

2019年10月2日

改訂 10月14日

<月例会用>

2019年10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

{ サンマ漁船転覆と台風15号の災害復旧遅れとアマゾン火災 }

2. 当社関連の最近の話題

{ 技術開発と技術サービス両部門の協力が当社の未来を拓く鍵 }

3. 令和元年度第2四半期8月の経営管理部確定試算

{ 今期の連続赤字累積は-40M、8月は初の黒字浮上月次+10M }

4. 令和元年度第2四半期業績推定と年度上期の業績と評価

{ 上期生産2073Mで計画達成、3Q11億5千万生産努力圏内 }

5. 令和元年度の年度利益推定と利益達成の条件と努力目標

{ 上期は新人教育期、関西含めITサービス5部門黒字で十分 }

6. 10月度の新規業務、環境変化に伴う課題と経営方針

{ 成長POCと共に景気低迷下の安定成長SI案件受注に全力 }

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

{ 部門内案件受注の過不足前提に過剰案件による要員異動調整 }

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:華為技術独自OS、日立IOTシフト、富士通大改革 }

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 動向 3 題:消費増税、建国 70 周年国慶節、リブラ議論の論点 }

10. 当社が関係する業界の業況見通しと当社への影響

{ ネット通販業界:ZOZO 買収でヤフーは 3 位からの浮上可能? }

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

{ プロフィットセンター各本部の先端技術シフトをどう実現 }

12. おわりに

{ 激動の波を超えて当社の新たな未来を創る。共に頑張ろう }

<< 10 月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「HOW DARE YOU ! 」

グレタ・トゥーンベリ

国連環境サミットから

“You have stolen my dreams and my childhood with your empty words. And yet I’m one of the lucky ones. People are suffering. People are dying. Entire ecosystems are collapsing. We are the beginning of a mass extinction. And all of you can talk about is money and fairytales of eternal economic growth. How dare you ! ”

「・・・本来ある生態系が崩壊しているのだ。大量絶滅の始りにいる。

それなのに、経済成長が何時までも続くような夢物語ばかり

を話している。 よく、そんなことができますね！」

1. はじめに

{ サンマ漁船転覆と台風 15 号の災害復旧遅れとアマゾン火災 }

○ 共通項は環境問題と基盤劣化、我々は次世代に何を残すべきか

9月18日に根室の納沙布沖の公海でサンマ漁船が転覆して8名の乗組員が無くなるという事故があったが、この遠因はサンマ不漁。サンマは冬にプランクトンの多い太平洋の北で成長、秋にかけて産卵の為に日本近海沿に南太平洋に回遊するのが通常であったが、この数年間で日本近海の海水温の上昇によりサンマの回遊ルートが近海から外海に移ったのが不漁の主な原因であると考えられる。無理をして近海用小型サンマ漁船が波の荒い公海まで出て横波を被って転覆したのが今回の漁船転覆の原因の様だが痛ましい話だ。台風15号も最大瞬間風速57mの強風のまま千葉県を北上、鉄塔や送電線の倒壊もあり、3週間近く経つ今でも停電が続いている状態、長期の停電は、現代生活には大きなインパクトを与え、食品の腐敗、熱中症や操業の停滞など、損害は300億円以上ともいわれている。ハリケーンや台風の規模と頻度、移動ルートの変化も海水温上昇と強い関係があり、今回も地球温暖化に伴う海水温上昇と関係がある。仏南部の熱波と干ばつ、米中西部の大洪水と異常気象が絶えない。

南米アマゾンの熱帯雨林で森林火災が続いている問題は、今年のG7
ビアリッツ・サミットで仏のマクロン大統領が被災国の支援を要請、
27億円の金融支援を行うことをG7が満場一致で決めたが、当事国
のブラジルのボルソナロ大統領は開発を国内問題として支援を拒否、
先進国がブラジルの経済発展を阻害する権利はないと強く反発した。
アマゾンには「地球の肺」とも言われ、巨大な森林がCO₂を吸って
O₂を排出することで地球環境に貢献しているが、今の火災の大半は
開発目的で人為的、開墾された土地は牧畜に利用されることが多く、
温暖化ガス排出により地球環境の悪化を齎しているとの見立てだ。
火災によるCO₂の排出、森林面積の減少、牧畜による大量の飼料の
消費と動物の排出するメタンガス、3重の意味で緊急を要する問題、
当事国の国内問題ではなく世界全体で考えるべき重要な問題である。
地球環境は誰のものでもなく人類共通の財産、どう守るかが重要だ。
先月23日、国連グレテス事務局長の呼びかけで「気候行動サミット」
がニューヨークで開催され、各国の首脳が集まって開催された。
「温暖化ガス排出50年にゼロ」に各国の首脳は賛成し、77カ国が
約束したが、そこで一番目立ったのが、スウェーデン出身の17歳の
環境活動家グレタさんの言葉、今月の「言葉に学ぶ」で取上げたい。

2. 当社関連の最近の話題

{技術開発と技術サービス両部門の協力が当社の未来を拓く鍵だ }

- 高専門性の両部門の技術者は水と油、放置しては混じり合わず。
大企業は棲み分けが効くので大きな障害にはならないが、発展段階の中小では、先端技術を学び実験検証する部門と顧客課題の解決を使命として要件定義とその実用化を担当する部門間の連携が難しい。
両者の専門が違くと、それが先端技術の様な発生途上技術の場合、使う言葉と概念の理解と共有にズレがある為、話が伝わらないし、専門の技術者や職人に任せただけでは課題を形式的に夫々の立場で解釈し捉えるだけで、議論も実装も突合せた結果は穴だらけとなる。
しかも、両者が高専門性の技術者同士の場合、感情的対立にもなる。
- 技術史は、実用化課題の克服が新たな展望を開くことを教える。
偶々、この稿を書いている時に吉野氏のノーベル化学賞のニュースが入ってきたが、高い環境性能を持つリチウムイオン電池の実用化に当たった3人が対象になったとの報道、最初にリチウムを使った電池を試作したのがウィティンガム、それに続いて正極にコバルト酸リチウムを使って充電型の2次電池を創ったのがグッドイナフ、しかし火災や爆発の危険があり、電池は実用化以前の状態だった。

吉野氏は正極に合う負極材料として炭素材料を使いリチウムイオン電池の基本構造を創ったが、安全確保に何度も衝撃試験を繰り返した。実用化の壁を超える所に新たな発見があり、基礎研究も大切だが、壁と向い合い、それを超えて実用化の道を開くのが技術者の使命感だ。リチウムイオンだけでなく、新たな技術成果はそうして生まれる。

○ **高専門性が壁となる両者の立場を超えた協力関係を経営が推進**
優秀な技術者であればある程、専門分野の知識は豊かでそれに対し誇りもある為に、どうしても自分の立場から物事を判断しがちだ。

IT サービス分野でも顧客サービス側の技術者と AI などの先端技術の専門家では、お互い相手の専門技術領域に踏込んで議論するか、仲介役の技術者を介し調整しないとなかなか旨く進まないものだ。顧客サービス側の技術者からすれば、要件を定義した積りでいても相手からは実装の要件になってないとの不満が残り、踏込んで実装すればサービス側から言った通りに遣ってないということになる。

○ **先端技術を取込んだサービスと実用課題を解決する研究が大切**
先端技術は次期システム開発の契機になり、顧客価値も増大する。実用化で学んだ技術課題が次の研究テーマになって差別化も進む。互いに譲り合えば顧客を含め大成果に繋がることを銘記すべきだ。

3. 令和元年度第2四半期8月の経営管理部確定試算

{ 今期の連続赤字累積は-40M、8月は初の黒字浮上月次+10M }

○ 経営管理の8月の売上は223M、生産343M、損益は+10M

8月の試算表確定版から

M: 百万円

<8月単月>

売上高	222.8M
仕掛増	120.0M
期(8月)首仕掛	304.0M
期(8月)末仕掛	424.0M
付加価値生産	342.8M
経費	332.8M
製造原価	296.2M
販売及び一般管理費	35.8M
営業外経費	0.8M
損益	10.0M

☆ 前月予想、生産346M、経費337M、損益9Mとの差異の説明

生産経費の未契約、9月先送り分が4M程度あるが、略予想通り

単月で初めて黒字化、予想通り行けば上期黒字化の可能性あり。

4. 令和元年度第2四半期業績推定と年度上期の業績の評価

{ 上期生産 2073M で計画達成、3Q11 億 5 千万生産努力圏内 }

○ 経営管理の9月暫定販売上は 542M、生産 396M、損益は+23M

9月の暫定版試算表から

M: 百万円

<9月単月>

売上高	541.7M
仕掛増	△146.0M
付加価値生産	395.7M
経費	372.5M
損益	23.2M

☆ 前月予想、生産 390M、経費 357M、損益 33M との差異の説明

生産増に伴う経費増は 5M 以下、退職その他販管費増が 5M 超。

○ 上期生産計画 2050M はクリア、新人 60 名若年層の厚みで勢い

第2四半期の業績（経営管理_暫定版）

生産： 330M+343M+396M=1069M ～ 10 億 6 千 9 百万

損益： △13M+10M+23M=20M ～ 2 千万円

上期業績（経営管理_暫定版）： 生産 2073M、損益△7M

☆ 前期対比生産 141M 増・損益 102M 減、新人増効果で後半回復

5. 令和元年度上期の部門別業績と下期への課題と対策

{ 上期は新人教育期間、関西含め IT サービス 5 部門黒字で十分 }

○ 営管上期推定、応用技術開発除く稼ぎ頭 IT サービス 5 部門黒字
営業管理の 10 月度 (9 月実績) 損益管理表から各部門の業績を見る。

部門名称は上期時点の組織名称

応用技術開発 研究開発費 22M、売上 95.6M、損益△5.6M

設計製造 売上 252.6M、損益 9.6M (ESS2.0、IIS7.6)

社会公共 売上 366.2M、損益 19.2M (NIS8.9、SSS10.4)

ビジネス 売上 293.4M、損益 40.2M(MSS19.4、BSS20.8)

TS 連携 売上 607.2M、損益 70.3M

損益 (TAS20.8M、TES34.3M、TBS15.2M)

関西地域 売上 92.8M、損益 2.3M (KJS0.1、KRS2.2)

営業管理の経費計算はクラス別技術者の標準単価による原価で計算
しており、間接費や標準利益を含んでおり、損益は厳しく出る。

売上は要員数に比例するが、要員に関係ない売上高利益率でみると
1 位は、ビジネスの 13.7%、2 位は TS 連携の 11.5%、3 位は社公で
5.2%、設計製造と立上げ中の関西地域は 2.5%と低い水準にある。

関西は別として、下期は応用技術開発と設計製造の見直しが必要か

6. 10 月度の新規業務、環境変化に伴う課題と経営方針

{ 成長 POC と共に景気低迷下の安定成長 SI 案件受注に全力 }

○ 年度下期開始にしては新規案件少なく、中止や先送りが目立つ

中国の経済上の構造問題が、米国の対中制裁関税の発動で表面化、世界第二の経済大国の停滞と縮小によって、日本のみならず欧州、東南アジアの景況が悪化、米国自身も経済的混乱に陥っている。

日本は内需が好調だが、先行き不透明感から投資にブレーキが掛る。期待案件が流れ、取れなかった悔しい事案が当社でも発生している。

☆1 競争激化 : 競合厳しく、共同提案型の研究開発案件

☆2 予算不足 : エネルギー取引基盤構築の実力中堅企業

☆3 不要不急 : 大手元請による基盤系システムの再構築

○ 先端技術の POC に勢いはあるが、現場への改善提案がポイント

先端技術の民主化が進み、顧客側も IT の理論武装へ IT 組織拡充に

努力する中で、POC 案件も棲み分け進み、従来の様に初期判断の

POC 案件が出なくなって顧客課題解決の実用化段階の案件に移った。

顧客課題を分析できるコンサルや上流技術者と組んだ先端 IT 技術の

提案が必要な時期、当社も現場 IT サービスとの連携が重要になった。

現実に、先端技術に関わる幾つかの現場案件が動き出している。

- ☆1 小型ロケットはコストが競争条件、検査自動化へ AI 適用
- ☆2 農業改革へ暗黙知 AI 学習応用と農機器の自動運転制御
- ☆3 遠方の高速走行車両から線路や高速道路上の障害物検知
- ☆4 自走監視ロボットによる店舗商品棚の物認識と在庫管理
- ☆5 建築施工図面上の設備仕様 AI 読取りによる積算自動化
- ☆6 実用的課題のデータ分析：結晶画像で粉体の物性値予測
- ☆7 実用的課題のデータ分析：射出成型不良品発生原因予測
- ☆8 実用的課題のデータ分析：地域気象変化と病気発生予測

○ 動意があるのは **DX、Digital** 技術活用による事業モデル変革

経産省の「2025年の崖」は我々業界に次のことを教えてくれる。

IOTによるデータ爆発を吸収出来る環境としてのクラウドの活用、そのビッグデータを分析する場として先端技術を扱う人材と組織、

データ分析から得られる知見を経営層に伝える新システムの存在、

顧客企業ではDXへの踏込みが必要、オンプレミスで旧システムの

維持に汲々としている企業は生残れない。今がラストチャンスだ。

成長に向う潜在需要は確実にあり、ITサービス業として不足の条件

をどう満たし何処へアプローチするか？これが経営方針となる。

提案型の総合営業力強化とITサービス部門の先端技術化シフト。

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

{ ITS 統括本を設置、本社と全社の発展的部門管理を分離分担 }

○ 修正年度計画達成に障害なく、営業方針は変化適用を積極推進

当初の年度生産 45 億 5 千万円の目標は現実的な 44 億円に落とした。

上期ほぼ 21 億を達成、下期は新人含め 80 名がフル稼働する中では

2 億円超の増分は可能、案件確保と稼働率維持で 44 億は達成可能だ。

不況になっても、2025 年の「IVIS IT 2025 年」の中期目標に支障が

ないことを優先、首都圏 3 軸の協調体制、顧客 DX 推進支援の為に

先端技術民主化、先端技術部門と IT サービス部門の発展的技術連携、

そして次期経営体制へ向けて役割分担の段階的移行を進めて行く。

リソースの拡大に応じて質量両面での営業体制の戦略的強化、

新人中途採用に加えて達成感のある処遇に向けた人事制度の見直し

役割資格定年制度も含めて組織活性化への制度整備も重要な課題だ。

○ 本社 4 本部の纏め役、IT サービス統括本部が下期組織改革の柱

ITS 統括本部を設置、下期は本社 4 部門の管理をこの組織に委ねる。

その他、首都圏 3 極、21 年 4 月要員 100 人超へ大阪の自律安定化、

中部支社の長期安定成長に向けた TAS と TBS の発展的拡充に注力、

又、将来の研究機関新設を目指して条件整備にも全力を尽くしたい。

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: 華為技術独自 OS、日立 IOT シフト、富士通の改革 }

- 華為技術への米政府の禁輸措置厳しく次善策で独自 OS を開発
華為技術（ファーウェイ）は、中国の通信機器製造の最大手、半導体から、携帯端末、通信基地用機器まで垂直統合で製造、販売先も国内を超えて海外にも進出、禁輸前は欧米や東南アジアの通信網の基盤を押さえ、日本でも通信基地用機器販売ではダントツの首位だった。一方でソフト面ではデファクトの無償 OS、Android やその上の海外アプリに乗り戦略でいたが、中国政府が Google APRI の国内使用を禁止している為、国内的には基盤系から端末アプリまで先端技術を駆使してソフトを開発、中国 IT の巨人 BATH の一角を占めている。BATH は、GAFA に対抗すると言われている IT プラットフォーマー中国 IT 大手 4 社の頭文字で創った造語だ、バイドゥ（百度）、アリババ、テンセント、ファーウェイ（華為技術）。ファーウェイが本格的に登場したのは、ノールウェイでの 4G 構築ノキアやエリクソンを押さえて受注、QCD は全て予定通りだった。事業は垂直統合、基地局構築から端末まで全てを扱い、特に携帯端末の出荷量では、韓国サムスンに次ぐ世界第二位の地位にある。

5G に関しては世界トップを走っているというのが大方の見方だ。

そのファーウェイが違法な知財取得を行って来たかは異論もあるが、米国留学の優秀な人材を米企業経由で多数採用し、一方でインテルやクアルコム、グーグルなどチップメーカーから GAF A まで米国の先端企業から大量かつ多岐に亘る部品調達をしており、部品と共に知財もファーウェイ経由で中国に流出していると考えるのが妥当、現状では 5G で先端を走っているのも事実で、革新的技術の 5G を次の世界経済を左右する基盤技術と考えている米国にとっては、ファーウェイ独走を何としてもこの時点で叩く必要があった。

将来への危惧と脅威を感じ、知財流失予防という大義名分の下で、トランプ政権は同盟国も巻き込んで、強硬な禁輸政策に踏込んだ。

人民解放軍出身の任会長が国や軍部の援助なしで急成長することはなかったと思うが、ファーウェイは創業時から研究開発と世界市場を重視してきた中国でも稀有な開放型企业、敵に回すべきではない。禁輸政策でこの優等生企業を追い詰めれば、逆に中国政府が全面的にバックアップ、既に Android 互換の独自 OS も開発済み、5G 展開では、中国国内と東南アジア、欧州などがファーウェイ導入を検討中、市場を開放、ルールを守らせる戦略の方が正しいのでは、と考える。

○ 日立が IOT 基盤 Lumada の世界展開目指して海外本社を設立

日立は非中核事業の整理で財務体質が改善した為、借金返済、投資抑制など「縮み志向」から「攻めの財務」へ成長戦略を加速する。

その第一弾として、IOT 基盤 Lumada 事業の世界展開を目指して新本社を米国に開設、事業規模 1 兆円から 1 兆 6 千億円を目指す。

日立の IOT 事業は日本国内だけだが、世界的な市場は日本の 10% に対し北米 43%、欧州 28%、中国含む東南アジアが 13%だ。

本格的展開を目指すなら北米だが、Industrial Internet を引っ提げて飛ぶ鳥落とす勢いだった GE が今では殆ど音沙汰無し、解析面ではクラウドと AI が得意なプラットフォーマーの GAF A が君臨し、クラウドや顧客システムに強い MS や IBM など IT ベンダーがいてメーカー系も GE だけでなくシーメンスなど欧州が伝統的に強い。

日立はメーカーとして自社の経験も豊富、売上 1 兆円の Lumada の販売実績もあり、モノ作りへの知見で差別化を図る積りの様だ。

IOT はソフトウェアによるプラットフォーム事業、脱ハードを目指す

日立が成功するか否か、日本の将来を占う試金石にもなる挑戦だ。

最新ニュースでは日立とディズニーが IT 提携の合意をしたとある。

米テーマパークで IOT 基盤 Lumada を駆使して機器の保守、安全

点検の効率化を行うことや、来場者 1 日平均 6 万人の各種データの収集分析により顧客満足向上やテーマパーク競争力向上への IT 化に関し両社が業務提携をすとの共同発表が 10 月 9 日にあった。機器の保守点検については、日立の従来経験がそのまま生きるが、テーマパーク運営の未知の知見にまで踏込むことに多少の違和感を感ずるが、スマートシティー構築が世界中で話題となっている今、此処まで踏込んで新たなシステム作りの知見を得ようとする日立の姿勢に、IOT 基盤を事業の主軸に据えた日立の意気込みを感ずる。

○ **富士通は IT コンサル企業を設立、念願の利益率超 10% 目指す**

富士通の時田社長は、自身も SE 出身だからかどうかわからぬが、就任早々、IT サービスの仕組みを変え高収益体質に挑戦する様だ。顧客の要求が明確なシステム構築（SI）事業は基本的に人工ベースでの営業、大手ベンダーでも利益率は 5% 程度になることが多い。しかも、従来型 SI は個々の顧客要求に対応する為に生産性悪く、顧客との接点も事業転換を求める経営層より顧客の IT 責任者層、ベンダー側も要件定義以降の開発管理、QCD 管理が中心となる。これ自体が悪い訳ではないが、顧客に対し主導権を取れず、顧客の DX 要求が高まる中で対応出来ず、市場競争に負けることになる。

急速に進む Digital 環境を活用して事業モデルを変えて行く DX 化の流れに対応するには、顧客接点を経営若しくは経営企画層に定め彼らの要求に応え、最新の先端技術や分析能力、クラウド環境などにも馴染んだ、顧客提案型のコンサルティング人材が必要となる。

これは、大手ベンダーは勿論、我々 IT サービスに関わる企業が下請構造の人工商売から脱する上で昔から言尽くされてきたことだが、クラウド環境と DX 要求が本格化、実現可能性が高くなって来た。

日本の SI 事業総合力トップ富士通の新任時田社長が、営業利益率超 10%を目指しコンサルティング事業を立上げることがを宣言した。

技術の延長からではなく顧客の立場に立って技術の活用を提案するコンサルティング人材を社内外から 500 名集め、本年度中に新会社を設立、22 年までに提案型の先端技術者を含め 2 千人規模とし、

本社サービス部門と一体に、現テクノロジーソリューション事業の売上 3 兆 1237 億を 23 年 3 月期に 3 兆 5 千億へ引上げる計画だ。

これまでも新社長が掲げて来た営業利益率 10%超の目標に、今度は仕組みを変えて挑戦、IT コンサル企業を軸に仕事の流れを変える。

野村総研やアクセンチュアに対抗、ハードソフトの総合力を背景に DX 化コンサル提案と IT サービス、SI 超大手に頑張っって貰いたい

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 動向 3 題:消費増税、建国 70 周年国慶節、リブラ議論の論点 }

○ 消費増税が初めて 10%となり、財政面では賛成だが、解り難い。

10月1日から消費税が8%から10%へと2%の増税実施が行われた。

食料品や新聞など今回増税の対象とならない軽減税率対象分があり、

キャッシュレス推進も兼ねた時限的なポイント還元策、Suica などの

電子マネー、LINE ペイやソフトバンク系ペイペイの QR コードを

使ったスマホ決済、クレジットカードに着くポイント還元策がある。

購買先の店の大小で2%か5%と率も違って解り難い仕組みだが、

こうした来年6月までの値上げ緩和措置もあり、14年の様な駆け込み

需要とその後の消費反動減が起らず、何とか無事に着地出来そうだ。

元々、社会保障費の負担増による財政の逼迫を国民全体で負担する

消費増税、また同時に10月実施された女性の社会参加と少子化対策

を兼ねた保育園・幼稚園費用の無償化など、趣旨に反対するものでは

ないが、実効性に疑義あり、仕組みが解り難いなど改善工夫が必要だ。

現状の延長では、財政収支黒字化は計画よりも2年近く遅れており、

消費税は欧州並みの20%近くまで小刻みに上げて行くことになる筈、

今後も繰返す以上、目的を明確化、政策の曖昧性は避けるべきである。

○ 10月1日中国建国70周年、共産党下の格差拡大など矛盾山積

中国では10月1日が建国記念日、通常は国慶節で春節と同じ7連休

日本の高度成長期と同じ様に出稼ぎの人達の民族大移動の時期です。

2010年に日本を超え世界第2の経済大国となり、以後国家資本主義

の下で急速にGDP国民総生産を伸ばし今では日本のGDPの2.7倍、

製造業や5Gを含む移動体通信分野では世界の最先端を走っている。

1912年の孫文の辛亥革命が清王朝を倒し、列強からの解放を名目に

中国を侵略した日本軍を破ったのが孫文の流れを汲む国民党、その

国民党の中華民国南京政府を毛沢東率いる人民解放軍の共産党が

打倒、蒋介石を台湾に追いやり、49年10月、初代国家主席の毛が

北京で「中華人民共和国」の建国宣言したのがこの間の経緯である。

建国70年の前半は毛沢東の時代、大躍進政策の失敗で3千万に登る

餓死者を出し、江青夫人ら4人組と組んで、劉少奇との権力闘争の

文化大革命を演出、晩年の毛沢東は中国を混乱に陥れた中心人物だ。

文化大革命でどん底状態となった中国経済を立て直したのが鄧小平、

建国70年の後半は、この鄧主席の改革開放路線が開いた時代だ。

この政策で大躍進を遂げるが、国家主導の改革は多くの矛盾を産む。

成長至上主義の延長が国家資本主義であり共産党一党独裁の中国だ。

習近平主席は、この49年に生まれた革命を知らない中国の第五世代、この世代は、文化革命の大混乱が終った70年台以降に大学を卒業、経済成長と共に出世した創業二世多く、政権の正統性に不安を持つ。習主席の「反腐敗運動」も党の要所で支配権を握っていた江沢民派との権力闘争であり、軍拡や領土拡張、一带一路の海外進出、2045年建国百年に米国を超え世界一の強国になる将来像も不安の裏返しだ。14億人の民を既得権益層9千万の共産党員を巻込んで1党独裁体制、その上で憲法改正による主席の任期撤廃、独裁体制化と権力強化策、国内での着実な習体制作りが、逆に海外の不信を呼ぶ結果となった。米トランプ大統領の対中国制裁関税は当初は米国の貿易赤字解消が狙いだったが、交渉の過程で見える中国の独裁体制や国家資本主義、建国百年の里程標、国家目標「中国製造2025」による国を挙げた産業強化策、これに気付いた米国民は中国への不安感を懐き始めた。第四弾の対中関税は当面緩和されそうだが、中国実体経済の脆弱さと高関税による戦略効果が見えた今、米は簡単には収めないと思う。共産党支配下の人民の格差拡大、一国二制度の在り方で揺れる香港、経済に加え政治的にも不安定な隣国中国と日本はどう付合うべきか、米国との連携を強めながら長い目で中国自身が変わるのを待つ方策か。

○ 決済大手 **Paypal** が **Libra** から脱退、リブラ議論の論点は何か、**Libra** は、フェイスブック (FB) が発行を予定していた仮想通貨で FB の会員、世界で 27 億人の会員が決済や送金などに FB を介して利用するステーブル通貨 (通貨価値の乱高下を防ぐ為に、実際の通貨に連動する仕組みを持つ通貨) で、20 年にサービス開始予定だった。取引の管理はブロックチェーンを用い、**Libra** 発行主体となるスイスの **Libra** 協会が行い、FB も協会の一会員扱いとし、この協会に世界の電子決済大手 **Paypal** やクレジットカードの **VISA** や **Mastercard** など信用度の高い決済企業や **eBay** や **Uber** のサービス企業が参加、10 月 14 日に最初の公式会議がスイスのジュネーブで開催される。協会の正式憲章が作成され参加企業 27 社が調印する予定であった。FB は、透明性を確保する上で、スイス金融当局の監督・査察も受け、更に、関係各国の規制にも従う意向も表明していた。発表当初から FB 本国の米国は一斉に反発、議会もトランプ大統領、FRB も反発、G7 の財務相会議でも規制の必要を議論、その枠組みの検討にも着手、主要国が動き、FB 側も進んで対応する姿勢を示した。ステーブル通貨として、FB は **Libra** 発効に見合う現実の通貨を購入するが、世界中の人に使って貰う為にも、米ドルだけではなく、各国・

各地域の通貨を購入、その組み合わせで価値の維持を図る仕組みだ。米国の反対は、基軸通貨ドルの衰退に繋がりがねないリスクがあると考えているからで、上院の公聴会においても、何故、スイスに事業の拠点を置くのか、どの国のどの当局の監督下に置くのか、米国政府が介入できるのか、などの質問が集中した。

銀行預金やカードなどで実際の通貨と連動した電子マネーは良いが 27 億人が **Libra** を使うとなれば、低開発国では現地通貨より **Libra** を持つ人が増え、現地通貨の売りでインフレを招く恐れがあるのとそれ以上に中央銀行の金融政策に大きな影響を与える可能性がある。中央銀行は景気対策で普通銀行に預け入れ当座預金を強制し、その金利調整で市中金利を制御しているが、政策効果を弱体化する懸念、銀行の各種サービス機能を弱め存立自体を危うくする可能性もある。その他、資金洗浄や個人情報への独占的な利活用の問題もあり、運用に当っては十分な制度的検討と運用者の独走を防ぐ規制が必要となる。各国の詳細な検討を経て、これから要望や規制が出る所に来ていた。それなのにここに来て **Paypal** に続き **VISA**、**eBay** など 5 社が脱会、20 年開始は絶望的だが、**Libra** 構想自体の崩壊にも繋がりがねない。米国に配慮したにしても電子マネーの可能性まで潰すべきではない。

10. 当社が関係する業界の業況見通しと当社への影響

{ ネット通販業界:ZOZO 買収でヤフーは3位からの浮上可能? }

○ ヤフーの ZOZO 買収は、SBG が演ずる子会社ヤフーの DX 実践

ヤフーの現在はメディア事業の広告収入が主流、EC ポータルとして

本命のネット通販、ヤフーショッピングは、売上 7 千億円で楽天の

1 兆 1 千億に届かず、ネット通販に関してアマゾンはその先に行く。

万年 3 位のヤフーはこのままでは衰退する一方だが、Digital 時代に

適応、ビジネスモデルを再構築すればトップに躍り出ることも可能、

ヤフー自身は自分では変われなくても、SBG が演出すれば変れる。

楽天を超える為のヤフーの DX の条件は、

① プラットフォーマーとして客層を広げ、顧客データを活用する

② 新たな商店モールを立上げ、ヤフーの「手数料無し」は辞める

③ ヤフーにないネットサービスで、成長が見込める分野を取込む

④ 短期決戦の為には M&A、頭打ちになっている著名 EC を買収

利益率が日本で雑貨より低い 13%のアパレル・衣料品も米国は 20%、

成長余地はあり、割引サービスの反発や直販で大手アパレルが脱退、

先の見えて来た ZOZO を買収出来れば、ヤフーの不得意な若年層を

取込み、SBG の AI によるデータ分析力を活用すれば効果は抜群だ。

ヤフーは1996年のインターネット登場時の創業、ECサイト利用者は30代から40代が中心で3000万人、ZOZOのECサイト利用者は20代から30代の若者が中心で600万人、この3600万人の個人情報をも、ヤフーがプラットフォーマーとしてSBGが持つ最新のAI技術を駆使して分析、活用出来れば、その相乗効果は計り知れない。

どちらが先にアクセスしたのかはわからないが、23年の月周回旅行を既にコミットしているZOZOの前澤社長が旧知のSBGの孫会長に「新しい人生を過ごしたい」と相談したと報道されているが、真実がどうあれ、ヤフーの親会社のSBGがこの話に乗らない筈はない。

話しは、トントン拍子に進み、売上高9547億円のヤフーが売上高1184億、資本金13億のZOZOを4000億で買収することになった。

ヤフーは、市場から時価の20%高い価格でTOBをかけて10月中に50%超の株式を取得、ZOZO株の36%を持つ前澤社長も買収に合意、TOBに協力して大半を売却する意向で新聞発表と同時に退任した。

ZOZOの経営はNTTデータ出身のZOZO取締役澤田社長に任せる。

2013年の「eコマース革命」で出展料や手数料を無料化したのが、ヤフー失敗の遠因だが、今回会社名も「Zホールディング」に改め、新有料サイト「ペイペイモール」を開設、ZOZOはここに出店する。

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

{ 現場の I T サービス各本部の先端技術シフトをどう実現? }

○ 業務で忙しい専門技術者は短期間で変れない事実を自覚すべし

どの部門の技術者達も意欲と専門知識を持って、誰にも必要になる先端技術を学んでくれれば良いが、出来ないことに期待は出来ない。

個人で出来ないことを組織で実現、結果的に状態を創るのが経営だ。

研究開発型の組織で新技術を導入発展させ、新技術を活用できる場

の中で現場技術と協力して仕事を起こし、仕事を通じて人を育てる。

○ 現場技術者と研究者が協力すれば力は 3 倍、将来共有が出発点

第 2 章でも触れたが、応用と基礎、SE と研究者は混じり合わない。

専門分野の顧客課題にお互いが協力して先端技術での解決策を提案、

仕事を取って、それを通じて仲間も加えて結果を出す努力をすれば、

応用面と基礎理論面で双方の立場も、技術の奥行きも違うにしても、

両者が専門家の立場で先端技術を学べば、提案力も技術力も高まる。

研究者は、キャッチアップ中は独自性の芽も出ないが、実用化課題の

壁に拒まれ、論文に学び、議論をしてそれを超える努力をする中で

課題解決の洞察力や考えに、過去と違う新しい自分を発見する筈だ。

経験者は解るが踏込まない人は解らない。まず一步を踏出すべきだ。

- これからの IT 技術者にとって AI と IOT、データ分析は教養だ
学校でも企業でも、今必死になって AI 人材を育てる施策を実施して
いるが、その背景には「IOT」「ビッグデータ分析」「AI 専門家」が
今後、IT サービス分野で益々必要になるのに大量に不足するからだ。
経産省の推計では、2020 年に必要な先端技術人材は 14 万人、5 万人
が不足との予想、需給関係からプロの AI 技術者は引く手あまただ。
理論は別としても応用面の知識がなければ、IT 技術者としても失格。
- 応用課題は IT サービス各分野にあり、AI 人材の底上げが必要
当社としても、全技術者に教育と実践の場を提供、増殖再生産をする。
ロボットは今や製造業だけでなく、金融も流通や医療にも使われる
近々、経産省の資格試験に AI 資格試験が組込まれると思うが、
他の資格と同様、合格者には無条件に昇格と賞状、金一封を与えるが
強制的底上げが必要なので AI 資格未保有の役職登用を禁止したい。
- 混乱を招かない様に先端技術・製造本部から順次展開して行く
始めは、部門を跨ぐ協力や外部支援は実効力がないと思われるので、
主要メンバーを本部に異動、先進技術 G として内部から変えさせる。
仕事を通じ若手人材育成や部門連携を推進し、拡大再生産に繋げる。
本社 IT サービス統括を中心に順次に各本部の AI 普及を進めて行く。

12. おわりに

{ 激動の波を超えて当社の新たな未来を創る。共に頑張ろう }

○ 平成で成長出来たのは IT の変革期だから、今再び IT 大変革期

平成は激動の時代、小舟の当社は IT 成長の流れに乗って成長出来た。

令和の今も世界的な激動の時代、先端技術の IT の大波も動き出した。

○ 変革期は下剋上、旧体制が崩壊し構想力ある新興が覇権を握る

変革期は、従来の対応では旨く行かない時期、体制が崩れ、隙間から

新たな新興勢力が覇を目指して争う時代、適応力の高い新興が勝つ

適応力とは、先を見る目であり、将来を見通す構想力でもある。

それは又、古いしがらみのない自由で、未知の世界に踏込める若さだ。

○ 半歩先に進んだものは、その後の展開を数倍有利に進められる

先を見ての話したが、変革期は人よりも半歩先に行く心構えが大切

半歩先に行くと、半歩でなくその何倍もの素晴らしい機会が訪れる

その一つを掴み取って足元を固めれば、更なるチャンスが訪れる

○ 実現性のある、志の高い大きな目標を持ち、仲間と共有する。

人も会社も長期の大きな目標と実現可能な短期の目標を持つべきだ

その上で短期目標達成に全力投球、失敗に学べば長期目標が近づく

下期目標は人材育成と先端技術の深化と民主化、これに集中する。

<< 10月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「HOW DARE YOU！」

グレタ・トゥーンベリ

国連環境サミットの演説から

“You have stolen my dreams and my childhood with your empty words. And yet I’m one of the lucky ones. People are suffering. People are dying. Entire ecosystems are collapsing. We are the beginning of a mass extinction. And all of you can talk about is money and fairytales of eternal economic growth.
HOW DARE YOU!”

「あなた達は、空疎な言葉で私の夢や楽しい子供時代を奪った。

それでも私は幸せな方だ。苦しんでいる多くの人たちがいるし、

死を目前にしている人たちもいる。本来ある生態系が崩壊して

いるのだ。私たちは、大量絶滅の始りにいる。

それなのに、あなた方皆さんは金儲けの話しや経済成長がいつ

までも続くような夢物語ばかりを話している。

よく、そんなことができますね！」

○ これは、Speech の第2文節を切り取ったもの、全文を載せます。

This is all wrong. I shouldn’t be up here. I should be back in school on the other side of the ocean.

Yet you all come to us young people for hope? How dare you!

You have stolen my dreams and my childhood with your empty words. And yet I'm one of the lucky ones. People are suffering. People are dying. Entire ecosystems are collapsing. We are in the beginning of a mass extinction. And all you can talk about is money and fairytales of eternal economic growth. How dare you!

For more than 30 years the science has been crystal clear. How dare you continue to look away, and come here saying that you are doing enough, when the politics and solutions needed are still nowhere in sight. You say you "hear" us and that you understand the urgency. But no matter how sad and angry I am, I don't want to believe that. Because if you fully understood the situation and still kept on failing to act, then you would be evil. And I refuse to believe that.

The popular idea of cutting our emissions in half in 10 years only gives us a 50% chance of staying below 1.5C degrees, and the risk of setting off irreversible chain reactions beyond human control. Maybe 50% is acceptable to you. But those numbers don't include tipping points, most feedback loops, additional warming hidden by toxic air pollution or the aspects of justice and equity.

They also rely on my and my children's generation sucking hundreds of billions of tonnes of your CO2 out of the air with technologies that barely exist. So a 50% risk is simply not acceptable to us — we who have to live with the consequences. To have a 67% chance of staying below a 1.5C global temperature rise – the best odds given by the Intergovernmental Panel on Climate Change — the world had 420 gigatons of carbon dioxide left to emit back on 1 January 2018.

Today that figure is already down to less than 350 gigatons.
How dare you pretend that this can be solved with business-as-usual and some technical solutions.
With today's emissions levels, that remaining CO2 budget will be entirely gone in less than eight and a half years.
There will not be any solutions or plans presented in line with these figures today.

Because these numbers are too uncomfortable.
And you are still not mature enough to tell it like it is.

You are failing us.
But the young people are starting to understand your betrayal.
The eyes of all future generations are upon you.
And if you choose to fail us I say we will never forgive you.
We will not let you get away with this. Right here, right now is where we draw the line.

The world is waking up.
And change is coming, whether you like it or not.

○ 昨年の COP24 でも 16 歳のグレタさんは演説をしている。

環境問題に加えて、我々は彼女の言葉から何を学ぶか？

組織の管理者は、目先より曖昧で見えないもの、不都合な真実にも目を向けるべきだ。そして地球環境と共に、身近な当社でも未来を共有する若い、或いは未知の仲間がいることを自覚して、より良い会社にする努力の積重ねが大切、ということ、か。」