

SCSK 新中期経営計画スモールミーティング

開催日 : 2020年10月1日(木)

内容 : 1. 新中期経営計画について
2. 新中期経営計画「事業革新」について
3. 新中期経営計画「DX事業化」について

1. 新中期経営計画について

代表取締役 社長執行役員 最高執行責任者

谷原 徹

本日は、本年4月からスタートしております新中期経営計画について、投資家の皆様とのディスカッションを通じて、その背景や目的をより深くご理解いただければと思っております。

また本来であれば、直接お目にかかってお話をさせて頂きたかったのですが、コロナウイルス感染拡大防止の観点からテレホンカンファレンスでの開催となったことへのご理解も頂き、ありがとうございます。

さて、後ほど、新中期経営計画の柱である「事業革新」と「DX事業化」について担当役員より、取り組み内容を説明致しますが、私からは、「人材投資」を含め、新中計で取り組むべき戦略の位置づけ、相関について、少しでも触れたいと思います。

1ページをご覧ください。

皆さんもご認識の通り、国内のITサービス市場は、さらなるクラウド化の進行、デジタル化やDXの加速などにより、企業のIT戦略、IT投資に質的变化が生じ、ビジネスとITが一層密接な関係となっております。また、withコロナ時代における感染防止と経済活動を両立した、いわゆる「ニューノーマル（新常态）」な日常を実現する上で、デジタル技術の有効活用が重要なファクターになることは間違いありません。

このような環境下で、ITサービスに求められる人材像は「課題解決型」から「価値創造型」へと変化し、お客様も含めたIT人材の獲得競争が激化すると考えています。また、顧客においてもDXの加速に伴い、業界を超えた共通サービス、融合サービスの提供が拡大していく中で、顧客自身が内製化へ、シフトする傾向が予測されます。従って当社グループが手掛ける事業は、従来の延長線上のままでは、遅かれ早かれ限界がくるという危機感を持つと共に、見方を変えれば、大きな可能性が広がっているのだと考えています。

2ページをご覧ください。

このような加速する事業環境の変化の中、企業が持続的な成長を果たしていくためには、目先の変化だけにとらわれず、より長期的な視点から社会の本質的な変化を捉える必要があります。従って、我々

が掲げる「夢ある未来を、共に創る」という経営理念に立ち返り、「サステナビリティ経営」を実践していく上で、優先的に取り組む領域をしっかりと決めて共有するために、「マテリアリティ（重要課題）」を策定しました。その思いを具現化したものが「グランドデザイン 2030」です。

3 ページをご覧ください。

この「グランドデザイン 2030」では、「共創 IT カンパニー」の実現をもって、「売上高 1 兆円」にも挑戦したいと思っています。「大きな変化の波」をしっかり捉え、コア事業を継続的に高度化・拡大することに加え、お客様が直面している重要な課題に真摯に向き合い、お客様との共創によってお客様のビジネスの変革を支援します。またこれだけに留まらず、異業種との共創によって革新的なサービスを作り出し、更には自らが事業主体となり、社会への新たな価値創出を目指します。

今回発表した中期経営計画では、このグランドデザインを目指すステップとして 3 年間の取り組みであるという位置づけです。目指す姿を 2030 年に見据え、最初の 3 年間でやるべき戦略を策定したということです。

4 ページをご覧ください。

このページに記載の通り、新しい中期経営計画では、「事業革新」すなわち、コア事業における業務プロセスの革新と顧客接点（分室）の革新という取り組みと、新たな事業の創出を意味する DX 事業化への取り組みにより実現しようとしています。また、事業革新によるコア事業の変革は、DX 事業化へ向けたリソースの創出にも繋がり、DX で新しいビジネスを創出した後の運用の安定化には事業革新が不可欠なのです。

すなわち、この二つの戦略を“両輪”として力強く推進することが重要であり、どちらかに偏ることなく進めていく必要があります。そして、この“両輪”を回す推進力となる人財への投資があるわけです。社員一人ひとりが、働きがいを感じ、変化に柔軟に、勇気をもって、アジリティを意識して変革にチャレンジする人財となる、そんな集合体でありたいと考えています。そのための制度や施策に積極的に取り組んでいます。

また、3つの基本戦略では、それぞれ、「事業革新」で 400 億円、「人財投資」で 100 億円、「DX 事業化」で 500 億円の投資を想定しています。これらの戦略を支える経営基盤の強化施策として、「グループ総合力強化」「人を活かす経営の推進」「共創の企業文化づくり」に、取り組んでまいります。

そして、「2030 年 共創 IT カンパニー／売上高 1 兆円」の挑戦に向けて、3年後の 2023 年 3 月期の経営指標として、売上高 5,000 億円、営業利益率 10%～12%、ROE 15%以上を目指し、邁進してまいります。私からのご説明は以上とさせて頂き、ここから先は担当する役員にバトンを渡します。

2. 中期経営計画「事業革新」について

**副社長執行役員 SE+センター、開発センター、ものづくり革新進センター 分掌役員
ものづくり革新推進責任者
遠藤 正利**

私からは3つのパートに分けて説明します。

まず初めに、2011年以降継続的に取り組んでいますクオリティ向上に関してです。そして二つ目が分室革新の取り組みについて。そして最後がものづくり革新の取り組みに関してです。

それでは1ページをご覧ください。

左の不採算案件のグラフは、弊社IR部門が皆さんに説明している各年度の赤字案件の規模を表したものです。弊社の赤字案件の規模は一定の水準で維持できていると考えていますが、その中身の紹介を少しさせていただきます。

実は、弊社の社内的な取り組みとしては、この不採算案件の撲滅が大きな目標ではなく、逸失利益に注目した取り組みを継続しています。逸失利益とは、対象となるプロジェクトの計画粗利益から実績粗利益を引いたものであり、この値がマイナスの結果の場合は、予定よりも上回った利益が計上できたととなります。残念ながらプラスとなった場合に、本来得られるべき利益であったものを失ったという意味で逸失利益と表現して注目してきました。赤字になるからではなく、利益が減る兆候に注目してきたのです。逸失利益を出さないようにするためには、計画の精度を上げること、進行中のプロジェクト管理の精度を上げること、顧客ハンドリングなど、様々なリスクマネジメントを遅滞なく行うことなどが必要となります。

2ページをご覧ください。

SCSKで行っているプロジェクトの中には、順調に進捗し予定を上回る利益を計上するものもあれば、様々な要因で障害を抱え予定利益を生み出せなかったものもあります。好転案件、悪化案件と分類し、悪化案件で出てくる逸失利益の削減に全社で取り組んできました。

結果、悪化案件のコントロールが一定水準でできて逸失利益の削減に繋がり、さらには注意マネジメントが全社に展開されたことで、好転案件から生まれる利益も増加してまいりました。結果全体の利益水準が拡大を続けてきたことを表しています。

3ページをご覧ください。

2017年に出版した『SCSKのシゴト革命』の書籍の巻頭言にまとめた業界並びにSCSKの抱える構造的な課題認識です。すべてはここから始めました。細かくは後ほど読んでいただきたいのですが、我々は逸失利益に注目し、これらの構造的な課題を網羅的に解決すべく取り組んできました。委託先に対する発注行為を始めとする古い商習慣の改善から始め、契約と実態の乖離解消、そして働き方改革の取り組みも自社だけでなく共に働く委託先の方々と一緒に改善してきました。

そして本日の中核の話に繋がる開発標準としてのSE+の全社浸透、プロジェクト管理環境のシステム

化（SE⁺(Navi)）の整備）、開発運用の共通基盤たる S-Cred⁺の整備などです。

4 ページをご覧ください。

プロジェクトの品質を向上させるために『問題案件の振り返りを』全社的に継続して実施しており、そこから得られる教訓をラインマネジメント、社員へと繰り返し共有してきております。

左上のグラフをご覧ください。開発系プロジェクトの拡大に伴い、対象となるプロジェクト数も拡大してきましたが、弊社の独自基準ですが、雨嵐判定のプロジェクト件数は低水準で維持できています。しかしながら、世の中の諸変化は速く、案件も大型化、複雑化など我々のシゴト革命も手を休めることはできません。

5 ページをご覧ください。

二つ目の分室革新の取組の説明に入ります。はじめに、分室革新とものづくり革新の位置づけを確認します。

世間で言われる SoR 領域を既存事業領域と称しその中の分室ビジネスを対象としたのが分室革新の取組です。常駐支援ビジネスとも称される分室を顧客との共創拠点へ変える取り組みです。ものづくり革新は、分室ビジネス領域も含めながら、共通基盤として新たな SoE 領域。つまり DX を始めとする新事業領域をも対象として整備推進しています。既存事業力域から転換シフトする人材をスムーズに新事業力域へ参加させると共にお客様への提案も一貫したソリューション環境となるように狙ったものです。

6 ページをご覧ください。

分室革新では、3つの重点施策に取り組んでいます。

一つ目が顧客接点の強化です。育成注力するサービスマネージャを中心に顧客提案力を上げていき、顧客のビジネス課題の解決を担おうとする取り組みです。二つ目が仕事のやり方革新です。お客様から依頼される仕事をサービス化、リモート化、ニアショア化、分散化などの手法を駆使して進めます。3つ目は、この分室へのものづくり革新の導入です。SCSK の標準、基盤環境を活用し、より質の高いサービスへと切り替えていきます。

7 ページをご覧ください。

申しあげたような施策を展開するうえでの基礎数値並びに目標感の一部を紹介しています。分室数は現状 540 分室となります。そこで働くエンジニアの総工数は 9,300。内、社員数は 2,850 名。事業規模としては 1,250 億円となります。そして、これまで紹介している施策を通じてニアショア化の工数拡大、サービスマネージャの育成拡大、社員の高度転換などを進めていきます。これらにより分室事業の顧客満足度を上げ、収益性の拡大へとつなげていけると考えております。

8 ページをご覧ください。

ものづくり革新の概要を記載しています。①システム基盤構築・運用の自動化、②作らない開発の促

進、具体的には、見える要件定義、ローコード開発、ノーコード開発手法・ツールの活用などです。③開発と運用の連携の標準化、そして④SCSK グループ並びにコアパートナー各社が同じシステム基盤を活用して仕事ができる、人材の囲い込み並びに生産性向上の取組です。

ここでトピックスを一つ紹介します。ローコード開発コミュニティというものがあり、そこでは幹事会社として中心的に参画しており、世の中に普及していくであろう他社製品群などとの連携なども積極的に行っています。

9ページをご覧ください。

ものづくり革新の環境整備によりどのように生産性向上に寄与させていくのかを表したものです。まずは①、②の整備した標準化、自動化、部品化された環境とローコード、ノーコード開発環境を駆使し、既存事業力域での品質・生産性向上に取り組めます。共通化されたプラットフォーム基盤を活用することで、お客様のクラウド環境利用の拡大にも貢献してまいります。この取り組みは、弊社が由来から拡大してきたデータセンター事業との相乗効果にもつながってまいります。そして、③お客様のビジネス環境の変化に対応するシステム領域のアジリティ向上に貢献する取り組みともなります。そして、④DX を含めた SoE 領域への事業領域への拡大にも取り組んでまいります。

新中計の初年度が始まって半期が経過しましたが、全社事業革新推進会議のもと全部門がこの取り組みを積極的に推進し始めております。4月リリース済みの S-Cred⁺の各種基盤を活用した人材育成、提案活動、案件実施へと進めており、幸いにも各種メディアでも取り上げられており、多くのお客様からも数多くの引き合いが舞い込んでおります。

3. 中期経営計画「DX 事業化」について

常務執行役員 DX 戦略営業センター、DX 事業開発センター、

DX 技術開発センター、R&D センター 分掌役員

DX 事業化推進責任者

渡辺 篤史

本日は当社の DX 事業について、お話をさせて頂きたいと思います。

それでは 1 ページをご覧ください。

当社グループは 2030 年売上高 1 兆円への挑戦を掲げ、従来のコア事業の成長に加え新たな DX 事業の拡大が目標達成に向けた鍵となっております。ただし、DX 領域のビジネスに関しましては、競合各社ともその定義や範囲はまちまちです。また現時点での新しいデジタル領域、例えば AI や IoT も、早晚この資料で示すコア事業に組み込まれて行く事になりますので、あくまでも成長のドライバーとしてのイメージを示しているとご理解下さい。

2 ページ目は、当社における DX 事業のステージを示したものです。DX の土台作りにはデジタル化診断やプロセスの可視化・改善といったアセスメントやコンサルティング機能も含まれており、まさにコア事業領域との境界がクロスオーバーする形となります。また、DX 実行支援では顧客のデジタル化要請を受けて当社のデジタルソリューションを提供するものであり、従来の SI 事業の事業モデルと大きな違いはありません。

本日は、スライドの上段にあります共創による社会課題の解決に向け自らが事業主体となる DX 事業化について次ページ以降で事例を交えてお話をさせていただきます。

3 ページをご覧ください。

DX 事業化にあたりましては、自らが事業主体となり共創による社会課題解決を行うと申し上げましたが、その切り口として3つの共創アプローチを想定しています。

一つ目は、当社グループの持つ約 8,000 社にのぼる顧客基盤の中から、当社グループとの関りが長期目付広範囲に渡るお客様を中心とした顧客共創のアプローチです。

二つ目は、異業種の持つ様々なデータや知財を掛け合やす事で特定の業界や社会全体の課題解決に向かう異業種共創のアプローチです。こちらは既に異業種イノベーション交流会として複数のセッションが進行しております。

三つ目は、住友商事の持つ海外ネットワークを活用し、日本でのデジタル化モデルをそのまま海外に持ち込むグローバル共創です。取り分け昨年度現地法人を立ち上げたインドネシア、ミャンマーへは積極的な展開を目論んでおります。

これらの共創アプローチは今年度、コロナ禍の影響を受けながらも半年間で既に各事業部門で 50 にも及ぶ共創テーマが進行中です。

次に DX 事業化の重点領域に付いてお話させていただきます。4 ページをご覧ください。

中期経営計画スタートの時点では、記載の 4 領域を重点領域としておりますが、事業化の進捗、マネタイズの時期や規模を鑑みフレキシブルな対応が必要であると考えております。

各領域の説明は、次ページ以降で事例を交えてご説明させていただきますが、いずれの領域でもデータの収集から分析が成功要因となりますので、オープンイノベーション活動などを通じた新たな技術の獲得とビジネスへの実装が鍵となります。

5 ページをご覧ください。

モビリティ領域は参入プレイヤーも多く、様々な切り口でサービスが進展して行くものと考えております。当社は長年車載システムの開発・検証事業で培った In Car の知見と様々な業種でのビジネスアプリケーション事業で培った Out Car の知見、加えてコンタクトセンターをはじめとする BPO 事業を有する希少なプレイヤーであり、この領域での差別化要素となります。また次頁でご紹介するテレマティクスの実装にもいち早く取り組んでおります。

現在は、住友商事自動車部門と連携し、自動車ファイナンス・リース事業会社の持つ車載機から得られる車両データやドライバーの走行データを収集、格納し、例えば配車管理や車両メンテナンス情報等

に活かせる分析データを提供する、「コネクティッド基盤」の構築に着手致しました。

今後は、この自動車リース会社とテレマティクス損害サービスの組み合わせ、更には通信会社の人流データ、不動産会社の商業施設広告データ、住宅＋移動最適化サービス等、In CarとOut Carを繋ぐ「共通コネクティッド基盤」をベースに事業拡大を目指します。

6ページをご覧ください。

昨年度提供が開始された本サービスは、あいおいニッセイ同和損保様が保有する国内および海外のテレマティクスデータの走行波形・衝撃波形と、当社独自ソリューションであるSNN（SCSK Neural Network toolkit）を活用し、事故検知アルゴリズムを開発いたしました。SNNはDeep Learningに必要なニューラルネットワークアルゴリズムを標準実装しており、複雑なアルゴリズムを開発することなく、早期に学習モデルの構築が可能となります。

事故検知のための学習は、自動車の衝突データに対して、現在同社と共同特許出願中の特殊なデータ加工を施すことで、高精度で事故を検知することが可能となりました。衝突実験時における事故検知率が実に94%を超えるなど、各種検証において高精度の事故検知を実現しており、迅速かつより適切な事故受付の実現とお客さまへ安心を提供しております。

7ページをご覧ください。

本事業は地域金融機関のお客様に対して、日常にご利用いただけるスマートフォンアプリとして開発されました。その特徴は、地域金融機関のブランドでアプリ展開することができる上、ポータル機能を具備したトップページを自由にカスタマイズすることで、パッケージを利用しつつも他行と差別化を図る独自要素を表現することができます。

またバンキング+ α の機能展開も可能で、「残高照会」「口座開設」「ローン申し込み」などの各種バンキング機能だけでなく、個人資産管理やAIを活用した自動応答Q&Aなど最新技術を活用した新しい分野へも機能拡張することができます。現在導入行が順次拡大しております。

今後は先進技術を取り入れながら「日常生活」と「地域」に密着したユーザー体験、例えば少額決済、地域通貨、リモート金融、ショッピング連携などを実現することで、地域金融機関を核とした地方創生モデルへと発展させるべく当社ニアショア拠点などを活用しPoC実施予定です。

8ページをご覧ください。

今回の新型コロナウイルス感染症拡大により、必要な人が広く検査や治療を受けられること、迅速にデータを収集・解析することの重要性が改めて認識されました。

また、少子高齢化が進む中、医療・介護需要は拡大し、人手不足も顕在化しています。医療・介護現場の質の確保や生産性向上、働き方改革にもつながるよう、データやICT等の技術革新の積極的な導入、費用対効果の高い形での活用を推進していきます。特に当社がこれまで培って来た製薬企業・医薬品卸・調剤薬局・医療機関でのサービス実績が当領域での大きなアドバンテージとなります。中でも創薬・治験から処方、服用、効果までの一連の薬に着目したプロセスでの既存サービスの高度化に加え

検診データのデジタル化サービスによりデータ利活用の幅が広がり国民の健康増進や医療費削減と言った多くの社会課題解決に向けた事業モデルを開発して行きます。尚、この 10 月からは産学連携による全国拡大推計モデルを搭載した新しい医薬品販売データ分析サービスも開始されます。

最後となります 9 ページをご覧ください。

この領域も新型コロナウイルス感染症拡大により、これまでとは異なる急激な変化が起きており、新しい考え方の顧客接点サービスの要請は日増しに高まっております。

クライアント企業は、よりデジタルにシフトしたマーケティング戦略、施策を実行しなければならない状況にあり当領域ではこれまで長年培ってきたコンタクトセンターでの自然言語解析技術やアパレル業でのフルフィルメントサービス、EC システムや CMS と言ったサービス群の複合化は元より、業種毎の AI 辞書高度化や痛点分析等の新しいマーケティング手法を取り入れた CX サービスセンターの立上を準備中です。

CX サービスセンターの特長はマーケティングプロセスの全体をトータルで提供出来る事ですが、外部データとの連携による CX データプラットフォームが鍵をにぎる事になります。CX 領域は幅広い分野・業種でのビジネス拡大を視野に機能拡充して行きたいと考えています。

以上