

# 明日を拓く企業の戦略

Strategy of the company to open up tomorrow  
第三七回



高セキュリティのプロジェクトルームを備えたテクノロジーセンター。生産性を最大限高めるためABW(Activity Based Working)の考え方を採用。好きな場所で業務を行うことが可能となっている

## セリオ株

### 社員の幸福を実現し顧客とともにDXを推進

深刻化する人手不足に対応して、地方の中小企業が生産性を上げていくためにはDXの推進は喫緊の課題である。クオリティの高いソフトウェア開発で信頼を得て、顧客とともにプロジェクトに取り組むことで業務を拡大してきたセリオ株。倒産の危機を乗り越え、社員の幸福を実現するために奔走してきた本郷旬代表取締役社長に、その道のりと成長をもたらした要因について聞いた。



聞き手・執筆  
井ノ上美恵子  
(フリーアナウンサー)

#### 社長急逝の危機を乗り越え

セリオ株の設立はバブル景気真っただ中の昭和63年。ほどなく見舞われたバブル崩壊の荒波を受けながらも、初代社長の寺崎真登氏が取引先の信頼を受けつつソフトウェア開発事業を継続してきた。

現社長の本郷旬氏は平成2年に入社。顧客企業に向向いての派遣業務が主流の業界にあって、本郷氏も入社翌日から東京のソフトウェア開発を手掛ける主要取引先に派遣され、同社で新人研修を受け、そのまま派遣先でプロジェクトを統括するまでのエンジニアに成長する。9年後に本社復帰後も、プロジェクトの先頭に立って会社を牽引した。

その後、平成20年のリーマンショックによって、当時受注していた案件も規模を半減せざるを得ない事態となるなか、平成22年に更なる衝撃が走る。初代社長の寺崎氏が急逝したのだ。社内は混乱に陥り、取引先にも動揺が広がる。

当時、主要な1企業との取引が事業の8割を占めており、本郷氏の動向如何によっては、その企業の取引撤退さえ危ぶまれる事態を引き起こす。「ここで踏みとどまらなければ」。強い決意を持った本郷氏の粘り強い交渉が功を奏して関係は継続され、危機は回避できたが、営業を一手に引き受けてきたオーナー社長の死は会社の存続に大きな影を落とした。

#### 取引先からの信頼を得て下請けから脱却

平成24年に本郷氏は取締役就任。経営計画の策定・管理、営業実務、人事・組織づくりなど、あらゆる業務の先頭に立ち、体制再建に奔走する。そうした中で、働く場所も、請け負う金額も先方の言い値で仕事を受けていた状況に気づく。その弊害が「岡上で働けない」「給料が安い」という社員が退職する大きな理由となっていた。

「これではいけない。下請け、派遣といった業態から脱却しなければ社員の幸福を実現できない」。そのために必須と考え取り組んだのが、事業構造の変革とプロジェクトマネージャーの育成だった。

社内プロジェクト分析を進め、利益を確保したうえで自分たちの強みを活かすことのできる事業に変革する覚悟を決めた。開発力向上のスピードを上げつつ事業の差別化に努め、継続して顧客と交渉を続けることでその変革を実現していった。

またプロジェクトにおいては、取引先からの要求に応えるだけでなく、エンジニアとして実現可否をきちんと伝えたり、要求以上の提案をしたりするなど、プロジェクトを主体的に推進できるマネージャーの育成が急務だった。数年がかりで次第に仕事を任せられるリーダー層が育ち、マネージャーたちが様々な企業と手を携えてソフトウェアの開発に取り組んだことにより、そのクオリティは取引先から高い評価を得るところとなった。

その結果、利益に貢献した社員の給与も上げることができた。また以前は約8割の社員が派遣先での常駐作業だったが、令和2年には高セキュリティのプロジェクトルームを備えたテクノロジーセンターを開設、顧客のプロジェクトを推進する体制を整え、現在は逆に8割の社員が自社オフィスで仕事に取り組めるよう

になった。2年後、岡山オフィスも開設したが、引き続き同様の引き合いが多く、既に部屋が足りないという。

#### ユーザー企業とともにDXを推進

同社は令和2年に、役員が出資した役員持株会と社員が出資した従業員持株会が、グループの持ち株会社の所有する株式会社を取得する形でMEBO(マネジメント・エンプロイー・バイアウト)を実施した。全国的にも珍しい取り組みだ。

会社の利益を生み出してくれる社員が、その利益の使い道についての決定権を持つことが、社員の自由な発想、モチベーション、自主的な行動につながり、それが「社員の幸福を実現すること」につながるのの思いから選んだ道であった。現在では20代の若手社員をはじめ、各年代の社員13人が中期経営計画の策定に携わっている。

本郷氏は、DXとは、ITをツールや手法ではなく、社の命運を分けるビジネスの武器であり、それらを通して他社との差別化が叶う戦略だと考えており、ユーザー企業がベンダーに丸投げでソフトウェアを発注する傾向が強い現状に警鐘を鳴らす。「DX推進には目的があつて戦略があり、そこには抜本的改革を伴うからこそ、トップ自らの関与が望ましい」と訴える。

また同社では、ユーザー企業も新しい技術を吸収し自分たち自身でシステムを作り運用することが可能になるよう、DX推進に必要な知識の教育まで請け負うこともある。こうした提案ができるのも優秀なエンジニアが揃っていただこそだ。

近年は製造業向けソフトウェアの開発や自動車電子システムを主体にしたITサービスに注力するほか、工作機械メーカー大手と共同出資の子会社を設立するなど業務の拡大を図る。個性豊かなエンジニア集団は次代に向けて躍進を続けていく。



クリエイティブな仕事を追求するセリオの技術変革を導引する存在として研究開発R&D部を令和2年に新設。DXに向け先端技術の研究開発を行う。技術力の高いエンジニアチームがノウハウを蓄積。顧客に提供する技術のメリット・デメリットの把握や開発プロセスの改善を行い、その成果を提供することで、セリオクオリティを高める。



業務の間の息抜きやランチなどに利用できるカフェスペース。様々なエリアで働く社員の交流の場でもある。IT業界は他業界よりもメンタルヘルス不調者の割合が高く、同社が取り組んでいる健康経営の推進にも一役買う。



エンジニア出身。社員一人一人が高い意識でコンプライアンスを守りつつ、経営層の指示がなくとも個々が正しい意思決定をしてプロジェクトが行われていく会社にしたと考える本郷旬氏。優れた人材の確保と次世代のリーダー育成に努める。



本社 岡山市中区原尾島3-16-4  
事業内容 ソフトウェア開発  
代表者 本郷 旬  
創業 昭和63年(1988年)  
資本金 3,000万円  
※写真はテクノロジーセンター