価値創造への道筋:中期的な成長戦略とコミットメント

副社長メッセージ(事業戦略)	37
過去の中期経営計画振り返り	39
中期経営計画(2024-2026)の概要	41
グループビジョン/中期経営計画座談会	59
副社長メッセージ(コーポレート)	63
財務投資戦略・財務担当役員メッセージ	65
セグメント別事業戦略・概況	71

培った基盤を活かし、フロンティア開拓をテーマに 当社グループの可能性を切り拓きます。

中期経営計画 (2021-2023) 振り返り

経営環境を追い風に、着実に構造転換を推進

前中期経営計画期間においては、コロナ禍、円安、地球環境問題や地政学リスクなど、様々な社会変化が生じる中、国によるデジタル庁の本格稼働、デジタル田園都市国家構想の発表やGX(グリーントランスフォーメーション)の予算化など、ITへの取り組みが加速化しました。そのような環境を追い風に、構造転換の推進や生産性改善を着実に進展させ、重要経営指標の多くを1年前倒しで達成することができました。中でも、当社グループの中核ビジネスであるSIにおいて、複数の大型プロジェクトを安定的に推進し、完遂できたことは、目標達成への大きな寄与はもちるん、あらためて当社グループのエンジニアリング力や品質・生産性向上の取り組みの成果に加えて、"やりきる力"



を示すことができたと自負しています。また、サービスビジネスに関しても、もちろん課題はありつつも、着実に進展できたと評価してます。

中期経営計画 (2024-2026) のポイント

フロンティア開拓をテーマとする主要な成長領域

中期経営計画(2024-2026)ではモダナイゼーション等を通じたSIの基盤強化やサービスビジネスのさらなる進展を目指しますが、その上でテーマとするフロンティア開拓に相応しく注力する成長領域が3つあると考えています。1つ目がグローバル事業です。当社グループは「ASEANトップクラスのIT企業連合体」の実現に向けて、2026年に連結売上高1,000億円を目指していますが、中でも、国として若く勢いがあることから今後大きな経済成長が見込まれるインドネシアとインドに注目しています。インドネシアにおいてはグループ会社のAnabaticを軸に事業拡大を図ります。また、インドにおいて、当社グループは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・業務提携を締結しており、協業を拡大しています。

2つ目の成長領域が中堅中小企業市場 (SMB) です。 当社グループは大企業を主な顧客基盤としていますが、 SMBにも2023年4月に連結子会社化した中堅中小企業 等に会計/税務パッケージを提供する日本ICS株式会社と 一緒に取り組んでいきたいと思っています。中堅中小企業 では人手不足に悩まされている先も多く、大企業に比べて デジタル化の取り組みが遅れがちですが、生産性向上の 点に着目して地方銀行等と連携しながら拡大していきたい と考えています。

3つ目は地域DXです。これは当社グループの中でも特にインテックが強みを発揮できる領域であり、データ連携基盤をテーマに「行政DX、医療DX、金融DX、産業DX、インフラDX」の5つ領域でソリューションを「47モデル」と名付けて日本全国への展開を目指して積極的に進めていきます。中でも行政の分野では全国規模のDXが推進されようとしており、我々もその一翼を担いたいと考えています。

代表取締役副社長執行役員 柳井 城作

社会課題の解決に向けた取り組みを 新たな戦略ドメインの1つとして明確化

中期経営計画(2024-2026)では社会課題の解決に向けた取り組みをこれまでよりも重要視しています。「ビジョン2032」の戦略ドメインに、ソーシャルイノベーションサービス(SIS)を加え、当社グループが直接的に社会課題にアプローチするビジネスの拡大を目指します。TISでは、社会課題解決型事業の新規創出・推進強化を統合的に担当する組織としてソーシャルイノベーション事業部を新設しました。同事業部ではデジタル地域通貨「会津コイン」などスマートシティプロジェクト、ブロックチェーン技術等を活用したweb3の取り組み、また地方自治体等と連携したグリーンDX、さらに後述する大阪・関西万博の取り組みも担当しています。社会課題の解決に向けた取り組みにおいて当社グループの存在感を示すべく、私自身も同事業部の成長に積極的に関与してまいります。

また、SISとともに新戦略ドメインに加えたコ・クリエーションビジネス (CCB)はビジネスパートナーとの共創をテーマとする成長領域です。フロンティア開拓のもと、新規事業等の未知の領域への挑戦もしていくわけですが、やはり我々単独ではなかなか成しえないことなので、当社グループと共創パートナーそれぞれが有する強みをかけ合わせることで、強力に推進していきたいと考えています。

社会課題の解決に向けた取り組みの事例

最近の取り組み事例としては、株式会社ピクシームービング (PIX日本) との合弁で2024年6月に設立したピクセルインテリジェンス株式会社 (PIX JV) が挙げられます。 PIX日本の中国本社であるPIX Movingは中国、米国、イタリアに拠点を置く自動運転EV (電気自動車) スタートアップ企業で、日本に設立したPIX JVはPIX Movingの主力拠点としてシャトルバス (RoboBus) 等を国内外に営業・製造・販売します。自動運転機能やRoboBusはドライバー不足や地方での交通難民問題への対応策として注目されており、PIX JV設立が社会課題の解決に寄与することを期待しています。

また、当社は2025年4月に始まる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Nest for Reborn(以下、大阪ヘルスケアパビリオン)」に協賛します。TISの創業が1970年の大阪万博(EXPO'70)と深く関係しているということもありますが、今回の大阪・関西万博のテーマ「いのち輝く未来社会のデザイン」

やコンセプト「People's Living Lab (未来社会の実験場)」の考えに賛同するものです。また、ヘルスケアサービスの連携を行うPHR (Personal Healthcare Record)基盤であるヘルスケアプラットフォームを構築し、大阪ヘルスケアパビリオンをITで支える計画です。 PHRの利活用は、未来の健康社会を実現していくために、大阪・関西万博が終わった後も継続的に取り組んでいく必要のある大事な取り組みであり、それを積極的に進めていくことで事業の発展にもつなげていくことができると考えています。

未来において勝ち残るためのフロンティア開拓

社会全体においてこれまで以上に事業領域の境界が曖昧になりつつありますが、当社グループを取り巻く環境においても今後はさらに業種を超えて競争環境が激化することが予想されます。我々もじっとしているだけでは、あっと言う間に浸潤されるでしょう。未来の中で勝ち残っていくには我々も事業領域を今以上に広げていく必要があります。中期経営計画(2024-2026)でもフロンティア開拓をテーマとしているように、当社グループが勝ち残るには新たな事業の柱の確立が不可欠であり、自らの可能性を固定せず、ITサービスの枠に留まらない会社として発展する必要があると考えています。

一方で、我々のコアコンピタンスであるエンジニアリングカや、当社グループに眠る様々な知的財産は事業領域を広げる中でもビジネスの成功確率を高める重要な軸になります。例えば、生成AIの利用が活発化する中でも、最終的には、全て自分たちで判断してシステムを作り上げる必要がありますし、我々の強みを活かせるほうが新たな事業領域でも成功できる可能性が広がります。

こうしたフロンティア開拓を進めていく上で、これまでにおいてもこれからにおいても最も重要なのは人材です。この3年間でも人的資本経営の整備を進めたことで社員一人ひとりの価値が増大し、それが競争力強化や成果につながったと考えていますが、これから先の不確実性が高い未来において、ビジョンや経営目標を達成するには、環境の変化に臨機応変に対応できる優れた人材の確保が不可欠です。そのためには、当社グループ自身が魅力ある企業であり続けることが必要であり、今後の3年間においては、お客様、社員、そして全てのステークホルダーの皆様にフロンティア開拓を通した当社グループのダイナミズム、未来に向けて成長していく姿をしっかりとお示ししていければと考えています。

39

中期経営計画 (2024-2026) 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

2019年3月期~2021年3月期

Beyond Borders 2017

Transformation to 2020

	beyond bor	uers 2017	ITalisioillia	.1011 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 一つの形を原 「ポートフォリオ	艾すような	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	利益重視ITブレインポートフォリオ経営⇒ROEを経営指標(企業価値向上と持		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			
	2018年	3月期	2021年	3月期		
主要指標	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3	35%を目途	総還元性向40%を目途			
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	式長率 					
売上高	+4	4.0%	+3	3.4%		
営業利益	+15	5.7%	+11	1.8%		
グループ経営における 主な重点施策	アップと一体感醸成 ●経営管理の高度化	約 の効率化、グループの認知度 務/財務の高度化、グループ	本社機能の高度化・効率化対⇒本社系機能高度化プロジグループ基幹システム統本社系コスト 10%削減	ェクト "G20"		
主な振り返り	上等) は着実に進展。グループビジョンの策定等によるが進む。 ●持続的な成長・企業価値向」 大きな変化に先んじて、ク	。「マーケット開拓型」への変性も着実に向上し、不採算案のコントロール継続が課題。を含め、グループ全体最適にフィスー体化、資金効率向-プ全体のロゴ統一、グルーー体感ある企業文化の醸成	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%)。 ②定量面では、サービスITは投資先行が続き、売上高は成長したものの収益性に課題。BPO、金融IT、産業ITは依加価値向上や生産性改善により収益性が向上。 ③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。			

2022年3月期~2024年3月期

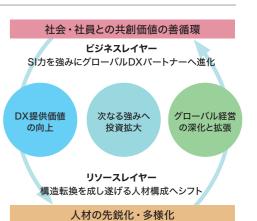
Be a Digital Mover 2023

DX提供価値の向上による構造転換の加速

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マー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



重要経営指標



EPS成長 CAGR

5,000億円 2024年3月期(中計策定時)

/ **5,490億円** 2024年3月期実績

580億円 2024年3月期 (中計策定時) **645億円** 2024年3月期実績

営業利益

門 11.6% 2024年3月期 (中計策定時)



戦略ドメイン比率

22.5% 2024年3月期実績

60% 2024年3月期 (中計策定時)



社会課題解決型サービス事業売上高 500億円 **497**億円

2024年3月期(中計策定時)

主か取り組み

10%超

2024年3月期 (中計策定時) /

- 中期経営計画の基本方針に基づき、様々な取り組みが活性化
- 新たな取り組みの多くは利益を伴う具体的成果の導出は道半ばであり、これら活動を結実させて次なる成長につなげていくことが今後の課題

● 大型案件のデリバリーを通じた顧客基盤強化、上流機能補完による課題解決機能の強化 ・金融・産業・公共分野で複数の大規模プロジェクトを受注し完遂 ・マイグレーション、ERP導入サービスの継続強化による大型基幹刷新プロジェクトの受注 ・業務システムのUX/UIデザイン専門会社であるFixelを子会社化 クレジット・デビット等のプロセッシングサービスの確立に加えて、Embedded Financeなどを見据えた新たなテーマへ 活動領域を拡大 ・クレジットSaaSをローンチ、NTTドコモ様向けに提供開始 ・日本ICSを完全子会社化し、中小企業取引DX等、協働での新規事業創出に着手 ・三井住友カード「モバイル決済パッケージ」のリリース、ULTRAを連結子会社化等、共創を通じた新事業創造 投資拡大 ● 既存サービス事業の成長、長期事業化に向けた取り組みも進展 ・継続的なソリューション改善を続けERP、モダナイゼーション等の基幹業務向けソリューションは伸長 ・「エリアデータ利活用サービス」「電子カルテ・医療情報PF」等、地域創生・ヘルスケアの取り組み強化 ■ ASEAN中心にグローバルパートナーシップを拡大、新事業創出に向けた取り組み加速 · MFEC、I AM Consultingにおいてグループ連携で大型案件を受注し完遂 グローバル経営の 進化と拡張 ・インド経営コンサルティング大手 Vector Consulting Groupを持分法適用会社化 · PT Aino Indonesiaと共同開発した交通決済パッケージがジャカルタ市に採用 ・自動運転EVスタートアップ企業PIX Moving社と資本・業務提携 ● 内部転換と採用によるコンサルティング人材の拡充 多様化 ・DXコンサルタントは目標500名に対して510名、人材ポートフォリオ実現に向けた仕組みづくりが進展 ● 人材高付加価値化に向けた人事制度見直し、ESG課題の推進体制の整備が進展 社会・社員との ・人事制度を改定、基本給の引き上げ社員満足度向上とハイスキル人材の獲得に一定効果 共創価値の善循環 ・サステナビリティ課題の推進体制を整備(人権、CG、人的資本、税務等)、外部からの評価も向上

中期経営計画 (2024-2026) の概要

新たなグループビジョンのもと、フロンティア開拓を基本方針として、さらなる構造転換を通じた持続的な企業 価値向上を実現します。

■中期経営計画 (2024-2026) の位置付け

中期経営計画(2021-2023)で実行した各種投資や顧客と関係構築を成果に結びつけるとともに、「グループビジョ ン2032」実現に向けたファーストステージとして、新たなポジションと能力を獲得する期間として位置付けています。



これまで実行してきた成果を土台に 明確な優位性確立に向けた**差別化戦略・集中化戦略**の実行により これからの市場と顧客に選ばれ続ける理由づくり

■基本方針と重要経営指標

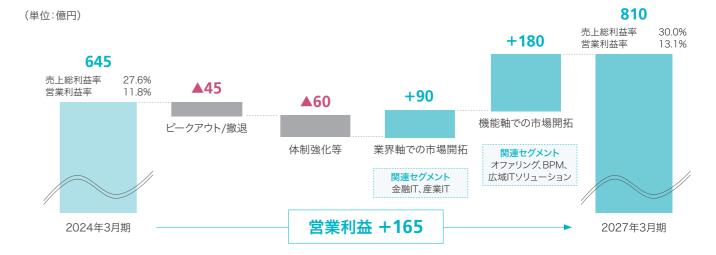
中期経営計画(2024-2026)では、フロンティア開拓を基本方針として掲げ、付加価値を伴った持続的成長を志向。 未来志向で新市場・顧客の開拓と事業領域の拡大を進め、バリューチェーン全体の質的向上により社会と顧客の変革を 実現します。

基本方針	Frontiers 2026 フロンティア開拓を基本方針として掲げ、付加価値を伴った持続的成長をめざす 未来志向で市場開拓と事業領域の拡大を起点とした バリューチェーン全般の質的向上により、社会と顧客の変革を実現								
	人材成長と付加価値 の循環	稼ぐ力の向上	資産(= の価値		社会からの信頼 の獲得	頁	価値ある <mark>成長</mark>		
重要 経営指標	PH営業利益 3.5百万円超	営業利益率 13.1% 調整後営業利益率 13.4%*1	ROIC/ROE 13%超/16%超		, , ,		売上高 6,200億円		EPS CAGR 10%超
	市場戦略 ・社会課題と自社の強みを踏まえて定義した成長領域に対して経営資源を集中投下 ・事業の高付加価値化とテクノロジー投資強化の両輪でASEAN中心にスピード感を持ってビジネスを拡大								
	サービス戦略	テクノロジー	テクノロジー戦略 知財戦略			人材戦略			
基本戦略	上流~業務アウトソー グまでサービスのファリューチェーン化4つの社会課題※2をタートとしたピュアサービス拡充	レバ トの育成と再配置 を進化 ゲッ •Al×自動化による	●Al×自動化によるプロセス		●付加価値の向上と事業規模拡大の両立のため、一層の知財蓄積・利活用を推進 ●顧客接点情報のフィードバック強化による知財創出の促進		コンサルタント700名体制への増員とコンサルティング基礎スキル一般化による課題解決力強化先鋭人材の獲動的再配置の仕組みを整備		

- ※1 調整後営業利益率:営業利益にのれんの償却費を足し戻した値をもとに算出
- ※2 「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。2050年の世界からのバックキャストを行い、当社グループとして解決に貢献すべき社会課題と
- ※3 基本的に全ての顧客に画一的な仕様を提供するサービスの形態

■連結営業利益の成長シナリオ

- 引き続きフロントラインを強化し、機能軸での市場開拓をドライバーとして成長
- 足元の成長を確保しながら、持続的成長に向けた事業基盤の強化を図る



ピークアウト/撤退

- ●金融系大型プロジェクトが完遂し ●サービス事業拡大に向けた営業 ●顧客の変革ニーズに対して多様な ●顧客のビジネス変革や経営高度 たことによるピークアウト
- ●継続的な事業ポートフォリオ見直 撤退

体制強化等

- マーケティング領域での体制強化
- ●事業構造改革を牽引するコンサル しを実行、一部低収益事業からの タント・高度技術者等の拡充

業界軸での市場開拓

- サービスを提供、既存顧客との取 引を深化
- ●脱レガシー/更新需要獲得に向け た基幹業務領域向けソリューショ ンによる新規顧客獲得

機能軸での市場開拓

- 化ニーズ等への業界・業務軸での サービス拡充と展開継続
 - ●個社課題から社会課題、業界課題 に対するアプローチ強化
 - グローバルパートナーシップ拡大・ 事業の高付加価値化による ASEANでのビジネス成長

中期経営計画の基本戦略 サービス戦略

●業界軸と機能軸のそれぞれの観点で注力点を定め、経営資源を集中的に投下し、サービスの拡充と高付加価値化を推進

業界軸での市場開拓

機能軸での市場開拓

事業 方向性

- 知見を横展開し業界軸で顧客開拓、顧客の基幹パー トナーとして関係性を深化
- 共創ビジネスの立上げ等、顧客の戦略パートナーとし て関係性を発展
- ●特定業務・機能向けに将来のデファクトスタンダード となりうるサービスを提供
- ●大規模中心からSMBもターゲットに社会課題・業界 課題へのアプローチ強化

サービス 戦略

基幹業務領域への深耕に向けた 競争力あるサービスの確立

- ✓ ERPに独自の業種テンプレートやオプションモジュー ルを充実させ差別化
- → 化学·組立製造業等
- ✓ モダナイゼーションサービスは金融向け体制を拡 充、本格化する大型脱レガシーニーズに対応

特定業務・機能、社会課題解決に向けた ピュアサービスの拡充と展開

- ✓ 決済領域は社会課題に対して金融・決済の強みを持 つ事業主体としてサービスを発展
- → B2B取引デジタル化等
- 機能特化、ニッチトップサービスの拡充と展開 → 会計/経営管理、CRM/SFA/デジマ、医療/ヘルスケア、
- 行政、ITマネージドサービス等

共通

- 顧客の幅広い変革ニーズに向けたサービスのフルバリューチェーン化推進
- → コンサルティング、UXデザイン、アナリティクス、BPOの拡充等
- 顧客の声のフィードバックサイクル強化によるサービスの競争力向上

中期経営計画の基本戦略 サービス戦略~ペイメント事業

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、当社の決済ソリューションのトータルブランドである「PAYCIERGE(ペイシェルジュ)」の事業拡大を通じて多様な要望に応え、社会に新しい価値をもたらすことを目指してまいります。

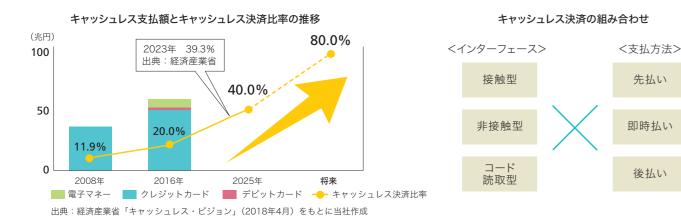
■決済サービス拡大の歴史

当社は大手クレジットカード会社向けの長年の基幹システムの構築経験をもとに、2010年代から決済サービスを提供してきました。決済ソリューションのトータルブランドである「PAYCIERGE」にはカード業界で圧倒的なシェアを誇る当社の先進的な技術と豊富な決済ノウハウが活かされています。引き続き決済を通じて社会に新しい価値をもたらすことを目指して、事業環境の変化に応じたサービスラインナップの拡充を進め、さらなる事業拡大を加速させていきます。



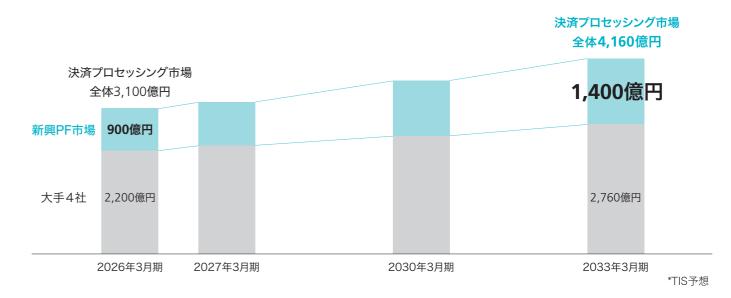
■日本のキャッシュレス決済の状況

- 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など、その取扱高は今後も増加が期待されます。



■市場規模

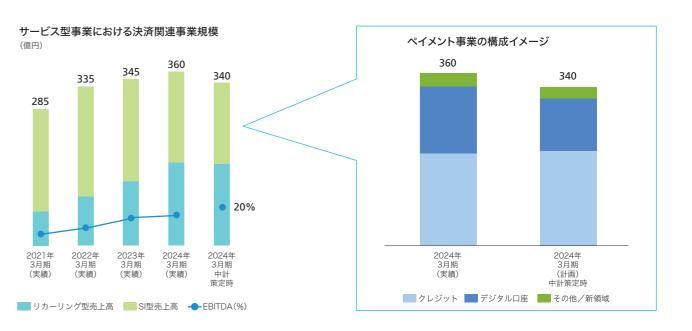
キャッシュレス化が進む中、プロセッシング市場は引き続きB2Cキャッシュレス比率の高まりに加えて、B2B、B2Eなど他領域への展開が進み、2033年3月期には4.160億円に拡大が見込まれると想定しています。



■前中期経営計画の取り組みの総括と事業環境の変化

良好な事業環境を追い風に、クレジットプロセッシングサービスのほか、デジタル口座が事業を牽引し中期経営計画 (2021-2023)では目標を1年前倒しで目標を達成することができました。一方で、サービスの立ち上げや新たな取り組みへの先行投資負担が影響し、収益性やリカー転換については課題が残る結果となりました。

これまで、デビット、プリペイド、ウォレット等のプロダクトやサービス単位でサービスを提供していましたが、スマートフォンの普及とそれに伴うコード決済等の新しい決済ニーズの広がりから、複合的にサービスを提供するデジタル口座の需要が高まっています。これらの状況を踏まえてさらなる「PAYCIERGE」の進化に向けた戦略を次ページにてご説明しています。



2023年12月にペイメント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/231207_1.pdf

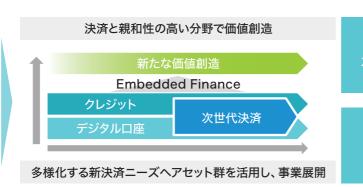
■中期経営計画 (2024-2026) における「PAYCIERGE」進化の方向性

- キャッシュレス市場の継続的な成長予想の中、2023年3月期にローンチしたクレジットSaaSに加え、デジタルウォレッ トや「Embedded Finance」などのサービスラインナップの拡充により事業規模拡大
- 多様化する決済ニーズへ既存アセット活用で迅速・効率的事業展開を図りつつ、収益性の向上に加え、新たな価値創 造へ挑戦

事業戦略

- 事業環境 -

- B2Cキャッシュレス比率の高ま り、B2B、B2Eなど他領域への 展開によるプロセッシング市場 の拡大
- ・新たな価値創造による新興プ ラットフォーマー市場規模は長 期的に成長
- ・中堅・中小企業における企業間 取引デジタル化ニーズの拡大



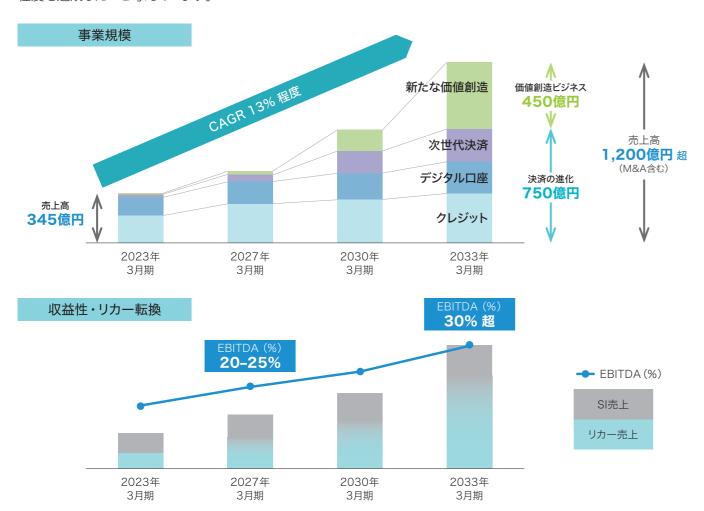
新たな価値創造 次世代決済へ積極投資

デジタル口座顧客を クレジットに展開 (ライトニーズ含む)

■目指す事業規模と収益性

上記中期経営計画(2024-2026)における決済事業戦略に記載している通り、既存アセットをさらに強化して多様化 する決済ニーズにお応えしつつ、新たな価値創造へ積極投資をしていき、両輪で事業を展開する事が、10年後において 売上高1200億円超、EBITDA30%超を実現する上での大きなポイントと捉えています。

そのためにも、この中計期間において、既存事業の収益性向上を図り、新たな価値創造の芽を出しつつ、EBITDA25% 程度を達成したいと考えています。



■計画実現に向けた戦略

決済事業の進化として(「1階」と記載している部分)は、プロセッシングを中心としたサービスを中心にさらにアセット を強化し、B2B/B2Eビジネスへ展開をさらに拡大していきます、また、デジタル通貨やA2A決済などの、決済社会基盤 の変革に備えたアセットの拡張も準備していきます。

これら「1階」の強化を踏まえて、新たな価値創造として、「1階」のアセットを組み込む(Embedded)ビジネスを構築 します。これは、定めたテーマごとに、アライアンスやM&Aなどを活用した事業主体化となる方向も意味しています。

決済事業の進化の方向性



実現に向けた戦略

社会課題解決・新たな価値創造 (Beyond Payment進化)

テーマごとの当社の強みの磨き込み アライアンス・M&Aによる 事業主体化

Embedded Finance

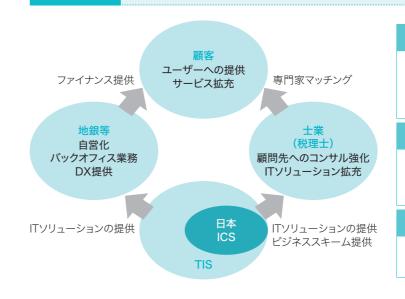
投資最適化による収益確保 既存アセット活用による金融機能の ローコスト化

新興PF市場におけるシェア確保 (Processing強化)

■ キャッシュレス化が進む中での新しい取り組み (B2B取引DX事業)

提供価値

請求や受発注といった企業間取引と決済を組み合わせることで企業間取引を一気通貫でつなげるこ とで事務負荷の削減を実現



解決すべき課題

- 労働人口減少に対するDXによる業務改善に寄与
- ・請求や受発注といった企業間取引における煩雑な業務プロセス の負荷削減
- ・紙媒体での情報管理といった業務のデジタル化

取り組み実績

日本ICSの買収による士業との連携強化や地域金融機関との協業 強化といった中小企業に向けたソリューション提供のシェア拡大 に向けた体制を構築中

今後の展望

顧客範囲の拡大、クラウドやAIなど最新技術を活用したシナジー 効果により、税理士市場や顧問先市場といったシェア拡大を促進



TIS 常務執行役員 副事業本部長 音喜多 功

キャッシュレス化の加速に伴って国内の決済市場全体が拡大する中、前中期経営計画では、イシュイング領域を中 心として「PAYCIERGE」の事業規模を順調に拡大することができました。一方で、サービスの立ち上げや新たな取り組 みに優先的に投資してきた結果、収益性はまだ期待水準に至っていない状況にあります。

近年、スマートフォンの普及やコード決済などのライトな決済ニーズの広がりにより、複合的なサービスとしてデジタ ル口座のニーズが拡大しています。この流れの中で、新興プラットフォーマーや大手企業の新しい事業での活用が進ん でいることを踏まえ、当社においても新戦略のもとで「ライト版クレジットカードプロセッシングサービス」の提供をはじ めとした面展開を推進することで次の3年間ではリカーリング比率の向上とそれによる収益性の向上を確実なものと デジタルイノベーション事業本部 していきます。さらに、B2BやB2E市場の拡大も見込まれますので、サービスの拡充を図ってまいります。

> 今後も、決済市場におけるトップランナーとして、社会や技術の急速な変化に柔軟に対応し、先進的な決済サービ スの創出を通じて社会変容をもたらす新しい価値を提供することで、未来の豊かな社会の実現に貢献してまいります。

中期経営計画の基本戦略 | グローバル戦略

TISインテックグループは、莫大なマーケットポテンシャルを持つアジアを長期ターゲットとして、ASEANでのビジネス を拡大させ、FY2026の連結売上高1,000億円を目指します。



Emerging Tech

[IN] 経営コンサルティング

Atom Computing [US] 量子技術	QuEra Computing [US] 量子技術	Entropica [SG] 量子技術	SQREEM [SG] 行動分析 AI	Miaomi [CN] AloT
SpeQtral [SG] 量子技術	R3 [US] ブロックチェーン	Hyperchain [CN] ブロックチェーン	XChain Network [TH] ブロックチェーン コンソーシアム	PIX Moving [CN] 自動運転EV
	SnowOrigin [CN] ブレインコンピュータI/F	Lumai [UK] 光コンピューティング	Jelt Company [US] 医療機関向け B2B P/F	ピクセル インテリジェンス [JP] 自動運転EV

CN:中国、ID:インドネシア、IN:インド、SG:シンガポール、TH:タイ、US:アメリカ、UK:イギリス、VN:ベトナム、JP:日本 ※1 連結子会社の売上高合計、2023年12月期実績を期末レートで換算 ※2 2024年6月末時点

Channel	ローカル市場での事業拡大のための現地企業との資本・業務提携	口一
X-Tech	新規事業・サービス創出のための資本・業務提携	ス創 「Em
Emerging Tech	次世代の技術開拓のための各国有力企業・大学・政府機関との協働	の「(携を 加価
Consulting	バリューチェーン拡充のための資本・業務提携	によ

-カル市場拡大のための「Channel」、新規事業・サービ 削出のための「X-Tech」、次世代の技術開拓のための merging Tech」、上流からバリューチェーン拡充のため Consulting」の4つの軸でグローバルの優良企業と提 を進め、コンサルティングとITの融合による事業の高付 西値化の推進と、テクノロジー投資機能の高度化の両輪 よりスピード感もってビジネスを展開します。

PromptNow

[TH] FinTech

AINO

[ID] FinTech

J Ventures

[TH] DX

[US] エンタープライズ向けソフトウェア

■重点施策

FY2026連結売上高1,000億円の達成に向け、以下の4ポイントをグローバル事業拡大の重点施策としています。

● ChannelのValue Up

✓ 収益性の向上に向け、既存事業の 事業構造改革と高付加価値サービ スへのシフトにチャンレンジ

TinhVan

[VN] Sler

3 Value Chainの拡充

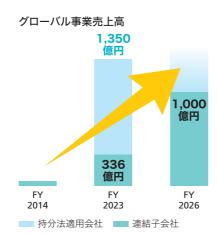
- ✓ 2023年に提携したインドのVector Consulting Groupを中心としたコ ンサルティング事業の展開
- ✓ アジアにおけるコンサルティング領 域拡大

2 投資ターゲットの多様化

✓ 社会課題解決につながる革新的 サービス、または関連する最先端技 術をターゲットに投資を加速

4 新規事業創出人材の獲得と育成

✓ トップ大学との産官学連携、および 事業の実践と教育機会の提供によ る新規事業創出・変革をリードする 人材の獲得・育成



トピックス 1 MFECの成長戦略

グローバル事業の中核となるMFECでは、タイの地政学的な影響による経済の不透明感や、人件費・外注費高騰によるコスト 増等の影響を受けて、厳しい事業環境が続いています。そのような状況においても、不採算事業からの撤退やビジネスリストラ クチャリングに加え、CVCによる成長領域への投資や、グループ全体のノウハウやエキスパートの集約による高付加価値サービ スの展開といった積極的な事業戦略の実行により、事業成長と収益性向上の両面を実現していきます。

事業成長に向けた主な活動

1. MFEC CVCによる有望企業への投資の加速



VENTURE

2023年にCVCとして設立した「Synergy Group Ventures」 を通じ、グループの事業拡大を目的に、タイ現地の有望なスタート アップ企業への出資や出資先企業との協業を推進しています。

また、MFECの新規ビジネス創出の取り組みとして設立した 「Venture Lab」からスタートアップ「Talance」がスピンオフする など、活動の成果が着実に結実し始めています。

3. 初の単独イベント「MFEC INSPIRE」の開催





2. MFEC グループの Data チームを統合、効率化

DataWise



End-to-endのAI&データ活 用PJに向け、MFECグループ各 社やビジネスユニットに点在して いたDataチームを「DataWise」 として統合。組織の垣根を超え、 高付加価値なソリューション提 供へのシフトを進めています。

2024年3月にMFECおよびパートナーの製品・ソリューションを紹介する MFEC初の展示会「MFEC INSPIRE」をバンコクで開催。来場者数は800名以 上と、タイのSI企業のイベントとしてはNo.1の来場者数を記録しました。また、 TISのAlソリューションであるChatbot「Dialog Play」を出展、MFECと共同で タイ地場企業からの来場者に紹介する機会となりました。

トピックス 2 グローバルパートナーとの事業推進

電気自動車(EV)や自動運転技術の進歩に伴い自動車産業が大きく転換し、ソフトウェアの重要性が高まる中、MaaS (Mobility as a Service)、スマートシティ領域等における新たなITサービスを創出を目指し、2022年に資本業務提携を実現 した自動運転EVスタートアップ、PIX Moving社。世界各国で主力製品のRoboBusを展開するなど、事業の拡大を続けていま す。TISは、PIX Movingの持つ自動運転技術と、複数ロボットを統合管理するTIS独自のプラットフォーム「RoboticBase」との 連動をはじめ、「モビリティ・ロボット」を包括したイノベーティブなITサービスの提供を進めていきます。

日本合弁会社の設立

TISとPIX Movingは、日本およびアジア・欧米な ど、グローバル展開のための営業・製造・販売拠点 として、2024年6月に合弁会社「ピクセルインテリ ジェンス」を設立しました。

TISは、PIX Movingおよびピクセルインテリジェ ンスと共同で、日本国内および海外における MaaS、スマートシティ領域等での新たなITイノ ベーションサービスを創出していきます。また、 MaaS関連製品およびサービスの提供を通じて、 「都市への集中・地方の衰退」「低・脱炭素化」など の社会課題の解決に貢献します。

今後の注力分野

DX



スケートボード型EVシャシーを活用したサービスロボッ サービスロボット トの企業向け提供



サプライチェーン 企業向けのサプライチェーンDXによる業務効率化を実 現するAGV(無人搬送車)の提供



自動運転 新市場の創出

自動運転Robo-Busや2人乗りRobo-EVによる新市場 の創出





TIS 執行役員 グローバル事業部長 古庄 建作

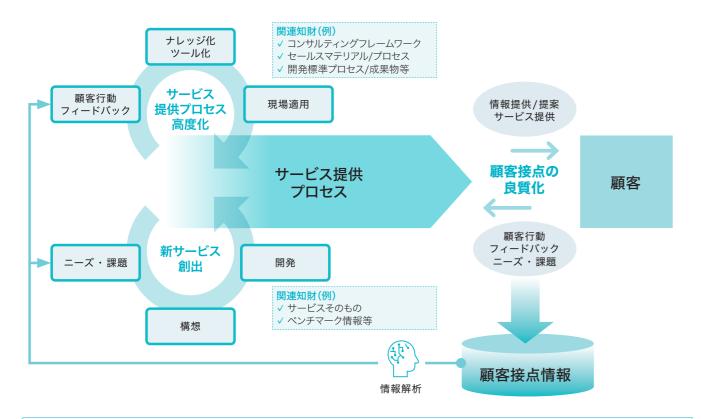
当社グループのグローバル事業は、2014年からASEAN市場を注力ターゲットに定め、優良企業との資本・業務提携 を積極的に推進し、関係強化・シナジー創出を追求した結果、FY2023における事業規模は1,350億円にまで拡大し、大 幅な成長を遂げました。

一方、各国でSI事業を展開するパートナー企業の収益性は高いと言えない状況であることから、国内で培ったノウハウ を活用した高付加価値サービスへのシフトや、グローバルパートナーとの協業を通じたソリューション拡充に取り組むこ とで、改善を図っていきます。加えて、2023年に締結したインド地場の大手経営コンサルティング企業とのパートナーシッ プを最大限活用し、各国のコンサルティングケイパビリティ獲得による競争力強化にも積極的に取り組んでいきます。

さらに、テクノロジー面においても、世界トップクラスの量子技術企業との提携を進めるなど、最先端技術のキャッチ アップや、中国の自動運転技術を持つ企業との合弁会社設立など、具体的なシナジー創出の取り組みも継続していきま す。引き続き特定市場へフォーカスしながら、多様な価値観やニーズを持つ世界中のお客様への最適なソリューションの 提供を通じて、社会課題の解決に貢献していきたいとの考え方に変わりはなく、「ASEANトップクラスのIT企業連合体」 に相応しい水準として掲げたFY2026連結売上高1,000億円という目標の早期達成に向けてグローバル事業をリードし ていきます。

中期経営計画の基本戦略 | 知財戦略

顧客接点情報の社内フィードバックを進め、新サービス創出とサービス提供プロセスの高度化の促進と、価値の高いサービスと満足度の高いサービス提供プロセスが顧客とのコミュニケーションを良質化、次の知財につながる価値の高い情報を生み出す善循環を作り出していきます。



技術開発(特許取得)とビジネス推進の善循環

顧客接点から情報を取得・蓄積し、グループの保持するノウハウ等アセットから、自社独自の技術開発により新サービスを創出、事業推進へつなげた事例としてXenlon立ち上げの経緯をご紹介します。



「XenIon~神龍 モダナイゼーションサービス」とは

圧倒的な変換率を誇る自社独自開発「Xenlon〜神龍 Migrator (リライトツール)」を活用したレガシー言語 (COBOL、PL/Iなど) からJavaへのリライトにより、短期間で安全・確実に大規模レガシーシステムのモダナイゼーションを実現します。

お客様は、独自性が強く柔軟性に欠けるレガシーシステムでは、新しい技術を取り込むことが難しく、生産性向上にも限 界があるとの課題をお持ちでした。またサポート切れといった切迫した課題をお持ちの場合もありました。多くのベンダーが、 異なる言語への自動変換は大規模システム移行への適用事例がないことや、オープン化により性能が担保できないといった 技術課題を並べ、具体的な解決策を示せない中、そのようなお客様のフラストレーションを解消することにビジネスチャン スが存在すると我々は確信しました。我々は、移行問題を解決するための新たな技術を開発し、その技術を特許化すること で、競争力と継続性を備えたサービスをお客様に提供しています。特許取得は、お客様が安心して、我々のサービスを活用 していただくためにも重要な要素として捉えています。

プロフィール 1986年入社。オブジェクト指向技術を駆使したシステム開発を行い、1999年からアーキテクトとして複数の大規模基幹システムの開発を技術面で牽引。現在はモダナイゼーションサービスの技術責任者を務める。



TIS 産業公共事業本部 兼 金融事業本部 兼 テクノロジー&イノベーション本部 シニアエグゼクティブフェロー **熊谷 宏樹**

良質な知的財産の蓄積と活用による企業価値向上を目指して

当社グループはお客様・パートナー・従業員とともに長年培った技術・ノウハウを蓄積し、組織能力として活用することで、お客様や社会の課題を解決する様々なサービスを提供しています。



■幅広いサービスメニュー

当社グループでは幅広いサービスメニューを展開しており、国内では約500サービスに及びます。

2024年3月期には、M&Aによる中小企業取引DX等の知財の獲得や、これまで提供してきた経営管理に関わるサービスを統合し「ACTIONARISE」としてリニューアルしました。引き続き、積極的な成長投資の推進と、良質な知的財産の蓄積と活用により、社会課題の解決に向けたサービスメニューの拡充を目指します。

■知的財産権

当社グループでは、ビジネス上の競争力や優位性を獲得するため、積極的な知的財産権の取得および利活用を推進するとともに、グループ各社への教育を実施しています。また、事業戦略の立案に寄与するIPランドスケープの活用も進めています。

■事業を支える組織能力

当社グループで長年培ったシステム開発の経験や知見は、品質マネジメントシステムや生産革新フレームワークとして整備し、品質向上・生産性向上を進めています。 詳細についてはP.105をご参照ください。

また、先行投資型サービス事業拡大のため、マネジメントの高度化施策としてステージゲート等の事業開発メソドロジーを整備し、継続した実施と定着を進めており、新規事業も立ち上がり始めています。

さらに、上流機能強化のため、コンサルタント拡充の育成方法論を確立し、コンサル人材の拡充施策の推進に加えて、営業育成プログラムや営業およびマーケティングデータの全社活用といった営業メソドロジーの整備にも取り組んでいます。 これら一つ一つの知的財産の積み重ねと活用こそが、当社グループのサービスを支える基盤となっています。

中期経営計画の基本戦略 テクノロジー戦略

世の中のテクノロジーの中から当社グループとして重要なものを選定したテクノロジーポートフォリオをもとに、これら 技術の先回り研究と現場への早期適用を図るための総合的な施策を展開しています。

短期の取り組み

実用段階に入った/入りつつある技術の実用化検証、 早期の事例創出と現場展開を目指した施策を総合的に展開



ナレッジ流通の仕組み

技術成熟度に応じた ナレッジ流通の什組み

- ✓ ナレッジの流通基盤 (部品、ルール、
- ガイド等) ✓ 相互技術支援基盤
- 高度技術者の 現場派遣



人材育成

高度技術人材育成 プログラムと 戦略ローテーション

- / 先端技術の基礎と 実践プログラム充実
- 高度技術者の戦略
- ローテーション / 生成AI教育カリキュラ ムの整備と展開
- - - ✓ リーガルテック

{×个

早期事例化

б×

先端技術の社内適用 による早期事例化

- ✓ Al×自動化による プロセス再開発
- <候補領域/テーマ>
- ✓ 顧客·市場接点情報 からのInsight獲得 ✓ 内部監査DX
- ✓ 教育資料/テスト生成

中長期の取り組み

中長期で事業の差別化 要素となる技術の応用研究



注力研究テーマ

デジタルとリアルの融合の中で 求められる大量データの 転送技術やアルゴリズム等 の応用研究

✓ XR研究

注力研究テーマ

Alを中心とした

実用化研究の推進

(データラベリング・

文書作成の自動化等)

研究開発費の推移

(単位:百万円)

不正検知等)

生成AI活用

プロセス、

(システム開発

✓ AI活用

- Multi-Level Edge Computing研究
- 量子および古典コンピュータに よる高性能計算の研究 等

■ R&D (研究開発活動) の取り組み

当社グループでは、新規事業創出および中長期の事業成長、競争力強化を目指し、継続的に研究開発活動に取り組んで います。

当社では、社会ニーズを捉え、社会課題解決につながるテクノロジーを ビジネスに取り入れていくことが重要と考えており、最先端技術トレンドを 幅広く分析し、最先端技術を応用するために、次に掲げる3つの領域の研 究開発に注力しております。

- (1) 近未来の事業の核となるコア技術を中心とした研究開発
- (2) 持続可能な社会の実現や社会課題の解決に貢献する要素技術の研究 開発※
- (3) 先進的なソフトウェア生産技術
- ※ 解決に貢献する社会課題として「金融包摂」「健康問題」「都市への集中・地方の衰退」「低・脱炭素化」 と定め、中長期な中核事業化を目指して研究開発を実施しています。

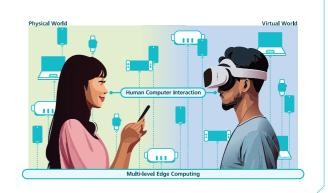
3.200 2.784 1.789 2022年 3月期 2023年 3月期

また、当社グループでは、2016年から「オープンイノベーション」と「イノベーションのエコシステム」の推進を目的とし て、ベンチャー企業への投資を行う「コーポレートベンチャーキャピタル」を設立し、有望なスタートアップ企業とのコラボ レーションビジネスを推進しています。投資先の企業への資金提供だけでなく、当社のエンジニアなどの"ヒト"や、ワークス ペースやIT資産などの"モノ"も提供する多面的な連携を実施しています。

CVCに関しては、以下をご参照ください。 https://incubation.tokyo/cvc/

■ XRを活用したサービス開発の取り組み

XRは、人々のバーチャルとフィジカルの活動をシームレ スにつなぎ、様々な社会課題解決に貢献する技術です。TIS ではその基盤として、多拠点大容量データ転送を実現する エッジコンピューティング、XR空間上での豊かなコミュニ ケーションを実現するHCIなどの研究に取り組んでいます。 また、成果を社会実装すべく、XR決済サービス「XRPav」 や観光メタバース「Buralit (ブラリト)」の事業化を推進して います。



■ web3を活用したビジネス創出の取り組み

web3が実現するトークン経済圏は、社会のつながりや価値交換手段の多様化を促進し、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」 など様々な領域で利便性を大きく向上させることができます。こうしたweb3社会実現に向け、分散型システムによる データの透明性と信頼性の向上のため種々の技術要素についての検証を行っています。

これらの技術要素を利用することで、分散型金融やデジタルアイデンティティ、サプライチェーンの透明性向上を担 う新しいビジネスモデルの創造も期待されています。

TISは、web3が実現するトークン経済圏において、web2とweb3の融合など多くの役割を果たし、新たに創出され るビジネスや自治体のプロジェクトを様々な技術とサービスで支援していきます。



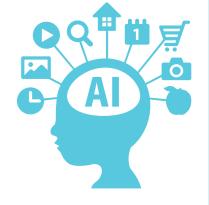
■生成AI実用化の取り組み

AI拡張型開発

社内AIチャット「TIS AIChatLab」とAI拡張型開発支援ツールを中心に、シス テム開発の各工程で利用可能なセキュアなツール環境を整備。Alとともに要件を 整理し、その要件をもとにAIがベースコードを生成。エンジニアはAI拡張型開発 支援ツールと協力してコードの品質を向上させ、テストと設計書を整備し、最終的 な品質を高めています。また、オフショア開発においてもAI拡張型開発支援ツール の活用を推進しています。

次世代開発プロセス標準化

AI拡張型開発において、開発成果物の作成順序や形式を変えることで開発効率 と品質を向上させています。それらの成功事例をwithAIの次世代開発プロセスと して、広く利用可能な形式に整備し、グループ全体での標準利用を目指しています。



中期経営計画の基本戦略 人材戦略

当社グループにおいて、人材は価値創出の根幹であり、最重要の経営資本と考えています。

中期経営計画(2024-2026)では、グループビジョンの達成に向けてフロンティア開拓による高い付加価値を社会に 提供し、経済成長と社会課題解決を同時に実現する、という目標を掲げました。このためには、人的資本経営をより深化 させ、経営戦略と人材戦略の連動性を高める取り組みが不可欠です。専門性を兼ね備えた人材が高い付加価値を提供で きるよう、以下三階層のテーマに対する取り組みを促進します。

■経営戦略と人材戦略の連動



<三層構造のテーマ>

- ① 事業戦略を牽引する先鋭人材の確保
- ② 事業拡大・変化に応じた人材の確保・育成
- ③ 多様な人材が活躍しイノベーションを生む風土や文化の形成

グループ共通の人材戦略については、まずTISが率先して施策や制度の構築・運用実績を作り、成功事例をグループ各社に展開・支援しています。グループ共通のモニタリング指標を用いて、経年で効果測定を実施しながら、TISがグループ全体の人材戦略をリードしています。

多様な人材が自律的なキャリアを描き、高い活力とエンゲージメントをもって新たな価値創造を行える組織風土を醸成し、当社グループの競争力の維持拡大と、社会課題解決に向けたグループ総合力を高めてまいります。

■人材ポートフォリオの策定

「人材ポートフォリオ」は、事業の成長を継続的に支える人材を確保するため、事業領域ごとに求められる経験やスキル要件、レベルごとの必要人数を可視化したものです。目指す状態に対し、現状とのギャップをもとに、計画を策定しています。

グループビジョンで掲げる戦略ドメインは、当社グループが持続的な成長を実現するための付加価値の高い注力事業領域であり、戦略ドメイン比率をいかに高めていけるかが重要課題となっています。中期経営計画 (2024-2026) では、高い付加価値を提供し続けるため「課題解決力」「洞察力」「統合力」を有する先鋭人材の確保を重点テーマとして位置付けています。人材ポートフォリオでは、これまで強化してきた「コンサルタント」に加え、「ITアーキテクト」「高度営業人材」を先鋭人材として定義し、計画的な人材の確保に取り組んでいます。

■人材の拡充と強みを発揮できる職場環境整備

人材ポートフォリオ計画に沿って、「人材開発」「人材配置」「人 材獲得」の3つの戦略を連動させ、人材の拡充を進めています。

従業員の目指すキャリア形成を支援する学びの機会提供とグループ内での人材流動化を推進し、経験やチャレンジを通して成長を加速します。また、当社グループの価値観に共感し、事業拡大・変化に対応できる人材の採用を進めます。

「持続可能なエンゲージメント」は、従業員が自律したプロフェッショナルとして高い貢献意欲を持ち、その強みを最大限に発揮できる職場環境づくりを目指す人材戦略です。

従業員一人ひとりの自発的な行動を引き出す「人事制度」、多様な人材が自分らしく能力を発揮できる「ダイバーシティ&インクルージョン」、仕事を通して従業員のウェルビーイング向上を目指す「健康経営」、それぞれの働く価値観に応じた柔軟な「働き方」について、制度や職場環境の整備を進め、人材の価値を企業価値につなげる企業文化の形成を目指します。

また、上記戦略推進をサポートするシステムや仕組みとして、グループHRDX基盤の整備を進めています。

Frontiers 2026



■人材への投資による付加価値向上

当社グループは最も重要な経営資本である人材に対し積極的な投資を行い、専門性を兼ね備えた人材が能力を発揮できるよう、社員一人ひとりの新たな挑戦を支援しています。人材を成長させ、高い貢献意欲を持ってお客様や社会への価値提供を行うことが、次の人材投資につながります。このような社員と会社の価値交換性を高める好循環を目指します。

人材の付加価値向上の指標を生産性の向上とし、生産性が上がることで報酬も上がり、結果的に「働きがい満足度」が向上することを 狙いとしています。

人材に対する投資は、「働く意義」「働く環境」「報酬」の3つの軸で 強化しています。中期経営計画では、優位性確立に向けた差別化・ 集中化のため、人材の高付加価値化と競争力ある報酬水準への投資 に重点を置いています。

● 働く意義への投資

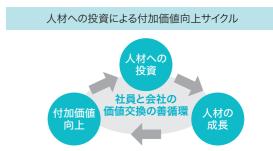
多様な人材の自発的なキャリア形成と、自律的な行動を引き出す人事制度 の整備を進めています。

● 働く環境への投資

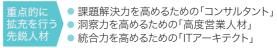
多様な働く価値観やライフステージに合わせ、働き方を柔軟に選択できる 制度拡充、活力や生産性向上を目的とした職場改善や健康経営に取り組ん でいます。

● 報酬アップ

競争力のある報酬水準を目指し、グループ全体で賃金の引き上げに取り組んでいます。



▶ 付加価値向上に向けて、生産性20%増を目指すべく 先鋭人材の拡充を図る



教育・報酬等へ100億円超の積極投資により以下を達成



■人材のモニタリング指標

中期経営計画(2024-2026)では、人材に係る投資として約100億円を超える投資計画を立てています。投資の実効性を高めるため、人材戦略の三層構造のテーマそれぞれに対応した施策と指標を設定し、経年で実績のモニタリングと改善対策を進めています。先鋭人材の確保と上質な風土・文化形成は、戦略ドメイン比率を高めるだけでなく、当社グループ全体のアカウントやサービスの収益性向上にも寄与するものと考えています。グループ全体の付加価値向上により、一人当たり営業利益3.5百万円超(2024年3月期比20%の生産性向上)を目指します。



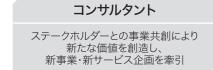
※赤字は2027年3月期目標です。 2024年3月期実績はESGデータブックをご参照ください。

■ 人材戦略【階層 1】 ▶ 事業戦略を牽引する先鋭人材の確保

社会課題の複雑化に伴い、コンサルティングへのニーズやデジタルトランスフォーメーションへの関心が高まっています。 当社グループでは、先鋭人材として「コンサルタント」「ITアーキテクト」「高度営業人材」の確保に注力しています。先鋭人 材は、それぞれ「事業とサービスの企画・開発」「役務・サービス提供」「営業・提案活動」のプロセスに関わることで、より 収益性の高い事業・サービスの提供、高利益率での案件受注とプロジェクトの完遂を牽引し、戦略ドメイン比率を高めるこ とに寄与します。先鋭人材の確保にあたっては、外部からの人材獲得に加え、既存ビジネスを通して培った能力・スキルを 持った人材に、新たな領域で求められるスキルセットをアドオンすることが重要と考えています。当社グループの強みを活か せる質の高い人材を確保し、他社との差別化を図ります。

● 先鋭人材の定義と獲得施策

事業戦略を牽引する先鋭人材については、課題解決力、洞察力、統合力を重要なコンピテンシーとして定義しています。課題解決力に より新たな価値を創造する「コンサルタント」、統合力をもって商品力を高める「ITアーキテクト」、洞察力をもって顧客の真の課題にアプ ローチする「高度営業人材」の確保を進めます。



ITアーキテクト

デジタル技術活用やサービス統合により 商品力の強化に貢献

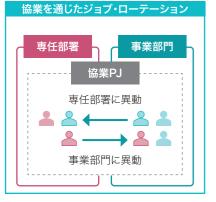
高度営業人材

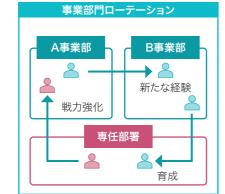
顧客の直の課題を捉え フィードバックすることで、 ソフトウェア資産の高付加価値化を図る

個に注目した育成配置

専門組織での業務経験を 通した能力開化

素養のある人材を抜擢し、先鋭化に必要な能力開発を行っています。事業創出やソ リューション開発を担うグループ会社や組織への経験機会を提供し、育成効果が最 大限に発揮できる業務・組織への再配置を行っています。

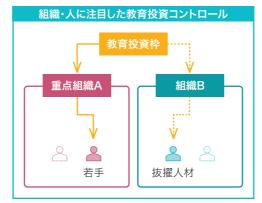




メリハリのある育成投資

事業戦略にマッチした 高度育成カリキュラム

ビジネスリーダ育成プログラムのような高度な 育成カリキュラムや、重点的に育てたい個人への 教育投資配分を高め、質向上を目的としたメリハ リのある育成投資を強化します。



人材の獲得

HRBPと現場が連携した 経験者採用と活躍支援

TISでは、経験者採用において、人事の採用ノウハウを有するHRビジネス パートナーと現場責任者が連携し、中長期的な人材ポートフォリオ計画に 基づく人材要件・レベルの明確化を行い、ターゲットに合わせた採用活動 を進めています。



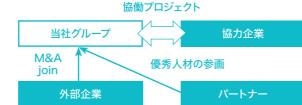
- コミュニケーション強化
- 目標と評価の共有
- 双方向フィードバック
- 人材要件明確化 ● 採用計画/目標策定 ● 採用後のオンボーディング



グループ外企業との共創

M&Aその他人材獲得

2020年には澪標アナリティクスを、2022年にはFixelを グループのメンバーとして迎え、DX分野での競争力を強 化しています。新規事業に迅速に対応できる人と組織を 獲得するため、M&Aへの投資を拡大するとともに、パート ナーや業界を超えた企業との共創を進め、外部の優秀人 材を積極的に活用していきます。



■人材戦略【階層2】▶▶ 事業拡大・変化に応じた人材の確保・育成

生産人口の減少が急速に進む中、持続的な成長を維持するためには、いかに将来の事業を担う人材を採用し、戦力化を 図るかは、経営上の重要課題です。当社グループの基本理念やビジョンに共感する人材を積極的に獲得し、新しいことに挑 戦できるフィールドと様々な成長機会を提供します。

● 新卒採用におけるマッチング強化

新卒採用は従来、本社が一括採用し、一定の研修期間を経て事業組織へ 配属するというプロセスを採用してきました。労働市場の流動化が進む中、将 来的に戦力として活躍が期待される若手従業員の定着が課題となっています。

求職者が入社前から社風や業務内容を理解した上で、当社グループを選ん でいただけるよう、現場インターンの機会を増やし、インターン経由での採用に 取り組んでいます。採用後も本人が希望する組織、業務への配属を行い、配 属後のミスマッチを低減するとともに、早期戦力化を図ります。

● タレントの可視化

TISでは、2023年4月より導入した「キャリアフレーム」により、必要人材像 を柔軟に定義しています。プロフェッショナルとして目指して欲しい姿を「フィー ルド」(領域) x 「ステージ」(役割)という構成で定義し、従業員は現在の役割 や将来担いたい役割を複数宣言することができます。キャリアフレームをもと に人材ポートフォリオの現状を可視化し、これをもとに各組織でタレントレ ビューを行っています。事業計画や本人の将来キャリア形成のため、配置や育 成計画に活用しています。

● 自発的なキャリア形成

プロフェッショナルとしての能力・スキル向上に必要な「学びの習慣」が定着 し、一人当たり年間学習研究日数は計画値を上回る実績となりました。今後 は、新たな事業を開拓するために求める能力の習得や、従業員が目指すフィー ルドに向かって能動的に学び続けることを支援します。従業員の複線的なキャ リア形成により、技術の進化やビジネスモデルの変化に柔軟に対応できる基盤 を作ります。

▶ 新たなスキルをプラスワンする「ネクスト」教育

TISでは、業務上必要な学びに加え、先端技術に関連する基礎知識や実践プ ログラムとして「ネクスト研修」を提供し、受講を推奨しています。また、キャリ フレーム(フィールド・ステージ)と教育プログラムをマッピングした一覧を作 成し、従業員が自身の受講計画に活用できるよう公開しています。

グループの各企業内では定期的に公募を実施しています。キャリア志向に合致する部署や、身に付けたスキルをもってチャレンジができる 組織を選択し、受入が決まれば、新たな職場や業務で自身の実力を試す機会を得ることができます。

● 多様な経験機会の推奨

組織や会社の枠を超えた活動を積極的に活用することを推奨しています。環境が変わることで得られる気づきや成長、変化を楽しみ、 柔軟に対応できる力を強化することが狙いです。

▶ 成長支援制度

多様な人々の価値観に触れることで広い視野を育み、社会の変化や課題を捉える感性を高めることを目的とし、社外での「学び」「社会 貢献活動」「兼業」への参加を認めています。

TISでは2024年3月期、約100名が社会貢献活動に参加し、約150名が兼業を行っています。



キャリアフレームの構成





目標管理シート 育成配置計画 **TMS**

公募制度の運用

▶ 育成ローテーション

ひとつの業務を極めることは重要ですが、能力の伸び悩みや成長意欲の低下を引き起こす可能性があります。グループ内や社内の人材 流動化を進め、異なるチームや組織での業務経験ができるよう、一人ひとりのキャリアプランに沿ったローテーションを行い、変化への適 応力と新たな能力開化の可能性を高めます。

■ 組織開発・心理的安全性向上策

アンコンシャスバイアス研修

● 所定労働時間短縮(7.5時間)

● 女性従業員の役員メンタリング

● 遠隔地テレワーク勤務制度

● 病気と仕事の両立支援制度

■ 人材戦略 【階層3】 ▶ ▶ ▶ 多様な人材が活躍しイノベーションを牛む風土や文化の形成

多様な人材が、高い貢献意欲を持って他者と協力しながら目標に向かい、自分らしく活躍できる人と組織を作るため、「人 材価値に見合った評価・報酬」「ダイバーシティ&健康経営」に取り組んでいます。自発的な貢献意欲は人材戦略の重要指 標として位置付けられており、グループ全体で「働きがい満足度」の向上を掲げています。

● 人材の活躍を後押しする人事制度

TISでは2023年4月より、社員一人ひとりの自発的な行動を引き出す人事制度をグループに先駆けてリリースしました。多様な人材が グループ活動理念に共感し、働きがいと成長を実感しながら活躍できる会社になること、そして多様なスタイルで変革・チャレンジする企 業文化形成を目指しています。

目標設定においては、Must/Will/Canフレームワークを用いて会社と自身の方向性を合わせることを重視し、評価においては、業績 だけではなくその実行プロセスや、企業の活動理念を体現した行動を評価する仕組みに変更しました。適切な評価とそれが報酬・登用 としっかり結びつくよう、運用状況のモニタリングを行っています。グループ展開については、各グループ会社の事業や既存の制度に合 わせ、順次、最適な形で導入を開始しています。



OUR PHILOSOPHY

Mission

ムーバーとして、未来の景色に鮮やかな彩りを

■安心して挑戦できる環境 ■成果に対し適正で魅力的な報酬 ■社員のWILLを踏まえた成長機会の創出



社員

■プロフェッショナルとしての価値提供 ■自律的に協働し成果を創出 ■自律的な成長・キャリア形成

多様な人材が会社の価値観・理念に共感し、 「働きがいと成長を実感しながら活躍できる会社」になる 社員全員がムーバーとなり、多様なスタイルで変革・ チャレンジを続けていく企業文化の形成



Must/Will/Canの重なりを最大化するこ とで、組織目標を自分事化し、一人ひとり の自律的な行動と、事業への貢献を促す。

人事制度運用の効果は、定期的にアンケートを取得し、以下指標を定め、 モニタリングを行っています。

	24年3月期	27年3月期
TIS独自モニタリング項目	実績	目標
1) 担当業務に特別な意味を感じる社員比率	47% -	→ 60%
2) 会社方向性と自身の業務が合致している社員比率	55% -	→ 70 %
3) 適正に評価されていると感じている社員比率	58% -	→ 70%

● ダイバーシティ&健康経営の推進

複雑で先の見えない社会・経済環境において、事業を支える一人ひとりの従業員が高い活力で仕事に向き合い、様々な判断や意思決 定に多様な視点を取り込むことが、競争優位につながると考えています。

「グループビジョン2032」に向け、ダイバーシティの入り口である「女性活躍」を重点テーマとして位置付け、その方針を再定義しました。 女性活躍を突破口に、様々な属性や経験、価値観を持つ人材がお互いを尊重し、意思と意見を表すことができる企業文化の醸成を図り ます。

グループ女性活躍推進方針

グループビジョン2032最終年度をターゲットとして、女性従業員比率と 管理職に占める女性比率が極力同等となることを目指し、公平性に踏み込んだ施策を推進





活力・ 働き方

組織状態の可視化と組織開発 不定愁訴解消·FEMTECH導入

柔軟な働き方・両立支援 労働時間の削減・労働安全衛生

VISION 多様な視点で社会課題に 向き合う企業グループへ

■ 人材戦略 これまでの取り組み

当社グループは、2016年7月に事業持株会社体制に移行して以来、グループー体経営を加速する流れの中で、人材戦略 についてもグループ共通の方針をもとに高度化を進めてきました。

社会の動向やグループ人材データの変化を踏まえて、人的資本を取り巻くリスクや機会の分析を行い、経営との意見交 換をもとに人材戦略を策定する、というサイクルを回しながら、まずTISが率先して戦略を遂行し、成功事例をグループに展 開するという形で、「経営戦略に資する人と組織の高度化」を進めています。

TISでは従業員への成長機会の提供、柔軟に働ける環境整備、福利厚生の拡充といった施策を継続的に進めるとともに、 2024年3月期には新しい報酬制度のリリースと併せて、最大17%、平均6%の基本給アップを実施しました。

「働きがい満足度」は過去5年間で18ポイントアップし*、人材への投資と戦略遂行の結果、期待通りの成果が得られたと 考えています。

※働きがい満足度は、2020年3月期48%が、毎年着実に向上し、2024年3月期は66%となりました。

● 抜擢と戦略ローテーション

● 採用マッチング強化

● インターンシップ採用

● グループ公募

	人材戦略全体	人材獲得•配置	人材開発	持続可能なエンゲージメント
2020年 3月期 以前	● 人事本部マニフェスト発行● グループ人材データ分析	 ● 社員再雇用制度 ● リファラル採用 ● 定期公募制度 ● 兼業許可制度	教育投資枠の設定グループ教育投資KPI運用1 on 1 による成長支援	ダイバーシティ・健康経営 女性従業員の昇格ガイド運用 65歳までの選択的定年制度 両立支援ガイダンス・3者面談 スマートワーク(みなし勤務)手当 コアタイム無フレックス勤務制度 勤務間インターバル制度(11時間) 制限のないテレワーク勤務制度
2021年 3月期	● グループ人材PF運用● HRBP体制始動	● アルムナイネットワーク構築● 定着支援ツールの導入● 育成ローテーション● 世間・野豚の ニーン・シーン	キャリアプランシート導入キャリア面談運用成長支援制度(多様な社外経験)	 人事評価制度改訂 ● 新人事制度 (Must/Will/Can) ● OPコンピテンシー評価 ダイバーシティ・健康経営 ● 70歳までの再雇用制度 ● 若手年2回昇格運用



2024年 ● HRレポート提供

3月期 ● 人的資本の指標と目標設定

人材戦略推准青仟者 TIS 執行役員 人事本部長 林 由之

当社グループは創業当初より、お客様のために高品質なシステムやサービスを構築・提供し、安全に運用するというサ イクルを基盤として事業を拡大してきました。これらは優れた人材があってこその成果であり、現在に至るまで「人的資 本は経営戦略を支える成長基盤である」という前提に立って、人材戦略を重視した経営を進めてまいりました。

● タレントマネジメントシステム刷新

● DX基本スキル「ネクスト」研修

● キャリアフレーム導入

昨今、様々な社会課題が複雑化し、産業構造や先端技術も急速に進化を遂げています。私たちは、これまで培った人 的資本をさらに磨き上げ、最新のテクノロジーを活用し、様々なプレイヤーとの共創により、事業を通した社会課題解決 力を高めることが求められています。

中期経営計画における人材戦略では、「専門性を兼ね備えた人材がフロンティア開発に挑み、高い付加価値を提供す る」ことを重点テーマとしています。Slerとしての成功体験にとらわれず、自由な発想で新たな可能性を模索しチャレンジ する人材と、その人材を統合して高い成果を生み出す組織・文化の形成が急務です。

グループ基本理念である「OUR PHILOSOPHY」では、「企業は幸せ追求の社会システムである」と定義されています。 当社グループに集う多様な人材が自らのキャリア形成に責任を持ち、私たちが成長と活躍のフィールドを提供します。 企業活動を通して社会に貢献する喜びを実感できれば、ITが社会に提供する可能性は無限に広がっていくものと確信し ています。

フロンティア開拓精神で存在感ある社会のイノベーターを 目指します

当社グループの将来像と課題、フロンティア開拓への取り組み等について、構造転換を推進するリーダーに話を聞きました。



芝村 仁 TIS 企画本部企画部 担当部長

(権付) 唯士TIS デジタルイノベーション事業本部 ペイメントサービス事業部 ペイメントサービス第4部 部長

中村 健 TIS 執行役員 ソーシャルイノベーション事業部 事業部長

グループビジョン2026からグループビジョン2032へ

芝村: 私は昨年度に企画本部に着任し、今回発表した「グループビジョン2032(GV2032)」と中期経営計画(20242026)の策定に実務責任者として携わりました。今回のGV2032は、中村さんが策定に関わった「グループビジョン2026(GV2026)」に続く長期経営方針になります。

中村:私はGV2026策定時に企画本部に所属し、実務責任者として携わりました。2016年7月に当社グループが事業持株会社体制に移行した当時は、グループ各社がそれぞれの目指す姿等に基づいて事業を展開していましたが、グループ全体で共通の目標を持ち、一体となって同じ方向を目指すことができるようにグループ全体で目指す事業活動の領域を示したGV2026を策定することになりました。当時は、受託型システム開発など労働集約型ビジネスから脱皮してサービス型ビジネスを進めていく必要があ

るだろうという議論がされ、戦略ドメインとして、事業の柱であるストラテジックパートナーシップビジネス (SPB) に加えて、ITオファリングサービス (IOS) を力強く打ち出しました。また、同時にITサービスの枠に留まらず当社グループが事業主体となって新ビジネスを展開するフロンティア市場創造ビジネス (FCB)、ビジネスファンクションサービス (BFS) も戦略ドメインとして定義しました。

芝村: 当社グループは本当に様々な事業を展開しています。お客様の業界や業務領域が多様なだけでなく、お客様の先の社会に貢献する仕事をしている人もいます。現場ごとに仕事が異なるため、当社グループが目指す方向性を示すことは簡単ではありませんが、目指す事業領域を戦略ドメインとして定義することで、グループ全体が同じ方向を目指しやすくなったと思います。梶村さんはグループ各社から集まったGV2032策定のプロジェクトメンバーの一人ですね。

梶村:私は長年開発に携わり、現在はIOSを主軸にする部門でデジタル決済プラットフォーム「PAYCIERGE (ペイシェルジュ)」のサービス拡大を担当しています。GV2032プロジェクトにはエキスパートとして参加し、TIS、インテックを含む主要なグループ会社から集まった入社15~20年程度のメンバーとともに策定を進め、セグメントオーナーや経営層等との議論を経て磨き上げました。GV2032は現在の延長線上で、GV2026の目標値に到達できるかというAS ISの観点と、GV2026策定以降の大きな環境変化に合わせてさらに追加で描くものがあるかといったTO BEの両方の観点から組み立てていきました。

GV2026の現時点までの進捗については、私が所属する組織がサービスを拡大していくんだという意思を強く打ち出して計画を達成してきたこともあり、IOS進展の実感はあります。GV2032のプロジェクトメンバー共通の認識としても着実に構造転換が進んでいるという評価でした。一方、GV2026で目指す事業ポートフォリオではFCBが一定の割合を占める想定をしていましたが、このままでは目標に届かなさそうだということが見えてきました。

中村: 私はGV2026を策定した後、事業部門に異動してからは一貫してFCBを担当してきました。黒字化した事業もあるものの、全体としては思い描いた規模に拡大しなかったこと等、盛り上がりに欠けたところは心が痛いです。振り返るといくつかの反省点もあります。限られた組織でしかFCBを進めていなかったため、自分たちがFCBをやるんだという意識がグループ全体では高まらなかったのだと思います。また、FCBの事業を拡大するには長期的視点で事業を育てる全社的な体制が必要だという風に感じています。

梶村: こうした声も踏まえて、ではどうしたらグループ全社での取り組みとして意識できるのかと考えた時に挙がったのが、社会貢献という切り口です。多くのお客様と事業を通じて社会課題を解決する、その発展形のビジネスモデルとして社会課題にアプローチするソーシャルイノベーションサービス(SIS)をイメージすることは比較的容易でした。

中村: GV2026策定時には社会課題解決というキーワードが今ほど身近ではありませんでしたが、企業へのサステナビリティ経営に対する社会要請も高まり、社会課題に着目した事業領域に帰着するのは自然な流れだったと思いま

す。また今は1社でお客様の社会課題を解決することが難しくなりつつある、そこでパートナーシップを組んで価値を提供する新たな戦略ドメインとしてビジネスパートナーとの共創をテーマとするコ・クリエーションビジネス (CCB) が生まれたと理解しています。



梶村: GV2032の策定に際しては、自分たち自身の考えが 迷路に入ってまとまらない時も何度かありました。そうした時はグループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」に立ち 戻って自分たちの存在意義を確認しました。この軸をぶらさずに議論を重ねることで、最終的には「社会に、多彩に、 グローバルに」をテーマに、社会性と革新性を併せ持つ先 進的なグローバルITグループを目指すことに決めました。

フロンティア開拓が目指すもの

芝村:中期経営計画(2024-2026)はGV2032達成に向けた第1ステージです。これまでの当社グループは事業の選択と集中や高付加価値化を進展させたことで、グループ全体の利益率も向上してきました。私自身も、企画本部に着任する前は事業部門に所属していたので、プロジェクトの進め方やプロジェクトから利益を確実に生み出す力は継続的に進化してきたと肌で感じています。一方で今の事業を今と同じやり方で続けるだけでは、この先の利益成長に限界があるのではないかとも感じていて、さらに成長していくには、自らの強い意志で新しい事業領域への取り組みを加速化する必要があります。そういった課題感を経営陣とも共有し、フロンティア開拓を基本方針としました。

中村:社会課題を解決していくことがお客様や我々自身を含めたどの企業にも求められる時代になってきていますが、FCBから具体化されたSISは、まさにフロンティア開拓を示す戦略ドメインの1つです。SISを推進する組織として

2024年4月にソーシャルイノベーション事業部が新設され、私がその組織を任されることになりました。当社グループは「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つ社会課題の解決に注力していますが、ソーシャルイノベーション事業部ではこれらの解決に向けて、デジタル地域通貨やMaaSなどのソリューションを提供し、エネルギーやヘルステック関連の取り組みとも連携を進めていきます。また、2025年に開催される日本国際博覧会(大阪・関西万博)にはヘルスケアのテーマで協賛していますが、万博終了後のビジネスの広がりも見据えて取り組んでいます。さらに、次の大きな事業につながる可能性のあるUXデザインやweb3ビジネスなどの新技術や新領域のビジネスに取り組んでいくことも私の組織のミッションです。

梶村:私が所属する部門において、フロンティア開拓のキーワードは、決済ビジネスの"1階から2階へ"です。既に「PAYCIERGE」は土台となる1階部分の決済関連機能をほぼ網羅しています。しかし、これからは単品の機能提供ではお客様ニーズに応えるには不十分で、レベルを一段上げる、例えば非金融事業者のサービスに決済を組み込むエンベデッドファイナンスのように機能を組み合わせた"2階建て"のサービス展開が必要です。また、当社グループはこれまで主に金融分野を中心に大企業にサービス型決済機能を提供してきましたが、ヘルステック等の異なる分野や中小企業向けにもサービス型事業を展開するなど、新領域に積極的に取り組んでいきたいと話し合っています。



芝村:事業部に在籍していた際には、10年先もTISが成長できる顧客基盤を構築したいと思いながら仕事をしていました。私たちは課題解決業ですので、ITを企業の競争力向上につなげたいと考える企業との取引を拡大することが

重要で、そうした各業界をけん引するお客様の戦略パートナーになることが将来の事業展開の糸口になると考えていました。ITによる社会や企業の変革を支えるにはITを構築する力だけでなく、その前段にある課題形成をする力を高めることが重要です。加えて、お客様の抱える多様な課題を解決するために多様な企業との共創や自社の能力の拡張を通じて手段を拡充していくことが求められます。この2点の取り組みを通じて、お客様との関係性を深化させていくことが次なる事業展開、つまりフロンティア開拓につながっていくと考えています。

人材の力と強みを活かして未来を切り拓く

芝村: GV2032で目指す事業ポートフォリオでは売上高に占める戦略ドメイン比率(見直し後の基準)を現在(2024年3月期実績)の48%から2033年3月期には80%に引き上げることを目指しています。そのうち、SISとCCBはそれぞれ10%を想定していますが、現在のほぼゼロからの成長であることを考えると率直に言って野心的な目標です。でも未来に向けて自分たちがこういう事業構成にしていくんだという意志をまず示すことが重要です。10年後にできるかどうかを今議論していても仕方がないので、我々自身の道標としてビジョンを掲げ、それを現実のものにすべく資本を適切に配分するなど具体的に動くことが重要だと思っています。

中村: SISの事業規模を全体の10%にするために鍵となるのは社外の有力プレイヤーとの共創、そして我々がそうした有力プレイヤーと共創できるだけの強みを保持するための投資、この2点だと思います。ソーシャルイノベーション事業部は様々な新規事業の取り組みを集約しているので、所属するメンバーは主体となって事業を進めて、他社との座組も自分たちで決めていく必要があります。そういった面では、この組織は実践的な教育・育成の場であるとも思っていて、主体的に共創できる人材をグループ全体に増やしていけば、確実に将来像の実現に近づくと考えています。

梶村: GV2032が目指す事業ポートフォリオではIOSが全体売上に占める割合を現在の10%から30%に増やすこととしています。そのために現場では、「PAYCIERGE」やその他のサービス型事業において各々のサービスの選択と集中を行い、選択した分野に対して、人材を含めた経

営資本を積極的に投下していく必要があると認識しています。当社グループの場合、決済に強みがありますが、それに留まらずに決済プラスの事業や決済以外のIOSを育てていく必要があると思いますし、それができる人材をまだまだ増やさなければなりません。

芝村: 当社グループにおける最も重要な経営資本は間違いなく人ですよね。中期経営計画(2024-2026)で一人当たり営業利益(PH営業利益)を重要経営指標としたのも、人材の高付加価値化が重要なテーマだからです。近年、当社グループでも知的財産の活用に注力していますが、人材を育成する仕組みもまた広い意味での知的財産として重要です。フロンティア開拓を推進する人材の育成や、不採算案件の抑制に向けた取り組みなど、当社グループ内にある様々な価値ある手法をお客様視点でアップデートしながら、グループ全体に展開していくことが、付加価値を伴う成長を実現していく上で重要だと思います。我々のビジネスは、規模の経済性が働くようなビジネスではないので、規模拡大と同時に効率性を高めていくための取り組みが重要ですね。



中村:振り返ると過去10年で、当社グループ内ではチャレンジを許容したり後押ししたりする風土がとても醸成されてきたと感じます。私自身も失敗を繰り返しながら、今また新しい組織での挑戦を後押ししてもらっています。グループ全体としての着実な売上・利益成長が従業員の挑戦を許容する余裕を生んでいるのだと思いますが、次の事業の柱を確立するためにも新事業への挑戦は不可欠です。従業員のフロンティア開拓を後押しする今の企業文化そのものが近年の当社グループの強みだと思いますので、この企業文化を活かし、当社グループが社会課題解決のプレイヤーとしてトップランナーだと認められる存在になるこ

とを目指したいですね。その上で、社会課題の解決と当社 グループへの収益貢献の両立を実現したいです。

梶村: GV2032プロジェクトメンバーでも当社グループの 強みを話し合ったことがあります。あらためて振り返ると当 社グループは様々な業種に関わり、お客さまや共創する相 手も多岐にわたります。また、分からないことがあればグ ループ内ですぐ相談に乗ってもらえる層の厚さも当社グ ループの強みだと感じます。普段は目の前の仕事に集中し ているため、中長期的視点で当社グループが目指す姿につ いてグループ各社からの選抜メンバーと議論する GV2032プロジェクトに参加できたことは、本当に刺激的 で良い経験でした。このプロジェクトで描いた未来を実現 するためにも、私自身は、何らかのテーマやキーワードを言 えば、業界を問わず誰もが「それ、TISインテックグルー プだね」とすぐに分かるような会社を目指してIOSの拡大 に貢献していきたいと考えています。

芝村: 私自身は当社グループの強みというと、古臭いよう だけど「やり抜く力」が思い浮かびます。やっぱりお客様の 事業を一生懸命支えて成功させることがDNAにあるのは 確かであり、それが当社グループの成長の原動力になって きたわけです。最近は株主・投資家の皆様から大型開発 プロジェクトのピークアウトに伴う業績影響について心配 の声をいただいていると聞きますが、プロジェクト単位とい うシステム開発ビジネスの性格上、プロジェクトが終わっ た段階でその分の売上が下がるのは仕方がないことだと 思っています。ただ、プロジェクトを通じてお客様からの信 頼を揺るぎないものにすれば、そのあとのビジネスの広が りやストック型の収益につながりますし、新しい領域に挑 戦して事業の幅を広げることができれば、中長期では事業 のベースラインが着実に右肩上がりに切り上がっていく状 態に持っていくことができます。それこそが重要であり、目 指すべきことなのだと理解しています。我々には現状に満 足せずに挑戦する意志とやり抜く力があると思っています ので、GV2032で示した10年先の目指す姿の実現に向け てフロンティア開拓の精神で社内外の仲間とデジタルの力 で様々な事業領域に進出し、社会のイノベーションをリー ドする存在を目指していきましょう。

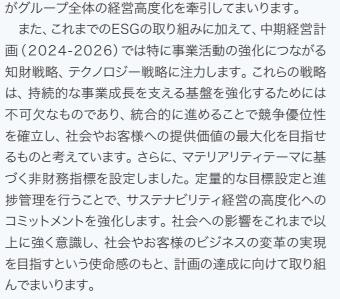
持続可能な成長を支える基盤の強化を通じて

企業価値向上を目指します。

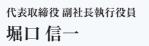
当社グループが目指すサステナビリティ経営の実現の ためには、事業活動を通じた社会課題の解決と並んで、 社会要請に対応した経営高度化が不可欠です。このた め、前中期経営計画では、ESGの取り組みを着実に進め てきました。

「環境」については、温室効果ガスの排出量削減に向け、 当社グループ全体でカーボンニュートラル、バリュー チェーン全体でのネットゼロ達成を目標に掲げ、脱炭素社 会の実現に向けた取り組みを進めました。また「社会」に ついては、人権に関する取り組みを進め、従業員のエン ゲージメントを高める人材投資を加速させました。この人 材投資に対する成果は、従業員の働きがい向上といった 形で既に現れ始めています。さらに「ガバナンス」につい ては、取締役会の実効性向上に注力するとともに、事業 ポートフォリオの入れ替えによる最適なグループフォー メーションの追求や、グループ間接業務のシェアード化を 含む本社機能の高度化・効率化を進めました。こういっ た当社グループの取り組みは外部評価機関からも高く評 価されており、サステナビリティ経営は一層進展しつつあ ります。 とはいえ、経営高度化には終わりがなく、長期的な視点 で取り組む必要があります。常に最適な事業ポートフォリ オを追求する中で、経営高度化をグループ全体に浸透さ せることは容易ではありません。2025年3月期からはグ ローバル事業拡大を図る中でさらなるガバナンス強化を 目的とした「グローバルガバナンス室」とグループ全体で の人的資本経営をさらに進めるための「グループ人事推

引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。



進部」を新たに設置しました。これらの組織を含めて、TIS



サステナビリティ経営におけるESGの進化

引き続きサステナビリティ経営の一層の進化を目指し、中長期的視点で付加価値を伴った 持続的成長を目指す

事業活動を通じた社会課題解決

• 事業とサステナビリティの融合を図り、戦略ドメインに沿った事業推進そのものが社会価値を創出

Environment

脱炭素社会と循環型社会への寄与

- 引き続き環境長期目標に基づき気候変動/カーボンニュートラル
- ✓ Scope 1 + 2:2041年3月期までにカーボンニュートラルを 実現(温室効果ガス排出量を2020年3月期比で100%削減)
- ✓ Scope 1 + 2 + 3:2051年3月期までにネットゼロを実現
- 水・廃棄物に関する現状把握および削減目標の策定と推進

Social

ステークホルダーエンゲージメントの持続的向上

- 人材への投資による付加価値向上サイクルの実効性を高めるた め人材投資フレームを整備
- ✓ 教育・報酬等へ100億円超の積極投資
- ✓ 付加価値向上に向けて、生産性20%増を実現
- 人権に関する取り組み強化
- ✓ ライツホルダーを想定した負の影響を軽減する体制の構築

Governance

社会からの信頼を高めるコーポレートガバナンスを継続的追求

- グループ/グローバル経営管理の高度化
- 持続的な企業価値向上に向けた最適事業構成の追求
- 中長期の企業価値向上に対応する役員報酬制度
- 取締役会の多様性の向上、モニタリング機能の向上
- 業務の標準化・シェアード化を通じた効率化と内部統制強化の継続

非財務経営指標

● バリューチェーン全般の質的向上により社会と顧客の変革の実現を目指し、事業活動を通じた 社会への影響をより広い視野で計測するため、財務指標に加え非財務指標を設定

マテリアリティテーマ		進捗計測の視点/方針	指標	対象※1	2024年3月期実績	2027年3月期目標
	多様な人材が 生き生きと 活躍する社会を	従業員の能力の発揮	働きがい満足度	В	52%	58%以上
1		生きと 専門性を兼ね備えた人材が コンサルタント数 B	コンサルタント数	В	510人	700人以上
			12%	15%以上		
		社会への価値提供	戦略ドメイン比率※2	Α	48%(新基準)	52%(新基準)
2	イノベーション・ 共創を通じ、 社会に豊かさを	事業とサステナビリティの融合を図り、 戦略ドメインに沿った事業推進 そのものが社会価値を創出	PH営業利益	Α	2.9百万円	3.5百万円超
			成長投資	Α	3カ年累計 720億円	3カ年累計 1,000億円
3	高品質な サービスを通じ、	社会から求められる品質	顧客・サービス満足度	С	54%	59%
3	社会に安心を	知財の蓄積と流通を支えるマネジメント と魅力的な品質の実現	ビジネスパートナー満足度	D	77%	81%
	コーポレート ガバナンスを高め、 社会から信頼を	社会から選ばれる企業	GHG排出量(Scope1+2) **3 [2020年3月期比]	Α	60%削減	70%削減
4			再生可能エネルギー利用率 ^{※3} (オフィス・データセンター)	В	57%導入	2031年3月期 100%導入

- ※1 A:TISインテックグループ連結/B:当計および連結子会計(国内) /C:TIS、インテック、アグレックス、クオリカ、A.IS、TISソリューションリンク/D:TIS、インテック
- ※2 2024年3月期の戦略ドメイン比率の実績は61%であるが、戦略ドメインの見直しに伴い、より厳しく精査した結果、新たな基準にて2024年3月期を48%と再設定し当基準にて目標設定
- ※3 2024年3月期実績のみ対象は、TIS、インテック、アグレックス、クオリカ、AJS、TISソリューションリンク、TISシステムサービス、TIS長野、TIS長野、TIS長野、TIS長野、TIS上海道、TISビジネスサービス、 ソランピュア、MFEC Public、Business Application, Motif Technology Public, Hongson, MISO Digital, Prain Fintech, Msyne Innovations, Playtorium Solutions

企業価値の最大化に向けて、

価値創造をもたらす財務資本戦略を推進します。

財務方針/資本政策に関する基本的な方針

当社グループは、財務方針/資本政策の基本的な方 針を「持続的な企業価値の向上に向けて、中長期の経営 視点から、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」と定めています。具体的には、①持続的な事業利 益の成長・収益性向上によるキャッシュ創出力の強化を 図るため、積極的に成長投資を推進し、この一環として 事業ポートフォリオの見直しも継続的に検討・実施しま す。また、②バランスシートマネジメントの強化等を通じ

0

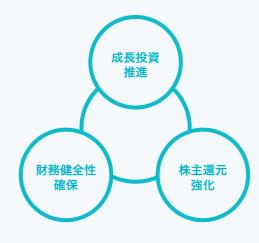
て当社グループの構造転換の進化に応じた資本構成の 適正化を推進することにより、財務健全性を確保した上 で資本コストを上回るリターンを持続的に創出します。 ③株主還元については事業成長に応じた充実化を図るこ ととしています。

この方針に沿った施策を推進してきたことで、持続的 な事業成長を果たした上で株主環元を充実化させるとと もに、資本効率性も高めてきました。これからも企業価値 のさらなる向上を目指し、この方針に沿ってしっかりと施 策を推進していきたいと考えています。

以下では、「キャッシュアロケーション」「バランスシート マネジメント」「成長投資」「株主還元」「ROE・ROIC、 EPS」に分けて、これまでとこれからの考え方や取り組み 等についてご説明してまいります。

財務方針/資本政策に関する基本的な方針

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



常務執行役員 企画本部長 河村 正和

キャッシュアロケーション

前述した財務方針/資本政策の基本方針に沿って、 キャッシュアロケーションは企業価値向上に資する施策 に対して優先的に行っています。キャッシュ創出力を高め るための成長投資へ積極投下をし、事業成長により得た キャッシュをさらなる成長に向けて投資を継続強化する善 循環を図ります。これと同時に株主還元強化とのバランス を取りながら、資本効率性を高めるべくバランスシートマ ネジメントにも目配せをし、最適資本構成を追求した配分 を行っています。

前中期経営計画においては、これまで行ってきた成長 投資のリターン等による事業成長および構造転換の進展 に伴うキャッシュ創出力の高まりや、事業ポートフォリオ の見直しに伴う子会社売却および政策保有株式の縮減 等もあり、キャッシュインが想定を上回りました。それを 受けて事業と人材への成長投資およびM&Aの実行、株 主還元の強化に加え、資本構成適正化を目的とした自己 株式取得等の財務施策を積極的かつ機動的に実施しま

した。詳細は後述しますが、結果として2024年3月期の ROEは16.0%、EPSは3力年でCAGR22.5%を実現し ています。

新中期経営計画においては、引き続き事業成長および 構造転換を進展させることでキャッシュ創出力をさらに高 めるとともに、資産適正化や投資機会に応じた資金調達 も実施することで、約2,400億円のキャッシュインを想定 しています。一方、キャッシュアウトについては、約650億 円の設備投資に加えて約1.000億円の成長投資をすると ともに、株主還元としての配当および自己株式取得を約 750億円と想定しています。

なお、設備投資には、持たざる経営における例外対応と して、2023年3月に決定したシステム運用業務および自 社ブランドのクラウドサービス提供の中核拠点である施設 の不動産信託受益権の分散取得分、約420億円を含ん でいます。これら基本的な枠組みを持ちつつも、事業環境 の変化やさらなる成長への投資機会等があった場合には、 柔軟な組み換えをしアロケーションを最適化することによ る企業価値向上も常に意識してまいります。

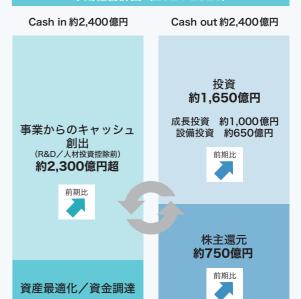
キャッシュアロケーション

企業価値向上に資する施策に対して優先的にアロケーション

中期経営計画(2021-2023)



中期経営計画(2024-2026)



|バランスシートマネジメント

中長期視点での資本で構成されたバランスシート、この マネジメントを高度化することが持続的なキャッシュ創出 力向上の礎となり、資本コストを上回るリターンを持続的 に創出する、つまりは価値創造をもたらす資本政策の一つ だと考えています。これは短期的な損益マネジメントだけ では決して実現させることはできません。

前中期経営計画において、資産の面では、構造転換推 進のための積極的な投資に伴うソフトウェア資産の増加 (ソフトウェア勘定は3年間で約50億円増の200億円強) や、特に日本ICSのM&Aに伴う関連資産の増加で事業 資産が大きく増加しました。一方で非事業資産について は、特に政策保有株式の縮減を強力に推進し、2024年3 月期の貸借対照表計上額は267億円と2021年3月期か ら約193億円減少させ、連結純資産に対する比率は、 2023年3月期末時点で目標としていた10%水準への引 き下げの早期実現を達成しました。資本の面では、経営 の質が転換してきており、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等を踏まえ、財務健全性へ 目配せをした上で、資本構成の適正化を図る観点から 2023年3月期および2024年3月期に合計約470億円 の大規模な自己株式の取得を実施しました。なお、取得し た自己株式については、原則として発行済株式総数の5% を超過する保有分については消却する当社方針に沿って、 全て消却しました。こうした結果、2024年3月期における 自己資本比率は、前期比4.7ポイント低下の59.5%となり ました。

バランスシートマネジメント

価値創造をもたらす資本政策

に応じた調達

- √ 資本効率性を重視した積極的 √ A格維持を前提に、投資機会 な成長投資
- ✓ 金融資産の適宜最適化
- 事業資産 非事業資産
- 他負債 有利子負債 自己資本

資本は溜め込まず、企業価値

向上のための投資へ機動的な

新中期経営計画においても、引き続き資本効率性重視 の上で積極的な成長投資や事業構造転換と事業のス ケール化を実現するための知財の蓄積等により事業資産 を強化していく考えです。現預金水準については、コミッ トメントラインと合わせて月商2カ月程度の保有という規 律を設け、金融資産を中心とした非事業資産については 過度に溜め過ぎることなく、資本コストを意識した低減を 推進してまいります。また、格付はA格の維持をはじめ財 務健全性の確保を前提に、M&Aや前述の施設関連資産 の増加に対応した有利子負債の活用も視野に入れ、D/E レシオも0.5倍までを許容することとしています。 持続的 な利益成長に伴って積み上がりが見込まれる資本に対し ては、溜め込むことをせず、企業価値を向上させるための 投資へ機動的な配分を実施していく所存です。

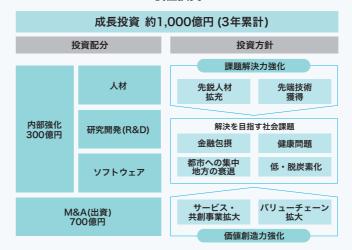
成長投資

前中期経営計画においては、成長投資約1.000億円の 想定に対して、研究開発や教育・育成を中心とした人材 への投資、サービス型事業を推進するためのソフトウェア 投資は概ね計画に沿って実施しました。日本ICSに代表 されるM&Aおよび出資に関しては投資判断に外的要因 も大きく、機会やタイミングを見定めた結果、約340億円 に留まりましたが、投資配分の見直しを柔軟に行い、その 1つとしてまずは最重要の経営資本である人材に対する 先行投資としての大幅な処遇改善を約50億円実施しま した。これは世の中の給与ベースアップ議論やステークホ ルダーの皆様からの期待、同業他社での実施に先駆けた 成長投資であったと考えています。これに留まらず、資本 構成適正化のための財務施策分約470億円に振り向け る等、広く企業価値向上に資する投資を積極的に実施し たと認識しています。

新中期経営計画においても、企業価値向上に資する投 資を積極的に実施していくという考えのもと、成長投資と しては3年間で約1.000億円を計画しています。内部強 化としての人材投資については、社員と会社の価値交換 の善循環を促進することを目的に実施してまいります。具 体的には、人材戦略でお示しした通り、社員一人ひとりの 新たな挑戦を支援することであり、新中期経営計画の基 本方針フロンティア開拓を実現していくものです。この投 資対効果を測る1つの指標として、新たにPH営業利益の 目標を掲げ、投資による成長実現を目指してまいります。 ※P54参照: 人材戦略 | 人材への投資による付加価値向上

成長投資

中長期成長を実現する、企業価値向上に資する施策に対し 積極投資



また先端技術や新規事業創出を加速するための研究開発 (R&D) 投資、サービスラインナップ拡充や社会課題解 決、業界プラットフォーム構築に向けたソフトウェア投資 と併せて300億円を内部強化のための投資に、そして出 資を含むM&Aについては700億円を想定しています。な お、M&A等は国内外問わず、オファリングサービスや共 創事業の拡大、バリューチェーンの拡大等を主目的として 推進する想定であり、WACCに基づくハードルレートのみ ならず、長期目線で全社ROICの水準引き上げに資する 投資規律を守りながら鋭意検討・実施してまいります。

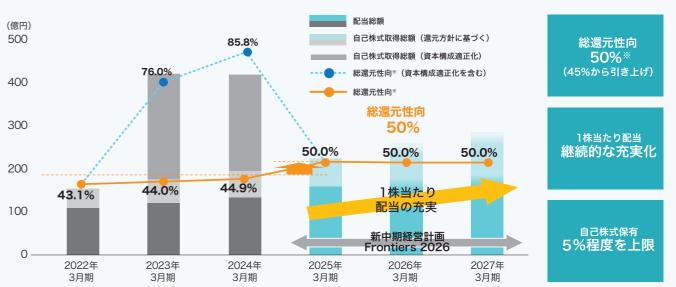
株主還元

あらためて、当社は株主の皆様への利益還元を重要な 経営課題と認識しており、事業成長に応じて継続的に充 実化させていくためには、一時的な損益に影響されない 営業活動から得られた利益をベースとして株主還元を実 施することが望ましいと考えています。

前中期経営計画においては、総還元性向45%(目安) に沿った株主環元を実施し、このうち、1株当たり配当金 については、2024年3月期で12期連続の増配を実現し、 かつ、3カ年のいずれも計画を上回る事業成長を果たした ことを踏まえて期初予想を上回る配当とし、株主の皆様と のエンゲージメントを高めることができたと考えています。 新中期経営計画においても基本的な考え方は変わりあり ませんが、株主の皆様とのエンゲージメントをさらに高め るべく、1株当たり配当金については継続的な充実化を図 るとともに、中間・期末配当金のバランスを均等にする等、 さらなる安定化も図ります。自己株式の取得を加えた総 還元性向(目安)についても、これまでの45%から50%へ と引き上げることで、株主還元のさらなる充実化を実現し てまいります。なお、今後も取得する自己株式については 原則として発行済株式総数の5%を上限として保有し、 5%を超過する保有分については消却する方針は変わり ありません。

株主還元

株主の皆様とのエンゲージメントを高めるべく、継続的な充実化と安定化を目指し株主還元を強化



※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

ROE • ROIC, EPS

(1) ROE · ROIC

前中期経営計画においては、好調に推移した事業活動に加えて状況に応じた財務施策を機動的に実施した結果、ROEは16.0%に向上し、目標とした12.5%~13%を大きく上回ることができました。これには特別利益の計上等が当期純利益率を押し上げた影響も含まれていますが、そうした一過性の要因を除いた場合でも目標水準を上回る14%台であると認識しております。その結果、長期的に目指す姿として掲げた「安定的に15%を実現できる企業への成長」にも近づくことができたと考えています。

新中期経営計画においては、引き続き資本効率性を意識した経営を推進していく中で、一過性の要因を除いて直近実績を上回る水準を実現するという考えから最低ラインとして16%超を目標とし、長期視点では20%超を目指します。また、「資産(=知財)の価値創出」を重視する観点から、新たな経営指標としてROICを導入することとしました。この3カ年という時間軸では、積極的な成長投資によりやや低下する想定のもと、ROICの目標は13%超

としていますが、財務規律を背景として長期的な視点では 成長投資の効果創出によって高い水準を実現できると考 えています。

(2) EPS

前中期経営計画においては、CAGR10%の目標に対して22.5%となり、目標を大きく上回りました。事業成長に加えて、事業ポートフォリオの見直しに伴う子会社売却や政策保有株式の縮減等を積極的に推進したことや資本構成適正化のための財務施策を積極的かつ機動的に実施したことが要因です。

新たな中期経営計画においても、「価値ある成長」を志向する観点から、引き続きCAGR10%を目標としており、事業戦略と対をなす形で財務戦略を推進することで達成を目指します。

ROE · ROIC · EPS

「資産(=知財)の価値創出」で資本コストを上回るリターンの持続的な創出、「価値ある成長」で1株当たり価値の継続的な成長

重要経営指標

ROE 2027年3月期 **16%**超

/ 最低ラインとして一過性要因除きで 2024年3月期を上回る水準の実現を 設定。長期視点では20%超を目指す。 ROIC[※] 2027年3月期 **13**%超

財務規律は持ちつつ、積極的な成長投資により長期的な視点では高い水準の

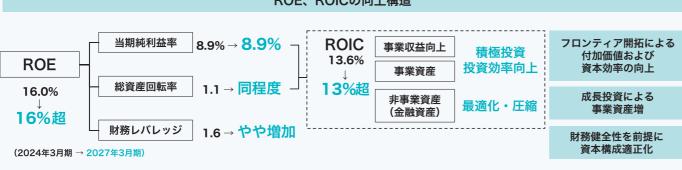
EPS成長 CAGR 10%超

✓ 持続的な事業成長を中心として引き続き1株当たり価値向上の実現を目指す。

※ROIC =NOPAT÷(有利子負債+自己資本) **有利子負債には借入金、社債、リース債務を含む

ROE、ROICの向上構造

実現を目指す。



さらなる企業価値向上を目指して

当社グループは、グループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」 を確固たる軸として、サステナビリティ経営を推進し、ス テークホルダーとの価値交換性の向上を図ることで、持 続可能な社会への貢献と持続的な企業価値向上の両立 を目指しています。また、資本コストを意識した経営とし て、人的資本経営への取り組みを含めた積極的な情報開 示および建設的な対話を通じ、経営への理解促進・信認 確保をすることで資本コストを低減してきたと認識してい ます。加えて、人材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でも着実な事業成長に伴い、事業 利益の拡大および収益性向上を実現する一方で、資本構 成適正化に向けた財務施策を推進し、エクイティスプレッ ドは拡大傾向で推移しています。このような経営の結果を 出すことにより、市場評価は大きく向上する等、株主の皆 様のご期待に沿うことができているのではないかと考えて います。

これまで実行してきた成果を十台に、さらなる企業価値 の向上を追求し、将来への期待溢れる企業となることで引 き続き市場と株主の皆様に選ばれ続けられるよう努めて まいります。引き続き規律ある経営のもと、積極的な資本 政策を出動させることで企業価値向上を実現していく考 えです。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 続的に充実させる等、今後も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の持続的な創出を 目指してまいります。また、株主・投資家の皆様とのエン ゲージメントの機会を通じて様々なご指摘やご意見等を 頂戴することが多く、それは大変貴重なアドバイスである と受け止めると同時に、エンゲージメントで得た気付きを 経営に活かし必要な施策を検討・実施してきたと認識し ています。いわば、皆様とともに、当社グループは経営を 深化させ、企業価値を高めてきたと言うことができるかと 思いますし、さらなる経営の深化や企業価値の向上のた めに引き続きステークホルダーの皆様との結節点として 積極的に対話を重ね、ご期待に沿えるように邁進してまい ります。

<持続的な企業価値向上に向けた基本スタンス> グループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」を軸としたサステナビリティ経営の推進

事業活動を通じた社会課題の解決 ステークホルダーとの 価値交換性向上 社会要請に対応した経営高度化 積極的な 成長投資 ステークホルダー との共創 横造転換 長期視点での 環境対応 ステークホルダー エンゲージメント 継続的な ガバナンス高度化

持続的な社会への価値提供力と企業成長力の拡充

ESG高度化の推進および外部機関からの評価獲得



今後も資本コストを上回るリターンの持続的な創出を通じた企業価値の持続的な向上を目指す。

当社グループは、主に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。

<開示セグメントの変更について>

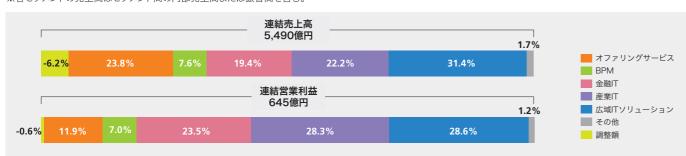
2023年3月期より、さらなる構造転換の推進に向け、グループ全体でのマネジメント体制を変更したことに伴い、マネジメントアプローチの観点から報告セグメントを変更いたしました。

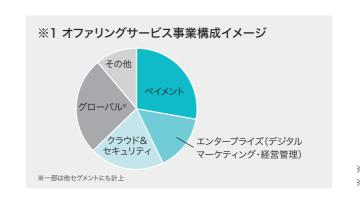
■ 2024年3月期セグメント概況

セグメント内容	売上高 (百万円)	営業利益(百万円)	セグメント資産	期末従業員数 (人)		-人当たり	事業別売上高構成比	社数
ピクスノト内谷	元工同(日月月)	(営業利益率)	(百万円)	别不從未貝奴(八)	売上高(百万円)※2	営業利益(百万円)※3	争未加冗工向悔成比	↑1.数
オファリングサービス ※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	130,759	7,659 (5.9%)	159,816	5,672	23.1	1.4	26.7% 39.3%	当社、連結子会社26社 (国内6、海外20)、 持分法適用会社54社 (国内1、海外53)
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	41,953	4,551 (10.8%)	12,972	2,496	16.8	1.8	2.8%	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	106,304	15,185 (14.3%)	88,392	1,964	54.1	7.7	58.3%	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	121,896	18,287 (15.0%)	75,557	3,855	31.6	4.7	21.9%	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	172,376	18,497 (10.7%)	123,022	7,235	23.8	2.6	14.8%	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。	9,581	777 (8.1%)	18,967	750	12.8	1.0	_	連結子会社4社(国内3、海外1)
調整額	△33,866	△390	46,727	_	_	_	_	
連結全体	549,004	64,568 (11.8%)	525,456	21,972	25.0	2.9	14.2% 0.4% 51.1%	連結子会社51社 持分法適用会社58社

■ セグメント業績構成比 (2024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。





製品・ソフトウェア販売■ その他

■ ソフトウェア開発■ 運用・クラウドサービス

※2 2024年3月期セグメント別売上高÷2024年3月期セグメント別期末従業員数 ※3 2024年3月期セグメント別営業利益÷2024年3月期セグメント別期末従業員数

71 72

TISインテックグルー実績が語る力:

長期ビジョンと価値創造ストーニ未来を切り拓く:

中期的な成長戦略とコミットメント価値創造への道筋:

化とステークホルダーエンゲージメント 成長を支える基盤:

オファリングサービス

成長ドライバーとしての飛躍に向けた取り組みを加速させ、 サービス型ビジネスやグローバル事業を中心として収益性向上の実現に注力します。



TIS株式会社 専務執行役員 デジタルイノベーション事業本部長 **中村 清貴**

オファリングサービスは、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「保険ヘルスケア・デジタルマーケティング・経営管理」等、複数の事業から構成されています。また、グローバル事業も本セグメントに含まれます。

前中期経営計画では、決済関連サービスや海外事業の拡大に加え、2024年3月期に日本ICSがグループインしたことで、売上高は計画を上回り、事業規模拡大という点では一定の成果を得ることができました。一方で、先行投資フェーズが続いたこと等から、営業利益は計画未達となり、収益性の向上は急務であると認識しています。

新中期経営計画では、ペイメント事業の面展開をさらに推進する中で複数のサービスが回収フェーズに入るほか、グローバル事業において事業構造改革を推進することで、収益性の向上に注力します。さらに、デジタルマーケティング・ヘルスケア等をはじめとした特定業務・機能、社会課題解決に向けたサービスの拡充・展開を進め、グループを牽引する成長ドライバーとして新たな価値創造の実現に向けて邁進してまいります。

事業環境

- キャッシュレス市場は成長継続
- ●決済定数料引き下げの動きがある中でA2AやCBDC等の次世代決済が中長期的に進展
- ●経営管理やクラウド等の市場は継続成長、事業成長に資するAI活用・データ分析関連ニーズも高い
- ●ASEANは中国経済の減速影響あり

強み

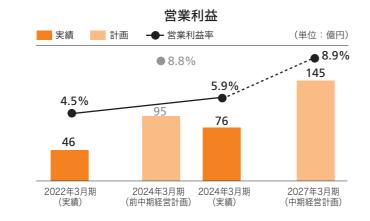
- SI事業において培った業界の知見を活かし、汎用的なサービスを標準的に組み込んだ先行投資型サービスの提供
- ●大規模システム構築の経験から鍛え上げたマネジメント力、QCD管理能力

課題

- 高い成長率の継続と収益性向上
- ●ペイメント事業を中心としたリカー転換の加速
- 付加価値を高めるコンサル〜ITデリバリー 一気通貫でのオファリングサービスの拡充

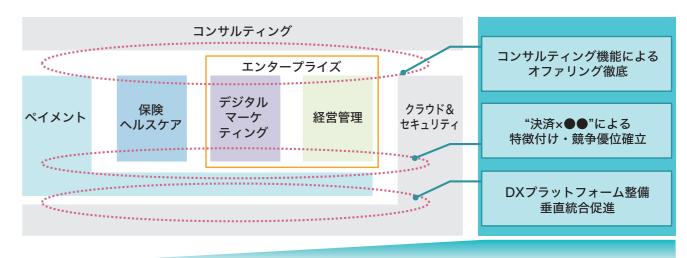
売上高・営業利益推移





さらなる事業拡大に向けた成長戦略

基本方針



コンサルティング機能による オファリング徹底

- ・コンサルティング機能の拡充
- ・コンサル~ITデリバリーー気通貫でのオファリング・サービスの強化・拡充

"決済×●●"による 競争優位確立

・強みである決済と組み合わせることで決済事業の付加価値を高めるとともにヘルスケア、 デジタルマーケティング等の競争力を強化

DXプラットフォーム整備 垂直統合促進

- ・サービス提供プラットフォームを整備し、サービスの市場投入スピードの向上や変化対応力を強化
- ・業務/機能層とインフラ層との翠帳統合を促進し、付加価値を向上

新中期経営計画のポイント・目標達成に向けて

- サービスポートフォリオマネジメントの高度化により、成長期から収穫期に入ったサービスの投資コントロール等 を通じ、収益性を向上
- ●決済を中心とした事業戦略に加え、積極的M&Aやマネジメントの高度化を推進
- ●M&Aを通じた事業ポートフォリオの拡充

トピックス

日本ICS、「税理士360構想」の第二弾として、三菱UFJ銀行の「DX 支援スキーム」に参画

当社グループの日本ICS株式会社は、税理士が抱える様々な課題を解決すべく立ち上げた中長期スローガン「税理士360(サンロクマル)構想」の第二弾として、株式会社三菱UFJ銀行が推進する「対顧DX支援スキーム」に参画しました。

近年、中堅・中小企業が抱える、ペーパーレス対応や労働力不足、電子帳簿保存法対応、リモートワーク導入などの経営課題に対し、DXが一つの解決策となることが期待されています。税理士の業務においても、顧問先である企業や個人事業主の経営支援が急務となっています。

日本ICSは、生成AIなどのデジタル技術の活用やTISインテックグループ内外の企業との連携・協業強化により、従来から提供している税務・会計ソフトの提供を主軸に置きつつ、税理士を取り巻く周囲360度全ての支援メニューを「税理士360構想」として展開しています。

詳細はこちら https://www.icsics.co.jp/post-news/47421

【DX化支援スキームの概要】



BPM

セグメント間の連携強化による当社グループの相乗効果を活かし、 さらなるサービス価値の向上を目指します。



TIS株式会社 専務執行役員 デジタルイノベーション事業本部長 中村 清貴

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。

前中期経営計画では、後半にかけて既存のデータエントリー業務における事業環境がデジタル化の進展等によって厳しさを増し、その影響を大きく受けた2024年3月期は前期比減収減益となりました。

本中期経営計画では、高付加価値化による差別化を図ることができるように事業構成の見直しが急務であると認識し、需要の高いCX (カスタマー・エクスペリエンス: 顧客接点業務) 領域へのシフト、他セグメントと連携したサービス展開等に注力することを軸に検討中です。中でも、サービスとBPMの一体化はバリューチェーン全体での付加価値向上、ひいては本セグメントの成長回帰に大きくつながっていくと考えています。こうした観点から、このたび、オファリングサービスに加えて、BPMのセグメント責任者にも就任する運びとなった次第ですので、その実現に向けて全力で取り組んでまいります。

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労働集約的な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

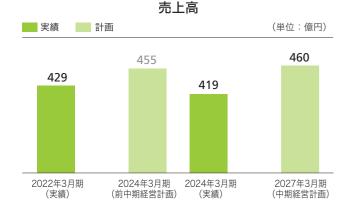
強み

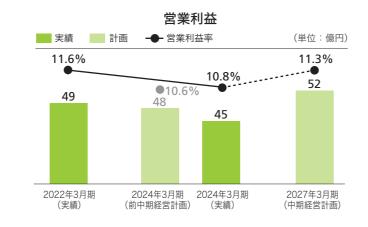
- 半世紀にわたる実務経験の中で蓄積した業務ノウハ ウを体系化した独自の方法論
- システム開発能力を自社内に保有
- ●BPOとSIを複合的に提供することでビジネスプロセス全体を最適化する総合力
- ●保険業界のアウトソーシング実績に基づく業務知見

課題

- 価格競争激化への対応
- 労働集約的な単純アウトソーシングの減少による人 員充当
- 労働人口の減少への対応とさらなる生産性向上

売上高・営業利益推移

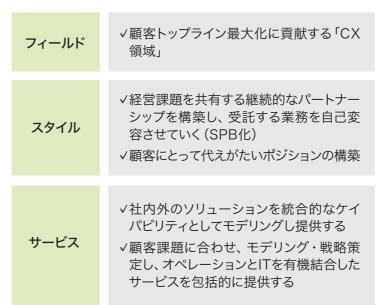


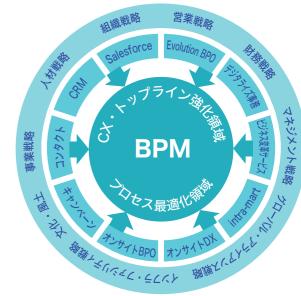


さらなる事業拡大に向けた成長戦略

基本方針

顧客の業務課題に向き合い、IT とアウトソーシングの最適活用を継続的に提供することで価値創造の最大化に貢献





新中期経営計画のポイント・目標達成に向けて

- CX・トップライン強化領域にシフトし、コスト競争ではなく付加価値で競合と差別化を図り、顧客の価値創造を最大化するために価値提供領域を変革する
- ITソリューションサービスにアグレックスのBPMを組み込むことで、当社グループにおける相乗効果による、高付加価値な業務サービスを提供する
- お客様とパートナーシップを築きながら、より効果的で効率的なBPMサービス提供の実績を積み上げ、共創案件のモデル化、横展開による顧客基盤の拡大を目指す

トピックス

実業務をBPMで改革推進。ビジネスプロセスの"理想の姿"をお客様と共創

当社グループのアグレックスは、はなさく生命保険株式会社へ、社員が業務改革に必要な知識とスキルを学び、実際の業務課題に基づく改善策を共創するワークショップ「プロセス変革チャレンジ」を提供しました。この取り組みにより、約6割の工数削減により年間4,000万円以上のコストを削減する具体的な構想案が策定されました。また、それぞれが、積極的に業務改革に臨むマインドへ変化するきっかけとなりました。

詳細はこちら ト https://www.agrex.co.jp/case/process-transformation-challenge_01.html

全融 IT

お客様とのさらなる関係性深化や新たな価値提供による顧客基盤の拡大に注力します。



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。

前中期経営計画では、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の大型開発案件の円滑な遂行をはじめ、根幹先顧客とのさらなる関係強化を中心とした事業展開に注力したことで、目標値を1年前倒しで達成し、2024年3月期も好調に推移しました。

一方、今後はこれまで牽引してきた大型案件がピークアウトするため、業績的には厳しい局面を迎えます。いわば我々の真価が問われる中、新たな成長軌道をどのように描いていくかが大きな課題と認識しています。本中期経営計画では、早期の業績回復に向けて、既存顧客との関係性を深化させていくとともに、モダナイゼーションビジネスをきっかけとした新たな価値提供により顧客基盤の拡大を目指します。

事業環境

- キャッシュレス決済やネットバンキングの普及、オンライン投資の拡大などを背景にFinTech市場は堅調
- Embedded Finance(組み込み型金融)の進展により金融業界への異業種参入・連携が加速
- ●銀行・証券等で人員削減や店舗運営費削減が進む一方で、業務自動化や顧客接点のデジタル戦略が課題
- ●ホストレガシーシステムからの脱却が本格化。オープン・クラウド化によるコスト抑制と保守性アップが狙い

強み

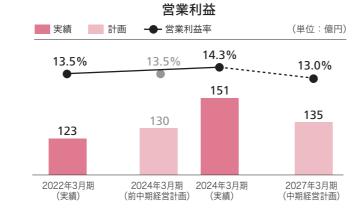
- クレジットカード基幹システム開発、ブランドデビットカード関連サービス提供における圧倒的シェア
- ★手クレジットカード会社向け基幹システムの開発・ 運用を担当する中で培った技術・ノウハウ
- ●高品質なシステム対応力によって築き上げた根幹顧客との強固な信頼関係

課題

- ●大型案件のピークアウトによる成長軌道の見直し
- ●既存顧客における共創拡大の強化
- 当社グループの強み・ノウハウの異業種展開による 顧客基盤の拡大

売上高・営業利益推移





さらなる事業拡大に向けた成長戦略

基本方針

- 金融包摂を中心とする社会の課題解決・発展への貢献
- ●大型案件ピークアウト後の再成長に向けた強固な事業基盤の確立

既存顧客 分野

- ■既存顧客における大型案件のピークアウト後の再成長
- ■金融ITの強みである質と信頼性を堅持しつつ大型案件は安定的な推進を継続
- ■新しいビジネスの共創を通じてお客様と一層の関係性深化・転換を実現

サービスビジネス 伸長

- ■セグメント内外でクロスセルを加速し、各種サービス事業の拡大に注力
- ■金融IT内における積極投資を継続推進し、サービス創出を活性化

新領域・ 新規顧客開拓

- ■金融分野におけるモダナイゼーションビジネスを本格開始
- ■既存のお客様にも提案を仕掛け、セグメント全体シナジーにつなげる
- ■新たなテクノロジーを先取りし、お客様の新規ビジネス立ち上げ、業務効率化に貢献

新中期経営計画のポイント・目標達成に向けて

- ●既存顧客との対話や共創を通じた関係性の深化とビジネス拡大
- ●モダナイゼーションサービスをフックとした、新たな根幹先顧客の獲得
- これまでに培った高品質なシステム対応力の異業種展開による、顧客基盤の拡大
- ●モダナイゼーションにおけるノウハウの蓄積と、推進に向けた組織体制の強化

トピックス

モダナイゼーションサービスによる顧客基盤の拡大に向けて

中期経営計画において、大きなテーマとなる新たな根幹先顧客獲得に向けたカギとなるのが、自社独自開発「Xenlon~神龍 モダナイゼーションサービス」です。

本サービスは、既に産業分野をはじめとする多くの企業で採用されており、様々な業種において日本トップクラスのモダナイゼーション実績があります。本中期経営計画では、金融機関向けのモダナイゼーションサービスについても本格的に立ち上げ、 顧客基盤の拡大を目指します。

<XenIon~神龍 モダナイゼーションサービスとは>

圧倒的な変換率を誇り、レガシー言語(COBOL、PL/Iなど)からJavaへのリライトにより、短期間で安全・確実に大規模 レガシーシステムのモダナイゼーションを実現し、以下のようなモダナイゼーションを実施する上での課題を解決します。

課題① 納期(Delivery): 長すぎる移行期間 → **1/2の移行期間に縮小**

課題② 費用(Cost):膨大な開発費用 → 1/2の開発費用に縮小

課題3 品質(Quality): 担保されないシステム品質 → **100%の品質保証**

詳細はこちら ▶ https://www.tis.jp/service_solution/xenlon/ 専門家によるコラムも掲載しています。 ▶ https://www.tis.jp/special/modernization/



産業IT

ビジネスパートナーとしての関係強化を図るとともに、 共創ビジネスの創出を推進し、お客様・社会へ新たな価値提供を目指します。



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域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、流通、小売、エンジニアリング等、各分野に多くの実績があり、モダナイゼーションやERP導入にも強みを有しています。

前中期経営計画では、お客様深耕の拡充、DX提供価値の向上、ERPを含む大型PJの推進等により1年前倒しで目標値を達成し、最終年度の2024年3月期もお客様におけるIT投資やERP需要等に積極的に対応し堅調に推移しました。その中で、お客様との信頼関係のさらなる向上に努めるとともに、収益性の向上にも努め、当社グループにおいて最も高い営業利益率を実現しています。引き続き、お客様とともにさらなる成長を実現していくために、品質と生産性の継続向上に加えて、新たな強みの形成と事業の創出に取り組んでまいります。

新中期経営計画では、お客様のビジネスパートナーとして一層の関係強化を 図るとともに、当社グループとしての総合力を活かした共創ビジネスの創出を推 進し、お客様や社会に対してさらなる価値提供を目指します。

事業環境

- ●幅広い業種のお客様においてDX需要は継続しており、IT投資は今後も堅調
- モダナイゼーション、ERPなどシステム更改需要が継続
- ●脱炭素社会の実現に向けたエネルギー関連のビジネス機会が具体化
- ●労働人口減少を背景とした業務や顧客接点のデジタル化に向けた投資が拡大

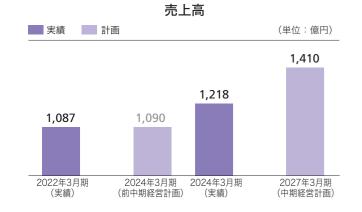
強み

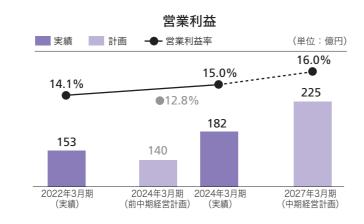
- ●幅広い顧客基盤で培った業界・業務知見やIT活用ノウハウ
- システムインテグレーション、モダナイゼーション サービス、ERPにおける基幹構築力
- 高品質なシステム対応力によって築き上げた顧客との信頼関係

課題

- ●営業・事業推進の充実(「営業活動、セグメント連携、 顧客パートナーシップ」の強化)
- ●事業構造の充実 (「IPとDX提供価値、SPB推進と展開、市場展開力」の強化)
- ●品質・生産性の充実 (「開発生産性、品質、外部レバレッジ」の継続向上)

売上高・営業利益推移

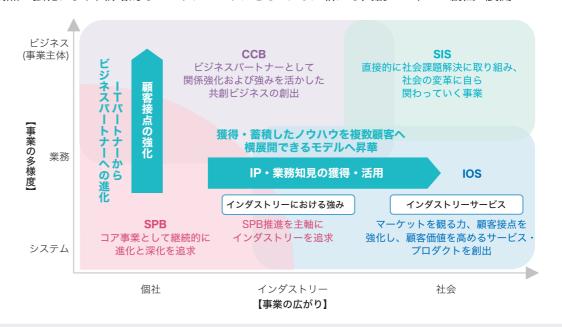




さらなる事業拡大に向けた成長戦略

基本方針

- 顧客へのさらなる貢献と顧客ポートフォリオのさらなる拡充 (継続発展的なSPB推進の追求)
- IP・業務知見の獲得・活用を推進し、インダストリーにおける強みやインダストリーサービスを創出・展開
- 顧客接点の強化により、戦略的なパートナーシップをもとにした新たな共創ビジネスの創出・展開



新中期経営計画のポイント・目標達成に向けて

- ●幅広い顧客を有する強みを活かしてインダストリー(業界)軸でのアプローチを強化し、製造業・エネルギー・社会インフラ関連等を中心に顧客深耕とサービス展開を推進
- モダナイゼーション、BPO(IT領域)、ERP、コンサル、顧客業務支援等の強みを積極展開し、既存顧客の発展と 新規顧客の獲得を進め成長軌道を確保
- ●開発パートナーとの連携強化と品質・生産性の向上を追求しビジネスの安定推進を実現
- ●継続的な人材育成と確保、セグメント内横断でのローテーション含めた体制整備

トピックス

TIS、旭化成と偽造防止デジタルプラットフォーム「Akliteia®」を構築

TISは、旭化成株式会社と偽造品問題へのソリューションとなる新しいデジタルプラットフォーム「Akliteia®(アクリティア)」を構築しました。旭化成の独自技術とTISのブロックチェーン技術によって「真正性の担保」と「原本性の担保」の両方を実現しています。

偽造防止ラベルで ブランドを守ります エれは確実に 本物です ブランドを守ります 本物であることを 確信した 購買体験が実現

電気自動車と業務用空調が協調した エネルギーマネジメントの実用化検証を開始

再生可能エネルギーを活用して、電気自動車の充放電制御システムと業務用空調制御のデマンドシステムを組み合わせた新たなエネルギーマネジメントの構築に向けた実用化検証を開始しています。

※日産自動車株式会社、ダイキン工業株式会社、TIS、およびマツモトプレシジョン株式会社の4社によって、参画する一般社団法人AiCTコンソーシアムのもと実施





■ 広域 ITソリューション

「安定した事業基盤」と「お客様の経営戦略に直結したIT支援」の拡大により 社会課題解決への貢献と、新たな価値創造を目指します。



株式会社インテック代表取締役社長

疋田 秀三

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を活かし、5つの注力領域(行政、医療、金融、産業、インフラ)において独自のITソリューションを全国展開しています。

前中期経営計画では、中堅・中小企業のIT投資需要増に対するDX支援により 売上・利益を成長させ、目標達成となりました。そうした中、2024年3月期は、 不採算案件の影響が大きく、前期比減益となりました。不採算案件の未然防止 に向けて、品質マネジメントの強化が急務であると認識しています。

新中期経営計画では、今後、本格化が予想される自治体システムの標準化の動きを追い風に、大都市から地方まで偏りなく展開することで、さらなる事業基盤の強化を目指します。それに加え、最新テクノロジーを取り入れることによる事業の質的"進化"とITプロフェッショナルサービスとソリューションの"融合"を進め、顧客の経営課題や社会課題を解決する新たな価値創造を目指します。

事業環境

- 政府主導によるDX化・スマートシティ化推進を追い風に、行政、医療、製造など各分野でIT需要は旺盛
- ●全国自治体において、2025年度末までの標準準拠システムへの移行を目指した動きが本格化
- 金融 (銀行、保険、証券など)業界全体の好調な業績を背景に、大手企業のIT投資が活発化
- 高齢化の進展により医療分野で地域連携やデータ統合による医療安全対策へのニーズが増加

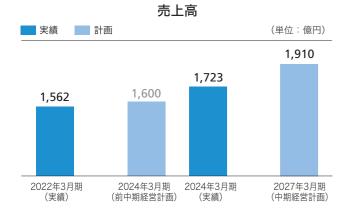
強み

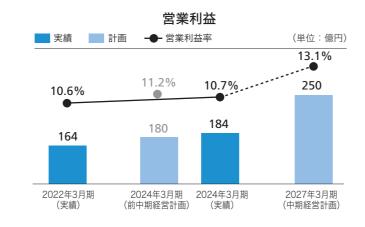
- ●全国の製造業・サービス業・自治体・金融機関、さらには宇宙産業など広範な業種の顧客基盤
- ●ネットワークインテグレーションとシステムインテグレーションの融合や独自サービスとの相乗効果、およびITプロフェッショナルサービスの幅広い業種・業態への展開で培った業務知見
- ●金融機関向け総合情報系ソリューション、国保連向 けシステム導入・運用など地方銀行、地方自治体向 けソリューションの導入実績

異題

- ●より収益性・生産性の高い事業構造への転換
- ■顧客との共創による社会課題解決領域を中心とした 新規事業創造
- ●品質マネジメントの高度化
- ■最新テクノロジーの積極的な活用による生産性向上 とコスト削減

売上高・営業利益推移



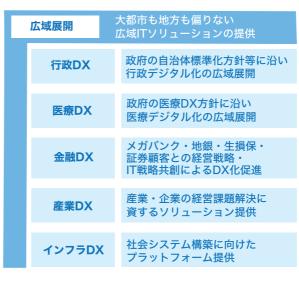


さらなる事業拡大に向けた成長戦略

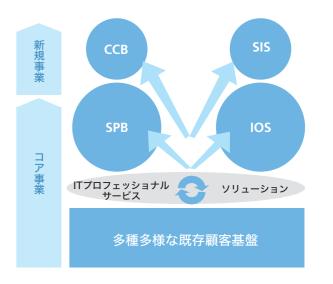
新中期経営計画の基本方針

5つの注力領域(行政、医療、金融、産業、インフラ)において、広範な地域・業種の顧客基盤を活かしながら、各事業領域で生み出したソリューションの広域展開によるコア事業の拡大や、社会課題の解決領域に重点を置いた新規事業創造による戦略ドメイン比率の拡大を成長戦略とする。

セグメントの強みを発揮できる事業領域



事業ビジョン・事業像



新中期経営計画のポイント・目標達成に向けて

- ●より不採算案件の未然防止策を着実に実行し、品質マネジメントに基づく足腰の強い事業基盤を確立する。品質管理プロセスの見直しや改善、従業員のスキル向上を目的とした研修プログラムの実施、そして顧客からのフィードバックを積極的に取り入れる体制を整備し、全社一丸となって品質向上に向けた取り組みを推進することで"質で語られる信頼のトップブランド"を目指す。
- ●より収益性・生産性の高い事業構造への転換を図るため、ITプロフェッショナルサービスとソリューションの"融合"を進め、戦略パートナーとなる主要大口顧客(SPB)と独自ソリューションにおける注力サービス(IOS)の売上高全体に占める割合を高める。また、各地域のパートナー共創によるクロスインダストリーで価値創造を目指す。

トピックス

次世代電力マネジメントによりカーボンニュートラル社会の実現に貢献

北陸地域に根差した事業基盤を有する北陸電力株式会社とインテックは、両社の強みであるエネルギー事業とデジタル技術 を相互に補完し、エネルギー・リソース・アグリゲーションを実現することで地域経済の発展に寄与すべく協業を開始しました。

エコキュート、蓄電池などのDER(分散型エネルギー源)や、エアコン、照明などの家電製品をインテックのスマートホームアプリ「UCHITAS(ウチタス)」と連携し、遠隔・統合制御により家庭内の電気使用状況の最適化や電力システムの効率化など、次世代電力マネジメントを実現する新しいDR(デマンド・レスポンス)サービスを目指します。

また、2020年より共同研究をしている慶應義塾大学SFC研究所地域ICTプラットフォーム・ラボラトリにおける研究成果を活用し、本業務に求められるサイバーセキュリティ対策にも取り組んでいます。

詳細はこちら > https://www.intec.co.jp/news/2024/0611_1.html