

2021年4月17日

<月例会用>

2021年4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4月） <目次>

---

### 1. はじめに

{ 当月主題： 期末一時金で前期に区切り付け、新年度スタート }

### 2. 当社関連の最近の話題

{ 最新情報： 賃金体系見直しの背景と本年度賃上げ方針概要 }

### 3. 令和2年度第4四半期2月の月次実績確報

{ 実績確報： 2月の確定実績売上246M 生産369M 損益55M }

### 4. 令和2年度第4四半期3月の月次業績の推定

{ 実績速報： 最終月3月の売上914M 特別益46M で利益38M }

### 5. 令和2年度の期末処理概要と年度最終決算の見通し

{ 業績予想： 前期最終決算予想は売上4446M 経常利益256M }

### 6. 令和3年度の事業計画の概要、経営目標と施策と計数計画

{ 経営課題： 成長基盤3カ年計画の下、売上48億円利益3億 }

### 7. 年度計画を前提とした今後の組織体制と営業方針

{ 課題解決： 組織若返りと先進技術の実戦化 ITS 連携を推進 }

### 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：富士通の改革、アリババ挫折、高校IT教育本格化 }

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 景気動向： 年度初めの景況、コロナ感染第 4 波、揺れる東芝 }

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： <コンビニ業界>コロナで沈む小売業の勝ち組 }

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： 技術研修方針、新卒採用計画概要、代替経営体制 }

12. おわりに

{ 実践目標： 年末後半には景気回復が本格化、急浮上への準備 }

<< 4月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「改革を成し遂げる為に乗り越えなければならぬ課題が 3 つある。  
一つはテクノロジー企業としての本分を貫徹すること、  
二つ目は『変わろうとしない大多数の社員』をどう動かすか、  
そして三つ目は、改革を一過性に終わらせず、常に必要な手を考え  
て実行できる様な自ら変わり続ける組織へと生まれ変わるかだ。」

日経コンピューターの 10.15 号「富士通、背水の改革」から

富士通社長 時田 隆仁氏

## 1. はじめに

{ 当月主題：期末一時金で前期に区切り付け、新年度スタート }

○ コロナ禍に終始した1年だが、当社潜在能力は確実に成長した  
当社の令和2年度もコロナに明けてコロナで終わった1年だった。  
新人研修のオリエンテーションが終わる4月7日に緊急事態宣言が  
発出され、コロナ感染は終息の出口も見えぬまま一進一退、1月  
には宣言が再び発出されて年度末を控えた3月21日に解除された。  
それも変異種による第4波の始まりかと懸念される中での解除だ。  
こうした中でも、売上こそ伸びなかったが、20年度の当社業績は、  
売上44億4600万円、経常利益2億5600万円の増収増益だった。  
NTTデータとの業務資本関係を締結、業界の先頭を行く企業との  
連携の絆も業務を通じて一段と強くなり事業展開への道が拓けた。  
トヨタの情報部門を担うTSとの関係も、先進技術により次世代の  
研究開発やその応用分野で実績を積上げ新たな信頼を築いて来た。  
先進技術と共に既存のITソリューションサービス部門でもIHIや  
DISCO、ユニシスやIBMとの案件で実績を残し、今後へ繋いだ。  
皆の努力に感謝、給与底上げへ7千万投じ期末一時金を支給した。  
60名の新人も育ち78名の新社員を迎える。今期も皆で頑張ろう。

## 2. 当社関連の最近の話題

{ 最新情報：賃金体系見直しの背景と本年度賃上げ方針概要 }

### ○ 若手が過半数を占める今、優秀な若手を処遇する見直しを実施

今年の春闘はコロナ禍の影響もあり、大手上場企業の賃上げ率も、2%には届かないだろうと言うのが大方の見方だ。一方で、DXへの関心か、デジタル関連の経験豊かな専門家への企業の期待は強く、国際競争下の製造業と共に大量データを持つ流通関係で特に強い。新卒を含め高専門性のIT人材の需要は賃上げにも影響を与える。上記も含め、今期の賃上げでは以下の様な固有の課題も考慮した。

- ① 社員増で増す規程の評価ルールの重要性とその内容見直し
- ② 規程の随所に残る年功色の是正払拭
- ③ 新卒含めて専門性高い高度技術者の処遇
- ④ 老若問わず、会社経営への貢献度による処遇
- ⑤ 業績連動型としての賞与水準4.5ヶ月への引上げ

現場管理者が身近な現場の業績や仕事への取組みで評価するには、今の技術進歩、環境変化は余りに急激、基準を明確に解りやすくし会社も評価者も本人も納得できる仕組みを考える必要性があった。個別の評価以前に、基準となる規程の正規化現代化が必要だった。

給与は、大きく職能給と役割給から成るが、職能給だけ見ると年齢に応じた等級間、号俸間の間差が大きくなり、給与の上昇カーブは若い段階では底を這い、6等級の管理層クラスから急上昇する。

年功序列だが、今の技術進歩を考えるとITサービス主体は年代の若年層に移っており、上昇カーブを緩め若い側に移す必要がある。

役割給も10数年前に作ったが、元々管理職手当が原資で、当社のような技術企業は管理者だけでなく年齢の高い技術者を処遇する必要がある、この典型的年功給の制度的歪みを流動化したのが役割給だ。

資格基準を設け若手でも実力があればマネジメント手当を払い、技術が関連する顧客提案や技術指導をする中堅にも対象を広げた。

その内、少人数のPLや一定の技術力あるSEからの要望もあり、役割重度を導入、職能4等級以上の全員を対象とすることにした。

資格基準を職能等級にしているのと管理者が会社成長の中で固定化されていることから役割給も年功序列傾向が強まり、近年の採用で若い優秀な人の増加を考慮、資源配分上の見直しが必要であった。

採用面に加え、数年後の離職防止の面でも早急な対策が不可欠だ。

特に当社は、将来を考え専門性の高い博士修士を採用しているが、大手の需要が高くなっており、今後の採用にはその処遇が必要だ。

今回の全社員 600 名超の社員の昇給昇格、年度の賃上げを含む給与査定に当たり、現場査定を調整、旧体系で対応する手もあったが、この 10 年来採用の若手社員が既に 300 名以上、最近は特に専門性の高い技術者が増え、IT サービスの技術特性も変わって来た今、成長基盤整備の初年度、此处で全面的見直しに踏込むことにした。人事の制度と考え方を私を離れて組織化する移行作業でもあった。最初は職能給から手を付け上昇カーブを最適化、次に役割給も若手への上位役割付与を可能とし 3 等級との連続性も実現、体系も簡素にしたが、全社員を当て嵌めてみると上位の一部が減給、中間も 5%と高く、賞与 4.5 ヶ月への障害に加え調整が過大で断念した。時間なく最終的には職能給を残し全面改定した役割給を採用した。その他、資格手当の改定も実施した。今後継続して見直しを行う。

☆ 今年度の賃上げ水準は、33 歳平均で額が 2,897 円、率で 2.16% 前期の売上高増分は前々年対比 0.7%Up、売上高は 8%増の 48 億を目指す。今期新人 78 名迎えコロナも収束せず不透明感が残る。給与総額は新人の 1773 万円を加え月間 1 億 8599 万円、12.6%増。安全側で昇給を抑えたが、年間賞与 4.5 ヶ月の達成は目指したい。今期軌道に乗れば先が見えるので、来期は大幅ベアを実施する。

### 3. 令和2年度第4四半期2月の月次実績確報

{ 実績確報：2月の確定実績売上 246M 生産 369M 損益 55M }

○ 2月売上 246M 生産 369M 経費 345M 特別益 31M で損益 55M

売上高	246.0M	M：百万円
仕掛増	123.0M	
月首仕掛	363.0M	
月末仕掛	486.0M	
生産高	369.0M	
経費	314.2M	(=345.2M-31.0M)
製造費	304.3M	
販管費	39.9M	
営業外費用	▲30.0M	(=1.0M-31.0M)
経常損益	54.8M	(=23.8M+31.0M)

☆ 2月は昨年10月分の雇調金 31.0M が入金、正味利益は 24M 弱

2月は、10月分の雇調金 17.7M、11月雇調金 13.3M、併せて 31M

が入金されたので、これを2月の営業外利益として計上している。

これで経費控除しているが、控除前経費 345M が2月の実質経費、

経常利益から営業外益を除いた 23.5M が2月の正味利益である。



#### 4. 令和2年度第4四半期3月の業績推定

{ 実績速報：最終月3月の売上914M 特別益46M で利益38M }

○ 3月売上914M 生産458M 経費466M 特別益46M で損益38M

売上高	914.2M	M：百万円
仕掛増	▲456.0M	
月首仕掛	486.0M	
月末仕掛	30.0M	
生産高	458.2M	
経費	419.7 M	(=466.4M-46.7M)
製造費	421.1M	
販管費	44.3M	
営業外費用	▲45.7 M	(=1.0M-46.7M)
経常損益	38.5M	(=▲8.2M+46.7 M)

☆ 総決算の3月は毎月の定常経費に加え期末特別経費を計上する

3月は期末の駆込み案件や前請が入って生産高が増えるのに加え、

12月雇調金12.7Mと保険解約金34Mの営業外益が46M増えた。

対応する外注経費増、月島新事務所の設備移転費、来期PC購入費

それに年末一時金70M加えると営業外益除けばマイナスとなる。

## 5. 令和2年度の期末処理概要と年度最終決算の見通し

{ 業績予想：前期最終決算予想は売上 4446M 経常利益 256M }

### ○ 令和2年度の業績集計は売上 4446M 経費 4390M で利益 271M

令和2年度の令和2年4月～令和3年3月までの四半期別集計

	売上高	生産高	経費	営業外益	損益 (M)
第1四半期	842	1032	1065	▲2	▲34
第2四半期	999	1082	1078	74	78
上期小計	1841	2114	2143	72	44
第3四半期	1118	1133	1085	49	97
第4四半期	1488	1200	1162	93	177
下期小計	2606	2333	2247	142	274
年度経費	4447	4447	4390	214	271

### ☆ 残り経費は今期の減価償却等 15M、最終経常利益 256M とする

期末特別経費は、今期購入分の新人用 PC など 10 万円以上の設備の減価償却費、支払い済みで一括計上する支払手数料、退職慰労積み立てなどを経費化して経費と利益を再調整するものである。

経費総額 15M から最終経費は 4405M で経常利益 256M となり、非課税の特別損失 30M を加えて経費 4430M 税引き前利益 226M。

## 6. 令和3年度の事業計画の概要、経営目標と施策と計数計画

{ 経営課題：成長基盤3カ年計画の下、売上48億円利益3億 }

- 5年後の売上80億1千名体制に向け、足元固め一步一步前進目標を持つことと、具体的な計画の下でトップダウン的に現在地を把握、問題解決と共に目標に向けボトムアップで着実に努力する。個人でも会社でも会社の組織やプロジェクトでも、成功への道だ。表題目標達成の為、今期から成長基盤整備3カ年計画を実施する。3年間で社員を院卒学卒中心に770人規模に拡大、24年3月期にポストコロナ後のDXの大波に乗り、付加価値生産面で60億円へ能力を高め、売上56億2千万円経常利益5億弱の達成を目指す。1人当たり売上高730万円弱、1千万超が普通の業界では低いが、3カ年計画はこれから大きく伸びる体制、人材を創るのが狙いだ。

	前期	今期(21年度)	22年度	23年度
売上高(前期比)	4,446M(0.7%)	4,800M(8%)	5,200M(8%)	5,620M(8%)
生産高(前期比)	4,446(8.8%)	4,920(10%)	5,440(10%)	6,060(11%)
利益(生産比)	240(5.3%)	295(6%)	379(7%)	486(8%)
新卒採用数	78	100	100	120
1人当たり売上高	8.025	7.868	7.536	7.298

☆ **3カ年計画の初年度の今期必達目標は売上 48 億円利益 3 億弱**

前期は、コロナ禍の下で顧客の新規大型一括案件が動かず先送り、リソースがダブつき雇調金で利益は出たが、売上高は前年同水準の 44 億円、もし案件が十二分あれば、5%増の 46 億には優に届いた。在宅勤務形態を取った案件が多く、技術のバラツキや開発段階での問題点の早期発見や部門を超えた対応策の遅れなど、組織上の管理効果が機能せず、結果的に生産性が低下した面があった。

それ以上に、案件が選択できるほど多くはなく、稼働率の低下や、培ってきた部門の専門性が十分生かせず、生産性の悪化を招いた。そうした中でも、新人も在宅だったが、目標を解り易く IPA の情報技術者試験の「応用技術者資格」に絞り、合格のインセンティブもある中で合格突破を目標にしたが、結果的に 4 割以上が合格した。

この数年間に採用した若手人材の成長を考え、先端技術案件に加え従来型の SI など仕事が十分あるとすれば、成果は自ずと出て来る。今期は後半から先送りの DX 案件と共に、将来に向けた脱炭素の ESG 投資案件や経済復活の為の財政支援など案件は確実に増える。伸び盛りの当社、仮想売上 46 億の 5%増の 48 億、達成は可能だ。売上よりも潜在可能性の向上、3 年計画初年度のスタートを切る。

## 7. 年度計画を前提とした今後の組織体制と営業方針

{ 課題解決：組織若返りと先進技術の実戦化 ITS 連携を推進 }

○ 組織若返りは上位ポスト交代から、本部を細分化本部長へ登用技術者が成長し活躍出来る場を創り、ITによる社会的価値の創出で顧客から対価を得て人材と技術に再投資、持続的発展に道を拓く。

このサイクルを会社の各部門で回すことが成長の必要条件となる。

その役割を担うのが上位管理者、社の人脈と技術力を熟知した上で将来から、市場から、技術の将来性から、物事を判断出来る人だ。

当社にはこの人材が各層で不足しており、特に上位層が足りない。

上位層の視座には二種あり、会社経営の立場と技術管理の立場だ。

経営人材の役割は力の結集、烏合の衆の集りでは戦いに勝てない。

技術管理の役割は組織の活性化、変化の激しい時代への対応だ。

この役割を担う二種の管理者がいなければ、技術者の継続的活躍の場も創れず顧客価値の創造も不可、対価なければ行倒れ共倒れだ。

技術者が毎年 60 名 80 名と増える今、手を打たなければ失速する。

基盤整備 3 カ年計画の初年度、組織体制の抜本的な若返りを図る。

下だけ変えても組織体質変わらず、経験必要な管理人材は育たない。

既上位者を経営担当へ、空いた上位ポストに若手素材を抜擢する。

☆ 実体なき事業部を分割、技術管理センターの本部制とし全7部門へ

以下は新組織体制。

センターと本部英字名称及びその所属部も記す。

本社支社の技術系7本部と所属各部の名称及び英字略称です。

ITSはITソリューション、SSはソリューションサービスの略称

先進技術研究開発センター (Advanced Technology R&D Center)

応用AI技術開発部 : AAT(ATRC)

先進システム技術開発部 : AST(ATRC)

設計生産ITSサービス本部(Engineering IT Solution Service Dept)

エンジニアリングSS部 : ESS(EISD)

マニファクチャリングSS部 : MSS(EISD)

情報通信ITSサービス本部 (Network IT Solution Service Dept.)

ITサービスインフラSS部 : ISS(NISD)

ネットワークシステムSS部 : NSS(NISD)

社会公共ITSサービス本部 (Social IT Solution Service Dept.)

ソーシャルインフラシステムSS部 : SSS(SISD)

ファイナンシャルSS部 : FSS(SISD)

産業流通 ITS サービス本部 (Business IT Solution Service Dept.)

デジタルコマース SS 部 : DSS(BISD)

ビジネスプロセス SS 部 : BSS(BISD)

TS 連携\*名古屋 ITSS 本部 (TS related ITSS Dept. At Nagoya)

名古屋先進技術開発部 : ATS(TISD)

TS 連携\_AIT サービス部 : TAS(TISD)

TS 連携\_EIT サービス部 : TES(TISD)

TS 連携\_BIT サービス部 : TBS(TISD)

地域連携\*関西 ITSS 本部 (Kansai Regional ITSS Dept. At Osaka)

関西地域先進技術開発部 : AKS(KISD)

関西技術連携 IT サービス部 : KTS(KISD)

関西地域連携 IT サービス部 : KDS(KISD)

☆ 主流の DX 案件は先進系と基盤系が支援、ITS が主体で進める

先進部門の地域分化、東京 ITS 部門の細分化は、本部幹部の若返り  
対応と共に各分野の業種専門性を深めて顧客提案力の向上を狙う。

DX は ITS 各本部が主体で行うが、先端系は ATRC\_AAT、基盤系  
は NISD\_ISS が支援、総合力で提案及びサービスの向上を図る。

その調整と各部門の事業推進を担当役員が経営的立場で遂行する。

## 8. IT サービスの話題と動向、当社の将来へどう生かすか

{ 市場動向：富士通改革、アリババ挫折、高校 IT 教育本格化 }

### ○ グローバルでの生残りを賭けた富士通の国内デリバリー大改革

時田社長が就任した 19 年 6 月以降、富士通は IT 企業から DX 企業になる為に DX 事業の必要条件である顧客のビジネスモデル変革を提案できるコンサルティング会社を創ったと言う話は記憶にある。

しかし、顧客 DX 推進の為に富士通が、自らの組織文化とビジネスプロセスを DX に向け大改革を断行し、足元を固め経験を活かし、背水の陣で次の成長事業の DX に取組んでいるとは思わなかった。

富士通 OB の当社顧問からその概要を聴き、富士通の DX への熱意と大改革の意義を知り、考え方は我々にも必要なので取り上げる。

### ☆ 顧客へのサービス改革には自らのサービス体制の改革が必要だ

デリバリーとは課題解決に必要なソリューションというサービスを顧客に提供するという意味でシステムの設計、開発、導入、運用、

保守を指すが、国内事業の再編を「サービスデリバリーの変革」と

「国内サービスフロントの強化」の 2 軸で進めて行くとしている。

サービスデリバリーになると製品販売の時とは違い、顧客が増えるにつれて直系子会社や BP のサービス品質がバラつくことになり、



結果的に、富士通ブランドの下で似て非なる製品・サービスを提供する「ミニ富士通」が多数発生、サービス再生産が効かずコスト増となり、顧客の成長によるマイグレーションや保守の障害にもなる。国内外のデリバリー機能を、一貫性ある業務の流れが出来る様に一気に再編、「ミニ富士通」解消を狙う抜本的改革が必要となる。

「サービスデリバリーの変革」では、直系サービス子会社の再編、世界に8拠点あるグローバルデリバリーセンター（GDC）の人材、製品、サービスの統一的活用の為に日本向けのGDゲイトウェイ（JGG）を新設、顧客サービスの内容によってソリューションごとに徹底した標準化を行うシェアードサービスとプロジェクト固有のサービスに分け、前者はJGGを介してGDCを活用、後者はJGGに専門部隊を置いてデリバリー、国内で開発した優れたデリバリー機能はGDCに標準品として登録、グローバル展開も可能にする。

「国内サービスフロントの強化」は、富士通マーケティング中心にエフアイピー、エフサス、地方の直系サービス企業各社の営業機能と運用保守系SEを昨年10月設立した富士通ジャパンに集約し、業種ごとに分かれていたフロント機能をクロスインダストリー型の組織に再編、本社が扱う官庁・大企業以外の民需の取込みを行う。

☆ **JGG**：ジャパン・グローバルゲートウェイが4月から本格稼働

JGGは、自動車・産業・流通ビジネスの超大手を対象にした固有な

ソリューションサービスを行う富士通本社担当のエンタープライズ

ソリューションビジネスグループとシェアードサービスを担当する

富士通ジャパンからなり、全体は、富士通JGG本部が統括する。

要員的には、富士通本社が1万人、富士通ジャパンが2万1千人

その下で動くBPが2万2千人、それにGDCの1700人が加わり

総勢5万5千人規模を擁する日本国内向けデリバリー体制となる。

大改革の狙いは、グローバル基準での国内サービスの標準化徹底で

あり、それによって高品質・高生産性を実現することにも通じる。

BPにとっては、仕事が減り専門性が求められるので厳しくなる。

☆ **守りが目的でなく攻めの為の守り、足元固めてDX事業拡大へ**

今回の大改革は、従来進めて来たリストラ、パソコン、携帯電話、

ネット接続サービス、カーナビ、半導体事業などを次々と売却整理

してきたリストラの最終段階、残った中核事業をITが支える次の

成長分野、DX事業への資源の集中、体制整備と見るべきだろう。

前出のコンサル企業はRidgelinez、社長も前PwCの幹部を招聘、

富士通の名は冠さずDXコンサルのトップ目指し独自の道を歩む。

RidgeLinez は 300 名のコンサルタントの内、250 名は富士通から選ばれた人材だが、富士通の子会社で働くのではなく彼らは、DX コンサルの新たな道を拓く専門集団、顧客第一主義に徹し、DX に伴うシステム構築で富士通を選ぶ必要もなく、顧客課題解決へ最善の提案を示すことが使命、コンサル集団としての日本一を目指す。それが DX 化を進める富士通の役に立つのかと言え、役に立つ。富士通の大改革自体が DX であり、その経験を活かしてコンサルの提案した DX 対応デリバリー案件を、自らの IT サービス力で勝ち取ることで富士通全体が DX 事業への競争力を高めることになる。そこに RidgeLinez で高度な経験を積んだコンサルが戻って来ると上流から運用保守まで一貫した DX デリバリーラインが完成する。

☆ 日本発の高度な DX デリバリーがグローバルでの牽引車となる

日本の業界全体の問題でもあるが、近年、SI サービスが主流になり主要大手ベンダーは、多くの下請け BP を使って、顧客一社一社に個別の SI サービスでビジネスの拡大を図って来たが、その結果は、サービスの分散による質の劣化、利益率低下、社内は技術的蓄積が残らず空洞化、ここ数年間は守りの為のリストラを繰返して来た。少子高齢化で需要が縮む国内では、SI ビジネスの見直しが必要だ。

高度な IT 技術を以って IT を超えるビジネスモデルを構築した GAFAM を横目で見ながら、クラウドや AI、IOT の出現により、日本の大手 IT ベンダーも、業態変革の必要性を感じてはいるが、従来型 SI サービスに軸足置く各社は、待ったなしの状況下でもベンダー依存の需要が暫く続くだけに抜本的な対応を取らない。

国内 IT サービスの最大手の富士通は、コンピュータ・ビジネスの初期段階からグローバル化を進め、米国アムダールや英 ICL の買収やシーメンスとの提携などで苦勞をして来たので、IT サービスの今日でも、世界的な視座視点があり、市場の変化や技術動向、社会環境変化への適応性に敏感な会社だ。

海外から見れば、日本の SI サービス形態は如何に効率が悪いか、一方で、デジタル化の進展で IT サービスの時代が日本で始まる、この二つの事実を冷静に見るなら、一番乗りはブルーオーシャン、多少の経営リスクを負っても、守りと攻めの大改革に踏込む筈だ。

それが富士通大改革の意味で、自社の DX 化の徹底と DX 事業だ。

富士通の視点は勿論、縮小する国内マーケットよりも海外にある。

「富岳」を創る力ある富士通、世界も何れ DX 事業が本格化する。

まず日本で足元を固め、戦える武器を持って世界へ出るのだろう。

○ 国家資本主義の中国でアリババ創業者、馬雲は復活できるのか

スマホ決済の「支付宝（アリペイ）」を取扱うアリババの子会社、アントグループが昨年 11 月、予定の上場に際しアリババの創業者で実質的アントの経営者でもあるジャック・マー（馬雲）に対する金融規制当局の強い圧力があり、結果的に上場は延期となった。

馬雲はその後一時姿を見せず、2 月に慈善活動イベントに顔を出し関係者に安心を与えたが、その後又、消息不明状態になっていた。

4 月 10 日、中国の規制当局は、突然の様にアリババに対し独禁法違反容疑で 182 億元（約 3000 億円）の巨額の罰金を科した。

ネット通販事業で、巨大な客層を持つアリババが、自社との取引を強要したとする「支配的な地位の乱用」が処分理由だが、中国国内に GAFA に並ぶ BAT を作る為に国が支援し、今まで黙認してきたものを、大義名分付け罪科を課すのは政治的な意図があるからだ。

国家資本主義の中国では、市場メカニズムを使いながらも統制可能な国有企業を経済の軸に据えているが、その秩序を乱し更には大衆に深く浸透して巨大組織となったアリババは許し難い存在なのだ。

政治的に絶対権力を確立した習主席にとって、民間の経済的巨人を放置してはおけず、他社も含め統制下に置く為の戦闘宣言だろう。

○ 25年の1月実施の大学入試共通テストに「情報」を正式追加  
2020年から小学校でのプログラム教育が必修化されたが、高校では今年の4月から「情報科」が新設され、選択科目「社会と情報」「情報の科学」の2科目から1つを選択することになっている。

22年から「情報科」では、共通必修科目の「情報Ⅰ」が導入され、生徒全員がプログラミングやネットワーク、データベースの基礎について学習することになり、「情報Ⅱ」も順次追加される予定だ。

今回、それを受けて大学入試センター側は、25年1月に実施する大学入試共通テストで新設する4科目のサンプル問題を公表した。

プログラムの問題は、比例代表選挙の議席配分方法を前提に当選者数を算出する問題、疑似言語を使ったマークシート方式の試験だがプログラミングよりも計算機を使う時の論理的思考を問う試験だ。

データ処理などの能力を見る試験では、サッカーのW杯に出場の各チームの実力を、得点などのオープンデータから分析する問題。

これは、問題解決の為に、情報の知識を活用する能力を問う問題。

小学校から始まって高校で学び、受験で訓練、大学で専門の応用力を磨くとなれば、相当な実力が付く筈で、彼らが社会に出て来る。

職業人としてのIT専門家の知識・思考体系の見直しが迫られる。

## 9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 景気動向：年度初めの景況、コロナ感染第 4 波、揺れる東芝 }

○ 先行き不透明だが、4 月大企業製造業はコロナ前の水準を回復  
1 月にコロナ感染拡大第 3 波により大都市圏で緊急事態宣言が発令された為、非製造業、特に対面型のサービス業は総じて厳しい状況にあるが、4 月 1 日発表の日銀短観によれば、大企業製造業は前回 12 月の短観に比べ 15 ポイント改善のプラス 5、景況感はコロナ前の水準を回復しており、昨年 6 月にマイナス 34 まで落ち込んだことを想えば、状況は大きく改善されている。

この背景は、国内の投資や消費よりも世界経済の持ち直しや円安・ドル高で輸出環境が好転、幅広い業種で追い風になった為である。特に、自動車関連が顕著で、23 ポイント改善してプラス 10、これが牽引して鉄鋼や非鉄金属や化学などの回復を支えている。

非製造業では、テレワークなどに環境整備需要で情報サービス関連は堅調に推移しているが、全体としては未だ水面下、宿泊飲食などのサービス業は 15 ポイント悪化してマイナス 81 に落ち込んでいる。大企業非製造業と共に、中堅中小企業も戻りは遅く、中小の製造業では 14 ポイント改善しているがマイナス 19、暫く厳しさが続く。

☆日経産業天気図でも改善の広がりが見え、悪化が3減で上昇2増  
小雨から曇りに改善するのは、化学・繊維、貨物輸送と精密機械、  
晴、薄日に上昇するのは、電子部品・半導体と産業・工作機械だ。  
前者は、自動車需要に伴う車載電子部品とコロナ禍のテレワークに  
よるPC需要だが、後者は経済絶好調の中国の自動化投資が牽引、  
今後、国内も含めて世界的な脱炭素投資が始まり、EVやFCVだけ  
でなく、洋上風力や太陽光発電のエネルギー関連始め製造、運輸、  
利用の全ての産業に関わる一大産業革命に発展する可能性がある。  
産業のコメである半導体や工場自動化省力化の柱である工作機械や  
産業機械は、内外でこれからも長期、安定した需要が見込まれる。  
全30の産業の中で、晴は電子部品半導体に加え、ネットサービス  
とアミューズメントの3業種、その予備軍である薄日は情報産業、  
人材派遣、広告、ドラッグストア、スーパー、建築・セメント、  
それに前述の産業・工作機械を加えた7業種、併せて未だ10業種  
回復とは言言いが、前期比6業種UP、広がりが見えて来た。

☆ 潜在需要あるがコロナ禍で動けぬ状態、コロナ対応で状況一変  
連休明けにワクチン接種が一般市民で始まり、9月には一巡する。  
欧米の例から集団免疫で感染抑制可能、下期の経済急回復へ期待。



○ 3月解除された緊急事態宣言も束の間、コロナ第4波勢い増す

4月14日、東京都の1日当りの感染者が2日続けて500人を超え大阪も1000人超、兵庫も500人を超えて日本全体で4300名超、第二次緊急事態宣言が解除された3月21日直前の東京300人台、大阪100人以下、兵庫50人弱、全国で1300名前後に比べれば、コロナ感染拡大の第4波が急速に立ち上っているのは確実である。東京を超えて大阪、兵庫が突然増えだした背景には、感染力の強いコロナウィルスの変異型が関西で増え始めたからと考えられるが、東京も地方も時間の問題、従来に比べて感染力が1.3倍、若年層に掛かり易く重症化懸念も高いと言われる変異型が全国的に広がる。財政的にも逼迫し、コロナ慣れで特別の効果が無くなった緊急事態宣言は、これ以上出せないとすれば、重点的に蔓延防止策を打出しその間に、いかに早くワクチン接種を行き渡せるかが勝負となる。1日5万人以上の感染者が出ていた英国ではワクチン接種が8割方進んだ結果、今は1千人台まで下がり、米国でも一時は15万人超いるのが普通だった新規感染者が2万人台までに低下している。感染力強く致死率も高い英国型変異種にも有効なのは証明済みだ。感染予防も重要だが、集団免疫浸透こそが感染症の収束を早める。

## ○ 成長力高い東芝迷走の遠因は巨額の資金調達、救えるのは誰？

東芝が再び迷走を始めた。量子暗号の事業化一番乗りが期待され、それ以上に株の4割を持つ東芝から分離した伝統の半導体メモリー企業キオクシアが世界的半導体供給不足で急速に期待が高まる中、どうして上場廃止や車谷社長辞任と前社長綱川会長の復帰なのか？

直接の原因は、2017年に子会社化した米国ウェスティングハウス

(WH)の原子力事業の巨額損失で経営が揺らいだ時、60社を超える世界の海外投資家から6000億円の増資資金を集めたことにある。

本業の失敗でなく元々技術力も高い東芝の再生には多くの投資家が応じたが、東芝が安定成長を始めると投資資金の還元を求める声が大きくなり、特にモノ言う株主アクティビスト対応が大変になる。

東芝は防衛や社会インフラに強く、民間でもエレベーターが順調だ。

脱炭素の時代、重電に東芝は海洋風力などカーボンニュートラルの新成長分野に本格的に参入する予定で投資資金は絶対的に必要だ。

今の困難から抜出る為にも成長は不可欠で、その為の投資が必要、東芝にとって投資資金は生命線、投資ファンドを頼る以外にない。

CVCであるかどうかは別に、産業革新投資機構など政府系資金も入れた東芝買収に自ら賛成、暫く株式市場から姿を消すのか？

## 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：＜コンビニ業界＞コロナで沈む小売業の勝ち組 }

○ 10年連続で成長を遂げて来たコンビニが20年にコロナで沈む日本フランチャイズ協会が発表したコンビニ大手7社の2020年の売上高は、全店ベースで4.5%の減少、既存店ベースで1.8%の減少となったが、前年同月比でマイナスになるのは、協会が調査を開始した2010年以来、初めてのことであり、コロナ禍の影響とは言え国内コンビニ業界が大きな曲がり角に来ていることを示している。コンビニの同業の小売り、百貨店や専門店、スーパーや地域の商店と比較した場合の特長は、

- ① 店の近く、500メートル圏内にいる人を商圈とする。
- ② 身近な商品、調理不要な食品、身近な不足品が対象。
- ③ 全国ネットでの統一商品なので品質と価格に安心感。
- ④ 深夜でも休日でも休みなく営業している利便性。
- ⑤ フランチャイズ制なので本部ブランドの下の加盟店。

小売りは立地条件なので、夫々の店舗に特色はあるにしても、全体的に共通する特長は上述の様なものだが、時代環境と競争条件の中で今まで他業態の店舗に比べた優位性が薄れ、衰退が始まる。

日用品の品ぞろえとその品質や価格が安定していることは、地方や街の個人商店に比べて有利だし、価格不安定な観光地でも便利だ。

24 時間でなくとも常時営業している店舗は、郊外の生活者や都心で残業し、深夜や休日に働く人にとって絶対的に便利な存在である。

選択肢も多く食材も工夫し、価格も安定している昼食用の食品群のあるコンビニは、自分の時間を惜しむ都心のビジネスマン、勤め人には便利でコロナ以前の昼食時には何処でも行列が絶えなかった。

コンビニが品質、価格の安定した商品を提供できる背景には全国に跨る加入店舗の数があるからで、本部は絶えず店舗拡大を目指す。

20 年度の店舗数は 5 万 5924 店、撤退する店とそれ以上に加盟店を増やすことに躍起となる本部、本部間の競争により既にコロナ以前から店舗数は飽和状態になっているが、それでも本部は増やす。

コンビニが生まれた 80 年代初期は高々 5 千店位だったのが、90 年代に急成長、21 世紀には入り業界の再編もあって緩やかになったが、2010 年頃から再び成長が伸び、12 年に 5 万店を超え、19 年 3 月がピークで 5 万 8340 店、都心郊外での競争が激しく採算割れの店舗が撤退、今回のコロナの影響もあり、それが現状の店舗数となる。

現在セブン、ファミマ、ローソン合計 5.1 万店、3 社独占体制だ。

コロナ以前の飽和状態に近づいていたコンビニは基本的な成長力を失っていたが、インバウンドが急減、それ以上にコロナ禍が本格化する20年4月5月の緊急事態宣言発出以降、感染拡大防止の目的に沿った在宅勤務の推奨や不要不急の外出禁止で人の動きが止り、在宅巣ごもり人口増と言う突然の事態にコンビニの成長が止まる。昼間の都市人口減少に加え、室内での3密回避の心理から都心立地のコンビニでは購買人口の急減となり、在宅巣ごもり人口の増加はまとめ買いや食品も生鮮食材の購買にシフト、スーパーの優位性で郊外立地のコンビニも低迷、又、旅行や観光に立地したコンビニもインバウンドに加え、国内の人の動きが止まって大打撃を受ける。コンビニ大手7社の20年の来店総客数は、対前年比15億人減の159億人、10%の減少、セブンも前期比10%減、観光地立地の多いローソンやファミマは15%弱の減少となっている。

大手コンビニは、3社とも21年2月決算だが、売上高はセブン&アイが13.2%減の5兆7667億円、ローソンが8.8%減の6660億円ファミマが8.5%減の4733億円、利益はセブン18%減、ローソン57%減だが辛うじて黒字、ファミマは統合後初の赤字転落となる。生残りを賭け立地見直し、ネット化無人化、新たな戦いが始まる。

## 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：技術研修方針、新卒採用計画概要、代替経営体制}

○ 新人技術研修は4月 On-Line、コロナ状況を見て以降を判断  
新人研修は当初、3密を避ける為に月島事務所と本郷に2クラス、  
各40名に分けて行う案もあったが、研修の作業効率面と共に同期  
の仲間の連帯感の醸成の為にも全員一緒に受ける方が良いと判断、  
原則4ヵ月、本郷分室2F約240坪を開けて実施することにした。  
入社式以降の新人向けのオリエンテーションと On-Line 用の設定等  
準備作業は、約1週間、全員出席の下、分室で実施したが、コロナ  
第4波感染拡大が懸念される中、当初予定通り在宅研修に移した。  
今後の予定は、4月 On-Line だが、5月以降7月までの3ヶ月間、  
可能ならば、全員出社を前提に研修を実施することを考えている。  
7月は恒例の共同演習を行い、志望と会社側の意向を調整、7月末  
に配属決定、8月からそれぞれの現場に移動し OJT に入る予定だ。  
今年は前期と違って、新人に対する雇用調整金が支給されるのは、  
4月のみ、緊急事態宣言が発出されない限り5月以降は自費研修、  
1人40万近くの経費が出るので80名で月間3200万円、講師まで  
入れると5千万近く、早期戦力化を前提に成果重視の研修となる。

- 今年の新人採用枠は 100 名、院卒中心だが専門＋行動力重視へ  
人はコスト、簡単には人の削減が出来ないことを想えば、新卒採用  
には、会社の置かれている多面的な状況を考えなければならない。  
単年度でも、コストを支える原資、出来れば利益見通しは十分か？  
採用者の教育と当面の配属先、配属先の仕事のキャパと成長性は？  
専門性の高い人材を活かす仕事と成長性、当社参入の可能性は？  
今までの当社の組織文化が大量の優秀な人材を受容できるか？  
給与体系始め社内制度を刷新、企業文化を変えられるのか？  
社会的責任としても大量の若者を将来幸せにできるのか？  
数年経て、若手技術者が大量に辞めることは無いのか？  
知名度もない、給料も高くない当社が、そもそも採用できるのか？  
過去 10 年、段階的に進めて来た院卒中心の新卒採用実績があり、  
平均年齢 34 歳、600 人を超えて棲み分け可能な職場と専門技術、  
加えて日本を牽引する IT サービス提供者と利用者を顧客に持ち、  
創業 32 年で初めて確実な成長性を感じているのが現在の当社だ。  
専門性重視は変らぬが今年は指導性と行動力、人材の幅を広げる。
- 経営の高齢化は当社最大のリスク、経営の代替可能な組織作り  
簡単ではないが、承継より成長可能な経営組織の在り方を考える。

## 12. おわりに

{ 実践目標：年度後半には景気回復が本格化、急浮上への準備 }

○ ワクチン接種の浸透で、年度後半から経済活動が活発化する。

コロナ変異株が世界で猛威を振るい、国内でも大阪が感染急拡大、東京も含めて第三次緊急事態宣言が発出されそうな状態にある。

東京五輪前に政府としても放置できず、一気に抑えに回るだろう。

集団免疫へのワクチン接種も遅れているが、これも早まる筈だ。

遅れてはいるが、経済は出口の見え始める下期には立ち上がる。

☆ 出口見えれば消費は急回復、将来見越した投資が一斉に動く。

出口が見えれば抑制に耐えた消費が急回復、企業の投資も動く。

先送りした投資が動き、時代を先取りするグリーン投資も動く。

景気浮上を牽引する財政も、デジタル基盤整備中心に動く筈だ。

年度後半から、日本経済は漸く自律的に立ち上り、

遅れて回復する世界経済が追随、来年度以降の3年~5年間、

日本経済は世界的な復興需要を取り込みながら長期の成長が続く。

ここまでは入社式時点の認識だが、今は正直何が起こるか解らぬ。

何が起こってもポストコロナは何れ来るし、その時は当社成長への

千載一遇のチャンス、確実に掴み取れる様、準備を進めて行こう。



<< 4月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「改革を成し遂げる為に乗り越えなければならぬ課題が三つある。  
一つはテクノロジー企業としての本分を貫徹すること、  
二つ目は『変わろうとしない大多数の社員』をどう動かすか、  
そして三つ目は改革を一過性に終わらせず、常に必要な手を考えて  
実行できる様な自ら変わり続ける組織へと生まれ変われるかだ。」

日経コンピューターの 10.15 号「富士通、背水の改革」から

富士通社長 時田 隆仁氏

天下の富士通と中小企業の当社を比べるのは、私自身如何と思うが  
そこにある会社の大きな成長機会を見ながら、社内改革をどの様に  
進めるべきかを考えた時、同じ悩みに常にぶつかるので、この言葉  
を見た時、文脈こそ違うがその通りだといたく共感、取り上げた。  
富士通は、リーマンショックの直前 2007 年に直近の売上高最高の  
5 兆 3300 億円を記録、19 年は 3 兆 9525 億円で IT サービスの国内  
トップだが、07 年に比べ 3 割減、この間、前任の田中社長の下で  
パソコンや携帯などの非中核事業を整理して広義の IT サービスで

あるテクノロジーソリューション部門に経営資源を集中して来た。  
富士通が守りのリストラから攻めに転ずるタイミングで重責を担う  
ことになったのが時田氏で、19年の6月に社長に就任した。

その後の経緯は、本文の8章で触れて来たが、  
グローバルな視点で、富士通の本丸である国内市場を大胆に整理、  
攻めの準備とコンサルティング企業 Ridgelinez という武器を片手に  
富士通の社内向け DX 改革の課題と課題解決経験をもう一方の手に  
愈々ビジネスとして本格的成長の柱「DX」事業に踏出して行く。

田中前社長から託された営業利益率 10%達成についてこう語る。

「しっかりと定めた数値目標にとにかく近づけて、追い越すぐらい  
にやりたい、という気持ちは現時点で萎えていない。

環境整備というか、いろいろな制度や企業文化に取り組んでいる。

手応えが有るかと言われれば、『まだそこまでは』としか言えない  
が、ここまで来たといったある種の実感はある。」

社長就任以来、次々に新機軸を打ち出して来た時田社長、まだまだ  
仰ぎ見る頂きからすれば 2 合目、3 合目だが、目標数値はあくまで  
数値、目標の実態である完成状態をしっかりと見据えている様だ。  
如何にして登るか、その問いの前に表題の企業課題がのしかかる。

改革遂行へ乗り越えるべき3つの課題。

☆ テクノロジー企業としての本文を貫徹できるか

☆ 「変ろうとしない大多数」をどう動かすか

☆ 自ら変わり続ける組織へと生まれ変われるのか

第一の問いに社長は「ITをなりわいにする以上、製品やサービスを生み出す技術力が企業の根幹になれば、成長はおぼつかない」と補足、誰もが出来る技術開発はせず、富岳の様な超高性能スパコンやデジタルアニーリングの様な量子コンピューターの開発など伝統的に富士通が世界に貢献出来る技術開発に注力、一方で顧客の成長を支える「For Growth」DXに関わる先端系と基盤系のIT技術、顧客の基幹業務を支える「For Stability」SIに関わるIT技術への開発とサービス力を磨き続ける、と述べている。

第二の問いに対し、「グループ13万人の巨大組織を変革するには、こうした『岩盤社員』を動かす必要がある」と補足、多くの社員は心の中で富士通だけの歴史を積上げても駄目だと考え始めている。何とか変えたいという気持ちになっている社員が社内に沢山いる。この人達に場を創り経営支援することが解決の糸口だとしている。時田社長は、富士通の「パーパス（存在意義）」を再定義する。

「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にして行くこと」、富士通社員はこの実現の為、挑戦・信頼・共感からなる価値観と規範で行動すべしと社内提案しているのだ。

第3の問いには、「囲碁に例えれば、とりあえず社内改革へ置ける石は置いた。問題は、外部環境の変化に会社が即応できるかだ」と補足、続いて「変化対応力を身に着けるのは未だかもしれない。

というより、身に付ける為に準備を始めた所だ。日々の情報を収集して早く分析し素早く決断する事、これに尽きる」と述べている。

そして、「本社のある汐留だけを見て居れば済むのならともかく、世界中の動きを見ないと富士通の事業は成り立たない。新型コロナが日本で収まっても、世界のどこかで再拡大すれば影響は甚大だ。世界の情勢を見ながら正しく情報を集める。そして正しく分析し変化の影響を最小限にする決断を下す。これは僕だけの課題かな」

自分に語り掛ける様にそんな感想を述べて、自分で納得する。

使命感と共に背水の改革に向き合って来て覚悟は出来ている様だ。

困難に直面する社長は沢山いると思うが幸いに今は時代の転換期、道を拓く勇気のある人にはその先が見えるので少しも動じない。

構想力と山本卓真元社長の様な芯のある人、富士通は甦る筈だ。