



平成 20 年 10 月 27 日

各 位

会 社 名 株式会社ア イ・ピー・エ ス
代 表 者 名 代表取締役社長 渡 邊 寛
(JASDAQ・コード4335)
問 合 せ 先 取締役経営企画室長 久下 直彦
電 話 078 - 361 - 0040

当社株式の時価総額、事業の現状及び今後の展開等について

当社株式につきましては、平成20年7月の時価総額（月間平均上場時価総額及び月末上場時価総額）が5億円未満となり、ジャスダック証券取引所の上場廃止基準第2条第1項第3号に抵触しました。これを受けて、当社は今般、事業の現状、今後の展開等について、ジャスダック証券取引所に対して株券上場廃止基準第2条第1項第3号に定める書面として本書面を提出いたしましたのでお知らせいたします。本書面の提出により、平成21年4月末日までのいずれかの月において、月間平均上場時価総額及び月末上場時価総額が5億円以上となったときは同上場廃止基準に該当しないこととなります。

当社では、「事業の現状」を踏まえ、「課題とそれに対する改善策」に記載した事業計画の推進により業績の抜本的改善を図り、市場からの評価を向上させることで上場時価総額を5億円以上に回復させ、今後とも上場を維持するよう努めてまいります。

記

1. 当社株式の時価総額について

当社株式につきましては、平成 20 年 7 月の月間平均上場時価総額及び月末上場時価総額が 5 億円未満となりました。貴証券取引所の株券上場廃止基準第 2 条第 1 項第 3 号（上場時価総額）に基づき、9 ヶ月以内（事業の現状、今後の展開、事業の計画の改善その他ジャスダック証券取引所が必要と認める事項を記載した書面を 3 ヶ月以内にジャスダック証券取引所に提出しない場合にあつては、3 ヶ月）に、毎月の月間平均上場時価総額及び月末上場時価総額が 5 億円以上にならない時は、上場廃止になる旨規定されています。

（ご参考）

(1) ①当社株式	平成 20 年 7 月末 (7/31) 現在の時価総額 7 月末最終価格 20,000 円×7 月末上場株式数 24,660 株 =月末上場時価総額 493,200,000 円
②当社株式	平成 20 年 8 月末 (8/29) 現在の時価総額 8 月末最終価格 19,500 円×8 月末上場株式数 24,660 株 =月末上場時価総額 480,870,000 円
③当社株式	平成 20 年 9 月末 (9/30) 現在の時価総額 9 月末最終価格 14,000 円×9 月末上場株式数 24,660 株 =月末上場時価総額 345,240,000 円
(2) ①当社株式	平成 20 年 7 月月間平均上場時価総額 512,855,470 円
②当社株式	平成 20 年 8 月月間平均上場時価総額 512,089,560 円
③当社株式	平成 20 年 9 月月間平均上場時価総額 392,948,880 円

2. 事業の現状について

当社は、販売、物流、購買、会計等の基幹業務機能をコンピュータソフトウェアの機能上に統合するERP（Enterprise Resource Planning）用パッケージソフトウェアの導入及び保守を主たる業務としております。当社の事業内容は、次のとおりです。

（1） 当社の事業内容

① ERP導入事業

SAP ERPはドイツに本社をもつソフトウェア開発販売会社であるSAP AG社の代表的製品であり、ERPのためのパッケージソフトウェアです。当社はSAP AG社の日本法人であるSAPジャパン株式会社（以下、「SAP社」という）のパートナーとして、ERPの導入支援サービスを行っております。

当社は導入支援サービスにおいて、SAP ERPの基本機能をベースとし、それぞれの業界が持つ特殊な業務機能を補完するために、個々の導入会社に適していると当社が判断した形でERP機能を再構築していくコンサルティングサービスを提供しております。

ERPの導入サービスにおいて、当社の得意分野は以下の通りで、SAP ERPの標準機能だけでは実際の業務運用が難しい部分を当社独自で製品開発を行い補完することで実現しております。

a. SCM(*)業務連携

販売、生産、購買の各業務の連携を実現する全社情報の統合データベース環境を実現します。

(*)SCM・・・企業活動の管理手法の一つ。取引先との間の受発注、資材の調達から在庫管理、製品の配送まで、いわば事業活動の川上から川下までをコンピュータを使って総合的に管理することで余分な在庫などを削減し、コストを引き下げる効果があるとされる。

b. 生産管理の強化

基準生産計画からMRP(*)、工程負荷平準化までの一連の計画機能により、合理的な生産計画の立案を実現します。また、高度な生産管理業務への移行に向けて段階的に取り組み、確実に定着化を図ります。

(*)MRP・・・生産管理手法の一つ。企業の生産計画達成を前提に、部品表と在庫情報から発注すべき資源の量と発注時期を割り出すもの。過去の使用分を補充するのではなく、予想される需要を事前に捕らえることにより、在庫の圧縮と不足の解消を同時に実現する。

c. 管理会計の充実

標準原価管理の導入を促進し、製品・製造指図単位に原価を捉え、原価低減と利益管理を実現する仕組みを構築致します。また、製品ライフサイクルが短期化し、環境変化の著しい昨今において、迅速な利益管理を実現する直接原価管理を実現致します。

d. 内部統制

内部統制を実現するためのビジネスプロセスのモニターを可能とする情報環境を構築します。

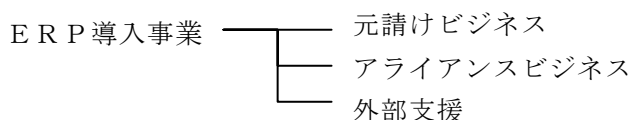
e. 海外取引・商社機能

購買と販売を連携した取引管理、輸出入取引やそれに関わる諸掛・為替予約の管理を実現します。

f . 海外展開

海外生産会社、販売会社へのSAP ERPの導入と本社側業務と連携することで、グループ企業におけるSCMの実現、管理会計を実現します。

また、このビジネスはサービスの提供方法、提供ルート（商流も含む）により下記のビジネス領域に分かれます。



元請けビジネスとは、IPSが顧客から直接SAP導入を受託しプロジェクトを推進するビジネスです。

アライアンスビジネスとは、大手ハードウェアベンダー等が元請けとなり顧客からSAP導入プロジェクトを受託し、当社が元請け先から、SAP導入の全部、あるいは一部を受託して推進するビジネスです。

外部支援は他社が推進するSAP導入プロジェクトの作業支援を行うビジネスで、当社では主に協力会社のメンバーにて推進いたします。

収益性は、元請けビジネスが最も高く、次にアライアンスビジネス、外部支援ビジネスの順となります。リスクは収益性に比例しております。

元請けビジネスは最も収益性が高く、ビジネスを主体的に展開できますので、経営の安定と成長を実現するには元請け企業としての位置づけを市場において確立することが重要です。SAP導入は、企業の情報システムの心臓である基幹業務システムをSAPというソフトウェアを使って構築するプロジェクトですので技術的難易度が高く、顧客にとっては大きな投資であり、且つリスクが高い投資になります。従って、顧客は元請け企業に対して信頼性（高い技術力、実績、企業規模）を強く求めますので、元請けビジネスを確立することは簡単なものではありません。当社では創業当時から元請けビジネスを当社ビジネスの主軸として位置づけて推進しております。

また、当社はSAP社からSAP ERPの再販業者としての認定を受けており、目安として売上規模が年間1,000億円以下の中規模事業会社に対してSAP ERPそのものの販売を行うことができるとされております。

② 保守その他事業

当社は、すでにSAP ERPを導入した当社の顧客に対し、SAP ERPの保守運用、当社が開発した周辺アプリケーションソフトウェアとインターフェイス(*)の保守運用、導入済みのSAP ERPに一部改善機能を付与するプログラム開発等を目的として、総合的な保守業務を行っております。

(*)インターフェイス・・・二つのもの間に立って情報のやりとりを仲介するもの。またはその規格。

SAP ERPを既に導入した事業会社はSAP社と直接保守契約を結ぶことにより、SAP社が常時行っている追加機能開発によるSAP ERPの新バージョンを得る権利を取得しておりますが、事業会社は既存バージョンからの更新を保守業者に委託するのが一般的となっており、当社はこのようなSAP ERPのバージョンアップサービスも保守業務の一環として提供しております。なお、当社保守開発部は、このような保守運用サー

ビスとともに上記のSAP ERP新バージョンの機能検証や、「④ERP導入事業」の項目で示しましたSAP ERPにはない個々の企業に適した業務機能について調査研究することや当社独自の開発商品の研究開発も行っております。

(2) 事業の現状について

当社のおかれているIT業界においては、2年前すなわち平成19年6月期においては、持続的な好景気、景気拡大見込みを背景として中堅企業におけるIT投資が活発化しました。平成20年6月期においては上期においては前期までの好調を維持するかに見えてましたが、下期においてサブプライムローンを発端とした世界経済の不透明さが顧客の投資意欲減退につながることでなりました。平成19年6月期においては売上高11億1千5百万円（前期比25.1%増）、営業利益6千4百万円（前期比50.6%増）、経常利益6千4百万円（前期比50.8%増）、当期純利益3千4百万円（前期比51.7%増）と前期比増収増益となりましたが、その主な要因として、営業面において前期までの人材の基礎的育成も進み、また生産・開発体制の構築も体系化が進んだこともあり、営業力強化をねらいとして、新しい営業手法（テレマーケティングによる見込み客の発掘、経済誌を中心とした広告記事記載、SAP社との中堅企業向け営業協業体制の構築等）を推進したことがあげられます。これらの営業活動の結果、主要事業領域たる元請けビジネスの売上の確保に結びつきました。

製品開発面においても、SAP社の中堅市場に対する強化戦略の一環として、コストパフォーマンスのさらなる向上を図ったNew All-in-One認定制度(*)の開始発表に伴い、当社においても新製品開発を推進し、さらに生産性向上、原価低減を実現するデリバリー体制（SAP導入方法）についても研究活動を推進したことが利益確保にもつながりました。

(*) New All-in-One認定制度・・・

パートナーがSAPを特定業種に向け合うようにカスタマイズしたソリューションをテンプレートという。一から顧客毎にカスタマイズするのではなく、事前に行っているため顧客毎のカスタマイズが減少し、導入期間の短縮、コストの低減に貢献する。従って、中堅企業がSAPを導入する場合には極めて有効。

All-in-Oneとは、SAP社が中堅市場向けに低コストでのSAP導入を促進するために設けたテンプレートの認定制度。SAPがテンプレートの内容をチェックし、中身が伴った有効テンプレートを認定し顧客に推薦する制度。“New”とは、これまでより低コスト導入を実現する新たな基準で認定制度を一新した制度。

平成20年6月期においては、売上高9億3千1百万円（前期比16.5%減）、営業利益4千1百万円（前期比35.0%減）、経常利益4千3百万円（前期比33.3%減）、当期純利益2千万円（前期比41.7%減）と前期とは一転して減収減益となりました。この期の営業活動としては当社独自の営業チャネルによる営業活動を継続して強化・推進し、SAP社の大きな営業イベントである「SAPPHIRE」にスポンサー参加、顧客への認知度の向上を図る取り組みを推進しました。さらに、当社保守顧客からの要請に対応して、SAP ERP導入後の拡張を目指した追加開発のビジネスについても積極的に営業を推進、さらには今後の市場動向の変化に安定して対応すべく、多様なビジネス機会の創出を目的として、大手ハードウェアベンダー、システムインテグレータとのアライアンスを進めました。このような営業活動を推進したものの増収に結びつかなかった要因として、外部要因としては景気悪化にもとづく投資意欲の減退というマクロ的な要因があります。

また当社内部要因として、以下の2点が挙げられます。

第1に、1件あたりの受注額が高い元請けビジネス領域に特化したビジネスモデルがあげられます。これは当社の元請けビジネスは、導入検討中の企業にとっては投資額が大きいため、その意思決定が景況見込みに左右される割合が高く、また、企業にとっては投資額に加えてリスクが高い投資となる為、極めて慎重にパートナーの選定を実施する為、受注難易度が高くなる点にあります。元請けビジネス1件当たりの受注額が当社の年間売上額に占める割合が高いこと（1案件で平均約15%）、固定費である社内人件費が主要な原価要素であるため、受注変動による技術者の稼働率が利益面にあたえる影響が大きいことが業績面においてより顕著にあらわれました。

このような収益構造を打開すべくアライアンスビジネスを拡大、またSAP既存顧客向けビジネス機会を創出していくことが課題として認識されました。

ビジネスセグメント		2008年6月期 実績	比率
ERP導入事業	IPS元請けビジネス	624,009	67%
	アライアンスビジネス	64,106	7%
	外部支援	132,302	14%
	既存SAP顧客向け	0	0%
	小計	820,417	88%
保守開発		110,800	12%
合計		931,217	100%

2008年度6月期のセグメント別の売上状況です。IPS元請けビジネスとアライアンスビジネスの比率は9：1であり、本点の見直しが必要です。

第2の内部要因としては受注成約率の低下が挙げられます。

顧客発掘活動の成果として引き合い件数は増加しましたが、それに伴う提案件数の増加により提案品質が低下し、受注競争で敗れることが頻発し営業提案力に課題を残しました。当社における引き合い件数、提案件数、成約件数について3年前と比較すると、引き合い件数および提案件数についてはほぼ倍増していますが、成約件数および成約率（成約÷提案件数）については半分弱に低下しております。成約率の低下の要因について、顧客、関係者からの聞き取りを実施した結果、“SAPは難しそう”、“高価格である”等のSAPそのものに対する意見の他、“顧客のRFP（提案依頼）に答えていない”、“自社の業務がどのように変わるのかイメージ出来ない”、“製品紹介、セミナーを聞いているよう”等の当社の提案及び提案プレゼンテーションに対する問題点についての指摘を受け、早急に改善が必要であると考え取り組みを開始しております。

平成20年6月期の製品開発面においては、SAP社の中堅市場に対する強化戦略の一環として、前期より引き続き推進しましたNew All-in-One認定制度における新製品開発が完了し、SAP社の認定を取得、下期においては、“より使い易いERP”をコンセプトとして、さらに新たな製品開発に着手し推進しました。生産性向上、原価低減を実現するデリバリー体制の研究開発も進み、その体制も整い一定の成果をあげました。しかしながら、現在の優位性の維持強化を図るために常に新たな製品開発や新技術への対応が市場から求められます。これは当社業界固有の継続する課題です。

以上を総括して直近2年間においては営業面においても製品開発面においても一定の

前進をしましたが、平成 20 年 6 月期の業績低迷のなかで、元請けビジネスを中心とする事業および顧客領域についての今後のありかたはどうあるべきか、また今以上に営業提案力を充実するにはどのようにしたらいいか、さらには新たな製品開発と新技術への対応を具体的にどのように実施していくかということを課題として認識しました。

今期平成 21 年 6 月期以降においては以上の課題を踏まえ、今後の事業領域をアライアンスビジネス及び S A P 既存導入顧客にも広げ、安定して収益を確保できる事業エリアを確保します。あわせて受注成約率の向上を目指して、営業提案力、具体的には顧客への提案内容の見直し、顧客情報収集の充実、提案書の質的向上等を推進します。技術面においては競争力を維持・強化することを目指し、使いやすい S A P を実現する新製品開発、S O A 技術（※後述）への移行にとりかかっています。

3. 現状の問題点と対処すべき課題

上記「2. 事業の現状について」にてご説明しましたように、受注が不安定な為に技術者の稼働率が上がらず、業績に影響を与えている点が問題であり、受注状況の改善（安定化）を図ることが最も重要な課題であると認識しております。そのため、元請けビジネス以外のビジネス領域であるアライアンスビジネスと、S A P 既存顧客向けのビジネスへの取り組みを強化いたします。

アライアンスビジネスは元請けビジネスに次ぐ収益性ですが、受注難易度が低く受注状況を安定させるメリットがあります。当社競合他社の実態調査をしてみましても、各社は元請けビジネスとアライアンスビジネスの比率は半分、あるいはそれ以上がアライアンスビジネスとなっているのが実態です。アライアンスビジネスへの進出が元請け企業としての当社のポジショニングに影響するものではなく、当社が元請け企業としてこれまでに蓄積してきた技術力を求めるアライアンス先が多くあり、大きなビジネスの拡大が期待されます。そこで、具体的に元請けビジネスとアライアンスビジネスの比率を従来の 9 : 1 から、5 : 5 程度に引き上げることを計画として推進致します。（売上実績と計画については 8 ページにてご説明致します。）

次に S A P 既存顧客向けのビジネスですが、S A P ユーザーの増加により、S A P の機能拡張や運用維持に関わる開発、S A P 旧バージョンの保守期限切れに伴うバージョンアップのニーズ等が発生し需要が期待出来ます。

受注状況の不安定さをもたらしているもう一つの要因は、元請けビジネスにおける提案力の低下にあります。成約率の低下は、競争が激しくなっていることも一因ですが、根底には提案力が弱いため、競合他社に対して競争力の高い製品・サービス、価格が十分に顧客に理解されていないことが原因です。従って、提案力を強化することで成約率の向上を図ることが課題です。

技術面では、製品・サービス及び価格の競争力は維持しておりますが、当社の市場は新技術の台頭が激しい業界でもあり、生き残りの為にはそれらに対する追従が不可欠です。S O A 関連製品の技術習得がこれに当たります。S O A 関連製品は S A P 社の成長計画の中核となっている製品であり、S A P 社は平成 22 年売上目標の 3 分の 1 をこれらの製品で達成する計画です。（現状は数%程度の比率と聞いております。）従って、当社においても、これらの S O A 製品を活用して S A P システムを構築する技術の習得が課題となります。

*SOA とは・・・

SOA は Service Oriented Architecture(サービス指向アーキテクチャ)の略です。

既設のシステムを活かし、個々のシステム及び内部の機能を「サービス」という部品として捉え、

複数のサービスを利用者のニーズに合わせて柔軟に提供できるシステムを構築する為のアーキテクチャです。

SOA によって構築されたシステムは下記のメリットを提供します。

- ・ 接続モジュールなどのシステムレベル部品の再利用性の向上
- ・ 既存資産/システムの再利用性の向上
- ・ 業務手順の設計/開発の容易化/迅速化

また、中堅企業向けの市場拡大もさらに進んで参ります。(SOAと同様にSAP社の成長計画のもう一つの核となっている領域です。) 当社の得意とする顧客規模ですが、さらにその優位性を盤石にすべく製品・サービスを研鑽する必要があります。

SAPは、出力帳票の充実は多くの顧客から高い評価を得ていますが、入力画面の使いにくさが不評です。この部分は競合する国産パッケージが唯一SAPに強みを持つ部分であり、中堅企業へSAPを販売するにあたり問題となるケースが増えています。そこで、当社として”使い易いSAPの入力画面”の製品化を推進し、より中堅企業向けSAP導入ビジネスにおける優位性を伸ばして参ります。

以上ご説明した当社の対処すべき課題を総括致します。

- | | |
|-----|---|
| 課題1 | アライアンスビジネスの強化による受注状況の安定化 |
| 課題2 | SAP既存顧客向けビジネスの推進によるビジネス機会の創出 |
| 課題3 | 提案力の強化による元請けビジネスにおける受注成約率の向上 |
| 課題4 | SOA技術の習得による当社技術者の市場価値の維持・向上 |
| 課題5 | ”使い易いSAP入力画面”の製品化による中堅企業向けSAPビジネスの競争力の維持・強化 |

上記の課題についての当社としての対応について、「4. 課題とそれに対する改善策」で詳細をご説明致します。

4. 課題とそれに対する改善策

上記「3. 現状の問題点と対処すべき課題」でご説明致しましたように、経営の安定と成長の為には、主に営業面での課題の解決が不可欠であり、これらの課題の解決に向けて、経営資源の適時投入と、迅速・フレキシブルな対応が可能な体制を構築いたします。

従来は当社社長が営業部門と開発部門を管掌しておりましたが、重要な開発案件が進行している際に有力受注見込顧客に対してトップとしての対応がスムーズにいかない場合がありました。これら課題の早期改善を図るべく、当社社長が営業部門を直轄し推進致します。具体的には、開発部門の担当役員である伊東を専務に昇格し権限委譲を行い開発部門を統括することで、当社社長の営業への専心体制を構築し推進致します。

【課題1】アライアンスビジネスの強化による受注状況の安定化

「3. 現状の問題と対処すべき課題」でIPS元請けビジネスとアライアンスビジネスの比率を5：5程度に引き上げることが述べましたが、具体的には平成21年6月期においては、合計売上725,000千円(前期5%増)、内アライアンスビジネスを395,000千円を計画とし、その達成に向けて推進致します。

(単位：千円)

ビジネスセグメント		2008年6月期 実績	比率	2009年6月期 目標	比率
ERP導入事業	IPS元請けビジネス	624,009	67%	330,000	33%
	アライアンスビジネス	64,106	7%	395,000	40%
	外部支援	132,302	14%	135,000	14%
	既存SAP顧客向け	0	0%	20,000	2%
	小計	820,417	88%	880,000	88%
保守開発		110,800	12%	120,000	12%
合計		931,217	100%	1,000,000	100%

また、従来のアライアンスビジネスへの取り組みは、”アライアンス先のプロジェクト全部を当社が請負で推進する”という当社側の都合が強いもので、継続的な関係の維持が難しいものであったと認識しています。アライアンス先からの受注の安定の為には、アライアンス先との太く継続的な関係の構築が重要であり、このような関係を確立することを目指して取り組みます。その為に、これまでの”アライアンス先のプロジェクト全部を当社が請負で推進する”という一方的な姿勢ではなく、アライアンス先からの様々なニーズに広く応えることをモットーとして、例えば、一人の技術者の派遣から対応するという姿勢で取り組み、アライアンス先にとっての当社の価値を広げることで関係構築を図ります。このような営業姿勢の変革を実施、以下の対策を進めることで計画の達成を図ります。

対策1 営業体制の増員と配分の見直し

これまで、アライアンスビジネスには営業員を1名のみ、後述するSAP既存顧客向けビジネスの拡大には特定の営業員を当てておりませんでした。これらに組み込む為営業体制を強化します。また、顧客の業務課題を解決する具体的な製品・サービスの提案、あるいは技術的な質問に対しては従来経験豊富な営業員が対応するか、あるいは一時的に開発部門から技術者の支援を受けて対応しておりました。この点で経験豊富な営業員が特定案件に拘束されたり、あるいは技術者側でも一時対応の繰り返しで営業時の顧客対応ノウハウが蓄積されず、営業効率を悪化させておりました。そこで、従来の4人体制から1名増員し5名体制とすると共に、営業段階での技術支援を円滑に実施し営業全体の効率を高める為に、開発部門より3名のSAPコンサルタントを営業技術要員として営業部門兼務とし、計4名の増員を実施します。

まず、アライアンス向け営業員を当社元請けビジネスと同等の体制(2名)とします。加えて、既存SAP顧客向けの営業として0→1名選任致します。

当社のビジネスセグメント	2007年12月時点	変更後	
ERP事業			} +営業技術2名
元請けビジネス	2名	→ 2名	
アライアンスビジネス	} 1名	→ 1名+営業技術1名	
外部支援			
既存SAP顧客向け	0名	→ 1名	
保守その他事業	1名	→ 1名	
	計4名		計8名

対策2 アライアンス先の選別と集中

アライアンスビジネスの拡大の為に、アライアンス先の選定が重要です。アライアンス案件については、広くチャネルを解放することが案件受注の基本と考えますので、主要なハードウェアベンダー（A社、B社、C社、D社）、取引実績のあるシステムインテグレータ（E社、F社、G社）及びコンサルティングファーム(*)を包括的にカバーした営業を推進することを基本姿勢とします。

(*)コンサルティングファームとは・・・業務コンサルティングを主事業とする企業で、システム導入の前段階の構想策定の支援、あるいはシステム導入と共に実施される業務改革の支援等を顧客に対して行います。また、昨今は業務コンサルティングのみでなく、SAP導入ビジネスそのものも推進する企業が多くなっており、大手コンサルティングファームは自前の技術者を保持しておりますが、中堅・中小のコンサルティングファームは優良な技術者の確保が課題となっております。コンサルティングファームは、顧客がシステム検討するよりも前のタイミングで顧客と深い関係を構築することが出来るため、SAP導入ビジネスの受注においても、有利な立場にあります。

しかしながら、より安定して受注獲得を実施するには特定アライアンス先と密接な関係を構築することが得策です。候補となるアライアンス先は多くのビジネスを受注できていること、相互に補完関係が成立することが重要な条件となります。特に下記アライアンス先はその候補として、戦略的に取り組みを行います。

a. ハードウェアベンダー

ハードウェアベンダー自身は大きな顧客基盤を持っております。しかしながら、SAPビジネスに関しては後発のハードウェアベンダーもあり、SAP技術者が養成できておらず、十分なSAPの営業活動が出来ない為、SAP技術者を有するパートナーに対するニーズを強く持っているハードウェアベンダーもあります。特に当社に対しては、当社の独自製品と技術力がこのようなハードウェアベンダー自身のSAP案件の提案力を強化する点で当社に対して期待を寄せています。そこで、これらハードウェアベンダーの営業活動を支援することを通して共同推進プロジェクトを受注すべく、具体的には、ハードウェアベンダー営業部隊との週次、あるいは隔週程度で営業情報を共有することを進めようとしており、さらに、当社社員がハードウェアベンダーの営業部隊に非常勤で駐在し、何時でもSAP営業の相談に乗れる体制の検討にも入っており、好感触を得ております。

b. コンサルティングファーム

コンサルティングファームは、ERP導入前の上流の業務コンサルティングが主要なビジネス領域であり、ERP導入前に顧客との信頼関係を構築していますので、その後の下流のERP導入ビジネスにおける営業面での効果が期待できると共に、コンサルティングファーム自身、下流の導入ビジネスも推進したいが技術者を保持していないという問題を抱えているところが多くあり、当社との補完関係が成立します。現在当社との関係が構築出来つつある数社との取り組みを強化致します。具体的にはこれらコンサルティングファームからのSAP技術者のニーズへの優先的対応、あるいは当社が受注したプロジェクトへの業務コンサルティングとしての参画依頼を通して相互の補完関係を強化し、アライアンスビジネスの受注拡大を図ります。

これらアライアンス先の優先順位は適時状況を確認し、必要都度見直しを実施します。

当期（平成 21 年 6 月期） の 2 ヶ月（7 月～8 月）の進捗状況は下記の通りで、全体としては予定通り進捗しており、アライアンスビジネスの比率を改善し（62,538：77,746=約 4.5：5.5）、全体の売上も若干前倒しで推進しております。

ビジネスセグメント	平成 20 年 6 月期 実績 比率		平成 21 年 6 月期 目標 比率		平成 21 年 6 月期 7-8 月実績 比率		売上計画 進捗率	
	ERP導入事業							
	IPS元請けビジネス	624,009	67%	330,000	33%	62,538	35%	19%
	アライアンスビジネス	64,106	7%	395,000	40%	77,746	44%	20%
	外部支援	132,302	14%	135,000	14%	8,401	5%	6%
	既存SAP顧客向け	0	0%	20,000	2%	0	0%	0%
	小計	820,417	88%	880,000	88%	0	0%	0%
保守開発		110,800	12%	120,000	12%	28,459	16%	24%
合計		931,217	100%	1,000,000	100%	177,144	16%	18%

顧客名	売上（千円）
G社	62,013
C社	5,280
D社	10,453
小計	77,746

前項で述べましたハードウェアベンダー、コンサルティングファームに対する営業活動の結果は平成 21 年 1 月以降になると見込んでおります。

うち 1 社との共同営業活動は平成 20 年 10 月現在調整段階にあり、11 月以降に実行段階に移る予定でありまた、さらにもう 1 社からは現在 2 案件の協力依頼が来ており、早ければ 1 案件は 10 月より開始されます。

【課題 2】SAP 既存顧客向けビジネスの推進によるビジネス機会の創出

SAP ユーザーの増加に伴い既存の SAP 導入済み顧客に対する機能拡張、SAP の新しいバージョンへのバージョンアップ等も市場が形成されつつある状況であり、これらの市場への営業の強化も受注件数増加の一助になると考えており推進致します。主要なビジネス機会は、顧客が導入済みの SAP システムに対して、追加で当社の BI 製品の導入、SAP の新しいバージョンへのバージョンアップの実施、その他製品の販売、機能追加等があります。

対策 1 BI 製品の販売活動の推進

BI とは、SAP が提供する情報分析専用の製品で、各業務間を横断して情報を連結集計して、情報を多面的に分析する為の道具であり、例えばサプライチェーンと呼ばれる販売・製造・購買活動を横串で捉える管理帳票、それらと連携した管理会計の帳票を実現することができ、SAP による情報活用の利便性を飛躍的に向上し、SAP 導入効果を醸成するツールです。

SAP 社の情報では、SAP 顧客においては、BI を導入していない顧客も半分程度あり、また、導入していても特定業務に限定した活用で充分生かしきれていない顧客もあります。一方、当社では基幹業務全般の主要な経営管理・業務管理帳票を BI から出力する製品を開発しており、この製品のニーズは潜在的に大きいと考えており、平成 20 年 10 月から SAP 既存顧客向けに当製品の販売活動を推進致します。

対策2 バージョンアップビジネスの推進

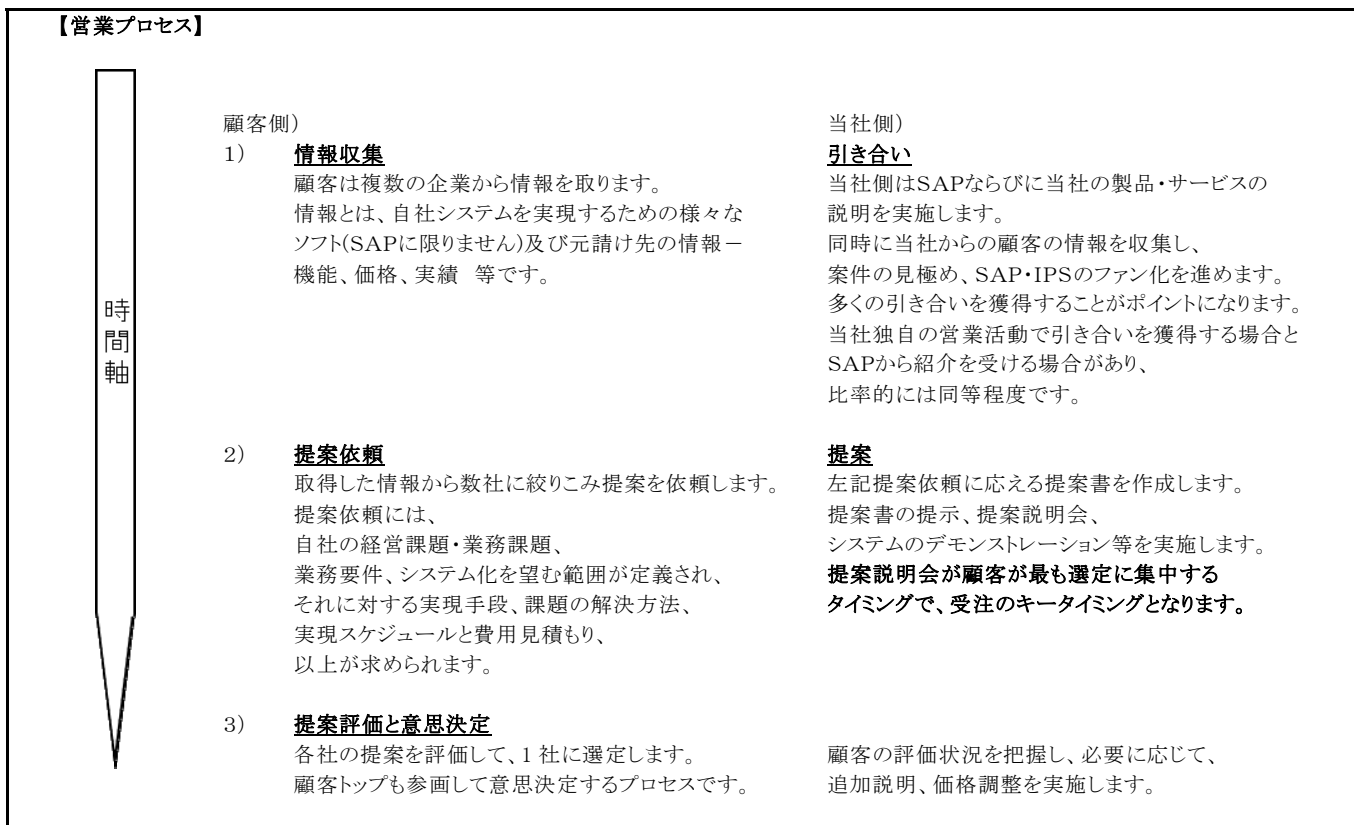
バージョンアップについては、これまでに大きく普及したSAPバージョン4.6の保守期限が平成22年に迫っており、この2年間で多くの顧客が新たなSAPのバージョンへバージョンアップを行うことと思われます。バージョンアップ自体は保守期限が切れるので実施しなければならず、新たな機能も提供されるものの、投資対効果が低い為、顧客は出来るだけ低コストでの実現を求めます。従って、バージョンアップの経験を積むことによる作業手順の標準化、自動化ツールの開発等による生産性の向上が不可欠であり、早期のタイミングでバージョンアップに積極的に参加することが重要です。よって、小さい案件、外部支援等も含めてバージョンアップの案件の引き合いには優先的に技術者をアサインして経験を積む機会を獲得し競争力を高めて参ります。

対策3 SAP既存顧客向けへのプロモーションの推進

BI製品及びバージョンアップの受注活動の為に、まず既存顧客へテレマーケティングと訪問を実施致します。平成20年10-12月に、公開されているSAP導入企業約400社へテレマーケティングを実施し、引き合い獲得を推進します。既存SAP顧客向けの取り組みは、現在営業を開始しつつある状況で、当期で20,000千円の売上を計画し推進いたします。また、バージョンアップ案件については、アライアンスビジネスですが積極的に推進しており、E社からは製造業向け案件を受注して推進しております（受注金額16,600千円）。D社からはサービス業向け案件を受注見込です。（受注金額13,500千円予定）

【課題3】提案力の強化による元請けビジネスにおける受注成約率の向上

まず、当社の営業プロセスを簡単にご説明いたします。

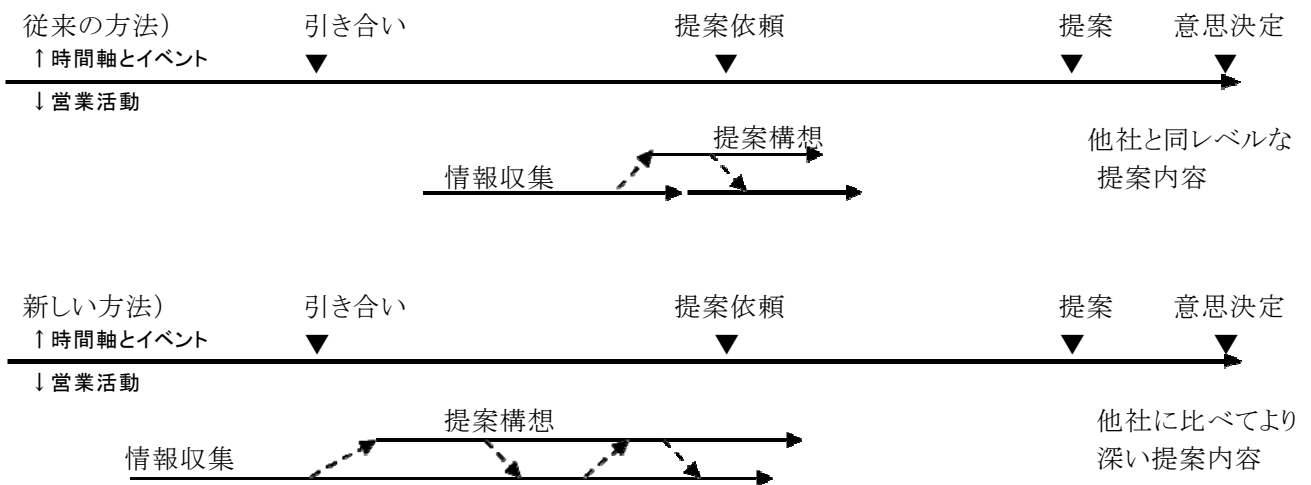


「2. 事業の現状について」の部分でも触れましたように、平成20年6月期の減収減益の要因の一つである成約率の低下の根底には提案力の低下があります。従来の当社の提案書は、当社製品・サービスの訴求を主としており、顧客の抱える課題や不安がどのように解決されるかが十分に記述されず、顧客満足度の低い内容となっていました。そこで、顧客視点に立脚し、顧客の要望、あるいは課題にストレートに応え、且つ顧客の期待以上の解決を図る構想を提案する手法、言うなれば”課題解決構想の提案”への変革が必要です。

具体的には、以下のように「顧客情報収集の強化」「提案書の質的向上」といった取り組みを行い課題解決構想の提案への変革を果たし、良質な提案活動を行い、受注成約率の向上を図ります。

対策1 顧客情報収集の強化

提案において他社よりも信頼を勝ち得る解決構想を提案するためには、事前に顧客の課題と不安を正確に、より深く把握することが不可欠です。従来も実践しておりましたが、より深い洞察が必要になります。



従来は提案依頼があつてから提案構想を検討し、その根拠となる情報収集を実施しておりました。従って、提案内容を競合他社と差別化する為の情報に質・量共に不十分でした。そこで、新たな方法では、顧客から提案依頼が出る前に具体的に提案構想を練ります。その為に営業活動の初期段階から、提案の為の顧客課題等の情報収集を開始すると共に、提案構想の開始後は、提案内容を深める具体的な情報収集が可能になります。以上の改善を加えて新たな営業プロセスを定義し試行・改善に取り組みます。

対策2 提案書の質的向上

提案書は、営業プロセスの図でもご説明しておりますように、顧客がシステム導入パートナーを最終選定する為に、顧客からの依頼により導入パートナーが提示する資料です。顧客の経営課題、業務課題、業務要件、システム化を望む範囲に対して、導入パートナーが実現を約束し、その実現方法、課題の解決方法、実現スケジュールと価格見積りを顧客に提示するものです。顧客が導入パートナーを選定するプロセスにおいて、提案書の内容および当社が顧客に対して行う提案内容のプレゼンテーションは顧客が最も当社の提案に耳を傾ける瞬間であり、この成否が受注に大きく影響します。

-1. 「課題解決構想の提案書」への標準化(*)の推進

(*)標準化とは…個別の顧客毎、個別の営業員が単独で提案内容を検討するのではなく、当社として、最適と思われる提案を”模範提案書”として検討・文書化し、さらに提案終了都度反省点を加味して改善を行うことで、提案書の作成の効率化と質を高めていく作業を意味します。

これまでの提案書は「製品訴求」の視点で構成され、且つ、提案書の標準化も同様の視点で実施されてきました。そこで、新たに、提案書を「顧客課題を解決する為の構想」の視点で構成し、多くの顧客において見られる課題に対して解決構想を具体化した標準提案を作成し、顧客への提案活動を通して、改訂を加えて標準提案書の品質向上を図ります。

【顧客の共通課題】

例えば、

- ・ 製造業において、販売・製造・購買部門が業務連携して、リードタイム短縮・在庫削減を図りたい
- ・ 製品別の原価が見えるようにしたい、あるいは標準原価管理を導入したい

【”製品訴求”の提案と”構想提案型”提案の違い】

例えば、顧客課題が”原価管理の強化”であった場合、

(製品訴求の視点)

IPSでは、”パブリックパッケージ原価”があり、これよって原価管理を強化！
以下、製品の機能説明～
標準原価管理が可能
標準が簡単に設定できる
こんな帳票が提供される
”パブリックパッケージ原価”は製品名称です。

↑製品の利便性・メリットを訴求する

(構想提案型の視点)

標準原価管理と言う”管理会計手法”の導入を提案
標準原価管理を導入した場合の業務メリット
アイテム毎の原価の把握と問題点の把握が可能
標準原価管理を導入した場合の課題点と対策
これまで実際原価のみ実施、標準の設定が可能か？
→作業分析ベースではなく、実際原価からの移行
これらを実現するに当たっての当社の強み
IPSでは、”パブリックパッケージ原価”があり、実績多数

↑顧客課題の解決に当たり、業務上のメリットを訴求する

- 2. 複数回の提案レビューの実施

これまでの製品・サービス主体の提案書から、課題を解決することを提案する「構想提案型」の提案書作成においては、業務課題の理解とその解決構想を立案することが必要で、営業員においても、スキルを持つメンバーはいるものの大きな思考の転換が求められます。また、顧客毎の提案においては、標準提案書をベースに顧客毎の提案書を作成致しますが、上記構想を前提に、当社の提案が良く理解されるように”顧客の言葉”で提案を行う必要がありますし、また、顧客毎に特に重みを置いている課題に特化した対応、あるいは顧客の固有の要件に対する対応も必要です。そこで、従来営業部内のみで実施していた提案書のレビューについて、顧客業務視点での発想を持つメンバー(社長、シニアコンサルタント-2名)を交えたレビュープロセスを新たに設け、提案書の品質改善に取り組みます。

※シニアコンサルタント:豊富な経験・実績を持つSAPコンサルタント
(当社では10年以上の経験を持つSAPコンサルタント)

具体的には、

- ・ 提案構想の定義タイミング
- ・ 提案書完成時の提案書そのもののレビュー
- ・ プレゼンテーションのレビュー

上記二つの取り組みは9月から開始し2案件について実施しております。

そのうち1件は成約、もう1件は顧客検討中ですが、提案において、顧客課題の解決方法について、顧客とこれまでになく熱心なディスカッションが為される様になり、当社の提案に対する顧客の検討の真剣さが伝わってきており、手応えを感じて

おります。

- 3. R F P 対策

顧客の 3 割程度は R F P（提案依頼）と言う書面をベンダーに配布し提案を受け付けます。一般的に R F P においては、顧客の詳細な業務要件が 500 項目以上の機能レベルで記述され、それに対する回答を求められます。これらに回答するには中堅以上のコンサルタントが、販売・生産等の分野ごとに担当して 1 週間程度の時間がかかり、大きな営業工数を要すると共に、本来の顧客の重要課題に対する解決構想に時間が割けず提案書の品質を悪化させる原因ともなっていました。

これら R F P も顧客に依存しない共通性が見られますので、どの顧客にも活用できる汎用的な”模範回答集”の作成に取り組み、提案作業の効率を高めると共に、本体の”解決構想の提案”に力点をおいた提案活動を平成 20 年 11 月から実施する予定です。

- 4. 営業員のトレーニング

提案書作成・プレゼンテーションについて、平成 20 年 8 月以降 毎月 3 日間を割き、営業員のトレーニングと標準化活動に当てており、今後も継続的に営業能力の向上に取り組みます。

以上の取り組みの結果、受注成約率を当年度で 3 割、翌年度で 4 割に向上させることを目標と致します。当年度の第 1 四半期は現在顧客検討中の案件もありますが、4 件中 1 件の成約に成功しており、提案品質が改善されている手応えを掴んでおります。

対策 3 提案案件の見極め

これまでは引き合い件数・提案依頼件数の増加に伴い提案品質が悪化していました。

提案品質の向上を図るには上述致しましたように 1 案件に相当な営業リソースを投入する必要があります。各種取り組みにより、生産性の向上を目指しますが、やはり提案を行う案件の選別が必要と考えます。平成 20 年 9 月以降、営業プロセスにおいては競合状況、案件の収益性を判断し、当社の強みが発揮できる”受注できる案件”の見極めを行い、そのような案件に対して、品質を落とさずに提案する方針で進めております。

見極めのポイント

- ・顧客において S A P で無ければ解決できない課題がある
販売・製造・購買の業務連携、海外も含めた業務連携・連結経営、
内部統制…等々
- ・ S A P を導入できる予算が用意されている

当社社長開催の週次営業会議において営業案件に対する優先性を決定しております。営業員からの案件状況の報告を受けて、社長・営業部長で協議して見極めを実施し優先案件を決定します。

以上により受注確度の比較的高い案件に集中して営業活動ができるようになり、提案品質の向上が図られ成約率の向上につながります。

【課題4】SOA技術の習得による当社技術者の市場価値の維持・向上

現状、製品・サービス・価格面では競合他社に対して中期的に優位性を維持しておりますが、IT全般、あるいはSAPの新たな機能への追従が不可欠な市場であり、その対応スピードが優位性の維持に大きく影響します。その為、当社では、毎月3日間全プロジェクトを停止して、製品開発及び技術調査・教育活動に取り組んでおります。

(社内呼称：製品化Day)

SOA技術の習得についても製品化Dayの活動計画に盛り込み推進致します。これにより、当社における従来型の開発ツールの技術者-30名弱の全てに対し平成21年6月を目標として、SOA技術の教育を推進し、SOA技術を活用した開発ができる技術者として育成します。これらの技術は”基礎技術”ですが、その台頭により従来型の技術者の価格低下と競争激化が促進されます。当社において、アライアンスビジネスの拡大、収益性の強化を図る為の不可欠な技術となります。

【課題5】”使い易いSAP入力画面”の製品化による中堅企業向けSAPビジネスの競争力の維持・強化

課題4と同様に製品化Dayの活動計画に盛り込み推進致しております。本年度よりUI(ユーザーインターフェース)改善を図る製品開発を開始しており、中期的にこれらの製品拡充に継続的に取り組みます。まずは当平成21年6月期-上期に試作品の開発を実施し、下期プロジェクトから投入して参ります。

当社は引き続き上場維持に向けて安定的な収益力を確保する為に、全社員が一致協力、一丸となって取り組み、1日も早く諸施策の実施により、成果をあげ企業評価を高めてまいります。株主、投資家の皆様には何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

以上