

2020年9月13日

改訂 2020年9月15日

<月例会用>

2020年 9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9月） <目次>

1. はじめに

{ 当月主題： 山を越えたコロナ感染第二波の流れを固める }

2. 当社関連の最近の話題

{ 最新情報： 先進技術と組織若返りを目指す組織改革第一弾 }

3. 令和2年度第2四半期7月の実績確報

{ 営業確報： 7月売上242M生産347Mで損益▲1Mもう一息 }

4. 令和2年度の第2四半期8月の速報と第2四半期推定

{ 前月実績： 推定2Q売上1024M、生産1079Mで損益60M }

5. 令和2年度上期経営実績見通しと部門別実績推定と評価

{ 業績推定： 雇調金49M組入れ上期生産2108M損益27M }

6. 令和2年度下期業務見通しと目標達成に向けた経営課題

{ 経営課題： 雇調金で利益4億の増収増益だが、売上伸びず }

7. 来年度以降の持続的成長に向けた社内構造改革への布石

{ 経営方針： 旧体制長期温存が成長ネック、構造改革真剣勝負 }

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： 現場にMR、クラウド仮想化技術、デジタル化加速 }

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 景気動向： 新総裁選、コロナと経済再生、米中対立と TikTok }

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：<地銀業界>：不良債権の重荷と地方再生への好機 }

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： 管理部門体制刷新、応技本統合化、新人研修方針 }

12. おわりに

{ 実践目標： 脱コロナ環境に向け、感染防止へ更なる注意を！ }

<< 9月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

『ある数学者の弁明』は一字一句に注意して読む価値があるが、
このように読むと、この本は悲嘆に満ちた本であることが分かる。
それでもこの本は、機知と水晶の様な明晰さと率直さがある。1人の
創造的な芸術家の遺言なのだ。かつて彼自身のものでありながら、
二度と戻らぬ創造的能力を想う、心からの悲しみと激情の書である。
私は、言葉に表されたもので、これ以上のものをしらない。」

「ある数学者の生涯と弁明」G. H. ハーディ、C. P. スノー著

スノーの「ハーディの思い出」から 柳生孝昭訳 丸善出版

1. はじめに

{当月主題： 山を越えたコロナ感染第二波の流れを固める }

夏の間、喧騒に鳴いていたセミの声も小さくなり、夜中に帰る自宅団地の階段には、時折、短い命を終えたセミたちが転がっている。私の住む団地の大通りはケヤキ並木だが、歩道にはムクゲがあり、並行して走る裏の側道は百日紅の並木、白や紫の一日花のムクゲは散り、赤紫の集合花の百日紅は今が満開、今年の夏も愈々終わる。

新型コロナの感染拡大の第二波は、NHKなどの図表で見る限り、現在の1日当り感染者の1週間移動平均は明らかにピークアウト、8月中には1600人までいた全国感染者はこの所、500人を割る日が出ており、400名を超えていた東京都も100人台が続いている。日本の感染者総数は約7万人、既に6万人以上が退院し、死者は1400人で約2%、世界の感染者総数は2700万人で死者は90万人で死亡率は3.3%、日本も世界も死亡率は低下、ウィルスの弱体化なのか医療活動の成果なのかは解らないが、危険は減少している。もう一段数値が下がれば、感染者も死者も加速度的に減少する筈で政府行政も我々も今こそ徹底した予防に気を付けることが重要だ。今後、減衰的に感染が収まれば、東京五輪の可能性も再浮上する。

2. 当社関連の最近の話題

{最新情報： 先進技術と組織若返りを目指す組織改革第一弾 }

新型コロナ対策に追われている日常から一歩離れてみると、世界的に見ても景気は下り坂にあったし、米中貿易戦争の中で少子高齢化が進む日本は、長期に亘る低成長と財政の逼迫を受けた消費増税で昨年の10-12月期でGDPは既に空前の7%減に落ち込んでいた。4-6月期の28.1%減は急転直下の経済収縮、その意義と効果は、新しい未来の出発点、前政権が進めた国内成長基盤整備を無視した人工的輸出依存経済、アベノミクスの終焉、過去の歪の清算と共にコロナ禍によって歴史の歯車が一気に先へ進んだと考えるべきだ。世界の先進国、地域の中でも、デジタル化が最も遅れていた日本がテレワークやOn-Line授業などで急速に進んだのもその表れた。当社は創業32期、管理者も殆ど変わらずに来たが、社員550名、来年は600名を超え今や平均年齢33歳の若い技術者中心の会社、体制を刷新しなければ、急速に変わる社会経済の下で後れを取る。社長は実績を問われる雑用係で、なり手なく暫く続ける積りだが、社長以外の旧体制はコロナ危機の渦中にこそ抜本的改革が必要だ。基本は組織若返りと人材育成、今後の成長分野への技術シフトだ。

当社は優秀な若手人材も多くサービス内容も先進技術中心に他社に比べ一歩先を行くが、時代を拓く構想力やリーダーシップが不足、各部門の部門長に加えその周辺管理でも、指導的な人材が少ない。今回のコロナ危機に伴う非対面交渉や在宅 On-Line 作業の普及で、日本の IT サービスの課題だった下請構造は無くなる方向にある。時代に応じた構想力と提案力を持つ組織体制に変える必要がある。

- ① 先進技術部門の応用技術開発本部に地方を加え全国区にする。
～ 現場と理論の相乗効果で能力強化、案件開拓のエンジンとする
 - ② ITサービス東京3部と支社サービス部門を事業部制とする。
～ 主体的に考え努力し、問題を経営に上げ責任を取る管理体制へ
 - ③ 採用継続と共に組織若返りと若手の登用抜擢を意図的に進める
～ 年齢と滞留期間を前提とした役職定年制を導入、活性化を図る
 - ④ 経営の移行へ、開かれた中央集権化と活力ある現場組織を創る
～ 新社長に代ってもバラバラでは中小企業の集り、誰も得しない
 - ⑤ 危機回避も重要、当面の業務を安定させることにも配慮する
～ ウィズコロナの中で収益を確保、新しい芽を埋込んで育てる
- 旧体制に止まれば、崩壊しないまでも下請中小のままジリ貧に陥る
今が全員協力し新しい企業文化を創る時、新たな一步を踏出そう。

3. 令和2年度第1四半期7月の実績確報

{営業確報： 7月売上 242M 生産 347M で損益▲1Mもう一息}

○ 雇用調整金を入れず、新人教育実施の下、漸く月次赤字を克服

売上高	242.4M	M：百万円
仕掛増	105.0M	
月首仕掛	220.0M	
月末仕掛	325.0M	
生産高	347.4M	
経費	348.9M	
製造費	285.0M	
販管費	63.0M	
営業外費用	0.9M	
経常損益	▲0.5M	

☆ 7月も新人は雇調金下で在宅学習中、講師共 77 名の経費計上

☆ 4月以降 12月まで雇用調整対象になるが、4月確定額は 22M

これは、コロナ感染防止の緊急事態宣言以降の政府の特別支援策であるが、通常経費とは関係ないので会計処理は特別収入扱い。

計上は入金時点で行うが、4月分は4ヵ月遅れで8月に入金済。

4. 令和2年度の第2四半期8月の速報と第2四半期推定

{前月実績： 推定2Q売上1024M、生産1079Mで損益60M }

○ 8月経営管理業績速報は黒字22M、雇調金なしでも単月黒字化

売上高	240.4M	M：百万円
仕掛増	97.0M	(=422.0M-325.0M)
生産高	337.4M	
経費	315.3M	(=337.3M-22.0M)
製造費	274.7M	
販管費	62.5M	
営業外費用	▲21.0M	(=1.0M-22.0M)
経常損益	22.1M	

☆ 営業外収入は4月の雇調金22M、これ除き損益+0.1M、黒字

前月推定は生産351M損益+1M、業務低調で売上・生産伸びず

☆ 2Q売上営管推計1024M、生産1079M経費1016M損益60M

9月生産は7月8月平均+50M、経費は7月+30Mに雇調金▲27M

$$2Q \text{ 生産} = \{347M + 337M + (342M + 50M)\} = 1076M$$

$$2Q \text{ 経費} = \{349M * 2 + 315M + 30M - 27M\} = 1043M - 27M = 1016M$$

$$2Q \text{ 損益} = \{1076M - 1016M\} = 60M、雇調金なしでも+11M黒字$$

5. 令和2年度上期経営実績見通しと部門別実績推定と評価

{業績推定： 雇調金 49M 組入れ上期生産 2108M 損益 27M }

○ 雇調金を入金時の特別収入で計上、上期生産 2108M 利益 27M

コロナ禍での新規案件が停滞、それと共に変形研修で新人 62 名、講師 15 名が 7 月以降も特訓研修継続なのが痛い、下期回復を期待

☆ 上期は 1 Q 実績に 2 Q 推定加え損益▲27M、雇調金に助けられ

$$\text{上期生産} = 1 \text{ Q 生産} + 2 \text{ Q 生産} = 1032\text{M} + 1076\text{M} = 2108\text{M}$$

$$\text{上期経費} = 1 \text{ Q 経費} + 2 \text{ Q 経費} = 1065\text{M} + 1016\text{M} = 2081\text{M}$$

$$\text{上期損益} = 2108\text{M} - 2081\text{M} = 27\text{M} \quad (\text{雇調金除く} : \blacktriangle 22\text{M})$$

前年度実績、生産 2082M、損益 31M に対して生産は 26M 増だが損益は雇調金を入れても▲4M、雇調金は 49M なので実質▲53M

☆ 雇調金を対応月の原価削減計上で状況は一変、大幅な増益だ。

雇調金は 4 ヶ月遅れで入金されており、発生時点の会計原則に則り

8-9 月入金分を雇用助成の趣旨から 4-5 月の原価削減として扱い、

上期 6-9 月も同様に扱うとすれば、見え方が変り増収増益となる。

雇調金は 4 月 22M、5-6 月 27M、7-8 月 20M、9 月 16M と推定

6-9 月分、 $27\text{M} + 20\text{M} * 2 + 16\text{M} = 83\text{M}$ が原価低減で利益に加わる。

その場合、上期生産 2108M 経費 1998M 損益 110M で増収増益。

6. 令和2年度下期業務見通しと目標達成に向けた経営課題

{経営課題： 雇調金で利益4億の増収増益だが、売上伸びず }

○ 3Q見通しは、生産伸びず1164M、雇調金で利益水増し166M

トヨタ自動車は年度IT予算を3割減とした様に、DX投資の計画はあっても民間大手各社のIT投資は、下期になっても動かない。

IT大手もテレワークや自動化への潜在需要は浮上するが、苦しい。

計画的予算下にあるIT需要が急回復することは一般的にはないが

新型コロナの終息が見える段階で、景気浮揚への財政と官公庁系の

IT予算前倒し執行は確実に増える筈、又、コロナ禍でも余裕のある

大手企業は景気回復を感じる段階で先進的IT投資が動き始める。

新型コロナ第二波の感染拡大がピークアウトしたことを踏まえて、

新人全員が現場に出る11月には新案件が動くことを前提とする。

又、雇調金は12月まで続き新人の現場実習も対象になるとする。

☆ 第3四半期の推定は、生産1164M、経費998Mで損益166M

10月は講師10名復帰と新人20名実習で能力増20人、16M増、

11月以降は講師5名と新人42名（技術者20名分）増で36M増、

3Q生産は2Qにこれが加わり、特別収益は雇調金の差分18M増。

3Q生産=1076M+16M+36M*2=1164M 経費=1016M-18M=998M

☆ 第4四半期がフル稼働するとして生産 1278M、損益 224M

年明けの第4四半期は、コロナ感染第3波が最小限に抑えられて、海外でワクチン接種が始まり、東京五輪開催に可能性が生まれる。

これを前提にすると、案件制約はなく、能力増が制約条件になる。

仕事が十二分にある前提に立てば、

- ① 3Q 生産に対する全員出社の管理効果、生産性向上 5%
- ② 仕事増に応じた社員の残業月 20 時間増と外注月 20 名増
この生産増効果は月 70 人 56M、経費は 8 掛けで 45M
- ③ 雇調金はなくなるが、9-12 月 4 ヶ月分が 4Q の特別収入
9-10 月 16M、11-12 月 12M で 3Q67M との差は 11M 減

この前提で 4Q の業績を推定すると

$$4Q \text{ 生産} = 1164M * 1.05 + 56M = 1278M$$

$$4Q \text{ 経費} = 998M + 45M + 11M = 1054M \quad \text{損益} = 224M$$

☆ 21 年 3 月期見通し、売上 45 億だが利益 4 億 2 千万の増収増益

$$\text{年度生産} = 2108M + (1164M + 1278M) = 4550M$$

$$\text{年度経費} = 2081M + (998M + 1054M) = 4133M \quad \text{損益} = 417M$$

前期の売上 4413M なので仕掛増分に 50M 加え今期売上 4500M

雇調金 172M を引くと損益 245M、利益は十分、営業強化不可避

7 来年度以降の持続的成長に向けた社内構造改革への布石

{経営方針： 旧体制長期温存が成長ネック、構造改革真剣勝負}

○ 必要なのは営業力と技術提案力、将来に向け組織体制抜本改革

雇調金を除いて、売上 45 億円、利益 2 億 4900 万円で、昨年実績
売上 44 億 1300 万円、利益 1 億 7800 万円に比べ増収増益見通し、
厳しい環境の中、新人 62 名を抱えて特に悪くない業績ではある。

しかし、社員 600 名を超える来期、売上 50 億の大台に乗せること
が成長持続の条件、年度計画を売上超 46 億円、黒字確保とした。

新型コロナ感染拡大を受けた 4 月時点の計画見直し後の計画だが、
雇用調整金は想定せず、将来作りには、大幅減益でも先端技術や
DX など新成長案件の開拓による売上拡大が当面の最重要テーマ、
新人 62 名の要員増に見合う案件と顧客信用の確保が必要なのだ。

最終目標は 25 年度の社員 1000 名売上 100 億 R&D 部隊 100 名、
目先の利益は考えなくとも、売上と顧客信用と技術力は譲れない。

売上成果は、{営業力と技術提案力} * {顧客信用と実装技術力}

であるとすれば、営業力強化と技術提案力を高めることが先決だ。

☆ 営業高齢化と受身の管理者が問題、組織改革と意識革命で必要

将来から市場から先進技術から会社の在り方を考える人材を育てる

8. IT サービスの話題と動向、当社の将来へどう生かすか

{市場動向：現場にMR、クラウド仮想化、デジタル化加速 }

○ 仮想と現実を融合、製造現場の作業効率化や遠隔共同作業支援

マイクロソフトのゴーグル型端末「ホロレンズ」が発売されて3年

MR (Mixed Reality) 複合現実の応用事例が次々と生れて来た。

物体の反射光の記録再現の技術「ホログラフィー」の応用で空間上

の対象物体に3Dの仮想情報を正確に重ねて再現出来るのが特徴。

昨年発売のHoloLens2は産業に特化、視野角も2倍に広がった。

作業者の前にある対象物の立体像と共に手に持った工具やネジ部品

が映し出され、穴あけや嵌込み作業では指示説明と共に作業対象の

位置マークが重ねて表示されるなど、熟練工でなくても正確に作業

が出来、効率も上がるので製造現場での応用が急速に進んでいる。

VRは完全な仮想空間、ARは現実空間に仮想物を重ね置くこと、

現実と仮想を3次元空間で重ね、現実の制御に役立つのがMRだ。

技能継承に役立ち、医療など精密操作も可能になるばかりでなく、

遠隔の作業者と3D仮想物を共有、共同設計や議論も可能になる。

当社も仮想環境作りにゲーム用Unityを活用、ソフト開発中だが、

コロナ後の非接触環境下、ZOOM以上に大化けする可能性がある。

○ マルチクラウドの新環境下でコンテナ技術が見直されている。

元々「コンテナ」はアプリケーションソフトが違う環境においても容易に動く「可搬性」の実現方法として、ソフトが使用参照するライブラリーやデータなどコードセットを一つにまとめる概念だ。

可搬性の典型はVM「仮想マシン」で、マシンと特定OS環境下で異なるOSで動くソフト（マシン上の命令群）を動かすことだが、実際はマシンの仮想化で、実行スピードが遅くマシン負荷も重い。

コンテナの内容を記述し、それを特定のOS下で実行するコンテナ実行環境ソフトを創ればVMより軽く早い可搬性の実現が可能だ。

これがDockerで、各種OSやクラウドに対応して創られている。

複雑な実行条件でも特定機能の開発が早く安全に出来ることなど、開発と運用を一体で考える「DevOps」環境下で評価されて来た。

コンテナ技術の再評価の背景には、急速な技術革新による巨大システムの陳腐化とクラウド化の進展に伴う縦割り組織の弊害がある。

マイクロサービスとも重なるが、巨大システムが環境変化に適応、先端技術の最新の成果を取込むには、重要技術のコンテナ化と運用時における迅速かつ安全な交換可能性という特性が必要不可欠だ。

複数のクラウドを利用する大組織では基盤仮想化にも適用可能だ。

○ アフターコロナの日本経済再生に向けた布石は官公庁 DX から
コロナ特別定額給付金の支給で公共 IT インフラの問題が表面化、
日本、特に公共部門のデジタル化の遅れが政治課題になっている。
次期首相に内定している菅官房長官は、デジタル庁の設置を最優先
課題として取り上げる意向を示したが、背景には、官房長官として
指示した新型コロナ対策も各省庁に分れたデジタル行政の分散化と
対応の遅れで実施が滞った経緯から、「デジタル関係の政策全般に
責任を持って総合的に担当する官庁が必要」との問題意識がある。
デジタル庁は、内閣府、経産省、総務省など各省庁に分かれている
IT 関連の統括部局を集約し、各省庁がバラバラに仕様を決めたり
民間各社に発注している現状を改善、予算も一括管理する構想だ。
昨年の 9 月に開かれたスイスのビジネススクール IMD による世界
デジタル競争力ランキングでは日本は主要 63 カ国中 23 位と低く、
少子高齢化や経済力の低下、災害対策や人口の大都市集中、地方の
過疎化など多くの課題解決にはデジタル化加速が不可避な状況だ。
DX 推進を掲げる官庁自身が、率先して行政手続きの On-Line 化や
脱ハンコ、ペーパーレス、マイナンバー活用を進める必要がある。
縦割りで縄張り意識の強い官僚機構の再編、一大行政改革となる。

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{景気動向：新総裁選、コロナと経済再生、米中対立と TikTok}

○ 首相在位記録更新し安倍首相退陣、後継首相はワンポイント？

日本は議院内閣制なので、首相は議会によって選ばれ、議院で多数を占める自民党の総裁が首相に選出されるが、現在の自民党内は、7 派閥と無所属に分かれており、細田、麻生、竹下の主流 3 派と二階派、石原派の 5 派の推薦を受けた現官房長官の菅氏が当確だ。

菅氏自身は派閥の弊害を説いて現在は無所属、安倍首相の官房長官を長く務め安倍政治を引継ぐ立場が有利に働き、5 派閥が推した。

任期は、来年 9 月に自民党総裁選があるので最長でも 12 ヶ月だ。

コロナ危機の危機管理内閣としての使命が明確であること、更には米中激突の世界情勢下で外交は全くの素人、若手茂木、河野、小泉

は別としても岸田、石破に比べても 10 歳上の 71 歳、これに加えて

二階派が最初に担ぎ出した経緯から幹事長ポストの再任となれば、

5 派閥が割れる事態も、そもそも安倍首相の本心は菅でなく岸田、

思惑で動くのが派閥とすれば長期政権にはならない可能性が高い。

オバマがトランプを大統領に変れなかったと評したが、地位と権力

が人を作る面もあり、菅首相が何処まで変れるかが将来を決める。

○ 新型コロナ感染拡大を押さえた上で経済再生をどう実現するか
年率換算 27.8%減と空前の落込みだった 8 月の 4-6 月期の GDP は
9 月にその改定（確定）版が出て下方修正され 28.1%減となった。
1 年前の 19 年 10 月から見ると、10-12 月が 7%減、20 年 1-3 月期
3%減なので、四半期 GDP を 130 兆円程とすれば、順次、9 兆円、
4 兆円と下げ、この 4-6 月で 23 兆減じ、年間 500 兆円を割った。
まず、先行きを予測する為に、この数字を産業面から改めて見る。
財務省の法人企業統計で対前年同期比、業種のくくりは大きい。
新型コロナ禍で 3 密を排した移動制限の印象が強い為に、航空、
電車、自動車などの輸送産業や飲食や宿泊などのサービス産業の
落込みが大きいと考えるが、一番売上げを下げたのが製造業で、
自動車、航空機の輸送機械産業で 37.2%、鉄鋼 24.3%、工作機械や
ロボットの生産用機械が 22.7%、国内より海外の影響が大きい。
非製造サービス業では、輸送が 23.3%、国内での外出自粛の影響が
大きい飲食や宿泊などサービスが 31.8%、卸小売が 16.9%の急減。
非接触がプラスになった情報通信業は唯一の増収、利益で見ると、
製造の鉄鋼、非製造は航空、鉄道の運輸が赤字、減益幅は全産業で
46.1%減、規模の小さい程減益幅大きく中小の減益幅は 79.6%だ。

本テーマは、これからどうなるか、当社への影響はどうか、だが、その前提になるのが、新型コロナの今後の終息状況の見通しだ。前にも触れたが、新型コロナの終息段階を私は3期に分けて考えており、第1期は国内の感染拡大が収まる時期、第2期はワクチンの接種が始まる時期、第3期は世界で感染拡大が終息、ワクチン接種が国内で誰にも可能になる時期、1期は11月、2期は来年7月で、3期は22年4月と想定していたが、現状はほぼ予想の範囲内だ。

第1期は、With コロナで、海外制約もあって民間投資は弱い、政府の財政が動き、特にIT関連の予算の前倒し執行が行われる。

☆ **7-9月期は自動車中心に立ち上り、GDPは年率10%を超える**

中国の経済復興に勢いがあり、自動車特に新エネ車の伸びは前年比19%増、日本車販売もトヨタ中心に大幅増、すそ野の広い自動車が牽引し周辺製造業が回復、設備が無傷なので回復も早く、大きい。

政策的にも終息待たずに経済が優先され、段階的経済拡大が進む。

都内の新規感染が100人以下に安定する段階で、規制は大幅緩和

都心の人出は別にしても、旅行やスポーツ観戦は急速に復活する。

GDPは7-9月10%増、10-12月10%強、回復は加速度的に進む。

☆ **当社の主要顧客は自動車と情報通信と社公、12月にフル稼働**

○ 米中の対立の背景とハイテク分断政策に揺れる TikTok 争奪戦

日本でも1千万人近くのユーザーを抱える Byte Dance の短い動画プラットフォームの TikTok が米国で Huawei に続いて政治問題として急浮上し、今は米国事業の買収騒動が続いているが、その背景にある米中対立について、何があるのか、どうなるのかを考える。

米国の大統領選挙が本格化したからでもあるが、トランプ大統領の中国敵視政策のボリュームが一段と上がり、政治的には南シナ海の中国の軍拡を強く非難、経済的には製造業の国内回帰を進める為に中国国内で事業を続ける米企業の高関税化や政府調達への締め出しを宣言、技術的には米国内で事業を続ける中国系 IT 企業への知財アクセス制限や情報流出リスクを盾に取って事業の停止か売却を迫る。

We'll manufacture our critical manufacturing supplies in the United States, We'll create 'made in America' tax credit and bring our jobs back to the United States and We'll impose tariffs on companies that desert America to create jobs in China. If they can't do it here, then let them pay a big tax to build it someplace else and send it into our country. We'll prohibit federal contracts from companies that outsource to China and we'll hold China accountable for allowing the Virus to spread around the World.

9月7日 Labor's Day の大統領府 News Conference での演説だ。

民主党も本来は、都会の中間層や労働者層を母体としており、雇用問題も敏感、産業復活の為に製造業の国内回帰を主張している。

中国の領土拡張策は勿論、国家が産業振興を強力に進める中国には反対の立場、同盟国連携を重視するが、対中強硬策に変わりはない。むしろ共和党こそが小さい政府の市場重視、自由貿易主義を謳う党トランプだけが選挙戦略として白人労働者層を味方につけてきた。今回、民主のバイデン候補との差を明確にする手段が中国強硬策、昨年の高関税政策で中国経済を叩くことで票に繋がることを経験、最近では Decoupling（分離分断、隔絶）の言葉を多用し、中国との経済分離、技術分断を主張している。この日も、触れている。

So when you mention the word decoupling, it's an interesting word. We lose billions of dollars and if we didn't do business with them, we wouldn't lose billions of dollars. It's called decoupling, so you'll start thinking about it.

中国との全面的衝突は避け、経済だけに限定した戦いが分離政策、100%の高関税を掛ける様な貿易分断、経済分断で米国が中国との経済関係を断つことで米国に雇用が戻り巨大な損失が戻ると主張。現実の米中経済関係は切っても切れない中、中国側も1月調印した貿易協定を着実に守っている程だ。側近からの反対も出て来るが、11月3日にバイデンに勝つことが全て、トランプは走り続ける。**If Biden wins, China wins, because China will own this country.**これは、選挙演説用の修辞だが、大統領が言うべき言葉ではない。米国 TikTok も技術分断、MS や Walmart が争奪戦を演じている

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：<地銀業界>：制度融資で体力弱体化、地銀再編へ}

- コロナ不況は10年後先取り、再編に向け地銀第2地銀を選別
上場している地方銀行78行の4-6月の決算が出揃ったが、6割の地銀・グループが赤字か減益、予想通りだが今後更なる悪化が続く。
成熟化の中で少子高齢化が進む日本、その中での地方はただでさえ人口減少と空き家増加、1次産業の担い手不足と起業も低迷する。
1年前なら、インバウンドの急増に加え、イベントや地域の文化、自然景観を求める客も多く、その周辺の1次産業やサービス産業に若い人の参入や起業、誘致に応じた企業もあったと思うが、今回のコロナ危機はその流れを止め地元が描いて来た未来を消滅させた。
大都市圏の地銀は別だが、大半の地銀には事業基盤崩壊に繋がる。

低金利下で人口減の続く地域の地銀再生は、融資よりも地方の中小企業の事業再生や事業承継、ベンチャー企業育成など、地域社会の活性化に努力すべきなのだが、基盤が無くては努力も報われない。
コロナ危機の影響は、地元の産業基盤を弱めているが、それ以上に緊急事態宣言後の地方支援が、結果的に地銀の体力を弱めている。
5月から始まった民間を介しての無利子・無担保の緊急融資策だ。

不況の中で企業倒産や業績不振が発生するのは普通の状況であり、多くの地銀は、貸出先も限られる中で不良債権処理や貸倒引当金を積増す必要性から通常でも経営的には厳しい状況に追い込まれる。

こんな時、銀行が責任を負わないでも良い制度融資が動き出すと、弱い銀行であればある程、銀行上層部から支店や営業部に貸出しを伸ばせと大号令が掛かり、担当地域を超え貸出競争が激化する。

無担保無保証ならば、何処でも資金繰りに困る借り手は沢山いる。四千万円が限度だが、1%台の貸出金利分は、倒産時の保証付きで政府が払う制度なので地銀としては濡れ手に粟、動くのは当然だ。

借り手も業績改善せず弱体化、それ以上に貸し手のモラルが低下、不良債権処理や貸倒引当金が増え、長引けば地銀自体危機に陥る。

前金融庁の遠藤長官は、「地銀・第二地銀の4割が改革に取り組んでいるが6割は変革途上、多くの地銀では、経営理念を脇に置いて、人事ピラミッド上位の経営幹部が下位の営業職員にノルマや心理的プレッシャーを課し失望した若手行員の離職を招いている」と指摘。

今回のコロナ危機は、時計を5年10年先に進めると言われるが、地銀の構造問題を先に進め、抜本的再編圧力が強まる環境にある。

次期首相候補の菅官房長官は地銀の経営統合を促すと述べている。

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： 管理部門体制刷新、応技本統合化、新人研修方針}

○ 現場新体制以前に成長企業の中核である管理部門再構築を実施

人材中心の専門サービス企業として、管理部門の役割は定常業務を効率的に処理すれば良いのではなく、将来に戦略的であるべきだ。

将来の会社の在り方と当面の経営目標念頭に、目標達成への課題と問題を定期的に再点検、その解決に向け社内の知恵と能力を結集、皆で議論する場を創り、当面のゴールに指導性を発揮する組織だ。

管理スタッフは業務処理中心でも、管理を担う人は未来の創造者、4月の新年度を目標に、規程見直しを実施、管理層の刷新を図る。

ポイントは以下の5点

① 職場の活性化： 業務の解る中堅層を育成、議論の場を創る

② 過去より未来創造： 顧問の年限、役職定年で名誉職を廃す

③ 事務より問題見える化： データの収集整理配布から活用へ

④ 仕事の場を創る営業推進： 将来像磨き顧客と共に道を拓く

⑤ 社長を組織で支える経営企画： 次期社長支える人材を育成

組織の若返りと活発な議論で500有余の若手社員の活躍を支える。

又、5年後にその先の自律成長を目指す経営支援組織を育成する。

○ 応用技術本部の全国区化のメリット、デメリットと今回の狙い
先進技術で DX サービス拓く応用技術開発本部を全国組織とする。
先進技術分野の担当者が、現在の東京 50、名古屋 10、大阪 5 名で
はなく、来年度の東京 60 名、名古屋 20 名、大阪 20 名、5 年後の
東京 70、名古屋 30、大阪 50 名を想定しての組織の全国区化だ。

- メリット：
- ① 理論と実践の発展的な技術交流と切磋琢磨
 - ② 成長企業の新たな道を拓く専門性と総合力
 - ③ 多様な専門性と地域単位の部門連携の共存
 - ④ 3 本柱の大阪支社を先進技術で早期立上げ

- デメリット：
- ① 管理系の二重化で地域の部門連携が薄れる
 - ② 顧客現場改善要求への迅速な対応力の遅れ
 - ③ 共通専門分野の重なりによる組織の冗長性
 - ④ 広域組織の健全な発展に必要な管理コスト

アフターコロナ時代の距離・空間を超えた仕事の在り方と多様性を
前提とした社内外連携を考えると、此処で踏み出すのも選択肢だ。
主たる狙いはメリット③、④だが、運用面で工夫し成果に繋げる。
同じ状態や同じ管理体制が長く続くこと自体が創造性の芽を摘む。
先進技術は創造性、能力を引出す為には今後も組織改革を続ける。

○ 当月以降の新人研修のスケジュールとテーマ、狙いと方向性

新人研修第二弾は「高度資格取得の特訓」、画像による会話環境を整備したので先輩や同期の顔が見え、一体感も生れて来たと思う。

コロナ不況の影響で IT サービス産業でも、新案件が殆ど動かず、適切な OJT 環境作れず、新人の在宅研修が長引き、申し訳ない。

9月に入り一部の人だけが現場実務研修に入っているが、中途半端な作業は無駄も多く、政府で雇調金の継続が決まったので特別な人を除き、人事教育研修として資格取得の特訓を続けることにする。

又、10月からはコロナ感染拡大が減少傾向に入ったことを踏まえ、感染防止に注意の上、新人は配属先に出社することを原則とする。

10月の研修テーマは共同制作演習、途中の18日は高度資格試験を受験して貰うが、新人研修総仕上げの演習、全員の参加としたい。

9月以降の新人研修の概略スケジュールは以下の通り。

9月末まで：在宅で高度資格取得特訓、試験は10月18日全員受験

10月1日～10月末：配属現場に全員出社し、原則、共同制作演習

※ 10月30日(金)、本社支社間で On-Line 共同制作発表会実施

11月1日～12月末：現場での実務研修、人事教育部の指揮に従う

21年1月以降：現場指揮の下、部門技術者として OJT 業務に従事

12. おわりに

{実践目標： 脱コロナ環境に向け、感染防止へ更なる注意を！}

新型コロナの感染拡大で始まった今年度も前半が終わる時期を迎え

上期決算と共に、感染第二波終息傾向の中で年度の予測も加えた。

元々、緊急事態宣言があってもなくても新人 62 名の教育を実施、

業績は前半赤字、後半は新人加え全員で頑張り、売上 46 億黒字の

予定でいたが不安山積、予測は売上減だが何とか達成出来そうだ。

想定外だったのは、新人の雇用維持の為に在宅 On-Line 研修に対し

雇用助成金が出たこと、自助努力にこれが上積みされて利益倍増、

新人大量採用が経営リスクにならずに、上期黒字になったことだ。

フロックに一喜一憂せず、気を引締めて下期も地道に頑張りたい。

9 月に新型コロナ感染第二波がピークアウトしているのは事実だが

米国の例でも中途半端な自粛解除は、踊り場から第三波を迎える。

日本経済の空前の落込みを踏まえ政府が経済復興に軸足を移すのは

確実な状況であり、当社も 10 月からは新人の全員出社に踏込む。

将来を考えると、今こそ、最大限の感染防止の注意が必要な時だ。

経営管理から緊急連絡「新型コロナ感染防止対策」が出ると思う

が、注意事項をよく読み感染防止への努力と協力をお願いしたい。

<< 9月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

『ある数学者の弁明』は一字一句に注意して読む価値があるが、このように読むと、この本は悲嘆に満ちた本であることが分かる。それでもこの本は、機知と水晶の様な明晰さと率直さがある。1人の創造的な芸術家の遺言なのだ。かつて彼自身のものでありながら、二度と戻らぬ創造的能力を想う、心からの悲しみと激情の書である。私は、言葉に表されたものでこれ以上のものをしらない。」

「ある数学者の生涯と弁明」 G.H. ハーディ、C.P. スノー著

スノーの「ハーディの思い出」から 柳生孝昭訳 丸善出版

Godfrey Harold Hardy は、20世紀前半の英国を代表する数学者、解析的整数論が専門、リトルウッドやハーディが見出したインドの天才的数学者、ラマルジャンと一緒に多くの研究業績を残した。原本は、ハーディの「ある数学者の弁明」とスノーの前書きから成るが、前者は、第一次世界大戦や第二次世界大戦の重苦しい時代状況の中にあって、数学者の存在意義を改めて問い、特に純粋数学は社会的実用価値はないが、天才たちの創造する芸術作品であり、ギリシャ以来、連綿と続く知的探求の継承発展自体が価値と説く。

「ガロアは 21 歳で、アーベルは 27 歳で、ラマヌジャンは 33 歳で、リーマンは 40 歳で死んだ。これらの年齢よりずっと後で偉大な仕事をしてきた人もいる。ガウスの微分幾何学に関する偉大な著作は 50 歳の時に出版された。主要な数学の業績で 50 歳を過ぎた人によってなされた例を、私は知らない。もし、もう若くもない数学者が興味を失い数学を棄てたとしても、数学にとっても彼自身にとっても、そのことは余り重要な損失にはならないだろう。」

ハーディは、少年のころから才能を発揮、ケンブリッジに学び、オックスフォードで名声を広め、54 歳でケンブリッジに戻ったが、リトルウッドやラマヌジャンとの共同研究はオックスフォードの時のものだ。1939 年 60 歳を超えたハーディに突然病魔が襲う。環状動脈血栓症に罹り、クリケットやテニスを楽しんでいたのに、それが全く不可能になる。折しも第二次世界大戦が始まる時期だ。ハーディの原書出版は 1940 年、そんな状況下で書かれた本だ。

「ある数学者の弁明」の内容に話を移すと、数多くの業績を残した数学者が数学という学問の本質を再定義し、数学者の社会的有用性を議論している。その意図は良く解らないが、戦争の迫る重苦しい 40 年代を前に、自分の存在を再確認する必要を感じたのだろうか？

若い頃は、自分の才能に自信があった為、数学を「競争の」種目という考えから抜出られなかったが、ジョルダンの『解析学教程』を初めて読み驚愕、真の数学の何たるかを初めて知ったと回想する。厳密な論理の組み立ての美しさと未知の世界での発見と広がりだ。数学こそが真の实在、数学的实在は私達の外の世界に属しており、それを発見あるいは観察するのが私達の仕事であると述べている。数学を純粋数学と応用に分け、その意義と有用性も議論している。前者は数学的实在の世界であり、後者は物理的实在や社会的实在を体系的に理解する上の道具としての数学であり、対象の曖昧さ故に深入りは純粋な数学的立場を放棄することになると警告している。戦時下に於ける数学の魅力についても触れている。数学は数学者にその芸術的美しさから他に類のない心の安らぎを与えるが、数学は瞑想の学問でなく創造の学問であり、創造する力や意欲を失ったら誰も数学から慰めを得ることは出来ない、と心境を吐露している。戦争が終わった以後もハーディの憂鬱な気持ちは晴れなかった。冒頭のスノーの言葉は、二度と戻らぬ創造力に溢れた昔を懐かしむ天才数学者の憂鬱に対し、友人としての深い共感と同情であるが、その共感の深さ故に、ハーディの悲しみが我々にも伝わって来る。

実は、本書を取り上げたのは、当社の HP にもある知的探求心の会「わかみず会」を日本ユニシスで創り、450 回以上続けて来られた柳生孝昭元常務が本年 7 月 17 日に卒然と世を去られたのが動機。思い出もあり、柳生氏の訳された本を改めて再読する機会とした。

短い文章だが、元々数学研究者でもあった訳者は、著者ハーディに敬意を持って解説すると同時に現代的視点から批判も加えている。ハーディの試みは、数学の研究の正当性を主張したものとした上で正当性の接近方法として二つあり、一つは芸術にも似た自己目的的知的体系、他は経験科学の論理面を構成する基礎学問の立場から、整数論が専門のハーディは応用面に触れる機会少なく前者の立場で立場を崩さず主張しているが、この人達の傾向を 3 つ挙げている。

- ① 数学的実在の重視： 真の実在は人間理性が捉える理念の世界
- ② 自然科学との関係性軽視： 数学と自然科学は表と裏で成長発展
- ③ 時代変化に伴う社会への無関心： 工学的発展と数学の密な関係

特に③に関し情報処理技術の発展を例に数学と社会の相互関係性、純粋数学の多大な貢献を指摘、双方の発展と教育の見直しを説く。以上は門外漢の論旨紹介、出来れば原著書を直接読んで貰いたい。上司として長年指導して下さった訳者の姿を思い出しつつ、合掌。