

2021年6月13日

<月例会用>

2021年6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6月） <目次>

---

### 1. はじめに

{ 当月主題： 漸くオリパラ開催の見通しが立って来た東京都 }

### 2. 当社関連の最近の話題

{ 最新情報： NUL-TBP 会議\_原稿：パートナー関係の在り方 }

### 3. 令和3年度第1四半期4月の月次実績確報

{ 実績確報： 売上222M、生産362M 営業外益未計上で損益4M }

### 4. 令和3年度第1四半期5月の業績と評価

{ 実績速報： 売上299M 生産365M 営業外益6.7M 損益▲4.1M }

### 5. 令和3年度の第1四半期の業績推定と上期業績見通し

{ 業績予想： 1Q 業績予測は売上851M 生産1135M 利益19M }

### 6. 令和3年度6月、年度新体制への移行要旨、狙いと体制

{ 経営課題： 経営層を厚くし、現場第一線管理の若返りを図る }

### 7. 令和3年度の新体制下の部門別計画、主要案件と重点施策

{ 課題解決： 年度下期の本格的立上げに向けた主要案件と体制 }

### 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： 油送管攻撃、アリババ赤字転落、量子技術協議会 }

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 景気動向: K 字回復、デジタル庁 9 月発足、洋上風力元年 }

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: <電機業界>日立、パナ、東芝、それぞれの未来 }

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: ワクチン接種、新本部会議、協力企業活用制度 }

12. おわりに

{ 実践目標: 年末後半には案件本格始動、経済再生の支え役へ }

<< 6 月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「未完成の内に、李陵の禍に遭いました。このまま未完成で終わるのは、いかにも残念です。それがため、極刑に就きながら、怒りの色も見せませんでした。私にして、もしこの書を著すことができ、私の志を知るものに伝え、首都長安を始め天下の大都市に流通することが出来たならば、これまでの辱めは償われることになり、万度刑戮に処せられても、悔いることはありません。」

司馬遷 「任安に報ずる書」に記されたことば

武田泰淳「司馬遷 一史記の世界一」講談社から

## 1. はじめに

{ 当月主題： 漸くオリパラ開催の見通しが立って来た東京都 }

○ 開催中止の選択肢なく、集団免疫急ぎ新時代のオリパラ開催へ  
今月下旬になれば、開催まで余す所 1 ヶ月弱、日本としての信用を  
考えればもはや中止の選択肢はなく、開催に向けて突っ走るだけだ。  
これを、事態を放置して事後追認をしていると言うのは当たらない。  
コロナワクチンの効果と国内での接種率の加速化が見えて来たのは  
6月に入ってから、6月末でワクチン接種者が2千万人、残り期間の  
コロナ封じ込めの努力如何では安全開催が可能であることが急浮上、  
それがリスクも考慮、最終的に開催中止の選択肢を後退させたのだ。  
開催受諾に当たってIOCと東京都が結んだ契約では、開催中止の  
権限はIOCだけにあるとされ、IOCの判断外の事由で中止になる  
場合は当然、損害賠償の対象、額は最低でも50億ドルを超える。  
これから1ヶ月間、将来展望も持てない終戦処理に時間を割くか、  
想定賠償資金を使ってでも安全開催に向け徹底して努力するのか、  
努力の余地があるからだが、国民として選ぶ答えは今や明白だ。  
偶々コロナで苦境に陥った観光関連の人に復活の足掛かりを与え、  
世界で苦しむ人々にも希望を与える。オリパラは平和の祭典だ。

## 2. 当社関連の最近の話題

{ 最新情報: NUL-TBP 会議\_原稿: パートナー関係の在り方 }

### ○ IT サービス環境の変革期、IT 大手と我々の関係はどうなるか？

日本ユニシス (NUL) は、32 年前の当社創業時から今日に至るまで緊密な関係を維持しており、仕事を介し多くの人材も育てて貰った。

今までの日本の IT サービス産業は大手 IT が主導、顧客のシステム開発業務を元請として全面的に受け、下請け企業の技術者を使って要件を定義、設計開発、構築運用に繋げるのが一般的形態だった。

これからはシステム開発の主体は顧客、エンドユーザー自身になる。

顧客中心開発はアジャイル開発とコードレスでの試作が中心となり、重要なデータや共通プロセスは、クラウド側で管理することになる。

オープンソースも含め流通パッケージも使えるものは使ってゆく。

長期間かけてスクラッチから開発することは、殆どなくなる筈だ。

今回、NUL のテック協力企業の集りである TBP に於いて大手 IT と専門企業の関係がどうあるべきか、議論への意見を求められた。

契約が人月単位で良いのか、商品やサービスの相互販売が重要か、

人の相互交流か、それとも新技術の技術提案力による顧客開拓か、

今一番は何で次は何か、その根拠も含めて示せと言うのが課題だ。

☆ 顧客が新技術で本格的に動くのはこれから、現場に学ぶが第一

当社は現在、新技術分野に 80 人程の技術者がいるが、仕事も確実に増え、研究開発と共にお客様へのサービス実績も積重ねてきた。

しかし、顧客が事業変革に向け、先進技術を取込ながら DX などの本格的なシステム構築に動くのは、アフターコロナのこれからだ。

実用的な先進技術を組込んだシステム構築を多方面で顧客と推進、その評価や課題問題の解決を踏まえこの種のシステム構築に必要な環境、ツール、管理手法などを導入整理しながら次に進めば良い。

サイバーフィジカルシステム、データの活用、データ分析の時代は今が創成期、新基盤と新技術の時代として 10 年超は成長が続く。

サービス側が今、新技術のビジネス対象や各種応用システム領域、専門特化分野などを自ら狭く絞込む段階ではないと、考えている。

新技術は問題含み、大手 IT と専門企業は互いに長所を持ち寄り、欠陥を補完する、人材技術の相互交流が一番大切な時期だと思う。

☆ 専門同士の協業は双務的、自己責任による新たな契約形態必要

IT 大手と専門的企業とは今後、顧客価値創造へ双務的責任を担う。

IT サービス市場も顧客中心の時代になり、一時代前の IT 大手への丸投げがなくなり、従来型の元請・下請け構造は次第に消滅する。

特に専門性が要求されるテック系は、IT 大手と複数の専門企業群がそれぞれの特長特色を持寄って相互補完的協働作業に移ってゆく。

この双務的な協業関係、主体の重心移動、作業形態の変化は、従来方式の成果より労働時間重視の人月精算方式の維持を難しくする。

☆ 上記の選択肢以外で考えるべきこと、取組むべきことを述べる

① 分野別に他の大手ベンダー大手顧客を巻込んだ共同開発企画

～ 海外も視野に、新技術基盤、ツール、アプリ商品化へ道を拓く

② 海外専門ベンダー製品取扱いと中核商品によるサービス展開

～ ダッソーや PTC の技術高く、海外商品を軸にした展開も必要

③ 同じ専門協力企業を合わせ、生態系全体の成長機会を高める

～ 成長期テック企業、貴社企画下で協力、サービス価値を高める

☆ 最後に要望も聴きたいとのこと、言いたいことを言うておく

① クラウド基盤移行の実践的技術習得の場

～ 単発の移行経験あるが、体系的移行の指導的人材を育てたい。

② ブロックチェーンの応用開発、サービス展開の場

～ 当社の技術力は高いが、企画力営業力がなく動くに動けない。

③ 疑似量子など、量子技術分野での研究開発への参加の場

～ 量子力学の人材豊富、将来への布石として専門家を育てる。

### 3. 令和3年度第1四半期4月の月次実績確報

{ 実績確報： 売上222M、生産362M 営業外益未計上で損益4M }

○ 困難な状況下で月次生産362M 前年同月9%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	139.9M
月首仕掛	32.1M
月末仕掛	172.0M
生産高	362.7M
経費	358.3M
製造原価	299.2M
販売一般管理費	58.6M
営業外損益	0.5M
利益	4.4M

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。

拡張事務所代、新人の社会保険は5月で計上、仕掛増え黒字化。



#### 4. 令和3年度第1四半期5月の業績と評価

{ 実績速報： 売上299M 生産365M 営業外益6.7M 損益▲4.1M }

○ 緊急事態継続の下、生産365M 対前月微増6.4M、ほぼ順調

5月の生産・利益実績 単位 M：百万円

売上高	299.1M	
仕掛増額	66.0M	
月首仕掛	172.0M	
月末仕掛	238.0M	
生産高	365.1M	
経費	369.2M	[=▲6.7+375.9]
製造原価	312.0M	
販売一般管理費	63.3M	
営業外損益	▲6.1M	[=▲6.7+0.6]
利益	▲4.1M	

営業外益は雇調金、5月実体の85名25Mでなく前期1月の入金分

☆ 前期5月の生産は334M、今期の生産365M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月に月島他事務所代、新人社会保険等が加わり、営業外あるも赤字

5. 令和3年度の第1四半期の業績推定と上期業績見通し

{ 業績予想: 1Q業績予測は、売上851M 生産1135M 利益19M }

○ 6月生産5月の延長、1Q売上330M 生産408M で損益19M

COVID-19の緊急事態宣言が6月20日まで続く為、経費が正規化された5月基準に、その差異で6月を推定するのが最も妥当だろう。

6月生産の未契約案件が36人月分、売上生産25M 経費20M 増加、

6月の稼働増加は5月の4日、効果5%増で売上2%生産5%増。

営業外収入も7Mとして、

6月の売上=299M\*1.02+25M=330M

生産=365M\*1.05+25M=408M、経費=376M+20M-7M=389M

第1四半期の売上高=222M+299M+330M=851M

同 生産高=362M+365M+408M=1135M

同 経費 =358M+369M+389M=1116M

同 損益 =1135M-1116M=19M

☆ 前期に比べ売上9M 生産103M 経費51M 増で損益は黒字転換

前期業績は売上842M 生産1032M 経費1065M で損益▲34Mだ。

前期60名の新人が2年になり、新たに80名の新人が加わった。

働き手の増員と前期雇調金が黒字の原因、今年の雇調金は含み。

## 6. 令和3年度6月、年度新体制への移行要旨、狙いと体制

{ 経営課題： 経営層を厚くし、現場第一線管理の若返りを図る }

○ 本部制を廃止、SS部を現状の第一線として将来の指導層を特訓  
年度後半からITサービスの仕事は大きく増えるし、今後5年間位は  
持続的な拡大傾向にあると思うが、その波に乗れるか否かについて、  
当社の成長性の条件を考えると大略は整っているが、一番の問題は  
第一線の組織が狭く旧くなっている為、中間層が上を向いて仕事を  
する限り、目詰りを起こし成長力を失い、失速の可能性が大きくなる。  
中間層を野に放ち、自ら現実から学び取る訓練期間が必要なのだ。

☆ 独立ソフトが黒字を通して600人規模になるには30年は掛る  
ゼロから出発し150人規模になるのに15年、その後、倍の300人  
までが10年、又その後の倍600人まで5年、凡そ30年は掛る。

技術変化が激しいことと管理層の技術的先見性が鈍るからである。

鈍り始めれば、人材採用で補強若返り出来ず、コストは高止まり、

リスクを取るチャレンジ精神も失せ、伸びが止まるのが一般的だ。

当社が順調だったかどうかは措いて、現場の努力で激しい技術変化  
を乗り越え32年をかけ、今漸く超600人の企業規模に辿り着いた。

戦略的な経営が出来る規模、5年で1000人は超えられるだろう。

☆ 経営の技術的先見性と成長志向、加えて現場のチャレンジ精神

知的サービス業も若さを維持した要員規模は成長の条件ではあるが、要員増で確実なのはコスト増、それに見合う価値生産が出来るかが規模を追う条件であるが、それは環境変化を考えると実力よりも運、タイミングよく運を呼込み、それに乗れるか否かが、成功の条件だ。

◇1 業界が成長時期にあるかどうか、◇2 技術の競争力があるか

◇3 社員は若くて元気で優秀か、◇4 時代と共に組織が成長するか

◇5 経営層が社会性と技術的先見性があるって成長への情熱があるか

企業成長は条件◇5 がなければ、初めから成長は覚束ないが、重要なのは条件◇4、現場と経営を繋ぐ組織、その組織長の質と覚悟だ。

◇1、◇2、◇3 が無ければ◇4、◇5 があっても出来ないが、◇5 があれば、◇1、◇2、◇3 は実現可能、それを創るのが◇5 の役割だが、

◇4 は時代と規模と環境でその役割が変わるので、常に刷新が必要。

経営者は個人補償など身体を張って課題問題から学ぶので 30 年を

経ても、或は経れば経る程尚強くなるが、小組織から大へ 30 年間、

同じ管理体が成長した大組織の下で今後も◇4 を満たせるかどうか、

◇5 の交代期に◇5 の役割を担うことが出来るかどうか、疑わしい。

組織の抜本改革の背景だ。中間層を表に出して特訓を経て選別する。

## 7. 令和3年度の新体制下の部門別計画、主要案件と重点施策

{ 課題解決： 年度下期の本格的立上げに向けた主要案件と体制 }

### ○ ワクチン接種加速で9月以降の案件急増確実、水平分業体制へ

6月末のワクチン接種人口は2千万人、1日100万人で月3千万人、単純計算では9月末には、殆どの人々の第1回接種は終り、10月には2回目も9割方は終り、愈々、集団免疫状態が見えて来る段階だ。

待ちに待ち、耐えに耐えて来た産業界は、それを見越して動き出す。

### ☆ TS パートナー会で準内製、パートナー業務を年度後半から拡大

デジタル化を世界のトップへ3年間で一気に持って行く、これがIT部門の目標、その為にデジタル基盤の整備を進め「必要な人が、必要な時に、必要な情報を得られる」、情報のトヨタ生産方式の実現だ。

デジタル基盤の上へ従来の生産物流や顧客サービスを移し、新たな

移動サービスや研究開発、オールトヨタの人材管理やデジタル武装

を新規に開発する、このDXと新規開発は内製と準内製で実現する。

昨年はCOVID-19の世界的拡大を受けIT予算を3割カットしたが、

準内製の当社は業務が増えた。今年は拡大基調、既存業務の効率的な

維持も含め、先端や高技術の新規案件中心に大幅に増える見通した。

先端とEITは直接、ビジネスDXは富士通やNUL配下で拡大する。

☆ コロナ禍で大打撃を受けた航空産業、ANA と JAL の開発が動く

COVID-19 で壊滅的な打撃を受けている航空業界大手の ANA と JAL だが、ビジネス需要が戻るのは 24 年と読みながら 21 年末には国内旅客需要が戻ることを想定、サスペンドしていた新システムの開発を、年度後半から本格的な開発再開に向け準備を始めた。

ANA は、19 年に片野坂新社長が DX の講演の中で現在バラバラな国際線と国内線の旅客システムの統一「内際旅客システム統一」に触れ、この予約・発券・搭乗の国内システムのハード契約が切れる 22 年を契機に国際線の Amadeus 社 Altea システムに統一、データのクラウド化も含めた本格的な DX に取り組むことを述べていた。

当社は、日本ユニシスの下で現行の搭乗系の開発を担当したので、19 年時には期待したが、それがコロナで蒸発、無期延期となった。

所が漸く年度後半から「内際旅客統一」として開発が動き始める。

別系列で、JAL のカード決済システムも年初から動き始めている。

☆ 既存業務に加え大型案件が動く予定、後半組織体制見直し必要

先端技術関連を含め既存業務も安定して増えるが、キャリアタス就活

25 年版大改造、イナバ(製)や佐川印刷の基盤再構築など案件多数、

本部制を廃止、特プロを加え SS 部を第一線に体制整備を進める。

## 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： 油送管攻撃、アリババ赤字転落、量子技術協議会 }

- 米油送管にサイバー攻撃、東部大動脈停止で国防リスク見直し  
米国の南部と北東部を結ぶ石油パイプライン網が 7 日、ハッカーの攻撃を受けて停止、回復が遅れ一時は燃料不足懸念で混乱が起きた。被害を受けたのは米パイプライン最大手のコロニアル社、テキサスからニューヨーク州に、ガソリンやディーゼル、ジェット燃料を送るパイプラインだが 1960 年代に作られたもので制御システムが古く、サイバー攻撃に対して脆弱性が指摘されていた。国家にとって重要な社会インフラが攻撃を受け、現実には混乱を招いたことから米国土安全保障省は傘下の専門機関の調査を強化、企業にも警告を発した。米連邦捜査局（FBI）は、10 日の声明で今回の事件がハッカー集団「ダークサイド」の犯行であることを明らかにし、彼らは営利目的でサイバー攻撃をするランサム（身代金）ウェアを扱うハッカー集団でロシア政府が関与した証拠はないが、ロシア在住のハッカーの行為であったとして、ロシアが一定の責任を負うべきであると主張した。北朝鮮、中国、ロシア、対抗して米国にも専門のハッカー集団が存在、戦時を想定、平時から社会インフラの攻撃訓練をしていると言う。

彼らは攻撃と同時に徹底した防御と攻撃サイトの追跡能力を有し、常時監視の下、敵の攻撃を把握していても気づかれない様に泳がせつつ、危険が迫ると徹底的な破壊攻撃に移る準備だけはしている。社会インフラの停止は人命に影響も少ないが、特定の人物の乗っている自動車、航空機、鉄道車両や原子力発電所の様な危険な設備の制御機器が対象なら、一触即発によっては戦争にもなり兼ねない。20年10月にムンバイで大停電が発生、これがサーバー攻撃であることは証明されているが、事実は別としても当時、中印は国境紛争をしており、中国がインドに圧力をかける為に、インド各地にある電力システムにウィルスを送り付けダウンさせたと言われている。その他、大規模なインフラ攻撃はサウジアラビアの石化プラントや米国の水道施設ハッキングなど幾つかあるが、調査では、IOTへの攻撃が年間500件ほどあり、ハッカー集団によるサイバー攻撃へのセキュリティ対策は今や国防にとっても重要な課題となっている。尚、今回の様なランサムウェアは営利目的なので公共インフラより企業情報が対象、一般的手口は企業の機密情報を盗んで元ファイルを暗号化、暗号解除の脅しと情報公開との二重の脅しで金銭を要求する事例、個別対応より基盤系のセキュリティ対策が重要になる。



○ 独金法の制裁金でアリババ1Q赤字転落、規制強化で戦々恐々 SNSのテンセント、ネット検索のバイドゥと米GAF Aに対抗する中国IT大手BATの一角占める中国ネット通販最大手のアリババ、中国金融当局の独金法違反の制裁金182億円の重荷に耐えられず、21年1-3月期の決算に於いて最終損益54億元の赤字に転落した。前年同期は910億元の黒字、今期も制裁金が無ければ純利益は1503億元で過去最高、売上も41%増7172億元、活況ではある。ネット通販やスマホ決済のアリペイに馴染んだ中国大衆にとって、その利便性からアリババの凋落はあり得ず、一時的赤字に止まる。但し、経済の将来に向けITの可能性を支援した政権も巨大化するIT企業が国家統制を乱す存在になれば、見方を変えるのは当然だ。規制強化に進む筈で長期的には徐々に体力消耗に向うことになる。アリババのアントだけでなくテンセントやネット通販の京東集団、出前アプリの美团など13社も4月末に中国人民銀行に呼出され、金融監督を全面的に受入れる様、指導を受けており規制は強まる。業績は伸びているのに株価が低迷、中国IT主要10社の時価総額は2月のピークから90兆円程減少、背景には海外の投資家が当局の規制リスクを織込み始めた為と言われ、今後の推移が気掛かりだ。

## ○ 将来の産業を左右する量子技術、国家主導へ官民協議会立上げ

米グーグルのスンダー・ピチャイ CEO は 5 月 26 日、先進技術を活用して社会的問題の解決に取り組むグーグルの方針を述べた中で、量子コンピュータについて、5 年以内に初期のコンピューティングサービスをクラウド上で行い、特定顧客に供することを発表した。

グーグルが 53 量子ビットのチップで、スパコン 1 万年かけて解く問題を 200 秒で解いた、現実の量子コンピュータが「量子超越」を実現したとして世界のマスコミの話題になったのが 19 年 10 月だ。

新薬開発やエネルギー消費、各種自然現象シミュレーションなど、複雑な組み合わせ最適化問題が得意な量子コンピュータは、将来の産業競争力の基盤技術とされ、今や米中が競って実用化を急ぐ。

合肥の中国科学技術大学が 62 ビット量子コンピュータ開発に成功したと言うニュースが、5 月 10 日、中国の新華社から流された。

量子技術の通信への応用は北京上海間で既に実験が始まっている。

日本も、国家を上げて開発実用化を急ぐべきだとする産業界の声を受け 5 月 31 日、NTT や東芝、日立、富士通、トヨタなど 11 社は量子技術を共同研究する協議会を今夏にも設立すると、発表した。

国も全面的に支援する「量子技術による新産業創出協議会」だ。

研究開発だけでなく、応用利用面の在り方も専門的に検討する為、みずほ FG や生損保なども加わり、将来的には 50 社以上の参加を見込み、民間主導だが産官学一体となって進める開発母体となる。

量子技術の応用は大きく 3 分野に分れ、量子コンピュータ以外では量子暗号と疑似量子計算が有望、量子コンピュータも汎用型と特殊計算特化型に分れ、何処を狙うかが後発日本の重要な判断となる。

量子ビットを初めて作ったのは、今、理研で富士通も加え 120 名の精鋭を率いて国の量子コンピュータ開発を指揮する中村泰信氏だ。

カナダのアニーリング方式の商用量子計算機 D-WAVE の元になる基礎理論を発表したのも、東工大の門脇正史氏と西森秀稔氏だ。

これから実用化に 20 年は必要と言われている量子コンピュータの開発は日本が抜出る分野が増えると思うが、今は米中に敵わない。

量子暗号と疑似量子は今実用化段階にあり、勝負はこの先 5 年間、日本の産業界が当面集中投資する対象は、この分野になるだろう。

量子暗号は東芝が世界的にも最も進んでおり、量子としての光子を使った解読不能な鍵を作って暗号化データと共に送り解除もする。

今は未開だが 35 年には 200 億ドルの市場と予測、東芝は 20 年度に事業化を計画、30 年に 30 億ドル(3300 億円) の売上を目指す。

疑似量子計算は量子コンピュータをソフトで模倣するのではなく、アニーリングロジックを現行計算機上のソフトと量子特性を持った専用回路による新たな半導体により実現、創薬や新素材開発など、組み合わせ最適計算を効率的に行う疑似的な量子計算機能である。

日立、東芝、NEC、富士通などは既に実用マシンを開発中、日立の「CMOS アニーリングチップ」は半導体 CMOS 回路上に疑似的な量子揺らぎや重ね合わせを実現、エネルギー最小化の最適解探索、局所解評価法などで量子アニーリング機能を再現したと言われる。

このチップと応用問題の解決ソフトを組み合わせた最適化問題群、交通流最適化や将来的には機械学習の効率化も考えているだろう。

現実の量子コンピュータが超電導を使用する為に極低温絶対零度を保つ事や誤差が起らぬ様に短時間の安定した状態で処理することの悪条件に比べれば、従来コンピュータの処理なので難題は少なく、特化型の状態探索問題に限れば超高速で処理可能、実用性は高い。

高度な AI 応用が可能な汎用量子コンピュータの実用化は 20 年先、しかも、計算が不得手だとすれば、過去のデータ資産を活かす上で現行との連続性が重要、疑似量子計算はその役割を担える存在だ。

IT サービス視点では、将来研究よりこの応用に努力すべきだろう。

## 9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 景気動向： K 字回復、デジタル庁 9 月発足、洋上風力元年 }

### ○ コロナ後の景気回復は二極化進む K 字型、どんな問題があるか

景気循環型と言うよりも、何らかの原因で不況に陥った時の回復の形は急回復が V 字型、時間が掛かるのが L 字型、K 字型と言われる今回は、業種や地域分野によって回復が早い所と進まない所の二つに分かれることを意味し、それなりに副作用的問題を抱えて行く。

一番明確なのは業種的な影響度、飛沫感染と言う感染症の性格から人と人が接する、集まって話し、人が移動して拡散する可能性のある対面型サービス業は、感染防止対策で最も打撃を受ける業種であり、飲食、旅行宿泊、イベント、大都市小売店舗、交通運輸などである。

自動化が進んでいる製造業や巣ごもり向け小売りサービスは堅調だ。

企業決算を見ても、3 月末決算の 1 部上場企業の半数 519 社が増益だが、35%の 370 社が減益、13%の 135 社は赤字となっている。

経営努力での差、社会変化の中での成長や衰退産業の選別の結果で

はなく、産業で一様、鉄道など JR5 社私鉄 15 グループ全て赤字、

社会的影響が大きく回復後に社会的な歪を残す。それを一様に救済

するとなると、本来退場すべき企業までも残すことになり兼ねない。

広く国レベルで見ても、元々早期に国を挙げて COVID-19 を沈静化させた国家権力主導型の中国経済は、今や世界経済を牽引している。日本の製造業の早期回復の背景も中国経済の復調が大きい。この中国とワクチン接種を進め巨額財政を投じたバイデン政権の米国が急回復、この両国に比べると日本や欧州は立ち上がりが遅れている。それ以上に、財政的に余裕のない途上国や新興国は、医療環境も悪く、ワクチン接種も遅れ被害が拡大、経済的にも苦しい立場に置かれる。その結果、好調な米ドルが高騰することで、国内でのインフレを招き、貧しい国が益々貧しくなり、経済低迷と社会不安の要因にもなる。インド、ブラジル、トルコ、東南アジア、中南米、中東アフリカなどがそうした影響を受ける。COVID-19 は収まる処か変異種も含めて感染拡大、それが先進国経済にも当然のことながら跳ね返って行く。その救済の為のワクチン外交も、本来は悪いことではないが、米中が決定的対立に陥っている現実では、世界全体を分断する事に繋がる。一方、日本を含む先進各国の長く続く低金利は、大不況下の現状では緩和に踏み切れず、超ダブついた資金が高級品や株式市場に流入し、投機や株価高騰を招き、富める者が益々豊かになることに道を拓く。K字回復は格差拡大要因、世界の指導者の真の英知が問われている。

○ 5月12日デジタル行政関連6法が成立、9月デジタル庁発足

デジタル行政一本化に向け懸案のデジタル庁が9月1日発足する。首相をトップに懐く内閣府直下の庁として発足、平井卓也デジタル改革相が担当大臣に付き、民間から招聘した「デジタル監」が次官相当のトップに付き、職員500名規模で、その内120名は民間から採用したIT関係の専門家で審議官や課長級の幹部にも登用する。

デジタル庁の狙いは、各省庁及び地方自治体に跨る行政システムの監理監督部署を集約、強い権限を以って行政システム統一化を推進することと各省庁間のデジタル行政に関わる総合調整も担当する。

具体的には、コロナ禍で問題が表面化した行政システムの統一。

現在は政府各官庁と地方自治体で扱うデータ形式と業務手順などのシステム仕様が異なり、データ変換や紙媒体の通知が必要だった。

デジタル庁が標準仕様を決め、データはクラウド化で共有、権限を持った必要な人が必要な情報を必要な時に採れる様に作り変える。

次は、マイナンバーカードの普及と活用、スマホと紐づけ個人認証を可能にすることと、口座番号を登録して給付の自動化に繋げる。

押印と紙をなくし、スマホで申請手続き全てを可能にする計画だ。

法整備を終えても改革は今後、行政システム改革は5年を要する。

今回の参議院で可決成立した関連 6 法案の概要は以下の通り。

- ① デジタル庁設置法 : 9月発足司令塔の設置要領
- ② デジタル社会経営基本法 : IT政策の理念と基本方針
- ③ 公金受取口座登録法 : 給付金受取口座の事前登録
- ④ 預貯金口座管理法 : マイナンバーと口座紐づけ
- ⑤ デジタル社会形成整備法 : 個人情報保護法と押印廃止
- ⑥ 自治体システム標準化法 : 自治体システムは国基準に

電子政府ランキングトップはデンマーク、二位は韓国、デンマークの市民にとっては、行政手続きの役所は物理空間の窓口ではなく、デジタル空間上の存在となっており、市民生活に定着している。

5年でそこまで行くかどうかは別として効率は抜本的に向上する。

利用者教育と縦割り組織改革が前提だが、早期定着を目指したい。

デジタル庁の狙いは、その先にあり、官公庁の働き方改革の推進と政策立案の効率化やその質的向上を目指す IT 活用の基盤整備だ。

具体的には、各官庁のクラウド化と政府の統計データ、行政データ共有化と有効利用、サイバー・セキュリティー防御追跡体制強化、医療・教育・税等の行政 IT 化徹底、量子技術等将来構想の提言など課題や将来構想を踏まえた政策が重要、今後の発展を期待したい。



○ 脱炭素政府目標「50年ゼロ」、長期技術革新の本命は洋上風力  
改正地球温暖化対策推進法が5月26日参議院を通過、成立した。

「2050年までの脱炭素社会の実現」に向けた法的根拠となる中で  
世界に向けたコミット、実現に向けた具体的な対策が求められる。  
中間目標として2030年度の温暖化ガス排出量を13年度比、46%減  
らすとする目標を設定、二段階方式で50年度排出ゼロに迫る。

30年目標は、COP21で合意したパリ協定の目標達成条件でもある  
が、10年後の目標として抜本的な技術革新に頼ることは出来ず、改  
良型太陽光発電の拡張や火力発電燃料を石化燃料からアンモニアや  
合成メタンに代替、既存の安全検証済みの原子力発電の再稼働でエ  
ネルギーを確保、企業努力やEV・FCVの活用など排出抑制で、13  
年度比40%は可能との計算もあり、この延長での努力になる。

しかし、今から30年、30年後から20年では違う発想が必要だ。  
そもそも、今の延長で努力しても10年間に倍する削減は不可能、  
大規模再生エネルギーへの挑戦とすれば、洋上風力が最も有力だ。

四方海に囲まれ船舶や海上構造物の高度技術を有し、台風など強力  
な風力の通過点にも位置する日本、海底が深いことや漁業権などで  
放棄していたが、30年後の日本にとって大きな挑戦目標となる。

洋上風力は太陽光と比べ、発電量が安定し再生エネの中でも有望、欧州は原子力発電に変わるものとして 10 年代から本格的に取り組む、今は主力電源となり、再生エネルギーでも太陽光を超える存在だ。

20 年末英国の発電量は 1040 万 Kw、独は 770 万 Kw、原子力発電 1 基当り 50 万 Kw なので英国 20 基分相当、独は 15 基分以上だが日本では千葉と長崎の沖合で 4 千キロワット、原発 1 基分の 1/100 だ。

日本政府の 50 年の目標達成への工程表でも、2040 年の目標として原発を使わない前提で原発 45 基分 2500 万 Kw を洋上風力に頼る計画を持っており、30 年には 500 万 Kw 程度は実現する計画だ。

日本は、洋上風力の事業化技術は欧州に比べ 20 年の遅れがあると言われており、当面は海外最大手オーステッドやシーメンス、GE と共同で海底着床型風力発電を実装、技術導入を図ることになる。

日本のエンジニアリング企業なども将来を見据え動き始めており、JFE は、自社の鋼材を活用、風車を支える鋼管モノパイルの量産を始めたし東芝は風車駆動装置のナセル、住友電工は電力ケーブル、東レは羽根の炭素繊維、五洋建設は建設用工事船を開発した。

本命は風車を据付ける巨大浮体構造物、深海との温度差発電、水素製造工場もある定住者のいる人口島、30 年後の海洋開発の拠点だ。

## 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： <電機業界>日立、パナ、東芝、それぞれの未来 }

電機業界と言う業界名が今、あるのかどうか疑問だが、その代表的企業の日立製作所、パナソニック、東芝、三菱電機、ソニーなどがコロナ後を見据え再び大きく変わろうとしているので、取上げた。今でも広く電機業界と言えば、売上 1 兆円規模の会社が 15 社、1500 億円規模が 50 社以上あり、日本経済を支えている業界ではある。

伝統的に大手総合電機 8 社と言われていたのが、前述の 5 社に加え富士通、NEC、シャープの 8 社、21 世紀に入ってインターネット、スマホが普及、韓国、台湾、中国の EMS 企業などが立ち上がる中、総合電機の旧来事業が衰退、再生への過程で業態が変質して行った。大手 8 社も、重電の日立、東芝、FA の三菱、家電のパナ、シャープ、IT サービスの富士通、NEC、映像ゲーム・画像センサーのソニーとそれぞれの専門分野を確立、2010 年台前半は小康状態が続いていた。必然か偶然か、東芝が原子力子会社の WH、シャープが液晶テレビと消費税で脱落、その他にもアジアの台頭や国際情勢の激しい変化による貿易構造崩壊、現地生産の功罪によって業績は悪化して行った。それに COVID-19 が加わり、改めて次世代に向けて動き始めた。

日立製作所は、シリコンバレー創業の AI に強いデータ分析企業のグローバル・ロジックを 1 兆円強投じて買収することを決めたが、パナソニックも続いて、製品の需要や納期を予測するソフトに強いアリゾナのブルーヨンドーを 7700 億円で買収することを決めた。

東芝も、経営体制のゴタゴタがあったが、分離しても 4 割の株式を持つ半導体メモリーのキオクシアと共に次世代の量子技術を前面に量子暗号と疑似量子コンピュータの事業計画を発表している。

それぞれ得意分野も違うが、DX を視野にコロナ後の新たな成長期に向け、伝統の機器販売を超えてソフトで付加価値を高め、運用やサービスで継続的に収益を得る新たな事業展開に踏み出したのだ。

日立製作所の事業部門は 5 つ、鉄道・昇降機、自動車・家電、産業インフラ、エネルギーと法人向けシステムだが、付加価値を高める為に上記の製造系サービスに共通な IOT 基盤「ルマーダ」を開発、その活用により各事業部の付加価値を高め、蓄積データの分析解析で故障や防災の予防、品質改善など新たなビジネスを開いている。

所が、日立の売上は 5 割が海外、一方で「ルマーダ」は国内中心、海外事業で「ルマーダ」によるデータ活用を考えると海外で実績のあるソフト企業との協業が不可欠、海外展開に向けた買収なのだ。

パナソニックは家電が中心、一時は TV で世界の 10%を占めたこともあるが今は 1%弱、中国への製造委託を決めて事実上の撤退だ。冷蔵庫、洗濯機、エアコン、調理家電から美容家電まで、国内でも総合家電メーカーであることに固執してきたが、業績が上がらず、前社長の津賀社長は「脱家電」を掲げ、「車載蓄電池」と「住宅」に重心を移動、ビジネスを開拓してきたが今一つ業績が伸びない。家電からの脱却に加え製品販売からも脱却し、ソフトの知見を取り込み、時代の流れである企業のデジタルトランスフォーメーション DX 事業に踏込むことにしたのが、米国ソフト企業買収の狙いだ。ブルーボンダー社は、サプライチェーンから物流、倉庫管理、販売店舗管理、加えて需要予測や製品製造計画など、工場から店舗まで商品流通全てをカバーする管理ソフトに優れており、パナソニック自身の DX に使うだけでなく、その経験を活用して新たに顧客の DX サービスに踏込む、ソフトで稼ぐ新事業、経営の大転換だ。日立は小島社長、パナソニック楠見社長、NEC 森田社長、ソニーは新生ソニーグループ下で榎社長、東芝は生抜き綱川社長再登板、電機業界大手は経営体制を刷新してポストコロナの新時代に向う。DX と自動車 EV 化の新時代、ソフトを軸に新たな挑戦が始まる。

## 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： ワクチン接種、新本部会議、協力企業活用制度 }

○ コロナ対策は今やワクチン接種の **Speed Up**、職場接種も検討  
密を避け、マスク着用、検温手洗いも大切だが、コロナ対策は今や  
集団免疫を早めることだ。ワクチンも確保、自治体手続きも軌道に  
乗り、医療関係者も開業医まで含めれば不足なく、後は実際の接種  
を自治体や国と同時並行的に進めること、医者費用まで国で出す  
職場接種、我々も加入健保で出来る様、申入れを積極的にしたい。

トヨタ、NTT、ソフトバンクなど民間企業に並んで、大学も真剣、  
一年生に加え二年生も **On-Line** で一度も対面授業の無い講義研修、  
医系工学系の高い授業料では訴訟の対象にもなり兼ねない現状で、  
ワクチン接種に積極的に取組む大学が生れて来ても不思議はない。

IT サービスも実践、現場経験が不可欠。学びの原点に戻るべきだ。

○ 第一線組織を広げるには競争原理の働く議論と協業の場が必要  
本部制を廃し SS 部門と特プロを当社の第一線に持ってくるには、  
分散防止と自律成長の仕組みが必要、社長直轄の本部会議設置へ。

○ 将来の稼働率安定化の為、高度案件ある時に協力企業連携確立  
相応の価格で優秀な外注を採用、順次入れ替え内製の 15%を目標へ

## 12. おわりに

{ 実践目標： 年末後半には案件本格始動、経済再生の支え役へ }

○ コロナ禍は運不運を分けたが、幸運の我々は相応の責任を担う。

6月12日13日の土日、リハビリを兼ねて東京駅から歩いて出社、

日曜日は東御苑経由で白山通りから猿楽町に抜けお茶の水へ出た。

東御苑は、30年近く四季折々に通う私の庭、東京の緊急事態宣言の

余波で、この2年間、梅林坂の梅も雑木林の卯の花も見ることが出

来なかったが、今年は宣言下でも8日から入場が可能になった。

お目当ては日本庭園横の菖蒲園、花ショウブ、少し早めなのか数は

少ないが、白、薄紫、紫、赤紫、丹精に育てられた花茎が美しい。

緊急事態宣言下で当然とは言え、神保町の人通りが少なく古書店や

飲食店も休業多く、さながらシャッター通りの様相を呈していた。

コロナ禍の偶然で社会を支えるいろいろな仕事が無くなることは、

均一化と格差化を促し社会が多様性と豊かさを失うことに通じる。

「正義について」のサンデル教授の近著「実力も運の内」を読み、

偶々恵まれている我々も冷静に社会を見る目が必要であると思う。

ITサービスが社会を豊かにするのは確実、日本経済の再生へ向け副

作用にも配慮、新たなIT時代の到来に前向きに対処して行く。

<< 6月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「未完成の内に、李陵の禍に遭いました。このまま未完成で終わるのは、いかにも残念です。それがため、極刑に就きながら、怒りの色も見せませんでした。私にして、もしこの書を著すことができ、私の志を知るものに伝え、首都長安を始め天下の大都市に流通することが出来たならば、これまでの辱めは償われることになり、万度刑戮に処せられても、悔いることはありません。」

司馬遷 「任安に報ずる書」のことば

武田泰淳「司馬遷 一史記の世界一」講談社から

司馬遷は漢の武帝、西暦紀元前 100 年前後の活躍、「史記」を書いた皇帝直下の史家であるが、匈奴と闘って敗れた李陵を弁護した為に死一等を免ぜられて宮刑（去勢：男を男でなくす）に処せられたが、司馬遷は言う。「罰せられ辱かしめられ、進退窮まった私がどうして自害せぬ訳がありましようぞ。隠忍して生きながらえ、糞土の中に幽せられてあえて辞せぬ所以は、自己の願いを果せぬのを恨んで、このままうずもれて史書が後世に表われぬのをはずるからであります。」遷は刑を受けて後 8 年、史記 130 巻、52 万 6500 字を完成させた。



遷の李陵への弁護は、中島敦の名作「李陵」の中でも描かれている。

「武帝は諸重臣を召して李陵の処置について諮った。李陵は都にはいないが、その罪によって妻子眷属などの処分が行われるのである。丞相公孫賀、御史大夫杜周、大常、趙弟以下、誰一人として帝の震怒を犯してまで陵の為に弁じようとするものは無い。口を極めて彼らは李陵の売国的行為を罵る。ただ一人、苦々しい顔をして彼らを見守っていた男がいた。朝の下大夫の一人として彼もまた下問を受けた。その時、この男はハッキリと李陵を褒め上げた。」司馬遷である。

「言う。陵の平生を見るに、親に使えて孝、士と交わって信、常に奮って身を顧みず、以て国家の急に殉ずるは誠の国士の風有りというべく、今不幸にして事一度破れたが、・・・、5千に満たぬ歩卒を率いて深く敵地に入り、匈奴数万の師を奔命に疲れしめ、転戦千里、矢尽き道極まるに至るも全軍空弩を張り、自刃犯して死闘している。軍破れたりとはいえ、その善戦のあとは正に天下に顕彰するに足る。」並みいる群臣は驚いた。こんなことを言える男がいるとは考えなかったからである。彼らは体を震わせ、武帝の顔を恐る恐る見上げた。出塞した將軍を貶める為と告げ口あり、結果は前述の刑が決定した。経緯は良いとして、司馬遷は絶望、虚脱、狂乱の淵から自ら立ち直る。

武田泰淳の本「司馬遷」は、前半が司馬遷の評伝、後編が史記の世界構想を原著に沿って「本紀」「世家」「表」「列伝」各章の概要解説と独自の考察を述べたもので、旧本だが評価の定まった現代の古典だ。この前半の評伝は、武帝に対する反乱軍に参加して獄中にある任安、死罪を目前に控えたかつての友人に宛てた返書を基底に据えている。司馬遷の家系も含めて書かれた原書は、この手紙と「史記」の最終巻の自筆の解説、「太子公自序」この二つしかないと言われているが、前者は死を前にした友人への手紙、後者は公の文書、違いは明確だ。司馬遷の受けた刑への絶望とそれでも何故生き永らえるかの心情が最もよく書かれている手紙なので、この解説を下敷きに書いている。心情とは別に、歴史を記録する史官としての「太史令」の使命感は、同じ太史令であった父、武帝に職を軽んじられて病を得て憤死する司馬談の果たせなかった思想と構想を、遺言として受け継いできた。自然界、宇宙界との関係で国家の催事を担当するのが当面の役目であるが、太史としての司馬の家系を遡ると史官、国家に関わる人間の行動と事象を記録することが役割であるとして、父司馬談の無念の思いと古代から今に至る史を人間中心に書く構想を既に温めていた。司馬遷の頭の中には、父が死を前にして諭した言葉が忘れられない。

「余の祖先は、周室の太史である。その昔、虞舜や夏兎の頃、功名をあらわしてからこのかた、天官をつかさどっていた。今余に至って、まさに絶えんとしている。汝が余に変わって太史となったならば、我が先祖の遺業を継がねばならぬ。孝行は、親に事えるのが初めであり、君に使えるのがその次、そして身を立てることで終わるものじゃ。名を後世に揚げて父母の名を顕わすのが、孝行の中でも一番大きい。今、漢が興って海内を一統、明主賢君、忠臣、義に死するの士も多い。しかるに、余は太史の職にあってこれらを論著記載も出来ず、天下の史文を廃する結果になった。余は、甚だこれを恐れている。汝はこのことを肝に銘じて、思念せねばならぬぞよ。」

父は子の手を取って泣き、子もまた頭を臥して、涙を流した。

司馬遷には、太史を継いで8年、刑を受ける前に殆どの構想も固め、本紀の大半も書き溜めてあった。その時、運命が急展開したのだ。

司馬遷が死を超える絶望の淵から生き抜くことを決意、現実の世界を捨て、書の中で国家を語り王侯を評し、登場人物と共に喜び悲しみ、そして本紀 12 巻表 10 巻世家 30 巻列伝 70 巻全 130 巻を書上げた。私が癌の宣告を受け手術を選んだ時、年齢 78 にして何故生きたいのか自問の中で頭に浮かんだのは司馬遷であり武田泰淳のこの本だった。