

## 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

### 先端技術の研究や新規事業の創出に努め、増収増益を達成

#### ◆2017年3月期第4四半期のトピックス

第4四半期のトピックスは3点ある。まずIoTのプラットフォーム「KEYAKI」を利用し、大手ガス会社のショールームにおいて、Beaconのデータを集めて人の動線を分析する実証実験を行った。2点目に、毎月第3水曜日を「スーパー・リフレッシュデー」とし、顧客先常駐を含めたすべての社員とパートナー会社社員に定時退社をさせる。IT業界は過重労働とみられているため、敢えて外部にメッセージを出した。概ね好評で、お客様からも同意いただいている。当社では、以前から残業時間と有休消化率をウオッチしており、2016年度の残業時間は15.3時間、有給休暇取得率は77.3%だった。3点目に、2017年4月、ベトナム・ハノイ市に駐在員事務所を開設した。4~5年前からベトナムの3社でオフショア開発しており、拡大するために、現地の調査や協業企業の開拓を目的に、駐在員事務所を作った。駐在員を日本から1人常駐で配置した。

#### ◆2017年3月期の実績

売上高は308億93百万円(前期比107.4%)、営業利益は27億7百万円(同109.0%)で、増収増益を達成した。出だしは良くなかったが下期に盛り返した。

2016年4月より、5カ年の新ビジョン「CRESCO Ambition 2020」を掲げ、「たゆまぬ『信頼と成長』のために」をスローガンに、グループ全体で開発体制の強化、品質管理、グループ連携に注力して、さまざまな施策に取り組んだ。

事業状況については、クレスコ単体では、ソフトウェア開発事業の各分野で既存のSI案件が堅調に推移した。公共・サービス分野では、特に旅行系、人材系で受注が増加した。流通・その他分野では新サービスを志向する開発が増えている。オリジナルサービスはWatson関連が順調である。既に6件のプロジェクトを行い、新サービス「Minervae PoCKET(ミネルヴァポケット)」を2017年4月に発表している。組込みソフトウェア開発事業では、通信システム分野が減り、カーエレクトロニクス分野や、デジタル情報家電にシフトし、好調に推移した。組込みは人不足感が強い。

子会社は、「クレスコ・イー・ソリューション」、「アイオス」、「クレスコワイヤレス」の3社は低調だった。「クレスコ九州」、「クレスコ北陸」は堅調に推移した。「クレスコ上海」は2016年9月に営業を終了(清算手続き中)している。「シースリー」、「クリエイティブジャパン」、「メディア・マジック」、「エヌシステム」の4社は予定より好調であった。「エヌシステム」は2016年9月付で子会社化し、当社グループとのシナジー効果が出始めている。

セグメント別では、組込み型ソフトウェア開発事業は、スマートフォンの開発が3年前にピークアウトし、人を他分野へシフトしている。ソフトウェア開発事業では、金融分野の大型プロジェクトが終息し、前期比104%と伸びが鈍化している。

受注高・受注残高は、順調に推移している。なお、第4四半期に複数の新案件を獲得している。

配当は、当初は年間52円と予定していたが、最終的には年間55円とした。当社は、単体の経常利益をもとに

特別損益をゼロとした場合に算出される当期純利益の 40%相当をめどに、継続的な配当を実現することを方針としている。

### ◆2018 年 3 月期の見通し

業績は、売上高 332 億円(前期比 107.5%)、営業利益 30 億円(同 110.8%)、経常利益 32 億 80 百万円(同 106.6%)見込んでいる。配当は中間期 29 円、期末 29 円の年間 58 円を予定している。

今後の経営環境は、日本情報システム・ユーザー協会の「企業 IT 動向調査 2017」によると、34%の企業が 2017 年度の予算を引き続き増やすと回答している。デジタル変革を踏まえ、AI、IoT 等の先端技術を取り込んだ開発への活発な投資が見込まれる。

今期は「CRESCO Ambition 2020」の 2 年目となる。スローガンは「『期待』を超えて、次のステージへ」である。顧客や投資家からの評価、期待が高まっており、変化を感じている。その期待を超えるような結果を出すべく努力する。

対処すべき課題はさまざまあるが、IT 業界は数年前から人材不足が続いているため、まずは「人材獲得」である。そして「開発体制の強化」として、ニアショア・オフショア開発体制、ビジネスパートナーとの協業体制の強化である。ベトナム駐在員事務所の設置によりオフショアを広げる。その他に、「グループ体制の見直しおよび連携強化による資本効率の向上」、「顧客に対する提案品質の向上およびリレーションシップの強化」、「鉄板品質の提供および徹底的な生産性の追求」、「未来技術の追求およびサービス化ビジネスの推進」、「営業拠点の拡大による新規顧客の開拓およびビジネス領域の拡大」、「スペシャリスト人材の育成およびスキル強化」、「コーポレートガバナンスおよびコンプライアンスの強化」、「働き方改革およびストレスケアの推進」に取り組む。

課題を踏まえた重点施策は、組織的には既に着手しており、「旅行業界特化型の事業部の設置」、「中京地区のビジネス拡大に向けた、営業拠点の組織化」、「現地調査と協業企業の開拓に向けた、ベトナム駐在員事務所の設置」をした。また、「人材交流によるグループシナジー強化」のため、グループ事業推進本部を増強した。事業的には、「プラットフォーム事業の活性化の推進」のために、クラウドと既存のオンプレミスのバランスをはかる。エンドユーザーからの直接の仕事が増加しているため、「特命営業担当による顧客リレーションシップを強化」する。「新規ビジネス創出に向けた、インキュベーション機能の強化」のための組織も新設した。その他としては、「M&A の推進」、「スペシャリスト制度の導入」等を継続して行う。

### ◆IBM Watson 導入支援サービス

2017 年 4 月末に Watson 関連の「Minervae PoCKET」というサービスを発表した。Watson の導入価格が高いと顧客に言われることが多く、「使ってみたいけど価格が高い」、「費用を抑えて実験的に試したい」という声に応えた。このサービスでは、本格導入前に概念検証として、Watson の運用方法や適用範囲の事前検証、教育データの作成が行える。まず、350 万円からの低価格で使ってもらい、本格的な導入時に、開発やさまざまな SI を掘り起こす。そのための道具になる。IBM 様やソフトバンク様からも好評で、これにより今期は新規顧客を開拓する。これまで Watson を導入した 6 件の実績により、プロフェッショナルな人材 が育っている。今期、AI 事業を進める目玉としたい。

### ◆質 疑 応 答◆

**第 4 四半期は受注高・受注残高が非常に高水準で、新規の案件が獲得できているということだが、案件の種類や継続性はどうか。**

第 4 四半期で受注残は伸びているが、実は第 3 四半期まで増収減益であった。なんとしても通期で増益にする

ために発破をかけた結果がでた。具体的な案件は、金融は少なく、好調に引き合いがあったのは、人材や旅行や、自動車やデジタル家電のような組込み系である。本来であれば、新年度に出てくる話が、昨年度の段階から話が出ていた。

**(前質問の続き)第4四半期の業績でも利益が伸びており、コストもかかっているように見えない。今期にコストが期ずれしていないか。**

基本的に一個一個のプロジェクトの収支は全部見ているので、利益の悪いものを先送りすることは全くない。利益が悪い場合は、先に引き当てて処理している。

客の業種に関わらず、一定の採算が見込めない場合は受注しないということだが、第4四半期はソフトウェア開発事業の公共・サービスの売上高の伸びがとても大きい。一般的に公共・サービスの採算は悪いといわれているが、採算はとれているのか。戦略的案件で利益が低い案件も含まれているのか。

公共・サービスには、“公共”本来の官庁等の案件はそれほどない。一個一個のプロジェクトは受注管理を徹底している。プロジェクト計画を立てて、顧客に見積書を出す前にレビューを行い、ある一定の採算が見込めないと受けない。基本的に不採算となる案件をとることはない。戦略的にとることは、年に1~2件あるかないか。

**(前質問の続き)公共系が増えたとしても利益率には問題ないか。**

そうである。

人材の確保・教育が課題になっている。新卒の今期採用状況と来期採用目標、中途の採用状況、中途採用のコストへの対処、退職防止策を知りたい。

新卒はこの4月に単体で55名、グループ全体で約90名採用した。中途採用は昨年度、単体で40名、グループ全体では約60名採用している。中途採用は非常に厳しい。限界はあるが、社員の知り合いを紹介してもらったりキャンペーンなどを行っている。どうしても採用したい人材や層については、人材会社にある程度上乘せして探してもらう。ただ、潤沢に資金があるわけではないので、バランスを見ながら行っている。

**(前質問の続き)人件費も増えているのか。**

増えている。

**(前質問の続き)1人当たりも増えているのか。**

増えている。

**(前質問の続き)教育についてはどうか。**

教育は予算をかけている。仕事に直結する技術の教育は、有償の研修も含め、社外の研修も多く使っている。社内では、品質教育やプロジェクトマネジメント教育を行っている。また、プロジェクトマネジャーになる人には海外でも通用する「PMP」の資格取得を義務づけている。取得のための研修費用は会社で負担する。現場からは荷物がかかると言われる位、教育を行っている。

**(前質問の続き)人件費は、受注単価や売上に反映できているのか。**

ある程度少しずつ、できている。4月スタートの顧客が多く、11月ごろから次年度の計画をつくり始めるが、われわれも10月ごろから顧客に話を持っていく。需要と供給については、お客様もご存じて、それなりの成果が出せる

チームに対しては、ある程度の金額を払っていただくことが定着してきている。

**(前質問の続き) 検証に人手不足感が強いとのこと。検証は開発とは異なり人件費をかけずに、子会社に任せたり外注したりできる。現状どうしているのか。今後どうしていくのか。**

検証はテストのことだが、確かにコストがかかる。テストによって難易度の高いものと、難易度が低い単純なものがある。単純なテストに関しては、実験的にオフショアを使ってコストセーブしている。顧客の要請で自動テストはテーマになっており、ソフトウェアを使用した自動テストは研究しており、実際に実験的に導入している。

**IoT の実証実験が本格的に収益に貢献してくるのはいつごろか。**

「KEYAKI」は代理店で販売してもらっているが、ほとんど無料である。会社としての技術力をアピールすることが目的で、儲けは考えていない。ただ、実際に幾つかの、IoT 関連の開発、顧客の商品開発は行っており、技術力があると認めていただいたり、顧客の商品に組み込みたいという話はぽつぽつある。これで儲かるわけではない。

**(前質問の続き) Watson の導入支援サービスも同様か。**

Watson の「Minervae Pocket」も、サービス単体で儲けるという話ではなく、あくまでも顧客が試しやすいように出しているものである。われわれは、その後(SI)をビジネスとして考えている。

**「エヌシステム」の子会社化による、具体的なシナジー効果と、のれん代を引いたベースでの今期業績への貢献はどうか。**

「エヌシステム」はもともと農協観光の旅行専門の子会社で、社員が約 80 人いる。当社も旅行系の仕事が増えており、そこを補完できるノウハウを持ったメンバーがいることが大きい。活用はまだこれからであるが、「エヌシステム」は福島にセンターを持っており、約 10 名の社員を抱えているので、ニアショアも考えられる。ちゃんとやれば利益がでる会社なので、のれんが約 2 億円あったが、4~5 年で償却できるとみている。また、人事交流も行っており、常勤の役員を出したり、旅行系の事業部長を非常勤の役員で出している。会社は違えども、1 つの旅行関係の事業部として動き始めているので、シナジーがこれから出てくると考える。

**システム開発の会社のポイントは、良い顧客の数、継続的な仕事の数、新規顧客の数と考えている。クレスコの状況を知りたい。**

良い顧客に恵まれ、顧客のおかげで成長できている。今は人材不足で、新規顧客の積極的な開拓は難しいが、それでも毎年約 10 社は開拓している。

**(前質問の続き) 優良顧客を公表する会社もあるが、それはしていないのか。**

株主総会ではデータとして少し出している。主なところは会社案内に主要取引先として、年間 1 億円以上の売上有るような規模感の顧客を出している。

**(前質問の続き) 顧客との親密度の割合や、顧客についての目標はあるか。**

新規で開拓するにしても、最低でも 1 億円以上の顧客、もしくはそのぐらいのビジネスが継続するような顧客をターゲットにしたい。毎年 4 月に社員向けに経営方針発表会を行っており、そこで 1 億円以上の売上の顧客については説明している。既存顧客の拡大については、顧客内でのシェアの問題もあるので、適正な割合を見ながら行っている。

**(前質問の続き)御社の一番の特徴は何か。**

技術力があり、モノをしっかりつくれることである。当社より大きな、例えば 1,000 億円以上の会社になると、モノづくりは外注とか、海外に丸投げというケースが多いのではないかと。当社は、マネジャーでも設計や問題解析ができる技術者の集団である。技術力があるのが特徴。規模が大きくなっても、そこは大事にしていく。

**今期の計画は若干保守的。根拠としては、営業利益が 27.1 億円から 2.9 億円増えて 30 億円、前期上期に不採算案件が 1 億円弱あるため、実質の増益が 2 億円になる。一方で、売上高が 23 億円伸びると見込まれている。限界利益率が 10%を切ることに、どう考えているか。**

不採算案件はゼロにすることが目標である。しかし、前期の 3 月にも引き当てしているマイナスプロジェクトがある。社内では撲滅とかゼロにしろと言っているが、必ず見誤りなどが出てくるものなので、実際はゼロにできないと感じる。それを昨年度よりも少なくできれば、営業利益は増加するとみている。

**ここ 2~3 年、受注高の伸びが売上高の伸びを上回り、受注残が積み上がっている。特に 2017 年 3 月期は顕著で、受注が 9.7%、売上が 7.4%、受注残が 26%伸びている。この状況は、リードタイムが長くなったり、スケジュールのコントロールが効かなくなったりと、そこはリスクになるではないのか。**

指摘のとおりで、受注が増えるのはうれしいが、やらなければならないことを抱えていることになる。現状の人材不足の中で、どう体制をつくってやり切るかが課題となっている。そこを間違えると不採算案件化したり、顧客に大変な迷惑をかけるため、やりきること、品質を含め非常にリスクになってきている。

**(前質問の続き)どうやりきるかという点に関して。前期にビジネスパートナーに対して支払方法をビジネスパートナーにとって優しい方法に変更しており、ビジネスパートナーを使いやすくなっているのではないかと。現在の社員とビジネスパートナーの比率と、ビジネスパートナーをコントロール可能な比率を知りたい。**

単体では、技術者 1,000 人に対し 1,100~1,200 人のビジネスパートナーが稼働している。今年度の予算達成のためには 1,200~1,300 人ぐらい稼働させなければならないが、そのぐらいはコントロールできると考える。ただ、プロジェクトによっては社員 1 人に対してビジネスパートナーが 2~3 人というプロジェクトもあり、リスクとしてどう管理していくかが課題である。

**取引先として日本 IBM の比率が高いが、米国 IBM の業績不振の影響はあるか。**

少し影響が出てきている。特にクレスコ本体と子会社の「アイオス」は日本 IBM の比率が高い。その中で、古いモノから新しいモノへ更改が発生する基盤の仕事は、クラウドに移行してきており、オンプレミスの構築案件が落ちてきているため、売上が落ちている。そこは昨年からの苦戦している。一方で、Watson など新しい話が出てきており、多少のリカバリーができればと考える。IBM だけではなく、NTT データが公共関係を含めてかなり大きな案件を持っているので、そのようなところに営業をシフトしていく。

(平成 29 年 5 月 19 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/redirect/ir/29\\_4q\\_setumei\\_ppt.html](https://www.cresco.co.jp/redirect/ir/29_4q_setumei_ppt.html)