

2018年 7月 2日

<月例会用>

2018年 7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7月） <目次>

---

1. はじめに  
{ 梅雨が明けて夏日続き、タチアオイ咲くが夏の花は未だし }
2. 当社関連の最近の話題  
{ … 社内情報により、割愛します … }
3. 平成30年度第1四半期5月度の業務実績の確定報告  
{ 売上186M、生産294M、経費291Mで程々順調、損益3M }
4. 6月の業績推定と第1四半期の業績予想及び計画との差異  
{ 6月売上400M利益10M、1Q予想生産932Mで20Mショート }
5. 7月以降の業務状況の見通しと第2四半期の課題と対応  
{ 安定受注続くが要員不足がネック、中採とBP掘起しに全力 }
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  
{ 話題のプロ3題：FGPA共同研究、JR車補端末、LAND-log }
7. 問題プロジェクトの解決方針と対応と責任  
{ 少人数の構造要因と若手人材補給、大阪支社浮上シナリオ }
8. ITサービスの話題と動向、当社の将来へどう生かすか  
{ IT3題：5Gで動画ビジネス、アシモ退場、小型叩つ開発戦 }

## 9. 景気動向と経営への影響

{景況3題:中米貿易戦争知財で激突、日経産業天気凶、日銀短観 }

## 10. 働き方の見直しで、残業を減らし労働生産性を上げる

{働き方改革法が成立、IT サービス生産性向上の仕組みと実践 }

## 11. 経営会議の開催と信頼関係の醸成

{儲かる企業へ基盤整備、量的基盤の上の専門性と人材活用 }

## 12. おわりに

{W杯の西野監督の冷静さと大胆さ、非カリスマ性に学ぶ }

<< 7月の番外広報メッセージ >>

### ◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「自ら限界をつくるものは、自ら成長の機会を失う。」

～ 岡藤 正弘 伊藤忠商事会長 日経 My Story から

「 早くに父を亡くし、高校時代に結核で 2 年を棒に振った。

自身も弱い者の辛さを身に染みて味わい折れそうになったが、

友達や親せきに励まされて、最後の所で乗り越えた。」

「 弱い者への共感は、強いものへの反骨心でもある。『うちは一流半か、と思ったら進歩はない。』ライバル商社を上回る価値を顧客に提供できれば、出来合いの秩序はひっくり返せる」

## 1. はじめに

{ 梅雨が明けて夏日続き、タチアオイ咲くが夏の花は未だし }

○ 6月29日に梅雨明け、平年より22日も早く連日の夏日が続く

梅雨入りは、オホーツク海高気圧が南下して太平洋高気圧との境

に多湿の梅雨前線が形成されて始まり、上空の偏西風の影響を受け

太平洋高気圧が張り出して終わる、と言うのが気象上からの説明だ。

通常は6月初旬に始まり7月中旬に終わるが、今年は、観測史上

初めての6月中の梅雨明けとか、年初から梅も桜の開花も例年より

1週間以上は早かったが、梅雨明けがこんなに早くては、自然の花

も追いつけないのではと、心配になったり、安心したりしている。

○ 梅雨の季節の花はアジサイやハナショウブ、クチナシもあるが、

雨空の中で、ハイビスカスの様な赤やピンク、白い花を次々と咲か

せるタチアオイの直立した姿勢が力強く、街で出会うと元気になる。

以前は、本郷通りにもあちこちの植込みに咲いていたが、道路整備

の為なのか、何故か最近見かけなくなった。

タチアオイは、梅雨入りに下の花が咲き始め、上の花が終わると

梅雨が明けると言われるが、今年は上の花まで咲けるのだろうか。

○ 夏日続き、キョウチクトウやムクゲ、サルスベリが待ちどろしい。

## 2. 当社関連の最近の話題

- . . . 社内情報により、割愛します . . .

3. 平成30年度第1四半期5月度の業務実績の確定報告

{ 売上 186M、生産 294M、経費 291M で程々順調、損益 3M }

○ 5月度のBS/PL試算表、経営管理の確定報告です。

M：百万円

売上高	186M	
仕掛増	108M	=期首仕掛—期末仕掛
		=245M — 137M
付加価値生産額	294M	
経費	291M	=製造原価+一般管理費
		+営業外経費
		= 252M+39M+0M
利益	3M	

○ 新人教育中の第1四半期は、新人と教育スタッフのコストが掛かる

36名\*35万円+10名\*50万円=1260万円+500万円

=1760万円=17.6M

上記の利益は、このコストを相殺、プラス3Mの利益である。

○ 名古屋支店での外注分の未計上生産分15M程あり、今期は、教育中でも、月間生産が超300M水準になったことを示す。

4. 6月の業績推定と第1四半期の業績予想及び計画との差異

{ 6月売上 400M 利益 10M、1Q 予想生産 941M で 9M ショート }

- 経営管理の速報、6月業績の概算値では・・・、

売上高 380M 、仕掛増 -29M、 生産 351

経費 342M 、 利益 19M (助成金+10M )

最新の営業管理の6月売上は404M、これは不変なので

売上を400Mとし生産・経費増で6月の業績を補正推定する。

売上高 400M 、仕掛増 -40M、 生産 360M

経費 350M 、 利益 20M (助成金+10M )

- 6月の推定値で、本年度第1四半期の業績を計算すると

売上高 =  $\Sigma$  (売上高) = 167M + 187M + 400M = 754M

生産高 =  $\Sigma$  (生産高) = 286M + 295M + 360M = 941M

損益 =  $\Sigma$  (利益) = 8M + 2M + 20M = 30M

年度計画売上 41 億円の 1Q 生産当初計画は 950M、

実績推定では 9M ショート、2Q でのリカバリー可能範囲。

- 月次の給与支給額 1 億 4 千 6 百万円 (146M)、夏季賞与を

0.5 ヶ月増で 72M 増、その時の月間経費負担増は 12M だ。

夏季を抑制した理由だが、下期は最低でも 0.5 ヶ月増可能。

5. 7月以降の業務状況の見通しと第2四半期の課題と対応

{ 安定受注続くが要員不足がネック、中採とBP掘起しに全力 }

- 売上41億円の年間生産計画は41億5千万、四半期単位では、  
(1Q、2Q、3Q、4Q) = (950M、1000M、1100M、1100M)

当社の場合、業務案件は安定して伸びる見通しであり、

又、7月以降新人と講習担当スタッフが現場に出るので、

この分の生産増は月間17M、四半期で51Mはプラスになる。

1Qの生産計画ショートが10M、上半期の計画達成は努力範囲。

- 下期の生産目標は、2Qの10%増し、どうゆうことで可能か
    - ① 生産性向上：10人の仕事を9人、5か月を4ヶ月半で
    - ② BPの活用：一括の10%外部発注、BP40名受け入れ
    - ③ 中途採用増：今から本格的即戦力中途採用を20名強
    - ④ その他：M&Aや新事業による商品販売で底上げ
- 現実案は、①、②と③の組み合わせ、
- ①の為には、単価交渉、技術高度化、一括業務受注と管理能力の増強が不可避、営業・管理者の採用が必要となる。
  - ②は、人手不足で難しいが、当社の九州人脈を使って行う。
  - ③は、年齢を上げ、実践能力ある人材を契約社員で採用。



## 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

{ 話題のプロ 3 題: FGPA 共同研究、JR 車補端末、LAND-log }

- FGPA は現場で変更可能な論理回路、ロボットなどのエッジで必要な組込型 AI に FGPA は必須、セック、九工大と共同研究へ。

九工大の田向先生は ROBCUP でも優勝した知能処理の回路化の最先端研究者、セックはロボット開発暦 15 年、科学技術分野の組込システムを専門とする 1 部上場企業、当社は高度実用ソフトとしての VSLAM 技術を持ち、先端技術で将来展開を狙うソフト企業、セックの長瀬取締役の要請があり、参加することにした。社内では、廣瀬、川崎、松尾他が担当するが、防衛省や JAXA の研究開発業務にも必要な技術、顧客提案も含め前向きに取り組む。

- JR 車掌のネット経由で管制と繋ぐ新端末の開発、実装が始まる。

これもセックからの委託業務であるが、アンドロイド専用端末での画面設計、表示応答制御と通信制御ソフトの開発、長谷川貴 PL 千賀、その他の MSS メンバーが今まで客先で仕様を詰めて来たが、今月から若手プログラマーも加えて社内で 10 末まで開発をする。

- LAND-log は、小松製作所の建機で使った IoT システムを外販向けに汎用化、稼働状況管理や故障予測の為にデータ収集をする。

## 7. 問題プロジェクトの解決方針と対応と責任

{ 少人数の構造要因と若手人材補給、大阪支社浮上シナリオ }

### ○ 優秀な新人が当社の将来を担う戦略部署、大阪支店に 5 名配属

家電の伝統を発展的に受け継いだ電子部品や制御機器の先端企業の多い京都・大阪の関西地区、これからは医療特区の特典も活かし、自動車の大変革期に必要な車載機器の製造支援と共に未来を拓く。

当面の業務は、NTTDT\_SBC の LAND-log、車載機器設計、NTTDT

の子会社 NI+C の医療検査\_\_治験情報管理構築、輸送配送専門ソフ

企業 KRC の WMS 実装、TCI 協業の京都製作所の図面出図管理、

J テクトの軸受け PDM、その他 NUL、富士通、NTT 西の仕事、

案件には困らないが、問題は人材、自律成長の為にここに注力する。

不足する上級要員は、東京からの出張、中途採用、BP 協業などで

補給、現場を通じて仕事と真摯に取り組む、素材を早期に育て上げる。

年内 50 名の自律体制、3 年後 100 名の安定成長体制を築き上げ、

地元 Start Up と競い、25 年万博 300 名体制を目指し頑張りたい。

今回、前向きに参加してくれた若手新卒の夢実現の為に、全力を尽す。

### ○ IT サービスの成長は専門技術の差でもあるが、本質的には人材、

少子高齢化はこれから本番、若く優秀な人材の育成が勝利への道。

## 8. IT サービスの話題と動向、当社の将来へどう生かすか

{ IT3 題: 5G で動画ビジネス、アシモ退場、小型ドローン開発競争 }

### ○ 5G で動画ビジネス本番、KDDI がNetflix と業務提携

5G は放送と通信の融合へ強い影響を及ぼすが、JCOM に続いてキャリアの KDDI もコンテンツ求めて Netflix と提携した。

### ○ アシモ退場、Honda はこれからも「ロボティクス」に注力。

日本のロボット史上で 1 時代を画した Honda の二足歩行ロボットアシモの次期モデル開発を取りやめることが、6 月 28 日解った。

アシモは、基礎研究の一環として 1986 年に開発を始め、11 年発表の 7 代目では、最大時速 9 Km で走り、予測運動制御で自在に歩くことが出来、階段の上り下りやダンスも出来、音声認識や定型的な会話が可能なことから各種イベントに参加、接客などで活躍した。

DARPA のロボットチャレンジ出身の Boston Dynamics 社のヒューマノイドロボット「アトラス」が台に飛乗り、宙返りをして着地する映像が公表されると、単純な身体能力競争から撤退、技術要素を介護ロボットや「倒れないバイク」などの応用に活かすことを公表、次世代アシモ開発は取止めたことを公表した。

アシモは、Advanced Step in Innovative Mobility の略、ASIMO。

- 小型ロケット打上げ競争が本格化する中で、MOMO2号機落下炎上
- ホリエモンが資金面で支援している北海道のロケット Start Up 企業  
インターステラ・テクノロジーの観測ロケット MOMO2 号の打上げ  
が行われ、国内初の民間単独打上げが成功するか注目されたが、  
直後のメインエンジン燃焼停止で落下、地上に激突、炎上した。
- H2A は 39 号機打上げ成功でダントツの信頼度、確立された技術  
に失敗など想像も出来ないが、民間小型ロケット打上げはこれからが  
参入期、日本では IHI エアロスペースとキャノン電子、清水建設  
3 社が出資するスペースワンも本格的打上げ準備を今進めている
- 背景には、ビッグデータ時代を反映した農業や漁業、道路交通  
に関する画像データの収集と活用など、小型衛星打ち上げ需要が  
高まっているからだが、何よりの魅力は費用、大型の 100 億円の  
1/20 程度、米中企業も交え国内外で開発競争が活発化している。
- 当社が、X 線画像を使ったロケットエンジンの品質検査を担当している  
IHI エアロのスペースワンは、21 年度の打上げを計画している。
- 初期の打上げ失敗は新興企業の技術開発の必要条件、スペース X  
も当初は失敗の連続だったが、今や NASA と肩を並べる企業、  
ステラも踏止まって原因究明、次の打ち上げ成功を期待したい。

## 9. 景気動向と経営への影響

{景況3題:米中貿易戦争知財で激突、日経産業天気凶、日銀短観 }

### ○ 米中貿易戦争、知財で激突、7月6日、米中双方4兆円関税発動

鉄鋼とアルミ製品の輸入品に25%の関税を課すことで、中国だけでなく、G7では、同盟国の独、仏、伊のEU諸国にカナダと日本も敵に回したトランプ大統領、6月15日には、中国が巨額の補助金でハイテク産業を育成する「中国製造2025年」計画を名指しで批判、これを受けてUSTRは追加関税を課す品目の明細を発表、7月6日から産業用ロボットや電子部品、自動車など818品目340億ドルの関税を発動、それ以外にも国内産業の意見を聴いて284品目160億ドルを課す、総額500億ドル、5.5兆円の計画であることを発表した。

中国は、同日、大豆などの農産物中心に同額の輸入関税を課すことを発表した。それに反発したトランプ大統領は、18日に中国への制裁措置を拡大、更に2千億ドルの中国製品へ関税を課すことを発表、中国は又、これにも反発して対抗措置を公表、米中は引くに引けない状況、二国間貿易戦争は限界を超えた我慢比べの様相を呈している。

日本にとっての最大の懸念は自動車と自動車部品関税の25%Up、GMも反対しているが、ナバロ補佐官、日中を切分けられるのか？

○ 7月2日日経朝刊、主要30業種の天気図、2四半期ぶり改善

1-3月期、4-6月期と二期連続で悪化した産業天気図も、ここに来て揺り戻しか、全般的に「晴れ」が1業種減で5業種、「薄日」は3つ増の15業種、「曇り」は2つ減の5業種で一進一退だが、晴れと曇りの合計は二つ増えた。

晴れから薄日に悪化したのは、アミューズメント、開発費高騰で新作の大型ソフトが減ったのが原因、薄日になったのは、自動車とプラント・造船、自動車は新車効果、造船は海洋環境規制による、特需、「晴れ」の5業種はインバウンドの旅行・ホテル、人手不足の人材派遣、自動車関連の化学、都心建替え活況の建築、中国輸出が好調な産業・工作機械、土砂降りは電力と紙・パルプの2業種、一進一退で変化がないのは、小康より下り坂での踊場ということだ。

○ 7月2日発表の6月の日銀短観、原油高で景況感2期連続悪化

この調査は、一足先に経済の動きと経営者心理を映す敏感な指標、大企業製造業は昨年12月まで5期連続でプラスだったが、前回調査から悪化、今回もDI値は22（61%良好）だが3ポイント減じた。

大企業非製造業はプラス24と1ポイント改善、インバウンド需要が好調で宿泊・飲食サービスが伸び、その他の幅広い業種も改善した。

日銀短観の調査期間は6月10日前後の1か月、良いか悪いかの業況判断の聞き取り調査、傾向が極端に出る景気の先行指標だ。製造業も非製造業も指数が20（60%）を超える好況の中での傾向としての業況悪化、必ずしも実態を反映している訳ではないがそれぞれの業種での、先行きの懸念材料が表に出て来ている。具体的には原油高騰と人手不足、それに関税と米中の貿易戦争だ。

今回の調査では、中東不安とOPEC減産の影響による原油高が大きく影響していて、製造業の中でも絶好調だった化学などが指数は31の高水準を維持しながら前回より11ポイントも下げ、自動車も指数15だが前回より7ポイント悪化、落込みが激しい。この辺が分析を加えた日経天気図との違いで、先行懸念の表れた。

非製造業は人手不足が大きなネック、この解消も原価引上げの要因、事業者からすれば先行きの大きな懸念材料になっている。原油高でも人手不足でも原価高騰の解決策は最終製品価格への価格転嫁だが、低金利と高齢化が進む日本では、これが難しい。

もう一つの懸念材料は、貿易赤字解消を目指す米国の輸入関税の大幅引上げだが、これに将来の中国の台頭に危惧を抱く米国の知財戦略が絡み、米中貿易戦争拡大と各国の報復関税の動向だ。

米国は自動車にも言及しており、貿易立国日本に暗い影を落とす。中国だけでなく、EU、オーストラリア、カナダ、メキシコも報復関税に言及しており、円安超低金利下の輸出減と輸入品の高騰、高齢化の将来不安で消費も回復せず、スタグフレーション（景気後退期のインフレ）になるのか、財政破綻への道に通じるのか、日本経済は、取り返しのつかない厳しい隘路に陥る可能性もある。TPP11 を活用し東南アジアと連携、場合によっては EU との FT も活用、自由貿易下で日本の将来を拓く必要があるだろう。

一つの救いは、日本の大手企業の動き始めた設備投資計画、先行きの少子高齢化と IT の大変革期を感じての設備投資だが、資金は潤沢にあり、将来を見越して動き始めた年度の設備投資を一時的な外的要因で先延ばしや中止する確度は低いことだ。

米国の国内世論が必ずしも保護貿易に賛成している訳ではなく、中間選挙が終わる 11 月が一つの大きな変化点、国内設備投資がこのままの勢いで推移すれば、原油高や貿易摩擦を超え、当面の景気の落込み回避に加え、中期的にも日本は安定化するだろう。当社の年度内の仕事は十分あるが、いい気にならず、先行きの景気悪化をも予想しつつ、成長目指し着実な経営を目指したい。



## 10. 働き方の見直しで、残業を減らし労働生産性を上げる

{働き方改革法が成立、IT サービス生産性向上の仕組みと実践 }

6月末に政府が最重要と位置付けている「働き方改革」関連法案が成立する見通しであり、目的は全産業、特に、大手ホワイトカラーの生産性向上を促すものであるが、これにより、今後、ITサービスにも大きな影響が出て来る。

法案の骨格は、残業制限と同一労働同一賃金、高度プロフェッショナル人材の年俸制と業績評価導入、大手は来年4月からの施行となる。

この中で残業規制は、年間720時間、単月100時間を上限に長時間労働を禁じ、違反した場合は企業に罰則を科し法的規制を徹底する。

この狙いは、労働時間の短縮ではなく、企業に労働生産性の向上を強く促すこと、日本は欧米に比べ、長時間労働が多い割には実質的な労働生産性が2/3程度、企業に罰則も科し、ITなどを積極的に活用、1人当りの生産性を上げさせることにある。

ITサービス企業にとっては、需要が増える面もあるが、

むしろ、今までの様な効率の悪い仕事のやり方を止め、知的労働者らしくスマートな仕事の仕方をしろ、出来ない企業や技術者は何れ市場から淘汰されることになる、との警告でもある。

## 11. 経営会議の開催と信頼関係の醸成

{儲かる企業へ基盤整備、量的基盤の上の専門性と人材活用 }

○ 7月1日の新人配属を前に、6月18日に組織体制をFIXした。

6月の朝礼でも触れたが、新組織体制の狙いは以下の諸点にある。

- ① 経営方針を決める取締役の増員と合意形成プロセスの確立
- ② 本部制をベースにした組織体制管理層の試行的登用
- ③ 役割の明確化と実体のない役割の段階的整理
- ④ 研究開発部門は発展段階に合わせて枠を広げ、分離統合へ
- ⑤ 構想力とチェック&バランスの為、経営補佐機能の充実

この背景には、次の経営を担う組織体制と経営人材育成があり、当初の仮決めで、若手抜擢を最優先に経営の経験の無い技術者を仮置きしたが、結果的に彼らの技術的専門性を捨てると同時に、経営の素人に会社を委ね取返しのつかぬ事態を招いて良いのか、これが見直しの出発点、必要な外部人材の導入を前提に、中間管理には若手を抜擢、上位役職は新旧交え適材適所とした。

組織体制の形と機能はそのままに役割担う担当者変更が中心だ。

3ヶ年計画は私の責任で達成、経験要する主要管理は既管理層、他は試行的に若手配置と外部人材の導入、具体的には・・・

- ☆ 経営管理本部： 将来の管理体制を<坂井、森崎>に委ねる  
創業メンバーの<坂井>取締役を先々の本部長に据え、  
<岩崎、太田、成瀬>が実務を通じて経営管理の継承を図る。
- ☆ ATD： 高度専門技術と人材育成を担う<谷口、高塚真>を  
CMU 金出ボテイクス研の技術と人脈で<廣瀬尚>が横から支援、  
ビジネスと実用化応用を<坂本、川崎、成井>が現場で支える
- ☆ SS1G： 稼ぎ頭のビジネス IT サービスの更なる発展に向け、  
<石和田、小山>が案件開拓と業務の全体管理を担当、  
<潘騏>が技術指導、<丹羽、諸見里>が顧客開拓案内役、  
<米村、高田陽、安孫子、持田、廣瀬友>が現場を支える。
- ☆ SS2G： 軸足を西に<佐藤幹、片井幹>で再成長を図る為に  
TCI 前専務の<佐藤幹>取締役が調整役の中心に座り、  
<森達>が人事・営業両面で地域事務所の管理指導を担い  
<江口、小川、山家、植村、古性>の部長が実務を支える。
- 組織能力は掛算、会議通じ情報共有と協調の為の議論が必要。  
目標共有と信頼のトップダウン、ボトムアップ連携が組織活性化の源、  
新体制の目玉は組織運用、経営会議、SS 本部会議、営業会議  
各会議を通じ情報共有と協力協業を推進、組織活性化を図る。

## 12. おわりに

{W杯の西野監督の冷静さと大胆さ、非カリスマ性に学ぶ }

○ 月曜のベルギー戦は残念だが、本当に悔しいのは選手と監督だ。

私も4時起きして後半戦を見たが、後半が始まって間もなく日本が2-0の優勢、それが何時の間にか2-2となり、最後の4分で逆転、当事者でもない我々までも、暫くの間、茫然自失の状態に陥った。残念だが、勝負はやはり、ベストを尽くしても勝たなくては駄目だ。その意味で西野監督の勝利に向けた冷静さと判断力には感心した。

ポーランド戦後半のパス回しも、敢えて決断したのは監督だ。

「不本意ではあるが、正解と出れば勝負に勝ったことになる。

（非難を受ける）責任は私、選手は指示に従っただけだ。」

ベルギー戦前日に謝罪、チーム一丸となる闘争心を引き出した。

あの苦しい戦いの中で指揮官として顔色変えず、戦略を巡らす。

「2点リードをコントロールできなかったのは監督の采配の責、

未だ足りない何かがある。この経験を次に繋げられたら、今回の

チャレンジは成功と言える。4年後にそれを託したい。」

結果の出ない努力は認めない、己を律する姿勢が伝わってくる。

○ 新人配属の7月、2Q生産10億の結果に向けて皆で頑張ろう。

<< 7月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「自ら限界をつくるものは、自ら成長の機会を失う。」

～ 岡藤 正弘 伊藤忠商事会長 日経 My Story から

「早くに父を亡くし、高校時代は結核で2年を棒に振った。自身も弱い者の辛さを身に染みて味わい折れそうになったが、友達や親せきに励まされて、最後の所で乗り越えた。」

「弱い者への共感は、強いものへの反骨心でもある。

『うちは一流半か、と思ったら進歩はない。』ライバル商社を上回る価値を顧客に提供できれば、出来合いの秩序はひっくり返せる。」

「格好つけた上から目線はダメ。経営陣に行っているのは『自信がなくても自分でやれ』失敗しても必死にやれば、部下が『地位ある人が可哀そうや、やらなあかん』とおもうやろ」

伊藤忠は財閥系3大商社の一角を崩し「万年4位」の名を返上、

現場を這ってヒントを拾い、上に立ってライバルをにらむ。

野武士集団の先頭に立つのは強い者とケンカをし続けた反骨の魂、その才覚と情熱が既成秩序をひっくり返すエネルギーになるのだ。