

2021年10月15日

改訂 2021年10月17日

<月例会用>

2021年10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10月） <目次>

1. はじめに

{ 当月主題： 新内閣後に解散総選挙、慌しい中でのノーベル賞 }

2. 当社関連の最近の話題

{ 最新情報： 研究開発公募案件を会社経営にどう生かすのか }

3. 令和3年度第2四半期8月の月次実績確報

{ 実績確報：8月売上 294M 生産 401M 営外益 26M 損益 20M }

4. 令和3年度第2四半期9月実績と上半期実績推定

{ 実績速報： 9月売上 574M 生産 462M 営外益 21M 損益 31M }

5. 令和3年度上期実績の評価と第3四半期の業績予想

{ 業績予想： 上期生産 14%Up の 24 億、損益 1 億 147%Up }

6. 令和3年度の下期の事業計画、経営目標と施策と計数計画

{ 経営課題： 年度生産 50 億、利益より脆弱性残る管理強化へ }

7. 年度計画達成へ今後の営業戦略と組織体制改革方針

{ 課題解決： 対面を活かした営業活動で安定成長の波に乗る }

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： アマゾン家庭ロボ、AIカメラ、コンビニ無人化 }

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 景気動向: 3Q 景況見通し、恒大土地バブル、DX と学直し }

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: <半導体業界>波の激しい産業でこれから大增産 }

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: 下期新体制、新卒採用状況、賞与資金の引当て }

12. おわりに

{ 実践目標: 通常勤務で規律回復、チームワークで生産性向上 }

<< 10月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「今シーズン限りで引退を決断いたしました。ご期待に沿うような成績を残すことが出来ませんでした。最後まで応援して下さいましたファンの方々、本当にありがとうございました。

約 11 年間、北海道日本ハムファイターズで最高の仲間とプレーすることが出来て幸せでした。」

引退を表明した日本ハムファイターズの二軍投手

06年の甲子園で駒大苫小牧の田中将大に投げ勝った早実投手

斎藤 佑樹

1. はじめに

{ 当月主題：新内閣後に解散総選挙、慌しい中でのノーベル賞 }

○ 派閥力学で岸田内閣誕生、ノーベル賞真鍋受賞は国民の清涼剤

10月は当社始め多くの民間企業の年度下期のスタート、同時に私が

思い浮かべるのは、中国国慶節と日本のゴールデンウィークに相当

する長期休暇、そしてノーベル賞の発表が順次始まることだが、

今年は菅首相辞任に伴う新内閣発足と任期満了の総選挙が加わる。

自民党の総裁選は17日告示、29日投開票で行われたが、そもそも

菅首相はオリパラとコロナ沈静化実績で無投票選出を考えていた。

ワクチン接種が遅れ、総選挙を控えて内閣支持率が低下、自民党の

大派閥、細田、麻生、竹下、加えて二階派にも袖にされ、降りた。

伝統の宏池会を引継ぐ岸田派領袖の元外相、公示前は人気なく自民

支持層の世論調査「次の総裁」候補も河野 27%石破 17%に 14%、

どう転んでも泡沫に見えたが、二階を追落した戦略発言とモリカケ

桜封じで大手派閥を味方につけ、初戦決着の河野戦略を抑え込む。

政界の一寸先は闇、勝てば官軍、甘利幹事長復活と論功行賞人事。

父の河野洋平は宏池会宮澤派、ノーサイドで一致団結難題解決を。

翌日はノーベル賞真鍋氏受賞、立場を超えて誰もが喜びに湧いた。

2. 当社関連の最近の話題

{ 最新情報：研究開発公募案件を会社経営にどう生かすのか }

○ ATLA の研究開発型案件が動く、将来に成果をどう活かすのか

防衛装備庁（ATLA）の公募案件：「高レジリエンス画像 SLAM と自由視点画像生成の基礎研究」の事前準備作業が動き始めている。

研究開発型の公募案件の採択は、当社が JAXA や NII、或は従来の防衛装備庁などで行って来た入札案件とは業務上の性格が異なる。競合であれ指名であれ、入札案件は研究機関の業務へのサービス、民間の受託業務と同様に作業の価値に見合った見積りをし、条件的に相手が認めれば契約となり、それに基づいて作業を実施、納品、検収を受けて問題なければ終了、終了後入金され売上計上も可能だ。

研究型公募案件は、元々研究機関の自主研究テーマに対する助成、販売やサービスでなく売上は立たず、会計処理上は営業外収益だ。設備、資材、環境整備が中心でこれが高価であっても必要なら助成するが人件費は別、健保算定基準で補填するがそれ以上ではない。

大学や研究機関、民間も大手研究所が対象なので費用の重複支払い防止の観点なのか人件費は最低限に抑えられ、通勤交通費、賞与は考慮されず、何より間接費や適性利益などは全く対象とされない。

研究者の人件費は社内原価の 6 割水準、補助員の原価もまた同様、予算は契約額ではなく上限、費用は実績ベースで年単位支払いだ。今回の防衛装備庁の「安全保障技術研究推薦制度」は、経産省の NEDO や文科省 JST と同様、国が支援する「競争的研究費制度」で、内閣府から科学技術のイノベーション予算として、研究費などに関する各種事務手続きの取扱いが全省庁共通に規定されている。防衛装備庁のこの制度も令和 3 年度予算として一覧に載っている。

「競争的研究費制度」は「競争的研究環境を形成し研究者が多様で独創的な研究に継続的、発展的に取り組む上で基幹的な制度であり、大学、国立研究法人等において、省庁等の公募により競争的に獲得される経費のうち、研究に関わるもの」と定義されている。

経費処理に関わる事務処理も不正防止の為に煩雑で作業量も多い。大学や国立研究所が応募、採択された案件を我々が手伝う場合は、外注費による委託作業なので当社の事務処理面の負担は少ないが、本来民間の中小企業が研究主体として応募する類の制度ではない。決まった以上、現実を前向きに捉え研究成果を出す以外にないが、その為には、技術成果を当社のビジネスにどう生かすかの構想力と経営上の企画遂行力が必要、参考に 8 章で方向として私案を示す。

3. 令和3年度第2四半期8月の月次実績確報

{ 実績確報：8月売上 294M 生産 401M 営外益 26M 損益 20M }

○ 5月分の雇調金除けば赤字、生産 401M 経費 407M 利益▲6M

8月度損益実績		単位	M	：百万円
売上高	294.7M			
仕掛増	106.0M			
月首仕掛		244.0M		
月末仕掛		350.0M		
付加価値生産	400.7 M			
経費	379.8M	(= 406.5-26.7)	M	
製造原価		369.8M		
販売及び一般管理費		35.9M		
営業外費用		▲25.9M	(=0.8-26.7)	M
損益	20.9M			

☆ 5月の雇調金が 26.7M あり、これを加えると損益は 21M 黒字
緊急事態宣言下の在宅学習者への助成金である 5月雇調金は 5月の
経費減として扱っても良いが、経理処理は入金時営業外収入扱い。
処理方式の一貫性の原則から従来处理を踏襲、8月分として計上。

4. 令和3年度第2四半期9月実績と上半期実績推定

{ 実績速報：9月売上 574M 生産 462M 営外益 21M 損益 31M }

○ 9月経管速報では生産 462M 経費 452M 営外益 21M 利益 31M

9月度損益実績 単位 M : 百万円

売上高	574M
仕掛増	▲112M (=238M-350M)
付加価値生産	462M
経費	431M (=452M-21M)
損益	31M

☆ 業績推定 2Q 生産 1252M 経費 1246M 営外益 80M 利益 86M

$$2Q \text{ 売上高} = 325M + 294M + 574M = 1193M$$

$$2Q \text{ 生産高} = 401M + 401M + 462M = 1264M$$

$$2Q \text{ 経費} = 402M + 407M + 452M = 1261M$$

$$2Q \text{ 営外益} = 31M + 26M + 21M = 78M$$

$$2Q \text{ 損益} = 30M + 20M + 31M = 81M$$

9月は特別経費もあったが、雇調金無しで今期初めての黒字 10M、

2Qも3M黒字、雇調金78Mで損益は81Mとなる。前年同期比

では売上高 194M(19%)増、生産 182M(16%)増、損益 3M(3%)増。

5. 令和3年度上期実績の評価と第3四半期の業績予想

{ 業績予想：上期生産 14%Up の 24 億、損益 1 億 147%Up }

○ 上期売上 22 億、生産 24 億経費 24 億営業外益 1 億で損益 1 億

上期売上高 = 1Q 売上 + 2Q 売上 = 1018M + 1193M = 2211M

上期生産高 = 1Q 生産 + 2Q 生産 = 1154M + 1264M = 2418M

上期経費 = 1Q 経費 + 2Q 経費 = 1148M + 1261M = 2409M

上期営外益 = 1Q 外益 + 2Q 外益 = 22M + 78M = 100M

上期損益 = 生産 - 経費 + 営外益 = 2418M - 2409M + 100M = 109M

前期との比較では、売上 370M(20%)Up、生産 304M(14%)Up、

経費 266M(12%)Up、営外益 28M(38%)Up、損益 65M(147%)Up

上期が順調なのは、新人 80 名の効果と言うよりは、前年の新人

60 名とそれ以前入社の手層が成長、活躍した成果である。

☆ 第3四半期の生産予測 1358M、生産性向上で 10 月目標 431M

第3四半期は、緊急事態宣言も解除され案件が本格的に動き出す。

第2に比べて仕事面の制約はなく、新人の半数は有償業務に就き、

BP 含め旧人 10 名が動き生産は $(40 \times 40 + 70 \times 10) \times 3 = 6900$ 万円の増

と生産性 2%Up は目標圏内、生産は $1264M \times 1.02 + 69M = 1358M$

期内生産比 1:1:1.15 を適用、3Q 生産は (431M、431M、496M)

6. 令和3年度の下期の事業計画、経営目標と施策と計数計画

{ 経営課題：年度生産50億、利益より脆弱性残る管理強化へ }

○ 計数的には上期の生産性10%Upで下期生産26億年度50億円

上期実績の売上22.1億、生産24.2億、利益1億を前提に下期計数を想定するとして、下期と上期の経営環境の違いを列記しておく。

- ① 市場環境の好転： コロナの出口が見え、IT投資が本格化
- ② 新人若手の活躍： 教育から現場へ、若手の成長が戦力に
- ③ 新案件の軌道化： 設計から開発へ、質量共に順調に成長

80人の今年の新人が実戦能力を身に付けて現場に配属、現場能力の拡大と共に、設計を終えた案件で開発作業が本格的に動き始める。

新規案件も増え選択と集中を重ね、能力Upと生産性向上を図る。

上期生産が24億を超えているので、この能力増と仕様の明確化、

新規案件選択可能性の拡大を考えれば、下期10%の生産増は可能、

概算で下期生産は26億超、年間生産の50億超は可能と見ている。

現実に、BSSはANA案件が動き、DSSはDISCOの25年度基盤

再構築、SSSはNIIの3基盤7機能、MSSはKICの情報基盤開発

ESSはHCADの開発に加えTSやIHI、TKNの先端案件が動く。

プラットフォーム、名古屋、大阪も上期業務の実装が本格化する。

先進技術部門は、2章で触れた様に防衛装備庁の研究案件が本格的に動き出すが、これは人材育成や専門技術の高度化に繋がっても、今期の売上生産には寄与せず、逆に2千万強の持ち出しになるが、自社研究として見れば、資金援助を受けて将来の可能性が広がる。1,000人規模の会社になって受託開発専業では会社の発展はない。先進技術案件の動意は強く、IOTもデータ解析も人との音声会話もAIカメラ、AIのビジネスでの応用も実業務との連携が動き出す。大阪のロボットやヘルスケア、名古屋での電池や現場課題の解決、東京のAIを軸にした認知認識、データ分析や自然言語処理、先端技術の商品開発や研究開発支援等、この部門も下期は拡大基調だ。総じて下期業務は安定成長状態にあるが、将来のことを考え、業務遂行に必要な組織と役割を明確化、人材育成と若返りを計りたい。今年には基盤整備3年計画初年度、コロナ後のITサービス成長期、売上高は重視するにしても、利益よりも信用、新技術導入と旧技術からの転換、中堅管理職の再訓練など将来の基盤作りを重視する。その為に外部からの上流人材の招聘、本社支社の管理本部の補強、新人採用とリスク減+安定成長に向け営業強化とBP補強を図る。管理人材のローテーションやリスクリングなど教育も強化したい。

7. 年度計画達成へ今後の営業戦略と組織体制改革方針

{ 課題解決：対面を活かした営業活動で安定成長の波に乗る }

○ 次世代技術組織を活用、ITSS 本部が新 SI 業務を再生産する
環境変化に対応出来るか否かが当社将来の持続的成長を左右する。

コロナ後の IT サービスの長期成長を考え今より将来を重視する。

☆1 変化の時代は内製重視、採用で内部人材を増やして育てる。

顧客の信用と先進技術部隊があつてのことだが、技術革新期は
仕事が目的でなく、仕事を通じた人材育成がより重要な目標、
素材の新人を大量採用、教育経て下期は現場で訓練育成する。

☆2 営業力は、顧客上位者と対面で話して新たな能力をアピール

長期停滞している間に市場も客も我々も大きく変化している。
顧客新業務の対応には、SI 能力に加えて先端技術と基盤技術
当社の新技術、質量共成長したサービス力を対面で訴求する。

☆3 部門で頑張るだけでなく全体の総合サービス力で他社を凌駕

社内で中小企業を 10 個集めても総合力は中小を超えられぬ。
先進技術とプラットフォーム技術は会社成長の先行中核組織、
先行する専門部隊を活用、全体で案件確保、全体で成長する。

☆4 変革期に半歩先行き、仕事人材信頼の循環でサービス再生産

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：アマゾン家庭ロボ、AI カメラ、無人コンビニ }

○ 動く Alexa、家庭用小型ロボ Astro、アマゾンが年内販売へ

米アマゾンは、9月28日、家庭用の小型ロボット「アストロ」を年内に発売すると発表、これまではソニーの「アイボ」の愛玩型やアイロボット社の特化型掃除ロボット「ルンバ」などはあったが、流行の域を出なかった家庭用ロボット市場へ本格参入を宣言した。

アストロは子犬程の大きさで、車輪によって移動、10インチほどの小型ディスプレイを顔に見立て、平常時は二つの○で目を表示し状況によっては表情崩して目を細め周囲を和ませることもする。

人とのコミュニケーションは音声会話、アマゾン AI スピーカー

「エコー」の会話機能である Alexa を搭載しており、ビデオ電話の

機能に加えアストロと直接会話を楽しみ、要求すれば好きな音楽を

流してくれるし、それ以上に画期的なのは「動く Alexa」、使用者

が部屋を移動しても再生したまま、止めない限り後についてくる。

基本機能は、エンタメ含めた Alexa 体験の室内モバイル版であり、

その他、ホームセキュリティーと大切な人の見守り、これらは

Alexa の拡張機能を契約することで、アストロが役割を果たす。

「Alexa Guard」を契約すれば、煙や一酸化炭素、ガラス破損の音に対し警告を発してくれ、「Ring Protect Pro」なら、パトロールや不審な動きや音に警告するだけでなく、画像の蓄積もしてくれる。

近く発売される「Alexa Together」の場合は、高齢者や障害者など移動が不自由な人へのサポート、壁や段差、穴などの移動障害への警告、緊急対応時の家族への連絡など、必要な遠隔支援を行う。

アストロは、アマゾンのデバイス&サービス部門が今まで手掛けて来た技術、AI、コンピュータビジョン、センサー技術、自然言語や音声、エッジコンピュータの技術進歩を家庭用ロボットに集中、受動型の Alexa を超え、自主的・自立型の未来製品に纏めたもの。

既に1年近くアストロを使って来たデイブ・リンプ上級副社長は

「5~10年後には、どの家庭にも少なくとも1台のロボットが導入され、日常生活の中核を担う様になると考える。」と述べている。

アマゾンには荷物の移動や輸送ロボットを作ってきた経験はあるが、今回の家庭ロボット開発では根本から従来の技術を見直して来た。

その最重要な技術は、位置特定とリアルタイムに地図を創る SLAM 技術と潜望鏡の様な自在に伸びる高精度 Periscope カメラと言う。

当社の大切な研究対象領域でもあり、GAFA の恐ろしさを感じる。

○ 百貨店が AI カメラを大量導入、客の動きを把握、企画に活かす

3 日の日経朝刊 1 面に「そごう・西武 AI カメラで買い方分析～
所要時間や『素通り』把握」と言う文字が紙面中央に載っていた。

そごう・西武は今後 5 年程度をかけて国内全 10 店に人工知能(AI)
カメラを大規模に導入、客の年齢や性別、店内での行動履歴をきめ
細かくデータ化し、商品開発などに活用すると解説記事にあった。

つい 4, 5 年前までは、顔認証や人の識別、年齢性別の判定、移動
通過する人達の人数推定、不審な行動の検知など、当社でも AI の
担当者達が POC 的にソフトを開発していたテーマが、今や現場で
動画像をリアルタイムに処理、結果を出せる様になって来ている。

クラウドからエッジへ、AI 利用の場が端末側まで広がって来た。

IOT で逐次発生する画像データをクラウドに送って蓄積、それを
AI で分析するのではなく、IOT 端末側で設定された AI 処理をして
必要な結果のデータをクラウド又はサーバーの処理側に送信する。

小売り現場での AI カメラの処理内容は、来客者の性別、年齢層、
個人照合、売り場での滞留時間、区域の人数や特定の出入り口での
通過数など、処理画像を消すのでプライバシー保護とも両立する。

動画による特定の人々の行動分析によって不審者検知も可能になる。

これらの判別機能は、予め大量データによって学習をさせておき、その結果である判別能力は **DEVICE** に組込まれており、設定状況によってカメラ画像を入力としてリアルタイムに高速処理される。

小売店での活用は、単純に売り場の人気商品が解り、不審者検知によって警告を発するなどで防犯や予防に役立つだけでなく、各店舗から集められた顧客の膨大な行動データを分析することで、売り場への顧客の誘導や商品陳列の在り方を再検討することが出来るし、更に性別や年齢に加えて店舗立地や時間帯、気候などと重ねることで類別層別した顧客の趣向性や興味関心を知ることが出来る筈だ。

客の趣向性の把握は、ネット通販に比べリアル店舗の弱点でこれを補うことで広く小売り店舗のマーケティング力の強化に役に立つ。

エッジ AI 処理は、小売りだけでなく、自動運転や工場、ドローンの作業用データ収集や視察・偵察・監視などで広く使われている。

AI カメラに関してはカメラに AI のエッジ **DEVICE** を組込むだけで設置も簡単、量産で価格も手ごろになり、これからが普及期だ。

当社として常に考えて置くべきなのは、先端技術であっても技術の成熟化が進むと、結果的にブラックボックス化とハード化が進む。知見の大切さとは別に技術サービス価値の低下を招くことになる。

○ ファミリマート、24年度末までに無人店舗 1000 店の出店計画

無人店舗には、セルフレジ方式とレジ無しのウォークスルー方式とあり、前者は電子タグをつけ、レジで読み取って電子マネーで決済する方式で、人が背後にいて、顧客はカメラを介して監視される。後者は完全無人店舗、店内の複数カメラがまず入店時に人を特定、その人の行動のすべて正確に捉え、商品を手にとって棚に戻すなどの動作をカメラと棚の重量センサーが把握、それで購入品を特定、決済ゲートでは買った商品名と金額が表示され電子マネーで決済、ゲートから出る仕組みだが、問題があれば店内からは出られない。

16年にアマゾンが始めた「Amazon Go」方式で日本でも試験的に多くの店で実施されており、今回のファミリマートもこの方式だ。

JR 東日本の子会社、「Touch To Go」の無人店舗技術を利用する。

入店時に本人認証と決済手段を行い、自由に買い物をして出る時は自動決済なのでノーチェック、そのまま店を出られる方式もある。

NTT データの無人店舗商品「Catch & Go」はこの方式、ダイエーと共同開発した実験店での成果を見極めて、本格展開する計画だ。

個人情報秘匿に拘るか自動支払いの便利さを取るかの違いによる。

完全無人店舗は複数の固定 AI カメラの動画処理で未完成技術だ。

画像から人の識別と動作認識を可能にする AI カメラ機能が基本で
複数カメラ画像から人の追跡を可能にする画像融合生成技術、棚の
重量センサーと同期を取るセンサーフュージョン技術、これに自動
決済処理などが加われば可能で、要素技術的には特に問題はない。
完全無人店舗の実用化が難しいのは、有人対比での経済的な問題、
品目数によってはカメラが増え設備コストが採算に合わないのと、
同時入店者が増えることで AI カメラの処理能力を超え入店者数を
制限、地方は別として郊外や都心での投資魅力が減退することだ。
もう一つは食品衛生法の規制で食品売り場には衛生管理者の設置が
義務付けられていた為だが、この規制は 20 年 6 月に緩和された。
今回のファミマの展開は、商品数は通常コンビニ同様 3000 品目、
50 台のカメラを設置、入店者 10 名でも今後の人手不足を考えると
採算可能としての大量展開計画だが、立地条件を考えてのことだ。
当社の問題との関係で見ると、これから防衛装備庁の研究開発で
実用化される SLAM 技術や融合画像生成技術、全方位型の高精度
カメラを使えば複数人の同時追跡や入店者制限の問題は解決可能、
無人店舗の様な技術的課題があり潜在需要のある目標を明確に持つ
ことで先端技術とビジネスとの接点を創れるのではと考えている。

9. 先行き6か月の景気動向と販売経営への影響

{ 景気動向：3Q 景況見通し、恒大土地バブル、DX と学直し }

○ 短観で景況観、5期連続改善だが、製造業が先行き悪化見通し

下期を迎えて景気見通しがどうなるか、四半期単位の現況と予測を定期的に公表している日銀短観と日経の産業天気図を参考に見る。

どちらも8月中～9月中の調査、コロナで緊急事態宣言下にあり、出口が見通せない時点での調査、現状は改善が相当進んでいる。

10月1日発表の9月短観では、前回の6月短観に比べて中堅中小企業、特に非製造業の業況が厳しくなっているが、大企業は製造業も非製造業も改善に向かっており、製造業は2020年6月にはDI値が▲34まで落ち込んだものの改善が続き現在は、前回よりも+4増えて18、業種別では全般的に堅調だが、自動車が東南アジアでの新型コロナ、デルタ株の感染拡大を受け半導体や部品の調達制約が原因で停滞、DI値も▲7と前回に比べ10ポイント悪化している。大企業非製造業は、緊急事態下でもオリパラがあって小幅に改善、DI値は前回より1ポイント改善の2、全般的には改善していても、旅行飲食宿泊やレジャーなどの個人サービスが浮上出来ない為に、回復感なくコロナ禍前の水準には届かず、先行きも停滞現状並み。

製造業の3ヶ月先行きは、自動車の低迷の動きを受けて▲4の14、日本経済を牽引する企業がこの状態なので中堅中小も低迷が続く。国内コロナ感染も落ち着く見通しの中で経済の急回復を期待していたが、第3四半期10月~12月期は、暫く足踏み状態が続きそうだ。先行きの設備投資計画で見ると全規模全産業で前年度比7.9%増、前回6月の7.1%増に比べても増加しており、設備投資は底堅い。コロナ出口が見える中で製造業の投資意欲は高く全産業で12%増、特にIT関連の設備投資が高く、ITサービスの先行きは堅調だ。産業別の日経新聞主要30業種の天気図、10~12月景気予測では、日銀短観と同様、ジャストインタイムの自動車産業の半導体、部品不足による操業低下で製造業の産業・工作機械と化学・繊維業界が薄日から曇りに転落、オリパラ後の小休止で建設関連も低迷中だ。一方で、行動制限の緩和による先行きの期待感から旅行・ホテルと外食が最悪の土砂降りの雨を脱し小雨に上昇、コンビニも小雨から曇りに浮上、中国の供給過剰が収まり世界的に高品位の鉄鋼需要が続く鉄鋼・非鉄業界が薄日に浮上、マンション・住宅も持直した。雨の業界はアパレル、百貨店、食品、医薬、電力、紙の6業種、晴は情報、ネットサービス、ゲーム、電子部品・半導体の4業種だ。

○ 中国土地バブル、崩壊寸前、日本のバブル崩壊時の3倍の激震

中国の不動産大手企業、恒大の破綻を予測し、倒産時の金融危機の激震を恐れて世界中の金融機関が必死に回避策の手を打ち始めた。

恒大の負債総額は1兆9千億元（≒33兆円）と言われ、1年以内に

返済の必要がある流動資産が2400億元、買掛金5824億元、合計

8224億元（≒13兆円）、中国での借入金の金利が9%として利払い

だけでも369億元（≒1兆円）、それ以外に米ドル建て社債があり

償還の近い債権残高は266億ドル（≒2兆9千億円）、不動産価格が

下落している中で何時まで持堪えられるのか世界が注目している。

巨大な不動産投資も問題だが、不動産がどうして下がり始めたのか

反転上昇する可能性が無いのか、問題解決の核心に触れる問いだ。

結論は「無い」、中国都市部の不動産はバブル、深圳のマンション

価格は平均年収の60倍、北京も50倍を超え、日本のバブル絶頂期

でも18倍だったのにそれを遥かに上回り、住宅用建物と言うより

富裕層の投機対象、現状は限界を超えたバブルで暴落寸前の状況。

しかも時期が悪い。中国の憲法を変え終身国家主席への道を拓いた

習近平国家主席が、3期目の目標に格差是正を掲げて「共同富裕」

（ともに豊かになる）の標語で富裕層たたきに動き始めた段階だ。

「共同富裕」はアリババの馬雲など IT 巨人の凋落がその例だが、富裕層からの所得再配分を強化、貧困を減じ中間層を増やす構想、これを契機に 8 月から不動産価格が対前年比 2.7% 下り始めた。

金融危機が起きては困るが、習国家主席としても不動産投機で財を成した富裕層の典型、恒大許会長を助けたとあっては信用を失う。

しかも、許会長は、政治的には習主席と対立する江沢民の上海閥に近く、胡錦濤や李克強の共青团出身で次期主席候補と見られていた胡春華や汪洋とも親しく、習主席は恒大破綻を期待する面がある。

折衷案として、これを機会に不動産価格を抑止すべく、恒大傘下の盛京銀行の株や不良資産を徐々に国有銀行に買取らせ、金融危機を回避しながら恒大を市場に任せた形で倒産させる積りではないか。

ただ不動産バブルを享受した恒大と同様の企業が他にも沢山あり、これらが一斉に破綻すればバブル崩壊の引き金を引くことになる。

中国の民間債務残高の GDP 比は 220%、その不動産比率は 3 割、日本がバブル崩壊した時の GDP 比は 218%、不動産比率は 22%、対応を間違えば崩壊による日本の数倍の激震が走る可能性がある。

世界経済への影響も大きく、日本へのインパクトは計り知れない。

バブルを軟着陸させられるのは中国政府、冷静な対応を期待する。

○ **DX** の先に余剰人員の学び直し、その先に定年制見直しもある

日本の将来への不安材料は少子高齢化に伴う労働人口の激減と潜在成長力の低下、克服するには人材の有効活用を図ることが重要だ。

コロナ後には官公庁や企業の **DX** が一段と加速するが、その狙いは便利さの追求と同時に効率化、後者の観点からすれば、**DX** により不要になった人材をどう活用するか、一番重要な問題が残される。

従来のシステム化でも常にあった問題だが、生産性向上意識の薄い自治体などの組織体は、効率化実現で生まれた人材余裕を放置する為に投資効果生れず、無駄な作業と過剰人材の経費に消えていた。

DX の成果を享受するには、日本の雇用慣行や法制度を踏まえると退職勧告などは出来ず、組織再編と人材の再生教育が必要となる。

世界経済フォーラムの予測では、**DX** が本格的に進展していくと2025年までに世界中で、事務員、秘書や会計士など8500万人分の仕事がなくなり、一方でデータアナリストやセキュリティ技術者、AI技術者の職種で人材不足、9700万人雇用増になるとしている。

増減調整は適性或技術の必要条件も違うので企業内では難しいが、企業を超え解雇、失業、雇用の社会的雇用システムに調整を委ねるだけでは本質的な解決にはならず、企業自身が変わる必要がある。

DX 推進と共に企業の持続的成長に向けた新たな事業領域を開拓、組織全体で必要な人材育成を行うことで解決の糸口が見えて来る。

これからのデータの時代、AI などの先端技術を活用出来るには、STEM (Science、Technology、Engineering、Mathematics) 人材

これに Art と Robotics を加え STREAM 人材の育成が必要であると言われており、専門以外の社員でも最新知識の学び直しは必要だ。

従業員の「学び直し」を本人に任せても成果には繋がらず、組織の見直しと職種役割、処遇を再検討した上で機会を提供することだ。

社内の学び直しの最近の話題にリスキリングとリカレントがある。

リスキリングは、過去の業務で身に付けたスキルが DX で役に立たなくなる為に、企業が支援して新たな業務スキルを学び直すこと、

リカレント教育は、今までの経験を基に新たな職種に挑戦すべく、異動、転籍を前提に必要な技術や知識を大学などで学び直すこと。

今は MOOCS 活用もあり、時代変化を見据えた学び直しの方法だ。

DX は社員に業務転換を迫るので、将来の人生の在り方も踏まえてどんな仕事をしたいのか、自ら考え学び直しをする習慣が大切だ。

これを前向きに捉えれば、サントリー新浪社長の言う 45 歳定年制など社会制度改革に通ずるが、日本社会の活性化に有用な提言だ。

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：＜半導体業界＞波の激しい産業でこれから大增産}

○ 好調な自動車業界が減産に入る、半導体業界の立直しは可能か

EV化の波を受けて電子化が進む自動車業界で、7月頃から減産に追い込まれる事態が発生、裾野の広い業界だけに影響が拡大した。

マツダは半導体不足により国内工場の生産ラインの一部を止めた。

日産やスズキ、三菱自動車がこれに続き、海外工場でも半導体不足は深刻、ホンダと日産は米国中国にある工場で生産調整に入った。

造れば売れる絶好調のテスラのマスク CEO は、8月12日、特定の

「標準的な」自動車部品用半導体について極端に厳しい納品条件の下で生産を強いられているとし、納入業者である日本のルネサスとドイツのボッシュに対し名指しで批判、早急な増産体制を促した。

世界最大の自動車生産国であり販売国でもある中国では8月の新車販売台数が前年同期比17.8%減の180万台であったとして、現地の工業会は今年の年間販売台数2700万台の下方修正に触れている。

その原因は自動車用半導体の不足、4か月連続で前年実績を割り、減少率も拡大、これからも減産が継続する見通しにあるとした。

8月19日にはトヨタも、9月の国内生産を4割減らすと発表した。

自動車産業の裾野は広く、減産販売減は製造業全体に大きな影響を与え、漸く出口が見え始めたコロナ後の景気回復に暗い影を落とす。

半導体は、自動車やスマホに限らず、通信、家電、産業機械などの電気を使って稼働制御を行うあらゆる機械、機器に使われており、昔は産業のコメと言われたが、今や特定産業の不可欠の中核部品、機械などの制御部品の標準化が進むと固有の制御ロジックはソフトとして半導体に組み込まれ、種類多く、検査等の製造工程が増える。

エンジンやブレーキなど自動車部品に使われる半導体製造の工程はチップ当たり 500 工程にも上ると言われ、製造技術の高度化と共に、組立てや検査など人手を要する為に設計と製造が分離され、製造を担う電子製造専門工場は人件費の安い東南アジアに集まっている。

工場を持つ企業はファウンドリーと呼ばれ、高度微細化技術と共にクリーンルームの様な設備も必要、チップ当たりの価格は安く超大量生産が必要、大規模投資に耐える体力が不可欠で企業は限られる。

しかも過剰生産による不況も繰返し発生、民間企業の撤退も多く、国家や政府が支援する台湾と韓国、中国の企業群が活躍の中心だ。

設計から製造まで行う、インテルやサムスン、日本のルネサスなどもあるが、製造は東南アジアに分散、国際分業の形を取っている。

今回の半導体不足は、半導体製造工場の東南アジアへの集中、その国際分業とスマホやEVによる半導体需要急増、そして東南アジアを襲った新型コロナ、デルタ型による感染者数急増が原因である。

自動車の車載半導体は、自動車部品の制御機能向けに加えて近年は情報収集用IOT機器としてセンサーや通信制御用の半導体も急増しており、車一台当たりの半導体数は100個近くになると言われる。

自動車部品メーカーも系列と共に、或は独立に東南アジアや中国に進出しており、減産や生産中止を決めた大手自動車の部品不足は、部品メーカーが半導体不足で現地工場の生産が出来ない為である。

マレーシアのスイス系半導体工場、STマイクロエレクトロニクスや独系のインフィニオンテクノロジーズがコロナ感染で生産停止、これが原因で自動車部品が作れず、トヨタなどの減産に繋がった。

世界の半導体メーカーは長期契約が出来ない為に過剰在庫を心配しながらも供給不足解消に増産を進めており、不足は近々解消する。

今回の経験から各国は国際分業の見直しを検討、米バイデン政権も日本の岸田政権も半導体製造工場を国内に移すことを進めており、政府は台湾の大手ファウンドリーTSMCに進出を要請、デンソーやソニーも参加して熊本に大規模な新工場を創る計画を進めている。

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：下期新体制、新卒採用状況、賞与資金の引当て }

○ 暫定組織を10月も継続、11月を目途に下期体制で目標に挑戦

内外のコロナ禍の状況推移で、動く筈だった下期案件が2転3転、

9月暫定体制を10月も踏襲、10月末目途に調整、新体制に移る。

空間AI研究部とITSS統括の構成・管理、大阪支社と営業周辺、

部門計数目標や人事異動も含め下期計画を固め、11月に再出発。

○ 新卒採用状況と新卒内定者対応、年度採用を何時まで続けるか

10月10日現在の採用者状況は、当初目標100名に対して、

内定承諾93名、承諾待ち8名、選考中5名、選考予定10名

確定者の内訳、大学院35名（博士5名、修士30名）、学卒58名

採用数は、理科大(7)、京大(7)、名大(5)、日大(5)、芝工(4)

超100名へ11月中まで採用活動継続、以降、受入れ準備に入る。

○ 賞与該当月分の期内経費化の指摘を受け、月々1千万円引当中

夏季賞与の該当期間は12月～5月であるが、その内の12月～3月

の4ヶ月分を今期の経費とする為、毎月1千万円を引当している。

本年度の期末には、総額残り1億円を期末に計上する必要がある。

利益に関係する為、年間賞与4.5ヶ月実施を期末賞与含め再検討。

12. おわりに

{ 実践目標：正常勤務で規律回復、チームワークで生産性向上 }

○ コロナ沈静に向かう、組織と仕事の規律をもう一度取り戻そう

10月11日、東京都の新型コロナの当日感染者報告は49名、8月の5千人を超え、先がどうなるか心配した時に比べると雲泥の差だ。

名古屋の愛知県は10名、下降が幾分鈍かった大阪も49名、第5波のピーク時1万5千人を超えていた全国の新規感染者は369名だ。

私の通勤電車は東海道線だが、東京、新橋、横浜駅では以前に比べ乗降客も多く、都心の人出は確実に増えていてもこの数字なのだ。

ワクチン接種率は70%近くに達しており、これが一番大きいのが、何故こうも急に、しかも確実に1日1日減って行くのか解らない。

原因より事実は事実、年度下期に入り本格的に仕事が出て来るが、会社へ通常出勤も可能になり、漸く仕事の作業環境が整いそうだ。

ITサービスの仕事はチームワーク、仕様が固まり実現方法を決めて実装が可能、規模のある仕事を効率良くするには同期管理が必要、新人が育ち管理が成長するのは困難を超え共に目標に向うからだ。

コロナ下のOnline会議や在宅勤務はこれからも有効活用するが、組織の規律を取り戻したい。目標を共有、一緒に頑張りましょう。

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「今シーズン限りで引退を決断いたしました。ご期待に沿うような成績を残すことが出来ませんでした。最後まで応援して下さいましたファンの方々、本当にありがとうございました。

約 11 年間、北海道日本ハムファイターズで最高の仲間とプレーすることが出来て幸せでした。」

引退を表明した日本ハムファイターズの二軍投手

06 年の甲子園で駒大苫小牧の田中将大に投げ勝った早実投手

斎藤 佑樹

歴史は勝者の歴史である様に、成功者はたまたま今現在の成功者、華やかな舞台から転落、地獄の苦悩から人生の大切なものを発見、平常心で自分にとっての大切なものを育む、それが人生の成功者。

10 月 1 日、日本ハムは、所属の斎藤佑樹選手が今年限りで現役を引退することを発表、表題の言葉は球団を通じて出したコメント。

斎藤佑樹は、06 年の夏の甲子園決勝で駒大苫小牧の田中将大投手と投げ合い、延長再試合の末に優勝、青いハンカチで汗を拭く姿から

「ハンカチ王子」と呼ばれ野球を超え社会現象にもなった。伝統の早実で 7 試合 948 球を投抜き、爽やかな笑顔で優勝舞台に立った。

田中将大は、楽天に入団、プロの道を歩んだが、斎藤は早稲田大学に進学、東京6大学でも30勝300奪三振を達成、10年のドラフト会議では4球団が1位指名、将来を期待され日本ハムに入団した。

6大学野球の試合数は、1年で最大30試合、最小20試合、早稲田を背負って出場試合数61、31勝15敗の成績、大学選手権や大学の日本代表でも活躍、既にこの頃から疲労が溜まっていたのだろう。

プロ野球1年目のシリーズでは、6勝6敗、2年目には開幕投手に抜擢されて9回1失点の成績で、プロ初の完投勝利も経験した。

この年は5勝を挙げたが、右肩の損傷で治療、その後は、度重なるケガに悩ませられながらも、第一線を目指し投球フォームも研究、一軍と二軍を行ったり来たり、2年目以降の成績は14年の2勝が最高、10年目の昨年は公式戦で登板の機会なく、右肘靭帯の断裂の治療やリハビリに取組み、尚一軍復帰の夢を失わず練習を重ねた。

年も33で第二の人生の分岐点、今シーズンでの退団を決意する。

11年間の成績は、88試合の登板で15勝26敗、防御率4.34だ。

二軍の投手コーチは偶然か必然か、早実の先輩であり同じ様な道を歩んだ荒木大輔、彼の言葉。「頭が下がる程必死に野球と取組み、良い経験をした野球人生だったと思う。後輩に伝えてほしい。」

偶々10月3日の日経新聞日曜版に大衆小説の達人、山本周五郎の日記をたどる、との特集があり、彼の日記をたどると35歳の時に思い切って心の舵を切ったことが貧しさや仕事での失意など、八方塞がりの苦悩から抜出し、晩年の活躍への道を拓いたことが解る。何がきっかけになったのだろうか、紙面での書き出しは始まる。文学を目指した周五郎は、20歳のころ、「文芸春秋」に短編小説が掲載され文壇にデビューするが、文学の世界も甘くはない、小説も売れず、生活は苦しく悶々としている時に浦安に足を踏み入れた。

「そして私は、今十三銭の錢を懐に玄米飯を日に一度食べ、野草を煮て食べながら、相変わらずの独りで、偉がって金にならぬ原稿を書いている。」（山本周五郎「青べか日記」1929年4月17日）

昔の浦安は活気ある漁師町、そこで過ごした1年余の猥雑で貧しい漁村の人達との濃密な人間関係が、後年の「青べか物語」となる。

これが伏線で、その後、少年少女雑誌や新聞に雑文を載せて糊口を凌ぎながら純文学を目指した周五郎は、東京馬込の文士村に移る。

文士との交流も深まり時代小説なども書き始めるが、文学を目指す自分の発表の場が大衆小説の媒体しか無く、悩み続け葛藤が続く。

35歳、心の転機が来る。「真実の人間を描けば、読者は感動する」

純文学も大衆文学もない、「真実の人間」が描ければ読者にとって面白い作品となりそれで良いではないか、と達観できる様になる。山本周五郎、自分なりの文学観の確立である。

視界が開けると「真実の人間」を描くための道を邁進する。

彼が描く「真実の人間」は英雄やエリートではなく若い頃の自分の生き方と似た下積みの人達、浦安時代の「青べか物語」もそうだ。

「日本婦道記」が直木賞、「樅の木は残った」が毎日出版文化賞、「青べか物語」が文芸春秋読者賞に推されるが、すべて辞退する。

35歳の見事な心の切換えに加え、この反骨ぶりが彼の魅力だろう。

以上は、偶々目に入った日経新聞の特集記事であるが、それが今回取上げようとした日本ハムを退団する斎藤佑樹の未来と重なった。

彼の昔の活躍を知っている人たちは、11年間の後半の大半を二軍の仲間とイースタン・リーグで過ごし、今退団を告げる彼を見ると、誰もが痛々しく感じると思うが、表題の言葉から伝わって来るのは爽やかな感謝の気持ち、門出の場に際し本当に野球が好きでその時々でベストを尽くして来た人だけが持つ本音の心の表出である。若い頃の栄光と共に野球を愛し続けたこの11年間の困難とそれを乗超える努力の先に次の道がある。今後の活躍を期待する。(了)