

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

提案型ビジネスへの転換を図り、収益性の向上を目指す

◆第22期(2010年3月期)の取り組み

今期は昨年9月以降の世界金融危機の影響で、非常に厳しい状況からのスタートとなった。そのため、電気・ガス・通信などの社会インフラの分野など、景況感に左右されない有望な分野を見極めて攻勢を掛けていく方針の下、収益性の向上のため、「提案型ビジネスへの転換」、「内部統制の徹底」、「コストの削減」に取り組んできた。

戦略のポイントとしては、主要3事業(基盤システム開発、組込型ソフトウェア開発、アプリケーション開発)の融合とともに、グループ企業とのコラボレーションの下、アウトサイドインによるマーケットアプローチを行い、顧客第一主義で投資対効果の判断をしていくことを挙げた。

しかし、受注状況の悪化に加え、特に第1四半期にはプロジェクトの中断、予算凍結等が相次ぎ、急激な工数削減と待機要員の大量発生という事態になった。また、受注単価の大幅な低減要請も強まり、業績は、当初の予測を超えた厳しい結果となっている。

◆2010年3月期第2四半期(累計)の決算概要

当第2四半期、連結の売上高は62億52百万円(前年同期比92.1%)である。売上総利益は6億58百万円(同62.1%)となり、売上総利益率は10.5%と、前年同期(15.6%)から大きく低下した。営業損失は79百万円、経常利益は11百万円、当期純損失は1億33百万円という結果になっている。売上総利益率の低下には、売上の減少分以上に、人員の未稼働によるコスト増加が大きく影響した。

四半期ごとに業績の推移を見ると、売上は、第1四半期が29億99百万円(前年同期32億49百万円)、第2四半期が32億53百万円(同35億38百万円)であった。共に前年同期からほぼ同率の減少となっている。営業利益は、第1四半期がマイナス82百万円となり、前年同期のプラス82百万円から大幅に減少した。4月に入って急遽プロジェクトが中断されたため、確保していた人員が待機要員となり、稼働率の低下を招いた。その後、稼働率の向上に注力した結果、第2四半期はプラス2百万円に改善している。

受注高については、前期の第4四半期に31億41百万円(前年同期比2億67百万円減)と大きく落ち込んだ。9月のリーマンショック後、早い時期に情報化投資抑制の動きが出たということである。

売上高については、過去5年間は順調に伸ばしてきたが、2010年3月期は、前期、前々期を下回るだろうと予測している。

セグメント別の売上高では、金融関連分野(前年同期比12.1%減)、その他組込分野(情報家電等、同20.9%減)の落ち込みが大きかった。公共・サービス分野(同5.9%減)の中では、宅配便関連が受注を伸ばしている。ソフトウェア開発、組込型ソフトウェア開発の区分では、一方が大きく落ち込んだということではなく、同じような割合で前年同期を下回った。

クレスコ単体の業績を見ると、売上高は55億21百万円(前年同期比91.2%)であった。売上総利益率が10.4%と、前年同期から4.5%低下しており、これが連結の業績に直接的な影響を与えている。子会社4社も軒並み赤字

という結果となった。クレスコ・イー・ソリューション(株)は、受注案件の中断による稼働率の低下で、四半期純損失が 18 百万円となった。また、クレスコ・アイディー・システムズ(株)は、受注に至らない半製品を不良在庫として整理したため、四半期純損失 50 百万円という結果になっている。

連結の貸借対照表とキャッシュフロー計算書には、大きな変化はない。

当第 2 四半期の反省として、網羅的、戦略的な営業が不十分であったことや、原因分析から課題抽出、対策実行へのスピード不足が挙げられる。また、提案型営業への転換を目指して努力したが、売上に結び付かなかった点については、顧客や市場に対する研究がまだまだ不十分であったのではないかと感じている。

一方、成果としては、エンドユーザーフォーカスの深耕がある。大手宅配便関連企業とは、長年の取引において信頼関係を築き上げ、同業他社との競争に打ち勝って業務を拡大、シェアを伸ばすことができた。グループシナジーという点では、グループ営業会議を月に 1 回行い、情報交換を密にして共同提案ができるような態勢を整えた。また、官公庁の業務については、従来はベンダーからの二次受けであったが、当第 2 四半期は競争入札登録業者となり、競争入札案件を 1 件受注している。これを足掛かりに、公共事業の獲得にも積極的に取り組んでいきたい。

2010 年 3 月期通期の業績見通しは、連結で、売上高 130 億 30 百万円(前期比 6.9%減)、営業利益 1 億 60 百万円(同 75.8%減)、経常利益 3 億 30 百万円(同 57.6%減)、当期純利益 30 百万円(同 43.6%減)となっている。単体では、売上高 114 億円(同 7.1%減)、営業利益 2 億 40 百万円(同 62.8%減)、経常利益 4 億 50 百万円(同 42.6%減)、当期純利益 1 億 70 百万円(同 10.6%増)を見込んでいる。なお、これは 9 月 17 日に下方修正した数字と同じものである。

◆今後のビジョンと戦略

情報サービス業界は、この 15 年間で 6 兆円産業から 18 兆円産業へと規模を 3 倍に拡大、従業者数も 45 万人から倍増した。これまでのような成長期には無縁であった価格競争であるが、最近の景況感の下で急速に激しさを増している。

欧米等のパッケージ志向に対して、日本では、売上の 55%以上をオーダーメイドのソフトウェア開発が占めているのが特徴的である。ただし、そのかなりの部分において、中国、インド、ベトナム等へのオフショアリングが進行しているのが現状であり、今後のニーズは、SaaS、ASP などのネットワーク経由によりサービス提供を行うビジネスや、システムコンサルティング、経営・業務改革コンサルティングの分野が中心になるとみられている。業界の構造は、受託開発型からサービス提供型へと変化し、ビジネスモデルは労働集約型から知識集約型へ、業界内の多重下請け構造も水平分業型に転換していこう。顧客との関係では下請け的な従属型からパートナー型になり、ビジネス環境は国内競争から国際競争へとグローバル化することが予想される。

このような認識の下、当社も、顧客のメイン IT ソリューション・パートナーとしてワンストップ・ソリューションを提供することを目指し、2007 年度に中期経営計画を策定している。基本方針の第 1 は「新規事業の確立」で、コンサルティングとサービスソリューションの提供である。第 2 は「エンドユーザーフォーカス」で直接取引の業務拡大、第 3 が「『らしさ』を大切に」ということで、当社の強みをさらに強化していこうというものである。

重点事項としては、組込型事業では、携帯ビジネスからカーエレクトロニクスやデジタル家電の分野の比率を上げていく。また、新規事業の立ち上げ、新たな営業体制の確立、企業風土の変革に取り組むというものである。

今期は 3 カ年計画の最終年度に当たるが、事業環境の悪化を受けて見直しを行い、現在は既存ビジネスの絶対量を確保し、稼働率の上昇に全力傾注しているところである。組込型事業でのシフト変更は進んでいるが、トータルの売上高は上がっていないため、事務機器メーカーや建設機械等の新規分野の開拓を図っていく。コンサルティング事業、サービスソリューション事業等の新事業部では、当社の提案について理解は得られるものの、なかなか受注にまで結び付いていない。要員の再配置や営業体制の再編も検討中である。

新たな中期経営計画については、経済情勢を見極めた上で策定し、2011 年度からスタートさせることとし、来期は単年度の事業計画で臨む。

方向性として、大きくは、待ちの姿勢から攻めの姿勢への転換である。営業スタイルを、従来の案件受理型からソリューション提案型へと変革し、顧客視点に立って課題を把握し、的確な提案を行う。同時に、投資対効果を明確にして顧客の意思決定を促し、結果として業績の向上に貢献していく。

また、収益性向上を目指し、戦略面では、短期、中期、長期に分けて目標を明確化する。

顧客に対しては、部分最適と全体最適の観点で具体的に数字を表して検討を促すとともに、計画外の投資意欲をかき立てることに焦点を当てていく。そのためには、顧客との間で情報のインプットとアウトプットの量を増やし、具体的な営業やコンサルティングの具体策につなげていくことが重要となる。

「意識は実際の行動によってのみ評価される」をモットーに、以上の施策に取り組み、着実に成果を上げていきたい。

(平成 21 年 11 月 17 日・東京)