

2018年 9月 5日

<月例会用>

2018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（2018年9月） <目次>

---

1. はじめに  
{ 行く夏を惜しむように咲く通勤路の花、百日紅、木槿、夾竹桃 }
2. 当社関連の最近の話題  
{ K社からWMS開発受注、同期を取って採用、技術者管理者 }
3. 平成30年度第2四半期6月度の業務実績の確定報告  
{ 7月生産実績308M、8月9月予想320M360Mで2Q988M }
4. 第1四半期の実績評価と第2四半期の業績予想  
{ 1Q930Mと併せ上期1918M、対前期比108M計画比-32M }
5. 下期の案件状況と年度目標達成上の課題と対策  
{ 2Q生産計画10億VS3Q計画11億、増収要因無し1億増 }
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  
{ ESSのバイクカルテ、NSSのeL-TAX、ATSの養殖鮪計測 }
7. 問題プロジェクトの解決方針と対応と責任  
{ 大阪支社立上げをプロジェクトと見て、本格的再生を考える }
8. ITサービスの話題と動向、当社の将来へどう生かすか  
{ 自動走行3題、トヨタ+ウーバー、日の丸+ZNP、T系4社提携 }

## 9. 景気動向と経営への影響

{ 米国独走 3 題:対中関税戦争、NAFTA 剛腕、トルコリラ下落 }

## 10. IT サービス業における品質確保と生産性向上

{ 品質確保への努力と生産性向上は正の相関、条件は一括契約 }

## 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

{ 3Q 目標達成へ、惰性廃して組織体制と指示報告を抜本改正 }

## 12. おわりに :「ビジョンファースト」で 3 年計画を再スタート

{ ビジョンから始まる価値創造、5 年後の将来像を共有しよう }

<< 9 月の番外広報メッセージ >>

### ◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「世界の競争は、少しでも努力を怠ると負ける。その恐怖心を持って必死に努力する。その謙虚さが成長に繋がり、成果へ結実する。」

三菱重工社長 宮永 俊 日経ビジネス 8 月 27 日号

「特集 三菱重工 巨艦はこうして蘇った」から

「日本の社会インフラが成熟すると、三菱重工の役割は減り、外へ出て行かねばならない。競争条件が変わった時に適応できなかった。

その克服は、謙虚な努力の積み重ねだった。少しでも努力を怠ると、

負ける。恐怖心からの必死の努力が成長に繋がり、成果へ結実する。」

## 1. はじめに

{ 行く夏を惜しむように咲く通勤路の花、百日紅、木槿、夾竹桃 }

○ 当社顧問だった故今村雄二郎さんの追悼文集が出来、頂いた。

島津製作所の社長が田中耕一さんのノーベル賞受賞もあって日経  
に「私の履歴書」を掲載していた頃、YS11 の話が載っていたの

で今村さんに聴いた所、YS についても詳しい知識を持っていて

2、3 の例を挙げつつ矢嶋社長に批判的だったことを覚えている。

私はダグラスグラマン事件で今村さんが有罪判決を受けたことは

知っていたが、今村さんの人柄も解っていた時期なので、事件の

背景と経緯も知りたく、当社 HP に私家版「私の履歴書」を書い

てほしい旨お願いし、それが「私の風土記」の誕生に繋がった。

この自伝風の文章を読んで、今まで点だった今村さんに関わる  
事象が線になって繋がってくる印象を受けたが、今回の追悼文集

の中の解説記事を読み、今村さんの生立ちと慶応の相磯さんや宗

像元検事の様な著名人の文を読むと、今村さんに聴いた話の線と

線が繋がり面になるばかりか、今村さんの人生の折々の出来事、

苦悩や喜びまで伝わって来て、とても読み応えある文集だった。

○ 行く夏を惜しむ様に咲く百日紅、木槿、夾竹桃が心に沁みる。

## 2. 当社関連の最近の話題

{ K 社から WMS 開発受注、同期を取って採用、技術者管理者 }

- 大阪支社では、7 月に予定していた大物案件 2 件を失注した。

大阪支社には優秀な新人 5 名を配し、1 件は 7 月末で設計を終え 8 月から支社内で設計者も交え 10 名程で詳細設計以降の実装をする予定でいたが、客先都合で中止することとなった。

もう一件の 10 月以降に、受託の可能性のあった 300 人月超の医療検査関係の仕事も、中間業者が受注できず流れてしまった。待望の K 社 WMS の設計作業は、予定通り動くことになったが、全体の構成に関わるアーキテクト、MS クラウドのインフラ設計と AP インフラのデータベース設計者など専門家が受注の条件になっており、東京から潘騏技師長、金子主席技師を送込んで受注に漕げ付けたが、もう一人専門家が必要な所、中途入社する日本国籍の中国人、ハーバート大博士多原さんが参加することになり、ベストメンバーで 9 月から京都で設計作業に入ることになった。

- 新人を含め 7 名は、名古屋支社との連携で、それぞれの能力や適性に合った業務を割付け、年内一杯名古屋関連の仕事をする。年明けからは同期を取って上記 WMS 実装開発が大阪で始まる。

3. 平成30年度第2四半期6月度の業務実績の確定報告

{ 7月生産実績308M、8月9月予想320M360Mで2Q988M }

○ 7月の経営管理ベースの確定業務実績 M：百万円

売上高		256M
仕掛高	期首	270M
	期末	218M
仕掛増分		52M
付加価値生産高		308M
経費	製造原価	267M
	一般管理費	29M
	営業外費用	1M
経費	計	297M
利益		11M

○ これから見える8月、9月の生産、利益の推定値

8月は新人が作業に本格的に加わり、+15M程度は増える

9月は通常の場合で7月8月の未契約分+20Mが上乗せされる。

(生産、利益) => 8月 (320M、15M)、9月 (360M、20M)

4. 第1四半期の実績評価と第2四半期の業績予想

{ 1Q930Mと併せ上期1918M、対前期比108M計画比-32M }

- 第2四半期の付加価値高と利益推定と年度上期の集計をする

第2四半期の付加価値推定=308M+320M+360M

=988M ~ 9億8800万円

推定利益=11M+15M+20M=46M

~ 4600万円

第1四半期 : 930M ~ 9億3000万円

確定利益=29M ~ 2900万円

したがって、平成30年度上期の業績概要は

付加価値生産 : 1918M 19億1800万円

利益 : 75M 7500万円

- 上期推定値と年度計画値及び前年実績値との比較

☆前年度実績 付加価値生産 1810M、利益 63M

対前年度比 付加価値生産 +108M ~ 1億800万円

利益 +12M ~ 1200万円

☆対年度計画比 付加価値生産 1918M-1950M=-32M

利益 75M-60M=+15M

## 5. 下期の案件状況と年度目標達成上の課題と対策

{ 2Q生産計画10億VS3Q計画11億、増収要因無しの1億増 }

○ 第2四半期は、第1四半期に比べ、増収余地は明白だった。

☆1 教育中の新人が段階的に現場に出て生産に貢献する

☆2 教育中の教師側担当スタッフも即戦力で現場に参加

☆3 年度前後に始まった仕事が設計終え実装段階に入る

☆4 研究分野の予算が出始め、受注案件の選択肢が増える

☆5 年度初めは同業他社受注遅れで借受、協業がし易い。

○ 第3四半期増収増益の可能性はもっぱら自助努力が必要だ。

◇1 良質の案件を受注、特に一括案件で生産性を上げる。

◇2 派遣及び開発で外部リソースを活用、増収増益を図る

◇3 内外含め、中途採用を活発化して在籍要員数を増やす。

◇4 販売可能なソフト商品を導入、販売とサービスで稼ぐ。

◇5 M&Aを慎重に実施、良質会社を吸収、増収増益を狙う。

◇6 社内潜在能力を活用、管理と手当で生産性を引上げる。

これらの方策はどれも、待っていて自然にできるものではなく、

努力と工夫、能力向上、そして自助努力が活きる環境も必要だ。

本来の生産性向上、現場の意識革命とイノベーションの勝負だ。



## 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

{ ESS のバイクカルテ、NSS の eL-TAX、ATS の養殖鮪計測 }

- ESS 部 : N 社経由の仕事 H 社での動く車両診断サービス  
従来の様にお客様に店頭に来て貰う代りに営業がお得意様の自宅に出向き、タブレットで対話的に商談を進める方式は、人口減で店舗削減中の地方の地銀信金の最近の営業形態だ。このシステムの形を新車販売、車検修理サービスに応用したのが今回のシステム、当面は営業ツールだが、将来的には、メーカーサイドに顧客データや車両のライフサイクルデータを分析する狙いがあり、今はそのデータ収集を兼ねている。
- NSS 部 : N-M 社経由の仕事 地方税の申告・納税対話 WEB  
N-M 社は国保関連業務も担当させて貰っているが、この種の開発は法改正による仕様更新が出発点、毎年、調査の閑期と実装の繁忙期に分れ、要員の確保・開放と技術継承に悩む。ラグのある地方税の兼務で要員平準化、双方にプラスとなる
- ATS 部 : S 社経由の仕事 養殖魚の回遊数と特定魚重量推定  
連続画像から魚の個体識別と 3 次元化計測、AI と SfM 処理  
顧客先端技術案件を東京と二分、名古屋 ATS の底上げ図る

## 7. 問題プロジェクトの解決方針と対応と責任

{ 大阪支社立上げをプロジェクトと見て、本格的再生を考える }

### ○ 3カ年計画の重要施策、大阪支社立直しへ組織体制の再構築

大阪支社に技術管理や若手人材を投入しても、経営管理体制なしでは3年経っても、支社や独立部門を立上げることは出来ない。

常に次案件を確保、計画的な要員割当てで稼働率と生産性を上げ、

現場管理と技術指導で収益と技術、チーム力と顧客の信頼を高め

採用による若手技術者の再生産と支社の発展的成長を実現する。

後述する「理系力による経営と価値創造」ではプロジェクトを、

ビジョン、コンセプト、モデリング、ソリューション、決断行動

のプロセスとするが、これに倣って問題解決の流れを提示する。

<ビジョン> 上述の大阪支社状態を3年以内に立上げること

<コンセプト> 外部人材活用、関西系主体で支社の未来を拓く

<モデリング> 経験豊かな支社長下に技術提案力ある技師長、

現場との繋ぎ役の旧リーダー、

営業事務を中心に事業推進役の営業企画課長

経営と共に裏方で支社発展を支える管理部長、

<ソリューション> 人材採用、組織体制と運用（検討調整中）

## 8. IT サービスの話題と動向、当社の将来へどう生かすか

{自動走行3題、トヨタ+ウーバー、日の丸+ZNP、T系4社提携 }

### ○ トヨタがウーバーと提携、サービス会社への脱皮も視野に。

ウーバーは死亡事故で止まった自動走行の実験開発をトヨタとの提携で再開することが最大の狙いだが、トヨタは、所有から利用の車の次の時代を見据え、ライドシェア最大手と組み車両開発を進める一方、ウーバーの持つ自動走行技術と自社技術を発展的に融合させ、実際の運行情報収集が提携強化の狙いだ。

前者は、ミニバン「シエナ」をベースにした自動走行専用車を提供、ウーバーのサービスに乗せて更なる進化を狙っている。

トヨタは、シンガポールでシェアリング大手のGrabとも提携しており、利用者のアマゾンやピザハットとも提携している。

シェアリングの台頭で、自動車メーカーが車製造での下請けの立場になる懸念状況から脱皮、主役に躍り出る戦略でもある。

後者の技術の共同研究も、グーグルのウェイモが18年度中に商用車を出す段階まで来ており、トヨタの安全運転システム

「ガーディアン」とウーバーのシステムを一緒に搭載、走行でデータを収集、実用化研究の加速と高度化を狙った処置だろう

- タクシーの日の丸交通が ZMP と組んで行動実験を始めた。

自動走行車に運転手を載せた公道走行実験を日の丸タクシーが  
8月27日、大手町から六本木ヒルズの間で実験を始めた。

日本では無人運転も白タク行為で法的に認められていないが、  
世界の潮流から近々解除されるのは確実、タクシー業界もその  
時に黙って死を待つより先守、自ら打って出た心意気だろう。

無人運転は、将来の人手不足解消の切り札になるので、業界で  
は日の丸だけでなく大和自動車交通も日本総研や群大と組んで  
実験しており、当面の間、有償走行とデータ収集が併存する。

- トヨタ系4社が自動走行の部品制御システム開発で提携する

提携するのは、電装全般に強いデンソーと変速機などの駆動系  
のアイシン、ステアリングのJテクト、それにブレーキのアド  
ヴィックスの4社、実際の自動走行の車両制御部品の標準化を  
目指し、今後の世界自動走行車市場の成長を視野に踏込んだ。

自動走行は3層、走行状態を総合判断するAIが上位にいて、  
外界のデータ収集と処理をするソフトウェアや半導体が中間、  
車両の走行を制御する自動走行部品群が下位、車を動かし安全  
確保には部品の量産が必要、実用化に向け産業が動き出した。

## 9. 景気動向と経営への影響

{ 米国独走 3 題: 対中関税戦争、NAFTA 剛腕、トルコリラ下落 }

### ○ 対中関税戦争、将来の覇権が絡む問題だけに双方譲らず泥沼化

8 月 23 日、対中関税引上げ第二弾が発動され、半導体など 279 品目、160 億ドルの中国からの輸入品に一律関税 25%が課された同日同時刻から、中国も一歩も引かず、計画通りに米国の輸入品 160 億ドル分に一律 25%の報復関税をかけた。

そして、トランプは、今月中に更に、第 3 弾として 2000 億ドル分の輸入品に 10%の関税をかけることを用意、指示を出している。中国の輸入品に新たな報復関税をかける余地のないことを踏まえての措置だが、中国は 1 兆 2000 億ドルの米国債も所有しており、第 3 弾発動前の交渉を期待したいが、泥沼化する可能性が高い。

### ○ NAFTA との関税見直しにメキシコ合意、次はカナダに迫る。

この関税は、鉄鋼、自動車などの日欧からの対米輸出の抜け道になっているメキシコ、カナダに対し歯止めをかけることが狙い。日本の車の対米輸出は、17 年では米国で販売した 670 万台中、69 万台がメキシコで、77 万台がカナダで製造されている。

今までの NAFTA では自動車の域内関税がゼロだったからだが、今回はこれを維持し、域内調達 75%と賃金条項で規制を強めた。部品は賃金の低い所での製造は認めず、域内調達率を 62.5%から 75%に上げたのは、米国からの部品調達を増やす措置だろう。それに加えて、対メキシコからの 240 万台以上の車輸入には 25%の関税を課す数量規制条項があり、カナダは強く反発している。NAFTA は遠くの話ではなく、欧米と共に日本車への輸入規制、これがひな型となってトランプの日本への FTA 要求も強まる。それを想定し、自動車産業の世界生産再調整が見直され始めた。

- 資金流出に加えトランプに睨まれたトルコ、リラ下落止まらず極端な金融緩和政策の為に世界的に金がダブっており、これをファンドが吸上げ、リスクある新興国へ海外投資をしているが、FRB の金利引き上げで新興国から資金を引き上げることになる。その上、経済的な将来不安が重なると新興国の通貨が売られ急速に安くなるのが一般的だが、今回のトルコはエルドアン大統領の米人牧師拘束で米と対立、通貨リラは昨年比 40%以上急落した。輸入価格上昇でインフレ発生、物価上昇率は 70%近くになった。アルゼンチンも対外債務大きく大幅利上げ後もインフレが続く。

## 10. IT サービス業における品質確保と生産性向上

{ 品質確保への努力と生産性向上は正の相関、条件は一括契約 }

- 品質は機能を第一に多様であり、顧客満足度を優先すべきだ。

品質： 基本は機能品質と処理効率

頑健性とトラブル発生時の回復性能

習熟に伴う使いやすさの増す操作性

環境変化への適応性である移行・移植性能、などなど

- 品質確保は、作り込む段階とそれを検証する段階に分かれる。

品質の作り込みで必要なことと注意事項： 機能仕様は憲法

品質の保証ですることと注意事項： テスト仕様は品質基準

- 全体で重視すべきは、仕様の確認と契約範囲

要件定義から機能仕様を作る => 実現性と要件網羅性

テスト仕様の承認と範囲外の扱い => 文書を取り交す

- 生産性との関係

◇ 想定外トラブルが生産性悪化の最大の要因

◇ 担当者と発注者は契約するが、契約の二重性に問題あり

◇ システム品質が環境で変化する事にも要注意

◇ 品質は信頼、信頼は生産性に通じる。

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

{ 3Q 目標達成へ、惰性廃して組織体制と指示報告を抜本改正 }

- 3Q の計画目標達成は現状の延長では不可、管理の変革必要  
管理者、社員それぞれの立場で、自分に聴いて欲しい。

この3ヶ月で能力が伸び、仕事のスピードが倍加したか？

この6か月で発想ややり方を変え仕事の成果が上がった？

この1年間で、所属組織の作業効率が上がったと思うか？

この5年間で個人の能力が向上、価値生産に貢献したか？

1～3年生は YES が多いと思うが、大半の人は NO では？

仕事も管理者や仲間も仕事のやり方も役割も変わってない。

- 会社は成長しなければならない。止まればジリ貧、消滅する  
若者に夢を与えられなければ新人は入らずコストだけが上昇  
=> 旧習を捨て、今までのやり方を変えて行く必要あり。

- 10月から抜本的に組織体制を一新、意識、体質を変える。

各部の使命で再編、対外サービス価値を生む現場を重視する

自己責任を持つ部門を再設定、相応しい人材を充てる。

☆ SS 本部を解散、研究2部、本社3部門と地方1部門

☆ 外部導入視野に部門長は適任者、権限委譲と評価徹底



12. おわりに :「ビジョンファースト」で3カ年計画を再スタート

{ ビジョンから始まる価値創造、5年後の将来像を共有しよう }

○ 現状維持を超える為の原動力は、将来目標、ビジョンを持つ事だ。

宮田秀明東大名誉教授の講演「理系力による経営と価値創造」から

☆ 仕事はプロジェクト、経営はプロジェクトマネジメント。

プロジェクトには、ビジョン、コンセプト、モデリング、

ソリューション、意思決定、実行の創造のプロセスがある。

～ 世界最高峰のヨットレース、「アメリカズ・カップ」での例、

「ビジョン」は「ITを駆使、最強のヨットを設計し世界一になる」

「コンセプト」は、「従来常識に囚われない斬新な船型の創造」、

「モデリング」は、「IT試作実験で船尾を絞る独創的船型の開発」、

「ソリューション」は、「実際のヨット建造+戦略と操縦法訓練」

そして巨額の費用を調達して実船建造、参戦、予選2位対米5連勝

という快挙を成し遂げ、非常識な船型は次大会から常識となった。

☆ ビジョンこそ重要、ソリューションから考えても旨く行かない

プロジェクトを率いるリーダーには、論理（技術）力に加えて、

全体最適の視点から大きな絵を描く構想力とリーダー自身の変化を

恐れず成長し、同時にメンバーも成長させる人間力が求められる。

<< 9月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

「世界の競争は、少しでも努力を怠ると負ける。その恐怖心を持って必死に努力する。その謙虚さが、組織の壁を超え成果に結実した。」

三菱重工社長 宮永 俊 日経ビジネス 8月27日号

「特集 三菱重工 巨艦はこうして蘇った」から

「日本は戦後の復興期から高度成長まで、国が長期計画を立て、そこで役立つ重機器を作ってきた三菱重工は、需要の予測がしやすく、それに合わせ人材教育や技術開発を進められた。或る程度の技術力があれば、欧米などから導入した技術に改良を加えて旨く出来た。」

「日本の社会インフラが成熟すると、三菱重工の役割は減り、外へ出て行かねばならない。競争条件が変わった時に適応できなかった。その克服は、謙虚な努力の積み重ねだった。少しでも努力を怠ると、負ける。恐怖心からの必死の努力が厚い壁を超えて成果に結実した」

MRJは、7年に亘る数次の延期を余儀なくされて、この7月16日英ファンボローでの初飛行に成功した。さっそうと舞うMRJが映したものは、事業所の壁を超え達成した長い苦難の組織改革だった。我々も同じ、IVISの旗の下、壁を破って共に未来を拓て行こう。