

2021年2月5日

改訂 2021年2月11日

<月例会用>

2021年2月

月次経営報告\_文書\_広報前版

(株) アイヴィス

代表取締役 石和田 雄二

## 月次経営報告（2021年2月） <目次>

---

### 1. はじめに

{ 当月主題： AIの将来性を分子構造解明のDeep Mindに学ぶ }

### 2. 当社関連の最近の話題

{ 最新情報： 新人研修に加えた情報処理資格取得特訓の成果 }

### 3. 令和2年度12月の月次実績及び第3四半期確報

{ 実績確報： 3Q売上1118M 損益97M で前年同期比減収増益 }

### 4. 令和2年度1月の経営実績速報と2月の業績推定

{ 実績速報： 1月の業績推定、生産370M 経費337M 損益33M }

### 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： 年度業績予測、売上4410M 生産4412 利益258M }

### 6. 令和3年2月から見える期内新案件と来期ITサービス動向

{ 経営課題： 期末から動き出す先送り案件と時代拓く新案件 }

### 7. 令和3年度を起点とする新5カ年計画と経営方針の概要

{ 経営計画： 2025年度を目標にコロナ後の中期経営計画 }

### 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： アップル・カー、ドコモの無人店舗、2021年CES }

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 景気動向： 1-3 月期の景況、米大統領就任、GAFAM 好決算 }

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： <流通業界> コロナ禍でネット化が進む小売 }

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： 中途採用、新人採用計画、役割制度と賃金改定 }

12. おわりに

{ 実践目標： アマゾン創業者、57 歳ジェフ・ベゾス CEO 退任 }

<< 2 月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

“We will not march back to what was, but move to what shall be:  
A country that is bruised but whole, benevolent but bold, fierce  
and free.

We will not be turned around or interrupted by intimidation  
because we know our inaction and inertia will be the inheritance  
of the next generation.

Our blunders become their burdens.

But one thing is certain:

If we merge mercy with might, and might with right, then love  
becomes our legacy and change our children’s birthright.”

Amanda Gorman

"The Hill We Climb", a poem at U.S. presidential inauguration.

The Guardian 誌の Transcript から

## 1. はじめに

{当月主題： AI の将来性を分子構造解明の Deep Mind に学ぶ}

○ コロナ禍で先端 IT の新陳代謝加速、投資縮む AI の進む道は社会的課題が明確に浮上すると、IT サービスも又、その流れで動くことになり、AI の様なイノベーション支援型の IT サービスより、人と情報、情報と仕事、仕事と人を繋ぐ新たな発想の業務革新型のサービスが浮上、ブームを謳歌した AI からも投資が移って行く。米国では、19 年比で AI 専門企業への投資が大幅に減少している。AI に関しては、投資が減ったのではなく、IT 大手が AI 強化に動き日立の Lumada は典型だが基盤系の Service Now、製造系の CATIA や PTC、管理系の SAP など、専門大手が AI を自社の技術に組み込み始めたとする見方がある。顧客も自社の開発体制を強化している。応用重視に移る中で、AI は純粋情報技術の延長で道が拓けるのか？

「Alpha 碁」で世界を驚かせた英国 Deep Mind 社は昨年、20 種類のアミノ酸結合で出来る無数のタンパク質の立体構造を DNA 上の 1 次配列を使って推定する AI ソフト「Alpha Fold」を開発した。

「サイエンス」誌は、生化学 50 年来の難題解決と絶賛している。AI は今後、既存科学との連携を一段と強める方向に向かう筈だ。

## 2. 当社関連の最近の話題

{最新情報： 新人研修に加えた情報処理資格取得特訓の成果}

### ○ 情報処理資格試験発表、当社新人が応用技術試験に 23 名合格

経産省所管の IPA が例年実施する情報処理資格試験は、昨年 4 月の新型コロナ感染防止の緊急事態宣言を受け、春期は中止になった。

秋季試験は、昨年 10 月に応用技術試験とデータベースなど少数の専門技術試験が実施されたが、当社は新人のオンライン技術研修に明確な目標を持たせるべく、基本情報を超えて全員応用技術試験を受験することとし、指導訓練への対策も講じた上で受験をさせた。

その合格発表が 1 月 15 日に官報公示で行われた。

応用技術試験の新人受験者 59 名中の 23 名が合格、合格率 39%、入社前、IT に馴染んでいない人が殆ど、研修成果としては十分だ。

その他、在籍技術者にも技術刷新と高度化に向け受験を進めたが、高度試験は自発受験なので合格者は 5 名、来期以降に期待したい。

今回の結果を受け、当社の応用技術試験合格者は 182 名、高度試験合格者 54 名、3 年後には前者 300 名後者 100 名超を目指したい。

又、当社は、AI リテラシーとして日本ディープラーニング協会の G 検定も推奨しているが、今年は 16 名が合格、全体では 37 名だ。

### 3. 令和2年度12月の月次実績及び第3四半期確報

{実績確報： 3Q売上1118M 損益97M で前年同期比減収増益}

○ 12月の正味業績は売上438M 生産396M 経費378M 損益18M

売上高	438.3M	M：百万円
仕掛増	▲42.0M	
月首仕掛	318.0M	
月末仕掛	360.0M	
生産高	396.3M	
経費	377.5M	
製造費	338.1M	
販管費	38.4M	
営業外費用	1.0M	
経常損益	18.8M	

☆ 12月は9月の雇調金17.6M入らず、営業外益なく正味利益  
9月雇調金17.6Mは請求済みだが、処理遅れ発生で1月入金予定。  
前月予想の経常利益はこの分減少する。10月13.3Mは2月入金。

☆ 第3四半期の売上1118M 生産1133M 経費1085M 利益48M  
3Q売上=1118M、生産=1133M、損益（営外利益）=97M（49）

#### 4. 令和2年度1月の経営実績速報と2月の業績推定

{実績速報： 1月の業績推定生産 370M 経費 337M 損益 33M}

○ 1月の正味実績は売上 328M 生産 370M 経費 354M 利益 16M

売上高	328M	M：百万円
仕掛増	42M	(=360M-318M)
生産高	370M	
経費	337M	(=354M-17M)
製造費	314M	
販管費	39M	
営業外費用	▲16M	(=1M-17M)
経常損益	33M	(=16M+17M)

☆ 1月入金雇調金は9月分17M、控除後経費337Mで損益33M

1月は9月分雇調金17Mが入金され、これにより実経費は337M

結果として損益は33Mとなる。1月分の雇調金は新人半数で7M

☆ 2月推計売上250M 生産363M 経費356M 雇調17M 損益24M

1月と比較2月の外注2名増、雇調金7名増（社内生産7名減）で

2月生産=370M-5\*0.7M≒366M、売上は営管資料：売上=250M

2月经費=354M+2\*0.7≒355M、損益=生産-経費+10月雇調=28M

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： 年度業績予測、売上 4410M 生産 4412 利益 258M}

○ 4Qの生産推定 1165M 経費 1083M、雇調金加え利益 118M

3月は製造流通現状維持で応技5名公共15名名古屋3名大阪2名  
有償増25名、社内（雇調対象）で対応、生産25名分経費増なし。

3月生産=366M+25\*0.7M=384M、経費=355M、雇調11月=13M

未計上生産増分30M、経費20Mに前受け増分15M 生産利益増へ

4Q 生産=370M+366M+(384+30+15)M=736M+429M=1165M

4Q 経費=354M+355M+(355+20)M=709M+375M=1084M

4Q 損益=33M+28M+(384-355+13+15)M=61M+57M=118M

※ 雇調金は9月10月11月分17M+17M+13M=47M

☆ 下期生産 2298M、経費 2179M、営業外益 96M で損益 215M

下期生産=1133M+1165M=2298M、利益=97M+118M=215M

営業外益 49M+47M=96M、正味営業利益=215M-96M=109M

○ 年度売上推定 44億1千万円、雇調金加え利益 2億5800万円

年生産=2114M+2298M=4412M、利益=43M+215M=258M

前期比仕掛増分を2Mに抑えて売上4410M、前期比売上▲8M

減収増益だが、雇調金173M除き正味利益85Mで実質減収減益



## 6. 令和3年2月から見える期内新案件と来期 IT サービス動向

{経営課題： 期末から動き出す先送り案件と時代拓く新案件}

○ 緊急事態宣言は1月延長、新年度に向け新業務の芽が出て来た  
今期後半もコロナ下で停滞していた DX 関連など出番を待っていた  
案件が新年度を前に年度最終月の3月、彼方此方で芽吹き始めた。  
緊急事態宣言の効果が出てきたのか、一日当り都内の感染者数は  
1月中旬の1000人規模から500人以下に縮小しつつある。

これが200人規模に下がれば、年度初めから一気に案件が膨らむ。

今、現場から出ている案件は、以下の通り。

☆1. SC社(K社\_溶接ロボット知能化\_Successor+ AI\_モデル変更)

☆2. ND社(技革新本\_GAIA 基盤構築\_承認申請\_論理設計)

☆3. NI研(JAIRO-Cloud データ公開基盤 WEKO3\_機能追加開発)

☆4. NU社(JP 第三次郵便\_マスタ管理系開発)

☆5. TS社(T社\_床裏ビッグデータ解析\_パノラマ画像生成)

☆6. TS社(T社\_金型類似形状検索システム\_プロト作成)

実用試行の先端技術案件が多いが、将来に繋がる大物案件もある。

☆2のGAIA案件、論理設計で要員倍増、次世代環境で基盤開発、

☆3のNI研、☆4のJP案件と共に将来見据えた要員配置を行う。

## 7. 令和3年度を起点とする新5カ年計画と経営方針の概要

{経営計画： 2025年度を目標にコロナ後の中期経営計画}

○ 万博の25年度目標に若く成長力のある超1千人の会社を創る

[目標] 2026年3月期に社員超1千人（院卒330名：年齢33歳）へ

売上高82億円利益率10%、情試資格：応用600名高度300名

{東京400名、名古屋200名+研究所100名、大阪300名}

[前提] ① コロナの出口が見える時期を21年10月頃とする

② 22年以降の数年IT需要倍増、技術側は売り手市場

③ 当社技術者は若く優秀、22年以降生産性年々12%UP

[シナリオ] ☆1 20年度は減収増益、新人能力は次年度以降成果倍増

☆2 新人採用育成、技術転換と能力向上で高成長支える

☆3 良質顧客、トヨタ、NTTDT、IHIの下で未来へ挑戦

[計画]	売上高	生産高	利益	技術者（社員）採用数	
21年度	4800M	4920M	295M	580(610)	100
22年度	5400M	5410M	379M	660(690)	100
23年度	6000M	6060M	486M	740(770)	120
24年度	6800M	6970M	612M	820(860)	120
25年度	8200M	8360M	782M	910(950)	150

## 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：アップル・カー、ドコモの無人店舗、2021年CES}

### ○ アップル・カーは産業構造破壊、テスラやグーグルを超える衝撃

昨年暮れ、ロイター通信が、アップルがEV車の本格開発目指し、

自動車部品メーカーと交渉を進めているとのニュースがあったが、

1月8日、韓国の現代自動車がアップルとEV自動車生産について

交渉を進めている事実を公表、アップル・カーの現実味が増した。

EVは、従来のエンジンを駆動系の軸に据えたガソリン車に比べて

電池とモーターの汎用部品が中心になるので新規参入障壁が低く、

電池を前面にテスラが参入、自動運転用の制御ソフトで差別化した

グーグル（ウェイモ）が参入を計画しているのは、周知の事実だ。

ソニーも昨年のCESで発表した車「VISION-S」の実用化が進んで

いることを今年のCESで発表、中国IT大手百度も自動車メーカー

浙江吉利控股集团と提携、EVの生産販売を行うことを発表した。

彼らとアップルの根本の違いは、伝統のiPhoneと同様、車全体の

デザインはするが、製造に必要な主要部品と車体組立はアップルの

仕様に基づいて外部に発注するファブレスメーカーになることだ。

これは、既存自動車メーカーには大変な脅威になる可能性がある。

従来のガソリン・エンジン車は、駆動系の中心であるエンジンから主軸・車軸を通して車輪を回転させる構造、走る・止まる・曲がるという車の基本動作の駆動も制御も全体一体で動いており、自動車の製造では、車体も部品もそれぞれの高度な専門機能と共に設計も生産も関係部署と相互に擦り合わせながらモノ作りが進められる。産業構造的にも、関連業界は、企画と販売を担当する大手の完成車メーカーの下、部品メーカーが垂直統合的に位置づけられてきた。アップル・カーの出現は、これを根本から変えるものになる筈だ。EV 自体が総合完成車メーカーより部品メーカー、特に二次電池やモーターの高度専門の存在感は格段に高まるが、製品化と販売責任の中心を担う大手完成車メーカーの存在感は従来とは変わらない。しかし、アップルは、完成車メーカーを下請けに持つ自動車製造の頂点に立つ工場を持たない水平分業型の実質的完成車メーカーだ。現実に、アップルは、韓国現代自動車傘下の起亜の米国内工場での委託生産契約を詰めている段階、日本国内でも横浜市内の研究所を中心に部品メーカーや一部完成車メーカーと交渉中であるという。トヨタの9倍の時価総額を持つアップルの参入は、既存メーカー、部品メーカー巻込んだCASE革命、自動車産業大転換の始まりだ。

○ **DXの本質はIT活用の新事業創造、ドコモもリアル分野進出**

コロナ下の非接触や在宅勤務拡大で空いたビルスペース活用という直下の社会ニーズを踏まえて、ドコモは無人店舗経営に参入する。当面、21年度上期に首都圏中心に100店舗を展開、順次、実績を踏まえ、大阪地区などを含めた都市圏で増やして行く計画の様だ。店の内容は、カップ麺やお菓子、電池など50点程の商品を想定、自販機を前提にIOT機器とカメラを駆使、ネットワークを活用し、自販機の開閉、温度調節、購入品の認識、在庫の管理などを遠隔で監視制御、入出ゲートでは専用アプリで認証とスマートフォン決済やクレジットカード決済を行い、定期的な商品の入替え時以外では極力、無人の店舗運営とし、店舗経営上の課題解決を積上げる。

ドコモは米国のベンチャーに投資、商品に貼付けたRFIDを前提に読取りセンサーとカメラ、コンピュータビジョン・ソフトを活用した無人店舗の実用化を進めており、今回の自販機の無人店舗から衣料品や食品なども加えた無人店舗運営を視野に入れている筈だ。

DXの本質はデジタル技術を活用した事業構造の創造改革にある。デジタル技術は、サービスとして提供して来たITサービス企業にノウハウが貯まる筈で、ドコモのリアル進出もその延長上にある。

○ **CES** の話題は講演と仮想、オンラインで見本市の活気消える

今年の CES は、コロナ禍の影響でオンライン開催となり、例年の様にラスベガスで 4 千社以上が出展し、世界から 17 万人が参加、活気と未来を予見させる様な驚きはなく、静かな幕開けとなった。

企業の展示もオンライン、中心は 200 を超える講演や記者会見だ。

企業展示では、スマートシティや空飛ぶタイヤの様な野心的な構想に基づく展示はなく、5G の高速大容量に対応した巻取り型の表示大画面や AI 技術を取り入れた家事手伝いロボットなどで平凡だ。

実際に見たり、操作したりする臨場感無く、商品の訴求力も弱い。

自動車関係の展示は、最近の CES の大きな流れとなっているが、CASE の中でも今年は A より E、自動運転より電動技術に移った。

その為もあるのか参加自動車メーカーは欧州勢が多く、日本からはトヨタもホンダも日産も出展してないが、EV 化で存在感が増した部品メーカー、アイシン、小糸などに加え、半導体関連も目立つ。

主催者側の講演で今年の技術トレンドとして挙げられたのは 6 点、“Digital Health”、“Digital Transformation”、“Robotics & Drones”

“Vehicle Technology”、“5G Connectivity”、“Smart Cities”だ。

当社の主要テーマでもあり、コロナ後目指し技術深化に努めたい。

## 9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{景気動向： 1-3 月期の景況、米大統領就任、GAFAM 好決算}

### ○ 日経産業天気図の見通しと緊急事態発令後の影響と次年度展望

1 月 8 日に第二次緊急事態宣言が発令される前、正月の 1 月 3 日の日経新聞に主要 30 業種の 1~3 月期の産業景気予測が載っている。

この予測を踏まえコロナ禍の産業別影響と回復復元力を推定する。

産業天気図の「雨」は 4 業種、外食と旅行ホテル、プラント造船と電力、後の二つは中韓との競争や原子力がない中でのコロナ不況下の需要減という構造的な不況業種、4 業種は暫く不況状態から抜け出られぬばかりか、緊急事態宣言下では一層厳しい状況に陥る筈だ。

「小雨」は、アパレル、百貨店、コンビニ、精密機械、食品飲料、医薬、貨物輸送、自動車、鉄鋼非鉄、紙パルプの 10 業種、4-6 月の不振から漸く立ち上がったが、輸出型の製造業は中国経済が元気なので浮上したが、鉄鋼非鉄と紙パルプは構造要因もあり現状維持、内需中心のアパレル、百貨店、コンビニ、食品飲料、医薬はコロナ禍の影響を受けた低迷業種、緊急事態により在宅勤務と 8 時以降の閉店、外出抑制続けば、2、3 業種は「雨」転落の可能性もある。

「晴」は巣ごもり需要のアミューズメントとネットサービスだけ、

「薄日」の生活消費系のドラッグストア、スーパーと共に手堅い。情報と電子部品半導体も「薄日」だが、テレワーク可能な情報関連は現状維持、品不足続く電子部品半導体は「晴」に転ずる勢いだ。中間に位置する「曇り」が9業種、広告、人材派遣、家電、通信、産業・工作機械、石油、マンション住宅で既にコロナ不況で停滞中。当面大きな変化はないが、価格競争再開の通信などコロナの出口が見えるとニューノーマルの動きに乗って需要が立ち上がる産業だ。総じて宣言下でも製造業中心に堅調に推移するが、個人消費急減で外食や輸送、特に鉄道空輸など特定業種の集中的落込みが目立つ。この業種は、既に大変な状況なのだが、売上高は発令前の4割減、日経調査では上場104社の赤字は1月で2300億円に上るそうだ。この特定部門を政府が救済するなら、今回の第二次緊急事態宣言下でも産業全体は傷つかず、回復のレジリエンスは維持出来そうだ。国内の個人消費は蒸発したのではなく、動くに動けずニーズの中で留まっており、コロナ後には倍になって帰って来る性格のものだ。コロナ後には、先送りのDX案件も、将来のグリーン投資案件も、財政で景気浮揚を支えるIT基盤整備投資も一斉に出て来る筈だ。緊急事態を超え出口が見えれば、次年度早々に将来展望が拓ける。



## ○ バイデン大統領の登場と政権の課題、現実踏まえた政策実行力

1月20日、米国第46代大統領に、民主党のジョー・バイデン氏が就任、就任演説で「今日は米国にとって歴史的な民主主義の日だ。

長い試練の時を通じ、米国は困難から立ち上がって来た。民主主義は脆いものだ。しかし今、この瞬間、民主主義は勝利を収めた。」

20分の就任演説の中で「民主主義」に11回言及し、その回復の為に共和党支持者の人にも党派を超えた「結束」を何度も呼掛けた。

背景にあるのは、就任式当日の午前中、大統領特別機でフロリダに飛ぶ最後の最後まで敗北を認めず、「選挙は不正」と主張し続けた

トランプ前大統領の姿勢と影響力、そして彼が扇動した結果起きた

1月6日のトランプ支持者の連邦議会への大量侵入と占拠事件だ。

コロナ禍が無ければ、「米国第一」を掲げ表面的には20年2月まで

10年8か月の経済成長を実現、ウォール街の株価も最高値を記録、

失業率は3.5%と最低水準、大統領選挙は容易に勝てる筈だった。

トランプはその実現の為に、保護貿易主義を徹底、同盟国への費用

負担強要と駐留軍撤退、パリ条約脱退とシェールオイル振興で米国

を世界一の産油国とし、雇用拡大と製造業復活へ向け輸出超過国に

制裁関税を課し、欧州とは強硬対峙、中国とは貿易戦争で闘った。

内政では移民政策に強硬反対、白人至上主義を肯定、資産階級優遇の大減税政策で経済格差を助長、多様性を排し国内分断を進めた。このトランプの政策は、かつての製造大国を謳歌したラストベルトの白人労働者や保守色の強い中西部や南東部の自営農を引きつけ、しかも、単純で解り易く決断に優れたトランプ前大統領の実行力は時代に残された大衆には魅力的、支持者を量産することになる。共和党内にもこの支持者人気を恐れ、正面からの反対は出ない。1930年代ドイツの民主選挙の下で台頭して来たヒトラーの様だ。こうした状況下で民主主義が最終勝利、バイデン政権が誕生する。大統領が就任式で民主主義と国民の融和と団結を説くのは当然だがバイデンの得票8千万超に対してトランプ支持票も7千万人以上、その底流に、人口上位10%の富裕層資産が8兆ドルあるのに下位50%の国民の資産総額が2.5兆ドルと言う格差社会の現実がある。しかも、GAFAMの様なIT先端技術の場に成長と分配はあっても自動化無人化が進む中で労働者大衆の仕事の場は益々、狭くなる。それに感染2500万人死者40万人超のコロナ対策が目前にある。多様性と格差是正、国際協調、グリーン・ニューディールを標榜しトランプ政策反転だけでは解決不能、問われるのは政策実行力だ。

○ コロナ禍による米経済空前の不況と GAFAM 各社の最高益更新

米国の大手 IT5 社、GAFAM はコロナ禍で低迷する米経済を横目に 10-12 月期の 5 社、コロナ禍を順風に、売上利益とも過去最高だ。米経済も、第二次大戦の死者 40 万人を越えつつあるコロナ禍の深刻な影響を受けて、国民総生産も GDP 縮小、特に 4-6 期は空前対前期比 31.4%の落込みを記録、7-9 月期に 33.1%と大幅に戻し、この 10-12 月は 4.0%の見通し、2020 年通期で見て▲3.1%水準だ。こうした経済状況下でも、大手 IT5 社 GAFAM 全部がダントツの売上利益とも二桁成長を記録している。

{売上高 億ドル (増加率 %)、利益 億ドル (増加率 %)} として

アマゾン={1255 (44)、72(2.2)}、 アップル={1114 (21)、287(29)}

MS = {430 (17)、154(33)}、アルファベット={568 (23)、152(43)}

フェイスブック={280 (21)、112(53)}、

グーグル、アマゾン、マイクロソフトはクラウドが伸び、グーグルは動画 YouTube 広告、マイクロソフトはテレワークでの会議用のソフト「チームズ」が牽引、FB はコロナ禍での会員増加と広告、アップルは MAC と iPhone 販売をテレワーク需要で伸ばした。各社ともコロナ禍で進むデジタル需要を取込んで圧倒的な強さだ。

## 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：＜流通業界＞ コロナ禍でネット化が進む小売}

コロナ禍は今、流通業界に大きな変革を迫っており、業界自身も又、ポストコロナのあるべき姿を求めて必死に変身を始めている。百貨店は20年の全国売上高が19年比25.4%減の4兆2200億円、75年の4兆651億円以来の45年振りの低水準、緊急事態宣言での臨時休業もあるが、訪日客が途絶え、ネット通販に顧客を奪われ、婦人服や紳士服などは専門店との競合激化で、落ち込みが激しい。三越伊勢丹の20年上期4-9月期は367億の赤字、2月通期決算の高島屋は3-11月期で243億の赤字（前年同期は164億円の黒字）通期決算見通しは1-2月の緊急事態も踏まえ365億円の赤字予想。ネット通販に力を入れていても、消費構造の変ったコロナ後の市場環境の中、都心立地の百貨店が生残れるのかどうか、疑問が残る。一方、スーパーはコロナ禍が追い風になって相対的に順調の様だ。衣料品などは減収、内食需要の高まりで家庭調理の生鮮食品などの需要は高く、マスクやハンドソープの衛生商品、ゲーム機や書籍なども好調、まとめ買いで日用品は出るが総菜などは減少傾向だ。セブン&アイは、スーパーのイトーヨーカドーの統合整理を検討中

だが、ワンストップの地域販売拠点として見直しを図っている。

ドラッグも医薬品は伸びないが、食料雑貨はスーパーと同様順調。

コンビニは、郊外店は前年以上の売行きで推移する一方、都心店や駅内と駅近の店舗は在宅勤務で通勤・通学客が激減、商品も総菜や弁当など調理済み食品の品揃えが多く、厳しい状況に陥っている。

コンビニ、スーパー、ショッピングモールを抱える総合スーパー、イオンやセブン&アイなどのGMSは、集客を前提としたモールが閑散としており、百貨店と同様、経営的にも厳しさが増している。

GMSは個別店舗や個別の業態の収益向上よりも、地域に立脚したグループの総合力活用を考えており、百貨店からスーパー、外食と連携しながら、ネット販売推進と共に中核スーパーや地域に広がるコンビニ店舗を拠点とした地域の宅配網の整備に取り組んでいる。

ラスト1マイルのスピードアップと店舗での受取り利便性向上だ。

その他、量販店や専門店、メーカーも巻込んで業態は変わっていく。

基本は脱・店舗、販売しない店舗とEC、ネットコマースとなる。

それに、専門の物流業者が加わる。首都圏の物流施設は満杯状態、人材人手も不足、WMSが支える無人倉庫、自動搬送、ロボットのピッキング、在庫管理などの効率化、受け取り用無人ロッカーだ。

## 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： 中途採用、新人採用計画、役割制度と賃金改定}

### ○ 業態の大転換期、若手技術人材を活かす上で中堅管理層採用へ

全日空やJALが業績不振長期化で、先行きの業績回復が期待出来るからでもあるが、かつての花形業種に就職した中堅人材を大量に自動車組立工場や家電量販店、販売系のセールスやコールセンター要員として大手上場企業に出向をさせている。

空輸関係はニュースになるが、一般の不況業種や廃業した企業からも人材は移動しており、DXでビジネスモデル変更に取り組む企業、IT導入により自動化効率化を進める企業からも人材は供給される。

最近の働き方改革の一環としても、

在宅勤務や新事業の立上げによる副業や地方勤務が増えている。

厚労省側も、雇用調整助成金で危機に瀕した企業の余剰雇用の確保支援から人材不足の介護や成長企業への労働力移転を進め始めた。

成長志向の当社が、先を見て優秀な若手人材の大量採用に動くのは良いとしても、狙いは人材育成と生産性向上、人材定着と成長だ。

その為の専門技術者、管理指導・営業人材が相当数不足している。

労働市場から未来を共有する経験豊かな人材を積極的に迎えたい。

○ 来年度新卒採用計画：高度専門人材中心に技術 95 名事務 5 名

今年の新人が 4 月に入社すると退職予定を控除しても社員 610 名、  
技術系専任管理者 10 名として技術者 580 名事務系 20 名となる。

今年の新卒新人 83 名、オンライン教育になるにしても教育研修は  
通常に戻って 6 月末迄、7 月から現場配属で順次立ち上がる筈だ。

重要なのは、当社の成長と共に技術者の育つ良質の仕事の場、

この 1 年間の DX 対応の先送り案件、

コロナ後の経済復興を支える公共中心の IT 投資、

それとグリーン化と経済成長に向けた次の時代に向けた IT 投資、

IT サービスはコロナ後が見える次年度後半からコロナ期間の倍近い  
大量の新規案件が、国内 IT サービス市場の中で立上る見通しだ。

83 名の中の半数は大学院卒の IT 以外でも高い専門性を持つ人材、

7-9 月は現場 OJT、10 月以降は各成長分野でフル稼働状態になる。

その後は更に受注増見通し、専門人材中心に不足感が表面化する。

☆ 3 地域の採用人材は地域の将来発展を想定し計画を立てる。

東京　：先進 15 名/基盤 5 名/SE20/専門事務営業 5 名　小計 45 名

名古屋：先進 10 名/基盤 3 名/SE15 名　小計 28 名

大阪　：先進 5 名/基盤 12 名/SE10 名　小計 27 名　　合計 55 名

○ 年功序列排した役割制度が年功化、賃金改定と共に抜本見直し  
給与水準も含め、現行の人事制度の問題点の改善方針は次の通り。

☆1 役割の年功化を排除、役割担当の固定化を防ぐ

役割の任用基準となるグレードが職能給を基準としている。

☆2 役割の報酬金額軽減化、役割変更を容易にする

役割の金額重く、給与減を考え、外すべき役割を外せない。

☆3 役割の任用基準となる管理資格制度を新設する

役割資格制度は5階級、役割報酬軽減分を資格手当で補充

☆4 技術役割を廃止し、5段階の技術資格制度を設ける。

技術に管理的役割は不要、有資格高度技術者の処遇も行う

☆5 役割は部門管理と使命管理の二本立てにする。

管理資格を役割任用基準として、適材を期間的に配置する

☆6 役割報酬+資格手当は現行並みとし、順次改定。

博士人材、外部招聘人材、幹部候補人材の処遇を可能とする

上記方針に沿って詳細検討後制度化を行い、人事の動的活性化実現

若手技術者中心の社員600名規模の成長組織の新管理体制を実現し

社の潜在能力を最大限活かし、幹部候補と高技術人材の処遇を行う

☆ 来期賃上げはベア1千円で2%前後、年間賞与4ヵ月を維持



## 12. おわりに

{実践目標：アマゾン創業者、57歳ジェフ・ベゾス CEO 退任}

○ 90年代から始まったIT革命の終りか、アマゾンのベゾス退任インターネットの夜明けに、大手ヘッジファンドの若手幹部を辞め自宅ガレージで起こした書籍の通販、Amazon effect と恐れられて一世を風靡、AWS を中核に据え年間売上高 50 兆円の超々大企業、57歳の若さでAWS担当のアンディ・ジャシーにバトンタッチだ。ベゾスはITの天才だが、グーグルのページやFBザッカーバーグとは違って、アップルのジョブスと並ぶ、変わった出自を持つ人。

「母は17歳の高校生の時に私を身ごもり、養父は16歳でキューバから入国、英語を話せなかった。だが、勤勉で機知に富む両親が私を形作った」、これは日経が伝えるベゾスの米議会公聴会の証言。

母方の祖父は国防総省の宇宙工学者で本人もプリンストン大出だが自ら困難を超えて来た自負が、時代を拓く発想に繋がるのだろう。

アマゾンの創業は94年、独自分野で成長してきたGAFAMも今や体制化と共に互いに競合する時代に突入、90年代から始まった米国ITの大きな流れが新たな成長へ向け節目を迎えているのは確かだ。若者に次代を託す上で、88年創業の当社も世代交代を検討したい。

<< 2月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

“We will not march back to what was, but move to what shall be:  
A country that is bruised but whole, benevolent but bold, fierce  
and free.

We will not be turned around or interrupted by intimidation  
because we know our inaction and inertia will be the inheritance  
of the next generation.

Our blunders become their burdens.

But one thing is certain:

If we merge mercy with might, and might with right, then love  
becomes our legacy and change our children’s birthright.”

Amanda Gorman

"The Hill We Climb", a poem at U.S. presidential inauguration.

The Guardian 誌の Transcript から

これは1月20日、米国第46代大統領ジョー・バイデン氏の大統領  
就任式に於いて、大統領と女性として初めての副大統領に選ばれた  
カマラ・ハリス氏の宣誓式の後、自作の詩を朗読した22歳の黒人  
女性アマンダ・ゴーマンの詩の一節、表題は「私たちの昇る丘」。

議事堂の Capitol Hill と新大統領下での来るべき未来を重ねた詩。

この詩は、大きく6節に分かれるが、表題の文章は第4節、最後の  
行動に向けての呼掛けに先立ち、これから国が進むべき道を示す。

この詩文の意味は、概略、次の様な内容になる。

「私たちは、過去に戻るのではなく、あるべきものに向かって進む：  
傷はあっても全体としてまとまり、慈悲深くても大胆な、力強くも  
自由を大切にする、そんな国だ。

私たちは脅しによって迷惑い、やるべきことを止めたりはしない。

無為と無気力が次の世代に受継がれて行くと思うからだ。

我々の失態は、次の世代の失敗に繋がる。

しかし、確かなことが一つある。

もし、慈愛と力を持ち、力と正義を併せるなら、愛が我々の遺産と  
なり、改革が子供たちの生まれながらの権利となる筈だ。」

私は詩心もなく、英文詩の韻など判り様もないが、この文節の文を  
見るだけでも、march と move、bruised but と benevolent but、

それと fierce と free など、対句に音が重なっており、3番目の文の

Iを集めた用語、次の文での blunder と burden、最後の文にある

'we merge mercy with might'など、聴衆に心地よく響いたと思う。

短詩文で深い意味を伝えるには暗喩や隠喩も必要で、それもある。

私は内容しか解らないが、確かに歌い上げる様な詩なのだと思う。

この詩は、夜明けの暗闇の中、新たな朝を迎える不安から始まる。

それは、これからの未来に向けての米国の不安を象徴している。

“When day comes we ask ourselves, where can we find light in  
this never-ending shade?

The loss we carry, a sea we must wade.

We've braved the belly of the beast.

We've learned that quiet isn't always peace.

And the norms and notions of what just is, isn't always justice.

And yet the dawn is ours before we knew it.

Somehow We do it.”

第2節では、米国の多様性、'cultures, colors, characters, and  
conditions of man' に触れ、'divide' 「分断」の問題を提起する。

第3節では、旧約聖書を引用、全ての人に「安らぎの場」が必要で  
あるとし、それを'the promise to glade, the hill we climb'と呼ぶ。

開拓精神と民主主義を大切にしながら、米国は多くの困難を超えて  
来たが、The power、国の力が希望と喜びを保証し始めたと言。

次の第4節が表題の文章だ。これからの進む道を示している。

第5節は、歌う様に未来に向かって行動を呼びかける詩文が続く。

“So let us leave behind a country better than the one we were left  
With every breath from my bronze-pounded chest, we will raise  
this wounded world into a wondrous one.

We will rise from the gold-limbed hills of the west.

We will rise from the windswept northeast where our forefathers  
first realized revolution.

We will rise from the lake-rimmed cities of the Midwestern states

We will rise from the sunbaked south.

We will rebuild, reconcile and recover.

In every known nook of our nation, in every corner called our  
country, our people diverse and beautiful will emerge, battered  
and beautiful.”

そして、最後の文節、日が昇り、夜明けの光が辺り一面に広がる。

“When day comes, we step out of the shade, aflame and unafraid.  
The new dawn blooms as we free it.  
For there is always light, if only we’re brave enough to see it.  
If only we’re brave enough to be it.”

「日が昇ると私たちは燃え立ち、何物も恐れず闇から外へ踏出す。

我々が闇を超えるに連れ、新たな夜明けが周囲に広がって行く。

光はいつもそこにある。見ようとする勇気が私たちにあるなら。

否、私たちが輝く光そのものであろうとする勇気があるならば。」

アマンダ・ゴーマンは、ロスで生まれ、3人姉妹の長女として一人

親の中学教師の母に育てられたが、はじめは発話障害があって人と

話すことが不得手だったが、母の指導と自らの努力で障害を克服。

黒人として一人親として差別を受けた母は、教育の大切さを説き、

自らも教職に就きながら教育学博士を取得、娘にも教育を施した。

アマンダは、ハーバード大学で社会学を学び、今は、職業詩人だ。

今回の詩の中でも、自分の生い立ちにも触れている。

“We, the successors of a country and a time where a skinny Black girl descended from slaves and raised by a single mother can dream of becoming president, only to find herself reciting for one”

「私たちは、奴隷の子孫であり、シングルマザーに育てられた黒人

の小娘が、大統領になることを夢見ることのできる、その様な偉大

なこの国の継承者。そんな小娘が今この場で詩を朗読している。」

就任式では、赤い髪バンドに、色鮮やかな黄色のコート、若々しい褐色の肌と一体となって、全米全世界の目を奪ったのではないか。式の直前まで曇っていた空が、アマンダ登場で急速に晴れ渡ったと言われているが、傷ついた世界を素晴らしい世界に変える為に自作の詩を披露したアマンダを、自然の気象もまた、応援したのだろう。

バイデン大統領も就任演説で分断を超えた統一を呼びかけている。

My whole soul is in this: Bringing America together. Uniting our people. And uniting our nation. I ask every Americans to join in the cause. Uniting to fight the common foes we face: Anger, resentment, hatred. Extremism, lawlessness, violence, hopelessness. With unity we can do great thing. Important thing.

今回の就任式には、トランプ大統領は出席せず、式が行われる連邦議会の前には市民が近づけず、ライフルを構えた州兵と無人の座席を埋める星条旗、就任式は改めて分断対立の深刻さを伝えている。

底流にあるのは格差社会の経済構造、容易に unity とは行かない。

民主・共和の対立や具体的政策論争もある中で、政治家の演説は、国民の心に響かないが、現実政治を超えて国の歩むべき道を説いたアマンダ・ゴーマンの抽象度の高い、それでいて心に沁みる詩は、想像以上に米国国民の心に響いたのではないかと、改めて考える。

当社も又、多くの問題を抱え未完成と言うより未成熟な分断状態、社会や経済環境が大きく変わる時、新旧の間に亀裂は起るものだ。

今回の人と言葉から何を学ぶか、以下、簡単に私の考えを述べる。

結論的に言えば、

- ☆1 変革期は、既得権の旧体制と新興勢力間に分断が起る。
- ☆2 分断の両勢力を統合するのは共に発展出来る未来を描く。
- ☆3 未来へ行動する。困難も共有することで融和が生れる。

の3点だが、産業が製造から流通、更には情報に移る中で、製造を担っていた東北部の白人層が衰退、サービスを支える海外から来た全国の移民集団が次第に政治、経済的力を持ち始め亀裂が生ずる。そこに米国第一を掲げるトランプが現れ、パンデミックも拡がる。就任式の詩人は未来の融和し調和のとれた社会、目標の丘を提示、その丘を目指し国の隅々から人々が立ち上がることを呼びかけた。もう一つ別の視点でアマンダ・ゴーマン母娘から学ぶものもある。

- ◇1 長所を伸ばすより欠点を克服する努力の方が大成する。
- ◇2 苦難を乗り越えて来た歴史、或は経験者に学ぶのは必要。

当社に於いても社員が意識するか否かに関らず、亀裂は生まれる。それを埋めるには現場現実から会社の未来を皆で組立てることだ。10年来採用の若手が育ち、コロナ後はITサービスの一大成長期。若さと経験活かせば時代の大波に乗れる。目指す丘に皆で登ろう。