

当社の中期的目標は売上100億円、技術者超1000名を達成する3年後ではなく、それをスタート台としてITサービスの新時代に業界のリーディングカンパニーとして専門性の高いサービスと商品を安定的に提供できる企業になることだ。今は会社の基盤整備優先の時期、十分な賞与ではないが、暫く我慢してほしい。当面、3ヵ年計画最終年の27年度には、賞与面でも年間5.0ヶ月を実現したい。

代表取締役社長 石和田 雄二

今年の冬季賞与は基準月数で2.6ヶ月として、12月3日（水）に支給します。人事部からも支給概要は伝えてあるが、社長として私の最後の賞与、経営環境が変わる中、今期冬季賞与支給の背景と考え方について説明を加えておきたい。

☆1 支給条件である企業業績： 前期比10%増の年度目標86億円超は確実に
今年の当社経営は年度初めからトランプ関税に振り回された日本経済の厳しい環境下での舵取り、ITサービス環境としては悪くないものの下振れリスクあり、中期成長を優先、当初は抑制基調を基本に経営計画を立てて堅実に走って来た。当社の専門でもあるAIが急速に社会に浸透、ITサービスはAIエージェントと旧顧客システムのAIによるモダナイゼーションが主流、新時代に突入している。平均年齢33歳、860人強の成長性の高い技術者集団の成長力を信じてはいても、2年前の受託SIの赤字プロジェクトが漸く収まったばかりなのと今期124名の新人を迎えて5.4%の賃上げも実施、経営のリスクを感じない訳にはいかない。ITサービスが既存の産業からエンドユーザーへとシフトする中、人材不足から初任給や中途採用コストが急騰、業務面では好況で安定している様に見えても、成長途上の中堅企業は、自律成長を目指す以上、厳しい立場に立たされている。

しかし、走ってみると時代に沿った専門性と若い力のエネルギーは遅しく、10月を終え、期末見通しは売上・生産89億円台、損益8.8億円に届く勢いだ。欧米も日本もトランプ関税で実態経済は弱っており、日本の7-9月期GDPは年率1.8%減、影響は自動車産業から順次他産業にも波及、これから効いてくる。更には、高市政権後の円安進行でトランプ関税の痛みは薄れるものの国内物価の上昇は続き、加えて首相の微妙な失言問題もあって日中関係の悪化から日本経済は先行き不安定、引くに引けない立場から国内景気低迷が長く続く状況だ。

ITサービス産業がこの影響を受けない訳はないものの、時代の先進IT化の大波に先行している当社の勢いは、暫く崩れない。期間業績に伴う社員の努力への報償でもある賞与は今業績と将来への期待感も含めて相応の対応が必要である。

☆2 今期冬季賞与の支給内容： 先行き不透明の抑制下で将来目標へ踏み出す。人事から冬季賞与の概要は知らせてあるが、その背景を少し詳しく説明したい。支給要綱は下記の通り。

1. 支給日 : 2025年12月3日(水) {明細は当日朝、管理者経由}
2. 基準月数 : 2.6ヶ月、夏抑制分0.1ヶ月を冬期に移し年間目標を進める。
3. 経験係数 : 満3年以上1.0、3年生(満2年)0.9、2年生(満1年)0.8
4. 勤務係数 : 期間内の有効出勤率を計算、これを一律公平に適用する。
5. 考課係数 : 業務成長性と業績貢献度の考課査定、今期はプラス評価中心。
6. その他 : 本年度入社社員は、経験計数を前提に考課を含め正規な支給。

冬季賞与は、リーマン危機後の10年に年間基準月数を1.5ヵ月まで落としたが、その後、上場企業並みの4.5ヶ月に回復、20年にコロナで再び3.8ヶ月に低下、21年に4.5ヶ月、22年には4.6ヶ月と伸ばした。23年は赤字プロで4.4ヶ月に抑制した。昨年は大幅な賃金Upを実現した為、業績伴わぬ経費急膨張を避ける上で年間賞与は4.5ヶ月に据え置いてきた。前期に構想した新3ヵ年計画の中、中期目標の達成と共に年間賞与水準を大手並みの5.0ヶ月とする目標も設定し、今期から3年間で夏期の賞与を2.1ヶ月、2.3ヶ月、2.5ヶ月とする予定でいた。しかし、既述の今季前半の賃上げや景気不透明感の中で、上期賞与を2.0ヶ月のまま据え置いたが、現時点の業績見通しを踏まえ、0.1ヶ月増とすることにした。計画的にはこの冬期を2.6ヶ月として、来期以降は、夏季のみを0.2ヶ月増やし、27年度に年間賞与支給の基準月数を5.0ヶ月とする筋書き変更することとした。賞与は年度企業業績の反映、目標は当然、業績が順調であることが前提となる。

基準月数としているのは入社満3年以上の正規な能力を期待できる社員を対象、入社後3年に満たない人は支給月数が減ることになる。業績貢献度による企業収益の再配分的な考え方からは妥当であったが、IT技術者に高い専門性が要求される今後はこの制度が実情に沿ったものかは疑問があり改善の余地を残すが、今は全体の底上げを優先、リスク少ないこの枠組みの延長上で全体の賞与をUp、基準月数での大手企業並み年間賞与5ヵ月達成を目標として努力して行きたい。

☆3 今期賞与支給の特徴： 大幅賃上げで停滞の支給月数5ヵ月目標に踏出す。賃上げは企業規模に比べ新卒採用人数比率の高い当社には可成りの負担になる。ベアで初任給が上がり、当然のことだが年次間差が明確になる様、それ以上に既在籍技術者の賃金を上げる必要があり、賃上げ幅が大きくなると負担が重い。人出不足と優秀なIT人材確保の為、大手やエンドユーザー各社の初任給が急騰、それを毎年、採用の必要から賃上げで対応することなど中小中堅には出来ない。

夏季賞与段階では、上記賃上げの当社経営への重さと景気の先行きの不透明さもあって、前述の通り、賞与の基準月数増は様子見の先送りをしたが、新基盤整備3ヶ年計画では計画最終年の27年度には年間5ヵ月支給を想定している。それは、年間賞与増には別の意図もあるからだ。給与は下げられない前提で、経営リスクも考え、社員増に伴って単純に月額給与支給額を増やすのではなく賃上げは物価上昇と定昇分に抑え、業績に余裕があれば賞与で還元することにした方が、社員1千人規模の会社の成長にはプラスだと考えているからである。今期の業績は経済環境の良し悪しより、当社がこれまで培ってきた技術分野と専門人材の育成が時代の大きな流れに乗って回り始めていて、仕事を通じ人が育ち、人材不足の中で育った人で仕事が入る、この循環が漸く動き出している。AIを始めとした先進技術分野の仕事は、ここまでくるとそう簡単には崩れない。この大きな流れに乗って成長している間に企業基盤の安定化も図るべきだろう。次年度の賃上げとは独立にそんな想いもあり、賞与増目標に向い一歩踏込んだ。

☆4 配分の明細：技術と一般職、技術系職能階層別の要員構成と平均支給額
 前年同期に比べると前期対象者717名（31.8歳）に支給総額4億3181万円、平均一人60万3千円、今期は789名（31.8歳）に4億9135万円で、平均一人62万3千円、総額レベルでは賞与増は5954万円の増分で対前期比13.8%増、これは前期不在の新人中途採用者による増分の賞与が加わる為に大きく出るが、支給時在籍社員一人当たりでは2万1千円増で今期の対前期増率は3.5%となる。今期の技術者770名（平均31.1歳）の平均支給額は61万6千円、営業・管理部門の一般職社員は19名（平均43.1歳）で89万1千円、技術部門も管理部門も彼ら以外の賞与対象外の契約社員が沢山いることも頭に入れておいてほしい。以下、技術職の明細、職能等級別の今期前期の平均賞与支給額、増分率を示す。

	< 今期 >			< 前期 >	
	人数 (年齢)	支給額	増率	人数 (年齢)	支給額
管理職層					
主任技師以上	70人(47.9)	110.6万円	2.8%	68(48.8)	107.6万円
上級技師	63人(40.8)	82.3万円	▼1.6%	46(42.1)	83.6万円
技 師	78人(38.2)	75.5万円	6.5%	93(37.3)	70.9万円
技師補	73人(34.1)	67.9万円	9.7%	74(34.1)	61.9万円
上級S E	193人(27.8)	58.5万円	6.2%	149(28.4)	55.1万円
S E	170人(25.4)	48.8万円	5.4%	167(25.3)	46.3万円
新人技術者	123人(23.6)	33.5万円	5.7%	104(23.7)	31.7万円
計	770人(31.1)	61.6万円	3.9%	701(31.6)	59.3万円

上記図表から、支給額的には若手の底上げと中間層を厚くしている様子が見え、1年を経てバランスよく組織の若返りと上流シフトが進んでいることが解かる。上級技師の平均支給額の▼は、元々この層が要員的にも薄く、退職者も生まれ易いことで若手の登用を進めた結果、賃金が下がったとみるのが正しいと思う。

☆5 世間相場との相対的比較： 冬だけで見れば年齢相応大手並みの支給水準
世間水準との対比を見る為に東証プライム企業を対象にした労務行政研調べを参考にすると、今年の大企業の水準は、全産業で平均 87 万 4 千円 (39.3 歳)、月数は 2.58、製造業が 90 万 2 千円 (39.3 歳)、非製造業 72 万 8 千円 (39.5 歳)、製造業は前年の 4.4%増、非製造業も 4.4%増、上期の企業業績を反映している。以下、主要業種の支給水準を示す。

<2025 年当期賞与支給水準>

業種	支給額	年齢	前年比	前年支給額
全産業	874,214 円	39.3 歳	4.4%	837,034 円
製造業	902,043 円	39.3 歳	4.4%	863,631 円
鉄 鋼	896,267 円	39.1 歳	-3.8%	931,513 円
機 械	948,567 円	37.4 歳	9.7%	864,866 円
電気機器	989,924 円	39.4 歳	4.7%	945,425 円
自動車	1029,506 円	40.1 歳	2.8%	1001,063 円
非製造業	728,109 円	39.5 歳	4.4%	697,402 円
建 設	963,333 円	35.4 歳	6.8%	901,667 円
商 業	621,833 円	40.4 歳	3.0%	603,824 円
情報通信	907,250 円	39.1 歳	2.75	883,250 円

一方、中小企業含む民間全体の一人当たり支給額は、三菱 UFJ R & Cによれば、前年比 2.3%増で 42.3 万円、製造業が 2.6%増の 57.3 万円、非製造業が 2.4%増の 39.5 万円と夏と同様に 2%台の伸びを維持しているが、必ずしも業績が良い訳ではないが、人出不足の深刻化もあって賞与増に傾く面があるのが実情だ。国家公務員の給与は、人材確保の為、22 年以来民間大手並みを目指して賃金の是正を進めていることもあり、今年の冬期賞与は対前年比 19.4%の 77.9 万円、夏に続き 70 万円台を確保しているが、民間の大手に比べるとまだまだ低水準だ。

当社の賞与水準を、改めて大手企業と比較してみると、職務内容は別としても、同じ年齢レベルでは未だ差があると感ずる一方、相当近づいてきた感じもする。40 歳前後は当社の上級技師、このレベルで 10 万円程度の差、夏期賞与も考えると不足は明らかだ。取敢えず、3 年後の基準月数 5 ヶ月実現を着実に図りたい。

☆6 過去5年との比較：20年のコロナ禍の低迷から立ち上り、安定成長期へこの6年間の階層別、支給額を以下に示す。

単位 万円 : 下段は平均年齢

階層	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
基準月数	2.0	2.5	2.6	2.4	2.5	2.6
管理層	91.7	101.7	109.6	101.6	107.6	110.6
(6級以上)	<46.7>	<47.3>	<47.4>	<48.0>	<48.4>	<47.9>
上級技師	65.9	76.7	82.9	79.5	83.6	82.3
(5等級)	<41.4>	<41.8>	<42.2>	<42.1>	<42.8>	<40.8>
技師	54.8	64.2	70.7	66.6	70.9	75.5
(4等級)	<36.3>	<36.9>	<36.4>	<36.7>	<37.3>	<38.2>
技師補	46.6	58.0	62.8	56.9	61.9	67.9
(3等級)	<34.1>	<34.9>	<35.2>	<34.1>	<34.1>	<34.1>
上級S E	42.0	50.9	52.2	50.0	55.1	58.5
(2等級)	<46.7>	<29.1>	<28.8>	<28.5>	<28.4>	<27.8>
S E	35.8	44.3	47.3	43.8	46.3	48.8
(1等級)	<26.3>	<26.2>	<25.9>	<25.4>	<25.3>	<25.4>
新人	30.0	29.8	31.4	29.3	31.7	33.5
(—)	<24.0>	<23.8>	<23.7>	<23.6>	<23.7>	<23.6>
技術者平均	49.0	56.8	59.2	55.3	59.3	61.6
	<32.0>	<32.5>	<32.0>	<31.6>	<31.6>	<31.1>
管理系平均	60.4	60.7	72.8	61.8	73.7	89.0
	<42.0>	<43.1>	<40.1>	<40.5>	<40.7>	<43.1>
全体平均	49.4	57.1	60.0	55.5	60.2	62.3
	<33.2>	<32.7>	<32.2>	<31.8>	<31.8>	<31.8>

前述の労働行政研調べによるとコロナ禍の20年以降の冬季賞与推移を見ると、金額的に対前年同期比▲3.2%落込んだ20年に続き、21年も▲1.9%、コロナ禍明けの22年は8.5%と大きく反転、その後も23年1.5%、24年3.4%、そして今年の見通しも4.4%と安定した伸びを予想している。当社の場合もコロナ明けの23年は2.6ヶ月と大幅改善、翌年のプロジェクト失敗がなければ、世間並みに安定した筈だ。23年度は上半期を過ぎて年度末黒字になるか否か微妙な段階で自分の役員報酬をカット、冬季賞与を削り結果的に黒字化、顧客信用と36期連続黒字を確保した。一步後退はしたものの当社も安定成長路線に復帰出来た。ここを除けばコロナ禍から順調に立ち上がり、25年度は安定成長の結果である。賞与支給は数合せではなく経営努力の結果、経営力が評価されてしかるべきだ。

組織は若返りが可能、企業の安定的かつ持続的成長へそれを行うのが経営力だ。管理層から若手まで階層別にみても順調に賞与支給額が伸びていることが解る。特に 25 年の今年は賃上げの影響もあって上級技師クラスを除けば、年齢に対し対前期比で順調に支給額を伸ばしている。各階層の年齢の低下傾向と同一階層の支給額が増加していることを見れば、組織の若返りが進んでいることが解る。

☆7 契約社員への給付と役員賞与： 物価上昇分の補填は必要であり、検討中
円安で株価が上昇、企業業績もプラスに働くのは結構だが物価高騰の主原因だ。その結果、食品や製品材料の値上げをする企業が続出、販売減で潰れた会社もあるが、その影響は最終的に消費者物価に転嫁され、実質所得の目減りとなる。昨年の賞与支給時は、賞与支給のない当社の契約社員に物価対策慰労金として金一封を支給したが今年を取りやめた。給与社員の冬季賞与中に物価対策支援の費用が入っている訳ではなく、影響は契約社員に限ったことではないからだ。本年度は、私が一人で経営責任を負って経営する最後の年度、役員会の承認は形式的に必要なだが、社員への期末一時金の特別給付は自分の一存で決められる。「能力に応じて働き、必要に応じて分かち合う」とする私の社会理念からして期末一時金として物価対策費を支給するが、額については今言明を差し控える。また、当社の所得水準が物価上昇で生活の困窮を招く様な水準ではないので、企業利益であるこの原資を、金銭として社員に還元するのが良いのか、例えば昨年の様な社員旅行などのイベント開催費用とするのが良いか、も検討したい。尚、役員賞与は創業以来一度も出したことはない。私が社長である限り、これは踏襲する。社員の所得が未だ大手並みに至らない以上、自粛するのは当然だ。

☆8 賞与支給方式の改善点： 改善必要性は 1~3 年生の経験計数と考課評価
今回が私の最後の社長としての賞与支給であるとする、その仕組みを作り、何十年間実際の支給してきた者として支給方式の課題と改善策に触れておく。課題は大きく分けて 3 つある。

- ① 入社 3 年未満の人の経験計数の取り扱い。資格取得で正規 SE へ改善一様に課することは止め、情試応技や AWS 資格の取得で経験有認定
- ② 効果査定と原資再配分。対象幅拡大で偏りをなくし相互評価で緊張感
本部長決済として評価範囲を広げ、所属部署責任者と効果を判定する。
一方で、本部長下で管理への部下評価も導入して管理の緊張感も喚起。
- ③ 賞与の一環として未上場当社株式の配布。特別貢献度高い功労者対象
現金給付とは別に、実質価値が年々向上するキャピタルゲインの支給
当面は社員持ち株会、将来的には Stock Option に準ずる新制度で実現。

☆9 経営新体制の誤解の払拭： 経営最高責任者として今後も経営を担当する新社長就任式の挙行を通じて社員の中には私が完全退任、実質的な経営の現場から去る様に誤解している向きもあるが、今後大きく成長するにしても未成熟な組織文化を抱える中堅企業の経営は、正に現場目線でサービス価値を高め、実業務を通じて人と組織を内部から育成、自律と自立を支援することにある。それが出来るのは長年に渡って未来を構想、経営を担当した私を措いてはない。

年齢 82 で、今後 10 年以内にこの世を去る確率が高くなって来ており、事業継承のリスクを考えて新社長擁立、支援援護する必要性を理解してない訳ではない。しかし、良くも悪くも 37 年間、当社の技術主体の事業文化を作り、時代変化に相応して先進技術を導入、組織と人材を刷新、若返りと活力を引き出してきた。個人的な色彩の強い企業文化であってもバランスの取れた発展を遂げてきた。経営上の失敗であれば、当社の所有者であっても私自身潔く会社経営から去る。今期も経営移行を前提とする 3 カ年計画の初年度として、全面的に私が担当、社員 880 を擁し賃上げ 5.4%、対前年比 11%の売上 88 億円、利益 8 億の見込み、そして冬季賞与も年間 5 ヶ月を望む 2.6 ヶ月、創業以来 38 期連続の黒字である。利益は 30 年近く底這いだが、これは利益を技術導入と人材育成に投じたからだ。採用も困難な中で大学院卒 49 名も含む優秀な人材 100 名超を達成する見通しだ。

特別優れた業績とも思わないが、気力体力充実して土日なく働いている創業者が辞めなければならぬ理由はない。文化は新社長の定着と共に変えて構わない。ただ文化を変えるには継続性が必要、発展途上にある当社が今、組織的でないとして旧文化を捨て過去の経緯を無視して大企業的組織文化を導入、人と組織を育てずに役員会の形式的な合議制で決めることに固執すれば会社は崩壊する。ここまでの経営を支えて来た過去の文化を踏まえ、新たな経営へと移るべきだ。その橋渡し役こそが私の存在意義、新経営体制下で当社の新時代を拓いて行く。

☆10 当社の持続的成長と共に： 当面のゴールは 3 年後基準月数 5 ヶ月支給
当社の中期的目標は売上 100 億円、技術者超 1000 名を達成する 3 年後ではなく、それをスタート台として IT サービスの新時代に業界のリーディングカンパニーとして専門性の高いサービスと商品を安定的に提供できる企業になることだ。顧客価値を前面に種々の困難を自らの構想力と地道な努力で越えてゆく企業だ。これから社員の所得も上昇して行くが、今回の冬季賞与はその過程でのものだ。今は会社の基盤整備優先の時期、十分な賞与ではないが、暫く我慢してほしい。当面、3 カ年計画最終年の 27 年度には、賞与面でも年間 5.0 ヶ月を実現したい。目標高く着実に一步一步、問題超えてその先の未来を共に拓いて行こう。(了)