

2015-2017年度

# 日本ユニシスグループ 中期経営計画

—Innovative Challenge Plan—



2014年12月1日

代表取締役社長 黒川 茂

Copyright © 2014 Nihon Unisys, Ltd. All rights reserved.

日本ユニシス社長の黒川でございます。

平素は格別のご厚誼を賜り、まことに有難うございます。  
高い席からで恐縮でございますが、心から御礼を申し上げます。

次期中期経営計画は、外部環境が大きく変動する中、  
チャレンジと変革が必要だと言う認識から  
「Innovative Challenge Plan」として取りまとめております。

それでは、説明させていただきます。

## 目次

---

1. 2020年に向けた変革
2. 変革の必要性
3. 外部市場環境
4. 新たな取り組みの成果
5. 日本ユニシスグループの新たなポジション
6. 2020年に向けた姿
7. 成長戦略
8. 重点戦略
9. 計数ガイドライン
10. 資本効率と株主還元

2ページ目をご覧ください。

本日は、当社の2015年度から2017年度に実行する  
中期経営計画についてご説明させていただきます。

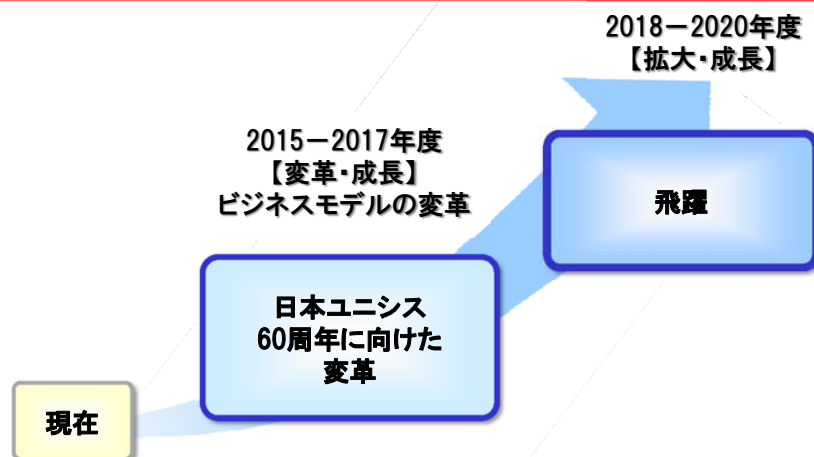
まず初めに当社の置かれている外部環境を認識し、  
今後の重点戦略をご説明します。

そして最後に計数ガイドライン、資本効率と株主還元について  
ご説明させていただきます。

## 1. 2020年に向けた変革

— 2015～2017年度は変革の3カ年 —

2020年に向け新たな地位を築くために、不退転の決意で変革を進める



3

Copyright © 2014 Nihon Unisys, Ltd. All rights reserved.

3ページをご覧ください。

私たち日本ユニシスグループは、  
本中期経営計画の最終年度の2018年3月に  
創立60周年という新たな節目となります。

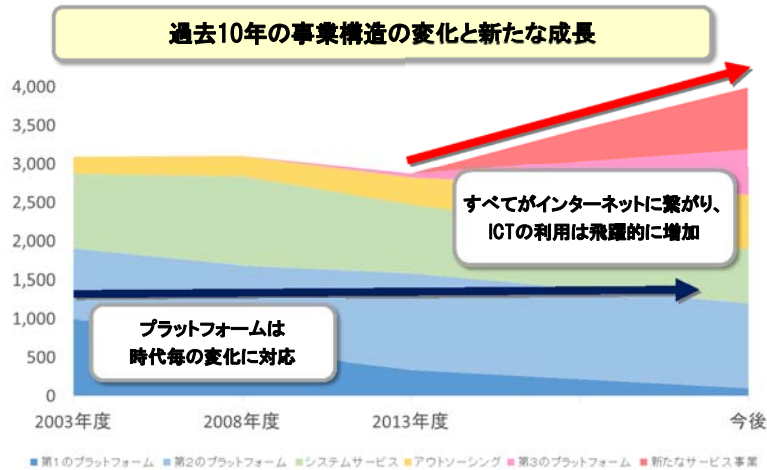
日本経済は2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、  
社会のあり方やビジネス環境、ICTも含め大きく変容していきます。  
この変化に対応し、更に飛躍するために、2015年からの3カ年は、  
当社にとって変革のときであると考えております。

本中期経営計画で当社のビジネスを変革し、  
2020年に向け新たな地位を築くために、  
不退転の決意で変革を進める覚悟でございます。

## 2. 変革の必要性

－ ビジネス環境変化 －

過去10年間はプラットフォームの変化に対応し、最適なサービスを提供。今後、デジタルビジネスが急速に拡大するため、新たなビジネスチャンスにチャレンジする。



4

Copyright © 2014 Nihon Unisys, Ltd. All rights reserved.

4ページをご覧ください。

変革を進める理由は2つあります。

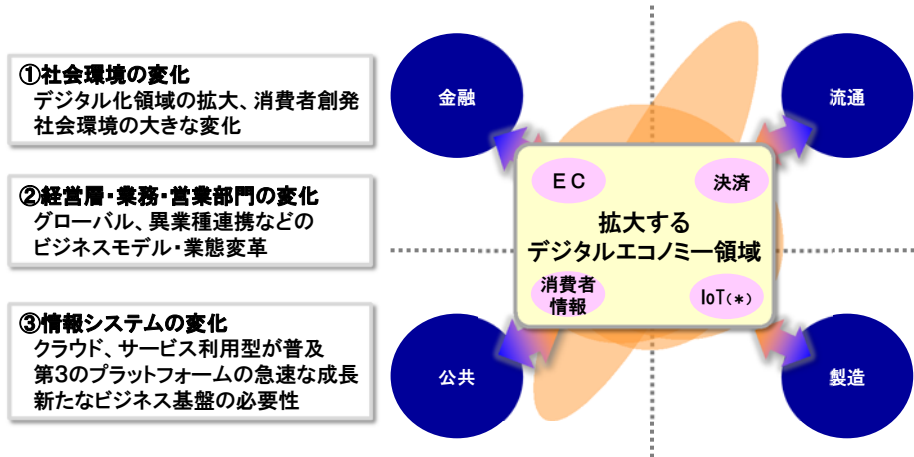
1つ目は、クラウド、ソーシャルメディア、IoT 利用の拡大により新たなビジネスが成長しています。当社はこの領域に早急に参入し、早期にポジションを築く必要があると考えています。このためには、従来の取り組みだけではなく新たな挑戦が必要です。

2つめは、新たなビジネス環境に合わせ従来から提供しているICTプラットフォームの変革が必要です。私たちは、常にビジネス環境の変化に対応したICTサービスを提供してまいりましたが、新たなビジネスの拡大に伴い、このICTサービスも大きく変革させていくことが持続的成長に必要な不可欠だと考えています。

### 3. 外部市場環境

— 新たな成長領域と変革領域 —

クラウド、ソーシャルメディア、IoT 利用の拡大で消費者創発による新たな市場が創出され、業種・業態をまたがるサービスが創造される。また、従来からのシステム領域も新たな領域と融合され、変革が迫られている。



\*IoT: Internet of Things: 様々なモノがインターネットに接続され、互いにつながる仕組み

5ページをご覧ください。

先ほど申上げた、クラウド、ソーシャルメディア、IoT 利用の拡大は、  
私たちのビジネスに大きな影響とチャンスをもたらしています。

ICTの利用が進み、様々な業務やサービスがデジタル化されることで  
あらゆるモノがインターネットに繋がりはじめます。  
利用者の視点で業種・業態をつなげたサービスが創造され、  
ビジネスだけではなく、人々の生活も大きく変わっていくと  
想定されます。

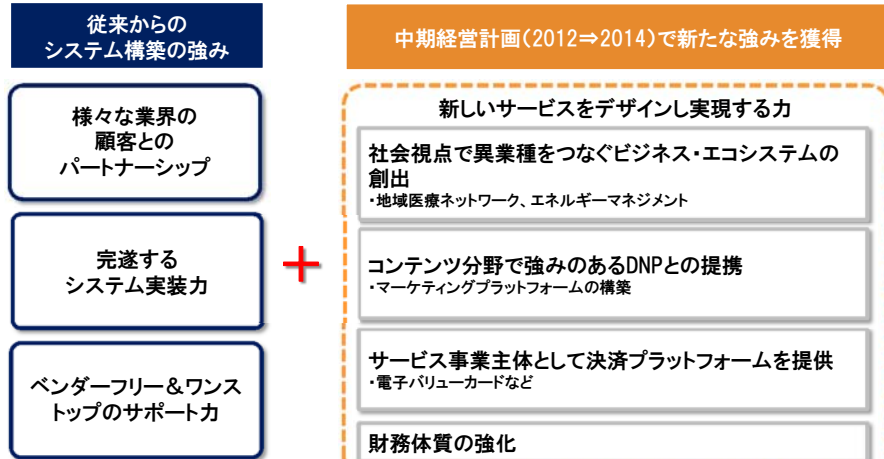
そして、敏感な経営者や事業部門は、  
付加価値の高いサービスにより競争優位を得ようとし、  
更にそれを支える情報システムは、  
業種・業態の垣根を越えてつながることが求められています。

私たちは、この様々なモノが繋がり、  
新たな市場が創出される「デジタルエコノミー領域」に対し、  
競争優位を築いていきます。

## 4. 新たな取り組みの成果

—強みの拡大—

外部環境の変化に対し、社会基盤や共創ビジネスの取り組みで、業種・業態をまたがるサービスをすでに提供。この実績を拡張して新たな強みとしていく。



※エコシステム:異なる業種・分野の企業が、相互の経営資源・強みを連鎖させた収益モデルを共に実現すること

6

Copyright © 2014 Nihon Unisys, Ltd. All rights reserved.

6ページをご覧ください。

当社は、現中期経営計画で従来からの強みであるシステム構築力を強化してまいりました。

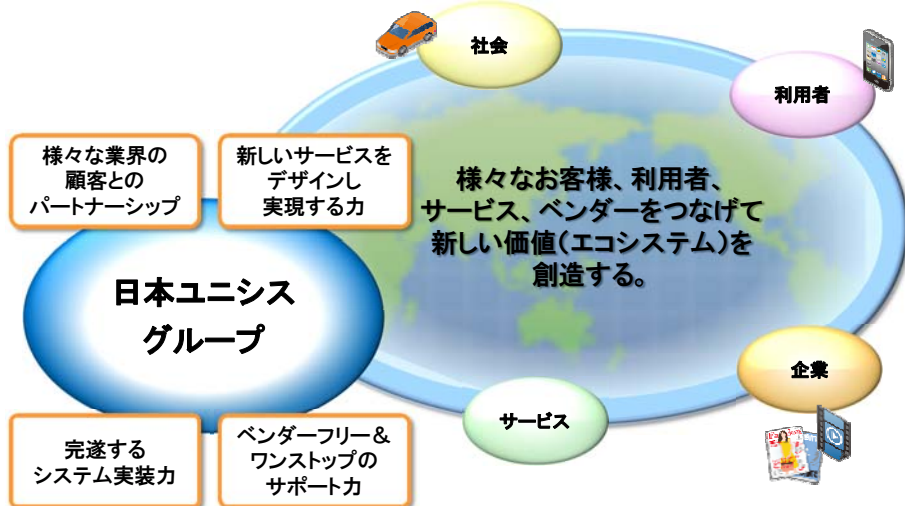
さらに「様々な業界の顧客とのパートナーシップ」「完遂するシステム実装力」「ベンダーフリー&ワンストップのサポート力」に加え、社会基盤や共創ビジネスの取り組みを通じ、新たに「新しいサービスをデザインし実現する力」を蓄積しています。これは、今後の成長するデジタルエコノミー領域において、強みになると考えております。

例として、複数の医療機関や利用者をつなぎ、ビジネスの生態系となる“ビジネス・エコシステム“を作りだした地域医療ネットワーク、また、利用者視点のビジネスに必要なコンテンツを持つDNPとの連携、そして電子バリューカードなどでは、システムを提供するだけでなく、サービス事業として自ら運営を始めました。また、現中期経営計画で財務体質も改善しており、今後の成長に向けて変革する準備が整ったと考えております。

## 5. 日本ユニシスグループの新たなポジション

— 強みを活かしたポジションヘチェンジ —

成長するデジタルエコノミー領域で、異業種をつなぐ新たな仕組みを提供する。



※エコシステム:異なる業種・分野の企業が、相互の経営資源・強みを連鎖させた収益モデルを共に実現すること

7

Copyright © 2014 Nihon Unisys, Ltd. All rights reserved.

7ページをご覧ください。

今後の成長を支える当社の4つの強みは、  
従来のお客様のシステム構築で培われてきたものです。

この強みを活かし、今後、私たちは  
「様々なお客様、利用者、サービス、ベンダーをつなげて  
新しい価値を創造する」ポジションにシフトし、変革を実現します。

今後は、お客様の課題だけではなく、お客様を取り巻く課題、  
利用者や社会の課題を捉えて新たなサービス  
提供することが求められています。

私たちは、成長するデジタルエコノミー領域で、  
この4つの強みを組合せて  
異業種をつなぐ新しいサービスをデザインし、実現してまいります。

## 6. 2020年に向けた姿

— Innovative Challenge Plan —

### 中期経営計画ビジョン

**ビジネスをつなぎ、サービスを動かす。  
ICTを刺激し、未来をつくり出そう。**

今、私たちは新たな変革の時を迎えています。  
私たちは、ICTで培った確かな経験と実績をバックボーンに、  
さまざまなお客様とともに数多くのソリューションを提供してきました。

Internet of Things、すべてがつながり広がる世界で  
私たちはその豊富な実践知でサービスを融合し、  
ICTを動かし、飛躍させ、自ら積極的に新しいビジネス連携の形を広げます。

日本ユニシスグループは、今までにないサービス基盤を先駆けて築き、  
未来のあたりまえになっている革新的なサービスを実現していきます。

8ページをご覧ください。

「ビジネスをつなぎ、サービスを動かす。  
ICTを刺激し、未来を作り出そう。」

これが2020年に向けた中期経営計画のビジョンです。

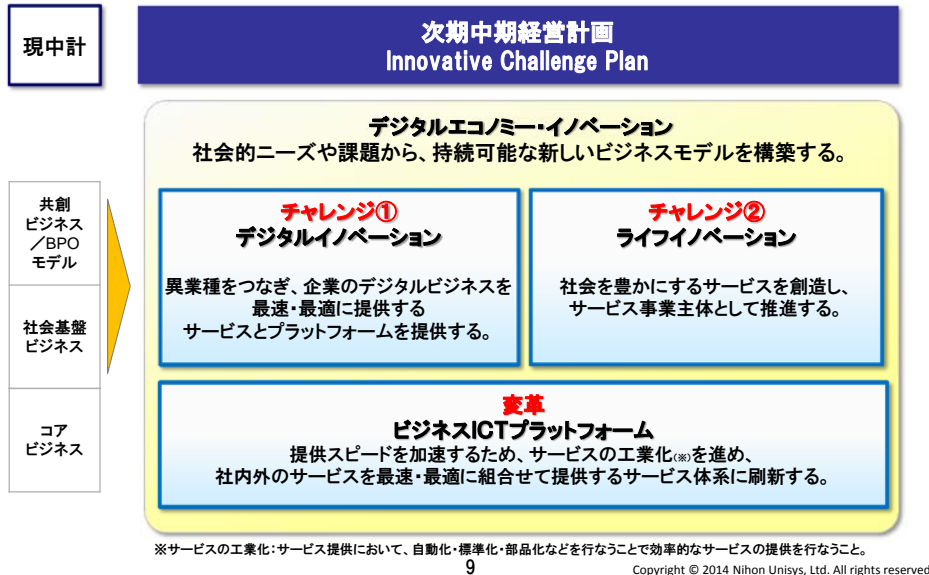
これからすべてが繋がりが広がる世界で  
私たちはその豊富な実践知でサービスを融合し、  
ICTを動かし、飛躍させ、  
自ら積極的に新しいビジネス連携の形を広げていきます。

日本ユニシスグループは、今までにないサービス基盤を先駆けて築き、  
「未来のあたりまえに」なっている  
革新的なサービスを実現していきます。



## 7. 成長戦略

－ 成長市場に対し、チャレンジと変革で持続的成長企業に変革 －



9ページをご覧ください。

当社は、現中期経営計画で「コアビジネス」「共創/BPO」「社会基盤」として進め、強みを強化してまいりました。

この成果を活かし、今後、新たに広がる「デジタルエコノミー」領域で起こるイノベーションに向けて、強みを再編し、チャレンジと変革で持続的成長企業に変革します。

まず1つ目のチャレンジはデジタルイノベーション領域の拡大です。  
2つ目に、ライファイノベーション領域に参入します。  
3つ目に、ビジネスICTプラットフォームサービスの構造改革を行います。

次にこれらの成長戦略に対する重点戦略を説明します。

## 8. 重点戦略

－ 変革を実行するために5つの施策を実施 －

<b>チャレンジ① デジタルイノベーション</b>	異業種をつなぎ、企業のデジタルビジネスを最速・最適に提供するサービスとプラットフォームを提供する。
<b>チャレンジ② ライフイノベーション</b>	社会を豊かにするサービスを創造し、サービス事業主体として推進する。 短中期:ビジネス・エコシステムを構築 中長期:次世代技術サービス事業の推進
<b>変革 ビジネスICTプラットフォーム</b>	提供スピードを加速するため、「サービスの工業化 <sup>(※)</sup> 」を進め、社内外のサービスを最速・最適に組合せて提供するサービス体系に刷新する。
<b>企業風土・人財改革</b>	新たな価値を創造する企業風土と人財に変革する。
<b>投資戦略</b>	チャレンジと変革、人財変革に重点投資する。

※サービスの工業化:サービス提供において、自動化・標準化・部品化などを行なうことで効率的なサービスの提供を行なうこと。  
※エコシステム:異なる業種・分野の企業が、相互の経営資源・強みを連鎖させた収益モデルを共に実現すること

10ページをご覧ください。

まず、1つ目の重点戦略としてデジタルイノベーションでは、当社のECサイトや決済サービスなどの知財をサービス化すると共に、クラウドサービスや様々なスマートデバイスなども連携させてデジタルビジネスを最速・最適に実現するサービスとプラットフォームを提供します。

2つ目に、ライフイノベーションでは、短中期では、利用者密着/地域密着型でエコシステムを構築し、更に長期的に次世代技術や社会課題から、社会を豊かにするサービスを創造し、サービス事業を自ら推進します。

3つ目に、ビジネスICTプラットフォームサービスは、新たな成長を確実なものにするために、ビジネスに迅速に対応できるよう強化する必要があります。このため、「サービスの工業化」を進め、当社のアプリケーション資産や様々な知財を再整備し、アセットの強化を図ります。

4つ目に、これらを支える当社の重要な資産である人財を変革させます。当社のお客様との信頼を支える人財力と日本に初めてコンピューターを導入し、新たなビジネスを作り出してきたDNAを元に、活力ある組織に変革します。

5つ目に現中計で改善した財務体質を武器に、これらの成長戦略を支える領域に重点的に投資を行う所存です。次に重点戦略の説明を行います。

## 8. 重点戦略：チャレンジ① デジタルイノベーション

－ サービスとプラットフォームの提供 －

成長するデジタル・エコノミー領域で、利用者に対し新たな価値を提供するサービスとプラットフォームでビジネス拡大を目指す。

計数 ガイドライン	2014年度(見直し)			2017年度ガイドライン		～2020年度	
	売上高	130億円		300億円		成長	
施策	<b>異業種をつなぎ、企業のデジタルビジネスを最速・最適に提供するサービスとプラットフォームを提供する。</b>						
	<b>【DNP連携・異業種連携】</b> DNP(コンテンツ提供顧客4万社)と日本ユニシスグループ(システム提供顧客3千社)、及び様々な企業と共にデジタル広告、コンテンツ、決済、Eコマース領域で提供スキームを構築						
	<b>【サービスメニュー化】</b> ・決済サービス事業運営やECサイトの知財を元に、利用者視点のマーケティングサービスや顧客接点を最適化するサービスをメニュー化 <small>(事例)電子バリューカード、ミラノ万博でのマーケティングサービス、ECシステム構築</small>						
<b>【プラットフォームの運営】</b> ・ミッションクリティカル基盤実績を活用し、IoTを実現するデータ分析・統合サービス、スマートデバイス・クラウド連携などのプラットフォームを運営 <small>(事例)マーケティングプラットフォーム、ミッションクリティカル基盤システム基盤</small>							

11ページをご覧ください。  
 チャレンジ①のデジタルイノベーションでは、  
 3つの主な施策を実施します。

1つ目は、デジタルビジネスを最速・最適に立ち上げるプラットフォームの運営です。  
 すでに実績のあるミッションクリティカル基盤やECサイト構築実績を活用し、データ分析やCLOなどの統合サービス、スマートデバイス・クラウド連携を実現するデジタルビジネス・プラットフォームを運営します。

2つ目は、利用者や顧客視点のサービスの提供です。  
 電子バリューカードの運営や小売業の分析サービス実績で得た知財を元に、利用者視点のマーケティングサービスや顧客接点を最適化するサービスを提供します。

3つ目は、デジタルビジネスを進めるためにはパートナーが重要です。  
 コンテンツカのあるDNPとの連携、更に三井物産やユニシスコーポレーションなどと連携し、グローバルで展開できるスキームを構築していきたいと考えております。

## 8. 重点戦略：チャレンジ② ライフイノベーション

－ 社会課題を解決する新たな事業創造 －

利用者視点で強みのあるソリューションをつなげることで、新たな面のソリューションを提供する。更に、次世代の技術なども含めて多面的につなげ、サービス事業を展開する。

計数 ガイドライン		2014年度(見直し)	2017年度ガイドライン	～2020年度
	売上高	20億円	100億円	成長

施策	<b>社会を豊かにするサービスを創造し、 サービス事業主体として推進する。</b>	
	<b>【短中期】 ビジネス・エコシステムを構築</b> ・自社で提供しているソリューションやシステムをつなげ、利用者視点で社内外のサービスを組合せて利用者密着／地域密着型のサービスを構築。 <small>(事例)Next U' s Vision<sup>®</sup>、地域医療連携ネットワーク、BEMS/MEMS/TEMS、smart oasis<sup>®</sup></small>	<b>【中長期】 次世代技術サービス事業の推進</b> ・早期から次世代技術を活用した事業化を進め、革新的なサービスを創出し、地域生活視点のサービスやスマートヘルシーシティなどを実現。 <small>(事例)センサー技術、冷凍保存技術(CAS)</small>
	<b>【事業運営ノウハウを展開】</b> ・自社でサービス事業を運営することで得た、事業立上げから運営のノウハウや人材を、新たな事業へ展開	

12ページをご覧ください。  
 チャレンジ②のライフイノベーションは、  
 2020年に向けた中長期的な成長領域です。

現在すでに、金融機関に新しい価値を提供するNEXT U' sVision、エネルギー管理の仕組みのHEMS/MEMSというエネルギーマネジメント、地域医療連携ネットワークなどを提供しています。  
 今後、これらを利用者密着／地域密着型の視点でつなげることで、日々の買い物から、食と繋がる医療や健康、家計やエネルギー管理のワンストップ化などを実現する地域統合サービスへ発展させます。

中長期では、次世代の技術として再生医療やセンサー技術などに早期に取り組んでおります。  
 これらを更に多面的につなげ、予防医療に繋がる医食農連携や地域生活視点のサービスを推進し、スマートヘルシーシティを実現してまいります。

今後、これらの活動で得た事業創出や運営のノウハウを蓄積し、新たな事業の創出を加速させていきます。

## 8. 重点戦略：変革 ビジネスICTプラットフォーム

－ 構造改革とスピード重視、サービス事業の強化 －

サービス提供スピードを加速させるため、提供プロセスを変革すると共に、IoTやクラウドに対応したサービス体系を強化する。

計数 ガイドライン	2014年度(見直し)	2017年度ガイドライン	～2020年度
売上高	2700億円	2800億円	維持・成長

施策	<b>提供スピードを加速するため、サービスの工業化<sup>(※)</sup>を進め、社内外のサービスを最速・最適に組合せて提供するサービス体系に刷新する。</b>		
	<b>【サービス体系の刷新】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自社の強みであるアプリケーション資産や知財を部品化・標準化・自動化し、「サービスの工業化」を実施</li> <li>新たな開発方法や多様なデバイスに対応し、社内外のサービスを最大限活用したサービスメニュー体系に刷新</li> <li>グループ機能を再編し、構築から運用までのサービス体制を集約</li> </ul>	<b>【クラウドファーストへの対応】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>クラウドフェデレーションサービスの提供強化とメニュー拡充</li> <li>クラウドフリーの開発基盤の整備</li> </ul>	<b>【IoTへの対応強化】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ユニアデックスを更に強化し、IoTを中心とした多くのデジタルデバイスに対するサービスモデル、体制を整備する</li> </ul>
	<small>※サービスの工業化：サービス提供において、自動化・標準化・部品化などを行なうことで効率的なサービスの提供を行なうこと。</small>		
	<small>Copyright © 2014 Nihon Unisys, Ltd. All rights reserved.</small>		

13ページをご覧ください。

次に、ビジネスICTプラットフォームの変革です。

当社の根幹を支えるこのビジネスを提供スピードを加速するために3つの施策を実施します。

まず1つ目に、サービス体系を刷新します。

自社の強みであるアプリケーション資産を部品化し、アジャイルやハッカソンなどの新たな開発方法の取り組みや社内外の最適なサービスを最大限活用するサービス体系に刷新します。更に、新たなビジネスに合わせて、構築から運用までのグループサービス体制の再編を実施します。

次に、クラウドファーストに本格的に対応します。

すでに様々なクラウドサービスの活用や提供を進めていますが、更にメニュー拡充を行うと共に、クラウドフリーの開発基盤を整備します。

最後に、今後、広がるIoTへの対応です。

昨年度統合したユニアデックスを更に強化し、IoTを中心とした多くのデジタルデバイスに対するサービスモデル、体制を整備します。

## 8. 重点戦略：企業風土・人財改革

－ 変革マインドの醸成と制度改革を実施 －

すべての社員の意識改革と推進する制度を整備し、活力ある組織に変革する。

計数 ガイドライン		2014年度(見通し)	2017年度ガイドライン	～2020年度
	人財育成		－	変革リーダー300人の育成
要員数(*)		8000人体制	7500人体制	－
販管費率 (研究開発除く)		18%	15%	－

施策	新たな価値を創造する企業風土と人財に変革する			
		<b>【人財育成の強化】</b> ・自ら変革するリーダー人財育成プログラム(コーチングなど)の実施 ・若手の積極的登用 ・新たな育成体系に刷新し、スキル育成投資を強化	<b>【働き方の変革】</b> ・グループ全社員の労働効率を30%向上させ、新たな価値創出を実施 ・有給取得日数90%目標 ・多様な働き方に対応した業務環境の整備	<b>【制度改革】</b> ・新たな価値創出の評価制度、及びビジネス責任を明確にする評価制度整備

(\*)USOLベトナム除く

14ページをご覧ください。

チャレンジと変革には、企業風土と人財の変革も非常に重要です。当社の最大の財産である人を活かすために4つの施策を実施し活力ある組織に変革します。

まず初めに人財育成の強化です。

自ら変革を牽引するリーダー人財の育成や次世代のマネジメントの育成のため、若手を積極的に登用すると共に新たな育成体系に刷新し、全社員の変革を推進していきます。

2つ目には、働き方の改革を行います。

全社員で効率化を進め、新たなチャレンジ活動を実施すると共に、有給取得日数の増加や多様な働き方への対応を行い、活力ある組織へ変革させます。

3つ目は、育成、働く環境と合わせた制度改革です。

新たな価値創出や責任と実行を明確にする制度を導入し、Pay for Performanceを徹底させます。

最後に、現中期経営計画で筋肉質な企業体質を実現してまいりましたが、更にグループ全体で業務プロセスを抜本的に見直し、ムダの排除、共通化を図り、企業体質の強化を継続していきます。

## 8. 重点戦略：投資戦略

－ 成長、構造改革、人財に投資 －

成長に向け、収益基盤となるサービス事業への先行投資、人財のスキル変革のための投資を強化する。

投資分野	技術・ソリューション投資	アウトソーシング・設備投資	事業投資	
チャレンジ① デジタル イノベーション	・マーケティングサービスの拡充	・サービスプラットフォームの構築・提供	・デジタル事業への投資	投資拡大 
チャレンジ② ライフ イノベーション	・社会課題の研究／技術投資拡大 ・地域ソリューションサービスなどの拡大	－	・次世代技術などで創出される事業への投資拡大	中長期投資 
変革③ ビジネスICT プラットフォーム	・注力する技術(クラウド、IoT、ビッグデータ、新開発方法など)への投資拡大	・強みに繋がるSaaSソリューション、アウトソーシング事業への投資拡大	－	選択と集中 
人財育成投資	・全社員の新たな価値創出活動／スキル育成への投資	－	－	投資拡大 

15ページをご覧ください。

次に投資戦略をご説明します。

成長に向けて、収益基盤となるサービス事業への先行投資、人財のスキル変革のための投資を強化します。

まず、技術やソリューション投資に関しては、チャレンジ領域となるマーケティングサービスや地域ソリューションサービスなどのソリューション投資、及びクラウドやIoT、ビッグデータ、新規開発技術などへ投資します。

次に、今後のサービスビジネス拡大に向け、収益基盤となるプラットフォームの運営やアウトソーシング事業への投資が拡大することに備え、設備投資を増加させる予定です。

更に、新たな取り組みとして、様々な事業形態に対応するために、事業への投資も拡大する計画となっております。



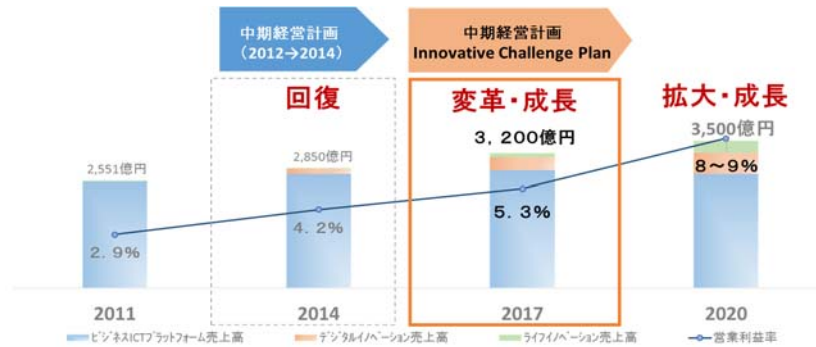
## 9. 計数ガイドライン

－ 3か年で高収益体質に変革 －

3か年でビジネスモデルを変革し、次の拡大・成長を目指す。

	2011年度実績	2014年度予想	2017年度目標
売上高	2,551億円	2,850億円	3,200億円
営業利益	73億円	120億円	170億円
営業利益率	2.9%	4.2%	5.3%

計数ガイドライン



16

Copyright © 2014 Nihon Unisys, Ltd. All rights reserved.

16ページをご覧ください。

本中期経営計画は2020年に向けた変革という位置づけです。2012年度から2014年度で確実に増収増益を達成し、業績の回復を図ってまいりましたが、外部環境の変化に対応して、新たな変革が必要だと認識しております。

本中期経営計画では、事業構造の変革を図り収益力を向上させ、売上3200億円、営業利益率5.3%を目指しております。

そして今後更に成長し、2020年に売上3500億円、営業利益率8%以上を目指す所存です。



## 10. 資本効率と株主還元

－ 安定的な高収益企業へ－

### <資本効率>

ROE11～13%の安定的な実現(2020年度目標15%以上)

### <株主還元>

配当性向30%を目処に株主還元を強化

17ページをご覧ください。

最後になりますが、

資本効率は、ROE11～13%の安定的な実現を目指します。また、2020年度は目標として15%以上を目指す所存です。

次に株主還元は、配当性向30%を目処に株主還元を強化を行い、安定的な高収益企業になり拡大・成長を目指します。

以上で、私からの中期経営計画「Innovative Challenge Plan」のご説明を終了させていただきます。

ご清聴有難うございました。

# U&U

Users & Unisys

## UNISYS

**〔注意〕**

本資料における将来予想に関する記述は、現時点での入手可能な情報による判断および仮定に基づいております。実際の結果は、リスクや不確定要素の変動および経済情勢等の変化により、予想と異なる可能性があり、当社グループとして、その確実性を保証するものではありません。また、これらの情報は、今後予告なしに変更される場合があります。本資料は投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。本資料には、監査を受けていない参考情報が含まれます。本資料の金額は、四捨五入で表示しております。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。