

## 2025年度：部門別及び本社 ITSS 本部別の計数予算について

代表取締役社長 石和田 雄二

### 1. 年度予算の設定と達成方法について

本年度予算、売上 86 億円、生産 87 億 6 千万円、利益 7 億 6 千万円は、目標として繰返し述べて来たが、新卒社員の 100 名強の増員を前提として、売上は対前年度比 10%増、売上利益率を 8%水準、期末仕掛を 1 億円台に乗せたい、などと数字的には外挿的な目標数字であって実現可能な根拠のあるものではない。

経営環境的に安定している時なら良いが、技術や市場、更には経営環境面でも今は大きく変る時、当社自身も時代の流れに乗るべく必要以上に背伸びをしており、リスク管理が必要な時だ。その為の条件は、妥当な予想経費に基づき最低ラインの経営数字を設定、それを部門別に落とし、部門単位の努力で貫くこと、問題の解決は経営主体で行うにしても、部門からコミットして貫く必要がある。

以下、年度の全経費を一定幅で出来るだけ正確に捉えた上で、最悪でも会社の増益増収が達成可能な部門の目標を再設定、その実現に向け、会議などを通じて経営と部門が一体となって達成努力する計数目標と協業の場を作って行きたい。経営に関わる部門の主体性強化が、経営移行に必要な条件だからである

### 2. 前期実績から今期の年間総経費を推定する。

4月時点で新人の入社で社員数が確定、賃上げ率や定昇などから社員の給与総額が決まると作業状況から外注費を加え、製造費用と販管費が推定出来る。4月実績を年間に延長することで年間総経費は決まると思うかも知れないが、そう簡単ではない。それは、当社の退職者が年間 60 人近くいることに加え、業務繁忙によって残業や外注中途採用者が必要となり、労務費が変るからだ。顧客業務の問題によっては納期が延び或いは中止になり、製造費も変化する。製造加工費や販管費は、技術者総数の増減に加え物価上昇率の影響も受ける。

これから起こることを正確に予想は出来ないので前期の実績データを参考に今年も同様な変化が起きることを前提に推定、それに安全側の余裕を加える。推定は、前期と今期の期首時点の社員総数、昨年の実績である決算書上にある数値と当社の契約社員も加えた賃上げ率、物価上昇率等などを使って、今期の労務費と製造経費、その和である総製造費用と販売費及び一般管理費を推定、それを合算して年間総経費を算出推定する。

年間総経費が解ることで、それに増収増益となる前期の営業利益 +  $\alpha$  を加えて今期の達成すべき下限目標の生産総額と売上損益、期末仕掛額が推定できる。

### 3. 今期の年間総経費の推定と下限としての年度計数目標

前述した通り、当社の現状から今期の総経費推定は、個別費目を積上げるより退職者や外注が関わる年間の変化の特徴は比較的順調にいった前期の実績から推定できるとして、要員比率と物価上昇率を使って前期実績値から算定する。

☆年度初4月の社員数： 全社員数と技術者数

(前期)	製造技術者 757名 {社員 632、契約 18、新人 107 }	
	管理系社員 49名 {社員 17、契約 32 }	全社員 806名
(今期)	製造技術者 822名 {社員 671、契約 25、新人 126 }	
	管理系社員 55名 {社員 20、契約 35 }	全社員 877名

☆前期の経費実績

労務費	4041M	製造経費	2036M	M: 百万円
役員報酬	96M	その他の販管費	798M(=894-96)M	
対前期比	技術要員増員率=822/757=1.09			
対前期比	管理系要員増率=55/49=1.12			
	今期の全社員の平均賃上げ率=1.05			
	今期の年間企業物価上昇率=1.02		(前期: 1.04)	

$$\begin{aligned} \text{労務費} &= \text{前期労務費} \times \text{賃上げ率} \times \text{技術要員増員率} \\ &= 4041\text{M} \times 1.05 \times 1.09 = 4625\text{M} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{製造経費} &= \text{前期製造経費} \times \text{技術要員増員率} \times \text{今期企業物価上昇率} \\ &= 2036\text{M} \times 1.09 \times 1.02 = 2264\text{M} \end{aligned}$$

$$\text{役員報酬} = \text{前期役員報酬} = 96\text{M}$$

$$\begin{aligned} \text{その他販管費} &= \text{前期その他販管費} \times \text{管理系要員増費} \times \text{企業物価上昇率} \\ &= (894-96)\text{M} \times 1.12 \times 1.02 = 912\text{M} \end{aligned}$$

☆今期の経費推定額

$$\begin{aligned} \text{推定経費} &= \text{総製造経費} + \text{販売費及び一般管理費} \\ &= (\text{労務費} + \text{製造経費}) + (\text{役員報酬} + \text{その他販管費}) \\ &= (4625\text{M} + 2264\text{M}) + (96\text{M} + 912\text{M}) = 6889\text{M} + 1008\text{M} = 7897\text{M} \end{aligned}$$

$$\text{生産高} = \text{今期推定経費} + \text{前期営業利益} = 7897\text{M} + 713\text{M} = 8610\text{M}$$

増収増益の安全サイドを考え、必達の生産目標を30Mプラスし8640Mとする。

又、期末仕掛は期首仕掛500万円に対し3500万増の4000万円を目標とすると

$$\text{売上高} = \text{生産高} - \text{仕掛増分} = 8640\text{M} - 40\text{M} = 8600\text{M}$$

これによる今期の決算時における目標下限値は、以下の様になる。

今年度決算目標 : 売上高 8600M ; 86億円

生産高 8640M ; 86億4千万円、 総経費 7900M ; 79億円

営業利益 740M ; 7億4千万円、 経常利益 760M ; 7億6千万円

#### 4. 当社4部門の年間売上、生産及び利益目標

##### 4. 1 現状の延長上での部門別売上、生産及び経費

当社4部門、研究開発の ATRD、顧客サービスの ITSS、名古屋と関西支社の生産と経費を、今期の予想値から、6月時点の技術者数(含、BP数)に応じて再配分する。新人は、生産では標準技術者の1/4、経費では1/2と見做す。BPに関しては、生産は既存社員相当として経費は社員の1.4倍としておく。今期の技術者数は、現場部門全体 [在籍+BP、新人]=[659+135、125]、ATRD [既存、新人]=[108+0、20]、ITSS [既存、新人]=[314+30、46] TITS [既存、新人]=[142+93、22]、KITS [既存、新人]=[95+12、37]、これから、生産の有効要員 {ATRD, ITSS, TITS, KITS} = {113, 355, 240, 116} 経費の有効要員 {ATRD, ITSS, TITS, KITS} = {118, 379, 283, 130} 売上、生産、経費は今期契約代行4億円:400Mを一律控除した分を再配分、その上で、今期の各部門のサービス環境と戦略上の経営判断で再調整する。

ATRD 売上=8200M\*113/824=1125M、ITSS 売上=8200M\*355/824=3533M

TITS 売上=8200M\*240/824=2388M、KITS 売上=8200M\*116/824=1154M

ATRD 生産=8240M\*113/824=1130M、ITSS 生産=8240M\*355/824=3550M

TITS 生産=8240M\*240/824=2400M、KITS 生産=8240M\*116/824=1160M

ATRD 経費=7500M\*118/910=973M、ITSS 経費=7500M\*379/910=3124M

TITS 経費=7500M\*283/910=2332M、KITS 経費=7500M\*130/910=1071M

##### 4. 2 当社4部門のITサービス環境と成長戦略上での期待値

今のITサービス業界は、90年代のメインフレームからワークステーションネットワークに変わったダウンサイジングに相当する大変革期に入っている。クラウドとAIが登場、サイバー空間でのDTWシミュレーションが実用化、AIを活用したソフトウェア開発が急成長、生成AIを越えてフィジカルAIが出番を待ち、数年先に量子コンピュータやAGIの実用化が予想されている。こうした変革期は、新旧両面の技術に優れた中堅企業が活躍できる時代だ。当社は、正にそうした中堅企業の立場にあり、先進技術を成長エンジンに、AIエージェント、知的な人間型サービスロボット、顧客価値創造への提案や資産活用モダナイ案件の開発再生産など、今大きな成長の場が待っている。

当社各部門の専門サービス技術に関する市場の動きとそこでの相対的位置、これから進んで行くべき方向と参入市場の成長性など、簡単に触れておく。それをベースに前年の経営実績値との増分、成長率を踏まえ、全体が今期の目標値+βに収まる範囲で全社4部門の経営目標値を調整、再設定を行う。

ATRD の成長環境： 国研の内、防衛装備庁案件は最終年で業務が続く中で JAMSTEC との共同研究や深海複数無人機作業の自律研究提案もあり作業は続く。NEDO 案件も前年実用化研究が再設定され、九工大、他と研究が続き、RC 応用は独自研究と共に顧客との共同研究が進む。サービス側は、今最も勢いある生成 AI 分野に於いて資本提携 3 社との研究開発案件活発化、信用高く投入人材相応の収益は可能だ。技術導入と人材育成が目標なので生産 5%増、利益は現状維持で可。

ITSS の成長環境： この部門は当社の収益を支える基幹部門、本部単位での各論は後述するが、顧客の新規開発の大規模案件が減っている中で時代の成長の流れに乗れてない面があり、収益的には停滞気味だ。社会的には収益拡大を狙うと共に将来への成長基盤作りが必要だ。公共金融製造流通、顧客サイドでは、既にクラウド化、AI 活用した資産活用型モダナイゼーション、マイクロサービス化、グローバルな専用基盤の活用や各種 AI エージェントの開発が始まっており、この種の有償業務を取込んで技術導入と共に収益向上を図りたい。顧客の基盤開発を担当している基盤技術本部が各本部と協力しつつ新規の先進技術案件に参入、先進技術サービスに必要な技術蓄積と人材育成を本部内で行い、それを次の段階で各本部内に横展する。費用増でも生産は対前期 20%増目標に上記体質転換を進めて行く。

TITS の成長環境： この部門の大半の業務は T 社案件であり、お客様の下での現場課題解決の為の研究開発や設計生産準備、或いは工場など製造現場でのシステム開発保守運用の IT サービスである。新製品出荷が続く中で品質向上に向け不断に改良改善は続く。近年は 100 年に一度の CASE 革命が進行中で、IT 側も開発や改善作業は絶えない。加えて AI など IT サービス側の技術革新に伴い、需要は拡大基調、当社担当は半内製の重要案件、収益は QCD 重視で要員並み 10%増。

KITS の成長環境： 大阪支社はリーマン危機安定後の設立から泣かず飛ばずの状態が続いていたが、18 年に倉庫管理システム WMS の大型一括開発から専門性を持った人材開発が始まり、現在 100 名の社員がいる。DX が本格化する中でコロナ禍を経て IT サービスが大きく変貌し、クラウド化が進みマイクロサービスアーキテクチャーやデータ分析が普及、支社もそれに対応した業務を選んで受注再生産、実装部隊として実績を積み、社内では AI 時代の IT サービスで先頭を走る。基盤整備 3 年計画で 200 名体制を目指し計画的な新人配属を実施、社内協業や BP も活用、時流に乗り前期 12%程度の増収は図りたい。

4部門の経営状態の中心となる生産と損益は、対前年比で下記の様になる。

	<生産額>				<利益>			
	前期	今期	増額	伸び率	前期	今期	増額	伸び率
ATRD	1007M	1130M	127M	13%	108M	157M	43M	38%
ITSS	3283M	3550M	267M	8%	252M	426M	158M	59%
TITS	2049M	2400M	351M	17%	195M	68M	▼139M	-
KITS	946M	1160M	214M	23%	142M	89M	▼61M	-
計	7285M	8240M	955M	13%	697M	740M	1M	

今期の部門目標値は、既社内技術者、BP 技術者、新人に分類、過去の実績から BP は生産が同じで経費は 1.4 倍、新人は年間を通して生産が既技術者の 1/4、経費は 1/2 とした計算、各クラスの要員生産性、経費を一様に扱っている為に、実際の客先単価の高い所や生産性の高い部門は今期の生産推定額が低めとなり、今期の利益が低く出る。逆に BP の多い TITS や新人の多い KITS の生産性は低めなので、今期の経費が高めに出て前期利益と比較すると利益減になっている。尚、前期利益は営管の原価による利益なので、経費に変換して再計算をしてある。又、前期の生産には契約代行分の 5 億円強が入っており、今期はこれを 4 億円に減じた。これを加えれば生産全体は前期 7795M、今期 8640M の目標数値となる。

調整は、第一弾として現状の TITS と KITS のコスパを維持し各々の部門利益を 10%、12%増の利益 214M、159M を実現する両部門の今期生産額を計算、修正する。TITS の今期生産額は 2254M で十分、KITS の生産額も 1059M で可。一方、ATRD は自主的な研究開発も増やす中で利益は 8%増程度の目標が適切、この為の ATRD の今期利益は 117M、生産額は前期同様のコスパで 1088M となり、これも置換える。次に、ATRD、TITS、KITS の今期生産額減分 42M、146M、101M、その合計額 289M を全体の生産額の目標額 8240M を維持する為に ITSS に加える。結果的に ITSS の今期の目標生産額は 3839M となる。前期のコスパから改めて利益を推定 295M、利益総額は 785M、利益増分は対前期比 88M となる。これが、最後の調整となる。前期のコスパを反映した調整後の今期の生産額と利益は、以下の様になる。

	<生産額>				<利益>			
	前期	今期	増額	伸び率	前期	今期	増額	伸び率
ATRD	1007M	1088M	127M	8%	108M	117M	9M	8%
ITSS	3283M	3839M	556M	17%	252M	295M	43M	17%
TITS	2049M	2254M	205M	10%	195M	214M	19M	10%
KITS	946M	1059M	113M	12%	142M	159M	17M	12%
計	7285M	8240M	955M	13%	697M	785M	88M	

上記の目標額の意味する所は、ATRD が利益を目標とせず、先端技術の研究と顧客サービスに専念、一方で特定顧客対応の名古屋支社の TITS が着実な実績と信用を第一に 10%成長を維持、成長過程にあるとは言え社員 100 名規模の大阪支社が先端 IT サービスでの専門性を武器に上限に近い 12%の成長を目指す場合、社員 880 名（新人 125 名含め平均年齢 33 歳）、BP135 名で前期実績の 11%成長の売上 86 億円、増収黒字を目指すには、本社 ITSS が生産 17%増の 38 億 4 千万円の年間生産を確保する必要があり、それが出来れば前期同様のコスパで ITSS は約 3 億円、全体で 7 億 8 千 5 百万円の利益となる。そうしたことを示している。ITS 系 3 部門の前期のコスパを前提とした今期 4 部門目標値を整理しておく。

事業部門：	ATRD：	生産	1090M、	経費	970M、	利益	120M	(M：百万円)
		ITSS：	生産	3840M、	経費	3545M、	利益	295M
		TITS：	生産	2250M、	経費	2040M、	利益	210M
		KITS：	生産	1060M、	経費	900M、	利益	160M
	計	：	8240M、	7455M、	785M			

会社全体： 売上 86 億円、生産 86 億 4 千万円、期末仕掛 4 千 5 百万円、  
経費 74 億 5 千 5 百万、営業利益 7 億 8 千 5 百万、経常利益 7 億 9 千万円  
口座代行 4 億円、対前年比；売上 10% 生産 11%、利益 12%

#### 5. 本社 ITSS 統括部の各本部の年間生産及び利益目標

ITSS 統括部は、先進基盤技術 (APM)、社会公共 (SIT)、設計製造 (EIT)、及び小売物流 (BIT) の 4 本部からなっており、ここが顧客価値創造の当社の基幹的収益部門であり、今期の社内要員 784 名中の 356 名がこの部門、要員比は 45%、事業の拡大に応じて伸びて行く部門、今期の会社全体の売上増が 10%超を目指すならば、中間層の BP 要員も加え、この部門が 17%の成長を目指す必要がある。

上述の前期同様コスパで、売上 86 億、生産 86 億 4 千万円達成する今期計画シナリオに沿って ITSS の 4 本部への生産、利益に関する配分計数目標値を示す。

#### ITSS 内 4 本部目標設定

6 月時点の要員構成から生産配分有効人員、経費配分有効人員を計算する。

本部 { 構成部 }	既在籍	BP	新人	生産有効	経費有効
APM： {PRD+PSM+PSB}	95	14	15	113	123
SIT： {FSS+FSD+SSS}	65	12	12	80	88
EIT： {RSS+ESS+MSS}	86	1	8	89	91
BIT： {DSS+BSS+LSS}	68	5	11	76	81

ITSS 部門の生産目標値は 3840M、経費目標値は 3590M なので、  
生産 {AP、SI、EI、BI} = 3840 {113、80、89、76} / 358 = {1212、858、955、815}  
経費 {AP、SI、EI、BI} = 3545 {123、88、91、81} / 383 = {1138、814、842、750}

これによって今期の ITSS 部門各本部の下限達成目標値は以下の通りになる。

	＜今期 一次目標＞					＜前期 実績＞	
	生産	経費	利益	利益率	成長率	生産	利益率
基盤技術 APM :	1212M	1138M	74M	6.1%	9.5%	1107M	9.0%
社会公共 SIT :	858M	814M	44M	5.1%	25.1%	686M	6.3%
設計製造 EIT :	955M	842M	113M	11.8%	20.6%	792M	6.4%
小売物流 BIT :	815M	750M	65M	8.0%	16.9%	697M	10.0%
ITSS 部門 計 :	3840M	3545M	296M	7.7%	17.0%	3282M	8.1%

一次目標は 6 月時点の BP と新人で計算したもの、この生産と利益を前提に、需要動向と前期生産性を考慮し今期の各本部の計数目標として上方再設定する。

先進基盤技術本部： IT サービス変革期の渦中、ソフト開発やシステム構築を AI で支援する研究開発的な案件と共に時代の流れでもある顧客対応の各種 AI エージェント開発を意図的に取込む当社の戦略的役割を担う組織である。当社の AI 実績を活用、ATRS と連携して ITSS 内への技術導入と人材育成を図り、ITSS の他本部と協業して有償案件の受注促進、サービス支援を行う。顧客は研究機関や大手ベンダー、業務は安定かつ勢があり、10%成長は可能。

社会公共本部： この分野でも AI など先進技術が浸透しており、金融・輸送・環境エネルギー等の需要は高いが、サービスの的には既存中堅 IT ベンダーが棲み分けており、競争激しく利益率は抑えられ、新規参入はなかなか難しい。サービス対象の規模大きく、先進技術への移行が始まるので、今期内の新規受注は期待出来ないにしても、将来の拡大に向け要員増で案件拡大を狙う。従来の金融案件での実績による評価は安定しており、20%強の成長を期待。

技術開発・設計製造本部： 自動車を始め製造業の関税に伴う景況悪化の可能性はあるが、客先の対応部門は先進技術活用への関心高く応用の場も広い所。人材不足を補う機械や工場、作業工程の自動化やデータ活用による効率化、AI を組込んだ工作機械やロボットの開発導入、AI エージェントの開発需要は今後急速に高まる見通しだ。製品開発や製造で CAD/CAM/CAE 活用は一般化しているが、その更新期の今、海外の大手ベンダーのパッケージ利用技術は追風になる。新旧システムの協業連携を図るプラットフォーム導入も進む。航空機、船舶などの防衛予算増もプラス。利益率を高め 20%超成長へ挑戦。

DX 推進・小売物流本部： 値上げ効果で業績は安定したが、人手不足と物価高が成長ネック、AI や自動化など先進技術活用の機会、当社総合力で新需要の開拓を図る。今期は画面開発など下請け案件を薄く広く探すのではなく、バックオフィス系の調達や倉庫配送物流の技術革新需要の新規開拓が本命、就職情報系や従来の物流案件が終了、能力に比べ稼働率低く 20%増は可能。

AI 応用が広く浸透するのが今期の特徴、目標高く案件獲得と課題解決への着実な努力が未来を創る。今期は利益増を求めず、事業転換への基盤作りに全力投球。ITSS 部門の生産額目標を維持して要員配置で生産を配分、その上で、市場動向及び可能性と期待値から生産額を調整、前期の部門生産性を参考に経費と利益を算定する。これを今期の ITSS 本部の年度二次目標として以下の様に設定した。

＜今期 二次目標＞

	生産	経費	利益	利益率	対前期成長率
基盤技術本部 (APMD) :	1220M	1100M	120M	9.8%	10.2%
社会公共本部 (SITD) :	840M	760M	60M	7.1%	22.4%
設計製造本部 (EITD) :	1000M	920M	80M	8.0%	26.3%
小売物流本部 (BITD) :	840M	770M	70M	8.3%	20.5%
ITSS 部門 計 :	3900M	3550M	350M	9.0%	18.8%

6. 本社 4 事業部門目標値の新基盤整備 3 年計画との調整

4 章での当社 4 部門の事業目標値は売上 86 億円、増収増益と昨年度の各部門のコストパフォーマンス (部門生産性) を前提として設定した部門目標値であった。これに、前章の ITSS の各本部の成長目標を反映した生産、経費、利益の数値で置換えた 4 事業部門の目標値は以下の様になる。

事業部門： ATRD :	生産	1090M、	経費	970M、	利益	120M (M: 百万円)	
	ITSS :	生産	3900M、	経費	3550M、	利益	350M
	TITS :	生産	2250M、	経費	2040M、	利益	210M
	KITS :	生産	1060M、	経費	900M、	利益	160M
計 :		8300M、		7460M、		840M	
<契約代行> :		400M、		390M、		10M	
合計 :		8700M、		7850M、		850M	

先の 4 部門の部門目標を、今期の正規年度目標にする為に、既に公にしてある新基盤整備 3 年計画の今期目標、特に、生産額 87 億 6 千万円との調性を図る。3 ヶ年計画の今期目標は、売上 86 億円に対して生産は 1 億 6 千万円増の 87 億 6 千万円と設定してある。これは人の数に依存する委任契約、派遣契約から仕事の価値である一括契約を増やす狙いで、生産性向上に向けた布石であると同時に期末仕掛残を増やし翌期初の安定操業に繋げる意図もあつての政策目標である。本計画の起点は、売上 78 億 1 千万円に対し生産が 1 千万円減の 78 億円と言う前期実績を踏まえ、今期生産額を 86 億 4 千万円に抑えてある。この生産目標と新基盤整備 3 年計画の今期目標との差分、1 億 2 千万円の底上げが必要となる。計画の起点から順次生産額と利益を増やしてきたが、ITSS 第二次案を取込んだ 4 事業部案では生産額が 6 千万円不足、これを ITSS 外の 3 部門に再配分する。

具体的には、AI 時代の流れに乗って一括開発が見込まれ、作業量的に余裕ある ATRD と TITS、KTIS に 30M、10M、20M を載せ、利益増やさず、経費に同額の増分を載せることとした。生産は ATRD 1120M、TITS 2260M、KITS 1080M となる。これを最終調整として、今期の各事業部門及び ITSS 各本部の正式目標値とする。目標達成の現実には難しい面もあり、最悪の場合を考え、計画起点の条件、増収増益で生産額目標の下限値を 86 億 4 千万円としているので、多少の余裕となる。契約代行額も前期実績の 5 億 1 千万円より、対応する生産額で 1 億 1 千万円、利益 1 千万円を削減してあるので、計数上の話で見ればこれも余裕となる。以下が正規の事業 4 部門の今期目標となる。

会社全体： 売上 86 億円、生産 87 億 6 千万円、期末仕掛 1 億 5 千 5 百万円、  
経費 80 億 2 千万円、営業利益 8 億 3 千万円、経常利益 8 億 5 千万円  
口座代行 4 億円、対前年比；売上 10% 生産 12%、営業利益 19%

事業部門：	ATRD：	生産	1120M	、	経費	990M	、	利益	130M	（M：百万円）
	ITSS：	生産	3900M	、	経費	3580M	、	利益	320M	
	TITS：	生産	2260M	、	経費	2050M	、	利益	210M	
	KITS：	生産	1080M	、	経費	920M	、	利益	160M	
	契約代行：	生産	400M	、	経費	310M	、	利益	10M	
	合計：	生産	8760M	、	経費	7030M	、	利益	830M	

#### 7. 事業 4 部門及び ITSS4 本部の生産、利益に関する四半期単位の目標値

経営環境は変化し、予想通りに物事が進まないのが世の常であるが、計画の存在意義は、この予実の差異の原因を考えて改善工夫、目標達成に近づくことにある。年度目標が妥当でも制御できなければ絵に描いた餅だ。現実を踏まえた予測が可能なのは高々 2、3 カ月先の結果、四半期目標への再設定が必要な所以である。月次で、月次結果や直近の四半期結果を予想し、その差異を見る。毎月、四半期末の結果を予想、この目標との差異を見て進捗の妥当性を判断する。計画値より悪い結果が予想されるなら、その原因を究明して早期に対策を打つ。組織活動に於いても、目標に近づくためには PDCA を常に回すことが大切なのだ。その為に、部門及び ITSS 各本部の最終目標を中間ゴールとしての四半期目標に展開し、年度計画達成上の必要条件となる当面の中間ゴール目標を再設定する。

以下、各部門の年度目標を使って四半期展開を行うが、単純に 4 分割をすれば良い訳ではなく、当社各部門の仕事の波を前提に実績を分析して再配分を行う。仕事の波とは、当社の新人が 2Q に研修終え配属、OJT に参加、3Q から現場生産に加わる、それも又、専門性の高い研究部門と顧客サービス部門では違ってくる。こうした経験則をルール化、その下で、年度目標を各部門四半期目標に展開する。

全社と共に生産主力 ITSS 部門の経営指標、生産と利益の四半期目標を設定する。  
ルールを一般的に定式化すれば、

- ① 新人の貢献度： 1Q 研修、2Q OJT で月 40 円 \* 1/4、3Q 1/2、4Q 3/4
- ② 技術者の数： 1Q 研修支援 20 名、2Q 現場復帰、3Q4Q BP と中途入社増
- ③ 受注案件： 1Q 継続業務+情報収集、2Q 提案、3Q4Q 受注増 (内製+BP)
- ④ 業務立上り： 1Q 修了案件+予算未定、2Q3Q4Q 本格稼働+生産性効果
- ⑤ 生産性効果： 1Q 専門分野限定、2Q 範囲拡大、3Q4Q 現場の生産性向上等々・・・、

これらを踏まえ、各部門の前期実績を参考に配分する。

会社全体及び部門別の四半期計画目標は次の通りに設定する。

会社全体：	8760M	[1Q、2Q、3Q、4Q]	=	[1880M、2060M、2340M、2480M]
ATRD：	1120M	[1Q、2Q、3Q、4Q]	=	[240M、260M、300M、320M]
ITSS：	3900M	[1Q、2Q、3Q、4Q]	=	[860M、920M、1040M、1080M]
TITS：	2260M	[1Q、2Q、3Q、4Q]	=	[480M、520M、600M、660M]
KITS：	1080M	[1Q、2Q、3Q、4Q]	=	[240M、260M、280M、300M]
契約代行：	400M	[1Q、2Q、3Q、4Q]	=	[60M、100M、120M、120M]

本社 ITSS 部門の各本部単位の四半期計画目標は次の通りに想定する。

ITSS 全体：	3900M	[1Q、2Q、3Q、4Q]	=	[860M、920M、1040M、1080M]
基盤技術本部：	1220M	[1Q、2Q、3Q、4Q]	=	[280M、280M、330M、330M]
社会公共本部：	840M	[1Q、2Q、3Q、4Q]	=	[190M、200M、220M、230M]
設計製造本部：	1000M	[1Q、2Q、3Q、4Q]	=	[210M、240M、270M、280M]
小売物流本部：	840M	[1Q、2Q、3Q、4Q]	=	[180M、200M、220M、240M]

各部門、各本部の計数目標のたたき台として設定したが、各組織単位に責任者が生産と利益の年度目標値達成を前提に四半期計画を主体的に創ることが大切だ。具体的な案件と能力から計画を詰め、行動し、途中結果を会議等で報告して貰う。この組織の責任と達成する為の主体的な行動と評価が大切なのだ。自分で考え、現実に行動、評価後に改善する行為の繰り返し、これが結果を創る。PDCA である。問題解決は、より上位の組織、最終的には会社全体が責任を持って解決するが、現実の状態を月次に予想、差異を評価、課題問題を提示する役割が重要なのだ。計画のない所に行動も評価もなく、目標への課題のない所に組織の成長もない。未来を創る意思と責任感が予想される課題を定義、それを越える努力へと人を誘う、その真摯な努力が人を作り、組織を創り、顧客の信用を作り、未来を創る。本文は読み難いと思うが、論理を追って考え、管理者自身の思考法にして欲しい。計数目標管理は、7 月から順次始めて定着を目指す。ご協力の程、宜しく。(了)