要因はクラウド、顧客中心、先進技術  
クラウドの本格的な普及とサービスの充実で大手 SI 企業中心の下請け構造が崩れ、価値創造主体である顧客がクラウドやデータ活用、先進技術の可能性に気づき自らその取組みに乗り出した。  
大手 SI 企業と顧客の関係は、今や情報処理基盤提供者でもなく業務改善への SI 元請けでもなく、今は先進技術と SI の相談相手  
大手 SI 企業の多くは顧客窓口として先進技術部門を作り始めた
- 当社開発部門の管理の在り方を改め、時代要求対応型に変える  
人を動かすだけでなく、結果から将来と市場から考え抜く管理者
  - ◇ 成果に責任： ビジネス感覚のない所に持続的価値創造なし
  - ◇ 将来に責任： 構想力と意思と情熱が困難を超え時代を拓く
  - ◇ 変化に責任： 自ら異分野に挑戦、現場から学ぶ変化対応力
- 組織改革の一つは IT サービス本部毎に関連先進技術部隊編成
  - ◇ 設計製造 IT サービス本部： { ロボットと故障予知 IOT }
  - ◇ 社会公共 IT サービス本部： { ブロックチェーンと RPA }
  - ◇ ビジネス IT サービス本部： { クラウド基盤とデータ分析 }

## 8. ITサービスの話題と動向、当社の将来へどう生かすか

{ 動向3題:2025年の崖、GAFA4-6期決算、SB巨額2号Fund }

### ○ 経産発表後1年「2025年の崖」、ベンダー/ユーザーの意識変わる。

DXは、Digital化の急速な発展によりビジネスモデルが変わること

UberやAirbnbなどのシェアリングビジネス、ネット通販の様な

小売りに加えて販売しない店舗の出現、Block-chainやFintech

の登場で銀行が変わり、決済送金や融資のStart-Upが登場する。

トヨタ自動車までが製造業からMobility企業であることを宣言、

IHIや三菱重工なども単なるロケットの打上ビジネスから打上げ

衛星による地上や気象データのデータ利活用のビジネスを狙う。

一方で、AWSやAZUREなどクラウドが一般化、データの時代に

本業に関わる大量データを持つユーザーのDigital意識が高まった。

DigitalやAIの最も有効な分野はビジネスモデル変革と言われ、

これを先に取り組むか、乗遅れるかで企業の盛衰が決まる時代だ。

従来システムの再構築よりその廃棄を前提に、顧客自身が必要な

システムをクラウドプラットフォームで創る方向に進んでいる。

大手ベンダーも先進技術を前面に顧客との関係作りに走り始めた。

ITサービスの大変革期、我々も先進技術で新案件開拓に取り組む。

○ MS と GAF A が 4-6 期決算発表、MS がナデラ指揮下で超復活

GAF A に先立ち、時価総額世界一順調な業績の MS が決算発表、クラウド好調で純利益は前年同期比 49%増の 131 億 8700 万ドル。クラウドを介し計算処理の能力を提供する AZURE 事業の売上げ成長率は 64%増、前々年の 89%や前期の 73%成長からは鈍ったが依然高度成長を維持、減益ゲーム専用機を除き全体的に絶好調だ。19 年 6 月通期の売上は 14%増の 1258 億ドル、純利益は 2.4 倍の 392 億ドルで過去最高、ナデラ CEO 下、MS は大きく復活した。本命の GAF A は、FB が個人情報の流出事件で 4-6 期に清算金を 20 億ドル引当て純利益は対前年同月比 49%減 26 億ドルとなる。同社は、個人情報の活用や強すぎる市場支配力で米国はじめ各国の監視の目が強まっており、仮想通貨リブラへの警戒心も強い。広告事業が堅調なグーグル（アルファベット）は前年同期比 19%増伸び、8 割の広告事業が 16%増、クラウドも順調で純利益は前年同月比の約 3 倍 99 億ドル、EU の制裁金がない為の反動増。アマゾン純利益は 45%増の 26 億ドル、翌日配達のコストが先行、アップルは iPhone の減速続くがサービスとウェアラブル、iPad と Mac の伸びで売上高は 539 億ドルの過去最高、黒字も確保した。

○ ソフトバンク G が 12 兆円規模、Vision Fund 2 号を立上げる

「私は、AI 革命の指揮者になりたい。投資機会を総取りする。」

SBG 孫会長は 10 兆円の 1 号ファンド立上げから 2 年、12 兆円

2 号ファンド立上げを発表、投資対象は AI 分野の未公開企業だ

1 号ファンドは米アップルや台湾の鴻海、国内ではみずほ銀など

メガ銀に加えサウジアラビアの政府系ファンドの出資を仰いだ。

投資したウーバーやビジネス対話アプリの Slack が NYSE 上場

ウィーワークも 9 月上場予定、その他、シンガポールのGrab、

中国の滴滴出行、インドの OYO ホテルズなど世界の有望企業が

目白押し、投資利回りが 45% と高く出資投資家の信頼感は厚い。

2 号ファンドは MS など新規を加え問題のサウジは入れてない。

世界の VC の年間投資額は 6.8 兆円、その 3 倍にあたる 22 兆円

の新ファンド、短期間に有望企業が見つかるかとの危惧はある。

孫会長自身は「2 年間で世界のユニコーン 80 社をファミリーに

加えた。アームの半導体を使う IOT で世界のデータを吸上げ、

AI 群戦略で SB と SBG の価値を高めて行く」と述べている。

AI の大規模な実用化が始まっており、我々もこの流れを冷静に

受止め、AI に集中して技術者を育成、AI 応用の波に乗りたい。

## 9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 動向 3 題:減速続く中国経済、日韓新貿易戦争、FRB 利下げ }

### ○ 想定内とは言え対中制裁第四弾、低迷続く中国経済一段と減速

6 月末に大阪でのトランプ・習会談で貿易協議再開の合意を受け

7 月 30 日 31 日上海で再開された閣僚級会議の直後の 8 月 1 日、

トランプ大統領は、対中制裁第四弾を 9 月 1 日に発動することを

表明、中国からの輸入品全てに関税が 10%課されることになる。

第四弾の対象は、関税 25%が掛る 2500 億ドル分以外の 3000 億

ドル分の輸入品で、スマホやパソコンなど米国企業の委託生産品

に加え中国以外からの輸入の難しい消費財も多く、これに関税を

掛けるとなると中国制裁と同時に米国内への影響も少なくない。

中国の対米輸出総額は 1200 億ドル、貿易戦争では圧倒的に有利

に立てることを見越したトランプ流の取引交渉術だが、交渉自体

この 10 月に建国 70 周年を迎える中国側に核心となる産業政策面

の譲歩は期待出来ず、取引よりは大統領選への演出が狙いだ。

米国消費者に負担が重くかかるが、国家資本主義の中国に脅威を

感じ始めている国民には此処で中国を叩くことの意義は大きく、

選挙戦を控えた大統領陣営の計算にも合理性が無い訳ではない。

☆ 中国の景況感は既に大幅停滞、第四弾の発動で更なる後退へ

7月15日に、中国国家统计局が発表した2019年4-6月期の実質経済成長率は6.2%、1-3月期より0.2%縮小、統計記録のある天安門事件後1992年以来最低の水準との発表があった。

米中の貿易戦争の影響を受け、製造業は特に悪く、1-3月の5.6%から1%減の5.5%、生産製造統計公表以来最低となった。

中でも不振なのは輸出を前提に中国で生産する外資系の企業、09年のリーマン危機以来の低水準、貿易戦争の影響が大きい。

生産低下に加え、関税回避による工場移転などで雇用が悪化、消費低迷、更なる景気減速を招き悪循環に陥る可能性がある。

景気対策として2兆元（32兆円）減税など対策を打出したが

巨大な地方債務も背景にあり、消費構造が不安定な中所得国の罨なのか、景気対策で財政赤字が増えても効果は出ていない。

米国の対中政策第四弾が現実となった今、背に腹は変えられず地方債務を超え、本格的な財政出動に動くことになるだろう。

☆ 中国は貿易立国日本の最大貿易国、日本経済にも深刻な影響

中国は貿易立国日本の最大の相手国、輸出入合わせて35兆円輸出16兆、この縮小が日本経済にも暗い影を落としている。

○ 徴用工判決放置の対抗措置か、対韓輸出規制で日韓対立深刻化

戦前の日本製鉄への徴用工訴訟で韓国司法は原告の主張を認めて韓国内にある日本製鉄の資産を凍結、売却も認めており、これが1959年に戦後賠償を定めた日韓請求権協定に反し、問題がある時は仲裁委員会の設置を明記してあるにも拘わらず、韓国政府はこれを拒否、日本は国際法違反として国際司法裁判所への提訴を前提に韓国政府が仲裁委員会設置に加わる様、対応を要請中だ。資産売却が実行されれば、戦後補償の枠組みが崩れ当時の金額で5億ドルの経済援助など国家間の約束を反故にすることになる。文大統領の頑なな姿勢に日本政府は、安全保障上の理由を付けて半導体材料の輸出規制に加え輸出の優遇処置も外すことにした。日韓関係は最悪の状態を迎えているが、元々、反日色の強かった文大統領は、これを機会に国の助成で調達先の分散を図り、日本からの早期自立を強調し、政府主導の反日運動を展開している。サムソンの今期はスマホの世界的販売減でDRAM値下げ激しく1年で6割安、4-6月期営業益は前年同期比56%減となった。日本にとっても韓国は輸出相手国第3位、米中貿易戦争の渦中、自由貿易を標榜する両国は、外交手段で妥協を図るべきだろう。



○ **FRB が米国の政策金利を 10 年振りに 0.25%下げ**ることを決定

FRB パウエル議長は、7 月 31 日、事前のアナウンス通り、一見好調な米経済だが、民間設備投資減など経済の陰りが見え始めたことから景気悪化に先手を打つとして予防的利下げを実施した。

利下げは、金融危機直後の 2008 年 12 月以来、率は 0.25%で現行の FF 金利を、新たな誘導目標年 2.00%~2.25%に引き下げた。

トランプ大統領は、関税引上げ効果も期待して元安円安ユーロ安に対抗、利下げを FRB に要求して来たが、政権からの独立性を強調する為か議長は「長期的利下げ局面に入るものではない」としたが、大統領だけでなく市場からも期待外れの反応に揺れた。

NYSE の米国株は失望売りで 500 ドル下げ、東京市場でも本来は円高で株価が下がる所だが円安にぶれて株価はむしろ上昇した。

☆ **制裁第四弾、日韓対立、FRB 利下げ、日本経済先行き不透明**

それが突然のトランプの対中制裁関税第四弾発表で事情が急変、米国内は企業業績悪化や世界経済停滞予測で株価は更なる大幅安に対する中国政府の元安承認で FRB 再利下げ必至、円も 104 円に急騰、輸出株中心に東証大暴落、世界中で景気見通しが悪化した加えて欧州減速、消費増税、中東紛争と原油高、・・・緊張感が必要

## 10. 当社が関係する業界の業況見通しと当社への影響

{ 自動車業界：世界的な市場減速の下、トヨタはダントツの業績 }

### ○ 世界自動車市場が急減速、日産は過去を背負った新たな戦いへ

最近の日本の自動車業界のニュースでは、ゴーン元会長の逮捕劇と仏国政府を巻き込んだルノーとの協業関係の再構築が一段落し、改めて、営業益 9 割減となった日産の業績悪化が注目を浴びた。

日産が発表した 7 月 25 日発表の 4-6 月期連結では、営業利益は前年同期の 1091 億円から 16 億と 99%減、主力市場の米国で振るわなかったのと自動運転や電動車の開発費が嵩んだ為だが、ブラジル、インドなど新興国での拡大戦略が行き詰まった上に米国での「販売奨励金」による値引き販売の悪弊が重く、販売を維持する為にブランドを棄損、安い車のイメージが定着した。

世界販売 1000 万台目指したゴーン元会長の負の遺産でもある。世界の工場閉鎖と人員削減 1 万 2500 人の改革案を発表したが、ブランド再構築と三菱自動車、ルノーとのアライアンスの在り方と共に、技術革新の先にある世界自動車市場、トヨタの豊田社長が言う「ライバルも競争ルールも変わり、生死を賭けた戦い」にどう対応するか、日産にとっては更なる困難への挑戦が始まる。

☆ 世界的な景気低迷に加え、中国の対米輸出関税の引上げも影響

世界の新車市場は急速に減速しており、日米欧を合わせた主要 5 市場の 4-6 月期の販売実績は、約 1600 万台、前年同期比で 13%減ったが、マイナスは 4 四半期連続で落ち込み幅は最大だ。潜在需要 2500 万台の中国市場が景気減速と米中貿易戦争の影響で大幅減、欧州メーカーは中国での合弁が多く、打撃も大きい。VW の 4-6 月期の自動車販売は営業利益ベースで 8.1%減だ。ダイムラーは世界市場での売上は 5%増だが販売台数は 1%減、営業利益は 1800 億円の赤字、最終損益も 1600 億円の赤字だ。ルノーは 1-6 月期の決算だが、売上 6%減、販売台数 7%減で、純利益は 50%減、中国など欧州外の販売が振るわなかった為だ。欧州主要国の販売台数の合計は 9 か月連続の減少で勢いが無い。19 年米国新車販売予測は 2%減の 1680 万台、景気は堅調だが、販売台数は維持出来ても伸びは期待出来ず、厳しい市場環境だ。米国の代表的メーカー GM とフォードは中国での販売が大苦戦、特に高関税を掛け合う貿易戦争以降、グローバル化のメリットがマイナスに反転、国内生産体制も含めて本格的リストラに着手、GM は 7 工場を閉鎖、フォードも 7 千人の人員削減を実施する。

☆ トヨタがダントツの強さを発揮、国内メーカー各社も程々健闘

世界的自動車市場低迷の中、トヨタの強さが群を抜いて目立つ。

4-6月期の決算では、販売台数は前年度期比3%増の230万台、

売上高は3.8%増7兆6460億、営業利益は8.7%増の7419億円

税引前純利益3.4%増の8417億、純利益が3.9%増6829億だ。

国内も海外も順調に伸ばし、最悪環境の中国でも伸ばしている。

ホンダ（本田技研工業）の4-6月期決算は、売上高が前年同期

の0.7%減の3兆9962億円、営業利益は15.7%減の2524億円、

純利益が29.5%減の1723億円、市場の厳しさが伝わって来る。

しかし、直近の6月の中国新車販売では国産5社が全て増加だ。

前年同月比でホンダが37%増、トヨタは18%増、日産、三菱、

マツダとも微増、ホンダはCR-Vが好調で4ヵ月連続、トヨタ

は高級車「レクサス」、人気高く16ヵ月連続のダントツ増だ。

日本車販売の背景に7月から中国で導入された排ガス規制があり

その前の在庫処分で、品質の高い日本車が選ばれたとみられる。

☆ 中国は近々、環境車にHV車を認定、国産、特にトヨタに追風

今までガソリン車扱いだったが、低燃費車としてHVを認定予定

環境問題は中国政府の最重要テーマ、トヨタには強い追い風だ。

## 11. 今月の経営会議の主要議題とその背景の説明について

{ 創造的破壊により、現場 IT サービス部門の技術転換を促す }

### ○ 上も下も変わらなければ、下も上も変わらず、若手も育たない

#### シュンペーター の 創造的破壊 (Creative Destruction)

創造的破壊は資本主義における経済発展そのものであり、

これが起こる背景は企業内部からの Innovation であるとした。

経済学者、シュンペーターは持続的発展の為には絶えず新たな

Innovation で創造的破壊を行うことが重要であると説いた。

### ☆ Innovation は技術革新と訳されるが、組織工程の革新も含む

今回は上部管理者の役割を変え、組織体制の抜本の変更を行う。

管理者が上位管理者になる上で必要な知識を経験的に身に着ける

目的で、官庁でも大企業でも、関連する複数部署を経験させる。

それは又、上下の馴れ合いを廃し組織規律を保つ上でも重要だ。

専門性の高い上司を支えるには組織横断的管理層が必要であり、

その逆もしかり、当社の縦割りの組織を創造的破壊で立て直す。

### ○ 新組織体制は 8 月、9 月の 2 段階で実施、混乱最小に効果極大

今回は、応用技術本部と設計製造本部の組織と管理者の入替え、

加えて本部長クラスの役割交代とする。以降は、来月以降実施。

## 12. おわりに

{ 猛暑の夏の身近な避暑には、日本サッカー協会と国立博物館 }

○ 今、構造改革をしても崩れないが、しなければ成長が止まる。

Creative Destruction に触れたが、今、良く出て来る言葉に DX :

Digital Transformation と Digital Disruption という言葉がある。

前者は、最近の IT の急速な進歩を踏まえ「企業がテクノロジーを利用して事業の業績や対象を根底から変化させる」ことが出来る、それに主体的に対応しないと後者の様な危険な状態に捲込まれる。

即ち「先端技術で武装した異業種が既存産業を駆逐する」状態だ。

我々にとって異業種は、エンドユーザと Start Up、それに AI だ。

IT 大変革期の今、我々自身が自らの努力で未来を拓く必要がある。

今は、一時的に後退しても当社は耐えられる体力と環境にあるが、

この機会を逃せば、経営責任者としての私の年齢からも不可能だ。

☆ 8月に入って連日の猛暑、昼の散歩がてらサッカー協会で避暑

近くでは、サッカー協会の殿堂が面白く、D.クラマーさんや釜本、

岡野、ジーコやラモス選手のレリーフを見られて、楽しく涼しい。

休日には、上野公園の国立博物館で展示の三国志も涼しく楽しい。

☆ 夏休みは発想転換のタイミング、英気を養って下期に頑張ろう

<< 8月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「毛利、島津の老臣たちは、三成に頼まれて主人に兵を起こさせた。直江を誅すれば、諸家の老臣たちは城に立て籠ってしまうだろう。そうすればどうなる、また戦いだ。直江を許す。早々と上洛させよ」

～ 関ヶ原を征した徳川家康の言葉

星亮一「軍師、直江兼続の世界」(成美堂) から

上杉の処遇を任された本多正信が上杉の使者に会うに当たって家康に伺いを立てた時の言葉。天下統一の為に戦略的に仕組んだ関ヶ原、目的達成の為には旧敵の一部を迎え入れる度量を示す家康の老獪さ。この理解には、関ヶ原直前の家康と兼続の心理戦に遡る必要がある。会津 120 万石の上杉の重臣、山城守兼続は、盟友石田三成と組んで家康を挟み撃ちにする戦略で会津討伐に向け家康を関東に引寄せる。家康は一方、会津を討つに見せかけて三成挙兵を待っていたのだが、期待通り三成が挙兵、家康は天下取りをかけ関ヶ原へ向かったのだ。家康にとって、上杉の謀将兼続は三成と共に許しがたい仇敵なのだ。兼続にとって、謙信以来の名門上杉家を潰すか残すかの瀬戸際の時、関ヶ原の戦いを遠い東北の戦地で知り、万一にも家康が勝った時の

ことを考え、会津討伐で伊達と共に家康軍につく予定でいた山形藩最上義光を徹底的に攻め、最上領畑谷城を攻略、徹底して殺しまくる。これは、関ヶ原で三成が負けても、大阪には淀君も秀頼も健在、力を誇示出来れば第二の関ヶ原を避けて妥協に持ち込める読みがあった。関ヶ原の敗北の報に、東北で最上、伊達軍と戦い有利な状況にあった兼続は家康の優位を確信、一転、上杉家存続の為に自らの処断を前提に腹を固め使者を送り、礼を尽くして降伏の意を本多正信に告げる。本多も、戦争終結と家康の実質的な天下制覇に向けて、上杉家と共に兼続の処分を免じたいと思いつつも、家康に伺いを立てる。

「直江兼続はこの乱の張本人でござる。厳罰にすべきかと・・・」

冒頭の家康の言葉は、これに対応して、出てきたものだ。

天下を目指す家康にとっては、目的達成の為には、「敵を戦い滅ぼす」のでなく、強敵であればこそ、自陣に迎え入れて休戦の必要性を説く。敵は味方にして使うべしとの家康の哲学、大人の度量が見えてくる。ビジネスも社会正義を標榜しながら生死をかけた戦いの側面がある。上に立つものは、各々の節目であらゆる状況を考え抜きながら、場合によっては社内外の心理戦にも耐え決定的敗北を避ける必要がある。戦国の将には指揮官の決断力や窮地での身の処し方を学ぶ所が多い。