

2020年10月12日

改訂 2020年10月21日

<月例会用>

2020年10月

月次経営報告_文書_広報版

(株) アイヴィス

代表取締役 石和田 雄二

1. はじめに

{ 当月主題:下期のスタート、生産性5%Upで期末賞与実現へ }

2. 当社関連の最近の話題

{ 最新情報:ジョブ型人事に向け役職定年制導入と調整給廃止 }

3. 令和2年度第2四半期8月の実績確報

{ 業績確報: 8月の売上240M生産337M 営外益で損益21M }

4. 令和2年度の第2四半期9月速報と第2四半期推定

{ 前月実績: 売上516M生産397M 営外益55Mで損益61M }

5. 令和2年度上期経営推定実績と部門別推定実績の評価

{ 業績推定: 雇調金77M組入れ上期売上1840M 損益47M }

6. 今期後半の年度業績推定と目標達成に向けた経営戦略方針

{ 経営方針: 雇調金利益より目標達成、案件確保と生産性向上 }

7. 令和2年度下期組織体制変更の狙いと急転換への対応措置

{ 経営課題: 頭打ちの中高年層の活用と若手抜擢の環境整備 }

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: デジタル政策、NTTのドコモ吸収、GAFA分割 }

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 景気動向：トランプ罹患、テスラとトヨタ、短観と産業天気図 }

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：＜住宅業界＞：新常态の住宅事情と地方再生の効果 }

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： 業務執行体制、冬季賞与、新人教育総仕上げ }

12. おわりに

{ 実践目標： 感染防止に注意しつつ、増収増益に向け再出発 }

<< 10月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「青春とは怯懦を退ける勇氣、安易を振り捨てる冒険心を意味する。

ときには、二十歳の青年より六十歳の人に青春がある。

年を重ねただけで人は老いない。理想を失うとき初めて老いる。」

「佐治さんは青春の限りを生き、夢だったサントリーホールを作り、私も大阪の天保山にサントリーミュージアムを作らせて貰いました。

当時、美術館を手掛けたことがなく、それでもいいかと確認すると、

『責任は俺がとるから、全力でやってみろ』と任せてくれたのです。」

安藤 忠雄 「大前研一 ニューノーマル時代の構想力」から

1. はじめに

{ 当月主題：下期のスタート、生産性 5%Up で期末賞与実現 }

3年連続の日本人による科学技術系のノーベル賞受賞が期待され、化学分野の「分子の自己組織化」の藤田東大教授を筆頭に、医学・生理学賞の「小胞体」森京大教授や「強磁性半導体」の物理学賞の大野東北大学長など実績誇る多士済々の候補の名が挙がっていた。結果的には、医学生理学賞はC型肝炎の治療に道を拓いた米国人、物理学賞はブラックホールの存在を予言、存在を証明した英独米の科学者、そして化学賞はゲノム編集の新たな手法を開発し実用化を進めた二人の欧米女性科学者、発表を知ると確かに輝かしい業績で時代を拓いて来た科学者達、世界の広さと深さに改めて驚嘆する。

新型コロナの厳しい環境が続く中、10月は当社にとっても下期の再開時、ON-LINE教育中の新人達も全員初めて会社に出社する。

上期業績も雇用調整金の底上げがあったからだが、想定外の黒字、突然の案件蒸発や在宅学習など混乱した上期に比べ、下期生産性が5%程度上れば、年度業績は前年比で増収増益、利益は倍増する。20日でする仕事を計画的に工夫し努力し19日で達成すれば良い、チームワークで生産性向上、期末賞与実現に向けて皆で頑張ろう。

2. 当社関連の最近の話題

{最新情報： ジョブ型人事に向け役職定年制導入と調整給廃止}

アフターコロナの働き方改革の一環として、人事制度全般に関わるメンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への転換が議論されている。メンバーシップ型は人に仕事を割当てる雇用形態で、必要に応じて技術教育を施し、組織体全体で大きな目標成果を達成する方法だ。

ジョブ型は必要な能力を持つ人材を仕事に割当てる雇用形態で、人材の専門性を前提に仕事を選んで組織の目標成果を達成するか組織に必要な仕事をするに当たって専門人材を調達する方法だ。

日本の雇用形態は、メンバーシップ型で、地位も給与も年功序列となり、専門性よりは各種職務を経験し管理者を目指すことになる。

中高年の管理層がダブつく日本の企業は世界的にも生産性が低下、

ジョブ型雇用の必要性が叫ばれているが、技術革新が進む中では、

専門の職務が長期に亘り有効ではなく、二者択一的発想は誤りだ。

当社は、優秀な若い技術者が多く、企業も拡大成長を志向中、良き

管理者の下、メンバーシップ型雇用が基本であるが、管理層がダブ

つき気味、管理職位も増えるが質が重要、中高年層はジョブ型だ。

役職定年制や調整給の廃止を実施、雇用を維持しつつ住分けたい。

3. 令和2年度第2四半期8月の実績確報

{ 業績確報： 8月売上 240M 生産 337M 営外益で損益 21M }

○ 4月分雇調金を営業外収益で計上、新人教育下、利益2千万円

売上高	240.4M	M：百万円
仕掛増	97.0M	
月首仕掛	325.0M	
月末仕掛	422.0M	
生産高	337.4M	
経費	316.1M (338.1M—22M)	
製造費	274.6M	
販管費	62.5M	
営業外費用	▲21.0M (= 1M—22M)	
経常損益	21.3M	

☆ 8月も新人は在宅学習中、講師共77名の月間経費35M計上

☆ 雇調金なしでも8月損益はほぼイーブン、単月黒字へ業績向上

雇調金なしでの4月以降、今期5か月間の損益推移は、▲13M、
▲20M、▲1M、▲2Mそして8月▲0M、新人教育をしながら
確実に安定化している。この間の教育経費は合計175Mである。

4. 令和2年度の第2四半期9月の速報と第2四半期推定

{ 前月実績： 売上 516M 生産 397M 営外益 55M で損益 61M }

○ 9月経営管理業績速報は利益 61M、雇調金なしで 6M 単月黒字

売上高	516M	M：百万円
仕掛増	▲119M	(=305M-424M)
生産高	397M	
経費	336M	(=391M-55M)
製造費	343M	
販管費	48M	
営業外費用	▲55.0M	(=0M-55M)
経常損益	61M	

☆ 営業外収入は5月6月の雇調金 55M、これを除き 6M の黒字
前月の推定は生産 392M 経費 379M 雇調金 27M で利益 40M、6月
の雇調金 27M を加えると 67M、利益が多めだが、ほぼ予想通り。

☆ 2Q 営管推計は売上 998M、生産 1081M 経費 1001M 損益 80M
7~9月実績積算による 2Q 業績、売上 998M 生産 1081M 損益 80M
前月推定は 2Q 売上 1024M 生産 1076M 経費 1016M で損益 60M、
5、6月雇調金 55M 加え損益 80M だが、問題は売上が伸びないこと。

5. 令和2年度上期経営実績推定と年度業績見通しと達成課題

{ 業績推定： 雇調金 77M 組入れ上期売上 1840M 損益 47M }

○ 上期の業績推計は、雇調金なしで売上 1840M、損益▲29M

雇調金は4月5月6月が8月22M、9月55M支給されたので、

これは特別収入として扱い、雇調金なしで2Qの業績推定を行う。

2Q 売上=売上{7月+8月+9月}=242M+240M+516M=998M

2Q 生産=生産{7月+8月+9月}=347M+337M+397M=1081M

2Q 経費=経費{7月+8月+9月}=349M+338M+391M=1078M

2Q 利益=2Q 生産 - 2Q 経費=1081M-1078M=3M

雑収入の上期の雇調金 77M を加えると最終益=雇調金+利益=80M

これから、雇調金の無い1Q実績を加えて

上期売上=1Q 売上+2Q 売上=842M+998M=1840M

上期生産=生産 {1Q+2Q} =1032M+1081M=2113M、

上期経費=経費 {1Q+2Q} =1065M+1078M=2143M

上期損益=上期生産-上期経費=2113M-2143M=▲30M

上期の雑収入（雇調金）加えた最終益=▲30M+77M=47M

前期の上期生産は2082M、損益+4M、雇調金を加えないと

増収減益だが、下期の努力如何で増収増益の可能性はある。

6. 今期後半の年度業績推定と目標達成に向けた経営戦略方針

{経営方針： 雇調金利益より目標達成、案件確保と生産性向上}

○ 年度の生産推定、4438～4495M、雇調金なし利益 139～159M

仕事が余り増えない前提で下期の生産、経費の標準的な推定を行う

☆ 下期推定は雇調金なしで生産 2113～2170M 損益 169～189M

仕事が伸びない前提で新人加え在籍者を最大限活用することに加え

① 3Q は 2Q 生産性 3%UP、11 月以降新人 20 名講師 6 名が参入

② 4Q 生産性は新人除き 3Q の更なる 2%UP、新人 40 名加わる

この前提で計算、新人生産人月 30 万円、旧人 60 万円とする。

3Q 生産 = $1081M * 1.03 + (20 * 0.3M + 6 * 0.7M) * 2 = 1133M$

3Q 経費 = 1078M 3Q 損益 = $1133M - 1078M = 55M$

4Q 生産 = $1133M * 1.02 + (40 * 0.3M) * 3 = 1156M + 36M = 1192M$

4Q 経費 = 1078M 4Q 損益 = $1192M - 1078M = 114M$

標準年生産 = $2113M + 2325M = 4438M$ 、利益 = $\blacktriangle 30M + 169M = 139M$

生産増は 4Q10 人増で 21M 利益 2M 増、残業 10%で生産性 3%UP

生産 36M、利益 18M、可能な増分は生産 57M、利益 20M 程度。

これを入れると、生産は = $4438M \sim 4495M$ 、利益 $139M \sim 159M$ 、

雇調金の年間 177M を加えると利益だけは $316M \sim 336M$ となる。

7. 令和2年度下期組織体制変更の狙いと運用面の正規化

{ 経営課題： 頭打ちの中高年層の活用と若手抜擢の環境整備 }

年度下期組織体制の具体的変更及び施策は、以下の諸点となる。

- ① 経営の移行承継に向けた組織の自律化と中央集権化の実現。
- ② プロフィットセンターである IT サービス部門の事業部化。
- ③ 次の成長分野に通じる先進技術分野の強化と分散組織統合。
- ④ 中間層の管理・営業技術への登用と若手抜擢への環境整備。
- ⑤ 役割定年制や調整給廃止など、組織運用ルールの改定実施。
- ⑥ 会議体の復活と経営課題の共有と深化、解決への協調協力。

若手技術者が増え、一方で管理担当の少数ベテラン管理者が健在、

間に挟まれた入社10年以上の多くの技術者が能力を発揮しきれず

中途半端な状態に陥っており、此処の改善が今回の狙いの一つだ。

まず、若手技術者増に応じ一部の高度技術者を除き、中間技術者は

技術者を卒業、若手技術者が活躍出来る為の場作りに回ることだ。

中間層の管理者登用や営業技術スタッフの充実を図り、役職定年制

の導入、調整給の廃止も断行、専門職としての管理者選別も進め、

その回転速度を速めながら、若手技術者の活躍の場を広げて行く。

全体としての組織バランスの最適化と組織管理層の若返りを図る。

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：デジタル政策、NTT のドコモ吸収、GAFA 分割 }

○ デジタル化遅延は役所の縦割り組織と断じ、デジタル庁設置へ
新型コロナで露呈した行政のデジタル化の遅れを一気に進める機会
でもあり、新首相に就いた菅首相は、当面最大の政策目標に据え、
デジタル庁の設置と各省庁関係部署の再統合に向けて動き出した。
新型コロナ禍で問題になったのは、自治体の感染者把握が不正確で
遅れたことと一律 10 万円の現金給付が遅れたことなどであるが、
前者については、厚労省導入の感染者把握システムと地方自治体が
独自に創ったシステムの仕様が違い、クラスター追跡の扱いなどで
二重運用を実施、その間に紙と人が介在するので遅れに繋がった。
後者も国と各自治体のシステムが個別に創られているのが原因だ。
給付などは、国民に固有の ID があり、サイバー上にその私書箱が
あれば、連絡通知はそれで済み、給付も ID と金融機関の口座番号
が紐付いていれば、全国一律瞬時に終わることは、SE の常識だ。
個人情報保護の問題と IT リテラシーや貧富の差で例外も必要だが
個人情報保護は、国民の権利と義務の範囲では行政効率化とは共存
可能、システムも大多数の合理化を優先して例外は後にすべきだ。

マイナンバーカード（マイナカード）を軸に官公庁の共通な仕様とプラットフォームの下、デジタル庁が主導すれば実現可能である。

元々、21世紀初頭、森内閣が行政の効率化を掲げ「5年以内に世界最先端のIT国家を目指す」と宣言したが、実現できなかった。

当時の技術水準から仕方がないが、各省庁が独自の開発に動いた。各官公庁が新技術を取込んで業務やサービスの効率化を進めたが、広く他の官公庁共通のプラットフォームの再構築には踏み込まず、省庁ごとに独自選択のITベンダーとシステム開発を続けて来た。

役人からすればIT化は手段、予算管理と要件定義はしても実際の開発管理と技術仕様は丸投げ、省庁ごとに別々のシステムとなる。

しかし、局所最適は技術の発展段階の過程であり、現在のネットとクラウド、データ活用環境の時代から批判するのは妥当性を欠く。

行政の原資である税収やサービスの基礎になるマイナカード普及もデジタル化の遅れの原因だが、利便性への国民意識の問題だろう。

新型コロナ禍を機会に車の免許証や健保証に紐づけ、マイカードの利便性で意識を変えられれば、基盤的技術環境は既に整っている。

デジタル化推進が国を豊かにするとのコンセンサスの下、行政側も縦割りを廃し、この際、新たな国創りに官民一体で努力すべきだ。

○ 利益率 3 位転落で NTT がドコモ吸収、コムと合併世界展開へ

9 月 29 日、NTT の澤田社長はドコモの吉澤社長と共に会見し、

NTT が NTT ドコモを完全子会社にすることを正式に発表した。

NTT ドコモは、旧電電公社の分割、分離の流れの中で無線通信の

企業として 1992 年に NTT から分離独立、インターネットの初期

段階に外部資本も加え、当時の最先端のモバイルネットサービス、

i モードを掲げて日本のモバイル時代を切り開いて来た会社だ。

90 年代、この分野には第二電電の DDI やトヨタ系日本高速通信、

JR 系でその後ソフトバンクとなる日本テレコムが参入するが、

2000 年 3 月末時点ではドコモは国内シェア 60% を押さえ独占、

圧倒的な強さで、技術力は世界のモバイルでも先頭を切っていた。

それが 20 年の今日、海外からは撤退、国内ではシェアはトップ

だが、売上高や利益は、KDDI とソフトバンクに続く 3 位に転落、

これが NTT の NTT ドコモ完全子会社化への直接の動機となった。

NTT のドコモ株の持分は 66.2%、残りを市場から公開買い付け

TOB を実施するのでプレミアム 3 割で 4 兆円規模の買収となる。

飽和状態にある国内モバイル競争だけが目的で買収する訳はなく、

その背景には携帯事業を必要とする NTT の未来構想がある筈だ。

NTT は、事前にドコモの完全子会社化について総務省と相談し、新首相の持論である携帯料金値下げにも応ずる旨を伝えてあった。これは、NTT の通信事業独占を排除、分離分割を進めて来た従来の総務省の意向を伺いつつ、NTT 自身の次世代世界戦略に取ってドコモ完全子会社化が重要で、取込に強い意志があることを示す。総務省としても、5G 商戦で敗れた日本をこのまま放置は出来ず、世界と戦える NTT の再結集を期待する面があり、併合を認めた。NTT としても単純な値下げは反対だが、国内の携帯だけに頼り、シェア拡大と料金体系に拘わるドコモの経営に限界を感じた。新たな技術革新で料金を下げる構想力と努力が携帯の未来を拓く。NTT の澤田社長は、29 日の会見の中で「グローバル市場の中で『ゲームチェンジ』を起こしたい。」と述べたが、当面は PayPay に対抗できる決済機能強化、その先にクラウドやデータセンターを手掛ける NTT コミュニケーションとの統合を想定、固定通信とのサービス連携を拡充、携帯値下げに耐える経営基盤を築く計画だ。その上で 7 月版でも書いたが、NTT の光技術を結集した次世代 6G 向けの戦略商品「IOWN (アイオン)」を前面に、NEC、トヨタやインテル、MS を加えたオープン連合で GAF A に対抗する構想だ。

○ 独占の価格基準を見直し、米国も法に依る GAF A 拡大規制へ

日本の独禁法、日本が参考にした米国の反トラスト法は、資本主義の活力を維持する為の競争政策で本来は消費者利益を損なう企業を法的に規制するものであるが、近年は市場における商品やサービスの価格形成が市場原理でなく独占的に決まることを排除する為に、市場占有率の高さを重視、法的な規制が課されてきた。

GAF A のグーグル、アマゾン、フェースブック (FB)、アップルは夫々、検索サービスとソフト、ネット通販、SNS とモバイル端末の配信サービスで、お互い棲み分けて来たが、互いに巨大化する中で重複分野を妨害、異業種でも FB がインスタグラムを買収した様に自社が将来競合する可能性の会社を買収などの手段でその芽を潰す等、競争政策を阻害している例が目立ち、規制が議論されて来た。

10月6日、米下院の司法委員会は、初めて、巨大 IT 企業に対する反トラスト法についての調査報告書を提出した。

GAF A は、巨大になっても、サービス価格は上昇より下落し、無料サービスを増やすなど従来型の発想では規制し難い面があったが、参入妨害や下位企業に不当な条件を課すなどの問題行為があり、報告書は事業分離の勧告なども想定しており、今後が注目される。

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{景気動向：トランプ罹患、テスラとトヨタ、短観と産業天気図}

○ トランプ自業自得のコロナ感染、回復で大統領選への影響如何

米国のトランプ大統領は、29日の大統領選の第一回テレビ討論で、対抗のバイデン候補や司会者の発言を無視して言いたい放題の会を終え、「昨夜の討論会は楽しませてもらった。我々の大勝利だ。」と大言壮語をツイートしたのが30日、その2日後の10月2日朝、側近のホープ・ヒックス氏の感染が判明、大統領と夫人が自己隔離していることを公表、そして2日の夜「Tonight, @FLOTUS and I tested positive for COVIT-19, We will begin our quarantine and recovery process immediately. We will get through this TOGETHER!」、と何時もとは違う神妙な面持ちでツイートした。

9月26日に行われた連邦最高裁の新判事の候補バレット氏を紹介するホワイトハウスで開いた3密の行事がクラスターに繋がったとされ、出席者のメラニア夫人、上院議員など7名が感染していた。暴論づくめのテレビ討論の時には既に感染していたと推定される。

その後、急速に症状が悪化して軍の医療施設に入院、未承認薬の「デキサメタゾン」や「レムデシビル」で治療、急速に回復した。

自業自得だが、回復を誇示、トランプ支持のプラスになるか否か。

○ 業界を牽引するトヨタとテスラ、復調中国市場で次世代を狙う

コロナ不況から一足早く抜け出した中国が、自動車市場に於いても世界を牽引、環境車に対する補助金減少で国内勢が苦戦する中で、トヨタの躍進と共に上海に完全外資工場を作ったテスラが目立つ。

7-9月の世界販売台数では、上期同様トヨタがトップで200万台強だが昨年実績の10数%減、VW始め世界のメーカーは軒並み20%超の大幅減、テスラだけが対前年同期比44%増の13万9300台、中国現地生産のEV小型車「モデル3」の現地販売が大きく貢献、台数は少ないが、EVだけで見れば上期に続きテスラがトップだ。

前年のテスラの販売台数は37万台、トヨタやVWの1/30だが、10月時点の時価総額はトヨタの2倍の40兆7千億円と驚異的だ。

株価が不当に高すぎるからではあるが、その期待感は妥当なのか？

テスラは今、全車種に高性能コンピュータFSDを搭載、ソフトのダウンロードによって性能向上を図ることを基本戦略としている。

自動運転も、今はオプションで運転者が監視する高速道路自動走行用ソフト「オートパイロット」を取付け可能としているだけだが、将来、ソフトを購入すれば同じ車が都会を走る自動運転車となる。

サブスクのソフト料金により、画期的な利益率向上が図れる筈だ。

一般に完成車メーカーの収益構造は、不断の原価低減努力の下で、部品調達費、工場設備や販売管理費などを引き1割と言われる中、販売車両をソフトの交換で収益源とするテスラの発想は革命的だ。

「テスラの技術革新のスピードは、自動車メーカーより GAF A に近い」との専門家の言もあり、テスラへの期待感の大きさが解る。

スペース X を立上げたイーロン・マスクの発想と実行力の魅力だ。

その上でテスラは近い将来、トヨタや VW、GM など世界の自動車業界を牽引する既存メーカーを超えられるかどうかテーマだ。

テスラの優位性は、環境問題が急を告げる中で EV に特化し、その特性を最大限活かしていることと政治経済両面で中国市場に踏み込み政府にも密着し、現地サプライヤーとの強固な関係も築いている。

テスラの株高はバブル、車の大変革期 CASE には資金力が必要、21 年に 100 万台のテスラは競争に勝てないとの議論が一般的だ。

バブルは資金調達に繋がり、EV 開発がすり合わせより組立型で、中核技術は電池と情報、電池に関しては高性能工場を持つ段階だ。

来年が 100 万台なら、倍々ゲームで大化けする可能性もあり得る。

その時トヨタは、自動車でも先頭グループにいるが、モビリティやスマートシティの新分野でトップを狙って走っているのではないか

○ 主要 30 業種の 18 業種が雨か小雨、回復基調でも浮上は先の先
経済の現況と先行きを示す日銀「短観」が 10 月 1 日、日経の産業
天気図が 5 日発表されたが、4-6 月期の谷が深かったことに加え、
コロナ終息の見通しが立たぬことから、世界経済が動き出したこと
から回復基調にはあるが水面下深く、厳しい状況が続く見通しだ。
日銀短観では、大企業製造業が DI 値-27、大企業非製造業は-12、
先行きの業況判断でもそれぞれ、-17 と-11、回復は長引きそうだ。
大企業が止る限り中小企業は更に厳しく、中小企業製造業の現況は-
44、先行きは-38、非製造業は現況-22 で先行き-27、悪化傾向だ。
短観は、産業別の設備投資動向も調査しているが、全体として前年
より 2.7%減、通常は 6 月調査より 9 月の設備投資が高くなる傾向
にあるが、これも製造業で 6.5%増から 3.5%増と半減、投資意欲が
減退、先送りか中断かは解らぬが、経済への影響はマイナスだ。
日経の産業天気図は、主要 30 業種の 10~12 月の景気予測だが、
土砂降りの雨は 6 業種、我々に関係する自動車、プラント・造船に
加え、鉄鋼・非鉄と電力、それにアパレルと外食だ。我々の業界で
ある情報は曇り、コロナの On-Line 需要は一段落、景気の影響とデ
ジタル投資で二極分化、小雨が 12 業種で最多、厳しさが続く。

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：＜住宅業界＞：新常態の住宅事情と地方再生の効果}

住宅産業を取上げたのは、当社長年の H-CAD 開発経験を活かして

新住宅 CAD「住宅業務支援システム」新規開発に参加するので、

この機会に業界も含めビジネスの背景を俯瞰しておくのが目的だ。

コロナ以前にも、住宅産業は少子高齢化や宿泊需要の変化、19年か

らの世帯数減少や22年を境に都市近郊農地の大量の宅地供給や環

境やエネルギーの大転換、デジタル化の進展等、住宅環境と共に住

宅産業や企業、更に住宅業務支援システムの要件に影響を与える要

因が沢山あり、アフターコロナの新常態も加えて考えてみたい。

○ 住宅業界は、今後の需要減少を踏まえ、各社が動き出している

☆ 住宅メーカー上位はゼネコンを超えた売上で建設業界に君臨

20年3月期の売上で見る建設業の上位10位のランキング…

1位大和ハウス（4.3兆円）、2位積水ハウス（2.4兆）、3位

大林（2.0兆）、4位鹿島（2.0兆）、5位清水（1.7兆）、6位

大東建（1.5兆）、7位大成（1.4兆）、8位飯田HD（1.4兆）、

9位住友林（1.1兆）、10位長谷工（0.9兆）

大和ハウス、積水ハウス、飯田HD、住友林が住宅メーカー。

☆ 直近の住宅着工戸数は 2015 年 98 万戸から漸減前年は 88 万戸

内容は持家、分譲戸建、貸家とマンションだが、前 2 つは 28 万戸、14 万戸で大きな変動はないが、後 2 つが需給で変動する。

世帯数は 19 年の 5300 万世帯をピークに減少して行き、空き家が増え、新規着工は減って行く。経済の大きな変動を考慮しない

20 年の着工件数の予想は 85 万戸、21 年 82 万戸、22 年 80 万戸

☆ 住宅メーカーは人口減に備え新市場開拓など対策を始めている

人口減の中で企業は成長を目指す為に、生残りをかけ自ら変身。

一番目立つのは、業態も近い中堅建設業界の買収で建設分野進出

大和ハウス（小田急建設、フジタ）、積水ハウス（鴻池組）、

旭化成 HMS（森組）、住友林業（熊谷組）、ミサワ（大末建設）

これにより、マンション建設や事業施設、商業施設の建設や運用

に進出、海外事業化や住生活サービス事業に乗り出して行く。

住友林業は、2041 年を目標に 350m の木造超高層ビルを建てる開

発構想「W350 計画」を立上げ、熊谷組と木化研究を進める。

また両社は、ESG、SDG s を視野に緑化ビジネスでも協調する。

大和ハウスは大規模物流施設の建設と運用に踏込み、積水ハウス

は施設建造を媒介に医療や介護、福祉の非住宅分野に進出中だ。

☆ 住宅業界にも新型コロナ禍は大きく影響、売上の大幅減へ

住宅メーカーは、新型コロナの緊急事態宣言以降、住宅展示場の閉鎖などで営業活動を自粛、直営の施設などの休止、休業により4-9月期は大幅な減収減益、顧客の巣籠り、買控えも長く続き、職人不足で工事進まず、20年着工戸数は85万戸から12万戸減の73万戸、21年は72万戸、2年で20万戸が減る見通しだ。

都心マンションも新型コロナ感染で27年ぶりの販売減となる。

大和ハウスでは4-6月の利益は前年同期比で49%減、今期最終も売上8500億円の減、利益は対前期比で55%の1900億円減だ。

☆ 新型コロナの感染を受け、コロナ後の住宅産業への影響は？

- ① 郊外地方移住： 都心マンションより郊外・地方の戸建てへ
- ② 広い室内空間： テレワーク環境から室内の静かな作業空間
- ③ 自立生活環境： 再生エネで繋ぐデジタル環境とモビリティ

☆ 新H-CAD： 住宅業務支援システムへの新たな要件

- ◇1 システム販売型ではなく、サブスクでのサービス利用型
- ◇2 ネットを介し全国の工務店、購入予定者が利用可能なUI
- ◇3 設計データと個人情報と蓄積、利用可能なクラウド基盤
- ◇4 住宅のライフサイクル管理と次世代技術への適応へ配慮

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： 業務執行体制、冬季賞与、新人教育総仕上げ }

○ 経営リスクをヘッジする上で事業部化と部門経営人材を育てる

今年の11月10日、当社は創業32周年を迎えるが、社員の平均年齢34歳、来年新卒80名を迎えると600名を超える予定だ。

先端技術分野はじめ多くの分野で優秀な若手が多数、創業以来、初めて経験する企業としての成長実感と将来の可能性の大きさ。

代表である私は片道2時間通勤で土日なく深夜帰宅の毎日だが、年々齢を重ね、当社経営のリスクになっている事実も否めない。

しかも、日本経済はコロナ禍を経て大転換期にあることも確か、加えてITサービスに於いても四半世紀に一度の技術革新期だ。

事業承継を優先して可能性を潰したくなく、リスクも減したい。

中途半端に見えるが、蓋然性の高い妥協案が、今回の組織改正に於ける事業部制であり、事業経営実践による後継候補の選別だ。

幹部と共に、次の次の次を目指す若手候補者達の登用と育成だ。

取締役や執行役員会の議論を通じ自立かつ自律的な事業部を創る予定だが、役職定年などの仕組みを創り、若手登用を早めたい。

尚、役割給も見直すが、これは冬季賞与期間後の12月からだ。

○ **冬季賞与の月数は2ヵ月、業績如何で一律の期末賞与を検討中**

今年は、新型コロナの感染拡大により4月に緊急事態宣言が発令されたが、万一のことも考え銀行からは長期資金3億円を調達、更に在宅新人研修も対象となる雇調金を、4月の売上調整により受給、それが4月以降12月まで続き総額1億5千万超になる。

税金は社会的な所得の再配分なので税率の高い法人税を払うのも会社の社会的な責任だが、未だ経営危機が去った訳ではない。

この雇調金を今期の経営利益として計上せず、経営危機を脱した段階で、会社の将来に役立つ形で期限内に使うことを考えている。

来年の新人達の開発環境整備や事務所拡張と移転費用などだが、その一部を、増収増益を達成出来た場合との条件付きで、若手の所得底上げの為に、全社員金一封の定額期末賞与を考えている。

今年の冬季賞与は、12月4日（金）支給で基準月数は2ヵ月、12月からの調整給廃止に伴い期内減額分を賞与時に補填する。

その上で、増収増益見通しが立てば、期末一時金を支給する。

○ **10月30日、新人研修総仕上げ On-Line 共同制作発表会実施**

現在、新人達がチームに分かれて制作中の共同演習の成果発表を30日に実施、同期の絆を強め11月から全員現場OJTに入る。

12. おわりに

{ 実践目標： 感染防止に注意しつつ増収増益に向け再出発 }

○ 我々の業界も不況入り、管理層には一段の努力が要請される

今月の経営報告では上期業績をベースに通期の決算見通しを実施
現下の厳しい経済環境下で増収増益が達成出来そうだと記した。
中小企業の当社が特別の危機感もなく、程々の努力で黒字なら、
他の IT サービス企業も同じだろうと考えるのは大きな間違いだ。
昨年まで飛ぶ鳥落とす勢いだった ANA が冬季賞与無し、給与 5%
カットで 2, 3 千人規模の早期退職者を求めるリストラに踏込む、
昨年赤字だった三菱重工も日本製鉄も日産も、鉄道や百貨店など
多くの企業が 21 年 3 月期決算は赤字、雇用調整金で支えられて
きた大企業も限界を感じて廃業やリストラに取り組み始めている。
経産省の特サビ統計では、8 月の売上高は対前年同月で 3.5%減、
受託ソフトの SI サービスは 3 月から連続 6 か月マイナス、景気
遅行の IT サービスはこれからがジワジワと業績悪化が進む時だ。
会社が順調に推移している今こそ、管理層は危機感を持って営業
活動や技術導入、人材育成、自らの能力向上に努力してほしい。
コロナ第二波で欧米経済が急落、当社も感染防止には努めたい。

<< 10月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「青春とは怯懦を退ける勇気、安易を振捨てる冒険心を意味する。

ときには、二十歳の青年より六十歳の人に青春がある。

年を重ねただけで人は老いない。理想を失うとき初めて老いる。」

「佐治さんは青春の限りを生き、夢だったサントリーホールを作り

私も大阪天保山にサントリーミュージアムを作らせて貰いました。

当時、美術館を手掛けたことがなくそれでもいいかと確認すると、

『責任は俺がとるから全力でやってみろ』と任せてくれたのです」

建築家 安藤 忠雄 「私の考える構想力」から

「大前研一 ニューノーマル時代の構想力」 プレジデント社

安藤 忠雄さんは、家が貧しかった為、大学も専門学校も行かず、

建築関係のアルバイトをしながら、独学で建築士の資格を取って、

後に作品「住吉の長屋」で建築学会賞を受賞、海外でも多くの作品

を手掛け建築のノーベル賞とも言われるプリッカー賞にも輝いた。

東大教授やハーバード大等の客員教授も歴任された建築家である

が、現在 79 歳、癌で内臓を 5 つ摘出しながら、生活を徹底改善、

一日 1 万歩を歩くことを欠かさず、今も建築家として活躍中だ。

表題の言葉は、有名なサミュエル・ウルマンの「青春」についての詩だが、安藤さんがそれを知ったのは、無名の建築家だったころ、サントリーの佐治敬三との出会いの中で、教えられたとのことだ。この詩は働く中高年への応援歌、この際、敢えて原文を掲載する。

"YOUTH"

Samuel Ullman

Youth is not a time of life; it is a state of mind; it is not a matter of rosy cheeks, red lips and supple knees; it is a matter of the will, a quality of the imagination, a vigor of the emotions; it is the freshness of the deep springs of life.

Youth means a temperamental predominance of courage over timidity of the appetite, for adventure over the love of ease. This often exists in a man of sixty more than a boy of twenty. Nobody grows old merely by a number of years. We grow old by deserting our ideals.

Years may wrinkle the skin, but to give up enthusiasm wrinkles the soul. Worry, fear, self-distrust bows the heart and turns the spirit back to dust.

Whether sixty or sixteen, there is in every human being's heart the lure of wonder, the unfailing child-like appetite of what's next, and the joy of the game of living. In the center of your heart and my heart there is a wireless station; so long as it receives messages of beauty, hope, cheer, courage and power from men and from the infinite, so long are you young.

When the aerials are down, and your spirit is covered with snows of cynicism and the ice of pessimism, then you are grown old, even at twenty, but as long as your aerials are up, to catch the waves of optimism, there is hope you may die young at eighty.

本題に戻ると、私も構想力と言う言葉が好きで、良く使っており、新型コロナが終わった先の世界をどう見るかを考えていた時、本屋で大前研一の本を見つけたのが、この言葉を取上げたきっかけだ。

安藤忠雄さんのことは前から知っていたが、人生哲学が背景にあるストレートな発言に改めて感心したのは9月7日の日経電子版だ。そこには、安藤さんが「意気消沈する日本を叱る」との題で話したインタビュー記事が載っていた。

新型コロナで先行きが見えなくなっていることについて訊かれて、「『あれがない、これがない』とハンデキャップを言い訳にしていたら、行動は起こせない。『ない』ならば『ない』なりに、やって行く方法を考えたらよい。」

「仕事は、生きることは、『闘い』だ。生命力が無ければ闘えないので、その為の体力、健康を保つことは、私には重要なこと。癌で内臓をなくしたが、体力をつける為に1日1万歩の運動はどんなことがあっても絶対にかかさない。『内臓がないのも個性』と割り切り、やるべきことをやれば、それなりに生きてはいける。そして今も仕事をしている。

今でも仕事の為に、生きる為に、『闘い』を続けているのだ。」

「この『闘い』においては、私はずっと、『暴走族』でありたいと願っている。自分で『こうするんだ』と決めたらそこに向かって突っ走る暴走族、多少の障害物があっても強引に突進むから嫌われる。10人中7人から嫌われる。それでも、私は暴走する。

いつかクラッシュするでしょうが、その時はその時のことだ。」

「半世紀前の日本の経営者は、皆そんな雰囲気だったと思う。目標、夢に向かって止まれば倒れる二輪車の様に走り続けることで会社を育て、社会を牽引し国を支えた。ホンダの本田宗一郎さん、ソニーの盛田昭夫さん、サントリーの佐治敬三さん、名経営者と言われる方を何人か知っているが、皆さん、年を重ねても、夢に目を輝かせて、人生を走っていましたね。」

「今の日本はどうでしょうか。70年代以降、経済発展を遂げていく中で日本のインテリからは闘いの姿勢が失われたように思う。

『いかに間違えないか』という減点法が物ごとの評価軸になった。だから、根幹のシステムが崩れるような危機に瀕すると思考停止になってしまう。日本の停滞は、インテリが闘わないからだ。」

79歳の安藤忠雄さん、普通の人なら病に斃れている状態で今なお、情熱を失わず活躍している。ウルマンの詩を生きている様な人だ。