

2021年12月13日

改訂 2021年12月19日

<月例会用>

2021年12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12月） <目次>

---

### 1. はじめに

{ 当月主題： 生産年齢人口 13.9%減、若い人材こそ最大の資産 }

### 2. 当社関連の最近の話題

{ 最新情報： コロナ禍を超えて成長、社内各部門で着実な成果 }

### 3. 令和3年度第3四半期10月の月次実績確報

{ 実績確報： 10月売上 358M 生産 423M 営外益 28M 損益 31M }

### 4. 令和3年度第3四半期11月の経管の業績速報について

{ 実績速報： 11月売上 325M 生産 448M 営外益 16M 損益 34M }

### 5. 令和3年度第3四半期の予測と第4四半期の概略推定

{ 業績予想： 生産 3Q1381/M4Q1537M、損益 3Q107M/4Q79M }

### 6. 令和3年度最終見通しと装備庁の研究案件の影響について

{ 経営課題： 22年3月期決算推定、売上 53.4 億 損益 2.8 億円 }

### 7. 下期組織体制と営業方針、経営基盤整備へ対策

{ 課題解決： プロフィットセンターの自律と成長、事業部化 }

### 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： NTTDT74%増益、メタバース、光量子計算機 }

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 景気動向： みずほ総退陣、仮想通貨決済、新しい資本主義 }

10. 当社が関係する業界の特定企業研究と業況見通し

{ 産業動向：<日本電産>鴻海と提携、車載モーターで実績着々 }

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： 冬季賞与支給、事務所確保、社員持ち株会再公募 }

12. おわりに

{ 実践目標： オミクロン型コロナを超え年度売上 50 億超へ }

<< 12 月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「1989年には世界の企業トップ 50 のランキングに日本企業は 32 社入っていました。今は 1 社です。日本企業の生産性の悪さもよく語られており、G7 の労働生産性比較では最下位が指定席になっている。日本企業は同じ企業に負けているのではなく、新しいプレーヤーに負けているのです。他国の伝統的企業と同様に、です。ただ、世界では新しい主役が現れ、牽引しているのに、日本からは出ていない。」

日本経団連副会長 DeNA 会長 南場 智子

「DeNA 南波智子の『未来の輪郭』」（日経ビジネス）から

## 1. はじめに

{ 当月主題： 生産年齢人口 13.9%減、若い人材こそ最大の資産 }

師走に入って朝晩の冷え込みが厳しくなって来たが、毎朝の通勤時に見る街の景色も変わった。今まで陽を浴び輝いていた自宅団地のアキニレやケヤキ、外堀通りの色鮮やかなサクラ、トウカエデなどの紅葉も散り始め、本郷の银杏並木にも枯れ葉が目立ち始めている。

12月1日の日経新聞の1面トップには、国政調査の確定値の記事が載っており、15歳～65歳の生産年齢人口は7508万人、ピーク時の1995年の8716万人に比べ13.5%減、5年前の調査からの減少幅も226万人、少子高齢化の急速な進展が今後の日本経済を支える生産人口に影響を及ぼし始めており、労働生産性向上が緊急課題になる。表面的に生産人口の枠を広げても、生産性に貢献する仕組みが無い限り却って生産性は落ちる訳でAIやロボットを活用した生産設備や先端技術による自動化など生産性向上の設備拡充が欠かせない。推進するのは我々ITサービス、益々重要な役割を担う産業となる。業界でも人口構成は最も重要な成長要素、競争に勝つ為の条件だ。それが解っているから時代の転換期を見越して10年前から徐々に優秀な若手人材を増やして来たが、漸く今、成果が現れつつある。

## 2. 当社関連の最近の話題

{ 最新情報： コロナ禍を超えて成長、社内各部門で着実な成果 }

### ○ 基盤整備 3 年計画が前進、今期売上計画 48 億が 50 億に上振れ

昨年に続き今年もコロナに明けてコロナに終わりそうだが、二年目の経験も活用、With コロナ、Online でコミュニケーションを図りながら、基盤整備 3 年計画の下、目標に向って一定の成果はあった。

当社の 1 年を振り返ると各部門がそれぞれの課題と取組んで来て、計数目標だけでなく、定性的内容的な面でも成果が得られたと思う。

各部門別の主要業務に於ける成果実績を示すと以下の様になるが、いずれも来年以降に繋がるものだ。

先進技術部門：

- ① 特許庁を含む N 社の技術統括本部との AI 連携が一段と進む
- ② ロボット関連は VSLAM と FPGA の高度化が新局面を拓く
- ③ 名古屋大阪支社は課題解決を通じ顧客との信頼関係を強化

顧客 ITSS 部門：

- ① 基盤系は T 社 SF/CRM 着地と GAIA 開発の安定軌道化実現
- ② ESS は電池劣化計測開発支援や AR/VR 応用で新分野を開拓
- ③ MSS は大型案件 I 社資格 DB を終え K 社の TIMS で再生産

- ④ DSS は I 社/コンサル大手の新案件受注と伝統の D 社の業務拡大
- ⑤ BSS も伝統の物流・流通の信用拡大の上に航空大手の新案件
- ⑥ 名古屋支社は優れた人材基盤と実績により顧客信頼度向上
- ⑦ 大阪支社は初期基盤確立と本社連携による指導人材の成長

管理間接部門：

- ① 新人 78 名の Online 技術研修 4 ヶ月の無事終了と現場配属
- ② IT 人材の厳しい採用環境の中で優秀な来期新卒 100 名達成
- ③ 支社も含め社員増に伴う事務所確保、特に月島事務所の整備
- ④ コロナ感染予防対策推進と共に整然とした雇調金申請事務
- ⑤ そして全体として売上超 50 億と賞与支給目標 4.5 ヶ月達成

この 1 年間はコロナ感染の為に先が見え難かったが、今漸く出口が見え始めており、経済活動の本格的な回復に連動して、復興案件や先送りされた各社の DX 案件に加えて新時代を拓く脱炭素や日本の山積する課題解決を支える新たな IT サービスの新案件が動き出す。

前述のこの一年間の実績成果と共に、従来からの努力で次の時代を拓く人材、技術や顧客信用面で徐々に整備が進んでおり、新時代を前に次の IT サービス産業のリーディング企業を目指して走り出す。

5 年後の社員超 1 千名目標に頑張りたい。未来を共に拓いて行こう。

### 3. 令和3年度第3四半期10月の月次実績確報

{ 実績確報: 10月売上358M 生産423M 営外益28M 損益31M }

○ 10月確定値は雇調金なしで黒、生産423M 経費420M 損益3M

10月の経営管理の確定値

売上高	357.9M	
仕掛増	65.0M	
月首仕掛		237.0M
月末仕掛		302.0M
付加価値生産	422.9M	
経費	391.5M	(=419.7-28.2) M
製造原価		384.7M
販売及び一般管理費		34.5M
営業外費用		▲27.7M (=0.5-28.2) M
損益	31.4M	

☆ 10月営外益は7月雇調金分、経費は来年度新人用PC等で増加

10月の営業外益は10月入金の7月分の雇用調整金で28.2Mです。

10月の経費には来期夏賞与の引当て10M、今期冬賞与を2.5ヶ月とした場合の不足分5M、来期新人用PC100台10Mなどが含まれる。

#### 4. 令和3年度第3四半期11月の経営の業績速報について

{ 実績速報: 11月売上325M 生産450M 経費415M 損益35M }

○ 11月推定値は雇調金なしで黒、生産450M 経費431M 損益19M

11月の経営管理の速報では・・・

売上高	325M	
仕掛増	125M	
月首仕掛		302M
月末仕掛		427M
付加価値生産	450 M	
経 費	415 M	(=431-16) M
製造原価		395M
販売及び一般管理費		36M
営業外費用		▲15M (=1-16) M
損 益	35M	

☆ 11月営外費は8月分16.6M、実戦配備が進み生産増雇調金減へ

前月の11月予測は、売上370M 生産441M 経費425Mで損益32M、

生産水準と損益はほぼ同じだが、売上と雇調金多く経費が少ない。

売上は10月が高い為だが、生産一定なら四半期末に調整される。



## 5. 令和3年度第3四半期の予測と第4四半期の概略推定

{ 業績予想: 生産 3Q1381M/4Q1537M、損益 3Q107M/4Q79M }

○ 12月の推定生産517M、経費479M、営外益12Mで損益50M

経営管理部の実データを使い、前月報告の推定方式で概算推定する。

$$12\text{月生産} = 11\text{月生産} * (9\text{月}/8\text{月}) = 450\text{M} * (461/401) = 517\text{M}$$

$$12\text{月経費} = 11\text{月経費} * (9\text{月}/8\text{月}) = 431\text{M} * (451/406) = 479\text{M}$$

$$\text{営外益は雇調金9月分の12M、損益は } 517\text{M} - 479\text{M} + 12\text{M} = 50\text{M}$$

売上は11月売上に9月売上と7月8月売上平均の差分を加える。

$$12\text{月営外益} = 12\text{M}、12\text{月売上} = 325\text{M} + 574\text{M} - 310\text{M} = 589\text{M}$$

$$3\text{Q売上高} = 355\text{M} + 370\text{M} + 589\text{M} = 1314\text{M}$$

$$3\text{Q生産高} = 423\text{M} + 441\text{M} + 517\text{M} = 1381\text{M}$$

$$3\text{Q経費} = 420\text{M} + 431\text{M} + 479\text{M} = 1330\text{M}$$

$$3\text{Q営外益} = 28\text{M} + 16\text{M} + 12\text{M} = 56\text{M}$$

$$3\text{Q損益} = 1381\text{M} - 1330\text{M} + 56\text{M} = 107\text{M}$$

$$4\text{Q生産高} = 1381\text{M} * (1201/1133) * 1.03 + 24\text{M} + 6\text{M} = 1537\text{M}$$

$$4\text{Q経費} = 1330\text{M} * (1180/1085) + 21\text{M} = 1467\text{M}$$

4Qの雇用調整金はないが、10月～12月分の入金があり、計9M

$$4\text{Q営外益} = 9\text{M}、4\text{Q損益} = 1537\text{M} - 1467\text{M} + 9\text{M} = 79\text{M}$$

6. 令和3年度最終見通しと装備庁の研究案件の影響について

{ 経営課題: 22年3月期決算推定、売上53.4億損益2.8億円 }

○ 21年度の業績推定は、生産5334M、経費5335M、損益294M

21年度の期末業績の推定:  $\Sigma$  (四半期業績)

生産高 = 1154M + 1263M + 1381M + 1537M = 5335M

経費 = 1148M + 1259M + 1330M + 1467M = 5204M

営外益 = 22M + 76M + 56M + 9M = 163M

利益 = (5335M - 5204M) + 163M = 131M + 163M = 294M

売上高 = 5335M \* (前期売上/生産) = 5335 \* (4446/4448) = 5332M

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 = 5332M - (1018M + 1194M + 1314M) = 1806M

期末決算の見通しでは、売上計上分53億、32Mは仕掛へ回して、

売上53億、経費52億、期末仕掛0.3億営外益1.6億利益2.9億円

☆ 防衛装備庁案件の影響、生産及び売上増39M、損益は▲9M

5カ年計画の防衛装備庁大型研究案件の今期への影響を概算推定。

売上は期末の経費ベースで行い11月末以降の設備+外注+人件費は

30M、これが売上・生産増となり、経費も同額、社内人件費増が

8M、当初生産予定分減額が10M、経費30%分9M収益増で計算。

## 7. 下期組織体制と営業方針、経営基盤整備へ対策

{ 課題解決： プロフィットセンターの自律と成長、事業部化 }

### ○ 本社 SS 統轄中心に「持続的稼ぐ力」の組織体制整備を進める。

これからの IT サービスに必要な共通基盤技術としての先進技術とプラットフォーム技術の組織体制構想は実現しつつあると考える。仕事の本格的に動きだした今、会社にとって最も重要な機能である組織として「持続的に稼ぐ力」、プロフィットセンターの再整備が必要な段階にあり、東京本社の SS 統括本部を軸に動き始めたい。

#### ☆1 当社の将来を共有する事業組織と責任者

先進・基盤のコストセンターと連携、会社としての未来を拓く力。

#### ☆2 業種別組織と業務知識に堪能な SI 管理者

時代の変化に乗り発展的に専門部門を育てる部門の管理層の育成。

#### ☆3 業務変化を吸収可能な B P 群と推進組織

仕事の繁閑を超えて技術社員に安定した専門技術を育てる仕組み。

#### ☆4 組織内での専門技術企画スタッフの整備

管理者下で顧客課題解決を提案する業種別 IT の専門技術提案力。

#### ☆5 現状の組織体制を超えた公募制度の新設

組織及び技術者個人の達成感、若い力を活かすダイナミズム維持。

以上の 6 つの項目についての具体的な対策を順次、実施して行く。

まず、組織的には現状の SS 統括本部下の 5 つの部門を自律的成長に向けて一次的責任を負う BU（名称は事業部か？）制に変える。

当面、統括本部下に 4 つの BU を設置、その元に新設含め SS 部を再編、責任者を置き、各 BU を近々技術者 100 人規模に拡大する。

今期想定する BU は、設計製造、社会公共、情報流通、事業基盤の 4 つ、新設する SS 部は科学技術、基盤更改、旅客交通などを BU 下で想定するが、今後 BU 主体に管理責任部署と共に詰めて行く。

BU 責任者は、経験あるベテランと組織の新陳代謝を進める若手の混在形として、BU 統括本部の下の本部会議で討議を活発に行う。

また、今までは当社直系の新人社員も多く、協力企業の技術者活用控えてきたが、案件が急拡大する中で人材不足を補い、それ以上に社内技術者の専門性育成と仕事の繁閑調整バッファとして外部 BP との連携を強化、長く続く体制を築く上での支援組織を作る。

組織力向上に向け、技術者と管理組織の関係を見直し、組織安定化と共に人材流動化を積極的に行い、技術者が自らのキャリアを作ることを支援すべく主要新規業務の担当や役割の公募制を導入する。

年内を準備期間として、年明け早々、出来る物から実施して行く。

## 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： NTTDT74%増益、メタバース、光量子計算機 }

○ 国内業績向上に海外が立ち上がり、NTTDT ダントツの好決算  
当社の関係先である NTT データの中間決算が新聞に載っていたが、見出しに 74%増益とあり、小さな記事ではあるがひと際目立った。コロナ下の今、何処でこんな数字が出るのかの興味から、取上げる。この機会に NTT データの会社概要を知っておくのも参考になろう。NTT データは NTT が 54%の株式を持つが、東証 1 部の上場企業だ。親子双方が上場しているが、NTT データの前期 21 年 3 月期決算は売上が 2 兆 3600 億、営業利益が 1800 億円、経常利益が 1060 億円、NTT は東西やドコモなどを抱え、売上高は NTT データの約 5 倍だ。NTT データの主要な事業分野は 6 つ、国内が公共・社会基盤、金融、法人・ソリューションと国外が北米、EMEA (欧州 APEC) ・中南米、の 5 分野にその他を加え、今期中間を前期中間からの増減で見る。前期中間決算は売上 1 兆 8 百億、営業利益が 638 億円で今期業績はこれに各事業部門の増減を加えて今期 4-9 月期の中間決算を表す。売上高では、国内は公共 302 億、金融 228 億、法人 259 億、海外が北米 207 億、欧州 478 億の増益で全体が 12%増の 1 兆 2121 億円。

営業利益は、公共 44 億、金融 59 億、法人 123 億、国内 226 億増、海外は北米 97 億、欧州 106 億の 203 億円の増で全体は 1091 億円、その他も加えて前年同期の 638 億円に比べ、比率は 71%の増分だ。新聞の見出しは純利益、去年の 627 億から 1110 億に増え 74%増だ。全体に好調な決算だが、売上については、国内では中央官庁・自治体の更改案件が増え、民間の法人関係では製造・流通・サービス各部門で旺盛な DX 需要を受けて増えたのと海外でも大型案件受注が続き、増収に加え、円安の為に為替で円換算の数字が膨らむことになった。利益は、海外が大きく貢献、北米も欧州も事業構造の見直しの成果が出て来たこと、北米では前期の中間決算が 26 億円の赤字だったのに今期は 71 億の黒字、それに円安の為替効果が加わり増益幅が膨らむ。国内は IT サービス分野でダントツの NTT データも、少子高齢化の進む日本の将来を考えるとグローバル企業への脱皮が必要であり、2020 年に海外売上 1 兆円、全体の 50%目標に投資を続けて来た。中南米に強いスペインのエヴェリスやデルのサービス部門を買収、先行投資で赤字だったのが漸く安定して来たのが今期なのだろう。22 年 3 月期の予想は売上 2 兆 3600 億、利益は 1060 億円、これはリスクを踏まえた数字、平常なら 2 兆 5 千億円は優に超える筈だ。

○ **FB** の新社名で脚光浴びるメタバース、次世代のネット基盤か

10月28日、フェイスブックのザッカーバーグ最高経営責任者は、社名を「メタ」（登記上は「メタ・プラットフォームズ」）に変え、今後の事業の軸足を交流サイト（SNS）から「メタバース」と呼ぶ仮想空間構築や関連サービスに移すことを開発者会議で宣言した。

「メタバース」は、「メタ（超える）」と「ユニバース（宇宙）」を組み合わせたIT造語で、仮想現実（VR）や拡張現実（AR）などの技術を活用、仮想空間上で自分の代理人である分身（アバター）が他の人の分身と交流をする、街を散歩して買い物をし、ライブのコンサートに参加、分身を介し新たな経験の積める場を意味する。現実の世界との対応関係を付ければ、仮想のデパートで買物をした商品が現実購入出来、遠くにいる人と仕事をすることも可能だ。仮想世界は今に始まったものではなく、3DCGで創られた世界でアバターを介して人々が交流し、取引なども行われるCyber空間上の第二現実で、一時は有名なSecond Lifeなどがブームを呼んだ。パソコンでの運用、性能も悪くブームは消えたが、構想は水面下で発展、ネット空間が普及しVRARなどの技術進歩で再登場した。メタバースはSNSの将来の姿、後継基盤になると言われている。

メタバースは、人と人との出会いの場や仲間との仕事の場に加え、商品購入や取引の場などだけなら、従来のネット通販やメール、**Online** 会議、**SNS** と変らないではないかと思うが、それは違う。本質的な違いが幾つかあり、対象との出会いに仮想空間と言う距離を前提とした空間的環境があること、分身は自分自身でもあって、人と人の接し方が相互に主体的であることと、デバイスも携帯や **PC** でなく **HMD**（ヘッドマウントディスプレイ）であることだ。距離の概念があって、今歩いているのが渋谷の街並みか銀座なのかが解り、建物が近づき景色も流れて、雑踏の中で車が通り過ぎる。隣の人の顔が見え話し声も聞こえる。**Digital Twin** の世界なのだ。又、分身は画面で見る対象ではなく、分身が見ているものが画面に映るので、出会いも人との会話も買い物も、主体性が基本となる。デバイスも基本は、**CPU** が組込まれているネットで繋がる **HMD**、これによって画面を通じた環境没入型の主体的経験が可能となる。フェイスブックの **SNS** がアップルなどの携帯機器に依存していた制約からの解放を求めてメタバースに注力した背景も理解できる。メタは 21 年だけでも 100 億ドル（1 兆 1 千億円）を投資、欧州で 1 万人を雇用する計画、新たな未来に向けた事業基盤の再構築だ。



○ 光量子コンピュータは日本の先行分野、若手研究者が道を拓く

21年11月13日新聞各社は、「様々な計算を何ステップでも計算のできる万能光量子プロセッサを開発した」と東大の発表を報じた。

武田俊太郎准教授が、17年に考案した大規模な計算でも最小規模の光回路で効率よく実行できる光量子コンピュータの中核となる計算回路「光量子プロセッサ」の開発によって日本発の画期的な「究極の大規模光量子コンピュータ」実現に道を開いたとの内容である。

光量子コンピュータは量子コンピュータ実現の一つの方式で、従来IBMやグーグルが開発して来た量子コンピュータに比べると安定性や拡張性に優れ近年注目されて来た方式であり、20年に中国の科学技術大学の研究者がこの方式で量子超越を達成、スパコン「富岳」が6億年かかる問題を200秒で計算できたと主張している方式だ。

IBMなどの方式は超電導を利用する為、冷却装置や真空装置が必要で大型冷却装置の開発なども含めて実用化への障害になっている。

光子を使った光量子コンピュータは、光子のエネルギーが大きい為周囲の影響を受け難く、常温や大気中でも量子の性質を活かすことが出来、拡張性が他の方式に比べて優れている。少ない量子ビットで基幹技術が出来れば、これを複数繋いで大規模化が可能になる。

また、コンピュータである以上、通信との関係が必要不可欠だが、動く量子としての光子の性格を利用している光量子コンピュータは通信との相性も良く、特別な変換もせずに光子で表現された情報をそのまま送ることが出来、伝送効率も良く応用面でも優れている。

光量子コンピュータの基本原理は情報を持つ光パルスを計算の中核となる量子テレポーテーション回路に入力して計算結果の光パルスを得るプロセスだ。大規模な計算の場合に計算ごとに繰り返し回路を並べる必要があったが、武田准教授の考案した「ループ型光量子プロセッサ」は、時間的に一列に連なった情報を載せた光パルスを今のメモリーのように回路内をぐるぐる回して閉じ込めておくと同時に、光パルスの5つの操作機能を切り替えながら同一の回路で繰り返し計算ができる様にした。この汎用的な最小回路を組み合わせることで「大規模光量子コンピュータ」の実現が可能になる。

5つの基本操作は、変位操作、位相シフト操作、スクイーズ操作、ビームスプリット操作、3次位相操作で、人間は加減乗除の4種類の基本操作が出来ればこの組み合わせで全ての日常の計算ができる様に、今回の光量子コンピュータ上では、上記の5つの基本操作が出来れば、どんな計算でも出来ることは既に証明されている。

今回の光量子プロセッサは、3 次位相操作以外の 4 種類が実験的に実証され、3 次位相操作は、理論的に可能であることが示された。

武田准教授たちが試作した光量子プロセッサは、写真でも公開されているが、小型の回路ではなく、1 演算分でも量子光源装置と膨大な配線群とミラーから成る大掛かりな回路、これで実験を行う。

光量子コンピュータは先行した超電導型に比べて課題が沢山ある。例えば、光子が動き回る際にコンピュータ部品に吸収され、散乱で光子が消えることもあって、情報が失われてエラーの原因になる。

コンピュータである以上、高度な信頼性は不可欠でエラー防止策は必要条件、エラーの自動検出やバックアップ用バイパス回路の組み合わせなど、実用化に向けエラー皆無を目指す努力が重要だろう。

その為に光量子回路チップ化や光損失極小材料開発なども必要だ。

量子計算の基本原理である量子もつれを利用した量子ビット状態の遠隔転写「量子テレポーテーション」を世界で初めて実証したのは東大の古澤明教授、武田准教授も古澤研究室出身だが、国の戦略的重点技術である量子コンピュータの開発を目指す理研の研究センターの副センター長に古澤教授が就き、開発の陣頭指揮を執る。先行技術を活用、NTT など民間も協力、国を挙げた取組みが始まる。

## 9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 景気動向： みずほ総退陣、仮想通貨決済、新しい資本主義 }

○今年 8 回目の障害を出し、企業文化の抜本改革へ FG 幹部総退陣

今年 2 月に 4000 台以上の ATM が停止、カードや通帳が取込まれる

トラブルが 5000 件以上発生、4 時間以上待たされた顧客がいるなど

銀行の対応の悪さもあって大きな社会的問題として、取上げられた。

その後も 2 週間以内に 3 回のシステム障害が発生する事態となり、

6 月 15 日、みずほ銀行は慣例に従い、第三者委員会の答申に沿って

対策の方針案と共に、頭取の退任と FG 幹部の減給などを公表した。

金融庁は、問題の根源が機器の故障による障害発生そのものよりも、

その後の対応の遅れを招く銀行のシステム運用体制やシステム要員

の削減など IT が金融の中核機能である現実を無視した経営体質に

問題があるとしてみずほの対応を認めず、異例の長期検査を続けた。

そうした中で、8 月 20 日に全店の窓口業務が一時停止するトラブル

を起こし、23 日にはネットワークが不安定となり、ATM130 台が

使用不能になる障害を起こした。今年に入って 7 回目のトラブルだ。

これを受けて、金融庁は 9 月 22 日に初回の業務改善命令を出すが、

内部管理の不備を指摘して改善を求める形式的な通達ではなかった。

年内一杯を目途にみずほ銀行が進めるシステム更新作業や保守業務を共同で管理、必要に応じて運用体制の見直しも求めるという命令、みずほは障害の原因を究明できず、金融当局がシステムを実質管理するという異例の業務命令だ。

所がその直後の 30 日、みずほは今年 8 回目となる障害を起こす。為替処理の遅延、しかも復旧を急ぐ余り、海外送金に必要な手続き、マネーロンダリングを飛ばしてリカバリー、これが外為法に抵触、1 年間に 8 回の障害発生に加えてこの法令違反が命取りになった。

One Mizuho を押し進めた中興の祖とも言われる佐藤康博 FG 会長、坂井 FG 社長、藤原頭取、石井 CIO とコンプライアンス担当役員、再生を期し、みずほ FG のライン責任者が総退陣することになった。

問題の背景には 20 年前の 3 行合併からの相互牽制体質、現代の金融ビジネスに於ける IT の役割と重要性への認識の遅れ、変化の激しい社会ではシステム開発以上に運用が重要だと言うこと、運用責任者は開発を熟知し現状と将来も見通せる人材であること、そして仕事は責任者でなく現場が動いて初めて仕事になること・・・等々がある。

基幹システム MINORI は、大手 4 社富士通、IBM、NTT データ、日立が開発担当したが、丸投体質から顧客主導に変る転機でもある。

○ 大手 FG3 社含む 74 社、仮想通貨での企業決済の試行に踏出す

キャッシュレスの本格的動きが企業間決済の合理化を軸に動き出す。

三菱 UFJ 銀行など 3 メガバンクと NTT グループや JR 東日本に、  
関西電力、セブン&アイやヤマトホールディングスなど 74 社が、  
11 月 24 日、22 年後半にもデジタル通貨を実用化すると発表した。

仮想通貨は「DCJPY」、円建てで最小単位は 1 円、分散管理台帳の  
ブロックチェーンを使い、24 時間取引と即時決済を目指す計画だ。

企業間決済は注文・注文受けや請求書など契約ベースの紙の習慣が  
残り、必ず人手を介すことで、スピードとコスト増の問題がある。

実際の支払いも、請求 1 ヶ月後現金など入金が遅れるのが通例だ。

仮想通貨にすれば、数秒で可能だし人を介さずコスト減にもなる。

電力会社は昼夜で料金を変え需給に応じた価格変動制にしたいが、  
リアルタイム自動決済ならば簡単に出来る。銀行を介さずに済むが  
仮想通貨と現実の通貨との交換や信用で銀行は別の役割を果たす。

関西電力が企業間取引で実証実験を行い、その後小売り企業が卸や  
メーカーの決済、その先では会津若松市も地域通貨の実験を行う。

中国はデジタル人民元の利用者が 2 千万人もいるが、社会コストの  
削減や貨幣流通の把握にも有効、日銀も金融庁も支援する方針だ。

○ 日本は「新しい資本主義」の議論や分配より、成長政策が先だ  
岸田政権が発足して、コロナ禍で極端に低下した消費構造を立直す  
為に分配の重要性を説くのは、成長と分配の健全な好循環サイクル  
を築く上で重要なことだが、分配が先行するとバラマキに終わる。

「新しい資本主義」は、岸田政権が掲げた旗でなく、欧米で真剣に  
議論されている現代テーマの1つだが、その背景にはデジタル化が  
進む中での自由主義経済体制の行き過ぎた富の偏在と地球環境など  
人類共通の社会的課題解決が企業の自由な市場競争と矛盾する状況  
があり、この現実と資本主義間で調整の必要性が生じた為である。

米国の1%の富裕層の人が富の40%を占める米国の現状に比べ日本  
のトップ1%が握る富は10%、米国の大企業のCEOが株主と連携  
して高額報酬を得るのに比べ、日本の平均的経営者は報酬も相応、  
株主よりは顧客や従業員を重視、短期利益目的で動く訳ではない。

日本の経営者は一方で、人類共通の社会的課題に関心薄く、会社の  
成長を優先、資本主義の限界や矛盾調整の必要性を感じていない。

現実と乖離した理念を掲げて走ると空回りするのは政治も同じだ。

日本はむしろ、失われた30年の今、本来の資本主義に立ち帰って  
市場競争の場と企業の新陳代謝を促す成長政策が必要な時なのだ。

日本の平均年収は実質ベースでこの 30 年間殆ど変わっていない。  
分配よりまず成長、成長無ければ分配の原資なく一過性で終わる。  
政府は配分を自身のバラマキと企業の賃上げに期待するが、子供に一律 10 万円給付など生活に困らない世帯にまで配る必要はない。  
コロナ下で苦境に陥った企業にも事業継続を支援する給付を続ける  
としているが、業績不振企業群の継続支援は、経済全体からすれば  
活力低下を招くことで給付金を使うなら業種転換を支援すべきだ。  
賃上げについても企業に強制すべきではない。する企業はするし、  
出来ない企業はしない。企業自身の稼ぐ力が高まらなければ賃上げ  
は不可能、企業自ら生産性を引上げる努力で賃上げが可能になる。  
政府がやるべきことは企業の努力が成長に繋がる様な環境整備だ。  
成長の為に何をするか、安部前首相も 3 本の矢で成長を目指したが  
消費増税で失速、ゼロ金利の長期継続で結果は賃上げを抑制した。  
岸田首相の成長と分配の好循環を目指す「新しい資本主義」は 3 本  
の矢を踏まえた看板の架け替えで具体性なく成果を期待出来ない。  
資本主義は市場競争を通じ企業の活力を育み、生産性向上を促す。  
これからの成長分野、デジタルやグリーンなど付加価値の高い分野  
に企業を動かし競争を促す、資本主義復活にこそ本来の答えがある。



## 10. 当社が関係する業界の特定企業研究と業況見通し

{ 産業動向：＜日本電産＞鴻海と提携、車載モーターで実績着々 }

### ○ EV化で自動車部品に参入、日産の関社長を迎え10兆円目指す。

自動車に限らないが、部品の標準化が進むと関連部品がコンパクトに纏められてより高度な一つの部品になることは、良くあることだ。

それが汎用部品なら部品に特化した専門メーカーが新たに出て来る。

完成品メーカーは、部品製造の専門企業を独自に創るか、外部の専門企業を自社傘下に収めるかで安全な調達網を編成、メーカー中心と

するピラミッド構造が維持されるのは、量産品製造の発展の歴史だ。

無駄のない生産計画の必要性から完成品メーカーと部品メーカーは一体感を強め、更に市場が飽和状態近くになり製品間競争が激しく

なると完成品メーカーの締付けが厳しくなり、系列化が一段と進む。

世界の大手自動車メーカーは、その長い歴史の中で、何処もそうした部品のサプライチェーンを基盤とした企業グループを形成してきた。

GMもフォードも、日産とトヨタ、ダイムラーやルノーもそうだ。

それが需要か供給か、或は両者が原因で完成車の構造上の大転換が起こった時は、ピラミッド頂点に立つ完成車メーカーは系列と共に

変るのが遅れ、その隙を突いて部品メーカーが次の主導権を握る。

これが百年に一度と言われる自動車革命の下で起きている現象だ。特に自動車のEV化は、「走る、止まる、曲がる」の走行に関わる基本性能、動力と軸回転、変速機など主要部品への影響が大きい。従来のエンジンとギアが電池とモーターとギアに変わるが、制御が機械的でなく電気制御に変わるとモーターとギアと直交流変換器のインバーターが単一電子部品となる。これが「イーアクスル」だ。日本電産は、自動車部品では無く小型精密機械の駆動モーター専門のメーカーだったが、変革期を迎えた自動車の基幹部品である駆動装置に着目、いち早くイーアクスルを開発して量産体制を敷いた。未だ、完成車メーカーが系列企業での量産に対応出来てない段階でメーカーからの様々な要求に対処する為、日本電産は出力に応じたイーアクスルをラインナップ、完成車メーカーに売込みを掛けた。中国の自動車大手、浙江吉利やこれからEV車の製造に進出予定の鴻海への販売に成功、中国国内にイーアクスル製造工場を作った。この流れは日本電産だけのものではなく、日産系変速機メーカーのジャトコは専門を生かしてイーアクスルを量産、日産だけでなく、内外の完成車メーカーに販売を計画しており、韓国の現代自動車は米部品大手ボルグワーナーから調達、主導権の移転は同様である。

部品専門メーカーが力を持ち始めると、量産と複数完成車メーカーへの販売で価格は安くなり、品質も向上、完成車メーカーは設計と車の組み立てに特化、系列は緩み、部品メーカーに主導権が移る。部品メーカーの競争も激しくなり、各種の部品価格が下がる結果、完成車の価格も大幅に低下、日本電産の創業者永守社長によれば、EV車は普及期に入ると従来の価格の1/5になると公言している。

そこまで下がるかどうかは別として価格は下がり、完成車組立専用の企業も生れて来るので、今の完成車メーカーが業態を現状のまま維持することは殆ど困難、30年頃の業界地図は大幅に変る筈だ。

日本電産の産業用モーターや自動車用車載モーターを牽引したのは2019年10月に入社した日産の元副最高執行責任者の関潤社長だ。社長就任の1年目の前期、コロナ禍の21年3月期の決算は売上高1兆6180億、営業利益1600億円、純利益1219億円の増収増益、半期を終えた今期末見通しは、売上高1兆7000億円、営業利益は1800億円、純利益は1400億の見通し、売上利益とも昨年度に続き過去最高益、19年から生産を始めたイーアクスルが牽引の柱だ。

この実績を踏まえて、76歳の永守氏はCEOを離れて会長に専念、関社長兼最高経営責任者CEOが30年に10兆円を目指す予定だ。

## 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： 冬季賞与支給、事務所確保、社員持ち株会再公募 }

○ 冬季賞与は既定通り 2.5 ヶ月実施、待望の年間賞与 4.5 ヶ月へ  
リーマン危機以降の長年の課題であり目標であった年間賞与月数の  
東証 1 部上場企業平均 4.5 ヶ月以上の実現を、本年度目標に掲げた。  
上位管理者層は、役割給などで年俸的には大手並の人も多くいるが、  
マジョリティーである若手は月数基準を引き上げるしか方法にない。  
長年のゼロ金利と日本全体の低成長で、当社だけでは無いが、  
役割の無い人の年間所得水準が上がらず、  
中間層の中たるみや上位層に比べた若年層の社内格差も生れている。  
新たな成長期を迎え、助成金を活用し、これを実現したいと思った。  
偶々、来期の夏季賞与の今期分の期内経費化を税理士から要請され、  
一時は決断の先送りも考えたが、来期以降の増収増益の見通しから  
予定通り実施、今期中に年間賞与 4.5 ヶ月へ引き上げることにした。  
役員賞与無し、上位層一律 2.4 ヶ月 3 等級以下 2.5、契約社員金一封、  
総額 3 億 2 千万円で対前年比 30%増、期末決算見通しは、来期夏季  
賞与の期内計上分を緩めると売上 50 億円超利益 2 億円、決断した。  
来期以降は考課も戻し緊張感をもって皆で努力、当社の未来を拓く。

○ 来期入社新人 100 名、講習用新事務所確保、本郷 3 丁目 160 坪  
来年度は新卒社員が 100 名入社予定で、新型コロナも収まる見通し、  
4 月から社内での講習を予定しており、  
講師 20 名分と講習スペースを 3 密に配慮して確保する必要があり、  
現在は分室の 7 階 8 階、240 坪を予定しているが、現行の作業者の  
代替スペース確保が必要で、賃料低下傾向の中で事務所を確保する。  
場所は 3 丁目交差点近くの春日通り沿いのビル、広さは 160 坪。  
アフターコロナのニューノーマルで大手企業各社は在宅勤務など  
働き方、勤務形態の自由度を高めているが、当社は若い人達が多く、  
人材育成と技術導入及び作業効率の面から原則は全員出社、上位者  
の技術指導と対面レビューを実施、双方向的な定期会議を実施する。  
今後、人手不足で一緒に仕事をする外部要員も同様、チームワークを  
重視、一体感を醸成して生産性向上と共に作業品質を高めて行く。  
新人の講習用だけでなく、配属後も考え広めな新事務所を確保する。

○ 社員の資産形成にプラス、社員持株会の余剰株分を再公募へ  
2 回の社員向け持株会の株式購入の機会を設けたが、社員株が未だ  
5700 株（1 株 500 円）額面 285 万円が残っており、前回同額の 1 株  
5 千円で再募集する。安定株主化の為にも若い人に買って貰いたい。

## 12. おわりに

{ 実践目標： オミクロン型コロナを超え年度売上 50 億超へ }

○ 新型コロナの出口も見えて来た。将来を見据え、皆で頑張ろう。

10月1日に緊急事態宣言が解除され、秋の観光シーズンにも入って人出が出ているのに、新型コロナの1日当りの感染者は減っている。

私は会社に東京駅経由で来るが、師走に入って東京駅の人出は多く、日中は勿論、早めに帰る時の駅構内の名店街 GRANSTA に並ぶ人も多く、東京五輪の時は閑散としていたが、初めて見る位の賑わいだ。

それなのに、新型コロナの感染者は減っている。

今日、12月12日(日)の東京の感染者は7名、神奈川千葉が10名、福岡8名が目立つが全国的に落ち着いており、都道府県の内33県がゼロで全国でも79人、東京は32日間30人以下の低感染者が続く。

南ア由来の感染力の強いオミクロン型が海外で猛威を振るっているが、ワクチン2回接種者の重症化例は少なく余り心配はなさそうだ。

愈々、コロナの出口が見えて、経済も IT サービスも本格的に動く。

仕事も徐々に動き出し人手不足もきついが、それを見越して採用もして来たので不足気味で十分、年度目標48億を超え50億超は確実、人材育成、新技術導入、顧客信用、この3つを大切に皆で頑張ろう。

## << 12月の番外広報メッセージ >>

### ◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「1989年には世界の企業トップ50のランキングに日本企業は32社入っていたが、今は1社だけです。日本企業の生産性の悪さもよく語られており、G7労働生産性比較では最下位が指定席になっている。日本企業は昔と同じ企業に負けているのではなく新しいプレーヤーに負けているのです。他国の伝統的企業と同様に、です。ただ、世界では新しい主役が現れ、牽引しているのに、日本からは出ていない。」

日本経団連副会長 DeNA 会長 南場 智子

「DeNA 南波智子の『未来の輪郭』(日経ビジネス)から日本経済新聞とスイス IMD、米ハーバード・ビジネス・スクールが共同で開催した第23回日経フォーラム「世界経営者会議」が11月9日、10日に開催され、DeNAの南場智子会長が招待講演をした。

「経営者は若手にチャンスを」との演題で、「(経営者は、)失敗するリスクはとっても、人材が育たないリスクは取ってはダメだ。失敗しそうになったらカバーし、カバーしきれなかったら痛手だが、次に生かせばいい。失敗しても成長過程の若手にはもっと大きなチャンスを与えるべきだ。」起業家の南場氏、経団連副会長としての発言だ。

社内だけでなく起業する若者も支援、成功の如何に関らず起業家やスタートアップの人材を活用することが大企業の活力再生に繋がる。

「日本の大企業は社内での内発的なイノベーションの話になってしまいがちだが、M&A という選択肢も持つべきだろう。米グーグルもアンドロイドやユーチューブなど外で生れたサービスを内部化した。買収したサービスは大半が失敗しても一握りが大きな成長を生む。

大企業とスタートアップは同じ土俵で互いに使い合うことが必要だ」

津田塾からハーバード MBA、マッキンゼーでパートナーになった人、コンサルタント的発言は当然でも何時もの小気味良い発言とは違う。

起業家としての南場智子会長の発言に触れようとネットで検索した。

日経 BP 電子版の記事、ベンチャースピリッツ溢れる軽快な文章だ。

日本が活力を取り戻すには、スタートアップを活用する事、大企業は人材のよどみを洗い流し、大企業の人材は起業して自らを磨き直す。

生物学者福岡伸一さんの言葉を借りて「逞しくみずみずしい生き物

に必要なことは、分子レベルでは絶えず壊れ、率先して入れ替わりを

促進、微妙なバランスを維持することで病気を治し、ウィルスと戦い

進化の機会を得て変化に適応出来る。この生き物の持つ動的平衡が

大切で企業組織にもそのまま当てはまり、新陳代謝の必要な理由だ。」



この考えをベースに、日本の産業活性化に向け、新卒一括採用の廃止、大企業の老若専門家へ起業を勧め、上場急ぐ小成に甘んずる日本の起業家を叱責し大企業の役割を説く、人財獲得手段としての M&A、中から見た経団連の話など、会話調の文章が軽快な口調で続く。

以下、幾つかの言葉（文章）を列挙する。

「日本企業はトコトン競争し勝つべし。利益や成長と社会性を対立概念の様に誤解されやすい言い方をするのは危険です。社会性ない会社が中長期的に利益を出して成長することなど出来ない。社会や顧客の圧倒的な支持を売る為に、トコトン競争し、勝つべきです。」

「起業家 10 倍増を目指せ。いつの時代もイノベーションの担い手は既得権益から距離のあるハングリーで新しい企業達、日本の活力を取り戻す為には、次代の担い手、成長の牽引役が次から次へと生れて来る土壤、エコシステムをしっかりと作って行かなければいけない。」

「沈みゆくタイタニックで特等席を争うな。優秀な人材が大企業に飲み込まれ、その会社独特の仕事の進め方を身に付けて行く。何かに気づいても会社を離れる勇気なく、組織内での昇進争いに精をだす人も多い。日本の大企業の凋落を考えると、こうした多くの人の行動パターンは沈みゆくタイタニックで特等席を争っている様に見える」

「起業には失敗のリスクは付きものです。エコシステムは容赦ない自然淘汰が大前提になっています。ところが例えば、シリコンバレーのスタートアップ・エコシステムは死屍累々に見えませんか。

これは、アクハイヤーによって大企業に吸い込まれているからです。」

「**Stay crazy, stay young** であれ! GAFAM や Paypal、テスラなどのイキの良い企業でさえも時代の先端を走り続ける為に、積極的にアクハイヤーを行い、大企業になった今も努力を続けている訳です。日本の大企業にその必要が無いとは、誰も、言わないですよね。」

「豊かな経験と挑戦心の組み合わせは最強だ。 わが社の監査役は経団連の中核企業の副社長をなさった方で、就任直後にハイヤーについてのお尋ねがあり、『うちはないです』と答えたら、次の日から、足取りも軽やかに徒歩で来られています。監査役の眩しい位に白いスニーカーを拝見するたびに、クール! となんだか感激します。

老害という言葉など若者対高齢者をステレオタイプで捉えた発言を最近よく聞きますが、経験と挑戦心の組み合わせは最強、気持ちが若々しく柔軟な人も含め年齢だけで十把一絡げに語るのは良くない。包摂とかダイバーシティの本当の意味が解ってないと思います。」

これを読んで多少安心して筆を置く。経団連副会長、頑張ってください。