

04

価値創造を実現するための成長戦略

長期視点で目指す方向性	33
副社長メッセージ(事業戦略)	35
過去の中期経営計画振り返り	39
中期経営計画(2021-2023)の概要	40
中期経営計画の重点戦略	41
～DX・サービス・決済・グローバル・経営高度化・人材～	
[特集座談会]サービス型事業の取り組み状況	53
コーポレート組織管掌役員メッセージ	57
財務投資戦略	58
セグメント別事業戦略	61



長期視点で目指す方向性

変化が激しく先行き不透明な未来社会を鮮やかに彩るためには、ITの力は不可欠です。変化に対応するための構造転換を推進し、グループの総合力を発揮することで、社会の願いを叶え続ける存在であることを目指します。

ITで、社会の願い叶えよう。
先進技術・ノウハウを駆使して、新しい社会の活力を創造し、人々の笑顔を増やしていく。
そんな社会の未来をつくる存在でいたい。
TISインテックグループは、ITの力で、社会の願いを叶え続けます。

2050年の世界

2050年を推定するにあたり、政治・経済・社会における全24の主要テーマについて、技術の進歩とその影響を並行して眺めながらPEST分析を実施しました

政治 (Politics)	・人口動態の変化による年金・社会保障制度の破綻を予測 ・企業活動が社会に与える影響を制限する動きとして、気候変動対策としての化石燃料利用や資源利用についての規制の強化 等
経済 (Economy)	・高い経済成長を維持するアジアの新興国に世界経済の中心がシフト ・経済成長に伴い、世界的には各国間の格差が縮小されるが、個人の所得格差は拡大 等
社会 (Social)	・アジアを中心に人口が増加するが、経済成長の恩恵により平均寿命が延びる結果、世界的に高齢化社会に突入 ・技術革新により都市部が経済成長を牽引し、一方、人口増加が見込まれない地方経済の衰退が進行 等
技術 (Technology)	・技術面では、技術革新が加速し、技術ブレークスルーが頻発し、政治・経済・社会面に大きな影響 等

※ 2019年の「サステナビリティプロジェクト」において描いた2050年の世界観

長期トレンドに基づき、解決に貢献する社会課題として「金融包摂」「都市への集中・地方の衰退」「低・脱炭素化」「健康問題」を特定

特定した当社グループが解決に貢献する4つの社会課題

金融包摂	健康問題
都市への集中・地方の衰退	低・脱炭素化

2021年3月期

戦略ドメイン比率 **51%**

2018年3月期

戦略ドメイン比率 **35%**

2024年3月期

戦略ドメイン比率 **60%**

2026年

戦略ドメイン比率 **70%以上**

2050年

戦略ドメイン比率 **70%以上**

中期経営計画 2021-2023

基本方針
ステークホルダーレイヤー
社会・社員との価値交換や持続的成長の善循環を生み出す
社会・社員との共創価値の善循環

ビジネスレイヤー
SI力を強みにグローバルDXパートナーへ進化

リソースレイヤー
構造転換を成し遂げる人材構成ヘシフト

DX提供価値の向上
次なる強みへ投資拡大
グローバル経営の深化と拡張

人材の先鋭化・多様化

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

2026年の事業領域

事業主体	顧客ビジネスの支援	個別対応	IT領域	業務領域
	サービス化		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

2026年の戦略ドメイン

フロントティア市場創造ビジネス	ビジネスファンクションサービス
ITオフアリングサービス	戦略的パートナーシップビジネス

戦略ドメインへの進化

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) : 収益基盤と技術・ノウハウ基盤を両立
- ・ITオフアリングサービス (IOS) : 先行投資型ビジネスとして利益の軸
- ・ビジネスファンクションサービス (BFS) : グループの特長として認知され成長を牽引
- ・フロントティア市場創造ビジネス (FCB) : 創造的破壊による爆発的な成長を牽引

2016年の事業領域

2026年の戦略ドメイン

戦略ドメインへの進化

戦略ドメインへの進化

戦略ドメインへの進化

中期経営計画 2018-2020

中期経営計画 2021-2023
Be a Digital Mover 2023
DX提供価値の向上による構造転換の加速

グループビジョン2026
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

代表取締役 副社長執行役員
柳井 城作



グローバルな視点で社会の趨勢を見極め、 デジタル技術で社会課題の解決に貢献します。

代表取締役 副社長執行役員 柳井 城作から、DX提供価値の向上についての進捗、
今後の成長ドライバーや社会課題解決型サービス事業への取り組みについてお話しします。

2023年3月期までの振り返り 好循環の源となるシステム構築力による 力強い業績成長

中期経営計画（2021-2023）スタートから現在までを振り返ると、金融ITおよび産業ITセグメントが全体を牽引しました。当社グループが長年培ったノウハウをもとにしたエンジニアリング力を発揮したことで力強い業績成長ができた2年間と言えます。基幹系の統合や再構築など複数の大型プロジェクトが順調に推移するとともに、古い技術やプラットフォームを刷新するマイグレーション/モダナイゼーション案件、ERP（エンタープライズ・リソース・プランニング）も引き続き活況で大型受注が続きました。

好業績はシステム開発の現場における努力はもちろん、本社での2つの取り組みが寄与したと考えています。一つは、品質革新本部における施策です。同本部ではプロジェクトマネジメントの経験者がTISおよびグループ各社のプロジェクトについて第三者目線でのレビューを実施してお

り、特に近年における単なる指摘に留まらない、現場に踏み込んだ実効性のあるアドバイスや支援の強化が品質強化や不採算案件の抑制につながりました。二つ目はテクノロジー&イノベーション本部における生産性向上に向けた取り組みです。同本部が開発したアプリケーション開発/実行基盤「Nablarch（ナブラーク）」、グループ内技術者相互支援サイト「canal（カナル）」、開発ノウハウ集約サイト「Fintan（フィンタン）」など様々なツールが当社グループ全体のエンジニアリング力の向上に貢献し、1人当たり生産性や利益率向上につながっています。

また、コロナ禍においてロケーションにとらわれない、セキュアな開発環境を急速に整備し、当社グループ社員はフルリモートでもスムーズに業務を遂行できるなど、各人の実力が着実に向上しました。これらの結果、業界内で当社グループのシステム構築力は一定の評価を頂いており、お客様からの信頼がさらなる受注につながる好循環を生み出しています。

サービス型事業は順調に拡大

構造転換を加速するためのドライバーであるサービス型事業については、中期経営計画（2021-2023）で目標に掲げた社会課題解決型サービス事業売上高500億円（2024年3月期）の達成に向けて順調に進捗しています。背景として、現在、TIS本体ではDXビジネスユニットに社員1,500人規模を集結させて、集中的にサービス型事業を展開していることが功を奏したと考えています。DXビジネスユニットは、TISのデジタル決済ソリューションブランド「PAYCIERGE」を担当する組織や後述するヘルスケア事業に取り組む組織など複数の組織で構成されていますが、いずれも先行投資で自分たちが作り上げたサービスを提供するサービス型事業に特化した組織です。

お客様側においてもクラウドサービスの安全性への信頼性が高まり、開発時間やコストの削減、利便性の観点からサービス型事業へのニーズが拡大していると捉えています。そういった背景を受けて、2022年に「PAYCIERGE」最大のサービスソリューションとして取り組みを進めてきたクレジットカードプロセッシングサービス（クレジットカードSaaS）を開始できたことは、TISにおいてもエポックメイキングな出来事だと言えます。

当社グループはオーダーメイド型で支援するSierの印象が強いかもかもしれませんが、インテックにおいても、顧客データの利活用を支援する「F³（エフキューブ）」が地方銀行全体の過半数に導入実績があるほか、企業間取引におけるデータ連携基盤サービスのEDIにおいてシステム構築および運用実績で国内市場No.1シェアを誇ります。また、クオリカでは外食産業専門の店舗管理システム「TastyQube Growth」が国内市場シェア20%と伸長するなど、当社グループ全体でサービス型事業は順調に推移しています。

DX提供価値の向上を促進する様々な取り組み DXニーズに対応し、人材とサービスメニューを強化

中期経営計画（2021-2023）ではDX提供価値の向上をテーマに掲げ、その一環であるDXコンサルティング力強化に向けては、約250人のDXコンサルタントを2024年3月期に500人体制にすることを目指していますが、2023年3月期には420人と強化が進んでいます。滯標アナリティクス株式会社、Fixel株式会社などの子会社化を通じて、データサイエンティスト、UI/UXデザイナー等の新たな職種人材も増え、お客様へのDX提供価値の幅を広げています。

お客様のDXニーズは多様ですが、クラウド型の経費精算モバイルアプリケーション「Spendia」、事業プロセスを自動化するRPA（ロボティック・プロセス・オートメーシ

ン）が好調であるほか、2022年12月にスタートしたAI予測をもとにした製造業向けクラウドサービス「予測型経営DXサービス」、2023年2月に提供を開始したプロジェクトマネジメント業務サービスのクラウド版「RoboPMO[®]」についても今後の広がりを期待しています。

特にDXニーズとしてお客様から増えているのは情報の利活用やAPI（アプリケーションプログラムインターフェース）をテーマにしたものです。異なるシステムをつなげて、分散しているデータを集める基盤を我々が提供することで、提供した基盤上でいろいろな分析ができるようになります。大量のデータを集めてからそのデータをどのように活用していくかによって、企業や社会は大きな変化や発展の可能性を秘めており、本当のDXはこれからだと見えています。

強みであるペイメントサービスをさらに多角化

TISにおいては、「PAYCIERGE」については、さらに機能を拡張して利便性を向上するとともに、国内での給与デジタルマネー払いの解禁に先んじて、2022年11月には「au PAY」での給与支払いを可能とする「給与デジタルマネー払いゲートウェイサービス」の導入が決定しました。2023年4月の解禁を受け、ニーズへ本格的に対応すべく、より一層力を入れてまいります。さらに、2023年3月には株式会社みずほ銀行と連携し、福島県会津若松市のデジタル地域通貨サービス「会津コイン」の提供を開始しています。これは同市が提供するデータ連携基盤と接続する決済手段ですが、キャッシュレス決済の普及促進と、市内の様々なシーンで行われた決済のデータの利活用を実現し、新たな地域サービスの創出・地域の活性化を目指していきます。

病院のDXを支援するインテックのHIS事業

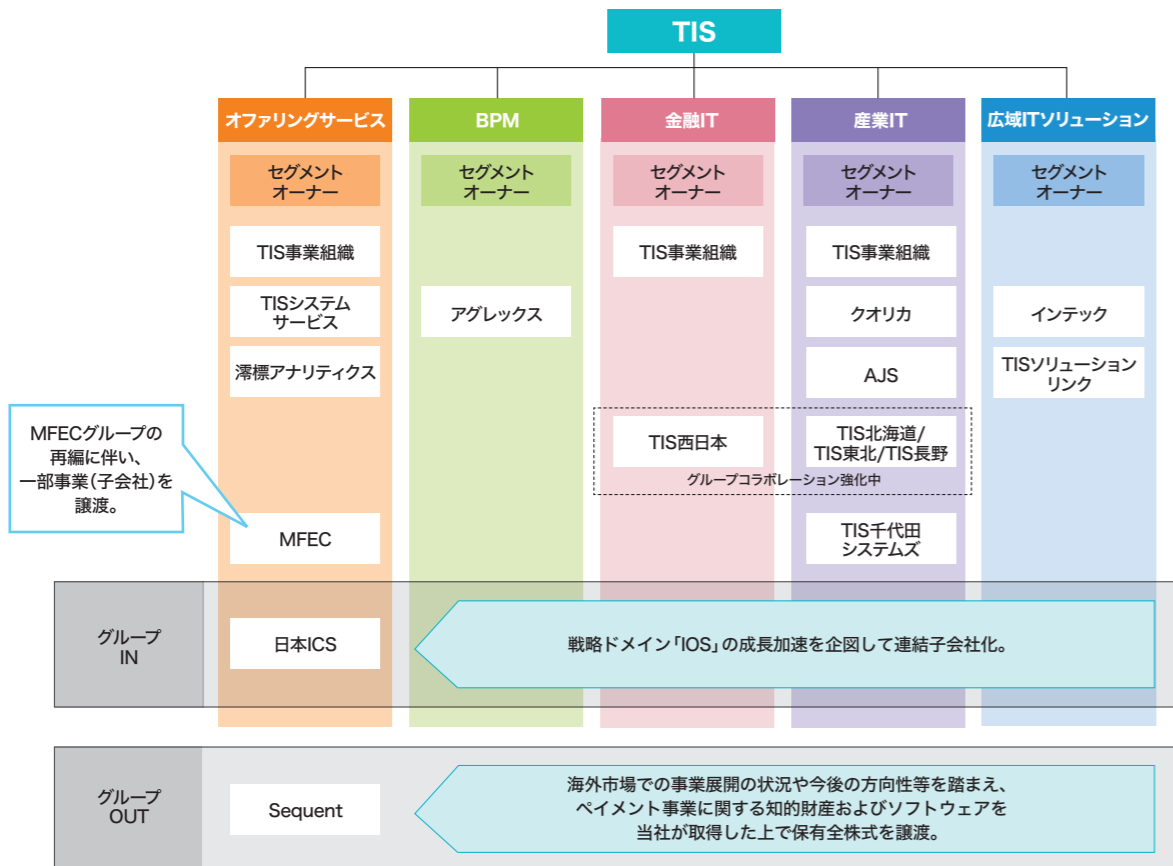
社会全般での労働力不足を背景に全国の医療機関においてもDX化による業務の効率化が急務です。インテックではHIS（病院情報システム）事業が活況で、医療情報連携プラットフォームの構築、その一環である病理・細胞診検査業務支援システム「Expath」において全国の国立病院、大学病院を中心に多くの実績を誇ります。病院内では様々な診療科で病理検査の依頼が発生しますが、依頼のあった検査を行った後、依頼元の先生が病理診断結果を電子カルテで見られるようにするワークフローを実現しているシステムです。電子カルテ情報等の院内システムの統合・連携だけでなく、院外の医療機関との情報連携を行うことが可能で、今後さらに社会的ニーズが高まる事業領域と期待しています。

グローバル市場での戦略的事業投資と人材育成

当社グループはグローバル戦略として掲げる「ASEAN トップクラスのIT企業連合体」の組成に向けて、チャネル軸でのタイ、インドネシア、ベトナム等の現地有力Slerとの資本・事業提携やテクノロジー軸では地域を問わず幅広い企業との資本・事業提携を進めています。加えて、世界的にコンサルティングとテクノロジーの融合が進んでいることを踏まえ、2023年1月にはインドの大手経営コンサルティング企業であるVector Management Consultingグループと資本・業務提携しました。当社グループにおいては世界でも成長著しいインド市場への初投資であり、今後は慎重に協業を深め、Vector社のノウハウを活用することで、当社グループのインド、日本、ASEAN地域および中国のお客様へのITサービスの高付加価値化を目指します。

さらに、グローバルな産学連携を通じた人材育成にも力を入れていきます。グローバル企業においては海外有力大学に自社講座を設けて学生を教育して希望者に入社してもらうなど、社会貢献と優れた人材確保の両面につながる素晴らしい取り組みを行っています。当社グループにおいてもASEANでの事業戦略の推進につながる人材育成の一環として東南アジアの大学での講座設置を検討しています。

事業ポートフォリオの見直し状況



現状、グループ全体で日本国籍外の社員が1500人程度いますが、こういった取り組みが進めば外国籍の社員がさらに増えていくのは自然なことです。また、国籍だけでなく、能力や経験の多様化が進めば、イノベーションが多く生まれ、我々の成長の強力な力になると考えていますので、人材の多様化についても着実に進めていきたいと考えています。

成長ドライバーを見据えた取り組み 事業ポートフォリオの最適化

2023年3月、TISは中堅中小企業や税理士事務所に向けた会計/税務パッケージを提供する日本ICS株式会社の株式を取得し、連結子会社化することを決定しました。

大企業と比べて、中堅中小企業ではDX環境の整備がどうしても遅れている面があり、そういう点からすれば今後は中堅中小企業ビジネス(Small and Medium-sized Business:SMB)市場におけるIT投資が拡大すると予測されます。当社グループは大企業を中心とする顧客基盤を特長としているため、今回、全国約7,700の税理士事務所の顧客基盤と会計/税務の有力なソリューションを有する日本ICSをグループ化することで、全くビジネスモデルの異なるSMB市場へ本格的に参入する布

石としたものです。オフリングサービスを強化する一環としても顧客数が圧倒的に多いSMB市場は重要かつ有望であり、今後は日本ICSを通じて、当社グループの経費精算やヘルスケア関連のソリューションを裾野広く展開する等、シナジー効果の創出を期待しています。

一方で、事業ポートフォリオの見直しは今後も常に行っていく方針であり、直近でもSequentのグループアウトやMFECグループの再編に伴う一部事業の譲渡といった意思決定をしています。

グループの重要資産としてIPを蓄積

近年、急速にテクノロジーが進化する一方で、新しい技術をどのように自分たちのビジネスに活かしていくのか戸惑うお客様も多いのが現状です。当社グループはこれから先も単なるITベンダーでよいということではなく、お客様のDX化の方向性や道筋を具体的に支援する、全体のオーガナイザーとしての役割が求められています。世界では欧米や中国等が率先して社会構造のイノベーションを進める中、デジタル化の波に日本が立ち遅れないためにも、当社グループの役割は重要だと考えています。

テクノロジーが進展する中、当社グループが急ぎ対応すべき課題が知的財産(Intellectual Property: IP)管理です。従来のSIでは、お客様のシステム開発を完了した時点で当社グループ側はプログラムも書類も全て破棄するため、ノウハウと経験以外は何も残りません。IP管理の強化は労働集約型からビジネスモデルの構造転換につながるものです。現在はサービス型事業の拡大とともに特許申請等を積極的に行うように現場の意識も変わってきており、経営戦略における重要性の高まり等を背景として、2023年4月には法務・知的財産部を改組しました。プログラムや開発技術等についてお客様との共同での著作権や利用権等を模索するなど、グループ資産としてIPを適切に管理し蓄積することで我々の強みを強化していきたいと考えています。

的確にイノベーションを取り込み、実用化する

ソフトウェアエンジニアリングを変革する可能性がある新技術として生成AIを無視することはできません。お客様からどう使っていけばよいかという問い合わせも多くいただいております。ビジネスとしては、TISではAI搭載型チャットボット作成サービス「DialogPlay」に生成AIを組み込んだサービスを既にリリースしていますが、さらになるビジネスの可能性や社内向けの生産性向上のための活用など、社内コミュニティでの情報交換やアイデアソンの開催など活発な議論を重ねています。

もう一つ、重要な成長ドライバーがロボティクスです。既に当社グループが開発した複数ロボットを統合管理するプラットフォーム「RoboticBase®」が「東京ミッドタウン八

重洲」をはじめとする商業ビルに導入され、受付、掃除、配送等のサービスロボットを実用化しています。さらに人手不足を背景にスマート化が急務となる空港サービス、地方の交通難民解決に有効な自動運転バスなど、ロボティクスは様々な社会課題解決に寄与すると期待されており、今後も当社グループは実証実験等を進めてまいります。

また、分散台帳技術の実用化も進んでいます。TISは米国のエンタープライズ・ブロックチェーン企業のR3社との資本・業務提携を背景に、多様な分野でのブロックチェーンを活用した事業ブロックチェーン技術を使った環境価値移転管理システム、旭化成株式会社と共同開発した偽造防止デジタルプラットフォーム「Akliteia(アクリティア)」、豊田通商株式会社が提供する船舶向け燃料受発注を一元管理するサービス「BunkerNote(バンカーノート)」などに携わってきました。2023年4月にはNFTビジネスへの取り組み専任組織として「Web3ビジネス企画部」を立ち上げ、さらにお客様および自社におけるWeb3ビジネスを加速化します。

このほかにも、中長期的観点で量子コンピュータ等の研究に取り組むなど、社会構造を変える可能性がある新技術を的確に捉え、自社グループ内の知見を蓄積しています。

デジタル技術を駆使したムーバーとして 「ミッション」を意識した 社会課題解決型ビジネスを展開

当社グループはグループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」で掲げるミッションに基づき、本気でブランドメッセージ「ITで、社会の願い叶えよう。」を実現するために社会課題解決型ビジネスに取り組んでいます。

様々な社会課題に対して、デジタル技術の力で解決できる部分が増えてきていますが、社会課題はあまりにも大きく、当社グループだけで解決できるとは考えていません。例えば、健康問題の解決に向けては、単に事業者としてサービスを提供するだけでなく、PHRサービス事業協会や、「日本デジタルヘルス・アライアンス(略称 JaDHA)」ワーキンググループへの参画を通じて、サービスの普及促進を進めています。

また、前述したデジタル地域通貨サービス「会津コイン」、ロボティクスを活用したスマートシティやMaaSなどの実証実験、脱炭素社会を実現するソリューションブランド「Carbony」の展開も、政府や地域、同じ課題に正対しているステークホルダーと一緒に取り組んでいます。

今後も、デジタル技術を活用するキープレーヤーとして社会課題と真摯に向き合い、ステークホルダーとの価値交換性を向上させながら解決を図ることで、持続可能な社会への貢献と持続的な当社グループの企業価値向上を実現していきたいと考えています。

過去の中期経営計画振り返り

中期経営計画(2021-2023)に至る過去の中期経営計画を振り返ります。

2016年3月期～2018年3月期

Beyond Borders 2017

2019年3月期～2021年3月期

Transformation to 2020

	ポートフォリオ経営		継続的なスピードある構造転換	
テーマ	尖った事業・強みが組み合わせ、一つの形を成すような「ポートフォリオ経営」を目指す		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	
基本コンセプト/中期経営方針等	<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		<ul style="list-style-type: none"> ●持続的な利益成長 ●社員の自己実現重視 ●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 	
主要指標	2018年3月期		2021年3月期	
	計画値	実績値	計画値	実績値
売上高	4,000億円	4,056億円	4,300億円	4,483億円
営業利益	300億円	327億円	430億円	457億円
営業利益率	7.5%	8.1%	10.0%	10.2%
ROE	8.0%	9.9%	12.0%	10.8%
株主還元方針	総還元性向35%を目標		総還元性向40%を目標	
配当性向	2018年3月期 16.6%		2021年3月期 31.9%	
総還元性向	2018年3月期 30.5%		2021年3月期 42.8%	

(参考)3年間の年平均成長率

	2018年3月期	2021年3月期
売上高	+4.0%	+3.4%
営業利益	+15.7%	+11.8%
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 	<ul style="list-style-type: none"> ●本社機能の高度化・効率化推進 ⇒本社系機能高度化プロジェクト“G20”グループ基幹システム統合 本社系コスト10%削減
主な振り返り	<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。 	<ul style="list-style-type: none"> ●構造転換の推進や生産性改善により、利益成長を実現し、重要経営指標である営業利益や戦略ドメイン比率50%の目標を達成(2021年3月期実績51%)。 ●定量面では、サービスITは投資先行が続ぎ、売上高は成長したものの収益性に課題。BPO、金融IT、産業ITは付加価値向上や生産性改善により収益性が向上。 ●戦略ドメイン転換を進め、利益成長を実現する一方でサービスITの収益化、次の事業の柱の立ち上げによる質的構造転換は道半ば。

中期経営計画(2021-2023)の概要

中期経営計画(2021-2023)の概要と進捗状況です。

2022年3月期～2024年3月期

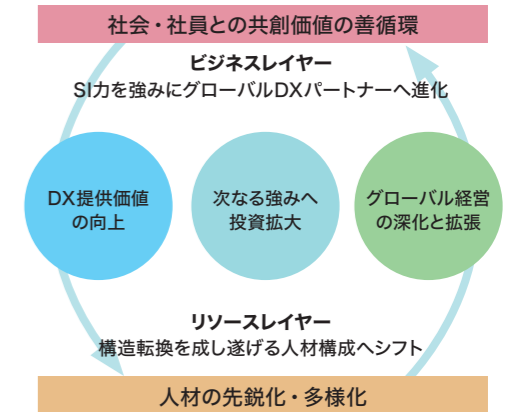
Be a Digital Mover 2023

「グループビジョン2026」の達成に向けたセカンドステップとして、DX提供価値の向上により、バリューチェーンを高度化する期間と位置付け、さらなる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。主要な経営指標において中期経営計画の最終年度である2024年3月期の目標を1年前倒しで達成し、進捗は良好です。

基本方針

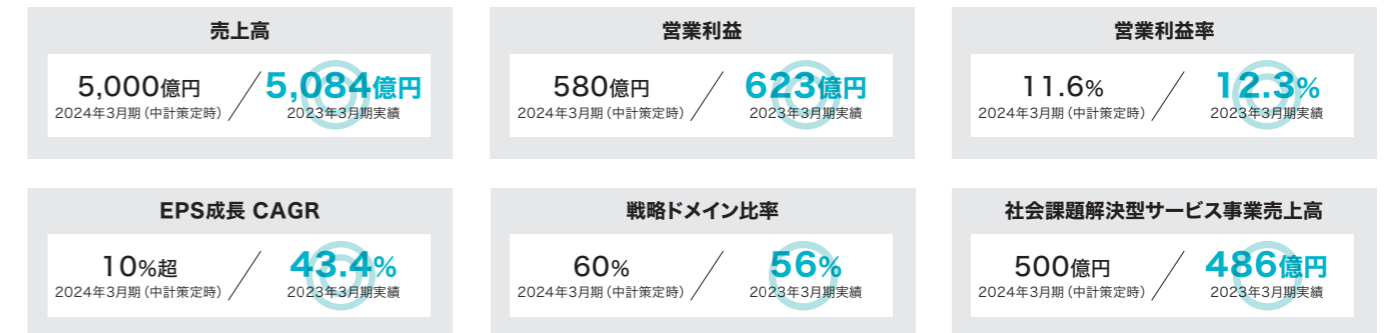
重要な環境変化

- ・ニューノーマル環境下におけるDXの重要性が増す中、コンサルティングファーム等の存在感が増し、競争激化
- ・グローバルプラットフォームやエンタープライズSaaS企業などの躍進もあり、長期的には受託開発のマーケットが縮小する可能性
- ・ESG投資が急速に拡大しており、長期戦略に基づくサステナビリティ経営の重要性が向上



DX提供価値の向上による構造転換の加速

重要経営指標



2023年3月期グループ経営方針

- 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
- DX組織能力・投資の強化による付加価値向上の加速
- △ 事業構造転換促進と中長期な資産・資本効率の向上施策推進
- 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
- 人材の先鋭化・多様化へ向けた人材投資の一層の拡充

2023年3月期の振り返り

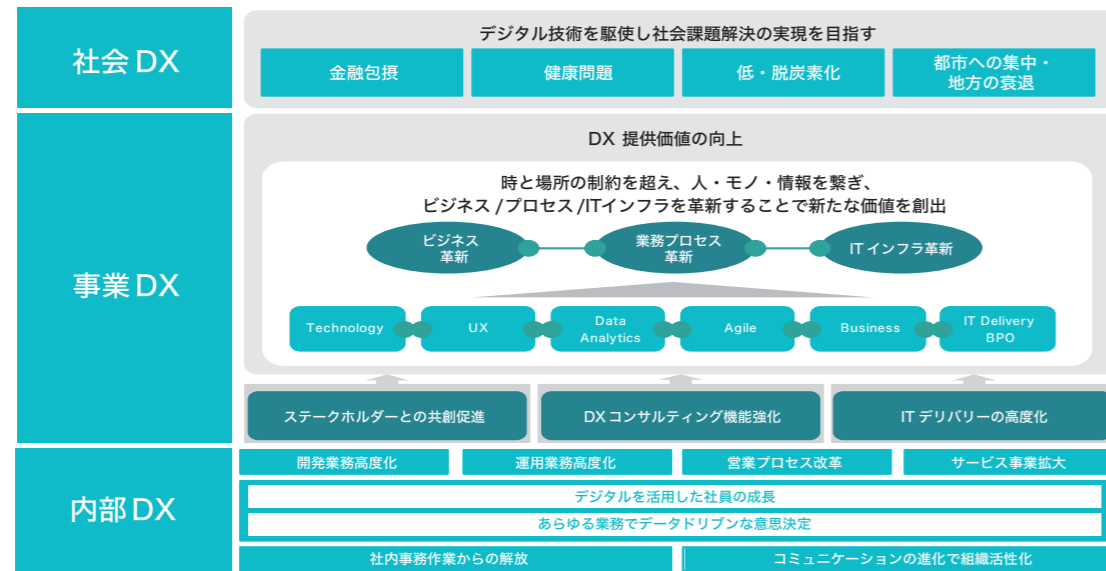
- ●サステナビリティ経営・ステークホルダーエンゲージメントで外部機関から高評価(MSCIジャパンESGセレクトリーダーズ指数/FTSE等)
- カーボンニュートラル宣言等、環境に対する取り組み強化
- 長期視点で社会提供価値・企業価値向上に資する取り組みへサステナビリティ経営を高度化
- ●継続的なエンハンスメント革新等の活動により、売上総利益率は27.9%と引き続き向上・不採算案件も抑制
- 戦略ドメイン転換も計画通り進捗(戦略ドメイン比率 計画54% / 実績56%)
- コンサルタントを拡充し、データ分析・デザイン機能を強化
- △ ●社会課題解決型サービスの事業創生・成長に向け、顧客やパートナーとの共創を継続推進
- R&D等、内部能力強化投資は計画通り執行
- ●「ASEANトップクラスのIT企業連合体」に向け、MFECを中心にトップライン成長
- インド大手の経営コンサルティングファームVector Consulting Groupとの資本・業務提携により、共創推進
- ●付加価値向上を目指した人事制度改定(2023年4月施行)
- 人材に対する先行投資(報酬向上)の一層の強化
- HRビジネスパートナー(HRBP)活動を強化・推進

当社グループ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」を体現すべく、デジタルを活用することで「ステークホルダーとの価値交換性のさらなる向上」を目標に掲げています。

■ DX事業戦略の全体像

TISインテックグループは、DXを3つの領域で捉えています。よりよい社会を実現していく「社会DX」、お客様の事業を革新していく「事業DX」、そして私たちTISインテックグループ自身を進化させていく「内部DX」。

これらを別々のものとするのではなく、「相互に強く影響しあう一つの連なりとして、統合的な視点で取り組みを進めていくこと」そして「デジタルを活用して、これからの社会に、お客様の事業に、自身のグループ内部に、新たな価値の好循環を生んでいくこと」が、TISインテックグループが目指すDXの姿です。



当社のDX戦略の詳細は以下をご参照ください。
<https://www.tis.co.jp/group/policy/dx>

■ 社会DX

当社グループの注力領域である「金融包摂」「健康問題」「低・脱炭素化」「都市への集中・地方の衰退」を中心とする社会課題の解決に向けて、当社グループ自身が様々な新しいサービスを生み出し、これらの社会課題をITの力で解決することで、豊かな社会の実現を支援していきます。

■ 事業DX

お客様が取り組む社会課題・経営課題をデジタルを活用して支援していきます。

国内トップレベルの決済領域をはじめ、データアナリティクス、AI・ロボティクス、ヘルスケア、エネルギーマネジメントなど、グループに培われた強みを融合し、お客様のビジネスを成長させ企業価値を高めるパートナーとして、課題の特定、最適なサービスの提案から実装、運用まで提供しています。

■ 内部DX

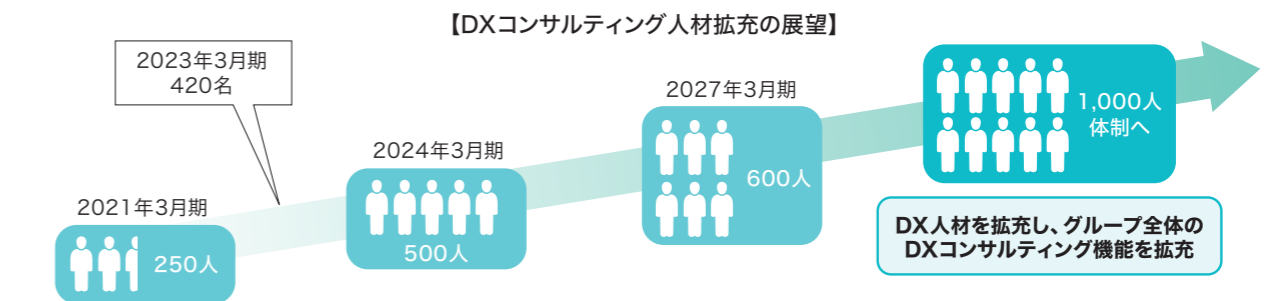
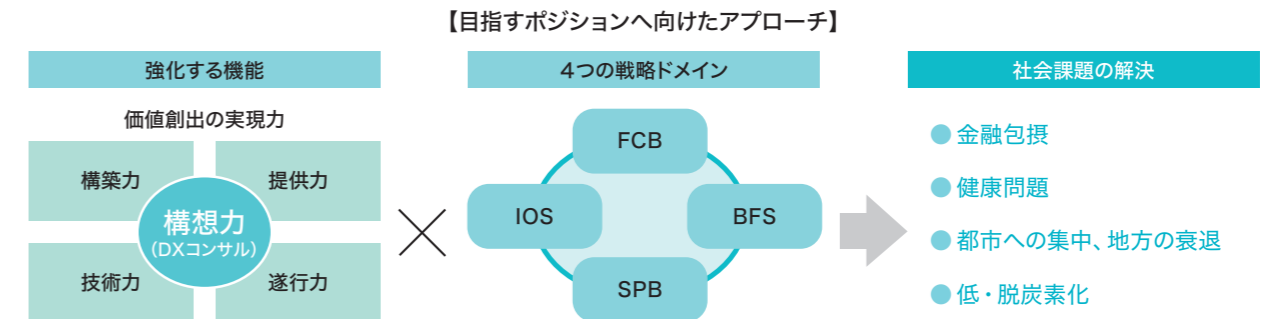
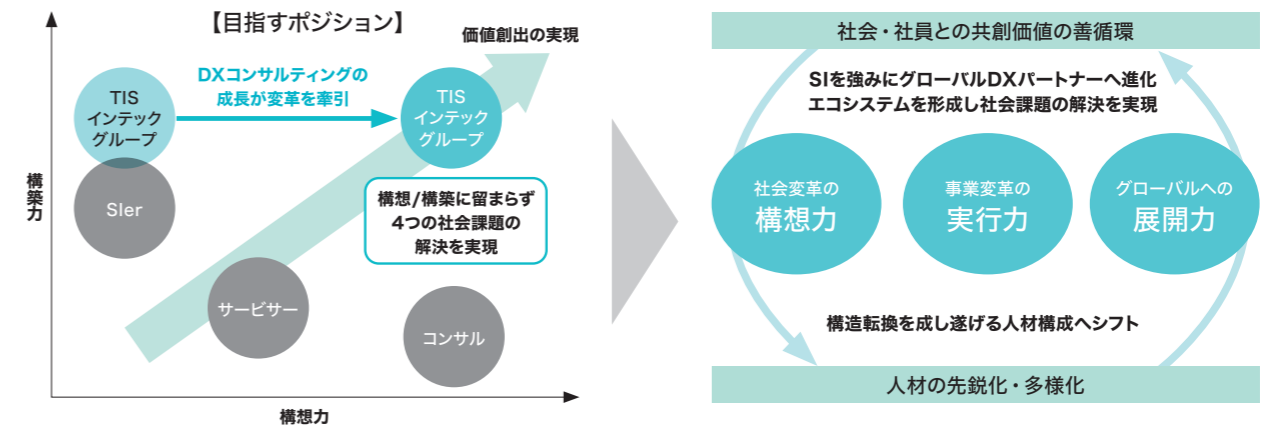
グループ内に蓄積されたデータの活用やAI・ロボットなどにより、業務の効率化を進めることで社員の働きがいを高め、社員が社会DX/事業DXを推進に集中できる環境へ変革していきます。

■ 推進体制

当社グループのDX事業戦略は代表取締役 副社長執行役員を責任者として推進しています。また、ステークホルダーとの価値交換性を倍増することを目標に、DX推進本部(専任組織)を中心として、グループ・組織横断のプロジェクト型マーケティング・営業の高度化、開発・運用の高度化、人材活用等の幅広い領域で未来像をデザインする取り組みを進めています。

■ DX事業戦略の方向性

長い年月をかけて培ったSIによる構築力が当社グループの強みです。顧客が解決策を見出していない部分へ先回りして、問題解決と解決策を描く構想力を持つことで、現在のSIerという枠組みから大きく進化して成長できると考えています。この構想力の中核となる機能がコンサルティング機能です。これをしっかり機能させることで、社会課題の解決に向けて、社会変革や顧客の事業変革を担えるポジションの確立を目指します。

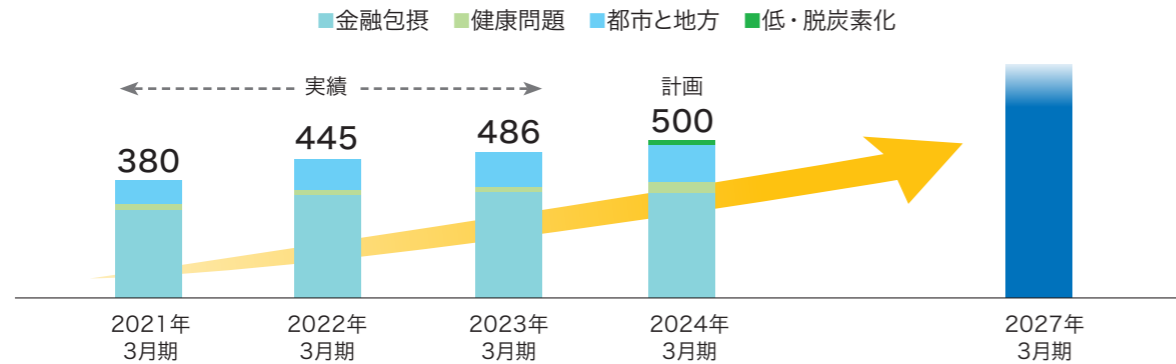


【TISのDXコンサルティングの特徴】	【大手ファームの典型】
DXの実現までをフルスコープで対応 ● SIerとして実現までを伴走し、絵に描いた餅で終わらない ● コンサルティング～実現までのシステム実装や継続的改善までをフルサポート ● これまでミッションクリティカルなシステム構築・運用を担ってきた実績に裏付けされた、理想に終始しない実態に即した変革を最後までやりきる組織力 ● 組織変革や、DX人材育成までの組織イネーブルメントを伴走型で対応	● 戦略策定、構想までで実行は顧客やベンダー任せ ● 海外事例やベストプラクティスから日本企業では実現できない“あるべき姿”提案 ● “うちの会社には合いない”
データドリブンアプローチ ● データ分析・活用で意思決定し、成長できるデータ経営を実現 ● データを起点にし課題の可視化やデータ蓄積、データに基づき改善する仕組み ● データサイエンティスト専任チームの滞標アナリティクスでの豊富な実績 ● データを集める仕組みづくりについても、デザイン思考や行動経済学を活用した体験設計を行うこととしたUI/UXデザインも活用	● 実際のデータの中身や運用の取り回しを知らない提案 ● データ分析やUI/UXデザインは別チームであり、統合したコンサルティングは途上
コンサルタントの視座・関わり方 ● 中長期視点で社会貢献・事業継続できるビジネスへの取り組み ● SDGsやESG投資など、企業の存在意義に直結する社会課題への取り組み ● TIS自体も社会課題の解決に取り組む事業会社だからこそ、長期で取り組む意義について共同投資や、合併設立といった主体的な関わりが可能 ● 1社では実現できない課題の解決を“循環できる継続性”の座組み、目指したい理想の社会の姿からバックキャストで未来を描く	● 企業への有償支援としての関わり方が中心 ● あくまで外部アドバイザーとしての関わり方のみ

トピックス 2022年12月にコンサルティング事業 ～DX事業戦略～をテーマとする説明会を開催し、注力領域や戦略等について詳しくご説明しています。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/221205_1.pdf

決済領域をはじめ、注力領域である4つの社会課題を解決するために経営資源の重点分配と、マネジメント高度化によりサービス事業全体の収益性向上を目指します。

売上高の成長イメージ (億円)



主なオファリングサービス事業の取り組み

Payment	<ul style="list-style-type: none"> ● クレジットSaaSは予定通りローンチ済み ● TIS、「au PAY」、給与デジタルマネー払い対応のシステムを導入 ● 地域課題解決型デジタル地域通貨サービス「会津コイン」を提供開始
社会課題解決型サービス事業*	<ul style="list-style-type: none"> ● 石川県羽咋市のスマートシティデータ連携基盤を構築し、行政効率化を支援 ● Web3を活用し地域の森林資源の活用で経済循環と環境保全を両立するエコシステムの構築を目指すプログラム「WOOD DREAM DECK」を始動

*金融包摂、健康問題、低・脱炭素化、都市への集中・地方の衰退を直接的に解決するサービス型事業

■ 社会DX (社会課題解決型サービス事業)

「社会DX」は、デジタル技術を駆使したムーバーの中核となる領域です。TISインテックグループでは、次の4つの社会課題の解決に重点を置いて、自ら新しい事業を展開しています。グループ内部からのアイデアをはじめ、M&A、他社との共創などによって、多様なサービスが続々と生まれています。



トピックス

2021年12月にサステナビリティ経営をテーマとする説明会を開催し、社会課題解決型サービス事業について詳しくご説明しています。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/211201_1.pdf

ピックアップ事例

■ 健康問題

医療・健康情報を取り扱うデジタル技術が集約された「ヘルスケアプラットフォーム」

当社では日々の健康増進から病気の予防や治療、介護にわたる様々なライフステージの生活者を支える「医療」「健康」情報を対象に、それらを活用するためのIT技術が集約されたオープンなプラットフォームとして「ヘルスケアプラットフォーム」を提供しています。

プラットフォームに集約される生活者の日々の健康情報や医療情報を、生活者が主体となり、様々なライフステージで活用することができます。医療機関での治療や診療、地域における健康増進施策を正しく効果的に受けることが可能になり、生活者自身の健やかな生活の維持を支えます。



2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)の「大阪ヘルスケアパビリオン」に協賛

当社は2025年日本国際博覧会において、大阪府・大阪市・2025年日本国際博覧会大阪パビリオン推進委員会が出展する「大阪ヘルスケアパビリオン Nest for Reborn (以下、大阪ヘルスケアパビリオン)」に協賛しています。

「REBORN」をテーマとした大阪ヘルスケアパビリオンでは、「未来のヘルスケア体験」や「ミライの医療」など、ヘルスケアが重要なテーマとなっています。当社は万博への協賛の一つとして、大阪ヘルスケアパビリオンでのヘルスケアに関する展示をITでサポートします。



■ 低・脱炭素化

デジタルの力で脱炭素社会を実現する「Carbony (カーボニー)」

2022年4月よりソリューション第1弾として「Carbony VPP(仮想発電所)プラットフォーム」を提供開始しています。今後は、実証として取り組んでいる省エネ促進サービス、Scope3対応、環境価値取引プラットフォーム、EVソリューションなどのサービス化を目指します。



■ 都市への集中・地方の衰退

中国の自動運転EVスタートアップ企業PIX Moving社と資本・業務提携

MaaS、スマートシティ分野が拡大する中国市場において、当社と当社グループの中国現地法人の提愛斯数碼(上海)有限公司とPIX Moving社の3社が共同で、MaaS関連のITサービスの構築・提供を行います。中国で実績を積み重ね、それをもとに日本およびASEAN市場に向け関連サービスの拡大を目指していきます。

PIX Moving社の製品例



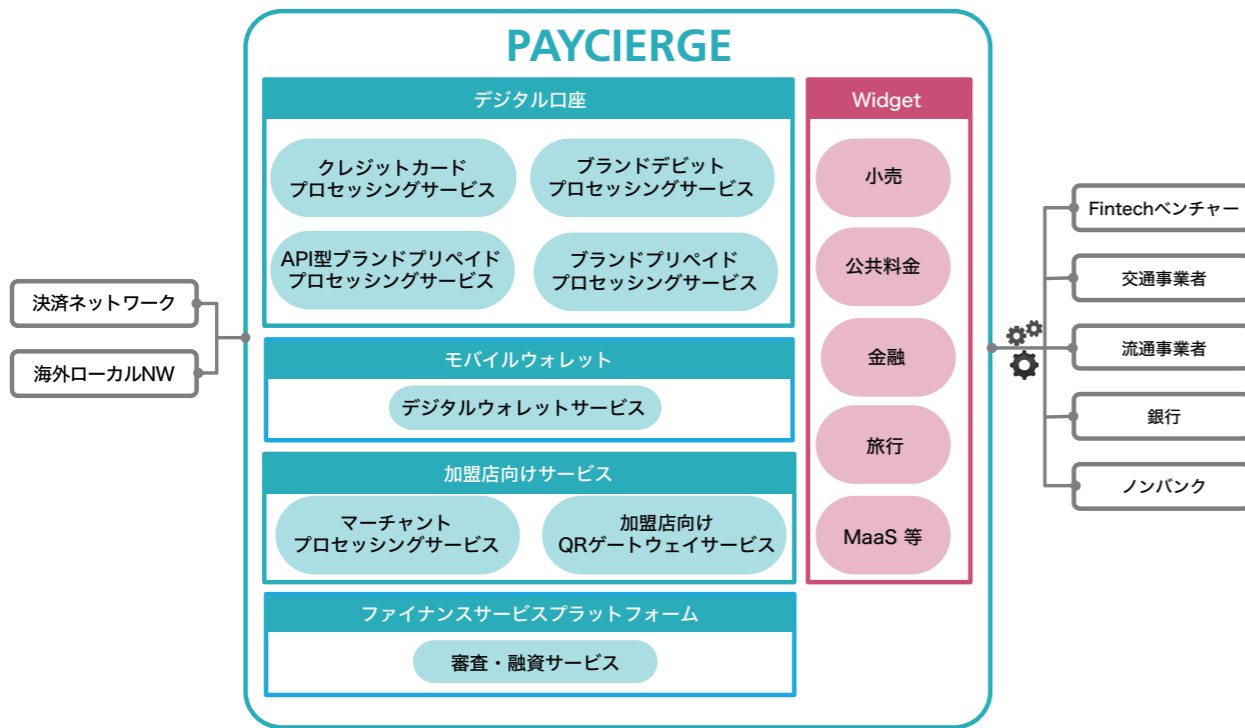
キャッシュレス社会の実現に向け、強みを活かした事業展開を加速

当社は大手クレジットカード会社向けの長年の支援を通じて、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としての地位を確立しています。

現在、決済ビジネス市場では、キャッシュレス化の進展に伴って大きな環境変化が起きています。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 (ペイシエルジュ)」を通じた事業展開を加速させていきます。

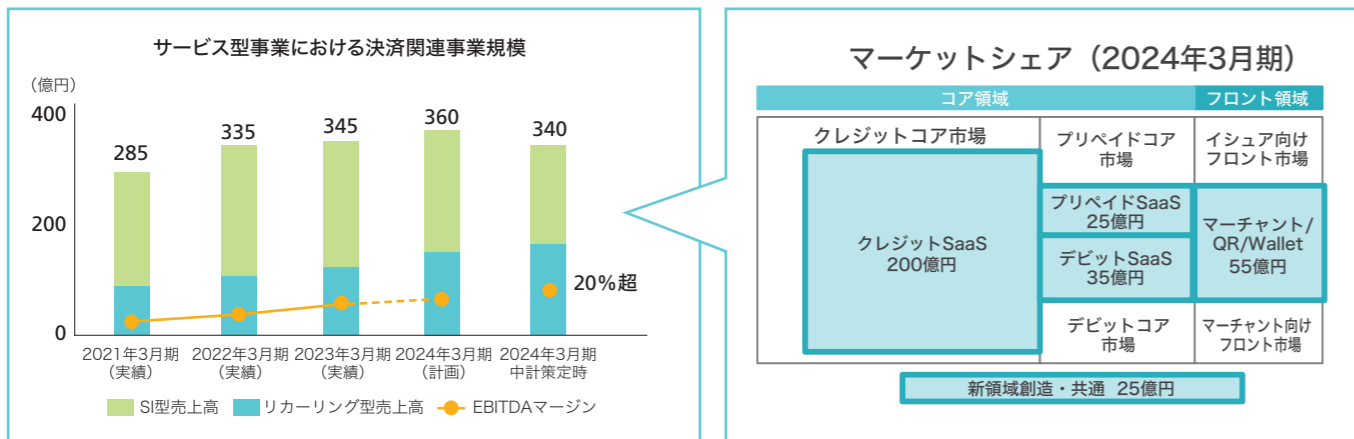
■ 決済ビジネスの全体像と当社の注力領域

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全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です。



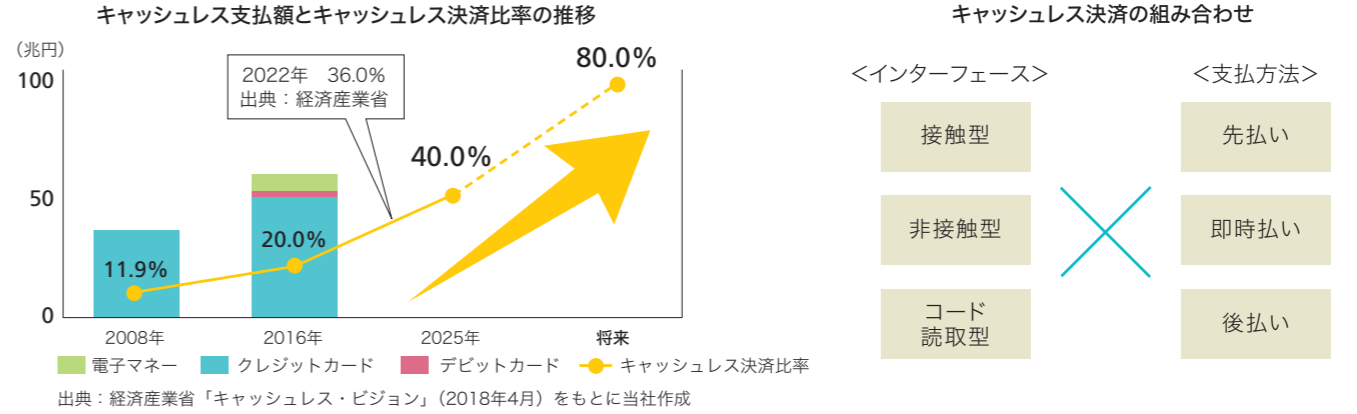
■ 中期経営計画(2021-2023)における決済事業戦略

キャッシュレス市場が成長する中、新たに決済事業に参入したい事業者をターゲットとし、高度な専門性が求められるからこそ当社の優位性が発揮できるコア領域を中心として2024年3月期に売上高360億円を目指します。



■ 日本のキャッシュレス決済の状況

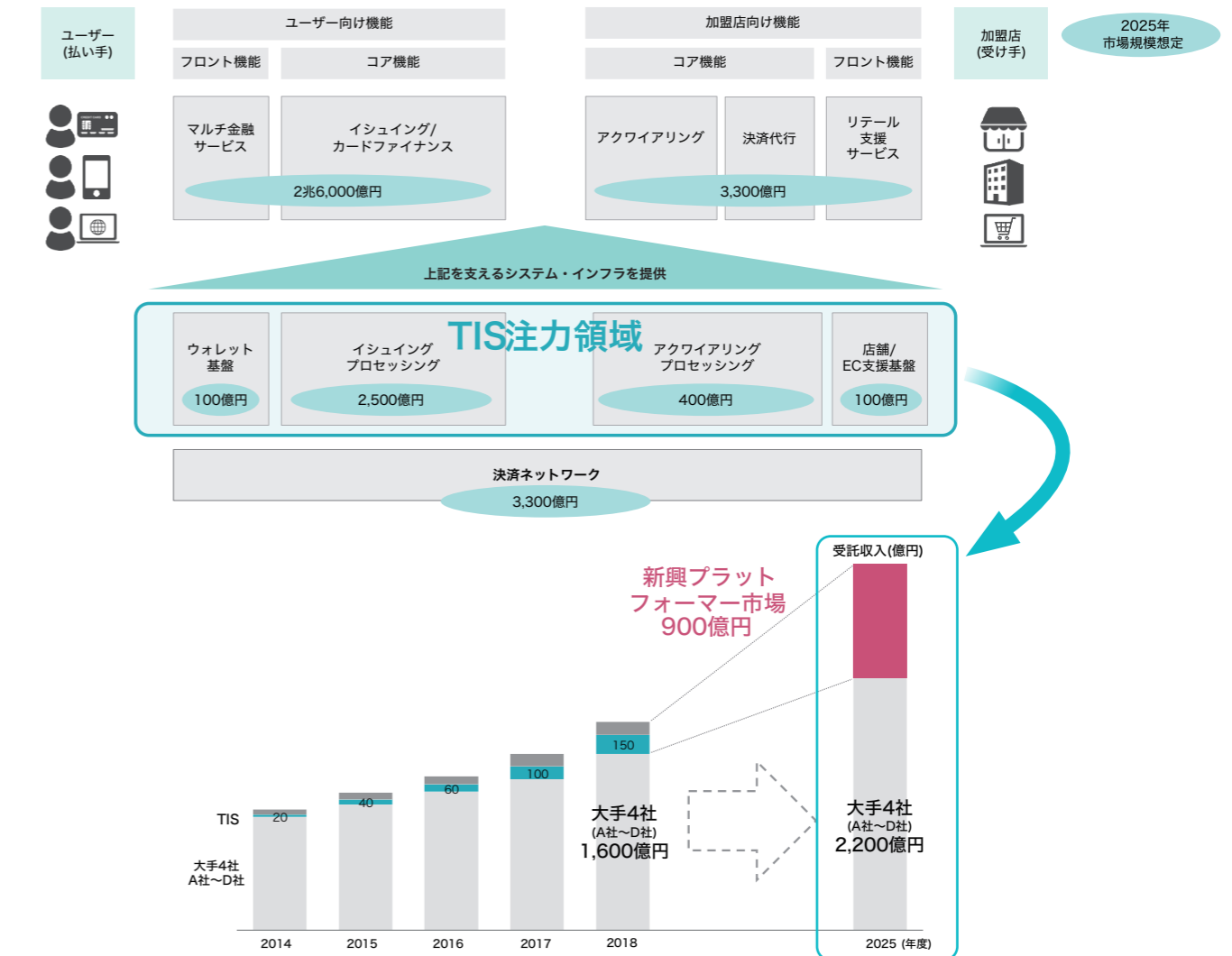
- 政府がキャッシュレス化を推進しており、キャッシュレス決済は今後さらに拡大していくことが見込まれます。
- クレジットカードはキャッシュレス決済の代表的な手段。近年広がりを見せるQRコードやバーコードを用いたコード決済サービスに紐付けられる形で利用される機会も多いなど、その取扱高は今後も増加が期待されます。



■ 当社が注力する領域の市場規模想定(2019年時点、TIS調べ)

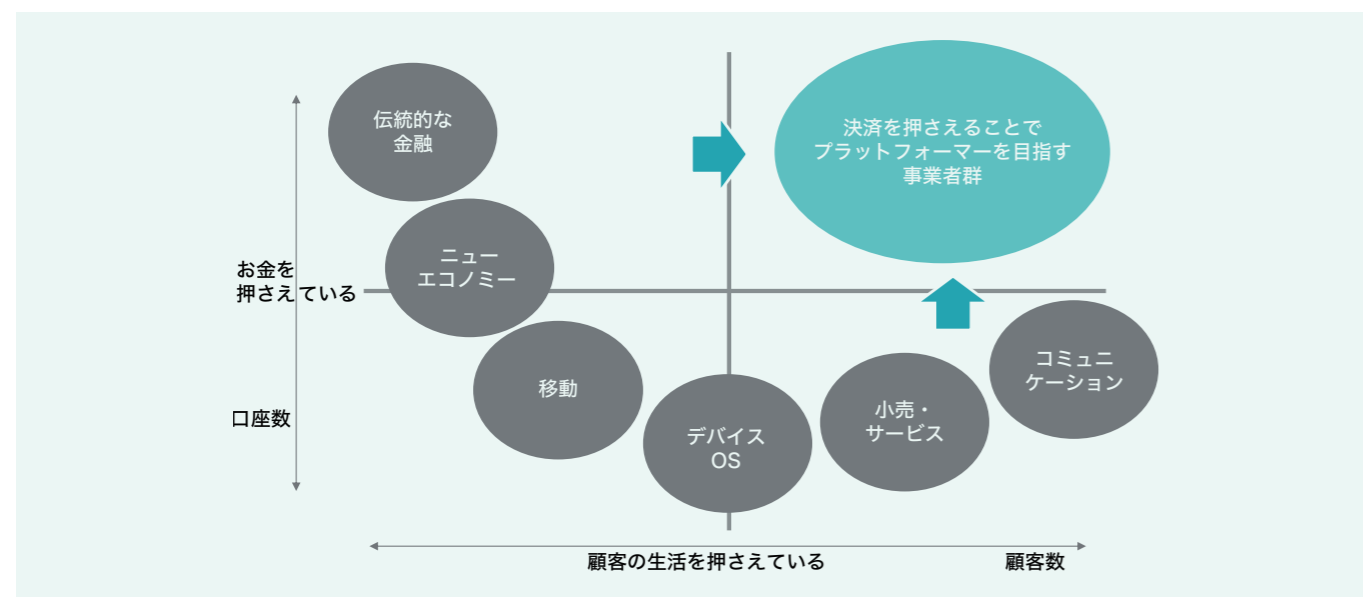
当社では、キャッシュレス決済の拡大に伴い、日本におけるプロセッシング市場は継続的に成長し、2025年度に3,100億円規模に成長すると見込んでいます。カードプロセッシング大手4社の事業規模は2,200億円で安定成長する一方で、非金融業者向けの新市場は900億円規模に大きく拡大すると予想しており、当社ではこの「新興プラットフォーム市場※」での事業拡大に注力しています。

※新たに決済事業に参入したい非金融業者向けのカードプロセッシング市場を当社では「新興プラットフォーム市場」と定義しています。



■ イシュー向けコア機能のターゲット顧客

新興プラットフォーム市場の顧客群は、あらゆる業種にわたります。お金を押さえているプレイヤー、顧客の生活に密着しているプレイヤーが、デジタルトランスフォーメーションを通して、お金と生活の両方を押さえるポジションを目指しています。こういった事業者をターゲットとしてコア機能の提供拡大を目指していきます。



■ 2023年3月期トピックス

コア領域 (クレジットSaaS、デビットSaaS、プリペイドSaaS)

- クレジットSaaS 期中に予定通りサービスローンチ後、安定的に稼働中
セカンドユーザー以降の営業活動については継続して推進中
- デビットSaaS 各行において、順調にトランザクション拡大
- プリペイドSaaS 大手カード会社との新たなプリペイド活用プログラムを推進、活用の幅を広げて、「Embedded Finance」事業の準備を加速

フロント領域

- 日本ハムファイターズ向けに「FビレッジPay」を提供、2023年3月にローンチ
- 美和ロックとの提携による「ホテル向けルームキー配信サービス」を展開中

Beyond Payment

- 札幌市のデジタル田園都市事業採択を支援、取り組みを加速
- 会津若松市にて、地域課題解決型デジタル地域通貨サービス「会津コイン」を提供開始
- auペイメントが「給与デジタルマネー払いゲートウェイサービス」の導入を決定

■ 2024年3月期の重点テーマ

- 「Embedded Finance」事業立上げ、ユーザーの獲得
- プリペイドSaaSを活用した新たな「プログラム」の立上げ
- BtoB決済に向けた取り組みの立上げ



TIS株式会社 常務執行役員
DXビジネスユニット
副ディビジョンダイレクター
音喜多 功

キャッシュレス化の流れが加速し、国内の決済市場全体が拡大する中、当社の強みを特に発揮できるコア領域におけるプロセッシングサービスを中心に「PAYCIERGE」全体のサービスラインナップの拡充による面展開を通じて、事業規模を着実に拡大させています。同時に、デジタル通貨やWeb3等の新たな社会インフラの変化に対応すべく、将来を見据えた投資も積極的に推進しています。

今後も社会や技術の急速な変化により、決済に対する社会的なニーズが多様化・細分化されながらさらに高まっていくことが予想される中、先進的なサービスの創出や当社が展開・注力する他の領域(ヘルスケアやエネルギーなど)への決済サービスの展開も視野に入れる等、決済市場におけるトップランナーとして、期待を超える価値をいち早く提供できるように常に進化を続け、未来の豊かな社会の実現に貢献してまいります。

■ キャッシュレス化が進む中での新しい取り組み

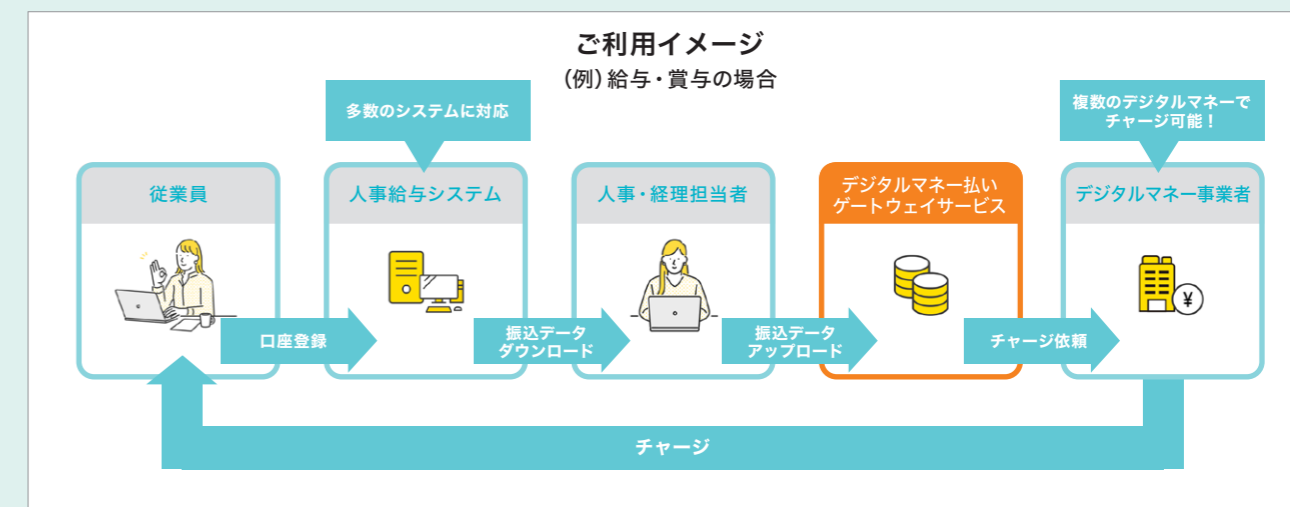
給与デジタルマネー払いについて

2023年4月に労働基準法の省令が改正され、デジタルマネーなどでの給与支払いが可能になりました。従業員が普段使用しているスマホ決済などで給与を受け取れ、デジタルマネーの利便性が向上し、キャッシュレス化が進む流れが生まれています。

給与デジタルマネー払いゲートウェイサービス

TISのデジタル決済プラットフォームブランド「PAYCIERGE」のサービスの一つで、デジタルマネーでの給与支払いを可能にします。「給与デジタルマネー払いゲートウェイサービス」を導入した資金移動業者とデジタルマネーで給与を支払いたい企業が契約することで、複数の資金移動業者と人事給与システムを個別に接続することなく、様々なデジタルマネーでの給与支払いを実現できます。また、19社の人事給与システム事業者と仕様合意を行い、既存の銀行口座へ振込みする方法に類似させたサービス設計となっているため、企業は人事給与システムの改修をすることなくスムーズに導入できます。

今後、通常の給与支払いの他にも、給与前払いや経費支払いなど、様々なデジタルマネー払いを可能にする「デジタルマネー払いゲートウェイサービス」としてサービスを拡張していきます。



地域課題解決型デジタル地域通貨サービスについて

当社では、一般社団法人AiCTコンソーシアムの決済ワーキンググループのメンバーとして、会津若松市においてデジタル地域通貨によるキャッシュレス決済の社会実装を進めてきました。本サービスでは、キャッシュレス決済の普及を通して地域に購買データを残す仕組みを作り、様々な業種業界でデータを利活用することで地域全体の生産性を高める取り組みを進めています。また、官民協力のもと、地域の活性化や支払いの利便性を高め、地域市民や事業者が利用、参加しやすい環境づくりにも取り組んでいきます。

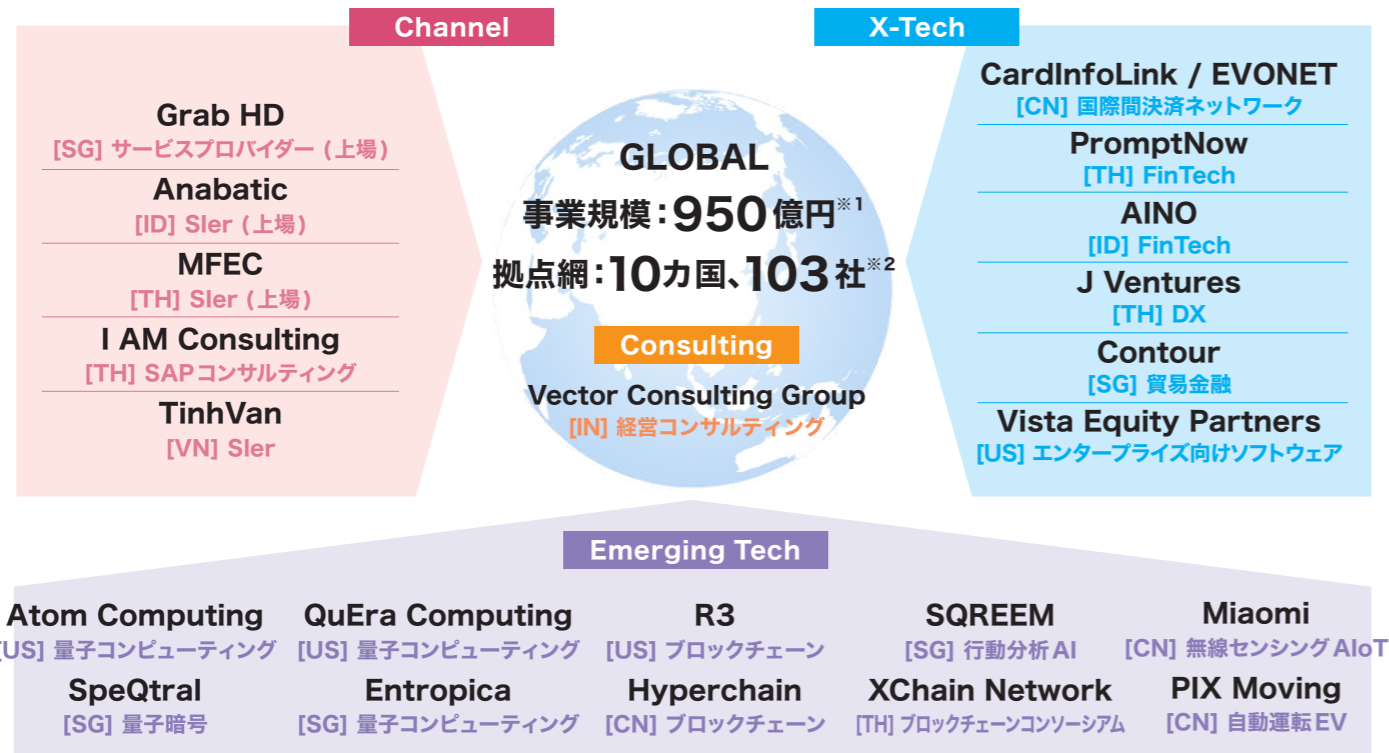
地域課題解決型デジタル地域通貨サービス「会津コイン」

キャッシュレス決済導入に伴う店舗事業者の課題を解決し、地域への決済データ還元を実現するサービスとして、当社の「会津財布」とみずほ銀行の「ハウスコイン」サービスを組み合わせ共同開発したものです。AiCTコンソーシアムが受託した内閣府のデジタル田園都市国家構想推進交付金 (Type3) 事業に採択された、福島県会津若松市の「複数分野データ連携の促進による共助型スマートシティ推進事業」の取り組みとして、同市が提供するデータ連携基盤と接続する決済手段となります。



「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

TISインテックグループは「ASEANトップクラスのIT企業連合体」の組成を目指し、ローカル市場拡大のための「Channel」、新規事業・サービス創出のための「X-Tech」、次世代の技術開拓のための「Emerging Tech」、バリューチェーン拡大を実現するための「Consulting」と各領域の優良企業と提携し、パートナーシップの拡充を進めています。



CN:中国, ID:インドネシア, SG:シンガポール, TH:タイ, US:アメリカ, VN:ベトナム, IN:インド
 ※1 子会社+持分法適用会社 売上高合計・2022年12月期実績を期末レートで換算
 ※2 2023年4月時点

トピックス: Vector Consulting Groupとの資本・業務提携

バリューチェーン拡大のための「コンサルティング」軸追加に伴う展開の第1弾として、2023年1月にインド地場企業としては大手の経営コンサルティング企業であるVector Consulting Group(正式名:Vector Management Consulting Pvt. Ltd.)と資本・業務提携、同社を持分法適用会社化しました。

提携の目的	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グローバル事業におけるコンサルティング機能の強化 ✓ 中国・ASEANに次ぐ第3の有力市場であるインドでのチャネル拡大 ✓ インドに留まらず、日本・ASEANのお客様に対するITサービスの高付加価値化
Vector社の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2006年に設立された、インド地場大手の経営コンサルティング会社 ✓ 200名以上のコンサルタント(経営+IT) ✓ R&Dから製造、物流、販売といったバリューチェーン各工程へのコンサルティングが可能

今回の資本・業務提携を通じて、TISはVector社の東南アジアをはじめとしたグローバルにおけるビジネス拡大をサポートするとともに、ITサービスの分野におけるノウハウを提供することで同社のサービスラインアップ拡充に貢献します。また、全世界においてコンサルティングとテクノロジーの融合が進む中、Vector社が持つ経営コンサルティング領域におけるノウハウを活用することで、当社グループのインド、日本、ASEAN地域、および中国のお客様に対するITサービスの高付加価値化の実現を目指します。

2020年12月にグローバル事業をテーマとする説明会を開催し、注力領域や戦略等について詳しくご説明しております。
 トピックス 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/201204_1.pdf

トピックス: MFECの収益性改善に向けた取り組み

グローバル事業の中核となるMFECでは、売上高は増加傾向にあるものの、地政学的な影響による経済の不透明感や、競争激化による戦略的価格での受注、人件費・外注費高騰によるコスト増等の影響を受けて、収益性が低下傾向にあります。様々な収益性改善の取り組みを進めることで、グローバル事業全体の利益率を底上げし、グローバル事業全体で高い収益性を実現していきます。

収益性向上に向けた活動

- 1. MFECのさらなる企業成長を目指した事業譲渡**
 急速な技術進化や顧客の競合化など、激変するビジネス環境に迅速に対応するため、ハイコードアプリ開発部隊を、タイで急成長する経営コンサルティング企業Bluebik社へ譲渡。譲渡対価を高付加価値サービスへ戦略的に再投資していくことで、高利益体質への転換を図る。

- 2. MFEC CVC設立による有望企業への投資の加速**
 MFECのCVCとして、Synergy Group Venturesを設立。事業譲渡で得た資金をもとに、MFECの持続的な成長に寄与するタイ・ローカルのスタートアップ企業への投資を加速させ、インオーガニックでの成長戦略を推進。

- 3. ESGプラットフォーム構築による事業を通じた社会課題解決**
 大気汚染が深刻化するタイにおいて進みつつある脱炭素化の動きに伴い、新規事業として脱炭素ソリューション「Digital Sustainability」始動に向けた事業投資を実行。事業を通じてタイの社会課題解決への貢献を目指す。


TISとのコラボレーション推進


タイにおける日系企業の大規模PJの共同推進、IoTやセキュリティなど、MFECソリューションの日系企業への拡販、Tech企業を中心としたTISの資本・業務提携先とのタイでの協業、人材交流等、コラボレーションテーマを設定し協業推進中。


当社グループのグローバル事業は、2014年より注力ターゲット市場をASEANと定め、現地パートナーとの資本・業務提携やM&Aを推進し、関係強化・シナジー創出を追求した結果、FY2022の事業規模は約950億円となり、前期比約170億円増と大幅に伸張しました。

昨年度はASEANに加え、成長著しいインド市場へ進出を果たし、当社グローバルビジネスでは新たな事業領域となる経営コンサルティングにおいて地場発最大手企業との資本・業務提携を行いました。昨今のITとコンサルティングの融合に乗り遅れることなく、当社もグローバルバリューチェーンを拡充していきます。

一方、テクノロジー面においては、米国量子コンピューター企業や中国の自動運転技術を持つ企業と資本提携を行うなど、未来を変える破壊的技術と言われるテーマにも積極的に取り組んでいます。

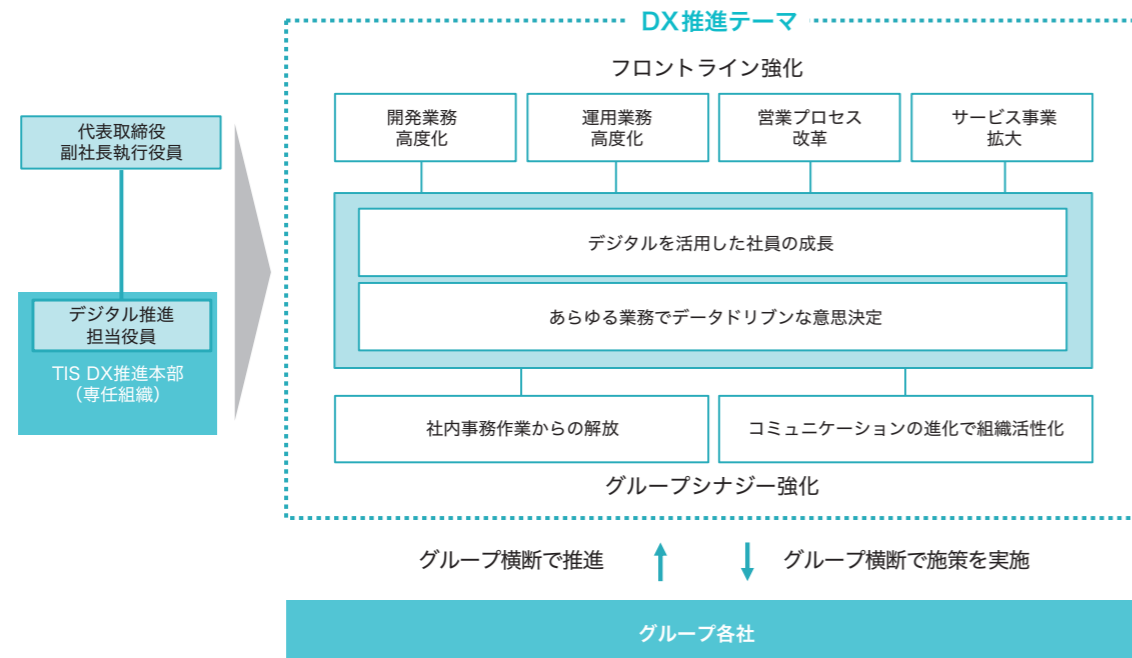
FY2026連結売上高1,000億円の目標をいち早く達成すべく、引き続き特定市場にフォーカスしつつ、グローバル視点でコンサルティング力や先進技術を取り込むことにより、当社グローバル事業の拡大と社会課題解決に寄与していきます。


 TIS株式会社 執行役員 グローバル事業部長 古庄 健作

バックオフィス業務の集約、本社系機能高度化およびグループ内業務のDX化の推進などにより、本社機能の高度化・効率化を目指します。また、持続可能な社会への貢献と企業価値向上の実現に向け、ESGのさらなる高度化への取り組みを通してサステナビリティ経営を深化させていきます。

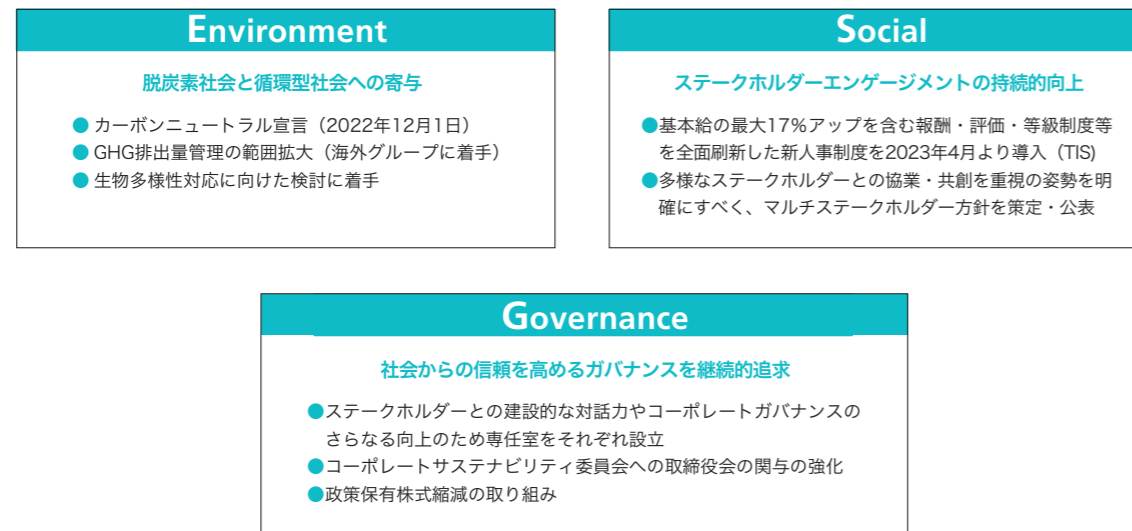
■ 内部DX

社会DX/事業DXの取り組みの推進力をより一層高めるために、TISインテックグループのナレッジや人材を領域横断的に組み合わせ、創造的な業務を促進する環境づくりを進めています。



■ ESGのさらなる高度化への取り組み

■ 2023年3月期の取り組み

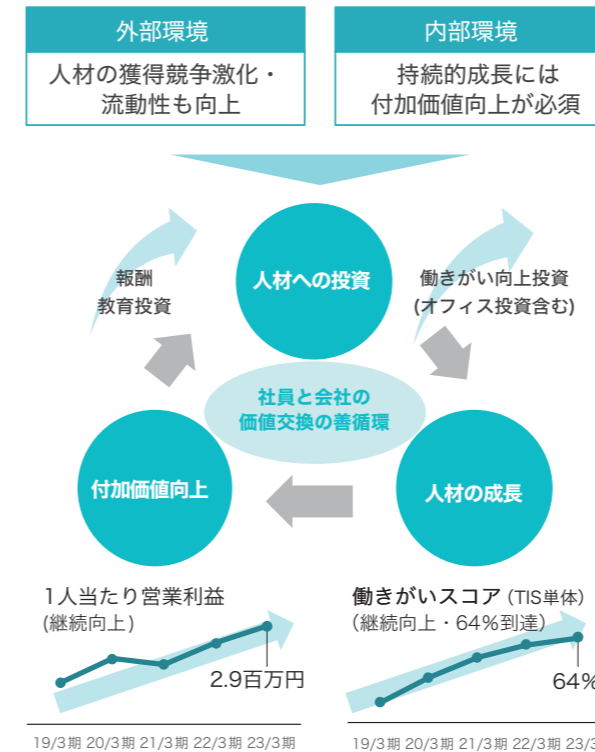


■ 2024年3月期の重点テーマ

- 長期視点での無形価値創造へ向けた取り組みを強化
- 継続的なESG施策の高度化

当社グループでは最重要の経営資本である人材への積極的な先行投資を強力に推進しています。さらなる提供価値の向上に向けて、社員が自発的に能力を高めて事業に貢献するインセンティブを強化していきます。

■ 人材戦略の全体像



■ 2023年3月期の取り組み

- 人材の先鋭化・高度化
事業戦略と連動したグループ人材ポートフォリオ実現に向け、HRBPと現場トップが連携し、事業ニーズに即応する施策を推進
- 持続可能なエンゲージメント
グループ基本理念を体現する人材の登用、成果と報酬の連動性を高める人事制度の見直し・報酬アップを推進
- 人事DX
人的資本経営の実効性向上のため、グループ人材情報の収集・分析基盤構築により、HRデータを可視化、事業の意思決定を支援
- Diversity & Inclusion
多様な社員が目標達成に向け、個々の強みを発揮できるよう、現場の状況に応じた組織開発と職場環境改善を推進

■ 2024年3月期の重点テーマ

- 構造転換を牽引する先鋭人材拡充施策の推進 (DXコンサルタント・ITアーキテクト等)
- 人材価値向上を促進するエンゲージメント強化

■ 従業員と会社の価値交換性の向上

中計重点テーマのひとつである「持続可能なエンゲージメント」では、社員がプロフェッショナルとして高い貢献意欲を持って強みを発揮できるよう、人材価値に見合った評価・報酬、多様な人材が活躍できる機会の提供、従業員の健康や働く環境整備を推進しています。従業員と会社の価値交換性を高め、当社グループが社会に提供する価値を高めます。



■ 社員一人ひとりの自律的な行動を促す人事制度

TISでは社員が会社と事業の方向性に共感し、働きがいと成長を実感しながら活躍できるよう、人事評価制度の改定を行い、2023年4月より運用を開始しました。目標設定の際は、Must/Will/Canの重なりを最大化することで、組織の目標を自分事化し、社員一人ひとりの自律的な行動と、事業への貢献を促します。

グループ共通の取り組みとしては、「OUR PHILOSOPHY」の価値観を体現する行動を積極的に評価する「OPコンピテンシー評価」の導入を進めています。グループ基本理念の浸透を進め、企業文化としての定着を目指します。



事業構造転換で目指すサービス型事業とは？

当社グループは中期経営計画(2021-2023)においてDX提供価値の向上による構造転換の加速を目指しています。なぜ構造転換が必要なのか、ドライバーとなるサービス型事業の進捗など、現場で構造転換を推進するリーダーたちが感じる課題や注力する取り組みをご説明します。



(写真左から) TIS株式会社 (以下同じ)
 藤井 隆司 執行役員 DXビジネスユニット ペイメントサービスユニット ジェネラルマネージャー
 谷口 健一郎 産業公共事業本部 エネルギー社会基盤事業部 エネルギービジネス第2部 エキスパート
 岡 玲子 執行役員 企画本部 副本部長兼企画部長

構造転換の必要性とサービス型事業について

岡：当社グループは「Create Exciting Future」を2026年の企業像として、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ことを目指す「グループビジョン2026」を掲げています。私自身もビジョンの策定に携わりましたが、その際の課題認識の一つが、お客様への提案型ビジネスの推進でした。当社グループは受託型のシステム開発を通じて、オーダーメイドのモノ作りにおいてはお客様から高い評価を得てきましたが、さらにお客様やその先の社会のことを考えて、世の中に必要とされるものを先回りして提供できるように変わっていかうという意思を持って策定したものです。

ビジョンを実現するための構造転換の取り組みの1つとして、現在の中期経営計画(2021-2023)でも、我々が

先行投資してシステムを開発し、お客様に提供するサービス型事業を推進しています。今日は、受託型開発の経験もあり、現在はサービス型事業を推進する二人から、取り組み状況や課題を聞ければと思います。

藤井：私はこれまで、産業系のお客様の受託開発やクレジットカード系のお客様の大規模開発に携わった後に、5年ほど経営企画部門を経験し、現在は、ペイメントサービスユニットのジェネラルマネージャーとして、デジタル決済ソリューションのトータルブランド「PAYCIERGE(ペイシェルジュ)」を担当しています。「PAYCIERGE」ではプリペイド(先払い)、デビット(即時払い)、クレジット(後払い)等の決済手段や、関連データの分析など決済全般のソリューションを提供しています。

まず、当社のサービス型事業の考え方は大きく2つに分けられます。お客様の競争領域と非競争領域でシステムに求めるニーズが異なるためです。例えば、決済機能としてカードを使ってお金を払う仕組み自体は非競争領域なので他社と同じシステムでも良く、早く利用できるようにすることが求められるので、極力我々のサービスをそのまま使っていただく形になります。一方で会員サイトやポイント制度は競争領域として他社と差別化していく部分であり、時間はかかっても自分たちの強みを組み込むことが求められます。ただし、受託開発で1から作ると時間もお金もかかるので、競争領域においてもある程度テンプレート化してセミオーダー型で提供しています。これら両方を備えているのが当社グループにおけるサービス型事業になります。

谷口：私は脱炭素社会を実現するソリューションブランド「Carbony」を担当しています。過去には電力会社の受託型開発に10年ほど携わり、2016年4月の電力自由化に先駆けて当社が開発した新電力事業向けサービス型事業「エネLink」の立ち上げを行いました。今は2022年3月にブランドリリースした「Carbony」第1弾の「Carbony VPP(仮想発電所)プラットフォーム」に取り組んでいます。

エネルギー業界では現在も受託型開発が多いのですが、電力自由化や脱炭素化などの社会変化に伴い、例えばガス会社が電気を売りたい、石油の販売とカーボンニュートラルを両立したいなど、全く新しいニーズが出てきました。お客様にノウハウがない、そういったいわば新規事業のご相談に対しては、我々のサービスを提供するケースが多いですね。

藤井：受託型とサービス型の違いですが、受託型ではお客様のシステム部から要件をいただいた上で、我々はそれをどう実現するか決めていきます。一方でサービス型ではユーザー部門の方と直接お会いして、例えば「決済事業に参入したいが、どうしたら良いですか」と最初の段階からご相談いただくことが多いです。また受託型ではシステム開発から担当しますが、サービス型ではグループ内の戦略コンサルティングやUI/UXデザインの専門チーム等の機能も活用し、より上流から担当することも多くなってきています。1つのサービスではお客様のニーズを満たせないこともあります。複数のサービスを組み合わせる、そこに従来からのSIの力や経験が活かれます。サービスを創る力と組み合わせる力の両方が備わっているのが当社グループの付加価値なので、そういった全体のコーディネート役はどんどんやっていきたいと考えています。

岡：二人の話から分かるように、サービス型事業を含む提案型ビジネスではコンサルティング能力が重要です。今の中期経営計画でもDXコンサルタントを増やす計画を掲げていますが、コンサルティングサービスを提供する組織に任せきりで人を採用するだけでなく、経営企画部門が音頭を取って他組織からの計画的な異動も実施しています。コンサルティングを実践で学んだ後に元の部門に戻り、提案型ビジネスを拡大してもらうことが狙いです。さらにはコンサルタントだけでなく、システム開発以外のスキルを持ったメンバーも増えて人材の多様化が進んでいますよね。

藤井：サービス型事業は世の中の変化とともに生じるお客様の悩みを先読みして開発するわけですが、そのためには、お客様のお客様を含む事業構造全体を理解する必要があります。また、今はDXという言葉が一人歩きしていますが、お客様自身も何をすべきか曖昧なケースも少なくありません。DXの最終ゴールは新たな価値を創造してお客様の企業価値を高めることですが、その手段としてシステムとお客様ビジネスを結びつけるには、その両方の知見が必要です。そのため、私たちの組織では銀行やクレジットカード会社の業務経験者や企画開発部門出身の方等、システム開発には全く関わってこなかった方も数多く採用しています。

谷口：確かに組織は随分変わりましたね。受託型での役割は営業と開発だけでしたが、その中間領域がDXコンサルタントだと感じます。エネルギー業界でお客様が新規事業を推進する際には、電力自由化などは海外が先行していることから、国内で過去に事例がなく、お客様も答えを持っていないことも多いです。そのため、新規事業と一緒に考えてほしいと求められますし、その際はシステムとお客様がやろうとする事業領域、両方の知見が必要となります。

藤井：社内だけでなく、ビジネスパートナーも多様化していますよね。従来のビジネスパートナーというとシステム開発において特別な技術を持つ会社でしたが、今は例えばデータ分析をできる仕組みを持っている会社ではなく、データ自体を持っている会社と組むことも多くなってきています。

新たなやりがいと、変わらず基盤となるモノづくり力



岡：あらためて当社グループが推進する構造転換ですが、本質的な意味は、自らの意思でビジネスを切り開くことにあると考えています。お二人は構造転換の意義をどのように感じていますか？

藤井：受託型開発ではシステム開発が終われば開発プロジェクトとしては完了ですが、実はお客様のビジネスはそこからスタートするわけですね。一方で、サービス型事業ではお客様のサービスインの日が我々のビジネスにとってもスタートになります。決済の取扱高や会員数の増加に伴い料金をいただく、つまりお客様の事業が成長することで自分たちも成長できるというビジネスモデルに転換しています。その結果、よりお客様の事業全体にコミットして社会に貢献していると実感できますし、社員のやりがいにもつながっていると思います。

谷口：私自身は会社が構造転換やサービス型事業の推進を打ち出したことは、より自分たちの価値をきちんとお客様に評価いただくことにつながると感じ、しっかり来しました。私の事業領域では、何よりもTIS自身が脱炭素化を推進するプレイヤーになるんだという思いで進めているのが、従来と大きく異なる部分です。また、固定資産をあまり持たない我々は構造転換しやすい事業構造だと感じます。我々にとっての事業構造の転換は、人材の転換によって実現されると思うので、社員のマインドセットが前向きに変化することは重要ですね。

岡：一方で、サービス型事業を推進するというと、受託型開発が必要でなくなるような誤解がありますが、分けて考えるものでもないと思っています。家や車を作るのと同様に、システムもパーツを全部指定する必要があると煩雑で仕方がありません。ある程度標準化したサービスをこちらから提案しつつ、お客様の要望に応じてカスタマイズするセミオーダー型のサービスは我々がSIerだからこそ提供できるサービスです。こういったビジネスを進めるにあたっては、社員一人ひとりがどんな個別の価値を提供できるかが重要になるのは確かです。

藤井：例えば「PAYCIERGE」では決済に関する様々なサービスを用意していて、その組み合わせで多様なニーズに対応することができます。組み合わせによって実現できるユースケースは我々が主体的に考える必要があり、従来の受託型にはなかった創造性が求められるようになっていきます。一方で、実際に、サービスを組み合わせるにはSIの力が必要です。セキュリティの確保やレギュレーションへの対応、何よりも決済機能は止まるとはいけませんので、しっかりしたモノづくりの力は大前提で、その上でサービスを創造する力と組み合わせる力の両方が備わっているのが私たちの付加価値だと思います。

谷口：エネルギー業界においても、社会インフラを扱うだけにシステムの堅牢性は必須ですし、モノづくりの力が当社グループのコアコンピタンスであることは変わらないと思っています。今後は、サービスとSIの善循環をどう加速させていくかが課題です。サービスだけをやるというよりも、サービス起点で新規事業の切り口でSIに循環させていく、SIで顧客基盤があるところに、新規事業領域はサービスで回していく、その仕組みが我々の場合は重要なのかなと思います。

サービスマネジメントの整備について

岡：先ほど、サービス型事業はお客様の成長とともに収益を得るという話がありましたが、サービス型事業のような先行投資型のビジネスにおいては従来と異なる視点での管理が必要となります。先行投資を行うために減価償却が大きく、初期段階ではP/L(損益計算書)だけで見るとマイナスとなるため、本当の収益の源泉を見るにはB/S(貸借対照表)管理やIP(知的財産)管理も重要になってきます。サービス型事業においてはもちろん、受託型開発でもノウハウや組織力などは、知財化できる価値がありますし、次期中計では、知財について価値を生み出す源泉としてもっと戦略的に考えていきたいと思っています。



藤井：サービス型事業では、1度作ったら終わりではなく、自分たちが法改正等のタイミングを予測したり、セキュリティや利便性を高める工夫を能動的に取り込んでいく必

要があり、そのための投資は続いていきます。お客様と並走しながら一定期間で収益化できるよう計画していますが、先行投資型ビジネスなので、サービスの開発時点では赤字になります。短期的な利益と将来の利益を見ながら投資を継続的にを行い、事業を成長させていく、サービス型事業のマネジメントが従来よりも難しいのは事実ですね。

谷口：受託開発だと、右肩上がりのシンプルな計画を描けばよかったです。サービスビジネスとの両立は投資のタイミングで屈伸運動のような動きが出てくるので、ポートフォリオマネジメントが難しく、そこは課題だと思っています。一方で、IPについては見える化されていない知見やノウハウがまだあると考えており、自分たちの資産価値を大事にするという意味で非常に重要だと認識しています。

岡：決済事業ではクレジットカードプロセッシングサービスが事業規模からも注目を集めやすいですが、あくまでも「PAYCIERGE」の一つであると同時に、クレジットカードプロセッシングサービスを独自開発した過程でエネルギー、ヘルスケアなど、様々なサービス型事業の開発につながる知見を得たことが大きな成果の一つでもありますね。

藤井：そういった気づきやノウハウを共有することで新たな価値を生み出すイノベーションのための活動は活発に実施しています。DXビジネスユニットでは自分たちのサービス型事業の紹介、組み合わせの事例、マーケットのニーズ等を情報共有する会を開催し、社内の関係者300人超の皆さんにご参加いただいています。また、グループ全体でもお客様のやりたいことにつながるような情報を共有しています。そういった共有から新たな気づきやビジネスの機会が広がればと前向きに取り組んでいます。

谷口：実は当部門もDXビジネスユニットの皆さんと勉強会を開催しています。ナレッジを共有しながら轍を創ることは自分自身の仕事でもあると考えていますし、やっていきたいことの1つです。また、当社グループの強みとして、様々な業界の顧客基盤を持っているので、将来的には、いわゆるクロスインダストリー(ビジネスにおける異業種連携)の様な形で、各サービス事業部門が業界をまたいで互いのノウハウを活用したサービス型事業を展開できたらと考えています。

社会の変化を先読みし、自らを変革し続ける

岡：あらためて俯瞰してみると、受託型のみからサービス型への拡大は、課題解決型からより未来志向への変化と

も言えるのではないのでしょうか。モノづくりの力は変わらず必要です。ただ、多様な人材がいる中で、自分とは違う意見を受け入れたり、外部の人たちともコミュニケーションを広げたりして、信じられる仲間を増やしていくことが、我々が先読みした未来につながると考えています。

藤井：社会構造や価値観の変化を先読みするためにも、自分たち自身が変わり続ける必要があるのだと思います。キーワードとなるのは社会への貢献です。自分たちの作ったサービスが世の中で使われなければ意味がないと思っています。使いやすいデザイン、速さ、安定性などニーズは様々ありますが、金融包摂、つまり全ての人に金融サービスを届けることをテーマに掲げています。社会に必要なサービスを安定的に提供するために、当社グループ以外の様々なプレイヤーとも手をつなぎ、互いが一歩踏み込んで協力する、こうした意識の変化も構造改革だと感じています。



谷口：自分たちの強みは、時代を先読みするクリエイション(創造力)とソリューション(解決力)であり、その2つを駆使した総合力で、事業の収益性を上げると同時に、お客様への貢献だけに留まらず、日本のエネルギー業界全体に貢献していかなければならないと思っています。ここでの貢献は“マーケットを創ること”とイメージしています。エネルギー業界における新しい法制度が整備されても、実際にお客様企業が法制度に沿った仕組みを実施しなければ社会は変わりません。私たちが外部環境を全てコントロールすることはできないですが、制度設計の委員会等のパブリックコメントに意見を出すなど、より自分たち自身もプレイヤーとして意識する、能動的にマーケットを創っていく意識は必要だと思っています。

岡：2022年頃からは、生成系AIが話題となっていますが、もしかしたらシステム開発が完全自動化される時代が来るかもしれない、逆に完全オーダーメイドの受託型開発の付加価値が高まるかもしれない。未来がどうなるかわかりませんが、いずれにせよ、社会の課題をしっかりと捉えた上で、その課題を解決するために必要なものを創ることが必要だと思っています。私たちが目指す構造転換、能動的に動くという方向性は間違っていないと思いますし、これからも自らの変革を加速化していきましょう。

社会的要請に応えるべく、コーポレート業務をより高度化してまいります。

中期経営計画（2021-2023）の計数面が好調に進捗する中、事業活動と並んでサステナビリティ経営を推進するために不可欠な経営基盤の高度化も着実に進展し、成果が表れてきていると考えています。

喫緊の重要な社会課題として優先度の高いテーマである人権や環境に関して、人権では人権デューデリジェンスにより潜在的な人権リスクを特定し、そのリスクに対する防止・軽減のアプローチを進めており、環境では、その取り組みを強力に進める中で、当社グループ自らのGHG排出量のカーボンニュートラルおよびバリューチェーン全体のGHG排出量のネットゼロを目標とすることを宣言しました。また、最重要の経営資本である人材に対しては、報酬・評価・等級制度などを全面的に刷新した新人事制度を当社において導入し、社員エンゲージメントを高める人材投資を加速させています。人材の成長が企業の成長をもたらし、企業価値を向上させる善循環が強まるものと期待しています。ガバナンスにおいても、社会の要請や期待に応えるべく、政策保有株式の縮減を進め、貸借対照表計上額の連結純資産に対する比率は目標としていた10%水準への引き下げの早期実現を達成しました。

こういった取り組みが外部評価機関からも高く評価されていることは、社会の期待にもしっかりと応えることができている証であり、手応えを感じています。

とはいえ、経営基盤の高度化には終わりがなく、引き続き一つ一つ丁寧に施策を推進してまいります。例えば、さらに持続的な企業成長を目指すために、無形価値の創造・最大化に向けた取り組みを強化しています。2023年3月期には、大幅に不採算案件を抑制することができましたが、その背景には品質強化の取り組みや長年の開発経験

で培ったノウハウやメソッドロジーの存在があります。こういった知的財産をさらなる企業価値の向上につなげる戦略面を強化すべく、知財・法務部を2023年4月から企画本部内に取り込み、経営企画機能との連動性を高めることとしました。同時に、コーポレートサステナビリティ委員会を取締役会直下組織として位置付けたほか、ガバナンスの高度化のためのコーポレートガバナンス推進部およびステークホルダーとの建設的な対話力を向上させるためのIR・SR室をそれぞれ新設する等、体制を新たにしました。

私自身は、2023年4月からコーポレート組織を管掌する役員を拝命しました。10年ほど前に企画部、人事部に籍を置いていたことがあり、今回、事業組織から戻って来たわけですが、この間に当社グループも大きく成長し、また企業に求められる様々な社会的要請も当時とは格段に広範囲で高度な内容になっていると実感しています。そのため、これからの重責に対して身の引き締まる思いですが、経営基盤の高度化を強力に進めることが事業組織の支えとなり、さらなる企業価値向上に向けた推進力になると考えております。この10年間の事業組織での経験を活かして、お客様の声をしっかり受け止め、社員の働きがいの向上に努めるとともに株主の皆様と対話するなど、ステークホルダーとの価値交換性の向上に向けて邁進してまいります。

現中期経営計画の最終年度となる2024年3月期は、新たな体制で、引き続き着実な成果を上げるとともに、次の中期経営計画に向けた準備を着実に進める等、当社グループの将来を見据えながら、企業価値の持続的向上に全力で取り組んでまいります。

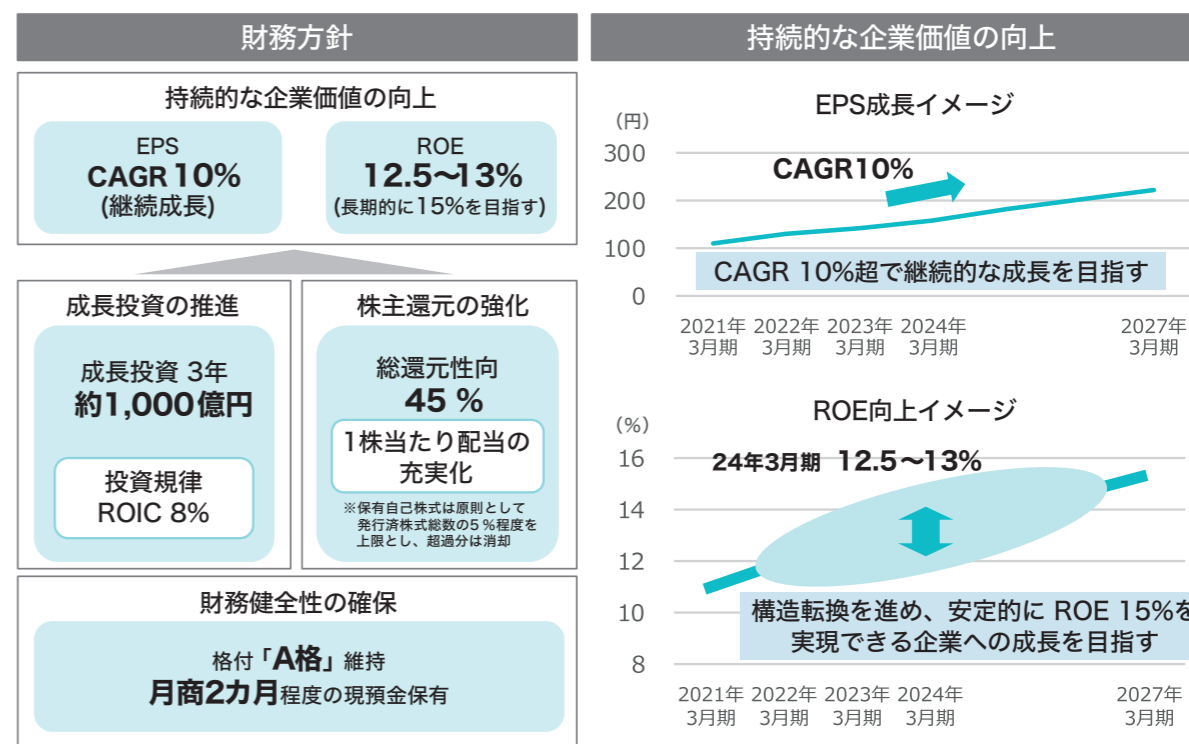
引き続き、ご指導の程、よろしくお願い申し上げます。



取締役 専務執行役員
堀口 信一

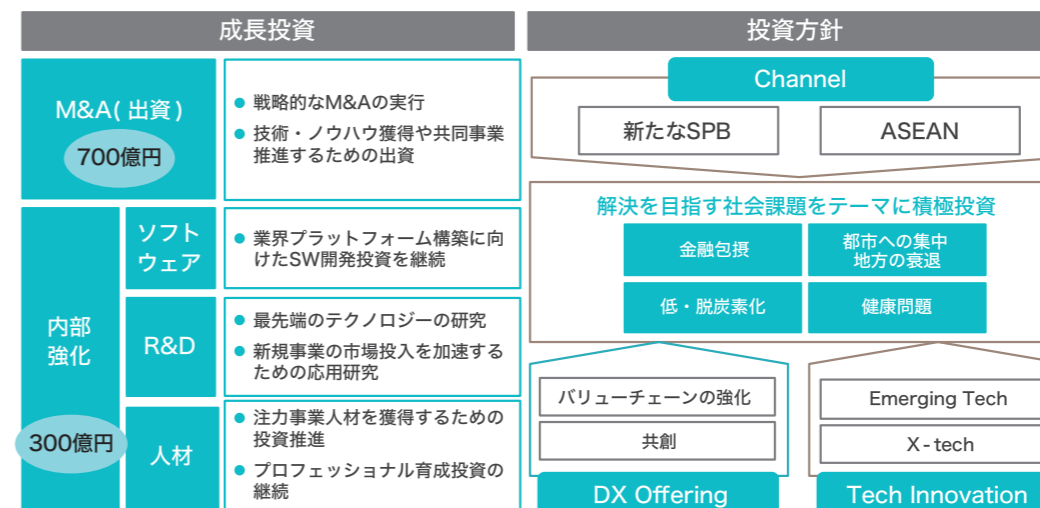
財務投資戦略の全体像

成長分野への積極投資と資本コストを意識した経営の両立により持続的な企業価値向上を目指します。



成長投資

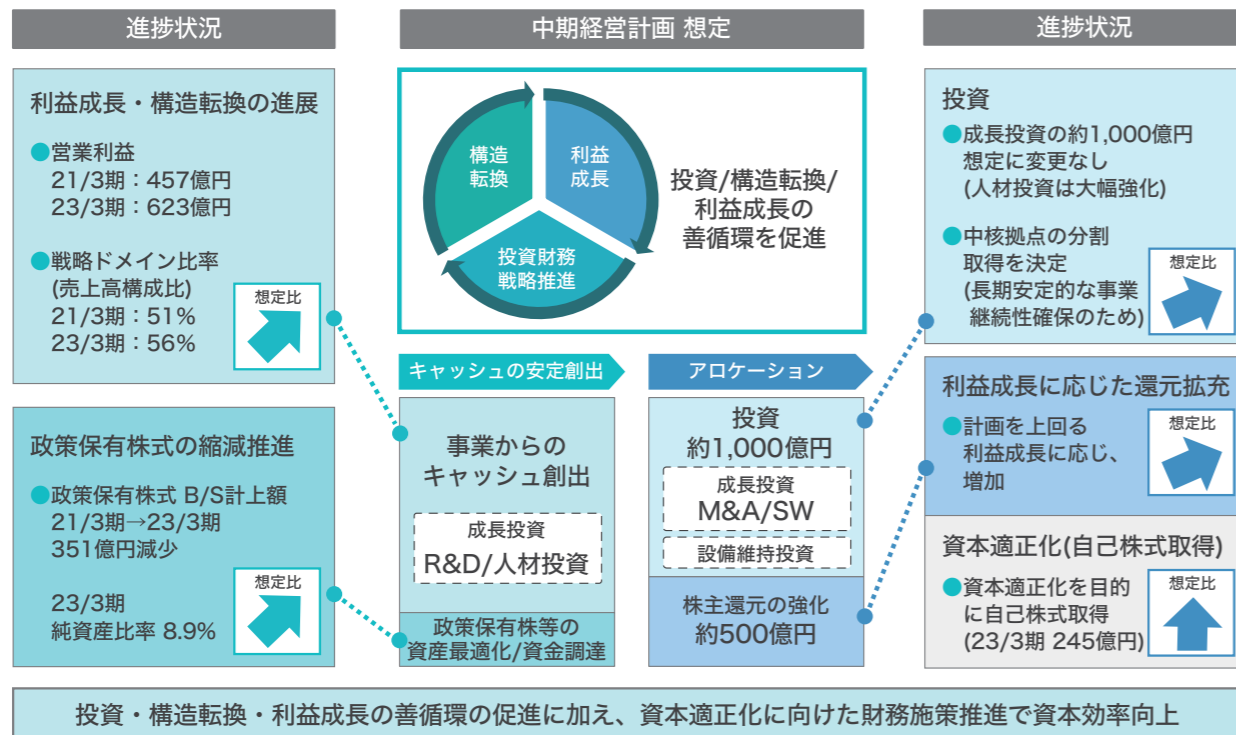
約1,000億円の積極的な投資でDX提供価値の向上や新技術の獲得を推進します。



(単位：億円)	中期経営計画 想定 (中計期間累計)	実績 (2022年3月期~ 2023年3月期)	計画 (2024年3月期)	最新計画 (中計期間累計)
内部強化				
新サービス創出のためのソフトウェア投資	100	108	62	171
構造転換を促進するための人材投資	80	43	26	69
先進技術獲得のための研究開発投資	120	58	33	91
人材投資 (先行投資分)	-	-	50	50
小計	300	211	171	382
M&A (出資)	700	64	225 ^{※1}	289 ^{※2}
合計	1,000	275	396	671

※1 実行済の日本ICS分のみ。その他は未定だが優良案件があれば積極的に検討する方針。
 ※2 優良案件があれば積極的に検討する方針。

■ キャッシュアロケーションの状況



<ROEの成長構造>

	2021年3月期(実績)	2024年3月期(中期経営計画策定時)	2023年3月期(実績)
ROE	10.8%	12.5%~13%	18.8%
当期純利益率	6.2%	7.8%	10.9%
総資産回転率	1.08	やや低下	1.08
財務レバレッジ	1.63	同程度	1.59

2024年3月期(中期経営計画策定時)の注釈:
 7.8% 構造転換、成長投資創出
 やや低下 成長投資による事業資産増
 同程度 財務健全性を確保



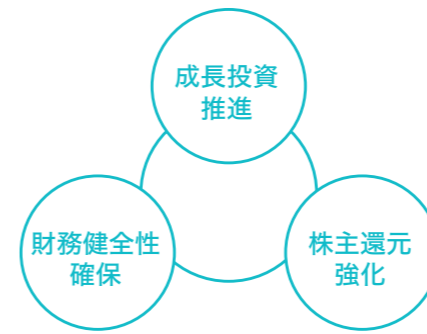
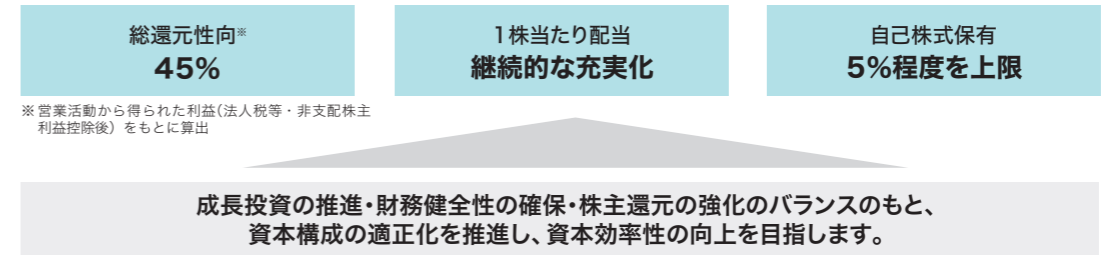
TIS株式会社
執行役員 企画本部長
河村 正和

当社グループでは、資本コストを意識した経営を推進し、資本コストを上回るリターンを持続的な創出を目指しています。その実現に向け、財務投資戦略を担う役員として、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、事業ポートフォリオ最適化への積極投資、資本構成の適正化等を推進し、バランスシートマネジメントの強化を通じた資本効率性の向上を図るとともに、積極的な情報開示や日頃からのエンゲージメントの充実を通じて資本コストの低減にも注力しています。

現中期経営計画においても、人材投資をはじめとする将来に向けた成長投資を積極的に推進する中、戦略ドメインへの経営資源の集中に基づいた着実な事業成長と構造転換の進展に伴い、事業利益の拡大および収益性向上を実現しています。こうした事業を通じたキャッシュ創出力の向上等、経営の質が転換し、今後もそれがさらに進んでいくことへの手応えが強まったことを踏まえ、資本効率性のさらなる向上を図るべく、2023年3月期には資本構成の適正化を目的とした大規模な自己株式の取得(株主還元を目的とした約55億円相当と合わせて総額300億円)について機を逸することなく実行しました。この結果、ROEは、政策保有株式の大幅な縮減も加わって18.8%となり、一過性の特別損益等を除いた場合でも目標水準の12.5~13%を上回ったと認識しています。当社の株主資本コストが6%程度(CAPMに基づいて算出)で推移する中、エクイティスプレッドは拡大傾向にある等、企業価値をしっかりと創出できており、ESGを含めた積極的な情報開示および建設的な対話を通じて当社グループの経営に対する理解促進・信認や経営高度化を推進した結果は市場からの評価向上につながっていると考えています。

今後もステークホルダーの皆様との結節点としてご期待に応えるべく、規律ある経営のもと、積極的な成長投資と収益性向上の両立を図るとともに、株主還元についても事業利益の拡大に応じて継続的に充実させ、企業価値の最大化に邁進してまいります。

■ 株主還元の基本方針



- 成長投資の推進**
- ・ 人材投資や先行投資、M&A等、成長投資を積極化。投資規律 ROIC8%を遵守し3年間で最大1,000億円の投資実行を想定。DX 価値提供の向上や新技術の獲得推進により、戦略ドメイン比率 60%・営業利益率11.6%を目指す。
- 財務健全性の確保**
- ・ 格付「A格」の維持を念頭に、月商2カ月程度の現預金保有。
- 株主還元強化**
- ・ 総還元性向の目安を45%として、1株当たり配当の継続的な充実化を目指す。
 - ・ 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。

■ 株主還元の状況

- ・ 2023年3月期は期末増配3円を実施。年間配当の増配は11期連続に。
- ・ 2024年3月期は株主還元の基本方針に沿って、年間53円の配当と自己株式の取得を計画。

	2023年3月期(実績)		2024年3月期(計画)	
	(通常分) 50円 (前期比+6円) (計画比+3円)	(資本適正化分) -	(合計) 50円	53円 (前期比+3円)
1株当たり年間配当金				
配当総額	121億円	-	121億円	127億円
配当性向(補正後 ^{a1})	22.0% (30.3%)	-	22.0%	30.4%
自己株式取得総額	約55億円	約245億円	約300億円	62.0億円 ^{a2}
総還元性向(補正後 ^{a1})	31.9% (44.0%)	-	76.0%	45.0%

株主還元の基本スタンス
事業成長に応じて充実化
b/a=45% (目安)

a. 営業活動から得られた利益(法人税等・非支配株主利益控除後)

※1 営業活動から得られた利益(法人税等・非支配株主利益控除後)をもとに算出
 ※2 2023年5月9日発表の自己株式の取得内容による上限金額

■ 自己株式の消却

消却日	消却株式数	消却前発行済株式総数に対する割合
2023年2月28日	6,715,483株	2.7%
2021年9月28日	12,206,400株	4.6%

■ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応



セグメント別事業戦略

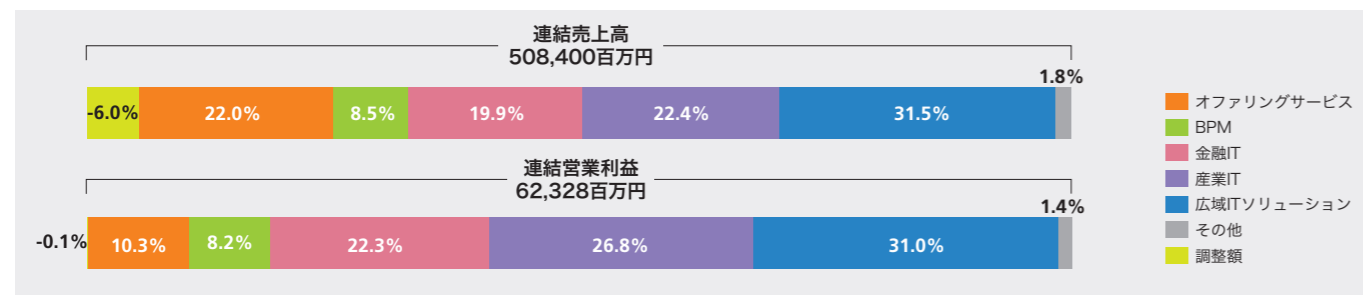
当社グループは、主にオフリングサービス、BPM、金融IT、産業IT、広域ITソリューションの5つのセグメントで事業を展開しています。
セグメントオーナーの権限と責任を明確化し、グループ各社の強みを活かした成長戦略の実現と、さらなる構造転換の推進に努めます。

2023年3月期セグメント概況

セグメント内容	売上高(百万円)	営業利益(百万円) 営業利益率(%)	従業員数(人)※2	従業員1人当たり		事業別売上高構成比	社数	戦略ドメインイメージ
				売上高(百万円)※3	営業利益(百万円)※4			
オフリングサービス ※1 当社グループに蓄積したベストプラクティスに基づくサービスを自社投資により構築し、知識集約型ITサービスを提供	111,752	6,426 (5.8%)	5,683	19.6	1.1		当社、連結子会社25社 (国内4、海外21)、 持分法適用会社70社 (国内1、海外69)	
BPM ビジネスプロセスに関する課題をIT技術、業務ノウハウ、人材などで高度化・効率化・アウトソーシングを実現・提供	43,255	5,123 (11.8%)	2,580	16.7	1.9		連結子会社4社 (国内3、海外1)	
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・IT戦略をともに検討・推進し、事業推進を支援	101,184	13,896 (13.7%)	1,921	52.6	7.2		当社、連結子会社1社 (国内1)、 持分法適用会社2社 (国内2)	
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・IT戦略をともに検討・推進し、事業推進を支援	113,632	16,728 (14.7%)	3,810	29.8	4.3		当社、連結子会社9社 (国内6、海外3)	
広域ITソリューション ITのプロフェッショナルサービスを地域や顧客サイトを含み、広範に提供し、そのノウハウをソリューションとして蓄積・展開して、課題解決や事業推進を支援	160,010	19,343 (12.1%)	7,303	21.9	2.6		連結子会社7社 (国内7)、 持分法適用会社2社 (国内2)	
その他 ※報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、各種ITサービスを提供する上での付随的な事業等で構成されています。	8,957	878 (9.8%)	649	13.8	1.3	—	連結子会社4社 (国内3、海外1)	—
調整額	▲30,394	▲67	—	—	—	—	—	—
連結全体	508,400	62,328 (12.3%)	21,946	23.1	2.9		連結子会社50社 持分法適用会社74社	

セグメント業績構成比(2023年3月期)

※各セグメントの売上高はセグメント間の内部売上高または振替高を含む。



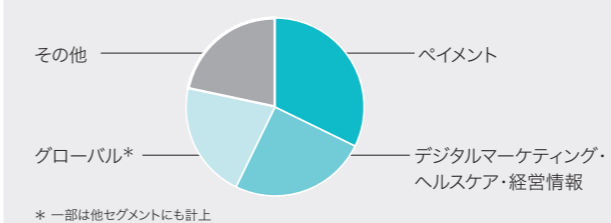
<開示セグメントの変更について>

2023年3月期より、さらなる構造転換の推進に向け、グループ全体でのマネジメント体制を変更したことに伴い、マネジメントアプローチの観点から報告セグメントを変更いたしました。変更ポイントは以下の通りです。

- マネジメントアプローチの視点をより一層厳密に適用することで成長戦略推進の実効性を向上
- 先行投資型ビジネスモデルである「オフリングサービス」を事業単位とし、サービス転換を加速
- 幅広い顧客基盤を持つ「広域ITソリューション」を事業単位とし、ITプロフェッショナルサービスとソリューションを展開

- ソフトウェア開発
- 運用・クラウドサービス
- 製品・ソフトウェア販売
- その他

※1 オフリングサービス事業構成イメージ



※2 2023年3月期期末時点

※3 2023年3月期セグメント別売上高÷2023年3月期セグメント別期末従業員数

※4 2023年3月期セグメント別営業利益÷2023年3月期セグメント別期末従業員数

オフリングサービス

サービス型事業の拡大による事業構造転換を推進し、当社グループの大きな成長ドライバーとしての飛躍を目指します。



TIS株式会社 専務執行役員
DXビジネスユニット ディビジョンダイレクター
中村 清貴

オフリングサービスは、金融機関向けSI事業で培ってきた知見をサービス型で提供する「ペイメント事業」をはじめ「デジタルマーケティング・ヘルスケア・経営情報」「その他」等、複数の事業から構成されており、当社の事業戦略のひとつであるグローバル事業も本セグメントに含まれます。

デジタル技術を駆使して社会変革の実現を目指す当社グループの社会課題解決型サービス事業においても、主に「金融包摂」の分野で大きく貢献しています。

2023年3月期は、海外事業が売上高伸長に寄与したこと、また、決済や基盤系のIT投資拡大の動きに加えて収益性が改善したことで、増収増益となりました。

現時点では先方投資フェーズにあるため、収益性に課題があることは認識していますが、中期経営計画の目標達成に留まらず、中長期的には当社グループの大きな成長ドライバーとしての飛躍を目指していることに変わりはありません。

引き続き、当社グループの強みである決済領域を中心としたサービス型事業の拡大による事業構造転換のほか、M&Aを通じた事業ポートフォリオの拡充に邁進してまいります。

強み

- SI事業において培った業界の知見を活かし、汎用的なサービスを標準的に組み込んだ先行投資型サービスの提供。
- 大規模システム構築の経験から鍛え上げたマネジメント力、QCD管理能力。

事業環境

- キャッシュレス市場は成長。人流増加とともにインバウンド回復期待。
- 金融×事業会社の取り組みで多様なテーマが存在(地域創生・デジタル給与払い等)。
- 東南アジア経済はインフレ、金融引き締めを背景に成長減速懸念。
- 会計・経営管理領域の制度改定需要あり(インボイス制度、電子帳簿保存法等)。
- クラウド・セキュリティ市場は成長継続。

さらなる事業拡大に向けた成長戦略

- クレジットSaaSを中核に置くペイメント事業の成長・リカー転換・収益性向上
- ペイメント×デジタルマーケティング・ヘルスケアのシナジーによる成長とクラウド&セキュリティの垂直統合による付加価値向上

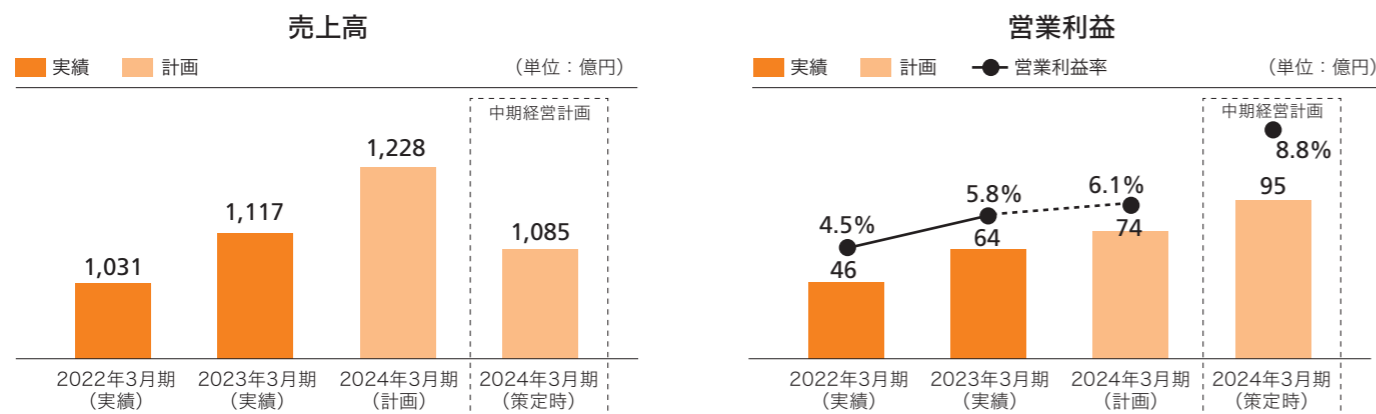
2023年3月期業績ハイライト

- 海外事業が売上高伸長に寄与。決済や基盤系のIT投資拡大の動きに加えて収益性改善により、増収増益。

2024年3月期予想

- 連結子会社の異動影響等により増収増益。決済やその他幅広いサービスの拡大は主に売上に寄与。

中期経営計画における売上高・営業利益推移



BPM

BPOの高度化加速とビジネスプロセス全体の最適化のご支援により、替えがたいビジネスパートナーとしての地位を獲得します。



株式会社アグレックス
代表取締役社長
山本 修司

BPMは、デジタル技術や業務ノウハウをベースとした、顧客のビジネスプロセスの最適化を支援するセグメントです。アウトソーシング、コンタクトセンター、システム構築やITソリューションの適用を伴うDX支援等で構成されています。

2023年3月期は、既存のデータエントリー業務が苦戦する中、コンタクトセンター業務やDX支援の拡大により、緩やかながらも、増収増益となりました。

今後、少子高齢化による生産年齢人口の減少に伴い、企業の業務委託ニーズが高まっていくという見方に変わりはありません。そのような背景を追い風に中期経営計画の達成とその先のさらなる成長を見据えて、グループ内に蓄積した業界・業務知見に、ビジネスプロセスのデジタル化を組み合わせたBPOの高度化に対する取り組みを加速してまいります。また、ビジネスプロセス全体の最適化をご支援することで、替えがたいビジネスパートナーとしての地位を獲得してまいります。

強み

- 半世紀にわたる実務経験の中で蓄積した業務ノウハウを体系化した独自の метод論。
- BPOとSIを複合的に提供することでビジネスプロセス全体を最適化する総合力。
- 保険業界のアウトソーシング実績に基づく業務知見。

事業環境

- 人材不足・働き方改革の流れは変わらず、BPO市場は緩やかに成長の見通し。
- データエントリー等の単純アウトソーシングはデジタル化進展で縮小の一方、業務プロセスのデジタル化需要は堅調。

さらなる事業拡大に向けた成長戦略

- ビジネスプロセスのデジタル化等を通じた単純アウトソースに留まらない付加価値向上
- 得意とする保険/証券等の業界に加えて新たなマーケットの開拓にも挑戦
- サービスポートフォリオの見直しと、そのために必要な投資を行い、将来の成長へとつなげる

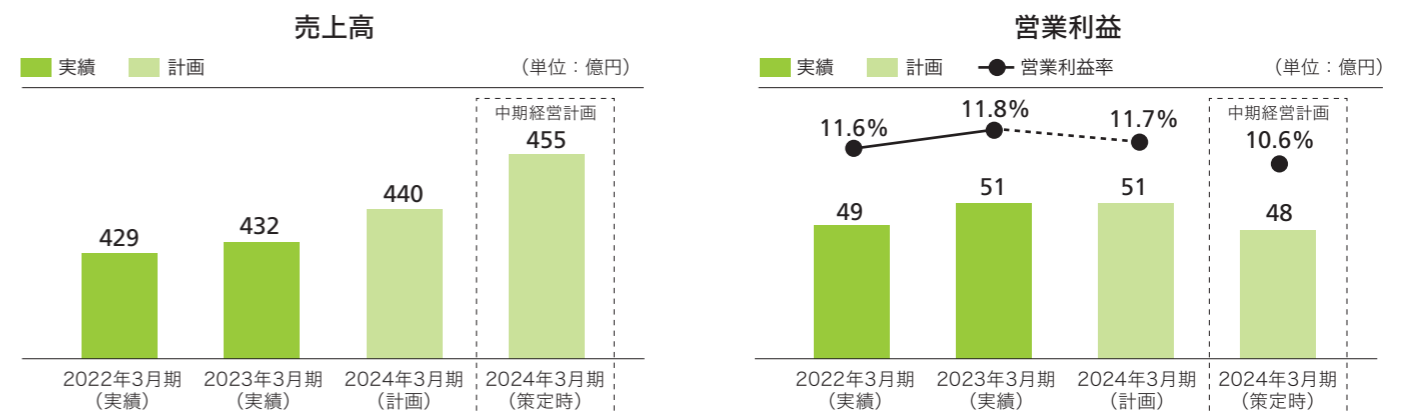
2023年3月期業績ハイライト

- 既存のデータエントリー業務は苦戦も、デジタル化ニーズの高まりを背景として安定的に推移。

2024年3月期予想

- 付加価値向上によるBPO事業再拡大と、業務最適化支援等に注力も緩やかな増収増益。

中期経営計画における売上高・営業利益推移



金融IT

お客様の真のビジネスパートナーとして、顧客共創による新たなビジネスの創造と、社会課題解決への貢献を目指します。



TIS株式会社 常務執行役員
金融事業本部長
下山 豪彦

金融ITは、金融業界の専門的な知見をベースとして、システムライフサイクル全般をワンストップで支援します。根幹先顧客を中心とした金融業界のお客様とのパートナーシップを強化し、その経営課題の解決を支援するセグメントです。

2023年3月期は、お客様のIT投資ニーズに応え、大型案件等を効率的に推進することで増収増益となり、中期経営計画の目標値を1年前倒しで達成しました。

この先、大型開発案件のピークアウトが見込まれている中で、持続的成長の道筋を描き、さらには、それをどのように実現していくかが今後の進化に向けた大きな課題と認識しています。

これまで長年培ってきた知見を駆使した業務のIT化に加え、お客様との新たな共創ビジネスの創造に取り組んでおり、引き続き、お客様のビジネス伸長・良質化、共創による新たなビジネス創造を推進してまいります。また、DX価値提供の向上と顧客共創による新たなビジネスの創造を推進し、お客様と社会課題の解決に貢献することでお客様の真のビジネスパートナーとして、さらなる成長を目指してまいります。

強み

- クレジットカード基幹システム開発、ブランドデビットカード関連サービス提供における圧倒的シェア。
- 大手クレジットカード会社向け基幹システムの開発・運用を担当する中で培った技術・ノウハウ。
- 高品質なシステム対応力によって築き上げた根幹顧客との強固な信頼関係。

事業環境

- 社会インフラを支える事業として需要は底堅く、金融IT市場は堅調に推移。
- キャッシュレス成長に伴い、決済市場も成長。
- 決済市場成長に伴い、新興プレイヤーとの競争激化。

さらなる事業拡大に向けた成長戦略

- カードを中心とした根幹顧客のIT需要への対応・DX提供価値の向上
- 顧客共創による多様な収益モデルの確立

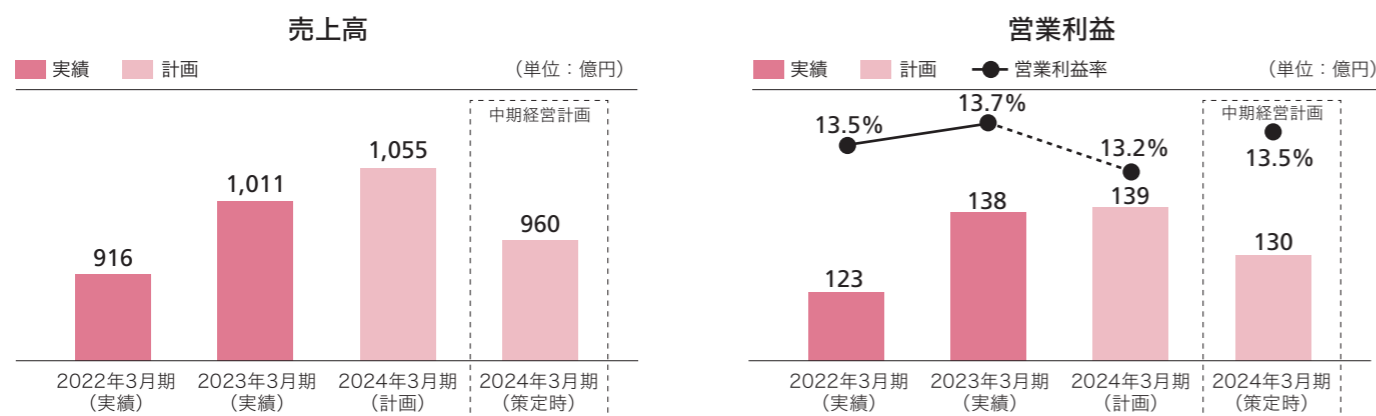
2023年3月期業績ハイライト

- クレジットカード系の根幹先顧客および公共系金融機関におけるIT投資拡大により増収増益。

2024年3月期予想

- 大型案件の着実な推進および既存顧客を中心としたIT投資需要の取り込みにより、増収。利益は横ばい。

中期経営計画における売上高・営業利益推移



産業IT

さらなるお客様への価値提供と社会貢献を見据え、お客様の深耕と品質・生産性向上施策の推進をより一層進めます



TIS株式会社 常務執行役員
産業公共事業本部長
陀安 哲

産業ITは、産業・公共分野の幅広いお客様に対して、企画、コンサルティングからシステム構築、運用や活用促進等のシステムライフサイクル全般をご支援するセグメントです。エネルギー、社会インフラ、製造、サービス、エンジニアリング等、各分野に多くの実績があり、ERP導入やモダナイゼーション等にも強みを有しています。

2023年3月期は、お客様のDXに向けた取り組みをご支援する多くの機会を頂いたことに加え、収益性改善により増収増益となり、1年前倒しで中期経営計画の目標値を達成しました。私たちの各分野における深い経験と知見は、多くのお客様から評価と信頼をいただき、品質と生産性の向上への注力と相まって、当社グループの価値交換性の向上に貢献しています。

次期中期経営計画でのさらなるお客様への価値提供と社会貢献を見据え、各分野におけるお客様の深耕と品質・生産性向上施策の推進をより一層進めてまいります。

強み

- プロセス製造業・組立製造業、エネルギー業界系の蓄積された知見。
- 知見を活かしたERPテンプレートにおける基幹構築力。
- 高品質なシステム対応力によって築き上げた根幹顧客との強固な信頼関係。

事業環境

- DX需要は継続し、産業IT全体としては堅調。
- 製造業では景況感の悪化の傾向やエネルギー系は燃料高騰等の影響あり。

さらなる事業拡大に向けた成長戦略

- 根幹顧客のIT需要への対応・DX提供価値の向上
- プロセス・組立製造業知見の横展開によるインダストリー深耕、顧客共創による多様な収益モデルの確立

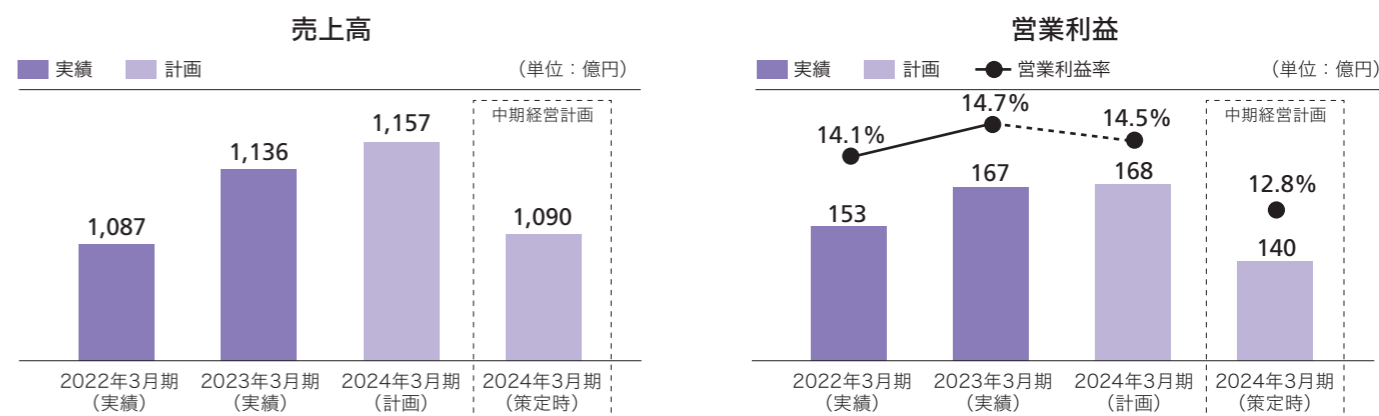
2023年3月期業績ハイライト

- 製造、エネルギーの既存顧客を中心としたIT投資拡大の動きに加え、収益性改善により増収増益。

2024年3月期予想

- 根幹先顧客を中心としたIT投資需要の取り込みにより増収も、利益は横ばい。

中期経営計画における売上高・営業利益推移



広域ITソリューション

ITプロフェッショナルサービスとソリューション双方のビジネス拡大と、社会課題解決サービスの創出に取り組み、さらなる成長を目指します。



株式会社インテック
代表取締役社長
北岡 隆之

広域ITソリューションは、主に顧客先に常駐しながら、IT技術をもつ高度な人材のノウハウをITプロフェッショナルサービスとして提供しています。さらに、そこで培ったノウハウも含め、システムインテグレーションとネットワークインテグレーションを組み合わせるなど、顧客の役に立つソリューションとして全国の地域に向けて展開しています。また、銀行、保険、証券、製造、流通・小売、医療、行政、宇宙など、幅広い業界・業種の顧客の課題解決や事業推進を支援しています。

2023年3月期は金融分野におけるITプロフェッショナルサービス、製造業向けソリューション等が好調であり、増収増益となりました。

引き続き、ITプロフェッショナルサービス、ソリューション双方のビジネスを拡大・好循環につなげながら、スマートシティ、製造DX、医療DXをはじめとしたクロスインダストリー型事業による地域活性化や、健康問題対応等の社会課題解決サービスの創出にも取り組み、さらなる成長を目指します。

強み

- 全国の製造業・サービス業・自治体・金融機関、さらには宇宙産業など広範な業種の顧客基盤。
- 全国におけるネットワークインテグレーションと独自サービスの相乗効果によるソリューション展開力。
- 金融機関向け総合情報系ソリューション F3、国保連向けシステム導入・運用など地方銀行、地方自治体向けソリューションの導入実績。

事業環境

- 業界・企業ごとにばらつきあるもののIT需要は堅調。
- 中堅企業についてもIT投資増加の傾向。

さらなる事業拡大に向けた成長戦略

- 顧客密着による業務知見の蓄積、ソリューション化、横展開の推進
- ユーザー組織支援型の強化と全国展開型ソリューションのシェア拡大

2023年3月期業績ハイライト

- ソリューション展開の進展に加え、採算性を重視した事業活動により上期までの連結除外影響を打ち返し、増収増益。

2024年3月期予想

- 医療事業および既存顧客のIT投資需要の取り込みおよびソリューションの進展により、増収増益。

中期経営計画における売上高・営業利益推移

