

2017年12月6日

改訂 2017年12月10日

<月例会用>

2017年12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12月） <目次>

1. はじめに

{ 釣瓶落としの日も冬至で反転、当社も12月を境に反転へ }

2. 当社関連の最近の話題、3件

{ 3つの話題： 社内旅行、冬季賞与、年末社員懇親会 }

3. 経営管理10月確定試算と11月の業績推定速報

{ 10月生産は計画330Mに対し、予想以上の低迷300M }

4. 12月の営業推定と第3四半期の生産、利益見通し

{ 営業推定は生産360M、利益10Mで、3Q推定1000M届く? }

5. 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

{ NUL_H-CAD キャラバン、NII_WEKO3.0、NUL_HD 社機能追加 }

6. 12月の業務計画、組織体制と役割、業務担当の微調整

{ 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： AIスピーカー、量子コンピューター、トヨタ日立連携 }

8. 景気動向とITサービス経営環境の変化

{ 話題： スタートアップ活況、デフレ解消、北朝鮮とトランプ }

9. 12月社内キャンペーン：4月の情試高度資格合格30名へ

{ SEは高専門集団と低専門に二極分化、当社は全員高専門へ }

10. おわりに

{ 信用・技術・人材の基盤ある当社、スタートアップに負けるな }

<< 12月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

吉田 松陰 ～ 松本晃 CEOの「カルビー夢経営」から知る

「夢無き者に理想なし、理想なき者に計画なし、

計画なき者に実行なし、実行なき者に成功なし」

元 Johnson and Johnson 社長、カルビー会長 松本晃氏の話

「厳しく温かい経営にこころがけている。

厳しいとは、成果主義、結果を問うということであり、

温かいとは、社員一人ひとりが成果を出す環境を会社が整えること

社員が豊かさを感じ、わくわくする仕事、仕事を通じて成長すること、

これが経営の仕事

その実現の為に、年に一回、2日間かけて夢を語り合う。

何事も、計画し実行し成功するにはまず、理想、夢が出発点となる。」

1. はじめに

{ 釣瓶落しの秋の日も冬至で反転、当社業績も当月で反転へ }

- 秋も深まり日も短くなったが、都心の並木道の紅葉が綺麗だ。

師走に入り最初の土日は久しぶりの晴天、東京駅から皇居東御苑を通り、樹木の紅葉で秋一色の街並みを楽しみながら出社した。

始めは和田倉門のイチョウ並木、青空を背景に朝日に輝く黄金色のイチョウは、遠くからも近くで見ても圧倒される荘厳さだ。

御茶ノ水駅まで来ると、外堀通りの街路樹は色の変化が面白い。

神田川のケヤキの黄色、医科歯科大の桜並木の赤、道路の並木はトウカエデで、今が丁度先端が黄から薄っすらと赤に染まる時、青空が広がる東京の休日の朝、1時間半の散歩通勤を楽しんだ。

- 第3四半期に入り新人加え徐々に業績が上がる筈であったが、予想以上の停滞に遭遇、年度計画達成も怪しい状況になっている。上期の好業績が帳消しになるばかりか、来期への影響も心配だ。

- 12月は仕事以外も忙しくなる頃だが、此处で踏み止まりたい。

12月22日は冬至、第3四半期11月に入って釣瓶落としの様に短くなってきた日も冬至で反転、当社も此处で反転浮上したく。

2. 当社関連の最近の話題、3件

{ 3つの話題：社員旅行、冬季賞与、年末社員懇親会 }

- 久しぶりの社員旅行再開、ヨコの繋がりの大切さを実感した。
会社創業以来、20年程殆ど欠かさずに実施して来た社員旅行、人材とチームワークが大切なのに放置すれば遠心力の働く職場、社員が皆で集まり、仕事を離れて互いに語らい合う場は大切だ。
若手の参加が多く同期意識も復活、タテと同時にヨコの間人間関係も重要、ライバルであり相談相手、会社成長のエンジンになる。
- 冬季賞与0.5か月Upで世間並み、一段上には生産性Up必要
1年振りに2ヵ月に戻したが、給与水準は大手並みなので年齢に応じて上場企業並みになったが、今の業績ではこれが限度だ
従来型技術の陳腐化が進み、中高齢者の給与が高止まりする中で成長を支える若手の所得抑制が続けば、彼らの意欲も阻害する。
生産性向上と同時に公平でメリハリのある考課と再配分の実施、方式も一律月数でなく成果に応じた再配分方式の導入が必要だ。
- 年末社員懇親会が大阪、名古屋、東京と12日以降順次開催、1年の掉尾を飾る社内行事、入社内定36名も迎えて語り合う。
業績Best10を発表するが、来年は成果発表や表彰に繋げたい。

3. 経営管理 10月確定試算と 11月の業績推定速報

{ 10月生産は計画 330M に対し、予想以上の低迷 300M }

○ 10月の確定数字 < 経営管理の10月試算表 >

売上高	250M	(M: 百万円)
仕掛増	51M	{=月末266M—月首215M}
生産額	301M	
経費	301M	製造273M+販管28M+営外1M
利益	▲ 1M	

○ 10月の赤字SS (ソリューション・サービス) 部

< 営業管理の10月損益管理表 >

W1	ARD	(応用技術開発部: 研究開発費を除く)
W2	ECS	(エンジニアリング ITS_CAD 部)
W3	BSS	(ビジネス ITS_BSS 部)
W4	NSS	(社会インフラ_NSS 部)
W5	KRS	(West ITS_KRS 部)
W6	NRS	(West ITS_NRS 部)

○ 11月の推定数字 < 経営管理の11月見通し >

売上高	210M	(M: 百万円)
仕掛増	96M	{=月末363M—月首267M}
生産額	306M	
経費	304M	製造275M+販管28M+営外1M
利益	2M	

○ 11月の黒字化SSと赤字SS (ソリューション・サービス) 部

< 営業管理の10月損益管理表 >

RV ARD (応用技術開発部: 研究開発費を除く)

RV ECS (エンジニアリング ITS_CAD 部)

RV BSS (ビジネス ITS_BSS 部)

RV NSS (社会インフラ_NSS 部)

RV NRS (West ITS_NRS 部)

W1 KRS (West ITS_KRS 部)

W2 SSS (社会インフラ_SSS 部)

W3 MSS (ビジネス ITS_MSS 部)

4. 12月の業務推定と第3四半期の生産、利益見通し

{ 営業推定の12月生産は360M、3Q推定1000Mに届く? }

○ 経営管理(A)集計と営業管理(B)集計との違いと関係

① 売上は共通、四半期単位ではAの仕掛評価はBの9割

Aの仕掛増AIもBの仕掛増BIの9割: $AI=0.9BI$

② 経費がAは実費ベースでBは間接費込みの原価ベース

賞与の増減はAに反映、Bの原価はクラス別に年間設定

③ Aの生産APとBの生産BPの関係: 売上SL

$$AP=SL+AI=SL+0.9BI \quad , \quad BP=SL+BI$$

$$\Rightarrow AP=SL+0.9(BP-SL)=0.1SL+0.9BP$$

○ 第3四半期の経営管理の生産AP(3Q)と12月生産の推定

$$AP(3Q)=0.1SL(3Q)+0.9BP(3Q)$$

$$=0.1*881M+0.9*964M=955.7M \quad M: \text{百万円}$$

3Q生産推計値に確定済み未契約案件の増分を加えて調整

$$\rightarrow 11月2M、12月5.3Mを追加: AP(3Q)=963M$$

$$AP(12月)=963M-301M-303M=359M$$

○ 第3四半期の生産と利益の推定

12月经費を309Mと仮定: 3Q生産963M、利益52M

5. 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

{NUL_H-CAD キャラバン、NII_WEKO3.0、NUL_HD 社機能追加}

- EC: NUL_H-CAD_設計キャラバン支援_要件分析+小改善
PM 社以降の H-CAD の横展、SF 社、SK 社の開発案件に振回されたが、ここに来て SH 社のプレゼン機能拡充案件、V-ray 組込作業があり大阪を向いて繋ぎ作業をしていたが、これも延期、優先度の高い上記案件を手伝うことになった。本件は、SH の全国事業所からの小物改善要求の対応作業、一括で生産性が上がる仕事ではないが、他に打つ手なく黙認。SK 案件が動かなければ 1 月にも業務変更と組織解体は必至
- BM: NII_新学術文献検索システム WEKO3.0_AP 一括開発
長年当社が開発して来た国立情報学研の表題システムの将来を見据えた抜本的改修案件、従来の NII 自前の基盤システム Net Commons に代り文献検索で評価高い Invenshio3 上での開発となるが、API は既に開発されていることが前提。サービス面のコンテンツ管理と UI を熟知している当社には有利であり、リベンジを狙い正規見積の 8 掛けで応札した。AI レコメンド機能もあり、受注して技術導入を図りたい。

- **BB: NUL_HD 社_小売機能追加_変更管理 STEP3_準一括**
HD 社は 3 年前から当社が開発の主流を担当してきた案件、1 期工事が終わり、現在本番稼働中で追加機能の改修案件を中心に物部、大谷、水落の 3 名が彦根に常駐して保守改良を続けているが、その上に表題の STEP 3 開発を要請された。
この先に 2 期工事があるので対応するが、BITS 部門の BSS は JPTS 案件だけでも問題山積、人材不足で対応不可能だ。
当面、要件定義の上級者 3 名、彦根に派遣する必要がある。
大阪の富田を PM に物部と決済の富澤を加えチームを編成、客先の強い要請で現行保守は大谷と水落を継続担当させる。
又、大阪の JPTS 案件は坂井が担当、この案件が終了時期を迎える 1 月から大阪は 2 期工事を念頭に彦根シフトを敷く。
本案件は、新案件立上げには全社協力の必要性を示す好例、通常は人材理由に断る所だが、全体最適化で一步前へ進む。
BSS の実績を活かし、新規案件の適材不足を解消するには、部門超えた協力が必要、関西にも顧客の多い流通小売分野へ大阪支社の参入に向けた技術導入と新たな顧客連携を探る。

6. 12月の業務計画、組織体制と役割、業務担当の微調整

{ 新案件開拓と一括開発安定化へ向け組織再生へ体制再調整 }

○ 現状の業務課題と当面の課題解決に向けた新組織体制

① 構造的赤字の抜本的な解消

要員不足・管理不足・業務不足、構造対策を支える体制

=> 人材採用投資、部門協業管理、止めて業務入替

② 4Q以降の新案件の掘起し

成長市場と潜在予定案件を視野に相乗効果を狙える体制

=> 市場の成長分野は、先端技術の応用、金融、通信

③ 一括開発案件の自立的安定

管理者と技術者の相互補完・協働協力の実現可能な体制

=> 一括部隊の共棲、管理者相互補完、高専門遊撃隊

④ 高齢化進む営業の再活性化

将来の登用、人材招聘を前提に繋ぎと若返りの暫定体制

=> 適材の選択絞込み、専任責任制、PDCA実践教育

○ R&D+本社3部門、TCS連携部門、West IT サービス部門

☆ 本社3部門 = {EITS部門、SITS部門、BITS部門}

SITS = {NSS部、SSS部}、BITS = {MSS部、BSS部}

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：AIスピーカー、量子コンピューター、トヨタ日立連携}

○ スマホに続く大型商品 AI スピーカーの販売が日本で始まる。

アマゾンの「エコー」に続いてグーグルの「グーグルホーム」、LINEの「ウェーブ」も登場、AIスピーカー市場が立ち上がる。

音声操作で簡単な質問に応え、家電機器の制御、音楽やニュースを流してくれるネット端末、家族1人ひとりの音声を聞き分け、外出時のメッセージ交換も媒介し、家族の一員にもなる端末だ。

音声データと経験で自動学習するAI機器、ソフト企業とより、リアルビジネスを持つ民間のサービス企業との方が相性は良い。

東急不動産は、自社物件に標準装備、住宅のIOT技術を活用して音声だけで電気やTV、エアコン、オートロック等を制御する。

グーグルは、スマートスピーカーと呼ぶが、その中核には共通な「AIアシスタント」機能があり、アマゾンの「アレクサ」同様、冷蔵庫などの家電機器や自動車への搭載が既に始まっている。

ポスト・スマホの大型商品だが、この中核にあるのは頭脳となるAIとAIを内部に抱え込んだクラウド・サービス、パナソニックもソニーもNTTも近々参入するが、何処まで戦えるか心配だ。

○ 量子コンピューター (QC) の開発に日本が本格的に参入。

NTT は 11 月 20 日、国立情報研と共同開発した新原理の QC、量子コンピューターをクラウドとして公開すると発表、これは、昨年 10 月発表した「量子ニューラルネットワーク」の小型版をネットワークを介して利用できる様にしたもの、公開して利用者の意見を踏まえながら実用化を目指す狙いだ。

富士通も独自の超高速コンピューター「デジタルアニーラ」で QC に近い性能を実現しているが、QC の本格的開発に向けて、カナダのトロント大と共同研究も始めている。

又、今回、QC 用ソフトのベンチャー「1Q ビット」に出資、実用化に向けて一歩踏み込んだ。

QC は、膨大な選択肢の組み合わせから最適解を見つける様な問題が得意だが、この種の問題は複雑な AI 処理に近いこと、スパコンの 1 億倍の速度を持つとも言われ、開発競争が過熱、現時点ではカナダの D-WAVE 社だけが商用機を発売している。その解決能力を求め、米国では IBM やグーグルが膨大な投資を行って先行しており、日本では民間単独ではなく、2018 年から文科省が 300 億円を投じ、巻き返しを図る計画が進んでいる。

○ トヨタが日立製作所と高効率生産モデル構築に向け提携

日立製作所は日本の GE、GE の IOT プラットフォームを活用した生産改革とその基盤システム「Predex」のソフト事業を知らない訳はないと思っていたが、案の定、「Lumada」が登場して来た。

Lumada は、鉄道や電力などの分野で利用する制御・運用技術と AI やビッグデータ収集・分析などの IT を組み合わせて顧客に最適なソリューションを提供する製品、サービス群のこと、日立はこれを総称「IOT プラットフォーム」と呼んでいる。

トヨタが日立と組むことは今迄、殆どなかったのではないかと。一般的には日産はその源流からすれば日立系列、競合の日産の系列会社にトヨタが自社工場を「IOT プラットフォーム」実証実験に提供、生産性と品質向上で協働研究すると言うのは予想外だ。

しかし、改めて考えれば、トヨタと日立製作所は日本の製造業の両雄、第 4 次産業革命に通じる「IOT プラットフォーム」の実証、両社で得意技術を持寄り、PDCA でノウハウを蓄積することは日本の製造業の新産業革命にも通じることで好ましいことだ。又、自動車産業が大変革期の渦中にあることも否応なく感ずる

8. 景気動向と IT サービス経営環境の変化

{話題： スタートアップ活況、デフレ解消、北朝鮮とトランプ}

○ 日経ユニコーン 100 のスタートアップ S/U 一番は AI の PFN

ユニコーンとは、時価総額 120 億円以上の未上場企業のこと。

米国はベンチャーキャピタルが育てるが、日本は大手企業が支援

☆1 産業の大変革期の中で、大企業と S/U 企業が繋がり易い。

長期の金融緩和で行き場のない投資マネーも流入している。

☆2 大企業は発想と先端技術を、S/U 企業は資金と時間を！

S/U 企業は、資金を得て自らの成長と信用を加速させる。

☆3 時価総額 100 億円以上の会社が 22 社、そのトップが PFN

PFN には、トヨタが 105 億を投資、時価総額は 2326 億円、

2 番手はヤフオクと競合するフリマのメルカリで 1500 億、

3 番手は、クラウドの名刺管理の SanSan で 500 億、

その他、創業 5 年程度で 100~300 億円クラスが沢山続く。

☆4 PFN は、AI フレームワーク「チャイサー」を自分で創る

天才プログラマー集団が母体、トヨタもファナックもその他

大手が投資、我々容易にキャッチアップ出来ない会社だが、

他はアイデアと他社 IT 基盤の利用、皆さんでも出来る！！

○ 3期連続で需給ギャップがプラス、デフレ解消の芽が育つ

内閣府が27日発表した試算では、7-9月の「需給ギャップ」が0.5%のプラス、3期連続の需要超過で、長く日本経済を苦しめて来たデフレに漸く出口が見えて来た様だ。

需給ギャップは、現実のGDPと設備+労働力から推計した潜在国民総生産GDPとの差で、14年の第2四半期から11四半期連続でマイナス、供給過剰でモノやサービス価格が下がるデフレの構造要因、アベノミクスもこのデフレ解消を狙った経済対策。

大胆な金融緩和で物価が上昇する訳ではないが、世界的な経済の安定成長と金利差から来る円安効果で輸出型の日本経済が安定的に回復、人手不足も反映し潜在需要が改善することとなった。

IT投資による自動化が進む結果、従来型の製造業、サービスでは製品と共に人材の過剰が残り、価格の下押し圧力は継続する。

日銀総裁の目指す2%の物価上昇には、次代への産業構造転換と海外市場の開拓、新サービス分野での賃金引上げが必要となる。

先行き不安から中高年齢層の消費性向が低いのもデフレの原因、AIなど先端ITを自動化投資に使うだけでなく、彼らの健康維持に加えて新たな能力支援を通じ生産活動へ呼込むことも大切だ。

- 北朝鮮大陸間弾道ミサイル実験でトランプ氏の対応に懸念増す
- トランプ大統領の初のアジア歴訪で大統領自身は成果を誇るが、米国第一に徹した米国にメリットがあったかどうか疑わしい。
- 中国訪問と習主席との会談を通じ、一触即発の状態にあった米国
- 北朝鮮の緊張関係が一時的にも緩和されたのでは、と考える。
- ☆1 中国はトランプ大統領を故宮（紫禁城）で超国賓級の接待
- 加えて 28 兆円の米国製品購入の土産まで用意した歩寄り、
- 北朝鮮との対話路線を堅持しつつ米国との協調を確認した。
- 中国の事前承認なしの米国単独の軍事行動は、封じられた。
- ☆2 トランプ大統領はレッドライン前に軍事的に北を叩く戦略
- 軍事攻撃を表明しつつ外交交渉に持込み、核は承認しても、
- 米本土攻撃のミサイル開発を止めさせる二国間取引も用意。
- 大統領の軍事作戦を押さえているのは狂犬マティス国防相。
- 29 日未明の米東海岸に届く北朝鮮 ICBM 打上げで情勢一変
- トランプ大統領は金正恩を誹謗中傷、双方引くに引けない立場、
- 北朝鮮は中国の特派大使も無視、米国の軍事作戦の確度高まる。
- 「軍事力は外交手段」冷静緻密なマティス国防相解任に踏込むか
- 平和で経済成長続く日本、大統領の一存で戦場と化す危険あり。

9. 12月社内キャンペーン： 4月の情試高度資格合格30名へ
{ SEは高専門集団と低専門に二極分化、当社は全員高専門へ}
- データ中心時代のSEは、仕組みを創る人と利用する人に二分
顧客側からビジネス領域でITを利用する人は専門家だが、
ITサービス側でITを利用する人は単なる補助作業員、
ITサービス側の専門家なら仕組みを創る人になってほしい。
当社は、全員が高い専門家集団になることを目指している。
貴君も、まず一つ、IPAの高度情報処理資格を取ること。
- サービス事業の発展には、人月から数量効果への脱皮が必要だ
派遣から委任、委任から一括、一括から商品、商品から所有権
しかし、理想は理想として、高望みすると失速する。
次期3年計画は基盤整備、委任から一括のフェーズだ。
今は、地に足付けて量的基盤を創り、タイミング見て脱皮する
- 委任から一括のフェーズで大切なのは、ITの能力育成と差別化
IT能力は、考えて仕事することと考えることを仕事にすること
個人の差別化は、IT能力に加えて高度情報資格を持つこと
会社の差別化は、高度資格を持つ者が全員であること、です。

10. おわりに

{信用・技術・人材の基盤ある当社、ユニコーン S/U に負けるな！}

- 当社の企業価値、時価総額は1億円から4億円の間にある。

株価は、実勢価額2万円で、表面上の資産評価は8万円

発行株数は5千株なので時価総額は1億円～4億円

ユニコーンの S/U 基準は、我々には遥かに遠い、夢の又夢か

- ユニコーンの S/U が、現実の困難に出会うのは、これからだ。

時価総額の今の本質は、ビジネス成長への期待感と資金バブル

本当の戦いはこれから、一時的な信用、資金、技術、人材も、

絶えざる努力なければ、剥げ落ちる時は一瞬だ

- 当社は創業30年だが、平均年齢33歳、これからの成長企業

顧客の信用と同時に技術者450名、情報資格取得者385名

それが、先端技術と共に新しく強く、変わろうとしている。

① 開発提案が JAXA の宇宙探査 Innovation Hub に採用

② 通信キャリアの障害対応を AI で支援する仕組み作り

③ JET エンジンのタービン翼の AI による品質管理実験

④ 理研 Spring8 放射光実験の自動化や分析支援も担当

実績・信用・技術・人材・・・、ユニコーン S/U に負けるな IVIS !

<< 12月の番外広報メッセージ >>

◎ 人に学ぶ、言葉に学ぶ

吉田 松陰 ～ 松本晃 CEO の「カルビー夢経営」から知る

「 夢無き者に理想なし、理想なき者に計画なし、

計画なき者に実行なし、実行なき者に成功なし 」

元 Johnson and Johnson 社長、カルビー会長 松本晃氏の話

「厳しく温かい経営にこころがけている。

厳しいとは、成果主義、結果を問うということであり、

温かいとは、社員一人ひとりが成果を出す環境を会社が整えること

社員が豊かさを感じ、わくわくする仕事、仕事を通じ成長すること

これが経営の仕事

その実現の為に、年に一回、2日間かけて夢を語り合う。

何事も計画し実行し成功するにはまず理想、夢が出发点となる。」

☆「夢」などと松陰の言葉にしては意外だったので印象に残った。

松陰の和歌二首： 安政の大獄で捕縛された時と刑場での辞世の歌

「かくすればかくなるものと知りながら、やむにやまれぬ大和魂」

「親思う心にまさる親心、今日のおとずれ何と聞くらん」