

株式会社 クレオ

2017-2019年度 中期経営計画

2016年12月21日

JASDAQ

証券コード：9698

目次

新たな経営ビジョン 「VISION 2024」	P.3
外部環境の認識、過去業績の総括	P.4
今次 中期経営計画の位置付け、基本方針	P.7
業績目標、成長戦略	P.10
グループ再編による新体制構築	P.15
資本政策と株主還元の基本方針	P.19
コーポレート・ガバナンスの強化	P.22
<参考資料>		
事業セグメント別重点戦略	P.24

新たな経営ビジョン 「VISION 2024」

「100年企業を目指して」

2024年、当社は創業50周年を迎えます。
企業が永続することは、お客様、株主様、社員
のすべてにとって大きな価値のあることである
と改めて考え、100年の折り返しとなる
50周年に向けて、持続的な成長を可能にする
「**新しいクレオ**」への変革を進めます。

外部環境の認識

さらなる少子化・高齢化の進行



経済の低成長・市場縮小



顧客企業の収益への影響

人財獲得競争の激化



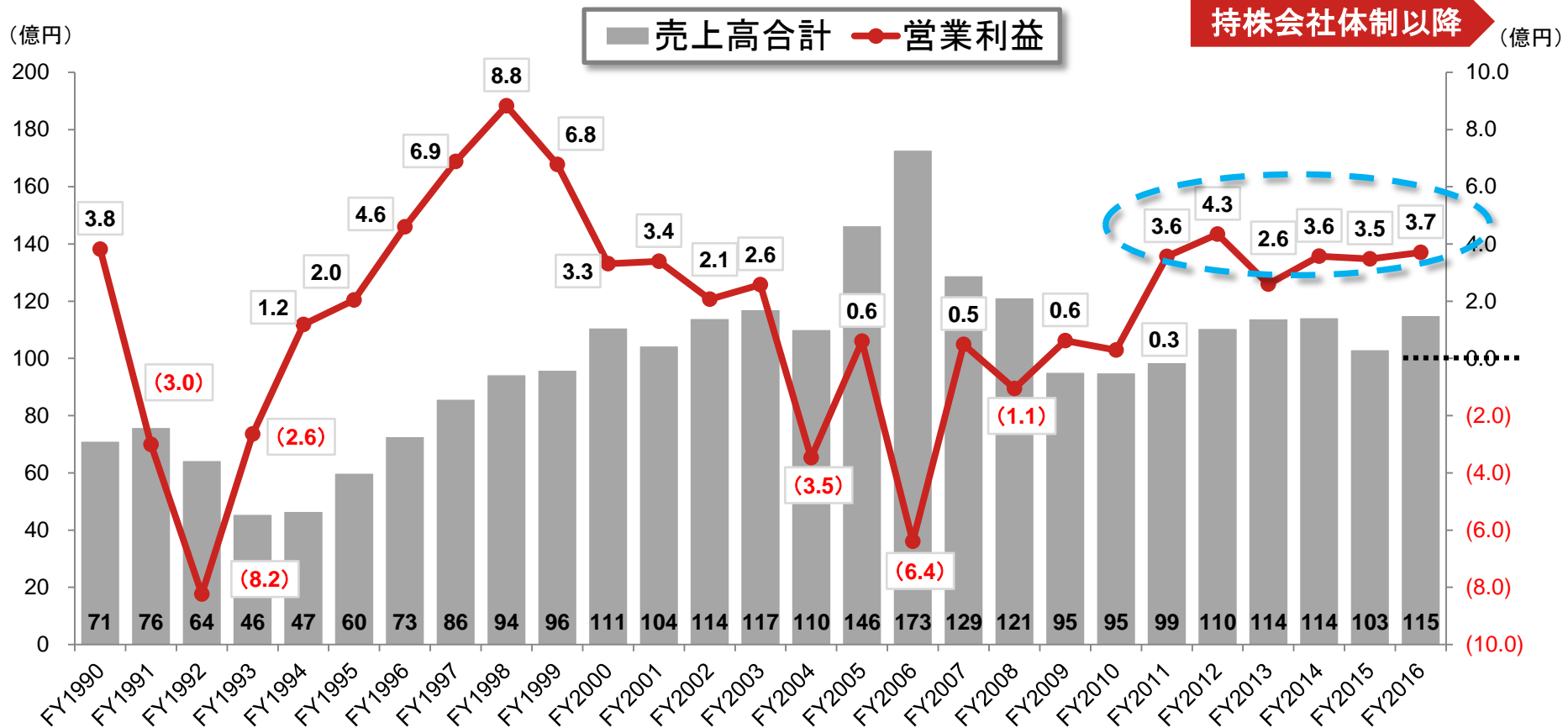
国内IT企業は中長期的に大きな不確実性に直面。
危機に対して堅牢で、変化に対して柔軟な企業で
あることが求められる。

新たな技術の台頭









IoT、AI、ロボット
ビッグデータ
クラウドサービス等

過去の業績推移



過去の業績の総括

	1996～2003年度	2003～2010年度	2011～2016年度
売上高	73～117億円 	95～173億円 	100～115億円 
営業利益	2.1～8.8億円 	▲6.4～0.6億円 	2.6～4.3億円 
業績の傾向	過去最高益を達成するも持続せず。	M&A等により過去最高売上高を達成する一方で、同時に営業利益▲6.4億円。	売上高、営業利益共に安定するものの、成長率の低さが課題。

2011年度の持株会社体制移行により業績は安定。
安定を維持しつつ、新たな成長の基盤作りが急務

今次 中期経営計画の位置付け

今次中期経営計画の重要性

100年企業を目指し、その折り返しとなる50周年へ向けた、最初の3年間という位置付け。
グループ再編を契機に、新たな企業に生まれ変わる改革に着手。

**100年企業への
折り返し点**

**新たな成長への
離陸**

中期経営計画
2017-2019

安定経営のための
基盤構築

創業
50周年

2011 2012 2013 2014 2015 2016 **2017** 2018 2019 2020 2021 2022 2023 **2024**

今次中期経営計画の基本方針

実感できる成長力強化

過去最高益 8.8 億円の更新

グループ総合力発揮のための総改革

グループ再編による新体制構築

安定的な株主還元の充実

安定的な利益創出による増配、自己株式取得

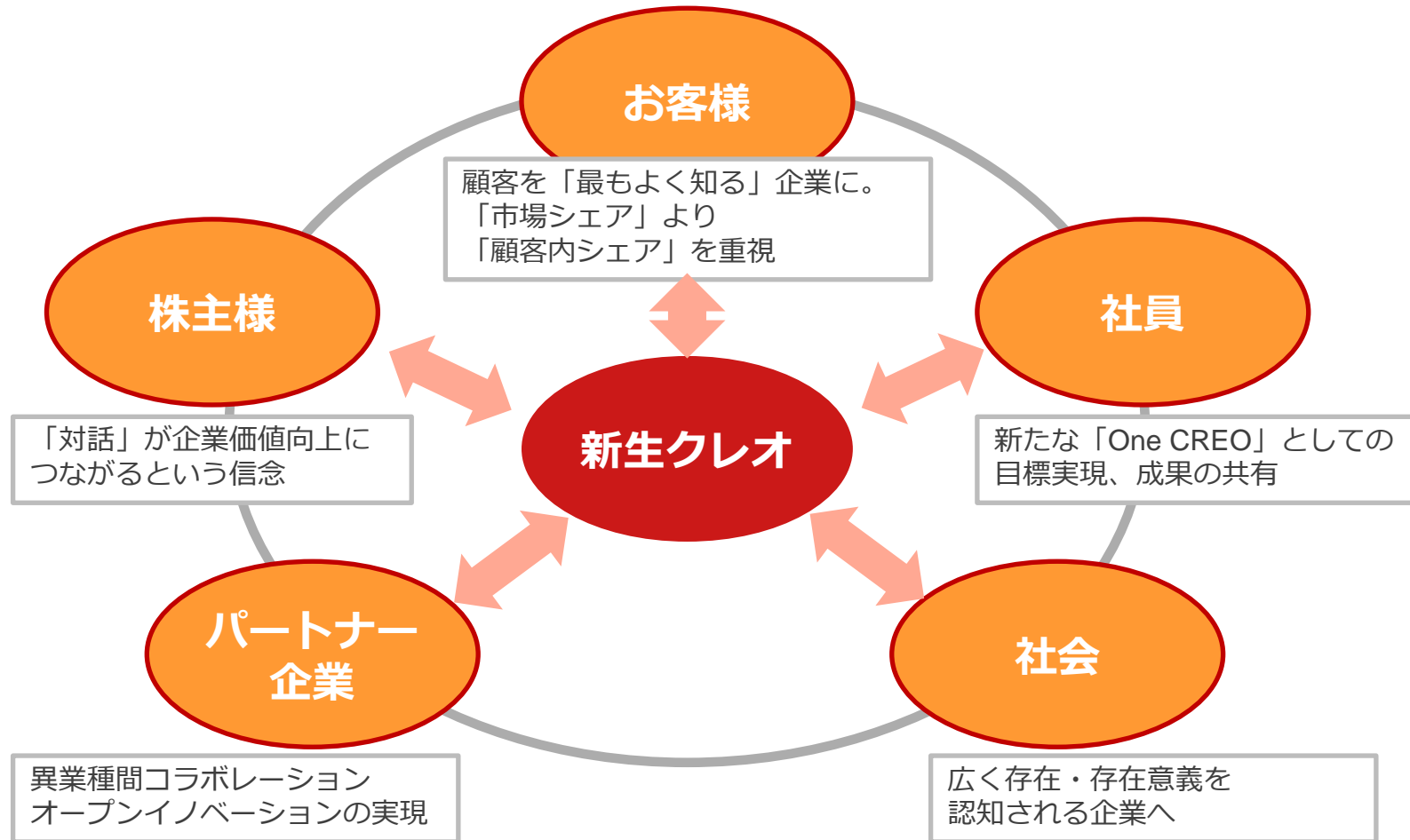
コーポレートガバナンスの強化

攻めの経営を実現する役員人事・報酬制度創設

中期経営計画 コンセプト

新・結合

すべてのステークホルダーとの「つながり」を新しく



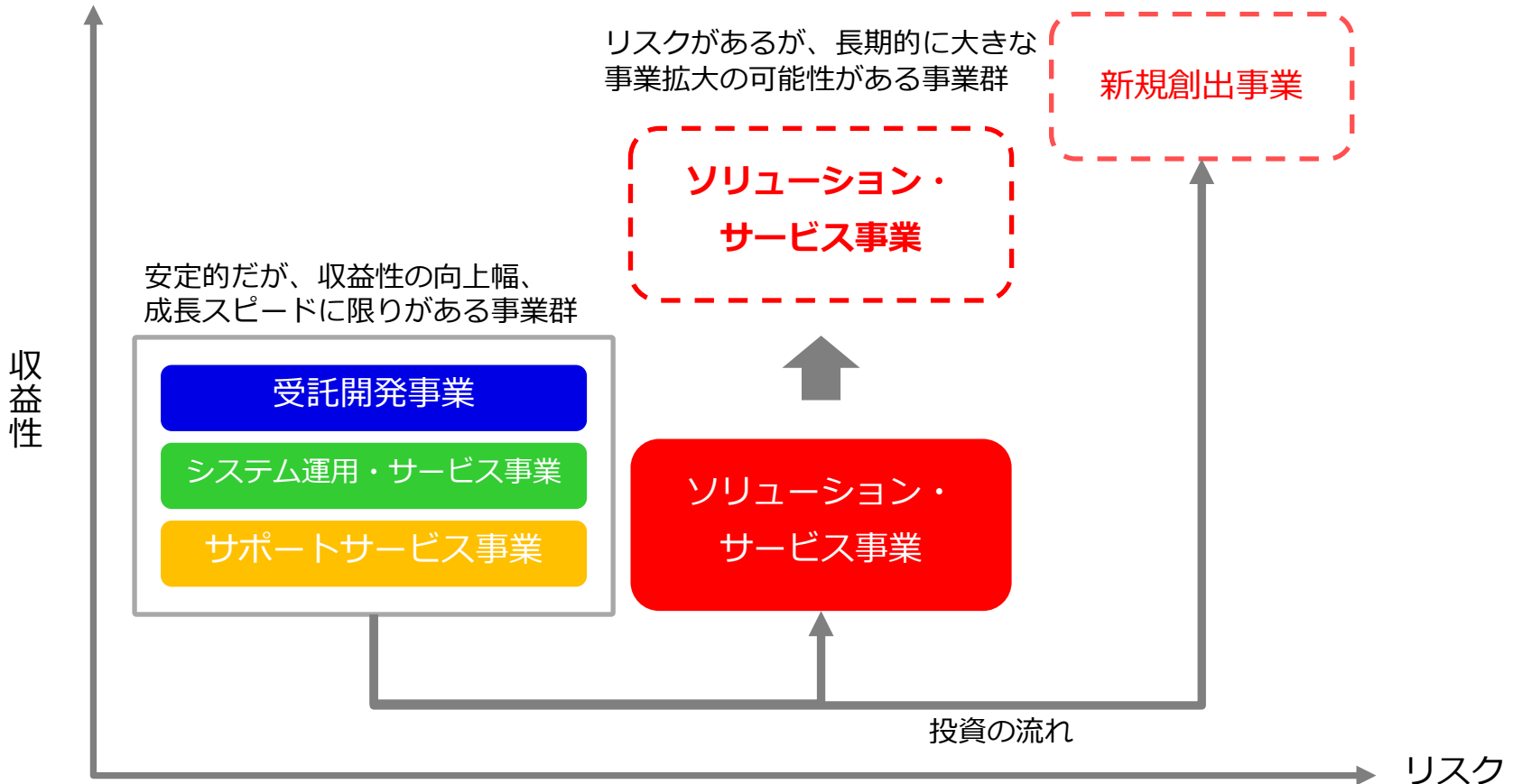
業績目標(連結)

今次中期経営計画期間中の過去最高益(8.8億円)の更新を必達目標とする

	2016年度 予想	2019年度 目標	増減	年平均成長率 (CAGR)
売上高	115億円	150億円	35億円	9.3%
営業利益	3.7億円	10億円	6.3億円	39.3%
営業利益率	3.2%	6.7%	+3.5P	—
経常利益	3.8億円	10.1億円	6.3億円	38.5%
純利益	2.6億円	6.8億円	4.2億円	37.9%
ROE	5.4%	11.5%	+6.1P	—

持続的成長のための事業ポートフォリオの転換

長期的な成長ドライバーとなり得る事業の改革、
育成に重点的に取り組む



事業セグメント別 業績予想

(単位：億円、%)	2016年度 予想			2019年度 目標			増減	
	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益
ソリューション・サービス事業	31	4.4	14.3%	40	6.0	15.0%	9	1.6
受託開発事業	17	3.1	18.2%	23	4.8	20.9%	6	1.7
西日本事業	13	0.7	5.1%	16	2.0	12.5%	3	1.3
システム運用・サービス事業	15	1.6	10.7%	22	2.4	10.9%	7	0.8
サポートサービス事業	41	1.8	4.4%	50	2.5	5.0%	9	0.7
連結相殺 / 共通管理費等	▲1.8	▲7.9	—	▲1	▲7.7	—	—	—
連結合計	115	3.7	3.2%	150	10	6.7%	35	6.3

➡ソリューション・サービス事業は、長期的に営業利益率 25% 超を目標とし、今次中期経営計画期間中に事業構造転換を実行

※ 2017年度より事業セグメントの変更を予定。詳細は P.18 に記載。
2016年度予想値はセグメント組み換えによる参考値。
各事業セグメントの重点戦略は P.13 および P.25 ~ に記載。

ソリューション・サービス事業の成長戦略

グループ再編により、複数子会社に分散していたグループ内の製品・サービスを集約。アクティブ顧客約 1,000 社の顧客内シェアをクロスセルにより高め、「点から面」の収益構造へ。(※ グループ再編の詳細 P.15 ~ 17)

人事給与・会計システムを中心とした
企業向け製品・サービスラインナップ拡充

ZeeM 会計

ZeeM 人事
給与

SmartStage
Design the next ICT style

BIZ PLATFORM

QB

IT サービス管理ツール
業務管理システム

QUICKBINDER
文書管理システム

TimePro-VG

アマノ社勤怠管理・就業管理システム

Intra-mart × **ecreo**

プロジェクト型原価管理システム

他社ソリューションとの連携

製品・サービス戦略
販売戦略の転換

- クロスセルの強化
- 連携ソリューションの開発
(自社・他社連携強化)
- 周辺業務システムの受託開発対応

➔ 「モノ」から「コト」の価値提供へ

事業基盤の強化

営業人財の集約

顧客基盤の共有

ブランド統合

投資の集中

新規事業創出への取り組み

先端技術への取り組みを通じて、先進的・独創的なサービスを開発し、
長期的にグループの新たな柱となり得る事業を創出する
(ものづくり革新)

オープン・イノベーションの実現

- 他社(同業・異業種)との提携
 - 産学連携
 - 新規技術者採用
- ➔ 自社の既存人財のみに依らないオープンな人財交流・活用により、イノベーションを創出可能な研究/開発体制を確立

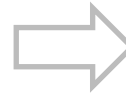
新規事業創出の体制

- グループ再編後の新クレオ内に専任部門を設置
(イノベーション推進室 新設)
 - 子会社での新規事業立ち上げを財政的に支援
- ➔ グループ内インキュベーションセンターの役割明示

グループ再編による新体制構築 (背景と目的)

持株会社・分社体制の成果

- 業績(利益)の安定
分社による損益責任明確化の効果
- 経営人財の育成
「子会社経営」の経験を通じて、企業経営のノウハウを習得



カンパニー制への移行

- 子会社5社の事業を、重複等排除し、3事業に再編
- 顧客基盤の共有、クロスセル実施を容易にし、シナジー効果を発揮
- 事業ポートフォリオのバランスを活かし、注力事業へ投資を集中、新規事業に果敢に挑戦
- 社内カンパニーとして損益責任は維持

持株会社・分社体制の廃止

持株会社・分社体制の弊害

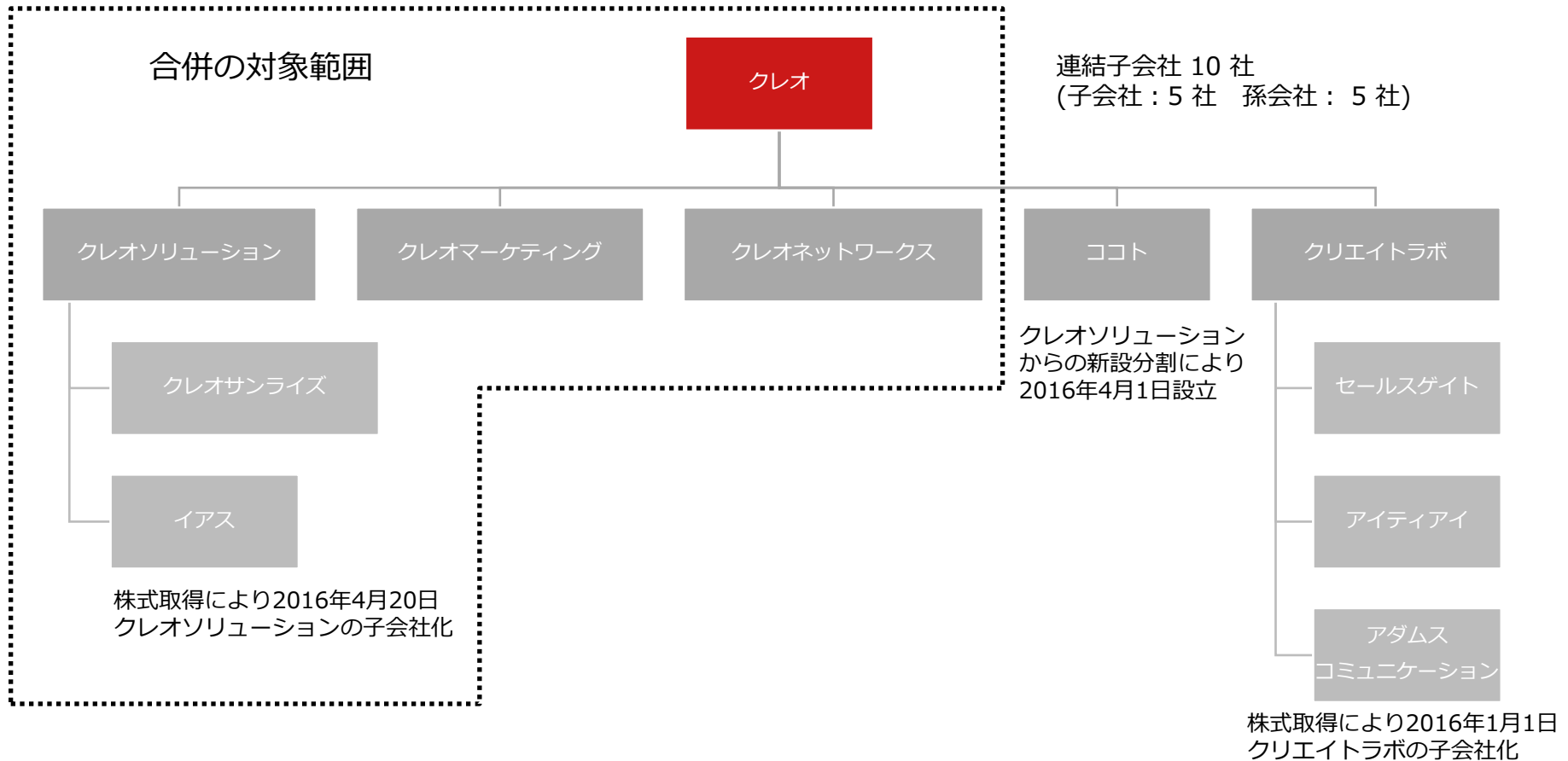
- 成長のための投資の萎縮
過度な「独立採算」意識の影響
- 個別最適化の発生
人財、技術、ノウハウの偏在。
子会社間での事業の重複



「一つの会社」として全体最適を図りながら、
分社化の期間を通して得た成果は維持・拡大

再編実施前のグループ体制

2016年12月現在のクレオグループ組織図



再編実施後のグループ体制

2017年4月以降のクレオグループ組織図(予定)

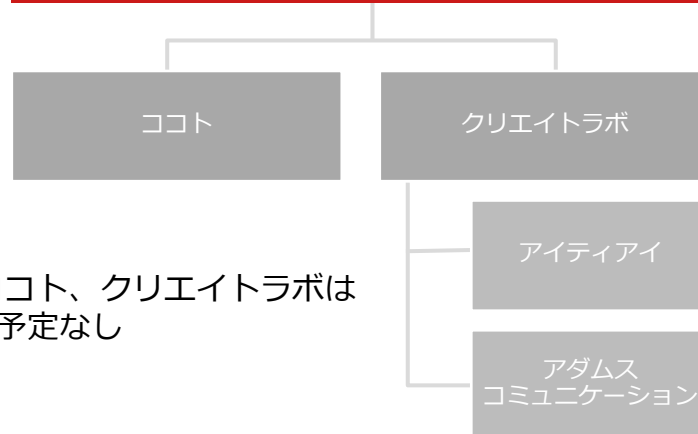


■ **カンパニーA**
IT ユーザー企業へソリューション・サービスを提供

■ **カンパニーB**
大手 IT ベンダー企業へ受託開発サービスを提供

■ **カンパニーC**
東海以西の西日本地域の IT ベンダー企業、
ITユーザー企業へ当社の各種製品・サービスを提供

※ カンパニー名称は検討中につき仮称



※ ココト、クリエイトラボは
統合予定なし

※ 2017年4月 セールスゲイトと合併予定

➔ 顧客特化型の組織に再編

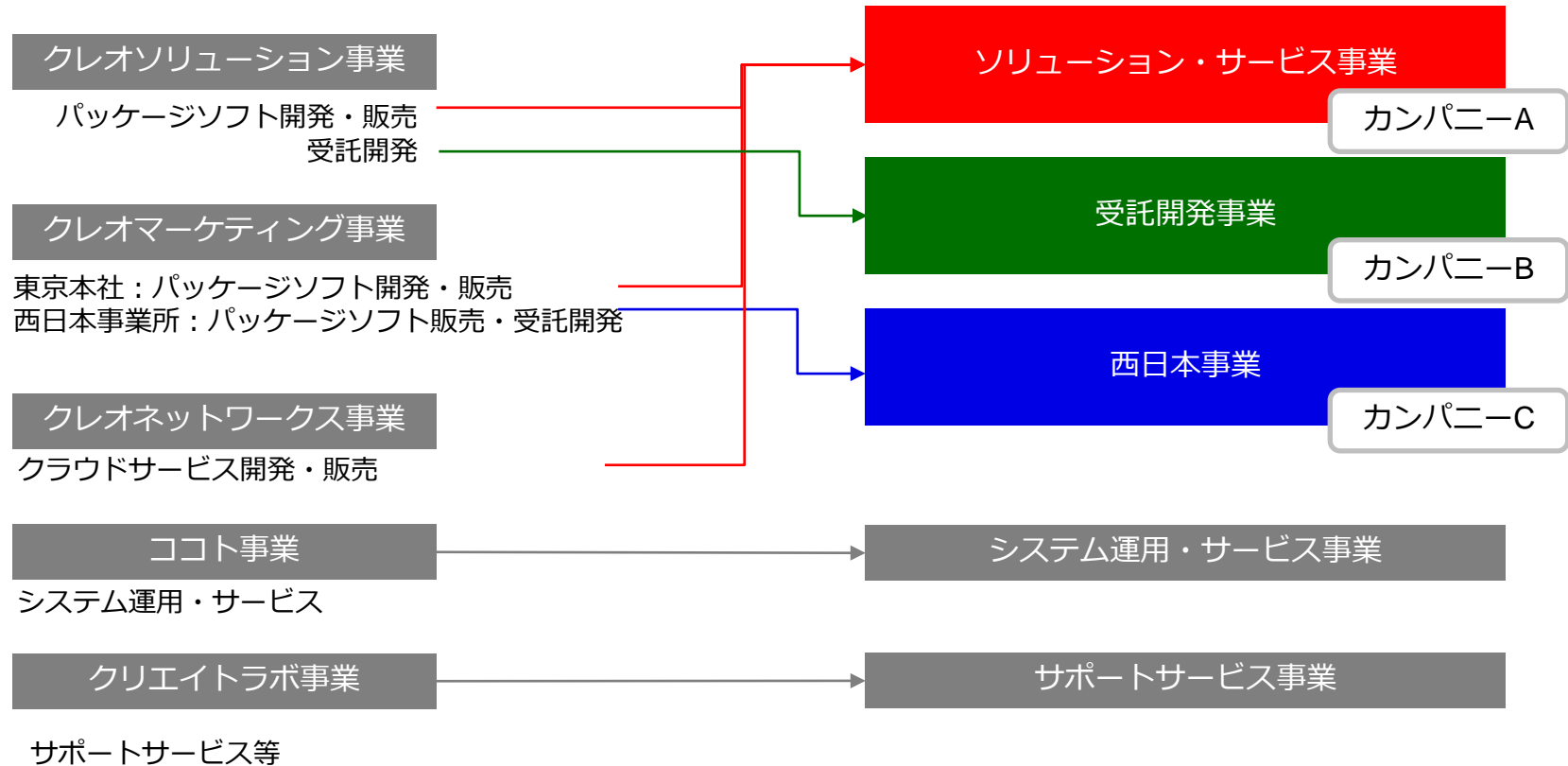
事業セグメントの変更

現在の事業セグメント



2017年度からの事業セグメント

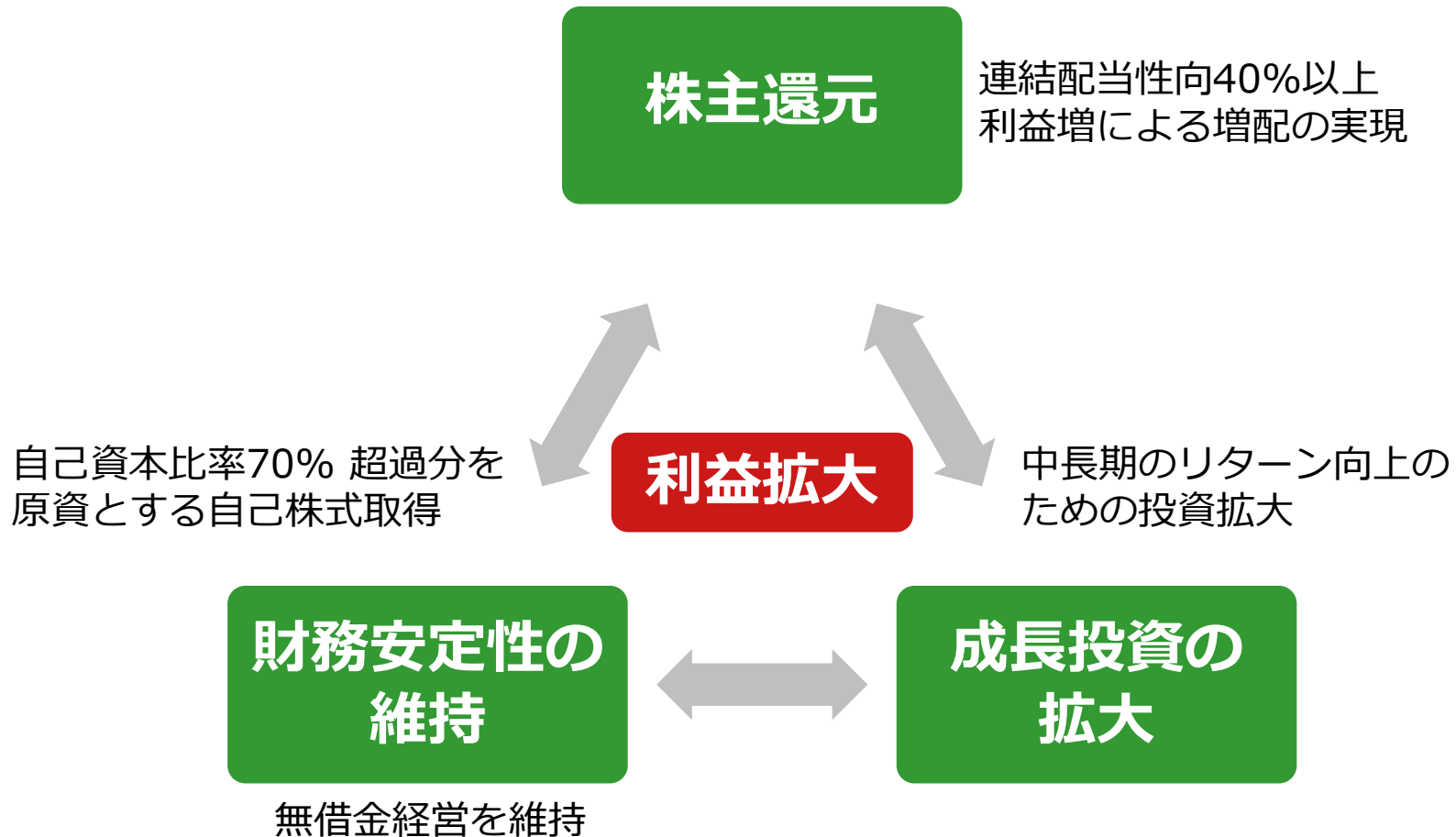
子会社をそのまま事業単位として表現



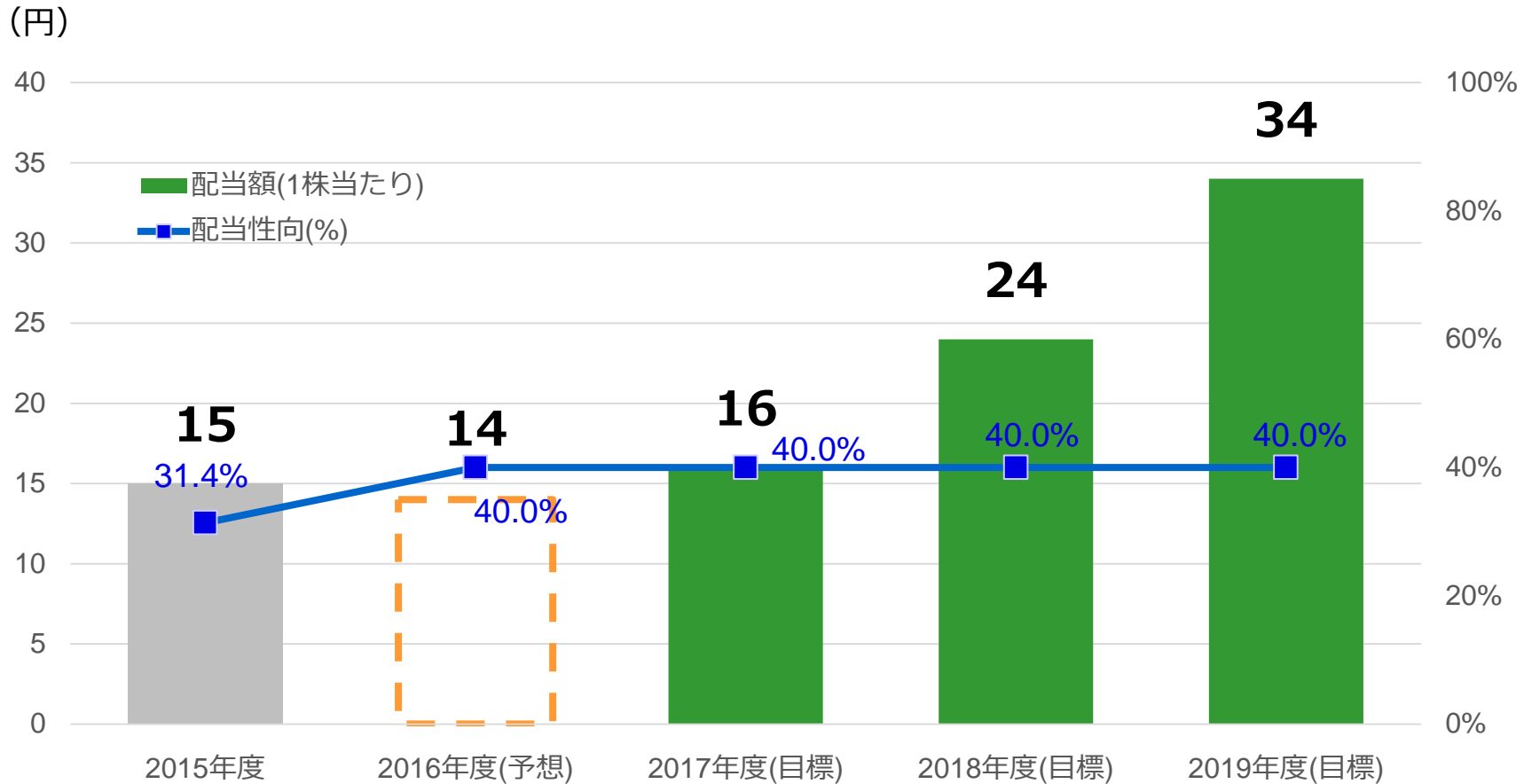
➡ 事業の重複、分散を無くし、事業区分をより明確に

資本政策と株主還元の基本方針

すべての基礎となる「利益拡大」により
企業価値向上のサイクルを加速させる



配当政策

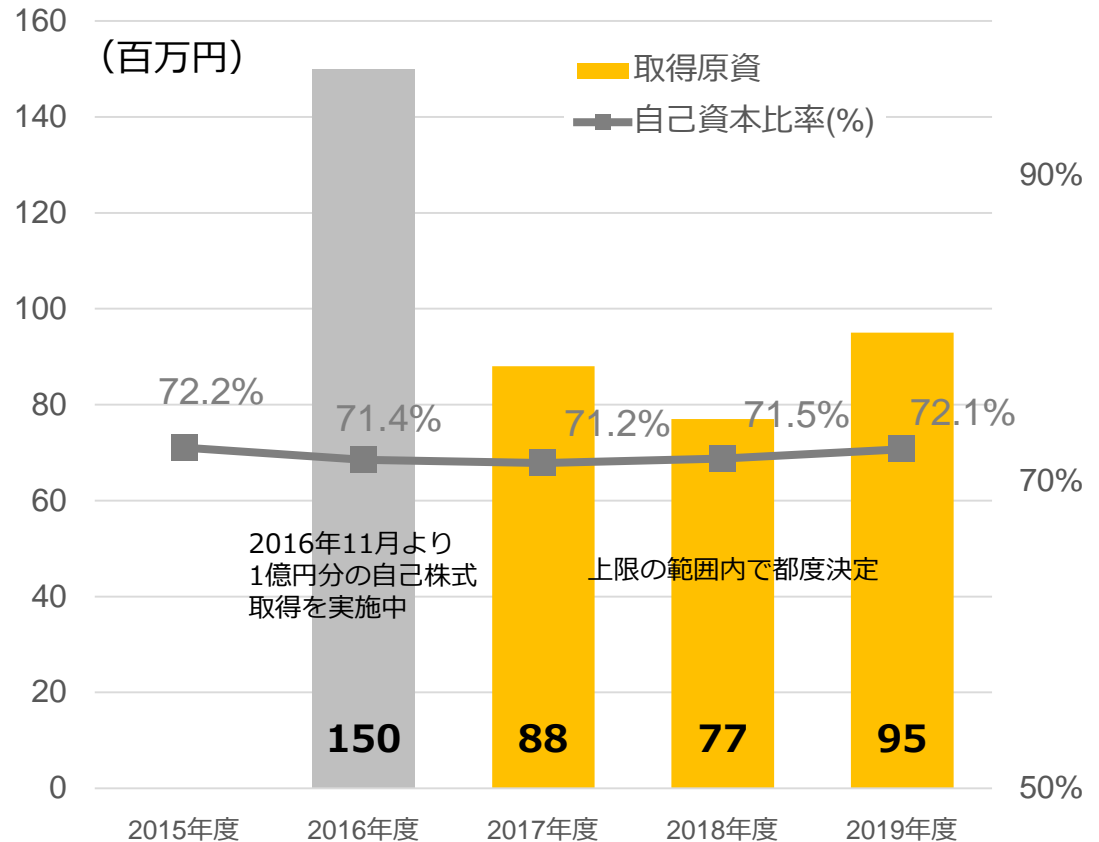
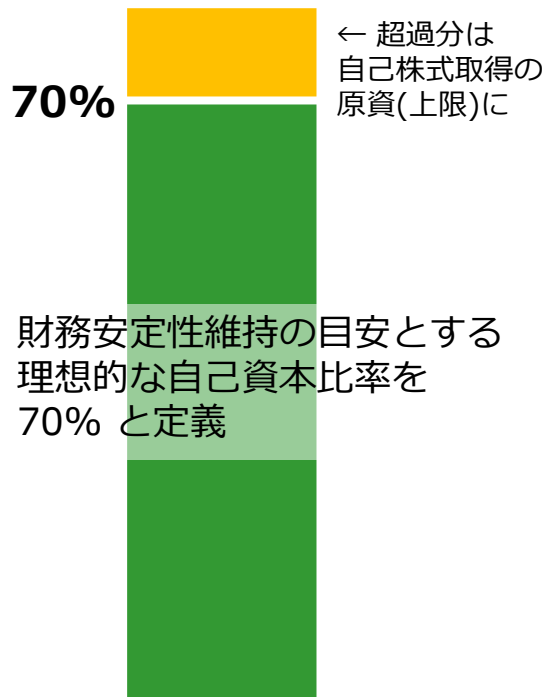


「配当性向40%」を基本方針として、安定的に利益を積み増すことで、配当額の水準を維持、向上

自己株式取得

■ 自己株式取得の基本方針

前会計年度末時点の
自己資本比率



※ 2017年度～2019年度は業績予想に基づく試算

上記方針に基づき、継続的に自己株式取得を行うことによって、
自己資本の適正化、資本効率の向上を図る。

コーポレート・ガバナンスの強化

「稼ぐ力」向上を担保する体制強化

コーポレートガバナンス・コード

JASDAQ 上場企業としての必須対応範囲を超えて、コーポレートガバナンス・コードの各原則・補助原則への対応(コンプライ)を順次進める

株主・投資家との対話のさらなる強化

- 経営方針、業績情報などの積極的な開示
- 株主・投資家との直接対話機会の拡大

企業価値向上への役員コミットメント

- 報酬体系の改定を実施し、業績連動型株式報酬制度を新たに導入

独立社外取締役の選任

- 独立役員の視点からの事業に対するアドバイザリー機能の強化

参考資料

事業セグメント別重点戦略

受託開発事業 重点戦略

コア・コンピタンス

- 創業以来の富士通グループとのパートナーシップ
- 官公庁、自治体向けシステム開発など社会基盤分野での開発実績

行政・公共分野での シェア拡大

- 2020年東京オリンピック関連需要の取り込み
- 社会基盤分野で今後活用が本格化するモバイル技術分野での強み発揮

収益源の拡大・安定

- アマノ社(当社大株主)との取引拡大を加速し、富士通グループに次ぐ主要安定顧客化
- パーキングシステム開発等をはじめとする、アマノ社基幹ビジネス分野での共創

技術力の強化

- 応用技術だけでなく、要素技術・基盤技術の技術力再強化
- IoT、クラウド、ビッグデータ等を活用した次世代システム開発ニーズの本格化を見越した技術習得

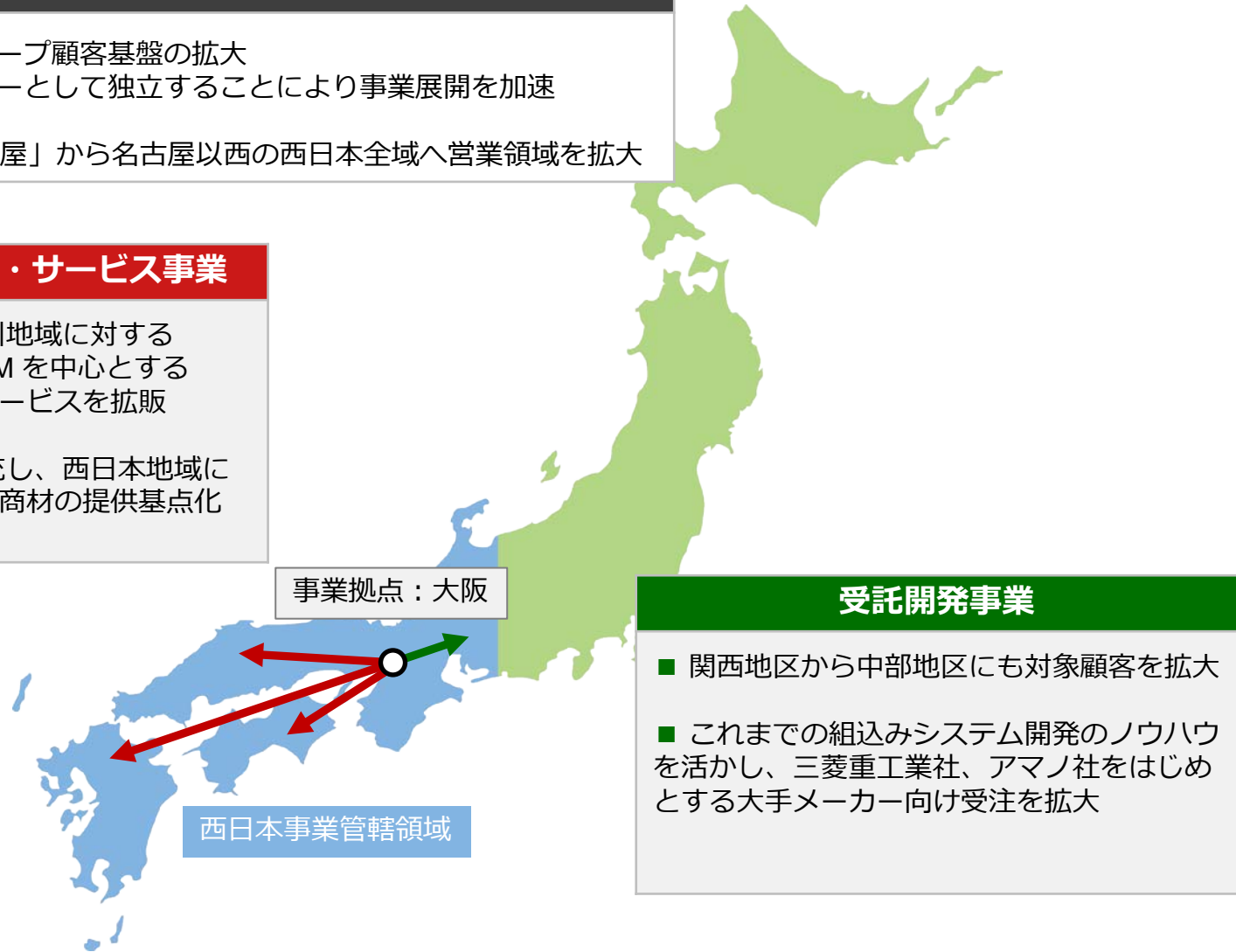
西日本事業 重点戦略

西日本 地域顧客特化

- 西日本地域でのグループ顧客基盤の拡大
 - 本社直轄のカンパニーとして独立することにより事業展開を加速
- ➔ 現状の「関西 + 名古屋」から名古屋以西の西日本全域へ営業領域を拡大

ソリューション・サービス事業

- 中国、四国、九州地域に対する営業を強化し、ZeeM を中心とするソリューション・サービスを拡販
- 取扱い商材を拡充し、西日本地域に向けたクレオの各種商材の提供基点化



システム運用・サービス事業 重点戦略

※ 主に株式会社ココトが事業展開

株式会社ココト = 2016年4月より子会社クレオソリューションから分社。

当社大株主であるヤフー株式会社向けビジネスに特化。

既存事業

■ Yahoo! 向けビジネスの
拡大と収益力向上

・ Yahoo! 本体向けの業務
領域拡大と Yahoo! 子会社の
顧客開拓

・ 国内ニアショア拠点の活用

新規事業

■ 高収益モデルの新規事業の
立ち上げ

・ IoT を活用した EC 関連
サービス等新規事業立ち上げ

合併・統合するクレオとは異なる風土の中で
既存のクレオにない新しいビジネスモデルの
構築を目指す。

サポートサービス事業 重点戦略

既存事業の深耕

富士通グループ、アマノ社等既存顧客内での取引拡大

高付加価値化

多言語でのテクニカルサポート対応などサービス高付加価値化により、グローバル企業等からの受注拡大、サービス単価向上

事業領域拡大

ヘルスケア分野、非IT系BPO事業など新しいサポートビジネスの構築。
M&Aによる事業領域、顧客基盤の早期拡大

グループ内の安定事業の位置付けを維持しながら、
対前年成長率 3%以上、営業利益率 5%以上を目標とする。
(※ 2016年3月期実績 営業利益率 3.7%)

免責事項

本資料に記載される見通し、今後の予測、戦略などに関する情報は、本資料作成時点において、当社が合理的に入手可能な情報に基づき、通常予測し得る範囲でなした判断に基づくものです。しかしながら、現実には、通常予測し得ないような特別事情の発生または通常予測し得ないような結果の発生等により、本資料記載の見通しとは異なる結果を生じるリスクを含んでおります。

当社といたしましては、投資家の皆様にとって重要と考えられるような情報について、その積極的な開示に努めて参りますが、本資料記載の見通しのみに全面的に依拠してご判断されることはくれぐれもお控え下さるようお願いいたします。

なお、いかなる目的であっても、本資料を無断で複写・複製、または転送などを行わないようお願いいたします。