

逸見愛親 (ヘンミ ヨシチカ)

株式会社システムプロ社長



## 選択と集中の事業戦略により 生産性・効率性が向上

### ◆事業の特長

当社は創業26期目を迎え、現在の社員数は596名、連結ベースでは831名である。連結子会社として(株)ProVision、(株)トラスティッド・ポイント、持分法適用会社として(株)ジークレスト、北洋情報システム(株)、カテナ(株)を持つ。10年前から「選択と集中」を事業戦略とし、柱とする事業はモバイル・ネットワーク事業とネットワーク・ソリューション事業である。モバイル・ネットワーク事業は主に、携帯電話の通信キャリアやメーカー向けに移動体通信端末ソフトウェア開発支援・品質検証支援を行っている。ネットワーク・ソリューション事業は主に、企業向け各種ソリューション開発支援・品質検証支援を行っている。

当社の特長は、技術力・業務知識は手段であり、サービス業意識をコアとしているということである。組み込み系ソフトウェア開発においては、携帯電話自体は飽和状態であるといわれるが、年間2,000万台近い端末の買い替え需要があり、組み込み系ソフトウェア開発の市場規模は2007年の1兆1,500億円から2011年には2兆円近くに成長すると見込まれている。さらに最近、開発自体には金を掛けない少量多品種のコンセプトモデルが出てきている。このような環境の中で、ソフトウェア設計・製造のみを主力ドメインとする同業他社が苦戦しているのに対して、プログラミング作業よりも仕様書をつくる部分や、ソフトウェア全般の開発後の評価等をパッケージ化し、プログラムをつくるだけの他の協力会社のマネジメントなどを主力の事業ドメインとしている当社は、単に開発のプロセスだけにかかわる下請けではなく、多品種にわたる商品開発の各プロセスを、顧客の中に入り込んですべて業務請負してサービスを提供していくことが可能であり、そこが他社との差別化となっている。また、ソフトウェア技術者は新3Kといわれて学生に人気がなく、採用難による技術者の高齢化が進む中、当社は若年層の採用が非常に順調に進んでおり、採用と教育をパッケージ化し、即戦力化に成功していることも同業他社に収益性の面で勝っている点であると考えられる。

### ◆セグメント情報

モバイル・ネットワーク事業では、携帯電話に組み込まれているさまざまなソフトウェアに関して研究開発、仕様策定、設計・開発、品質検証の各工程すべてに携わっている。以前のように設計・開発に何十億円単位もの予算を組むことはなくなり、標準化が進んで十数億円のリニューアル版開発が主流となっている現在、多品種少量の商品開発には仕様策定が重要となってきている。設計・開発の仕事が減少したので品質検証業務に参入する同業他社は多いが、当社の最大の強みは、仕様策定の段階から品質検証までカバーしていることである。

通信キャリア別の受注比率は、au向けが36%、ドコモ向け25%、ソフトバンク向け38%である。顧客に占めるキャリアと端末メーカーの割合はおおむね50対50である。ソフトバンク向けは今春から大きく伸びており、最大顧客であったau向けとほぼ同じ割合となっている。なお、当社のソフトバンクでの請負シェアは二番手となっている。

ネットワーク・ソリューション事業は、従来は技術者を派遣して技術力を売る（SES契約）というビジネスモデルが柱であったが、偽装請負・二重派遣等の問題が起きたため、顧客が一括発注に切り替えている昨今の環境にあって、当社は、NTTデータなどの大手Sier向けのSES契約から、エンドユーザー向けの一括受託（請負）ビジネスに変えようと、現在、事業内容の再構築を行っている。ターゲットとするのは数千万～十億円レベルのエンドユーザー向けシステムである。業務領域としては、ポータルサイト開発、モバイルソリューション、セキュリティソリューション、品質検証などをターゲットとしている。ポータルサイト開発については、オラクルとの協業を進めている。セキュリティビジネスについては、三菱商事との合併会社を子会社化して当社主導で進めており、現在、金融・公共業界へのプレゼンテーションを実施し、好調に受注を伸ばしつつある。これらにより、ネットワーク・ソリューション事業の収益性を向上させられると考えており、単体の営業利益率は前期18%であったが、今期は19%を計画している。将来的には20%以上を出せると見込んでいる。

---

今後当社の強みとして、品質検証、ポータル、セキュリティの3業務に特に注力していく。当事業における品質検証業務はモバイルソリューションと連動しており、携帯電話をビジネスユースで使用する顧客向けシステムの開発や品質検証である。ポータルの顧客はマイクロソフト、ニフティ、ヤフー等、人材派遣ビジネスのাইル、ディップ等である。エンドユーザー向けビジネスについては、オラクルのニューテクノロジーインテグレーターというパートナーシッププログラムにおけるコアパートナー 3社の中に入り込もうとしている最中である。

#### ◆2007年10月期決算のポイント

単体決算においては、中小顧客の多いエンドユーザーをビジネスの対象とし始めたことから、貸倒引当金を含めて約1億円弱を償却することとなった。また、期中にカテナの株式を取得し持分法関連会社化したことによるのれん代が発生したことを含めて、当期純利益10億円は達成できなかったが、前期比53.3%増、期初予想達成率111.7%に当たる8億8百万円となった。今期についてはこれらの費用がないため、増床のコスト約1億円増はあるが、それを吸収して経常利益率は20%を維持できるとみている。連結については、経常利益で前期比60.6%増、当期純利益で41.0%増と伸びた。これは、先に述べた同業他社に対する当社の強みが数字に表れた結果であると考えられる。

当期のモバイル・ネットワーク事業の連結売上高は48億72百万円（前期比48.2%増）となり、2008年10月期についても43.6%の成長を予想している。ネットワーク・ソリューション事業は連結売上高実績30億57百万円（同16.3%増）で、2008年10月期は39億25百万円（同28.4%増）を見込んでいる。同業他社が利益率で伸び悩んでいる中、当社が強気の利益を見込めるのは、複数の受注見込案件の同時提案、数年先までの業界ロードマップを基に、各顧客にプレゼンテーションしていること、また若い人材の順調な採用など、個々の経営パーツをきちんとフレームワーク化していくことの相乗効果がバックにあるからである。

売上原価率は、連結65.1%、単体67.2%と、連単共に前期実績よりも大幅に改善し、利益率を押し上げている。採用が順調であること、教育のパッケージ化による即戦力化の効果、事業戦略として3年後を見据えた予測提案型営業を行っていること等がこの結果を引き出している。

#### ◆2008年10月期業績予想

単体では、モバイル事業は非常に好調とみている。携帯電話のコビキタス情報端末化の時代を迎え、少量多品種のコンセプトモデルの増加により、従来以上に設計・開発の仕事は減少するが、仕様策定や品質検証の仕事は増加する。この分野に強みを持っている同業他社はないので、当社の強みをさらに生かしていく。一方、ネットワーク・ソリューション事業は再構築作業の途上であり、一括受託案件におけるマネジメント力の向上、業務のフレームワーク化、そこでつくり上げたソフトのパッケージ化という取り組みを完全なものに仕上げる年であると認識している。単体の今期目標は経常利益率20%と経常利益で22億円の確保であり、売上高106億円（前期比52.3%増）、営業利益21億68百万円（同58.2%増）、経常利益22億4百万円（同56.8%増）、当期純利益13億37百万円（同65.6%増）を計画している。連結については、子会社トラスティッド・ポイントと持分法適用会社カテナの企業価値の向上が今後のポイントとなってくる。トラスティッド・ポイントは計画段階で今期2億円の先行投資を行い、来期に向けての製品を完成させることと、サポート体制を確立させることに注力する。そのため、連結の営業利益は単体よりも約1億円低くなる。カテナについては、収益性の低い事業の整理、財務体質の強化、強い事業への経営資源の集中投下などを行い、システムプロの勝ちパターンを導入して企業価値を上げることに注力していく。連結の売上高は110億80百万円（同39.7%増）、営業利益は20億48百万円（同28.4%増）、経常利益は21億1百万円（同35.1%増）、当期純利益は12億4百万円（同41.9%増）を計画している。

#### ◆トリプルチャレンジプラン最終年度の目標必達に向けて

2005年に東証一部に上場した際に、当期純利益で10億円出せる会社を目標とした3カ年計画を策定し、2008年10月期が最終年度となる。その中で、取り組んできたのは「選択と集中」である。これは、売上高に対し20%以上の経常利益を出し、配当性向40%を利益配分の目処とすることで、株主の投資意欲をわかせる企業にするための事業戦略でもある。当社の強みのさらなる強化のために、プロジェクトのパッケージ化、業務のコンポーネント化、経営のフレームワーク化をさらに極めることで、生産性の向上による競争力をアップ

---

して、最終的には経常利益率25%を出せる会社にしていきたい。

モバイル・ネットワーク事業の中期事業戦略においては、各キャリアの個々の業務（パーツ）請負から、前期は全キャリアのロードマップを把握して、仕様策定、設計・開発、品質検証の一連受注という「線」化した。今期はさらにそれをパッケージ化・フレームワーク化して、顧客よりも先に世の中のユビキタス化の流れを読んで、提案型営業につなげる年と位置付けている。

ネットワーク・ソリューション事業の戦略は、受け身の派遣形態から、強みを打ち出しそれに向かって選択と集中を行い、一括受注をしても耐えうるようマネジメント力の強化を行い、収益性を上げていくことを目指しているが、この計画についてはさらに一期先の、2009年10月期を目標到達時とみている。大手Sierの下請け業務からエンドユーザー向けの一括受注業務にフォーカスし、2010年にはエンドユーザー向け受注比率を当事業全体の60%にもっていききたい。

（平成19年12月12日・東京）