

平成 25 年 9 月 2 日

各 位

本店所在地 東京都千代田区九段北 4 - 2 - 6
会社名 レカム株式会社
代表者名 代表取締役社長 伊藤 秀博
(コード番号 : 3323 東証 ジャスダック)
問合せ先 取締役常務執行役員経営管理本部長
川畑 大輔
(TEL : 03-5357-1411)
(URL : <http://www.recomm.co.jp>)

レカムグループ中期経営計画（平成 26 年 9 月期～平成 28 年 9 月期）策定のお知らせ

当社は、平成 25 年 9 月 2 日開催の取締役会において、平成 26 年 9 月期を初年度とする 3 か年の中期経営計画を決定いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 中長期的な会社の経営戦略

当社グループは、中小企業のお客様に対して、企業理念である「最適な情報通信システムの構築」「最大限の経費削減のお手伝い」「迅速かつ安心して頂ける保守サービスの提供」を行うことによって、お客様企業の IT インフラの「ワンストップサービスカンパニー」を目指しております。

本中期経営計画の推進により、経営ビジョンである『A&A111+（エー・アンド・エー・トリプルワン・プラス）』を達成するため、お客様企業の営業活動に関するあらゆる問題解決を提供する『No. 1 セールズソリューションプロバイダー企業グループ』の実現に向けた基盤作りに全力で取り組みます。

経営ビジョン『A&A111+』

- ・株主の皆様にとって投資に対するリターン「No. 1」を実現する。
- ・お客様にとって「Only 1」の存在となる。
- ・情報通信関連分野において質・量ともに「No. 1」を達成する。
- ・従業員にとって最も魅力的な「Best 1 企業グループ」になる。

※A&A : Action & Achievement (行動、そして達成)

2. 新中期経営計画の位置付け

本中期経営計画においては、これまで成長の阻害要因となっていた不採算事業から撤退し、「No. 1 企業」へ飛躍するため「主要事業への選択と集中」を実施し、「財務基盤の安定化」を図る基盤造りの年間と位置付けております。また、投資はコア事業に限定し、財務健全性を重視していく中で最終年度（平成 28 年 9 月期）には売上高 54 億円、営業利益 3 億円（過去最高益を更新）売上高営業利益率 5.5%、株主資本比率 40%超、有利子負債 2 億円未満の実現を目指してまいります。

(単位：百万円)

項目	平成 25 年 9 月期 (業績予想)	平成 26 年 9 月期	平成 27 年 9 月期	平成 28 年 9 月期
連結売上高	4,107	4,000	4,600	5,400
連結営業利益	1	100	200	300
連結経常利益	△29	90	190	290
連結当期純利益	△157	70	180	280
売上高営業利益率	-	2.5%	4.3%	5.5%
有利子負債残高	640	440	300	170
営業人員数(全社)	103	115	145	170

3. 中期経営計画の概要(3つの経営戦略)

情報通信機器業界の市場環境は、当社グループの主要顧客層である中小企業においても、インターネット環境のブロードバンド化が進展し、スマートフォンやタブレット端末の導入も増加傾向にあるとともにサーバー、セキュリティ機器の導入も進展するなど、ITインフラ需要は堅調に推移しております。

こうした経営環境の中、当社グループはこれまで成長の阻害要因となっていた不採算事業から撤退し、「No. 1 企業」へ飛躍するため「主要事業への選択と集中」を実施し、情報通信インフラの「ワンストップサービスカンパニー」を目指し、顧客満足の追求と企業価値の選択と集中を推し進め、当社グループの属する業界で業績及び株価も堅調な同業他社をキャッチアップし、「業界No. 1 企業」のポジション獲得に向けた以下3つの経営戦略の実行にグループ一丸となって取り組んでまいります。

(1) コア事業(情報通信機器販売事業)の強化

当社グループのコアコンピタンスともいえる本事業に経営資源を集中し、「業界No. 1 企業」のポジション獲得へ向けた基盤作りを行うとともに、以下の拡大戦略を実行いたします。

① 安定収益基盤の構築

営業人員の積極拡充を図り、直営店の営業社員を3年間で倍増させます。(2016年9月末105名)
また、フロー型からストック型ビジネスモデルへの転換を図り、ビジネスホン・セキュリティソリューションの販売を強化します。

② 顧客基盤拡大

増収効果とシナジー効果の高い同業他社のM&Aを強化します。また、新規加盟店開発を強化し、フランチャイズ加盟店の売上高の拡大を図ります。

③ システム投資による管理コスト、営業効率の向上

「新販売管理システム」の導入による業務効率の改善により、導入後5年間で62百万円の経費削減を見込みます。また、2013年9月期に導入しました「新顧客管理システム」への追加投資によって営業効率を改善し、4百万円/月の増益効果を見込んでおります。

(2) 成長市場(BPO市場)における収益機会の創出

成長性の高い市場分野での本事業においては、規模拡大を実現し、グループの主要事業に成長させるための「収益機会」を創出するために以下の戦略を実行いたします。

① グループ外企業からの受注強化

価格優位性を確立する中で「中小企業向けのパッケージ製品の開発」を実施し、情報通信機器販売事業とのシナジー効果も創出します。また、日本語人材が豊富な大連の労働者市場と自社で培ったコールセンター運営ノウハウを融合し、BPO事業におけるコールセンター機能の拡充を実施します。

② オペレーションのレベルアップ

グループ内業務を一気通貫に実施している仕組みをグループ外に横展開し、BPO事業における「ワンストップサービス」を実現します。また、それらを実現するためのオペレーターの育成とサービスレベル向上のための定着率向上を実施していきます。

③ 日本国内での営業活動強化

2013 年 9 月期に新設した専任営業組織を常設するとともに提携先企業との連携を強化し、新規受託企業の拡大を図ります。また、新たな提携先企業の開拓も実施していきます。

(3) 財務基盤の安定化

① キャッシュ・フロー経営

計画 3 年間で約 650 万円の営業キャッシュ・フローを創出し、有利子負債を 470 百万円圧縮することによって、財務体質を大幅に改善します。最終年度の株主資本は 780 百万円を目標とし、実現した際の株主資本比率は 40%超となります。

② 株主の皆様への還元計画

新中期経営計画を達成することで、中長期に安定したフリー・キャッシュ・フローを創出し、企業価値を上昇させることが、株主価値を向上させると考えております。それらを実現していく中で内部留保を充実させ、財務基盤が安定化した段階での復配を実施いたします。

※ 詳細は、添付の資料をご参照ください。

以 上



レカム株式会社 中期経営計画(2014年9月期~2016年9月期)

レカム株式会社
2013年9月2日

	該当ページ
1. 経営理念、経営ビジョン	3
2. 新中期経営計画の位置づけ	5
3. 2011年度~2013年度中期経営計画の総括	6
4. 経営環境	9
5. 新中期経営計画の概要	11
6. 新中期経営計画の戦略	14
7. 新中期経営計画の計数計画	19

1. 経営理念・経営ビジョン ①企業理念・社是

【企業理念】

- 私たちは、お客様にとって最適の情報通信システムの構築をする事により、社会に貢献致します。
- 私たちは、お客様にとって最大限の経費削減のお手伝いをする事により、社会に貢献致します。
- 私たちは、お客様に迅速かつ安心して頂ける、保守サービスを提供する事により、社会に貢献致します。
- 私たちは、私たち自身が人間として成長する事により、社会に貢献致します。

【社是】

R 実力主義
Real Power Rule

レカムの「R」は、「実力主義」を意味します。「個の尊重」という人事思想の基に、年齢、性別、学歴、勤続年数などとは一切関係なく、実力に応じた評価を平等に行います。これが、私たちの基本的な理念です。

E 積極思考
Enterprising

「E」は、「積極思考」を意味します。「積極思考」とは、人間の一生の中で多くの割合を占める「仕事」の時間をプラスの発想でとらえ、“自己表現の場”として自ら積極的に取り組むことにより、やりがいのある、楽しいものにしていくことを意味します。そのような生き方によって、仕事も、遊びも、そして、人生そのものを楽しく、ゆとりのあるものにしていくことなのです。

C 挑戦
Challenge

「C」は、仕事に対する「チャレンジ精神」を意味します。「やれない」「できない」は御法度とし、妥協することなく自己の向上に取り組み、どんな時も諦めず、自分のできる限りの努力をし、全力でぶつかっていけば、必ず良い結果が生まれます。「チャレンジ精神」は、大いなる「自信」と「満足」につながり、人間的成長を促すのです。

O オープン経営
Open

「O」は、開かれた「オープン経営」を意味します。私たちは、会社の利益や役員会の議事録等を全員に公開します。そして、従来のピラミッド型ではなく、フラット型企業を構築し、目まぐるしく変動する時代の波に対応するため、オープンで公正なスピード経営を実現していきます。

M 全員経営
Management

「M」は、マネージメント、「全員経営」を意味します。アメリカの企業は「株主第一主義」と言われます。これは、経営者第一の日本の企業とは異なり、株主が最大の権限を持つことを表しています。会社の一人ひとりが株主となり、経営に参加し、自分自身のために企業をマネージメントすることです。これが、私たちの基本的な姿勢です。

M 心
Mind

もうひとつの「M」は、「心」を意味します。現在の社会は、物質的な満足より、「心の満足」や「精神的な充足」が求められる時代と言われています。仕事も、お客様の「心」を満たすサービスを提供することが、社会への貢献につながり、最終的に利益にもつながります。お客様に感謝され、喜ばれる仕事を行うこと。これが私たちの目標です。

1. 経営理念・経営ビジョン ②経営ビジョン

(エー・アンド・エー トリプルワンプラス)

A & A 1 1 1 +

(A & Aとは Action & Achievement「行動、そして達成」)

株主にとって投資リターン「**No.1**」

顧客にとってオンリー「**1**」

業界で質量共に「**No.1**」

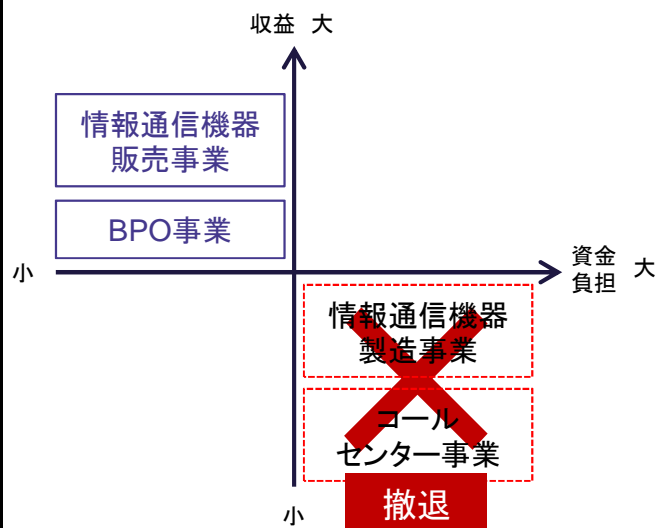
従業員にとって最も魅力的な「**Best1**」企業グループ

2. 新中期経営計画の位置づけ

- 新中期経営計画は、これまで成長の足枷となっていた不採算事業から完全に決別し、「No.1企業」へ飛躍するため「主要事業へ選択と集中」を行う3年間と位置付ける

2013年9月期

不採算事業からの撤退



事業

新中期経営計画期間
2014～2016年9月期

主要事業への選択と集中

- 情報通信機器販売事業 (グループ中核事業)への集中・規模拡大
- 同業他社をキャッチアップ
 - ・営業人員の増強により直間比率の改善
 - ・ストックサービスの増加
- BPO事業の事業拡大

2017年9月期～

No.1企業への飛躍

成長

(エー・アンド・エー トリアプルワンプラス)
A&A111+

(A & Aとは Action & Achievement「行動、そして達成」)

株主にとって投資リターン「No.1」
顧客にとってオンリー「1」
業界で質量共に「No.1」
従業員にとって最も魅力的な「Best1」企業グループ

ライセンス・オフリングによる資金調達

- 不採算事業撤退により毀損した財務基盤の強化
- 主要事業へ成長資金

財務

財務基盤の安定化

- 有利子負債を4分の1まで圧縮
- 株主資本比率40%超を達成
- 配当可能な財務基盤を早期に構築

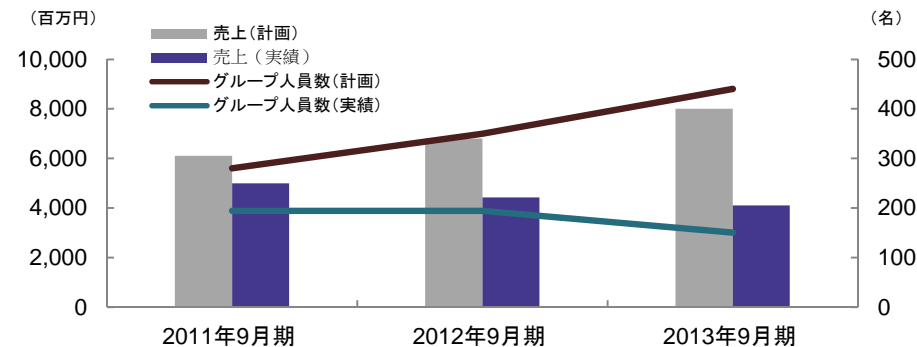
3. 2011年度~2013年度中期経営計画の総括(1)

単位: 百万円

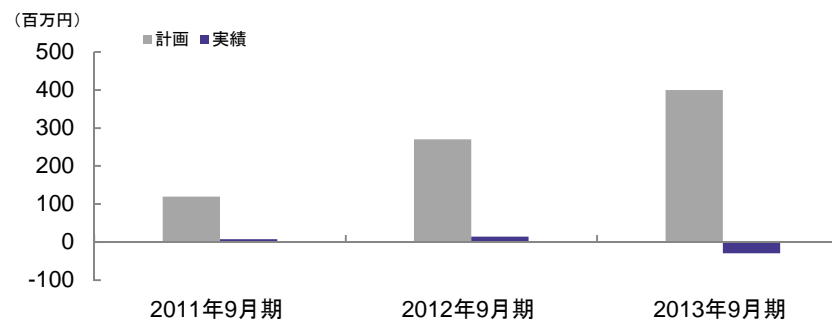
		2011年9月期	2012年9月期	2013年9月期*1
売上高	計画	6,100	6,800	8,000
	実績	4,990	4,424	4,107
経常利益	計画	120	270	400
	実績	8	14	△29
グループ人員数	計画	280名	350名	440名
	実績	217名	213名	196名

*1 2013年9月期の実績は今期見込みを記載

【売上高・グループ人員数】



【経常利益】



- **売上高** 情報通信機器販売事業の「規模の拡大戦略」が実施できず、売上高が当初の計画を大きく乖離
- **経常利益** 情報通信機器製造事業、Wiz Biz事業、コールセンター事業の継続的な赤字が影響し大きく乖離
- **営業人員** 不採算事業が足枷となり大量採用が実施できず、定着率の改善、社員教育の改善に失敗

情報通信機器製造事業、Wiz Biz事業、コールセンター事業の赤字が足枷となり、想定通りの人員計画が実現できず計画を大幅に乖離

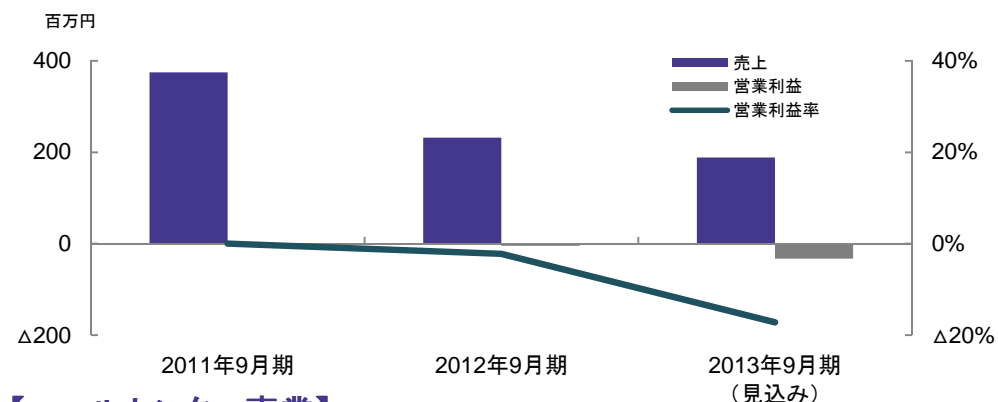
3. 2011年度~2013年度中期経営計画の総括(2)

単位:百万円

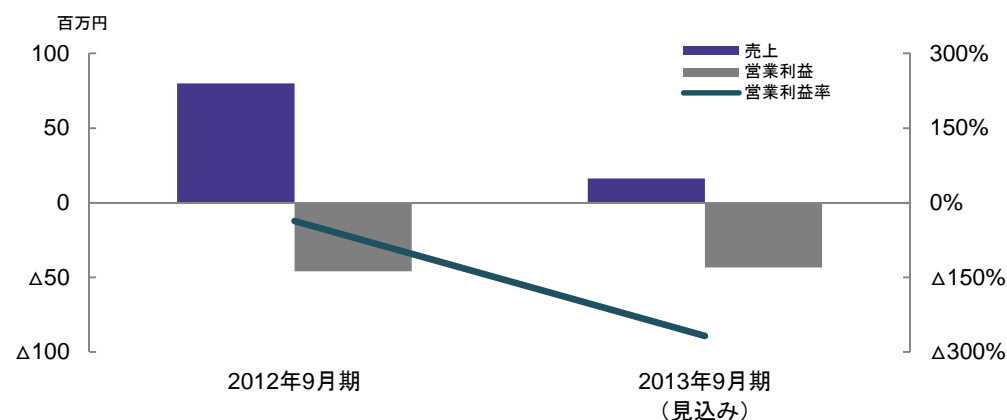
		2011年9月期	2012年9月期	2013年9月期*1
情報通信機器製造事業	売上高	375	232	188
	営業利益	0	△5	△32
	営業利益率	0.0%	△2.2%	△17.2%
コールセンター事業	売上高	—	80	16
	営業利益	—	△46	△44
	営業利益率	—	△37.1%	△268.3%

*1 2013年9月期の実績は今期見込みを記載

【情報通信機器製造事業】



【コールセンター事業】



- 情報通信機器製造事業 事業構造の転換により、営業費用は圧縮。しかし、新規製造受託業務の獲得苦戦、カスタマー業務が低迷 ⇒ **営業赤字が増加**
- コールセンター事業 大口の新規外部受託案件の**獲得に至らず**。グループ内アウトバウンド業務の生産性が**当初計画と大きく乖離**

成長の阻害要因となっていた情報通信機器製造事業、コールセンター事業からの撤退を決定

3. 2011年度~2013年度中期経営計画の総括(3)

【前回中計の拡大戦略】

1. M&Aの積極活用

2. Wiz Biz事業とのシナジー最大化

3. トータルソリューションプロバイダーの実現

4. 営業生産性の追求

【実績】

- WizBiz事業を承継⇒赤字を改善できず売却
- コールセンター事業への投資は失敗
- 同業他社のM&Aは未実現

- シナジー効果を発揮できず
- (レカム顧客の登録はほぼ進展せず)
- サービス領域を広げすぎ、収益悪化
- コストダウンサービスは縮小

- UTMIは価格優位性の高い製品の販売強化により拡大
- サーバ等の販売も増加
- 専売部隊は解散
- モバイルやストックサービスは伸び悩み

- 営業ノウハウの具体化⇒成果物は限定的
- 営業一人当たり売上高は向上
- CRMシステムのリニューアル(改善余地あり)
- 販売管理システムは改善できず

【反省及び課題】

- 同業他社のM&Aを実現するための資金余力
- シナジー効果の高いM&A先の選定
- 異業種を伸ばすノウハウとリソースが不足

- 中小企業の顧客ニーズの具現化
- サービス領域の限定とマネタイズ
- コア事業とのシナジー効果の「見極め」

- 専門的ノウハウの蓄積
- 顧客ニーズの把握
- スtock収入の不足

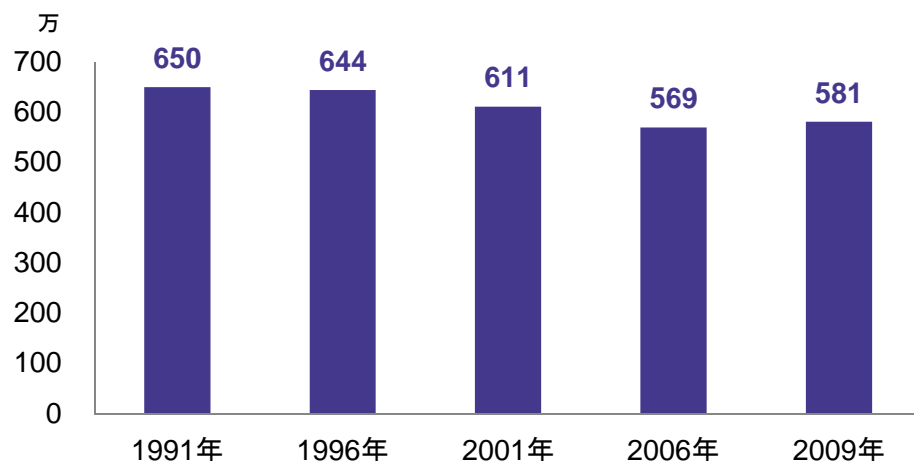
- 営業ノウハウの具現化
- 顧客データベースの整備、顧客囲い込み
- CRMシステムの改善
- 販売管理システムのリプレイス

4. 経営環境 ① 市場環境

- 中小企業数
- 主力製品市場

日本の企業数の90%を占める中小企業が当社のメインターゲット。景気回復による設備投資意欲の回復に期待。
 ビジネスホン:リーマンショック以降は企業の安定的なリプレイス市場として底堅く推移。
 MFP(デジタル複合機):カラー化が進展し、取扱高は増加傾向だが、価格競争が激化。
 UTM:年率4.5%成長が予測され、今後の市場成長余地が高い。中小企業への普及も進展が期待。

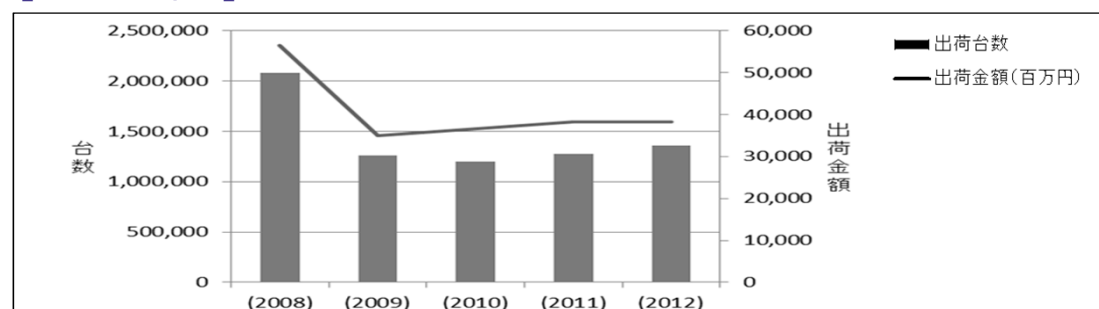
【中小企業数の推移】



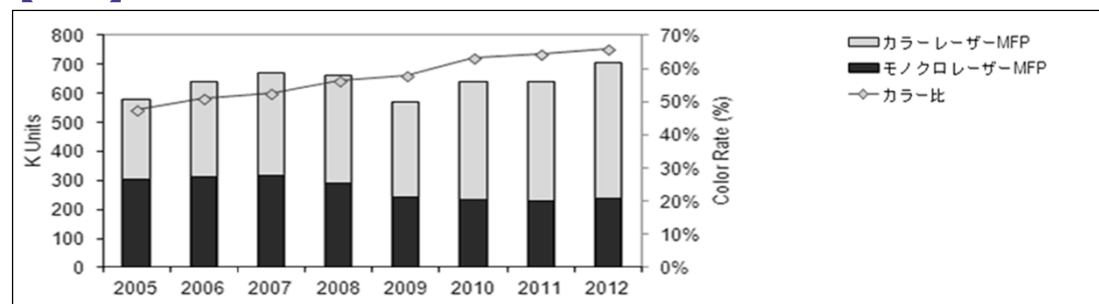
出所:総務省統計局統計調査部事業所・企業統計室企画係
 「事業所・企業統計調査報告」

【主力製品の市場動向】

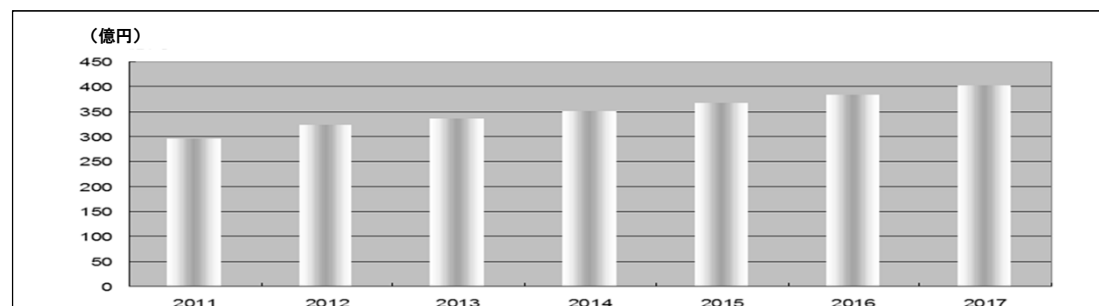
【ビジネスホン】



【MFP】



【UTM】



4. 経営環境 ② 競合他社の動向

- 当社と同業界に属する競合他社の業績は概ね好調
- 株価は堅調に推移し、競合企業のPERは8.3倍～14.7倍程度

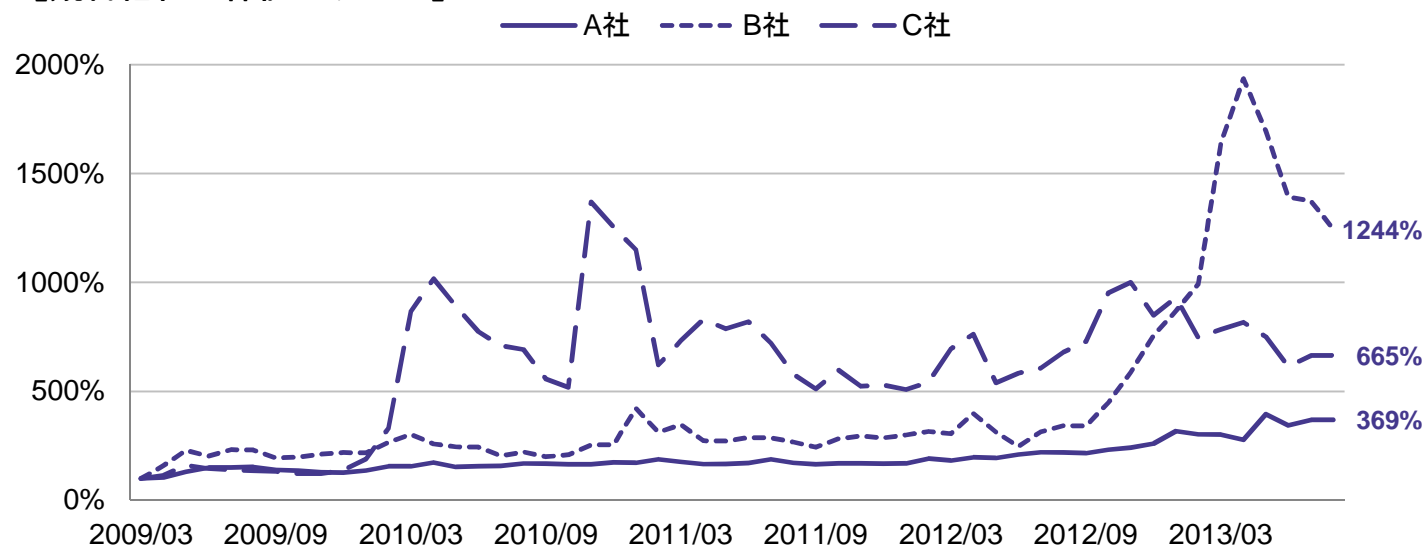
【競合他社の業績推移】

単位:百万円

	A社			B社			C社		
時価総額	7,800			14,700			5,800		
企業価値	5,000			14,000			3,900		
	3期前	2期前	直前期	3期前	2期前	直前期	3期前	2期前	直前期
売上高	32,288	34,695	35,194	41,521	44,402	45,879	4,000	5,084	6,640
EBITDA	1,228	1,367	1,604	763	1,505	3,277	411	646	865
EBITDAマージン(%)	3.8	3.9	4.6	1.8	3.4	7.1	10.3	12.7	13.0
営業利益	681	844	1,164	454	1,225	3,109	273	459	656
営業利益率(%)	2.1	2.4	3.3	1.1	2.8	6.8	6.8	9.0	9.9
当期純利益	465	587	780	252	903	1,761	129	279	391
当期純利益率(%)	1.4	1.7	2.2	0.6	2.0	3.8	3.2	5.5	5.9

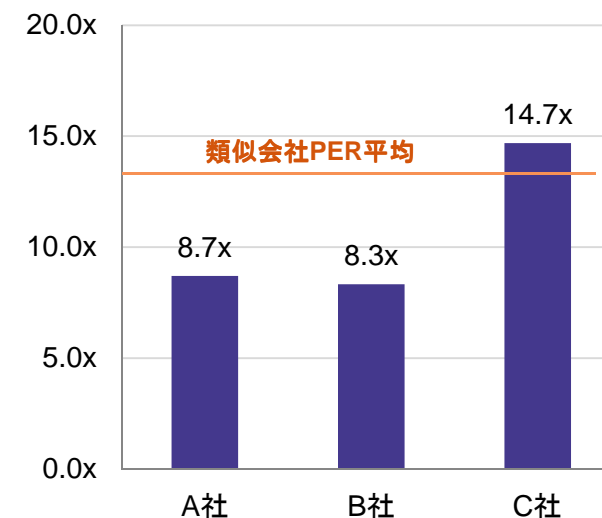
2013年8月29日時点

【競合他社の株価チャート*1】



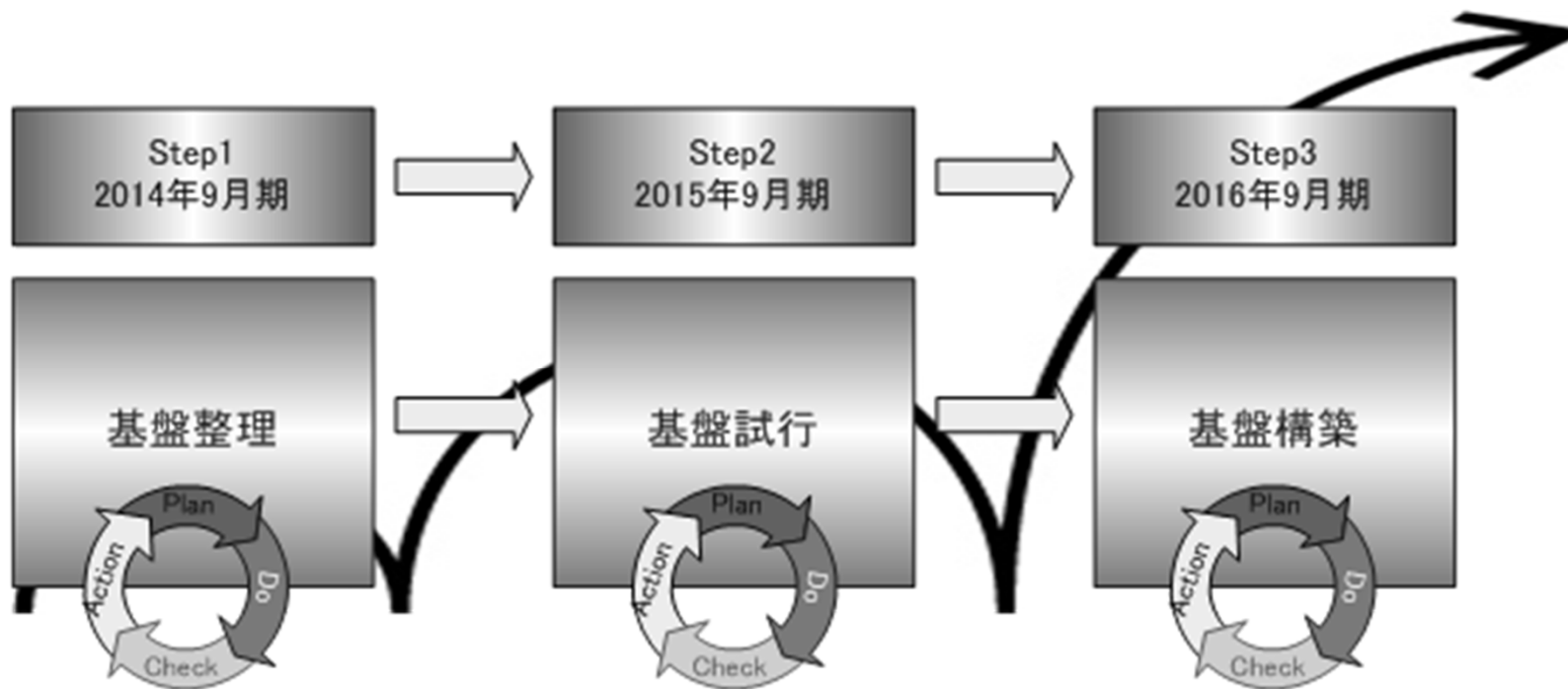
*1 2013年3月31日時点の各社株価を100%とした推移

【競合他社のPER】



5. 新中期経営計画の概要 ① 基本方針

- 強固な収益基盤構築の3年とし、その基盤を礎に業界NO. 1を目指す
 - 情報通信機器販売事業、BPO事業に集中
 - 投資は「コア事業」のみ
 - 財務健全性を重視(有利子負債圧縮・キャッシュフロー経営)



5. 新中期経営計画の概要 ② 中期経営目標・経営指標

	2013年9月期 (見込)	2014年9月期 (計画)	2015年9月期 (計画)	2016年9月期 (計画)
単位:百万円				
売上高	3,500 <small>*1 撤退事業を除く</small>	4,000	4,600	5,400
営業利益	1	100	200	300 (最高益を更新!)
当期純利益	-157	70	180	280
EBITDA^{*2}	63	130	240	340
営業利益率	—	2.5%	4.3%	5.5%
有利子負債残高	640	440	300	170
営業人員数	全社:103名 直営:52名 FC:51名	全社:115名 直営:65名 FC:50名	全社:145名 直営:85名 FC:60名	全社:170名 直営:105名 FC:65名

*1 撤退事業:カウネット事業、通信機器製造事業、コールセンター事業

*2 EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

5. 新中期経営計画の概要 ③ 3つの経営戦略

(1) コア事業(情報通信機器販売事業)の強化

(2) 成長市場(BPO市場)の収益機会の創出

(3) 財務基盤の安定化

6. 新中期経営計画の戦略 ① コア事業(情報通信機器販売事業)の強化(1)

① 安定収益基盤の構築

- 営業人員の積極拡充
⇒3年間で直営社員数を倍増(52名/2013年8月末⇒105名/2016年9月末)
- フロー型からストック型ビジネスモデルへの転換
⇒保守契約強化、ストック型商材の追加
- 重点商品(ビジネスホン・UTM)の積極拡販
⇒得意分野かつ安定した市場のあるビジネスホン販売を強化、成長が見込める商品であるUTMを強化するためサポート体制を充実

② 顧客基盤拡大

- 同業他社のM&A
⇒増収効果とシナジー効果の高いM&Aを実現
- フランチャイズ新規加盟店開発の強化
⇒現在売上高の4割を占めるフランチャイズ加盟店の売上高を47%増加(1,289百万円/2013年9月末⇒1,905百万円/2016年9月末)

③ システム投資による管理コスト、営業効率の向上

- 「新販売管理システム」の導入
⇒業務効率の改善により、導入後5年間で62百万円の削減を見込む
- 「新顧客管理システム」への追加開発投資
⇒営業効率の改善により4百万円/月程度の利益の拡大を見込む

6. 新中期経営計画の戦略 ① コア事業(情報通信機器販売事業)の強化(2)

①安定収益基盤の構築に向けた重要施策

営業人員の積極拡充

【基本方針】

- コア事業に人的資源を集中投下

【主要な取組】

1. 営業社員教育の確立
2. 社内制度の活用によるモチベーション向上
3. 管理職教育強化と権限移譲

重点商品の積極拡販・ストック収入の拡大

➤ ビジネスホン

1. 顧客データ整備によるリプレイス提案の強化
2. 保守契約の獲得強化によるストック収入の向上
3. 市場ニーズを捉えた新サービスの開発

➤ MFP

1. コモディティ化する市場での価格競争力強化
2. フロー強化⇒ストック強化の販売手法へ
3. 新保守サービスの開発

➤ セキュリティアプライアンス

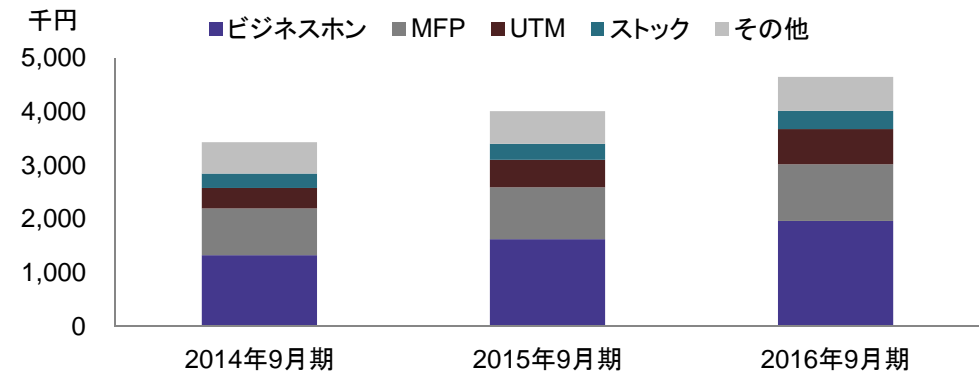
1. 価格優位性の高い「UTM-80E」の販売強化
2. 成長市場を踏まえた新規顧客開拓
3. 販売支援体制の強化(サポート充実)

➤ ストック収入

1. ビジネスホンの保守契約強化(新サービスも検討)
2. MFPの保守サービス形態の変更
3. プロバイダーやモバイル関連他ストックサービスの開発・検討

➤ LED販売の拡充

【重点商品・ストック収入の売上高推移】



6. 新中期経営計画の戦略 ① コア事業(情報通信機器販売事業)の強化(3)

② コア事業のチャネル別の戦略

直営店

- **営業人員の積極拡充**
⇒新卒大量採用に加え、凍結していた中途採用も実施。3年後営業105名体制へ。
- **教育体制の確立**
⇒管理職教育・既存社員教育・新人教育を再構築し、「営業ノウハウ」を蓄積。
- **営業生産性の追求**
⇒システム改善・営業支援機能の強化を実施。また、販売促進活動も積極的に実施。

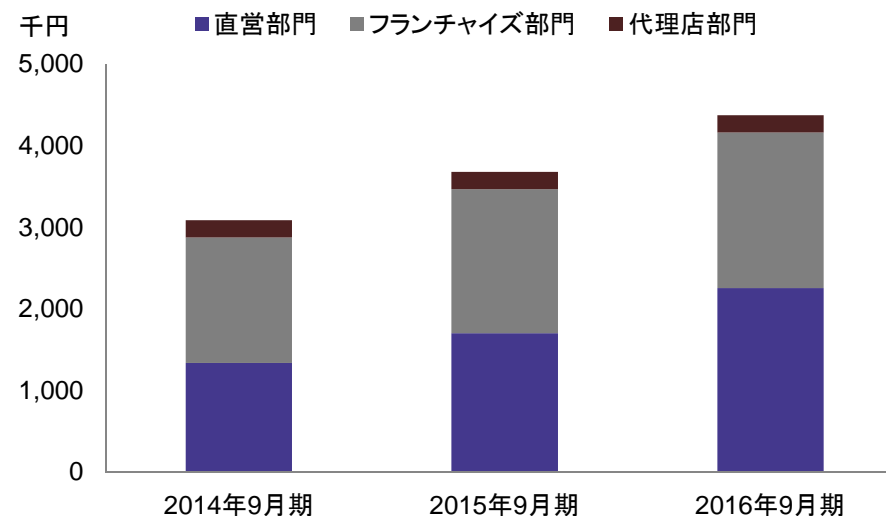
フランチャイズ加盟店

- **新規加盟店開拓の強化**
⇒異業種へのアプローチも含めた積極的な加盟店開発を実施。3年後31店舗。
- **加盟店支援機能の強化**
⇒直営店の教育体制や商品戦略の水平展開を主軸とした支援機能の充実。

代理店

- **現状を維持することによってスケールメリット向上に寄与**

【部門別売上高推移】



6. 新中期経営計画の戦略 ② 成長市場(BPO市場)における収益機会の創出

① グループ外企業からの受注強化

- 価格優位性の確立

⇒業務改善提案による業務効率化や生産性向上を実現することにより、ハイレベルなBPOをロープライスで実現

- 中小企業向けパッケージ商品の開発

⇒顧客のBPOに対する難しいといった心理的な障壁を取り除き、新規導入を容易にするパッケージ商品を開発

- コールセンター機能の拡充

⇒日本語人材が豊富な大連の労働者市場と自社で培ったコールセンター運営ノウハウを融合し、高い費用対効果を発揮するBPOを提供

② オペレーションのレベルアップ

- ワンストップサービスの実現

⇒グループ内BPOを一気通貫に行っている仕組みをグループ外BPOでも横展開するため、マルチスキルを持ったオペレーターを豊富に育成

- 定着率の向上

⇒採用戦略・教育体制・キャリアアッププランの確立と、報酬制度を環境変化に対して随時適応させ定着率を向上

③ 日本での営業強化

- 専任営業組織の常設

⇒情報通信機器販売営業で培った顧客の問題解決型営業手法をBPO営業でも実施することにより、新規受託企業の拡大を図る

- 提携先企業との連携強化・新規提携先企業の開拓

⇒アライアンス先を開拓すると共に、開拓先と連携して異業種に対してBPOを提案し、新規受託企業の拡大を図る

6. 新中期経営計画の戦略 ③ 財務基盤の安定化

財務戦略(キャッシュ・フロー経営)

キャッシュ・フロー

- 計画3年間で約650百万円の営業キャッシュフローを創出
- フリー・キャッシュフローでは約530百万円を創出

有利子負債の圧縮

- 創出されたキャッシュ・フローを基に、計画3年間で約470百万円の有利子負債を圧縮し財務体質を改善

株主様への還元計画

企業価値及び株主価値の向上

- 新中期経営計画を実現することで、中長期的に安定したフリー・キャッシュ・フローを創出し、企業価値を上昇させ株主価値を向上

株主還元

- 内部留保が蓄積し、財務基盤が安定化した段階で復配

7. 新中期経営計画の計数計画 ①財務数値の推移(PL)

単位:百万円

	2014年9月期 (計画)	2015年9月期 (計画)	2016年9月期 (計画)	
連結	売上高	4,000	4,600	5,400
	営業利益	100	200	300
	EBITDA	130	240	340
	経常利益	90	190	290
	当期利益	70	180	280
情報通信機器 販売事業*	売上高	3,840	4,350	5,070
	営業利益	70	160	250
	経常利益	60	150	240
BPO事業*	売上高	260	350	430
	営業利益	30	40	50
	経常利益	30	40	50

過去最高益
を更新！！

* 連結修正前の財務数値

7. 新中期経営計画の計数計画 ②財務数値の推移(BS、CS)

単位:百万円

	2014年9月期 (計画)	2015年9月期 (計画)	2016年9月期 (計画)	
BS項目	総資産	1,400	1,600	1,900
	有利子負債	440	300	170
	株主資本	310	500	780
CS項目	営業CF	90	210	350
	投資CF	△ 60	△ 30	△ 30
	FCF	30	180	320