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 8 月 3 0 日

本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
  - ◎2017年度１Q業績
  - ◎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
販管費率	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%	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
販管費率	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%	―

※ＩＳＩＤは決算期変更のため前期は9か月決算　　※増収率、増益率はＩＳＩＤ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に積極的

- **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社で株主還元に積極的な業界

足元の動向（１）～過去10年間（2007年度～2016年度）の業績分析～

■大手ＳＩｅｒ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ＳＩｅｒ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に変更して純粋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）～

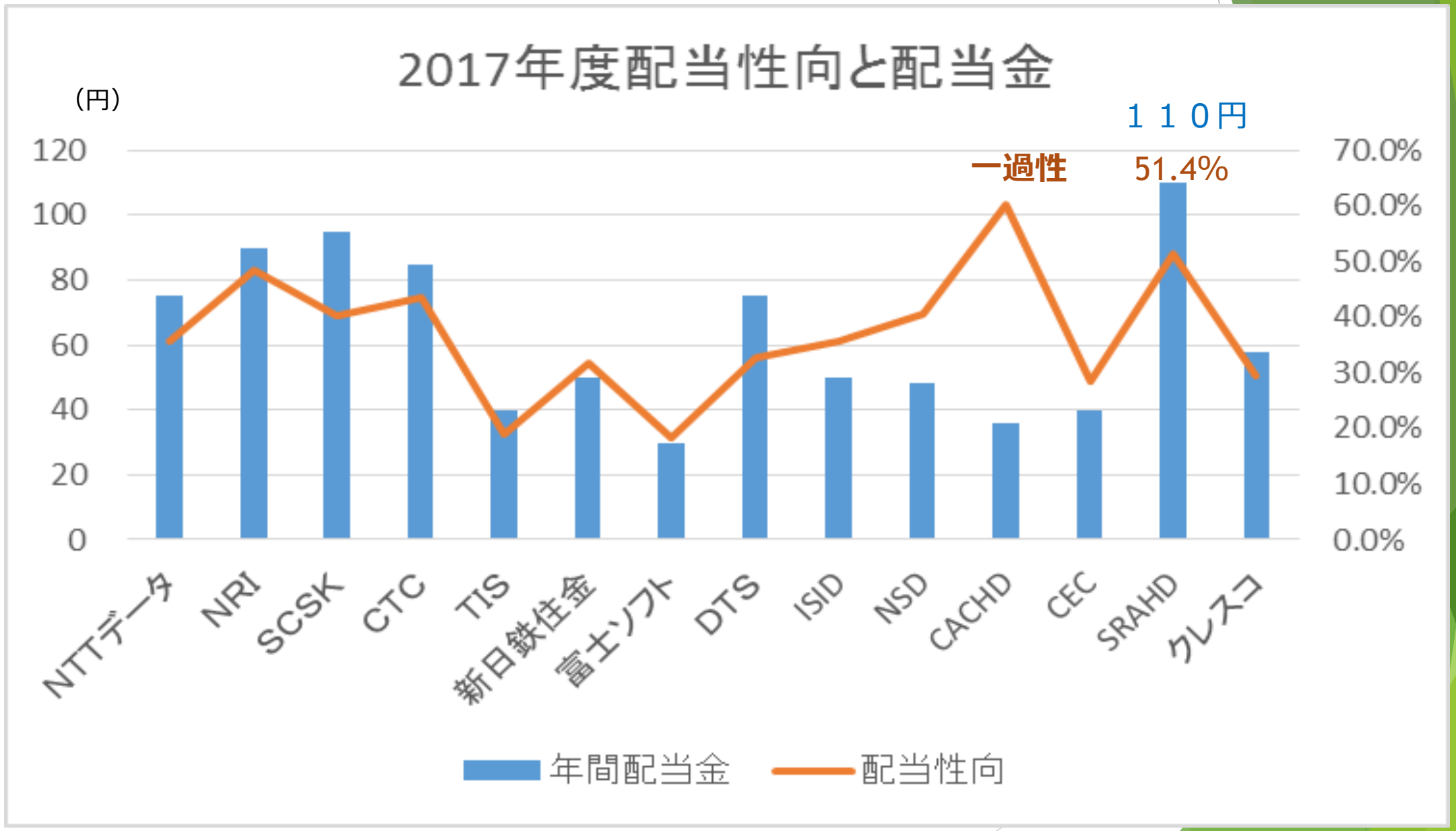
（単位：百万円）	ＮＴＴデータ	ＮＲＩ	ＳＣＳＫ	ＣＴＣ	ＴＩＳ	ＮＳＳＯＬ	富士ソフト	計
売上高	2,060,000	460,000	340,000	425,000	400,000	235,000	168,000	4,088,000
増収率	18.9%	8.4%	3.2%	4.2%	1.7%	1.1%	2.3%	11.0%
営業利益	120,000	64,000	36,000	32,500	30,000	22,700	9,000	314,200
営業増益率	2.5%	9.4%	6.8%	4.4%	11.0%	5.4%	2.3%	5.5%
営業利益率	5.8%	13.9%	10.6%	7.6%	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%
ＥＰＳ	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

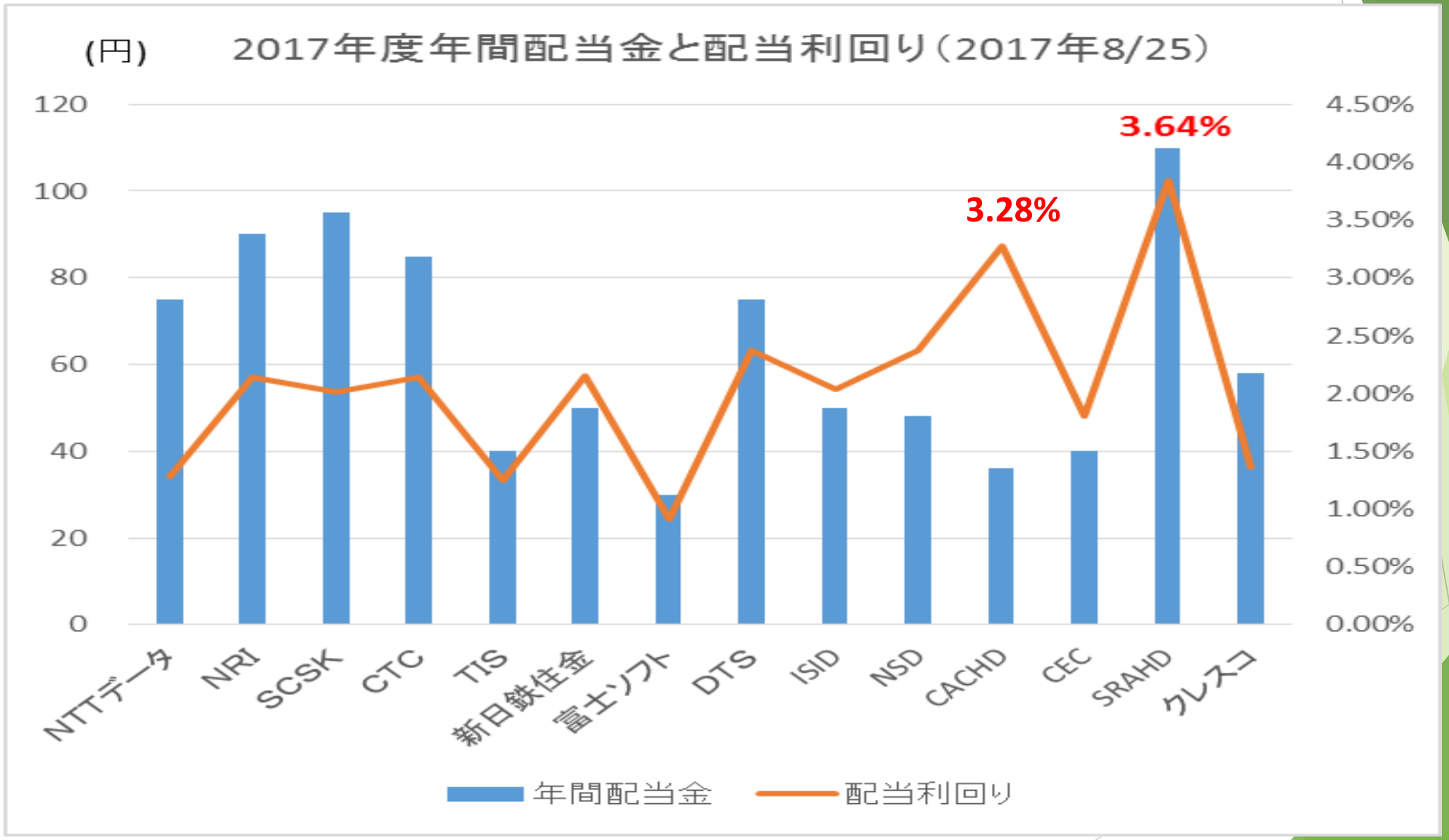
足元の動向（２）～2017年度業績予想（中堅）～

（単位：百万円）	ＤＴＳ	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%
ＥＰＳ	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）～2017年度１Q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	540,466	106,636	77,219	86,054	91,778	58,163	44,829	1,005,145
増収率	37.8%	6.2%	2.5%	4.4%	3.0%	16.3%	8.6%	21.0%
粗利益	126,918	36,627	16,824	19,508	17,536	11,517	10,015	238,945
粗利益率	23.5%	34.3%	21.8%	22.7%	19.1%	19.8%	22.3%	23.8%
販管費	104,747	23,511	12,934	16,766	12,482	6,919	7,738	185,097
販管費率	19.4%	22.0%	16.7%	19.5%	13.6%	11.9%	17.3%	18.4%
営業利益	22,171	13,116	3,889	2,741	5,053	4,597	2,276	53,843
営業増益率	27.6%	-4.2%	-36.5%	38.2%	25.8%	-0.3%	0.7%	7.6%
営業利益率	4.1%	12.3%	5.0%	3.2%	5.5%	7.9%	5.1%	5.4%
経常利益	22,441	14,137	4,455	3,124	5,574	4,900	2,318	56,949
経常増益率	29.5%	-7.2%	-33.8%	57.0%	27.5%	0.6%	4.0%	7.9%
経常利益率	4.2%	13.3%	5.8%	3.6%	6.1%	8.4%	5.2%	5.7%
四半期純利益	8,115	9,661	2,844	2,067	3,694	2,855	1,501	30,737
四半期増益率	-19.4%	-6.7%	-61.0%	65.9%	34.0%	-3.9%	27.3%	-14.3%
四半期純利益率	1.5%	9.1%	3.7%	2.4%	4.0%	4.9%	3.3%	3.1%
EPS	5.79	38.91	27.40	17.89	42.96	30.16	48.04	―

☒2017年度１Q決算

・上場全産業（金融除く）：売上高7.5%増、経常損益23.8%増、最終損益33.5%増

・上場非製造業：売上高6.2%増、経常損益8.2%増、最終損益17.0%増

足元の動向（３）～2017年度１Q業績（中堅）～

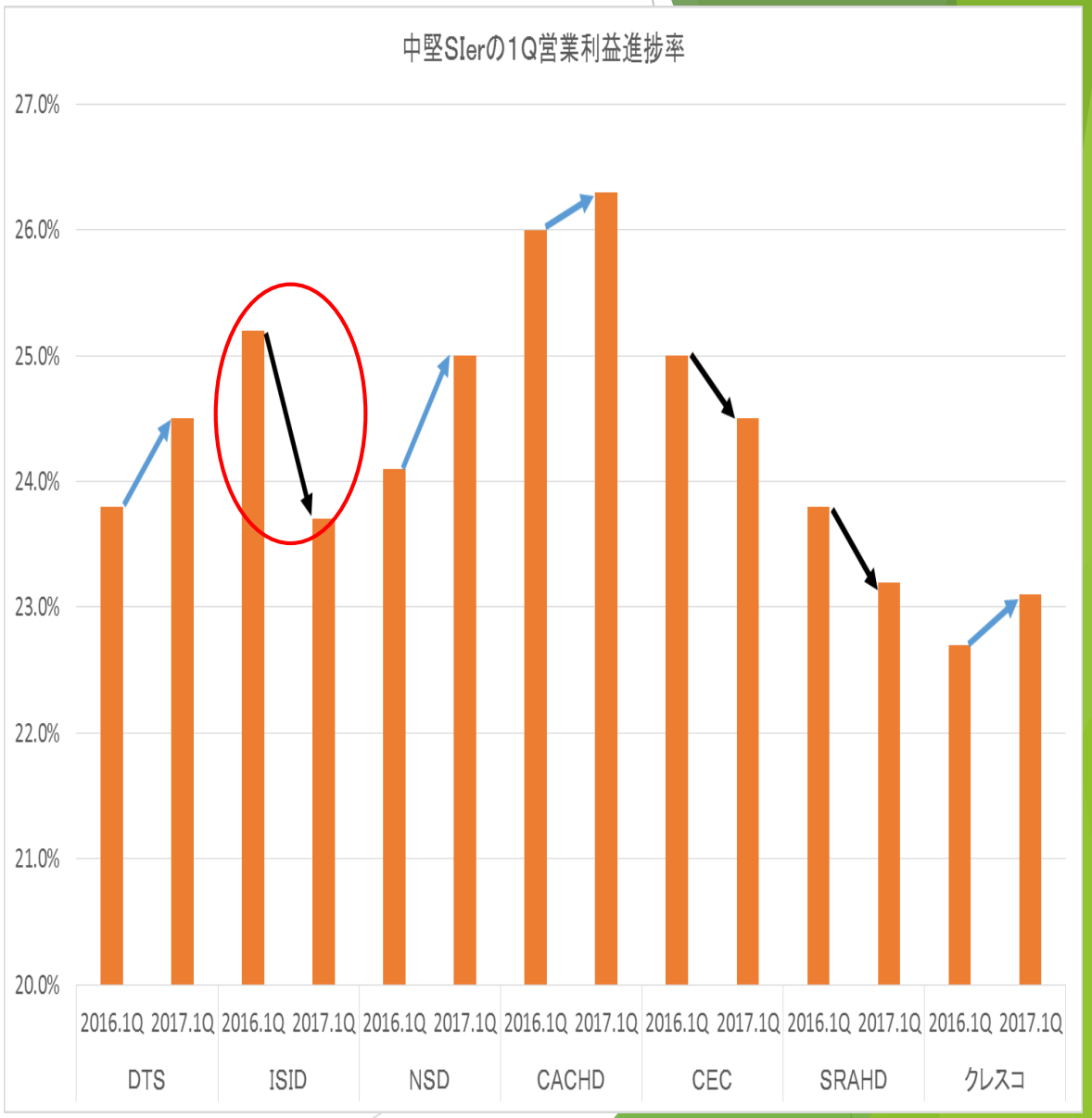
（単位：百万円）	DTS	ISID	NSD	CACHD	CEC	SRAHD	クレスコ	計
売上高	20,187	19,901	14,263	14,189	11,409	9,415	7,659	97,023
増収率	6.1%	-1.1%	7.3%	4.1%	3.8%	1.0%	9.2%	3.9%
粗利益	3,666	6,403	2,744	2,773	2,211	1,832	1,400	21,029
粗利益率	18.2%	32.2%	19.2%	19.5%	19.4%	19.5%	18.3%	21.7%
販管費	2,108	4,717	966	2,578	1,536	1,166	803	13,874
販管費率	10.4%	23.7%	6.8%	18.2%	13.5%	12.4%	10.5%	14.3%
営業利益	1,558	1,685	1,777	195	674	665	597	7,151
営業増益率	3.5%	-16.9%	28.4%	-55.0%	-14.1%	-17.0%	27.0%	-3.4%
営業利益率	7.7%	8.5%	12.5%	1.4%	5.9%	7.1%	7.8%	7.4%
経常利益	1,578	1,748	1,816	81	694	632	719	7,268
経常増益率	1.7%	-17.2%	30.4%	-73.4%	-15.5%	19.0%	34.4%	0.3%
経常利益率	7.8%	8.8%	12.7%	0.6%	6.1%	6.7%	9.4%	7.5%
四半期純利益	1,019	1,383	1,126	503	442	429	495	5,397
四半期増益率	-7.7%	-13.8%	37.5%	-	19.1%	30.8%	34.5%	19.1%
四半期純利益率	5.0%	6.9%	7.9%	3.5%	3.9%	4.6%	6.5%	5.6%
EPS	44.46	42.45	26.42	27.30	25.32	35.17	43.69	―

☒2017年度１Q決算

・上場全産業（金融除く）：売上高7.5%増、経常損益23.8%増、最終損益33.5%増

・上場非製造業：売上高6.2%増、経常損益8.2%増、最終損益17.0%増

足元の動向（３）～2017年度１Q業績（営業利益進捗率）



足元の動向（３）～2017年度１Q業績 ～

全上場企業の１Q決算平均に比べると、売上高は若干弱含みで利益は低調であり、2017年度の立ち上がりは良くなかった

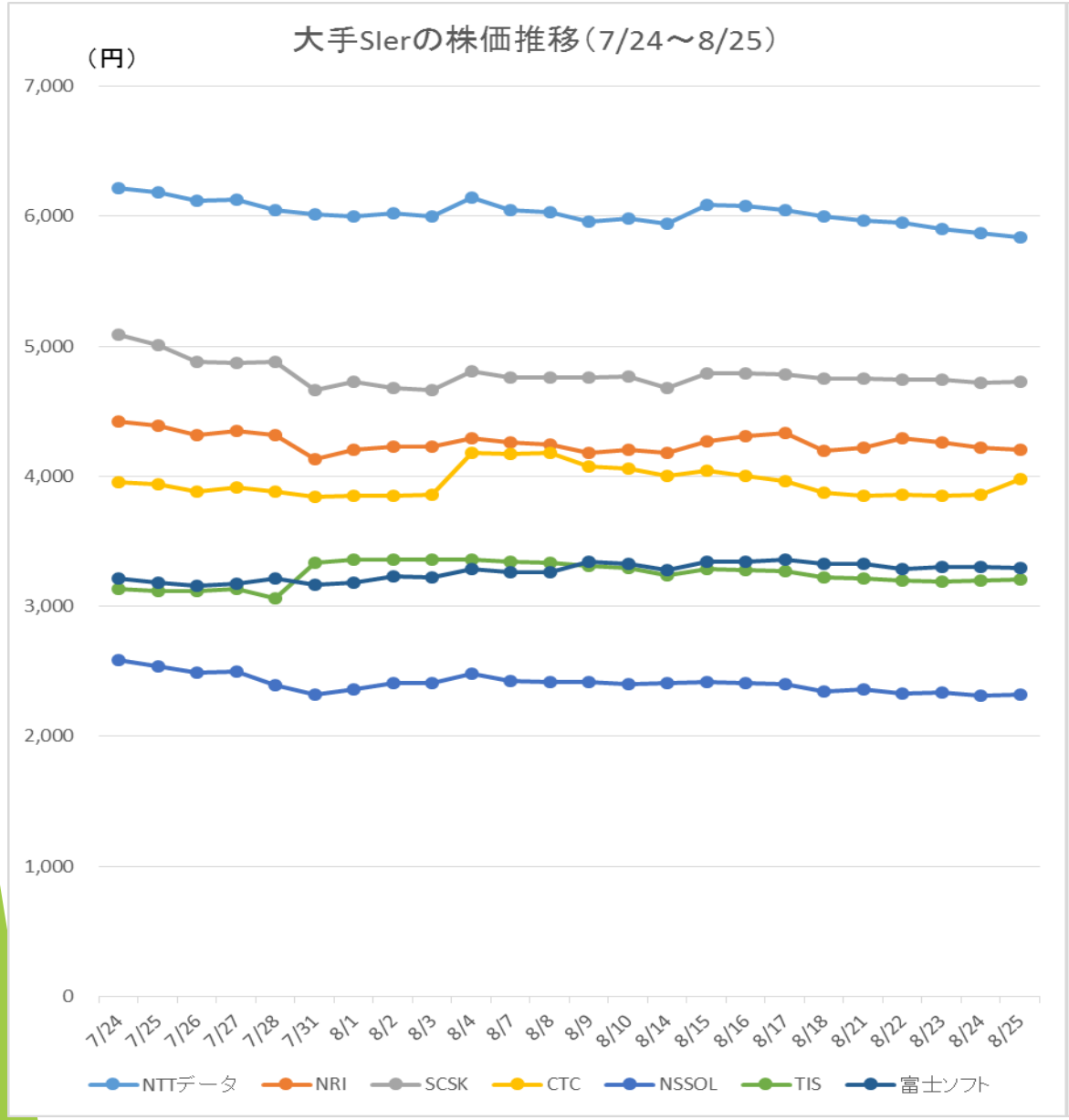
■売上高
- 大手は７社全て増収（ＮＴＴデータは前期に買収した米デルのＩＴサービス部門売上高が加わり、37.8%の増収）
- 中堅は7社中5社が増収

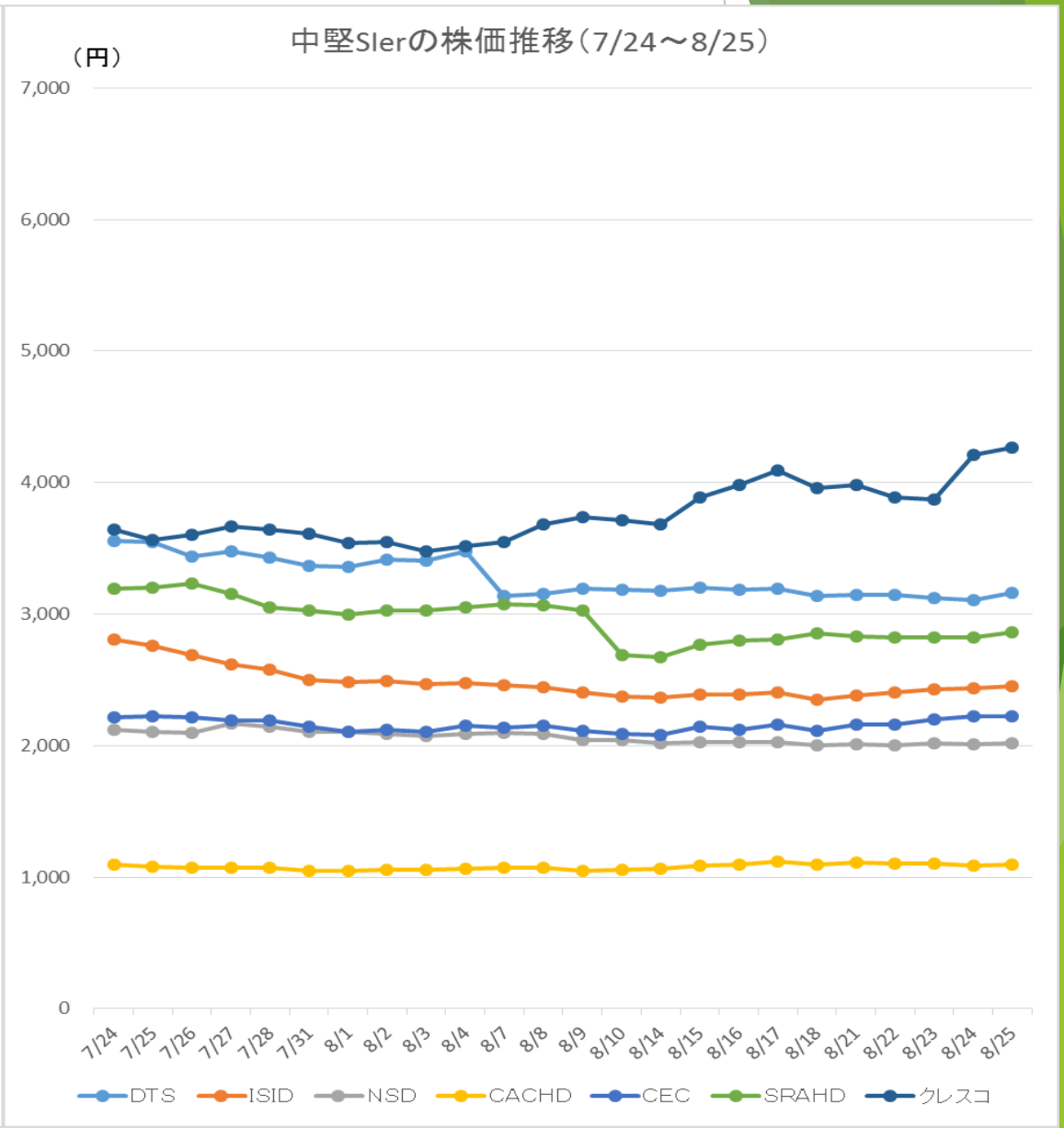
■営業利益
- 大手は２桁の増益が3社、横ばいが2社、減益2社。
  これまで業績好調を維持してきたＳＣＳＫが大幅減益（２Q以降に回収を想定する新規開発案件の先行費用計上、不採算案件の影響等）。営業利益進捗率も前年同期より7.4%遅れ、2017年１Qの受注高は主力のシステム開発（-3.0%）、保守運用・サービス（-4.9%）でマイナス
  ⇒上期での挽回は厳しく、中間業績予想の下方修正リスクあり
- 中堅は大幅増益が2社でクレスコ、NSDが相変わらず好調。4社が大幅減益で苦戦
- 不採算案件は相変わらず5社で発生（NRI、SCSK、富士ソフト、CEC、SRAHD）

■業績予想修正
- NRIは、持ち合い解消のための株式売却による売却益計上により中間・通期の当期純利益の業績予想値を上方修正。その他の会社では業績予想修正はなし

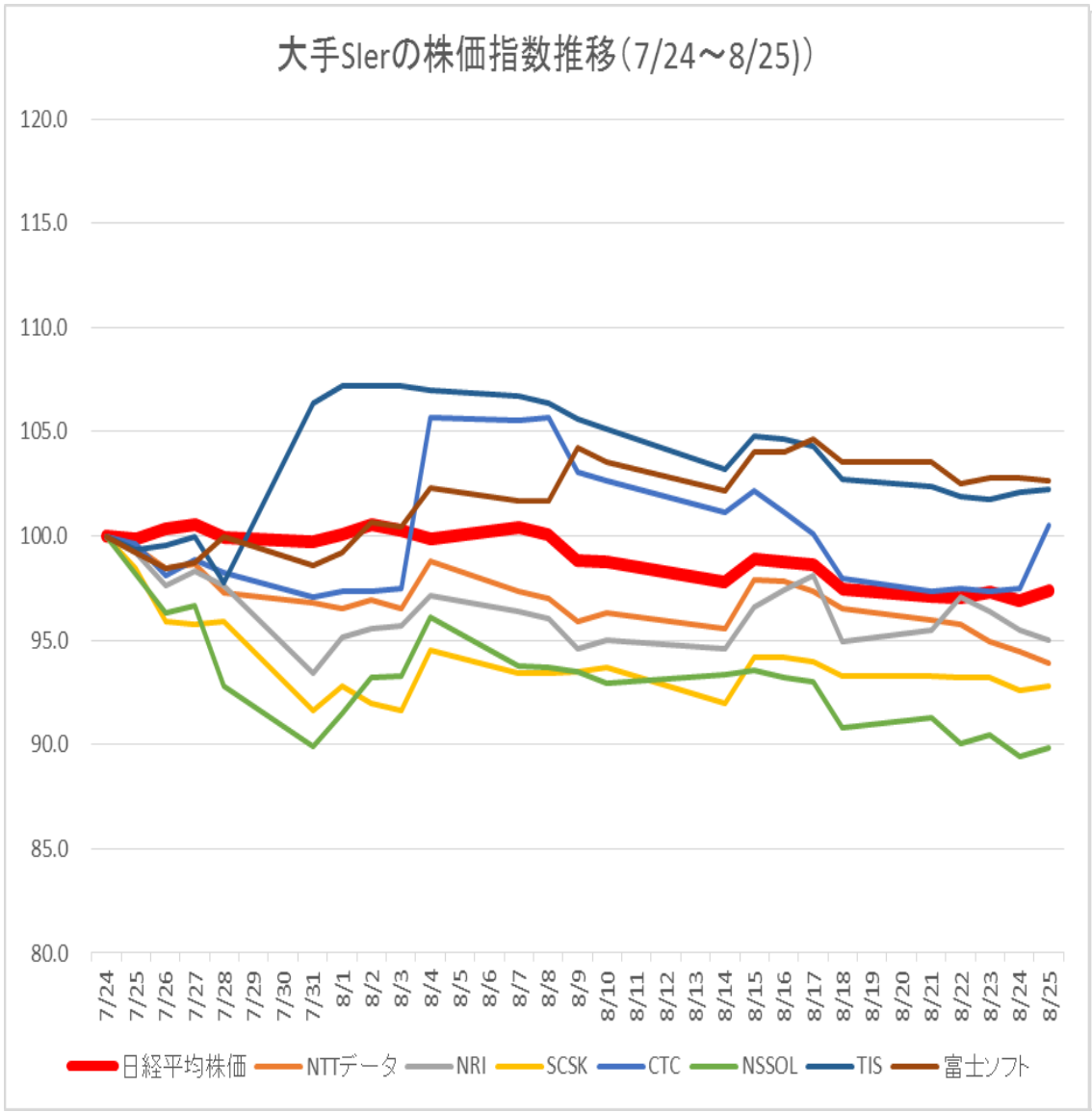
足元の動向（３）～株価と株価指標～

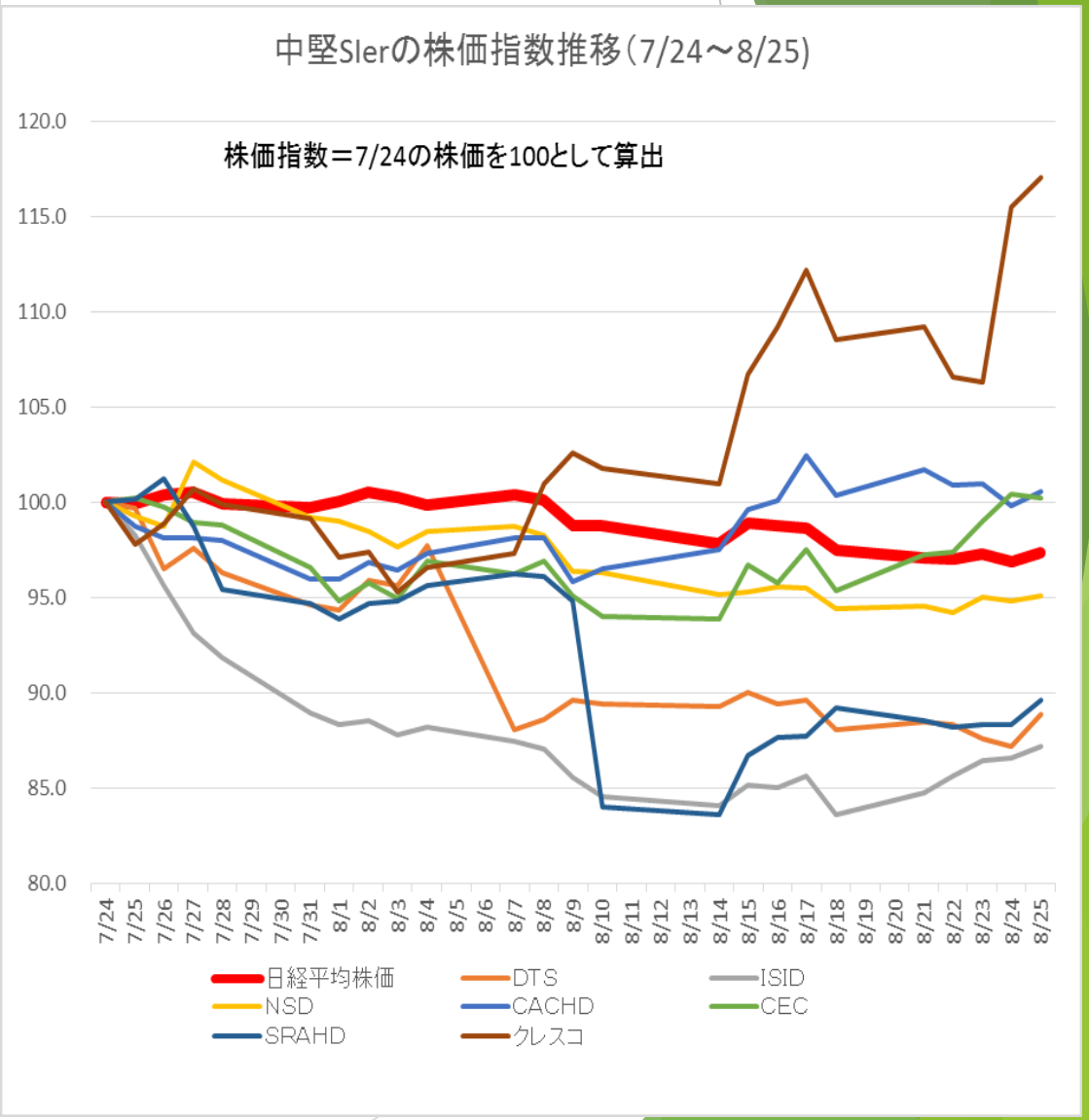
※ＮＴＴデータは7/1付で1:5の株式分割実施



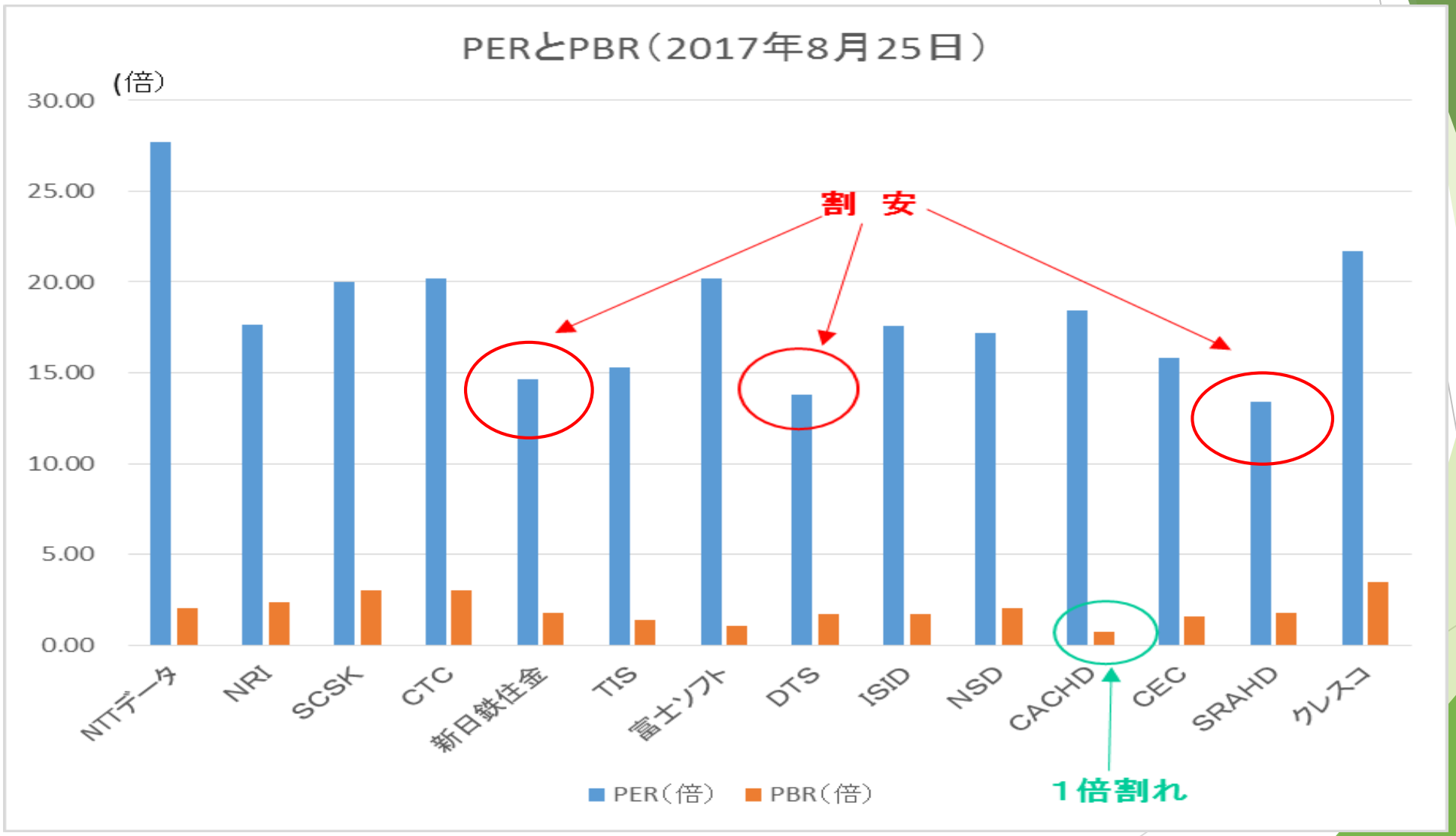


足元の動向（３）～株価と株価指標～





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？

■ ＳＩｅｒの業界団体のＪＩＳＡ（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、ＢＰＯ・ＩＴ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

	現在		将来	
3つの業界構造変化	受託開発型	顧客ニーズへの対応	サービス提供型	・ニーズ多様化とシステム投資のPOIの観点、システムに関するリソース制限から、システムを「作る」から「使う」にパラダイムシフトすることへの戦略的対応
	労働集約型	ビジネスモデル転換	知識集約型	・ユーザーニーズへの対応、一層の生産性向上、国際競争力の向上のためのビジネスモデル転換
	多重下請構造	業界構造変革	水平分業型	
顧客と業界との関係変化	顧客従属型	顧客との関係変革	パートナー型	・コラボレーション型モデル（ノウハウや経験を蓄積・集約し、体系化を通じて独自の商品・ビジネスを自社ビジネスとして提供）のベンターまたはパートナーへ
	国内産業 国内競争	競争環境の変革	国際産業化 国際競争	・水平分業化により技術やサービスの標準化が加速し、グローバル企業と競争に ・顧客とグローバル展開を図るとともに、独自のソリューションの国際競争力向上

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ＪＩＳＡ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ＪＩＳＡ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ＳＩｅｒの経営トップは腹が括れない

※ＳＩ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（ＭＵＦＧ）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．ＭＵＦＧ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」を払拭する効果が大きい
⇒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ＳＩｅｒの競争原理の変化

◎ＳＩｅｒ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がれなくなる（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ＳＩｅｒ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ＳＩｅｒが有利
（ＣＴＣの基幹システム特化型クラウドCUVICmc2～攻めのＩＴ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～

- **ＳＩｅｒの不採算案件発生の推移（2012年度～2016年度）**
  ＤＴＳ，ＮＳＤ、ＣＥＣ、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	ＩＳＩＤ	CACHD	ＳＲＡＨＤ
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ＳＩｅｒ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
・ＳＩｅｒ：追加費用を支払ってほしい⇒「外」と主張
不採算案件はＳＩｅｒ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ＳＩｅｒ
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　　・ＳＩｅｒ：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

◎ＳＩ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

・ＩＴ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ＳＩｅｒにアウトソースして一切を任すことはない
⇒米国にはＳＩ業界がなくＳＩのニーズがほとんどない

・米国をはじめとする海外のＩＴ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ＩＴ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ＩＴ投資」でＰＫＧやＥＲＰ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

SIer	海外事業戦略
NTTデータ	■グローバルブランドの確立
	・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	■グローバル化の飛躍的拡大
	・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	■グローバル展開第2ステージ
	・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%

SIer	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	■グローバル売上比率の向上（アジア成長市場の取り込み
	・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	■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
	・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	■アジア軸でのグローバル支援体制活用
	・介護のモバイルアプリをグロ0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

■ＳＩｅｒ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（ＳＩｅｒ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）

ＳＩｅｒ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・・遠く及ばす。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年度に前倒しで達成	○

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

◎ＳＩ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ＳＩｅｒ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ＳＩｅｒ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%、ＮＲＩ21%、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、技術革新が生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ー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～

- ＳＩｅｒの技術革新への取り組み（各社のHPから）
  - ◎ＳＩ業界は大手でも取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）
  - ◎ＳＩerは自社の強み（例えばＮＳＳＯＬやＣＥＣ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（ＶＢ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		
SCSK					各種ソリューション	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	IoXプラットフォーム、IoX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（パルロ）	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			セキュリテュソリューション	SaaS型統合グループウェア	
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		金融機関向けクラウド対応セキュリティリファレンス	ものづくりクラウドソリューション 他多数	
NSD							
CACHD						AWS導入支援	
CEC				スマートファクトリー	綜合セキュリティ、クライアントPC セキュリティ、サーバーセキュリテイ等	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			IBMWatson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		

38

今後の課題と展望（2）～働き方改革への対応～

■ ＳＩｅｒ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

①ＳＩ業界のＳＥ職は、「きつい」、「帰れない」、「給料が安い」の新３Ｋ。学生の就職先としては人気のない職種　⇒「健康経営」のＳＣＳＫはリクルートで最も人気の高いＳIer

②ＳＥ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、ＳＩerが今後成長するためのポイント

④SIer等の「働き方改革」の現状
１）健康経営を進めたＳＣＳＫ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）ＳＩ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～

■ ＳＩｅｒにとって働き方改革の必要性

④ＳIer等の「働き方改革」の現状

3）ＪＩＳＡ（情報サービス産業協会）が掲げるＳＩ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、ともに繋栄する〉 ◎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？）

今後の課題と展望（2）～働き方改革への対応～

◎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ＳＩｅｒ

☒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ＳＩｅｒ（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ＳＩｅｒ

☒ＥＲＰでのシステム構築が可能なＳＩｅｒ

☒以上のＩＴ化をクラウド上で実現できるＳＩｅｒ

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 ８ 月 ３０ 日

44