

中期経営計画

ISiD Open Innovation 2018

『価値協創』

2016年2月9日
株式会社電通国際情報サービス

1. 本中期経営計画の位置づけ

1

決算期変更を契機として、**激変するビジネス環境を再認識**し、
3ヶ年の新中期経営計画を策定（2016～2018年度）

2

2015年12月に創立40周年を迎えたISiDグループにとって、
この3ヶ年は、**次の10年を創るための第一歩**となる

3

前中期経営計画で掲げた基本方針は継承しながらも、
2020年とその先を見据えた成長シナリオを描く

2. 前中期経営計画の進捗

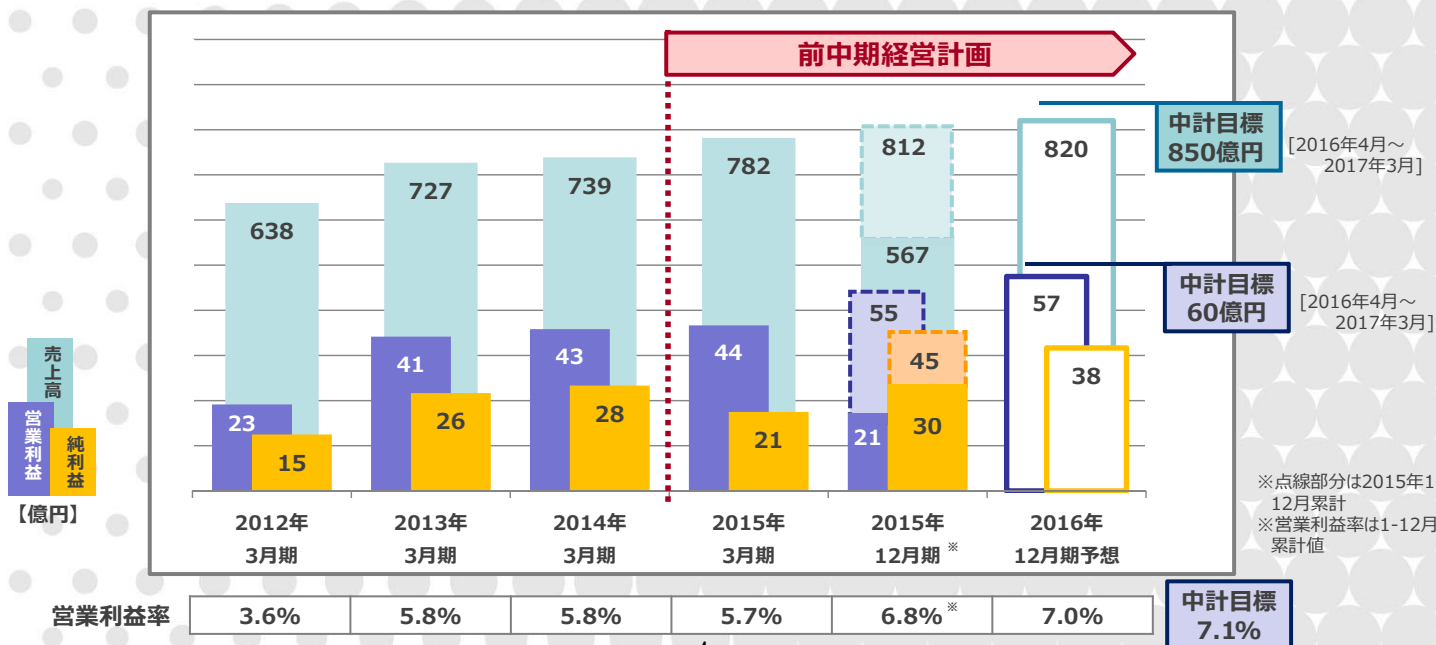
ISiD Open Innovation 2016 『価値協創』

対象期間	業績目標
2014年4月～2017年3月 ※決算期変更を機に2016年1月から 新中期経営計画に移行	2017年3月期 売上高 850億円 営業利益 60億円
基本方針	
①競争優位性の追求 ②新たなビジネス領域の開拓 ③人材力の強化	

2. 前中期経営計画の進捗

業績

- 2015年12月期(9ヶ月)
 予算は大幅クリア。4～12月累計**過去最高売上高**。
5期連続増収、6期連続増益を達成。
- 参考：2015年1～12月累計
 売上高、営業利益ともに、**過去最高を上回る水準**。



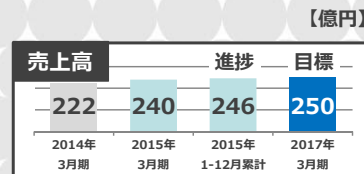
2. 前中期経営計画の進捗

主な進捗状況-1

①競争優位性の追求 ②新たなビジネス領域の開拓

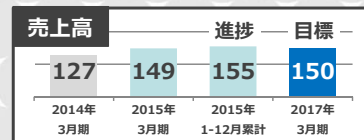
金融セグメント

- メガバンクの海外進出や市場規制対応を中心に業績拡大。
- 地銀・有力金融機関からの次世代融資ソリューション「BANK・R」受注が拡大。
- FinTechなど新分野開拓も推進。



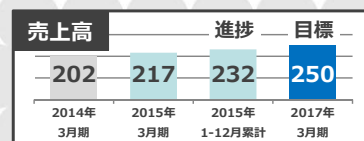
BSセグメント

- 人事管理ソリューション「POSITIVE」、連結会計ソリューション「STRAVIS」等自社製品の売上が順調に拡大。
- 基幹システムの大型構築案件も受託。



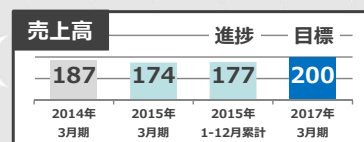
ESセグメント

- 構想設計ソリューション「iQUAVIS」を核に、自動車業界向けMBDソリューションを拡充し、リーディングポジションを築く。
- 製造ビッグデータ活用による予知保全ソリューションも順調。



CITセグメント

- 電通大型基幹システム更改や電通協業推進により売上拡大。
- マーケティング・プラットフォーム「iPLAss」、O2Oプラットフォーム「+fooop! Connect」等マーケティング製品開発を推進。



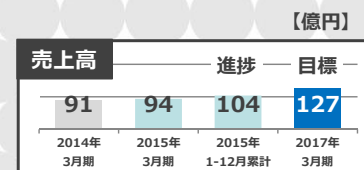
2. 前中期経営計画の進捗

主な進捗状況-2

②新たなビジネス領域の開拓

グローバル市場開拓

- 事業部・現地法人一体となり積極的に開拓。
- 新設「グローバルビジネス開発本部」によるローカルマーケット開拓に着手。



先端技術活用

- オープンイノベーションラボは2020テクノロジー&ビジネス開発室と組織統合し、活動を加速。
- 街・観光、モビリティ、スポーツ領域で電通協業による提案機会が拡大。

ビッグデータ活用

- ビッグデータ領域の推進組織を新設し顧客対応力を強化。この分野の実績を着実に積み重ねつつある。
- 独自性のあるサービスやソリューションの開発にも着手。

③人材力の強化

人材力の強化

- グローバル人材の確保と育成施策の強化
- ダイバーシティ推進の取組みに着手
(ワークライフバランス向上、テレワーク拡充等)

新中期経営計画

- 7 -

3. 基本方針

**競争優位性
の追求**

～強みをさらに伸ばす～

**新たなビジネス領域
の開拓**

～さらなる未来を見据える～

人材力の強化

～価値創出の主役は人材～

- 8 -

4. 定量目標

	2015年 1~12月累計	2018年 12月期	CAGR (年平均成長率)
連結売上高	812億円	1,000億円 ※	7.2%
連結営業利益	55億円	80億円 ※	13.3%
営業利益率	6.8%	8.0%	

※セグメント外のインオーガニック成長を含む

5. 資本政策

持続的な企業価値の向上を目指した資本政策を実施。

資本効率の向上

資本効率を高め、
ROEの向上を目指す

ROE
10.0%以上

株主還元の充実

安定配当を基本としつつ、
積極的な株主還元を実施

連結配当性向
35~40%を目安

戦略的なM&A

「戦略領域」を中心に
積極的なM&Aを推進

M&A投資枠
100億円
(3ヶ年合計)

6. 外部環境

直近のトレンド

クラウド、モバイル、センシング等、技術の進化・普及



- **FinTech**
ITを活用した金融サービス革新が活発化
- **Industry4.0**
ITによって開発・製造・流通を効率化するモノづくり革新が本格化
- **Digital Marketing**
SNS・位置情報等を駆使したマーケティングが浸透

長期的なトレンド

引き続きアジアが世界経済の成長を牽引

- **新興国の経済成長**
世界経済の新興国シフトがさらに進み、日本経済とアジアの融合が本格化

IoT/ビッグデータ普及、人工知能/ロボティクス発達により、ビジネス革新が活発化

- **Connected World**
モノだけではなく、人も、企業も、国も、「社会全体がつながる世界」が到来

2020年に向け、大規模な都市開発や新事業創出が活発化

- **2020年とその先へ**
技術大国・日本に対して、テクノロジー面のイノベーションにも世界の注目が集まる

人口減少・少子高齢化・エネルギー問題等、世界中の課題を先進的に抱える日本

- **課題「解決」先進国へ**
日本は世界に先駆けて社会課題解決に挑戦し、新たな成長軌道を目指す

7. 戦略領域

個々のセグメントの取組み

金融ソリューションセグメント

FinTech

ビジネスソリューションセグメント
エンジニアリングソリューションセグメント

デジタル・エンタープライズ

コミュニケーションITセグメント

電通協業

全セグメント一丸となった取組み

グローバル

IoT/ビッグデータ

2020 & Beyond

8-1. 金融ソリューションセグメント

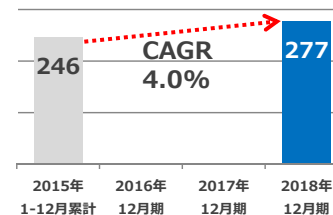
セグメントビジョン

“SHINKA” for Changes in the future

金融ビジネスの大きな変化を好機と捉え、“真価”を発揮。
顧客へ“深化”、ソリューションを“進化”、ビジネスも“新化”する。

売上高

【億円】



競争優位性の追求

- 大手金融機関の海外進出支援強化
- 市場規制強化や制度変更への的確に対応
- 新規顧客開拓のためのソリューション拡充



新ビジネス領域の開拓

- FinTechスタートアップ企業等との連携から新規ビジネスを創出
- 金融機関のイノベーション創造支援



8-2. ビジネスソリューションセグメント

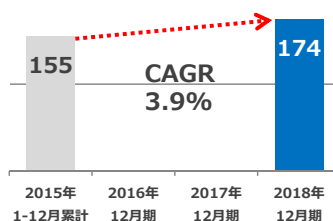
セグメントビジョン

『Reinvention』～新たなる価値創造へのチャレンジ～

デジタル・エンタープライズの実現において、自らの製商品、サービスの再定義により、顧客・マーケットに対して新たなる価値を提供する。

売上高

【億円】



競争優位性の追求

- HCM(HRM)分野における販売拡大アライアンス強化
- 会計、原価・生産管理系のソリューション拡充



新ビジネス領域の開拓

- 次世代エンタープライズITプラットフォームの開発に着手
- IoTを活用した「製造業のサービス化」支援ビジネスモデルの構築

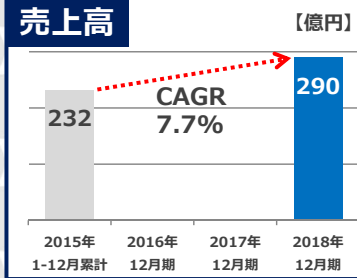
8-3. エンジニアリングソリューションセグメント

セグメントビジョン

コネクテッドな未来を！～デジタル・エンタープライズの実現へ

「モノづくり」革新のみならず、IoT時代に求められる顧客の「コトづくり」におけるイノベーションを加速させる担い手となる

売上高



競争優位性の追求

- モデルベース開発(MBD)のパイオニアとして、さらにビジネスを拡大
- エンジニアリングソリューションのリーディングプロバイダとして、製造業のデジタル化・効率化を牽引



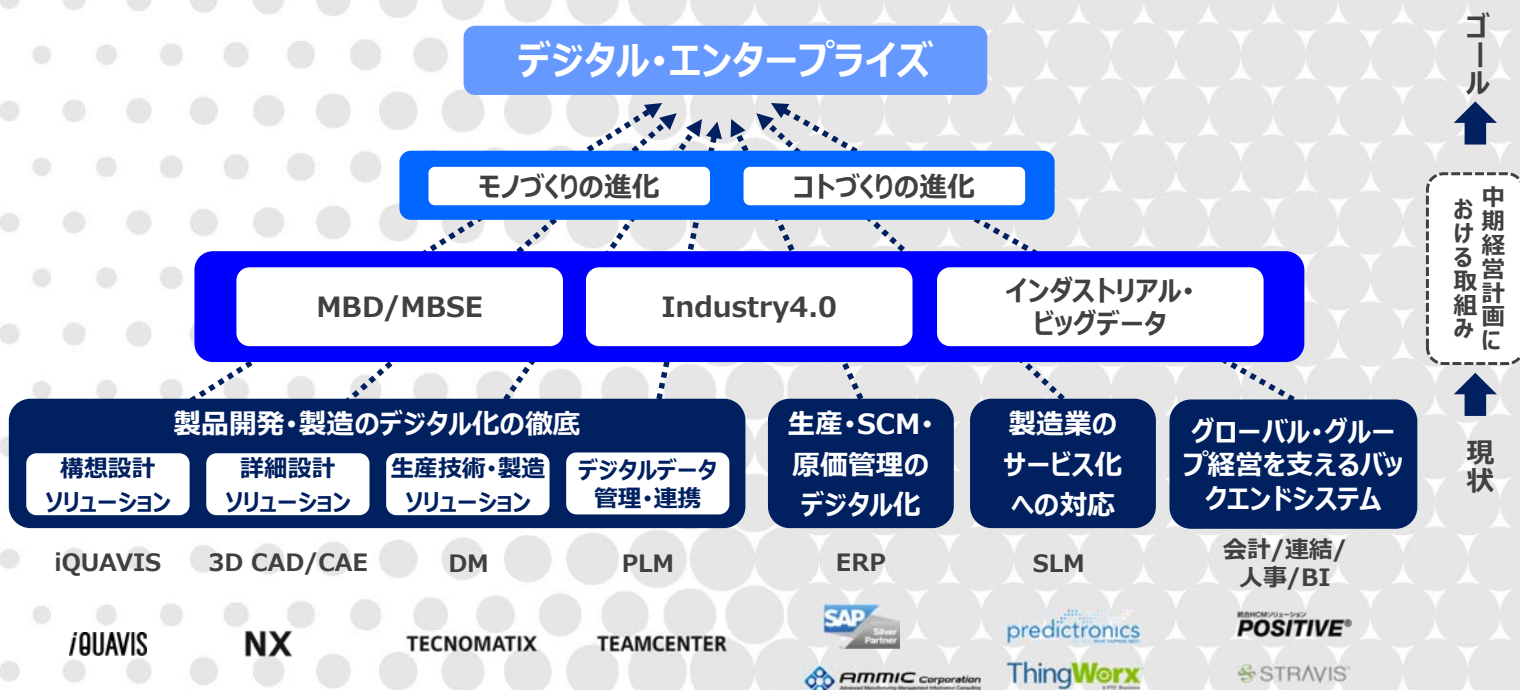
新ビジネス領域の開拓

- 国内外パートナーと連携強化し、顧客の生産革新 (Industry4.0等)を推進
- 「インダストリアル・ビッグデータ」領域のビジネス拡大



【参考】デジタル・エンタープライズ

エンジニアリングチェーン全範囲からバックエンドに及ぶシステムや情報のシームレスな連携の実現



8-4. コミュニケーションITセグメント

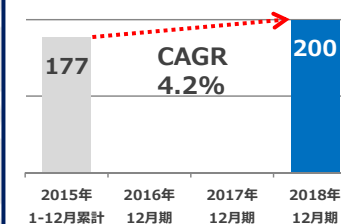
セグメントビジョン

The Growth Engine for Dentsu Group

「Digitalization」（デジタル化）を成長の柱に据える電通グループをIT面で牽引していく

売上高

【億円】



競争優位性の追求

- デジタル・マーケティング分野での電通協業の加速
- 電通グループの基幹システムのさらなる高度化を支援

新ビジネス領域の開拓

- 電通協業における新領域の開拓（2020年関連/地方創生/観光インバウンド等）
- 電通グループの海外拠点と連携したグローバルビジネスの開拓

8-5. 人材力の強化

全体方針

「価値協創」の源泉である人材への積極的な投資を行い「人間魅力」を高める

アクションプラン

- ダイバーシティの推進（年齢・性別・国籍等に関係なく多様な人材が活躍できる環境づくり）
- ワークスタイル変革の推進（IT活用、オフィス、制度面等の変革）
- 人材の確保と育成（多様性ある人材の採用、グローバル人材の育成、次世代リーダー育成）

9-1. グローバル

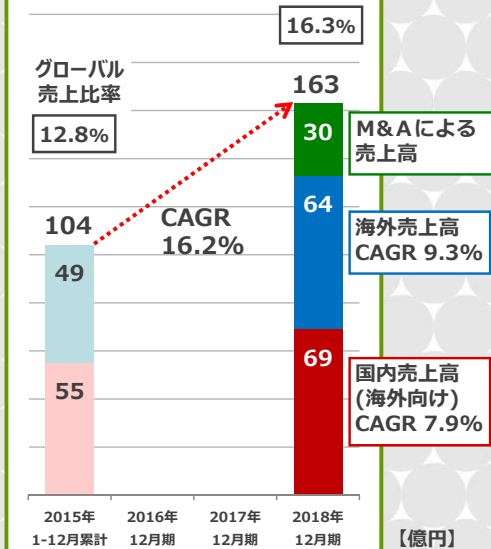
全体方針

- グローバル売上比率の向上
- ・アジア経済成長の取り込み
 - ・インオーガニック成長による新規売上創出

アクションプラン

- 日系メガバンクの海外進出支援と非日系金融機関への「Lamp」拡販を本格化
- アジアを中心に製造業向けサービス拡大 (DM、CAE、iQUAVIS、ビッグデータ等)
- IoT関連でシリコンバレー、ドイツとの連携強化
- シンガポールの「データインテリジェンスセンター」を核としたデジタル・マーケティングサービス拡大
- 積極的な提携・M&A

グローバル売上高



9-2. IoT/ビッグデータ

全体方針

あらゆるモノがネットでつながるIoT時代に、ビッグデータ・人工知能(AI)・ロボティクスを活用しながら、顧客のビジネス・トランスフォーメーションを支援

アクションプラン

- モノ・コトづくり革新
「インダストリアル・ビッグデータ」を活用した製造業のデジタル・エンタープライズへの変革を支援
- マーケティング革新
電通協業を核に、デジタル領域のマーケティング・ソリューション高度化を図り、マーケティング革新を支援
- 金融サービス革新
FinTech分野も視野に入れた金融サービス革新を支援

predictronics
ThingWorx

iPLAss
foopl CONNECT

FINOLAB
THE FINTECH CENTER OF TOKYO
Liquid
MFS
LIVEPERSON
LiveEngage

全体方針

2020年とその先を見据えた新たなビジネスを創出

アクション プラン

●東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会の
マーケティング専任代理店である電通との連携

●オープンイノベーションラボによる
2020年以降に向けての新ビジネス創造

INNOLAB

スポーツ体験イノベーション：東大・暦本研究室と連携

データ解析イノベーション：ソニーコンピューターサイエンス研究所と連携

地方創生イノベーション：国や自治体など幅広い関係者と連携

10. 不採算防止について

再発防止策

[これまでの取組み]

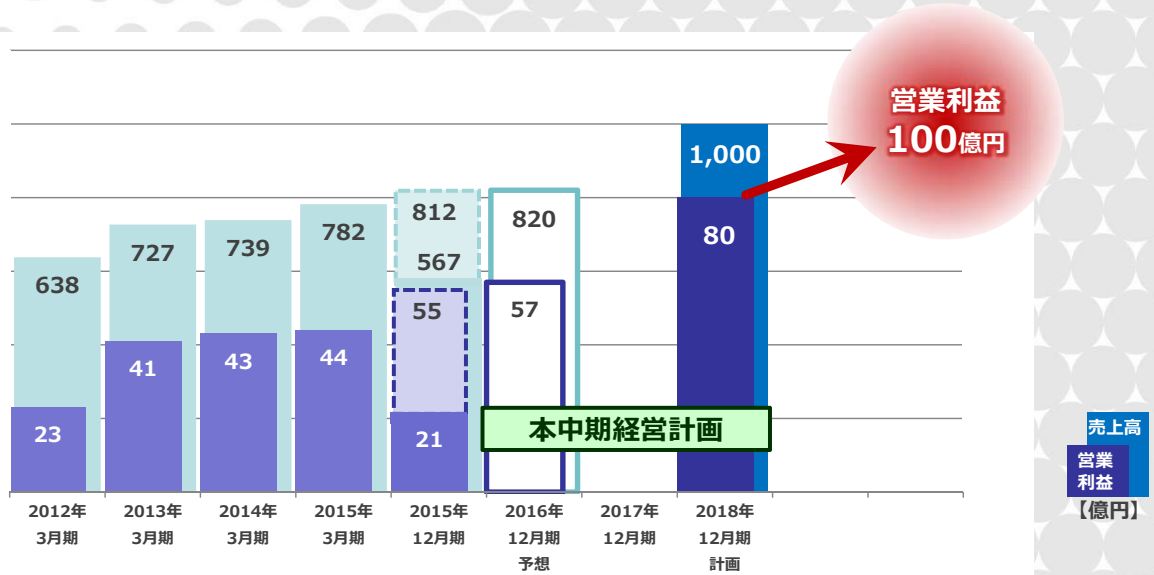
- CMMI準拠の開発プロセス標準化
- PMO委員会（事業部から独立）による受注審査プロセス

上記に加えて、再発防止策を強化

- 受注審査の厳格化
 - 過去案件分析に基づくデジタルなリスク判定基準の導入
 - 契約条件等に関するPMO委員会の権限強化
- 上流工程品質の徹底強化
 - 専門部署による上流工程の第三者品質評価実施
 - PM教育プログラムにケーススタディ型コースを導入

11. 2020年とその先へ

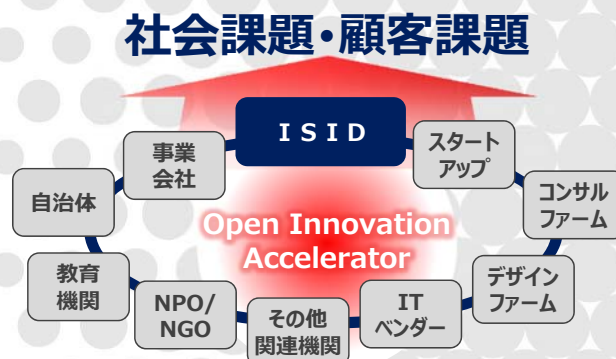
今後さらなる差別化を追求し、
早期に**営業利益100億円突破**を目指す。



11. 2020年とその先へ

Open Innovationのさらなる加速

複雑化する社会課題・顧客課題解決のために、
ITを軸とした協創がますます求められる時代になる。
**ISiDグループは、ITに携わる企業の使命として、
「価値協創」を積極的にリードし、課題解決に取り組む。**



価値協創
Open Innovation

- ①あらゆるパートナーとコラボレーションする
- ②社会価値を創造するリーダーになる

用語について

P23,31	BANK・R (開発元：ISiD)	融資業務と営業管理を統合的にサポートする、地域金融機関向けソリューション。
P23,32	POSITIVE (開発元：ISiD)	人事・給与・就業管理だけでなく、人材育成支援やタレントマネジメント、グループ会社管理など広範な機能を網羅した全面Web対応の統合人事ソリューションパッケージ。
P23,32	STRAVIS (開発元：ISiD)	制度連結会計と管理連結会計の真の融合を基本コンセプトとして開発した連結会計ソリューション。
P23,33,34, 37	iQUAVIS (開発元：ISiD)	ISiDが開発したMBD/MBSEの実現を支援するツール。製品開発に関わる技術者の思考を見える化し、実現すべき機能や物理的な実現手段の検討が行える。要求達成に向けた理想的な技術シナリオの構築、シナリオ実現に向けた業務計画の立案を支援する。
P23,33,34	MBD	Model Based Developmentの略。「モデルベース開発」。実機試作を極力行わず、実験からの統計データや物理現象を記述する数式などの「モデル」を用いたバーチャル試作により、製品開発を行う手法。
P23	予知保全	様々な設備に搭載されたセンサーデータを監視・分析し、早期に異常検知、障害予測を行う保全形態の1つ。
P23,38	iPLAss (開発元：ISiD)	販売業務、顧客管理等ビジネスの早期立ち上げを実現するためのマーケティング・プラットフォームサービス。
P23,38	+fooop! connect (開発元：ISiD)	街で使えるO2Oソリューション。CRM分析、ユーザ・コンテンツ管理、位置測位（GPSや屋内Wi-Fi）など、街を訪れる人に対するサービス提供の基本機能をパッケージ化したサービス。
P29,33,34	Industry4.0	ドイツ政府が産官学の総力を結集しモノづくりの高度化を目指す戦略的プロジェクト。工場をスマート化し、それらを繋げることで柔軟かつ最も効率のよい生産プロセスを構築する。これにより、少量多品種、高付加価値の製品を大規模生産すること（マスカスタマイゼーション）が可能となる。
P31	Stream-R (開発元：ISiD)	日本銀行の運営する大口決済システムである「日銀ネット」のRTGS決済に対応した決済管理システム。
P31,37	Lamp (開発元：ISiD上海)	リース会社の海外拠点向け基幹業務システム。
P31,38	Liquid社	FinTech領域の有望なベンチャー企業。生体認証にフォーカスした画像解析技術と、機械学習を利用したビッグデータ解析技術に強みを持つ。
P31,38	MFS社	FinTech領域の有望なベンチャー企業。住宅ローン領域に特化し、全国120行の住宅ローンの中から借り換えメリットが高いものを簡単に選べるスマホアプリ「モグチェック」を提供する。
P32	HCM	Human Capital Managementの略。従業員の能力を企業の重要な経営資源ととらえ、各従業員のビジネス活動の成果から人材開発による能力向上までを統合的に把握し、従業員の能力を最大限に活用するとともに、継続的な人材開発を進める人事管理手法。
P33,34,38	インダストリアル・ビッグデータ	主にエンジニアリング領域に関連するビッグデータ。

用語について

P33,34,38	Predictronics社	予知保全分野において、「Intelligent Maintenance（知的保全）」のコンセプトのもと、高度なデータ解析技術を駆使した先進サービスを提供する米国のベンチャー企業。
P33,34,38	ThingWorx (開発元：PTC社)	PTC社のIoTプラットフォームの名称。IoTに対応した革新的なアプリケーションを開発する際の生産性を飛躍的に向上させ、開発に掛かる時間、コスト、リスクを抑えることができる。
P34	MBSE	MBSEはモデルを使った効率のよいSE（システムズエンジニアリング）のこと。SEのINCOSE※による定義は「システムの実現を成功させることができる複数の専門分野にまたがるアプローチ及び手段のこと」。 ※INCOSE：The International Council on Systems Engineeringの略称
P34,37	DM	Digital Manufacturing（デジタルマニュファクチャリング）の略。コンピュータ上で2Dあるいは3Dのモデルで生産設備や製品を表し、組立性や製造の効率などを実際に製造設備を配置する前に予測・評価する。
P34	PLM	製品に関連するあらゆるデータをその製品のライフサイクル全般に渡って管理することおよび管理を行うコンピュータツール。
P34	SLM	Service Lifecycle Managementの略。サービスを計画して実施し、結果を解析してさらに改善を図っていくといったサービスのライフサイクルを管理することで、サービス事業の更なる成長と収益性向上を実現すること。
P34	BI	Business Intelligenceの略。企業内の膨大なデータを、蓄積・分析・加工して、企業の意思決定に活用しようとする手法。
P34	NX (提供元：Siemens社)	Siemens社が開発した3次元のCAD/CAM/CAEの統合システム。
P34	Tecnomatix (提供元：Siemens社)	Siemens社のデジタルマニュファクチャリングを実現するためのソフトウェア群のブランド名。
P34	Teamcenter (提供元：Siemens社)	Siemens社が開発したPDM/PLMツール。
P34	SAP社	ERPパッケージなどを提供するドイツのソフトウェアメーカー。大企業向けパッケージソフトなどに強みがある。
P34	AMMIC (提供元：アミック社)	様々な業態の生産形態・生産方式に対応したハイブリッド型生産・原価管理パッケージ。アミック社が開発。
P35	Digitalization	デジタル化。ヒト・モノ・コトすべての情報がインターネットを通じてつながった状態、およびその実現技術のトレンド。狭義のエンタープライズIT（IT部門管轄のITシステム）と区別する概念。
P38	LiveEngage (提供元：LivePerson社)	ウェブサイトを訪れるユーザーが目的をスムーズに達成できるよう、ネット上の「おもてなし」を演出するSaaS型のクラウドサービス。ウェブサイト上のユーザーの行動をモニターし、「ページ間を何度も往來する」「同じページにずっと留まっている」といった傾向を捉えると、チャットを用いてオペレータと対話するための招待画面の提供や、パーソナライズされたコンテンツの表示を行う。
P40	CMMI	Capability Maturity Model Integrationの略。能力成熟度モデルの一つであり、システム開発を行う組織がプロセス改善を行うためのガイドライン。
P40	PMO	Project Management Officeの略。組織内における個々のプロジェクトマネジメントの支援を横断的に行う部門や構造システム。