

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

事業組織の構造改革などで利益の出る体質・体制へ刷新

◆クレスコ大改革の断行

2011年3月期(第23期)の基本方針は「利益の出る体質、体制への刷新」で、「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」を戦略のポイントとしている。

「ソリューション営業の強化」としては、製造ビジネスからサービスビジネスへの転換を図っている。これまでは御用聞き営業を中心とする「モノ売り」であったが、今後は解決提案型の営業を強化し、「コト売り」に転換していく。

「事業組織の大構造改革」としては、昨年度は事業部門の統括組織としてソリューション本部を設置し、下部組織として5つの事業部(ビジネスソリューション、基盤ソリューション、サービスソリューション、コンサルティング、エンベデッドソリューション)を置いていたが、迅速な意思決定と責任の明確化を目的に擬似コーポレート制を導入し、ビジネスソリューション事業本部、サービスビジネス事業本部、エンベデッドソリューション事業部の3つの独立組織に再設計した。

ビジネスソリューション事業本部は、クレスコの主力事業であるアプリケーション開発と基盤システム開発を行なっている。業態は受託ソフトウェア開発を基本とし、大手ITベンダーからエンドユーザまで、幅広い業種・業態をターゲットとして、事業展開している。北海道開発センターは、海外オフショア開発と並行した国内ニアショア拠点として、地域特性を活かした高品質・低コストのソフトウェア工場の機能を果たしている。

サービスビジネス事業本部は2つの事業で構成している。コンサルティング事業部は、従来型の高額なコンサルティングではなく、リーズナブルな価格でIT活用の分析・提案のアドバイスを行う“ITアドバイザリー”という新たなサービスを展開し、引き合いが増加してきている。また、サービスビジネス事業部は、開発請負型ではなく、付加価値提供型のビジネスを展開している。例えば、当社オリジナルのセキュリティ製品「SecureDive(セキュアダイブ)」を応用し、アプリケーション毎に設定していたIDを一元管理できる独自のソリューションとして、「ID管理ソリューション」を提案している。また、必要なシステムをスピーディに開発し、合理的な費用で利用できる「アプリケーションオーダーサービス」を提案しており、「競争力強化のためにシステム化したいが、投資コストが高い」というお客様から、引き合いが増加している。

エンベデッドソリューション事業部は、製品に組み込むソフトウェアの設計・開発を行なっている。大手メーカー向けのカーエレクトロニクス業務(カーステレオ)、通信端末関連業務(携帯、スマートフォン)が主力となっている。

「コスト構造の見直し」としては、クレスコ版事業仕分けを実施している。スタッフ部門をスリム化(直間比率の見直し)するために、コーポレート管理本部の部署を統廃合して間接コストの低下を図ったほか、人件費の削減、販管費の削減(採用費など)、地代家賃の引き下げなどを含め、約4億円のコスト削減を実現したいと考えている。

「M&Aによるグループ経営基盤の強化と再構築」としては、今年4月に、アイオスおよびインフィニードを子会社化した。なお、インフィニードはアイオスの子会社であったが、アイオスを子会社化するにあたり、当社の直接子会社に変更している。アイオスは大阪に営業所を構えており、インフィニードは九州・博多を拠点としているため、今

回の M&A により、北海道から沖縄までの営業網が確立した。

◆子会社化したアイオスが売上に貢献

第 2 四半期の連結決算のポイントとして、ソフト開発事業の公共サービス分野は、宅配便関連ビジネスが堅調に推移し、売上高が 19 億 43 百万円(前年同期比 14.1%増)となった。金融・保険分野は 27 億 17 百万円(同 42.4%増)となっており、アイオスの子会社化が寄与した。流通・その他の分野は 14 億 45 百万円(同 10.9%増)となっている。組込事業は、デジタル家電等が 1 億 40 百万円(同 52.1%減)と大幅に減少したものの、カーエレクトロニクス分野が 9 億 27 百万円(同 51.9%増)、通信システム分野が 5 億 15 百万円(同 32.9%増)となった。連結財政状態は、総資産が 115 億 91 百万円(前期末比 10 億 97 百万円増)となっている。

単体の状況として、お客様の IT 投資は縮小傾向が続いている。また、案件決定までの期間が長期化しており、価格の低減要請も顕著になっている。こうした状況の中、当社では、営業案件の受注管理に取り組んだ。ファーストコンタクト、提案、交渉といった受注プロセスの中で、強みと弱みを把握することができていなかったため、受注確度を上げるためのマネジメントを強化している。また、無償稼働人員の有償化対応、作業見積もりの精度、パートナーレバレッジ(内製化)、提案型営業へのシフトも課題として取り組んでいる。

子会社の状況として、SAP のコンサルを専門としているクレスコ・イーソリューションは、全体的なビジネス量は減少しているものの、パートナー企業との連携が進み、コスト削減効果もあり、営業利益が黒字に転換した。ワイヤレステクノロジーは、大手に対する量産品の展開が未達成となっており、受託開発案件の受注が課題だと考えている。クレスコ・コミュニケーションズは、沖縄関連事業(観光支援、共同ポータルサイト支援)が順調に推移している他、誹謗中傷などを 24 時間監視するネット監視事業が好評を得ている。RFID を利用したビジネスを展開しているクレスコ・アイディー・システムズは、誰が何をいつ取り出して戻したかといった情報を一元管理できるセキュリティロッカーの受注が、堅調に推移している。IBM や富士通といった大手ベンダーからの開発請負型のビジネスを主力として事業展開しているアイオスは、営業力が強く、内製化の推進やコスト削減効果もあり、着実に実績を伸ばしている。インフィニードは、現在は少人数でビジネスを行っており、地場のお客様開拓が課題だが、当社やアイオスと営業連携しながら案件獲得を図っていく。

◆通期業績予想を修正

連結・単体ともに通期業績予想の修正を行なった。連結の売上高は 170 億円から 163 億円に、営業利益を 7 億 80 百万円から 7 億 40 百万円に下方修正した。経常利益は、上半期の段階で営業外利益が予想を上回っていることから、8 億 70 百万円から 9 億 30 百万円に上方修正したが、特別損益が予想されるため、当期純利益は従来予想と同額の 5 億円としている。

通期の業績予想を前期実績と比較すると、連結の売上高は 23.9%増、営業利益は 172%増、経常利益は 96.8%増、当期純利益は 298.9%増となっており、固定コストの大幅削減により、利益が大幅に増加する見込みである。単体の売上高はほぼ前期並みの 116 億円となるが、営業利益は 6 億 20 百万円(前期比 59.1%増)を見込んでおり、営業利益率は前期の 3.4%から 5.3%に改善する予定である。

第 2 四半期の連結の売上高は 77 億 26 百万円(前年同期比 123.6%)で、営業利益は前年同期にマイナスを計上したが、当期は 1 億 97 百万円のプラスに改善した。四半期ごとの業績推移を見ても、売上高は第 1 四半期、第 2 四半期ともに前年同期を上回り、営業利益も黒字に転換した。受注高、受注残高も、順調に推移している。

単体の売上高は 55 億 51 百万円(前年同期比 100.5%)で、営業利益は前年同期の 15 百万円から 1 億 75 百万円に増加した。

◆役員を含めた“全員営業”

上期までの取り組みで、サービスビジネス事業は足元が固まり、成果が徐々に数字として表れてきている。また、アイオス、インフィニードを含めたグループ全体での情報の共有化が進み、互いの営業情報を補完し合う関係を構築することで、グループの連携を強化できた。

下期の重点施策は、「お客様を知る、お客様に学ぶ」を掲げている。「ユーザ部門へのアプローチ」、「バランスのとれたソリューション提案のご提供」、「戦略的プライシング」、「裾野市場の開拓」、「サービスメニューの充実」を事業戦略として展開する。お客様からシステム開発を請け負う際には、通常は情報部門とコンタクトを取りながら進めるが、実際にシステムを使うのはユーザ部門であるため、ユーザ部門に直接アプローチして、システムの有効な活用方法を見出していきたい。今後、サービス提案はセキュリティだけではなく、ビジネスインテリジェンス(BI)にも力を入れ、バランスの取れたソリューションを提供していく。価格面では戦略的なプライシングに取り組み、“ITアドバイザー”をきっかけとして、中小企業との取引を増加させ、ビジネス領域を広げていく。また、サービスメニューの充実を図り、他社に負けないアドバンテージを作っていく。

これらの戦略を進めて案件確保を最優先に進める上で、お客様の情報をグループ全体のあらゆる階層から収集し、役員も含めた“全員営業”が必要だと考えている。

今後は、お客様から依頼されたシステムを実直に作る「下請け」的な位置付けではなく、お客様と共に考えて歩み、お客様にとってなくてはならない存在である“メインITソリューション・パートナー”を目指していく。

◆最近のニュースリリース紹介

9月14日にクレスコ・コミュニケーションズが沖縄県の3市町共同ポータルサイト「Okinavita(オキナヴィータ)」の運用を開始した。9月27日にクレスコが「ID管理ソリューション」、「アプリケーションオーダーサービス」の拡販を本格的にスタートさせた。10月1日にクレスコ・コミュニケーションズが沖縄県観光事業支援の一環として、秋葉原で「萌えよ！沖縄@ディアステージ」のリアルイベントを開催した。10月28日にクレスコが韓国トゥービーソフト社と「XPLATFORM」の販売の代理店契約を締結した。これは、ひとつのプラットフォームで作ったアプリケーションの画面を、そのままスマートフォンなどに転換できるもので、新たにインターフェースを作ることなく、複数のデバイスでサービスを提供できるため、多くの関心が寄せられている。11月19日にワイヤレステクノロジーの小型無線ハイブリッドセンサが、沖電気工業とのスポーツクラブ NAS の共同プロジェクト「からだサイズ」の実証実験に採用された。

(平成22年11月24日・東京)