

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。

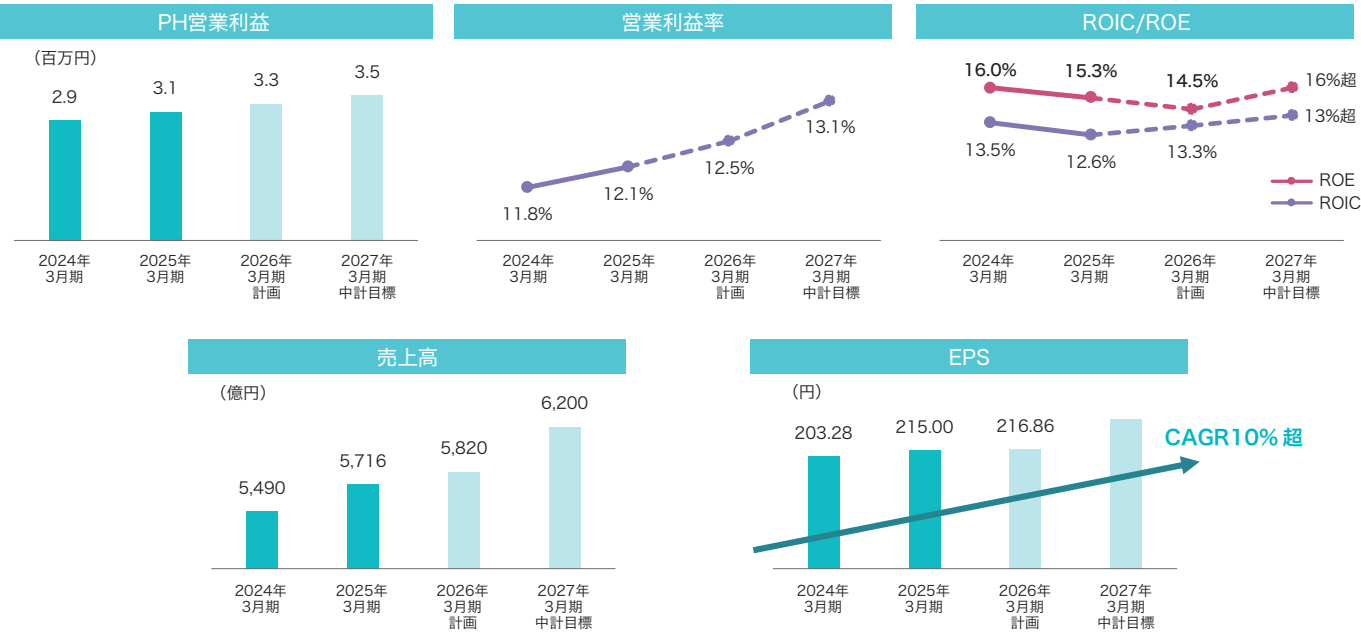
基本方針

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

重要経営指標

- 全体としては概ね計画通り順調に進捗。課題のある指標についても改善に向けた対応に着手。



■ 中期経営計画(2024-2026)に対する取り組み 2025年3月期総括

市場戦略

●顧客のデジタル変革をはじめとするIT投資需要への的確な対応やサービス提供の推進による事業拡大等が貢献し、各セグメントにおいて概ね堅調な結果
●レガシーシステムのモダナイゼーションやSAP ERP標準サポート終了、自治体情報システム標準化・共通化等の社会課題に対する需要を着実に取り込み
●グローバル事業では、資本・業務提携を進めASEAN中心に事業規模を拡大

サービス戦略

●業界軸では金融向けに「Xenlon〜神龍 モダナイゼーションサービス」(以降、Xenlon)を展開
●機能軸ではペイメント領域でクレジット(ライト版)を展開するも、受注拡大はこれから
●ERP+補完サービス展開が進展したがIOS拡大効果は限定的

テクノロジー戦略

●生成AIの間接業務利用が日常化したが、システム開発工程への適用は検証フェーズ
●「GitHub Copilot」を活用したオフショア・大規模開発の実践により、得られたナレッジを公開、プレゼンス向上
●ビジネスの高付加価値化についての本格的な成果創出はこれから

知財戦略

●これまでのソリューション提供での知見や課題解決ノウハウを知財として集約し、新たな価値提供を創出する基盤を整備、また生成AI活用により意思決定支援をさらに強化
●情報と基盤をより効果的に活用するための教育プログラムを策定し、高付加価値提案を牽引する高度営業人材の育成を推進

人材戦略

●人的資本シナリオを整備し、社内外との対話や重点施策を促進し、PH営業利益前期比8%増を下支え
●これまでの取り組みの成果もあり「日経スマートワーク大賞2025」において、審査委員特別賞を受賞
●先鋭人材育成に加え、次世代リーダー育成は今後一層強化

■ 中期経営計画 (2024-2026) の目標達成に向けて

環境変化

●経済情勢の見通し不透明化、IT投資抑制懸念の強まり
●IT業界の再編活発化
●ビジネスの根幹を揺るがすテクノロジーの進化
●人材不足が深刻化が進む中での獲得競争のさらなる激化

課題認識

●高付加価値化および高成長領域へのシフト
●ソリューションと提供体制の拡充による顧客基盤の強化
●生成AI浸透後の世界を見据えた経営資源配分の見直し
●人的資本経営の加速と従業員エンゲージメントの向上

重点テーマ

業界軸・機能軸での市場開拓加速

業界軸

「Xenlon」活用によるさらなる新規顧客獲得で金融ITの再成長を実現、また産業ITではインダストリー別戦略で基幹領域を侵攻

機能軸

決済領域でのIT投資の盛り上がりに対して決済サービスの面展開を加速、またエンタープライズやIT基盤領域を含めポートフォリオを最適化しオフリングサービスの利益を拡大

成長を下支えする取り組み強化

不採算案件抑制

年間10億円以内の早期実現

生成AIの早期実用化

生産性の飛躍的な向上

人的資本への積極投資

魅力ある報酬水準の実現

営業利益計画
(億円)

645

690

730

810

305

367

395

447

333

316

330

360

7

7

5

3

2024年
3月期
実績

2025年
3月期
実績

2025年
3月期
計画

2027年
3月期
計画
(中計策定時)

連結営業利益

業界軸

機能軸

その他

関連セグメント
業界軸：金融IT、産業IT
機能軸：オフリングサービス、BPM、広域ITソリューション

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

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
●共創ビジネスの立ち上げ等、顧客の戦略パートナーとして関係性を発展

機能軸での市場開拓

●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

過去の中期経営計画(3回分)については以下を参照ください。
<https://www.tis.co.jp/ir/policy/midtermpolicy/index.html>

33

34

イントロダクション

TISインテックグループとは

長期ビジョンと価値創造ストーリー

中期的な成長戦略とコミットメント

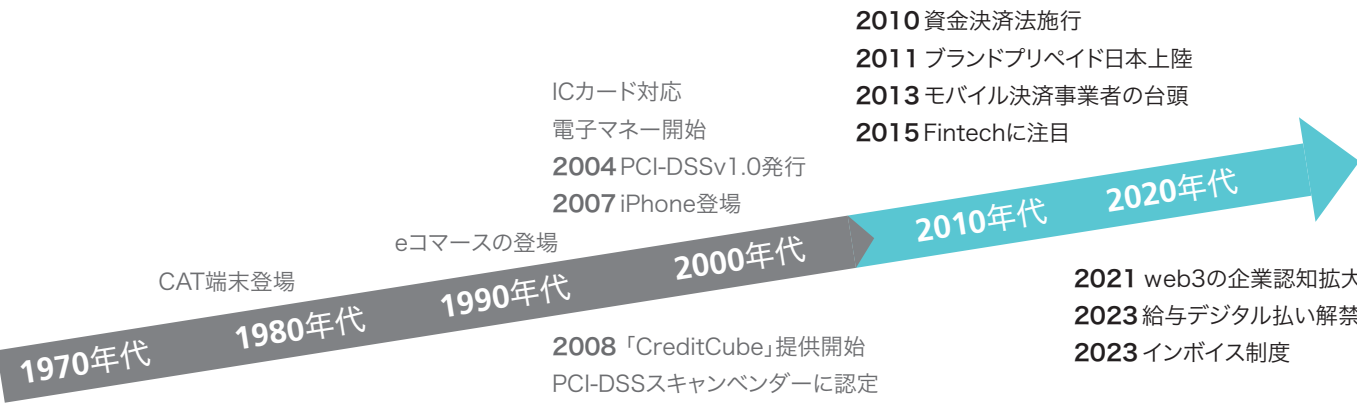
価値創造を支える基盤

データ編

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。

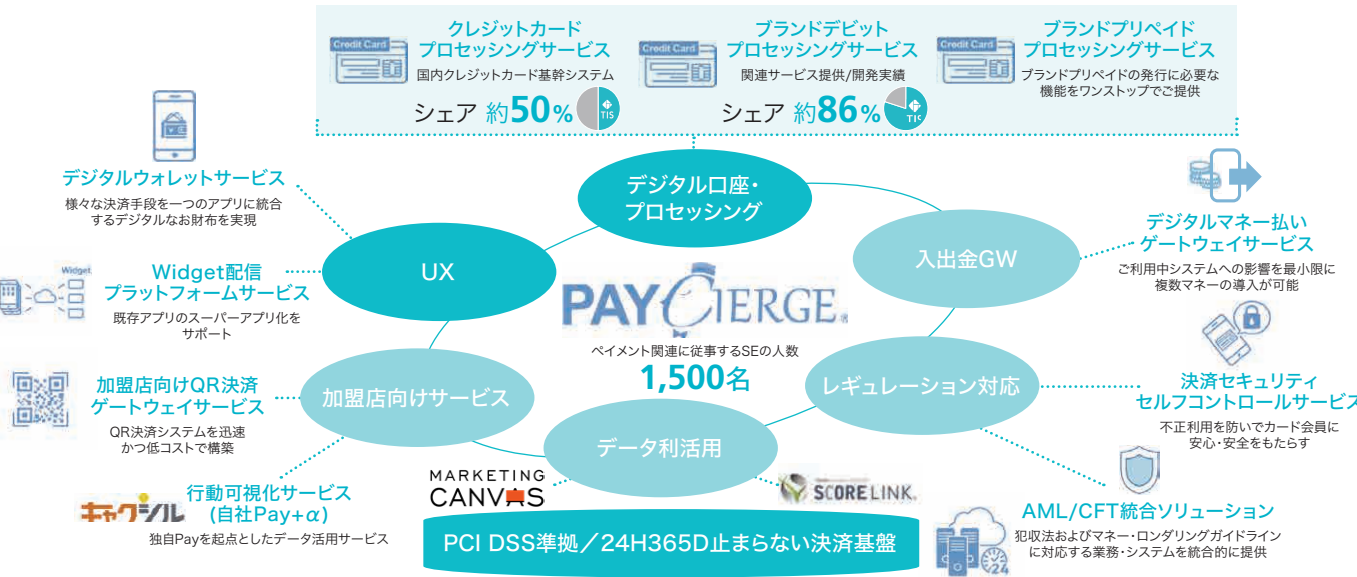
■ 決済サービス拡大の歴史

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。現在では、決済ソリューションのトータルブランドである「PAYCIERGE」を通じて、カード業界で圧倒的なシェアを誇る先進的な技術と豊富な決済ノウハウを活かしたサービス型ビジネスを展開しています。今後も、決済を通じて社会に新たな価値を提供することを目指し、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ながら、さらなる成長を加速させていきます。



■ 「PAYCIERGE」とは

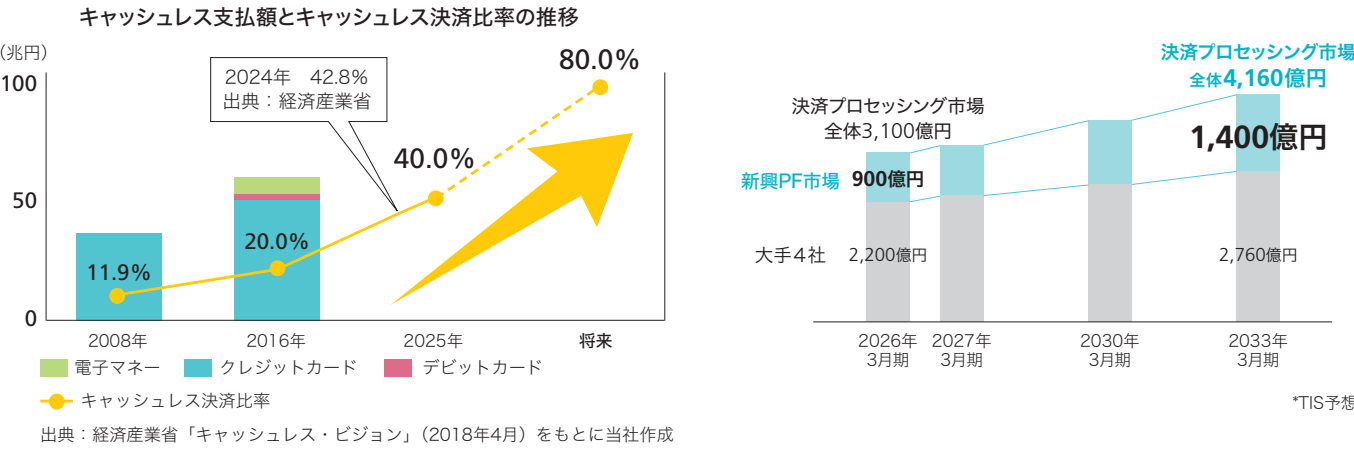
「PAYCIERGE」では、デジタル口座やプロセッシングを中心に、決済関連の各種ソリューションを幅広く取り揃えています。これらのソリューションは、日々進化する決済市場の動向に即して機能を継続的に拡充・高度化しており、多様化するニーズにも柔軟に対応しています。そうした取り組みは、豊富な導入実績に裏打ちされており、長年にわたって日本の決済インフラを24時間365日支え続けています。



■ 日本のキャッシュレス決済の状況と市場規模

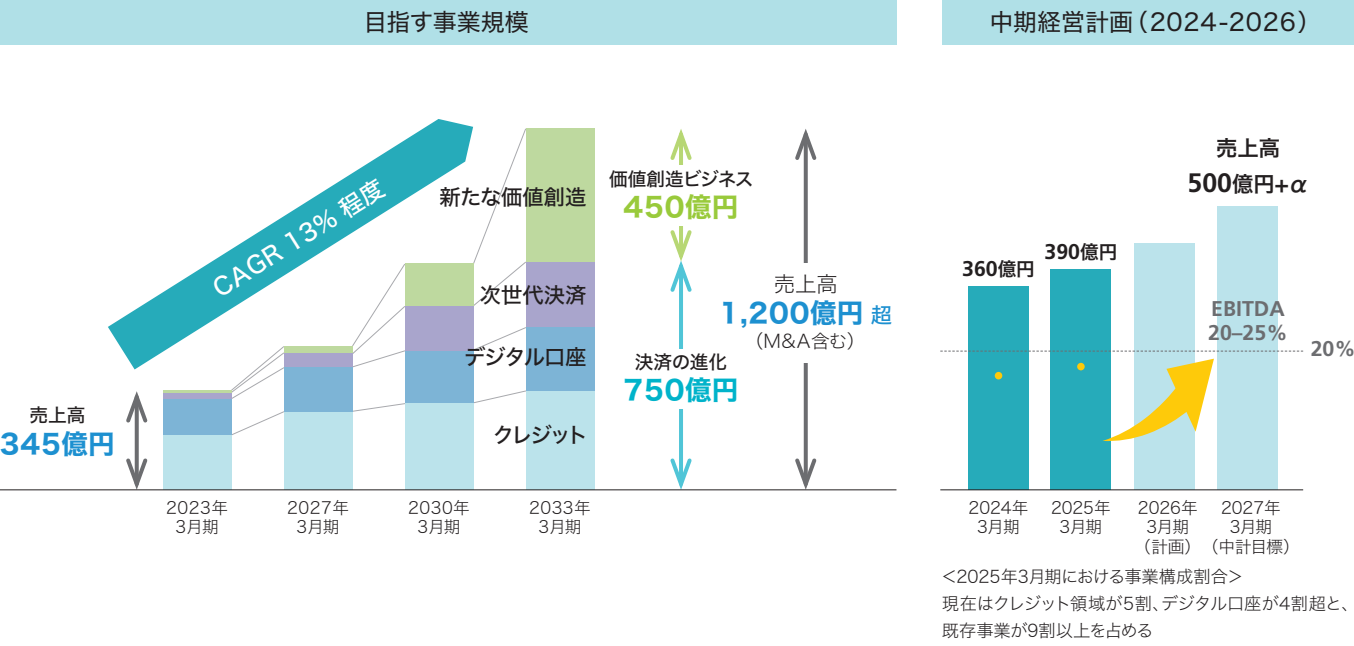
日本では、政府がキャッシュレス化を推進しており、キャッシュレス決済は今後さらに拡大していくことが見込まれます。中でも、クレジットカードは引き続き主要な決済手段としての役割を担っており、近年ではQRコードやバーコードを用いたコード決済サービスと連携する形で利用される機会も増えています。

こうした市場の広がりを背景に、当社グループでは、プロセッシング市場はB2C領域におけるキャッシュレス比率の上昇に加え、B2BやB2Eといった他領域への展開が進むことで、2033年3月期には4,160億円規模へと拡大すると見込んでいます。



■ 目指す事業規模と収益性

中期経営計画(2024-2026)では、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ことが2033年3月期に売上高1,200億円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、既存事業の収益性向上を図り、新たな価値創造に資するテーマの事業化検討を加速していきます。

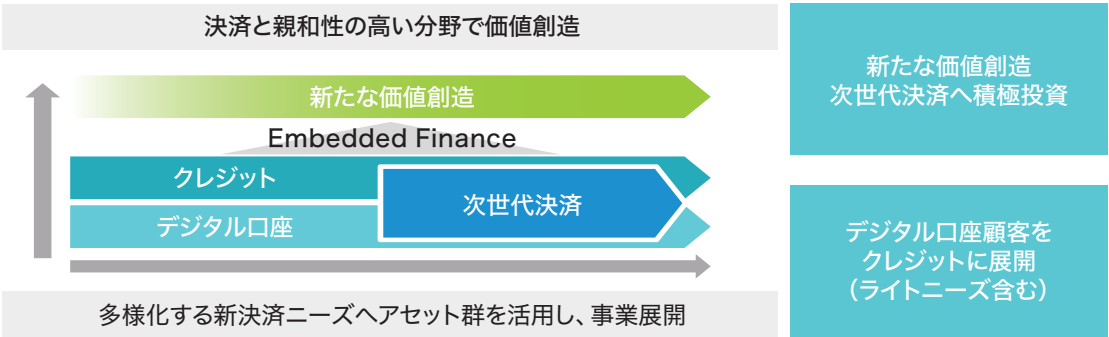


2023年12月にペイメント事業をテーマとする説明会を開催し、注力領域や戦略等について詳しくご説明しています。当日のプレゼンテーション資料は以下をご参照ください。
https://www.tis.co.jp/documents/jp/ir/finance/meeting/231207_1.pdf

■ 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カードプロセッシングサービスに加え、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ペイメント事業規模の拡大を目指しています。また、多様化する決済ニーズに対しては、既存アセットを活用した迅速・効率的な事業展開を通じて収益性の向上に取り組んでいきます。

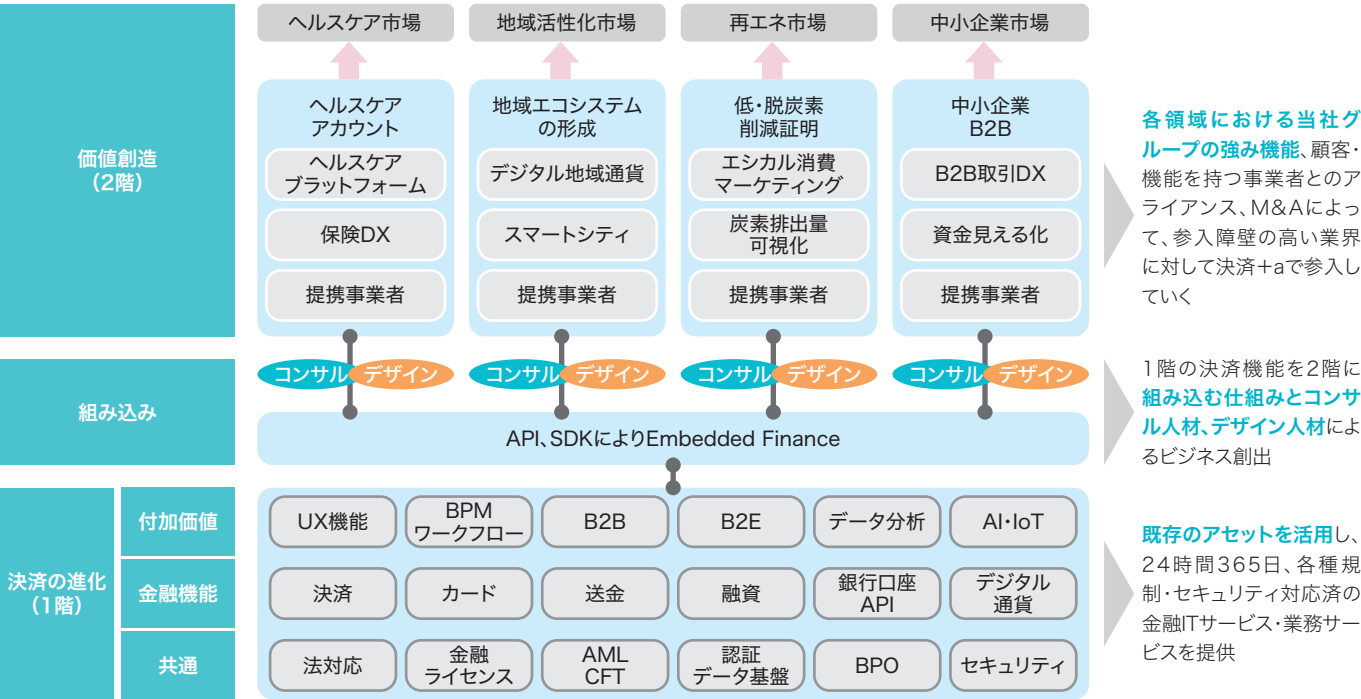
事業環境	・ B2Cキャッシュレス比率の高まり、B2B、B2Eなど他領域への展開によるプロセッシング市場の拡大 ・ 新たな価値創造による新興プラットフォーム市場規模は長期的に成長 ・ 中堅・中小企業における企業間取引デジタル化ニーズの拡大
------	--



■ 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、金融機能の付加価値を高めていきます。また、デジタル通貨や銀行口座API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。



■ キャッシュレス化が進む中での新しい取り組み

次世代決済：ステーブルコインに対する取り組みを推進
・ 株式会社三井住友フィナンシャルグループと TIS、Ava Labs, Inc. および Fireblocks Pte. Ltd.は、将来的なステーブルコインの事業化を視野に入れた利活用に関する共同検討を正式に開始することで合意 ・ 本共同検討では、実証実験としての活用に留まらず、継続的な業務への活用を視野に入れたユースケースの具体化を目指す

中小企業市場：B2B取引IDX
・ TISと日本ICS株式会社、株式会社広島銀行は、請求書の受領から銀行振込による支払までをデジタル化するプラットフォーム「DX Connect Gate」を 2025年6月より提供開始 ・ 請求書の取り込みから精算までを一貫して行う「DX Connect Gate」を提供し、経理業務のデジタル化が不十分な中小企業の業務効率化、資金繰り改善、意思決定高度化等に寄与

「Commons Tech KOBE」プロジェクトのキャッシュレス体験に貢献
・ 神戸市で進行する「Commons Tech KOBE」プロジェクトに参画し、GLION ARENA KOBE でのキャッシュレス体験を支えつつ、顧客行動可視化サービス「キャクシル」を通じて得たデータを活用することで、訪れる方々に新たな体験を提供



キャッシュレス化の加速に伴い、社会や技術が急速に変化する中、決済サービスの拡充と進化を通じて、社会変革を促す新たな価値の創出に取り組んでまいります。

TIS 常務執行役員 デジタルイノベーション事業本部長 音喜多 功

Q1. この1年の取り組みを振り返って、ペイメント事業の中で強みであるクレジット領域の取り組み状況をどう評価していますか。
この1年、当社はナッジ株式会社との提携によるスマホ世代向けの「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、インボイス制度の施行を受けた中小企業向けB2B決済プラットフォームの共創、ステーブルコイン決済の導入支援着手など、変化する市場に即したサービス展開を進めました。
こうした取り組みは、クレジット領域における当社サービスが技術革新と市場適応力を発揮し、サービス取扱高の着実な向上につながったと評価しています。
一方で、継続的な成長には収益性の向上が不可欠であるとの認識のもと、サービスポートフォリオマネジメントを強化し、成長分野への投資集中と、撤退判断の迅速化を進めました。

Q2. 2027年3月期の売上高500億円超の目標達成に向けて何がドライバーとなりますか。
引き続き、キャッシュレス化の波を成長機会と捉え、「PAYCIERGE」のサービス拡充を通じて、多様化する決済ニーズへの対応と新たな価値創出を進めていますが、目標達成にはさらなる成長の加速が必要だと認識しています。
そのドライバーとしては、Z世代や地方・中小企業といった新市場への積極的なアプローチに加え、個別SIからクラウド／SaaS型へのシフトによる柔軟かつ低コストなサービス提供の実現が挙げられます。また、ブロックチェーンやAI・データ分析を活用した次世代決済基盤を見据えたサービスの強化も、将来を見据えた重要な取り組みです。
さらに、大手企業やスタートアップとの共創による新サービスの創出とスピーディな市場投入を通じて、成長基盤を盤石なものとし、目標達成を目指してまいります。

Q3. フィンテック業界が大きく動いている中で、需要環境やTISが提供するサービスの優位性に変化はないでしょうか。
当社はクレジットカード基幹システム開発で約50%、デビットカード関連で80%以上の国内シェアを有しています。堅牢なシステム運用ノウハウ、高度なセキュリティ対策、法規制への確実な対応といった強みを背景に、ミッションクリティカルな決済基盤を支える存在として長年にわたり信頼を築いてきました。こうした優位性は今後の事業展開においても当社の競争力の源泉となるものです。
一方で、キャッシュレス化の急速な進展やデジタル給与払いの解禁などにより、決済を取り巻く需要環境は大きく変化しています。ユーザーはより手軽で多様な決済手段を求め、企業も経理DXや新技術への対応が求められる中、当社はこうした変化を好機と捉え、クラウドベースのサービス提供や顧客との共創を通じて、柔軟かつ迅速に対応し、競争優位性の維持・強化を図っています。
今後もフィンテック業界の変化を先取りし、新たな市場の創出と多様なニーズへの的確な対応を通じて、柔軟かつ持続的な成長を支える体制を構築してまいります。

当社は独自開発ツール「Xenlon～神龍 Migrator」を活用したモダナイゼーションを通じて、お客様の中長期的な事業成長を支援し、ストラテジックパートナーシップビジネス（SPB）の拡大を目指しています。

■ 市場動向

これまで企業活動を長年支えてきたメインフレームをはじめとしたレガシー資産は、今や社会や企業の変革を阻む要因となりつつあり、そのリスクは今後さらに高まると予想されます。こうした状況を背景に、既存システムの近代化＝モダナイゼーションの必要性が急速に高まっており、市場でも関心と需要が拡大しています。

モダナイゼーション市場における動向・課題

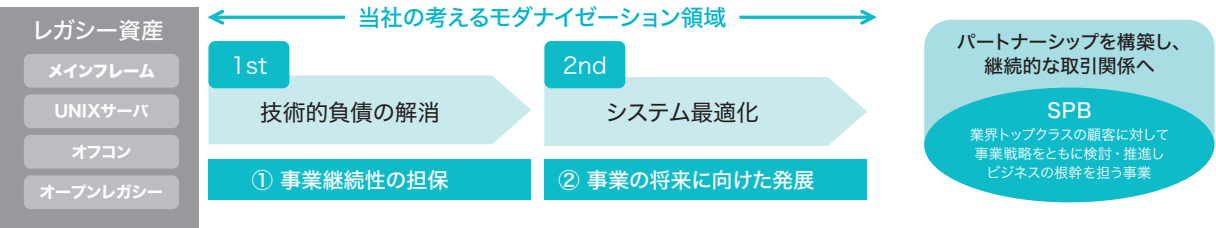
レガシー資産の保守、サポート切れ	IT技術者の不足	最新技術の導入、成長阻害リスク
- メーカーの製造・サポート中止、保守費用が高騰 2030年・2040年のモダナイゼーションを視野にシステム刷新を検討する企業が続出	- レガシーシステムを保守、メンテナンスできる技術者が将来的に不足（特定言語、特定パッケージに依存） 2030年にはIT人材約45万人が不足（経済産業省調べ）	- 最新技術の導入ができずに事業成長を阻害する要因に - 事業のスピード感が重視される
技術的負債が増加・拡大	慢性化するIT技術者不足	オープン化による最新技術の活用必要性
モダナイゼーションは社会、企業の停滞リスクの回避と将来の事業成長/変革に向けた必要な投資		

■ 当社におけるモダナイゼーションの定義

当社ではモダナイゼーションを、単なる老朽化システムの刷新に留まらず、将来の事業成長／変革に向けてお客様のITシステムを継続的に最適化していく、中長期的かつ継続的な取り組みと捉えています。これは、当社が戦略ドメインとして掲げるストラテジックパートナーシップビジネス（SPB）そのものであり、モダナイゼーションは、お客様の真の戦略パートナーへと発展していくためのゲートウェイプロジェクトと位置付けています。

なお、モダナイゼーションは中期経営計画（2024～2026）においても注力事業の一つに掲げています。

当社におけるモダナイゼーションの位置付け

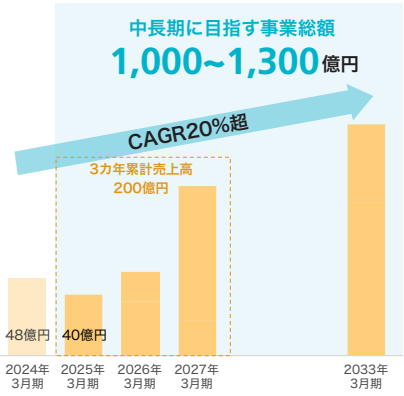
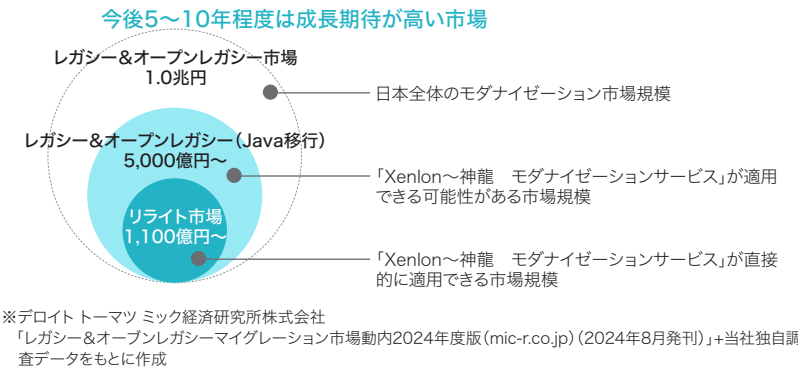


■ 目指す事業規模

モダナイゼーション全体の市場規模は約1兆円とされ、今後も5～10年にわたり高い成長率が見込まれています。当社は、独自開発したリライトツール「Xenlon～神龍 Migrator」を強みに、リライト市場へ参入しています。中期経営計画3カ年では累計200億円の事業規模を目指しており、中長期的には市場成長に即した年率20%超の成長を見据えています。

中長期的に目指す事業規模

モダナイゼーション市場規模 2024年度



■ モダナイゼーションにおける当社の特徴／優位性

当社のモダナイゼーション領域における最大の特徴は、独自開発のマイグレーションツール「Xenlon～神龍 Migrator」を保有している点にあります。自社ツールであるため、ツール自体の継続的な改善・成長により品質の向上や対応範囲の拡大が可能です。本ツールは、圧倒的な変換率に加え、正確性（実行結果の完全な再現）、処理性能、保守性において高い水準を誇り、プロジェクトの効率性と確実な完遂を支援します。また、性能対策および保守性向上に関する特許も取得しており、他社との差別化要因となっています。

さらに、当社は多数の大規模プロジェクトの実行経験を有しており、業界・業種を問わず多様な顧客ニーズに対応可能な知見と体制を備えています。これにより、モダナイゼーション後も、高性能かつ保守性の高いシステムに対して追加開発・保守・運用することができ、お客様の中長期的な事業成長の実現に貢献しています。

今後のさらなるビジネス拡大に向けては、「Xenlon～神龍 モダナイゼーションサービス」自身の機能拡充や各工程の開発プロセスをさらに効率化するようなツールを開発し、アジリティを確保していきます。加えて、導入実績のあるお客様との協業を深化させ、IT支援に留まらず、業務プロセスまで踏み込んだ価値提供を目指しており、BPM（Business Process Management）ツールによるフロントシステムの刷新など、関連ソリューションの拡充にも取り組んでいます。

今後も継続的な先行投資を通じて、モダナイゼーション市場における当社の優位性をより一層強化していきます。



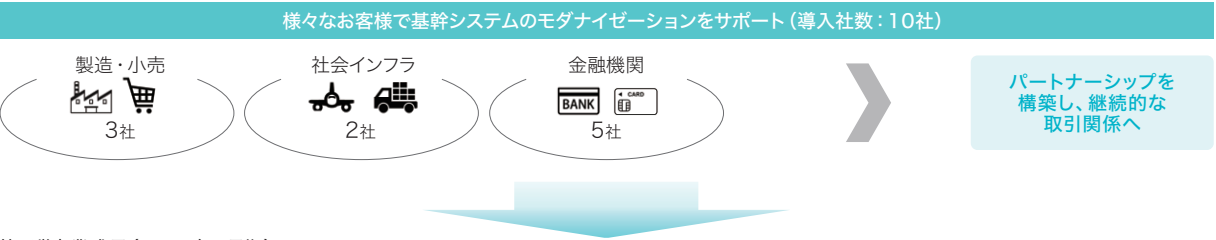
■ これまでの取り組みと今後に向けて

当社独自のマイグレーションツール「Xenlon～神龍 Migrator」は、約10年前に非常に難易度の高い大規模プロジェクトを契機として開発され、プロジェクトの成功に大きく貢献しました。以降、製造業、小売業、社会インフラ、金融機関など、様々な業界・業種での採用実績を積み重ねています。また、こうしたプロジェクトの中には、モダナイゼーションを起点としてSPBへ発展した事例もあり、当社の成長戦略を支える重要な取り組みの一つとなっています。

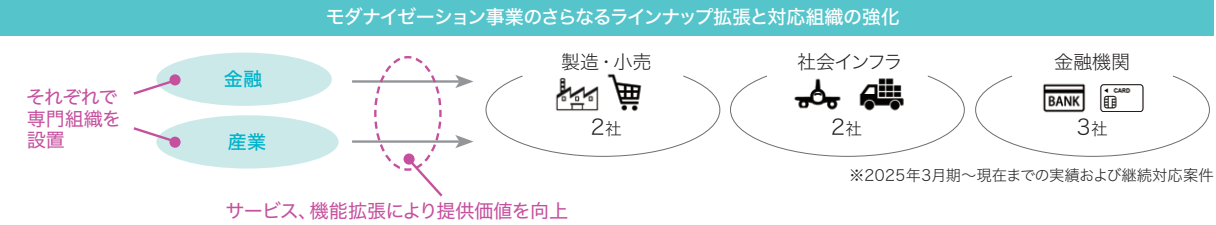
2025年3月期からは金融、産業それぞれの業界向けにモダナイゼーションを推進する専門組織を配置し、全社として推進力のさらなる強化を図っています。引き続き、モダナイゼーションの推進を通じてお客様の事業変革を支援するとともに、当社の持続的成長にもつなげてまいります。

これまでの取り組み実績

第1弾事業成長（2015年3月期～2024年3月期）



第2弾事業成長（2025年3月期）

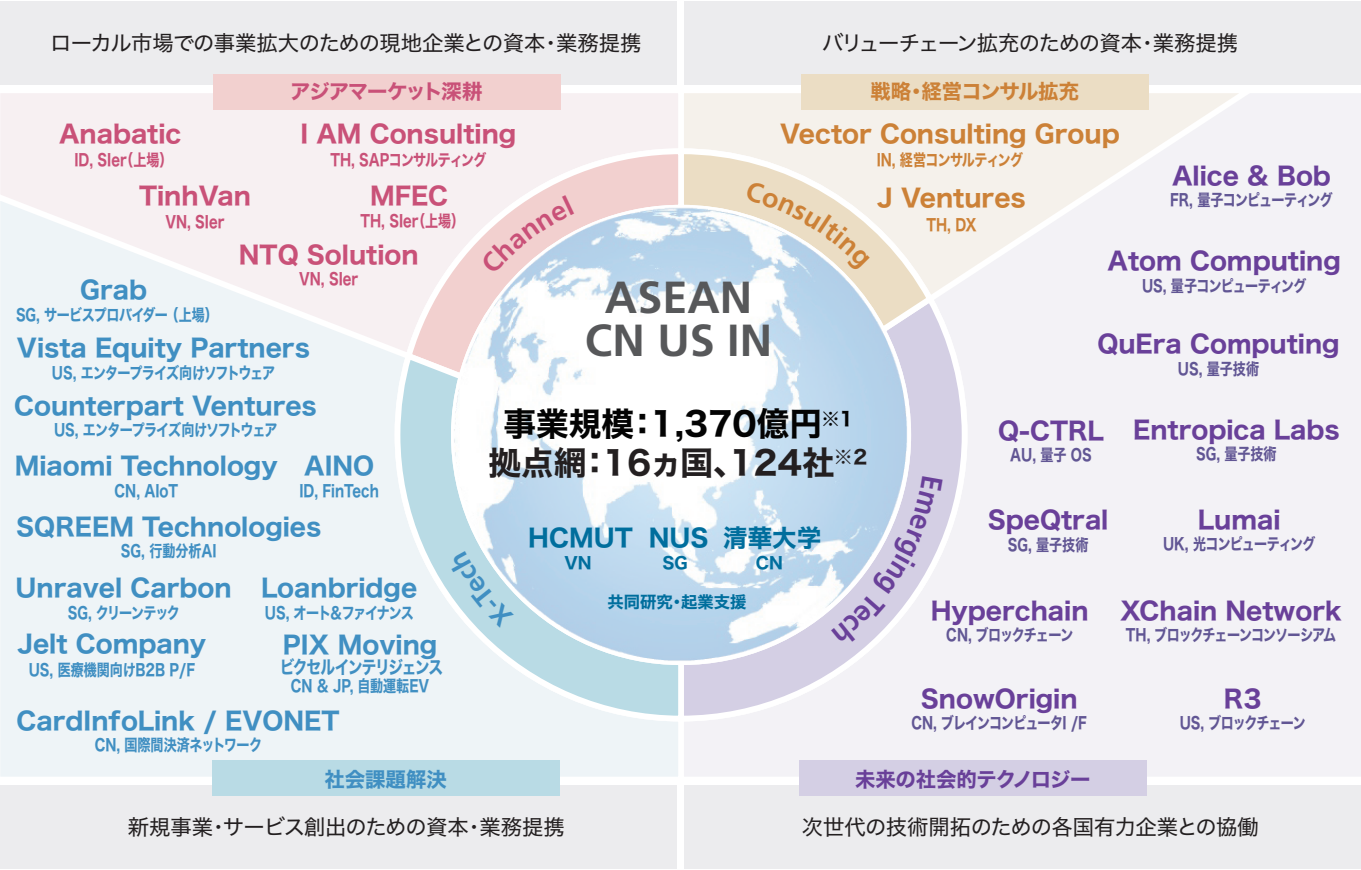


2024年12月にモダナイゼーションをテーマとする説明会を開催し、注力領域や戦略等について詳しくご説明しています。当日のプレゼンテーション資料は以下をご参照ください。

https://www.tis.co.jp/documents/jp/ir/finance/meeting/241203_1.pdf

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、グローバルパートナー拡充と投資戦略を推進することで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。

当社グループでは、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」、上流からバリューチェーン拡充のための「Consulting」の4つの軸でグローバルの優良企業と提携を進め、コンサルティングとITの融合による事業の高付加価値化の推進と、テクノロジー投資機能の高度化の両輪によりスピード感をもってビジネスを展開します。



AU: オーストラリア, CN: 中国, FR: フランス, 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

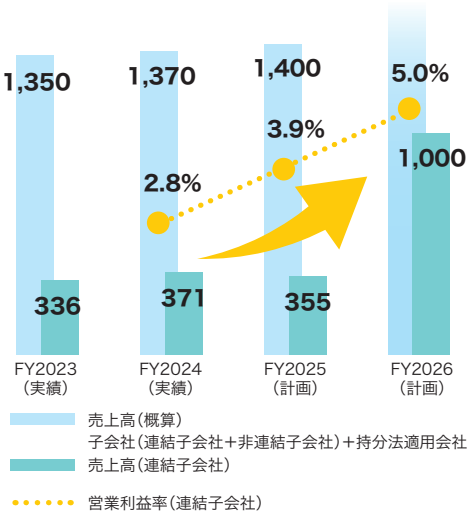
※1 TIS海外子会社(連結子会社+非連結子会社)+持分法適用会社のFY2024売上高合計(概算)。2025年3月期決算レートで換算

※2 2025年6月末時点

重点施策



グローバル事業規模
(単位: 億円)



TOPICS | ベトナム地場大手ITサービスプロバイダーのNTQ Solution Joint Stock Companyと資本業務提携

ベトナムのNTQ Solution Joint Stock Company (以下、NTQ)は、設立以来、欧州およびアジア市場において高度な技術力と先進的なソリューション提案力により急成長を遂げているIT企業です。当社は2024年12月、NTQとの資本業務提携を締結し、同社を持分法適用会社といたしました。

社名	NTQ Solution Joint Stock Company
設立	2011年
本社	ベトナム (ハノイ)
資本金	138,380,000,000ベトナムドン
代表者	Pham Thai Son
事業内容	ITコンサルティング、システム開発サービス、自社ソリューション提供など
拠点	ベトナム (ハノイ)、日本 (東京・大阪)、韓国、香港、米国、オランダ、ドイツ
社員数	1,300名 (2025年1月時点)

- NTQとの提携により、ベトナムと日本両国における新たなビジネス創出をはじめ、海外市場に向けた共同事業開発や、お客様のグローバル拠点へのITサポートの強化を図ります。
- ソフトウェア主導型のソリューションを軸とした先進的ITサービスの共同開発に加え、スタートアップ企業との連携・投資を通じた新たな価値創出にも取り組んでいます。



TOPICS | I AM Consultingが“SEA SAP PARTNER SUCCESS SUMMIT 2025※”にてアワード受賞

タイにおいて、SAPコンサルティングサービスを提供するI AM Consultingは、以下の2つのSAPパートナーアワードを受賞いたしました。

※SAPが東南アジア(SEA)地域のパートナー企業を対象に毎年開催している表彰・交流イベント。今回は、2025年7月にタイ・プーケットで開催されました。

Best Partner of the Year (Indochina)

タイ・カンボジア・ラオスといったインドシナ地域における、年間最優秀パートナーに選出されました。お客様との信頼関係、導入実績、そして持続的な成長への取り組みが高く評価されました。

Best BTP Partner Southeast Asia

SAPのクラウド基盤「Business Technology Platform (BTP)」領域における先進的な取り組みに対し、技術力・ソリューション提案力・顧客価値の創出といった点で、特に優れた成果を挙げたパートナーとして認定されました。

I AM Consultingは今後も、SAPソリューションを通じてお客様のビジネス変革を支援し、タイを中心に東南アジア全体の成長に貢献してまいります。



ASEANを中心とした各国パートナーとのシナジー創出に加えて、先端技術、コンサルティング機能の強化を通じて競争力を高め、「ASEANトップクラスのIT企業連合体」の実現を目指します。

TIS 常務執行役員 グローバル事業部長 古庄 建作

Q1. この1年の取り組みを振り返って、グローバル事業の取り組み状況をどう評価していますか。

2014年より推進してきた現地企業との提携・M&A戦略は、今年も進化を続け、当社グローバル事業の活性化に大きく寄与したと実感しています。具体的には、Channel戦略において、タイ・インドネシアに続き、ベトナムの大手ITサービスプロバイダーNTQ Solutionとの提携を実現。日越両市場における新たなビジネス機会の創出に取り組んでいます。

また、Emerging Technology戦略では、量子技術を手がける豪Q-Ctrlおよび仏Alice & Bobとの新たな提携を通じて、当社の量子技術パートナーは6社となり、量子技術スタック全体を網羅できる体制が整いつつあります。

さらに、米国のHealthTech企業との提携も進み、アジア中心からグローバル全域へとネットワーク拡大を本格始動させた1年だったと評価しています。

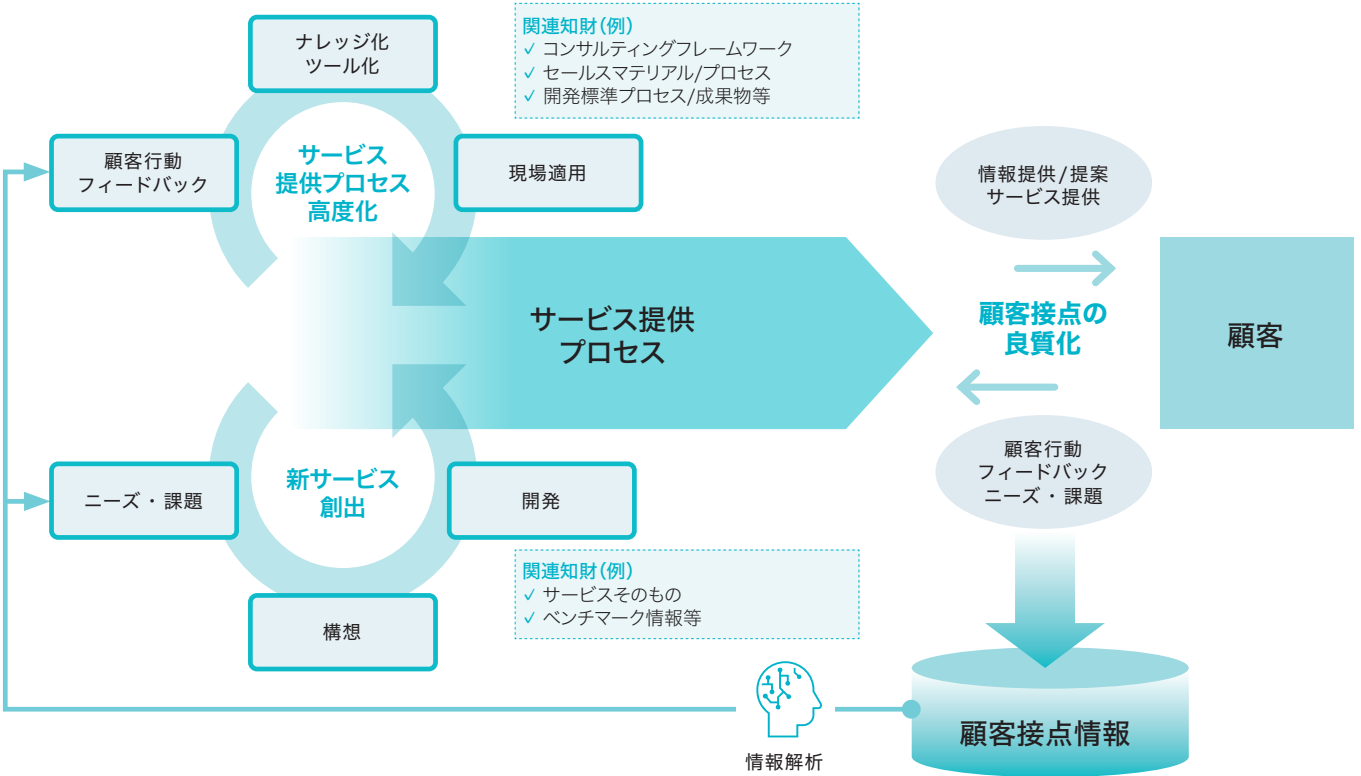
Q2. グローバル事業環境の見通しと、その中で持続的な成長を実現するために、どのような中長期戦略を描いているか、お聞かせください。

AIの進化により、破壊的イノベーションが短期間・少人数で次々と生まれ、事業環境は複雑さを増しています。IT企業各社は構造改革と人材の高付加価値化を進めており、当社もこの潮流に呼応しています。

当社は「最先端技術・サービスの獲得による競争力強化」を基幹戦略の一つに掲げ、米国子会社体制の強化やグローバルパートナーとの連携、アジアトップクラスのシンガポール国立大学との協業を通じて、新たな付加価値の獲得を推進しています。

従来型のシステム開発を超えた事業への転換を図るとともに、変化に応じて柔軟にポートフォリオを再構成し、持続的な成長とグローバル競争力の強化を実現してまいります。

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。



知的資産とデジタル技術を活用した顧客提案高度化の取り組み

当社は、お客様の課題解決と事業成長を支援するため、知的財産の創出と活用を戦略的に強化しています。顧客接点のデジタル化を推進し、対話や取引の履歴から得られる情報を迅速に分析することで、社内に蓄積された課題解決ノウハウや実績と組み合わせ、よりの確かつタイムリーなご提案を可能とする体制を整えています。これにより、お客様のニーズに即した高品質なサービスの提供を実現し、満足度向上につなげています。

さらに、生成AIを活用することで、膨大な知識の中から必要な情報を迅速かつ正確に抽出し、意思決定を支援しています。また、これらの仕組みを十分に活用し、組織全体の提案力を高めるため、顧客ニーズを的確に把握し価値ある提案につなげるマネジメント手法に関する教育にも取り組んでいます。

今後は、人材情報との連携や提案書初版の自動作成機能など、さらなるデジタル技術の活用を推進し、グループ内での連携やシナジーの創出にもつなげながら、業務効率の向上と高付加価値なサービス提供を目指してまいります。

当社はこれらの取り組みを通じて、お客様にとってより有益で信頼性の高いパートナーとなることを目指してまいります。



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。



交通決済における知財活用と海外での価値共創

当社はインドネシアの持分法適用会社PT. AINO Indonesiaと同国の公共交通向けデジタル決済ソリューション「Acasia」を共同で企画・開発しました。日本仕様の高性能システムをそのまま現地に適用するのではなく、現地の社会課題や経済条件に適応したアーキテクチャを一から企画・開発し、段階的に品質管理ノウハウをAINOへ移転、ソリューションの品質を担保するとともに、企画した機能の一部については特許を取得しています。

AINOは当社とともに構築したこのソリューションを活用し、現在首都ジャカルタの交通決済基盤「JakLingko」を支えています。また地方28都市へも展開し、インドネシアにおけるモビリティ分野の社会インフラとして定着しています。今後はこの仕組みで培ったノウハウを活かし、国内の交通領域における決済利便性向上に取り組んでいきます。これらの取り組みは、当社の知的財産を活用しながら海外出資先企業と価値を共創し、相互に成長するパートナー

シップであり、当社が目指すグローバル規模での社会課題解決の一つの形です。

今後もデジタル技術を通じて、金融包摂の推進、低・脱炭素化、地方都市の活性化など、持続可能な価値の創出を日本・海外で取り組んでいきます。



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、これらの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				中長期の取り組み
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				中長期で事業の差別化 要素となる技術の応用研究
				
ナレッジ流通の仕組み	人材育成	早期事例化	注力研究テーマ	注力研究テーマ
技術成熟度に応じた ナレッジ流通の仕組み	高度技術人材育成 プログラムと 戦略ローテーション	先端技術の社内適用 による早期事例化	AIを中心とした 実用化研究の推進	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
✓ 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	✓ 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	✓ AI×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 ✓ リーガルテック ✓ 教育資料/テスト生成 等	✓ AI活用 (データラベリング・ 不正検知等) ✓ 生成AI活用 (システム開発 プロセス、 文書作成の自動化等)	✓ XR研究 ✓ 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。

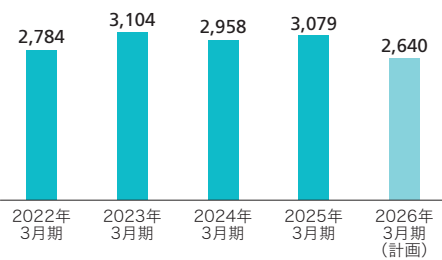
- (1) 先進的なソフトウェア生産技術の研究開発と現場適用
- (2) 持続可能な社会の実現や社会課題の解決に貢献する新規事業創出※
- (3) 将来の事業の核となる技術の獲得による中長期の事業成長

※ 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、中長期的な中核事業化を目指して研究開発を実施しています。

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/>

研究開発費の推移
(単位：百万円)



CVC投資実行件数 (累計)
2016年4月～2025年3月末

54社 / 57件

生成AIとともに進化する企業へ

生成AIの登場は、社会や企業の在り方に急速な変化をもたらしています。当社グループではこの変化を一過性のトレンドとして捉えるのではなく、本質的な構造変化と捉え、長年にわたる技術研究と実装経験をもとに、企業変革と社会課題解決に向けた取り組みを進めています。

本特集では、当社グループの生成AI活用の取り組みと今後の展望をご紹介します。

AIへの取り組みの歴史

Q. TISの生成AIの取り組みについて、
全社的な取り組みに至るまでの経緯を教えてください。

当社は、グループの中でもAI技術の可能性に早くから着目し、2015年頃から研究開発テーマとして、機械学習や自然言語処理に取り組んできました。2017年にはAI搭載型チャットボット作成サービス「DialogPlay」を公開し、様々な企業や自治体における問い合わせ対応やヘルプデスク業務の効率化を支援してきました。2023年3月に「ChatGPT」が公開されて以降は、生成AIが出力する結果の安全性・倫理性・正確さの観点から生成AIの特性を精査しながら、様々なAIサービスの評価を行ってきました。また、事業組織においても、従業員がそれぞれ自発的に生成AI活用を試行し、業務効率の向上を実感する声が現場から徐々にあがるようになってきました。

こうした長年の技術的な蓄積と社内での試行的な活用を踏まえ、2025年4月からは事業活動や社内業務への生成AIの本格導入に向けた体制を整備し、全社的な取り組みとして、生成AIの活用を一段と加速させています。

ビジネス展開：お客様の業務変革を支えるパートナーとして

Q. 生成AIのビジネス利用での具体的な取り組みやサービス内容を教えてください。

生成AIのビジネス適用ニーズが急速に高まる中、多くのお客様から生成AIの活用方法の検討や導入に向けたルール整備、導入後の利用拡大に向けたコンサル支援など、幅広いご相談をいただいています。こうした背景のもと、当社はデータ分析・AIのコンサルティングに強みを有するグループ会社の澤標アナリティクスと連携し、生成AIの導入を検討する企業向けに「生成AI導入支援サービス」を立ち上げました。本サービスでは企画・開発・運用までを一気通貫で支援しています。

また、近年ではナレッジ検索をはじめとする業務効率化への期待も高まっており、そのニーズに応えるため、2024年に「生成AIプラットフォーム」を提供開始しました。本プラットフォームは、業務で生成AIを「素早く」「安全に」「使いやすく」活用するための機能を標準搭載し、SaaS型・個別開発型の2種を提供しており、入力情報が社外に出ない設計とするなど、セキュリティ面にも配慮しています。さらにSaaS型ではAIチャットボット「DialogPlay」との連携により、最短1日で導入が可能となっています。

これまでに、エンタープライズ企業をはじめとして多様な業種のお客様へ本サービスを提供し、業務への高い適合性と信頼性が評価されています。

さらに、当社サービスについても生成AIの組み込みによる機能の高度化を図っています。販売・カスタマーサポート、経営管理、経費精算、人事等のフロント/バックオフィス領域の様々なサービスにおいて、お客様の業務効率化と付加価値向上に貢献しています。

システム開発の未来：生産性向上への挑戦

Q. システム開発における生成AIの活用の現状と、今後の展望を教えてください。

システムインテグレーター(Sier)である当社にとって、売上高のおよそ半分を占めるシステム開発での生成AI活用は社内の業務効率化と競争力強化の両面から重要なテーマです。特に、設計・コーディング・テストなど多くの工程を人手に依存している開発プロセスにおいては、生成AIを活用することで、開発全体の生産性を飛躍的に高めることが可能だと考えています。まずはグループの中核である当社での取り組みを先行させており、2025年3月期には当社の全システム開発プロジェクトの約33%で生成AIを活用しました。

現在は、生成AIが比較的進めやすい製造工程・テスト工程を中心に効率化を図っています。たとえば、設計書をもとにしたテスト仕様書の自動生成や、コーディングに特化した生成AIサービスである「GitHub Copilot」を大規模オフショア開発のコーディング・テストに適用するなど、生産性向上に寄与する場面も増えてきました。

今後は、システム開発の生産性を飛躍的に引き上げることを目標に、2段階での進化を構想しています。まず、第1段階では、生成AIの適用範囲をシステム開発全体に拡大していきます。システム開発に利用する社内開発環境に、要件定義からテストまでの開発の全工程を支援する機能を組み込み、開発支援やマネジメント支援の両面で生成AIの活用を広げていきます。これにより、当社の全ての開発プロジェクトが生成AIの恩恵を受けられる環境を整備していきます。

さらに、第2段階では、AIエージェントの活用と開発プロセスそのものの再構築を目指します。AIエージェントとは、ユーザーの意図を理解して、必要な情報の収集やタスクの実行を自律的に行うAIです。その機能を踏まえると、今後はこれまでのように人がAIを操作する構図から、AIが自律的にタスクを実行し、人がAIの活動を監督する構図へと転換していくことが想定されます。人とAIが共同で作業をする関係性に変化していくと、これまで人が中心となって進めてきた従来の開発プロセスの枠組みをそのまま適用することは難しく、開発フェーズ・品質担保のフェーズにおいて大きくプロセスの再定義が必要となると考えています。

社内活用の浸透から高付加価値人材の創出へ

Q. 生成AIの社内浸透に向けたTISの取り組みと、その成果について教えてください。

生成AIの効果を最大限に発揮するためには、従業員一人ひとりがその価値を理解し、日常業務の一部として自然に活用できる



正木 俊輔
TIS ビジネスイノベーション事業部 副事業部長

環境づくりが不可欠です。当社では2025年3月期より「生成AIリテラシー向上研修」を開始しており、初年度で全社員の83%が受講しました。生成AIの得意・不得意を理解し、実際に操作しながら学ぶことで、日常業務での実践的な活用を促しています。

日常的な利用の浸透という意味では、社内展開している社内AIチャットの利用者数がこの1年間で飛躍的に増加し、現在は週当たり約70%の社員が利用するまでに広がっています。さらに、生成AIに関する情報共有や意見交換を目的とした社内コミュニティも活発化しており、社員の約半数が参加しています。こうした自発的な学びと交流を通じて、生成AIの活用が個々の業務改善や新たな発想につながることを期待しています。

今後は、AIエージェントの活用とともに開発プロセスが大幅に効率化されることを見据え、人材の多能工化を推進していきます。システム開発の現場では、様々なスキルセットや経験を持つメンバーが集まり、短期間で成果を出す必要がありますが、調整や連携に時間を要することが、プロジェクトの迅速な推進を妨げる要因となる場合があります。AIの支援を得ながら、1人の人材が複数の工程や役割を担えるようになることで、こうしたコミュニケーションコストを軽減し、プロジェクト全体の生産性を向上させることが可能になります。結果として、顧客への提供価値の向上につながると考えています。

責任あるAI活用に向けたリスクマネジメント

Q. 生成AI活用におけるリスクをどのように捉え、どのように活用・統制していますか。

生成AIには、ハルシネーション（事実に基づかない出力）や情報漏洩といったリスクも存在します。当社では、これらを認識した上で、用途やプロジェクトに応じて「使うべき領域」と「使わない領域」を明確に区別し、安全かつ効果的な利用を推進しています。

例えば当社独自のモダナイゼーションツールである「Xenlon～神龍 Migrator」（以降、Xenlon）では、旧言語から新言語への変換処理（リライト処理）には、生成AIを使用していません。これは、生成AI特有のハルシネーションによる誤変換リスクがゼロにはならず、変換後のコード全体を精緻に検証する作業が必要になるからです。Xenlonは従来より、独自のロジックによって100%の変換率を実現しており、確実性・正確性が最も重視される領域においては「あえて生成AIを使わない」という判断を行っています。

一方で、モダナイゼーションプロジェクトの中でも、オープン化後の保守・運用フェーズに必要なドキュメント作成やテストコードの生成といった、生成AIのメリットが発揮できる工程につ

いては積極的に活用を進め、生産性向上を図っています。このように、技術特性を正しく理解し、適材適所でAIを活用する姿勢こそが、責任あるAI活用には不可欠であると考えています。また、セキュリティリスクへの対処も重要な観点です。当社では、安全性を担保した上で生成AIを利用しています。

グループ横断で進める生成AI活用の広がり

Q. 生成AIの業務活用に関して、グループ各社ではどのような取り組みが進んでいますか。

当社グループでは、TISやインテックといった中核会社を含め、各社が業務特性に応じて生成AIの導入を進めています。

たとえば運用サービスを担うTISシステムサービス株式会社では、AIや自動化技術を組み込んだ統合的な運用基盤の整備を進めており、障害の予兆検知や定型作業の自動実行、可視化による迅速な意思決定支援など、運用業務の高度化と効率化に取り組んでいます。加えて、生成AIによるナレッジの利活用も進んでおり、現場における活用が広がりつつあります。

また、グループ共通業務のシェアードサービスを担うTISビジネスサービス株式会社では、販売、購買、会計などのグループ共通基幹業務に関するヘルプデスク業務に生成AIを活用し、問い合わせ対応の迅速化やFAQの最適化など、定型業務の効率化に取り組んでいます。

さらに、グループ横断での知見共有やユースケースの横展開やベストプラクティスの共有を通じて、シナジー創出にも注力しています。

こうした各社の取り組みは、単なる業務効率化に留まらず、属人性の解消や判断の迅速化、AIリテラシーの向上といった変化を通じて、サービス品質の向上や意思決定スピードの加速につながり、最終的にはお客様への提供価値や事業競争力の強化に貢献すると考えています。

AIとともに進化するSler/コンサルタントとして

Q. AIエージェントの活用や今後のSler/コンサルタントとしての在り方をどう捉えていますか。

正木：生成AIの進化は目覚ましく、検索拡張生成（RAG）から、対話・判断・実行までを担うAIエージェントへとトレンドが急速に移り変わっています。こうした技術の進化は、単なる業務効率化に留まらず、企業のビジネスモデルや組織の在り方にまで変革をもたらすものです。私たちは生成AIを、顧客のビジネス革新を実現するための有効な手段として位置付けています。

当社では、AIエージェントを搭載した自社開発の生成AIプラットフォームをリリースしており、その市場への浸透と併せて、コンサルティングから導入、運用までを一貫して支援する体制を整えています。生成AIの価値を最大化するには、顧客ごとの業務特性や課題を踏まえた活用方針の策定、導入支援、定着化、さらにはガバナンスの構築までを含む包括的な支援が不可欠です。私たちはそうした導入だけに留まらない実践的なコンサルティングを通じて、生成AI活用のトップランナーを目指しています。

油谷：当社ではAIエージェントをはじめとする生成AIの本格的な活用を今後の技術戦略の中核と位置付けております。現在、現場で培われてきた豊富な知識やノウハウをAIが最大限に活用できるためのナレッジ再構築プロジェクトを推進中です。社会基盤を支えるミッションクリティカルなシステムを構築するには引き続き人間のSEが重要な役割を果たしていくことになりますが、AIを活用することでプロダクトの高品質化や開発プロセスの抜本的な効率化が期待されるとともに、より柔軟かつ迅速なお客様対応を実現できるものと考えております。一方で、AI生成物の著作権や秘密保持など法的・契約面をクリアにすることも必要であり、ガバナンスやリスクの観点からのプロセス見直しも進めています。

当社ではこうした変革を、単なる課題としてではなく、新たな価値創出への機会と捉えています。AI活用による開発効率の向上はもちろん、ユーザー体験の革新や、顧客と社会に対する価値創出につなげていくことが、次世代のSler/コンサルタントの役割であり私たちの使命だと考えています。

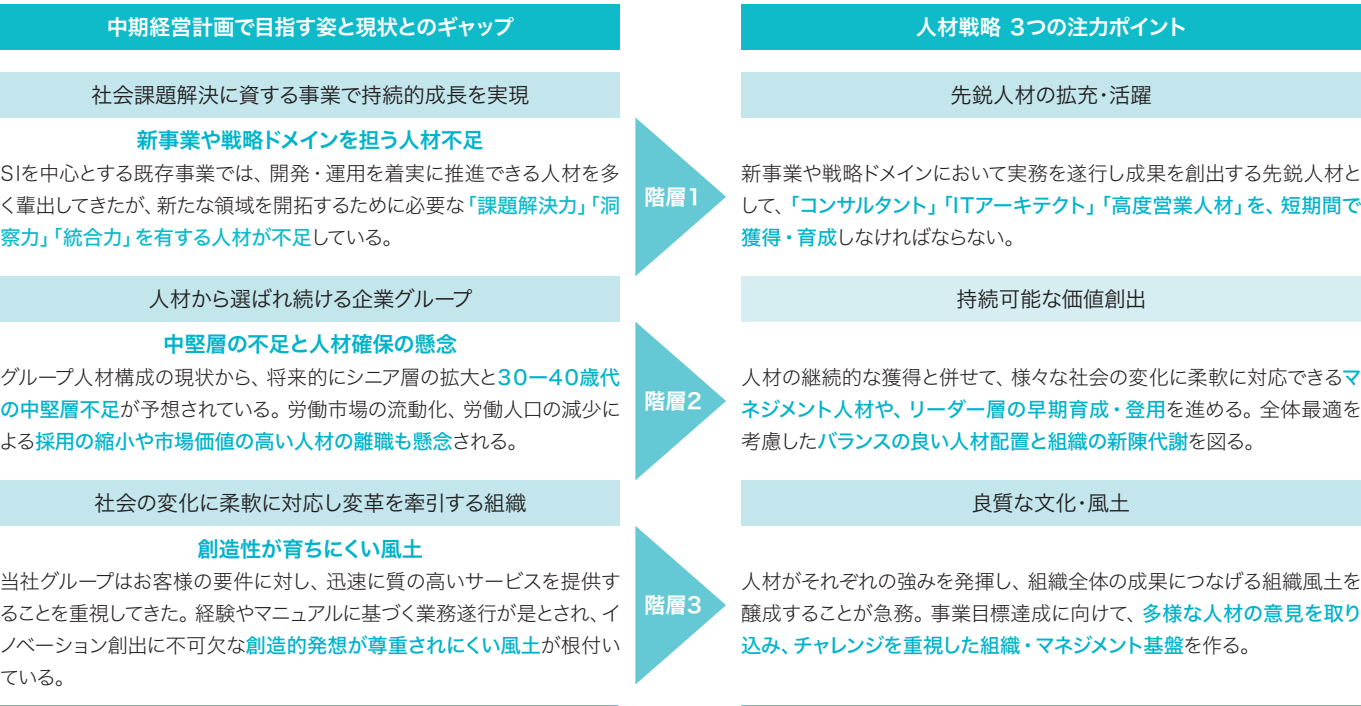


油谷 実紀
TIS ソーシャルイノベーション事業部 兼 テクノロジー&イノベーション本部 エグゼクティブフェロー

■ グループビジョン実現のため解決すべき課題

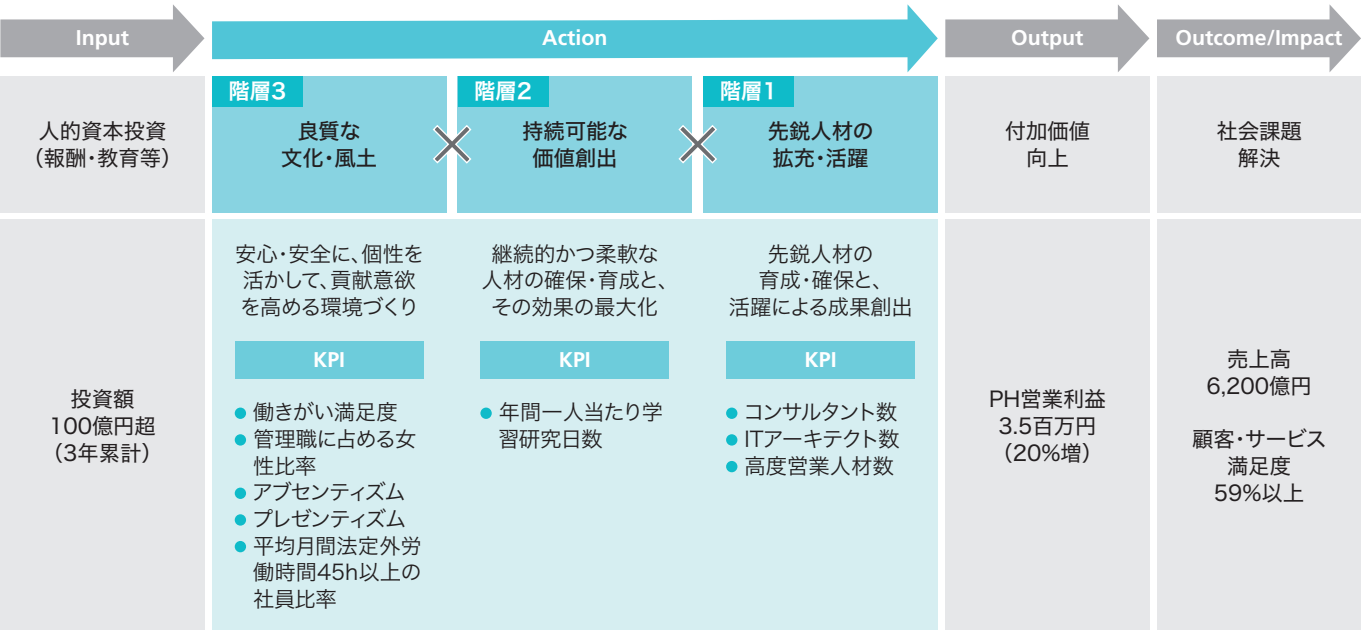
当社グループでは、システムインテグレーションを中心とした既存事業が堅調で、事業を牽引する多くの人材が活躍しています。一方、長期経営方針である「グループビジョン2032」では、社会性と革新性を併せ持つ先進的なグローバルITグループとなることを目指しています。現在の事業の延長に甘んじることなく自らを変革し、社会の変化を捉え、課題を解決し続ける企業グループになるためには、これを支える人と組織の変革が不可欠です。

「グループビジョン2032」で目指す姿を実現するため、最初のステップである中期経営計画（2024-2026）では、人材を取り巻く3つの注力ポイントを設定しています。



■ TISインテックグループの人的資本シナリオ

経営戦略と一体となった人材戦略の取り組みを進化させるため、人材への投資計画、重点施策、期待効果を「**人的資本シナリオ**」として定義しました。施策のプロセスを評価する「成果指標 (KPI)」と経営が期待する成果 (アウトプット、アウトカム) を可視化し、その実効性をモニタリングしています。



人的資本シナリオは実績やステークホルダーからのフィードバックにより、柔軟に見直しを行います。階層2の施策と連動した指標として、採用・離職、登用・再配置といった観点でも、モニタリングを開始しています。

■ 人材投資と経営の成果 (リターン)

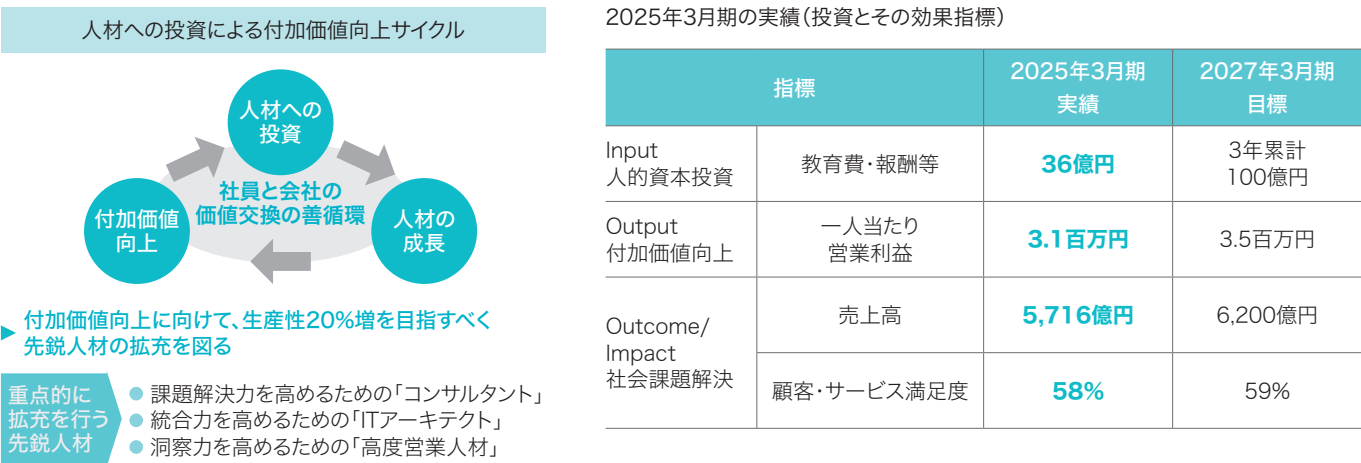
「人的資本シナリオ」実践により、人材への積極投資を行うことで、高い付加価値を創出し続ける人と組織を作り、グループビジョンで掲げる戦略ドメインの拡大と収益力の向上に寄与することを目指します。

投資の期待効果① 個々の事業における生産性向上
先鋭人材の活躍および、一人ひとりが高い付加価値を提供することによる個々の事業の生産性向上

投資の期待効果② ポートフォリオ最適化によるグループ全体の収益力向上
長期にわたって収益力を拡大できる付加価値の高い注力事業領域である戦略ドメイン拡大

中期経営計画（2024-2026）では、3年間に100億円の人材への投資を行い、投資の効果として、1人当たり営業利益3.5百万円（2024年3月期比で生産性20%の向上）を目指しています。

初年度である2025年3月期は、報酬と教育を中心に約36億円の人材投資を行い、1人当たり営業利益は3.1百万円となりました。売上高、顧客・サービス満足度も順調に向上しており、その結果として戦略ドメイン比率も51%まで向上しています。



■ 人材戦略 成果指標実績

人的資本シナリオで2027年3月期の目標を設定した成果指標7項目のうち、4項目については計画値を上回る実績となり概ね順調に推移しています。コンサルタントは、注力している内部育成施策の効果がまだ十分に現れていないため25人の未達となりました。目標として掲げた700名達成に向け、短期サイクルで育成プロセスの改善を進めています。プレゼンティズムは不定愁訴の悪化が主な要因ですが、その背景には社員の高齢化、変化対応への不安など複数の要因が考えられます。健康経営を中心とした組織改善や心身の健康施策を推進し、組織全体および一人ひとりの社員の状態を継続的にモニタリングしていきます。

2025年3月期成果指標 (KPI) 実績

Action		2025年3月期			2027年3月期
階層	指標名	計画	実績	達成度	目標
先鋭人材の 拡充・活躍	コンサルタント数	570人以上	545人	×:25人未達	700人以上
	ITアーキテクト数	—	270人	—	370人以上
	高度営業人材数	—	262人	—	360人以上
持続可能な 価値創出	年間一人当たり学習研究日数	12日以上	12日	○	12日以上
良質な文化・風土	働きがい満足度	54%以上	56%	○	58%以上
	管理職に占める女性比率	13.0%以上	12.9%	△:0.1pt未達	15%以上
	アブセンティズム	1.0%以下	0.9%	○	1.0%以下
	プレゼンティズム	19%以下	22.1%	×:3.1pt未達	18%以下
	平均月間法定外労働時間45h以上の社員比率	3.7%以下	2.6%	○	1.5%以下

階層1：先鋭人材の拡充・活躍 階層2：持続可能な価値創出

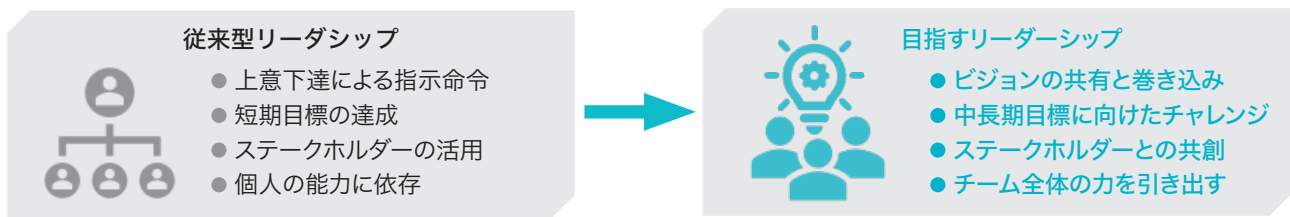
生産人口の減少および労働市場の流動化が急速に進む中、持続的な成長を維持するために、先鋭人材を含めた将来の事業を担う人材の確保、戦力化を進めています。特に、次世代の「**マネジメント人材**」、グループ個社の事業を進化させる「**注力人材**」、その中でグループ戦略ドメイン拡大を担う「**先鋭人材**」を拡充すべき最重要ターゲットとしています。

当社グループは、30代が少ない人員構成となっており、グループを中長期にわたり牽引する中堅層を安定的に確保できなくなるリスクがあります。更に、高度な知見を持つ市場価値の高い人材の獲得・リテンションはますます厳しくなることが予想されます。採用強化と併せて、若手層を中心とした内部人材の育成・登用のスピードを上げ、事業の優先度に応じた適正な配置と活躍支援に注力しています。

マネジメント人材

これからのマネジメント人材は、経営環境の変化に柔軟に対応し、非連続な成長をリードする能力が必要となります。与えられたミッションを着実に実行し短期的な利益を確保するだけでなく、当社グループが目指す「サステナビリティ経営」の意義を理解し、中長期的な視野で社会へのインパクトを創出するために、様々なステークホルダーと協力して新たな価値を創造する能力が不可欠です。ともに働くメンバーは、その属性・キャリア・働き方・考え方がますます多様化していきます。一人ひとりの成長と活躍に責任を持ち、誠実性や公正性を自ら行動で示し、目的に向かうリーダーシップが、持続的な企業価値向上に寄与します。

従来の「指示・命令型」から、「共感・柔軟性・多様性を重視する」リーダーシップへ



先鋭人材

グループビジョンで掲げる戦略ドメインは、長期にわたって収益性を拡大できる付加価値の高い注力事業領域です。先鋭人材は、戦略ドメイン比率の向上を加速させるのみならず、「事業・サービス企画・開発」「営業・提案活動」「役務・サービス提供」のプロセスに関わることで、より高利益率での案件受注とPJ完遂を牽引、TISインテックグループ全体の付加価値を高めることに寄与します。

- コンサルタント：ITに閉じないステークホルダーとの事業共創による新たな価値を創造する
- ITアーキテクト：デジタル技術活用・サービス統合による商品力強化と課題解決を図る
- 高度営業人材：顧客の真の課題を捉えIT資産の高付加価値化と提案力・受注採算性を高める

注力人材

グループ事業会社では、個社ごとの事業戦略に不可欠な人材を「注力人材」として、その人材像、ミッションと役割、事業戦略との紐づけ、能力要件を定義しています。注力人材はレベルごとに現状を可視化した上で、3年後に必要な人材とのギャップから拡充すべき目標を定めています。

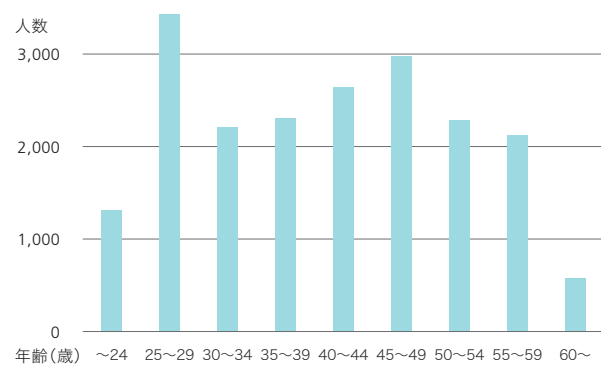
■ 人材獲得

当社グループの持続的な成長を実現するため、採用する人材の質を高め定着を図るとともに、キャリア採用における即戦力人材の獲得と活躍推進を強化しています。

新卒採用

新卒採用プロセスにおいては、会社と学生の相互理解を重視しています。インターンシップや社員との対話機会を増やし、多様な学生が当社グループの業務や風土を体験できる機会を提供することで、基本理念や風土に共感し、当社グループで活躍できる人材を獲得します。これにより、入社後のミスマッチを防ぎ、離職率の低減につなげています。また、先端技術やデータサイエンスなど高度な専門性を持つ人材の獲得にも注力し、次世代を担う人材層の拡充を図っています。

年代別人材構成（TISインテックグループ）



キャリア採用

キャリア採用では、事業戦略を牽引する先鋭人材や、各事業領域で継続的に強化が必要な注力人材の獲得を目指しています。TISとインテックが中心となり、グループ全体のブランディング強化、多様な採用ルートによる応募者拡大と母集団形成を行い、採用から定着までのプロセスを最適化しています。

選考フェーズ

人材要件、職種や経験年数、役職レベルに応じた最適な採用手法（エージェントの活用、選考プロセス等）により、ターゲット人材への的確なアプローチを行っています。先鋭人材は市場価値が高く、獲得競争が激化していることから、事業組織とHRBPが密に連携し、ニーズにマッチする人材の開拓と、市場価値に見合った報酬や魅力あるポジションを提示することで、一定の成果が上がっています。

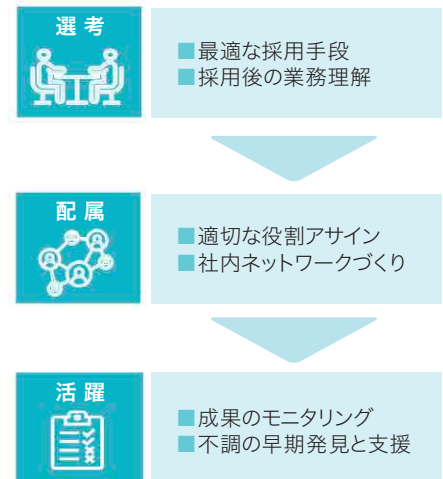
配属フェーズ

選考時の条件に合った配属を行った上で、キャリア採用者同士が情報交換や相互支援を行えるコミュニティの形成や、同期社員が交流できる場の提供を通じて、早期の組織適応とエンゲージメント向上を図ります。

活躍フェーズ

期待通りの役割を果たし成果を上げているか、職場の人間関係や業務ミスマッチ、精神面での負担等がないか、定期的に活躍状況をモニタリングし、活躍・定着に向けた支援を行っています。

キャリア採用プロセス



■ 人材育成

事業環境の変化が激しさを増す中、幅広い業務経験や幅広い視点の早期獲得、マネジメントや専門職への円滑なステップアップを支援し、将来の中核人材を継続的に育成していく基盤を構築しています。今後は、組織を跨ぐ幅広い経験や多様なスキルを持つ人材の育成を加速するため、グループ全体の成長に向けた「全体最適の意識」を高め、人材の流動化を積極的に進めることが重要です。人材の固定化や業務の属人化、イノベーション推進力の低下といったリスクに対応し、社員のキャリア自律や組織の活性化を目指します。

マネジメント人材育成

マネジメント人材の確保については、戦略的な人材選抜やメンタリング等を通じて計画的育成に取り組んできました。これらの施策に加え、非連続成長を牽引するリーダーシップを強化するため各種施策を進めています。

- 役員登用まで見据えた育成体系の整備
- 人材定義・任命基準の明確化と、人材プールの形成
- より難易度の高いマネジメント経験機会の提供

先鋭人材の育成

コンサルタント、ITアーキテクトはそれぞれの専門組織が育成を主導し、実務経験を通じた実践力強化の機会を提供しています。高度営業人材は営業組織が連携してコミュニティを作り、より高度なスキル習得を目指した育成プログラムを整備し、営業人材のスキルアップを図っています。

- 人材のレベルに合わせたスキル向上プログラム提供
- 業務経験を通じた実践力の強化
- 先鋭人材やその候補者によるネットワーキング

若手層の育成・登用

若手層の登用促進のため、2026年3月期より、35歳以下の管理職登用率をグループモニタリング指標として設定しました。若手早期登用施策や適所適材の推進などの各種施策を進めています。若手の可能性を早期に開拓するため、自らの強みを発見・強化する施策を重視しています。

- 若手早期登用施策（年2回昇給・飛び級）
- タレントレビューによる育成・配置方針策定
- 育成を目的としたローテーション、社内外の業務経験機会の活用

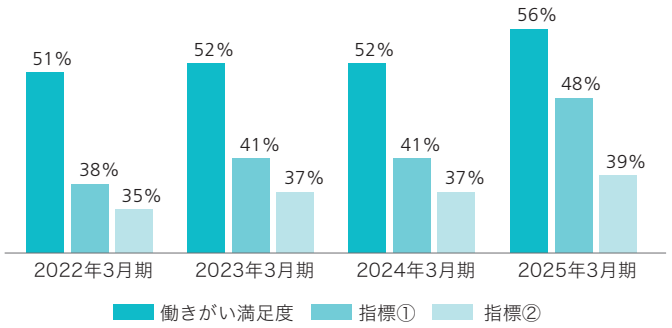
階層3：良質な文化・風土

事業ポートフォリオの変革や社会課題解決型サービスの拡充といった事業変革を根本から支えるのは、社員一人ひとりの自律性・創造性および高い貢献意欲であると考えています。多様な価値観やバックグラウンドを持つ人材が互いに認め合い、自由闊達に意見を交わしながら、失敗を恐れず挑戦できる企業風土の醸成のため、「**多様な人材活躍**」「**ウェルビーイング向上**」「**柔軟で多様な働き方**」の3つのテーマに取り組み、社員一人ひとりの自発的な貢献意欲（働きがい満足度）と付加価値向上を図ります。

働きがい満足度の推移

自発的な貢献意欲を高めるため、社員が仕事に対する誇りや意義を高めていくことが必要です。TISでは「Must／Will／Canフレーム」に基づく人事制度基盤を導入し、社員一人ひとりが自身の強みを活かして会社に貢献できる仕組みを整備しています。グループ全体で「働きがい満足度」「仕事への納得度（指標①②）」を測定しており、これらの指標も着実に向上しています。

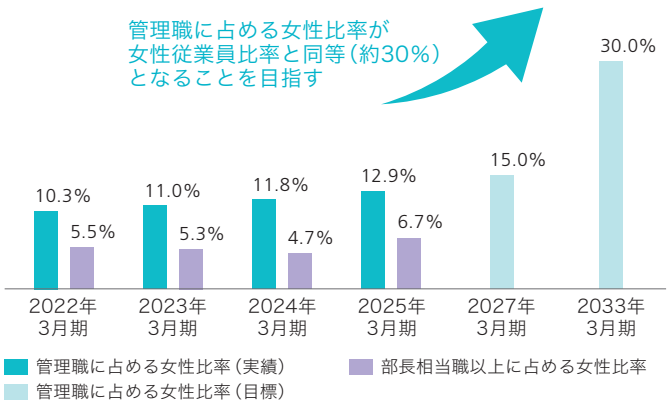
- ①組織が目指す方向性と自分の業務が結びついている
- ②自身の業務は単なる職務ではなく特別な意味を持っている



多様な人材活躍

女性活躍推進においては、女性従業員比率と各等級ごとの女性比率の均衡を目指し、「評価・登用のガイドライン」「選抜・育成メンタリング」「キャリアの早期形成」など、能力発揮と成長の機会を拡充する取り組みを強化しています。女性管理職比率は着実に上昇していますが、上級管理職・役員への登用も見据え、公平性に踏み込んだ実効性の高い施策の検討を進めています。

当社グループでは、女性以外の様々な属性を持つ社員についても、差別や偏見のない職場、誰もが成長・活躍できる風土醸成を進めています。シニア社員、障がいのある社員、キャリア採用で入社した社員、LGBTQ+（多様な性的指向・性自認を持つ社員）などに配慮した制度整備と社員教育を継続的にを行っています。



ウェルビーイング向上

社員の活力を高め、個性や強みを発揮するためには、それぞれの人生が豊かで幸せであることが大切な要素です。当社グループでは、「社員とその家族の人生の質（QOL）向上」を目的とした「健康経営」を推進しています。労働安全衛生を基盤とし、心理的安全性向上や組織開発、生活力向上に取り組んでいます。

ソーシャル&フィジカルウェルビーイング

基本となる労働安全衛生、総合的な組織開発による職場改善を通し、一人ひとりの活力と生産性を高める取り組みを継続します。

- 望まない長時間労働の低減、差別とハラスメント撲滅
- アセスメントを活用した職場改善の実施
- 心理的安全性を高める組織活動の推進
- 不定愁訴解消・生活習慣改善・心の健康に注目したプログラムの提供
- 特定保健指導や、年齢に配慮したセミナー実施
- 女性向けフェムテックサービスの導入 等

フィナンシャルウェルビーイング

社員とその家族が、在籍中も退職後も豊かで幸せな生活を送れるように、資産形成・福利厚生サービスの充実など、生活力向上施策を進めています。

- 法定外福利厚生サービスの提供
- 従業員持株会制度、インセンティブ・プラン (e-Ship) 制度
- 財形貯蓄制度、団体保険制度
- 長期障害所得補償保険 (LTD) 制度
- 確定拠出年金制度およびDCマッチング拠出制度
- 継続投資教育やFP無料相談の機会提供 等

柔軟で多様な働き方

社員の働く価値観の多様化、多様な家族の在り方、ライフステージに応じて能力を発揮できる制度を整備。個別の事情に配慮した各種相談窓口を用意し、仕事との両立を支援しています。

働く価値観に応じて利用できる制度

社員が自律し、裁量をもって業務を遂行、プロフェッショナルとしての能力を最大限に発揮することを目指し、柔軟で多様な働き方の活用を推奨しています。

- 上限のないテレワークや遠隔地におけるテレワーク
- コアタイムのないフレックス勤務制度
- 自己都合による時差勤務、勤務中の一時中断
- 時間単位での有給休暇取得
- 望まない転勤や単身赴任を削減する取り組み
- 年に一度、10日以上連続休暇を目的としたリフレッシュ休暇（有給）付与
- 選択的定年制度（60歳、63歳、65歳より選択可能）

ライフステージにより利用できる制度

社員の多様性やライフステージを想定し、ワークライフバランスを尊重し安心して働けるよう、仕事と生活の両立を支援する制度を整備しています。

- 男女を問わず、妊活、出産、育児後の職場復帰、キャリア継続を支援する制度
- 介護による退職を防止し、個別の状況に応じて活用できる制度
- 多様な家族（同性パートナーや同居家族等）を想定した制度利用範囲の拡充
- 障害や病気治療、性別移行、家族の転勤など社員個別のニーズに対応した両立支援
- 制度利用に関する相互理解・協力に向けた啓発

外部からの評価・認定（主要なもの）





人材を「グループビジョン2032」実現のためのキードライバーと位置付け、経営戦略と人材戦略の連動を強化。人的資本シナリオに基づく重点施策を通じて、社員一人ひとりの自律的な成長による「付加価値を伴った持続的成長」を実現します。

人材戦略推進責任者
TIS 常務執行役員 人事本部長 **河村 正和**

Q1. 経営戦略と人材戦略の連動を図る上で、どのようなテーマに重点を置いていますか。

事業環境の不確実性が高まる中、経営戦略と人材戦略は相互に補完・強化し合う動的な連動が不可欠です。経営戦略があるべき人材価値やポートフォリオを規定すると同時に、人材の質と活躍が経営戦略の実現性に大きく影響します。当社グループでは「人的資本シナリオ」を策定し、経営計画や成果指標に反映することで、両者の動的な連動を強化しています。限られた経営資源の中で、人的資本投資の優先度付けとアクションの洗練化を図り、企業価値向上に向けた人材戦略の実効性を高めてまいります。

Q2. 人材獲得競争が激化する中、どのように優秀な人材を惹きつけ、確保していこうとしていますか。

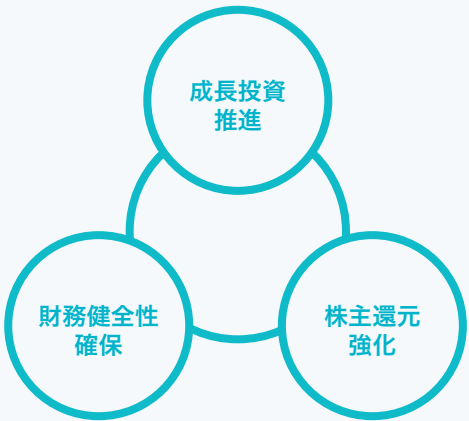
当社グループは、「社会的意義の高い事業内容」と「豊富な成長機会」で人材を惹きつける採用活動を展開しています。また、社員から選ばれ続ける企業を目指し、人材価値に見合った報酬、柔軟な働き方を選べる環境整備、自律的なキャリア形成、新しいことに挑戦できる成長機会の提供など、多様な人材が自分らしく活躍できる組織基盤を強化しています。2025年3月期は計画通りキャリア採用が進み、入社後の定着率や働きがい満足度においても、着実に成果が上がっています。今後も戦略的な採用・育成、人材の活躍基盤整備を進めてまいります。

企業価値の最大化に向けて
財務資本戦略と事業戦略を一体で推進し、価値創造を実現します。

財務方針／資本政策の基本的な方針

「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・株主還元強化のバランスのもと、資本構成の適正化を推進」

- 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
- ② バランスシートマネジメントの強化等を通じ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
- ③ 株主還元については事業成長に応じた充実化を図る



常務執行役員 企画本部長
河村 正和

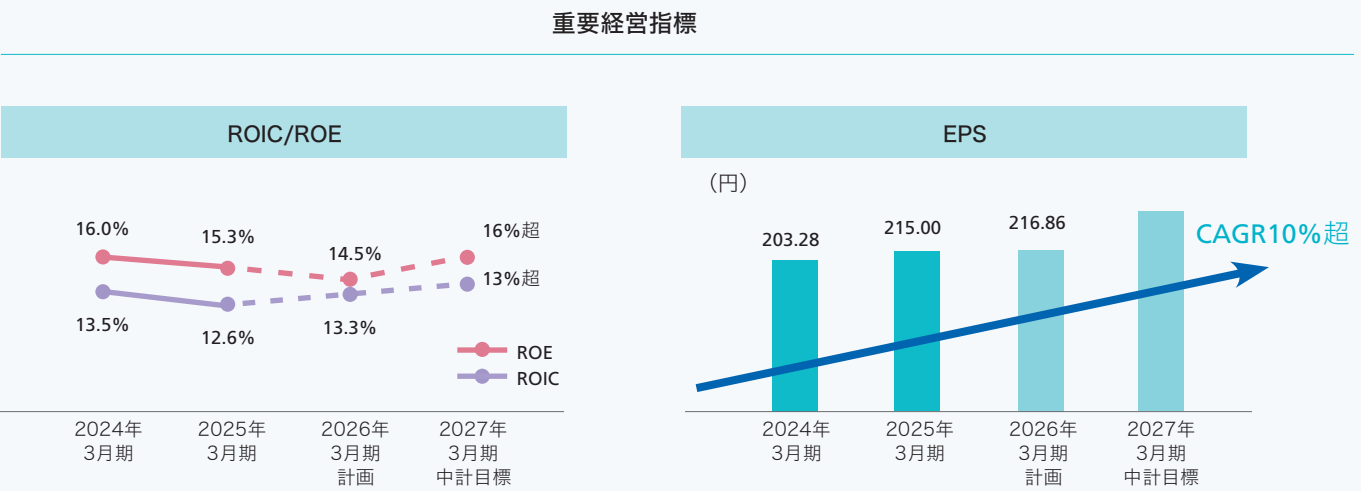
Q. あらためて財務方針に関わる中期経営計画(2024-2026)の主な指標について教えてください。

当社グループは、以前から資本効率性を意識した経営を推進しています。そうした中で、ROEについては、一過性の要因を除いて2024年3月期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16%超を目標とし、長期視点ではIT業界のトップ水準である20%超を目指すことにしています。

ROICについてはROEと同様、「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導入しました。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、目標は13%超とし、長期視点では成長投資の効果創出によって、より高い水準の実現を目指します。

EPSについては、「価値ある成長」を志向する観点から、前中期経営計画に引き続きCAGR10%を目標とし、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。



Q. 中期経営計画(2024-2026)1年目の2025年3月期をどのように評価していますか。

はじめに業績面に関してですが、前中期経営計画の最終年度である2024年3月期までの成長を主に牽引してきた2つの金融系大型開発案件が同時にピークアウトを迎え、その影響が大きく生じる難しい局面でしたが、高付加価値ビジネスの推進に加えて良好な事業環境における力強いIT投資需要を取り込むことで全体としては事業成長を継続し、期初計画を上回って着地することができ、よい形で2年目につなげることができました。しかしながら、中期経営計画(2024-2026)の最終年度である2027年3月期の営業利益目標810億円の達成には、利益成長を加速させることが必要であり、引き続き目標達成に向けて積極的な事業展開とそれを支える成長投資を推進してまいります。

対をなす財務面に関しては、こうした大きな利益成長を実現していくために成長投資は不可欠であり、資本配分において重きを置くべきという考えのもとで期初スタートをしました。株主

還元については13期連続の増配とともに、45%から50%に引き上げた総還元性向に基づく約64億円自己株式の取得を実施しました。また、政策保有株式については目標である貸借対照表計上額の純資産に対する比率10%以下を達成してはいるものの、引き続き縮減を進め、同6.5%(前期比▲1.7ポイント)となりました。成長投資に関しては、195億円という実績でした。内部強化目的については113億円と着実に投資を実行しましたが、M&A等については積極的に検討したものの、投資規律の観点等も踏まえて、大きな投資を実行するに至らず、82億円でした。3カ年累計として、内部強化目的で300億円、M&A等で700億円を想定する1,000億円の成長投資の枠組みのもと、引き続き積極的に推進していく考えに変わりはありませんが、1年目を終えた時点ではキャッシュポジションの高まりや厚みを増した自己資本に対して課題感を持っています。

Q. 成長投資1,000億円の枠組みは変更ないとのことですが、あらためてキャッシュアロケーションの考え方を教えてください。

キャッシュアロケーションの基本的な考え方は、企業価値を向上するものに対して適時・適正に配分することです。財務方針／資本政策の基本的な方針で定める、持続的な企業価値の向上に向けた成長投資の推進・財務健全性の確保・株主還元強化のバランスを常に大切にしながら判断をしています。

当社グループの属する情報サービス業は成長著しく、近年は大規模なM&Aも含めて、動きが活発化しています。このような環境の中で、当社グループにおいても非連続の成長につながるM&A・出資を目的とした投資については引き続き積極的に検討・推進してまいりたいと考えています。先ほど申し上げたように、3カ年累計700億円の想定に対して、1年目は82億円の実

績でしたが、投資執行のタイミングや規模は案件に応じて様々であり、これだけをもって進捗が遅れていると判断するものではありません。画一的な期限設定や期間按分することで上限を設け抑制をするものでもないからです。

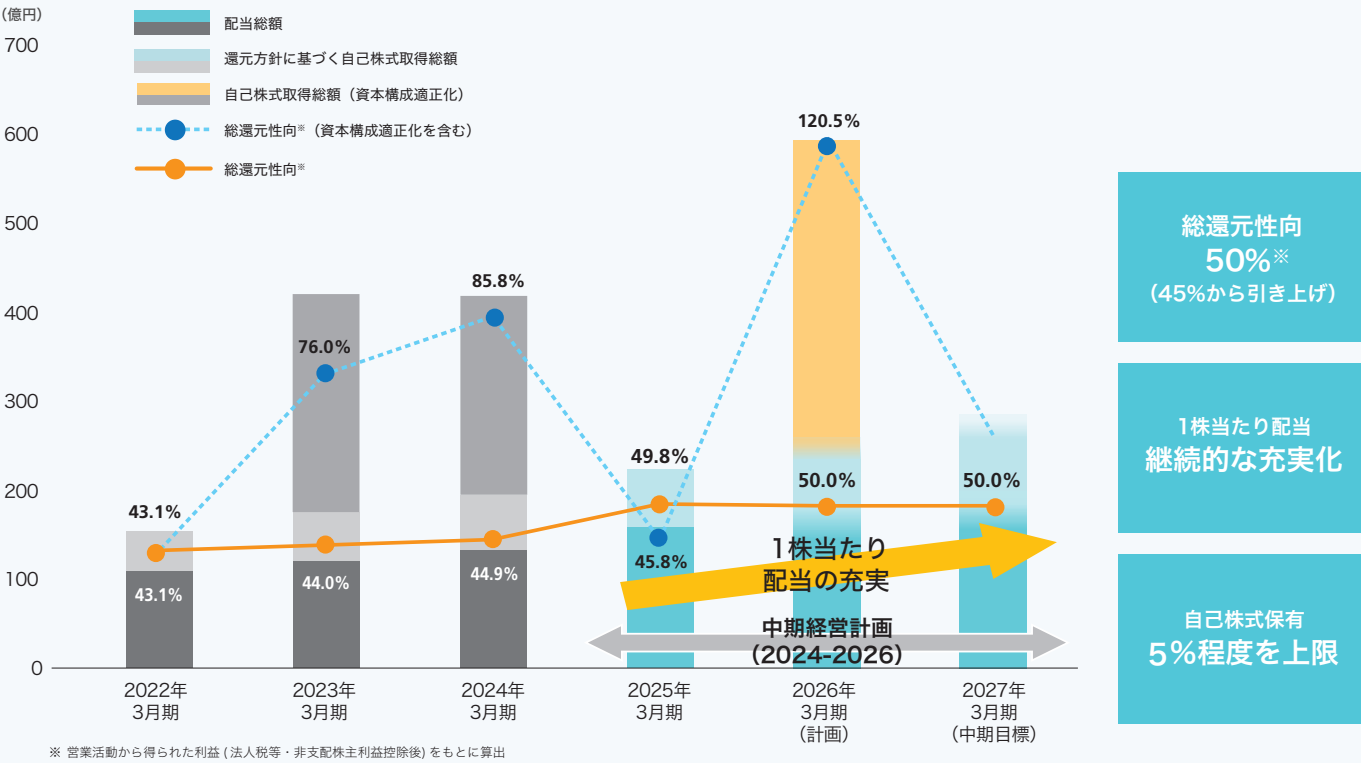
また成長投資に限らず、資本政策の出動には機を逸することがないよう機動性も必要です。キャッシュアロケーションについては、その時点のバランスシートの状況やキャッシュポジションにも目配りをしながら企業価値向上に資する施策に対し柔軟に最適配分をする考えであり、この考えを実績でしっかりとお示ししていきたいと思います。

キャッシュアロケーションの状況						
進捗状況		中期経営計画(2024-2026) 3カ年累計 最新計画			進捗状況	
		Cash in	Cash out		2025年3月期 実績	2026年3月期 計画
中期経営計画(2024-2026)の 目標に向けて 着実な業績進捗 ・ 営業利益 2025年3月期 690億円 2026年3月期 730億円 2027年3月期 810億円 ・ PH営業利益 2025年3月期 3.1百万円 ・ 戦略ドメイン比率 2025年3月期 51%		事業からの キャッシュ創出	成長投資 1,000億円	M&A 出資 700億円	82億円	未定 (積極検討)
				人材 R&D SW 300億円	113億円	110億円
			設備投資 650億円		202億円	200億円
			配当、自己株式取得 1,100億円 (当初比+350億円)		227億円	590億円
・ 政策保有株式の 縮減推進		資産最適化／資金調達				
		手元資金充当				

株主還元

2025年3月期は期初計画に対して2円の期末増配を実施、1株当たり年間配当金は70円。13期連続増配。

2026年3月期は株主還元の基本方針である総還元性向50%(目安)に沿って、1株当たり年間配当金76円(前期比+6円)と、70億円相当の自己株式の取得を計画。自己株式の取得は資本構成適正化を目的とする350億円相当と合わせ、総額420億円を計画。



Q. 今回、資本構成適正化を目的とした自社株式の取得を決定しましたが、どのような背景がありますか。

これは資本効率性の向上を企図するものであり、こうした資本構成の適正化に向けた施策については「状況等を勘案し、機動的に実施」することを財務戦略の中で謳っています。その資本効率性を測る指標としてROE16%超の目標を掲げているわけですが、中期経営計画(2024-2026)で示す利益計画とキャッシュアロケーションでは達成はできない、との市場の声も受け止めていました。また、2025年3月期末のバランスシートの状況を見た時に、事業成長によるキャッシュ創出力の高まりを背景に、自己資本比率が61.5%に、キャッシュポジションも高まりつつあることから、資本構成の適正化が必要だと判断し、株主還

元の基本方針に基づく70億円相当に加え、さらに350億円相当を追加し、総額420億円の自己株式取得の実施を決定しました。これにより、ROE16%超という目標達成への確かな道筋をお示しすることができ、EPS成長についても同様に、目標に向かった伸長を図ることができたと考えています。

こうした資本効率性に対する意識やコミットメントとして掲げる目標の達成に向けて必要な取り組みを実行する経営の姿勢に対して、株主・投資家の皆様からポジティブな反応をいただけていることは、期待に応えることができたということで嬉しく感じています。

Q. 2025年3月期 決算説明資料で「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に関する開示が拡充されていますがこの背景を教えてください

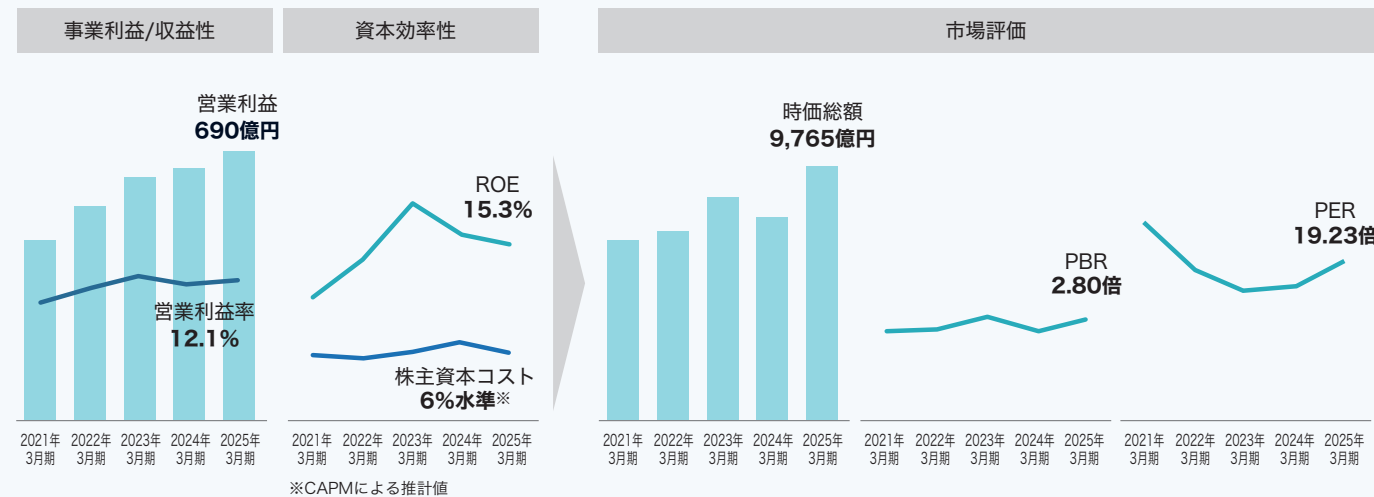
「現状分析・評価」で図示していますが、順調な事業成長と資本政策等を続けてきたことで資本コストを上回るリターンを持続的に創出し、これに応じて市場評価も向上していました。しかしながら、近年は業績の牽引役であった大型案件のピークアウト影響やそれを打ち返して力強い成長を実現するだけの明確な成長戦略やサービス化の進展を示すことができず、いわば“成長の踊り場”に差し掛かったとの市場の見方が強まり、PERに関しては安定的に高まっているとは言えません。PERの伸び悩みが結果として、企業価値を示す指標として重視をしているPBRの引上げに十分に寄与していない状態です。もちろんこうした現状把握や打開に向けた議論を社内ですてきてはいましたが、これま

でも踏み込んでさらなる成長に対する経営の考え方や取り組み方針を明確に打ち出し、株主・投資家の皆様とのエンゲージメントを高めることで成長期待を醸成することがこれまで以上に重要だと考え、開示の拡充を図りました。特に「計画・取り組みの概要」のPBRロジックツリーで図示したような、課題や取り組みを具体化することで緊張感とスピード感をもって取り組むことができますし、それを株主・投資家の皆様と共有することもできるというメリットがあります。企業成長・価値向上は当社が有する本質的な価値が市場評価に現れてこそ、という想いが伝わればとの意図もあります。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 (「2025年3月期 決算説明資料」より)

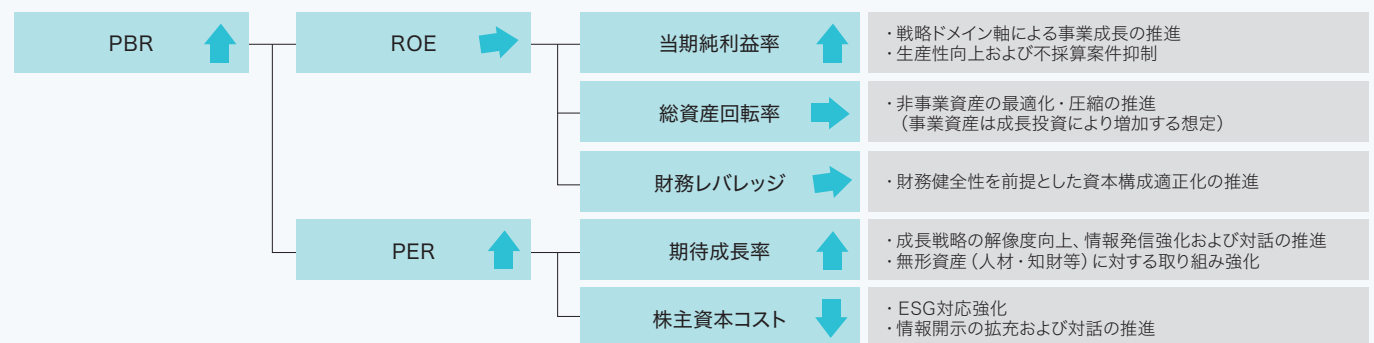
現状分析・評価

- 事業・財務の両面から施策を推進。資本コストを上回るリターンを持続的に創出し、これに応じて市場評価も向上。
- 但し、当社が有する企業価値が市場評価へ適正に反映されるためには、中長期視点での成長期待を高めることが特に重要と認識。



計画・取り組みの概要

中期経営計画(2024-2026)において目指す企業価値向上の全体像と主な取り組みのポイント



Q. PBRのロジックツリーから認識している課題とその対策について教えてください。

PERが高まっていないと申し上げましたが、特に期待成長率が低い、これは残念ながら同業他社と比べても劣後していると認識しています。中期経営計画(2024-2026)の最終年度である2027年3月期の業績目標に対し、市場のコンセンサスは届かないという見方をしていることが、この最たるものです。まずは業績の進捗によりこの計画の蓋然性を高めていく必要があります。また、かねてより取り組んでいるサービス事業の進展や最重

要の経営資本である人的資本への取り組み・投資が事業成長を牽引しているなど、好調な事業環境を追い風として成長の力強さを増していくストーリーを解像度高くお示していくことが優先課題の一つだと認識しています。こうした成長ストーリーの提示と実績の積み重ねを通じて、株主・投資家の市場の皆様

Q. 株主、投資家の皆様へメッセージをお願いします。

あらためて、当社グループはグループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」軸での経営を通じて社会価値・経済価値を創造し、持続可能な社会への貢献と持続的な企業価値向上の実現を目指しています。引き続き事業と財務の両面から施策を推進し、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へ選ばれ続けられるよう努めてまいります。このために資本配分におきましても、最重要資本である人材への投資をはじめとした積極的な成長投資を継続することで、キャッシュの創出力をさらに強化するこの善循環を生み出していくとともに、株主還元の充実化を図る考えに変わりはありません。

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、時には手厳しいものもあります。ただ、それは当社グループに長期視点で寄り添い、成長や企業価値向上を期待しての大変貴重なアドバイスや気づきであると受け止めると同時に、それら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、経営の規律を持ち企業価値を高めてきたとすることができるかと思いますし、これからもそのスタンスには変わりはありません。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。



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。

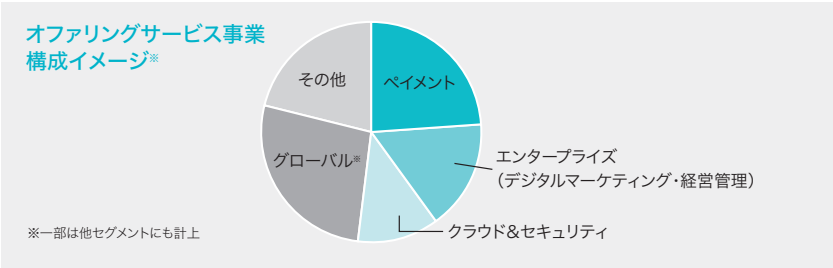
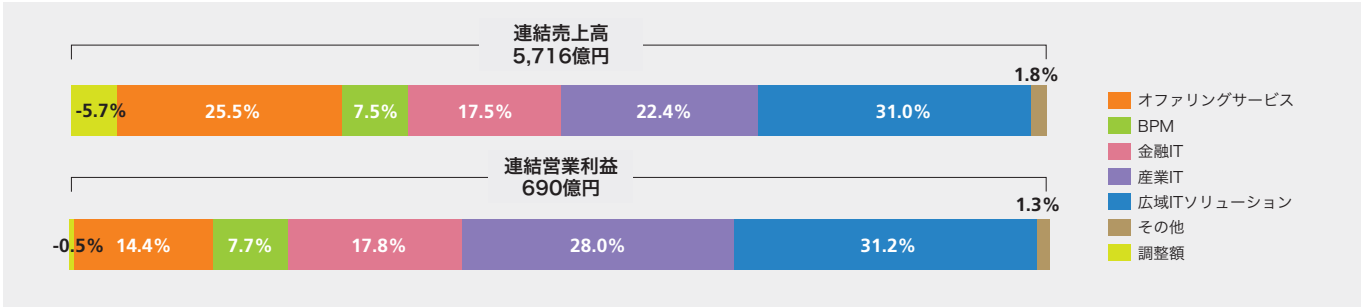
2025年3月期セグメント概況

セグメント名称		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	その他	調整	連結
売上高(百万円)		145,515	42,646	100,252		128,120	177,425	10,123	△32,396	571,687
営業利益(百万円) (営業利益率)		9,937 (6.8%)	5,326 (12.5%)	12,321 (12.3%)		19,330 (15.1%)	21,576 (12.2%)	877 (8.7%)	△322	69,047 (12.1%)
セグメント資産(百万円)		208,876	13,785	90,636		87,254	127,108	19,090	11,299	558,051
期末従業員数(人)		5,706	2,361	1,964		3,817	7,264	653	－	21,765
従業員一人当たり	売上高(百万円)	25.5	18.0	51.0		33.5	24.4	15.5	－	26.2
	営業利益(百万円)	1.7	2.2	6.2		5.0	2.9	1.3	－	3.1
事業別売上高構成比								－	－	

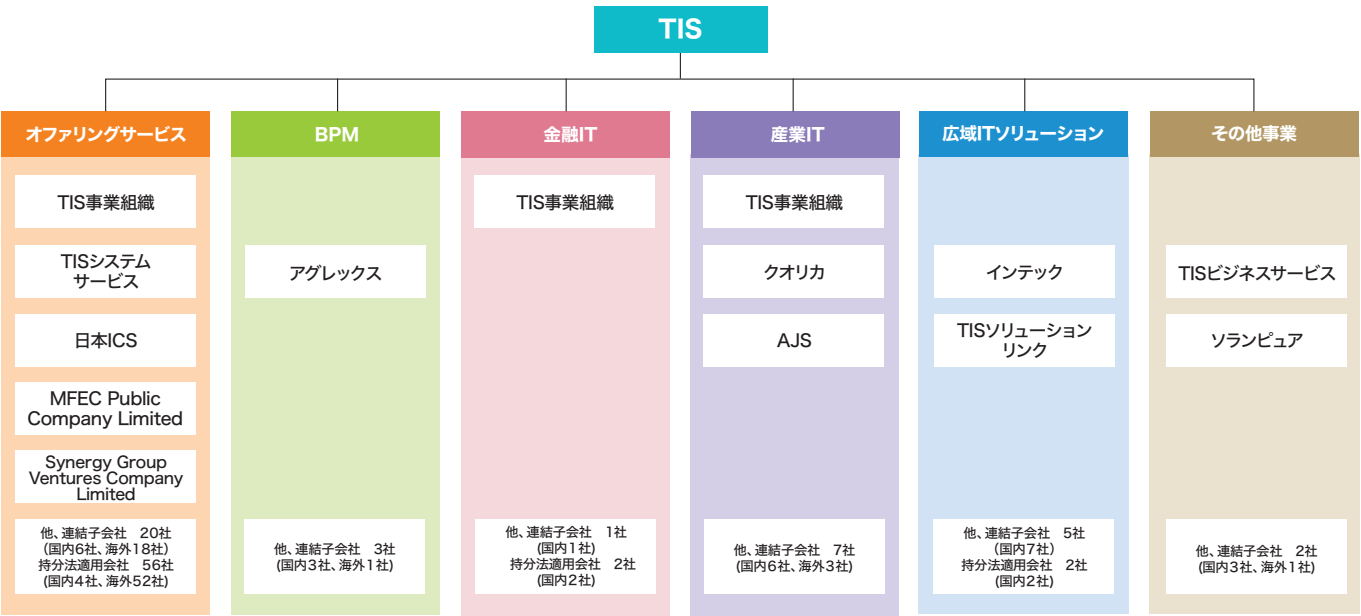
ソフトウェア開発 運用・クラウドサービス 製品・ソフトウェア販売 その他

セグメント業績構成比(2025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。



グループフォーメーション



オフリングサービス

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

Message

サービス型ビジネスの加速と既存サービスの収益改善を通じ、高成長と収益性の両立を実現します。



TIS株式会社 取締役 専務執行役員
中村 清貴

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は世界情勢の影響を受け不確実性があるものの、成長余地は依然大きい

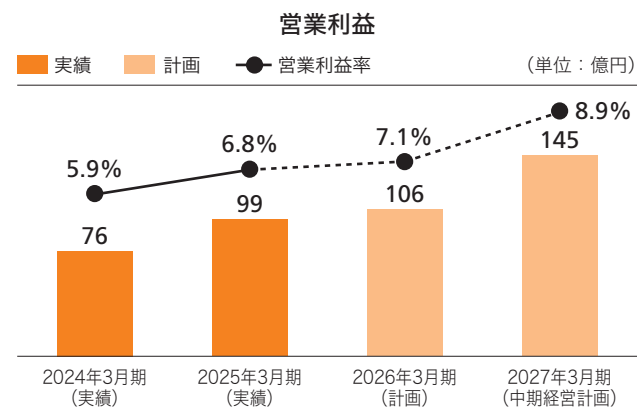
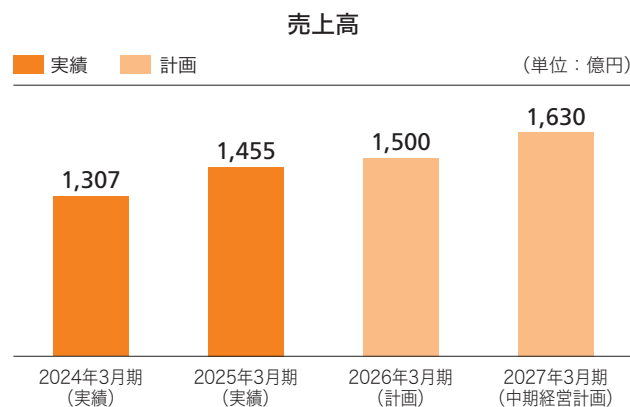
強み

- 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

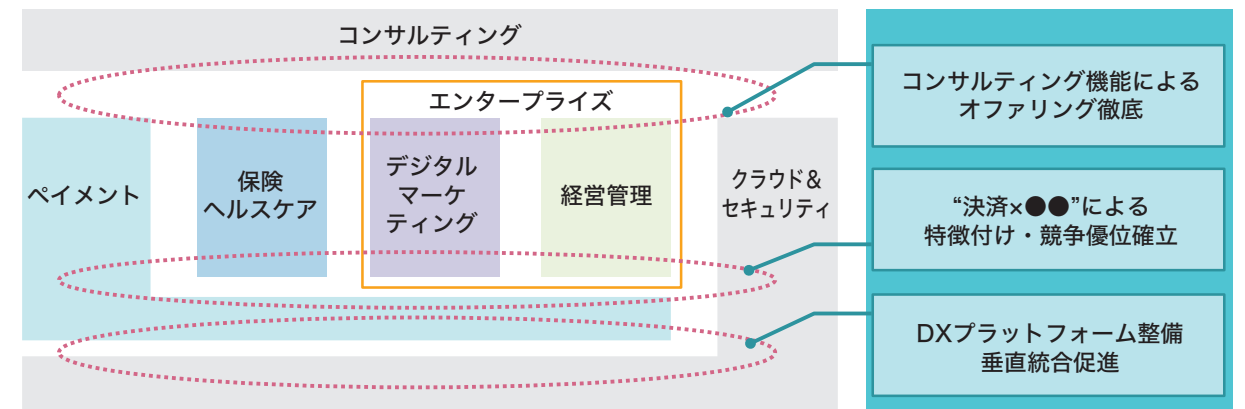
- 高い成長率の継続と収益性向上
- ペイメント事業を中心としたリカー転換の加速
- 付加価値を高めるコンサル～ITデリバリー一気通貫でのオフリングサービスの拡充

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デリバリー一気通貫でのオフリング・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垂直統合を促進し、付加価値を向上

中期経営計画(2024-2026)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

Q&A

Q1：2025年3月期を振り返って、どのように評価していますか。

エンタープライズ系や決済分野を中心としたIT投資需要をキャッチし、顧客のデジタル変革ニーズを的確に捉えたことが成果につながり、前期比増収増益を達成しました。また、これらの需要が想定を上回ったことで売上高・営業利益ともに計画を達成することができました。

先行投資に伴うコスト負担により収益性の面では課題が残りますが、この1年で売上高は大きく伸ばすことができました。事業規模の拡大を着実に進めることができた点は評価しており、中期経営計画1年目としては順調なスタートを切れたと考えています。

Q2：サービス型ビジネスの収益貢献について、期待通りの進捗が見られない要因と、今後の見通しをどのように考えていますか。

ITオフリングサービス (IOS) の立ち上げや収益性向上に想定よりも時間を要している点が主な要因です。特にクレジットSaaSの展開の遅れや先行投資に伴う償却費の増加が利益率を圧迫しています。

一方で、クラウド移行やDXなどのサービス型ビジネスに対する市場ニーズは依然として高く、当社にとっては、大きな成長機会が広がっています。引き続き、ペイメント事業の加速および複数サービスの回収フェーズへの移行を通じた収益性の改善を図ります。

さらに、ヘルスケアをはじめとした社会課題の解決に資するサービスの拡充に加え、コンサルティングや課題解決型の付加価値サービスとの連携を強化することで差別化を進め、持続的な収益性向上を目指していきます。

BPM

▶ ビジネスプロセスに関する課題解決に向けてIT技術、業務ノウハウ、人材等で高度化・効率化・アウトソーシングを実現・提供

Message

グループ戦略の実行力を発揮し、BPM事業への転換と高付加価値サービスの展開で成長と価値創出を実現します。



株式会社アグレックス
代表取締役社長
柳井 城作

事業環境

- CX領域は引き続き堅調。AI活用を梃子に市場は拡大を続ける
- 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

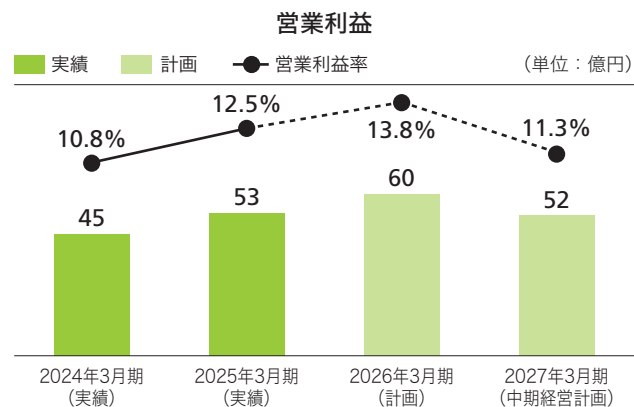
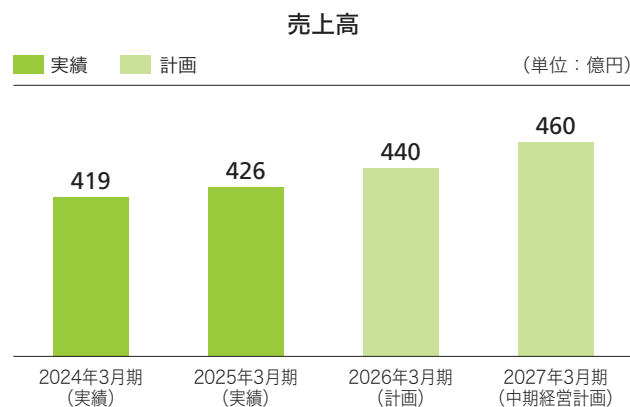
強み

- BPOとSIの複合的な展開による、ビジネスプロセス全体を最適化するBPMの提供
- 半世紀にわたる実務経験の中で蓄積したBPOノウハウを体系化した独自の метод論
- CX領域を強みとするシステム開発能力を自社内に保有
- 豊富な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

- 単純なBPO事業から、ペーパーレスの進展やAI活用の広がりを踏まえた高度なBPM事業への事業ポートフォリオ転換

売上高・営業利益推移

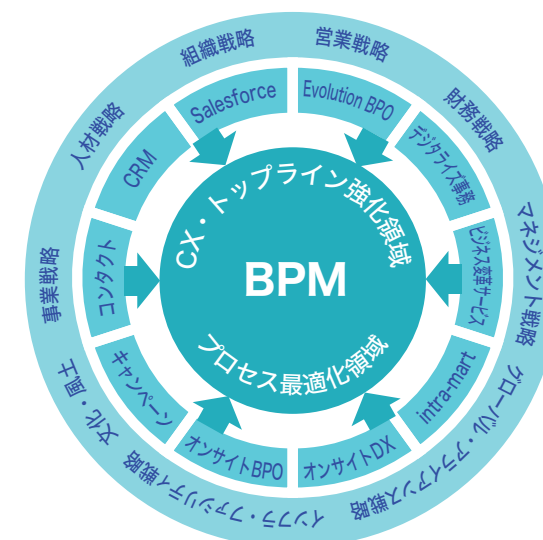


さらなる事業拡大に向けた成長戦略

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

フィールド	✓ 業務プロセスを高度化するBPMサービスの提供
スタイル	✓ ヒトとITのハイブリッド ✓ 経営課題を共有する継続的なパートナーシップの構築による、受託業務の自己変容 (SPB化)
サービス	✓ 顧客課題に合わせ、BPMN、プロセスマイニングなどのコンサルテーションを通じた、モデリング・戦略を策定。オペレーションとITを有機結合したサービスを包括的に提供



中期経営計画(2024-2026)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

Q&A

Q1：2025年3月期を振り返って、どのように評価していますか。

DX事業における高収益サービスの業績寄与とコストコントロール効果により、前期比増収増益となりました。特に、今後の成長を牽引するDX事業においては、データクレンジング・名寄せ関連のソリューションや業務プロセス効率化を支援するサービスビジネスが好調に推移し、過去最高の売上高を達成しました。

また、DX事業の柱の一つであるSalesforceビジネス®は、グループ共同のプロジェクトチームが発足し、さらなる体制強化を図りました。BPO事業においても、労働集約的な単純アウトソーシングは市場全体の需要減少を背景に縮減を進める一方、コンタクト業務やオンサイト領域が堅調に推移し、業績に寄与しました。計画比において、売上高はわずかに下回りましたが、営業利益は計画を大きく上回り、中期経営計画達成へ向けて着実に歩みを進めています。

Q2：BPM事業、DX事業への方向転換に向けた進捗状況について教えてください。

グループ戦略の実行力を高めるため、2025年4月、TIS副社長が自らBPMセグメント責任者として就任しました。顧客との共創活動を通じたBPMサービスの創出や、パートナー企業とのアライアンス強化の取り組みにより、顧客満足度に関する高い評価*を得ており、事業構造の転換に向け手応えを感じています。

また、CX領域の強化に向けては、コンタクトセンターにおける自律型AIエージェント活用に向けたPoCも推進しており、さらなるサービスの高度化を図っています。さらに、他セグメントとの連携による戦略的なパートナーシップ (SPB化) の構築や、新たなBPMサービスの創出に向けた積極的な投資にも取り組んでいます。

※詳細は、P.16参照

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

Message

モダナイゼーションを起点に新たなお客様との関係を築き、顧客基盤の拡大と持続的な成長を実現します。



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
- 「金利のある世界」の本格化を受け、預金・新規口座獲得施策や新サービス創出が求められる
- 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

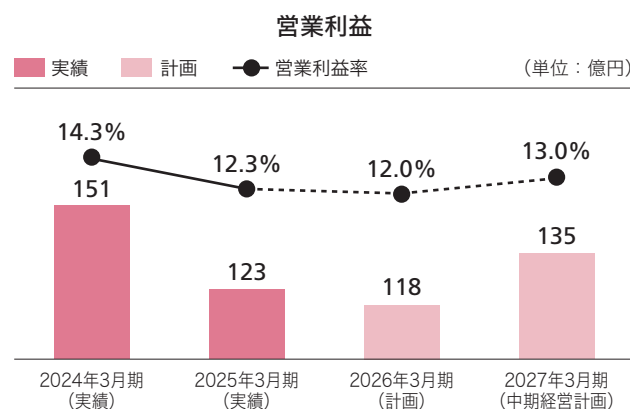
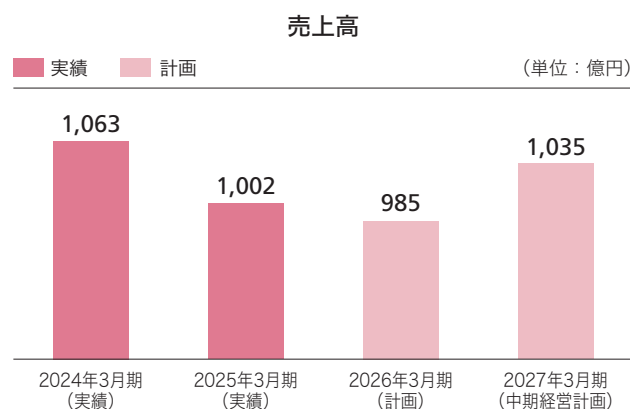
強み

- 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
- 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
- 「Xenlon〜神龍 モダナイゼーションサービス」を活用したレガシーシステムのモダナイゼーション

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

中期経営計画(2024-2026)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
- 新規顧客の獲得と、ビジネス拡大に向けた組織体制の強化

Q&A

Q1：2025年3月期を振り返って、どのように評価していますか。

クレジットカード系の根幹先顧客や公共系金融機関向けの大型開発案件のピークアウト影響等により、前期比減収減益となりましたが、その影響を想定よりも抑えられたことで、売上高・営業利益ともに計画を達成することができました。既存顧客に対しては開発プロジェクトの安定推進と並行して新たな提案活動を両立して進める一方で、モダナイゼーションを通じて新規顧客獲得も進展しています。こうしたことから、大型案件収束後の成長に向けて着実な一歩を踏み出せたと感じています。

Q2：大型案件のピークアウト影響により2025年3月期の営業利益は減少していますが、再びどのように引き上げますか。

これまで蓄積してきた人的資本や高度な技術基盤といった保有アセットを最大限に活かし、既存ビジネスの深化に取り組みます。また、企業競争力を高めるためのレガシーシステムの刷新や、業務プロセスの最適化など、近年、高まりを見せているモダナイゼーション需要の取り込みを一層強化します。とりわけ、リースや保険など金融業種を中心に、「Xenlon〜神龍モダナイゼーションサービス」を活用した新規顧客の獲得を着実に推進し、継続的なIT最適化と改善を通じて、ストラテジックパートナーシップビジネス(SPB)の拡大を目指します。

さらに、これまで築き上げてきた既存顧客との信頼を土台に、取引拡大に向けた共創の取り組みや、生成AI・自動化技術を活用した業務効率化・生産性向上にも注力します。こうした取り組みを通じ、収益力の着実な回復と、持続的かつ安定した利益成長の実現を目指します。

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

Message

お客様との確かな信頼関係と、
幅広い顧客基盤で培った知見・実績を礎に、
着実な事業成長と収益性の向上を実現します。



TIS株式会社 常務執行役員
産業公共事業本部長
陀安 哲

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
- 労働人口減少による働き手不足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継続
- 地政学リスク、資源価格変動、保護貿易等の影響は製造業を中心に要注視

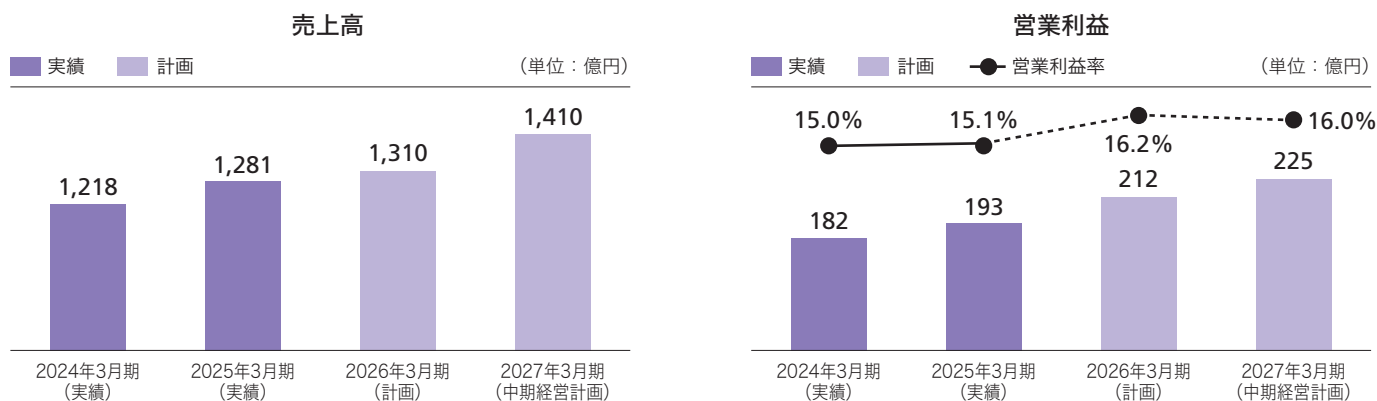
強み

- 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



中期経営計画(2024-2026)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認
- 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

Q&A

Q1：2025年3月期を振り返って、どのように評価していますか。

製造、流通、エネルギー、サービス等幅広い業種におけるIT投資需要に確実に対応し、前期比で増収増益を達成しました。厳しい推進局面となった一部案件等の影響により営業利益は計画を若干下回りましたが、お客様深耕の拡充やERP、モダナイゼーションを含む大型プロジェクトの推進等を継続し事業成長の軌道を確認できています。また、インダストリー軸では、脱炭素や一般消費財流通の領域での合併会社設立やモダナイゼーション推進における協業等、当社グループの総合力を活かした共創ビジネスの創出が着実に進捗しています。

Q2：継続的な利益率の向上を実現していますが、収益性向上の要因とは何ですか。さらなる向上が期待できますか。

お客様業務基幹システムの企画、開発構築、導入運用、運営における品質と生産性を追求し、お客様貢献度を高めていく取り組みをセグメント全域で続けています。そして、その推進の根幹である人材の拡充や様々なパートナー連携の強化に積極的に取り組んでいます。これらが、一つひとつ結果につながっているのだと思っています。今後お客様貢献への意識と活動を強化し、事業共創等を含むさらに強く高度なお客様との関係性を創り、また経験と実績に基づく業務知見やIPをお客様貢献への強みとしてインダストリー展開していきたいと思っています。これらの活動の推進と進捗が、さらなる事業成長と収益性の向上につながっていくものと考えています。

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

Message

長年の実績に基づくITプロフェッショナルサービスとソリューションの両輪を競争力とし、お客様へ新たな価値創造を提供します。



株式会社インテック
代表取締役社長
疋田 秀三

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
- 全国自治体における標準準拠システムへの移行に関連する需要が継続
- 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

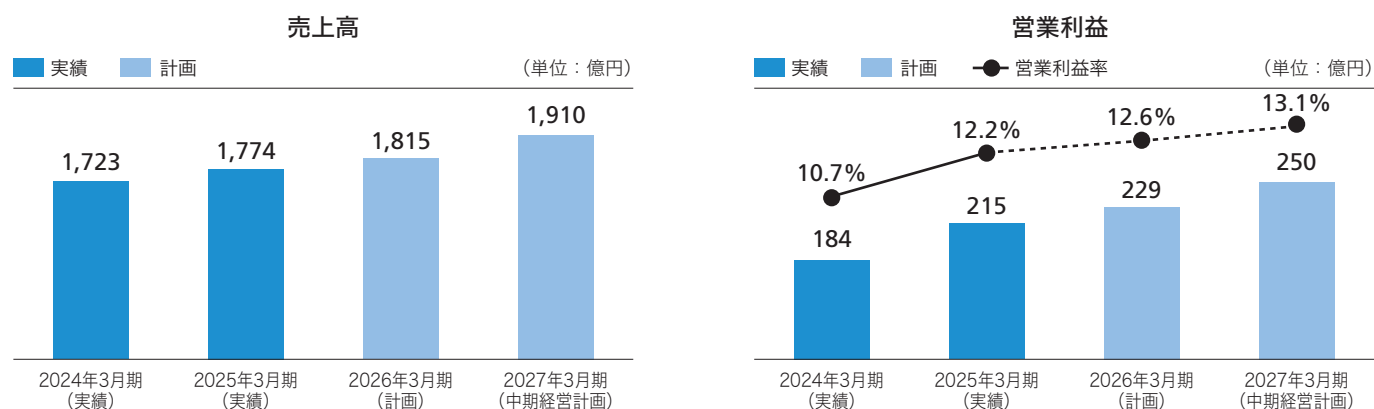
強み

- 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

課題

- 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の拡大
- 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

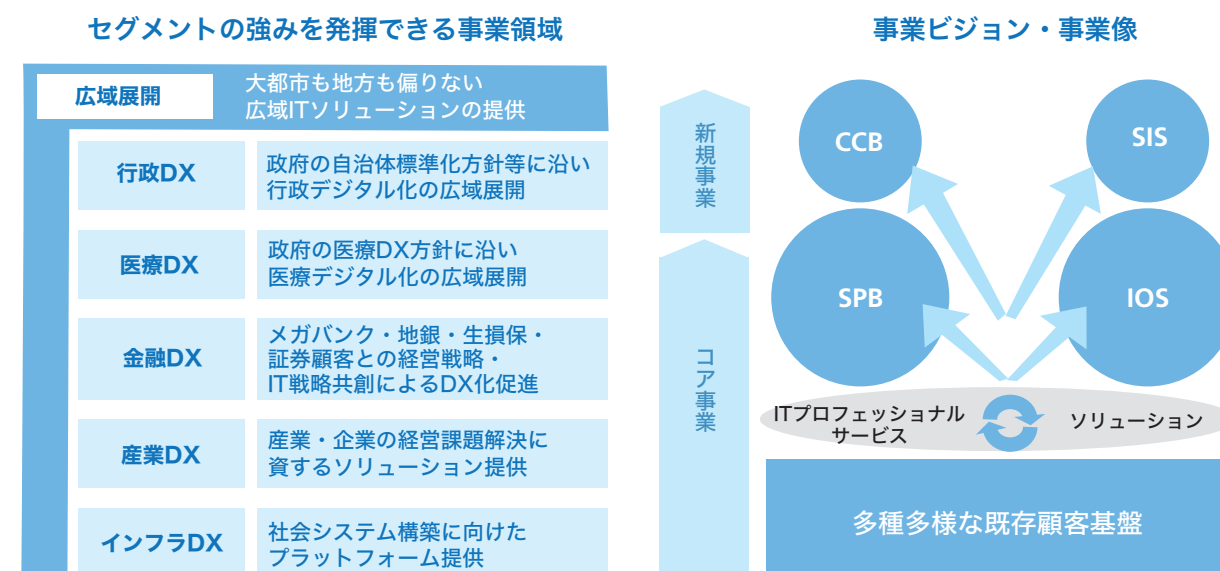
売上高・営業利益推移



さらなる事業拡大に向けた成長戦略

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。



中期経営計画(2024-2026)のポイント・目標達成に向けて

- 品質マネジメントのさらなる強化により不採算案件を未然防止し、盤石な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。

Q&A

Q1：2025年3月期を振り返って、どのように評価していますか。

自治体案件や生損保を中心とした幅広い分野においてIT投資需要の拡大を着実に捉えるとともに、課題であった不採算案件の抑制も寄与し、前期比増収増益となりました。また、需要が想定を上回り、売上高、営業利益ともに計画達成となりました。戦略パートナーとの関係深化や注力サービスの展開強化といった取り組みにより、収益基盤の質的な向上も進展しています。この成長をより力強いものとするため、コア事業および社会課題解決領域における新規事業の拡大、品質マネジメントの高度化をさらに進めてまいります。

Q2：広域ITソリューションの特有の強みと、今後の成長を牽引するIT投資需要について教えてください。

広域ITソリューションの強みは、多様な業界・地域にわたる顧客基盤に加え、それに対応できる多様なエンジニアを数多く擁している点にあります。これにより、業界横断的に拡大するIT投資ニーズに対して柔軟かつ確な対応が可能であり、景気変動の影響を受けにくい安定性と、成長領域への機動的な展開を両立しています。長年の実績に基づくITプロフェッショナルサービスとソリューションの両輪が競争力の源泉です。幅広い業種で培った業務知見を活かしながら、近年需要が高まるAIや自動化などの先端技術を取り入れたソリューション提供を拡大していくことで、当セグメントのさらなる成長を目指します。