

■一橋マネジメントアカデミー 講演録

2016年10月3日（月） 情報技術開発 代表取締役社長 三好 一郎 様

三好：皆さん、こんばんは。今日は私ごときの話にご参加いただきまして、本当にありがとうございます。何か月か前に主催者の坂上さんとは同期で、お付き合いさせていただいてるんですけど、話してくれと言われて、「おいおい、俺かよ」みたいな感じで

（笑）最初は躊躇したんですが、ほかならぬ親友の坂上さんからの依頼で、私ごときがどんな話ができるかというところがございしますが、意外と大企業で勤めているビジネスマンとは、ちょっと違う経験をしてきてますので、そのへんのところを今日この場でお話させていただければと思います。

タイトルが「ITの中堅企業」ということで、情報技術開発株式会社とは一体何者だと。読んで字のごとくではありますが、そういう会社で社長をやっております。

内容的には簡単に私の自己紹介から始めますが、皆さん、この中でIT関係のお仕事にたずさわっている方もいらっしゃると思いますが、意外と私も商社出身で「情報システム、全然興味ない」みたいなところから今の世界に飛び込みましたので、簡単に情報サービスのお話をさせていただいて、当社の紹介、最後にMBOを決断したことと、それからの企業改革のお話を1時間でさせていただければと思います。

まず私、旧姓阿部といいまして、三好というのは結婚した後、婿に入ったので昔の友人からは「アベちゃん」といわれてます。昭和56年の大学入学、5年かかりまして昭和61年に卒業して三井物産に入社しました。配属先がエネルギー部門で、ガスや石油、原油の日本向けの石油元売りさん、電力会社さんに対して売するような仕事、輸入業務もしました。石油が長かったのですが、石油はトレーディング、ディーリングの世界です。現物取引、先物取引というのがありまして、アメリカにNYMEXという先物取引所がありますが、そこで上場されているのがアメリカのWTIという原油ですが、あれは先物取引で、そういうトレーディング業務もやってました。

駐在はシンガポール。これは現物取引が主で、シンガポールをベースに東南アジアの国々に石油を売りまくりました。油を売ってさぼってたわけではなくて（笑）本当の油を東南アジアの国々に。これは日経新聞の記事にもなりましたが、ミャンマー向けの原油売買契約を受注しました。91、2年ぐらいに、私はミャンマーにいました。あの当時、商社というのは「アジアの時代」といっていて、アジアにいろんな商売を売り込んでいた時代がありましたが、その時代にミャンマーに行きました。ミャンマーというのは今でこそ天然資源が投資によって出始めるぐらいの話ですが、その当時は原油の輸入国で、その原油を長期契約で売するような仕事で、長期にミャンマーには行っていました。ミャンマーの国民性や信仰心や、本当に軍事政権の人たちも、良いか悪いかというと一長一短ありますが、非常に優秀な立派な人たちが多かったです。シンガポールなどでは、そういう仕事をしながら、98年に戻ってきて3年ぐらい三井物産にいてから、2001年に情報技術開発株式会社に転職して、2011年に社長に就任しました。

ざっくばらんなお話の機会ですから、商社からなんで情報技術開発なの？というところ。当社は三好家が支援してる会社でした。三好の父親は他界しましたが、結婚後、「君は情報システムには興味あるかね」と商社の時代からいわれまして、メールの出始めぐらいです。そのときに、情報システムなんて知りませんから、「まったく興味ありません。私は油、売り買いするのが大好きでしょうがないですから」と言って、僕は三井物産で出世しなくても仕事が面白かったので、それでいいと思っていましたが、亡き三好の父親との約束事をしまして、この業界に飛び込んだという経歴です。そこから IT を一生懸命勉強しました。動機としてはいかがなものか、というところがありますが（笑）

趣味はたしなむ程度のゴルフと油絵です。あとからやり始めたんですが、油絵は学生時代やったことなかったんで、美術は多少興味がありましたので、大阪と東京を行ったり来たりしているときに、新宿に本社がありますので、単身赴任で毎晩飲んだくれていたのも如何なものかと思い、ちょっと油絵を描いてやろうと思いました。そしたら、いいなと思ったのは何かというと、油絵に没頭しますから、趣味はなんでもそうですが、そうすると仕事のことや雑念が振り払えるというか、絵に集中できて、意外と精神衛生上もリフレッシュしたりして、油絵描き始めてよかったなと思い、今でも月に 2、3 回、油絵の教室に行って、勝手に絵を描いています。

次に情報サービス産業のお話をさせていただきます。いろんな分け方がありますが、情報サービス、IT です。まずハードウェアというのは、皆さん目に見えるコンピューターです。大きなところでいうと、ホストコンピューター、汎用機と呼ばれている大型機から、技術革新が起こり、オープンな環境のサーバーという小型機から、どんどん小さく性能が良くなっているのが世の中の流れです。

ソフトウェアというのは、目に見えない、コンピューターを動かすプログラミングの部分ですが、コンピューターの起動ソフト OS がその代表例です。マイクロソフト、ビルゲイツがこれでのしあがったという世界です。あとは、情報システムを動かすためのアプリケーションが色々あります。、こうした世界がソフトウェアというカテゴリーです。

少し切り方は違いますが、システムインテグレーターというのが、当社もこの分類に入りますが、そうしたハードウェア、ソフトウェア、あるいはネットワークを駆使して、主に企業向けに、お客さんの情報システム構築のため、一連のサービスを提供する企業が、システムインテグレーターと呼ばれる業種、業態です。

最後にネットワークは、いわゆる通信の設備であったり、最近インターネットや、データセンター関連ビジネスも含めて、大きな意味でネットワーク。ここでは 4 つのセグメントで分けています。

こういうところから情報サービスが成り立っていますが、歴史を振り返りますと、70 年ぐらい、黎明期のときは、IBM 社に代表される大型コンピューター、汎用機、メインフレームといいますが、これを今日、日本 IBM 社の方もいらっしゃってますが、これ売るのがコンピューター会社の商売だといっても過言ではありませんでした。何十億円

から、下手したら3桁億にまでなっていた世界です。その利ざやたるもの、どんなものかというぐらいの世界で、IBM社や、ユニシスまた国産では富士通、日立などがありました。そういう時代でした。

そこから、サーバーが登場します。いわゆるプログラミング言語、聞いたことあると思いますが、Java言語というオープンな言語です。汎用機の時代はIBMの言語、富士通のコンピュータの専用プログラム言語ということで、汎用性はありませんでしたが、この時代に来てオープンな世界に、ハードウェアやソフトウェアも入っていきます。あとインターネットの世界が2000年あたりから続いてきます。インターネットの世界の中で、皆さんの身近なところで携帯、車、ゲーム。最近はもうすっかり社会に浸透していますが、クラウドコンピューティングの時代に突入しているということです。当初は企業の情報システム活用による効率化というところがITの役割でしたが、近年になっては社会に浸透するITということで、どんどんITの領域が広がっているというのが情報サービスのこれまでの流れだったのではないかと思います。

先ほど4つのセグメントで分けましたが、IBM社を筆頭に、国産の富士通だったりNECも日立も東芝も作っていたハードウェアの世界は今現在のITの市場規模が25.5兆円のうち、6兆円プラスぐらいです。ソフトウェアは、現在各社が参入しております。ハードウェアの物売りからサービスへという流れは例えばIBMのガートナーさんからずっとシフトしてきています。そういう意味では各社が乗り入れてますが、わかりやすいということかというとマイクロソフトのOSであったり、Oracleのデータベースであったり、SAPというのは企業の基幹システムERPという世界で、そのパッケージをデファクトにしてしまったドイツの企業ですが、こういう企業がいわゆるソフトウェアの代表選手かと思っています。これが大体3兆円です。

システムインテグレーター、ここも各社が参入している分野です。昔から特化しているのは、NTTデータさんという会社。あとはNRI、野村総合研究所。ユニシスも汎用機を作っているハードウェアメーカーからシステムインテグレーターの領域の中にもずっぽり入ってますし、SCSKという会社も大手ですが、住商情報さんという会社と、CSKという独立系のシステムインテグレーターが合併して大手のシステムインテグレーターになっている。この世界が5.5兆円です。ネットワーク系。ネットワークも通信も入ります。ここは皆さんご存知のとおり会社さんが並んでますが、ここで10兆円強。このような市場構成です。

当社はシステムインテグレーターのカテゴリーの中で一生懸命やっていますが、このへんの世界はなんでもありの世界になってますので、入り乱れて群雄割拠の競争をやっているのが昨今の姿だと思っています。

次に当社の紹介をさせていただきます。情報技術開発株式会社という正式社名で、英語名はTechnological Development of Information-processing、頭文字を取ってTDIということで、お客さんには「TDIさん」といわれています。本社が西新宿にあります。企業がコンピューターを導入し始めつつある黎明期の昭和43年に創業されました。今は私が社長で、安永という会長がIBMのOBです。社員は1,300人強、ソフトウ

ウェアの開発を始めとする情報サービスの事業分野で企業活動をしております。東京、横浜、名古屋、大阪、九州に事業拠点があり、京都にデータセンターを持ってまして、大連にも開発拠点がございます。

事業内容ですが、ソフトウェア開発が当社の売り上げの6割ぐらいで、お客様は企業でBtoBです。情報システム構築に関する上流工程から作り込み、システムを作った後、保守、メンテナンスをしないといけないということで、トータルにソフトウェアの開発を支援させていただいてます。

情報処理サービスというのが、こんな写真のイメージですが、大きなお客さんの例ですが、中に汎用機やサーバーが入ってます。、コンピューターを24時間365日止まらないように、運用しないとイケないというのが、創業時からのお客さんからのニーズでした。ところがホストコンピューターを導入するお客さんの社員さんが24時間365日、このお世話をできるかという、労使の関係もありましてできないわけです。ですので、アウトソーシングのニーズがその当時発生して、では、ということで、そこが最初の情報サービス、ITの企業の設立動機になります。当社も昭和43年時は、お客さんのマシンの24時間365日運用をしっかりと見るというサービスから始まりました。

ここに書いてありますとおり、インフラも構築します。サーバーというのはオープンな環境のマシンですが、こういう管理、ネットワークを監視します。あとはヘルプデスクも、お客さんも「ネットワークどうなってるんだ」「パソコンどうなってるんだ」という、大手のお客さんになればなるほど、問い合わせが多くなるので、そういうところに対応したサービスだったり、そういうサービスを総称して情報処理サービス。これが今の3割ぐらい、当社では売り上げを占めています。ここ最近では、お客さんに常駐でこういう仕事を請け負っていますが、お客さんの場所から離れてリモートで監視するというサービスだったり、アウトソーシングのバリエーションも時代に即して、そういった状態になっています。

エンベデッド・ユビキタス、半導体関連、次の3つ目ですが、先ほどのシステム開発と違いますが、エンベデッドというのは組み込み系のソフトウェアの開発です。昔だとガラケーの中のソフトウェアというのは、新商品が1年に2回投入されますが、そのたびに一から何百億という開発費をかけて、メーカーさんがあのガラケーのソフトウェアを作っていました。例えば、パナソニックさん、富士通さん、京セラさん、いろんな会社さんが作ってましたが、そういうところでものすごい人手をかけてシステム開発、アプリケーションの開発をやっていました。そのへんから組み込み系の開発というのが、ひとつのビジネスとして立ち上がってきますが、ガラケーがなくなった今、ナビゲーションの開発は昔からありましたが、今、車の中もコンピューターの塊になってますので、制御系だったりそういうところは、今の組み込み系のソフトウェア開発の主力の業務になっています。あと情報家電だったり、モバイルのマルチメディア機器、そういうところの組み込みということです。

半導体というのは、システム開発とは関係ありませんが、当社が当時のNECさんからやらないかといわれて、今、半導体もかなり危機的な状況にあります。その昔は日本

のメーカーは半導体で世界を席巻してた時代がありまして、そのときからの付き合いです。量産化する前に新しい半導体の製品が、きちんと回路的に動いているかどうか、というのをものすごい人手をかけて評価解析します。それを手伝わないかということで、設計評価解析業務というものを手掛けております。今でも DRAM という、汎用の LSI がありますが、モバイル機器に入ってる半導体ですが、それが NEC からエルピーダという会社が変わって、今、アメリカのマイクロン社に吸収されて、日本でもまだ半導体のビジネスやっています。

あとはシステム LSI という、車載に使われるような LSI、特注品といってもいいかもしれません。それはルネサスさんという半導体のメーカーがありますが、そういうところの評価解析サービスをやっています。これはソフトウェアとはちょっと違う分野でやっています。この世界が当社の売上の 1 割ぐらいです。

ここに書いてある自動検査サービス、今ニュービジネスとして立ち上げてますが、資料の中のこういう製造ラインがございますが、キーエンスさんなどはカメラをつくっていて、カメラを通して不良品をピックアップする、見つける。製造ラインによって、キーエンスのカメラは何種類かあるでしょうが、どういうソフトウェアでどういうセッティングをして、という部分のところをうちがサービスとして提供しています。そういうサービスをここ 5 年ぐらいでやっているのが、この自動検査サービスというものです。

例えばお弁当屋さんのお弁当を作るラインがございますと。それは具材をカメラを通して色で確認します。例えば梅干しの赤がない、というのであれば、それを「この弁当は梅干しが入っていない」ということで検知するような、そういう仕組みやサービスも、この分野ではやり始めております。

あとこれは規模的には小規模ですが、カゴヤ・ジャパンとちょっと変わった名前ですが、小規模のデータセンターにグループに入ってもらいまして、これからソフトウェアを作るばかりではなく、クラウドサービスにも対応していかなければいけないということで、インターネットデータセンターと書いてますが、グループとしてこういうサービスも提供しております。

レンタルサーバーというのは、サーバーをレンタルする。ハウジングというのは、お客様のマシンを、このデータセンターで預かる。所有はお客様のハードウェアですが、置き場所をこのデータセンターを使ってもらう、というサービスです。ホスティングというのも、データセンターが持っているサーバーをお客さんに貸してあげるという仕事です。

ソリューションサービスということで、IT 業界も、他の業界の皆さんもそうでしょうが、この 10 年、20 年ぐらい、「ソリューション、ソリューション」と、一体何なんだという感じで叫ばれてますが、お客様の課題をどうやって解決していくかというところの分野。これは IT 業界も同じで、そちらの部分でも仕事を大きくしていきたいということで、最初は情報セキュリティ、IT 資産管理といいまして、会社のパソコンにどんなソフトウェアが入っているのかを、きちんと検知しなければいけません、そうしないと今、セキュリティの問題がどんどん深刻になってきている中で、勝手なソフトウェ

アを社員に入れてもらっても困るし、バージョンアップちゃんとしてるの、という課徴金もとられますので、こういうのを一元管理するソフトウェアが LANDESK といってアメリカの製品ですが、そういうところから情報セキュリティ関連の仕事をやっていこうということです。

次の企業改革のところでいいますが、それ以外の分野のソリューションビジネスも展開していったって、既存のビジネスにプラスして、新規のビジネスをきちんと柱としてつくっていかなくてはいけない、というのが今回の MBO の動機でもございました。

当社は昭和 43 年からやってきていますが、8 割以上がお客さんと直接やってる仕事でございまして、製造、流通、物流、金融、公共、というふうに続きますが、15 パーセントが IBM さんからの仕事だったり、富士通さんの仕事であったりします。当社の同じぐらいの規模感の会社さんでしたら、大体半分ぐらいはこういうベンダーさんからの仕事で、残りが直接ユーザーさんというのが割とよく見られる売上構成ですが、うちの場合は、エンドユーザーさんとしか仕事をやらないというわけではないのですが、先輩の皆さん、今の社員が評価信頼を得られて、大体 8 割以上が直接のお客さんとお仕事をさせていただいてるのが、ひとつユニークなところかと思います。

これが 48 期までの業績です。一言でいうと、売り上げ的には右肩上がり、利益的にはバブルがはじけたり、リーマンショックがあったりで、利益はちょっと落ち込んだ時もありますが、総じて右肩上がりで、前期は過去最高の売上高と利益額を達成することができましたが、

ここで MBO をやって上場廃止をしたということです。こちらが株式公開以降の株価の推移です。

2001 年、15 年前ですが、商社で原油をやっているというところから、突然情報の業界にきました。私は最初、大阪で仕事を始めました。当社の関西支社に行くと、こてこての関西弁でびっくりしました。三井物産の関西支社は支社の中は標準語で、三井物産でも大阪のお客さんにもものを買ったりしてましたが、若造だったもので、標準語をしゃべる若造が大阪のお客さんのところに行って、仕事の話をして全然盛り上がりません。こちらもつまなくて、東京のお客さんのほうが仲良かったものですから、早いとこ大阪から東京に戻って、東京のお客さんと仕事をした方がいいなあという感じで、大阪にはビジネス的にあまりいいイメージを持っていませんでした。

当社はパナソニックが一番のお客さんですが、松下さんもこてこての関西弁で、東京のビジネススタイルとは全く違います。郷に入れば郷に従えで、ここまで入り込まないと大阪のお客さんとは仕事できないのだろう、というのを痛感したのが最初の経験でした。

当社の勤務スタイルは、客先で情報システムの開発、保守、運用をしてる業務が多いです。当社の社員は、良いか悪いか分かりませんが、一度ひとつのお客さんに入ると、例えばパナソニックさん一筋みたいに、30 年同じ仕事をやってますみたいな社員がいます。その間にお客さんの社員さんのシステム担当が何回も変わってます。結局そのシステムを知ってるのは、うちの社員の 50 代の人みたいな、そんな世界が情報システムビジネスで見られて、これは改善しなければならないと感じております。

当社も昔はベンチャー企業でしたから、他の同業他社でも空中分解したところは沢山あります。統率をとるために、軍曹みたいな先輩社員から、「お前はこれからどこどこのお客さんに行くから、お客さんの言われたことを文句言わず黙ってやれ！」と送り出されます。黙々と仕事をこなす、社員は絶対あきらめません。但し、企業風土として受け身の姿勢になってきてしまいました。言われたことだけをやる、みたいな。

お客さんの中には何社か競合他社が入っていますが、僕が最初に入った時「ここのお客さん、当社以外にどこの会社が入ってるの？」と聞いたら、「はあ？」みたいな感じで全然わかりませんでした。うちの守備範囲があるので、それをこつこつ、黙々とこなしてたら、それで一日が終わります。競合とか、インナーシェアをとるという意識が全くありませんでした。びっくりしました。

営業はお客さんへ「なんかありませんか？」という御用聞き営業。これはうちに限らずかもしれないですが、ちょっとびっくりしました。これは当社だけに限りません、。業界全体の傾向です。業界の 3K というのがありまして、仕事がきつい、帰れない、給料が安い。最近あまり言われませんが、10 年ぐらい前まではよく言われてました。さすがに業界全体で反省して、待遇改善をしていかないといけないということで。

その3Kが言われていた後で7Kまでつくってしまいました。規則が厳しい、休暇がとれない、女性の化粧がのらない、結婚できない、というのですが、大変な業界だとマスコミからは言われていた時代もありました。ここ最近はこんなことも言われなくなって、業界の名誉のためにいうと、改善はしてきております。

最後にMB0と企業改革で話を締めさせていただきます。去年の夏に「MB0をやります」とプレスリリースしましたが、それまで直近4期連続で増収増益で調子がよかったです。社長の手腕ではなくて、社員一人一人が頑張ったおかげです。社長のせいだとは絶対に思えない、謙遜でもなんでもなくて、うちの馬力だなと思って、当社の誇れる点かと思っています。過去最高まで達成いたしました。安定した財務体質ということで、自己資本比率が61パーセント、流動比率も200パーセント超えていました。

これは、反面、そんなに現預金貯めて再投資しないのかと、世の中の投資家から言われますが、情報サービスというのはソフトウェアを作って製品を開発するとか、あるいはデータセンターという箱ものを作る先行投資が必要な分野もちろんありますが、技術者がお客さんに対してサービスを提供するという世界なので、投資というと、人材投資だけなんです。ですので、どうしても貯まる、使い道がない。

当社も例にもれず、あまり投資の機会を見つけられず、安定した、という聞こえはいいですが、財務体質としてはそういう状態にありました。総じていい会社でした。

私が15年前に入ってから、当社を俯瞰しながら考えると、これまでの50年の途中までは高度成長時代でした。コンピューター化がどんどん進んでいく。今でもそうですが、この業界に入って本当によかったと思います。将来の成長を考えた場合に、一般社会もITなくして語れない世界になってきていますので、ポテンシャルティーを考えた場合、この仕事に身を投じてよかったと思っています。

今まで当社は優良な大企業のお客さんとの信頼感、リレーションシップを作って、仕事をこつこつ積み上げてきました。これもひとえに先輩、今の社員の苦労のおかげで成長してまいりました。ところが、経営分析すると、どうしても主力事業のソフトウェア開発の収益力が、細ってきており、盤石なビジネスではなくなりかけている、というところが見え始めてきました。一方で国内外の競合他社との競争も激しい。今に始まったわけではないですが、主力業務、金を稼ぐ力がなくありつつあるなあ、という危機感を抱きました。

これから先、私の視点は、今、50年ここまでやってきたのだから、私の使命は次の50年も見ないといけないと思ってまして、次の50年、何が起こるだろうと。これは皆さんもご存知のとおりですが、国内の市場は確実にシュリンクしていきます。日本企業はよりグローバル化を推進しないといけないですし、働き方改革ということでダイバーシティ、それと過重労働も政府主導で改善していかないといけない、そういう時代にこれから変化していきます。

ITでいうと、クラウドサービス、IoT、AI、これを聞かない日はないですね。ここまでITが一般化して、社会現象となって皆さんの身近にも、「なんだこれは」だったのが、どんどん皆さんの世界にも浸透し始めてきています。これも言ってみたらIT業界

の中での変革ではなくて、次の 50 年は社会の変革になっていく、これは確実です。誰が考えてもこれははずれがありません。皆さんも確信していただけるでしょうし、私も同じように確信しています。これからは、ビジネスの環境がこういうふうになるということで、さあ、どうするんだという話を次に考えていきます。

過去最高まで達成しましたが、今のビジネスモデルは、我々情報サービス産業というのは BtoB です。お客さんの情報システムの、簡単にいうとお守りをする。システム構築から、システムの運用までお守りをするサービス業です。人がいればいるほど売り上げと利益が立つビジネスモデルですので、大手の会社というのは、数千人から万人単位で社員さんがいます。ですので、ソリューション事業もちゃんとやっていますが、人数規模に比例して企業の規模がでかいということです。

当社も同じビジネスモデル上で、今まで一生懸命頑張ってきました。ところが、私も経験しましたが、リーマンショックのときなど、IT 業界も世の中の景気と一緒に、山谷があります。景気がよくなるとシステム投資でお金を使います。景気が悪くなるとすぐに蛇口をしぼって、システム投資を抑制します、という中で、社員の技術者をそういうサービスにつかせているわけですが、この 2 年ぐらいは、システム投資が旺盛な状況で、技術者が足りないといわれています。お客さんはなにがしか情報システムを構築したくても人がいません、という世界ですので、同業では仕事はあるのだが断っている、という会話も聞かれます。今はそういう状況にあります。

でも、リーマンショックのときの 2009 年のときはどうだったかというと、システム投資をぎゅっと、お客さんが締めました。もういらないと言って、技術者を返されました。いわゆる稼働率の世界で、お客さんに技術者を返されるものですから、稼働率が落ちます。そうするとお金を稼いでくれないものですから、人件費が圧迫され、途端に業績が悪くなります。業界の会合があると「どっかに仕事ない？うちの技術者、余ってるからどっかに入れる口ないの？」と、よくそういう話をしていました。景気がいいと、「商売はあるんだけど、人がいないから断ったよ」と左うちわで言うわけです。僕はこういう状況を何回か見てきて正直考えさせられました。こんな受け身のビジネスモデルをこれからも続けていって本当にいいのだろうか？と。そういうビジネスモデルを、景気の山谷、システム投資の山谷で繰り返して、また同じことを繰り返すのかと。僕はこうした業界のビジネスモデルから当社は一抜けしたいと考えました。これからいずれかのタイミングで現在の好調な環境もピークアウトします。そのときに、景気後退のあおりを受けるでしょうが、当社はしっかりできてるよ、とそういう会社になりたいと思いました。。今の延長線上に当社の未来はない、というのは、この 10 年、15 年、このビジネスで仕事をしてきて「芸がないんじゃないの？」とふつふつと自省も込めて思っていました。当社はこれからも成長し続けたいということで、どうしようかという話になりました。

ちょっと間に挟みますが、野村総合研究所、ユニシス、NTT ドコモはキャリアですけど、皆さんご存知ですよね。東証一部の有名な会社さんです。では、この企業聞いたことありますか。日本 IBM の下野さんだったら聞かれたことあるでしょうが、それ以外の

皆さんは今まで一回も聞いたことのない会社さんだと思います。良い悪いの話ではありません。こちらの企業、これも東証一部の会社さんです。うちもジャスダックにいました。それ以外にも情報サービス、IT 企業というのはこういう英語の略称が好きなんです。CAC とか CEC、CTC、また NID、NSD、TIS も大きな会社ですよ。上位 5 社に入る会社です。こうした会社の社長さんも存じ上げてますし、ケチをつけるつもりは毛頭ありませんが、BtoB 企業とこの業界の特性で社会的な知名度はかなり低いというのが現状です。それで上場しているメリットが十分に享受できているのか？と思いました。

皆さんもこれから IPO などのお仕事にたずさわる方々もいらっしゃるでしょうが、志を持ってユーグレナの出雲さんみたいに、ああいう投資ありきのところで上場して、直接資金を引っ張ってくるんだという企業もあれば、創業利得みたいなところ、特に IT 業界、情報サービスというのは、創業者利益の為の IPO というのも目立ちます。それも立派ですよ。IPO まで行き着いたんですから。それに対して僕はなんの文句言うつもりもないです。でも僕の価値観ではないということだけです。

IPO して、一攫千金を手に入れたら、名門ゴルフ倶楽部の会員権買うの？みたいな話とか、絵を買うの？みたいな話。それでいいの？社長さんは一代でそこまでいった人、成功者だと思います。でも僕はそういうところとは価値観が違うなと思いましたし、これからということで、ビジネス改革、働き方の改革ということで、これからの 50 年を考えたときに、まず基礎固めをしないとイケないということで、そのためには上場しながら、私も現場に対して、ケツひっぱたいて、「業績あげろ！あげろ！」と言うわけです。そうすると、「え？こんな仕事までとってくるの？」という、「こんな仕事とらないで、もうちょっと、うちとしてとるべき仕事とろうよ」と言いたいのですが、上場してる限りは、業績に一般株主さんの目からさらされて、どうしても改革が進みません。ちょぼちょぼしか進まない。そういう懸念、危機感を抱きまして、一度スピーディーにこういう改革をやっていかなくてはイケないだろうというふうに思いました。

マネジメント・バイアウトをするわけですが、このメリットについては皆さん、釈迦に説法ですので、上場企業というステータスは一体何？と私自身は思ってますが、たまたま今日内定式でしたが、内定者の皆さんにも、私は私の決断でやってますけど、入ってくる内定者の皆さんには上場を廃止して、これから企業改革やるからといってますが、やっぱりできれば上場企業のほうがいいよね、みたいなのがありますので、今日内定式のお話のときに、世の中この業界で、先ほどの話でもいっぱい上場企業ありますと。でも言ったら悪いけど、そういう上場企業よりうちの会社のほうがよっぽどいいからといって、ついてきて下さいといって、そういうメッセージを出しました。ということで当社の MBO の流れですが、

参考までに、TOB で公開買付けしてスクイーズ・アウトして合併して。実質の創業家でしたので、私は数パーセントしか保有してませんが、あとは資産管理会社というのがあって、一般株主さんが 62 パーセントで情報技術開発が上場しましたが、これを私のほうで、特別目的会社、SPC（スペシャル・パーパス・カンパニー）を設立し、それで金融機関から LBO ローンを借りました。公開買付けをして、一般株主さんの 96 パーセ

ント応募していただきました。株価の 30 パーセントプレミアムを乗せて買付けました。

最終的にこの 8 月に既存の資産管理会社を吸収した上で、特別目的会社が存続会社となってを、情報技術開発と統合し、ひとつに合わさって、新しいスタートを切ることになりました。

ちなみに今回の MBO は SMBC 日興証券さんが証券会社でした。主幹事証券でしたが、あとは LBO ローン、レバレッジド・パイアウトのローンは三井住友銀行さんとりそな銀行さんに共同融資をお願いしました。

LBO ローンのときに、弁護士さんのお力も借りてまして、私を買収側で会社側と二つの弁護士事務所を立てましたが、私側が森・濱田松本さんで、会社側がアンダーソン・毛利・友常さんでした。そうしたコストをかけて MBO をやりきったということです。

これがビフォーアフターの BS ですが、純資産がこれだけありました。61 パーセントが今 14 パーセントということで、今、固定負債抱えてますので、ここからしっかり返していって再スタートを切っていきたいということです。

最後に企業改革をやるにあたって、全組織長にドラッカーさんの教えを引用し、それぞれの答えを検討してもらいました。私もこれは自問自答していますが、これから組織長も、社長のトップダウンではなくて自分で考えないとダメということで、こういうものを企業改革の一番最初に課題として出してスタートしております。

既存ビジネスというのは当社の土台ですから、いくら国内市場がシュリンクしてもずっと続くビジネスモデルですので、ここを強化しよう。一人当たりの収益性を高める。サービス力を強くして、お客さんの情報システム部門の血となり肉となろうと。切っても切れないサービスベンダーになりましょうということで、私がよく簡単に言うのが、これから景気が悪くなる局面があった時にお客さんが人を切り始める。そのときに最初に切られるのではなくて、少なくとも最後に切られるベンダーになろうということで、そのためのサービス力、信頼関係を既存のお客さんと構築していこうというのが、既存ビジネスです。

新規ビジネスですが、今、IBM さんのもとで、ワトソンの仕事をさせていただいております。パートナーでは当社が最初で今のところ唯一ではないかと思います。ソフトバンクがエコパートナーということで、30~40 社ぐらいパートナー組んでやっていますが、IBM さんも並行してワトソンを精力的に取り組んでまして、そのパートナーとして去年からやっています。

あと IoT も、これビニールハウスですが、最初の自分たちの勉強も兼ねてということで、湿度や温度、ph などのセンサーをつけて、その情報を飛ばして農家の経営者の端末に送って、それで作物の栽培をコントロールしようという分野にも、今取り組んでいます。ERP というのは、お客さんの基幹システムのソフトウェアパッケージのことです。先ほど SAP という会社を紹介しましたが、

日本のお客さんは要求が多いので、一から自分たちの思い通りのシステムを作るために、手組みでプログラムを組んでました。ところが欧米はパッケージというのがありま

して、これに業務を合わせたらいいじゃない、という仕事の仕方をしてました。日本人のお客さんは、うちの仕事にシステムを合わせるという発想。手組みというニーズが多く当社もそういう仕事をいっぱいやっています。基幹システムの製品導入はこの10~20年でかなり浸透していますが、これからも息が長いビジネスとの位置付けでより力を入れていく。

タレントマネジメントの分野ですが、これもアメリカの会社ですが、こちらのほうのソリューションも提案していきましよう。クラウドサービスはもちろんです。あとはこれ、コンサルティングビジネス。システム構築の上流の段階から、システム企画の段階から、お客さんと一緒に仕事をしていく分野というのをもっと強化していこうということで、これらをなんとか当社の一本の柱にする新しいビジネス、当社にとっては新しいビジネスという、そういう構築をしていきたいと考えております。

今、私、直接対話集会を1回当たり5~6人ですが、上のほうから順番に、改革の温度感を一緒にしたいということで直接対話をしています。新人事制度を入れて、報酬制度も含めて、年功序列はとっくの昔に廃止していますが、能力があってやる気のある社員

を登用していこうではないか、という形の意識改革、風土改革も含めての人事制度を導入していこうと。女性活躍のタスクフォースも立ち上げてますし、新しい経営計画にも着手しています。

最後になりますが、私自身はまずビジネスをつくる。人を雇う限りは、この会社で働いてよかったねと。報酬も含めて。社員がよかったと思ったら組織が活性化する。活性化する組織の中でサービス提供をしていけば、お客さんも満足度が上がる。満足度が上がったら、お客さんからはその対価をいただけるので、当然うちの業績もアップする。そうすると持続的な成長、きちんと税金を払うというところまで含めて、これが企業の使命ではないかと。

はっきりいって、アメリカ流の人件費を削減して、足し算、引き算の世界は私は好きではないです。私が好きではないというか、固定費減らして利益上げることなら誰でもできるでしょう。でも、それをやったら何のために経営してるのか。経営というのは、ビジネスを大きくして、社員を雇って、業績アップさせて、税金を払うという、これの繰り返しです。これは松下幸之助さんの言葉ですが、幸之助さんは、税金を払わざるものは橋の真ん中歩くべからず、ということを残しております。私も全くそのとおりだと思います。私は、自分の能力がある限り、ふりしぼれる限りはこういう考えで経営していきたいと思っています。

この資料の業界での確固たる存在感。今100番ですから、上位10社を狙うなどとは確信がないと言えないです。志は上位10社狙いたいと思ってますが、私はいい加減なことを言いたくないので、今の時点では、この業界で、情報システムやってるといえば、情報技術開発さんだよね、TDIさんだよね、という存在感を発揮できる会社にしていこうね、と言っています。社員には働き甲斐を持てる、そういう仕事の環境をつくっ

ていきたいと考えまして、MB0、上場廃止、それから企業改革へと、初年度スタートをしたばかりということでした。以上、ご清聴ありがとうございました。

司会者：ありがとうございます。では皆さんからご質問があれば、お願いできたらと思います。私のほうからまず最初に。先ほど、熱がこもったというか、10 ページの資料の真ん中のところで、「うちはしっかりできてるよ、という会社にしたかった」というのが、熱がこもった感じでしたが、そのあたり、どういう会社にしたいというイメージでしょうか。他の上場企業と違うというところをおっしゃってましたが。

三好：この情報サービスという業態は 50 年ぐらいいやっています。最初は陣取り合戦でした。お客さんがコンピューターを入れ始めます。そうすると 24 時間 365 日お客さん側では運用できません。その需要を、陣取り合戦のように、独立系の企業がベンチャーで立ち上がってました。それで一旦入りますといわゆる地割が決まるんですね。新しいソリューションや、新しいものを持っていかない限り、例えば当社ですと、パナソニックさんは第 1 号ユーザーさんです。48 年間のお付き合いです。そこに競合が現れます、逆の立場で。A 社は TDI さんと同じようなスキルで、同じようなことができますからと。システム開発もできますし、運用業務もできますと。これで A 社さんはうちから仕事取れると思いますか。差別化の無い同じサービスでは取れません、ということです。

ですので、東京でもっともっと私は、15 年前に東京のお客さんを取りたいと思いました。ふっと考えて、当たり前の話だと思いましたが、30 年、40 年、50 年お付き合いしている同業の他社さんが、そのお客さんのシステムのお守りをしてるわけです。そこにうちが「はい、こんにちは」と、「同じことができますから仕事ください」と言っても、仕事を取れないのは当たり前です。ですので、従来型のビジネスモデルには限界があるなということで、これ以上はお客さんも創出できないと思いました。、

司会者：具体的にどんな違いを、他の上場企業と、他の会社とどんな違いをつくるイメージですか。

三好：上場企業さんでも同業他社でもいいですが、簡単にいうと、人入れ、技術者入れの仕事をしています。そうすると、景気が悪いと、1 割、2 割、3 割、人返してよという話になります。うちも同じところに身を置いています。そうすると、まず一つ言いたいのは、うちも同じように景気が悪くなったら返されるでしょう。ところがさっき言いましたが、うちは今もそうですが、うちがいないとダメというお客さんが何社かいらっしゃいまして、お客さんの情報システムの血肉になっています。ですのでそういう信頼関係と実績を積み重ねて、返されるのはもうちょっと付き合いの浅い会社さんが最初に返される、うちは 10 いても 9 は残るみたいな、既存ビジネスではそういう生き残り方をしましょう、というふうに考えたのが一つ。

もう一つは、さっき同業他社と一緒にというサービス、いわゆるシステムが組めますとか、流通の受発注がわかりますという話ではなくて、そこに新しいビジネスとして立ち上げたいという、ワトソンに代表される AI のソリューションだったり、あるいは IoT というソリューションだったりというところで、先頭切って手掛けていきたいと思いついて、どこも狙っている分野だとは思いますが、上場を廃止した分だけ、選択と集中、これは効かそうと思っていますし、実際に日々の業績づくりに追われている会社よりも、よりダイナミックにそういうところにシフトできているので、そこで差別化を図っていきたい。

司会者：ありがとうございます。質問があると思うので、何人かの方、どうぞお願いします。

質問者 A：同族会社で MBO をされるということで、ご家族、親戚の人にどういうふうに説得されたんですか。

三好：いい質問ですね。実は身内ではあまりできると思われてないので、いわゆる家族会議をしますが、そこでは淡々と、これまでの会社の歴史、創業家で社長をやったのは私が初めてで、その前の 40 何年間はお願ひして社長をやってもらっていた方々です。私がそういう意味での社長になって、家族には、これから株も持ってるし、旧態依然としたビジネスモデルをずっと続けていたら、絶対これ以上よくならないという類の話を延々としました。

ただうちは家族会議する人数は少なかった。私入れて 5 人で決められたので、これが 10 人とか 20 人いたら大変だったろうと思います。そういう意味では、これからの会社の成長は、一旦上場を廃止して、また基礎固めしたら、これは選択肢の一つで、決めるつもりは全然ないですが、再上場というのも、きちんとした会社にもリフォームできたら、再上場という面もあるし、という話をしながらなんとかコンセンサスを取りつけて行きました。

質問者 B：大変素晴らしいお話をありがとうございました。改革をするために MBO 取り組まれたということかと思いますが、改革ということについてさらっと言われた気がしてまして、改革というのはいろんな出血があるのではないかと思います、本当のところ、もう少しお話を。

三好：そうなんです。資料を長々と作ってしまったので、改革のところにフォーカス薄かったかと思いますが、改革には血が付きものというか、血を流さないともいたいところがありますが、大きな考え方として、社員に手を付けるリストラみたいところは私はやらないつもりです。今の社員に同じ船に乗ってもらって、この企業改革を成し遂げようと思っています。

血という意味にはあたらないかもしれませんが、せっかく過去最高の売り上げと利益を達成したのに、今期は企業改革をやるために、ちょっと目標を下げています。ローンを返せる、そこそこの利益だけを上げれるような目標設定にしました。という意味では、利益を犠牲にしたということでは、会社にとっての血を流した。人の血は流してないけど、会社のそういう利益を削減する血を流して、それでもあえて企業改革をするぞ、というところに、改革の血を流すところは置き換えています。

あとはリソースというか、社員を新しい分野に移行してますので、それも結構うちの中で優秀な人材だったりするので、既存のビジネスをどうするんだ、既存の現場のほうからは私には直接不満は言ってきませんが、そこまで人をもっていかれたら今の仕事もたない、みたいなところもあります。そのへんの部分も、組織の中では人の異動ということでは、かなり無理をしてビジネスを切り盛りしてもらっているかな、という部分はあります。業績悪くてリストラするわけではないので、そういう意味での血の流し方はしてないです。

司会者：人の異動をしたということですか。既存のところから新規に人の異動をしたのが、大きな改革のひとつだという認識でいいですか。人数的には1,300人ぐらいいると思いますが、それをどういうふうな。

三好：短期で1割ぐらいはシフトしていこうと思っていて、今、既存ビジネスってイメージわからないかもしれませんが、今食ってるビジネスではダメだということで、東京のビジネスのリソースの半分は既存ビジネスで強化していく、あとの半分はそこに掲げました新しいビジネスモデルで食っていくからね、みたいなところの。

司会者：それが改革だった。

三好：それをこの3年ぐらいで成し遂げたいという考えです。

質問者C：今の続きで、MBOのメリット、デメリットありますが、今、三好社長が言われたことは、上場した状態だとやっぱりできない、つまり利益を犠牲にして企業構造を変えると、そういうふうに理解しましたが、それは上場した状態では非常に難しいという判断ですか。あともう一つは、最高益のときにMBOをした、これも何か意味があれば教えてください。

三好：例えば、上場しながらこれから3年企業改革するから、売り上げと利益を犠牲にしても、うちに付き合ってください、という宣言をして、増収増益にとらわれずに上場を維持するという考え方があるとも思います。やったことがないからわからないですけど、1,000円の株価が500円ぐらいになるのではないかと思うわけです。それに賛同して、1,000円のまま維持してくれる株主さん、あるいはまだ実現していないもの、目に

見えないものを社長を信じて、1,000 円が 1,200 円、1,300 円になるかという、そういうわけではないと思う。

ですので、そこは上場しながら企業改革を談合するということについては、あまり自信がなかったですし、一般株主さんから「何するねん？」という雑音も聞きたくなかったんです。仮に上場しながら企業改革する。株価が落ちたときに「どうするんだ」みたいな話を雑音で、経営がちょっと自由度を失うということ avoided かった、というのがあって、いっそのこと上場廃止で、その結果が出てからいろんなことを考えたほうがいいのではないかと判断しました。

司会者：企業改革がやりやすくなるから、ということですね。

三好：そうです。

司会者：もう一つの最高益の。

三好：たまたまだったんですが、結果今しかないと思っていたのは、業界が調子いいとき、うちの業績がいいときに、LB0 ローンを借りて、仕事は不景気ではないですから、現状の仕事もとれて、利益もあげられて、返済できる、今しか上場廃止して企業改革するタイミングがないのではないかと思います。いい時にやっておこう、ということでした。

？：たぶん皆さんの頭の中にも、なんでなんだろう、どのくらい変わるの、というのがあると思うんですけど、そのあたりはどうですか。株価が 1,000 円から 500 円、100 円になったら、それはそれで大変ですが、そこまで変わっちゃうのかと。例えば、売り上げが 240 億から 10 億になるわけでもないだろうしな、という頭があると思いますが、そのあたりはどうですか。

三好：来季からの 3 力年計画を、これから冬にかけて策定していくので、そこで会社の大きな 3 年の基礎作りの絵が描けてきますが、社長の絵として、この 3 年でこのくらいまで行きたいなというのは、まず一つ。うちは収益力が低いので。

司会者：今、5 パーセントぐらいですね。

三好：それを 10 パーセントぐらいまでもっていき収益力をつけたい。

司会者：それが大きく下がるんですか。

三好：今はこのままいくとギリ貧になるから。このままのビジネスをずっと続けても、たぶん5パーセントが4パーセントになって、4パーセントが3パーセントになって、国内市場がシュリンクして、仕事が細って、みたいな。

それと、全体に占める新規のソリューションビジネスを3分の1ぐらいまで作り上げたいと。今、先ほどお見せしたようなビジネスを、うちの中の3分の1ぐらい作れば、やる価値あったな、というのと。売り上げは、一回基礎固めして、力をつけて成長という話ですから。250億やってるじゃないですか。今の既存モデルで、みんなのお尻を叩いて頑張ろうといったら300億はいく。でも300億以上作れる自信はなくて、今のこの改革をやって、実力固めをしたあとだったら、300億どころか500億ぐらいは軽くいくだろうなと。

司会者：全く新しいところに入っていくにあたって、上場してるいろんな制約があったと、こういう考え方でしょうか。ありがとうございました。