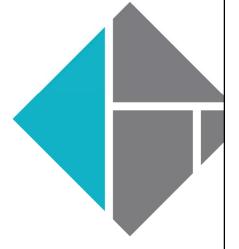


## 第3次中期経営計画説明資料

2015.5.8



ITホールディングス株式会社

Copyright © 2015 IT Holdings Corporation All rights reserved.

(2015年5月11日開催 アナリスト向け中期経営計画説明会 プレゼンテーション要旨)

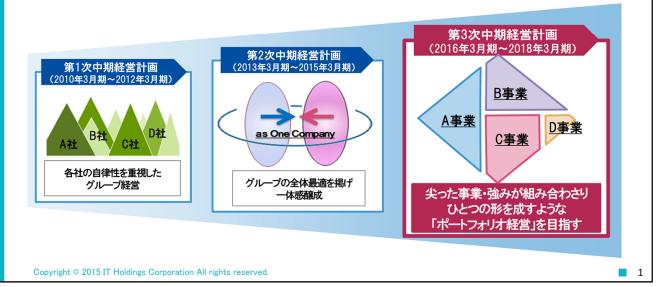
- ·ITホールディングス 前西です。
- ・ここからは、ITホールディングスグループの第3次中期経営計画について、説明させていただきます。



## 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。

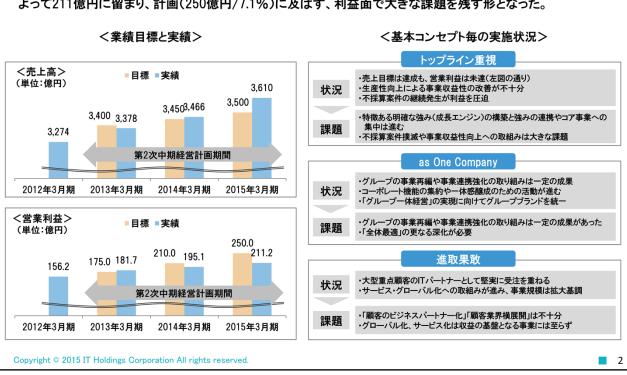


- ・今回の第3次中期経営計画は、「Beyond Borders 2017」と名付けました。この名前には、様々な 垣根を越えて次のステージに行きたいという思いを込めました。
- ・そして、第3次中期経営計画は、この図が象徴するように、第2次中期経営計画の達成状況を踏まえ、第2次中期経営計画で掲げた「全体最適」をさらに推進して、「尖がった事業・強みが組み合わさり、ひとつの形を形成するような、『ポートフォリオ経営』を目指す」というものであります。
- ・これにより、グループ全体としての更なる成長を図ることができると考えております。



#### 第2次中期経営計画の振返り

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。



- ・新中期経営計画のご説明に入る前に、第2次中期経営計画について振り返りたいと思います。
- ・第2次中期経営計画では、基本コンセプトとして、「トップ重視」、「as One Company」、「進取果敢」の3つを掲げました。
- ・「トップライン重視」については、売上高は計画を過達することができましたが、残念ながら営業利益は計画を下回り、大きな課題を残す形となりました。 要因は、生産性向上や不採算案件の抑制に苦戦したこと等があると考えています。
- •「as One Company」については、グループブランドの統一やグループの事業連携・事業再編について、一定の成果はあったものの、更なる深化が必要と考えております。
- ・また、「進取果敢」については、グローバル化・サービス化について、取り組みが進んだものの、 収益の基盤となる事業となるところには至っていない情況にあると考えています。



## 第2次中期経営計画の振返り

	1	直点施策	評価		重点施策	評価
	既存事業で勝ち残る	顧客基盤の再構築	0		キャッシュマネジメントシステム全社導 入、グループー体での税務対応	Δ
		エンジニアリングのパラダイム シフト	×	財務・資本	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	0		経営資源の再配分のコントロール	0
事業	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	0		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	Δ		A格の維持	0
		スマートビジネス分野でのポジ ション確保	0		"グループ共通の精神"の醸成	0
	海外事業での独自 ポジション確立	海外事業基盤の確立	Δ	人事	グループ全体における戦略的人材配置	Δ
グル一プ経営管理		グループガバナンスの強化	Δ		グループ諸施策の実施	Δ
		経営情報の見える化推進	Δ	-ĭ=\\°	グループブランドの統一	0
		シェアード化の推進	0	· ブランド	サービスブランドの統一	×

<sup>•3</sup>ページは、少し細かく重点施策ごとの達成状況を記載したものです。



#### 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(稼ぐカ)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、ゲループ共通機能の 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。

- 1
- ・4ページは、「第2次中期経営計画の振り返り(左)」=第2次中期経営計画での積み残しの事項・第 3次中期経営計画に受け継ぐ事項を記載しています。これと「外部環境の変化(右)」から、「我々 グループに求められる要件(下)の矢羽根3つ」をまとめたものです。
- ・この中でご説明させていただきたい大きな変化は、外部環境の「経済・社会の視点」では1つめの項目、「顧客の視点」では上3つの項目であると考えています。
- ・ここまでが、第2次中期経営計画の振返りと、新たな中期経営計画に求められる要件です。



## 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、常にお客様の一歩先を見通し、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

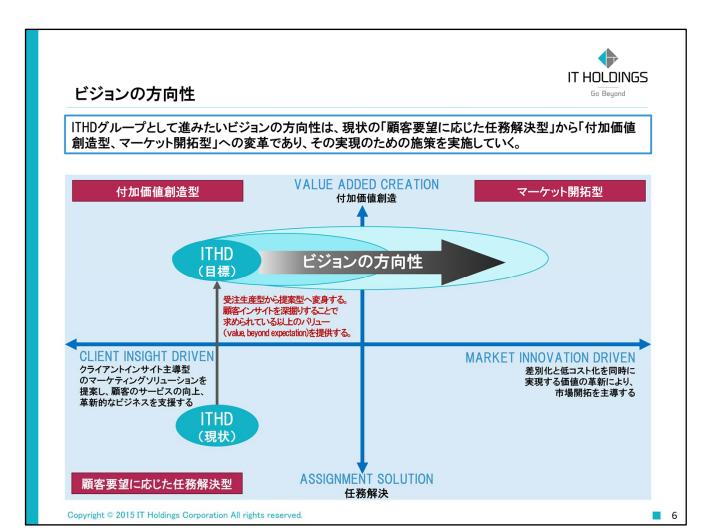
## ポートフォリオ 経営

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

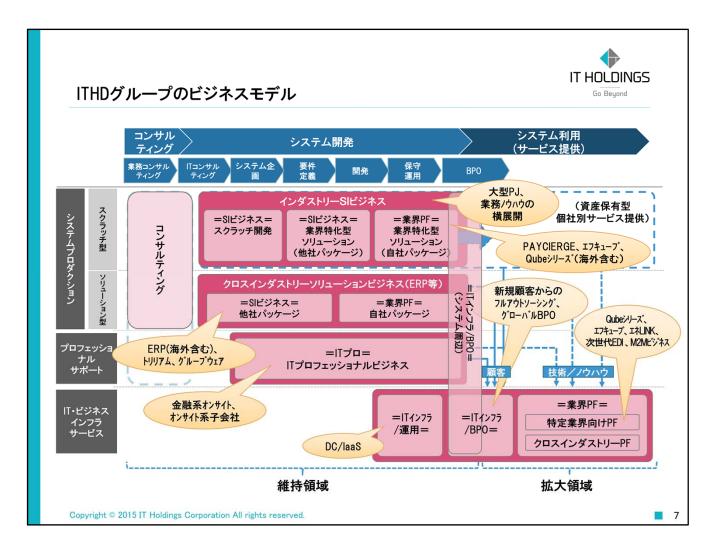
- ・事業ポートフォリオ戦略の策定・遂行
- ・グループ全体最適の追求による事業基盤の強化・再構築

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

- 5
- ・以上から、我々が第3次中期経営計画として、取り組むべき基本コンセプトは、「利益重視」、「IT ブレイン(付加価値ビジネスへの変革・拡大)」、「ポートフォリオ経営」の3つであると考えております。
- ・まず、「利益重視」は、これまで以上に利益に重点を置いた経営を行う、とりわけROE(自己資本利益率)を経営指標として重視し、企業価値向上を図ってまいりたいというものです。
- ・「ITブレイン(付加価値ビジネスへの変革・拡大)」は、次ページにて、ご説明させていただきます。
- ・「ポートフォリオ経営」は、1ページでもご説明させていただきましたが、各事業の強みを組み合わせ、「グループ全体最適」を追求していく上で、不可欠なコンセプトだと考えております。



- •6ページが、「ITブレイン(付加価値ビジネスへの変革・拡大)」をどのように考えているかについて、 チャートにまとめたものです。
- ・システム受注開発に代表される「顧客要望に応じた任務解決型」から、顧客の一歩先を見通して、 企画提案型ビジネスを推進する「付加価値創造型」への変革、さらにはその先の「マーケット開拓型」へと、変革・拡大を図って行きたいと思います。
- ・もっとも、こうした変革は一気に起こるものではないことからも、きっちりとベースを固めながら、 「ポートフォリオ経営」を実践していくことが重要だと考えております。



・このチャートは、「縦軸=ビジネスモデル」と「横軸=ライフサイクル」の組み合わせで、現在我々が持つ強みやソリューションと、今後の拡大領域を示したものであります。

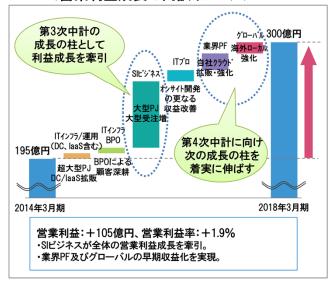


8

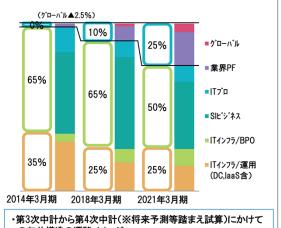
## 事業ポートフォリオ戦略

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。





#### く収益構造の遷移イメージ>



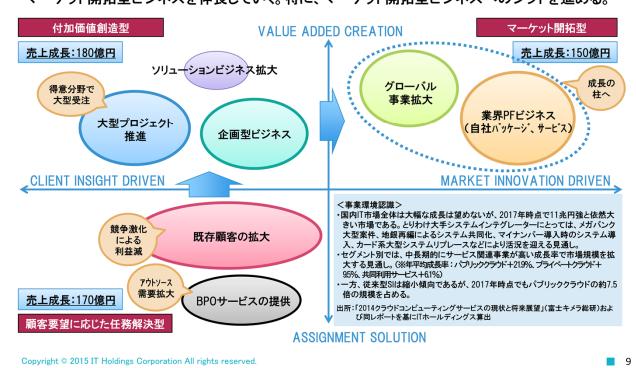
- ・第3次中計から第4次中計(※将来予測等踏まえ試算)にかけて の収益構造の遷移イメージ。
- ・従来型の受託開発(SIビジネス)の将来的な需要減を見越し、業界PFとグローバルの収益化を図る。

- ・8ページは、営業利益ベースで(第3次中期経営計画策定にあたり前提とした)2014年3月期から 2018年3月期の4年間の成長イメージを棒グラフで示したものです。
- ・この4年間で見ると、まだまだSIビジネスが成長の柱として牽引するものと思っておりますが、4 ページでみた外部環境の変化が進む中、次なる成長の柱となるであろう「業界プラットフォーム」 と「グローバル事業」を準備し、事業として育成・強化していくことが重要であると考えています。

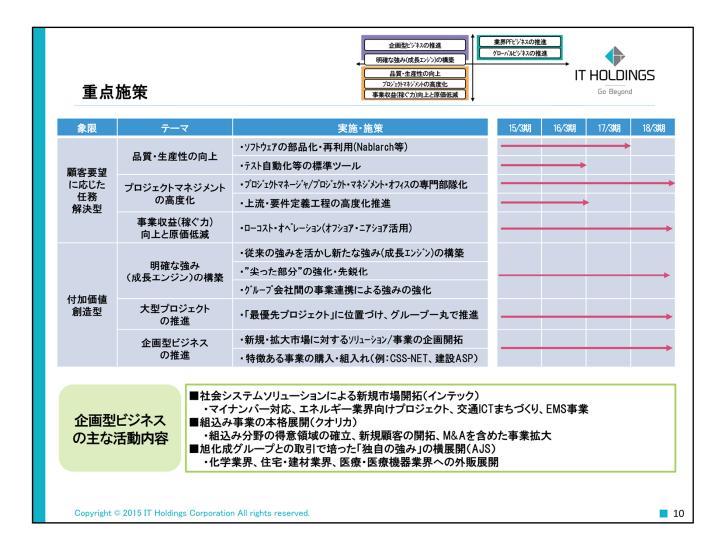


#### 成長エンジン

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 マーケット開拓型ビジネスを伸長していく。特に、マーケット開拓型ビジネスへのシフトを進める。



## (説明省略)



- ・10~11ページは、先程の3象限のビジネスを拡大するための重点施策をまとめたものです。
- ・時間の関係もあり、詳細を説明することはいたしませんが、当然新たに設定した施策だけではなく、第2次中期経営計画で計画した内容も一部継承しています。
- ・例えば、顧客要望に応じた任務解決型ビジネスの中では、生産性向上や不採算案件抑制は継続的な課題としています。品質・生産性の向上では、従来、エンジニアリング的な要素(部品化や自動化)は達成できていない部分があることを強化していきたい。さらには、IT投資が顧客のビジネスに直結している、顧客のビジネスの成長という観点から考えますと、上流の難しさ等が従来以上に変わっているということで、こういったところの高度化という施策も推進・強化していきたいと考えています。
- これらを着実に遂行していくことで、成長という成果を手にして行けると考えております。

# 企画型ピジネスの推進 明確な強みが成長エジンンの構築 品質・生産性の向上 プロジェかマネジシトの高度化 事業収益保を(プカ)向上上原価任滅





#### 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
	業界プラットフォーム ビジネスの推進	・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				
マーケット開拓型	グローバル事業 の推進	<ul> <li>・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&amp;A・アライアンスによる現地ビジネスの拡大 →「シカボール/ペトナム/ダの3極展開」&gt;「ASEAN諸国への展開」 → 収益化</li> </ul>				<b></b>

業界プラット フォームビジネス の主な活動内容

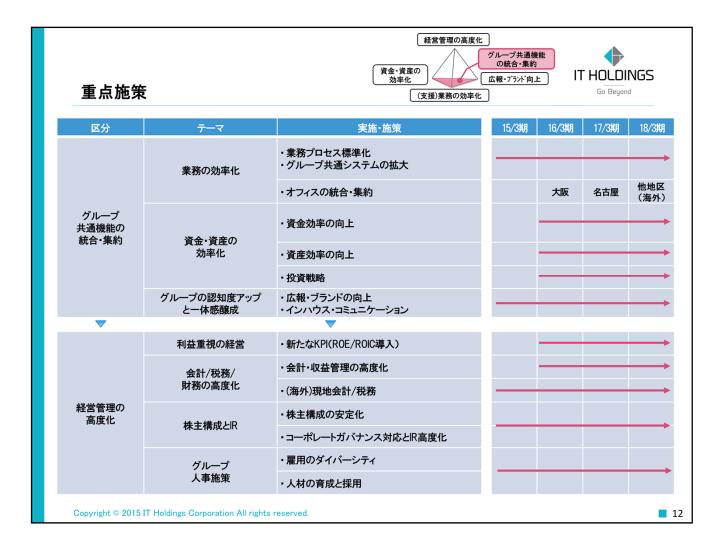
- ■決済系ソリューション(PAYCIERGE)の強化・収益向上(TIS)
  - -laaSだけ、SaaSだけではなく、アプリとインフラをセットでサービス型事業を拡大
  - ・CLO(Card Linked Offer)の活用により、「決済とマーケティングとの融合」領域のサービスを拡大
- ■金融向けCRM(エフキューブ)の強化・収益向上(インテック)
- ・クラウド型での展開も含め、エフキューブ・シリーズを強化し、売上・利益を拡大
- ■建設向けクラウド型システムサービス(建設ASP)事業の推進(インテック)
  - ・三菱商事株式会社の子会社への出資を通じた共同事業体制により、サービス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

- 11
- ・次に、業界プラットフォームやグローバルは、どのように伸ばしていくのかについて少し説明させていただきます。もちろんこれから将来に向けての準備ですので、まだまだ萌芽であるというところがあります。
- ・例えば、TISは決済系ソリューション「PAYCIERGE」、デビットカードやプリペイドカードというものに対して、 企画型でビジネスを作って、顧客に提供していくということをクラウド型で始めています。さらにはCLO、ス マートフォン等によるCard Linked Offerのような形でポイントや割引につなげるということで、決済とマーケ ティングを融合させるような仕組みを打ち出しています。当然ながら、デジタルマーケティング分野にもいく つかソリューションの準備をしているという状況です。
- ・インテックでは、これまで地銀向けに顧客管理のシステム「エフキューブ」を持っていますが、これをクラウド化させて、より多くの顧客に利用してもらうことを考えています。さらには、単独ではありませんが、三菱商事の子会社への出資を通じた共同事業の形になりますが、建設ASPといったものを事業として考えています。2020年のオリンピックに向けたまだまだインフラの整備等の需要があるということで、建設会社・工事専門会社2.8万社が使う現場管理・就労管理といった形のシステムです。ここに事業の形で参画してサービスを拡大していくということを計画しています。



#### <11ページより続く>

- ・クオリカは、かつての親会社のコマツが情報武装に長けていることもありまして、「CareQube」というセンサー技術を用いた新たなソリューションを、特殊車両のみならず、水道系のスマートメーターだとか、まだ東京大学との研究段階ではありますが、林業ITといったところで、木を伐採したところで、通常ですと山の下まで持っていかないと角材がどれくらい取れるか、どういった用途に向く木なのかといったことがわからないところを、伐採した瞬間にセンサーで情報を飛ばしてそれがわかるといった形のものも考えているということで、IoT分野に拡大していけるのではないかと思っています。
- ・また、「TastyQube」や「SpecialtyQube」という外食系専門店向けには、多店舗展開ということで、延べで1万店舗を超えるような顧客に、日本・アジアで利用いただくことで拡大しようと考えています。
- ・これはまだまだ萌芽ですが、こういったものをベースに、業界プラットフォームに育てていきたいと思います。
- ・グローバルについては、メコン地域やインドネシアといったところに対して、我々としても拡大していきたいと考えています。
- ・12ページは、事業を支える上での、バックオフィス系の重点施策を記載したものです。こちらも着実に遂行 してまいりたいと考えています。

#### IT HOLDINGS 計数計画 Go Beyond <売上高> 4,000 2016年3月期 2017年3月期 2018年3月期 2015年3月期 (単位:億円) (単位:億円) 計画 計画 計画 3.850 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% 3,700 144 90 150 150 前期比增加額 3.610 211 235 270 300 営業利益 第3次中期経営計画期間 8.3% 11.4% 14.9% 11.1% 前期比増加率 2015年3月期 2016年3月期 2017年3月期 2018年3月期 16 24 35 30 前期比增加額 300 当期純利益 102 128 140 160 <営業利益・営業利益率> (単位:億円) 前期比増加率 29.8% 25.5% 9.4% 14.3% 270 23 26 12 20 前期比增加額 **◆** 7.5% 235 営業利益率 5.9% 6.4% 7.0% 7.5% 7.0% 211 当期純利益率 2.8% 3.5% 3.6% 4.0% 6.4% 6.0% 8.0% **◆ 5.9%** ROE 第3次中期経営計画期間 ROEは2021年3月期までに10%超を目指す。 2015年3月期 2016年3月期 2017年3月期 2018年3月期 Copyright © 2015 IT Holdings Corporation All rights reserved. 13

- ・13ページは、第3次中期経営計画における計数計画のまとめです。
- ・最終年度の2018年3月期には、売上高4,000億円、営業利益300億円、当期純利益160億円、 ROE8.0%を計画いたしております。
- ・ROE8%は、社会的には企業価値を創造しているか否かにおける最低ラインとも言われておりますので、まずはこれを達成した上で、2021年3月期までにROE10%を目指したいと思います。



## 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%
II		
当期純利益率	2.8%	4.0%
×		
総資産回転率	1.1	現状程度
×		
財務レバレッジ	1.9	現状程度

<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。

<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。

<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に活用。 ⇒自己株式の取得を適宜検討する。 (但し、成長投資を優先)

#### <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



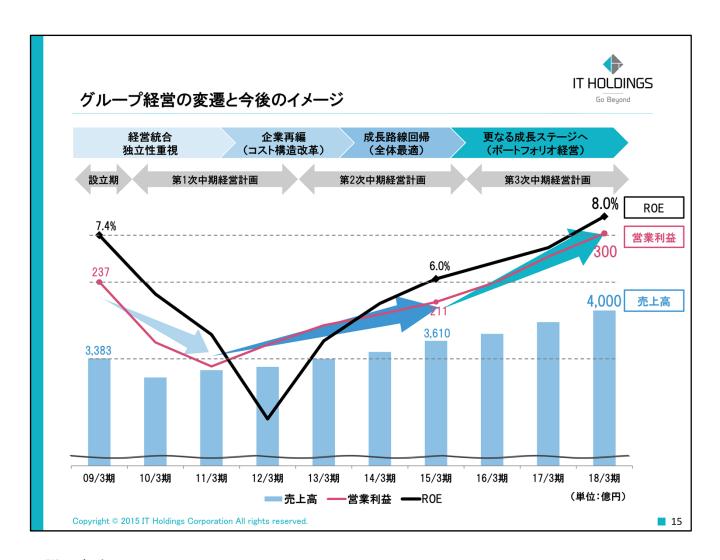
**くこれから>** 

総還元性向35%を目途 (安定的な配当の継続+自己株式取得)

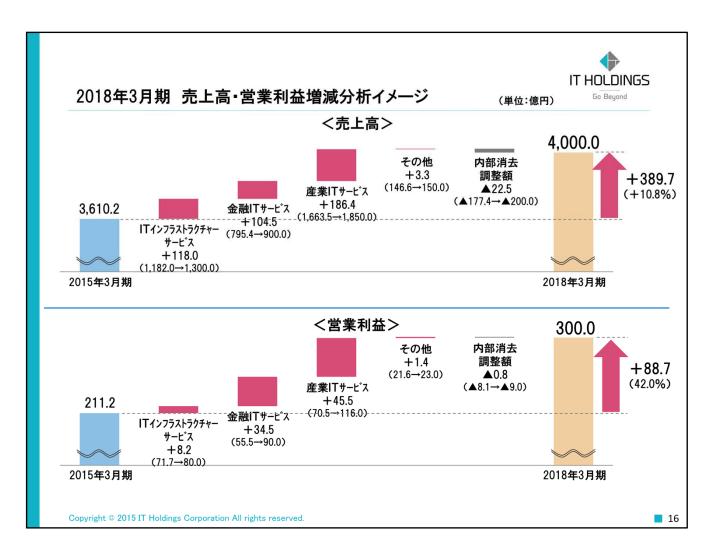
Copyright © 2015 IT Holdings Corporation All rights reserved.

※総還元性向:純利益に対する配当と自己株式取得の合計額の比率

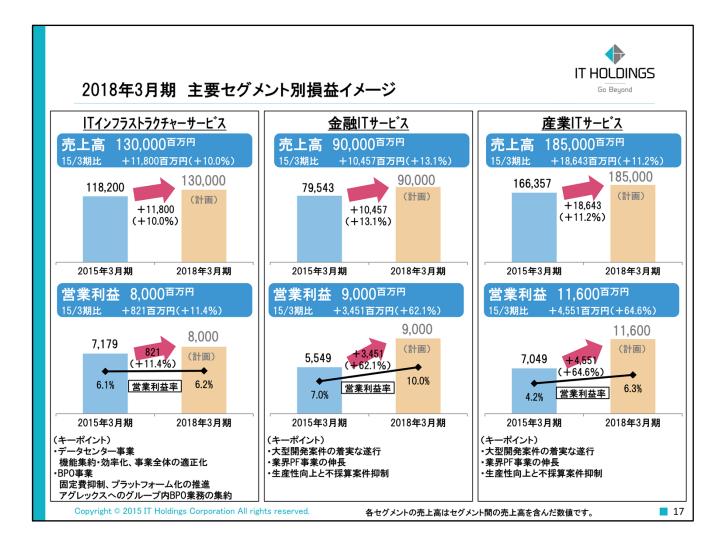
- 14
- ・ROEの目標を達成する上でのテーマになりますが、記載の通り、我々の場合は、事業採算性の 向上が不可欠であると考えております。ROEを分解して記載しておりますが、当期純利益率の向 上がポイントであると考えています。
- ・また、こうした検討の中で、先ほど2016年3月期の経営計画のところでご説明いたしましたように、 株主還元策を変更いたしました。従来、配当のみの株主還元を行ってまいりましたが、自己株式 の取得も適宜行う予定であり、「総還元性向35%を目途」として実施して行きたいと存じます。



## (説明省略)



## (説明省略)



- ・17ページは、主要3セグメントの3年間の成長のポイントを簡単に記載いたしております。
- ・この中でITインフラストラクチャーサービスについては、先ほど2016年3月期の経営計画が減益見込みである旨をご説明いたしましたが、この分野については、従来とは大きく事業環境が変わってきており、これまでの延長線上のビジネスでは、難しい部分もあると認識しております。
- ・この部分についても、データセンター事業等の集約・効率化や全体適正化等を踏まえ、3年間では利益成長できるよう施策を推進していく方針です。

以上で、第3次中期経営計画についての説明を終了させていただきます。



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。
- ・別紙として、5/8に発表いたしました「グループ組織再編の検討開始に関するお知らせ」を配布しております。
- ・この内容は、特に「2. 検討の内容」をご覧いただきたいと存じますが、「当社・TIS・インテックの3 社を含む当社グループ全体を対象として、平成28年4月に当社を事業持株会社とする新たな組 織体制に移行するためのグループ組織再編の実施に向けた検討を開始します。また、再編後の 具体的な組織構造については、今後検討してまいります。」という発表をさせていただきました。
- ・これは、ご説明してきました第3次中期経営計画をより確実なものにする、さらには、その後のグループとしてのさらなる発展を考えてのものとご理解下さい。
- ・以上で、ご説明を終了します。