

## 2022年度の新組織体制とその構想の背景について

代表取締役 石和田雄二

新年度が始まって1ヶ月半が経過、これから年度の新案件が本格的に動き出す。しかし、FRBの金融引き締めに伴う急激な円安、ロシアのウクライナ侵攻に伴うエネルギーの高騰や経済の分断、半導体不足や資材高騰、中国のゼロコロナ政策の影響を受けた製造業の操業度低下など、急激に企業経営環境は悪化している。輸出型の大規模製造業には円安効果で増収増益の所もあるが、一般的には苦戦、内需型の製造業、サプライチェーンに組込まれた国内中堅中小は非常に厳しく、非製造業も長引くコロナ禍と物価高で消費需要が低迷中、この状態は暫く続く。こうした環境の下では、ITサービス企業だけが順調に行く筈はない。海外では、今まで揺らぐことのなかったGAFAYや中国BATHの株が急落しており、国内のITサービスも、コロナを超えてこれから成長期を迎えると思っていたが、我々の顧客を取り巻く経営環境が悪化しており、甘い期待を持つべきではない。

先の見えない中で、年度構想は描きながらも、現状の延長で慎重に走り出したい。基盤整備3年計画の中間年、組織体制も将来を考えて役割制度の改訂を踏まえ、中間層中心に抜本的な若返りに踏出す計画ではあったが、新構想は先送りする。年度目標達成を最優先、前期から引摺っていた問題プロジェクトの着地を進め、各組織の将来の発展性を前提に、当社の技術的可能性を切開く先進技術本部とビジネス的な発展を目指す事業部の役割を分離、各組織機能を明確にした上で、当面は現業体制の延長線上で案件確保を最優先、有償稼働率向上に集中したい。現実の厳しい仕事の間こそが人材を育てる基本であることを踏まえ、各組織の専門技術と能力特性に沿った案件確保に向け、営業担当を組織単位に配置する。先行きの経営環境が明確になる上期中盤までは、年度の新旧業務を軌道に乗せ、新人100名超の配属先でのOJTに必要な良質な開発案件確保に全力を傾注する。

年度目標は前期実績の売上53億円、利益3億を踏まえた増収増益、新人105名に加え中途採用者で社員増120人を想定すれば、年間の経費増は5億円となる。当初計画の今期売上目標も58億、利益3億5千万、大きな技術革新と先行きの不安定な環境の下では厳しい目標だが、当社の将来計画には必達目標である。前期はコロナ禍の下で案件確保に苦しみながらも44億円からの20%成長、今期目標は8%強、優秀な素材の要員増が前提なので案件確保で十分実現可能である。その他の主要な年度目標では、将来に向けた事業部門の技術転換を進める為に先進技術部隊との協業推進、短期成長を目指す大阪支社の基盤整備が柱となる。

以上を目標として今期の組織編制を、改めて練り直し、その組織体制を作成した。具体的な変更点は別途、示すが、組織上の主な変更点は以下の通りである。

- ① 各部門の営業を明確化、特徴を持った独立採算指向の責任体制へと踏出す。
- ② 技術を経営企画、営業を営業推進で再結合、緩やかな中央集権を実現する。
- ③ 各 ITSS 事業部門に先進技術の受け皿を設け、RD 本部と相互連携の絆を創る。
- ④ 本社 ITSS 事業本部を再編、業種に埋もれず次の応用技術を拓く部門を設置。
- ⑤ 名古屋 ITSS 事業部では、今後も重要な役割を担う解析部隊を先進から分離。
- ⑥ 要員が増える中で将来の組織の拡張発展に備え、一部名称を連番型へ形式化。
- ⑦ 管理部門の冗長性を整理、必要な教育センター等を追加、役割を明確化する。
- ⑧ 新年度の役員体制を刷新し、今期とその先を拓く新たな体制を徐々に整える。
- ⑨ 全般的に中堅若手の成長を反映、GM以下に埋もれた若手技術者を表に出す。
- ⑩ 当社にない必要機能を補う為、外部経験者を積極的に登用する方向性を示す。

④の本社 ITSS は、本来は一番の稼ぎ頭だが、技術内容古く体質転換が必要だ。今回、旧 5 部門を 4 部門としたが、先進技術と市場開拓を推進する狙いがあり、旧 ESS を発展的に拡張した技術部門 CPS (Cyber Physical System) と旧 DSS を需要急増の DX クラウド移行を取込む戦略技術部門 DXP (DX 推進) に衣替え、業種中心の部門は、CPS と DXP 的要素を除き、社会公共と製造流通の二つにまとめた。流通にあった航空旅客部門は社会公共に移し、製造から 3D モデルや IoT などの製造技術を除いた企業システムを流通と統合、ビジネス SS として纏めたものだ。CPS は Digital Twin や Meta Verse 分野で AI 等先進技術と深く関わり RD 本部との連携の窓口になり、本部へも新たな課題を提供できる。CPS 化の狙いでもある。

年度目標のもう一つの課題である大阪支社の早期立ち上げも新組織で意識した。大阪支社の自律成長は当社が将来大きく発展する条件、本社機能や金融・官公庁中心の東京とトヨタ 1 社の名古屋では当社の将来の健全な発展は保証されない。当社は IT 専門企業でも、製造・物流・小売、医療・防災・教育・サービスなど、実生活の課題解決と結び付いた IT サービスとその発展を支援する機能が必要だ。それを大阪、関西地区中心に、広く西日本をテリトリーとして本格的に立上げ、2025 年の万博後に大阪支店を 300 名超とし、当社発展の 3 本の柱にする積りだ。単独で大阪を立ち上げるには 10 年以上かかるが、当社は戦略的な差別化が可能、東京・名古屋も加えた超 600 名の会社の実績信用と技術力を使って立ち上げる。背景にはその潜在需要とこの数年間に急速に表に出て来るタイミングだからだ。当面は隣の名古屋支社の力を借りる、特に先進技術を前面に出して戦うことだ。互いに協力して市場開拓するなら、大阪が自立し名古屋支社も大きく成長する。

当社の実態を知らない人は、年度目標の高さを危惧する人がいるかもしれない。120人の新たな社員のコストが5億と言ったが、彼らが生産に加わらなければ、厳しい企業経営環境下では会社は傾くが、各部門に良き管理者と指導者がいて価値生産の場、具体的には十分な案件確保の可能性があるなら、懸念は解消する。現状の推定ではその可能性は高く、年度後半の活躍だけで採算は十分取れる。先進技術部門は、AI案件がNTTデータでも実用化開発と横展に向け動き出すが、その市場動向から一步先行く当社は民間大手からも官公庁からも案件は取れる。加えて背後では、防衛装備庁と経産省系 NEDO の大型研究2案件が本格的に動く。先進基盤部門も、NTTデータの基盤開発 GAIA と NII オープンサイエンス案件が前期からの困難な課題を越え漸く動き出すが、両案件ともこれからが成長期だ。クラウドのアーキテクチャーも実装面のサービス機能も若手が習得しつつあり、当社が20年来開発を担当、これから始まるNTTデータ CIMA のクラウドリフトを控え、官公庁含めたクラウド移行の需要動向を見れば、案件不足は杞憂だろう。

当社プロフィットセンターのITサービス部隊の事業部も又、案件に不安はない。東京本社業種部門の社会公共は、農林中金、商工中金、地銀信金の地方創生系の金融機関案件を開発中、加えてJPの輸送案件にANAの旅客系の再整備が加わる。今後、先進部隊と組めば、電力や環境、医療防災など自治体系への進出も可能だ。製造流通系は、コロナ禍を抜け人流が活発化する中、当社がBIPROGY社と長年に亘って積上げて来た物流流通小売りの基幹システムの入替、自動化が動き出す。製造系でもIHIはエンジン整備が本格的に動き、総合機械メーカーとして環境エネルギーや小型原子炉、IOTによる河川監視など社会システム分野が動く筈だ。DX推進部は、新卒採用大手DISCO社の下、25年新卒向け基盤再構築に合わせたリニューアル工事が大々的に進行中、その先にはDISCO社保有の膨大なデータを分析活用する先進技術を使ったツール開発など、新ITサービスが控えている。DXの本命であるアクセントやIBMのマイグレーション業務も担当しており、オンプレ中心だがこれから本格化するITサービス、人材がいれば受注は可能だ。名古屋支社は、エンジニアリング分野を中心にトヨタ案件を本社IT部門、今はTS社と一体になって仕事をしてきており、優秀な若手人材も多く百年に一度と言われる自動車のCASE変革下、最近では先進技術で電池やコネクタ、自動走行に関する分野にも進出しており、当社はTS社にとって不可欠な存在になりつつある。TS社の成長に合わせて当社案件も拡大深化しており、此処も仕事の不安はない。但し、顧客はトヨタ1社であり、技術劣化を防ぐ為長年同じことは続けられず、規模拡大も信用面でリスクあり、長期的にはTS外のフロンティア開拓が必要だ。

業務的に不安定なのは大阪支社、現在要員は60名程で中途採用者と若手が多く、専門性が活きる先端技術系は良いが、通常のITサービスは中途半端な状況だ。トナミ運輸のIT企業、物流のTSSと請負も手掛けるNTTデータのシャープとの合弁会社SBC社に頼りつつ、本社の受注開発案件により人材育成を図っている。当社は、今期新人25名を大阪に配属予定、名古屋と連携して新分野を開拓する。大阪支社には先進技術部隊も10人強おり、SEC社の下でヤンマーの農機自動化、川重のロボット開発、単独でも気象協会やクラブウ、阪大とのヘルスケアを担当、これに経験豊かな名古屋先進技術部の支援があれば、新分野開拓に勢いが出る。先端技術媒介に顧客信用を確立、当社の総合力で自律成長への道を拓いて行く。

当社各部門の現状を述べて来たが、全体として仕事面の不安は解消したと思う。当社が有利なのは、10年来意図的に採用して来た優秀な若手人材が多いことと、創業以来の先進技術の伝統で世の中より半歩先行く先進技術部隊がいることだ。今の様な大きな技術変革期には、人の後を追う所には仕事は来ないが、一歩先を行く所には仕事が集まってそれが人材を育てて更なる案件を呼込む、今は、こうした市場原理が働く局面であり、先進技術が暫く当社を牽引して行く。更に、当社632名の技術者の平均年齢は33歳、この若さも成長力の源泉となる。景気が低迷する今期の年度目標に売上8%強の58億円を設定した時にも、仕事を確保できる見通しと共に、その成長力から特別高いとは思わなかった。厳しい経営環境に楽観は許されないが、真剣に取り組む限り大きなリスクはない。

最後に前期の反省も込め、オープンな議論と冷静な管理の大切さに触れておく。ITサービスの主流が、従来の様な管理力ある大手IT企業から顧客に移る中で、技術管理能力の欠如は、仕事が停滞するばかりか、致命傷になることもあり得る。前期の一括契約案件TIMSでは5千万円近くの赤字を出し、その他案件でも赤字は少額だが、見栄えの良い初期計画が中盤で大崩れし、顧客の信用を失っている。仕事が動いても冷静な管理が無ければ損失を生むことになるが、組織の大切な所は仕事の失敗は個人でなく組織の責任になること、だからこそ管理者は冷静に技術的見通しを持ち、問題があれば独走せず上位に報告する義務があるのだ。新組織体制では、問題を優先的に上げて貰い、冷静でオープンな議論を進めたい。

具体的な組織体制としての異動人事については、別途人事部から発表があるが、6月1日を目標に業務的には指揮系統を明確にして新組織体制で動き出したい。上位組織体制を前提に、役員会、執行役員会、組織部会等を順次立ち上げて行く。現場においても管理体制を周知徹底、チームワークを旨に動き始めて欲しい。新組織体制の下で各部門が協力、コロナ後の新たな未来を共に拓いて行こう(了)