

2017年 11月 1日

改訂 2017年 11月 12日

<月例会用>

2017年 11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11月） <目次>

1. はじめに
{ 下期に入って停滞感、営業活動の立直し中心に再起を図る }
2. 当社関連の最近の話題、3件
{ 3つの話題：創立29年記念日、冬季賞与、採用活動の転換期 }
3. 経営管理9月確定試算表と確定年度上期業績
{ 上期確定生産1,810M利益65M、10月推定通りで程々順調 }
4. 第3四半期10月の業務推移と11月以降の改善項目
{ 生産320M、利益19Mの計画に、生産低迷で良くて310M }
5. ITサービス各部門の今後の見通しと主要プロジェクト紹介
{ ESS_H-CAD、BSS_JPTS ネット通販、TAS_研究開発 }
6. 11月の業務計画、組織体制と役割、業務担当の調整
{ CADとSSSを軌道に乗せ、組織体制一新で確実な案件受注へ }
7. ITサービスの話題と動向、当社の将来へどう生かすか
{ 話題3つ、Watson無償化、富士通レノボ提携、金融RPA }
8. 景気動向とITサービス経営環境の変化
{ 株価16連騰、新産業革命と働き方改革、東京モーターショー }

9. 11月社内キャンペーン：退職者の補充を超えて中途採用

{ 中途採用に1千万円投入、大阪支社中心に補充目標15名 }

10. おわりに

{ 国立博物館の運慶に都美術館のゴッホ、仕事の秋に発想転換 }

<< 11月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

田坂 広志 ～ みずほ総研の秋季トップ・セミナーから

「 目の前の現実を変えることの出来ない経営者、5つのタイプ

その1： 魅力的ビジョンは語るが、足元が疎かになる経営者

その2： 実務力はあるが、社会の地殻変動が読めない経営者

その3： 巧みな戦略は立てるが、戦術的実行力がない経営者

その4： 交渉技術は巧みだが、人間力が欠如している経営者

その5： 事業の計画は語るが、志や使命感を語れない経営者

変革のリーダーを目指すべき21世紀の経営者は

目の前の現実を変革できる経営者

7つの知性を身に着けた人

思想、ビジョン、志、戦略、戦術、技術、人間力 」

1. はじめに

{ 下期に入って停滞感、営業活動の立直し中心に再起を図る }

今週の月曜は台風一過の秋晴れ、団地の家からバス停までの道にはケヤキ並木に並行、イチョウやユリノキ、厚い大きな葉のモクレンやカクレミノ、トチがあり、落ち葉を踏んでの朝の通勤だった。

所要で外出した午後は一転木枯らし一番が吹荒れる荒天となった。

気が付けば11月、冬の足音が聴こえる季節になっている。

月日の経つのが早い、こうした時こそ大局と将来目標を見据え、焦らず休まず、目先の問題を一つ一つ着実に解決すべき時なのだ。

H-CADの再度の延期、WEKO失注に加え繋ぎの損保案件も失注、

リース案件や保冷庫輸送開発も遅れ、下期に入り停滞感を感じる。

確かに上期も新人教育を抱え、問題プロジェクトも幾つか発生、

稼ぎ頭の名古屋支社TMSすらトラブルが尾を引いて赤字だったが

業績全体としては、前期よりも計画よりも大幅な増収増益だった。

客観的に見て案件がない訳はないのだが、気のせいかわきが鈍い。

停滞感は杞憂に過ぎず、心配無用か？

否否！ 緊張感なき組織は、いずれ必ず崩れ去る。

準備年の一番重要な時期、緊張感を取り戻して流れを変えたい。

2. 当社関連の最近の話題、3件

{ 3つの話題: 創立29年記念日、冬季賞与、採用活動の転換期 }

その1～ 11月10日は当社の創立記念日、今年29周年を迎える。

今から50年ほど前は、日本のコンピュータ産業の創成期だったが、私のSEとしての出発は、日本ユニバック(現NUL)のUNIVAC1107、その上位機種1108のOS、EXEC8はリアルタイムOSとして一世を風靡、1108は銀行、証券や官公庁など当時の市場を総ナメにした。その後、1110などの後継機へと続いたが、会社を創業するに当たり、原点に戻るとの思いも込めて吉日の11月10日を創業の日とした。

背景には、自分が育ったメインフレームの時代が終わり、UNIXをベースにしたネットワークの新時代が始まるとの緊迫感があった。

その後、アイヴィスを創って30年近くにもなるが、Windows、LINUX、ネットOSを経て今まさにクラウドの時代、作業効率追求のシステム化時代が終わり、学習機能を持った機械がビッグデータから知見を得て創造的価値を生み出す時代へと変わろうとしている。30年を経て、新たな計算機の時代が今、始まろうとしているのだ。29回目の創立記念日に当り、今年限定で旧来の社員旅行を実施する。過去への感謝と決別、新時代への新たな挑戦の出発点の日としたい。

話題その2～ 冬季賞与を月数ベースで2ヵ月に引き上げること。

リーマン危機以前、会社の規模が250名に満たない時期には、当社の賞与は東証一部上場企業の水準を超える目線で決めていた。専門技術に競争力あり、現場の生産性も高く経費が程々の時期、ストックよりフロー、成長へ向け先行投資する余裕があったからだ。

リーマン危機後の社内失業者急増で社員の賞与抑制が定着化した。背景には不況と技術革新の渦中で大手ベンダーも低水準だったのと社内でもミスマッチの旧世代の負担が重くなっている現実があった。その後、高コスト体質の改善に着手、若手採用を強化、役割給で年功序列を崩し、業績が上向く中で4年前抜本的な給与引上げを行った。資金調達は勿論、成長性維持の先行投資面でも中小企業の年度黒字は絶対条件だが、ここに来て当社中期業績の好転が見えて来たので、抑制基調だった冬季賞与を業績連動、大手水準並の引上げを決めた。

話題その3～ 新人採用も終盤、中途と来期の種蒔きに方向転換。

95%超の内定済み市場で新人採用を続ける意味は少なく、打止め、来春入社は計画の35名、19年4月60名入社に向け種まきへ移る。西日本の国立高専や地方国大の主な先生を中心に新たな活動を展開、海外人材採用も再検討。又、関西中心に中堅の中途採用も実施する。

3. 経営管理 9月確定試算表と確定年度上期業績

{ 上期確定生産 1,810M 利益 65M、10月推定通りで程々順調 }

9月のPL/BS試算表(確定版)が経営管理部から出ている。

○ 9月業績に関わる主要数字。 単位はM(百万円)

売上高 415M、仕掛増 -69M (=215M-284M)

==> 月間生産額 346M

経費 製造 295M、販売一般管理 27M、営業外 1M

==> 月間経費 323M

利益 営業利益 24M、経常利益 23M

○ 年度上期業績の確定数字

4月~9月の業績に関わる累計数値から計算

売上高 : 16億2500万円

付加価値生産高 : 18億1000万円

経費総額 : 17億4500万円

==> 経常利益 : 6500万円

○ 年度上期の付加価値生産と利益の評価

☆ 前期比 生産 +85M、利益 +63M

☆ 年度計画比 生産 +70M、利益 +125M

○ SS 部単位の付加価値生産、利益のベスト、ワースト 3

☆ 付加価値生産 ベスト 3

- ① トヨタ TCS 連携 IT サービス部門 TMS 部
- ② モバイルネット IT サービス部門 MSS 部
- ③ 社会インフラ IT サービス部門 NSS 部

☆ 利益 ベスト 3

- ① 社会インフラ IT サービス部門 NSS 部
- ② モバイルネット IT サービス部門 MSS 部
- ③ WEST リージョナル IT サービス部門 CRS 部

☆ 付加価値生産 ワースト 3

- ① WEST リージョナル IT サービス部門 KRS 部
- ② エンジニアリング IT サービス部門 ESD 部
- ③ エンジニアリング IT サービス部門 CAD 部

☆ 利益<赤字> ワースト 3

- ① WEST リージョナル IT サービス部門 KRS 部
- ② エンジニアリング IT サービス部門 CAD 部
- ③ トヨタ TCS 連携 IT サービス部門 TMS 部

※ ARD は除いてあるが、自主研究を除外して①を超える。

4. 第3四半期10月の業務推移と11月以降の改善項目

{ 生産 320M、利益 19M の計画に、生産低迷で良くて 310M }

- 年度下期、各月単位の付加価値生産及び利益目標を記す

	10月	11月	12月	3Q	1月	2月	3月	4Q
生産	320M、320M、360M	1000M	350M、350M、400M	1100M				
利益	20M、10M、3M	33M	20M、10M、13M	43M				

- 10月の業績は、営業管理資料で生産 317M、利益 8M

実際の状況判断からもう一段、悪くなると予想する。

- ☆ 案件先送り、新人待機、構造課題等のロス発生

ESS、CAD、SSS、KRS 各々が低迷

BSS 低価格一括案件のオーバーコスト

半期節目の退職者、休業者の増加 …… etc.

==> 生産 310M、経費 300M、利益 10M

- 11月以降への管理目標と努力の方向性+本気の達成努力

- ☆ 生産目標 330M、利益目標 20M

==> ① 赤字の解消 ESS、CAD、SSS、KSS

② KRS 中堅要員補充（常駐外注）+新業務

③ BSS、ESS の生産性 UP+SSS 稼働率 UP

5. IT サービス各部門の今後の見通しと主要プロジェクト紹介

{ ESS_H-CAD、BSS_JPTS ネット通販、TAS_研究開発 }

○ MSS と BSS は好調維持、ARD と TMS、ESS が業績へ貢献

前期好調組の生産増は期待できぬが、立ち上がりが遅かった

ARD と TMS が業績拡大に復帰、赤字の H-CAD が立ち上る。

新人有償化などで派遣型の ESS、SSS、TMS は業績上振れへ

KRS の戦略投資で構造問題に手を打てるかが業績推移を左右。

==> 新規業務にロスがなければ、順調に立ち上る見通し。

○ 新規注目案件の紹介と成長期待とリスクへのコメント

<<ESS_H-CAD>> SK 社案件に代わる SH 社本格案件

顧客の旧レンダーリングに代わる新ソフト V-Ray 入替保守、

NUL 確定契約の一部だが、東京一括で QCD リスク残る。

<<BSS_JP ネット通販>> BSS-KRS 連携流通実装案件

NUL 流通の CC 4 X 経験活きる一括 90 人月の実装だが、

上流の遅れと曖昧仕様がリスク、管理強化で乗切れるか。

<<TAS 研究開発案件>> Spring8 での有償研究開発案件

先端技術以前に物性物理知識要だが、参加者は準専門家、

作業も第 1 段階は明確、評価により拡大発展の可能性大。

6. 11月の業務計画、組織体制と役割、業務担当の調整

{ CAD と SSS を軌道に乗せ、組織体制一新で確実な生産上昇へ }

- 11 月度の業務計画の焦点は、ARD 新案件と BSS 新体制。

ARD 業務が NTTDT から SEC へと契約具体化案件が広がり、
回線マイグレを終えた BSS_KRS 連携が JPTS 案件で再結集。

- 新組織体制は部門統合を先送り、部再編で成果拡大を狙う。

☆ 総合営業力強化と自立狙う部門統合、時期早尚で延期

本社 BITS と MITS の統合、TITS への CRS 統合は延期

BITS の管理能力強化と案件掘起しに向け SITS を興し

BITS = {MSS、BSS}、SITS = {NSS、SSS} に再編。

☆ 狙いは、金融・通信業務の拡大と構造赤字 KRS 立直し

金融・通信業務拡大は部門長と諸見里、潘騏、渡邊、

KRS 立直しは BITS 支援下、森、坂井、富田で全力投球

- CAD と SSS の軌道化へ布石

☆ CAD リスク回避へ EITS 管理強化、SSS 赤字案件改造

EITS は IHI 他案件的に良い方向にあるが、管理不足、

SSS 構造赤字 AE サービスは顧客に因、解決は業務転換

- ◇ 11 月を転換点に KRS 以外を黒字化、全般的には業績向上へ

7. IT サービスの話題と動向、当社の将来へどう生かすか

{ 話題 3 つ、Watson 無償化、富士通レノボ提携、金融 RPA }

話題 1 ～ Watson 無償化： IBM、クラウドに命運賭ける

世界の IT 大手のビジネスの中核はクラウド、アマゾンや MS、
グーグルとセールスフォース・・・に大きく水をあけられた IBM、
22 四半期連続の減収減益止める最後の一打が Watson 無償化。

AI は各社が顧客囲い込みの目玉にしている状況下で、起死回生
の一打になるか、膨大な DB が前提の知識型 AI の Watson 故に
既存ユーザーに歓迎されても、他社ユーザーを取込めるのか？
流れが出れば、当社クラウドも IBM に乗換える決断が必要だ。

話題 2 ～ 富士通レノボ提携： 富士通、IT サービスに賭ける

レノボは IBM_PC が母体の出発点、日本で NEC が加わり、
富士通が加われば、日本市場の 40%を確保することになる。

PC はサービスのフロントエンド、形は変わっても PC は PC、
巨大な中国の国内市場を抱えるレノボの価格競争力に、
海外のデルや HP は別にしても、
残る日本の 3 社、ソニー系の VAIO、パナソニック、東芝が
差別化で何処まで持つのか耐えられるのか、頑張っしてほしい。

話題 3～ 金融 RPG： FG、リストラ媒介に IT 活用に賭ける。

金融大手の 3 大 FG、三菱 UFJ、みずほ、三井住友が本格的なリストラに取り組み始めている。

3FG 併せた従業員は 10 万人程度だが、各 FG とも 26 年までに業務量換算で 3 割強の 3 万人以上を減らす計画、浮いた要員は退職の自然減の他、海外など拡大業務への異動投入を考える。

背景には、日銀のマイナス金利が浸透、収益圧迫が現実化して来た面と顧客サービス拡大や IT 投資にも拘わらず利益が低迷、人員過剰感から抜本的な構造改革を迫られている面がある。

しかし、本質は急速なデジタル化進展による将来への危機感、経験重視の組織体制を根本から見直す時期と判断したからだ。

自動化の節目にいる専門家に代わる機能をロボットに見立てた RPA(Robotic Process Automation)の導入で自動化範囲を拡大、ブロックチェーンなど最新フィンテック技術を駆使、仮想通貨「J コイン」「MUFG コイン」でキャッシュレスを実現する。

判断予測での AI 活用や生体認証で業務の省力化簡略化を図る。

◇ 顧客がデジタル化に自ら取り組み始める新たな潮流でもある。

8. 景気動向と IT サービス経営環境の変化

{ 株価 16 連騰、新産業革命と働き方改革、東京モーターショー }

- 海外景気は順調に回復、金融緩和と円安が企業業績を支える
上場企業の業績拡大、160 社が上振れでソニーは過去最高益
内需も公共投資や住宅は好調だが、個人消費の低迷は変わらず

以下、話題を拾って景気動向とリスクを解説する。

話題 1 ～ 株価 16 連騰 : 株価がバブル期超えて史上初 16 連騰

10 月 24 日 (火) の東証の日経平均株価は、前日比 108 円高の
2 万 1805 円、16 日間連続の上昇、14 日連騰が高度成長期以来
57 年ぶりの記録、16 日間連騰は前日に続く最長記録の更新。

株は高くなれば利益確定売りで必ず下る、16 連騰で一旦終る。

話題 2 ～ 新産業革命と働き方改革 : AI 登場で働き方が変わる

働き方改革が大衆受の残業規制や在宅勤務に向けられている。

働く環境も大切だが、新技術による労働生産性の向上が本旨、
生産性向上なければ業績低迷、賃上げも不可、働く場も減る。

AI による第 4 次産業革命で自動化が進み生産性は向上する。

目指すべきは、新たな人間機械系での労働支援環境の創造だ。

話題 3～ 東京モーターショー : 50年に1度の自動車大変革期

第45回東京モーターショーが10月27日から開幕する。

時代要請の環境車EV、FCVと次代技術の自動走行車で競う。

表題の話ではなく、EVと自動走行車についての感想を記す。

<<EV>> 欧米は完全EV目指すが、日本はHV、PHV

テスラは初めからEV、欧州はFCVとEVを明確なターゲット

として開発を進めたが、日本は現実と理想の間をとったHV

その延長上のFCVも含め世界に先駆けて環境車を実用化した。

しかし、世界が一気にEVへ傾くと後追いする事態となった。

部品点数がガソリンの3万点に比べ1/3、標準品を使えるので

他業種の参入も容易、英ダイソンや山田電機が参入計画中だ。

HV、PHVは蓄電池もモーターもある電動車、EVの先行組に

迫り着くのに時間は不要だが、今までのコストと市場のHV車

の保守や部品製造でHV、EVの両面作戦はやはり荷が重い。

日本だけで見ればEVに替わるのに15年超は掛かるとしても、

これからの世界需要の大半は中国、インドなどの発展途上国、

競合他社も増える中、品質技術の優位性をどう維持出来るのか

EVの先にFCVが見えれば良いが、将来展望は中々厳しい。

<<自動走行車>> ウェイモは完全を目指すが、日本は…
グーグル（アルファベット）の自動走行車の子会社ウェイモは
走行状態から学習できるAIを搭載、公道350万マイル走り、
これだけでも大変だが、カルフォルニアに広大な試験場を造り
600台の試験車両が2万ケースの状況を意図的に創って学習、
それを知識として蓄積、試験車両が共有しているとのことだ。
それに加え最近では、計算機上に2万5千台の試験車両を配置、
AIも鍛えながら、相互に仮想道路、市街地を走らせ、
更なる学習を続けて進化させているとのこと。

日本では、自動走行の第一段階は、レベル3の標準ケース、
AI側も危険防止か運転者の快適支援を目標に開発している。
アルファ碁のAIの更なる進化したAIを持つグーグル、
ウェイモが特別とも思うが、達成目標は完全自動走行にある。
日本の達成目標は運転者支援で人間中心、現実と理想の中間、
競争中は良いが、現実が自動走行時代になると手遅れになる。

- ◇ モーターショーの二大テーマ<<EV>>と<<自動走行>>
日本と欧米の文化の違いなのか、最初の目標設定の大切さと、
将来展望も含めた経営判断の難しさを改めて考えさせられる。

9. 11月社内キャンペーン：退職者の補充を超えて中途採用

{ 中途採用に1千万円投入、大阪支社中心に補充目標15名 }

社内キャンペーンもキャンペーンなら、同じことを繰り返し言うべきか、とも思うので、これから暫くの間、繰り返して伝えて行く。

○ 当面の最大の目標は、「情報処理試験の専門資格120名突破」

能力のある人材が特定の高度資格を取ることに意味はない。

アイヴィスの平均的な技術者が高度資格を持っていること、

ここに技術会社としての差別化の意味があり、

この為になれば、会社として資金を投ずることも厭わない。

投資する、しないに拘わらず、プロとして仕事をする以上、

当社を代表してお客様の仕事をする技術者達ひとり一人が、

時代の要請に応じた高い技術水準を持つ事は必要な条件だ。

ローマは一日にしてならず、資格も普段の努力の積上げ、

目標を定め、4月の次回試験を目指して頑張ってもらいたい。

○ 会社の目標は来年4月社員超500名とKRSの自立基盤。

関西に止まらず西日本は可能性に溢れた当社のFrontier、

自立成長基盤は要員増、在籍者中心にSE10人PG10人増

来期、社員500名超に重ね中途採用キャンペーンを展開。

10. おわりに

{ 国立博物館の運慶に都美術館のゴッホ、仕事の秋に発想転換 }

11月3日は文化の日で秋晴れになる特異日、今年は3連休となる。

美術の秋、芸術の秋でもないが、

仲間と一緒に、落ち着いて近くの上野公園に行かれてはどうだろうか

国立博物館で開催中の特別展示、運慶展は今月の26日で終わる。

無著、世親の菩薩立像は、見ているだけで心が鎮まる。

東京都美術館では、ゴッホ展が始まったばかり、

「巡りくる日本の夢」と題し

浮世絵のゴッホへ与えた影響を探る展示。

近い所だが、これだけの展示は、時間がないと楽しめない。

技術者は発想の転換も必要、休出の合間にでも足を運んでください。

11月は、仕事の的にも充実する時期、実りの秋、収穫の秋にしたい。

経営的には、停滞を超えて3Q目標達成に全力を尽す。

具体的には新体制の下、総合営業力で良質の案件選択の流れを創る。

前にも触れたが、11月10日は当社創業29周年の記念日、

新たなスタートを切る気持ちで、目標明確に心機一転、頑張りたい。

それぞれの立場で、協働、協力をお願いしたく・・・。(了)

<< 11月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

田坂 広志 ～ みずほ総研の秋季トップ・セミナーから

「 目の前の現実を変えることの出来ない経営者、5つのタイプ

その1： 魅力的ビジョンは語るが、足元が疎かになる経営者

その2： 実務力はあるが、社会の地殻変動が読めない経営者

その3： 巧みな戦略は立てるが、戦術的実行力がない経営者

その4： 交渉技術は巧みだが、人間力が欠如している経営者

その5： 事業の計画は語るが、志や使命感を語れない経営者

変革のリーダーを目指すべき21世紀の経営者は

目の前の現実を変革できる経営者

7つの知性を身に着けた人

思想、ビジョン、志、戦略、戦術、技術、人間力 」

田坂氏の本は私の愛読書の一つ、宗教的な伝道師の言葉に通ずるが、冷静に読むと、具体的で合理的、深い経験と思索から生まれた言葉だ。経営者とは指導者、雑用に追われる中小企業の経営の立場で見ると個人の知性よりも、組織体の機能と捉えるとその効用が浮かび上る。