

2019年9月4日

<月例会用>

2019年9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

1. はじめに
{ ラグビーW杯が始まる。One for all、All for one 皆で頑張ろう }
2. 当社関連の最近の話題
{ 20年新卒採用状況は前年並み、新卒終盤迎え中途採用を再開 }
3. 令和元年度第2四半期7月の経営管理部速報
{ 7月業績速報は、売上222M生産330M経費344M損益-14M }
4. 令和元年度第2四半期業績推定と上期計画達成の見通し
{ 第2四半期推定は生産1066M、経費1038M、上期黒字可能性 }
5. 令和元年度上期の部門別業績と下期への課題と対策
{ 生産1位/2位TITS/SITS、利益TITS/BITS、成長KITS/EITS }
6. 9月度の現場に学ぶ、環境変化に伴う課題と経営方針
{ 海外送金のB/C案件が始まり、AI-POCが名古屋大阪に広がる }
7. 年度計画達成に向けた下期の営業方針と現場組織体制再調整
{ 基盤整備優先で年度計画下方修正、売上43億5千万利益2億 }
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:NULの復活、NECの復活、MSとインテルの盛衰 }
9. 先行き6か月の景気動向と経営への影響

{ 動向 3 題:4-6 月期 GDP、FRB 再利下げ、地銀再生 SBI 構想 }

10. 当社が関係する業界の業況見通しと当社への影響

{ FA・ロボット業界:中国急減速下、軒並み減益で悪化長引く }

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

{ 各本部で新規安定成長案件を開拓、過渡期の技術転換下支え }

12. おわりに

{ 下期を前に体制刷新、先端技術と SI の ITS 両輪で未来を拓く }

<< 9 月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「信長の代五年三年は持たるべく候（そうろう）、明年あたりは公家などに成らるべく候かと思及び申候、左候て後高ころびにあおのけにころばれ候ずると見え申候、藤吉郎さりとて覇の者にて候」

～ 安国寺恵瓊の言葉 秀吉・日乗と義昭説得後の毛利宛文書から

野村敏雄「小早川隆景」（PHP 文庫）

隆景の腹心参謀、恵瓊は信長の行く末を予言したことで知られる。

関ヶ原では負けた西軍に着きながら毛利存続を策した怪僧、小早川秀明に裏切らせ東軍が勝利、三成と共に捉えられ斬首、梟首された。

時代を回転させて去る恵瓊の辞世の句「清風払名月、名月払清風」

1. はじめに

{ ラグビーW杯が始まる。One for all、All for one 皆で頑張ろう }

○ 夏も終り愈々9月、仕事立上げの時期を終え本番の秋が始まる。

藤沢市郊外の私の住んでいる団地は、大木に育ったケヤキが表通り、裏道の並木には、サクラ、ユリノキやエンジュ、トチとニレとフウ、それにサルスベリなどがあり、季節の移り変わりを知らせてくれる。

早朝の出勤時、今まで喧騒に鳴いていたセミの音がすっかり止んで、

紫の花を湛えた百日紅の並木も幾分色あせ、夏の終りを感じさせる。

暑さは残るが、高い青空と肌に触れる爽やかな風で秋の到来を知る。

雑事に追われている間に夏も終り愈々9月、仕事本番の秋が始まる。

○ 1年後の東京オリンピックを前にしてスポーツの話題が一杯だ。

9月15日行われるMGC、マラソンのグランドチャンピオンシップ

は選ばれた選手が出場、オリンピックと同時期、同時刻、同コースで

開催され、五輪出場権は男女2位までの選手に自動的に与えられる。

男子は大迫、設楽、井上、服部の戦い、当日水道橋で応援出来る。

大坂は残念だがゴルフの渋野、バトや柔道など女子の活躍目立つ。

男の戦いラグビーW杯20日開幕、ラグビーの合言葉「One for all、

All for one」、仕事の秋、この言葉に学び心機一転我々も頑張ろう。

2. 当社関連の最近の話題

{ 20年新卒採用状況は前年並み、新卒終盤迎え中途採用を再開 }

○ 厳しい新卒採用戦線の中、現実的に 60 名採用に下方修正した。

今年 4 月の新卒社員は 59 名、その中で院卒は 26 名、採用には一般の大手企業との競合を避け、当社との業務提携など実績ある大学院

研究室を中心に採用を続けており、人手不足の影響を余り受けない

との見通しの下、昨年の 30%増の 80 名採用を当初目的にしていた。

先進技術分野の引き合いが多く、優秀な人材であれば、この数年間に

入社した先輩の厚みから、リスクも殆どないとの経営判断があった。

背景には、大阪支店の立上げと言う戦略的目的もあり、従来の採用と

は別に、勤務先を大阪に絞った新卒の特別枠、医療健康・物流・制御

関係の専門性の高い人材を求める狙いもあり、前期比 20 名増とした。

人手不足一般に加え、専門性の高い IT 人材への需要が急速に増して

おり、大手非 IT 系企業の給与水準も上昇、目標達成が難しくなった。

現時点の入社確定者は 41 名、院卒 25 名、内定・面接待ちが 5 名程、

これからも院卒中心に周年採用を続けるが、80 名の目標達成は無理、

昨年実績 60 名に下方修正、無理せず質を維持した採用を続けたい。

○ 大阪分は即戦力重視、期内 10 名強を目標に中途採用も再開した

3. 令和元年度第2四半期7月の経営管理部速報

{ 7月業績速報は、売上222M 生産330M 経費344M 損益-14M }

○ 経営管理の7月の暫定売上は222M、生産330M、損益は-14M

7月の確定試算表から

M: 百万円

< 7月単月 >

売上高	221.8M
仕掛増	108.0M
期(7月)首仕掛	196.0M
期(7月)末仕掛	304.0M
付加価値生産	329.8M
経費	343.6M
製造原価	309.0M
販売及び一般管理費	33.8M
営業外経費	0.8M
損益	-13.8M

☆ 前月予想、生産329M、経費341M、損益-12Mとの差異の説明

新人の有償稼働率低く生産伸びず、転勤費用+退職等で経費増

4月の生産及び経費に比べた7月の増分は、生産+6M 経費+11M

4. 令和元年度第2四半期業績推定と上期計画達成の見通し

{ 第2四半期推定は生産1066M、経費1038M、上期黒字可能性 }

○ 7月までの累計実績<1Q計+7月>に8月9月の増分を推定

第1四半期 売上836M、生産1004M、経費1030M、損益-26M

7月実績 売上222M、生産330M、経費344M、損益-14M

☆ 8月、9月の生産増分の推定理由と経費増減の推定理由

(1) 8月新人稼働率は7月10%から60%へ、9月は80%へ

(2) 講師側8月+5名有償稼働、休退職者はBP補充で不変

(3) 8月既計上分に対応する経費は7月特別経費の7M減

(4) 未計上分が9月前月比生産40M、経費増20M加わる

=> 8月生産増分: $60 * 0.4M * 0.5 + 5 * 0.7M = 15.5M$

9月生産増分: $15.5M + 60 * 0.4M * 0.2 + 40M = 60.3M$

経費増分: 8月は-7M、9月は-7M+20M=13M

☆ 第2四半期の業績推定と上期実績予想と評価

8月9月生産推定345.5M、390.3M、経費推定337M、357M

第2四半期推定 生産1066M、経費1038M、損益28M

上期業績推定 生産2070M、経費2068M、損益+2M

☆ 2Q生産目標達成不可だが上期では達成、黒字化の可能性あり

5. 令和元年度上期の部門別業績と下期への課題と対策

{ 生産 1位/2位 TITS/SITS、利益 TITS/BITS、成長 KITS/EITS }

○19年の生産と利益の部門別順位と対前年度比成長率の順位を示す

前年との比較でもあり、7月末時点の旧組織体制を前提とする。

	18年	生産	19年	生産	利益	成長率
AITS		127M		151M	-4M	18%UP
EITS		240M		304M	7M	26%UP
SITS		421M		414M	11M	2%DN
BITS		389M		327M	35M	16%DN
TITS		528M		669M	58M	26%UP
KITS		65M		113M	5M	74%UP

☆ 19年上期の部門付加価値生産の順位

1位 TITS 、2位 SITS 、3位 BITS

☆ 19年上期の部門利益の順位

1位 TITS 、2位 BITS 、3位 SITS

☆ 19年上期の対前年同期に対する生産の成長率順位

1位 KITS 、2位 TITS 、3位 EITS

○ 生産収益は従来型ビジネス系、成長率は変化激しい製造と大阪

6. 9 月度の現場に学ぶ、環境変化に伴う課題と経営方針

{ 海外送金の B/C 案件が始まり、AI-POC が名古屋大阪に広がる }

○ 先行き不透明感から IT 投資にブレーキ、消費増税が追討ち

米中制裁関税の拡大でブーメラン効果の様に米中自身の経済成長が停滞、減速を始めている。米国も中国生産に依存していた製造業に陰りが見え始めたが、国外工場への迂回生産が進行中の中国は更に厳しく、工場閉鎖・失業拡大で GDP 成長率も 6%限界を割り危険域の 5%台に低下、不良債権が急増、金融機能にも綻びが見え始めた

中国の影響は、自動車生産を通じて米国とそれ以上にドイツに影響を与え、ドイツは 1-3 月期に続き 4-6 月もマイナス成長に陥った。

日本も半導体や工作機械、FA 関連では、売上二桁減で利益半減、代替輸出先の東南アジア、インドも低迷の中、先行きが見えない。

流通分野の投資は堅調だが、日韓関係がこじれ加えて中国急減速の影響でインバウンド失速、消費増税が加わると流通も先は危うい

☆ IT 業界大手は経産省「2025 年の崖」を見据えて構造改革中だ

クラウドや流通ソフト、グローバルなプラットフォームの出現で、IT サービスの主軸は、過去の経験的論理に基づくシステム構築から先端技術を駆使したデータ分析型のシステム作りに変わってゆく。

同時に IT サービス主体が従来の大手ベンダーからエンドユーザーへ移っており、大手ベンダー側も自らの業務変革へ踏出し始めた。大手ベンダーは SI に加え、それ以上に先端技術を前面に押し出し、顧客価値創造への支援策を強化、新需要開拓に取り組み始めている。当面の安定収入源に従来型の SI やシステム運用保守は大切だが、この類の委託案件は、需給関係から何れ価格競争に陥る見通しだ。クラウド上の流通ソフトや OSS 活用の小規模システム開発が顧客中心に行われ、その蓄積を経てある段階で旧システムは消滅する。

「2025 年の崖」を超え IT サービスの新たな成長の波に乗る為に我々は時代への適応能力を他社より一歩先んじて磨く必要がある。

☆ **IT 投資が停滞しても新システム開発の POC 案件に底堅くある**
製造業中心に IT サービス案件の先送りが増えているのとシステム開発案件小型化も目立って来ているが、IT 業界の技術革新期の今、それ以上に新概念や先端技術の検証に向けた POC が伸びている。本社で海外送金やエネルギー取引の B/C 応用が始まり、鋳物湯皺の原因分析や AI 家電など名古屋大阪も AI-POC 案件が増えている。当社としては、将来の IT サービス成長分野に通じるこの POC 案件を積極的に受注、人材育成と共に新時代への技術転換を進めて行く

7. 年度計画達成に向けた下期の営業方針と現場組織体制再調整

{ 基盤整備優先で年度計画下方修正、売上 43 億 5 千万利益 2 億 }

○ 経営環境の変革期、拡大より将来成長力強化へ基盤整備を優先
外的な経営環境だけでなく、経営安定化の内部組織体制の再構築の
必要性もあり、基盤整備計画 2 年目の今期は、達成不可能な目標に
過大な努力をするより将来への課題解決に取り組むことを優先する。

☆ 売上 45 億円達成は不可能、43.5 億へ下方修正して着実に努力

現生産計画は年間 45.5 億円、四半期単位に {9.5、11、12、13} 億円

上期推定は 20.8 億円位で達成できるが、第 3 四半期以降は無理筋だ。

無理を押通して歪を拡大するより、将来へ余裕をもって動きたい。

生産計画は、下期 1.5 億落として {9.5、11、11.5、12} 億円とする。

前期がトントンなら下期は新人 60 名と旧人 10 名のコスト約 2 億円

分が利益側に回る。売上 43.5 億、利益 2 億円を修正年度計画とする。

☆ 基盤計画の狙いは外部経営環境への適応と持続的経営への布石

外部環境への適応は、 ① 各サービス部門の安定収益業務の確保

② 各サービス部門の先進技術シフト推進

持続的経営への布石 ① 不測の事態も想定、会社の信用維持策

② 複数部門の責任持てる経営人材の育成

☆ 各サービス部門の安定収益業務確立に向け、計画的に案件収拾部門の SS 部を従来のまま据え置くと専門が古く、管理人材の発想も限られ、内向な発想に止まると案件終了の度に縮小均衡に向かう。旧 SS 部を統合、体制作りの余地広げ、重要新案件を取込み易くする。顧客重要業務運用保守など、収益源となる新 SI サービス業務を取る。

☆ 各サービス部門の先進技術導入促進の為の応技連携と受皿作り本部の中に顧客の先端技術を担当する室を設け、人材を順次育てる。始めは専門人材の異動応援が必要だが、受注した実際の仕事を通じ、技術転換と同時に提案管理能力を育てる。科学技術・製造から始める。

☆ 不測の事態を想定、持続的信用維持へ外部経営補佐会議の設置事業承継準備では 10 数億の個人保証など次期社長の後継指名だけでは不安定、不測事態の時に継続性を信用面で補完する必要がある。自主自立経営を前提に信用維持の外部経営補佐会議の設置を検討中。

☆ 経営人材育成の為、上級管理クラスの他部門異動へ戦略的配置。小組織管理者が超 500 人企業の成長経営の重責を担える訳ではない。将来から市場から結果から会社を見える人を複数育てる必要がある。将来とは目標状態と到達シナリオ、市場とは競合、結果とは自社の能力限界のリスク、そこから学ぶ人材がボードを構成、経営を支える。

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: NUL の復活、NEC の復活、MS とインテルの盛衰 }

○ 立位置不明メーカーかソフト企業か NUL が IT サービスで復活

「日経コンピュータ」恒例の顧客満足度調査（CS）での最も重要な部門、IT サービスで NTT データと並びメーカー部門でトップに立つ。

4-6 月期の決算発表では、純利益が前年同期比の 88% 増の 26 億円、売上高は 14.2% 増の 651 億円、営業利益も前年同期の 2.1 倍である。

年間売上高も 3 千億円に届く所まで来ており、株価も 2012 年には 500 円を割っていたのが、今は 3380 円に復活、19 年ぶりの高値だ。

業界のフォローの風に乗る、リスク管理を徹底している為であるが、業界の大変革期の渦中、次の成長事業の柱が育っている訳ではない。

ビジネスエコ展開の具体化が更なる成長への可能性を占う鍵となる。

○ NEC 復活の背景には、リストラを超えた長年の技術蓄積がある

NEC の上半期連結決算見通しは、売上が前年同期の 1 兆 3364 億円を上回り、営業利益 350 億円も前年同期の 2.5 倍になったとのこと、

長期の低迷の中で NEC が進めてきた構造改革の効果が漸く表面化、4-6 月期の業績は売上が 7% 増の 6538 億円、営業利益 54 億円黒字、

想定値の 50 億円上振れ、同期黒字は 11 年ぶり、勢いが生れてきた。

同業他社と同様に、人手不足を背景とする業務効率化、働き方改革など企業のシステム化投資の追い風に乗った面があるが、パソコンや半導体、携帯事業を整理、5G時代の到来を前に、本来のC&C、ネットワーク事業に軸足を据えたこと、先端機器企業として長年の技術蓄積でもある機械学習、人工知能ノウハウを創薬や顔認証等のシステム製品に生かしていることが、リストラを超えた復活の背景、つい最近の空飛ぶ車、超大型ドローンの発表も NEC の新しい姿だ。

○ かつての盟友、マイクロソフトとインテルの業績落差の背景？

かつてのパソコン時代、OS の Windows と共に、CPU もメモリーも半導体のインテルがあって製品が成立、殆どのパソコン・メーカーがインテルを採用、「Intel Inside」が目立ったが、最近は見につかない。クラウドの時代に入って、インテルの主たる顧客は大衆の製品からデータセンター事業者に変わったこととスマホの普及やクラウドの爆発的な拡大を背景に半導体の競争条件が変わり、代替りが進んだ。ソフトバンク傘下のアームの様な開発設計企業とサムソンや鴻海の様な大量生産の EMS 台頭の狭間に埋もれ、時代変化に乗り遅れた。それに比べ、MS はナデラ CEO がソフトからサービスへ事業構造を大転換、MS の文化を変え、時価総額トップに再び躍り出たのだ。

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 動向 3 題:4-6 月期 GDP、FRB 再利下げ、地銀再生 SBI 構想 }

○ 8 月 9 日発表の 4-6 月期 GDP 成長率、予想を超える年率 1.8%

米中貿易摩擦の影響で 4-6 月期 GDP 成長率の民間予想は前期比 0.3%年率換算 1.2%、速報では年率 1.8%と予想を超える堅調な数字、10 連休を含む個人消費と人手不足を背景にした設備投資が牽引した。過去 3 四半期の平均成長率は年率 2.1%、潜在成長力 1.0%を大きく上回っており、一過性よりは消費先食いの傾向強く、今後消費性向が低下する可能性ある。事実、消費動向調査は 7 月まで 10 か月連続で低下、前回の消費税導入時を下回っており、景気ウォッチャー調査の現状判断指数も 3 か月連続で低下、3 年ぶりの低水準に沈んでいる。設備投資も製造業の業績悪化だけではなく、米中貿易摩擦や欧州の経済停滞と政治的混乱、それに消費増税の影響などの企業業績への不透明感から投資先送りの動きも出ており、楽観出来ない状況だ。

○ 9 月中の FRB 会合後、パウエル議長は 0.5%の利下げに踏込む？

7 月末の 10 年振りの政策金利の利下げ自体も、内部で反対論があり、最小の 0.25%の利下げに留め、景気への配慮と共に政治圧力を排除、政策的な利下げ余地を残した形だが、9 月 18 日にはそうは行かない。

7月末の発表があってから、関税政策効果を半減させている元安に悩むトランプ大統領は、パウエル議長を徹底的に攻撃、「パウエルと中国の習近平国家主席とどちらが大きな敵なのか」とツイート、次の利下げへ圧力をかけた形だが、米景気が下振れしているのも事実で、パウエル議長も再利下げをせざるを得ない状況に追い込まれている。長期金利が政策金利より低下する逆イールドの現実を無視できない一方で、そもそも好調だった米景気が悪化して来たのはトランプの対中関税戦争が原因であることから、利下げ巾を期待通りの0.5%にすることに抵抗があるが、現実の景気後退を金利政策で防ぐことが出来なかった時の責任問題もあって、結果的に0.5%に踏込むだろう。この影響は大きく、世界的に利下げドミノ現象が起こる可能性あり、又、利下げ余地のない日本には、景気下押しの円高圧力が強く掛る。

○ **地銀、第二地銀合わせて105行、この再生が地方再生の出発点**

超低金利と少子高齢、過疎化が進む中で、地方経済の旗振り役だった地銀の衰退著しく、将来像も描けず過去の資産で生き永らえている。金利差の商売は成り立たず、地方過疎化の中で良質の投資先もない。SBIが共同持ち株会社で地銀を取込みつつ、地銀再生に動き出した。従来の再生手法には、弱体化した当事者に委ねる所に矛盾があった。

中核母体が地域を超えて地銀を特徴でグループ化、その特徴ごとに強力な支援企業をグループに加え、中核母体は経営改革を推進する。SBI は従来から地銀取込を計画、清水銀行との出資提携を皮切りに、既に 35 行の地銀や信用金庫と金融商品の仲介で提携を始めていた。狙いが、地方の富裕層の開拓など金融中心で、これが広がりやを欠いた。今回、「地銀連合構想」として従来構想を一段と発展させ、経営改革を推進する母体を作って地銀取込と経営改革を同時並行的に進める。母体は、SBI を中核に地銀自身や VC などが出資する共同持株会社、これが各地銀の夫々の地域的特性を活かしながら経営改革を進める。単なる富裕層の取込から、地域の特徴ある商品製品製造や観光資源の様なサービスの開拓、販路や仕入れ、物流の支援も想定している。地方経済の主役だった地銀の特性を活かし、従来の金融サービスを超えて、主体的に事業創造にも踏出す、これが「地銀連合構想」だ。金融庁に取っての最大の課題は、先の見えない地銀再生、金融の枠に留まる限り、殆ど具体的解決策が生まれなかったが、金融庁も銀行が地域商社を作り易い様に規制を見直し、事業・出資の規制緩和を行う。国や地方自治体も支援して地方再生の核、地銀再生がスタートする。DX 時代、変革を支えるのは IT サービス、我々にも新たな潜在需要。

10. 当社が関係する業界の業況見通しと当社への影響

{ FA・ロボット業界：中国急減速下、軒並み減益で悪化長引く }

○ 世界の製造業の投資抑制で基盤支える国内 FA 企業が業績悪化
米中貿易戦争が激しくなる中、製造立国を目指す中国企業も先行き不安で投資が冷え込み、中国製造の近代化・自動化基盤を支えている日本の FA・ロボット企業への発注が止まり、業界の業績が急落した。

☆ 4-6 月期の FA 関連 8 社の連結業績（8 月 10 日日経朝刊から）

企業		売上高	純利益	単位億円
三菱電機	<4-6 月期>	10,507 (微増)	426 (▲10)	
	<19 年度通期>	46,300 (2)	2,400 (6)	
オムロン	<4-6 月期>	1,600 (▲10)	85 (▲42)	
	<19 年度通期>	7,090 (▲3)	425 (▲22)	
ファナック	<4-6 月期>	1,346 (▲26)	232 (▲48)	
	<19 年度通期>	5,242 (▲18)	603 (▲61)	
安川電機	<4-6 月期>	1,074 (▲16)	47 (▲70)	
	<19 年度通期>	4,650 (▲2)	350 (▲15)	

貿易摩擦長期化の可能性あり、迂回輸出に向けた投資需要は増す。

国内回帰と共に、国内の新サービス分野など対応策も動き始める。

○ 人出不足進む日本で最も必要なのは自動化、FA・ロボットだ

現在の産業分類上のFA・ロボット産業は、工場の自動化に関わる設備産業で、従来から産業用ロボットとも呼ばれる工作機械メーカーとそうした工場での機械群を目的に即しネットワーク的に制御する作業ライン、この一群の製造工場を創るサービス産業を意味する。

工作機械やラインを制御する制御用ソフトの開発、組込み、運用は人材不足が進む日本で高度な製品製造を維持する上で重要な分野だ

加えて最近では、サービス産業向けのサービス・ロボットの開発・運用などが注目を集めつつあり、人間的な形のヒューマノイド型に限らず、自動搬送など専用分野に特化した自動機械の開発が盛んだ

☆ **FA・ロボット機能ソフト開発はIVISの伝統技術の一つである**

当社の専門技術CADCAMのCAMは、CADが創る製品モデルを切削、プレス、鋳造で素材から実物を創る工作機械の制御ソフトだ

受託開発が中心だが、一時は、今のファナックを超える優れた制御ソフトを創ってきた実績があり、当社が誇れる伝統技術の一つだ。

☆ **これからはサービス・ロボット分野のソフト開発や保守が主流**

専門特化のサービス・ロボットが成長分野、巡回監視、医療介護、搬送輸送など、汎用OSと会話や判断のAI機能搭載の自動機械だ

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

{ 各本部で新規安定成長案件を開拓、過渡期の技術転換下支え }

- 25年に業界一流目指す当社は、先端技術とSI技術の両輪経営
顔認証技術とNEC復活を重ねて見て、当社の様な中堅企業にとって
先端技術が経営の柱と思うのは間違いであり、先端技術分野を担当
している技術者には特に、自分の使命も含めて冷静に考えてほしい。
技術的蓄積と実績ある大企業が先端技術で開発競争を展開するのは、
未開拓の新市場を拓く能力と拓いた時の独占的事業メリットがあり、
加えて投資に耐える安定収益部門の存在と資金と体力があるからだ。
ブランドも営業力も製品企画の経験もない中堅企業では所詮無理だ。
今、先端技術人材の育成をするのは将来の成長可能性を担保すべ為、
数年後の顧客価値創造に向け現場部門の収益を再投資しているのだ。
当社に必要なのは先端技術と現場SIの両輪、全社協力し未来を拓く。
- 拡大成長路線を走る当社は新規の安定成長案件の開拓が必要だ
ITサービスが顧客主体でクラウドとOSS、流通ソフトへ移る中、
収益基盤のSI案件の開発規模が小型化して行くが、出来れば今、
転換期を支える収益源として各本部で安定成長案件を取込みたい。
先端に固執せず各本部で新規SI案件を受注、成長の礎石とする。

12. おわりに

{ 下期を前に体制刷新、先端技術と SI の ITS 両輪で未来を拓く }

- 2Q 最終月の 9 月、上期黒字化に努力しつつ下期の準備をする
IT サービスの受注環境にも多少の陰りが出ている為か、案件先送りが目立つ中、人材余裕を単に目標を持たせる為に既存の一括開発に加えるだけや作業準備や新技術対応を名目に自学自習作業が目立つ。
QCD に責任を担う計画業務が管理を育て、人を育てることを改めて
思い起し、管理者にはコスト意識をもって業務指導をお願いしたい。
緊張感ある業務一つ一つの積み上げが、上期黒字化目標を実現する。
- 目標共有、指揮系列を正し下期に向う新組織体制を機能させる。
下期の主要営業方針は、先進技術シフトと新安定成長案件の掘起し。
開発面では、新技術への技術開発部門と現場の主体的な参加と提案、
それと現行 IT サービスでの発展的実践能力の向上と生産性の UP だ。
その上で、各本部を再編強化すること、本部が取組む先進技術部隊と
各 PM の下、複数 PROJECT からなる IT サービス部門へ再編する。
又、将来的な経営体制の構築準備にも配慮、経営・管理人材の育成と
共に移行期の信用維持の為、経営補佐の外部会議等の設置も考える。
新組織を定着させ、年度生産 44 億円の達成に向け皆で頑張りたい。

<< 9月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「信長の代五年三年は持たるべく候、明年あたりは公家などに成らるべく候かと思及び申候、左候て後高ころびにあおのけにころばれ候ずると見え申候、藤吉郎さりとて覇の者にて候」

～ 安国寺恵瓊の言葉 秀吉・日乗と義昭説得後の毛利宛文書から

野村敏雄「小早川隆景」(PHP 文庫)

関ヶ原で毛利方の小早川秀秋が東軍に寝返ったことが西軍敗北の契機となったことは歴史的事実で秀秋に特別の関心もなかったが、堺屋本で三成の構想力を知った頃から秀秋に違和感を覚え始めた。しかし、小早川隆景の名前は歴史小説にも時折出て来るし、有名な毛利元就の「三本の矢」は、本家を継ぐ長男の毛利隆元と弟の2川、吉川元春、小早川隆景に対して与えた元就の教訓状であり、特に、隆景は勇猛果敢にして知性で冷静、後に秀吉の軍師であり大名にもなった安国寺恵瓊が最も心酔する毛利直系の三原城主であった。同じ小早川でも、親子の隆景と秀秋がどうにも結びつかなかった。そんなモヤモヤ感があり、夏休み返上で雑事を片付けて帰る終電の中で小早川を調べようと読み始めたのがこの言葉に出会う背景だ。

家の書棚にあった本を読み始めたら、発見に次ぐ発見、面白かった。
小早川隆景の人間性と鉢割れ坊主恵瓊との主従を超えた信頼関係、
信長から家康に至る戦国の時代、秀吉の人物像も側面から見ると、
新鮮な驚きがあり、夏の清涼剤を超え経営として学ぶ所が多かった。

表題の言葉は、

毛利が信長の侵略を恐れつつ信長の要請を受け將軍義明説得の為、
安国寺恵瓊を堺に派遣した時のこと、恵瓊はこの時初めて身近な人
として秀吉に会ったが、優柔不断な義明説得を見限ったことに関し
毛利家への報告文書からの抜粋、信長の死の10年前にその行く末
を予言、秀吉の人物と才を見抜き将来を予言した恵瓊の言葉である。

その後、安国寺は毛利家の外交僧、特に隆景の腹心として活躍する。

秀吉との関係では有名な備中高松城の水攻めの収め方が感動的だ。

敗色濃い毛利軍の立場で和議を担当、城主清水宗治の切腹回避への

交渉をするが、秀吉譲らず、自ら高松城に赴き宗治に伝えたこと、

城主宗治も立派で、籠城の部下開放を条件に蕭蕭粛々と腹を切った。

リアリティを感じて貰う為に、以下、本文の一部を引用しておく。

「和議が成立すると、秀吉は新造船1艘に酒と茶を添え、高松城中
に送り届けた。城主の清水宗治は、城中で最後の別れを惜しむと、

その船に乗り、蛙ガ鼻の近くまで漕ぎ戻した。船中には宗治の兄、月清入道、隆景の将末近信賀、宗治の家人郎党 7 人が載っていた。蛙が鼻からは検視の堀尾吉晴が、小舟を出した。細雨が降り始める。宗治は船中に立ち上がった。秀吉の方に一礼をすると『いで最後に』と静かに刀を抜き、ゆるゆると歌い、舞い始めた。

川船を駐めて逢瀬の浪枕、浮世の夢を見習わし、

おどろかぬ身ぞ儂（はかな）けれ

謡曲『誓願寺』である。月清や信賀がこれに唱和した。

やがて謡い終わると宗治は作法通り切腹した。続いて月清と信賀が自刃、郎党の難波伝左衛門、他の 2 名も追腹を切った。 」

これを読んで経営者の在り方として身につまされるものがあった。覚悟と胆力、戦いに敗れた時の潔さ、上に立つ者の責任の取り方だ。もう一つ、学ぶべきものは秀吉、実はこの前日に密使から主君信長が本能寺で光秀に討たれたとの報が届き、明智討伐に逸る気持ちを押さえながら、和議成立と撤退準備を悠然と内密に進めた姿だ。現前の重要事を泰然と果たす演技、これも経営者に必要な能力だ。以後の秀吉が、山崎合戦で明智光秀を倒した後、目を見張る勢いで天下取りの階段を駆け上って行ったことは既に周知の事実である。

小早川隆景は秀吉治下の大名となり、妻、永に子がなく元就の異母末弟を貰い受けて嗣子とし、長じて小早川秀包(かね)を名乗らせた。隆景は、秀吉の四国、九州攻略に参加、軍功により旧領に加え筑前筑後の領地を得て、三原と共に今の博多、筑前名島にも城を構えた。安国寺恵瓊も、秀吉直属の軍師となって、小田原城攻めや朝鮮出兵など毛利、吉川、小早川と歩調を合わせた戦いが続くことになる。小田原攻略前、秀吉に初めての子、鶴丸が生まれたが、鶴丸は2歳で病没、失意もあって朝鮮出兵を命じ九州名護屋で指揮を執るが、無謀な戦いも敗色濃く和解、その間に淀が二人目の子、秀頼を産む。秀吉は後継ぎと育てた金吾(秀俊)を毛利に押し付け、悩んだ隆景は隆包を独立させ小早川に迎え入れた。それが小早川秀秋となる。秀吉が逝く前年、隆景は体調を崩し亡くなるが、その時残した言葉「小早川はわし一代で潰れる。それを覚悟で金中を養子にした。」太閤秀吉の死後、家康の台頭に焦った三成は毛利や島津を巻込んで関が原で戦うが、恵瓊は毛利輝元を説得、恩義もある西軍に着いた。何方が勝っても毛利の存続を策した恵瓊、吉川広家、小早川秀秋には別言を授けたとも言われている。安国寺恵瓊は、三成と共に捉えられ斬首、梟首された。辞世の句「清風払名月、名月払清風」(了)