

Important disclosures
and disclaimers appear
at the back of this
document.

企業調査レポート
執筆 客員アナリスト
鈴木 一之

■新中期経営計画「SiLK VISION 2016」に着手

2013年3月8日、東証マザーズに上場するフリービット<3843>の2013年4月期（2012年5月～2013年4月）の第3四半期の決算が発表された。売上高は微増、営業利益は増加、経常利益は減少したが、ここ1～2年力を注いできた事業構造改革「Silk Renaissance」の成果により、本業のコア部分では着実な成長が確認される。

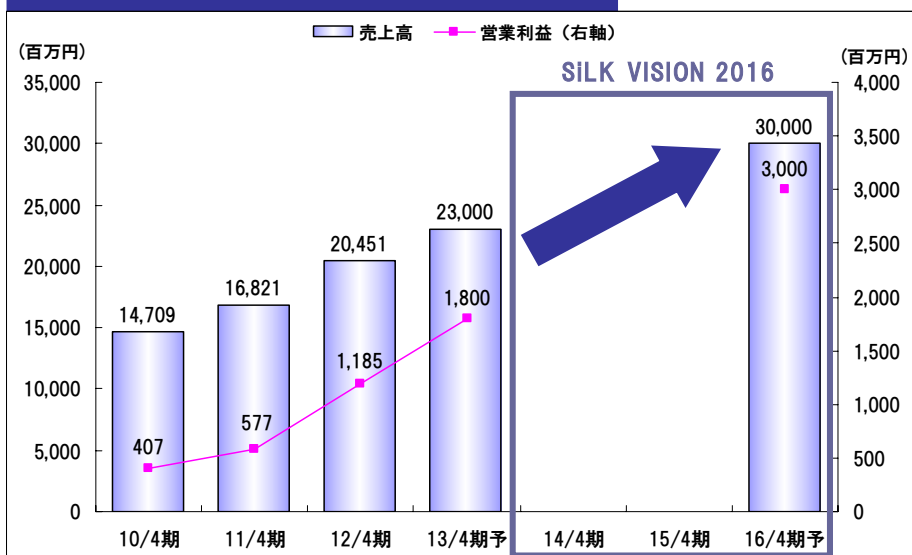
また、4年間の中期経営計画である「SiLK VISION 2013」の完遂に向けて、最終の詰めには尽力しているところでもあり、基盤事業である継続課金収益をベースに、モバイルへの戦略的シフト、クラウド領域における成長、アドテクノロジー領域の拡大を果たしている。

現在の中期経営計画は2013年4月期で終了し、2014年4月期からは新中期経営計画「SiLK VISION 2016」に着手する。ここでは「SiLK VISION 2013」で実現した、ブロードバンド、クラウド、インターネットマーケティング、次世代インターネットの4つの事業領域のコンポーネント/製品を個別に提供するのではなく、垂直統合させ、徹底した顧客志向のサービスを創出していく「Multi Layer Component Integration(MCI)戦略」と、それら垂直統合されたサービスを既存販路に加え、今後の活性化が予想される生産、「モバイル、環境問題やエネルギー問題、医療等を含む生活革命といった三つの革命領域に注力していく」と発表している。

■Check Point

- ・構造改革プログラムが成果につながりコア事業の成長が加速
- ・現中期経営計画の売上高は年平均成長率20.9%で拡大
- ・「SiLK VISION 2016」では戦略的な4つのカテゴリーに注力

新中期経営計画「SiLK VISION 2016」



■決算概況

構造改革プログラムが成果につながりコア事業の成長が加速

(1) 2013年4月期、第3四半期の実績

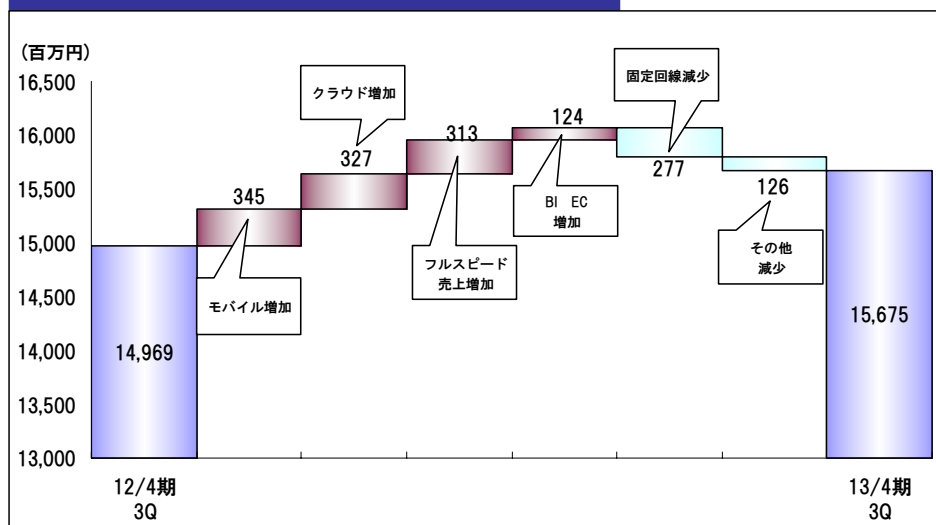
2013年3月8日、東証マザーズに上場するフリービット<3843>の2013年4月期の第3四半期（2012年5月～2013年1月）の決算が発表された。売上高は15,675百万円（前年同期比0.5%の増加）、営業利益は674百万円（同37.2%の増加）、経常利益は411百万円（同32.8%の減少）、四半期純損益は26百万円の損失（前年同期は45百万円の利益）となった。

第3四半期業績の推移(単位:百万円)

	12/4期 3Q	前年 同期比	13/4期 3Q	前年 同期比	13/4期 通期予想
売上高 (全体)	15,593	-8.7%	15,675	+0.5%	23,000
コア事業	14,969	+24.3%	15,675	+4.7%	23,000
営業利益 (全体)	491	(+639)	674	+37.2%	1,800
コア事業	732	+674.8%	674	-8.0%	1,800
経常利益	611	(+608)	411	-32.8%	1,500
当期純利益	45	(+319)	-26	(-71)	600
1株当たり純利益(円)	2.28	(+15.99)	-1.33	(-3.61)	-

売上高に関しては、本業部分であるコア事業に関して順調な事業拡大が続いており、コア事業は4.7%の増収、売上高全体においても0.5%の増収となっている。成長分野として重点的に経営資源を投入しているクラウドサービスやモバイル通信サービスでは、引き続き安定した事業の拡大基調を維持しており、売上高はおおむね会社側の計画線上で推移している。また、2012年4月期に積極的に推進した事業の構造改革プログラムが早くも成果につながっており、コア事業の成長が加速するようになった。営業利益は前年同期比で4割近い伸びとなっている。

コア事業売上高の前年同期比差異



■決算概況

営業利益に関しては、モバイル分野で357百万円の増加、クラウド分野で185百万円の増加などがあったものの、固定回線サービスの減少分の影響が275百万円の減少となっている。ただ将来の先行投資も活発に行っており、今第3四半期の営業利益の減少額として、モバイル通信の顧客獲得のために66百万円、マンション事業への先行投資として107百万円、買収したアルファインターネットの事業構造改革費用として30百万円、合計で200百万円を超える先行費用負担が発生した。それらが前年同期比で見た場合の営業利益の減額要因となっているが、いずれもこれらは将来にわたって前向き効果がでてくると期待される分野である。

経常利益に関しては、リアルデータセンターのMEX買収に伴う「負ののれん償却」が終了したことにより前年同期比で3割を超える減益となったが、これらの特殊要因を除いた本業部分ではやはり事業拡大が続いており、負ののれん償却の影響を考慮すると同8.8%の増益となった。

四半期純損益に関しては、DTIとエグゼモードの合併に伴う繰延税金資産（270百万円）の計上が増益要因となったものの、子会社であるフルスピード<2159>が有していたアパレル子会社旧ギルドコーポレーションへの貸付金および金融機関からの旧ギルドコーポレーションの借入金に対する債務保証への貸倒引当金を計上（734百万円）したことが影響し、損失計上となった。

第3四半期の数値面での要因分析を行うと、重点戦略分野として力を入れてきたモバイル分野とクラウドサービスの分野が売上高の伸びに大きく貢献した。前年同期比では、モバイル分野で345百万円の増加、クラウド分野で327百万円の増加、フルスピードを中心とするアドテクノロジー分野で313百万円の増加と、コア事業の主要部分がいずれも大きく伸びて売上高成長を支えている。中でもモバイル分野は通信の固定回線サービスの減少分（ダイヤルアップ、ADSL）の減少を補ってさらに伸びている点に注目すべきである。

また、貸借対照表上では、買収に伴って計上してきた無形固定資産の「のれん」が、2012年4月期末の4,201百万円から今第3四半期末で3,751百万円まで減少した。既存の事業にかかる償却が進んでおり、固定資産そのものも7,876百万円から7,840百万円に減少している。負債面では、債務保証損失引当金が増加したものの、未払金、販売促進引当金が減少。借入金も長期借入金の減少により34百万円減少し、負債全体では129百万円の減少となっている。事業拡大と反比例してバランスシートのスリム化も進行させている。

第3四半期累計期間における通期予算進捗率は、売上高で68.2%、営業利益で37.5%となっている。ほぼ計画線どおりの売上高の進捗と比べて、営業利益面での進捗に乖離がみられるものの、同社の場合、過去において第4四半期（2-4月期）に利益が大きく偏る傾向があり、現時点での受注状況及び進行している案件を勘案すれば、営業利益ベースで計画値である1,800百万円の達成の可能性も見込まれる。

また、2013年4月期は、現在実行している3ヶ年の中期経営計画「SiLK VISION 2013」（シルクビジョン2013）の最終年度となっている。

この4年間で売上高は14,709百万円（2010年4月期）→16,821百万円（2011年4月期）→20,451百万円（2012年4月期）→23,000百万円（2013年4月期）と年率平均20.9%増の勢いで成長を遂げた。

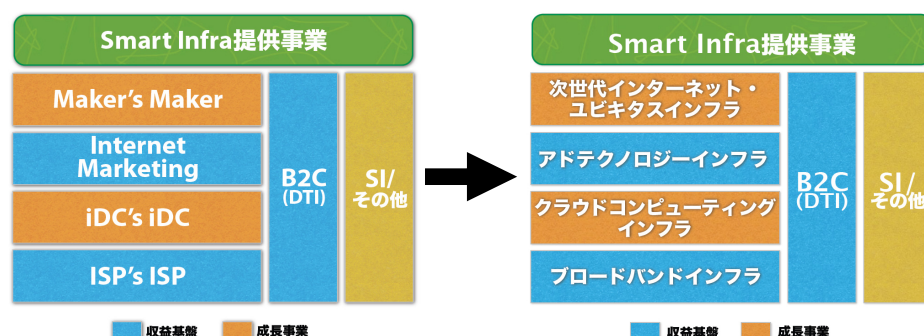
■事業セグメントごとの概況

2013年4月期よりセグメント名称を変更

続いてコア事業の部分に関して、セグメントごとに概況を見てゆく。今2013年4月期より、従来の事業セグメントの名称を以下のように変更した。これらはあくまでセグメントの名称の変更であって、事業内容の変更に踏み込んだ変更ではない。

- ・ISP's ISP事業→ブロードバンドインフラ事業
(固定回線、モバイルによるインターネット接続)
- ・iDC's iDC事業→クラウドコンピューティングインフラ事業
(データセンター、クラウドコンピューティング)
- ・Internet Marketing事業→アドテクノロジーインフラ事業
(SEO、アフィリエイトなどインターネット・マーケティング)
- ・Maker's Maker事業→次世代インターネット・ユビキタスインフラ事業
(仮想化技術とIPv6技術を特徴としたソフトウェア「ServersMan」と連携させたデジタル家電及び機器の販売・提供)
- ・B2C事業
(子会社のDTIにおけるコンシューマー向けインターネット・サービス)

セグメント名称



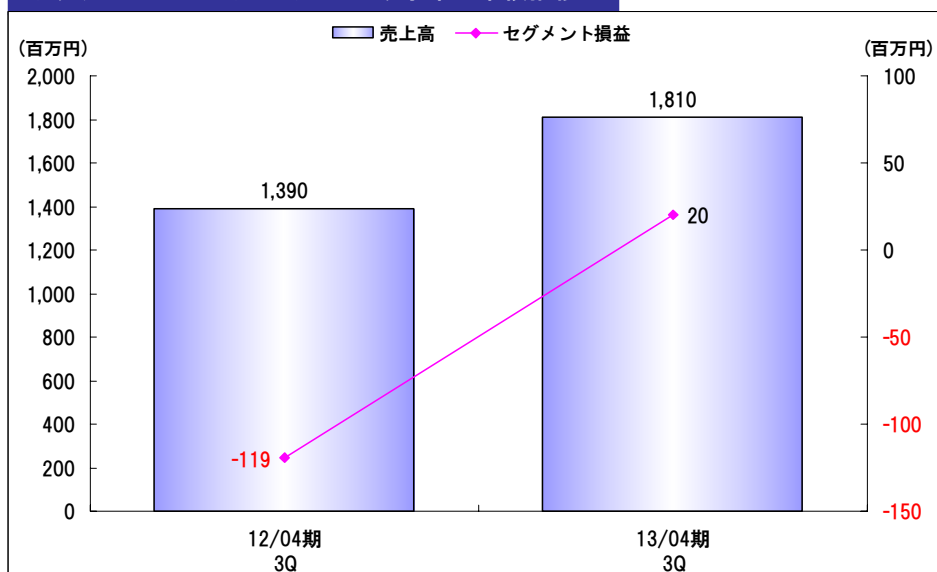
クラウドサービス利用者数は前年同期比32.4%増加と急増

- (1) クラウドコンピューティングインフラ事業
(旧iDC's iDC事業、データセンター、クラウドコンピューティング)

売上高は1,810百万円（前年同期比30.2%の増加）、セグメント損益は20百万円の利益（前年同期は119百万円の損失）だった。黒字転換を果たしてさらに成長する方向に向かっている。

■事業セグメントごとの概況

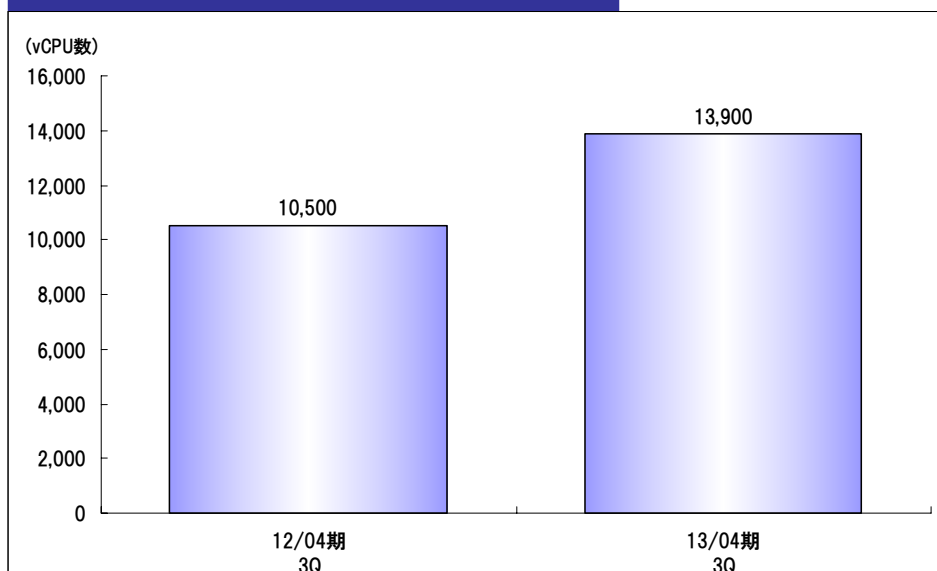
クラウドコンピューティングインフラ事業の業績推移



この分野は仮想データセンター（VDC）、仮想サーバーなど、同社のクラウドビジネスの核心部分を担っている。2012年4月期に撤退し分離した旧MEXのリアルデータセンター事業の売上高は2013年4月期からは計上されていないが、それでも売上高、セグメント損益ともに伸びるようになった。次に述べるMVNOとともに同社の最大の成長分野に育っている。

仮想データセンター（VDC）事業が順調に拡大しており、VDCを構築させるための物理的なデータセンターの需要も伸びている。これによってセグメント損益の黒字化が達成できた。クラウドサービスの利用者数はここにきて急増し始めており、前年同期に1万vCPUの大台を突破したCPU数は（10,500vCPU）、今第3四半期で13,900vCPUにまで増え前年同期比32.4%もの増加となった。

クラウドサービス利用推移



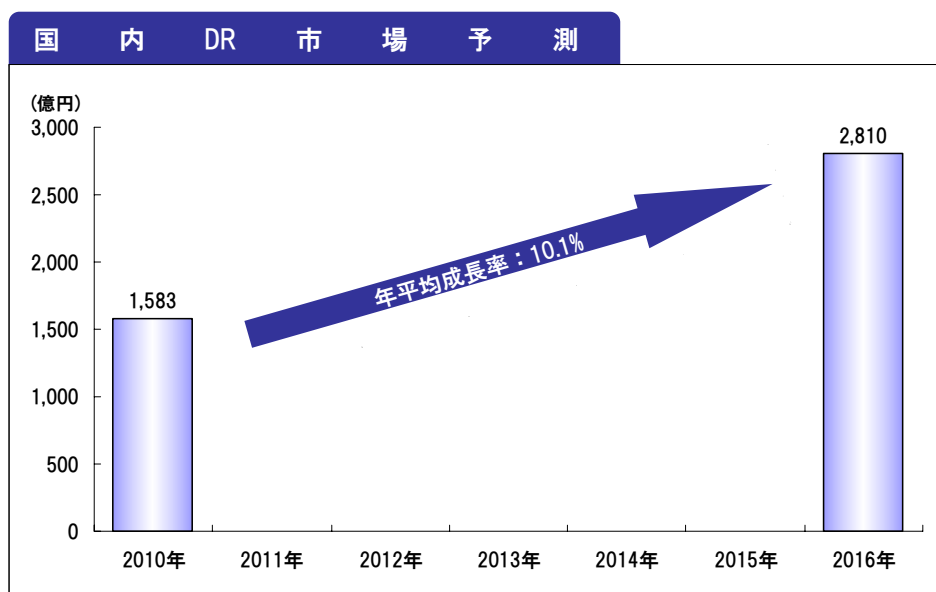
■事業セグメントごとの概況

大口のナショナルブランドとの契約も増えているが、データ量の急激な増大に伴って既存のユーザーも仮想サーバーの使用台数を増やしているというのが現状である。新規契約の増加に加えて、すでに契約を締結している得意先からの契約台数の追加オーダーも増えている格好だ。

同社の仮想化技術は高い技術力で定評がある。ムーアの法則によってサーバーのコストが劇的な低下を続けており、そこに仮想化技術の進歩があいまって原価率がさらに低下している。今後の方向性としても、高い技術力を前面に出した大口案件向けのセールス活動を強化してゆくとともに、プライベートクラウドの部分のセールスも強化してゆく。さらに“Serversman@Disk”のOEMセールスも同時進行で進めてゆく。

今回の決算発表で新たに発表された新サービスは、災害対策（ディザスタリーカバリー）市場に関するものである。災害対策に関しては、現在はまだ関連市場はほとんど立ち上がっていない状態にある。しかし日本のみならず世界中で、地震をはじめ竜巻、突風、台風、山火事、高温冷害など世界中で予想される大規模な気候変動により、今後40年間で自然災害に備えるための関連コストは全世界のGDPの6%、約10兆ドルに達すると見られている。（当社調べ）

世界中を見回しても異常気象は今ではほぼ常態化している。自然災害に備え企業の存続をサポートする日本国内のDR市場は今後年平均10%で成長すると予想されている（ミック経済研究所）。そのマーケットに同社はクラウド、多拠点、独自開発のハードウェアなどグループ内に蓄積したあらゆるソフトウェアとハードウェアのIT技術を総動員して対策を講じようというものである。



出所：ミック経済研究所「DRソリューション市場の現状と展望2011」より作成

■事業セグメントごとの概況

この日発表された新サービスは、データセンター事業者など大規模法人向けサービスと中小法人向けサービスの2種類である。

データセンター事業者など大規模法人向けのOEMサービスとしては「フリービット クラウドバックアップ」を発表した。これは同社の特許技術“Emotion Link”を応用したもので、ソフトウェアをインストールするだけで、ごく短時間に仮想データセンターの中に閉鎖された領域を構築することができるというものである。さらに、東京、大阪、香港の複数拠点にバックアップを設けることができ、料金は100GBで月5,000円となっている。

また中小法人向けのサービスとしては「CloudDisk ローカルバックアップ」である。これは“dropbox”のようなクラウドストレージのサービスであって、クラウド上のサーバーをさらにローカルで3重のバックアップを行い、スマホやタブレットでもアクセスを可能としたCloudDiskサービスと、aigoが独自に開発したローカルストレージに定期的、自動的にバックアップをとるもので、自由に展開が効く。これを5年リースで月5,000～10,000円で提供するというものである。

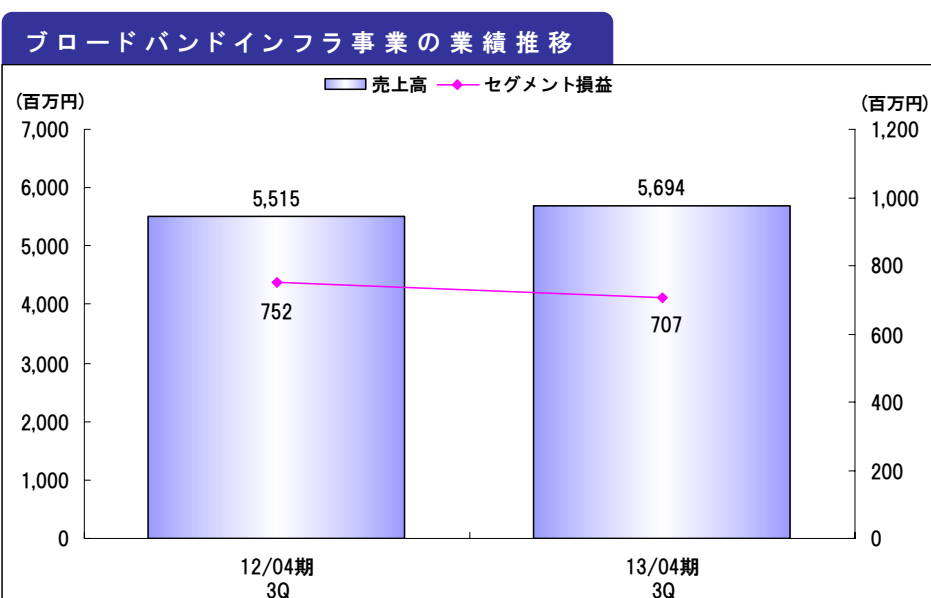
自然災害に対するディザスタリカバリー市場への要望、法人のデータバックアップ需要は今後さらに高まるものと予想される。

最も注力するMVNOの分野で会員数は順調に増加

(2) ブロードバンドインフラ事業

(旧ISP's ISP事業、固定回線、モバイルによるインターネット接続)

売上高は5,694百万円（前年同期比3.2%の増加）、セグメント損益は707百万円（同5.9%の減少）だった。



■事業セグメントごとの概況

このセグメントは、日本全国のISP事業者に向けてインターネット上の接続サービスを提供する事業で、日本中のISP事業者の裏方となってインターネットインフラを支える黒子役を担っている。事業は順調に拡大しており、契約するISP事業者は300ブランドを超え国内では圧倒的なシェアを誇る。同社のメイン事業であり、継続して収益を得られる安定収益部門でもある。

このセグメントでは固定回線からモバイルへのシフトが一段と加速している。ISP事業者はMVNO（仮想移動体サービス事業者）とクラウドメールをセットで提供しているため、「クラウド」もこの事業に入ってくることになるが、依然としてMVNOとクラウドメールは高い伸び率をキープしている。その反面、ダイヤルアップ接続とADSLなど固定回線の減少、あるいはFTTHの伸び率の鈍化など固定からモバイルへのシフトが同時に起こっており、期初の計画段階で営業利益は微減を見越していた。

収益は引き続き堅調である。最も力を入れているMVNOの分野において、各ISP事業者でも順調な会員数の増加が続いており、第1四半期（2012年5-7月）より黒字化する段階に入った。クラウドメールのアカウント数の増加も収益の拡大に寄与している。MVNOのアカウント数は前年対比で89.6%の増加となった。同じくクラウドメールのアカウント数も173.7%増えている。今第3四半期（2012年5月-2013年1月）では両方で前年同期比169百万円の営業利益の増加があった。

ただしその分、固定通信回線の契約減も同時に生じており、今第3四半期で固定回線のアカウント数は前年同期比7.0%の減少だった。それを受けてセグメント利益ベースでは、大手ISP事業者のFTTHユーザーの減少で82百万円、法人向け固定接続網の減少で35百万円、それぞれ減少している。加えて連結子会社である㈱ギガプライズにおけるマンション事業への先行投資67百万円も減少分として影響している。

クラウドサービスの人気化で新規顧客の獲得に弾み

(3) B2C事業 (DTI)

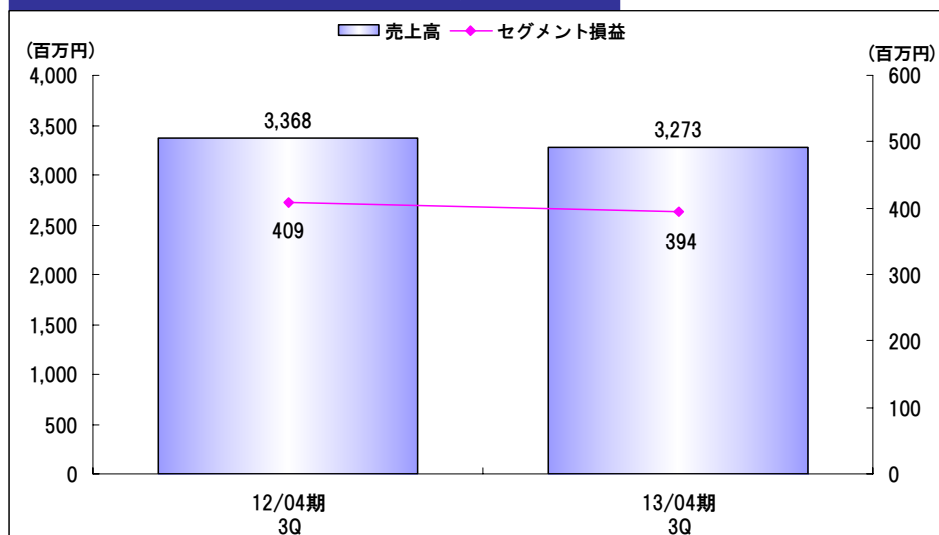
売上高は3,273百万円（前年同期比2.8%の減少）、セグメント利益は394百万円（同3.5%の減少）だった。

このセグメントは、個人ユーザー向けにインターネット接続サービスを提供する事業で、主に子会社のDTIがサービスを提供している。2007年9月にDTIを買収して以来、しばらく停滞した時期もあったが、2012年4月より開始したMVNOでの「DTIハイブリッドモバイルプラン」、およびオンラインストレージ「ServersMan@Disk」などクラウドサービスが人気を集め、現在では新規顧客の獲得に弾みがついている。

この分野は自律的な成長へと完全に軌道に乗っており、MVNOのサービス開始をきっかけに新規顧客の獲得が順調に進んでいる。ひと頃のようにユーザー獲得のために積極投資を行って費用計上が先行するという時期も過ぎ、モバイル分野へのシフトは計画線以上のペースで進んでいる。

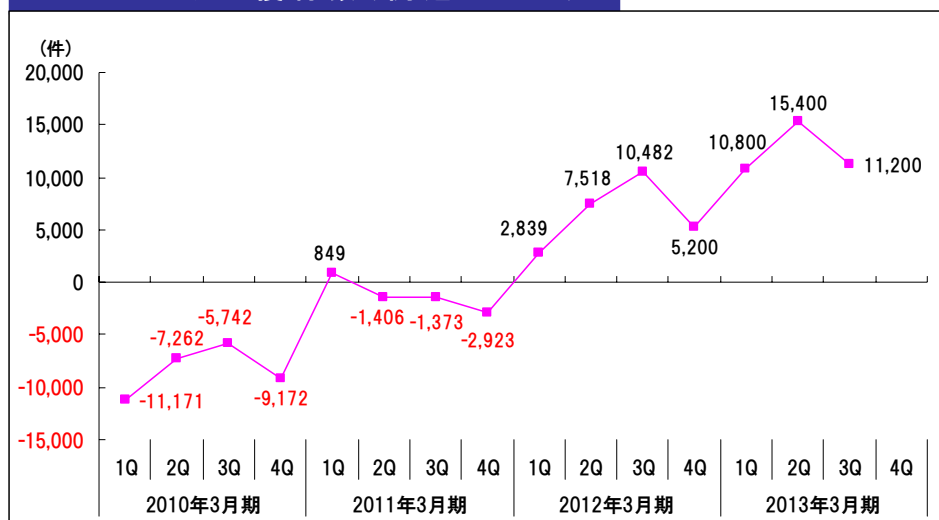
■事業セグメントごとの概況

B2C 事業 (DTI) の 業 績 推 移



特に2013年4月期は年度初めより積極的な顧客獲得を進めたため、上半期の時点で大幅な新規客の獲得ができた。上半期は四半期ごとに1万人を超えるペースの新規増があったため、例年は第3～第4四半期にかけて伸び率がダウンするが、2013年4月期は前半分のプラスの蓄積が大きい。モバイルサービスを開始する以前、わずか2年前ほど前ですら、ユーザー数が四半期単位で5,000～1万件も減少していた状況とは様変わりである。

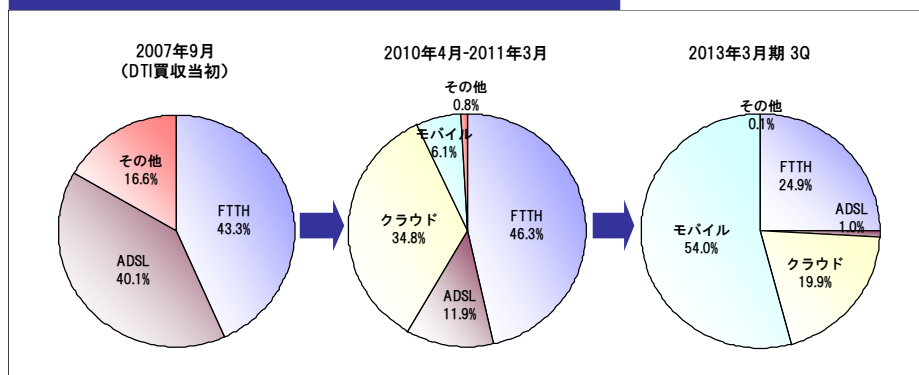
DTI の ユーザー 獲 得 数 (開 通 ベース)



■事業セグメントごとの概況

それがクラウドサービスの開始で劣勢から挽回に転じ、さらにMVNOのモバイルサービスを開始したことでユーザー数が一気に増加基調に転じた。これらの新しいサービスは付加価値が高く、しかも契約者1人につき1アカウント以上の複数契約を獲得することができる。今では新規契約者はモバイルが54.0%、クラウドが19.9%、合計で74%近くが新規の戦略分野によって占められるまでになっており、FTTHの24.9%、ADSLの1.0%を大きく上回っている。アカウント数で見れば、DTI全体では前年同期比13.5%の増加となったが、内訳としてはモバイルが前年比114.7%の伸び、クラウドサービスが22.3%の伸びとなって全体を牽引している。一方の固定回線は2.6%の減少となった。

新規契約者の割合



セグメント利益の前年同期差異は、モバイル分野の顧客数の増加によって268百万円の増益とはなったものの、固定回線の減少によって192百万円の減益が発生した。モバイル獲得費用として66百万円、買収したアルファインターネットの事業構造改革費用として25百万円を計上したため、セグメント利益トータルでは前年同期比3.5%の減益となった。

DTIの解約率はこのところわずかに増加傾向にあるとはいえ、それでも2012年12月時点で1.07%と、目標としている1.0%をわずかに上回っただけである。クラウドサービスは顧客獲得コストや維持管理コストが年々下がってくるので、退会率の低下はすなわち利益率の改善につながってくることになる。新規顧客の獲得件数は継続的に増えているため、今後も解約率をきちんと管理することが一段と重要になってくる。

事業拡大の好機とみて営業要員とエンジニアを増強

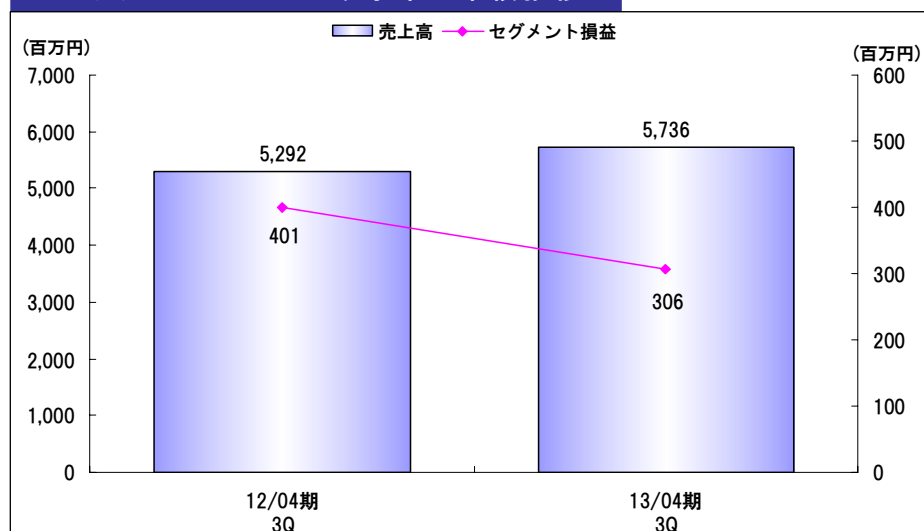
(4) アドテクノロジーインフラ事業

(旧Internet Marketing事業、SEO、アフィリエイトなどインターネット・マーケティング)

売上高は5,736百万円（前年同期比8.4%の増加）、セグメント利益は306百万円（同23.8%の減少）となった。

■事業セグメントごとの概況

アドテクノロジーインフラ事業の業績推移



このセグメントは主に子会社のフルスピードが担当しており、SEO、アフィリエイト広告、リスティング広告などのインターネット・マーケティングを行っている。フルスピードはノンコアのアパレル事業から完全に撤退し、2012年10月の定時株主総会では決算期を従来の7月から4月に変更した。その上で事業コンセプトを「アド・テクノロジー&マーケティングカンパニー」と明確に打ち出して、あらためて高いマーケットシェアを持っているSEOの分野で、さらに高い品質を追及して取扱量を拡大し、より強固なNO.1の地位を確立してゆくことを目指し改革ペースを上げている。

今第3四半期（2012年5月-2013年1月）のセグメント利益の減少は、事業拡大の好機とみて、営業要員とエンジニアを増強したことによる人件費の増加分94百万円が減益要因として影響した。またECサイトを新規に立ち上げたことによる費用が77百万円かかったこともある。

しかしSEMに関しては、検索エンジンによる最近のアルゴリズム変更にも対策が完了して、SEO成功率は上場以来の最高レベルで推移している。それによって売上高も第3四半期から急回復に向かっている。広告の出稿量も増えており、リスティングに関しても利益率の低いアカウントを減らした後、売上は回復に向かっている。

その上で第3四半期は、海外のSEO分析ツール「ASE-Ahrefs Site Explorer」の日本総代理店になった。「ASE-Ahrefs」はグーグルのコア技術である被リンクデータを蓄積する世界第3位のSEO分析ツールであり、数兆ものWebサイトの情報を保有していると言われる。1日当たり10億ページ以上のクロールを行い、30分ごとにインデックスを更新することで、自社運営のサイトばかりでなく競合する膨大な他サイトのリンクを検索するビッグデータの解析が可能になる。

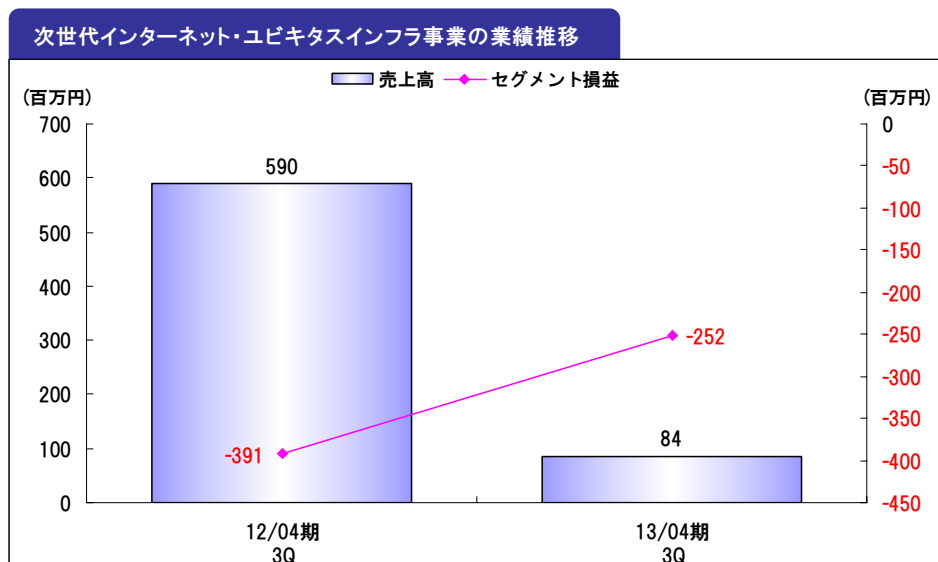
あらゆる方面からの切り口でデータ解析が可能となり、それらの分析結果をブラウザ上で簡単にグラフ化できる高いインターフェイス機能を持っている。両社の提携によって国内向けに初の日本語サービスの提供が可能となり、同時に同社にとってSEO分野での海外展開も始まる可能性がある。

■事業セグメントごとの概況

現在はaigoとの共通プロダクトを順次発表しつつある段階

(5) 次世代インターネット・ユビキタスインフラ事業
(旧Maker's Maker事業、次世代デジタル機器の製造)

売上高は84百万円（前年同期の590百万円から大幅減少）、セグメント損失は252百万円（前年同期は391百万円の損失）だった。



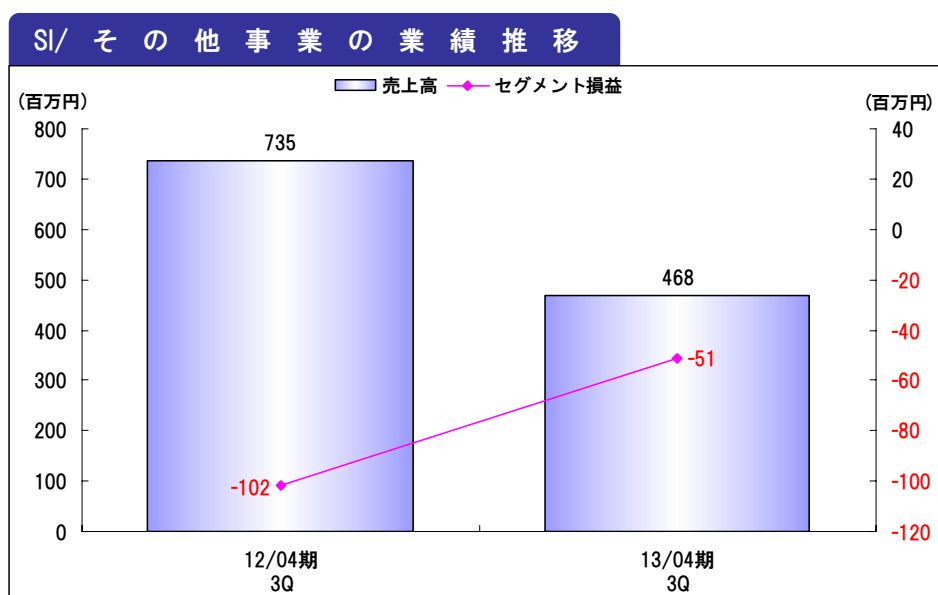
この領域は次世代デジタル機器であるユビキタス家電の製造販売とライセンス提供を行う分野である。ただし子会社だったエグゼモードが自社ブランドによる製品開発（プロパー部門）から撤退したため売上が大幅に減少した。ただこの件はあくまで構造改革を旨とする事業計画に沿ったものであり、全体としては計画線での進捗となっている。エグゼモードの在庫金額は2011年3月の473百万円から、2012年12月には98百万円まで大幅に減少している。

エグゼモードを買収した当初は、粗利率の高い製品を数多く販売するという事業モデルを想定していた。しかしハードウェアの開発力やボリュームを追求しきれない規模のコスト高に直面し、利益計上するまでには至らず、そこで事業プランを見直してエグゼモード単体での開発を断念。2012年1月aigo社との提携を機に、aigoとのネットワーク機器の共同開発及び販売に特化するというプランに3年がかりで修正した経緯がある。

現在はaigoとの共通プロダクトを順次発表しつつある段階にある。すでに「Social Computer」や「Plug in Cloud」など複数の製品を発表しており、2012年4月期から軌道に乗り始めている。引き続き「ServersMan MarketMaker」技術のライセンス供与、並びに「Cloud@SD」のテスト販売など、aigoとの共同開発プロダクトが今後も強化されてゆく方針である。同じくIPv6技術に関する部分でも新規開発に向けて引き続き積極的な投資を行ってゆく。そのためこの分野では費用先行となる時期がもうしばらく続くとみられる。

■事業セグメントごとの概況

SI/その他事業（ソフト開発ほか）では、売上高が468百万円（前年同期比36.3%の減少）、セグメント損失は51百万円（前年同期は102百万円の損失）だった。



この事業領域は、主に孫会社に当たる株式会社ギガプライズのシステム開発事業で成り立っている。2012年4月期にノンコア事業であるJPS（コインパーキング）を切り離したために売上高は大幅減少となった。その一方で固定費削減を地道に進めており、収益はわずかながらも改善傾向にある。

ここ数四半期間というものの、SI事業の受注は減少していたが、今第3四半期に関しては2013年1月中旬に大きな変化が見られた。ギガプライズの新事業「アイ・スマイル」が発表されたためである。「アイ・スマイル」は賃貸住宅の家賃収納、保証サービスをクレジットカード決済で行うというもので、大手不動産管理会社と提携して、JCB、アメックス、ダイナース、VISA、マスターカードなど大手カード会社の2,000万人のカード会員に向けて家賃収納と保証サービスを行う。

このサービスによって、物件オーナーは家賃をクレジットカード会社が立て替えて支払うため決済の安心安全が得られ、さらに優良カード会員に向けて高級レジデンスの購入などを提案することもできるようになる。また入居者にとっては、カードで家賃を決済できるため、連帯保証人を探す手間が省略でき、そのために審査も大幅に簡略化される。カードのポイントも貯まるという付録もついてくる。国内1,300万戸超、家賃支払い総額が年間10兆円という巨大な民間賃貸住宅市場に対して、カード決済サービスという従来にない「ARPU」を高めるサービスを提供できるという点で大いに注目される。

■事業セグメントごとの概況

中核技術である「Emotion Link」の中国における特許が認定

(6) 中国事業

中国事業はセグメント項目ではないが、それぞれのセグメントに横断的に関連している。目下のところ同社は、中国における事業展開としてIPv6事業（モバイルとIPv6への移行技術）、M2M事業（Plug in Cloudの販売）、それにiDC事業（仮想サーバーの販売）、aigo事業の4つのカテゴリで事業展開を行っている。

2013年3月には、同社の中核技術である「Emotion Link」の中国における特許が認定された。これによってIPv6の環境でIPv4を動かしてゆくという、同社が最も得意とする事業を展開することが可能になった。約10年の歳月を経て、あらゆる地域で同社の「Emotion Link」の技術を普及させることができるようになったのである。インターネットの基盤インフラを構築するという同社の最も根幹である事業が、今後はより一段とスムーズに運ぶようになるとみられる。

■新中期経営計画「SiLK VISION 2016」

現中期経営計画の売上高は年平均成長率20.9%で拡大

今第3四半期（2012年5月-2013年1月）が終わった時点で、2014年4月期よりスタートする予定の3ヶ年の新中期経営計画「SiLK VISION 2016」について説明があった。その内容について述べる。

前々回の中期経営計画「SiLK VISION 2010」（2008年4月期-2010年4月期）では「ハイブリッド戦略」をキーコンセプトとして、買収したばかりのDTIを中心にISPを束ねて、様々な流通経路によってユビキタスサービスを利用するユーザーを獲得するというものであった。

続く「SiLK VISION 2012」では、当初の予定では2012年4月期にエンドを迎える3ヶ年計画であったが、2年目の2011年3月に東日本大震災が発生したことにより、いったん計画の遂行を中断し、エンドを1年延長した上でより現実味のあるプラン「SiLK VISION 2013」に修正した経緯がある。ここでは「Smart Infra 戦略」をキーコンセプトに、買収戦略を駆使してクラウド、MVNO、アドテクノロジーという事業のマルチレイヤ化を実現した。

■新中期経営計画
「SiLK VISION 2016」

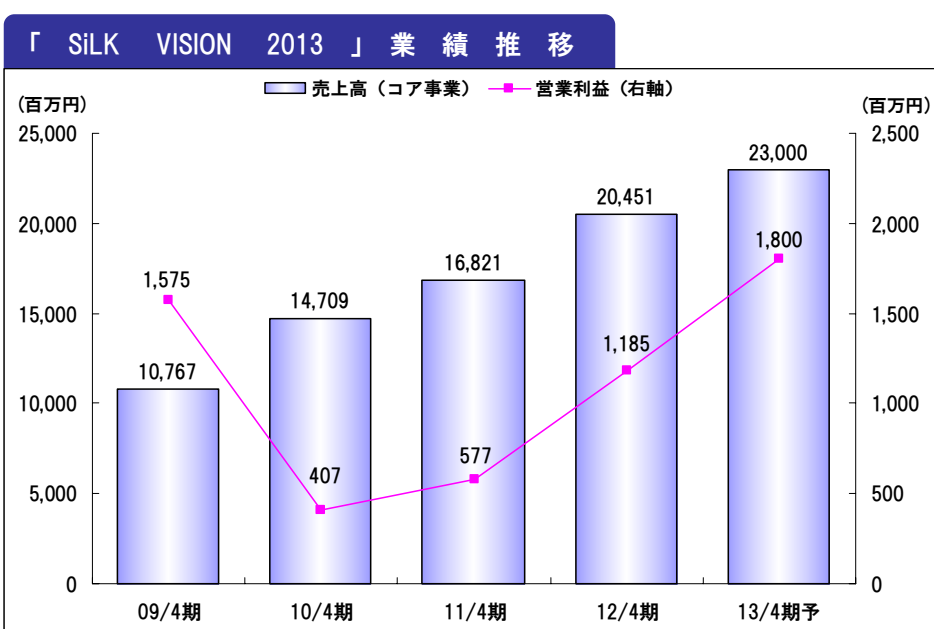
「SiLK VISION」の流れ



出所：会社資料より引用

実際の成果としては、ブロードバンドインフラでは、ISP事業者約300社に向けてMVNO支援に参入を果たした。クラウドコンピューティングインフラでは、リアルデータセンターのMEXを買収後、クラウドデータセンターに参入して黒字化を達成。アドテクノロジーインフラでは、フルスピードを買収してWebマーケティングに進出し利益に貢献する事業に育てあげた。そして次世代インターネット・ユビキタスインフラに関しては、エグゼモードの買収からaigoとの提携と矢継ぎ早に諸策を完遂し、M2M市場への参入を実現した。

これだけのことを中期計画「SiLK VISION 2013」のわずか4年間で成し遂げたのである。この間、コア事業の売上高は、2009年4月期の10,767百万円から2013年4月期の見通しでは23,000百万円に、年平均成長率が20.9%という猛烈なスピードで拡大した。



新中期経営計画は「MCI戦略」「3つの革命」がコンセプト

そして2014年4月期から始まる次の3ヶ年計画が「SiLK VISION 2016」である。すでに2012年5月より策定にとりかかっており、2013年5月に新年度がスタートした時点ではある程度形になった製品を出せるように前倒して計画は進められている。

新しい3ヶ年計画では、目玉として「MCI戦略」と「3つの革命」という2つのコンセプトが打ち出された。2つのコンセプトとは、縦軸が「MCI戦略」であり、そして横軸が「3つの革命」とされていて、縦軸と横軸とのふたつの方向性を同時に追求してゆくことを目指している。それらを表現するために新たに定められた「SiLK VISION 2016」のロゴでは、縦横ふたつの矢印で示される未来像の中心に現在がある、というイメージ図になっている。

縦軸となるMCI戦略とは、「Multi Layer Component Integration 戦略」の頭文字を取ったもので、2013年4月期までの「Smart Infra 戦略」で手にした各事業のレイヤ（階層）を今後は垂直方向に統合して、それぞれのサービスをひとつにまとめた姿で顧客サービスを組み立ててゆくという戦略を示している。

そして横軸となる「3つの革命」とは、現在の世の中ですでに進行している「生産革命（Maker Movement）」「モバイル革命」「生活革命（生活/医療/高齢者）」を示している。20世紀の革命は「農業革命」「産業革命」「IT革命」として知られるが、それぞれがひとつずつ順を追って実現されてきた。しかし現在直面する3つの革命は、すべてを同時進行で起こっているのである。

「生産革命（Maker Movement）」では、ものづくりに携わる製造業の生産工程がまったく新しいものに生まれ変わろうとしている。「モバイル革命」では、インターネットへの接続が、従来のパソコンや固定網からモバイルに一気にシフトしようとしている。そして「生活革命（生活/医療/高齢者）」では、これまで新しい市場というものは常に若者向けにしか出現してこなかったが、今や新市場として高齢者向けの市場があらちちで立ち上がっている。これらの流れはいずれも後戻りすることはない。このような3つの革命に対して、同社は新3ヶ年計画の3年間でどこまで踏み込んでゆくことができるか、その点にチャレンジしようとしている。

ここで同社はあらためて「顧客志向の四原則」を打ち出した。

- (1) 我々のサービスはお客様の問題を解決するか？
- (2) お客様は既にその問題に気づいているか？
- (3) 我々がそのサービスを行う必然性はあるか？
- (4) 我々はそのサービスを開発/維持できるか？

の4つである。同社は今後、あらゆるサービスを展開する上で、ここで述べる「顧客志向の四原則」に照らし合わせて提供してゆくことにコミットした。今後は企業としてのあらゆる行動をこの4つの視点から発してゆくことになる。自社のDNAになるまで浸透させてゆく構えで、四原則を徹底させてゆくことを明言している。新しい中期計画の策定に即して、顧客志向を重視するスタンスを鮮明にした上で、その考え方に併せて新サービスを続々と打ち出してゆく方針だ。

インターネットの主役は今後も固定からモバイルに移行

その上で、ここで触れられている現在進行中の「3つの革命」について、同社は以下のように認識している。

まず「生産革命（Maker Movement）」だが、これはすでに大きな変化「ムーブメント」として世界中で吹き荒れている。これまでWebなどのネットの世界は仮想のものとして、現実社会であるリアルの世界とは別のものとしてとらえられてきた。

しかし「Maker Movement」の世界観は両者を別のものとはとらえてない。たとえば製造業では、従来のものづくりとして研究開発から始まって、商品企画、資金調達、試作、プレマーケティング、設計/開発、製造、流通/販売、保守と、一連の流れが明確に独立しそれぞれが確立していた。ひとつの工程の次には別の工程が控えており、その順番が入れ替わったり工程を省略したり飛ばしたりということはあり得なかった。

しかし「Maker Movement」の世界では、生産方式は一変され、従来の伝統的なものづくりの手順は一切無視される。「クラウドファンディング」によって資金調達から試作、マーケティングまで一気に進められ、3Dプリンタを用いれば試作から設計/開発、製造までがごく短期間に少人数で片付けられる。販売や保守、サービスはすべてソーシャルなネットワークによってカバーされる。人材採用もすべてクラウドソーシングやソーシャルネットワークで賄われる。

「Maker Movement」の世界では、従来のものづくりに比べてリスクははるかに小さくなり、時間もはるかに短縮される。たとえばフィルム印刷という工程を例にとれば、伝統的な技術として産業界の一角を占めていたフィルム印刷の工程は、1985年に出現したインクジェットプリンター（およびデジカメ）によって、その後の30年間で売上はほぼゼロにまで減少した。フィルム印刷の市場は30年をかけてすべてインクジェットプリンターという「2Dプリンター」に置き換えられたのである。

現在は3Dプリンターがあらゆる製造業の存続を脅かしている。3Dプリンターは単に立体的なものを作る機械というだけでなく、これまでの製造工程で不可欠だった資金調達から製造、販売、サポートという、ものづくりに固有の世界を大きく変えてしまう可能性を秘めている。その時に従来の製造業が現在の立場を維持できるかどうかは誰にもわからない。このような革命的な変化が起こりつつある時は、脅かされる側の反対側には大きなチャンスが生まれることになる。

また「モバイル革命」に関しては現在もすでに進行中である。すでに2011年の時点でインターネットに接続が可能な端末の出荷台数は、全世界でモバイル（スマホ+タブレット）がPCを追い抜いた。2016年末のモバイルの出荷台数はPCの5.5倍に達すると予想されている。

日本でも固定回線を使わないインターネットユーザー数が急増しており、シスコ・システムズの見通しでは2016年には数の上ではモバイルユーザーが固定回線経由のユーザーに肩を並べることになるという。インドではすでにモバイル機器のトラフィックがデスクトップのトラフィックを上回ったが、いずれ日本もそうなることが予想される。日本でのスマホ契約者数は2016年に7,400万台を超える見通しで、今後も年平均19.7%の成長が見込まれている。インターネットの主役は固定からモバイルに今後も急速な移行を続け、そこにも大きな変革のチャンスが出現する。

「SiLK VISION 2016」では戦略的な4つのカテゴリに注力

そして「生活革命（生活/医療/高齢者）」である。現代社会はエネルギー枯渇問題や地球温暖化問題、生態系の異変や異常気象、人口増加、食糧危機などに直面している。

いずれも困難な課題ではあるが、解決策のひとつの方向性として提唱されているのが「Smart Life Style」である。エネルギーを浪費しないスマートなライフスタイルがあらゆる難題を解決するとされ、そこではスマートグリッド、スマートシティ、スマート医療、スマート交通など、エネルギー消費量の少ないあらゆるスマートな生き方が求められている。その実現に向けてセンサー、通信、ビッグデータの解析などIT技術の活用が急速に注目されている。

2030年における「Smart Life Style」の世界市場は、スマートグリッドが283兆円、スマートシティが505兆円、スマート医療が74兆円、スマート交通が138兆円など、すべて合わせると1,000兆円を超えると予想される。中国では今後20年間で224ヶ所の100万人都市が誕生すると見られているが、それらの多くがまったくのゼロから都市が建設される。「Smart Life Style」はそのような機会から一気に広がると予想される。

現代を取り巻く巨大かつ同時進行的な「3つの革命」に直面して、同社はそれらのすべてにわたってITを駆使して解決策を提示するような事業活動を行ってゆくことを目指す。その上で、今後3年間で売上高30,000百万円、営業利益3,000百万円、営業利益率10%を達成すべく中期計画を策定している。固定網中心で築かれているインターネット環境を変革することを通じて、これらの成長を取り込んでゆける中期経営計画を、新年度よりスタートさせるのである。

その上で「SiLK VISION 2016」では、売上高30,000百万円、営業利益3,000百万円の数値目標を実現するために、「MVNO」「M2M」「Cloud」「OverSeas」（海外）という戦略的な4つのカテゴリに注力していく。先日 の決算発表では、正式な中期経営計画のリリースに先だって、このうち「MVNO」と「M2M」に関して具体的なサービス事例が明らかにされた。

まず「MVNO」では、3年後の売上高を4,000～4,500百万円と想定し、そのためにスマートフォンの通信シェアの0.5%獲得を目指している。スマートフォンは今後3年間で55.2%市場が拡大すると見られる成長分野であるが、同社は業界随一のコストパフォーマンスを持つと同時に、MVNOの拡大に欠かせないサービスの大半をすでに社内にある。

接続の分野では、同社は3G回線と並んで、LTEなど次世代の4G回線もすでに提供が可能である。ハードウェアはaigoとの提携によって、どんな種類のものでも短期間に作れるようになった。基本ソフト（OS）でも、Android、iOS、LinuxOSなど、どんな種類にも対応できる。フリーであればどんなOSにも同社ならではの新しい機能を付け加えることができる技術力がある。ミドルウェアに関しても、IPv4/IPv6の双方に対応した仮想ネットワークがあり、さらに「ServersMan Market Maker」を用いてコンテンツ配信のプラットフォームも有している。クラウド分野でも、大容量メールからクラウドストレージまでカバーしている。世界でも珍しいことだが、同社1社でスマートフォンに必要なソフトウェア、あらゆるサービス、あらゆるニーズをすべて賄うことができる。

■新中期経営計画
「SiLK VISION 2016」

唯一、同社に欠けていたのがユーザーインターフェースの分野であったが、新中期計画の中で、これまでにない新しい形のユーザーインターフェース「LESS」に取り組むことが明らかにされた。

「LESS」とは、今後同社がグループを挙げて取り組む統一されたユーザーインターフェースのことである。「上質さ」と「高度な技術」を合わせ持ち、決してとがってはいない。パッシブな家電製品とは違ってアクティブ「能動的」でありながら、それとともに「控えめさ」も備えている。しかも「ユニヴァーサル」な基準で動いている。

「LESS」という言葉は、英語では必ずしも積極的な意味合いではないが、20世紀の三大建築家のひとり、ミース・ファン・デル・ローエの好んで用いた「Less is more.」（少ないことが豊かさ）というモダニズムの概念に由来している。ファン・デル・ローエは装飾を排除して機能美を追求することを生涯求めたが、同社の求める新しいユーザーインターフェース「LESS」も過剰を排除して機能美を追い求める姿勢を前面に打ち出している。

もうひとつの「M2M」に関しては、3年後の売上高を1,000～1,500百万円を見込んでいる。機器同士がつながるといふ「M2M」がいよいよ現実のものとなり、「ServersMan」を組み込んだ「Plug in Cloud」による「Cloud@SD」は、SDカードを挿し込むだけでどんな機器もクラウド、3G、4G回線を経由して相互につながるようになる。

その具体例として決算発表では、「SIM Makers KiT」の実演風景が紹介された。これはレゴのブロックをヒントに、非常にシンプルな形のネットワーク家電の可能性を示した情報端末である。見た目は大きさの異なる小さな四角のブロック体だが、それぞれ3G回線を標準搭載しており、接続も操作も簡単で、WiFiなどの面倒な設定は一切ない。固有のIPアドレスを持っているため、場所を問わず世界中で動かすことができる。「SIM Makers KiT」を使えば誰でもネットワーク家電が開発、接続できるようになる。

これからもCPUやメモリ、バッテリーの価格は時間を追って下落してゆくと見られており、それに伴ってあらゆるモジュールが安くなってくる。それらが通信に組み込まれることによって、家電やセンサー、医療機器などがさらに安くなってゆくはずである。

モバイルセンサーの技術を活用して家庭用医療分野へ参入

医療分野は今後、同社にとっても非常に重要な事業チャンスとなってくる。同社はモバイルセンサーの技術を活用して、家庭用医療の分野に参入を果たそうとしている。当日は中国の医療機器メーカー「Newtech」と、同社の中国での合弁会社である「Smart Cloud」との戦略的提携が明らかにされた。「SiLK VISION 2016」の医療領域の第1弾として、今後両社はモバイル型のバイタル計測器（ハンディターミナル）をはじめ、医療向けクラウドプラットフォームの開発や家庭向けセンサー医療システムの提供などに踏み込んでゆく方向にある。

■新中期経営計画
「SiLK VISION 2016」

現在、中国ではPM2.5の影響と見られる呼吸器系の疾患が激増していると言われる。ひとつの方向性として提示されたのは、「my Doctor」と銘打った家庭用のトータルな見守りシステムである。システムは100分の1秒という単位で家庭内を見守る「見守りセンサー」、診断サポート情報として役立つ「バイタルデータ管理」、24時間健康相談ができる「高度問診システム」の組み合わせによって成り立っており、ケア専門家やコールセンターとダイレクトにつながっている。

「Cloud」「OverSeas」には直接の言及はなかったものの、これら「SiLK VISION 2016」における具体的な細目の積み重ねによって、2016年4月期に売上高30,000百万円、営業利益3,000百万円という過去最高水準を目指すことになる。いずれにしても6月に予定している2013年4月期の決算発表、および正式な中期経営計画のリリースが期待される。

通期業績の推移(単位:百万円)

	売上高	前期比	営業利益	前期比	経常利益	前期比	当期純利益	前期比	EPS (円)	配当 (円)
07/4期	4,384	18.1%	220	108.7%	180	105.9%	233	164.0%	17,625.84	0.00
08/4期	8,074	-	853	-	702	-	632	-	14,112.33	0.00
09/4期	10,767	33.4%	1,575	84.5%	1,522	116.6%	1,674	164.8%	36,393.95	3,000.00
10/4期	14,709	36.6%	407	-74.1%	804	-47.2%	1,022	-38.9%	20,562.37	3,600.00
11/4期	23,282	58.3%	190	-53.4%	219	-72.7%	-927	-	-18,607.97	1,800.00
12/4期	21,180	-9.0%	903	375.0%	1,027	367.3%	244	-	12.34	3,000.00
13/4期予	23,000	8.6%	1,800	99.3%	1,500	46.1%	600	145.0%	30.22	9.00

※08/4期より連結決算、11/4期よりフルスピードを子会社化
2012年5月1日付けで1→400株の株式分割を実施

ディスクレーマー（免責条項）

株式会社フィスコ(以下「フィスコ」という)は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪証券取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。“JASDAQ INDEX”の指数値及び商標は、株式会社大阪証券取引所の知的財産であり一切の権利は同社に帰属します。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したものです。その内容及び情報の正確性、完全性、適時性や、本レポートに記載された企業の発行する有価証券の価値を保証または承認するものではありません。本レポートは目的のいかんを問わず、投資者の判断と責任において使用されるようお願い致します。本レポートを使用した結果について、フィスコはいかなる責任を負うものではありません。また、本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行動を勧誘するものではありません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業との面会を通じて当該企業より情報提供を受けていますが、本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。本レポートに記載された内容は、資料作成時点におけるものであり、予告なく変更する場合があります。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、事前にフィスコへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは強く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは強く禁じられています。

投資対象および銘柄の選択、売買価格などの投資にかかる最終決定は、お客様ご自身の判断でなさるようお願いいたします。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

株式会社フィスコ