

業界セミナー

「IT業界の今後の展望

～どうなる！？システムインテグレーター業界」



元読売巨人軍 吉村禎章氏と対談

出典：カンパニータンク2012年9月号（国際情報マネジメント有限会社発行）

株式会社 ACS 淡路 英行

2017年 7 月 6 日



1

本日今日取り上げるテーマ

■ 足元の動向

- ◎ 2016年度業績
- ◎ 2017年度業績予想
- ◎ 株価と株価指標

■ 過去から引きずる課題の展望

- ◎ 受託開発の構造変化
- ◎ 不採算案件の発生
- ◎ 海外事業の展開
- ◎ 業界再編とM&A

■ 今後の課題と展望

- ◎ 技術革新への対応
- ◎ 働き方改革への対応

足元の動向（1）～2016年度業績（大手）～

(単位：百万円)	NTTデータ	NRI	SCSK	CTC	TIS	NSSOL	富士ソフト	計
売上高	1,732,473	424,548	329,303	407,849	393,398	232,473	164,218	3,684,262
増収率	7.3%	0.7%	1.7%	4.1%	2.8%	6.3%	6.9%	5.1%
粗利益	438,872	143,787	81,754	96,716	75,958	46,459	38,193	921,739
粗利益率	25.3%	33.9%	24.8%	23.7%	19.3%	20.0%	23.3%	25.0%
販管費	321,763	85,272	48,040	65,586	48,938	24,919	29,394	623,912
販管费率	18.6%	20.1%	14.6%	16.1%	12.4%	10.7%	17.9%	16.9%
営業利益	117,109	58,514	33,714	31,129	27,019	21,540	8,798	297,823
営業増益率	16.1%	0.4%	6.1%	11.4%	10.6%	11.8%	4.5%	9.9%
営業利益率	6.8%	13.8%	10.2%	7.6%	6.9%	9.3%	5.4%	8.1%
経常利益	112,993	60,354	36,121	31,300	27,092	22,117	9,166	299,143
経常増益率	15.1%	-1.1%	7.5%	12.0%	10.5%	14.2%	0.8%	9.3%
経常利益率	6.5%	14.2%	11.0%	7.7%	6.9%	9.5%	5.6%	8.1%
当期純利益	65,686	45,064	28,458	21,861	16,306	13,964	5,042	196,381
EPS	234.18円	181.77円	274.16円	189.09円	189.02円	149.48円	161.63円	—
ROE	8.5%	10.7%	18.2%	11.8%	8.8%	12.6%	5.3%	—
配当性向	32.0%	42.4%	28.9%	42.3%	19.0%	30.1% ³	17.9%	—

足元の動向（1）～2016年度業績（中堅）～

(単位：百万円)	DTS	ISID	NSD	CACHD	CEC	SRAHD	クレスコ	計
売上高	79,858	79,783	55,234	52,521	43,976	39,142	30,893	381,407
増収率	-3.2%	—	7.1%	0.8%	2.9%	0.0%	7.4%	1.6%
粗利益	15,842	26,127	11,472	10,479	9,412	8,213	5,745	87,290
粗利益率	19.8%	32.7%	20.8%	20.0%	21.4%	21.0%	18.6%	22.9%
販管費	7,855	19,638	4,298	9,277	6,100	4,033	3,038	54,239
販管费率	9.8%	24.6%	7.8%	17.7%	13.9%	10.3%	9.8%	14.2%
営業利益	7,986	6,488	7,173	1,202	3,311	4,180	2,707	33,047
営業増益率	5.1%	—	12.5%	-0.6%	1.7%	11.9%	9.0%	7.7%
営業利益率	10.0%	8.1%	13.0%	2.3%	7.5%	10.7%	8.8%	8.7%
経常利益	8,093	6,704	7,300	937	3,420	4,211	3,078	33,743
経常増益率	5.0%	—	13.1%	-13.3%	-0.6%	9.4%	7.7%	6.5%
経常利益率	10.1%	8.4%	13.2%	1.8%	7.8%	10.8%	10.0%	8.8%
当期純利益	5,121	4,580	4,543	2,039	2,612	2,646	2,042	23,583
EPS	222.48円	140.58円	105.81円	105.55円	149.61円	218.00円	180.28円	—
ROE	12.7%	10.5%	10.8%	7.4%	11.3%	13.8%	15.7%	—
配当性向	31.5%	35.6%	41.6%	37.9%	23.4%	41.3%	30.5%	—

※ I S I D は決算期変更のため前期は9か月決算

※増収率、増益率は I S I D を除く 6 社で算出

足元の動向（1）～2016年度の業績分析～

良好な事業環境を背景に業界の大半の会社は既存事業が好調で営業増益
ROE10%確保や高い配当性向で株主還元積極的に

■ 売上高

6%～7%と高い増収率の会社（NTTデータ、NSSOL、富士ソフト、NSD、クレスコ）がある反面、前年度と横ばいorマイナスの会社（NRI、SCSK、DTS、CACHD、SRAHD）もあり二極化

※2016年度国内ITサービス市場は1.4%の成長率（IDC Japan）

■ 営業利益

良好な事業環境を背景に、収益率の高い案件獲得や生産コスト削減により粗利益率が向上。20%を切る3社（TIS、DTS、クレスコ）でも18～19%台を確保。売上高が伸びない会社も利益率アップで営業利益増加。業績に影響を与える「不採算案件」もなし

■ EPS（1株当たり当期純利益）

200円を超える会社は4社（NTTデータ、SCSK、DTS、SRAHD）。

150円を切る会社は大手で1社（NSSOL）、中堅で4社（ISID、NSD、CACHD、CEC）

■ ROE

業界全体で見るとROEを意識した経営を実践している。10%未満は大手が3社（NTTデータ、TIS、富士ソフト）、中堅はわずか1社（CACHD）

■ 配当性向

20%を割り込む会社はTISと富士ソフトの2社だけ。30%台、40%台は10社で株主還元積極的に業界

足元の動向（1）～過去10年間（2007年度～2016年度）の業績分析～

■ 大手 S I e r の営業利益の過去最高、過去最低、過去最高更新の時期

※上段：年度、下段：営業利益（単位：百万円）

	NTT データ	NRI	SCSK	CTC	TIS	NSSOL	富士ソフト
営業利益 過去最高	2007 95,911	2007 52,664	2007 12,879	2007 25,013	2008 23,787	2007 14,896	2007 7,517
営業利益 過去最低	2013 62,583	2010 38,426	2008 -114,038	2010 21,316	2010 12,818	2011 10,755	2009 3,293
営業利益 過去最高更新	2015 100,885	2015 59,295	2015 31,785	2012 27,187	2015 24,436	2014 16,214	2014 8,305

■ 中堅 S I e r の営業利益の過去最高、過去最低、過去最高更新の時期

※上段：年度、下段：営業利益（単位：百万円）

	DTS	ISID	NSD	CACHD	CEC	SRAHD	クレスコ
営業利益 過去最高	2007 5,598	2007 4,694	2007 8,731	2008 3,260	2008 2,794	2007 4,102	2007 679
営業利益 過去最低	2009 1,170	2009 -295	2011 3,386	2009 1,733	2009 -620	2011 1,997	2009 272
営業利益 過去最高更新	2014 6,432	2016 6,488	—	—	2014 2,874	2016 4,180	2010 823

足元の動向（1）～過去10年間（2007年度～2016年度） の業績分析～

リーマンショックで大きく落ち込んだ業績を、リーマン前の過去最高業績まで回復させる10年

- 過去最高業種は他業種同様2007年度に集中
- リーマンショックの影響で業績が過去最低に落ち込んだのは2009年度から2011年度
- 大手は2015年度までに過去最高業績を更新
中堅の大半は2016年度までに回復したが、NSDとCACHDは回復していない
- 最近株高で脚光を浴びているクレスコは2010年度から7年連続で増益
- SCSKは2011年度の合併後5年連続で増益を達成し、2015年度には過去最高を超えた。営業利益率も2桁まで向上し、再編は成功。
一方、独立系の大同団結として2008年に設立されたITHDは長く業績が低迷し、2016年度には社名をTISに変更して
純粹持株会社から事業持株会社に移行

足元の動向（２）～2017年度業績予想（大手）～

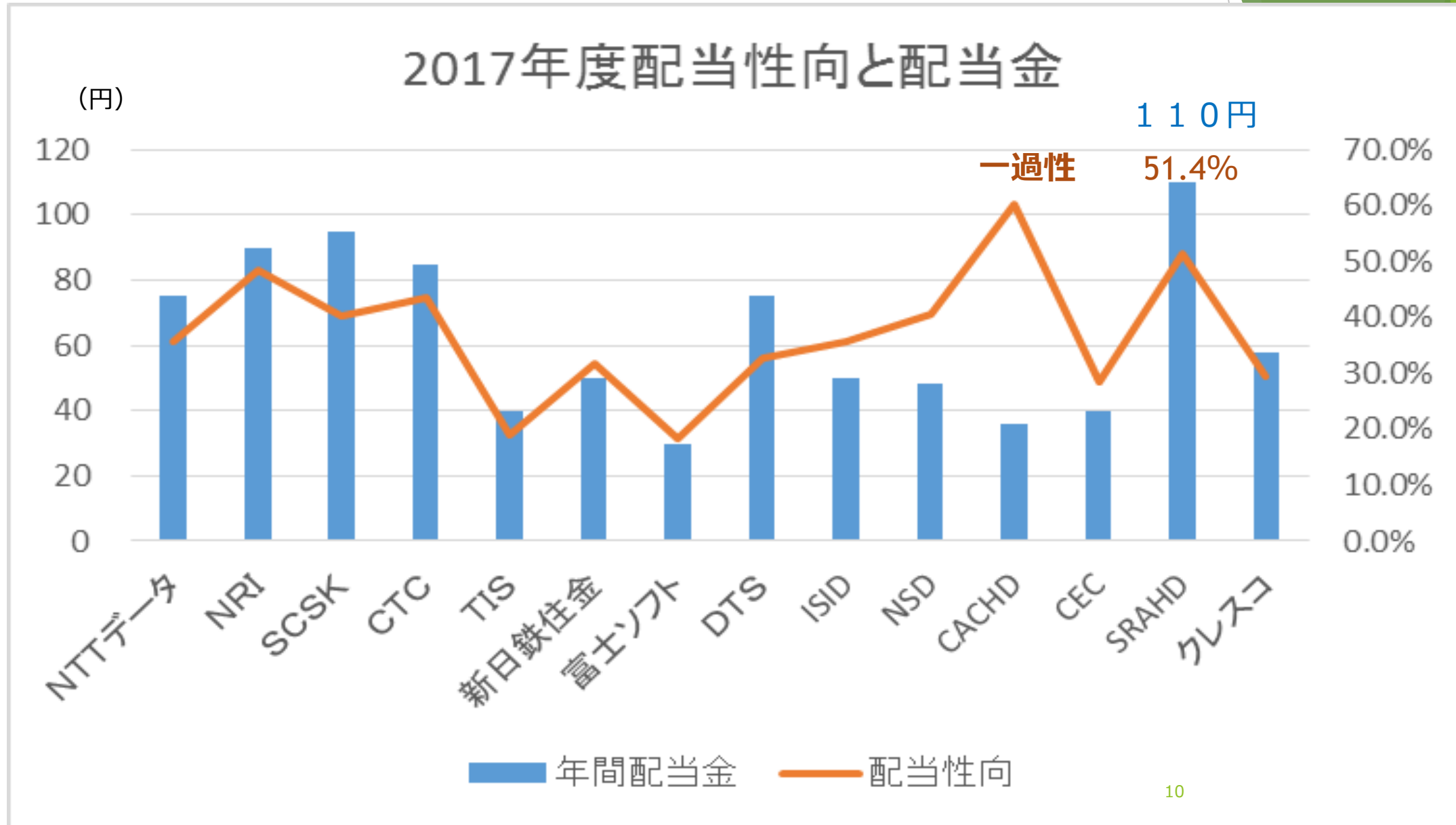
(単位：百万円)	NTT データ	NRI	SCSK	CTC	TIS	NSSOL	富士ソフト	計
売上高	2,060,000	460,000	340,000	425,000	400,000	235,000	168,000	4,088,000
増収率	18.9%	8.4%	3.2%	4.2%	1.7%	1.1%	2.3%	11.0%
営業利益	120,000	64,000	36,000	32,500	30,000	22,700	9,000	314,200
営業増益率	2.5%	9.4%	6.8%	4.4%	11.0%	5.4%	2.3%	5.5%
営業利益率	5.8%	13.9%	10.6%	7.6%	7.5%	9.7%	5.4%	7.7%
経常利益	116,000	65,500	37,000	32,600	30,000	23,000	9,300	313,400
経常増益率	2.7%	8.5%	2.4%	4.2%	10.7%	4.0%	1.5%	4.8%
経常利益率	5.6%	14.2%	10.9%	7.7%	7.5%	9.8%	5.5%	7.7%
当期純利益	59,000	46,500	24,500	22,500	18,000	15,000	5,100	190,600
当利増益率	-10.2%	3.2%	-13.9%	2.9%	10.4%	7.4%	1.1%	-2.4%
E P S	42.07円	187.40円	236.01円	194.61円	209.09円	158.41円	163.25円	—

(注) NTTデータのEPS42.07円は2017年7月1日の1:5の株式分割実施後の数値。
実施前で算出すると210.34円

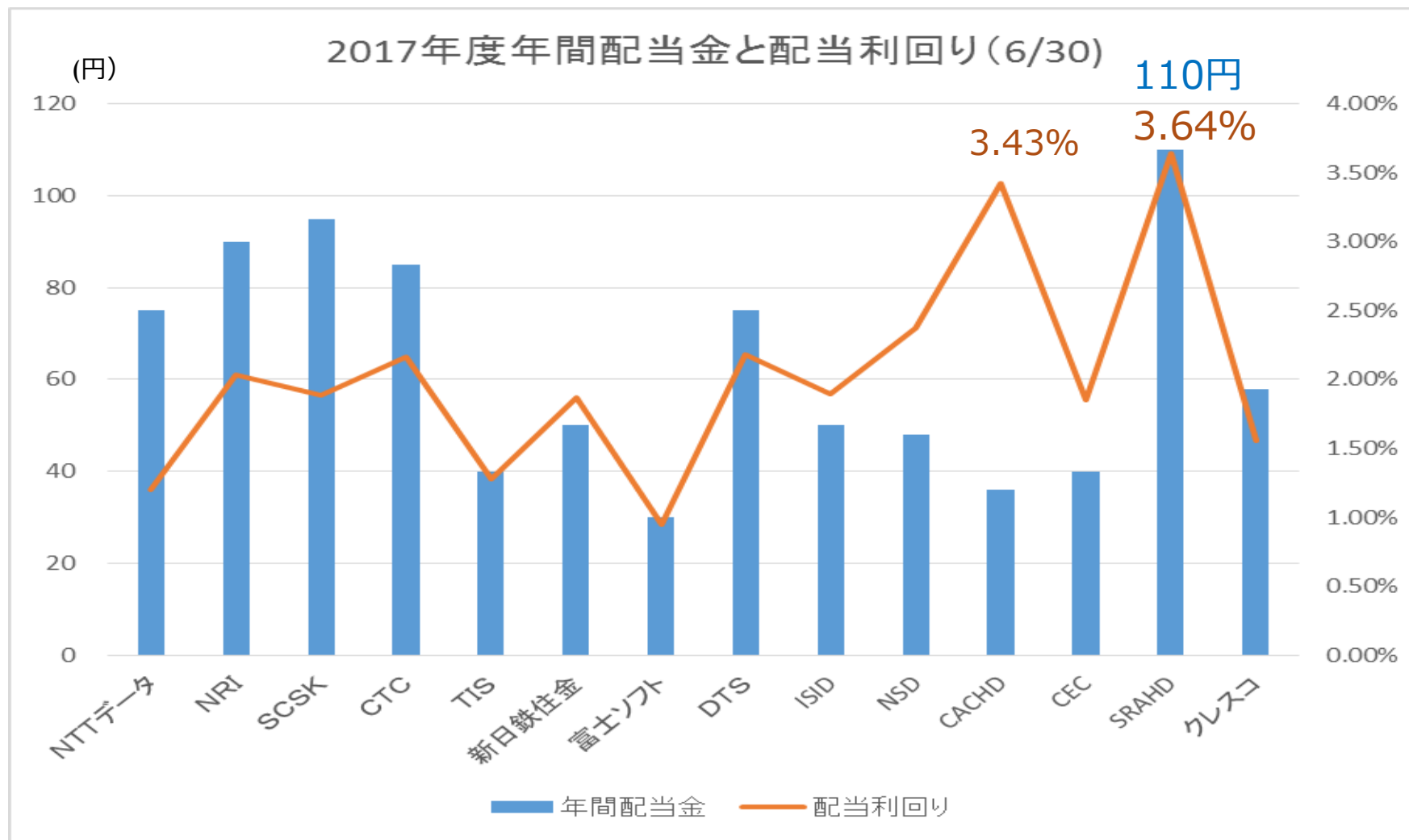
足元の動向（2）～2017年度業績予想（中堅）～

(単位：百万円)	D T S	ISID	NSD	CACHD	CEC	SRAHD	クレスコ	計
売上高	82,550	84,000	57,000	54,000	46,500	40,500	33,200	397,750
増収率	3.4%	5.3%	3.2%	2.8%	5.7%	3.5%	7.5%	4.3%
営業利益	8,100	6,700	7,450	1,800	3,750	4,155	3,000	34,955
営業増益率	1.4%	3.3%	3.9%	49.7%	13.2%	-0.6%	10.8%	5.8%
営業利益率	9.8%	8.0%	13.1%	3.3%	8.1%	10.3%	9.0%	8.8%
経常利益	8,200	6,737	7,550	1,500	3,850	4,155	3,280	35,272
経常増益率	1.3%	0.5%	3.4%	60.1%	12.6%	-1.3%	6.6%	4.5%
経常利益率	9.9%	8.0%	13.2%	2.8%	8.3%	10.3%	9.9%	8.9%
当期純利益	5,250	4,549	5,000	1,100	2,450	2,611	2,230	23,190
当利増益率	2.5%	-0.7%	10.0%	-46.1%	-6.2%	-1.4%	9.2%	-1.7%
E P S	230.09円	139.63円	118.00円	59.67円	140.30円	213.95円	196.64円	—

足元の動向（２）～2017年度業績予想（配当性向、配当金）～



足元の動向（２）～2017年度業績予想（配当利回り、配当金）～



足元の動向（２）～2017年度業績予想～

売上は低成長、営業利益・経常利益も4%～5%増益という業績予想で限界収益に近い

■ 2017年度の国内市場動向予測

1%台の低成長で前年より弱含み

※2017年度国内ITサービス市場予測（IDC Japan）は1.3%成長
（2016年度1.4%成長、2014～2015年度は3%超の成長）

■ 売上高

大手では海外事業のウェイトが高いNTTデータと前年度売上横ばいだったNRIを除くと、1%～4%台の低成長。中堅ではクレスコを除き、2%～5%の成長で若干大手より高め

■ 営業利益

大手では営業増益率は平均5.5%。営業利益率は5%台のNTTデータ、富士ソフトを除き7.0%以上。中堅も営業増益率は平均5.8%で大手と変わらない。営業利益率はCACHDの3.3%を除き8.0%以上で大手より高い

■ EPS（1株当たり当期純利益）

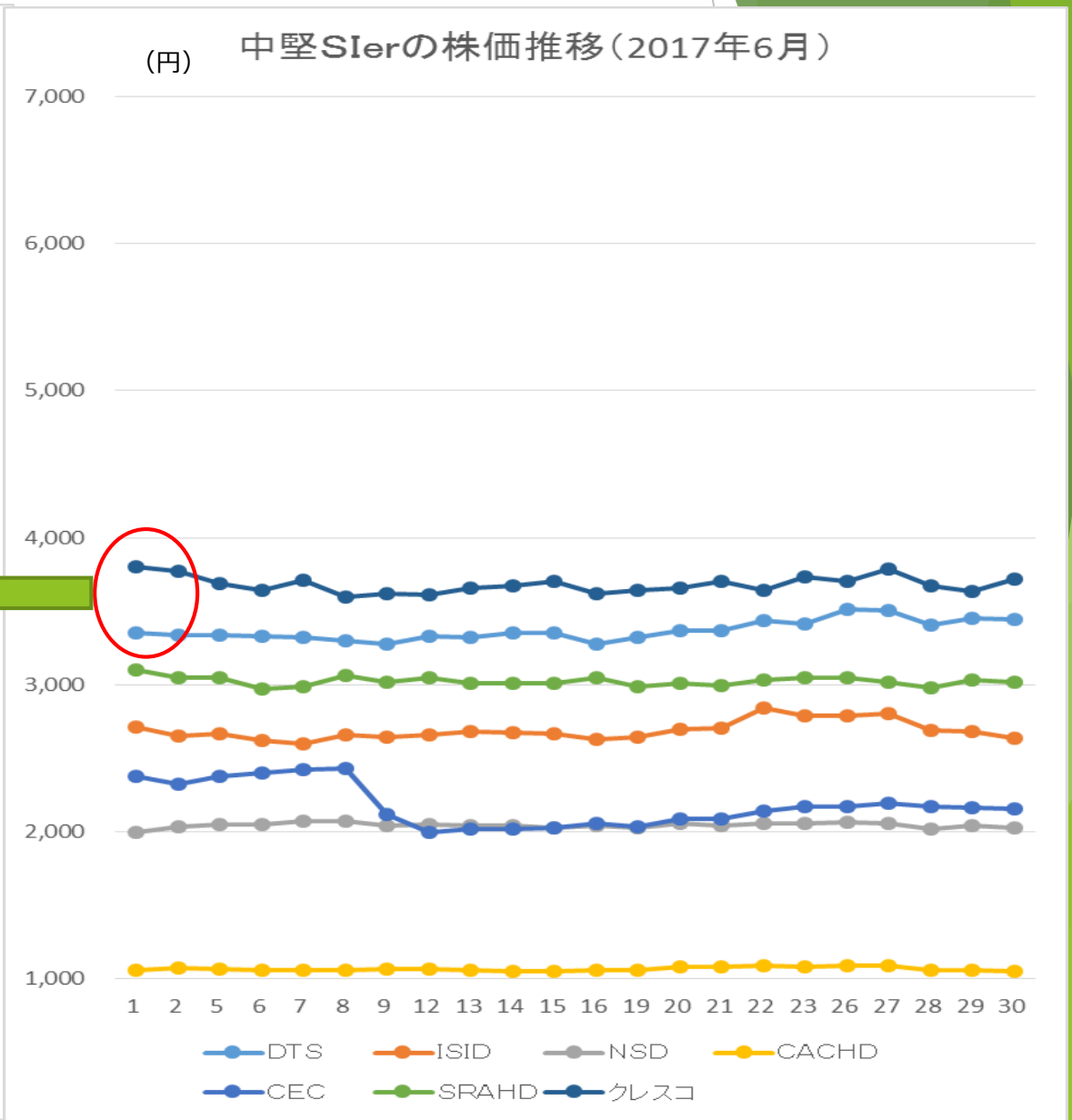
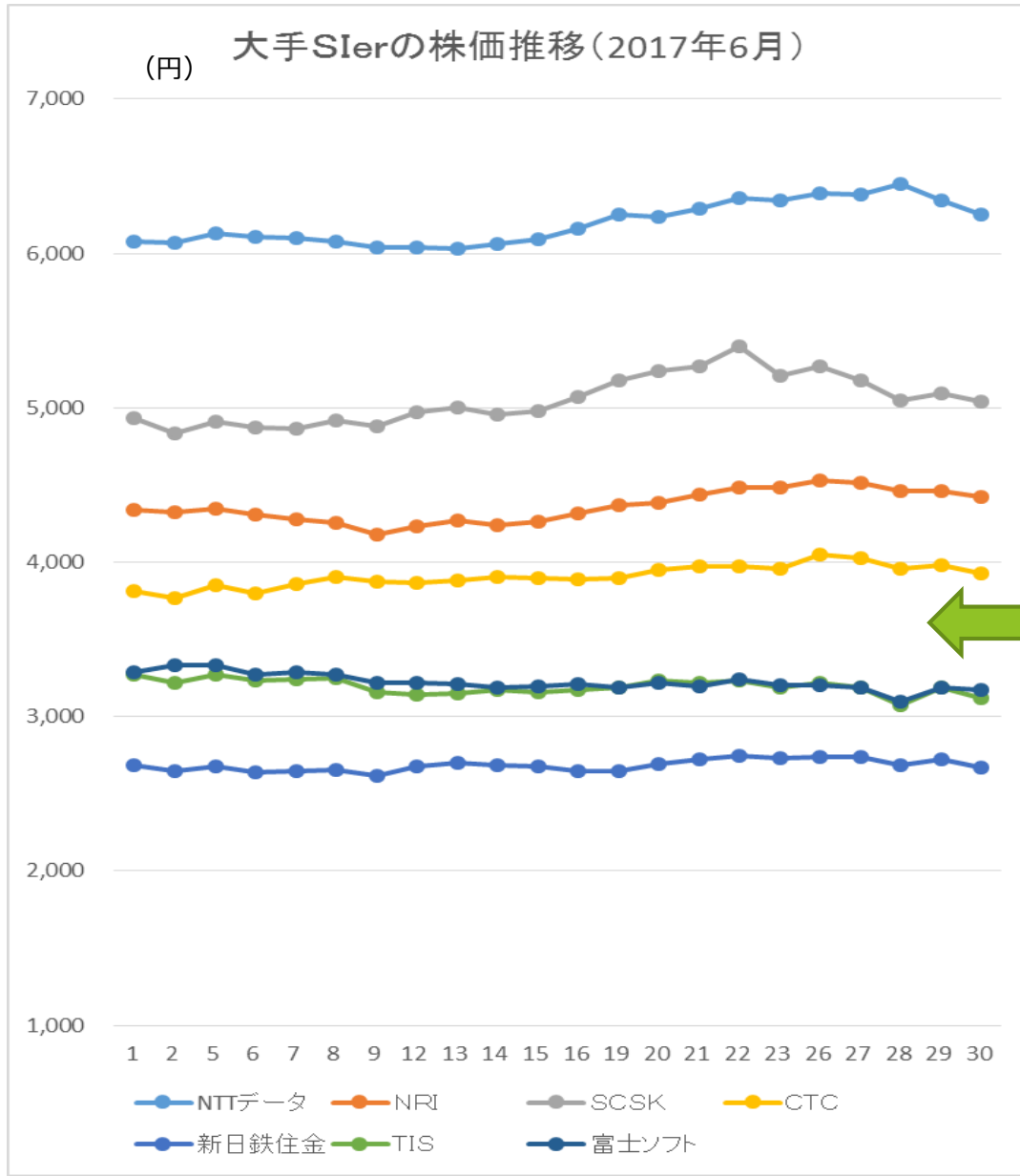
200円を超えるのはSCSK、TIS、DTS、SRAHDの4社。2桁はCACHD

■ 配当金、配当性向、配当利回り

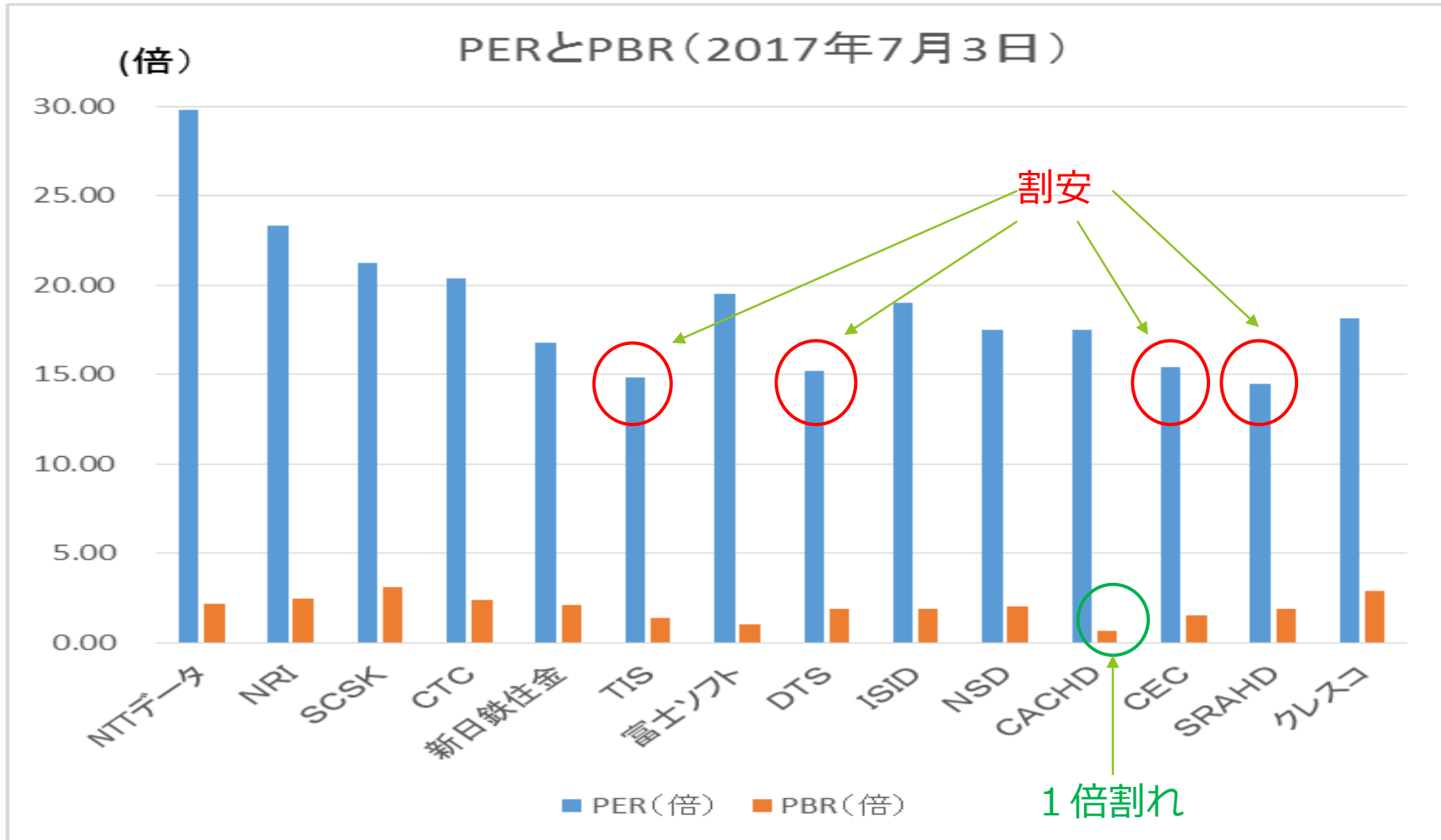
20%を割り込む会社はTISと富士ソフトの2社だけ。40%以上は6社でSRAHDは中計の目標値どおり50%超

足元の動向（3）～株価と株価指標～

※NTTデータは7/1付で1:5の株式分割実施



足元の動向（3）～株価と株価指標～



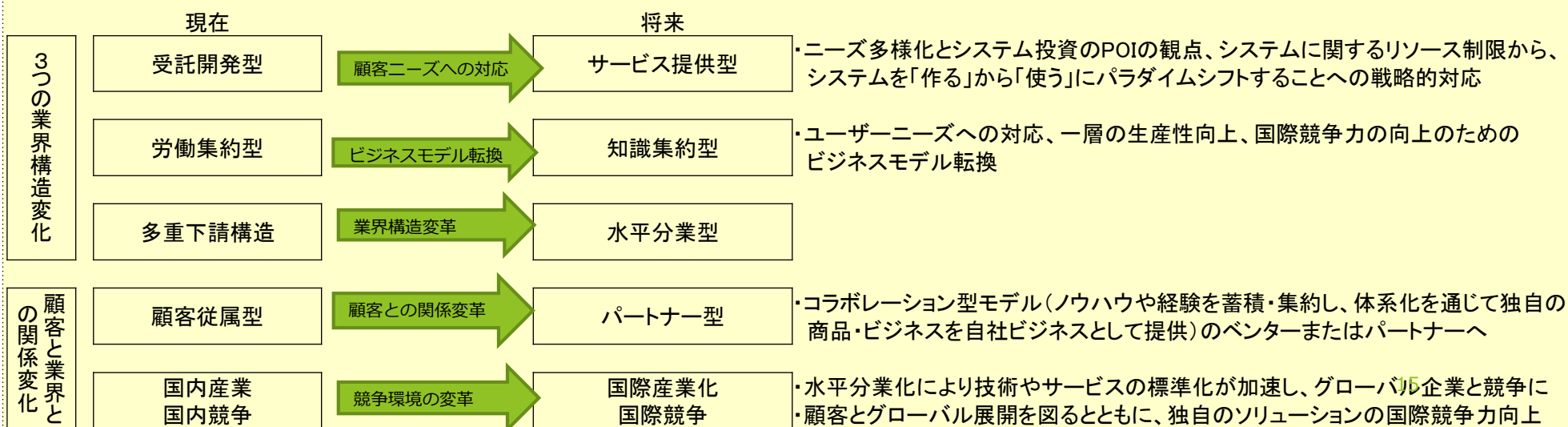
過去から引きずる課題の展望（1）～受託開発の構造変化～

■ このテーマはいつ本格化するのか？

■ S I e rの業界団体のJ I S A（情報サービス産業協会）の『受託開発の構造変化への対応（サービス提供型）』に関する提言（2010年3月）

- ◎ サービス提供型へのシフトによって受託開発の比率が減少
- ◎ ソフトウェアプロダクト、B P O・I Tサービス（SaaS/ASP）といったアウトソーシングサービスが拡大

■ 今後5年～10年間（2015年～2020年）の業界変化の展望



過去から引きずる課題の展望（１）～受託開発の構造変化～

■ 2010年3月 J I S A の提言

「情報サービス市場の構造変化とそれに対応するためのアクションプラン」

ベンダのビジネスモデルの変化

1. サービス化に対するユーザ理解の深耕
 - ・ メリット・デメリットや向き・不向きを正確に示したうえでの提案
 - ・ サービスのメニュー化
2. サービス化の人材（スキル）の発掘・育成
 - ・ 海外留学経験者の採用
3. 人月ビジネスからの脱却
 - ・ 著作権確保の方策整理
 - ・ ナレッジ活用を組み込んだ新プロセス標準の整備
4. サービス・製品の構築
 - ・ サービスプロデューサーやソリューション事業部の新設
5. サービス化に向けた連携
 - ・ 各社の得意分野で連携



踏み込む

■ 2016年6月の J I S A の提言

「新たなビジネスモデルの創造に向けた改革への取り組み～サービスビジネスへの挑戦事例」

1. 「受託開発型からサービス提供型への転換」についてベンダ企業トップがコミットメント
2. サービス提供型を推進する人材の評価基準や評価プロセスを明確化
3. サービスのメニュー化を推進し、人月モデルとは異なる価格体系の構築
4. サービスを継続的に自律進化させる知識集約型の活動の推進
5. 中堅中小企業におけるサービス化の取り組み

過去から引きずる課題の展望（1）～受託開発の構造変化～

■ サービス化が進まない原因

クラウドの普及の遅れ

日本では、クラウドが世に出た
2006年から「基本の確認
フェーズ」を10年間続けている



日本での普及スピードは相当
緩やか（年間1%アップ）

※基本の確認フェーズ

- ・どのクラウドを選べばよいか
- ・コストはどうか
- ・どの業務システムをクラウドに移行できるか
- ・セキュリティは大丈夫か

受託開発の受注環境好転 (2014年度～2015年度)

サービス化の推進は需要のある
受託開発の機会喪失
トレードオフの関係なので
S I e rの経営トップは
腹が括れない

※S I 業界では2014年度と2015年に
需要拡大期（金融機関のシステム統合
案件等）を迎え、サービス化は進展しない
状況で今に至っている

過去から引きずる課題の展望（1）～受託開発の構造変化～

■ サービス化に本腰を入れざるをえなくなった理由

◎三菱UFJフィナンシャルグループ（MUFJ）が国内メガバンクで初めてパブリッククラウド「AWS（Amazon Web Services）」を採用（2017年1月）

〈注目点〉

1. 400を超える社内システムのうち200以上がパブリッククラウドに移行可能
勘定系システム等の基幹システムは当面計画外であるが、将来的にはクラウド化する可能性が十分あり
2. クラウド化の狙いは5年間で100億円規模のコスト削減とフィンテック分野への迅速な対応
3. MUFJが『クラウドファースト』に舵を切ったので、これに追随する銀行が表れる可能性大
4. 最高水準のセキュリティが要求される銀行業界のAWS採用は、クラウドにつきものの「漠然としたセキュリティへの不安」を払拭する効果大きい
⇒クラウドの普及に弾みがつく可能性大

◎IoT、ビッグデータ、AI、フィンテックといった「技術革新」で誕生する新サービスは、クラウドファーストの考え方を加速し、顧客企業のクラウドに対する取り組みを次のステージに押し上げる

過去から引きずる課題の展望（1）～受託開発の構造変化～

■ 金融分野を得意にする S I e r の競争原理の変化

- ◎ S I e r には AWS や Microsoft Azure（アジュール）といった大手クラウド事業者の技術に精通した人材やノウハウが求められ、これに対応できないと金融機関のビジネスの土俵に上げられなくなる（この傾向は他の業種にも浸透する可能性大）

AWS のコンサルパートナー

- ・プレミアムコンサルティングパートナー：NTTデータ、TIS、NRI
- ・アドバンスドコンサルティングパートナー：CTC、SCSK、CAC、ISID、富士ソフト
- ・スタンダードコンサルティングパートナー：クレスコ、CEC、NSSOL



金融機関に強い中堅 S I e r の DTS、NSD、SRAHD がパートナーになっていない

- ◎ クラウドのメリットは大幅なコスト削減であるが、クラウド上のシステム開発は従来の受託開発の手法ではコストが高すぎて対応できない
クラウドとのつながりが良い PKG ソフトの開発が得意な S I e r が有利
（CTC の基幹システム特化型クラウド CUVICmc2 ～ 攻めの I T 経営銘柄 2017 ～）

過去から引きずる課題の展望（２）～不採算案件の発生～

■なぜ撲滅できないのか？

■不採算案件の定義と金額の把握

プロジェクトの完了時点までに見込まれる赤字を期毎に見積もり、
B/Sの受注損失引当金（工事損失引当金）に残高を計上（2009年度決算から適用）

※それまでは発生した赤字だけ計上

- ◎ 2年にまたがるプロジェクトでは、1年目で見積もった赤字より2年目で赤字が拡大した場合、その差額は2年目に受注損失引当金の繰入額として売上原価に計上
ただし、この金額は非開示
⇒ B/Sの受注損失引当金の残高の変動で不採算案件の有無と金額を推計
- ◎ 赤字の原因が仕様変更で追加料金の支払いが見込まれる場合、売上が増加して採算は改善
- ◎ 売上が計上されて不採算が実損になった段階で取り崩し

過去から引きずる課題の展望（２）～不採算案件の発生～

■ S I e rの不採算案件発生の推移（2012年度～2016年度）

D T S, N S D、C E C、クレスコは過去5年間で業績に影響を与える不採算案件は発生していない（億を超える大型案件の赤字額は経験的に3倍？）

（単位：百万円）	NTT データ	NRI	SCSK	CTC	TIS	NSSOL	富士 ソフト	I S I D	CACHD	S R A H D
発生年度	2015	2014	2015	2014	2016	2016	2016	2015	2013	2013、2014
受注損失引当金の残高増加額	3,150	828	957	464	907	919	160	945	299	235、246

決算短信での説明		
NTTデータ	2015年度	重要経営課題であった不採算案件抑制は、プロジェクト審査委員会を通じた不採算の抑制を強化したが、目標未達。公共・社会基盤セグメントで不採算発生
NRI	2014年度	金融ITソリューションセグメントで複数の案件が開発規模の増加により外部委託費が追加で発生し、不採算となった
富士ソフト	2016年度	SI事業は一部の不採算案件の影響もあり減益となった
ISID	2015年度	ビジネスソリューションは一部プロジェクトの不採算による原価増で減益なった
CACHD	2013年度	ITサービス分野の一部不採算の影響により営業減益

過去から引きずる課題の展望（２）～不採算案件の発生～

■ 不採算案件の発生要因

◎ 仕様の広さと深さについての顧客とS I e rの認識ギャップは構造的に発生
広さ：どの範囲までやるのか？ 深さ：どの程度までやるのか（検査方法）？

〈仕様の問題〉

1. 顧客の追加の作業依頼は予め決めた仕様の「中」なのか「外」なのか？
 - ・顧客：追加費用を支払いたくない、予算が決まっている⇒「中」と主張
 - ・S I e r：追加費用を支払ってほしい⇒「外」と主張不採算案件はS I e rが結果的に泣いた案件
これを戦おうとすると裁判に持ち込むことになるが、立証責任はS I e rに負わされる ※スルガ銀行が日本IBMを訴えた案件でスルガ銀行は第一審は全面勝訴、他の訴訟も同様
2. 仕様の具体性
 - ・顧客：抽象的な方がいい
 - ・S I e r：具体的にしたい
3. 顧客が仕様をスケジュール通りに決められない

◎ 見積もりの間違い

新技術、新規顧客の案件で発生しやすい

◎ 適切な生産体制が取れない

プロジェクトの規模によりPMに求められるスキルは全く違う

※技術力やプロジェクトマネジメント力を強化するには大型案件のプロジェクトの経験が必須

過去から引きずる課題の展望（２）～不採算案件の発生～

スクラッチ開発というビジネス形態を変えない限り不採算案件は撲滅できない

■ 不採算案件発生後のサイクル

◎ 不採算案件終了後に総括。発生要因を特定し、再発防止策を検討してその後のプロジェクトに反映

（例）NTTデータは2013年に受注リスクを審査する直轄組織（プロジェクト審査委員会）を設置。開発工程の管理も強化したが、目標達成ができず、引き続き中計で推進

◎ 数年後に再発

- ・ 再発防止策が時間の経過とともに不徹底。危機感の薄れにより対策が形式化
- ・ 受注環境悪化による案件不足から毒饅頭（不採算になりやすい案件）に手を出す
- ・ 仕様に関する認識ギャップが埋まらない、新技術・新規顧客の見積もりミス

過去から引きずる課題の展望（3）～海外事業の展開～

■ なぜうまくいかないのか？

■ 海外事業の現状

2015・2016年度の海外売上高が総売上高の10%以上なのは14社中僅か2社（NTTデータ、CACHD）⇒グローバル化に出遅れた業界

※上段：2016年度 下段（ ）：2015年度 CACHDの「その他」の8割強はアジア

(単位：億円)	日 本	海 外				総売上高	海 外 売上比率
		北 米	欧 州	その他	小計		
NTT データ	11,461 (11,103)	2,448 (2,074)	2,772 (2,365)	643 (604)	5,863 (5,045)	17,324 (16,148)	33.8% (31.2%)
CAC HD	413 (415)	0 (0)	0 (0)	111 (105)	111 (105)	525 (521)	21.2% (20.2%)

過去から引きずる課題の展望（3）～海外事業の展開～

■ 海外事業がうまくいかない要因

◎ S I 事業の特殊性

- ・ 全てのシステムをスクラッチで開発しようとするのは日本だけ
- ・ I T 技術者は、米国ではユーザー側に7割いるが日本は7割以上ベンダーに偏在。米国ではシステムの開発・導入・運用を自社内のエンジニアが行うのが原則。日本のようにS I e r にアウトソースして一切を任すことはない
⇒米国にはS I 業界がなくS I のニーズがほとんどない
- ・ 米国をはじめとする海外のI T 投資の特徴
本業の競争力強化・付加価値向上のための「攻めのI T 投資」はスクラッチ開発。
それ以外の業務システムの構築は「守りのI T 投資」でP K G や E R P で対応。「システム」に仕事を合わせて生産性向上
⇒日本で培った受託開発のノウハウが海外では生かせない

過去から引きずる課題の展望（3）～海外事業の展開～

■ 海外事業がうまくいかない要因

◎ 海外事業の進出形態

- ・ 日系企業の海外進出に合わせてそのシステム開発を受託する
海外子会社を設立
- ・ 中国・インド等のアジア圏のオフショア会社をグループ会社化
⇒中国は人件費高騰、インドは言葉の壁が原因でうまくいかず
- ・ **海外企業のM&Aは中堅を中心に損失計上**
⇒M&Aに不慣れでノウハウ・スキル不足、海外企業のM&A
のハードルの高さ

過去から引きずる課題の展望（3）～海外事業の展開～

■ 各社の海外事業の取り組み

海外事業で実績のあるNTTデータと事業戦略に具体性があるNRIに期待

Sler	海外事業戦略
NTTデータ	<p>■グローバルブランドの確立</p> <ul style="list-style-type: none"> ・世界各地域での事業成長を追求し、ローカルプレゼンスの向上によりグローバルブランドとしてブランド価値を向上 ・海外売上高比率目標 50%(2018年度) ※連結売上高目標2兆円超(2018年度)
NRI	<p>■グローバル化の飛躍的拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中国・アジア・欧米で日本の顧客のグローバル展開を支えるサービスとサポート体制を強化 ・グローバル関連事業売上高目標 239億円(2015年度)⇒1,000億円(2022年度)
SCSK	<p>■グローバル展開第2ステージ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・戦略的事業における体制整備・取組み拡大 ・海外売上目標 1,000億円(2019年度) ※前中計(2011年10月～2014年度)の目標値 売上高の10%

Sler	海外事業戦略
CTC	■グローバルのエリア拡大とM&Aの推進
TIS	■M&AによるASEANビジネス拡大
NSSOL	■グローバル展開の拡充(アジア) アジア進出の日経企業サポート
富士ソフト	■積極的なグローバル展開?
DTS	■海外市場の構造変化に対応したビジネス基盤の再構築
ISID	<p>■グローバル売上比率の向上(アジア成長市場の取り込み)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日系メガバンクの海外進出支援と非日系金融機関へのソリューション拡販本格化、アジアを中心に製造業向けサービス拡大他 ・グローバル売上高比率目標 12.8%(2015年度)⇒16.3%(2018年度)
NSD	<p>■徹底したマーケティングと戦略的資源投入によるグローバル事業の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・北米テレヘルス(遠隔医療)事業、中国健康管理事業の拡大等
CACHD	<p>■アジア軸でのグローバル支援体制活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・介護のモバイルアプリをグローバル市場に展開、買収したインドのAFLと連携し、先進運転システム分野に参入
SRAHD	■自社IP製品ビジネス×海外ビジネスの強化

過去から引きずる課題の展望（４）～業界再編とM&A～

■ 今後、業界再編はありうるのか？

■ かつての業界再編の必要性

◎ 多すぎるプレイヤーを適正な数に集約

富士通、日本IBM、日立、NEC、NTTデータの大手5社がトップランナー
上場している年間売上高1,000億円以上の会社が20社近く、年間売上100億円以上は70数社

◎ 業界が抱える問題点の解消

ゼネコン的な多重下請構造、丸投げ、不採算案件の発生、プロジェクトマネジメント不在、
事業規模が小さいと大規模案件でプライム（一次請け）が取れない、受託開発の構造変化

■ S I e r 同士の経営統合のメリット（製造業の同一業種同士の経営統合と比較して）

◎ シェアアップ（共通）

◎ 重複部門（スタッフ部門）のスリム化（共通）

◎ 優秀な技術者確保（S I e r 同士）



工場再編、研究開発費の負担軽減、ボリュームメリットによる仕入価格減等（製造業同士）



S I e r 同士の経営統合は製造業に比べてメリットが少ない

過去から引きずる課題の展望（４）～業界再編とM&A～

■ 2000年度以降の業界再編

◎再編後に好業績なのはSCSK

◎個人的な経験 2007年度前後から、規模拡大による大型案件のプライム受注をめざして独立系の大同団結をめざしたが、収益性向上のスタンスに温度差があって実現できず

時 期	業 界 再 編	業 績	評 価
2005年10/1	伊藤忠テクノサイエンスとCRCソリューションズの合併 狙い：業界3位	売上高・・・7年後統合前実績超え 営業利益・・・9年後に統合前実績超え 営業利益率・・・統合前より収益性低下。未だに回復できず	×
2008年4/1	TISとインテックHDが経営統合してITHDを設立 狙い：独立系の大同団結	売上高・・・2009年度を除き全て統合前実績超え 2010年度から8期連続増収 営業利益・・・2008年度統合前実績超え、その後低迷、 2014年度から再度統合前実績超え 統合時目標・・・遠く及ばず。2016年度にグループ再編仕切り直し	×
2011年10/1	住商情報システム（SCS）とCSKが合併 狙い：業界3位	売上高・・・2年後に統合前実績超え 2012年度から6期連続増収 営業利益・・・2年後に統合前実績超え 2012年度から6期連続増益 営業利益率・・・統合年度から7期連続向上。2016年度には10%超 統合時目標・・・2019年度目標を2015年度に前倒して達成	○

過去から引きずる課題の展望（4）～業界再編とM&A～

■ 今後の業界再編の可能性

- ◎ S I 業界は少子高齢化で国内マーケットがシュリンクしていく業界
- ◎ 現在のビジネスモデルでは限界収益に近く、成熟化が進んでいる業界
- ◎ 「受託開発からサービス化への転換」が避けられない業種
- ◎ 業界再編の成功例が少ない業界



受託開発ビジネスの縮小が共通認識になっている中、
コストを掛けて業界再編を行うメリットは見当たらず、
業界再編の可能性は低い（生き残れない会社は自然淘汰）

■ 業界におけるM&Aの可能性

- ◎ 大手 S I e r がビジネスモデル変革のためのリソース戦略（技術者確保策）として、特定分野に強みのある、高業績の中堅 S I e r を M & A する可能性がある

今後の課題と展望（1）～技術革新への対応～

■ 技術革新とは？

IoT、ビッグデータ、AI、ロボット、フィンテック、自動運転、第4次産業革命、クラウド、セキュリティ等

■ 技術革新に関する国の方針

◎ 6/9に閣議決定された、成長戦略の骨子の「未来投資戦略2017 Society（ソサエティー）5.0」の実現

- ・ Society（ソサエティー）5.0とは、ITを社会全体が高度利用することにより、新しい価値やサービスが次々と創出され、社会の主たる人々に豊かさをもたらしていく社会のこと
- ・ 2015年のアベノミクス第2ステージ以降に提唱された**ロボットやAIを駆使した「第4次産業革命」の推進を、医療分野や交通分野などあらゆる産業および生活分野に拡大してゆくことを主な政策目標にしている**

■ 技術革新に対する株式市場の反応（日経新聞2017年6月17日）

◎ IT銘柄の足取りが軽い（昨年末から株価は富士通24%、NRI 21%、オービック26%上昇）
その理由は「労働力不足は多くの企業に労働生産性向上のためのIT投資拡大を迫る」

◎ 3月の日銀短観では2017年度ソフトウェア投資計画は前期比3.1%増。このIT投資は、従来のシステム投資ではなく、技術革新が活かされて大きな成果を出すことが期待される

◎ **法人向けITベンダーは海外IT企業（米アップル、アルファベット、マイクロソフト、アマゾン、フェイスブック）と比べると派手さは乏しいが投資対象として重みを増している**

今後の課題と展望（1）～技術革新への対応～

■ 技術革新に対するSIerの動き

◎IoT

- ・ パナソニックインフォメーションシステムズはIoTに対応したシステムを割安に早く構築できるサービスを米ソフト大手のレッドハットと組んで提供（2017年3月）
- ・ NTTデータは工場や物流拠点の現場作業を支援するため、眼鏡型のウェアラブル端末、スマートグラスを使用するシステムを発売（2017年1月）
- ・ SRAHDはスマートグラス等のウェアラブルデバイスを用いた「点検作業の確認システム」の取り組みを開始（2017年3月）
- ・ 日本ユニシスがIoT分野等のスタートアップ企業に出資するベンチャーキャピタル事業に参入する（2017年6月）

◎AI

- ・ CTCはAI開発ベンチャー（グリッド）と提携し、AI事業に本格参入する。AI関連のシステムを共同開発する他、AIに詳しい人材を育成。製造業やエネルギー関連企業を中心にAIを活用したデータ分析サービスも提供（2017年1月）
- ・ ISIDはソニーCSL（ソニーコンピューターサイエンス研究所）と、新しいAI技術を使ったデータ解析サービス（工場の故障予測やマーケティング等に活用）を開始。ソニーCSLがAIの開発を担当。ISIDは企業向けにAIを使ったシステムを構築（2017年5月）
- ・ NTTデータは、金融機関の顧客からの質問に自動応答する、チャットやAIを活用したサービスを開発し、10の地銀向けに試験サービスを始める（2017年5月）

◎フィンテック

- ・ NTTデータは今秋にフィンテック事業を手掛ける企業と国内の銀行を仲介するクラウドサービスを開始（2017年5月）

今後の課題と展望（1）～技術革新への対応～

■ S I e r の技術革新への取り組み（各社のHPから）

◎ S I 業界は大手でも取り組みは始まったばかりで業績に貢献できるレベルのものは見当たらない
（国内の主役はメーカー）

◎ S I e r は自社の強み（例えば N S S O L や C E C の製造業のシステム構築で習得したノウハウ）を生かせる
技術革新分野を明確にし、その分野の技術先進企業（V B を含む）とアライアンスを組んでビジネスを推進
することが必要

※フィンテック関連はどこも取り組んでいない(VB)

	IoT	ビッグデータ	AI	ロボット	セキュリティ	クラウド	その他
NTTデータ	建設・不動産、流通、製造業向けIoTとBIのシステム・サービス					各種クラウドサービス	
NRI					各種セキュリティソリューション 各種ソリューション		
SCSK						4つのクラウド基盤、世界最高水準のデータセンター、クラウド型流通BMSサービス、調剤部門用集中管理システム他	車載システム事業
CTC	テクニカルソリューションセンター、IBM・オラクル・SAP製品他				オリジナル製品と他社製品 情報セキュリティ各種サービス、サイバー防御支援サービス他	Microsoft Azure 導入支援	
TIS	医療データ標準化サービス、オムニチャンネルマーケティングソリューション、生保向けトータルソリューション、IoTソリューション、IoTコンサルサービス他	予算管理・多軸分析クラウドサービス、新電力事業サポートソリューション、製薬業トータルソリューション他			各種ソリューション	AWS 導入支援他	
NSSOL	IoTプラットフォーム、IoTアプリ（作業ナビゲーション、作業分析、作業者見守り、予防保全）	各種ツールを用いたコンサル、プラットフォーム/システム構築				SaaSの各種アプリケーション等	
富士ソフト				コミュニケーションパートナー ロボットPALRO（バルロ）	セキュリティソリューション 監視カメラソリューション	クラウドインテグレーションサービス オンライン詐欺防止ソリューション 映像配信プラットフォーム	
DTS		ビッグデータソリューション			セキュリティソリューション 金融機関向けクラウド対応 セキュリティリファレンス	SaaS型統合グループウェア ものづくりクラウドソリューション 他多数	
ISID	IMS（知的保全）ソリューション		大規模データ解析システム				
NSD							
CACHD						AWS 導入支援	
CEC				スマートファクトリー	総合セキュリティ、クライアントPC セキュリティ、サーバーセキュリティ等	AWS 導入支援 Microsoft Azure 導入支援他	
SRAHD	ウェアラブルソリューション（点検作業の確認システム）、IoTソリューション				メールアーカイブ、クラウド・IDC管理他	HPCクラウドサービス	
クレスコ			IBM Watson のアプリ開発	ロボットを利用した ソリューションサービス	クラウド全般の導入～保守	33	

今後の課題と展望（2）～働き方改革への対応～

■ S I e r にとって働き方改革の必要性

◎ 自社の社員の定着と優秀な人材の確保

- ① S I 業界の S E 職は、「きつい」、「帰れない」、「給料が安い」の新 3 K。学生の就職先としては人気のない職種 ⇒ 「健康経営」の S C S K はリクルートで最も人気の高い S I e r
- ② S E は人材の流動化が盛んな職種
⇒ 優秀な技術者やコストをかけて育成した若手技術者が同業へ転職することは多い
- ③ 人手不足に対し、他業種と違ってシニアの活用が難しい（技術のトレンドが早いスピードで変わる）
社員の定着と優秀な人材の確保を目的とした『働き方改革』に積極的かどうかは、S I e r が今後成長するためのポイント
- ④ S I e r 等の「働き方改革」の現状
 - 1) 健康経営を進めた S C S K は意識改革と生産性向上の改善を実施。残業を削減して浮いた人件費を社員に支給して業績向上を継続し、注目されている（もともと合併した企業間の社内融和が狙いでこの活動を始めた。経営トップは、業績悪化を覚悟して取り組んだ）
「健康わくわくマイレージ」制度を運用
 - 2) S I 業界の各社は取り組みを開始ないし今後着手するといった段階。ただ、人手不足で騒ぎになっている運送や外食と同様、「働き方改革」は喫緊の課題

今後の課題と展望（2）～働き方改革への対応～

■ S I e r にとって働き方改革の必要性

④ S I e r 等の「働き方改革」の現状

3) J I S A (情報サービス産業協会) が掲げる S I 業界の「働き方改革」 (魅力的な産業に生まれ変わる)

〈ファーストステージ：健康経営〉 ◎長時間残業を減らし、社員が健康で仕事ができる体制の構築
◎「**残業時間月20時間以内**」が目標

〈セカンドステージ：生産性向上〉 ◎プロジェクトマネジメントの高度化、システム運営方法の変革

〈サードステージ：お客様のデジタル化を支援し、ともに繁栄する〉 ◎創造力の醸成と新たなスキルの習得

⑤ その他の動き

1) オービックは社内で残業を抑制する働き方改革を実施して採算を向上させ2016年度決算に貢献 (2017年3月)

2) 米運用会社ブラックロックは投資先の日本企業400社超に「**働き方改革への対応の仕方を株主総会の議決権行使でも考慮する**」旨のレターを送った (2017年3月)
⇒**機関投資家は今後、投資先の働き方改革の状況について関心を寄せる**
(将来的には非財務情報のひとつとして開示が求められる?)

◎顧客の「生産性向上」をITで支援するビジネスチャンス

①2017年度の動き

- 1) アマダは中小企業向け就業管理ソフトで最高益を3期連続更新
- 2) NRIは業務効率化目的のシステム開発の引き合いが強い
- 3) SCSKは業務用の情報システム（経費申請や勤怠管理等のシステム）の開発を半減するソフトウェアを発売
- 4) 会計・財務等を包括的に管理する統合基幹業務システム（ERP）の需要拡大

②「働き方改革」のフェーズ

- 1) 顧客は社員や職場の意識改革や小粒な身の回りの改善を実施しているのが今のフェーズ（生産性向上は3%）であり、Sierはこれに対応する動きを始めたばかり
 - ・ 残業目標時間の徹底遵守そのための時間管理の強化
 - ・ 上司が残っていると帰れないという考えを捨てる
 - ・ 計画的な業務遂行、会議時間の削減
- 2) しかし、**今後始まる生産性を本格的に向上（30%アップ）するフェーズはITでしか実現できない**
 - ・ カスタマイズを極力しないERPに仕事のやり方を合わせる（欧米流のやり方）
 - ・ 本業の基幹システムを社員全員に持たせるモバイルで運用
 - ・ 業務プロセスのムダを排除してIT化

今後の課題と展望（2）～働き方改革への対応～

■ 顧客の「働き方改革」をビジネスにできるS I e r

- ☒ 働き方改革（生産性の向上）のコンサルとIT化をセットで売り込めるS I e r（NRI、SCSK等）
- ☒ 顧客の業務効率化を目的としたシステム構築の経験・ノウハウが豊富なS I e r
- ☒ ERPでのシステム構築が可能なS I e r
- ☒ 以上のIT化をクラウド上で実現できるS I e r

ご清聴ありがとうございました。

業界セミナー

「IT業界の今後の展望

～どうなる！？システムインテグレーター業界」



元読売巨人軍 吉村禎章氏と対談

出典：カンパニータンク2012年9月号（国際情報マネジメント有限会社発行）

株式会社 ACS 淡路 英行

2017年7月6日



39