



国益に資する技術開発で高収益モデルを確立 果敢な成長投資をこなし、さらなる飛躍を目指す

フィリピンの拠点を活用した先進IT開発事業と、医療機関向け経営改善支援ソリューション開発事業の二本柱で持続的な成長を遂げる株式会社Ubicomホールディングス。国策に合致したソリューションで、事業を次々に高収益化する青木社長に、同社の強みと今後の展望を伺った。

少子高齢化に伴うエンジニア不足や社会保障費の増大が国益を圧迫する中、国策に合致した事業をグローバルに展開し、持続的な成長を実現している企業がある。株式会社Ubicomホールディングス(以下、ユビコム)だ。ユビコムは、フィリピンでのオフショア研究開発事業で設立。2012年には、医療業界のIT化を推進するメディカル事業に進出し、高収益モデルを確立してきた。その結果、2019年3月期決算では、全利益で前期比約170%の増益を達成、営業・経常利益においては、5期連続過去最高益を更新するなど、業績を拡大し続けている。その背景にあるのは、青木社長の類まれなる経営手腕だ。



青木社長は1958年大阪生まれ。大手紡績企業の役員を務めていた祖父の背中を見て育った。「幼い頃、祖父が国内の紡績企業の視察や、大阪の堂島辺りにあった本社ビルに連れて行ってくれたことがあります。紡績業はグローバルに事業展開していましたから、当然外国人も働いていて、その光景が目焼き付いたことを覚えています」(青木社長) そうした原体験もあり、学生時代からビジネスに関心を持つようになった青木社長は、父親の経営するベーカリー勤務を経て、大手アパレルメーカー「ワールド」の飲食系子会社へ入社、20代という若さで取締役位にまで上り詰めた。「飲食業には接客、販売、営業、企画、人事、経理といった

ビジネスにおいて大切なすべての要素が凝縮されています。20代のうちに飲食業のマネジメントに徹底的に携わったことで、ビジネスを成功に導く経験値が培われていきました」(青木社長) その後、阪神淡路大震災の影響による飲食事業の縮小に伴い、1995年に親会社のワールドに転籍。98年には子会社として設立された株式会社ワールドクリエイティブラボの経営を任せられ、ユビコム設立へとつながるIT業界に進出。ハードウェアの販売にたずさわる中で、ソフトウェアのニーズが高まっていくことを実感し、2005年にユビコムの前身となる株式会社AWSを設立した。

受託からパートナーシップへ ストック型の高収益モデルを確立

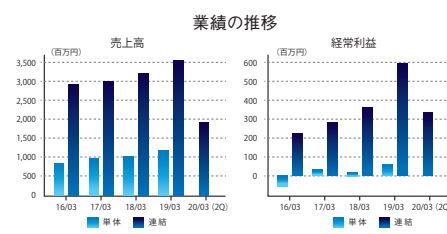
ユビコムはフィリピンでのオフショア開発事業からスタート。青木社長がフィリピンを選んだのは、国民平均年齢の若さに着目したからだ。「日本の国民平均年齢は47歳であるのに対し、フィリピンの国民平均年齢は24歳と、若年層中心の長期的な人口増加が見込まれています。日本では2030年に78.9万人のIT人材が不足するといわれている中で、それを補うのに十分な労働力がフィリピンには存在しています。私は学生の頃から国益に資する事業を手掛けたいと考えていたので、国内のエンジニア不足を補うフィリピンでのオフショア開発事業に大きな可能性を感じました」(青木社長) 一般的にオフショア開発では、安価な労働力がメリットである一方、コミュニケーションの壁や品質が課題視される。しかし、ユビコムでは英語も日本語も堪能な900名を超える一流のエンジニアを育成。受託開発から開発パートナーへと顧客との関係を深化させ、長年の直



● プロフィール

あおき・まさゆき/1958年生まれ。大阪府出身。大手アパレルメーカーの飲食系子会社、IT系子会社等を経て、2005年株式会社AWS(現Ubicomホールディングス)設立、代表取締役会長(現社長)就任。16年6月マザーズ上場、17年12月東証一部へ最短での市場変更を果たす。

取引で培ったノウハウと先端技術を融合した独自のソリューション確立により、ストック型ビジネスモデルを実現している。「上場する前に、当時の事業規模としては巨額の赤字を出してしまったことがあります。原因の1つは、社員が某プロジェクトの見積もりを低くクライアントに提出してしまったためでした。それでも受託開発の場合、成果物を保証する必要があるため、最後までコミットすることが求められます。たとえ途中でエンジニアを増員する事態が発生したとしても、いただける金額にも変わりはありません。これではリスクが大き過ぎると感じました。そこで思い切って戦略的案件以外の利益率の低い受託案件の絞り込み、準委任契約への切り替え、ソリューション開発投資を実行し、高収益ビジネスモデルへと収益構造を改革したのです」(青木社長) その結果、過去4年間の経常利益前年比伸び率が平均49%と、戦略的投資をこなし上での高収益構造を確立している。



とはいえ、強気のビジネスモデルが可能となるのは、同社の高度な技術力があってこそ。その技術力を支えるのは、主に2つの強みだ。1つ目はフィリピン全土から集まる選り抜かれた人材だ。「当社の採用には、毎年フィリピン全土から数千の応募があります。その多くが理系の大学卒と院卒者ですが、新入社員として採用されるのはたった4%です。つまり、採用の時点で選り抜かれた優秀な人材がそう

1.6万医療機関にて導入済み 医師、医事課、患者をハッピーに病院の経営改善に資するMightyシリーズ

Ubicomホールディングスの子会社エーアイエス社が提供するMightyシリーズは、病院情報システムの1つ。主に診療報酬明細書（レセプト）の点検をAIなどのテクノロジーを駆使して自動化する「レセプト点検ソリューション」と、電子カルテへの誤入力を防止する「医療指示支援ソリューション」を展開する。

レセプトとは、実施した保険診療について、医療機関が月ごとに健康保険組合などの保険者に提出する診療内容の明細書のこと。

審査支払機関を介してレセプトを保険者に提出することで、医療機関は残り7割の診療報酬を得ることができる。しかし、なんらかのミス等により返戻されるレセプトが一定数存在。その分の診療報酬が未回収となり、病院の経営

状態を悪化させる一因となっている。その事態を解決すべく登場したのが、Mightyシリーズだ。エーアイエス社は、日本で初めてレセプトチェックソフトを開発、現在は病院（20床以上）の約37%、クリニック（19床以下）の約13%に導入され、リーディングカンパニーとしての地位を確立している。

2018年にはAI検知を含めた戦略的RPAモデルの新製品「Mighty Checker EX」を販売。既に、売上高トップクラスの複数の医療グループ内に導入されるなど、ますますシェアを拡大させている。

さらに、Mightyシリーズはレセプトチェックだけにとどまらない。独自のデータベースを参照し、病名と医薬品等の適応性をチェック、

医療ミスを防止する「医療指示支援ソリューション」や、医療機関の経営に役立つさまざまな分析結果を提供する「データ分析サービス」など、複数のバリエーションで展開。業務効率化と医療安全の両立を追求することで、病院の財務・経営面の改善をサポートするとともに、医師、医事課、患者の利益にも寄与している。

【導入事例】 (お客様調べ)	診療分レセプト月作業時間（残業込）	
	導入前	123.75 時間
	導入後	60.50 時間
	効果	効果導入 1 カ月後に 63.25 時間（約 51%）削減

職員が操作になれるに従い作業時間がさらに短縮し、過去データの蓄積と AI 検知により点検制度がさらに向上していくことが見込まれる。

わけです。採用後は、「ACTION」と名付けた自社研修プログラムで育成を図ります。当プログラムは、IT基礎概念、先進技術、対人ソフトスキル、日本語の4つのカテゴリで構成され、新入社員は5カ月の研修期間内でそれらの習得を目指します。さらに研修終了までに『フィリピン国家情報技術者試験』と『日本語検定4級』の合格を課すため、そもそも学力が高くなければついていくことができません。それに加え、研修の最後には、10年後の技術や社会を見据えたビジネスモデルの発表を全員が日本語で行います。それはもう日本の学生に見ていただきたいくらい立派にやり遂げていますよ」（青木社長）

2つ目の強みは、クライアントのニーズに即した技術開発力だ。「当社は2005年の設立ではありますが、その前身は1993年に日本IBMと東芝テックの合弁会社として創業された背景があり、オフショア開発の分野ではパイオニアともいえる歴史があります。こうした長い歴史の中で、脈々とクライアントとの関係性を築き上げ、今ではさまざまなニーズを率直にお話しいただけるところまでパートナーシップが深化しました。クライアントのニーズをいち早くつかみ、そのニーズに即した商品開発を行うことができるのは、当社の大きな強みとなっています」（青木社長）

これら唯一無二の強みによって支えられる同社のIT開発事業は業界では類を見ないほど信頼性が高く、業界内で引く手あまただ。さらに、同社のクライアントには大手企業が多く、1つのクライアント内に複数のビジネスユニットが存在する。ゆえに、1つのプロジェクトで信頼を獲得できれば、ビジネスユニットをまたいでユビコムの評判が広まっていく点も同

社の躍進を後押ししている。「当社には金融アプリケーションの開発部門があるのですが、クライアント社内の横つながりのご紹介で金融や公共インフラ系のプロジェクト数が急増しています。他にも、自動車、医療、製造、ロボティクスといった成長市場を中心に、組込みソフトウェア開発、アプリケーション開発、保守、テスト、先進ソリューション等をご提供していますが、おかげさまでどの分野も順調に案件が増大しています」（青木社長）このように、ユビコムはクライアントにとって必要不可欠な存在となっている。

医療 IT ビジネスに進出 病院・クリニックの経営改善を支援

オフショア開発事業を確立させたユビコムが次に着目したのは、医療業界だ。

一般的に、医療機関を受診した際の患者負担は約3割、残り7割は健康保険側が負担する。そのため、医療機関は審査支払機関に1カ月分の患者の診療報酬明細書（レセプト）を提出、医療保険者から審査支払機関を介して残り7割の診療報酬を受け取る。しかし、超高齢社会の進行による医療費増大が財政をひっ迫する中、厚生労働大臣が定める診療報酬額は見直しが進められ、レセプト審査は厳しさを増している。ゆえに、医療機関を受診する高齢者は増えているにも関わらず、赤字経営に陥る医療機関は多い。そこでユビコムは、レセプト点検ソフトのパイオニアだった株式会社エーアイエスを買収、完全子会社化。現在では1万6千を超える医療法人へとレセプトソフトを中心とした医療支援ソリューションを拡販し、医療機関の経営状態の改善に大きく寄与している。「当社のレセプト点検ソフト『Mighty

Checker（マイティーチェッカー）』では、レセプトに入力漏れがないか、間違いがないかを自動的にチェックすることが可能となります。それでもレセプトが返戻されてしまった場合は、当社のシステムに搭載されたAIが修正箇所を洗い出し、医事課のスタッフとドクターに提示することで再提出が可能となります」（青木社長）さらに新商品としてバージョンアップした『Mighty Checker EX』では、返戻されたレセプトを記載したドクターのPCに修正すべきレセプトが直接表示され、ドクターがPC上で質問に回答していきただけで修正が完了、そのまま審査機関に再提出できる機能を搭載している。「通常はレセプトが返戻されると、医事課のスタッフが都度プリントアウトを行い、ドクターの業務の合間をぬって修正依頼を行います。その際、タイミングを誤ると、なかなか対応してもらえなかったり、面倒そうな顔をされたりする場合もあるようです。しかし、当社のMighty Checker EXを導入していただければ、そのような業務は一切不要となり、忙しいドクターの顔をうかがう必要もなくなります」（青木社長）それに加え、返戻されたレセプトをAIが学習、分析することで、ミスをしやすいポイントや傾向を診療科別、医師別、病棟別で可視化し、事前に対策を講じることも可能だ。

さらに同社のレセプト点検システムは、医療業界の働き方改革にも大きく貢献している。「病院経営の圧迫要因として、レセプトの間違い等による診療報酬の取り漏れだけでなく、膨大なレセプト業務にかかる人件費も軽視できないのです」（青木社長）例えば、大規模病院になると毎月約6万枚ものレセプトが作成され、そのすべてをプリントアウトするなどして、数十人かけてチェックを行う作業が月初に発生す

る。しかし、同社のレセプト点検システムを導入することで、煩雑な定型業務が自動化され、その業務にかかっていた人件費を約半分に削減することが可能だ。他にも薬剤の誤投与防止や病名付け支援機能を搭載した医師向けソリューション『Mighty Qube(マイティーキューブ)』を販売、忙しいドクターの業務効率化と医療の質・安全の向上に役買っている。そうした有用性は、同ソリューションを使ってもらえれば一目瞭然。1~2カ月間、無料でシステムを貸し出すだけで、どんどん導入やリプレイスが決まっていくというから商品力の強さがうかがい知れよう。

サブスクリプションモデルで 営業利益率 16%から 43%へ

とはいえ、エーアイエス社を買収した当時の営業利益率は約16%。ストック型のビジネスモデルには至っていなかった。「エーアイエス社の強みは、東京大学附属病院と深いパートナーシップを築き上げ、東大に入り込んでから現在に至るまでの約20年間、一切トラブルのないシステムを保有している点でした。しかし、買収当時はまだパソコン1台につき1つのライセンスを代理店経由で販売する収益構造となっており、ストック型のビジネスモデルには程遠い状態でした。そこで、当社が買収後に約2~3億円の投資を行い、使用期間に応じたシステム使用料をお支払いいただくサブスクリプションモデルにチェンジしたのです。その結果、ストック型のビジネスモデルが実現し、今では営業利益率43%を誇っています(2020年3月期第1四半期実績)」(青木社長) 競合ももちろんいるが、同社のシステムは一定の月額使用料さえもらえれば、院内の複数端末で無制限に使用できる。その点で、パソコン1台につき1ライセンスを続ける競合との大きな差別化となり、同社が選ばれる大きな勝因となっている。

ユビコムが買収したことで、商品開発力にも磨きがかかった。「当社は設立以来カスタマーファーストで事業を展開してきました。現場の悩みや要望など、本当に細かい声に耳を傾け、商品開発に生かしてきたのです。当社にはプロフェッショナルな経営陣がそろっていますが、意思決定のヒントとなる情報は常に現場に転がっています。買収したエーアイエス社は、日本で初めてレセプト点検ソフトを開発し、当社

が買収する以前から専門メーカーとして事業を展開していました。ゆえに、医療業界における信頼は厚く、医療に携わる方々のニーズを拾いやすいポジションを得ていました。そうした現場の声をボトムアップで拾い上げ、ニーズに即した商品開発を行っている点が当社の大きな強みとなっています」(青木社長) さらにユニークなのは、完成した商品をすぐにはリリースしない点だ。「当社ではプロトタイプが完成したら、各専門のドクターや医事課のスタッフに無料でご使用いただき、改めてご意見をお聞きしています。実際に使っていただくと、一度は完成したと思った商品でも、たくさんのご意見が次から次へと出てきます。それを改善しては、ご意見を聞き、また改善するというプロセスを約1年半続け、現場のニーズを徹底的に反映させてから初めて商品を世に送り出しているのです」(青木社長)

ビジネスのスピードが高速化し、各社が商品開発にしのぎを削る中で、ユビコムは粘り強く商品を磨き上げる。それにも関わらず、他社に先行して商品を開発できるのは、社会の変化を先取りし、先行投資を行う青木社長の千里眼があるからだろう。

成長企業を発掘、戦略的提携を推進 シナジーによる事業拡大を目指す

今後のメディカル事業の成長戦略としては、代理店の販売比率を下げて直販を強化していくことで、営業利益率のさらなる上乗せを目指す。「当社のシステムはPCに搭載されたCPUのようなイメージで、電子カルテを実装すると、もれなく当社のシステムが付いてくるといった形で大手電子カルテメーカーが代理店販売をしてくれています。そうしたエキスパートや特定の戦略的パートナーとしての代理店さんのお付き合いは今後も継続し、それ以外を直販に移行していくことで、レベニューシェア(収益配分)の割合を減らしていくことができ、これからさらなる営業利益率の上乗せを見込んでいます」(青木社長)

また、今後はレセプト分野のリーディングカンパニーとしてのポジションとグループの技術力をレバレッジに、独自のデータ分析エンジンを活用した新しいサービスを、生命保険会社や製薬会社等の新領域に展開してゆく方針だ。

ホールディングス全体の戦略としては、同社と親和性のある技術・人材・顧客・市場等を

有する成長企業との協業や戦略的提携、そしてM&Aを進める『Win-Winインベストメントモデル』を推進していく。双方の経営資源を活用、補完し合うことで、さらなる事業拡大を目指す目論見だ。「フィリピンのオフショア開発事業やメディカル事業のように、当社は業界におけるパイオニア的なソリューションやコア技術を持つ企業をグループ化することで共に発展してきました。同様に、今後も革新的なテクノロジーやソリューションを保有する企業を発掘し、グループ化することで、双方の発展を目指していきます」(青木社長) 実際に2018年には、会話を通じてユーザーの個性や趣味嗜好を学習するパートナーロボット『unibo(ユニボ)』を開発するユニロボット株式会社、そして世界で初めて生体認証のみでの本人認証・決済サービスの商用化に成功した株式会社Liquidとの資本業務提携を実現。2019年には、シリコンバレーネットワークを活用した米国でのマーケティング強化を目的に、米国IT先端企業を投資対象とするファンドGoAhead Venturesへの出資を発表した。

「ただし、当社が目指すのはベンチャーキャピタルではありません。双方の資産を活用、補完し合うフラットな関係性の中でシナジーを生み出し、これからも国益に資するソリューションを提供していくことが一番の目的です。当社に参画してくれた仲間たちが、さらに成長できるようなプラットフォームとしてのホールディングスを作り上げていきたいと考えています」(青木社長)

野に埋もれた才能を発掘し、ホールディングス全体の資産を活用しながら、その発展を支援、スケールさせていく。「ユビコムに所属する一人ひとりがそれぞれの絵を描き、自分自身が輝ける何かで国益に貢献してほしいと思っています。ユビコムファミリーに、もっともっと子どもがたくさんできて、世界中にユビコムのフラッグが立つのが夢ですね」(青木社長)

Company Profile

株式会社 Ubicom ホールディングス

文京区小石川 2-23-11 常光ビル 9 階
http://www.ubicom-hd.com/
設立 2005年12月8日
東証一部 (3937)

