

# TISインテックグループ 中期経営計画（2018-2020）

---

2018.5.10

TIS株式会社

# グループビジョン2026

2016年7月の事業持株会社体制への移行を機に、グループ役職員一同が力を結集して企業価値をさらに高めていくため、将来を見据えた新たなグループビジョンを策定（2017年5月発表）。

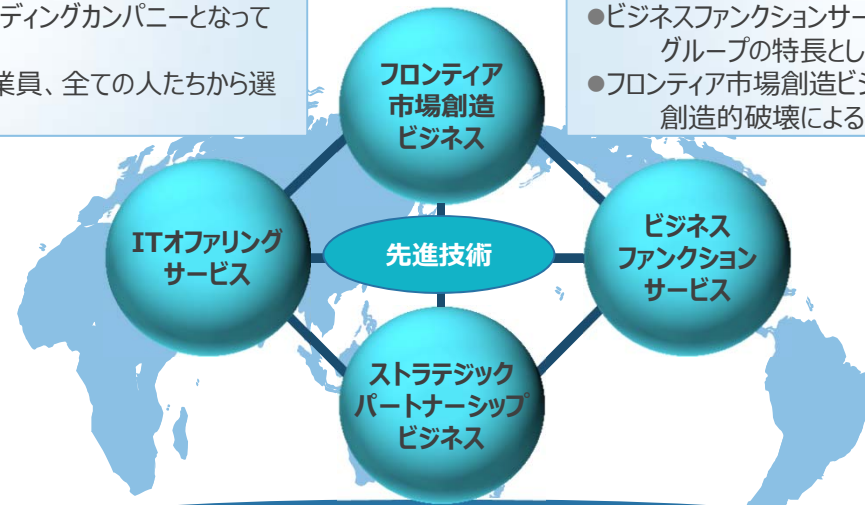
## 2026年の企業像 「Create Exciting Future」 先進技術・ノウハウを駆使しビジネスの革新と市場創造を実現する

### グローバルで目指すポジション

- 業界トップクラスの企業から、常に戦略パートナーとして頼りにされる魅力的な存在となっている
- 既成業界・市場の変革に常にチャレンジし、新たな市場を創造するイノベーターとして評価されている
- IT企業を超え、新たな業態におけるリーディングカンパニーとなっている
- 高い知名度を誇り、お客様、社会、従業員、全ての人たちから選ばれる企業グループとなっている

### 戦略ドメイン

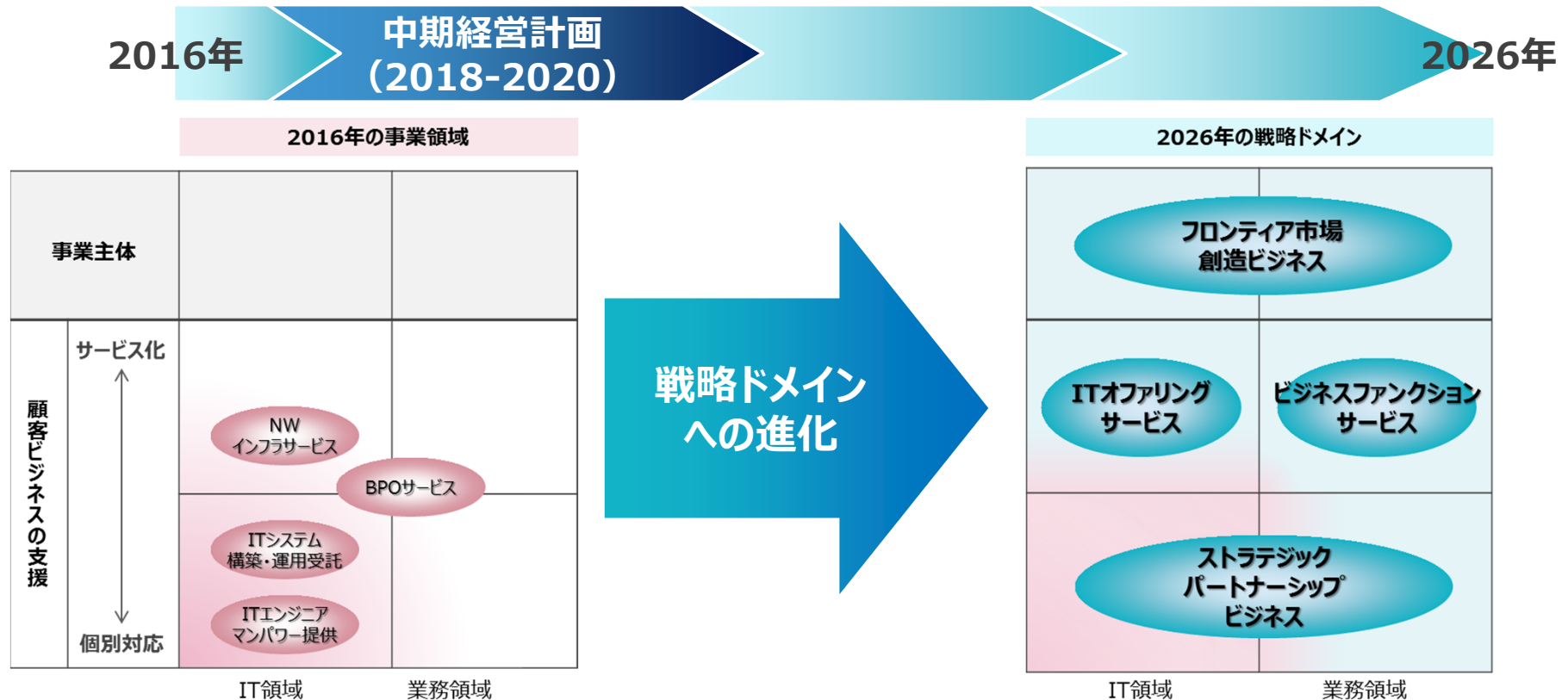
- ストラテジックパートナーシップビジネス（SPB）：  
収益基盤と技術・ノウハウ基盤を両立
- ITオフリングサービス（IOS）：  
先行投資型ビジネスとして利益の主軸
- ビジネスファンクションサービス（BFS）：  
グループの特長として認知され成長を牽引
- フロンティア市場創造ビジネス（FCB）：  
創造的破壊による爆発的な成長を牽引



TISインテックグループ 経営資源

## 中期経営計画（2018-2020）の位置づけ

中期経営計画（2018-2020）では、グループビジョン2026の達成に向けた土台構築のため、スピード感ある構造転換を実施。戦略ドメインの拡充を推進。



戦略ドメイン  
比率  
(売上高ベース)

2018年3月期

35%

2021年3月期

50%

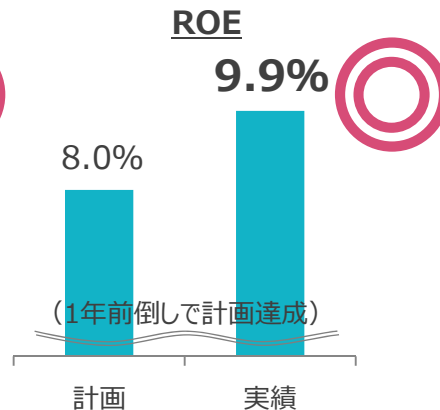
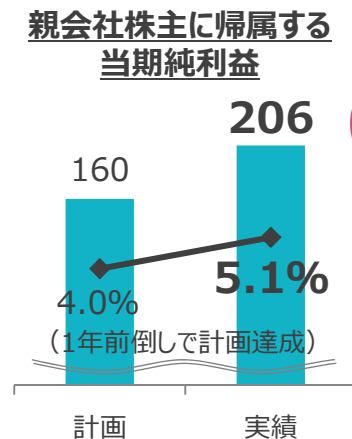
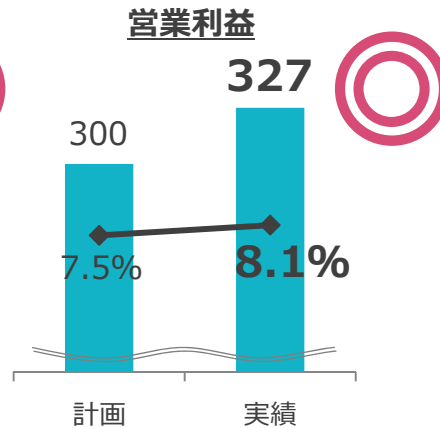
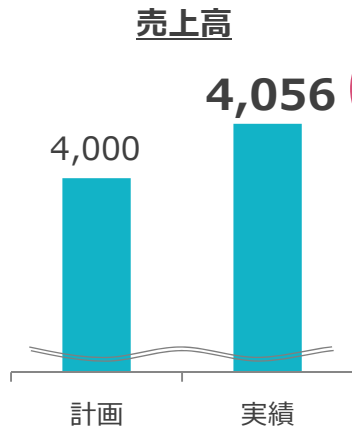
70%以上

# 前中期経営計画の振り返り

(単位：億円)

計数計画は、全項目において計画を過達。基本コンセプトに基づく施策も多くが進展。一部に課題はあるものの、全体としてはグループの成長を実現。

## 計数計画 (2018年3月期)



## 基本コンセプト

### ■利益重視

- ・業績拡大に合わせ、収益性も着実に向上。
- ・不採算案件の抑制も進むが、低水準でのコントロール継続が課題。

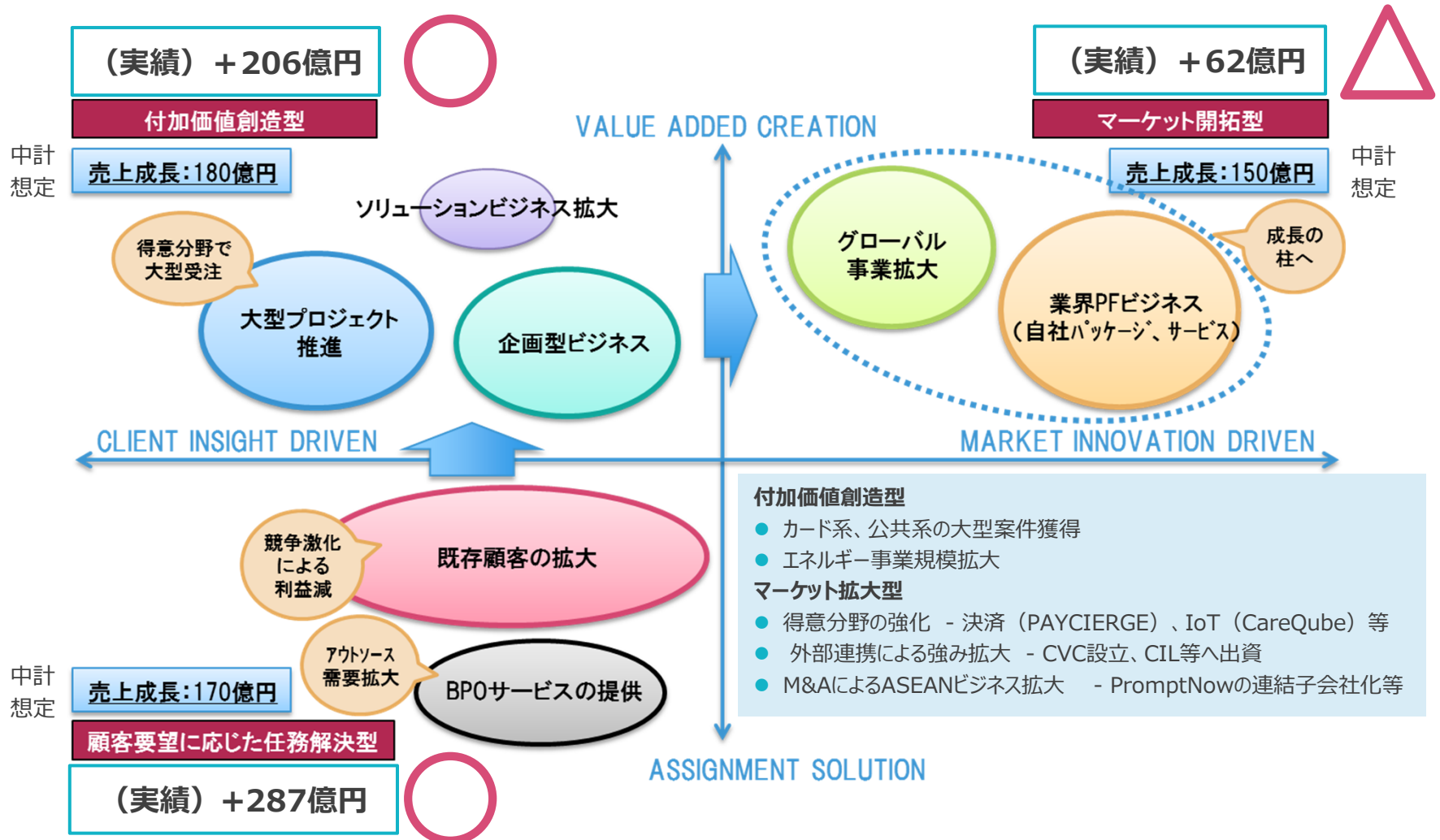
### ■ITブレイン

- ・「顧客要望に応じた任務解決型」に加え、「付加価値創造型」の伸長がグループ全体の売上規模の拡大を牽引。
- ・「マーケット開拓型」への変革はスピード感が課題。

### ■ポートフォリオ経営

- ・事業持株会社体制への移行を含め、グループ全体最適に向けた諸施策は着実に進展。

# 前中期経営計画の達成状況：「ITブレイン」



## 前中期経営計画の達成状況：「ポートフォリオ経営」

	主な取組みの成果	
グループ事業の 全体最適推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループガバナンス強化のため事業持株会社化を実施</li> <li>● TIS⇔インテック間の事業移管（国保、電力・ガス事業）を実施</li> <li>● 国内外のBPO事業についてアグレックスへの集約推進</li> </ul>	○
グループ共通機能 の統合・集約	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ共通システム拡大は、効果の高い部分のシステムの集約を優先</li> <li>● 東京、大阪、名古屋のオフィス一体化</li> <li>● CMSのグループ全面展開実現、グループ全体の資金効率を向上</li> <li>● 政策保有株式、データセンターの見直しを実施し、資産効率を向上</li> </ul>	△
経営管理の 高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● IFRS導入検討プロジェクトを推進</li> <li>● 新マネジメント体制に合わせたセグメントの見直し検討等を実施</li> <li>● 海外グループ会社を中心とした税務強化（BEPS対応）</li> <li>● 2016年3月期より統合報告書発行により、IR高度化を推進</li> <li>● 内部統制管理体系を整理・集約、グループ内部統制委員会に一本化</li> <li>● 雇用のダイバーシティに向け、女性の活躍推進に注力 ※女性活躍推進法に基づく「えるぼし」の最高位認定をグループ4社が取得</li> </ul>	○
一体感ある 企業文化の醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2016年7月より、グループ全体のロゴ一体化</li> <li>● グループビジョン2026の策定、浸透活動の推進</li> <li>● グループ報の創刊</li> </ul>	○

## 外部環境の認識及び今後の主な課題

### 外部環境

#### マクロ環境

<国内> 人口減少、少子高齢化、労働人口減少、経済低成長、働き方の多様化 等  
<海外> 新興国の成長、グローバル化、ボーダーレス化 等

#### IT業界 (含むBPO)

業界の垣根の消滅、ネットワーク化の加速、労働集約型システム受託開発の利益率低下、多重下請け構造の変化、生き残りをかけた合従連衡による寡占化、海外企業による国内マーケットの席卷 等

#### 顧客動向

業界概念の変容、ビジネスの前提としてITを活用、日本企業の海外進出加速、システム内製化の進展、少子高齢化に伴う人材不足によるアウトソース領域拡大

#### 技術動向

労働集約型産業でのAI活用、IoTの一般化、通信の超高速化、大容量化、仮想現実との融合 等

### 主な課題

- 『既存事業から新ドメインへの転換』、『新ドメイン創出に向けた投資・要員転換』
- 現在の事業領域での効率的な収益成長、経営資源のコア事業への集中
- ASEAN地区における面展開の加速
- 多様な社員が働きやすい環境作りを行い、意欲的に取り組める環境の実現
- グループの変革を牽引するモデル人財の重点的な育成

持続的な成長・企業価値向上の実現のためには、社会の大きな変化に先んじて、グループのさらなる変革により、「構造転換の推進」と「強靱な経営基盤の確立」が重要。

## 中期経営計画（2018-2020）の概要

# Transformation to 2020

～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～

多様な社員が信頼・誇り・連帯感を持ち  
**生き生きと働いている**  
会社



**バリューチェーン改革**  
による高付加価値化  
(技術/社会研究成果を価値向上へ)



構造転換に向けた  
成長投資額

3  
年間で

**800** 億円



**構造転換**

により戦略ドメイン売上割合  
全体の50%



売上高 **4,300** 億円

営業利益 **430** 億円

営業利益率 **10** %

ASEAN地区



**トップクラス**

のIT連合体へ

経営効率化により

ROE **12%**

事業活動を通じて

**環境・社会の**

**課題解決** に貢献する企業へ





## 基本方針・重要な経営指標

### <基本方針>



### <重要な経営指標> (2021年3月期)

**戦略ドメイン比率**  
**50%**

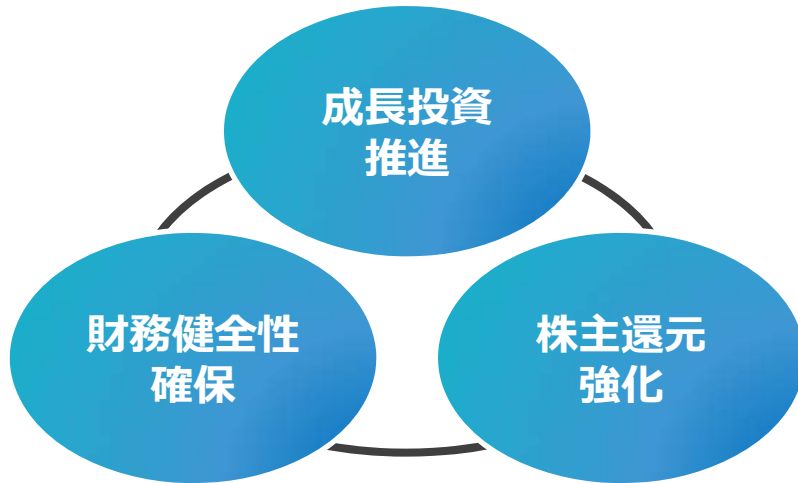
**営業利益**  
**430億円**

**営業利益率**  
**10%**

**ROE**  
**12%**

## ROEのさらなる向上に向けて

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。



### 成長投資の推進

- 先行投資やM&A等、成長投資を積極化。3年間で最大800億円の投資実行を想定。構造転換推進により、戦略ドメイン比率50%・営業利益率10%を目指す。

### 財務健全性の確保

- 格付「A格」の維持を念頭に、自己資本比率は50%以上を確保、D/Eレシオは0.5倍程度まで許容。

### 株主還元の強化

- 総還元性向の目安を35%から40%に引き上げた上で、安定的な配当成長を通じて配当性向は2021年3月期に30%を目指す。
- 保有する自己株式は原則として発行済株式総数の5%程度を上限とし、超過分は消却。

### <ROE目標の達成イメージ>

ROE  
9.9% (2018年3月期) → 12.0% (2021年3月期)

当期純利益率	5.1% (2018年3月期)	→	6.7% (2021年3月期)	構造転換の推進による収益性向上
×				
総資産回転率	1.15 (2018年3月期)	→	やや低下 (2021年3月期)	成長投資推進による事業資産増加
×				
財務レバレッジ	1.70 (2018年3月期)	→	やや上昇 (2021年3月期)	有利子負債主体の資金調達等による自己資本比率の増加抑制

## 構造転換戦略

戦略ドメインの拡大を通じた持続的な成長のため、価値観・制度等を含めた構造転換を推進。



2018年3月期実績

2021年3月期計画

戦略ドメイン売上高

1,420億円

**2,150億円**

戦略ドメイン比率

35%

**50%**

# 構造転換戦略：目指す姿・推進施策（創出・転換・拡大）のイメージ

## 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

## ②IT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で、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）

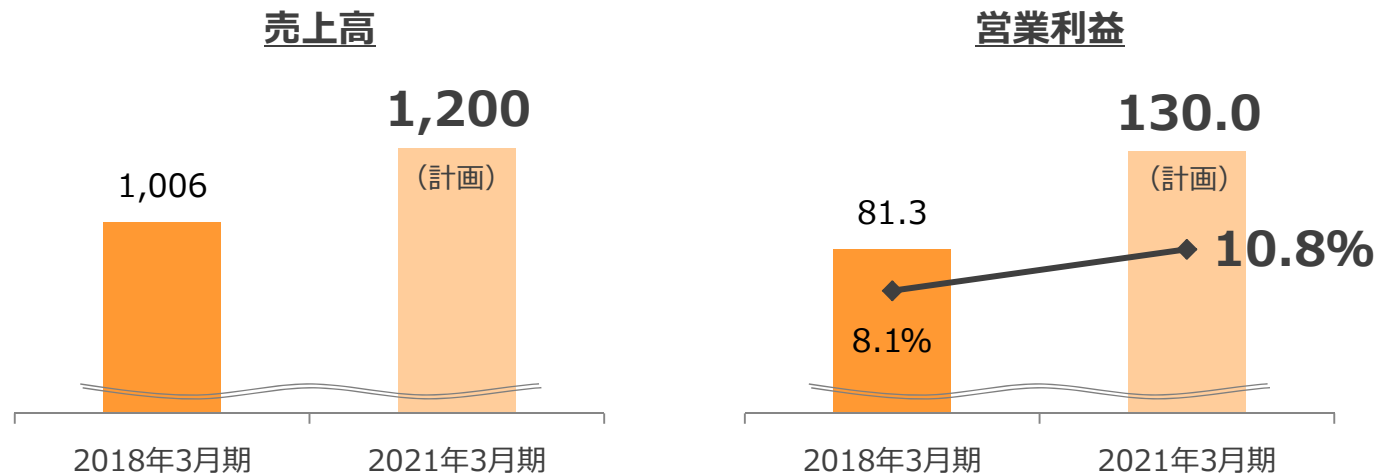
- ・お客様との共同事業で新規事業への挑戦
- ・事業パートナーとの共創で、イノベーション発揮
- ・個人の事業アイデアを生かした事業創出 等

# 構造転換戦略：サービス型ビジネスの推進

(単位：億円)

IOSの中核であるサービス型ビジネスを成長エンジンとし、培ってきた強みの発展、投資の積極的な実施、オープンイノベーションの活性化等を通じて、グローバルでの事業成長を強力に推進。

## サービス型ビジネスの計数計画



## 重点テーマ

<b>Payment</b>	あらゆる決済手段への多様化への対応、個人と企業を繋ぐ役割を担う
<b>業界プラットフォーム</b>	ノウハウのサービス化、他成長エンジンとの融合し、業界スタンダードのデジタルビジネス基盤を構築
<b>ERP</b>	高度化されたベストプラクティスの「アセット化・横展開モデル」の徹底を推進
<b>AI</b>	AI事業の伸長、及びあらゆるグループのサービスにAIを付加し、グループ全体の成長に寄与
<b>IoT</b>	グループ内外の資源を結集し、IoTプラットフォームを構築
<b>その他先端技術</b>	ブロックチェーン・ロボティクス・XR等の先端技術の積極的な活用により、高付加価値化をドライブ

# 決済事業戦略

## PAYCIERGE2.0

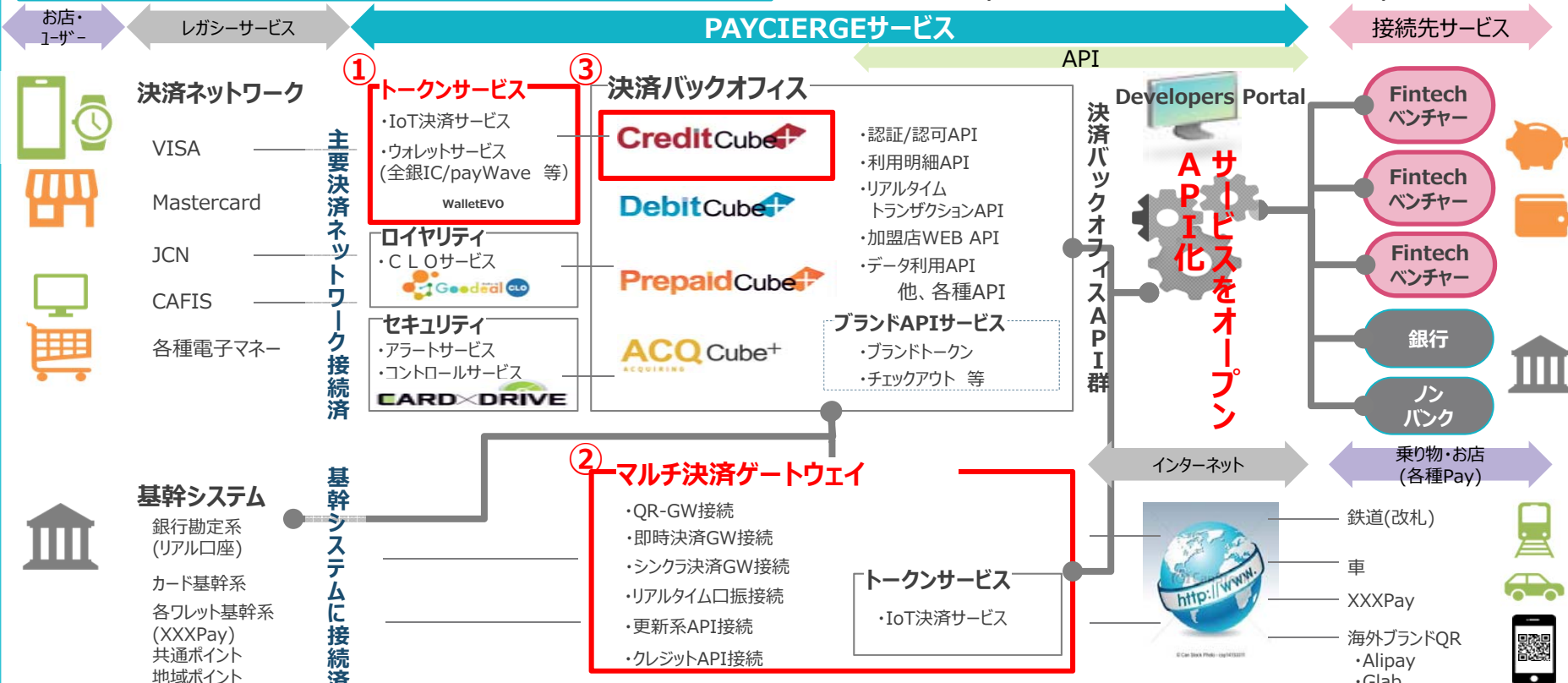
安心・安全・便利なサービスを提供  
キャッシュレス社会の実現



デジタルバンキングプラットフォーム構想  
～API連携で銀行をより身近な存在へ～

- ① **トークンサービス**をベースとしたウォレットサービスを展開
- ② **マルチ決済ゲートウェイ**をベースとしたQR決済サービス等を展開(海外ブランド・国内XXXPayと接続)
- ③ デビット/プリペイドサービスに続き、**クレジットSaaS型サービス**を企画 (サービス共同利用型で事業展開を予定)

- IoT決済へ!
- 外国人の国内決済が便利に!
- APIベース!



# グローバル戦略

ASEANトップクラスのIT企業連合体の組成を目指し、事業領域拡大・戦略的投資を推進。

ステップ1：中国展開

ステップ2：タイ・シンガポール・ベトナムの三極展開

ステップ3：資本・業務提携を通じてASEAN諸国で  
グローバル事業を拡大・面展開を加速  
+ 有望な商材・最先端技術の獲得・投下



- 決済・銀行・ERPを重点事業領域とし、拠点間連携を強化
- 欧米・中国・ASEANの有望な商材、最先端技術を投下
- 戦略的投資を積極的に推進し、ポートフォリオを拡大
- グローバル人材の育成・拡充を推進

## <中国・ASEANにおける展開拠点>



## <近年の主なM&A・出資実績>

<b>PT Anabatic Technologies Tbk</b> 2015年7月 資本・業務提携（28%出資＝持分法適用会社） インドネシア証券取引所上場のインドネシア国内トップクラスのIT企業	<b>売上高：385億円</b>	顧客基盤 ソリューション
<b>MFEC Public Company Limited</b> 2014年4月 資本・業務提携（20%出資＝持分法適用会社） タイの上場IT企業、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	<b>売上高：102億円</b>	顧客基盤 ソリューション
<b>I AM Consulting Co., Ltd.</b> 2014年6月 連結子会社化 タイにおけるSAP関連ITソリューションをトータルプロデュースするコンサルタント集団	<b>売上高：22億円</b>	顧客基盤 ソリューション
<b>PromptNow Co., Ltd.</b> 2016年5月 連結子会社化 金融機関向けに自社モバイルサービスを多数保有するタイの有力FinTechプレイヤー	<b>売上高：2.6億円</b>	ソリューション
<b>上海訊聯数据服务有限公司(CardInfoLink)</b> 2017年9月 資本・業務提携（10%出資） QRコード決済ソリューション等を武器に中国・グローバル展開中のFinTechプレイヤー		ソリューション

# 経営高度化・効率化戦略

## ■コーポレートガバナンスの強化

- ・独立社外取締役比率の向上  
 : 取締役総数9名のうち独立社外取締役3名体制へ (2018/6/26予定)
- ・取締役会のダイバーシティ推進  
 : 初の女性役員 (独立社外取締役) を選任 (2018/6/26予定)
- ・取締役の選任・報酬等の決定プロセスの客観性及び透明性確保  
 : 「指名委員会」・「報酬委員会」の導入 (委員の過半数は独立社外役員)

独立社外取締役比率  
1/3 (9名中3名)

初の女性役員選任  
(独立社外取締役)

指名委員会  
報酬委員会

## ■本社機能の高度化・効率化推進

- ・TIS・インテックによる「本社系機能高度化プロジェクト“G20”」の推進  
 : グループ基幹システムの統合等による業務・IT効率化  
 : シェアードサービス子会社の吸収合併 (2018/7/1予定) 等による機能集約
- ・コーポレートブランド広報機能の強化
- ・法務・知財マネジメントの高度化
- ・IFRS導入検討プロジェクト (継続)

本社系機能高度化  
プロジェクト“G20”

グループ  
基幹システム統合

本社系コスト  
10%削減

## ■コーポレートサステナビリティへの取組み強化

- ・役職員の企業価値向上に対する意欲向上  
 : 取締役等に対する業績連動型株式報酬制度の導入  
 : 信託型従業員持株インセンティブ・プランの導入
- ・「社会性」に対するさらなる意識強化  
 : 「コーポレートサステナビリティ委員会」の設置 (決定)  
 : 「グループコンプライアンス宣言」、「グループ行動規範」の制定

業績連動型  
株式報酬制度

信託型従業員持株  
インセンティブプラン

コーポレート  
サステナビリティ委員会



# 投資戦略

先行投資やM&A等、構造転換推進のための成長投資を積極化。最大800億円を想定。

投資方針	主な投資の目的（想定）
<b>新サービス創出のためのソフトウェア投資 (170億円)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社サービス開発への投下</li> <li>● 事業利益の内、一定割合を投資に回し、継続的な競争力強化</li> </ul>
<b>構造転換を促進するための人財投資 (80億円)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略ドメイン・先端技術分野への転換を実現する人財育成</li> <li>● グループ全体の最適人財配置に資する人財ポートフォリオ構築</li> </ul>
<b>先端技術獲得のための研究開発投資 (50億円)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 時代を先回りした、先端技術の研究</li> <li>● オープンイノベーションの活性化</li> </ul>
+	
<b>戦略ドメイン伸長のための投資 (500億円 ※M&amp;Aを含む)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ノウハウ獲得やサービス促進等を目的とした新規企業への出資</li> <li>● アライアンス先に対する追加出資（株式保有比率増）</li> </ul>

## <投資管理の方針>

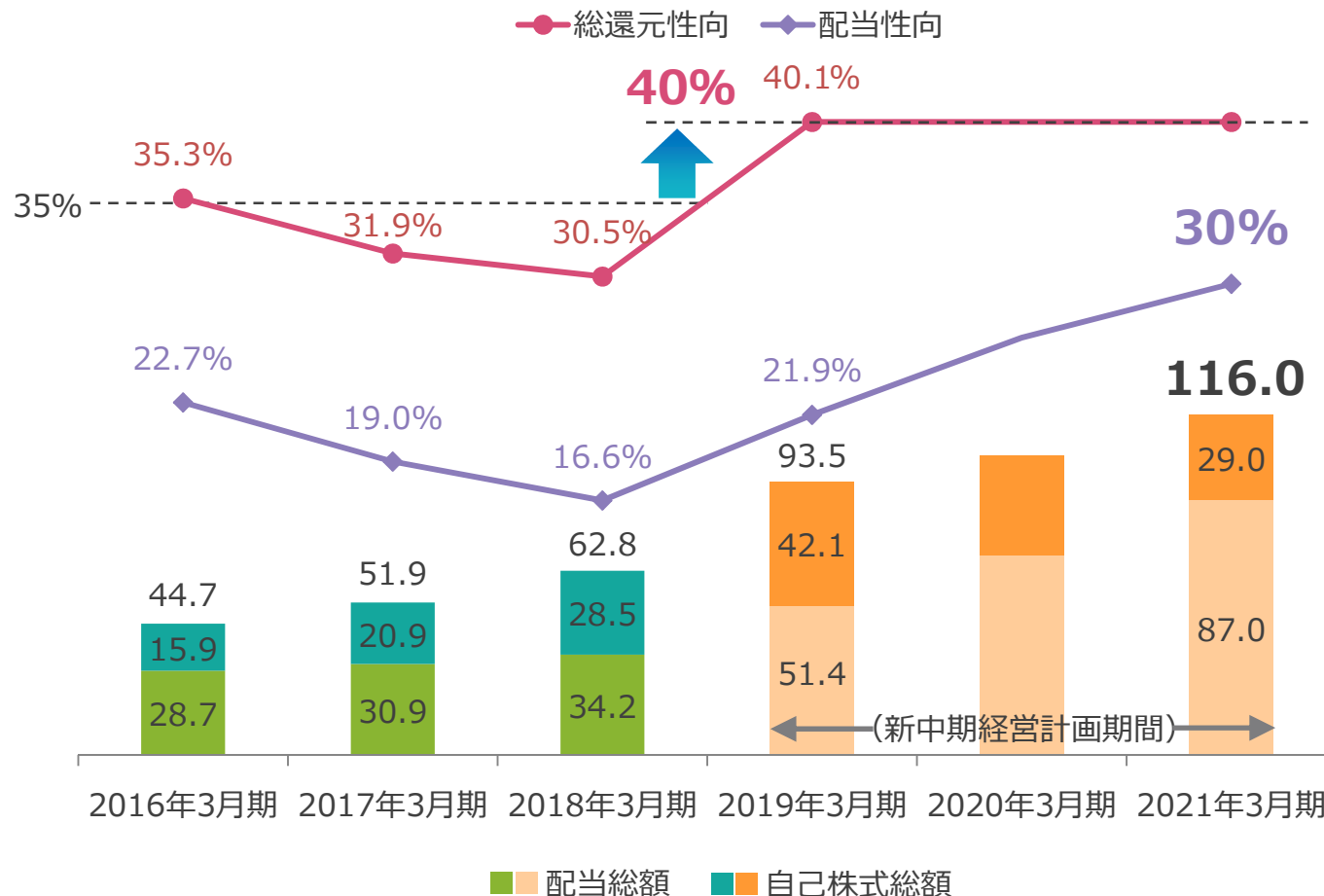
### **積極的な投資から適正リターンを獲得すべく、投資管理を高度化**

投資効率性指標と資本コストに基づく投資案件の厳選、及び撤退マネジメントの厳格化

# 株主還元の基本方針等

(単位：億円)

- ・総還元性向の目安を35%から40%に引き上げ。配当性向は安定的な配当成長を通じて2021年3月期に30%を目指す。
- ・保有する自己株式は原則として発行済株式総数の5%程度を上限とし、超過分は消却。



総還元性向 (目安)  
**40%**  
(35%から引き上げ)

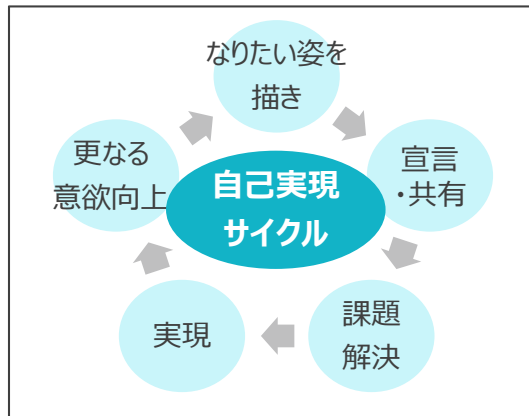
配当性向 (目安)  
**30%**  
(2021年3月期)

自己株式保有  
**5%程度を上限**  
(超過分は消却)

# 人財戦略

グループ成長の大きな源泉として、社員の自己実現を重視。働きがい向上と人財マネジメント強化により、多様な人財が活躍できる仕組み・風土の構築を推進。

## 自己実現サイクルの循環による働きがい向上

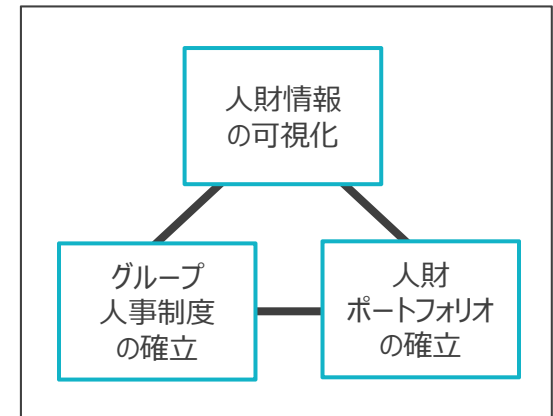


## グループの変革を牽引するモデル人財の重点的な育成

### 構造転換を牽引する人財像

- 戦略ドメインを牽引する  
アカウントマネージャー、サービスマネージャー
- 事業戦略を顧客とともに策定する  
コンサルティング人財
- 業界知見・業務ノウハウを商品化できる  
サービスプロデュース人財
- 新たな事業を企画、立ち上げ、推進できる  
社内起業家人財
- 戦略ドメインを品質と生産性で支える  
高度な技術人財

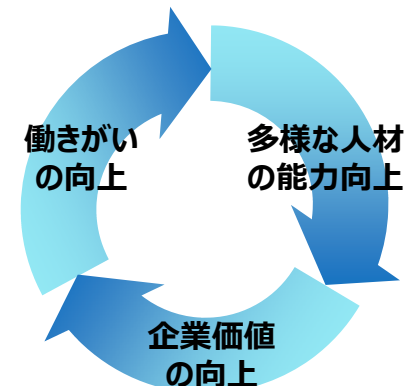
## グループ人財の最適配置を実現する仕組み・制度の整備



TIS内に人事本部を設立。「マニフェスト」を掲げて施策を強力に推進。  
⇒ベストプラクティスをグループ会社に展開予定。

### 人事本部が担う3つの使命

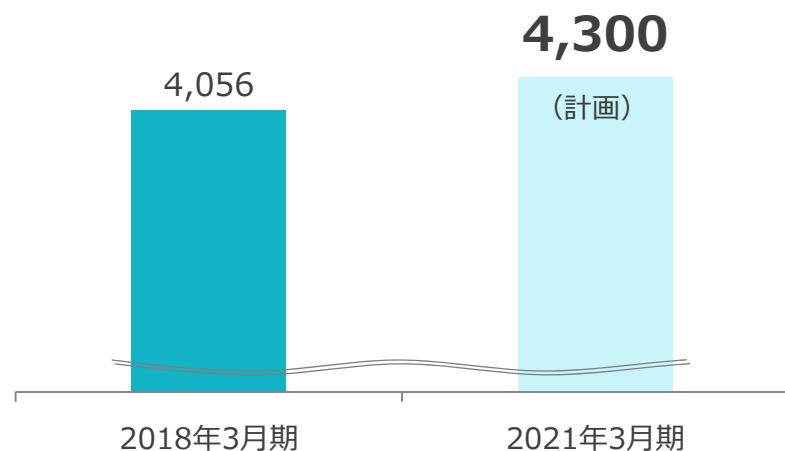
- 「1 働きがいの高い会社を目指し、制度面・環境面を早く・強く推進します。」
- 「2 最適な人材配置を目指すと共に、自己実現が可能な環境を提供します。」
- 「3 労務関連コンプライアンスを徹底し、安全で快適な会社を作ります。」



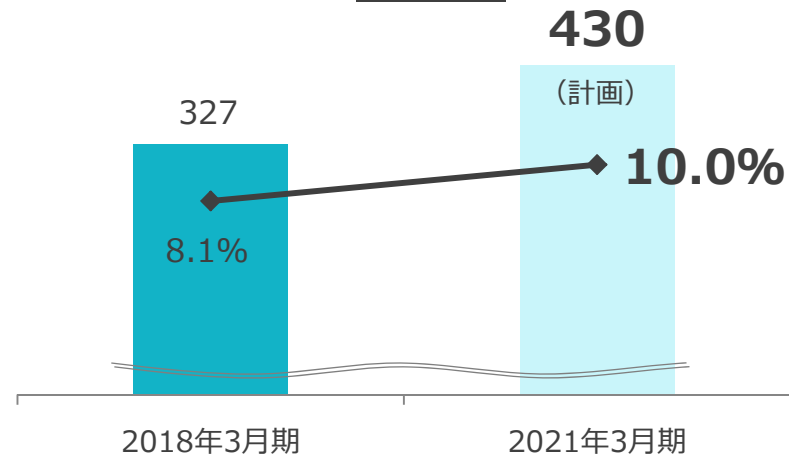
# 計数計画

(単位：億円)

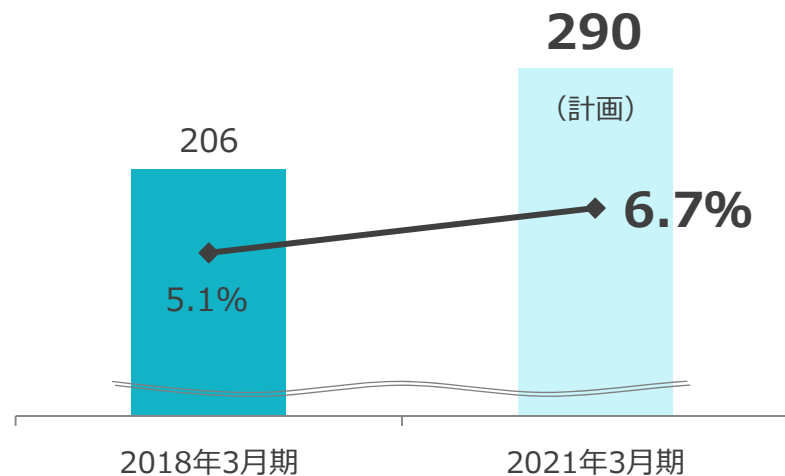
## 売上高



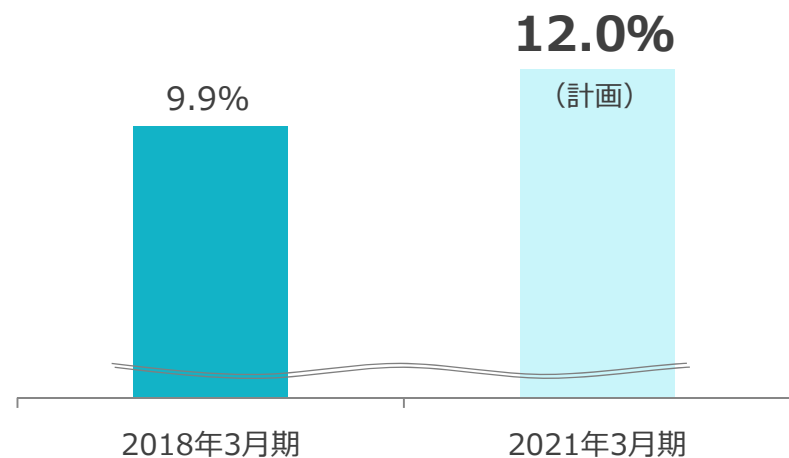
## 営業利益



## 親会社株主に帰属する当期純利益



## ROE



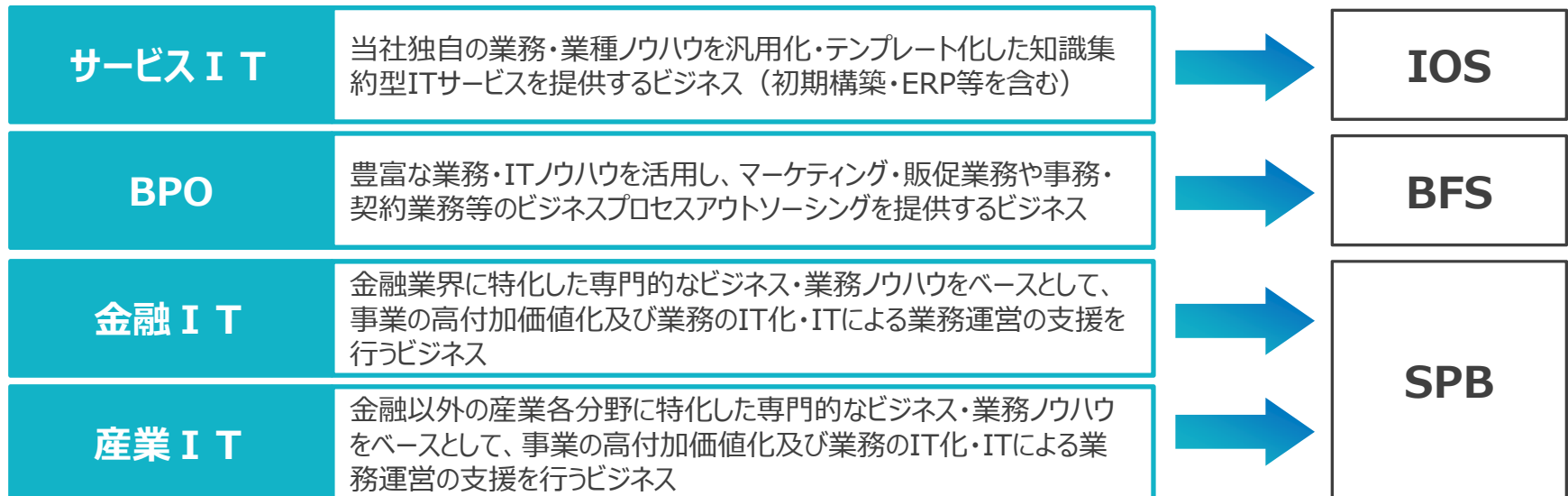
## 構造転換の推進に向けた開示セグメント変更

構造転換の推進に向け、当社マネジメント体制を変更し、「サービス事業統括本部」と「インダストリー事業統括本部」に組織改正。これに伴い、マネジメントアプローチの観点から開示セグメントを2019年3月期より変更。なお、運用等に関わる受注情報の開示も開始。

### <セグメント変更の主なポイント>

- 「サービスIT」を事業単位とし、成長エンジンであるサービス型ビジネスへの構造転換を推進。
- 「BPO」を事業単位とし、業務ノウハウと先端技術活用を組み合わせたBPO高度化により事業推進。
- データセンター事業は、当社グループの幅広い事業を支えるIT基盤と位置付け各セグメントに包含。

### <新開示セグメント>



※上記以外に「その他」セグメントあり。

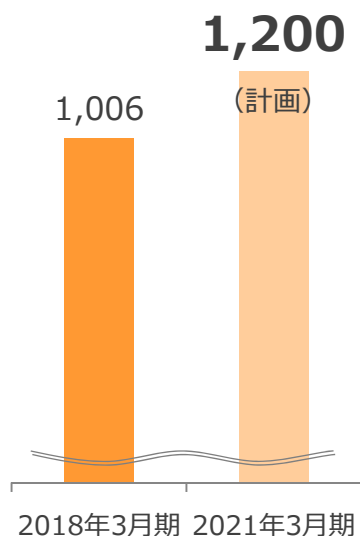
# 中期経営計画（2018-2020）

## 売上高・営業利益の増減計画イメージ（主要セグメント①）

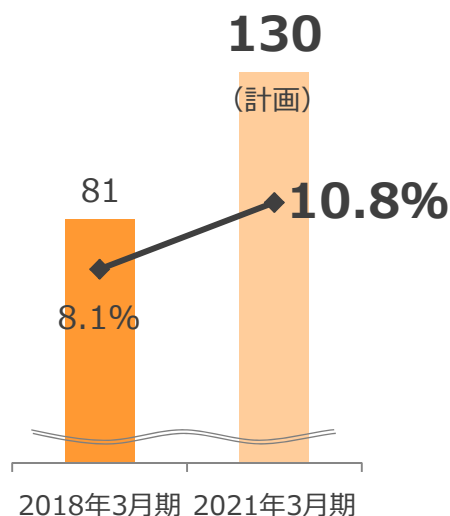
（単位：億円）

### サービスIT

#### 売上高

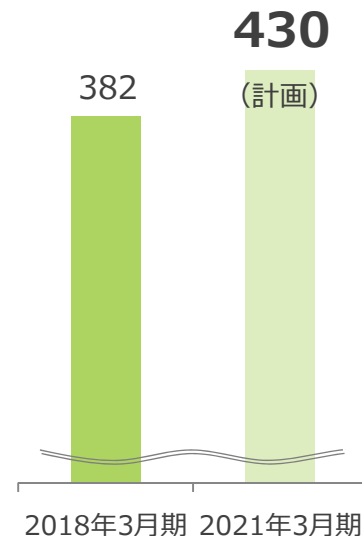


#### 営業利益

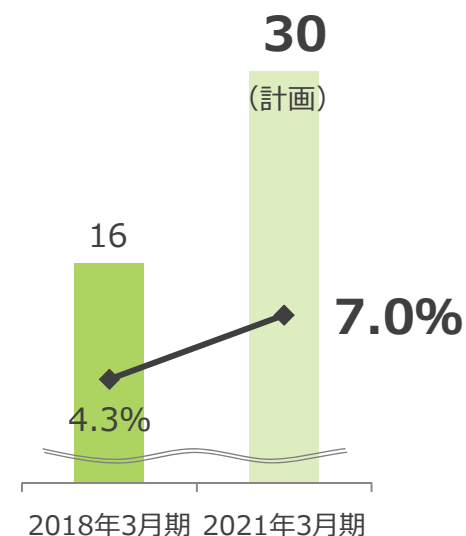


### BPO

#### 売上高



#### 営業利益



### 事業成長戦略・注力ポイント

- 成長エンジンへの経営資源の重点配分と先端技術活用により、顧客に先回りした先行投資型ビジネスへの転換による事業拡大(IOS)
- 決済ビジネスの構造変化を捉え、デビット、プリペイドに加え、クレジットでも先行投資型サービス事業を展開

### 事業成長戦略・注力ポイント

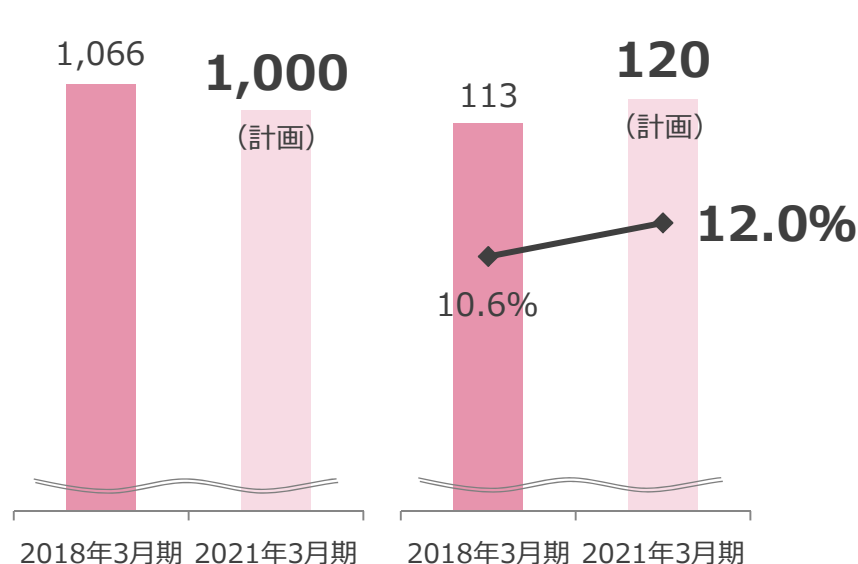
- BPO集約効果と事業構造改革による既存エントリー業務等の粗利率改善
- 高度化した複合型BPOへのシフト、強みである業務知識と先端技術の活用を組み合わせたBPO高度化による事業拡大・収益性向上(BFS)

# 中期経営計画（2018-2020）

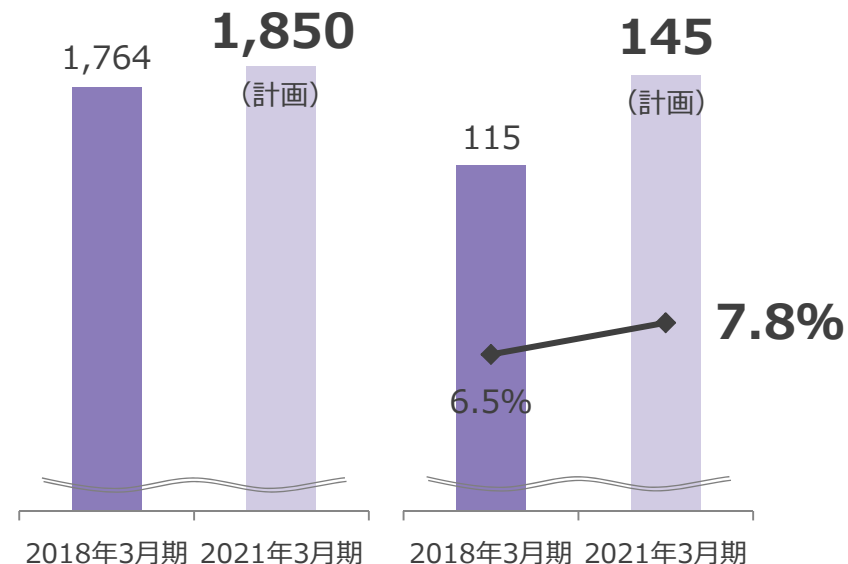
## 売上高・営業利益の増減計画イメージ（主要セグメント②）

（単位：億円）

### 金融IT



### 産業IT



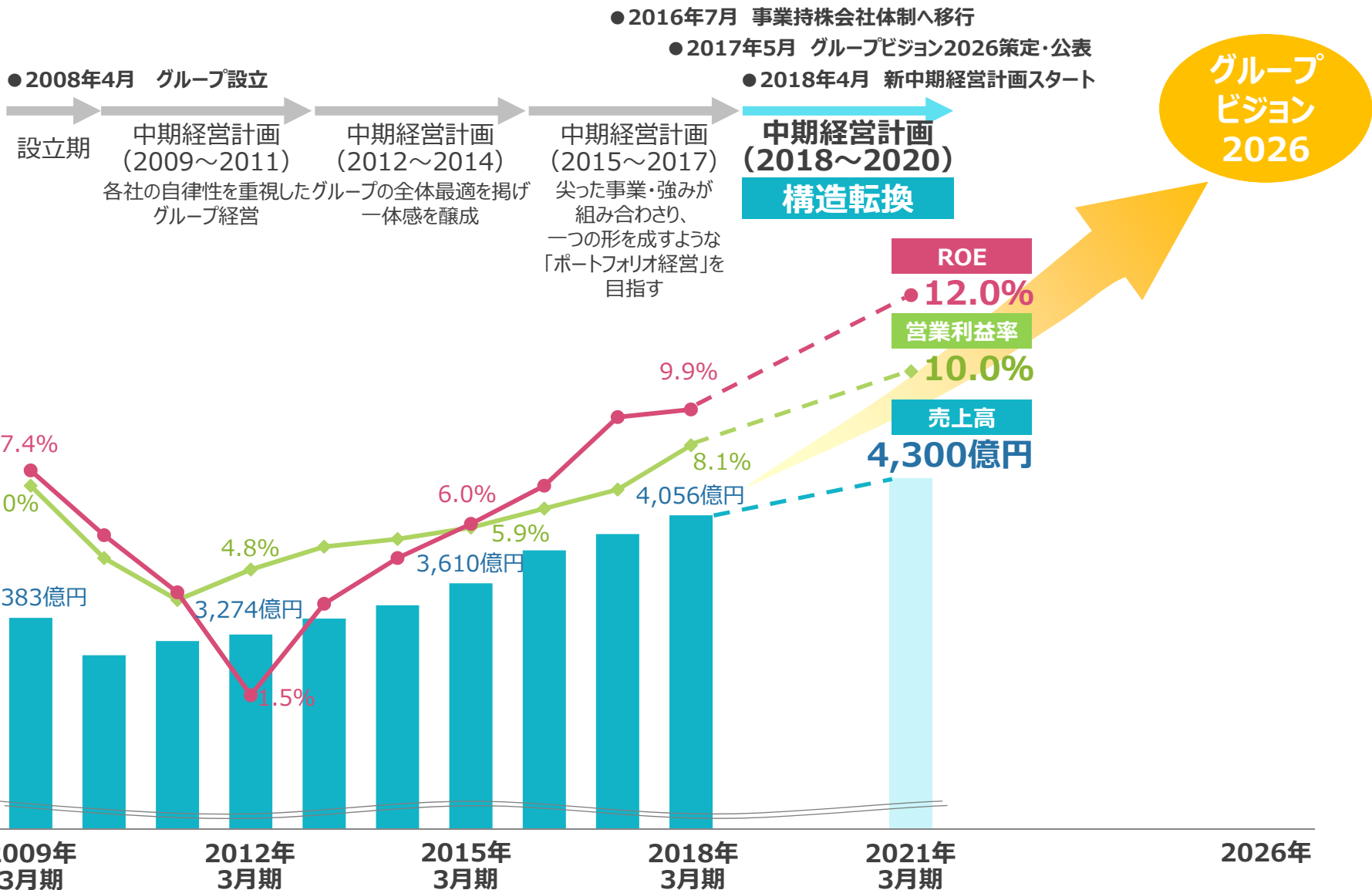
### 事業成長戦略・注力ポイント

- カード、銀行、保険の幅広い顧客とのパートナーシップ強化、事業創出による事業拡大(SPB)
- Mode2等デジタルイノベーションやAI等先端技術活用による提供価値向上、エンハンスメント革新活動等の生産性向上施策推進による収益性向上

### 事業成長戦略・注力ポイント

- 産業・公共分野の幅広い顧客とのパートナーシップ強化、事業創出による事業拡大(SPB)
- Mode2等デジタルイノベーションやAI等先端技術活用による提供価値向上、エンハンスメント革新活動等の生産性向上施策推進による収益性向上

# さらなる企業価値向上を目指して







### <ロゴマークに込めた思い>

新たな挑戦の場を表現する「オーシャンブルー」と、堅実さと確かな技術の裏付けを表現する「インテリジェントグレー」の2色で表現されるロゴマークには、私たちのコアコンピタンスである『IT』2文字を包含しています。グループ各社が異なるエキスパートであり、その集合体としてのTISインテックグループの一体感、そして未来へ向かって進み続ける躍動感を表現しています。

### <ブランドメッセージ「Go Beyond」>

現状に満足せず、常に新たなチャレンジを求めて「その先に向かって」歩み続ける。クライアントの課題をクリアするだけでは満足せず、クライアントのさらにその先にあるお客様のニーズを先取りして、「一歩進んだ提案をしていく」という当社グループの強い意思を表明しています。

#### (ご注意事項)

- ・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。
- ・2019年3月期から新マネジメント・アプローチの適用に伴い、セグメント区分を変更しています。2018年3月期数値は変更後のセグメントに組み替えて算出したものです。