

2022年2月13日

<月例会用>

2022年2月

月次経営報告\_文書\_第一版

(株) アイヴィス

代表取締役 石和田 雄二

## 月次経営報告（2022年2月） <目次>

---

### 1. はじめに

{ 当月主題： 北京五輪、世界は広く想定外、現実の結果に学ぶ }

### 2. 当社関連の最近の話題

{ 最新情報： オープンサイエンス媒介に先端基盤技術部再編 }

### 3. 令和3年度第3四半期12月の月次実績確報

{ 実績確報： 12月売上621M生産516M営外益18M損益41M }

### 4. 令和3年度第4四半期1月の経管の業績速報について

{ 実績速報： 1月売上295M生産470M経費445M損益25M }

### 5. 令和3年度第4四半期2月の予測と第4四半期の概略推定

{ 業績予想： 4Q生産1550M経費1435M営外益10M損益125M }

### 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53.2億、利益3.7億 }

### 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： 世代交代へ、若手抜擢以前に新体制の土壌を整備 }

### 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： メタに異変、ソニーの企業買収、通信48社車特許 }

9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 景気動向：トヨタ米販売首位、百貨店受難、中国経済急減速 }

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：<みずほFG>新業態が我々業界の方向を変える }

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： オフィス環境整備、新人講習、来期賃上げ方針 }

12. おわりに

{ 実践目標： コロナの終息を前提に次年度への準備を進める }

<< 2月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

『どこか遠く』の人々や自然環境に負荷を転嫁し、その真の費用を不払いにすることこそが、私達の豊かな生活の前提条件なのである」

「資本主義がどれだけうまく回っている様にみえても、究極的には、地球は有限である。外部化の余地がなくなった結果、資源をむしりとる採取主義の拡張がもたらす否定的帰結はついに先進国へと回帰するようになる。ここに資本の力では克服できない限界が存在する。」

大阪市大大学院 経済研究科准教授 斎藤 幸平

「人新生の『資本論』」集英社新書

## 1. はじめに

{ 当月主題： 北京五輪、世界は広く想定外、現実の結果に学ぶ }

○ 五輪には学ぶ事も多いが、経済も政治もビジネスも動いている。

北京オリンピックが折り返しを迎えた所だが、開催前は中国の人権問題や海洋権益問題で米国は外交ボイコットし、日本も追随したが、始まってみると政治休戦、テレビも新聞もオリンピック報道一色だ。

スキージャンプの小林稜侑やハーフパイプ平野歩夢の活躍に固唾を飲んで応援、驚嘆しているばかりで、世の中の動きは止ったままだ。

メダルは、事前の予想 32 個の半分も取れるかどうか疑わしいが、新聞とネット動画を介して観ただけだが、学ぶ所は幾つかあった。

▷1 若い力は伸び、期待の名選手はレジェンドになって消える。

▷2 世界は広く強い、想定もしない選手が次々に表われて来る。

▷3 極限の場では、自分を超えて未知に挑む勇者が結果を出す。

▷4 天才はいるが、努力に努力を重ねる才能が最も優れた才能。

▷5 20 年の努力が一瞬で終わる人もいるが、必ず他で報われる。

改めて世界を見ると、強国ロシアはウクライナ侵略に動きそうだ。

我々は無力、仕方がないではなく、平和で豊かな世界を築く為に、

世界の未来を俯瞰、夫々の立場で小さな一步を踏出すべきだろう。

## 2. 当社関連の最近の話題

{ 最新情報： オープンサイエンス媒介に先端基盤技術部再編 }

○ 当社担当の NII 学術基盤整備の本格化に向け、体制を整備する  
先月末、NII のオープンサイエンス基盤研究センターのセンター長  
である山地先生が来社され、本格的に予算が付く来年度以降の NII  
オープンサイエンス基盤再構築事業の説明を受け、当社には従来の  
技術サービス以上の積極的参加をお願いしたい旨の要請があった。  
オープンサイエンスは、科学技術立国日本の将来に不可欠な事業、  
研究者の開かれた競争と協調を通じて創造的な日本の未来を拓く。  
国も成長戦略の一環として主要大学の研究・人材育成基盤の抜本的  
強化を掲げているが、その研究現場を支援、成果を引出す仕組みが  
NII オープンサイエンス基盤であり、来年度から国の財政的援助を  
本格的に受け、従来の情報サービスを超えて研究活動を支援する。  
従来は学術論文の支援サービスが中心、成果論文の公開や海外含む  
関連論文の検索、研究報告や論文等の収集蓄積整理などであった。  
この 3 基盤を補足する形で認証機関を通じたアクセス権付与機能や  
セキュリティ、ガバナンス、共同研究など情報支援機能もあるが、  
今後の作業はこの大学間の共同研究支援のウェイトが大きくなる。

理研の研究者だった山地先生が NII に移られた 20 年近く前から、当社はこの学術系基盤整備に関わる IT サービスを担当している。

文献リポジトリ Net commons、論文公開支援 WEKO2、検索系の JAIRO Cloud の開発維持、延長で情報処理学会の論文サービス、筑波や政策大学院大学の文献・資料サービスのシステム構築などを担当したが、その後は WEKO2 の保守などで細く長く繋いできた。

本格的な再開は、18 年頃からかと思うが、成果論文より研究途上の実験データがリアルタイムに参照交換できる ICT 環境が整って来たのだが、オープンサイエンス基盤が脚光を浴び始めた時にも重なる。

当社も応用技術本部の体制が整い始めて一時は言語系で対応した。

94 年 Nature に発表された STAP 細胞事件の例もあり、論文は実験データと対で再現性実証が不可欠とされ、剽窃等の不正を監視するガバナンス機能も重視され、当社ではオープンサイエンス担当を、21 年度から、ブロックチェーン技術のある社会公共部門に移した。

現在、NII の RCOS (Research Center for Open Science) の下で RDM と DG 機能や WEKO3 などの開発維持作業を担当している。

来期にはクラウド移行も含め基盤整備の再統合が始まるのを機会に当社も先端基盤技術本部の下、体制を整え再出発する予定である。

### 3. 令和3年度第3四半期12月の月次実績確報

{ 実績確報: 12月売上621M生産516M 営外益18M 損益41M }

○ 12月は9月分の雇調金加えて、生産516M 経費475M 損益41M

12月の経営管理の確定値

売上高	621.4M	
仕掛増	105.0M	
月首仕掛	430.0M	
月末仕掛	325.0M	
付加価値生産	516.4M	
経費	475.7M	(=493.1-17.4) M
製造原価	456.6M	
販売及び一般管理費	35.7M	
営業外費用	▲16.6M	(=0.8-17.4) M
損益	40.7M	(=23.3+17.4) M

☆ 12月営外益は9月雇調金分17.4M、実経費はこれを除き493.1M

12月の営業外益は12月入金の9月分の雇用調整金で17.4Mです。

12月の経費493.1Mには来期夏賞与の引当て10Mなどが含まれる。

防衛装備庁の研究予算業務は人件費だけ加え、生産は3月末に計上。

#### 4. 令和3年度第4四半期1月の経営の業績速報について

{ 実績速報: 1月の売上295M生産470M経費445M損益25M }

○ 1月の業績推定値は生産470M経費455M営外益10M損益15M

1月の営業管理及び経営管理の速報では・・・

売上高	295M	
仕掛増	175M	
月首仕掛		325M
月末仕掛		500M
付加価値生産	470M	
経費	445M	(=455-10) M
製造原価		420M
販売及び一般管理費		34M
営業外費用		▲9M (= 1-10) M
損益	25M	(=15+10) M

☆ 1月営外費は10月雇調金10M、当月利益15Mに加え損益25M

1月生産は4Q目標値1410Mの1/3に相当し特に悪い訳ではないが、要員フル稼働の割には利益が15M程低い。正月休みで稼働が下がったのと防衛案件他の先行費用の結果で生産と利益は期末に回収される。



## 5. 令和3年度第4四半期2月の予測と第4四半期の概略推定

{ 業績予想: 4Q 生産 1550M 経費 1435M 営外益 10M 損益 125M }

○ 2月の業績推定、生産 480M 経費 460M 営外益 0M で損益 20M

1月実績を踏まえて営業管理と3Q実績から2月3月の実績を推定

営業管理の1月15日現在の契約書と見積書ベースの1月～3月の

売上高推定は、1月: 287M、2月 480M、3月 1091M である。

実際の1月売上は 295M、2月3月の今後の増分を見込んで調整し

1月 295M、2月 490M、3月 1165M、4Qは 1950M と推定する。

4Qの期首(1月初)仕掛は 325M、期末(年度末)を 75M と想定

すれば、4Qの付加価値生産額 =  $1195M + (75M - 325M) = 1550M$

3Qを基に四半期初月の第2、第3月の生産増比率は 1.07、1.22、

1月の生産 470M なので、単純計算では、2月 502M、3月 573M、

これを2月稼働日と4Q生産総額で調整、2月 480M、3月 600M、

経費は残業外注増で、1月经費 455M に、生産増の半額を加える。

経費: 2月 =>  $455M + 5M = 460M$ 、3月 =>  $455M + 65M = 520M$

1月は営外益 10M あるが、2月(11月雇調金)以降はない。

利益: 2月 =>  $480M - 460M = 20M$ 、3月 =>  $600M - 520M = 80M$

以上より 4Q 生産高 1550M、経費 1435M、営外益 10M 損益 125M

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53.2億、利益3.7億円 }

○ 21年度の業績推定は、生産5363M、経費5184M、損益347M

21年度の期末業績の推定： $\Sigma$ （四半期業績）

生産高=1154M+1263M+1396M+1550M=5363M

経費 =1148M+1259M+1343M+1435M=5184M

営外益=22M+76M+60M+10M=168M

利益 = (5363M-5184M) +168M=179M+168M=347M

期末仕掛75Mとしたので、売上高=5363M-(75M-32M)=5320M

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=5320M-(1018M+1194M+1300M)=1808M

期末決算見通しでは、75Mを期末仕掛に回し、売上計上分は53.2億、

売上53.2億円、経費51.8億、期末仕掛0.75億で損益は3.47億円

☆ 防衛装備庁案件の影響、生産及び売上増39M、損益は24M増

防衛装備庁案件の今期への影響として社内人件費24Mは計上済み

設備外注費が15M、売上39Mと人件費分24Mが利益に加わる。

これを加えると3末業績推定は売上5359M仕掛75M損益371M。

実際は、これに期末の特別処理経費が加わり、最終決算値となる。

## 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：世代交代へ、若手抜擢以前に新体制の土壌を整備 }

○ 来期に向け新組織体制を再定義、新配置と運用規則で停滞払拭  
コロナ禍の2年が経過、出口も漸く見えて来た今、次期 IT サービスでの役割や働き方を見直し、新年度に向けた新組織体制に移行する。

### ◇1 コロナ禍の下で若手が大きく成長、新たなスタート台に立つ

今期業績は1月末時点で、売上 38.1 億生産 42.7 億利益 2.4 億円、  
着地予想は売上 53.2 億円生産 53.6 億円経費 51.8 億利益 3.4 億円、  
新技術を開拓、中堅若手の伸び大きく、数字的にも2年同額の売上  
44 億を脱し 12%増の 53 億円、信用と共に次年度に繋がる成果だ。

### ◇2 基盤整備計画の初年度、業績は次年度並みで組織体制が課題

売上利益の計数は良く社員 580 名と新規採用 100 名も達成したが  
これは数値目標の話、管理指導・営業提案担う専門人材が少なく、  
現場と経営を繋ぐ中間人材少なくスピード感のない末広がり組織、  
自律発展可能なバランスの取れた組織へ、中間層の選別配置必要。

### ◇3 コロナ下の組織体制の課題と問題、新視点に配慮して再配置

長いコロナ禍の下、在宅や Online による非対面での作業や会合、  
組織の矮小化とフラット化、孤立感と自己流が会社全体に広がる。

営業や業務面でも、経験則の延長で仲間内の身近な解決案に傾く。

これを、各人の努力や能力が目標成果に繋がる新組織に再構築する

ITサービスの激変の今、下記視点に配慮して次期組織に再編する

- ① サービスの中核は最終顧客
- ② 実装開発力より顧客提案力
- ③ 新開発より内外資産の活用
- ④ 基盤応用問わず新商品知識
- ⑤ 高品質より実用化スピード
- ⑥ 形式的努力より実質的成果
- ⑦ 広く浅い視点と深い専門性
- ⑧ 変化適応性と主体的判断力
- ⑨ 経験知と若い才能との融合
- ⑩ 組織ダイナミズムで総合力

#### ◇4 新組織体制の構想と主要な変更点、その意義と狙いについて

基本的考え方は、組織の大小に拘わらずフラット化した組織単位を

組織力が有効に働く単位に再編、組織の専門性と目標を明確にし、

求心力を高めて組織としての総合力向上と人材の育成を図ること。

変更の主要点は、

- ▷1 クラウド移行の顧客基盤再構築を支援する技術部門の創設。
- ▷2 全国組織の先進技術研究開発組織を地域別自立組織に分割。
- ▷3 ITSS 組織を専門性のある事業組織に括り直し責任者を置く。
- ▷4 市場需要が見込まれる部隊を拡大可能な上位部門に再配置。
- ▷5 次期経営体制に向け経営企画、経営管理部門の段階的強化。

これからの IT サービスの主体が IT 大手から最終顧客に移ることを前提にすると、主要クラウド基盤に関する顧客サービス技術部隊が必要になるのと先進技術に於いても、高専門性の研開発部隊とは別に顧客要求に迅速に対応出来る地域別の先進技術部隊が必要になる。先進技術の実用化課題は又、研究開発部隊の重要なテーマとなり、その解決により顧客信用と共に独自の専門技術が蓄えられてゆく。企業収益の要となるプロフィットセンターITSS メンバーの意識を変え、高い専門分野と顧客提案力でサービスの再生産を加速する。この 3 部門と共に来期の当社 IT サービス需要を見ると学術分野のオープンサイエンス基盤制御事業など大きく発展する分野がある。新案件の動きを踏まえ、新年度に向けた組織再整理の準備を行う。若手技術者の急増と手薄な管理者の補強を前提に組織の異動と共に中堅の管理への登用や若手適材の抜擢など人事異動も進めて行く。又、来年度の当社 35 周年を節目に経営体制の刷新を視野に入れて経営企画並びに経営管理組織の強化、会議等の運用機能の見直しを継続して行う積りなので、採用や異動は今後も積極的に実施する。

**☆5 新組織体制確定後、本郷 3 丁目事務所も含め移動計画に着手**  
フリーアドレスをベースにした新オフィス環境を順次進めて行く。

## 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:メタに異変、ソニーの企業買収、通信 48 社車特許 }

### ○ 増収でも初の減益、SNS フェイスブック利用者も減少に転じた

2月2日、GAFAMの一角、メタ（旧フェイスブック）の10~12月決算が発表され、売上高は前期の20%増の336億ドルに対し純利益が8%減の102億ドル、株価も同日の時間外取引で23%超下落した。

純利益の減少の背景は、直接的には、メタの売上高の95%を占める広告の影響を受けたことと12月末時点の1日当たりフェイスブックの利用者19億2900人が3か月前より100万人減少に転じたこと。

減少は初めてで、これを受けて米国株式市場での3日のメタの株価は一時25%減と急落して、時価総額も一気に約2000億ドル減った。

広告減少の原因は、PCやiPhoneに対するアップルのプライバシー保護規制強化が影響した為だが、グーグルのアルファベットが広告収入を伸ばしているのにメタだけが影響を受けたのは、個人情報収集、広告業者へ分析結果を提供していたのが出来なくなった為だ。

メタがSNSからメタバースに軸足を移したのは、アップル依存度を解消する為でもあるが、巨大化したGAFAMへの各国政府の規制が強くなる傾向は変わらず、客の減少は今後とも続くと思われるべきである。

○ ソニーは何故、ゲーム会社を空前の 4100 億円で買収するのか

ソニーグループのソニーインタラクティブエンターテインメント (SIE) が「デスティニー (Destiny)」シリーズで有名な米のゲーム会社バンジーを 36 億ドル (約 4100 億円) で買収すると発表した。

ソニーは、先に半導体受託最大手の台湾積体電路製造の日本進出に当たり半導体工場に出資し、正月には米国の CES で EV への参入を想定した新会社設立を表明、そして今度はゲーム会社の買収である。

一方で、1 月 18 日に絶好調のマイクロソフトが同社として過去最高の金額である 687 億ドル (約 8 兆円) を投じて著名なゲームソフトの「アクティヴィジョン・ブリザード」を買収したが、その後を追う様なソニーの買収、どんな市場変化を読んだ背景がそこにあるのか。

背景にはソニー固有の問題として、財務的余裕が漸く生まれており、これから新たな成長に向けどう稼ぐ力を活用すべきかの課題がある。

1 月末のゲーム会社買収発表後の 2 月 2 日の発表によれば、2022 年 3 月期のソニーグループの連結経常益は、過去最高の前期比 26%増の 1 兆 2 千億円、売上高も 10%増の 9 兆 9 千億円となる見通しだ。

吉田社長が赤字体質の電子機器部門を立直し、ゲーム映画音楽からなるエンタメ分野でサービスを伸ばし収益力を高めた結果でもある。

一方で、世界の競合他社を見ると、売上高利益率はソニーの 9% に対してアップルやマイクロソフトは 3 割に上り、サムスンも営業 CF (キャッシュフロー) でソニーの 7 倍、彼らが主要事業に集中して投資しているのに比べてソニーの事業は、堅実だが手広く分散的だ。基礎固めの終わったソニー、事業の相乗効果を狙った新たな投資に踏出したのが半導体であり、自動車、今回のゲーム産業なのだろう。ゲームの市場動向を見ると、ニンテンドーもそうだが、従来のソニープレステやマイクロソフトの Xbox など専用ゲーム機やデバイスに依存したゲームは下火、スマートフォンやパソコンがこれだけ世界に普及するとゲームも一億人超の利用者相手の巨大ゲーム「億ゲ」の存在感が増しており、オープンなソフトの人気の一段と増してくる。その先には、仮想コミュニティとしてのメタバースが控えている。ソニーやマイクロソフトがゲーム大手を買収する狙いには、市場のゲーム機離れと言う構造変化と共に成長する新市場への対応がある。海外ソフト買収で気になるもう一つの動きは日本企業の経営戦略だ。経営強化の為の買収で日本から今後成長する海外に出るのは良いが、海外に大金を払って縮小する国内市場で生き残りを策すのは最悪だ。大手 IT 企業は特に、構想大きく海外市場の開拓に挑戦すべきである。



○ トヨタなど自動車会社 3 社にパテントプールが通信特許料要求  
ノキア、クアルコム、NTT など通信メーカー48 社が共同で日本の  
自動車会社 3 社、トヨタ、ホンダ、日産に「コネクテドカー」の  
部品などに関する 4GLTE 特許料の支払いを要求していると言う。  
インターネットに関連する通信特許は、基地局などの通信インフラ、  
半導体や通信開始時の接続技術に関するなど多くの特許があるが、  
スマートフォンメーカーが大半を所有、相互にクロスライセンスで  
特許料を相殺しているが、自動車メーカーとは契約を結んでいない。  
通信メーカーは、共同で特許権料を一括管理するパテントプールと  
いう団体を作っているが、IOT 関連の車載部品の特許料に関して、  
今回はそのパテントツールのアバンシが前面に出て、部品メーカー  
との個別交渉を避け、纏めて自動車メーカーと直接交渉をしている。  
コネクテドカーに関係する 4G の通信機が車に搭載されたのは、  
この数年のことで、自動車メーカーは、部品メーカーと共に今まで、  
4G の基礎となる標準必須特許の支払いを原則として行っていない。  
今回アバンシは、日本の自動車大手 3 社に各社が特許を自由に使う  
代わりに、車一台当たり費用 15 ドルの支払いを要求して来ている。  
総額は 1 社で年 200 億円近い負担、次世代車のコスト増に繋がる。

通信の様な公共サービスが、サービス対象が個人であれ法人であれ、媒体が携帯か車載部品に組込まれた IOT かを問わず、サービス料金に原価を上乗せしている以上、しかも原則的に料金値上げが可能な状況にある中で基地局や接続方式制御への特許料を要求することが可能なかどうか疑問が残る。自動車向け専用部品の製造に対して公知の製造方式を理由に知財権を主張できるかどうかも同様である。特許権の階層的な使用状況下に於いて上位利用者にも特許料を請求出来るとすれば、利用上の手続きが煩雑かつ曖昧になり、権利保護と共に社会的利用拡大を促す特許の趣旨からして妥当とは思われない。ダイムラー・ベンツがノキアの特許使用料請求に対し和解した様な個別案件については理解出来るが、パテントプールアバシンと部品メーカーを代表した自動車会社との知財訴訟は常識的に異常である。それにしても、日本の自動車メーカー3社を訴えている48社の中に、NTT やパナソニック、ソニーやシャープが加わっているのを見ると特許法では利用者も訴訟対象となるとして日本製鉄が大切な顧客であるトヨタを中国宝山鋼鉄の電磁鋼板使用で訴えたことを思いだす。宝山製鉄の違法製造を止めさせることが目的なので理解はできるが、形式的な法律適用で知財活用の産業的意義が損なわれるのを恐れる。

## 9. 先行き 6 か月の景気動向と経営への影響

{ 景気動向：トヨタ米販売首位、百貨店受難、中国経済急減速 }

○ トヨタが GM を超え、北米地区の自動車販売第一位に躍り出る。

トヨタ自動車は 1 月 4 日、21 年の米新車販売台数が 20 年比 10% 増の 233 万 2000 台になったと発表、90 年間トップの座を維持した GM の販売台数は 221 万 8000 台、11 万台の差で初めて GM を超える。

2 位のフォードも 12 月生産は月間平均の 18 万台強、11 月末時点で約 40 万台の差がついているので、トヨタは確実にトップに躍り出る。

GM やフォードは、半導体不足が直撃し、大幅な減産を迫られたが、

トヨタは、それを見越して在庫を積上げ、デンソーなどグループ各社との連携もあり、減産を最小限に止められたことで、逆転が実現した。

今回の結果は半導体不足による一時的現象に見えるが、米国 GM は

14 年以降一貫して販売減傾向にあり、トヨタはコロナ禍の 20 年の失速を除けば安定しており、来年以降もこの傾向は続くと思われる。

米国は、フォードが自動車の量産技術を確立して「T 型フォード」を

販売した自動車の本家、米国で海外の自動車メーカーが販売トップになるのは史上初、米国人の潜在意識の中には反発を感じる人たち

も多い筈だが、それだけトヨタが米国に受入れられた証拠でもある。

トヨタが輸出を通じて米国市場に本格的に参入したのは 1960 年代、70 年代には日産、ホンダも含め品質と共に燃費の良い日本車の人気が高まる一方、GM、フォード、クライスラーの大型車の国内外での販売が停滞、ビッグ 3 の業績悪化、日米自動車貿易摩擦が本格化する。デトロイトで日本車をハンマーで叩き潰す「ジャパン・バッシング」の光景も伝えられ、80 年代に入り日本は対米自動車輸出を制限する「自主規制」を実施、それを受けトヨタは 84 年にカルフォルニアに GM との合弁工場を設立、単独でも現地工場を設立することになる。86 年にケンタッキー州に初の完成車工場を設立、21 年にはアラバマに全米 5 番目となる工場を稼働させ、トヨタの現地化が進んで行く。21 年の日本車全体の販売は、ホンダが 146 万台、日産が 97 万台、SUBARU、マツダ、三菱自動車を加えた 6 社合計が 579 万台となる。しかし、トヨタを始めとして日本車販売の先行には、楽観は禁物だ。米国は 30 年に EV と PHV、FCV の電動車比率を 50% とすることにコミットしており、GM やフォード、ステランティスに加え、テスラの EV 化が徹底している中、日本車の電動対象外のガソリン車と HV 比率の高さを考えると、米国での中期的な販売見通しは期待し難い。これからが勝負だが、電動化を進め今の地位を保ってほしいと願う。

○ セブンがそごう・西武の売却を予定、百貨店は存続可能なのか

セブン&アイ・ホールディングが傘下の百貨店、そごう・西武の売却を検討しており、2月中には本格的交渉に入ることを公表している。

6-9月期のセブン&アイ HD の利益構成は、日本のセブンイレブンが539億円、米国セブンイレブンが889億円の黒字、食品スーパーのヨークベニマルも37億円の黒字、総合スーパーのイトーヨーカ堂が35億の赤字、そごう・西武も赤字13億円、これが今の実態である。

百貨店のそごう・西武は、2006年に当時の鈴木敏文会長が主導してミレニアム・リテイリングの2社を買収、流通の各業態を複合的に結び付けて情報共有、グループのシナジー効果を上げる狙いだった。構想の当事者の鈴木氏が突如退任、中途半端な形で今日に来ている。

百貨店は高級ブランド化による地域一番店だけが生残る状況にあり、コンビニ経営に集中するセブン&アイ HD の下では劣化が進むだけ、デジタル化とデフレ化の進む環境変化の中で、再生の機会を失った。

一方で、コンビニだけを見ると国内は成長限界にあるものの米国も、経済成長の著しいアジアにおいても、これからが拡大成長期に入る。更なるコンビニのグローバル戦略を進める上では、赤字経営の続く百貨店事業を維持するメリットなく、売却整理に踏込むことになる。

セブン&アイ HD のグローバル戦略の課題は海外展開の拠点作りだ。コンビニ事業のセブンイレブンは、アジアも統括する日本事業より、米国事業の方が利益水準は高いが、これは 2 兆円を投じて買収したガソリンスタンド併設型のコンビニ「スピードウェイ」による効果だ。ただ、米国ではネット通販のアマゾンと実店舗出のウォルマートが競争を通じて不断にサービスの質と宅配スピードを改善させており、米国セブンも地域 24 時間営業だけでは将来的に立ち行かなくなる。米国内で店舗数を増やし、高品質プライベートブランド商品開発で利益率を高め、商品の配送サービスも抜本的に強化する必要がある。又、米国拠点に近い中南米各国などへの海外進出も必要な課題だ。東京拠点はアジア全域、米国は国内と共に欧州中南米の開拓拠点、この二拠点を軸に、セブン&アイ HD は、そごう・西武の売却益を原資として収益性の高いコンビニ事業の構造改革に集中する筈だ。売却された後のそごう・西武は、どんな道を歩むことになるのか？ そごう・西武の赤字は、コンビニ経営に翻弄されたと言うべきか、高級ブランド指向に特化すべき店舗がコンビニの PB に利用され、投資より整理優先、ブランド化への主体的構想不在が真の原因だ。厳しくとも道はあり、支援を得て自力で再生することを念願する。

○ **10-12月 GDPは4.0%、ゼロコロナの影響か中国经济停滞続く**

中国国家統計局発表の2021年10-12月期のGDP成長率は対前年同期比4.0%と低迷、北京オリンピックを控え各地で散発的に発生しているコロナ感染に対してロックダウン（都市封鎖）の厳しい「ゼロコロナ」対策が人の動きを封じ経済の停滞を引起している。

7-9月の4.9%と共に、1-3月18.3%、4-6月7.9%からの急減速だ。

中国発表の四半期単位GDP成長率は対前年同期比、日本や欧米は変化が見え易い対前期比、日本流に変換すれば1-3月期は0.2%で4-6月期1.2%、7-9月期0.2%、そして10-12月期は1.6%となる。

第1第2四半期の高い成長は前年同期の大幅落込みの結果である。

同時に発表された21年の年間GDP成長率は8.02%、これも当初計画6%のGDP成長率が2.3%に急落した20年の反動増である。

10-12月期の前年同期比4%の成長率は21年の年間成長率8.02%や計画成長率6%からすれば格段に低く、厳しい停滞を示す数字だ。

コロナ以前から進めていた土地投機の債務圧縮に加え、コロナ下で緩んだ財政規律を引締めた結果、中国恒大集団が経営危機に陥り、それを契機に信用不安が不動産業界を支える周辺に広がって行き、GDPの1/4を占める不動産関連投資が前年比-1.6%まで落込んだ。

これが 7-9 月の 4.9%の背景だが、10-12 月は投資が冷え込んだ上に「ゼロコロナ」で個人消費が大幅に減退したのが 4.0%の背景だ。

予想はこれ以上に悪かったが、堅調な外需、輸出の拡大が支えた。

20 年初頭に湖北省武漢でコロナが発症後、政府が自ら陣頭指揮して徹底した都市封鎖を実施、20 年後半には早くも沈静化に成功した。

新型コロナが世界に拡散し世界経済が止る中で、経済を早期復活、資材や製品を潤沢に供給できたのは中国だけ、米中摩擦や覇権争いによる包囲網を超え中国の輸出は予想以上に安定して伸びている。

21 年の GDP 成長率 8.02%に対し外需の寄与度は 1.7%に上るが、この数字は中国が高度成長していた 06 年以来 15 年振りの高さだ。

外需の牽引は又、消費や投資など内需の停滞を示す証左でもある。

10-12 月期の停滞には、「ゼロコロナ」政策の影響が最も大きいですが、もう少し長い目で見れば高度成長が終り、経済規模の大きくなった中国が安定成長期に移る経済成長の必然的過程にあることも示す。

そして、成長の歪である格差拡大と少子高齢化の課題解決を迫る。

中国の高度成長は 1978 年の鄧小平の改革開放政策が起点でその後の 32 年間、リーマンショック後の 2010 年まで GDP10%超の時代が続いたが、この延長上にあるのが世界第 2 の経済大国の中国だ。



成長要因は、外資導入で製造業を起こし製品輸出の再生産で成長を牽引したのだが、それを支えたのは若く大量の安い労働力だった。経済成長の本質は投資が供給側で新たな価値を生み、それが需要側から新たな消費を起こし、双方が拡大再生産することで成り立つ。生産人口を広げつつ教育や技術投資で生産性を高め、所得を上げて消費拡大を支えることに相当するが、これは何時か限界に近づく。国民の多くが貧しい時は良いが、豊かになりモノが溢れば止る。技術革新でその壁を超えるのは先進国、後進国が先進国に近づけば成長率は下がり、国民は生産と消費の質を変えることを迫られる。中国の経済成長率も 2010 年以降、規模拡大に伴い低下して行く。10 年以降の成長率を列举すると 10.61%、9.55%、7.88%、7.77% 15 年で 7% を割り、6.85%、6.95%、6.75%、6.75%、19 年では 6% も割り 5.95%、そしてコロナによる急減速の 20 年 2.34% と続く。高度成長期を支えた中心世代は今 60 前後、社会保障費も拡大し、労働集約的工業化で、地域や階層別の格差も一段と広がっている。中国は、労働集約的な製造大国から高付加価値の知識産業を起し、輸出立国から内需中心へバランスの取れた国への移行期に当たる。課題は人口問題、生産人口の高齢化と共に生産人口の減少も進む。

同じ1月17日に国家統計局から発表された2021年の出生数は、前年比138万人減の1062万人、5年連続の減少で建国以来最小、3人目出産を認めた「一人っ子政策」の是正策も殆ど効果がない。これも日本が辿った道だが、人口ボーナスが人口オーナスに変わる。中国の人口10億の同時成長は不可能、鄧小平の改革開放政策には「先富論」があり、沿岸部を中心に、特に今の深圳などの経済特区を創って成長を支えたが、結果的に格差社会も作るようになった。最後にこうした種々の課題を抱え成長する中国の今後を見ておく。世界第2の経済大国、30年代待たず米国を超える見通しである。外圧を受けつつ先進技術大国の道を拓き、内需拡大も進んでいる。最大の問題は外交より内政、格差社会と生産人口減への対応の筈、これも小康社会から共同富裕、先端技術による産業高度化自動化で政策はあり、今年5%成長に復帰、30年3%へと着地するだろう。今年是中国にとって政治的に特別な年、秋に開かれる5年に一度の共産党大会で、習主席は異例の3期目以降の続投を目指している。共産党大会を安全に開催し、又、国家資本主義を標榜する習主席の權威の為にも厳しい「ゼロコロナ」政策が緩められることはない。尚、中国の成長過程を取上げるのは当社成長の参考になるからだ。

## 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:<みずほFG>当社のメイン、何故先へ進まないか }

○ 新社長は社内を纏め、次世代事業を立上げることが本来の使命

みずほFGは、1月17日、新たな経営トップに平成入行組初の木原正裕氏を起用、坂井社長始め旧経営陣は総退陣をすると発表した。

木原氏は、3代続く興銀出身のFG社長で、グループのトップ3に当たるFG会長は第一勧銀出身の今井誠二氏、みずほ銀行頭取には富士銀行出身の加藤勝彦氏と結果的だが、出身母体で分ち合った。

今回のトップ総退陣は、2002年から続くシステム障害、特の21年の2月28日に起きたキャッシュカードや預金通帳が5000件以上ATMに取り込まれる事件以来、繰返し8回に亘って起こした障害に対して金融庁が業務改善命令を出し、責任を迫った結果である。

当初は、みずほ銀行の藤原頭取の退任でお茶を濁す予定でいたが、金融庁が認めず、昨年11月に坂井社長が自ら退陣を表明した。

金融庁は、繰返すシステム障害に関してみずほFGを糾弾した時、

「言うべきことを言わない、言われたことだけしかしない」とまで言ったが、これに対し新社長は「正念場との認識を持っている」

「社員の自律的、建設的な行動を歓迎する組織にする」と応じた。

社長候補には、社内で一番人気の木原執行役だけでなく、FG 会長になった今井副社長と梅宮最高財務責任者の 3 人が残ったが、両氏とも旧坂井体制の主要ポストにいた人、システム障害防止に向けて断固として先頭に立ち、これを機会に企業風土も変える視点からは適任でなく、世代を超えた若返りの為にも木原氏が選ばれた様だ。

木原氏は、官房副長官の誠二氏の兄だが、米国駐在も長く、地味な財務とリスク管理の専門家だが、人柄は明るく適任者と評される。

しかし、結果的にトップを旧 3 行で住分ける所は、みずほらしい。

実は、今も中小企業ではあるが、創業以来当社のメインバンクは、みずほ銀行系でお世話になっている。第一勧業銀行は創業の蒲田でソレキアの先代社長に紹介して貰ったが、富士銀と興銀は私の人脈この 3 大銀行が 2000 年に合併したのがみずほホールディングス。

当時の都銀のランクでは 2 位の一勧と 3 位富士に加えて明治以来の伝統の日本興業銀行、合併後も文化の違いよりもプライドの高さとポスト争いの為か、互いに牽制しつつ一体となって進めなかった。

その為、業績も最強に見えたみずほ FG は三菱 UFJ と三井住友に後れを取り、この 21 年 4-12 月の決算でも、純利益で三菱 UFJ が 1 兆 7 千億円、三井住友 6 千億強に対しみずほ FG は 4.7 千億だ。

システム障害は技術的問題で、社長を変え企業文化を変えるだけで防止出来る訳がないと思うのは早計、障害の発生の原因がシステムの欠陥であれば長期間安定して稼働する訳もないので、ATM 関連の新機能追加か確率的に起こるハードの故障が 1 次的原因の筈だ。前者ならばテスト不足であり後者なら保守点検不足、何方にしても管理の問題、技術者を増やし、指揮系列を刷新出来れば解決する。その意味で、木原社長はシステム障害対応の役割は担うが、それで終わりではなく遅れた次世代金融への対応こそが本来の使命となる。コロナ下でゼロ金利が長期継続、少子高齢化も本格的に進む日本、将来的に産業競争力が衰退する国内で従来型の金融サービス中心に止まっていたは未来なく、独自の新事業創出こそが経営の使命だ。三井住友 FG は経済成長が見込める海外に重心を移し東南アジアの高成長各国への銀行買収、投資を積極的に進めて行くとしている。三菱 UFJ は DX の拡大とスタートアップやフィンテックの増加を前提に彼らの決済機能を背後で担う BaaS 事業に注力するという。世界的に成長が見込まれるグリーンビジネスとの関係で ESG 投資など新たな成長分野を開拓することも必要だ。システム障害に早く形をつけ、新生みずほの基幹的新事業を立上げて貰うことを願う。

## 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： オフィス環境整備、新人講習、来期賃上げ方針 }

○ 本社のオフィス空間を順次刷新する手始めに 3 丁目ビルを活用  
4 月 1 日に 2022 年度の新入社員 100 余名が入社して来る予定だが、  
新規に確保した本郷 3 丁目事務所 160 坪では、講習用には良くて  
現場配属になる 7 月以降、会社全体の作業空間としては不足気味だ。  
この際、社員全員出社を前提にオフィス空間を確保するのではなく、  
社内のコンピュータシステムをフリーアドレスとして、出社社員の上  
限を前提に、共有空間を広く余裕として取る作業空間を考えたい。  
具体的には、個人所有の書類用の机の引き出しやキャビネは無しに  
して、個人の荷物を含めて各人に割当てられたロッカーを使用する。  
机を新調、管理者用スペースは設けるが、上下なくフラット化を進め、  
一方で、会議や休憩用の空間も配置、資料棚やグリーンも設置したい。  
今期中に設備費用も含めて試験的に導入、工夫改善を加えて社内に  
広めて行く、その為に人数の多いビジネス系部隊を新事務所とする。  
基盤系の先進技術サービスは、ハードの社内 IT 設備部隊や学術系の  
基盤部隊を取込んで IVIS ビルに結集、現在のエンジニアリング系は  
分室 6 階に移り、新人講習は ICT 設備を充実、分室 7、8 階で行う。

○ **新人 100 名超の技術研修は ICT 環境を整備、分室 7・8 階で実施**

現在はコロナの第六波がピークを迎えているが、4 月 1 日の入社式以降はコロナも落ち着く見通しであり、対面で行うことを前提とする。

勿論、状況如何では、On-line での実施も想定しておく必要はあるが、その場合も、必ず沈静化に向うのでその時点から対面に移す予定だ。

新人の技術研修のスペースは、上述の通り、本社に近い分室の二つの階を使って行うが、席は固定することになるものの、その空間的制約を出来るだけなくす様、ICT 設備の導入活用を今から検討する。

新人の技術教育は昨年度の経験も踏まえ西川主席技師が指揮を取り、3 ヶ月間固定の新人教育スタッフを 20 名近く置き、今年から ICT の技術教育担当として入社する黒川会津大学教授を技術ヘッドとする。

黒川技術教育担当は、自身が作成した先進技術の教材コンテンツも持っており、Python も含めて旧来のコースウェア見直しも行いたい。

○ **賃上げ税制に連動、来期も賃上げ、賞与 Up、教育投資を続行**

今年度の当社所得増は賃上げと賞与引上げで 4%を超え、法人税の控除率は 15%だが、政府の「成長と分配の好循環」政策から所得が 2.5%増で教育訓練費が 10%増の場合、25%増え最大 40%となる。

来年度の賃上げを検討中だが、若手を厚く 3%以上は実現したい。

## 12. おわりに

{ 実践目標： コロナの終息を前提に次年度への準備を進める }

○ 新型コロナのオミクロン株が猛威、日常生活の中で感染防止を夏の東京五輪ではデルタ株による感染拡大を多くの人が恐れたが、その感染第5波の全国の1日当り感染者は3万人弱、都内感染者も7日移動平均でピーク時5千人弱だったが、今回の第6波の状況は全国10万人、都内の移動平均も8千人で第5波を圧倒している。当社も数名感染者が出ているが、集団感染の発生だけは防ぎたい。各人が日常的に予防に気を付け、同時に自主的に体調変化を監視、変化のある場合は会社に連絡をした上で、自宅待機をして欲しい。歴史的な経験則から、感染力が強くなることはウィルスの増殖力が弱くなることと言われ、症状の出ない人も多く、重症者も少ない。欧米も急速に鎮静化しており、3回目のワクチン接種も進み、経口治療薬も出ているので、3月中旬には出口が明確に見えるだろう。4月に100名余の元気な新人が当社に入社するが、経済は既に動いており、年度明けからITサービスは3年ぶりに本格的浮上する。変革の時代は1歩先を行くのと1歩遅れるのでは雲泥の差がつく、今から着実に準備を進め、新年度を再び飛躍の年としたいものだ。



<< 2月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

『どこか遠く』の人々や自然環境に負荷を転嫁し、その真の費用を不払いにすることこそが、私達の豊かな生活の前提条件なのである」

「資本主義がどれだけうまく回っている様にみえても、究極的には、地球は有限である。外部化の余地がなくなった結果、資源をむしりとる採取主義の拡張をもたらす否定的帰結はついに先進国へと回帰するようになる。ここに資本の力では克服できない限界が存在する。」

大阪市大大学院 経済研究科准教授 斎藤 幸平

「人新生の『資本論』」集英社新書

昨年の秋口に、新聞広告に載ったこの本の紹介記事、佐藤優の言葉

「斎藤はピケティを超えた。これぞ真の『21世紀の資本論』である」  
に触発され、文庫本何冊かと一緒に丸善で買ってはみたが、新書版でも正統派の本、雑用で時間なく読む気も起らず放置状態にしていた。

1月11日、日経経済教室で斎藤氏の「コロナ危機を超えて」を電車で読み、その論旨の素晴らしさと共に義務感にも駆られ読み始めた。

将来を拓くべく中小企業経営を担当している成長主義者の自分だが、脱成長論と共に著者のマルクス思想への探求姿勢には感銘を受けた。

「人新生（ジンシンセイ）」とは、ジュラ紀や白亜紀の様な地質学的な時代分類で、新生代第四期の最新の時代、人類が地球上を満遍なく覆い、地質や生態系に大きな影響を及ぼしている現代を指す呼称だ。筆者はアインシュタインもいたフンボルト大学の哲学博士、35歳の新進気鋭の経済学者、マルクスの原書を徹底的に読み熟している人。表題の言葉は、まず問題提起として身近な問題から資本主義の限界を解説するが、まず初めに触れるのは、社会の豊かさを感じるには、代償を遠くに転嫁して見えなくする「外部化社会」が必要で、先進国の豊かさはこの「外部化社会」の上で成り立っていることを指摘する。我々の豊かさは、ファストファッションの衣料を例に取れば、劣悪な条件で働くバングラデシュの労働者や綿花を40°Cの酷暑の中で栽培するインドの安い労働に依存しているのだが、それが見えない。それ以上に重要なのは地球環境も収奪の対象になっているがことだ。これも外部化されて環境負荷が見えないが、資本はより安く快適で良いものを創る為に資源、エネルギー、更には自然の動植物の生態系をも収奪する、その様な社会システムが無限の経済成長を目指す時、地球環境が危機的状态に陥るのは、いわば当然の帰結だとしている。以上は序論、どうするかはマルクスの晩年に学び提起している（未完）