

2020年6月21日

改訂

6月30日

<月例会用>

2020年6月

月次経営報告（広報版）

(株) アイヴィス

代表取締役 石和田 雄二

## 月次経営報告（2020年6月） <目次>

---

1. はじめに  
{ 当月主題： 緊急事態宣言解除後の働き方について }
2. 当社関連の最近の話題  
{ 最新情報： 世間の夏季賞与支給水準と当社の支給方針 }
3. 令和2年度第1四半期4月の月次実績確報  
{ 確定実績：4月の売上 221M 生産 332M 損益-12M、想定通り }
4. 令和2年度第1四半期5月の月次実績推定速報  
{ 実績推定：5月の売上 206M 生産 326M 損益-21M、計画範囲 }
5. 令和2年度第1四半期の業績見通し  
{ 業績予想：四半期予想は売上 848M 生産 1023M で損益-39M }
6. 令和2年度第1四半期5月の部門別生産性と推移  
{ 現場課題： 落込みの激しい製造部門と好調なビジネス部門 }
7. 計画達成に向けた上期の営業方針と組織体制の再調整  
{ 営業方針：将来構想と新組織体制前提に7月顧客情報収集へ }
8. ITサービスの話題と動向、当社の将来へどう生かすか  
{ 市場動向：ITサービス暗雲、非接触ロボット、デジタル人民元 }

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 景気動向： 米国景気動向、中国景気動向、混迷する米中政治 }

10. 当社が関係する業界の業況見通しと当社への影響

{ 産業動向：<鉄道業界>ガラガラの新幹線、採算が取れる？ }

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

{ 経営課題： 資金調達、雇調金と新人配属、来期採用計画 }

12. おわりに

{ 実践目標： ESG と SDGS、アフターコロナの新たな世界 }

<< 6月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

**“Yukio Okamoto was a wise diplomatic practitioner and observer who was deeply trusted on both sides of the Pacific, His good counsel was important to the success of the Japan-U.S. alliance, and will be sorely missed. This is a true COVID tragedy.”**

**Harvard University professor emeritus and former dean of Harvard’s Kennedy School of Government  
Joseph Nye**

Yukio Okamoto, a diplomatic expert who advised multiple Japanese prime ministers, two in an official capacity, on issues ranging from the return of a U.S. military base in Okinawa to Iraq reconstruction, died in late April. He was 74

Okamoto had contracted the coronavirus, a Japanese government source said. [Nikkei Asian Review]

## 1. はじめに

{ 当月主題： 緊急事態宣言解除後の働き方について }

この所の休日は開園が始まった皇居東御苑経由で出社、久しぶりに草花や樹木に触れ、日常を取戻す様に身近な自然を楽しんでいる。

花菖蒲が白眉だが、ホタルブクロから露草、アジサイから梔子、ウツギから合歡の木、ヤマボウシから夏椿まで、心が洗われる。

第2四半期（4月—6月期）は大手の殆どが在宅勤務継続中で、新規予算が通らないばかりでなく、業績悪化で決済済みで計画中の案件も先送りとされ、動いている案件も細く長くに見直される。

1Qも大変だったが2Qで厳しくなり、3Qも続く可能性が高い。

新人研修は、オンライン学習を7月まで延長、8月に一堂に会して共同制作演習と発表を行い、8月末に配属を決定することにした。

人が成長し、努力が報われ、信用が高まるのは、仕事を通してだ。

社員の健康は条件だが、仕事を取る努力、仕事を達成する個人個人の努力とチームの連帯感を介し、困難な時期を超える必要がある。

コロナが落ち着き始める3Q後半から仕事は急増し忙しくなる筈だ。

忙しくなっても能力と準備、戦う体制が整ってなければ勝てない。

困難な時期の過ごし方が大切、今が将来ある企業の頑張り時だ。

## 2. 当社関連の最近の話題

{ 最新情報： 世間の夏季賞与支給水準と当社の支給方針 }

○ 夏 1.8 ヶ月冬 2.2 ヶ月想定で前年実績の賞与 4 ヶ月は守る。

交通、旅行、飲食、百貨店などのサービス業は今回の新型コロナに伴う外出自粛要請で壊滅的打撃を受けているが、IT サービス産業も顧客側の厳しい状況がタイムラグをおいて波及的に影響して来る。業界の夏季賞与は、前年が良かっただけに経営的な判断が難しい。大手上場企業の賞与水準は、賃上げと同時に 3 月中に決まるので、コロナの影響が十分織込まれていないが、経団連やみずほ総研などの予測では前期 1-3 月期の不振と先行き不透明感を反映、夏季賞与水準は支給額で前年比 10%減が多く、中堅中小ではさらに厳しい。当社の支給水準は、昨年漸く月数で年間 4 ヶ月プラスに戻したので成長企業として減ずることはしない積りだが、上期厳しく年度後半に回復する見通しなので夏基準を 1.8 ヶ月、冬を 2.2 ヶ月とする。コロナ終息時期が重要、感染状況と業況推移を見ることにしたい。又、急成長の歪で大手と比較すると中間層以下の所得水準が低く、若手の所得増を経営の重要課題の一つとしているが、この是正の為今回、雇用調整金を原資に社員全員一律 3 万~5 万円上乘せした。

### 3. 令和2年度第1四半期4月の月次実績確報

{ 確定実績：4月売上 221M 生産 332M 損益-12M、想定通り }

○ 新型コロナで新規案件停滞下、仕掛と委任継続が急落支える。

4月の経営管理部の確定実績 単位 M：百万円

売上高	221.6M
仕掛増額	110.4M
月首仕掛	29.6M
月末仕掛	140.0M
生産高	332.0M
経費	343.6M
製造原価	294.4M
販売一般管理費	48.9M
営業外損益	0.3M
利益	▲ 11.6M

夏季賞与が確定（1.8ヶ月）、在宅者交通費に加えこれを反映した。

☆ 前期4月は売上 237M 生産 324M 損益 15M 減で売上 5%超減

前期に比べると、期首（前期）仕掛減が効いて売上が下がった。

雇用調整助成金の条件満たし新人含めた在宅者の経費補填が可能。

#### 4. 令和2年度第1四半期5月の月次実績推定速報

{ 実績推定：5月売上206M 生産326M 損益-21M、計画範囲 }

○ 生産伸びない中での新人中途人件費増、此処を凌げば後半上昇

5月の生産・利益実績 単位 M：百万円

売上高	205.6M
仕掛増額	120.0M
月首仕掛	140.0M
月末仕掛	260.0M
生産高	325.6M
経費	346.6M
製造原価	293.5M
販売一般管理費	52.6M
営業外損益	0.5M
利益	▲21.0M

緊急事態宣言の続く中では在宅が中心、営業進まず生産性も低下。

☆ 前期5月実績は売上195M 生産315M 損益-13M、増収傾向か

待機者考慮すれば、5月業績推移は程々の経過、雇調金でプラス。

これから景気は急落するが、提携各社と連携、新業務を掘起こす。

## 5. 令和2年度第1四半期の業績見通し

{ 業績予想：四半期予想は売上 848M 生産 1023M で損益-39M }

○ 6月の推計は、売上 422M 生産 355M 経費 361M で損益-6M

6月は客先常駐待機が業務に復帰する中、新規業務なく待機漸増。

四半期最終月は、一括や外注の未契約分が生産 60M 経費 30M 位程

嵩上げされるが、今期は業績悪化見通しで外注費を削減、増分額は

この半分、嵩上げは 2月基準に生産 30M、経費 15M 位とみる。

売上は契約ベースなので営業管理の見通しがそのまま実数となる。

6月の売上高は6月度営業管理資料から 422M、

生産：  $325M + 30M = 355M$ 、経費：  $346M + 15M = 361M$

損益：  $355M - 361M = -6M$  → マイナスだが幅は改善

○ 四半期見通し：売上 848M 生産 1013M 経費 1052M 損益-39M

売上：  $221M + 205M + 422M = 848M$  ～ 8億4800万円

生産：  $332M + 326M + 355M = 1013M$  ～ 10億1300万円

経費：  $344M + 347M + 361M = 1052M$  ～ 10億5200万円

損益：  $-12M + (-21M) + (-6M) = -39M$  ～ マイナス 3900万円

☆ 前年実績は売上 839M 生産高 1004M 経費 1029M 損益-27M

講師新人 80名を想起、案件確保出来れば 2Q以降の上昇确实



## 6. 令和2年度第1四半期5月の部門別生産性と推移

{ 現場課題：落込みの激しい製造部門と好調なビジネス部門 }

### ○ 部門別生産性 <要員数>生産高(前年同月/同月比)：生産性

・ 本社 単位 M；百万円、MM；人月

AAT<44> 17.6M(12.3M/+43%) : 400 千円/MM

AST<19> 9.7M(9.6M/+1%) : 510 千円/MM

ESS<30> 18.4M(20.4M/▲10%) : 613 千円/MM

ISS<33> 15.6M(27.5M/▲43.2%) : 472 千円/MM

NSS<55> 37.3M(33.5M/+12%) : 678 千円/MM

SSS<31> 22.6M(33.0M/▲32%) : 729 千円/MM

MSS<43> 43.2M(27.9M/+55%) : 1005 千円/MM

BSS<27> 22.8M(21.5M/+6%) : 844 千円/MM

・ 支社（名古屋＋大阪）

TAS<44> 34.3M(32.6M/+5%) : 779 千円/MM

TES<40> 47.5M(50.4M/▲6%) : 1260 千円/MM

TBS<33> 29.0M(24.2M/+20%) : 878 千円/MM

KTS<24> 11.2M(5.8M/+93%) : 466 千円/MM

KDS<22> 13.6M(13.7M/▲1%) : 618 千円/MM

☆ 上のデータを評価、考察するには、幾つかの補足説明が必要

補足説明 :

① AAT と AST は、有償業務以外に研究開発の役割がある。

=> 生産性が低いのは、自主研究予算が入っていない為

② MSS と TES は、作業の適性や人材不足から外部を使う。

=> 生産性が高いのは、外部能力活用と一括生産性効果

③ KTS は、昨年 of 新人中心の大規模開発の試験段階にある

=> 生産性が低いのは、新業務立上げ中の旧新人の影響

④ 5月の部門の生産高と部門の要員数には多少ズレがある

=> 生産性は必ずしも正確ではないが、傾向的には正確

評価と考察 :

□ 1 担当対象業務の減少傾向と生産性が両方悪い

=> ESS と ISS の製造系 ; 今のやり方では先がない。

□ 2 前年同月比の高い業務成長する可能性が高い

=> AAT と MSS と KTS ; 先端とネット BIZ と新事業

□ 3 組織体はリストラで復活、リストラは常に必要

=> 環境適用力再生努力は組織・生命体の自己保存原則

当事者は気付かぬが、怠れば全体が死に瀕する

## 7. 計画達成に向けた上期の営業方針と組織体制の再調整

{ 営業方針：将来構想と新組織体制前提に7月顧客情報収集へ }

### ○ コロナ禍の不透明感で新規案件動かず、下期の仕事の掘起しへ

緊急事態宣言が終了しても東京の新規感染数が減らないばかりか、世界的には日々拡大を続ける新規感染者と死者、都市封鎖解除後に経済再生に向け走り出した欧米と日本での感染第二波の兆候など、経済再生優先への不安が払拭出来ず、客先も在宅勤務を継続中だ。顧客の年度計画立たず、受託側の当社は動き様がないのが現状だ。

4-6月期は実業の殆ど止り、GDP成長率-20%超の大不況の渦中、景気遅行のITサービスで大手を待っていても問題は解決しない。

当面の営業方針は、株主総会終わりエンジン再開に動き出す7月、新人配属の9月に動く実装案件の受注か共同開発目指し情報収集。

調査対象限定： ① 当社の直取引先最終顧客への徹底した聴込み

② 公募調達案件を持つ官民研究機関の調査接近

③ 専門を絞込み、非接触POCの共同開発提案

基本は先端技術系の高専門性、超大手か官公庁、潜在ニーズ企業。

具体的には業務提携先のNTTデータ関連、コアパートナーである

NULとTS、潜在ニーズある当社顧客、最初は徹底した情報収集。

☆ 現状認識と将来の新常態を想定、活力復活に組織体制を見直す

(1) 社内 DX 化推進

- ◇1 社内管理業務 Digital 化推進に開発特別 Project 設置
- ◇2 Online Network 構築 経営用 Zoom、業務用 Teams

(2) 営業力強化と管理人材の刷新

- ◇1 強力な外部人材の招聘と行動派サービス営業再構築
- ◇2 主要顧客別の専任技術営業の設置

(3) 稼ぎ頭の本社 IT サービス 3 部門の復活、若返り

- ◇1 3 本部を廃止、Solution Service の上に SS 統括本部設置
- ◇2 当面 ESS+ISS->ESS、SS 部の統合廃止、新設進める

(4) 先進技術の再生は、実践課題と優れた外部力活用

- ◇1 業務提携先の顧客先進技術開発の場で実戦技術者を育成
- ◇2 将来のビジネスの核となる先端技術商品を創る

(5) 現場部門長会議と経営人材の定例会議復活

- ◇1 事業目標共有する階層リーダー間で技術発表会の定例化
- ◇2 統括本部向け業務プレゼン主体の SS 部会定例化

(6) 社長支援組織と事業承継への布石

- ◇◇ 経営企画部に兼人材集約して経営課題の検討

## 8. ITサービスの話題と動向、当社の将来へどう生かすか

{ 市場動向：ITサービス暗雲、非接触ロボ、デジタル人民元 }

### ○ 大手ITサービスの今期業績見通しは一転、暗雲垂れ込め状態

カネ余りの中でITサービス投資が活発だった前期実績から一転、DX案件話はあるものの、コロナ不況で暗雲垂れ先の見えぬ状況下、幹部が在宅勤務では、冷静に現実を踏まえた計画は立てられない。ITサービス大手を見ると、6月のこの段階で計画未発表が大半だ。ITサービス業は景気或いは景気見通しに連動する遅行指標であり、確かに景況の急速な悪化に加え大不況のリスクを前に投資は縮む。1-3月のGDP確定値は-2.2%だが、4-6月期の推定GDPは-24%、第2四半期だけで33兆の仕事が蒸発した勘定、4月以降は工場も販売店も止まり街も閑散、集会学校も自粛、GDPは急降下だ。6月末の各社総会を見て動くのがIT企業の通例だが、今年の顧客は大型案件先送りと不要不急案件中止、これでは計画も立たない。大手ITサービス8社、伊藤忠テクノ、野村総研、富士通、NEC、NTTデータ、TIS、SCSK、日鉄SOLの本年度計画は、減収減益2社、増収増益は伊藤忠テクノ、日鉄は親の赤字で赤字。5Gと官公庁案件を抱えるNTTデータは同じ未定でも上振れ未定。

売上げ予想では NEC が 2%減の 3 兆 300 億円、野村総研が 2%増の 5400 億円、伊藤忠テクノが 3%増の 5000 億円、TIS が 1%減の 4400 億円、SCSK が 2%減の 3800 億円、未発表の NTT データの前期売上げは 2 兆 2668 億円、富士通の IT 部門は 3 兆 1632 億円。対前期比の売上増減が ± 3 %以内なら、全体として前期同様の好調が続くということだが、現実には厳しいコロナ不況、推計が曖昧か、需要減でも大手企業には影響がないということか、判断が必要だ。今回のコロナ不況は天災や戦争と違い設備も働き手も資金も安泰、需要の先送りに過ぎず、大手ならリスク少なくテレワークも可能、不況時の大規模民間案件や官公需を大手が総取り、その皺寄せで、直接間接、準大手以下の中堅中小の需要が減る構図と考えてみた。それなら中堅中小 IT サービスは生き抜く為にどうすべきなのか？基本は技術の専門性と先進性、これで顧客の信頼感を勝取ること。顧客の仲間内に入るのと将来への公募調達案件の共同提案受注だ。需要的には、総じて動きが遅く 2Q が大底、3Q から浮上するが、専門性の希薄な下請企業は大小問わず価格競争で退出を迫られる。規模が大きければ大きい程、環境適応力弱く生残りが難しくなる。下請構造は容易には変わらなくても、新時代への再編が進む時だ。

○ **新型コロナの感染防止対策に非接触ロボの需要と試作が急増中**

従来からも病院の機器や書類の搬送ロボはあったが、新型コロナ禍の「非接触」ニーズの高まりでサービス・ロボットの開発が進む。

一つは、人と人の接触作業そのものに踏込んで手作業や対話を代行する分身（アバター）ロボット、もう一つは、配送輸送、消毒等を自律的に行う特定作業自動化ロボット、二足歩行で言葉を話す様なヒト型ロボットである必要はなく、道具を使って特定の環境下での目的作業を、現場状況を判断しながら自律的に出来るロボットだ。

前者は、自動移動機能と医療従事者と患者がビデオ対話可能な機能を持って遠隔診断や治療を行う遠隔制御作業型と、遠隔地の複数の人達からマスク未着用者や同時検温で熱のある人を検出し指示する自律作業型があるが、病院やビル内での自由な自律移動が前提だ。

ソニーと ANA 系のアバターインは、遠隔操作ロボットの共同開発を発表、空港案内や店舗での接客、介護支援などを想定している。

ミラロボティックスは、自動操縦と遠隔操作によってトイレを掃除する分身ロボットを開発、遠隔で複数個所での制御も可能となる。

自律作業型は、遠隔での設置場所固定が多いが、カメラやセンサーを装備、状況や環境変化を判断する高度な AI 機能が必要となる。

後者の特定作業自動化ロボットは、かなり前から、ロボット掃除機  
のアイロボット社の製品群が有名だが、新型コロナの非接触ニーズ  
を受けて、病院や人が集まる集会对応で、改めて見直されている。  
米国、ゼネックス社の消毒ロボ「ライトストライク」は、コロナに  
効果があると言われている強力な紫外線をドアノブ、特定の対象物  
や壁に投射する機能を持つロボットだが、自由に病院内やホテルの  
特定場所に移動出来、方向制御も可能、各所で需要が伸びている。  
病院だけに限定して夜間に自分で地図を作りながら、廊下の周囲や  
各室のドアノブ、トイレや給湯、待合室などを紫外線照射して動く  
自走ロボットもデンマークの UVD ロボット社が開発している。  
日本でも、ロボット企業の ZMP が自動搬送ロボット「キャリロ」  
をコロナ感染者の軽症者用の借上げホテルの要件にカスタマイズ、  
各階、各区域への配達、配膳とゴミ回収用などに活用している。  
屋外配送や宅配用のロボットの需要も拡大中、各社が LiDAR など  
自動運転車と同様な高度技術を採用し、人や障害物を避けながら、  
セキュリティにも配慮、目的地への自動走行車両を開発している。  
以上の報告は、日経新聞 6 月の複数の記事を参考にして書いた。  
☆ ソフト面では実績ある当社、機会をみて試作車に挑戦したい。



○ デジタル人民元発行が確実となり、各国が対応へ検討を始める

5月末、中国人民銀行の易総裁は、デジタル人民元を冬季北京五輪の2022年までに発行する方針であることを明言、既に、深圳や蘇州、雄安新区や成都で実験的に使っていることを明らかにした。

中央銀行（CB）の発行する通貨は一般的に形のある貨幣で、各国が独自にCBを通じて発行、自由な為替市場が貨幣交換のレートを決めることで価値が保証され、国際的取引が可能になっているが、実際には貨幣の交換が行われるのでドルなど基軸通貨が重要な役割を果たすことになるのと、実際に貨幣が動くのでコストが掛る。

情報通貨 Digital Coin（DC）は、送金や決済で実際の貨幣が動かないのでコストはかからず、纏めて清算出来、取り扱いが簡単だ。

民間でも、キャッシュレスカードとは別に情報貨幣のビットコインなどDCがあったが、CBが動きだしたのは、昨年6月にフェイスブック（FB）が発表した「リブラ」構想からで、世界的に巨大なネットワークを持つFBがDCを扱うとなると、各国の貨幣の流通が減り、国の経済政策、金融引き締めや緩和、国債発行や通貨発行に大きな問題が発生するとして、各国が反対、結果的に構想中座、各国がCB中心に対応策を検討、日本も欧米当局と検討していた。

DC の方向性は世界経済にもプラスであり、先進 7 カ国 G7 が協調しながら CB の発行を検討していたが、経済力を急速に強めた中国はドル中心の基軸通貨に反対、リブラやバスケット方式も、基本はドル、新たな流れを作る為にデジタル人民元発行構想を発表した。この人民元構想に対抗すべく各国は CBDC 発行の検討に入った。通常の貨幣に加えて発行する CBDC の問題は、民間 DC の可能性を阻害したり銀行の仲介機能を薄め経済政策効果を弱めることだ。国の統制力が高まることも自由主義経済体制にはマイナスである。日本は CBDC を発行せず、民間 DC 環境を整備支援する方向だ。現に、円に連動した 3 大 FG がそれぞれの DC 発行を計画しているのと、最近では、この FG3 社と SUICA の JR 東がデジタル通貨と電子マネーの相互利用に向けた新たな DC 発行が検討されている。

☆ DC と表裏一体なのがブロックチェーン (BC)、BC 新時代だ

DC は、貨幣の様に絶対的な価値があるものではなく、発行母体の発行後の取引記録があって価値が保証されるもので、これを支えるのが「価値のインターネット」とも呼ばれる BC、DC だけでなく株や債券、エネルギーやサービスの小口取引にも使われ始めた。イーサリアムなどの Platform 下、新たな BC サービスの勃興期だ

## 9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 景気動向：米国景気動向、中国景気動向、混迷する米中政治 }

○ 米経済急収縮、ヘリマネで支える政府 FRB、V 字回復可能か

5 月 15 日発表の 4 月の米国鉱工業生産は前月比で 11.2%減、小売売上高も 16.4%の低下で、1919 年の統計開始以来最大の下げ幅で 3 月以降の急速なコロナ感染拡大を防止する非常事態宣言を受けて生産も消費も停止、経済は過去 100 年間で最悪の状態に落込んだ。

ウォルマートは元気だが、アマゾン・エフェクトの影響もあり高級百貨店のニーマン・マーカスと伝統の JC ペニーやレンタカー老舗のハーツが経営破綻、旅客需要が 95%減少したのを受け航空機製造のボーイングも大幅減産、国内自動車工場は全面ストップ、上記は象徴的例で実際は多くの小売や製造業、下請け中小が破綻寸前だ。

今回の不況はバブル崩壊で景気が落込んだ訳でもなく、戦争で壊滅的打撃を受けた訳でもなく、新型コロナ終息の不透明さはあるが、ワクチンと治療薬の量産が進む 1 年後には完全回復が可能であり、新規感染が下火になれば経済活動は従来状態に戻る可能性が高い。

自由主義経済の先進国である欧州や日本と同様、米国も半年前後の V 字回復を前提に、早期回復最優先に緊急経済政策を立てている。

第一段階はコロナ終息と失業者救済、健全企業の倒産防止対策だ。  
米国の中央銀行である FRB がゼロ金利に加え大規模な量的緩和、  
国債や証券を買って市中に大量の資金を供給し、政府は国債発行と  
財政面での失業雇用対策を実施、消費及び産業構造を維持する。

FRB がドル紙幣を大增刷、ヘリコプターで金をバラまく政策だ。

第二段階はコロナ終息を見届けた上で景気牽引の為の財政出動だ。

☆ 現実の雇用は急速に悪化、4月の失業率は戦後最悪の 14.7%へ

2月の失業率は完全雇用水準の 4%、2ヶ月で7人に1人が失業、

4月の倒産件数4万件、これに米国特有のレイオフ制度が加わる。

景気後退は4月で終わりではなく、これからが本格的な景気後退期、

米国議会予算局推定では4~6月の GDP は前期比 11.8%、年率換算

39.8%に落ち込むとしており、7-9月にプラスに転じても前年同期に

比べれば絶対的に低い水準のまま、失業率がプラスに転ずるのは、

コロナ感染終息が前提だが、経済が回復軌道に乗る10月以降だ。

☆ 経済活動が動き出すが、復活に時間を要するのと第二波リスク

大統領選挙を控えたトランプのV字回復期待強く、経済活動再開を

勧めるが、社内失業の日本と違い、高失業率は戻らないだけでなく

業績面でも問題あり、それ以上にコロナ第二波襲来のリスクが大。

○ 中国経済、コロナ禍の影響大きく世界経済低迷で回復見通せず  
新型コロナ発生国だが、最初の爆発的感染拡大を強権で抑え込んで  
今は経済の立直しに世界の先頭を切って走り始めているが、世界の  
製造業として輸出軸に高度成長を遂げて来た国家資本主義の中国、  
コロナ後遺症と内需の歪、外需依存の需要不足で早期回復は困難。

☆ **1-3 月期の GDP 成長率 6.8%減、推定年率は文革以来の急減速**

春節の 1 月末から本格的に感染爆発、医療崩壊を国が支えて湖北省  
武漢の都市封鎖、中国国内海外とのヒトの動きもモノの動きも止り  
波及的に中国経済がストップ、コロナ感染の小康を得て 3 月に生産  
稼働するも需要伴わず生産に逆ブレーキ、回復には時間が必要だ。

中国の四半期統計が始まったのは 92 年、天安門やリーマン危機が  
あっても基調は高度成長、1 度もマイナス無く年率でも 20 年間は  
10%前後の高度成長を続け、リーマン危機後の 12 年に内需中心の  
安定経済に移行すべく 7%成長に舵を切り、米中貿易戦争に揺れた  
昨年の GDP 成長率も 6.1%、これから回復に向かう予定だった。

中国の毎 4 半期 GDP 成長率は日本の対前期比と違い前年同期比、  
この 1-3 月期 GDP 成長率を日本流に組換え年率換算すると-40%、  
この数字は中国社会が大混乱した 76 年文化大革命以来のものだ。

☆ 国家資本主義の負面は市場の非自律性、財政主導では回復困難

経済循環と言われる在庫投資や設備投資、技術革新による景気の波を制御する上で計画経済が有効であるのは良く語られる議論だが、

共産主義経済を超えて国家資本主義経済の形をとる現代の中国は、

国家権力が民間企業を誘導することでリーマン危機も超えて来たし

技術革新では市場競争の無駄を排し、資本の集中投下で目標の経済成長を達成するなど、効率的でリスクなく自信満々の様に見える。

しかし、新型コロナ危機に見る想定外の異変では、感染防止か経済再生かの二律背反的要素を含むタイミング的にも難しい判断要求を迫られて、国家の統一の見解も出せず、対策が後手に回っていた。

国の指導に慣れた地方政府や国内企業では、自発性が生まれない。

リーマン危機では、4兆元に上る景気対策が未整備の鉄道、道路、空港に投じられたが、今回は景気回復を牽引する公共事業がなく、無理に動けば、中国経済に更なる過剰債務と過剰設備を齎す筈だ。

世界の製造業としての輸出優先政策が個人消費の発達を遅らせた。

国家資本主義の弱点か、創造的市場なく財政の需要誘発力も弱い。

下手に金をバラまけば不正横行、早期景気浮揚に繋がる保証なし。

内政の歪が財政出動を困難にしており、景気回復は遅れるだろう。

## ○ 混迷する強権政治、米国人種差別容認発言と中国の国家安全法

コロナ危機で余裕のなくなった強権指導者が国民の目を逸らす為に国内の分断を企図し、国外への強硬政策や批判を強めているのか、それともコロナ危機が強権政治の本質的欠陥、強権では解決不能な国内に内在する対立や問題を炙り出し、強権指導者の自滅を誘う

「終りの始まり」なのか、国内外の問題と混乱が噴出している。

米中2大大国の強権、トランプ大統領と習国家主席の最近の言動と決断は、冷静に見ると自らの立場を危うくする方向に進んでいる。

米国では、黒人男性ジョージ・フロイドさんが白人警官から窒息死させられた事件で、抗議デモに対し「略奪があれば銃撃も始まる」との強硬姿勢、雇用情勢の改善を受け「ジョージにも皆にとっても

最高の日」との無神経さ、国内抗議デモに「連邦軍を動員する」とした国軍最高司令官としての非常識、60年代後半の人種差別闘争を

呼起し、パウエル元国務長官始め共和党重鎮からの反対者も出た。

「Black Lives Matter(黒人の命を大切に)」米全土でデモは続く。

差別的発言を繰り返すことで白人の支持を集め再選を果たす狙いが墓穴を掘るのか、最近のボルトン前補佐官の暴露本の出版もあり、

絶対権者の自らの立場への無知が招く自滅、よくある話ではある。

一方で、中国の絶対権者、習主席の立場は違って国内の支持基盤が益々強固になる様に見えるのは、王朝の伝統なのか、共産党の一党独裁体制の政治制度の故なのか、国としての考えに揺るぎはない。

中国は5月26日に閉会した全国人民代表大会（全人代）で香港の治安維持を強化する「香港国家安全法」を導入する方針を採択し、その後、全人代常務委員会が具体化を審議中で、7月には成立する見通しで、9月の香港立法会選挙で民主派抑え込みの役割を担う。

香港はアヘン戦争で英国領になり、1984年に中国に返還されたが自由貿易港として栄えた経済的な価値から中国と英国は、50年間は外交と国防外は自治を認め「1国2制度」を守る約束をした筈だ。

後背地は有数の近代工業都市深圳、中国経済の発展にも役立った。

一党独裁の国家権力と香港との関係は中国が世界第二の経済大国になった今では大きく変質し、香港と北京の政治的小競合いが続く。

昨年のデモを契機に強権習主席は強引に歴史を進める決断をした。

強権中国は最近、新疆自治区など国内の統制強化と共に南シナ海や中印国境の領有権など、コロナ禍を突く様な進出が目立って来た。

国内は抑えられても海外は民主国家主導、米中対立激化、カナダ、豪州、欧米が反対に回る中、国際的孤立を超えることが出来るのか



## 10. 当社が関係する業界の業況見通しと当社への影響

{ 産業動向：＜鉄道業界＞ガラガラ新幹線、採算が取れる？ }

○ 経済支える社会インフラの鉄道、対策は人員整理より一時帰休

20年3月期決算を踏まえ大手企業の株主総会は6月に集中する。

通期の赤字は構造的問題抱える自動車の日産、三菱自動車、中国の

過剰生産に負けた日本製鉄、SJ失速とボーイング禍の三菱重工、

インバウンドとコロナの三越伊勢丹、ゲーム不振のDeNAなどだ。

今年の1-3月期だけを見ると、製造も非製造も全産業で赤字転落、

特に厳しいのは、製造業では自動車・部品と非鉄金属、精密機械、

非製造では鉄道バス、旅行宿泊、飲食小売りなどのコロナ直撃組。

ANAとJALは需要蒸発、ホテル百貨店鉄道の3本柱の低迷で私鉄

11社はすべて赤字、JR各社は社会インフラ故に運行を守るが車両

ガラガラ、社会的使命とコスト割れ空輸送の狭間で赤字が累積だ。

1-3月の赤字組は、4月以降の緊急事態宣言の外出自粛とその先の

後遺症で更なる困難が予想され、今期は通期の赤字が想定される。

民間各社は生残りを賭け工場閉鎖に人員整理、経費削減に必死だ。

社会インフラは民間と違って政府が最終的に救済する親方日の丸、

復活必至を前提に当面は一時帰休、国の雇用調整金で豪雨を凌ぐ。

## 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

{ 経営課題：資金調達、雇調金と新人配属、来期採用計画 }

### ○ 政府の救済資金を活用、個人保証のない低金利長期資金を調達

緊急事態宣言下の4月は当社も対前期比売上高が5%強低下した。

資本金5千万円の中小企業として政府のコロナ不況対策の緊急融資

制度活用の資格を満たすことになったので、これを機会に無担保、

利子補給3年据置きの超低金利資金3億円を調達することにした。

新型コロナ終息が長引く場合の万一を考えた余裕資金ではあるが、

それと同時に、事業継承の最大のネックにもなっている個人保証、

保証付き運転資金15億円強を段階的に減らすことも狙いの一つ、

個人保証不要なら新任社長就任条件が緩和、事業承継が一步進む。

### ○ 新人の在宅教育は雇用調整対象、新人の配属を9月に延ばす

新人教育が在宅で行われている場合、今回の新型コロナの感染防止

と雇用維持の観点から雇用調整助成金の対象となることになった。

これを受け、前章でも述べた通りオンライン教育を7月まで延長、

8月に本社に集まって共同演習と発表を実施、9月に配属とした。

その間同期を取って案件受注、社内業務も用意、OJTの場を創る。

### ○ アフターコロナは新IT時代、新人中途採用は75名へ目標UP

## 12. おわりに

{ 実践目標：ESG と SDGS、アフターコロナの新たな世界 }

### ○ コロナ危機を超えた世界は環境問題解決と技術革新の共生社会

自国中心の分裂傾向が国家間も国内社会でもますます強まるのか、パンデミックの危機を経て人類文明の持続的社会的な大切さを認識、世界の誰もが平等に、貧困、飢餓、病気や格差から解放されることを目指し、各国の人々が互いに協力する国際社会を築いて行くのか一概には言えないが、目標としての未来は後者であるべきと思う。

都市中心の競争社会の問題、人種や格差社会の問題が今回の危機で浮き彫りにされた面があり、労働の在り方から、非競争協創社会、地方分散による自然との共存、政治体制を超えた人権擁護の思想、地球環境の劣化を超えた持続的社会的な実現などが見直されている。

企業投資基準として、地球に住む全人類の持続可能社会実現に

ESG (Environment、Social、Governance) の重要性が説かれ、その具体的な目標として国連は、17 の具体的な目標を設定した。

SDGs (Sustainable Development Goals) の 17 の目標である。

貧困、飢餓、健康・福祉、教育、ジェンダー、水質・衛生、エネルギー、経済成長と働きがい、イノベーション基盤、

格差是正・平等、まちづくり、生産と消費、気候変動、海洋保全、  
森林保全、平和と公正、友好・協力

これが国連総会で採択され、17のシンボル絵文字も定められた。

コロナ危機は世界の課題と共に解決すべき日本課題も明確にした。

元々、国連の目標には、今の社会の経済構造は先進国が益々豊かに  
低開発国や未開発国は益々貧しくなる面があり、この取残された国  
の人達の生活水準を上げることの必要性に、その狙いがあった。

一方で、先進国に位置する日本は又、課題先進国、少子高齢化や  
東京一極集中、地域の過疎化など、世界の課題を先取りしている。  
日本への期待は、世界の環境や人権への技術的財政的貢献と共に、  
目先課題を着実に解決することで、世界へ新たな道を示すことだ。

少子高齢化の中で豊かな国を造るには、人材と産業の育成が必要、  
一人ひとりの創造性を高め働き方の生産性を高めることが重要だ。  
生産性向上実現には、自動化省力化、無人化が中核の課題となり、  
作業現場の技術革新と優れたITサービスが、その実現を支える。  
地方創生もテレワークを始めとするITサービスが支えるものだ。  
次の世界を構想、当社もアフターコロナに向けて努力を続けたい。

<< 6月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

**“Yukio Okamoto was a wise diplomatic practitioner and observer who was deeply trusted on both sides of the Pacific, His good counsel was important to the success of the Japan-U.S. alliance, and will be sorely missed. This is a true COVID tragedy.”**

**Harvard University professor emeritus and  
former dean of Harvard’ s Kennedy School of Government**

**Joseph Nye**

Yukio Okamoto, a diplomatic expert who advised multiple Japanese prime ministers, two in an official capacity, on issues ranging from the return of a U.S. military base in Okinawa to Iraq reconstruction, died in late April. He was 74  
Okamoto had contracted the coronavirus, a Japanese government source said. [Nikkei Asian Review]

今回の新型コロナウイルスで犠牲になった有名人では、志村けんや岡江久美子もいるが、外交評論家として日本外交にも深く関与して来た岡本行夫の訃報は、行動派の論客として首相補佐官やテレビの解説者として活躍していた人だけに、突然のことで驚かされた。

ジョセフ ナイは、国際政治でのソフトパワーの重要性を解いて、クリントン政権下で NSC の議長や国防次官補を務めた人である。

岡本氏には、元国務副長官のアーミテージなど米国の多くの人から弔意が寄せられているが、此処は NY Times の追悼文を取上げる。

この追悼文は、岡本氏だけのものではなく、今回の coronavirus pandemic で亡くなった米国関係の多くの人を取り上げた特集欄に載ったもので、多くの犠牲者を数字だけでなく一人ひとりの人生、この世界の歴史を、それぞれの立場から創って来た人達の生き方に遡り、 pandemic という歴史的イベントを描くことを企図したものだ。

編集者達の想いに感ずる所があり、今月のこの欄でも取り上げる。

Urbane, with a precise command of English, Mr. Okamoto helped steer the American-Japanese relationship through some of its most difficult times. He was assigned to manage the partnership between the two countries in the 1980s, when they were competing for the mantle of global economic leadership while also banding together over their shared apprehension of the Soviet Union's influence in Asia.

岡本氏は、藤沢市出身で湘南高校から一橋に学んで外務省に入り、駐エジプト大使館勤務、米国大使館参事官、北米局安全保障課長、北米第一課長を歴任、将来を嘱望されながら 41 歳で独立した。

80 年代は日本の経済的発展と米国の停滞が重なった時期、日米貿易戦争が本格化、Japan Bashing が激しさを増した時であり、同時に 95 年にはソ連にゴルバチョフ政権が誕生し、冷戦構造が崩壊、日米関係が緊張感を増した時期でもあったが、この中で岡本氏は米国を深く知る経歴もあって首尾一貫、同盟重視の姿勢を崩さなかった。

In 1991, Mr. Okamoto took the rare step of leaving his job at Japan's foreign ministry to start his own consulting firm, going on to serve on numerous corporate boards.

But the Japanese government would not let him go.

Over the decades, the country's prime ministers called on him to use his deep reservoir of knowledge about the United States and close relationships with his American counterparts to help navigate some of the most sensitive issues affecting the countries' relationship, from the disposition of a U.S. Marine base in Okinawa to the handling of the 70th anniversary of World War II

民間に転じてからも、岡本氏の知見と行動力、米国の国防省系人脈を活用する為、歴代の首相が補佐官として重用、橋本首相は普天間基地の移設、沖縄基地の縮小撤退策の交渉担当として首相補佐官に任命、小泉首相はイラク復興担当補佐官に任じたが、岡本氏は後に暴漢に襲われ亡くなった奥参事官と共に 10 日間に亘り車で 2 千 K イラク全土を回り、何を支援出来るかを探ったと言われている。

Even after his career as a diplomat officially ended, Mr. Okamoto continued to serve as one of Japan's most capable champions. He articulated the country's politics and policies through private discussions and meetings, public lectures and countless appearances in the media, including in the pages of *The New York Times*. At home, he was a well-known commentator and author, publishing regular columns and writing and contributing to numerous books on politics. At the time of his death, he was working on a book that he hoped would pass on his knowledge of and enthusiasm for the U.S.-Japan alliance to the next generation.

外交の第一線を退いた後も、岡本氏は国内外で多くに活躍をした。米国では MIT やコロンビア、ジョージタウン大の招聘教授を務め日本では、テレビや雑誌の対談や寄稿をする中、NTT データなど多くの民間企業や団体の顧問やアドバイザーを務めていた。

Along the way, the refined but approachable former diplomat won friends and admirers from across the political spectrum.

“While Yukio stood out for his policy entrepreneurship, it was his humanity that drew people from so many different fields into lifelong friendships with him,” Michael Green and Kurt Campbell, both of whom worked with Mr. Okamoto in high-level American policy positions, wrote in a statement on the website of the Center for Strategic and International Studies in Washington.

“Those working on U.S.-Japan relations today will want to remember and take some inspiration from the fact that our alliance was ultimately forged not by the impersonal forces of history, but by men and women like Yukio Okamoto.”

マイケル・グリーンとカート・キャンベルは著明な知日派政治学者と外交官であるが、クリントン政権時代に国防省（Pentagon）で NSC のメンバーを務めていた時に、岡本氏と頻繁に議論を重ねた仲間と言うが、今回、連名で CSIS から追悼声明を出している。彼らの言う様に、国と国の関係と同様、我々企業と企業の関係も、多層的な人と人の繋がりで成立つ事を改めて心に留めておきたい。