

4674 クレスコ

熊澤 修一 (クマザワ シュウイチ)

株式会社クレスコ社長

営業利益率に焦点を絞った諸施策により業績回復を図る

◆当期の取り組み

当期は 2007 年度からスタートした 3 カ年中期経営計画の最終年度として、基本方針「らしさ」の追求、エンドユーザフォーカス、新規事業の確立」を軸に、「既存事業の磐石化、新ソリューションサービスメニューの開発、提案型営業体制の強化」に努めてきた。

基本方針の 1 つ目は「らしさ」の追求である。技術・営業面などの対外的な「らしさ」、そして、組織を支える内部的な「らしさ」の両面から当社にしかできないことを追求し、業績の向上を図ってきた。

2 つ目は「エンドユーザフォーカス」である。これまで当社はベンダーとの取引が多かったが、エンドユーザとの直接取引を拡大した。エンドユーザの思いに直接触れて本当の悩みやニーズを掘り起こし、エンドユーザにとって最適なソリューションの提供を目指すことで総合力の向上に努めてきた。エンドユーザとの直接取引の割合は、計画着手時の 23%から最終的には 34%に達し、当初目標の 30%を上回るという結果が出た。

3 つ目は「新規事業の確立」である。以前はお客様が提示した課題に対する取り組みが中心だったが、お客様が抱えている課題の抽出から解決策の提案を行うコンサルティング事業と、お客様に合わせた最適なソリューションを組み合わせて提供するサービスソリューション事業を新規に立ち上げた。また、収益力向上のための施策として「提案型ビジネスへの転換、内部統制の徹底、コスト削減」にも取り組んだ。

当期の戦略のポイントは、「3 原色戦略、意識と行動の大転換、顧客第一主義」の 3 点が挙げられる。まず、最初の「3 原色戦略」は、3 つの色を組み合わせてあらゆる色を表現する「色の 3 原色」からヒントを得た。当社の強みである既存 3 事業の「アプリケーション開発、インフラ基盤開発、組み込み系開発」の高い技術を、お客様のニーズに合わせて自由自在に融合させることにより、新しいソリューションを創造し提案して、新規案件を獲得しようというものである。次の「意識と行動の大転換」は、当社の強みである技術力を外に向けて発揮することだけにとらわれず、お客様のニーズを見つめ直し、お客様の「真の思い」に焦点を当てたマーケットアプローチへ方向転換していくというものである。最後の「顧客第一主義」は、お客様の意識が ROI(投資対効果)で判断しつつあることを勘案して、価値提供型ビジネスの展開に注力するというものである。しかし、厳しい経営環境は、IT投資予算の凍結にはじまり、プロジェクトの中断・縮小、大幅な価格低減要請などを招来し、その影響は中間期までは大きなものであった。

そのため、第 3 四半期以降は緊急対策としてさまざまな施策を実施してきた。まず、クレスコ版事業仕分けを実施し、人件費、福利厚生費、教育費、採用費など至るところにメスを入れて利益の確保に努めてきた。また、紹介会社へ支払う手数料が非常に高い経験者採用を、一斉にストップした。ただし、社会的な責任を伴う障がい者採用は継続し、現在も法定雇用率 1.8%に当たる 17 名以上を雇用するに至っている。

そのほか、所定外労働の制限、待機要員の解消を目的とした網羅的営業活動、グループ企業との協業などに努めてきた。また、子会社・関連会社にとどまらず、同業他社との業務提携等を通してお客様の開拓にも努めてきた。

◆2010年3月期の決算のポイント

当期の連結経営成績のポイントは、他社が10～20%と大幅に減収した中、売上高が前期比6.0%減にとどまったことだ。セグメント別では分野により明暗が分かれた形だが、公共サービス分野では、宅配便関連が順調に推移したほか、案件獲得も回復基調となった。金融・流通・その他の分野は、案件の規模縮小や延期、価格低減要請等のIT投資の抑制が影響した。組込み事業においては、カーエレクトロニクス分野が車載関連案件で伸張したほか、通信システム分野ではスマートフォン関連の案件が拡大したものの、情報家電やその他の分野が、案件の規模縮小や価格低減要請等の影響を受け、全体で前期を下回った。総資産は前期に比べ5億5百万円増加し、104億93百万円となった。クレスコ単体の経営成績は、案件減少と提案型営業活動がまだまだ不十分であったことに加え、赤字プロジェクトの収束化に難航したことが、営業利益率低下の主因である。

また、子会社4社についても厳しい経営環境の中、苦戦を強いられた。クレスコ・イー・ソリューション(株)は、ERP分野のソフトウェア開発の需要が低迷し、SAPコンサルティングの需要減少が大きく利益を圧迫した。また、クレスコ・アイディー・システムズ(株)は、セキュリティロッカーなどの引き合いが増加したものの、受注予定の延期や製品戦略の展開の遅れがマイナス要因となった。ワイヤレステクノロジー(株)は、Bluetoothの自社開発案件の減少と、少量産製品の展開未達成が影響した。(株)クレスコ・コミュニケーションズは、沖縄でWebの監視・健全性チェックなどを行うビジネスは軌道に乗りつつあるものの、SIコンサルティング関連が低迷した。

◆2010年3月期の決算概要

当期の連結損益計算書(要約)は、売上高が131億51百万円(前期比94.0%)、売上総利益は16億86百万円(同75.3%)、販売費および一般管理費は14億14百万円(同89.5%)、営業利益は2億72百万円(同41.2%)、経常利益は4億72百万円(同60.7%)、当期純利益は1億25百万円(同235.8%)となった。なお、当期純利益の大幅な増加は前期に計上した特別損失の反動によるものである。

四半期ごとの連結の業績推移を見ると、売上高は第1四半期が29億99百万円(前年同期32億49百万円)、第2四半期は32億53百万円(同35億38百万円)、第3四半期は31億51百万円(同34億91百万円)と前年同期を下回ったものの、第3四半期から徐々に回復し、第4四半期には37億48百万円(同37億11百万円)とわずかながらも前年同期を上回ることができた。

また、営業利益は、第1四半期はマイナス82百万円(前年同期82百万円)、第2四半期は2百万円(同1億87百万円)、第3四半期はマイナス10百万円(同1億86百万円)と低調に推移したが、売上高の回復および下期より取り組んできたクレスコ版事業仕分けの効果等により、第4四半期は3億62百万円(同2億4百万円)と大幅に回復することができた。セグメント別の連結の売上高は、ソフトウェア開発の区分では金融関連が36億71百万円(前期比17.3%減)、公共・サービスは38億46百万円(同2.8%増)、流通・その他は25億95百万円(同6.2%減)となった。また、組込み型ソフトウェア開発の区分では通信システムが8億96百万円(同13.7%増)、カーエレクトロニクスは14億97百万円(同18.7%増)、その他の組込み開発は4億93百万円(同43.9%減)となった。

連結の貸借対照表は、未収入金の減少と現金および預金が増加したことにより、流動資産が、前期に比べて6億13百万円増加し、54億28百万円となった。また、純資産合計は「その他有価証券」の含み損が減少したことにより、前期に比べて1億95百万円増加し、75億66百万円となった。

連結の営業活動によるキャッシュ・フローは、8億80百万円の収入(前年度60百万円の支出)となった。これは、主に税金等調整前当期純利益が3億1百万円となり、減価償却費2億4百万円の調整と、前連結会計年度の間納付等の法人税等還付による収入が2億73百万円あったためである。

◆今後のビジョンと戦略

来期は、2011 年度から始まる次期中期経営計画に向けた足元固めとなるとも重要な 1 年で、「利益の出る体質・体制への刷新」を基本方針としている。連結の売上高は 170 億円(前期比 29.3%)、営業利益は 7 億 80 百万円(同 186.7%)、経常利益は 8 億 70 百万円(同 84.1%)、当期純利益 5 億円(同 298.9%)を目標としている。

目標達成のための戦略のポイントは、「ソリューション営業の強化、事業組織の大構造改革、コスト構造の見直し、M&A によるグループ経営基盤の強化と再構築」である。まず、「ソリューション営業の強化」は、これまでのような請負を中心とした御用聞き営業から、解決提案型のソリューション営業に転換する。つまり、「モノ売り」から「コト売り」への転換である。お客様視点の付加価値の高い提案型営業をすることで、より高収益なビジネスモデルを構築していく。

次に「事業組織の大構造改革」は、これまで各事業部門を統制していたソリューション本部を廃止し、事業部門をビジネスソリューション、サービスビジネス、エンベデッドソリューションの三つの独立した組織に再編した。ビジネスソリューション事業はアプリケーション開発並びにネットワークやシステム基盤の開発、サービスビジネス事業は新規ビジネスであるコンサルティングとサービスソリューション、エンベデッドソリューション事業は組込型ソフトウェア開発を担っていく。それぞれに担当役員を置いて、業務執行範囲と利益責任を明確にした。また、協力会社の選定や品質管理といった事務管理部門で担っていた業務も、各事業部門が自主独立した形でマネジメントを行うことにした。つまり、一種の擬似カンパニー制の導入で、事業部門ごとの責任と役割をしっかりと定めることで自立性を高め、あわせてスピード感のある決断を促していく。

「コスト構造の見直し」については、本年 4 月に管理部門の統廃合と間接人員の直接部門への大異動を実施するなどスタッフ部門をスリム化し、直間比率の見直しを行った。また、聖域なしのクレスコ版事業仕分けを継続し、コストダウンを徹底させる。

最後に、「M&A によるグループ経営基盤の強化と再構築」については、本年 4 月に(株)アイオスならびに(株)インフィニードを完全子会社化し、事業の一層の横展開と営業拠点の拡大を図った。これで当社企業グループは、クレスコのほか、子会社 6 社と関連会社 2 社の体制となり、北海道・東京・大阪・福岡・沖縄と全国を網羅できる営業拠点が整った。技術の融合と営業情報の共有をグループ内でさらに深めていくことで、お客様への提案の幅を増やしていくことができる。

◆質疑応答◆

部門別の目標とする営業利益率はどのくらいか。

全体的に 5~6%を目標としており、事業部門ごとに変えていない。ビジネスソリューションは目標を十分確保でき、サービスビジネスは現在低いが今後上がっていく。エンベデッドソリューションも目標を確保できる。なお、ビジネスソリューションはお客様と直接交渉が可能だが、エンベデッドソリューションはメーカーの戦略やその先のメーカーに左右されるので変動する可能性がある。

客へのソリューション提案は今後どのような道筋でいくのか。

お客様のコアビジネスの改善の提案を行うのは、まだ先の話になる。コアビジネスには直接影響しないネットワークの効率化・サーバーの統廃合・セキュリティのソリューション等の今ある技術を活かせる分野から進めていく。

「3 原色戦略」で出た「融合」と今回の組織変更で生まれた「3 つの組織」は矛盾しないか。

各組織に自主性を求め、依存体質をなくすために専任の役員を配置した。営業情報は共有しているので「融合」はできている。

(平成 22 年 5 月 26 日・東京)