

2025 年度下期スタート 10 月、年度経営の折り返し点を迎えて

代表取締役 石和田 雄二

<目次>

1. 25 年度上期の業績について
 1. 1 9 月度経営管理の業績報告
 1. 2 9 月度営業管理に見る下期の案件状況見通し
 1. 3 年度下期、第 3 四半期、第 4 四半期、期末業績見通し

2. 現場と管理、各部門の業務状況を俯瞰する
 2. 1 ATRD：先進技術研究開発統括部
 2. 2 ITSS：顧客対応 ITS サービス統括部
 - (1) 先進基盤技術本部
 - (2) 金融・社会公共本部
 - (3) 技術開発・設計製造本部
 - (4) DX 推進・小売流通物流本部
 2. 3 TITS：名古屋支社__トヨタ連携 IT サービス事業部
 2. 4 KITS：大阪支社__関西地域連携 IT サービス事業部

3. 2025 年度 IVIS 修正事業計画
 3. 1 業務系各部門の下期部門目標
 3. 2 10 月 1 日改訂 2025 年修正業績計画

4. 企業基盤整備の状況と年度下期の行動計画
 4. 1 新卒採用の現状と課題、補強と対策
 4. 2 冬季賞与、賃上げと社員の所得向上への構想
 4. 3 経営体制の刷新と新体制への移行計画について

5. 終わりに・・・将来の飛躍に向けて足元を固める

- 添付資料 : ① 「2025 年度修正経営計画」
 ② 「2025 年度版：IVIS 経営 3 か年計画」

2025 年度下期スタート 10 月、年度経営の折り返し点を迎えて

代表取締役 石和田 雄二

先に 11 月の新経営体制への移行準備として 10 月 11 月の暫定組織体制についての説明文を出したが、10 月は経営的には上期と下期の折り返し点、上期の経営状態全体を俯瞰した上で年度目標に向って達成すべき経営状態の改善に触れる。具体的な目標と作業を再設定、その見通しと 12 月以降の新体制と役割分担にも触れ、年度目標の売上 86 億円利益 7 億 2 千万円超、採用 100 名余に向けて走る。計画的組織的な業務遂行が必要不可欠、関係各位の主体的な協力をお願いする。

1. 25 年度上期の業績について

1. 1 9 月度経営管理の業績報告

9 月 29 日経理会計 G 発表の財務資料の 8 月確定版・9 月推定版によれば、8 月の生産は、計画 655M (M: 百万円) に対し 23M 増の 678M、損益は計画の 50M に対し、13M 増の 63M、9 月の見通しも、生産は対計画比 27M 増の 772M、損益は 38M 増の 93M となっている。9 月は採用経費が多少膨らむが順調だ。上期の実績見通しは生産 4099M、これは対前年度比 438M 増、当初計画比で 159M の増分、損益は 301M で対前年度比 126M の増、今期の当初計画 257M に対しても 44M 増、上期計画は賃上げ・物価高とトランプ関税の影響で世界的な景気後退と先行き見通しの悪化が続くと考えた為、上期は増収増益達成を前提に努めて低めに抑えた結果であるが、予想以上の順調な推移である。

1. 2 9 月度営業管理に見る下期の案件状況見通し

IT サービスの実績は、対象期間の市場動向を前提として①当社客先の案件保有量と②当社技術への信頼度、③当社の能力状況によって決まって来る。一般的に、今後数年間の IT サービス動向はクラウドを含む IT サービスの変革期と生成 AI の急速な普及を背景に、出遅れの目立つ日本の公共部門や大手企業の IT 投資から当面は先進中心に安定した需要が続くと考えている。しかし、今期は特別に米トランプ関税の日本経済、特に製造業に与える影響の大きさから当社の業務量も前半は相当落込むのではないかと考えていた。年度後半は、当社の主要顧客の輸出競争力や先進技術を含む技術サービスの勢いの強さから米国関税の問題の当社への影響は回避可能と考えていた。その意味で、上期実績から判断すれば、①、②は特に心配ないが、年度下期の受注可能額を確認する為に、当社の営業管理資料から予定額を推定する。

当社の営業管理の生産（≡受注）見通しは、契約ベースなので信頼性は高い。先行き見通しも契約済の期間内作業に加え継続予定の派遣及び委任業務を確認後に加えているので、年度内受注額の下限推定値としては信頼できる。上期受注額は4153M、下期の見通しは4363M、年間8516Mの受注見通し額は、これから出て来る案件の契約額が入っていないので多少低めに出ている。この為、下期契約額を案件受注の波が同じ前下期の対上期比から推定する。前期の上期生産実績額は3631Mで下期の生産実績は4150M、対上期増分率は14.3%増、これを今上期の受注実績4153Mに適用すると下期受注は4747Mで、年間受注見通しは8900M、上期実績から推察して実現可能な受注目標である。

1. 3 年度下期、第3四半期、第4四半期、期末業績見通し

当初の下記計画は、稼働状況が安定に向うとして、少し高め設定してある。上期計画値を実績値で差替えた実績/計画値表を作成したので、添付する。この改訂下期計画によれば、第3四半期(3Q)の生産と利益は2340Mと240M、4Qは2480Mと300M、下期4820Mと540M、年度合計8853Mと807Mとなる。当初より生産253M、利益87M増だが、受注目標の枠内、実現可能性は高い。懸念材料は、時代が要求する質と当社の管理力及び技術力とのミスマッチ、しかし、これは成長を目指す企業の当然の試練、事前の準備とバックアップ体制が必要だが、課題を前向きに捉え技術集団の成長の糧とすべきだろう。

2. 現場と管理、各部門の業務状況を俯瞰する

各現場部門のサービス分野と得意技術を再確認、現時点における業務推移から下期計画の達成見通しと課題を探り、その改善、解決方法を考える。

2. 1 ATRD：先進技術研究開発統括部

当社の研究開発のテーマは高尚だが科研費目的の研究開発の域を出てない。技術導入と人材育成の実質的価値は大きい、製品開発への着実な計画と時間軸での具体的目標設定がないと成果への蓄積が活きず、長続きしない。RD サービスは顧客側に具体的テーマがあるので、実用化への期待は高いが、RC ロボットも、レジリエンス VSLAM と自由視点にしても既存の代替機能を越える差別化製品が出せなければ、国研委託費の息切れと共に期待は萎む。各種 AI エージェント開発や工場内特定作業のデジタルツイン開発などは、需要と技術的可能性が確かなので実用化へ繋がり、開発資金も付いてくる。下期予算的には、先進技術需要の高い ASN 部は安定拡大、一方で AST 部も具体的 AI 活用探る IT 予算枠増で今期予算急増中、成果に繋げて行きたい。先進 AI は拡大基調の勢いが強く、サービス需要は今後も安定成長見通しだ。実力派人材増加で需要安定、研究が中核製品と繋がればブレークするが・・・。

2. 2 ITSS：顧客対応 ITS サービス統括部

<概況> 金融・社会公共本部、技術開発・設計製造本部、DX 推進・小売物流本部の実業系顧客の業務改革支援担当の IT サービス 3 本部と各本部の業務システム共通基盤技術である OS から DB/DC、ミドルウェア、最近ではクラウド基盤やマイクロアーキテクチャーに加え、AI エージェントの開発、データ分析や自動化省人化技術支援など、急速に進む技術変革期に先進性と専門性による客先提案及び開発支援する役割を担う先進基盤技術本部、この 4 本部からなるのが IT ソリューションサービス本部統括部である。

(1) 先進基盤技術本部

IT サービス大変革期を前に顧客各本部を支援するのが先進基盤技術本部だ。この本部は、ITSS 本部統括内の技術本部として IT に関わる高い先進並びに専門技術を持って顧客課題への社内外技術支援を行うことを想定していた。人材育成を待てず、顧客 IT サービス担当の NII、NTTDT 担当部を組入れた。NII の RCOS（大学間の共同研究支援環境）、NTTDT の GAIA（企業基盤の認証認可）と CIMA（ネットサービス向け基盤開発）の顧客サービス部隊である。IT サービスの変革期で、クラウドリフトからプラットフォーム導入、分散データ管理、AI エージェントの開発、セキュリティやガバナンス強化まで顧客 IT サービスが忙しく人材が払底、技術本部機能自体が立上らぬ状態だ。NII の RCOS は、データガバナンスも公開基盤の「WEKO 3」開発も前期納品して今は来年の本番目指して試験運用の改善保守だが、改善要求は不断にあり、最近ではチャットボットなど AI 系の開発もあって下期も安定成長する。NII は、計算機言語の研究者であった黒橋所長が主導、今や国産 LLM の中心開発拠点、130 億パラメータ LLM-JP を開発公開、今産総研と共同で 1750 億パラメータの LLM を開発中、RCOS 部門でも LLM の活用評価が始まっている。RCOS の実績をベースに AI 関連の機能開発や LLM 開発自体にも参入したい。GAIYA は、NTTDT の社内管理システムで SERVICENOW をプラットフォームに当社は 20 年後半から参加、会計処理関連の認証認可を担当、23 年に終了、今は社内展開を終えグループ会社への展開中、他社開発の巻き取りを通じて今後とも保守運用を担当する一方、NTTDT 社内での AI 活用が進む中、管理部門との信用を媒介に AI エージェント開発など社内システムの別案件への参入を模索中、富士通の基盤でもある SERVICENOW の横展開も視野に入れる。当面はグループ会社への展開と他社巻き取りで忙しいが、アーキテクチャーを刷新して新規開発する NTT ドコモの新決済システムへの参加を前提に、GAIA 保守への若手参加と共に専門性の高い上位中堅の異動を順次検討中だ。

CIMA は、2000 年初頭から i モードの顧客管理、主にデータマイニング開発に関わって来た業務だが、22 年のクラウドリフトから始まり、構造改革が漸く山を越え、これから本格的な厳しいテストを経て基盤の更改が始まる。一方で、時代を反映して個別業務の AI エージェント開発も進む中、当社も「インシデント対処方法」や「顧客に寄り添う会話応答」などの業務や顧客支援エージェント開発を担当、新たな開発業務も始まっており、構造改革後の新たなコンポーネント開発に加えて新分野拡大もあり、下期はフル稼働だ。先進基盤技術本部として見ると、人材不足で当初計画通りには進まないが、技術の大きな転換期には、困難な新規案件の達成を通じて技術人材が育つので、専門性の高い技術本部構想は大切に温めつつ、暫くは業務優先で行く。

(2) 金融・社会公共本部

金融・社会公共本部は BIPROGY の下での作業が大半、IT サービスがデータの時代や技術変革期に突入するここ数年の間で業務が急拡大を遂げている。エアラインの予約発券搭乗は昔から担当していたが、国際アライアンスによるデータ統合活用やマイレージをベースにした顧客管理システムの更新、異業種連携を前提に共通ポイントでの決済・顧客提案が今の作業の中心だ。金融も、従来の勘定系パッケージの地銀信金保守から入って商工中金、農中のノンバンクを経て、今は海外送金や新時代の店舗管理、次世代の勘定系のシステム開発に参加、業務知識の蓄積を経て開発の上流中堅を担っている。当社のクラウド系の再構築案件の経験を活かし、ミッションクリティカル業務のマルチクラウド化やモダナイゼーションを軸とした顧客業務の基盤再構築案件も担当、基盤と同時に次世代の勘定系再開発にも参加している。金融システムの転換期でもあり、先進技術を前面にこれからも拡大が続く。医療、旅行サービスも時代の要請を受け活況、エネルギーや社公のモダナイ、JP の配送車両管理や大手ガスの新案件が動き、下期業務の拡大基調が続く。

(3) 技術開発・設計製造本部

当社伝統の設計製造本部は、顧客側で世界標準のパッケージ導入が進む中、顧客現場に理系技術者が多いこともあり、現場は、先進技術を取り込みつつ製品開発から工場内での自動化、データ分析、最新 AI 導入への関心が高い。製造顧客への直接サービスでは、IT 専門家としての常駐型の作業は多いが、当社規模の IT サービス企業では纏まった大規模システムの一括受注難しく作業も人もバラバラになり易い。専門特化で一括受注か常駐拡大を狙うか、若い技術者の多い当社は、将来の活躍の場を求めて、積極的に現場に踏込む。先進基盤技術とも連携、業務も解る IT 企業としての信頼性確立を優先する。

過去の資産も最新のデータも所有、激しい環境変化の中で自社の経営課題を考えるエンドユーザー自身が、ITサービスの真ん中に座るのは当然だが、本業を抱え IT 変革の先端を追うのは非合理的、IT 専門家の出番でもある。設計製造関連では、モノ作りの手法や工程の規格化標準化が進み、その結果、業種業務に特化した世界標準システムやツールのベンダーが生まれてくる。CAD/CAM/CAE や PDM/PLM しかり、プラットフォーム、AI エージェントしかりだ。この信頼性を梃に専門能力磨けば中小も大手と対等に活躍する場が出来る。技術開発を重視するのは、著名ベンダーと組んで専門サービスをする為だ。その他、大手 IT サービスとの連携業務では、当社の技術先進性、専門性を活かして案件を絞り、技術主導の一括案件中心に人材育成を優先して行く。又、AI など先進技術導入や基盤再構築を進める企業への参入を優先したい。上記方針が浸透する下期、業務は一時的な低迷状態を脱し安定拡大へ向う。

(4) DX 推進・小売流通物流本部

DX 推進・小売流通物流の内、IBM とアクセンチュアの DX 案件は順調に拡大、従来のデータ移行と現新テストやツール開発から旧業務システムアセットを活用した AI エージェントによる本格的モダナイゼーションに移行する。この案件作業は今後急拡大する見通しであり、先行業者に作業は集中する。その他物流案件は WMS にしても配送にしても、大規模システム開発は一巡、開発は小規模、要員不足対応の大型物流設備改築などの省力自動化案件は動くがサービスは運用中心、開発を担当した企業が主体で参入障壁は高い。当社も長く開発を担当してきた S 社などの案件を除けば、暫く小康状態だ。小売流通分野は、東京近郊の大手スーパーの調達から店舗設計、決済自動化などを、BIPROGY 開発の小売専門標準パッケージを活用して担当して来た。北海道の大手スーパーの要件定義が終り、これから基本設計以降の本格的開発に入るが画面と DB を除けばカスタマイズ、大規模開発には繋がらない。当社技術者の専門性は高く仕事には困らないが、彼らを越えて組織単位で動く為には、顧客の立場で責任を負う一括開発案件が不可欠、掘起しに動く。今後も BIPROGY との連携を核に物流専門や問屋大手の委託開発業務で繋ぎ、中期的には、共同開発含め標準パッケージ現代版の再開発と大手製品製造顧客の物流部門再構築案件に当社の先進技術を武器に参加して行く積りだ。

2. 3 TITS : 名古屋支社__トヨタ連携 IT サービス事業部

名古屋支社の IT サービスはすべて TS 社を介したトヨタ関連の業務である。長年のサービス経験から上流の管理層は、環境や業務に馴染んでいる一方、技術者の大半は、入社 10 年以内の中堅若手で新しい技術への適応性がある。

そうした背景から、エンジニアリング業務の現場で客先の技術者と一緒に、先進・専門技術と共に現場ノウハウが活きる業務を中心に作業をしている。具体的には、技術的な専門性の高いソリューション型の AI 応用、解析系のシミュレーション、電池劣化の分析評価などの開発や顧客支援をしている。現場密着型では、電子制御系の MBD や PLM、車両系の PDM や PLM を世界標準のパッケージを使ってカスタマイズ開発や運用保守を担当、ビジネス系は大手 IT ベンダーの下での SI 開発や中小規模のシステム開発を行っている。現場課題解決が中心なので、目標と評価が明確なので、従来手法とは異なる先進技術による解決案は、困難もあるが、顧客の現場技術者の支援が得られ、試行錯誤的な経験の積上げの下で、実用化への確実な成果に繋がっている。上期は特に AI 特別予算もあり安定成長したが、新人も本格的に現場に参加する下期は案件・技術・要員の制約はなく、先進技術が牽引、安定推移する。

2. 4 KITS：大阪支社_関西地域連携 IT サービス事業部

大阪支社は、リーマン危機後、パナソニックとの関係が切れ、本格的に再生・支社立上げに向かって 10 年、専門性をウリにすると決めて再出発をした。始めは、物流倉庫管理関連の WMS、1 億円超の一括開発を受注、豊かな開発経験のある指導者を本社から送り込み、現部長クラスの若手人材を育てた。それが一段落後、偶々、物流関係で旧メインフレームからのクラウド GCP への移行案件があり、この業務を通じ新たなアーキテクチャーの下での業務システム再構築の経験を積み、クラウド、マイクロサービス、ローコードに馴染んだ若手技術者が育ち、クラウド移行の基盤再構築案件受注が続いた。その後、生成 AI の IT サービス、特にシステム構築・運用への活用が進み、国内でも、顧客の自社旧 IT 資産を活用した移行や再開発が一般化してきた。大阪支社は、この流れも取込み、コードから仕様書のリバース、コード変換の実績も踏み、システムのモダナイゼーションを差別化技術に位置付けた。今では、パナソニックとの関係も復活、薬品卸の大手中継業者や地域の大手電機部品販売、先進的地銀のクラウド化やモダナイゼーション案系を受注、一方で、支社の先進技術部隊も東京の ATRD と連携して先端商品開発に参加、今期社員 100 名を越えた大阪支社は、時流に乗って自律的に成長を始めた。上期は、大規模案件の納品後の一時的な停滞もあったが、今では大阪配属の 37 名を加えてフル稼働、事務所も拡張、11 月からは上海採用の 6 月卒業の中国専門人材、トロント大、メルボルン大、東京工大、UCLA 大等で学んだ海外帰国者 10 名、院卒 9 名の若者 20 名が加わり、OJT で業務に参加する。下期案件も、薬品卸や銀行案件の開発が本格化、大手ガス企業の旧システムのモダナイ案件も始動、大阪支社は今下期も安定した成長が続く見通しだ。

3. 2025年度修正年度事業計画

3.1 業務系各部門の総括と下期部門目標

1章でも触れたが、業績は一般的に、時代の流れに沿った企業経営環境の下、能力相応の成長条件、主要顧客と顧客からの信頼感、そして管理能力と必要十分な成長リソースで決まり、持続的成長はそれに向けての努力の結果だ。ビジネス環境が厳しく変化する中、IT基盤構築が企業成長力の源泉になり、新たな生成AI技術が時代を牽引、当面のITサービス環境は安定している。当社は顧客面でも複数のITサービス大手や確固とした地位を築いた複数の製造業を顧客に持ち、長年に亘る実績と今の事業成長力から信用も十分だ。時代を牽引するAI応用などの先進技術は当社の差別化技術、成長力の高い若手の技術者も多く、コスト弾力性の面からみても、市場競争上問題はない。上位管理層や専門人材は多少手薄だが、顧客との連携やBP協業を考えればリソースも十分だ。成長条件は程々整っており、それが業績に反映している。

部門別の上期業績を見る。部門別の年度と上期の生産目標値を下記に示す。年度計画は目標生産86億円を前提に生産を伸ばす意図で87.6億円とした。生産87.6億円の部門配布目標は、部門（年度生産目標：上期目標）と表記すれば、ATRD(1120M:500M)、ITSS(3900M:1780M)、TITS(2260M:1000M)、KITS(1080M:500M)、上期実績は、部門（上期実績：達成率）として、ATRD(547M:109%)、ITSS(1721M:97%)、TITS(1163M:114%)、KITS(493M:99%)。この結果を見ると本来の稼ぎ頭であるべき本社のITSSを厳しくしたからでもあるが、先進技術研究開発ATRDと名古屋支社TITSが規模なりに当社の収益を支え、大阪支社KITSは予定通りだが、稼ぎ頭ITSSが伸び悩んでいたことが解る。ITSSの内部を改めてみると、SS本部（上期計画：実績：達成率）として、基盤(560M:437M:98%)、社公(390M:438M:112%)、製造(450M:393M:87%)、小売(380M:366M:96%)、社公だけが目標を越え、他3本部は停滞、製造が特に悪い。T社のAI投資もあって時代の流れに乗った先進技術案件が増益分を支えた。

上期実績は、全体的に見れば年度計画の上期分の4.0%増、当初の下期計画は4820Mで、これは対上期比で22.3%増、昨年実績の同比率は19.1%、今期は経営環境の停滞予想もあって上期目標を抑えた面があり、下期目標設定の比率として妥当な水準と考えられる。下期目標には当初計画値を採用するとして上期実績値をベースに下期計画値を加え、改訂年度事業計画とする。これが1.3で触れた年度下期の改訂年度事業計画で、下期の目標計画値を、生産額4820M、48億2000万円、利益は551M、5億5100万円と再設定する。

3. 2 10月1日改定 2025年度修正事業計画

2025年度上期の実績は売上37億7200万円、生産40億9900万円、経常利益3億0100万円、これに、期末仕掛を3510万円（期首は510万円）として前項で触れた下期の計画値を加えると、年間では売上が88億8900万円、生産89億1900万円、経常利益8億5100万円、この達成が年度目標となる。これを生産と利益で一段下げ四半期別と部門別に落とすと以下の様になる。

四半期	生産額（前期比増）	経常利益（同）	M：百万円
第1四半期	： 1973M（-）	86M（-）	
第2四半期	： 2126M（7.8%）	215M（150.0%）	
上期計	： 4099M	301M	
第3四半期	： 2340M（9.6%）	240M（11.6%）	
第4四半期	： 2480M（11.6%）	300M（25.0%）	
下期計	： 4820M	540M	
年度合計	： 8919M	840M	

部門（本部）	第3四半期	第4四半期	下期計	： 上期実績
ATRD	300M	320M	620M	： 569M
ITSS（基盤）	330M	330M	660M	： 577M
ITSS（社公）	220M	230M	450M	： 437M
ITSS（製造）	270M	280M	550M	： 411M
ITSS（小売）	220M	240M	460M	： 383M
ITSS 計	1040M	1080M	2120M	： 1808M
TITS	600M	660M	1260M	： 1207M
KITS	280M	300M	580M	： 515M
合計	2340M	2480M	4820M	： 4099M

総じて持続的な成長を続けているが、各部門とも基本は要員増加に応じた業績増、成長性への勢いで言えば、ATRDの対顧客先進技術サービス、ITSSの基盤技術と金融、TITSの先進技術、大阪支社のモダナイ再構築が目立つ。顧客対応分野でのITサービスが所有から利用へ、新規開発から資産活用へ、経験者の論理からデータに学ぶAIへ、開発主体もIT大手から顧客自身へと変わる中で生成AIが登場、ITサービスの成長分野が変わり、クラウド、モダナイ、マイクロサービス、分散データ管理、RAG+UIに移ってきている。当社はこの変化の波に乗っており、各部門が管理の下、目標を明快に努力と工夫を結集すれば、多少厳し目だが、年度計画は、クリア出来ると考える。

4. 企業基盤整備の状況と年度下期の行動計画

4. 1 新卒採用の現状と課題、補強と対策

今年の新卒採用は従来計画では 130 名、昨年頃から状況が変化、何とか前期は一定水準の人材 125 名を採用できたが、今期の採用は当初からペースダウンが鮮明になっており、現時点の入社承諾者は 67 名、内定 10 名を加えても 77 名だ。水準を落とせば、取れないことはないが、従来から理工系人材中心に院卒 4 割、専門性重視、真面目で堅実な努力家、明るく健全な人柄を評価軸に採用してきた。昨年からの変化の背景には、コロナ明けの景気回復下、少子高齢化の進展による人出不足、院生・若手技術者不足の深刻化、就職面では学生の売手市場化があり、それに伴う就職ビジネスの多様化、学生の学力低下にも連動、そうした背景の下、大手企業の採用活動に火が付き、賃上げと大幅な初任給 UP が続き、優秀な人材採用が中小企業には難しくなっている。一方、我々の IT サービス業界でも、生成 AI 登場やクラウドの進展、プラットフォームやローコードの普及などから IT サービスの主体がエンドユーザー中心に変わる中、新卒採用コンペティターとして同業他社を越え、1 万社 2 万社の大手や外資、スタートアップが加わり、本業の賃金は抑え、少数の優秀な新卒 IT 人材の獲得に動き始めたからである。

当社も初任給の引上げ、若い仲間、技術者成長の場充実、将来性が見える化などに注力、当社を選んでくれる若者も少なくないが、このまま進展しても 100 名に届かないのは明白、6 月時点で海外の優秀な人材の採用本格化に踏み切った。国内採用人数は、最悪でも 80 人には届くとみて、上海を拠点に優秀な IT 人材を 40~50 名採用、10 月入社第一陣と 4 月入社第二陣に分け採用活動を始めた。中国の重点大学、若しくは欧米の有名大学でコンピュータサイエンスなど情報技術関連の学部、大学院で学び、大学での成績が上位 10%以内、日本長期滞在が可能で上海での 3 ヶ月短期日本語教育に耐える人材、これを採用の条件とした。中国経済の状況や米中対立の影響もあり、応募者多数、欧米の有名大学や日本の東工大、他の院卒者も多く、仮採用後、上海で日本語と業務関連教育を開始した。第一陣は 3 ヶ月の上海での教育を終えて正式入社、10 月から大阪で導入教育だ。第二陣は、12 月まで採用を続けて厳選、12~3 月まで上海で日本語教育を徹底、4 月に国内採用新人と一緒に入社式に出席、その後の集合技術研修に参加する。

今年は、採用の急激な変化で海外採用比率が高まったが、来年度は優秀な人材の国内採用 100 名超は達成する積りで、今から国内採用体制の立直しに着手する。ただ、将来の海外事業展開や優秀な IT 人材確保、異質な文化との交流の必要性から海外人材の採用は続ける。当社社員も将来の海外飛躍へ挑戦して貰いたい。IT には時代を越え若く優秀な人材が必要、今後も新卒採用活動は強化して行く。

4. 2 冬季賞与、賃上げと社員の所得向上構想

年間賞与5ヵ月支給は、社長である私の以前からの大切な目標の一つであった。生活給でもある給与水準は以前から旧東証一部企業並を守ってきたが、2010年のリーマン危機後の困難な経営に遭遇、それまでの年間4ヵ月強の賞与水準を、1.5ヵ月に下げて難局を乗り越え、以降毎年0.5ヵ月上げつつ新卒採用も増やし、先進技術導入に舵を切り、夏2.0冬2.5の大手並み4.5ヶ月水準にして以降は成長を優先、賞与水準は凍結して来た。勿論、役員賞与は36年間黒字であっても一度も貰わず、私自身の給与もこの10数年間上げていない。上げない処か、社員に困難をお願いする時は必ず3ヶ月以上前から自分の給与を半減してきた。社員500名を越え漸く安定して来た2018年頃、年間賞与5ヵ月を意識し出した。成長を目指す以上、社長は別として、社員には応分の成果報酬が必要だからだ。今期から始まる新基盤整備3か年計画で、3年後の28年3月期に年間5ヵ月達成の目標を設定、業績が程々順調なら今期4.6、来期4.8を実施する積りだ。今期は、125名の新人採用、社員の所定内賃金5.4%と言う大幅賃上げ、トランプ関税による景気後退予想から夏季賞与は暫く状況を見る積りで2.0ヶ月とした。月間給与支給額は2億4千万円(除、契約社員)、賞与対象は基本給で2億円弱、0.1ヶ月は2千万円程、現在の業績見通しからこの程度の支給には耐えられる。3年後5ヶ月の確約とは別に、目標に沿って今冬季賞与水準は2.6ヶ月とする。

連合会長も来期の賃上げに言及し始めたが、当社も賃上げ水準を検討している。しかし、今期の125名に続き、来期入社の新卒100名超、社員総数930名超の状況を考えると来期の賃上げは大手対応の今期並み5.4%の水準維持は難しい。世界的インフレ圧力下でもデフレ脱出を優先する日本は、超低金利政策を維持、円安が進んで企業の好業績とは裏腹にエネルギーコスト中心に輸入物価急上昇、その対応策が政府主導で好業績の大手が動いた物価上昇を越える賃上げである。今期の当社5.4%の賃上げは、既存社員の上昇分は月間300万程度だが、給与も含む新人の賃金増は3200万円、その内の1千万円が賃上げ分のベアと技術手当、大手企業の初任給上昇に対応する増分だが、年間では1億5千万以上となる。これを繰返すと実績評価前の若手の賃金底上げで、社員の給与バランスが崩れ、伸び盛りの中間層の賃金中弛みや必要な戦略的技術投資に資金が回らなくなる。分不相応な新人大量採用が背景にあるが、成長の必要条件でもあり、新人相応の給与水準は守るとして初任給底上げの為のベア中心の賃上げの見直しは必要だ。デフレ下の30年間の賃上げ率は定昇分が殆どで1%程度、技術志向の中小が業績好調の大手に安易に追随すると一番重要な投資余力を失い未来を拓けなくなる。社員の所得増と共に、リスクヘッジの視点も加味、業績連動型賞与支給の重視や、新しい形の社員所得増の手段として自社株配布の実現や持株制度の充実を図る。

4 . 3 次世代経営に向けた経営体制の刷新と移行計画

45歳で会社を立上げて36年、通常なら会社も衰退期に入って企業活力も失せて守りに回る所だが、当社は、今が初めて経験する程の新たな成長期の渦中にある。しかし、私も既に80を超える高齢、土日なく毎日深夜まで働いているとは言え、年齢的に何時倒れても不思議でなく、外見もあり経営体制を変える決意をした。基盤整備の最重要事項として、この11月に次世代経営体制への移行を実施する。先の新組織体制に関する文書でも触れたが、基本は、私が代表取締役のまま会長兼CEO(最終経営責任者)に就任、川添副社長が代表取締役社長に就任することだ。

成長を目指す未成熟な企業に於いては、社長の形式的交代で企業経営が安定的に継承出来る訳ではない。新社長を支える当社の事業各組織の役割の明確化とその指導的責任者が事業の将来構想と共に現状の業務実態と課題を十分認識、実施主体である組織を掌握、結果責任を自覚し現場の指揮を執ることが前提だ。その上で経営としての経験豊かな新社長とこの指導的責任者達との間で人間的及び業務上での信頼関係が醸成され、不断に必要な議論が行われることだろう。川添副社長の入社以来、この構想と趣旨の下で、次世代に向けての組織を見直し、役割の明確化を実施、責任者の若返りを進め、副社長との交流の場を創って来た。信頼関係が醸成され、これから愈々現実の場での実戦的な学びと活躍が始まる。正式には11月27日からだが、10月に入り事前の準備作業を徐々に進めている。手続き的には、11月4日(火)の当社取締役会で新任取締役の就任枠を現状の7名から11名とする定款変更に加え、今回、全事業分野に事業責任者を配する目的で旧取締役の川村英二、潘騏両名の取締役再任の承認の為の株主総会招集を議決、10日(月)に株主総会を書面上で開催、議案の承認を経て、21日(金)に新任を加えた取締役会を開催、ここで正式に石和田会長CEOと川添社長の就任を決めることになる。その上で登記を済ませ、11月の最後の大安吉日である27日(木)に社内限定で全社の幹部社員参加による会長、社長の就任式を実施、その後、祝賀会と懇親会を開催、社員にはこの様子をOn-Line公開する予定だ。

5. 終わりに・・・将来の飛躍に向けて足元を固める

最近、AIとの関係で「自律的」という用語が機械システム制御で良く使われる。存在主体が状況変化の中で自ら判断し、目標達成への行動選択をすることだが、時代を開く挑戦と長期成長を目指す企業にとっても自律的であることは大切だ。新経営体制への移行に際し、3ヵ年計画改訂版を添付するので、参照して下さい。夫々の部門で経営と共に課題を共有、特性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を堅持し、地道な努力を積重ねて3年後の技術者超1000名企業の実現を達成したい。未来を共に拓いて行こう。

2025年度計画 実績・計画表 (10月)

2025/10/1

各月実績／計画値

単位：M（百万円）

1Q実績	4月	5月	6月	計	(平均)
生産	617	639	717	1973	658
経費	606	623	662	1891	630
経常損益	13	17	56	86	29
2Q実績/見通し	7月	8月	9月(見通し)	計	(平均)
生産	676	678	772	2126	709
経費	621	617	680	1918	639
経常損益	59	63	93	215	69
3Q計画	10月	11月	12月	計	(平均)
生産	740	760	840	2340	780
経費	680	680	740	2100	700
経常損益	60	80	100	240	80
4Q計画	1月	2月	3月	計	(平均)
生産	760	800	920	2480	827
経費	680	710	790	2180	727
経常損益	80	90	130	300	100

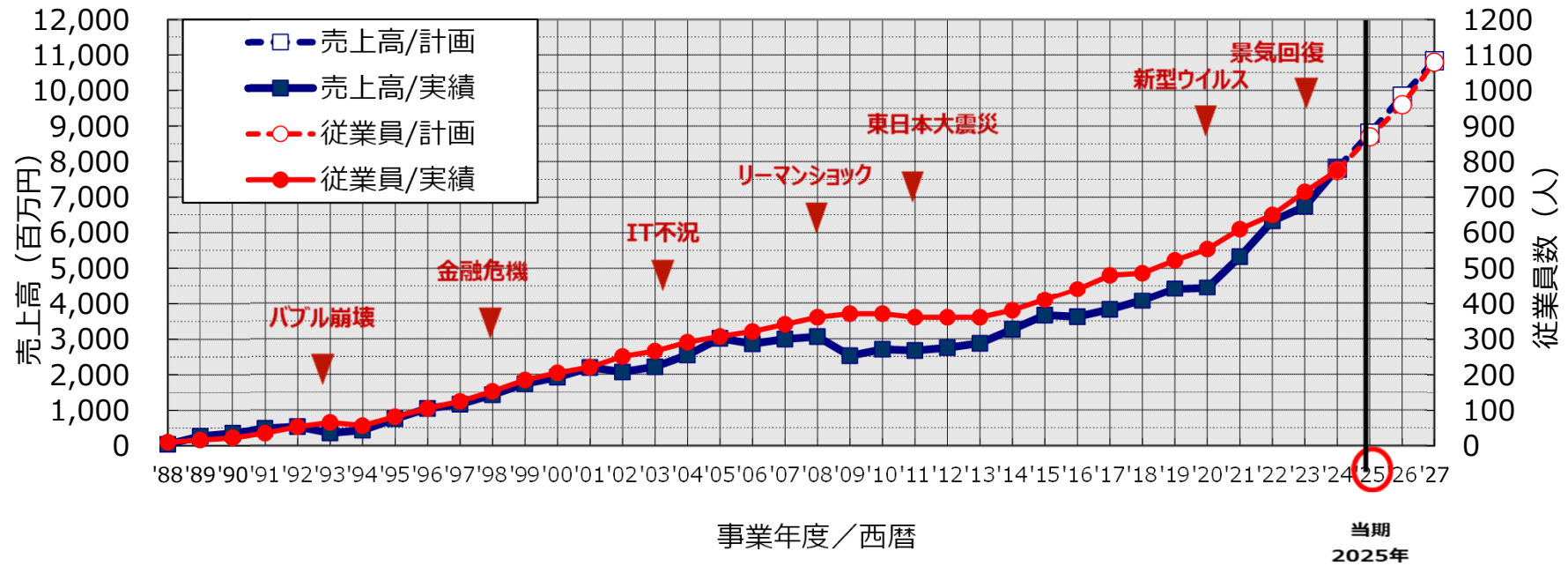
	<生産>	<経費>	<営業損益>	<経常損益>
上期計	4099	3809	290	301
下期計	4820	4280	540	550
年度計	8919	8089	830	851

※ 9月は見通し

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	3年目	前期	当期/1年目	2年目	3年目
	第35期 2022年度	第36期 2023年度	第37期 2024年度	第38期 2025年度	第39期 2026年度	第40期 2027年度
売上高(M円)	6,332	6,738	7,810	8,800	9,840	10,840
対前年増加率	18.9%	6.4%	15.9%	12.7%	11.8%	10.2%
サービス生産高(M円)	6,333	6,719	7,800	8,960	9,920	10,960
対前年増加率	18.7%	6.1%	16.1%	14.9%	10.7%	10.5%
営業利益 (M円)	56	158	713	840	880	940
営業外損益 (M円)	53	21	20	20	20	20
経常利益(M円)	110	180	734	860	900	960
売上比	1.7%	2.7%	9.4%	9.8%	9.1%	8.9%
R&D投資(M円)	35	16	35	60	100	160
採用計画	新卒採用	105	107	125	110	120
	転職/中途採	40/0	50/3	50/10	40/10	40/20
<<期首>> 技術者数	620	675	745	820	900	1,000
[従業員数]	[650]	[715]	[775]	[870]	[960]	[1,080]
生産性/人年(万円)	970	940	1008	1030	1033	1015
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	事業企画	製品政策
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

