

熊澤修一（クマザウ シュウイチ）

株式会社クレスコ社長



主要3事業の技術を融合し、 事業の拡大を図る

◆2008年度の振り返り

2008年度は4つの重点事項を中心に進めてきた。第1に市場開拓と案件獲得に向けた体制づくりである。特に営業専任社員の役割を明確化し、営業活動の効率化と確実な案件獲得を目指した。また、お客様に深く入り込み、課題をともに解決していく顧客密着型の提案営業に注力した。第2に新規事業であるサービスソリューションメニューの創造とコンサルティング事業の基礎固めを行った。サービスソリューションについては、お客様が抱えている潜在的な問題に対し、ITを活用した具体的な手段で問題解決できるメニューをそろえて提案を行った。第3に内部統制制度の確立と業務の見える化推進を徹底して行った。業務の健全性と適正性を確保するため、改めてプロセスを見直し、社内マネジメント体制を強化してきた。第4にナレッジマネジメント活動の全社的推進を行った。当社は2001年より、開発現場の技術的な課題やお客様情報を共有し、効果的・効率的な業務運営を行うため、自作のナレッジマネジメントシステムを活用していた。しかし、社内コミュニティの活性化など、本社・管理部門を含めた展開が必要と判断し、昨年の秋、新しいナレッジマネジメントツールを導入して、全社の活動として格上げした。

2008年度はまさに激動の1年間であった。第1四半期の原油高騰など景気の転換期に始まり、第2四半期のリーマンショックは、第3四半期の世界金融市場の崩壊へとつながり、第4四半期は、内需の減退や企業業績の急落といった現象を引き起こした。当社企業グループへの影響としては、お客様の設備投資抑制等に伴うIT投資計画の見直し、プロジェクトの中断や延期、価格の低減要請などが相次いだ。

このような状況であったが、この厳しい経営環境を「逆境こそ商機」と前向きにとらえ、「変革と体質強化」をテーマに、経営課題の克服に取り組んできた。当社企業グループ各社の持つ、それぞれの強みを生かすとともに、それらの専門性を融合した新たなソリューションを創造している。お客様に対し「ニーズと時代に即した最適な提案」を心掛け、その成果は着実に現れている。主な成果としては、「エンドユーザー比率の向上」、「サービスソリューションメニューの充実」、「営業体制の変革」である。

まず、「エンドユーザー比率の向上」は、2007年に策定した3カ年中期経営計画の基本方針の一つである「エンドユーザーフォーカス」に根差した目標である。当社がお客様と直接取引を行う割合（売上高）を示す「エンドユーザー比率」は、メーカーから直接受ける組込型開発ビジネスにおいては、前年度の24%から23%とわずかに下回ったものの、ソフトウェア開発ビジネスにおいては、前年度の30%から38%へと大きく増加することができ、全体で6割を超えたことは大きな成果である。大手ベンダー経由の取引は二次受け（下請け）のため、業務や価格などに関する交渉も難しく、リスクも見えにくい。直接取引は、お客様に深く入りこんでいるため、要望事項の聞き取りやプロジェクトの状況把握も容易であり、リスクもより早く発見することができる。また、直接的な交渉権を得ることができるので、受注を拡大する機会が多い。当社のプロジェクトの収益性や健全性を確保するためにもエンドユーザーフォーカスは重要な方針と考えている。

「サービスソリューションメニューの充実」は、オフィスセキュリティソリューション、EAIソリューション、運用監視ソリューションなど、提案型営業を推進するため必要不可欠なものである。お客様の抱えている課題に、スピーディに応えるソリューションメニューを創造してきた。例えば、UIM（Universal ID Master）は、RFIDに代表されるICチップソリューションである。当社のUIMの特徴は、「人」と「モノ」の管理を同時に実現するプラットフォームであり、貴重品などを収納するセキュリティロッカーや図書館や書店の書架とその利用者を管理するシステムに応用されている。引き合いも多く、「人」と「モノ」を同時に管理するコンセプトで新たなビジネス展開を目論んでいる。

「営業体制の変革」は、狩猟型営業から農耕型営業への切り換え、つまり、「提案型営業へ転換」である。従来は、お客様側で決定した案件が実現に向けて検討に入った段階で、開発を担う企業が、当該案件の受注を競い合う狩猟型の営業であった。しかし、当期は、お客様の抱えている問題や、お客様自身が気付いていない課題を掘り起こし、そこから案件を当社が創造する農耕型営業に注力した。お客様の意思決定プロセスに入り込

むことは、ビジネスの拡大を図るためにも、重要なプロセスであり、新規事業として立ち上げたコンサルティングやサービスソリューションは、まさに、潜在的な案件を掘り起こし、最適な提案をスピーディに行うための核となる事業である。

◆2008年度の決算の概要

2008年度は、ソフトウェア開発事業の売上高が、前年度より増加した。組込型ソフトウェア開発事業に関しては、自動車業界の低迷によるカーエレクトロニクス関係の仕事が縮小したほか、携帯電話の開発が急速に収束し、その影響を受けたが、早い段階で、携帯電話のビジネスからデジタル家電分野に人員シフトを行ったため、同業他社ほどのインパクトは受けていない。しかし、全体としては、価格の低減要請やIT投資計画の見直しなどが相次ぎ、厳しい状況であった。

売上高は、連結ベースで103.2%、売上総利益は109.4%であった。営業利益ベースでは、若干昨年度を下回り97.1%となった。純利益が極端に減少しているが、これは前期（2008年3月期）に、保有していた新横浜の自社ビルを売却した特別利益を計上したためである。

四半期ごとの業績の推移を見ると、第1四半期は順調に滑り出したが、第3四半期に停滞し始め、第4四半期は業務の凍結や延期が発生し、稼働率が落ち、直接的に営業利益に響くこととなった。

5カ年の売上高の推移では、この5年間で6%から7%の成長率で推移した。

当社の売上高の推移を見ると、エンドユーザーが大きく伸長している。特に公共サービス分野の大手宅配関連のお客様との取引は2年前は1億円強であったが2007年度は2倍になり、さらに2008年度は7億80百万円と急激な伸びを示した。お客様の中に入り込み、当社ができることは何なのか徹底的に検討し、さまざまな部門に対して積極的に営業アプローチを掛けた成果と考えている。一方、大手ITベンダーやメーカーは、売上高が減少した。金融関係は、銀行を中心に設備投資に対する慎重姿勢を崩さないため、厳しい状況となった。なお、当期は2回業績予想を修正しており、1月30日に出した予測に対して、5月1日に再修正した。売上高から経常利益まではほとんど変わっていないが、純利益が37百万円減っている。この要因としては、特別損失が1月末の予測時よりも、2月、3月とさらに膨らむ事象が発生し、純利益が減少したためである。

2008年度の業績は、5月に再修正した数字とほぼ同じである。単体では、厳しい経済状況にもかかわらず、ストックされたビジネスにより、第1四半期から第3四半期前半までは堅調に推移し、売上高は前期比103.6%、経常利益ベース104.7%となり、落ち込みを抑えることができた。子会社の業況については、クレスコ・イー・ソリューション(株)は、大きいビジネスが立ち上がり、売上高はほぼ平行となっている。また、クレスコ・アイディー・システムズ(株)は2008年3月に立ち上げてまだ間もないため、成果が出るには、もう少し時間がかかるが、今後、RFIDを活用したセキュリティソリューションの需要が高まると考えている。

◆2009年度の基本方針と業績見通し

2009年度は3カ年中期経営計画の最終年度である。当初掲げた「クレスコらしさの追求」、「エンドユーザーフォーカス」、「新規事業の確立」の基本方針に変更はない。重点施策として「請負型から提案型ビジネスへの転換」、「トータルソリューション力の向上」、「新ソリューションの展開」、「内部統制の徹底」、「コスト削減の徹底」を打ち出した。2008年度に基礎を築いてきた提案型営業を強く推進し、コンサルティングからシステム開発、保守・運用まで一貫したソリューションサービスを提供するとともに、技術力を強みとする「匠」の精神で、当社の主要3事業（アプリケーション開発、組み込み型開発、基盤システム開発）を色の3原色のように融合し、ターゲットに設定した市場に対して、あらゆるソリューションを創造・提案し、新規案件の獲得を図っていく。

また、4つの子会社や関連会社のほか、業務提携企業とのシナジーを一層強化し、幅広いサービスを展開していく。それぞれの組織や企業が単独に動くだけでは効率が悪い。営業案件や技術に関する情報をシステムで共有するだけでなく、会議等、実際のコミュニケーションを通して情報共有できるマネジメント体制を敷いている。内部統制、コストの削減の徹底は業務の適正を確保するための体制構築であり、経営の効率化、健全化には不可欠のものである。基本に立ち返り、利益確保につなげていきたい。2010年3月期の数値目標は、引き続き厳しい状況が予想されるため、今年度実績を若干下回るが、連結売上高135億円、単体売上高118億円、連結経常利益6億90百万円、単体経常利益6億40百万円と予測している。

(平成21年5月28日・東京)