



第3次中期経営計画説明資料

2015.5.8

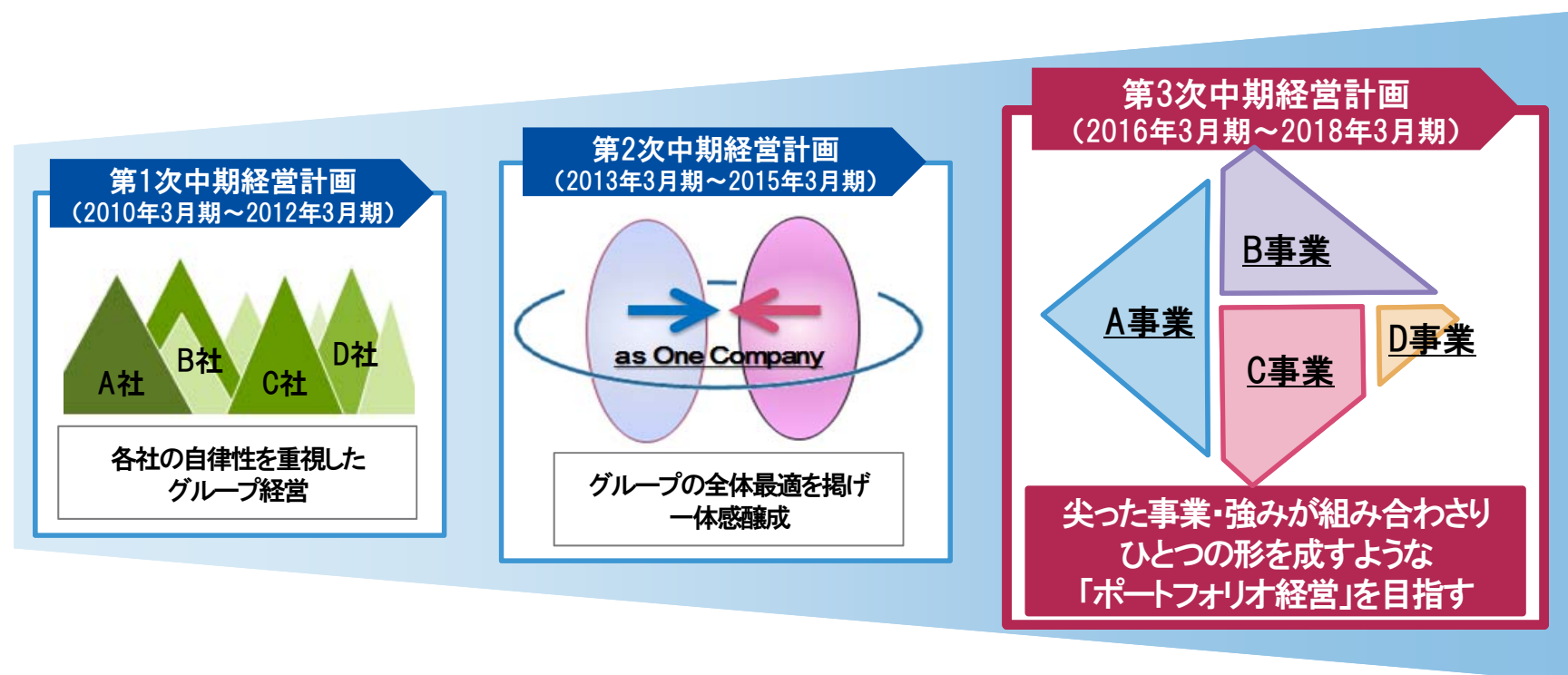
ITホールディングス株式会社



第3次中期経営計画「Beyond Borders 2017」と目指す経営体制

ITホールディングスグループは、2018年3月期を最終年度とする第3次中期経営計画「Beyond Borders 2017」を策定しました。「Beyond Borders」には、“会社・組織の垣根を越えた「協働・協創」へ”、“既存の事業モデルからの変革”、“国内からグローバルへ”、そして社員一人ひとりがそれぞれの「Border(垣根)」を超えていくという思いが込められています。

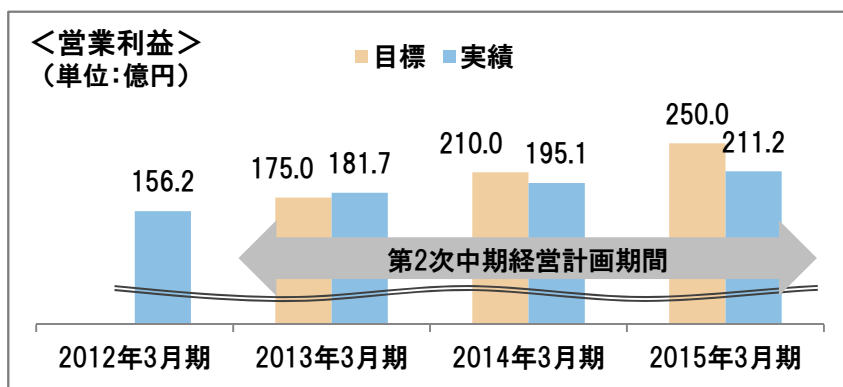
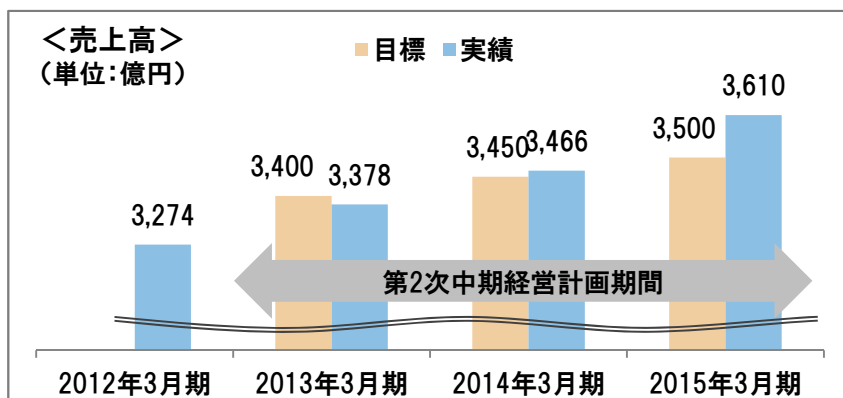
第2次中期経営計画では、各社の個性を優先して考える第1次中期経営計画の方針を転換し、グループとしての一体感を強めてきました。今回の第3次中期経営計画では、ビジネスモデルによる統合・再編成と、各社固有の強みの先鋭化を進め、グループ全体として「ポートフォリオ経営」の実践により、さらなる成長を目指します。



第2次中期経営計画の振り返り

グループを挙げて「トップライン重視」の諸施策に取り組んだ結果、売上高については計画(3,500億円)を上回る3,610億円を達成。しかし、営業利益については不採算案件の抑制及び生産性向上の目標未達によって211億円に留まり、計画(250億円/7.1%)に及ばず、利益面で大きな課題を残す形となった。

<業績目標と実績>



<基本コンセプト毎の実施状況>

トップライン重視

状況

- ・売上目標は達成も、営業利益は未達(左図の通り)
- ・生産性向上による事業収益性の改善が不十分
- ・不採算案件の継続発生が利益を圧迫

課題

- ・特徴ある明確な強み(成長エンジン)の構築と強みの連携やコア事業への集中は進む
- ・不採算案件撲滅や事業収益性向上への取組みは大きな課題

as One Company

状況

- ・グループの事業再編や事業連携強化の取組みは一定の成果
- ・コーポレート機能の集約や一体感醸成のための活動が進む
- ・「グループ一体経営」の実現に向けてグループブランドを統一

課題

- ・グループの事業再編や事業連携強化の取組みは一定の成果があった
- ・「全体最適」の更なる深化が必要

進取果敢

状況

- ・大型重点顧客のITパートナーとして堅実に受注を重ねる
- ・サービス・グローバル化への取組みが進み、事業規模は拡大基調

課題

- ・「顧客のビジネスパートナー化」「顧客業界横展開」は不十分
- ・グローバル化、サービス化は収益の基盤となる事業には至らず

第2次中期経営計画の振り返り

重点施策		評価	重点施策	評価		
事業	既存事業で勝ち残る	顧客基盤の再構築	○	財務・資本	キャッシュマネジメントシステム全社導入、グループ一体での税務対応	△
		エンジニアリングのパラダイムシフト	×		資金効率化、資金調達に関する経営体制	×
		戦略的BPO事業の展開	○		経営資源の再配分のコントロール	○
	差別化サービスでの市場創造	市場起点サービスの展開と基盤構築	○		積極的な先行投資を可能にする経営体制	×
		業界プラットフォームへのチャレンジ	△		A格の維持	○
		スマートビジネス分野でのポジション確保	○		“グループ共通の精神”の醸成	◎
	海外事業での独自ポジション確立	海外事業基盤の確立	△	人事	グループ全体における戦略的人材配置	△
	グループ経営管理	グループガバナンスの強化	△		グループ諸施策の実施	△
		経営情報の見える化推進	△	ブランド	グループブランドの統一	◎
シェアード化の推進		○	サービスブランドの統一		×	

今後取り組むべきテーマ

第2次中期経営計画を受けてのテーマ

トップライン重視

品質・生産性の向上と、不採算防止の取組みを強化し、既存事業の収益性を高める

「品質・生産性の向上」「プロジェクトマネジメントの高度化」
「事業収益(稼ぐ力)向上と原価低減」

as One Company

ビジネスモデルによる統合・再編成と、グループ共通機能の統合・集約をベースとした経営管理の高度化を実現する

「ポートフォリオ経営」「グループ共通機能の統合・集約」
「経営管理の高度化」

進取果敢

各社固有の強みの先鋭化を進め、業界プラットフォーム、グローバルビジネスを収益の基盤となる事業に育てる

「明確な強み(成長エンジン)の構築」「企画型ビジネスの推進」
「業界プラットフォームビジネスの推進」「グローバルビジネスの推進」

外部環境

経済・社会の視点

- グローバル・スタンダードの収益水準・生産性の達成が急務
- 新たな成長エンジンと地域の支え手となる産業の育成
- 担い手を生み出す～女性活躍促進と働き方改革 等

顧客・同業他社の視点

- コスト削減目的からビジネス成長を目的としたIT投資へ(クラウド、ビッグデータ、IoT等、新たなIT利用形態の拡大)
- 社会基盤分野等の新分野でのIT投資拡大またはIT利用の加速
- アジア・太平洋市場の拡大と顧客のグローバル展開の加速
- 同業他社のグローバル展開、サービス化急伸

株主の視点

- 日本のグローバル化に向けた一連のガバナンス改革
ー 会社法改正/コーポレートガバナンス・コード
スチュワードシップ・コード 等

- グローバル・スタンダードの収益水準・生産性を達成していくことが求められている。
⇒ 今まで以上に「利益」を重視した経営を推進し、企業価値の向上を図ることが急務。
- 「稼ぐ力」を高めるため、我々は顧客のビジネス成長に貢献する「付加価値」を提供することが求められる。
⇒ 大胆かつスピード感を持って、付加価値創造型のビジネスへの転換を進めなければならない。
- 約2万人のグループが最高のパフォーマンスを発揮できるような体制構築を進めなければならない。

第3次中期経営計画の基本コンセプト

利益重視

これまで以上に「利益」を重視した経営を推進

- ・営業利益、営業利益率、そして特に当期純利益を重視した経営
- ・ROE等の経営指標の導入による企業価値向上

ITブレイン

お客様の「稼ぐ力」を向上させるために、常にお客様の一步先を見通し、付加価値を提供

- ・現状の「顧客要望に応じた任務解決型」から「付加価値創造型、マーケット開拓型」への変革

ポートフォリオ 経営

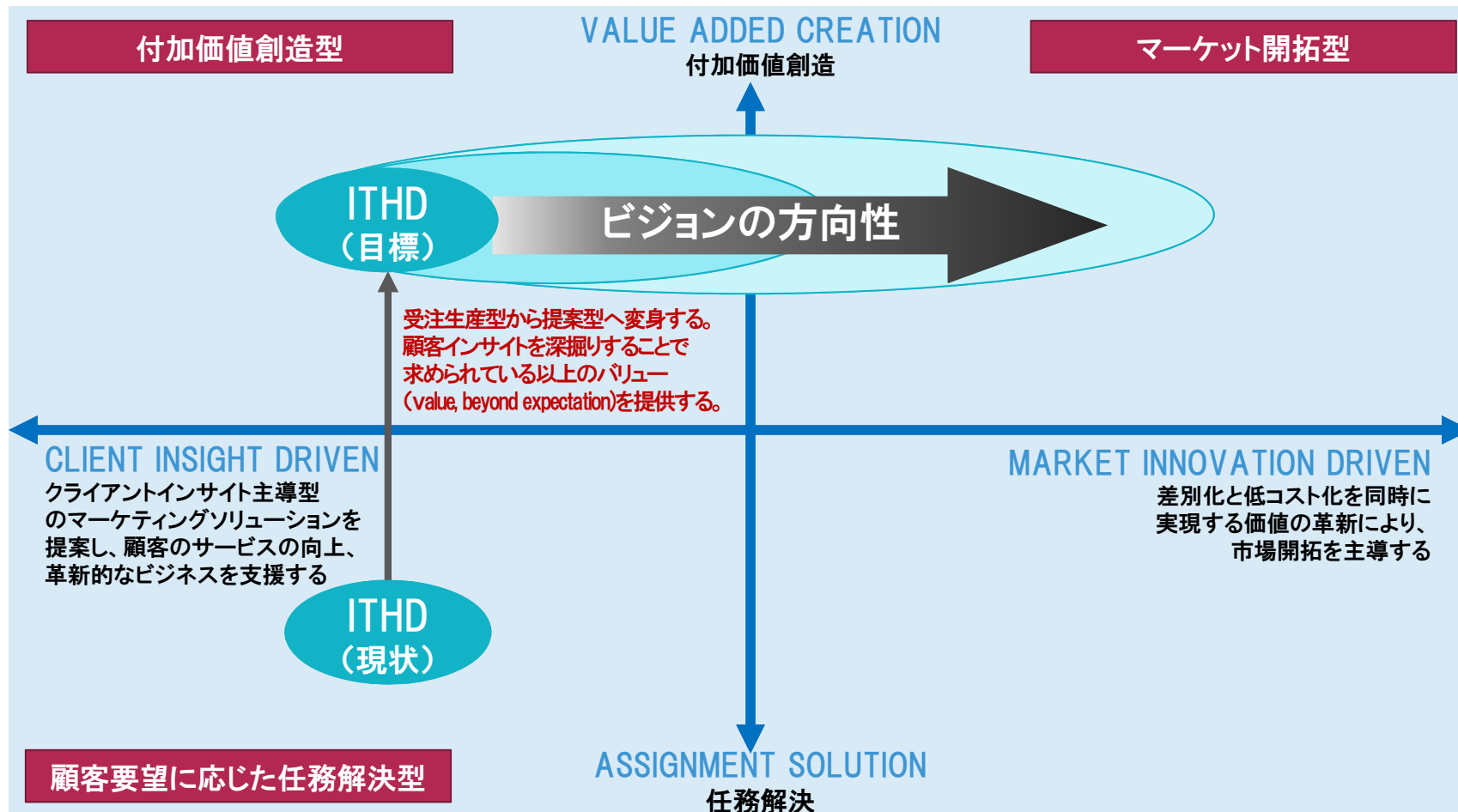
事業各社の「明確な強み＝成長エンジン」を活かし、共に働く「協働」、共に創る「協創」へと発展

- ・事業ポートフォリオ戦略の策定・遂行
- ・グループ全体最適の追求による事業基盤の強化・再構築

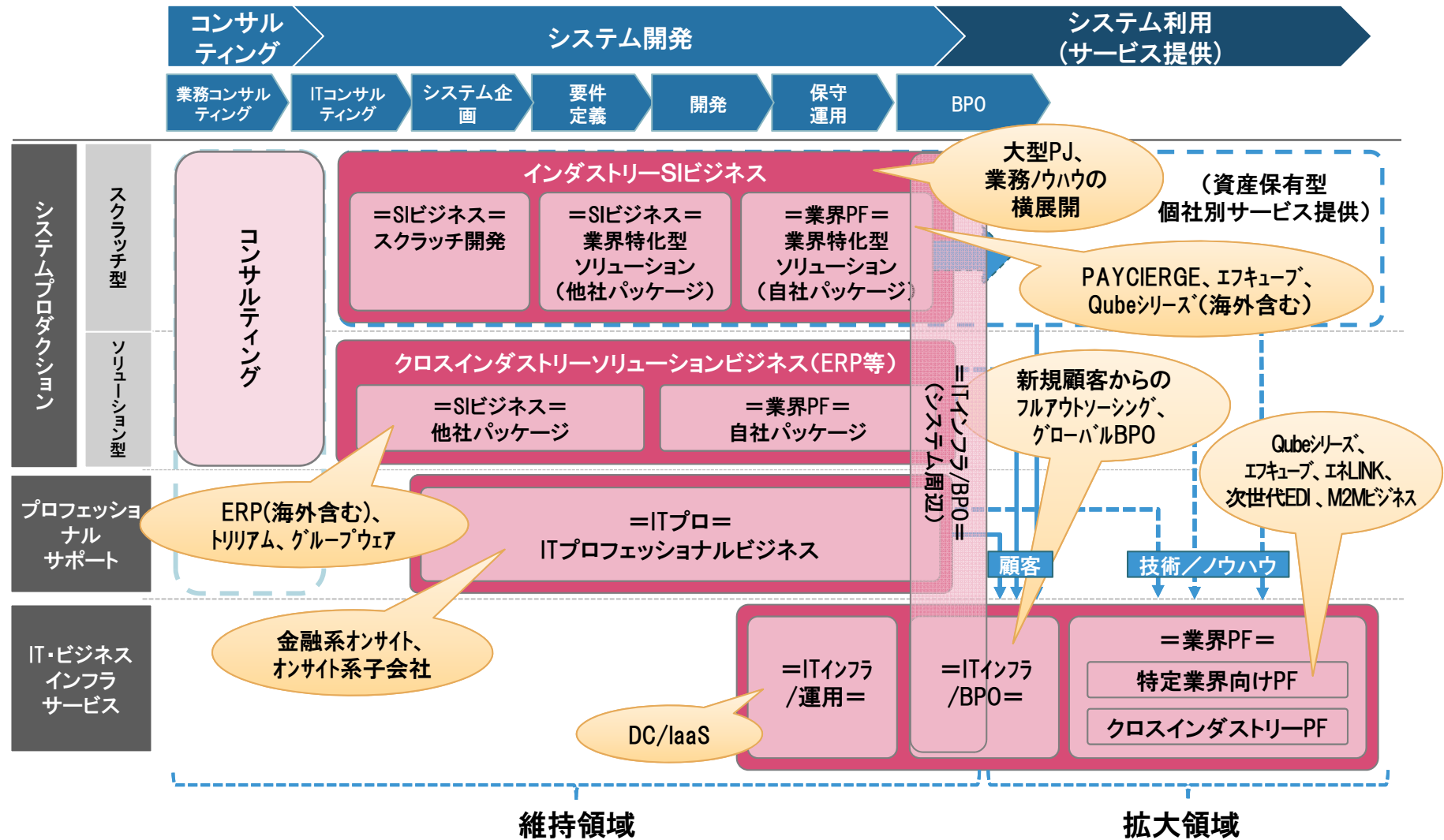
ROEを経営指標(KPI)として重視し、企業価値向上と持続的成長を目指す

ビジョンの方向性

ITHDグループとして進みたいビジョンの方向性は、現状の「顧客要望に応じた任務解決型」から「付加価値創造型、マーケット開拓型」への変革であり、その実現のための施策を実施していく。



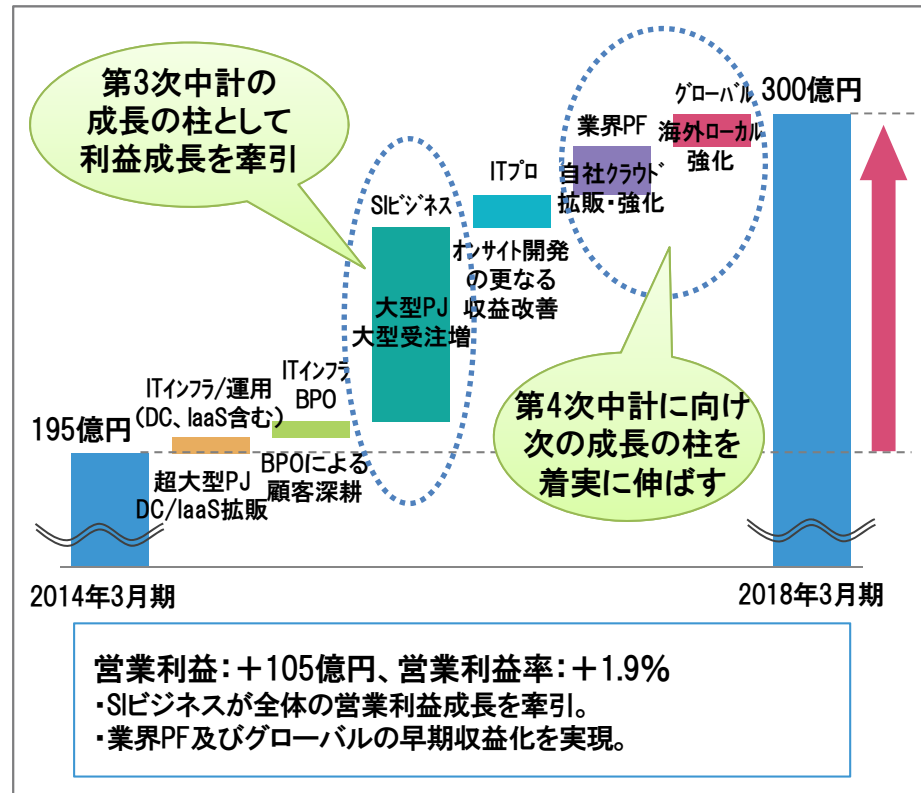
ITHDグループのビジネスモデル



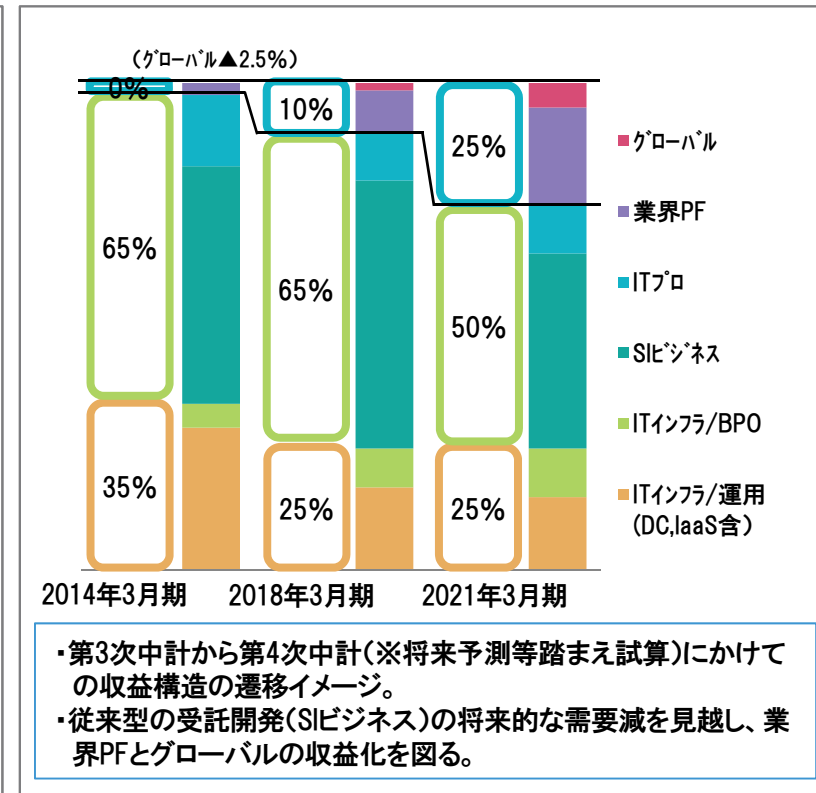
事業ポートフォリオ戦略

SIビジネスを成長の柱として、売上及び利益成長を牽引する。同時に、外部環境の変化に柔軟に対応し、次の成長事業を確立すべく、業界PFとグローバルの事業を強化する。

<営業利益成長の内訳イメージ>

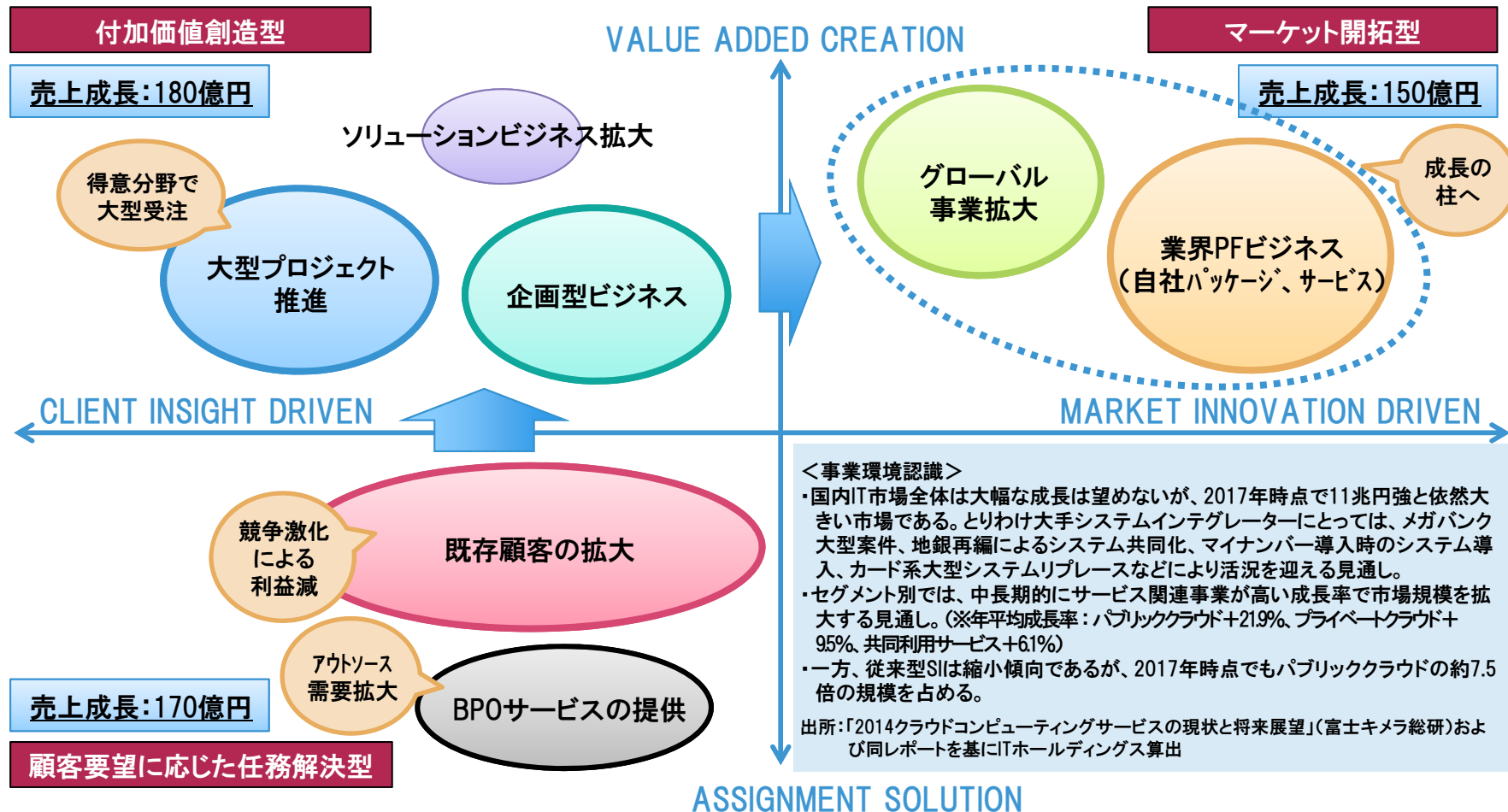


<収益構造の遷移イメージ>

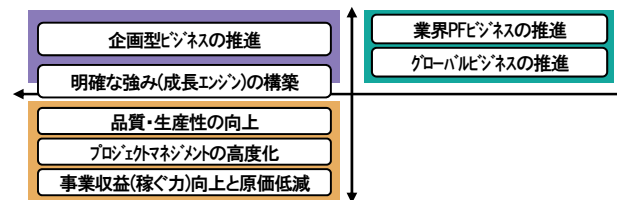


成長エンジン

顧客要望に応じた任務解決型ビジネスを拡大しつつ、付加価値創造型ビジネスと市場開拓型ビジネスを伸長していく。特に、市場開拓型ビジネスへのシフトを進める。



重点施策

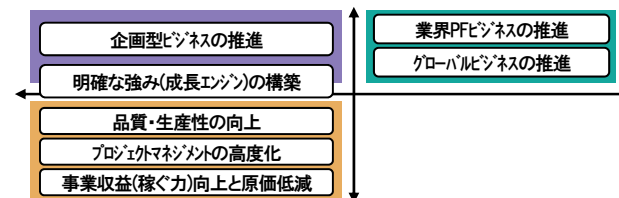


象限	テーマ	実施・施策	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期
顧客要望に 応じた 任務 解決型	品質・生産性の向上	・ソフトウェアの部品化・再利用(Nablarch等)	→			
		・テスト自動化等の標準ツール	→			
	プロジェクトマネジメント の高度化	・プロジェクトマネージャ/プロジェクト・マネジメント・オフィスの専門部隊化	→			
		・上流・要件定義工程の高度化推進	→			
事業収益(稼ぐ力) 向上と原価低減	・ローコスト・オペレーション(オフショア・ニアショア活用)	→				
付加価値 創造型	明確な強み (成長エンジン)の構築	・従来の強みを活かし新たな強み(成長エンジン)の構築	→			
		・”尖った部分”の強化・先鋭化	→			
		・グループ会社間の事業連携による強みの強化	→			
	大型プロジェクト の推進	・「最優先プロジェクト」に位置づけ、グループ一丸で推進	→			
企画型ビジネス の推進	・新規・拡大市場に対するソリューション/事業の企画開拓	→				
		・特徴ある事業の購入・組入れ(例:CSS-NET、建設ASP)	→			

企画型ビジネス の主な活動内容

- 社会システムソリューションによる新規市場開拓(インテック)
 - ・マイナンバー対応、エネルギー業界向けプロジェクト、交通ICTまちづくり、EMS事業
- 組込み事業の本格展開(クオリカ)
 - ・組込み分野の得意領域の確立、新規顧客の開拓、M&Aを含めた事業拡大
- 旭化成グループとの取引で培った「独自の強み」の横展開(AJS)
 - ・化学業界、住宅・建材業界、医療・医療機器業界への外販展開

重点施策



象限	テーマ	実施・施策	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期
マーケット 開拓型	業界プラットフォーム ビジネスの推進	<ul style="list-style-type: none"> 付加価値創造型ビジネスの業界内・顧客へ横展開 グループ会社間での業界PFの事業連携 		→		
	グローバル事業 の推進	<ul style="list-style-type: none"> 中国・ASEANを事業地域とし、専門性を保有する現地パートナーとのM&A・アライアンスによる現地ビジネスの拡大 →「シンガポール/ベトナム/タイの3極展開」>「ASEAN諸国への展開」 →収益化 	→			

業界プラット フォームビジネス の主な活動内容

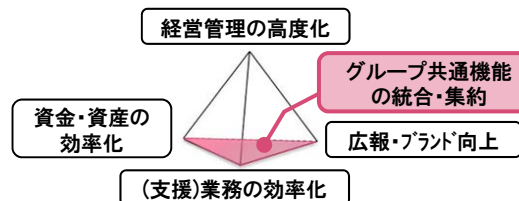
- 決済系ソリューション(PAYCIERGE)の強化・収益向上(TIS)
 - ・IaaSだけ、SaaSだけではなく、アプリとインフラをセットでサービス型事業を拡大
 - ・CLO(Card Linked Offer)の活用により、「決済とマーケティングとの融合」領域のサービスを拡大
- 金融向けCRM(エフキューブ)の強化・収益向上(インテック)
 - ・クラウド型での展開も含め、エフキューブ・シリーズを強化し、売上・利益を拡大
- 建設向けクラウド型システムサービス(建設ASP)事業の推進(インテック)
 - ・三菱商事株式会社の子会社への出資を通じた共同事業体制により、サービスを拡充
- Qubeシリーズの一層のマーケットシェア拡大(クオリカ)
 - ・CareQube(IoT・林業IT・アフターマーケット等)、AToMsQube(製造)、TastyQube・SpecialtyQube(外食・小売)

グローバル事業 の主な活動内容

- タイを中心としたローカルビジネスの拡大(TIS)
 - ・アライアンス先との協業拡大、海外M&Aを含む戦略検討、ASEAN各国での事業見極め
- グローバルBPOの本格展開(アグレックス)
 - ・既存国内企業向けに加え、現地日系企業/現地ローカル企業向けの業務を開始
- Qubeシリーズの中国内シェア拡大、ASEANへの進出(クオリカ)
 - ・クオリカ上海でのストック(SaaS)売上拡大、インドネシア・タイへの進出・販売網構築

成長分野に対する新規事業投資額として、240億円(3カ年合計)を想定

重点施策

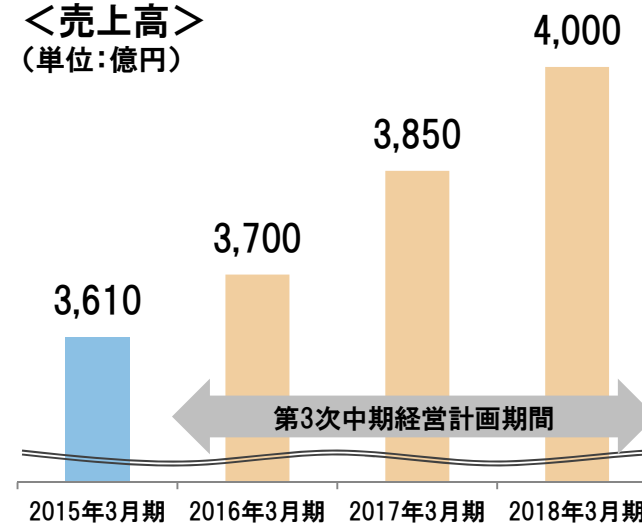


区分	テーマ	実施・施策	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期
グループ 共通機能の 統合・集約	業務の効率化	・業務プロセス標準化 ・グループ共通システムの拡大	→			
		・オフィスの統合・集約		大阪	名古屋	他地区 (海外)
	資金・資産の 効率化	・資金効率の向上		→		
		・資産効率の向上		→		
		・投資戦略		→		
	グループの認知度アップ と一体感醸成	・広報・ブランドの向上 ・インハウス・コミュニケーション	→			
	経営管理の 高度化	利益重視の経営	・新たなKPI(ROE/ROIC導入)		→	
会計/税務/ 財務の高度化		・会計・収益管理の高度化		→		
		・(海外)現地会計/税務	→			
株主構成とIR		・株主構成の安定化	→			
		・コーポレートガバナンス対応とIR高度化	→			
グループ 人事施策		・雇用のダイバーシティ ・人材の育成と採用	→			

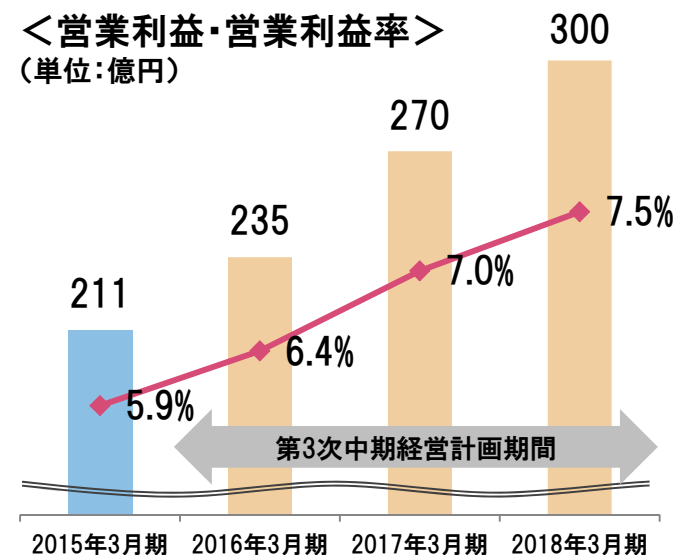
計数計画

(単位:億円)	2015年3月期	2016年3月期 計画	2017年3月期 計画	2018年3月期 計画
売上高	3,610	3,700	3,850	4,000
前期比増加率	4.1%	2.5%	4.1%	3.9%
前期比増加額	144	90	150	150
営業利益	211	235	270	300
前期比増加率	8.3%	11.4%	14.9%	11.1%
前期比増加額	16	24	35	30
当期純利益	102	128	140	160
前期比増加率	29.8%	25.5%	9.4%	14.3%
前期比増加額	23	26	12	20
営業利益率	5.9%	6.4%	7.0%	7.5%
当期純利益率	2.8%	3.5%	3.6%	4.0%
ROE	6.0%			8.0%

<売上高> (単位:億円)







<営業利益・営業利益率> (単位:億円)



ROEは2021年3月期までに10%超を目指す。

ROE目標達成のイメージ、株主還元施策の変更

ROE向上における中心テーマは「事業採算性の向上」と設定。

	2015年3月期		2018年3月期	
ROE	6.0%		8.0%	<当期純利益率(当期純利益/売上高)> 事業収益性の向上により、売上高以上の利益成長を図る。 ⇒本業強化及び特別損失の抑制の両面を推進する。
当期純利益率	2.8%		4.0%	<総資産回転率(売上高/総資産)> 本業との関係が希薄な資産、投資効率の悪い資産(金融資産・固定資産)等のコントロールを推進。 ⇒総資産の増加抑制を図る。
×				
総資産回転率	1.1		現状程度	<財務レバレッジ(総資産/自己資本)> 内部留保・余剰資金を成長投資及び株主還元を活用。 ⇒自己株式の取得を適宜検討する。 (但し、成長投資を優先)
×				
財務レバレッジ	1.9		現状程度	

<株主還元施策の変更について>

配当による株主還元と自己株式取得による適正資本構成を図るため、第3次中期経営計画より株主還元施策として総還元性向を採用。

<これまで>

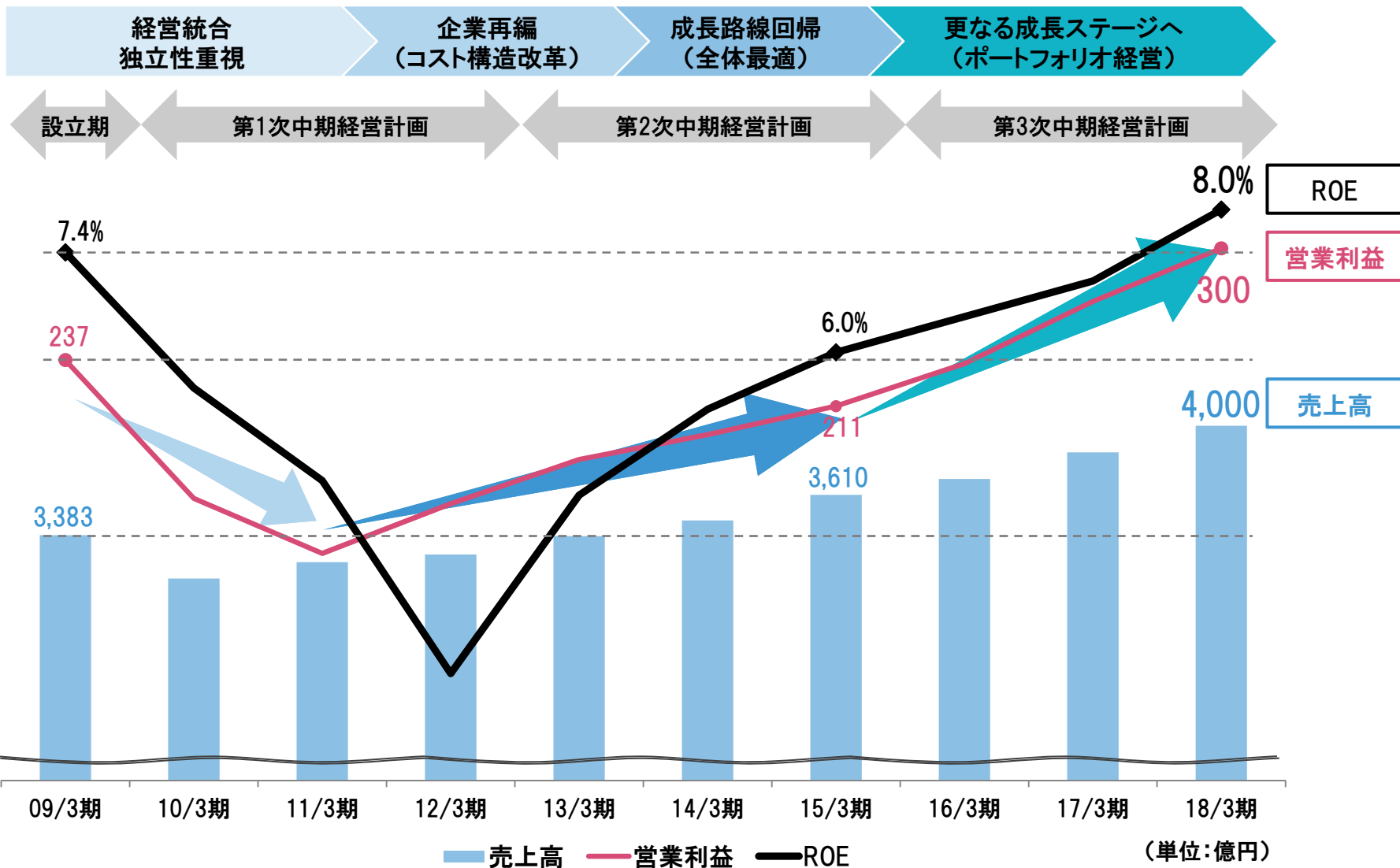
- ・安定的な配当の継続
- ・配当性向30%を目途



<これから>

- ・総還元性向35%を目途
(安定的な配当の継続+自己株式取得)

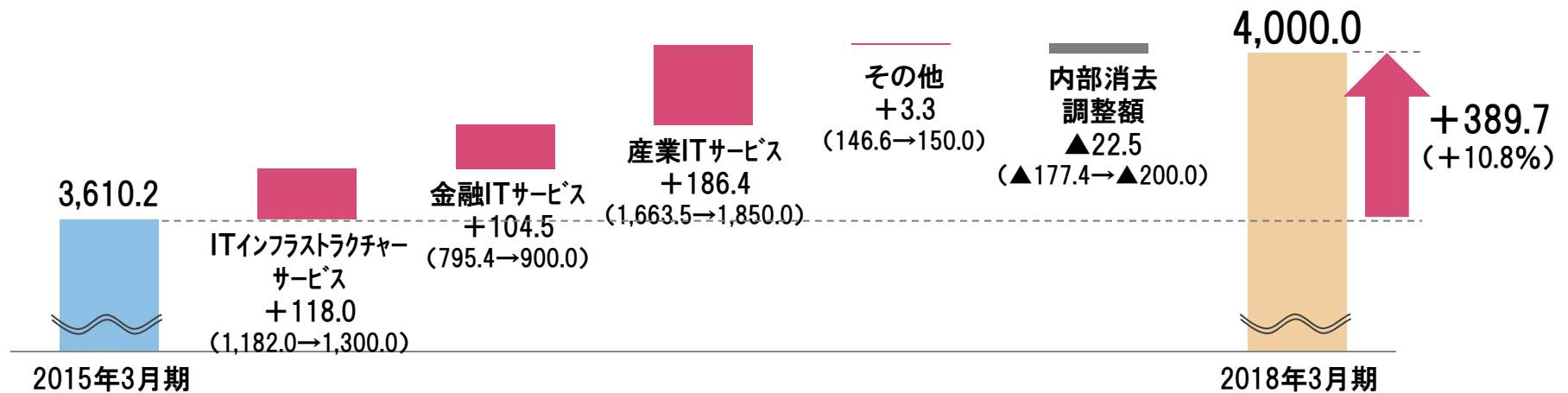
グループ経営の変遷と今後のイメージ



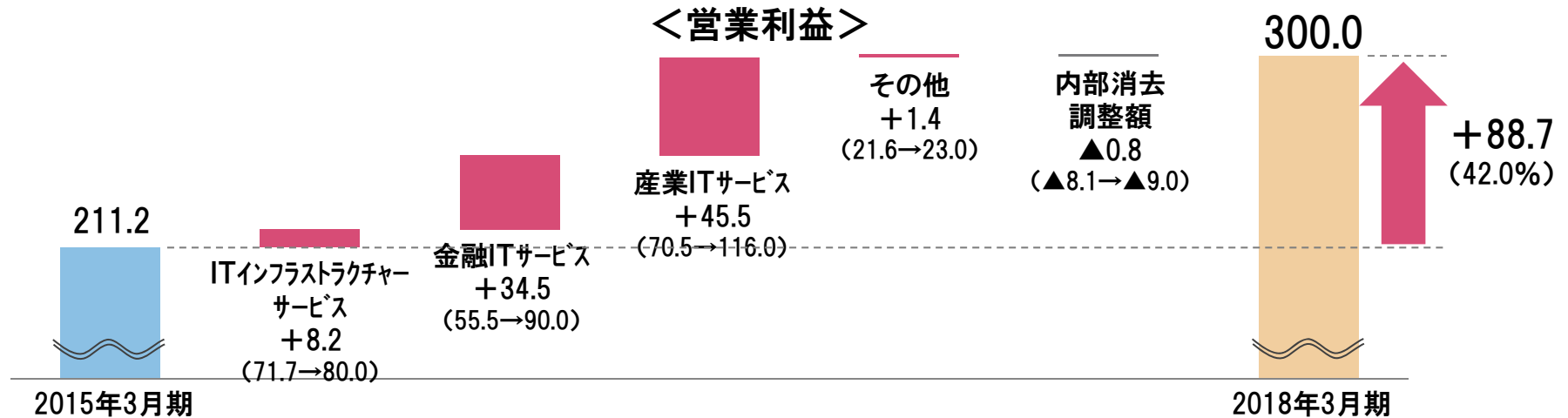
2018年3月期 売上高・営業利益増減分析イメージ

(単位:億円)

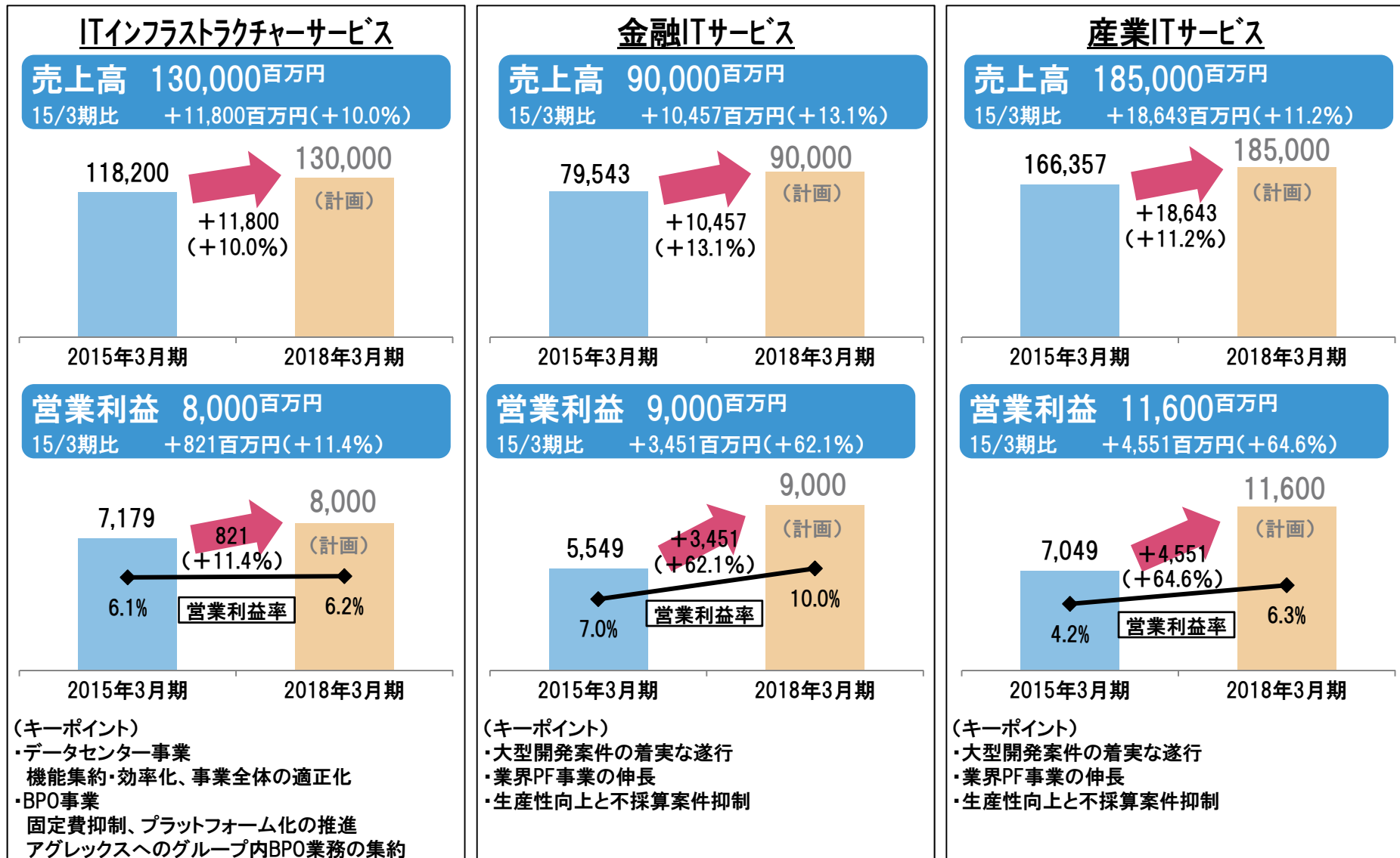
<売上高>



<営業利益>



2018年3月期 主要セグメント別損益イメージ





IT HOLDINGS

Go Beyond

(ご注意事項)

- ・本資料ではITホールディングスを略称名(ITHD)にて記載しています。
- ・本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、ITHDグループ(ITHDおよびグループ会社)が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。
- ・各四半期会計期間(3カ月)の数値は累計期間の差引により算出しています。