

## 2349 エヌアイデイ (N I D)

### ～システム開発でバランス経営、ベストパートナーづくりを推進～

2016年2月24日

ジャスダック

#### ポイント

・2017年3月期は創業50周年に当たる。4月より、主力の3事業部を今後の成長に合わせて、4事業部体制とする。カーエレクトロニクスやメディカル分野の組み込みソフト、ウェブ系の新しいICT分野の拡大、フィナンシャル系の深掘りを加速する。業績は順調で、ピーク利益の更新が続くので、記念配も期待できよう。

・昨年6月より創業者の後継者である小森社長(51歳)が指揮を執っている。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を続ける。

・NIDは生損保系のシステム開発や航空系のシステム運用に強い情報サービス会社である。通信(モバイル)や車(カーエレクトロニクス)に組み込むソフト開発にも強みを発揮する。加えて、さまざまなデータソリューションなど、4つの事業分野をバランスよく展開し、安定した収益力を発揮している。売上経常利益率は業界でも上位に位置している。

・これは、トップマネジメントのリーダーシップによって、コア事業が強化された成果である。戦略の1つは、コア事業の持続的成長を目指し、ベストパートナーを増やすことにある。もう1つは、オープンイノベーションによる新しい領域の拡大である。

・業績向上には、生損保系の情報システム開発が大きく貢献している。通信システム開発はモバイルからカーエレ、医療、社会インフラなどにシフトを図っている。新しい分野では、自動車関連の組み込みソフト開発でも新規受注を獲得している。今後は、IoT(モノのインターネット)など革新的な技術を活かして、事業領域を広げていこう。

・新規の事業分野では、オープンイノベーションを柱にAI(人工知能)、ビッグデータ解析、AR(拡張型現実)など、出資や協業でいくつかの可能性を探っている。新しい芽がはつきりしてくれば、さらに面白い展開が見込めよう。中期的には、売上高200億円、経常利益20億円は射程内にある。新事業体制が機能してくれば、業績は一段と向上してくるので、株式市場でも評価も大きく高まってこよう。

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。

## 目次

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 安定した収益力の向上に向け、ベストパートナーづくりを推進
4. 当面の業績 システム開発事業をリード役に、ピーク利益の更新が続こう
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 (16年2月24日) 2132円 時価総額 93億円 (4.37百万株)  
PBR 0.92倍 ROE 10.8% PER 8.5倍 配当利回り 2.2%

(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
2006.3	14004	1023	1054	529	121.2	20.0
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(予)	17000	1550	1700	950	251.0	47.0
2017.3(予)	18000	1720	1800	1000	264.2	52.0

(15.12ベース)

総資産 13757百万円 純資産 8770百万円 自己資本比率 63.7%

BPS 2316.8円

(注) ROE、PER、配当利回りは2015.3期予想ベース。

2006.3期のEPS、配当は株式分割(2:1)の調整済み。

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

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、原発の監視システムや空港の無線システムといっ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 200 億円、売上高経常利益率 10%、ROE15% を目標に経営の拡大を図っていく方向である。

NID は、1967 年に設立された独立系のシステム開発会社で、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。

2014 年度はシステム開発が売上高の 60.0% を占め、そのうち、①通信システム開発が 33.8%、②情報システム開発が 25.9% である。このシステム開発に新規分野のプロダクトアライアンス関連も含まれている。一方、情報処理サービスは全体の 40.0% を占め、このうち③ネットワークソリューションが 29.9%、④データソリューションが 10.1% である。

グループ企業 4 社の社員数は全体で 1400 名、このうち NID 本体 943 名、NID・IS 272 名、NID 東北 78 名、NID・IE 107 名という構成である。

### 技術力と品質の高さが顧客満足度に貢献

通信システム開発事業は、公共無線からスタートして、モバイル(スマホ)へ発展し、今はカーエレクトロニクスや医療機器へも展開している。

情報システム事業は、生損保共済を主軸とする。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てきた。今は物流などにも展開している。

ネットワークソリューション事業では、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。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いる。

データソリューション事業は、創業以来の事業で、120 名のオペレータが仕事をしている。

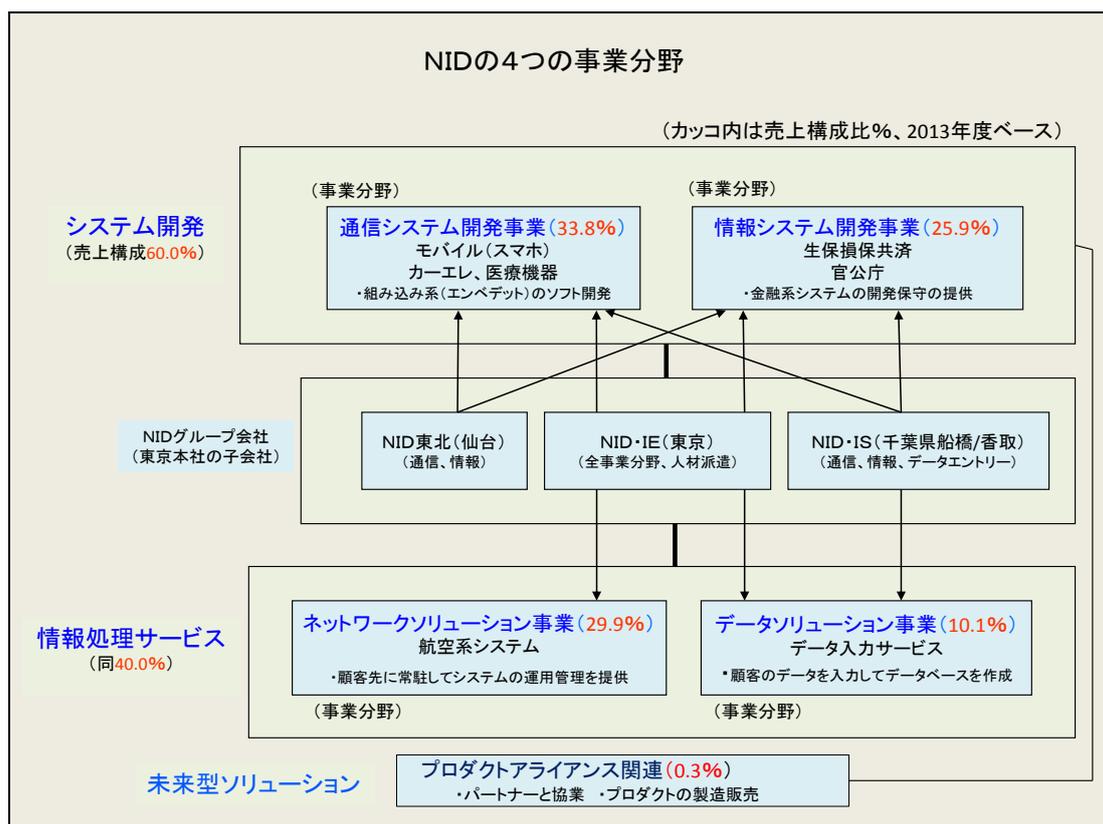
---

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。

データエントリー業務は伝統的な仕事であるが、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。

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いる。当社はモバイル(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、実は四つの事業ポートフォリオのバランスの良さが最大の特長である。

当社のビジョンは、顧客のベストパートナーになることである。実際、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。経営の基本方針は、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制を作り、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。



### 基軸から離れない

NIDは「基軸事業から離れない」ことを重視している。これは「エクセレント・カンパニ

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」(トム・ピーターズ著)に出てくる優良企業の条件の1つである。事業の中身は変化させていく一方で、基軸を失わないようにする。通信システム、情報システム、ネットワークソリューションという3つの基軸をベースに、新しいことにも挑戦していくというスタンスである。

重視しているのは、CS(顧客満足度)の向上で、そのための環境作りとして、2012年の本社移転を機にクリーンルームを18室ほど新設した。ユーザーごとの開発チームがこのルームに集中して、システム開発に取り組み、成果を上げている。同時に、事業部間のシナジーも追求していく。

基幹事業のバランス経営で安定成長を目指しつつ、一方で、オープンイノベーションを志向している。現場や外部からいろいろな新規ビジネスの話が上がってくる。挑戦しなければ何も生まれないし、社員の士気にかかわる。

年間2~3億円のR&D費を投じて、新しいものに挑戦している。既存事業にのみ集中して、売上高200億円、経常利益20億円を出せる会社にしても、それだけでは面白くない。新しい分野への挑戦が事業の可能性を引き出し、社員のやる気に結び付き、会社の存在感も高まってくる。その新しい分野である未来型ソリューションのプロダクトアライアンス関連は、売上げの0.3%とまだ少ない。

顧客のニーズ、要請にいかに対応していくか、多少の無理を克服することが新しいイノベーションに結びつく。その営業力をいかに養っていくかが最大のポイントである。

基幹事業を軸としつつ、その中身は変化している。通信システム開発では、医療分野に力をいれているが、次はスマートシティ関連という社会インフラが伸びてくる可能性もある。情報システム開発では、いかに顧客のニーズを掴んでいくか。そこからビジネスの発展が出てくる。ネットワークソリューションでは、クラウド化が本格化している。それへの対応を進めている。

## 新しいトップマネジメント

トップマネジメントが交代し、2015年6月に創業者の小森会長(81歳)が最高顧問へ、鈴木社長(74歳)が会長へ、小森専務(長男51歳)が社長に就任した。

鈴木会長は社長を10年努めた。それ以前から創業者には事業運営をかなり任されていたが、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ことである。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手を広げていた。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。

新社長の小森俊太郎氏は、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

---

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。

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て、直近は専務取締役として経営全般をみていた。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。

創業者の長男なので、オーナーとしてどのように采配を揮うかが注目される。当面は現在の路線を継承しながら、売上高 200 億円、経常利益 20 億円を目指すことになる。

## 2. 強み 四つの事業分野のバランスが強み

### 優良顧客との長期取引で二重のバランス経営を展開

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。

現在は、4つの事業分野を運営し、二重のポートフォリオが構成されている。セグメント別では6つの事業部に分けているが、3つは本体で、3つは子会社で展開している。通信と情報のシステム開発が売上の60%、ネットワークとデータソリューションの情報処理サービスが同40%と、バランスが取れている。また、NID・IS、NID 東北、NID・IE の3つの子会社がそれぞれ顧客と結びついて事業を展開して、ここのバランスも取れている。

通信システム開発では、モバイル、自動車、家電向け組み込み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。

情報システム開発では、生保、損保などの保険分野のシステム開発を主力とする。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おり、1年365日、24時間230名が先方に常駐し、サーバー3000台、端末5万台のオペレ

---

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。

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・ISは、千葉県の香取市（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手掛けているが、大震災後はそれ以外の分野にも力を入れた。

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、SJNK 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、シャープグループ、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90%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。

#### セグメント別事業分野

(百万円、%)

	2015.3		主な事業分野
	売上高	営業利益	
通信システム事業	3791 [23.4]	263 <6.9>	自動車、スマホ、医療
情報システム事業	3833 [23.6]	580 <15.1>	生損保、流通
ネットワークソリューション事業	4855 [29.9]	368 <7.6>	運輸、製造、官公庁
NID・IS	2525 [15.6]	216 <8.6>	金融、スマホ、データ入力、BPO
NID東北	626 [3.9]	6 <1.1>	電力、製造
NID・IE	596 [3.7]	39 <6.6>	システム開発、BPO
合計	16228 [100.0]	1415 <8.7>	

(注) [ ]内は売上構成比、< >内は売上高営業利益率。

#### エンドユーザーが顧客

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。最近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

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。

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。

取引年数別売上高比率

(2014年度ベース)

取引年数	40年以上	40～30年	30～20年	20～10年	10年以上累計
売上構成比 (%)	37	9	20	24	90
社数 (社)	7	10	40	60	117
業種	航空 生損保 製造業 官庁	金融 製造業	生損保 食品 医療 電力	家電・情報 自動車 電力 製造業	

### 健全な競争心を醸成

当社は3事業部制+3つの子会社で事業を展開している。その強さの源泉は、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 安定した収益力の向上に向け、ベストパートナーづくりを推進

#### 創業50周年の2016年度より事業部を再編～3事業部から4事業部へ

4月からNIDの3事業部を4事業部体制に変更する。今までの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つに再編する。

**エンベデット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。

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

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。

含めて、事業の拡大を図ろうという作戦である。これまで通信システム事業部に属していた R&D 機能についても、営業部の中に R&D 推進室を設け、ニーズに則したオープンイノベーションを推進する方針である。

### 今後の事業環境～小森社長の見方

IoT 時代を迎えて、将来はこれまで続いてきた伝統的なシステム開発がいらなくなるという見方と、そうではなく新しい領域が広がっていくという見方が併存している。現実には人手不足の状態にあり、仕事があっても人材が足りない。協力会社のウエイトも少しずつ上がっているが、十分な人材は確保できない。当社は、開発人員 1000 人に対して、350 人の協力会社を使っているが、この中でいかにコアパートナーを増やしていくかが課題である。

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。後者の方はいろいろトライしているところであるが、まだ具体化は十分でない。

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、触手を伸ばし、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。

本業である主力分野のベストパートナー作りに当っては、①品質へのこだわり、②生産性へのこだわりと共に、③ビジネスボリュームの重視をあげている。これは限られた人材を有効に活用することをベースにおいている。

当面の経営環境は良好である。受注は十分伸ばしていけるが、人手不足が課題である。これに対して、取引先との長期的関係を重視しつつ、中長期的に伸びる分野、収益性の高い分野、当社の得意とする分野に人的リソースを重点シフトさせていく方針である。

## 収益性と新規性のバランス

本業では、まず一番に収益性の高い情報システム開発に力を入れていく。このニーズは強い。当社のポジションはまだ大きくないので、需要からみて伸ばす余地が大きい、とトップマネジメントはみている。業界でも人材はタイト化しているので、拡大することは十分できよう。

次に、将来性のある通信システム開発の拡大を図る。ケータイにかわる新しい市場がこれからできてくる。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(人工知能)やビックデータとの結びつきも深まってこよう。

事業戦略として、1) コア事業の持続的成長と、2) オープンイノベーションの推進に力を入れている。具体的には、①ベストパートナーを増やし深掘りすること、②ICTの分野でデジタルビジネスに対応すること、③常にバランス経営に徹して無理をしないこと、④モバイル、クラウド、ビックデータ、ソーシャル、IoT(モノのインターネット)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。

ベストパートナーとなる顧客を現状より一層増やす。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ために二桁のベストパートナー作りに力を入れている。従来取引先であっても、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。

市場への柔軟な対応にも力を入れる。スマホ、タブレット、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、クラウド化に対応していく。さらに、不採算プロジェクトの撲滅を図る。不採算プロジェクトについては徹底的に議論して、今後の対策として手を打っている。

## 人材の育成と人手不足への対応～PM(プロジェクトマネージャー)の育成

2017年3月期は、創業50周年に当たる。ビジネス環境は良好である一方、課題は人手不足にある。システム開発の人材は不足しているが、急に補強もできない。そこで、若手人材の採用、プロジェクトマネージャーの育成、仕事の効率化、高付加価値な仕事へのシフトなどを進めている。

新卒の採用は、前年は50名前後であったが、この4月には70名が入ってくる。プロジェクトマネージャー(PM)の育成では、品質管理室の中に技術教育課を設置して、30代のシステム開発エンジニアに対して、PMへの訓練を一段と本格化させる。

市場は成熟気味ながら、その中の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。プロジェクトがう

---

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。

まく推進できないと、不採算案件となって収益性にも響く。

人材の育成とともに、人材の重点配分も重要である。中途も10名程度とっているが、中々増やすのは難しい。年間に一定人数が自然退職しているが、その数が増えているというほどでもない。

当社は、プロパーだけでなく協力会社も多く使っている。外を増やせば、仕事量を拡大することはできるが、仕事の質に対する不安も出てくる。こなれた分野と新規分野によって、外部人材の使い方は変わってくる。いずれにしても、本業で事業を拡大するには、人員の増強が不可欠である。

NIDの組織の良さは、社内における競争と顧客との協業である。主要顧客からの信頼は厚い。社内における競争もギスギスしたものではなく、組織としての評価を重視している。数を追うと質が低下するので、一定の水準を維持しつつ、育成に力を入れている。人が足りないといっても、それがむしろ正常な状態で、逆に人が余っているとなったら、それはそれで苦しくなる。仕事に対して少し足りないくらいの中で、どう生産性を上げていくかが問われる。

#### 中期3ヵ年計画

	(百万円、%)					
	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3(計)	2017.3(計)	2018.3(計)
売上高	15531	16119	16228	16500	17800	18800
通信システム事業	3720	3625	3791	3800	4100	4300
情報システム事業	3405	4007	3833	3900	4300	4700
ネットワークソリューション事業	4576	4679	4855	4900	4900	5050
NID・IS	2551	2650	2525	2600	3040	3150
NID東北	534	481	626	700	800	900
NID・IE	742	673	596	600	660	700
営業利益	1011	1441	1415	1550	1680	1780
売上高営業利益率	6.5	8.9	8.7	9.4	9.4	9.5

(注)2015年5月に公表。(計)は会社計画、毎年ローリング。

#### 中期3ヵ年計画は毎年ローリング、売上高経常利益率10%が目標

ソフトウェア開発の業界競争が激しくなっている。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。

3カ年の中期計画は毎年ローリングしているが、今回の数字の意味するところは、1) 収益性の高い情報システム開発を伸ばす、2) 通信システム開発では新規分野の開拓に力を入れる、3) ネットワークソリューションは着実に守る、4) NID・ISも新しいシステム開発に

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。

力を入れる、という内容である。

2015年3月期の売上高営業利益率は8.7%、同経常利益率は9.6%まで高まった。7年前のピーク時(07年度)には売上高経常利益率8.7%、ROE14.3%であった。会社は、財務目標としてROE15%、売上高経常利益率10%を掲げているが、最も重視しているのは経常利益率である。今回の3ヵ年計画では、2018年3月期で売上高178億円、営業利益17.8億円、営業利益率9.5%を目標としている。

### 事業内容のシフト

今後の事業戦略では、3つの変化が注目される。1つ目は、情報システム事業のビジネス拡大である。損保の大規模なシステム統合の仕事が活況である。これを運用の仕事にも展開できると安定性は一層高まる。

2つは、通信システム事業において、先行投資が続く。スマホでは、ケータイメーカーから通信キャリアへのユーザーシフトを進めている。実際キャリアの仕事が増えている。また、車載ビジネスや医療機器向けの需要開拓にも力を入れている。

インフラの制御系システム開発にも力を入れている。社会インフラでは、鉄道、防災、原子力などの分野を伸ばしていく。かつてケータイが大きく伸びる局面では、この通信システム事業の収益性が最も高かったが、今は社会インフラなど次の展開にシフトするので、収益力の向上にはもう少し時間を要しよう。

3つ目は、ネットワークソリューションにおけるSEビジネスの拡大である。システムの運用を事業のコアとしているが、ここでも単なる運用ではなく、新しい運用システムの開発ニーズが高まっている。運用の実態を知っている当社が、開発にあれば効率的である。

実際、主力の全日空(ANA)の運用ビジネスにおいては、ネットワークSE、基盤SE、業務SEが、運用の要員とは別に、大量に開発に投入されている。これも事業の安定拡大に貢献しよう。今後はクラウドへの対応も必要になり、リモート監視センターも設置された。

### 体質転換を目指す

ベストパートナーの強化では、専門性でユーザー満足度を上げていく。①品質、②生産性、③ビジネスボリュームを重視して、トップクラスのビジネスパートナーを増やしていく方針である。

当社の事業は、人員数に依存して売上が決まってくる傾向にある。よって、既存ビジネスが伸びるといことは、一定の人員増を想定する必要がある。これからも、人材は育成しながら着実に増やしていく方針である。一方で、人員増に依存しない新規ビジネスの拡大も1つの課題である。

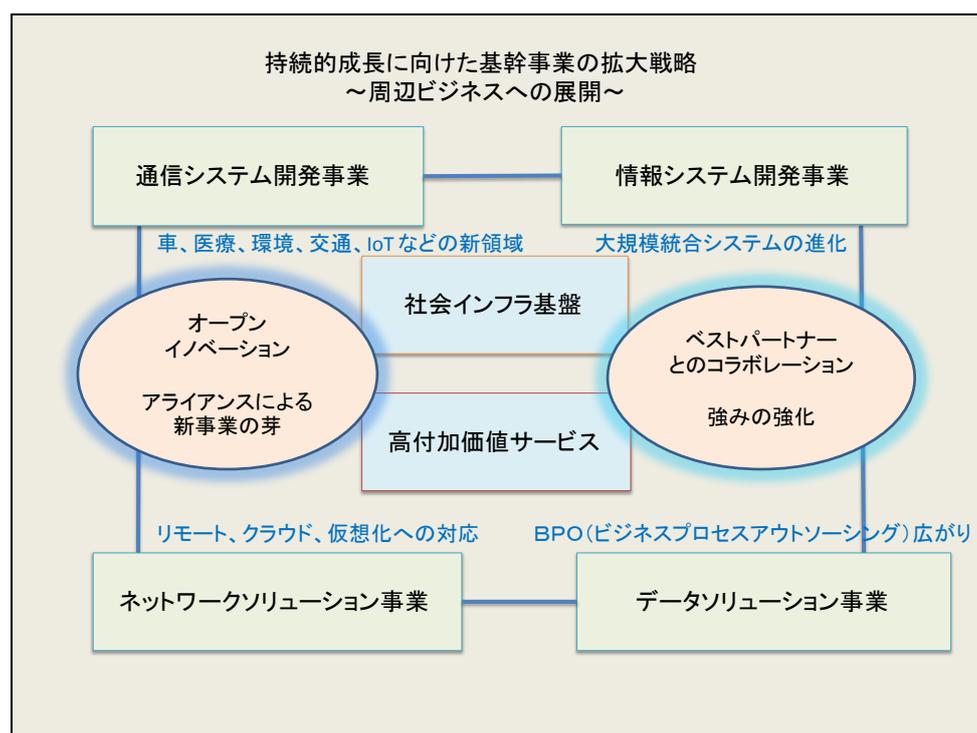
外注比率を現在の30%から50%に上げれば、現在の人員で売り上げを200億円まで持っていくことはできるが、品質の確保と生産性の向上という点で、この方向には行かない。

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。

なお、中国などオフショアでのシステム開発は考えていない。開発が上手くいかなかったときの対応が十分できないと判断している。市場としての中国には注目しているが、中国にソフト開発の拠点を置いて協力会社を使うとか、中国に開発を任せるといったことは考えていない。大事なところは日本でやることによって、品質を確保する方針である。

重点施策では、営業力の強化として現場営業を徹底している。また、営業本部では、「とる営業」から、「生み出す営業」に力を入れている。とる営業とは、システム開発やプロジェクトを顧客からとってくる（受注してくる）という従来タイプの営業であるが、生み出す営業は、アライアンス、プロダクト製品、地方自治体へのコンサルなどによって、仕事を新しく作り出すという意味を込めている。

そこでは、もう少しパッケージ型のソフト、ASP（アプリケーションサービスプロバイダ）のようなプロダクト型のビジネスを志向しようとしている。従来の受託型システム開発は仕事が増えると人も増えていくが、それとは対照的に製品の売上げが増えても人件費はさほど増えずに、収益が比例的に増加するビジネスを考えている。



### 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

新規分野のプロダクトアライアンス関連では、ウェアラブルLIVE 中継ソリューション(自社)、Linkify for Publishers (ウーシア社)、切手拡張 App (トルク社) などと連携を強めている。

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。

いずれもすぐにビジネスになるかどうかはわからないが、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、本業のビジネスに結び付くかも知れない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に当たっては、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。土地改良区向け複式簿記会計システム（水土里ネット会計）は、着実に顧客数を増やしている。累計100本が見えてきた。米国のSencha（センチャ）のWebアプリ開発フレームワークの販売にも力を入れている。これは、Webアプリの開発を手軽に行えるようにするソフトウェアで、日本ではキャノンのシステム関連会社CITSが販売代理店になっている。当社もそのSenchaを使って、アプリ開発を受託するほか、独自のアプリを作成して、そのソフトの販売も行っている。

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、利益面で大きく育ててきたものはない。第5の事業となるには年商10億円以上になる必要がある。ただ、この分野は当社が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10億円前後の売り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。

#### オープンイノベーションの推進～プロダクトアライアンス関連

出資分野	会社名	特徴
AI(人工知能)	Studio Ousia (スタジオ ウーシア)	慶大発ベンチャー、AI、Webマイニング関連の技術開発 Linkfy for Publishers(注目キーワードをAIが解析)
農業	ファーム・アライアンス・マネジメント	農業ベンチャー 農業生産情報管理システムサービス
協業分野	会社名	特徴
AR(拡張現実)	トルク	AR技術を用いたエンターテインメントサービス 切手拡張App(サムネイル画像を生成し、ARマーカーとして送る)
ビッグデータ解析	PKSHA Technology (パークシャテクノロジー)	消費者行動分析など企業向けビッグデータ解析
IoT(モノのインターネット)		モノのインターネット 営業支援ウェアラブル(外部から店内を見て会話、自社開発)
エンターテインメント		映像、キャラクターなど

#### 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

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。

ここでは当社の人材と交流しながら、研究と事業化に関わる。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る。まずは、農業分野における情報収集を行っていく。

協業では、特に出資するわけではなく、事業としての連携を図っていく。分野としては、AR（拡張型現実、Augmented Reality）、ビッグデータ解析、IoT（モノのインターネット）エンタメなどを対象としている。AR は、人が知覚する現実環境をコンピュータにより拡張する技術を開発し、応用していく。エンタメに強いトルクと連携する。ビッグデータでは、パークシャテクノロジー（PKSHA Technology）と連携する。東大発のベンチャーで、消費者行動などの企業向けデータ解析を手掛けている。

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ネタを現場から立ち上げようとしている。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、においている。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迫るのではなく。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 月にスタジオウーシア（Studio Ousia）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、人工知能（AI）が働くような技術開発にすぐれている。

Linkify（リンクファイ）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・リンキングにおいて、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。当社も人材を出して事業化を支援しつつ、当社のビジネスにも刺激をもたらそうとしているが、成果はまだである。

---

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。

### 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予定

～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、まずは期間限定で試験導入

- ・ネットとリアルを融合した接客ソリューション  
自宅にいる客に対して、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。

### スマートグラスの新製品をマーケティング

新規ビジネスとして、スマートグラスを活用したネットとリアルの融合型接客ソリューションの提供を開始した。「グラスライブ・コネクト」というネーミングで、店舗の状況をインターネットでみられるようにする。まずは、西部池袋本店の接客担当が、この眼鏡型のウェアラブルを装着して、インターネットを通してみている顧客が、自ら百貨店の現場にいるように店舗の中で商品を見ることが出来る。店の担当者と会話をしながら、手に取るような感じでネット上から商品を判断できる。

まずは試験導入であるが、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。

アンドロイドのOSを使ったスマートグラス対応である。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。

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。

2015年5月のスマホエキスポに、当社がこのライブコネクトを出展したところ、反響があって、まずそごう西武が活用したいということになった。利用に当っては、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

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。

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。

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。

### 財務体質は強固

フリーキャッシュ・フローは常にプラスなので、バランスシートではキャッシュが順調に積み上がっている。2015年3月期でみると、現預金63億円と投資有価証券25億円を合わせると、88億円となる。このうち一部は新規ビジネス投資であるが、1年分の固定費に見合う100億円は備えたいというのが会社の方向である。

財務基盤の強化には、創業期の思いが入っている。かつて、お金に相当苦勞した時期があり、現在は余裕があるといっても盤石な体制に持っていった上で、次の財務展開を図るという考えである。

資産運用としては、リートを活用している。手元資金の一定割合を運用するという方針で、今のところ順調にリターンを上げている。

### 3つの重点施策～課題は不採算の克服

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、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、次のリピートに結び付き、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。

重点施策としては3つの点に力を入れている。1つ目は、リスクコントロールである。①受注見積もりの精度を上げるために複数者によるチェックを入れる。また、②プロジェクトマネージャーの育成に向けて担当部署を設置する。2つ目は、利益率の改善である。①よく分かっているシステムの受注に力を入れ、保守案件もとる。②アイドルタイムが発生しないように仕事のバランス化を図る。3つ目は、ビジネスパートナーの確保である。①中部事業所を強化する。②事業者間の情報共有を図る。③新規ビジネスのチャネルを強化する。

不良プロジェクトを防ぐ手立てとして、プロジェクトマネージャー（PM）の育成に力を入れていく。小森社長は営業本部長を兼務しているが、そのもとに営業企画をおき、ここで一括して小さな成功体験を積みませながら、PMを育てようとスタートさせた。

#### 4. 当面の業績 システム開発事業をリード役に、ピーク利益の更新が続こう

##### 2014年3月期は情報システム開発、ネットワークソリューションが健闘

2014年3月期は、売上高 16119 百万円（前年度比+3.8%）、営業利益 1441 百万円（同+42.4%）、経常利益 1500 百万円（同+37.6%）、当期純利益 646 百万円（同+10.4%）となった。2007年のピーク利益を経常利益で7年ぶりに更新した。反面、当期純利益の新規分野の特別損失が436百万円ほど発生したので、小幅増益に留まった。

##### セグメント別実績

(百万円)

	2013.3		2014.3		2015.3	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
通信システム事業	3720	187	3625	193	3791	263
情報システム事業	3405	313	4007	583	3833	580
ネットワークソリューション事業	4576	305	4679	329	4855	368
NID・IS	2551	177	2650	215	2525	216
NID東北	534	-44	481	49	626	6
NID・IE	742	63	673	38	596	39
合計	15531	1011	16119	1441	16228	1415

セグメント別にみると、通信システムの利益率（対売上比）は5.3%と、かつての10%の水準に戻っていない。モバイルの分野で日本のスマホが苦戦している影響が出た。期待のカーエレクトロニクスはやや減少した。一方、社会インフラ関係は着実に伸びた。

情報システムは好調で、利益率も14.6%と高水準になった。生損保のシステム統合関連が好調であった。この他に製造や物流も伸びた。次は共済システムへ繋がるので、好調は続きそうだ。

ネットワークソリューションは順調で、利益率も7.0%を確保した。ANAの大きなシステムは当社が一手にサポートしており、220人余りが常駐している。ユニークなところでは経産省のクールジャパン機構向けトータルICT環境構築なども手掛けた。

NID・ISも順調で、8.1%の利益率を上げた。ここに属する全土連の水土里ネット会計システムで100本が見えてきて、ストック型のビジネスとして着実に増えている。

NID東北は、電力向けはピークから4分の1に落ちたが、東京の事業部と連携して製造業の仕事でカバーに入り、黒字を確保した。NID・IEは、生損保関連が減って苦戦し、利益率も5.7%に低下した。

なお、2014年3月期は、大型案件の中止で特別損失が発生した。2年がかりの大型案件

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。

で、顧客の基幹システムをこれまでと違った開発手法でシステム構築をしようとしたが、先方との話し合いの中で止めることとなった。

顧客にこれまでの支払い分を返済し、当社の仕掛コストは当社側で負担した。総額 436 百万円を特別損失として処理した。今後、損害賠償などは発生しないので問題はない。

今回の教訓としては、新しい案件に挑戦するのは意味のあることだが、1) コアのテクノロジーを外部に依存すると、ブラックボックスが発生して十分使いこなせない可能性がある、2) 新規のプロジェクトの立ち上げと推進には、業務遂行力とリスクマネジメントの点で、もう一段強固なフォーメーションが求められる、ということである。

#### 分野別売上内訳

(百万円)

事業	各事業の主な分野							
通信システム	モバイル	カーエレクトロニクス	ホームエレクトロニクス	医療機器OA	社会インフラ	その他通信プロダクト	合計	
	2013.3	1771	1003	94	489	141	222	3720
	2014.3	1433	813	153	462	299	466	3625
	2015.3	1237	1086	163	574	267	466	3791
情報システム	生保・損保	製造流通	官公庁	その他			合計	
	2013.3	2305	796	134	171		3405	
	2014.3	2854	672	124	358		4007	
	2015.3	2612	753	128	341		3833	
ネットワークソリューション	運輸	金融・保険	製造	卸売・小売	官公庁団体	その他	合計	
	2013.3	1705	1012	728	314	246	572	4576
	2014.3	1745	1316	590	275	225	529	4679
	2015.3	1910	1343	581	229	263	529	4855
NID・IS	製造	電力・ガス	官公庁団体	金融・保険	情報処理	その他	合計	
	2013.3	940	502	419	307	219	166	2551
	2014.3	1041	483	357	288	295	187	2650
	2015.3	874	388	367	351	369	177	2525
NID東北	電力	情報処理	製造	その他			合計	
	2013.3	328	132	73	1		534	
	2014.3	248	67	142	23		481	
	2015.3	383	33	134	77		626	
NID・IE	金融・保険	情報処理	製造	官公庁団体	その他		合計	
	2013.3	253	218	110	40	122	742	
	2014.3	212	193	101	32	137	673	
	2015.3	123	201	102	39	132	596	

#### 2015年3月期は高水準を確保

2015年3月期は、売上高 16228 百万円（前年度比+0.7%）、営業利益 1415 百万円（同一

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。

1.8%)、経常利益 1558 百万円 (同+3.9%)、当期純利益 791 百万円 (同+22.3%) であった。経常利益ベースではピーク利益を更新し、売上高経常利益率も 9.6%となった。

通信システムでは、モバイルの売上げが前年度比-13.7%と低調であったがカーエレクトロニクス+33.6%、医療関係+24.2%と好調であった。

情報システムは損保が-8.5%と大型案件は一巡したが、次の新規受注もできており、セグメントの利益率が 15.1%と高水準を維持している。

ネットワーク事業は運輸関連が安定してよかった。NID・IS は、電力関連が減少したが、システム開発は順調であった。NID 東北は、新規受注で不採算案件が発生したので、電力は伸びたものの、利益は大幅に減少した。不採算案件の対応はこの期で完了している。営業利益を経常利益がやや上回っているのは、運用益が入っていることによる。手持ち資金の一部をリートに投資して、その分配金がリターンとして上乘せとなっている。

NIDのセグメント別業績予想

	2015.3		2016.3(予)		2017.3(予)	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
通信システム事業	3791 [23.4]	263 <6.9>	4000 [23.5]	300 <7.5>	4300 [23.9]	330 <7.7>
情報システム事業	3833 [23.6]	580 <15.1>	3800 [22.4]	480 <12.6>	4100 [22.8]	540 <13.2>
ネットワークソリューション事業	4855 [29.9]	368 <7.6>	4900 [28.8]	380 <7.8>	5100 [28.3]	440 <8.6>
NID・IS	2525 [15.6]	216 <8.6>	2700 [15.9]	240 <8.9>	2800 [15.6]	250 <8.9>
NID東北	626 [3.9]	6 <1.1>	1000 [5.9]	110 <11.0>	1100 [6.1]	120 <10.9>
NID・IE	596 [3.7]	39 <6.6>	600 [3.5]	40 <6.7>	600 [3.3]	40 <6.7>
合計	16228 [100.0]	1415 <8.7>	17000 [100.0]	1550 <9.1>	18000 [100.0]	1720 <9.6>

(注)[ ]内は売上構成比、< >内は売上高営業利益率

### 2016年3月期は上期の不採算案件を下期でカバー

2016年3月期の3Q累計は概ね順調であった。1Qに通信システム事業部で1件の不良プロジェクトが発生したが、自動車、流通、医療などの受注拡大もあり、十分カバーできるところまで来た。通期については、当初の会社計画をやや上回る業績が達成できることになろう。

セグメント別には、通信システム事業部でカーエレクトロニクスやPOS、医療関係が増えている。情報システム事業部では、金融の大型プロジェクトが前年度で一巡しているの、その比較において減少しているが、引き続き収益部門であることに変わりはない。NID 東北は、電力の仕事が本格回復してきたので、その効果が出ている。

受注環境はよいが、2つの要因が影響した。1つは、通信システム事業のセグメントで、医療関連の新規受注において不採算となるものが発生した。新規案件については、経験上

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。

こなれていないので、時に不採算プロジェクトになる場合がある。この案件については、システム開発は完了させているので、今後尾を引くことはない。

もう 1 つは、情報システム事業で、前年同期にピークを迎えていた大型損保案件が一段落し、それに続く次の案件も具体化しているが、一巡感は出ている。

### ピーク利益の更新が続こう

2016年3月期の会社計画は、売上高 16500 百万円（前年度比+1.7%）、営業利益 1550 百万円（同+9.5%）、経常利益 1650 百万円（同+5.9%）、当期純利益 925 百万円（同+16.9%）であるが、これを多少上回る業績が達成できよう。

取引先上位 20 社の動きをみると、受注は増える方向にあるので、順調な展開が続こう。損保は大手のシステム開発会社経由で仕事が入っている。大手自動車メーカーや大手エレクトロニクスメーカー向けは好調である。電力会社向けも順調である。

主力の通信システム、情報システムとも下期の収益は好転している。通信システムでは、不採算案件が一巡しており、業績は戻ってくる。情報システムで生損保の仕事が新規で入ってくることによる。

通信システム事業の不良プロジェクトは受注の見積もりの甘さが要員主因であったが、その分は自動車やエレクトロニクスメーカーからの仕事が増えているので、カバーされよう。通信システム事業ではモバイル向けは減っているが、自動車、医療向けが伸びている。カーエレクトロニクスは、1つの領域として育っており、収益貢献も高まっている。医療分野では、長年の取引先が伸びているのに加えて、新しい取引先も 2 社ほど加わってきている。モバイルは低調だが、メーカー系からキャリア系にシフトして仕事は確保している。

情報システム事業は、保険会社の統合に関する1つの大仕事が2014年9月で終了したが、次のシステム統合の仕事が入ってきている。大手生損保企業の仕事が次のプロジェクトに結びつくはずであるが、それが先方の理由で遅れており、人員の空きが出ており、これがやや負担となったが、2017年3月期には取り戻せることになろう。保険とは別に、食品メーカー向けの新規案件も伸びている。

ネットワーク事業は、航空会社のオペレーションに向けて、開発の仕事もコンスタントに入っており順調である。

NID・IS では電力関係が少し減っているが、仕事としては今後も続く。IE は外部への人材派遣は減っているが、全体の半分以上は NID グループが社内で活用している。ここの仕事は引き続き忙しい。

NID 東北は電力会社向けが増えてきている。一方で、電力の仕事が減少して苦しい時に、新規の事業を開拓してきたが、その 1 つで赤字プロジェクトが発生した。この不採算プロジェクトは前期で対応済みなので、今期は好転してこよう。

全体としては、これまで好調であった損保関係が統合プロジェクトの一巡でピークアウ

ト感を懸念したが心配はない。一方で通信システム開発が回復色を強めてこよう。

今後についても、業績は順調な拡大が続こう。1) 通信システム事業は新規の有力顧客が育ってくる、2) 情報システム事業は次の新規大型プロジェクトが動き出す、3) ネットワークソリューションは安定的に拡大が見込める、という要因による。

## 5. 企業評価 着実な経営を展開し、収益力が向上

### トップマネジメントへの期待

小森社長は今後10年以上采配を揮うことになるだろう。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ことになるだろう。それを、ベストパートナー作りとビジネスポートフォリオのバランスを崩すことなく目指す。

現在の延長線上で、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4~5年で行うということになるだろう。

### ガバナンス体制の強化に向けて

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、今のところマネジメントの監督という点で、会社サイドは不都合を感じていない。しかし、社外取締役を今後充実させることを検討する必要がある。

創業者の後継者が新社長に就任した。社内では次のマネジメント人材も育ちつつある。新しい経営体制になったので、ガバナンスも強化する必要がある。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る。

よって、現在のジャスダックから東証2部に行くような局面が来る時に、次のステージを考えることになるだろう。

### 中期的なNIDの姿

株主数は2015年9月末で1286名と、2014年9月末の770名、2015年3月末の1135名より増えている。配当については、前期に従来の45円から47円に上げた。7年ぶりの増配であった。これからも業績の向上につれて、増配は検討していく方向である。2017年3月期に創立50周年を迎える。この時には売上高180億円、経常利益18億円、売上高経常利

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。

益 10%が視野に入ろう。

中期的なNIDの姿としては、売上高 200 億円、経常利益 20 億円、売上高利益率 10%、当期純利益 12 億円として、ROE12%以上、EPS300 円以上、BPS2500 円以上となろう。これがみえてきた時点で、財務戦略としては、自己株式 58.4 万株（総発行済株式数の 13.4%）の消却を行うと同時に、1:2 の株式分割によって流動性を高めるという方策が有効であろう。そういう中で、1 部上場への指定替えを目指す、というのが順当な展開であろう。そのための体制を社内外で整えるというのが、50 周年を迎える 2016 年度のテーマとなろう。

収益力をもう一段上げようとしている。業績が順調なので、増配の可能性もある。当社は安定配当を基本とするが、配当性向からみて、2017 年 3 月期の創立 50 周年に向けて、配当性向 30%を目途とするような継続的な増配が望ましいともいえる。50 周年では 5~10 円の記念配当が期待できよう。

#### 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(14年度)(億円)	162	189	189	365	430	1485
経常利益(億円)	15	10	7	38	53	93
売上高経常利益率(%)	9.6	5.3	3.5	10.4	12.4	6.2
株価(2/24)(円)	2132	822	1239	2308	1644	2299
時価総額(億円)	93	66	184	352	792	775
PBR(倍)	0.92	0.86	2.25	1.40	1.71	0.77
ROE(%)	10.8	8.4	7.8	11.3	7.4	4.8
PER(倍)	8.5	10.2	28.4	12.3	23.2	14.3
配当利回り(%)	2.2	3.6	1.6	2.8	2.1	1.2

(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2015年12月期。株価指標はいずれも直近予想ベース。

#### 業績向上を反映し ROE も改善へ

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%台）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。

ここにきて利益水準が上がっている。目標である売上高経常利益率 10%も達成できよう。ROE も 11%台に高まってこよう。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。

新分野への投資については、資本参加、業務提携のいずれにしても、うまくいかなかった場合に本業の業績に大きく影響することなく吸収できるレベルに留めており、かなり慎

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。

重に進めている。芽はいろいろあるが、育つかどうかはもう少し様子を見る必要がある。

売上高 200 億円、経常利益 20 億円、売上高経常利益率 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）。

なお、市場をジャスダックから東証 2 部そして 1 部に移るかどうかについては、会社側では特に急いでいない。独立系のシステム開発会社として、その存在感を安定的に示していくことを基本としている。

2 月 24 日の株価でみると、PBR は 0.92 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。配当は安定配当を基本にしつつ、業績に応じて増配していく方針である。配当金重視で、株主優待策については特に考えていない。現在の配当利回りは 2.2% であるが、業績の向上とともに将来的にはもう少し上げることも検討に値しよう。

2016 年 3 月期の予想でみると ROE 10.8%、PER 8.5 倍のレベルにある。株価は一時かなり上昇し水準を上げたが、その後調整し、今は割安な水準にある。今後は業績の向上を織り込みながら、大きく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)									
	2006.3	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3
売上高	14004	14583	15696	15578	14723	14638	14824	15531	16119	16228
営業利益	1023	1208	1335	1071	907	935	871	1011	1441	1415
経常利益	1054	1233	1371	1084	921	994	899	1090	1500	1558
当期純利益	529	635	769	585	538	447	328	585	646	791
売上高営業利益率	7.3	8.3	8.5	6.9	6.2	6.4	5.9	6.5	8.9	8.7
売上高経常利益率	7.5	8.5	8.7	7.0	6.3	6.8	6.1	7.0	9.3	9.6
1株当たり当期利益(EPS)	121.2	145.8	181.8	154.8	142.2	118.3	86.9	154.8	170.9	209.0
1株当たり配当	20.0	30.0	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	47.0
従業員数	1276	1341	1366	1407	1463	1460	1439	1417	1391	1366

B/S	(百万円、%、円)									
	2006.3	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3
流動資産	7004	7691	6800	7241	7602	8216	8726	8682	8998	9800
現金及び預金	3954	4329	3630	3968	4133	4935	5553	5433	6090	6334
受取手形及び売掛金	2370	2671	2575	2473	2437	2419	2286	2437	2161	2493
固定資産	2364	2292	2638	2720	2671	2445	2382	3059	3206	3797
総資産	9367	9983	9438	9960	10273	10661	11108	11741	12204	13597
流動負債	2013	2198	2169	2038	1961	2001	2227	2159	2136	2554
固定負債	1992	2127	2199	2450	2493	2549	2616	2651	2681	2694
退職給付引当金	1653	1767	1863	2075	1985	2046	2104	2146	2161	2077
純資産	5362	5658	5069	5473	5818	6110	6264	6929	7210	8348
自己資本比率	57.2	56.7	53.7	54.9	56.6	57.3	56.4	59.0	60.5	61.4
1株当たり純資産(BPS)	1228.0	1310.7	1339.3	1445.8	1537.1	1614.1	1654.8	1830.6	1951.3	2205.5
自己資本当期利益率(ROE)	10.0	11.5	14.3	11.1	9.5	7.5	5.3	8.9	9.0	10.2

C/F	(百万円)									
	2006.3	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3
営業キャッシュフロー	636	726	968	748	683	761	957	740	1154	1062
投資キャッシュフロー	-135	-123	-483	-213	-246	204	-148	-685	-320	-645
フリーキャッシュフロー	501	603	485	535	437	965	809	55	834	417
財務キャッシュフロー	-73	-180	-1259	-172	-174	-176	-176	-176	-176	-174
現預金等期末残高	3794	4216	3444	3807	4070	4860	5492	5371	6029	6273

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。