

2018年 5月 12日

<月例会用>

2018年 5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（2018年5月） <目次>

1. はじめに

{ 「夏は来ぬ」の卯の花が咲始める5月、新年度を見直し再出発。 }

2. 当社関連の最近の話題、3件

{ 3つの話題： 国税調査、賃上げドタバタ補正、現実改革指針。 }

3. 経営管理3月確定試算と2017年度累計生産

{ 3月生産417M、3月末累計生産3809Mで累計利益超1.8億。 }

4. 期末経費処理を通じた平成30年3月末決算とその評価

{ 売上38億2千万、利益1億7千万の増収増益だが、計画未達。 }

5. 平成30年度（2018年度）予算計画並びに施策と営業方針

{ 自律成長力ある組織作りで売上41億超、社員500名を目指す。 }

6. ITサービス各部門の話題或いは問題プロジェクトの紹介

{ 農中、JPを軌道化、KRSの自立支援、全部門の採算化達成。 }

7. 5月の業務計画、組織体制と役割、業務担当の微調整

{ 権限移譲に向け管理人材不足下の管理徹底、本部組織再編。 }

8. ITサービスの話題と動向、当社の将来へどう生かすか

{ 先端ITのビジネス化、ビジネスの先端IT化が急速進展中。 }

9. IT サービスを支える当面の政治経済環境と景気動向

{ 経済秩序の閉塞感を叩き壊すトランプ、世界経済の新実験場。 }

10. 第1四半期の経営目標と後半5月6月の業務計画

{ 新体制下で全体最適推進で1Q生産950M、2Q案件掘起し }

11. おわりに

{ 年度目標に向ってPDCAを廻そう。管理者のPはビジネスプラン }

<< 5月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「私の好きな言葉は『良い時こそ初心に戻り、謙虚に精進すべし』
という世阿弥の教えだ。」

～ ジャパネットたかた 前社長 高田 明

日本経済新聞 4月の「私の履歴書」から

「学生、サラリーマン、カメラ店、ジャパネット、そして今日まで
素晴らしい人々との出会いがあった。

社員が教えてくれた『風姿花伝』が世阿弥との出会いだった。」

「私の好きな世阿弥の言葉は『時分の花』と『まことの花』、その
時限りの時分の花を、まことの花と思い込むのは愚かなことだ。

良い時こそ初心に戻り、謙虚に精進すべし、という教えだ。」

1. はじめに

{ 「夏は来ぬ」の卯の花が咲始める5月、新年度を見直し再出発。 }

- ツツジがサツキに代わり、卯の花、白いウツギが咲く5月だ

連休で新人の皆さんは自分を取戻し、一息ついたことでしょう。

5月は春が夏へ移行、一年で最も花やかな季節、ハナミズキが初夏の山ボウシに代わり、エゴノキの白い花、赤花トチノキも咲始める。

私が毎年待ち焦がれるのは卯の花、旧暦卯月は今の5月、枯木の様な木が甦り、集合花の白い小さな艶のある花が咲く。本当に美しい。

ウツギは皇居東御苑の雑木林、赤花トチノキは有楽町駅に沿った東京フォーラム前の並木道、トチノキの白花は順天堂前にある。

- 計画に必要なものは構想力と試行、試行経験を踏まえて再調整

全般的にITサービスの流れが大きく変わる予想の中で、身近な現場でどんな変化が起こっているのか、一時的現象か本流なのか

仮説を前提に試行の中で本質の流れを予想、計画を組み立てる。

先端技術、特にAIは一時的なブームか、ITサービスの本流か

SIの時代は終り、大手ITサービス企業から顧客側に移るのか

サービス化が進む中で基盤系や製造系の新たな時代が来るのか

忙しかった試行錯誤の4月を経、明確な将来像の下で計画再調整

2. 当社関連の最近の話題、3件

{ 3つの話題： 国税調査、賃上げドタバタ補正、現実改革指針。 }

- マルサの女、国税調査官に踏込まれたが、結果は白で追徴なし
中国、上海 IVIS との取引を疑って総勢 6 名、社長室の机調査、
メール調査から始まって、過去 3 年間の会計資料の 1 週間に亘る
徹底した税務調査、上海への IVIS 送金の実態と上海 IVIS 清算に
伴う寄付行為の課税に絞られたが、実態を示す証拠文書で反論、
当然の結果、白だが、仲介役の会計士に無用のコンサル料を献上した
- 給与締め直前、余裕なく急ぎ過ぎた役割給、趣旨不徹底でポカ
役割給は属人給でなく、役割の遂行義務と責任の重みに払う手当
年功序列の旧管理職手当を流動化、若手にも登用機会を作り、
技術能力とは別に目的に沿って人材を活かすマネジメント手当
超多忙下、趣旨伝わらず現場推薦に無条件でバラ撒いたチョンボ
払った手当は経営の落度、6 月までに健全公平な役割手当に戻す
- 成長基盤整備 3 ヶ年計画の初年度、当面の施策の現実改革指針
IT サービス基盤は、IT 人材の量と質、成長期にある先端技術、
現実に稼ぐ部隊を動かすマネジメント能力、本質は組織と人、
組織と役割が人を育てる以上、今期は組織体制作りに主眼を置く

3. 経営管理 3月確定試算と 2017 年度累計確定生産

{ 3月生産 417M、3月末累計生産 3809M で累計利益超 1.8 億。 }

○ 17 年度試算表が経理から出ており、これから 3月を逆算する。

年度売上高 3,822,040 千円 : 38 億 2204 万円

 3月末仕掛 17,500

 期首仕掛 30,000

3月末仕掛増 -12,500

年度生産 3,809,540 千円 : 38 億 954 万円

 製造経費 3,234,313

 販管費 402,821

 営業外費用 -11,103

年度経費 3,626,031 千円 36 億 2603 万円

年度利益 183,509 千円 1 億 8350 万円

○ 3月の売上、生産、経費及び利益の推定

売上高 860M

生産高 417M (3 末累計 3809M-2 末累計 3386M)

経費 355M (3 末累計 3626M-2 末累計 3271M)

利益 62M (前受けが約 30M => 今期無償作業)

4. 期末経費処理を通じての平成30年3月末決算とその評価

{ 売上38億2千万、利益1億7千万の増収増益だが、計画未達。 }

- 売上不変の下、決算は内部留保と節税の兼合いで利益調整処理
利益の4割強が法人税、これを減らすには経費化と仕掛減調整、
経費化は、支払い済みの費用計上、減価償却、来期費用の取込み
等だが、期末以前の計画的対応が必要であるが、すでに手遅れだ。
後付け処理では、約1千万程度の費用化が上限だろう。
生産を押さえる仕掛の先送りも、期末仕掛1750万円では限界、
トータルでの利益調整幅は1千万、決算利益は1億7千万円だ。
- 会社の利益は、将来の不況対策や投資原資に必要な会社の貯金
内部留保が基本であるが、他に役員賞与や株主への配当がある。
内部留保は利益の4割強の法人税を払うが、会社の健全な成長
発展の為にはその蓄積は必要不可欠、今後は積極的に対応する。
取締役対象の役員賞与は創業30年来一度もせず、株主配当は
過去2回、少額実施したが、今回も配当だけを少額実施する。
- 平成29年度IVIS30期決算（2018年3月期決算）の予定概要
売上高38億2200万円、経常利益1億7千万円で増収増益だが
当初計画売上38億4000万円、利益1億に対しては計画未達。

5. 平成30年度（2018年度）予算計画並びに施策と営業方針

{ 自律成長力ある組織作りで売上41億超、社員500名を目指す。 }

○ 前期と今期の社員数は同数の485名、500名の壁を超える。

☆ 社員が辞めない会社の条件

- ① 仕事を通じた成長と達成感 成長分野と適材適所
- ② 安定した生活を営める報酬 上場企業以上の所得
- ③ 企業成長と将来の活躍の場 会社の成長性と実績

☆ 前期の退職社員増の背景と退職者の効用

人手不足・・・失業率は空前の2.7%、求人倍率は1.54倍

ITが基盤化・・・全産業での効率化・自動化と利便性向上

退職ケース①：中国若年層 <= 短期就業者の賃金指向

ケース②：IT不向き層 <= IT知識で一般業種へ

ケース③：IT卒業生層 <= 教育生計費急増で転職

ケース④：職場不満層 <= 優秀な素材の転職待機

前期の実態は①~③中心に40名卒業、新卒専門40名入社

退職者の効用～ 組織の新陳代謝、コスト減+新技術適応性

☆ ④の退職者を減らし、段階的中途採用で社員500名体制へ

毎四半期3ヶ月教育コースを設定、他業種若手を積極採用

- 成長基盤整備は、利益増より信用拡大目指す売上増を優先。

対前年比 7.4%増の売上 41 億円が目標、利益は前期並み 2 億

3 カ年計画で売上 50 億の壁を超え、成長基盤で自律成長へ

	18 年度	19 年度	20 年度
期中社員	500 名	560 名	620 名
売上高	41 億円	45 億円	50 億円
利 益	2 億円	2 億 2 千万円	3 億円

- 今期の計数目標と実現の為の諸施策

年間売上高 41 億円は、年間生産高 41 億 5 千万円相当する

四半期単位の生産目標 M： 百万円

第 1 Q 950M 第 2Q 1000M 第 3Q 1100M 第 4Q 1100M

2Q は新人・講師の現場配属復帰、3Q は増員と生産性向上

- ☆ 6 月からの継続的中途採用と毎四半期の教育コースで増員

6 月～9 月 20 名、10 月～12 月 15 名、1 月～3 月 15 名

その他、管理、営業、技術管理者を大企業退職者で補充、

30 代以下の年間退職者を 20 名以下に抑え 500 名の壁突破

- ☆ 西日本採用に注力、大阪支社早期 50 名実現、黒字自立化

採用未達分は協力企業要員を補充し、売上目標は達成

6. IT サービス各部門の話題或いは問題プロジェクトの紹介

{ 農中、JP を軌道化、KRS 自立支援、全部門採算化達成へ }

○ 経営管理部、営業管理部の4月度計数管理、各本部業務実績

- ① 4月の赤字部門はESSとKRS、ATDとBSSは前受赤字
- ② 営管ベースの全社生産額は307M、原価309Mで2M赤字
- ③ 経管ベースの生産額は265M、経費282Mで4月赤字17M
- ④ 経管ベースの前期4月生産275M、赤字3M、今期業績低迷
- ⑤ 期首仕掛減と前受増主因、経費増と管理営業の緩み副因

○ 「5月度業務+要員計画」から見る主要SS部門4月業務実績

<ESS> 派遣型管理の5月病、新配置一段落後事業開拓力急低下

<SSS> 金融投資低迷、JPT加え農中、国保、厚労の官公開拓。

<NSS> 安定業務に管理埋没、脱縮小へメモリーDB実装後人材異動

<MSS> 一括開発山崩しに一括案件、JR車補端早期一括持帰り

<BSS> 管理者不在は管理育成の好機、禍を福に転ずる支援環境

<TES> SPRING8メンバーとの協業通じT社内先端案件積極開拓

<TMS> ExperiensV7とCASE環境、次世代再構築需要拡大中

<CRS> 大手一括開発と横展案件S/Pポータル、中採で在籍超50へ

<KRS> 協業推進通じ業務拡大、採算ラインの早期在籍30名最優先

7. 5月の業務計画、組織体制と役割、業務担当の微調整

{ 権限移譲に向け管理人材不足下の管理徹底、本部組織再編 }

○ 期初の経営雑務多忙で本部管理機能せず、組織は自由放任状態

要員補充の中採、新人受入れ、昇進昇格に役割給調整と給与確定

管理査定と組織体制調整、顧客情報収集とJOB計画と社内広報

=> 調整効かず現場中心局所管理、全体最適機能せず課題山積

① 年功廃止の役割給の趣旨に反し4級職以上へのバラマキ

② 顧客の先端技術化急の中、ビジネスプラン不在の研究開発

③ 将来から市場から見る目育たず、現業優先の内向き管理

自由放任で責任感と緊張感が薄れ、司令塔なき悪循環がイール、

人材不足で仕事取れず仕事なく要員余剰、成長以前の同道巡り

○ 新経営体制の7月導入待たず暫定本部体制の早期導入を検討中

構想案 ① 5月決算で取締役交替含め、新執行役員体制へ

② 技開本の地域分割とAI軸にARDのSS部化

③ 本社のE系B系2本部体制で本部体制再構築

④ 次期本部長選定と新組織体制及び役割の再設定

⑤ 本部単位に役員と顧問を設置、経営判断迅速化

体制一新に同期、執行役員会、営業会議の定期開催に繋げる

8. ITサービスの話題と動向、当社の将来へどう生かすか

{ 先端 IT のビジネス化、ビジネスの先端 IT 化が急速進展中 }

○ 業界動向を象徴する IT サービス関連の最近の話題 5 件。

☆ SB 傘下プリント、5G+IoT 意識し T モバイルと合併に合意

～支配権に拘り何度も没になった統合案、合併後は米携帯 3 極

☆ 3 千人リストラの NEC、RPA 全社導入で社内自動化と商品本格展開

～17 年で売上半減 2.5 兆、大リストラでセキュリティ事業での復活目指す

☆ NUL、西武と 3D センサー VB と駅警備ロボで不審物検知実証実験

～東京五輪の乗降客とリスク急増想定、業務軽減へ警備ロボ共同開発

☆ マネックス、NEM 流出コインチェック買収、狙いは交換業とブロックチェーン技術

～460 億円流出顧客損失を補填、高収益と成長性に将来の IP へ

IT 大変革時代を背景に自動化投資、生産性競争が本格的に動き出す。

ファント担う孫氏の頭にある IT 未来像は IoT と AI、ロボットの可能性。

モバイル時代を拓いた先端技術の NEC は、基地局需要が一巡、

今世紀 4 度目の大リストラ、RPA で身を切る自動化投資に取り組む。

SI 時代の衰退を予想、ビジネスエコで先端技術サービスに取り組む NUL、

ベンチャーの夢再び、仮想通貨とフィンテックの未来に賭けるマネックス松本大、

時代に遅れたら復活不能、当社も、構想一新、未来に向け挑戦したい。

○ 先端 IT のビジネス化、ビジネスの先端 IT 化が急速進展中

毎日の新聞紙面に、IoT、ビッグデータ、AI、ロボット、自動走行車などの先端 IT 関連の記事が載らない日はないし、技術進歩も急速だ。AI に限定しても、AI ビジネスやビジネス効率化の AI 活用事例が頻繁に登場、最近の日経新聞からベンダー側とユーザー側の記事を拾う。

☆ AI のビジネス化<スタートアップ SU やベンダーの商品、サービス>

例 1 : ソニーネットワークコミュニケーションズ : 工場での製造部品自動検品システム

～ 熟練工目視に代りカメラ画像で部品の良不良を自動判定

例 2 : 伊藤忠系 SU 企業 : 店舗の省エネ診断と節電提案システム

～ 大量蓄積データに学び、店内電気使用のムダを示し制御指示

例 3 : アルパコ系小鵬自動車 : 外からボタン一つで縦列駐車する車

～ EV 車の特徴を生かした自動機能の一つ、AI の応用多岐

例 4 : 慶応大学萩原研 : 新聞などの記事で会話形式の漫画作成

～ 文章の重要度を判断、コマ割りや背景作成し自動漫画化

例 5 : HEROZ : 著名棋士に連勝したソフトを使った有料ネットサービス

～ 名人に勝った AI ソフト「ポナザ」を使った会員制ネットビジネス

例 6 : 三菱 UFJ : アマゾンのレジ無しコンビニと仮想通貨決済の試作

～ 買物客の 3D 自動顔認証と取った品物の認識で自動決済

☆ ビジネス AI 化<ユーザー企業が AI で自社業務の効率効果向上>

例 1 : 神奈川県タクシー協会 : タクシー配車の最適化で利便性向上と効率化

～ タクシー配車アプリに AI による時間や地域の需要予測機能付加

例 2 : 三井住友銀行 : 融資先の財務悪化などの予兆検知し改善提案

～ 取引先の入出金データなどを活用、リアルタイムな業況分析を行う

例 3 : NTT 西 : グループの AI 「コレボ」 を活用、250 業務に適用

～ コールセンター通話分析で応対改善、設備保全で故障の絞込など

例 4 : ファーマバイオ : 医薬品製造の SU、細胞培養の作業指示・効率化

～ 微妙な細胞培養条件を学習、時間温度混合など細かく制御

例 5 : ファナック : 産業ロボットが効率的な生産を自習する業務改善システム開発

～ PFN との共同開発、工場 IoT 基盤に AI 搭載、ロボット制御

例 6 : 総務省 NICT : 同時通訳普及の為の AI による同時翻訳システム

～ NICT の商品化ではなく、五輪を前に民間企業に基盤提供

上記の事例は、この 1, 2 ヶ月の発表事例で過去一年間でも多くの

実験、実用化がなされ、その過程を踏まえ技術進歩も急速に進む。

海外は更に勢いがあり、米国のプラットフォームに対抗して中国、欧州、

インド含む東南アジア、各国が膨大な資金を投じ開発を進めている。

☆ ARD の見直し必須、スピード感重視、実用化へテーマの絞込み。

9. IT サービスを支える当面の政治経済環境と景気動向

{ 経済秩序の閉塞感を叩き壊すトランプ、世界経済の新実験場。 }

○ 経営環境に関わる市場変化と社会経済政策など世界の動き 3 件

☆ 時代は巡る、板門店南北会談はベルリンの壁崩壊の北東アジア版。

～同胞殺戮、言質変える独裁者が南北融和、即時核放棄に進むのか

☆ 米中貿易戦争、当面の衝突回避の間に日欧中で自由貿易再構築

～米中対立後も水面下の駆引き、米中和解前に日欧中の連携強化

☆ 対中貿易 6 年ぶり対米逆転、背景に中国製造 2025 年自動化投資

～「中国製造 2025 年」は製造強国国家戦略、対中で先端輸出急増

○ ハチャメチャでも利害前面に大胆実行のトランプ、経済動くか

「米国第一」のトランプ大統領の考えが、「国際協調」のオバマ前大統領の政策と対立しているのか、或いは、自信過剰な素人政治によくある一般形で、感情的に前任者の政策を全否定しているのか、トランプは、前任オバマの政策・功績・約束を全てぶち壊している。

TPP も地球環境のパリ協定も、移民や国民皆保険のオバマケアも、キューバ政策やイラン核合意も・・・、そして伝統的な中東政策もぶち壊し、駐イスラエル米国大使館をテルアビブからエルサレムに移転強硬、ガザで衝突、パレスチナ難民 60 名の死者を出した。

政策に一貫性なく何するのか先を見通せぬ大統領として懼れられる。それが対北朝鮮交渉で圧力となり、6月12日の米朝会談に辿り着く。ハチャメチャでも、強硬路線で行けば外交は一定の成果が出るのか、経済でも、二国間貿易協定（FTA）を強行し、突然の関税引き上げや中国とは知財侵害で22兆円の赤字解消を要求、貿易戦争に入ったが、結果的には、中国の市場開放や大量輸入の衝突回避策を引き出した。

この一年間の米国経済の動きは、法人税 21%を含む大幅減税効果もあり、また、一方で内外企業の米国内投資を引き出し、財政逼迫の下、メキシコの壁など大規模なインフラ投資も計画準備中、

株価はこの一年強で3割方上昇し、

プラットフォームのIT大手GAFAC中心に企業業績も絶好調、

失業率3.9%と17年来の低さ、トランプ政策の結果か否か、好調だ。

しかし、冷静に考えれば、「米国第一」の保護主義政策は一時的には国内景気を押し上げるが、世界経済の停滞を齎し米国自身に跳ね返る。

輸入資材の高騰で米製造業の競争力を弱め、インフレ傾向が高まり、金利上昇で貿易赤字も再拡大、消費減から景気低迷の引き金になる。

☆日本経済は米金利高で円安基調、当面株価も、経済も安定する。

10. 第1四半期の経営目標と後半5月6月の業務計画

{ 新体制下で全体最適推進で1Q生産950M、2Q案件掘起し }

- 前期の前受けと仕掛減で4、5月は業績低迷、6月の奮起が必要
4月の実質生産は270M、連休の5月も同様に280M水準止まり
1Q生産950Mには6月400M必要だが360Mが限界、4、5月の未契約分40Mの貯金もあり、限界越えへ気合入れて頑張りたい
- 6月課題は要員不足や要員偏在、組織見直しと協調協業必須
JPカード決済、JPTマスターサーバー構築と精算システム、イン更改支援開発で
要員10名必要、新規の農中金でも6名、その他加え20名強不足、
一方、年度計画最重要のKRSが要員不足とミスマッチで人が空く
本社、大阪連携で当面の問題を克服、年度後半の飛躍に繋げたい。
- 新人配属7月、2Q1000M達成には若手向けのPG業務が必要
技術革新下でサービス化が進む時、価値生産は質量とも人に依存、
下期浮上には若く元気なPGRとPMPLの役割担える人材が必要
調達はBP活用か独自採用、新人も多くBPより中途採用を重視
- 年度後半に向け、協業BPの開拓と中途採用月間5名採用へ
6月から中途5名採用実現。並行して新卒採用内定6月20名へ
新人配属を想定、経営の6月は協業BP開拓と良質案件の掘起し。

11. おわりに

{ 年度目標に向って PDCA を廻そう。管理者の P はビジネスプラン } }

- 管理者も担当者も、担当の仕事の採算意識を持って頑張ろう。

3カ年計画初年度の今年、重要なことは、

将来像とのかかわりで、目標を明確に描くことと

目標達成への組織改革と惰性的に放置されてきた旧習の一掃

組織改革と旧習一層は多少の混乱を招くが、それを超えて道拓く

- 組織を動かすエンジンは管理者の意識、ビジネス構想力が大切だ

儲ける、との使命感は仕事をする上での組織管理者の必要条件、

客も儲からぬ投資はしない以上、事業管理を律する普遍的原則だ

採算考えず、言われたからやる、面白いから先端だからやりたい

これでは親に甘える子と変わらず、本人も配下にも責任生ぜず、

自己満足で時が過ぎるだけ、事業組織の成長発展に繋がらない。

部門責任を持つ管理者には市場競争で勝残る使命と義務がある。

成長基盤整備 3 年計画の今期、管理層の意識改革に取り組みたい。

将来像描き、目標への採算可能なプランを立てることが出発点、

目標達成に向け各部門の管理者が危機感をもって PDCA を廻し、

課題を制御することだ。計画達成へ一緒に頑張ってください。(了)

<< 5月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「私の好きな言葉は『良い時こそ初心に戻り、謙虚に精進すべし』
という世阿弥の教えだ。」

～ ジャパネットたかた 前社長 高田 明

日本経済新聞 4月の「私の履歴書」から

「学生、サラリーマン、カメラ店、ジャパネット、そして今日まで
素晴らしい人々との出会いがあった。

社員が教えてくれた『風姿花伝』が世阿弥との出会いだった。」

「私の好きな世阿弥の言葉は『時分の花』と『まことの花』、その
時限りの時分の花を、まことの花と思い込むのは愚かなことだ。

良い時こそ初心に戻り、謙虚に精進すべし、という教えだ。」

世阿弥は、観阿弥の子で室町中期に、今の観世流に繋がる能楽を創る。

原文は「時分の花を真の花と知る心が真実の花に尚遠ざかる心なり」

時分を一時的、花を成功と置換えれば、現代の我々にも通じる言葉だ。

世阿弥には、他に次のような言葉もある。

「住する所なきを、まず花と知るべき（変化への精進こそ芸の上達。）」

「時の間にも、男時女時とてあるべし（勢いのある時に大勝負せよ。）」