



中期経営計画（2012→2014）

2011年12月20日

日本ユニシス株式会社 代表取締役社長 黒川 茂

日本ユニシスグループ 中期経営計画（2012→2014）

－ 持続的な成長に向けた企業変革への挑戦 －

中期経営計画（2012→2014）

中期経営計画

グループビジョン
中期目標
当社の目指す方向性

個別事業戦略・戦術

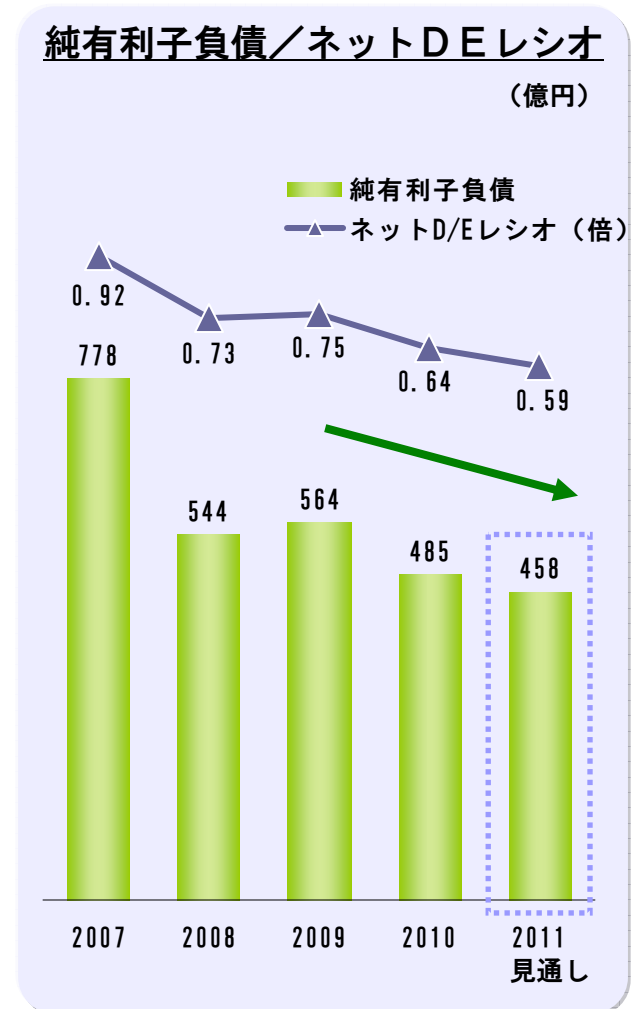
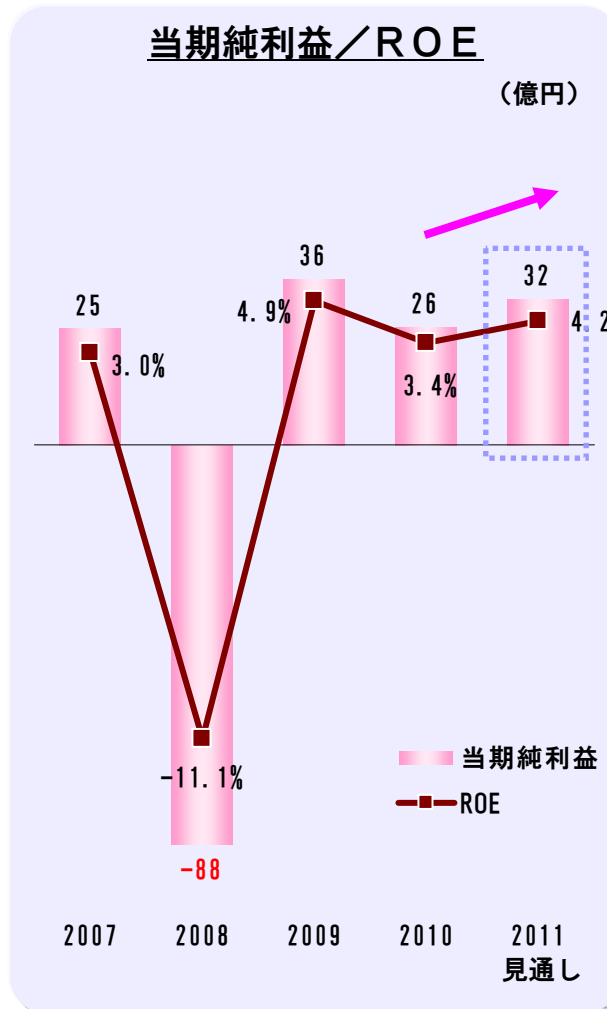
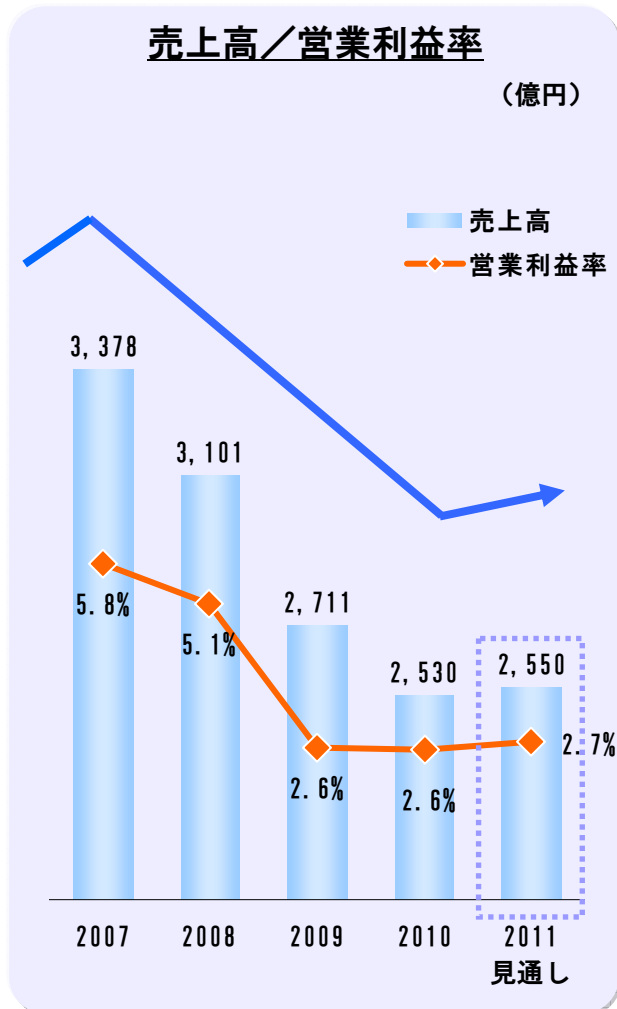
（1～2月に策定）

グループ会社、事業部別の目標・計画

1. 過去の業績推移
2. 市場環境
3. 当社ビジネスの特性
4. 新たなビジネス機会
5. 中期ビジョン
6. 中期3ヵ年計画 ガイドライン
7. 重点戦略

1. 過去の業績推移

厳しい事業環境の中、収益低迷傾向をくい止め、
持続的成長へ向けた体質改善が急務



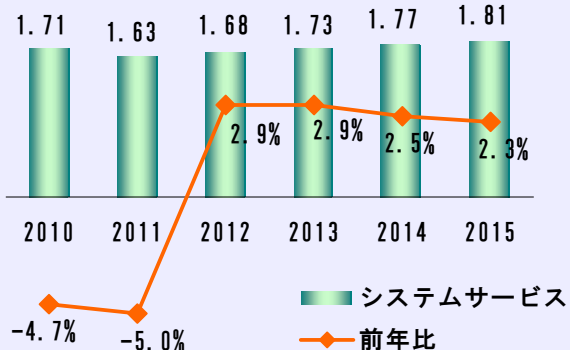
市場環境変化への対応遅れにより業績が低迷

- ✓ ICT投資削減の中、選別受注による受注機会損失
- ✓ 顧客ビジネス変化への対応スピード不足
- ✓ 投資政策の甘さ（回収遅延）
- ✓ めるま湯的な体質と高固定費体質の改革遅れ

S I 市場の成長性は鈍化、一方で新たな領域が拡大見通し

システムサービス市場

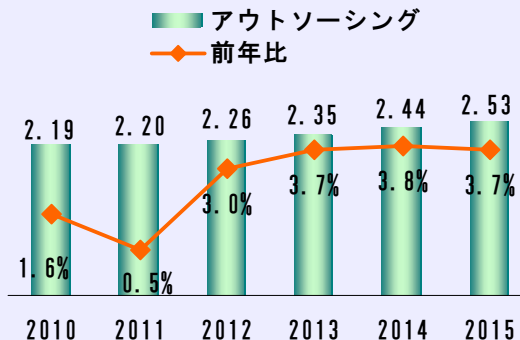
(兆円)



出典: IDC Japan, 2011年10月
国内ITサービス市場 2010年の実績と2011年~2015年の予測:
2011年上半期アップデート (J11260106)
*ITサービスのうちプロジェクトベースを抜粋

アウトソーシング市場

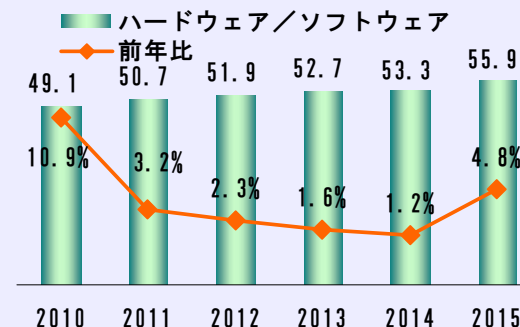
(兆円)



出典: IDC Japan, 2011年10月
国内ITサービス市場 2010年の実績と2011年~2015年の予測:
2011年上半期アップデート (J11260106)
*ITサービスのうちITアウトソーシングを抜粋

ハード/ソフト市場

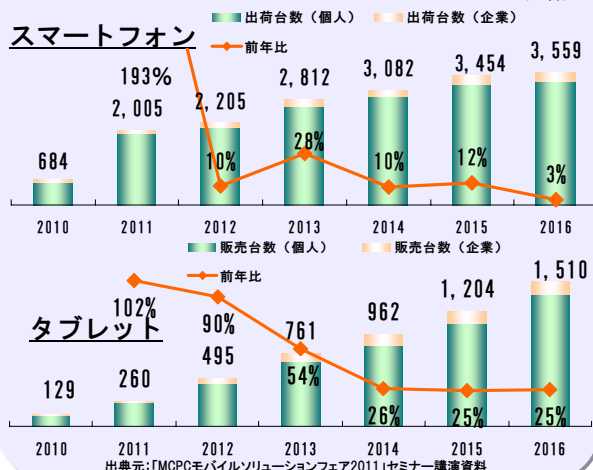
(十億ドル)



出典: ガートナー
2011年9月23日「Gartner Market Databook, 3Q11 Update」
Table2-1 Worldwide End-User Spending on IT by Technology Segment and Region
* Computing HardwareとSoftwareの合計 (日本市場)

新デバイス市場

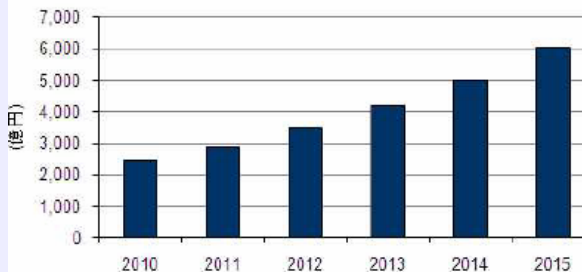
(万台)



出典元: FMCPモバイルソリューションフェア2011「セミナー」講演資料

スマートシティ関連IT投資

<参考資料>
国内スマートシティ関連IT市場投資額 予測: 2010年~2015年

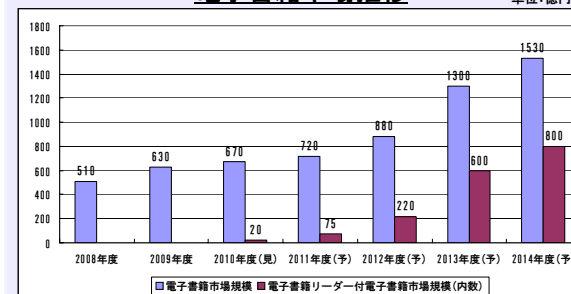


Note: 2010年は実績値、2011年以降は予測
出典: IDC Japanプレスリリース「国内スマートシティ関連IT市場予測を発表」
2011年9月1日

電子書籍関連市場

電子書籍市場推移

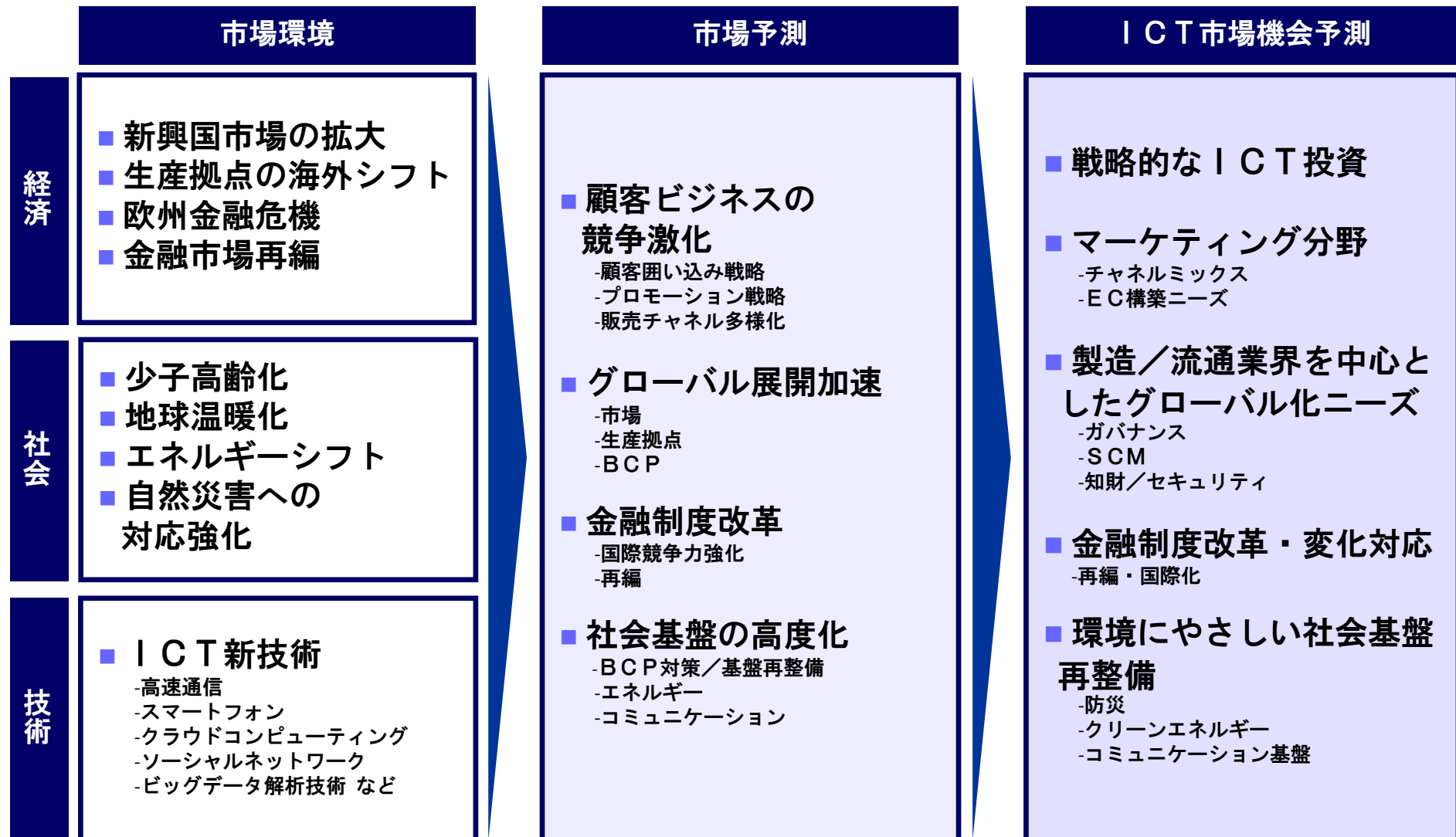
単位: 億円



注1: 事業者売上高ベース
注2: (見)は見込値、(予)は予測値(2010年11月現在)
注3: 電子書籍リーダーとは、iPad等のタブレット型パソコンを含む読書専用端末を指す。
注4: 電子書籍リーダー向け電子書籍市場規模は、電子書籍市場規模の内数。
注5: 本市場規模にはコンテンツを表示させる端末の代金やデータダウンロードにかかる通信費、広告収入等は含まない。

出所: (株) 矢野経済研究所「電子書籍市場に関する調査結果 2010」(2010年11月18日発表)

市場環境の変化により、新たなICT化ニーズが予想される



3. 当社ビジネスの特性

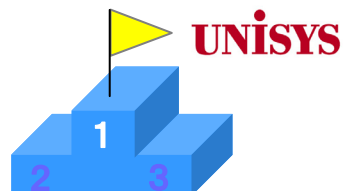
当社のサービス領域・業種は幅広く展開するも、 ビジネスは限定的市場でのS I 中心

特性

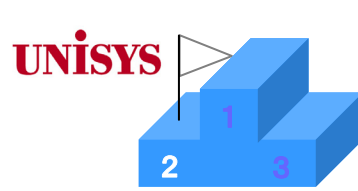
- 国内特定市場の業務系が中心 (図1)
- スクラッチ型S I 中心
- ICTサービス全領域・全業種に展開 (図2)
- 個別サービスの単独提供
- 優良お客様基盤
- 完遂責任への高評価 (顧客満足度※)
- マルチベンダーサービス実績
- オンプレミスとクラウドの組合せ実績

※日経コンピュータ 第16回顧客満足度調査(2011年8月18日号)

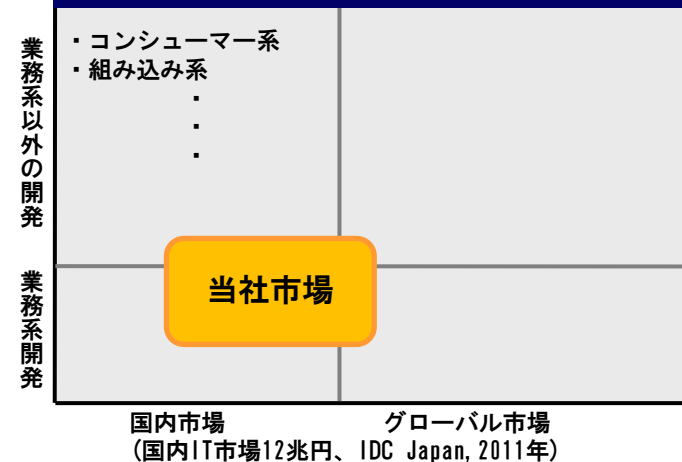
システム開発関連サービス
(メーカー) 部門



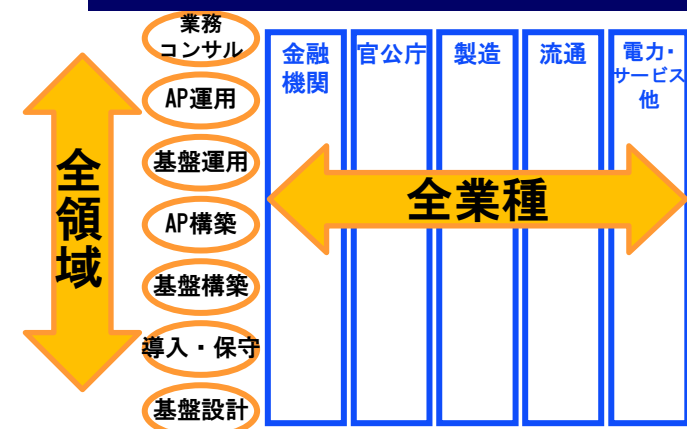
ITコンサルティング/上流設計関連サービス
(メーカー) 部門



(図1) 当社のICT市場におけるポジショニング



(図2) 当社のサービス領域



新たなICT化ニーズを取込み、ビジネス機会を発掘

当社の特性

- 顧客事業戦略に合わせた多様なITサービスを提供可能
- 顧客接点ソリューションシステム構築に多数の実績
- グローバル展開ニーズに対応可能
- 幅広い業界に多数の開発・ソリューション提供実績
- 社会インフラ系の優良お客様基盤保有

当社の新たなビジネス機会

- コアビジネス領域※
 - ビジネス戦略に合致した「ICTの最適化」
 - 顧客接点・マーケティング分野
 - 製造／流通業界を中心としたグローバル化対応
 - 金融市場再編・制度改革対応
- 共創ビジネス／BPO
- 社会基盤ビジネス

※システム&ネットワークインテグレーション

ICT市場機会

- 戦略的なICT投資拡大
- マーケティング強化
- 製造／流通業界を中心としたグローバル化対応
- 金融制度改革・変化対応
- 環境にやさしい社会基盤再整備

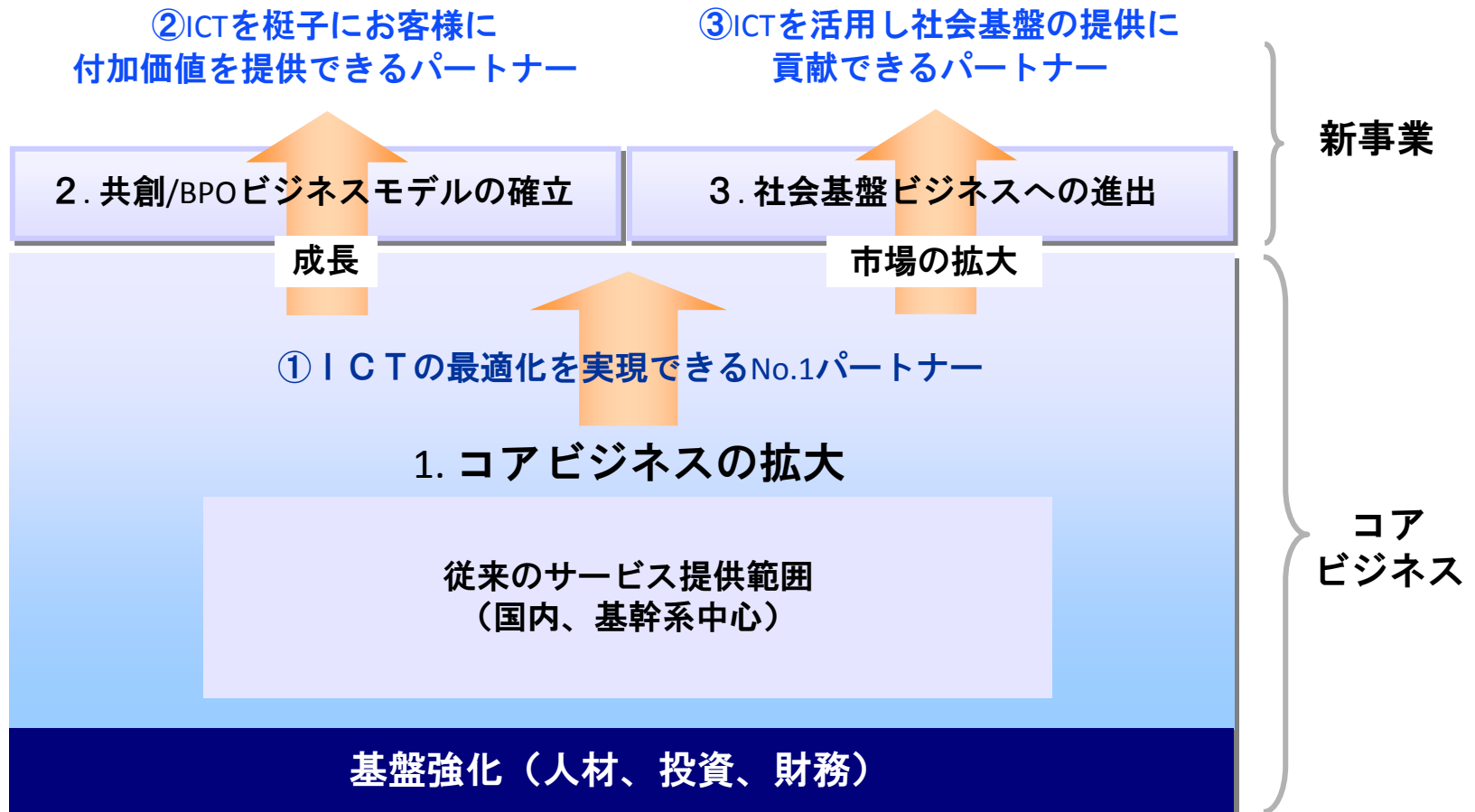
日本ユニシスグループの使命

お客様と共にICTで
「人と環境にやさしい」社会を実現する

中期ビジョン

- ① ICTの最適化を実現できるNo.1パートナーとなる
- ② ICTを梃子にお客様に付加価値を提供できるパートナーとなる
- ③ ICTを活用し社会基盤の提供に貢献できるパートナーとなる

3年でコアビジネスの拡大による収益基盤安定化を行い、 新たな機会からビジネス拡大を目指す



6. 中期3ヶ年計画 ガイドライン

必達目標：売上高2800億円、営業利益率5%（コアビジネス）
早期に、売上高3000億円、営業利益率6～7%を目指す

（億円）

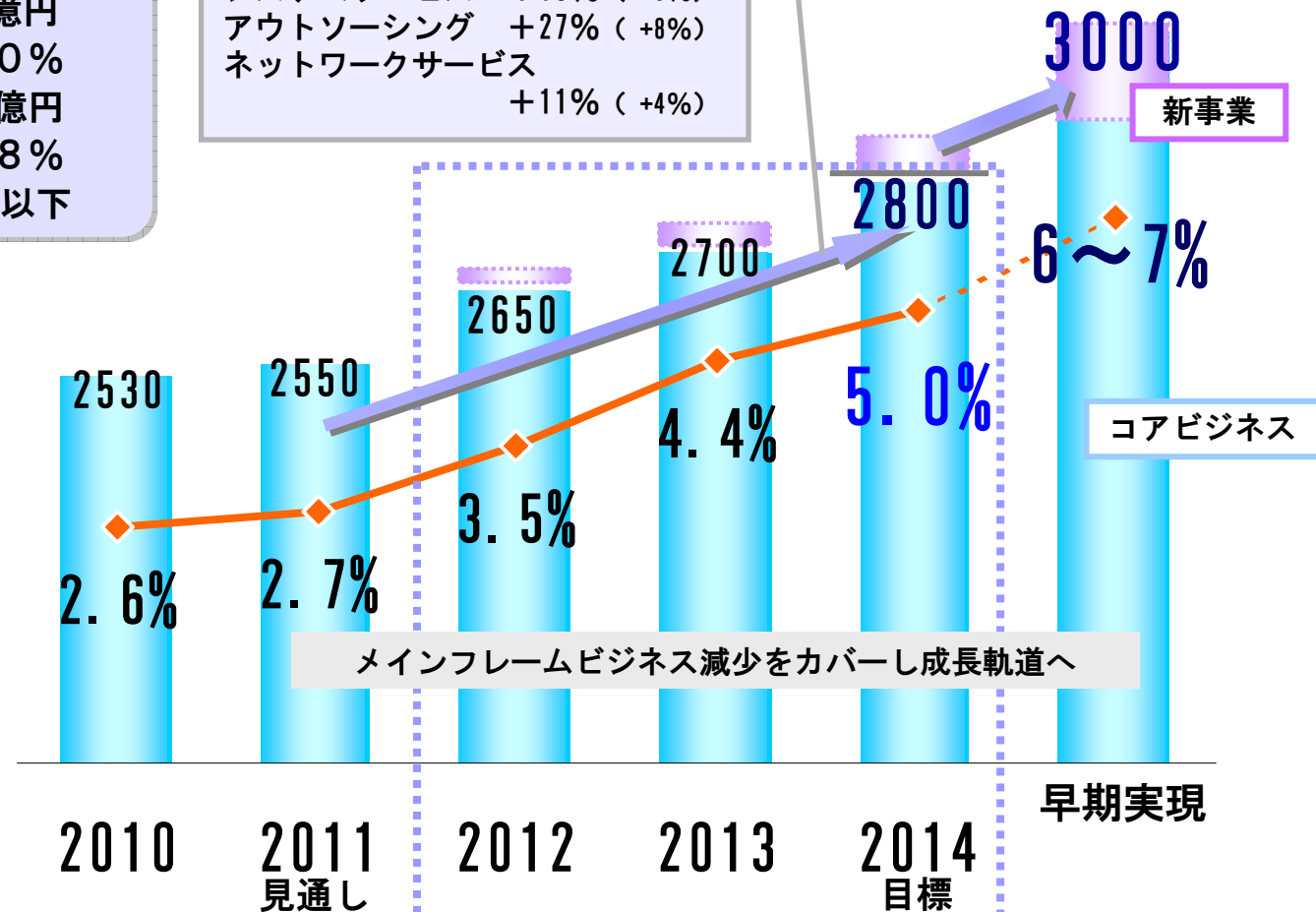
【2014年度 計数目標】

売上高	2800億円
営業利益率	5.0%
当期純利益	80億円
ROE	8.8%
ネットDEレシオ	0.5倍以下

2011年度見通し比成長率 (CAGR)

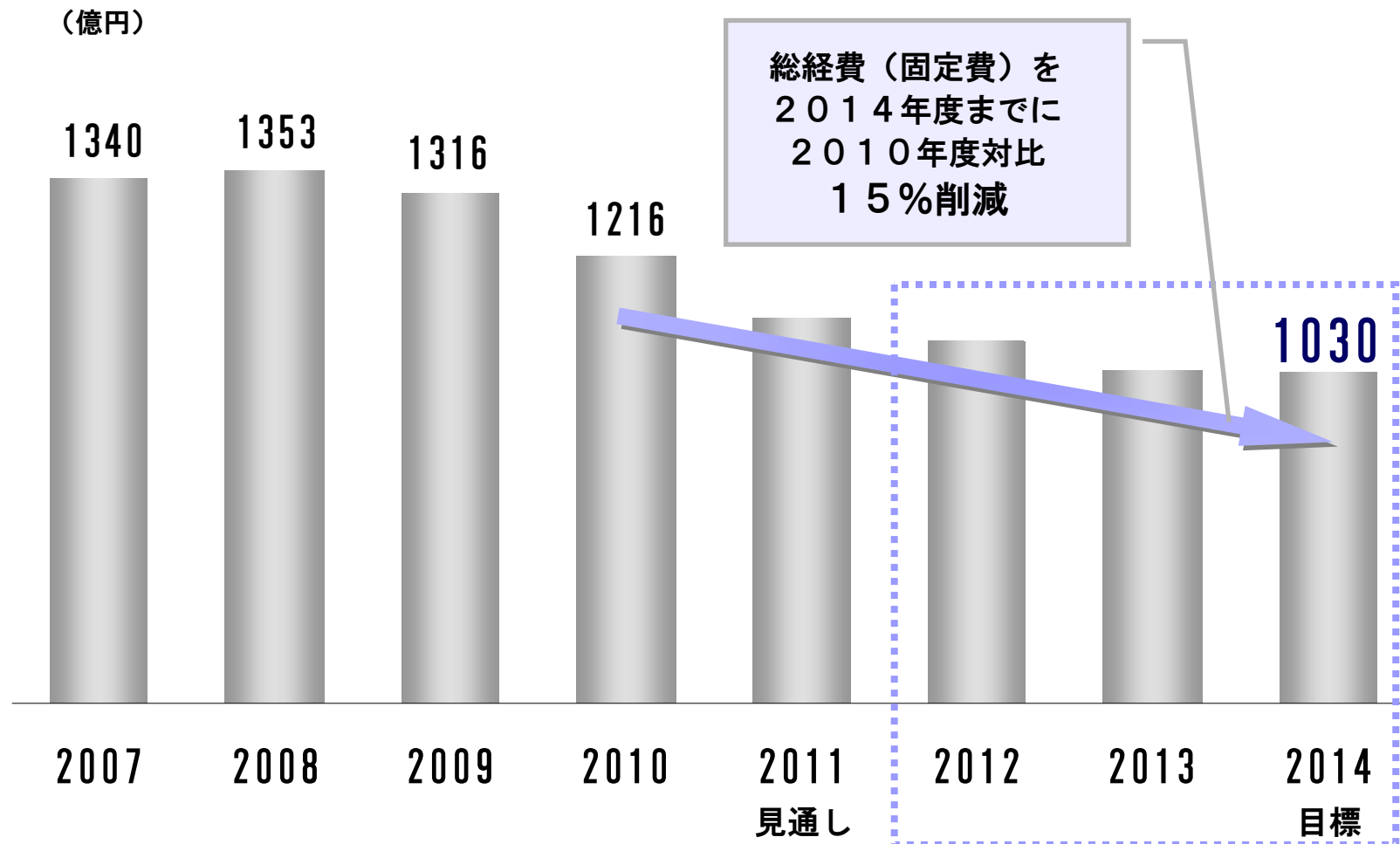
システムサービス	+15% (+5%)
アウトソーシング	+27% (+8%)
ネットワークサービス	+11% (+4%)

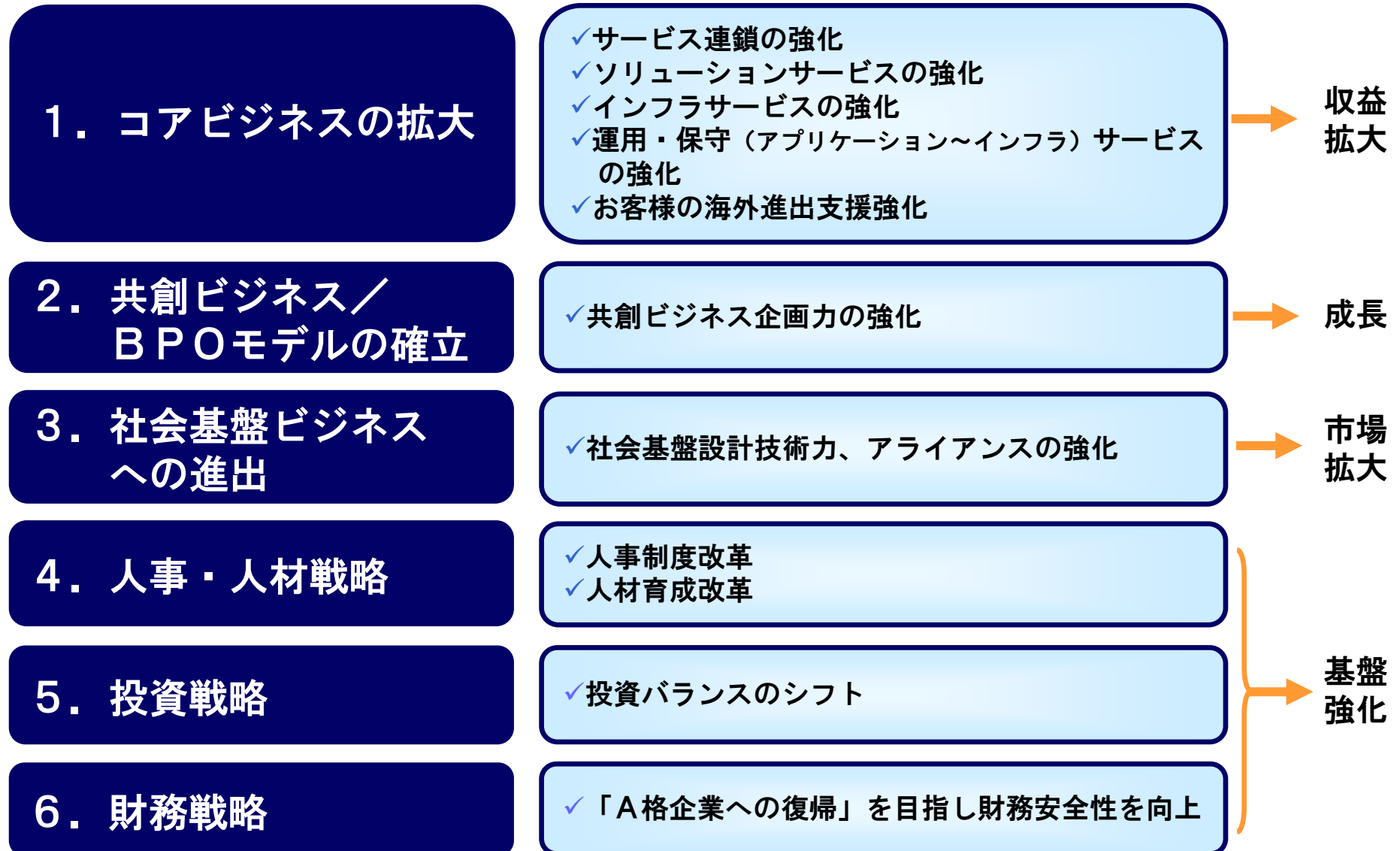
- 新事業売上高
- 売上高 (コアビジネス)
- ◆ 営業利益率



固定費削減を継続し、コスト構造を改善

総経費推移



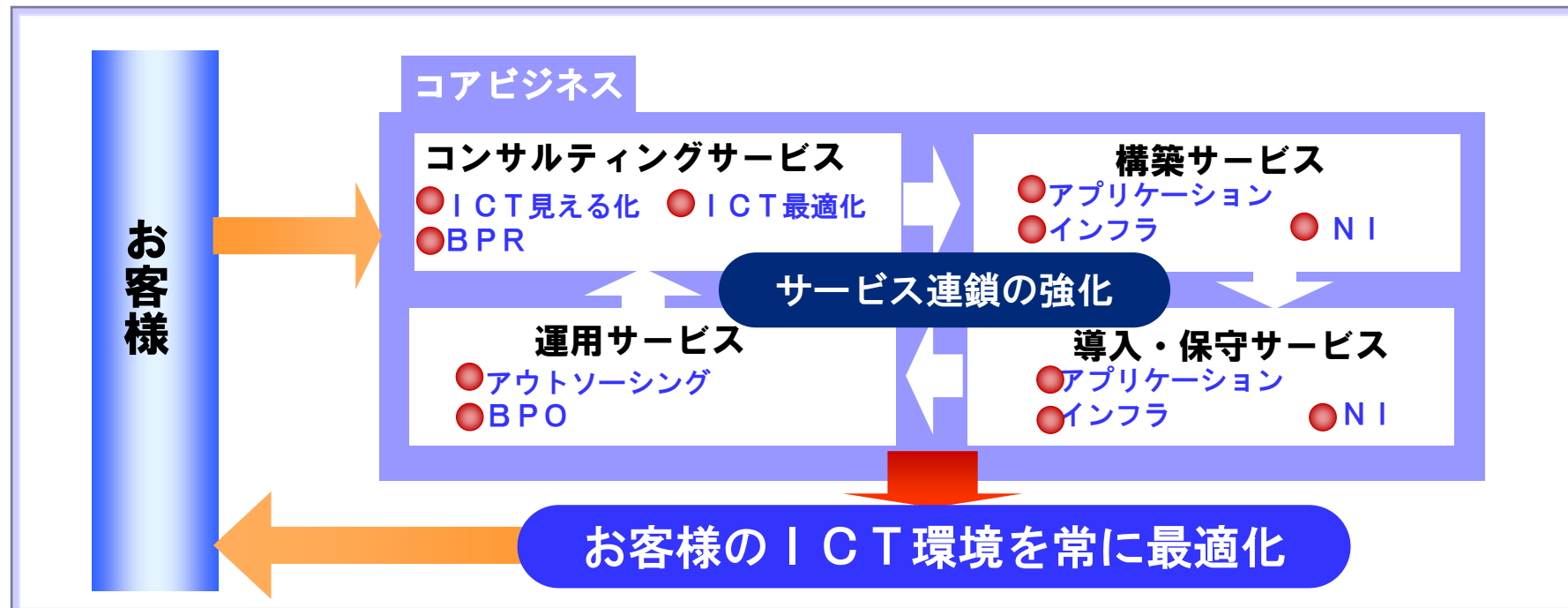


重点戦略

戦略概要

サービス連鎖の強化

- お客様に対するICTライフサイクル全体・中長期視点での上流コンサル強化
- グループ組織機能再編
- 業務プロセス改革



重点戦略

戦略概要

ソリューション サービスの強化

- テンプレート型から導入型へ転換*
- アライアンスによる品揃えの強化

*カスタマイズを前提としたソリューションサービス提供から
カスタマイズを最小限にしたソリューションサービス提供へ

取り組み事例

- 流通次世代基盤「CoreCenter®」、リースシステム「LeaseCreation®」
- アイ・エム・エス・ジャパン株式会社と協業し、製薬業向け営業支援系システムをクラウド型サービスで提供、株式会社ワークスアプリケーションズと人事・会計システム分野で協業（ERPパッケージ「COMPANY®」）

重点戦略

戦略概要

インフラサービスの 強化

- インフラ提案体制強化・集約
 - インフラ製品販売／保守体制の強化
 - 仮想化・自動化ソリューションビジネスの加速
 - マルチベンダークラウド、ハイブリッド型システムへの移行提案・再設計ビジネスの加速

取り組み事例

- サーバ仮想化、仮想デスクトップサービス、U-Cloud®サービス
- 情報セキュリティサービス、災害対策・事業継続支援ソリューション他

重点戦略

運用・保守
(アプリケーション
～インフラ)
サービスの強化

取り組み事例

・S-BIT事業9行採用予定/7行稼働、信金アウトソーシング（為替アウトソーシングサービスの提供）、LCMサービス、統合システムマネジメントサービス「IP&A®」 他

戦略概要

- S I 中心の単独サービスから運用・保守（アプリケーション・インフラ）含めた包括サービスへシフト
- 個社対応アウトソーシングの省力化・運用効率化

重点戦略

お客様の海外進出
支援強化

取り組み事例

・ネットマークス現地法人7拠点、特定ソリューション販社11社、日本ユニシス・エクセリョーションズ販社14社、USOLベトナム、米国ユニシス社（全地域）

戦略概要

- 実績あるソリューションのグローバル化推進（自社製/他社製）
- 海外デリバリ体制の強化
- グローバルICT人材の育成

重点戦略

共創ビジネス企画力の
強化

戦略概要

- 上流コンサルティングサービス（事業コンサルティング、業務コンサルティング）の強化
- 創造や革新を自ら生み出す人材の育成
- 業務プロセス改革

取り組み事例

- 顧客との共創事業（ギフトカードモール、クラウド型タクシー配車システム、ヤマダモバイルなど）
- パートナー事例（ワールド、有斐閣電子書籍ライブラリサービス、The Samurai Gourmet “武士の食卓”）
- ビジネス創出人材育成プログラム（プリンシパル制度）導入

重点戦略

社会基盤設計技術力*
および
アライアンスの強化

戦略概要

- ベーシック領域技術者（デバイス、OS、利用技術等）の連携強化
- 社会基盤を担うお客様とのアライアンス強化
 - 政府／自治体
 - エネルギー／自動車／医療／キャリア／メーカー他
- 実証実験プロジェクトへの積極参加と商用化、ビジネスモデル化

* デバイス・サービス連携／相互運用技術など

取り組み事例

- 社会基盤提供
 - 充電インフラ「smart oasis®」
 - 自治体クラウド（危機管理情報共有システム「SAVEaid/セーブエイド®」、基幹業務システム「Civicloud®」）
- 総務省地球温暖化対策ICTイノベーション推進事業（PREDICT）に参加（CO₂排出権）

重点戦略

人事制度改革





人材育成改革

戦略概要

- 業績評価徹底を含めた厳格な人事制度への改革
- 事業構造変革に伴い、9,300人⇒8,000人体制へ

- 人材育成プログラム推進
 - キャリアデザイン導入
 - 研修体系の見直し・整備
- 再教育／人材適正配置の実施

設備投資・R&D等の投資総額は現状維持。
R&Dについては投資バランスをシフトし、成長を加速

種別	投資戦略
社会基盤・共創ビジネス投資	新たなチャレンジとして投資 
商品開発投資 (導入型ソリューション)	テンプレート型ソリューションの投資をシフトして強化 
商品開発投資 (テンプレート型ソリューション)	既存ソリューションの改善・保守中心にシフト 
先端技術研究・知財開発投資	維持 

A格企業への復帰

【A格企業の収益基準】

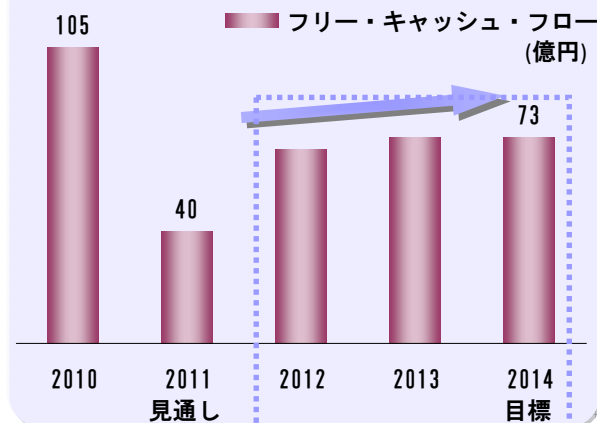
- 営業利益率： 1桁後半
- 自己資本比率： 45%程度
- EBITDA： 300億円
- ネットD/Eレシオ： 0.5倍程度

施策

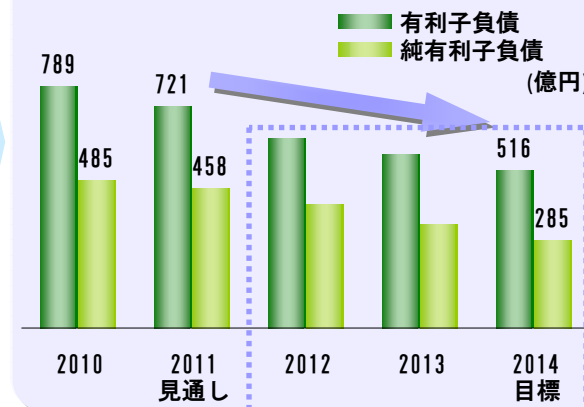
キャッシュフローを改善し、財務基盤を強化

- ◆ 確実な計画達成により、利益を拡大(自己資本の充実)、営業キャッシュフローを改善する
- ◆ 適切な範囲内(減価償却費の範囲内)での投資とする
- ◆ 有利子負債を圧縮することで財務安全性を高める

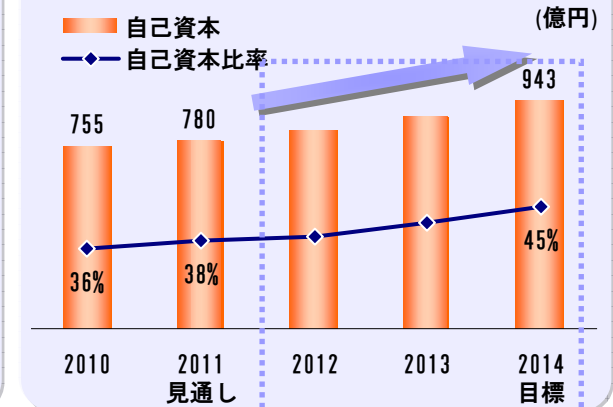
フリーキャッシュフロー



有利子負債



自己資本



U & U

Users & Unisys

UNISYS

(注) 本資料で記述しております業績見通し等の予測数値は、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き算定しており、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、実際の業績は、本資料における見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。
また、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。