

1. 価値創造の構造と企業価値の推計

「顧客の心をつかむ三つの戦略」で高成長へ

データベースの販売代理店から時代に合わせて機動的に変化

「顧客の心をつかむ三つの戦略」で高成長へ

株式会社スカラ（以下スカラ社）は、上場企業等約 1,000 社^{*2}に対し、セキュリティを強化したクラウドベースのコミュニケーションツールを SaaS/ASP^{*3}で提供する手法でトップクラスの実績を持つ。①最適カスタマイズ、②ストレスフリーのクラウド、③魅力ある月額課金、という「顧客の心をつかむ三つの戦略」を推進している。顧客、営業マンとエンジニアのつながり（Connection）により高付加価値化・効率化を達成し投下資本利益率（ROIC）の向上及び高い売上成長（Growth）と、安定性（Confidence）の向上による事業リスク低下、資本コスト抑制、資金調達力強化による M&A、高い配当性向の維持を推進している。GCC 経営[®]の視点で価値向上の好循環を築いている。株式会社スカラ（以下スカラ社）は、上場企業等約 1,000 社^{*2}に対し、セキュリティを強化したクラウドベースのコミュニケーションツールを SaaS/ASP^{*3}で提供する手法でトップクラスの実績を持つ。①最適カスタマイズ、②ストレスフリーのクラウド、③魅力ある月額課金、という「顧客の心をつかむ三つの戦略」を推進している。顧客、営業マンとエンジニアのつながり（Connection）により高付加価値化・効率化を達成し投下資本利益率（ROIC）の向上及び高い売上成長（Growth）と、安定性（Confidence）の向上による事業リスク低下、資本コスト抑制、資金調達力強化による M&A、高い配当性向の維持を推進している。GCC 経営[®]の視点で価値向上の好循環を築いている。

現状の事業内容と創業からの発展の動向

スカラ社当社は、1991 年 12 月にデータベースサービスの販売代理店として創業したが、2001 年の株式上場以降、M&A 戦略によって事業を拡大していく。以下は現状の事業内容と創業からの発展の動向を示したものである。三つの戦略推進のために事業を機動的に変化させて来たことがわかる。機動的な変化力がスカラ社当社の魅力である。

表の書式変更

書式変更：フォント：（日）Meiryo UI, スペルチェックと文章校正を行う

書式変更：標準

書式変更：フォント：（日）Meiryo UI, 10.5 pt, フォントの色：自動,（特殊）Meiryo UI, スペルチェックと文章校正を行う

コメントの追加 [宮下5]: スカラ社 →

スカラ社

■ スカラ社の事業内容と創業以来の事業発展の歴史

事業セグメント	事業内容
SaaS/ASP 事業	Web をはじめ、電話、FAX 等の自動音声技術を利用した SaaS/ASP 型サービスを、インターネットや電話回線を通じて提供
SFA 事業	営業支援システムのライセンス、Cloud サービス、カスタマイズ開発、営業コンサルティング、営業スキルトレーニング、iPad 等を活用した業務コンサルティング及び教育等のサービスを提供
フィールドマーケティング事業	フィールド活動業務、マーケットリサーチ等のサービスを提供
カスタマーサポート事業	コールセンター運営及び各種 BPO など、カスタマーサポートに関わるコンサルティングサービスをワンストップで提供
その他	対戦型ゲームのトレーディングカード売買を行う EC サイトの運営、ソフトウェアの受託開発開発、ビジネス書籍出版の企画・編集・発行等のサービスを提供

コメントの追加 [宮下6]: 単語補充

スカラ →
スカラ社

コメントの追加 [宮下7]: 文章修正

ソフトウェア →
ソフトウェア

(出所) 2018年6月期有価証券報告書等をベースにジェイ・フェニックス・リサーチ作成

AI/IoT において求められる顧客ごとのカスタマイズ対応

AI/IoT 時代で高まる成長期待

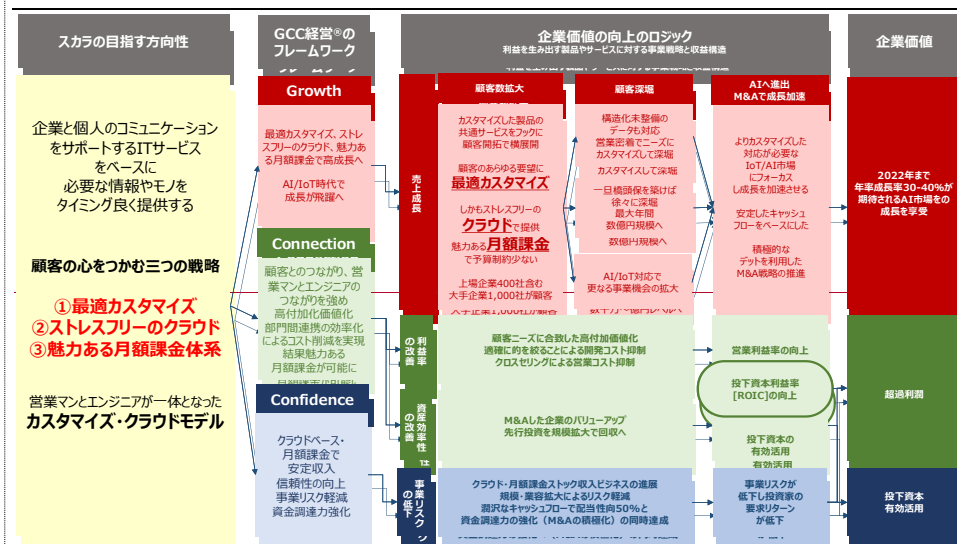
AI/IoT 時代においては、多様な情報が IT と融合し、よりカスタマイズした対応が IT 企業に求められる。カスタマイズを軸とする戦略を推進するスカラ社は大きな飛躍が期待でき、GCC の好循環が期待される。2016 年 7 月に子会社化した、営業支援システムで 5,000 社^{*4} の顧客を持つソフトブレン株式会社（以下 SB 社）【東証一部 4779】との連携により一層の飛躍が期待される。AI/IoT 時代においては、多様な情報が IT と融合し、よりカスタマイズした対応が IT 企業に求められる。カスタマイズを軸とする戦略を推進するスカラ社は大きな飛躍が期待でき、GCC の好循環が期待される。2016 年 7 月に子会社化した、営業支援システムで 5,000 社^{*4} の顧客を持つソフトブレン株式会社（以下 SB 社）【東証一部 4779】との連携により一層の飛躍が期待される。

書式変更: フォント: (日) Meiryo UI, スペル
チェックと文章校正を行う書式変更: フォント: (日) Meiryo UI, スペル
チェックと文章校正を行う書式変更: フォント: (日) Meiryo UI, スペル
チェックと文章校正を行うコメントの追加 [宮下8]: スカラ社 →
スカラ社

三つの戦略による企業価値の向上メカニズム

企業価値は①売上の成長、②投下した資本の利益率の改善、③事業リスクの軽減という三つの要素で拡大していく。GCC の観点で「顧客の心をつかむ三つの戦略」を整理した上で、どのようにそれらが企業価値の三要素にプラスの影響を与えていくのかをまとめたのが次の図である。企業価値向上に向けた戦略の好循環の関係性を描くことができる。AI/IoT 時代において好循環は加速化していくと期待できる。

三つの戦略による価値創造のストーリー



表の書式変更

(出所) ジェイ・フェニックス・リサーチ作成

書式変更: 図表 出所, 左揃え

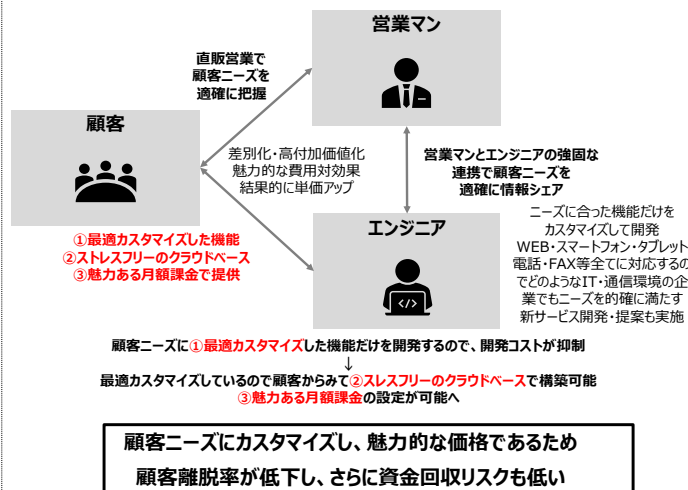
差別化と 模倣困難性 の分析

現状の差別化と模倣困難性の要因

AI 関連の博士号を持つ榊野社長のリーダーシップに注目

スカラ社は、AI 関連の博士号を持つ榊野（なぎの）社長（2003 年に買収された子会社出身。13 年より社長）のリーダーシップのもと、営業とエンジニアの強固な連携体制が構築されている。顧客ニーズを的確にとらえ、機能開発を、顧客が必要とするニーズに絞り込むことで、三つの戦略、①最適カスタマイズ、②ストレスフリーのクラウド、③魅力ある月額課金、が推進され、「顧客の心をつかむ三つの戦略」を展開することが可能になっている。そのメカニズムを説明したのが次の図である。

顧客の心をつかむ三つの戦略のメカニズム



(出所) 会社ヒアリングによりジェイ・フェニックス・リサーチ作成

書式変更: 両端揃え

営業マンとエンジニアの強固な連携で顧客のニーズ

直販営業によりお客様のニーズを汲み取り、そこから新サービスを創るという循環がうまく回っている。顧客企業に営業スタッフが出向き、直接販売を行うことを基本

書式変更: 脇みだし

に合致したサービスの提供

にし、企業のニーズを直に把握し、解決していく。また顧客の潜在ニーズを汲み取り、新たなサービスも提案する。顧客にとっては、クラウドベースの SaaS/ASP サービスでありながら、受託開発レベルの要望が叶い、逆にスカラ社にとっては「作っただけで売れない」というリスクを回避でき、双方にメリットのある仕組みである。本来カスタマイズに対応しにくいクラウドサービスでありながら、顧客企業ごとのカスタマイズを積極的に行うことで、同業他社との差別化を図っている。

直販営業により汲み上げたニーズを元に、機能向上や新サービスの開発も行う。既存サービスでもニーズに合わせたカスタマイズを行うことで、単価アップにもつながる。また、WEB・スマートフォン・タブレット・電話・FAX といった通信機器を使ったサービスも取り扱っているため、どのような IT・通信環境でも対応が可能である。

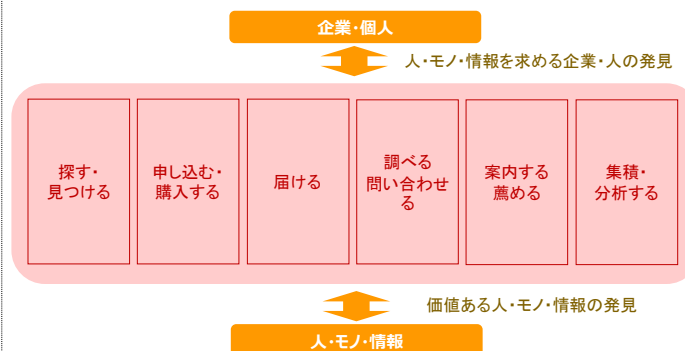
魅力的な価格であるため顧客離脱率が低下し、さらに資金回収リスクも低い。月額利用料の積上げを主体とする収益モデルの為、安定した収益が見込める。

スカラ社の提供する価値

以上のような新サービス・新商品を展開する好循環と積極的な M&A や事業買収により、以下の図のように、企業と個人のコミュニケーションをサポートする IT サービスをベースに必要な 情報やモノをタイミング良く提供することを目的として幅広く事業を展開している。

スカラ社の提供する価値

企業と個人のコミュニケーションをサポートするITサービスをベースに必要な 情報やモノをタイミング良く提供することを目的として幅広く事業を展開していきます



大規模な IT 企業に
は模倣困難なカスタ
マイズ対応



(出所) 会社説明会資料よりジェイ・フェニックス・リサーチ作成

模倣が困難な理由

スカラ社と類似のビジネスモデルを持つ企業は大規模な IT 企業では見られ
ない。クラウドサービスの提供企業は、最大公約数的な内容を網羅したパッケージ製
品を主に開発するため、カスタマイズは通常は行わない。カスタマイズを要求すると高
額の費用負担が求められる。

書式変更: 脇みだし, インデント : 左 : 3.7 mm,
右 : 3.7 mm

書式変更: 脇みだし

コメントの追加 [宮下11]: スカラ社 →
スカラ社

■ スカラ社のビジネスモデルの差別化と模倣困難性の現状と今後の展望及び想定されるリスクと対応

コメントの追加 [宮下12]: 単語補充

スカラ →

スカラ社

表の書式変更

スカラの差別化戦略		模倣困難性	
		クラウドサービス企業	受託開発企業
現状	東工大でAI関連の博士号を持つ 柳野（なぎの）社長のリーダーシップ		
	営業マンとエンジニアが密着した 体制を構築	あらかじめ最大公約数的な 内容を網羅したパッケージ製品を開発 する方法が主流であり徹底した 最適なカスタマイズは困難	徹底したカスタマイズは行いが、 全ての費用を顧客に課金する スタイルで柔軟性が乏しい
	適確にニーズを聞き出し 費用を抑制した開発で 最適カスタマイズ		費用リスクの顧客と受託開発費用の 負担が常に問題
	開発を伴うにも拘わらず確実に 超過利潤を確保	開発しないことでコストを抑制して クラウド・月額課金して回収を図る 超過利潤を確保するのでそもそも 徹底した開発する前提の 営業とエンジニアの連携がなされていない	クラウド・月額課金などは導入困難
今後	継続的なカスタマイズ クラウド・月額課金 で安定収益化		
	三つの強みで大企業をターゲットに 新規顧客開発・既存顧客深堀		
想定 される リスク	AI・IoT 時代においては三つの差別化が さらに有効	AI・IoT 時代にあったカスタマイズ戦略の展開が 必要	AI/IoT時代にはカスタマイズが有効 なので追い風となる可能性あり
	低い知名度で顧客開拓が進まない 戦略の一体化におけるソフトブレン社における コントロール外のリスク発生	パッケージを売ることになった組織文化が 変わらないリスク	費用リスクの顧客と受託開発費用の 負担問題の先鋭化

スカラの差別化戦略		模倣困難性	
		一般のクラウド型SaaS/ASP企業	受託開発企業
現状	東工大でAI関連の博士号を持つ 柳野（なぎの）社長のリーダーシップ		
	営業マンとエンジニアが密着した 体制を構築	あらかじめ最大公約数的な 内容を網羅したSaaS/ASP製品を開発 する方法が主流であり徹底した 最適なカスタマイズは困難	徹底したカスタマイズは行いが、 全ての費用を顧客に課金する スタイルで柔軟性が乏しい
	適確にニーズを聞き出し 費用を抑制した開発で 最適カスタマイズ		費用リスクの顧客と受託開発費用の 負担が常に問題
	開発を伴うにも拘わらず確実に 超過利潤を確保	カスタマイズ開発しないことでコストを抑制して クラウド・月額課金して回収を図る 超過利潤を確保するのでそもそも 徹底した開発する前提の 営業とエンジニアの連携がなされていない	クラウド・月額課金などは導入困難
今後	継続的なカスタマイズ クラウド・月額課金 で安定収益化		
	三つの強みで大企業をターゲットに 新規顧客開発・既存顧客深堀		
想定 される リスク	AI・IoT 時代においては三つの差別化が さらに有効	AI・IoT 時代にあった カスタマイズ戦略の展開が必要	AI/IoT時代にはカスタマイズが有効 なので追い風となる可能性あり
	低い知名度で顧客開拓が進まない 戦略の一体化におけるSB社におけるコントロール 外のリスク発生	パッケージSaaS/ASPを 売ることになった組織文化が 変わらないリスク	費用リスクの顧客と受託開発費用の 負担問題の先鋭化

	スカラの差別化戦略	模倣困難性	
		一般のクラウド型SaaS/ASP企業	受託開発企業
現状	東工大でAI関連の博士号を持つ 棚野（なきの）社長のリーダーシップ 営業マンとエンジニアが密着した 体制を構築 適確にニーズを開き出し 費用を抑制した開発で最適カスタマイズ 開発を伴うにも拘わらず確実に 超過利潤を確保 継続的なカスタマイズ クラウド・月額課金で安定収益化 三つの強みで大企業をターゲットに 新規顧客開発・既存顧客深堀	あらかじめ最大公約数的な内容を網羅した SaaS/ASP製品を開発する方法が主流であり 機動的に顧客ニーズにあわせて 最適にカスタマイズすることはさほど重視されない カスタマイズ開発を極力抑制し追加開発費用を 抑制し先行投資を月額課金で回収 徹底したカスタマイズ開発を推進するための 営業とエンジニアの連携が追求されていない	徹底したカスタマイズは行いが、 全ての費用を顧客に課金する スタイルで柔軟性が乏しい 費用リスクの顧客と受託開発費用の 負担が常に問題 クラウド・月額課金などは導入困難
今後	AI/IoT 時代においては三つの強み がさらに有効	AI/IoT 時代にあった カスタマイズ戦略の展開が必要	AI/IoT時代にはカスタマイズが有効 であるため追い風となる可能性あり
想定されるリスク	低い知名度で顧客開拓が進まない 戦略の一体化におけるSB社におけるコントロール 外のリスク発生	パッケージSaaS/ASPを 売ることになった組織文化が 変わらないリスク	費用リスクの顧客と受託開発費用の 負担問題の先鋭化

（出所）ジェイ・フエニックス・リサーチ作成

一方で、受託開発企業は、カスタマイズは行いが、全ての費用を顧客に一括で課金する。カスタマイズして魅力ある月額課金を同時に行うことは、クラウドサービスの **SaaS/ASP** 提供企業、受託開発企業のビジネスモデルからは想定されていない。そのような **クラウドサービス企業**や**受託開発企業**が急にスカラ社のような体制に変換することは容易でないと想像できよう。

将来展望

すでに述べたように**スカラ社**当社の経営スタイルは AI/IoT 時代に大きく飛躍すると期待できる。リスクは SB 社との融合が進まず想定外の事象発生が挙げられるが、現状ではそのような兆候はみられない。

以上のビジネスモデルの差別化と模倣困難性の現状と今後の展望及び想定されるリスクと対応をまとめたのが前頁図である。

コメントの追加 [宮下13]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [宮下14]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [宮下15]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [宮下16]: スカラ社 → スカラ社

表の書式変更

書式変更: スタイル5, 左揃え

AI/IoT 時代の ビジネスチャンス

AI/IoT 時代のデータの性質の変化と**スカラ社**当社にとっての意義

既に示したように、AI/IoT 時代において、これまでデータ化されなかった情報が IT 技術に融合していく。AI/IoT 時代では、AI の対象となるデータの多様化が一層すすむため、よりカスタマイズした対応が IT 企業に求められる。また、セキュリティが強化されれば、クラウドベースのストレスフリーなサービスに対するニーズも高まる。一方で、月々のコストは抑制したいというニーズも当然ながら出てくる。三つの戦略、①最適カスタマイズ、②ストレスフリーのクラウド、③魅力ある月額課金、を推進する姿勢を持つ**スカラ社**は、AI/IoT 時代に大きく飛躍すると期待できよう。

AI/IoT 時代におけるビジネスチャンスの広がり**スカラ社**当社のポジショニングの意義



(出所) 会社ヒアリング等によりジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社

企業価値評価 においては SB 社の影響の 考慮が不可欠

企業価値評価における SB 社の影響

スカラ社当社の企業価値を評価するには、50%の議決権を保有する上場企業の子会社である SB 社の影響を考慮する必要がある。スカラ社の連結の損益計算書、貸借対照表は、SB 社の連結の損益計算書、貸借対照表が全て含まれるが、スカラ社の帰属する部分だけを推計して企業価値を計算する必要がある。2019年6月第三四半期で見た SB 社の影響をまとめたのが以下である。SB 社の影響は連結の数値の半分程度、企業価値への貢献度で見て3 - 4割と推計される。

2019年6月期第三四半期累積値および通期見直し

[単位無しは、百万円]

2019年 6月期	スカラ社				ソフトブレン（SB）社との関係*	
	業績			前年同期比 改善ポイント	対応する事業	スカラの事業に 占める影響
第3四半期 累積値 実績値	Saas・ASP	売上収益	3,010	28.1%		
		セグメント利益	609	36.4%		
		利益率	20.2%	1.3%ポイント		
	SFA	売上収益	3,592	14.4%	営業 イノベーション	100%
		セグメント利益	703	29.8%		
		利益率	19.5	2.2%ポイント		
	フィールド マーケティング	売上収益	2,912	17.5%	フィールド マーケティング	100%
		セグメント利益	228	22.8%		
		利益率	7.8%	0.4%ポイント		
	カスタマーサ ポート	売上収益	2,073	1,026.0%		
		セグメント利益	43	430.0%		
		利益率	2.0%	2.0%ポイント		
	その他	売上収益	1,192	35.1%	システム開発 出版	売上収益の 約50%
		セグメント利益	117	238.3%		
連結		利益率	9.8%	4.3%ポイント		
		売上収益 (通期計画進捗率)	12,781 (76.9%)	41.2%	2018年12月期実績 売上高9,188・営業利益1,233 当期利益796 2019年12月期会社見直し 売上高9,930・営業利益1,320 当期利益840 スカラ社の業績に占める割合はおよ そ 以下のように推計される	
		営業利益 (通期計画進捗率)	1,702 (85.1%)	38.9%		
		利益率	13.3%	△0.2%ポイント		
		当期利益	1,138	34.9%		
		少数株主に帰属	384	33.3%		
		親会社の所有者に帰属	754	35.8%		
通期 会社見直し	連結	売上収益	16,600	29.4%	売上高：約6割 営業利益：約6割 当期利益：6割 親会社の所有者に帰属する 当期利益：約4割 参考：2018年12月末の スカラ社の議決権の保有割合 50.23%	
		営業利益	2,000	29.3%		
		利益率	12.0%	0.0%ポイント		
		当期利益	1,340	26.2%		
		少数株主に帰属	450			
		親会社の所有者に帰属	890	25.9%		

(出所) スカラ社、決算短信、機関投資家向け説明会資料、ソフトブレン社決算短信、有価証券報告書、機関投資家向け説明会資料

*第2四半期のスカラ社決算説明資料の開示データ、及びソフトブレン社の2018年7月～2019年3月までの3四半期の単独の決算数字から推計

コメントの追加 [宮下17]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [宮下18]:

コメントの追加 [宮下19]:

[単位無しは、百万円]						
2019年 6月期	スカラ社				ソフトブレン（SB）社との関係*	
	業績		前年同期比 /改善ポイント		対応する事業	スカラの事業に 占める影響
第3四半期 業績値 実績値	Saas・ASP	売上収益	3,010	28.1%		
		セグメント利益	609	36.4%		
		利益率	20.2%	1.3%ポイント		
	SFA	売上収益	3,592	14.4%	営業 イノベーション	100%
		セグメント利益	703	29.8%		
		利益率	19.5	2.2%ポイント		
	フィールド マーケティング	売上収益	2,912	17.5%	フィールド マーケティング	100%
		セグメント利益	228	22.8%		
		利益率	7.8%	0.4%ポイント		
	カスタマーサ ポート	売上収益	2,073	1,026.0%		
		セグメント利益	43	430.0%		
		利益率	2.0%	2.0%ポイント		
	その他	売上収益	1,192	35.1%	システム開発 出版	売上収益の 約50%
		セグメント利益	117	238.3%		
		利益率	9.8%	4.3%ポイント		
連結	売上収益 (通期計画進捗率)	12,781 (76.9%)	41.2%	2018年12月期実績 売上高9,188・営業利益1,233 当期利益796 2019年12月期会社見直し 売上高9,930・営業利益1,320 当期利益840 スカラ社の業績に占める割合はおよ そ 以下のように推計される		
	営業利益 (通期計画進捗率)	1,702 (85.1%)	38.9%			
	利益率	13.3%	△0.2%ポイント			
	当期利益	1,138	34.9%			
	少数株主に帰属	384	33.3%			
	親会社の所有者に帰属	754	35.8%			
	通期 会社見直し	売上収益	16,600			29.4%
営業利益		2,000	29.3%			
利益率		12.0%	0.0%ポイント			
当期利益		1,340	26.2%			
少数株主に帰属		450	27.1%			
親会社の所有者に帰属		890	25.9%			

(出所) スカラ社、決算短信、機関投資家向け説明会資料、ソフトブレン社決算短信、有価証券報告書、機関投資家向け説明会資料、*第2四半期のスカラ社決算説明資料の開示データ、及びソフトブレン社の2018年7月～2019年3月までの3四半期の単独の決算数字から推計

[単位無しは、百万円]

2019年 6月期	スカラ社				ソフトブレン（SB）社との関係*	
	業績		前年同期比 /改善ポイント		対応する事業	スカラの事業に 占める影響
第3四半期 累積値 実績値	Saas/ASP	売上収益	3,010	28.1%		
		セグメント利益	609	36.4%		
		利益率	20.2%	1.3%ポイント		
	SFA	売上収益	3,592	14.4%	営業 イノベーション	100%
		セグメント利益	703	29.8%		
		利益率	19.5	2.2%ポイント		
	フィールド マーケティング	売上収益	2,912	17.5%	フィールド マーケティング	100%
		セグメント利益	228	22.8%		
		利益率	7.8%	0.4%ポイント		
	カスタマーサ ポート	売上収益	2,073	1,026.0%		
		セグメント利益	43	430.0%		
		利益率	2.0%	2.0%ポイント		
	その他	売上収益	1,192	35.1%	システム開発 出版	売上収益の 約50%
		セグメント利益	117	238.3%		
		利益率	9.8%	4.3%ポイント		
	連結	売上収益 (通期計画進捗率)	12,781 (76.9%)	41.2%	2018年12月期末績 売上高9,188・営業利益1,233 当期利益796 2019年12月期会社見通し 売上高9,930・営業利益1,320 当期利益840 スカラ社の業績に占める割合は およそ以下のように推計される	
営業利益 (通期計画進捗率)		1,702 (85.1%)	38.9%			
利益率		13.3%	△0.2%ポイント			
当期利益		1,138	34.9%			
少数株主に帰属		384	33.3%			
親会社の所有者に帰属		754	35.8%			
通期 会社見通し		売上収益	16,600	29.4%		売上高：約6割 営業利益：約6割 当期利益：6割 親会社の所有者に帰属する 当期利益：約4割 参考：2018年12月末の スカラ社の議決権の保有割合 50.23%
		営業利益	2,000	29.3%		
	利益率	12.0%	0.0%ポイント			
	当期利益	1,340	26.2%			
	少数株主に帰属	450	27.1%			
	親会社の所有者に帰属	890	25.9%			

(出所) スカラ社、決算短信、機関投資家向け説明会資料、SB 社決算短信、有価証券報告書、機関投資家向け説明会資料、*第2四半期のスカラ社決算説明資料の開示データ、及びSB 社の2018年7月～2019年3月までの3四半期の単独の決算数字からジェイ・フェニックス・リサーチ推計

SB 社の影響を
除く
スカラ社の
株主価値は

SB 社の影響除くスカラ社の株主価値の推計

AI 市場は、2017 年～2022 年に年率 30-40%近く成長すると予測される*。5 年程度は、SB 社を除く事業が年率 30%成長しその後ゼロ成長へと遞減する前提を置いた。のれんを除く投下資本の売上高比が一定との前提で計算をおこなった。その他の前提と計算結果は以下の図である。株主価値は 295 億円と推計された。単純な前提として投下された資本はすべて株主資本だと考え、余剰な資産等は含まないベースで試算している。なお参照している時価総額は 2019 年 5 月 24 日終値ベースである。その他の前提や、計算方法の詳細や表の専門用語などは「参考資料～ROIC・超過利潤で見た企業価値評価法参考資料～ROIC・超過利潤で見た企

書式変更：参照

書式変更：スタイル5

書式変更：フォント：10.5 pt、太字（なし）、フォントの色：自動

書式変更：フォント：10.5 pt、太字（なし）、フォントの色：自動

業価値評価法参考資料「ROIC・超過利潤で見た企業価値評価法」の章を参照していただきたい。

*本文 P6 注参照。本文 P6 注参照。本文 P6 注参照。

SB 社の影響を除くスカラ社の株主価値の推計の前提と推計結果

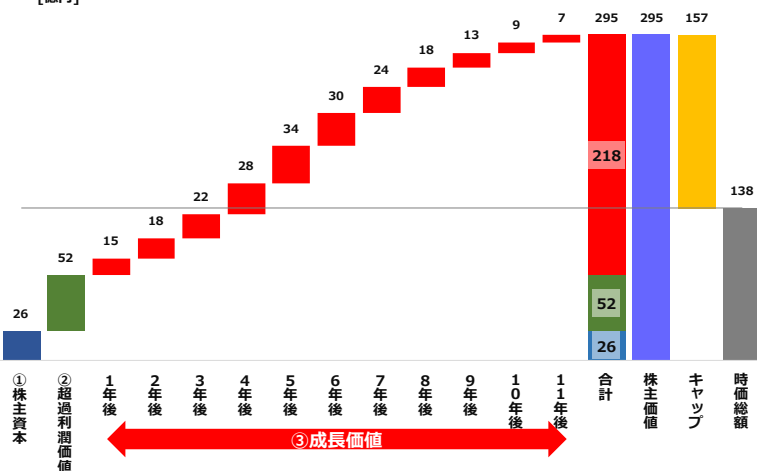
【単位：億円】

表の書式変更

書式変更：フォント：7 pt

[illegible]

[億円]



2019 年 5 月 24 日終値ベース[単]

17/67

本レポートは、ジェイ・フランク・スミス・ラザラス株式会社（以下、JFR）が、投資家への情報提供を目的として作成したものであり、証券売買の勧誘を目的としたものではありません。JFRが信頼できると判断した情報・資料に基づいておりますが、掲載された内容の正確性・適時性・完全性・適時性をなんら保証するものではありません。JFRは本レポートの利用により生じたまたは生じ得たことによる直接的・間接的な損害を含むいかなる結果に対しても一切の責任を負いません。有価証券並びにその他の取引に関する責任は投資家自身にあります。注意事項の詳細については最終ページをご参照ください。

書式変更: 中央揃え

書式変更: フォント : 7 pt

(出所) ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社、FactSet、日経 Needs のデータ等を利用

SB 社のスカラ社とのシナジーなしでの株主価値は199 億円**SB SB ソフトブレーン社の株主価値の推計～シナジーなし**

SB 社は中期経営計画ベースの成長が続くとの前提で推計した。5 年程年率 6-7%の成長が続くとして、その後はゼロ成長へと通減し、10 年後にはゼロ成長となる前提を置いた。そのほかの投下資本売上高比は足元の数字の横ばい、営業利益率は中期経営計画の数値で横ばいとした。その他の前提と計算結果は以下の図である。株主価値は 199 億円と推計された。

SB 社の株主価値の推計の前提と推計結果～スカラ社とのシナジーなし

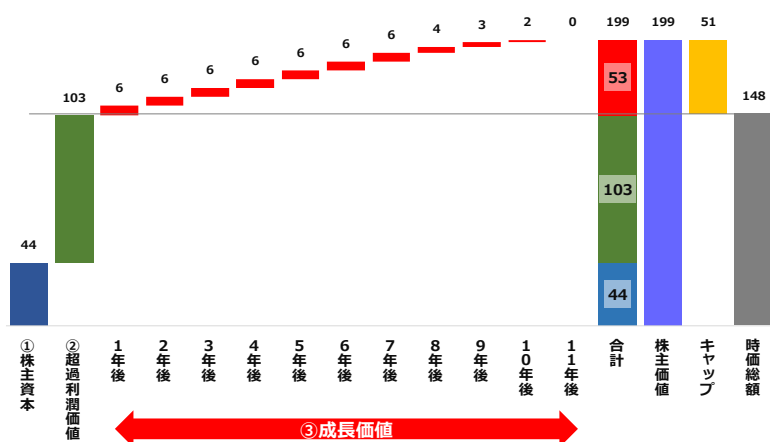
表の書式変更

書式変更: フォント: 7 pt

【単位: 億円】

	今期	1年後	2年後	3年後	4年後	5年後	6年後	7年後	8年後	9年後	10年後	11年後
	2019.12	2020.12	2021.12	2022.12	2023.12	2024.12	2025.12	2026.12	2027.12	2028.12	2029.12	2030.12
売上高	99	106	113	120	128	137	146	156	163	168	172	172
営業利益	13.2	14.1	15.0	16.0	17.1	18.2	19.4	20.7	21.6	22.3	22.8	22.8
営業利益率	13.3%	13.3%	13.3%	13.3%	13.3%	13.3%	13.3%	13.3%	13.3%	13.3%	13.3%	13.3%
売上高成長率	8.1%	6.7%	6.6%	6.6%	6.6%	6.6%	6.6%	6.6%	4.6%	3.2%	2.3%	0.0%
NOPATマージン	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%
NOPATマージン	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%	9.2%
投下資本売上高比率	21.6%	21.6%	21.6%	21.6%	21.6%	21.6%	21.6%	21.6%	21.6%	21.6%	21.6%	21.6%
WACC	42.5%	42.5%	42.5%	42.5%	42.5%	42.5%	42.5%	42.5%	42.5%	42.5%	42.5%	42.5%
ROIC=NOPATマージン×投下資本売上高比率	42.5%	42.5%	42.5%	42.5%	42.5%	42.5%	42.5%	42.5%	42.5%	42.5%	42.5%	42.5%
ROIC×WACC (1円の元手で届出する価値)	5.8円	5.8円	5.8円	5.8円	5.8円	5.8円	5.8円	5.8円	5.8円	5.8円	5.8円	5.8円
NOPAT×WACC	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
投下資本×WACC	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
超過利益= NOPAT-投下資本×WACC	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
超過利益×WACC	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
企業価値= ①+②+③+④	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
有利子負債等	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4
株主価値	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199

【億円】



2019年5月24日終値ベース

書式変更: フォント: 7 pt

(出所) ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社、FactSet、日経 Needs のデータ等を利用 (出所) ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社

SB 社の
スカラ社との
シナジーありその
株主価値は
256 億円

ソフトブレーンSB 社の株主価値の推計～シナジーあり

スカラ社との連携が進めば、お互いにクロスセルが進み、また SB 社の ~~4,500 社~~
~~5,000~~5,000 社の顧客ネットワークが活用したスカラ社のサービスが提供できるため、
成長率は大きく改善すると予測される。数値を特定することは困難であるが、~~4,500~~
~~社~~5,000 社にスカラ社の製品がスカラ社の平均的な販売額 700 万円／社
として 1,000 社売れたとすると 75 億円の ~~上乗せ~~ ~~うわのせと~~なり 2025 年 12 月期
では、売上高が 200 億円以上となる。仮に 15%の成長が ~~連携提携~~本格化後
2021 年 12 月～2025 年 12 月期において実現すると 2025 年 12 月期の売上
高はほぼ 200 億円となる。以上を踏まえて株主価値を計算した結果 256 億円と推
計された

SB 社の株主価値の推計の前提と推計結果～スカラ社とのシナジーあり

【単位：億円】

コメントの追加 [宮下20]: 単語補充

スカラ →

スカラ社

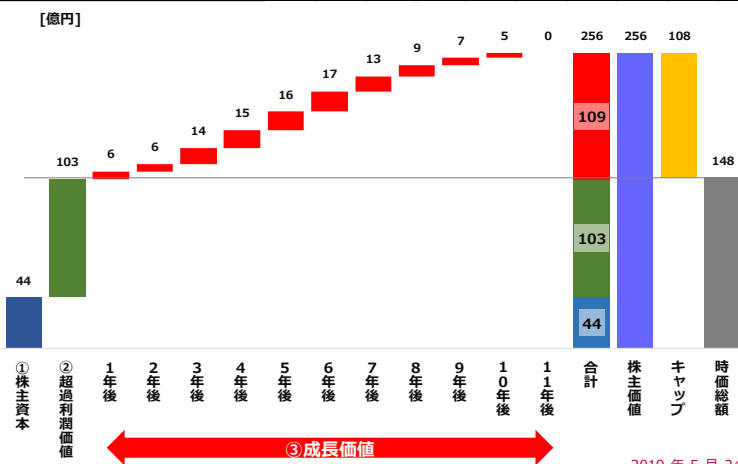
コメントの追加 [宮下21]: 単語補充

スカラ →

スカラ社

表の書式変更

書式変更: フォント: 7 pt

[illegible]

2019 年 5 月 24 日終値ベース単

書式変更: フォント : 7 pt

(出所) ジエイ・フエニックス・リサーチ株式会社、FactSet、日経 Needs のデータ等を利用 (出所) ジエイ・フエニックス・リサーチ株式会社

スカラ社の
株主価値推計
420～467
億円

親会社の所有権に属する価値のみをフォーカスして試算

SB 社の効果を除いた分のスカラ社の株主価値と SB 社の議決権割合の価値をスカラ社の資本コストで評価してスカラ社の連結の株主価値を推計した。シナジーありで株主価値は 467 億円（SB 社除くスカラ社の株主価値 295 億円と、SB 社の持ち分の評価 172 億円、SB 社の株主価値の所有権分の割合に比べると、スカラ社は積極的にデットを利用しているので資本コストがスカラ社は低いのでより高く評価される）、シナジーなしでは、420 億円と推計された。2019 年 5 月 24 日時点の時価総額 138 億円と比較すると 3 倍程度のアップサイドがあることになる。

コメントの追加 [宮下22]: 誤字

スカラの社会 →
スカラ社

コメントの追加 [宮下23]: 単語補充

138 →
138 億円

表の書式変更

書式変更: フォント : 7 pt

■スカラ社の株主価値の推計の前提と推計結果～SB 社とのシナジーあり

〔単位：億円〕

書式変更: フォント : 7 pt

2. GCC 経営[®]フレームワークでの評価

**GCC 経営®
のフレームワーク
での評価**

マズローの欲求の五段階の要素と、企業価値の三つの要素を結び付ける

GCC 経営®の分析フレームワークとは？

全てのステークホルダーの心をつかむ非財務情報と財務情報を統合

GCC 経営[®]とは、すべてのステークホルダーの幸せにフォーカスすることで、非財務情報と財務情報を統合的に結びつけて、株主価値の持続可能性を評価する分析フレームワークである。ジェイ・フェニックス・リサーチ ~~(以下「JPR」)~~ が独自に開発した。投資家の幸せは企業価値の三要素のフレームワークを用いる。社員や幸せは、米国の著名な心理学者、マズローの五つの欲求段階説を用いる。五つの欲求が満たされれば、人は幸せを感じると考えられる。同じ株主価値でも、社員の幸せが向上する仕組みがビルドインされていればより持続可能性が高いと判断できる。

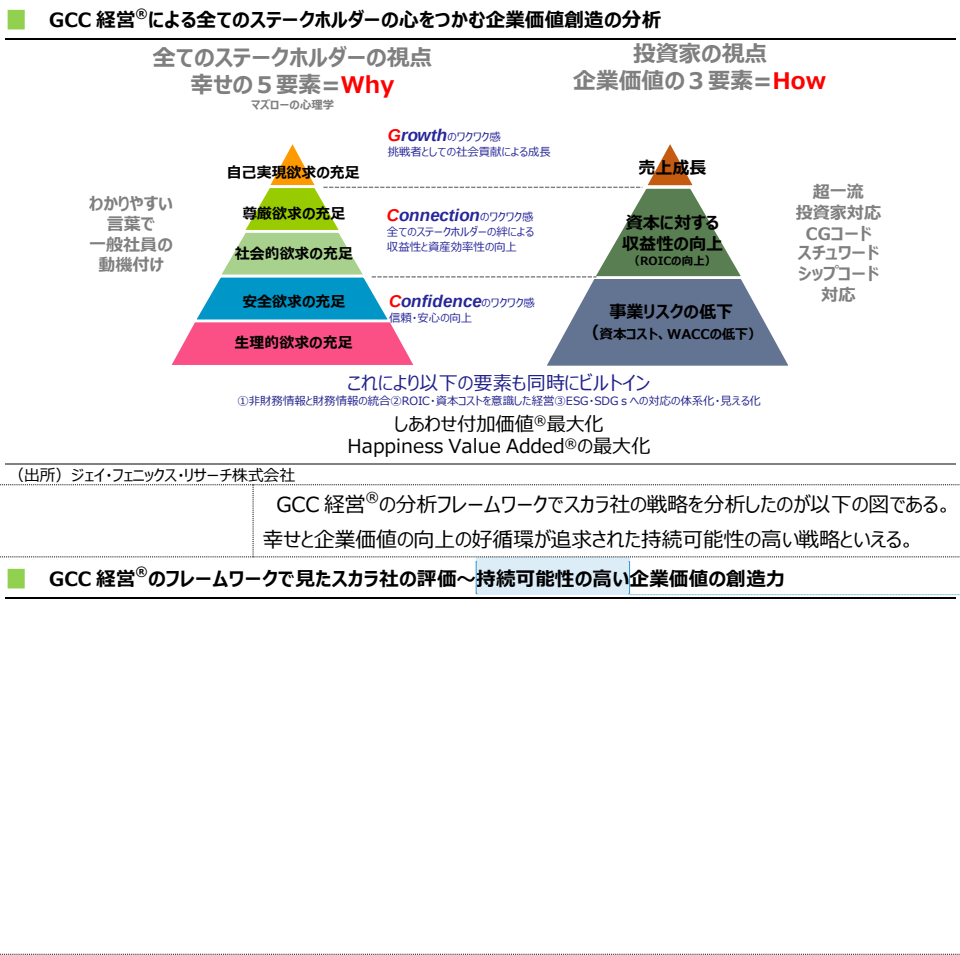
欲求の五段階の要素と、企業価値の三つの要素を結びつける概念が **Growth(売上成長)**、**Connection**（人・事業のつながりの改善＝投下資本利益率向上）、**Confidence**（信頼＝事業リスクの低下）**Growth(売上成長)**、**Connection**（人・事業のつながりの改善＝投下資本利益率向上）、**Confidence**（信頼＝事業リスクの低下）**Growth(売上成長)**、**Connection**（人・事業のつながりの改善＝投下資本利益率向上）、**Confidence**（信頼＝事業リスクの低下）である。GCC の概念で、全ての社員の幸せの向上がビルドインした戦略が生み出した超過利潤を JPR では「しあわせ付加価値®、Happiness Value Added®」と呼ぶ。

幸せを高めることが企業の存在意義つまり「なぜその企業は存在するのか（Why）」を問うことになり、それがどのように（How）価値に結びついているのかという視点が企業価値の視点となる。このフレームワークを用いることで、社員にわかりやすく企業価値の創造の概念を説明することが可能となる。また、スチュワードシップコード対応で必要となる非財務情報の開示も容易になる。そのほか、①非財務情報と財務情報の統合②ROIC・資本コストを意識した経営（コーポレートガバナンス対応）③ESG・SDGs*への対応の体系化・見える化にも対応可能となる。

* ESGとは、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の頭文字を取ったもの。今日、企業の長期的な成長のためには、ESGが示す3つの観点が必要だという考え方が世界的に広まってきている。SDGsとは2015年9月の国連サミットで採択されたもので、国連加盟193か国が2016年～2030年の15年間で達成するために掲げた目標である。いずれも長期的な投資家が重視するためこの二つの視点で高い評価を得る上場企業に対して長期的な投資家の株式投資が増大すると期待されている。

書式変更：標準

書式変更：標準



表の書式変更

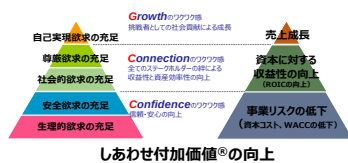
コメントの追加 [宮下24]: 誤字修正

持続可能性のの高い →

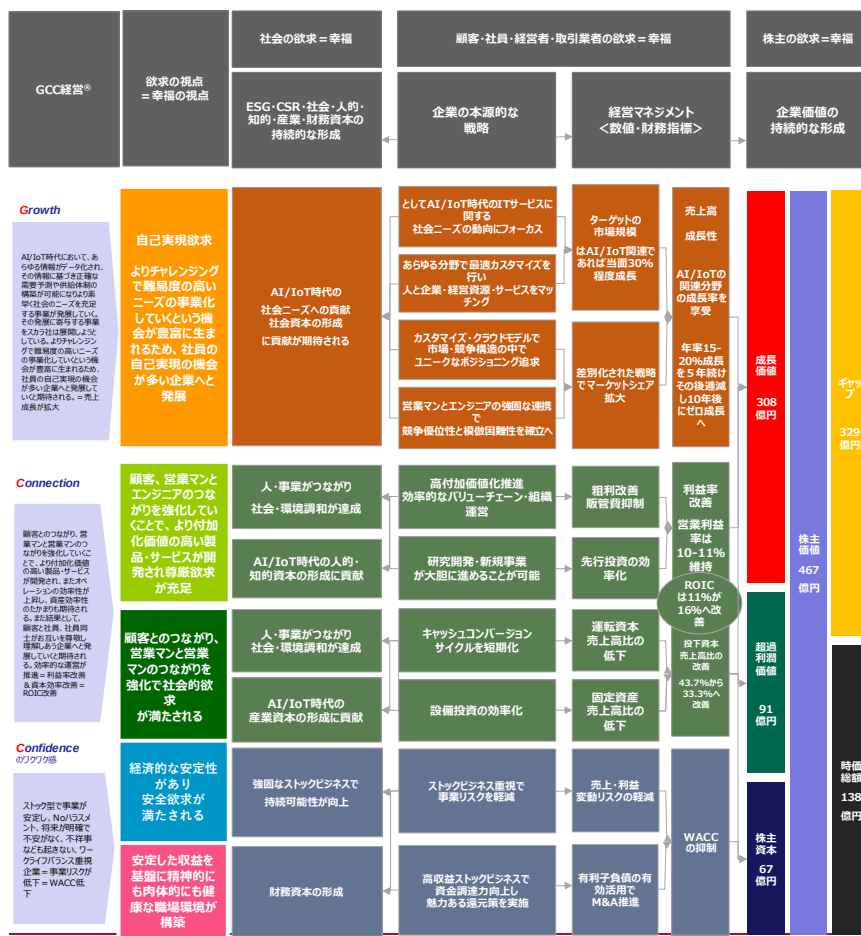
持続可能性の高い

表の書式変更

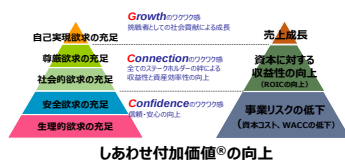
GCC経営®の分析フレームワーク



スカラ社の分析～全てのステークホルダの幸せと企業価値の向上の戦略を整合的に整理可能
持続可能性が高いと評価することが可能



GCC経営®の分析フレームワーク



スカラ社の分析～全てのステークホルダの幸せと企業価値の向上の戦略を統合的に整理可能
持続可能性が高いと評価することが可能

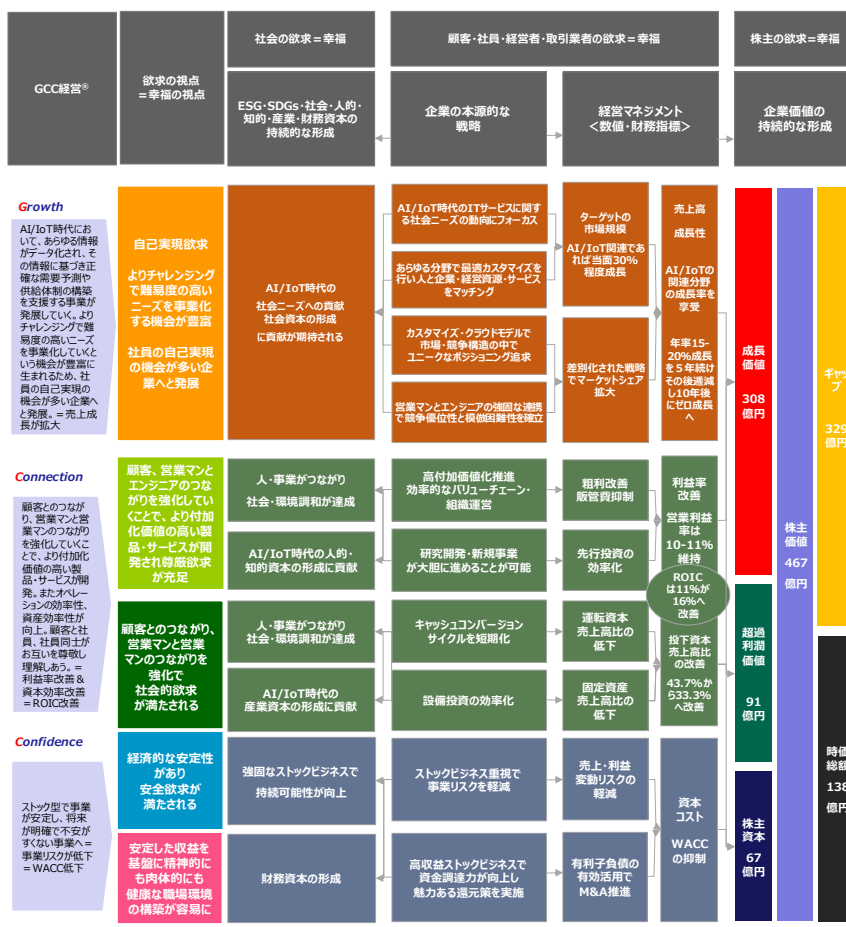


GCC経営®の分析フレームワーク



しあわせ付加価値®の向上

スカラ社の分析～全てのステークホルダの幸せと企業価値の向上の戦略を整合的に整理可能
持続可能性が高いと評価することが可能



(出所) ジェイ・フェニックス・リサーチ株式会社

3. 会社概要・沿革

会社概要	
会社名	株式会社スカラ
設立年月日	1991年12月11日
代表取締役社長	棚野 憲克
本社所在地	〒150-0050-0012 東京都渋谷区広尾 1-1-39 恵比寿プライムスクエアタワー
資本金	1,604百万円
決算期	6月
上場証券取引所	東京証券取引所第一部 [4845]
連結従業員数	487名 (2018年12月末時点 連結) ※正社員・契約社員のみ
(出所) 会社資料によりジェイ・フェニックス・リサーチ作成	
会社組織図 (2019年 3月末)	
株式会社スカラ SaaS/ASP事業 SFA事業 フィールドマーケティング事業 カスタマーサポート事業 その他事業 その他事業 株式会社スカラコミュニケーションズ 株式会社スカラネクスト 株式会社スカラサービス 株式会社コネクテエージェンシー ソフトブレン株式会社 ソフトブレン・サービス株式会社 ソフトブレン・インテグレーション株式会社 ソフトブレン・フィールド株式会社 株式会社レオコネクト ソフトブレン・オフショア株式会社 株式会社ダイアモンド・ビジネス企画 株式会社plube 株式会社ダイアモンド・ビジネス企画	
(出所) 会社資料によりジェイ・フェニックス・リサーチ作成	
沿革	
1991年	12月 田村健三が島津英樹を共同経営者としてデータベース・コミュニケーションズ株式会社（現 株式会社スカラ）を創業
1月	米国 Computer Corporation of America 社及び Sirius 社と国内販売代理店契約を締結し、Model204 のサポートを開始
2001年	5月 大阪証券取引所ナスダック・ジャパン（現 東京証券取引所 JASDAQ（スタンダード））市場へ上場
2003年	4月 特許管理システム分野への参入を目的として、インターサイエンス株式会社の特許管理システム事業（製品名：PatentManager）を買収
10月	CRM 分野への参入を目的として、株式会社ディー・ベックスを子会社化
2004年	4月 株式会社IVR（音声自動応答）分野への参入を目的として、ボタメディア株式会社を子会社化
9月	持株会社制への移行により、株式会社フュージョンパートナーに商号変更すると同時に、データベース・コミュニケーションズ株式会社（現 株式会社スカラサービス）を新設会社として設立し、事業を承継
2006年	6月 子会社であるボタメディア株式会社と株式会社ディー・ベックスの両社を合併し、デジアナコミュニケーションズ株式会社（現 株式会社スカラコミュニケーションズ）へ商号変更
2010年	11月 株式会社ニュースウォッチを子会社化
2012年	4月 子会社であるデジアナコミュニケーションズ株式会社と株式会社ニュースウォッチの両社を合併（現 株式会社スカラコミュニケーションズ）
2013年	8月 棚野憲克が代表取締役社長に就任
2014年	5月 東京証券取引所市場第二部へ市場変更
12月	東京証券取引所市場第一部銘柄に指定
2015年	11月 トライアックス株式会社を子会社化
2016年	1月 子会社であるデータベース・コミュニケーションズ株式会社を、株式会社バレル（現 株式会社スカラサービス）へ商号変更
7月	ソフトブレン株式会社を子会社化
12月	株式会社スカラへ商号変更
12月	子会社であるデジアナコミュニケーションズ株式会社とトライアックス株式会社の両社を合併し、株式会社スカラコミュニケーションズへ商号変更
2017年	4月 株式会社スカラサービスが事業を開始
8月	株式会社 plube を子会社化
2018年	3月 株式会社レオコネクトを子会社化
11月	株式会社コネクテエージェンシーを子会社化
11月	株式会社スカラネクストを設立
12月	株式会社スカラネクスト マンダレー支店（マンママー）を設立
(出所) 会社資料によりジェイ・フェニックス・リサーチ作成	

表の書式変更

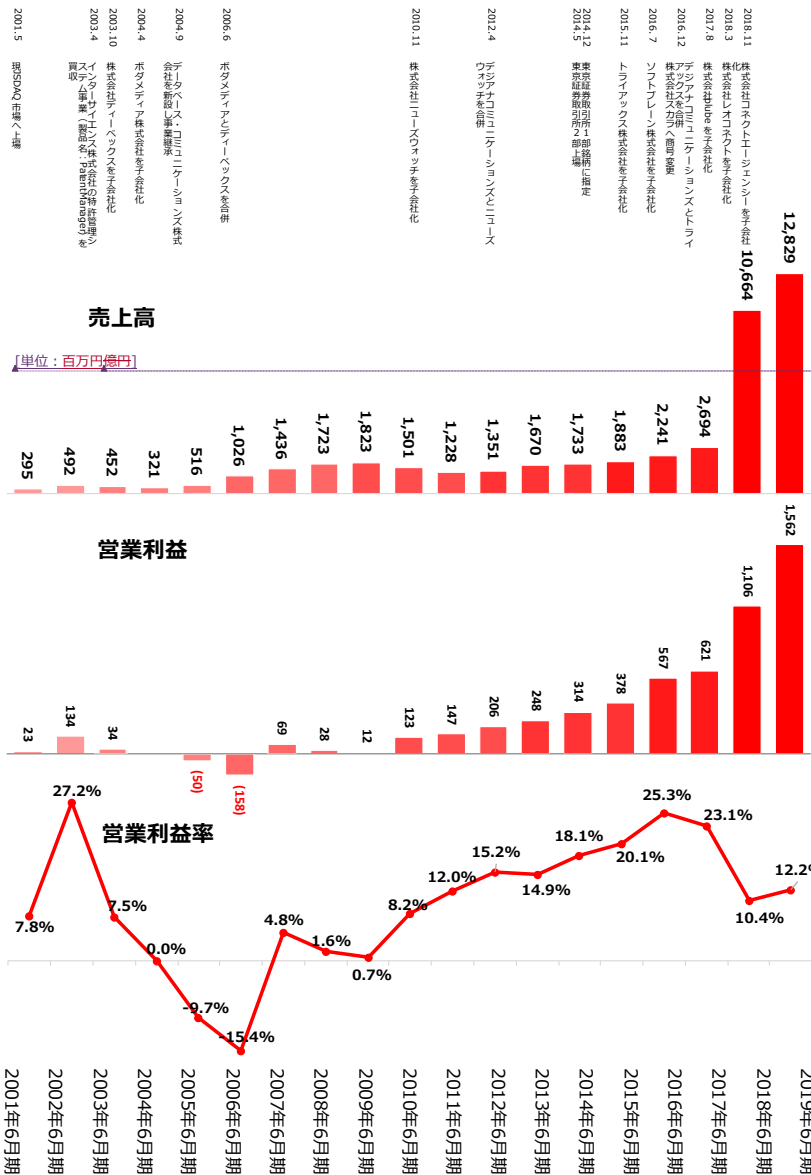
コメントの追加 [宮下25]: 誤字
4858 →
4845

上場からの長期業績推移

新規分野への参入

経営の効率化により東証1部上場を目指す

事業規模の拡大



コメントの追加 [J26]: 4845_スカラ_上場からの長期業績推移_20190419_honda_Tsukamoto

コメントの追加 [宮下27R26]: 2019年5月29日
表内の誤字修正

ポ打メディアとディーベックス →
ポダメディアとディーベックス

株式会社 plude →
株式会社 plube

書式変更: スタイル10, 左揃え, インデント: 左: 3.7 mm, 右: 3.7 mm

書式変更: フォント: 7 pt

書式変更: フォント: 7 pt

M&A による
成長の歴史過去 3 年の M&A に
よる業容拡大で売上高は
約 5 倍、営業利益は約
2.5 倍

創業からの事業発展の動向

顧客の声に寄り添った総合 IT サービス企業へと変貌

スカラ社は、1991 年 12 月にデータベースサービスの販売代理店として創業したが、2000 年に入って、企業の情報システムがメインフレームから分散処理型の小型サーバーへ移行するなかで、事業構造の転換が必要と判断し、2001 年の株式上場時に調達した資金を活用して M&A 戦略によって事業を拡大していく。スカラ社は 2000 年代前半より事業買収や企業買収を重ね、より高度で顧客の声に寄り添った総合 IT サービス企業として成長を遂げてきた。その中で他社とは異なるストック収益型ビジネスモデル、短期間での商品カスタマイズサービス体制の構築を図った。

大規模買収で、過去 3 年で事業規模が急拡大

2016 年 6 月期から 2018 年 6 月期で売上高 5 倍、営業利益 2.5 倍

2015 年以降、スカラ社の M&A による業容拡大は加速している。売上高は 2016 年 6 月期～2018 年 6 月期で 26 億円から 128 億円へ約 5 倍、営業利益は 6 億円から 15 億円と約 2.5 倍と広がった。

SB ソフトブレー→社の買収が大きく規模拡大に寄与

なお、特に規模拡大に大きな影響があったのは 2016 年 7 月における SB ソフトブレー株式会社の子会社である。スカラ社は、TOB 規制を受けない、相対取引を全く行わない形で市場取引を通して短期間に買収をおこない、ソフトブレー→SB 社を子会社化した。18 年 12 月現在で同社の 47.7%の持分をスカラ社は保有している。ソフトブレー→SB 社の 2018 年 12 月期の売上高は 91 億円、営業利益は 12.4 億円となっている。

BtoBC への布石：pulube 社の買収

スカラ社の事業は、BtoetB が大半だが、BtoC 事業として、カード売買の EC サイト運営を手掛ける pulube 社を 2018 年 11 月に買収した。BtoC へと事業を発展していく足掛かりとして期待される。

光通信株式会社[東証一部 9435]から戦略 2 事業を買収

2018 年において、法人向けに各種、継続課金商品を販売する光通信[東証一部 9435]の子会社を 2 社買収した。一つはコールセンターのコンサルティングを手掛けるレオコネクト社、もう一社は、光通信グループ各社に提供している秒課金や全通話録音機能を持つワンストップ IP 電話サービス部門を事業化して設立されたコネクトエージェンシー社である。2 社ともスカラ社とのシナジーが期待され、かつ光通信社も顧客にしているため、光通信社の高成長を享受できるとともに、同社の法人顧客へのアプローチが可能になると期待される。

コメントの追加 [宮下28]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [宮下29]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [J30]: <https://docs.google.com/document/d/1L2OOzqXyBTWsVtq9vkzhtQSlxYVXBdcsOIBf7OZOWb4/edit>

コメントの追加 [宮下31]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [宮下32]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [n33]: 出すべき大量報告書を出していないように受け取れないよう、外しました。取得後にルール通り大量保有報告書を提出しています。

コメントの追加 [宮下34]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [宮下35]: 誤字修正
pulbe →
plube

書式変更: フォント: (特殊) Meiryo UI

書式変更: フォント: 12 pt, 太字, フォントの色: テキスト 2

書式変更: フォント: (特殊) Meiryo UI

コメントの追加 [宮下36]: 誤字修正
BotB →
BtoBコメントの追加 [宮下37]: 誤字修正
pulbe →
plubeコメントの追加 [宮下38]: 誤字修正
でくる →
できる

■ 過去3年の注目される買収

ソフトブレン株式会社の買収：2016年7月

売上高 成長	上場企業を連結子会社化させたことによる売上成長。かつ多くの優良顧客を持っており、業績が安定的に伸び、急に悪化する懸念が少ない。
利益率	互いが保有する顧客基盤やサービス、ノウハウ等の事業資産有効活用での組織効率化
投下資本	スカラ社当社の強みであるウェブサイト上の分行動履歴分析とソフトブレンSB社の営業ソフトを連携。
事業リスク	敵対的買収による連結子会社化なので株価に悪影響が出てくる可能性。
(出所) 会社資料やヒアリングによりジェイ・フェニックス・リサーチ作成	

株式会社 plube の買収：2017年8月

売上高 成長	約1,000億円の規模を持つトレーディングカード市場への参入で単一業界の景気に左右されないキャッシュインの仕組みを内製化。
利益率	発送代行やフィールドマーケティング、更に既存サービス(カスタマーサポートなど)とのシナジー効果も見込まれる。
投下資本	オンラインカードショップ「遊々亭-J」運営効率化。
事業リスク	トレーディングカードゲーム市場が成熟期であること(市場縮小リスク)。
(出所) 会社資料やヒアリングによりジェイ・フェニックス・リサーチ作成	

株式会社レオコネクの買収：2018年3月

売上高 成長	膨大な案件数、業務を通じて蓄積してきた独自のノウハウを従来のサービス提供先であった光通信グループ各社の枠を超えて外部顧客獲得可能に。
利益率	ビッグデータであるVOC(Voice of Customer)データを活用した業務コンサルティング提案型のインバウンドセンターへと発展させることでのサービス付加価値向上。
投下資本	スカラ社当社の有するコールセンター関連 IT サービスとカスタマーサポートコンサルティングの連携で、顧客からの問合せや等を解決する顧客対応窓口の対応品質を向上を図る。
事業リスク	コールセンター業務の衰退(チャットボットへの代替など)
(出所) 会社資料やヒアリングによりジェイ・フェニックス・リサーチ作成	

株式会社コネク・エージェンシーの買収：2018年11月

売上高 成長	光通信グループ各社に提供している秒課金や全通話録音機能を持つワンストップ IP 電話サービス部門を事業化して設立。光通信グループの高成長力を享受可能。
利益率	スカラは自社のコールセンター関連 IT サービスと同社の IP 電話サービスを連携することにより、それぞれのサービスを互いの顧客へ導入提案(クロスセル) できるなど事業シナジーが期待
投下資本	事業シナジーにより投下資本の効率的な活用が期待。
事業リスク	技術の陳腐化

(出所) 会社資料やヒアリングによりジェイ・フェニックス・リサーチ作成

コメントの追加 [J39]: <https://toyokeizai.net/article/s/-/128189?page=2>

コメントの追加 [宮下40]: スカラ社 → スカラ社

書式変更: インデント: 左: 0 mm

コメントの追加 [J41]: <https://toyokeizai.net/article/s/-/128189?page=3>

コメントの追加 [n42]: TOB 規制には引っかかりません

コメントの追加 [J43]: <https://www.businessinsider.jp/post-1164>コメントの追加 [J44]: <https://kai-you.net/article/41783>コメントの追加 [J45]: https://scalagrp.jp/pdf/ir/library/data/20190215_setsumeikai1_1906-2Q.pdfコメントの追加 [J46]: https://scalagrp.jp/pdf/ir/news/20180214_IRnews-2.pdf

コメントの追加 [宮下47]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [宮下48]: 単語補充の

コメントの追加 [J49]: https://scalagrp.jp/pdf/ir/news/20180214_IRnews-2.pdf

書式変更: インデント: 左: 0 mm

4. 目指す姿・提供バリュー・ビジネスモデル

人と人及び 企業と人のコ ミュニケーショ ンを促進

低価格のサー
ビスを導入し、
顧客ともにクラ
ウドでサービ
スを拡充すること
で高付加価値
の実現と横展
開が可能となる

営業と
エンジ
ニアの
強固な
連携で
顧客
の求
めるス
ピード
と柔軟

目指す姿

IT技術によって埋もれた価値を最大化

スカラ社は、社会貢献を追求し、IT技術によって“埋もれた価値”を発掘・最大化することにより、個人から社会全体の幸せを高めることを目指している。日々進歩する科学技術によって生み出された埋もれやすい真の価値を発掘し、社会ニーズとマッチングさせることで、スカラ社当社のビジネスも成長していく。また、人の幸せはコミュニケーションに由来するという考えのもと、コミュニケーションをデザインするサービスの提供を心掛けている。

具体的には、当社は、人と人及び企業と人のコミュニケーションを促進する幅広いサービスの提供により、価値ある人・モノ・情報を発見し、その価値を求めているところに居けることで、人々の幸せと人類の進歩に貢献することをビジネスとして展開している。

そして、スカラ社当社のストック型ビジネスモデルを世界のスタンダードにし、価値が溢れ出てくる社会基盤を作り上げ、社員、家族、友人、株主、顧客、地域社会とともに社会の維持発展への貢献を目指している。

コア戦略

カスタマイズしたクラウドサービス

最小限の機能を搭載した汎用的なサービスを低価格で導入し、その後、顧客とのリージョンシップを深めることで新たなニーズを発掘し、顧客とともに新たなサービスをクラウドで作り上げていく。顧客・営業・開発が協働しながら、顧客ごとにカスタマイズされた製品を作り上げていくため、手戻りがない高付加価値のサービスを提供することが可能となっている。それらをクラウドで提供していることが特色である。そのため、一社当たりを導入するサービスが横展開により複数になり、顧客ごとに価格が異なっている特徴がある。需要者の声を忠実に反映させた製品で顧客の課題にベストソリューションを提供していくことで、他社製品と競合しない戦略を実行している。

提供バリュー

SaaS業界では、システムインテグレーターがある程度の機能を実装した製品を複数の顧客に拡販している状態となっている。しかし、場合によっては値段が高い、必要な機能が無い、も

表の書式変更

コメントの追加 [宮下50]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [宮下51]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [宮下52]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [修53]: スカラ社から頂いた「企業理念 経営理念」の資料と議事録より作成
<https://docs.google.com/document/d/1L20OzqXyBTWsVtq9vkzhtQSlxYVXBdcsOIBf7OZOWb4/edit>

コメントの追加 [修54]: スカラ社から頂いた「企業理念 経営理念」の資料と議事録より作成
<https://docs.google.com/document/d/1L20OzqXyBTWsVtq9vkzhtQSlxYVXBdcsOIBf7OZOWb4/edit>

5- 4. 注目される成功パターンと今後の成長シナリオの仮説

性、対応力を
実現

しくは機能が多すぎるといった問題が多く発生している。また、大手のシステムインテグレーターとなる顧客の求める機能の実装や認証実験に時間を要する。そんな中で、スカラ社は、スピードと柔軟性、対応力を持ち合わせ、ユーザーである顧客のアドバイスや要望をそのまま製品に作り上げる。価格は、顧客の求める機能を追加したカスタマイズ分で決まる。顧客のあらゆるニーズに対応し、ベストソリューションを提供することで顧客の課題解決による幸福の最大化を実現し、大きな付加価値と利益を生み出していく。顧客と営業、技術開発が一体となっている当社スカラ社だからこのバリューである。この戦略により、①最適カスタマイズ、②ストレスフリーのクラウド、③魅力ある月額課金、の三つの要素が提供される。

書式変更: 標準, 行頭文字または番号を削除

書式変更: フォント: 18 pt, 太字, フォントの色: 白

コメントの追加 [宮下55]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [修56]: <https://docs.google.com/document/d/1L20OzqXyBTWsVtq9vkzhtQSlxYVXBdcSOIBf7OZOWb4/edit>

今後の成長 力の鍵となる 大規模案件 獲得 成功モデル

フック商材から
大型案件に繋げる
信頼関係の構築力、
提案型の営業力の高さ

注目される大企業横展開の成功シナリオ

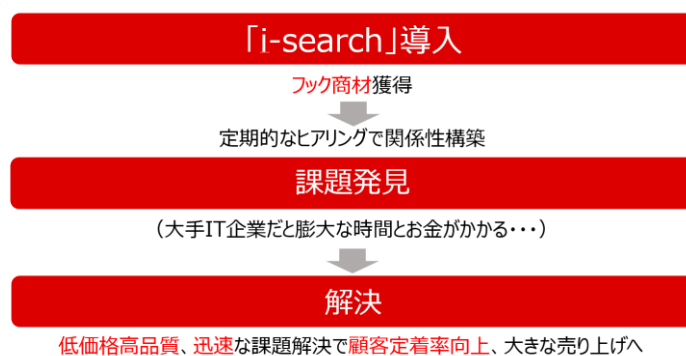
損保ジャパン日本興亜社の事例

元々、スカラ社当社の顧客であった損保ジャパン日本興亜社には主力サービスである「i-search」*を導入していた。スカラ社は、得意のコンサルティング営業で損保ジャパン日本興亜とのリレーションシップを築き、数十のサービスを導入するに至る中、さらなるニーズを伺っていた。そのよう中で、損保ジャパンと日本興亜損害保険の合併の際に、新しいサービスとして「スマイリングロード」という自動車の運転制御のサービスのスタートを予定していた。特に運送業者などは事故が多く、ドライバーの管理システムが必要であった。ドライブレコーダーなどのデバイスを設置し、事故を予防することで保険料を下げるといったものである。この新サービスをスタートし、業界を先行して広めるためには、初期開発スピードと、継続的な機能追加が必要であった。豊富な実績と安定した信頼性をもち、ユーザーの目線に立って共に新規事業として実現できるパートナーとして、スカラ社当社に話相談がありが回ってくることになり、カスタマイズ対応によりニーズを的確に満たしていった結果、とともスカラ社当社の年間売上が 4-5 億円規模の主要顧客になるまでとなった。大手企業の膨大な情報量を管理できる当社スカラ社の技術力・対応力とニーズを引き出す営業力によって勝ち得た成果と言える。

AI/IoT 時代では、このようなカスタマイズしたニーズが拡大すると思われる。現在、平均するとスカラ社の SaaS/ASP クラウドサービスは 1 社 6-700 万円程度であるが、上場企業を中心とした大企業であるため、AI/IoT 時代において 1 社あたりの案件拡大ニーズは潜在的に非常に大きいと考えられ、今後はこのような大型案件への広がりが期待される。

*サイト内検索エンジン。サイト内検索とは サイト内検索は、企業など自社のサイト（ホームページ）内で、ユーザーの求めているコンテンツ（ページ）をキーワードから 検索するシステムです。

大企業展開のサクセスストーリー～1社4～5億円規模の売上に拡大



（出所）会社資料やヒアリングによりジェイ・フェニックス・リサーチ作成

書式変更: スタイル1, インデント: 左: 0 mm

書式変更: 標準

コメントの追加 [宮下57]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [宮下58]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [宮下59]: 誤字修正
ユーザ → ユーザー

コメントの追加 [宮下60]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [宮下61]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [修62]: https://www.dropbox.com/s/8nnlry6me8y3f0i/4845_%E3%82%B9%E3%82%AB%E3%83%A9_%E8%A8%BC%E5%88%B8%E3%83%AC%E3%83%9D%E3%83%BC%E3%83%88_%E6%90%8D%E4%BF%9D%E3%82%B8%E3%83%A3%E3%83%91%E3%83%B3%E3%81%AE%E4%BA%8B%E4%BE%8B%E3%83%9D%E3%83%B3%E3%83%81%E7%B5%B5_%E5%9B%B3_Tsukamoto.pptx?dl=0

書式変更: 標準

書式変更: スタイル5

6-5. 事業セグメント

5つの事業で
企業と顧客の
コミュニケーションを
円滑に

主要事業の概要

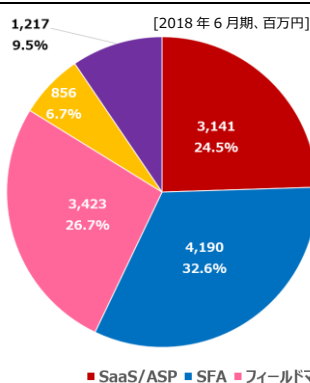
当社スカラグループは、すでに示したように以下の五つの事業に取り組んでいる。

スカラの事業内容

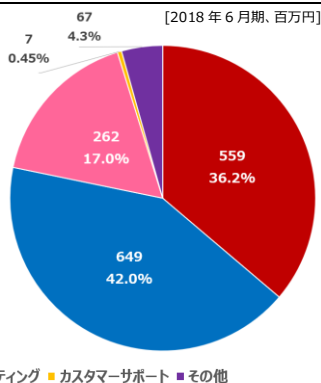
事業セグメント	事業内容
SaaS/ASP 事業	Webをはじめ、電話、FAX等の自動音声技術を利用したSaaS/ASP型サービスを、インターネットや電話回線を通じて提供
SFA 事業	営業支援システムのライセンス、Cloud サービス、カスタマイズ開発、営業コンサルティング、営業スキルトレーニング、iPad等を活用した業務コンサルティング及び教育等のサービスを提供
フィールドマーケティング事業	フィールド活動業務、マーケットリサーチ等のサービスを提供
カスタマーサポート事業	コールセンター運営及び各種BPOなど、カスタマーサポートに関わるコンサルティングサービスをワンストップで提供
その他	対戦型ゲームのトレーディングカード売買を行うECサイトの運営、ソフトウェアの受託開発、ビジネス書籍の企画・編集・発行等のサービスを提供

(出所) 2018年6月期有価証券報告書

セグメント別売上高



セグメント別営業利益



(出所) 会社 2018年6月期決算説明会資料によりジェイ・フェニックス・リサーチ作成

SaaS/ASP 事業の現状

事業概要と主要サービスの動向

Webをはじめ、電話、FAX等の自動音声技術を利用したSaaS/ASP型サービスを、インターネットや電話回線を通じて提供している。大規模な設備投資なしで、電話回線やインターネットを通じてアプリケーションを利用可能となる。

主な製品としては、画像を表示することで見やすさをアップし、ユーザーを的確に誘導できる検索エンジン『i-search』、『i-search』、よくあるご質問をあらかじめ企業サイト内に登録しておくことで、ユーザーの自己解決を可能にするシステム、『i-ask』、『i-ask』、企業の電話窓口で、音声による自動応答を行うシステム『IVR』、『IVR』

書式変更: スタイル1

コメントの追加 [宮下63]: ソフトウェアをソフトウェアへ

顧客との
コミュニケーションツール
を企業に合わせて
幅広くカスタマイズ提供

などが挙げられる。また、IoT、ビッグデータに関するサービスとして、損害保険ジャパン日本興亜様が販売する安全運転支援サービス『スマイルングロード』向けにビッグデータの処理・管理サービスを提供している。

その他の製品と売上動向は次の図でまとめた。顧客企業のあらゆるコミュニケーションツールに関与したサービスを総合的に提供している。

SaaS/ASP 事業のサービス一覧

分類	商品名	概要
サイト支援サービス	i-search	サイト内検索エンジン
	i-linkcheck	リンク切れ検知システム
	i-print	サイトプリントシステム
	i-linkplus	関連リンク表示サービス
CMSサービス	i-ask	FAQシステム
	i-catalog	商品サイト管理システム
	i-learning	e-ラーニングサービス
	i-flow	進捗管理・承認システム
CRM	LaCoon	ウェブシステム構築プラットフォーム
	i-entry	総合アンケートCRMサービス
	dbecs	高性能webメーラー
	i-assist	バーチャルアシスタンス
	i-livechat	Webチャットシステム
電話系サービス	i-gift	デジタルギフトサービス
	SaaS型IVR	24時間365日の自動音声応答
ニュース配信サービス	法人ニュース	重要なビジネス情報のチェック
データ管理	PatentManager6	最新の特許管理システム
	GripManager	契約業務管理システム
サイト運営ビジネス	Fresheye	検索ポータルサイト
IoT・ビッグデータ	安全運転診断	ビッグデータの勝利・管理
SFA事業	eセールスマネージャー	営業支援システム
フィールドマーケティング事業	フィールド活動、フィールドリサーチ	マーケット調査・店舗フィールド活動
	オンラインカードショップ	トレーディングカード並びに 関連商品の通信販売/買取業務
EC		
カスタマーサポート事業	コンタクトセンター	カスタマーサポートコンサルティング

(出所) 会社 2018 年 6 月期通期決算説明会資料よりジェイ・フエニックス・リサーチ弊社作成

SaaS/ASP 事業の売上高推移・2018 年 6 月期のハイライト

2018 年 6 月期の SaaS/ASP 事業の売上高の内訳である。

SaaS/ASP 事業 売上高構成内訳

(単位: 百万円)	2017/6 通期	2018/6 通期	増減	対前期 増減率
i-search	409	457	+48	+11.8%
i-ask	356	450	+94	+26.3%
i-entry	104	101	-3	-2.8%
WEBサービス	426	467	+41	+9.5%
IoT・ビッグデータ 関連	337	487	+150	+44.5%
電話系サービス	263	273	+10	+3.8%
ニュース配信サービス	421	430	+9	+2.2%
他 (注)	488	473	-15	-3.1%
合計	2,807	3,141	+334	+11.9%

主要サービスは高成長
を実現

コメントの追加 [修64]: 損害保険ジャパン日本興亜様を損害保険ジャパン日本興亜社へ

コメントの追加 [宮下65]: https://scalagrp.jp/pdf/ir/library/data/20180816_setsumeikai2_1806-4Q.pdf

損保ジャパンのような
案件を増加させることで
更なる売上成長が可能

必要最低限パッケージ
から導入させることで
初期導入のハードル
下げる

需要が高まっている
ECサイト・CRM
ビッグデータ関連の
要望にも迅速に対応

環境の急激な変化に対
応するSaaS/ASPサ

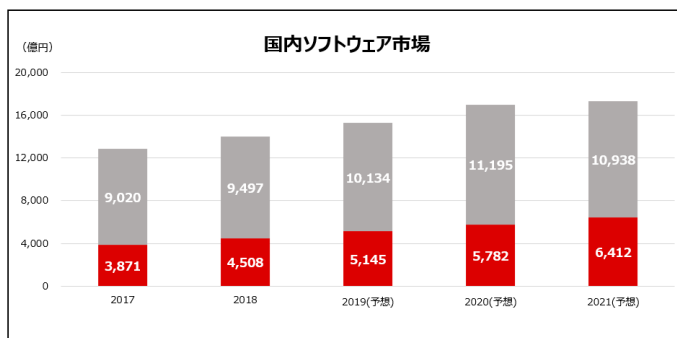
(出所) 会社 2018 年 6 月期通期決算説明会資料より抜粋弊社作成

主力商品は堅調な伸長を見せ、近年急速な発展がみられる IoT・ビッグデータ関連は前年比 44.5%の成長だった。なお、IoT・ビッグデータ関連は損害保険ジャパン日本興亜社向け 1 社のみのサービスであるが 5 億円規模となっている。同社の平均的な売上は 1 社 1,014,000 万円以下であるが、深堀が進行すれば 1 社あたり億円単位の売上につながる可能性を示している。

売上高成長ポテンシャル：カスタマイズであらゆるニーズに対応

当社スカラ社は、売上の 80%を占める直販営業で、個別の企業ごとのニーズを汲み取り、必要最低限のパッケージから個々にカスタマイズを加えていく。このカスタマイズによって、顕在ニーズのみならず潜在ニーズを発掘し、新サービスを提案している。

国内ソフトウェア市場規模推移



(出所) 富士キメラ総研の調査よりジェイ・フェニックス・リサーチ作成

SaaSの急速な拡大を受け、国内ソフトウェア市場規模は2021年に約1兆7千億円に達すると見込まれている。SaaSは導入コストが低く、インターネットを通じたアップデートが可能であり、企業の導入率は増加している。現在CRMが堅調に推移している中、SNSやWebサイトを利用したデジタルマーケティングが今後増加すると期待されている。それに伴い、ECサイト構築やCMSに対する需要は高まっていくと考えられる。また、IoTに必要な膨大なデータをSaaSの形で管理・運用するサービス事例が増加傾向にある。当社スカラ社も損保ジャパン日本興亜様にビッグデータ処理・管理サービスを提供している。

SaaS/ASP 事業の市場動向

今日企業は急激なビジネス環境の変化に対応する必要がある。このような中、オンデマンドで安価に供給でき、更には安全性の高いクラウドサービスへの需要は高まる一方である。よって SaaS/ASP サービスは成長を遂げている中の IT マーケットの中でも特に成長の見込めるマーケットであるといえよう。一方ネット技術やネットビジネスの技術進歩はすさまじく、最新技術に対応する開発スキルは必須といえ、これを失うと一気に

コメントの追加 [修66]: 弊社作成ではないので

書式変更: 標準

書式変更: インデント: 最初の行: 0 字

サービスの提供が必要

衰退する可能性がある。

先述の通り、企業側のクラウドサービスへの需要は増しており成長産業と呼べる。しかしながら成長産業であるがゆえに新規参入も多い。開発スキル等で差別化しないとければ激しい受注競争に巻き込まれ、利益を上げるのは難しくなってしまう。

この業界の課題としては深刻な人手不足が挙げられる。情報処理推進機構（IPA）がまとめた「IT人材白書 2018」によると、IT企業の人材は「大幅に不足」が29.5%で過去最多、「やや不足」が61.0%で、9割を超える企業で人材が不足しているという結果が出た。サービス提供に必要とされる技術力は年々高まっているので、顧客の要望に沿えるだけのサービスをスムーズに提供できる技術者の確保が急務となっている。

他社とは一線を画すビジネスモデル

当社スカラ社では SaaS/ASP 事業にもかかわらず、サービスをカスタマイズして提供している。これは徹底的に顧客の要望を聞き出し、それに寄り添うカスタマイズをしているために実現できている。従来の SaaS/ASP であれば画一的なサービスを提供するのみで顧客ごとのカスタマイズは行わない。あえてそれを行うことでスカラ社当社は他社と大きく差別化することが出来ている。このビジネスモデルを可能にしているのは、全体のおよそ80%を占める直接販売へのこだわりである。スカラ社当社は顧客企業に営業スタッフが外向き、直接販売を行うことを基本としている。営業担当が顧客と話し合う場を設け、技術者が直接真のユーザーとコンタクトしているのでニーズを正確に聞き出すことが出来ている。これにより企業のニーズを直に把握し、解決していくことができる。

他社とは競合しないスカラ社の製品

スカラ社当社の代表的な商品としては、i-search『i-search』や i-ask『i-ask』などが挙げられる。i-ask『i-ask』は FAQ システムであるが、オラクルや OKWAVE といった大手企業も同様のサービスを提供している。一般的なやり方であれば、新しいサービス作るときは先駆者の OKWAVE やオラクルの機能を機能調べてそれを上回ろうとする。しかしそれだと開発に膨大な費用がかかってしまう。それに加え開発している間に先発企業はさらに成長するために追いつくことが出来ない。一方、スカラ社当社は初期の機能では先発企業よりも大幅に少ないながらも、カスタマイズを行っていく。製品ありきではなく顧客ファーストなので、他社製品と競合する必要がなくコストを低く抑えることが出来ている。

フック商材から幅広い利用への展開

スカラ社当社は i-search『i-search』や i-ask『i-ask』をフック商材と位置付けている。その二商品での売り上げは限られているが、まずそれらの商品を利用してもらうことでスカラ社当社の魅力を知ってもらい次の新事業でまたスカラ社当社を利用してもらう。代表的な例が損保ジャパン日本興亜興和様社である。はじめは i-search『i-search』の利用に留まっていたのが現在では 60 サービスほど利用して頂いており、利用額は月額数千円にまで及ぶ。

5つの事業で企業と顧客のつながりを強化

直販へのこだわりで実現した顧客ごとのサービスカスタマイズ体制

他社とは競合しない顧客ファーストな製品

フック商材で顧客開拓

書式変更：スタイル1

書式変更：フォントの色：背景 1

コメントの追加 [宮下67]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [宮下68]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [宮下69]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [宮下70]: スカラ社 → スカラ社

書式変更：中央揃え

コメントの追加 [宮下71]: スカラ社 → スカラ社

書式変更：インデント：左：3.7 mm, 右：3.7 mm

書式変更：フォントの色：背景 1

コメントの追加 [宮下72]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [宮下73]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [宮下74]: スカラ社 → スカラ社

フック商材を入りに幅広い商品の提供を狙う

定期的なニーズの吸い上げで長期利用率の高さを実現

顧客のあらゆるコミュニケーションツールに関与したサービスの提供

たゆまぬ進化・発展

長期利用率の高さでストック化・収益の安定性を向上

スカラ社はサービス開発初期のみならず定期的に顧客の元へ営業担当が訪問し、その都度出た不満を吸い上げて即座に対応している。これにより顧客満足度を高めているのでほとんどの企業が長期利用している。

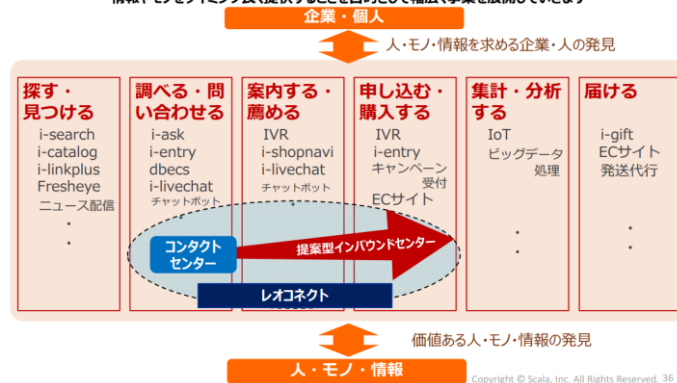
サービスの多角化で顧客満足度向上

多数の顧客の要望に応えてきたことで蓄積されたノウハウにより、低コストで多数のサービスラインナップを実現している。複数サービスの連携により顧客単価及び顧客満足度を上昇させている。また、今までにないサービスの提供にも精力的に望んでおり、部署の細分化された大手企業では対応が難しいニーズにも応えている。

SaaS/ASP 事業の戦略的方向性

今後の方向性

企業と個人のコミュニケーションをサポートするITサービスをベースに必要な情報やモノをタイミング良く提供することを目的として幅広く事業を展開していきます



(出所) 会社 2018 年 6 月期通期決算説明会資料より抜粋

SaaS/ASP のさらなる進化・発展

スカラ社はすでにサイト内検索『i-search』『i-search』や FAQ システム『i-ask』『i-ask』、自動応答音声システム『i-ivr』『i-ivr』で業界トップクラスのシェアを築きつつある。これらのサービスを代表として企業のマーケティングやユーザーとのコミュニケーションツールとして利用を活性化させることを目標として、CRM や CMS をメインとして、サービスの更なる改良および企業の要望にかなうサービス創造をしていく。

コメントの追加 [宮下75]: スカラ社 → スカラ社

コメントの追加 [J76]: https://scalagrp.jp/pdf/ir/library/data/20180816_setsumeikai1_1806-4Q.pdf

コメントの追加 [宮下77]: スカラ社 → スカラ社

書式変更: 脇みだし、左揃え、行間 : 1 行

書式変更: 脇みだし

最先端の デバイスをとらえたサ ービスの展 開 5つの 事業で

SFA 事業の現状

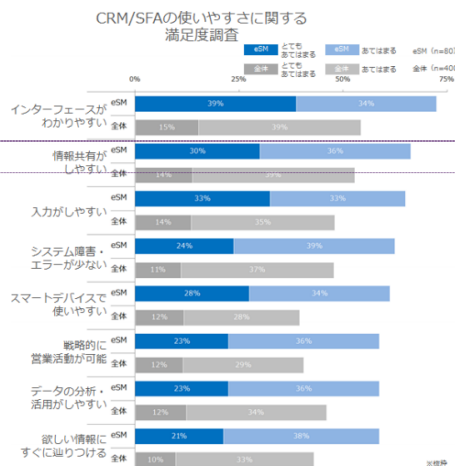
売上高成長ポテンシャル：総合満足度 No.1 の CRM/SFA

「使い勝手 No.1 の CRM/SFA」を開発コンセプトに常に最先端のデバイスを捉えたサービスを展開。その結果、CRM/SFA のユーザー調査において使い勝手、業務改善、導入効果、サービス満足度、システム満足度で 1 位を獲得。総合満足度 No.1 の CRM/SFA として評価されている。

*株式会社 ESP 総研調べ、2018 年 5 月 全国 20～60 代の男女／会社経営者・役員・団体役員、会社員・団体職員(派遣社員、契約社員含む)／CRM/SFA の利用者／300 名／Web アンケート

総合満足度 No.1 の CRM/SFA

総合満足度 No.1 の CRM/SFA



株式会社ネオマーケティング調べ：2017年4月 全国20～50代の男女／会社経営者・役員・団体役員、会社員・団体職員(派遣社員、契約社員含む)／CRM/SFAの利用者／400名／Webアンケート

(出所) 会社 2018 年 1 月 30 日中期経営計画説明資料より抜粋

国内 SFA 市場規模推移

書式変更：フォントの色：背景 1

書式変更：フォントの色：背景 1

書式変更：フォントの色：背景 1

書式変更：スタイル10、行頭文字または番号を削除

書式変更：フォント：(日) Meiryo UI, (特殊) Meiryo UI, スペル チェックと文章校正を行う

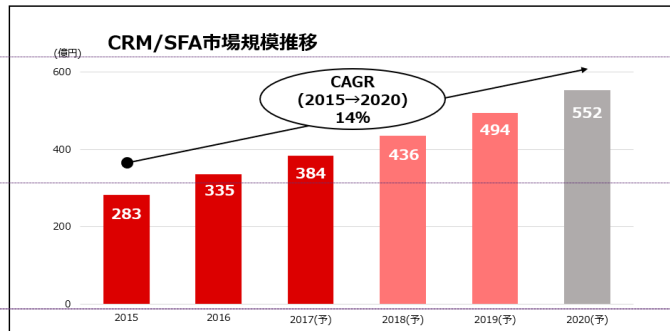
書式変更：フォント：(日) Meiryo UI, (特殊) Meiryo UI, スペル チェックと文章校正を行う

書式変更：フォント：(日) Meiryo UI, (特殊) Meiryo UI, スペル チェックと文章校正を行う

書式変更：フォント：(日) Meiryo UI, (特殊) Meiryo UI, スペル チェックと文章校正を行う

書式変更：標準

大手企業から中小企業
まで規模、業界、業態を
問わず幅広い顧客から
支持されており、
~~5,000~~5,000社を超
える取引実績



(出所) 会社 2018 年 1 月 30 日中期経営計画説明資料より抜粋

CRM/SFA 市場は今後も年率 14%成長見通しである。また、ターゲットである大企業及び主要な中堅・中小企業の導入率は合わせて 15%程度にとどまっている。

国産ベンダーNo.1*の実績

大手企業から中小企業まで規模、業界、業態を問わず幅広い顧客から支持されており、~~5000~~5,000社を超える取引実績を誇っている。これらの多くの事例から得た確かなノウハウを基に、確かな営業課題解決ソリューションを提供する。

*IDC「国内 CRM アプリケーション市場シェア_2017 年」よりソフトブレーン→SB 社で推計

SFA 事業の主な顧客



(出所) 会社ホームページより抜粋

書式変更: フォント: (日) Meiryo UI, スペル
チェックと文章校正を行う

書式変更: フォント: (日) Meiryo UI, スペル
チェックと文章校正を行う

書式変更: フォント: (日) Meiryo UI, スペル
チェックと文章校正を行う

書式変更: フォント: (日) Meiryo UI, スペル
チェックと文章校正を行う

書式変更: インデント: 最初の行: 1 字

書式変更: 標準, インデント: 最初の行: 1 字

書式変更: スタイル5

柔軟な雇用形態とデータ収集でビジネス環境変化に対応

フィールドマーケティング事業の現状 事業環境変化に対応する、「フィールド」を重視した事業

当事業は、主にソフトブレン・フィールド株式会社により運営され、全国の登録スタッフによる営業支援や市場調査を行っている。絶えず変化を続ける事業環境に、顧客企業が対応できるよう、ミステリーショッパーや店頭調査などの手法により全国から集積したデータを基に、営業や人材採用の支援の他、実際に販促や営業代行を行っている。

■ フィールド・クラウドソーシングとは？



フィールド・クラウドソーシング

弊社のノウハウやキャストネットワークは、あらゆる「フィールド＝消費者接点」で求められています。

(出所) ソフトブレン・フィールド株式会社の HP より抜粋

柔軟な雇用形態による独自のビジネスモデル

当事業は働き手を消費者と捉えて、その消費者が働きやすい形態、つまり「好きな場所で」「好きな時に」「好きな仕事を」「好きなだけ」働けるということをコンセプトとして雇用を創出している。この理念に共感した全国総計 256,567 名のキャスト

書式変更: フォントの色 : 背景 1

書式変更: 両端揃え, インデント : 左 : 3.7 mm, 右 : 3.7 mm

書式変更: 右 : 2.8 mm

書式変更: 右 : 2.8 mm

書式変更: 標準

書式変更: 右 : 2.8 mm

主婦層に対して雇用を創出することにより、企業と消費者を結び付ける

子会社との提携でコールセンター運営をワンストップで解決

(2018 年現在) によるキャストネットワークにより、「フィールド・クラウドソーシング」という独自のビジネスモデルを形成している。

特に、「主婦」という従来「消費者」としてとらえられてきた層を、サービスの提供者側から見た、厳しい消費者目線を持った魅力的なリソースとして捉えて、人手不足を補うための主婦層への注目とのシナジーを生み出している。

■ キャストの特徴



消費活動の中心者

日々消費者として暮らしており、消費者として、商品やサービスに対して、プロの消費者の厳しい目を持っている。



地域コミュニティの核

地域に暮らす多様な人々とバランスを持って付き合うと同時に、地域独自の課題やニーズを理解している。



企業で働いた経験

企業で働いた経験があり、ビジネスマナー・社会常識を有しており、任せられた仕事をやり遂げるという基本的な達成意欲を持っている。

(出所) ソフトブレン・フィールド株式会社の HP より抜粋

■ フィールドマーケティング事業の戦略の方向性 企業と消費者をつなぎ、コミュニティの活性化に貢献

ソフトブレン・フィールド株式会社は、キャストネットワークの主な登録者である主婦層に対して自分の生活圏での雇用を創出することにより、消費者を中心としたネットワークを地域コミュニティに形成する。これにより地域のビジネスを活性化するだけでなく、消費者向けに商品・サービスを提供する企業とキャストネットワークを結び付けて更なるコミュニティの活性化を狙う。

これは、提供したサービスにより集めた情報を基に必要な情報やモノをタイミング良く提供していくというスカラ社の方向性と合致していて、特にサブライチェーンの末端までをスカラ社の視野とすることを可能にしている。

■ カスタマーサポート事業の現状

スペシャリストとスカラ社ツールによるワンストップソリューション

当事業は、光通信グループ各社からの業務受託のもとスカラ社子会社の株式会社レオコネクが運営している。主に光通信グループ各社商材に対するインバウンドコールセンター業務を請けており、問合せ受付から、対応後のフォローアップまでのコールセンター運営における諸課題をワンストップで解決している。

書式変更: 右 : 2.8 mm

書式変更: 右 : 2.8 mm

書式変更: 標準

書式変更: インデント : 最初の行 : 1 字

コメントの追加 [宮下78]: <https://www.sbfield.co.jp/business/>

書式変更: 右 : 2.8 mm

子会社との連携で提案型のインバウンドセンターへの発展を加速

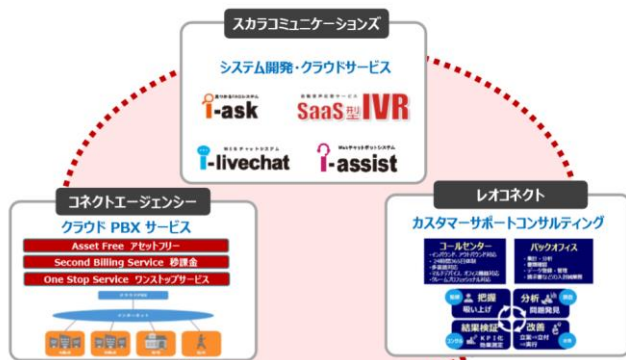
自治体や各企業では対応しきれないインバウンド対策を提供

レオコネクトのノウハウをスカラ社のツールと組み合わせることにより、両社のサービス提供コストを半減させて利益率の向上を図るだけでなく、スカラ社の SaaS/ASP サービスが光通信グループ各社により受注・導入される機会を生み出している

カスタマーサポート事業の戦略的方向性 ノウハウとツールの更なる連携

当事業は、カスタマーサポートコンサルティングとコールセンター関連 IT サービスとの連携を加速し、顧客対応窓口の対応品質を向上させるだけでなく、商品購入の促進や、サービス解約の抑止などを行う、提案型のインバウンドセンターへの発展を加速させていく。

連結子会社各社とのシナジー創出



Copyright © Scala, Inc. All Rights Reserved. 14

(出所) スカラ社の 2019 年 6 月期第 2 四半期決算説明資料より抜粋

インバウンド対策サポートを充実化

当事業は、2019 年のラグビーワールドカップや 2020 年の東京五輪を控えて年々増加する訪日外国人旅行者への対応として、各企業や自治体のインバウンド対策をサポートする多言語コールセンター機能を強化し、高品質なコンシェルジュサービスの提供を目指す。自治体や各企業もインバウンド対策は決して十分とは言えず、多くのビジネスチャンスを逃している可能性がある。このため、各自治体や各企業等の FAQ ページの翻訳と、そこで解決しない場合は多言語オペレータに繋ぎ、ビデオチャットでのサポート、コンシェルジュ対応を常時行うサービスの提供を、子会社のスカラコミュニケーションズとレオコネクトが連携して開始する。

書式変更: 右 : 2.8 mm

書式変更: 右 : 2.8 mm

書式変更: 標準

コメントの追加 [宮下79]: 文章修正

そこで解決しない場合に →

そこで解決しない場合は

コメントの追加 [宮下80]: G:¥Dropbox¥JPR_共有作業

¥1000_企業発信レポート¥4845_スカラ¥Excel 資料

¥1001_individual_marge.xlsxm

厳しい状況に陥るソフト・ウェア開発事業に対して子会社と連携しベストプラクティスを提供

ダイヤモンド社の持つ強固な販売網を生かした出版事業戦略

TCG 分野における個人向け EC サイト運営を目指す

その他事業の現状

システム開発事業

当事業は、主にソフトブレン・オフショア株式会社により運営されている。長年のオフショア開発のノウハウにより「属人性の排除」と「プロジェクト管理の徹底」を重視し、オフショア開発により陥りがちな失敗を回避している。また、国内パートナーの活用などの方法を柔軟に組み合わせることで、ベストプラクティスを提供している。

出版事業

当事業は、「ダイヤモンド・セールス」創刊のため、ダイヤモンド社に「ダイヤモンド・セールス」編集部が設立されたのが出自である。2005年にソフトブレン株式会社が資本参加し、ダイヤモンド社との合併企業となる。現在では経営、マーケティング、営業など、幅広いビジネス書籍の出版を中心に、企業をクライアントとする IR、ブランディング、マーケティング強化のコンサルティング、共同による出版事業を展開している。

EC 事業

当事業は、対戦型トレーディングカードを売買する EC サイト「遊々亭」を運営する、株式会社 plube により運営されている。物流・システム・販売・買取・マーケティング等の内製化がなされている点が強みである。

その他事業の戦略の方向性

システム開発事業の戦略の方向性

昨今の国内のソフト・ウェア開発事情は、

- (1) 慢性化する技術者不足による開発遅延
- (2) 増加する小規模開発案件への未対応
- (3) 運用コストの増加

等、ますます厳しい状況になってきている。そこで、スカラ社は直面する課題を

- (1) 海外の豊富な技術者を活用（オフショア開発）
- (2) 国内パートナーの活用（ニアショア開発）
- (3) メンテナンス業務（運用・保守）の海外委託あるいは海外要員での対応を組み合わせることで、ベストプラクティスを提供していく。

出版事業の戦略の方向性

従来のビジネス書籍の出版で培ったノウハウを企業の歴史を伝える社史制作に活かし、ビジネスの幅を広げていく。完成した社史はダイヤモンド社の持つ強固な販売網を生かして全国書店に流通させることも可能で、海外導入事例も存在している。

EC 事業の戦略の方向性

plube 社は、TCG（トレーディングカードゲーム）ネットショップ No.1 として最高の売買体験を TCG ユーザーに提供するためにスマホアプリの開発を始める等、提供するシステム・サービスを継続的に改善改修すると共に、新たなゲームタイトルの取り扱いも積極的に行う。またゲーム攻略情報をタイムリーかつ深い考察と共に提供し

書式変更：右：2.8 mm

コメントの追加 [宮下81]: <http://www.softbrain-offshore.co.jp/business/index.html>

書式変更：右：2.8 mm

書式変更：右：2.8 mm

書式変更：右：2.8 mm

書式変更：右：2.8 mm

続けることで、TCG ユーザーが最も集まる場を創出して企業成長を図る。この事業においてスカラ社は、商品の在庫管理、全国への発送、商品の値付け等の経験とノウハウを蓄積し、今後の個人向け EC サイト運営への展開を図る。

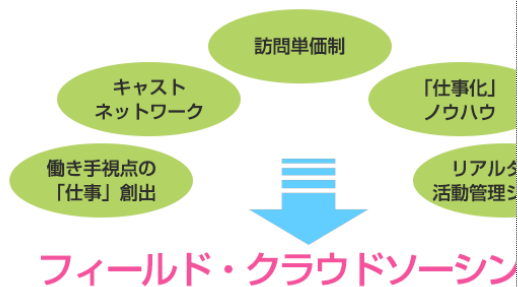
書式変更：インデント：左 0 字

柔軟な雇用形態とデータ収集でビジネス環境変化に対応

フィールドマーケティング事業の現状 事業環境変化に対応する、「フィールド」を重視した事業

当事業は、主にソフブレーン・フィールド株式会社により運営され、全国の登録スタッフによる営業支援や市場調査を行っている。絶えず変化を続ける事業環境に、顧客企業が対応できるよう、ミステリー・ショッパーや店頭調査などの手法により全国から集積したデータを基に、営業や人材採用の支援の他、実際に販促や営業代行を行っている。

■ フィールド・クラウドソーシングとは？



弊社のノウハウやキャストネットワークは、あらゆる「フィールド＝消費者接点」で求められて

消費者が働きやすい
形態に共感した
256,567名のキャストにより、営業支援
や市場調査を行う

柔軟な雇用形態による独自のビジネスモデル

当事業は働き手を消費者と捉えて、その消費者が働きやすい形態、つまり「好きな場所で」「好きな時に」「好きな仕事を」「好きなだけ」働けるということをコンセプトとして雇用を創出している。この理念に共感した全国総計 256,567 名のキャスト（2018 年現在）によるキャストネットワークにより、「フィールド・クラウドソーシング」という独自のビジネスモデルを形成している。

特に、「主婦」という従来「消費者」としてとらえられてきた層を、サービスの提供者側から見た、厳しい消費者目線を持った魅力的なリソースとして捉えて、人手不足を補

表の書式変更

書式変更：右：11.9 mm

表の書式変更

書式変更：フォントの色：背景 1

書式変更：両端揃え、インデント：左：3.7 mm、右：3.7 mm

書式変更：右 1.03 字

書式変更：右：11.9 mm

書式変更：フォント：(日) Meiryo UI, スペルチェックと文章校正を行う

書式変更：フォント：(日) Meiryo UI, スペルチェックと文章校正を行う

書式変更：フォント：(日) Meiryo UI, スペルチェックと文章校正を行う

書式変更：フォント：(日) Meiryo UI, スペルチェックと文章校正を行う

書式変更：右：3.8 mm

書式変更：右：11.9 mm

主婦層に対して雇用
を創出することによ
り、企業と消費者を
結び付ける

子会社と
の提携で
コールセン
ター運営
をワンスト
ップで解決

うための主婦層への注目とのシナジーを生み出している。

■キャストの特徴



消費活動の中心者



地域コミュニティの核



企業で

日々消費者として暮らしており、消費
者として、商品やサービスに対して、
プロの消費者の厳しい目を持ってい
る。

地域に暮らす多様な人々とバランスを
持って付き合うと同時に、地域独自の
課題やニーズを理解している。

企業で働いた経験
ナリー・社会常識
た仕事をやり遂
成意欲を持ってし

（出所）ソフトブレーン・フィールド株式会社のHPより抜粋

フィールドマーケティング事業の戦略の方向性

企業と消費者をつなぎ、コミュニティの活性化に貢献

ソフトブレーン・フィールド株式会社は、キャストネットワークの
主な登録者である主婦層に対して自分の生活圏での雇用を
創出することにより、消費者を中心としたネットワークを地域コミ
ュニティに形成する。これにより地域のビジネスを活性化するだけ
でなく、消費者向けに商品・サービスを提供する企業とキャスト
ネットワークを結び付けて更なるコミュニティの活性化を狙う。
これは、提供したサ ビスにより集めた情報を基に必要な
情報やモノをタイミング良く提供していくという当社スカラ社
の方向性と合致しており、特にサプライチェーンの末端まで
を当社スカラ社の視野とすることを可能にしている。

カスタマーサポート事業の現状

スペシャリストと当社スカラ社ツールによるワン ストップソリューション

当事業は、光通信グループ各社からの業務受託のもと当社
スカラ社子会社の株式会社レオコネクが運営している。主に
光通信グループ各社商材に対するインバウンドコールセンター業
務を請けており、問合せ受付から、対応後のフォローアップまで

書式変更：フォント：（日）Meiryo UI、スペル
チェックと文章校正を行う

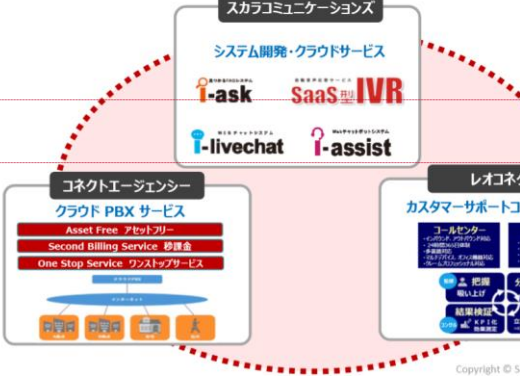
書式変更：フォント：（日）Meiryo UI、スペル
チェックと文章校正を行う

書式変更：右 1.03 字

書式変更：フォントの色：背景 1

書式変更：右： 11.9 mm

書式変更：右： 3.8 mm

子会社との連携で提案型のインバウンドセンターへの発展を加速	のコールセンター運営における諸課題をワンストップで解決している。 レオコネクのノウハウを当社スカラ社のツールと組み合わせることにより、両社のサービス提供コストを半減させて利益率の向上を図るだけでなく、当社スカラ社の SaaS/ASP サービスが光通信グループ各社により受注・導入される機会を生み出している。
	カスタマーサポート事業の戦略的方向性 ノウハウとツールの更なる連携 当事業は、カスタマーサポートコンサルティングとコールセンター関連 IT サービスとの連携を加速し、顧客対応窓口の対応品質を向上させるだけでなく、商品購入の促進や、サービス解約の抑止などを行う、提案型のインバウンドセンターへの発展を加速させていく。
自治体や各企業では対応しきれないインバウンド対策を提供	■ 連結子会社各社とのシナジー創出  Copyright © Skala Communications
	（出所）当社スカラ社の2019年6月期第2四半期決算説明資料より抜粋 インバウンド対策サポートを充実化 当事業は、2019年のラグビーワールドカップや2020年の東京五輪を控えて年々増加する訪日外国大旅行者への対応として、各企業や自治体のインバウンド対策をサポートする多言語コールセンター機能を強化し、高品質なコンシェルジュサービスの提供を目指す。各自治体や各企業もインバウンド対策は決して十分とは言えず、多くのビジネスチャンスを見逃している可

書式変更：インデント：右：3.9 mm、最初の行：1 字

書式変更：フォント：(日) Meiryo UI、スペルチェックと文章校正を行う

書式変更：フォント：(日) Meiryo UI、スペルチェックと文章校正を行う

書式変更：右：11.9 mm

書式変更：右：3.8 mm

書式変更：右：11.9 mm

書式変更：フォント：(日) Meiryo UI、スペルチェックと文章校正を行う

書式変更：フォント：(日) Meiryo UI、スペルチェックと文章校正を行う

書式変更：右：3.8 mm

書式変更：インデント：最初の行：1 字、右1.03 字

厳しい状況に陥るソフトウェアソフトウェア開発事業に対して子会社と連携しベストプラクティスを提供	能性がある。このため、各自治体や各企業等の FAQ ページの翻訳と、そこで解決しない場合は多言語オペレータに繋ぎ、ビデオチャットでのサポート、コンシェルジュ対応を常時行うサービスの提供を、子会社のスカラコミュニケーションズとレオコネクが連携して開始する。 その他事業の現状 システム開発事業の現状 当事業は、主にソフブレイン・オフショア株式会社により運営されている。長年のオフショア開発のノウハウにより「属人性の排除」と「プロジェクト管理の徹底」を重視し、オフショア開発により陥りがちな失敗を回避している。また、国内パートナーの活用などの方法を柔軟に組み合わせることで、ベストプラクティスを提供している。
ダイヤモンド社の持つ強固な販売網を生かした出版事業戦略	出版事業の現状 当事業は、「ダイヤモンド・セールス」創刊のため、ダイヤモンド社に「ダイヤモンド・セールス」編集部が設立されたのが出自である。2005 年にソフブレイン株式会社が資本参加し、ダイヤモンド社との合併企業となる。現在では経営、マーケティング、営業など、幅広いビジネス書籍の出版を中心に、企業をクライアントとする IR、ブランディング、マーケティング強化のコンサルティング、共同による出版事業を展開している。
ダイヤモンド社の持つ強固な販売網を生かした出版事業戦略	EC 事業の現状 当事業は、対戦型トレーディングカードを売買する EC サイト「遊々亭」を運営する、株式会社 plube により運営されている。物流・システム・販売・買取・マーケティング等の内製化がなされている点が強みである。
TEG 分野における個大向け EC サイト運営を目指す	その他事業の戦略の方向性 システム開発事業の戦略の方向性 昨今の国内のソフトウェアソフトウェア開発事情は、 —(1) 慢性化する技術者不足による開発遅延 —(2) 増加する小規模開発案件への未対応 —(3) 運用コストの増加 等、ますます厳しい状況になってきている。そこで、当社スカラ社は直面する課題を —(1) 海外の豊富な技術者を活用（オフショア開発） —(2) 国内パートナーの活用（ニアショア開発）

書式変更：右：11.9 mm

書式変更：右 1.03 字

書式変更：フォント：(日) Meiryo UI, スペルチェックと文章校正を行う

書式変更：フォント：(日) Meiryo UI, スペルチェックと文章校正を行う

書式変更：フォント：(日) Meiryo UI, スペルチェックと文章校正を行う

書式変更：標準

書式変更：右：11.9 mm

書式変更：フォント：(日) Meiryo UI, スペルチェックと文章校正を行う

書式変更：インデント：右：11.9 mm, 最初の行：1 字

書式変更：フォント：(日) Meiryo UI, スペルチェックと文章校正を行う

書式変更：右：11.9 mm

書式変更：フォント：(日) Meiryo UI, スペルチェックと文章校正を行う

書式変更：フォント：(日) Meiryo UI, スペルチェックと文章校正を行う

書式変更：フォント：(日) Meiryo UI, スペルチェックと文章校正を行う

書式変更：インデント：右：11.9 mm, 最初の行：1 字

書式変更：右：11.9 mm

—(3)メンテナンス業務（運用・保守）の海外委託あるいは海外要員での対応を組み合わせることで、ベストプラクティスを提供していく。

出版事業の戦略の方向性

従来のビジネス書籍の出版で培ったノウハウを企業の歴史を伝える社史制作に活かし、ビジネスの幅を広げていく。完成した社史はダイヤモンド社の持つ強固な販売網を生かして全国書店に流通させることも可能で、海外導入事例も存在している。

EC事業の戦略の方向性

plube社は、TCG（トレーディングカードゲーム）ネットショップ No.1 として最高の売買体験を TCG ユーザーに提供するためにスマホアプリの開発を始める等、提供するシステム・サービスを継続的に改善改修すると共に、新たなゲームタイトルの取り扱いも積極的に行う。またゲーム攻略情報をタイムリーかつ深い考察と共に提供し続けることで、TCG ユーザーが最も集まる場を創出して企業成長を図る。この事業において当社スカラ社は、商品の在庫管理、全国への発送、商品の値付け等の経験とノウハウを蓄積し、今後の個人向け EC サイト運営への展開を図る。

書式変更：インデント：右： 11.9 mm, 最初の行：1 字

書式変更：右： 11.9 mm

書式変更：インデント：右： 11.9 mm, 最初の行：1 字

書式変更：右： 11.9 mm

7.6. ソフトブレイン社とのシナジーの可能性

SB 社提携で
CRM/CMS
の
リーディングカン
パニーへ業務提携により、クロス
セリングと製品の共同開
発を実現数値目標達成に向け
て、SB 社は収益構造
改革やコンサルティング
営業強化を策定

買収の経緯

買収の意図

当社スカラ社のソフトブレインSB 社買収の目的は、業務提携によるサービスの付加価値向上である。当社スカラ社の提供する企業と顧客のコミュニケーションをトータル的にサポートするクラウドサービスと、ソフトブレインSB 社の非管理部門の業務効率化を支援する SFA 製品は事業戦略上の共通点を持つ。業務提携により、両社の顧客企業に対するサービスのカスタマイズ提案、利便性及び満足度の向上を図っている。既存事業の拡大のみならず、両社の強みを活かした新規サービスや新規事業ドメインの進出も考慮し、両社が CRM 及び CMS 領域におけるリーディングカンパニーの地位を築くためのものであると言える。

業務提携の内容

本提携は、クロスセリングと製品の共同開発を実現する。クロスセリングは、それぞれが提供するサービスを互いに販売するための、潜在的なニーズの調査やマーケティング戦略の策定、個別及び連携サービスの提案を行う。製品の共同開発は、日本を代表する2社の技術力、実績、経験を駆使し、より高付加価値のサービス創りに取り組むものである。

買収の時系列の動き

2016年	3/30	新株式発行及び自己株式の処分並びに株式売出し
2016年	5/2	第三者割当増資における発行株式数確定
2016年	5/16	ソフトブレインSB 社株式取得開始
2016年	5/23	株式取得一時停止
2016年	6/20	エイジア株式売却 約 13 億円
2016年	6/22	両社の社長が面会
2016年	6/27	ソフトブレインSB 社株式の本格取得開始
2016年	6/30	千葉銀行とみずほ銀行等から 33 億円の借入れ公表
2016年	7/4	発行済株式総数の 40%取得 持分法適用関連会社化
2016年	7/14	発行済株式総数の 45.57%取得 連結子会社化
2016年	8/15	業務提携に関する協議開始
2016年	11/2	クロスセリングの初事例『feセールスマネージャー』をスカラ顧客

(出所) 開示資料より抜粋

GCC 経営®の視点での評価

今後の数値目標と達成に向けた取り組み

主軸 2 事業の 2020 年度目標を営業イノベーション事業は売上 113 億円、営業利益 15 億円(営業利益率 14%)、フィールドマーケティング事業は売上 39 億円、営業利益 3.4 億円(営業利益率 9%)と設定した。以上の目標を実現させるためにソフトブレインSB 社では「フロー収入からストック収入」への収益構造改革や従来の顧客へのコンサルティング営業等の強化での中長期的成長戦略を策定している。

書式変更: インデント: 最初の行: 1 字

書式変更: 読みだし

書式変更: インデント: 最初の行: 1 字

コメントの追加 [宮下82]: https://scalagr.jp/pdf/ir/news/20160815_IRnews-2.pdf

コメントの追加 [宮下83]: <https://scalagr.jp/news/2016/index.html>

<https://toyokeizai.net/articles/-/128189>

[https://biz-](https://biz-journal.jp/2017/03/post_18296_2.html)

[journal.jp/2017/03/post_18296_2.html](https://scalagr.jp/pdf/ir/library/convocation/20160908_syousyu2806_print.pdf)

https://scalagr.jp/pdf/ir/library/convocation/20160908_syousyu2806_print.pdf

https://scalagr.jp/pdf/ir/news/20160714_IRnews.pdf

https://scalagr.jp/pdf/ir/news/20160815_IRnews-2.pdf

https://scalagr.jp/pdf/ir/news/20160314_IRnews.pdf

https://scalagr.jp/pdf/ir/library/mokuromisyo/20160314_mokuromisyo.pdf

https://scalagr.jp/pdf/ir/news/20160323_IRnews.pdf

https://scalagr.jp/pdf/ir/news/20160422_IRnews.pdf

https://scalagr.jp/pdf/ir/news/20160704_IRnews.pdf

https://scalagr.jp/pdf/ir/news/20160714_IRnews.pdf

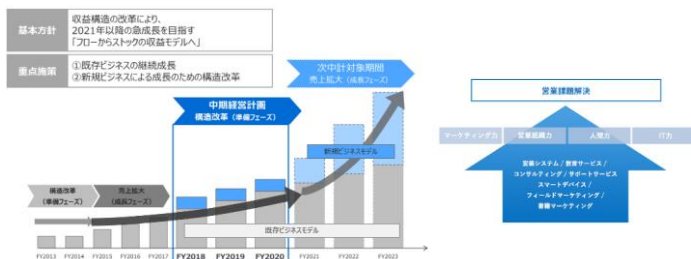
https://scalagr.jp/pdf/ir/news/20160815_IRnews-2.pdf

https://scalagr.jp/pdf/ir/news/20161102_IRnews.pdf

コメントの追加 [J84]: https://www.softbrain.co.jp/investor/upload_file/m004-m004_01/20180808_2.pdf

<https://www.softbrain.co.jp/recruit/business/work/>

ソフトブレーンSB 社の戦略の骨子



（出所）ソフトブレーンSB 社の 2018 年 12 月期第 2 四半期決算説明資料より抜粋

GCC 経営®での分析～社員の視点

ソフトブレーンSB 社の戦略をベースにスカラ社とのシナジーの可能性について GCC 経営®の概念で分析した。既に説明したが GCC 経営®とは企業価値の成長ストーリーを Growth(成長)・Connection(つながり)・Confidence(信頼)Growth(売上成長)、Connection (人・事業のつながりの改善＝投下資本利益率向上)、Confidence (信頼＝事業リスクの低下) Growth(売上成長)、Connection (人・事業のつながりの改善＝投下資本利益率向上)、Confidence (信頼＝事業リスクの低下) Growth(売上成長)、Connection (人・事業のつながりの改善＝投下資本利益率向上)、Confidence (信頼＝事業リスクの低下) の 3 つの視点で整理したものである。

分析した結果、結論から言えば、株主価値向上の効果と SB 社の社員の幸せの向上の効果の同時達成が期待できる。

Growth: AI/IoT 分野での成長余地が高まり、カスタマイズ戦略により課題解決型事業で大きな成長感、貢献感が一層拡充を獲得

経営者や営業部門のトップ層を商談相手に現在の課題から今後の事業展開まで細かくヒアリングを重ねていくことで経営層の思考等を学ぶことが出来るため自分の知識や成長につながり、自己実現欲求が充足され、売上成長にも繋がっている。

Connection: 顧客とのつながりがより強化へコンサル営業と技術部の好連携、社員と高定着率実現

前述したコンサルティング営業で発見した企業の課題を技術部との好連携で解決。自社パッケージならではの強みであるカスタムサービスや定着までの徹底的なフォロー体制などで顧客総合満足度 No.1 を達成し、営業支援ツールとして絶大な支持を得てきた CRM/SFA は定着率 96%を実現。この強固な営業基盤にスカラ社のサービスが上乗せされ、より顧客ニーズを的確に満たし、顧客とのつながりが強化されれば ROIC 向上に繋がっている。社員の尊厳欲求・社会的欲求もより充足される。

Confidence: ストック型収入の拡充への転換で事業リスクを大きく低下

スカラ社とのシナジーが高まるうえ AI/IoT 分野での成長可能性が高まること

書式変更: フォントの色 : 背景 1

書式変更: フォントの色 : 赤

書式変更: 上付き

書式変更: フォントの色 : 背景 1

書式変更: 上付き

書式変更: 上付き

書式変更: フォントの色 : 背景 1

書式変更: フォントの色 : 背景 1

書式変更: 上付き

書式変更: 読みだし

書式変更: フォントの色 : 赤

コメントの追加 [J85]: <https://www.softbrain.co.jp/recruit/business/work/>
<https://www.softbrain.co.jp/recruit/business/product/02.html>

書式変更: フォントの色 : 赤

書式変更: フォントの色 : 赤

コメントの追加 [J86]: https://www.softbrain.co.jp/investor/upload_file/m004-m004_01/20180808_2.pdf

コメントの追加 [宮下87]: 文章修正

AI/IoT 分野での成長可能性が高まる →

AI/IoT 分野での成長可能性が高まる

とが期待できる。社員もより精神的により不安がより少なくなる可能性がある。また、ストック型ビジネスモデルがより強化され、事業リスクが低下し、社員への経済的な報酬の安定化がより図れることが期待される。生理的欲求・安全欲求がより充足される。

GCC®経営®での分析～株主視点

Growth:クロスセリングにより売上成長

両社のサービスを顧客へのソリューションに取り入れることで、ユーザーからのニーズをサービスに結び付ける領域が拡大する。スカラ社の強みとする「フック商材戦略」によって、新規顧客の獲得や両社既存顧客に対して新たにサービスを提供できることは、売上成長に大きく寄与する。ソフトブレーンSB社が営業支援クラウドサービスで4,000社超の顧客を抱え、当社スカラ社は上場企業400社以上、1,000社を超える取引実績を持ち、顧客基盤の強化が達成される。これは、当社スカラ社とソフトブレーンSB社のBtoB向けクラウドサービスのビジネスの親和性が高いことが起因と言える。

Connection:新サービスの共同開発によるROICの改善

スカラ社の強みであるWEBサイト上の行動履歴分析とソフトブレーンSB社の営業支援ソフトを連携させることで新しいサービスを生み出す。既存のSaaS/ASP事業領域から、AIやロボット、ECなどの新たな事業領域ドメインに向かう足がかりとなる。また、両社はクラウドサービス事業にとって重要な技術及び営業の豊富な人材を抱えている。サービス面の定型だけでなく、彼らの人的交流の活発化を図ることで、より高付価値のサービスを開発・拡販を達成し、収益性向上を目指す。また規模メリットも相まって、ROICの改善が期待される。

Confidence:ストック型ビジネスモデルのさらなる強化

ストック型ビジネスモデルのキーの重要要素としては、顧客とのリレーションシップ持続・強化が挙げられる。顧客のニーズに幅広い製品ラインナップによるソリューションを兼ね備えながら対応することで、サービスの継続率を高めることが出来る。当社スカラ社は、すでにi-search『i-search』やi-ask『i-ask』などのFシリーズ、Iシリーズを展開しているが、CRM/SFA領域で市場を牽引するソフトブレーンSB社と提携することで、さらなるリレーションシップ強化につながる。企業のコミュニケーション、営業活動を包括的に支援しリレーションシップを深めることで、サービス継続率を高め、事業リスク軽減を図る。

書式変更: フォントの色 : 赤

書式変更: フォントの色 : 赤

コメントの追加 [宮下88]: 単語補充

スカラ →

スカラ社

コメントの追加 [宮下89]: https://scalagrp.jp/pdf/ir/library/data/20160816_setsumeikai_2806-4Q.pdf

Growthの観点

書式変更: フォントの色 : 赤

コメントの追加 [宮下90]: https://scalagrp.jp/pdf/ir/library/data/20160816_setsumeikai_2806-4Q.pdf

connectionの観点

書式変更: フォントの色 : 赤

8.7. 2019年6月期の動向～第三四半期までのレビュー

コメントの追加 [宮下91]: https://scalagr.jp/pdf/ir/library/report/20190515_yuho1906-3Q.pdf

2019年6月期第三四半期決算短信

コメントの追加 [宮下92]: スペース追加
ProductInformationManagement →
Product Information Management

書式変更: フォントの色 : 背景 1

各事業は
堅調に推移
し、増収増益
M&Aを通し

主要サービス
は30%以上の
年間売上成長率

SFA事業では売上高
14.4%増

SaaS/ASP 事業

当事業の強みである複数サービスによるソリューション提供も進展しており、~~Fi~~search『~~fi~~-search』と~~Fi~~ask『~~fi~~-ask』に加え、製品情報の一元管理が可能なPIM（Product Information Management：商品情報管理）システムが山洋電気(株)へ導入された。更に、(株)レオコネクトとの共同提案により、~~Fi~~ask『~~fi~~-ask』が(株)マックスサポートに、~~Fi~~ask『~~fi~~-ask』と~~Fi~~assist『~~fi~~-assist』が(株)ラストワンマイルへ導入されました。また、前期に子会社化した(株)コネクトエージェンシーへ~~Fi~~ask『~~fi~~-ask』を導入しており、今後、コスト削減や当グループへの売上収益の貢献が見込まれる。以上の結果、売上収益は3,010百万円（前年同期比28.1%増）、セグメント利益は609百万円（同36.4%増）となった。

SFA 事業

営業面では引き続きセミナー開催などを通じて新規顧客の開拓を推進するとともに、既存顧客への更なる利用促進のために、従来の活用支援サービスに加え、集合型ユーザー研修を強化した。また、開発面では主力商品であるCRM/SFA ~~ソフトウェア~~『~~fe~~セールスマネージャー-~~e~~セールスマネージャー』の使い勝手の良さを追求した開発やセルフサブ型~~Fe~~セールスマネージャー-RemixMS~~+~~の開発に引き続き取り組~~まれたんだ~~。~~Fe~~セールスマネージャー~~+~~の販売がクラウド型を中心に堅調に推移した。その結果、売上収益は3,592百万円（前年同期比14.4%増）となった。また利益面では、成長に向けての開発や人件費等の先行費用の増加を増収によりカバーしたことで、セグメント利益は703百万円（同29.8%増）となった。

フィールドマーケティング事業

「フィールド・クラウドソーシング」のコンセプトの下、新たな市場開拓に向けた取り組みを進められている。主力サービスである定期フィールドビジネスや人材派遣ビジネスが引き続き堅調に推移した。以上の結果、売上収益は2,912百万円（前年同期比17.5%増）、セグメント利益は228百万円（同22.8%増）となった。

カスタマーサポート事業

当事業におきましては、前期に子会社した(株)レオコネクトによる、光通信グループ各社からのカスタマーサポートコンサルティング業務の受託に加え、スカラコミュニケーションズのSaaS/ASPサービスの提案、受注、導入、また新たなニーズを元にした新システム開発も進んでいる。その結果、売上収益は2,073百万円、セグメント利益は43百万円となった。

トレーディングカード
事業特に好調
売上全体に寄与

決算概要のまとめ

主力事業の高い成長性を反映し、全体で見ると売上収益は年率（YoY）で見ても30-40%の高成長を実現し、利益率の改善も相まって、利益はさらに高い40-60%の成長を達成している。

四半期個別業績の動向

[単位：百万円]		2019年6月期			
		1Q	2Q	3Q	通期(予)
SaaS/ASP事業	売上収益	843	1,001	1,179	-
	YOY	3.3%	27.4%	57.8%	
	営業利益	136	181	292	-
	YOY	-16.0%	33.1%	98.6%	
	営業利益率	16.1%	18.1%	24.8%	-
SFA事業	売上収益	1,124	1,299	1,179	-
	YOY	13.9%	23.4%	7.3%	-
	営業利益	196	320	187	-
	YOY	16.7%	76.8%	-2.6%	
	営業利益率	17.4%	24.6%	15.9%	-
フィールドマーケティング事業	売上収益	940	1,016	957	-
	YOY	18.2%	22.3%	12.3%	
	営業利益	72	69	86	-
	YOY	30.9%	9.5%	28.4%	
	営業利益率	7.7%	6.8%	9.0%	-
カスタマーサポート事業	売上収益	656	685	737	-
	営業利益	11	15	18	-
	営業利益率	1.7%	2.2%	2.4%	-
その他	売上収益	394	446	361	-
	営業利益	59	74	-15	-
	営業利益率	15.0%	16.6%	-	-
連結	売上収益	3,959	4,446	4,376	16,600
	YOY	39.6%	47.3%	36.8%	29.4%
	営業利益(調整済)	476	659	567	2,000
	YOY	24.6%	50.1%	40.7%	29.4%
	営業利益率	12.0%	14.8%	13.0%	12.0%
	四半期利益	329	427	382	1,340
	YOY	16.3%	52.0%	36.9%	26.3%
	親会社の所有者に帰属する				
	四半期利益	204	254	296	890
	YOY	18.6%	27.0%	61.7%	25.9%

(出所) 決算短信よりジェイ・フェニックス・リサーチ作成

9.8. 財務戦略・株主還元策・ESG

高成長
積極的な
M&Aを通じ
た事業拡大・
創出で企業
価値向上
と50%の

10期連続の増配を予定

50%近くの高い配
当性向

10期連続の増配を予定

財務戦略

当社は中長期的な企業価値向上を目標としており、Non-GAAP 指標における売上収益、1株あたりの当期利益を客観的な指標としてとらえている。持続的な成長を遂げるため、既存事業の推進し、成長をさらに加速させるため、M&Aを通して事業拡大及び他分野への事業展開を実現させることで企業価値向上を目指す。

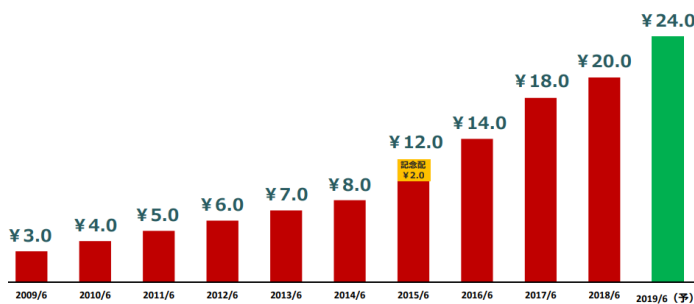
資金調達

当社の資金需要は主に、株主還元政策の継続的実施、事業拡大・企業価値向上に向けたM&Aや成長投資である。これらの資金は手元資金で賄うことを基本とし、必要に応じて金融機関からの借入や社債発行により資金調達を行うと説明している。

配当政策

当社は株主への適切な利益還元を重要な経営課題とし、財務体質の強化と事業展開に必要な内部留保を確保しつつ、安定的・継続的な配当を実施している。当社は中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行っており、2019年6月期は1株あたり前期比4円増の24円と10期連続の増配を予定している。また、配当性向も2019年6月期はEPSが約50%近くと高い。安定したキャッシュフローのビジネスを展開しているため高成長と高い配当性向を同時実現している。

株主還元政策



(出所) 2018年6月期事業説明資料より抜粋

ESG

環境 (Environment)

日本のみならず、世界・地球規模の問題解決、人類自身の進歩・進化にまで貢献することを目指している。

書式変更: インデント: 最初の行: 1字

書式変更: フォントの色: テキスト 1

書式変更: インデント: 最初の行: 1字

書式変更: インデント: 最初の行: 1字

書式変更: フォントの色: テキスト 1

書式変更: インデント: 左: 3.7 mm, 右: 3.7 mm

書式変更: インデント: 最初の行: 1字

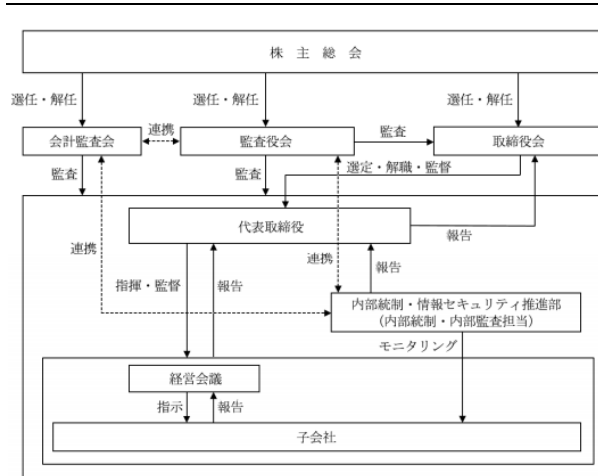
社会 (Social)

当社は企業理念に、倫理的価値観と社会的責任を上げている。社会的正義をすべての企業活動における判断基準とし、社員を含めたステークホルダーの要望に応えることで社会の維持・発展に貢献する。

統治 (Governance)

社外取締役 1 名を含む取締役と社外監査役 2 名を含む監査役会による経営監視体制を採用することで、経営環境の変化への対応、コーポレートガバナンスの強化を図っている。

当社の企業統治体制



(出所) 第 32 期有価証券報告書より抜粋

コンプライアンス

当社はコンプライアンス規定を自社で定めている。役員及び従業員の法令違反・コンプライアンスに関して窓口を設け、通報・相談者が不利益を受けない体制を構築している。

監査

内部監査

代表取締役直轄の内部統制・情報セキュリティ推進部を設置し、内部監査規定及び年度計画に基づいた業務監査を実施している。

外部監査

人的関係・資本的関係、その他の利害関係の全くない 2 名の社外監査役が財務・会計・法務に関する専門的見地から監査を行っている。

リスク管理

内部統制・情報セキュリティ推進部が中心となり、発生しうるリスクを網羅的に管理し、重要度の高い事項を内部監査計画に反映させた上で監査を行うことで、リスク発

書式変更: インデント: 最初の行: 1 字

書式変更: インデント: 最初の行: 1 字

書式変更: インデント: 最初の行: 1 字

書式変更: インデント: 最初の行: 1 字

書式変更: インデント: 最初の行: 1 字

書式変更: インデント: 最初の行: 1 字

10.9. 参考資料～ROIC・超過利潤で見た企業価値評価法

生予防対策を行っている。また、機密情報の漏洩防止及び情報セキュリティ対応については、役職員が構成する情報セキュリティ委員会と年 2 度の従業員教育で対応している。

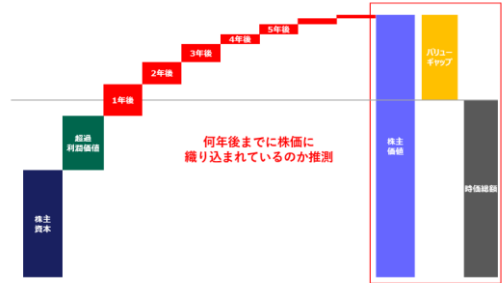
コメントの追加 [J93]: https://www.dropbox.com/s/wr034ozpa0rcd19/4845_SCALA-INC_Times_385_2.26_excessProfit_Analysis_190406VS_stopFSPPrice_190405.pdf?dl=0

超過利潤
とは？

超過利潤分析のフレームワーク

超過利潤もしくは、経済付加価値は、東京証券取引所の第 5 回企業価値向上表彰で大賞となった花王株式会社が導入するなど、世界的に企業価値を推計する指標として普及している。超過利潤による計算では、企業価値を投下資本、超過利潤価値、成長価値、非事業資産の 4 つの分解し、より深く企業価値の創出構造を理解することが可能となる。時価総額が理論的な株主価値より大きければ、割高の可能性、低くれば割安の可能性を示唆する。各年度別の企業価値への貢献を次の図のようにビジュアル化することが可能である。次の図では株主資本＝投下資本＋非事業資産－有利子負債等として試算し、よりシンプルに示している。このようにすると何年後までの成長が株価に織り込まれているのかも推測可能である。

超過利潤による企業価値分解



(出所) ジェイ・フニックス・リサーチ株式会社

超過利潤は、利用している投下資本に対して、投資家の満足するリターンを超えた利益を推計する。その現在価値が「超過利潤価値」となり、超過利潤が成長していく場合は、「成長価値」となる。また、事業に利用されていない資産を非事業資産価値として加算し、理論的な企業価値を推計する。理論的にはディスカウントキャッシュフロー法（DCF 法）と超過利潤による企業価値推計値は同じになる。本レポートでは、簡易的に次のように計算した数値を用いて超過利潤を計算している。

超過利潤＝税引き後営業利益(NOPAT マージン)－投下資本×加重平均資本コスト
税引き後営業利益 (Net Operating Profit After Tax:NOPAT)＝営業利益×(1-実効税率)
投下資本＝総資産－非事業資産価値－有利子負債以外の流動負債
非事業資産価値＝売上高の 10%を超える現預金＋短期有価証券＋投資有価証券＋繰り延べヘッジ損益＋土地再評価額金＋為替調整勘定
加重平均資本コスト＝税引き後有利子負債利率×(D/(E+D))＋株主資本コスト×(E/D+E)
株主資本コスト＝0.5%＋5%×β
β＝TOPIX と対象企業株価の 5 年間の日次リターンの一次回帰式の傾き
E＝計算時点での時価総額
D＝計算時点での直近決算の短期有利子負債＋固定負債＋少数株主持ち分

11.10. 参考となる視点～経営デザインシートによる整理

最適
カスタマイズ
クラウド
ビジネスの構
築の振り返り

メディア広告市場の競争激化に伴い、元々の主要事業を売却、0から顧客のニーズをそのまま商品にしていた

何もないからこそ現在の強みである、コンサルティング営業と高いエンジニアリング力が生まれた

経営デザインシート

経営デザインシートとは

経営デザインシートとは、内閣府知的財産戦略推進事務局が作成した「知財が企業の価値創造メカニズムにおいて果たす役割を的確に評価して経営をデザインするためのツール」である*。社会・経済環境が、安定的なモノの供給が市場を牽引する20世紀型から、体験や共感を求めるユーザの多様な価値観が市場を牽引する21世紀型へと変化する中、経営の牽引力の源泉となる知財が果たす役割は増大しており、そのような動きを見える化するために各界の識者・実務家の英知をベースに開発され、2018年6月に公表された。経営をデザインするための最先端の知見が凝縮されたフレームワークといえる。企業が持続的に成長するために、将来の経営基盤となりえる価値創造メカニズムを可視化し、デザインするためのシートであり、企業における活用事例も増加している。この1枚で、時間軸を意識した企業の経営を俯瞰することができ、「資源」と「ビジネスモデル」と「価値」の関係性を意識することが容易になる。

企業がユーザの多様な価値観に訴求するためには、価値創造のメカニズムを機動的・継続的にデザインしてイノベーションを創出すること、そのために知財が価値創造のメカニズムにおいて果たす役割を的確に評価することが期待される。経営デザインシートその考え方で経営戦略の整理がおこなうことができる企業は、21世紀型のロジックにおいて、もれなくデジタルにもれなく戦略が構築されていると考えることができる。ため、参考のためにスカラ社についても整理をおこなった。企業が持続的に成長するために、将来の経営基盤となりえる価値創造メカニズムを可視化し、デザインするためのシートであり、企業における活用事例も増加している。この1枚で、時間軸を意識した企業の経営を俯瞰することができ、「資源」と「ビジネスモデル」と「価値」の関係性を意識することが容易になる。

* https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html 参照。

スカラ社の戦略展開の経営デザインシートによる整理

スカラ社は、元々プロモーションメディア事業を主要事業とし、企業の消費者向けプロモーションの企画、作成、HP作成に携わってきた。しかし、メディア広告市場の競争激化に伴い、事業セグメントは赤字化してしまう。そこで、大胆にもプロモーションメディア事業を売却し、SaaS/ASP事業に移行する。当初は、販売用のパッケージソフトも無かったため、顧客からのニーズをそのまま形にすることで商材を揃えていった。何も無かったからこそ、現在のスカラ社の強みであるコンサルティング営業と実現性の高いエンジニアリング力が生まれることとなった。

株式会社スカラ（以下スカラ社）は、上場企業等約1,000社^{*2}に対し、セキュリティを強化したクラウドベースのコミュニケーションツールをSaaS/ASP^{*3}で提供する手法でトップクラスの実績を持つ。①最適カスタマイズ、②ストレスフリーのクラウド、③魅力ある月額課金、という「顧客の心をつかむ三つの戦略」を推進している。顧客、営業マンとエンジニアのつながり（Connection）により高付加価値化・効率化を達成

コメントの追加 [J94]: https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html

コメントの追加 [J95]: https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/siryou01.pdf

書式変更: スタイル5, インデント: 最初の行: 0字

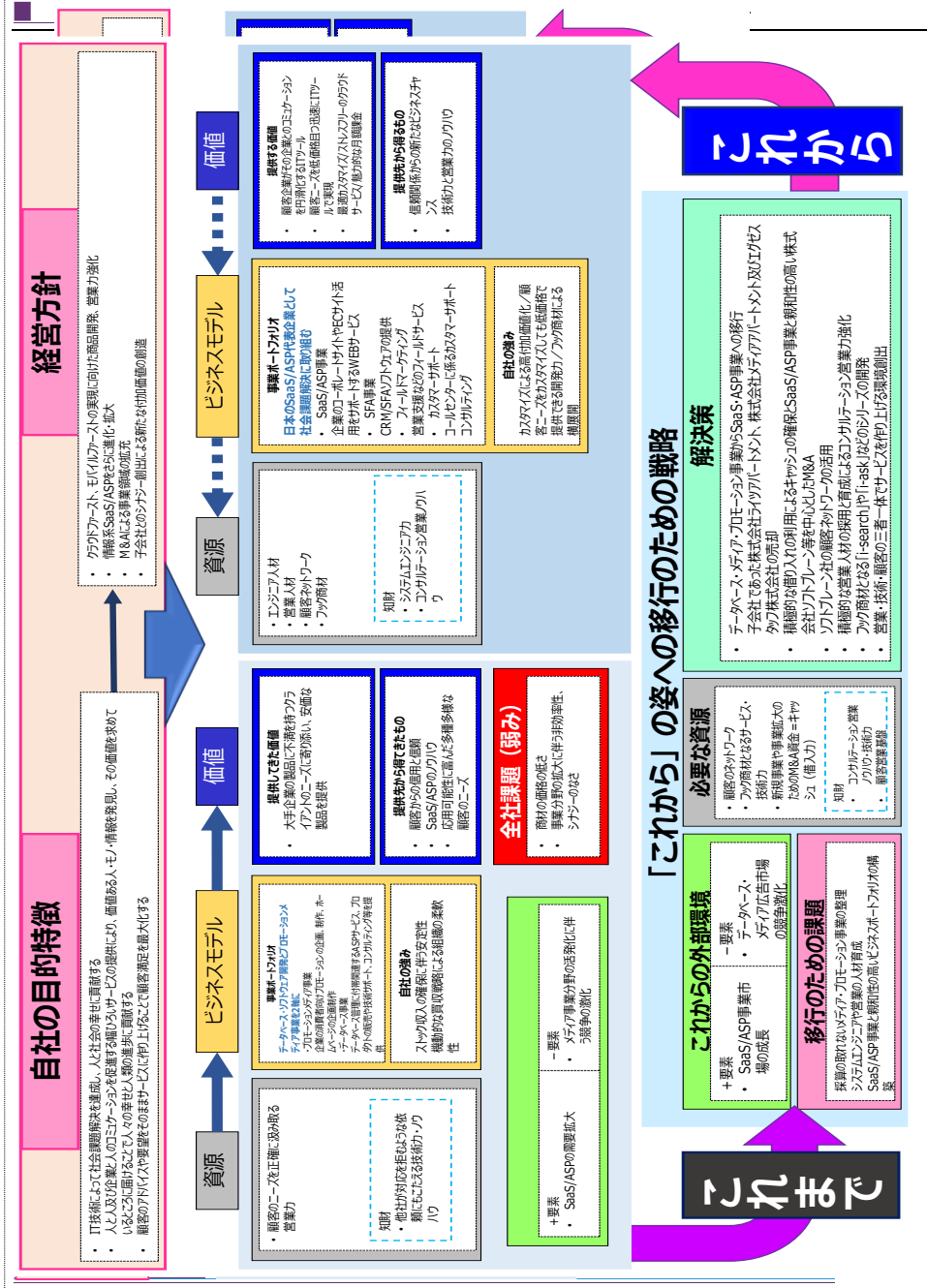
書式変更: インデント: 左: 3.7 mm, 右: 3.7 mm

コメントの追加 [宮下96]: 単語補充
スカラ →
スカラ社

し投下資本利益率（ROIC）の向上及び高い売上成長（Growth）と、安定性（Confidence）の向上による事業リスク低下、資本コスト抑制、資金調達力強化によるM&A、高い配当性向の維持を推進している。GCC経営®の視点で価値向上の好循環を築いている。

以上の流れを経営デザインシートのフレームワークで整理したのが次頁の図である。過去の振り替わりとして、必要な項目が無理なく整理できていることがわかる。このような形で整理できることは、顧客への価値提供を軸に事業戦略が整合的に展開されている証左といえる。

■ 経営デザインシートによる評価



表の書式変更

書式変更: 図表 タイトル, 箇条書き + レベル: 1 + 整列: 0 mm + インデント: 7.4 mm

(出所) 内閣府資料に基づきジェイ・フェニックス・リサーチ作成

ディスクレマー

本レポートは、株式会社ティー・アイ・ダヴリュ/株式会社アイフィスジャパン（以下、発行者）が、「ANALYST NET」のブランド名（登録商標）で発行するレポートであり、外部の提携会社及びアナリストを主な執筆者として作成されたものです。

- 「ANALYST NET」のブランド名で発行されるレポートにおいては、対象となる企業について従来とは違ったアプローチによる紹介や解説を目的としております。発行者は原則、レポートに記載された内容に関してレビューならびに承認を行っておりません（しかし、明らかな誤りや適切ではない表現がある場合に限り、執筆者に対して指摘を行っております）。
- 発行者は、本レポートを発行するための企画提案およびインフラストラクチャーの提供に関して対価を直接的または間接的に対象企業より得ている場合があります。
- 執筆者となる外部の提携会社及びアナリストは、本レポートを作成する以外にも対象会社より直接的または間接的に対価を得ている場合があります。また、執筆者となる外部の提携会社及びアナリストは対象会社の有価証券に対して何らかの取引を行っている可能性あるいは将来行う可能性があります。
- 本レポートは、投資判断の参考となる情報提供のみを目的として作成されたものであり、有価証券取引及びその他の取引の勧誘を目的とするものではありません。有価証券およびその他の取引に関する最終決定は投資家ご自身の判断と責任で行ってください。
- 本レポートの作成に当たり、執筆者は対象企業への取材等を通じて情報提供を受けておりますが、当レポートに記載された仮説や見解は当該企業によるものではなく、執筆者による分析・評価によるものです。
- 本レポートは、執筆者が信頼できると判断した情報に基づき記載されたものですが、その正確性、完全性または適時性を保証するものではありません。本レポートに記載された見解や予測は、本レポート発行時における執筆者の判断であり、予告無しに変更されることがあります。

- 本レポートに記載された情報もしくは分析に、投資家が依拠した結果として被る可能性のある直接的、間接的、付随的もしくは特別な損害に対して、発行者ならびに執筆者が何ら責任を負うものではありません。
- 本レポートの著作権は、原則として発行者に帰属します。本レポートにおいて提供される情報に関して、発行者の承諾を得ずに、当該情報の複製、販売、表示、配布、公表、修正、頒布または営利目的での利用を行うことは法律で禁じられています。