

**2025年度 3ヶ年計画の下での年度計画**

**IT サービス変革期、企業基盤を再構築、資本提携3社と共に新時代を拓く**

代表取締役社長 石和田 雄二

1. はじめに : 今期の着地見通しと来期から始まる新基盤整備3年計画～IT変革の大きな波に乗って無事に1年を終える。売上77億利益7億円超懸案の一括案件瑕疵責任問題は前期に信用倍加して終っており、今期は年度初から順調、100名強の新人を迎え上期でも既に1億7千万円の利益が出ていた。下期の事業計画を9月12日に上方修正、年度生産を前期67億円強の16%増の78億1200万円、経常利益は前期1億8千万円の3.5倍6億2500万円とした。第3四半期の月次単位の推移もこれに沿って終了、第4四半期は利益が上振れの7億円を超える予想だが、ほぼ計画の延長上の数字で着地する見通しである。1月の確定実績と2月の速報値が出たので年度の着地見通しを添付資料で示す。

売上は修正計画目標値に届かないが、それでも対前期比では14%の伸びであり、利益に至っては4倍近い増であるが、この要因の一つは懸案の問題解消にある。3年前に始めた5億円規模の一括案件が3億円超の追加費用を投じて前期末に完全本番稼働したことが大きく、自責で作業中の能力が力を付けて復帰、その前の成長路線に戻ったことが売上と利益の両面で2億円強の底上げとなっている。それと共に前期11億円の売上増には専門性の高い当社の先進技術分野での活躍の場の広がりや直近10年間に入社した400名近い若手の成長が寄与している。背景には当社への資本参加3社、NTTデータ、TS、BIPROGYのご配慮がある。

来期の計画を立てるに当たって、経済環境や技術動向、当社の成長力や市場での競合と差別化の可能性など、現状の延長からだけではなく、将来から見た来期の位置づけを考える視点も重要、今期を起点にしていた従来からの3ヶ年計画をリセット、次年度を起点にする新基盤整備3ヶ年計画を改めてスタートさせる。結果的には、数値目標になるが、その妥当性と予想されるリスクや課題を可能な範囲で事前に知っておくことが必要なので、以下、関連する議論等を簡単に記す。

2. 自律成長目指す新基盤整備3年計画 : 持続的成長企業へ基盤再構築～先進技術人材育成と共に売上100億円達成、その先の成長目指す基盤整備日本がある意味で一番輝いていた時代、Intelligent Vision & Image Systems : IVISを1988年に立ち上げてから36年、多くの困難な仕事の達成を経て今日、社名に相応しい時代背景の下、700名余の若き技術者集団が第二の創業へ向う。課題山積の日本を技術で支えるITサービス業界の一翼を目指して再出発する。

中小企業である当社がこれから1千名を超える安定した成長企業を目指す上で、重要なことは、IVISの良き伝統と文化を次世代の組織として発展的に継承し、創業以来の中小企業的な発想、制度、組織や会議体を新たな環境で見直すことだ。私の考える当社の良き伝統と文化とは、次の様な事である。

時代の先を行く先進技術に学び、顧客の技術革新をビジネスの軸にすること、常に高い目標を持って実用化課題に取り組み、耐えて解決に努力すること、現場に学び、問題に学び、改めて先人の叡智に学び、創案すること、中小問わず会社である以上、社会性と公平性を大切にすること、上に立つ者は、自らを律し不断に困難を超え努力すること、指導者は、広い視野を心がけ、行動で自ら範を示すこと、等々である。

中小企業的体質の見直しは、第二の創業と新たな成長には不可欠の事項である。ボトムアップと共にトップダウンの発想、自分自社や技術専門からの発想だけではなく市場や競合、利用の立場や世の中の価値基準からの視点が必要になる。何よりも社員1千人規模の会社には、自律的組織の階層的分散管理が不可欠で、その運用に必要な組織体制や会議体を設置、役割に伴う人材育成が重要になる。それが、多くの社員の共感を得て、組織としてのメンバーの潜在的力を引き出し、優れた商品開発やサービスに必要な異質な専門分野との協創協業を可能とする。

3年後の目標状態を明確に試行錯誤も前提に制度改革と社内体質転換を目指す。これが今回の新基盤整備3年計画であり、ここでは条件と共にその概要を記す。

## 2-1) ITサービスの現在地： 顧客中心へ基盤が変る先進技術サービス時代

先進AIの時代、ITサービスが顧客価値と専門性を軸に大きく変り始めた。ノーベル賞に輝いた物理学賞のジェフリー・ヒントンが開拓した深層学習、その応用でたんぱく質の構造解明で化学賞受賞のデミス・ハサビス創業のディープ・マインド社が開発したAIシステム「アルファフォールド」と「 $\alpha$ 碁」、2012年以降に本格化した第3次AIブームの主役と成果である。このブームも終わるのではと思われた時に登場したのがサム・アルトマン率いるオープンAI社開発の生成AI「Chat GPT」とその背後の基盤ソフト、言語や画像が媒体で馴染み易く広く社会に浸透、AIの本格的成長期に入る。その将来可能性から、GAFAMはじめ世界中のIT大手が開発を競い始めた。今までシステム開発が担っていたソリューションのアルゴリズムとは別にデータ学習で汎用AIが直接、課題解決を提示出来る可能性が生れた現実とシステム開発自体もAIの対象となり、ITサービスは今大きく変り始めた。

先端 AI を開発する超大手や高度な専門性を持った企業、周辺環境の整備や応用を担当する企業が、或いはデータセンターでサービスを提供する企業が AI への開発投資が続く中で、今後とも力強く成長を続けるのは当然である。しかし一方で、汎用 AI の実用化にはエネルギー制約もあり、本格的利用は量子コンピューターの登場を待つ必要があり、今後 10 年は掛かる見通しだ。当面の IT サービスの動向を見る上では、現状の生成 AI の応用分野に加え、DX を始めとする既存の各領域での開発・運用面の動向を見る必要がある。

IT サービスの大きな流れは、利用当事者である顧客が自ら IT サービスに取り組み始めたことと顧客自身の IT 資産に加え最新のプラットフォームやパッケージなど市場や社会資産の流通活用が進み始めたことが特徴である。所有から利用への移行を進めるクラウド、IT の専門知識のない顧客に対し開発環境を提供するアジャイル手法やローコード、ツールや開発基盤など、自社ビジネスモデル変革に顧客自身が開発に踏込む環境が整備されて来た。生成 AI の IT サービス部門への応用では、AI エージェントや GitHub の Co-Pilot による仕様検討、システム開発運用への支援が急速に進んでいる。これらは IT 専門家が使う道具で専門家の生産性を大きく向上させる半面、過去の資産を活用すると実装レベルの IT サービス業務は大幅に減少する。

以上が昨今の IT サービス動向の俯瞰だが、従来顧客の IT 大手への丸投げを前提にした実装中心の我々 IT サービスの在り方が、改めて問われて来る。IT サービスは近々、上流のコンサル、オフアリング、データ分析など顧客寄りの提案技術者と最新の AI を活用する高度な IT 専門家、アーキテクトや上級 SE が活躍する時代に移る。業界も専門人材重視に大きく変ってゆく。

**2-2) 業界における当社の現在地： 伝統と若さで成長続ける先進技術企業**  
専門性の高いスタートアップ (S/U) 企業は、旧体質が残る日本の産業界に変革を齎す上で重要だが、企業としての自律成長面で大きな課題を抱える。企業である以上、高い目標を持ちつつ自律かつ持続的成長が不可欠である。どんな経済状況に於いても、積上げた社会的信用と時代の半歩先を行く先進技術を持ち、厳しい状況に陥っても怯まず先に進む強さ、未来に挑戦する勇気と共に困難に耐え、現実に学び、新たな道を拓く逞しさが必要である。当社には、外部資本を入れて先端技術で時代を拓く S/U の派手さはないが、現実に対峙する逞しさと共に若さと技術が未来を拓く着実な成長性がある。

中小企業の当社は技術者700名超の今日まで多くの困難を乗り越えて来た。創業期の仲間と共に三菱電機の MELCAD から始まり、ネットサイト構築の UNETSURF、JECC の地籍や日本総研の決済を経てバブル崩壊後には東レのアパレル、ユニシス CADCEUS や山武の昭石向給油制御と営業管理、NTTDT のバックオフィス、郵政の幹線輸送システム、サッポロの流通基盤、NASA の GENOA を乗越えて来た。その後、理研脳科学に参入、トヨタの TIOS・面達、松下の車載 PDM、ANA の搭乗を立上げ、近年に入り防衛省の画像 JAIRO、海事協会の船体構造審査、再春館製薬のコールセンター、A&T 医療検査システム、D 社の就職情報などを越えて今日の当社がある。困難な作業への挑戦と課題を越えた努力と実績が当社の信用を築いている。

現時点の当社は、この4月入社 of 学卒・院卒130名を迎えて社員880名、平均年齢32歳に下る。今期終え創業37期連続黒字、純資産17億5千万円。主要顧客は、当社への少額出資企業で業務提携先でもある NTT データ G と トヨタシステムズ、BIPROGY の3社を始めとして民間ではパナソニック、IHI、アルゴグラフィックス、セックなど、官庁系では特許庁と委託研究の経産省、防衛装備庁、国立研究開発法人の JAMSTEC、産総研、NII など。要員・組織的には、東京、名古屋、大阪の3拠点をベースに AI と画像処理、ロボット制御中心の先進技術部隊が160名、顧客サービス側でクラウドや DBDC、プラットフォームやモダナイゼーションなど社内外の IT サービスの基盤系先進技術を担当する基盤技術部隊が240名、社会公共・設計製造・流通小売の顧客システムの開発・運用サービス部隊300名の構成となる。支社も含め管理本部系社員約50名、それに本年入社新人130名が加わる。

業務提携3社は、顧客を超えた特別の関係であり、「IOWN」など ITC 分野で世界を牽引し IT サービス国内トップの NTT データ、一方で CASE 課題の実用化に取組み、応用面で自動車業界と共に IT サービス業界も牽引するトヨタ自動車直系のトヨタシステムズ、当社はこの2社の先進的現場技術に学びながら、IT サービスベンダー大手 BIPROGY 下で新市場を開拓する。人手不足の日本の IT サービスは需要面で暫く堅調である。この3社の下、目標明確に謙虚に地道に努力を重ねる限り、当社成長に大きな障害はない。

**2-3) 新基盤整備3ヶ年計画について：** 社員1千人、業界の第一線に立つ混沌とした世界情勢、課題山積の日本の中で、当社は中小企業ではあるが、IT サービス産業の先輩同朋と共に、構想大きく未来に向けスタートを切る。3年後の第二創業期へ向け、中小から中堅企業へ企業基盤の再構築を行う。

3ヶ年計画は、将来の方向性を明確にしておくことと同時に、来年度計画を検討するに当たって、今期も含め過去の延長線上だけで捉えるのではなく、将来への里程標として成長目標の妥当性の検討や修正に必要だからである。3ヶ年計画の当社経営上の意義は、創業以来の中小企業体質を払拭、未来の成長企業として新時代に相応しい企業基盤の整備再構築を行うことにある。具体的には、前述したITサービスの現状と方向性に加えて当社の業界での立ち位置を踏まえ、時代を拓くITサービス企業の経営体制、競争優位のサービス条件の整備、その為の組織体制の在り方や指導層の若返りを検討、その上で成長過程の時間軸の中で、刷新強化策や段階的移行を図ることだ。

3年後の当社40期、27年度の最終状態は、ITサービス業界の先頭集団に加わることだ。技術者1千名超、売上100億、新本社開設等を目標とする。それは最終目標でなく、その先の未来を拓く為の成長基盤の整備が目的だ。敢えてその先の未来をイメージするなら国内第1線のIT企業に並ぶことだ。社員1500名、売上150億円超、大阪本社を立上げ2本社1支社1研究所、本店傘下に九州東北北海道などの支店サービス体制の整備を想定している。新基盤整備3か年計画は経営体制の移行期でもある。新社長を迎えて私は代表会長兼CEOとなり、現場の支え役として組織経営への移行に努力する。創業40周年を機に会長退任、新会長社長の下で当社は第二の創業期に移る。

3ヶ年計画前半は営業面の量的拡大は避け、組織的経営の実現に注力する。役割責任の明確化、教育制度充実で専門性深化と組織指導者の育成を図る。資本参加3社との連携を深め、専門性を前面に業務拡大と人材育成を注力、並行して専門技術持つ当社顧客や国立研究機関を交え共同研究も進めたい。3ヶ年計画の後半からは、人材の拡充に連動、経験管理層の自律性を高め、ITベンダーのBIPROGYやNTTデータ事業部と連携、業容拡大に踏出す。現状から3年後への移行を想定、売上増は10%台、利益も増益確保に留め、25年度は売上86億、利益7.6億、26年度売上95億、利益7.8億とする。新基盤整備3ヶ年計画の計数的概要は添付資料で示すので参照して下さい。

**3. 新基盤整備3年計画初年度** : 持続成長と共に体制転換への土壌整備  
～ 顧客連携強化で事業目標を達成、中堅企業へ旧経営制度の抜本的改革推進  
目標は、計数的に定義することで節目の各時点の状況判断と目標に至る課題と具体的な改善努力の方向が明確になるので、目標内容は計数的に表現して置く。

前述の議論の様に、次年度売上は 86 億、利益は今期並みの増益、7 億 6 千万円、売上の対前期増加率は今期の 14.3%に対し 11.7%、額では 9 億円増分とした。利益は僅かの 7 百万円増、今年の大企業の手上げ率と初任給急増を踏まえたリスクヘッジの面もあるが、来期は当社の経営上の大きな転換期の節目であり、売上増は達成可能として、企業の構造改革、人材導入・育成費用の増分を考えた。営業方針は、顧客拡大より資本提携 3 社を含む既存顧客との連携強化を中心に先進技術の深化民主化とサービス品質向上に向け人材育成と業容拡大を進める。

それ以外の主要な計数目標とその背景は以下の通りである。

サービス生産は 87 億 6 千万円、前期比 13%増、売上高より高く見ているのは、応用並びに基盤系の先進技術を活用、オフリング型の一括案件受注を増やすことを中期重点目標としており、外部の力も借り来期はその第一歩を踏み出す。4 月の新卒入社 130 名弱、国内採用 100 数名、日本語教育中の中国人採用 20 名、賃上げ率 5%台、初任給は学卒 25 万円～博士 29 万円、年間賞与 4.6 ヶ月実現、先進的技術教育制度と共に退職者 40 名前提に新卒採用 130 名、中途採用 20 名、在籍技術者は先進応用 200 基盤 150 名を含む 840 名体制の技術者構成となる。年間経費は前期 7 億弱に対し 8 億円、4 月に新人 130 名を迎え年間経費 4 億円、後半に一人 50 万の生産で回収可能、これにより年間の賃上げ総額は直接人件費 2 億円の増、生産性向上の経費減を前提にすれば来期の増収増益は可能である。

当社の最大の課題は創業以来の経営担当である私の高齢化リスクの解消である。中小企業経営は、資金面その他、営業技術人事の全般で責任を負う結果を出すこと、社員 1 千人売上 100 億への規模を考えると経営を託す仕組み造りが必要となる。社長交代も含め個人経営から組織経営へ、3 年後を目途に今期スタートを切る。経営面では、役員構成や経営会議、組織体制刷新と事業管理、資本家対策と対応、人事面では、賃上げと制度見直し、新採用体制と教育制度改革、営業技術面では、動向踏まえたサービス体制と人材育成、顧客信頼関係構築、現場部門制御、等々、経験と人材不足の中、今後の成長に向け改革の土壌整備を来期から進めて行く。

4. おわりに : 課題越えてその先の未来へ : 計画終え第 2 の創業へ  
～ 来期は当社創業以来の経営体制の大転換期、組織的自律成長へ一歩踏出す  
11 月の社長就任を含みに 4 月には外部人材を迎える。私は会長兼 CEO となる。  
新基盤整備 3 年計画で抜本的改革を実施、その先の未来を拓く体制を整えたい。  
当社には若さと時代拓く専門性があり、資本 3 社と言う学びの場と先達もいる。  
IT サービスのリーディング企業を目指す目標は堅持し、地道な努力を積重ねて  
3 年後、技術者 1 千名体制の実現を達成したい。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  
—第4四半期計画—

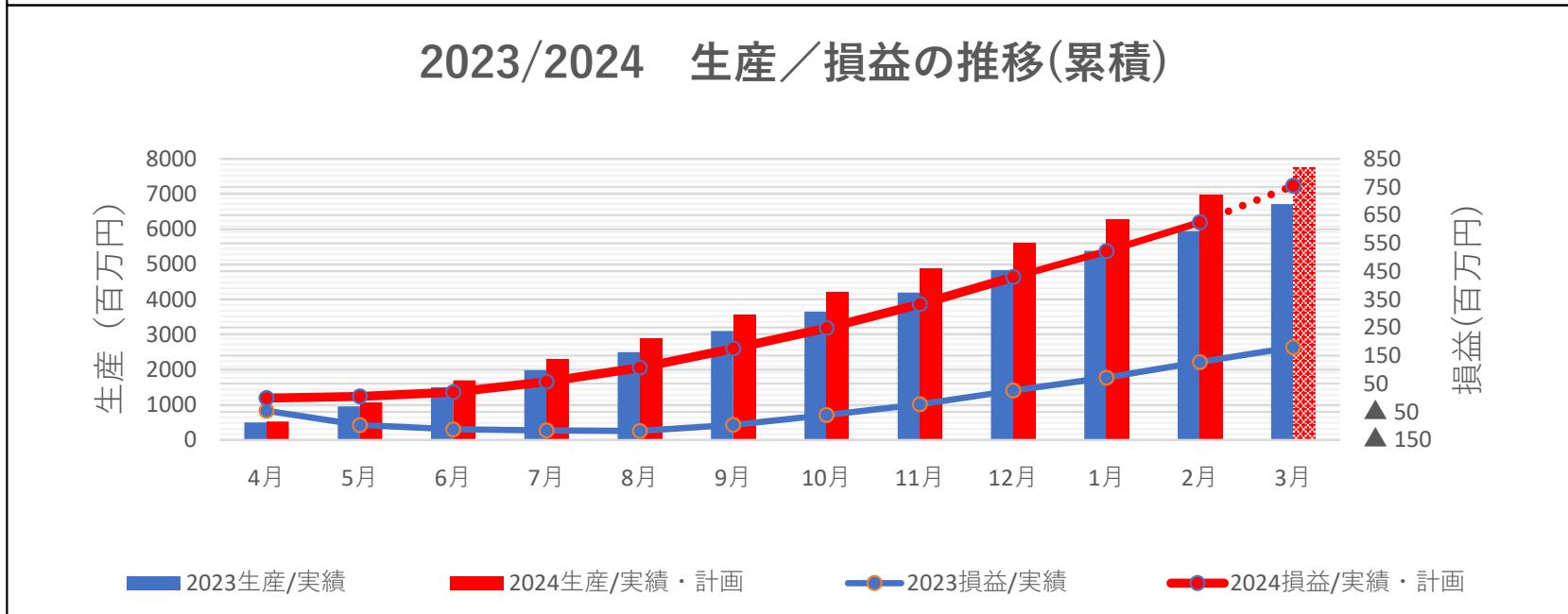
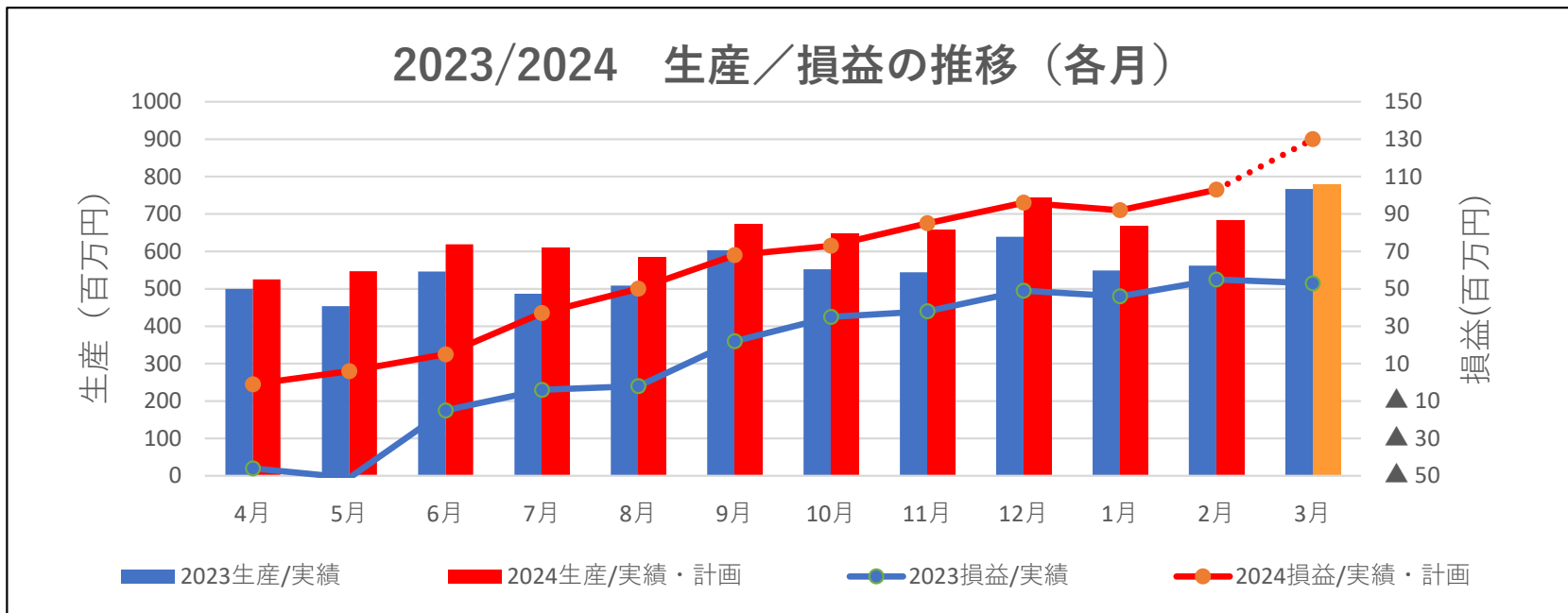
2025年3月1日  
株式会社アイヴィス

# 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	541	604	1671	557
経常損益	▲ 1	6	15	20	7
2 Q実績	7月	8月	9月	計	(平均)
生産	611	586	672	1869	623
経費	574	537	604	1715	572
経常損益	37	50	68	155	51
3 Q計画	10月	11月	12月	計	(平均)
生産	648	659	743	2050	683
経費	576	575	650	1801	600
経常損益	73	85	96	253	83
4 Q計画	1月	2月	3月	計	(平均)
生産	668	682	780	2130	710
経費	576	589	650	1815	605
経常損益	92	103	130	325	105
	<生産>	<経費>	<営業損益>	<経常損益>	※) 黄色
上期計	3561	3386	172	175	第4四半期計画
下期計	4180	3616	564	578	
年度計	7741	7002	736	753	

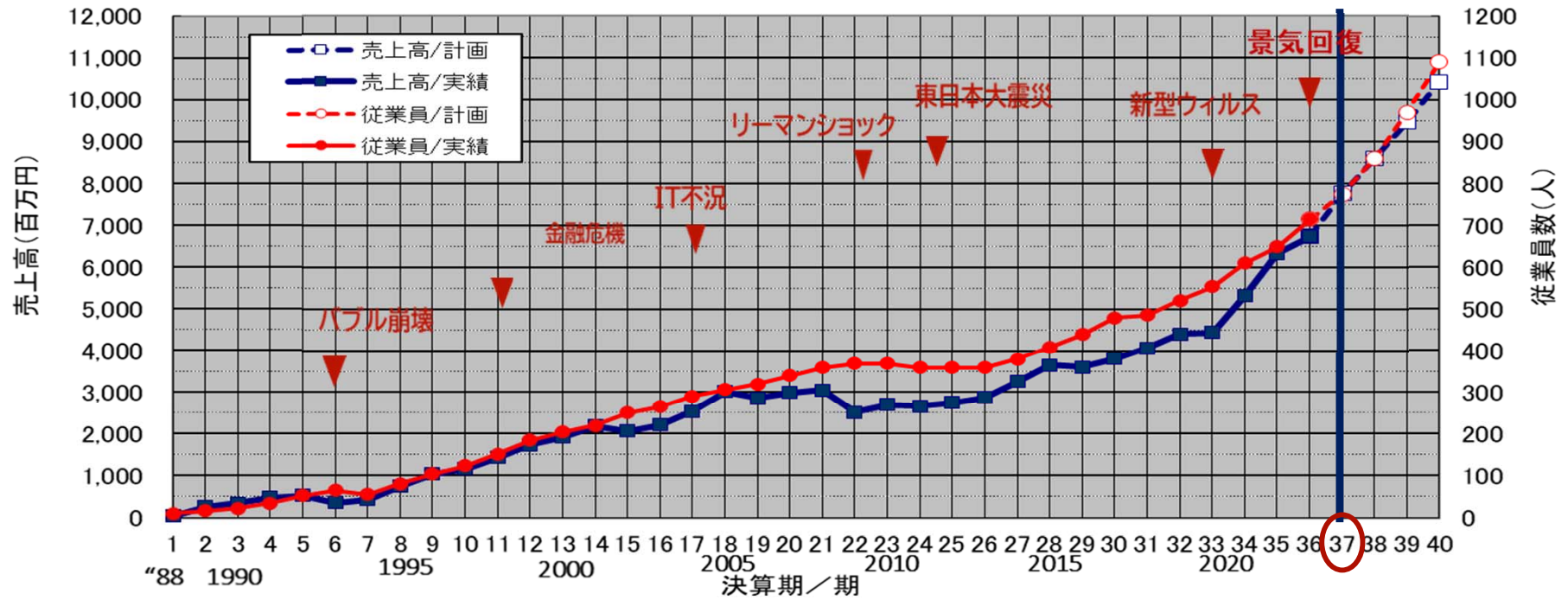




# 新基盤整備3カ年計画

期 年月期	成長基盤整備3カ年計画		調整準備年	新基盤整備3カ年計画		
	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	第40期 28.3月期
<b>売上高(M円)</b> 対前年増加率	<b>6,332</b> 18.9%	<b>6,738</b> 6.4%	<b>7,700</b> 14.3%	<b>8,600</b> 11.7%	<b>9,540</b> 10.9%	<b>10,500</b> 10.1%
<b>サービス生産高(M円)</b> 対前年増加率	<b>6,333</b> 18.7%	<b>6,719</b> 6.1%	<b>7,741</b> 15.2%	<b>8,760</b> 13.2%	<b>9,720</b> 11.0%	<b>10,700</b> 10.1%
<b>営業利益 (M円)</b>	<b>56</b>	<b>158</b>	<b>736</b>	<b>740</b>	<b>752</b>	<b>770</b>
<b>営業外損益 (M円)</b>	<b>53</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>30</b>
<b>経常利益(M円)</b> 売上比	<b>110</b> 1.7%	<b>180</b> 2.7%	<b>753</b> 9.8%	<b>760</b> 8.8%	<b>780</b> 8.2%	<b>810</b> 7.7%
<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	125	130	140	150
転職/中途	40/0	50/3	50/10	40/20	45/25	50/30
<<期首>> 技術者数 [従業員数]	620 [650]	675 [715]	745 [775]	820 [860]	930 [970]	1,040 [1,090]
生産性/人年(万円)	970	940	1008	1018	994	982
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)	4.6 (2.1/2.5)	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	組織体制	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	持続的成長	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	賃上5.4%	新経営体制	第2の創業期へ

売上高と従業員の推移



経常利益推移

