

2017年9月2日

改訂 2017年9月20日

<月例会用>

2017年 9月

月次経営報告の為のスピーチメモ

(株) アイヴィス

代表取締役 石和田 雄二

月次経営報告（2017年9月） <目次>

1. はじめに

{ 9月は節目の月、今月を乗り越えて下期の新たな出発へ }

<最近の当社関連ニュース、3つの話題から>

2. 年度上期の終わりの月

{ 振り返り点で見る各部門の課題解決状況と業績推移 }

3. 7月確定の経管試算表と8月営管資料から

{ 上期推定は880M+916M、前期比+70M 計画比+55M }

4. 8月時点で上期経営の課題と反省、着地の妥当性

{ 派遣営業と主体性なき客先依存からどう抜出せるか }

5. 9月以降の部門別業務推移予想と上期達成見通し

{ WITSを除く各部門は業容拡大、要員再配置で達成へ }

6. 年度下期の営業展望と注目の新案件について

{ NII 文献サービス再構築、NTT_AI エージェント、JP ネット通販 }

7. ITサービスの動向と当社への影響と対応

{ 米大手クラウドの国内急浸透がITサービス業態を変える }

8. 景気動向と外部経営環境の変化

{ 需給ギャップが2期プラス、内需成長で景気回復に安定性 }

9. 業務切換で下期安定浮上を目指す移行組織体制

{ EITS と KRC 自立黒字化、支える牽引車 BSS と MITS }

10. 終りに

<NUL BP トップミーティングの参考資料「IT 人財戦略」から>

{ 新人採用 30 名超、平均 34 歳 500 名で IT 次時代拓く }

<< 9月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

Barack Obama “No one is born hating another person of the color of skin, or his background, or his religion. People must learn to hate, and if they can learn hate, They can be taught to love, for love comes more naturally to the human heart than its opposite.”

Quoting Nelson Mandela : The Long Walk to Freedom

～ バージニアの暴動後、騒々しいトランプ大統領に対抗、オバマ前大統領の米国民のハートに訴える冷静なツイート。

多様性の成長力に学び、社員の潜在能力を冷静に引出したい。

1. はじめに

{ 9月は節目の月、今月を乗り越えて下期の新たな出発へ }

<最近の当社関連ニュース、3つの話題から>

先週の土曜日、雨の多かった夏とはうって変わって暑さの残る秋晴れの午前、東京駅から歩いて出社の途中、秋の草花を訪ねて久しぶりに皇居東御苑に立ち寄った。

お目当ては萩でしたが、咲き始めの萩は僅かにあったが周辺のヌスビトハギだけが目立ち、その奥にあるススキも青々としている。夏の名残を感じつつも秋は未だしの感。

昔、ソレキア夏季セミナーで軽井沢に行った時、散歩で野原に出るとそこは花野、姿勢の良いオミナエシが直立したまま、美しく風に揺れていた光景を懐かしく思い出す。

秋の七草 <万葉歌人 山上憶良 >

「 秋の野に 咲きたる花を 指折り (およびをり)

かき数ふれば 七種 (ななくさ) の花

ハギの花、オバナ、クスバナ、ナデシコの花、

オミナエシ、またフジバカマ、アサガオの花 」

オバナはススキ、アサガオはキキョウのことです。

9月は夏休みも終わり、学校で言えば新学期の始まる時、企業活動は半期の折り返し点だが、年度上期の締め新时期であり、下期への大切な準備期間、仕事の切換を旨くして成長を促し秋の収穫期に備えたい。改めて上司と当面の目標を再確認し、ブレのない様に足元を固め、周囲と調整をして下さい。

初めに社内の話題、3題を簡単に紹介しておきます。

その1は、当社今村顧問が9月4日に亡くなられたこと、出会って20年、NASAの商品を担いでビジネスを主導、今は昔の苦楽の思い出、人の生き方を学ばせて貰った。

その2は、7月8月、四国新居浜の住鋳の検査専門会社、テクノリサーチ社（TR社）への分析業務再構築提案で、タスクフォースを組みベストを尽くしたが、結果は失注、顧客提案力などいろいろと学んだので将来へ活かしたい。

その3は、JAXAへの「惑星探査向イノベーションへの提案」当社が共同研究開発に応募、3年目で漸く採択が内定した大変だが技術蓄積もあり、正面突破へ向け全力で挑戦する

話題1： 当社名誉顧問、今村雄二郎さんの急逝に接して
高齡ではあったが、何時も元気そうだった当社名誉顧問
の今村さんが9月4日、亡くなられた。

1月前位にIHIの仕事でPratt & WhitneyとのNDA契約
締結の話があり、相談に乗って貰ったのがお顔を見た最後
背広とネクタイを着用、いつも端正で姿勢の良い人でした

今村さんの経歴と生き方考え方は、以前に書いて頂き、
今回当社HPに再録した「私の風土記」に記されている。
波乱の人生を越えて来た永遠の青年の姿が、そこにある。

年を取ってからも先端技術やビジネスへの関心が失せる
ことなく、自ら学び、使命感から積極的に行動した人だ。

当社に来られる前は、軍用機以外にも国産航空機YS11
や各種計算機、人工知能へ深く関わり、当社に来てからも
NASAの炭素繊維解析ソフト、次世代超音速機的设计に使う
最適配置システムを持込み、仕事以外の場でも、安全な炉
と言われるトリウム原子炉、バイオや半導体の最新研究、

DNA データベース等々、日本の技術課題で話が尽きない。海外情報など話題も豊富、前向きな姿勢と本質押さえ大局と将来を見越した議論は、何時も楽しく感心させられた。

今村さんが大企業に止まっていれば、その才能と見識、情熱からは必ず成功されたと思うが、中小でのビジネスの立上げは、商品や技術、見識だけの問題ではなく難しい。一緒に起した当社ビジネスも結果的に行詰まってしまう。

ただ、今村さんで感心したのは事実を踏まえ理を尽して話すと下りる時も協力してくれたこと、ベストを尽くして敗れても、後はサッパリしていたことがとても印象的だ。いろいろな世界を見て来たことで相手の立場が分るのか、永遠の青年のスポーツマンシップが脈々と生きているのか結果に拘らない姿勢は事業整理する上でも有難かった。

気持ちを切替えて何時の間にか新たな目標を設定、再び熱中している姿も永遠の青年、今村さんらしい生き方だ。15年近く一緒にいて思い出と共に色々と学ばせて貰った。慎んでご冥福をお祈りする。今村さん、有難う。学んだことを次の世代の若者へ繋いで行きたいと思う。

話題 2： 住友鉱山テクノロジーサーチ社への再構築提案失注

別子銅山は近代住友財閥発祥の地、伊庭貞剛の活躍の地
住友金属鉱山本社の実績と紹介から、努力の余地ありと
踏んで挑戦した総額 3 億 400 人月超の一括案件でした。

大型一括開発業務は基盤整備段階で非常に有効に働く。

- ① 若手の技術底上げと中高年の技術転換が可能
- ② 設計品質と計画管理で、生産性向上の技術舞台
- ③ BP と連携強化、変動費による技術の厚みを築く
- ④ 大阪を開発拠点とし、採用育成で支社基盤構築
- ⑤ 分析専門はビッグデータ宝の山、先端技術のターゲット

取らぬ狸の皮算用、落下傘と高価格は地方では致命傷、
内側からの論理ではビジネスは動かぬと反省再認識した

話題 3： JAXA 惑星探査イノベーションハブの当社提案採択内定

太陽系探査に必要な技術を民間と開発するイノベーションハブ、
「超高感度カメラや深層学習を利用した v SLAM 研究開発」

1 年目は試作、防衛省等で基礎技術は習得しているが、
所有技術が前提なので新規自社投資も 2 千万円は必要、
来年度の本開発で将来のライセンス化や自社商品へ育てたい。

2. 年度上期の終わりの月

{ 折り返し点で見る各部門の課題解決状況と業績推移 }.

□ 3カ年計画を控えた準備年、年度初に考えていた課題

☆1 盛況で経験活きる業務へ人材投入、収益源を確保

売上超 38 億達成と冬季賞与引上へ収益の安定化

☆2 赤字の解消 ESS、SSS、KRS を自立成長軌道へ

将来も赤字ならリストラ、まず成長可能性を探る

☆3 R&D 組織の技術深化と協業、部門連携の機会作り

更なる専門性を磨き、客の潜在先端案件を掘起す

☆4 成熟期に近づいている各部門で成長の芽を育てる

来期からの 3ヶ年計画へ布石、成長案件に踏込む

☆5 優秀な若手人材の退職を防ぎ、新卒採用 35 名確保

将来性と所得と共感、現実的な目線での基盤作り

☆6 経営支援人材の育成と事業継承構想と具体的布石

30 周年、555 計画達成後、IPO 新体制へ段階脱皮

=> 成果は一朝一夕に生れないが、問題抱えつつ前進中

☆1、☆3、☆4、☆5 は進展、具体的成果も出始めている

☆2 の ESS、SSS は客先都合で難航、☆6 は下期以降へ

3. 7月確定の経管試算表と8月営管資料から

{ 上期推定は880M+916M、前期比+70M 計画比+55M }

現時点の最新資料は、経営管理部の7月確定試算表と
営業管理部の8月損益計算書、この資料から8月9月の
生産と経費の推定を行い、上期業績の見通しを行う。

☆ 経営管理の7月確定試算から

売上高 198M : 1億9千8百万円

仕掛増 84M (=月末224M-月首140M)

付加価値生産 282M

経費 264M (=製造246M+販管27M-
営外9M (利息1M-特収10M))

経常利益 18M

☆ 営業管理資料から7月8月9月の生産@経管を推定

生産@営管={7月299M、8月313M、9月319M}

8月生産@経 \div 8月生産@営-7月生産差(営-経)

9月生産@経 \div 9月生産@営-8月生産差(営-管)

+7月生産差(営-経)+8月生産差(営-管)

=9月生産@営+7月生産差(営-経)

$$\Rightarrow 7 \text{ 月生産差(営・経)} = 299\text{M} - 282\text{M} = 17\text{M}$$

$$8 \text{ 月価値生産} = 313\text{M} - 17\text{M} = 298\text{M}$$

$$9 \text{ 月価値生産} = 319\text{M} + 17\text{M} = 336\text{M}$$

☆ 7月の経営管理確定経費から8月、9月の経費推定

8月の経費は7月の営外収入の10Mを除き、

7月との生産差17Mの3割の経費増を見込む

$$8 \text{ 月経費} = 264\text{M} + 10\text{M} + 17\text{M} * 0.3 \div 279\text{M}$$

9月の経費は8月経費に外注費増を加える。

9月外注費増分は9月の対8月生産差の9割

$$\Rightarrow (336\text{M} - 298\text{M}) * 0.9 = 34.2\text{M} \div 34\text{M}$$

☆ 第2四半期の付加価値生産と損益の推定

$$2 \text{ Q 生産推定} = 282\text{M} + 298\text{M} + 336\text{M} = 916\text{M}$$

$$2 \text{ Q 経費推定} = 264\text{M} + 279\text{M} + 313\text{M} = 856\text{M}$$

$$2 \text{ Q 損益推定} = 916\text{M} - 856\text{M} = 60\text{M}$$

☆ 年度上期(1Q+2Q)の付加価値生産と損益の推定

上期計画<生産、損益> = <1740M、-60M>

$$\text{推定付加価値生産} = 879\text{M} + 916\text{M} = 1795\text{M}$$

$$\text{損益} = -1\text{M} + 60\text{M} = 59\text{M} \quad \Rightarrow \text{程々順調}$$

4. 8月時点で上期経営の課題と反省、着地の妥当性

{ 派遣営業と主体性なき客先依存からどう抜出せるか }

□ 収益向上：人工サービスから脱して生産性向上へ踏出す

☆ 派遣営業では、単価上がらず Full 稼働でも低収益

○ 受注量拡大；BP 活用で人材不足でも案件受注

～ 要求人材割当て BP 活用玉突きで問題解決

○ 単価引上げ；先端、高度技術との連携受注活動

～ 単価も需給、供給薄い人材とセットで受注

○ 生産性 UP；常駐作業と対で一括受注を増やす

～ リスクのない一括は、受発注側双方にプラス

□ 案件消滅対応；情報量と分析力で確実な仕事を優先

☆ EITS は契約前の商談多く案件消滅リスクを考慮

○ 案件消滅を予防、起きた場合にも迅速対応必要

～ 予防が基本、中堅若手は移籍異動で活用

○ 技術者多能工化：制度とインセンティブで専門再学習

～ 問題多い中高年技術者の日常的 OJT 実施

○ 先端 IT サービス化：Watson などの運用業務確保

～ 開発力不要、現場経験生かすコンテンツサービス

5. 9月以降の部門別業務推移予想と上期計画達成見通し

{ WITSを除く各部門は業容拡大、要員再配置で達成へ }

□ 各部門別に仕事の充足状況と要員調整方策を検討

☆ 応用技術開発部 : ARD

仕事溢れるが、技術高度化と受注案件遂行に注力

☆ エンジニアリング IT サービス部門 : EITS

IHI 案件空本関連が堅調、派遣に3倍増一括確保

☆ モバイルネット IT サービス部門 : MITS

ディスコはフル稼働、NTTは手が回らず成長余地

☆ ビジネスプロセス IT サービス部門 : BITS

JPTS の一括実装がスタート、SSSは見直し必須

☆ TCS 連携 IT サービス部門 : TITS

問題案件への対応終え、収益的に安定成長に向う

☆ West regional IT サービス部門 : WITS

WRの相乗効果生まれず、大阪の抜本的見直し要

=> EITS、WITS 対応で、全体は上期超え上昇気流へ

EITSは、IHI系受注拡大とH-CAD縮小で対応

WITSはJPTS社内開発で一服、秋の改造に全力

6. 年度下期の営業展望と注目の新案件について

{ NII 文献サービス再構築、NTT_AI エージェント、JP ネット通販 }

☆NII 文献検索サービスシステム WEKO3 の開発

当社が 10 年来開発して来た文献リポジトリの再構築案件
検索用 Web 画面に加え Net Commons 新バージョンの上に
将来構想を踏まえ次世代 AI 検索の WEKO 3 を実現する

☆NTTDT_AI エージェントへの参加

従来の携帯向け質問応答型サービスである「i コンシェル」
の発展形として得意な音声認識、音声合成機能を付加、
更なる案内機能の拡充を図る新プロジェクトへ戦略的に参加

☆JP ネット通販

日本郵政の全国郵便局を活かした通販システムの構築、
論理設計は既に終了、実装 90 人月の一括開発、
大阪 KRS を開発センターとして活用する地域連携開発

☆NTTDT_NTT 東西基盤統合

下期から本格的開発が始まる予定案件、NTT との関係、
回線マイグレの経験、NTT 西の地域拠点の生きる業務、
移植とテストが中心だが、大阪立上げに積極的参加予定

7. ITサービスの動向と当社への影響と対応

{ 米大手クラウドの国内急浸透がITサービス業態を変える }

□ ITサービスへの影響は先端技術よりクラウド普及が大きい

☆日本のパブリッククラウド市場は米大手ベンダーがほぼ独占

アマゾンAWS、MS_AZURE、グーグルHome3社で7割

☆日本市場の成長率は年3割、20年に3兆円突破へ

プライベートも含め大半の企業が利用、基幹も急拡大中

☆所有から利用へ、ITサービス産業の業態変化加速

○ AI、IOT等先端技術で顧客囲い込む米国ベンダー

先端プラットフォームもグーグルなどがクラウド環境で提供

○ 大手元請のITベンダーの存在が希薄化

基幹サーバー販売が減る中で元請の存在感も薄れる

○ 利用側が元請に頼らず、専門分野で業界参入も

顧客が上流IT強化、自社業務改善に自ら踏込む

○ データ爆発とデータ分析

過去の経験よりデータ分析から知見を得る時代

○ 実装は外部ITサービスベンダーが専門性で競争

開発は固定費でなく外部、実装市場は拡大発展

□ その他の話題 3 題、 5G とトヨタ__NTTDT 連携、
ソフト事業拓いたメルト CEO 退任、DWS 商用量子コンピューター

☆ 5G とトヨタ__NTT 連携について

無人走行車の安全に高速走行中の車両データの交換
と瞬時の分析が不可欠、通信速度 4G の百倍の 5G
を待って可能、KDDI (旧 IDO) 生みの親トヨタも
技術開発先行する NTT が必要、共同開発へ提携。

☆ ソフト事業拓いた GE メルト CEO の退任について

ガスタービンや航空機エンジンなどにセンサーを取り付け、
ビッグデータを解析して品質改善や効率改善を実現し、
IOT ソフト「フリテックス」を担ぎインダストリー・インターネットの時代
を拓いたメルト CEO が株価低迷の責任で突然退任。

年率 25%成長のソフト事業は 20 年までに売上 15 年比
3 倍の 150 億ドル目標、M&A のフナリーがどう引継ぐ

☆ 加 DWS 社の商用量子コンピューターの利用拡大について

1 月に発売した「D-Wave2000」は量子ビット 2000 個
の AI 計算向きアニーリング方式量子コンピューター、グーグルの
実験では 1 億倍の速さ、AI はじめ各社で利用が進む

8. 景気動向と外部経営環境の変化

{ 需給ギャップが2期プラス、内需成長で景気回復に安定性 }

□ 政治リスクとは別に日本経済は長期の安定成長期へ

☆ 需給ギャップの解消

需給ギャップは潜在的供給力に対して実需（GDP）がどれ位不足しているかの指標で、不足していれば、デフレが続くが、実需が上回れば物価が上昇する。

設備評価の見直しで需給ギャップは既に解消している

☆ 日本経済は短中長超長期の4サイクルが同期上昇

景気循環は技術革新の超長期、建築投資の長期、設備投資の中期波動、在庫投資の短期波動がある。

ベテランエコノミスト嶋中雄二氏は、今はこの4つの波動が同時に上昇するゴールデンサイクルにあると説く

☆ 中国経済の復活と「一带一路」のフロンティア開拓続く

日本景気を引っ張っているのは回復の続く中国経済
陸海の新シルクロードへの投資が中期の経済成長を支える

☆ 日本経済の環境と先行き見通し

五輪後も自動車革命、日本橋改造、大阪万博が続く

9. 業務切換で下期安定浮上を目指す移行組織体制

{ EITS と KRC 自立黒字化、支える牽引車 BSS と BITS }

□ 組織変更原則を提示しつつ、当面の移行体制を説明

☆ SS 部は業績、市場の盛衰を吸収し発展させる単位
複数の部門は経営管理機能の分散を図る為にある

☆ SS 部の統廃合及び要員増減に関わる調整ルール

① 12 部を上限として全体の成長と活性化を図る

② 戦略分野の部は育て構造赤字の部は縮小する

③ 要員は業績低迷の部から業績拡大の部へ移す

④ 要員が移せない場合は案件かその一部を移す

⑤ 超成長部は分割か創成、衰退判断の部は廃止

☆ 部門は経営の分散代行として複数の SS 部を見る
担当 SS 部の構成必要性に変化がある時は変える

☆ 9 月時点での移行体制は、下期 10 月の変更を前提
とするが、SS 部の消長や部門構成には踏込まない

○ 下期に SSS と NSS を入替、BITS を強化する
TITS と WITS を再編、オートモーティブと大阪 ITS

○ 9 月調整は私の部門長兼任と人事異動が中心。

10. 終りに

<NUL BP トップミーティングの参考資料「人材戦略」から>

{ 新人採用30名超、平均34歳500名でIT次時代拓く }

□ NUL のトップセミナーが今年からトップミーティングになり、

課題「人材戦略」を与えて議論する場、改めて考えた。

☆ 資料は経産省「産業人口予測」で、要旨は以下の通り。

- ① 労働人口減の中で IT 人材も 19 年を頂点に減る
- ② 産業と高齢化を支える上で IT 人材の需要は拡大
- ③ 流入人口減から IT サービス技術者の高齢化も進む
- ④ 需要増と供給減の中で IT 人材不足が深刻化する
- ⑤ IT 人材不足は 19 年で 110 万人、今後益々拡大
- ⑥ IT 人口移動も進み、産業から利用顧客側に移る
- ⑦ 利用側は情報部門と本業を支える現場で増える
- ⑧ 上流人材と先端若手が移動、20 年で超 25 万人
- ⑨ この状況に対応出来ない企業は市場が淘汰する
- ⑩ BP は採用、配置、教育、制度、育成を考えよ

=> 「人の行く裏に道あり花の道」、皆が気付いたら遅い
当社は半歩先を行くが、採用は大変でも人材面は程々。

<< 9月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

Barack Obama “No one is born hating another person of the color of skin, or his background, or his religion. People must learn to hate, and if they can learn hate, They can be taught to love, for love comes more naturally to the human heart than its opposite.”

Quoting Nelson Mandela : The Long Walk to Freedom
～ バージニアの暴動後、騒々しいトランプ大統領に対抗、オバマ前大統領が米国民のハートに訴えた冷静なツイート。この文は、シャーロットビルでの黒人と白人の衝突を受け、前大統領自身が黒人や白人の子供達に微笑みかける写真と共に投稿したもの、ツイッター史上最高の「いいね」を得た。

文は南アの黒人解放指導者、故ネルソン・マンデラ大統領の「自由への長い道」の一節を引用したもの。

当社も30名を超える中国人がいるが、

今後の成長・発展の為に、

多様性の成長力に学び、社員の潜在能力を冷静に引出したい。