

持続的な成長・企業価値向上の実現のために、当中期経営計画を「グループビジョン2026」の達成に向けたファーストステップと位置付け、グループのさらなる変革により、構造転換を推進し強靱な経営基盤を確立します。

Transformation to 2020

(2018年4月～2021年3月)

～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～

2020年に目指す企業像

多様な社員が
信頼・誇り・連帯感を持ち
生き生きと働いている
会社

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)

構造転換に向けた
成長投資額
3年間で
800億円

構造転換
により戦略ドメイン売上割合
全体の**50%***

売上高 **4,300億円**
営業利益 **430億円***
営業利益率 **10%***

ASEAN地区
トップクラス
のIT連合体へ

経営効率化により
ROE **12%***

事業活動を通じて
環境・社会の課題解決
に貢献する企業へ

★重要な経営指標

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、グループでの最適配置

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靱化

● 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

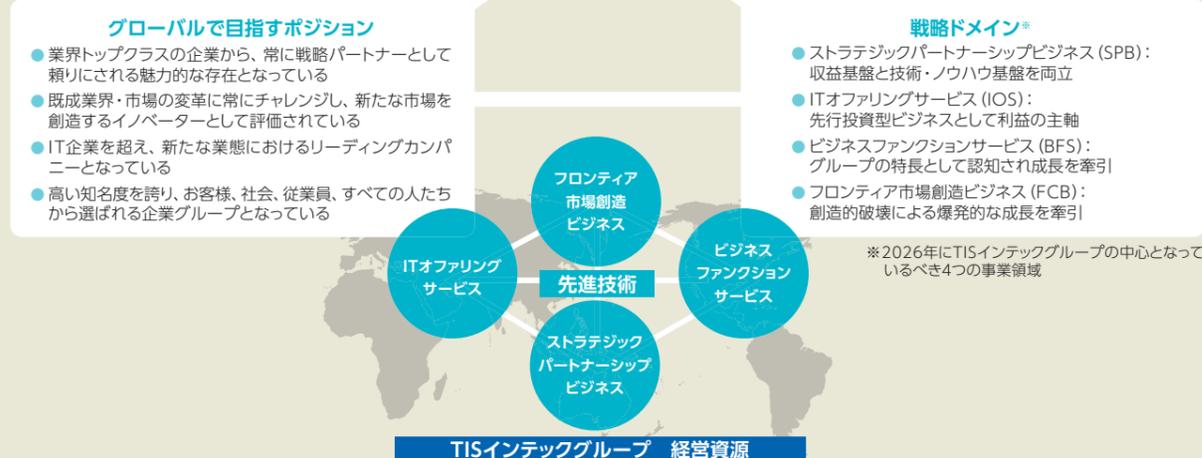
● **グローバル事業の拡大**

グループビジョン2026

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。中期経営計画(2018-2020)はグループビジョン2026の達成に向けて、非常に重要な最初の中期経営計画となります。

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



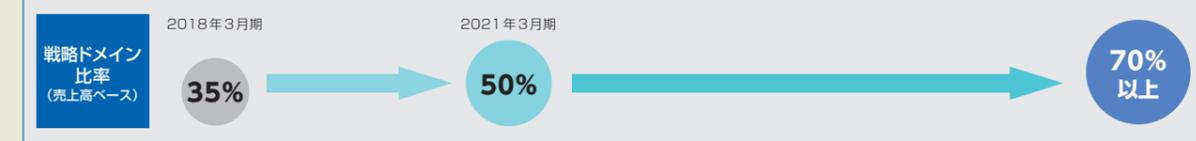
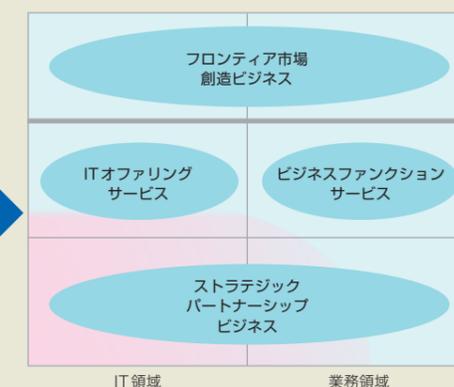
中期経営計画(2018-2020)では、グループビジョン2026の達成に向けた土台構築のため、スピード感ある構造転換を実施し、戦略ドメインを拡充します。



2016年の事業領域

事業主体	IT領域	業務領域
顧客ビジネスの支援	NWインフラサービス ITシステム構築・運用受託 ITエンジニアマンパワー提供	BPOサービス
個別対応		

2026年の戦略ドメイン



中期経営計画の進捗 2020年3月期総括

基本方針・重要な経営指標について

●グループ一体経営の加速により、中期経営計画の重要な経営指標すべてについて、最終年度である2021年3月期の目標を1年前倒しで達成しました。

<重要な経営指標> (2021年3月期)



当社グループは、収益性重視の経営方針のもと、中期経営計画(2018-2020)に掲げる「持続的な利益成長」および「継続的なスピードある構造転換」の達成度合いや進捗状況を検証する観点から「戦略ドメイン比率」「営業利益」「営業利益率」を、また、資本コストを意識した経営を従前より推進している中で資本コストを上回るリターンを測る観点から「ROE」を、重要な経営指標としています。

2020年3月期グループ経営方針

- 事業拡大・構造転換のための積極的な先行投資**
サービス型ビジネスを成長エンジンとすべく成長・得意領域へ重点投資
- 収益性向上のための施策推進・事業ポートフォリオの見直し**
得意分野、重点顧客ビジネスへの集中、不採算案件撲滅、受注採算性重視・エンハンスメント革新の徹底
- ASEANトップクラスのIT企業連合体を目指した成長戦略の推進**
グローバル戦略に基づき海外パートナーと年月をかけた協働を土台とした事業領域拡大・戦略的投資の発展
- 働きがい向上と人材マネジメントの高度化**
グループ成長の原動力である社員が活躍できる仕組み・風土の構築を目指し、人事マネジメント施策の着実な遂行
- グループ経営の高度化・効率化の実現**
「OUR PHILOSOPHY」に基づくグループ一体経営の浸透と「本社系機能高度化プロジェクト「G20」新システム「GAIA」始動

2020年3月期の振り返り

- △ **戦略ドメイン比率は中計目標50%を前倒しで達成。**
● 決済関連ビジネスの拡大を中心として、サービスITの売上高は増収も、営業利益は減益。サービス型ビジネスの収益性改善等、中計目標達成に向けたさらなる質的転換が課題。
- **受注採算性強化、エンハンスメント革新等の取り組みにより、売上総利益率は23.9%(前期比+1.4ポイント)に改善。**
● 開発損失率は通期目標(0.8%)以内の0.6%に抑制。
● クラウド・セキュリティ・データセンター・ネットワーク等のプラットフォーム事業のグループ戦略の見直しを実施。
- **既存の海外出資先との関係強化および複数の有力パートナーのグループ会社化、資本・業務提携により海外事業基盤をさらに拡充。**
● アライアンスを通じた総合力を活かし、プラットフォームサービスの共同展開へ。
- **新たに「ダイバーシティ&インクルージョン方針」を制定し、「社員の自己実現」に向けた諸施策を推進。**
● 事業を牽引する人材を持続的に輩出するためのグループ全体での取り組みを開始。
● 「新・ダイバーシティ経営企業100選」を受賞(TIS)。
- **「本社系機能高度化プロジェクト」は2020年4月よりグループ共通システムおよびグループシェアードの導入開始。**
● 戦略的なブランド投資により、ブランド認知度は32%(前期比+13%)と大幅に向上。
● オフィス移転・集約に向け首都圏地区の不動産整理完了。

過去の中期経営計画振り返り

当社グループ設立以降、当中期経営計画に至る第1次～第3次中期経営計画を振り返ります。

	第1次中期経営計画 (2010年3月期～2012年3月期) IT Evolution 2011	第2次中期経営計画 (2013年3月期～2015年3月期) 変革への挑戦・Brave Steps 2014	第3次中期経営計画 (2016年3月期～2018年3月期) Beyond Borders 2017			
テーマ	グループ各社の自律性を重視したグループ経営	グループの全体最適を掲げ、一体感を醸成	尖った事業・強みが組み合わさり、一つの形を成すような「ポートフォリオ経営」を目指す			
基本コンセプト/中期経営方針等	<ul style="list-style-type: none"> ● グループの個性を伸ばしながらグループ総合力を発揮し、事業規模を拡大する ● お客様との信頼関係をベースにしたビジネス展開を行う ● 生産基盤の革新と新規事業の創出に取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> ● トップライン重視 ● as One Company ● 進取果敢 ⇒ 変革に挑戦。本格的なV字回復、再成長を期す。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利益重視 ● ITブレイン ● ポートフォリオ経営 ⇒ ROEを経営指標(KPI)として重視し、企業価値向上と持続的成長を目指す 			
グループ経営における主な重点施策	<ul style="list-style-type: none"> ● グループとして経営の効率化を推進 ● グループの企業文化を醸成 ● 企業の成長と社員のモチベーション向上を目指した人事施策を推進 ● グループの財務体質を強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループフォーメーションの深化 ● グループ共通の精神の醸成 ● 先行投資を可能にする強靱な財務基盤の確立 ● コーポレート機能の整理集約 ● 商品ブランド・コーポレートブランドの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ共通機能の統合・集約 ⇒ 業務の効率化、資金・資産の効率化、グループの認知度アップと一体感醸成 ● 経営管理の高度化 ⇒ 利益重視の経営、会計/税務/財務の高度化、グループ人事施策 			
主要指標	2012年3月期		2015年3月期		2018年3月期	
	計画値	実績値	計画値	実績値	計画値	実績値
売上高	4,000億円	3,274億円	3,500億円	3,610億円	4,000億円	4,056億円
営業利益	350億円	156億円	250億円	211億円	300億円	327億円
営業利益率	8.8%	4.8%	7%以上	5.9%	7.5%	8.1%
ROE	10%超	1.5%	7.5%	6.0%	8.0%	9.9%
株主還元方針	安定的な配当の継続		配当性向30%を目標		総還元性向35%を目標	
配当性向	2012年3月期	74.0%	2015年3月期	25.6%	2018年3月期	16.6%
総還元性向	2012年3月期	74.0%	2015年3月期	30.4%	2018年3月期	30.5%
(参考) 3年間の年平均成長率						
売上高	△1.1%		+3.3%		+4.0%	
営業利益	△13.1%		+10.6%		+15.7%	
主な振り返り	<ul style="list-style-type: none"> ● ソラン株式会社の連結子会社化による業容拡大を図ったが、リーマンショック等の外部環境の大幅悪化等を受けて、業績は伸び悩む。こうした中、強靱な経営体質構築を目的として、TIS株式会社、ソラン株式会社、株式会社ユーフィットの3社合併等のグループフォーメーションの再編推進、東京地区のグループオフィスの移転・集約をはじめとする抜本的な構造改革を実施。 ● 個社最適の「企業連合」では、グループの総合力を最大限に発揮できないため、真の総合力を発揮すべく抜本的な事業の再構築を目指した体制づくりが急務。 		<ul style="list-style-type: none"> ● 特徴ある明確な強み(成長エンジン)の構築と強みの連携やコア事業への集中が進み、売上目標は達成、一方、営業利益は不採算案件抑制および生産性向上の目標未達で課題を残す。 ● サービス化・グローバル化への取り組みが進み、事業規模は拡大基調にあったが、収益の基盤となる事業には至らず。 ● 株式会社アグレッグスの完全子会社化等、グループの事業再編や事業連携強化の取り組みは一定の成果あり。また、グループ一体経営の実現に向けてグループブランドを統一したが、「全体最適」のさらなる深化が必要。 		<ul style="list-style-type: none"> ● 「顧客要望に応じた任務解決型」に加え、「付加価値創造型」の伸長が規模拡大を牽引。「マーケット開拓型」への変革はスピード感が課題。収益性も着実に向上し、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。 ● 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(事業再編、オフィス一体化、資金効率向上等)は着実に進展。グループ全体のロゴ統一、グループビジョンの策定等による一体感ある企業文化の醸成が進む。 ● 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「強靱な経営基盤の確立」が重要。 	

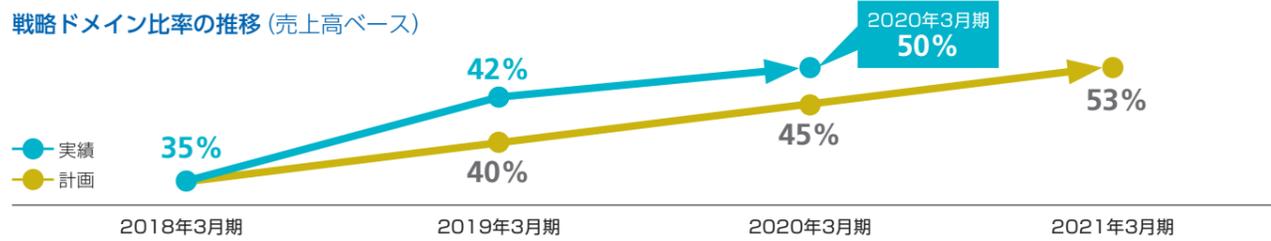
(2018-2020) 中期経営計画

中期経営計画の取り組み 構造転換戦略について

構造転換戦略の進捗状況1

- 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、スピード感ある構造転換を推進。
- ▶ 既存のSPB・IOSの伸長を中心に順調に拡大し中計の計画を1年前倒しで達成。
- ▶ 戦略ドメインのさらなる高収益化・ストック型への構造転換を推進。

戦略ドメイン比率の推移(売上高ベース)



①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顧客に対して、業界に関する先見性と他社が追随できないビジネス・知見を武器として、事業戦略とともに検討・推進し、ビジネスの根幹を担う。

(目指す姿)
パートナーシップを強化し、事業戦略の検討と事業課題の形成・解決を通じてお客様の成長を実現

②ITオファリングサービス (IOS)

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ることで、顧客より先回りしたITソリューションサービスを創出し、スピーディに提供する。

(目指す姿)
TISインテックグループの強みをIOSに発展させ、労働集約型から非価格競争・知識集約型へ転換

③ビジネスファンクションサービス (BFS)

当社グループに蓄積した業界・業務に関する知見を組み合わせ、先進技術を活用することにより、顧客バリューチェーンのビジネス機能群を、先回りしてサービスとして提供する。

(目指す姿)
IOSに業務サービスを付加し、自動化等による効率化を図ることで、高付加価値な業務サービスを提供

④フロンティア市場創造ビジネス (FCB)

当社グループが保有する技術・業務ノウハウ、顧客基盤を活かして、社会・業界の新たなニーズに応える新市場/ビジネスモデルを創造し、自らが事業主体となってビジネスを展開する。

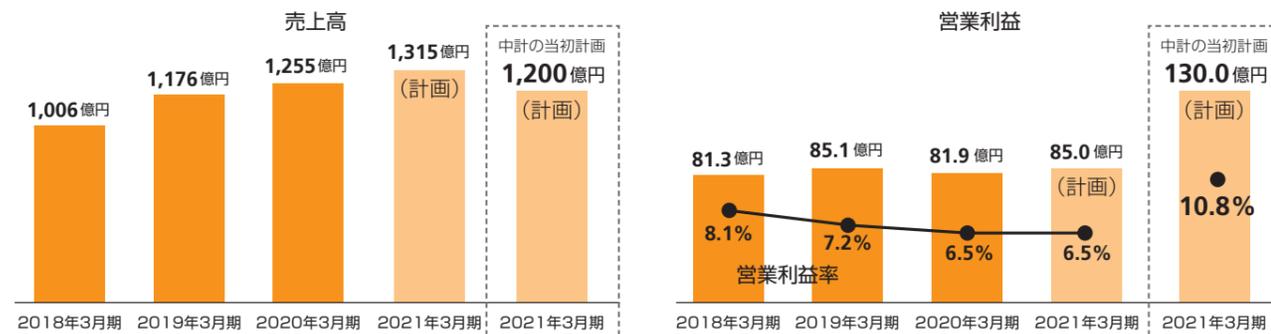
(目指す姿)
TISインテックグループが事業主体として新たな市場創造を実現

構造転換戦略の進捗状況2

IOSの中核である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、事業は着実に進展。

- ▶ 今後も注力分野に対して重点的な投資を行いながら、さらなる事業拡大・収益性向上に注力。

サービス型ビジネスの状況



売上高の主な構成イメージ(概算)

(億円)	2018年3月期実績	2019年3月期実績	2020年3月期実績	2021年3月期計画	状況・見通し
Payment	100	150	225	285	引き続きペイメント事業拡大に注力。増収の計画。
ERP	280	280	270	250	更改案件の検討延伸リスクを見込み減収の計画。
DC/クラウド/NW	420	420	430	440	クラウド進展の一方で既存DC事業は縮小。クラウド・セキュリティのニーズを取り込み増収の計画。

事業ポートフォリオの見直し

- グループの事業ポートフォリオ見直しの一環として、クラウド・セキュリティ・データセンター・ネットワーク等のプラットフォーム事業のさらなる事業強化に向け、グループ戦略の見直しを実施。

プラットフォーム事業戦略推進組織の設置

グループ全体の主要なプラットフォーム事業の戦略(投資・販売・人材)を推進する組織をTIS内に設置。

- ▶ 事業の最適化を実行し、効率的かつスピード感を持った事業運営を実現。

[EINS WAVE]へのブランド統合

TISとインテックの自社クラウド、ネットワークおよびデータセンター等のサービスを単一ブランドに統合。

- ▶ グループとしての統一性を持たせ、サービスの認知度向上と競争力強化を図る。

ブランド統合後のサービスマップ(概要)

データセンターの特長

- 運用実績: 45年以上
- ファシリティの可用性: 99.999%
- 総床面積: 86,400㎡
- 保有データセンター数: 14拠点



市場の変化に対してグループ全体でスピード感ある対応を推進し、「クラウド&セキュリティ」領域を中心として競争力強化と市場拡大を目指す

<その他、近年の実績>

- BPO関連の連結子会社2社(ACメディカル株式会社および株式会社興伸)の全株式をグループ外へ譲渡(2019年2月~3月)。
- 天津翔明科技有限責任公司(中国)の全持分をグループ外への譲渡(2019年10月)。
- TISのEDI事業をインテックへ会社分割により承継し、集約(2020年4月)。
- 千代田化工建設株式会社の100%子会社である千代田システムテクノロジーズ株式会社のIT事業を新設分割により承継する新会社「TIS千代田システムズ株式会社」の株式の一部の取得に合意し、2020年10月より連結子会社とすることを決定(2020年2月)。
▶ 千代田化工建設グループのデジタルトランスフォーメーション(DX)に向けた戦略的パートナーシップを構築し、将来的には、新会社を通じて培ったノウハウを活用したITソリューション提供を目指す。
- データ分析・AIのコンサルティング事業を展開する「漂標アナリティクス株式会社」の株式の一部の取得に合意し、連結子会社化(2020年8月)。
▶ 顧客のデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進やデジタルビジネスの支援で重要な要素となるデータ分析・AI領域を強化。

キャッシュレス社会の実現に向け、強みを活かした事業展開を加速

当社が創業当時より大手クレジットカード会社向け基幹システムの開発・運用を長年にわたって担当する中で培った経験や技術・ノウハウ、豊富な人材は大きな強みであり、決済分野において日本を代表するシステムインテグレーターの地位を確立しています。

現在、決済ビジネス市場では、昨今のキャッシュレス化の進展に伴い、スマートフォン利用に代表される関連技術の進歩や様々な異業種の市場参入、FinTech企業の台頭などを背景に大きな環境変化が起きています。当社はこのような状況を新たな成長機会と捉え、重要な事業基盤である大手クレジットカード会社向け基幹システムの開発・運用に加えてデジタル決済プラットフォーム「PAYCIERGE(ペイシェルジュ)」を通じた事業展開を加速させています。

デジタル決済プラットフォーム「PAYCIERGE(ペイシェルジュ)」

ペイシェルジュは、リテール決済を必要とするすべての方に、利便性が高く、安心できる仕組みを提供するリテール決済ソリューションのトータルブランドです。

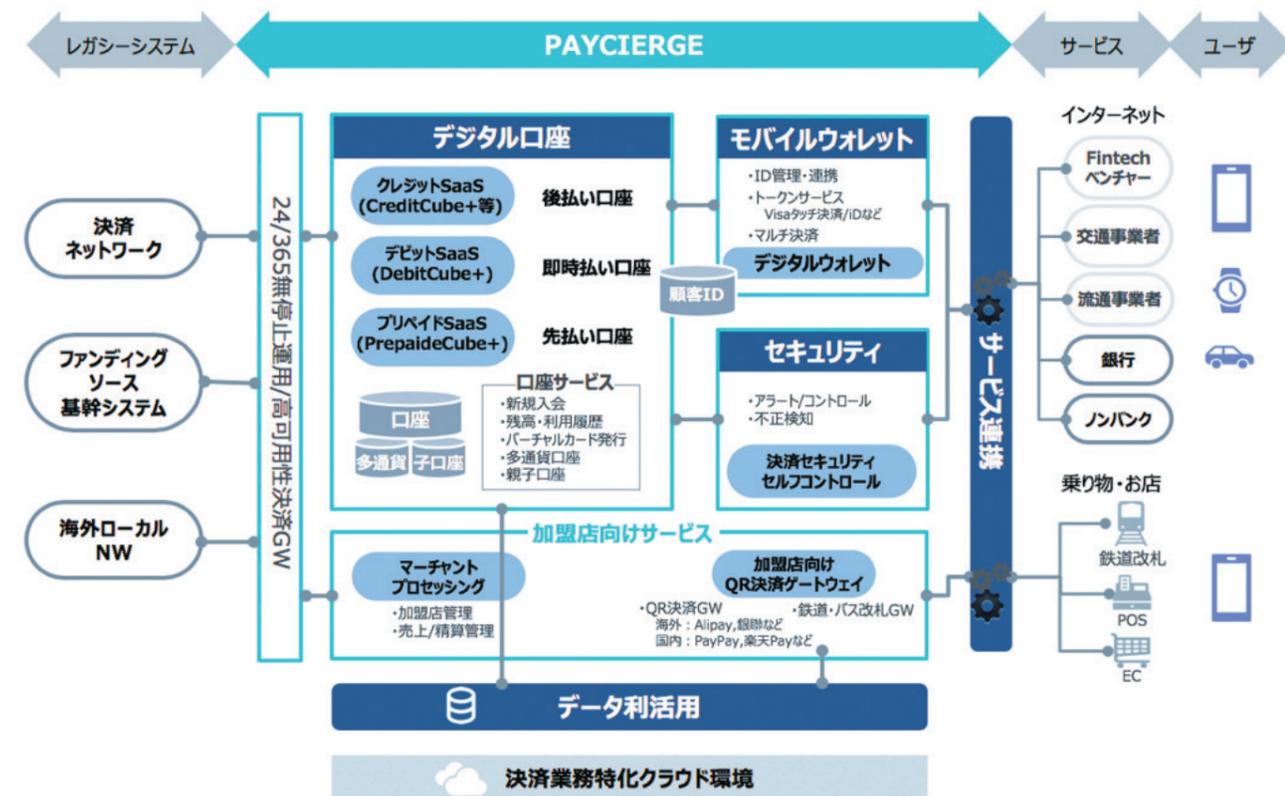
PAYCIERGE
3つの特長

- 特長 1 デジタル決済に必要なサービス群を網羅的に提供。先払い(プリペイド)、即時払い(デビット)、後払い(クレジット)のすべてに対応。
- 特長 2 デジタルサービス(右端)に対し、レガシーシステム(左端)を意識させない「決済機能」の提供が可能。
- 特長 3 すべてのサービスが安全、安心なTISデータセンター内の決済専用クラウド上で24時間365日の稼働が可能。



便利ひろがる新しい社会、その先へ

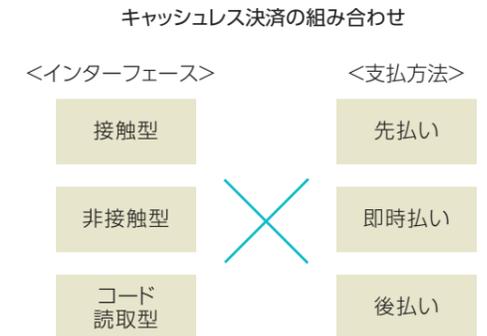
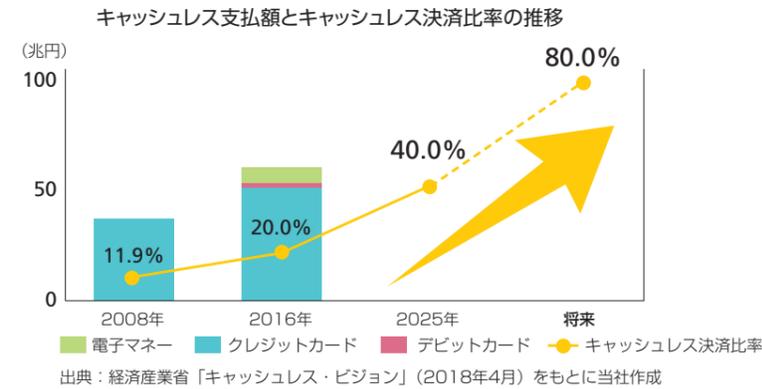
決済ビジネスの全体像と当社の注力領域



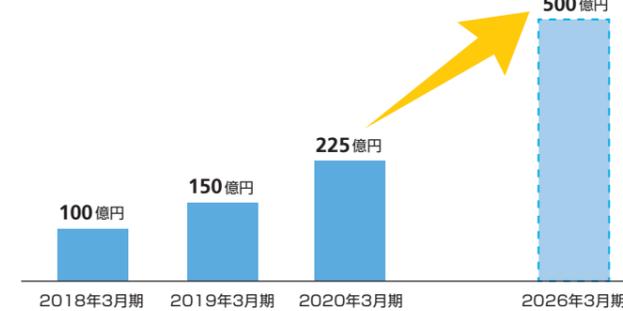
特に「デジタル口座」は、先払いのプリペイド、即時払いのデビット、後払いのクレジットのすべてに対応したプロセッシングサービスの提供が可能であり、当社の競争優位性を特に発揮できる分野。

日本のキャッシュレス決済の状況

- 政府がキャッシュレス化を推進しており、キャッシュレス決済は今後さらに拡大していくことが見込まれる。
- クレジットカードはキャッシュレス決済の代表的な手段。近年広まりをみせるQRコードやバーコードを用いたコード決済サービスに紐付けられる形で利用される機会も多い等、その取扱高は今後も増加が期待される。



サービス型ビジネスにおける決済関連売上高



キャッシュレス決済の拡大に合わせて、プロセッシング市場全体が成長していく中、DXを目指して自社で決済事業に参入したい事業者から構成される「新興プラットフォーム市場」は2026年3月期に900億円規模になると見込んでいます。

この想定のもと、TISは新興プラットフォームをターゲットとし、高度な専門性が求められるからこそ当社の競争優位性を発揮できるイシュー向けコア領域において、クレジットSaaSを中心に売上高500億円(シェア70%)を目指しています。

2020年3月期における進捗状況

デジタル口座サービス(クレジットSaaS、デビットSaaS、プリペイドSaaS)

- クレジットSaaSの提供に向けプラットフォーム構築に注力。次期中期経営計画期間中のサービスインに向けて、ファーストユーザーとなる企業との間でプロジェクトは順調に進捗、着実に伸展。
- 消費者の非現金決済ニーズやEC利用の拡大を受け、デビットSaaS/プリペイドSaaSともに順調に顧客基盤を拡大、またトランザクションも伸長。

デジタルウォレットサービス

- 「MUFG Wallet」、「TOYOTA Wallet」へ提供し、事業展開を加速。
- トークンリンクエスタ技術の早期取り込みのため、米国Sequent社を連結子会社化。

他サービス等

- QRゲートウェイは国内外のマネー接続先、加盟店ともに順次増加。
- MaaS、スーパーシティともに実証実験を着実に推進、さらなる展開を計画。

トピックス

2019年12月9日にペイメントをテーマとする事業説明会を開催(当社として初)。計80名の投資家が参加し、事業部門責任者3名から、注力領域や戦略等についてご説明しました。

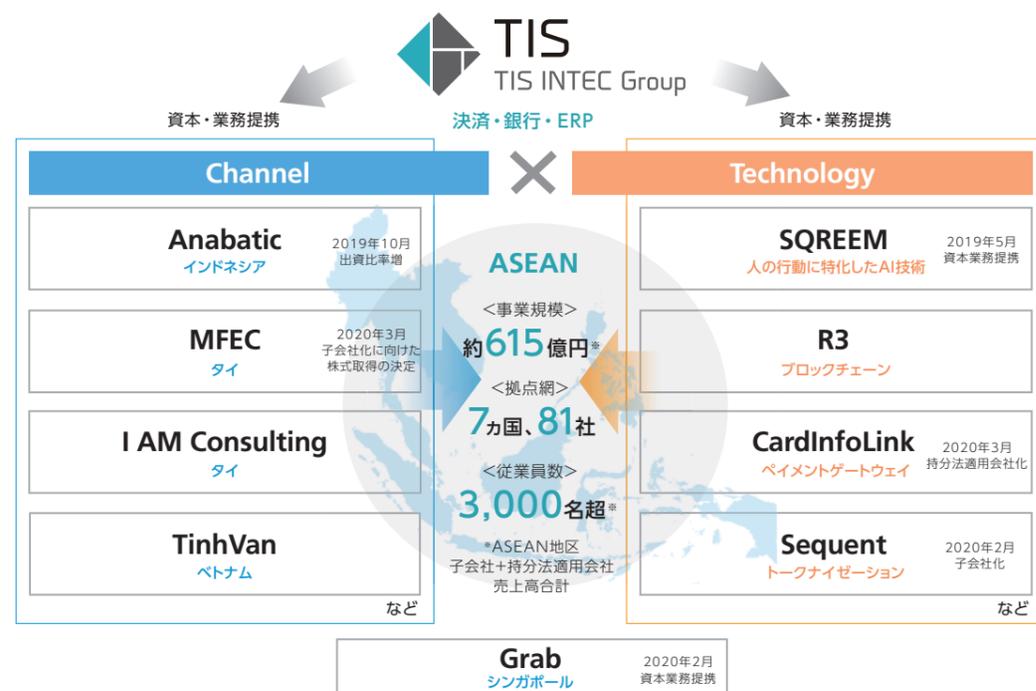
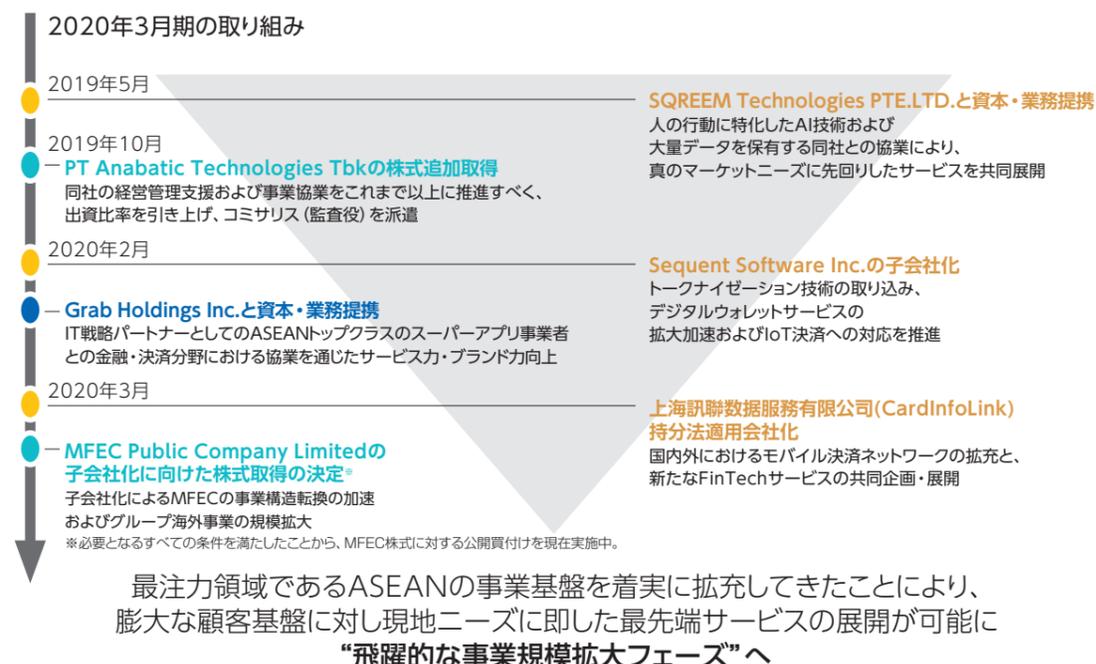
▶ 当日のプレゼンテーション資料は以下をご参照ください。

https://www.tis.co.jp/documents/jp/ir/finance/meeting/191209_1.pdf

「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

当社グループのグローバル事業は、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つを大きな柱として展開してきました。

現在、「ASEANトップクラスのIT企業連合体」の組成に向けて、チャンネル・テクノロジーの両面での戦略的投資によるアライアンスを最大限活用するとともに、それぞれの持つ強みを融合させた事業展開とASEANを面でカバーできる連携力の構築・強化による事業領域拡大を推進しています。



アライアンスを通じた総合力を活かし、プラットフォームサービスの共同展開へ

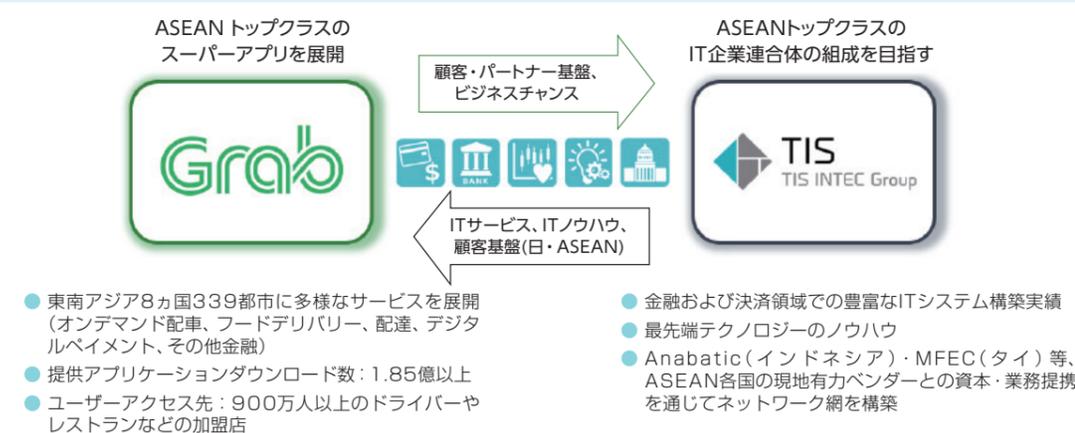
近年の主なM&A、資本・業務提携

	PT Anabatic Technologies Tbk (持分法適用会社=出資比率37.3%)	2015年7月 資本・業務提携、2019年10月 出資比率増 インドネシア証券取引所上場のインドネシア国内トップクラスのIT企業	売上高: 442億円
	MFEC Public Company Limited (持分法適用会社=出資比率24.9%)	2014年4月 資本・業務提携、2020年3月 子会社化に向けた株式取得決定 タイ証券取引所上場の、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	売上高: 133億円
	I AM Consulting Co., Ltd. (連結子会社=出資比率99.9%)	2014年6月 連結子会社化 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	売上高: 25億円
	TinhVan Technologies JSC. (出資比率19.9%)	2018年6月 資本・業務提携 ベトナム政府・金融機関への導入実績を多数有する有力ITサービスプロバイダー	
	SQREEM TECHNOLOGIES PTE. LTD. (出資比率6.8%)	2019年5月 資本・業務提携 世界最大規模の行動パターン・データ・アグリゲーター。膨大なデータをもとに独自のAI技術を利用したデジタルマーケティング、データ分析分野で急成長を遂げているシンガポールのスタートアップ企業	
	R3 HoldCo LLC (出資比率1.4%)	2018年6月 資本・業務提携 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・ブランドを誇る米国スタートアップ企業	
	上海訊聯数据服务有限公司(CardInfoLink) (持分法適用会社=出資比率18.1%)	2017年9月 資本・業務提携、2020年3月 持分法適用会社 ペイメントゲートウェイ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	
	PromptNow Co., Ltd. (連結子会社=出資比率60.0%)	2016年5月 連結子会社化 金融機関向けに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	
	Sequent Software Inc. (連結子会社=出資比率60.1%)	2017年5月 資本・業務提携、2020年2月 連結子会社化 複数の国際ブランドからの認定を受けている世界でも数少ないトークナイゼーションベンダーの1社	
	Grab Holdings Inc.	2020年2月 資本・業務提携 ASEANトップクラスのスーパーアプリを展開。配車サービスをはじめ、フードデリバリーや金融事業など多岐にわたる事業を次々に展開し、累計1億9,600万ダウンロードを誇る。	

※売上高は各社の2019年12月期実績を期末レートで換算
※出資比率は2020年5月12日時点

Grab Holdings Inc.と資本・業務提携

2020年2月、当社はASEAN地域で多様なサービスを展開するGrab Holdings Inc.に1.5億ドル(約165億円)を出資いたしました。今後は、東南アジアで普及の進むデジタルペイメントの安全なインフラ強化、新たな決済技術の開発を共同で推進するなど、ASEANにおける金融・決済領域の協業を通じ、IT戦略パートナーを目指します。



グローバル市場での最適な決済ソリューションの展開に向けてさらに前進

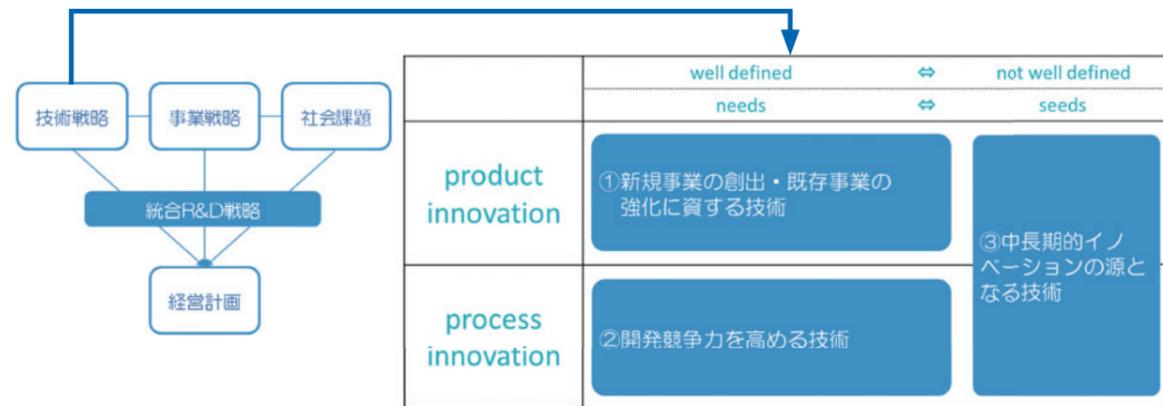
さらに当社は2020年5月に量子コンピュータのソフトウェアを開発するシンガポールのスタートアップ企業 Entropica Labs Pte. Ltd.と資本・業務提携するなど、積極的なアライアンス提携を進めています。

社会課題の解決や持続可能な社会の実現に貢献するテクノロジーの開発およびイノベーションの推進に注力

昨今、情報技術の進化とそれに伴う市場ニーズの変化が激しくなっています。また新型コロナウイルスの影響により、一層リアルからバーチャル、アナログからデジタルへの変化が加速しています。

そのような世の中での状況の変化に対してTISでは「グループビジョン2026」に掲げた企業像「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～」を目指し、グループ横断的にテクノロジー開発およびイノベーションの創出に取り組んでいます。

技術戦略をカテゴライズし、いずれの領域の活動もその成果をより早くより広範にするために、オープンイノベーションを基本として活動しています。



①新規事業の創出、既存事業の強化に関する技術

スピードを重視し、国内外のスタートアップ企業との連携を主として新規事業創出力を強化しています。

CVC:協業を前提としたスタートアップ企業への出資をスピーディに実施

2021年3月までに20億円の出資を想定したCVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)を通じてシードからミドルステージの急成長期にあるスタートアップ企業(想定)に対し、発掘から最終決裁までの投資判断を最短1カ月程度で実施します。

投資実績：件数：35件 投資金額：13億円

※2016年4月より開始、累計数(2020年7月現在)

②開発競争力を高める技術

ミッションクリティカルなエンタープライズシステムを開発するための基盤である「ナブラーク」をはじめ、生産性・品質向上のための様々なソフトウェアやプロセスを開発し、グループ全体で利用しています。また、進化の激しい情報技術に対応するために、相互支援技術基盤であるcanalを活用しています。

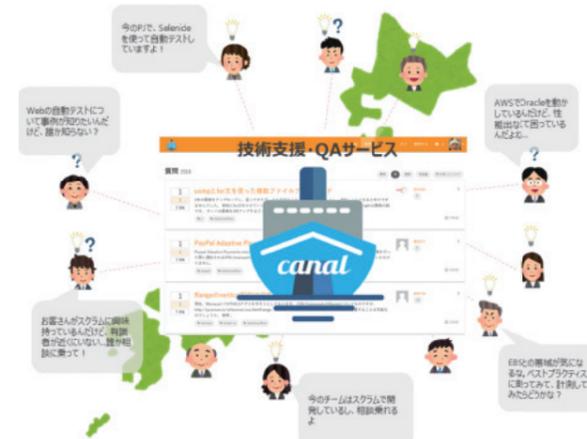


canal(カナル):社員向け相互技術支援基盤

社員がcanalに技術的な質問を投げかけると、自動的にTIGで認定された有識者113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。顧客ニーズや技術課題に対してグループの知見を活かしてスピーディに対応でき、大企業ならではの価値を発揮するプラットフォームです。

canalは当社グループ7社に導入されており、導入企業全社員数の6割にあたる6,027名が利用しています。グループ会社間の相互支援の企業文化の醸成にもつながっています。

利用者数：6,027名 (2020年7月現在)



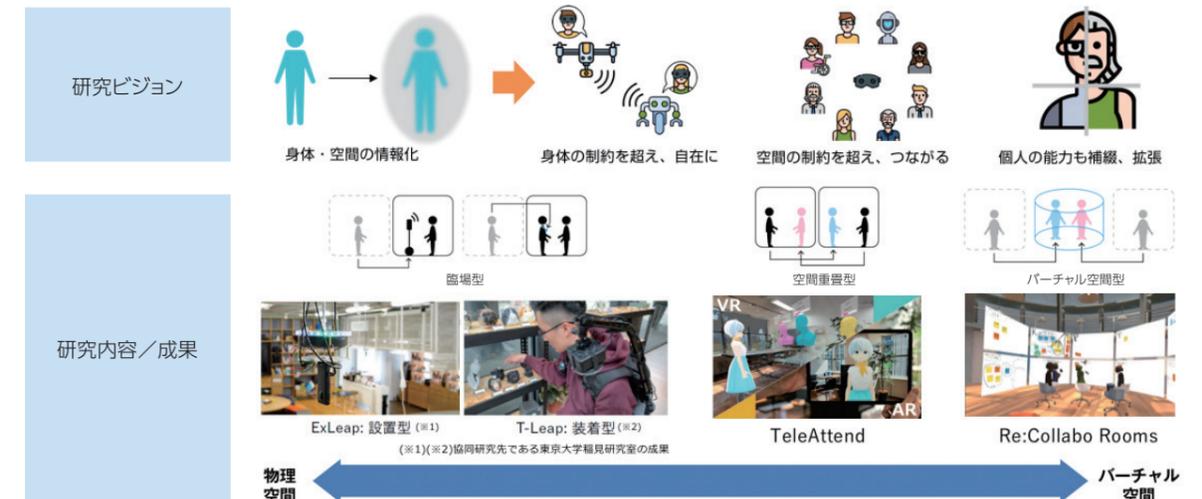
③中長期的イノベーションの源となる技術

大学や公的研究機関と共同で研究開発を実施しています。

コア技術としてXR(VR、AR、MR)、Multi Level Edge Computingに注力

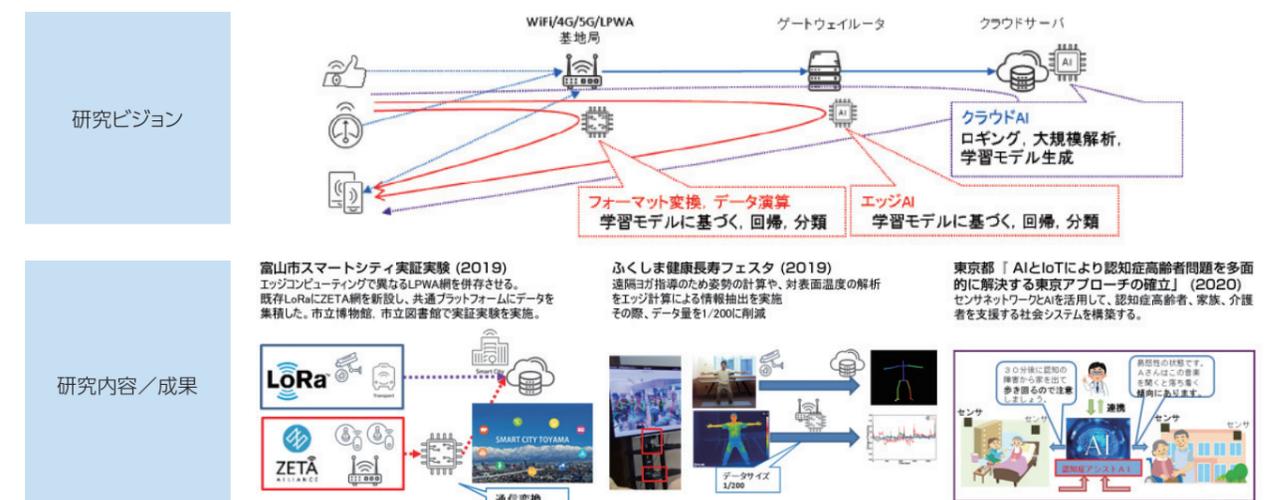
XR

人間拡張技術としてのXR技術に着目し、サイバー空間における遠隔コミュニケーションに重要な身体・空間情報のモデル化について研究開発しています。



Multi Level Edge Computing

IoT時代の情報サービス・インフラ技術としてエッジコンピューティングに着目し、ネットワークと計算機が統合された、プラットフォーム(機敏な反応、柔軟な構成、より知的なアプリケーション、省電力、ソフトウェア記述)を研究開発しています。



当社のテクノロジー&イノベーション本部ではそれ以外にも様々な技術開発や新規事業開発、研究開発を実施しており、その成果をFintan (<https://fintan.jp/>) にて公開しています。

Fintan:開発ノウハウを無償で提供

これまでの研究開発やシステム開発、新規事業開発のプロジェクトで培ったノウハウをまとめてインターネット上に公開しています。オープンイノベーション推進に必要な各種ツールやプロセス/ノウハウを誰でもどこからでも無償で利用可能です。

Fintanの月間ユニークユーザー数：9,609名 (2020年7月)

※同一ブラウザからアクセスしたユーザー数を対象期間ごとに集計



※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手に入れるサイトとの意味で名付けられました。

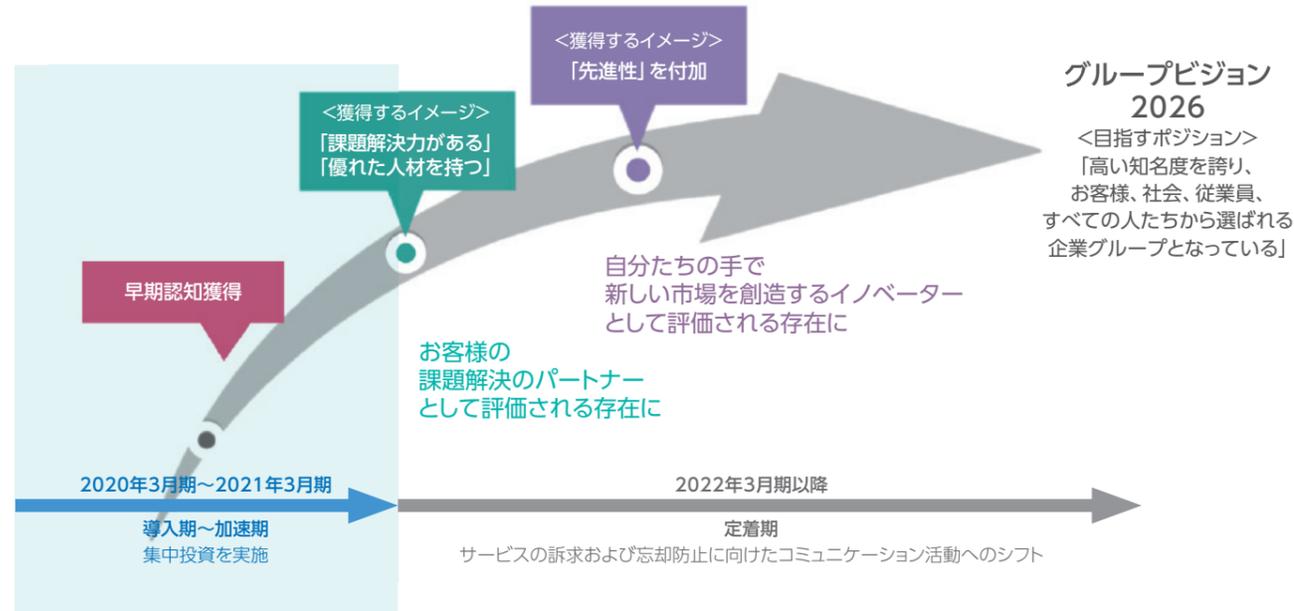
中期経営計画の取り組み 経営高度化・効率化戦略

コーポレートブランドの強化

ブランド力を起点とした経営基盤のさらなる強化に向け、戦略的なブランド活動を強力に推進中。

- ▶ 2021年3月期にかけて集中投資を実施し、コーポレートブランドの早期認知獲得を図る。
(2020年3月期下期は5億円、2021年3月期は10億円の追加投資を予定)

ブランディング活動のロードマップ



- 当社グループ初のテレビCM展開等を通じて、認知度向上に努めており、第1段階としては一定の効果が得られています。
- 引き続き、すべてのステークホルダーから選ばれる企業グループを目指し、ブランド向上施策を実施してまいります。



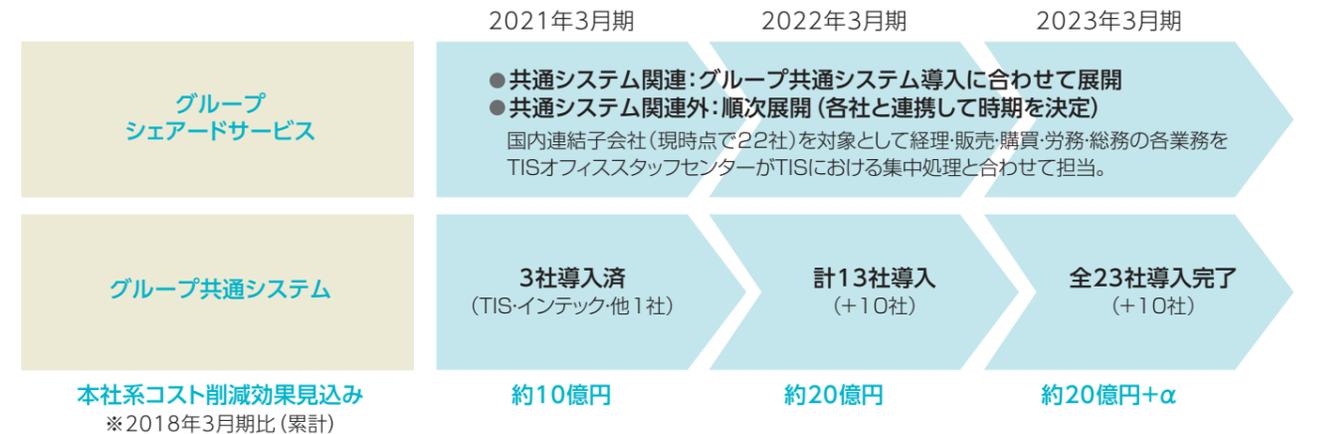
「ビジネス機会の拡大」「人材採用力の向上」「働く誇りの向上」の獲得に向け、2021年3月期も集中投資期間と位置付け、戦略的なブランド投資を継続

“G20”の進捗状況

本社系機能高度化プロジェクト“G20”は着実に進展。グループシェアードサービス、グループ共通システムの導入は2021年3月期から段階的な展開を開始。

- ▶ コスト削減効果は2021年3月期に約10億円、最終的には当初想定20億円を上回る見込み。

本社系機能高度化プロジェクト“G20”の全体像



注. 上記の対象会社数やスケジュール等は2019年11月時点の内容を記載。

グループ一体経営の進展とガバナンス強化に向けた取り組みを推進

グループオフィス再編 (東京地区)

グループの事業シナジー強化、グループ間コミュニケーション促進、働き方改革推進等を目的として、東京地区のグループオフィスの移転・集約を決定。豊洲に新オフィスを開設 (2021年春頃を予定)。

- ▶ TISとインテックの事業機能を豊洲オフィスへ集結。両社の本社機能は西新宿オフィスへ集結。



新型コロナウイルス感染症拡大を契機としてニューノーマルを見据えた「新しい働き方」を検討する中、豊洲オフィスの在り方についての見直しを先行実施

「コミュニケーション・コラボレーションを行う場所」として位置付け

- 執務エリアの座席数を大幅削減 (将来目標: 設計初期比50%)
- リモート形式を含めたコミュニケーションプールの大幅増設

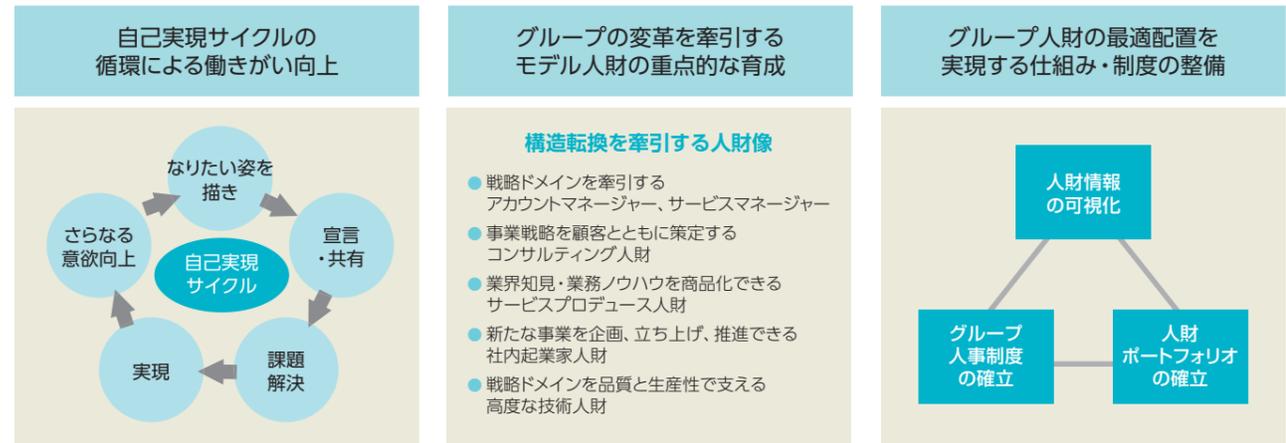
2つの基幹オフィスのもと、グループの一体感強化と中期経営計画の目標である構造転換を加速させるとともに、グループガバナンスの強化を図る

社員の自己実現を重視し多様な人財が活躍できる仕組み・風土構築を推進
～一人ひとりの自己実現サイクルがグループの成長ドライバー～

TISインテックグループは「人財」を最も重要な経営資源と考えており、2018年4月より開始した中期経営計画「Transformation to 2020」では、基本方針の一つとして「社員の自己実現重視」を掲げ、多様な社員が働きがいを実感できる環境、風土、制度づくりを目指しています。

社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境・機会を提供し、当社グループの持続的な成長につなげていきます。

中期経営計画(2018-2020)における人財戦略



2020年3月期の取り組み

2020年3月期は、TIS人事部「マニフェスト」に基づき、企業成長の大きな源泉となる、社員の自己実現をさらに加速するため、グループ主要会社において、パフォーマンス・マネジメントを展開するとともに、グループダイバーシティ&インクルージョン方針を宣言し、多様な人材活躍、健康経営、働き方改革を推進してきました。

自己実現サイクルの循環による働きがい向上

- グループ全体での「働きがい」調査実施と向上活動推進
- 年齢に関係なく実力・意欲で活躍し続けられる制度(「70歳までの再雇用制度」導入)の拡充
- 「個」の成長を促進するパフォーマンス開発プログラム(1on1、キャリアプランニング、公募拡大、昇格促進等)の深化
- 賞賛・認め合う文化・風土形成/ピアボーナス導入

2021年3月期の取り組み

2021年3月期は「マニフェスト」集大成を目指し、構造転換に資する高度人材を生み出す仕組み・風土の浸透を進めていきます。

グループの変革を牽引するモデル人財の重点的な育成

- 事業リーダー、経営(マネジメント)人材のパイプライン管理

グループ人財の最適配置を実現する仕組み・制度の整備

- グループ人財情報の可視化およびTIS施策のグループ展開

現中計「自己実現サイクルの循環による働きがい向上」の最終年・総仕上げ。次期中計も見据え、グループ全体の「個を知り、個を活かす」視点で現場一体となったオペレーションを推進。

重点テーマ		2021年3月期施策のポイント
グループ経営	グループ共通フレームワークの確立とダイバーシティ経営の推進	グループ成長・効率化を強力に推進するために、グループ親会社として一部強制力を働かせつつ、 仕組みと文化形成の両面から 施策を実施
構造転換支援	経営・事業を牽引する人材への育成施策強化	経営・事業を牽引する人材を特定した上で、個人の成長を加速する施策を、 スキル・マインドセット両面から 試行実施
先回り人事	アジリティ経営実現のための高度で強力な人事組織構築	経営・事業環境の変化をスピード感をもって認識する 高度な人事体制 を築くため、より 戦略的な人事部へ 転換
ワークフォース強化	労働力確保に向けた人材PF形成と採用力強化	今後も恒常的に必要となる人材層に対して、採用・配置・教育など関連する人事施策を 全包的に 強化
自己実現支援	パフォーマンスマネジメントからパフォーマンス開発への転換	上司が部下を管理するという意識から 部下の成長を支援する風土へ 転換していくことで、 社員のエンゲージメントや自律的な成長を促進

企業の方向性と合致した人財戦略を遂行し、着実に成果への手応えを感じています。

現在の中期経営計画(2018-2020)と同時に誕生した「人事部マニフェスト」は、社員の働きがいをもつために会社が何を提供し、どう支援しようとしているのかを報酬面も含めた制度や施策を全社員に宣言・約束したものです。本マニフェストは発行して終わりではなく、半期ごとにその実績を評価し、さらなる改善を提示することで、社員と会社のエンゲージメントを高める一助にもなっていると考えています。またこの取り組みは当社に限らずグループ会社でも順次実施しています。

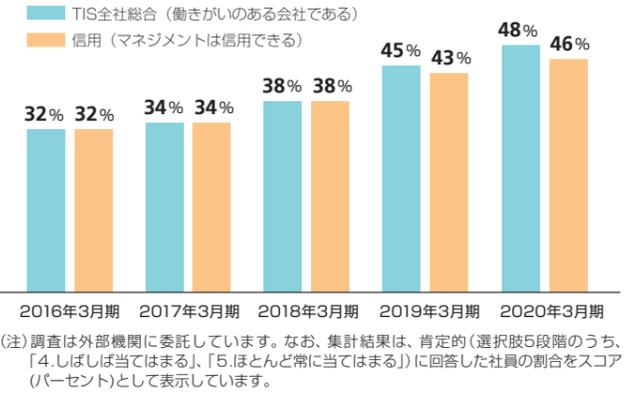
積極的な取り組みの結果、この数年で人事に関する主要な外部認定も獲得し、当社グループの人事施策について先進的で、働きやすい制度が充実しているとの評価もいただいています。社員意識調査の結果も向上するなど、働きがい向上と会社の成長という善循環への手応えを感じています。

当社グループにとって、「人財」は最も重要な経営資源であり、企業価値の創造・向上の大きな原動力です。そのため、人財戦略はこれからも事業戦略と歩調を合わせて常に最適化していく必要があります。言い換えると、人財戦略を実現するためには、グループの目指す方向に合致した施策や制度であることが最も重要であり、この人事施策だからこそ事業目標が無理なく達成できることを目指すべきだと考えています。ここまでやればという到達点があるわけではありませんが、今後もさらなる高度化を目指して歩を進めてまいります。

社員意識調査

TISでは、2016年3月期より、社員の「働きがい」に関する現状把握を目的とした意識調査を毎期実施しています。各現場組織の経営計画に働きがいや風土醸成に関するテーマを組み込むとともに、社員がマネジメントをどれだけ信用しているかの指標を役員評価に組み込む等、実効性を高めながら施策を推進してきた結果、「働きがいのある会社である」「マネジメントは信用できる」と回答した社員の割合は大幅に向上しています。また2020年3月期にはグループ会社(6社)でも同様の調査を実施し、各社の働きがい向上に有効な取り組みを共有しながら、人事制度や施策の充実を図っています。

社員意識調査結果の推移

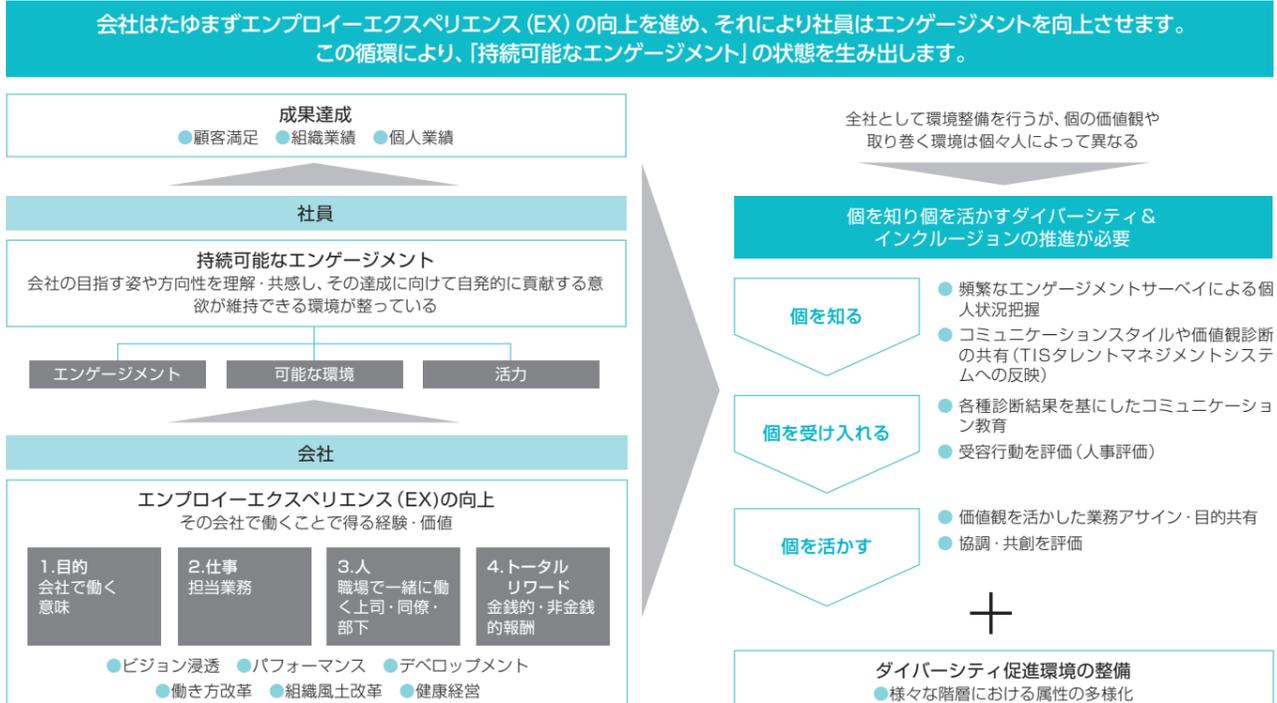


持続可能なエンゲージメントを目指して

組織が個人の価値観を受容した上で、会社の目的と個人の目的がつながるよう方向性を合わせ、社員の貢献意欲を向上・持続させる「持続可能なエンゲージメント」の状態を目指します。

会社と個人が対等な関係として、ともに成長し共栄を図っていく施策に取り組んでまいります。

(参考) 持続可能なエンゲージメント推進体系

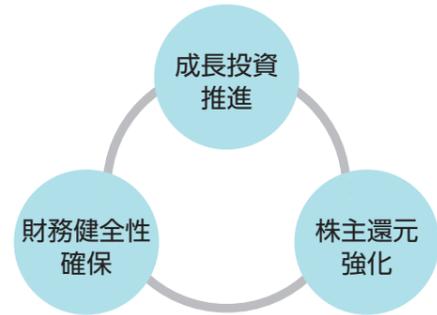


中期経営計画の取り組み

財務戦略

ROEのさらなる向上に向けて

当社では資本コストを意識した経営を従前より推進しており、資本コストを上回るリターンを測る重要な経営指標として、「ROE12%」を2021年3月期の目標に設定しています。その達成に向けて、成長投資の推進・財務健全性の確保・株主還元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ています。



成長投資の推進

- 先行投資やM&A等、成長投資を積極化。3年間で最大800億円の投資実行を想定。構造転換推進により、戦略ドメイン比率50%・営業利益率10%を目指す。

財務健全性の確保

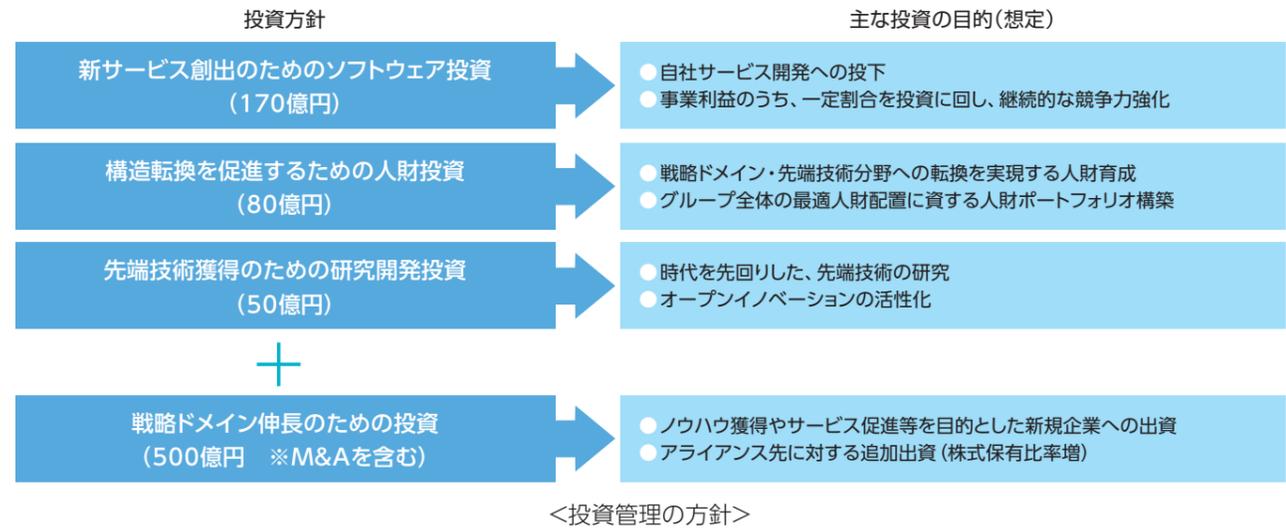
- 格付「A格」の維持を念頭に、自己資本比率は50%以上を確保、D/Eレシオは0.5倍程度まで許容。

株主還元強化

- 総還元性向の目安を35%から40%に引き上げた上で、安定的な配当成長を通じて配当性向は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。

投資戦略

- 先行投資やM&A等、構造転換推進のための成長投資を積極化。最大800億円を想定。



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
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

- 新サービス創出のためのソフトウェア投資は取り組みを加速し、2年間で当初計画を上回る。
- 構造転換推進のための成長投資は今後も積極的に実施する方針を堅持。但し、経済環境の変化を考慮し、個々の投資判断は慎重に実施。

(単位:億円)	当初計画 (中計期間累計)	実績 (2019年3月期~ 2020年3月期)	計画 (2021年3月期) (概算)	最新計画 (中計期間累計) (概算)
新サービス創出のためのソフトウェア投資	170	171	80	250
構造転換を促進するための人財投資	80	45	20	65
先端技術獲得のための研究開発投資	50	27	20	50
合計	300	243	120	365

	当初計画 (中計期間累計)	実績 (2019年3月期~ 2020年3月期)	最新計画 (中計期間累計) (概算)
戦略ドメイン伸長のための投資(M&A含む)	500	380	未定 (優良案件があれば積極的に検討)

ROE目標の達成イメージ



- 当期純利益率 5.1% (2018年3月期) → 6.7% (2021年3月期) 構造転換の推進による収益性向上
- 総資産回転率 1.15 (2018年3月期) → やや低下 (2021年3月期) 成長投資推進による事業資産増加
- 財務レバレッジ 1.69 (2018年3月期) → やや上昇 (2021年3月期) 有利子負債主体の資金調達等による自己資本比率の増加抑制

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
ROE	9.9%	11.5%	12.5%
当期純利益率	5.1%	6.2%	6.6%
総資産回転率	1.15	1.14	1.16
財務レバレッジ	1.69	1.63	1.58

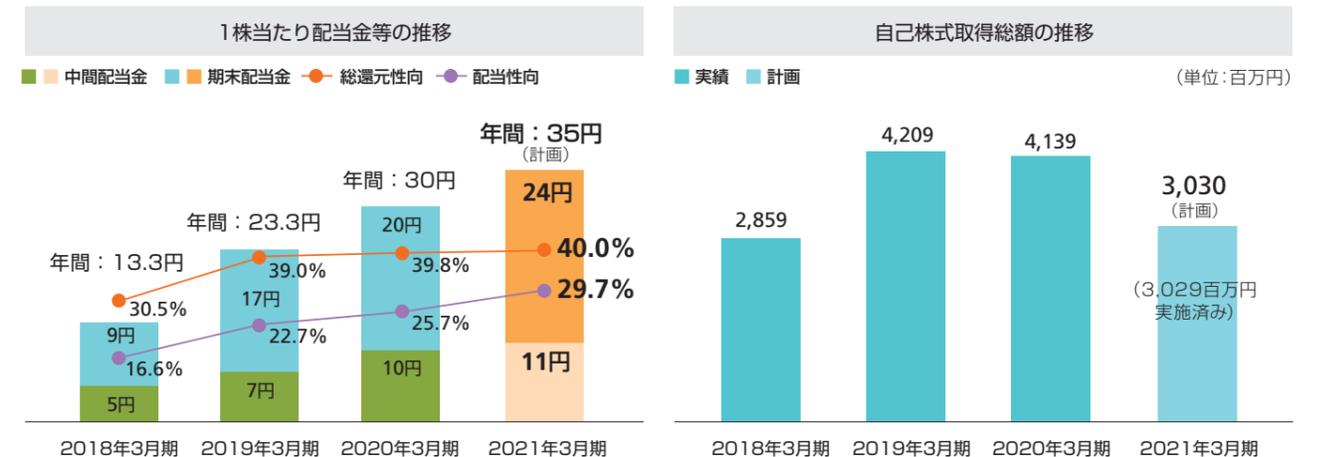
株主還元状況



- 業績好調を受け、期末増配を実施(2年連続)。総還元性向は39.8%。
- 2021年3月期も配当性向30%の達成に向け、実質増配を継続。

	2020年3月期	2021年3月期(計画)
1株当たり年間配当金	90円 (計画比+10円)	35円 (前期比+5円)
自己株式取得総額	41.4億円	30.3億円※
総還元性向	39.8%	40.0%
配当性向	25.7%	29.7%

※2020年5月12日発表の自己株式の取得内容による上限金額



※ 総還元性向: 純利益に対する配当と自己株式取得の合計額の比率
※ 当社は、2020年4月1日を効力発生日として普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っており、2020年3月期以前の実績については、株式分割後に換算した値で表示しています。

資本コストを意識しつつ、 将来を見据えた成長投資を積極的に行ってまいります。

当社グループでは、資本コストを意識して経営を推進しており、現中期経営計画においては、資本コストを上回るリターンを測る重要な経営指標として「ROE 12%」を目標に掲げています。また、その達成のために、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することとしています（P.37 中期経営計画の「財務戦略」ご参照）。

2020年3月期のROEは12.5%（前期比1.0ポイント増）となり、目標の12%を1年前倒しで達成しました。この最大の要因は当期純利益率が6.6%（前期比0.4ポイント増）となったことにあるわけですが、この背景には我々が最も重視し注力してきた利益額の拡大と利益率の向上にあり、それは営業利益430億円、営業利益率10%という重要な経営指標の達成があります。

近年、「DX」という言葉に象徴されるように、デジタル技術の積極的な活用を通じて経営戦略の実現を目指す企業のIT投資動向の強まりを反映して、当社グループの属する情報サービス産業の事業環境は良好な状況が続き、これが当社グループの成長の追い風となったのも確かなことと考えています。しかしながら、それ以上に、2016年7月の事業持株会社体制への移行を大きな契機として、グループとしての意思決定や施策展開のスピードがアップしたことで「利益重視」の経営方針のさらなる徹底を実現することができ、収益性向上を大きく牽引したと自負しています。グループ一体経営のもと、重要な経営課題であった不採算案件の抑制にとどまらず、受注時採算性をはじめとするKPIマネジメントの強化やエンハンスメント領域における生産性向上といった様々な施策がグループ全体で奏功するとともに、収益性の観点からのグループの事業ポートフォリオ見直しも着実に進展しました。将来を見据えた成長投資を積極的に行い、それによるコスト増があっても事業競争力＝「稼ぐ力」である売上総利益率の向上でしっかりと吸収するという善循環が働いたことで、営業利益率を10.1%にまで引き上げることができ、それに伴って当期純利益率も向上しました。



グループの持続的な
企業価値向上に
努めてまいります。

代表取締役 副社長執行役員
安達 雅彦

また、当社グループでは、主に海外事業戦略における資本・業務提携やサービス化推進のためのソフトウェア投資の推進等、戦略的な成長投資を積極的に実行してきており、資産増加の要因となっていますが、政策保有株式や不動産等、保有資産の見直しに伴う資産圧縮を引き続き推進してきたことから、総資産回転率は低下することなく、一定の水準を維持することができています。財務レバレッジについては、創出したキャッシュ・フローを原資として積極的な成長投資と基本方針に沿った株主還元を十分実施できている状況にあることから現時点ではやや低下傾向となっています。新型コロナウイルス感染症拡大の影響等による経済環境の変化を考慮し、個々の投資判断は慎重に実施する必要がありますが、構造転換推進のための成長投資は今後も積極的に実施する方針であり、不確実な状況だからこそ不測のリスクにも耐えられる財務健全性が適切な事業継続の面からも重要であると認識しています。

2020年3月期実績

2020年3月期は、第4四半期になって新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、景況感が急速に悪化し始めたものの、当社グループの業績に大きな影響が生じることなく、10期連続増収・9期営業増益を果たし、引き続き過去最高業績を更新する力強い着地となりました。上期決算発表の際に引き上げた修正計画を上回るとともに、中期経営計画で定めた4つの重要な経営指標すべてについて1年前倒しで達成しました。

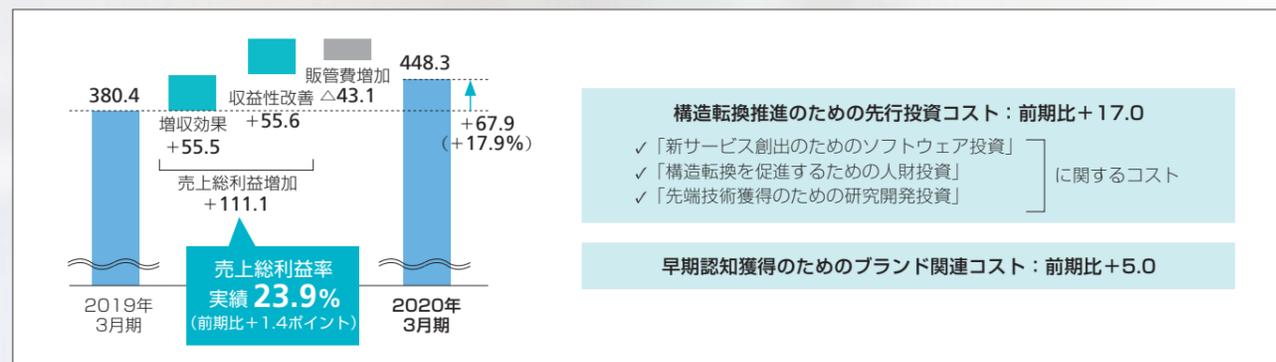
売上高は、デジタル技術の積極的な活用を通じた経営戦略実現を目指す企業のIT投資動向の強まりを追い風として、前期比5.5%増と伸長しました。営業利益は、構造転換推進のための先行投資やブランド戦略コスト等の積極的な投資を続けながらも、それを吸収して前期比17.9%増となりました。売上総利益率は前期比1.4ポイント増の23.9%に向上し、特に下期では25%台に達しました。経営課題の一つである不採算案件を約15億円という低水準に抑制したことも含め、事業で稼ぐ力は2020年3月期も着実に高まり、これが「営業利益率10%の達成」という大きな成果につながったと考えており、これまでの収益性重視の経営方針に基づく諸施策の進展に手応えを感じています。

なお、特別利益10,696百万円および特別損失12,128百万円を計上しました。主な内容は以下の通りであり、いずれも当社グループの持続的な成長に向けた果敢な経営判断に基づくものです。

- 特別利益: 投資有価証券売却益 6,927百万円
有形固定資産の整理圧縮による固定資産売却益 3,178百万円
- 特別損失: 当社グループの次世代オフィス構築計画を踏まえて計上した、東京地区におけるグループのオフィス移転・集約に係る費用(オフィス再編費用引当金繰入額)および一部既存拠点の整理に係る減損損失の合計 4,112百万円
Sequent Software Inc.の子会社化に伴い発生したのれん全額に係る減損損失 2,254百万円

	2019年3月期	2020年3月期	前期比増減
売上高	420,769百万円	443,717百万円	+22,947百万円 (+5.5%)
営業利益	38,043百万円	44,839百万円	+6,796百万円 (+17.9%)
営業利益率	9.0%	10.1%	+1.1ポイント
親会社株主に帰属する当期純利益	26,034百万円	29,411百万円	+3,376百万円 (+13.0%)
当期純利益率	6.2%	6.6%	+0.4ポイント
1株当たり当期純利益	307.83円	350.35円	+42.52円 (+13.8%)
ROE	11.5%	12.5%	+1.0ポイント

営業利益要因別増益分析 (単位:億円)



2021年3月期業績予想

当社グループを取り巻く経営環境は、引き続き新型コロナウイルス感染症拡大の影響に留意する必要があるなど、先行きは非常に不透明と言わざるを得ません。短期的には経済活動の停滞や企業業績の悪化に伴い、IT投資抑制の動きが強まる等、予断を許さない状況が当面は続くと考えています。

実際、特に緊急事態宣言下における新規顧客への提案活動が困難になる等、営業活動の一部にも影響が生じています。緊急事態宣言が解除された2020年6月以降は、企業活動が再開し、非対面の工夫もあって営業活動は徐々に戻りつつありますが、第2四半期までは特に厳しい事業環境が予想されるとの見方に変わりはありません。

こうした中、2021年3月期の業績予想は、新型コロナウイルス感染症拡大の収束時期を合理的に見通すことができないため、確度の高い業績予想の算出は困難である中、「新型コロナウイルス感染症拡大の影響が第2四半期中から収束に向かい、経済活動が徐々に回復。第3四半期から、当社グループの事業環境が正常化」の仮定で算出しています。

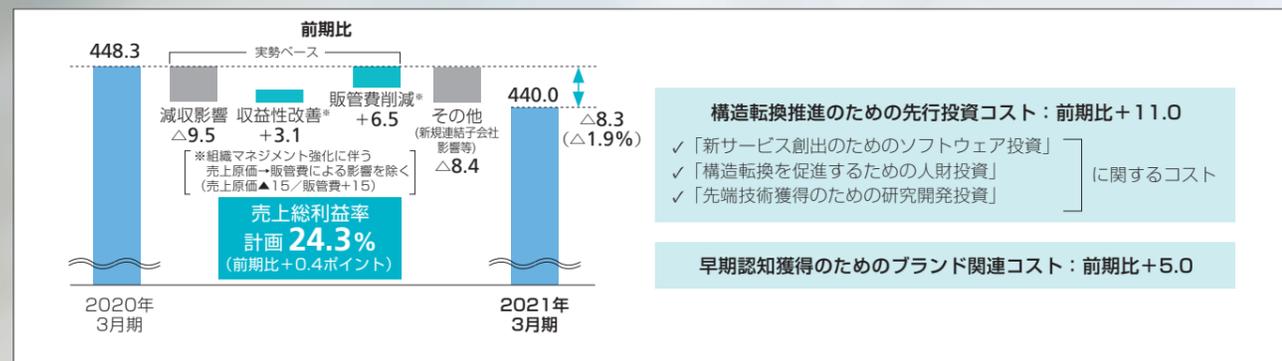
第2四半期までは特に厳しい事業環境が予想されるため、売上高については前期比減収を見込んでいます。営業利益についても前期比減益の見込みですが、将来成長に資する投資を継続しながらも、収益性を重視する経営方針は堅持し、生産性向上施策の継続、コストコントロールの強化を行い、子会社の新規連結影響等を除く実勢ベースで前期並みの水準を目指し、前期に達成した営業利益率10%を維持できるよう努めてまいります。

- 現時点では、新型コロナウイルス感染症拡大の収束時期を合理的に見通すことができないため、確度の高い業績予想の算出は困難。
- 2021年3月期の業績予想は、「新型コロナウイルス感染症拡大の影響が第2四半期中から収束に向かい、経済活動が徐々に回復。第3四半期から、当社グループの事業環境が正常化」の仮定で算出。
- 実際の新型コロナウイルス感染症拡大の収束状況等によっては業績予想を変更する可能性あり。

	2020年3月期	2021年3月期(計画)	前期比増減
売上高	443,717百万円	440,000百万円	△3,717百万円 (△0.8%)
営業利益	44,839百万円	44,000百万円	△839百万円 (△1.9%)
営業利益率	10.1%	10.0%	△0.1ポイント
親会社株主に帰属する当期純利益	29,411百万円	29,500百万円	+89百万円 (+0.3%)
当期純利益率	6.6%	6.7%	+0.1ポイント
1株当たり当期純利益	116.78円	117.95円	+1.17円 (+1.0%)
ROE	12.5%	11.8% (試算)	△0.7ポイント

※当社は、2020年4月1日を効力発生日として普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っており、2020年3月期の1株当たり当期純利益については、株式分割後に換算した値で表示しています。
 ※2021年3月期のROEは、試算値。

2021年3月期 営業利益要因別増減分析(予想) (単位:億円)



現在、当社グループでは、事業継続を最優先課題と位置付け、重要な社会インフラを支える使命と従業員の安全確保を前提とした様々な取り組みを推進しています。社会全体の在り方が大きく変化の中で、産業構造の変化や社会課題など、外部環境の変化を敏感に察知し、顧客ニーズに先回りすることで、ビジネスの成長へ結びつけるとともに、新しい働き方についての取り組みを推進する等、厳しい環境にもしなやかに向き合い、迅速果敢な経営判断を行うことを通じて、引き続きグループの持続的な企業価値向上に努めてまいります。

2021年3月期グループ経営方針

- ① グループ一体経営の深化とともに、急激な環境変化に対する安全な職場環境・業務効率化の実現
- ② 財務健全性を保ちつつ、社会価値の創造、DX価値提供力の強化のための積極的な成長投資
- ③ 安定的な収益基盤確立のための施策推進・事業ポートフォリオの見直し継続
- ④ ASEANトップクラスのIT企業連合体を目指した成長戦略の推進
- ⑤ 社員の働きがい向上とサービス化・デジタル化を牽引する多様性に富む人材への投資

新型コロナウイルス感染症拡大を受けての事業継続に関する取り組み

重要な社会インフラを支える使命と従業員の安全確保の両立を前提に、様々な取り組みを推進。

在宅勤務の重点実施 在宅勤務での業務範囲の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ●当社社員は原則在宅勤務とし、在宅勤務がどうしても不可能な場合は、時差勤務を推奨 ●顧客常駐業務については、お客様に当社方針を説明の上、可能な限り調整を実施
データセンターにおける対応	<ul style="list-style-type: none"> ●データセンター運用継続に必要な要員を定め、当該社員の通勤手段の確保を行い、通常通り業務継続 ●スタッフの感染予防の徹底(マスクの着用、検温実施、定期消毒の実施)
マスク、除菌スプレーなどの配備	<ul style="list-style-type: none"> ●社会インフラを支えるため、やむをえず出社せざるをえない社員には、安全・安心な職場環境のための備品の配置

株主還元

当社は、中長期の経営視点から事業発展につなげる適正な内部留保を確保しつつ、連結業績を勘案した上で、安定した配当を継続していくことを基本方針としており、この方針に基づいて中期経営計画(2018-2020)では総還元性向(目安)を35%から40%に引き上げ、また、配当性向については安定的な配当成長を通じて2021年3月期に30%を目指しています。

2020年3月期の実績として、年間配当(1株当たり)については、8期連続の増配を実現しただけでなく、2019年3月期と同じように業績が計画を上回ったことを踏まえて期末配当を10円増配し、自己株式取得41.4億円と合わせた総還元性向は39.8%となりました。

2021年3月期も、2020年4月1日を効力発生日として実施した1:3の株式分割を考慮すると実質増配となる配当に加え、総額30億円の自己株式取得(2020年5月に実施済)により、総還元性向40%、配当性向30%を目安とする株主還元を実現してまいります。

	2020年3月期	2021年3月期(計画)
1株当たり年間配当金	<1:3の株式分割実施前> 90円 (計画比+10円)	<1:3の株式分割実施後> 35円 (前期比+5円)
自己株式取得総額	41.4億円	30.3億円*
総還元性向	39.8%	40.0%
配当性向	25.7%	29.7%

※2020年5月12日発表の自己株式の取得内容による上限金額

サービスIT

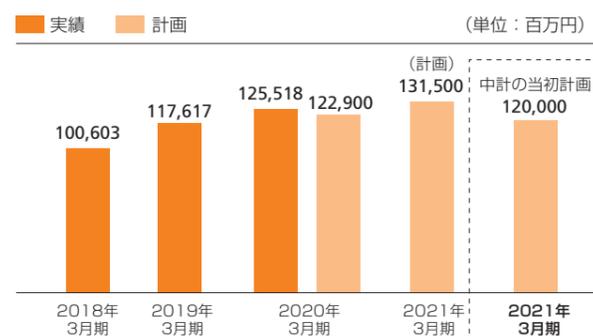
当社グループ独自の業務・業種ノウハウを汎用化・テンプレート化した知識集約型ITサービスを提供するビジネス（初期構築・ERP等を含む）

■ 中期経営計画における事業成長戦略・注力ポイント

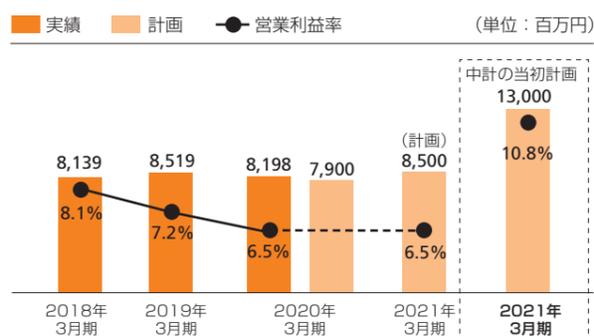
- 成長エンジンへの経営資源の重点配分と先端技術活用により、顧客に先回りした先行投資型ビジネスへの転換による事業拡大（IOS）
- 決済ビジネスの構造変化を捉え、デビット、プリペイドに加え、クレジットでも先行投資型サービス事業を展開

※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。

売上高



営業利益



2020年3月期実績のポイント

決済関連ビジネスの拡大が増収を牽引するも、先行投資費用の増加および一時的な損失計上等により前期比減益。決済関連ビジネスの需要拡大により、上期に見直した修正計画を上回り着地。

2021年3月期予想のポイント

子会社の新規連結影響等の減少を決済ビジネス、クラウド等のIT投資の取り込みにより吸収し、増収増益の計画。

外部環境見通し*

- 急激な環境変化でもDX需要、キャッシュレスの流れは揺るがず。決済関連市場はEC取引増、政府補助金等の後押しにより引き続き活況。決済多様化も進むが、競争激化とインバウンド激減により厳しい側面もあり。
- あらゆる企業でクラウド型での提供ニーズが大きく拡大する社会情勢。セキュリティ市場の成長も加速し、ともに需要拡大局面へ。
- ERPは、SAPの2025年のEOSに向けたS/4HANA再構築需要はあるも、製造業を中心とした基幹更改タイミング先送りの懸念が強い。

注：特定顧客について金融業界に特化した専門的な業務ノウハウをベースとしたビジネスから、当該業種ノウハウの汎用化・テンプレート化した知識集約型のビジネスへの展開により、当該顧客との取引は、2020年3月期までは金融IT、2021年3月期からはサービスITに計上されています。

サービス型ビジネスをグループの成長エンジンとして確立し、収益性向上に注力します。



取締役 副社長執行役員
岡本 安史

「サービスIT」は、当社グループの事業構造転換を象徴するサービス型ビジネスを中心とするセグメントです。当社グループが有する強みを発展・進化させて新たな強みとし、多くのお客様にご利用いただけるプラットフォームとして提供するサービス型ビジネスを将来の成長エンジンとして確立すべく、この2年間は積極的な先行投資を行ってまいりました。その結果、当社グループが最も強みを発揮できるペイメント分野をはじめとして事業規模は着実に拡大しました。ここからは収益性を向上させるフェーズであると認識しています。

昨今の新型コロナウイルス感染症拡大の影響は、社会の在り方を大きく変えるものであり、当社グループのビジネスの在り方にも大きく影響しています。お客様は急激な環境変化に的確に対応する観点からも、システムの所有から利用への志向をさらに強めるでしょう。そうしたニーズへの先回りスピーディな対応

BPO

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

■ 中期経営計画における事業成長戦略・注力ポイント

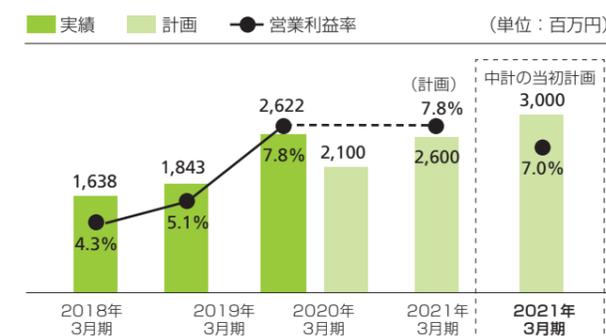
- BPO集約効果と事業構造改革による既存エントリー業務等の粗利率改善
- 高度化した複合型BPOへのシフト、強みである業務知識と先端技術の活用を組み合わせたBPO高度化による事業拡大・収益性向上（BFS）

※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。

売上高



営業利益



2020年3月期実績のポイント

前期に実施した子会社売却の影響が大きく減収となったが、収益性改善が進んだことで増益。

収益性改善の取り組み等により、営業利益率は大幅に改善し、計画達成。

2021年3月期予想のポイント

新規受注への影響はあるも、事業環境変化の影響は軽微と想定し、売上高・営業利益ともに微減の計画。

外部環境見通し*

- 企業経営の改善に資する業務アウトソーシングビジネスへの需要拡大基調は継続。
- 長期化する人材不足、ロケーションフリー等の働き方自体の変化により、デジタルイノベーションニーズがさらに拡大。

※新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、当社グループを取り巻く経営環境は、短期的には経済活動の停滞や企業業績の悪化に伴い、IT投資抑制の動きが強まる等、予断を許さない状況が当面は続くと考えています。2021年3月期業績予想の前提条件については、P.41をご参照ください。

を常に意識し、行動することで、事業成長とともに明るい未来づくりへの貢献という社会的使命を果たしていきたいと考えています。

また、「BPO」セグメントは当社グループの特長の一つであり、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との見方に変わりはありません。この2年間では事業ポートフォリオの見直しに伴う子会社売却の影響で売上高は減少しましたが、高付加価値化の推進等により、収益性を大幅に向上させることができました。今後はさらなる成長に向けてデジタルBPOに対する取り組みを加速してまいります。

金融IT

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

■ 中期経営計画における事業成長戦略・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

※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。

売上高



営業利益



2020年3月期実績のポイント

根幹先顧客におけるIT投資拡大の動き等が大型開発案件の反動減を吸収し、増収増益。
根幹先顧客におけるIT投資拡大の動き等により、計画達成。

2021年3月期予想のポイント

根幹先顧客のIT投資需要の取り込みや、付加価値ビジネスの推進、生産性改善等により増収増益の計画。

注：特定顧客について金融業界に特化した専門的な業務ノウハウをベースとしたビジネスから、当該業種ノウハウの汎用化・テンプレート化した知識集約型のビジネスへの展開により、当該顧客との取引は、2020年3月期までは金融IT、2021年3月期からはサービスITに計上されています。

真のビジネスパートナーとしてお客様の変革をリードし、事業成長と社会課題の解決を推進します。



取締役 副社長執行役員
柳井 城作

「金融IT」および「産業IT」は当社グループの中核をなすセグメントであり、長年にわたる事業展開を通じ、日本を代表するような優れた企業を中心に幅広く厚みのある顧客基盤を確立しています。この2年間、業種を問わずお客様のデジタルトランスフォーメーションに対する取り組みを積極的にご支援する等、付加価値の高いビジネスを推進してきた結果、両セグメントとも中期経営計画の目標を1年前倒しで達成し、当社グループ全体の躍進を牽引しました。

現在は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により新規の提案活動等が厳しい局面にありますが、中長期の視点では、社会全体の急速なデジタルシフトの進展が見込まれ、ITサービスが社会課題の解決におい

産業IT

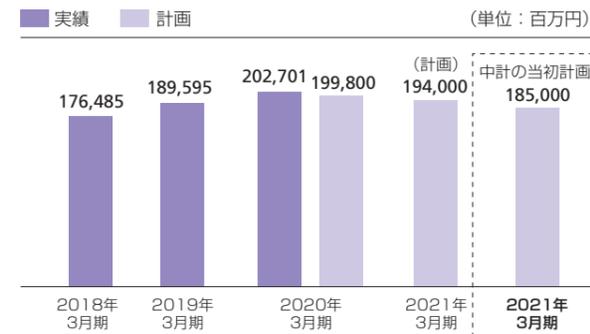
金融以外の産業各分野に特化した専門的なビジネス・業務ノウハウをベースとして、事業の高付加価値化および業務のIT化・ITによる業務運営の支援を行うビジネス

■ 中期経営計画における事業成長戦略・注力ポイント

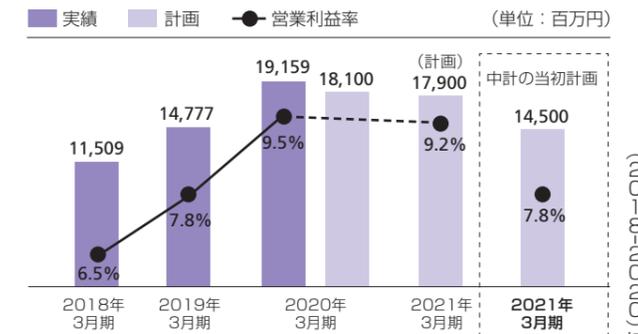
- 産業・公共分野の幅広い顧客とのパートナーシップ強化、事業創出による事業拡大(SPB)
- Mode2等デジタルイノベーションやAI等先端技術活用による提供価値向上、エンハンスメント革新活動等の生産性向上施策推進による収益性向上

※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。

売上高



営業利益



2020年3月期実績のポイント

製造業系の根幹先顧客やエネルギー系をはじめ、幅広い業種におけるIT投資拡大の動き等により、増収増益。製造業の根幹先顧客をはじめ、幅広い業種におけるIT投資拡大等により、計画達成。

2021年3月期予想のポイント

製造業や中堅中小企業のIT投資抑制の影響を想定し、減収減益の計画。

※新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、当社グループを取り巻く経営環境は、短期的には経済活動の停滞や企業業績の悪化に伴い、IT投資抑制の動きが強まる等、予断を許さない状況が当面は続くと考えています。2021年3月期業績予想の前提条件については、P.41をご参照ください。