

会社説明会資料

株式会社クレオ

スタンダード市場 / 証券コード 9698

2025年10月24日





柿崎 淳一

株式会社クレオ
代表取締役社長

プロフィール

1987年4月 当社入社
2000年4月 当社ソリューション事業部第1ソリューション部部長
2001年4月 当社ソリューション事業部事業部長
2011年4月 株式会社クレオソリューション取締役
2013年4月 株式会社クレオソリューション代表取締役社長
2013年6月 当社取締役
2014年4月 株式会社クレオマーケティング取締役
2015年5月 株式会社クレオネットワークス取締役
株式会社クレオサンライズ取締役
2016年4月 イアス株式会社取締役株式会社ココト取締役
2017年4月 当社代表取締役社長（現任）
2019年5月 株式会社ココト取締役（現任）
2024年5月 株式会社ブライエ取締役（現任）



鳥屋 和彦

株式会社クレオ
常務執行役員 管理総括

プロフィール

2000年4月 当社入社
2018年4月 当社執行役員 管理本部 副本部長
2025年4月 当社常務執行役員 管理総括（現任）
2022年5月 株式会社ココト取締役（現任）
2022年5月 株式会社ブライエ取締役（現任）



ビジネスモデル



他のSIerとの違い



グループ融合

単品弁当



中小SIer

事業の大半が受託開発

特化型

幕ノ内弁当



大手SIer向けの受託開発から
中堅企業向けの製品サービス、大手ポータル
サイトのシステム運用まで幅広く手掛ける

バランス型

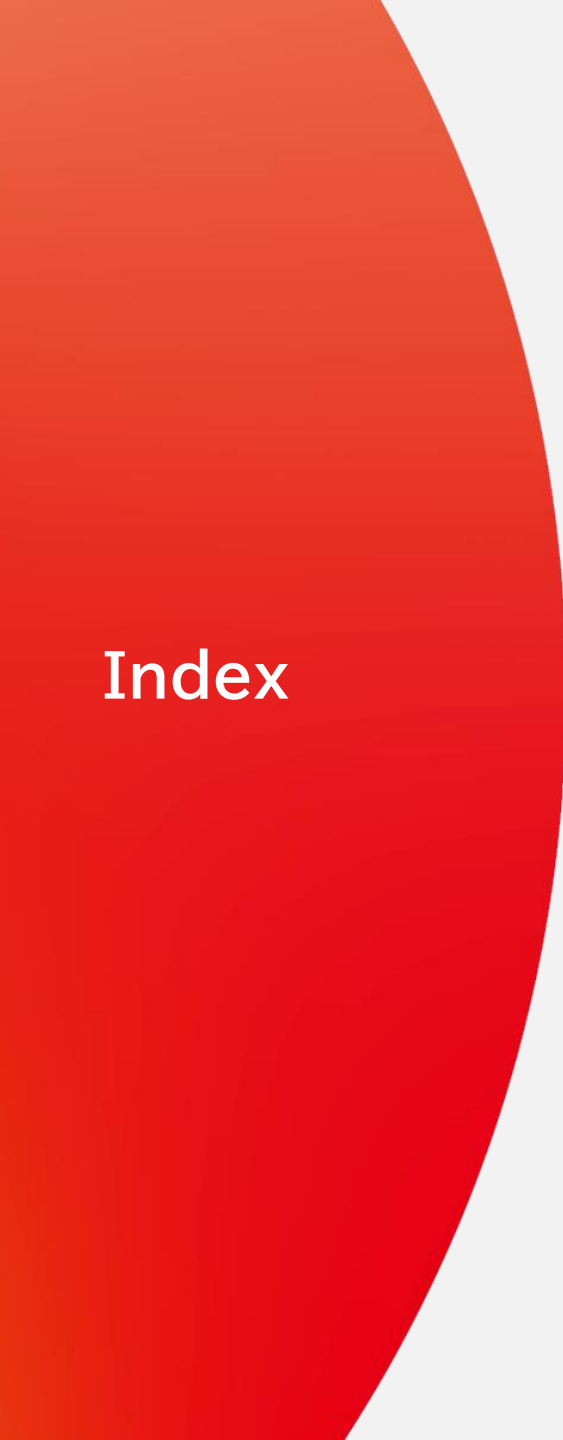
おせち



大手SIer

大規模かつ複雑で組織横断的な
プロジェクトにワンストップで対応

フルライン型

A large red circular graphic on the left side of the slide, partially cut off by the edge.

Index

Part 1	クレオとは	Company Profile
Part 2	3つの強み	Core Competence
Part 3	Sier業界とマーケット	Our Market
Part 4	成長戦略とグループ融合	Growth Strategy

Part 1

クレオとは

– Company Profile

売上高

145億円

営業利益

11.3億円

ROE/PBR

9.51% /
1.18倍

配当実績

8期連続増配

配当利回り

4.4%

創業から現在

51年

主要株主

アマノ
LINEヤフー

自己資本比率

73.4%

離職率

6.8%

月平均
残業時間

7.1時間

※数値はすべて25.3期



サポートサービス事業

- ヘルプデスクを中心としたサポート&サービス
- サーバ構築、PCキittingサービス

ヘルプデスク

BtoBtoC ヘルプデスク	BtoBtoC テクニカルサポート
BtoBtoC 調査サービス	アマノ向け サポートサービス



システム運用・サービス事業

- 大手ポータルサイトなどの開発・保守・運用
- 自社サービスの企画開発・運営

システム運用

ヤフー向け システム運用	LYCグループ向け システム開発・運用
ヘルスケアサービス向け 運用サポート	



ソリューションサービス事業

- 人事給与・会計などのソフトウェア製品の開発・販売
- ICT基盤サービスプラットフォームなどの提供、Web
サイト構築

製品販売

基幹システム開発

ERPソリューション 製品販売・導入・保守	企業向け システム開発
クラウド関連サービス HRテック	共創型受託開発 システム開発 サービス開発
アマノ連携 HRソリューション販売	

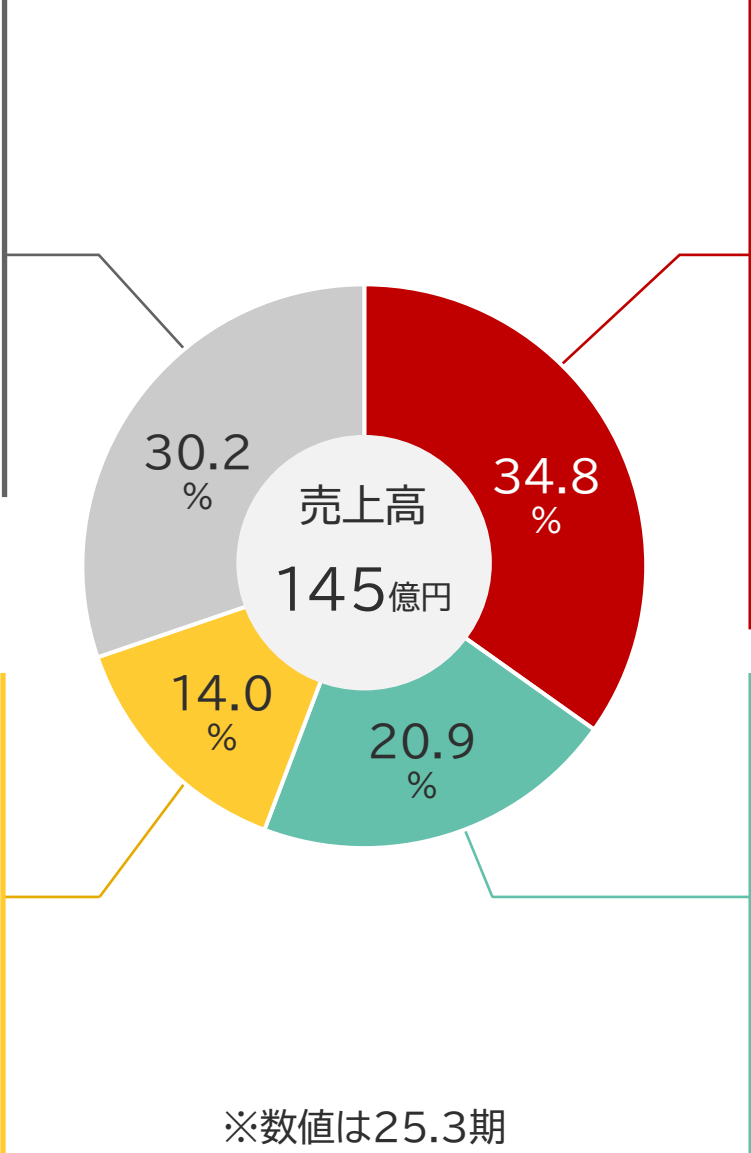


受託開発事業

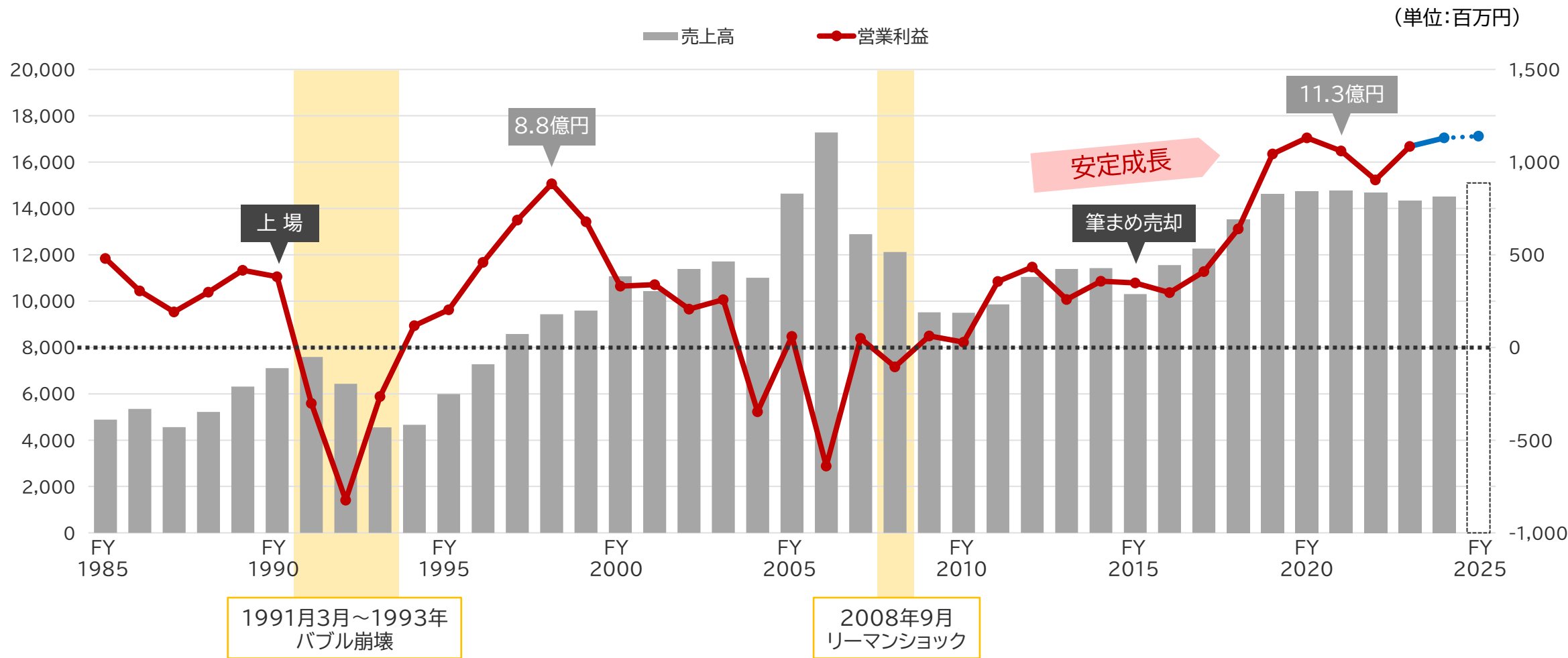
- 官公庁などの独自性高いシステム開発
- 顧客向けシステム開発、サービス開発など

受託システム

社会システム 官公庁・自治体向け	メディア向け 新聞・放送関連
特定企業 システム開発	アマノ向け システム開発・組込開発



2011年以降は安定成長期。2017年4月から新たな成長ステージへ向けた事業変革開始。2019年度以降は営業利益10億円前後がベースラインの企業に



創業から社会や技術の変化に対応しながら、独自のサービス・製品を開発



BtoB 創業～：システム開発

BtoC 1983年～2015年：2015年 筆まめ売却で終了

BtoB 1993年～：企業向け製品開発・販売

1974年
東海クリエイト
設立

1983年
ユーカラ販売

1989年
ビジコンポ販売
社名をクレオに
変更

1990年
筆まめ販売



毛筆印刷ソフト

1993年
シービーエムエス
販売



本格業務
パッケージ

2004年
ZeeMシリーズ
販売



基幹業務向け
システム

2005年
ヤフーと資本・業務提携

2012年
Y! 安否確認サービス



従業員・学生向け
安否情報確認サービス

2013年
アマノと資本提携(2015年 業務提携)

2017年～



各セグメントで多様な顧客基盤。10年超にわたる長期の取引先も多数

セグメント別主要顧客



ソリューション サービス事業

- ・西武ホールディングス
- ・ソフトバンク
- ・サイゼリヤ
- ・東急電鉄
- ・トヨタ関連会社
- ・サミーネットワークス
- ・シャトレーゼ
- ・あいおいニッセイ同和
- ・立命館大学
- ・同志社大学 ほか多数



システム運用・ サービス事業

- ・LINEヤフー
- ・バリューコマース ほか多数



受託開発事業

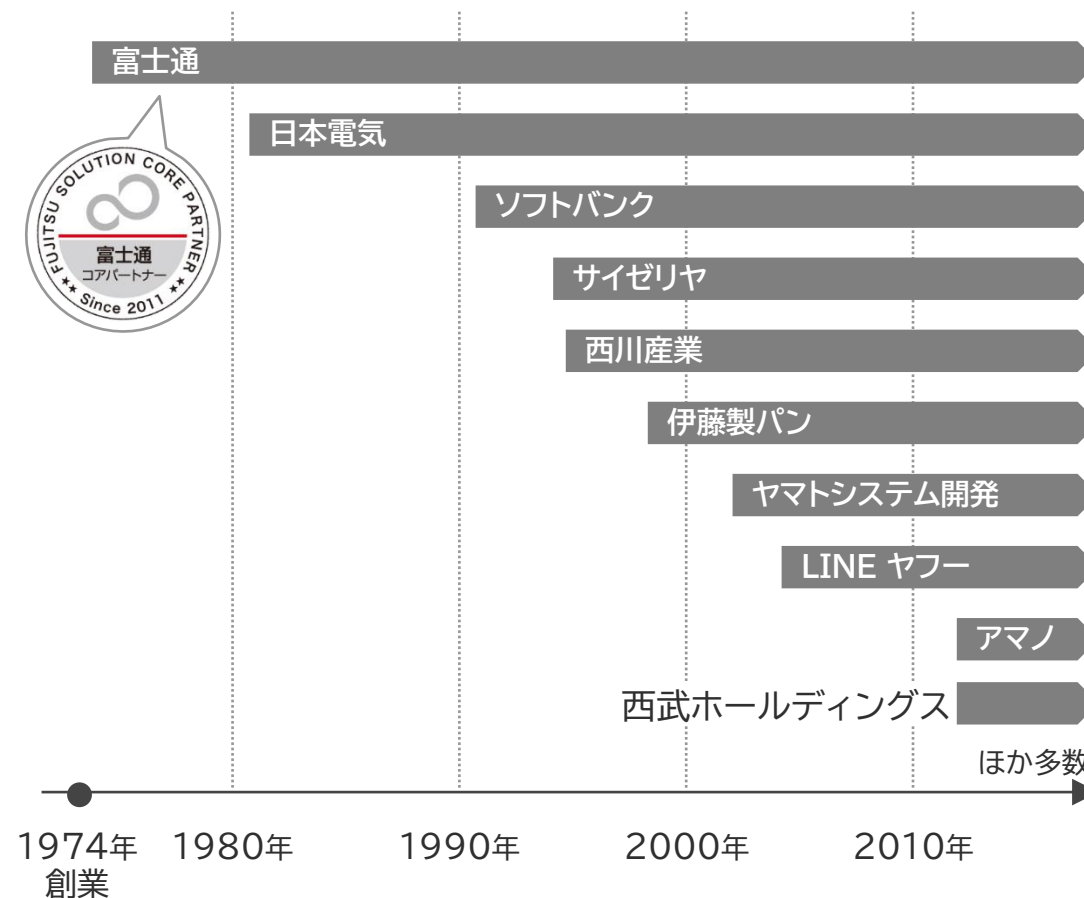
- ・富士通グループ
- ・アマノグループ
- ・ヤマトシステム開発 ほか多数



サポートサービス

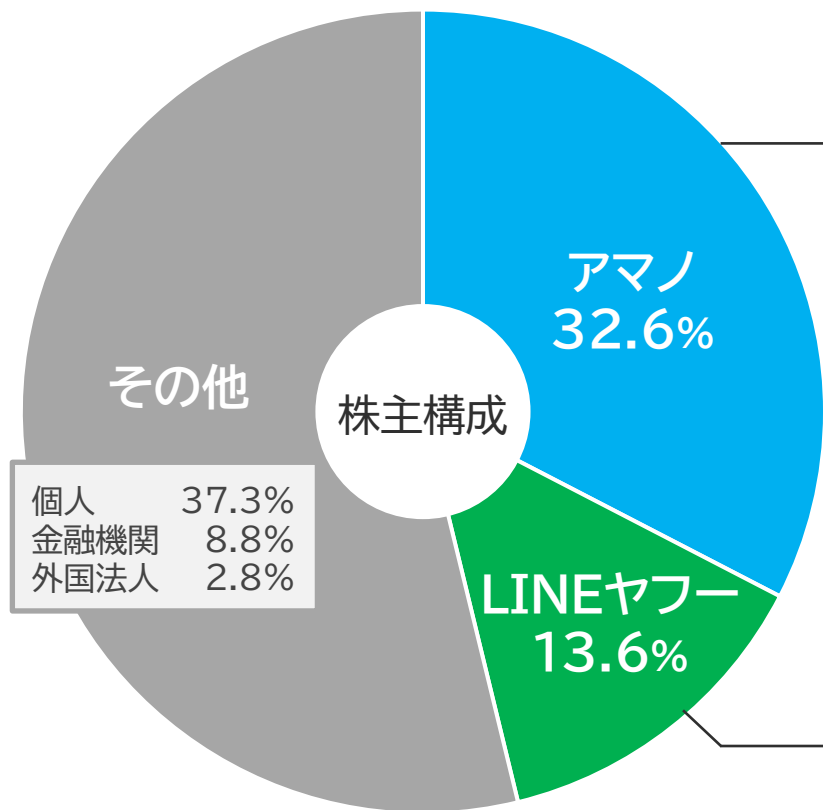
- ・エフサステクノロジーズ
- ・日本電気グループ
- ・レノボ・ジャパン
- ・エン・ジャパン ほか多数

主要顧客との取引年数



アマノとLINEヤフーで4割強を出資。技術力やサポート力を評価、シナジーに期待

株主構成



(2025年3月31日時点)

AMANO



アマノ株式会社

国内最大手の就業管理システムや駐車場のパーキングシステムなどの時間情報システムと、工場向けの集塵機をはじめとする環境関連システムを手掛ける。

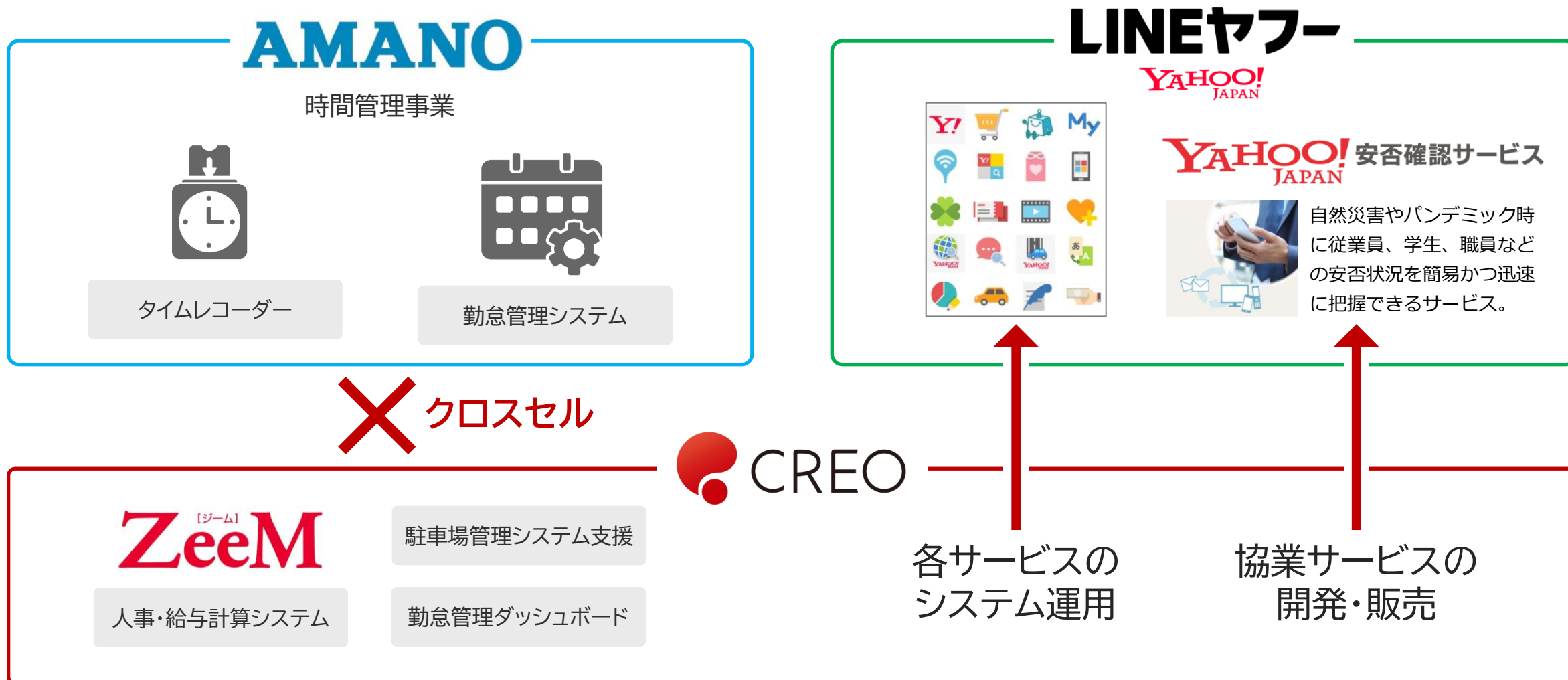
LINEヤフー

LINEヤフー株式会社

ネットサービス最大手。

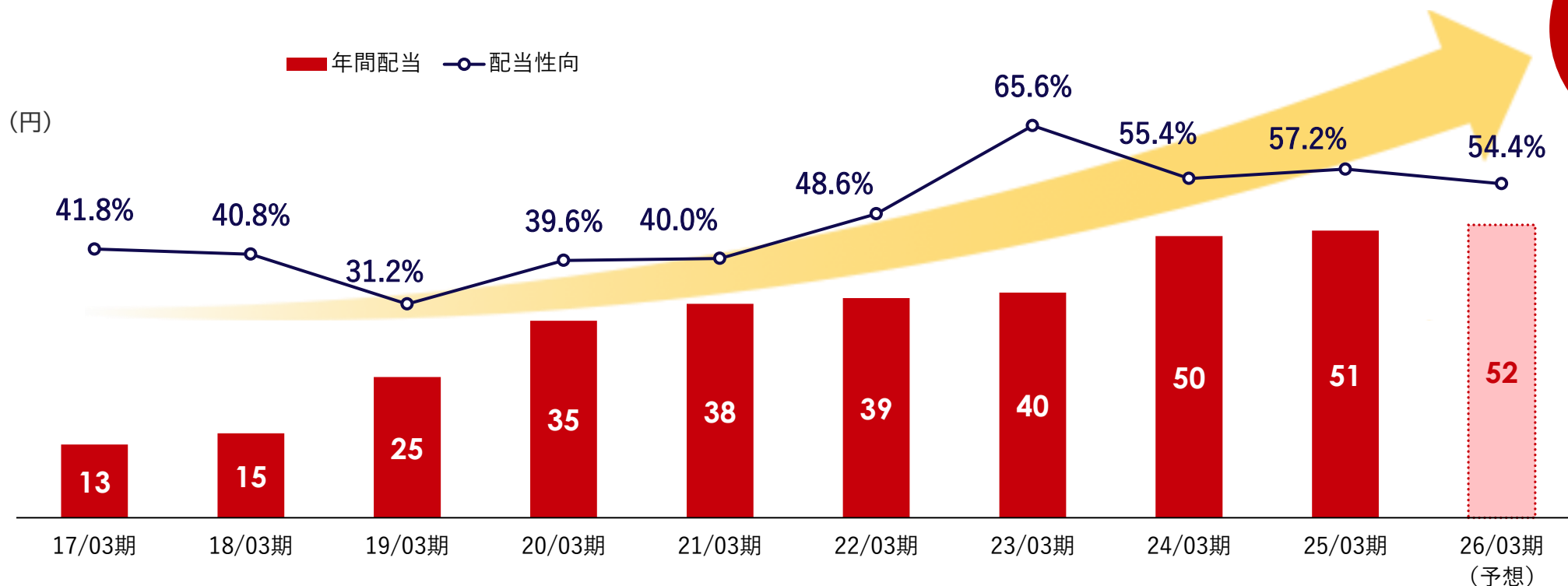
傘下に「Yahoo! JAPAN」「LINE」「PayPay」など。

- 1990年
当社上場(証券コード:9698)
- 2005年
ヤフー株式会社
(現LINEヤフー株式会社)と
資本及び業務提携
- 2013年
アマノ株式会社と資本提携
- 2015年
アマノ株式会社と業務提携



2016年度からの方針「配当性向40%」を「配当性向40%超」に変え、
安定的に利益を積み増すことで更なる配当額の水準向上を継続

1株あたり配当金と配当性向



8期連続
増配中

Part 2

3つの強み

– Core Competence



自社製品の企画開発

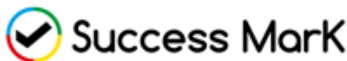


プロダクト×受託開発の両立



分散の利いた安定型の事業ポートフォリオ

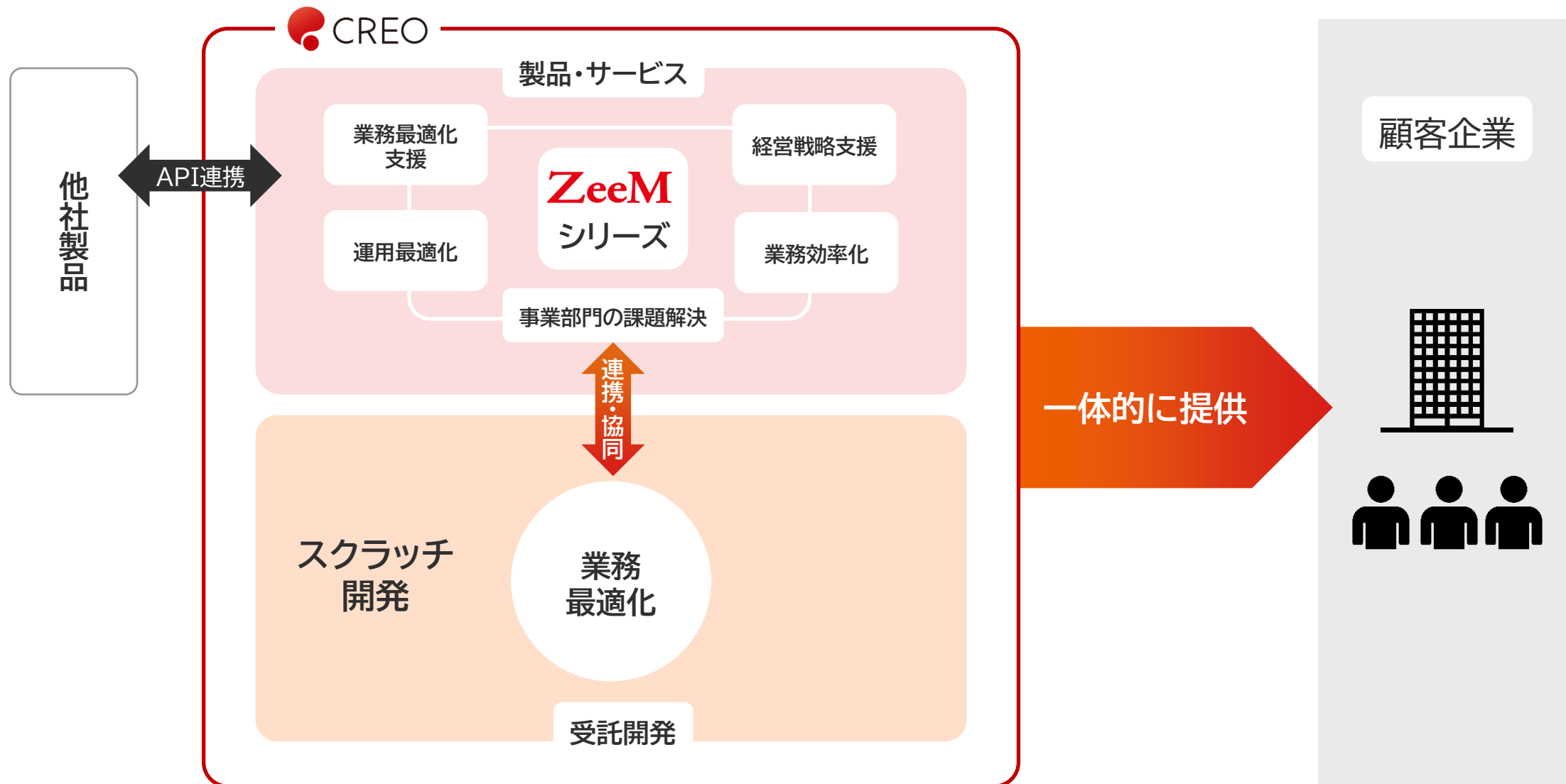
創業当初から「ソフトウェアメーカを目指す」理念を体現する製品シリーズ

CDX		導入効果	ラインナップ
経営革新	経営戦略支援	データ活用(BI/BA)	 
	業務最適化支援	- 業務自動化 - ビジネスプロセスの最適化	   
業務改善	業務効率化	(人事部門) - 働き方改革支援 - 業務効率化	      
		(経理部門) - 決算早期化 - 電子化促進 - コスト体質改善 - データ活用	      
	運用最適化	(IT部門) - クラウドシフト - ITサービス管理の品質向上	   
	事業部門の課題解決	(事業部門) 事業拡大	クラウドビジネスソリューション 基幹系システムインテグレーション

CDXとは

CREO Integration Platform for DX (CDX)はクレオが提供する、様々なアプリケーション、サービス、クラウドインテグレーションの総称です。

顧客ニーズに応じてプロダクト開発と受託開発をバランス良く提供



特性の異なる4つの事業セグメントがそれぞれ安定収益を上げ、 バランスの良い事業ポートフォリオを構成



ソリューションサービス

主要顧客

- ・西武ホールディングス
- ・ソフトバンク



受托開発

- ・富士通グループ
- ・アマノグループ



システム運用・サービス

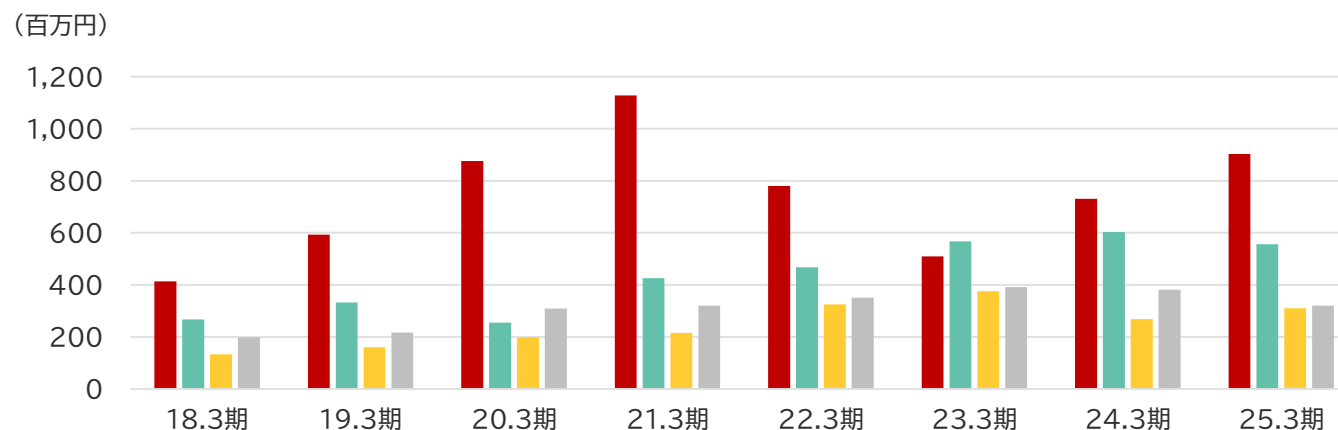
- ・LINEヤフー
- ・バリューコマース



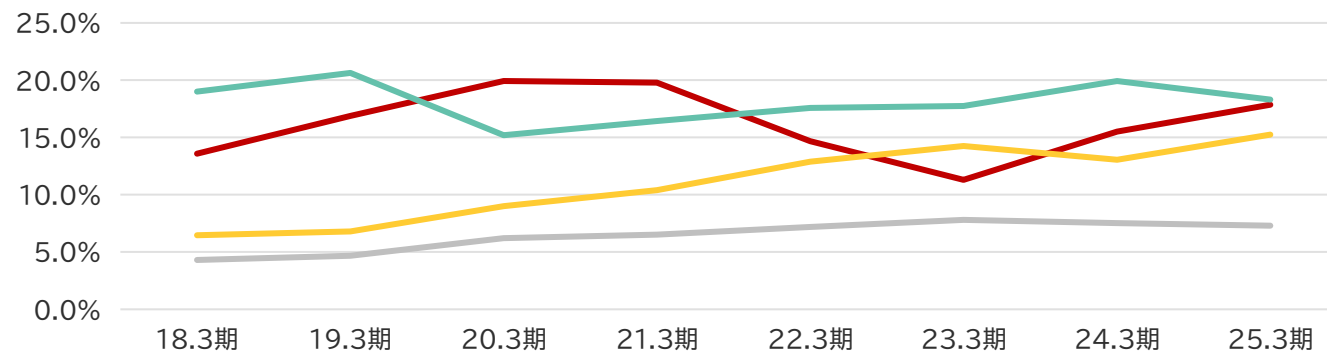
サポートサービス

- ・エフサステクノロジーズ
- ・日本電気グループ

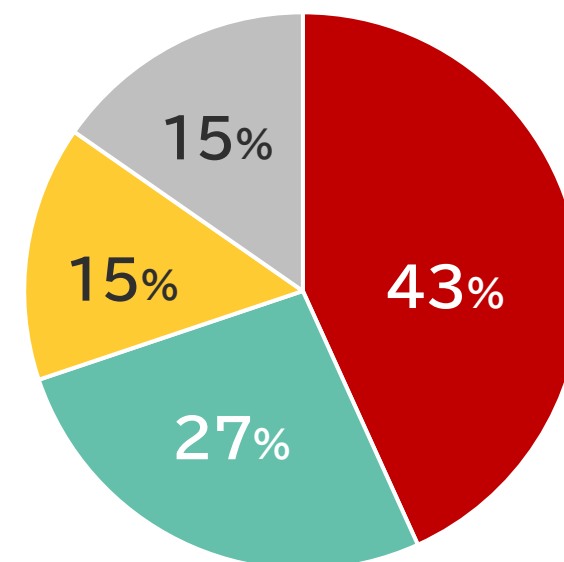
セグメント利益



セグメント利益率



セグメント利益構成
(25.3期)



Part 3

SIer業界とマーケット

– Our Market

既存システムからの大規模な更新需要が2025年以降に発生

日本企業の基幹システム(特にレガシーシステム)が2025年頃にまでに限界を迎え、大規模なシステム障害や事業継続のリスクが高まる問題

与える影響と課題

企業

① レガシーシステムの維持・更新問題

- ・古いシステムの保守運用が限界に近づく
- ・既存システムのブラックボックス化により、改修のコストとリスクが増大

② DX(デジタルトランスフォーメーション)の遅れ

- ・競争力を高めるためのデータ活用が進まない
- ・海外企業と比べて、業務のデジタル化が遅れる

③ IT人材の不足

- ・レガシーシステムを理解できる技術者の高齢化・退職
- ・最新技術を扱えるエンジニアの社内育成が進まない
- ・DX推進のためのIT人材獲得競争が激化

SIer (ベンダー)

当社側

① 既存ビジネスモデルの変革

- ・企業のDX推進により「受託開発型」から「サービス提供型」への転換が求められる
- ・生成AIを活用したプロダクトやサービス開発のニーズの高まり

② IT人材の確保と育成

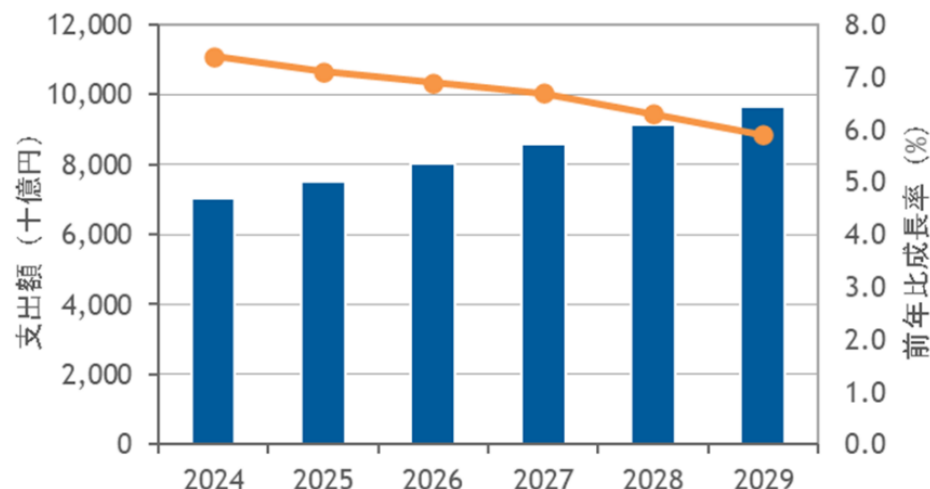
- ・最新技術(クラウド、AI、IoT)に対応できるエンジニアの確保が難しい
- ・レガシー技術の知識を持つ技術者の引退に伴うノウハウ消失

③ クライアント企業との関係変化

- ・企業が自社内でシステム開発を進める動き(内製化)が強まり、SIerの役割が変化
- ・企業がDXを推進できるよう、コンサルティングや新しいビジネス提案が求められる

安定成長が続く中でSaaSへの移行が進む

国内ITサービス市場 支出額予測



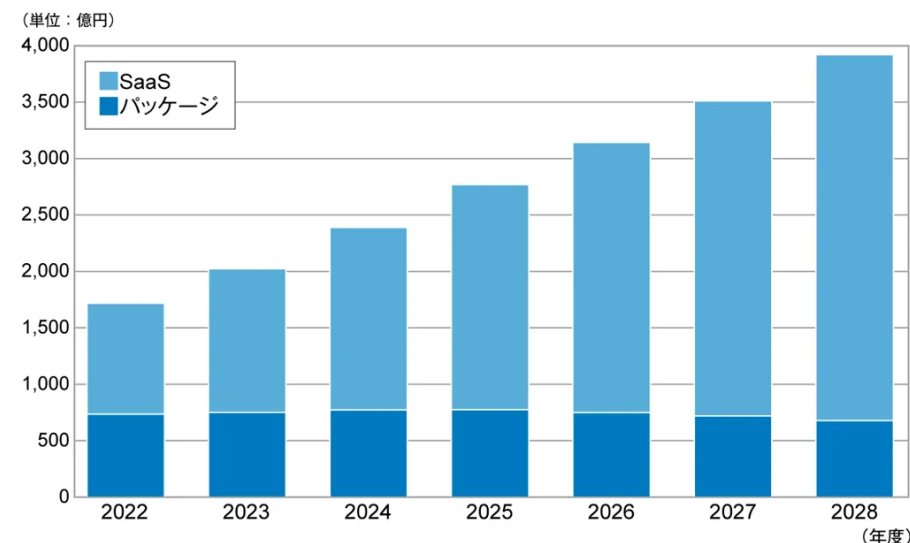
出典: IDC Japan「国内ITサービス市場 支出額予測: 2024年~2029年
(2025年3月公表) / 2024年は実績推定値、2025年以降は予測

2027年までの市場動向

従来型システムの構築や運用／保守の市場が減少する一方、クラウドへの移行支援、インフラ／アプリのモダナイゼーションの支援、顧客企業のデジタルビジネス化に向けた新たなシステム構築と運用の支援が拡大

全体として堅調な成長が続く

ERP市場規模推移および予測



出典: ITR「ITR Market View: ERP市場2025」

市場動向

- 老朽化したERPシステムのリニューアル案件増加
- ハイブリッドワーク等の働き方多様化によるシステム刷新需要も追い風
- 新規案件だけでなく、既存パッケージ導入企業に対してもSaaS販売を促進、SaaS市場の伸びが顕著

市場の需要がSaaS志向へと進む

顧客ニーズに合わせたサービスの多様化・高度化を進め、ビジネスモデルを変革

課題

① 既存ビジネスモデルの変革



② IT人材の確保と育成



③ クライアント企業との関係変化



当社における課題解決の方向性

従来のライセンス一括購入型ビジネスモデルから、利用料(サブスクリプション)モデルへの移行を推進し、ストックビジネスを拡充

新卒採用を安定的に行い、AIやクラウドに精通した人財育成を強化。資格取得の奨励やビジネスパートナー確保を通じてクラウド技術者も増強。ベトナム企業とのオフショア連携による人財確保も

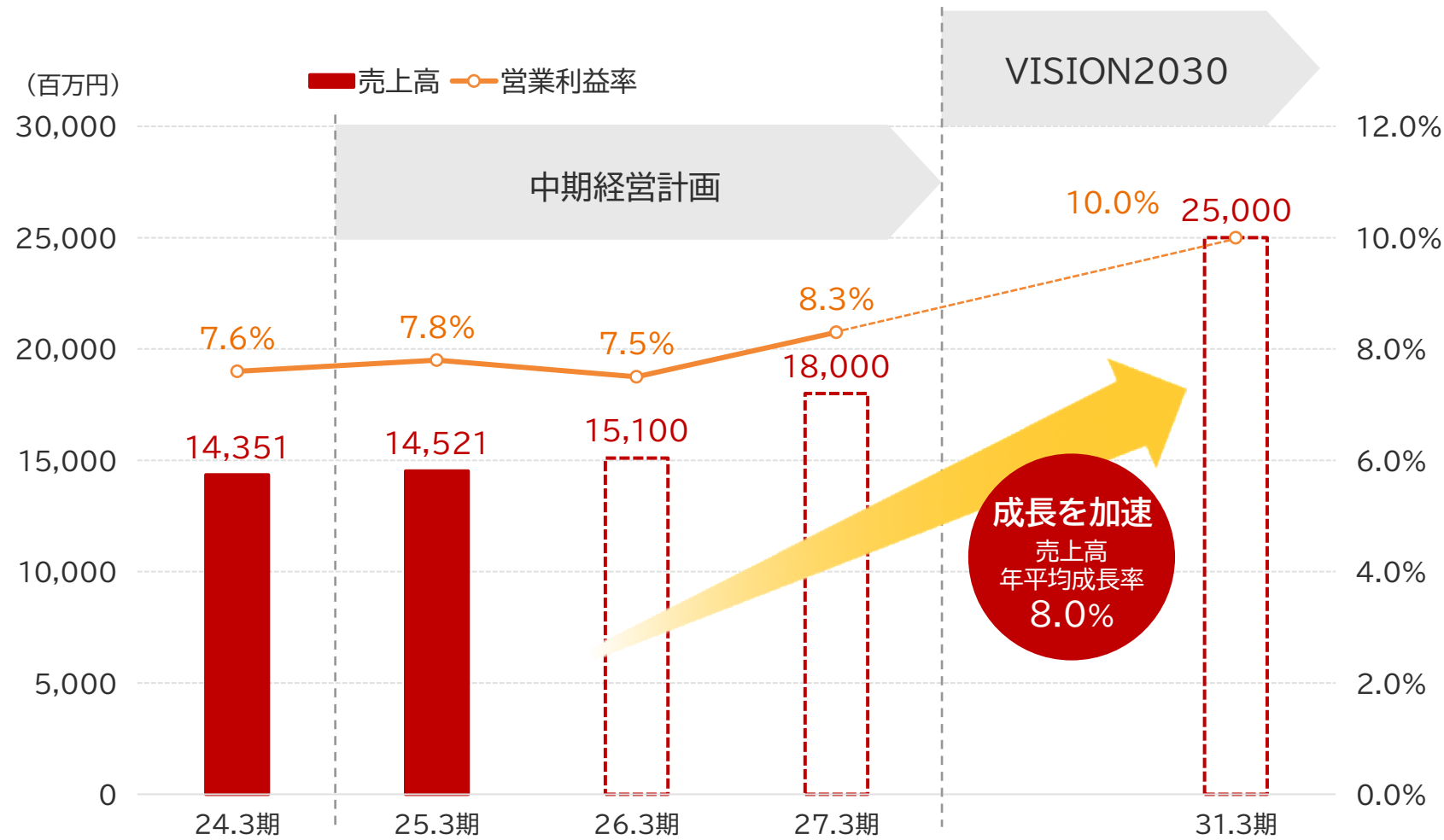
主要顧客のニーズに合わせてサービスの多様化・高度化を進め、共創を通じて関係を深化・拡大し、安定的な受注を確保

Part 4

成長戦略とグループ融合

– Growth Strategy

持続的成長に向けた事業基盤の再構築を進め、変革と創造を実現



中期経営計画 27.3期目標	
売上高	180億円
営業利益	15億円
営業利益率	8.3%
ROE	12%超
連結配当性向	40%超
EPS	10%超
3年間 累計投資額 (2024-2026)	47億円

ソリューションサービスで顧客を開拓・深耕し、
パートナーとの共創によりロイヤルティを高める



※LINEヤフー、LINEヤフーのロゴ、LYのロゴは、LINEヤフー株式会社の日本国内における登録商標または商標です。

事業・グループ融合の加速

1

顧客価値創造に向けた
新成長基盤の構築

2

“融合”提案を追求する
営業改革

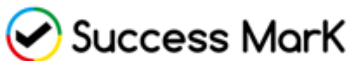
3

グループ横断型組織の
新設

4

人財育成とAIの活用

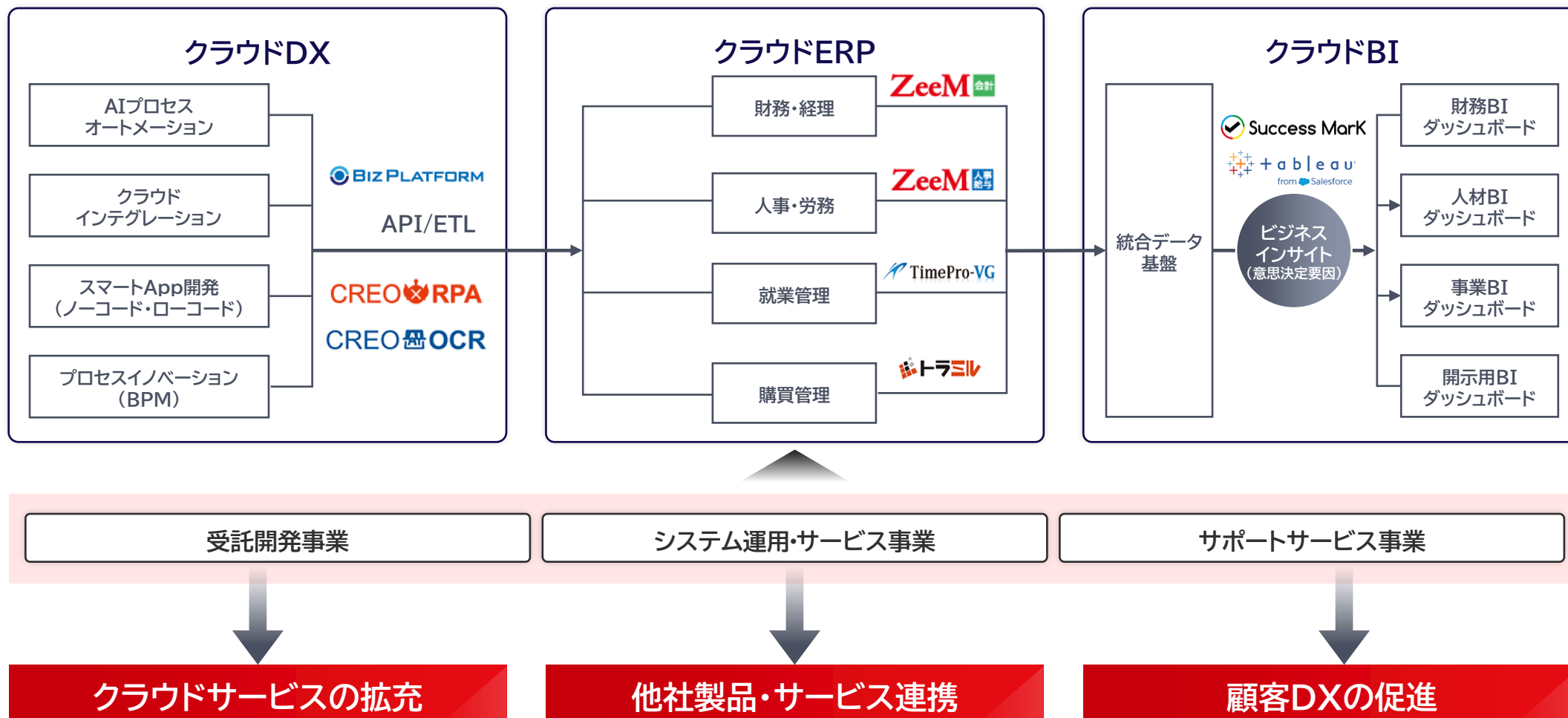
現在のサービスラインナップ(CDX)

CDX		導入効果	ラインナップ
経営革新	経営戦略支援	データ活用(BI/BA)	 
	業務最適化支援	- 業務自動化 - ビジネスプロセスの最適化	   
業務改善	業務効率化	(人事部門) - 働き方改革支援 - 業務効率化	      
		(経理部門) - 決算早期化 - 電子化促進 - コスト体質改善 - データ活用	      
	運用最適化	(IT部門) - クラウドシフト - ITサービス管理の品質向上	   
	事業部門の課題解決	(事業部門) 事業拡大	クラウドビジネスソリューション 基幹系システムインテグレーション

CDXとは

CREO Integration Platform for DX (CDX)はクレオが提供する、様々なアプリケーション、サービス、クラウドインテグレーションの総称です。

需要の変化やトレンドを捉えた成長基盤で、顧客の持続的成長を支える

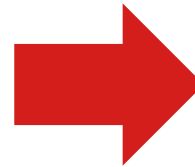


顧客目線でブランドを統合し、“価値”を一体訴求

当社が抱えるブランドの課題

(事業起点)

- 複数ブランドの並存による認知の分散
- 顧客が他ソリューションに気づきにくく、クロスセル機会を逸している
- 企業イメージ、提供価値の分散



新たなブランド戦略

(顧客中心主義)

分断されたブランド資産を統合し、
成長戦略の推進力に

顧客

提供価値

企業価値

商品価値

2029年度に統合完了予定

統合ブランド「SmartStage」はビジネスモデルの転換を象徴。連携強化と効率化も

グループ共通ビジネスブランド /
各製品・サービスのマスターブランド

SmartStage

商品ブランド

自動化推進

SmartStage AIエージェント

システム連携

SmartStage コネクト

人事・総務の効率化

SmartStage 人事給与

SmartStage 雇用契約管理

⋮

期待できる効果



顧客が製品ラインナップや利便性・連携効果を容易に想起



クロスセル・アップセル促進によるCX向上とビジネスモデル転換の推進



効率的かつ戦略的ブランディング(投資)の実現



成長戦略の組織・営業・ビジネスモデルの改革と連動し、成長戦略推進力向上に寄与

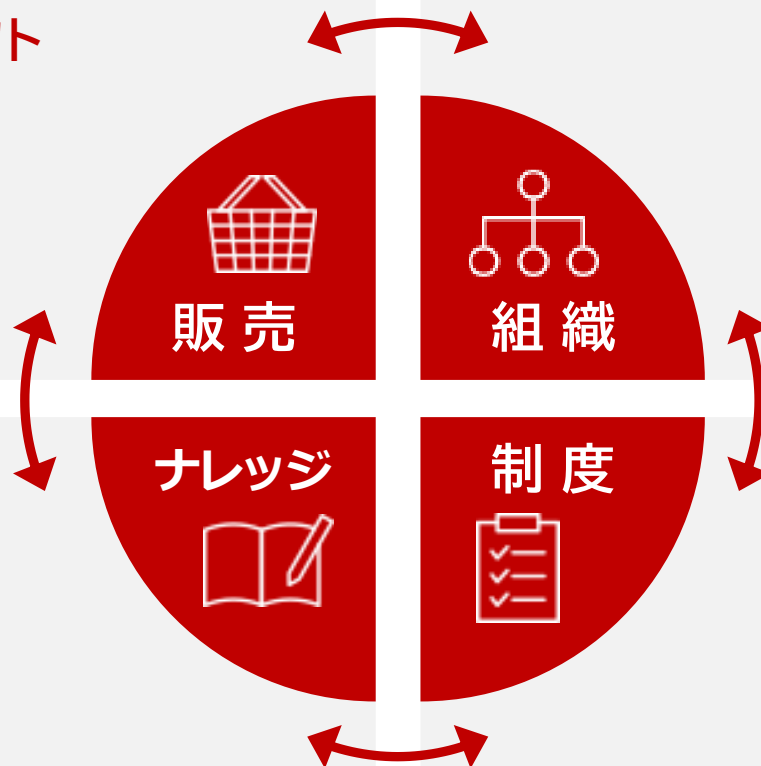
製品特化営業から、クロスセル志向型の“強い営業組織”へ

営業スタイルを融合提案へシフト

- 単一商材営業からクロスセル提案へ
- 成長基盤の販売促進
- グループ含め、全事業の営業機能を集約

ノウハウの蓄積と活用

- 個人から組織への展開
- クロスセル提案の仕組み化



戦略志向の組織に再編

- 製品起点の組織体制を1本化
- コトの価値で「売る」組織へ

実際の行動を評価する

- 発足・初期段階においては、戦略に準じた行動が重要

● クロスセル提案のモデルイメージ

外食・小売業

人材確保、
採用コストが課題

クロスセル提案

組み合わせモデル

コアソリューション
パートアルバイトの
雇用契約管理

人事給与

フロント

BI

+ α 提案

CRM(EC)

コンタクトセンター

Fintech

グループ戦略推進室を新設し、各グループ会社から経営層が参加。
俯瞰的・包括的にグループ戦略を策定・推進していく



- グループ各社、セグメントの枠組み、現状の制約に囚われず、将来の需要・ニーズを視野にグループ融合を追求する製品・サービスの高度化(市場機会に応じた開発)
- 先端技術への投資(AIを用いた開発体制の構築)
- 横断的活動により企業価値向上を目指す

人財と事業の魅力を高め、成長基盤を強化

人財育成

人財ローテーションの構築

- 人財スキルや人財需給情報の可視化
- リスキリング学習支援
- 異動(社内、グループ内異動)の促進
- 報酬一本化に向けた制度設計

サクセッションプランの強化

- 経営ビジョンの浸透
- 戦略思考の高度化
- 他流試合の実施

学び続ける環境づくり (クレオカレッジ構想)

- アップスキリングの支援
- 継続的な学習の制度化
- キャリアオーナーシップの浸透

一体的に推進

AIの活用

- 【基本的取り組み】
- 製品サポートデスクの品質向上
 - 製品へのAI搭載
 - AI関連プロジェクトへの参画(設計書作成など)
 - AI関連資格の奨励、コンテスト実施

【既存ツールへの機能追加】

IT サービス管理ツール

SmartStage
ServiceDesk

IT 部門の業務効率化を支援するクラウド型ツールとして、大企業を中心に幅広い企業に導入

+

生成AI/自然言語処理 AI

新機能

FAQ 自動作成

AI 検索(セマンティック検索)

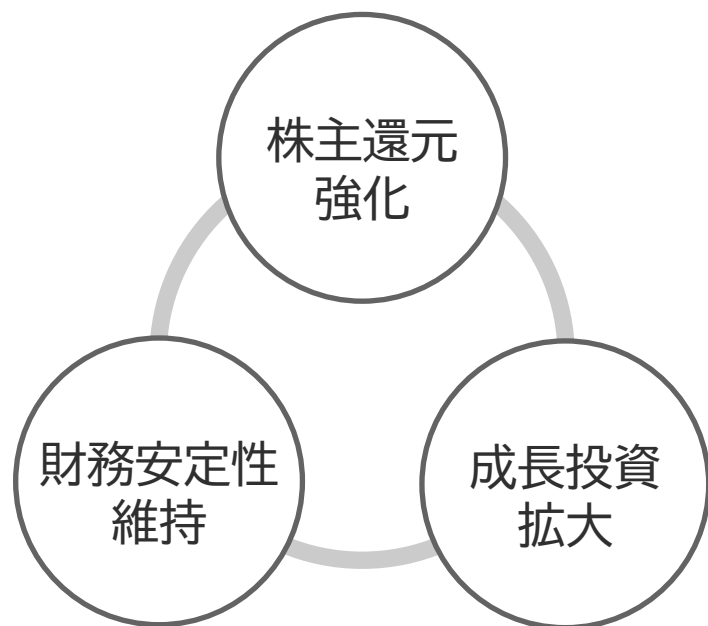
チケット代理作成
(ユーザーからの問い合わせ内容)

次世代ヘルプデスクの実現し、
IT 業務担当者の負担を大幅に軽減

グループ融合や新規事業開発のための投資を加速しつつ、株主還元と財務基盤も強化

財務方針

・連結配当性向**40%超**



・資本構成の最適化
・現預金水準
月商3ヵ月程度保有

・グループ融合をはじめ
とした積極投資



2025年 3月期

ROE 9.5%



2027年 3月期

ROE 12%超

