

2021年3月13日

改訂 2021年3月18日

<月例会用>

2021年3月

月次経営報告\_文書\_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3月） <目次>

---

### 1. はじめに

{ 当月主題： 新年度を前にした緊急事態解除と今後の見通し }

### 2. 当社関連の最近の話題

{ 最新情報： 期末期首行事、事務所移転と入社式及び新人研修 }

### 3. 令和2年度第4四半期1月の月次実績確報

{ 実績確報： 令和3年1月生産373M特別益17Mで損益37M }

### 4. 令和2年度2月の経営実績速報と第4四半期の業績推定

{ 実績速報： 2月の推定生産368M、営業外31Mで損益53M }

### 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： 年度業績予想、売上4422M利益342Mで増収増益 }

### 6. 令和2年度下期の部門別実績から見る課題と解決方針

{ 経営課題： 部門生産性トップはBSS、続くSSS、TES }

### 7. 令和2年度の実績を踏まえた令和3年度の事業計画

{ 経営計画： 中期計画踏まえた年度計画と新組織体制の概要 }

### 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： ITトレンド、政府クラウド化、楽天・郵政が提携 }

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 景気動向： 新型コロナ出口、長期金利上昇、カーボンゼロ }

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：<重工業> 回復長期化見越し先進機器と新エネへ }

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： 定年見直し、技術資格制度、期末一時金の支給 }

12. おわりに

{ 実践目標： 恒例の期末懇親会に代え、年度振り返りと未来展望 }

<< 3月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

『戦争はこのんですべきものではありませんから、明日の総攻撃は差し当たり一時中止することにします。』十五日に総攻撃が決まっていたのを取止め、勝の面前で、隣にいた村田新八と中村半次郎（人斬り半次郎です）を呼んで進撃中止を命じたのです。」

3月14日、江戸城無血開城に先立つ勝・西郷会談での西郷の振舞い

半藤一利「幕末史」（新潮社）から

塾居中の慶喜助命へ、陸軍総裁の幕臣勝海舟が官軍総攻撃の前日に薩摩藩蔵屋敷で会談した時の総督府参謀西郷隆盛の言葉と振舞い。

## 1. はじめに

{当月主題： 新年度を前にした緊急事態解除と今後の見通し}

○ 春の訪れ、今年も順天堂病院前の庭のモクレンが咲き始めた。

土日の通勤路でもある皇居東御苑は、コロナの緊急事態宣言により閉鎖されたままで今年も梅林坂の梅も見ることが出来なかったが、御茶ノ水駅から毎日通る通勤路、外堀通り沿いの順天堂病院前の庭にある白モクレンと紫モクレンの花が、春の訪れを伝える様に3月に入って今年も咲き始めた。この一年間、新型コロナ禍の下で人との出会いも、ビジネスの形も世の中がすっかり変わってしまった様だが、春は必ず巡って来る。 歳歳年年人不同 年年歳歳花相似。

☆ 首都圏外の緊急事態宣言は解除されたが、首都圏は21日まで第二次宣言は当初2月7日までとされていたのを3月7日に延期、首都圏については病床使用率、治療者数、1週間の感染者、感染者の前週比、感染経路不明の割合など6指標が既に「ステージ4」を脱しているが、東京五輪開催など視野に2週間の延長へ踏込んだ。ワクチン接種も始まり、重苦しいコロナ禍の終りの始まりとなる。解除後はITサービスの新たな成長期が見込まれ、当社も成長基盤整備3カ年計画をスタートさせる。皆でもう一段耐えて頑張ろう。

## 2. 当社関連の最近の話題

{最新情報： 期末期首行事、事務所移転と入社式及び新人研修}

○ 緊急事態解除の直後、新人研修は4月1ヶ月間 Online とする  
緊急事態宣言の下では、各企業には感染防止策の徹底と出来る限りの在宅学習への努力が要請されており、当社もそれに従っている。  
新人80名を迎えるに為に、中央区佃島に事務所スペースを確保、本社組織の一部を移転して3密を回避した新人研修スペースを作ることになっているが、引越し業者の手配の問題や作業の期末追込みで現場の一部部隊が3月中は動けないなどの問題も表面化して来た。  
それ以上に、緊急事態が解除されたとは言え、その直後に講師陣も含め100名規模の3ヶ月研修を社内で開くべきかとの議論もある。  
しかし一方、社会人として新たな第一歩を当社で踏み出す新人達の入社式は、On-Lineではなく社内に全員が一堂に会した形で行い、入社説明と同時に新人達にも自己紹介程度の顔合わせはさせたい。  
引越し業者の件は、移動が通常勤務日で良いなら、可能な様だ。  
佃島移転は、社内業務中心の応用技術開発本部の東京部隊が対象となるので通常勤務日の移動は可能、それに連動して分室8階の人がアイヴィスビルに移動すれば分室7/8階240坪は空くことになる。

分室 8 階の机、資料などを 7 階に移せば、8 階で入社式が可能だ。  
結論として期末期首の勤続表彰、移動、入社式と新人社内研修は、  
新型コロナの感染防止に配慮しながら、以下の要綱で実施したい。

- ① 佃島への引越移動： 3 月 X 日の前日に準備、X 日に月島移動
- ② IVIS ビルへの移転： 8 階部隊は X 翌日から 30 日の間に移動
- ③ 期末恒例勤続表彰： 31 日 13 時から分室 8 階で表彰のみ実施
- ④ 21 年度新卒入社式： 4 月 1 日 10 時から分室 8 階で実施する
- ⑤ 21 年度新人説明会： 4 月 2 日 9 時、ガーデンパレスで開催  
～ 新人同士顔合わせ、事務手続き、研修の説明と社長懇談会
- ⑥ 新人の技術研修会： 期間 4 ヶ月、4 月だけは在宅 On-Line  
～ 分室 8 階と 7 階にて実施、講師陣 17 名、7 月は共同演習

4 月の On-Line 研修は、緊急事態宣言解除後の東京に於けるコロナ  
感染状況の推移を見ながら 5 月以降の研修の進め方を決めて行く。

今の計画では、5～7 月の研修は出社ベースで行い、7 月に共同演習  
を実施、志望と政策から配属先を決め発表会を行って研修は終了。

新人の 4 月は在宅なので東京に集まる必要はなく、転勤の住所探し  
は 4 月中でも良く 4 月の技術研修だけは何処で受けても構わない。

趣旨に沿って 4 月 1 日、2 日は首都圏在住者以外出張扱いとする。

### 3. 令和2年度第4四半期1月の月次実績確報

{実績確報： 令和3年1月生産373M 特別益17M で損益37M}

○ 1月売上328M 生産373M 経費353M 特別益17M で損益37M

売上高	327.9M	M：百万円
仕掛増	45.0M	
月首仕掛	318.0M	
月末仕掛	363.0M	
生産高	372.9M	
経費	336.0M	(=353.1M-17.1M)
製造費	313.6M	
販管費	38.5M	
営業外費用	▲16.1M	(=1.0M-17.1M)
経常損益	36.9M	(=19.8M+17.1M)

☆ 1月は昨年9月分の雇調金17.1Mが入金、正味利益は20M弱  
9月雇調金17.1Mの12月入金予定が遅れて1月入金、正味利益は  
12月とほぼ同額の20Mだが、これが加わり1月经常利益37.1M。

☆ 第4四半期2月の売上は営業管理資料から245Mでほぼ確定  
経費、正味利益は1月に準ずるので20Mとして雇調金分で差異。

#### 4. 令和2年度2月の経営実績速報と第4四半期の業績推定

{実績速報： 2月の推定生産368M、営業外31Mで損益53M}

○ 2月の月末仕掛486M、生産368M 経費346Mで正味利益22M

売上高	245M	M：百万円
仕掛増	123M	(=486M-363M)
生産高	368M	
経費	315M	(=346M-31M)
製造費	306M	
販管費	39M	
営業外費用	▲30M	(=1M-31M)
経常損益	53M	(=22M+31M)

☆ 2月入金の雇調金は10月11月分31M、正味22Mで損益53M

2月は10月分雇調金17.7M、11月分13.3M、併せて31Mが入金

される予定、2月の正味利益は1月同様20M水準で損益は51M。

生産は、営管資料の2月価値生産の1月との差分▲5Mを1月実績

に加え373M-5M=368M、売上245Mから仕掛増は123Mと逆算、

実質経費も営管資料1月との差分▲7Mを引いて346M、以上から

2月の売上、生産、経費、経常利益は上記の試算の様に推定する。



## 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：年度業績予測は売上 4422M 利益 376M で増収増益}

○ 3月推定売上 879M、生産 434M、営業外益 70M で利益 105M

最終月3月の売上は、確定契約から契約見込積上げで推定する。

3月9日の確定売上：879M 未契約案件：7M+前受け 4M $\div$ 11M

これから3月の売上高は、推定 879M+11M=890M

今期は増収を目指す上で生産に余裕がないので期末仕掛を抑える。

3月末仕掛（今期の期末仕掛）は期首と同じ水準の 30M とする。

3月仕掛増=3月末仕掛 - 2月末仕掛=30M - 486M=-456M

3月生産=3月売上+仕掛増分=890M - 456M=434M

3月の実質経費に、3月計上の外注費の増分を加える為、

2月を基準に推定する。

3月と2月の生産の差分の8割を2月经費 346M に加える。

3月经費= (434M-368M) \* 0.8 + 346M = 52.8M + 346M  $\div$  399M

実質利益=434M - 399M=35M

推定の年度内の雇調金残（12月～3月）36M に加え、

社長の保険金名義で積立てて来た保険の解約金が 34M あり

3月利益=35M+営業外益=35M+(36M+34M)=35M+70M=105M

☆ 第4四半期売上 1463M 生産 1175M 雇調金 84M で利益 195M

4Q 売上= {1月+2月+3月} 売上=328M+245M+890M=1463M

4Q 生産= {1月+2月+3月} 生産=373M+368M+434M=1175M

4Q 利益= {1月+2月+3月} 利益=37M+53M+105M=195M

雇調金= {1月+2月+3月} 計上雇調金=17M+31M+36M=84M

☆ 年度下期売上 2581M 生産 2308M 雇調金 133M で利益 292M

下期売上=1118M+1463M=2581M、

下期生産=1133M+1175M=2308M

下期利益=97M+195M=292M、下期雇調金=49M+84M=133M

上期との比較では、生産 194M 増、利益 248M 増、雇調金 61M 増

☆ 年度実績推定値は売上と生産 4422M 雇調金 205M 利益 336M

年度売上=1841M+2581M=4422M : 44億2200万円

年度生産=2114M+2308M=4422M、年度利益=44M+292M=336M

年度雇調金=72M+133M=205M、年度経費=4422M-336M=4086M

前期との比較では売上+9M、生産+7M、利益+158M で増収増益

☆ 年度最終利益は期末特別経費 90M 引いて増益維持して 246M

特別経費は新人のテレワーク環境整備、償却など期末経費に加え、

営業外益を活用、来期賞与 UP の布石へ社員一律期末一時金支給

## 6. 令和2年度下期の部門別実績から見る課題と解決方針

{経営課題： 部門生産性トップはBSS、続くSSS、TES}

○ コロナ後はITサービスの大変革期、変化対応への準備を進める

ITサービスでの激しい技術環境の変化を超えて成長して行くには、組織自身が変わって行かねばならないが、経済的に自立した特定の単一組織が自力で新たな組織に変わって行くことは不可能である。

単一組織を5つ以上の複数の組とそれを統括する組織に分割するならば、全体として環境変化に適応することは、容易になる筈だ。

安定して成長する3つ以上の技術組織と古い環境に馴染み適応性を失いつつある組織、新たな環境で成長可能な戦略的な組織に分け、安定を維持しながら統括組織が新旧組織を意識的に選択し、赤字の旧組織を潰して新組織を育てるなら、全体としての成長は可能だ。

当社が創業33期黒字で来たのも環境変化に対応して来たからだ。

これからの10年間、我々の業界は、今まで経験をしたこともない環境変化に巻き込まれ、成長企業と淘汰される企業とに峻別される。

漫然と目先業務に止まっていたら、当社の存続すら保証されない。

先進技術や新基盤技術を踏まえ、複数の部門が協調しつつ競争し、経営組織がそれを監視、整理統合することで成長が可能となる。

年度最後の3月なので、今後どの組織を伸ばし、何を整理すべきか  
管理体制の刷新も含め、組織担当者に考えて貰う目的で、生産性を  
基準に2段部門のベスト/ワースト・ランキングを以下に列挙する。

人材派遣的稼働率向上や納期前後の人海戦術から脱し、品質、価格  
と納期（QCD）を重視、高い生産性のスマートワークに移る時だ。

☆ SS部門でのプロジェクト生産性のランキング、一位はBSS

1位 BSS（製造流通）、2位 SSS（社会公共）、3位 PSS（開発基盤）

4位 ESS（製造流通）、5位 TBS（名古屋B）、6位 TES（名古屋B）

7位 AST（技術開発）、8位 NSS（社会公共）、9位 AAT（技術開発）

10位 KDS(大阪B)、11位 NAT（技術開発）、12位 MSS（製造流通）

13位 TAS（名古屋B）、14位 KTS（大阪B）、15位 KAT（大阪B）

プロジェクト生産性としたのは管理やスタッフ、教育や余剰人材を

除いた正味の生産性、サービス分野の成長性、環境変化とは独立。

馴染んだ熟練技術か、先進技術への挑戦か、一括開発か委任か、

規模や体制、管理力などで異なるが、当事者が考える一助とする。

☆ 部門の年間損益と部内社員一人当たりの生産性のベスト3

損益： ①BSS、②TES、③SSS 生産性： ①BSS、②SSS、③TES

現状以上に将来生産性をどう上げるか、この視点から改革を行う。

## 7. 令和2年度の実績を踏まえた令和3年度の事業計画

{経営計画： 中期計画踏まえた年度計画と新組織体制の概要}

○ 5年計画を変更、新年度から成長基盤整備3ヶ年計画で再出発  
前月発表した25年目標の5年計画は将来目標を明確にする手段、  
これを前提に今後3ヶ年を成長基盤整備の期間として具体的計画を  
立案、走りながら軌道修正、3年後以降の確実な成長基盤を創る。

3年後23年度目標：24年3月期目標に変更はない。

[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

☆ 令和3年度事業計画は生産目標50億円、賞与水準も4.5か月  
今期新人60名入社の当社はコロナ禍の下で動くに動けず、低めの  
年度売上目標46億台を達成出来ず、結果は前年実績並みの44億に  
止まる見通しだが、新人の大半は資格も取得、実力はつけている。  
仮想的に今期売上実績が46億とし、80人の新人を迎え管理と専門  
技術者も補強するとすれば、300名超の若手の厚みとその成長力を  
前提に次年度計画、売上目標48億は安全側でも達成可能である。

## 令和3年度のアイヴィス事業計画概要

① 売上 4800M、生産 4920M、経費 4625M、利益 295M

② 四半期生産 = {1080、1170、1260、1490} M <50 億>

参考：今期実績 = {1032、1082、1133、1175} M <44 億>

③ 経費 給与総額 月 180M、年 2970M（賞与 4.5 ヲ月）

社保、他 年 120M 外注費等その他経費 425M

☆ 次年度へ段階的移行を行う為に 3-5 月限定の暫定組織を作る。

現状の組織は、昨年の 3 月、迫り来るコロナ不況を前に案件不足であっても実業務で鍛えるべき若手技術者の稼働率維持と環境変化に対応、業務繁忙で部門内異動可能な組織、大部屋方式を採用した。

しかし、コロナ後の顧客中心の変革支援サービスが要求される時、先端技術とプラットフォームと同時に業務改革提案型の専門人材も育てる必要があり、上位組織の業務範囲を細分化する必要がある。

又、社員規模が若手中心に 600 名を超える中、中間管理者の若返りと厚みを創る必要から上位管理層の役割変更と刷新も実施したい。

大部屋方式では業務分野の専門性も中間管理職の能力も育ち難い。

集団指導体制の一環として経営サイドから現場を支援指導管理する役割も必要で、今回、担当役員の機能分担の再定義も実施したい。

基盤整備 3 年計画を前提に、本年度の組織体制は概略以下の通り。

- ① 取締役と執行役員は複数の部門責任を担う経営担当とする。
- ② 現在の形式的な事業部制を廃止、技術中心の本部制に戻す。
- ③ 既存の事業部は専門性を重視、必要な数の本部に分割する。
- ④ 本部長には 40 代の管理者を抜擢、実戦を通じて育成する。
- ⑤ 本部内に 2~3 の SS 部を設置、管理者に 30 代も登用する。
- ⑥ 先端技術部門は東京を全国区として支社は支社管轄とする。
- ⑦ 専門性の高い高度技術人材は資格で処遇、管理は担当せず。
- ⑧ 営業推進組織は本部外とし、外部招聘も含めて組織を強化。

当面、現行組織から本組織への移行の為に暫定移行組織を設定して期間限定で内容を変えながら 6 月を目途に本組織へと移して行く。

当面、稼ぎ手でもある本社の 2 事業部を 4 本部に分割、管理者登用と同時に高専門性の若手技術者の活躍の場を増やしてゆく計画だ。

新年度移行組織は暫定版、新年度 6 月以降の組織体制詳細は改めて次年度計画を待って発表する予定だが、骨格だけは埋込んでおく。

新年度は新人の研修だけでなく、決算処理や賃上げ昇進昇格、高度技術者の処遇や役割給見直し、役職定年及び定年制度の改訂など、課題が山積しており、期末期首は、この体制で順次片付けて行く。

## 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： ITトレンド、政府クラウド化、楽天・郵政が提携}

### ○ コロナ後に向けて IT サービスはベンダーから顧客中心に移る

DXは、Digital Data を活用して顧客の業務改革を推進することが本来の狙いであり、デジタル革命は技術課題でなく経営課題の解消が目的であり主役は顧客自身、技術専門家である IT ベンダーは、個々の企業の課題解決に必要な IT 活用の支援をする役割を担う。既存業務と工程を前提に IT サービスが効率化目指す時代は終り、IT の先進サービスを前提に、顧客が自社の将来的な競争環境の中でビジネスモデルを変革すること、これが DX の目指す役割となる。先進的企業はコロナ前から DX を進めており、企業の競争条件に差が付きつつあったが、コロナを通じ競争力の差は一気に広がった。多くの企業は出口が見えた今、そのリカバリーに DX 投資が動く。コロナ以前から始まっている IT サービスの変化が幾つかあった。メガクラウドの浸透、顧客の大型開発案件の減少、IT ベンダー中心の下請け構造の崩壊、効率改善型開発から新業態創出型 IT 投資、顧客のシステム開発内製化、アジャイル型の段階的 IT 投資、等々 IT サービスへのこうした傾向は、DX 投資拡大と共に加速される。



☆ オンラインに分散・自動・省力化、コロナ後はデジタルシフト  
5G の通信基盤が動き始め、常時監視や機器に埋め込まれた IOT が  
リアルタイムにデータを発信、現実世界の課題解決の為に受け皿の  
プラットフォーム介し、データ分析、仮想実験、解決提案、情報化  
をサイバー空間で行い、フィジカル空間にフィードバックする。

IOT をベースにした CPS(Cyber Physical System)が各分野で主流  
となり、公共の場や企業、個人の独自システムへと波及して行く。  
コロナで先送りされた DX 案件が動き、第 4 の革命脱炭素が動く。  
景気浮上へ財政も動きコロナ後の IT サービス需要は急膨張する。

☆ コロナ後の IT サービスはデータの時代、基盤と先進技術中心  
IT サービス需要が急増しても、顧客の SI 開発が動く訳ではない。  
縦割りシステムの再構築は解決にならず、手持ちデータを分析して  
新たな知見得られず、データの時代はクラウド活用が欠かせない。  
クラウド基盤と共に分析用先進技術中心に新システムが創られる。

☆ 需要増は新分野、専門人材は限られ、企業の淘汰選別が始まる  
データの時代の IT サービスはプラットフォームでの顧客システム  
分析ツールや OSS に繋ぐ API の開発、実装より高度 IT 活用術、  
人材限られ、顧客企業も IT サービス企業も淘汰の波に晒される。

## ○ 行政 DX 進めるのはデジタル庁の Vision と人材+クラウド基盤

政府のデジタル化が遅れているのは、以前から指摘されていたが、今回のコロナ禍での給付の遅れと混乱により、組織と共にシステム作りやデータの保存活用も含めて縦割りの問題が明らかになった。各省庁、自治体が独自判断で開発する処に根本の問題があるとして経産、総務、国交、厚労などが進めて来たデジタル化を統合整理、標準化と相互運用性の実現と効率化を目指すデジタル庁を創った。デジタル庁の当面の目標は、行政の基本的識別データである住民のマイナンバーカード普及と政府の DX 推進、国と自治体の連携だ。マイナンバーカードは、現時点で国民の 20%にも達しない状況を、健康保険や免許証と連動させながら 23 年に 90%を超えることだ。政府 DX 推進は、行政手続きの On-Line 化の推進と省庁間のデータの相互活用による手続き簡略化と One Stop でのサービスの利便性向上だが、データの標準化とクラウド化、開発規約の統一が必要、仕様を決めて省庁がバラバラにやるよりも、この際、一時的でも、各省庁の DX 責任部署をデジタル庁に集約することが重要だろう。国と自治体の連携も省庁間の連携と同様、標準化とクラウド化だ。そして人材、メーカーを超え DX 化を推進できる専門家と組織だ。

○ 想定外の楽天と日本郵政の提携、発表後はベストな提携と納得

日本郵政と楽天は3月12日、資本・業務提携の合意を発表した。

日本郵政は楽天の第三社割当増資に応じて1500億円を出資する。

旧来型の情報物流産業の超大企業で海外含め何度も投資に失敗して

先が見えなかった郵政とECで成功した新興企業で超巨人が居並ぶ

携帯のインフラ事業に参入、連結2期赤字の投資負担抱える楽天、

歴史も伝統もリアルとサイバーというビジネス体質も異なる両者、

困難な課題を抱え負の掛け算が正になるとは、通常誰も考えない。

しかし、両社の将来ビジネスの可能性を前提に、改めてこの提携を

考えるとこれ程、補完関係が旨く機能する業務・資本提携もないと

思う位のベストな提携、難局を抱えているだけに旨く運ぶだろう。

楽天のECと携帯キャリア側面だけ見ると、国内市場の飽和状態や

激化する携帯値下げ競争と5Gの基地局投資を考えると先行き不安に

陥るが、これに全国ネットの物流網を加え、巨額投資資金とこれも

全国ネットの郵便局と言うサービス店舗兼5G基地局を加えるなら

楽天のECとキャリア事業が大きな相乗効果を生む構図が見える。

広域展開の独立事業の集りでリアルビジネスの域を出られなかった

日本郵政もDXで効率が向上、単独でも明るい展望が拓けて来る。

## 9. 先行き6か月の景気動向と経営への影響

{景気動向： 新型コロナ出口、長期金利上昇、カーボンゼロ}

○ 7月末にコロナの出口が見えれば、年後半の経済活動が本格化  
東京オリンピック開催と新年度の経済活動復活には、緊急事態宣言  
下の3月中に感染拡大の沈静化とそれによる自治体及び医療関係者  
の余裕を創ってワクチンの全国本格接種に移れることが条件だ。

今回、首都圏の緊急事態宣言が21日まで延期されたが、3月4日  
時点でも感染拡大は抑制されつつあり、新規感染者の7日移動平均  
の前週比で見ても1月当初2倍を超えていたのが0.8倍、このまま  
終息するとは思えないが、低位の収束に向かっているのは確かだ。

2週間延期で社会的規律が定着すれば、漸減傾向はこのまま続く。

緊急事態明け4月は入社入学転勤など人々の移動時期に重なるが、  
多少の3密があっても直後の急拡大はなく、この間にワクチン接種  
を軌道に乗せることで年内のコロナの出口が見え、展望が広がる。

3月前半の状況では感染拡大は減少傾向にあり、ワクチンの接種も  
医療関係者へ優先実施、自治体や医療従事者に余裕が生れている。

その間にワクチンの国内接種が徐々にでも広がれば、米国の例から

2ヵ月程で拡大加速、効果も出て東京五輪の可能性も現実化する。

## ☆ ワクチン接種の課題と解決見通し、人口7割接種のタイミング

ワクチンの効果は、イスラエルが人口920万人中260万人の接種を終え、その経過報告によれば国内感染急拡大の中で陽性率0.01%、1万人に1人、ワクチンは日本で導入するファイザー製が中心だ。英国はオクスフォード大が開発したアストラゼネカ製が中心だが、2月8日時点で1230万人の1次接種が終わり、感染者が前週比で25%減、死者は22%減じたとの報告があり、接種の有効性を示す。日本でのワクチン接種は、行政の縦割りを排し、国との連携の下で自治体中心に同時並行、安全性を確保し急速に進める必要がある。2月以降の第一弾は医療従事者、第二弾は3月中旬以降高齢者中心に6月半ばまで3600万人、9月までに人口の8割の接種を行う。課題となるのは会場と人材の確保、それとワクチン確保と輸送だ。会場は3月末まで4万ヶ所、1ヶ所当り、医師、看護師、事務員が15人程度、全国では60万人以上必要でこれを3月中に確保する。自治体ごとにバラバラのデータ表現等IT調整もこの期間に行う。それとワクチンの確保、それは、ファイザー製1億4千万回分、アストラゼネカ製1億2千万回分、モデルナ製千万回分を確保、調達の時機と量を確保に向け国内での生産準備、治験を支援する。

ワクチンの輸送と保管も問題、ファイザーとモデルナは全量輸入でファイザー製は-75℃、モデルナは-20℃、アストラゼネカは2～8℃の冷凍輸送と保管が必要だが、これは国内の各業者が対応済みだ。

4月末が節目で体制が整い接種が進む中で自治体の経験も深まり、国と自治体間の連携も進むので、5月以降の急進展が期待される。

6月半ばに4千万人接種の予定なので早ければ末に5千万に届く。

7月末に人口の7割8千万強の接種が済めば、出口が見え始める。

#### ☆ 東京オリンピック開催の課題と解決策、新時代の出発の契機へ

東京オリンピックの日本組織委員会は会長のジェンダーギャップ発言で体制を一新、理事4割を女性に組換え新スタートを切った。

IOCバッハ会長も、菅首相も、国内のコロナ感染状況を見て中止は考えず、海外観客を入れるかどうか、観客上限をどうするか、選手の陰性証明や検査頻度などが中心で、実施する方向は既定路線だ。

IOCもメディア放映権料があるので、延期もないが中止はない筈。

開会式は7月23日、国内ワクチン接種が7割に達し8割方の集団免疫が確保される中での大会、国内観客6割方入れての開催か？

日本だけでなく、世界の新型コロナ感染状況も出口が見え始める。

コロナ後の新時代への出発となる記念すべき大会になってほしい。

○ 長期の金融緩和下での景気回復のリスクは株価暴落とインフレ

世界の先進国で超金融緩和が長く続き、コロナ不況下で財政支出も急速に拡大、市場には金がダブつき、期待感からだけで将来の有望株に余剰資金が流れ、世界の株式市場は空前の活況を呈している。

米国でコロナ感染者が一時1日25万人を記録したが、ワクチンの接種が始まって2ヵ月、急速に感染者が減じ3月4日現在4万人、コロナの出口が見え景気回復の現実感から人も産業も動き始めた。

今まで安全資産の国債を買っていた投資家も動き出し売りに走る。国債の価格低下は長期金利の上昇、名目金利から予想インフレ率を引いた米実質金利は2月初めのマイナス1%からマイナス0.5%に上昇した。

景気回復で確実に株価が上昇するのは原油や鉄鋼、期待感の先行で買われていた成長株は、むしろ売りの対象となり株価は下落する。

NYもそうだが、今の東証の空前の株価を支えているのは将来性、ポストコロナのESG投資やグリーンビジネス、テスラの時価総額さえも同様で、目前と先行き金利上昇で現実的な株に資金を移す。

これが2月28日、4年8か月ぶりの東証1202円暴落の背景だ。

金融緩和と低金利の両輪前提の株高が崩れたのが暴落、金融緩和は政策的に当面続く筈、金利の上昇だけだとインフレが首を擡げる。

○ コロナの次の危機は地球温暖化、共同幻想でも脱炭素一直線へ

地球の気温上昇が人類に災害をもたらす直接の原因ではないとして

トランプ前大統領は、気候変動枠組条約締結国会議 COP21 のパリ協定から脱退したが、米国を襲う異常な寒波やハリケーン巨大化、大洪水や山火事の増大傾向を見れば、詳細な根拠を求めなくとも、その科学的蓋然性を信じて地球温暖化防止に努めるのが政治家だ。

パリ協定の目標は、産業革命以前より世界の平均気温上昇を 1.5°C に抑え、50 年に温室効果ガスの排出量を吸収量以内にとすることだ。

中国の習近平主席は 60 年に CO2 の排出をゼロとする目標を宣言、日本の菅首相も 50 年に温暖化ガス排出を実質ゼロとすると言明、米国のバイデン大統領も、就任早々パリ条約への復帰を表明した。

欧州は、以前から地球環境の保全に熱心だが、新興の国も含めて

今では、協定参加国が 200 ヶ国以上、こうした流れが出来て来ると

共通目標実現への投資が新たな投資を呼び、経済成長を牽引する。

経済成長の原動力には、こうした科学的な共同幻想が必要なのだ。

先行の 1 社だけで旨く行く訳もないし、地球規模の大きな問題には

1 国だけが頑張っても、研究開発や問題解決だけでなく採算的にも

長続きしない筈、多くの国が参加するには理想を共有することだ。



新型コロナが世界を席卷、経済は停滞して財政も逼迫、この困難の出口が見える段階に新たな経済成長の目標を必要とする国は多い。

国連環境計画（UNEP）はコロナ後の経済復興へ向け、温暖化防止と兼ねた財政投入や投資を、グリーンリカバリーと呼んでいるが、コロナ後に、各国がこのグリーンリカバリーを最大限実施すれば、温暖化ガス排出を最大限 25%削減可能と UNEP は試算している。

それでは、どの様な分野の何に、どんな目的で投資すべきなのか？

今までのエネルギー源は産業革命後、水力発電や原子力を除けば、石炭や石油、LNG などの石化燃料が大半を占めており、その燃焼が CO<sub>2</sub> を排出することから、温暖化ガスの排出量抑止を脱炭素、カーボンゼロと呼んでいるが、その本質は新たなエネルギー革命。

産業や社会に必要な動力を得る手段を石化燃料以外に求めること、しかも、当面は原子力発電の様な災害リスクの高いものを除いて、かつ持続可能であることを条件にすると、日常的に接している自然エネルギーやエネルギーに変換可能な動力を活用することになる。

太陽光、波風地熱、CO<sub>2</sub> を出さない燃焼物、水素やアンモニア、CO<sub>2</sub> を出すが生育時に光合成で CO<sub>2</sub> を吸収しているバイオ燃料、これらの再生エネルギーを効率よく大量に創ることが第一歩だ。

採算面からは大型の洋上風力が主流だが、地域や用途で異なる。

オランダのロッテルダムに GE が作った洋上風力設備の実験機は、高さが 260m 羽も 107m という巨大な風車による発電設備、1 回転で 1 世帯 2 日分の電力を生むが、これを英国のドッカーバンク風力発電所が、英国沖の風の強い浅瀬に、第一期 190 基建設する計画、大型原発 3 基分の 360 万キロワットで英国の電力需要の 5%を賄う予定。

日本でも洋上風力を再生エネルギーの核に位置づけており、40 年に 4500 万キロワットまで増やす計画であり、今年初めて秋田県の由良本荘に大型洋上風力を設置する予定であるが、出力は 73 キロワット、英国のドッカーバンクに比べると 1/5、欧州に比べると遅れが明らかだ。

英国は浅瀬で海底固定型だが、日本は海が深く浮遊型が必要だが、石油掘削リグの経験も豊か、高度な造船技術で洋上風力とセットで水素製造設備などの技術開発が出来れば、輸送も楽で、エネルギー革命本命の水素時代の需要を満たしてプラント輸出も可能となる。

再生エネルギーの先に日本は CO2 の出ないアンモニア火力発電や地熱、波浪なども増やし、安全な小型原子力発電も検討すべきだ。

カーボンゼロは、エネルギー生産と同時に利用側の効率化も重要、最大の開発対象は蓄電池、同時に各種モビリティ車両の電動化だ。

## 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：＜重工業＞ 回復長期化見越し先進機器と新エネへ}

### ○ 航空機事業の低迷長期化で、他の得意分野伸ばし新分野を開拓

新型コロナの影響で航空機会社の赤字増大は今後も続く見通しだ。

21年3月期決算をJALは当初見通し2500億の赤字から3000億円

に下方修正、ANAは見通しを変えてないが過去最大5300億円の赤

字見通し、予想以上に長引く航空不況に資金流出が止まらない。

国際航空輸送協会IATAの予想では、新型コロナのワクチン普及で

21年下期に四半期で黒字回復としていたが、変異ウィルスの流行で

悲観シナリオを取り始め、回復は22年後半以降になるとした。

日本の重工メーカーは、造船を除き、三菱重工、川崎重工、IHIと

Subaruの4社、主力事業は航空機製造かエンジン開発と整備だ。

航空会社がこの状態にあり、機体製造は三菱が独自の国産ジェット

MSJを製造している以外は、米国ボーイング社の機体や翼の製造

であるが、ボーイング社は輸送低迷に加えて737MAXの墜落事故

で出荷半減、このしわ寄せで次世代大型機777Xの開発も遅れ大幅

赤字、三菱重工、川重、Subaruにボーイングの影響が直撃した。

三菱重工はMSJの事実上の撤退もあって、重ね重ねの厳しさだ。

重工業各社は、航空機機体製造以外にも、エンジン、航空エンジン整備、ロケット製造、発電機製造、産業機械や船舶自動車の製造、自動車のエンジン過給機、原子力などを事業として担当している。前述の4社は、長引く航空機製造の不況の中で、各社は当該事業の稼働率を落としながら、他の複数の得意分野事業に注力して支え、一方で、それぞれの企業特性を生かした新規事業に取り組んでいる。

☆ 今期決算は自動車のスバルを除いて厳しく、回復は23年以降

21年3月末の各社発表の決算見通し

	売上高（前期比）、	経常利益（前期比）
三菱重工	35,000 億円（▲16%）	500 億円（▲85%）
I H I	11,500 億円（▲17%）	100 億円（▲69%）
川崎重工	15,000 億円（▲ 5%）	▲150 億円（ — ）
SUBARU	28,500 億円（▲15%）	109 億円（▲47%）

☆ 各社は複数事業持ち、他の事業が支え次期有力事業を立上げ中

三菱重工はロケットと産業機械が支え、H2A46回成功の次H3開発

I H I はエンジン開発と産業機械が支え、μロケットとバイオ燃料

川崎重工は産業機械と鉄道車両が支え、産業及び医療手術ロボット

Subaru は売上減だが自動車あり、4社は次期国産戦闘機の開発へ。

## 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： 定年見直し、技術資格制度、期末一時金の支給}

### ○ 上級管理の役職定年制と年棒契約社員の定年制を試行的に設定

当社の通常社員の平均年齢は34歳強、現在の60歳定年制を見直す必要性は特にはないが、契約社員については定年前後の途中入社社員もいて一部高齢化が進んでおり、契約社員の定年制は必要である。

一方で、中小ソフトが企業規模600名を超える現在、長年上位層の管理職を務めた人の努力は評価するにしても、裾野が広がる中では管理層の無風状態は、部門の多様な可能性をカバー出来ないばかりでなく、緊張感を失い、次世代中間管理が育たない遠因ともなる。

これからは、当社のマジョリティである若き才能ある人達の時代、会社の発展に向け中間管理が切磋琢磨し、上級職の交代も必要だ。

取敢えず、次年度から役職定年制と年棒社員の定年制を整備する。

### ○ 高度技術を有する技術者処遇の為、5段階の技術資格制度新設

管理能力でなく技術の高度性専門性を評価、既存の職能・役割制の外に制度を新設、月次1万円から上位12万円までの手当を支給。

### ○ 年間賞与4.5ヶ月目標への第一歩として年末賞与を支給する。

一流企業並みの賞与支給が目標、今回、利益余裕で一步近づける。

## 12. おわりに

{実践目標： 恒例の期末懇親会に代え、年度振り返りと未来展望}

○ コロナ感染防止に注意払いつつ、未来へ新たなスタートを切る

冒頭のモクレンもそうだが、今年の開花は早く桜もこの一両日だ。

人の世にはコロナ禍の様に想定外の事象が突然に起きるものだが、

自然は毎年、多少遅い早いはあるも季節と共に必ず巡って来る。

山里にはコブシ、ブナ林にはフキノトウやカタクリの花が咲き、

自宅団地に、ユキヤナギヤやレンギョウ、モモ、沈丁花が咲き始め

順天堂横の坂道、植込みの小さなアセビの木にも花が付いている。

コロナを除けば今が春の盛り、入学入社、新たなスタートの時だ。

☆ 今年はコロナの出口が見える時、トンネルの先には新たな世界

少し長い目で見れば、困難を超えた先に生まれる世界は旧来の矛盾

を解消、新たな時代の幕開けになるのは歴史の教える事実である。

14世紀のペストを超えて中世の信仰を解放、ルネッサンスが生れ、

敗戦を超えて旧財閥が解体、ソニーやホンダ、ダイエーが生れる。

コロナの終りは自然と共存の時代、IT支えに環境の時代が始まる。

当社も創業32年にして始めて未来への会社の成長を感じている。

天地人が揃い始める。着実な努力を積重ねて未来を拓いて行こう。

<< 3月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

『戦争はこのんですべきものではありませんから、明日の総攻撃は差し当たり一時中止することにします。』十五日に総攻撃が決まっていたのを取止め、勝の面前で、隣にいた村田新八と中村半次郎（人斬り半次郎、後の桐野）を呼んで進撃中止を命じたのです。」

3月14日、江戸城無血開城に先立つ勝・西郷会談での西郷の振舞い

半藤一利「幕末史」（新潮社）から

塾居中の慶喜助命へ、陸軍総裁の幕臣勝海舟が官軍総攻撃の前日に薩摩藩蔵屋敷で会談した時の総督府参謀西郷隆盛の言葉と振舞い。

歴史資料は勝者の歴史であるとしても、日本が大転換を遂げた明治維新とその夜明けの幕末を学ぶ時、どうしても薩長が中心になる。

時代の転換期には、時代が育てた逸材がきら星のごとく彼方此方に生れて来るが、我々の世代からすると河井継之助や榎本武揚よりも高杉晋作や坂本龍馬、西郷隆盛、大久保利通の方が身近な存在だ。

この1月に亡くなった歴史家、小説家の半藤一利は、「昭和史」や「日本のいちばん長い日」なので有名だが、ポストコロナを時代の転換期と感じたこともあって半藤さんの「幕末史」を読み始めた。

半藤さんは、長岡中学を卒業して中学の先輩でもある山本五十六を尊敬していた人だが、幕末史観においても、戊申の北越戦争で郷土が痛めつけられたこともあり、河井継之助を尊敬する余りか薩長を低く見る所があり、自分の西郷観とは違うので多少驚きを感じた。

表題の言葉は、今から 153 年前の 3 月 14 日の西郷隆盛と勝海舟の会談で江戸無血開城が決まる時の言葉、翌日の 15 日に戦闘が予定されていて総勢 5 千の官軍が六郷を越え池上本門寺に本陣を構える総攻撃直前、緊張が極限に達している時の西郷の決断と振舞いだ。

勝と西郷は、以前にも長崎の海軍伝習所で面識があった関係だが、前日の 13 日の会談は、お互いの腹の探り合い、本題には入らず

「戦闘突入した場合に皇女和宮をどうするか」だったが、その日の夜は勝が誘って薩摩藩邸に近い愛宕山の上で会食を共にしている。

勝は、前日に官軍の総攻撃に備え任侠の親分や火消しの頭を訪ね、市街を焼き火の海として進軍を妨げる準備をさせていたが、言外に伝える「西郷先生、江戸八百八町のたたずまいは美しいですなあ」

「はい」と西郷が応ずると「明後日にこれが焦土と化せんとは・・・」西郷は勝のいうことを黙々と感無量の態で聴いていたが、ため息について「さすが徳川公だけあってエライ宝をお持ちだ」と言った。



「どうしたのです？」「イヤ山岡さんのことです。」

西郷は続けて言う、「イヤあの人はどうのこうのと、言葉は尽きぬが、何分にも腑の抜けた人でござる。」

「イヤ命もいらぬ、名もいらぬ、金もいらぬ、といったような始末に困る人です。本当に無我無私の忠胆なる人とは、山岡さんのごとき人でしょう」

幕臣山岡鉄舟は慶喜の命を受け、駿河府中（静岡）に迫った官軍の東征大総督に慶喜の意を伝えるべく単身、乗り込む覚悟でいたが、単独行動でない証に、事前に幕閣の要人である勝安房と面談した。

勝は、西郷にあてた手紙を渡し、手元にいた虎尾の会（清河八郎の秘密結社）で山岡の仲間だった薩摩藩士、益満休之助を付けた。

山岡は益満と共に死を決して敵中突破、西郷に会うことが出来た。

鉄太郎は一面識もない西郷に堂々と言う。

「先生、この度の朝廷征紂は是非も論ぜず進撃されるのですか。」

わが徳川家にも多数の兵士がおります。是非に関らず進軍される時は、主人徳川慶喜、東叡山菩提寺に恭順謹慎いたしおり、家士どもに厚く説諭してもついに鎮撫行き届かず、或は朝廷に背き、脱走、

反逆を計る者も多く出ましよう。さすれば慶喜は公正無二の赤心、君臣の大義を重んじても朝廷に達しません。私はこの事を嘆き、大総督宮へ言上し、慶喜の赤心を達せしめようと参ったのですが西郷はにべもない。あれこれあったが山岡は誠を尽して話す。西郷は、山岡の胆力とその言辞の筋の通った誠意に打たれた。そして、緊急の参謀会議を開き、大総督宮の承認も得て、徳川家に対する処置の書き付け 7 項目を山岡に渡す。常人のなしえない捨て身の行為と人格に西郷南洲は感動した。

注) この稿は、小島直樹「山岡鉄舟」(日本経済新聞社)から抜粋

私は、学生の時、上野公園にある下駄履きで犬を連れた西郷隆盛の銅像の風貌に親しみを感じ、一方で清水谷公園にある大久保利通の哀悼碑を前に無念さを想い、鹿児島出身の小説家、海音寺潮五郎の「武将列伝」や二人の伝記など幕末モノを読み漁ったことがある。大久保利通は合理的な知の人だが、西郷隆盛は知もあるが情の人、今回の話しの幕府側の勝海舟は江戸っ子であるが徹底した知の人、山岡鉄舟は塚原ト伝の血を引いた剣豪だが、熱い情の人だと思う。知は Cyber、情は Physical に対応するが、西郷と山岡の人間的な信頼の下、勝と西郷が冷静に交渉し無血開城が実現したと考える。