

Transformation to 2020

グループビジョン実現に向けて新中期経営計画始動



「グループビジョン2026」の実現に向けて グループ一体となり構造転換を実現します。

2026年の企業像

Create Exciting Future

先進技術・ノウハウを駆使しビジネスの革新と市場創造を実現する



Transformation to 2020

~グループ一体となり構造転換を実現し、社会の課題解決をリードする企業へ~



TISインテックグループは企業価値をさらに高めていくために、2026年 におけるグループの将来を見据えたグループビジョンを掲げています。この 実現に向けた土台構築のため、中期経営計画(2018~2020)を2018 年4月にスタートさせました。

「Transformation to 2020 ~グループー体となり構造転換を実現 し、社会の課題解決をリードする企業へ~」というスローガンのもと、持続的 な企業成長・企業価値の向上を目指します。

目次

TISインテックグループとは?	3	価値創造プロセスを支える基盤(ESGセクション)	3
TISインテックグループの歴史	5	グループ CSR基本方針	3
TISインテックグループの価値創造プロセス	7	サスティナビリティ	3
連結財務・非財務ハイライト	9	人事本部座談会	3
ステークホルダーの皆様へ	11	ステークホルダーとのコミュニケーション	3
第3次中期経営計画「Beyond Borders 2017」の振り返り	15	地球環境のために	4
新中期経営計画の概要	17	社外役員対談 /新任社外取締役メッセージ	4
2018年3月期業績概要 /2019年3月期業績予想	23	コーポレートガバナンス	4
副社長執行役員メッセージ	25	取締役·監査役	5
セグメント事業戦略	27	事業等のリスク	ε
海外事業戦略	29	連結財務サマリー	E
新技術戦略	31	会社データ	ε

±はTISインテックグループの持続的な企業価値向上に向けた取組みについて、株主·投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に、より分かりやすくご理 重要な財務・非財務情報を関連付けながらご説明する統合報告書を発行しています。なお、当社ウェブサイトにおいても適宜情報を更新して掲載しています

:本報告書に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、TISインテックグループ(TISおよびグループ会社)が冊子作成時点で入手している情報および合理的 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。

TIS INTEC GROUP























TIS INTEC GROUP

財務・非財務データ

トップメッセージ

中期経営計画のポイント

価値創造プロセスを支える基盤 (ESG セクション)



当社グループは日本のリーディングIT企業グループとして、幅広い業種にわたるお客様の多様なニーズに対して的確に対応しています。グループ2万人の社員が一体となり、それぞれの強みを活かしながら、

国内外の金融・製造・サービス・公共など多くのお客様のビジネスを支えるITサービスをご提供し、個人の皆様の生活や社会基盤を支えることに貢献します。



TIS INTEC GROUP

TIS INTEC GROUP

4

プロフィール グル

グループの歴史

価値創造プロセス

財務・非財務データ

トップメッセージ

中期経営計画のポイント

グループ事業戦略

事業戦略 価値創造プロセスを支える基盤 (ESG セクション) 連結財務サマリー

会社データ

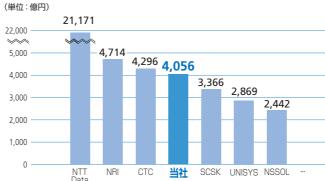
TISインテックグループの歴史



業界の市場規模と業界におけるポジション

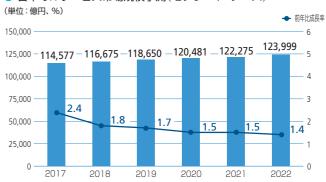
当社グループは、情報サービス産業に属しています。システムインテグレーターとして第2位グループの売上規模を誇る、独立系・プライムコントラクターのリーディングカンパニーです。

● 国内主要ITサービス企業の売上高規模(2018年3月期)



- ※ 上記は、株式会社エヌ・ティ・ティ・データ(NTT Data)、株式会社野村総合研究所(NRI)、 伊藤忠テクノソリューションズ株式会社(CTC)、当社、SCSK株式会社、日本ユニシス株 式会社(UNISYS)、新日鉄住金ソリューションズ株式会社(NSSOL)の2018年3月期 売上高です。
- ※ CTCは国際財務報告基準(IFRS)適用により売上収益数値を記載しています。

● 日本のITサービス市場規模予測(モデレート・ケース)



- ※ ガートナー「2018年20版日本の産業別「オービス市場規模予測(データ編)」M. Sawai/2018年9月5日 エンドユーザー支出額ベース
 - ガートナーのリサーチをもとにTISにて図表を作成

ここに述べられたガートナーのレポート(以下「ガートナーのレポート」)は、ガートナーの配信購読サービスの一部として顧客向けに発行されたリサーチ・オピニオンもしくは視点を表したものであり、事実を表現したものではありません。ガートナーの各レポートは、レポート発行時点における見解であり、この説明資料発行時点のものではありません。また、ガートナーのレポートで述べられた意見は、事前の予告なしに変更されることがあります。

5

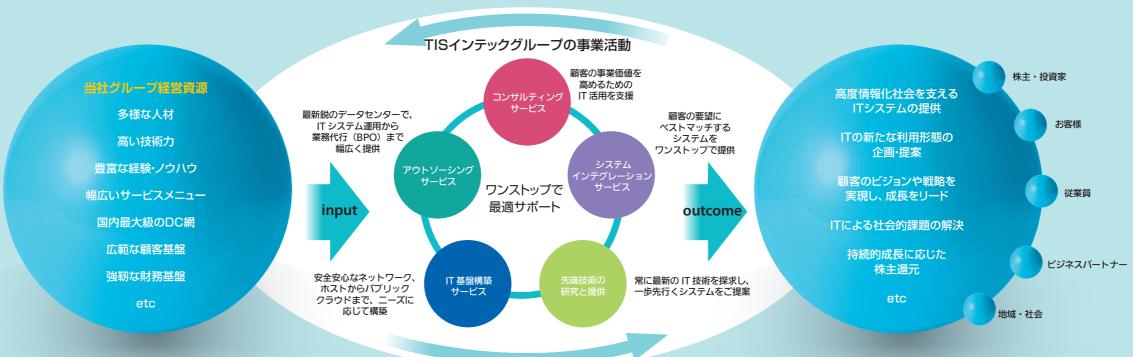
6

TIS INTEC GROUP

TIS INTEC GROUP

TISインテックグループの価値創造プロセス

「ITで価値を創る」「ITで社会を変える」「ITで未来を切り拓く」



事業活動を通じて社会的課題を解決

当社グループは、お客様のITニーズに最適なソリューションをご提供す ることを通じて、新たな価値を創造し、社会を変え、豊かな未来を切り拓く べく貢献してまいります。

グループ経営理念

事業活動と持続的成長を支える仕組み

コーポレートガバナンス

グループビジョン

グループ経営理念

TISインテックグループは、ITを通じた様々なサービスの提供によりリーディン グ企業グループにふさわしい企業市民となり、お客様、社員とその家族、株主など すべてのステークホルダーから評価いただける企業価値の向上を目指します。

- 私たちは、グループの企業と社員が共に高く新しい目標にチャレンジ する活力ある企業カルチャーを醸成し成長を続けます
- 私たちは、グループ力を結集し優れた技術力と品質により、常に最適 をお客様に提供いたします
- 私たちは、高い企業モラルを堅持し、社会的責任を果たしていきます

グループの歴史

2018年3月31日現在、当社グループは、当社、連結子会社45社および 持分法適用会社54社の計100社で構成されます。



※ 2018年7月1日付で当社はITサービスフォースを吸収合併しました。

中期経営計画

主要グループ5社について

主要グループ会社	株主構成		会社概要	
TIS株式会社	-		クレジットカード業向けを中心に、サービス業・製造業向け等、幅広く展開。2011年4月にソラン株式会社、株式会社ユーフィットと合併、構造改革を実施。2016年7月に純粋持株会社ITホールディングス株式会社と合併し、事業持株会社となる。	
株式会社インテック	当社 100	0%	メガバンク・生保大手向けを中心に、地銀向けCRM(顧客管理)や北陸地区を中心とする地方公共団体向け等の業務を幅広く展開。	
株式会社アグレックス	当社 100	0%	主力のBPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)業務では国内リーディングカンパニー。2013年10月より海外でのBPO業務を開始。2015年3月に100%子会社化し、グループ内BPO事業の集約を推進中。	
クオリカ株式会社		0% 0%	コマツの元·情報システム子会社。コマツグループ向けを中心 とする組立系製造業のほか、流通·外食業向けシステム構築な ど業務を拡大中。	
AJS株式会社		1% 9%	旭化成の元·情報システム子会社。旭化成グループ向けを中心に業務を展開。	

中期経営計画のポイント

(ESG セクション)

TIS INTEC GROUP

会社データ

TIS INTEC GROUP

価値創造プロセス

財務・非財務データ

トップメッセージ

企業風土と人材

グループ事業戦略 価値創造プロセスを支える基盤

連結財務・非財務ハイライト



TIS INTEC GROUP

会社データ

TIS INTEC GROUP

フリー・キャッシュ・フロー

34,184

2014年 2015年 2016年 2017年 2018年

3月期

345,851 336,495 337,622

188,789 180,539

2014年 2015年 2016年 2017年 2018年

3月期

うち男性

うち男性

注1上記はグループ主要7社(TIS株式会社、株 式会社インテック、株式会社アグレックス、ク オリカ株式会社、AJS株式会社、TISシステム

株式会社)の単純合算平均または加重平均を 記載しています。 注2 障がい者雇用率は、当社、ソランピュア株式会

社、関係会社特別認定グループ会社(5社)の合計数(常用雇用労働者数8550.0人、雇用 障がい者数186.0人)から計算しています。 注360歳以上比率は、2018年6月1日を基準日

サービス株式会社、TISソリューションリング

22,184

369,504

168.37

20.63

67.63

463

27

670

12

13

3

156

2.18

199,202

3月期

226,298

-4,536

3月期

(単位:百万円)

20,436

3月期

(単位:百万円)

313,610

総資産/純資産

総資産 純資産

164,502

3月期

35.63

15.49

3,328

8,379

3,931

12,310

26.72

6 47

21.28

3月期

11,435 平均総労働時間(時間)

4,203 所定外労働時間(時間)

15,638 年次有給取得率(%)

39.87 育児休業取得者(人)

11.47 介護休業取得者(人)

4.63 外国籍社員数(人)

3,056 障がい者雇用率 (%)

272 60歳以上比率※3 (%)

としています。

38.73 育児短時間勤務利用者(人)

14.40 介護短時間勤務利用者(人)

5,194

3月期



新たな市場を創造する イノベーターを目指し、 グループー体となり 構造転換を実現します。

2018年4月から開始した 中期経営計画(2018-2020)について、 代表取締役会長兼社長の桑野からご説明します。

代表取締役会長兼社長

桑野徹

中期経営計画(2018-2020)の概要

今回の中期経営計画の位置づけとは?

"グループビジョン2026達成に向けた第1ステージとして重要な3年間"

新中期経営計画(2018-2020)は、グループビジョン2026の達成に向けた第1ステージとして重要なものです。 グループビジョン2026は、2016年7月1日に当社を事業持株会社とする新たなTISインテックグループがスタート してから、将来のTISインテックグループについて議論を重ね、改めてグループが一丸となって企業価値向上という同じ 目標に向かって邁進していくために策定しました。前期はグループビジョンの浸透活動による土台作りを行いながら、並 行して当中期経営計画を策定しました。今回の中期経営計画は、グループビジョン2026に提示したありたい姿から逆 算して当中期経営計画の終了時点でどうなっていなければならないか、どこまで到達していなければならないかを強く 意識したもので、そこがこれまでの中期経営計画とは大きく異なります。

テーマを一言でいえば"構造転換"です。基本方針として「コア事業への集中」「先行投資型への転換」「グローバル事業の拡大」という3つの構造転換を実現することで、「持続的な利益成長」と「社員の自己実現重視」を目指します。2021年3月期までに戦略ドメイン比率50%、営業利益430億円、営業利益率10%、ROE12%を重要な経営指標に掲げ、また構造転換を推進するための先行投資やM&A等を積極化し、3年間で最大800億円の投資実行を想定しています。

戦略ドメイン比率50%に向けたポイントとは?

"サービス型ビジネスなど ITオファリングサービスの成長が重要"

グループビジョン2026では、2026年までにグループの中心となっているべき事業領域として、4つの戦略ドメイン「ストラテジックパートナーシップビジネス(SPB)」「ITオファリングサービス(IOS)」「ビジネスファンクションサービス(BFS)」「フロンティア市場創造ビジネス(FCB)」への進化を掲げています。

当社グループが構造転換を推進し、現在はSPBを中心に35%である戦略ドメイン比率を高めていこうとする背景には、急激な社会環境の変化があります。顧客企業においてはAIやIoTをはじめとする先端デジタル技術や多様化するユーザーニーズに頭を悩ませ、いかにビジネスモデルやサービスを変革すべきかの試行錯誤が続いています。かつてのシステム開発は課題とゴールが明確で、かつ中長期的視点で費用と時間をかけることが一般的だったように思います。しかし、現在はいち早くサービス・製品を市場に問い、反応を見ながら変化させ続ける、そうしたIT・デジタル手法が求められます。こうした環境下において当社グループも柔軟でスピード感のある対応、すなわち、これまでの任務遂行型からスピードを重視したソリューション提案型への役割の変革が求められます。こうしたことを踏まえて、当中期経営計画では、戦略ドメインの中でも特に「ITオファリングサービス」を拡大させる必要があると考えており、その中核となるサービス型ビジネス*を重要な成長エンジンと位置付けています。

12

TIS INTEC GROUP

サービス型ビジネスの一例として当社グループの強みである決済関連事業における「CreditCube+(クレジットキューブプラス)」があります。ビジネスモデルの多様化に伴い、クレジットカード会社をはじめとする金融機関以外にも流通会社、通信会社など様々な業種の企業が決済事業に参入しています。「CreditCube+」はSaaS*型でクレジットカード決済の基幹システムやサービスを提供するものです。決済事業開始までの時間とコストの削減が可能となるため、参入企業の支援を通じてキャッシュレス決済の普及の一翼を担うこととなります。

なお、当社グループの決済事業戦略としては、従来の強みである大手金融機関等の大規模な基幹システムの構築と 運営に加え、米国シリコンバレー企業や中国企業との協働のもと、トークンサービス*をベースとしたウォレットサービ スやQRコード決済等、マルチ決済にかかわるサービス機能を当中期経営計画期間中に整備する予定です。これらによ り当社グループの決済関連事業はより一層総合的なサービス機能を完備することとなります。こうしたことができるの は我々くらいではないかと思いますので、我々の強みがさらに際立つこととなると期待しています。

- ※ サービス型ビジネス:システム等の提供形態が個々の要望に応じたオーダーメイド型での構築:納入ではなく、ある業種·業界において不特定多数が利用可能な標準化されたサービスを提供するビジネス。
- ※ Saas (Software as a Service):ソフトウェアを、通信ネットワークなどを通じて提供し、利用者が必要なものを必要なときに呼び出して利用できる 仕組み、サービス、または事業モデル。
- ※ トークンサービス:クレジットカード情報の非保持化を実現するトークン機能を活用し、インターネット上で決済できるサービス。

Q3.

ストラテジックパートナーシップビジネスとITオファリングサービスの違いを教えてください。

"企業の経営戦略パートナーとなる SPBと社会基盤となるサービスを創造する IOS"

IT=経営戦略と言っても過言ではない時代となりました。TISが顧客企業の経営計画までコンサルティング機能を発揮する、それが理想とするストラテジックパートナーシップビジネス(SPB)です。SPBについては、まずは産業別ビジネス部門から真のアカウントマネージャーを着実に育成し、2026年を目途に大きく成長させていきたいと考えています。一方でITオファリングサービス(IOS)は、社会に必要な業界プラットフォーム型サービスを先行投資型で創造し、サービスを必要とするあらゆる企業に展開することを目指します。

SPBは顧客単位、IOSは社会ニーズに基づくサービス単位と視点が異なり、さらには課金体系、求められる人材や評価基準も同一ではありません。このため、人事考課・報酬制度の見直しも実施しましたし、2018年4月から当社マネジメント体制をインダストリー事業統括本部とサービス事業統括本部に組織改正し、それぞれの役割を明確にしま



した。これに合わせて、開示セグメントについても、 SPBを念頭に業界に特化したビジネスを展開する 「金融IT」および「産業IT」、IOSを中心に提供する 「サービスIT」に変更しました(注:このほかにビジネス プロセスアウトソーシングを提供する「BPO」「その 他」がある)。

Q4.

人財戦略について教えてください。

"社員が自己実現できる、働きがいのある会社づくりが企業の発展に不可欠"

私は、企業において最も重要な経営資源は間違いなく"人"だと考えています。そのため、当中期経営計画で掲げる5つの基本方針の中でも「社員の自己実現重視」が最も重要であると言えますし、我々が目指す姿を実現するには働き方や考え方等を大きく変えていかなければなりませんので、当中期経営計画の達成のカギは人財戦略にあると言っても過言ではありません。

当社グループは社員にとって働きがいのある職場環境が多様な人材の能力向上に、さらには企業価値の向上につながるとの認識のもと、当中期経営計画に先駆けて人事制度の改革に着手し、「ハイエンドプロフェッショナル職」の新設等、サービス型ビジネスやコンサルタント機能など従来型ビジネスとは異なる分野に合った人事考課・報酬制度を導入しました。また、2018年4月には人事本部を立ち上げ、働きがいのある会社、最適な人材配置、労務関連コンプライアンスの徹底などを"マニフェスト"に掲げるとともに、「働きがいの高い会社」を目指す活動方針を公開し、当中期経営計画期間における具体的な計数目標を掲げて定期的に成果を発表することにしています。

経営としては、多様な社員一人ひとりの成長と会社の持続的な発展の実現に向けて「働き方改革」および「健康経営」の各種施策をこれからも推進していきますので、社員にもプロフェッショナルとしての自覚と誇りを強く持ち、変わることや失敗を恐れずにチャレンジを続けて働きがいを高め、自己実現を果たしてほしいと考えています。



経営全般の高度化・効率化に向けた施策とは?

"さらに透明性・社会性を高め、新たな市場を創造するイノベーターとしての役割を果たす"

経営の高度化・効率化に向けた施策としては、引き続きコーポレートガバナンスの強化に取り組み、2019年3月期から独立社外取締役を全体の1/3とし、3名のうち1名を初の女性取締役としたほか、取締役の選任・報酬等の決定プロセスの客観性・透明性の確保に向けて指名委員会と報酬委員会を導入しました。また、将来の国際財務報告基準(IFRS)の導入も視野に入れて、TISとインテック間におけるグループ基幹システムの統合等により2021年3月期には本社系コストの10%にあたる20億円の削減を計画しています。さらに役職員の意欲向上に向けて、取締役等に対する業績連動型株式報酬制度、従業員向けに信託型従業員持株インセンティブプランを導入しました。また、事業を通じた社会課題の解決による持続的な社会発展への貢献という、企業が本来有する社会性や社会的責任に対する役職員自身の意識を強化し、グループとしての取組みを強化する一環として、コーポレートサスティナビリテイ委員会を設置しました。

デジタル・トランスフォーメーションと言われるように、様々な先端技術が社会を大きく変える時代です。TISインテックグループの存在意義とは何か、社員一人ひとりがイノベーターとして新たな市場や未来を創造するミッションを自覚し、我々を取り巻く外部環境が大きく変化する中で、我々自身も変わっていくことが重要です。

前中期経営計画では、計数計画のすべてにおいて計画を過達することができ、また、「利益重視」「ITブレイン」「ポートフォリオ経営」の3つを基本コンセプトとして諸施策を推進した結果、グループとしての成長を実現できたと考えていますが、これで十分ということはありません。当中期経営計画を通じて構造転換を推進し、グループビジョン2026の実現に向けた強固な土台を構築していくことで、事業を通じたさらなる社会への貢献、持続的な企業価値の向上が果たせると確信しています。様々な課題もありますが、解決への道筋は明確です。グループ役職員一同、一丸となって邁進いたしますので、ステークホルダーの皆様には引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

TIS INTEC GROUP

14

プロフィール

グループの歴史

価値創造プロセス

13

TIS INTEC GROUP

財務・非財務データ

トップメッセージ

中期経営計画のポイント

グループ事業戦略

価値創造プロセスを支える基盤 (ESG セクション)

連結財務サマリー

会社データ

第3次中期経営計画「Beyond Borders 2017」の振り返り

(2015年4月~2018年3月)

前中期経営計画「Beyond Borders 2017」においては、一部に課題があるものの、計数目標の全項目 を上回るなど、着実にグループ成長につながる成果を上げました。

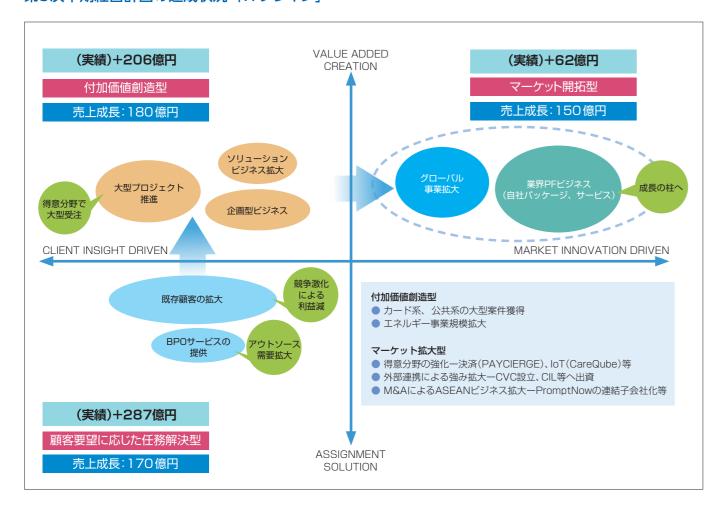
計数計画 → 全ての計数目標を達成

計数計画 (2018年3月期)		
	計画	実績
売上高	4,000億円	4,056億円
営業利益 [売上高営業利益率]	300 億円 [7.5%]	327 億円 [8.1%]
親会社株主に帰属する 当期純利益 [売上高当期純利益率]	160 億円 [4.0%]	206億円 [5.1%] 1年前倒しで計画達成
ROE	8.0%	9.9 % 1年前倒しで計画達成

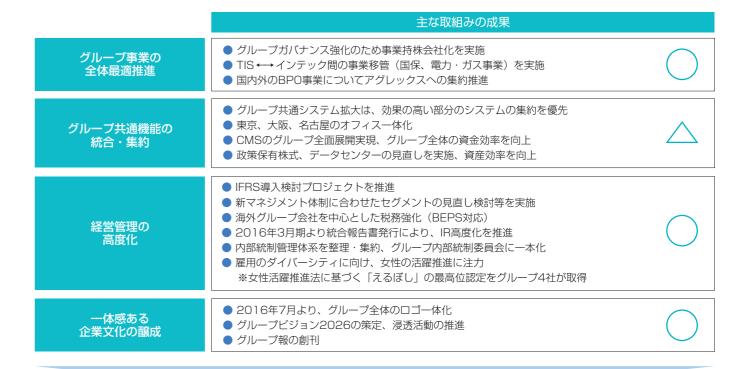
基本コンセプト

7	利益重視
	業績拡大に合わせ、収益性も着実に向上。
•	不採算案件の抑制も進むが、低水準でのコントロール継続が課題。
	Tブレイン
	「顧客要望に応じた任務解決型」に加え、「付加価値創造型」の伸長が グループ全体の売上規模の拡大を牽引。
•	「マーケット開拓型」への変革はスピード感が課題。
7	ポートフォリオ経営
	事業持株会社体制への移行を含め、グループ全体最適に向けた 諸施策は着実に進展。

第3次中期経営計画の達成状況:「ITブレイン」



第3次中期経営計画の達成状況:ポートフォリオ経営



持続的な成長・企業価値向上の実現のためには、社会の大きな変化に先んじて、 グループのさらなる変革により、「構造転換の推進」と「強靭な経営基盤の確立」が重要。

新中期経営計画へ

構造転換の推進に向けた開示セグメント変更

2018年4月、構造転換の推進に向け、当社マネジメント体制を変更し、「サービス事業統括本部」と「インダストリー事業統括 本部」に組織改正しました。これに伴い、マネジメントアプローチの観点から開示セグメントを2019年3月期より変更しました。

セグメント変更の主なポイント

- 「サービスIT」を事業単位とし、成長エンジンであるサービス型ビジネスへの構造転換を推進。
- 「BPO」を事業単位とし、業務ノウハウと先端技術活用を組み合わせたBPO高度化により事業推進。
- データセンター事業は、当社グループの幅広い事業を支えるIT基盤と位置付け各セグメントに包含。

成長の核になる <新開示セグメント> 戦略ドメイン 当社独自の業務・業種ノウハウを汎用化・テンプレート化した知識集約型ITサービ サービス IT IOS スを提供するビジネス(初期構築・ERP等を含む) 豊富な業務・ITノウハウを活用し、マーケティング・販促業務や事務・契約業務等 BPO **BFS** のビジネスプロセスアウトソーシングを提供するビジネス 金融業界に特化した専門的なビジネス・業務ノウハウをベースとして、事業の高付 金融 IT 加価値化および業務のIT化・ITによる業務運営の支援を行うビジネス **SPB** 金融以外の産業各分野に特化した専門的なビジネス・業務ノウハウをベースとして、 産業IT 事業の高付加価値化および業務のIT化・ITによる業務運営の支援を行うビジネス

※上記以外に「その他」セグメントあり。

16

TIS INTEC GROUP

TIS INTEC GROUP

15

財務・非財務データ

トップメッセージ

中期経営計画のポイント

グループ事業戦略

価値創造プロセスを支える基盤 (ESG セクション)

持続的な成長・企業価値向上の実現のためには、社会の大きな変化に先んじて、グループのさらなる変革 により、構造転換を推進し強靭な経営基盤を確立します。

Transformation to 2020

~グループー体となり構造転換を実現し、社会の課題解決をリードする企業へ~

2020年に目指す企業像

信頼・誇り・連帯感を持ち 生き生きと働いている

バリューチェーン改革

による高付加価値化 (技術/社会研究成果を価値向上へ)



成長投資額 3年間で 800億円



重要な経営指標(2021年3月期)

構造転換

により戦略ドメイン売上割合 全体の50%



重要な経営指標(2021年3月期)

営業利益

4.300億円 430億円

営業利益率

10%

ASEAN地区





事業活動を通じて

環境・社会の

に貢献する企業へ

新中期経営計画「Transformation to 2020」 基本方針

- ●事業を通じて社会課題を解決 することで、社会とともにサス テナブルな企業へ中長期的に 利益を生み出す体質確立
- ●本社機能の高度化・効率化に よりコスト削減

持続的な 利益成長

社員の 自己実現重視

- ●社員が働きがいを実感できる 環境、風土、制度作り
- ●構造転換を支える人財ポート フォリオを構築し、グループで

継続的なスピードある構造転換

- ●成長エンジン伸長の ための積極投資
- ■顧客提供価値の向上、 生産性革新等を通じた 既存分野の強靭化

- 市場/顧客への先回 り提案とビジネス創 造を実現するための
- 構造転換 ● M&A、サービス投資 等による戦略的な積

極投資の拡大

- ASEANでトップクラ 先行投資型 への転換
 - スのIT企業連合体へ ● 決済/銀行/ERPを 中心にグローバルで の強みの強化

グローバル 事業の拡大

TIS INTEC GROUP

トップメッセージ

中期経営計画のポイント

グループビジョン2026

非常に重要な最初の中期経営計画となります。

頼りにされる魅力的な存在となっている

から選ばれる企業グループとなっている

ニーとなっている

(ESG セクション)

会社データ

18 TIS INTEC GROUP

グローバルで目指すポジション 戦略ドメイン ■ ストラテジックパートナーシップビジネス (SPB): ●業界トップクラスの企業から、常に戦略パートナーとして 収益基盤と技術・ノウハウ基盤を両立 ■ ITオファリングサービス (IOS): ● 既成業界・市場の変革に常にチャレンジし、新たな市場を 先行投資型ビジネスとして利益の主軸 創造するイノベーターとして評価されている ● ビジネスファンクションサービス (BFS): ●IT企業を超え、新たな業態におけるリーディングカンパ グループの特長として認知され成長を牽引 ● フロンティア市場創造ビジネス (FCB): 高い知名度を誇り、お客様、社会、従業員、すべての人たち 創造的破壊による爆発的な成長を牽引 ITオファリン: 先進技術 サービス ストラテジック ピートナーシッ

中期経営計画(2018-2020)では、グループビジョン2026の達成に向けた土台構築のため、スピード感ある構造転換を実 施し、戦略ドメインを拡充します。

TISインテックグループ 経営資源

2016年7月の事業持株会社体制への移行を機に、グループ役職員一同が力を結集して企業価値をさらに高めていくため、将来 を見据えた新たなグループビジョンを2017年5月に発表しました。新中期経営計画はグループビジョン2026の達成に向けて、

> 2026年の企業像 [Create Exciting Future]

先進技術・ノウハウを駆使しビジネスの革新と市場創造を実現する

中期経営計画 2026年 2016年 (2018-2020) 2016年の事業領域 2026年の戦略ドメイン フロンティア市場 事業主体 創造ビジネス サービス化 顧客ビジ ITオファリング ビジネスファンクション 戦略ドメインへの インフラサービス サービス サービス 進化 BP0サービス ネスの支援 ITシステム 構築・運用受託 ストラテジック パートナーシップ ビジネス ITエンジニア 個別対応 マンパワー提供 IT領域 業務領域 IT領域 業務領域 2018年3月期 2021年3月期 戦略ドメイン **70% 比率** (売上高ベース) 50% 以上 35%

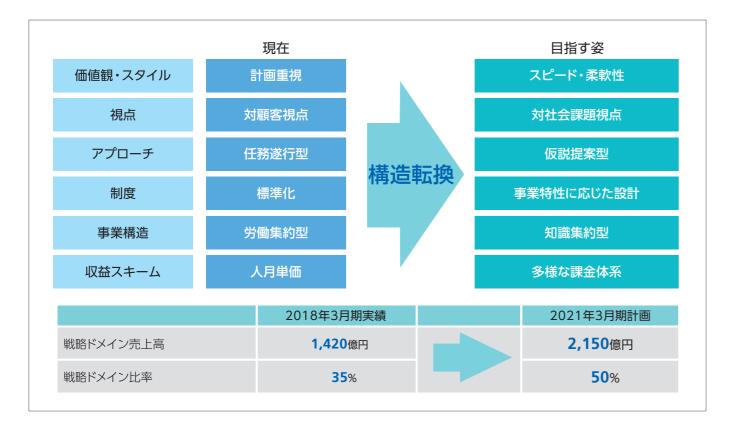
17

グループ事業戦略

価値創造プロセスを支える基盤

構造転換戦略

戦略ドメインの拡大を通じた持続的な成長のため、価値観・制度等を含めた構造転換を推進します。



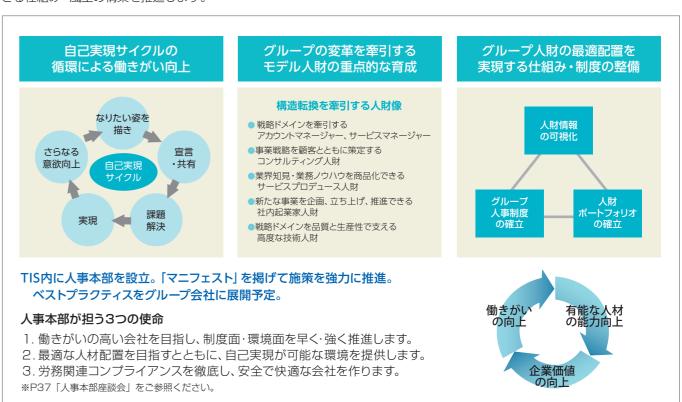
構造転換戦略:サービス型ビジネスの推進

当社グループに蓄積したノウハウと、保有している先進技術を組み合わせたITソリューション(サービス型ビジネス)を成長 エンジンとし、培ってきた強みの発展、投資の積極的な実施、オープンイノベーションの活性化等を通じて、グローバルでの事 業成長を強力に推進します。

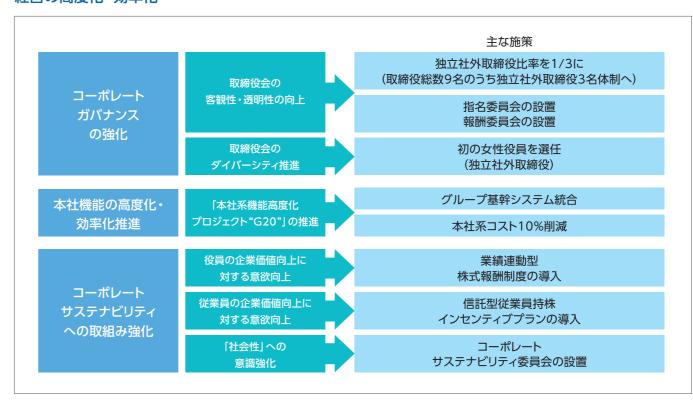


人財戦略

グループ成長の大きな源泉として、社員の自己実現を重視。働きがい向上と人財マネジメント強化により、多様な人財が活躍で きる仕組み・風土の構築を推進します。



経営の高度化・効率化



20

TIS INTEC GROUP

TIS INTEC GROUP

財務・非財務データ

トップメッセージ

中期経営計画のポイント

グループ事業戦略

価値創造プロセスを支える基盤 (ESG セクション)

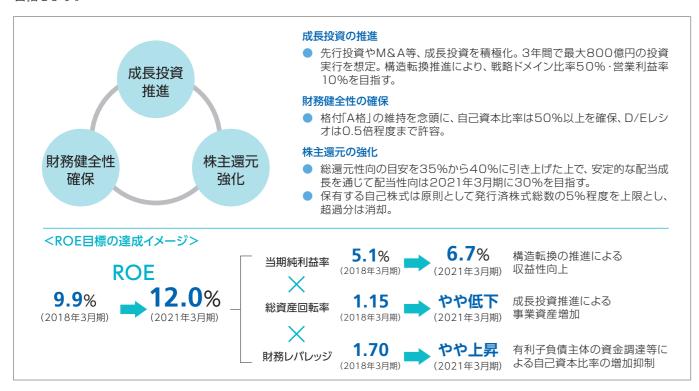
連結財務サマリー



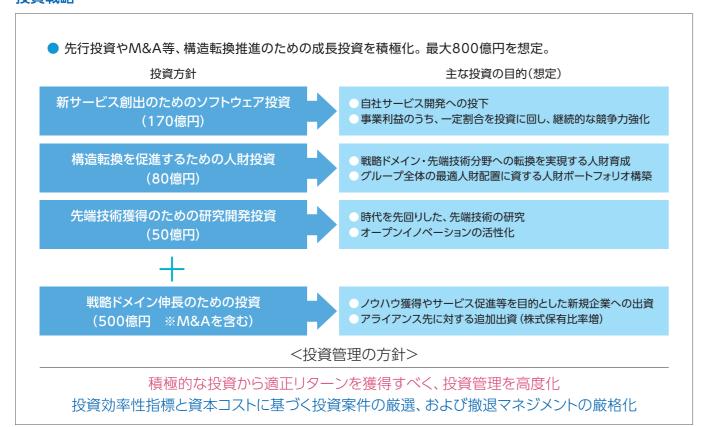
19

ROEのさらなる向上に向けて

成長投資の推進・財務健全性の確保・株主還元の強化のバランスのもと、資本構成の適正化を推進し、資本効率性の向上を 目指します。



投資戦略



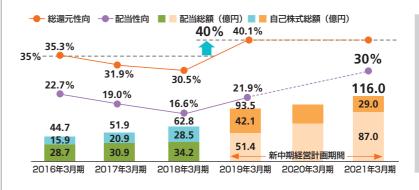
株主還元の基本方針等

- 総還元性向の目安を35%から40%に引き上げ。 配当性向は安定的な配当成長を通じて2021年3月期に30%を目指す。
- 保有する自己株式は原則として発行済株式総数の5%程度を上限とし、超過分は消却。



配当性向(目安) 30% (2021年3月期)

自己株式保有 5%程度を上限 (超過分は消却)

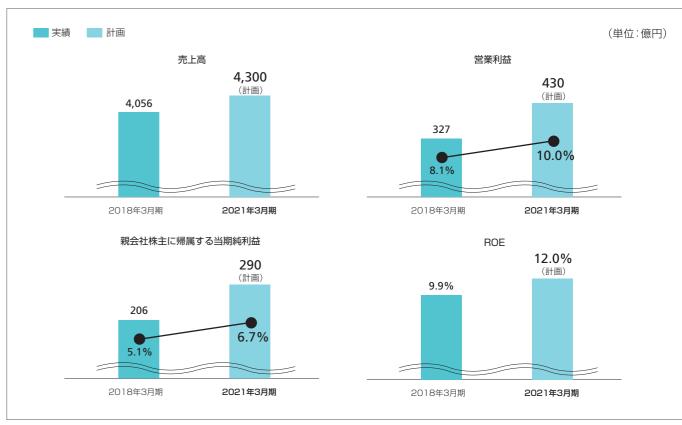


2018年3月期の期末配当は、1株当たり26円(年 間配当金40円) とさせていただきました。2019年3 月期につきましては、年間配当金を1株当たり60円(う ち中間配当金20円)を予定しています。

自己株式取得

2018年3月期における自己株式取得実績は、取得 株式総数: 908,300株、取得総額: 2,859百万円とな りました。また、2019年3月期につきましては、2018 年5月~7月に取得株式総数:809,100株、取得総額: 4,209百万円を取得しました。

計数計画



22

TIS INTEC GROUP

TIS INTEC GROUP

21

中期経営計画のポイント

価値創造プロセスを支える基盤

(ESG セクション)

連結財務サマリー



プロフィール

グループの歴史

価値創造プロセス

財務・非財務データ

トップメッセージ

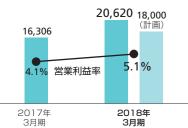
グループ事業戦略

2018年3月期業績概要

ポイント

- 良好な事業環境を背景に、 事業拡大や収益向上の取組 み等により、前期比増収増 益。計画過達。
- ROEは、収益性向上等に伴 い前期比向上。期初試算を 超過。

親会社株主に帰属する当期純利益(単位:百万円) 前期比+4,314百万円(+26.5%) 計画比+2,620百万円(+14.6%)



●主に営業利益の増加に伴い、前期比増益。計 画過達。

売上高(単位:百万円) 前期比+12,249百万円(+3.1%) 計画比+5,648百万円(+1.4%) 400,000 405,648 (計画) 393,398

●IT投資動向が強まりを見せる分野において顧 客ニーズを的確に捉えたこと等が牽引し、前 期比增収。計画過達。

2017年 3月期

1株当たり当期純利益(単位:円) 前期比 +52.42円(+27.7%) 計画比 +30.68円(+14.6%)



● 親会社株主に帰属する当期純利益の増加に伴 い、前期比向上。計画過達。

2018年3月期主要セグメント別損益状況

実績計画 ITインストラクチャーサービス 売上高(単位:百万円)

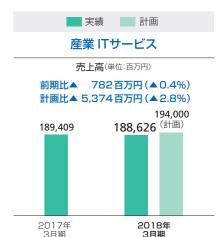




売上高(単位:百万円) 前期比+8,931百万円(+10.6%) 計画比+6,983百万円(+ 8.1%) 92,983 86,000 84,051 2017年 3月期

実績計画

金融 ITサービス



※各セグメントの売上高はセグメント間の売上高を含んだ数値です。

営業利益(単位:百万円)

前期比+1,584百万円(+15.6%) 計画比+1,243百万円(+11.8%)



●公共系の大型運用案件の寄与やクラウド関連 ビジネス拡大等によるデータセンター事業の 堅調な推移に加え、BPO事業の拡大が、事業 強化のための費用増等を吸収し、前期比増収 **增益、計画超過。**

営業利益(単位:百万円)

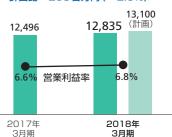
前期比+4,416百万円(+121.8%) 計画比+2,142百万円(+ 36.3%)



● クレジットカード系大型開発案件の寄与や、顧 客の決済関連分野におけるIT投資拡大の動き に伴う事業拡大のほか、不採算案件の抑制効 果等により前期比増収増益、計画超過。

営業利益(単位:百万円)

前期比+339百万円(+2.7%) 計画比▲265百万円(▲2.0%)



●売上高は大型開発案件の反動減あるも、IT投 資拡大の動き等により前期並み。営業利益は、 収益性向上に向けた取組みが進展する中で、 専任組織の設置や体制強化に関わる費用増等 により前期比増益。計画未達。

2019年3月期業績予想

ポイント

- 堅調な事業環境の中、大型 案件の反動減を吸収し、増 収増益を目指す。
- 新中期経営計画で掲げる構 造転換を推進するため、 成長・得意領域へ積極的な 投資を実行。
- ROEは、初の10%超達成 を目指す。

	2019年3月期 (計画)	前期比増減
売上高	414,000百万円	前期比+8,352百万円 (+2.1%)
営業利益	35,000百万円	前期比+2,257百万円 (+6.9%)
[売上高営業利益率]	8.5%	前期比+0.4ポイント
親会社株主に帰属する当期純利益	23,300百万円	前期比+2,680百万円 (+13.0%)
[売上高当期純利益率]	5.6%	前期比+0.5ポイント
1株当たり当期純利益	273.55円	前期比 +32.11円 (+13.3%)
ROE	10.2% (試算)	前期比 +0.3ポイント

実績計画

営業利益(単位:百万円)

前期比+5,724百万円(+21.2%)

計画比+2,743百万円(+ 9.1%)

営業利益率

●増収効果、不採算案件抑制を含む収益性向上

に向けた取組みが、従業員の処遇改善や競争

力強化に向けたコスト増を吸収し、前期比増

自己資本当期純利益率(単位:百万円)

前期比 +1.1 ポイント

試算比 +0.9ポイント

●主として収益性向上により、前期比向上。期初

9.9% 9.0%

27,019

益。計画過達。

2017年

試算を招過。

32,743 30,000

<参考>

2018年3月期実績・新セグメントベース(売上高および営業利益)(単位:百万円)

旧せ	. グメ	ント	2018年3月期
売	上	高	405,648
1	インフラ: チャーサ		131,700
金	融 ITサ -	-ビス	92,983
産	業 ITサ -	-ビス	188,626
そ	の	他	10,791
内部	邹消去等	(差引)	△18,453
営	業利	益	32,743
	インフラ: チャーサ:		11,743
金i	融 ITサ -	-ビス	8,042
産	業 ITサ -	-ビス	12,835
そ	の	他	1,006
内	部消去等	(差引)	△884



24

TIS INTEC GROUP

TIS INTEC GROUP

23

財務・非財務データ

トップメッセージ

中期経営計画のポイント

グループ事業戦略

価値創造プロセスを支える基盤

(ESG セクション)

副社長執行役員メッセージ



積極的な成長投資を 行いながら、 利益重視の姿勢で ビジネスモデルの 変革を実現します。

代表取締役 副社長執行役員 安達 雅彦

ビジネスモデルの進化をテーマに、戦略ドメイン比率50%を目指す

新中期経営計画のテーマは、当社グループのビジネスモデルを進化させていくことです。具体的な数字として戦略ドメイン比率50%を重要な経営指標のトップに掲げました。

現在の戦略ドメイン比率は約35%ですが、ストラテジックパートナーシップビジネス(SPB)が中心となっています。これも当社グループの根幹をなす非常に重要なビジネスであることに変わりはありませんが、戦略ドメイン比率を50%に高めていくにあたって、特に鍵となるのはサービス型ビジネスを中心に展開していくITオファリングサービス(IOS)です。このほか、ビジネスファンクションサービス(BFS)も、現在のBPOや業務サービスの知見を中心に、高付加価値化による拡大を図りますが、当社グループが主体となって事業を行うフロンティア市場創造ビジネス(FCB)については当中期経営計画期間の計画数値には大きな金額を含んでいません。FCBに関しては、2026年の戦略ドメイン比率70%の実現に向けて、時間をかけながら育てていきたいと考えています。

収益性重視の中、縮小均衡に陥らないように営業利益額も重視

当中期経営計画の最終年度である2021年3月期の重要な経営指標には、戦略ドメイン比率50%に加えて、営業利益430億円、営業利益率10%、ROE12.0%を掲げました。

重要な経営指標に売上高を掲げていない理由は、構造転換を推進しようとしているからです。標準型システムの利用料などを売上高として継続的に計上するサービス型ビジネスを拡大するにあたっては、比較的短期のプロジェクト期間に大きな売上高を計上できる従来型の受託開発とは重視するものを変える必要があり、組織・社員への評価基準も含めて利益を重視する必要があるからです。またこの3年間で急激に従業員数を増やす想定ではない中で、収益性をより重視していくためです。なお、利益率をKPIに掲げると縮小均衡になる恐れもありますので、営業利益額も重視しています。

1年目の2019年3月期は今後の成長のための様々な先行投資に伴う費用負担が先行するため、営業利益の成長率はや や緩やかになっていますが、2-3年目にはその成果が得られるようにしたいと考えています。また、付加価値・収益性の高い戦 略ドメインの比率を約35%から50%に引き上げること等を通じて、2018年3月期の営業利益327億円・営業利益率 8.1%を2021年3月期には、営業利益430億円・営業利益率10%の達成を目指します。

ROEのさらなる向上と株主還元について

ROEのさらなる向上に向けては、成長投資の推進・財務健全性の確保・株主還元の強化のバランスのもと、資本構成の適正化を推進していくこととしています。ROEは2021年3月期に12.0%を計画していますが、その中心は当期純利益率の向上です。積極的な成長投資による構造転換を推進し、戦略ドメイン比率の拡大による営業利益率10%の達成に加えて特別損益の前提をネットゼロとすることにより、当期純利益率を2018年3月期の5.1%から2021年3月期には6.7%に引き上げる計画としています。一方で、従来の受託開発では顧客の資産となることが一般的であったソフトウェアが、サービス型ビジネスでは、当社グループの資産となり、その事業拡大によって増加することから、総資産回転率はやや低下すると見込んでいます。また、成長投資を行っていく上では、格付A格の維持を念頭において自己資本比率は50%以上を確保していきますが、増加を抑制するためにも有利子負債主体での資金調達を行う予定であり、D/Eレシオ(負債資本倍率)は0.5倍程度まで許容することとしているため、財務レバレッジはやや上昇すると見込んでいます。

株主還元につきましては、総還元性向(目安)を35%から40%に引き上げ、配当性向については、安定的な配当成長を通じて、2018年3月期の16.6%から大きく引上げて2021年3月期に30%を目指します。この一環として、2019年3月期の1株当たり年間配当金については、2018年3月期の40円から大幅に引き上げて60円とする予定です。なお、保有する自己株式については発行済株式総数5%程度を上限とし、超過分は消却する方針としました。

投資戦略について

成長投資の具体的な内容ですが、当中期経営計画期間中においては、先行投資やM&Aなど、構造転換推進を目的に3年間で最大800億円の投資額を想定しています。新サービス創出のためのソフトウェア投資で170億円、構造転換を促進するための人材投資で80億円、先端技術獲得のための研究開発投資で50億円の計300億円に加えて、M&A等を含む戦略ドメイン伸長のための投資で500億円という構成です。どれも重要ですが、やはり人財投資80億円がポイントになると考えています。人財投資ついては、戦略ドメイン・先端技術の分野への展開を実現する人財育成やグループ全体の最適人財配置に資する人財ポートフォリオ構築に向けて、マニフェストを掲げた当社の人事本部が牽引する人財戦略とともに推進していく方針です。

また、M&A等を含む戦略ドメイン伸長のための投資は、ノウハウ獲得やサービス促進等を目的として新規企業への出資のほか、アライアンス先への追加出資等を想定しています。最大800億円という大規模な投資になるわけですから、当然のことながら、積極的な投資から適正リターンを獲得すべく、投資管理を高度化し、投資効率性指標と資本コストに基づく投資案件の厳選および撤退マネジメントの厳格化を図ります。そうした観点からも、持分法適用会社であるインドネシアのPT Anabatic Technologies Tbk、タイのMFEC Public Company Limitedに代表されるように、海外事業の拡大における投資の際には、これまでと同様、一気に過半数の出資比率を得ることにこだわらず、ASEAN諸国における有力なIT企業への少数出資から入る形が中心になると考えています。その上で、十分な相互理解や協業による事業拡大の可能性等を見極めた上で、追加出資等を検討していく方針です。

私は2018年4月に今の立場に任ぜられました。それまで在籍していた事業本部での経験を活かし、現場と経営部門とのコミュニケーションを深め、相互のギャップを取り除く役割を果たすと同時に、出身の銀行で身に付けた数字分析のノウハウを活かし、株主・投資家の皆様にTISインテックグループの現状と将来について、できる限り数字という根拠を示しながら分かりやすくご説明していきたいと考えています。

TISインテックグループは2026年のグループビジョン達成に向けて、構造転換を推進するための成長投資をしながら企業成長を遂げつつ、株主還元のさらなる充実も実現してまいります。ステークホルダーの皆様のご期待に応えるべく、企業価値向上に向けて青務を果たすべく注力してまいりますので、引き続き、ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

25

26

新中期経営計画期間中におけるセグメント別事業戦略についてご説明します。

グループの成長エンジンであるサービス型ビジネスの拡大に注力します。



取締役 専務執行役員 サービス事業統括本部長 岡本 安史

「サービスIT」は、当社グループが構造転換を推進し、成長エンジンと位置付けるサービス型ビ ジネスを中心とするセグメントです。

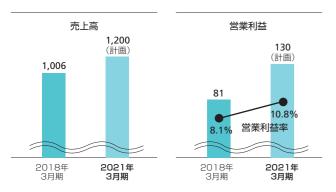
この成長を実現するためには、これまでに培ってきた当社グループの強みを発展させ、多くの お客様にご利用いただけるITソリューションサービスを先行投資型で創出し、スピーディに提供 していくことが重要です。従来とは全く違う発想のビジネスモデルであることから、チャレンジン グな部分も多いですが、将来の当社グループを牽引する中核事業として育て上げるべく、「先回 り」と「スピーディ」をキーワードとして常に変革を意識して行動し、事業の成長を通じて、お客様 とともに「エキサイティングな未来」を創造してまいります。

また、「BPO | セグメントは当社グループの特長の一つです。 今後の少子高齢化による労働人 口減少に伴って企業における各種業務の外部委託ニーズは高まっていくことが予想されます。こ のようなニーズにしっかりとお応えすべく、複合型BPOへのシフト等の高付加価値化を推進する とともに、事業構造改革を通じて、事業拡大と収益性向上を実現してまいります。

サービスIT

実績 計画

(単位:億円)



事業成長戦略・注力ポイント

- ■成長エンジンへの経営資源の重点配分と先端技術活用により、 顧客に先回りした先行投資型ビジネスへの転換による事業拡大
- ●決済ビジネスの構造変化を捉え、デビット、プリペイドに加え、ク レジットでも先行投資型サービス事業を展開

2019年3月期予想

売 上 高: 103,000百万円

(前期比+2,397百万円、+2.4%)

営業利益:8,300百万円

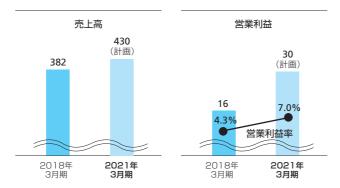
(前期比+161百万円、+2.0%)

●クラウド·ネットワーク等成長分野でのIT投資の取り込みや、決 済ビジネス、ERP需要拡大の確実な取り込みが、先行投資コス ト負担を吸収し、前期比増収増益を見込む。

BPO

実績計画

(単位:億円)



事業成長戦略・注力ポイント

- ●BPO集約効果と事業構造改革による既存エントリー業務等の 粗利率改善
- ●高度化した複合型BPOへのシフト、強みである業務知識と先端 技術の活用を組み合わせたBPO高度化による事業拡大・収益 性向上(BFS)

2019年3月期予想

売 上 高:39,000百万円

(前期比+743百万円、+1.9%)

営業利益:2,000百万円

(前期比+362百万円、+22.1%)

●BPO事業拠点集約や採算管理徹底による構造改革、高度化し た複合型BPO事業へのシフトにより利益率を改善させ、前期比 増収増益を見込む。

お客様の成長戦略を支える真のビジネスパートナーとして、変革を推進します。



取締役 専務執行役員 インダストリー事業統括本部長 柳井 城作

「金融IT」および「産業IT」は、お客様の業務に特化した専門的な知見・ノウハウをベースとして、 その経営課題解決を支援するビジネスで構成されており、当社グループの中核をなすセグメント です。

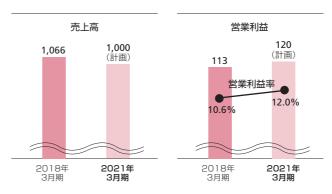
これまでのITに関する事業展開を通じ、幅広く厚みのある顧客基盤を有していることは当社グ ループの強みです。今、様々な業界の多くのお客様がデジタルトランスフォーメーションに取り 組んでいます。我々は、豊富な顧客接点を活かして把握したお客様の課題や潜在ニーズに対し て先端技術を駆使した提案を積極的に行い、お客様の変革を支援していく所存です。

我々は、日本を代表するような優れたお客様との間で強固なパートナーシップを確立し、その 成長戦略を支える真のビジネスパートナーとなりたいと考えています。それにより我々自身のビ ジネスの進化を期待すると同時に、お客様のその先のお客様に対しても貢献し、結果として社会 の課題解決にも役に立ちたいと願っています。

金融IT

実績計画

(単位:億円)



事業成長戦略・注力ポイント

- ●カード、銀行、保険の幅広い顧客とのパートナーシップ強化、事 業創出による事業拡大(SPB)
- ●Mode2等デジタルイノベーションやAI等先端技術活用による 提供価値向上、エンハンスメント革新活動等の生産性向上施策 推進による収益性向上

2019年3月期予想

売 上 高: 107,500百万円

(前期比+845百万円、+0.8%)

営業利益: 11,800百万円

(前期比+469百万円、+4.1%)

●大型案件の着実な遂行と、カード・銀行・保険等根幹顧客との関 係強化・先回りの提案による事業拡大、生産性改善により前期比 増収増益を見込む。

産業IT

実績計画

(単位:億円)



事業成長戦略・注力ポイント

- ●産業・公共分野の幅広い顧客とのパートナーシップ強化、事業創 出による事業拡大(SPB)
- Mode2等デジタルイノベーションやAI等先端技術活用による 提供価値向上、エンハンスメント革新活動等の生産性向上施策 推進による収益性向上

2019年3月期予想

売上高:180,000百万円

(前期比+3.515百万円、+2.0%)

営業利益: 12,500百万円

(前期比+991百万円、+8.6%)

●コンサル・上流ビジネス強化による高付加価値ビジネスの推進、 生産性改善の取組み等により、大型案件の反動減を吸収し、前 期比増収増益を見込む。

TIS INTEC GROUP

中期経営計画のポイント

グループ事業戦略

TIS INTEC GROUP

28

連結財務サマリー

会社データ

プロフィール

グループの歴史

価値創造プロセス

27

財務・非財務データ

トップメッセージ

価値創造プロセスを支える基盤 (ESG セクション)

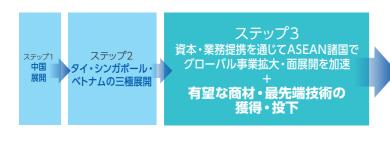
グローバル展開における3つの柱

当社グループのグローバル展開においては、各国に進出する既存顧客に向けた現地サポート、国内で蓄積したノウハウを活かした現地市場の開拓、さらに海外市場で得た先進的な海外技術を日本で活用して新たな強みにする、この3つが大きな柱です。従来は主に現地法人の設立を通じて、中国、さらにタイ・シンガポール・ベトナムを三極にASEAN地域に海外進出を行ってきました。近年では、現地企業との事業・資本提携など手法を多様化し、ASEAN地域での面展開を加速させています。

ASEAN地域での事業・資本提携を活発化

2014年にタイの現地SI(System Integration)大手のMFECとの資本・業務提携、同じくタイのSAPコンサルティングファームとしてトップクラスのI AM Consultingを連結子会社化し、2015年にはインドネシアSI大手のPT Anabatic Technologiesとの資本・業務提携を実施しています。2016年のPromptNowの連結子会社化もその一環です。TISでは、今後もASEAN地域のビジネス推進を目的に、有望なパートナーとの協業施策を積極的に展開していきます。

ASEANトップクラスのIT企業連合体の組成を目指し、事業領域拡大・戦略的投資を推進。



- ●決済・銀行・ERPを重点事業領域とし、拠点間連携を強化
- ●欧米・中国・ASEANの有望な商材、最先端技術を投下
- ●戦略的投資を積極的に推進し、ポートフォリオを拡大
- ●グローバル人材の育成・拡充を推進



近年の主なM&A・出資実績

PT Anabatic Technologies Tbk [売上高:385億円]

- インドネシア国内トップクラスの上場IT企業
- 2015年7月 資本·業務提携(28%出資=持分法適用会社)

MFEC Public Company Limited [売上高:102億円]

- タイの上場IT企業、エンタープライズ向けITソリューション提供のリーディングプレイヤー
- 2014年4月 資本·業務提携 (20%出資=持分法適用会社)
- I AM Consulting Co., Ltd. [売上高:22億円]
- タイにおけるSAP関連ITソリューションをトータルプロデュースするコンサルタント集団
- 2014年6月 連結子会社化

PromptNow Co., Ltd. [売上高:2.6億円]

- 金融機関向け自社モバイルサービスを多数保有するタイの有力FinTechプレイヤー
- 2016年5月 連結子会社化
- 上海訊聯数据服務有限公司(CardInfoLink)
- QRコード決済ソリューション等を武器に中国・グローバル展開中のFinTechプレイヤー
- 2017年9月 資本・業務提携(10%出資)
- ※売上高は各社の2017年12月期実績を期末レートで換算したもの。



アセアン地域の社会課題の解決に貢献したいと考えています。 I AM Consulting Co., Ltd.

タナワット ラートワッタナラック, Founder and Director (写真左) シラット チュチョタワン, Founder and Director (写真右)

当社は、2004年の設立以来、ITと経営に関するSAPのコンサルティングから ライセンス提供、教育事業までのすべての領域をカバーするタイ唯一のSAPの

トータルソリューションプロバイダーとして、タイの多くの公共インフラ企業や幅広い業種のお客様の経営高度化・効率化支援に積極的に取り組み、タイやインドシナ地域の経済発展の一翼を担ってきました。

2014年にTISの子会社となったのは、日本の大手システムインテグレーターとしてTISが有するSAPソリューションの導入実績およびノウハウ等の高いIT技術力のみならず、同社の経営ノウハウ・ネットワーク等を活用することで、当社のさらなる飛躍の機会が得られると考えたためです。TISのタイのビジネス市場への深い理解と、技術・経営に関するサポートの成果により、I AM Consultingがさらなる成功を実現することができました。TISの傘下企業となったことを誇りに感じています。

現在まで、TISや同社がASEAN地域でアライアンスを組む企業との協業は着実に進展しており、SAP関連ビジネスにおいてASEAN地域を広くカバーする「TIS ONE」の立ち上げ等を通じて、より多くのお客様の経営課題の解決に貢献できていることを喜ばしく思っています。

今後、タイに限らず成長著しいASEAN地域の持続的な発展が実現されていくためには、これまで以上にITを活用した産業の高度化・高付加価値化が欠かせないと考えています。当社の事業がタイだけでなく、アセアン地域の社会課題の解決に大きな貢献ができると期待していますし、TISとの協業をさらに推進することでそれが実現できると確信しています。

トピックス

● TISが米国のR3 HoldCo LLCと資本・業務提携(2018年6月)

R3 HoldCo LLCは、厳しい規制環境にも耐え得る世界で唯一のエンタープライズ向けブロックチェーンのプラットフォーム「Corda」を開発し、金融および非金融を含む企業間取引向けブロックチェーン関連技術において世界トップクラスの実績・ブランドを誇ります。今後、当社は日本およびASEANでのブロックチェーンアプリケーション開発・導入について同社との協働を進めていきます。

■ TISがベトナムのTinhVan Technologies JSC.と資本・業務提携(2018年6月)

TinhVan Technologies JSC.はソフトウェア開発および大規模ITシステムの開発実績を持つベトナムの大手IT企業です。今後、当社は同社と協働し、ベトナムにおけるQR決済サービス事業などの決済関連事業を共同で推進します。

● TISがインドネシアのPT Anabatic Technologies Tbkとの協業を強化(2018年7月)

当社は協業関係の強化を目的として、持分法適用会社であるインドネシア上場大手IT企業PT Anabatic Technologies Tbkが発行した 転換社債型新株予約権付社債を取得しました。両社でさらにASEANの現地企業や日系企業に対して有益なITサービスの開発、提供を推進 するなど、グローバル事業の推進を強化していきます。

29

30

TIS INTEC GROUP

TIS INTEC GROUP

財務・非財務データ

トップメッセージ

中期経営計画のポイント

グループ事業戦略

事業戦略 価値創造プロセスを支える基盤 (ESG セクション)



デジタルサービス事業化をリードする技術的イノベーション基盤

当社の技術的イノベーション基盤についてサービス開発力強化に関する施策を中心にご説明します。



パラダイム・シフトを起こすテクノロジー社会において

北 直人 執行役員 戦略技術センター担当 兼 インキュベーションセンター担当 テクノロジー&エンジニアリング本部長

現在、テクノロジーの進化により、社会全般でパラダイム・シフトと呼ぶべき大きな変化が生じ、 社会と経済と事業の関係が再構築されつつあります。あらゆる事業においてデジタル化が進み、 様々なシステムがつながることで、必要な情報・モノ・人がマッチングされやすくなると同時に、取

引コストが限りなくゼロに近づき、貨幣を介さない様々な方法による取引を包含した新たな経済がプラットフォーム化されつつあります。

こうした環境下における技術戦略について、今回はサービス開発力の強化をテーマにご説明します。開発競争力の強化には付加価値競争力と価格競争力、2つの側面があります。いずれの強化施策においても、社内外の専門家/専門組織と価値を共有し、協業していくことで、新中期経営計画で掲げる「グループー体となり構造転換を実現し、社会の課題解決をリードする企業へ」の実現を目指します。

オープンイノベーションの時代へ

取引コストをゼロにするテクノロジーが急速に進化した現在、これまでのように企業が事業利益を創出し続ける仕組みを企業内で効率化し、持続的な成長につなげていく優位性が薄れつつあります。当社を含むシステムインテグレーターにおいても産学官連携や異業種、スタートアップ企業との共同開発等によるオープンイノベーションが主流の時代となりつつあります。

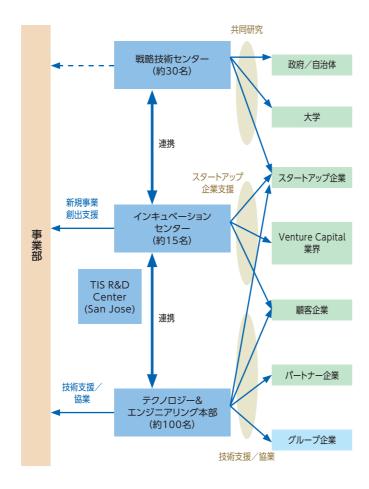
オープンイノベーションが広がる背景には、独自性の高い優れた技術を保有するビジネスパートナーを見つけやすくなったこと、スタートアップ企業から社会課題を解決する新しいビジネスモデルが創出されやすいことなどがあります。

また、オープンイノベーションは古くからの構造的な問題 ――事業を成長させる活動と新たに事業を創る活動は考え方が根本的に異なるため、既に事業成長を実現した組織ほど、新たな事業を創出しにくい(新事業の創出に即した発想、機能、組織へと変わりにくい)という"イノベーションのジレンマ" ――を解決する手段でもあります。これらにより、オープンイノベーションは一過性のものではなく、企業に必須の活動となっていると言えます。

サービス開発力の強化に関して、当社には全社横断的に活動している3つの組織があります。5-10年先を見据えて研究開発を行う戦略技術センター、将来に向けた新事業を育てるインキュベーションセンター、開発競争力強化・生産性向上を図るテクノロジー&エンジニアリング本部です。

戦略技術センターは長期的視点で将来の事業創造につながる可能性のある技術に注目し、政府・自治体、大学等、外部組織との共同研究を活発に行っています。

オープンイノベーションを基本とするTISの開発体制



インキュベーションセンターでは当社とのシナジー効果が見込めるスタートアップ企業を見つけ出し、事業部門との協業をコーディネートします。その他にも当社は様々なスタートアップ企業支援の取組みを行っています。CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)を通じたスピーディな出資、一定のビジネステーマを設けてスタートアップ企業の事業化を支援するアクセラレータプログラム等を実施しています。また、業種や業界の垣根を超えた人々が集い、新ビジネスを創出する場として、当社ビル内にコワーキングスペースbit & innovationを設けています。

テクノロジー&エンジニアリング本部では、高度な専門能力を有するアーキテクトやスペシャリストが事業部への技術支援に加えて開発の一部を担当するほか、人員が少ないスタートアップ企業のサポートを行っています。このような社内外の組織との協業が、合理的な価格での革新的あるいは良質なサービスと製品の提供につながっています。さらに同本部は社内限定の組織からオープンな組織にシフトし、開発プロセスや成果をステークホルダーと共有することで、新たなWin-Winの関係構築を目指しています。

サービス開発力の強化

近年、アプリケーション開発の特性が2分化しつつあります。一つは決済システムのように決まった機能を確実に行う"予測しやすいアプリケーション"領域(例:SoR、Mode 1等)、もう一つはリリースした後に顧客の反応を見ながらシステムの改良を続ける"予測しにくいアプリーケーション"領域(例:SoE、Mode 2等)です。前者は、品質重視の大人数による大規模システム開発になることが多く、ウォーターフォール型の開発プロセスが採用され、価格競争力が求められます。それに対して後者は、スピード重視の少人数によるオンサイト開発=スクラムに代表されるアジャイル開発が向いており、利用者にとって価値あるアイデアを形にする付加価値競争力がより強く求められます。こうした環境下、当社のテクノロジー&エンジニアリング本部はサービス開発力の強化に向けて、社内外においてサービス開発技術を共有する仕組み作りを進めています。以下は最近の主な事例です。

●開発ノウハウ・ツールを集約した公開サイト Fintan

アプリケーション・フレームワークNablarch、要件定義~テストの各工程における標準やガイド、スクラムを中心としたアジャイル開発のノウハウなど、Mode 1 / Mode 2問わず、開発に役立つ様々なノウハウ・ツールを集めたFintanを公開する準備を進めています。

Fintanに公開されているコンテンツはどなたでも利用可能です。顧客企業向けに研修や出向受入れといった教育プログラ



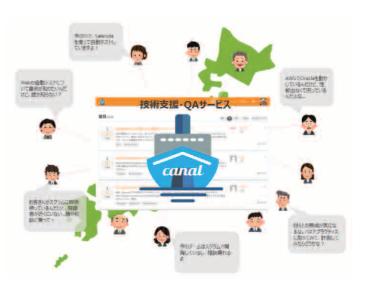
※Fintanはケルト神話であらゆる人類の知識を手に入れる伝説の鮭。 システム開発に関わる様々な知見を入手できるサイトとの意味で名付けられました。

ムも用意しています。今後もテクノロジー&エンジニアリング 本部が自らの技術開発をもとにコンテンツを追加·更新してい きます。

●技術支援・Q&Aサービスサイト canal

2018年6月、当社は社員向け技術支援・Q&Aサービスサイト「canal (カナル)」をリリースしました。社員がcanalに技術的な質問を投げかけると、自動的に全社で認定された有識者28名に転送され、極めて専門性の高い有用な回答を得ることができます。また、全社員が閲覧可能なため、有識者以外も回答できますし、回答結果を検索することも可能です。

現在、TISの社員数は5,000人規模で業界トップクラスのシステム開発実績と膨大な技術ノウハウの蓄積があります。一方で、一つの事業部門だけでは全ての知見を集約整理することは困難でした。今回canalを構築したことで、顧客ニーズや技術課題に対して全社の知見を活かしてスピーディに対応できるようになり、大企業に求められる価値を発揮できるようになりました。リリース開始後から順調に社員ユーザー数は増加しており、相互支援の企業文化の醸成にもつながると期待しています。



※情報が行きかうカナル(運河)をイメージして名付けたcanal。

31

32

TIS INTEC GROUP

プロフィール

グループの歴史

価値創造プロセス

財務・非財務データ

トップメッセージ

中期経営計画のポイント

グループ事業戦略

価値創造プロセスを支える基盤 (ESG セクション) 連結財務サマリー

会社データ