

2019年7月3日

<月例会用>

2019年 7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7月） <目次>

1. はじめに

{ 大阪で6月28、29日G20開催、関西復興イベントの第一弾 }

2. 当社関連の最近の話題

{ 7月3日夏季賞与支給、給与水準に加え年棒も大手並へ第一歩 }

3. 令和元年度第1四半期6月の業務実績

{ 5月の損益試算速報、4月に続き生産超3億、315M損益-13M }

4. 令和元年度第1四半期の業績推定と年度上半期見通し

{ 6月推定生産346M、1Q生産1000M経費1025Mで損益-25M }

5. 令和元年度上半期の計画目標達成の為の問題点と対策

{ 2Q現場能力増75名、業務確保と有償稼働化で上期黒字へ }

6. 7月度の新規業務と今後予想される案件の傾向

{ ITサービス統括本部各部門の新案件と見通し、問題と対策 }

7. 成長基盤整備3ヶ年計画中間年は改革断行、構造課題対応

{ 先行き市場価値、技術価値劣化進む業務、部門を抜本的再構築 }

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： 携帯違約金千円、ワークス沈没、FBが仮想通貨 }

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 動向 3 題: G20 と米中首脳会談、FRB 利下げ、日本経済動向 }

10. 当社が関係する業界の業況見通しと当社への影響

{ 住宅業界: 縮小する住宅市場とトヨタ・パナの住宅事業統合 }

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

{ 組織体制の再調整、成果給見直し、N 社との提携関係強化 }

12. おわりに

{ 第 2 四半期のスタート、新しい仲間を迎えて皆で頑張ろう }

<< 7 月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「これは悪智慧ではございません。乱世を人が生き抜く為の知恵。
それがしはその知恵を、今は亡き竹中半兵衛どのに教えられました」

火坂雅志著「軍師の門」から、黒田官兵衛の言葉

「人間にはかわいげが必要です。どのように気難しい相手でも、
こちらが隙を見せれば自然に心を許すもの、手柄顔せず、何ごとも
上様のご威勢のおかげと花を持たせれば、明智どのがとき・・・」

「そなた、いつからそのような悪智慧が働くようになった」

秀吉がふと、知らぬ者でも見る様に官兵衛を見た。

1. はじめに

{ 大阪で6月28、29日G20開催、関西復興イベントの第一弾 }

○ 2025年の大阪関西万博に向けた幕開け、世界に発信するG20

今月の話題は何といてもG20、世界の主要20か国の首脳と国際機関の責任者が一堂に会し、先月28日29日に大阪で開催された。

これに先立ち福岡で財務相・中央銀行総裁会議が福岡で開催され、貿易・デジタル経済相会議がつくば市で、エネルギー・環境相会議が軽井沢で、最後の本会議が大阪臨海部新都心、咲州で開かれた。

本会議には、退任の決まったメイ首相も退任近いメルケル首相も、再任なったモディ首相やジョコ大統領、内紛にもめるエルドアンやカショギ疑惑のムハマンドもいてニュース番組から出て来た様だ。

しかし今回の主役はトランプ大統領と習近平主席、G20本会議より米中貿易戦争の行く先を議論する米中首脳会議に世界の目が向く。

☆ 結論的にはトランプ大統領の政治ショー、陰の演出家は習主席後述するが、追加関税先送りとファーウェイ禁輸解除、挙句の果てはDMZでの突然の米朝首脳会談、米国TV向けの選挙運動対策

☆ 大阪は警官大動員で心の籠ったおもてなし、大阪を世界に発信野次馬根性で27日大阪支社に行ったが、大阪成長の息吹を感じた

2. 当社関連の最近の話題

{ 7月3日夏季賞与支給、給与水準に加え年棒も大手並へ第一歩 }

○ 夏季賞与は事前連絡通り 2.0 ヶ月、従来の 1.5 ヶ月の 33%UP

中小下請け企業の当社は、これからが成長期、今までは制約条件がきつく戦略的な手が打てなかったが、技術者が 500 名に近づいて漸く、成長に向けて必要な戦略的施策が実行出来る様になって来た

☆ IT サービスの成長には人材の確保と育成、変化対応力が必須

人材の確保と育成には、世間並み以上の所得に仕事の間と指導者、そして会社の将来性と役割が見えること、この 3 つが必要条件だ。

人手不足の中でも、昨今は IT サービスの人材不足は特に深刻、

優秀な素材がいれば成長出来る訳ではないが、必要条件ではある。

☆ 所得水準は、東証 1 部上場企業並み、将来は超大手企業目標

ビジネスも業績や人材も当社の現状は未だしたが、条件整備が先、現行月額給与水準は 1 部企業を超えており、次の目標は賞与月数。

今回の夏季給与は 2.0 ヶ月、年間 4.0 ヶ月、支給総額 2 億 1300 万
前期支給額 1 億 5600 万、増分 5700 万円、賃上げ 3%で 36%増だ。

☆ 対前期 36%Up なので気持的には全員一律、一部上位者 5%減

夏期賞与は年度初の昇進昇格時の考課を踏襲、二重査定はしない

3. 令和元年度第1四半期6月の業務実績

{ 5月の損益試算確報、4月に続き生産超3億、315M 損益-13M }

○ 経営管理の5月の確定売上は195M、生産315M、損益は-13M

5月の確定試算表から

M: 百万円

<5月単月>

売上高	195.1M
仕掛増	120.0M
期(5月)首仕掛	115.0M
期(5月)末仕掛	235.0M
付加価値生産	315.1M
経費	328.7M
製造原価	276.6M
販売及び一般管理費	51.5M
営業外経費	0.6M
損益	- 13.6M

○ 令和元年度の第1四半期5月累計実績<4月実績+5月実績>

売上 237M+195M=432M 、生産 324M+315M=639M

経費 332M+328M=660M 、損益 639M - 660M= - 21M

4. 令和元年度第1四半期の業績推定と年度上半期見通し

{ 6月推定生産346M、1Q生産1000M経費1025Mで損益-25M }

○ 経営管理の6月推定の売上は401M、生産361M、損益は-4M

6月の経営管理推定値 M: 百万円

<6月単月>

売上高	401.0M
仕掛増	- 40.0M
期(6月)首仕掛	235.0M
期(6月)末仕掛	195.0M
付加価値生産	361.0M
経費	365.0M
製造原価	312.0M
販売及び一般管理費	52.0M
営業外経費	1.0M
損益	- 4.0M

○ 令和元年度の第1四半期実績推定<5月累計実績+6月推定>

売上 432M+401M=833M 、生産 639M+361M=1000M

経費 660M+365M=1025M 、損益 1000M - 10025M= - 25M

5. 令和元年度上半期の計画目標達成の為の問題点と対策

{ 2Q 現場能力増 75 名、業務確保と有償稼働化で上期黒字へ }

○ 第 1 四半期生産剰余+50M、上期計画達成への必要増分 78M

本年度計画は、売上 45 億円、利益 2.5 億円、生産は 45.5 億円

=> 4 半期別生産目標 : {950M、1100M、1200M、1300M }

第 1 四半期の対計画増分 : $1000M - 950M = 50M$

上期目標達成への第 2 の対第 1 増分 : $2050M - 2000 = 50M$

=> 第 1 四半期実績より 50M 増出来れば生産目標は達成?

=> 第 1 実績に期首仕掛 28M が含まれており、実際は 78M

☆ 第 2 四半期は、新人 61 名、講師と中途 14 名が現場に加わる

平均的に、新人の 7 月は導入教育、8 月 9 月で一人 60 万円、

講師と中途は、7 月 30 万、8 月 9 月 150 万で一人 180 万円

現場追加要員の生産額 = $61 * 60 \text{ 万} + 14 * 180 \text{ 万} \div 62M$

現場要員の増分では、 $78M - 62M = 16M$ 不足する。

☆ 第 2 四半期単純推計 : 生産 1062M 損益 27M、生産不足 16M

第 1 四半期の延長で新人中途が加わり経費増 10M の単純推計

目標未達も 2Q27M 上期 2M の黒字、不足分は生産性でカバー

☆ 稼働率 100%が前提だが、景況悪化でも総合営業力で乗越える

6. 7月度の新規業務と今後予想される案件の傾向

{ IT サービス統括本部各部門の新案件と見通し、問題と対策 }

○ 案件先送り、仕事が動いていない。業界が慎重か、変調なのか

- ・ 中規模の手頃な仕事が奪い合いで、消える。 : FS_通販
- ・ 競合案件が安値受注に持ち去られて、負ける。 : SC_統計
- ・ 先端技術案件の予算申請後気が付くと、無い。 : ND_店舗
- ・ 新規受注の仕事が決まる様で、決まらない。 : NL_浜銀
- ・ 従来 of 継続案件が止まって、動かない。 : NL_倉庫
- ・ 常駐案件も放っておくと、先細り。 : NL_設計

確かな実感ではないが、感覚的には案件が減っている気がする。

論理的に考えれば、景気は必ずこれから悪化して行く筈だ。

それでも、当社は信用と従来 of 流れで持ち堪えている。

今こそ総合営業力を強化、実力と努力と情熱で成長案件確保へ。

☆ 名古屋の顧客と大阪の技術管理、東京の信用と実績で現状維持

新案件： BIO-COM ～ 大手企業の健診データの管理分析

DIG-GRD ～ 再生エネの配電管理と決済処理

IHI-AERS ～ 小型ロケット自動検査技術検証

当社主要顧客、NTTDT、NUL、FAE、TS、官公庁と新規商談中

7. 成長基盤整備 3ヶ年計画中間年は改革断行、構造課題対応

{ 先行き市場価値、技術価値劣化進む業務、部門を抜本的再構築 }

○ 営業も管理者も常にビジネスプランを考える習慣を身に付ける

ビジネスプラン： これからやることが、仕事や部門の現状が、

会社に貢献するのか、何時、どんな形で貢献出来るのか

簡単な時系列モデルとして見える化、経営にコミットする。

=> 個人的な趣味や惰性でやっている仕事を見直す契機

自分の潜在能力を更に大きく生かす道を選ぶ好機

時代に取り残されず、環境変化に適応する機会、

自分の生活と自分の未来を自分で創る契機、

会社と共に仲間と自分が成長する好機、

☆ 案件ごとの小カスタマイズ作業、今のままで将来も食えるか？

社員経費は月給の 2.5 倍=>管理 1 人養うのに有償 SE 最低 20 人

会社は持続的成長が使命、衰退分野を整理し新成長分野の開拓へ

◇ どんな高度な技術も一般化して手順化されると価値が下がる

利用技術は高技術の手順化、数量効果でサービス価格低下

◇ IT サービスは常に進歩、現行技術の新代替手段が必ず生れる

自前ソフト=>流通ソフト=>標準ソフト+OSS=>設計クラウドサービス

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: 携帯違約金千円、ワークス沈没、FB が仮想通貨 }

○ 9500 円だった携帯違約金を 1000 円へ、囲い込みから乗換型へ

現行の通信キャリア 3 社間で、2 年契約途中での他社への乗換え時の違約金がこの秋から大幅に安くなり、競争が一段と激しくなる。

通信料金の大幅値下げを意図した改正電気通信事業法の 10 月施行に向け、省令を詰める中で出て来た案で、楽天も加わる携帯市場で携帯値引き制限 2 万円と共に市場競争を一段と進める目的がある。

元々、端末と通信料金のセット販売では、新規加入者を増やす為に通信料金の利益を使って端末の大幅値引きをしていたが、加入者も全国に行渡る中で今、行政がやるべきことは通信料金大幅値下げと端末についても市場競争の中で値引きを実施させることだ。

「通信料金は 4 割下がる」総務省と官房長官が官主導で進めたが、NTT ドコモ新料金プランの値引きは「家族割り」だけでプランも解り難く、競争市場が機能しないことに菅官房長官が業を煮やし、総務省を通じて 2 年縛りの契約違約金大幅値下げに踏込んだ。

端末補助金 2 万円の制約も一時的には値上りになるが、中期的には値引きへ通じ日本でシェア 5 割高額 iPhone も岐路に立たされる。

○ ワークスアプリ破綻寸前、米投資会社の 1000 億で復活する？

90年代の後半に出て来て、2000年台に人事給与ソフトの Company で急成長していたワークスアプリケーションが倒産寸前にあったことを、米投資会社のペインが投資するとのニュースで知って驚いた。

何故覚えているかと言えば、人事給与のパッケージソフト位でどうして急成長が可能なのか不思議だったのと、当社が上海支店を立ち上げた時、同じビルにいた中国企業がワークスアプリ傘下の会社、一時は多少の仕事を貰ったこともあって名前だけは知っていた。

それ以上に自分の頭から離れなかったのは、社長のウサン臭さだ。

当時は深層学習も未だ世に出ていない時代、インドを含め世界各国の優秀な人材を集め、AIをベースにした新しい人事パッケージを作る構想をぶち上げていたが、シリコンバレー出身とのキャリアも含めて技術的裏付けも、市場動向やビジネス的展望も曖昧な中で、ベンチャー気取りで人集めだけを強調しているのが気になった。

いつか転ぶと思っていたが、マスコミも囃してアーク森ビルに居を構える6千人の会社に成長、再建計画話しで破綻を改めて知った。

構想力は大切だが、地に足のつかない構想は空理空論のハッターリ、ペインも経営者の本質を見抜いているのか、今後の再建が見物だ。

○ フェースブックが仮想通貨「リブラ」を発行、金融秩序に一石
世界で 27 億人のユーザーを抱える FB の仮想通貨発行は、既存の
ドルやユーロと交換可能な安定通貨、又クレジットカードのビザや
マスターカード、ネットオークションのイーベイ、ライドシェア
のウーバーなど、多くの著名なサービス企業が参加する見通しだ。
銀行や決済などの金融機関、ネットサービス企業との競合も生れ、
既存の通貨秩序に大きなインパクトを与えることになりそうだ。
仮想通貨は「リブラ」、ブロックチェーン技術で情報の信用確保、
スマートフォンを介して利用者同士が取引の決済や送金に活用し、
将来的にはローンや投資事業にも使うことを想定、サービス開始は
2020 年、これから主要参加企業と運用も含め設計に入る予定だ。
従来の 4000 万人規模のビットコインに比べると、何よりユーザー
数が多く、安定通貨でもあり、発行後急速に広まる可能性が高い。
一方で、資本逃避や資金洗浄の様な各国政府の監視できない取引が
増える恐れがあり、SF 自身の情報漏洩などのリスクもあって今回
の大阪 G20 でも一部議論されたが、規制など各国政府との調整が
長引くことが想定され、2020 年に思惑通りに進むとは限らない。
他の GAF A の進出も考えられ、巨大仮想通貨の競合が始まるのか？

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 動向 3 題: G20 と米中首脳会談、FRB 利下げ、日本経済動向 }

○ G20 の最大の焦点は米中貿易戦争、協議継続で第四弾先送り

大阪での米中首脳会談が終って見ると、トランプ大統領に取っての最大の関心事は来年の大統領選挙、対中関税引き上げの第四弾実施の脅しも米経済自体へのマイナスが余りに大きく、経済悪化に繋がるとみると後はメンツを優先、準備の進んでいた第四弾関税引き上げを先送り、想定外のハーウェイ制裁まで棚上げすることで合意した。

現実に経済が急速に深刻化している中国の足元を見る限り、ナバロ補佐官やライトハイザー USTR 長官等の対中強硬派からすれば、ここで引くことはあり得ないのに、大統領自ら交渉から離脱した。米国への対抗手段乏しく、会談再開に中国の出した交渉カードは、訪朝で進めた北朝鮮の対米首脳会談、大統領はこれに飛付いた。

フェデックス提訴、代替品無き IT 業界の猛反対、価格転嫁による家計への打撃も考え、サプライチェーン再構築まで第四弾先送り、農産品大量購入と歴史的 DMZ 米朝首脳会談、効果最大選挙運動！米中とも一息つくが、国家資本主義の基本である産業補助金廃止や貿易戦争終結へ道が拓けた訳でなく、関税戦争はこれからも続く。

○ 米国経済が 11 年の景気回復を経て踊り場、FRB 微妙な選択枝
政策金利の利下げ圧力が高まり FRB への関心が集まっている。

FRB が利下げを決断すれば 2008 年のリーマン危機以来のことだ。

11 年間景気回復、拡大が続いてきたが、この間の金利水準は、
2009 年にゼロ金利になってから出口政策の始まる 15 年に 0.25%で

テイクオフ、忍耐強く積み上げて 18 年 12 月に 2.5%まで引上げ、

その後、トランプ大統領の値下げ要請に耐えて今日に至っている。

今回、トランプ大統領の大幅減税が息切れする中、米中貿易戦争の
影響で製造業の景況が急速に悪化、これを受け利下げ議論が本格化

11 年目の利下げに踏込むか、内外に憶測を呼び、動きも出て来た。

☆ トランプの利下げ要請は貿易戦争を薄めるドル高への対抗策

日銀がゼロ金利を維持しているのはデフレ脱却の物価上昇率 2%を

目指すからと国立銀行としての正論を主張するが、この結果により

日米金利差で円安を維持出来、輸出を促進、景気を維持して来た。

米国からすれば、日欧のゼロ金利も中国の元安の黙認も同じこと、

巨額貿易赤字の背景には相手国の意図的為替操作があるとの見方。

☆ 必ず来る不況、FRB は金利を上げたいがそれも出来ない悩み

パウエル議長は、2.5%では不況で金融政策が活かないことを懸念

○ 米中貿易戦争と消費増税の影響から日本経済は当面悪化に向う

G20 後の米中会談で協議再開を前提に追加関税増税を先送り、安全保障上から厳格な禁輸対象としていたファーウェイへの輸出解除、

トランプ大統領の決断で株価も、東証株価も 7 月 1 日 454 円と上昇したが、選挙を意識した政治ショー、米中対立構図は変わらない。

中国は地方の債務超過など構造問題に加えた米中貿易戦争の影響で自動車など工業生産はリーマンショック直後の低水準に落ち込み、新規雇用も 3 ヶ月連続で前年割れ、投資の伸びも鈍っている。

構造問題に目をつぶり、景気対策に鉄道など従来型インフラ整備を進めるが、雇用効果はあっても製造大国の下支えには効果はない。

☆ 中国の経済急減速で輸出型の日本製造業が打撃を受けている。

工作機械業界は中国向け受注が前年同期比の 44%減、ファナックも安川電機、三菱電機も大幅減益、スマホの減産もあり村田製作所や日東電工など電子部品も二桁減益、これからも厳しい状況は続く。

☆ 7 月発表の日経産業天気図、日銀短観では製造業の悪化が鮮明

日経産業天気図は、4 期連続のマイナス、人材派遣と石油が下落、自動車：曇り、通信；曇り、工作機：雨、小売：曇り、情報：薄日

日銀短観では 2 期連続悪化、大手製造 DI：7(-5)、非製造 DI:23(2)

10. 当社が関係する業界の業況見通しと当社への影響

{ 住宅業界:縮小する住宅市場とトヨタ・パナの住宅事業統合 }

○ 車と家電の超大手 2 社が傘下の住宅事業を統合、新会社を設立

5月9日、トヨタ自動車とパナソニックが、それぞれの住宅事業、トヨタ自動車の「トヨタホーム」とその子会社「ミサワホーム」、パナソニックの「パナソニックホームズ」を統合、新たに新会社「プライム・ライフ・テクノロジー」を設立すると発表した。

本業の製造業の下で両者とも住宅事業を持つが、人口減が進む国内市場で現状ではジリ貧、規模拡大による事業再生が目的ではある。

それと共に住宅設備の IOT 化や自動車のモビリティサービス化が進み都市や地域の在り方が変わる中で街づくりを、住宅を軸に考え双方の本業を活用して社会変化の要求に応えるのも大きな狙いだ。

☆ 住宅着工は世帯数に比例、世帯数は今がピークで需要の変化点

全体の人口減が進む中でも独身者が増えれば、世帯数は増えるが、いずれ人口減に飲み込まれ世帯数も減る。今年が世帯数のピーク。

昨年住宅着工戸数は前年比-2.3%の 94 万戸、20 年前は 134 万戸

☆ 売上はトヨタ 5529 億円 (内、ミサワ 3885 億)、パナ 3574 億

統合で飯田 HD の次、技術力と知名度で海外展開も可、将来性高い

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

{ 組織体制の再調整、成果給見直し、N社との提携関係強化 }

○ 現行組織を新人配属の機会に、構造改革推進型へ微調整する

基盤整備2年目の今年の主題は、成長分野に向けての構造改革。

6月の新体制では研究開発型コストセンタ応用技術開発本部から

プロフィットセンタ設計製造ITサービスの分離独立を行ったが

今回は、すべての本部を纏めるITサービス統括本部の設置だ。

その目的は、ITサービス部門の成長分野への業務転換を進め易く

することであり、一つは応用技術開発と連携して顧客側のIOTや

AIなど先端技術の絡む新案件を受注、仕事を通じてITサービス

各本部の人材育成と共にサービス実績を増やすこと、もう一つは

成長案件の受注に必要なチーム編成を容易にし、重要な経営資源

である人材の流動性を高め、会社全体の組織活性化を図る為だ。

社内中小企業の集りから活力ある動的ITサービス組織への転換

を図り、又、実用化課題に取り組むことで技術開発の質も高める。

☆ 集団指導制も含めた新経営体制の準備へ人事異動も行った

社内から次期、或いは次次期の経営者を選ぶ為にも、本人の特性

を活かしつつ幅広い業務を知り、責任感と実践的能力を養わせる

○ 成果給見直しも経営基盤整備の重要テーマ、7月に素案を作る

成果給は年齢給、職能給と並んで基本給の3本柱、10年前に導入し3年前に部分的改革を実施したが、まだ本質的な問題は未着手だ。

導入主旨は、管理職手当の流動化と力のある若手人材の登用、活性化だが、役割の定義が曖昧なので、理想形の制度が現実の当社の実態に合わず、上位の役割が固定化、年功序列的に高止まりする傾向があり、又、曖昧さの故に使命感責任感が生れず、若手育成に役立っていない。

☆ 半年程度の役割資格設定と役割終了時の処遇への制度化が必要

役割の可変性を徹底することと役割終了時の処遇と再登用時の条件、一定期間再登用がなかった場合の資格喪失などがポイントとなる。

役割が高止まりする中では流動化も阻害され、存在意義が疑われる。

○ 経営強化と共に、リスクヘッジも兼ね外部と業務提携を検討中

外部人材が当社の技術や顧客、社内人材の資質や市場変化を知らず、ITサービスの社長が勤まるとも思えないので、経営を委ねることはしないが、信用面や営業面等での支えは、新経営体制に必要である。

土日なく深夜まで働く高齢社長のリスクヘッジも兼ね、社内中心の集団指導体制を前提に、人材交流と資本関係も含め現在検討中だ。

自主努力より成長が速まる効果もあり、人材交流から踏込みたい。

12. おわりに

{ 第2四半期のスタート、新しい仲間を迎えて皆で頑張ろう }

○ 7月は新人の現場への配属が決まり、会社の再スタートの時
素材である60名の新人たちの活躍と新たな企業文化を創ること、
この2つを今年度の年度計画を立てるに当たって前提としている。
新人と外部人材は新しいコスト、それに採用のことも考えた上で、
賃上げ水準を3年連続基本給の超3%UPとし、賞与も引上げた。
この為、年間経費総額は対前期比で見ると4億円超の増分となる。
経費増に対する生産増の見通しが年度計画の実現可能性を保証する

「新人は下期から月40万円の生産に寄与、2年生は前期に比べ
4月から生産に参加し、そして当社の半数以上を占める30歳以下
の若手は新たな管理指導の下で生産性が10%程度UPする筈だ。」
生産増分 $\div 40万 * 60 * 6 + 40万 * 40 * 6 + 20億 * 0.1 = 4.4$ 億円
新人含む若手が活躍してくれば売上4億増は努力範囲内となる。

☆ 新人育てる仕事の間と、共に学ぶ先輩がいて、成果へと繋がる
景気悪化で大変な面もあるが、総合営業力で仕事の間は確保する。
一番大切なのは受入れ側の現場の気持ちと姿勢、未来を信じ新人達
を温かく迎え共に学び育つこと、新たな仲間と共に皆で頑張ろう。

<< 7月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「これは悪智慧ではございません。乱世を人が生き抜く為の知恵。
それがしはその知恵を、今は亡き竹中半兵衛どのに教えられました」

火坂雅志著「軍師の門」から、黒田官兵衛の言葉

成長基盤整備 3 年計画の中間年、今年こそ将来に向けた構造改革に着手し、来年はその再調整も含めて新 5 年計画への準備年とする。
その場しのぎの旧サービス分野を変えて新分野を拓く、その為には組織の抜本的な入替、役割の交代が必要だが、此処まで一緒に会社を創って来た人達を下す訳にもゆかず、何時も優柔不断に悩んでいる。
経営も活きるか死ぬかの戦い、終電の車中、表題の言葉が心に沁みた。

有名な秀吉による備中高松城攻略の陣中、黒田官兵衛の奇策による水攻めが成功したが、毛利の吉川、小早川軍と対峙して膠着状態の時、決戦であれ、講和であれ、信長軍に頭を下げて来て貰うのがこの隘路を抜けて勝利を得る最良の手、官兵衛が勢いに乗る秀吉に進言する。

「人間にはかわいげが必要です。どのように気難しい相手でも、こちらが隙を見せれば自然に心を許すもの、手柄顔せず、何ごとも

上様のご威勢のおかげと花を持たせれば、明智どののごとき・・・」

信長が竹田軍を滅ぼした後、明智光秀の言葉尻を捉え、顔を二度三度と扇で激しく打ち据えたことは、この備中の戦場まで伝わっていた。

「そなた、いつからそのような悪智慧が働くようになった」

秀吉がふと、知らぬ者でも見る様に官兵衛を見た。

それに応えて言ったのが表題の言葉だ。

この後に、本来の軍師としての戦況打開の言葉が続く。

「上様が決戦の為に備中おもてへご出陣と聞けば、毛利方もその前に講和を取り纏めてしまおうと、慌てて話に乗ってまいりましょう。」

「決戦であれ、講和であれ、われらには、どちらでも好都合か」

「はい」

「わかった。さっそく、上様のもとにご支援を仰ぐ使者をおくろう。」

「それがしは、毛利方と交渉し、落としどころを見つけ、講和の道を探りにまいります。」

.....

この秀吉の要請を受け、信長は光秀へ毛利戦に従う様に言い置いて手元の部下を従え勇んで出陣するが、・・・それが本能寺の変となる。

火坂さんは先年 59 歳で亡くなられた。これからの人で残念だ。(了)