



代表取締役社長

岡本安史

## 能動的に考え、行動する企業グループとして、 持続可能な社会の実現に貢献します。

代表取締役社長 岡本安史が、就任から1年を振り返りながら、当社グループの考え方、  
中期経営計画の進捗、目指す将来像についてお話しします。

### 2022年3月期を振り返って

当社グループが担う“社会的責任”の  
重さを実感しています

2022年3月期の業績については、積極的な成長投資  
を実行しながらも過去最高業績を更新するなど、収益性  
と成長投資の両立をしっかりと果たすことができたと思  
っています。その中で、新社長としての1年を振り返って何  
よりも強く頭に浮かぶのは、当社グループが担う“社会的  
責任”とも言うべき責任の重さです。

近年、持続可能な社会の実現の重要な担い手として、  
企業が事業を通じて社会課題を解決することを意識する  
ようになってきていますが、社会課題を1社で解決するこ  
とは難しく、限界があります。ですが、パートナーの皆様と  
連携して新しい価値を創造する“共創”には非常に大きな  
可能性があります。私自身、この1年は“仲間力”という言  
葉を使って社会課題の解決に取り組む際の座組みを広げ  
るように努めてきました。様々なお客様やビジネスパート  
ナーの皆様に分たちの考え方をお伝えして、今や社会  
課題の解決に不可欠なITの力を最大限発揮できるように  
するための議論を重ねています。

多くの経営トップの方々とお話しする機会を通じてあら  
ためて痛感したのは、社会はつながっていて、誰もが影響  
しあっているという当たり前の事実です。ITはあらゆる社  
会のつながりを支える社会インフラとして存在し、当社グ  
ループは単に商品サービスを売るのではなく、社会の要  
請に応える役割の一翼を担っています。例えば、キャッ  
シュレスの普及は社会の利便性を向上させる一方で、我々  
が提供したシステムに障害が発生した場合には、その影  
響は我々の取引相手であるお客様企業だけにとどまらず、  
お客様企業が提供するサービスを利用する方々にまで大  
きな影響を及ぼします。以前から理解していたつもりで  
すが、あらためて全てのビジネスはつながっているからこそ、  
当社グループの活動が社会に及ぼす影響が極めて大き  
く、その責任の重さを実感しました。

### 価値交換の基盤となる「OUR PHILOSOPHY」

価値観を共有できる皆さんと、  
新しい価値を創造します

一方で、私は様々な対話の機会においては、何よりも当  
社グループの考え方、すなわちグループ基本理念である  
「OUR PHILOSOPHY」を軸とするサステナビリティ経  
営についてお伝えするようにしています。「OUR  
PHILOSOPHY」では「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  
に掲げており、デジタル技術で様々な社会課題の解決に  
向けた選択肢を用意することが当社グループの存在意義  
であり、果たすべき社会的役割であると位置付けています。  
また、同様に、「ミッションの実現性の向上」とステークホ  
ルダーとの「価値交換性の向上」の2つを、当社グループ  
における成長として定義しており、ステークホルダーの皆  
様との価値交換によって成長していくという考え方を根底  
に持っています。

簡単に言えば“世のため、人のため”に働くということ  
ですが、“世のため、人のため”になることは社会価値も経済  
価値もあるというのが私たちの考え方です。こうした価値  
観を共有いただける方々とチームを作り、互いの価値を交  
換しながら社会に新しい価値を提供し、適正な対価をい  
ただく。そしてそれを活かしてまた社会に新しい価値を提  
供していく。「OUR PHILOSOPHY」は「売り手よし、買  
い手よし、世間よし」といわれる近江商人の「三方よし」の  
考え方に近いです。逆に言えば、どんなに短期間で高い  
収益が見込めても価値観を共有できない方とは“共創”で  
きません。これは、国内のみならず海外企業との連携にお  
いても同様です。近年、当社グループはASEAN地域を  
中心に強力な武器を持つ企業とのパートナーシップ構築  
に注力していますが、「OUR PHILOSOPHY」を理解・共  
感いただける企業であることを重視しています。

SDGs（持続可能な開発目標）では17のゴールがある  
ように社会課題は多様かつ複雑に存在しており、その解



決に向けて私たちが果たすべき社会的責任は重大ですが、萎縮していても仕方ありません。当社グループは私たちが持つITの力を通じて解決を目指すテーマとして「金融包摂」「健康問題」「都市への集中・地方の衰退」「低・脱炭素化」の4つの社会課題を選定しました。この解決に向けて、価値観を共有する方々と同じ目線で議論を重ね、私たちの持つ価値を社会にどう活かしていくのか、どういう共創ができるのかを能動的に考え、行動し続けます。

### 中期経営計画の進捗

#### 全ての社員が能動的に動く、それが「フロントライン強化」の目指す姿です

当社グループは、グループビジョン2026において、“Create Exciting Future”を2026年に目指す企業像とし、先進技術・ノウハウを駆使してビジネスの革新と市場創造を実現することを目指しています。グループビジョン2026達成に向けたセカンドステップである現中期経営計画では、デジタルトランスフォーメーション(DX)提供価値の向上等をテーマに、「フロントライン強化」を推進することで社会課題を解決する力を高め、さらなる構造転換を目指しています。DX需要の高まりを追い風としたマーケットの状況や社員の頑張りのおかげで、定量面では2024年3月期の売上高5,000億円、営業利益率11.6%をはじめとする計数計画の達成に向けてしっかりと立ち上がりになったと思います。

定性面についてですが、私は就任以来「フロントライン強化」をテーマとして掲げています。「フロントライン強化」というと、お客様に向けた営業力や企画力の強化をイメージされるかもしれませんが、もちろん、お客様のDXを実現するためのコンサルティング力の向上は重要テーマです。しかし、私が目指す「フロントライン強化」はステークホルダー全てが対象です。株主・投資家の皆様に適時・適切に情報を開示する、ビジネスパートナーの皆様と価値創造を広げる、そして、同様に重要なステークホルダーである社員の働きがいを高めるにはどうしたら良いか、そこに

共通するキーワードは私を含む全ての役員・社員が“能動的に考えて行動する”ことです。私は当社グループには非常に真面目で優秀な社員が多いと自負しています。一方、システムインテグレーター(SIer)として受託型ビジネスが主流であった時代が長く、技術力がありながらも受け身の姿勢となりがちだったのも事実です。「フロントライン強化」を通じて、当社グループ全体が自立と自律を意識した“能動的”集団へと構造転換すれば、より社会に高い価値を提供できると確信しています。変化にはパワーも時間もかかります、しかし、まず行動しなければ変化は生まれません。好調な今に安穩としていて変化を先送りしてしまうのではないかと、変化を拒み、考えない集団になってしまえば、我々の提供する価値に対する市場の評価はどんどん小さくなってしまわないかと危機感を持っています。改革の旗手は私も含めた役員・社員一人ひとりであり、変化を促すことが私自身の最大のミッションの一つと捉えて、社員にグループの将来像を伝えるディスカッションキャラバンを続けています。そして、着実に社員の意識の変化、構造転換は進んでいるとの手応えを感じています。

※1 中期経営計画(2021-2023)については、P.28をご参照ください。

#### ビジネスモデルに応じたマネジメント体制とし、責任と権限を明確化します

構造転換と成長戦略を推進する一環として、2023年3月期からグループ企業のビジネスモデルの実態に即したマネジメント体制に変更し、それに伴って報告セグメントをオファリングサービス、BPM、金融IT、産業IT、広域ITソリューションの5つに変更しました。今まで複数の事業セグメントに分散していたグループ会社も多かったことを踏まえ、セグメントごとの動向を分かりやすくするように見直したものです。また、社員にとっても自分たちがどのセグメントに所属し、貢献するのか等を明確にすることもできたのではないかと考えています。新セグメントではそれぞれにセグメントオーナーを設置して権限と責任の所

在を明確化しています。私は適切に権限を委譲することが、次の経営を担う世代の成長を促し、企業としての持続的な成長を実現できると考えており、新たなマネジメント体制で自立と自律の精神に基づく能動的な活動を推進していくことで各セグメントの成長を加速していきます。

※2 グループの事業ポートフォリオの見直し(各報告セグメントに属する事業体、グループ企業)についてはP.53をご参照ください。

### DX提供価値の向上

#### 決済事業が圧倒的な強みです

現中期経営計画の重要テーマがDX提供価値の向上です。当社グループが提供するDXの一つがサービス型ビジネスです。サービス型ビジネスが生まれた背景には、お客様のビジネスにおけるニーズの多様化や変化の速さ、競争激化、グローバル化などがあり、システム構築に圧倒的な“スピード感”が求められるようになりました。特に我々が強みとする決済事業のサービス型ビジネスは汎用性の高い事務处理的なシステムと異なり、お客様の競争力そのものである基幹系システムを提供することになるため、標準的なサービスにお客様のビジネスを差別化する付加価値要素を加えることが不可欠です。決済事業において、長くお客様をご支援させていただき、開発技術力や、IT構築力を培ってきた当社グループだからこそ提供可能なサービスだといえます。

実は私は2018年からサービス事業を推進する組織の担当役員としてサービス型ビジネスを牽引してきました。当社グループには長年培ってきた技術力もノウハウもある、そこに市場ニーズに先駆けるマインドさえあれば、私たちは必ずサービス型ビジネスを広げていくことができると考えていました。一方で、本当に能動的なマインドを発揮できるか、生みの苦しみを背負う覚悟が私たちにあるのかといった不安もありました。あれから4年経ちましたが、心配は杞憂でした。自立と自律の姿勢が重要であるということ社員自身が理解し、自ら変革してくれました。現在は社員がイキイキと働いてくれることを実感しています。

決済事業における具体的なサービスとしては、様々な場面で決済を必要とする全ての方々に利便性の高い、安心できる仕組みを提供する「PAYCIERGE(ペイシェルジュ)」を決済ソリューションのトータルブランドとして展開しています。既に金融機関で順調に取り扱いを拡大しているデビットSaaSやプリペイドSaaSの提供にとどまらず、エンベデッドファイナンスへの参入を見据えて国際ブランドプリペイド決済サービスを提供するULTRA社の連結子会社化も実施する等、ビジネスの可能性を広げるとともに、今後の収益の柱として期待するクレジットSaaSのローンチに向けた準備を着実に進めています。今後も

国内はもちろん東南アジアも視野に決済事業と云えばTISインテックグループ、絶対にNo.1を譲らないという気持ちで積極的な事業投資を継続します。

#### 未来の社会を見据えた取り組みを行っています

事業を通じた社会課題の解決への取り組みを中核に据え、現中期経営計画では社会課題解決型サービス事業売上高500億円をKPIに採用し、実現を目指しています。その牽引役である決済事業では、「PAYCIERGE(ペイシェルジュ)」単独でのサービス提供だけでなく、決済×ヘルスケアや決済×モビリティなど掛け合わせでビジネスを作っていくことを意識して「金融包摂」に取り組んでいます。また、「低・脱炭素化」に向けては「Carbony」のブランド名で新たに脱炭素ソリューションを展開するほか、「地方創生」に資する地方行政のDXについては、この分野に強みを有するインテックを中心に推進しています。さらに「健康問題」については、TISが生活者・病院・診療所・薬局等に点在していた医療・健康情報を集約し共有できるヘルスケアパスポートを提供しています。短期的にはコロナ禍で医療機関等への訪問を控えるなどの影響はありますが、健康寿命を延ばして日本の活性化につなげるという視点で、社会的意義の高い重要な取り組みであることから、ヘルステックには時間をかけて取り組んでいきたいと考えています。

また、現時点では、社会課題解決型サービス事業に入っていませんが、日本の将来の労働人口の減少等を見据えて、ロボティクスの研究・開発にも数年前から着手しています。当社グループの役割はロボットそのものの開発ではなく、複数のロボットを職場や家のIT環境と統合する、インテグレーションです。ロボティクス事業の拡大には、一般道路で無人配送ロボットの自動走行を可能とするような法律の整備や、ビルや街自体をスマート化するなど、まだ時間が必要です。しかし振り返ると決済事業は約50年をかけて多くの方との“共創”でサービス群を確立しました。ヘルステックやロボティクスは将来に必ず社会で必要な機能です。まずはスタートして、仲間を増やしながらか、当事者意識を持って粘り強くトライアンドエラーに取り組むことが10~20年先の大きな成果につながると確信しています。

### 成長投資

#### 人がいるからビジネスが成立する、人材こそ最重要な経営資源です

現中期経営計画では3年間で、新サービスを創出するソフトウェア投資、構造転換を推進する人材投資、先端技

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。



術獲得のための研究開発投資といった内部強化目的で300億円、M&A700億円を加えたトータル約1,000億円の成長投資を計画しています。この中で、最重要と考えるのが企業価値創出の源泉である人材への投資です。前述の通り社員は当社グループの重要なステークホルダーであり、社員と会社が互いの価値を交換しながら、人材への投資、人材の成長、当社グループの付加価値の向上という善循環の実現を目指しています。具体的に会社が提供する価値は3つ、1on1などを通して働く意義を明確にしてエンゲージメントを高めていくこと、テレワークなどの働き方を含め、最大限のパフォーマンスを発揮できる環境を整備すること、そしてそのパフォーマンスに見合った適正な報酬です。2022年度から人事本部内にHRBP（ヒューマンリソースビジネスパートナー）室を設け、事業部側にHRBPを配置することで、多様な事業に求める人材ニーズを迅速に把握し、相互連携によりスピーディに対応する仕組みも設けています。私自身も社長就任前までは新卒採用の面接にも携わっていましたが、以前と比べて今の若者は単に経済価値だけに目を向けるのではなく社会の役に立ちたいという社会性を重視する意識が強いと感じます。若い人たちに限らず、全ての社員には自由闊達な働きがいのある場を会社が提供するの、私たちは目の前のお客様への貢献にとどまらず、そのお客様を通じてつながる社会に貢献していることを実感しながら日々の業務にあたらなければいけないと思います。そうしたことが当社グループの財産となり、当社グループの企業価値向上の大きな原動力になると考えています。

## ステークホルダーの皆様へ

### 幸せな社会の実現を目指し、社員とともに汗をかきます

今回、自立と自律の精神を持って“能動的に考えながら動く”と何度も申し上げました。これは私自身においても同じです。社長の役割は長期戦略を考えることと、次世代の

経営者を育てることです。「OUR PHILOSOPHY」のミッションである「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」を果たすために、TISインテックグループの社会における位置づけを考えながら、事業戦略を推進し、次世代のTISインテックグループにバトンを渡していかなければなりません。

私は「隗より始めよ」という言葉が好きで、社長が上から指示だけ出しているというのではなく、一緒に汗をかいて初めて社員が動いてくれると思っています。しっかりとした議論・検討をしたうえで会社として意思決定したのであれば、執行の長たる社長が最後は責任をとる、そういった心理的安全性があれば社員は失敗をおそれずに積極的にチャレンジできると思っています。社員一人がチャレンジによって進む1歩は小さいかもしれませんが、当社グループは2万人規模ですから、グループ全体としては2万歩になるわけで、非常に大きな成果につながります。

先日、個人投資家向けの会社説明会において「就任からの1年は何点ですか？」とのご質問をいただきました。業績も堅調に推移していることもあって、及第点という意味で「60点」と回答しましたが、これは自分の素直な気持ちです。事業環境も当社グループの状況もめまぐるしく変わり、常に一段上を目指す経営を追求している限り、対処すべき課題がなくなることはありません。しかも、我々が活躍できる舞台はもはや日本国内にとどまらず、グローバルにまで広がっているわけです。そうしたことを考えると私の仕事が永遠に100点に到達することはありませんが、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」を目指して、社員とともに自ら率先して尽力してまいります。引き続き、ステークホルダーの皆様との「価値交換性の向上」を通じて、持続可能な社会への貢献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、一層のご支援・ご協力のほど、よろしくお願い申し上げます。

## 2023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の長期成長戦略推進
2. DX組織能力・投資の強化による付加価値向上の加速
3. 事業構造転換促進と中長期的な資産・資本効率の向上施策推進
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. 人材の先鋭化・多様化へ向けた人材投資の一層の拡充