

## 4674 クレスコ

根元 浩幸 (ネモト ヒロユキ)

株式会社クレスコ 代表取締役 社長執行役員

品質・生産性の継続的な向上と、AI・クラウド等新技術へのスキル転換を加速

### ◆2019年3月期第2四半期の決算のポイント

当上期の業績は、売上高 170 億円(前年同期比 104.8%)、営業利益 14 億円(同 95.6%)、経常利益 17 億 200 百万円(同 102%)となった。金融分野の売上の落ち込みと、第1四半期に発生した5つの不採算プロジェクトが業績のおもしになった。不採算プロジェクトは第2四半期でのほぼ収束し、今後大きな影響はない。

受注高・受注残高は前年同期並みで、ソフトウェア開発は、金融分野の受注が想定以上に落ち込んだが、組込み型ソフトウェア開発は非常に引き合いが多かった。不採算プロジェクトのリカバリーにリソースを投入したため、新規案件の受注が少し停滞した。

セグメント別では、金融分野の売上高が 52 億円(同 85.9%)、下期も前年同期比マイナスの予想だが、今年度が底と見ている。公共・サービス分野は、旅行業や人材サービス業の案件が増え、同 119%である。流通・その他分野は、1月に子会社化した「(株)ネクサス」の通販・小売顧客の売上が寄与し、同 113%であった。

組込み型ソフトウェア開発は、通信システム分野でスマートフォンのピークが過ぎ、ここ4~5年は毎年マイナスだったが、今年度は若干プラスだ。それなりに開発の需要はある。リソース確保のため、一部の開発を北海道で行うニアショアの試みも進めている。カーエレクトロニクス分野は、引き続き堅調で同 119%、情報家電分野も同 118%と伸ばしている。特に、製造業では AI スピーカー等新しいデジタル情報家電への開発投資がある。また、子会社「シースリー」の制御系開発も堅調だ。

### ◆2019年3月期第2四半期のトピックス

1点目は、RPAプラットフォーム「UiPath」のリセラー契約を締結した。ソフトウェア販売と同時に、関連するコンサルティングやSIを行う。2点目は、眼科領域で角膜形状解析画像のAIを利用した疾患診断補助について、北里大学様と宮田眼科病院様との共同研究の成果を学会で発表した。3点目は、昨年発行した第5回・第6回新株予約権の取得と消却を行った。4点目は、10月1日から「アルス(株)」を子会社化した。創立30年、従業員50名、年商7億円の会社で、パッケージを持っており顧客幅も広く、当社ビジネスとの相乗効果が期待できる。

### ◆2019年3月期の見通し

当期業績予想は当初予想と変更なく、売上高 355 億円、営業利益 32 億 80 百万円、経常利益 35 億 80 百万円、当期純利益 24 億 16 百万円である。需要もあり、不採算プロジェクトが上期で収束したので目標に向けて頑張りたい。ただし、超大型案件が減って案件が小粒になり数をこなさなければならない。また開発人員不足が懸念事項だ。配当予想も当初予想と変更なく年間 64 円である。

### ◆対処すべき課題の対応状況

「鉄板品質の提供」では、不採算プロジェクトの再発防止のため、フォーカスして状況をウォッチするプロジェクト

の洗い替えを行った。

「生産性の追求」では、会議短縮、文書削減、知財活用等を進めているが、まだ浸透が十分ではないため、時間をかけて取り組む。

「リソース戦略の強化」では、国内の技術者不足とコストアップにより、オフショアの人数を現在の 40~50 名から 100 名まで拡大を目指す。また、グループ全体で海外リソースの活用をはかる。また、下期から機動的に開発要員を配置する社内デリバリー部門を拡充するために組織変更した。その他に、小規模子会社のリソース確保のために、11 月に従業員 28 名の「イーテクノ(株)」を既存子会社につける形で M&A を行った。「アルス」を含め子会社が 11 社となり、マネジメントの負荷も大きいため、子会社による M&A や子会社同士の再編も進める。

「人材の採用と育成」では、来年 4 月の新卒採用はグループで終了しており、単体は予定どおり 68 名を採用する。また育成として、今後需要が見込まれるクラウドや AI は当社の全技術者に 2020 年までに標準スキルとして身につけさせ、有資格者を 50 名から 100 名以上に大幅に増やす。

「新技術の研究・開発」では、今、AI に力を入れている。まず、医療関係では、昨年発表した研究成果を受け、AI で目の病気の診断補助を行うソフトウェアを組み込んだ医療機器が、来年、某医療メーカーから発売予定だ。さらに、他の目の病気や内視鏡分野で 3~4 件の研究がスタートした。事業化には時間がかかるが、技術を蓄積し、さまざまな分野に展開していきたい。

また、IBM ワトソンを使い、法人顧客で AI をシステムに適用するビジネスも増える。AI には 3 つのエリアを考慮しており、1 点目は機械学習、ディープラーニングによる AI のモデル構築である。一般的に AI 技術者と言われ、数学的な知識が必要でとても難しいため、大学の先生の協力を得て進めている。2 点目は当社として狙っていききたい、AI エンジンを搭載した業務システム構築で、既存システムとの連携やデータの扱い 等で付随するシステム開発もあり、ボリュームも大きい。3 点目は、蓄積したデータの意味づけによる AI エンジンの精度向上で、アノテーションという。これらのエリアでビジネスの拡大をはかる。

「グループ連携の強化」では、引き続き、全体最適のための体制の見直しを行う。

「営業体制およびお客様とのリレーションシップの強化」では、最近、顧客もリソース不足のため、包括契約して、もっと手を組めないかという話がきている。100~150 名体制の維持や、顧客内の企画等の上流部分も行う話。具体的には 2 社、組込み系とビジネス系 1 社ずつで話が出ている。上期は、不採算のプロジェクトがあったために、顧客との会話やスピード感が不足したため、下期は来期に向けてビジネスの掘り起こしを行う。

「新規ビジネスの組成」では、下期からセミナービジネスを行う。AI や RPA 等、実際のビジネスや大学での講演で蓄積した知見を生かし、新規顧客開拓や既存顧客の新しいビジネス獲得の営業も兼ねて、セミナーを行う。座学だけではなく、ハンズオンも取り入れる。

「コーポレートガバナンスの推進」では、年 2 回、弁護士の先生や信託銀行の方を講師に招き、グループの役員を対象にガバナンスやコンプライアンスの勉強会を行っている。

「健康管理と働き方改革の推進」では、残業の削減は進んでいるが、最近、時短によるストレスが表面化している。実際の仕事量は減っていないのに定時に早く帰らないといけないため、生産性の高い効率的な仕事が求められており、現場はストレスを抱えている。

「ダイバーシティーへの取組み」では、来年度も障がい者を継続的に採用する。

## ◆質 疑 応 答◆

**ベトナム駐在所を開設し、鉄板品質の提供・生産性追求と、オフショアの活用をどのように両立していくのか。**

オフショアの品質は、オフショア先ではなく、発注する日本側の問題が多い。発注側のプロジェクトマネジャー (PM) が、注意点を認識し、対応することで大分解決できる。さらに当社は、2 名の駐在員が横串で現地の技術者の問題に対応しており、当社主導のオフショアでは、大きな問題は発生していない。オフショア先の技術者は、プロジェクトの進め方を理解して遂行できるまで時間がかかるため、最初は一時的に生産性が落ちるが、若くて優秀な技術者が多いので、慣れると日本人と同じレベルかそれ以上の生産性になる。

**今後の SI 分野の需要の曲がり角がくるシグナルが出ているのか？もしくは、SI の分野は普通の景気変動とは異なり、あと 5~10 年は需要が落ちないのか、見解を聞きたい。**

基本的には、顧客が新しい取り組みやビジネスを行う場合、システムの対応は必須であるため、SI 分野の需要は、2 桁成長はないが伸びると考えている。ただし、総額 1,000 億円を超える大型案件は減り、また技術のエリアも変化し、クラウド化が進むため、それにきちんと追従していく必要がある。

**ベトナムで増員するスタッフは業務アプリケーションと組込みのどちらに充てるのか、戦略を聞きたい。また、クレスコでのビジネスの粒の大きさや継続性を考えて、今後伸びる可能性のある分野と伸ばせない分野はどこか。**

ベトナムは 2 社と組んでいる。基本的には、長く継続する案件。顧客と専用線を結び、継続して保守開発という案件もある。組込み型の開発は、まだ出し切れていない。金融・流通分野が多い。導入時は大変だが、習熟すれば、さまざまなパターンの仕事を出すことが可能である。

**伸び盛りの組込み分野のリソース調達について、今後どのような対策があるか。**

現在、組込みのリソース調達は苦戦している。いまは、北海道(札幌事業所)、茨城(子会社「シースリー」)、九州(子会社「クレスコ九州」)でニアショアしているが、ベトナムでのオフショアの必要性を感じている。また、社内に柔軟にリソースを割り当てるデリバリー部門をつくり、調整しながら対応している。

**来年度に向け、組込み分野のリソース調達の目途はついているか。採用の目途はついているのか。**

現在、組込み分野の開発スタッフ数は、ビジネスパートナーを含めて単体で 450~500 名、子会社「シースリー」で重電系の部隊が 100 名だ。

当社では、新卒採用して 3 年間はデリバリー部門に配置して、さまざまな分野の仕事を経験させて技術の幅をつける取組みをしている。3 年経過すると、その時の事業状況を考慮して正式配属を決める。来年 4 月に正式配属予定の社員 50~60 名は、組込み事業に多めに配属する。また、社内 FA 制度があり、新しい技術に取り組みたい社員は手を挙げるができる。組込みのニーズがあれば、社内募集を行う。

**プロジェクトリーダーの育成や評価、問題の早期発見の仕組みはどうなっているか。**

プロジェクトマネジャー (PM) の責任が大きい。当社の PM は、「PMP」の資格取得が必須で、250 名の有資格者がいる。PM がどのようなことをしないとイケないのかの教育をしている。しかし、顧客とのコミュニケーション能力や営業のサポートも必要だ。

早期発見の観点では、PMには毎週状況報告をさせており、問題があがってくる。年間1,000件あるプロジェクトを全てウォッチすることはできないため、その中からフォーカスプロジェクトを選定し、品質管理専門部門が危険度を判断する。今回の不採算は、問題が出た後の対応が遅く、想定以上に問題が大きくなった。

当社ではPMは管理職。プロジェクトの責任者として経験を積み、顧客の評価、メンバーの評価が良ければ、大きなプロジェクトを任せたり、部長級のPMに昇格させる。

**今後のビジネス分野の展望と方向性について、どのように考えているか。金融分野はむずかしいのではないか。**

金融分野は今年度が底と見ている。金融機関は制度変更対応もあり、システムで動いているための投資額が大きい。今後はクラウドへの移行によるコスト削減等のニーズがある。某大手銀行の大規模プロジェクトは想定以上に落ちており、案件規模が縮小しているため、その分は他の顧客でカバーしていく。景気が良い分野の既存顧客の掘り起こしもしていく。新規顧客の開拓は、大手の5000億～1兆円のビックネーム企業は既にプレイヤーがいるため、新興で100～200億円の売上の企業でネットに依存するようなビジネスしているところは投資も盛んなため、開拓していきたい。

(2018年11月15日・東京)

\* 当日の説明会資料は以下のHPアドレスから見ることができます。

<https://www.cresco.co.jp/ir/library/briefing.html>