

## 24年度上期総括と年度下期の目標について

代表取締役社長 石和田 雄二

### 1. 上期を終えるに当たって

コロナ禍を終え、懸案のDXを抱えて本格的にITサービス産業が浮上する年となる本年度、当社も又、大規模プロジェクトの品質管理問題を超えて過去2年間の停滞から脱出、新たな成長に向けてのスタートを切る年度でもあった。

過去の成長軌道に乗れる自信はあったものの、800名超の若手社員を支える組織機能が管理部門も現場の営業・技術部門も不十分、予算は控えめに抑えた。4月22日付け発表の今期を初年度とする「新基盤整備3ヶ年計画」の中で、今期の年度目標は、前期の売上67億4千万円、利益1億8千万円を踏まえ、売上高は付加価値生産と同額の72億6千万円、利益を4億3千万円とした。

これが控えめな理由は、3年前の利益3億5百万円が品質管理上の問題もあり、前々期1億1千万円に落込み、前期利益もその影響で1億8千万円に止まった。品質問題は前期で完全に解消出来たことで今期は前期無償コスト分の2億円の嵩上げ分を考慮に入れると、要員増と若手技術者の生産性向上分を売上では対前期5%増の3億2千万円増、利益は売上比2%の1億5千万円増とした。過去2年間の停滞は当社の戦力低下ではなく、そもそもの品質問題も5億の一括案件を7億円の費用を掛けて達成着地させたのであり、当初の管理上の問題はあるにしても自責で完遂したことで戦力はむしろ一段と向上している。技術者平均年齢31歳、当社は通常なら売上で9%、利益7%の成長力はある。実態があれば数字は出るので成長軌道への復帰を最優先、計画数値は抑制した。

上期を終えるに当たって、9月は確定ではないが確度の高い推定値を使うと売上910M(M:100万円)、生産675M経費615Mで利益は60Mの見通しだ。これにより、24年度上期の売上は3284M生産3582M、利益は160Mとなる。前期の実績は売上2877M生産3099Mで利益▲97M、本年度の当初計画では、売上3220M生産3450M、利益は130M、当初年度計画も上回って伸びている。

## 2. 上期を振り返って・・・将来への可能性と反省

上半期だけで見ても、前期と比較、生産で4.8億円、利益で2億6千万円の増分で上期の嵩上げ分の下駄が後半無くなるとしても、業務の拡大や安定化、新人の活躍やBP参入、生産性向上効果で年間では生産が10億円増、利益は4億円増が見込まれる。単純推計で年間売上78億円、利益6億円の見通しだ。

この数値は過去2年の低迷からの脱出と業務正常化が効いている。一方で企業の営業基盤が徐々に整備されてきていることの現れであり、下記の様な諸点の整備進展とその複合的な影響が業績向上に影響を与えていると考える。

- ① 質量兼備の新人採用：過去10年間に互る院卒中心の採用活動と入社実績
- ② 技術教育制度の充実：新人技術教育の抜本的改革と資格取得の強化支援
- ③ 先進技術の実績拡大：RC等の独自技術と共に先進AIでの課題解決実績
- ④ 資本提携3社と協業：NTTDTとTSで高度人材育成BS社と市場開拓へ
- ⑤ 若手技術者層の成長：IT技術大革命期の渦中、若手技術者の適応成長力
- ⑥ 大阪支社の基盤特化：クラウド技術特化で顧客中心時代の更改需要開拓
- ⑦ 先進技術部門間交流：本社先進と課題解決型支社連携の顧客提案力向上
- ⑧ 部門参加の要員計画：現場主体月次「Job稼働と要員計画」で稼働率向上
- ⑨ 世界標準商品の活用：SNOWやCATIA技術深耕で新サービス事業開拓
- ⑩ 人材不足の波に乗る：DXや自動化対応などITサービス需要へ企画営業

上半期に特に大きな成果に繋がったのは新人の大量採用とその成長力だが、それが有効に働いたのは、人材不足の産業界を支えるITサービス需要であり、独自の提案営業力に乏しい当社がこの潜在需要に対応できたのは営業企画力と共に資本提携3社との目先ビジネスを超えた信頼に基づく協業関係である。主体的な部門努力の成果で言えば、クラウド特化で先進基盤技術導入と人材育成に努めて来た大阪支社が、次世代型金融システムの基盤構築案件を受注、横展に繋がるモダナイゼーションは今後の支社業容拡大に大きな役割を担う。これからのSIはスクラッチ開発なく標準パッケージやアセット活用が主流、CATIA大手ベンダーのアルゴG社との協業も時代の流れに沿ったものだ。

上記基盤整備も良い面と共に、研究とサービスの混在や閉鎖的な部門主導で企業の総合力が発揮出来てない面がある。下期に向けて改善改良を進めたい。

### 3. 将来を見据えた下期計画の方向性・・・基盤整備3年計画下の今期後半

今期は新基盤整備3年計画の初年度、この計画は若手技術者1000名超、売上100億円、東京名古屋大阪の3極体制、独自商品の研究開発組織の設立、などを目的にして、その先で、要員ベースのITサービスから脱し、第一線のITサービス企業を目指す次期企業基盤整備計画の基礎、土台整備計画である。

現実的に考えてみても、技術者1千名を目指す上では、現在の年間退職者50名を減ずる施策、賃金増や商品開発へのビジネスモデルの変革が必要だし、売上100億円を目指す上では、今年の78億円を基準に平均9%成長が必要だ。それ以上に大切なのはその後の10%台安定成長、ITサービスの基盤再構築や自動運転など応用分野の持続可能なビジネスモデルを明確に持つことである。中長期にその商品価値創造を担う開発組織や企画営業人材導入が必要なのと、その前段階で1千人超社員の企業を支える経営管理組織再編が必要不可欠だ。

私は、来年一杯で実務担当の社長を辞する予定なので、上記の3年計画は次期社長下で具体化して行くが、今年は今行組織の延長上で一步先へ進める。先進技術研究開発部門の現組織で商品開発を前提とする研究開発部門と顧客課題解決の為の先端技術サービス部門を明確に分離、名古屋支社大阪支社の先進技術部の位置づけも明瞭にし、人事管理と指揮系統の矛盾を解消したい。ITSS統括部の基盤技術部も、技術導入技術支援の技術本部と顧客対応の基盤技術のサービス組織を明確に分離、総合的な顧客サービス技術力を強化する。

営業部門の長は、広く世界のIT技術動向や国内サービスの市場動向に通暁し、次世代の成長分野に乗るべく、戦略的な判断力と行動力、加えて人脈が必要だ。営業企画や次期営業推進部は組織若返りも含め外部人材の登用を検討するが、当面は将来構想を明確にして、私が責任者として従来延長上で担当する。1千人規模の経営管理部門は、事務処理中心の受け身体質の管理では通用せず、将来構想と共に、山積する現実課題解決のスピード感が必要、行動力が必要だ。

上記の当面の課題を、今期後半のテーマに据え、中堅技術者の意識改革と育成と共に新3年度計画を前提に人事異動、組織体制再編とその定着化を目指す。又、年度下期の目標となる計数計画を上期実績とその勢いを前提に作成する。その上で、新3年度計画の計数目標を再調整、40期の目標状態を明確にする。

#### 4. 24年度下期目標（1）・・・ 先端・基盤・金融、3分野拡大と大阪自立

将来を見据え当面の量的基盤と中期の潜在成長力を構築する上では、世の中の需給動向を踏まえて当社の強みと特性を最大限活かすことが不可欠である。現時点では人手不足が日本最大の課題であり、需要面では従来の量的効率化を超えた知的生産性に踏込んだ自律自動化が必要であり、供給面ではそれを実現するITサービスの最新技術環境である先端AIやクラウド活用が欠かせない。当社の専門性と若さを活かす道でもあり、中期の潜在成長力の向上にも繋がる。

組織的には先進技術 RD 部門の研究と先端サービスを分離、顧客対応のITSS分野でも基盤技術と特定顧客へのサービス分離を進め、大きな転換期を迎えている金融分野を中心に当社のサービス技術の進化発展を図る時なのだ。具体的には、「先端」「基盤」「金融」を顧客サービスの成長3軸に据え、技術深化と人材育成を進め、年度目標の売上78億円、利益6億2千万円を達成、新成長基盤整備3ヶ年計画を進める上での確実な土壌整備と共に基礎を築く。

「先端」は、NTT データや TS との従来からの先進技術サービスの広がりに加え生成AIの登場があり、今期後半は当社専門の画像技術との連携で多くの先端案件の受注が期待出来る。又、生成AIが最も効果的に活用できるのは我々のITサービス分野、「基盤」は生成AIによる顧客アセット活用も含めてクラウドネイティブなプラットフォームの上でマイクロサービス化を進めるモダナイゼーション案件が本格的に動き始めており、今後数年は続く見通しだ。サービスの応用分野では、元々情報産業でITがビジネス基盤の「金融」分野が長期のゼロ金利政策下の低迷から脱し、本格的な投資がこれから始まる時だ。年度後半はこの成長3軸中心に技術深化と拡大再生産を目指して戦ってゆく。

人材の確保と退職者の抑制には、来年度に予想される賃上げ5%（当社水準で年間2億4千万円増）の実現や現状の延長上で可能性豊かな当社の将来像を構想し訴求できる企画人材が不可欠、経営管理組織の抜本的強化も進めたい。大阪支社は発展途上、専門家が落ち着いて仕事をする上では規模が十分でなく、退職者も出ているが、本格的「基盤」再構築を軸に社内外との業務連携を拡大、海外からの高度技術者も受入れ5年で超300名体制の実現を図る予定である。当面の専門技術者の作業環境も整備、来期以降の安定した規模拡大に繋げたい。

## 5. 24年度下期目標(2)・・・月次年度計画の上方修正と新3か年計画

上期実績がほぼ確定し、改めて年度当初の計画と実績を比較すると、実績は売上で6400万円、生産で1億3200万、利益で3000万円と上振れしている。前下期は瑕疵責任持出し分がほぼ決着してフル稼働状態にあったことを考慮、年度下期の月次計画は安全サイドで前期並みとしていたが、上期実績を見ると過去数年来採用の若手技術者の成長著しく、その勢いもあり前上期の停滞分の嵩上げを外しても生産で10%強、利益20%増の生産性向上効果が見込まれる。この事実を踏まえ、24年度下期の月次生産、経費、損益予測を上方修正する。

今年は新人が107名入社、現在104名が在籍しているが、上位の退職者も多く、対前期比からではなく上期実績を踏まえ、下期各四半期各月の案件状況や稼働状況、部門の新人配属要員数や生産性の特徴を踏まえて推定している。一般的ルールとして第3四半期は新人の3/4、第4四半期全員が有償で作業、先輩の指導下で1人月間40万円の付加価値生産をすることを想定している。各部門に必要な作業量は取れるとして、年度売上目標を目安として受注を調整、必要な要員補給はBPを通じて第2四半期の10%程度の増分を見込んでいる。

詳細は添付資料の通りであるが、第3四半期の生産は2035M(M:百万円)、利益215M、第4四半期は生産2195M、利益250M。下期合計では、生産が4230Mで利益が上期の305M増の465M。今期年間売上は生産と同額なので年間売上は78億1200万円、経費71億8700円、利益6億2500円の想定だ。これを前提に3年度計画の今期売上と生産、損益を端数切下げで修正すると添付資料の様になる。今期の売上の上方修正が効いて、来期売上は7.7%増、来々期8.2%増、40期9.9%増と10%弱の成長で100億円に届くことになる。3年後の売上100億、利益7億、技術者1000人は、実現可能な努力目標だ。

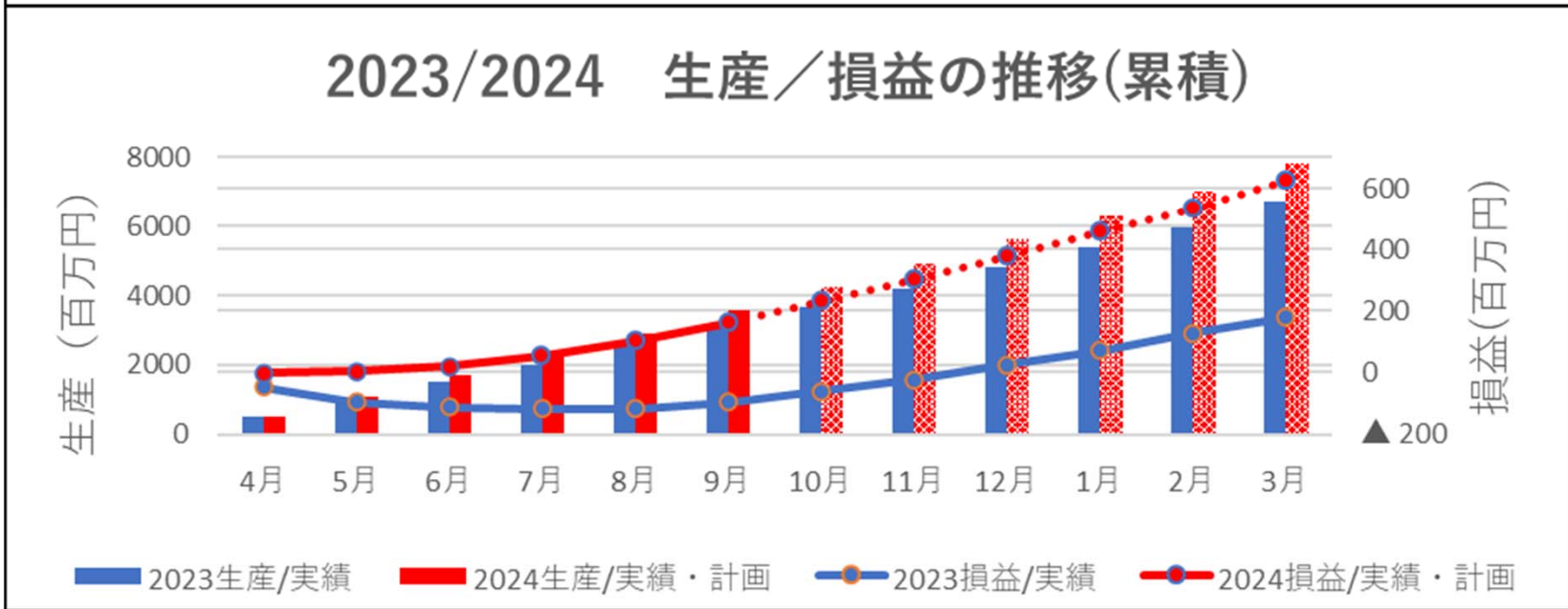
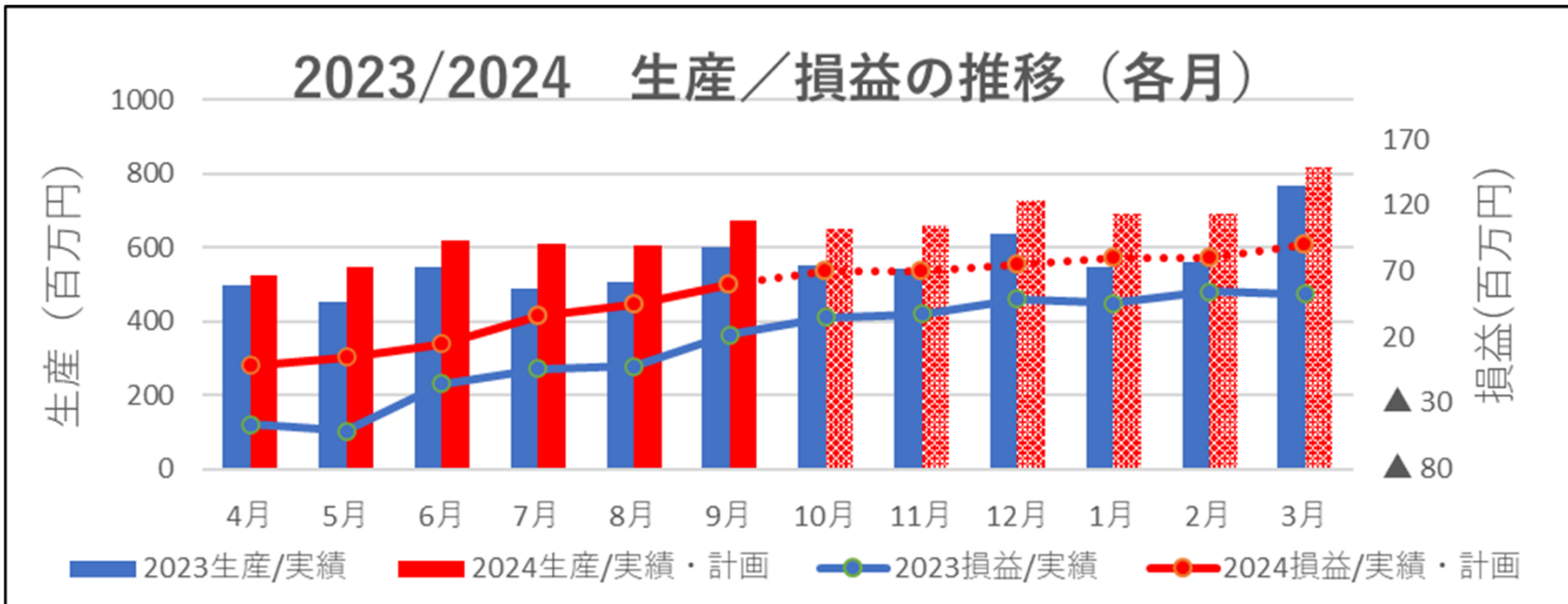
問題・課題は目標が高い限り必ず存在するので、地道に解決するしかないが、時に立止まると不断の努力の積上げによる己の成長の姿が見えて来るものだ。技術・サービス面で半歩先に行くまでが大変だが、当社は既にその状態にある。その先の新たな道を拓くのは顧客課題に向合っている各部門の指導者である。各部門で経営と共に課題を共有、特性を活かす将来の方向性を固めて欲しい。ITサービスのリーディング企業を目指す目標は堅持、地道な努力を積重ねて3年後の技術者超1千名企業を実現したい。未来を共に拓いて行こう。(了)

2024年度 第37期  
営業実績と新基盤整備3ヶ年計画  
—下期改定計画—

2024年10月4日  
株式会社アイヴィス

# 改訂年度計画(各月実績／計画値)

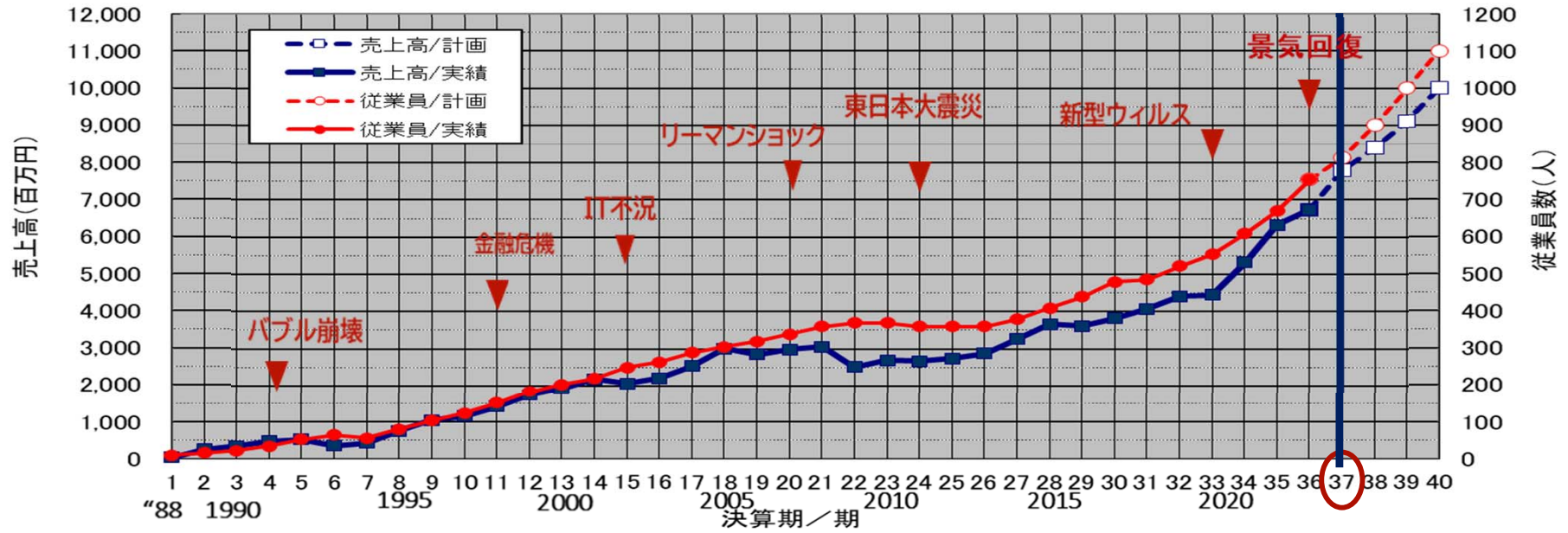
					単位：M（百万円）	
1 Q実績	4月	5月	6月	計	(平均)	
生産	525	547	619	1691	564	
経費	526	542	604	1672	557	
損益	▲ 1	5	15	19	6	
2 Q実績	7月	8月	9月	計	(平均)	
生産	611	605	675	1891	630	
経費	575	560	615	1750	583	
損益	36	45	60	141	47	
3 Q計画	10月	11月	12月	計	(平均)	
生産	650	660	725	2035	678	
経費	580	590	650	1820	607	
損益	70	70	75	215	72	
4 Q計画	1月	2月	3月	計	(平均)	
生産	690	690	815	2195	732	
経費	610	610	725	1945	648	
損益	80	80	90	250	83	
	<生産>	<経費>	<損益>	※) 黄色部分		
上期計	3582	3422	160	下期改定計画		
下期計	4230	3765	465			
年度計	7812	7187	625			





期 年月期	成長基盤整備3ヶ年計画		新基盤整備3ヶ年計画			第40期 28.3月期
	2年目	前期／3年目	当期／1年目	2年目	3年目	
	第35期 '23.3月期	第36期 '24.3月期	第37期 '25.3月期	第38期 '26.3月期	第39期 '27.3月期	
<b>売上高(M円)</b>	<b>6,332</b>	<b>6,738</b>	<b>7,800</b>	<b>8,400</b>	<b>9,100</b>	<b>10,000</b>
対前年増加率	18.9%	6.4%	15.8%	7.7%	8.3%	9.9%
<b>サービス生産高(M円)</b>	<b>6,333</b>	<b>6,719</b>	<b>7,800</b>	<b>8,500</b>	<b>9,200</b>	<b>10,100</b>
対前年増加率	18.7%	6.1%	16.1%	9.0%	8.2%	9.8%
<b>営業利益 (M円)</b>	<b>56</b>	<b>158</b>	<b>610</b>	<b>630</b>	<b>640</b>	<b>710</b>
<b>営業外損益 (M円)</b>	<b>53</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>10</b>
<b>経常利益(M円)</b>	<b>110</b>	<b>180</b>	<b>620</b>	<b>640</b>	<b>660</b>	<b>720</b>
売上比	1.7%	2.7%	7.9%	7.6%	7.3%	7.2%
<b>R&amp;D投資(M円)</b>	<b>35</b>	<b>16</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
採用計画 新卒採用	105	107	104	110	120	120
転職/中途	10	0	35/11	40/20	45/25	50/30
<<期首>> 技術者数 [従業員数]	640 [670]	720 [755]	753 [814]	840 [900]	940 [1,000]	1,040 [1,100]
生産性／人年(万円)	945	890	958	933	920	918
賞与水準(ヵ月) (夏/冬)	4.6 (2.0/2.6)	4.4 (2.0/2.4)	4.5 (2.0/2.5)	4.7 (2.2/2.5)	4.8 (2.2/2.6)	5.0 (2.4/2.6)
主たる基盤整備	役割体系	技術資格	人事制度	組織制度	営業体制	技術政策
年度目標	拡大成長再生産	増収増益確保	成長路線復帰	社長交代準備	安定成長持続	売上100億
参考	品質問題解決	コロナ禍収束	ITSサービス強化	先進技術再編	新経営体制	上場準備

売上高と従業員の推移



経常利益推移

