

国内の情報サービス産業における 中堅企業のビジネスモデルに関する考察¹

— 社歴 50 年以上の企業の検討を中心に —

山田 久男
石盛 真徳

A Study on Business Models of Medium-sized Enterprises in the Information Service Industry in Japan
: Focusing on companies with more than 50 years of company history.

YAMADA HISAO, ISHIMORI MASANORI

1. 情報サービス産業の形成プロセスと 業界構造

情報サービス産業は、2013年10月改定の日本標準産業分類(総務省, 2013)において「大分類 G - 情報通信業」の「中分類 39 - 情報サービス業」にほぼ該当する産業であり、その小分類には、「390 管理、補助的経済活動を行う事業所(39 情報サービス業)」、「391 ソフトウェア業」、「392 情報処理・提供サービス業」の3つが含まれている。ただし、近年のクラウドコンピューティング技術の進展やビッグデータの活用推進を含むデジタルトランスフォーメーションの潮流を受けて、同じ「大分類 G - 情報通信業」の「中分類 40 - インターネット付随サービス業」とも密接な関係を持つようになっている。歴史的には、日本の情報サービス産業は、大きく3つの期間に分かれて形成されてきたと考えられる(ナレッジ・ベイ, 2020)。第1期は、1950年代後半から70年代までの黎明期である。その時期には、新たに登場した商用コンピュータ

を利用するための情報サービス市場が急拡大し、計算処理を必要とする金融・電力などの大企業が計算部門を子会社化するとともに、こうした大企業の計算センターでの受託請負業務を中心に、独立系企業が情報サービス産業に誕生した(ナレッジ・ベイ, 2020)。とりわけ、銀行におけるコンピュータ利用は極めて早く、1958年に三和銀行(現:三菱UFJ銀行)が導入したものが最初といわれている(三好, 2006)。そして、黎明期が収束した後の第2期の1980年代から1990年代半ばには、第3次オンライン(金融機関同士の相互接続)を中心に旺盛な需要のある情報サービス産業に、鉄鋼、造船などの情報部門から独立した子会社やコンピュータベンダーの子会社が参入し(ナレッジ・ベイ, 2020)、情報サービス産業は高成長を迎えるとともにその産業的基盤を確立した。特に、第3次オンラインシステム化では、それまでシステム化の進行が遅かった第二地方銀行や信用金庫が中心となり、ベンダーや他銀行との共同開発で展開

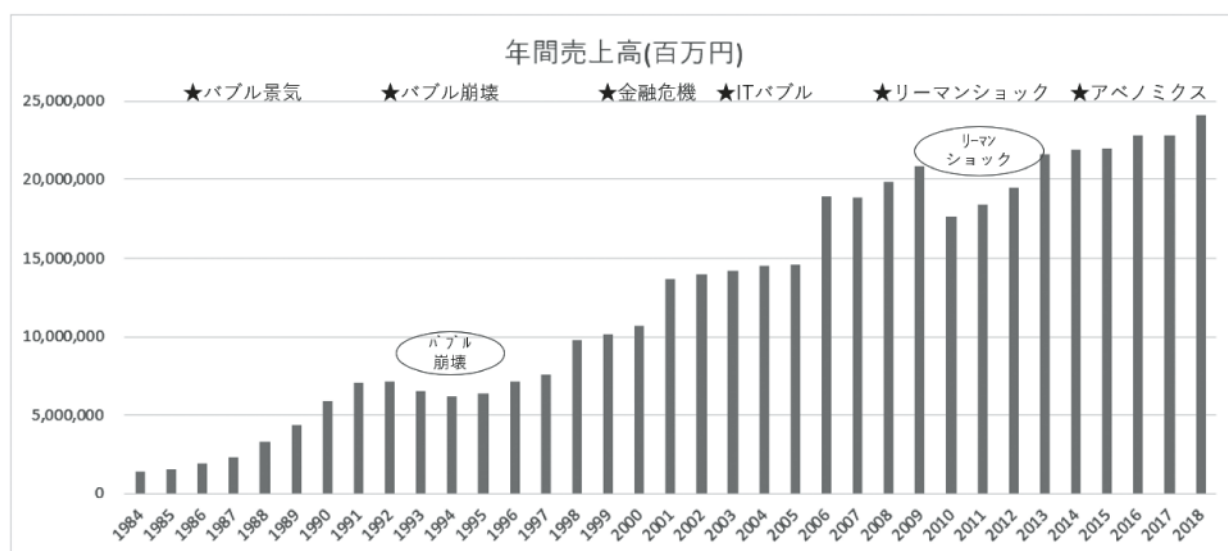
1 本論文は第1著者が2021年度に、追手門学院大学大学院経営経済研究科へ提出した修士論文の一部を加筆・修正したものである。なお、第1著者は情報サービス産業の中堅企業に40年以上勤務し、役員としての経験も持っており、本研究の考察には、その経歴を通じて得られた知見を守秘義務違反にならない範囲で活用している。

したケースが多く、現在のアウトソーシング化への布石ともなったことが指摘されている（三好，2006）。そして、1990年以降から現在まで続く第3期は、ITバブル崩壊、2008年のリーマンショックを経ての低成長の時期であり、グローバル化の影響もあり、ベンダー系企業でも、独立系でも統合が進んだ（ナレッジ・ベイ，2020）。

情報処理推進機構（2017）の「IT人材白書2017」によれば、日本では情報サービス産業の人材のうち72%がベンダー企業に所属し、残りの28%がユーザー企業に属しているのに対し、米国では35%だけがベンダー企業所属で、65%はユーザー企業に所属している。そして米国以外のカナダ、イギリス、ドイツ、フランスにおいても、半数以上の人材がユーザー企業に所属している。また経済産業省（2018a）の「平成30年特定サービス産業実態調査」では情報サービス産業の売上高のうち、受注ソフトウェアの売上が45%を占めている。つまり、欧米5カ国と比較して、多くの人材を抱えるベンダー企業がソフトウェア業の多くを受託開発として受注しているのが日本の情報サービス産業の特徴といえる。売上高に占める受注ソフトウェア比率が高

い要因として、発注企業側が情報サービス産業に丸投げした方が高い費用対効果が見込めると判断していることがある。一方の受注側の情報サービス産業では、収益、利益向上に繋がる利点があると判断し、受容していると考えられる。受注契約では受けた側で業務を丸抱えすることとなり、開発途中で想定外の状況になった場合に備えて、契約書に双方で協議するとの付記がされるのが通常となっている。

図1の情報サービス産業の30年間の売上推移（経済産業省，2018a）をみると、1980年代の急成長と比較して2000年以降は確かに低成長といえる。これにはリーマンショックによる景気後退により企業がIT投資に対して消極的になった影響と考えられるが（乾・金，2018）、他産業が大きな影響を被った1990年代前半のバブル崩壊および2000年代後半のリーマンショックの情報サービス産業における売上高への影響は若干にとどまり、数年で売上増に転じている。その点では、情報サービス産業は、第2期の1980年以降、比較的順調に成長してきた産業といえる。



出典：経済産業省,2018

図1 情報サービス産業売上の推移

情報サービス産業分野における日本最大の業界団体である一般社団法人情報サービス産業協会（JISA）の正会員企業 501 社を対象とした 2019 年の調査（JISA, 2020）では、回答の得られた 301 社のうち、黎明期の前半にあたる 1970 年までの設立企業が 30.1%、黎明期の後半の 1971 年から 1980 年までの設立企業 28.1% であった。続く第 2 期は 28.1%、第 3 期の 1996 年以降は 13.9% となっている。JISA(2020) の調査では、会員企業の資本金別分布は、1 億円未満の中小企業が 52.5%、資本金 1 億円超から 10 億円までの中堅企業が 26.8%、資本金 10 億円超の大企業が 20.8% を占めていることが示されている。ただし、資本金別の設立時期は示されていないため、企業規

模と設立時期の関連性は不明である。

システム開発を含むソフトウェア開発業務は情報サービス産業の主要な業務であるので、システム開発企業の業界構造を表した図 2（paiza, 2015）をもとに、本研究で対象とする中堅企業の位置づけを整理すると理解しやすい。図 2 の業界構造からわかるように、国内の他業種と同様に大手は 1 次請けあるいはプライムと呼ばれる企業で構成され、それらの企業は顧客企業と直接契約を結ぶのが通例となっている。なお、この業界構造の存在が、同様の多重請負化構造を持つ土木・建設業界になぞらえて、情報サービス産業が IT ゼネコンと揶揄されている所以ともなっている。

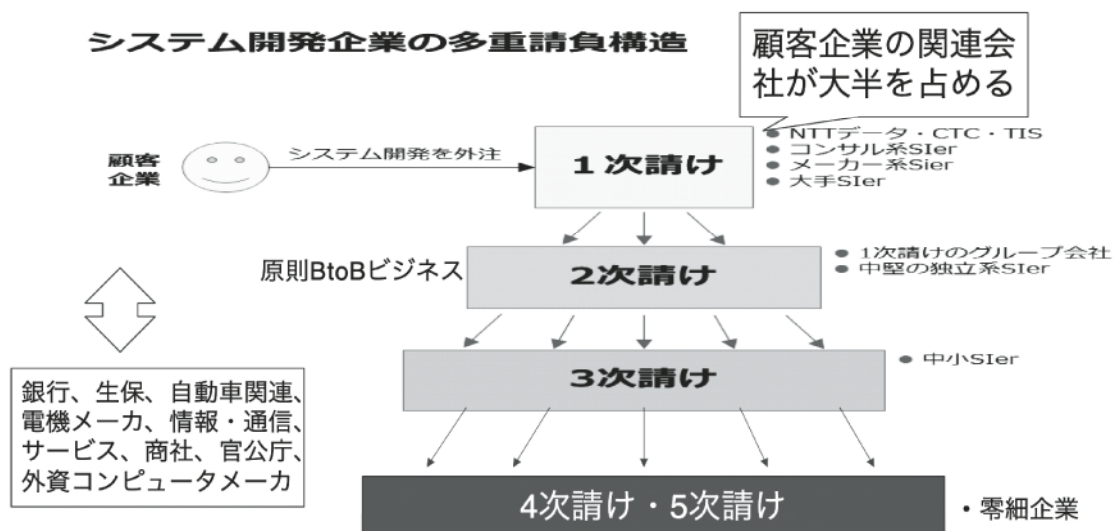


図2 情報サービス産業の多重請負構造 (paiza(2015) を一部改変)

そして業界構造で 1 次請けに続くのが 2 次請け企業であるが、それらの企業は 1 次請けから業務を受ける立場である。これらの 2 次請け企業には 1 次請けのグループ会社や独立系の中堅 Sier² が存在する。さらに 2 次請けの下には 3

次請けとなる中小の Sier が存在する。一般に多重請負構造では、下位の企業になるほど受注する単価は安くなるという中抜きの問題が生じる。過去に顧客企業側の立場にあった第 1 著者の経験では、5 次請けまで業務が委託されるという

2 Sier とは System Integrator システムインテグレータの略称である。そしてシステムインテグレーションとは IT 業界における「システム開発や運用などを請け負う事業またはサービス」を指す言葉で、顧客（クライアント）の要望に応じて、ソフトウェア設計や運用、コンサルティングに至るまで様々な仕事を請け負うことである。この事業やサービスを請け負う企業のことを「System Integrator（システムインテグレータ）、または縮めて「Sier（エスアイヤー）」と呼ぶ（JISA,2014）。

契約を確認したことがあるが、品質管理やセキュリティ面で問題を引き起こすモラルハザードを抑制するためには、最大でも3次請けまでの範囲までが限界と考えられる。

さて既述の通り、日本の情報サービス産業では売上の約半分が受注ソフトウェアで構成されていて、それらの業務を1次請けが受注するのであるが、図3に示した多重請負構造と開発プロセスとの対応関係に着目すると、2次請けに位置する独立系中堅企業あるいは1次請けのグループ会社が特に重責を担っているのが理解できるであろう。1次請けは基本設計のプロジェクトマネジメントを行うが、それは顧客企業が要求するモノ作りに対して、全体像や概要をいわばざっくりと考える役割といえる。そして、その基本設計を実現させるための後工程については2次請けが詳細設計として細かく落とし込んでい

くのである。これが1次請けと2次請けのおおよその担当業務の違いであり、詳細設計を担当する2次請けは顧客企業には、「見えないところ」を行うということで、足元を支える存在となる。したがって、2次請けは業務フローでは業界の中核的存在であり、3次請けに対して責任あるマネジメントを行う立場にあるが、先行研究では必ずしも妥当な評価をされていない。2次請けは1次請けからのオーダーをほどよく理解して3次請けへと業務を委託するわけであるが、一切を任せるのではなくチェックポイントを設けて要所での確認を適切に行う必要がある。2次請けでは進捗に応じて、業務の進め方に問題があった場合に早めに気づけるよう3次請けと適切なコミュニケーションを継続して取ることが重要である。

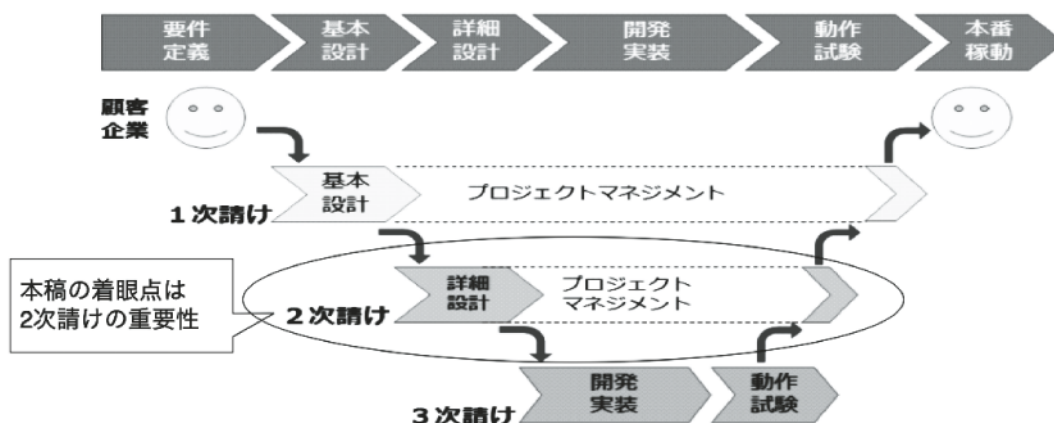


図3 多重請負構造と開発プロセスの対応関係 (paiza(2015)を一部改変)

2. IT人材需要の変化と業界の将来展望

右肩上がり成長してきた情報サービス産業ではあるが、ヒト・モノ・カネのうち、業界内でヒトは人材として有効に機能しているのであろうか、また過不足はないのであろうか。黎明期においてはコンピュータそのものを稼働させること自体が特殊技能とされていた時代で、他産業と比較して特別な注意義務が必要というわけでもなく、問題の影響度合いも小さかった。それゆ

え仕事に携わる一般の技術者のスキル差は小さく、こんな感じと仕事に納得し満足していた牧歌的な時代であった。しかし、これはあくまで黎明期のうちでも最初のころの話であって、1960年代後半に銀行勘定系システムの第1次オンラインが構築されると、コンピュータシステムの開発と運用には多大な信頼性と正確性が求められるようになり、現在に至るまで常にシステムの最適化を問われ、技術者に対しても技術力が要求さ

れるだけでなく、マネジメント能力までも要求されるようになっていく。

情報サービス産業は第3次産業に属するが、他の第3次産業との違いは利益計算の基本構造が大きく異なることである。一般に、売上総利益＝売上高－売上原価（材料費、労務費、外注費等）と計算されるが、情報サービス産業においては、材料費はほぼ発生することがなく、売上原価の大半を労務費や外注費のような人件費が占める。材料費が不要な分だけ他業種に比べて利益構造上は優位にあるが、反面、人への依存度が高いといえる。したがって、情報サービス産業において生産性を向上させるためには、技術に基づく才のある人材を増やすことがより重要な要素といえる。しかしながら中田（2016）が5カ国のソフトウェア技術者を対象に実施したアンケート調査では、日本の「生産性」および「能力」に対する自己評価は5カ国の中でもっとも低い値となっている。「能力」にいたっては、その構成要素である「専門職力」「組織人力」「マネジメント力」のすべてが低い値で、働く環境についての評価処遇制度の運用の「良好度」、「職場マネジメント」も低い値となっている。ただし、この調査結果は、回答者の自己評価に基づくものであり、客観的な指標を測定したものではない点には注意が必要である。とはいえ、同志社大学（2016）による主要4カ国（米、中、独、仏）の比較でも、自己評価生産性は低く、時給と労働条件で見た労働条件も日本が最も低いものであった（中田, 2016）。生産性や能力比較では、アンケートによる自己評価のため、西欧諸国と比較して自己卑下する傾向にあるという日本人の特性が回答に少しは影響を及ぼした可能性も考えられるが、やはり一定程度は技術者のレベルの低さを反映する結果ではあるであろう。コンピュータに携わる業務の技術力の向上は、記憶力、理解力、判断力などの個別の能力を高めることで目標点に到達できるのであるが、やればできるがやらない、努力しないなど技術者としての自覚が欠如していることが背景要因ではない

かと思われる。評価処遇制度の運用の良好度に関しては、技術者の仕事が正しく評価されない会社や職場環境への失望が、自己評価の低さにつながっているといえるかもしれない。マネジメントは職場リーダーのPM（プロジェクト・マネージャー）自体が自業務を担当しているため、個別への目配りが不足しているものと考えられる。生産性の向上に向けて、情報サービス産業に関連する企業の取るべき施策としては、技術者の能力向上、職務の配置の適正化、職場環境の改善、そしてマネジメントの改善が効果的であろう。

過去には、業界の多重請負構造の中で割り振られたソフトウェア開発については、単純作業の繰り返しで問題なく仕事を終えることができていた。つまり単純作業であるので仕様に定められた手順にある通り何も余計なことをしないで、黙々と作業間違いがないように徹することが最善であった。しかし現在ではそうでなくなったにもかかわらず、相変わらず3次請け以降の企業の従業員には、黙々と作業間違いがないように徹するという姿勢が求められる。それは3次請け以降の主な役割は、システム開発に必要な単純作業をさせる人間を集めることであって、1次請け・2次請けが抱えるコスト高の調整弁にしか過ぎなかった期間が長く続いたためである。また、このようなケースでは人材は使い捨てになりがちになるという問題も生じる。もちろん多重請負構造に負の側面しかないわけではなく、部分的には、2次請けが3次請けの正当な利益を保証するというポジティブな機能も果たしている。具体的には、2次請けは技術力のある3次請けに対しては、自社の短期的な利益を度外視して継続的な取引を行うこともある。

今後の情報サービス産業における人材に何が求められているのかであるが、エンジニア自身の技術力がまず優先されるものである。これは企業としての競争力に直結しやすい要因でもあり、技術力で大いに貢献できるのと、自身が使い捨てにならないことへの対策となる。とはいえ、

エンジニアにとって役に立つものとしては、技術力だけではなく、インフラ運用、マーケティングや企画、ログ分析など異なる分野のスキルと技術力も存在する。技術力と得意分野を組み合わせることができる人材が必要となってくる。これら以外で忘れていけないことは、技術の移り変わりは激しく、IT 企業を取り巻く環境も大きく変化しているため、そこに所属するエンジニアは時代の変化に対するキャッチアップが不可欠となることである。今後は経営とITの知識を兼ね備え、「こうしましょう」といえる人材のニーズが高まるであろう（上野・広田・白井，2005）。一方で、IT 業界（情報産業）は未来がないといわれているので、いつまで働けるのかを不安視する動きがある。確かに IT 業界において AI 化が進むことで一部の仕事はなくなっていくであろう。しかし IT 業界で仕事がなくなるのはあくまで単純作業であって、機械が自動的に判定できる業務に限られ、それはこれまで 3 次請け以降が主に担っていた下流工程にあたる範囲の業務である。したがって、AI にすべての仕事を奪われるというのは大きな誤解で、IT 業界全体に対するニーズはむしろ高まっていくと考えられる。ニーズの

高まる要素には大きく 3 つがある。1 つ目は新情報技術の登場である。例えば、最新技術である IoT、クラウド、ビッグデータ、自動運転、フィンテック、VR などの領域で、新しい仕事が生まれているため、業界自体の需要は高まっており、今後も仕事自体はむしろ増えると予測される。2 つ目は人でしか対応できない分野があるということである。コンピュータでは持っているデータを基にして判断でき、人間より多くのことを正確に記憶できるが、データで定義された以外のこと起きてしまうと、判断できなくて思考停止に陥る。この点で、経験を活かし応用を重ねてなんとかその場を解決できる能力を持ち合わせている人間に優位性がある。3 つ目は先端分野ではすでに人材不足がおきていることである。経済産業省では、2019 年をピークに IT 関連産業への入職者は退職者を下回り、高齢化に向かうと評価されている。また、2030 年までの IT 人材の不足数を推計すると、労働集約業態となっている日本の IT 人材の低生産性を前提とすれば、図 4 の通り、将来的に上流工程に携わる 40 ～ 80 万人の規模で不足が生じる懸念があることも試算されている（経済産業省，2018b）のである。

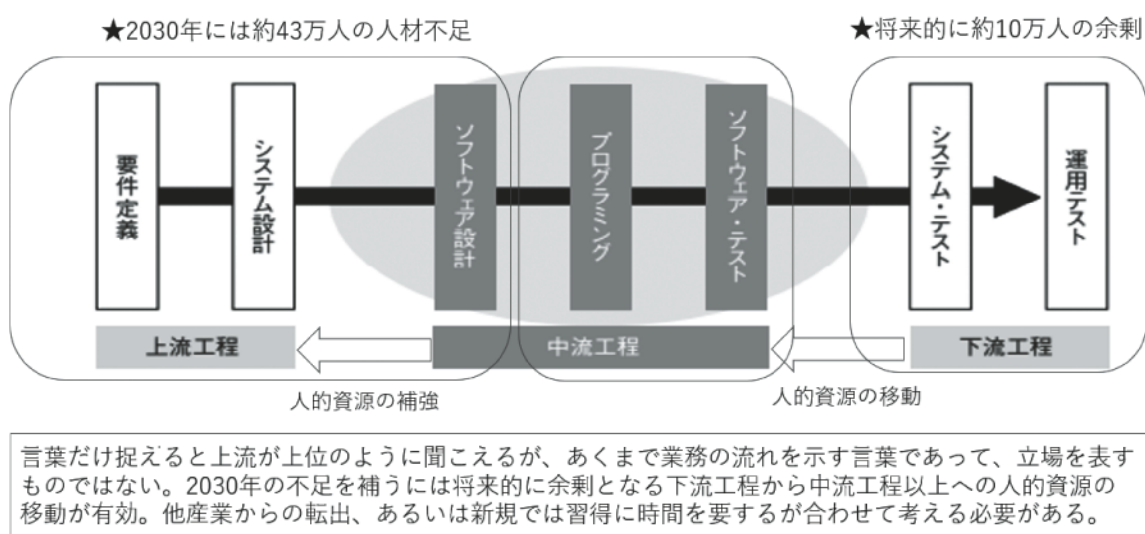


図4 情報サービス産業の現状と将来展望

3. 情報サービス産業を対象とした 経営学的アプローチと本研究の論点

本節では、情報サービス産業を対象とした経営学的アプローチに基づく先行研究の検討と本研究において実施する経営者層へのインタビュー調査の際の論点整理を行う。

財務分析的アプローチ

日本における情報サービス産業に属する企業の有価証券報告書を使つての研究はそれほど活発には行われていないが、いくつかの参照すべき先行研究がある。財務分析的アプローチでは、個々の企業の財務諸表（貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書）を用いて、その企業の収益性、安全性、生産性、成長性等の経営分析を行うが（図5）、基本的に大手企業、上場企業の公開されている財務諸表を用いるため、研究対象が1次請けか2次請け上位の企業に限定されてしまうという問題がある。

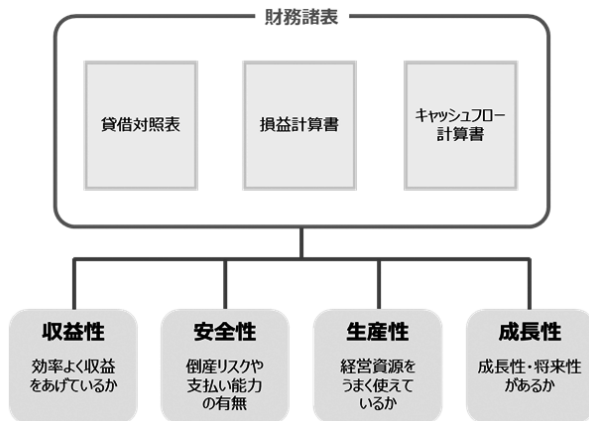


図5 財務諸表による分析（ビジョン税理士法人, 2020）

例えば、長田（2019a, 2019b）は「ソフトウェア企業の財務分析」というタイトルの研究で、大手企業、上場企業の有価証券報告書のデータを用い、独立系受託開発企業の実態解明に財務分析的アプローチを適用している。具体的には、長田（2019a, 2019b）は、ソフトウェア企業の規模と成長性、売上高と従業員数の規模と増減、従業員の生産性、外注依存などの指標

を整理したうえで、特に、業界構造上でスキル要員を確保するための外注依存に注目している。外注依存は、上位請けの企業がきっちりとマネジメントできるなら問題なく、積極的に推進すべきと考えられるので、有効な経営分析を行うためにはよい着眼点といえる。ただ一方で、長田（2019a, 2019b）も含めて研究者の財務分析的アプローチでは、企業の実体が計数面では読み取られているが、なぜそのような結果に結びついたかの原因が深く検討されていないのが弱みといえる。例えば、β社の売上推移をみると10年間で倍増していたが、その原因がβ社とγ社が統合されたためであったというような場合、なぜ統合を両社が選んだのかについて考察を深めないと経営戦略の理解にはつながらず、経営分析としては不十分であろう。

そこで、ここでは試行的に先行研究にならない、財務分析的アプローチを用いて、情報サービス産業の1次請け3社（SCSK、TIS、CTC）の業績推移を基に各社の経営状況について検討する。まず図6-1から図6-3の業績推移をみると、3社とも2011年頃まではリーマンショックの影響により売上減または足踏み状態であったが、その後の業績は右肩上がりとなり、継続的に上昇している。この状況は図1の情報サービス産業全体の売上高の推移とほぼ軌を一にしているといえる。

個別にみていくと、まずSCSKは元々、1969年に住友商事の子会社として設立された住商情報システム株式会社と独立系SIerとして事業を展開していた株式会社CSK（元のコンピュータサービス株式会社）が、2011年に両社が合併して誕生した企業である。2021年3月期の売上は約4,000億円で、営業利益は約465億円、従業員数は14,550名と情報サービス産業では最大手にあたる。SCSKは製造、流通、金融、通信・運輸という4業種の大手企業にまんべんなく安定的な顧客を持っていることが特徴であり、その証拠にSCSKグループのクライアント約8,000社のうちの上位200社の売上高占

有率は80.3%と極めて高くなっている（SCSK, 2021）。SCSKの設立に際しては、はじめに経営再建中の株式会社CSKに対して、住友商事と住商情報システム株式会社が共同で株式公開買い付けを行い、いったん住友商事の子会社にし、その後、住商情報システムが株式会社CSKを吸収合併して新会社「SCSK」が設立されるという手続きが取られた（東洋経済オンライン、

2011）。現在も、SCSKの大株主は住友商事株式会社で持ち株比率50.64%となっている。第1著者も2000年代初頭にCSKが窮地に陥って、企業継続が難しい事態（不動産証券化の失敗）になっていることを、業界関係者内の事実として聞いたことを覚えている。当時は破産のうわさもあったと記憶している。

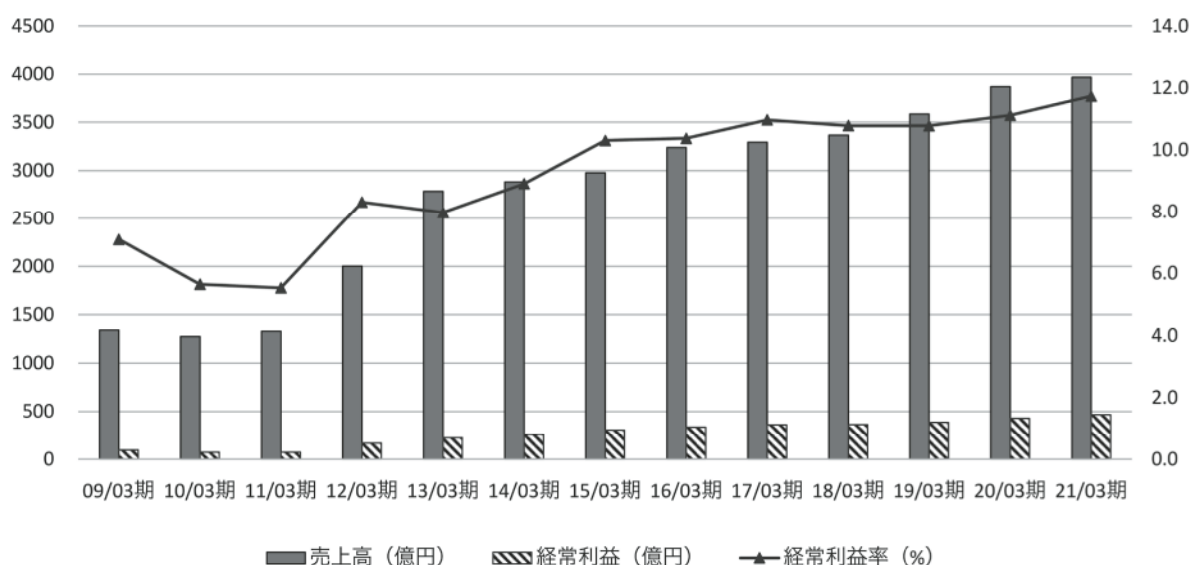


図6-1 SCSKの業績推移

※図6-1から図6-3については「eol 企業ナビ³」所収の有価証券報告書に基づく企業情報より筆者作成

次にTISであるが、2021年3月期の売上は約4,500億円で、営業利益は約392億円、従業員数は21,800名と情報サービス産業では最大手にあたる。TISは1971年に三和銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）の子会社として設立された会社で、創業時は三和銀行の出先機関として経営者層も多数出向し、金融機関独特の風土を持っていた会社であった。JCBを中心としたクレジットカード会社の基幹システム開発に強みを持ち、国内市場シェアは約50%で首位であり、また、ブランドデビットカードのシステム開発にも強みを発揮しており、国内市場シェアは約80%と圧倒的なシェアを誇っている（TIS、

2020）。銀行業務を行うだけあって、信頼安全をモットーにしており、事あるごとにダブルチェックのための技術者投入を大胆に行っていた。倍以上の工数がかかっても失敗を排除するとの気構えである。第1著者も幾度かTISの取締役と会話を行ったことがあるが、その際に、第1著者からダブルチェックを行って失敗はないですかと、質問すると「まったくゼロではないです。」第1著者から、次の手はトリプルチェックを行うのですかと、半分冗談と取り方によっては嫌みを伝えたことがあった。

続いて、CTC（伊藤忠テクノソリューションズ株式会社）であるが、2021年3月期のグルー

3 eol 企業ナビ：https://ssl.eoldb.jp/EolNavi/

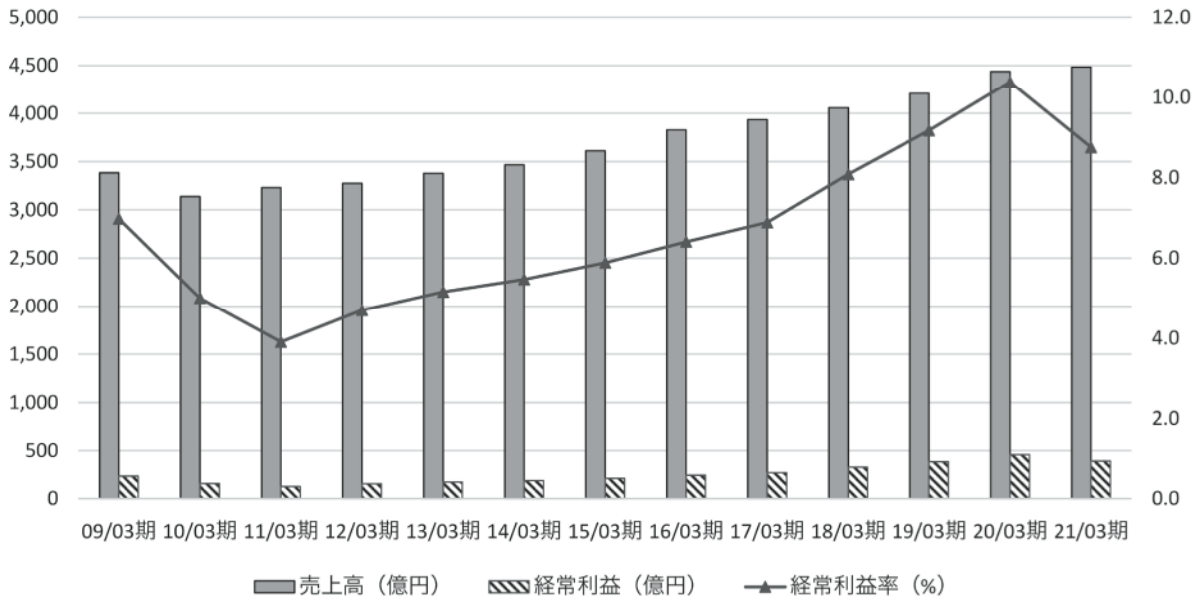


図 6-2 TIS の業績推移

プ全体の売上は 4,800 億円で営業利益は 360 億円、従業員数は 9,300 名で、上述 2 社と同じように、情報サービス産業での最大手にあたる。その名称の通り、1972 年に伊藤忠商事の情報部門専門の子会社として設立され、現在も経営者層は親会社からの役員クラスで占められている (CTC, 2021)。国内でのデータセンターの運営を得意としている。第 1 著者はこのデータセンターに業務を任せて大丈夫かと、大手家電 α

社からの依頼で現地に赴いたことがある。機密上のことがあり、明確な場所を記すことは差し控えるので、関西では神戸山中を想像していただければよい。現地調査で安全性に関しては外部からの侵入は難しいこと、電磁波についても問題なく、予備バッテリーも 1 週間と通常のデータセンターの基準を越えていた。問題として挙げたのが、交通インフラが遮断された場合、郊外型のデータセンターであるがゆえに、どのようにし

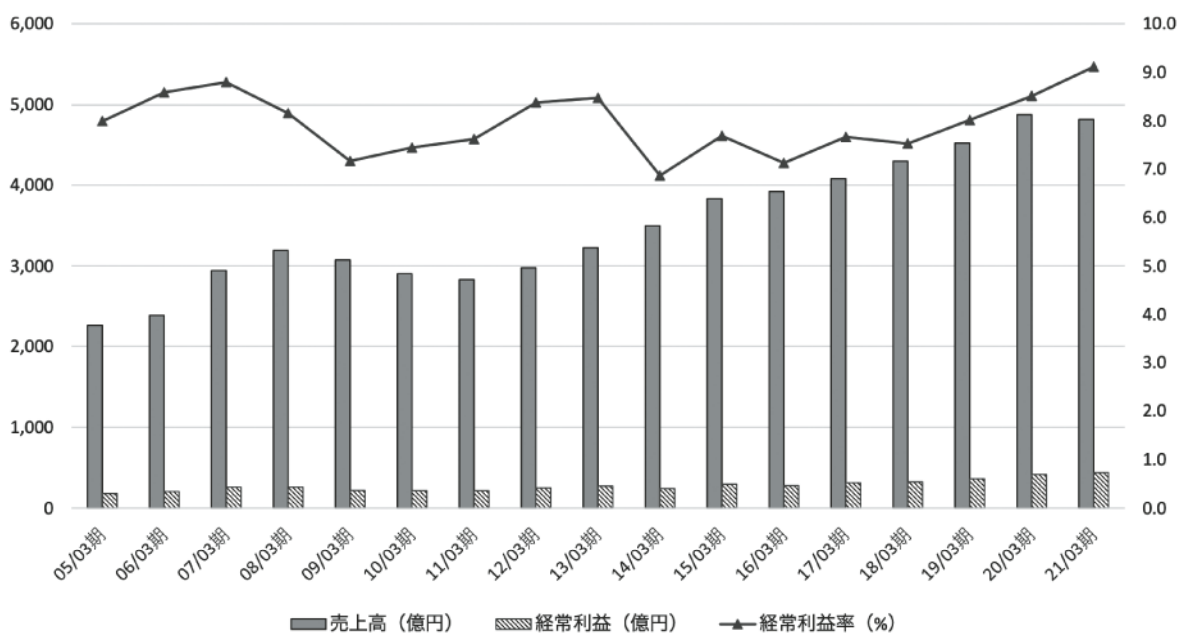


図 6-3 CTC の業績推移

てそこまでたどり着くかであった。1週間の食材は備蓄している説明は受けたが、人間は機械ではないのだから、有事の際には代わりの人間を送り込まないと、とてもではないが1週間の継続勤務は難しいと判断して持ち帰りとした覚えがある。

情報サービス産業の1次請け3社（SCSK、TIS、CTC）の業績推移を基に各社の経営状況について検討を行った。このように情報サービス産業でも、上場企業の大手の経営状況ならば有価証券報告書から、売上高、営業利益、経常利益、従業員数の状況がわかり、経営分析に活用することもできる。計数面でのデータ収集は客観的であり、精緻な分析が可能で個人の意思が入る余地はないし、安定的な取引関係にある顧客の売り上げデータを追加して用いるなどすれば、その企業の特徴はより明確になるであろう。しかし国内での企業数は約400万社といわれているが、上場企業は3,500社でわずか0.1%にしか過ぎず、有価証券報告書に基づく研究では、すでに検討したように情報サービス産業の業界構造において中核となっている2次請け中位以下の中堅企業を分析対象に加えることができない。

労働生産性に基づくアプローチ

すでに検討したように、情報サービス産業は1次請け、2次請け、3次請け以下の多重請負構造によって形成され、1、成熟してきた産業である（図2）。黎明期には同規模の企業が開始したこともあってこのような多重化構造は見られない。1966年から1970年で設立時期のピークを迎え1990年以降は極端に新規の設立は減少している（JISA, 2020）。黎明期に先行して設立された企業は、歴史のある建設業のような多重請負構造を選ぶことで生産性の向上を図っていった。そうしなければ売上高24兆円、108万人規模の業界を支えることはできない面もあることは否定できない。日本の情報産業サービス産業は、ハードウェア産業と比較して生産性が低いといわれているが、その背景としては労働集約的な受注ソフトウェア比率が高いことや中小企業を中心に重層的な下請け構造が影響していると指摘されている（峰滝・元橋, 2007）。峰滝・元橋（2007）は、ソフトウェア企業における生産性の低さをもたらしている要因を把握するために、「情報処理産業経営実態調査」での個票データを用いて日本のソフトウェア産業の業界構造と生産性に関する実証分析を行っている（表1）。

表1 元請け、中間下請け、最終下請け、独立系の比較（平均値）

	全体	元請け	中間下請け	最終下請け	独立系
付加価値(百万円)	2698	5347	1710	1297	1893
有形固定資産(百万円)	621	1178	316	342	528
ソフトウェア資産(百万円)	327	610	91	51	416
従業員数(人)	273	477	219	173	187
労働生産性(円/時間・人)	4248	4944	3380	4221	4387
売上高外注費比率	0.23	0.33	0.36	0.10	0.08
同業者向け売上高比率	0.28	0.04	0.66	0.58	0.04
受注ソフトウェア売上高比率	0.54	0.55	0.76	0.56	0.33
ソフトウェアプロダクト売上高比率	0.09	0.04	0.04	0.15	0.16
ソフトウェア以外売上高比率	0.37	0.41	0.20	0.30	0.52
サンプル数	439	120	116	67	136

出典：峰滝・元橋（2007）生産性に関する実証分析

彼らが生産レベルを比較した結果、「中間下請け（2次請け）」が最も低く、「元請け（1次請け）」と「最終下請け（3次請け）」については生産性のレベルにおいて統計的に有意な違いは見られなかった（峰滝・元橋，2007）。ただし、「中間的下請け（2次請け）」において、情報処理実態試験で測った人的資源の質の高い企業においては、より高い生産性レベルにあることが分かった（峰滝・元橋，2007）。つまり、中間的下請け（2次請け）といっても、人的資源の質に着目すると、生産性の低い企業と高い企業に分類できるとの結果である。

また谷花・野田（2012）は、「平成20年情報通信産業連関表」に依拠し情報通信産業を抽出したうえで、大平・栗山（1995）の議論を参照し、その性質を情報の創造、情報の伝達、情報の加工および情報通信物財の製造・配備へと4分類している。そして彼らはその4分類に則り、労働生産性の観点から情報通信産業が日本のマクロ経済に及ぼす影響について検討した。その分析の結果、情報通信機器製造産業が主導的役割を果たしている一方で、その他の情報の創造、情報の伝達、情報の加工を担う産業では、労働生産性成長に対する積極的な寄与は認められないことを明らかにした（谷花・野田，2012）。ただし情報通信産業のデータ抽出プロセスで、通信キャリアなど他の業界のデータが混入している可能性もあり、情報通信機器製造産業がどれだけの主導的役割を果たしているのかが疑問として残る。2つの研究では「情報処理産業経営実態調査」での個票データと「情報通信産業連関表」に依拠して議論を行っているが、具体的な経営の実態分析に踏み込んだ研究ではないという限界が存在する。

業界の構造と技術力向上に関する問題

IBMなどの海外勢と比較して、日本の大手ITベンダーのソフトウェア開発技術が低下してきていると聞くことがある。日本の大手ITベンダーはピラミッド構造の頂点に位置しているが、実際

のソフトウェア開発は中間的下請け（2次請け）や最終下請け（3次請け）が行うことが一般的である。近年の大手ITベンダーのソフトウェア開発技術が低下している背景には、こうした外注構造のなかでソフトウェア開発のノウハウがより現場に近いところに蓄積している可能性もある（峰滝・元橋，2007）。中間的下請けは元請け（1次請け）と最終下請けの間に立って調整を行うが、元請けの技術力低下が問題になり、プロジェクトマネジメントが失敗することも考えられる。ケースによっては、中間的下請けにしわ寄せを及ぼすこともありえる。ただ、近年では中間的下請けが最終下請けに外注するプロセスで、中間的下請けソフトウェア開発技術力の低下が問題になっている。技術力の低下は1次請けにあたる元請けだけでなく、中間的下請けの2次請けでも起こっている現象である。これが多重請負構造の特徴であり弱点といえる。

技術力を能力に置き換えると、顧客企業から受け取った仕様に依拠してソフトウェア開発を行う能力（開発センス）、および顧客企業から受け取った仕様につき改善を提案する能力（行動力）が考えられる。これは浅沼（2015）の関係特殊的技能に該当するが、基本的に、顧客企業のニーズに対して効率的に反応するために下請け企業（1次請け、2次請け、3次請け）それぞれが要求される技能である（浅沼，2015）。関係特殊的技能とは、基本的に、中核企業のニーズに対して効率的に反応するためにサプライヤー側に要求される技能のことであるが、この技能を形成するには、下請け企業が蓄積してきた技術的能力の基礎の上に、顧客企業との反復的な相互作用を通じての学習が付加されることを要する（浅沼，2015）。関係特殊的技能は顧客企業と下請け（サプライヤー）の間に信頼関係が醸成され、効率的な学習（ジョブ）に結びつくとも推測できるが、特定企業の中核企業に深入りし過ぎるため、他社の世間一般の技術力低下になりはしないかとの懸念がある。いわゆる他流試合ができないという負の循環にはなりはし

ないかとの懸念である。関係特殊な技能が技術力低下を招くのなら、多重請負構造における技術力問題を解消するためにも、特定企業ではなく世間一般に通用するキャリアパス制度の充実が必要であるが、そのためには図7の情報処理技術者向けの高度な知識・技能を認定する国家試験の活用が有効と考える。情報処理技術者としての高度な技能のスキルの有無が情報サービ

ス産業内での個人的な将来を決め、企業は技術力で優位に立つという意味で、優秀な技術者確保を目指すという方向性を打ち出すべきである。IT技術者に関しては、ジョブスクリプションの定義が容易で業務とスキルの対応も明確化しやすいため、これまでの日本型雇用システムでの「メンバーシップ型」から、ジョブ型雇用を模索していける可能性をもっている。

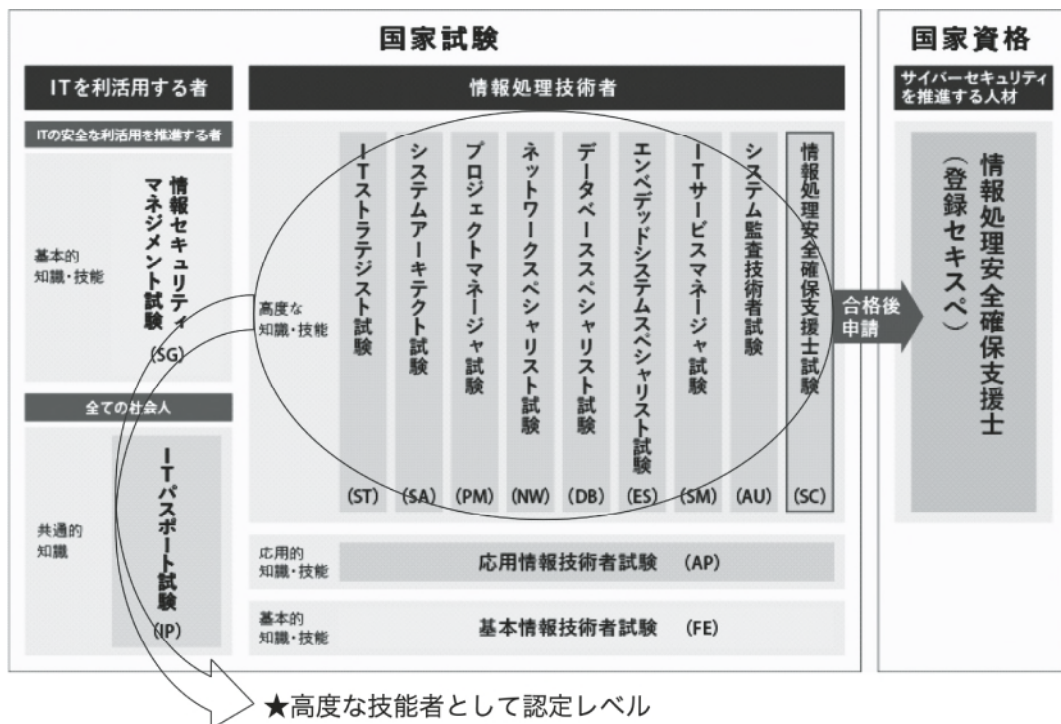


図7 IT技術者の認定資格とスキルレベルとの対応 (経済産業省(2016)を一部改変)

経営戦略としての多角化とグループ化 (M&A)

情報サービス産業のビジネスモデルも他業界と同様に企業価値を高め、事業を継続するための仕組みであり、当該事業から利益を生み出すための仕組みである。ビジネスモデルの具体化に際しては、どんな事業で収益を上げるか、事業のターゲット層をどこに設定するか、どのような設備やサービスを市場や顧客企業に提供するか、などについて体系立てて考えなくてはならない。2000年以前は「護送船団方式」と呼ばれる金融機関の保護政策が行われてきた。当時は、規制当局が経営体力のない企業に合わせて業界

全体を規制することで、弱い金融機関を保護してきたが、これによって企業間における自由競争は阻害されてきた。ただしこれは過去の金融機関の話であって、情報サービス産業が同様に国の規制に守られてきたわけではない。あえていうなら金融機関の護送船団方式が例外だと考えねばならない。情報サービス産業においても1980年代のような急激な市場拡大を望めるわけではなく、唯一追い風になっているのは、今後デジタル化が進んでいくことであるが、うまく風を受け止めなければ机上の話となり、企業側が実現できそうにないと判断して、結果、ビジネ

スモデルの再考を迫られることになる。

さらには、国内では急速に「人口減少」と「生産年齢人口の減少」が進んでおり、避けて通れない問題となっている。国土交通白書（国土交通省，2020）は、2018年には、実質GDPの増加率が平均して年率1.3%程度の緩やかな伸びとなっている反面、少子高齢化が急速に進行していることを指摘している。すなわち、日本の総人口1億2700万人は前年比で23万人減少しており、そして人口の減少は7年連続となっている。その上、生産年齢人口（15~64歳）は7600万人と前年比60万人の減少となっており、高齢化に拍車が掛かっている状況である（国土交通省，2020）。競争は激しいけれども、会社を存続させるためには、本業あるいは関係する周辺業務から収益アップを図れた時代の戦略を継続するだけでなく、進化系のひとつとして、多角化による経営戦略も選択肢として考える必要があろう。

Ansoff(1957, 1966)の成長戦略のベクトル（表2）の特徴について、喬(2014)は次のように整理している。

表2 成長戦略のベクトル (Ansoff, 1965)

	現製品 Present Products	新製品 New Products
現市場 Present Markets	①市場浸透 Market Penetration	③製品開発 Product Development
新市場 New Markets	②市場開発 Market Development	④多角化 Diversification

- ①市場浸透：現製品を改善することで現在の取引先との取引高を増やす（現市場に深く入り込む）
- ②市場開発：現製品を改善し、且つ新たな取引先を確保する（新天地での取引）
- ③製品開発：現製品を改革することで従来とは差別化して製品を現市場に提供する

（新技術の出来栄えを現市場で勝負する）

- ④多角化：③で市場規模の大半を占めてくると、残りの供給は少なくなってくる

（新製品で新市場は維持しつつ、多角化を視野にビジネスモデルを構築する）

情報サービス産業においても、多角化を成長戦略として選択し、本業のIT以外に駐輪事業を行っている企業がある。その企業がこの事業を思い立ったのは、自転車を手軽な交通手段として駅までの足替わり、あるいは買い物に行く際の足替わりとして有望である状況下で、国内の時間貸しの駐輪場需要に対して供給が追いついていなかったためである。自転車は歩道に無造作に放置されると交通公害となり、その問題打開のため情報サービス産業を本業にする会社(NCD)が、駐輪パーキングへと進出した。NCD(2020)の駐輪ビジネスは、より環境への配慮を意識する社会の風潮とも合致しているものであった。詳細なデータは入手できていないが、駐輪事業の現金収入として年間50億円ほどの売上が計上されている。NCDは、2003年の地方自治法の改正により導入された、指定管理者制度（自治体が設置した公共施設について、民間事業者による管理運営を可能とした制度）を活用して、各自治体の駐輪場運営に本格的に取り組むこととなった。そしてNCDの駐輪場の管理業務に対しては、公益社団法人柏市シルバー人材センターから感謝状が贈られるなど、社会的評価も高い。駐輪事業と情報サービス産業との関係は、自転車を1台ごとに施錠・課金できる電磁ロック式駐輪システムの開発支援である。このシステムにより、自転車1台ごとの個別管理ができるようになったことで、利用時間に応じた料金課金や、入庫してから一定時間は無料にするなど、利用形態に合わせた運営が可能となった。システム開発を自社で行うことの有利さで本

業への相乗効果も高まっている。多角化の一例としてNCDのケースを取り上げたが、企業がさらなる企業を目指すのであれば、状況に応じての多角化経営戦略も選択技と考える。ただし多角化戦略は製品と顧客市場の両面から新しい事業にチャレンジすることなので、企業内部に既存のコア能力から大きく逸脱することになりやすい(表2)。そのため、商業力、技術力、資金力などを含む総合的な能力が客観的に求められる。失敗するリスクも高いが、成功すれば大きな成長が見込めるという意味で、多角化戦略はハイリスク・ハイリターン成長戦略だといえる(喬, 2014)。多角化を時間短縮して行う手段としてM&Aも考えられるが、M&Aの経営戦略は規模の拡大、機能の確保、再建、新規事業への進出などを目的として行われる。買収側と売手企業があるため、非常にデリケートな部分もある。買収に際しては、買収の目的、対象の業種、どれくらいの費用をかけて、いつ頃実施するのかについて明確化し、買収を仲介会社あるいは銀行に申請して、希望に叶う売手企業があれば、該当企業の財務諸表を提出してもらうことになる。なお、買収の申請にあたっては「秘密保持契約書」も締結しなくてはならない。仲介業者に聞くと、提出された財務諸表は社長自身が従業員の帰宅後に秘密裏に作成するのが通常であった。第1著者は業務として、何回か情報サービス産業の中小企業の買収を試みた。結果がどうであったかについては秘密保持の観点から公表を差し控えるが、最終的には双方の従業員の理解が不可欠になる。企業文化が異なる企業同士の統合であるから、従業員からの理解が得られないと、M&Aの終了後に望み通りの成果が得られない可能性もある。この意味で、M&Aもハイリスク・ハイリターン成長戦略といえる。

事業承継の問題

トヨタ自動車、サントリー、任天堂、サムスンはそのそれぞれの業界をけん引する大手企業である

が、共通点は「同族経営」である。特に日本の企業では同族経営の企業が多いのが特徴に挙げられる。同族経営とは、ある特定の一族が会社を所有もしくは経営しており、会社の経営方針に大きな影響力を持っている企業を指す。他にもファミリービジネス・家族経営・同族企業などといった表現をされることもある。同族経営のメリットとして、創業者の経営理念が組織に浸透しやすく、そのことが長期的な安定した経営に繋がる。創業者の独裁とまではいかないまでも、経営陣も自分の会社という意識が強まり、情熱的に貢献してくれる人材を多く獲得できるといった利点が挙げられる。反面、デメリットも存在する。株主からの監視機能が働かず、一族のワンマン経営になりやすい。後継者を親族内から選ぶという前提で考えると、経営者として十分な資質のある後継者を選択できるかとの不安が生まれる。同族経営の問題は、成長基盤が安定してきたら、次は事業承継をどうするかにある。事業承継とは、企業の経営を後継者に引き渡すことである。すべての事業、または会社の思いや理念を引き渡すということで、信頼のおける人物を選任することが重要になる。事業承継を行う際は、いったい誰に承継すればよいのか、今後の経営は順調に発展していくのかなど、さまざまな心配事がでてくる。創業者であれば、当然ながらその思いはとて強いものと思われる(梅澤, 2019)。

事業承継での問題は誰に企業経営を委ねるかということであるが、親族に信頼のおける人物が存在するならばスムーズに承継が行えるであろう。親族が事業を承継したくない、あるいは、親族に選任できる人物が存在しないという場合には、従業員に事業を承継してもらうことも有効な考えである。会社のことをよく知る従業員であれば、安心して事業を任せられることができるかの判断である(梅澤, 2019)。図8の中小企業を対象にした日本政策金融公庫総合研究所(2016)の調査結果において、廃業予定企業の28.5%が後継者難を廃業理由として挙げられているように、中小企業の後継者探しは難しい状況とい

える（図8）。ただし、この日本政策金融公庫総合研究所（2016）の調査サンプルでは、経済センサス基礎調査（総務省，2015）等による企業従業員規模の分布によってウエイト付けされたため、従業員規模「1～4人」が65.2%、「5～9人」が16.1%、「10～19人」が9.0%となっており、業種にもよるが9割以上を零細企業といってもよい規模の企業が占めていた。

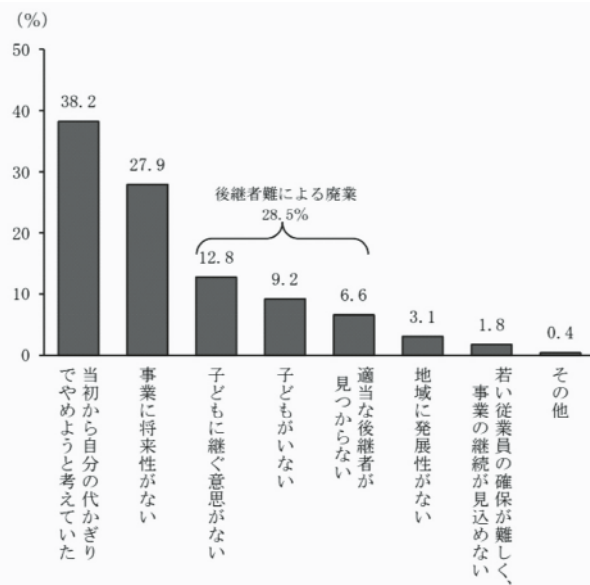


図8 廃業予定企業の廃業理由
(日本政策金融公庫総合研究所，2016)

商工総合研究所（2014）による「中小・中堅企業における事業承継の実態調査」の結果では、資本金規模別で、親族による事業承継の割合に明確な違いがあることが明らかにされている。すなわち、資本金規模1億円以上の企業では、現経営者（創業者を除く）の先代経営者との関係をみると親族が42.8%、親族以外の役員・従業員が21.4%、社外の第三者35.7%で、親族内での事業承継が相対的には最も多いものの、半数には達していなかった。それに対して、1千万円～3千万円未満の企業では、親族が76.4%、親族以外の役員・従業員が16.7%、社外の第三者6.9%で、3分の2以上を親族の事業承継が占めており、社外の第三者による事業承継はあまり行われていなかった。

親族、従業員でも承継者が見つからない場合、専門の経営者に任せるという外部人材の登用を行うか、M&Aで承継する方法も考えられるが、資本金規模1億円以上の中堅企業でなければ、実際にはその機会は限られているといえる。また、社外の第三者への事業承継やM&Aを検討する際には、相手を慎重に選ばないといけないという新たな苦勞がでてくる。いずれにしても、創業者から次世代へのバトンタッチは事業承継という立ちはだかる壁をどう乗り越えるかであるが、企業の将来、そこで働く従業員の将来を決める判断となるため、難しい問題である。これまでの日本における情報サービス産業の研究では、実際の経営に携わる経営者層に対して、経営の実情について直接的にインタビュー調査を実施し、データとして収集した研究はほとんど見当たらない。

4. 本件研究の目的および対象と方法

日本における情報サービス産業を対象とする財務分析的アプローチおよび労働生産性アプローチに基づく先行研究は、参照すべき価値を有するといえるが、企業に対するアプローチとしては、いずれも紙面上の数値データに依拠する研究であり、企業の捉え方が平面的であるという限界が存在している。その限界を補完し、実際の企業の在り方を把握するには、実務者である従業員や自社の将来を心配しつつ育て上げてきた経営者層へのインタビューを含めた質的アプローチが有効であろう。また、これまで論じてきたように、日本の情報サービス産業では、2次請けの企業の果たす役割が多重請負構造の中で重要であるにもかかわらず、そこに焦点を当てた研究はほとんど見当たらないのが現状である。そこで本研究では、2次請けの企業の経営者層に対して、従業員の技術力向上、多角化とグループ化、事業承継等の論点に焦点を当てインタビューを実施し、得られたデータをもとに各社についてケーススタディを行い、どのようにビジネスモデルを形成し、また経営環境の変化

に応じてその転換を図ってきたのかを明らかにすることを目的とする。

図2で示したように情報サービス産業は1次請け、2次請け、3次請けと多重請負構造を形成することで業界内の均衡を保っている。図9は本研究の対象の5社の情報サービス産業での位置を図2に書き加えたものであるが、そこに示されたように本研究の対象とする5社は2次請けの企業である。ただし2次受けであってもその規模によって、さらに上位・中位・下位に3分類できる。まず研究対象のうちA社とD社の2社は、社歴50年以上を有し、部分的に1次請けを行い、かつ売上も100億円以上を計

上している大企業と分類されてもおかしくない規模の企業であることから、2次請けの上位と分類できる。それに対して、B社とC社は上位の2社と同じように社歴50年以上を有するが、100億円までの売上はなく、数十億円の売上を計上している中規模安定型の企業であり、2次請けの中位と分類できる。そして残る2000年代の創業のE社は、本業だけでなく他業種にもチャレンジしているベンチャー企業として今後の成長が期待される企業であるが、情報サービス産業としての売上高は8億円にとどまっており、2次請けの下位と分類できる。

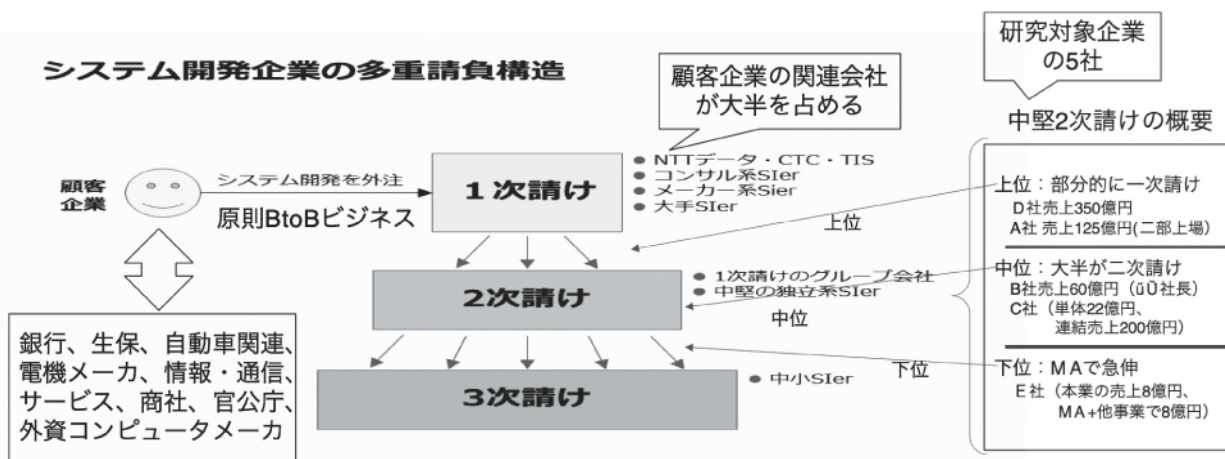


図9 ケーススタディ5社の情報サービス産業における位置づけ (paiza(2015)を一部改変)

つづいて、ケーススタディの対象5社の業務内容の特徴について検討する。5社の売上順位は、D社>A社>B社>C社>E社の順になるが表3にまとめた通り、新興のE社以外の4社はすべて電機メーカーを主業務として受託しており、安定的に電機メーカーの業務を受注することが2次請けの規模の会社経営にとっては重要であることがうかがえる。また、自動車関連の業務についても、A社とB社は主要業務として、D社は通常業務として受託しているように、この規模の企業にとって重要であることがわかる。銀行業務に関しては、中堅上位のD社のみが通常業

務として行っている。これは、銀行は通常業務については100%出資子会社のコンピュータ会社に委託することを慣例化しており、独立系の中堅Sierには新規システム構築の時などに声掛けされるのが通常となっているためであろう。新興のE社は通常業務としては、電機メーカー、情報通信、サービス、および官公庁の幅広い業種から受託できているが、主要業務の受託にまでは至っておらず、情報サービス産業の確立された多重請負構造の中で、新規に主要業務を担うことの困難さがうかがえる。

表3 5社の受託業務の特徴

	銀行	生保	自動車 関連	電機 メーカー	情報 通信	サービス	商社	外資 コンピュータ	官公庁
A社（上位）	△	△	◎	◎	◎	○	○	○	○
B社（中位）	△	○	◎	◎	○	×	○	○	×
C社（中位）	△	○	×	◎	○	○	△	◎	×
D社（上位）	○	○	○	◎	○	○	○	○	○
E社（下位）	×	×	×	○	○	○	×	×	○

◎主要業務 ○通常業務 △経験のある業務 ×未経験（著者作成）

経営者層に対するインタビュー調査

既述の通り本研究では、第1著者が情報サービス産業における中堅企業5社の経営層へインタビューを実施し、各社の事業展開とビジネスモデルについてのケーススタディを行う。5社のうち4社は創業から50年を経過しており、業界では老舗として分類される企業である。残る1社は社歴20年の新興1社である。5社に共通するのは生き残りをかけて企業の独創性を発揮している点にあるが、外面的には見ることでできないことばかりで、各社の経営トップ含め経営者層とインタビューを行うことによってはじめて実態に踏み込んだ経営分析が可能と考えられる。なお、今回インタビューを依頼した経営者層は、第1著者が、業界内で長年にわたって付き合い、お互いに切磋琢磨してきた仲間であり、いまでも遠慮なくお互いのことを話せる人間関係が成立している。インタビューに際しては事前に会社の収支状況を書面で提供してもらい、これを題材にして昔話も交えながら進めていった。なお、インタビューの具体的内容については、アペンディックスとして論文末に添付した。なお、インタビュー調査で聞き取りのポイントは、全般的な過去から現在までの経営状況および経営戦略に加えて、前節で整理した論点である、従業員の人材育成・技術力向上、多角化への取り組み、事業承継であった。

5. 5社に対するケーススタディ

A社のケーススタディ

社は、1962年の設立当初は情報サービス産業の周辺業務を主業務としており、1968年に情報サービス業に本格参入した転入組である(表4)。

表4 A社の沿革と概要

設 立

1962年（昭和37年）
（設立6年後に情報サービス産業に参入）

資 本 金

7億3千万円

売 上 高

125億円（2021年3月期）

従 業 員 数

1,627名（2021年4月現在）

本 社 所 在 地

東京（横浜、中部、大阪、広島事業所）

株 式 公 開

東証2部上場

株式の所有割合

創業者一族 50%以上

情報サービス業の黎明期に参入したという創業者の先見の明が効果を発揮し、事業体制を確立した(図10)。その後は、30年間の長期にわたって創業者自身が経営者として経営手腕を

BtoB の関係で顧客は自動車関連、通信キャリア、大手電機メーカ、外資コンピュータメーカ、更には官公庁とのつながりと、恵まれた環境にある。おそらくこのような体制とか仕組み作りに、長年、山あり谷ありの状態が続いた様子であったが、創業の精神が企業風土を支えてきたとのことで、創業者の考えが脈々と引継がれているようである。コロナ禍ではネットワークサービス部門がテレ

ワーク環境の整備・強化で売上に貢献している様子であり、強みを活かした現れと見て取れる。一方ではネットワークサービスに執着し過ぎて、今後の成長過程に影響しかねないリスクも抱えている。インタビューでは言及されなかったが、業界内では従業員給与が低いことを承知されていた様子で、従業員の頑張りには十分答えたいが、もう少し時間がかかるとのことである。

表5 A社のSWOT分析

環境分析と戦略のフレームワーク SWOT分析 A社	
内部環境(組織内部)	
強み	弱み
上場会社で社会での信頼性は高い 顧客は官公庁ふくむ大手企業 売上高、営業利益ともに右肩上がり 社員数は1,600名程度 社歴50年以上の経験が活かせる環境にある 官公庁へのコネクションがある 本社以外に支社(関東、中部、大阪)を有する ネットワークサービス業を得意とする	次世代への継承(事業承継含めて)がいまひとつ見えてこない 中堅クラスの人材が不足している 年収が同業他社に比べて若干低い(離職原因?) 意識して顧客の囲い込みを行っていない 得意分野(ネットワーク)に売上を依存し過ぎ
外部環境(社会、経済、競合環境)	
機会(ビジネスチャンス)	脅威
高度情報技術者の不足⇒早期人材育成 スマートシティ人材を育成活用できれば大化けも (例) ・ビッグデータをAIに分析させる人材 ・ネット経由でのクラウドコンピューティングに詳しい人材 ・サイバー攻撃への安全対策が講じられる人材 単純作業(運用部門)からの脱皮	余剰人員の常態化 少子高齢化の進展と定年延長65歳雇用 新入社員の確保が難しくなっている コロナ禍での経済活動の停滞

筆者作成

A社としても今後の人材不足をカバーできるように離職率を低下させ、平均勤続年数(現在10年以下)を高めて、優秀な人材確保に努めていきたいとのことである。A社の現状を考えると、今は従業員給与が低いという弱みを抱えていても、従業員からの待遇改善の要望に誠実に向きあうという、経営側の態度が後押しして解決できる可能性がある。単純な給与アップといった待遇改善だけでなく、従業員のキャリアデザインについても、トップダウンでなく従業員が中心となって作成しただけに、より現実味があり経営者側は従業員と誠実に向きあっている様子である。作成には委託先での業務従事

者も含まれており、委託先での他社との処遇で見劣りする要素を基にして経営者層に待遇改善を働きかけ、労使が一体となって会社の成長に繋がると、経営トップはじめ経営者層に受け入れられた。

最後に、弱みのうち、未検討である事業承継の問題について取り上げる。現経営者の就任から15年が経過し、年齢は70代半ばに達しており、事業承継が喫緊の課題であると思える。事業承継のリスク(沈,2014)が第1著者の心配だけでなにもなければいいのだが、後継者はどのように考えられているのかが、A社の今後に関わってくるように思える。

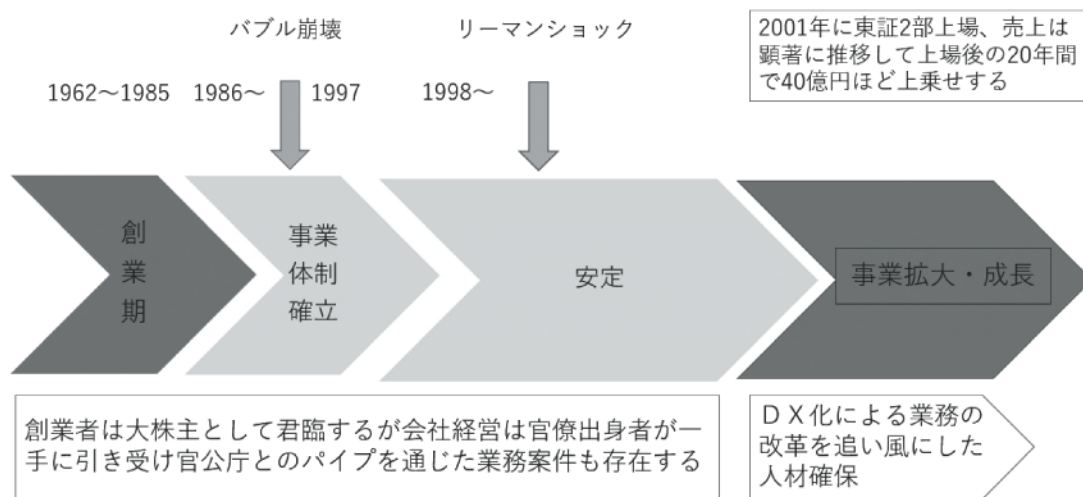


図 11 A社の考えられるビジネスモデル

筆者作成

業務の効率化に IT 技術を活用するのが IT 化といわれる。一方、DX 化は、IT 化で集めたデータなどを活用して、事業の変革をうながすものとされる。わが国でもビッグデータや AI の活用が競争力のカギになるという認識で広がっている。2030 年には約 43 万人ともいわれる IT 分野の人材不足（経済産業省，2018b）を克服しなければいけないが、いきなり人材確保は難しいと思える。これに対応するには経験を積み、技術力を身につける必要がある。A 社ではネットワーク技術や長年にわたる蓄積と、ノウハウを活かした人材育成を行える企業モチベーションを持っていることもあり、事業拡大には DX 化に繋げることが重要になると考える。官僚出身の現経営者を通じて、デジタル庁へのパイプを作り業務拡大を構築できる可能性を持っている点は、有利といえるだろう。

B 社のケーススタディ

B 社は典型的な同族企業ではあるが、創業以来 2 代目、3 代目とバトンを上手くつないでいることが印象深い。これは 2 代目、3 代目がこの業界では素人であっても、高齢な創業者（現会長）の会社への想いとパイオニア精神を継承しているからだと思われる。経営層の大半も同族であるが、経営自体での問題もなく従業員との摩擦が起きているわけでもない。中小企業が中

小から中堅、大企業へと変貌するかの行程を歩んでいるが、通常でないのは同族がすべてを掌握していることである。正に同族企業であっても成功事例として証明できるような特徴を持っている。事業メニューは情報サービス業の中で多岐に渡るが、売り上げのうち大きくは自動車関連 2 割から 3 割、電機メーカ（大手家電 α 社含む）2 割から 3 割、金融、流通に括られるが、医療関係では中国限定で医療従事者向けの教育支援パッケージも販売する企業でもある。

表 6 B 社の沿革と概要

設 立	1971 年（昭和 46 年）
資 本 金	1 億円
売 上 高	58 億円（2020 年 12 月期）
従 業 員 数	560 名（2021 年 6 月現在）
本 社 所 在 地	大阪、東京 （名古屋、甲府、広島、中国湖南）
株 式 公 開	非上場
株式の所有割合	創業者（オーナー）が 80% 以上

売り上げに占める各事業の割合については幅広く分散しており、安定感がある。さらに2000年初頭から大阪、東京本社だけでなく、中国湖南省、名古屋、甲府、広島と必要に応じて事業所を開設していくという事業展開を行っている。その事業展開に際しては、まず仕事を確保した上で、甲府（半導体）や広島（自動車）に進出

するなど、すでに確立した技術をベースに、合わせ技も持つ応用の利く集団といってもよい（図12）。現時点では、会長が経営について全般的に目配りしているようであるが、受け渡されたバトンを背負って現経営陣がより飛躍できるかが今後の課題となるであろう。

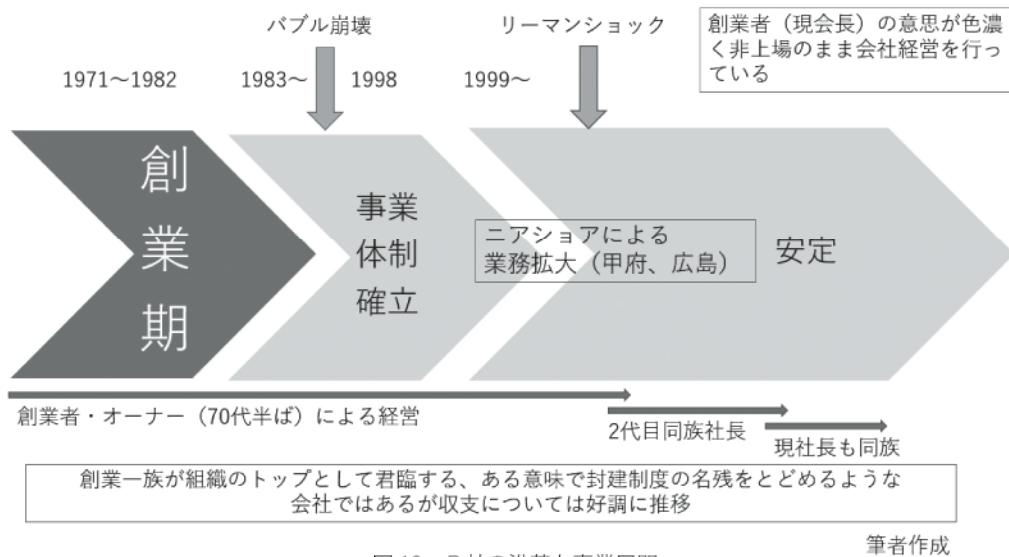


図12 B社の沿革と事業展開

創業時は自宅で業務開始を行ったような状況であったが、2年後の1973年には大阪市内で会社設立までこぎ着け、製造業（大手家電α社含む）を主な顧客にし、徐々に売上も伸ばしていった。1980年代はじめ、自動車会社からの受託業務（オーディオ等の車載機器の設計システム開発）で売り上げを伸ばし、10億円台に急成長させた実績をもつ。バブル期までの期間は毎年売り上げを伸ばし、20億円も手に届くまでになったが、バブル崩壊後は、売上増に転じることがなく、每期現状維持が精一杯の状況であった。当時の売上は創業期から事業体制確立の時期に差し掛かった時であるが、会社規模はさほど大きくもなく、約20億円であったのが、減収に至らなかった理由かも知れない。2000年以降は、リーマンショックの影響を受けた大手の顧客離れにより、業務が急激に減少し、公的機関の雇用調整助成金の支援も受けたが、下流工程

の従業員を主な対象にしたリストラを行うという苦境に陥った。しかし、新たに大手生保と大手電機メーカーの上流工程での案件を受注することで、売上は概ね40億円を維持できるようになった。その後は、10数年で40億円台が約60億円までへと売上増に転じているが、これには先述の、中国湖南省、名古屋、甲府、広島への事業展開の成果に加えて、既存顧客からの受注増も寄与している。甲府（半導体）や広島（自動車）に進出して事業所立ち上げに伴っては、技術力を持った社員を配置転換し、継続的にその事業所で業務に従事させている。現在、甲府と広島の各事業所の従業員数は合わせて100名程度であるが、創業社長（現会長）の迅速な決断の結果といえる。

B社の経営について、表7にSWOT分析の結果としてまとめた。オーナー色の強い会社で経営層は会長、社長、副社長ふくめ身内でほぼ全

部を占める典型的な同族企業といえる。創業して50年経過し、40年間は会長と副会長がトップで経営を進めてきたが、3代目社長（娘婿）の今後の立ち居振る舞いでこの会社の先々が決まるという状況にある。現社長は銀行勤務を経て、B社に事業承継者として入社し、経理

部門で勤務し、3年前に社長の地位についた。現社長のB社での勤務期間は、社長就任後も含めて6年程度であり、情報サービス産業での経歴はそれほど長くはない。B社の生え抜きであるその他の娘婿の役員との連携が重要となるだろう。

表7 B社のSWOT分析

環境分析と戦略のフレームワーク SWOT分析 B社	
内部環境(組織内部)	
強み	弱み
技術者集団で顧客からの信頼性は高い オーナ独占力は強いが即時対応が可能 売上高、営業利益ともに右肩上がり 社員数は600名程度 社歴は約50年 2本社以外に支社(中部、甲府、広島、中国湖南省)を有する ビジネスパートナー数が多い(200人ほど)	オーナ独占のしがらみがぬぐえきれない 次世代への継承がいまひとつ見えてこない 企業体質がややグレーな面を持つ(みなし残業) 中堅クラスの人材が不足(リーダとしての資質不足) 年収は同業他社に比べて若干低い(技術力との乖離) ビジネスパートナーの責任範囲が大きい(任せすぎ)
外部環境(社会、経済、競合環境)	
機会(ビジネスチャンス)	脅威
高度情報技術者の不足⇒特に通信系の人材育成 間違いのないM&A(買収) 単純作業(運用部門)からの脱皮 コロナ収束後のターゲット業務の選択	企業のコスト削減姿勢の継続と余剰人員の常態化 優れた人材確保が難しい状況(各社で取り合い) 外資との関係が低下気味(★コア認定を外される) コロナ禍での経済活動の停滞

筆者作成

情報サービス産業で売上60億円は大きいサイズであるが、B社の成長には新しい技術で新規事業の取り込みも必要となる。果たしてリーダとなる人材が確保できているのか。また、トップは高齢に入ってきており、全てがスムーズに継承されるかの不安が残る。インタビューでは言及されなかったが、勤務状態でグレーな対応(みなし残業と思われる)とか、営業利益ありきで従業員給与が決められている状況を感じた。給与水準は低めのため、技術力をもった社員が他社からの引き抜きにあうリスクは有している。

一方では、ビジネスパートナー企業の従業員を自社の従業員同様に業務を任せようとする、3次請けへ任せすぎという関係もみられる。たとえコスト削減の一環であっても、目先の利益だけを追い求めない方がB社にとって、先々有利になるのではと思える。他には主要取引先である外資系企業からコア認定⁴を外されるなど、顧客との関係が低下気味なのも脅威といえる。B社の取引先である外資企業から国内では50社ほどが認定されていたが、外資企業のUS本社からの通達で日本でのコア制度自体のパートナーへ

4 コア(パートナー)認定は大手外資コンピュータ企業の認定制度で2年に一度更新される。コア認定の条件は機動力、単価、信頼性(技術力)を保持できていることである

のすみわけが行われ、B社はコアからノンコアになった。補足すると、大手外資はまず社内でプロジェクト・マネージャーを決定して社内で該当技術者を集める。不足する技術者はまず、コアに声掛けを行い、それでも不足するようであればノンコアにと商流順位では見劣りする。また、コアとノンコアの大きな違いは、コアなら再委託OKであるが、ノンコアの場合は自社での技術者手配でなければならない。この点で案件ミスマッチが発生することも考えられるが、B社は外資だけの業務で収益をあげているのではなく、他社業務もあるのでリカバリーは可能な状況にある。ただ、ノンコアになったとの事実は従業員のモチベーション、新規案件で信頼性に欠ける要因となるかもしれない。

B社の事業への取組で見習うべきは、きっかけがあれば即対応して継続性を伴うことができることにある。例えば、甲府は半導体の案件で

すぐさま事務所探しを行い、事業所を開設して、技術者は事務所開設に合わせて経験者を転勤させる、そして不足する人材は現地採用するというように、顧客からみたら頼もしい限りの対応を行える体制がある。広島事業所の開設も同様の流れであるが、機会到来には総力戦で対応できること。ある程度の問題は目をつむってでも会社存続のため、事業を拡大させて成長させるためには、当然の対応と思える。問題は、意思決定がオーナーである会長に集中されており、副会長でさえ口をはさめない状況になっており、社長も飾りではないが、そろそろ本来の企業組織に変化すべき時期だと思う。最近取締役にはα社から（α社関連企業の社長経験者）1名を招き入れたと聞いているが、会長あるいはトップの元気なうちに経営面での脆弱性は排除すべきと考える。B社での喫緊の問題は事業承継にあるといっても過言ではない。

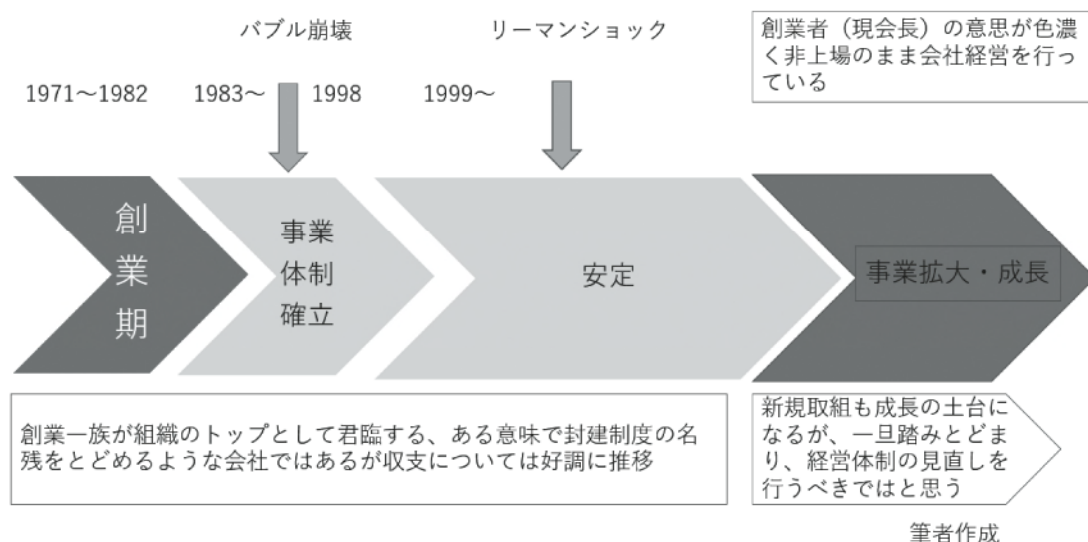


図13 B社の考えられるビジネスモデル

日本の同族企業の長期データを用いた実証分析（沈，2014）では、所有と経営が一致している企業を同族企業として定義しているが、その中で、同族企業の事業継承で問題が生じるのは能力が劣るにも拘わらず血縁関係で後継者の地位に就くことができることであると述べている。さらに、非同族企業では競争と選抜のプロ

セスを経て、次の後継者に選ばれるので、選ばれたこと自体でその人が経営能力を有していることを意味するとまで論じている。同族企業の陥りやすい事象に的を絞って警鐘を鳴らしているかのようなのである。では、B社の社長交代はどうであろうかと考えると、交代してからの3年間の業績は落ち込むこともなく順調に推移しているとい

う実績がある。ただ、この実績であるが、創業者が会長として経営面で影響のある立場にいる。このような場合は、経営者交代とはいえ、創業者経営に分類される(沈, 2014)。したがって現時点ではB社の経営者交代は不完全で、事業承継の成否は現会長の影響力が無くなった時点で明らかになるであろう。

C社のケーススタディ

C社の創業者は創業後8年目で死去している。創業者の人脈で大手家電(以下、 α 社)とは、業務接点が生まれた。当時はC社の創業者の死去を聞きつけ、 α 社に多くの企業が売込みに来たようであるが、 α 社はC社を見放さず支援する動きをみせた。創業者の急逝とスタートアップ企業であったため、2代目にはメインバンクから社長を迎えているが、 α 社との関係は創業時から変わっていない。このような経緯もあり、C社の売上の大半が α 社であることが納得できる。また、創業者の急逝がなければ、今以上の成長を成し得ていたかも知れない。ただしあくまで α 社は主要顧客であり、C社自体は独立系のIT

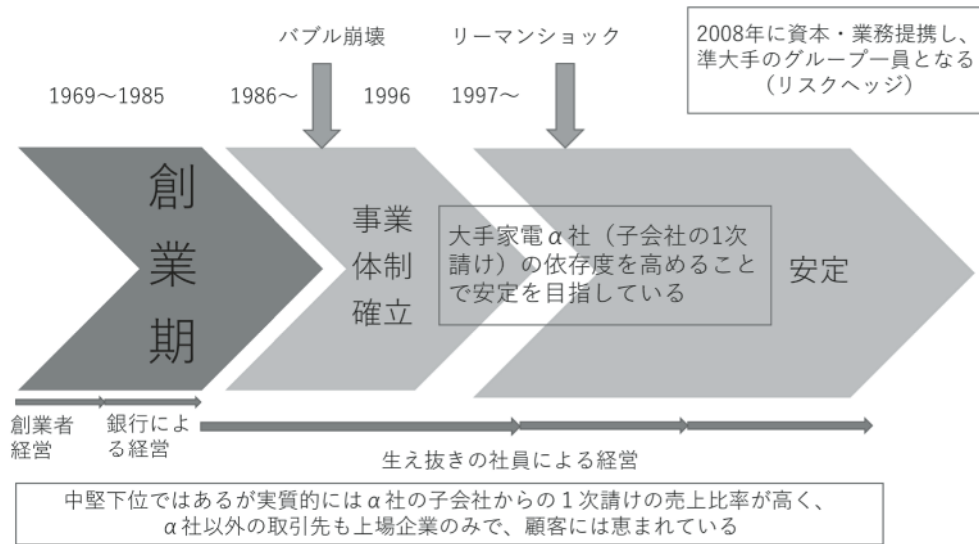
企業として業務内容も多岐にわたる。ソフトウェア開発サービス、ネットワークソリューション、システム運用技術サービス、システム製品の販売・サービス等で「独立系」の強みを活かした自由な立場で情報サービスを提供できている。これを今後も継続できるかが、C社の将来を左右するであろうと思われる。

人事担当に確認すると同業に比べてC社の離職率が数パーセントと低い値になっており、従業員を大事にする会社との印象を受けた反面、良いか悪いは別にして、大企業病にかかっているのではとの、疑念もふと湧いてきた。深く聞いてみると、会社の規程そのものが自由奔放な雰囲気ではあるが、従業員の大半が発注元の手企業での勤務になるため、C社からは目の届かないところにある。勤怠を含む社内規程については、従業員との信頼関係で結ばれており、これは、ほぼ設立当時からのことでもあり、おそらくこの風土は今後も続くものと思われる。2008年にリスクヘッジの観点から、準大手の親会社(東京本社)と資本提携・業務提携を行っているが、現在も両社間で人材交流が行われることやお互いが経営に干渉することもなく、支配、被支配の関係も見られない(図14)。

バブル期にはC社の売上高は50億円程度あったが、当時は α 社との情報機器販売の代理店契約に基づく売上が40%程度を占めていた。バブル崩壊で α 社の業務自体に斜陽が見えだし、結果、 α 社の代理店としての機器販売が壊滅状態となり、C社の売上は半減した。なお代理店契約の実態は通貨勘定だけで、本業には致命的にはならなかったが、売上の急減と営業利益の数千万円が落ち込むことになった。その後のリーマンでは影響を最小限に留めているが、これは偶発的に α 社以外の業務受注で助けられたようである。バブル崩壊後は売上50億円には届かなくなったが、20億円～25億円の間で着実に売上を計上している。営業利益は5%台を維持できており財務状態は良好のようである。

表8 C社の沿革と概要

設 立
1969年(昭和44年)
資 本 金
9,600万円
売 上 高
22億円(2021年3月期)
従 業 員 数
250名(2021年4月現在)
本 社 所 在 地
大阪
株 式 公 開
非上場 (親会社は上場企業で売上200億円)
株式の所有割合
親会社100% (C社関係者は親会社株式の約20%を保有する)



筆者作成

図14 C社の沿革と事業展開

表9にC社の経営戦略についてSWOT分析の結果としてまとめた。顧客には恵まれている状況ではあるが、技術の偏り、人材不足、リーダー性への欠如とあらゆる面でヒト・モノ・カネのなかで、ヒトの資質が問われている状況にある。インタビューでは技術者の観点で話されたケースと、経営トップとして悩みを持たれている様子を伺うことができた。技術者として高い技術力、どこにでも通用するレベルまで望まれているが、こ

の技術力の中には顧客との折衝とか苦情処理、いわゆる人間性に関するものも含まれていると理解できる。α社に特化した技術力はそれなりの水準といえるが、人材面では不満足な様子で不安視されている様子も感じとれた。α社の売上が約70%を占めることを考えると、両社の関係は良好と見るべきではあるが、人材育成の場としては逆に足かせになっている状況を感じる。α社になじみ過ぎて他社では通用せず、他流試

表9 C社のSWOT分析

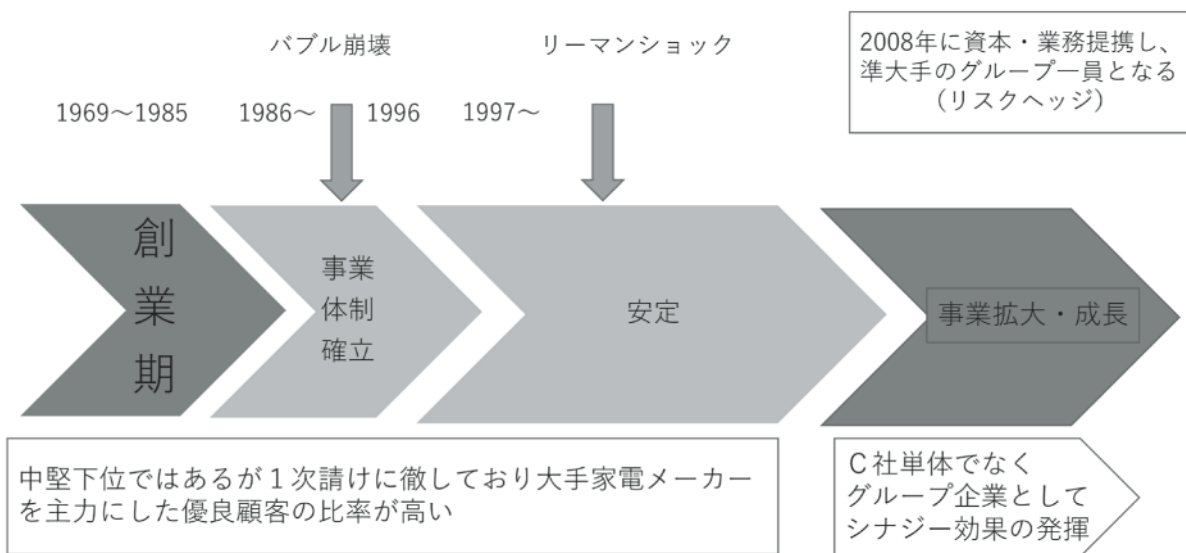
環境分析と戦略のフレームワーク SWOT分析 C社	
内部環境(組織内部)	
強み	弱み
顧客の大半は一部上場企業(主要顧客はα社) 財務状態は健全で内部留保が厚い 業界比で離職率は低い 社歴50年以上の経験が活かせる環境にある 準大手との業務提携の活用ができる	α社に依存し過ぎて他社ではスキルアンマッチが多い 新規顧客の獲得は棚ぼた営業が主 外注利用率の低下が見られる 会社としての知名度が低い 高齢化が進むが中堅クラスの人材が不足している
外部環境(社会、経済、競合環境)	
機会(ビジネスチャンス)	脅威
親会社とのシナジー効果の創出 高度情報技術者の不足⇒早期人材育成 単純作業からの上流工程に移行 α社+準α社クラスの顧客の発掘	デフレ経済の浸透(値引きの常態化等) 定年延長65歳雇用で仕事があるか 新入社員の確保が難しくなっている 外資系顧客からコア認定を外される 新型ウィルスのリモート対応への要求

筆者作成

合ができないのではとの問いかけである。これはまさに浅沼（2015）の指摘する関係特殊的技能の問題である。インタビューでは会社は従業員のために継続させ、そのためにも成長させなくてはならないとのプレッシャーを持たれていたが、現時点では打つ手がなく、世間の様子を見ながら思案中の様子であった。人事制度も合わせて伺った際、従業員の大半が顧客先で勤務しているが、月40時間超の残業（平均20時間）は、顧客と調整することで従業員の心身面をフォローするなど、従業員との関係性を重要視されている様子であった。

α社への依存度が高いことで安定感があり安

泰ではあるが、ひとつ間違えると逆方向に向かってしまうことも想定できる。当然、C社もわかっていることだとは思いますが、早急に顧客間口を広げていくべきであろう。また、グループ企業でのリスクヘッジを有効にしたいとの強い思いを持たれており、双方向の人材交流で関西圏だけでなく、関東圏への業務展開を進めていくことがグループ企業で優先すべきと思える。いまのC社の経営は順調ではあるが、ほぼ横ばいの状態で現状維持が精一杯で、これを乗り越えるには単体では解決できる状況ではなく、親会社とのシナジー効果の創出が有効と考える。



筆者作成

図15 C社の考えられるビジネスモデル

D社のケーススタディ

D社が情報サービス企業として本社（東京）と大阪営業所を設置し、コンピュータの運営管理およびプログラム開発業務の受託を開始したのが1968年で、起業以降も事業の拡がりを追求し、実践したように思える。1972年には、新規業務としてシステム開発分野に進出し、1978年にはLSI開発関連分野にも進出しており、これらの進出は設立10年目で将来を見据えた核となるアイデアが詰められた。その後、1984年に情報サービス産業協会に協会の結成と同時に加入したり、同年には社名を現社名に変更したり

するなど、時代に合わせて動いていたような様相が確認できた。

設立35年後の2000年代には株式上場を行ったが、約10年後にはホールディングス化と同時にMBOを開始して、いまは非上場ではある。しかし売上高、従業員数をみても大企業に当てはまるくらいの規模感で事業展開を行っている。独立系のIT企業ではあるが、業務メニューも一通り完備されていて、余程のことがない限りD社で出来ないというような状況はないと推察できる（図16）。

表 10 D社の沿革と概要

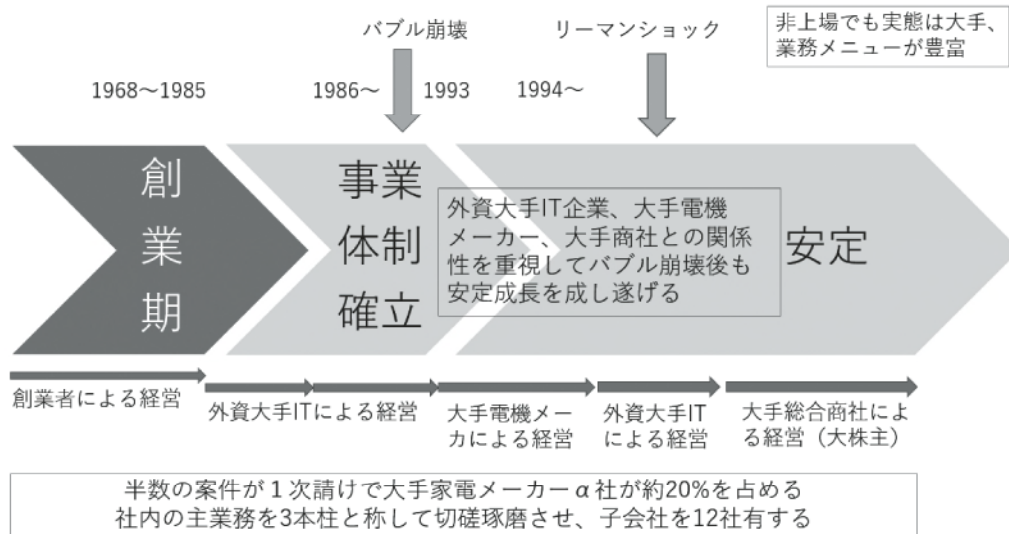
設 立
1968年（昭和43年）
資 本 金
13億5,000万円
売 上 高
346億円（2020年3月期）
連結従業員数
1,825名（2021年4月現在）
本社所在地
東京、大阪 （仙台、中部、西日本事業所）、 関連子会社12社
株式公開
非上場 （2015年にMBO実施に伴う新法人設立）

著者作成

表 11 D社の全体構成

D社の関連会社と子会社の構成

D社本体（売上：156億円）開発業務主体	
D1社（売上：75億円） 開発・運用業務 ※インタビュー協力会社	子会社12社 ※1社は海外 （総売上：87億円）
D2社（売上：26億円） プロダクトソリューション 組込み系業務	



筆者作成

図 16 D社の沿革と事業展開

社内では3本柱（D社本体が行う開発業務、D社の関連会社が行うプロダクトソリューションの組込み系業務、D社の関連会社が行う開発・運用業務）の業務形態が有効に作用しているようである（表11）。首都圏や中部地方、関西地方だけでなく東北復興のために外資大手IT企業の呼びかけで、国内から手を挙げた企業としてD社の評判はすこぶるよく、第1著者が外資大

手IT企業（外資系企業は日本の業界のしがらみにとらわれず技術力と機動力を評価する傾向にある）の役員と話をする中でも、東北復興への対応でD社の評価は素晴らしいものであったと記憶している。D社には2000年代に入ってから子会社化した会社が12社あるが、社内の3本柱とどのように協調していくのかが、今後D社の飛躍のカギとなるであろう。

D社の売上高は設立30年後の2000年前半には約200億円となり、現在の売上は連結346億円で、連結の従業員数も1,825人を抱える大手企業といえる規模に達している。創業者は外資大手IT企業や大手電機メーカー、大手総合商社とは強いコネクションがあり、これを有効に使っただけのことであるが、これだけで企業拡大が成し得た理由と考えるのは説明がつかない。続いてD社の事業承継の特徴について検討する。創業者は創業期の20年ほどを経営トップとして手腕を発揮したが、早くして後継者として外資大手IT企業出身者にトップを委ねている。所有と経営を分離させて成長を成し得ようとの創業者の考えであったようであるが、確かに売上も順調に伸びてきて現在の売上に繋がっている。

2000年代前半には株式上場も果たしているが、10年後には現社長の下でMBOを実施して、急激に子会社化を行っており、この時期から売上も急拡大して300億円を超えるようになった。D社の売上高推移でわかることは、創業者から次世代後継者へのバトンタッチが上手くいき、

その結果が成長路線につながっているように思える。子会社へのD社の目利きの良さと、子会社からの売上貢献が相乗して成長へと繋がったことは間違いのないことである。一番は創業者が早くして、プロのIT企業にトップを委ねたことが、成長に繋がった要因と考えられる。D社の経営戦略についてSWOT分析を行い表12にまとめた。D社は準大手の位置づけ(実体は大手)で情報サービス産業では最大手に分類される。1次請けも多数あり間口を広げていっているが、外注利用しようにも自社でプロジェクトリーダーとなる人材が不足しており、案件確保に停滞が生じている。

代表はD社の取締役で社内3本柱の代表取締役を兼務されている。前職はa社の情報処理担当役員でこの業界の動きなどには詳しい。技術的にも最新技術に興味を持たれ、今でなく、これから何をすべきか、どのような技術が必要になるかを考えて行動されている様子が伺えた。困っておられたことで印象深いのは、上位クラスの大学から新人を迎えるということだが、彼らは覚えることは上手で、これは記憶力の有り無しで

表12 D社のSWOT分析

環境分析と戦略のフレームワーク SWOT分析 D社	
内部環境(組織内部)	
強み	弱み
非上場ではあるが大手企業 事業承継は早期から問題なし(大手企業の持ち回りで解消) グローバル企業との連携が可能 顧客は大手の上場企業 従業員は連結で1,800名程度 本社以外に支社(関東、仙台、中部、大阪)を有する	次世代への継承がいまひとつ明確になっていない 社員スキル度合いで偏りが見られる 高齢化が進むが中堅クラスの人材が不足している 得意分野が存在しない(なんでもできるが裏目)
外部環境(社会、経済、競合環境)	
機会(ビジネスチャンス)	脅威
関係子会社12社との連携で業務拡大 高度情報技術者の不足⇒早期人材育成 単純作業からの脱皮 新型ウィルス収束後にどの範囲に焦点を当てるかの青写真の作成(ターゲット業務)	余剰人員の常態化 少子高齢化の進展と定年延長65歳雇用 新入社員の確保が難しくなっている コロナ禍での経済活動の停滞

筆者作成

あって、いざ創造性が必要な業務に就こうものなら、「私、できません。」と出社できない社員が出てくるケースもあるとのこと。昇格も同じような状況で管理職の育成が急がれる様子である。やはり、経営面の打開策は人材育成、リーダ教育、強固な管理層が必要と思える。コロナ禍での訪問であったが、With コロナか After コロナかを今後詰めていくとのことであり、これはビジネスチャンスを狙う意味で優先順位を高く掲げるべきと考えられる。

D 社にはコロナ禍の影響はそれほどなかったようであるが、この先は不透明な様子が伺える。現実コロナ（With、After）とどう向き合うかは

大事なことであるが、直近の赤字プロジェクトを立て直すか、清算するかの見極めが重要と考える。コロナ禍収束を見据えて将来を担う特化した研究に、新たに取り組んでみてはと思えるが、どうもニッチな業務に飛び込んでいくような気配が感じられなかった。おそらく、次世代を担えるリーダ資質を持つ人材育成が追いついていないのではと思える。これは 1800 人を超す従業員数であるのに残念なことである。子会社の 12 社を上手く取り込むことで、収益向上に繋がり、人材交流を有効利用することで、D 社の更なる飛躍を願う。

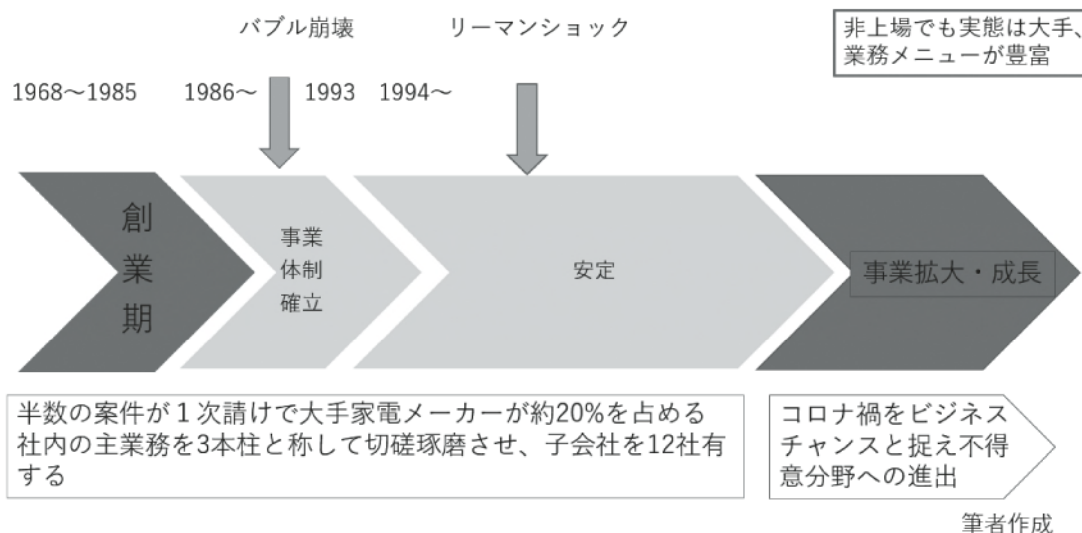


図 17 D 社の考えられるビジネスモデル

E 社のケーススタディ

最初に断っておくが、E 社の生い立ちは他の研究対象の 4 社とは違っている。E 社は新興企業で若い経営者が自身の成功を信じて経営し、従業員の協力もあり成り立っている会社である。コンピュータ技術を持っていない経営者が創業に至ったきっかけは、京都で手広く起業をされている親族から、会社の IT 分野だけを切り離して譲るので、面倒みないかと声掛けされたことであった。その時期と、銀行勤務であった本人も転職の悩みがあったのが、今につながっている

とのことである。創業者は元銀行マンで、情報サービス産業には経験がなく不安な状態であったが、転職前からブレンとなる 2 名を選んでこの業界に飛び込んできた。創業時は従業員 20 名とブレン 2 名の立ち上げであったが、創業 9 年後の 2014 年には売上高 8 億円の企業として、京都近辺で順調に案件が舞い込むようになってきた。2017 年には東京支社を東京本社と改称して 2 本社体制を確立させ、東京にも積極的展開の下地を構築しつつあり、先々の事業確保を狙っているようである。

表13 E社の沿革と概要

設 立
2005年（平成17年）
資 本 金
3,600万円
連結売上高
16億円 （単体10億円）2020年3月期
連結従業員数
225名 （単体131名）2021年4月現在
本社所在地
京都、東京（大阪支社、舞鶴支社）＋ M&Aによるグループ会社5社
株 式 公 開
非上場
株式の所有割合
創業者と身内で90%以上

単体での売上高は2018年からは約10億円と横ばい状態にあるが、2014年のM&Aを皮切りに、今では5社をグループ企業化して、連結での売上高を約16億円にまで伸ばしている企業でもある。2021年6月には舞鶴支社を開

設して新たな業務展開を目指す、チャレンジャー企業といえる。

E社の経営戦略についてSWOT分析を行い、表14としてまとめた。E社単体の本業（情報サービス業）は、グループ総売上高の半分程度の9億円を占めるだけで、残り半分は、副業の太陽光パネルの売電事業（1億円）と、M&Aによるグループ企業の売上で構成されている。生粋のIT企業ではないことが幸いして、何ら抵抗もなく儲かることなら、業種に関係なくなんにでも手を出することができる。それは会社を継続させて倒産させないためである。老舗の企業だと、どうしても世間のこと、他社のことが気になって一歩進めないことが常であるが、E社ではM&Aや副業が有効に機能している。この点でE社の経営はいまのところ上手くいっているように思える。新規参入企業だけに決められた道を歩むことなく、自由奔放な戦略を取れるのが強みといえよう。ただ、今までは大きな失敗もなく順調であっても、重要な局面で間違いのないジャッジができるかの心配はある。一方で失敗がないのは、やみくもに手を出しているのではなく、案外経営判断としての王道を貫いているのかもしれない。

E社は新規参入組としての振る舞いで、存続

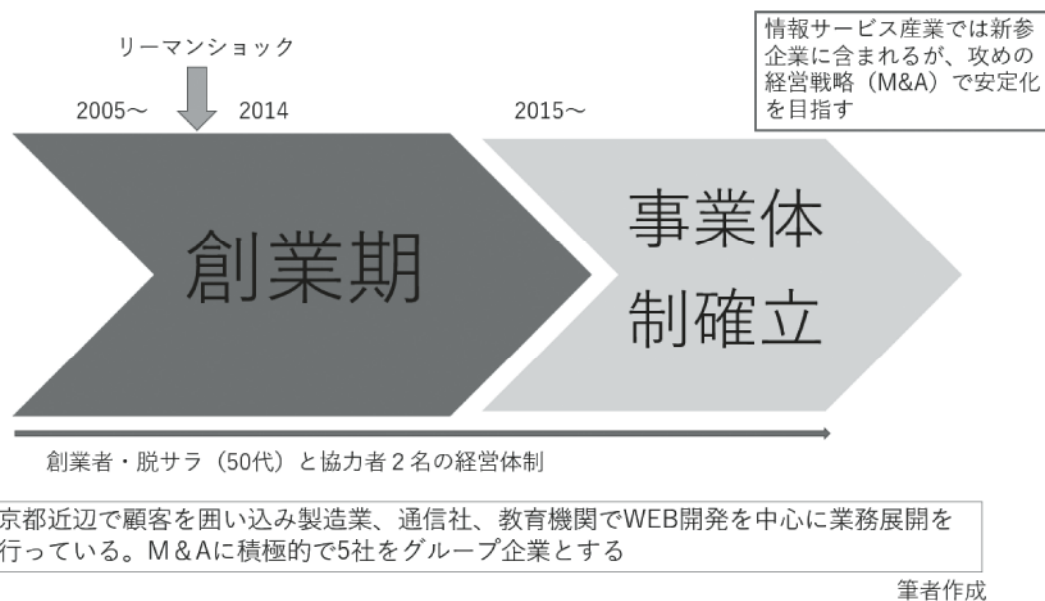


図18 E社の沿革と事業展開高の推移

表 14 E社のSWOT分析

環境分析と戦略のフレームワーク SWOT分析 E社	
内部環境(組織内部)	
強み	弱み
若い企業であるので、戦略に縛られることがない M&Aでの成長が著しい 京都では一流企業が顧客に多い 経営層のジャッジが迅速に行える環境にある 子会社2社がISMS認証取得(2018年)	会社としての知名度が低い 上位クラスの人材が不足している コア業務が存在しない 中長期計画が曖昧で出たとこ勝負が多い
外部環境(社会、経済、競合環境)	
機会(ビジネスチャンス)	脅威
顧客管理ソリューションの認定コンサルティングを活かした コンサルタント案件の確保 適宜M&Aの実施でビジネスモデルの確立	M&Aでの見立て違いで足を引張られないか 少子高齢化の進展と定年延長65歳雇用 新入社員の確保が難しくなっている 会社のイメージが京都に定着して見える

筆者作成

企業を手本にしなくても、各方面に挑戦すれば
自ずと儲ける手立てが見えてくると思える。現に、
E社では本業に縛られることもなく、自由奔放な
経営で16年の年月を経て、新規事業にも参入
しようとの意気込みがみられる。京都と東京の2

本社体制(2017年)は東京進出への足掛かり
として、有効な手段といえるが、情報サービス
産業は人が要であるので、早期の技術習得、人
材育成とマネジメントクラスの伝承の重要性を認
識して、早期に安定化を図るべきであろう。



筆者作成

図 19 E社の考えられるビジネスモデル

6. 本研究のまとめ

本稿では情報サービス産業の中堅5社のビジネスモデルを考察して、経済環境の変化で山あり谷ありの状況をインタビューで認識を深めていったが、各社とも経営環境に応じた対応が選択されていたことが明らかとなった。A社からD社については社歴50年以上で、業界の黎明期に設立された企業であることを1つの基準として対象に選んだ。企業の継続年数とその比率は東京商工リサーチの調査(TSR, 2013)では、倒産企業の平均寿命は23.6年となっている。そして、創立30年を迎えることのできる企業はわずか2.0%、50年ではさらに減って0.7%と1,000社の内993社がそれまでに何らかの理由で事業継続不能となり、残り7社が継続企業として存続しているのが現実である。この調査結果は、企業が長期間存続することの難しさを示すものであるが、一方でそれは100年以上の存続もゼロではないということも意味している。確かに周りをみると、建設業、卸売業(総合商社)、輸送機器メーカー(自動車関連)や電機メーカー(家電)で100年を優に超える企業があるのも事実である。社歴50年の各社には、この先も継続企業として邁進されていくことを期待したい。企業が長期間存続できる理由、裏を返せば倒産して撤退する理由が何かと調べても、理由は単純なものではなく偶発的なことも含め多面的に考察しなければならない。倒産に関しては必然的なことで、倒産企業とは違った道を歩めば倒産には至らないと考える。黒字倒産という例はあるが、最終的にはお金が無くなるのがなければ倒産はしない。

本研究のケーススタディでは、各企業の沿革と事業内容および売上高の推移を概観したうえで、経営者層へのインタビューを実施し、それらに基づきSWOT分析による検討を行い、最終的に今後のビジネスモデルについての考察も行った。本研究のまとめとして、まずは各社の分析結果について簡単に振り返っておく。

A社は上場企業で中堅というより大企業に分

類されても不思議でない規模を有する。売上は125億円で従業員数も約1600名と、情報サービス産業内でも上位クラスに数えられるが、国内企業でも優良企業に値するだけの魅力ある会社であると、位置づけても問題ないのではないか思える。何といてもコロナ禍でありながら増収増益を実現していることである。これはA社の戦略としての、下流工程から上流工程への技術移行という先見性が実を結んだものといえる。今回のコロナ禍では特にリモートが主役になり、通信業務での売上が大きく貢献した。さらには、毎期の売上に関しても右肩上がりとなっており、営業利益では約10%と財務状態も万全なようである。株主への配当金も株主から不満が出ないように、最大限配慮を行っていた。すべてが万全なようであるが、A社の抱えている大きな問題は、次世代の経営者層をどうするのかである。経営トップも70歳代半ばでオーナーが最終は決めるのかも知れないが、現社長は15年以上に渡って会社経営を行ってきた。生え抜きの社員に次の経営トップの座を委ねる、あるいは外部の関係者から招くにしても社内で波風が立たないように、迅速且つ慎重に進めていくことがA社の今後に関わると思う。

B社は創業者が苦勞して築きあげてきた企業で、同族経営で成り立っているが、いまや、売上60億円となり中堅企業ではあるが、情報サービス産業では大きいサイズに値する売上を有している。リーマンショックでは希望退職者を募ったりしたという苦い経験を持つが、その後の成長を観察すると、まず、目先の仕事はなにがあっても確保する姿勢が認められた。例えば甲府事業所、広島事業所であり、事業所の設立が先でそこに勤務する従業員は少し遅れがちでも確実に手配して、案件を成立させる。これだけでなく、既存の業務はビジネスパートナーと協同して徐々に大きくしていく手法で、成長するためには多少の無理は承知の上で、前に突き進んできた。既存業務では自社の限界を知っているだけに、ビジネスパートナーを上手く巻き込んでいき

成長へと繋いでいく。こう表現すると簡単に思えるかもしれないが、当事者のB社にとっては難しいことを実行しているはずである。事業承継に関しては同族3代目の社長になって3年目を迎えるが、相変わらず現会長（創業者）の意向が大きな影響を持っているのが問題である。現体制に任せられないとばかりにモノ言う会長であることは、会長の引退と同時にB社の体制がぐらつくのではと思える。今は会長の下で一枚岩にまとまっているようだが、常務取締役を筆頭に経営者層も大多数が同族であるため、社長がまとめていけるかとの不安である。事業承継でB社がA社と根本的に違う点は、A社は所有と経営の分離が行われているが、B社は未だに所有が経営に入り込んでいることである。これは3代目社長が3年目ということもあり、創業者としては難しい判断で迷いもあるのだと思える。

C社は中堅企業として安定した売上と営業利益を何十年と続けているが、ほぼ一直線上にあり、右肩上がりではない。これは創業時から α 社との強い繋がりがあり、ほどよく安定した受注があったため、いつしか α 社以外の案件を積極的に探す必要もなくなり、 α 社の業績自体でC社の業績も左右されてきた経緯があるためである。極端には営業活動を行う必要のない営業部が存在して、 α 社との営業事務を行うだけの営業部があり営業従業員が存在するわけである。経営者層はこの状態を将来リスクと捉え、東京に本社のある同業の上場企業に組みしてグループ会社の一員となった。リスク軽減を図ってのことで10年以上になるが、形式上のグループ会社、親会社、子会社として東京と大阪に分断されたままで、関係性は希薄のままである。C社の将来を考えるなら、多少いばらの道であっても親会社との積極的な交流が必須と思える。

D社は大手に分類される大企業である。今回は中堅企業の上位としてケーススタディを行ったが、第1著者とD1社の社長とは長年のお付き合いがあったことで、快くインタビューにもご協力いただいた。D社の組織構成の特徴は、担当業

務に応じて組織として事業編成されている点である。D社の本体があり、D1社、D2社とそれぞれ主業務が備わっている。子会社12社に関しても得意分野を持っているようである。社内であっても社外であるかのような、事業ごとの売上競争がある反面、組織の垣根を越えての支援があり、D社全体を成長させるために切磋琢磨している状況であることが伺えた。前期の成績は計画未達とのことであるが、今期の計画は前期未達に関係なく、当初の予定通りなら変えることはなく、計画達成を必達するとの強い意志が社長の言葉から理解できた。おそらく、事業編成されていることで、どの事業（部）も気を抜けない状態にあるのだと考える。子会社に対してのプレッシャーについては聞かなかったので、D社本体から直接協力要請が出ているのかも知れない。D社の経営トップの変遷は異質で、創業者は創業してから20年ほどで外資大手のIT企業とか大手電機メーカーの役員経験者に経営委譲して、所有と経営を分離している。いまの経営トップは大手総合商社の役員経験者で社長就任後15年が経過しているが、次はどこの大手企業から迎えるかである。D社の成長は創業者が大手企業との絆を深め、経営を委譲すると潔さが幸いした事例と考えられる。

E社であるが、創業者は2000年代に銀行から脱サラして創業した企業である。創業時は約20名の従業員とブレーンの現役員2名とでの事業開始であった。創業8年後には売上げ8億円を達成しており、時代背景から考えても好調な滑りだしである。その後は本業での成長に疑問を持ち、副業で売電を行って1億円の売上を計上するなど、立て続けにM&Aで5社を買収している。これらを合わせて毎年売上1億円の積み上げで、いまや連結売上は16億円に達している。黎明期からの老舗の情報サービス産業とは異なり、儲かる気配がしたらなんにでも手をだす。これがE社のビジネスモデルの真骨頂かもしれない。ひたすら売上増を目指し、営業利益を向上させて内部留保を考えて、次の一手に

臨みたいとの様子であったが、急速な M&A を行ったため、E 社の人材不足があり買収した企業の管理が追いつかなくなっている。今は本業とは何か、M&A を進めるにはどうすればいいのか、副業で利益を上げるならどうすればいいのかを、足踏みして将来ビジョンを検討しているとのことだが、うまくまとめることができれば期待できる企業であると考え。反面、高リスク（金融機関からの長期借入）を抱えている現状を持ち合わせるが、うまく乗り切りたいところである。

表 2 の成長戦略のベクトルと 5 社のビジネスモデルとの対応関係については、表 15 のように整理できる。すなわち C 社のビジネスモデルは、「関係特殊的技に基づく大手家電メーカーとの安定的な長期継続取引」により市場浸透を実現させる戦略である。B 社と D 社は、前者が「ニアショアによる業務拡大」を、後者が「関連子会社との連携による業務拡大」をそれぞれ目指すという具体的な戦略の違いは存在するが、現製品の市場での販売を重視するという点で、市場開発に位置付けられるであろう。そして、A 社の「技術力底上げによる下流工程から上流工程への移行」というビジネスモデルは、製品開発である。残る E 社は、「M&A による情報サービス産業の枠を超えた多角化」を成長戦略として採用している。

日本政策金融公庫総合研究所（2017）は、中小情報サービス業が下請けへの依存からの脱却を図るためには、①自社で商品・サービスを直接的に提供する、②システム開発事業のなかで特定の技術や製品・サービスに特化する、③システム開発事業のなかで中小規模のユーザー企業をターゲットに直接的にシステム開発案件を受託し元請け化する、という 3 つの方向性を上げている。またそれらの方向性の実現に向け、①「営業活動の強化」、②「新領域の技術者およびビジネス創出人材の確保・育成、定着」、③「技術、製品・サービス開発のための資金確保」という 3 つが課題となることを指摘している。この 3 つの方向性は、下請け依存からの脱却をはかるためのもので、一般的な成長戦略を捉える枠組み（表 2）よりも限定された経営戦略について述べられており、5 社のビジネスモデルすべてをカバーするものではない。対応関係が明確なものについてのみ整理すると、A 社の「技術力底上げによる下流工程から上流工程への移行」は、③システム開発事業のなかで中小規模のユーザー企業をターゲットに直接的にシステム開発案件を受託し元請け化する方向性であり、C 社の「関係特殊的技に基づく大手家電メーカーとの安定的な長期継続取引」は②システム開発事業のなかで特定の技術や製品・サービスに特

表 15 5 社の成長戦略と現在のビジネスモデルの対応関係

	現製品	新製品
現市場	<p>市場浸透</p> <p>C 社：関係特殊的技に基づく大手家電メーカーとの安定的な長期継続取引</p>	<p>製品開発</p> <p>A 社：技術力底上げによる下流工程から上流工程への移行</p>
新市場	<p>市場開発</p> <p>B 社：ニアショアによる業務拡大</p> <p>D 社：関連子会社との連携による業務拡大</p>	<p>多角化</p> <p>E 社：M&A による情報サービス産業の枠を超えた多角化</p>

化する、にそれぞれ該当する。どのような方向性を目指すにしても、①「営業活動の強化」、②「新領域の技術者およびビジネス創出人材の確保・育成、定着」、③「技術、製品・サービス開発のための資金確保」という3つの課題が重要であることは指摘するまでもないであろう。

情報サービス産業の課題と今後あるべき姿

情報サービス産業は強固な多重化構造で成立している産業であり、今回は社歴50年以上の老舗と新興にあたる2000年代創業の1社にインタビューを行い、過去のこと、現在、直近、更には将来的な内容について質疑応答を行い議論も交えた。共通することとしては技術力を伴う重責人材の不足が挙げられる。技術力低下の背景には、国内の情報サービス産業が、従業員の教育にあまり関心がなく、一面では費用面で捻出することへのリタールの無さに、真剣に向き合っていないことがあったことがある。ケーススタディの対象の1社では、新入社員教育には3か月から6か月の期間をかけ、1,000万円以上の研修予算を組んで即戦力となるよう計画を進めた

のことであるが、教育終了後は、あとは本人の努力次第との昭和の創業者らしい意見が聞かれた。技術を身につけたいとの気持ちがあるのなら、自身の努力で結果をつかみ取れとの考えをベースとしているようである。おそらく、従業員の技術力が向上することで、同業他社への流失を抑えたいとの気持ちもあるのだと思えるが、企業の成長には従業員の技術力は重要な要素であるのに、費用の捻出には繋がっていないのが現実である。情報サービス産業の売上高教育投資率は、0.5%未達が78%を占めており、1%未達と合わせると95%となる（JISA,2019）。これは、教育投資が極めて低調であるといわざるを得ない。企業の成長には人が要となる事業であるのに、なぜか企業側は投資を行わない。実際、技術革新の激しい業界で教育投資を殆ど（ゼロに近い状態）行わずに、どうしているのだろうか考えると、追従的なキャッチアップを取り、社内的にノウハウ化していく方式をとるようである。結果、生産性低下、賃金低下となっている（図20）。

図20のように国内産業では賃金の低迷を招

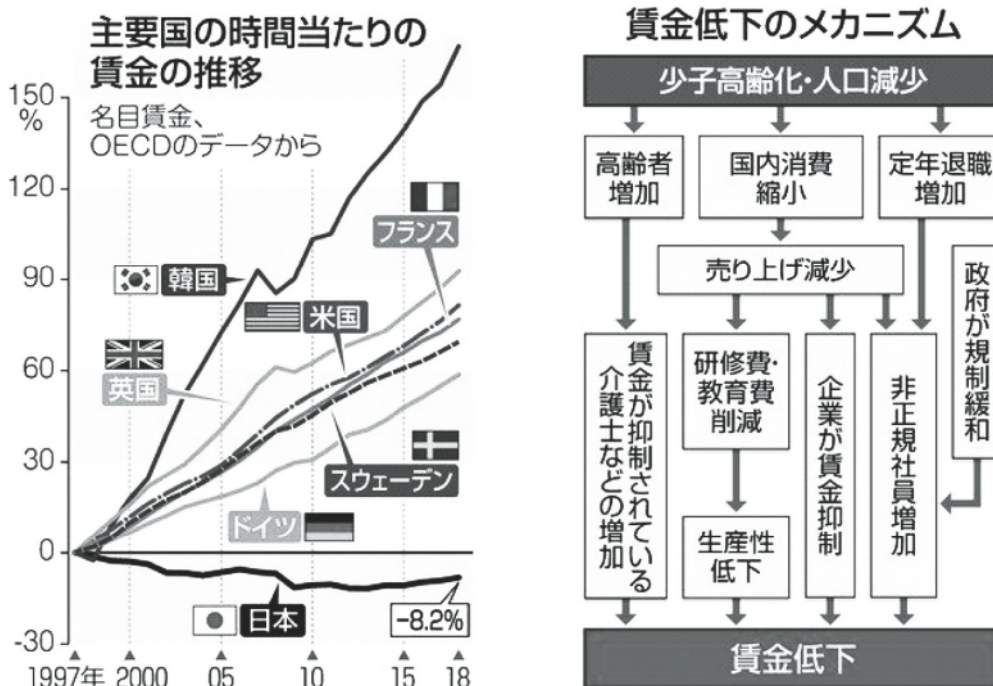


図20 日本、続く賃金低迷 1997年比 先進国で唯一減（池尾, 2019）

いているが、情報サービス産業に従事する35歳の平均年収の推移をみると（図21）、2016年版（2015年度）から右肩上がりとなっているが、2020年版（2019年度）には落ち込みがみられる。情報サービス産業も他の国内産業と同

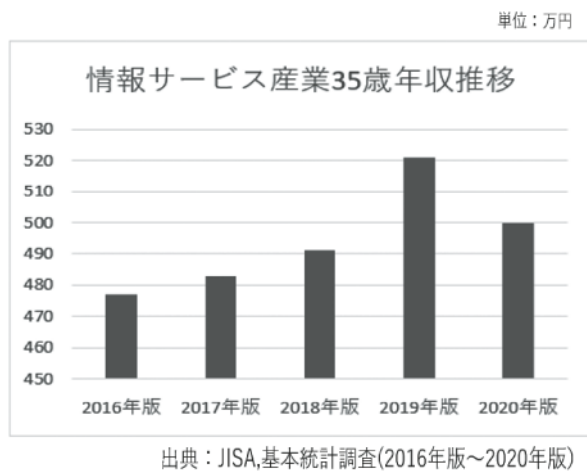


図21 情報サービス産業の年収推移

じで、僅かな賃金上昇は見られるがほぼ横ばいとなっている。5年の推移ではあるが、企業にとっては可能な限り賃金上昇を行い下降は避けることで、技術者の囲い込みを行うとの姿勢が見られるが、教育投資は行われていない現実がある。

自社だけの合理的判断に基づき、自社の利益を優先した意思決定を行い、行動することが情報サービス産業全体では望ましくない結果を引き起こす。自社だけでなく他社を巻き込み協力的行動を取れば、情報サービス産業内、社会的にも望ましい結果が得られるのはわかっているが、現実、他社を巻き込むまでの協力的行動は難しく、自社だけの行動に重点を置き教育投資による他社への人材流失を恐れて、社会的には望ましくない状態が維持されている。このような社会的ジレンマに陥っており従業員の研修機会を後回しにしていないか。本来は先行して将来的な事業を成し得るために事前準備として技術向上、スキルアップを行い組織体制として臨むべきではと考える。ただし、この社会的ジレンマの構造を持つ問題については、1社のみでの取り組みでは解決が困難であるので、政策的・制度的

解決が必要とされる。

重責を担う人材不足の問題については、教育指導だけではなく実経験の苦勞を乗り越った時に培われてくると思える。重責によるメンタル面での心配があり、配慮も必要であるが、経験することで成功した事例を積み上げていけば、本人には経験が自信になり、次に繋がると思える。上司は生きた人材教育として、上司自身のスキルアップにも繋がる取組を行って欲しいものである。上述では、従業員の技術力、人材向上を述べてきたが、これだけではまだまだ足りない。国内でのデジタル化は、グローバルな動きの中で急速に推し進められていくであろう。新分野での技術が必要なことは分かりきっていることではあるが、インタビュー対象とした、特に社歴50年以上の企業において経営シナリオは存在するのか疑問に思えた。コロナ禍のことも同様であるが、ぬるま湯につかっているような気がしてならない。企業が成長する源泉としては知識（技術力）が必要であり、経営者が見識（経験・判断力）、胆力（度量）を兼ね備えないと創業50年が100年を迎えられるのか疑問である。高度な技術を持ち、知見にすぐれた従業員集団であっても、企業の存続が安定していることが担保できて、初めて従業員も企業の意に沿った行動をとれ一体化できるものとする。日本は少子高齢化で生産人口の減少だけでなく、高齢化が先進諸国に比べてとりわけ進行が早い。社歴50年以上のインタビュー対象の企業でも、高齢化による事業承継の問題が現象面で課題になりつつある。企業の存続には現世代から次世代へと上手くバトンタッチしなくてはならないが、一方で早くし過ぎて組織崩壊になるようなことは避けるべきである。この意味で今は様子を見て待ち状態で、次の一手を考えている最中と思われる。

本稿では情報サービス産業の中堅企業のビジネスモデルの観察を主題として論じてきたが、インタビューより各社が独自にビジネスモデルを確立していることが確認できた。例えば、C社はほぼ一直線上の業績を続けており、財務状態も

良好な様子であるが、ひとえに α 社に支えられている状態である。特に冒険することもなく α 社の傘の下で時を過ごせば、それなりの業績が生まれる。雨風をひたすらしのいで晴天を待つという企業風土が醸成されている。一方で、新興企業の E 社では大手顧客とのタイアップが難しい中で業績を向上させるには、本業は継続するが手広く子会社を擁する多角化経営に乗り出し、時間を惜しむかのように M&A だけで全体の売上の半分を占めるまでに成長させた。ハイリスクを迂回させた成功事例と捉えてよいのではと思える。

特に印象深いのは、薄利多売から上流工程への移行で業績面の収益アップを成功させた A 社である。従業員と経営側が上流工程で対応できるだけの技量を獲得できるように、双方向の意見交換で将来を見越して上流工程への技術変換を実現させたのである。形式上、双方向と記しているが、実際は従業員が経営者層に働きかけた結果で、背景にあるのは将来の不安、現状の給与体系の向上意欲があったといえる。薄利多売から上流工程への移行は、今後の業界の変革の結果として、どの企業でも必須の取組みとなる。AI 等の本格導入が進むと下流工程では余剰人員が生まれ、一方では、上流工程の高負荷への対応が必要となる。これらを情報サービス産業全体の問題と捉え、本産業に関わる企業全体の課題として認識し適宜対応することが、今後の成長のカギとなることを示した。現時点でも国内での IT 技術者の不足が問題視されているが、実務を行う企業（経営陣）には浸透していないのではないかと懸念を感じる。おそらく、現経営者層では損得勘定が先行して、狭い範囲での国内における基幹産業としか取り扱われていないように思えた。長年トップが経営を続けるのではなく、経営者層も次世代の後継者に継承すべきと考える。王道の安定的経営だけでなく覇道ともいえる新規事業への挑戦が未来のビジネスモデルにつながるかも知れない。無謀な冒険を勧めるわけではないが、2 次請け、3 次請け

が顧客により貢献するには、顧客と直接的な交渉権を有する 1 次請け企業を目指すべきである。これを成し得るには過去の積み重ねでは、中堅では大手に太刀打ちできないであろう。これが王道の限界であって、他を寄せ付けない社会に信用される範囲で、大手ではできない覇道であっても、次世代には改善でなく刺激的な改革を目指して欲しいと願う。

最後に上述した考察と重複する部分もあるが、AI 活用の光と影についてまとめる。光のあたるメリットには、人間が創造的労働に集中でき、ビッグデータを駆使した人間の想像を超えるデータ分析が行えることがある。加えて人手不足の解消ができること、最近の話題では日本郵便の配送ロボット等に代表される自動運転、医療での X 線画像を分析して医師の診断補助など、データと AI を活用した取組みも活発に行われている。では、影にあたるデメリットについてはどうか。まず、人間から雇用を奪うこと、誤作動の責任の所在が不明瞭なままにならないかとの懸念がある。サイバー攻撃に対する懸念も当然生まれてくるが、米 IBM 社での研究ではスパコンから量子コンピュータに置き換わることによって、圧倒的な計算能力を用いて現在の暗号技術が解読されることへの危機感を感じる（若林, 2021）。インタビュー対象の 5 社、情報サービス産業を生業としている IT 関係企業も、AI を中心とした技術が自社ならびに業界に与える影響を机上では理解できているが、その波及はそれほど先のことではなく、2030 年頃には AI が社会を制するようになることを肝に銘じるべきである。変化することを排除するのではなく、現実起こり得る光と影を有益に活用した新しいビジネスモデルに取り組む必要がある。引続き「企業価値を高め、事業で収益を上げる」ことで 10 年、20 年、50 年後、そしてその先も存続企業であることを心から願うことでまとめたい。

【謝 辞】

本研究でインタビューに応じていただいた方々に御礼申し上げます。何よりインタビューを通して、昔からの知り合いに会えたこと、変わらない口調で話をできたことを嬉しく思う。合わせて、このコロナ禍の時期で、しかも多忙な最中に時間を調整してもらえたことに感謝したい。

【引用文献】

- Ansoff, H. I. (1957) Strategies for Diversification, Harvard business review, 35(5),113-124.
- Ansoff, H. I. (1965) Corporate strategy. New York, NY: McGraw-Hill. 邦訳, H. I. アンゾフ (1969)『企業戦略論』(広田寿亮 訳). 産業能率短期大学出版部.
- 浅沼万里 (2015)「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係：関係特種的技能の概念の抽出と定式化」経済論叢, 145(1-2), 1-45.
- CTC (2021)「CTC 統合レポート 2021」<https://www.ctc-g.co.jp/company/ir/> (2021年12月2日閲覧)
- 同志社大学 (2016)「日本のソフトウェア技術者の生産性及び処遇の向上効果研究：アジア, 欧米諸国との国際比較分析のフレームワークを用いてに関する成果報告書」<https://www.ipa.go.jp/files/000055655.pdf> (2022年1月2日閲覧)
- 池尾伸一 (2019)「働き方改革の死角：日本、続く賃金低迷 先進国で唯一減」東京新聞 (経済)
<https://www.tokyo-np.co.jp/article/2051> (2021年11月16日閲覧)
- 乾友彦・金榮愨 (2018)「日本企業のIT化が何故遅れたのか」RIETI Discussion Paper Series 18-J-014.
- JISA (2014)「情報サービス産業白書：変革の実現による新たな市場創造」日経BP社
- JISA (2019)「情報サービス産業白書」『協会概要』
https://www.jisa.or.jp/about_jisa/admission/tabid/922/Default.aspx (2021年12月8日閲覧)
- JISA (2016)「2016年版 情報サービス産業基本統計調査」
<https://www.jisa.or.jp/Portals/0/report/basic2016.pdf>(2022年1月2日閲覧)
- JISA (2017)「2017年版 情報サービス産業 基本統計調査」
<https://www.jisa.or.jp/Portals/0/report/basic2017.pdf>(2022年1月2日閲覧)
- JISA (2018)「2018年版 情報サービス産業 基本統計調査」
<https://www.jisa.or.jp/Portals/0/report/basic2018.pdf>(2022年1月2日閲覧)
- JISA (2019)「2019年版 情報サービス産業 基本統計調査」
<https://www.jisa.or.jp/Portals/0/report/basic2019.pdf>(2022年1月2日閲覧)
- JISA (2020)「2020年版 情報サービス産業 基本統計調査」
<https://www.jisa.or.jp/Portals/0/report/basic2020.pdf>(2022年1月2日閲覧)
- 情報処理推進機構 (2017).「IT人材白書 2017」 独立行政法人処理推進機構 (IPA)
- 喬晋建 (2014)「アンゾフの企業成長戦略—多角化戦略を中心に」熊本学園商学論集, 18(2), 7-15.
- 経済産業省 (2016).「情報処理技術者試験と情報処理安全確保支援士」
https://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/download_V3_2011.html (2021年11月1日閲覧)
- 経済産業省 (2018a)「平成30年特定サービス産業実態調査」『情報サービス産業売上の推移』
<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/tokusabizi/result-2/h30/pdf/h30report01.pdf> (2021年11月8日閲覧)
- 経済産業省 (2018b)「DXレポート」『デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会』
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html
(2021年10月20日閲覧)
- 国土交通省 (2020) 国土交通白書
<https://www.mlit.go.jp/hakusyo/mlit/r01/hakusho/r02/html/n1111000.html> (2022年3月27日閲覧)
- ナレッジ・ベイ (2020) 情報サービス産業の歴史 (12) まとめ
<http://knowledgebay.jp/%e3%82%b7%e3%82%b9%e3%83%86%e3%83%a0/%e6%83%85%e5%a0%b1%e3%82%b5%e3%83%bc%e3%83%93%e3%82%b9%e7%94%a3%e6%a5%ad%e3%81%ae%e6%ad%b4%e5%8f%b211%e3%81%be%e3%81%a8%e3%82%81/> (2022年2月2日閲覧)

- 峰滝和典・元橋一之 (2007) 「日本のソフトウェア産業の業界構造と生産性に関する実証分析」
RIETI DISCUSSION PAPER SERIES 07-J-018, 1-14.
- 三好康之 (2006) 「IT エンジニアのための【業務知識】がわかる本」第 5 版 翔泳社
- 長田芙悠子 (2019a) 「ソフトウェア企業の財務分析 (上) —独立系受託開発企業の業態への会計的アプローチ—」
中央学院大学商経論叢, 33(2), 117-130.
- 長田芙悠子 (2019b) 「ソフトウェア企業の財務分析 (下) —独立系受託開発企業の業態への会計的アプローチ—」
中央学院大学商経論叢, 33(2), 131-150.
- 中田善文 (2016) 「日本のソフトウェア産業と技術者の現状を国際的に評価する: ソフトウェア技術者の 5 カ国調査結果の分析」
SEC journal, 13(4), 56-59.
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2016) 「中小企業の事業承継に関するインターネット調査の概要」
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings160201.pdf (2021 年 12 月 12 日閲覧)
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2017) 「中小サービス産業の現状と課題」
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_17_06_23.pdf
- NCD (2020) 「駐輪ビジネス」 <https://www.ncd.co.jp/business/ps/> (2021 年 12 月 12 日閲覧)
- 大平号声・栗山規矩 (1995) 「情報経済論入門」 福村出版
- paiza 開発日誌 (2015) IT 業界の多重下請け構造で得をする人、損をする人
<https://paiza.hatenablog.com/entry/2015/12/10/IT%E6%A5%AD%E7%95%8C%E3%81%AE%E5%A4%9A%E9%87%8D%E4%B8%8B%E8%AB%8B%E3%81%91%E6%A7%8B%E9%80%A0%E3%81%A7%E5%BE%97%E3%82%92%E3%81%99%E3%82%8B%E4%BA%BA%E3%80%81%E6%90%8D%E3%82%92%E3%81%99%E3%82%8B%E4%BA%BA> (2021 年 12 月 5 日閲覧)
- SCSK (2021) 「SCSK 統合報告書 2021」
https://www.scsk.jp/ir/library/report/pdf/scsk/scsk_report2021.pdf (2021 年 11 月 8 日閲覧)
- 沈政郁 (2014) 「血縁主義の弊害: 日本の同族企業の長期データを用いた実証分析」 組織科学, 48, 38-51.
- 総務省 (2013) 日本標準産業分類 (平成 25 年 10 月改定) (平成 26 年 4 月 1 日施行) 一分類項目名
https://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/seido/sangyo/02toukatsu01_03000044.html
(2021 年 12 月 10 日閲覧)
- 総務省 (2015) 「平成 26 年経済センサス—基礎調査」
<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/database?page=1&layout=datalist&toukei=00200552&tstat=000001072573&cycle=0&tclass1=000001074966&tclass2val=0> (2022 年 3 月 31 日閲覧)
- 商工総合研究所 (2014) 「中小・中堅企業における事業承継の実態調査」
<https://www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/26nen/26-2.pdf> (2022 年 3 月 31 日閲覧)
- 谷花佳介・野田哲夫 (2012). 「情報サービス産業における生産構造: 階層的企業間関係と「連結」の視点から—」
経済科学論集, 38, 93-119.
- TIS (2020) 「TIS 統合報告書 2020」
https://www.tis.co.jp/documents/jp/ir/finance/annual_report/ar2020.pdf (2021 年 12 月 5 日閲覧)
https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20140226_01.html (2021 年 12 月 17 日閲覧)
- 東洋経済オンライン (2011) 「再建中の C S K を住商情報システムが合併、S I 業界の 4 位級へ」
<https://toyokeizai.net/articles/-/6026/> (2022 年 3 月 30 日閲覧)
- 上野淳三・広田直俊・白井伸児 (2005) 「SE に求められる知識と能力」『若手 SE のためのシステム設計の考え方』
株式会社ディー・アート, pp. 27-99.
- 梅澤康二 (2019). 「事業承継の問題点」弁護士法人プラム総合法律事務所
<https://saiken-pro.com/columns/111/> (2021 年 11 月 5 日閲覧)
- ビジョン税理士法人 (2020). 「財務分析の基本! 経営者が知っておくべき 4 つの分析手法」
<https://suzuki-tax.net/shacho-kyokasho/financial-analysis> (2021 年 12 月 31 日閲覧)
- 若林丈紘 (2021) 「Power10 による量子時代のセキュリティ「耐量子暗号」とは」
<https://www.ibm.com/blogs/systems/jp-ja/what-is-quantum-safe-cryptography-that-will-support-by-power10/>
(2022 年 1 月 2 日閲覧)

アペンディックス

「調査対象 5 社へのインタビュー内容」

下記の各社のインタビュー内容における「 」内の文章は調査協力者の発言を、⇒以降の文章は、インタビュー内容についての筆者のコメントをそれぞれ示している。

A社の経営者層へのインタビュー

実施日時：

2021年9月10日15時～16時30分

場所：Zoomによるオンライン形式

調査協力者：A社取締役（60歳半ば）。総合商社で20年ほど勤務して管理職の経験を持つ。A社の転職と同時に経理課長として経験を活かす。その後は大阪支社長として最前線で勤務を行っていたが、現在は、東京本社に勤務して取締役経理部長として経営に参画している。

● 本日はご都合ありがとうございます。早速ですがコロナ禍での影響をお聞かせ願えますか。

「第59期ですが、前期との比較で売上約2.5億円増、営業利益は約4億円増となっております。第56期（2017年度）から振り返りますと、売上は115%で営業利益に関しては132%となっております。コロナ禍の影響は前期からあってもおかしくないのですが、当社はコロナ禍以前から増収増益となっておりますので、ありがたいことです。」

⇒ 東京本社は東京駅から雨の濡れない距離にあり、大阪支社にしても難波の一等地にほぼ同時期に移転していることを考えると、収支が好調なことを示すものといえる。

● 売上と営業利益の比較で利益の飛躍幅が大きいようですが、いわゆる儲かっていると言いで片付けてよろしいですか。

「情報サービス産業におきましては、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機にテレワーク環境の整備・強化に向けた需要が増加する一方で、景気

動向が厳しい見通しとなり、企業等のIT投資全般は抑制傾向にありました。このような情勢の下、顧客のシステム投資計画延期の発生や、事業活動がテレワーク環境にシフトしたため、対面での営業活動ができなくなる等の制約がありました。これらの状況に対し、当社ではテレワーク対応やWeb会議等の活用により顧客との綿密なコミュニケーションを図り、新規案件や既存案件の追加受注に注力した結果と考えています。」

⇒ 情報サービス産業といえども顧客からの案件が遠のいたり、中止になったりと、なんとかこの時期を過ぎ去ることができればとの考えが多い中で、A社は経済環境の変化を逆に利用したような経営の巧みさがうかがえる。

● 過去のバブル期とかリーマン時での違いは感じられましたか。

「バブル期はいまとなつては無策で何も行わなかったと言っていいでしょう。ただ、目の前にある案件だけを逃さないようにしていましたら、バブルの追い風で売上60億円ほどを達成できるようになりました。崩壊すると2年は売上が2割減の横ばいが続きましたが、3年目にはバブル期に戻すことができました。リーマンでは100億円ほどの売上を見込んでおりましたが、4年連続で1割減の横ばいが続き、5年目にリーマン前と同じくらいの売上に戻すことができました。」

⇒ バブルのほうがリーマンより負の影響は大きかったが、リーマンよりは回復が早い。リーマンでは東日本震災が連鎖影響したようで、回復するのに4年を費やしている。コロナ禍では売上が2.5億円増と飛躍している。

● いまのA社さんの売上で部門達成はどのような具合ですか。ネットワーク、開発、運用部門のくくりで結構です。

「ネットワークの割合が80%、開発17%、運用は3%で、下流工程の運用は每期減少させています。」

⇒ ネットワーク部門はアウトソーシング案件や

テレワーク環境整備等の案件を軸に受注しており、コロナ禍でも収支に負の影響が出ていないことがわかった。

- 将来を見据えての部門売上構成だと思いますが、過去と比べて大きく舵を変えられましたね。1990年代までは運用比率が割りと高かったように記憶しています。離職率が高くて経験年数を重ねることが難しいので、入社早々は入りやすい運用につけるとの印象があったものですから。このような点を社内でもなにか取組されましたか。

「30年ほど前は入りと出が同じような人数で従業員数も500名ほどを維持するのが精一杯でした。極力従業員数を増やそうと、人事部は100名規模で増やしていましたが、当時は入社について贅沢はいえない状況で、誰でも迎え入れていました。当然、不出来の従業員も増えてきましたので、徐々にですが優秀な従業員を増やそうと同時に下流工程から上流工程へ、あるいは単価が上昇するような業務範囲へと移行させてきました。」

⇒ 社内での取組で優主な人材の確保、人材を育成して下流から上流工程へと移行するビジネスモデルの転換を進めてきたことが確認できた。同時期に入社時期からキャリアデザインが定められたようで、入社早々は運用部門業務であっても何年か後には新たな業務へのローテーションが行われている状況であった。また、社内持ち株制度を創設して従業員への帰属意識も変化させたとのことが付け加えられた。

B社の経営者層へのインタビュー

実施日時：2021年10月8日15時～17時

場所：B社の大阪本社

調査協力者：B社副会長（60代後半）。大手IT企業での経験があり、ヘッドハンティングでB社に入社し、大阪本社にて約30年勤務。現会長の社

長時代には、副社長として経営を支えた。現在は、代替わりした現社長をサポートするために、東京本社で勤務。

- ご無沙汰しております。昨日の地震は大丈夫でしたか。

「私は地震の前に大阪に到着していましたが、東京は揺れたようで、いまは社長が先頭に立って、東京勤務者の安否確認を行っています。全員から無事との連絡があったと聞いています。」

- 東京に転勤されて3年目ですが成果のほどはいかがですか。

「3年前の社長の交代に合わせて、お目付け役を兼ねて単身赴任することになりましたが、新社長も社内に馴染んできましたので、そろそろ大阪に戻ろうかと考えている状況です。」

- 2代目、今の3代目社長も業界のことは素人の方ですので、ご本人も周りの方も大変でしょうね。まして、現会長の身内で継承されておられますので。

「今の社長だけみれば、銀行マン上がりですので数字には強いですね。予算計画では先をみた数字で、改革案を提案できることができる資質を持っています。まあ、ご存知のとおり、オーナー色が強いというか、そのままですから社内での風当たりとかを肌で感じながら慎重に進めているような感じですよ。」

⇒ 現会長が創業者で社歴の大半（40年ほど）を社長として会社経営を行い、2代目は自分の娘に、3代目は2代目社長の夫である娘婿と、また取締役の大半も娘婿と典型的な創業者の同族経営で業績を伸ばしてきた。

- コロナではどのような影響がありましたか。

「東京の人間は感染していると思われているふしがあり、都内でなにか交渉をしようにも画面越しで行ってきました。これはいまでも変わっていない状況で、そろそろ動き出せる時期に差し掛かっ

てきたような状況です。ただ、当社は東京だけでなく各地に支社、事業所がありますので、仕事のあるところに人材を手配しています。東京の業務規模は大きく魅力がありますが、一極ではないので影響はごくわずかです。」

⇒ コロナ禍の人材配置で仕事の有る無（東京⇒甲府）を見越して対応したことがわかった。収益に関しては計画未達で前期比較では▲3%程度低下の模様。東京は大半が在宅勤務で行えたため、東京本社の賃貸契約を見直して縮小してもいいのではとの、個人的な考えを持たれていた。

- バブル期の崩壊、リーマン時では会長と副会長がツートップで会社を切り盛りされていたと思いますが、当時を振り返って思い起こすことはございますか。

「バブル崩壊での印象ですか、当時の売上は20億円に届かなかったと思いますが、大阪本社と東京事業所と事業分担を決めていました。バブル崩壊ではα社で若干落ち込みがありましたが、東京はあまり影響がなく、会社自体は大きな問題もなくやりくりすることができました。この時のことを教訓にしまして、3年後に大阪、東京と2本社制に変更しました。」

- リーマンではいかがな状況でしたか。

「全社的に成績は良くなかったです。負の連鎖が大きくて仕事はなく、従業員数は膨れ上がってきている。当然、雇用調整助成金の公的支援も受けましたが、焼け石に水のような状況でした。結果、創業以来で初めての早期退職を募りましたら、予定数が希望者数に届かなくて、人事の資料を基にして個人面談を行い、下流工程の従業員のリストラを行ったという気まずい思いがあります。」

⇒ リーマンでは相当なダメージがあったようであるが、落ち着くと甲府、広島と同時期に事業所を開設している。仕事がある時、その場で現地採用を行い、ニアショア（国内の地方都市に拠点を置くことで外注化を行うこと）の先駆けとして将来展望を考えてのこのようである（同族企業であるが故に即対応が

可能な様子を感じ取れた）。

- M & Aとかは考えられたことはありませんか。

「まるっきりゼロではないです。IT技術者として即戦力になるような会社の買収を想定したりしましたが、なかなか思うように事は運びません。逆に大手商社を通じて当社を買いたいとの話もありましたが、これは即答でお断りしました。」

⇒ M & Aを全否定されているわけではなく、条件が合う会社であれば買収されたい様子が伺えた。（現実が進められていない）。

- 御社で今後の重大取組と考えられているのはどのようなことですか。

「会社全体が伸びきったゴムのような感じですが、あくまで私見ですが。これをなんとかしないといけないと思っています。」

⇒ この問いかけは筆者に回答を委ねられているようで、後述のB社の経営についての検討でまとめることにする。

C社の経営者層へのインタビュー

実施日時：2020年10月27日15時～17時

場所：C社社長室

調査協力者：C社社長（70歳前）。生え抜きの社員で40年以上のIT技術を有する。入社後はα社で10年ほど勤務したが、その後は銀行とか東京転勤などいろいろ経験を積んで、若くして（50歳前）取締役就任し、その後専務を経験したのち、社長となり、現在に至る。後任は親会社からの意向をもたれている様子。

- 昨年に創業50年を迎えられていますが、社内、社外での評判はいかがなものですか。

「50年を目指してきたわけではないので、単なる通過点と思っていますのと、石橋をたたいて、それでも危ないなと思ったら避けてきた結果で

す。50年の歳月では、健全な経営に目配りし過ぎたため、事業規模（売上高）は膨らまず、逆に落ち込むこともなかったですが、安定している状況にあります。」

⇒ 安定した業績である一方、他のやり方はなかったのかとの、社長としてこのままでいいのかどうか、思い悩む気持ちがくみ取れた。

● 長年の営業利益では億単位を計上されていますが、特別になにかされていますか。

「たしかに利益は安定していますが、売上ふくめて満足しているわけではありません。とは言っても5%以上の利益率は目指していきます。」

⇒ この業界では5%の利益率が相場で勝ち組負け組の境界線にあたる。

● 会社として苦しい時があったかと思いますが、どのようにされましたか、バブル崩壊、リーマンの時はいかがな業績でしたか。

「バブル崩壊では内定取り消しとか、若手のリストラを行い、その上従業員の賞与を9割カットした苦い経験があります。内定取り消しでは当時の人事取締役が責任をとる形で退任しました。リストラは若手なら次の仕事を見つけやすいだろうとの判断で選抜しました。賞与カットはその後何年か続いたと思います。」

⇒ バブル崩壊では業績の影響が相当でたのことで、経費削減、リストラでなんとか乗り越えてきた状況が確認できた。

● リーマンでも相当の影響が発生したということでしょうか。

「結論からお話しますと、問題は最小限に抑えられました。当時の一番の痛手は主要顧客α社の売上が20%減になったことです。この点は新規顧客でやりくりできたことは印象深く助かった思いがあります。」

⇒ 偶然ではあるが、大口案件が舞い込んできて、なんとかやりくりできた様子である。これを契機にして社内ではα社に一極集中への見直し論がより拍車がかかったようである。

● 人材、技術力は会社規模と比べてどのように感じられていますか。

「机上の勉強で高度情報処理に合格している従業員は多数（半数以上）いますが、人材とか技術力には結びついていないと思っています。ただ、勉強するという従業員はまだましで、いまは結果がでていなくてもいつか芽がでると見えています。」

● 人材育成の局面で中核人材に望まれることはございますか。

「最近思いますのは、先輩が後輩を育ててやろう、教えてあげようとの気概が感じられません。その逆もあるのかも知れませんが、昔はお互いが切磋琢磨して成長して誰よりもやく一人前の技術者を目指したのですが、思うようにいかないものです。実際、部長への昇格試験に挑戦すること自体が避けられています。どうも、責任ある職務は敬遠したいとの意思が伝わっており、悩ましい問題と認識しています。」

⇒ 人材に関しては不足しているとのことで、一番問題視しているのは、管理職を敬遠する動きがあることが判明した

● 御社で一番大事なことを考えられてきたことをお聞かせいただけますか。

「従業員の将来です、良いところを伸ばしてあげる、期待していることを感じてもらう、話を聞いてあげる。これをすれば人は成長すると思っています。」

● 現実、人が成長すれば会社は大きくなる状態ですか。

「まず、人を大事にしない会社はダメです。大きくなるかはわかりませんが、自然についてくると思います。」

⇒ 従業員が大事とのお答えであったことに、C社の経営者層と従業員との関係が良好であるように感じられた。

● いまのままで会社は継続できると思われませんか、売上の伸び悩みについて、どのようなお考を持たれていますか。

「当社は52年目に入りました。100周年を迎えられるかはわかりませんが、この先10年は世の中が必要としているので、十分成長できていると思っています。2008年にリスクヘッジで準大手とは資本・業務提携を行っていますので、グループ企業としての責任を果たしていきます。」

⇒ C社は2008年にリスクヘッジの観点で、同業準大手のグループ企業に組み込んでいるが、いまは疎遠であるので、友好的なタッグを望まれていることが確認できた。

● 今後、成長に望むことをお聞かせください。

「一言では難しいですが、いまの延長線上でしかないと思っています。仕事の一つひとつを大事に行っていく、手を抜かない、真摯に取り組む。成長への特効薬はないと思っています。」

D社経営者層へのインタビュー

実施日時：2021年6月14日9時15分～10時50分

場所：D1社大阪本社

調査協力者：D1社代表取締役（60歳前半）
D社本体の取締役兼務。大手家電α社の取締役を経て長年に渡り関係のあったD社に取締役として招かれ、D1社の社長としてα社との交渉役も務める。外資大手ITに対してはα社当時の付き合いで有益に活かすことができる立場にある。

D1社の概要説明

位置づけ D社社内の3本柱事業を受け持つ
資本金 3億1,000万円
売上高 75億円（2021年3月期）
従業員数 350名（2021年4月現在）
本社所在地 大阪、東京（仙台、中部、西日本事業所）

● 今年で創業53年を迎えられますが、御社の

業務全般をみますと、売上高とか資本金、従業員数もですが、どう考えても準大手（D社は大企業）の部類に入ると思われます。ところで、2015年にMBOをされているのが、気になっておまして、よろしければお話しいただけますでしょうか。

「会社をホールディングス化しただけで、大きく変化があったわけではないです。強いて変化を表すとしたら、社名が変わったくらいです。それでも、以前の社名で十分通じていますが。」

⇒ D社がMBOを行ったのは全体指揮を高めたかったようで、株主との問題がないことが確認できた。また、今後も上場というお考えはないことが合わせて確認できた。

● コロナ禍で業務での影響がでていると思いますが、最近の業績はいかがですか。

「前年度は全てで計画未達でした。弊社連結の3本柱は、D社本体と弊社、プロダクションですが、各々業務範囲が違います。開発、運用、組込み系とってください。直接コロナの影響ではなく赤字プロジェクトが足を引っ張ったからです。」

● 個人的には赤字プロジェクトも必要だと思いますが、乖離が大きすぎるのは問題だと思えます。この点で、今期の計画はリセットということですか。

「いいえ、前期末達に関係なく、今期は予定通りの売上アップ計画です。この意味でマイナスからの開始ですので、倍以上の努力、工夫が必要になります。」

⇒ 業績は順風満帆ではない様子ではあるが、負の遺産として残すのではなく、赤字プロジェクトから脱皮して、次の一手に取り掛かるといった気構えが感じられた。

● 赤字プロジェクト以外でのコロナ影響はほぼなかったということですね。

「いまはないですが、ボディブローのように、この先にきいてくると思います。」

- 50年以上の社歴がおありですので、苦しい時期、例えばバブル、リーマンではいかがな業績でしたか。

「バブルではそれほど影響はなかったのですが、リーマンでは希望退職を50歳以上で募りました。これでなんとかやりくりしましたが、本人希望かどうかは今となってはわかりません。」

⇒ コロナ禍で在宅業務が大半を占めている状況。現に筆者が訪問した際にも、大阪本社の従業員の方はまばらであったが、リーマン時のような直接的な影響がでていないことが伺えた

- 同じような社歴（50年以上）でも20億円～100億円前後をよく聞くのですが、その点、御社の成長は目を見張るものがあります。成長のカギで何かお持ちですか。

「α社の売上が約20%を占めますので、これには大変助かっています。ただ、このようなしっかりした顧客は大事ですが、先ほどお話ししました弊社連結の3本柱とは別に、関係子会社が12社あります（表4-9）。この12社と合わせて、売上のデコボコは調整できる範囲で対応しています（売上増—売上減＝最低でも現状維持）。これらが成長の低下を防いでいるのだと思っています。」

- いまに繋がっているのは、つまり安定期に入られたのはいつごろからとお考えですか。

「ここ数年は大きく変わっていませんが、正直現状維持が精一杯です。落ち着いた時期だとすれば、設立25年後の1993年、店頭登録したころです。関係子会社も増えてきて、売上が200億円程度だったと思います。」

- 人材、技術力は会社規模に比べてどんな感じですか。

「割と優秀な新人が入ってきますので、入社から10年くらいは問題ないのですが、古手になると、責任ある職位に就こうと手を挙げないので、リーダ性のある人材不足ということでは困っています。」

⇒ 入社時はがんばる従業員が多いとお話しされたが、先輩社員の背中をみて、多くの従業員が現実逃避に染まっていったとの感想を述べられた。

- 目の前の話ですが、2030年にはIT人材が43万人不足して、一方では下流工程で10万人の余剰がでると予測されていますがなにかお考えですか。

「下流工程のメンバーには自らの業務を自動化するような開発を行わせています。理由は二つあって、彼らの先々の仕事の確保と、現行の開発者では運用とか自動化とかいうのは畑違いで対応できないからです。時間との勝負ですので間に合うようにと進めています。」

⇒ 業界の将来については迅速性を持って対処したいとの考えをお話されたが、実行するのに苦戦しているとのこと（本人たちの自覚がない）。

E社の経営者層へのインタビュー

実施日時：2021年2月19日と3月12日
両日の14時～15時。

場所：社外（E社は2020年3月から原則在宅勤務のため）

調査協力者：E社取締役（50歳代でM&A2社の社長兼務）。同業他社で管理職として勤務していたが、創業者から人柄、営業折衝力、技術力を見込まれて取締役としての誘いを受ける。創業者とは前職で金融関係の仕事で一緒に仕事を行ったことがあるとのこと。

2月19日のインタビュー

「すみません、急遽リモート会議が入りまして、15時までしか時間取れません。」

- 承知いたしました、ところで、コロナ禍での勤務体制はどのようにされていますか。

「昨年3月から原則リモート勤務で対応しています。」

- リモートで対応されている方は何名くらいですか。

「弊社の130名の内、顧客先40名を除くすべてが在宅です」

- 在宅の方の業務はどのようなことをされていますか。

「開発の受託です。」

- 受託ですと値引きはないかと思いますが、契約面で問題（値引き）は出ておりませんか。

「顧客とは密に連絡を取り合っていますので、進捗遅れとか金銭面でのマイナス面とかは出ておりません。」

- それでは、顧客先40名はどのようなことをされていますか。

「インフラ関係でリモートではできない業務です。」

- コロナ禍で影響はないということ、単体の売上とか営利は前年度並みということですね。

「直接コロナ禍での影響はないですが、前年比でしたら減収減益（どちらも▲5%ほど）になっています。こういう時は副業の太陽光パネル、売電の売上が助かります。」

⇒ 本業（情報サービス業）はコロナに関係なく前年より後退しているが、副業で収支は前年並み（副業の売電が貢献）の状況に落ち着いている様子。

- リーマン時での影響はなかったですか。

「本業での売上が1億円ほど落ちましたが、副業でやりくり出来たのと、思いのほか京都の顧客は立ち直りの早い企業が多く、当社もそれにつられて2年以内には10億円に戻りました。」

⇒ 筆者も2016年にE社の10周年記念式典に招待されて、大阪市内の一流ホテルで芸能人の招待客もあり盛大にされたので、少し他社とは雰囲気が違うなどの思いがあった。

- 時間切れになりましたので、3月にまた日程調整させてください。

3月12日のインタビュー

- 先日は単体のことをお聞きしましたが、グループ企業のこととか、創業のきっかけを教えてくださいませんか。

「創業者は銀行マンから脱サラして起業しましたが、コンピュータに関しては素人のため、創業時にお声がけいただき、私が取締役になられた。」

⇒ 調査協力者ともう1名が取締役に就かれたとのことで、2名ともいまも在籍中である。

- 銀行マンを辞めて起業されたことへの想いは、社長からも伺いましたが、起業当初は大変な苦労をされたようです。私が御社の10周年にご招待いただいてから、6年経ちますが、苦労は報われましたか。

「M & Aが順調で合わせて5社がグループ企業に加わりました。総勢100名くらいが在籍されていますので、グループ全体で200名を越えます。」

- M & Aの5社の総売上はどれくらいですか。

「合わせて約6億円ですが、コロナ禍でもグループに貢献してくれています。」

⇒ 新規参入では企業拡大は難しいとの判断で、これを回避すべく、できる限りを行うとの覚悟で、M & Aを行った。2014年が始年で以降は、ほぼ毎年行っている状況にある。経営トップの銀行時代の付き合いとか、M & A専門会社の紹介でシナジー効果の有無を勘案して買収を決めていることが確認できた。

- M & Aは順調のようですが、最初は大変なことは分かりますが、5社の経営はどのようにされていますか。

「本体の取締役3名が社長兼務で、週1日は顔を出すようにしていますが、M & Aも限界になってきました。」

● 業績での問題ですか、それとも人材の問題ですか。

「取締役3名では面倒見切れない状況にあります。人材不足と次世代教育が遅れていますので、どうしたものかと考えている最中です。このようなことで、一度足元を固めないといけないとの経営判断もあります。」

⇒ 買収企業の社長兼務で多忙でもあり、後進に道を譲るタイミングを見誤り、現状では5社の管理が限界の様子で、性急にM&Aを進め過ぎたのではとの疑念を持った。

● 10年先、20年先のこともありますが、いま進めていることは何かありますか。

「日本海側の中核都市（京都府）で、コロナワクチンの接種状況をリアルに見られる仕組み作りを進めています。」

⇒ この案件だけのために現地で支社を開設しているのは、地方との結びつき強化で、今後の紐付き案件として飛躍させたいとの意欲が感じられた。