

TISインテックグループ中期経営計画(2021-2023)

2021.5.12

TIS株式会社

1 前中期経営計画の振り返り

2 新中期経営計画の基本方針

3 重点戦略・施策

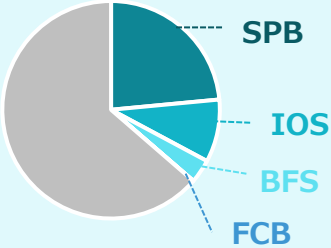
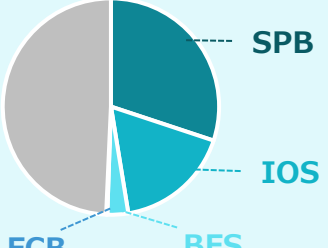
4 計数目標

・本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、TISインテックグループ（TISおよびグループ会社）が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

前中期経営計画の振り返り（定量）

- 構造転換の推進や生産性改善により、利益成長を実現し、重要経営指標である営業利益や戦略ドメイン比率の目標を達成

	2018年 3月期		中計目標		2021年 3月期	成長率
売上高	4,056億円	➡	4,300億円	○	4,483億円	10.5%
営業利益	327億円	➡	430億円	○	457億円	39.7%
営業利益率	8.1%	➡	10.0%	○	10.2%	+2.1pt
ROE	9.9%	➡	12.0%	△ _(*1)	10.8%	+0.9pt
戦略ドメイン比率	35%	➡	50%	○	51%	+16pt

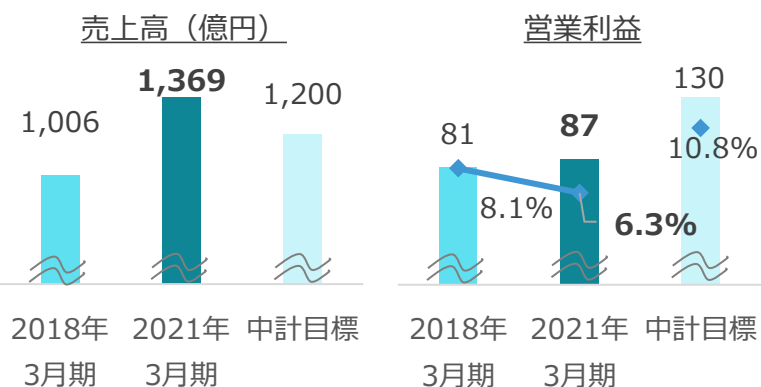
(*1) 2020年3月期実績は12.5%と目標達成

前中期経営計画の振り返り（定量）

- サービスITは投資先行が続き、売上高は成長するものの収益性に課題
- BPO、金融IT、産業ITは付加価値向上や生産性改善により収益性が向上

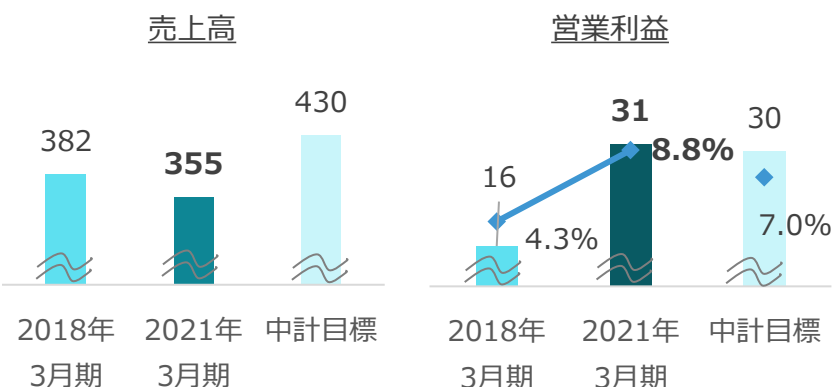
サービスIT

決済領域を中心に事業拡大するも、先行投資を継続しており、収益性に課題



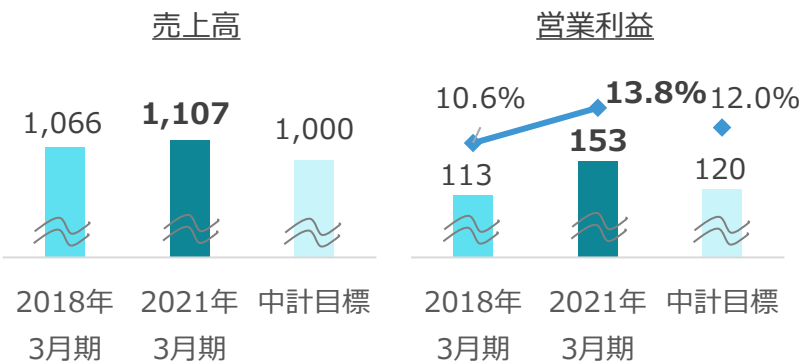
BPO

ポートフォリオ最適化と生産性改善等により収益性が大きく向上



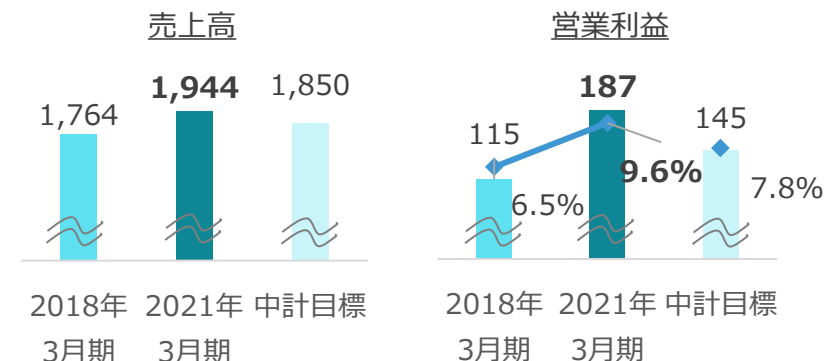
金融IT

大型開発案件の反動減の影響を受けるも、カード系を中心とした強いIT需要を背景に成長継続



産業IT

根幹先やエネルギーを中心に幅広い業種におけるIT投資拡大を背景に成長継続



前中期経営計画の振り返り（定性）

- 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

	取り組み概況	振り返りと課題認識
 持続的な利益成長	 ● サステナビリティ専任組織を創設・ESG高度化（FTSE選定） ● グループ生産性革新・赤字撲滅の活動が定着 ● 政策保有株縮減等による経営効率化、ROE向上、還元目標達成	● 利益成長と株主還元を両立 ● 事業を通じた社会課題解決を実現するサステナビリティ経営の具現化 ● ポートフォリオマネジメント高度化による持続的な利益成長の追求
 社員の自己実現重視	 ● TISインテックグループ基本理念(OUR PHILOSOPHY)を制定し、積極的浸透活動を実施 ● 人事マニフェストを制定、働きがい向上施策を推進 ● 積極的ブランド投資で認知度向上、社員エンゲージメントにも寄与	● TISインテックグループ基本理念に基づくグループ一体経営の追求 ● 働き方改革やブランド認知度向上の実現 ● 教育投資と人材先鋭化施策で社員エンゲージメント向上に向けた取組みの一層の高度化
 コア事業への集中	 ● 戦略ドメイン転換への取組を強化 ● エンハンスメント改革、オフショア拡大、受注採算マネジメントによる収益性向上 ● 事業構造転換のために重点的にR&D投資を実施 ● CVCによるベンチャー投資を加速	● 更なる生産性向上による高収益化 ● ペイメントの次の成長エンジンの育成が急務 ● 顧客がDX指向の中、DX価値提供力の一層の強化
 先行投資型への転換	 ● Payment領域やグローバル事業を中心に先行投資を強化 ● 人材やブランド価値向上のための投資を積極推進 ● ROIC等の投資規律マネジメントを強化	● Paymentを軸とした事業強化によるサービスITの高収益化 ● 投資やサービスマネジメントの更なる高度化
 グローバル事業の拡大	 ● ASEANトップクラスのIT企業連合体を目指す成長戦略に基づく投資を加速 ● タイのエンタープライズ向けITソリューション提供のリーディングプレイヤーMFECを連結子会社化	● 投資先との協業によるIOS・FCBの創出・展開等の成果創出の加速 ● 拡大するグローバル事業のガバナンス/マネジメント強化

1 前中期経営計画の振り返り

2 新中期経営計画の基本方針

3 重点戦略・施策

4 計数目標

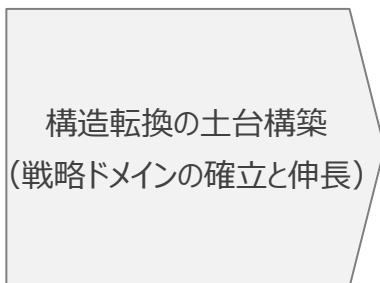
中期経営計画（2021-2023）の位置付け

- 新中期経営計画期間を、DX提供価値向上によりバリューチェーンを高度化する期間と位置付け、更なる構造転換を進めることで、当社グループの成長を通じた社会課題解決を目指す

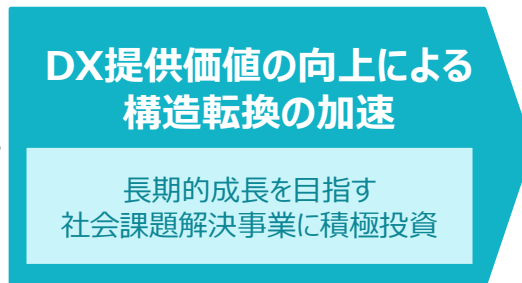
重要な環境変化

- ・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

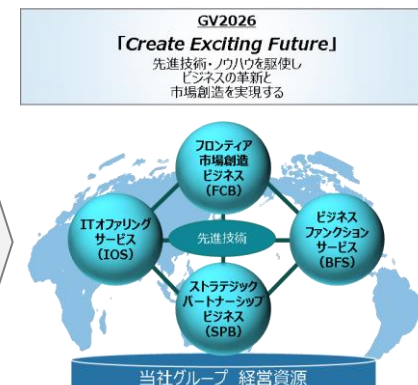
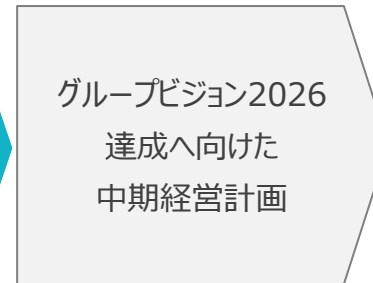
2018-2020
Transformation to 2020



2021-2023
Be a Digital Mover 2023



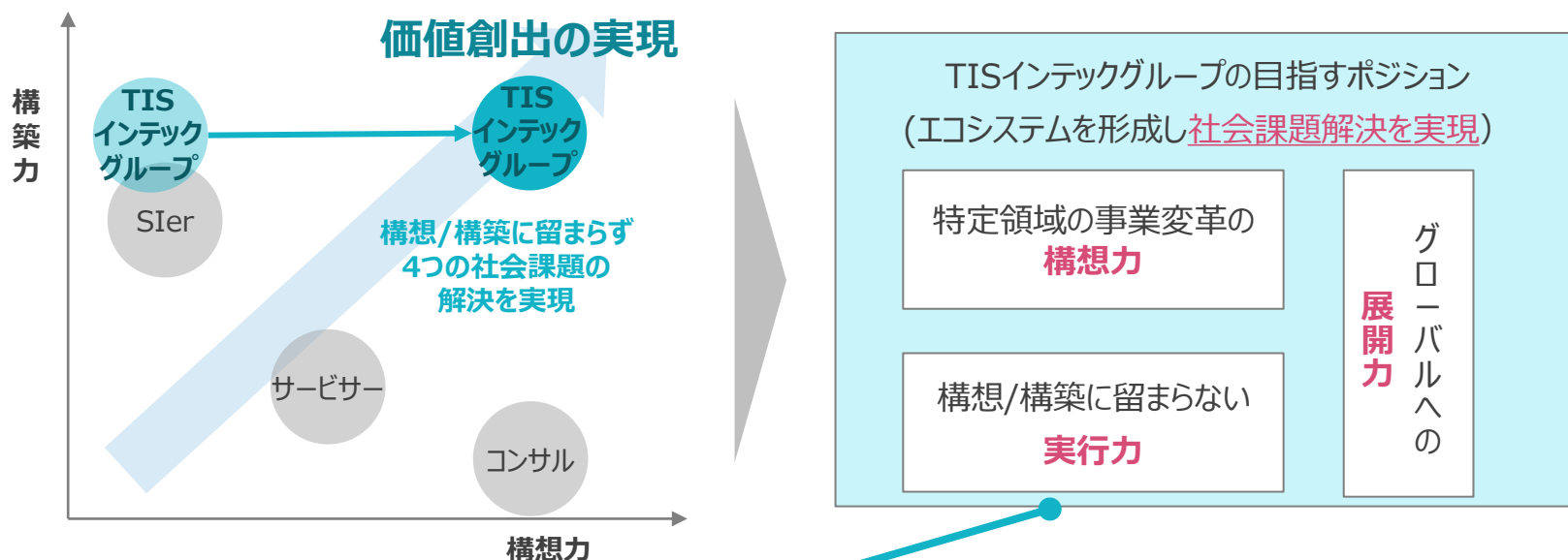
2024-2026



グループビジョン2026へ向かう方向性は継承しつつ、
顧客接点である**フロントライン機能の更なる強化で構造転換のスピードアップ**を図る

TISインテックグループが目指すポジション

- 事業全体のDX化による提供価値の向上、戦略ドメイン拡大、社会課題解決型サービス事業への投資集中により、社会変革や顧客事業変革を担うポジションを目指す



TISインテックグループの目指すサステナビリティ経営

- 「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を実現する



グループ経営理念「OUR PHILOSOPHY」

【Mission】 ムーバーとして、未来の景色に鮮やかな彩りを

コーポレートサステナビリティ基本方針

マテリアリティ（重要課題）

1. 多様な人材が生き生きと活躍する社会を



2. イノベーション・共創を通じ、社会に豊かさを



3. 高品質なサービスを通じ、社会に安全を



4. コーポレートガバナンスを高め、社会から信頼を



事業活動を通じた社会課題の解決

（貢献可能と特定した社会課題）

- ・金融包摂
- ・都市への集中・地方の衰退
- ・低・脱炭素化
- ・健康問題

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

- ・循環型社会への寄与
- ・ステークホルダーエンゲージメントの持続的向上
- ・社会からの信頼を高めるガバナンスの継続的 pursuit

持続可能な社会への貢献

持続的な企業価値向上

中期経営計画（2021-2023）の要旨

Be a Digital Mover 2023

基本方針



重要経営指標

売上
5,000億円

営業利益/率
580億円 / 11.6%

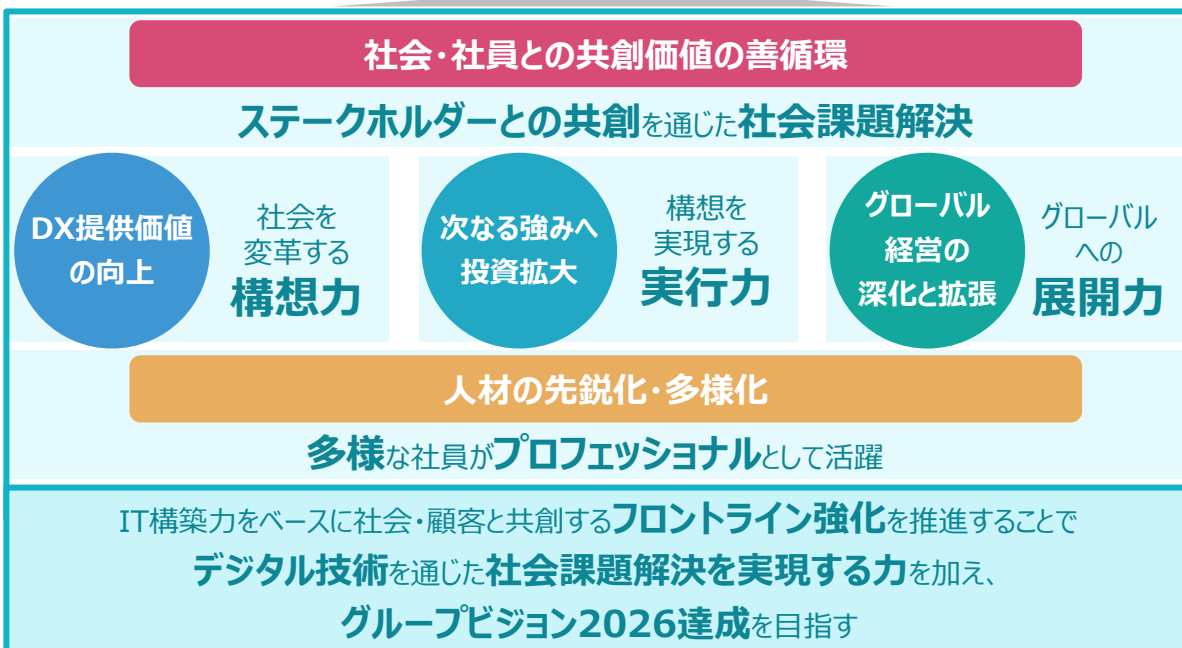
EPS成長 CAGR
10%超

戦略ドメイン比率
51% → **60%**
(2,285億円 → 3,000億円)

社会課題解決型サービス事業売上
380億円 → **500億円**^(*)

成長投資
約1,000億円

*1 当社グループが注力する社会課題を直接的に解決するサービス型事業の売上であり、戦略ドメインの内数として事業成長をマネジメント



1 前中期経営計画の振り返り

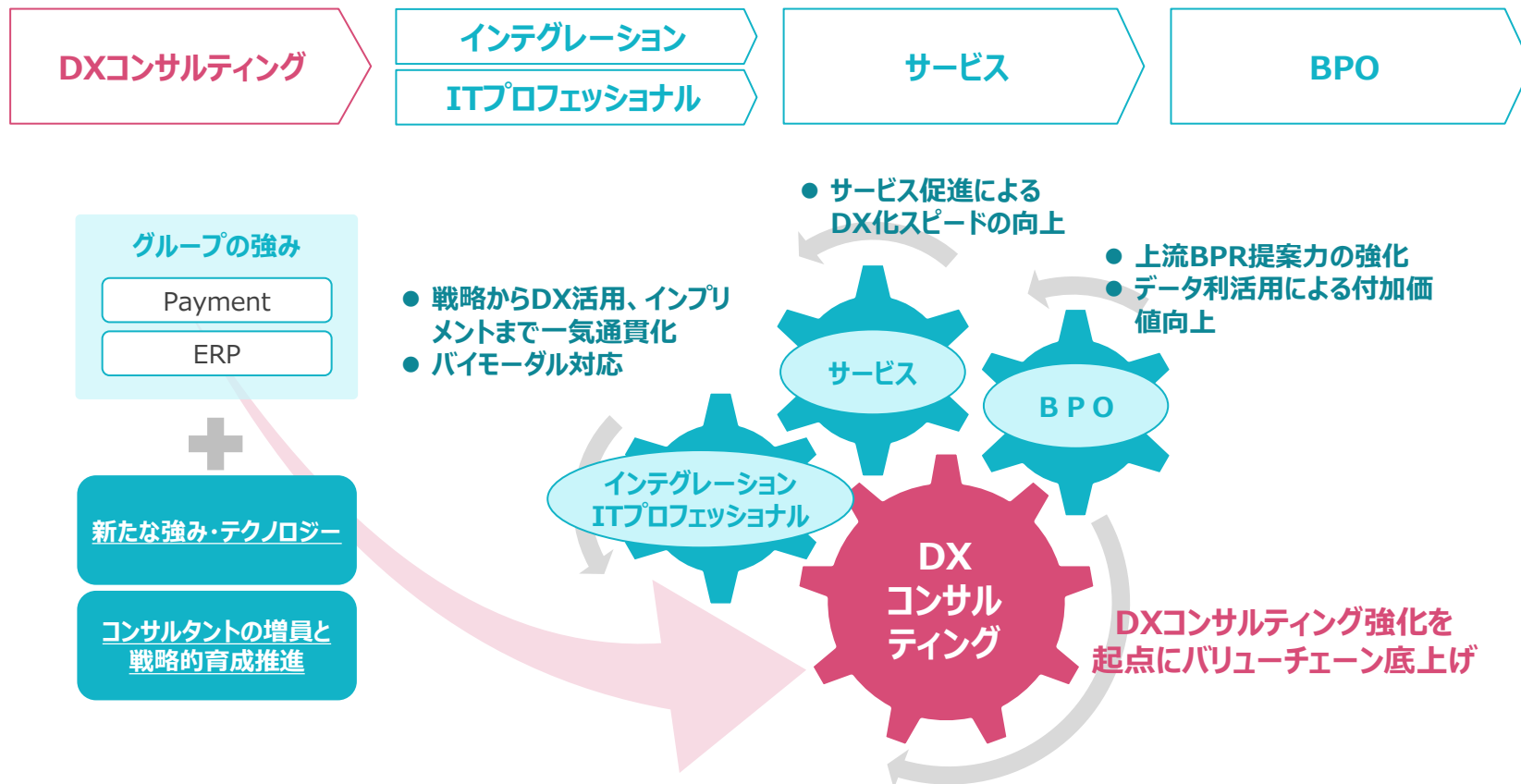
2 新中期経営計画の基本方針

3 重点戦略・施策

4 計数目標

DX事業戦略

- DX提供価値を向上し、顧客接点であるフロントライン機能を強化することで事業全体のバリューチェーンを高度化する



- DX提供価値を向上すべく、ステークホルダーとの共創促進やDXコンサルティング機能の強化を推進する

デジタル技術を駆使し社会課題解決の実現を目指す

金融包摂

健康問題

低・脱炭素化

都市への集中・地方の衰退

DX提供価値の向上

時と場所の制約を超え、人・モノ・情報を繋ぎ、
ビジネス/プロセス/ITインフラを革新することで新たな価値を創出

ビジネス
革新業務プロセス
革新ITインフラ
革新

Technology

UX

Data
Analytics

Agile

Business

IT Delivery
BPO

ステークホルダーとの共創促進

- 顧客との共創促進（顧客との合併会社設立による推進 等）
- パートナーアライアンス推進

DXコンサルティング機能強化

- DXコンサルタントを拡充（約250人→500人超）
- Data Analytics/UX等の継続強化

ITデリバリーの高度化

- 継続的な生産性向上
- ITプロフェッショナル事業の付加価値向上
- Agile型マネジメント強化

サービス事業戦略

- Payment領域の成長に加え、注力領域へ経営資源の重点分配と、マネジメント高度化によりサービス事業全体の収益性向上を目指す

サービスIT計数目標



主なサービス事業

売上高
(2021年3月期→2024年3月期)

社会課題解決型 サービス事業(*1)	Payment	● クレジットSaaSのローンチ及び早期の高収益化 ● フロント領域、新領域のサービスビジネスへ領域を拡大	285億円 → 340億円
		● 社会課題解決型ビジネスの中長期的な成長戦略を推進 (*1)金融包摂、健康問題、低・脱炭素、都市への集中・地方の衰退を直接的に解決するサービス型事業	380億円 → 500億円
	DC/クラウド/NW	● クラウド、セキュリティを中心に事業強化を推進し、垂直統合型の価値提供	420億円 → 490億円
	ERP	● 顧客接点であるフロントライン機能を強化することでSPBとなりうる顧客を創出	225億円 → 280億円

サービス事業戦略 – Payment事業–

- 市場成長を捉え、クレジットSaaSのローンチ・事業展開を進め、成長を目指す

マーケット

キャッシュレス市場は成長



戦略骨子

クレジットSaaSローンチ・事業展開を進め、事業の柱へ成長

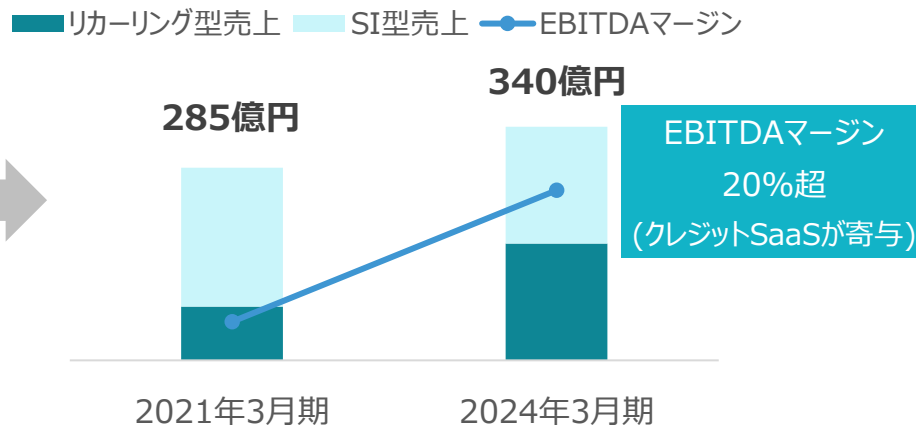


事業成長イメージ

マーケットシェア（2024年3月期）

コア領域		フロント領域
クレジットコア市場	プリペイドコア市場	イシュー向けフロント市場
クレジットSaaS 200億円	プリペイドSaaS 25億円	マーチャント/ QR/Wallet 55億円
	デビットSaaS 35億円	
	デビットコア市場	マーチャント向け フロント市場
新領域創造・共通 25億円		

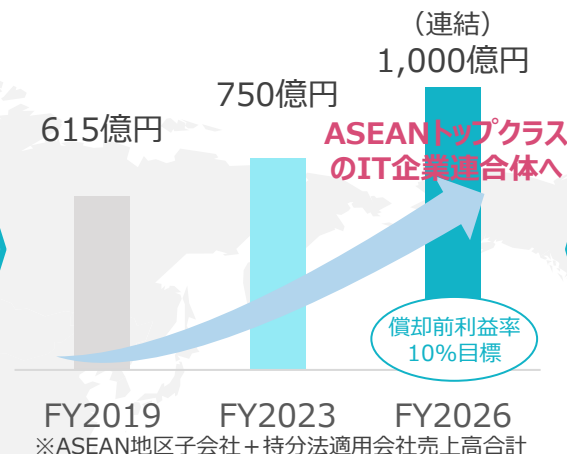
事業構造



グローバル戦略

- ASEAN各国パートナーとFCB・IOSを共創することで、事業成長を加速し、ASEANトップクラスのIT企業連合体を目指す

グローバル事業規模



ASEAN × Channel

- タイ、インドネシアに続き、マレーシア、ベトナム、フィリピンを中心にASEANの事業基盤を主要国で構築すべく投資を推進
- 強みであるBanking & Finance、Payment領域を核としたパートナーシップ網の拡充

Global × X-Tech

- 世界最先端の領域特化型技術やサービスを有する企業へ積極的に投資
- ターゲット領域はFinTechに加え、HRTech、HealthTech、MobilityTechを中心にサービスラインナップの拡充を図る

Global × Emerging Tech

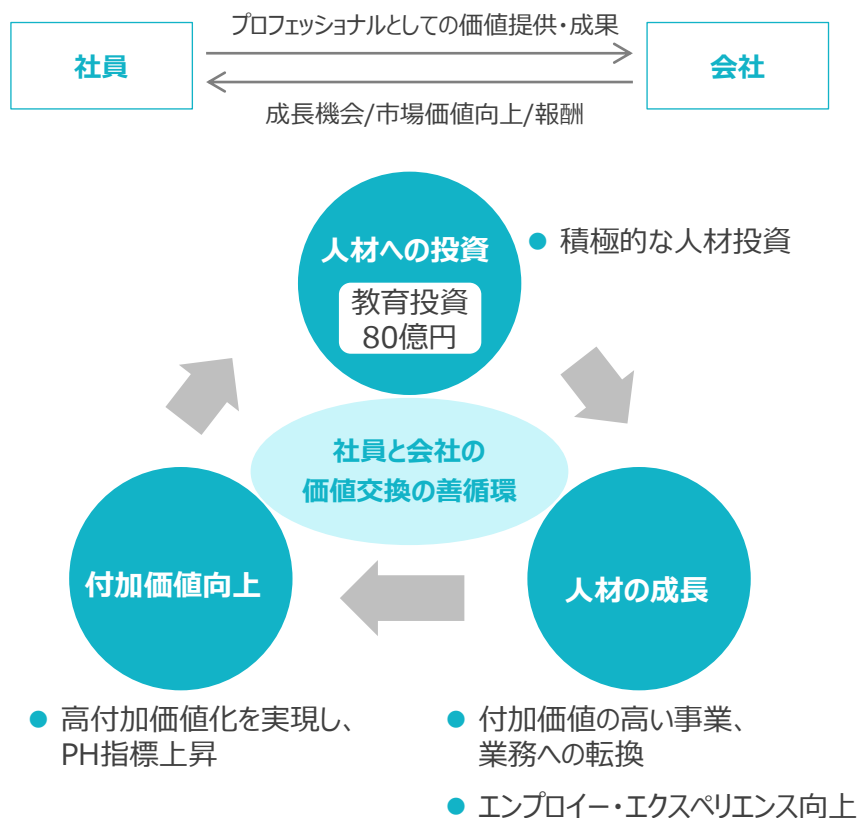
- 中長期視野で破壊的テクノロジーに対するR&Dを各国有力企業・大学・政府機関などと協働で推進
- 5つの破壊的テクノロジーである、Robotics/IoT、Blockchain、Data Analytics、Neural Network、Quantum Computingへ投資

グローバル事業の拡大とガバナンスを実現する人材基盤の強化

(プロフェッショナルグローバル人材の獲得と育成)

- 社員と会社の価値交換性の継続的な高度化を実現するために、個の多様化と先鋭化に着目した人材戦略を推進する

目指す人材戦略の全体像



戦略実現に向けた取組テーマ

Diversity & Inclusion

- 多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍できる環境・組織風土の整備
- アフターコロナを見据えた次世代型の働き方改革の推進

人材の先鋭化・高度化

- 人材の高付加価値化
- DXコンサルタントの強化
- グローバル人材、アカウントマネージャー、サービスオーナー等の継続拡充

人事DX

- 人材情報デジタル化による人材ポートフォリオマネジメントの高度化
- 個のキャリア形成の最適化

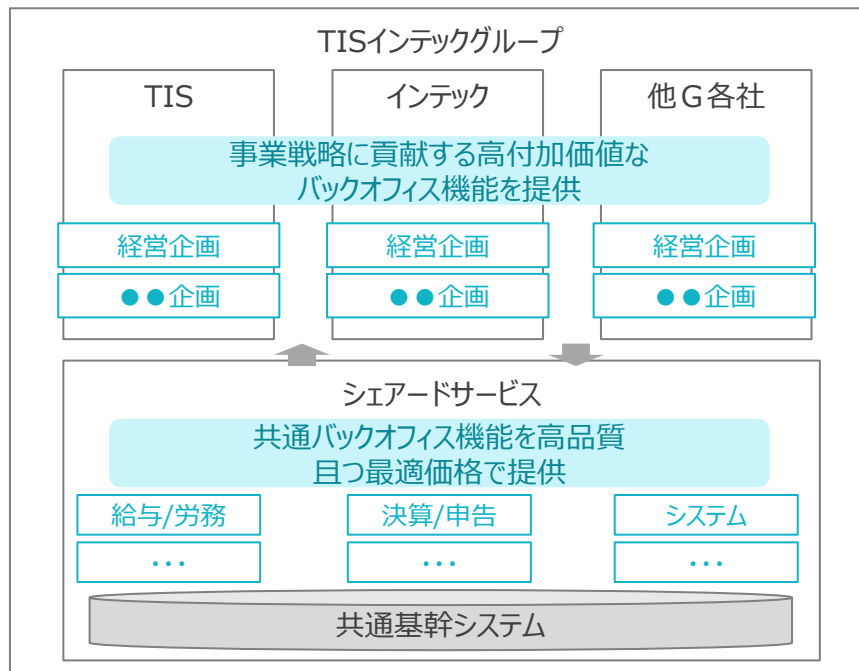
エンゲージメント向上

- 期待役割・職務、社員のキャリア志向、適正・能力を踏まえた人事制度設計
- チャレンジや中長期的取組を後押しする報酬・評価制度

経営高度化戦略 – グループ一体経営/社内DX推進 –

- 本社系機能高度化プロジェクト“G20”に本社系機能のDX化施策を加え、更なる効果の発揮を目指す

バックオフィスの集約と高付加価値化



社内業務のDX化

ビジネスプロセスイノベーション

- 社内業務のペーパーレス化
- 社内業務のオートメーション化、デジタルレスポンスの実現
- データ利活用による業務の高度化・効率化

デジタルワークスペース

- 受付業務オフィスロボットによる無人化推進
- バーチャルオフィスの導入
- グループポータル、SNSの改善

**本社系機能高度化“G20”に社内業務のDX化施策を加え、
グループ全体で15億円超のグループ間接コスト低減（2021年3月期比）を目指す**

経営高度化戦略 – サステナビリティ経営とESG進化 –

- 幸せ追求の社会システムとして、持続可能な社会の実現にビジネスで貢献するサステナビリティ企業を目指す

事業活動を通じた社会課題解決

- 長期的な解決を目指す4つの社会課題を解決する事業の成長戦略を推進
 - ・ 社会課題解決型サービス事業の売上高 500億円超

Environment

脱炭素社会と循環型社会への寄与

- 環境長期目標に基づき気候変動/カーボンニュートラルへの対応強化
 - ・ GHG排出19年度比 3 %削減
 - ・ 主要DCの再生可能エネルギー利用率10%以上
 - ・ TCFDに基づく開示、SBTi承認取得 等
- 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

Society

ステークホルダーエンゲージメントの持続的向上

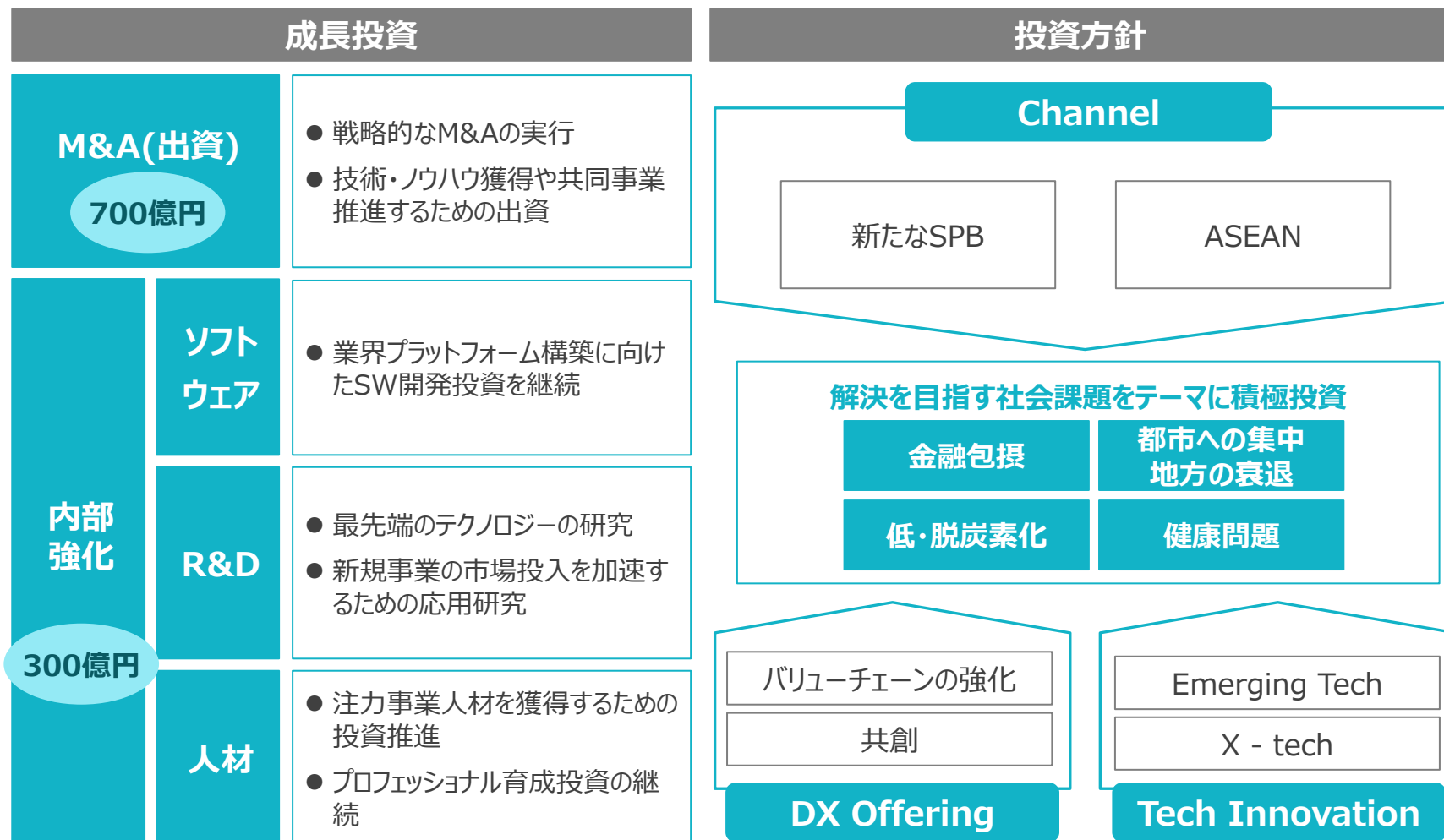
- ステークホルダー満足度を向上し、価値交換を高度化
 - ・ 働きがい満足度 62%
 - ・ 顧客・サービス満足度 60%
 - ・ ビジネスパートナー満足度 81%
- 人権に関する取組み強化（人権方針の策定等）

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 pursuit

- 非財務情報によるマネジメント体制の確立
- 資本コストを意識した経営資源配分（政策保有株式を中心とした非事業資産入替の加速等）の最適化
- 企業価値向上への貢献意識醸成とステークホルダーとの利害共有を目的とした役員報酬制度の改善
- 取締役会の透明性、独立性のさらなる追求
- グループガバナンス高度化（経営・監督機能の強化、税制や人権のリスク把握と対応等）

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



- 財務健全性を堅持しつつ、積極的な投資による成長を実現し、企業価値向上を追求する

財務方針

持続的な企業価値の向上

EPS
CAGR **10%**
(継続成長)

ROE
12.5-13%
(長期的に15%を目指す)

成長投資の推進

成長投資 3年
約**1,000億円**

投資規律
ROIC 8%

株主還元の強化

総還元性向
45 %

1株当たり配当の
充実化

※ 保有自己株式は原則として
発行済株式総数の5%程度を
上限とし、超過分は消却

財務健全性の確保

格付「**A格**」維持
月商**2カ月**程度の現預金保有

持続的な企業価値の向上

EPS成長イメージ



ROE向上イメージ

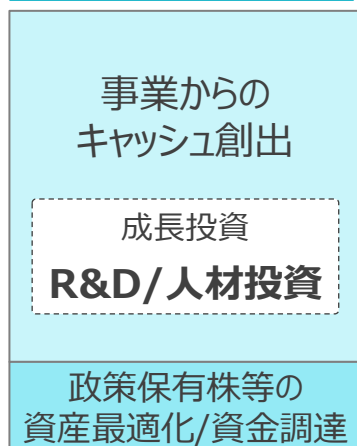


キャッシュアロケーション・B/S構造

- 事業からの創出されるキャッシュをベースに積極的な成長投資と株主還元の強化を両立する

キャッシュアロケーション

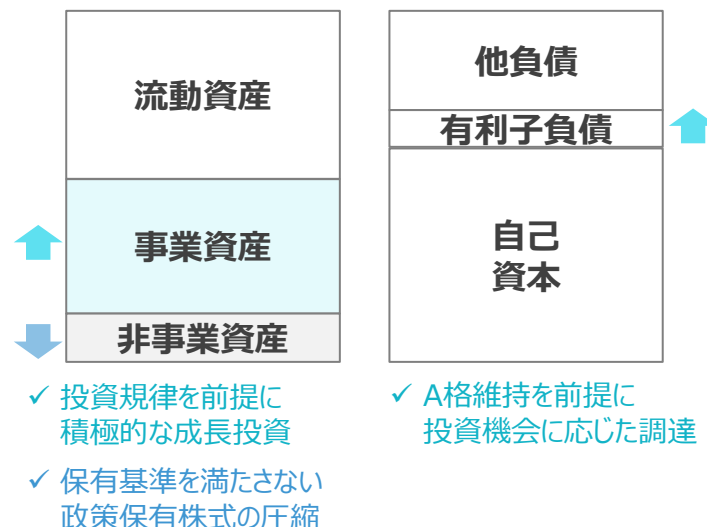
キャッシュの安定創出



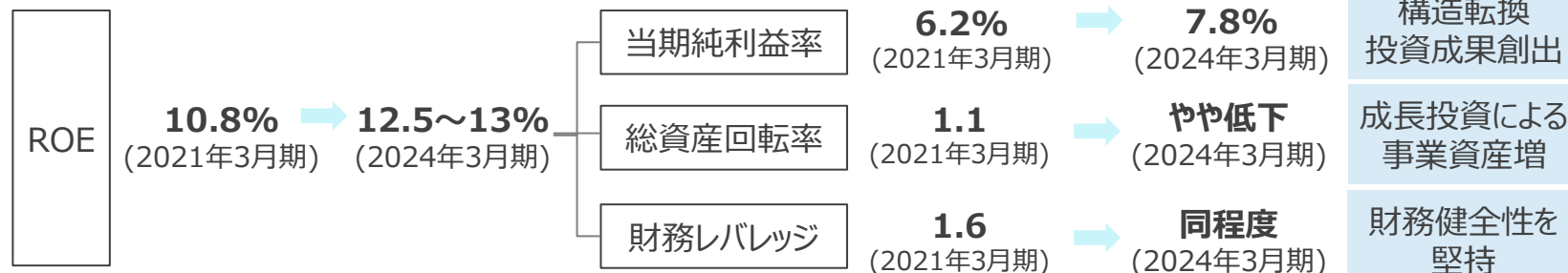
アロケーション



バランスシート構造

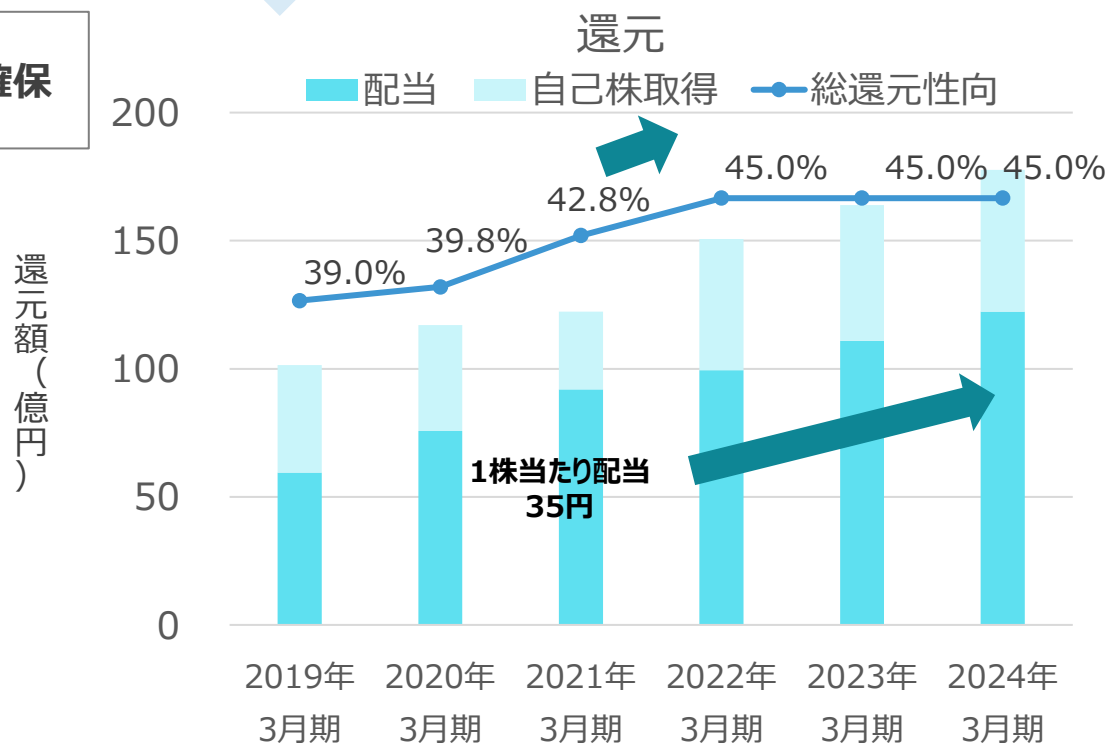
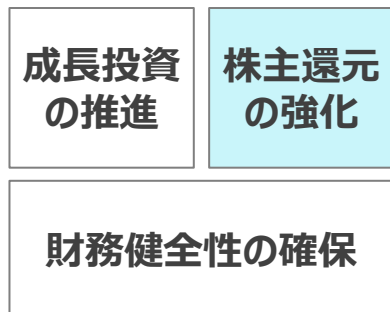


<ROEの成長構造>



株主還元

- 総還元性向を45%（目安）に引上げ、1株当たり配当の継続的な充実化で、株主とのエンゲージメントを高める



総還元性向
45%

1株当たり配当
継続的な充実化

自己株式保有を
5%程度を上限

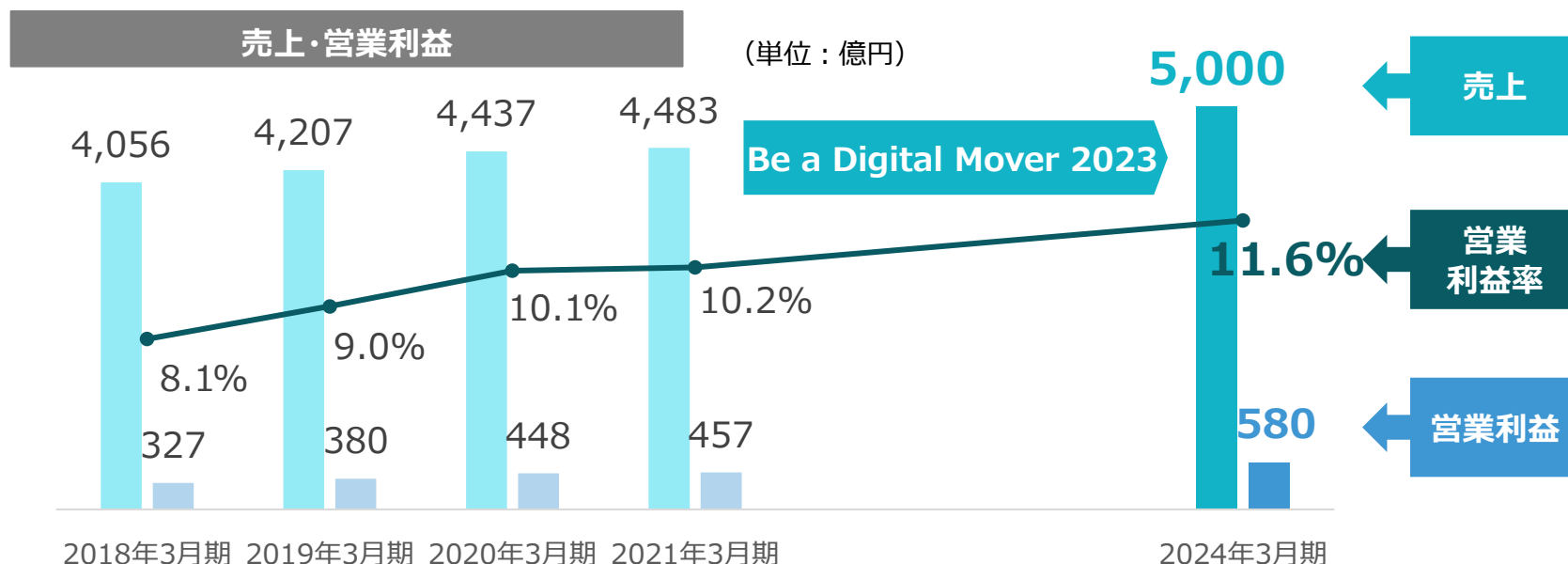
1 前中期経営計画の振り返り

2 新中期経営計画の基本方針

3 重点戦略・施策

4 計数目標

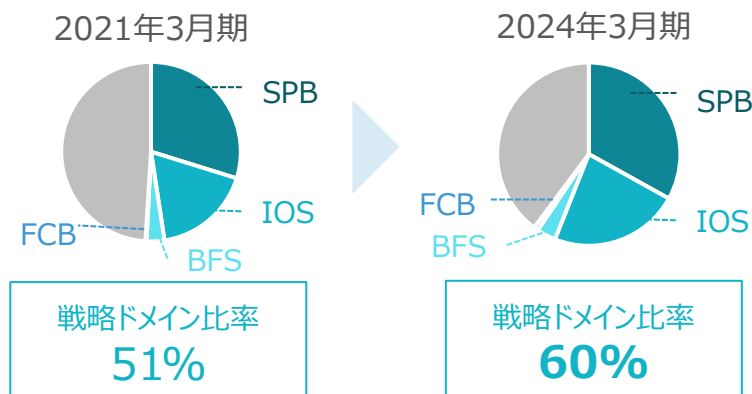
計数目標



EPS成長率 (1株当たり当期純利益成長率)

EPS成長率(CAGR)
10%超

戦略ドメイン比率

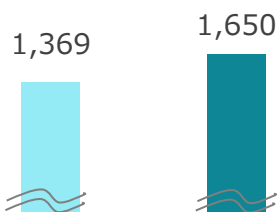


セグメント計数目標

サービス IT

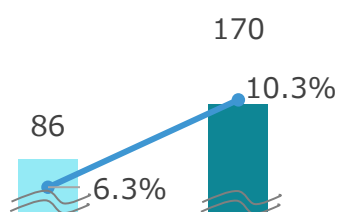
- ペイメント領域の成長戦略の推進
- 社会課題解決型サービス事業の強化
- サービスマネジメントを強化し、収益性向上

売上高（億円）



2021年3月期 2024年3月期

営業利益（億円）

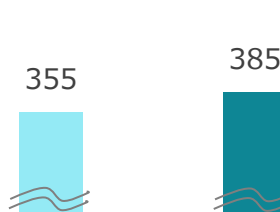


2021年3月期 2024年3月期

BPO

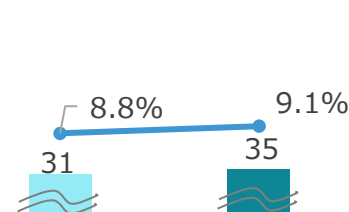
- 市場需要を捉えた成長戦略推進
- 業務プロセスのデジタル化等を通じた付加価値の向上

売上高



2021年3月期 2024年3月期

営業利益

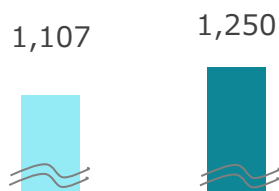


2021年3月期 2024年3月期

金融 IT

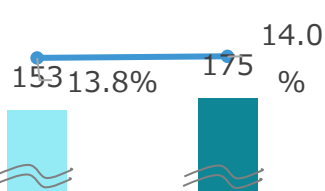
- カード、銀行等の顧客との戦略的パートナーシップの強化、共創の促進
- DXによる高付加価値化、継続的生産性改革

売上高



2021年3月期 2024年3月期

営業利益

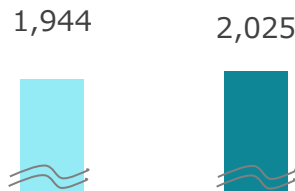


2021年3月期 2024年3月期

産業 IT

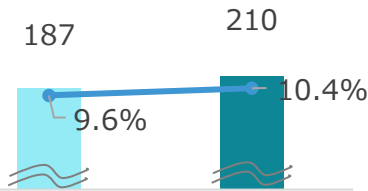
- 産業・公共分野の顧客との戦略的パートナーシップの強化、共創の促進
- DXによる高付加価値化、継続的生産性改革

売上高



2021年3月期 2024年3月期

営業利益



2021年3月期 2024年3月期

(参考) 戦略ドメインについて

- グループビジョンに掲げる「2026年にTISインテックグループの中心となっているべき4つの事業領域」

① ストラテジックパートナーシップビジネス (SPB)

業界トップクラスの顧客に対して、業界に関する先見性と他社が追随できないビジネス・知見を武器として、事業戦略を共に検討・推進し、ビジネスの根幹を担う

(目指す姿)

パートナーシップを強化し、事業戦略の検討と事業課題の形成・解決を通じてお客様の成長を実現

(推進施策)

- ・お客様の経営課題に対して仮説・提案を通じて解決
- ・グループの総力を上げ、先進技術・強み商材を活用
- ・経営層レベルを軸として各階層でお客様との関係性を強化
- ・ビジネスパートナーとして共同事業を立ち上げ 等

③ ビジネスファンクションサービス (BFS)

当社グループに蓄積した業界・業務に関する知見を組み合わせ、先進技術を活用することにより、顧客バリューチェーンのビジネス機能群を、先回りしてサービスとして提供する。

(目指す姿)

IOSに業務サービスを付加し、自動化等による効率化を図ることで、高付加価値な業務サービスを提供

(推進施策)

- ・お客様のバリューチェーンを担い、事業拡大に寄与
- ・機械化・自動化による労働集約ビジネスからの脱却
- ・グループのIOSに業務サービスを付加
- ・グループの営業チャネルを活かし、提供 等

② ITオフリングサービス (IOS)

当社グループに蓄積したノウハウと、保有している先進技術を組み合わせること、顧客より先回りしたITソリューションサービスを創出し、スピーディに提供する。

(目指す姿)

TISインテックグループの強みをIOSに発展させ、労働集約型から非価格競争・知識集約型へ転換

(推進施策)

- ・スピードを重視したスキーム・制度の整備
- ・ビジネスパートナーと連携したエコシステムの構築
- ・グループの営業チャネルを活かし、提供 等

④ フロンティア市場創造ビジネス (FCB)

当社グループが保有する技術・業務ノウハウ、顧客基盤を活かして、社会・業界の新たなニーズに応える新市場/ビジネスモデルを創造し、自らが事業主体となってビジネスを展開する。

(目指す姿)

TISインテックグループが事業主体として新たな市場創造を実現

(推進施策)

- ・お客様との共同事業で新規事業への挑戦
- ・事業パートナーとの共創で、イノベーション発揮
- ・個人の事業アイディアを生かした事業創出 等

ITで、社会の願い叶えよう。



TIS INTEC
Group

＜本資料の取り扱いに関して＞

本資料は、著作権法及び不正競争防止法上の保護を受けております。資料の一部あるいは全部について、TIS株式会社から許諾を得ずに、複写、複製、転記、転載、改変、ノウハウの使用、営業秘密の開示等を行うことは禁じられております。本文記載の社名・製品名・ロゴは各社の商標または登録商標です。