

2021年1月6日

<月例会用>

2021年1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（2021年1月） <目次>

---

### 1. はじめに

{ 当月主題： コロナ禍での仕事はじめ、年頭の挨拶に代えて }

### 2. 当社関連の最近の話題

{ 最新情報： 新入社員 83 名入社に伴う新人研修と事務所拡張 }

### 3. 令和 2 年度第 3 四半期 11 月の月次実績確報

{ 実績確報： 11 月確定業績は売上 306M 生産 368M 損益 32M }

### 4. 令和 2 年 12 月の経営実績速報と第 3 四半期の業績推定

{ 実績速報： 12 月の売上高は 445M 生産 395M で損益 37M }

### 5. 令和 2 年度第 4 四半期の推定と通期の経営実績見通し

{ 業績予想： 通期予測、売上 4420M 利益 304M、増収危し }

### 6. 令和 2 年度 3 Q の部門別業務実績から見る課題と解決方針

{ 経営課題： コロナ第 3 波の経営課題解決に向けた改革方針 }

### 7. 事業承継を前提とした今後の営業方針と組織体制再調整

{ 課題解決： 時限迎えた事業承継と暫定計画による移行体制 }

### 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： 中国 IT 大手牽制、GAFA に独禁法、SB も 2980 円 }

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 景気動向: 不況下の株高、21 年度予算案、第 2 次緊急事態 }

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: <エネルギー業界> 脱炭素で水素時代到来か }

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: 資本提携交渉、緊急事態と Video 会議、事業承継 }

12. おわりに

{ 実践目標: 来期事業計画、コロナ禍の出口を年後半に想定 }

<< 1 月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「通産省に初めて行って、冗談だけど『予は三代将軍家光のごとき気持ちである。』といった。「家康は加藤清正や福島正則などがいたから『予は将軍なり』と大きなことを言えば、いつ足を引っ張られるか判らなかつた。所が、家光は生まれながらにして将軍である。」息をのむ省幹部を前に、角栄は、断固たる決意表明をする。

「『第一番の仕事に日米繊維交渉をやる』、宣言にまわりは驚いた。」

第六四、六五代内閣総理大臣 田中 角栄

早坂茂三著 「田中角栄 回想録」から

## 1. はじめに

{当月主題： コロナ禍での仕事はじめ、年頭の挨拶に代えて }

○ 2021 年は時代の大きな転換期、将来構想と共に前に踏出そう  
新年あけまして、おめでとうございます。

今年の正月は、年末に新型コロナ感染拡大の第3波が本格化、  
政府の呼びかけもあり、予約した TJK の宿泊施設もキャンセル、  
元日は久振りに休み、角栄に魅せられ戦後史を紐解いていました。  
今年の干支は辛丑（かのとうし）、丑は紐、芽が種子の中で育ち、  
出かかっている表に出ていない状態を指すと言われている。

IT の技術革新期、先端技術で第4次産業革命やインダストリー4.0  
が始まる、こう言われ続けて来て、かれこれ10年以上が経つ。

POC 実験や特定の場での応用はあるが、産業革命の実感はない。  
技術より、技術を使う人や組織、企業や政府が変われないままだ。  
クラウドや IOT 端末、携帯通信の高度化でデータの活用が本格化、  
少子高齢化や労働力不足など社会課題解決も待ったなしだ。

そこにコロナ来襲で体制も制度も変わらざるを得なくなった。

コロナ禍の出口が見える令和3年は新しい時代の始まりになる。

直下は暗いが先を見れば陽光が輝いている。希望を胸に頑張ろう。

## 2. 当社関連の最近の話題

{最新情報： 新入社員 83 名入社に伴う新人研修と事務所拡張}

○ 本年 4 月入社予定の確定新人は 83 名、社員規模は超 620 名に  
コロナ禍の採用活動で就活情報提供各社のイベントも無くなる中、  
当初採用計画枠の 80 名の採用が可能かどうか、大変心配した。

特に緊急事態宣言のあった 4 月 5 月は本来なら就活の最盛期だが、  
人の移動も殆ど止まり、当社の採用活動も半分、休眠状態となる。

当社のターゲットは大学院卒、各地の国立大の研究室中心に活動、  
6 月から成果が出始め 8 月以降の後半戦で伸びが本格化、先生方  
のご支援もあり、結果的に当初計画を超え 83 名の入社を確定した。

12 月 18 日 Online で内定者への入社説明会を実施、続く 25 日には  
新人同士の自己紹介を兼ねて Zoom による Online 内定者懇談会を  
開催し、対面での懇談会とは違うが、同期意識を共有して貰った。

本年 4 月には、当社を卒業する退職社員も 10 人はいると思うが、  
現社員 555 名（平均年齢 34 歳）を加えて 620 名超の会社になる。

優秀な素材をどう活かし成長性と活力ある会社を創るか、組織改革  
も含め次年度計画を構想中だが、個性を生かした活躍の場は創る。

新人が中堅になる 5 年後、専門性の高い 1 千名規模の企業になる。

## ☆ 新人向けの3ヶ月技術研修の方針概要と新事務所の利用計画

今年度は、新人の入社60名の入社式も危ぶまれた中、社会的距離を保って入社式、事務手続きとオリエンテーションは実施したが、4月7日の緊急事態宣言を受けて本郷分室での新人技術研修を急遽 Online 研修に切り換え、教材との関係から MS の Teams をベースに在宅研修を実施したが、十分な準備が出来ない為に混乱もあった。途中から Zoom に切り換え、仲間の顔も見え、チャットも出来る様にしたが、在宅研修・学習では個人間に差があることとチームワークが育たず、配属を機会に感染防止の徹底と共に出社を前提とした。前年の反省と共に新人も80名を超える中で来期の研修を考える。現在、第2の緊急事態宣言中だが、4月にはコロナの出口が見えることを前提に計画、全員東京で出社を前提に3か月間の集合研修。緊急事態並みのコロナ禍が続く場合は Online 研修に切り替える。内容は、Java、Python、Oracle DB、Cloud 環境の実践知識習得とチーム別に分かれた協同制作・発表など例年と同様な研修だが、講師や研修 Staff 等先輩との関係確立、同期の連帯感醸成も狙い。今年は新人80名強なので研修スタッフは27名（含、2年16名）教室は本郷分室と新事務所、佃島ピアウエストスクエアの2か所。

### 3. 令和2年度第3四半期11月の月次実績確報

{実績確報： 11月確定業績は売上306M 生産368M 損益32M}

○ 11月の正味業績は売上306M 生産368M 経費355M 損益13M

売上高	306.5M	M：百万円
仕掛増	62.0M	
月首仕掛	298.0M	
月末仕掛	360.0M	
生産高	368.5M	
経費	336.2M	(=355.3M-19.1M)
製造費	315.4M	
販管費	38.8M	
営業外費用	▲18.0M	(=1.1M-19.1M)
経常損益	32.3M	(=13.2M+19.1M)

☆ 11月は8月の雇調金が19.1M 特別収入として入り利益32.3M

8月分の雇調金が11月に19.2M 入ったので、これを特別収入として計上すると、経費がこの分減り336.2M、結果の利益32.3Mへ

☆ 11月は新人全員現場配属、部門研修以外が生産増に貢献約5M

11月の雇調金は、実業務以外の各部内部部門研修が対象で概算13M

#### 4. 令和2年12月の経営実績速報と第3四半期の業績推定

{実績速報： 12月の売上高は445M 生産395M で損益37M }

##### ○ 12月の正味実績は売上445M 生産395M 経費375M 利益20M

売上高	445M	M：百万円
仕掛増	▲50M	(=310M-360M)
生産高	395M	
経費	358M	(=375M-17M)
製造費	335M	
販管費	39M	
営業外費用	▲16M	(=1M-17M)
経常損益	37M	(=20M+17M)

☆ 12月入金雇調金は9月分17M、控除後経費358Mで損益37M

12月は9月分雇調金17Mが入金され、これにより実経費は358M

結果として損益は37Mとなる。12月の雇調金は新人半数で約9M

☆ 3Q推計売上1134M 生産1131M 経費1083M 損益115M

12月の推計値より、 3Q 生産=368M+368M+395M=1131M

3Q 経費=353M+355M+375M=1083M、3Q 損益=生産-経費=48M

3Q 雇調金=21M+19M+17M=57M 雇調金外の3Q 特別収入=10M



5. 令和2年度第4四半期の推定と通期の経営実績見通し

{業績予想： 通期予測、売上 4420M 利益 304M、増収危し }

○ 4Qの生産推定 1192M 経費 1083M、雇調金加え利益 146M

4Qは仕事増が前提、新人加え在籍者を活用、経費増やさず3Qに生産性3%UP想定、雇調金も2月末へ延長でリスクヘッジ可能。

① 4Qは3Q生産性3%UP、新人の残り30名もフル稼働する。

新人の生産性を雇調金と同じ水準、人月30万円と想定。

② 雇調金は10月11月12月分15M+13M+9M=37Mとする。

4Q生産=1131M\*1.03+(30\*0.3M)\*3=1165M+27M=1192M

4Q経費=1083M            4Q損益=1192M-1083M+37M=146M

☆ 下期生産 2323M、経費 2166M、営業外益 104Mで損益 261M

下期生産=1131M+1192M=2323M、利益=115M+146M=261M

営業外益 67M+37M=104M、正味営業利益=261M-104M=157M

○ 年度売上推定 44億2千万円、雇調金加え利益 3億040万円

年生産=2114M+2323M=4437M、利益=43M+261M=304M

前期比仕掛増分を17Mに抑えて売上4420M、前期比売上+7M

辛うじて増収増益だが、雇調金169M除き134Mで実質減益

実際の期末経費は償却やPC購入等期末処理で増え、利益は減る。

## 6. 令和2年度3Q部門別業務実績から見る課題と解決方針

{経営課題： コロナ第3波の経営課題解決に向けた改革方針 }

前月の振り返りの中で、将来への改革に向け以下の項目を掲げた。

◇ 出口を想定、体制整備を進めるが、改革のポイントは次の5点

☆1 経営参加と事業管理の分離：社長と経営スタッフの集団指導

☆2 SS部門再編と若手管理抜擢：中間層底上げと責任体制の浸透

☆3 SS部門共通の技術支援組織：基盤・先端・資源への専門支援

☆4 技術管理組織再創再編：事業部解体しRDとSS本部へ再編

☆5 営業組織の強化と若返り：高度技術と管理の分野別専任体制

コロナの第3波の襲来もあり、上記課題は着手すら進んでないが、重要な内容なので、来期に向け実施して行く方向性を改めて示す。

3年以内の社長交代を前提に社長選抜の能力査定を兼ね次期社長を支える支援体制実現に向け、役員間と幹部候補間で会議体を創る。

5年先の目標状態は高度成長の起点、若手素材の幹部候補間が重要

☆1 => 経営意識を持つ為に、執行役員クラスの執務席を集約  
現場と共に正規の役員執務席を作り、議論の場とする  
コロナ下もあるが、司会役人材も不在で役員交流皆無  
当面の状況を考慮、支社役員参加のVideo会議開催。

- ☆2 => 中間層を育てるには、9~25人の部を基本単位として  
支援組織によりチームの自主性と長の責任感を育てる  
現行の開発組織は専門が分散、判断鈍く指導者育たず  
経営の核をSS部とし、成長性と専門でSS部を増設
- ☆3 => 進化するITサービスは現場部門だけでは成果が上らず  
現場に共通な先進技術を育てる技術支援組織が必要だ  
現行の応用先進技術に加えプラットフォーム支援組織  
NSS軸に先進基盤技術で内外支援可能な新組織を創る
- ☆4 => 事業を委ねるには経営指揮下で事業拓く組織力不可欠  
企画人材、業務管理に技術管理、提案営業組織が必要  
不況前に稼働率向上へ大部屋にしたが緊急避難組織、  
事業推進人材を集約してSS部を支援する総合本部制へ
- ☆5 => 成長の基本は、管理であり技術であり要員でもあるが  
好不況に拘らず価値生産と人材育成の場を創る営業だ  
信用で仕事が動いているが環境変化適応へ若返り必要  
40代顧客部課長に信頼される30代の技術営業を育成  
時代や事業を拓いて行くのに言われたことをやる人だけでは不可能  
人材不在の言い訳を棄て役割与え信賞必罰、並行して若手を抜擢。

## 7. 事業承継を前提とした今後の営業方針と組織体制再調整

{課題解決： 時限迎えた事業承継と暫定計画による移行体制 }

○ 米国の最大リスクはバイデン新大統領、難題抱え全うできるか

これは「Gゼロ時代」の提唱者イアン・ブレマー率いるユーラシア

グループの今年の世界5大リスク一番目だが、78歳のバイデンが

トランプ下で進んだ米国の分断、底流にある格差社会と民主主義の

制度課題を高齢推してどう調整できるのか、そうした問い掛けだ。

当社の持続的な成長に向けて、社長交代時期を敢えて議論しよう。

私は現在バイデンとほぼ同じ年齢だが、次期経営者が不在なのだ。

問題の所在を見える化をする為、幾つかの事実と条件を挙げておく

◇1 年齢以外私は正常、土日なく毎日深夜、構想と現実作業掌握

～ 3年後に80歳超、能力も含め会社を発展させ続ける限界だ

◇2 当社は顧客の質と信用、企業規模と実績から今後高成長可能

～ 優秀な若手素材が83名入社、10年の厚み、成長力は抜群だ

◇3 経営を支えてくれた人は多いが、共に悩み学んだ人は少ない

～ 創業32年、困難超え学んだ部下は60歳超、後は技術管理者

◇4 経営は責任感を条件に実践で学ぶ能力、挑戦と忍耐の繰返し

～ 技術知識と学ぶ力は必要だが、経営は現実に学ぶ人間学と器

- ◇5 経験から自立までには3年必要、自信と支援組織と客の信頼
  - ～ 経営能力は周りの信用、信頼で前任の資産を受継ぐのに3年
- ◇6 事業継承は個人保証、事業実績と信用、社員への責任が条件
  - ～ 個人保証による責任感が成長への道、前任の下で実績を共有
- ◇7 誰とも気軽に話し人の能力と人格を尊び、自ら律する努力家
  - ～ 顧客の課題と奮闘する社員、現場への関心が社長の幅と深み
- ◇8 技術、営業、管理、サービス技術全体と動向課題への見識要
  - ～ 刻々変わるサービス価値生産、自分で考え総合的判断する力
- ◇9 現場から市場から将来から見る目、欠陥への冷静な判断力要
  - ～ 経営は組織の持続的成長が使命、広く将来から見る目が必要
- ◇10 求む、5年後に更なる成長を遂げる1千人の専門企業指導者
  - ～ 大手傘下は最終手段、自立に拘り10年後の一流企業目指せ

☆ リスクを真剣に受け止め、出来れば来期後半に暫定社長を擁立

私は、社長か会長かは別として、会社の確実な将来への成長基盤で

ある東京400名、名古屋200、大阪300、それと名古屋近郊100名

のIT系研究機関を2025年度中に創る5年後までは、職に留まる。

実権移行を3年とみて、当面3人を社長候補として期中から経営に

従事させ、コロナ出口の見える来期後半に暫定社長を擁立したい。

## 8. IT サービスの話題と動向、当社の将来へどう生かすか

{市場動向：中国 IT 大手牽制、GAFA に独禁法、SB も 2980 円}

### ○ 国家資本主義の中国が独禁法強化、IT 技術革新を維持可能？

前回も触れたが、アリペイのアント上場を拒否、ジャック・マー率いる強すぎるアリババ集団潰しに中国の国家権力が動き始めた。

24 日、中国国家市場監督管理総局の調査の手が杭州のアリババ本社に踏み込み、「ライバル企業との取引を止める行為が独禁法違反」として社員の出入りを禁じ、立件に向け関係書類を押収して行った。

確かにユニクロも、中国でのネット通販でアリババと競合する通販 2 位の京東集団にも出店していたが、3 ヶ月で撤退、他にも日本の家電メーカーなど例があり、アリババの圧力があつたと疑われる。

しかし、米中対立の中でファーウェイ (HUAWEI) などの先端企業が米国からの技術移転に厳しい規制が架けられている中で、むしろアリババやテンセントなど超大手 IT 企業を媒介に先端技術国産化を進める状況にあるのに、彼らを敵に回すやり方があるのか、そもそも市場経済による自由競争を中国は何処まで信じているのか今回の強制捜査への疑問点だが、この捜査は真剣で後戻りはない。ネット大手の巨大化による政治的影響力への危機感が本質だろう。

中国政府は、米国の対中圧力に抗して 2010 年に Facebook や Google などのサービスを国内で禁止、それと同時に国産の大手 IT 企業、バイドゥ（百度）、アリババ、テンセントや HUAWEI など BATH をグローバルな巨大企業へ育てることを目的に全面的支援、14 億人の市場を背景に自由競争より規制で戦略的に育成して来た。確かに、市場経済の原理からは巨大化した独占企業を放置すれば、技術革新を生み出す新規事業者が生れず市場は活力を失い、経済が停滞すると言うのが伝統的資本主義の見解だが、近年はその限界も踏まえ最適投資可能な国家資本主義の優位性が議論される時代だ。しかし、グローバル市場を知った巨大企業は国家統制に馴染まず、国家からすれば、どうしても目障りな存在に見えてくるのだろう。国家資本主義と言う概念自体が矛盾を秘めたものであり、資本主義は自由経済体制下でのみ成り立つ制度、習国家主席の中国は近年、国家権力の支配を強めており、自由な市場競争環境が制度的限界に抵触し始めた、今回の出来事はそんな見方が出来るのではないか。IT は今後益々重要な国家経済基盤となる筈で従順な IT 企業だけで世界の経済競争に勝てる訳もなく、技術革新の源である市場競争と独禁法をどう国家資本主義の中で位置づけるのか、注目に値する。

○ Google に続き、米 FTC が FB を提訴、巨大化 GAFAM に逆風

10月の司法省の Google 提訴に続き、12月9日に日本の消費者庁に当たる米国連邦取引委員会（FTC）が SNS 大手フェイスブック（FB）を反トラスト法（独占禁止法）違反の疑いで提訴した。

容疑は16年に亘って FB が行って来た SNS 関連分野の新興企業の企業買収で、結果的に市場に於ける自由競争を妨げたとしている。

傘下のインスタグラムとワッツアップを分割・売却すべきとした。

FB だけでなく、巨大化した GAFAM にとっては、成長と企業買収は切っても切れない関係になっており、グーグルのユーチューブ、アップルの音楽配信のビーツ・エレクトロニクス、通販物流を担うアマゾンのロボット企業キバ・システムズなど、事例は数多い。

米国のベンチャー文化にも根差しており、先進スタートアップ企業の目標も GAFAM に対抗するよりは、買収されることでより大きな成長へのステップになっている面があり、一概に否定は出来ない。

しかし、巨大化した GAFAM の独占が続けば続くほど市場の活力が削がれて行くのも確か、将来的にはどこかで断ち切る必要がある。

GAFAM 同士が重なる分野で談合、独占的価格決定リスクもある。

当面の善悪を超え新たな流れを創る為に踏込んだのが FB 提訴だ。



米国の経済紙ウォールストリート・ジャーナル（WSJ）はグーグルとフェイスブックが反トラスト法への対応で協力することを事前に話し合い、情報交換などで合意していたと 12 月 22 日報じている。対象は両社最大の収入源であるインターネット広告に関する広告の編集システムなどの分野で、競合する場合は事前に調整することや政府から問い合わせがあった場合は相手方に速やかに伝えるなどが決められていたとし、テキサスなど 10 州が提訴したとの報道だ。

GAFAM の発展段階ではそれぞれ独自の専門領域で成長してきた。この場合は、巨大化により却ってサービス価格の低下を齎し、中小ベンチャーの出来ない先進的技術を開発するなど良い面が目立つ。しかし、巨大化が進み競合分野が大きくなれば独占を維持する為に談合が始まる、市場原理に基づく資本主義の一般的な行動様式だ。

米国内だけでは産業的にも好ましい面があり、反対も出遅れるが、EU、中国など海外勢から見ると、世界市場を独占している米国の巨大 GAFAM が談合以前に自国産業の成長を阻害していると感じる筈、自国の独禁法で罰金を課し規制を敷くのは当然の流れだろう。

世界の IT サービスを牽引して来た巨大 GAFAM に対する逆風が、クラウドとデータを時代背景として、米国内外から巻起って来た。

○「ahamo」が独占3社の価格体制を破壊、市場サービス競争元年

菅総理が官房長官時代に人気を集めた携帯料金の値下げ、外国との比較でも4割は割高、サービスを工夫すれば7割減も可能とした。

地方の家計支出に見合う料金体系化によって携帯の大衆化が進展、ITの活用による課題先進国日本の潜在能力を高めることにもなり、業界も又、世界レベルの企業競争力の向上に繋がると考えた訳だ。

菅内閣が発足、首相の意を汲んだ武田総務大臣が旗を振った時は、AUもソフトバンクもドコモさえも格安携帯子会社の別ブランドでお茶を濁す予定であったのが、先行したソフトバンクとAUの態度に大臣が難色、本気の覚悟を感じたドコモが抜本的な構想を練る。

別ブランド予定の名称「ahamo」をドコモの正規料金体系として、無料電話付き5G/4G兼用容量20ギガで月額2980円、20ギガ限定でオンライン契約とは言え、従来の7500円から一気に半値以下、抜本的な価格破壊、サービスの本音の市場競争が始まった瞬間だ。

12月22日にはソフトバンクが、4480円のワイモバイルの料金を再度改定し、本命のブランドは、傘下になったLINEを活用して、20ギガでドコモと同じ月額2980円、AUも1月にはこの水準以下の料金体系を発表する筈、携帯独占3社が愈々競争に転ずる年だ。

## 9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{景気動向： 不況下の株高、21 年度予算案、第 2 次緊急事態}

○ コロナ禍の終息の見通しも立たない中で、年末の株価が急上昇  
大納会の 12 月 30 日、東証の日経平均は 2 万 7444 円で引け、年末  
終値としては 89 年の 3 万 8915 円以来の 31 年振りの高値だった。  
前年の大納会には 630 人が参加したのに昨年は 40 人、コロナ禍に  
振回された 1 年を象徴しているが、この一年は産業界も最悪の年、  
コロナ不況下で何故、株価だけが上昇するのか、その疑問を解く。  
コロナ感染が広がりを見せた 3 月には海外も含めて工場が止まり、  
サプライチェーンも消費も停滞、先行きの不透明感が増して 19 日  
には 1 万 6552 円と 2016 年以来、4 年ぶりの安値を付けた。  
その後は V 字回復、9 月にコロナ前の水準に戻し、12 月に入って  
米国大統領選挙にバイデン氏が勝利、世界的な政局の安定、コロナ  
は第 3 波で拡大中だが、ワクチン開発の進展も報じられて安心感が  
広がり、9 日日経平均は 2 万 6817 円と 29 年ぶりの高値を付けた。  
年間上下動の幅は 1 万 1015 円と 1990 年以来、30 年振りの幅だ。  
コロナ不況で産業は業績悪化、英ではウィルス変異種も見つかり、  
移動制限から経済面で消費立ち上がらず、先行き不透明感が強い。

こうした中で、株価だけが何故高く、暴落するリスクはないのか？

カネ余りが底流にあることと共に、コロナは早ければ21年度中に出口が見え、DXの進展に加え脱炭素を目指す新たな経済成長が始まるとの見方が国内と共に世界的にも共有されているからだろう。

コロナの感染拡大による経済的ダメージを防ぐ為に、各国は競って金融緩和策に踏込んだが、FRBは3月に緊急利下げに踏み切り、国債や住宅ローン証券や社債を買取り、ゼロ金利を維持、ゼロ金利の欧州中央銀行（ECB）も12月に資産購入枠を大幅に増やした。

日銀も国債保有枠の制限を撤廃、20年に63兆円増え、国債保有は545兆円と過去最大、日米欧に中英加豪スイス、スウェーデンの世界9中銀の総資産は20年中に31兆ドルと一年間に4割近く増えた。

これにつれ金利は下がり、日欧の長期金利はマイナス圏に止まる。債権運用が難しくなった大量の投資資金が株式市場に流れ込んで、それが比較的割安で危機時に安心感の高い日本市場に投じられる。

長期の成長期待はあっても短期業績の良い企業が多い訳ではなく、実態はバブル、コロナ終息の時期が長引けば崩壊のリスクがあり、更なるリスクはコロナの出口、経済が動き出し金利が上がる時か。

一時的なカネ余りに流されず将来見据えた堅実経営に徹すべきだ。

○ 21年度予算はコロナ対策と出口の成長戦略で最大の106兆円

国の予算は、一般会計と特別会計、それと状況によって一般会計に加える補正があり、この中で一般会計は、所得税・消費税と国債（国の借金）で賄われる財源で、年度4月=>翌年3月までの一般的な歳出を決める予算で、財政投融资（財投）と共に1月に最終案を政府が提示、議会在承認するものだ。補正は主に年を跨ぐ1~3月を対象とする為、近年は年度予算を補正（今年度は第3次補正）と合わせ15ヶ月予算で検討され、全体として年度一般会計となる。

その当初一般会計が総額106兆6千億円、20年度比で3.8%増え、3年連続で100兆円を突破するが、税収は減るので歳入の43.5%が国の借金、新規国債発行に依存すると言う厳しい財政構造となる。

歳出の23兆円が国債償還費、それ以外が正味の財政支出となる。

36兆の社会保障や5兆円の防衛費、6兆円の公共事業と16兆円の地方交付税、5兆のコロナ対策予備費、その他が15兆円となる。

コロナ対策の費用は地方交付、その他の中にも含まれるが、予備費でワクチンの無料接種や保健所や医療機関の体制強化などを行う。

重要なのはコロナ後の成長戦略、脱炭素とデジタル対応の予算だ。

財政が逼迫する中、次産業の成長が無ければ国の財政は破綻する。

10年、20年続く成長目標として、グリーン社会の実現への投資と支援、そして国全体の無駄をなくし同時にスマート社会を効率的に進める上でデジタル化を設定、この二本柱育成の財源を確保する。

日本独自に成長戦略を決めた所でグローバル化が進んだ世界の中、輸出輸入とも海外依存度の高い日本の経済が成長する訳はないが、世界が地球環境問題で脱炭素化を進めている時、日本の総合技術力で再生エネルギー化や水素化を進め、動力として活用する各種機器の開発やサービスを実現出来れば、世界の潜在需要の中で関連産業の成長が担保され、税収と共にスマート社会の実現も可能となる。

コロナ感染を防ぐ必要な予算とその財源確保の裏付けの二律背反的事象を同時ではなく時間軸の中で実現する予算計画が重要なのだ。

財務省が厳しく査定する当初予算に比べ、補正予算の査定は甘く、昨年12月15日に閣議決定された第3次補正予算は総額20兆円、この中にもコロナ対策の病床確保などの地方交付金やGOTOトラベル補助金もあり、コロナ後に向けた脱炭素基金の2兆円もある。

これを入れると15か月予算は126兆円、税収予算は57兆円だ。

財政の困難さは、コロナ禍と同じ位に日本の将来に影を落とすが、歴史上危機に直面した時の日本人の行動事例から巧く行くだらう。

○ コロナ感染急増と医療機関逼迫に押され国が再度緊急事態宣言

11月中旬に東京の1日の感染者が500人を超え感染拡大第3波が本格化、師走に入っても勢いは増すばかり、政府の観光需要喚起策

「Go To トラベル」の影響もあってか、東京など大都市圏が発信源となり全国的に感染急拡大、12月7日に全国で2000人を超えた。

12日には3000人を超え、英国帰りの変異種の感染者も見つかり、都内感染者が年末休暇の31日には1337人と過去最高を記録した。

東京都は感染者の収容施設や医療関係従事者も限界に近づき、正月

3日に緊急事態宣言の発令を国へ要請する旨を宣言、4日、首都圏

3県知事と一緒に西村担当相に緊急事態宣言の発令を申し入れた。

経済重視と宣言の実効性から特措法改正の月末と見られていたが、

菅総理は同日、年頭の記者会見で7日に発令する旨を言明した。

タイミング的に遅すぎることに宣言なしと繰り返してきた中での

前言撤回、内閣支持率の低下があったとは言え、信念が疑われる。

加えて学校は対象外、飲食店・施設の利用制限、テレワークと移動

自粛要請、期間1ヶ月で特措法改正前の罰則規定なし、GO TO や

入国制限時の矛盾と同様一貫性なく、期待効果の薄い宣言となる。

我々は宣言の如何に関わらず、従来通り自己防衛策を徹底したい。

## 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：＜エネルギー業界＞ 脱炭素で水素時代到来か }

### ○ 環境に関わる脱炭素はエネルギー転換と利用方式の両輪で進む

米国バイデン政権が動き出せば、気候変動の危機を「でっち上げ」としてパリ条約から脱退したトランプに代り、再復帰することになる。

アル・ゴアなど地球環境問題をリードして来た論客も米国には多く、彼らが再び表に出てくれば、世界の脱炭素化の動きも活発化する。

バイデン自身、2050年までの地球温暖化ガス排出量ゼロとコロナで落込んだ米国経済を両立させ、良質な雇用を創出すると述べている。

クリーンエネルギー技術に対しては DARPA に対抗する ARPA-E 局を作り「アポロ計画」を上回る規模の研究開発費を投ずる計画も持つ。

但し、トランプのマイナス遺産が大きく、シェールで世界一の産油国にまでなった米国が簡単には変れない上、分断化された社会の中で

石油・ガス関係の労働者たちもクリーンエネルギーの仕事に就くのは難しく、現実問題の解決には利用サイドの大転換が必要だろう。

一つは、カリフォルニアの環境規制と EV 車購入への助成金に対応、連邦政府の EV 車購入や充電スタンドの普及等で支援することだ。

自動車に限らず、利用面では、多くの分野でグリーン支援が可能だ。



地球環境を媒介に世界は今、大きく脱炭素に向って動き始めている。かつて世界を制覇した石油メジャー、米国エクソンモービルも英国の BP（ブリティッシュ・ペトロリウム）、或いは英蘭のロイヤル・ダッチ・シェルも投資の大半は石油やガスの試掘ではなく、洋上風力や太陽光、地熱発電と水素事業、エネ企業としての脱皮を図っている。BP の 20 年度版のエネルギー需要報告書によれば、再生エネ需要は急上昇しており、35 年に 20%、50 年には 40%を超えるとしている。コロナがエネルギー需要を大幅に下げ、中東各国が現状の石油・ガスを減産するまで落ち込む中、BP にとっては自社の存亡に関わる緊急事態、18 年が石油需要のピークとして再生エネ事業への転換を急ぐ。利用面でも、世界の動きは急で、世界の自動車メーカーは年限切って脱ガソリン、環境車を標榜、PHV、EV、FCV へのシフトを進める。特に世界自動車需要 1 位年間 2 千万台強の中国の環境車シフトが急、トヨタ始め日本車も恩恵を受けているがテスラの成長は目を見張る。

#### ☆ 2050 年脱炭素を目指す政府主導「グリーン成長戦略」が動く

こうした中で、コロナ不況の回復期に世界が脱炭素に動き始めた。IEA(国際エネルギー機関)は 2050 年に世界の温暖化ガス排出をゼロにする為の 30 年までの必要な道筋を供給・需要の両面で示した。

供給では、化石燃料から再生エネ、水力、原子力への転換を進め、  
需要面では電力や水素への転換と共に、個人の生活パターンを変え  
ることも提言、テレワークや自動車運転の速度を時速 7Km 下げ、  
冷暖房温度を 3℃弱め、3 Km 以内の移動は自転車としてしている。  
国家レベルでも、EU は 50 年に実質ゼロを掲げ、30 年に 1990 年  
比で 40%減らす案を計画中で、30 年までは再生エネと省力エネが  
中心だが、30 年以降は新技術の導入で実現、その主力は水素だ。  
中国は、CO<sub>2</sub> の排出量で世界の 3 割を占める排出大国だが、9 月の  
国連演説で習国家主席は「60 年までに CO<sub>2</sub> 排出量をゼロにする」  
と強調、トランプに抗した欧州向け発言だが、具体化に踏込んだ。  
上述の世界潮流下で 10 月 26 日、菅首相の実質ゼロの発言となる。

☆ コロナ後の経済成長を見据え、各産業が脱炭素へ向けアクセル  
菅首相発言に呼応した訳ではないが、各産業が独自に構想を発表、  
再生エネの普及には発電方式と共に蓄電池、発電会社 JERA は  
LNG と水素の混合ガスで炭素排出ゼロに挑戦、全固体電池の開発  
に村田製作所が参入表明、トヨタ自動車は独自に投資を準備する。  
日鉄は水素製造法で排出ゼロとし三菱重工は製造プラントを創る。  
利用の大転換が始まる中で従来のエネルギー業界も大きく変わる。

## 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： 資本提携交渉、緊急事態と Video 会議、事業承継}

### ○ 当社収益源の SI サービスでの信頼できるパートナーが不可欠

独立系の当社は、これからも先端分野での専門技術を磨いて行くが専門技術をサービス化することは、現実に量的かつ長期的に難しくこれを支えて行く収益部門としての SI サービスの拡大は必須だ。

開発やシステム構築の視点から見ると、超大手顧客は別としても顧客特定部門のシステム開発が繰返し起り永遠に続く訳ではない。

IT サービスが顧客中心になるこれからの時代に於いても、

開発サービス再生産には専門の提案力を持つ上流部隊が絶対必要。

当社が今この部隊を創るのは不可能、他社と連携する方が賢明だ。

当社は若い技術素材が多く上流部隊を作るよりも、SI サービスでの

基盤系と分析技術力を磨き、実装面の信用で差別化を図って行く。

複数と連携するにしても信頼のおける中核企業との提携が必要だ。

信頼は一朝一夕には生れず、創業以来の協業関係の某社と交渉へ。

☆ 当社は自立成長が前提、NTT データと同率の少額の資本提携

業務提携的には、NTT データは先端技術とプラットフォーム中心

某社はトヨタ関連業務と製造流通及び金融公共分野の SI サービス

○ 緊急事態宣言が発令される今、Video 会議普及に本気で取り組む

1月7日に緊急事態宣言が発令される予定であるが、これに沿った対応が必要であるが、現実の東京都並びに首都圏3県の新型コロナ感染者の急増を見ると当社としても本腰を入れた感染防止策の実施が必要であり、この際、社内でのテレワーク拡大に力を入れたい。生産性の維持には、作業の見える化と適切な指示が欠かせないが、その為にも現場上司の経営参加と協力が必要、意識改革を進める。しかし、前年は役員に登用しながら経営会議が殆ど開かれてなく、執行役員の報告も身近な業務進捗と要員調整程度に終始していた。経営民主化や経営人材育成を加速しなければ、管理上の問題以上に急速な規模拡大で経営能力の限界を超え失速する可能性すらある。執行役員会と共に部長参加の幹部候補会議の開催は待ったなしだ。コロナ禍を理由に先送りせず、即刻テレワークの社内拡大に連動、執行役員及び幹部候補間の Video 経営会議実施への準備を進める。

○ 3年内の実権移行期間を設定、暫定後継候補は今期中にも選定

大変な難局にあるとは言え、3年後に80歳を超える社長後継は、実戦的な権限移行が3年を要するとして、暫定後継体制への移行を来期中に実施するなら、今期中に複数候補を選定する必要がある。

## 12. おわりに

{実践目標： 来期事業計画、コロナ禍の出口を年後半に想定 }

○ 21年は新成長15年の始まり、皆で一步一步前へ進んで行こう  
暫く厳しい環境が続くが、新年度の4月には第3波も下火になる。  
来年度を通して見ると、前半はコロナと共存して行くことになるが  
ワクチンや治療薬の効果が見えて来る時期、年度が替わって官庁や  
企業が過去に先送りした新規案件が徐々に出て来る可能性が高い。  
後半はコロナの出口が見え、先送り案件だけでなく、新時代を拓く  
環境や再生エネルギー投資と共にデジタル基盤再構築案件が動く。  
当社サイドで見ると、前半、レートは下がっても新人研修の83名  
を雇調金が支え、研修関係者外の500名が稼働、後半は新人を半分  
と見て560名が稼働、単純計算でも46億～50億の生産には届く。  
細部は別として売上48億利益3億、賃金改定分他に余資5億円。  
22年度新卒採用100名計画、コロナ後のIT急成長期に対応する。  
戦後を振り返ると、1945年以降15年単位に、戦後復興、高度成長、  
低成長、失われた15年、そして06年～20年が新成長準備期だ。  
この15年周期説に従えば、2021年は新成長15年の出発の年だ。  
デジタルが社会を支える時代、焦らず一步一步前へ進んで行こう。

<< 1月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「通産省に初めて行って、冗談だけど『予は三代将軍家光のごとき気持ちである。』』といった。「家康は加藤清正や福島正則などがいたから『予は将軍なり』と大きなことを言えば、いつ足を引っ張られるか判らなかつた。所が、家光は生まれながらにして将軍である」息をのむ省幹部を前に、角栄は、断固たる決意表明をする。

『『第一番の仕事に日米繊維交渉をやる』、宣言に周りは驚いた。』

第六四、六五代内閣総理大臣 田中 角栄

早坂茂三著 「田中角栄 回想録」から

掲題の言葉はスペースが少ない為に一部だけを抜書きしたものだ。

伝えたかった田中角栄の言葉は以下の様な文章になる。

「日米繊維交渉は、私が第三次佐藤内閣の通産大臣になったときの初仕事だ。当時の繊維問題は日米両国にとって最大の懸案だった」

「通産省に初めて行って、出迎えた幹部たちの前で、冗談だけど

『予は三代将軍家光のごとき気持ちである。』』といった。

連中は『大臣は何をしゃべりだすのか』と不審に思った様だ。

家康は加藤清正や福島正則などがまだいたから『予は将軍なり』と

大きなことを言えば、いつ足を引っ張られるかわからなかった。

二代将軍秀忠は虚弱にして、そんなことをいう元気もなかった。

ところが、家光は生まれながらにして将軍である。

通産大臣になってここへきて初めて国務大臣になった気がする。

両角君は昭和十六年後期の卒業である。田中角栄が東大を出ていれ

ば、昭和 16 年前期である。(郵政省や大蔵省の時と違って、私より

年次の上の部下はいない。気兼ねなく、やるべきことが出来る。)

「そうしたら、役所の連中は、みんなびっくりしたな。それから、

幹部に『みんな集まれ』といった。『サア、戸を閉めろ』とあって

『第一番の仕事に日米繊維交渉をやる』と宣言、周りは驚いた。

そんなことをしたら、事務次官以下、そろって辞めるという。私は

『ダメだ、お前らが辞めてもオレは絶対に辞めないよ』といった」

為替の固定相場制が崩れる原因になったスミソニアン協定は 73 年

なのでこの時は 1 ドル 360 円、為替レートもあって日本の繊維品は

米国を席卷、国内繊維業界も強く繊維交渉は日米の大難題だった。

佐藤首相は懸案の交渉を決着させる為、田中角栄を通産大臣に据え

「おまえ、これをひとつ、片づけてくれ」と内密に頼んだと言う。

自主規制の保障も考えると福田外務と水田大蔵の職権を超える難題頼まれた以上辞退はなく「繊維は私がやります」と答えたとある。沖縄返還で佐藤首相の言質もあった為か、交渉は困難を極めたが、持ち前の才覚とエネルギー、弁舌の迫力で米側と堂々と渡り合い、三年越しの難交渉を、就任後僅か3ヶ月で妥結させてしまった。

日米貿易戦争はその後、造船、鉄鋼、自動車、半導体と続くが最初の交渉で誰も触れたくない仕事、前述の言葉は角栄の決意表明だ。人と状況を見て臨機応変に対応する、田中角栄のこの頭の良さは小卒で社会に出てどこで生まれ、どんな経験で磨かれて来たのか。第二次池田内閣改造で大蔵大臣になった時の最初の挨拶も有名だ。

「私が田中角栄だ。小学校高等科卒業である。諸君は日本中の秀才代表であり、財政金融の専門家揃いだ。私は素人だが、トゲの多い門松を沢山くぐって来て、いささか仕事のコツを知っている。」

「一緒に仕事をするには互いによく知り合うことが大切だ。誰でも遠慮なく大臣室に来てほしい。上司の許可を求める必要はない。」ざわめく役人たちに向って、田中蔵相は言葉を次の様に結んだ。

「できることはやる。できないことはやらない。しかし、すべての責任は、この田中角栄が負う。」・・・満場にどよめきが起こった。



田中角栄の本領は、総理になってからの「日本列島改造」であり、毛沢東、周恩来など中国建国第一世代との日中国交回復を実現し、オイルショック前の資源外交とソ連に北方領土を認めさせたこと。

「日本列島改造論」は田中角栄が議員・有識者で都市政策調査会を立上げその議論を纏めた「大綱」が下敷きだが、90万部も売れた。全国に20万都市を作り、高速道路と新幹線で結ぶ、大都市と地方の格差をなくし均衡のとれた国土開発を目指す、改造論の趣旨だ。今回、田中角栄を取上げたのは、彼を扱った日経新聞出版社の新刊前野雅弥著「田中角栄のふろしき 首相秘書官の証言」を読んで、出自の似ている菅首相と田中の違いを考えてみたいと思ったこと。官僚の人事権を押える菅首相の部下掌握術に比べ田中角栄の明るさ人材を活かして使う大らかな操縦術、弁舌、構想力とスピード感、昔読んだ回想録を引っ張り出し、正月休みの通勤電車で再読した。私が思うに、角栄は郷土を変えたいと言う熱意があり、自己肯定と忍耐をバネに苦難を克服、自信が背景で人を信頼出来たのだろう。人を避け自らの発想を狭く縛る自信家とは違い、差別なく人と話し学ぶ感覚の鋭さ、この源は困難に学ぶ天性の持続的な情熱の賜だ。胸に懐き続けた構想実現への熱意が角栄の人間の器を大きくした。