

2020年2月5日

<月例会用>

2020年2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2月） <目次>

1. はじめに
{ テレワーク、残業時間制限など働き方改革への当社の方針 }
2. 社内向け当月の経営メッセージ
{ 新型コロナウイルスに伴う対策、中国からの帰国者への指示と取扱い }
3. 令和元年度の経営管理 12月の確定実績と第3四半期の評価
{ 販売売上で12月生産412M、景気停滞と赤字抱え業況先細り }
4. 令和2年度1月2月3月単純生産推定による4Q業績推定
{ 1月生産360M 損益19Mから4Q生産予想1180M 損益80M }
5. 令和元年度の年度決算推定と目標未達見通し下の経営努力
{ 目標売上44億円利益2億円に届かず、来期へ管理体質強化 }
6. 来季以降の部門別主要サービス案件と将来への営業方針
{ 部門別新案件、N社基幹更新、T社D/C案件、U社AN/DM }
7. 基盤整備最終年に向けた大規模組織改革へ構想具体化
{ 組織体制再編： 外部人材導入とDXに向けた技術指向型組織 }
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：大手IT決算予想、サイバー攻撃、量子コン工程表 }

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 動向 3 題: 新型肺炎と経済、期末決算動向、五輪後の日本経済 }

10. 当社が関係する業界又は企業の今後の業況見通し

{ 銀行業界: 3 大 FG、地銀の生残り作戦、中銀の仮想通貨 }

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

{ 後継者問題を前に、経営安定化策とスタッフ機能の充実 }

12. おわりに

{ 想定外のことは起り得る、歴史と共に事実学ぶ現実対応力 }

<< 2 月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「私と近い世代の方は、戦後の貧しい時代から高度成長を経て、バブル時代とその崩壊、その後の長いデフレを目の当りにしてきた。

この時代の日本人は皆、家族や会社、社会、ひいては国の為に、懸命に働き、そして生きて来た。

そのことを、この連載でお伝え出来たら嬉しく思う。」

日本証券業協会会長（前大和証券社長） 鈴木茂晴

日本経済新聞「私の履歴書」8月31日掲載

回想ではなく、時代の大変革期に当たって若い人へのメッセージ

1. はじめに

{ テレワーク、残業時間制限など働き方改革への当社の方針 }

○ 中小企業にも 20 年 4 月 1 日から残業の上制限が適用される

法定労働時間の上限は 1 日 8 時間、週 40 時間が原則、36 協定がある場合なら休出除く月 45 時間、年間 360 時間、特別の事情がある場合でも月間 100 時間、2~6 か月の平均が 80 時間を超える場合は法律違反となり、罰則対象となる規定だ。

IT サービス業は、納期があり、しかも一括受託開発の時には、納品が顧客の判断する検収によって決まること、検収品質の顧客判断は曖昧であり、努力すればする程、残業は一般的に増える。又、そうした条件下で努力することで技術が磨かれる面もある。この意味で、技術者を対象に一律に課す時間外労働上限規制には反対だが、国の制度である以上当社もこれに従う必要がある。

☆ 大企業は昨年、中小企業は 1 年猶予を経て今年 4 月から実施。

当社は資本金が 5000 万円以下のサービス企業なので中小企業。

☆ 趣旨は、社員の心身の健康を前提とした労働生産性の向上だ。

会社が成長しなければ社員の所得向上もなく、雇用も守れない。労働の質と成果が重要、管理作業者一体で生産性向上を目指す。

2. 社内向け当月の経営メッセージ

{ 新型コロナウイルスに伴う対策、中国からの帰国者への指示と取扱い }

○ 当社中国人社員は春節で帰郷した人もおり、出社のルール設定

当社は将来の人材不足を想定、2013年から華中科学技術大学、武漢大学及び武漢理工大学の3重点大学から4年に亘り30名余の新卒技術者を採用、上海で日本語教育を行い、受入れてきた。帰国した人も多く今の在籍は10数名だが、彼らは優秀な素材、日本の仕事にも慣れ、今後、海外展開等で活躍してくれる筈だ。中国の正月、今年の春節は1月25日、帰る予定の人もいたが、運悪く予想外の新型コロナウイルスが武漢で発生、大半が帰国を取止めた。武漢ではないが中国に帰った人が3名、世間では無症状からの感染もあるため、会社への出社に当たっては指定病院での検査と共に、陰性であっても有給で2週間の自宅待機を義務付けた。

☆ 客先の仕事が多い当社の業務、社員全員感染予防に気を付けて

中国からの帰国者への規制だけでなく、国内流行の可能性あり、未だワクチンも治療薬もない中で感染力の強い今回の新型コロナウイルス、3次4次感染も想定され、罹患の場合の企業のダメージ大きく、社員自ら気を付けて欲しいのと、会社も予防に万全を期したい。

3. 令和元年度の経営管理 12月の確定実績と第3四半期の評価

{販売売上で12月生産412M、景気停滞と赤字抱え業況先細り }

○ 経営管理 12月の確定売上580M、生産412M、損益は+34.7M

12月の確定試算表から

M: 百万円

売上高	580.4M
仕掛増	- 165.0M
期 (12月) 首仕掛	365.0M
期 (12月) 末仕掛	200.0M
付加価値生産	415.4M
経費	380.7M
製品仕入れ	3.3M
製造原価	345.0M
販売及び一般管理費	31.2 M
営業外経費	1.2M
損益	34.7M

☆ 第3四半期は生産1141M 利益89M、予想対比で業績先細り

12月予想比 生産415M-431M=-16M、損益35M-46M=-11M

3Q 生産<356+369+415>M=1141M 損益<25+29+35>M=89M

4. 令和2年度1月2月3月単純生産推定による4Q業績推定

{1月生産360M 損益19M から4Q生産予想1172M 損益114M}

○ 2月生産373M、3月生産419M、4Q生産は計画の87M減

停滞気味の1月生産・経費・損益に関する経営管理の推定値

生産：360M、 経費：341M、 損益：19M増

生産は1月生産に3Qでの7月と8月9月との差分を加える

$$2月生産 = 360M + \{369M - 356M\} = 373M$$

$$3月生産 = 360M + \{415M - 356M\} = 419M$$

※ 期末3月は通例の前受け増20Mあり、3月生産=439M

経費は2月と1月は同じ、3月は外注と社員増で1月+35M

$$2月经費 = 341M、損益32M、3月经費 = 376M、損益63M$$

第4四半期の生産利益の単純推定

$$生産 = 360M + 373M + 439M = 1172M$$

$$損益 = 19M + 32M + 63M = 114M$$

○ 年度下期の単純推定値、生産が2313M水準で損益は203M

※ 修正年度生産計画 {10.0、10.7、11.5、12.5} 億円

$$生産 = 1141M + 1172M = 2313M、 利益 = 89M + 114M = 203M$$

下期実績は生産が87Mショートだが、利益水準はほぼ計画並

5. 令和元年度の年度決算推定と目標未達見通し下の経営努力

{目標売上 44 億円利益 2 億円に届かず、来期へ管理体質強化 }

○ 令和元年度の業績見通し、年度生産 43 億 9 千万で増収増益へ

上期の実績と下期の実績推定から年度の生産・利益を推定する。

本年度業績推計値 生産 2083M+2313M=4396M

損益 3M+203M=206M

単純に推計値を見る限り、生産が 44 億円に届かず、期末の仕掛調整をしたとしても年度売上目標の 44 億円達成は絶望的である。

但し、前期売上高実績 40 億 8 千万円は十分超え増収ではある。

現時点の利益は 2 億円に届く所にあるが、期末調整によって前期の経常利益 2 億 9 百万を超える可能性はあるが、微妙な状況だ。

☆ 新人 60 名入社し社員超 500 名、賞与水準引上げ基盤強化

基盤整備 3 年計画の中間年として、人材不足の中で社員超 500 名の安定規模を実現、来年度新卒も院卒中心に 62 名を確保した。

若手の技術資格者も抜本的に増え先端技術の技術導入も進んだ。

給与水準の段階的底上げを進め、顧客との信頼関係も高まった。

増収増益とは別に、将来成長に向けて基盤整備は一段と進んだ。

☆ 経営環境が不透明な中、増収増益と共に信用拡大と基盤整備

6. 1 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

{部門別新案件、N 社基幹更新、T 社 D/C 案件、U 社 AN/DM}

○ Digital Data 活用の時代を迎えて DX に勢い、新案件立上げへ

DX は最新 IT を活用した顧客の業務革新、大手顧客中心に動きが急速に広がっており、IT サービスにとっては久しぶりの成長市場への参入機会、IT 大手もその受皿を作りつつ案件受注に必死だ。

IT 各社は手持ち案件で試行的に手順を確立、開発環境やツールの整備、人材育成も進めて本格的に市場に打って出る状況にある。

DX の技術的特徴は、Digital Data の共有化推進、Cloud 活用、業務分析と改革目標設定、アジャイル開発、先端技術 AI+IOT、ローコード UI と Mockup、標準 API、基幹システム更改、等々
上流の業務分析ではコンサル能力ある大手 IT と組む必要あり、
当社は実装スキルを充実させ、案件受注で実装の再生産を図る。

☆ 来年度の本格立上げの DX 案件が数件あり、順次参入予定だ。

I 社の人事データ共有化と人材見える化： 新規にプロト開発

N 社の基幹システム更改案件： 業務要件定義と開発環境整備

N*A 社の Platform 共通化とシステム再構築： Fit &Gap 調査

N*T 社の Call Center 再構築：セールスフォース CRM 開発

7. 基盤整備最終年に向けた大規模組織改革へ構想具体化

{組織体制再編：外部人材導入と DX に向けた技術指向型組織 }

○ IT サービスの技術革新期と若手人材の活用へ向け組織見直し

昨年の 61 名に続き、今年も 63 名の新人が 4 月に入って来るが若手社員の増加に対応して、上級管理層及び中間管理層の人材の不足が表面化、加えて、IT サービスの技術革新期であることを踏まえると、管理層の社内抜擢では対応出来ず、上級管理層は外部から経験のある人材を招聘もしくは採用し、中間管理層は社内の中堅層を抜擢し、技術面や指導面で不足する所を現場及び間接部門の専門人材がカバーする仕組みを考える。又、過半を占める若手技術者の底上げを早期に実現するには、外部人材の導入より、新技術への適応性の高いこの層から適材を選び、PL、PM、技術スペシャリスト等々を育てるべきであり、適材適所への配置と上位管理者と専門人材の支援で実現したい。多少問題が出て、現場現実に学びつつ越えて行くことで成長、これが将来的な当社の円滑な発展を担保する最良の方法となる。現場組織は、重要案件を取込み易い人材の動的アサインが可能な大部屋的組織を想定し、現在の統括部を廃して 2 段部で纏める。

☆ **管理本部改革には、制度改革もあり経験ある外部管理者を導入**

経営管理本部の要、現本部長の退職が3月末に予定されている。
在籍社員も500人を超える段階になって来たので、これを機会に
人材導入を前提に、総務、経理、人事、採用、教育の各機能を
本部下で組織的に独立分離、所轄範囲と責任体制を明確にする。
その上で新本部長の下、目標を設定共有し協働体制を推進する。
=> 組織体制と人事異動は、別途、人事教育部から広報する。

☆ **DXビジネス推進に向け、現場の組織体制の再編と強化を図る**

営業本部にDX推進室を設置、分野別でなく特定顧客対応とし、
新案件の体制組立てに注力、受注後は顧客へQCD責任を負う。
顧客との距離感が重要なので、本社支社の管理担当を別にする。
現場組織は、本社3本部と支社各1本部として計5本部を設置、
本社は、 ① 先端技術*技開ITサービス本部 <ATS本部>
② 社会基盤*公共ITサービス本部 <SPS本部>
③ 事業基盤*産業ITサービス本部 <BIS本部>
名古屋は ④ TS支援*中部ITサービス本部 <TCS本部>
大阪は ⑤ 地域支援*関西ITサービス本部 <RKS本部>
統括部は置かず、本部が大部屋組織で複数部+特別プロを管理

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：大手IT決算予想、サイバー攻撃、量子コン工程表 }

○ IT サービスの中でもシステム系メーカーと専門大手が絶好調

IT サービス業界を広く捉えれば、メーカー系やシステム専門系とソフト・パッケージ、ゲームやデータセンター、ネットサービスなどにGAFAMの様なプラットフォーマーも加えれば多種多様だ。

これらが一様に好業績にある訳ではなく、ゲーム中心に自動運転など多角化を進めるDeNAは上場来初の赤字、ネットサービスの新興メルカリは前期以上の赤字、楽天も先行投資で赤字になる。

システム部門を持つメーカー系の日立や富士通、NECは好調、システム専門大手7社のNTTデータ、野村総研、SCSK、TIS、CTC、NSSOL、ユニシスは、5社が最高益見通しの絶好調だ。

対前期の純益見通しでは、野村が40%増、ユニシスが32%増、CTCが31%増と過去最高、NTTデータだけが金融や公共関連の大型不採算案件で純利益は3%減になったが、売上高は野村総研の3900億円の4倍強、1兆6420億円でダントツの1位だ。

ここ数年来の好業績を背景に民間各社の省力化や競争力強化へのIT投資が、システム系ITサービス各企業の好調を支えている。

今後の成長分野である DX 市場では先端技術と共に IOT 機器や Edge コンピュータなどハード技術者が必要なことを考えると、SI 主体のシステム專業の絶好調が来期以降も続くとは限らない。NTT データは、NTT グループ全体の総合力を背景に別格だが、システム專業系よりは日立も含めて富士通、NEC のメーカー系の復活がこれからの IT サービス業界を牽引してゆく様な気がする。その為の超えるべき課題が、縮小する国内市場を守ることより、本格的な海外 IT 市場の開拓、GAF A や BATH の外国勢との協業若しくは棲分けと思われるが、どんな展開になるのか楽しみだ。

○ 三菱電機、NEC など防衛関連の大手技術企業へサイバー攻撃

三菱電機は 1 月 20 日、大規模なサーバー攻撃を受け個人情報や企業秘密が流出した可能性がある」と発表、防衛・電力・鉄道など社会インフラの機微な情報は流出していないとした。

続いて 1 月 30 日には、NEC がサイバー攻撃を受けたことを発表

「ネットワークに不正アクセスが疑われることはこれまでも何度もあるが、情報流出などの被害は確認していない」としている。

しかし、防衛関係でないとしながらも、三菱電機は新卒採用情報や従業員他 8000 人分の個人情報に流出したことを認めている。

間接的な情報を含め防衛関連の情報、契約文書や人事組織などの情報が三菱電機と同様に NEC から流出している可能性はある。

ただ、両社共 IT 事業としてサイバー対策製品も手掛けており、不審な攻撃情報を検知すれば端末をネットから切離す筈であり、そもそもレーダーやミサイルなど重要な機密情報をネットに繋ぐことはあり得ないので、相手が狙う情報の流出はなかった筈だ。

日本にはサイバー防衛隊の専門隊員が 200 人程度しかいないが、世界では米国が 6 千人、中国 10 万人北朝鮮が 7 千人と言われ、今後を考えると防衛関係だけでなく政府民間企業でも外国からの意図的サイバー攻撃に対する体制強化と人材増強が必要となる。

今回の三菱電機と NEC のサイバー攻撃は、従来のウィルス対策ソフトでは検出されないファイルレス攻撃型と呼ばれる種類で、検知が難しいのは、Windows に標準装備されている PowerShell 機能を悪用してメモリー上で不正ソフトを実行させるからだ。

三菱電機の詳細な調査では最初の侵入はメール経由でグループ内の中国の拠点、そこを経由してファイルを抜取るソフトが国内にバラまかれたとのこと、予防は初期消火である不審メール監視、特に海外関係先での監視と防火壁、早期検出体制の整備だろう。

○ 世界で開発競争が進む「量子技術」開発の工程表を政府が発表

次世代の高速計算機、量子コンピュータを始めとする量子技術の開発に関し、バイオや創薬、材料開発や金融、情報など各分野で画期的な技術革新を起こす可能性があり、産業振興策として政府は工程表を作成、「量子技術イノベーション戦略」を公表した。

21世紀初め、量子コンピュータを始めとする量子技術で日本は先頭にいたが、近年は米中に遅れ再びキャッチアップを目指す。

量子技術は、大別して量子コンピュータと量子計測と量子暗号の

3分野、量子コンピュータはグーグルが昨年10月ゲート方式で最高速のスパコンで1万年近くかかる計算を3分20秒で解き、

量子超越を達成したとの話題になったが、この時の量子ビットは

53個、今回の工程表では100量子ビットを10年後に実現して

20年後にはソフト環境も含め高度実用化を実現するとしている。

量子コンピュータは超電導を利用するので極低温下で実現する為

拡張性に乏しく、ゲート方式以外に組合せ問題最適化に特化した

量子アニーリングと常温で論理を模した疑似アニーリングがあり

実現を急いで、AIの応用や交通渋滞解消に役立てる計画もある。

計測も10年以内に分子レベルを実現、量子暗号も実用化を狙う。

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{動向 3 題：新型肺炎と経済、期末決算動向、五輪後の日本経済}

○ 新型肺炎の世界的拡大により、経済的な影響が表面化して来た

2 章でも触れたが、春節を前に中国国内での新型コロナウイルス感染の急激な拡大と新型肺炎による死者の増加で中国は、春節の祭り気分も消え人の動きも物の動きも止まって経済も停止状態、中国国内でも上海や北京、広州や深圳に広がり、国外にも拡散、製造大国で日米欧の最大の貿易相手国、経済的な打撃は大きい。

4 日の春節後初取引の中国株・人民元は 9%以上の急落、日本の東京証券市場でも日経平均が連日続落、2 万 3 千円を割込んだ。

中国華中の中心都市武漢は、「中国製造 2025」の戦略都市、日産始め内外の自動車企業、自動車部品、半導体企業も多く、感染を封じ込める為に実施した交通遮断、封鎖措置は武漢に操業停止を迫るだけでなく世界のサプライチェーンを切断することを意味し完成車や部品企業その他関連企業の操業に多大な悪影響を齎す。

中国では、製造業だけでなく輸送や観光、デパートも開店休業、日本国内では、電子部品、工作機、建機が失速、インバウンドの急減でホテルや小売は壊滅的な打撃、景気後退の引き金になる。

- 期末決算動向は、中国経済の急減速と内需低迷を受け下振れ
- 米中貿易戦争による中国経済の落込みは、ロームや日本電産の電子部品、ファナックや安川電機などの工作機械、コマツなどの建機関連の輸出を押し下げ、中国の過剰生産の影響で造船、鉄鋼が構造不況に転落、JMU や三井 M&S に加え日本製鉄まで高炉 2 基を止めることになり 15 年ぶりに 4000 億超の赤字だ。
- 5G 需要で底打った半導体電子部品が再び低迷、先が見えない。
- 米国超える 2000 万台超の中国の自動車需要減と CASE 投資で世界的に自動車企業全体が苦境にあり、GM も FCA もルノーも赤字転落、国内各社は加えて去年の消費増税の反動減が重く、トヨタを除けば軒並み減収減益、日産は赤字の可能性が高い。
- 製造業に比べ、ホテルや観光、流通小売り企業はインバウンド増加を背景に活況だったが、今回の中国の新型肺炎拡大により急転直下、航空も鉄道も高級ホテルもデパートも減益基調だ。
- 新型肺炎の影響大きく、米中貿易戦争の休戦による経済効果も 5G 投資で底を打った半導体業界の勢いも一蹴、将来の不確実性により更なる生産と消費、企業収益の悪化を招くことになる。
- IT サービスだけの活況は長くは続かず、緊張感と準備が必要。

○ 投資続いた五輪後の経済は不況になるのが常、今回はどうか？

東京オリンピックに向けてこの数年、施設の再整備や外国人客の来日を前提にホテルや観光施設の新設、鉄道や道路への整備事業など、公共投資と共に民間投資が長く続き、景気を支えて来た。

東京五輪の様な大イベントが終わると、上記の投資が止まるだけでなく、インバウンドの旅行者も減り、雇用も急速に縮みます。

過去のオリンピック大会では、終了後に殆どの国、都市が不況に見舞われており、リオもロンドンも北京も同様、アテネでは国家の存続が危ぶまれる状態にまで陥ったのは、記憶に新しい所だ。

1996年のアトランタ五輪が例外的に黒字になったのは、それが米国ITの新たな勃興期に当たっていたからだとも考えられる。

今回の東京オリンピック後はどうか、これを五輪前後で見るだけでなく、2020年の日本とその経済状況からの判断が必要だ。

新型肺炎の影響を除いても今の日本と世界の状況は良くはない。

日本は70ヶ月続いた景気の終盤、アベノミクス破綻の始まり、米国も11年続いた景気回復に格差拡大等で限界が見えている。

加えて世界景気を牽引、日本の最大の貿易相手国中国の停滞だ。

五輪開催も含め、五輪後の安定成長には赤信号が点灯している。

10. 当社が関係する業界又は企業の今後の業況見通し

{ 銀行業界：3大FG、地銀の生残り作戦、中銀の仮想通貨 }

○ ネットバンキング浸透と長引くゼロ金利で銀行は新たな改革へ

10～12月決算を終え3大FGと地銀の今期決算が見えて来た。

3大FGの10～12月決算は3行とも減益、3月期決算見通しも

純利益4,700億円のみずほが387億円の増益だが、7000億円の

三井住友も三菱UFJも10億前後の減益になる見通しだが、両行

とも利益の源泉は多額の債券の売却益で、それも低金利に張付く

貸出しやデジタル化が進むフィンテック企業との競争環境の下、

海外の減損処理や次世代投資、貸出金利収益減を補えなかった。

日本の3大FGは過去10年間、総資産ベースでは米国が10%弱

に止まる中で50%以上の拡大を遂げてきたが、資産がどれだけ

利益に結びついているかを示す総資産利益率（ROA）では米大手

が1%超上昇したのに、日本は0%台前半で殆ど伸びていない。

低金利を超え高金利の海外進出を図るが、これも成功してない。

デジタル化の進展で店舗人員の整理が進めば利益率向上になるが

良質の人材確保面で現行以上のリストラに踏込めず、人材の持つ

多様な可能性を活かした新事業機会の創出が当面の課題となる。

☆ 従来銀行独占の金融サービスが新興フィンテックに崩される

北尾吉孝 CEO が率いる SBI HDS 傘下の SBI レミット社は、米リップルのブロックチェーンを活用、スマホによる国際送金を始めているが、従来の邦銀の国際送金サービスは国際銀行間通信協会（SWIFT）のネットワークを使っており、遅いだけでなく料金も高く最低でも 3 千円近く掛る所を、フィンテックの SBI レミットの送金システムを使えば最低なら 460 円で済む。外国で働く労働者や移民が増え、母国への送金需要が増す中で多くの独立系のフィンテック企業も国際送金に参入し始めた。アリババの様な広域のネットサービス大手や暗号通貨を取扱う IT サービス業者の中には、国際送金を無料にする所もある。資金調達のクラウドファンディング、流通関係の決済処理などデジタル化の進展によって、従来の大手行の業務が、異業種や新興のフィンテック業者によって、加速度的に崩されてゆく。これが金融に置ける DX、Digital Transformation であるが、漫然と止まっていると銀行も Disruption の谷に突落される。

☆ みずほ FG は優秀な人材確保を目的に、副業解禁に踏み切る。

就職ランキング常時 10 位だったみずほが今や 19 位に転落、

「旧態依然とした銀行のままでは、優れた人材が集まらなくなる懸念があった」との危機感から、新人事制度の下、会社の承認を得て、起業・自営型副業や異業種型副業で、社外週1日2日の副業を認めることにしたと、日経ビジネスが報道している。

☆ **三菱UFJ FGの社長兼CEOに、初の理系出身の亀沢氏が就任**

亀沢氏は東大理学部数学科出身、為替や債券の売買を担当する市場部門を長く担当、最近は成長戦略の柱となるデジタル分野を統括してきた人、今後は持株会社傘下のグループ企業全体のデジタル戦略を抜本的に進めることになる」と報道されている。

銀行は、金融中心に企業コンサルタントのいる情報産業企業、FG傘下の業務効率化と共に金融情報のプラットフォームとして、最先端のスタートアップを取り込みながら、公のデータにグループ保有のデータを最大限活用する新価値企業に脱皮、場合によっては、内外の情報産業大手と組み旧行人材を活用、投資を超えた金融情報コングロマリットになる可能性もある。

○ **地銀78行4~12月決算、44社減益2社赤字、業績悪化顕著**

東京証券取引所に上場する地方銀行78社を調査した結果だが、日銀の超低金利政策が引き続き逆風となり、本業の貸し出し利息

収入の低迷が原因、一部は不良債権増など不況の影響も加わる。
また、今までは海外からのインバウンド増加の恩恵が続いたが、
今回の新型コロナウイルスの進展如何で、観光主体の地域経済が
壊滅的な打撃を受ける可能性があり、融資の焦げ付き等地銀にも
深刻な影響が発生する可能性が大きい。〈地方新聞の調査記事〉

☆ 地銀再生は銀行同士では困難、証券各社が地銀囲い込みを競う

SBI の連合構想に続いて、証券会社と地銀の連携が進んでいる。
構造不況業種の地銀同士が連携しても業績不振から抜け出せない
のは、ある意味で自明、地元企業と共同して特色のある地域再生
の新事業を起こすか、外部企業と連携、地域にない新サービスを
顧客向けに創り出すか、地銀に必要なのは前向きな選択肢だ。

当面は地域の富裕層を対象に証券の顧客開拓を行い、将来的には
再生エネや観光開発など地域立脚型の新たな投資対象の証券化を
視野に入れ、大手証券と地銀連合を形成するのも選択肢の一つ。

SBI は、島根、福島、筑邦など出資を含めて地銀連合を拡大中、
野村も今回、徳島県阿波銀と提携、地域の個人向け事業を統合、
地元で対面販売を強化するパートナー連合を拡大する戦略だ。

利用されて終わるのか、地銀再生への新たな動きを注視したい。

☆ 金融庁は地銀の将来環境を想定、統治指針を示し改革を迫る。

銀行経営の厳しさは少子高齢化が進む地方の専業である地銀の収益力を直撃、持続可能を目指し金融庁は統治方針を伝える。低金利が続く中、貸し借りの金利差だけの従来型銀行ビジネスで持続可能性を担保出来る訳でなく、単純な統合合併でなく、ビジネスモデルを抜本的に変える必要あり、地銀経営のトップである頭取に意識革命と共に経営改革実行を強く迫るものだ。地域経済の低迷で収益力の先細りが避けられない地銀が、過去の延長上で改革に踏込まなければ、経営破綻するのは明白だ。地銀経営が傾けば、金融を通じ地域経済に大きな打撃となる。金融庁は、規制を超えガバナンス強化へ地銀の統治に踏込む。金融庁が重視する 8 つの論点は以下の通り。

- (1) 経営理念 : 企業価値の最大化への考え方と姿勢
- (2) 地域社会との関係 : 地域経済新興、特徴ある新事業
- (3) 頭取の役割 : 持続可能への具体策、任期内達成責任
- (4) 取締役会の頭取選解任権 : ガバナンス強化の徹底
- (5) 経営戦略の策定 : 業務合理化、資産運用の高度化
- (6) 経営戦略の実践 : PDCA の徹底、計数評価と報告

(7) 業務の合理化・他機関との連携 : 店舗整理、共同化

(8) 人材育成 : 改革遂行の指導人材と現場人材の育成法

今後、上記項目に関し金融庁トップが地銀各頭取と対話をするが地銀への金融庁の危機感の表れであっても、具体的な方策の無い権威的行政指導だけで地銀の再生が可能かどうか、疑問符が付く

○ 各国中央銀行での仮想通貨の検討が本格化、中国は実証実験へ

英国中央銀行総裁のカーニー氏が、主要6ヵ国と国際決済銀行に呼掛け、各国通貨に連動する暗号通貨の検討と情報交換をしようと表明、12月末の合意を経て主要国間で話し合いが始まった。

仮想通貨は、中央銀行情報通貨 CBDC (Central Bank Digital Currency) で各国の中央銀行が発行する基準通貨と Link させた共通な通貨で交換が可能、金貨や紙幣の様なモノの形を取らず、飽くまで情報、この信用を保証、維持する為にブロックチェーン技術を利用する。各国間では、基準通貨との交換レートは違うが CBDC の絶対価値は同一なので貨幣として決済や送金に使える。

日本銀行始め、各国政府が仮想通貨と真剣に取り組み始めたのは、世界で20億人超のユーザーがいるフェイスブックが仮想通貨

「リブラ」を発行すると決めたからで、自国の通貨の外で購買や

取引の決済が行われることの危機を感じ、通貨発行の主体である各国中央銀行が一斉に反対、「リブラ」は新たな構想で出直しを迫られる結果になったが、各国中央銀行はこれを機会に仮想通貨に対し、水面下で発行も含め制度や体制、基準通貨との整合性や経済への影響、セキュリティ対策、等々を真剣に検討を始めた。

中国は一足先に研究も始め、デジタル人民元として発行の準備を進めており、2020年の今年から実証実験を始める予定でいる。

仮想通貨は、情報だけなので情報端末があればコストを意識せず決済や送金が可能であり、先進国での活用とは別に通貨が無いか行き渡ってない低開発国の人々には大きな利便性を提供できる。

カンボジアでは、中央銀行が仮想通貨「バコン」を試験的に発行低所得者層の少額取引にも使える通貨の提供を目的にしている。

余談だが、ブロックチェーンなど必要なITの先端技術は日本の金融系スタートアップ企業「ソラミツ」が支援、協力している。

日欧共通の仮想通貨CBDCの共同研究の先に実用化もあるが、セキュリティや個人情報の扱いの問題もあり、国家権力下の中国は別として、複数の先進国が発行に踏込む為には時間が必要だ。

その分、民間には活躍の場があり、我々も前向きに対応したい。

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

{ 後継者問題を前に、経営安定化策とスタッフ機能の充実 }

○ 社長の高年齢化と後継者不在が社内外に与える影響への対応策

米大統領選挙が始まり、共和党は現職のトランプだが、民主党はバイデンに、サンダース、ウォーレン、ブティジェッジ、それに3月3日のバージニア予備選から登場するブルームバーグ、・・・主要候補は5名、その4人は全て70歳代、トランプ加え5名、これが米国大統領の激務に耐えられる大統領選挙の候補者達だ。

☆ 機能する組織が前提、正常な判断出来る人ならトップは務まる

逆も真なりで、組織が機能しない限りどんな人物が来ても駄目、正常な判断が出来ない人では組織が機能しても務まる筈がない。

☆ 十分な組織がないのが中小企業、変革期の非成長は滅亡に通ず

社長は単なる雑用係りでなく将来から市場から結果のリスクから会社の在り方を考え、人を動かし信用を高め成長させる専門職、肩書で人は動かず、利益出なければ何れ会社は没落の道を歩む。

当社は今、安定成長への千載一遇の機会、全力疾走が必要な時だ

☆ 高齢は事実、他社の目と万一のリスクを考え次期後継の擁立へ

不安持たれぬ組織と信用創り、次期後継を擁立して全力疾走する

12. おわりに

{ 想定外のことは起り得る。歴史と共に事実学ぶ現実対応力 }

○ 世界の英知が経済の未来を議論中に、新型肺炎が猛威振るう

世界経済フォーラム WEF のダボス会議が 1 月 24 日閉幕した。

主題は、気候変動問題と株主資本主義の限界についてだが、

後者は歯止めが懸からない気候変動問題の原因、環境問題一色だ

国際決済銀行 (BIS) は予測が難しい大惨事をブラックスワンと

呼ぶのになぞって気候変動をグリーンスワンと呼び、気候変動が

進めば自然災害の被害だけでなく、産業構造を揺るがす変化で、

事業や産業の価値が世界中で劇的に失われる恐れがあるとした。

スイスの森で世界の英知が集まってこうした議論をしている時、

正にブラックスワンである新型肺炎が世界へ蔓延し始めている。

☆ 業界が絶好調でも想定外のことは起る、気を引締めて進みたい

2 月 5 日現在、中国で拡大中の新型肺炎の患者 2 万死者 425 人

1 月 25 日の春節も街に人出なく、休み延長で工場も閉鎖予定だ

日本国内の患者はクルーズ船を入れて 45 人、世界へも拡散中、

輸出もインバウンドも止まり、日本経済に与える影響は甚大だ。

☆ 最後に経済話より、苦しむ武漢に救援金を送ろう。加油武漢！

<< 2月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「私と近い世代の方は、戦後の貧しい時代から高度成長を経て、バブルとその崩壊、その後の長いデフレを目の当りにしてきた。この時代の日本人は皆、家族や会社、社会、ひいては国の為に、懸命に働き、そして生きて来た。

そのことを、この連載でお伝え出来たら嬉しく思う。」

日本証券業協会会長（前大和証券社長） 鈴木茂晴

日本経済新聞「私の履歴書」8月31日掲載

私が日経新聞を読み始めたのは、三菱重工で最新の Graphic Display を使う「船殻設計システム」の開発に参加して丸の内の三菱重工旧本社ビルをいた2年目の1972年、開発プロジェクトの主任でもあった大学の先輩から奨められ読み始めたのが最初で今から50年前、この間600人の偉い人達の人生に触れた訳だ。

「私の履歴書」は立派な人が書くので教えられることが多いし、会社を創ってからは実学の教科書として学ぶことも多く、今でも満員の通勤電車の1時間は、世の中の経済動向を知る窓であり、現実には会えない人に対面で生き方を学ぶ貴重な時間でもある。

今回の1月度の「私の履歴書」を書いた鈴木茂晴さんは、証券界の立派な方ではあるが、履歴書を読んで文面から心が動かされ、特別教えられ、何か学ぶ、そうした生き方に触れた訳ではない。読んで飽きなかったし、この人の明るさと行動力には感心した。

1947年生まれで社会人が72年、年齢は私が上だが、高度成長期という日本の青年期を生きて来た者としては共感する所が多い。

育ちの良い伝統的な慶応ボーイとは違って、地方出身の典型的な慶応ボーイなのか、勉強よりも軽音楽サークルで大学生活を満喫早慶戦に勝って銀座で飲明かし、スポーツカーで葉山に繰出す、遊びを楽しみながら人間関係から社会生活を身体で学んで行く。

仕事も生き方も性格も趣味も考え方も全く反対の人なのに何処か共感することがある、その謎が解けたのが「履歴書」の最終回の最後の文章である表題に掲げた著者の「伝えたかった言葉」の

「この時代の日本人は皆、家族や会社、社会ひいては国の為に、懸命に働き、そして生きて来た。」　ここだけが共通なのだ。

会社に入ってからこの人はテニスにヨット、ゴルフと遊び三昧会社の仲間、先輩上司との遊びと仕事から未来を拓いて来た人だ懸命に働き、生きよ！　変革期にある若い人へのメッセージだ。

今月は、上記以外に心に残る言葉をもう一つ加えておきたい。

1月23日に亡くなったハーヴァード大学ビジネススクール教授でディストラクションを概念化したクリステンセンの言葉である。

「イノベーションには、既存企業がイノベーションの対応に成功して生き残り続ける存続的イノベーション **Sustaining Innovation** と、既存有力企業がイノベーションへの対応を失敗し存続できなくなる破滅的イノベーション **Disruptive Innovation** がある。」

Innovation に対するクリステンセンの分類は、技術的な連続性である斬新的か革新的かとは別に、企業の存続を左右する立場から存続的なものか、破壊的なものかという分類であり、この重要性を指摘したことが、彼の分類の経営学的視点の優れた所である。成功企業は自らの成功モデルを破壊する様な新規事業を育て難いと言うのがクリステンセン教授の実証的なジレンマだった。

『顧客の求める製品を増産し、新技術に積極的に投資すること』や『市場動向を注意深く調査し、最も収益性の高い **Innovation** に対して適切な投資配分をする』など、優れた経営を行える組織であればある程、成功体験から市場構造を大きく変える **Disruptive** な **Innovation** への対応に失敗することが多い。」透徹な分析だ。

過去の成功を否定出来ないからで、これが出来る経営者の責任の重さを指摘、社内の圧力を超えて時代を拓くべきであるとした。

クリステンセンは、「イノベーションのジレンマ」など多くの著作を残しているが、彼が偉いのは学問の業績以上にその生き方だ。

2メートルを超える長身で、若い頃はバスケットボールの選手でもあったが、上述の様な「創造的破壊」の持つ意味に関して情熱を持って実証的な研究活動を続ける傍らで生涯、病気との戦い、糖尿病、心臓病、脳梗塞、リンパ腫などの重病と戦いがあった。

自分の使命を自覚し、強い意志で仕事と闘病に取り組んで来た。

クレイトン・クリステンセンは、米国では、

重病からの生還を繰返す奇跡の人としても知られている。

最後に、ユタ州出身の敬虔なモルモン教徒であった彼の言葉を、

以下に記す。私が冒頭で、心に残る言葉と述べたものだ。

「重病の度に、この世での自分の使命はもう残っていないのか、神に問うてきた。

もしそうなら、喜んで次の世での使命を果たしに行く積りだ。」

私も、ユタのソートレークシティに仕事で行ったことがあるが、

殆どの市民がモルモン教徒、飲酒せず規律正しい人が多い。(了)