

2019年12月 5日

改訂 2019年12月19日

<月例会用>

2019年12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

1. はじめに
{ JISA にみる今年の情報サービス産業の動向と今後の見通し }
2. 当社関連の最近の話題
{ 新卒 60 名超を迎え、会社組織若返りの為の組織改革が必要 }
3. 令和元年度 10 月業績確報と 11 月 12 月の単純推定
{ 10 月生産 339M 利益 24M、11 月 12 月利益推定 38M と 50M }
4. 令和元年度 3 Q 推定値、前期実績から推定の 4 Q 実績値
{ 3Q 推計生産 1156M 損益 113M、4Q は生産 1191M 損益 117M }
5. 令和元年度の年度収益推定と目標達成へ向けた当面の経営努力
{ 年度生産 4424M 損益 233M、売上 44 億利益 2 億達成可能 }
6. 12 月度の部門別主要サービス案件と事業としての営業方針
{ AAT_TK 社自動積算、SSS_I 社 ZR、ESS+BSS_製造人事 DB }
7. 年度後半の課題解決へ向けた統括本部組織体制の再調整
{ 応技開の管理営業体制の見直しと製造系全社特別プロ立上げ }
8. IT サービスの話題と動向、当社の将来へどう生かすか
{ 話題 3 題： 和製プラットフォーム、5G ビジネス、政府 Cloud 化 }

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 動向 3 題：日本経済、自動車業界、GSOMIA と日韓関係 }

10. 当社が関係する業界又は企業の今後の業況見通し

{ 金融業界：メガバンク、地銀、証券、それぞれの課題と展望 }

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

{ 賞与と賃金水準：今回の冬季賞与支給水準と今後の改善方向 }

12. おわりに

{ 令和の元年を振り返って： 基盤整備未だならず、来年への課題 }

<< 12 月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「天正元年(1573)、多年信長を苦しめた足利義昭はじめ朝倉・浅井も滅ぼされ信長に取って悪夢のような存在だった武田信玄も死んだ。

敵の包囲下で東奔西走して防ぎ守る戦いは一応終わり、これからは、信長の主体性のもとに四方へ攻防を進める段階になった。

が、そこで信長の心の驕りと押えられていた性格の歪みがあらわになりだした。個人的残虐行為など、目を蔽うようなことが多くなる。」

「そして本能寺、耐えに耐えた明智の謀反、信長『是非に及ばず・・・』」

上田 滋 著 「本能寺の変」(PHP文庫)

1. はじめに

{ JISA にみる今年の情報サービス産業の動向と今後の見通し }

○ JISA の経産省特サビ調査による IT サービス、空前の好況続く

IT サービスの最新産業情報は経産省の特定サービス産業動態統計にあり、これを JISA が纏めた資料が最新の JISA ニュースにある。

これによると 9 月の IT サービスは、前年同月 7.8%増の超活況で、売上高は 12 ヶ月連続の増で、3 月に一旦 1.7%増で底を打った後は上昇傾向、9 月の SI は 9.1%増で今後も続く勢いで空前の状況だ。

受注先の業種は電気・ガス、情報通信、サービス業が今の御三家、金融・保険や製造業が低目なのは業態転換と景況を反映している。

将来見通しも受注ソフトウェア部門を中心に強気が大半、要員不足が深刻で業界の 70%超の企業が人材不足であることを訴えている。

○ IT 動向は年度初めの景況反映、景況悪化を織込んでいない。

円安高収益の企業が DX 化を急ぐ昨年来の傾向を反映しているが、直近の景況感は内外情勢から大幅に落ち込んでおり、現行の活況を鵜呑みにしていい気になるべきではなく、警戒と緊張感が必要だ。

○ IT サービスの人材不足だけは確かで、当社には楽観材料だ。

時代の大転換期、成長する技術分野での人材不足感は益々強まる。

2. 当社関連の最近の話題

{ 新卒 60 名超を迎え、会社組織若返りの為の組織改革が必要 }

- 今年の新卒採用活動は終り、計画の院卒中心 60 名確保は達成
来年度は 5G が始まる年、IOT、クラウドと一体になり、AI を使う
データ分析が本格的に立上る時期、実用化の問題を超えて行くには
基礎技術の知識や論理思考の訓練に馴染んだ素材が絶対に必要で、
その為に新卒採用枠を大学院に焦点を当て昨年同様 60 名とした。
新人教育の講師社内調達のこととも考え採用枠を 60 名としてある。
結果はオーバーシュートで 62 名だが、専門別では、情報系が 30 名
理工系 22 名、生命農学系 2 文科系 8、学位別では大学院が 28 名、
大学 33、高専 1 名、多い大学は東北大 5 名、名大と日大の 4 名。
- 60 名は社員の超 10%、過大採用だが段階的増員でリスクなし
今期急に 60 名採用した訳ではなく、前期も 60 名、リーマン危機後
10 年来段階的に院卒採用枠を増やしており、階層的に先輩上司がい
るので、育成と同時にチームでの有償化もそれなりに可能となる。
来期も 1Q は赤字でも中盤越え黒字化が進み、経営的には安全だ。
- 技術革新期は若手育成が重要、彼らを活かす組織改革も必要
旧体制のままでは潜在力は顕在化せず、組織の自己革新が不可欠

3. 令和元年度 10 月業績確報と 11 月 12 月の単純推定

{10 月生産 339M 利益 24M、11 月 12 月利益推定 38M と 50M }

○ 経営管理 10 月の確定売上 339M、生産 356M、損益は+24M

10 月の試算表確定版から

M: 百万円

売上高	339.2M
仕掛増	17.0M
期 (10 月) 首仕掛	288.0M
期 (10 月) 末仕掛	305.0M
付加価値生産	356.2M
経費	331.4M
製造原価	294.6M
販売及び一般管理費	36.1 M
営業外経費	0.7M
損益	24.8M

☆ 3Q 初月 10 月実績からの 11 月、12 月の業績単純推定

生産に 2Q での各月増分を加え、経費は 12 月 50M 加える。

11 月 : 生産 356M+13M=369M、経費 331M 損益 38M

12 月 : 生産 356M+75M=431M、経費 381M 損益 50M

4. 令和元年度3Q推定値、前期実績から推定の4Q実績値

{3Q推計生産1156M 損益113M、4Qは生産1191M 損益117M}

○ 第3四半期はΣ {10月 11月 12月}、生産1156M 損益113M

第3四半期推計 生産 $356M+369M+431M=1156M$

損益 $25M+38M+50M=113M$

第3四半期計画 生産の計画1150M、累計計画3200M

※ 修正年度生産計画 {10.0、10.7、11.5、12.5} 億円

計画比生産 3Q単独で0.6M、4-12月累計3238Mで+18M

12月の営業管理報告による3Q売上は1089M、累計は2911M

○ 第4四半期の単純推定値、生産が1191M水準で損益は117M

生産は今年3Q実績に前期の3Qと4Qの差分の要員比を加えて推計し、損益は、生産に比例して増えるとして単純推計する。

4Q推計値 生産 $1150M+(1092M-1054M)*475/435=1191M$

損益 $113M*(1191/1150)=117M$

下期の単純推計値

生産 2341M(=1150+1191)M : 23億4100万円

損益 230M(=113+117)M : 2億3000万円

5. 令和元年度の年度収益推定と目標達成へ向けた当面の経営努力

{ 年度生産 4424M 損益 233M、売上 44 億利益 2 億達成可能 }

○ 10 月実績による単純推計では今期業績は生産 44.2 億利益 2 億

上期の実績と 10 月実績から単純推計した下期の推計値から

本年度業績推計値 生産 $2083\text{M}+2341\text{M}=4424\text{M}$

損益 $3\text{M}+230\text{M}=233\text{M}$

補正の必要性は、

- ① 景気悪化など経営環境の急変
- ② 生産に含まれる販売等の一過性要因
- ③ 3Q 以降の開発上の QCD トラブル
- ④ 期末前受金要請・受入の営業事情

3Q に EB 社向け機器販売の 5M 相当の売上があるが、同様に TK 社向け作業の QCD トラブルあり、相互で生産相殺。

景気悪化は経営で吸収、前受けは前年もあり機首期末で相殺

○ 売上 44 億円、利益 2 億に加え管理強化と人材補給+案件確保

目標は、管理効果で 300 名以上の若手の生産性向上分が上乘せされ、結果、生産は引上げられ売上 44 億円は可能だろう。

来期入社新卒 60 名へのスムーズな流れを創るには、BP 活用

と営業体制の抜本的強化が必要、期末に向けて実施目指す。

6. 12 月度の部門別主要サービス案件と事業としての営業方針

{AAT_TK 社自動積算、SSS_I 社 ZR、ESS+BSS_製造人事 DB}

○ 応用技術開発の案件「AAT_TK 社自動積算」から学ぶ

設備図面の機器や工事に関する図面上の図形と文字を読取り、自動積算をするシステム、図形文字の認識から応用技術本部の AAT が個人事業主から受けた仕事で、実装は製造部門へ社内委託した。

実際の作業は認識より、配管系のモデル構築やデータ処理が中心、一貫した管理者が不在で一定規模以上の一括受注案件、専門知識のない空き要員を順次投入する体制では品質確保出来ず、段階踏まずに急いで結合テストに入っても収束遠く、納期ズレ込み大赤字だ。

管理者とこの分野の専門技術者を投入して何とか形を付けることにしたが、現状を放置すれば担当者は先が見えず精神的に行詰まり、一括責任から個人事業会社は倒れ、我々も信用を失うことになる。

今回の発注先との一括契約は 2897 万円、既に 12 月の初めの段階で 4394 万円を要したが、収束着地まで今後 1000 万円以上は必要だ。

問題は、安易な社内発注で委託側も受託側も責任を感じないこと、社内発注した受注当事者も、内部受託側の管理者も反省が必要だ。

規模のある研究的案件の取り方進め方、検討課題が山積している。

○ 社会基盤_金融新案件「I社 ZR」プロジェクト再編成

ZR は、公共機関ではなく民間企業の案件、家賃債務の保障と共に賃料管理リスクヘッジを業務とする会社、簡単に言えば、補償人のいない住宅の借主に対する一定金額の費用負担で、支払い停滞に対する補償を貸主（大家）に約束する保険会社だ。

仕組みは簡単だが、全国全地域が対象なのでデータ量が多く、それ以上に大変なのは、ドキュメントもない VB.NET で書かれた現システムの仕様をコードから再生し C#へ書換える仕事となる。新規設計の自由度がないだけ難しく他シスとの連携も条件になる。年明け以降、要員の増員は必至、JP+JPT の輸送・精算業務が縮小に向かうので本プロジェクトの管轄を SS 部門に移すことにした。

○ 科学技術_製造のビジネス系案件「製造人事資格 DB」の取組み

機密性高くここでは内容に触れないが、非常に重要な仕事となる。第一期として簡易かつ実用的操作に耐えるものを作成、その後 1 年以内に第二期の拡張性発展性に富んだ本格的仕様のものを創るが、移行も考えて初期段階から共同検討する必要あり、しかも、前者は 4 月に稼働するのが条件、独立した二つのプロジェクトを起こし、設計段階は特に密接に連携して作業をする必要があり、難作業だ。

7. 年度後半の課題解決へ向けた統括本部組織体制の再調整

{ 応技開の管理営業体制の見直しと製造系全社特別プロ立上げ}

○ 環境変化により、第4四半期を前に、組織体制を再調整する

前の章で触れた3件からの反省と資源の最適化を考え再調整する。

利益の源泉である管理体制の強化が必要なプロフィットセンターと

自主管理的で利益よりも技術導入や現場の技術課題を解決するのが

役目である研究開発組織の応用技術開発本部をITサービス統括の

下で同列に置くこと自体が間違いであり、顧客の委託研究はするに

しても世間並みにコストセンターとしての位置づけを明確にする。

人材育成と技術導入の為に数百万円程度の研究開発予算を申請する

部門が管理能力の違う仕事で1千万円のオーダーで赤字を出しては

何をしているか解らぬし、そうした仕事では人も資産も育たない。

又、先端技術と現場ITサービスの相乗効果を狙って、応技開本の一

部部隊を現場に移したが、将来構想など管理意識の低さもあって

効果は殆ど出ないばかりか、ITサービス側も研究開発の委託作業に

安易に依存する面があり、これも抜本的に見直すことにしたい。

製造業人事案件やI社ZR案件その他のこれから立上る案件も含め

必要な人材抜擢と資源配置の最適化を、新組織体制と共に考える。

8. IT サービスの話題と動向、当社の将来へどう生かすか

{ 話題3題：和製プラットフォーム、5G ビジネス、政府 Cloud 化 }

○ ヤフーと LINE が ZHD の下で経営統合、和製プラットフォーム誕生

ZOZO やアスクルを買収したヤフーが今度は世界規模の SNS 大手

LINE と、SBG と韓国ネイバー傘下で経営統合する事を発表した。

両社は、互いの情報とサービスを活用して圧倒的強さを誇る世界の

プラットフォーム米 GAF A と MS、中国 BAT に対抗する体制を整える。

日本市場も含めて世界の IT サービス市場は 資金人材技術とデータ

が集まるプラットフォームが独占しており、アジアを見据えながら日本で

対抗軸を創るラストチャンス、その危機感が双方の親会社の SBG

と韓国のネイバーの肩を押して和製プラットフォーム誕生に踏込ませた。

統合の形はネイバーが ZHD に SBG と同じ 50%を出資、LINE は

ZHD の子会社となり、ZHD が上場企業となり、その連結対象権は

SBG が握ることになる。

LINE の通話アプリの利用者 8 千万人、ヤフーの固定客が 5 千万人

併せて 1 億 3 千万人の層の異なる顧客を抱え、SBG の AI の知見を

活かしてデータ分析、提案型の営業を進めてアジアにも進出する。

楽天、ドコモや au を超え世界的地位を築けるか頑張ってもらいたい。

○ 来年から 5G サービスが本格化するが、何がどう変わるのか

4G と 5G の最大の違いは、周波数帯が 2ギガ HZ のマイクロ波を使っていたのが、従来未使用の高周波数のミリ波を使う点にある。その直進性を活かし接続性を保証する為に制御用にはマイクロ波も使うハイブリッドな通信規格が 5G、28ギガ HZ のミリ波が 4月にキャリア 4社に割当てられ、20年から商用 5G サービスが始まる。

5G の特徴は、超高速大容量、超低遅延、多数同時接続と言われ、4G との比較では容量は約 100 倍、遅延は 1/10、接続も 100 倍だ。5分掛った映画のダウンロード時間が 3 秒、100 分の 1 秒の遅延が 1000 分の 1 秒に、1 台の MEC (Multi-Access Edge Computer) との接続が制御対象現場の MES10 台と同時接続が可能になる。

超高速大容量の応用例は、オリンピック会場で競技を観戦しながら 360°カメラで映した 8K 映像を 5G 端末でチェック出来るなど、従来の 4G 延長上でいろいろと考えられるが、重要なのは低遅延、これは途切れリスクが重大な事態を起こすミッションクリティカルなこと、瞬時のデータ遅延が事故に繋がる自動運転や手術ロボ、ダ・ビンチを使った遠隔手術などを可能にする重要な機能である。

多数同時接続は、モノとモノの接続で制御対象が特定対象物から

複数の対象や道路や工場、都市など広域同時制御に必要な機能だ。

5Gを通信機能としてだけに見る限り、ビット当たりの通信コストは下がる訳で、従来の利用の延長で考える限りキャリアも儲からず画期的な5G機能特徴を活かす新たな応用面の開拓が重要になる。

その意味で、4Gが人と人を結び付けたが、5Gはインターネットを通じてモノとモノを結び付けることが出来ることに着目、最新のIT環境や技術、クラウド、IOT、AI、AR/VR 端末、Robot、MESと結び付け新たなビジネスや産業の価値創造に繋げるべきだろう。

新たなインフラが生まれる時は、今までにないビジネスやサービスが生まれる時で、5Gも又、想像を超えるものが今後、誕生する。

社会へのインパクトで考えると、自動走行の実用化を見ても、所有から利用、サービス化が進み、ビジネスモデルが変わり産業も変質、働き方が変わり、従来型の企業や産業が淘汰される可能性もある。

少子高齢化の中で課題先進国日本の将来を危惧する人達もいるが、モノ作りの伝統があり、ITサービスにおいても基盤系ソフトより現場に近いアプリケーションソフトが強く得意な日本、5GとIOTそしてAIが農業や工場、都市と結び付けば、高い生産性の産業や価値創造型産業誕生の可能性あり、明るい将来展望が描けそうだ。

○ 政府情報システムのクラウドサービス利用が愈々来年スタート

経産省が「2025年の崖」を民間に呼びかける中、全省庁をカバーする政府のクラウド化が基本方針を決め来年度からスタートする。政府主要官庁の情報システムは、各省庁別に導入したサーバー上に独自のシステムを構築したものが大半、その運用コストだけで年間4000億円が必要だが、クラウドの導入で3割は下がるとのこと、それ以上に、ネットを通じたデジタルデータの共同利用や最新のIOTやAIなど先端技術の活用で大幅な生産性向上が見込まれる。

2017年5月閣議決定の「世界最先端IT国家創造宣言」には、

「クラウド・バイ・デフォルト原則」（クラウドサービスの利用を第一候補とする）の文言が盛り込まれて3年、来年度から本格化する。

一番の懸念材料は「安全性」だが、今回米国国防省のシステム化で話題を呼んだクラウド化、MSのAZUREであれアマゾンのAWSであれ、セキュリティー技術の高度化で安全性は保証されている。データセンターに国内限定の条件を付ければ海外企業でも十分だ。

「霞が関は非効率な巨大システムを購入して来た古い日本の象徴」とも言われ、今回の決断が霞が関と共に日本が変わる契機となり、国内IT企業の受注で国産クラウド離陸へ道を拓くことを期待する

9. 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：日本経済、自動車業界、GSOMIA と日韓関係 }

○ 10 月街角景気の景況感急低下、内外需落込みで景気悪化鮮明

10 月は年度下期の消費増税に加えて大雨災害の台風 15 号 19 号の影響で観光地など行楽、ホテル需要が低迷、景況感が急低下した。

台風の影響は一過性で何れ解消するにしても、消費税は駆け込み需要の少ない分、増税後の落込みも少ないが、自動車と住宅販売は別、新車販売は世界の自動車不況とも重なり、増税後に大幅に落ちた。

景気現状判断指数は DI 値 36.5 と前月から 10 ポイント悪化、判断指数を構成する家計動向、企業動向、雇用の 3 分野が何れも悪化、特に家計は 12.7 ポイント低下、堅調だった内需が悪化に転じた。

一方、外需では米中貿易摩擦の妥協見通し立たず、世界景気減速により設備投資が低迷、これが更なる内需停滞の遠因となっている。

☆ 中国向けが大幅減、輸出が 2 期連続減少、景気不透明感一段と

上半期の貿易統計は前年同期比 5.3%減、対中輸出 9.1%減、中国の景気減速が原因、波及的にアジア向けが 8.4%、欧州も 2.7%の減、米国は 2.3%増だが日韓の緊張を受け韓国向けが 55.1%減となった。

輸出から輸入を引いた貿易収支は 8500 億円の赤字、二期連続だ。

☆ 10月鉱工業生産4.2%減、経産も基調判断を弱含みと下方修正

7-9月の機械受注は前期比3.5%減り、2四半期ぶりにマイナスに
転じ3か月連続で受注減、内閣府の基調判断も足踏みと引下げた。

製造業が0.9%減、上期の景気を支えた非製造業が7.3%減だった。

そして本命の11月29日発表の鉱工業生産指数、台風の影響もある
が、企業の先行き見通しが弱く15業種中の12業種が減産、指数は
前月比4.2%減、特に落ち込みが大きかったのは自動車で7.8%減、
経産省も内閣府に続いて基調判断を「弱含み」として下げた。

☆ 4-9月期の企業収益は上場企業で14%減益、下期も不透明だ

企業収益も上場企業の純利益は前年同期比で14%減、製造業は米中
貿易摩擦のあおりを受けて31%減、スマホの市場の減速もあり電気
機器が54%減、自動車・自動車部品が16%減、化学が22%の減益
など製造業は総じて振るわず、非製造業は6%増益だが、消費税の
影響もあり年度下期の業績は不透明、ただ、その中でITサービス
だけは例外的に業績よく9%増益、大手各社が最高益を更新中だ。

☆ 消費も貿易も生産も弱く企業は減益、日本経済は要注意状態だ

我々のITサービスは企業競争力強化投資に依存、活況は続くが、
最終価値創出の顧客企業群が低迷中、いい気になってはいけない。

○「レクサス初の EV 投入」のニュースの裏で生残り競争が進行中

中国広州のモーターショーでトヨタは高級車ブランド「レクサス」として初の EV 車「UX300e」を披露、航続距離 400Km の SUV で中国は来年、日本では 21 年投入との華々しいニュースがあった。

世界の上位 15 社の 7-9 月期決算は、世界販売が 1 千万台を超えるトヨタと VW グループは増益で利益もトヨタ 5900 億円、VW が 4500 億円と二社が突出しているものの、その他の大半は減益だ。

世界的な景気低迷で新車が売れない中、年間 2000 万台超の世界一の市場規模を誇った中国が米中貿易摩擦による景気急減速と EV 車への政府補助金大幅減額で 18 年度比 10%の販売減に陥っている。

フォードの 7-9 月期決算は利益が前年同期比 57%減と 6 四半期連続のマイナス、日本メーカーも今期の 4-9 月中間決算で見るとホンダは 19%減、日産 73%減、インド市場急減でスズキは 42%減益だ。

ドイツ自動車工業会の予測では今年の世界新車販売台数は 18 年比 5%減の 8010 万台、20 年も 19 年比 1%減 7890 万台の見通しだ。

市場が縮小する中で競争は激しく環境規制も一段と厳しく、加えて CASE 対応投資が嵩み、先行する 2 強も含め自動車大手はリーマン危機に迫る厳しさに直面しており、7 万人超の人員削減に踏込む。

○ 米国の圧力で GSOMIA 失効を回避したが日韓関係改善見えず

GSOMIA、軍事情報包括保護協定は安全保障に関する情報を共有・保護する為の協定で、日本は米国と共に韓国と協定を結んでおり、北朝鮮の脅威に対し核やミサイル発射などの情報を共有している。

日本の輸出制限に対する対抗措置として、この GSOMIA 再締結をしない旨を伝えていた文政権が、失効直前の 11 月 22 日に破棄撤回を防衛当局者の記者会見で表明、政府間で協議を継続するとした。

国際社会から孤立したまま、核を持ちミサイルや最近では ICBM まで開発する北朝鮮の脅威は、日米以上に戦争当事者の韓国向けなのに文大統領が「輸出規制をした日本と軍事情報を共有するのは困難」と感情的反日から抜出られない所に日韓関係悪化の難しさがある。

前政権との従軍慰安婦への拠出金の扱いや既に国際法上解決済みの徴用工訴訟の最高裁判決の対応には、日本側として異議はあるが、感情的相手に感情を増幅させる様な輸出規制の強化を持出すより、基本は、時間はかかっても話合いと外交交渉に徹すべきであろう。

日本の第三位の貿易相手国、輸出は 12 か月連続赤字で前年同月比 23%減、訪日客も 6 割減、韓国もマイナスで歩み寄りの兆がある。

歴史認識の違いは措き、日本から未来志向で再提案すべき時期だ。

10. 当社が関係する業界又は企業の今後の業況見通し

{ 金融業界：メガバンク、地銀、証券、それぞれの課題と展望 }

○ 金融業界のこの10年の動きと現状の課題、IT化と将来展望

日銀の政策的マイナス金利に触れるまでもなく、金融の中でも銀行は超低金利時代が続いていることに加え、フィンテックやAIなど先端技術を駆使したスタートアップや大手ITベンダー企業の決済や仮想通貨分野への進出、メガバンク、信託、地銀信金を問わず、この危機を受け、銀行自身が大きく変わりつつあるのが現状だ。

リーマン危機後、多額損失を強いられたメガバンクは、業態を立て直しつつ安全資産の国債依存度を高め、それが海外投資家やデフレ脱却を目指す金融政策で国債が買われ、業績は一時的だが安定した。

しかし、続く低金利政策とフィンテックなど新規参入者との競争で業績は厳しくなり、支店統廃合やリストラ、海外進出や新事業分野への進出、更に自らフィンテックやロボアドを駆使した金融や決済の新業態創出など、大手中心に新業態へ向け転換期の渦中にある。

地銀に関しては、低金利以前に地方の人口減少や事業の都市化が進む中で収益基盤が弱体化、不良債権も表面化、支店の統廃合や人員削減では追いつけず、経営統合による抜本的な建直しを模索する。

ここに来て、経営統合が進んだ為か、異業種との連携による新事業や観光開発、人材紹介や地域興し事業への支援など、従来とは違う地域立脚型の資金循環への動きが出てきているが先行き不透明だ。証券は既に10年以上前からネット証券が主流の一角を占め、既存証券もネット化と共に総合金融サービスとして銀行や信託銀と連携して低金利下の投資先行の流れに乗って順調に業績を上げて来た。全般的に情報を扱う金融機関は、デジタル化が急速に進む日本で、既存のサービスだけでは過剰感が否めず、特にサービス地域が限定される金融機関は少子高齢化の影響が直撃、統廃合は必至となる。その上でDXを推進、新サービスに向けビジネスモデルを再構築、地域に立脚、構想大きく地域を超える金融サービスの創造が必要だ

○ 現状の延長から「選択と集中」で将来的に目指す分野を模索中

当社は、大手ITベンダーの下、地銀、信金、農業系投資銀行とのSIサービスやIT系金融の運用などを行う一方、ブロックチェーンを中心にエネルギー他の非金融系のシステム開発を手掛けている。今後、金融機関自身がデジタル化の中でビジネスモデルを変えるDXを進め、フィンテックによる次期サービスを展開する筈だ。当社の現状は将来の成長分野に入る為の布石、営業方針を固めたい

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

{ 賞与と賃金水準：今回の冬季賞与支給水準と今後の改善方向}

○ 賞与対象者 462 名平均 33 歳で 47 万、総支給額 2 億 2 千万円

新人除く既存技術者 50.1 万 (34.2 歳)、ICT2 級 36.2 万 (26.3)、

ICT1 級 43.3 万 (32.0)、技師補・技師クラス 50.0 万 (35.3)、

上級技師 62.2 万 (41.4)、主任技師以上は 80.8 万円 (46.5)

会社の負担経費は社会保険料が加わるので総額 2 億 6 千万となる。

○ 社員の生活向上保障である給与と経営的な利益再配分の考え方

月次の給与水準は生活を支える原資でもあり、毎年の春闘の賃上げ

を踏まえ、平均賃上げ水準も 3%超を過去 5 年維持、リーマン危機

前後で落込んだ給与水準を東証 1 部上場企業並に引き上げている。

だが、賞与は独立企業である以上、業績範囲内での利益の再配分が

限界であり、段階的に是正しているが上場企業に比べて低かった。

○ 先行きに自信、夏季は従来の 1.5 ヶ月から 2 ヶ月に上げた。

年間はこれで 4 ヶ月強、大手 IT サービスに今は劣るが、まず世間

並に引上げ、今後の成長を確信しているので何れ追い越す計画だ。

IT サービスの成長期、中堅社員には腰を据え仕事をして貰いたく、

今期の業績如何で来期年間 4.5 ヶ月へ引上げることを検討したい。

12. おわりに

{ 令和の元年を振り返って：基盤整備未だならず、来年への課題}

○ 平成に於ける当社の発展に学び、令和の初期段階に成長軌道へ

平成元年の当社は、少人数のソフトハウスだったが、30年間を経て大手企業をお客様とする500名規模のITサービス企業になった。

平成の時代は、社会経済的に見れば、バブル崩壊以降東日本大震災に至るまで、中小企業にとっては山谷ありの厳しい時代であった。

4度の大不況があったが、下落の坂では波を被って沈むのが普通、特別、資金も能力もない集団が何故ここまで順調に来られたのか、それは、ITサービスの大きな成長の波に乗ることが出来たからだ。

令和の時代も、実は、新しいITサービスが本格的に始まる時、

来年から5Gのサービスが本格的に始まり、この10年間、今まで実験的に試行されて来たIOTやAIを用いたビッグデータの分析が実用環境の整備によって、愈々、表に出て来る時期が令和なのだ。

この新しいデータの時代に旨く乗ることが出来れば、

当社は、今後10年、20年に亘って実用システムの開発とその課題解決に取り組むなら、その先の研究開発を通じて成長が保証される。

成長基盤整備のこの1年が勝負の時、総力を結集して頑張りたい。

<< 12月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「天正元年(1573)、多年信長を苦しめた足利義昭始め朝倉・浅井も滅ぼされ信長に取って悪夢のような存在だった武田信玄も死んだ。敵の包囲下で東奔西走して防ぎ守る戦いは一応終わって、これからは、信長の主体性のもとに四方へ攻防を進める段階になった。が、そこで信長の心の驕りと押さえられていた性格のゆがみがあらわになりだした。個人的残虐行為など目を蔽うようなことが多くなる」そして本能寺、耐えに耐えた明智の謀反、信長「是非に及ばず・・・」

上田 滋 著 「本能寺の変」(PHP文庫)

歴史は勝者を繋いだ物語であり、戦いに敗れ去った人々の汗や涙は勝者になった体制下で消され、大衆の記憶の中からも消えてゆく。

日本史の中で新たな時代を開いた典型的な人物は、織田信長が筆頭彼が何故、それが可能だったのか、

彼が何故、志半ばで、本能寺に於いて倒れることになったのか

令和元年、時代の大きな転換期に当たって、天下布武の盟友であり信長の命を絶った敗者、明智光秀の側から信長像を再構築したく、毎日の終電の中で、家にあった古い本を引っ張り出し、読返した。

天下布武を目前に明智光秀の謀反に没した傑出の猛将、信長とは何者か、敵将への嫉妬、家臣に対する猜疑心、消えない自己不信、神を目指した稀代の風雲児は、余りにも人間臭く、残酷な男だが、だからこそ、誰も出来なかった新しい時代を開くことが、出来た。

織田信長が生きていたなら鎖国はなく、「科学的な精神の欠如」もなかったのではと、中国侵略から太平洋戦争に踏込んだ戦前の日本に於ける民衆の批判精神の欠如を考察した、和辻哲郎「鎖国」は、250年間の鎖国で失われたものを同時代の世界史と日本キリシタン宣教史から解き、日本人の根底にある精神形成史を論じている。

歴史に「もしも」はないが、織豊期の日本が続けば絶対主義王朝の成立をみて17世紀の時点で世界に雄飛し、西欧と共に市民革命や産業革命の洗礼を受け、帝国主義を経て民主主義社会に至る健全な成長発展の道程を日本が歩んだ可能性が高く、それは同時に日本人に西洋流の「科学的な批判精神」を育んだ筈だと言うのが論旨だ。

藤沢周平は戦後、「鎖国」を読んで開明的な信長像に心酔したが、作家として明智光秀に興味を懐き、彼を主人公にした「逆軍の旗」という歴史小説を書くに当たり信長とその時代を徹底的に調べた。

戦国時代にあっても、大名の親族や戦闘員以外の命を奪うことは稀であるのに、信長は自分の感情に従って、狂気のように人を殺した。叡山焼き討ち、本願寺宗徒のなで斬り、枚挙にいとまがない程だ。彼らの立場になって考えた作家は恐怖に襲われ信長嫌いになった。

表題の言葉は、上田 滋氏が書いた明智光秀の評伝の中で、信長の心変わりの背景を記したものだが、「信長の心の驕りと押さえられていた性格の歪みが表出、個人的残虐行為が目を蔽うようになる」とし、想像を絶する残酷な行為と開明への意志は表裏一体とした。その走りとも言うべきものが、まず浅井朝倉への復讐である。

朝倉義景が自殺し、浅井長政父子とともに獄門に架けたまでは良いが、その愛妾と4歳の息子を丹羽長秀に命じて焼き殺させた。

長政の母は10本の手指を日毎切り落として殺し、

長政の長男満福丸（信長の妹お市の長男）を串刺しの刑に処した。

そして義景と長政の頭蓋骨の鉢を漆塗りにし金粉かけて盃とした。

「信長公記」に天正二年の正月、家臣に鑑賞させ酒宴したとある。

明智光秀が叔父から明智家再興を頼まれ明智城から脱し、遍歴の旅を終えて初めて仕官したのが朝倉義明、信長はそれも知って光秀にドクロ盃を勧めた時、光秀の心の底に信長不信感が芽生えた筈だ。

光秀の信長不信感を増幅させたもう一つの事件は、信長自身が秀吉に付けた副将荒木村重の謀反に対する一族郎党への執念深い復讐。

「消える身は 惜しむべきにも 無きものを

母のおもいぞ 障りとはなる」 村重の妻、たし（21歳）の歌
(死んでゆくこの身はすこしも惜しいと思わないが、残すこどもへの母心だけが、死出の旅のさわりとなる)

「もえ出づる 花はふたたび 咲かめやも

頼みをかけて ありあけのつき」 荒木の娘、おほての歌
(一度枯れた木の枝からふたたび生えて花が咲く様に、今、死んでゆく自分の生命の花が又咲くように、と有明の月に祈る心です)

天正七年十二月十六日、車で京都市中を引き回された荒木一族の妻子三十余名は、六条河原で斬首された。

「女たちはいずれも経帷子をつけ、上には色よい小袖を美しく装いみな身分のある武士の妻や娘であるから、もはや逃れられぬことと観念して少しも取り乱す様子なく、立派であった」(『信長公記』)

これは荒木の親族、重臣の家族たちであり、他にもあることだが、それに先立ち身分ある捕囚の女房達を磔にし、召使の男女こども、五百十余名を民家に押し込めて焼き殺したと『信長公記』にある。

光秀と村重は信長の下、互いに武勇を誇る家臣で深い信頼の絆あり
信長の勧めもあって光秀の娘は、荒木の息子村安に嫁いでいたが、
村重は光秀に迷惑のかかることを心配して、離縁して送り返した。
信長は、村重逆心の報を受け、何が不満か言えば叶えようと光秀に
説得に行かせたが、一度叛いた者を決して許さぬ信長の性格を知る
村重は光秀の説得にも承知せず、御前にも決して出仕しなかった。
荒木宗重が賭けた三木城の別府長治が尼崎に落ちると、荒木村重の
伊丹城は開城、村重は尼崎を動けぬまま親族は信長に捕縛された。
信長は烈火のごとく怒り、「卑怯者め、思い知らせてくれよう」と
かつて荒木を好み重んじていただけに自分の美意識と人物眼が穢さ
れて憎さ百倍、罪のない女・こどもや従者らの大虐殺に踏切った。
光秀に取って心通じる武将であり、娘の嫁ぎ先であった村木一族の
惨劇を目にし、信長との間を繋いでいた何かが音を立てて崩れた。
信長が異文化を学ぶ宣教師、ルイス・フロイスも著書「日本史」で
詳細にこの情景を描写、「…そして多くの無実の人々が村重の忘恩
と悪意の報いとして受けるべき罪を受けることになった」とある。
これが近世を開く進歩主義者として天馬空を行く快男児織田信長の
性格とそれによって天下一統の道を開いた政治の一面なのである。

その後、信長は東国遠征、武田勝頼を攻め、武田一族を滅ぼし、これに功あった徳川家康に駿河・遠江を与え、その御礼として家康は京都へ上京することになる。一方で、毛利に対抗西国制覇を命じられている羽柴秀吉は、備中高松城を攻撃、水攻めを計画し、毛利の三将、毛利輝元、吉川元春、小早川隆景と対峙する。

家康の上京に合わせ饗応役を命じられた光秀は、大いに接待したが、信長に職を免ぜられ、西国出兵を命ぜられる。柴田は越中で上杉と対戦中、長宗我部元親の討伐を命じられた丹羽と織田信孝は大阪で四国に渡ろうとしている。

信長配下の武将たちは全て出払い、京に軍事的空白が生じている。そうした中で秀吉の要請を受けた信長は、自ら出陣を決意した。

天正10年5月29日、上様ご上洛、数日滞在、伴は近習のみ・・・

「信長を消して天下を取る」、光秀の心に謀反の志が芽生えた。

そして本能寺、六月二日、猛火の中で、信長はひとり腹を切った。

「人間五十年、下天のうちを比ぶれば、夢幻のごとくなり。ひとたび生を受けて、滅せぬ者のあるべきか」

時代を開いた天才信長も、この謡曲の主人公の様な最後を遂げる。

来年の大河ドラマは明智光秀、次回のこの欄で光秀を考える（了）