

2021年5月8日

改訂 2021年5月30日

<月例会用>

2021年 5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5月） <目次>

1. はじめに

{ 当月主題： 欧米沈静化でも、世界のコロナ感染1日85万人 }

2. 当社関連の最近の話題

{ 最新情報： 日本ユニシスが商号変更、伝統否定で何を目指す }

3. IVIS創業33期、令和3年3月期の決算確報

{ 実績確報： 売上微増だが33期連続黒字、経常前期比44%増 }

4. 令和3年度第1四半期4月の業績と年度収益推定

{ 実績速報： 令和3年度4月生産358M 利益微増、順調な出帆 }

5. 令和3年度5月、6月の業績推定と第1四半期の見通し

{ 業績予想： 令和3年度1Qの業績予測、売上862M 損益▲11 }

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： 3カ年計画初年度、組織若返りの中で売上48億 }

7. 年度計画を前提とした今後の営業方針と組織体制

{ 課題解決： 仕事は成長の糧、経営組織の下で新成長分野開拓 }

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： 成長続く大手IT、3D地図プラトー、ダビンチ }

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 景気動向：半導体供給不足、米中経済コロナ後へ、米中冷戦 }

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：<車載電装システム> EV で急成長のシステム市場 }

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： 前期決算処理、研究開発案件提案、中途採用計画 }

12. おわりに

{ 実践目標： コロナ収束を視野に、体制整え本格受注活動へ }

<< 5月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「ダイエーの一号店が京阪沿線の千林駅前にオープンしたのは1957年、その時の売上は3100万円、従業員13人に過ぎなかった。

それが僅か8年で売上高は千倍、従業員数は200倍に膨れあがった。」

「高度成長時代とは、野心を持った起業家たちにとって、誰も行く手を阻むことない無人の荒野だった。この時代、日本列島の中には、無数の中内が、それぞれの野望をたぎらせて盤踞していた。」

— 中内 功とダイエーの「戦後」 —

佐野 真一 著 「カリスマ」新潮社版 から

1. はじめに

{当月主題： 欧米沈静化でも、世界のコロナ感染 1 日 85 万人}

5 月 6 日時点の世界の新型コロナウイルスの感染者 85 万人、日本も 4 千人を超え、第二次緊急事態宣言が発出された 1 月時と比べ、変異型が猛威を振るう中で都心の人出は相変わらず、迫りくる危機の深刻さを再認識、政府も緊急事態宣言の継続追加に踏み出す。

連休明けの 5 月 7 日に東京、大阪、京都、兵庫の 4 都府県に対し、当初解除予定の 11 日を 5 月末に延長、愛知、福岡の 2 県を追加、その実施予定の土壇場の 16 日に再び、北海道、岡山、広島 of 地方 1 道 2 県を加え、計 9 都道府県が緊急事態宣言自治体となる。

東京オリパラも 100 日に迫り、政府として中止に踏込めない以上、一時的に経済的落込みがあっても強制力のある感染防止を最優先、6 月中に、1 日の感染者増全国 1500 人以内、東京都 300 人以内に抑え込み、第一回ワクチン接種率 15%が見える所に繋げることだ。

☆ ワクチン接種進む欧米中は緩和に動き、成長率も大幅上方修正
米国 1 日の感染者 4 万人強でピーク時の 18 分の 1、NY は 7 月から全面解禁、英国は感染者ゼロの日もあり、ワクチン効果は抜群だ。
オリパラ開催を目標にワクチン接種に繋げ、米中経済に追付こう。

2. 当社関連の最近の話題

{最新情報：日本ユニシスが商号変更、伝統否定で何を目指す}

○ 日本ユニシスが来年4月から名称変更、BIPROGY株式会社へ
当社創業以来の主要顧客である日本ユニシス（株）が、2018年度～2020年度の中期3カ年計画「Foresight in sight 2020」を終え、2030年度を目標とするVision2030を、新たなPurpose：存在意義とPrinciples：行動原理と合わせて策定、2023年度を目標とする中期3カ年計画<売上3400億円、営業利益10%超>を発表した。
これに合わせ、懸案であった米国ユニシスへの高額商標権支払いを続けるか伝統を断って新社名に踏込むか、に決着をつけた格好だ。
社名、BIPROGYは、虹の七色、Blue、Indigo、Purple、Red、Orange、Green、Yellowを使った語呂合せの造語だが、社会環境の変化の中で社会や顧客企業と共に夫々に必要な新たな課題解決、新たな価値創造と言う光彩の橋を架ける意志の表現でもある様だ。
海外進出も想定、変革期の渦中で将来に向け独自の英文社名を持つ意味は解るが、ビプロジーが社名として相応しいかどうか疑問だ。
OBとして一言、UNISYS社名はEckert-Mauchlyに繋がる伝統の技術企業名、それが無くなることに寂しさ以上のものを感じる。

3. IVIS 創業 33 期、令和 3 年 3 月期の決算確報

{実績確報： 売上微増だが 33 期連続黒字、経常前期比 44%増}

○ IVIS33 期決算 PL は売上 4446M 経常利益 256M 純利益 152M

売上高	4,446,807,758 円
売上原価	3,846,022,126 円
当期商品仕入高	2,450,630
当期製品製造原価	3,843,571,496
売上総利益	600,785,632 円
販売費及び一般管理費	559,346,708
営業利益	41,438,924 円
営業外収益	225,867,876
営業外費用	10,664,277
経常利益	256,642,523 円
特別損失合計	30,100,000
税引き前当期純利益	226,542,523 円
法人税等	74,234,854
当期純利益	152,307,671 円

※ 利益の中心である営業外利益は雇用調整金、実力ではない。

☆ BS で財務内容を見ると流動資産と資本が増加、安定度は十分

流動資産	2,098,215,489
固定資産	1,045,010,267
有形固定資産	776,071,076
無形固定資産	3,636,610
投資その他の資産	256,302,581
<hr/> 資産の部合計	<hr/> 3,143,225,756
流動負債	844,815,877
固定負債	1,400,730,891
<hr/> 負債の部合計	<hr/> 2,245,546,768
株主資本	893,440,280
資本金	50,000,000
資本剰余金	32,855,500
利益剰余金	856,447,780
自己株式	-45,863,000
評価・換算差額等	4,238,708
<hr/> 純資産の部合計	<hr/> 897,678,756
<hr/> 負債及び純資産の合計	<hr/> 3,143,225,756

4. 令和3年度第1四半期4月の業績と年度収益推定

{実績速報： 令和3年度4月生産358M 利益微増、順調出帆}

○ 困難な状況下で月次生産358M 前年同月7%増、安定滑り出し

4月の生産・利益実績 単位 M：百万円

売上高	222.8M
仕掛増額	135.9M
月首仕掛	32.1M
月末仕掛	168.0M
生産高	358.7M
経費	364.6M
製造原価	305.5M
販売一般管理費	58.6M
営業外損益	0.5M
利益	▲5.9M

緊急事態宣言下の在宅勤務は正味業務量、稼働率は顧客信用示す。

待機者と研修新人の約85名は雇調金対象、25M未計上益が余裕。

☆ 前期4月の生産は334M、今期の生産359Mは要員増の成果

コロナ長期化でIT投資動かぬ中、実績は当社業務の安定性示す。

5. 令和3年度5月、6月の業績推定と第1四半期の見通し

{業績予想： 令和3年度1Qの業績予測、売上862M 損益▲11}

○ 前期の雇調金18Mを加え生産1087M 経費1116M 損益▲11M

4月単月の業績推移から、これから発生する5月、6月の業務案件等を踏まえ、第1四半期の業績を推定するにはどうすれば良いか？

今期の第1四半期に最も近い環境条件にある四半期を選んで、その四半期と当四半期との基本的差異の計数比較により、5月6月度の実績を推定、それに4月業績速報を加えることで推定する。

環境条件の最も近い四半期は、前期の4-6月期である。

顧客、要員、信用、技術サービスの需給及び受注達成能力が基本的に近いだけでなく、新型コロナの緊急事態下という背景も大きい。

潜在的投資需要にも関わらず先送りが暫く続くこと、在宅勤務下で開発プロジェクトの生産性が上がり難く、実績は委任契約的に契約ベースの人工になること、新規は準備段階に止まることも同様だ。

業績に直結する前期今期の主要因は、新人旧人技術要員の増員数、当社専門分野への顧客信用をベースにした発注量と当面の稼働率、人件費増（要員増+賃上げ率）、事務所経費増などで、年功によるサービス価格の増減なしとして前期実績から5、6月を推定する。

☆ 第1Q 正味業績は売上 862M 生産 1089M 経費 1116M 損益▲39

前期（令和2年度）売上高 {4月 222M、5月 206M、6月 415M}

生産高 {4月 332M、5月 326M、6月 375M}

経費 {4月 345M、5月 345M、6月 375M}

今期（令和3年度）売上高 {4月 223M、5月 5SM、6月 6SM}

生産高 {4月 359M、5月 5PM、6月 6PM}

経費 {4月 364M、5月 5CM、6月 6CM}

前期第1四半期との差異の計数化

- ① 生産能力：二年生 60 名が 5 月 6 月の生産側に加わる。

前期旧人 428 名の作業員；400 名、効果は 1/2 の 30 名分

$$5P = 326M * (430/400) = 326M * 1.075 = 350M$$

6 月はこれに 4 月 5 月の外注未契約分 15+25 名分が加わる。

$$6P = 350M + 40 * 0.7M = 350M + 28M = 378M$$

- ② 経費増分：対前期人件費増 2.16% + 新人 80 人経費 + 事務所

これは 4 月经費に算入済み、未契約外注費が 6 月に加わる

$$5C = 364M \quad 6C = 364M + 40 * 0.6M = 388M$$

- ③ 売上は対前期の生産比に比例するとする。

$$5S = 206M * (350/326) = 221M \quad 6S = 415M * (378/375) = 418M$$

以上から今期（令和 3 年度）の売上、生産、経費の推定値は以下、

売上高 {4 月 223M、5 月 221M、6 月 418M}

生産高 {4 月 359M、5 月 350M、6 月 378M}

経費 {4 月 364M、5 月 364M、6 月 388M}

損益に関しては、{生産－経費}に加えて、前期 1 月～3 月の

雇用調整金分が営業外収入として入る。

5 月 1 月分、6 月 2, 3 月分の予定で、概算額は各 6M である。

まず、各月の推定。

4 月： 売上高 223M、生産額 359M、経費 364M、損益 ▲5M

5 月： 売上高 221M、生産額 350M、経費 364M、損益 ▲8M

6 月： 売上高 418M、生産額 378M、経費 388M、損益 2M

新型コロナ感染拡大に伴う第 3 次緊急事態宣言下での

当社第 1 四半期の業績推定は、以下の通り。

売上高 862M 生産額 1087M 経費 1116M 営外益 18M 損益▲11M

厳しい環境の中で、新人を 80 名採用して第 1 四半期は、教育担当

18 名を投入して Online 教育研修中での業績推定、悪くはない。

前期は初めての緊急事態宣言下で、5 月は契約面でも混乱があり、

それを考えると推定は安全サイド、実際はこれより上向くだろう。

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： 3カ年計画初年度、組織若返りの中で売上48億}

○ 令和3年度目標は前期比8%増の売上4800M 利益6%増295M

本年度の目標は、成長組織への段階的脱皮と600名体制下での協業

これを主眼に据えながら、

新型コロナ禍を抜けて愈々動き出すITサービス投資の波に乗り、

前期の低迷から抜け2桁に近い成長、生産超49億を達成したい。

将来の給与水準は一流企業並みにするが、今は内実を高める時期、

十分ではなくとも各自が会社の将来を共有、前向きに課題に挑戦、

一体感を持ちながら超600人体制の発展的安定化が最大の目標だ。

今期の計数目標は、売上4800M 生産4920M 利益295M 採用100

来期23年度の社員700名、売上超50億円の足掛かりを築くこと

☆ 四半期単位の生産目標、前半は質的な種蒔き、後半一気に上昇

四半期単位の生産額：新人80名は8月から配属、後半外注活用

{1Q、2Q、3Q、4Q} = {1080M、1170M、1260M、1410M}

☆ 部門別の対前年比生産増計画： 前年度生産*戦略伸び率

戦略伸び率は、市場や主要顧客の今期業績見通しを前提として

顧客変更、分野変更、先行投資、投入要員(含外注)により設定

先進技術研究開発本部： 51名=>66名 戦略伸び率 15%

設計生産 ITSS 本部： 66名=>76名 戦略伸び率 10%

情報通信 ITS 本部： 71名=>86名 戦略伸び率 20%

社会公共 ITS 本部： 52名=>70名 戦略伸び率 18%

産業流通 ITS 本部： 78名=>95名 戦略伸び率 15%

トヨタ連携 ITS 本部： 186名=>200名 戦略伸び率 8%

関西地域連携 ITS 本部： 44名=>70名 戦略伸び率 30%

☆ 部門別の生産額目標 契約代行除いた前期の41億6千万円分

昨年度の実績生産高から目標生産高を計算、目標値として丸める

<サービス部門>	<前期実績>	<伸び率>	<今期目標>
先進技術研究開発本部：	321.728M	15%	370M
設計生産 ITSS 本部：	610.767M	10%	670M
情報通信 ITS 本部：	792.259M	20%	950M
社会公共 ITS 本部：	388.427M	18%	460M
産業流通 ITS 本部：	457.098M	15%	520M
トヨタ連携 ITS 本部：	1308.102M	8%	1420M
関西地域連携 ITS 本部：	264.371M	30%	340M
計	4160.749M		4730M

7. 年度計画を前提とした今後の営業方針と組織体制

{課題解決： 仕事は成長の糧、経営組織の下で新成長分野開拓}

○ 変化の中で現状維持は衰退、価値創造への挑戦が豊かさへの道
前期生産実績 44.4 億円で今期目標が 48 億円、90 年代の失われた
10 年以降、デフレから脱却出来ずゼロ金利に張り付いたまま 20 年
30 年と経過してきた日本で、しかも、2 年に亘るコロナ下の不況、
新たな価値創造への意欲なく在宅の中でルーティンワークに日々を
送る日本の社会と働き手で、8%成長とは言え達成可能なのか？
はじめから目標も放棄している人は別だが、当社の現状を踏まえて
目標を持ち成長への意欲がある当社社員なら、達成は困難でない。
前年だけが 44 億円だった訳ではなく、その前の 19 年度も 44 億だ
ということ、それ以前の 17~18 年度は 7%成長をしていた実績、
2 年で 8%なら年平均 4%、潜在能力の向上を考えれば容易である。
一般論でいうと、中堅 IT サービス企業の一人当たりの年間売上高
(≒生産高) は 1000 万円が相場、概算で社員 550 人が 44 億円と
言うのは一人 800 万円、若い社員多く平均年齢 34 歳、これからは
伸びるが実務価値創出経験不十分、成長性が高いということだ。
大手は高い外注比率と販売による数量効果で 3~4000 万が普通だ。

当社も将来的には数量効果に踏込む必要があるが、当面は生産性、会社や部門としてのサービス対象を明確にしながら、一人ひとりの能力を高めて行くこととチームとしての総合力を高めることだ。

IT 技術者の能力の伸び率は、A 経験（判断力）、B サービスが要求する知識量、C 変化適応力（革新力）、そして D 意欲の相乗効果。

単純に掛け算になる訳ではないが、能力の伸び率 G を計算する。

40 歳の平均的技術者を基準に、

20 台 30 代前半は、A=0.6、B=1.0、C=1.5、D=2.0

30 台後半 40 台になると、A=1.0、B=1.4、C=0.8、D=0.9

40 台後半以降は A がブレーキ役、A=1.5、B=1.2、C=0.7、D=0.6

今の当社は、未熟な所もあるが、 $G = A * B * C * D = 1.8$

この 4、5 年入社 of 若手を除く中堅社員は $G=1.0$ 、古手は $G=0.75$

日本の平均年齢が 46 歳超でもあり、大手 IT サービスは古手並み、

日本の IT サービス上位 1/3 を占める顧客系企業も $G=1.0$ 前後だ。

繰り返すが、今の当社は未熟な所もあるが潜在成長力は抜群だ。

コロナ明けの新時代は DX をベースにした IT サービス成長の時、

当社はトヨタ、NTT データを両軸に、顧客と仕事に不足はない。

不足しているのは経営中心の組織力、今年はこれを抜本改善する。

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： 成長続く大手 IT、3D 地図プラットー、ダビンチ}

○ 規制強化に抗し、4社とも1-3月期として売上高は過去最高
GAFAMにM(マイクロソフト)を加えた米国のIT大手5社は、売上高も経常利益も1-3月期として過去最高を記録、コロナ禍の経済停滞下でもテレワーク活動の活発化を背景に、圧倒的な成長力を見せつけた。

売上高（前年同期比）、経常利益（前年同期比）

グーグル	6兆0157億円（134%）、1兆9500億円（160%）
アマゾン	11兆8000億円（143%）、8880億円（132%）
フェイスブック	2兆8500億円（148%）、1兆300億円（193%）
アップル	9兆7000億円（150%）、2兆5700億円（210%）
マイクロソフト	4兆5300億円（119%）、1兆4300億円（144%）

GAFAMの業績は、従来の延長上では互いに広告やクラウドなどでぶつかり始めており天井感があったが、各社共、新型コロナの感染拡大に伴うテレワークを追い風にして新たに業績を伸ばしている。

グーグルは、YouTubeの広告量増大とネットワークサービス拡大に伴うクラウドが寄与、アマゾンは新型コロナの巣ごもり需要であるネット通販の大幅売上増とAWSクラウド利用の拡大が貢献した。

会員制のアマゾンプライムは、サブスクリプション（継続課金）で無料の最早配達や電子書籍や音楽、動画などがダウンロード出来るサービスだが、欧米始め世界中のコロナ禍でその利便性が買われ、会員数は世界で2億人を突破、売上利益の底上げに寄与している。

フェイスブックは、対話アプリを基盤とした会員収入に加え、それに連動した広告収入と電子商取引が主な収入源だが、単独のサービス増に加え、インスタグラムなど傘下企業のアプリを含む月次利用者が15%増え、全体の売上高は48%と大幅な伸びを記録した。

アップルは、在宅勤務や遠隔学習用のスマートフォン、パソコン、タブレット端末など主要製品の販売とサービスが大幅に増え、このコロナ禍の下で売上も利益も1-3月期として過去最高を記録した。

5G対応のiPhone12が牽引 iPhone 部門は前年同期比66%増で、学習用需要の高いタブレット iPad は79%増と大幅増を記録した。

そして、マイクロソフトも、遠隔会議用のチームズやテレワーク用のOffice365があり、それを支えるクラウドサービス基盤のAzureが揃っているため、コロナで進むリモート作業で業績は急上昇した。

日本のIT各社もリモートワークで増収を達成した企業が多いが、独自商品や仕組みは少なく、GAFAMの国内代理店の域を出ない。

○ 国交省が4月に公開始めた3D地図はDigital Twinの共通基盤

国交省が主導する3D都市モデルの整備プロジェクト「プラトー (PLATEAU)」プロジェクトは3月26日、全国56都市を対象に3Dモデル整備を行ってきた作業が終わったことを公表し、まず、東京23区の都市モデル、建物と道路、河川などを正確な3D属性データと共にWebサイト「www.mlit.go.jp/plateau」で公開した。

全国各都市の3Dモデルは、社会基盤情報流通協議会が運用する「G空間情報センター」Webサイトから順次、一般公開される。

これが画期的なのは3D都市モデルを単に形状としてだけでなく、個々の建物や道路区画を、識別可能でかつ正確な3D属性データを持たせて表現していることで、リアルな都市がサイバー空間上に正確に再現されており、その結果、都市を対象にしたDigital Twinのアプリケーション開発に際し、共通基盤として役に立つからだ。

Googleの「Google Earth」は全世界をカバーし精度の高い地図と都市データを提供しているが、形状 (Geometry) を提供しているだけで構造 (Topology) も意味 (Semantic) も持たない為、画像表現としては良いが、建物の識別やその応用分析、利用には向かない。

プラトーは、都市空間の利用を目的にした精度の高い3D地図だ。

日経新聞の4月23日の特集記事によれば、三越伊勢丹は、これを利用して新宿の仮想空間に百貨店を出店したと報じられている。

大手百貨店が自身のHP内に仮想店舗を創り、電子商取引（EC）に繋げることや、顧客のアバター（分身）が買い物を楽しむことが出来る試みは既に行われているが、リアリティーに欠ける。

プラトーの公共データを使えることで、アバターは、自由に新宿を歩き回り、バーチャル伊勢丹で接客を受け、新たな体験が可能だ。

公共データの活用だけでなく、プラトーが公に提供する開発環境やツール、プラクティスを活用することで構築改造が容易になる。

新宿の散策では建物や道路だけでなく、動画を重ねることで人混みの喧騒、人や自動車の流れも再現出来、リアリティーが一層増す。

このプロジェクトには、建築業界だけでなく多くの民間企業や大学研究所も参加しており、三菱総研は防災計画、パナソニックは大阪にリニア新幹線が乗入れた時の混雑具合の解析、JTBの観光案内など、街づくりに必要な実験やシミュレーションを行っている。

プラトーは地図作成の国際規格「City GML」にも準拠しており、都市の現実課題をデジタルツインでシミュレーションし、最適解を現実にはめて行くスマートシティ構想の共通基盤になる筈だ。

○ 医療手術ロボット、ダビンチの特許切れで新製品開発が加速

内臓手術は、昔は開腹がベースで治療対象部位によって異なるが、15 cm前後の皮膚切開が前提となる為に大量の出血が不可避であり、手術後の回復にも時間が掛かるので、種々改良が加えられてきた。

腹腔鏡手術は、腹部に3-4か所の穴を明け、内視鏡と術者の手の代わりに遠隔操作可能な鉗子などの手術機器を入れて行うものだ。一般には高圧のCO₂を腹部に注入することで出血を最小限に抑えられ、モニター画面で手術部位の詳細を見ながら手術が出来るので腹部に近い部位の切除や摘出、縫合には適しており、腹部内臓器の外科手術の主流になっている。外傷が限られ早期の退院が可能だ。

腹腔鏡手術の問題は、術者が一人で手術器具を制御する為、術者に開腹も含めた豊富な手術経験と判断力が要求されること、それ以上に手術器具が多関節で多軸の自由度を持たない為に表面臓器の裏側や遠隔の臓器や部位の手術が出来ないという課題が残されていた。

これを解決したのが手術支援ロボットで、術者は、長い鉗子アームを持つのではなく、操作コンソールから精度の高い画面を見ながら5本の多関節で多軸、手振れ防止など高度な機能の付いたアームを制御して手術を行うことになる。その先端を走るのがダビンチだ。

ダビンチは、米国のインテュイティブ・サージカルが 1999 年から販売を始め、手術支援ロボットの市場を圧倒的力で支配してきた。一台億円単位の費用が掛かる設備であるが、日本でも既に 400 台超が全国の主要医療施設に入っており、世界的にも独占状態だった。インテュイティブ・サージカル社は、先行しただけに現場の問題を解決しながら、ダビンチだけでも数千件の特許を持っており、手術ロボットを創る上では、技術的な改良や価格的な工夫を加えても、この高額特許を使用しない限り、実際の販売は殆ど不可能だった。ダビンチの抱える課題を解決しても、この特許がネックになって、競合他社は踏込めず、結果的に独占状態を許さざるを得なかった。それが、数年前から内視鏡の位置を自動で調整するなどの基本特許が期間満了を迎え、ロボット制御技術の高い日本国内では新規開発に挑戦する大学発のベンチャーや大手メーカーが動き始めている。東工大発のベンチャー、リバーフィールドは、肺がん手術用の手術ロボットを開発、国の承認を得て 22 年の発売を目指す。アームの空気圧制御が特徴で、術者に対象部位の微妙な触覚を伝えられる。川重とシスメックスは、国産初で国の承認を得ていたが、一般医療機関でも導入可能な低価格なロボットを本格的に出荷する予定だ。

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{景気動向：半導体供給不足、米中経済コロナ後へ、米中冷戦}

○ 半導体の生産・供給不足で世界の自動車や部品メーカーが減産

3月19日に日本の大手半導体メーカーであるルネサスの室内火災でホンダを始め日本の自動車メーカーが操業停止や減産に陥った。

世界の半導体生産の主流は、韓国サムスンや台湾のファウンドリー積体回路製造 TSMC など、韓国と台湾、中国が主たる供給側だ。

需要的には、中国の通信機器大手が米国の規制で急遽大量の発注を出し、コロナ禍でスマホ用や PC 用が急増、需給は逼迫していた。

しかし、ルネサス 1 社の火災で自動車生産が止まる程の影響が出るのか？ 自動車メーカーにとってそれ程、半導体が重要なのか？

半導体の供給面に関して言えば、国内メーカーが依存していたルネサスで火災が起る前から、自動車業界全体で不足状態は続いていた。

それは、気象変動の影響か米国テキサス州に空前の大寒波が襲い、多くの工場が停電などで止ったが、テキサスにはドイツやオランダの半導体工場があり、ここの生産出荷が止まった為に、GM や海外自動車メーカーは米国だけでなくメキシコや欧州でも工場が停止、日本のメーカーもその影響を受け減産や停止に追い込まれていた。

需要側でも、自動車のEV化やIOTの急速な普及があり、コロナ禍による世界的巣ごもり需要を受けたPC、スマホ、ゲーム機などの増産により、自動車向けの半導体は大幅な不足状態に陥っていた。

☆ 自動車は半導体の塊、1台100個、供給不足になれば生産停止
重要なことは需要側、一つは、最近の自動車の進歩は半導体による
と言われる程、自動車本体の走行制御や安全監視、情報提供に各種
半導体が使われ高度化され制御部品や車載部品に組込まれている。
エンジンやブレーキなどの走行制御に半導体は欠かせないが、HV
やEVになれば使用される半導体は倍増、モーターや電池の制御と
監視に半導体デバイスが活躍、モーター制御インバーター用には、
パワー半導体IGBT（絶縁ゲートバイポーラトランジスタ）が数万
から数百万kWの超高圧下で高速低損失スイッチング機能を担う。
運転支援、車間制御、カーオーディオやナビなどに多数搭載され、
最近ではIOT端末がワイパーやブレーキ、タイヤなど殆どの部品に組
込まれ、独自に即時情報発信を行い、安全走行等に役立っている。
マイコンやメモリー、GPU、FPGA、通信モデムICなど半導体は
チップレベルでは車一台100近くあり、これを搭載した機能部品が
なければ車は完成せず、製造ラインと工場は止まらざるを得ない。

☆ 半導体不足が他産業に与えている影響は、何時頃解消するのか

半導体の不足はアップルやファーウェイなどの携帯端末メーカーや通信機器メーカーにも影響を与えたが、裾野広く経済的波及効果の大きい自動車産業に打撃を与えたことで政治的な問題に浮上した。

米国のバイデン大統領は、4月12日に米国のインテルやTSMC、サムスンと自動車のGM、フォードの幹部をホワイトハウスに招き半導体不足解消の為、増産やサプライチェーンについて協議した。

その背景として、半導体産業が利用側のメーカーや英アームの様な設計専門のファブレス企業と半導体製造専門のTSMCや鴻海の様なファウンドリー企業に分れ、後者が生産規模を拡大しつつ韓国、台湾、中国など東アジアに工場が集中していることがリスクの根源であるとして、大統領は米国本土に新工場の設置を強く要請した。

半導体の投資規模は大きく、しかも従来は好不況の波も激しく、巨大集中のリスクを取ったサムスンや鴻海、TSMCだけが生残り、日本でも集約して成り立っているのが現状、新規参入は不可能だ。

インテルとTSMCが米国工場を創ることになったが他は様子見、高度化する半導体の確実な需要を見極めた上で計画的に動く筈だ。

当面は、災害や需要急増が安定する年度後半には落ち着く見通した。

○ ワクチンで出口の見える米中、コロナ後を見据えた経済が始動

昨年の12月には米国の1日の新型コロナ感染者が30万人近くにも上っていたが、5月初め時点でワクチンの接種率が4割を超え、足下で減少幅が止っているものの7万人、収束が見え始めている。

カルフォルニア州アナハイムのディズニーランドは昨年3月に閉園したが、4月30日13か月ぶりに開園、ファンが押しかけている。

テーマパークの集積するカルフォルニアでは4月に入り、関連施設の再開も始まり、ホテルも一時稼働率2割に落ち込んだが、今は6割水準まで回復し、全米の国内空港での利用率も5割水準に戻った。

NY市ではワクチン接種率が5割を超えて、新規感染者も急減していることから、ブロードウェイの劇場も7月から再開予定、飲食も人数制限も全面撤廃する方針であることを市長が発表している。

米国は、バイデン政権が科学的な知見に沿って徹底したコロナ対策を実施し、一方で経済対策として、暫くゼロ金利を据え置きながらコロナ禍で職を失った雇用回復の為に現代版ニューディールとして8年間2兆ドル（220兆円）のインフラ投資の財政出動を決めた。

経済再生とコロナ収束に向け米製のファイザーとモデルナを活用、ワクチン接種率向上による集団免疫獲得と言う正攻法を推進した。

中国は、12月頃に上海や河北省での発生を見たが、ロックダウンで徹底して抑え込み、3月以降の国内感染者はゼロが続いている。

昨年4月以降、国内の感染拡大を抑え込んでからは散発的発生が見られる程度で、少なくとも都市部での感染は殆ど収束している。

世界的には、昨年は欧米、今年に入ってインド、ブラジル、トルコなど変異ウィルス中心に感染拡大が続いており、中国も国内は良くても海外に対しては緊張が続いており、水際作戦は徹底している。

輸出主体の中国経済は、これを受け今一つ盛り上がり欠けるが、米国の経済圧力に対抗して欧州・ロシア・アジア貿易が伸びておりこれに経済が復活した米国への輸出も加わって輸出は完全復活、

海外旅行に代り国内旅行ブームが起こるなど消費も活発化する傾向にあるが、コロナ再発防止の行動制限が回復の重荷になっている。

4月16日中国統計局発表の21年1-3月の実質GDPは前年同期の18.3%増、昨年1-3月期はコロナの蔓延期でもあり前年実績6.8%減で、その反動でもあるが、19年に比べても10%以上伸びている。

IMFの世界経済見通しでは、21年は米中が牽引、GDPは史上最高6.0%増、米国は6.4%中国8.5%、コロナ収束を見越した回復だ。

日本はワクチン接種遅れ3.3%、コロナ前に戻るのは22年の予想。

○ 米中対立が深刻化、新たな米中冷戦下で日本はどう動くべきか

トランプ政権の対中強硬策がどう変化するのか、米国バイデン政権が発足して初の米中会談が3月、米国のブリンケン国務長官に対し中国側は外交担当のトップ楊共産党政治局員、王毅国務委員兼外相が出席して米国アラスカ州のアンカレッジで行なわれた。冒頭から双方の激しい応酬が続き、両国の対立の深さを示す結果となった。

ブリンケン国務長官は、元々人権問題に厳しい考えを持つ人だが、新疆ウイグルや香港の人権問題、台湾海峡や南シナ海への強硬策、権力主義に根差す威圧的経済政策など中国を徹底的に非難すれば、米国を知り抜いている楊代表も米国のコロナに対する対応の失敗、経済格差・社会分断による暴動、トランプ前大統領の単独行動など米国民主義の限界を突き、米国とは違う中国共産党の進める国家主導の民主主義の存在とその優位性を説き、内政干渉を非難する。

双方とも国内向けの議論ではあっても、習近平の中国、バイデンの米国、その背後にある国民意識における対立の深さは深刻である。

バイデン大統領は、就任100日となる上下両院の合同会議での演説で「中国を含めすべての国が世界経済のなかで同じルールで競う」ことの重要性を強調、対中国で「21世紀を勝ち抜く」と主張した。

「米国はインド太平洋地域で強力な軍事力を維持する。これは紛争を始める為でなく、防ぐ為だ。」バイデン大統領は習主席との電話会談でこう伝えたことを明らかにし、経済戦争だけでなく軍事力に於いても、対中国で圧倒的な優位性を確保する必要があるとした。その為にも、01年米同時テロから20年を迎える9月11日までに役割を終えた「テロとの戦い」アフガン戦争から米軍を撤収させる方針を示し、同時に、対中国に向けた同盟関係を強化するとした。この同盟関係の中核になるのが日本なのだ。

4月16日の菅義偉総理の訪米は、バイデン大統領にとって対面による初の首脳会談、それを英国や欧州主要国、或いはカナダの首脳に先立って菅総理に決めたのは同盟国としての日本重視の表れだ。その日本にとって、中国は今や米国を超えて第一位の貿易相手国、冷戦下の米中の狭間に立って、日本はどう振る舞うべきなのか？ 明確な方針もなく時流に流されていると日本は大変なことになる。では、どうするか？ 台湾海峡だけでなく東及び東南アジアの軍事バランスの現状は圧倒的に中国が優位である以上、民主主義を守る自由主義陣営の一員としての立場を明確にし、地域平和と経済安定に向けて軍事含む同盟関係に積極的に関与すべきであると考え。

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：＜車載電装システム＞ EV で急成長のシステム市場}

○ EV 離陸期、基幹部品が大きく変わり車載電装市場 40 兆円へ

地球温暖化防止対策として CO2 排出抑止に向けた Carbon Neutral が各国で大きな社会目標になっているが、その具体的規制の一つがガソリン車から EV への転換、欧州が高い目標を掲げて取り組む。

伝統的地球環境への関心の高さの表れでもあるが、見方によっては自動車産業の大転換期を一つの契機に、衰退が目立ち始めた産業の大転換を計る意図が政府関係者にも産業界にもあるのではと思う。

内燃機関を発明したのは、独ダイムラーの創業者カール・ベンツで 135 年前、それが大量生産の米国を経てモノづくりの日本から製造大国の中国に重心が移る中で、自動車構造が激変する時期が今だ。

ガソリン車が EV に変わることで、エンジンは勿論、燃料タンク、燃料噴射装置、変速機、エンジンや変速機の軸受け、マフラーなど従来の主要部品が不要になり、新たに部品として電池とモーター、半導体に加え LiDAR やセンサー、それを制御するソフトウェアが主流になり、車体や車台も変わり、サプライヤーが大きく入替る。この産業大転換期に欧州は勿論、各国が新産業振興を狙っている。

中国上海では4月19日から上海国際自動車ショーが開催された。世界の大手メーカーが一斉にEVの拡充策を打出す中、トヨタは、25年までに提携先の各社と共同で新型車9車種を含む15車種のEVを販売しEV新ブランド「bZ」を立上げることを発表した。第一弾としてSUBARUと共同開発した多目的スポーツ車SUVの「bZ4X」を22年度中に発売する計画だ。提携先と共同開発して車種を増やす背景は提携先とEVの生産台数を増やし規模を確保、その上でEVの基幹部品を共同調達しコストを下げる狙いがある。「アップルカー」など異業種参入と水平分業による部品メーカーの品質コスト競争の挑戦を受け既存メーカーの新たな戦いが始まる。上海自動車ショーのもう一つのトレンドは、大手メーカーやテスラのEVは富裕者向けの高級車や需要の高い中級車が中心だったが、上汽通用五菱汽車が出展した小型EV「宏光MINI EV」は最低価格が2万8800元（50万円）のオープンカー、小型だが4人乗りで家のコンセントで充電出来、最高速度100Km航続距離120Kmだ。地方では大人気、本格EVの離陸期が始まったことの象徴である。調査会社は30年の車載電装システム市場は42兆円超と予想する。日産出身の日本電産関社長も30年10兆円を目指して動き始めた。

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： 前期決算処理、研究開発案件提案、中途採用計画}

○ 前期は利益が出ても実質的に計画未達で減収、役員賞与は返上
形式上の決算は、売上 44 億 4600 万円利益 2 億 5600 万円であるが
この利益は、4 月～12 月対象の年度内雇用調整金 2 億 1300 万円に
保険解約金 3400 万、計 2 億 4700 万円の営業外収益が入っており、
期末一時金として 3 月末に社員に還元した 7000 万円を差し引いた
1 億 7700 万円が営業外収入、実際の利益は 7900 万円である。

当初計画は売上 48 億円利益 3 億円、中間時点の修正目標でも売上
46 億円で雇調金を除いて 1 億 5 千万円、期末賞与を利益と見ても
今期の正味決算は、売上 44 億 4600 万円利益 1 億 4900 万円だ。

当初計画は勿論、修正計画にも届かず、経営責任は免れない。

営業外収入による経常利益があるので株主配当 10%は復活させるが
従来慣習を踏襲、今期も役員賞与なし、社長報酬は来期も据置く。

○ 防衛装備庁の大型公募案件に提案企業として参加するか、否か
責任者は外部人材、組織体制新設も必要で通常業務への影響も大、
但し長く関わって来た V-SLAM の発展案件、参加に踏込みたい。

○ 来年度入社新卒は予定通り専門性を軸に 100 名採用を決行へ。

12. おわりに

{実践目標： コロナの収束を視野に体制整え営業活動本格化}

○ 癌の全摘手術から復帰、当社の成長基盤整備に全力を尽くす。

実は前立腺の癌の全摘手術で5月10日に入院、前述のダビンチを使った手術で、私自身は全身麻酔下にあるので手術を経過観察することは出来なかったが、硬膜外麻酔を打って8時間後の5時半、目を覚ますと医師から手術が無事終わったことを告げられた。

画像処理とロボットを使った医療技術の進歩に改めて感謝する。

入院前の土日も深夜作業だったが、その仕事を引継ぎ、退院翌日の20日から夕方出社、深夜帰宅のペースで徐々に仕事に復帰した。

運よく戻ることが出来た以上、

一度は中途半端な形で終わるかと思ったこの会社の基盤整備を、当初の計画通り3年後の創業35周年の節目と5年後の大阪万博、戦後80年の25年度を目標に、当社の自律成長基盤を再整備する。

これをキチンとやり遂げて、次世代にバトンタッチをしたい。

コロナ収束は年度後半には見え世界も日本経済も大きく動き出す。基盤整備3年計画の初年度としては、又とない絶好の機会である。

目先の業績よりも将来の可能性、構想大きく着実に進めて行く。

<< 5月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「ダイエーの一号店が京阪沿線の千林駅前にオープンしたのは1957年、その時の売上3100万円、従業員13人に過ぎなかった。それが僅か8年で売上は千倍、従業員数は200倍に膨れあがった」

「高度成長時代とは、野心を持った起業家たちにとって、誰も行く手を阻むことない無人の荒野だった。この時代、日本列島の中には、無数の中内が、それぞれの野望をたぎらせて盤踞していた。」

— 中内 功とダイエーの「戦後」 —

佐野 真一 著 「カリスマ」新潮社版 から

ダイエーは、中内功が、過酷なフィリピン戦線から九死に一生得て帰国、戦後の混乱期を闇市などで過ごした後、神戸で父の経営する小さな薬問屋「サカエ薬品」から出発、1957年に弟の中内力と「主婦の店ダイエー薬局」を設立したのが、そもそもの出発点だ。

経済白書が「もはや戦後ではない」と高らかに宣言、巷ではその後「神武景気」と呼ばれる大型景気が本格的に立上るのが56年だ。

戦後、朝鮮戦争の特需景気で徐々に復興を遂げる中で、神武景気は初の自律的な好景気、新製品が次々登場、これまで高嶺の花だった

テレビ、電気洗濯機、電気冷蔵庫の「三種の神器」が庶民の手に届く所まで来て日本は急速に大衆消費社会に突入しようとしていた。キャッシュレジスターとセルフサービスを取り入れて店員を減らした安売り店、日本のスーパーの第一号となる「丸和フードセンター」が八幡製鉄所のある北九州の小倉に誕生したのが、この56年だ。その丸和が薬品を扱うことになって中内兄弟と出会うことになり、これが契機で、現地小倉で米国流セルフサービス方式のスーパーを徹底的に学び、大阪・千林に「主婦の店ダイエー薬局」を開設。それから多くの山谷はあったが、薬品から食品に重心を移し安売りに徹して事業を安定軌道に乗せ、中内は、自身のフランチャイズともいえる神戸に舞い戻って神戸・三宮に本格的なスーパーを創る。牛肉の安売りで大ブレイク、高度成長と大衆消費社会の流通革命の波に乗って食品・衣料のスーパーダイエーは大きく前進して行く。中内兄弟は、薬問屋を営んだ父が阪大の薬学を出たこともあって、勉強に厳しく、4人兄弟皆、神戸高商（後の神戸大と県立商科大）に学んでおり、中内功は商売人だが、思想や哲学に拘る所があり、それが先行して時流を捉えたことで時代の大きな力を味方にした。価格は消費者側が決める「安売り哲学」であり、「価格破壊」だ。

三宮 2 号店を開いた 61 年、衣料品販売に力を注いだ時、SB 自店ブランド商品作りを構想、東洋紡が売り出した人気商品「洗っても縮まないシャツ」市価 1500 円を 980 円で売り出し、慌てた東洋紡が店頭商品を買占めたが、ダイエーのバイヤーが手薄な地方から商品を買集め、次々に店頭に並ぶ体制を創りあげ東洋紡を諦めさせた。これが PB 商品「ブルーマウンテンカッターシャツ」誕生の秘話。ダイエーの花王石鹸や松下電器との戦いも有名だ。

大量生産の製造業の製品は、全国何処でもメーカーの定めた定価で買って貰うことが、信用にも繋がり、安定した生産が可能になる。問屋にリベートを払っても、価格維持に懸命になるのが製造業だ。

しかし、製造原価に流通費用と企業の適正利潤を加えた定価を維持することが、消費者はもとより製造業の発展に繋がるのか、競争を促し、製造業や製品に技術革新を起こさせることが社会正義であり社会の進歩に繋がる筈だ、これが中内を大企業と戦わせた信念だ。

根拠ある信念は必ず時代が追付いてくる、負けてたまるかの情念で戦う中内側に軍配は上がるが、それは時代の拡大期だったからだ。

高度成長の波に乗った中内ダイエーは、安売りを維持する為に仕入規模を追求し、多店舗展開と共に十字屋買収で東京進出も果たす。

1971年、三越を抜いて小売業トップにのし上り、1980年2月にはダイエーが日本で初めて小売業界で1兆円の売り上げを達成した。高度成長は70年に終わり73年が第一次オイルショック、79年が第二次、時代が大きく変わり、未開の更地が埋まる様に安定成長期に入って価格競争も激化、イトーヨーカ堂など競合も多数生まれてくる中で、「良い品をどんどん安く売る」という高度成長期の成功体験に基づく中内ダイエーの拡大一辺倒の姿勢は問題を抱え込む。この時期、紳士服のロベルト、外食のフォルクスや軽食ドムドム、コンビニのローソン、百貨店のプランタンなどを傘下に収めるが、多角化で人件費など経営コストが増大、急速に経営が悪化する。83年からの連続3期赤字決算で、中内も決断、ヤマハの河島博、オイルショック後のヤマハを立直した経営のプロに再建を委ねる。「ダイエーが危機から脱する為には、社員特に幹部たちが中内社長から巣立つことが必要、それには社長が陣頭指揮をとらぬこと」、中内は意見を受入れ、河島は「V革」を断行、結果を出した。この本の著者佐野は、既にこの時点で経営者としての中内は終り、ダイエーも以後は拡大しつつ破綻の道を突き進むと予測している。しかし、プラザ合意後80年代バブルは全ての問題を隠蔽した。

黒字に転換すると中内は、河島に次の道を創り、社長に復帰する。

「売上はすべてを癒す」は中内の名言だが、80年中盤から始まったバブルは資産価値を急膨張させ、吸収合併した子会社の債務超過を覆い隠し、ダイエーの拡大路線の問題までも見えなくして行く。

リクルート事件で退位していた江副特別顧問から頼まれリクルートの株33.9%を買い取り、マルエツを買収、南海ホークスも買収して福岡ダイエー・ホークスのオーナーにもなった。

この間、経団連の副会長に就任、念願の流通科学大学も設立した。

そして88年のバブル崩壊、ダイエーの問題は一挙に表面化する。

ただ、95年の阪神淡路大震災でのダイエーやローソンによる迅速な対応は今も語り草、あの吉本隆明すら長文の賛辞を贈っている。

震災被害も重なり、ダイエーは急速に衰退、経営悪化の責任を取り

2001年、代表取締役を退任、関連会社の役員からも身を引いた。

流通科学大学を運営する中内学園の理事長が、最後の肩書となる。

05年に大学を視察後に脳梗塞で倒れ、9月療養先の病院で死去、

田園調布の自宅も、芦屋の別邸も差し押さえにあっており、中内の亡骸を自宅に戻すことは出来ず菩提寺に安置したと言われている。

ダイエーも、産業再生機構の下で資産整理、イオンに吸収された。

著者の佐野は、最後のエピローグで書いている。

「1945年、生き地獄の様なフィリピン戦線から奇跡的に生還した中内は、不惜身命の覚悟で、戦後の困難な時代を駆け抜けて来た。それが成功したのは、高度成長時代とバブル時代と言う日本の歴史始まって以来の拡大期に重なった面が大きく、その波に乗れた故に世界に冠たる流通帝国を短期間に創ると言う奇蹟を成遂げられた。そして又、中内ダイエーはバブル経済の崩壊と言う時代の逆風に、最もドラスティックな形で直撃された代表的な企業でもあった。」

私が、今回この旧本を書架から取出して読み始めたのは2ヵ月程前から、実は病院で前立腺癌であることを告知された直後のことだ。想いは、手術で復帰後、長かった新型コロナの出口が見え、新たな時代が開ける時にどうすれば時代の波に乗れるかを学ぶ事が一つ、あれだけ勢いのあったダイエーがバブル後にどうしてあの様に呆気なく衰退したのか、経営の姿勢も学びたいと思ったのが二つ目だ。

「V革」河島の言葉、「社長の指揮離脱が再生の道」は耳に痛いけど時代の幕開けには中内の信念を持った闘いこそ勝利への道と思う。但し信念も可変、頑であるより現実を踏まえた柔軟な発想が必要、その上で時代の大波に乗ることが成功への条件であると確信した。