

2021年11月18日

改訂 2021年11月21日

<月例会用>

2021年11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11月） <目次>

1. はじめに

{ 当月主題： COP26に京都議定書で活躍した田辺大使を想う }

2. 当社関連の最近の話題

{ 最新情報： 年度下期新組織体制の概要とその狙いについて }

3. 令和3年度第2四半期9月の月次実績確報

{ 実績確報： 9月の売上574M利益30M、上期生産24.2億円 }

4. 令和3年度第3四半期10月の業績速報と11月の予想

{ 実績速報： 10月推定、売上355M生産420Mで利益は33M }

5. 令和3年度第3四半期12月の業績推定と第3四半期推定

{ 業績予想： 12月推定生産506M、3Q生産1367M利益115M }

6. 令和3年度4Q推定と期末着地見通し、達成に向けた課題

{ 経営課題： 順調なら期末売上53億、大阪営業と調整役が条件 }

7. 下期組織体制と営業方針、経営基盤整備計画へ対策

{ 課題解決： 経営基盤整備3年計画達成に向けた年度内施策 }

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： マイナ保険証、NTTの社内再編、馬雲氏海外視察 }

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 景気動向：悪い円安、減速する中国経済、日鉄のトヨタ提訴 }

10. 当社が関係する業界の特定企業研究と業況見通し

{ 企業研究：<日立製作所>共通 IT 基盤軸に各事業部を伸ばす }

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： 冬季賞与、期末イベント、役員体制見直し }

12. おわりに

{ 実践目標： ユニバック時代の思い出が当社の成長に重なる }

<< 11月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「経営者やビジネスマンで一流と二流の違いはなんでしょうか。

一流の人間は自分を制御出来ます。自分を客観視出来るということ、平常心のまま自分を俯瞰してコントロールする。だから、一流であるほど偉ぶった態度をしません。偉ぶった社長がいたら一流に接したことがない『井の中な蛙』と思ってよい。一流に接したことがないと、実際に触れた時にオタオタして相手を実力以上に大きく見てしまい、その場の空気に飲まれてしまう。 一流に接する心掛けが必要です。」

丹羽宇一郎 「社長って何だ！」(講談社現代新書) から

1. はじめに

{ 当月主題: COP26 に京都議定書で活躍した田辺大使を想う }

○ 科学的根拠を得ても動けないのは日本人の根拠のない楽観性が
英グラスゴーで第 26 回気候変動枠組み条約締結国会議(COP26)が
10 月 31 日に始まり、予定の 12 日を 1 日延ばして 13 日閉幕した。
現実に気象温暖化の影響で海面上昇や熱波、豪雨、干ばつなど異常
気象に伴う自然災害が世界各地で発生しているが、変化が微々たる
量なので日常生活の中で実感出来ず、環境問題への対応が遅れる。
パリ協定を実行に移す段階の今、産業革命以前対比で 1.5°C に上昇
を抑えるには、50 年の温暖化ガス排出量ゼロが求められているが、
既に 1.1°C 上昇、何もしなければ 50 年 4°C 上昇と想定されるのに、
私も含め日本人には切実感が生れて来ない。世界の Z 世代や欧米の
政治家マクロンもジョンソンも、米国ケリー特使もみんな真剣だ。
日本人の欠陥として昭和史の半藤一利さんが二つ挙げているのは、
根拠のない楽観性と排他的同調性、乗超えるには教養と使命感か。
小中高まで同じ 2 年上の先輩、故田辺環境大使のことを思い出す。
COP3 で病を秘め使命感で調整に飛回り、初の目標合意である京都
議定書作りで活躍、その後ノルウェー大使赴任中に亡くなられた。

2. 当社関連の最近の話題

{ 最新情報： 年度下期新組織体制の概要とその狙いについて }

コロナ感染拡大で先が見えない時に作った下期向けの暫定組織体制
何時までも暫定を放置出来ず、年内に焦点を当て、新体制を公表する。

主たる狙いは、下記の6項目

- ① 新基盤組織： DX 案件向けプラットフォーム技術本部の新設
- ② 責任明確化： 作業実体のない役割を廃止、兼務兼任も減らす
- ③ 明瞭簡素化： 実体ない本部などなくし、組織を解り易くする
- ④ 人材活性化： 若手専門の処遇と埋れた人材の見える化推進
- ⑤ 人材流動化： 体制の固定化排し、学びを優先人事異動促進
- ⑥ 組織再調整： 新旧業務変化、人材導入に伴う組織体制の調整

コストセンターの一環として先進技術系の部隊と共に基盤技術系の
専門技術部隊が必要で、今後の DX 化に伴う旧 IT 資産を活かしつつ
クラウド移行作業など基盤再構築を行うには専門家の育成が必要だ。
データ中心時代のシステム作りが IT ベンダーから顧客側に移る中、
迅速に顧客課題を解決するには新たな支援プラットフォームが条件、
ローコードやコードレスのアジャイル開発向けの開発環境や分散型
大量データ管理など世界標準基盤上での開発支援部隊が必要になる。

以上がプラットフォーム技術本部の新設背景だが、NTT データ下で Service Now を使ってプラットフォーム作りをしている部門と今後クラウド移行を進める NTT データの某事業部下のサービス部門を合わせ、更には基盤系の専門家を加えて新たな技術本部を編成する。先進技術に加えてこのプラットフォームの技術本部がプロフィットセンターである本社 ITSS 部、名古屋大阪 2 支社の ITSS 部を支援、総合 IT 技術力で時代の新たな IT サービス分野を拓いて行く計画だ。

②と③はコロナ禍で放置してあった無駄な機能や機能しない役割を見直し、人材も採用して適材適所、将来に向け組織整備を進める狙い。

④と⑤は、コロナ禍の収束を前提に人材の活性化に布石を打つこと、若手や埋れた専門家の活躍、生き活きとした職場を対面で取り戻す。

新たな IT サービス時代の到来と当社の人材の潜在能力を考えると組織体制の整備と人材活性化を図れば、当社の飛躍は約束される。今こそ旧組織体制を超え、能力の活性化と流動化を図る必要がある。

来年の新卒を迎えれば社員 700 名、成長性高く平均年齢も 34 歳だ。数年先には 1000 人を超えるし、人材能力を活かす組織が最重要だ。試行錯誤はあっても今から取組みたい。成長の成果は、共に努力した社員と場を創ってくれた社会のもの、利益還元は何時か必ずする。

3. 令和3年度第2四半期9月の月次実績確報

{ 実績確報： 9月の売上574M利益30M、上期生産24.2億円 }

○ 雇調金なし冬賞与2.5ヶ月で生産461M経費451M利益10M

9月度損益実績		単位 M : 百万円
売上高	573.8M	
仕掛増	▲113.0M	
月首仕掛	350.0M	
月末仕掛	237.0M	
付加価値生産	460.8 M	
経費	379.8M	(=451.3-20.6) M
製造原価	410.2M	
販売及び一般管理費	40.3M	
営業外費用	▲19.8M	(=0.8-20.6) M
損益	30.1 M	

☆ 半期生産2417M経費2406Mに雇調金98M加えて利益109M

9月は2Qと上期の最終月、2Q売上1194M生産1263M損益80M

上期売上2212M生産2417M経費2406M営外益98M損益109M

対前年同期比で売上33%Up生産14%Up経費12%Up利益65M増

4. 令和3年度第3四半期10月の業績速報と11月の予想

{ 実績速報:10月業績推定、売上355M生産420Mで利益は33M }

○ 10月推定値は雇調金なしで黒、生産420M経費415M損益5M

10月の経営管理の推定値・・・

売上高	355M	
仕掛増	65M	
月首仕掛		237M
月末仕掛		302M
付加価値生産	420 M	
経費	387M	(=415-28) M
製造原価		374M
販売及び一般管理費		40M
営業外費用		▲27M (=1-28) M
損益	33M	

☆ 11月業績予想は生産441M経費425M営外益16Mで利益32M

11月は10月に比べ新人15名旧人5名BP15名が現場作業に参加、結果的に売上15M生産21M増でBP経費10M増、雇調金25M減、従って売上370M生産441M経費425M8月雇調金16M損益32M

5. 令和3年度第3四半期12月の業績推定と第3四半期推定

{ 業績予想:12月推定生産506M、3Q生産1367M利益115M }

○ 12月の業績予想は生産506M経費472M営外益12M利益46M

コロナ第5波の収束が急だが、半導体不足にエネルギー高騰に加え、
原材料価格の上昇、欧州でのコロナ再拡大などで景気回復は足踏み、
内需の回復と世界景気の安定化は年明け頃から本格化する見通しだ。

IT投資は先行して動いており、特に先進と基盤再構築に勢いがある。

12月予測は8月～11月の延長上だが、年明けは延長+3%生産性Up。

12月生産=11月生産*(9月/8月)=441M*(461/401)=506M

12月经費=11月经費*(9月/8月)=425M*(451/406)=472M

営外益は9月分12M、売上は9月の7月8月平均の差分を加える。

12月売上=11月売上+ {9月売上-(7月+8月)売上/2} =634M

☆ 業績推定 3Q生産1367M経費1312M営外益60M利益115M

3Q売上高=355M+370M+634M=1359M

3Q生産高=420M+441M+506M=1367M

3Q経費 =415M+425M+472M=1312M

3Q営外益=28M+20M+12M=60M

3Q損益 =(3Q生産高-3Q経費)+3Q営外益=55M+60M=115M

6. 令和3年度4Q推定と期末着地見通し、達成に向けた課題

{ 経営課題： 順調なら期末売上53億、大阪営業と調整役が条件 }

○ 仕事が選択可能でフル稼働する条件で、4Q生産1522M損益83M

第4四半期は、IT投資が本格的に動くのと当社側でも顧客、技術、案件状況、要員体制などから見て受け手として機能するのは確実だ。

業績推定は、前年実績からの推定に加え3%の生産性向上分を見込む。

4Q生産では外注を月平均10名程増員するが、在籍者はフル稼働、

従って雇調金はなく、来期以降、利益は生産活動と経費との差になる。

4Qの雇調金はないが、10-12月分が入金され営外益9Mを計上する。

増員の生産増は4Q生産に24M加え、経費にも21M加える。

研修対象社内技術者実働分の15人月*0.4M=6Mも生産に加える。

売上は年度全体での対生産比から売上げを推定、4Q売上を逆算する。

$$4Q \text{ 生産} = 3Q \text{ 生産} * (\text{前期} 4Q \text{ 実績} / \text{前期} 3Q \text{ 実績}) * 1.05$$

$$= 1367M * (1201M / 1133M) * 1.03 + 24M + 6M$$

$$= 1449M * 1.03 + 30M = 1492M + 30M = 1522M$$

$$4Q \text{ 経費} = 3Q \text{ 経費} * (\text{前期} 4Q \text{ 実績} / \text{前期} 3Q \text{ 実績}) + 21M$$

$$= 1312M * (1180M / 1085M) + 21M = 1427M + 21M = 1448M$$

$$4Q \text{ 損益} = (4Q \text{ 生産} - 4Q \text{ 経費}) + \text{営外益} = (1522M - 1448M) + 9M = 83M$$

☆ 期末見通しでは売上 53 億、利益 3 億だが雇調金除けば 1.4 億円
年度下期、特に第 4 四半期にコロナの再拡大が無く、IT 投資が順調
に動き出すとすれば、今期の 10 月までの信用と実績を踏まえて、
当社の能力水準から計画を超える業績達成が可能だ。

21 年度の期末業績推定： $\Sigma \{ \text{四半期} \}$

生産高 = 1154M + 1263M + 1367M + 1522M = 5306M

経費 = 1148M + 1259M + 1312M + 1448M = 5167M

営外益 = 22M + 76M + 60M + 9M = 167M

利益 = (5306M - 5167M) + 167M = 139M + 167M = 306M

売上高 = 5306M * (前期売上/生産) = 5306 * (4446/4448) = 5303M

第 4 四半期の売上高の推定は、全体から逆算して・・・

4Q 売上高 = 5303M - (1018M + 1194M + 1359M) = 1732M

期末決算の見通しでは、

売上 53 億、経費 51.6 億、期末仕掛 3206 万、利益 3 億円

☆ 技術者フル稼働は技術よりも提案力、大阪営業と企画調整人材
コロナの安定化はほぼ確実と見られ、停滞案件が動くのも確かだが
外注も加えて当社の能力を引き出し、構想指揮する人材の有無が鍵、
技術よりも柔軟な発想と提案力、大阪営業と企画調整人材が条件だ。

7. 下期組織体制と営業方針、経営基盤整備計画へ対策

{ 課題解決： 経営基盤整備 3 年計画達成に向けた年度内施策 }

○ 計数目標は達成可能だが、先へ進むには非計数的基盤整備必要
今期前半が終わった段階で改めて 3 ヶ年計画を確認、初年度として
評価を踏まえ、計画達成に向け今期中に何をやるべきか、考えたい。

3 ヶ年計画は計数的に見ると、売上高 56 億円、生産 60 億円そして
経常利益が 5 億円、年度内社員 770 人技術者 740 人新人採用 120 名
これに加えて、詳細及び定性的な目標としては、大阪 150 名体制で
黒字・自律成長、本社営業・管理体制若返り、知財化への布石、等々。

これに沿って年度末の着地状況を前提に進捗状況を見ると・・・。

生産が対前期比 18%増の 53 億円、利益は 22%増の 3 億円、期内の
社員数は計画に近い 600 名、新卒採用は計画の 100 名、3 カ年計画
の 1 年目としては計画通り、基本は生産だが、5 億円超過しており、
2 期目 54 億、3 期目 60 億円の目標も、若手の成長と IT サービスの
需要拡大の勢いを考えると目標達成は努力範囲内にあると考える。

むしろ問題は非計数面、大阪立上げ、管理体制役割明確化と若返り、
事業承継と経営情報の見える化(社内 DX)、発展の為の事務所整備、
資本政策と主要顧客との人材交流(役員、顧問等の若返り)等々。

上記の懸念事項についての具体的な課題とその当面の対策を示す。

<課題と対策>

- ① 地域の自律発展： 大阪の23年黒字・自律成長への基盤整備
～ 社内開発センター的役割から関西開拓の自律成長拠点へ
=> 地域の複数の中核顧客、全社連携前提の地域営業の強化
- ② 管理層の若返り： 時代に対応、若手の管理・営業人材を育成
～ 新成長分野の持続的な開拓には若手指導者群に早期経験を
=> 若手の場を創る役職定年制、管理営業へ若手を積極登用
- ③ 事業継承の準備： 複数の次期社長候補、協働での段階的選別
～ 社長の存在自体が会社若返りの障害、経営機能不在の遠因
=> 内外含めた候補者の選択と公表、経営課題の議論と選別
- ④ 自社内DX推進： 企業システムのボトムアップ的改良限界
～ 社員600名超の会社のIT基盤に相応しい共通基盤が必要
=> 経営見える化へ基本設計、設備管理部門の抜本的な改組
- ⑤ 事務所整理統合： 総合力醸成へ作業環境の段階的な整理統合
～ コロナ禍の巣ごもりワーク排し、切磋琢磨・協業環境へ
=> 分散事務所の大阪、新人加え要員増本社の段階的整備

将来を見据え、期內でもすべきことを一步一步着実に実施して行く

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： マイナ保険証、NTT の社内再編、馬雲氏海外視察 }

○ 10月20日からマイナ保険証有効だが、準備不足で誰も使わずマイナンバーに対応したマイナカード普及を目的に10月20日からマイナカードが保険証として使える様に全国で一斉に動き出した。この為には、個人が顔写真と氏名、住所が記されたマイナカードを取得することが大前提、その上で各保険組合や自治体が保険加入者の保険証をマイナカードに対応させ、受入れ先の病院側・薬局側もカード読取りとシステムの改修を済ましてあることが条件となる。実際は、受入れ医療機関・薬局で改修済みの所は8%、健保組合や自治体側の準備不足、そもそもマイナカードの取得者は2016年に始まって現在でも4割に満たず、自ら申請に動く人も殆どいない。健康保険証として使えれば、引っ越しや転職の時にも再発行の必要もなく、マイページを利用すれば過去に処方された薬や特定健診の履歴も見られるし、確定申告時に医療費控除も簡単に処理できる。ワクチン証明もマイナカードと繋げる話が進んでおり、利便性から普及が進むとみられるが問題は個人の自由意志任せ、時間が掛る。国民のID、本人認証一本化、デジタル化推進の重要な第一歩だ。

○ NTT コムとコムウェアが年内をめどに NTT ドコモの子会社に
上場会社だった NTT ドコモが NTT グループの総元締め NTT の
完全子会社になったのが昨年 9 月、その時から移動体通信の次の
ビジネス構想は描かれており NTT は本命井伊社長を送り込んだ。
固定電話の停滞もあり、携帯の急速な拡大成長の中でドコモの
NTT グループ全体に於ける位置づけが巨大化し過ぎた面と共に、
国内の個人向け携帯契約数も頭打ちとなり、新たなビジネス展開が
必要になっている状況、この問題解決が緊喫の課題となっていた。
前者については、ドコモの営業利益がグループ全体の 55% に達して
いたことと、時価総額もドコモ株の 1/3 を市場に委ねていた為に
NTT グループ全体が 9 兆円なのにドコモ単独で 12 兆、親子上場の
結果であるが、資本のねじれ現象を早急に正す必要があったのだ。
後者は、NTT グループの役割分担から個人向け携帯に縛られており
加入者数は KDDI やソフトバンクよりも多いのに事業収益が低迷、
利益は常に両社の後塵を拝しており抜本的見直しが必要であった。
まず、第 1 段階として 4 兆円超の巨費を投じてドコモの上場廃止、
NTT の完全子会社化とした上で、第二段階はクラウドなど法人に
強く海外の基地局展開も行っている 2 社を、ドコモ傘下に付ける。

10月25日、NTTは、傘下のNTTコミュニケーションズ（コム）とNTTコムウェアを、NTTドコモの子会社にすると発表した。

NTTコムは、固定通信とクラウドやセキュリティを軸に法人事業サービスを得意としてきた企業、これを100%の完全子会社にし、コムと一体なって顧客システム開発を担って来たNTTコムウェアの株2/3を取得、この2社を統合、「ドコモビジネス」ブランドも立上げ、移動体通信国内競合2社KDDIとSBGとの闘いに挑む。

移動体通信の最新動向は、個人携帯を超えIOTによるデータ通信、その柔軟な受け皿であるクラウド、2社を取込むことで個人を脱し法人事業に参入、固定と移動、設備環境にシステム開発を加え通信を超えた画像映像、金融や医療など総合的サービスが可能になる。

ドコモの法人向けサービスは現在6千億円程度だが、3社合計では1兆7千億円、これを5年で3千億増の2兆円にするとしている。

NTTグループの中でドコモが核になる背景にはNTTには民営化に当たり市場独占を規制する法律があり、対象はNTTとNTT東西、ドコモ中心にグループ全体の将来基盤構築に踏出す必要があった。

NTTの研究開発の総力を結集する第六世代光通信技術「IOWM」の実用化に向けた開発主体も新生NTTドコモが担う予定である。

○ 中国アリババ創業者馬雲（ジャック・マー）が長期海外視察へ失跡を伝えられていたアリババの創業者、馬雲が農業分野の視察の為にスペインに滞在していること、海外出張は1年振りとなるが、その前には家族と一緒に香港にいたことをアリババが所有する新聞サウスチャイナ・モーニング・ポストが10月20日に伝えている。アリババは、中国のITプラットフォーマーBAT（バaidu、アリババ、テンセント）の一角で誰もが知るネット通販の超大手企業、昨年11月に傘下のフィンテック大手のアント・グループが香港と上海で新規株式上場、史上最大の3兆6千億円の資金調達をしようとしていた直前に中国政府当局からの横槍で中止、その後も中国の独禁法でアリババ本体にも罰金が科せられ、その頃から馬雲の動静が不明となり、内外の公の場からも姿を消した状態が続いていた。中国は米国に対抗する為にも、プラットフォーマーを支援して来た経緯があり、中国政府の突然の変節に驚き、「良いイノベーションは監督を恐れないが、古い方式の監督を恐れる」などの金融当局への遠慮のない批判が習近平主席の怒りを買ったとの解説が流れた。政府の変節は言葉よりも実体、アントの発行する通貨、アリペイのスマホでの利用者は10億人、アントの時価総額は16兆円に上る。

この額は、日本の3大FGの時価総額を合わせた14兆円を超え、国有中国商工銀行をも超える存在感、政府の危機感が背景にある。中国の国家資本主義は鄧小平の改革開放路線に由来するが、これは金融など国の主要産業に関し、「大企業は国が直轄、小企業を市場に任せる」というルールを原則とし、アントなどは規制圏外で自由に活動、急速に巨大化して中国4大商業銀行を抜く所まで来たのに規制が追い付かなくなっていたのが、上場中止などの真の理由だ。同時に改革解放路線は、共産主義理念に反して貧富の格差を生み、それがこの10年来の高度経済成長と全国的ネットビジネスの進展に伴って格差の急拡大が発生、長期政権を狙う習主席は、その格差是正に8月17日「共同富裕」（共に豊かになる）政策を発表した。この政策も、無限に成長を続けるITプラットフォーマーの規制に影響を与えたことは確かだが、国主導で10数億の民が豊かになることはあり得ず、市場の活用、民間企業活性化こそ有効な手段だ。民間企業への独禁法整備と適用など、ネットビジネスへの法整備と運用適用の考え方の浸透が、規制当局の余裕に繋がってきた様だ。馬雲の海外視察もそうした中国国内のIT大手に対する規制当局の考え方の表われ、それを受けてか20日の香港市場は9%上昇した。

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 景気動向：悪い円安、減速する中国経済、日鉄のトヨタ提訴 }

○ 東京のガソリンが165円、コロナ禍の原油高で悪い円安が進む

145円前後だったガソリンがこの処理リッター165円を超えている。

米国のシェール輸出が始まった数年前の110円や昨年新型コロナの緊急事態宣言の4月頃の120円台に比べると異常な高さが解る。

原油の高騰と円安が原因だが、エネルギー価格全般と連動しており

これから冬場を迎え一段のガソリン高と物価高が家計を圧迫する。

原油高騰の背景は、世界的な景気停滞と再生エネルギー増加に伴う

OPECの減産基調が影響しているが、コロナ後の欧米の経済再生に

伴う需要増と天然ガス不足が主原因、ニューヨークの原油市場では

WTI価格1バレル85ドルと1年前の2倍を超えて上昇している。

日本のエネルギーの4割は原油で、その99.7%は海外からの輸入、

原油価格が2倍に高騰すれば輸入総額は4割方増える計算となり、

貿易収支は赤字になり、ドル建てを前提にすれば円安が進行する。

11月はじめ時点の円は、対ドルで114円、年初の103円からは

10%安、9月末の109円からも5%近くのドル高円安となった。

円安の主因は米国FRBの量的緩和縮小だが、貿易赤字が重なる。

FRB は米国の中央銀行、政策金利を操作、金利がゼロに張り付けば
国債等を買って貨幣供給量を増やして景気や物価を制御する役割を
担う機関だが、今回のコロナ禍の不況下で金利はゼロ、20年3月
から量的緩和を始め、米国債を月800億ドル、その他に住宅ローン
担保証券400億ドル、合計1200億ドルを毎月買い続けて（市場に
ドルを供給し続けて）来た。これが景気下落を支える量的緩和策。
物価上昇のインフレ効果があり、実際に米経済はインフレが進行中
だが、インフレ抑止の為に景気回復局面で緩和を縮小して行く。
金融正常化に向け、量的緩和縮小（テーパリング）実施を見越して
長期金利が上昇、これを受けドル高に伴い円売り円安が進行する。
これに原油高と輸入物価の上昇が加わり、円安が急激に進行した。
円安は効果もあり輸出採算等が好転、トヨタの4-9月期中間決算は
米国販売が好調、円安効果もあり過去最高の売上利益を記録した。
しかし、トヨタは例外、原油価格の高騰が原因の円安は悪い円安、
資源価格上昇で一般的には交易条件が悪化、輸出採算がマイナスに
なり、国内でも物価上昇で消費が停滞、企業業績は悪化に向かう。
給与所得が上がらぬ中の物価高、一般庶民の生活も良くならない。
アベノミクスは円安効果で景気回復を演出したが、今回は、違う。

○ 中国の7-9月期GDP成長率は前年同期比4.9%、停滞感強まる

中国国家统计局が10月18日発表した7-9月期のGDPは、実質で前年同期比4.9%増、中国のGDP統計は日本や米国の様に対前期比ではなく前年同期比だが、前期4-6月期7.9%増から見ても減速、1-3月期の18.3%からすれば大幅な低下、停滞感が強まっている。

景気の典型的指標であるPMI(製造業購買担当者景気指数)は50を割ると不況色が強くなる境目の数値であるが10月は49.2、今年4月から50を割り、7ヵ月連続で前月を下回る状況が続いている。

要因としては輸出主体の中国にとって海外経済の停滞が大きい、同時に、生産が落ち込んだ背景には国内問題がある。半導体調達など原材料の不足と高騰、政府の環境対策を急ぐ余りの石炭火力規制の電力不足、コロナ対策で地域封鎖を徹底する「ゼロコロナ」による生産、流通、消費への影響、そして就業者の8割近くが働いている中小零細企業の雇用や低賃金などコロナ下の構造的な問題もある。

格差の広がりや格差是正の政策自体も生産の抑制に繋がっている。

習近平指導部が掲げる格差是正政策である「共同富裕」も最近、民間の活力ある業界への規制を強め、景気低迷要因となっている。

政策的に正しくとも経済への影響が大きい不動産業界への規制だ。

破綻が予測されながらも何とか利払いを続けている「恒大」は、元々規模拡大一辺倒、不採算部門を抱え借金頼みの財務体質だが、当局の不動産投資抑制に伴う価格の急落が経営危機の背景にある。中国は GDP に於ける不動産セクターの割合大きく、不動産業界は既にバブル状態にあり、その最大手の恒大が債務不履行に陥れば、金融機関や他の不動産全体にも波及し影響が大きい。「共同富裕」から放置は出来ないにしても、影響を最小に抑える自制は必要だ。富裕層への締め付けは、不動産業者に留まらず、中国 IT 大手企業 BAT の創業者やその他の富裕層、テレビ俳優やタレントにも及ぶ。家計での教育コスト高騰や結果としての少子化の原因となる学習塾抑制にも力を注ぐが、理屈が先行しては経済が委縮するばかりだ。倒産する塾や講師をはじめ多くの関係者の雇用を奪う事態を招く。中国の経済停滞の主要な原因は上述して来た様に、海外経済の低迷以外にも国内の様々な要因が歴史や政策と絡みながら起っている。これらの解決には時間が必要で段階的に進めるにしても経済の足を引っ張り、海外経済が好転しない限り収まらず、暫く停滞が続く。海外は来年度 4-6 月期に浮上の可能性高く、中国景況も製造と輸出が牽引、国内問題を解消しつつ来期中盤には回復に向う見通しだ。

○ 日本製鉄が電磁鋼板特許侵害で中国の宝山製鉄とトヨタを提訴

10月14日、日本製鉄は、HV、EVのモーターなどに使う電磁鋼板に対する特許侵害で、中国の鉄鋼最大手、宝武鉄鋼集団の子会社の宝山鉄鋼と宝山の「無方向性電磁鋼板」を使用したトヨタ自動車を東京地裁に提訴、両社に損害賠償200億円を求め、加えてトヨタに対して対象となるEVの製造販売差し止めの仮処分を申し立てた。

日本製鉄にとってトヨタ自動車は長年の大口取引先、言わば盟友、それを突然の様に断ち切っても訴訟を優先した日本製鉄の背景に何があるか、どちらが有利で訴訟はどうなるか、その辺を探りたい。

日本製鉄は、11月2日に今期の決算見通しを発表、中国鉄鋼業界の過剰生産とコロナ禍の需要減などで過去二年間赤字に苦しんだが、景気回復に伴う自動車、船舶、家電などの鉄鋼需要の回復と共に、呉の高炉休止など合理化も進め8月には値上げ交渉を本格化した。

その成果もあって2022年3月期の連結最終は、売上高が39%増の6兆7000億円、事業損益は8000億円、最終損益は従来予想を

1000億円上回る5200億円、何れも過去最高になるとの見通しだ。

一方で、これからの脱炭素に対する製鉄技術開発には5兆円規模の資金が必要、先端技術素材を増やし中国との差別化を図る計画だ。

近年中国の鉄鋼生産が巨大化、量的に太刀打ち出来ないだけでなく価格の低下圧力に晒され、日本の鉄鋼業は再編と合理化を繰り返して来たが、品質の高さによる値上げ交渉に加え特に EV 用の高級鋼材「電磁鋼板」の増産などで漸く将来展望が見えて来た段階にある。

トヨタ自動車も、コロナ禍を超えて 22 年 3 月期決算は生産台数を 855 万台に下げるものの円安効果もあり、売上 30 兆営業利益 2 兆 8 千億円と好調だが、脱炭素の流れが急で世界的に EV 化が進展、研究開発投資捻出の為に原価低減が緊喫の課題になっている。

今年 8 月の鋼材価格の交渉では、日本製鉄側は供給制限も辞さない覚悟で値上げを要求、トヨタ側は要求を飲まざるを得なかったが、今後は海外調達を増やすことを日本製鉄に明確に言及した模様だ。

今回の電磁鋼板は、鉄の磁性を活用した高機能製品で、日本製鉄が開発、モーターの回転効率に作用する重要な素材で 1990 年代にはトヨタの「プリウス」のモーターで使われ、販売を伸ばして来た。

2 年前からトヨタは宝山鉄鋼から今回の電磁鋼板を採用し始めた。

トヨタとしては、当然ながら、宝山が他社の特許権を侵害していないことを確認した上での契約だが、これからの裁判では、宝山鉄鋼が日本製鉄の知財を犯していないことを中心に争われることになる。

これからの裁判がどう進むかを見る上で重要な判例が 15 年 9 月に東京地裁で出されており、これは 12 年に日本製鉄の前身新日鉄と韓国の鉄鋼大手ポスコとの間で「電磁鋼板の秘密情報を盗まれた」とする係争、結果はポスコが和解金 300 億円を払い決着している。

この裁判が起こされた背景は、ポスコ社が「電磁鋼板の機密情報を中国宝山鉄鋼に売り渡した」とする同社の従業員を訴えた裁判での韓国高裁に於ける従業員の証言「ポスコが盗まれたと主張している秘密情報は、もともとポスコが新日鉄から盗み出した秘密情報だ」これが伝えられたことが契機で新日鉄は情報を流した同社元社員とポスコを訴え、当時の新日鉄住金が和解を勝ち取ることが出来た。

間接的に、特許権に関わる機密情報が宝山に流れた可能性は高いが最新の「無方向電磁鋼板」の製造方法を中国宝山鉄鋼が独自に開発したのか特許を侵害したのか、これを東京で立証するのは難しい。

新日鉄としては、宝山鉄鋼の電磁鋼板やトヨタ EV で使われている電磁鋼板に対し組成分析など詳細な証拠を以って裁判に臨んでいると思われるが、何といたっても取引関係のある両社の長丁場の裁判、特許法が使用責任を明確に規定していることもあり、トヨタが灰色の宝山鉄鋼を促し和解に進む以外に解決法はないのではと考える。

10. 当社が関係する業界の特定企業研究と業況見通し

{ 企業研究：＜日立製作所＞共通 IT 基盤軸に各事業部を伸ばす }

前月までは、当社が関係する各種業界を対象に、その業況や課題、先行きの見通しなどを解説、IT サービスの対象として業界の可能性やリスクを見てきたが、業界単位では漠然として学ぶ所少なくもう一段企業レベルに落とし、解説よりも疑問を解消する形にしたい。良い点も悪い点も対象企業から学ぶことを基本に据え、記述する。今月は、総合電機メーカーの日立製作所。

○ 最新 IOT 基盤ルーマーダが各事業基盤と競争力を支える相乗効果

日本の総合電機メーカーと言われた各社、東芝、日立、三菱電機、松下(パナソニック)、ソニー、サンヨー、シャープ、それに富士通と日電、高度成長時代は初期の「三種の神器」、白黒 TV、洗濯機、冷蔵庫、中盤ではカラーTV、エアコン、DVD で大きく成長する。絶頂期の 80 年代は、それぞれが特徴を持つ時代、半導体、液晶、電子計算機、FA 機器、一部大手は重電系、発電機器や輸送車輛、原子力なども手掛けて、業態は多様化、家電の枠を超え始める。そして改めて 2020 年代の今、独立した総合家電として残るのは、東芝、日立、三菱、ソニー、パナソニック、乱世を生抜いた企業。

その中で半導体から IT、重電を抱えるメーカーは東芝と日立だ。

ここにきて東芝は 2 年後にインフラ、デバイス、半導体メモリーの各社に 3 分割して別々の会社となり、それぞれが上場する予定だ。

総合電機東芝では、専門分野特性見えず、競争条件も曖昧になり、株価は低迷して投資も出来ないが、分割することで各社の時価総額の合計は旧東芝よりも遥かに大きくなり、成長性が増す事になる。

分解でなく新しい形の企業成長の形だと東芝の経営陣は主張する。

実は長い間の東芝の盟友であった米国の GE も又、今回分割する。

GE は、業界 NO1 を掲げて金融、家電、石油、バイオ事業などを売却して残る大事業は航空機エンジンと医療機器、電力の 3 部門、今回、2024 年までにそれぞれ分割、株式上場、独立すると言う。

総合家電と同様、世界のコングロマリット複合企業も限界なのだ。

それなのに、日立製作所は何故、総合家電として安定成長なのか？

この疑問に焦点を絞って、日立の事業部の在りようを調べてみた。

業績は、今期の決算状況から見ると順調に推移して今が収穫期だ。

半期の決算は売上収益 4 兆 8326 億円で前年同期比 29%増、純利益は 3224 億円で前年比同じく 29%増、会計基準変更後過去最高益。

下期予想は自動車部品が苦戦するが海外エレベータ事業が好調だ。

数字的には、前期比 11%増の売上収益 9 兆 7000 億円、営業利益は前期比 46%増の 7230 億円、純利益は 10%増 5500 億円の見通し。

DX の需要の高まりで、IT 事業が好調なのは解るが、今の日立は、電力関係のエネルギー事業、産業用機械等のインダストリー事業、ビルエレベータや鉄道のモビリティ事業、医療機器のライフ事業それに日産との関係もある自動車部品のオートモティブ事業、この主要 5 事業と、その他コンサルティング事業と技術研究所がある。

5 事業が順調に推移している背景には、IOT によるデータビジネスを総合的に管理するシステム「ルマーダ」があり、これ自身が IT 事業で大きく稼いでいるだけでなく、各事業、電力、機械、鉄道やビルエレベータ、医療機器や自動車部品のインフラとなり、工場や製品の品質と効率化を支え、事業の差別化に貢献しているからだ。

IT を通じ事業が互いに連携、相乗効果を生み易い事業構造なのだ。

日立は、09 年 3 月期に 8 千億円の赤字を出し、長期低迷に苦しみリストラ、多くの事業を整理し IT 中心の事業構造に再編した努力の結果が、今、総合電機として成長を続ける原動力になっている。

日立は IT ではグローバルロジックを買収、ABB の送配電システムや脱炭素関連にも投資、次世代事業への布石も着々と打っている。

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： 冬季賞与、期末イベント、役員体制見直し }

○ 冬季賞与は、当初予定通り期末賞与無しで2.5ヶ月支給とする
今年は景気動向の予測と当社の成長力から、年間賞与水準を前年の
4.0ヶ月+ α から年間4.5ヶ月に引上げることをコミットした。

しかし、途中で金融機関から余裕あるなら来期支給の夏賞与の内、
期内4ヶ月分の費用は会計原則から今期に費用化すべきだとの指示
があり、この際、来期引当て分2億6千万円を引当てることとし、
7月から毎月1千万円を引当て期末に残額を引当てる予定でいた。
当初計画は売上48億利益3億円としていたが、上記引当てをする
となると計画が崩れることになり、冬季2ヵ月（約3.4億円）とし
期末に、状況を見て0.5ヶ月に近い一時金を払うことに変更した。

現時点の見通しでは、引当てをこのまま続けて利益水準は3億円強
（正味利益は1.4億で雇調金が1.6億）、期末に引当てをしなければ
利益水準は確保出来、夏賞与正規化も2年掛りで段階的に可能だ。

この際、公務員や東証1部上場企業並みに賞与水準を上げる方が
社員の所得水準も上がり、業績連動型に移れて財務も健全化する。
期末利益は予想だが皆が頑張れば可能な数字、この際決断したい。

年間賞与 4.5 ヶ月、12月3日支給の冬季賞与支給水準は 2.5 ヶ月。
今年もコロナ禍が長引き、海外経済回復と円安効果で輸出型企業を
中心に業績好調な所もあるが、大半の企業は厳しい環境にあった。
中小企業は勿論、大手企業も未だコロナ前の状況に戻っていない。
偶々、前期が悪かった為に大手の冬季賞与はプラス傾向にあるが、
IT サービス企業とは言え、当社のように資産もない下請け中小企業が
この厳しい環境で冬季賞与 25%Up を実施するのは稀有なことだ。
今年の公務員の賞与は、昨年比 0.15 ヶ月減で年間 4.3 ヶ月なので
冬季は 2.15 ヶ月、労働行政研発表の東証一部 208 社の冬季賞与は
昨年の 0.06 ヶ月減の 2.35 ヶ月、額では 39 歳平均で前年比▲2%で
73 万円水準、第一生命調べの中小含めた民間全体の支給額は前年比
▲2.6%で 38.3 万円、月数 1~1.5 ヶ月、これが今年の支給水準だ。
当社の社内配分については現在検討中だが、漸く目標の大手水準の
賞与支給額を超え、今後は景気連動も業績考課対応の支給も可能、
今回は新たな出発なので差を付けたくない。上級者は一律 2.4 ヶ月
1~3 等級が 2.5 ヶ月、常勤契約社員に金一封、皆で分ち合いたい。
経営は会社の成長と安定が使命なので、賞与は当面、支給しない。
社員にも、今後共未来志向で努力を重ねて貰うことを期待したい。

○ コロナの出口が見え始めているが、期末イベントは慎重を期す
東京、大阪、名古屋とも新型コロナの感染者が急減する中で、経済的
側面が大きい政府も行動規制を緩和、繁華街の人出も増えている。
年末年始は正常なら社内外でイベント開催が行われ、会社としても
仲間が一堂に会し旧交を温め、或は年度を反省し新たな年を迎える
節目行事は重要なものと認識、創業以来毎年期末行事を続けて来た。
昨年は、コロナ禍の感染拡大期で取止めたが、今期は、出口が見えて
きたので、イベント実施を判断するのに迷う状況が生れてきている。
期末懇親会は、人数制限が難しく、全員テーブル着席を前提にすると
東京、名古屋は実施不能、今年は少人数の大阪だけで実施したい。
冬季ボーナスの増額を決めた背景には、期末イベント開催に代えて
社員各位の一年間の努力に報いたいとの思いもあつての決断です。
名古屋、本社社員には申し訳ないが、慎重を期し開催中止としたい。
年末年始の客先へのご挨拶は、漸く少数での対面会話が可能な状況
になって来たので、管理・営業関係者は、積極的に足を運んでほしい。

○ 社外人材の招聘、責任体制明確化の為、役員体制見直しを行う
取締役は社長除き 4 名体制、執行役員は取締役除き 5 名体制が上限、
会社の職責代表に相応しい人材を条件に 12 月までに素案を作成。

12. おわりに

{ 実践目標： ユニバック時代の思い出が当社の成長に重なる }

○ コロナの出口が見えて新たなスタート台に立つ、共に頑張ろう

新型コロナの1日の国内感染者数が10月以降急減しており、1日に2万人を超えた8月の感染状況からすると予想を超えた現象だ。

11月15日の国内での感染各人者は79人、東京が7人、大阪8人愛知2人、休み明け翌日とは言え、観光地や繁華街の人出が急回復している中での状況、海外は米国に加え英独露などでも感染拡大が続いており、ワクチン接種率だけでは説明がつかない程の減少だ。

原因は別として、3回目を含めて今後もワクチン接種が進むので長かったコロナ禍も漸く出口が見え、経済活動が本格化しそうだ。

当社は、コロナ後の新たなITサービスの成長期を見据えて数年前から意図的に専門性の高い新人採用を続けて来たが、来年の4月には100名の院卒学卒社員が入社予定、当社社員も700名に達する。

昔、私がユニシスの前身ユニバックに入った時の新人も100名程、三井物産配下で創業10年社員800名前後、日本でコンピュータが本格導入される時、今の当社の状況と似ていることに改めて驚く。我々も今IT変革期に立つ、新たな未来を目指し共に頑張りたい。

<< 11月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「経営者やビジネスマンで一流と二流の違いはなんでしょう。一流の人間は自分を制御出来ます。自分を客観視出来るということ、平常心のまま自分を俯瞰してコントロールする。だから一流であるほど偉ぶった態度をしません。偉ぶった社長がいたら一流に接したことがない『井の中な蛙』と思ってよい。一流に接したことがないと、実際に触れた時にオタオタして相手を実力以上に大きく見てしまい、その場の空気に飲まれてしまう。一流に接する心掛けが必要です。」

丹羽宇一郎 「社長って何だ！」(講談社現代新書) から

「こんな世の中で自分の会社は今のままでやっていけるのだろうか
そう思っている人は少なくないでしょう。

やっていけません！

—— それが私の答えです。(丹羽宇一郎)」

これは、講談社現代新書の丹羽宇一郎の新刊本「会社がなくなる」の新聞広告で見た一節、小気味よく気になって耳から離れないでいた。これは、中間管理職クラスの人達を対象に投げかけた言葉であるが、会社がなくなるか否かは社長の話し、前に読んだ本を読み返した。

丹羽宇一郎氏は、山一証券や北拓銀行が潰れた 97 年の金融不況後に伊藤忠商事の社長となり、大手銀行が軒並み不良債権処理に苦しんでいた時、4 千億近くの不良資産を一気に処理し大幅赤字となるが、原料など商社特有の川上ビジネス依存から脱し、コンビニなど川下ビジネスをもいち早く取り込んで、翌年には最高益を確保している。苦境に喘ぐ大銀行の下で、会社再生に向けて時代の新たな道を断固として拓いた人、チャレンジ精神、決断力、克己力、統率力、洞察力、倫理観、使命感など経営者に求められるあらゆる資質が問われる中、逃げることの出来ない現実を前に考えに考え、悩みに悩み、投資家や顧客を説得、社員の支持を背景に修羅場を乗り越えてきた人である。伊藤忠再興の立役者だが、その後、中国大使なども務め、ビジネスと外交での経験を元に、経済を超えて現代の課題を問う警世の士だ。腹が座っているのと実践を通じ学んだ現場の知恵があり参考になる。表題の言葉は、その前に書いている主張があって、それと対になる。丹羽氏が経営者の必要な資質は何かと問われて常に答える内容は、自分の未熟さを知ることと世間を知り常識に沿った生活をする事、「経営者の第一条件は、自分は物事を何にも知らないのを自覚していること、学ぶべきことが沢山あると知っていること」であると言う。

その為に、「社会の動きにアンテナを向けておくこと、心がけたのは世間の目線に合わせた生活をする事、昔からの郊外の住宅に住み、毎日の通勤も電車、社員の生活感覚を失わないことを基本とした」

「それで会社のトップが務まるかと言われるが、運転手付きの車での送迎、会社の金で飲み食いする様になれば、世間の常識からズレ、その方がよっぽどリスクがある」、こんな内容を前段でのべた後で一見真逆の様に見える考えを述べているのが表題に掲げた言葉だ。

「一流になるには一流を知らなければならない。一流の大学、一流の企業、一流のレストラン、……。一流の人に会って会話をする。一流のものを見て触れる。一流の経営者に接するのも大切、その人が書いた文章を読んでも良いが、体験を直接に聴かせて貰えるならば、一流の考え方や価値観が解る。」 何だ、そんなことを言いたいのか、丹羽宇一郎もやはり大会社の社長で中小企業の我々とは感覚が違う。そう思いながら先に進むと米国駐在時の一流の人との出会いになる。

「欧米の課長クラスのトップエリートは滅多に人を自宅には招かず、会うのは、だいたいレストラン、たまたま親しいトップエリートに自宅に招かれた際に書斎に入る機会があったが、机の上にも周りの絨毯の上にも足の踏み場がない位、仕事の書類が積み重なっている。」

「読みかけの専門書も何冊も並んでいる。なるほど、欧米のエリートはすべてではないにしろ、こうゆう生活をしているのか。『欧米のビジネスマンは早く帰宅して家族と団欒を満喫して』などと思っていたら大間違い、そんなことで大企業の経営が成り立つ訳がない。彼らが早く帰るのは、家族の為でもなく趣味の為でもなく、偏に勉強をする為だ。経営幹部ともなれば博士号を持つ人も沢山いて学者並。これじゃ、日本に勝ち目がないな。」ここまで読んで、腹落ちした。一流になるか否かは別に一流の人に触れることで自分の心が変わる。世界の真のエリートは寸暇を惜しんで勉強している。頭で知っても人生を変えるだけの衝撃は受けないが、現実には生き方を変えさせる。言わずもがなの話しだが、終りに日本の大企業の経営者に言及する。

「翻って日本の経営陣はどうか。毎晩、ほとんどパーティーやお付き合いの宴会、週末ともなればゴルフがある。世界で今何が起きているか、これから何が起こるのか、情報を集めるだけでも多忙を極める筈だ。大半の経営陣は自分の会社の将来や日本経済について自分の頭で考える余裕が無く、読書も勉強もサボっている。これじゃまともな経営が出来ない。」時代は激変期、安定でも大会社は危機の渦中だ。努力如何で彼らを凌駕出来る時代が来るかも知れないと思った。(了)