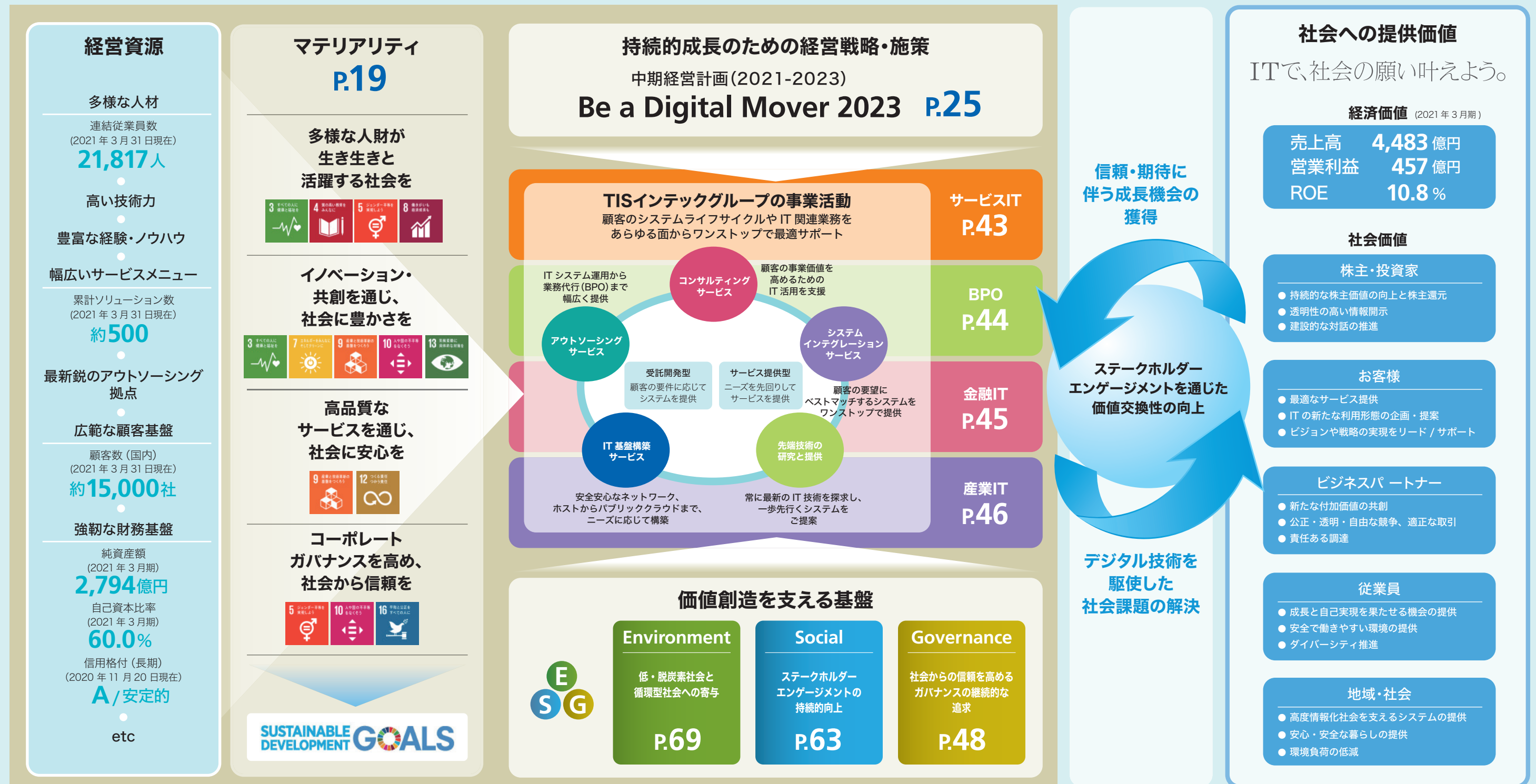


TIS インテックグループの価値創造プロセス

グループ一体経営の推進により、持続可能な社会の実現と持続的な企業価値向上の両立を目指します。

経営理念	＜グループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」＞	(ミッション)ムーバーとして、未来の景色に鮮やかな彩りを	P.2
ビジョン	＜グループビジョン2026＞ (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	P.26





デジタル技術を駆使した ムーバーとして、 グループの持続的な 企業価値向上に邁進します。

2021年4月に代表取締役社長に就任いたしました岡本安史から、新経営体制、新中期経営計画のポイント、目指す将来像についてお話しします。

代表取締役社長

岡本安史

1985年に株式会社東洋情報システム（現 TIS株式会社）に入社。ネットワーク系のSEやプロジェクトマネージャーを経験した後、経営企画やグループ会社での経営企画担当を経て、事業側ではERP、産業系全般、直近ではサービスビジネスの推進の責任者を務める。2021年4月に当社代表取締役社長に就任。

新経営体制について

“事業の執行とガバナンスの役割を明確化し、
新たな経営体制をスタートしました”

当社は、2021年4月から新たな経営体制をスタートしました。社長の私とともに、2名の副社長（安達・柳井）の計3名が代表取締役として執行を担う一方、前代表取締役会長兼社長の桑野は非執行の取締役会長として、業務執行を監督する立場からコーポレートガバナンスの体制の充実に努めてまいります。

当社グループは従業員2万名超という大きさですので、そのマネジメントチームは、もちろん代表取締役3名だけでなく、当社の執行役員やグループ各社の経営陣によって構成されます。グループの未来をどうしていくのか、様々なテーマについての最終判断は経営トップが鋭意行っていますが、そこに至るまでに多様な視点・立場を踏まえて十分な議論を尽くすことこそ、適切な判断に至るガバナンスの役割であり、次の世代を育てる重要な仕組みにもつながると認識しています。4月の就任以降、マネジメントチームにおける活発な議論や意見交換ができており、新経営体制のスタートは順調といえます。

TISインテックグループの経営トップとして、「グループ一体経営」「サステナビリティ経営」「収益性重視」、それらを支える非常に重要なポイントである「フロントライン強化」の4つを大きなキーワードとして、グループの持続的な成長とさらなる企業価値向上に全力で取り組んでまいります。

中期経営計画（2021-2023）について

“グループビジョン2026達成に向けたセカンド
ステップとして、さらなる構造変革を推進します”

2021年4月から当社グループは3年間の新中期経営計画※1をスタートしました。当社グループは2017年5月にグループビジョン2026を発表し、2026年目指す企業像を“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”と定めています。このグループビジョン2026の実現に向けたファーストステップの前中期経営計画においては、計数面では最終年度の目標数値を1年前倒しで達成するとともに、施

策面においても“構造転換”が着実に進展したと感じています。成長エンジンと位置付けるサービス型ビジネス※2が拡大するとともに、オーダーメイド型でのシステム構築等を基本とする事業においても、お客様の経営課題やその先にある社会課題を解決するためのお客様と同じ目線に立った提案等、能動的なコミュニケーションが活発化しました。しかし、社会が変わり続ける限り、当社グループの構造改革に終わりはありません。今回の中期経営計画（2021-2023）はセカンドステップとして、デジタルトランスフォーメーション（DX）提供価値の向上によりバリューチェーンを高度化させる等、さらに構造転換を進めることで、当社グループの成長を通じた社会課題解決を目指します。

※1 中期経営計画（2021-2023）については、P.25をご参照ください。
※2 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。

“仲間力と能動的なコミュニケーション力が
不可欠です”

中期経営計画(2021-2023)における重要なキーワードの一つが、冒頭に申し上げた“フロントライン強化”です。お客様や社会との接点となる最前線を強化する、営業力やコンサルティング力の強化など様々な意味合いを含みますが、私は“仲間力（ななまりよく）”を高めることだとよく話しています。お客様の経営課題やその先にある社会課題を“本当に解決する”ことのできるソリューションをご提供するためには、当社グループとお客様、さらには様々なビジネスパートナーとの連携や座組みといった仲間力が非常に重要です。そして、仲間力を高めるためには能動的なコミュニケーション力が不可欠であると考えています。

当社グループは、長年培ってきたシステムインテグレーターとしての技術力に裏打ちされた構築力を大きな強みとしています。これまでのお客様のご要望に基づいてオーダーメイドでシステムを構築・運用するビジネスにおいては、受動的なコミュニケーションが主体となりがちでしたが、社会や顧客ニーズの変化に先駆けて柔軟かつスピードをもって対応していくためには、私を含むグループの経営陣、部門長などのマネージャークラス、さらに現場の社員に至るまでが、それぞれの立場でさらに能動的なコミュニケーション力を高めていく必要があります。

サステナビリティ経営

“中期経営計画の根底には「OUR PHILOSOPHY」とサステナビリティ経営があります”

中期経営計画（2021-2023）は、当然のことながらグループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」を軸とするサステナビリティ経営^{※3}の考え方＝当社グループの経営姿勢の根底にある普遍的な考え方に基づいて策定しています。「OUR PHILOSOPHY」は「デジタル技術を駆使したムーバーとして、未来の景色に鮮やかな彩りをつける」をミッションとしています。「デジタル技術」は当社グループの技術力、“ムーバー”は能動的に動くこと、“未来の景色に鮮やかな彩りをつける”は様々な社会課題の解決に向けた選択肢を用意することです。選択肢の多い社会は幸せな社会だと考えているためです。

当社グループが目指すサステナビリティ経営では、ステークホルダーとの価値交換性を向上させることで、社会価値「高い信頼」と経済価値「高い収益」を実現し、それがあるからこそ持続可能な社会への貢献と持続的な企業価値向上を図ることができると考えています。

中期経営計画（2021-2023）では「Be a Digital Mover 2023」をスローガンに掲げました。また、事業活動を通じて課題解決に貢献する4つの社会課題として、金融包摂、健康問題、都市への集中・地方の衰退、低・脱炭素の4分野を選定したことを受け、重要経営指標の一つとして、社会課題解決型サービス事業売上高^{※4}500億

円を採用する等、サステナビリティと経営の融合・統合を色濃く反映させたものとなっています。

※3 サステナビリティ経営については、P.19をご参照ください。
※4 当社グループが注力する社会課題を直接的に解決するサービス型事業の売上高で、戦略ドメインの内数として事業成長をマネジメントする目標数値です。

中期経営計画のポイント

“お客様目線でDX化を推進します”

中期経営計画（2021-2023）ではDX提供価値の向上を掲げています。DXについては様々な捉え方がありますが、私の定義としては、ITにかかわる3つの層を貫くものだと考えています。第1層＝ITソリューション・多様なシステムを“つなげる”、“データ分析”の2つをポイントとする層、第2層＝お客様企業の3つのITシステム（バックオフィス/フロントオフィス/お客様が提供するサービスのシステム）、第3層＝業種・業態のシステム、この3層を、一つの軸、例えば「ペイメント」という軸で貫くことによって、業務の効率化や高度化を実現していくものがDXというイメージです。

いずれにしてもポイントは、あくまでもお客様の目線で必要なDX化を推進することです。例えば、当社グループのERP^{※5}関連ビジネスを3層にあてはめれば、バックオフィスシステムから財務分析を高度化する、フロントオフィスシステムのデータ分析から顧客支援を高度化する、それらのノウハウを業種・業態でサービス化するなど、多様なDX化が可能です。お客様の本当の悩みを能動的に何度

も仮説検証して洗い出して提案し、その上で实际的に解決するところまでに責任を持つ、こうした取り組みを推進し続けることで当社グループのDX提供価値は大きく向上していくと考えています。

※5 ERP (Enterprise Resource Planning：企業資源計画)：企業活動で必要な経営資源や情報を一元的に管理する統合基幹業務システム

“事業を通じた社会課題の解決への取り組みを加速させます”

中期経営計画（2021-2023）においては、引き続き当社グループの基盤である金融・産業・公共分野におけるSIビジネスをしっかりと伸ばすと同時に、ペイメント分野を中心としたサービス型ビジネスを成長エンジンと位置付けています。

当社グループはSIで培った強みを活かしてデジタル決済プラットフォーム「PAYCIERGE（ペイシェルジュ）」を展開し、あらゆるキャッシュレス分野でのリテール決済に必要なサービスを提供しています。今後は準備中のクレジットSaaS^{※6}をサービスインさせることで新たな収益の柱としての確立させることに注力します。また、ヘルステック分野でも、ヘルスケアパスポートという健康情報を提供するプラットフォームを既に大学病院を通じて展開し始めており、全国規模のビジネスへと成長させられるように取り組みを進めてまいります。こうしたキャッシュレス化や健康問題に対する取り組みは、福島県での現地通貨の実証実験や、グループ会社の顧客基盤を活かした地域の病院への展開などを通じて、地域創生にも貢献できるものと考えています。

さらに、将来を見据えてAI&ロボティクス事業にも力を入れています。現在は、システム構築で培ったデータ分析やインテグレーションのノウハウを活かして「RoboticBase」^{※7}を開発し、これを中心とした「サービスロボットインテグレーション事業」に注力しています。警備や清掃など幅広い分野において人の業務を代行するサービスロボットの活躍は少子高齢化による人手不足の解消といった社会課題の解決につながるため大いに期待しています。2021年7月には福島県で会津大学との協働で自立走行ロボットを使った配送サービスの実証実験を行う等、実社会へのロボットの活用に向けた取り組みは着実に進んでいると言えます。

※6 クレジットSaaS：クレジット基幹業務システムの技術・ノウハウを最大限に活用したクレジットカードのイシューング業務に必要な環境をトータルで提供するSaaS型サービス。正式名称：クレジットカードプロセッシングサービス (<https://service.paycierge.com/solution/credit-processing-service/>)

※7 RoboticBase：複数のサービスロボットを統合的に管理し、複数のロボット同士やセンサーなどの環境や人を含めた相互連携を実現するプラットフォーム

人材戦略

“さらに社員が自由闊達に働きやすい環境整備を進めます“

当社グループにとって最も重要な経営資源は人材であることは間違いなく、社員のパフォーマンス向上が今後の当社グループの成長の原動力となります。そのため、引き続き人材に対する戦略的な取り組みは積極的に行ってまいります。

東京地区では、2021年から新たに豊洲オフィス（東京都江東区）へTISおよびインテックの事業機能を移転・集約し、両社のコーポレート機能を集約した西新宿オフィスと2つの基幹オフィス体制を整えました。特に、豊洲オフィスには外部とのコラボレーションルームやグループの先進技術を各所に備え、自由闊達な働きやすい環境下で、さらにグループ間のコミュニケーション事業シナジーが強化されることを企図しています。

今後は、法令順守やセキュリティの強化は当然のこととして、社員がより自由な発想で仕事に取り組む事ができる仕組みづくりを進めてまいります。事業環境の変化等に応じた最適な組織づくり、人事制度についても改革を継続します。過去数年、TISでは働きがいのある職場環境の整備を着実に進めてきました。今後はさらに1on1ミーティング等のパフォーマンスマネジメントを通じて、事業を通じた社会貢献と社員の自己実現がリンクできるようコミュニケーションを深めてまいります。また、今後、2023年3月期に新しい人事評価制度を導入する準備も進めています。

TISやグループ各社の先進的取り組みをグループ内に波及させるべく、グループ人事連絡会を設けるなど実務レベルでベストプラクティスを共有する一方で、私を含む経営陣がグループ社長会等を通じて積極的に意見交換を行うことで、グループ全体の高度化につなげてまいります。



社会課題の解決をリードする企業へと
変革していくことが重要であると考えています。

成長投資

“3年間で約1,000億円の成長投資を行います”

当社グループが取り組む構造転換は、さらなる成長のためのチャレンジであり、積極的な投資が欠かせません。そのため、中期経営計画（2021-2023）においては3年間でM&A（出資）に700億円、内部強化のための投資に300億円の計1,000億円の投資を予定しています。

M&Aについては、当社グループのチャンネルとテクノロジの両面から有力なパートナーとのアライアンスを強化し、事業成長を加速する方針です。特にチャンネルとのアライアンスにおいては、将来のグループ化を見据える点からも、相互理解が欠かせません。そのため、マイナー出資と事業連携から入り、時間をかけて関係性を深め、それをベースとして双方の長期的な発展が見込めるようであれば、出資比率を高めていくようにしています。その際、「OUR PHILOSOPHY」に共感・賛同いただけるかどうか、重要な判断ポイントとなります。

内部強化のための投資としては、ペイメントやヘルステックのサービス型ビジネスなど成長分野でのソフトウェア投資、AI、ロボティクス、量子型コンピュータ等の研究開発投資に加えて、人材の高度化のための人材投資を予定しています。

ステークホルダーの皆様へ

”より豊かな未来の社会創りに邁進します”

代表取締役社長への就任が決まってから、グループの役職員に向けて、私自身の経営に対する考え方や目指す姿等について直接伝える機会をできるだけ設け、「自立と自律」の実践を求めてきました。

私が描くTISインテックグループの将来は、システムインテグレーターとしての強みを発揮しつつ、「幸せな社会の実現に寄与するために、常に社会課題の解決に取り組んでいる会社」です。繰り返しとなりますが、そのためには社内外での自由闊達な議論とコミュニケーションが基盤となります。それはステークホルダーの皆様とも同様です。社会の公器として役立つために、偏ることなく多様なステークホルダーの皆様と私たちが創る未来について話し合う機会を設けていきたいと存じます。グループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」のもと、デジタル技術を駆使したムーバーとして、ステークホルダーの皆様との「価値交換性の向上」とグループの持続的な企業価値向上に邁進してまいりますので、ご支援・ご協力のほど、よろしくお願い申し上げます。

高付加価値ビジネスを推進し、事業を通じた社会課題の解決を加速させます。

代表取締役 副社長執行役員 柳井城作

私たちは今、変革の真ただ中にいます。環境問題や人口動態の変化、デジタル技術の進展、そしてコロナ禍を契機に働き方が大きく見直されたこと等を背景に、多くの産業においてビジネスの見直し（トランスフォーメーション）が進められています。多くの顧客にとってニューノーマル環境下における業務プロセスやビジネスモデルの変革が急務となっており、そのことについてご相談をいただくケースが増えてきています。

このような環境の中、当社グループにおいては、日々の事業活動を通じて重要な社会インフラを支える使命を果たすことはもちろん、それにとどまらずお客様や社会に新たな価値を提供することで、より豊かな社会に貢献する責務をしっかりと果たしていきたいと考えています。

システムインテグレーションで培ってきたIT構築力をベースとしたDX領域における信頼と実績の確立や、最大の強みである決済分野におけるサービス型ビジネスの進展、さらにはグローバルでのバリューチェーン連携等、対処していくテーマは多岐にわたりますが、これらを実現していくことで、我々がミッションで掲げるところの“デジタル技術を駆使したムーバー”として顧客や社会に貢献していく所存です。

事業成長を支える強固な経営基盤を確立し、サステナビリティ企業として飛躍を期します。

代表取締役 副社長執行役員 安達雅彦

当社グループでは、グループビジョン2026の実現に向けて構造転換を進めているところであり、新規事業等、将来の成長につながる先行投資は引き続き積極的に行っていく必要があります。一方で、収益性向上や株主還元に対するご期待にもしっかりと応えていくことが重要で、そのためには、これまで以上に強靱な財務基盤が不可欠であることは言うまでもありません。引き続き投資管理やリスクコントロール等、資本コストを意識した経営を推進してまいります。また、社会全体の喫緊の課題である環境・気候変動や人権に対する取り組みをはじめとして、長期的な視点で社会との調和を図り、社会要請に対応した経営高度化を果たすことで、サステナビリティ企業としての高まる期待にしっかりと応えてまいります。

2022年3月期 グループ経営方針

1. サステナビリティ経営による社会提供価値と企業価値向上への取り組み推進
2. 生産性革新とDX提供価値向上による高付加価値化への取り組み強化
3. 財務健全性を堅持しつつ、DX価値提供力強化への成長投資
4. ASEANトップクラスのIT企業連合体を目指した成長戦略推進とガバナンス確立
5. 社員の働きがいの持続的向上とDX化を牽引する多様性に富む人材の育成



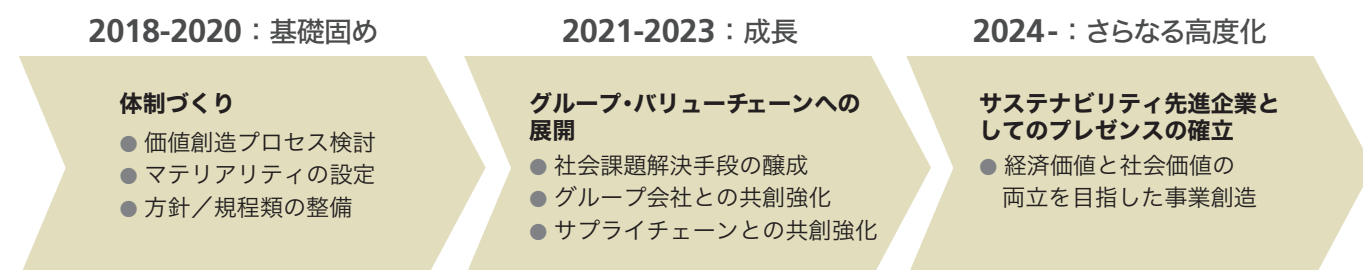
写真中央 代表取締役社長 岡本 安史
左側 代表取締役副社長執行役員 安達 雅彦
右側 代表取締役副社長執行役員 柳井 城作

サステナビリティ経営のさらなる深化に向けて

当社グループは、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的責任に対する認識をより一層深め、コーポレートサステナビリティに関する取り組みをよりさらに強化してまいります。



■ 当社グループのサステナビリティ推進活動の変遷



イニシアチブとの協働

当社グループは、サステナビリティ課題推進のためイニシアチブと協働しています。

当社グループは、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に署名し、2018年7月19日付で登録されました。

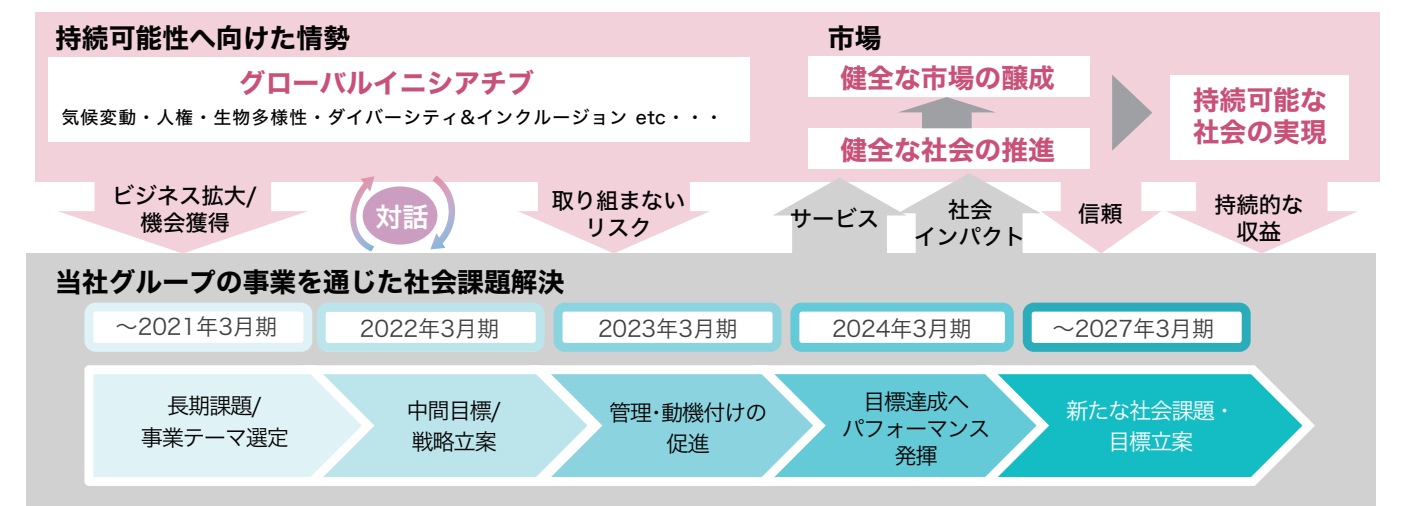
「国連グローバル・コンパクト」の定める「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野にわたる10原則を実践することで、社員一人ひとりが引き続き社会的責任を果たし、持続可能な社会の発展に向けた取り組みを推進していきます。



当社グループは、社会課題解決に貢献するサービス拡大を事業成長戦略の中核として、またグローバル視点での社会課題への対応を配慮した企業活動と社会のサステナビリティ向上を両立させるCSV経営を加速させます。

事業活動を通じた社会課題の解決

グローバルイニシアチブからのビジネス機会・リスクをもとに経済価値・社会価値の両方を創造するサービスを拡大し、持続可能な社会の実現と企業の持続可能性を高めてまいります。



社会要請に対応した経営高度化

■ グループ一体での経営高度化

非財務に関するデータドリブンの経営手法を導入し、経営の質向上を目指します。

- グループの持つ全ての資本を効率的に収益に繋げるため、財務資本同様、非財務情報に関する定量的なマネジメント体制を構築します。
- グループの組織評価に非財務指標のKPIを導入し、ESG推進の動機付けを強化します。

■ サステナビリティ推進と経営の統合

中期経営計画(2021-2023)では特に以下の3つに注力してまいります。



TISインテックグループ人権方針を公開

当社グループは社会に及ぼす変化の負の側面の把握と是正に取り組めます。

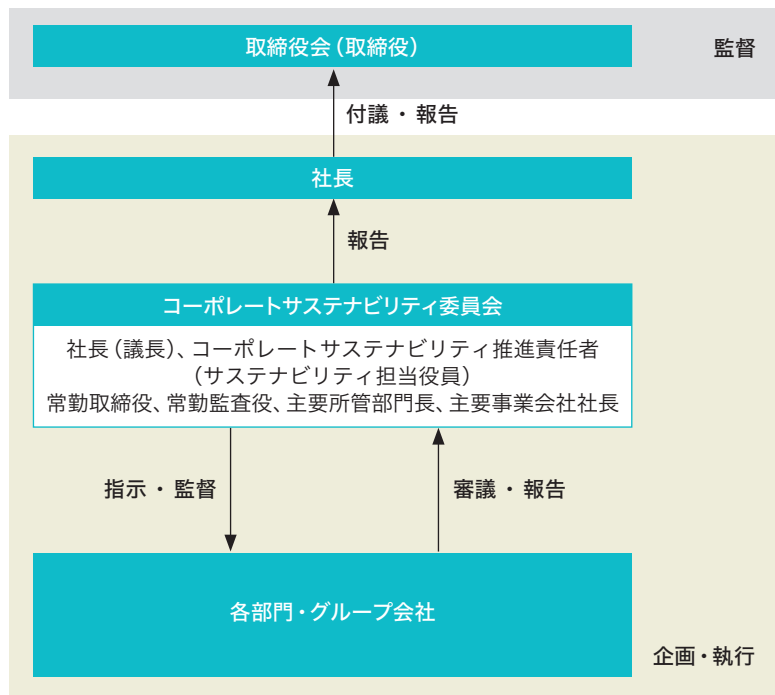
国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿った取り組みを推進すべく2021年5月に「TISインテックグループ人権方針」を策定し、公開しました。(https://www.tis.co.jp/group/sustainability/social/human_rights/)

今後、当社グループは本方針に基づいて、人権デューデリジェンスを実施し、その進捗を統合報告書や当社Webサイトにて報告するとともに、ステークホルダーと広く対話することを通じて、人々の幸せと持続可能な未来社会の実現への貢献を果たしてまいります。

■ サステナビリティ推進体制

当社グループ全体のコーポレートサステナビリティ活動推進に関して、社長を議長とするコーポレートサステナビリティ委員会を中心にマネジメント体制を構築しています。

委員会では当社グループのサステナビリティ活動の企画推進やマテリアリティの推進（人材マネジメント、ステークホルダーエンゲージメント、環境保全、人権、品質管理、コーポレートガバナンス等）を行っています。事務局として、専任部署（コーポレートサステナビリティ推進室）を設置し、円滑に運用しています。



■ TISインテックグループのマテリアリティ（重要課題）

コーポレートサステナビリティに関する取り組みをより一層強化する一環として、2019年3月期に、ステークホルダーからの期待や社会への影響度、当社グループの強みを考慮したマテリアリティを特定し、優先して取り組んでいくテーマを明確化しました。

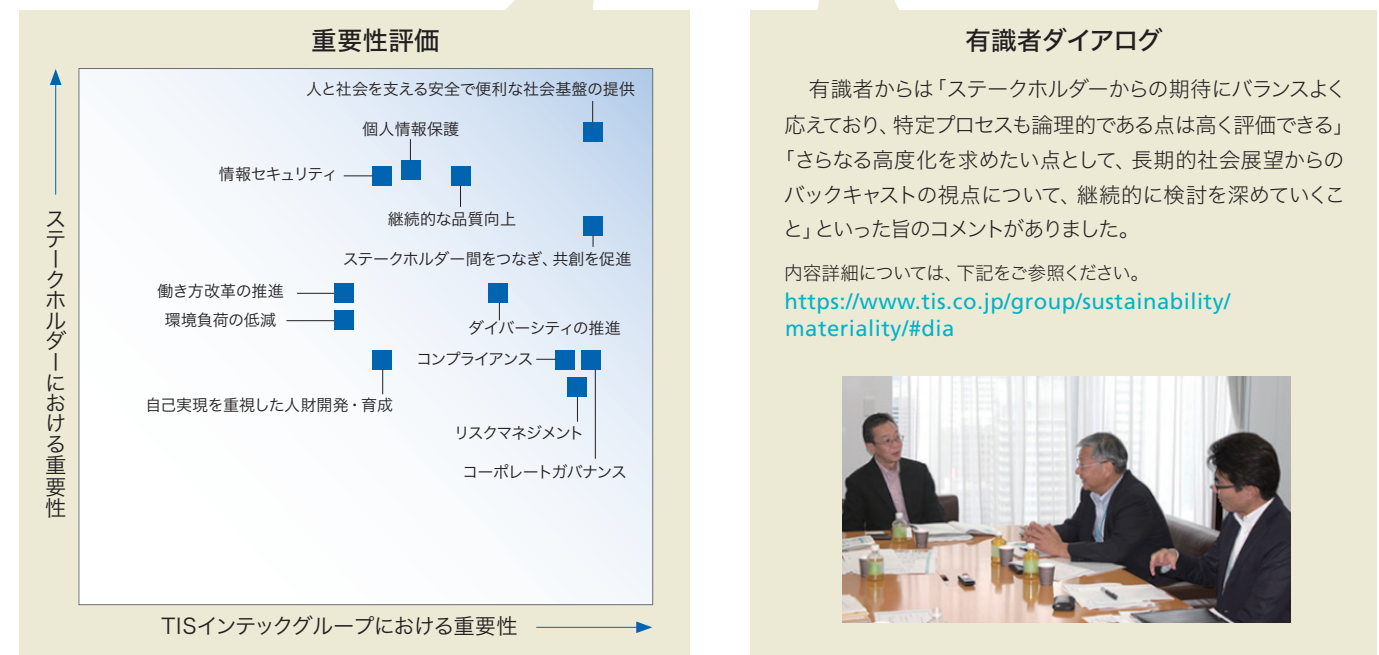
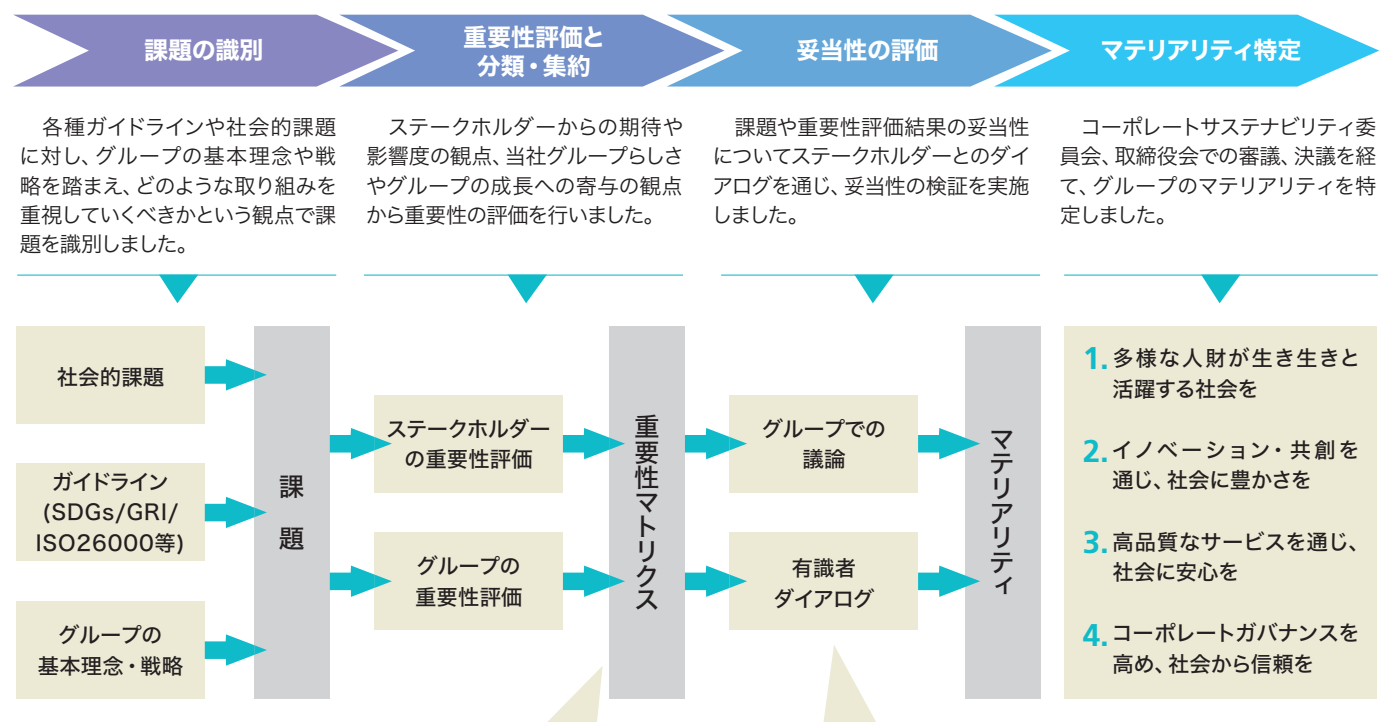
当社グループはマテリアリティ（重要課題）への取り組みを進め、企業活動および事業活動を通じた社会課題の解決を果たしていくとともに、関連するSDGsの目標達成にも貢献していきます。

マテリアリティ	参考：SDGsとの関係
1. 多様な人財が生き生きと活躍する社会を a. ダイバーシティの推進 b. 働き方改革の推進 c. 自己実現を重視した人財開発・育成	3 すべての人に健康と福祉を 4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も
2. イノベーション・共創を通じ、社会に豊かさを d. 人と社会を支える安全で便利な社会基盤の提供 e. ステークホルダー間をつなぎ、共創を促進 f. 環境負荷の低減	3 すべての人に健康と福祉を 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 10 人や国の不平等をなくそう 13 気候変動に具体的な対策を
3. 高品質なサービスを通じ、社会に安心を g. 継続的な品質向上 h. 情報セキュリティ i. 個人情報保護	9 産業と技術革新の基盤をつくろう 12 つくる責任 13 気候変動に具体的な対策を
4. コーポレートガバナンスを高め、社会から信頼を j. コーポレートガバナンス k. コンプライアンス l. リスクマネジメント	5 ジェンダー平等を実現しよう 10 人や国の不平等をなくそう 16 平和と公正をすべての人に

マテリアリティに関する取り組み概要については、下記をご参照ください。

<https://www.tis.co.jp/group/sustainability/materiality/>

■ マテリアリティ特定プロセス



■ 持続可能な開発目標（SDGs）

2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標です。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の誰一人として取り残さないことを誓っています。その達成に向けて企業は重要なパートナーとして、それぞれの中核的な事業を通じた貢献が期待されています。

