

## 2349 エヌアイデイ (N I D)

### ～システム開発でバランス経営、4事業部体制で新たな展開～

2017年6月7日

ジャスダック

#### ポイント

- ・今2018年3月期より、新たな中期3カ年計画「Smile2020」がスタートした。①IoT、AI、ビッグデータ、クラウドなど、これから発展するテクノロジーをビジネスモデルに取り込み、②顧客の攻めのITシフトを共に創っていく。そのために、③最適なソリューションを提供できる人材が必須なので、人材の育成強化に投資を行う。
- ・3年後の2020年3月期には、売上高200億円、営業利益20億円、売上高営業利益率10%を目標に掲げるが、今期は減益予算を組んでいる。慎重な計画という見方もできるが、R&Dや人材育成に先行投資を予定している。小森社長は、従来型の受託開発ビジネスに替わって、新たな領域が飛躍するチャンス到来であると認識している。
- ・2017年3月期の下期には、AI(人工知能)の応用を図る先端技術研究室を新設したほか、大手自動車メーカー向けの開発強化で専用のクリーンルームも本社に設置した。技術者の採用に向けた活動もレベルアップしている。
- ・昨年4月より今後の成長に合わせて新たな4事業部体制とした。①カーエレクトロニクスや医療分野の組み込みソフトの開拓、②ウェブ系の新しいICT分野の拡大、③フィナンシャル系の深掘り、④ネットワーク事業の開発・運用の一体化などを加速する。実際、高付加価値化の動きも出始めている。
- ・小森社長は第2世代の経営を受け継ぐ求心力として、新しいコーポレートメッセージ「できるわけある」を掲げ、会社の向かう方向性を明確にした。人材の重点配分で、収益性の高い分野に軸足を置く一方で、次の事業強化に結び付く未来型ソリューションへの先行投資も続けていく。
- ・前期は過去最高の業績を上げ、創業50周年の記念配も実施した。今期の営業利益は12%減益となるだろうが、来期は増益に転換してこよう。3年目の売上高200億円、経常利益20億円は射程内にある。もう一段レベルの高いシステム開発や新しい分野の開拓が、新事業体制から機能してくれば、業績は一段と向上してこよう。株式市場での評価もさらに高まってくるものと期待される。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

1. 特色 エンベデッド(組み込み系)のソフト開発力に強い
2. 強み 四つの事業分野のバランスが強み
3. 中期経営方針 中期3カ年計画「Smile2020」で、IoT時代のマーケットを開拓
4. 当面の業績 先行投資で今期は減益
5. 企業評価 着実な経営を展開し、収益力が向上

#### 企業レーティング B

株価 (17年6月7日) 3520円 時価総額 154億円 (4.37百万株)  
PBR 1.30倍 ROE 11.6% PER 11.2倍 配当利回り 1.5%  
(百万円、円)

決算期	売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	EPS	配当
2007.3	14583	1208	1233	635	145.8	30.0
2008.3	15696	1335	1371	769	181.8	45.0
2009.3	15578	1071	1084	585	154.8	45.0
2010.3	14723	907	921	538	142.2	45.0
2011.3	14638	935	994	447	118.3	45.0
2012.3	14824	871	899	328	86.9	45.0
2013.3	15531	1011	1090	585	154.8	45.0
2014.3	16119	1441	1500	646	170.9	45.0
2015.3	16228	1415	1558	791	209.0	47.0
2016.3	17102	1544	1717	957	252.8	50.0
2017.3	17683	1834	1967	1304	344.7	58.0
2018.3(予)	18000	1620	1720	1190	314.4	53.0
2019.3(予)	18900	1700	1800	1250	330.2	56.0

(17.3ベース)

総資産 15569百万円 純資産 10253百万円 自己資本比率 65.9%

BPS 2708.8円

(注) ROE、PER、配当利回りは直近予想ベース。2019.3の配当はアナリスト予想。

担当アナリスト 鈴木行生

(日本ベル投資研究所 主席アナリスト)

企業レーティングの定義：当該企業の、①経営者の経営力、②事業の成長力・持続力、③業績下方修正の可能性、という点から定性評価している。A：良好である、B：一定の努力を要する、C：相当の改善を要する、D：極めて厳しい局面にある、という4段階で示す。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

## 1. 特色 エンベデッド(組み込み系)のソフト開発力に強い

### 独立系のシステム開発会社～創業 50 周年

現在、日本には 3.3 万社の情報サービス会社があり、その売上規模は 21.5 兆円である。当社の中では独立系と呼ばれ、メーカー系やユーザー系ではない独立した企業である。業務の内容は、約半分の企業がソフトウェアの開発を受託するタイプである。

株式市場には 130 社前後の情報サービス会社が上場しているが、NID はその中で売上規模では中堅であるが、収益性では比較的上位に位置する。2003 年 1 月にジャスダックに上場した。創業以来 50 年の歴史において、2000 年が 1 つの分岐点であった。NTT ドコモの第 3 世代通信の基地局作りにあたって、大手家電メーカーから声をかけられて、モバイル分野のソフトウェア開発に参入した。

現在ではモバイルからカーエレクトロニクス、医療分野にも入っており、また、社会インフラ関連にも領域を拡げている。中期的にはヒューマンライフの向上をテーマに、売上高営業利益率 10%を目標に経営の拡大を図っている。

NID は、1967 年 5 月に創業したので、50 周年を迎えた独立系のシステム開発会社である。4 つの事業分野でバランスのとれた事業を展開し、グループ 4 社の事業運営により安定した収益性をみせている。システム開発が売上高の 60%、情報処理サービスが 40%を占める。グループ企業 4 社の社員数は 2017 年 3 月末で 1396 名、このうち NID 本体に 955 名、NID・MI (旧 NID・IS)264 名、NID 東北 78 名、NID・IE 99 名という構成である。

### トップマネジメントは第 2 世代へ

2015 年にトップマネジメントが交代し、創業者の小森氏(83 歳)が最高顧問へ、鈴木氏(75 歳)が会長へ、小森俊太郎氏(52 歳)が社長に就任した。創業者の長男で、第 2 世代の経営をスタートさせた。

鈴木会長は社長を 10 年努めた。この間の成果は大きく 3 つ挙げられる。1 つは、上場を実現したことである。いろいろ課題があった中で、それを克服して公開企業とした。2 つ目は、ケータイの基地局に進出することを決断し、モバイル分野の組み込みソフト開発を事業の柱にした。3 つ目は、制御系のシステム開発の請負事業を開発し、発展させたことである。もともとはデータエントリーからスタートし、情報サービスの運用に事業を広げた。その中で、現在のコアとなっているシステム開発の事業に思い切って人材を投入し成長させた。

小森社長は、若い時に IT 企業で働いたことがあり、当社には 32 歳で入社した。監査役として会社全体を見た上で、取締役財務担当として、財務経理の責任者を務めた。その後常務として事業本部長を歴任し、専務取締役として経営全般をみてきた。とりわけ、オープンイノベーションを軸とした新規事業への投資については目利きを働かせている。また、営業本部長も兼務している。

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

NIDの事業内容

〔事業〕	〔領域〕	〔売上構成比〕	〔事業内容〕
エンベデットソリューション事業	組込み制御	17%	カーエレクトロニクス、メディカルシステム、ワイヤレスシステム ファクトリーオートメーション、エンベデットシステム
ICTイノベーション事業	インフラ	21%	電力システム、旅行代理店システム
	モバイル&クラウド		モバイルソリューション、デジタルネットワーク家電 クラウドサービスソリューション
フィナンシャルシステム事業	金融システム	24%	生命保険システム、損害保険システム、共済システム クレジットカードシステム、証券システム
	ビジネスシステム		官公庁システム、物流システム
ネットワークソリューション事業	ITシステム構築	29%	システム構築/導入支援、ネットワーク・サーバ設計/構築 サーバ仮想化環境構築、クラウドマイグレーション
	ITシステム運用		システムネットワーク運用・保守、リモート監視、 ITシステム運用設計・改善、セキュリティ運用・管理
その他事業	データソリューション	9%	データエントリー、イメージエントリー、BPOプロダクト
	プロダクト		グラスライブ・コネクト、MIEL、水土里ネット会計
	人材派遣		

(注)売上構成比は2017年3月期ベース

## 経営理念とスローガン～「できるわけある」

創業以来の経営理念は、“ヒューマンウェア”であるが、それをよりわかりやすくコンパクトにまとめた新しいコーポレートメッセージ（経営指針）を策定した。それが「できるわけある」である。できるわけない、では新しいものは生まれない。「できるわけ」を求め、考え、探し、創り出して、輝かしい未来を拓くという意味である。NIDは、この「ある」を見つけるというメッセージを掲げて挑戦していく。

NIDは創業50周年を迎えた。小森社長は2代目世代で、創業チームとは違う。小森最高顧問、鈴木会長は創業期からのメンバーであり、小森社長は次の世代として、会社をリードしていく。そこで企業の経営理念を新しいものにして、社員とともに1つの価値を共有できるようにした。

企業理念の「ヒューマンウェア」は現在もそのまま生きている。ソフトウェアを利用して

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

よりよい暮らしができることに貢献していく。その時のキーテクノロジーがソフトウェアである。ヒトをよくするウェアということで、ヒューマンウェアとした。

「できるわけある」は、ビジョンを短くしたコーポレートメッセージであり、ステークホルダーに好評である。「独立系のシステムハウスとして、取引先の0.2歩先に行く必要がある。そのためには、常に新しいものを作っていく必要がある。それを一言で表したものである。」と小森社長はいう。

取引先に行くと、「できるよね」と会話が弾む。社員からも「できるわけを考えます」という返答を聞くこともあるという。ビジョンは浸透しつつあり、よい兆しが出ている。

### 新しいセグメントを設定

経営の基本方針は、1) 顧客志向の徹底 (NID グループがワンチームで行動)、2) 最終現場への意識の徹底 (仕事は最終現場での実行にあり)、3) 自ら学ぶ意識の徹底 (学び合うアクティブラーニングの実践) にある。

事業環境として IT 投資は今後も伸びる中であって、当社の施策は、強みの活かせるところに集中し、売上の拡大、リスク管理の徹底、生産性の向上に努めていく。

2016 年 4 月に事業部を再編した。それに伴い、事業セグメントも新しいものとなった。新しい事業部は、顧客目線に立ってトータルサービスを提供することを目指し、①エンベデッドソリューション事業部、②ICT イノベーション事業部、③フィナンシャルシステム事業部、④ネットワークソリューション事業部の 4 つとした。

新セグメントの業績内容

(百万円、%)

	2017年3月期			
	売上高	〔構成比〕	営業利益	〈利益率〉
エンベデッドソリューション事業	2990	〔16.9〕	279	〈9.4〉
ICTイノベーション事業	3700	〔20.9〕	331	〈9.0〉
フィナンシャルシステム事業	4274	〔24.2〕	662	〈15.5〉
ネットワークソリューション事業	5105	〔28.9〕	463	〈9.1〉
その他	1612	〔9.1〕	86	〈5.4〉
合計	17683	〔100.0〕	1824	〈10.4〉

(注)その他はデータソリューション、プロダクト、人材派遣

### 子会社のマネジメント

3 つの子会社は、その事業特性に合わせて、本体の役員が社長を兼務して一体化を図っている。NID 東北は事業本部長の北常務が、NID・IE はネットワークソリューション事業部長

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

の盛満取締役が、NID・MI はエンベデッドソリューション事業部長の石井取締役が代表を務めている。子会社のNID・ISは2016年4月よりNID・MIに変更した。MarketingとInnovationを求めるという方向性を込めたものである。

## システム開発と情報処理サービスへ発展

NIDは、1967年に小森氏が京葉計算センターとして設立した。一方、1969年に北川氏（小森氏の伯父）が創業した企業（コンピュータ・マーケティング、CMC）と1972年に合併して、現在の基礎を作った。

当社の歴史を見るといくつかの節目があった。創業はデータエントリー（入力業務）の京葉計算センターとしてスタートし、それが72年にシステム開発会社のCMCと合併して、日本情報開発（NID）となった。北川氏は日本における情報システム開発の草分けの一人で、合併会社（NID）の社長を務めた。

次の節目は、2000年にドコモの第三世代のケータイ（フォーマ）の基地局のソフトウェア、システム開発で大きく伸びた。もともと制御系のシステム開発をやってきたが、大手家電メーカーから、この分野のエンベデッド（組み込み系）ソフト開発を受注、当社の技術力が評価され、ここで基盤を確立した。

なかでもモバイル、自動車、家電向けソフトの開発を得意としている。特に、モバイル分野とカーエレクトロニクス分野のシステム開発に力を入れており、モバイルでは、スマートフォン向けアプリ開発、カーエレクトロニクスでは、ナビゲーション、ボディの情報系やパワートレイン、安全の駆動系のシステム開発が中心である。また、医療情報関連でも実績を積んでおり、今後一段と力を入れていく。

また、生損保などの保険分野のシステム開発も得意とする。ネットワークソリューションでは、全日空（ANA）の地上システムのオペレーションを任されている。

当社のルーツであるデータエントリーは金融や地方自治体向けに継続している。NID・MIは、千葉県香取市（旧佐原市）にあり、データエントリーとソフト開発を手掛けている。

データエントリーは金融機関や地方自治体からの依頼によるデータ入力で、伝統的な地味な作業ではあるが、一定の仕事はある。また、NID東北は仙台に拠点があり、従来は電力関連の仕事を主力としていたが、大震災後はそれ以外の分野にも力を入れてきた。

## 2. 強み 四つの事業分野のバランスが強み

### 3つの強み

当社の強みは3つある。1つは、優良な顧客基盤である。大手企業グループとの取引が売上高の8割以上を占めている。2つ目は、開発から運用までバランスよく手掛けている。シ

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

システム開発だけでなく、運用も売上高の3割を占めている。3つ目は、組み込み技術や通信技術を有する。基地局開発で培った技術をベースに組み込み（エンベテット）や通信分野を開拓してきた。

### 技術力と品質の高さが顧客満足度に貢献

当社はこれまで、通信システム開発、情報システム開発、ネットワークソリューション、データソリューションの四つの分野で、技術力と品質が顧客に評価され、顧客満足度を高めてきた。モバイル（ケータイ）とエンベデッド（組み込み技術型）のソフトウェア・システム開発に強いが、四つの事業ポートフォリオのバランスの良さが特長でもあった。

これまでの発展のプロセスをみると、通信システム開発は、公共無線からスタートして、モバイル（スマホ）へ発展し、カーエレクトロニクスや医療機器へ展開してきた。

情報システムは、生損保共済を主軸としてきたが、創業期のデータエントリー以来、業務知識を身につけて発展し、物流などにも展開してきた。

ネットワークソリューション事業は、全日空（ANA）のコンピュータ室に常駐するメンバーが230名に及ぶ。サーバー3000台、端末5万台のオペレーションを担当している。当社のユーザー別人員配置の規模ではトップである。もともとはオペレーション（運用）からスタートしたが、基盤業務のシステム開発に関するサービスも増えてきた。

子会社MID・MIのデータソリューションは、創業以来の事業で、いわば残存者利益が得られるようなビジネスで、医療のレセプト、損保のデータ、電力のデータなど、どうしても入力作業が必要な仕事を行っている。当社の出身地である千葉県香取市（旧佐原市）にあるデータエントリーの拠点は、全国でも有数の規模である。

このデータエントリーの作業はなくなるわけではない。業界として仕事は減少してきたが、引き続き国内で必要な作業というのは残っていく。ここでしっかり仕事を確保して、一定の収益を稼いでいく方向にある。

経営の基本は、技術力と品質の高さを武器に差別化し、徹底したローコスト体質を作り、キャッシュ・フロー経営に徹することである。そのために、技術者のレベルアップに最も力を入れており、各人の技術力をデータベース化して、品質と生産性の改善に結び付けようとしている。

### 創業50周年の2016年度より事業部を再編～新たな4事業部へ

2016年4月からNIDの3事業部を4事業部体制に変更した。これまでの、①通信システム事業部、②情報システム事業部、③ネットワークソリューション事業部のうち、通信システム事業部と情報システム事業部を3つに再編した。

**エンベデッドソリューション事業部**は、通信システム事業部からモバイル分野を除いて、カーエレクトロニクスや医療機器、社会インフラなどの組み込みソフトを中心とする。ここ

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

5年で、カーエレクトロニクス分野が育ってきたことが大きく寄与している。

**ICTイノベーション事業部**は、通信システム事業部のモバイル、情報システム事業部の金融以外の製造・流通分野などを扱う。モバイルは、かつてのケータイからスマホへシフトしたことで、組み込みソフトよりもウェブ系を含めたアプリ開発が主力となってきた。そこで、組み込みソフト開発以外のウェブ系などをここに集約する。

**フィナンシャルシステム事業部**は、情報システム事業部にある生損保系、共済系などの金融分野を主力とする。

分野別売上内訳

(百万円)

事業	各事業の主な分野						合計
エンベデッドソリューション事業	カーエレ	FA 装置制御	社会 インフラ	メディカル システム	その他		合計
	2016.3	1429	662	463	390	298	3241
	2017.3	1570	587	381	271	179	2990
ICTイノベーション事業	モバイル	企業 システム	社会 インフラ	ホーム エレ	その他		合計
	2016.3	1497	550	502	354	247	3150
	2017.3	1472	836	764	372	256	3700
フィナンシャルシステム事業	生損保	クレジット 証券	情報 サービス	その他			合計
	2016.3	2855	560	421	421		4256
	2017.3	2825	666	423	360		4274
ネットワークソリューション事業	運輸	金融 保険	製造	官公庁 団体	卸売 小売	その他	合計
	2016.3	1925	1387	555	446	190	4911
	2017.3	2208	1283	534	480	145	5105
その他事業	データ ソリューション	人材派遣	プロダクト				合計
	2016.3	937	555	52			1543
	2017.3	965	591	56			1612

自動運転、IoT、ビッグデータ、フィンテック(金融技術)などの新しい領域が発展する局面にあって、システム開発のテクノロジーと事業分野を再編し、新しい事業部長の登用を含めて、事業の拡大を図ろうという作戦である。

従来は開発と運用を分けていたが、それよりも顧客からみて開発をし、それを運用に持ち込むというバリューチェーン全体を担っていくという方向である。また、品質管理室の中で、PM(プロジェクトマネージャー)の育成を強化するようにした。新技術開発の組織も応用開発をイメージして、営業本部の下にR&D推進課を設置した。

エンベデッドソリューション事業部では、カーエレクトロニクス、医療、公共、制御を注力分野とし、大手自動車グループで100人超体制を構築する。ICTイノベーション事業部では、端末/電気メーカー、社内システム向け、IoT/ビッグデータの活用を注力分野として、大手通信機器グループで100名超体制を目指す。また、社内システムでは、大手食品メーカーで、そのシステム開発業務でシェアNo.1を目指す。

フィナンシャルシステム事業部では、生損保、共済、カード分野に注力し、共済大手で、No.1を目指す。ネットワークソリューション事業部では、システム基盤、システム運用管理、

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。



クラウド、セキュリティに注力し、航空大手のNo.1 シェアを一段と高める。

### 優良顧客と長期取引〜エンドユーザーが顧客

大手航空会社(ANA)など優良顧客と長く取引しており、高い信頼を得ている。日本の有力企業と安定した取引をしているので、どこかが減少してもどこかでカバーするという安定感がある。有力企業としては、全日空グループ、SOMPO グループ、富国生命グループ、トヨタグループ、キャノングループ、パナソニックグループ、ソニーグループ、全労済グループ、NTT グループ、富士通グループ、東北電力グループ、東京電力グループ、ちばぎんグループなどがあげられる。

ベストパートナーという点では、10年以上仕事を継続している企業が売上全体の8割以上を占めるが、そのうち付き合いが長い企業ほど1社当たりの売上高も多い。

当社の顧客は基本的にエンドユーザーである。大手のシステム開発会社の下請けをやっているわけではない。その意味では、長く付き合いしている企業から絶えず新しい仕事を作り出していける立場にある。大型案件のプロジェクトを手掛けた食品メーカーとの関係も、ビジネスとしてのつながりの中で、当社の実力が評価されて受注に結び付いた。

医療関係でも新しい会社とのビジネスが始まっている。計測に関わるシステム開発はこれからも増えていこう。信頼の証はリピートオーダーにある。そのリピートオーダーの蓄積がパートナーとして認知されたことに結び付くわけだ。

### 健全な競争心を醸成

当社の強さの源泉は、事業ポートフォリオのバランスにあるが、もう一つ大事な点は、グループ全体で、各事業部や各課レベルで競争意欲を持ち、金銭的なインセンティブではなく、健全な競争が社風として浸透している。良いシステムをしっかりと作り、それを運営していくという点で堅実である。同時に、互いに絶えず競争心を持つようにマネジメントしている。

## 3. 中期経営方針 中期3カ年計画「Smile2020」で、IoT時代のマーケットを開拓

### 新中期3カ年計画が始動

新たに、中期3カ年計画「Smile2020」を策定した。今回の計画が上手くいけば、顧客も株主も社員も協力会社も、みんなにこやかになれるという意味を込めた、と小森社長は思いを語る。

今回の中期計画は、従来とってきた3カ年計画のローリングとは異なる。従来は今期の1年計画を立てるごとに、次の3カ年についても方向性を定めてきたが、それは現在の延長線にあるものであった。

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

今回は、小森社長がリーダーシップを発揮する本格的な3カ年計画で、大きな変革期に思いついた手を打っていくという意味が込められている。

中期3カ年計画の骨子  
～「Smile2020」～

環境認識	潮目が変わる重大局面 将来のさらなる飛躍に向けた変革の大きなチャンス到来
市場	既存の受託開発システムは縮小 IoT、AI、BD(ビッグデータ)、クラウドは伸長
顧客	攻めのITヘシフト IT投資で差別化と変革、競争力を強化
課題への対応	
新ビジネスモデルの確立	先進技術を用いた顧客ビジネスの拡大に直接貢献するシステム開発
顧客との関係づくり	ビジネス構築段階から顧客とともに創る関係
人材育成	今後の技術発展に対して最適なソリューションを実現できる人材の育成
6つの注力すべき戦略	① AI戦略 ② クラウド・インテグレーション戦略 ③ IoT&スマートファクトリー戦略 ④ 自動車CASE戦略～C(接続)、A(自動運転)、S(共有)、E(電動化) ⑤ プライムアカウント戦略 ⑥ デジタルトランスフォーメーション戦略
到達目標	生産性(縦軸)とストック性(横軸)の大幅な向上
財務目標	2020年3月期 売上高200億円、営業利益20億円、売上高営業利益率10%

### 環境は大きく変化～潮目が変わる重大な局面

外部環境では、生産年齢人口が今後大きく減少していく中で、あらゆる分野で生産性の向上が求められている。従来型の国内ITサービス市場の成長は今後鈍化し、既存の受託開発システムは縮小していくという認識である。

一方で、IoT、AI、BD(ビッグデータ)、クラウドなどの新しい分野はどんどん伸びていく。顧客は、自社の競争力を強化するために、IT投資を積極化させる。この攻めのIT投資によって、事業の差別化を進め、企業の変革をスピーディにフレキシブルに進めようとしている。

こうした潮目が変わる重大な局面に、自社の課題をきちんと捉え、手を打っていかようとしている。将来の飛躍に向けた変革のチャンスを取り込もうという狙いだ。

### 取り組むべき課題～変革のチャンス

取り組む課題を3つ掲げている。1つは、ビジネスモデルの変革である。従来の請負型を

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

続けるのではなく、先進的な技術を用いた顧客ビジネスの拡大に直接貢献するシステム開発を拡大する。

2つ目は、顧客との関係の見直しで、ビジネス構築の段階から顧客と共にシステムを創っていく関係を構築していく。

3つ目は、人材の強化育成で、今後の技術の発展を見据えて、それを取り入れた最適なソリューションを実現できるように人材を育成する。これらをこの1~2年で一気に進める必要があると、小森社長は考えている。

## 6つの戦略

具体的な注力分野として、6つの戦略をかかげている。①AI、②クラウド・インテグレーション、③IoT&スマートファクトリー、④自動車CASE(Connectivity、Autonomas、Shared、Electric)、⑤プライムアカウント、⑥デジタルトランスフォーメーション、このうち、最初の4つは技術の変化と適用領域であり、プライムアカウントは顧客の深掘り、デジタルトランスフォーメーションは新しい領域への飛躍を意味する。

## 生産性とストック性の向上

今回の中期計画の到達点のイメージは、生産性の向上という縦軸と、ストック性の向上という横軸において、右上へのシフトを目指す。つまり、労働生産性の向上には、人的工数に頼らない仕組み作りが求められる。そのためには、システム開発だけでなく、その運用やプラットフォーム型ビジネスの拡大でストック性を高めていくことである。

中期3か年計画

	(百万円、%)						
	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3(計)	2019.3(計)	2019.3(計)
売上高	16119	16228	17102	17683	18000	18900	20000
営業利益	1441	1415	1544	1834	1620	1700	2000
売上高営業利益率	8.9	8.7	9.0	10.4	9.0	9.0	10.0

(注)2017年5月に公表、(計)は会社計画。

## 先行投資を優先

財務目標としては、2020年3月期で売上高200億円、営業利益20億円、売上高営業利益率10%を達成する。2017年3月期で、売上高176億円、営業利益18億円、営業利益率10.4%をあげているので、3年後の目意数値としてはものたらないようにみえるが、ここにはかなりの先行投資を行うという意味を込めている。

現状の延長線でも、売上高200億円、営業利益を20億円はいきそうであるが、それでは

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

将来の展開力を培うには不十分であるという認識である。

現在のビジネスでは将来は先細りとなる。新しい革新に挑戦する。そのためには、今の人材に新しいテクノロジーを身につけてもらい、それを実践の場で活かして、新しいビジネス領域を切り開いていく。つまり、既存ビジネスと新規ビジネスを入れ替えていく。それを意図的に推進していく方針である。

当然、R&D や PM のための人材育成、研修には思い切ってコストをかけていく。従来分野から新しい分野にシフトすると売上高はトータルとしてはさほど伸びないかもしれない。2018年3月期は、そうした先行投資費用と採算低下を見込んで減益予算を組んでいる。

固めの予想なので、会社公表を上回る可能性も高いが、従来型のビジネスが従来の延長で伸びて増額修正というよりは、新しいタイプのビジネスに挑戦して付加価値を高めていくことができいくかに注目したい。その方向をはっきりさせようというのが、今回の3カ年計画である。

### 問われる「攻めのIT開発」

金融業界に代表されるように、巨大なミドル・バックの基幹システムは堅牢であることが求められる。しかし、フィンテック (FinTech) の登場で IT 業界は大きな転換点を迎えつつある。従来型の IT システム開発を請け負っている企業は、これから苦勞するかもしれない。巨大システムの仕組みが変化し、フロント・ミドルで新しいシステムが使われるようになる。それを担うフィンテックは、従来型システムに構造変化を引き起こす。

その変化のプロセスにおいて新しいシステム作りが求められるが、それが従来と同じように、これまでのシステム会社に発注されるとは限らない。攻めの IT の新しい分野を先行的に開拓していかないと、長期的に生き残っていくことが難しくなる。そこにいかに手を打つかが問われている。

### 売上高営業利益率 10%が目標

2017年3月期の売上高営業利益率は10%台に乗せた。当社の力がついてきていることの表れであるが、その継続性を高めるには、新しい高付加価値の仕事を安定的にこなしていく必要がある。

1件あたりのプロジェクトの規模が大きく、期間が長いもので、当社がこなれている仕事の利益率は高い。しかし、この手の仕事は従来型のシステム開発である場合も多いので、次へのシフトを効果的に展開していくことが求められる。

ソフトウェア開発業界の競争は激しくなっている。独立系の動きをみていると、業績の悪化によって、企業再編に追い込まれている会社も出ている。よほど頑張らないと、独立系が順調に生きていくのが難しい時代となりつつある。

## 新しい IT 事業領域にシフトしつつ、高付加価値化を志向

これから主流になる攻めの IT、つまりミドル・バックの守りの情報処理システムではなく、ビジネスを作り出す新しい IT (IoT、AI、BD、ロボットなど) にどのように関わっていくのか。課題はテクノロジーの変化についていくことで、その準備に力を入れている。

IoT については、2つの流れがある。1つは、今の本業に新しい分野の仕事がオンしてくるので、領域が広がっていくという動きである。もう1つは、現在オープンイノベーションとして取り組んでいるプロダクト開発やアライアンスの中から、当社独自のプラットフォームを作りだそうという動きである。

グーグル、アマゾン、GE など米国の先進企業が IoT をリードしていく。日本企業がどこまで対抗できるか。その中で、当社のような中堅企業においては、変化への対応をモットーに着実に進むことが求められる。

小森社長は、今後の事業環境について、3つの点を強調する。1) IT 業界は今後とも成長していく。しかし、2) 長期的にみるとシステム開発の受託という請負ビジネスの従来型主戦場は縮小していく可能性が高い。そこで、3) 今後伸びる IT 事業領域にシフトしていく必要がある、と考えている。

では、どの分野にシフトしていくのか。IoT (モノのインターネット) や AI (人工知能) が伸びることははっきりしている。伸びそうな分野にオープンイノベーションも含めて、少しでも布石をしておこうと考えている。小森社長のもとで、新規分野を未来型ソリューションと名付け、ベンチャー企業とのオープンイノベーションに一段と力を入れていく。

## 重点課題に手を打つ

経営環境としては、IT 投資は引き続き拡大傾向にあるが、IT 投資を選別する動きが出ており、技術者の不足感は継続している。

当社は 2016 年度より 3つの施策に力を入れている。第1が大規模かつ長期プロジェクトの取引拡大で、100名以上もしくはシェア No.1 を目指している。第2が人材育成で、高い利益率の中長期的な維持と向上に向けて、プロジェクトマネジメント力を強化する。第3は、PM (プロジェクトマネジャー) の育成推進に向けて、その体制やプログラムを抜本的に見直している。

これらに加えて、2017年3月期の下期からは先行投資を拡大している。①先端技術研究室の新設、②開発用クリーンルームの増設、③技術者の獲得や教育研修の費用などに手を打っている。開発用クリーンルームは、大手自動車メーカーとの取引拡大に伴うもので、本社フロアを増床して対応している。

## もう一步踏み込んだ顧客リレーション作り～プライムアカウント戦略

プライムアカウント戦略では、主力顧客について、攻めの IT 投資に初期段階から参画し、

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

開発から運用にまで関わっていければ、ストック効果も得ることができる。

あらゆる産業分野で、IoTやインダストリー4.0といったインターネットの通信機能が新しい形で使われるようになる。AIやBDとの結びつきも深まってこよう。自動車のインテリジェント化、ネットワーク化、金融システム再構築、クラウド化にも対応していく。

事業戦略として、ベストパートナーの深掘り、デジタルビジネスへの対応、IoTなどの分野で、新しいイノベーションとのコネクティビティ（つながり）を具体化することである。

当社の顧客には優良顧客が多いが、もう一步踏み込んだリレーションを作っていく。従来の取引先であっても、新規の周辺プロジェクトで成果を上げ、品質で信頼を勝ち取っていくことをテーマにしている。基盤事業を安定的なコアとしながら、周辺事業で成長を狙っていくという考えである。

### 新事業部、新セグメントにおける変化

新しいセグメントに再編された事業部の展開に変化が出始めている。エンベデッドソリューションでは、車の領域が大きい。自動運転の分野が広がっている。顧客の仕事をしていると、当然新しい分野に人が移っていく、その人的ネットワークを通して新しい分野に入っていく。医療分野でも同じように新しい領域を攻めようとしている。

ICTイノベーションでは、既存取引先が新しい分野を開拓していく。モバイルやクラウドを活用して、新しいビジネスを始めたり、大型の新しい仕組みを作ったりしていく。その時、当社にも仕事があるので、それを逃さない。

当社としては、取り組む仕事が、1)一定のまとまった規模になっていくか、2)先方から見た時にその仕事でトップシェアをとれていくか、という点を重視している。細切れの仕事を分担するだけでは、長期的信頼に結びつかないので、人的資源の集中化を図ろうとしている。

フィナンシャルシステムは、金融系の守りのITの仕事が中心である。フィンテックの領域にはまだ入っていないが、これからも機会をみていく。

ネットワークソリューションでは、クラウドの活用を軸としながら、顧客のシステムをよく知っているだけに、コンサルティングをしていく。このシステムコンサルの力をつけて、領域を広げていく方向である。

### プロジェクト管理を強化

2016年3月期の不採算案件は、1)当初の見積もりの精度、2)社内の連携、3)初めての取引に伴う商習慣の行き違いなどが重なり、マイナスに響いた。最終的には仕上げたが、余分の工数がかかった。常に注意しているところではあるが、PM（プロジェクトマネジャー）の力量が問われるところである。

新規受注、新規ユーザーとの仕事は、得てして不採算に陥り易い。慣れていない故に、コミュニケーションが不足したり、要件定義が十分でなかったり、あるいは新規であるが故に、

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

人材が十分でなかったりする。

立ち上げが上手くいかなかったとしても、きちんとした品質に作り上げることで、失敗を克服すれば、次のレポートに結び付き、担当者も力をつけていく。失敗しないことが第一であるが、失敗をしたとしても、それを教訓として次のビジネスに活かすことが組織能力を高めることに結び付く。この企業文化を構築すべく実践している。

不採算プロジェクトの発生が生じないように、注意深くマネジメントしている。リスク管理上、重要プロジェクトを全社的に位置付けて、その進捗は特別に現場と品質管理室からレポートさせて、トップ自らチェックしている。

### 人材投資に注力

情報サービス業界において、技術者の不足感が強まっており、中途採用は難しくなっている。中期計画にあるように、当社の業績は今後も上がる方向にある。今は人員に不足感がある中でフルに仕事をしているので、生産性は上がっている。

一方で採用を増やしている。新卒の採用は、2015年4月58名、2016年4月72名であった。2017年4月も70名ほど入った。中途採用にも各事業部で力を入れている。中途は中々取りにくいのが、年10名程度は採用している。退職者は少ない。

若手の人材をきちんと育てて、戦力化していくことに注力している。若手の育成と人材の評価システムも逐次見直していく。マネージャーの評価もチームでみている。

### PM(プロジェクトマネージャー)の育成

PMの育成では、品質管理室の中に技術教育課を設置し、30代のシステム開発エンジニアに対して、PMへの訓練を本格化させている。市場は成熟気味ながら技術革新には勢いがあり、企業の盛衰も激しい。その中でとりわけ足りないのが、システム開発のリーダーとなるPM(プロジェクトマネージャー)である。ここの人材をどう育てているのかで、競争力に差が出るので、力を入れている。

### オープンイノベーションを推進、本業にプラスの波及効果

オープンイノベーションについては、これからも続けていく。本業で稼いだ資金の一部を投資していくが、それだけでは必ずしも十分な成果が得られない。テクノロジーやノウハウを社内にも備えていくには、社内にR&D機能を持つ必要がある。本業領域でのアメーバ的広がり、ベンチャーとの連携を活かした社内の開発力向上を結び付けて、新結合から事業拡大を図ろうとしている。

新規分野のウェアラブルLIVE中継ソリューションは自社開発である。一方、プロダクトアライアンス関連では、Linkify for Publishers (Studio Ousia スタジオウーシア)などと連携を強めている。オープンイノベーションとして、ベンチャー企業に出資して、本業

---

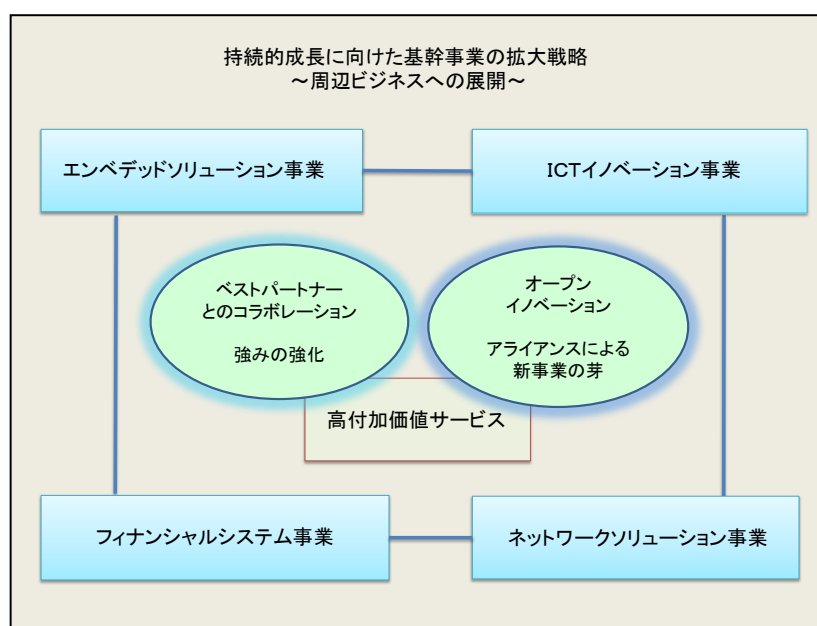
本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

のビジネスに結び付くコンテンツを探っている。人材や開発力の育成という点で役立つようにも展開する。

オープンイノベーションの推進では、ベンチャー型企業を見る目をいかに養いつつ、自らの変革に結び付けていくかという事業推進力も求められる。若手の人材を活用しつつ、投資判断やビジネスモデル構築に当たって、リスクマネジメントの仕組みも必要である。

年間2〜3億円の新規投資を行って、未来型ソリューションビジネスと名付けている新規事業を立ち上げていくことに力を入れている。それに向けて、ベンチャー企業との協業には前向きであり、M&Aにも意欲をもっている。

新規ビジネスの領域ではいろいろトライしているが、まだ売上げ、利益面で大きく育ってきたものはない。ただし、新しいことをやっていると、さまざまな場面でアピールできる。それが営業効果となって、既存ビジネスに一定の売上げをもたらす副次効果を生んでおり、社員と事業部のやる気にも繋がっている。



### ベンチャーとの連携

オープンイノベーションでは、1)出資と 2)協業に力を入れている。出資では、人工知能（慶大発ベンチャー）や農業（農業情報システム）などがある。

慶大発ベンチャーのスタジオウーシアでは、独自の AI(人工知能)によるテキスト解析とアプリの開発を行っている。ここでは当社の人材と交流しながら、研究と事業化に関わっている。

農業では、ファーム・アライアンス・マネジメントに出資した。JR 西日本が大株主であ

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。



る。まずは、農業分野における情報収集を行っていく。

こうした中から何が出てくるかはまだわからないが、1) 常に新しい分野への参入を目指す、2) そこで一定の人材を育てる、3) 広い意味で本業に活かすという点で、R&D 投資として注目できよう。

未来型ソリューションの基本は、①市場性があること、②コンシューマ向けであること、③海外にも通用するものであること、にしている。これらに合ったものを開発しようとしている。

ベンチャー企業との付き合い方では、まかせきりにするのではなく、新ビジネスが自社で責任をもてるようにすることに軸足をおいている。そのためには、アイデアを見抜く眼力をもって、うまく販売に結びつけるプロモーション力が問われる。当社にとって挑戦的ではあるが、事業としての開花に向けて続けていく。

つまり、当社のオープンイノベーションは、ベンチャー投資でありながら、R&D 投資でもある。単なる投資リターンを追うのではなく、当社の事業育成、人材育成に結びつけられるように、人材も出して連携を図ろうとしている。R&D 投資がすぐに花咲くわけではないが、常に先行投資は続けていく方針である。

#### AI 型 Web マイニングのベンチャーに出資

2014年8月に Studio Ousia (スタジオウーシア) に出資し、30%強の資本参加を行った。この会社は、ウェブ上のテキストをユーザーにとってより快適にする事業でユニークな存在である。スマホでの web マイニングについて、AI が働くような技術開発にすぐれている。スタジオウーシアは2月にサムソンからの追加出資を得て、製品開発に力を入れている。

Linkify(リンキファイ)は、スマホでウェブページを閲覧した時に、ユーザーが「これを検索したい」、「これを買いたい」と思うキーワードを自動的に抽出してリンク化する。このテキストを抽出して、リンクを貼るエンティティ・リンクングにおいて、人工知能が働くようにする。この分野で世界をリードする開発を行い、そのアプリを提供している。

#### 先端技術研究室を設置～AI の活用に着手

先端技術研究室は昨年10月からスタートし、まずはAI(人工知能)に絞っている。AI の分野では、DL(ディープラーニング)の活用が注目される。画像認識や音声認識の精度アップの中で、とりわけ自然言語解析に力をいれていく。3年前に出資した Studio Ousia がコアテクノロジーを持っているので、同社の連携をベースにする。

また、大手自動車メーカーとの連携強化もスタートした。自動運転のカギは画像認識にあるので、センサーを利用したデータの活用にDLを活かしていく。

当社は事業本部、営業本部、管理本部の三本体制をとっているが、それとは別に社長直轄で先端技術研究室を設置した。営業本部の中に R&D 推進課があるが、ここは既存の技術をベ

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

ースに新しいサービスやプロダクトを展開しようとしている。R&D 推進課と先端技術研究室は全く別である。

AI はスタジオウーシアとの連携を強化する形で進める。同社は、2015 年 7 月、AQL (世界最大の自然言語処理に関する国際会議) で開催された W-NUT (Noisy User-generated Text) のコンペティションで優勝した。AI を用いた自然言語解析で 2 度目の優勝を果たした。固有表現を抽出して、カテゴリーに分類するという 2 つのタスクで飛躍的な制度の向上をみせたのである。この分野の応用を目指す。

また、2016 年 6 月には NAACL (自然言語処理の国際会議) で開催された Q&A 形式のクイズコンペティションで優勝した。スタジオウーシアが開発した人工知能による質問応答システムが強さを発揮したのである。

### グラスライブ・コネクト…NIDが開発、2016年度より正式提供開始

～スマートグラスを活用したライブショッピング型接客ソリューションの提供～

- \* 世界初、西武池袋本店にて利用開始、期間限定で試験導入
- \* 日本橋高島屋がインバウンド向けサービスで活用開始(2016年8月)
  
- ・ネットとリアルを融合した接客ソリューション  
自宅など外部にいる客に対して、実店舗の映像をスマートグラス搭載カメラでライブ中継。  
担当者がグラスをかけて、客と会話しながら商品などを見せていく。
  
- ・お客にとって、実際に来店したかのように映像を通して案内  
担当者は両手を自由に使えるので、客の要望に応じて商品やディスプレイを見せ、  
手にとって動かすこともできる。
  
- ・画期的な来店手段  
地方や海外にいながら、東京の店舗に来店して買い物ができる。  
高齢者、妊婦や障害者などすぐに動けない人にも活用できる。
  
- ・店舗に低コストで素早く導入できる  
さまざまなタイプの店舗やショールームで手軽に利用できる。  
スマートグラスの利用日時を予約して、客のパソコンを通して対話。  
事業会社は専用アプリをインストールすることなく、数日で導入できる。
  
- \* インターネットプロバイダーのBIGLOBEと連携し、新パッケージを全国展開  
・BIGLOBEのIoTモバイル通信サービス「上り高速プラン」と組合せた「グラスライブ・コネクト スマートパック」を提供

### スマートグラスの新製品をマーケティング～「グラスライブ・コネクト」

5 月の展示会 (店舗 IT ソリューション) でグラスライブ・コネクトのデモンストレーションを行った。ここへの来場者へ商品をアピールすると同時に、当社の今後の営業活動のネットワーク作りに役立っている。

また、3 月にはビックローブ (BIGLOBE: インターネットプロバイダーでポータルサイト運営) と連携し、新しいパッケージプランを提供するとともに、両社での全国販売を開始し

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

た。

ビックローブのIoT向けモバイル通信サービス「上り高速プラン」を組み合わせ、「グラスライブ・コネクト スマートパック」を作った。これは低価格で、おおきなデータ送信が可能なので、業務用での使い勝手が向上する。月額3.5万円で、①グラスライブ・コネクト、②月間40GBまでの通信、③スマートグラス端末、④Wi-Fi ルーター端末などが使える。

グラスライブ・コネクトの本格提供は2016年6月から開始された。これまでは池袋の西武百貨店で試験的に用いてきたが、本格サービスに入った。

グラスライブ・コネクトは、自宅などにいる顧客に対して、店舗などの遠隔地からスマートグラス搭載カメラで投影している映像をライブ中継しながら会話のできる接客ソリューションシステムである。

スマートグラスの特徴は、①ウェアラブルなので、顧客の要望に応じて動きながらライブ中継と会話ができる、②ハンズフリーなので、両手を使って商品を動かしたり操作したりできる、③見ているままの映像を共有するので、円滑なコミュニケーションができる、という点にある。

日本橋高島屋では、インバウンド向けサービスで活用を開始した。昨年8月より、海外の顧客向けサービスに利用している。訪日前に希望商品を相談、確認し、確保しておくことができる。帰国後でも、同じように現物を見て購入することが出来る。西武百貨店の場合には通常の有力顧客対応であったが、高島屋の場合にはインバウンド（来日観光客）を対象にしている。使い勝手を広げていく余地はこれからもいろいろある。こうした新しい商品を通して、今までつながりのなかった西武百貨店や高島屋と結びつきができたのも1つの効果である。

グラスライブ・コネクトは、何らかの形で現場をみたいという時に使える。災害現場から高級商品の売り場までありうる。これはプラットフォーム型ビジネスである。スマートグラスを活用したネットとリアル融合型接客ソリューションの提供である。

①ネットとリアルを融合した接客ソリューションを提供し、②顧客は実際に来店したかのように案内を受けることができる。店舗向けソリューションとして、NIDがビジネスモデル特許を出願している。顧客はバーチャルに来店し、接客担当と会話しながらインターラクティブに情報を入手できる。接客担当は手が自由に使えるので、商品を手にとっていろいろ見せることができる。

もともとは2015年5月のスマホエキスポにこのライブコネクトを出展したところ、反響があって活用したいということになった。利用に当たっては、①初期費用、②回線ごとの月額利用料、③データによる従量課金といった方法で、フィーをとっていく。クラウドの利用でシステムとしての投資は大きくないので、利用サイドは安く使え、その利用が広がれば当社の課金額収入が増えてくるという仕組みである。

百貨店のほかにも、ファッション関係、設備のショールーム、中古車展示などに利用可能である。ネットでいきなり探すよりも、担当員と対話しながら、商品を見て絞り込み、その

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

後で実際に足を運んでもよいし、そのままネット決済してもよい。

ウェアラブルのグラス（眼鏡）は、B to Cで用いると個人情報勝手に利用してしまうため、社会的にも問題視された。つまり、勝手に映像をとってしまうからである。ところが今回のグラスライブ・コネクトは、B to Bで利用者と利用場面が限定されている。このシステム開発に当っては、ウェブの先端テクノロジーを利用している。

グラスライブ・コネクトの販売では、百貨店などの小売りとは別々に、設備メンテナンス（商業施設の点検教育）や商社（海外発注品の納入物現地確認）などで活用する事例も出ている。

#### 4. 当面の業績 先行投資で今期は減益

##### 2017年3月期は過去最高の業績を達成

2017年3月期は、売上高17683百万円（前年度比+3.4%）、営業利益1834百万円（同+18.7%）、経常利益1967百万円（同+14.6%）、純利益1304百万円（同+36.3%）と過去最高の業績を達成した。売上高営業利益率は10.4%と10%を超え、ROEも13.5%となった。

営業利益の増加+290百万円の内訳は、増収効果+122百万円、前期にあった不採算案件の減少+147百万円、採算の向上+43百万円、販管費増加-22百万円であった。採算の向上は、生産性アップや受注価格の見直しによるものである。

セグメント別実績

(百万円、%)

	2017.3期				主なポイント
	売上高 (伸び率)	営業利益 (伸び率)	売上高 営業利益率		
エンベデッドソリューション事業	2990 (-7.7)	279 (-26.0)	9.4		メディカル、FA、社会インフラが減少 カーエレは好調
ICTイノベーション事業	3700 (+17.5)	331 (+36.6)	9.0		モバイル、社会インフラ、企業システムが増加 不採算収束
フィナンシャルシステム事業	4274 (+0.4)	662 (+11.3)	15.5		クレジット・証券、情報・サービスが増加 生損保やや減少
ネットワークソリューション事業	5105 (+4.0)	463 (+22.9)	9.1		航空大手、官公庁の増加
その他(データソリューション、 プロダクト、人材派遣)	1612 (+4.5)	86 (-6百万円 から黒転)	5.4		採算確保
合計	17683 (+3.4)	1834 (+18.7)	10.4		ICTの好調と不採算案件一巡が寄与

(注) 伸び率は前年同期比。営業利益は全社費用（一般管理費）配賦前。

キャッシュ・フローでは、営業キャッシュ・フロー+1184百万円、投資キャッシュ・フロー-318百万円となり、フリーキャッシュ・フローは+866百万円となった。フリーキャッシュ・フローは常にプラスとなる方向である。バランスシートでは、現預金が+669百万円の6996百万円となった。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

この期は、1) 大規模かつ長期プロジェクト（100名以上もしくはシェアNo.1）の拡大と、2) プロジェクトマネジメント力の強化、とりわけ推進体制と育成プログラムの抜本的改訂に力を入れ、しっかり前進させた。

また、下期に入って、①先端技術研究室の新設、②開発用クリーンルームの増設、③技術者獲得や技術者教育研修を目標にかかげ、いずれも実行した。先端技術の研究やそのための人材採用、社内研修の強化は2018年3月期も継続する。

セグメント別にみると、エンベテッドソリューション事業は、売上高-7.7%、セグメント利益-26.0%と減益となった。主力のカーエレは順調であったが、FA・装置制御、社会インフラ、メディカルシステムなどが、いずれも仕事の端境期で減少した。業績が見込みより上振れした要因は、カーエレの一括プロジェクトが上手くいったことによる。また、減収になった分野も下期には回復に入っている。

ICTイノベーション事業は、売上高+17.5%、セグメント利益+36.6%と好調であった。赤字プロジェクトがなくなったことに加え、運輸向け企業システムで一括プロジェクトが寄与した。社会インフラでも電力向けが伸びている。

フィナンシャルシステム事業は、売上高+0.4%。セグメント利益+11.3%と順調であった。主力の生損保は伸び悩んだが、クレジットカード向けで新規の仕事がとれ、これが貢献した。

ネットワークソリューション事業は、売上高+4.0%、営業利益+22.9%と好調であった。主力の運輸でスポットものが加わったことや、官公庁向けの受注条件も改善した。

その他事業は、売上高+4.5%、セグメント利益黒字化（-6百万円→+86百万円）となった。ここでもデータソリューションや人材派遣での契約条件の変更が寄与した。

セグメント別業績予想

事業セグメント	2016.3		2017.3		2018.3(予)		2019.3(予)	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
エンベテッドソリューション	3241 [19.0]	378 <11.7>	2990 [16.9]	279 <9.4>	3290 [18.3]	280 <8.5>	3500 [18.5]	300 <8.6>
ICTイノベーション	3150 [18.4]	242 <7.7>	3700 [20.9]	331 <9.0>	3700 [20.6]	300 <8.0>	4000 [21.2]	330 <8.3>
フィナンシャルシステム	4256 [24.9]	595 <14.0>	4274 [24.2]	662 <15.5>	4330 [24.1]	620 <14.4>	4500 [23.8]	630 <14.0>
ネットワークソリューション	4911 [28.7]	377 <7.7>	5105 [28.9]	463 <9.1>	5080 [28.2]	330 <6.5>	5300 [28.0]	360 <6.8>
その他	1543 [9.0]	-6 <-0.4>	1612 [9.1]	86 <5.4>	1600 [8.9]	90 <5.4>	1600 [8.5]	80 <5.0>
合計	17102 [100.0]	1544 <9.0>	17683 [100.0]	1834 <10.4>	18000 [100.0]	1620 <9.0>	18900 [100.0]	1700 <9.0>

(注)その他はデータソリューション、プロダクト、人材派遣。営業利益合計は全社費用等修正後ベース。

## 2018年3月期は先行投資で減益に

2018年3月期の会社計画は、売上高18000百万円（前年度比+1.8%）、営業利益1620百万円（同-11.7%）、経常利益1720百万円（同-12.6%）、純利益1190百万円（同-8.8%）と減益予想である。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

IT 投資の選別が進むことを前提に、売上高の伸びを慎重にみている。前期で完了した一括プロジェクトやスポットものについては差し引いている。カーエレクトロニクスは順調に伸びている。フィナンシャルも一定程度期待できる。しかし、ICT やネットワークで前期あった運輸関係の一括プロジェクトは一巡しているの、この取り戻しが課題である。

販管費の増加を+209 百万円と大きくみているが、これは広い意味での R&D の強化に力を入れていくためである。技術開発、社内研修などにコストをかける。

今期については、売上拡大余地はありそうなので、減益幅は縮小してくる公算も高い。来 2019 年 3 月期については、先行投資費用のベースも固まってくるので、新しい分野の売上の伸びにつれて、増益へ転換してこよう。中期計画に沿った業績は十分見込めよう。

配当については、2016 年 3 月期の 50 円に対して、2017 年 3 月期は 3 円増配と 5 円の 50 周年記念配を入れて 58 円とした。今期は記念配を除いて 53 円とする予定である。

## 5. 企業評価 着実な経営を展開し、収益力が向上

### 次なるイノベーションへの期待

先端技術の研究やそれを使いこなせる人材の育成に本格的に取り組んでいく。この進歩についていけないと企業の発展は見込めないの、何としてもやりきる強い決意をみせている。

中期計画の営業利益率 10%は必ずクリアすべき目標であると、小森社長は強調する。稼働率が下がると達成できないので、フローの仕事のバランスを図ることが重要である。同時に、ストック型ビジネス（運用・システム保守等）をどのように上げていくかも問われる。

かつてケータイが登場した時が大きな変化の局面であった。今回はカーエレが伸びており、ここへの舵取りはうまくいったが、次の AI、IoT についてはこれからである。クラウドの活用は、企業にとってコスト削減につながると同時に、IT 投資がフレキシブルにすばやくビジネスに活かせる。このスピードが魅力である。当社にとっては、クラウド活用型が増えてくると、ストック型ビジネスのウエイトが高まるといえる。

プライムアカウント戦略では、主力顧客について、攻めの IT 投資に初期段階から参画し、開発から運用にまで、関わっていければ、ここでもストック効果を得ることができる。

先端技術研究室では、AI を中心にビジネスへの適用を検討している。営業本部にある R&D 推進課は、社内のスキルを顧客に応用することに軸足をおいている。ラスライブ・コネクともここで担当している。

小森社長は今後 10 年以上采配を揮うことになる。その中で、IT の新しい分野で次のビジネスモデルをいかに確立するか。現在の延長線だけではないビジネスモデルのイノベーションに挑戦する。

---

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

売上高 200 億円、経常利益 20 億円は十分達成することはできよう。その先に経常利益で 30~40 億円を目指すには新しいイノベーションが必要である。その準備をこの 3 年で行うということになる。

コーポレート・ガバナンスについては、当面は現体制で進んでいく方向である。監査役設置会社として、社外取締役は 1 名であるが、今後充実させることを検討する必要がある。

社内では次のマネジメント人材も育ちつつある。本業の強化と IT の新しい分野の開拓、オープンイノベーションとしてのベンチャー企業への投資などを考えると、社内の目だけでなく、社外役員による監督を強化することも、アクセルとブレーキのバランス上必要であろう。

システム開発関連の上場企業比較

社名	NID	ID	コア	SRA	NSD	富士ソフト
コード	2349	4709	2359	3817	9759	9749
市場	JQ	東1	東1	東1	東1	東1
売上高(16年度)(億円)	177	216	193	391	552	1642
経常利益(億円)	20	11	12	42	73	92
売上高経常利益率(%)	11.1	5.3	6.3	10.8	13.2	5.6
株価(6/7)(円)	3520	1411	1531	2986	2074	3285
時価総額(億円)	154	170	227	445	999	1107
PBR(倍)	1.30	2.12	2.52	1.86	2.05	0.94
ROE(%)	11.6	13.4	10.3	13.3	11.4	4.6
PER(倍)	11.2	15.7	24.3	14.0	17.6	20.1
配当利回り(%)	1.5	2.6	1.3	3.7	2.3	0.9

(注) SRA: SRAホールディングス、ID: インフォメーション・ディベロップメント。富士ソフトは2016年12月期。株価指標はいずれも直近予想ベース。

### 中期的なNIDの姿～収益力の向上

システム開発業界をみると、NIDは売上高では中堅であるが、売上高経常利益率(9~10%)でみると、上位にあり健闘している、バランス経営が利益率の面でも貢献している。ここに来て利益水準が上がっている。ROEも11~12%に高まっている。事業領域のシフトをじわりと進めている。新規分野への参入はまだ投資期にある。それでも全社的には着実な利益を上げており、フリーキャッシュ・フロー(FCF)はプラスを続けている。

売上高 200 億円、営業利益 20 億円、売上高営業利益率 10%に向けて、今は基盤を固めている。中期目標の達成に向けて一定の努力を要するという点で、企業評価はBとする(企業評価については表紙の注を参照)。

今はジャスダックにいるが、いずれ東証 1 部への市場変更を目指して準備を進めていくことになる。いい人材を採用するという点で、市場の評価を高めていくことは重要である。

ジャスダックから東証 2 部、1 部への移行に当たって、当社の場合ファイナンスニーズはほとんどないので、社会的信用のもう一段の向上と人材の採用への貢献が第一義的であろう。株主数の増加のみが課題なので、そこへの対応には少し工夫が必要であろう。

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。

株主数は2015年3月末1135名、2016年3月末1308名に対して、この3月末の株主数は875名とかなり減っている。業績好調を反映して、株価が高値圏にあることによる。株主作りという点では、1:2または1:3の株主分割によって、購入しやすくすることと、株主優待の導入で、長期保有のインセンティブをつけることなども考えられる。

現在の株価(3615円)をベースにして、今期の配当53円の配当利回りは1.47%である。これに対して、1:2の株式分割後で、1年保有の株主に10円相当(100株で1000円)の優待を付けるとすると、その優待利回りは0.55%となる。2年保有なら20円相当とすると、利回りは1.1%となる。全体で2%を超える利回りとなるので、一定の効果を期待できよう。

会社サイドは、東証1部への指定替えを特に急いでいない。しかし、社内の体制を整え、株主作りに力をいれる中で、いずれ目指していくことになるだろう。

配当については、安定配当の継続を基本としており、今のところ年53円をベースにしているが、収益力の向上に見合って、増配も期待できよう。

### J-Stock 銘柄に選定

昨年11月30日より、J-Stock Indexの構成銘柄に当社が入った。JASDAQ上場759社中インデックスには82社が入っている。ジャスダックを代表する企業となるわけで、流動性の向上が期待できよう。

6月7日の株価で見ると、PBRは1.30倍の水準にある。今後の展開としては、新しい分野の収益向上を図ることが重要である。2017年3月期の予想で見るとROE 11.6%、PER 11.2倍のレベルにある。株価はまだ割安な水準にある。今後とも業績の向上を織り込みながら、一段と見直されていくことになるだろう。



NIDの財務指標

P/L	(百万円、%、円、人)										
	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3
売上高	14583	15696	15578	14723	14638	14824	15531	16119	16228	17102	17683
営業利益	1208	1335	1071	907	935	871	1011	1441	1415	1544	1834
経常利益	1233	1371	1084	921	994	899	1090	1500	1558	1717	1967
当期純利益	635	769	585	538	447	328	585	646	791	957	1304
売上高営業利益率	8.3	8.5	6.9	6.2	6.4	5.9	6.5	8.9	8.7	9.0	10.4
売上高経常利益率	8.5	8.7	7.0	6.3	6.8	6.1	7.0	9.3	9.6	10.0	11.1
1株当たり当期利益(EPS)	145.8	181.8	154.8	142.2	118.3	86.9	154.8	170.9	209.0	252.8	344.7
1株当たり配当	30.0	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	47.0	50.0	58.0
従業員数	1341	1366	1407	1463	1460	1439	1417	1391	1366	1376	1396

B/S	(百万円、%、円)										
	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3
流動資産	7691	6800	7241	7602	8216	8726	8682	8998	9800	10268	11384
現金及び預金	4329	3630	3968	4133	4935	5553	5433	6090	6334	6327	6996
受取手形及び売掛金	2671	2575	2473	2437	2419	2286	2437	2161	2493	2931	3526
固定資産	2292	2638	2720	2671	2445	2382	3059	3206	3797	3857	4184
総資産	9983	9438	9960	10273	10661	11108	11741	12204	13597	14126	15569
流動負債	2198	2169	2038	1961	2001	2227	2159	2136	2554	2327	2431
固定負債	2127	2199	2450	2493	2549	2616	2651	2681	2694	2756	2884
退職給付引当金	1767	1863	2075	1985	2046	2104	2146	2161	2077	2163	2252
純資産	5658	5069	5473	5818	6110	6264	6929	7210	8348	9042	10253
自己資本比率	56.7	53.7	54.9	56.6	57.3	56.4	59.0	60.5	61.4	64.0	65.9
1株当たり純資産(BPS)	1310.7	1339.3	1445.8	1537.1	1614.1	1654.8	1830.6	1951.3	2205.5	2388.7	2708.7
自己資本当期利益率(ROE)	11.5	14.3	11.1	9.5	7.5	5.3	8.9	9.0	10.2	11.0	13.5

C/F	(百万円)										
	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3
営業キャッシュフロー	726	968	748	683	761	957	740	1154	1062	559	1184
投資キャッシュフロー	-123	-483	-213	-246	204	-148	-685	-320	-645	-173	-318
フリーキャッシュフロー	603	485	535	437	965	809	55	834	417	386	866
財務キャッシュフロー	-180	-1259	-172	-174	-176	-176	-176	-176	-174	-185	-197
現預金等期末残高	4216	3444	3807	4070	4860	5492	5371	6029	6273	6474	7142

本レポートは、独自の視点から書いており、基本的に会社側の立場に立つものではない。本レポートは、投資家の当該企業に対する理解促進をサポートすることを目的としており、投資の推奨、勧誘、助言を与えるものではない。内容については、担当アナリストが全責任を持つが、投資家の投資判断については一切関知しない。本レポートは上記作成者の見解を述べたもので、許可無く使用してはならない。