

統合報告書 2024

2024年3月期 (2023年4月1日~2024年3月31日)



TIS株式会社 〒160-0023 東京都新宿区西新宿8-17-1 住友不動産新宿グランドタワー

【お問い合わせ】 企画本部 経営管理部 IR・SR室 E-mail: tis_ir@tis.co.jp

<https://www.tis.co.jp/>

TIS202409

証券コード :3626

ITで、社会の願い叶えよう。

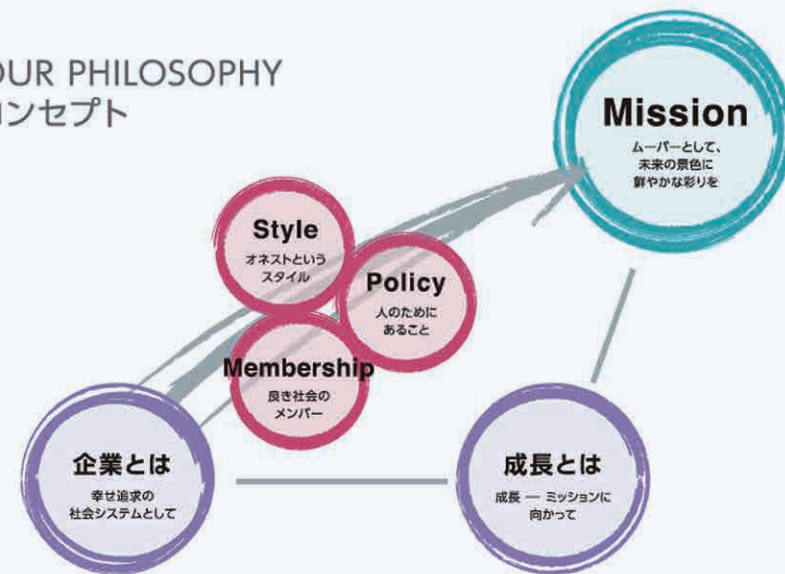
私たちの使命は、
先進的なデジタル技術やノウハウを駆使し、
これまでにない新たな発想とやり方で
世の中が抱えている課題を解決すること。
それによって社会にさらなる活力と彩りを与え、
昨日より笑顔であふれる未来を創造したい。
ITには、明日をもっと明るくする力があるはずだから。

グループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」

「OUR PHILOSOPHY」はTISインテックグループの価値観です。
グループの経営、企業活動、役員や社員などの構成員において、大切にしている考えやあり方を幅広く明確化しており、当社グループの全ての営みはこの「OUR PHILOSOPHY」を軸に行われます。



OUR PHILOSOPHY コンセプト



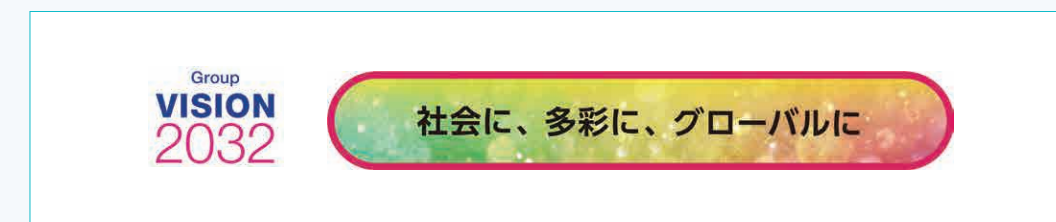
Mission | ムーバーとして、未来の景色に鮮やかな彩りを

ミッションは、TISインテックグループが果たすべき社会的役割であり、TISインテックグループの存在意義です。
ここに掲げた「ムーバー」とは、世の中を新しい世界へと動かしていくモノやコト、システムを生み出す人のことです。
つまりTISインテックグループおよびTISインテックグループ構成員のことです。
TISインテックグループはデジタル技術を駆使したムーバーとして、未来のまだ見ぬ景色の中に、
社会を魅了する斬新な可能性や選択肢の提供によって鮮やかな彩りをつける存在でありたいと考えています。
詳細はこちら ▶ <https://www.tis.co.jp/company/policy/philosophy/>

「グループビジョン2032」—TISインテックグループがやりたい姿

「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グループとなることを目指します。社会課題解決に向けて、革新的な技術の積極採用や異業種能力を取り込みながら事業の多角化とグローバル化を進め、ビジネスの革新と市場創造を実現します。

詳細はこちら ▶ <https://www.tis.co.jp/ir/policy/vision/index.html>



グループ行動規範

当社グループは、社会的責任を果たし、信頼と透明性を維持するために、
判断・行動するための基準を具体化したものとして「グループ行動規範」を定めています。
詳細はこちら ▶ <https://www.tis.co.jp/group/sustainability/governance/compliance/declaration/>

編集方針

当社グループでは、統合報告書を株主・投資家の皆様をはじめとした全てのステークホルダーの方々との対話のための重要なツールと位置付けています。本報告書では、当社グループの持続的な企業価値向上に向けた考え方や取り組みについて、より分かりやすくご理解いただくために、重要な財務・非財務情報を関連付けながら特にお伝えしたい重要性の高い事項を中心に編集しています。より詳細な情報は当社ウェブサイトをご参照ください。

今回は、新たに策定した長期経営方針「グループビジョン2032」とその実現に向けたファーストステージである中期経営計画(2024-2026)に焦点を当て、フロンティア開拓という挑戦を通じて、どのように企業価値向上していくのかについてご紹介しています。

本報告書が、皆様の当社グループに対する理解促進の一助となり、また、皆様との対話の充実に役立つことを願っています。

情報開示体系



当社ウェブサイトのご案内

全てのステークホルダーのみならず、最新の情報をタイムリーに提供します。

IR情報
決算関連資料、IR関連のニュース、最新イベント等を掲載しています。
<https://www.tis.co.jp/ir/>

サステナビリティ情報
サステナビリティの取り組みについて掲載しています。
<https://www.tis.co.jp/group/sustainability/>

<p>報告対象範囲 対象組織：TIS単体、TISインテックグループ 対象期間：2023年4月1日～2024年3月31日 ※一部に2024年4月以降の活動内容も含まれます。</p> <p>発行年月 2024年9月 ※掲載されている情報は発行時点のものです。</p> <p>参考にしたガイドライン 国際統合報告フレームワーク、価値協創ガイダンス2.0</p>	<p>免責事項：本報告書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）が冊子作成時点で入手している情報およ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。</p> <p>本報告書に掲載されている商品またはサービス等の名称は、各社の商標または登録商標です。</p>
--	--

目次

イントロダクション

- グループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」..... 1
- 編集方針／情報開示体系..... 3
- トップメッセージ..... 5



実績が語る力：TISインテックグループとは

- 成長の軌跡..... 11
- TISインテックグループについて..... 13
- 数字で見る TISインテックグループ..... 15
- ITサービス市場における位置付け..... 17

未来を切り拓く：長期ビジョンと価値創造ストーリー

- 長期視点で目指す方向性..... 19
- グループビジョン2032 持続的な成長に向けて..... 21
- 価値創造プロセス..... 23
- 価値創造の源泉・競争優位性..... 25
- サステナビリティ経営..... 27
- マテリアリティに関する取り組みと目標..... 29
- ステークホルダーエンゲージメント..... 32
- ステークホルダーダイアログ..... 33

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



成長を支える基盤：経営高度化とステークホルダーエンゲージメント

- コーポレートガバナンス座談会..... 84
- コーポレートガバナンス..... 87
- コンプライアンス／情報セキュリティ／
- 個人情報保護..... 101
- リスクマネジメント..... 103
- 品質管理／生産革新..... 105
- 自然資本—地球環境のために..... 107
- 社会・関係資本—お客様とともに..... 111
- 社会・関係資本—ビジネスパートナーとともに..... 112
- 社会・関係資本—株主・投資家とともに..... 113
- 社会・関係資本—地域・社会とともに..... 114

※人的資本については中期経営計画の基本戦略 | 人材戦略(P53) 参照



データ編

- 会社データ..... 116
- 連結財務・非財務ハイライト..... 119
- 連結財務サマリー..... 121
- 非財務サマリー..... 125
- 社外からの評価..... 127



表紙のご説明

朝日の中に堂々と佇む多彩色のモチーフは、未来への入り口であり、新しいスタートを意味します。

新中期経営計画のスローガンである「Frontiers 2026」のもと、デジタル技術によって鮮やかな彩りある未来を切り拓くという意味と、まだ見ぬ未来の可能性を表現しています。

**次世代を見据えた
持続的成長の礎を築くべく
徹底的にフロンティア開拓に
取り組んでまいります。**



代表取締役社長

岡本安史

次の10年に向けて私たちにはさらなる進化が必要です。

2024年4月、当社グループは「グループビジョン2032」とその実現に向けたファーストステージである中期経営計画(2024-2026)をスタートさせました。

前中期経営計画では、デジタル化の加速を追い風に、コロナ禍を乗り越えて着実に成長を遂げてきました。しかし、社会を取り巻く環境は依然として不透明な状況が続いており、あらためてこれからの将来を見通すことが非常に困難な時代になったと感じています。

また、技術革新はこれまでも増して加速度的に進んでおり、特にAIはかつてインターネットが社会変革をもたらしたように、社会に根差した技術として進化しつつあります。さらに量子コンピュータの進化など、今後はビジネスモデルや社会のあり方を変えうるテクノロジーが次々と実用段階に入り、ますますITの力が社会に不可分となってきます。こういった状況の中で成長を続けるには、今を冷静に分析しながらこれからの社会に不可分なITをしっかりとビジネス化する、柔軟性と適用力がこれまで以上に重要になってくるというのが私の考えです。

新しいスタートにおいては、今までやってきたことの延長線だけでなく、社会やお客様との対話を通してニーズをいち早く捉え、フロンティア開拓の基本方針のもと、新しい挑戦に向けて一步を踏み出していき、そんな意識を我々一人ひとりが持って取り組んでいかなければならないと思っています。もちろんその根底として「OUR PHILOSOPHY」を変わらない我々の価値観として堅持していくのは当然のことです。

前中期経営計画では大きな成果を挙げる一方で、課題も残りました。

前中期経営計画で掲げた重要経営指標については、その多くを2023年3月期に1年前倒しで目標を達成する等、しっかりと向上させることができました。また、こうした成果の原動力となった従業員の頑張りに報いるという経営の責務を果たすために報酬の引き上げも継続的に実現しました。定性面でもサステナビリティ経営の高度化をはじめ、フロントライン強化の実現を支えるコンサルタントの拡充、タイのMFECを中心としたグローバル事業の拡大等、全体としては着実に進捗したと考えています。一方で、課題として残ったのは、ITオフリングサービス(IOS)の立ち上がりや収益性向上に想定よりも時間がかかっていることです。

当社グループは、現在も進化を続けているデジタル決済プラットフォーム「PAYCIERGE(ペイシェルジュ)」に基づく決済事業戦略をIOS成長の牽引役として位

置付けています。この3年を振り返ると、クレジットSaaS(正式名称はクレジットカードプロセッシングサービス)がサービスインできたこと、今後の中長期的な成長を見据えた積極的な投資による機能拡充が進んだことはIOSの事業規模拡大に大きく貢献しました。しかしながら、リカーリング比率が大きく高まる状況にはまだ至らず、収益性の点では期待通りの成長とはなりません。スマートフォンの普及を通じたデジタル口座ニーズが増加し、よりライトな決済ニーズが急速に広がっていること等を踏まえ、既に決済事業戦略は柔軟に一部リプランしており、短期的にはライトニーズへの対応を進めながら、クレジットSaaSの営業活動を継続する等、引き続き「PAYCIERGE」全体での面展開による事業拡大を目指していきたく考えています。

新グループビジョンについて

“社会に、多彩に、グローバルに”価値を提供します。

「グループビジョン2032」では、“社会に、多彩に、グローバルに”をテーマとしています。引き続き、社会課題の解決には取り組みますが、「社会に」の意味合いが、仕事で「社会に」貢献することは当たり前だという考え方に変わってきています。「多彩に」と「グローバルに」は多様性を示し、多様な人材から多様なビジネスを生み出し、多様な価値・選択肢を社会に提供すること、同時に「グローバルに」は、日本に限定することなく、東南アジア市場を中心としたグローバル企業を目指す意思表明でもあります。

上記のテーマを踏まえて、「グループビジョン2032」では当社グループが注力する事業領域を示す戦略ドメインを一部見直しました。創業以来、受託型開発等を通じてお客様の事業をしっかりと支援することで、ストラテジックパートナーシップビジネス(SPB)を収益の柱として確立してきました。また、「グループビジョン2026」においては、先回りによる提案型ビジネスとしてIOSを立ち上げる等、戦略ドメインを軸とした構造転換を進めてきました。今回、ビジネスファンクションサービス(BFS)をIOSに統合し、名称もIT&ビジネスオフリングサービス(IOS:略称は変わらず)と改めましたが、業務を含めたサービスを提供することでIOSが第2の柱となるよう成長の加速を目指していきます。さらに将来を見据えた第3の柱の土台となるビジネスが生まれるように、これまでのフロンティア市場創造ビジネス(FCB)を見直し、新たに当社グループが直接的に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)、共創するビジネスパートナーとビジネスを促進するコ・クリエイションビジネス(CCB)を加えた4つを戦略ドメインとしました。

戦略ドメイン比率を2024年3月期の48%から2033年3月期には80%に引上げ、多様なビジネスがバランス良く組み込まれた事業ポートフォリオを目指すことで、当社グループが社会に対して際立つ存在感を示せるだけの成長が実現できると考えています。

※P22図参照：目指す戦略ドメインの構成

新戦略ドメインは社会的課題への直接アプローチと共創がテーマです。

近年は、当社グループが直接的にITで社会課題を解決する取り組みも増え、同時に異業種を含むビジネスパートナーとの共創も増えつつあります。そのような状況の中、より大切なことは自分たちがどのように社会とつながっているかを考えることであり、その結果として新しいビジネスが生まれます。SISとCCBを戦略ドメインとして具体化したことや、社会課題解決型事業の新規創出・推進強化を目的としたソーシャルイノベーション事業部を新設したことは、社会課題と共創を軸とした事業の発展を目指すための仕組みづくりの一環です。

当社グループはサステナビリティ経営におけるマテリアリティ（重要課題）をもとに当社グループが貢献する4つの社会課題「金融包摂」「健康問題」「都市への集中・地方の衰退」「低・脱炭素化」を特定しています。これら4つの社会課題に対しては特定の戦略ドメインにおいてのみ取り組むものではありません。例えば「金融包摂」というテーマに対しては、金融系のお客様に提供する基幹システムの構築をSPBとして取り組みますが、IOSの中核となる「PAYCIERGE」の提供や、SISやCCBで取り組むよ

うなMaaSや地域通貨等のサービス提供も含まれます。どの戦略ドメインが起点となるかに関わらず、社会やお客様に提供したい新しい価値を考えることがスタートで、社内外と連携しながら社会課題の解決を目指すことが何よりも重要だと考えています。

新中期経営計画について

未踏の地を進むフロンティア開拓を基本方針に掲げました。

2024年4月からスタートした中期経営計画（2024-2026）ではフロンティア開拓を基本方針に掲げています。

私は2021年4月に社長就任以来、フロントライン強化の大切さを従業員に伝えてきましたが、フロンティア開拓とはフロントライン強化からつながる言葉であると同時に、未踏の地を進む、新規事業への挑戦をより強く意識した言葉でもあります。従業員には折にふれて未来は自分たちが描いて、自分たちで開拓していくしかないと思われ続けていますが、ITを通して社会にどのように働きかけていきたいかを能動的に考える人材が中期経営計画（2024-2026）での飛躍を実現すると期待しています。

IOS、モダナイゼーション事業、グローバル事業が事業成長における重要テーマです。

中期経営計画（2024-2026）の3カ年で達成すべき事業上のテーマは3つ、IOSの収益性向上、モダナイゼーション事業、グローバル事業です。前中期経営計画期間

で複数の大規模開発プロジェクトがピークアウトし、この先は短期的にはやや成長角度が緩やかになる局面に入りますが、3つのテーマに徹底的に取り組むことが、さらにその先の事業成長と収益力強化につながると認識しています。

✓IOSの収益性向上

既にIOSは一定レベルの売上規模にまで拡大していますが、この3年間で収益面でも第2の柱として確立することを目指します。これまでIOSの中核である「PAYCIERGE」は様々な領域に積極投資し、機能を拡充することで進化を続けてきました。今後についてはクレジット/デビット/プリペイドなど、これまで売上成長期にあったサービスが2027年3月期に向けて収穫拡大期に入ると想定しており、売上成長の継続に加えて投資をしっかりとコントロールしながら収益を確保・増大していく流れをしっかりと作っていきたくと思っています。

また、2023年4月にグループインした日本ICS株式会社は非常に多数の中小企業をお客様に抱えています。これまで当社グループがSIでご支援してきた大規模なお客様だけでなく、より幅広い層へリカーリング型ビジネスを提供することで収益性向上につなげるとともに、最終的には我々の強みである決済領域において、将来のデファクトスタンダードとなりうるサービスの提供を目指します。

✓モダナイゼーション事業

経済産業省の『DXレポート～ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開～』でも指摘されているように、技術者の高齢化による人材不足や最新のビジネス要請との乖離などを理由としてメインフレームのオープン化は多くの企業で喫緊の課題となっています。メインフレームを使い続けることは、メンテナンスコストの増大だけでなく、業務改善スピードの低下や新たなビジネスチャンスへの参入遅延等、将来の経済的損失につながりかねません。お客様が直面しているこのような課題に対して、当社が独自開発して一部要素では特許を保有する「Xenlon～神龍 モダナイゼーションサービス」は短期間に安全かつ確実にモダナイゼーションを実現するツールとして高い評価をいただいています。COBOLなどのレガシー言語からJavaへの移行に関しては100%近い変換率を誇るだけでなく、変換後の高い保守性を確保し、動作時の性能も考慮したソースコードを自動生成できることが強みです。既に金融系および産業系のお客様においてメインフレームで稼働する大規模なアプリケーションのオープン化を安全・確実に遂行した実績が多数ありますし、マイグレーション後も根幹先として継続的にお取引いただいているお客様もいらっしゃいます。通常ですと、新規のお客様との信頼関係を構築し、戦略パートナーとし

て認めていただくには20-30年というくらいの長い年月がかかりますが、Xenlonは新たな根幹先となりえる新規のお客様の信頼を一気に獲得できる強力なソリューションだと大いに期待しています。

✓グローバル事業

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。これまでASEANを中心に、チャネルとテクノロジーの軸、後にコンサルティングの軸も加え、現地市場シェアの高い企業や高いテクノロジーを保有する企業との資本・業務提携を活発に行ってきました。この結果、2014年には40億円程度だった連結売上高も2023年には336億円、持分法適用会社等を含めた事業規模としては既に1,000億円を超える規模にまで成長しています。なお、2026年にはオーガニックグロースで連結売上高400億円程度を想定していますので、目標達成のためには今後も事業投資を戦略的に行うこととなります。投資先を決定する際には当社グループのグループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」に賛同いただけるかもポイントです。グローバル事業に限らないことですが、同じ価値観を共有できるかどうかは提携後の成否を左右する重要な鍵の1つと考えています。

一方で、グローバル事業の収益性はグループ全体と比較するとまだ低く、改善余地は大きいと見ています。引き続き日本のノウハウを東南アジアのグループ会社に導入することで経営効率を改善する等、収益性を高めるための取り組みを積極的に推進してまいります。それによって、彼ら自身が成長分野に対して投資ができるようになり、さらにグローバル事業の成長が加速する、そうした善循環を実現していきたいと考えています。

さらなる収益性向上を目指してPH営業利益、ROICを追加しました。

中期経営計画（2024-2026）では、重要経営指標として売上高6,200億円、営業利益率13.1%、ROE16%超、EPSのCAGR10%超とともに、初めて一人当たり（PH）営業利益350万円超、ROIC13%超を掲げました。当社グループはこれまで、収益性を意識した経営のもと、着実に業績を伸ばしてきましたが、さらなる収益性向上には従業員一人当たりの収益性が鍵だと考えています。

PH営業利益については従来から社内では管理していた指標ですが、社外にもコミットメントする意味で重要経営指標に加えしました。現時点では、先行投資型のサービス事業の立ち上がりが十分でないオフリングサービスや人手を介する単純なオペレーション業務の提供を少なからず含むBPMは一人当たりの指標が相対的に低い水



より大切なことは自分たちがどのように社会とつながっているかを考えること、その結果として新しいビジネスが生まれます。

準にあります。今回の戦略ドメイン見直しで、業務とサービスの結びつきを強めて付加価値を高めることで、収益性の向上が実現できると考えています。

また、ROICについてですが、当社グループは従来のシステム開発に留まらず成長のための先行投資をする場面が増えてきました。そういった中では、より投資効率のよい事業を成長させていくという考え方が重要で、きちんとPDCAを回して管理していく必要があります。これまで資本コストを意識した経営を重要視してきましたが、資本構成の影響を受けないROICを採用することで事業そのものの収益性に対する意識をより一層高めていく考えから設定したものです。

長期的な成長に向けて

リスクに的確に対応しつつ、変化をチャンスと捉えて事業に邁進します。

長期的な成長を実現していく過程では、人材の流動リスクや情報セキュリティ、自然災害や地政学リスク、様々なリスクが想定されます。また、当然のことながら新しい挑戦にはリスクが伴います。想定するリスクは全て事前に対応を準備する、その一方で想定し得ないリスクについてはいたずらに不安視せず、リスクを最小限に抑えつつも、新しい機会を最大限に活用するしかないと考えています。リスクとチャンスどちらに捉えるか、それは自分たちの考え次第です。例えば、生成AIをはじめとする新しい技術については当社グループのビジネスにマイナスの影響を与えるケースもあれば、サービスへの組み込みによるビジネス拡大や、生産性向上によるコスト削減など、大きくプラスの方向で貢献する可能性があり、対応を進めています。また、ヘルスケアやロボティクスなど、実証実験等を継続する分野においては新技術にいち早く対応しながら、新規事業の創出と確立に取り組んでまいります。

一人ひとりの人間力が高い集団を目指しています。

当社グループにおいては長らく構造転換をテーマに従業員の意識改革にも取り組んできました。近年のビジネスの進め方を見ると、私が事業部を率いていた10年前にこうあるべきと指向した方向に着実に進化し、コンサルタントを交えた提案型ビジネスや、社内外との連携が当たり前となりつつあります。当社グループの人材に必要なのは、ITビジネスにおける技術力、構築力、運用力、これらはベースとなる必要条件ですが、加えて重視するのが人間力です。お客様とのコミュニケーションを通じて本質的な課題を見抜く力があり、最終的にはお客様やビジネスパートナーから、もう一度一緒に仕事がしたいと

言っていただける人間力が強い集団でありたい、これこそ漢方薬と同じで一朝一夕に成し遂げるものではありませんが、そのように言い続けています。我々の仕事は人材が最も重要な経営資本であることは間違いありません。仕事ができるのは当たり前ですが、その上で私が従業員と一緒に実現したいのは人間的な魅力のある集団になることであり、それが強固な経営基盤や長期的な成長の礎になると考えています。

ステークホルダーの皆様へ

次の事業の柱を確立し、次世代につなぐことが私の役割です。

2021年4月に社長に就任して以降、私自身がフロントライン強化の先頭に立ち、当社グループの顔として多くの経営トップの皆様とお会いすることを心がけてきました。当社グループを知っていただくことで、現場が少しでも仕事がやりやすい環境となるよう、今後もフロンティア開拓の意識のもと、ステークホルダーの皆様とのエンゲージメントを継続かつ深化させてまいります。

中期経営計画(2024-2026)発表の際にもコメントしましたが、これからの3年はこれまでのように順調な事業環境が約束されているわけではありません。大型案件のピークアウト後の再成長をはじめ、対処すべき課題が多いことは変わりませんが、それらの一つ一つに対して真摯に向き合い、難しい局面を打破して成長していくのだという強い意志・決意のもと、目標達成に向けてやるべきことに対して徹底的に取り組んでまいります。

ITがますます社会で不可欠な存在となる今後に向けて持続的な成長を続けるべく、次の事業の柱を確立し、次世代につなぐことを私の役割として取り組んでまいり所存です。ステークホルダーの皆様には、より一層のご支援・ご協力のほど、よろしくお願い申し上げます。

実績が語る力:TIS インテックグループとは

成長の軌跡	11
TIS インテックグループについて	13
数字で見る TIS インテックグループ	15
ITサービス市場における位置付け	17



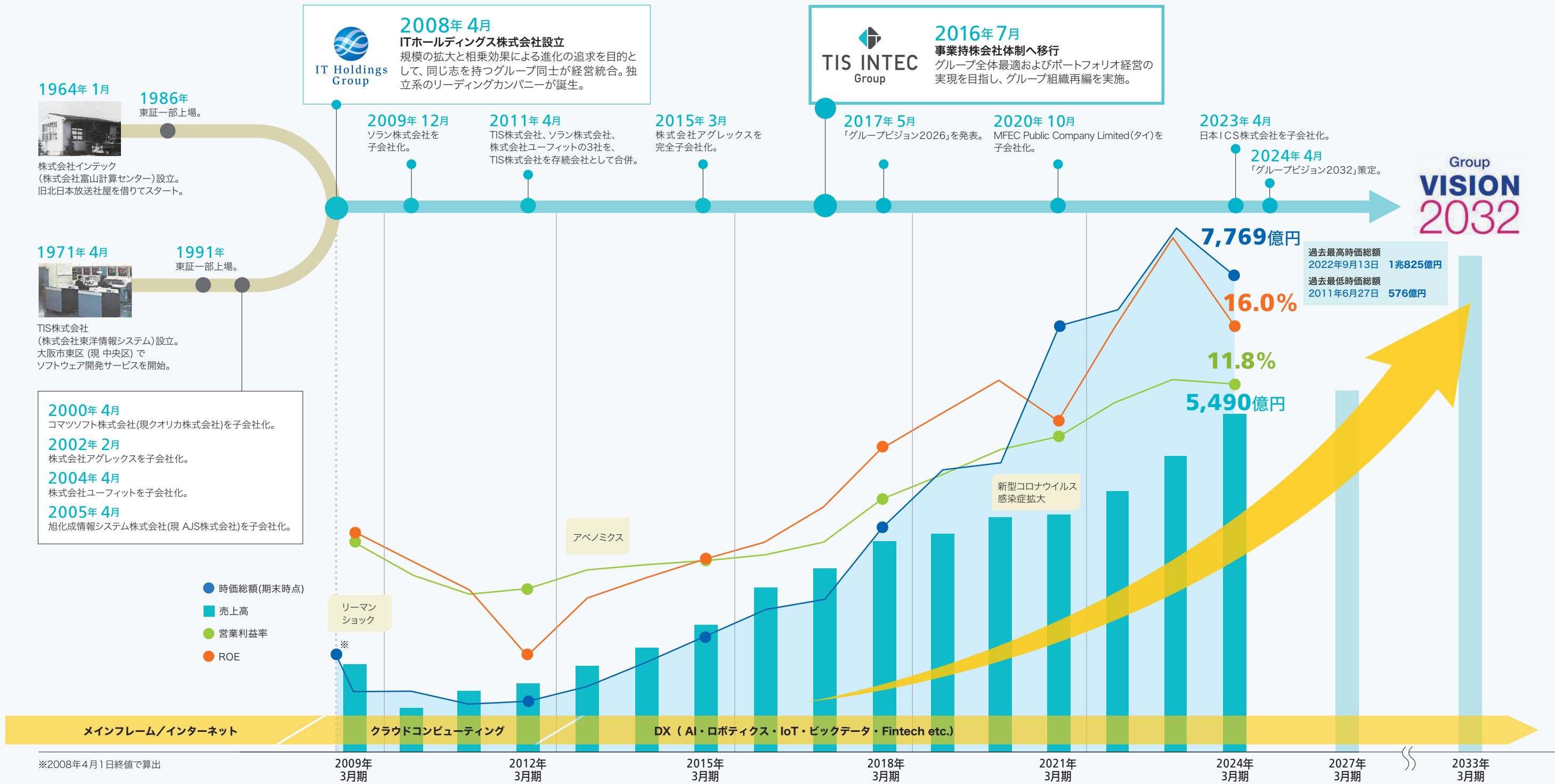
成長の軌跡

当社グループは、長年培ってきた先進技術・ノウハウを駆使して、新しい社会の活力を創造し、お客様とともに社会の期待を超え人々の幸せに貢献することを目指しています。

デジタル技術による社会発展への貢献という変わらぬ願い・使命のもと、これからもさらなる成長を果たし、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に向けて挑戦し続けます。

事業持株会社体制移行後の推移
2016年7月の事業持株会社体制への移行を契機に、グループ一体経営の推進力が強まりグループの成長が大きく加速。時価総額も順調に拡大。

	2016年3月期	2024年3月期
売上高	3,826億円	5,490億円
営業利益率	6.4%	11.8%
ROE	7.0%	16.0%
時価総額	2,338億円	7,769億円



イントロダクション

実績が語る力... TIS インテックグループとは

未来を切り拓く... 長期ビジョンと価値創造ストーリー

価値創造への道筋... 中期的な成長戦略とコミットメント

成長を支える基盤... 経営高度化とテクノロジーエンジニアリングシメント

データ編

TISインテックグループの3つの特徴・強み

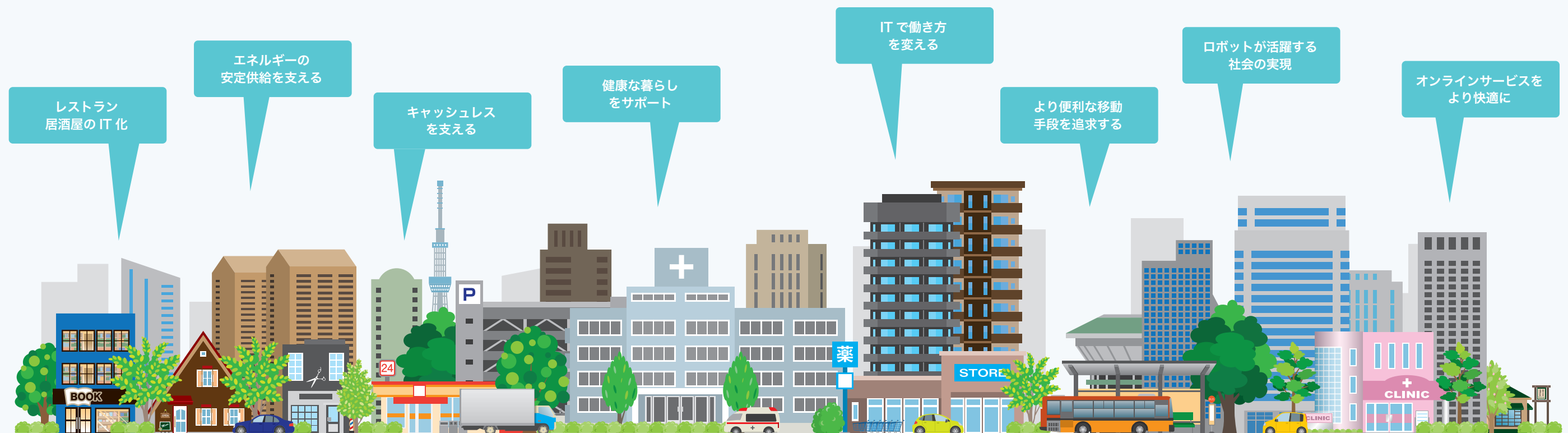
- ### 1. 強固な経営基盤

「幅広い顧客基盤」「充実した事業基盤」「安定した財務基盤」の3つの要素から構成され、事業を推進する大きな原動力に加え、良好な財務健全性と資本効率性を有しています。
- ### 2. 決済領域における圧倒的なプレゼンス

決済領域において日本を代表するシステムインテグレーターの地位を確立しています。また、SIビジネスで培ってきた強みを活かし、技術革新と決済の多様化に対応したサービス型ビジネスをいち早く推進しています。
- ### 3. 独立系による柔軟・スピーディーな経営戦略

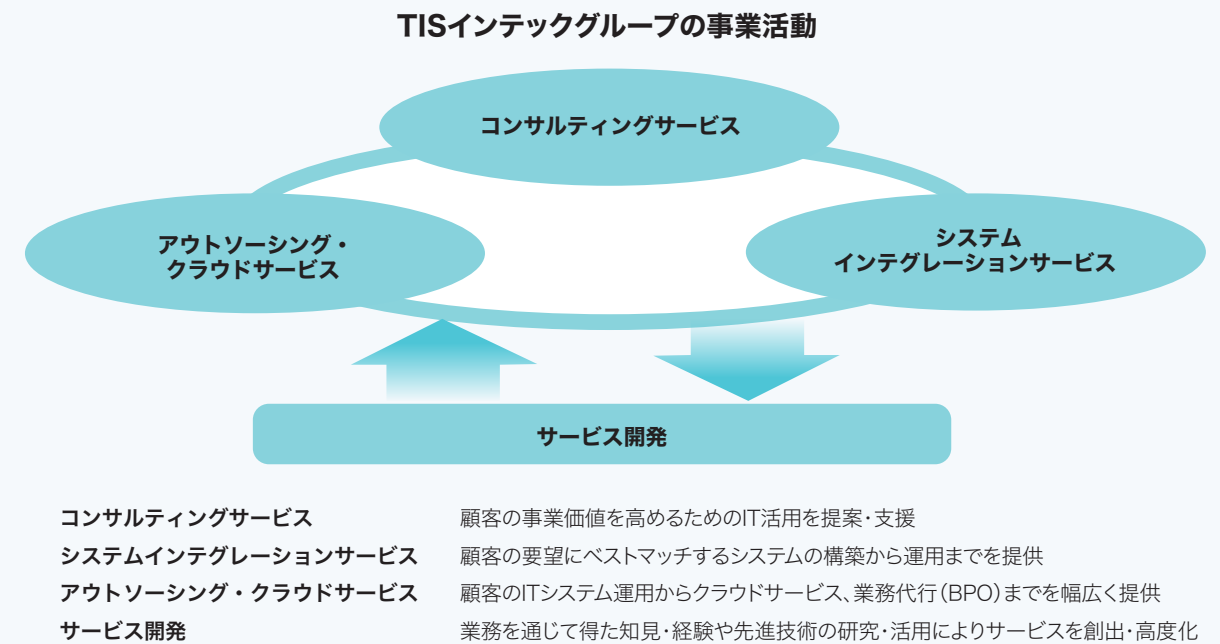
当社グループは、親会社を持たない独立系の最大手として国内トップクラスの地位を確立しています。支配株主を有さないことによる経営の独立性を活かして、迅速な意思決定に基づき、積極的かつ柔軟でスピーディーな事業展開を推進しています。

ITサービスの提供で様々な社会課題を解決 ～こんなところにTISインテックグループ(一例)～



事業活動

当社グループはお客様企業に寄り添うITのスペシャリストとして、ITサービス全般を幅広く手掛け、ワンストップで最適なサポートを実現しています。ITサービスで社会の至るところにある当たり前を支えており、事業を通して、社会課題の解決に貢献しています。



※当社ウェブサイト「こんなところにTISインテックグループ」
(<https://www.tis.co.jp/group/konnatokoroni/>)より

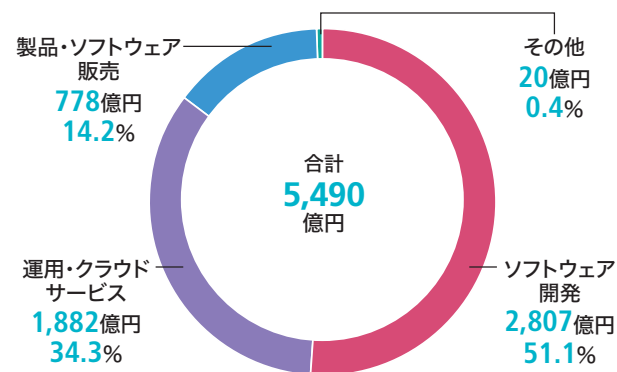


数字で見る TISインテックグループ (2024年3月期)

当社グループは、良好な財務健全性と資本効率性のもと、持続的な成長を果たしています。2024年3月期は、顧客のデジタル変革需要等のIT投資ニーズへの的確な対応を通じた事業拡大と、高付加価値ビジネスの提供等により、14期連続増収・13期連続営業増益を実現し、過去最高業績を更新しました。

連結売上高 5,490 億円	連結営業利益 645 億円	売上高営業利益率 11.8 %
連結 ROE 16.0 %	連結自己資本比率 59.5 %	格付 (2023年11月13日現在) A+/安定的
グループ企業数 110 社 <small>(当社+連結子会社+持分法適用会社)</small>	グループ取引企業数 国内約 15,000 社 海外 600 社以上	連結従業員数 21,972 人

事業別売上高

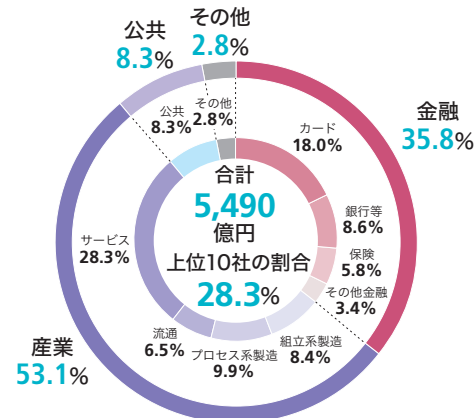


ソフトウェア開発
顧客の経営および事業に関する課題解決を目的としたITマネジメントに係るコンサルティング、ITシステムのスクラッチ開発または業務パッケージを活用した開発および保守です。

運用・クラウドサービス
自社データセンターで提供するシステム運用等、SaaSをはじめとしたクラウドコンピューティングを利用したオンデマンド型のITリソース提供です。

製品・ソフトウェア販売
サーバーやネットワーク機器等のハードウェアまたはソフトウェアの販売および保守です。

顧客業種別売上高構成比



金融
代表的なお客様例
・JCB ・三菱UFJニコス ・三井住友カード
・三菱UFJ銀行 ・日本生命保険

産業
代表的なお客様例
・旭化成 ・コマツ ・東京ガス ・リクルート ・NTTドコモ

公共
代表的なお客様例
・地方自治体 ・国民健康保険団体連合会
・住宅金融支援機構

※お客様名は略称にて表記しています。

以下は、お客様のビジネスを支え、皆様の生活や社会基盤を支えることに貢献する当社グループのITサービス例です。

安全・安心な日々のクレジットカード決済を支援
クレジットカード
基幹システム開発実績

国内市場シェア 約50%
(取引のある顧客のクレジット年間取扱高ベース)

基幹システム開発において、クレジット取扱高主要25社のうち11社と取引実績を有する。
国内でのクレジットカードショッピング信用供与額は年間94兆円。同11社のカード会員数は約2億人に達し、クレジット取扱高は全体の約50%を占める。

国内のキャッシュレス決済を推進
ブランドデビットカード
関連サービス提供/システム開発実績

国内市場シェア 80%以上

国内ではデビットカードの発行枚数が4.6億枚に及び、国際ブランドと提携したデビットカードを中心とした決済は年間9.0億件、3.8兆円に増加。ブランドデビットカードの発行・運営に必要なサービスをワン・ストップで提供する「ブランドデビットプロセッシングサービス」等を通じ、取扱金融機関ベースで80%以上と圧倒的なシェアを誇る。

顧客接点発のデジタルデータ活用により銀行ビジネス全体の推進を支援
「fcube (エフキューブ)」
導入実績

54行 / 99行
(地方銀行)

2024年3月、Amazon Connectと連携した「フルクラウド型コールセンターサービス」をローンチ。AIによる音声通話のテキスト化や感情分析に対応。今後、生成AIを活用した業務特化型ソリューションを加えたCRM (SFA) 機能をマルチクラウド、およびマイクロサービスで提供予定。

企業間取引における業務DX (最適化・効率化) を支援
EDI
SaaS市場

業界シェア 約20%
※1

EDI/SaaS市場で業界第1位のシェアを誇る。
遠隔2拠点での並列・分散処理 (特許技術) を実現した「EDIプラットフォームサービス」を投入。
さらに既存EDIと今後拡大が見込まれるAPI領域を橋渡しするビジネス共創プラットフォーム「産業OS」を進化させていく。

外食産業専門の店舗管理システムとして高評価
TastyQube Growth
システム導入実績

約20%
(外食産業上位250社ベース)

「TastyQube Growth」は業態を問わず利用可能な高い汎用性を有し、店舗経営の見える化と業務の効率化を実現。
店舗管理に必要な機能をオールインワンで提供可能なことが評価され、レストラン・カフェ・居酒屋を中心に国内市場シェアは約20%に及び。

電力自由化に伴う新電力の事業に貢献
「エネLink」
導入実績約30社50システム

新電力 上位10社 / 30社

2016年4月より始まった電力小売全面自由化に伴い、エネLinkシリーズとして料金計算システム、需給管理システムなどを提供し新電力事業者の事業と日本の電力システム改革に貢献。
安定供給、コスト低減、脱炭素化など産業・生活の基盤である電力・エネルギー関連の課題にこれからも継続的に対応していく。

安定した保険制度の基盤整備に貢献
国保連向け
システム導入・運用保守提供実績

11/47 都道府県

全国47都道府県にある国民健康保険団体連合会のうち、11の導入・運用保守を担当。
11の保険加入者※2の合計は約460万人に及び※3。

顧客住所管理の効率化に貢献
全国住所マスター「ADDRESS」
損害保険業界における導入率

95%以上
(ペット保険、再保険など目的特化型の保険会社を除く)

日本全国の住所に10桁のコードを付番し、約30万件のカナや漢字住所を収録したマスターファイル。
顧客住所の市町村合併への変更対応や住所情報の標準化、効率的な名寄せ処理などが可能で、損害保険業界では火災保険料率算出時などに活用されている。

注: シェア等の市場データは当社グループ調べ/推定
※1 富士キメラ総研「ソフトウェアビジネス新市場2024年度版」EDI、SaaS/PaaS、ベンダーシェア、金額ベース、2023年度実績
※2 対象は国民健康保険制度
※3 2024年8月時点

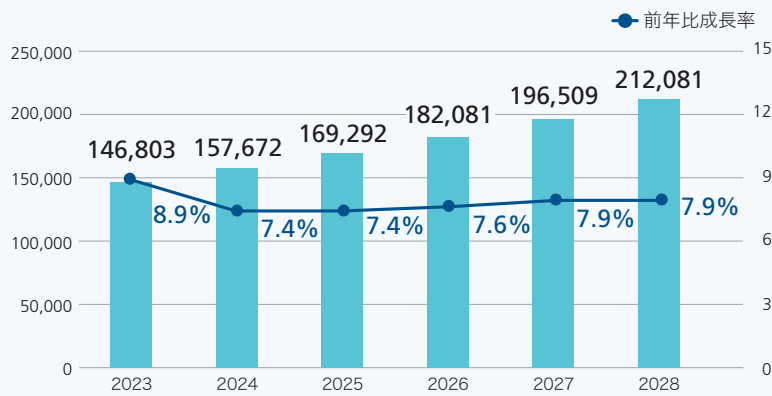
インテックグループのITサービス例
実績が語る力... TISインテックグループは
未来を切り拓く... 中期の成長戦略と「エネLink」... 価値創造への道筋... 成長を支える基盤... データ編

ITサービス市場における位置付け

当社グループは、企業におけるデジタル技術の積極的な活用等を背景として、持続的な成長が見込まれるITサービス市場において、独立系・プライムコントラクターのリーディングカンパニーの地位を確立しています。

日本のITサービス市場規模予測

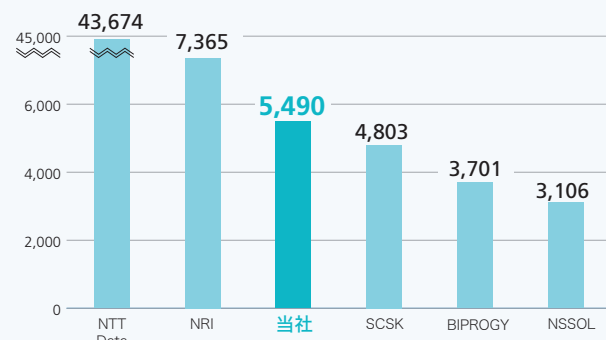
(単位：億円、%)



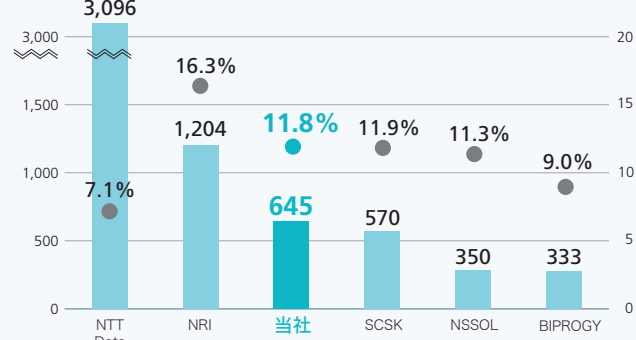
※ Gartner®, "Forecast: Services, Worldwide, 2022-2028, 2Q24 Update"
Srujan Akurathi, et al., 2024年6月28日
エンドユーザー支出額Constant Currencyベース
Gartnerのリサーチを基にTISにて図表を作成。ここにある数値はTISにて算出。Convert to CurrencyでJapanese Yenを選択。本書に記載するGartnerのコンテンツ(以下「Gartnerコンテンツ」)は、Gartnerシンジケート・サブスクリプション・サービスの一部としてGartner, Inc.(以下「Gartner」)が発行したリサーチ・オピニオンまたは見解を表すものであり、事実を述べているものではありません。Gartnerコンテンツの内容はいずれも、そのコンテンツが発行された当時の内容であり、本書が発行された日の内容ではありません。また、Gartnerコンテンツに記載されている見解は予告なく変更されることがあります。GARTNERは、Gartner Inc.または関連会社の米国およびその他の国における登録商標およびサービスマークであり、同社の許可に基づいて使用しています。All rights reserved.

国内主要ITサービス企業比較 (2024年3月期) ※1

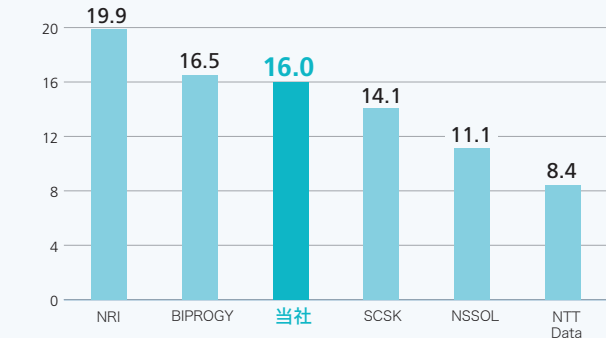
売上高 (単位：億円)



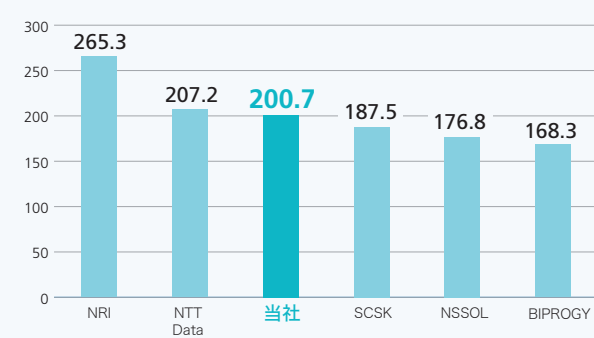
営業利益、営業利益率 (単位：億円、%)



ROE (単位：%)



株主総利回り (TSR) (単位：%)



※ 2019年3月末の株価を100%として算定しています。
※ 同期間の配当込みTOPIXの株主総利回りは196.2%でした。

※1 NTT Data, NRI, SCSK, BIPROGY, NSSOLはそれぞれ株式会社NTTデータグループ、株式会社野村総合研究所、SCSK株式会社、BIPROGY株式会社、日鉄ソリューションズ株式会社の略称です。NTT Data, NRI, SCSK, BIPROGY, NSSOLは国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。

未来を切り拓く：長期ビジョンと価値創造ストーリー

長期視点で目指す方向性	19
グループビジョン2032 持続的な成長に向けて	21
価値創造プロセス	23
価値創造の源泉・競争優位性	25
サステナビリティ経営	27
マテリアリティに関する取り組みと目標	29
ステークホルダーエンゲージメント	32
ステークホルダーダイアログ	33



長期視点で目指す方向性

2050年の世界

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

政治 (Politics)	<ul style="list-style-type: none"> 人口動態の変化による年金・社会保障制度の破綻を予測 企業活動が社会に与える影響を制限する動きとして、気候変動対策としての化石燃料利用や資源利用についての規制の強化
経済 (Economy)	<ul style="list-style-type: none"> 高い経済成長を維持するアジアの新興国に世界経済の中心がシフト 経済成長に伴い、世界的には各国間の格差が縮小されるが、個人の所得格差は拡大
社会 (Social)	<ul style="list-style-type: none"> アジアを中心に人口が増加するが、経済成長の恩恵により平均寿命が延びる結果、世界的に高齢化社会に突入 技術革新により都市部が経済成長を牽引し、一方、人口増加が見込まれない地方経済の衰退が進行
技術 (Technology)	<ul style="list-style-type: none"> 技術面では、技術革新が加速し、技術ブレークスルーが頻発し、政治・経済・社会面に大きな影響

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

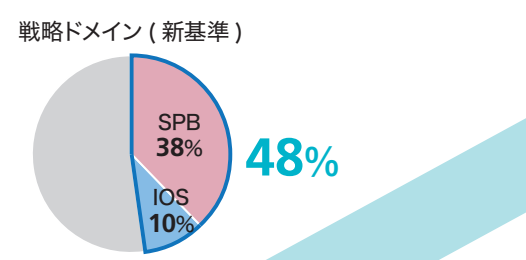
ブランドメッセージ

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

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

特定した当社グループが解決に貢献する4つの社会課題

金融包摂	健康問題
都市への集中・地方の衰退	低・脱炭素化



中期経営計画2024-2026

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

グループビジョン2032

Group VISION 2032

社会に、多彩に、グローバルに

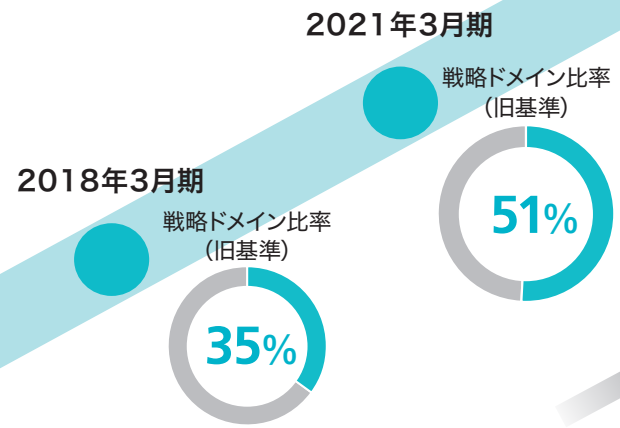
実現のための事業指針

未来への洞察と課題解決力を備え、様々なプレイヤーの能力を統合し、共創を主導するポジションを確保、社会の変革に不可欠な存在へ

新たに設定した戦略ドメイン ▶ P.22

ソーシャルイノベーションサービス (SIS)	コ・クリエイションビジネス (CCB)
IT&ビジネスオファリングサービス (IOS)	ストラテジックパートナーシップビジネス (SPB)

2024年5月、当社グループは中長期経営目標に対する進捗が良好であることと近年の社内外の大きな環境変化を踏まえて、2026年をターゲットとした「グループビジョン2026」を刷新し、新たに「グループビジョン2032」を策定しました。この新たなビジョンにより、社会の変革に不可欠な存在を目指してまいります。



イントロダクション

TISインテックグループとは

未来を切り拓く... 長期ビジョンと価値創造ストーリー

価値創造への道筋... 中期的な成長戦略とコミットメント

成長を支える基盤... 経営高度化とステークホルダーエンゲージメント

データ編

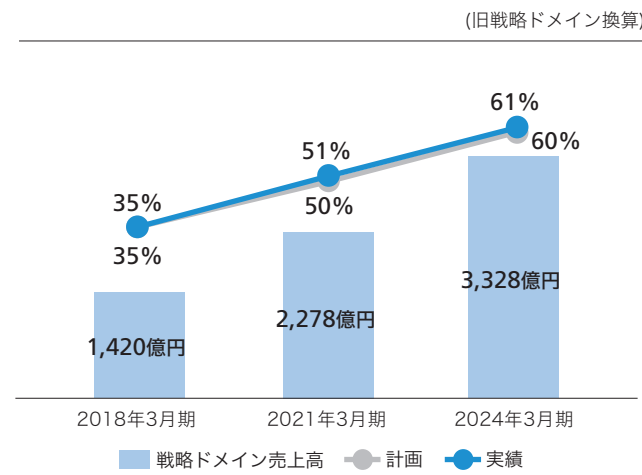
グループビジョン2032 持続的な成長に向けて

当社グループは2017年に「Create Exciting Future」を2026年の企業像とした「グループビジョン2026」を発表しました。それから7年後である2024年に、「グループビジョン2026」実現に向けた近年の社内外の大きな環境変化への適応から、長期目線での経営をあらためて志向し、グループ全体が力を結集して理想の実現と持続的な企業価値向上に向かうため、10年先の目指すべき姿を新たなグループビジョンとして策定しました。

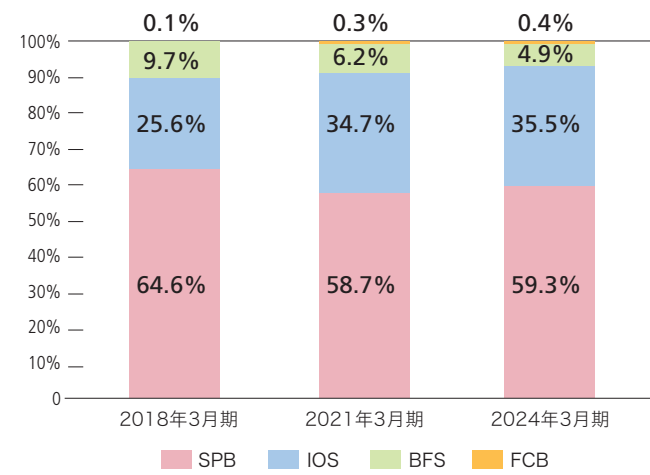
■グループビジョン2026の評価

「グループビジョン2026」では、TISインテックグループの持続的な成長を可能とする事業活動領域を戦略ドメインとして定め、ビジネス全体に対する戦略ドメインの比率の向上を計画しました。戦略ドメイン比率は概ね計画通りに推移している一方で、各戦略ドメインのバランスには課題が残る状況です。

戦略ドメイン比率の推移



戦略ドメインのポートフォリオの推移



■グループビジョン2032設定の背景

テクノロジーの発展、SDGsの高まりを起点とした競争環境の不確実性の高まり

外部環境

- ✓ 今後10年でビジネスモデルや産業構造、社会の在り方を変えうるポテンシャルを持つテクノロジーが、次々と実用段階に入る
- ✓ 社会課題解決が企業の至上命題化される中、これらテクノロジーを用いた多様なサービスが求められる
- ✓ 関連して異業種含めた様々なプレイヤーと共創・競合する機会が増加

中長期経営目標に対する進捗は良好 外部環境変化を踏まえた新たな目標設定の必要性

内部環境

- ✓ 中期経営計画(2021-2023)目標は概ね達成
- ✓ グループビジョンで目標とした戦略ドメイン比率も予定通り進捗
- ✓ 様々な活動が萌芽、これらを土台に外部環境変化を踏まえた自社のポジショニングの再考と新たな目標設定が必要

現状を踏まえ
長期目線での経営方針アップデートの必要性

■グループビジョン2032のテーマ

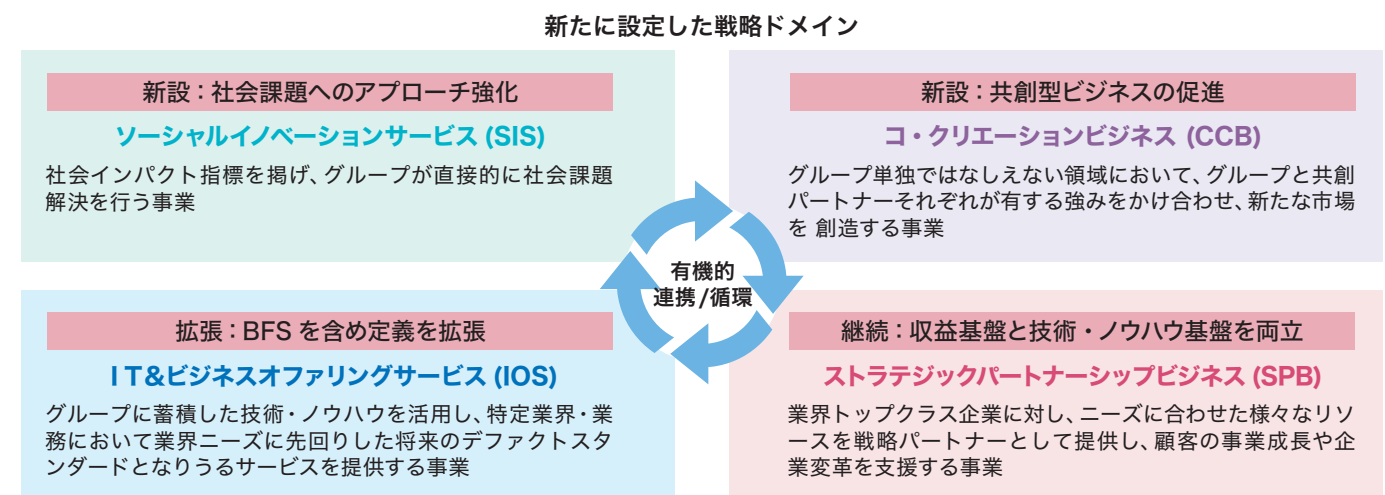
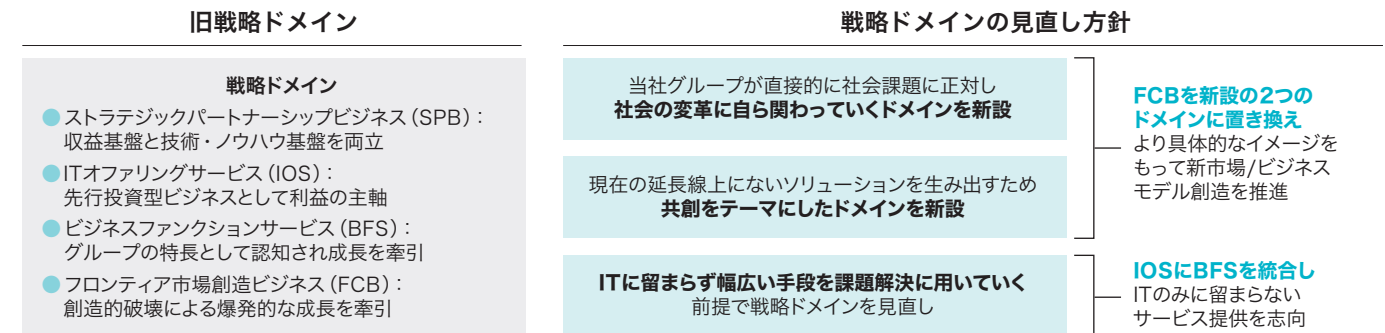


実現のための事業指針

未来への洞察力と課題解決力を備え、様々なプレイヤーの能力を統合し、共創を主導するポジションを確保、社会の変革に不可欠な存在へ

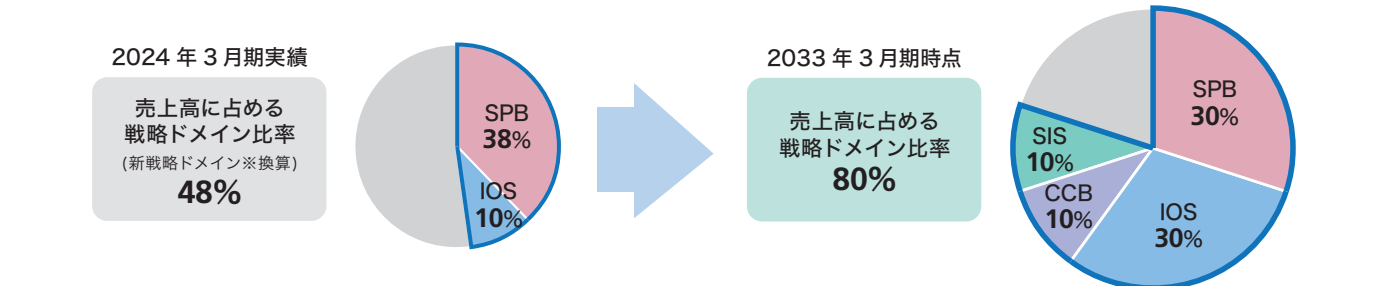
■ありたい姿を実現する4つの戦略ドメイン

2017年の「グループビジョン2026」設定時より、今後10年で目指すグループの社会的役割、事業の在り方がより鮮明化したことから、注力する事業領域を具体化しました。



■目指す戦略ドメイン構成

SPB、IOSが大きく伸長し、新設のCCBとSISも一定規模に育ち、多様なビジネスがバランスよく取り込まれた事業ポートフォリオを確立します。

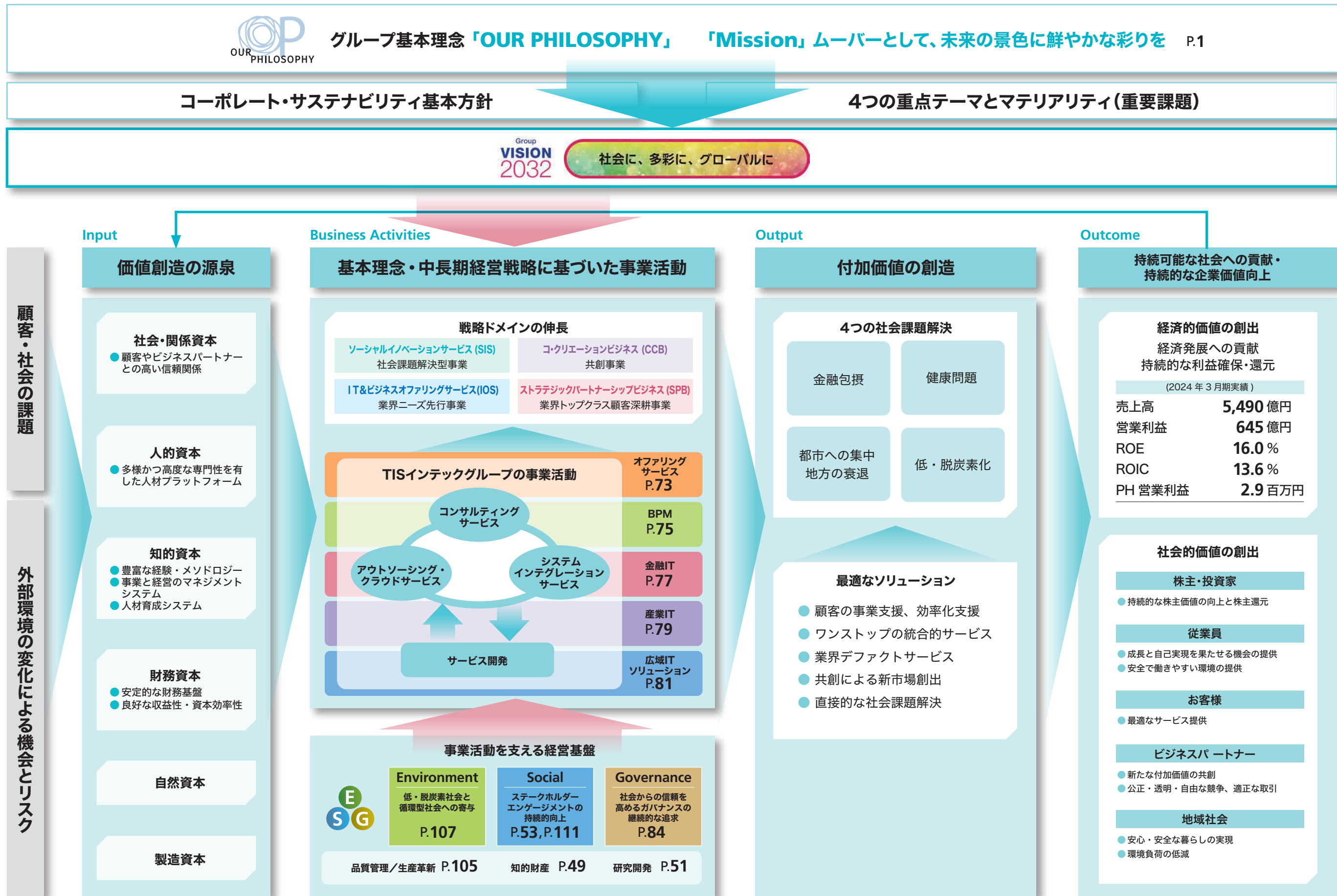


※2024年3月期の戦略ドメイン比率の実績は61%であるが、本中期経営計画の戦略ドメインの見直しに伴いより厳しく精査した結果、新たな基準にて2024年3月期を48%と再設定し当基準にて目標設定

インテックグループは...
 実績が語る力...
 TISインテックグループは...
 未来を切り拓く...
 長期ビジョンと価値創造ストーリー...
 価値創造への道筋...
 中期成長戦略とコミットメント...
 成長を支える基盤...
 データ編

価値創造プロセス

グループ基本理念である「OUR PHILOSOPHY」を共通の価値観として、グループ一体経営の推進により、持続可能な社会の実現と持続的な企業価値向上の両立を目指します。



Outcome

持続可能な社会への貢献・持続的な企業価値向上

経済的価値の創出
経済発展への貢献
持続的な利益確保・還元

(2024年3月期実績)







売上高	5,490億円
営業利益	645億円
ROE	16.0%
ROIC	13.6%
PH営業利益	2.9百万円

社会的価値の創出

- 株主・投資家**
● 持続的な株主価値の向上と株主還元
- 従業員**
● 成長と自己実現を果たせる機会の提供
● 安全で働きやすい環境の提供
- お客様**
● 最適なサービス提供
- ビジネスパートナー**
● 新たな付加価値の共創
● 公正・透明・自由な競争、適正な取引
- 地域社会**
● 安心・安全な暮らしの実現
● 環境負荷の低減

価値創造の源泉・競争優位性

当社グループが長年にわたり培ってきた経営資本は、持続的な企業価値向上には欠かすことのできない要素であり、価値創造の源泉となります。これら資本の充実と有効活用により、さらなる価値創造を目指します。

経営資本	インプット	集計範囲	特長	維持・強化のための取り組み
社会・関係資本 	顧客数 約 15,000社 顧客満足度調査結果*1 85.6% ビジネスパートナー数 約 600社 ビジネスパートナー満足度調査結果*2 77% スタートアップとの連携 (CVC出資) 51社	国内 海外 E E D E	<ul style="list-style-type: none"> ● 高い信頼関係による安定的なビジネス推進 	幅広いお客様の要望を吸い上げて開発やサービス提供に活かし、お客様とのつながりや満足度を強化 P.111 お客様とともに P.112 ビジネスパートナーとともに 参照
人的資本 	連結従業員数 21,972人 働きがい満足度*3 52% 管理職に占める女性比率 11.8% コンサルタント数 510人	A C C C	<ul style="list-style-type: none"> ● 「ムーバー」として活躍する多様な人材 ● 持続可能なエンゲージメント 	先鋭人材の確保/事業を担う人材の採用/自発的なキャリア形成支援/人材価値に見合った評価報酬/ダイバーシティ&健康経営の推進 P.53 中期経営計画の基本戦略 人材戦略 参照
知的資本 	幅広いサービスメニュー (累計ソリューション数) 約 500 グループ認知度 (ビジネスパーソン) 70% 独自の品質マネジメントシステム「Trinity」	国内 国内	<ul style="list-style-type: none"> ● 高い技術力 ● 豊富な経験・ノウハウ ● 品質、生産性、技術力の向上を重視 	開発ノウハウ・技術課題の共有/Tech Leadチーム活動/ブランドの維持・強化 P.49 中期経営計画の基本戦略 知財戦略 参照
財務資本 	純資産額 3,247億円 自己資本比率 59.5% 信用格付 A+ / 安定的 成長投資 1,000億円 (3カ年・計画値)	A A A A	<ul style="list-style-type: none"> ● 安定的な財務基盤 ● 良好な収益性・資本効率性 	投資強化による事業の構造転換推進/資本の適正化推進/政策保有株式の縮減 P.65 財務投資戦略 参照
自然資本 	エネルギー使用量 (電力) 138,511MWh	B	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境配慮型データセンターを通じた高いエネルギー効率 	再生可能エネルギー利用促進/データセンター統廃合 P.107 地球環境のために 参照
製造資本 	国内全域に広がる事業拠点 ASEANを中心とした海外拠点網 約 160カ所 10カ国	国内 海外	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業継続を前提としたアウトソーシング拠点 	環境変化やお客様のニーズに応える高品質なサービスの開発

数値は2024年3月31日現在

※1：顧客満足度調査において、「かけがえのないビジネスパートナーである」とご回答いただいた割合

※2：ビジネスパートナー満足度調査において、「当社との取引および関係性に対して満足している」とご回答いただいた割合

※3：社員意識調査において、「総合的にみて、働きがいのある会社だといえる」の設問に肯定的に回答した社員の割合

集計範囲

A：TIS インテックグループ (連結)

B：当社および連結子会社 (国内) 12社、(海外) 9社

C：当社および連結子会社 (国内)

D：TIS、インテック

E：TIS

価値創造の源泉であり、グループの競争優位を象徴する人的資本・知的資本の例をご紹介します。

ムーバーとして活躍する人材

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当社グループの高い専門性と豊富な経験を持つメンバーをご紹介します。

プロフィール 1995年入社。システム開発部門に配属されSEを経験した後、2000年より地方金融機関向けのソリューションサービスの企画部門にて事業企画を経験、2014年にコンサルティング部への異動を経て、現在、新規事業企画・開発に特化した事業部門を担当。



インテック 執行役員
ビジネスイノベーション
事業部 事業部長
福山 朋子

自社の地方金融機関向けソリューションサービスに関する事業企画、多種多様な業種・企業規模のお客様に対するITコンサルティング、新規事業企画に関するワークショップ運営などに携わった経験を持っています。その過程でお客様目線での事業企画、モノ作りに興味を持ち利用品質、UXに関する研究活動にも参加してきました。現在は、今までの経験を活かし、新規事業の企画・開発に特化した事業部門を担当しており、社会課題の解決による豊かな社会の実現を目指し日々奮闘しています。



TIS
ストラテジー&イノベーション
コンサルティング部 部長
川満 俊英

プロフィール 農林水産省に入省後、大手コンサルファームでITコンサルタントとして従事。その後、社会的意義を求め企業再生の仕事に従事したのち、大手コンサルファームで戦略・DX・新規事業開発などを担当。2021年に新たな形で企業を支援できるTISに入社。

TISは、私を含めコンサルファーム出身のコンサルタントが在籍しており、他のファームと遜色ないコンサルティングサービスを提供できます。それに加え、新規事業の構想においてはTISがパートナーとして関わり、共同で事業開発を行い、また、新規事業の開発/運営においては、Slerとして培ってきた知見をもとにデジタル実装まででき、クライアントの良きパートナーとして共創できる組織です。

VUCAといわれる激動の時代においては、TISのような様々な形で企業を支援できる組織が必要だと信じており、皆様と社会的価値のある事業をともに創造してまいります。

開発競争力を高める技術基盤

テクノロジーの開発およびイノベーションの推進を支える、開発・技術ノウハウをグループで共有化、開発競争力を高める仕組みをご紹介します。

Fintan(フィンタン)：開発ノウハウを無償で提供するウェブサイト

当社グループの開発現場から生まれた技術ノウハウを公開するサイトです。当社のテクノロジー&イノベーション本部では様々な技術開発や新規事業開発、研究開発を進めており、その成果をFintan(<https://fintan.jp/>)にて公開しています。

これまでの研究開発やシステム開発、新規事業開発のプロジェクトで培ったノウハウをまとめてインターネット上に公開しています。オープンイノベーション推進に必要となる各種ツールやプロセス/ノウハウを誰でもどこからでも無償で利用可能です。



Nablarch(ナブラーク)：アプリケーション開発/実行基盤

ミッションクリティカルなエンタープライズシステムを開発するための基盤です。生産性・品質向上のための様々なソフトウェアやプロセスを開発し、グループ全体で利用しています。



canal(カナル)：従業員向け相互技術支援基盤

canalは当社グループ全体の技術者をつなぐ相互支援プラットフォームです。canalに技術的な質問を投げかけると、当社グループで認定された有識者160名を中心にグループ内の有識者から極めて専門性の高い有用な回答を得ることができます。顧客ニーズや技術課題に対してグループの総合力を活かしてスピーディに対応でき、大企業ならではの価値を發揮します。

canalは当社グループ21社、約1万人が利用しており、グループ会社間の相互支援の企業文化の醸成にもつながっています。



TIS インテックグループの目指すサステナビリティ経営

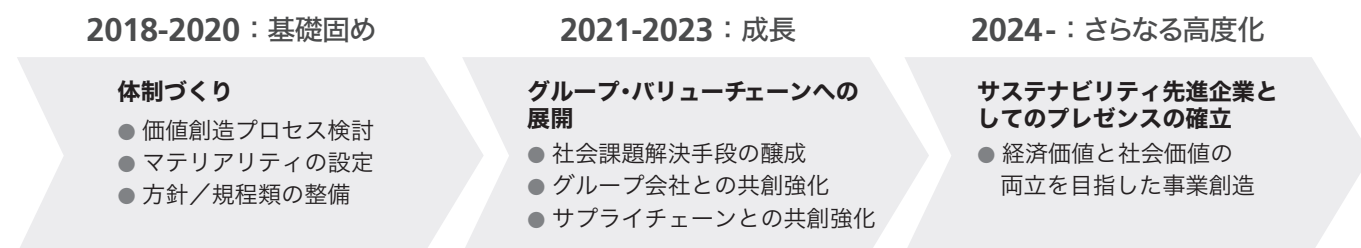
当社グループは、企業が本来有する事業を通じた社会課題の解決による持続的な社会発展への貢献という社会的責任に対する認識をより一層深め、コーポレートサステナビリティに関する取り組みのさらなる高度化を目指します。

サステナビリティ経営の全体像



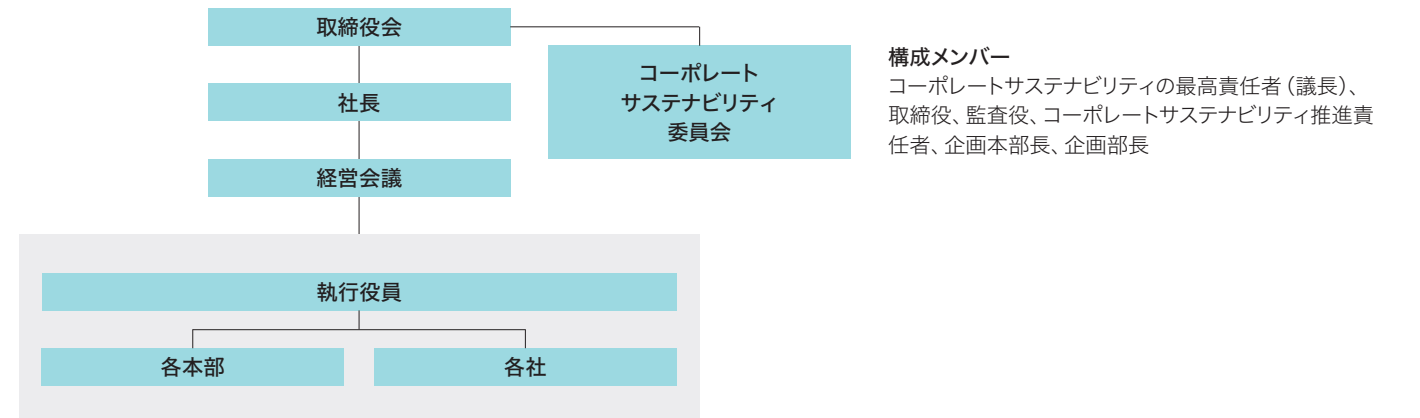
■ サステナビリティ推進活動の変遷

当社グループのサステナビリティの取り組みは、2016年7月からの事業持株会社体制のもと、着実に進化しています。この経営体制のもと、マテリアリティの特定や、従業員へのサステナビリティの浸透などを進めてきました。2024年4月からは、新たなグループビジョンのもとに設定された中期経営計画にて具体的な非財務目標を掲げるなど、今後もさらなる高度化を目指します。



■ サステナビリティ推進体制

当社グループのサステナビリティ活動は、最高責任者である社長のリーダーシップのもとで推進しています。最高責任者が議長を務めるコーポレートサステナビリティ委員会(原則年2回開催)を通して、サステナビリティに関する新しい潮流を捉え、注力すべき課題の選定と対応の方向性が取締役会にて示されます。これらは、課題解決に向けた具体的な施策として中期経営計画や年度計画に反映され、その進捗は経営会議で審議、取締役会で監督する体制となっています。



コーポレートサステナビリティ委員会にて議論した主な内容(2024年6月)

- ・ マテリアリティについて、重要性評価はP.31図の通りに見直し。現在のマテリアリティ項目は変更しない。
- ・ サステナビリティ経営において、グループの状況把握と施策のグループへの拡大を進める。
- ・ 社会課題解決にあたり、セグメント経営における、セグメント間連携の必要性について課題認識した。
- ・ マテリアリティ項目や他課題間の関連性を意識し、効率的・効果的に施策を企画することに取り組む。
- ・ 人的資本の強化を中長期的な視野で取り組む。

また、当社グループではESGの取り組みが必要な領域ごとに責任体制を整備し、ESG課題に対する取り組みの実効性を高めています。

ESG課題の領域	責任者	
サステナビリティ経営	コーポレートサステナビリティ推進責任者	常務執行役員 企画本部長 河村 正和
内部統制	内部統制担当役員	常務執行役員 管理本部長 伊藤 恒嘉
コンプライアンス	コンプライアンス担当役員	常務執行役員 管理本部長 伊藤 恒嘉
情報セキュリティ/個人情報保護	情報セキュリティ担当役員	常務執行役員 管理本部長 伊藤 恒嘉
品質管理/生産革新	Trinity管理責任者	常務執行役員 品質革新本部長 高柳 京子
税務	税務担当役員	常務執行役員 企画本部長 河村 正和
環境	コーポレートサステナビリティ推進責任者 環境推進責任者	常務執行役員 企画本部長 河村 正和 常務執行役員 管理本部長 伊藤 恒嘉
人的資本	コーポレートサステナビリティ推進責任者 人材戦略推進責任者	常務執行役員 企画本部長 河村 正和 執行役員 人事本部長 林 由之
人権	人権責任者	代表取締役 副社長執行役員 企画本部管理役員 堀口 信一
サプライチェーン	コーポレートサステナビリティ推進責任者	常務執行役員 企画本部長 河村 正和
社会貢献	コーポレートサステナビリティ推進責任者	常務執行役員 企画本部長 河村 正和

マテリアリティに関する取り組みと目標

当社グループでは、グループ基本理念で定めたミッション実現のため、優先して取り組んでいく課題をマテリアリティとして明確化しています。さらに、マテリアリティテーマごとに影響と機会を分析することで、より具体的な対応に落とし込み、取り組みの実効性を高めています。それぞれの目標については、中期経営計画を通じて達成を目指します。

テーマ	マテリアリティ	低減を目指す影響	獲得を担う機会
1. 多様な人材が生き生きと活躍する社会を	a. ダイバーシティの推進 b. 働き方改革の推進 c. 自己実現を重視した人材開発・育成 	・ 人材不足による生産性の悪化 ・ 必要な人材を投入できないことによる事業成長の阻害 ・ 新領域への技術不足 ・ 人材の発想・想像力の低下 ・ グループ・組織間シナジーの低下	価値創造力の向上 ・ イノベーションを起こす能力強化 ・ 人的リソースの確保 ・ 従業員エンゲージメント向上による生産性向上
2. イノベーション・共創を通じ、社会に豊かさを	d. 人と社会を支える安全で便利な社会基盤の提供 e. ステークホルダー間をつなぎ、共創を促進 f. 環境負荷の低減 	・ 研究開発等が滞ることによる機会損失 ・ 新規事業を検討する体制の脆弱性によるビジネス機会の逸失 ・ 環境負荷による自然災害の励起とそれによる社会インフラへの被害 ・ 環境規制の変化	持続可能な収益モデルの構築 ・ 収益構造の好転 ・ 市場の成長 ・ 地球環境の保全/気候変動への適応
3. 高品質なサービスを通じ、社会に安心を	g. 継続的な品質向上 h. 情報セキュリティ i. 個人情報保護 	・ 生産力不足による生産性、品質低下 ・ 景況感の悪化に伴う顧客・取引先の倒産や既存顧客の剥落 ・ 技術動向や顧客ニーズの把握不足などによる、不適切な品質・安全性をもつサービスを提供するリスクおよび競争力低下 ・ 情報漏洩やサイバー攻撃 ・ 知的財産に関する訴訟等	市場での競争力の向上 ・ 製品サービスの魅力度の上昇 ・ 製造コストの適正化 ・ カントリーリスク/技術進展に対する対応
4. コーポレートガバナンスを高め、社会から信頼を	j. コーポレートガバナンス k. コンプライアンス l. リスクマネジメント 	・ グループ統制の欠如による脆弱性(コンプライアンス、リスクマネジメント、ITガバナンス) ・ 資金計画の失敗 ・ 不正取引による信頼性の悪化	企業の信頼性の向上 ・ 経営の質の向上 ・ 不祥事の撲滅

※1 対象 A: TISインテックグループ(連結) / B: TISおよび連結子会社(国内) / C: 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 / D: TIS、インテック
※2 中期経営計画(2024-2026)の戦略ドメインの見直しによる新基準による比率

2024年3月期の取り組み状況	中長期目標				
	進捗測定の視点	指標	対象 ^{※1}	2024年3月期実績	2027年3月期目標
<ul style="list-style-type: none"> 会社と個人の志向性のすり合わせを目的とした、Must/Will/Canフレームを基盤とする人事制度の導入、運用開始 ジョブディスクリプション導入によるポジションの役割・責任・人材要件の明確化 キャリアフレームによるタレントの可視化と人材ポートフォリオ運用への活用 コンサルタント能力強化を目的とした戦略的ジョブローテーションへの注力 引き続き多様な人材の活躍を想定したキャリア形成、両立への環境整備 	従業員の能力の発揮	働きがい満足度	B	52%	58%以上
		コンサルタント数	B	510人	700人以上
		管理職に占める女性従業員の割合	B	12%	15%以上
<ul style="list-style-type: none"> 社会課題解決や共創をテーマとした新たな戦略ドメインの策定 新たな戦略ドメインの長期目標設定 デジタルデバイドの解消に注力するNPO法人を支援し、安全にデジタル技術が活用できる市場の醸成に取り組む 	社会への価値提供	戦略ドメイン比率 ^{※2}	A	48% (新基準)	52% (新基準)
		PH営業利益	A	2.9百万円	3.5百万円超
		成長投資	A	3カ年累計720億円	3カ年累計1,000億円
<ul style="list-style-type: none"> 顧客満足度向上のための、アンケート分析・改善施策の実行 ビジネスパートナー満足度向上へ向けた、交流会、フォーラムの実施等関係性強化活動 最新のグローバル視点に基づく個人情報保護施策をグループに展開 TISインテックグループの品質における共通理念OUR Qualityの社内展開 主要グループ各社における品質マネジメントシステム整備支援 顧客接点の良質化を目指す知財創出サイクル強化を施策化 	社会から求められる品質	顧客・サービス満足度	C	54%	59%
		ビジネスパートナー満足度	D	77%	81%
<ul style="list-style-type: none"> 災害対策訓練や有事の初動訓練の実施など、BCPの推進 ビジネスパートナーに対しSAQ(Self-Assessment Questionnaire)の実施 理念浸透研修の実施 内部通報制度のレベルアップと認知度向上に関する研修・勉強会実施 人権に関するeラーニングの実施 GHG排出量削減策として、データセンターの統廃合による集約化や再生可能エネルギーへの計画的切り替え等の実施 	社会から選ばれる企業	GHG排出量(Scope1+2) ^{※3} [2020年3月期比]	A	60%削減	70%削減
		再生可能エネルギー利用率 ^{※3} (オフィス・データセンター)	B	57%導入	2031年3月期100%導入

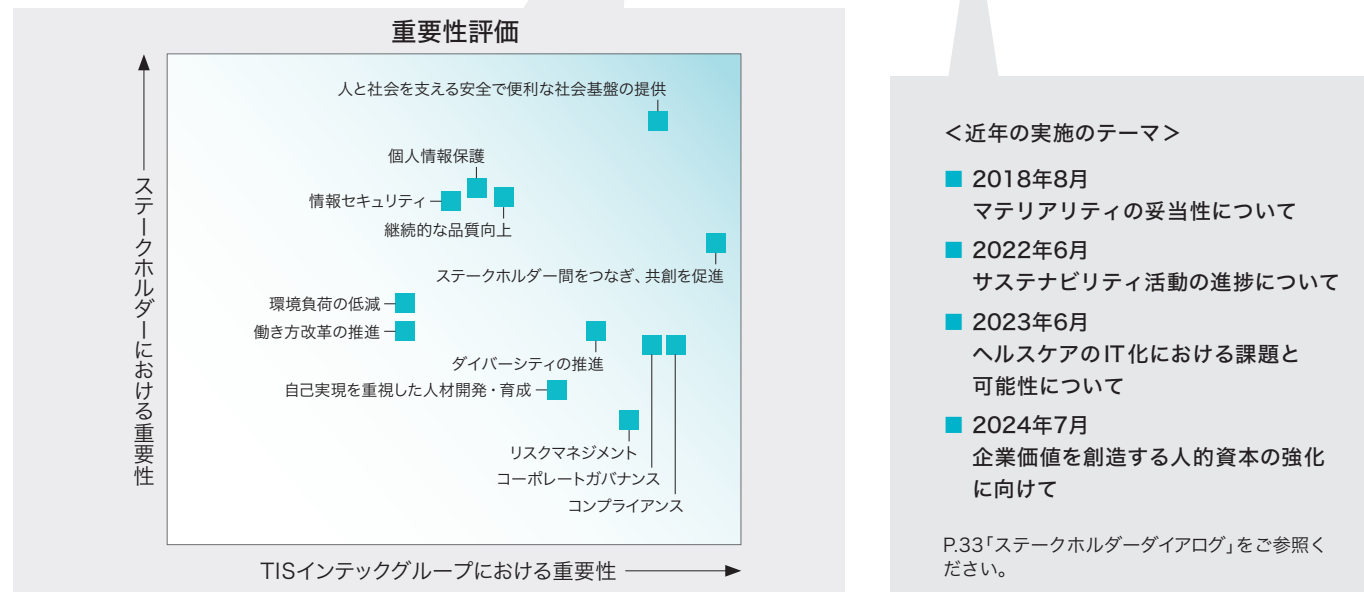
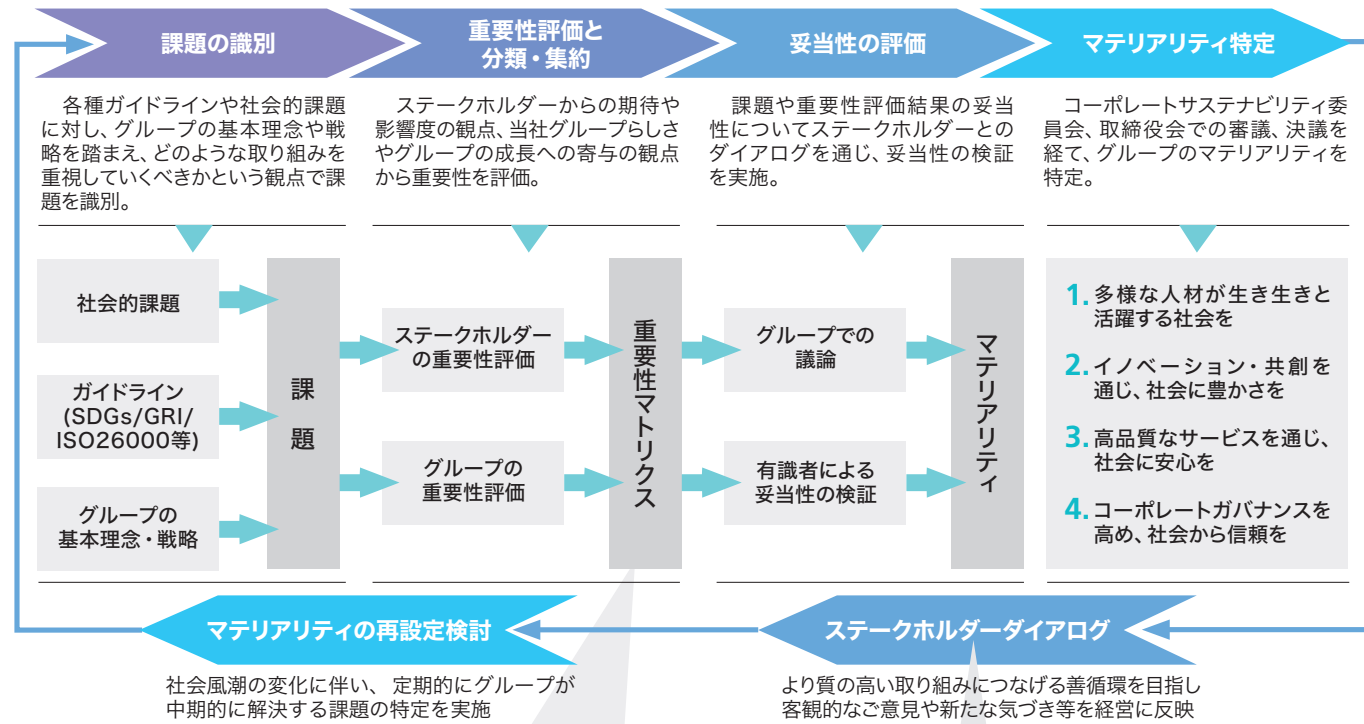
※3 2024年3月期実績のみ対象は、TIS、インテック、アグレックス、クオリカ、AJS、TISソリューションリンク、TISシステムサービス、TIS東北、TIS長野、TIS西日本、TIS北海道、TISビジネスサービス、ソランビュア、MFEC Public、Business Application、Motif Technology Public、Hongson、MISO Digital、Prain Fintech、Msyne Innovations、Playtorium Solutions

■ TISインテックグループのマテリアリティ(重要課題)

コーポレートサステナビリティに関する取り組みをより一層強化する一環として、2019年3月期にマテリアリティを特定し、優先して取り組んでいくテーマを明確化しました。マテリアリティの特定に当たっては、ステークホルダーへの影響度の観点と当社グループらしさおよび当社グループの成長への寄与の観点から課題の重要性評価を行い、重点テーマを明確化しています。

1. 多様な人材が生き生きと活躍する社会を a. ダイバーシティの推進 b. 働き方改革の推進 c. 自己実現を重視した人材開発・育成	3. 高品質なサービスを通じ、社会に安心を g. 継続的な品質向上 h. 情報セキュリティ i. 個人情報保護
2. イノベーション・共創を通じ、社会に豊かさを d. 人と社会を支える安全で便利な社会基盤の提供 e. ステークホルダー間をつなぎ、共創を促進 f. 環境負荷の低減	4. コーポレートガバナンスを高め、社会から信頼を j. コーポレートガバナンス k. コンプライアンス l. リスクマネジメント

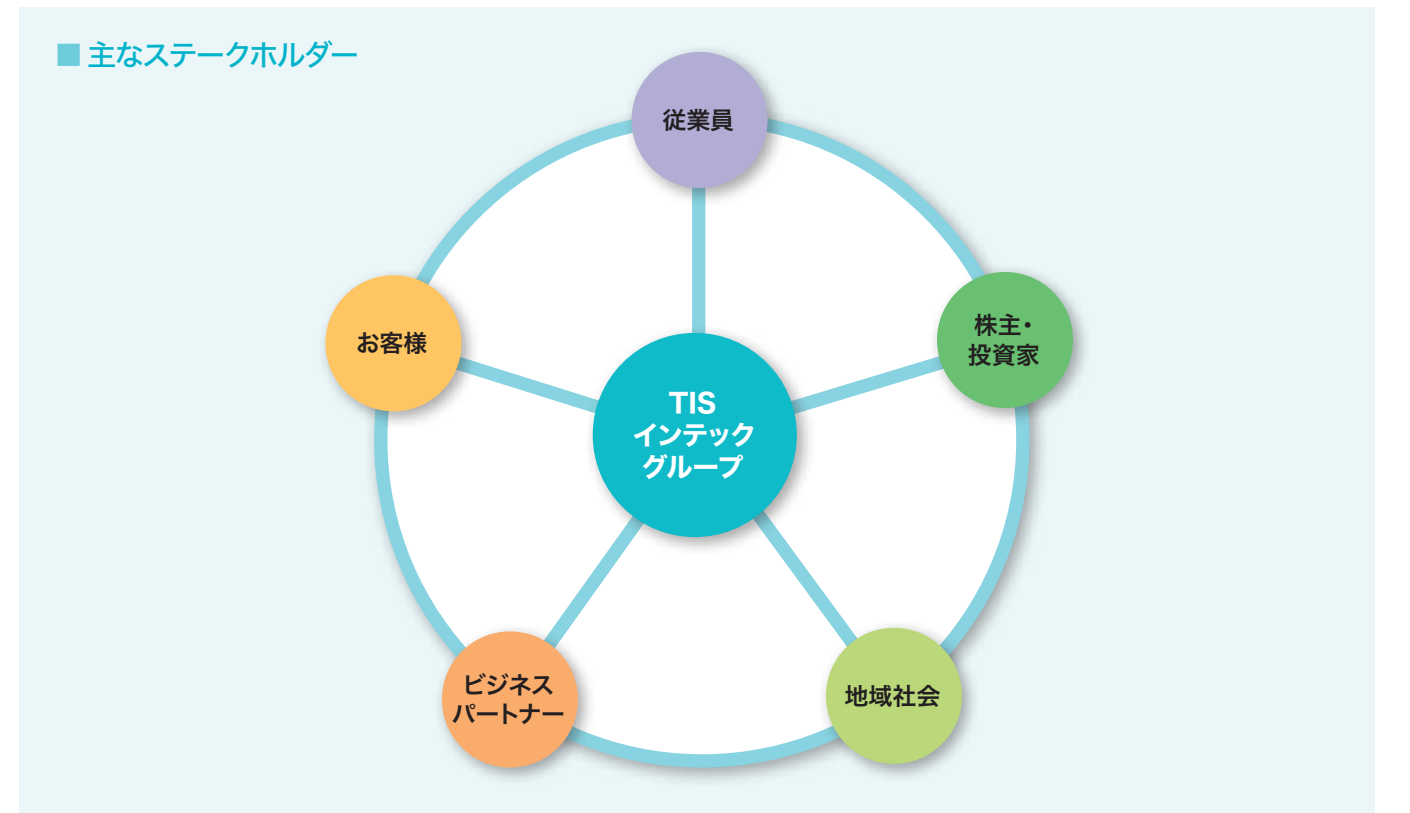
■ マテリアリティ特定プロセス



重要性マトリクスは、毎年1回コーポレートサステナビリティ委員会にて、その時点の社会潮流・当社グループの状況との齟齬の有無を確認しています。最新の評価は2024年に見直されました。

ステークホルダーエンゲージメント

当社グループでは、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に向けて、ステークホルダーの皆様との価値交換性の向上を重視しています。積極的なエンゲージメントを通じて信頼関係を構築し、社会と調和しながら持続的な価値の向上を目指します。



ステークホルダー	エンゲージメントの機会	提供価値
従業員 多様な個々の能力を発揮し、自律的な協働・成長によって企業成長をもたらす当社グループにとって不可欠な存在	<ul style="list-style-type: none"> 社内報、グループ報、社内ポータル 社員意識調査 社員交流会、意見交換会 lon1によるキャリア形成支援 人事部マニフェスト発行 等 	<ul style="list-style-type: none"> 成長と自己実現を果たせる機会の提供 安全で働きやすい環境の提供 ダイバーシティ&健康経営の推進 成果に対し適正で魅力的な報酬
お客様 自社の経営課題や社会課題を解決するために当社グループが提供するサービスの利用者	<ul style="list-style-type: none"> 問い合わせ窓口(コールセンター、Web、代表電話) お客様向けセミナー、フェア、フォーラム 広報誌・技術情報誌・メールマガジンの発行 顧客満足度調査 定例ミーティング 等 	<ul style="list-style-type: none"> 最適なサービス提供 ITの新たな利用形態の企画・提案 ビジョンや戦略の実現をリード/サポート
株主・投資家 当社グループに対する資金提供者であるとともに、議決権の行使などを通じた経営への参画者	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会 決算説明会 取材対応、国内外ロードショー、カンファレンス参加 IRサイトでの情報開示 統合報告書 等 	<ul style="list-style-type: none"> 持続的な株主価値の向上と株主還元 透明性の高い情報開示 建設的な対話の推進
ビジネスパートナー 当社グループの提供価値向上や事業成長・創出に関わる協働者	<ul style="list-style-type: none"> 方針(ガイドライン)説明会 商談機会(案件情報)の提供 技術者育成支援(教育支援/セミナー) 意見交換会・親睦会 ビジネスパートナー満足度調査 等 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな付加価値の共創 公正・透明・自由な競争、適正な取引 責任ある調達
地域社会 様々なインフラの提供により、拠点地域において当社グループの企業活動を直接・間接的に支える存在	<ul style="list-style-type: none"> 地域イベントへの参加 社会貢献活動における協働、協賛 チャリティーコンサート Webサイトからの意見投稿 関係省庁や業界団体への対応 等 	<ul style="list-style-type: none"> 安心・安全な暮らしの実現 拠点地域における地域住民との積極的交流 環境負荷の低減

企業価値を創造する人的資本の強化に向けて

本ダイアログでは、人的資本理論の専門家である福原氏、労働市場に造詣が深い瀬野尾氏をお招きし、当社グループの人的資本強化の観点で、具備すべき考え方・すべきことを探るべく、客観的なお立場で忌憚のないご意見をいただきました。



河村 正和	田伏 裕	瀬野尾 裕氏	福原 正大氏	林 由之
出席者：【社外有識者】	福原 正大氏	(一橋大学大学院 経営管理研究科 特任教授 兼 Institution for a Global Society株式会社 代表取締役会長CEO 兼 人的資本理論の実証化研究会 共同座長)		
【TIS株式会社】	瀬野尾 裕氏	(パーソルキャリア株式会社 代表取締役社長)		
	河村 正和	(常務執行役員、企画本部長/コーポレートサステナビリティ推進責任者)		
	林 由之	(執行役員、人事本部長/人材戦略推進責任者)		
	田伏 裕	(テクノロジー&イノベーション本部 副本部長 兼 デザイン&エンジニアリング部長 兼 開発基盤センター長)		
【ファシリテーター】	山口 智彦氏	(株式会社クレアン コンサルタント)		

当社グループの人材における課題と人材戦略



河村：当社グループは、幅広い業種のお客様へのご支援を通じて事業成長してきました。その中でも特に金融系や産業系の大型開発プロジェクト力を強みとしています。近年では、我々の培ってきた知見・ノウハウを

ベースに、サービス型お客様の課題を解決する事業も展開しています。さらに地域的には日本に限らずASEAN地域にも進出を果たしており、グローバルでの成長にも取り組んでおります。このような中、グループ全体で2万人を超える人材を活性化していくことが求められ、多様な人材をグループとしてどのように纏め上げていくのが大きな論点となっています。

この4月からスタートした新しい中期経営計画ではフロンティア開拓を掲げ、付加価値を伴った持続的成長を目指しておりますが、その実現に向けて人材戦略による人材価値向上を最重要テーマとしています。人材戦略においては、特に事業と経営を担う人材に積極的に投資をし、人材を成長させることでお客様や社会への価値提供をしていき、それがまた人材の投資につながるという好循環を目指しています。

その指標として、1人当たり営業利益350万円を目標に掲げています。特に重視する人材像としては、上流工程で課題を解決するコンサルタント、フロンティアを開拓していく高度営業人材、総合力を高めるためのITアーキテクトを高い付加価値を創出できる人材と定め、その育成を進めていきます。グループとしてもう一段上を目指す中で、こういった人材像が求められているのかを議論をしたいと思います。

当社グループが考える高度人材像

林：高度人材を考えたときに、現状、高度な人材がいわけではないが、求められるスキルセットが変化してきています。近年、オフリングビジネスに取り組んでいますが、これを軸にしていくための人材は、我々が従前より取り組んできた受託開発におけるトップスキルを持つ人材とはスキルセットが明らかに異なります。そのようなスキルセットを有する人材を活躍させるには、レガシーな事業と、オフリングビジネスの両方をつなぐことができる人材が必要です。これができるのが高度人材と捉えています。



田伏：私の専門分野であるエンジニア・ITアーキテクトにおいては、技術スタックより応用力が大切であり、様々な顧客やサービスを渡り歩いてきて培われるコミュニケーション力が重要だと考えています。また、業務を続けていけば既存領域であっても、新しいフィールドを開拓する上でも当然困難にぶつかるので、それを乗り越えていくやりきる力が大事だと考えます。そのためにも多様な経験を積む必要があり、その変化を楽しめる力が重要だと考えます。

全体を考えると、結局、持続性が必要であり、高度人材だけにフォーカスした採用や活躍だけではなく、高度なエンジニアを育成していくためのピラミッドを作って、彼らの層別に活躍させていく必要があります。その必要性をきちんと理解してマネジメントするマネージャーは必須だと考えています。

高度人材に求められるスキル

福原：林さんや田伏さんのお話から、高度人材は何かという問いに対して、マネジメントについて言及されていることから、スキルセットや、スキルのレベルだけではなく、コンピテンシーや気質、価値観についても、言語化・定量化を進めていってほしいと理解しました。さらに、組織全体として高度なエンジニアを育成していくピラミッドを構築し層別に活躍させていく必要性を言及され、その各層に求められるスキルの可視化に挑戦されていると受け止めました。

その観点で言えば、企業活動で有用なスキルは、市場全体で通用するような一般的なものと特定企業においてのみ役立つ企業特長的なものに分けられるとされています。

今後、ピラミッド構築に向けた採用と育成では、貴社にとって最適な一般的スキルと企業特長的スキルのバランスを考える必要があります。その際、一般的スキルの陳腐化や企業特長的スキルが低すぎて活躍できないリスクについての対処も考えていく必要があります。そして特にグローバルでの展開を考慮すると、自社の高度人材の採用から育成に関するあらゆる場面での言語化・定量化が重要であると思います。

林：ご指摘の通りで、我々の可搬スキルの部分はどうしてもITスキルという認識が強く、注力してきた経緯があり、自社に特化したスキルはあまり可視化できていませんでした。これを可視化させようと、昨年度から自社特有のスキルをきちんと定義していくことを目的に「キャリアフレーム」という新しい取り組みを始めました。各フィールドに必要なスキルを定義しており、フィールドはIT系が約6割程

度、残り約4割がコンサルティング、営業、プロデューサー等で言語化と定量化を進めています。

高度人材の採用

瀬野尾：私の方では、現場感覚の切り口から一般論も含めてお話をさせていただきます。まず前提として、ご存知の通り社会の構造的に少子高齢化が進行していき、労働人口が減っていく中で、企業の経営者様は、厳しい言い方ですが、“採用できる人はもうそこにはいない”という認識をまずは持つべきだと思います。その中で、経営アジェンダの筆頭に「採用」を掲げ、全社で取り組むという意識や、人を採用してから資質などを見極めるようなことではなく、欲しい人材のレベルと資質を明示して、高度人材に選ばれる会社になる、というぐらいの迫力がないと高度人材は採用できません。

貴社の場合、今まさに意識が改善されつつあると感じています。中期経営計画で言及があったような課題解決力・洞察力・統合力というような、ソフトスキル、いわゆるITアーキテクト等のハードスキルではない、顧客特性への理解やコンピテンシーも定義しているとお聞きして、求める人材像のある程度の解像度をもって明確にされているという印象を持ちました。

人材のパフォーマンスにおける寄与要因

山口：新規採用と社内定着の二つの軸で議論を進めるに当たって、人間の成り立ちは遺伝と環境、その割合はどうか、という本質課題について少し議論したく思います。採用は当人における遺伝的なポテンシャルをより注視し、定着は環境により人を変えていくことに注視するということになるかと思いますが、お話をうかがえますか。

瀬野尾：人材ビジネスに携わる人間として、私は人の可能性を信じ続けたい気持ちもあり、環境によって人が変わるものだと考え、それを目の当たりにもしています。



福原：遺伝なのか環境なのかの観点では、数学能力等一定の能力の遺伝性は否定できないものの、事後的に獲得していくものが多いと言われております。一方、留意すべきは個人の気質は遺伝的な影響が強く、ビッグファイブ*と呼ばれる外向性、開放性、協調性、誠実性、神経症傾向がその代表と言われております。

遺伝的要素が強いものほど、事後的に向上させるのは難しく、例えば、人間は誰しも外向性を有しますが、その程度が異なり、内向的な人間がコミュニケー

*ビッグファイブとは、共通言語記述子に基づくパーソナリティ特性の分類法であり、人間の性格と精神を記述する上で一般的に用いられる5つの広い次元を示唆している。5つの次元は、開放性、誠実性、外向性、協調性、神経症傾向と定義される。

ション技術を獲得し活用することはストレスが高くなりやすいと言われています。これらの遺伝的な影響が強い要素をどう捉え、施策を考えるかは重要で、単純にソフトスキルを重視しすぎてしまうと、結果的にハードスキルだけある人を潰してしまうということも起こってしまいます。やはりバランスが大切です。

人的資本増大へ向けて

林:一昔前までは、自社のビジネスはある一方のみを向いていたので、それが不向きの人々の居場所はなかったと思います。一方で今は様々な事業形態が増えてきて、かつご指摘されたように人には向き不向きがある、というのはある程度コンセンサスが取れてきていると思います。我々は、1 on 1の対話を重視していますが、その本質は相手を認めていくことで、部下が、何ができるか、何に向いているか、合う仕事は何か、をしっかりと向き合って話しあうことで、選択肢があるということの共有と選択肢を引き出せるようにしたいと考えています。



瀬野尾:定義されていたITアーキテクトや高度営業人材やコンサルタントなど、その力を価値発揮する人材はどのような性質を有するのかという細かい要件定義が必要ではないかと思います。それは、表面的な対話もしくは職務経歴書

などに定型的に記載されるものではなく、例えば、貴社のビジネスモデルで、これまで開発の受託がメインでそれに携わるプロジェクトマネージャー以外の方々は言われたことを計画通りにこなすという人たちであったところ、これからオフリングビジネスを展開する際には、主体的・能動的に取り組む人でなければならない。つまり「こうしたい」と言う人材なのか、「どうしたらいいですか」と言う人材なのか、この考え方の転換が必要です。

「こうしたい」と言う人材をいかに入口で採用できるかが重要ですが、先に私が人は環境で変わると信じたいと言ったのは「こうしたい」と言う人材は環境でも育てることができると思うからです。

人事の方々には大変な手間がかかるとは思いますが、先ほどおっしゃられた1 on 1を通じて、当人が何をやりたいのかの本音を聞き出し、それを主体的にやらせる。それは各人の多様性を受け入れることになり、さらに「次はこうしたい」という意欲が出てきて、その善循環で高度人材の卵たちはたくさん生まれてくると思います。

※ハーバードビジネススクール イーサン・ルーエン准教授



林:人事制度では、個人目標(=Must)における自身のWillやCanとの重なりを考え、キャリアプランシートでは自身のWillを考え上司と話し合うなど、様々な仕組みで常に「どうしたい?」を問い続けています。互いの期待を言語化し、意欲の善循環を作り、高度人材の輩出につなげていきます。多様で優秀な人材に選ばれ続ける魅力的な企業に向けては、まだまだ課題があります。

田伏:今日はあらためて厳しい現実を突きつけられた気持ちです。求職者にとって魅力のある企業にどうあり続けるのかをあらためて考え、様々な取り組みを続けていくことが必要だと感じます。

福原:人的資本と企業価値の関係においては、人材にしっかりと投資する人件費の将来価値の高さと相対企業株価との関係はポジティブに有意であるというような研究結果も出ています*。

貴社が先駆けて実施している言語化・定量化が、今日議論したほとんどのトピックに正方向に作用するものだと思いますので、徹底的に進めていかれると良いと感じました。

河村:本日の対話では、あらためて当社グループにとって採用および人材の定着化の重要性、特にこの厳しい採用競争環境の中で、我々が求めている高度人材をその卵も含めてどう獲得し、人材投資を通じて育成するか、について多くの気づきを得ることができました。当社グループの人材に対する想いを広く社会に伝えるためには経営トップ自ら発信することが自社らしさを生み出し、採用力を高め、ひいては社内のコミュニケーションも高めることを理解しました。

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ろん、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ことと自負しています。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、着実に進展できたことと評価しています。

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、強力を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)との合併で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、あっとい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力や、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よりフロンティア開拓を通じ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。

過去の中期経営計画振り返り

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

Beyond Borders 2017

2019年3月期～2021年3月期

Transformation to 2020

	ポートフォリオ経営	継続的なスピードある構造転換		
テーマ	尖った事業・強みが組み合わせ、一つの形を成すような「ポートフォリオ経営」を目指す	グループ一体となり構造転換を実現し、社会の課題解決をリードする企業へ		
基本コンセプト/中期経営方針等	<ul style="list-style-type: none"> ●利益重視 ●ITブレイン ●ポートフォリオ経営 ⇒ROEを経営指標(KPI)として重視し、企業価値向上と持続的成長を目指す	<ul style="list-style-type: none"> ●持続的な利益成長 ●社員の自己実現重視 ●コア事業への集中 ●先行投資型への転換 ●グローバル事業の拡大 		
主要指標	2018年3月期		2021年3月期	
	計画値	実績値	計画値	実績値
売上高	4,000億円	4,056億円	4,300億円	4,483億円
営業利益	300億円	327億円	430億円	457億円
営業利益率	7.5%	8.1%	10.0%	10.2%
ROE	8.0%	9.9%	12.0%	10.8%
株主還元方針	総還元性向35%を目標		総還元性向40%を目標	
配当性向	2018年3月期 16.6%		2021年3月期 31.9%	
総還元性向	2018年3月期 30.5%		2021年3月期 42.8%	
(参考)3年間の年平均成長率				
売上高	+4.0%		+3.4%	
営業利益	+15.7%		+11.8%	
グループ経営における主な重点施策	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ共通機能の統合・集約 ⇒業務の効率化、資金・資産の効率化、グループの認知度アップと一体感醸成 ●経営管理の高度化 ⇒利益重視の経営、会計/税務/財務の高度化、グループ人事施策 	<ul style="list-style-type: none"> ●本社機能の高度化・効率化推進 ⇒本社系機能高度化プロジェクト“G20” グループ基幹システム統合 本社系コスト10%削減 		
主な振り返り	<ul style="list-style-type: none"> ●「顧客要望に応じた任務解決型」に加え、「付加価値創造型」の伸長が規模拡大を牽引。「マーケット開拓型」への変革はスピード感が課題。収益性も着実に向上し、不採算案件の抑制も進むが、低水準でのコントロール継続が課題。 ●事業持株会社体制への移行を含め、グループ全体最適に向けた諸施策(事業再編、オフィス一体化、資金効率向上等)は着実に進展。グループ全体のロゴ統一、グループビジョンの策定等による一体感ある企業文化の醸成が進む。 ●持続的な成長・企業価値向上の実現のためには、社会の大きな変化に先んじて、グループのさらなる変革により、「構造転換の推進」と「強靱な経営基盤の確立」が重要。 		<ul style="list-style-type: none"> ●構造転換の推進や生産性改善により、利益成長を実現し、重要経営指標である営業利益や戦略ドメイン比率50%の目標を達成(2021年3月期実績51%)。 ●定量面では、サービスITは投資先行が続き、売上高は成長したものの収益性に課題。BPO、金融IT、産業ITは付加価値向上や生産性改善により収益性が向上。 ●戦略ドメイン転換を進め、利益成長を実現する一方でサービスITの収益化、次の事業の柱の立ち上げによる質的構造転換は道半ば。 	

2022年3月期～2024年3月期

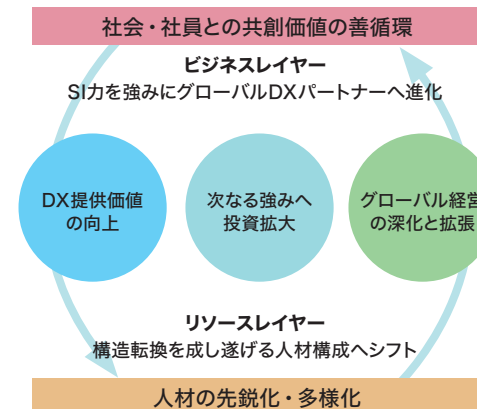
Be a Digital Mover 2023

DX提供価値の向上による構造転換の加速

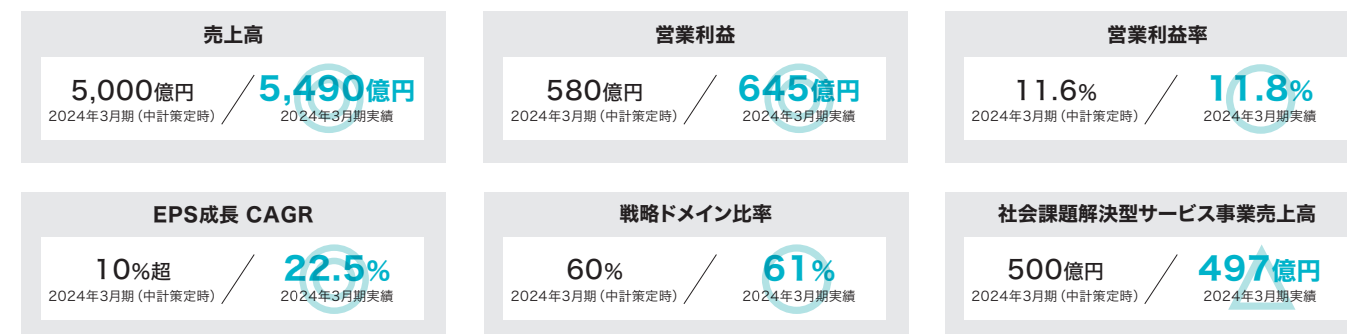
基本方針

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ムやエンタープライズSaaS企業などの躍進もあり、長期的には受託開発のマーケットが縮小する可能性
- ・ESG投資が急速に拡大しており、長期戦略に基づくサステナビリティ経営の重要性が向上



重要経営指標



主な取り組み

- 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な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

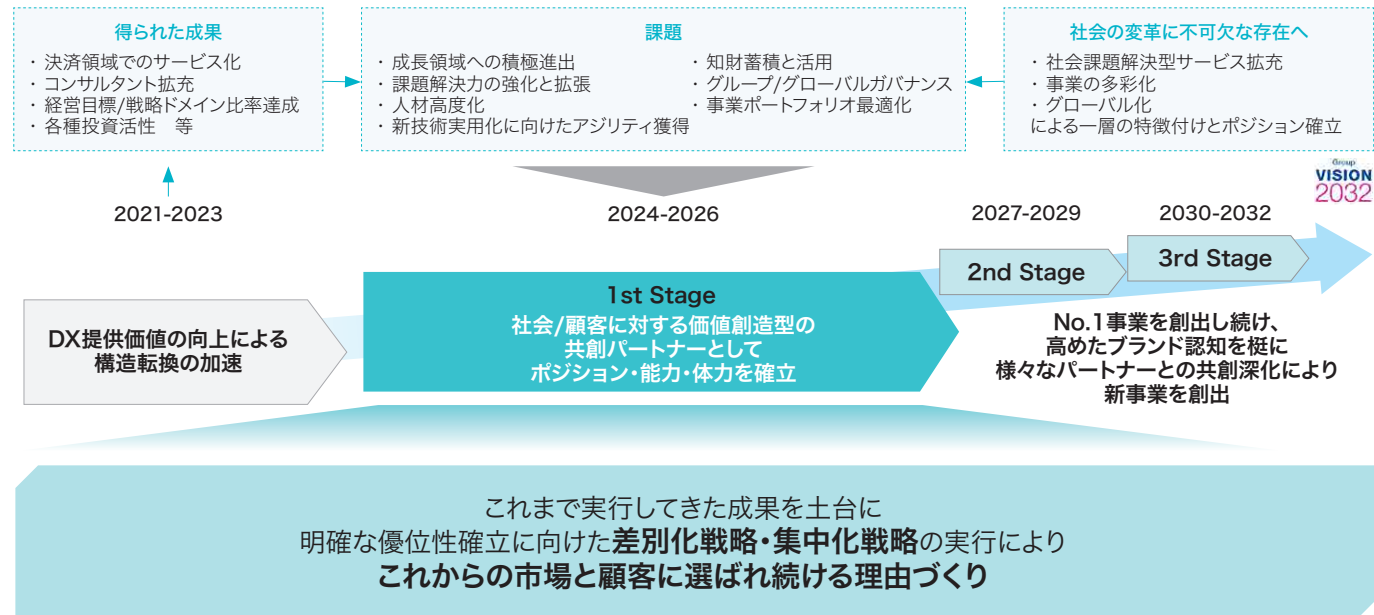
DX提供価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 大型案件のデリバリーを通じた顧客基盤強化、上流機能補完による課題解決機能の強化 ・金融・産業・公共分野で複数の大規模プロジェクトを受注し完遂 ・マイグレーション、ERP導入サービスの継続強化による大型基幹刷新プロジェクトの受注 ・業務システムのUX/UIデザイン専門会社であるFixelを子会社化
次なる強みへ投資拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● クレジット・デビット等のプロセッシングサービスの確立に加えて、Embedded Financeなどを見据えた新た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 ● 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
グローバル経営の進化と拡張	<ul style="list-style-type: none"> ● 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、IAM Consultingにおいてグループ連携で大型案件を受注し完遂 ・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
人材の先鋭化・多様化	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部転換と採用によるコンサルティング人材の拡充 ・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
社会・社員との共創価値の善循環	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ・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 ・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。



■ 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。

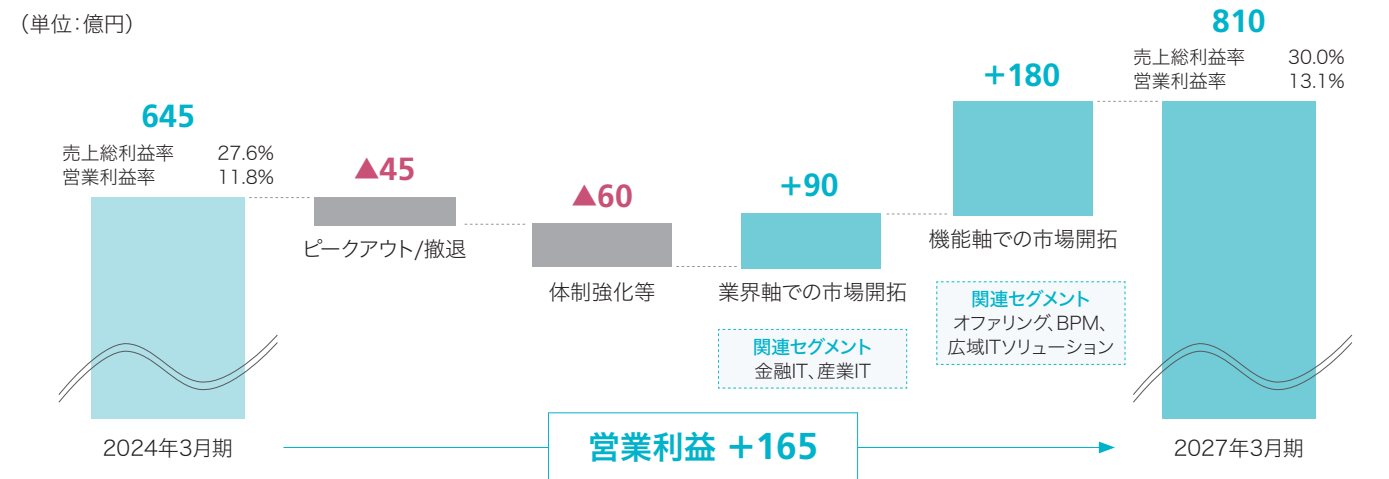
基本方針	<h3>Frontiers 2026</h3> <p>フロンティア開拓を基本方針として掲げ、付加価値を伴った持続的成長をめざす 未来志向で市場開拓と事業領域の拡大を起点とした バリューチェーン全般の質的向上により、社会と顧客の変革を実現</p>				
重要経営指標	人材成長と付加価値の循環 PH営業利益 3.5百万円超	稼ぐ力の向上 営業利益率 13.1% 調整後営業利益率 13.4% ^{※1}	資産(=知財)の価値創出 ROIC/ROE 13%超/16%超	社会からの信頼の獲得 売上高 6,200億円	価値ある成長 EPS CAGR 10%超
基本戦略	市場戦略 ● 社会課題と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 ● 上流～業務アウトソーシングまでサービスのフルバリューチェーン化 ● 4つの社会課題 ^{※2} をターゲットとしたピュアサービス ^{※3} の拡充	テクノロジー戦略 ● ナレッジ流通とITアーキテクの育成と再配置の仕組みを進化 ● AI×自動化によるプロセス再開発	知財戦略 ● 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	人材戦略 ● 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 ● 先鋭人材の獲得・育成と人材の機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して選定
 ※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

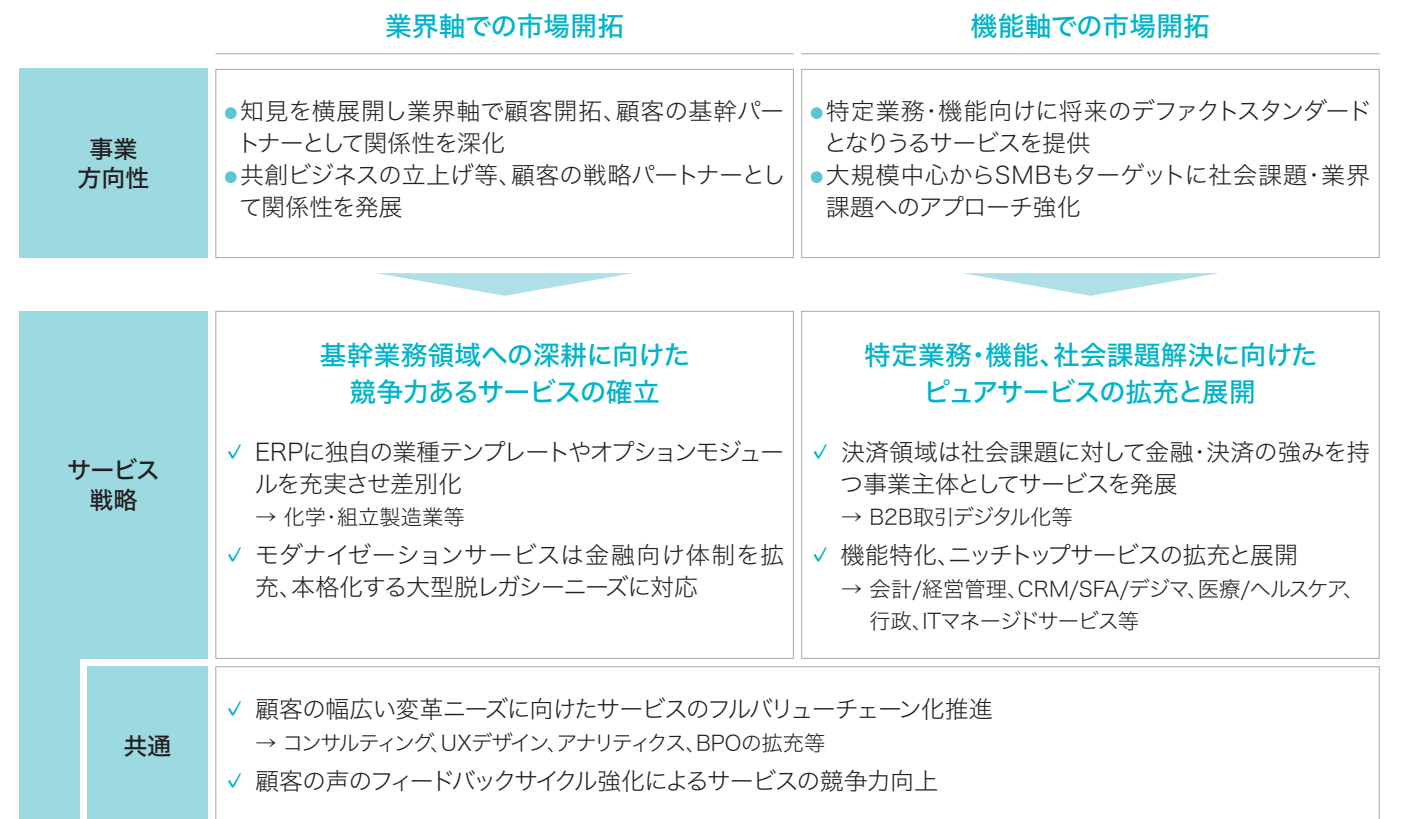
(単位: 億円)



- | | | | |
|---|---|--|---|
| ピークアウト/撤退
● 金融系大型プロジェクトが完遂し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しを実行、一部低収益事業からの撤退 | 体制強化等
● サービス事業拡大に向けた営業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タント・高度技術者等の拡充 | 業界軸での市場開拓
● 顧客の変革ニーズに対して多様なサービスを提供、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
● 顧客のビジネス変革や経営高度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

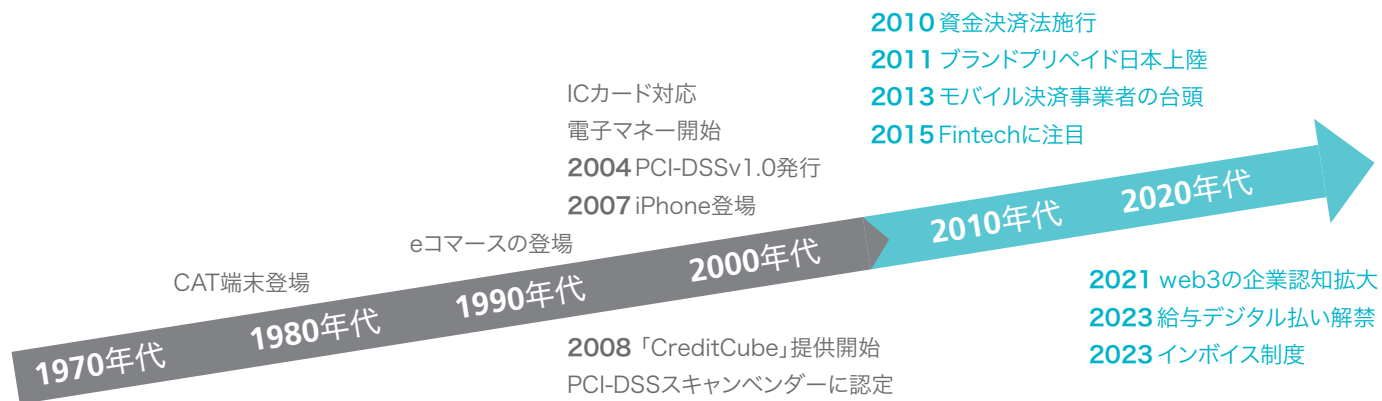


中期経営計画の基本戦略 | サービス戦略～ペイメント事業

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 (ペイシエルジュ)」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。

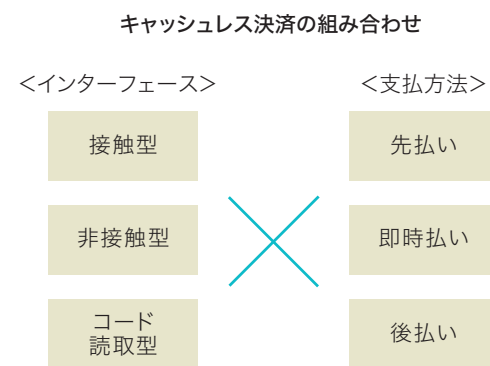
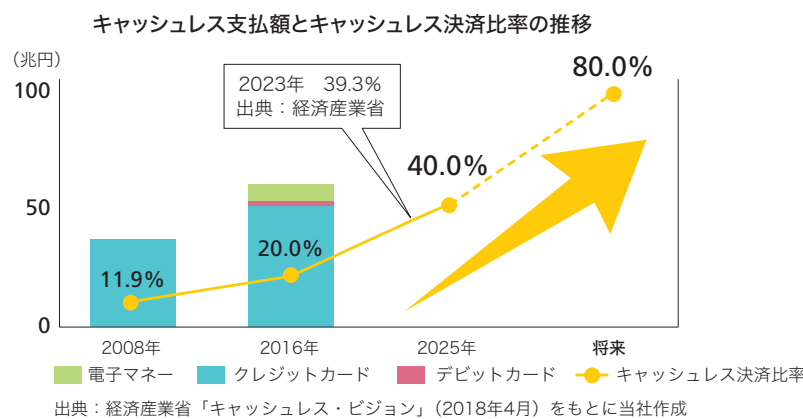
■ 決済サービス拡大の歴史

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。



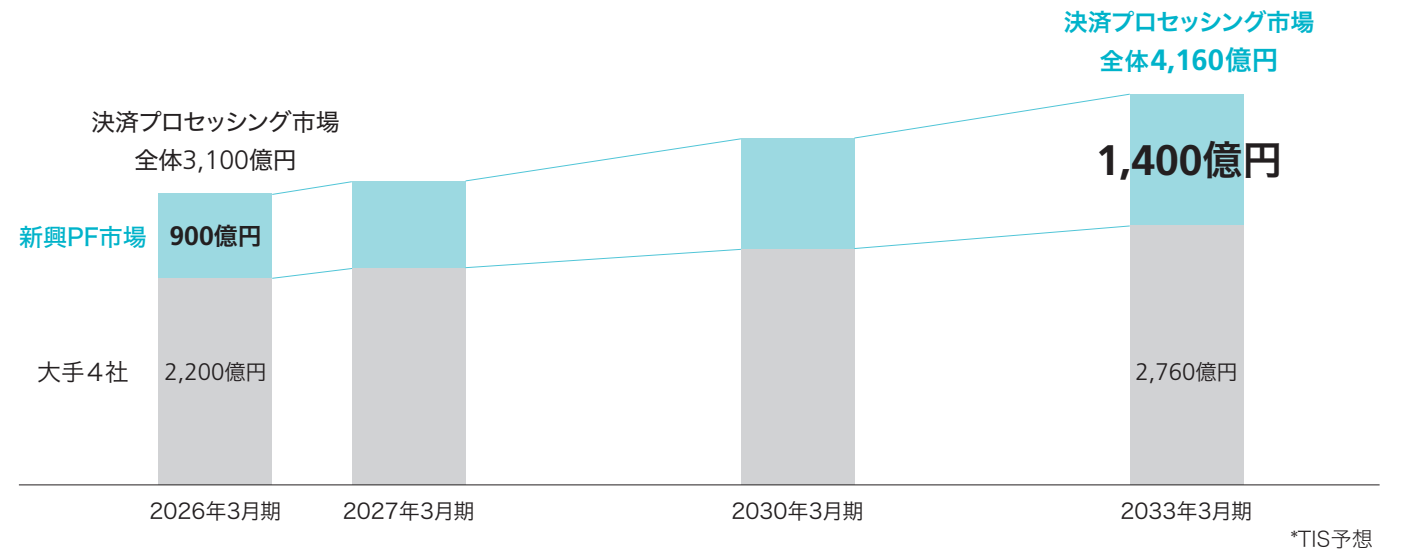
■ 日本のキャッシュレス決済の状況

- 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。

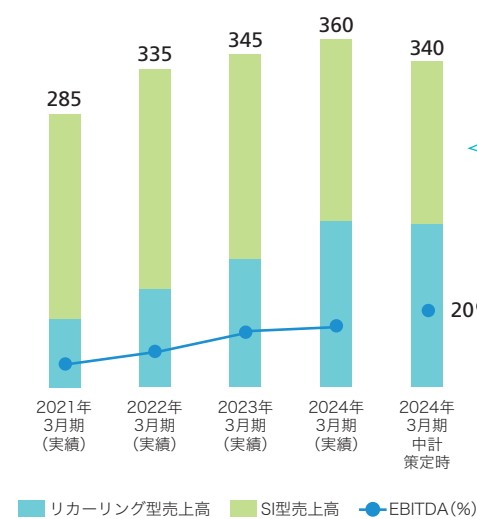


■ 前中期経営計画の取り組みの総括と事業環境の変化

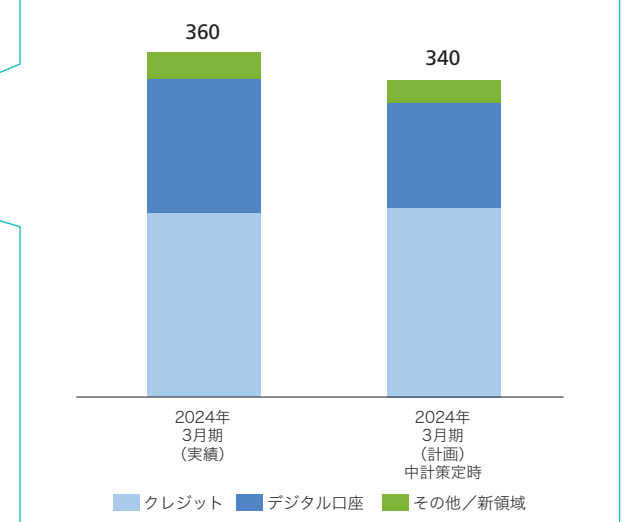
良好な事業環境を追い風に、クレジットプロセッシングサービスのほか、デジタル口座が事業を牽引し中期経営計画(2021-2023)では目標を1年前倒しで目標を達成することができました。一方で、サービスの立ち上げや新たな取り組みへの先行投資負担が影響し、収益性やリカー転換については課題が残る結果となりました。

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。

サービス型事業における決済関連事業規模 (億円)



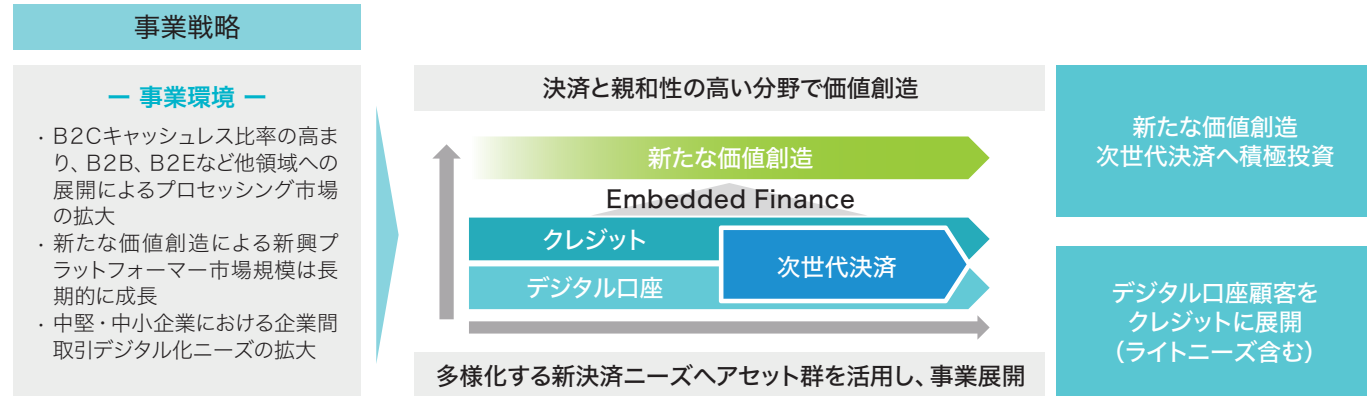
ペイメント事業の構成イメージ



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

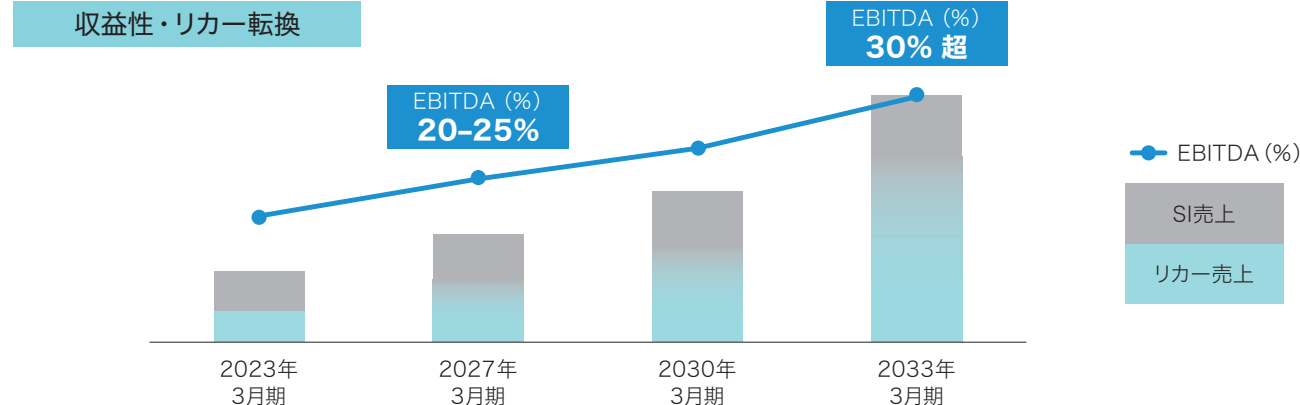
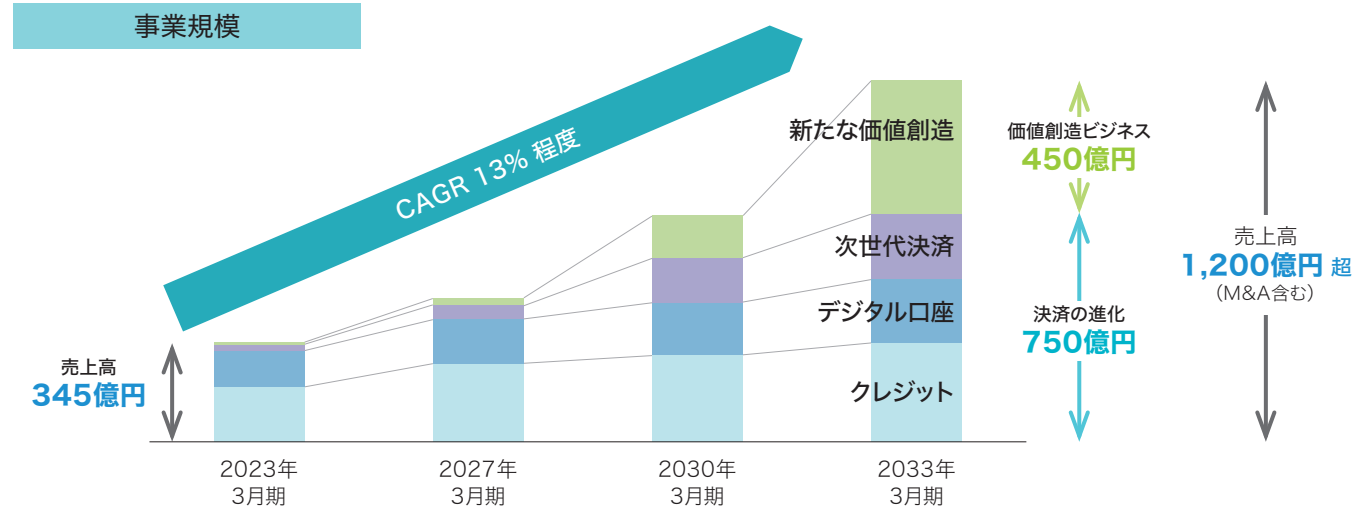
- キャッシュレス市場の継続的な成長予想の中、2023年3月期にローンチしたクレジットSaaSに加え、デジタルウォレットや「Embedded Finance」などのサービスラインナップの拡充により事業規模拡大
- 多様化する決済ニーズへ既存資産活用で迅速・効率的な事業展開を図りつつ、収益性の向上に加え、新たな価値創造へ挑戦



■ 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、既存資産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。

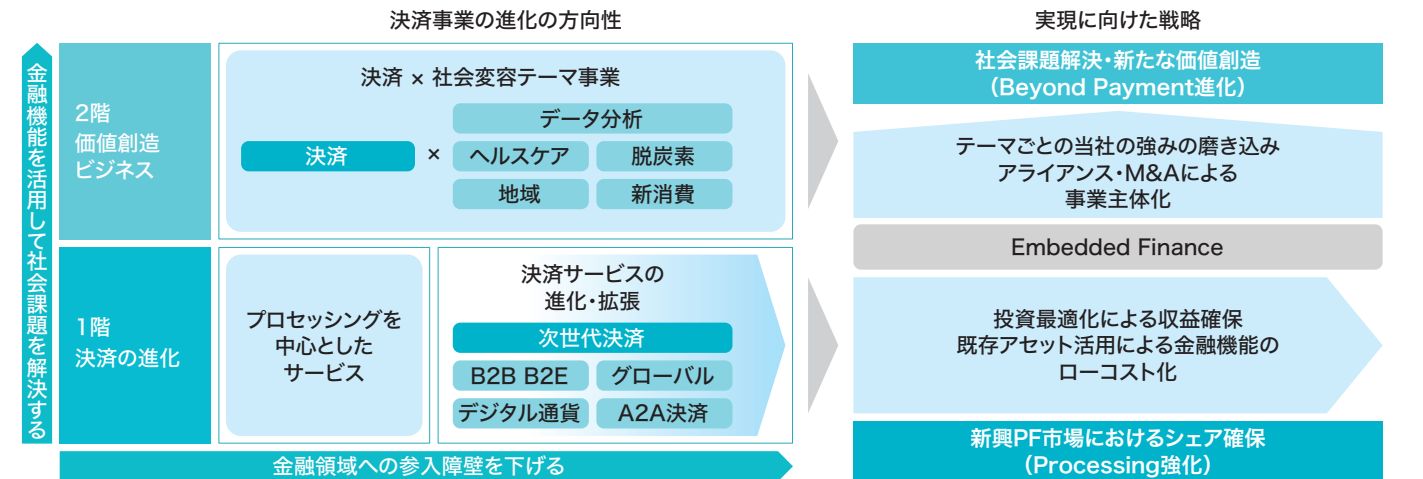
そのためにも、この中計期間において、既存事業の収益性向上を図り、新たな価値創造の芽を出しつつ、EBITDA25%程度を達成したいと考えています。



■ 計画実現に向けた戦略

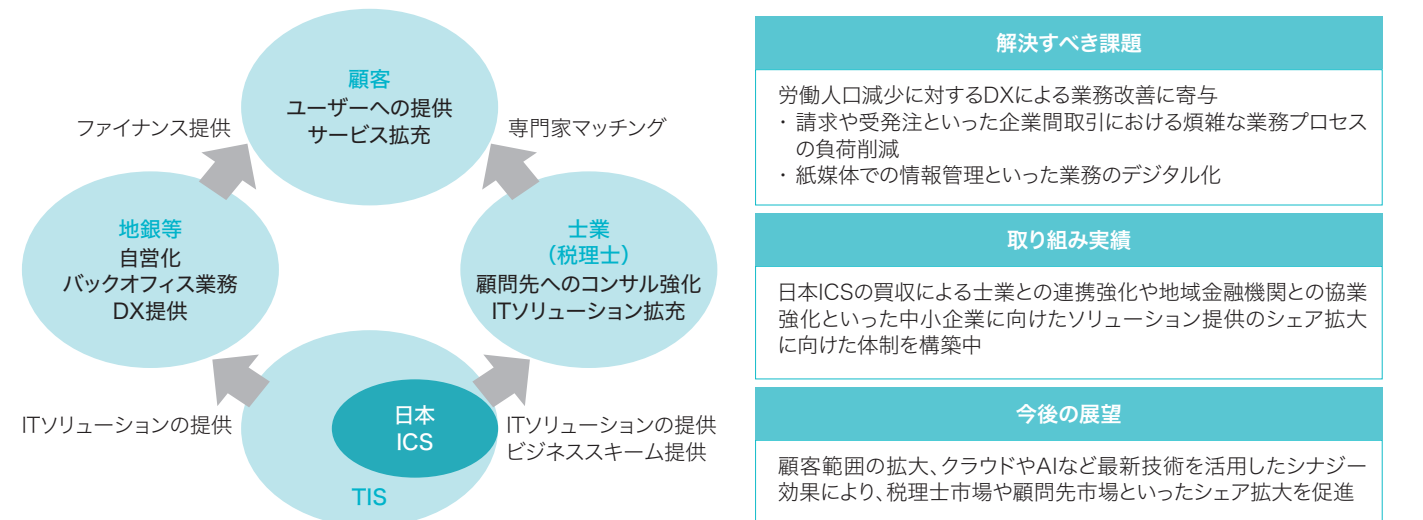
決済事業の進化として(「1階」と記載している部分)は、プロセッシングを中心としたサービスを中心にさらに資産を強化し、B2B/B2Eビジネスへ展開をさらに拡大していきます、また、デジタル通貨やA2A決済などの、決済社会基盤の変革に備えた資産の拡張も準備していきます。

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」の資産を組み込む (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 (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担の削減を実現



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、イシュー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。

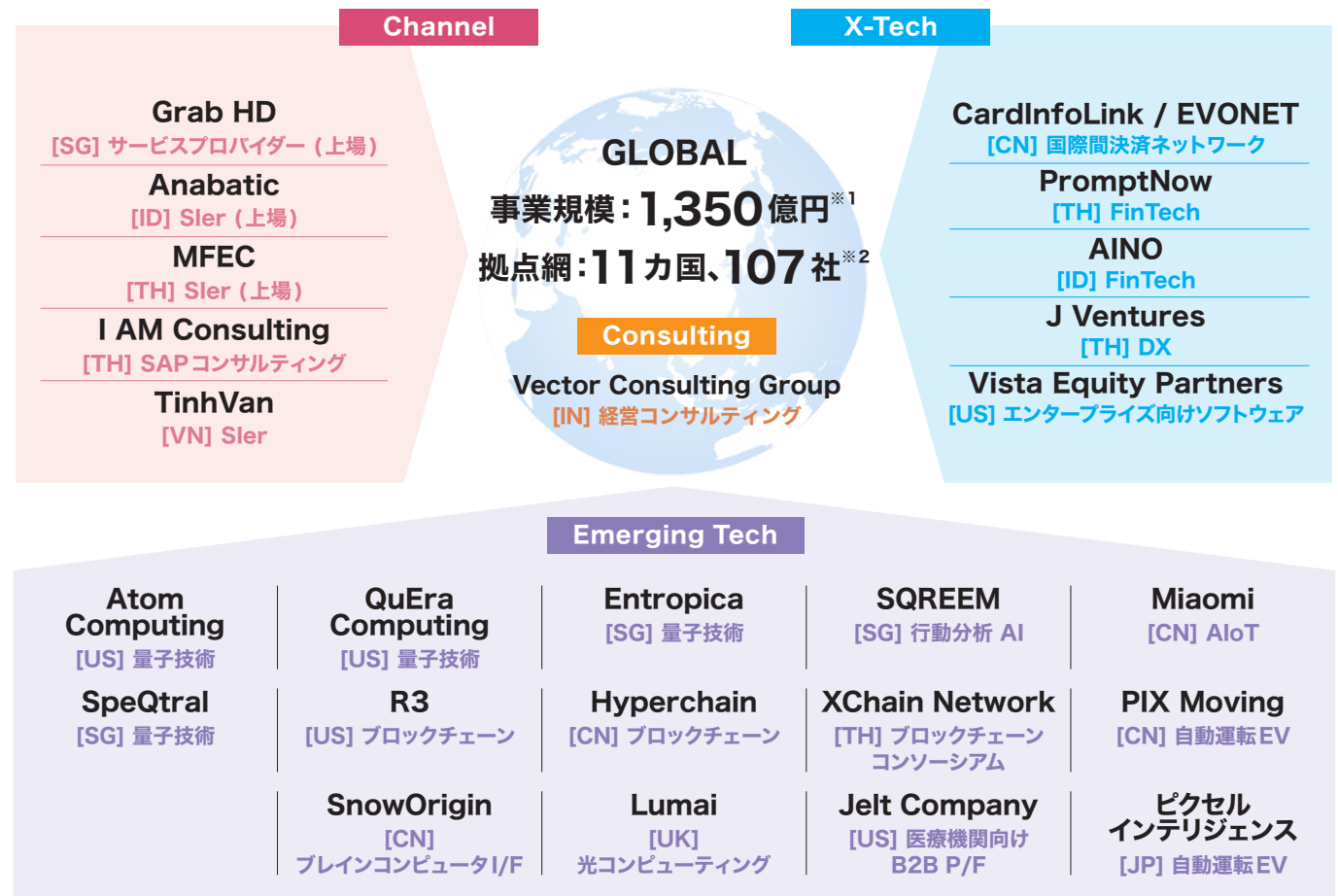
近年、スマートフォンの普及やコード決済などのライトな決済ニーズの広がりにより、複合的なサービスとしてデジタル口座のニーズが拡大しています。この流れの中で、新興プラットフォームや大手企業の新しい事業での活用が進んでいることを踏まえ、当社においても新戦略のもとで「ライト版クレジットカードプロセッシングサービス」の提供をはじめとした面展開を推進することで次の3年間ではリカーリング比率の向上とそれによる収益性の向上を確実なものとしていきます。さらに、B2BやB2E市場の拡大も見込まれますので、サービスの拡充を図ってまいります。

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。

TIS 常務執行役員
デジタルイノベーション事業本部
副事業本部長
音喜多 功

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。



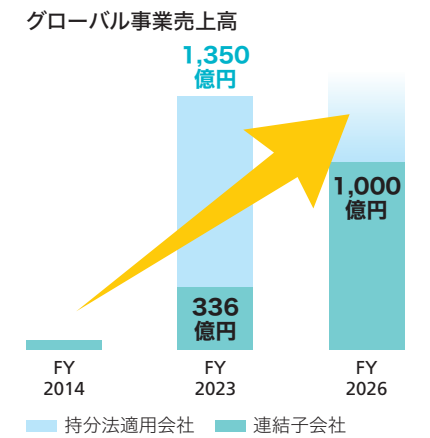
CN: 中国, ID: インドネシア, IN: インド, SG: シンガポール, TH: タイ, US: アメリカ, UK: イギリス, VN: ベトナム, JP: 日本
※1 連結子会社の売上高合計、2023年12月期実績を期末レートで換算 ※2 2024年6月末時点

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	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。
X-Tech	新規事業・サービス創出のための資本・業務提携	
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	
Consulting	バリューチェーン拡充のための資本・業務提携	

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レンジ
- 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
- 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
- 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

- MFEC CVCによる有望企業への投資の加速**

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」がスピノフするなど、活動の成果が着実に結実し始めています。
- MFECグループのDataチームを統合、効率化**

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。
- 初の単独イベント「MFEC INSPIRE」の開催**

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AIソリューションであるChatbot「Dialog Play」を展示、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」との連携をはじめ、「モビリティ・ロボット」を包括したイノベティブなITサービスの提供を進めていきます。

日本合併会社の設立

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月に合併会社「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

- サービスロボット** 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トの企業向け提供
- サプライチェーンDX** 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

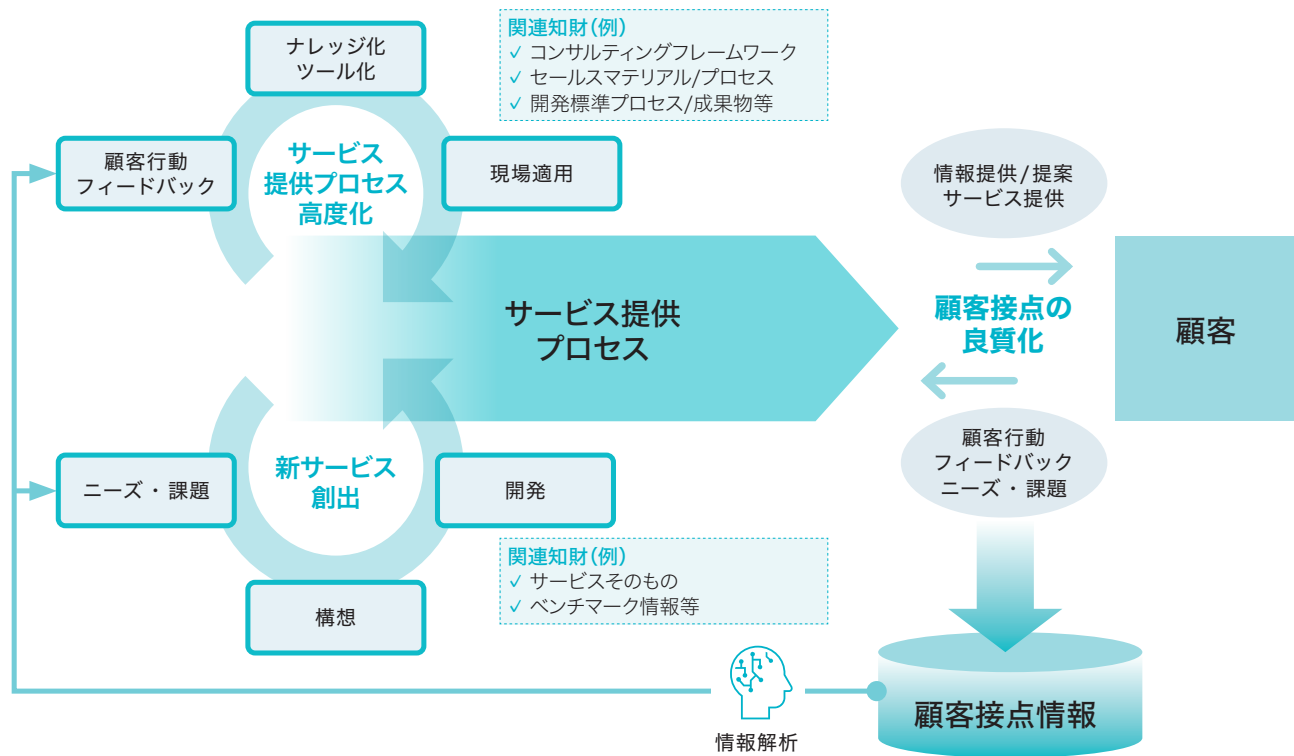


当社グループのグローバル事業は、2014年からASEAN市場を注力ターゲットに定め、優良企業との資本・業務提携を積極的に推進し、関係強化・シナジー創出を追求した結果、FY2023における事業規模は1,350億円にまで拡大し、大幅な成長を遂げました。

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併会社設立など、具体的なシナジー創出の取り組みも継続してまいります。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。

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。



「Xenlon～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。

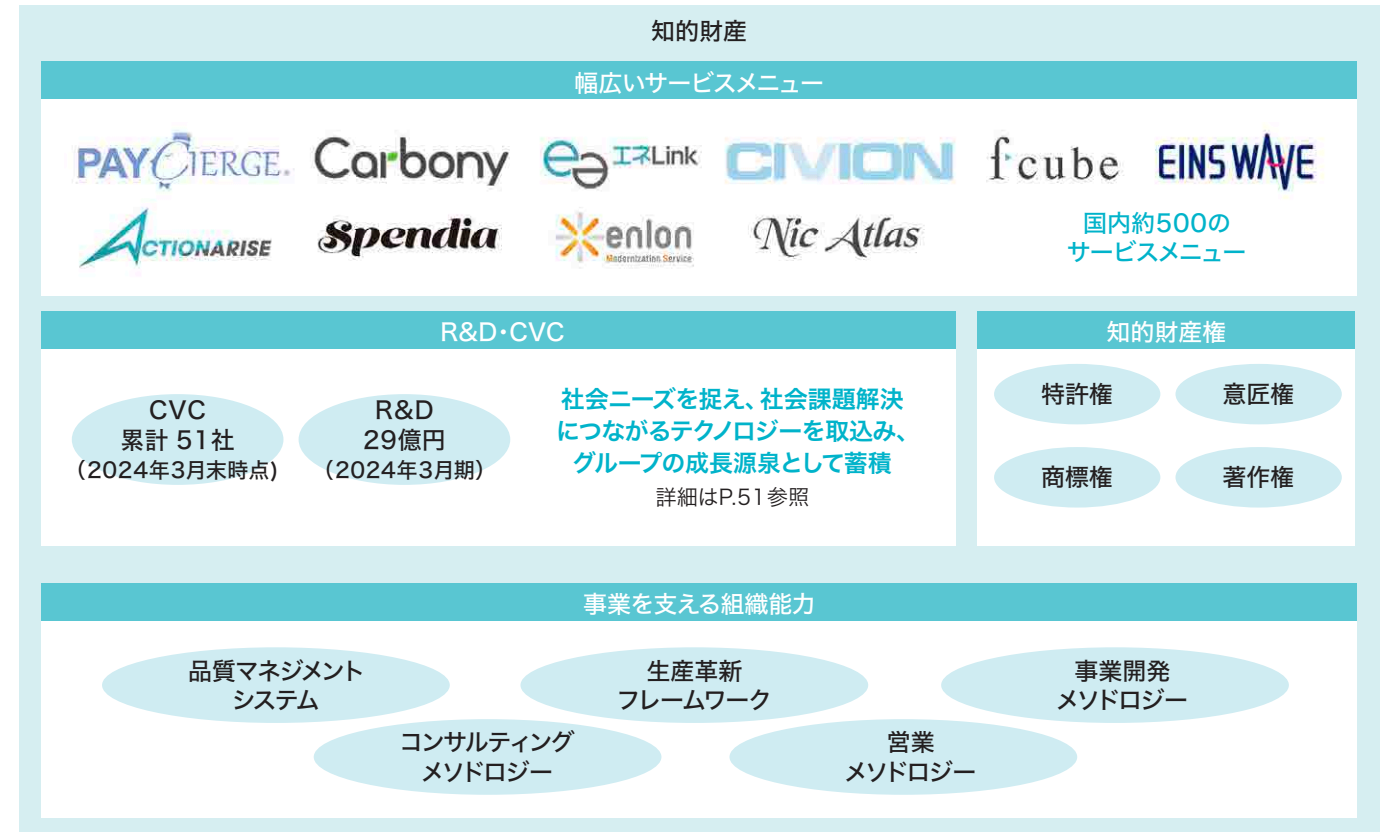
プロフィール 1986年入社。オブジェクト指向技術を駆使したシステム開発を行い、1999年からアーキテクトとして複数の大規模基幹システムの開発を技術面で牽引。現在はモダナイゼーションサービスの技術責任者を務める。



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	デジタルとリアルとの融合の中で 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
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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。

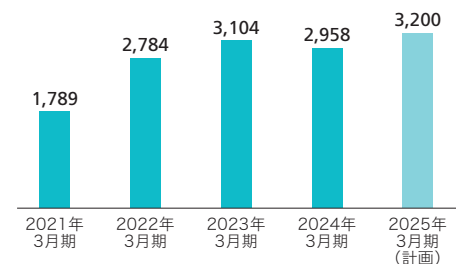
- (1) 近未来の事業の核となるコア技術を中心とした研究開発
- (2) 持続可能な社会の実現や社会課題の解決に貢献する要素技術の研究開発*
- (3) 先進的なソフトウェア生産技術

* 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。

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。

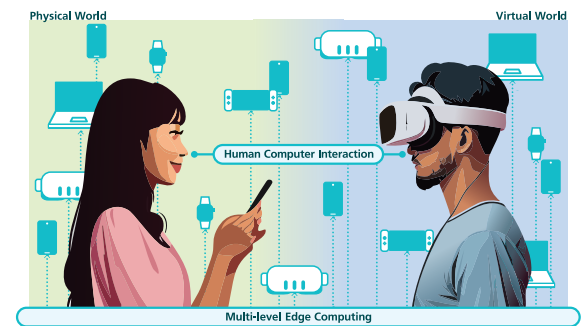
CVCに関しては、以下をご参照ください。
<https://incubation.tokyo/cvc/>

研究開発費の推移
(単位：百万円)



■ 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「XRPay」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。



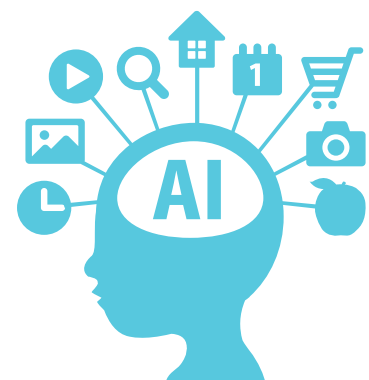
■ 生成AI実用化の取り組み

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。AI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

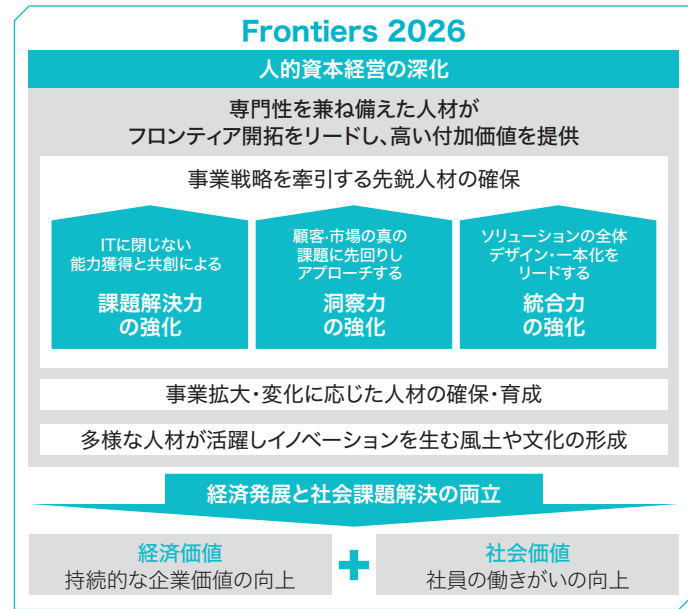
AI拡張型開発において、開発成果物の作成順序や形式を変えることで開発効率と品質を向上させています。それらの成功事例をwithAIの次世代開発プロセスとして、広く利用可能な形式に整備し、グループ全体での標準利用を目指しています。



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

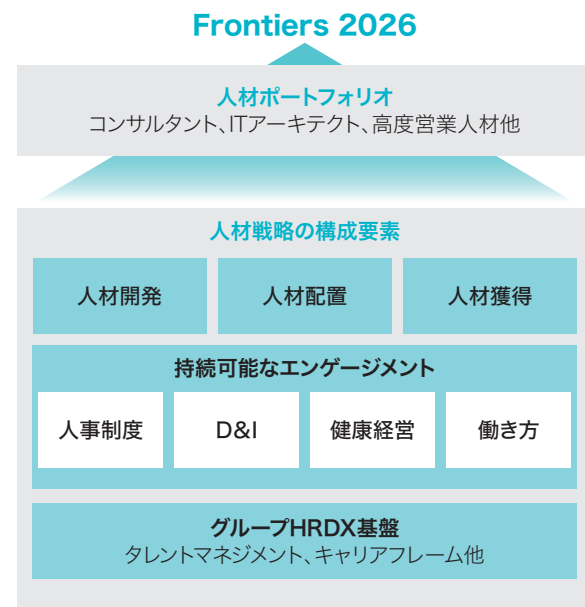
グループ共通の人材戦略については、まずTISが率先して施策や制度の構築・運用実績を作り、成功事例をグループ各社に展開・支援しています。グループ共通のモニタリング指標を用いて、経年で効果測定を実施しながら、TISがグループ全体の人材戦略をリードしています。多様な人材が自律的なキャリアを描き、高い活力とエンゲージメントをもって新たな価値創造を行える組織風土を醸成し、当社グループの競争力の維持拡大と、社会課題解決に向けたグループ総合力を高めてまいります。

■ 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。従業員を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。



■ 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っています。

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

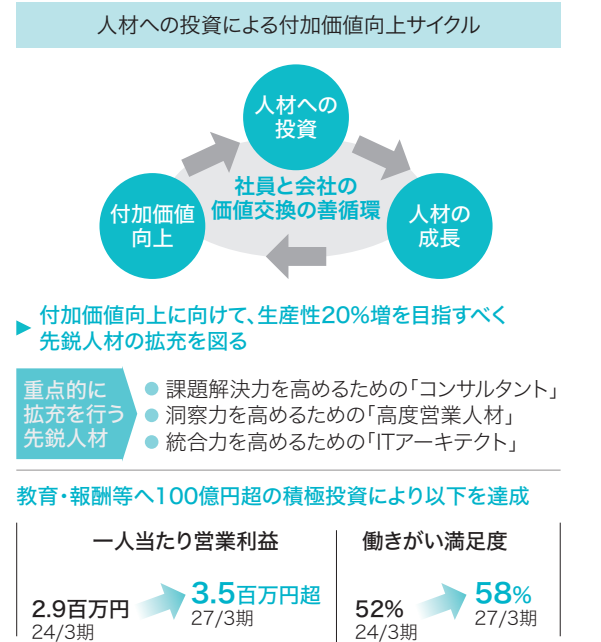
多様な人材の自発的なキャリア形成と、自律的な行動を引き出す人事制度の整備を進めています。

● 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。



■ 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。

目指す姿	未来への洞察力と課題解決力を備え、様々なプレイヤーの能力を統合し、共創を主導するポテンシャルを確保、社会の変革に不可欠な存在へ		
人材への投資	重点施策の実行	人材の成長	社会課題解決
Input	Action	Output	Outcome/Impact
人的資本 約100億円超 (3年累計)	①事業戦略を牽引する先鋭人材の確保 <ul style="list-style-type: none"> HRBPと現場が連携した経験者採用強化 高度育成カリキュラムの導入 戦略ローテーション 	<ul style="list-style-type: none"> コンサルタント数 700名以上 ITアーキテクト数 高度営業人材数 ※コンサルタント以外の人材確保の指標は継続検討中です。	解決を目指す社会課題 <ul style="list-style-type: none"> 金融包摂 健康問題 都市への集中・地方の衰退 低・脱炭素化
その他資本 <ul style="list-style-type: none"> オフィス環境 等 	②事業拡大・変化に応じた人材の確保・育成 <ul style="list-style-type: none"> 採用におけるマッチング強化 インターン経由の採用拡大 育成ローテーション・公募の拡大 多様な経験機会を通じた成長支援 	<ul style="list-style-type: none"> 年間PH学習研究日数 12日以上 	<ul style="list-style-type: none"> 売上高 6,200億円 顧客・サービス満足度 59%以上
	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 <ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進 人事評価制度・報酬見直し 健康経営と組織開発の推進 働き方改革・両立支援の拡充 人権の尊重・労働安全衛生 	<ul style="list-style-type: none"> 働きがい満足度 58%以上 管理職に占める女性比率 15%以上 アブセンティズム 1%以下 プレゼンティズム 18%以下 月平均法定時間外45h以上従業員比率 1.5%以下 	付加価値向上 <ul style="list-style-type: none"> PH営業利益 3.5百万円超 ※生産性20%向上 (2024年3月期比)

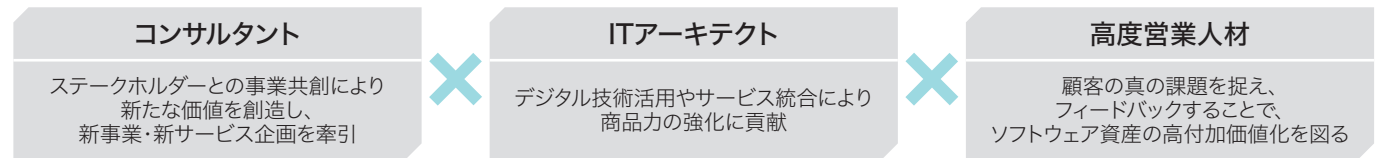
※赤字は2027年3月期目標です。2024年3月期実績はESGデータブックをご参照ください。

■ 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

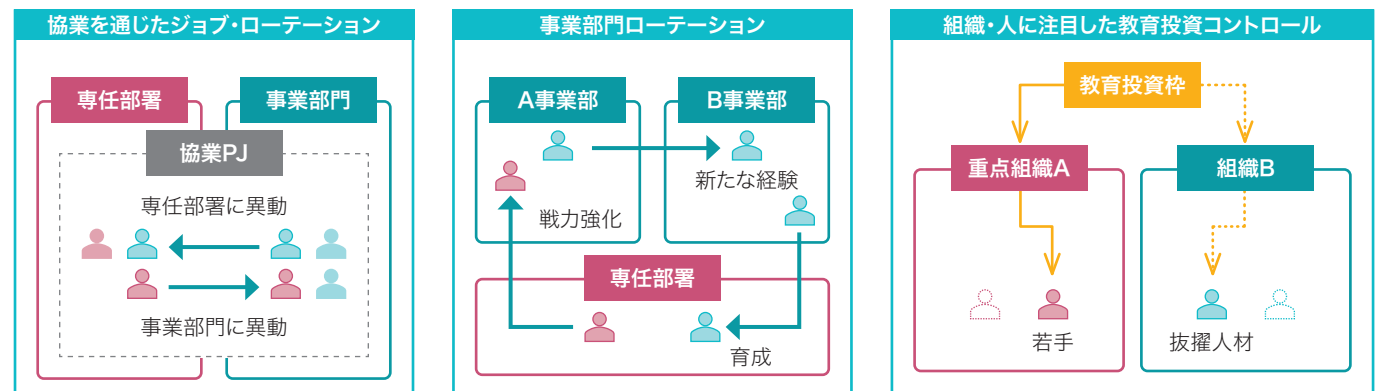
事業戦略を牽引する先鋭人材については、課題解決力、洞察力、統合力を重要なコンピテンシーとして定義しています。課題解決力により新たな価値を創造する「コンサルタント」、統合力をもって商品力を高める「ITアーキテクト」、洞察力をもって顧客の真の課題にアプローチする「高度営業人材」の確保を進めます。



個々に注目した育成配置

専門組織での業務経験を通じた能力開化

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。



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。

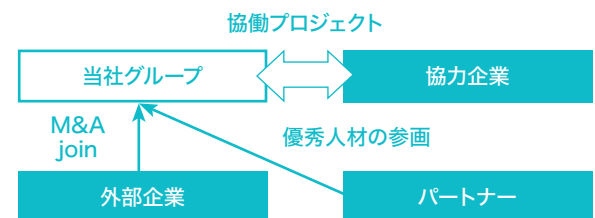
- コミュニケーション強化
- 目標と評価の共有
- 双方向フィードバック
- 人材要件明確化
- 採用計画/目標策定
- 採用後のオンボーディング



グループ外企業との共創

M&Aその他人材獲得

2020年には滯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、当社が一括採用し、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もいただけるよう、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。



キャリアフレームの構成

ステージ(役割)	St1-1	St1-2	St2	St3	St4
習得実践	メンバー	統括	代表	第1人者	
営業					データサイエンティスト
経営企画					ITコンサルタント
プロデューサー					プロジェクトマネージャー
UXデザイナー					ITアーキテクト
ビジネスコンサルタント					アプリケーションスペシャリスト
ビジネスファンクションコンサルタント					ITスペシャリスト

● 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)×「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対応できる基盤を作ります。

▶ 新たなスキルをプラスする「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、キャリアフレーム(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。

▶ 公募制度の運用

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。

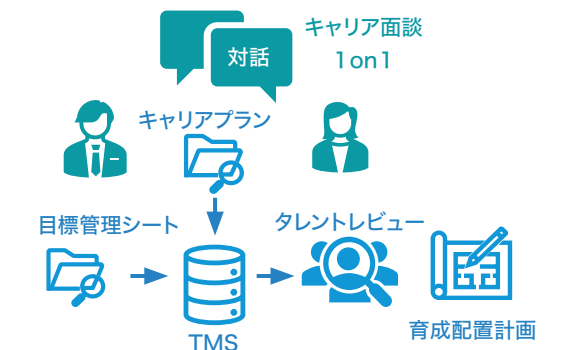
▶ 成長支援制度

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。

▶ 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。



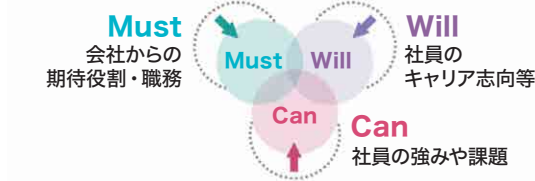
■ 人材戦略【階層3】▶▶▶ 多様な人材が活躍しイノベーションを生む風土や文化の形成

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。



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。

TIS独自モニタリング項目	24年3月期 実績	27年3月期 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%

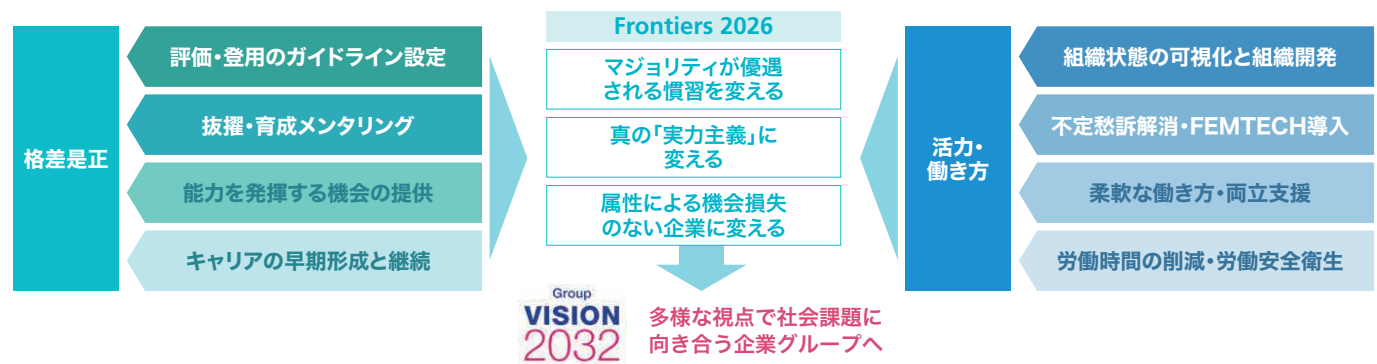
● ダイバーシティ&健康経営の推進

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



■ 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、グループ一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、福利厚生へ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。

	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	<ul style="list-style-type: none"> 人事部マニフェスト発行 グループ人材データ分析 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 教育投資枠の設定 グループ教育投資KPI運用 1on1による成長支援 	ダイバーシティ&健康経営 <ul style="list-style-type: none"> 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 2024年3月期	<ul style="list-style-type: none"> グループ人材PF運用 HRBP体制始動 HRレポート提供 人的資本の指標と目標設定 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 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 	人事評価制度改訂 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 70歳までの再雇用制度 若手年2回昇格運用 組織開発・心理的安全性向上策 アンコンジャスバイアス研修 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 病欠と仕事の両立支援制度



人材戦略推進責任者
TIS 執行役員
人事部長
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いてこそその成果であり、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。

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、事業を通じ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

梶村 曜子

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(2024-2026)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 (ペイシエルジュ)」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進展の実感があります。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げたのが、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、私がお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α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。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。



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「グループ人事推進部」を新たに設置しました。これらの組織を含めて、TISがグループ全体の経営高度化を牽引してまいります。

また、これまでのESGの取り組みに加えて、中期経営計画(2024-2026)では特に事業活動の強化につながる知財戦略、テクノロジー戦略に注力します。これらの戦略は、持続的な事業成長を支える基盤を強化するためには不可欠なものであり、統合的に進めることで競争優位性を確立し、社会やお客様への提供価値の最大化を目指せるものと考えています。さらに、マテリアリティテーマに基づく非財務指標を設定しました。定量的な目標設定と進捗管理を行うことで、サステナビリティ経営の高度化へのコミットメントを強化します。社会への影響をこれまで以上に強く意識し、社会やお客様のビジネスの変革の実現を目指すという使命感のもと、計画の達成に向けて取り組んでまいります。

引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

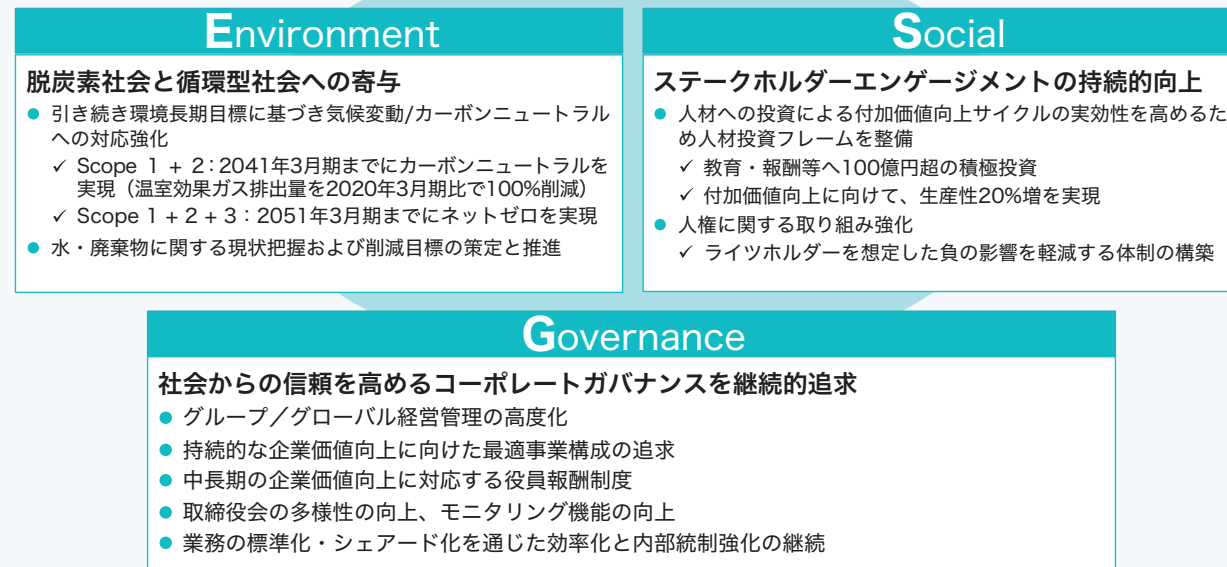


代表取締役 副社長執行役員
堀口 信一

- 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



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
1 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 専門性を兼ね備えた人材がフロンティア開拓をリードし、高い付加価値を提供	働きがい満足度	B	52%	58%以上
		コンサルタント数	B	510人	700人以上
		管理職に占める女性従業員の割合	B	12%	15%以上
2 イノベーション・共創を通じ、社会に豊かさを	● 社会への価値提供 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	戦略ドメイン比率 ^{※2}	A	48%(新基準)	52%(新基準)
		PH営業利益	A	2.9百万円	3.5百万円超
		成長投資	A	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、社会に安心を	● 社会から求められる品質 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	顧客・サービス満足度	C	54%	59%
		ビジネスパートナー満足度	D	77%	81%
4 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 グループ一体の内部統制の継続的 pursuit・脱炭素社会と循環型社会への寄与	GHG排出量(Scope1+2) ^{※3} [2020年3月期比]	A	60%削減	70%削減
		再生可能エネルギー利用率 ^{※3} (オフィス・データセンター)	B	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: 当社および連結子会社(国内) /C: 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/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東北、TIS長野、TIS西日本、TIS北海道、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、Playtrium 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

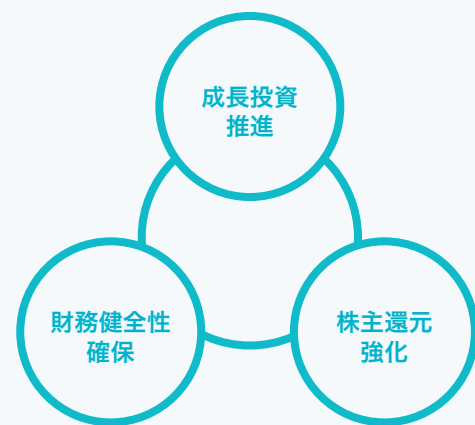
て当社グループの構造転換の進化に応じた資本構成の適正化を推進することにより、財務健全性を確保した上で資本コストを上回るリターンを持続的に創出します。③株主還元については事業成長に応じた充実化を図ることとしています。

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還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

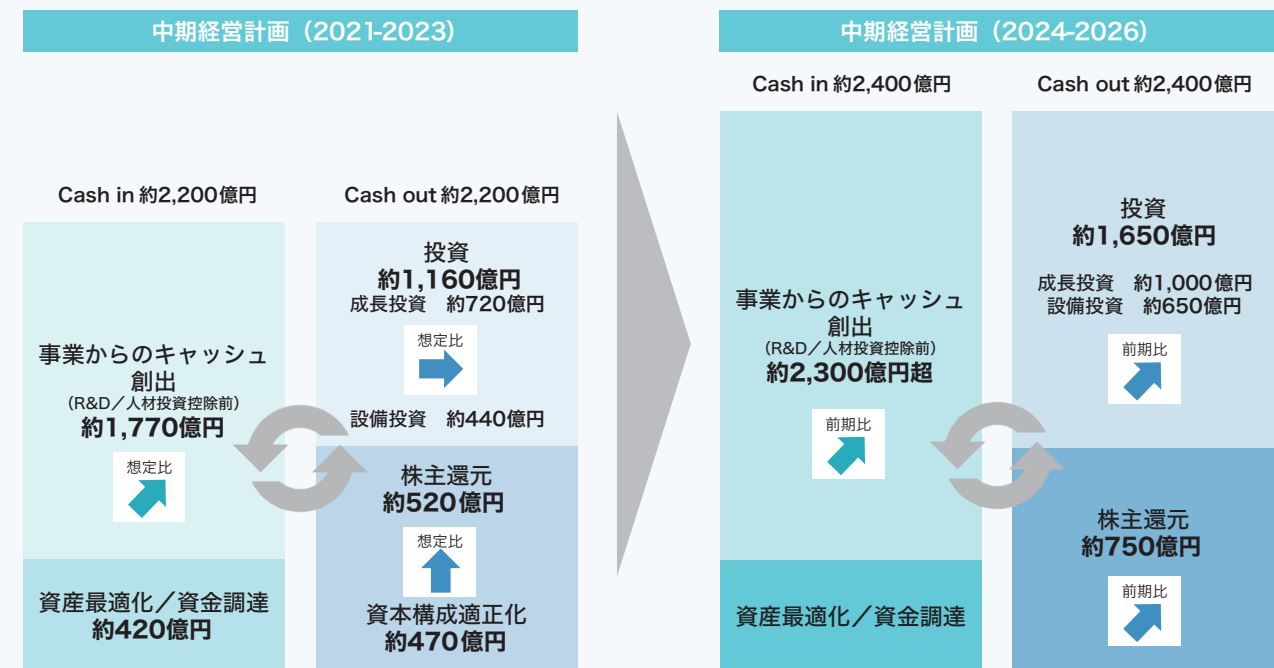
した。詳細は後述しますが、結果として2024年3月期のROEは16.0%、EPSは3カ年でCAGR22.5%を実現しています。

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



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

- ✓ 資本効率性を重視した積極的な成長投資
- ✓ 金融資産の適宜最適化
- ✓ A格維持を前提に、投資機会に応じた調達
- ✓ 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配分



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

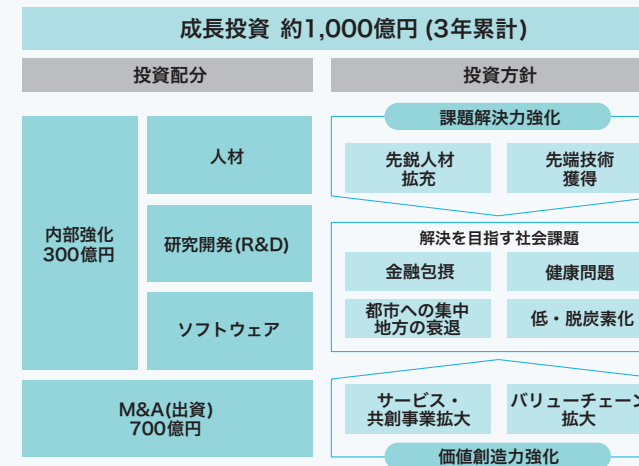
前中期経営計画においては、成長投資約1,000億円の想定に対して、研究開発や教育・育成を中心とした人材への投資、サービス型事業を推進するためのソフトウェア投資は概ね計画に沿って実施しました。日本ICSに代表されるM&Aおよび出資に関しては投資判断に外的要因も大きく、機会やタイミングを見定めた結果、約340億円に留まりましたが、投資配分の見直しを柔軟に行い、その1つとしてまずは最重要の経営資本である人材に対する先行投資としての大幅な処遇改善を約50億円実施しました。これは世の中の給与ベースアップ議論やステークホルダーの皆様からの期待、同業他社での実施に先駆けた成長投資であったと考えています。これに留まらず、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。

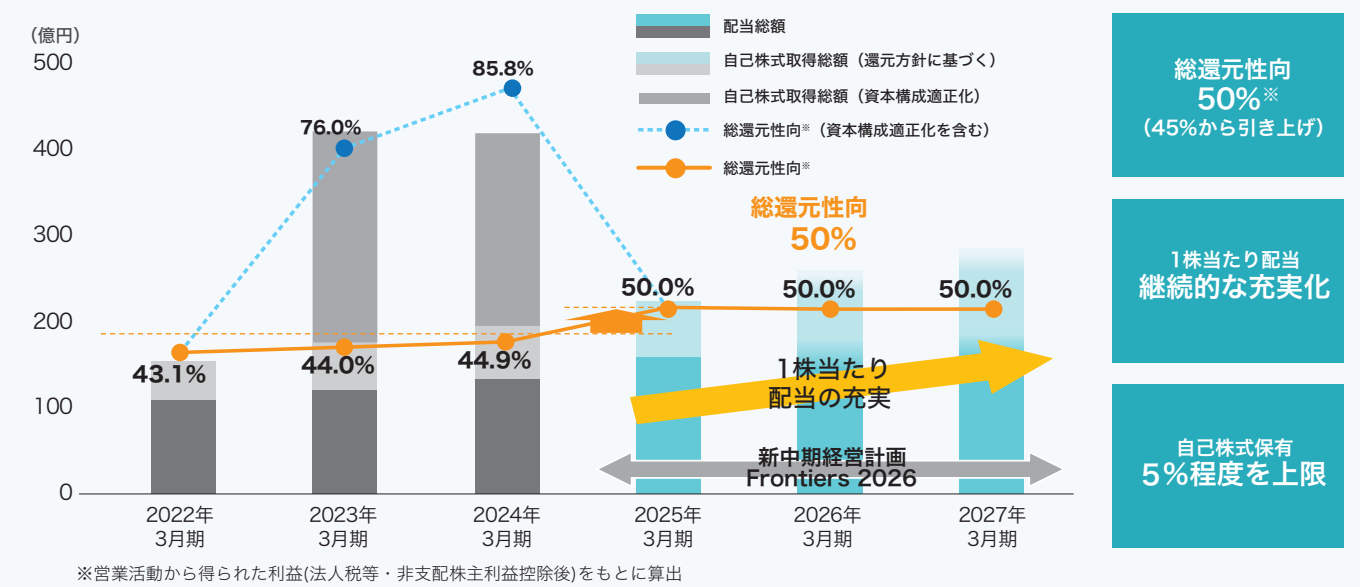
株主還元

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）に沿った株主還元を実施し、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と等、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を持続的な創出、「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

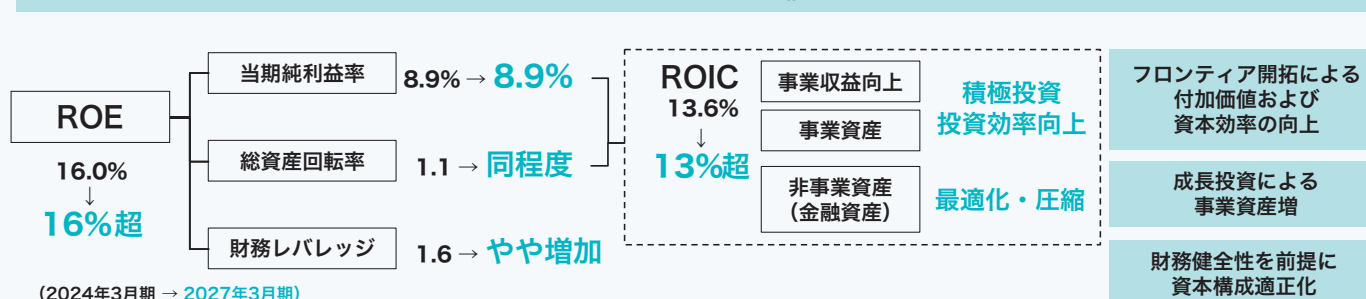
✓ 財務規律は持ちつつ、積極的な成長投資により長期的な視点では高い水準の実現を目指す。

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

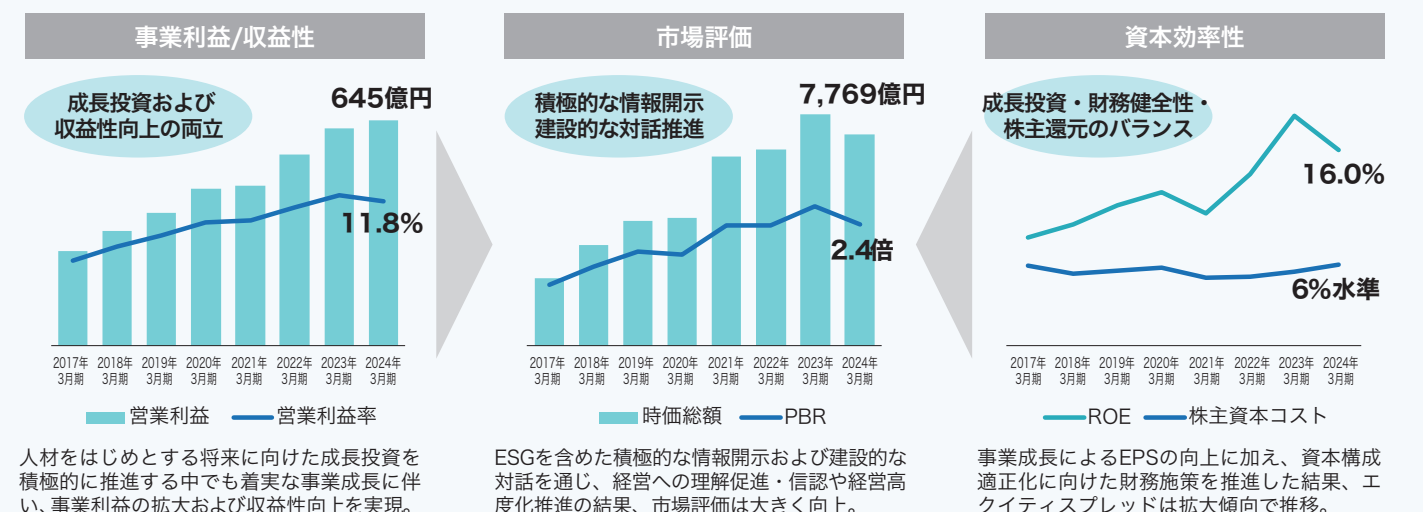
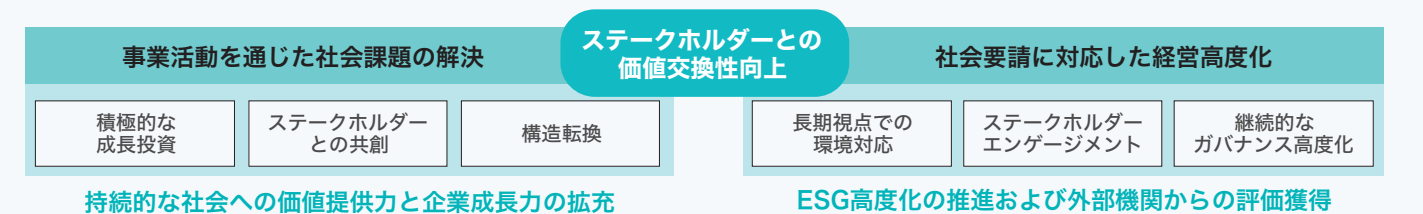


さらなる企業価値向上を目指して

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土台に、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は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づ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することができるかと思ひますし、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



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。

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。

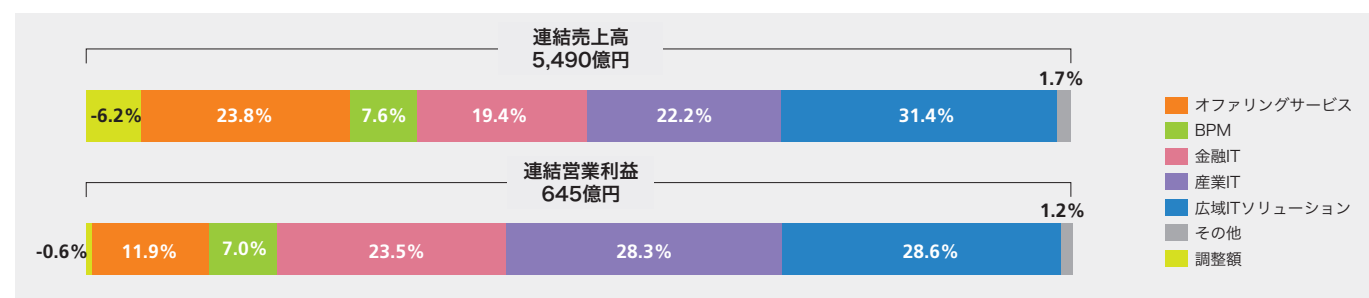
セグメントオーナーの権限と責任を明確化し、グループ各社の強みを活かした成長戦略の実現と、さらなる構造転換の推進に努めます。

2024年3月期セグメント概況

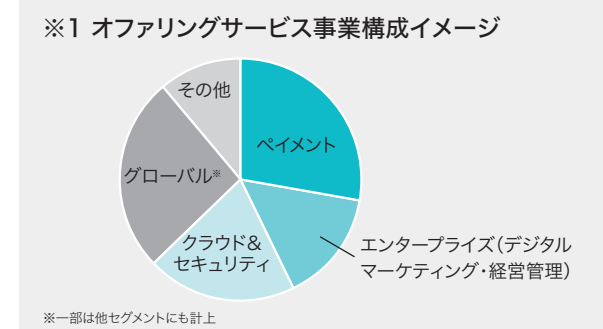
セグメント内容	売上高(百万円)	営業利益(百万円) (営業利益率)	セグメント資産 (百万円)	期末従業員数(人)	従業員一人当たり		事業別売上高構成比	社数
					売上高(百万円)※2	営業利益(百万円)※3		
オフリングサービス ※1 当社グループに蓄積したベストプラクティスに基づくサービスを自社投資により構築し、知識集約型ITサービスを提供	130,759	7,659 (5.9%)	159,816	5,672	23.1	1.4		当社、連結子会社26社 (国内6、海外20)、 持分法適用会社54社 (国内1、海外53)
BPM ビジネスプロセスに関する課題をIT技術、業務ノウハウ、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		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		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		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		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		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。



<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。



※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

オフリングサービス

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

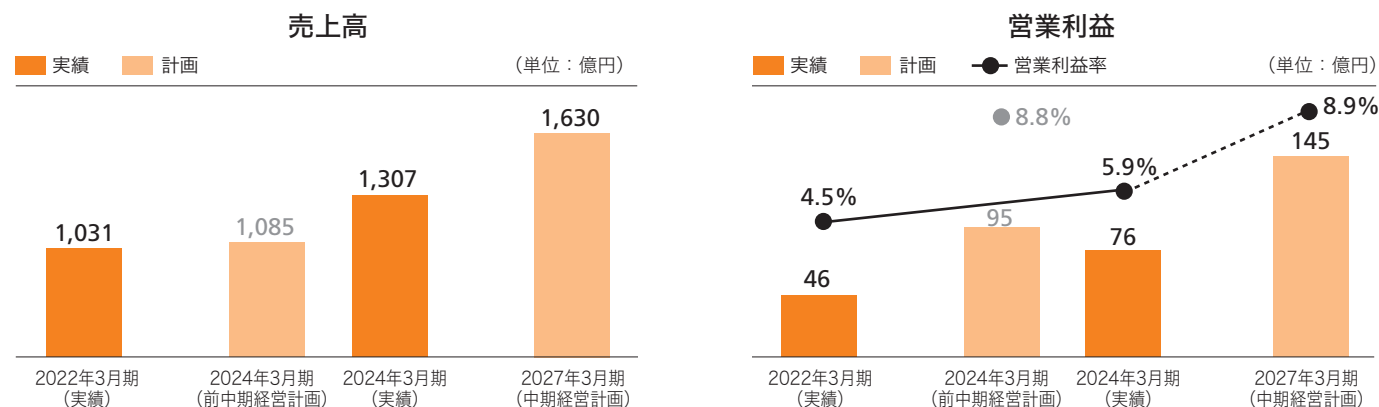
強み

- 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

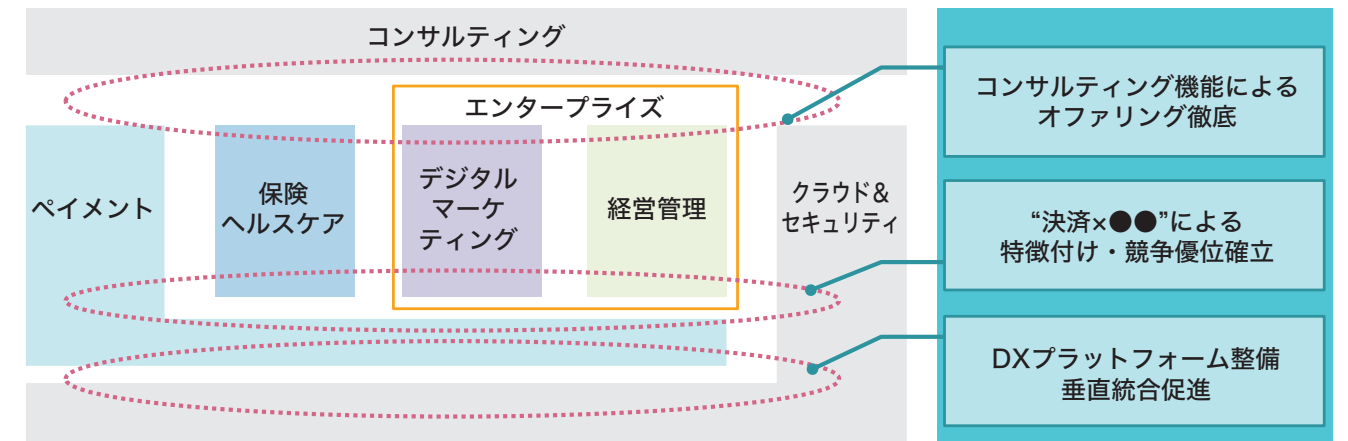
- 高い成長率の継続と収益性向上
- ペイメント事業を中心としたリカー転換の加速
- 付加価値を高めるコンサル～ITデリバリー一貫通貫でのオフリングサービスの拡充

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デリバリー一貫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。



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事業構成の見直しを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

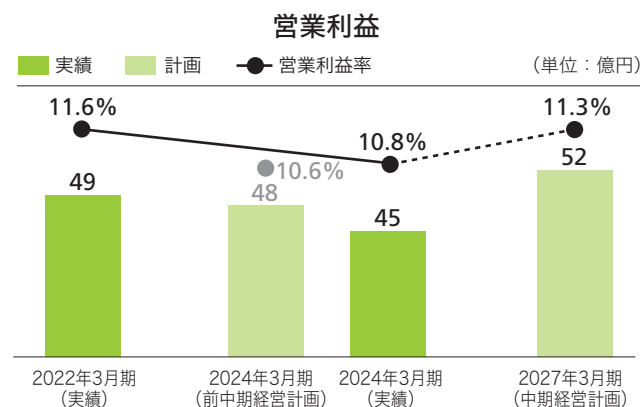
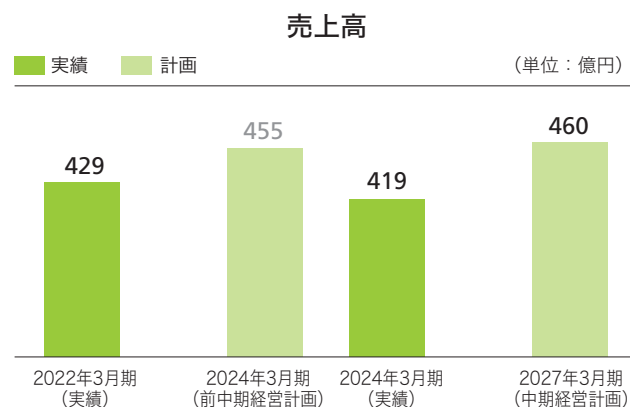
強み

- 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 метод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

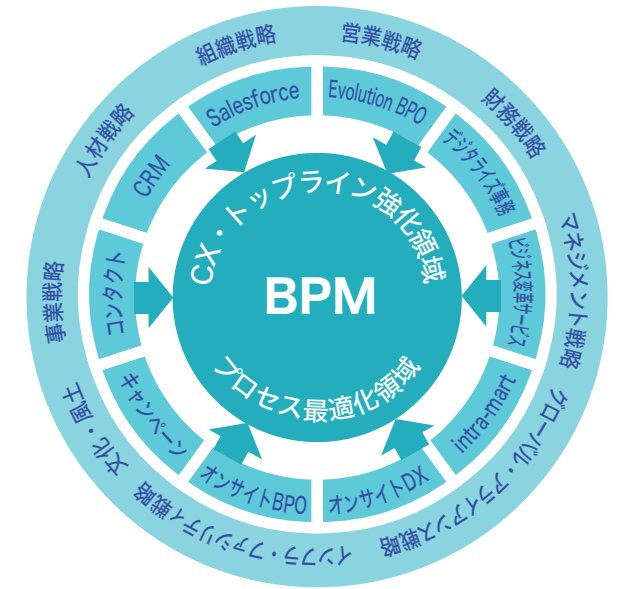


さらなる事業拡大に向けた成長戦略

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

フィールド	✓顧客トップライン最大化に貢献する「CX領域」
スタイル	✓経営課題を共有する継続的なパートナーシップを構築し、受託する業務を自己変容させていく (SPB化) ✓顧客にとって代えがたいポジションの構築
サービス	✓社内外のソリューションを統合的なケイパビリティとしてモデリングし提供する ✓顧客課題に合わせ、モデリング・戦略策定し、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する



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 ▶ https://www.agrex.co.jp/case/process-transformation-challenge_01.html

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

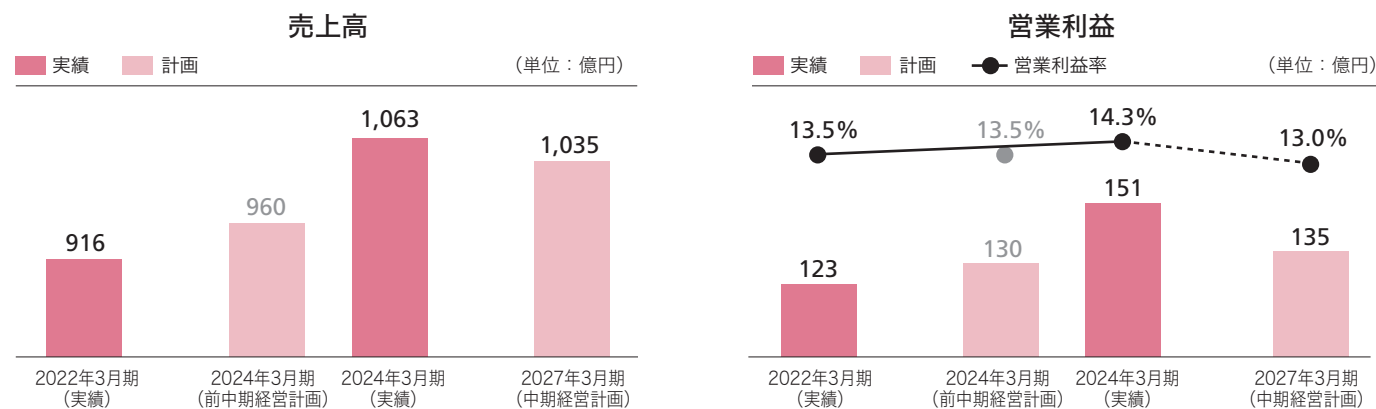
強み

- 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
- 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

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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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。

<Xenlon〜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/>

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。



TIS株式会社 常務執行役員
産業公共事業本部長
陀安 哲

産業ITは、産業・公共分野の幅広いお客様に対して、企画、コンサルティングからシステム構築、運用や活用促進等のシステムライフサイクル全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

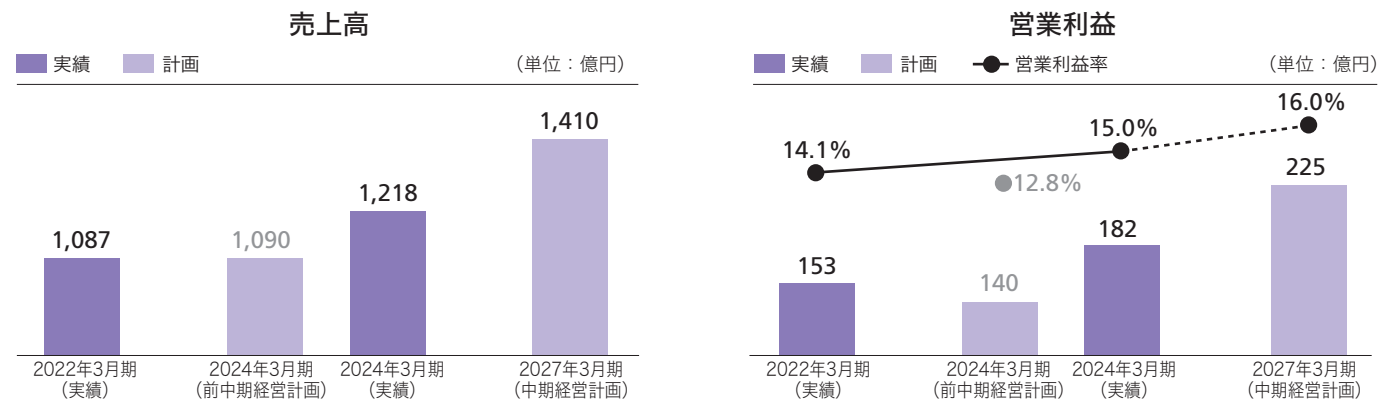
強み

- 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

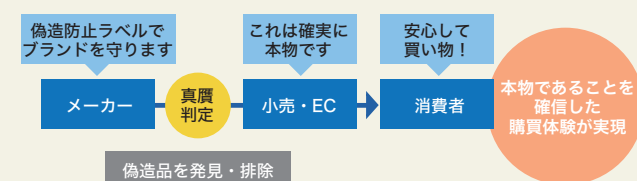
トピックス

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。

電気自動車と業務用空調が協調したエネルギー管理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管理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ジジョン株式会社の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
足田 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

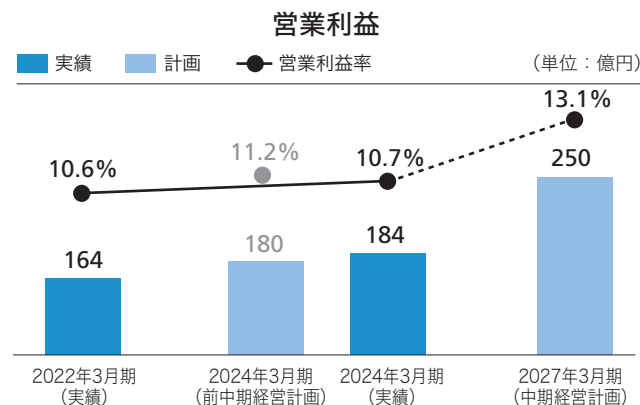
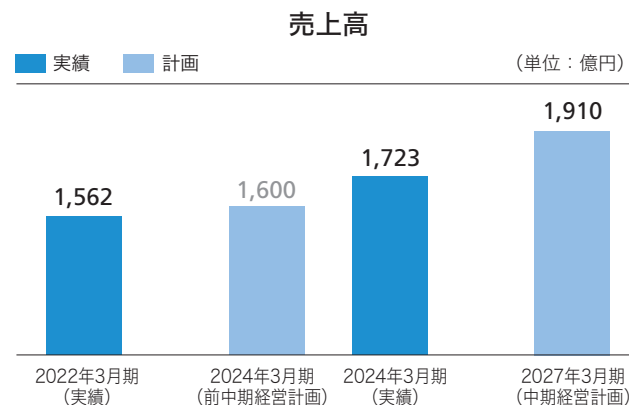
強み

- 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

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

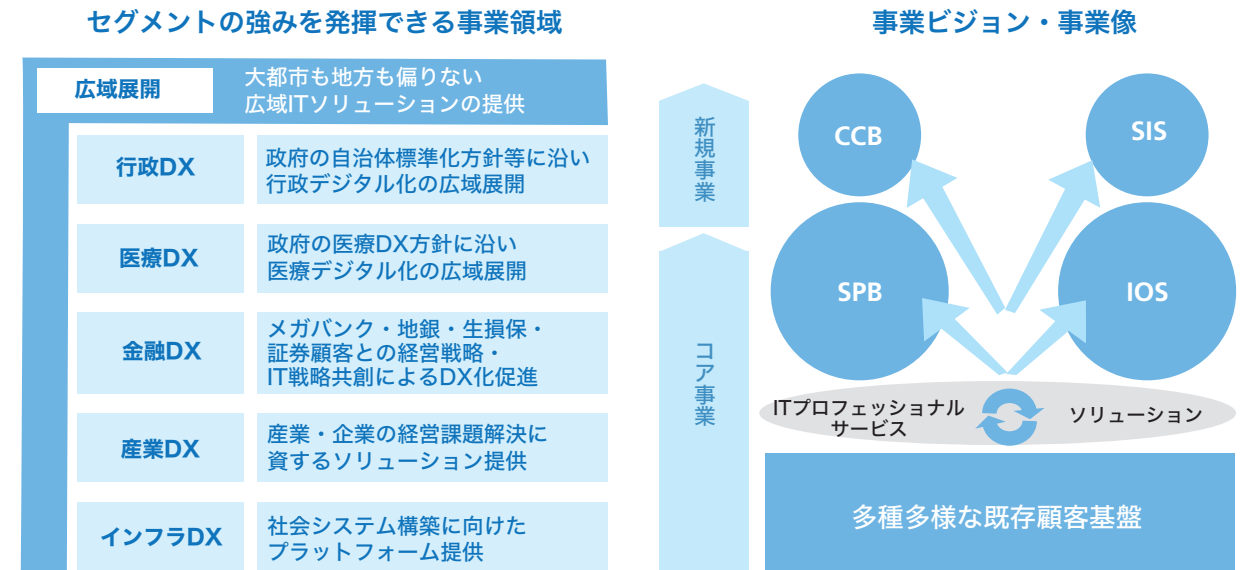
売上高・営業利益推移



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。



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

次世代電カ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、次世代電カ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

成長を支える基盤:経営高度化とステークホルダーエンゲージメント

当社グループは、価値創造を支える重要な仕組みとして、E・S・Gそれぞれの観点で取り組みを推進しています。加えて、ステークホルダーの皆様との積極的なコミュニケーションを通じて信頼関係を構築し、社会と調和しながら持続的な企業価値の向上に努めています。

価値創造を支える基盤



Environment 低・脱炭素社会と循環型社会への寄与 P.107	Social ステークホルダーエンゲージメントの持続的向上 P.53、P.111	Governance 社会からの信頼を高めるガバナンスの継続的な追求 P.84
---	--	---

コーポレートガバナンス座談会	84
コーポレートガバナンス	87
コンプライアンス/情報セキュリティ/個人情報保護	101
リスクマネジメント	103
品質管理/生産革新	105
自然資本—地球環境のために	107
社会・関係資本—お客様とともに	111
社会・関係資本—ビジネスパートナーとともに	112
社会・関係資本—株主・投資家とともに	113
社会・関係資本—地域・社会とともに	114

※人的資本については人材戦略(P.53)参照



コーポレートガバナンス座談会

取締役会の多様性を高め、モニタリング機能を発揮します。



桑野 徹
取締役会長(取締役会議長)

水越 尚子
社外取締役

土屋 文男
社外取締役

モニタリング型取締役会への移行

桑野: コーポレートガバナンスの強化は永遠のテーマです。2024年3月期はグループビジョン2032(GV2032)や中期経営計画(2024-2026)の策定など重要テーマの審議に集中し、取締役会のあり方をマネジメント型からモニタリング型への移行に向けて取り組んだ1年でした。

土屋: 取締役会では、GV2032や中期経営計画など経営の基本方針についての議論に多くの時間を割くなど、モニタリング型への移行に向けて良い形でスタートできたと思います。取締役会のモニタリング機能を高めるということは、これまでよりも大胆に執行側へ裁量を任せることとなります。

水越: 逆に言うとモニタリングが可能のように審議事項では中長期の方針に結び付いた明確なゴールと遂行のタイムラインをあらかじめしっかり示されることが重要ですね。また、指名・報酬委員会では、2024年3月期は役員報酬制度の改定に向けた議論を行いました。2025年3月期からはサクセッションプランや、あるべき経営マネジメントチームについてしっかりと議論を深めていきたいと思っています。

桑野: 取締役会の機能高度化には、ワンチームとして、取締役会メンバーのみならずグループ全体の執行役員や現場マネージャーなど執行側が高い視座で的確な執行を行うことが不可欠です。GV2032で掲げた未来を実現する

ために社員を“活気づける”リーダーシップがあるリーダー、さらなる人材の多様化も必要ですね。

土屋: 会長がワンチームと言われましたが、当社グループはグループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」の浸透活動を続けており、グループ全体での意識統一につながる非常に重要な取り組みだと思います。グループ会社も増え、いろいろな生い立ちや文化の会社がある中、グループ全体を同じ方向性に導く上では、取締役会でもグループ全体でのリスクマネジメントにも目を向ける必要があると認識しています。

新グループビジョン、新中期経営計画について

土屋: 前中期経営計画は目標を1年前倒しで達成するなど、素晴らしい成果を挙げました。一方で、株主・投資家は当社グループの足元の業績をある意味“踊り場”と見ており、次の成長戦略の実効性を見極めている状況だと感じます。私自身もGV2032は非常に野心的なビジョンと感じていますが、絵にかいた餅ではなく株主・投資家等の期待に応えるためにもぜひ達成しなければなりません。そのためには、オフアリングサービスの収益化とグローバル事業の成長をどう実現するかがポイントと見ています。

水越: 取締役会ではオフアリングサービスの収益性向上や社会課題解決につながるサービスの創出等、成長を実現するための議論を重ねました。これらの戦略は、基本戦

略に有機的に結びついており、バラバラに実施しても結果は出ません。ポイントは選択と集中であり、当社グループの競争優位性のあるところにリソースを集中して成長戦略を確実に遂行していく必要があります。さらに重要なのは、当社グループがイノベティブで構想力のある共創パートナーとして、常にお客様や戦略提携先に信頼されることであり、そういった成長戦略を牽引する人材の確保や活躍できる環境の整備も重要なテーマとして時間を割いて議論できたと思います。

桑野：新しい挑戦を通じてさらなる成長をどう実現していくかは、水越取締役が指摘されたように人材が重要なカギを握ります。GV2032で目指す事業ポートフォリオでは、これまで我々が得意としてきたお客様のニーズに応える受託型システム開発のような並走型ビジネスに加えて、新しいビジネスを創ったり、お客様の一步先を行くサービス型ビジネスのような自走型ビジネスの成長が不可欠です。コンサルタント等の高度人材の育成や採用を通して、人材の多様化を進めていますが、まだまだ足りません。

水越：一般的に考えてみても、システムを開発する会社と製品（サービス）を売る会社では求められる人材や組織が異なります。当社グループも、並走型ビジネスと自走型ビジネスの両方を成長させるには人材構成が重要です。リクルーティングやM&Aに加えて、国内外のイノベティブな企業では、どのような組織・環境で優れた人材が力を発揮しているのかを分析することも一案だと思います。優秀な人材には報酬に加えて働きがい非常に重要で、そういった人材が働きやすく十分能力を発揮できる環境整備が組織の効率性につながり、今回の中期経営計画で重要指標に加えた一人当たり（PH）営業利益の向上にもつながると思います。



土屋：PH営業利益においてグループ全体の平均値を上げるためには、個々のビジネスごとにどうPH営業利益を伸ばすかが重要です。また、優れた人材が時間を無駄にしないためにも不採算案件の抑制も重要です。私の経験では経営に問題が生じる際にはリーダーの本来なすべきことが十分になされていないという“不作為”があると思っています。当社グループでは、不採算案件の抑制のため

に様々な取り組みを行っていますが、私からはリーダーの役割認識と“不作為”撲滅の必要について、いろいろな場で強調して申し上げています。

株式市場からの期待と評価

土屋：先日、機関投資家と対話する機会がありました。そこで感じたのは当社グループのこれまでの着実な成長により、期待レベルも一段上がっているということです。当社グループの情報開示はかなり充実していると評価もいただいておりますが、社外取締役として投資家との対話の機会を持ったことで当社に対する理解はさらに高まったと思っています。適切な情報発信と対話を重ねることが、当社グループの成長戦略に対する株主・投資家の理解を促進し、適正な評価につながると考えています。



水越：当社グループの長期的な株主でいていただくには持続的な成長を信じていただかなければなりません。積極的にチャレンジしていく攻めの姿勢と不採算案件等の課題への迅速な対処、両面をタイムリーに説明し、将来の成長と収益性を株主に“腹落ち”していただく必要があります。そうすれば、当社グループに対する将来の期待が株式市場の評価に織り込まれていくのだと思います。今のところ、大型の開発案件がピークアウトする中で、次の成長に向けた確かな道筋を進んでいることをタイムリーに伝える、その点がまだ弱いかもしれません。また、取締役会においても、成長戦略が合理的なものかどうかの議論や進捗状況・課題のモニタリングをしっかりと実施していく必要があります。

桑野：お二人からの指摘どおり、株主・投資家等からの信頼と評価を得るためにも、我々からも執行側に成長への道筋をしっかりと説明するよう働きかける必要があると思っています。執行と監督をきちんと分けるために、執行に踏み込むことはありませんが、要望があれば個別の相談に応じ、執行経験者としての経験に基づいて率直に自分の意見やアドバイスを伝えています。例えば、グループ各社の取り組みを連携させながら当社グループの独自性を出す、つまり全体最適が実現しているかといった点を指摘しています。

多様性ある取締役会を目指す

水越：私は社外取締役として、株主を含む多様なステークホルダーから見て、取締役会での審議内容が納得できるものであるよう心掛けています。社外役員としての経験や期待されているスキルを意識して、外部環境を勘案して、迅速に動くべきではないかという意見を述べたり、タイムラインが明確なコミットメントかを確認しつつ、執行側の適切かつ思い切ったチャレンジを後押ししていきたいです。

土屋：2024年3月期は冒頭で話に上がった取締役会のアジェンダ設定だけでなく、取締役のバックグラウンドやスキルに応じて期待される役割・視点等を定義し、取締役間の共通認識を深めるなど、より実効性のある取締役会の実現につながる取り組みができました。TISの取締役会や指名・報酬委員会の素晴らしい点はフランクに議論できる文化が醸成されているところです。株主から負託を受けている社外取締役として、引き続き付度なく議論を交わしていきたいですね。



桑野：当社グループはオープンマインドを非常に重視しています。今日も率直に課題を述べましたが、課題は将来に向けた宝の山であるからこそです。次の課題が明確であれば、1つひとつクリアしていけばよいわけですから。今後さらに取締役会メンバーの多様性を重視しながら議論を深めていきたいと思っています。

水越：多様性の観点では、須永社外取締役が就任されて、女性取締役が2名となりました。監査役にも女性が増えています。女性活躍推進のテーマに限らず、様々な立場や専門性を活かして社外の視点を持ち込み、より深い議論ができることを期待しています。私自身は知的財産（知財）についてアドバイスさせていただき、2023年4月における法務・知的財産部としての改組を後押ししました。今回の中期経営計画にも知財戦略が策定されましたが、現在、事業に結びついた知財の取得と活用が進んできていると感じています。

土屋：水越取締役は取締役会でも法律の観点から非常に有益な発言をされていますし、当社グループの従業員向け知財セミナーを開催されるなど、取締役会以外の場でも専門性を発揮されています。私は会社経営の経験に基づく発言が多いわけですが、新任の須永社外取締役は国内外のモバイル通信技術を専門とされるなど、着実に社外取締役メンバーのバックグラウンドも多様化され、より多様な観点での監督が可能になったと思います。

桑野：監督側だけでなく、執行側の多様性についても外国籍や社外を含めて一層高める必要もありますね。執行と監督が両輪で機能して初めて当社グループの持続的な成長と企業価値最大化の実現につながると思います。そのためにも、引き続きオープンマインドで執行側と監督側、社内と社外において同じ一つのビジョンと目標達成を目指して活発な議論をしていきましょう。

新任取締役メッセージ

新たな中期経営計画と持続的な成長に向けた挑戦に貢献します。



須永 順子
社外取締役

TISインテックグループの成長と発展に貢献できる機会をいただき、大変光栄に思っています。この度の選任は、移動体通信に関わるグローバル企業の日本法人トップの経験が評価されたものと考えています。

当社グループは2025年3月期から「グループビジョン2032」のもと、新たな中期経営計画（2024-2026）を始動させ、市場開拓と事業領域の拡大を通じて、さらなる成長と発展を目指します。新中期経営計画の目標達成に向けて、株主目線で重点施策の進捗をしっかりと監督することが社外取締役としての重要なテーマだと認識しています。また、当社グループの成長機会や将来の目標、競争優位性などの観点から取締役会での議論をさらに活発化させていきたいとも考えています。一方、AIやデジタル分野のテクノロジー、プレーヤー、パートナーシップは日々更新されています。私自身も常にアンテナを張り、自己研鑽に努め、新しいテクノロジーやエコシステムがどのように世の中を変えていくのか等の洞察を提供し、当社グループの企業価値向上に貢献したいと思っています。

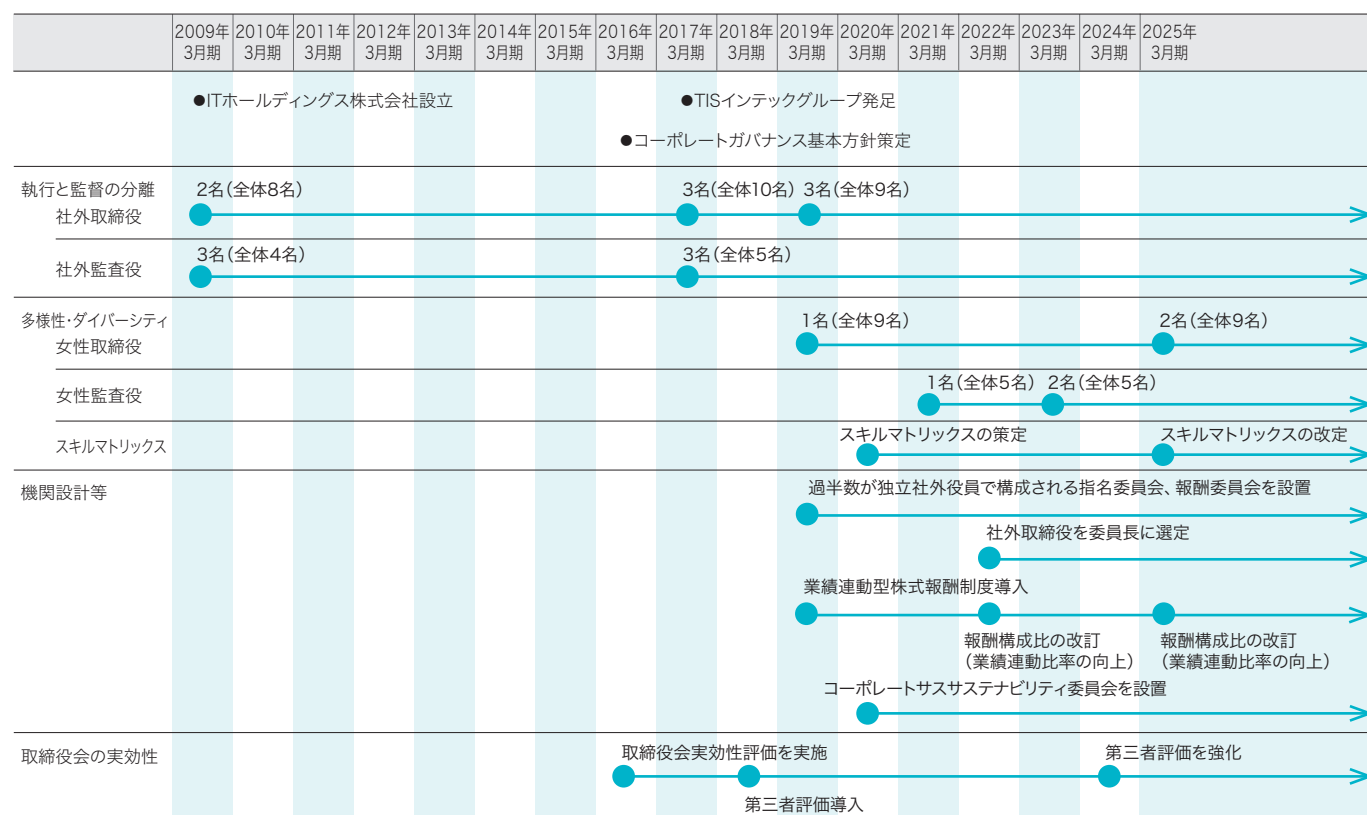
当社は、中核的なテーマであるコーポレートガバナンスおよび内部統制の強化に努めています。また、社会インフラである情報システム事業を安定的に推進するために不可欠となる品質管理/生産革新の取り組みとともに、情報セキュリティやコンプライアンスを含むリスクマネジメントの高度化にも注力しています。

■ 基本的な考え方

当社は、「コーポレートガバナンス基本方針」のもと、常に最良のコーポレートガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組みます。当社は、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を図る観点から、意思決定の透明性・公正性を確保するとともに、保有する経営資源を十分有効に活用し、迅速・的確な意思決定により経営の活力を増大させることがコーポレートガバナンスの要諦であると考え、次の基本的な考え方に沿って、コーポレートガバナンスの充実に取り組みます。

- 1: 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- 2: 株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働する。
- 3: 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- 4: 中長期的な投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う。

■ コーポレートガバナンスの強化に向けた取り組みの変遷



■ 2024年3月期の主な取り組み

当社の取締役会と執行は「One Team」として「TISインテックグループの同じ未来像を共有」し企業価値向上を図るという考えのもと、取締役会のモニタリングモデルのさらなる拡充に向けて2024年3月期は以下の3つの取り組みを推進しました。

1. 取締役会の実効性のさらなる向上

「経営の基本方針の議論」充実のためのアジェンダを定義・拡充し、モニタリング視点での論点や具体的なアクションを定義。さらに取締役会において、スキルに応じて期待される取締役の役割や行動規範を整備し、取締役間の共通認識を形成

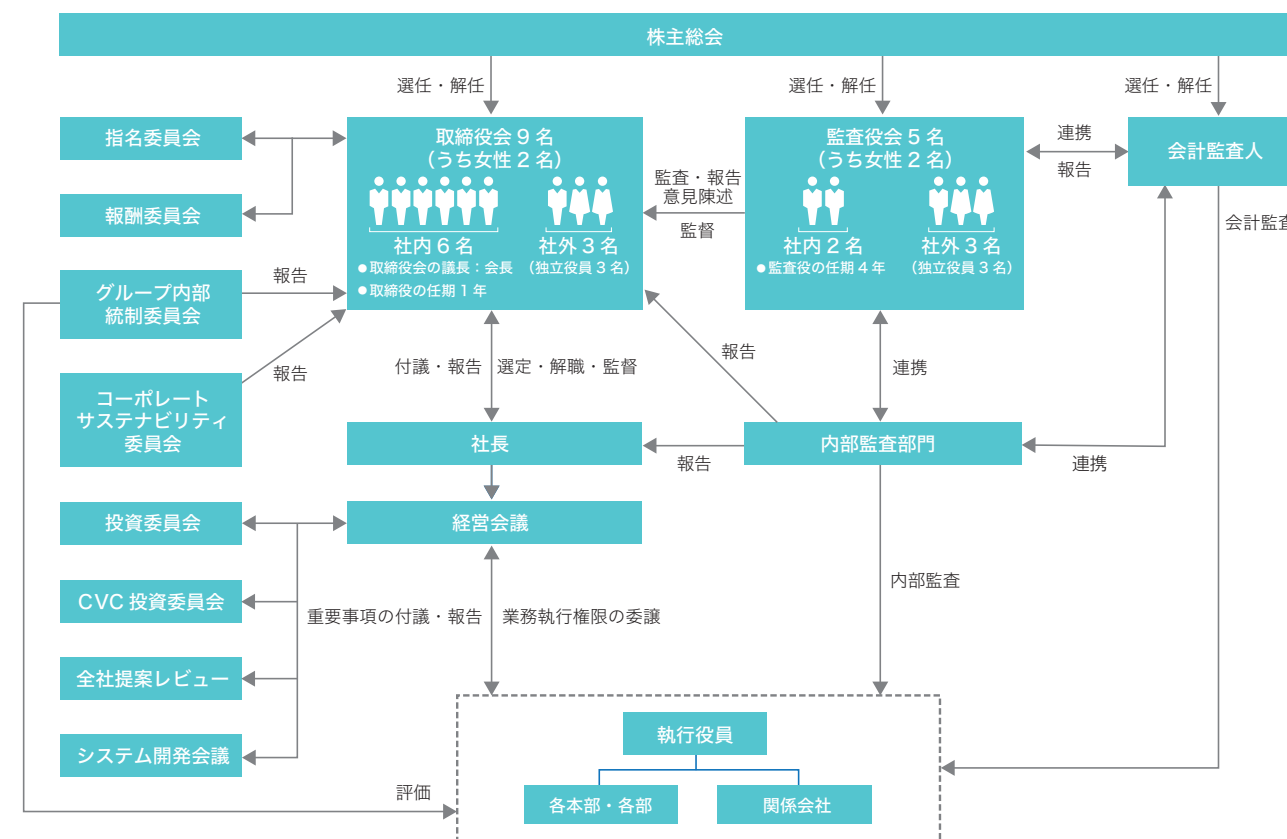
2. スキルマトリックスの改定および開示拡充

マテリアリティや経営戦略の達成のために取締役会が必要とする「スキル項目とスキル説明」の策定および、網羅性よりも経営戦略との連携を重視し、各取締役・監査役に発揮が期待されるスキルマトリックスを検討(2024年5月に開示)

3. 役員報酬制度の改定

持続的な成長と企業価値の最大化に向けて、①変動報酬(業績連動)比率の向上、②グローバルに競争力のある報酬を目指した報酬水準への見直し、③株主の皆様の負託にお応えできる評価方法への見直しを検討(2024年7月より実施)

■ コーポレートガバナンス体制



取締役会	P.91参照
指名委員会	P.93参照
報酬委員会	P.94参照
経営会議	当社グループの業務執行に関する重要な事項の審議を行う。
グループ内部統制委員会	グループ全体の内部統制の維持・向上の推進、内部統制システムの運用状況の評価、ならびに必要な応じた是正措置を取締役に答申する。
コーポレートサステナビリティ委員会	サステナビリティ経営を実践する上で、潮流を捉え、サステナビリティに関する課題を議論し、対応の方向性と目標を示す。

現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

当社は、業務執行に対する取締役会による監督と監査役会による適法性・妥当性監査の二重のチェック機能を持つ監査役設置会社の体制を選択しています。また、業界および企業経営に関する経験と見識を有する社外取締役を選任し、独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性、相当性を確保するための助言・提言を通じて、取締役会の監督機能の強化を図っています。

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しています。コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示については、「コーポレートガバナンスに関する報告書」に記載しています。

<https://www.tis.co.jp/documents/jp/ir/policy/governance/governance.pdf>

当社グループの成長に必要な取締役・監査役のスキル

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のためには取締役会の幅広い知見・経験・多様性が必要です。特に必要と考える経験・知見・能力等に関しては、マテリアリティ、「グループビジョン2032」「中期経営計画(2024-2026)」から以下に定めています。

スキル項目	スキル説明
企業経営	企業の代表取締役経験、または持続的な経営を前提としたコーポレートガバナンスの知見を有する経営者として、ビジネスにおける重要な機会とリスクを評価し、リスクテイクの決断を行い、事業の変革を成し遂げた実務経験
業界知識	お客様とともにDXを推進する上で必要なICT、DXの先端的知見、情報サービス業界およびサイバーセキュリティに関する豊富な知識・知見
グローバル	グローバルに事業を展開する会社のマネジメント実務経験、またはグローバル事業における機会とリスクを把握し、海外における事業展開に携わってきた実務経験
知的財産・技術・イノベーション	持続的企業価値向上に不可欠な知的財産に関する専門的知見、または応用技術等を活用し社会に豊かさをもたらすイノベーションを牽引してきた実務経験・知見
人材	高い付加価値提供を実現する優秀人材の確保と活躍を推進し、多様な人材が意欲高く安心して働ける労働環境の整備と企業文化の醸成を行うための知見および実務経験
財務・会計	中長期の持続的な価値創造に必要なコーポレートファイナンスに関する知見を保有し、投資戦略・財務戦略における意思決定を行ってきた実務経験
法務・リスクマネジメント	サービス事業やグローバル事業の展開等に不可欠な法務に関する専門的知見および実務経験、または企業が持続するために必要なリスクマネジメントに関する知見

社外役員の選任理由

土屋 文男	日本航空株式会社において、海外拠点、経営企画部門での要職を歴任し、2004年6月に同社取締役に就任後、常務取締役を経て、2007年6月から同社グループ企業である株式会社ジャルカードにおいて代表取締役社長を務めるなど、企業経営に関する幅広い活動経験と豊富な専門知識を有しています。 2017年6月に当社社外取締役へ就任後、これらの経験と知見を当社の経営に活かし、かつ、独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性、相当性を確保するための助言・提言をいただいております、引き続き、当社の企業価値向上およびコーポレートガバナンス強化に資する人材であると期待されるため、社外取締役として選任しています。
水越 尚子	弁護士資格を有しており、また、知的財産、ICTおよび国際取引に関する豊富な専門知識と経験を有しています。 2018年6月に当社社外取締役へ就任後、これらの経験と知見を当社経営に活かし、かつ、独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性、相当性を確保するための助言・提言をいただいております、引き続き、当社の企業価値向上およびコーポレートガバナンス強化に資する人材であると期待しています。 なお、同氏は会社経営に関与したことはありませんが、弁護士として企業法務に精通しており、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断したため、社外取締役として選任しています。
須永 順子	携帯電話を核として半導体事業に従事され、1997年4月から移動通信業界のリーディングカンパニーQualcomm（米国）の日本法人に社員第1号として入社、2018年4月からクアルコムジャパン株式会社の代表取締役社長として国内半導体事業の拡大に成果を挙げてこられました。これらの経験と知見を当社の経営に活かし、かつ独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性、相当性を確保するための助言・提言をいただくことにより当社のコーポレートガバナンス強化に資する人材であると判断し、社外取締役として選任しています。
小野 行雄	公認会計士の資格、財務および会計等に関する専門的知識・知見を有しており、当社のグループ監査体制強化に資する人材であります。なお、同氏は会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により、監査役としての職務を適切に遂行できると判断し、社外監査役として選任しています。
山川 亜紀子	弁護士資格を有し、グローバル企業における訴訟を担当するなど、これまでの経験を活かし、当社のグローバル事業の執行に対する的確な監視監督機能を期待できる人材であります。なお、同氏は会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により、監査役としての職務を適切に遂行できると判断し、社外監査役として選任しています。
工藤 裕子	国内外の行財政に関する高い見識と公共政策学博士号を有し、また大学教授、研究者としてグローバルに活躍されている人材であります。なお、同氏は会社経営に関与したことはありませんが、これまでの豊富な経験と知識を活かし、当社が中期経営計画に掲げる事業を通じた社会課題解決のためのDX提供価値の向上、グローバル経営の深化と拡張に向けて、監査役としての職務を適切に遂行できると判断し、社外監査役として選任しています。

取締役・監査役の経験・専門性（スキルマトリックス）2024年6月25日現在

		在任年数	取締役・監査役に求めるスキルセット上位3つ							
			企業経営	業界知識	グローバル	知的財産・技術・イノベーション	人材	財務・会計	法務・リスクマネジメント	
取締役	取締役会長	桑野 徹	11	●	●			●		
	代表取締役社長	岡本 安史	6	●	●					●
	代表取締役 副社長執行役員	柳井 城作	8	●		●	●			
	代表取締役 副社長執行役員	堀口 信一	1	●				●	●	
	取締役	北岡 隆之	6	●	●			●		
	取締役	疋田 秀三	1	●	●					●
	社外取締役 独立	土屋 文男	7	●	●	●				
	社外取締役 独立	水越 尚子	6		●		●			●
	社外取締役 独立	須永 順子	-	●		●	●			
監査役	常勤監査役	辻本 誠	1		●		●			●
	常勤監査役	岸本 秀樹	-			●		●		●
	社外監査役 独立	小野 行雄	4			●		●		●
	社外監査役 独立	山川 亜紀子	4			●		●		●
	社外監査役 独立	工藤 裕子	2		●	●	●			

※1 2023年6月23日就任後に開催されたものを対象として記載

※2 2024年6月25日就任

参加会議体（●議長・委員長）				出席状況(2024年3月期) 出席回数/開催回数			
取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会	取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会
●				19/19	-	-	-
○		○	○	19/19	-	8/8	6/6
○				19/19	-	-	-
○				14/14※1	-	-	-
○				19/19	-	-	-
○				14/14※1	-	-	-
○		○	○	19/19	-	8/8	6/6
○		●	●	19/19	-	8/8	6/6
○		○	○	-※2	-	-※2	-※2
○	●			14/14※1	12/12※1	-	-
○	○			-※2	-※2	-	-
○	○			18/19	13/14	-	-
○	○	○	○	19/19	13/14	3/6※1	2/4※1
○	○			17/19	14/14	-	-

社外役員の取締役会以外での活躍

社外役員は多様なスキル、経歴を活かして取締役会以外の場でも活躍しています。2024年3月期は、全TISインテックグループ社員・ビジネスパートナーを対象とした品質フォーラムに土屋社外取締役が参加し、「私のターニングポイント」と題して自らの経営経験・知見に基づいて登壇しました。

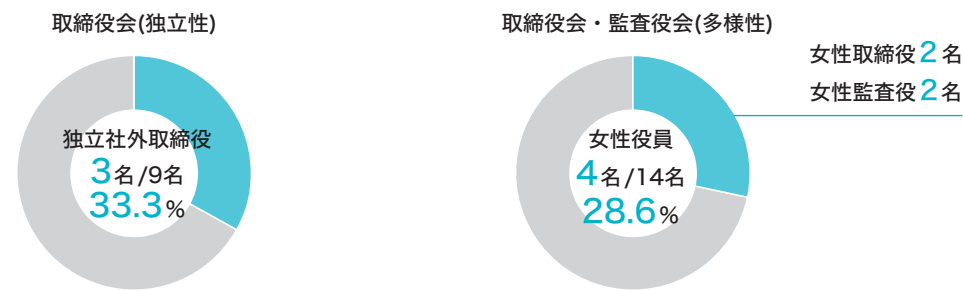


土屋文男 社外取締役

取締役会の概要と活動内容

取締役会は原則毎月1回、加えて臨時の取締役会を必要に応じてそれぞれ開催し、取締役は迅速・機動的な意思決定を行っています。なお、社外取締役および社外監査役に対する十分な情報提供を行うため、経営方針説明会の開催(年1回)および取締役会の事前説明会を開催(原則、月2回)しているほか、社内外の有識者による勉強会や、当社グループの施設やオフィスの現地視察等を行っています。加えて、社外取締役と社長との意見交換会、社外取締役・社外監査役のみの意見交換会を開催し、取締役会において円滑で積極的な議論ができるようにサポートを行っています。

人数	14名(社外取締役3名、社内取締役6名、社内監査役2名、社外監査役3名)
委員会の構成	定款の定めにより取締役会の員数を3名以上15名以下とし、取締役会の監督機能の強化を図るため、そのうち3分の1以上を独立社外取締役とする方針としています。

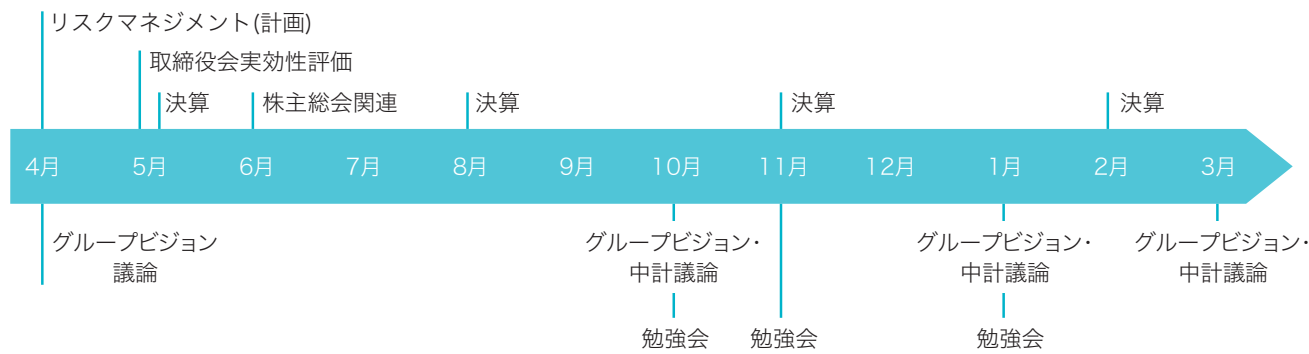


取締役会の主な活動(2024年3月期)

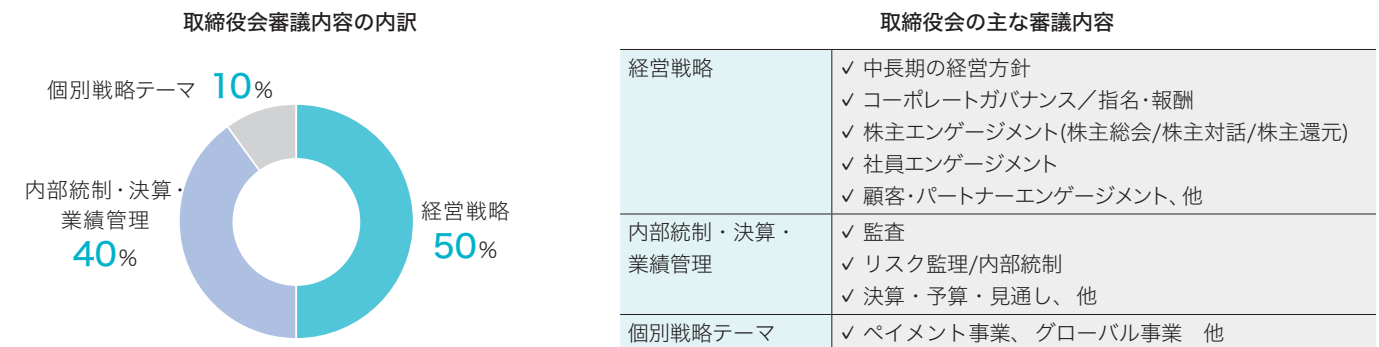
取締役会の実効性向上、コーポレートガバナンス・コードの高度化に向けて、以下のような取り組みに注力しました。

- ・グループビジョンや中期経営計画等、経営方針・戦略上の重要事項における議論の拡充
- ・外部有識者を招聘し、コーポレートガバナンスに関する勉強会を開催

取締役会開催回数	19回 議案数:102件(決議事項47件、報告事項55件)
事前説明会開催回数	16回
事業方針説明会	1回
意見交換会	13回
勉強会	3回 外部専門家を招聘し、コーポレートガバナンスに関する勉強会を開催



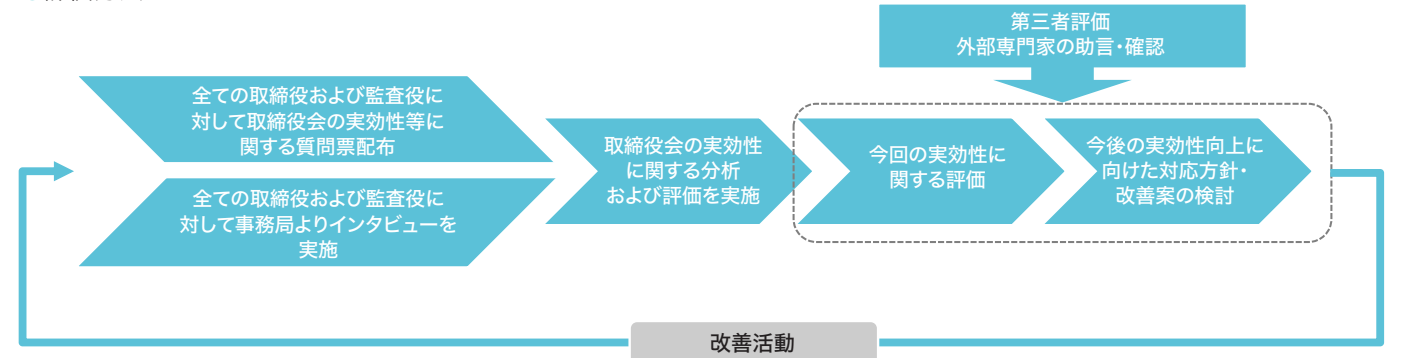
主な審議内容



取締役会の実効性についての分析・評価の概要

当社は、持続的な成長・企業価値向上に向けて、常に最良なコーポレートガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組む中、課題や改善点を洗い出し、取締役会の実効性を高めるための取り組みにつなげることを目的に、2016年3月期から取締役会の実効性評価を毎年実施しており、現在はグループの意思決定や業務執行の迅速化・効率化を図るため、取締役会のモニタリング機能の強化に努めています。

●評価方法



●評価対象

2024年3月期の評価は、当期の取締役会運営と、2025年3月期以降のコーポレートガバナンスのさらなる高度化に向けた重点テーマの取り組み状況について実施しました。

取締役会運営	モニタリング強化の観点で、議案選定、開催頻度・所要時間、議案説明および提供資料・情報の量に関する適切さを確認
コーポレートガバナンス高度化に向けた重点テーマ	<ul style="list-style-type: none"> 以下テーマに関する適切さや十分さを確認 ・取締役会の監督機能 ・取締役の期待役割 ・執行への権限委譲 ・取締役会の構成 ・諮問委員会のあり方 ・取締役会と監査機関等との連携 ・株主との対話 等

●取締役会の実効性に関する分析および評価の結果

2024年3月期は前期に課題認識した「議論の質の向上」「中長期的な議論への注力」を踏まえ年間スケジュールの策定や権限移譲の見直しなどを行いました。こういった取り組みの結果について、自己評価は以下の通りとなりました。

取締役会運営	<ul style="list-style-type: none"> ・議案の説明および提供資料・情報の量について、概ね適切である ・一方、より中長期的な企業価値向上のためには、短中長期の戦略策定および実践において取締役会・業務執行の役割を明確化することが重要となり、その役割を発揮させる上での取締役会の重要議案の選定や論点整理などについて工夫の余地がある ・また、開催頻度・所要時間についても審議テーマ内容に合わせた検討が必要
コーポレートガバナンス高度化に向けた重点テーマ	<ul style="list-style-type: none"> ・上記課題を踏まえ、取締役の期待役割の発揮、および取締役会から執行へのさらなる権限移譲、それらに基づく取締役会構成の見直しなどについて継続して検討が必要

●分析および評価を踏まえた対応

2024年3月期の評価結果を踏まえ、取締役会運営およびコーポレートガバナンス高度化に向けた重点テーマの取り組みについては、短期と中長期の取り組みに整理した上で継続的に取り組みます。

短期的な取り組み	モニタリングモデルとしての議題整備、権限委譲の基準定義および取締役の期待役割や議論の視点を定義し、2025年3月期に取締役会運営に関する行動規範を明確化
中長期的な取り組み	さらなる取締役会の実効性を向上させるため、モニタリングボード機能の強化として、以下のようなテーマについて継続的に検討します
	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の審議内容のさらなる見直し ・指名・報酬ガバナンス ・上記に基づく取締役会構成 ・取締役会のモニタリング機能強化に合わせた業務執行運営

指名委員会の概要

取締役の選任等について、決定プロセスの客観性および透明性を確保し、コーポレートガバナンス体制の一層の強化を図るため、取締役会の諮問機関として任意の「指名委員会」を設置しています。

人数	5名（社外取締役3名、社外監査役1名、代表取締役社長）
委員会の構成	独立社外取締役を委員長とし、委員長を含む委員の過半数を独立社外役員で構成
活動内容（2024年3月期）	取締役等、重要な使用人の選退任について諮問し、当該機関による審議結果に基づき役員等の異動に関する議案を取締役に上程しました。
開催回数	8回

取締役等の選解任・指名を行うにあたっての方針と手続き

当社は取締役・監査役等の候補者選解任を行うにあたっては、実効的なコーポレートガバナンスを実現し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、ジェンダーや国際性、職歴、年齢などのダイバーシティの面も踏まえながら、取締役・監査役として相応しい豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人物を当社が定める選任基準に基づき、選定しています。さらに、取締役においては、委員長を独立社外取締役とし、過半数の独立社外役員を含む複数の役員で構成される「指名委員会」の答申を受けた上で、取締役会で審議することとしています。

経営陣幹部に解任すべき事情が生じた場合は、取締役会が解任案を決定します。なお、取締役の解任は会社法等の規定に従って行うものとします。

取締役および監査役のトレーニング方針

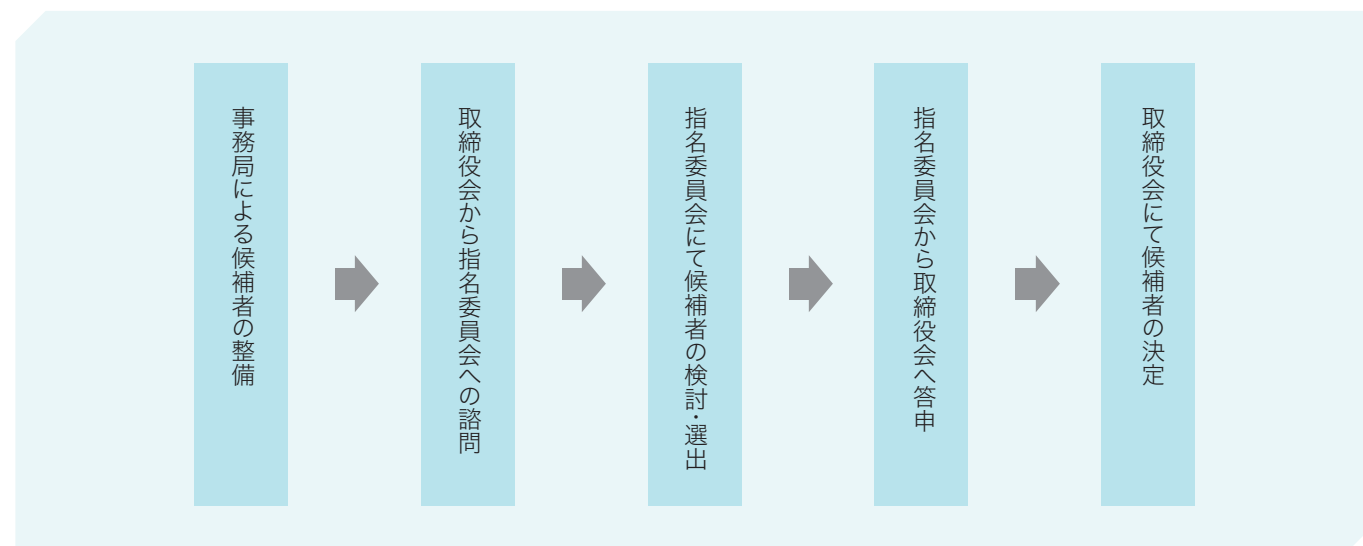
当社は、社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役に対して、就任に際して当社グループの事業・財務・組織等の必要な知識の習得、取締役・監査役として求められる職務と職責を理解する機会の提供、および在任期間中におけるこれらの継続的な更新を目的に、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行います。

社外役員の独立性に関する基準について

当社は、取締役会の監督機能を強化するため、会社法上の要件に加え、東京証券取引所のルール等を参考に、社外取締役および社外監査役の独立性を確保するための判断基準を定めています。

具体的な内容については当社ウェブサイトを参照してください。
<https://www.tis.co.jp/group/sustainability/governance/governance/index.html>

取締役の選任のプロセス



報酬委員会の概要

取締役の報酬等について、決定プロセスの客観性および透明性を確保し、コーポレートガバナンス体制の一層の強化を図るため、取締役会の諮問機関として任意の「報酬委員会」を設置しています。

人数	5名（社外取締役3名、社外監査役1名、代表取締役社長）
委員会の構成	独立社外取締役を委員長とし、委員長を含む委員の過半数を独立社外役員で構成
活動内容（2024年3月期）	調査会社による当社役員報酬額と他社役員報酬額の比較分析による当社報酬の妥当性、企業価値の増大につながる役員のインセンティブとなる役員報酬制度の改定について諮問しました。取締役会では、当該機関による諮問結果に基づき役員報酬に関する議案の上程を行いました。
開催回数	6回

役員報酬制度の改定のポイント

持続的な成長と企業価値の最大化に向けて、2024年5月に役員報酬制度を改定しました。ポイントは以下の3点です。

Point
1

変動報酬（業績連動）比率の向上

持続的な成長と企業価値の最大化に向けて、役員により一層の経営努力を促す動機付けとなるよう業績連動報酬の比率を向上

Point
2

報酬水準の見直し

競争の激しいIT業界において喫緊の課題である優秀な経営人材を確保・維持するため、グローバルに競争力のある報酬を目指して報酬水準を見直し

Point
3

評価方法の見直し

業績評価指標においては株主総利回りに連動する指標なども導入して株主の皆様のご負託にお応えできると評価方法に見直し

- ・中期経営計画（2024-2026）で掲げる重要指標をKPIとして採用（業績連動報酬:STI）
- ・株主総利回り（TSR）をインセンティブとして導入（業績連動型株式報酬:LTJ）

役員報酬等の決定に関する方針の概要

報酬の決定方針

当社は、報酬決定のプロセスの客観性および透明性を確保し、コーポレートガバナンス体制の一層の強化を図るため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を主要な構成員とする任意の報酬委員会を設置しています。

役員の報酬は、会社業績指標に連動した報酬制度の導入により、業績向上のインセンティブを強化することを基本方針とし、独立社外取締役が過半数を占める任意の報酬委員会の諮問、答申を踏まえ、取締役会の決議により決定しています。

役員の報酬体系(2024年6月の株主総会での報酬体系見直し後)

当社の役員報酬体系は、基準報酬、業績連動報酬、業績連動型株式報酬より構成されます。各報酬の種別、算定方法、支給方法は次の通りです。社長をモデルケースとした場合、指標に対する達成度が100%の場合、報酬構成比は基準報酬:業績連動報酬:業績連動型株式報酬=50:25:25となります。

名称	種別	算定方法等	支給方法	業務執行役員			
				社長	副社長 執行役員 専務執行 役員	常務執行 役員 執行役員	
基準報酬	固定報酬	金銭報酬	・役員ごとの職責に基づき定める	毎月支給	50.0%	55.0%	60.0%
業績連動報酬(STI)	変動報酬 (業績連動)	上限 取締役: 年額 800百万円 以内 監査役: 年額 150百万円 以内	・前年度の「財務指標項目」、「非財務指標項目」の達成率により全社業績を算定 ・標準を100%とした場合、支給率は0%~150%の範囲で変動 ・役員別の基準の報酬枠と業績に基づき個人の業績連動報酬を算定	1年に1度、 前年度の評価 に応じて支給	25.0%	22.5%	20.0%
業績連動型株式報酬(LTI)		非金銭報酬 上限 1,810百万円 (対象期間 3事業年度)	・業績連動型株式報酬として実績に応じ当社株式を交付 ・相対TSRを指標として設定し、対象事業年度より3事業年度経過後に決定される業績連動係数に基づき算定 (50%は時価に相当する金銭を支給) ・業績連動係数は、0%~200%の範囲で変動 ・株式報酬として役員に応じて算定した当社株式を交付 ・対象事業年度より3事業年度経過後に支給 (50%は時価に相当する金銭を支給) ・支給率は、役員別に業績連動型株式報酬100%支給時の50%として算定	3年に1度支給 ※支給率は 50%~150%	25.0%	22.5%	20.0%

※社外取締役に対する報酬は、基準報酬のみで構成され業績連動の報酬は支給しておりません。また、監査役に対する報酬は監査役の協議で決定しており、高い独立性確保の観点から業績との連動は行わず、基準報酬のみを支給することとしています。

※業績連動型株式報酬支給対象者:取締役および執行役員(非業務執行取締役および国内非居住者を除く)

報酬額の算定方法

1) 基準報酬

役位ごとの役割の大きさや責任の範囲に基づき支給しております。

2) 業績連動報酬(STI)

業績連動報酬(STI)は、①全社業績、②担当組織業績、③個人評価の評価値により算定されます。

役位ごとに①②③の構成比は異なりますが、いずれの役位においても重要視している①全社業績においては、短期の目標達成を促すよう年度計画に対する達成度に応じた評価としています。また、指標項目は、中期経営計画の目標の達成を促す動機付けのため重点経営指標と連動させています。

指標項目		選定理由	比率
財務指標	連結売上高	中期経営計画(2024-2026)の基本方針として「フロンティア開拓」を掲げ、売上成長を重視	25%
	連結営業利益	収益向上による継続的な企業価値向上を重視	25%
	連結EPS	事業成長(利益成長)と資本政策が両立する指標であり、各成長を重視	25%
非財務指標	当社が定めるESGに関する社内外指標	外部調査機関のESGスコア(DJSI)	5%
		ステークホルダー満足度の点数(社員/顧客/パートナー)	15%
		当社の定めるガバナンス観点での評価	5%

3) 業績連動型株式報酬(LTI)

業績連動型株式報酬(LTI)に設定する指標は、持続的な企業価値向上を強く意識づける役割を明確化しており、株主の皆様のご負託にお応えできるような指標とするため、株主総利回り(TSR)を設定しています。

役員報酬等の総額(2024年3月期)

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別総額				対象となる 役員の員数
		基本報酬	業績連動報酬	業績連動型 株式報酬	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	235百万円	155百万円	73百万円	7百万円	7百万円	8名
監査役(社外監査役を除く)	29百万円	29百万円	-	-	-	3名
社外役員	61百万円	61百万円	-	-	-	6名

注1. 当事業年度については、使用人兼務取締役の使用人分給与はありません。また、当社は役員退職慰労金制度を導入しておらず、賞与の支給はありません。

2. 業績連動型株式報酬は、取締役(社外取締役、非常勤取締役を除く)4名に対する当事業年度中の費用計上額です。

クローバック条項等の規定

株式交付規程に定めた非違行為を行った対象者には、交付株式等について交付相当額の返還請求を可能とする条項および付与したポイントについて没収を可能とする条項を設けています。

政策保有株式

1. 投資株式の区分の基準および考え方

当社では、当社で定めるコーポレートガバナンス基本方針に従って、原則、国内上場株式の新たな取得はせず、保有する国内上場株式の縮減を優先課題と位置付けて可能な限り取り組む一方、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合に限り、スタートアップやベンチャーを含む企業の株式を戦略的に保有することがあります。

具体的には、持続可能な社会の実現のために当社グループが解決に貢献する社会課題として選定した「金融包摂」「健康問題」「都市への集中・地方の衰退」「低・脱炭素化」を中心に積極的に事業展開を推進するために、それらの企業との協働・共創活動や安定的な提携・協力関係が、事業機会の継続的創出や技術の活用において必要不可欠な場合があり、その場合の株式保有は当社グループの成長戦略に合致する投資と位置付け、「戦略保有株式」と定義しています。

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると判断し、保有するに至った株式については、毎年の取締役会において、個別銘柄ごとに保有継続の合理性を検証し、保有意義が希薄と判断した銘柄については縮減を進めることを基本方針としています。

保有継続の合理性の検証にあたっては保有株式を「資本業務提携先」「その他(前述の区分に該当しないもの)」の2つに区分し、各々に検証方法を設定しています。

具体的な検証方法については当社Webサイトを参照してください。

<https://www.tis.co.jp/group/sustainability/governance/governance/> 上記方針・考え方に沿った縮減を進める中で、政策保有株式の貸借対照表計上額の連結純資産に対する比率を10%水準へ引き下げることが目標としています。

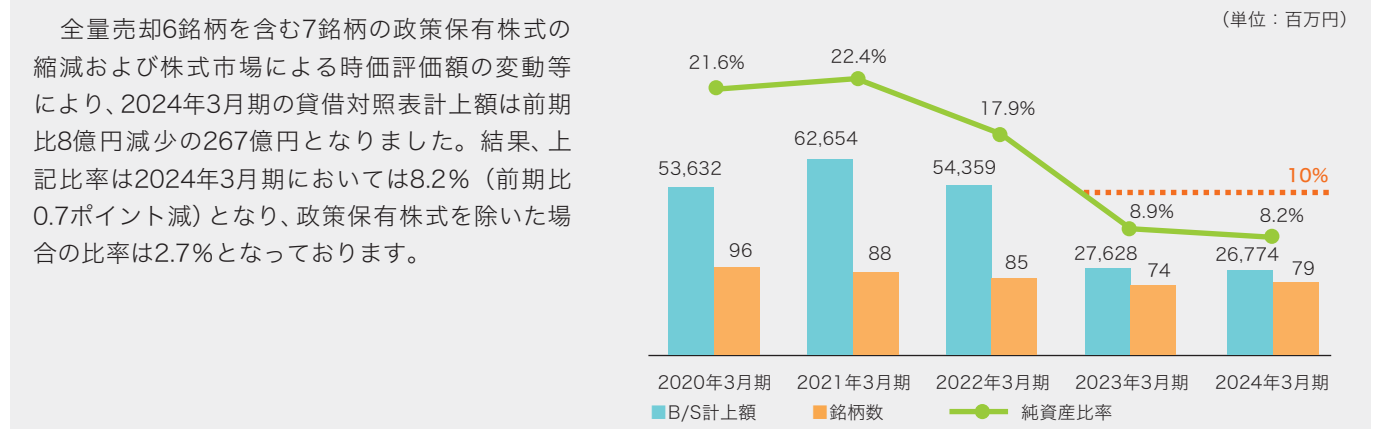
2. 政策保有株式の議決権行使基準

保有上場株式の議決権の行使については、議決権行使助言会社の行使助言方針も勘案しながら、当社グループならびに投資先の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるか否かなどを総合的に判断の上、適切に行使します。

3. 政策保有株主との関係

当社の政策保有株主から当社株式の売却等の意向が示された場合には、売却を妨げることなく適切に対応いたします。また政策保有株主と経済合理性を欠くような取引は行いません。

政策保有株式の保有状況



純投資目的以外の目的で保有する銘柄数および貸借対照表上の合計額

区分	2023年3月期	2024年3月期
銘柄数	74銘柄	79銘柄
(内訳) 戦略保有株式	50銘柄	59銘柄
政策保有株式	24銘柄	20銘柄
貸借対照表計上額の合計額	27,628百万円	26,774百万円
(内訳) 戦略保有株式	15,185百万円	17,700百万円
政策保有株式	12,443百万円	9,073百万円

銘柄数および貸借対照表上の合計額

	銘柄数	貸借対照表計上額の合計額
非上場株式	70銘柄	6,442百万円
非上場株式以外の株式	9銘柄	20,331百万円

監査の状況

1. 監査役監査

当社は監査役会設置会社であり、当社の監査役会は、監査役5名(常勤監査役2名および社外監査役3名)で構成されております。また、監査役監査の実効性を高め、かつ監査業務を円滑に遂行するため、監査役スタッフ(専任1名)を配置し、当該スタッフは監査役の業務指示・命令を受け、その人事は監査役の同意のもとに行っています。

なお、監査役会は、原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時に開催しております。

当社における監査役監査は、監査役会で決定された監査方針および監査計画に基づき、「取締役の業務執行に係る監査」、「内部統制システムに係る監査」、「会計監査人の職務遂行に係る監査」および「コンプライアンス遵守およびリスク管理状況に係る監査」を定期的に監査しております。

その他、当事業年度においては、「中期経営計画(Be a Digital Mover 2023)最終年度方針等の推進状況」、「グループリスク管理・コンプライアンス体制の運用状況」、「成長の源泉としての人財戦略、現場活力創出に関わる諸施策の取組状況」および「ポストコロナによる変化とその影響について」を重点監査項目として、監査を実施しました。

また、監査役会で定めた評価項目に基づいて、各監査役が評価し、当該結果について協議を行う方法で監査役会実効性評価を実施し、一定の実効性が確保されていること、継続的な改善を行っていくことを確認しています。

2. 内部監査

当社の内部監査部門(監査部)は27名で構成され、年間計画を社長承認後、取締役会に報告するとともに、それに基づき業務執行から独立した立場で内部監査を実行し、監査結果については逐一社長へ報告し、取締役会には定期的に報告しております。また、グループ全体の内部監査に関わる企画、子会社の内部監査状況のモニタリング、監査部門のない子会社および当社各部門について内部監査を実施し、必要な助言、統括活動を

新任監査役メッセージ

持続的な成長を支えるコーポレートガバナンス強化を目指して



岸本 秀樹
常勤監査役

当社グループは、中期経営計画(2024-2026)を通じて、持続的な成長の実現を目指しています。一層のグローバル化を推進を進める中で、事業領域やターゲットとする市場はますます拡大していることから、企業経営を支える基盤としてのコーポレートガバナンスの高度化や内部統制の強化の重要性はさらに高まっています。

私は、これまで大手金融機関で、グローバルにビジネス展開する取引先をサポートする業務に携わり、大規模な海外拠点の拠点長として経営を担ってきました。加えて、コンプライアンス担当役員として、リスク管理態勢の高度化を図るとともに、様々な事案に対処することで、ガバナンス領域における豊富な見識を蓄積してきました。

これまで培ってきた知識・経験を活かして、当社グループのコーポレートガバナンスの一翼を担う監査役として、当社取締役の業務執行を的確かつ公平にモニタリングするとともに、執行と監督、社外/社内取締役、社外/社内監査役等との協働を通じて職責を全うすることで、株主の皆様をはじめとするステークホルダーの期待に応えられるよう邁進してまいります。

行っております。加えて、グループ各社の内部監査部門との定期的な情報交換、監査部と監査役、監査部と会計監査人との意見交換会を開催し、必要に応じて監査施策や監査結果に関わる情報を共有しております。

3. 会計監査

当社は、会社法に基づく会計監査ならびに金融商品取引法に基づく財務諸表監査、四半期レビューおよび内部統制監査に関し、EY新日本有限責任監査法人に監査を依頼しています。

● 監査上の主要な検討事項

受注制作のソフトウェア開発の契約に係る受注損失引当金の見積り

「受注損失引当金の算定における重要な見積りは、見積総原価であり、その見積総原価における主要な仮定は、ソフトウェア開発の作業内容に伴い発生が見込まれる工数、外注費である。上述の通り、ソフトウェア開発においてはプロジェクト完遂のために要する工数や外注費が当初見込みから大幅に増加する可能性があることから、総原価の見積りに当たっては、経営者の判断を伴い、不確実性が高い。」

以上から、当該事項は監査上の主要な検討事項に該当すると判断されました。

日本ICS株式会社の株式取得に伴う取得原価の配分

「取得原価の配分における主要な仮定は、事業計画に含まれる将来売上高を構成するユーザー数およびインカムアプローチにおける割引率である。」

顧客関連資産の測定における主要な仮定には経営者による判断が含まれる。また顧客関連資産の評価実務は、専門性が高く複雑であり、その算定結果により、のれんの計上額に重要な影響を与える。」

以上から、当該事項は監査上の主要な検討事項に該当すると判断されました。

■ 役員一覧 (2024年6月25日現在)

桑野 徹 1952年5月3日生
取締役会長 所有株式数:174千株
1976年 4月 株式会社東洋情報システム(現 TIS株式会社)入社
2000年 6月 当社取締役
2004年 4月 当社常務取締役
2008年 4月 当社専務取締役
2010年 4月 当社代表取締役副社長 金融事業統括本部長
2011年 4月 当社代表取締役社長
2018年 6月 当社代表取締役会長兼社長
2021年 4月 当社取締役会長(現任)

岡本 安史 1962年3月3日生
代表取締役社長 所有株式数:59千株
1985年 4月 株式会社東洋情報システム(現 TIS株式会社)入社
2011年 4月 当社執行役員 企画本部企画部長
2013年 4月 当社常務執行役員 ITソリューションサービス本部長
2016年 4月 当社専務執行役員 産業事業本部長
2018年 6月 当社取締役 専務執行役員 サービス事業統括本部長
2020年 4月 当社取締役 副社長執行役員 サービス事業統括本部長
2021年 4月 当社代表取締役社長(現任)

辻本 誠 1960年12月7日生
常勤監査役 所有株式数:61千株
1983年 4月 株式会社東洋情報システム(現 TIS株式会社)入社
1991年 3月 Toyo Information Systems(NY) Co.,Ltd 出向 Vice President
2010年 4月 TIS株式会社 執行役員 IT基盤サービス事業部長
2013年 4月 当社常務執行役員 IT基盤サービス本部長
2015年 4月 当社常務執行役員 公共事業本部長
2018年10月 当社常務執行役員 インダストリー事業統括本部 IT基盤技術本部長
2019年 4月 クオリカ株式会社 代表取締役社長
2023年 4月 当社顧問
2023年 6月 当社常勤監査役(現任)

岸本 秀樹 1964年11月27日生
常勤監査役 所有株式数:0千株
1987年 4月 株式会社三和銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行
2013年 6月 株式会社三菱東京UFJ銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)執行役員 米州本部米州営業第三部長 兼 ロスアンゼルス支店長 兼 Union Bank, N.A.出向
2015年 7月 同行執行役員 コンプライアンス統括部長
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 執行役員 コンプライアンス統括部長
2018年 7月 株式会社三菱UFJ銀行 常務執行役員 地区本部長(西日本担当)
2019年 5月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社 常務執行役員 近畿地区担当
2021年 6月 三菱UFJニコス株式会社 常務執行役員
2022年 6月 同社常務執行役員 チーフ・コンプライアンス・オフィサー コンプライアンス統括部・法務部担当
2023年 6月 同社常務執行役員 内部監査部共同担当
チーフ・コンプライアンス・オフィサー コンプライアンス統括部・法務部担当
2024年 4月 当社顧問
2024年 6月 当社常勤監査役(現任)

柳井 城作 1963年11月14日生
代表取締役 所有株式数:62千株
副社長執行役員
1987年 4月 株式会社日本長期信用銀行入行
2000年 1月 株式会社東洋情報システム(現 TIS株式会社)入社
2009年 4月 当社執行役員 企画本部企画部長
2015年 5月 当社常務執行役員 企画本部長
2016年 6月 当社取締役 常務執行役員 企画本部長
2018年 4月 当社取締役 専務執行役員 インダストリー事業統括本部長
2020年 4月 当社取締役 副社長執行役員 インダストリー事業統括本部長
2021年 4月 当社代表取締役 副社長執行役員(現任)

堀口 信一 1962年6月23日生
代表取締役 所有株式数:25千株
副社長執行役員
1987年 4月 株式会社東洋情報システム(現 TIS株式会社)入社
2013年 4月 当社執行役員 金融第1事業本部 クレジットプラットフォーム事業部長
2017年 4月 当社常務執行役員 金融事業本部長 兼 同事業本部 クレジットプラットフォーム事業部長
2020年 4月 当社専務執行役員 インダストリー事業統括本部 金融事業本部担当役員 同事業統括本部 金融事業本部長
2022年 4月 当社専務執行役員 金融事業本部長 兼 IT基盤技術事業本部長
2023年 4月 当社専務執行役員 企画本部管掌、人事部、管理本部、テクノロジー&イノベーション本部、品質革新本部、IT基盤技術事業本部長
2023年 6月 当社取締役 専務執行役員
2024年 4月 当社代表取締役 副社長執行役員(現任)

小野 行雄 1950年1月1日生
監査役(社外/独立) 所有株式数:3千株
1973年 3月 等松・青木監査法人(現有限責任監査法人トーマツ)入所
1985年 5月 同監査法人 パートナー(社員)就任
2010年11月 同監査法人 経営会議議長就任
2013年10月 企業会計基準委員会 委員長代行就任
2014年 3月 有限責任監査法人トーマツ 退職
2014年 4月 企業会計基準委員会 委員長就任
2019年 3月 同委員会 委員長退任
2019年 4月 小野行雄公認会計士事務所設立 所長(現任)
2019年 6月 株式会社東京金融取引所 監査役就任(現任)
2020年 6月 世紀東急工業株式会社 監査役就任(現任)
当社監査役(現任)

工藤 裕子 1968年2月28日生
監査役(社外/独立) 所有株式数:0千株
1995年 4月 愛知淑徳大学現代社会学部 専任講師
1996年 4月 早稲田大学国際部(現 国際教養学部)兼任講師(現任)
1998年 4月 早稲田大学教育学部 専任講師
1998年 7月 ヴェネツィア大学 公共政策学博士号取得
2001年10月 内閣府経済社会総合研究所 客員研究員
2002年 4月 千代田区 監査委員
2003年 4月 早稲田大学教育学部 助教授
2005年 4月 中央大学法学部 教授(現任)
2008年 4月 東京大学公共政策大学院 兼任講師
2016年 4月 財務省財務総合政策研究所 上席客員研究員
2018年 5月 ニューキャッスル・ビジネス・スクール 客員教授
2020年 4月 リュブリャナ大学行政学部 客員教授
2022年 6月 当社監査役(現任)

北岡 隆之 1960年12月14日生
取締役 所有株式数:19千株
1984年 4月 株式会社インテック入社
2015年 4月 同社 BPO事業本部長
2016年 4月 同社執行役員 企画本部長
2017年 4月 同社常務執行役員 企画本部長
2018年 4月 同社代表取締役社長
2018年 6月 当社取締役(現任)
2024年 4月 株式会社インテック取締役会長(現任)

疋田 秀三 1964年10月24日生
取締役 所有株式数:4千株
1988年 4月 株式会社インテック入社
2015年 4月 同社ネットワーク&アウトソーシング事業本部副部長 兼 N&O事業推進部長
2018年 4月 同社執行役員 首都圏産業本部副部長 兼 MCI営業部長
2019年 4月 同社常務執行役員 産業事業本部長
2019年 5月 同社常務執行役員 ネットワーク&アウトソーシング事業本部長
2021年 4月 同社専務執行役員 流通サービス事業本部、ネットワーク&アウトソーシング事業本部担当、ネットワーク&アウトソーシング事業本部長
2022年 4月 同社専務執行役員 流通サービス事業本部、ネットワーク&アウトソーシング事業本部、中部西日本産業事業本部担当、ネットワーク&アウトソーシング事業本部長
2023年 4月 同社取締役 副社長執行役員
2023年 6月 当社取締役(現任)
2024年 4月 株式会社インテック代表取締役社長(現任)

山川 亜紀子 1973年4月5日生
監査役(社外/独立) 所有株式数:一株
1997年 3月 最高裁判所司法研修所 入所
1999年 3月 第一東京弁護士会登録
1999年 4月 小松狗西川法律事務所 入所
2000年 3月 同事務所 退職
2000年 4月 フレッシュフィールド・ブルックハウステンガー法律事務所 入所
2004年 1月 ニューヨーク州弁護士登録
2017年 8月 同事務所 退職
2017年 9月 Vanguard Tokyo法律事務所 設立、パートナー(現任)
2020年 6月 当社監査役(現任)

土屋 文男 1948年5月10日生
取締役(社外/独立) 所有株式数:一株
1971年 7月 日本航空株式会社入社
1999年 5月 株式会社JALホテルズ(現 株式会社オクラニコホテルマネジメント)取締役経営企画室長
2002年10月 株式会社日本航空システム(現 日本航空株式会社)執行役員経営企画室副室長
2004年 6月 株式会社日本航空(現 日本航空株式会社)取締役経営企画室長
2006年 4月 同社常務取締役 広報・IR・法務・業務監理担当
2007年 6月 株式会社ジャルカード代表取締役社長
2010年 6月 同社退任
2010年 8月 株式会社フェイス内部監査室長
2011年 6月 同社常勤監査役
2017年 6月 当社取締役(現任)

水越 尚子 1967年9月23日生
取締役(社外/独立) 所有株式数:1千株
1993年 4月 最高裁判所司法研修所入所
1995年 4月 大阪弁護士会登録 宮崎総合法律事務所(現 弁護士法人宮崎総合法律事務所)
1998年 4月 横浜弁護士会(現 神奈川県弁護士会)登録
株式会社野村総合研究所法務部
1999年 9月 第二東京弁護士会登録 オートデスク株式会社法務部
2002年 9月 マイクロソフト株式会社(現 日本マイクロソフト株式会社)法務本部
カルフォルニア州弁護士資格取得
2006年11月 TMI総合法律事務所
2008年 1月 TMI総合法律事務所パートナー
2010年 3月 エンデバー法律事務所設立 パートナー
2018年 6月 当社取締役(現任)
2018年12月 レフトライト国際法律事務所 パートナー(現任)

須永 順子 1960年9月25日生
取締役(社外/独立) 所有株式数:一株
1983年 4月 日本電気株式会社入社
1993年 1月 NEC Electronics Inc. 出向
1997年 4月 クアルコムインターナショナルジャパン(現 クアルコムジャパン合同会社)入社
2008年11月 クアルコムジャパン株式会社(現 クアルコムジャパン合同会社)シニアダイレクター
2016年 6月 同社 副社長
2018年 4月 同社 代表取締役社長
クアルコムシーディーエムエーテクノロジーズ有限会社 代表取締役社長
2018年 9月 クアルコムジャパン合同会社 代表社長
クアルコムシーディーエムエーテクノロジーズ有限会社 代表取締役社長
2023年 6月 クアルコムジャパン合同会社 アドバイザリーチェアマン
2024年 6月 当社取締役(現任)

■ 執行役員 (2024年6月25日現在)

専務執行役員	中村 清貴 上田 雅弘
常務執行役員	北 直人 大鐘 晶 陀安 哲 下山 豪彦 伊藤 恒嘉 高柳 京子 音喜多 功 清水 育夫 河村 正和 矢野 秀典

執行役員	タナワット ラートワッタナラック 林 由之 古庄 建作 岡 玲子 杠 徹也 河合 宏幸 田中 琢磨 淵上 ゆき乃 中村 知人 藤井 隆司 佐々木 喜一郎 山田 幸男 中村 健 増本 真洋
------	--

■ **コンプライアンス**

当社グループではコンプライアンス体制の最高責任者を社長が担い、コンプライアンス担当役員が、グループ会社全体のコンプライアンスに関する事項の確認、評価、改善施策の推進を統括しています。

● **コンプライアンスに関する教育**

毎年1回、グループ行動規範の内容についての理解を深め、内容を確認するためのeラーニングを全役員および全従業員に実施しています。

● **行動規範の有効性の定期的な検証のプロセスと実施結果**

毎年コンプライアンス意識調査を実施し、グループ行動規範の浸透状況を確認しています。

● **腐敗防止**

グループ全体のコンプライアンス推進活動の一つとして、当社グループ全体にて腐敗防止に向けた仕組みの構築を進めています。

● **コンプライアンス違反に対する処分**

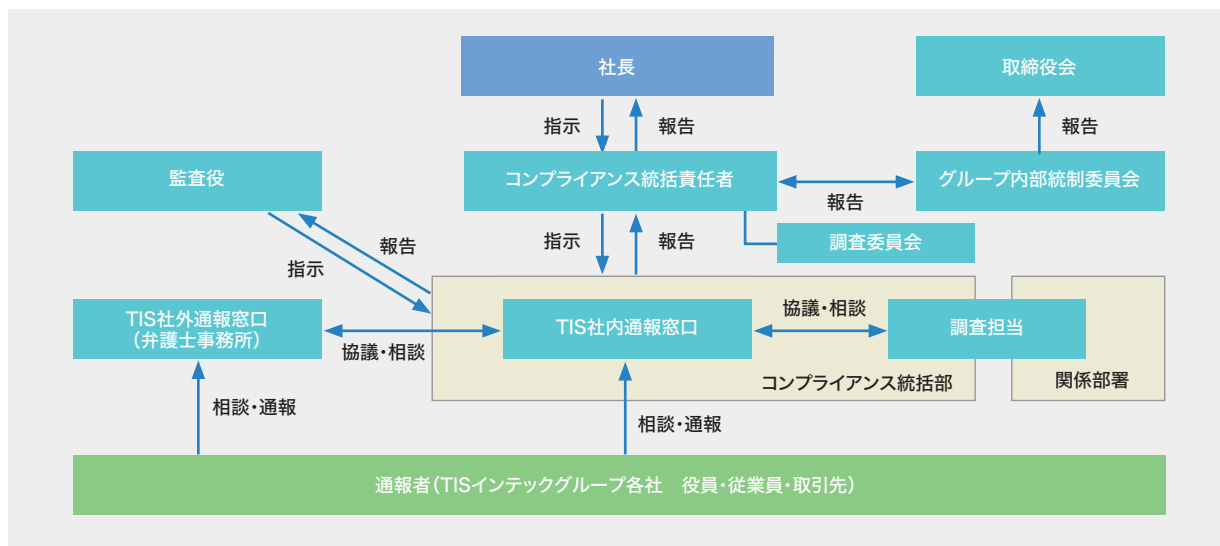
コンプライアンスに違反した役員、従業員は、法令、定款および社内規程等に基づいて懲戒処分、法的措置の対象となります。

● **ヘルプラインの設置**

<TIS>

TIS社内において法令、社内規程、社会規範に違反する行為が発生、または発生の恐れを知った場合、全ての役員・社員(契約社員、派遣社員などを含む)、退職者、TISとの間で請負契約などを締結する取引事業者の従業員がメールまたは電話、面談にて相談・通報できるヘルプライン(社外通報窓口、社内通報窓口)を設置しています。

ヘルプライン利用者のプライバシーの保持は最大限配慮されます。また、相談・通報を理由とした不利益を与えることはありません。相談には専門の弁護士およびスタッフが対応し、必要に応じて利用者の同意を得た上で会社へも報告し、問題の解決を図ります。



<グループ>

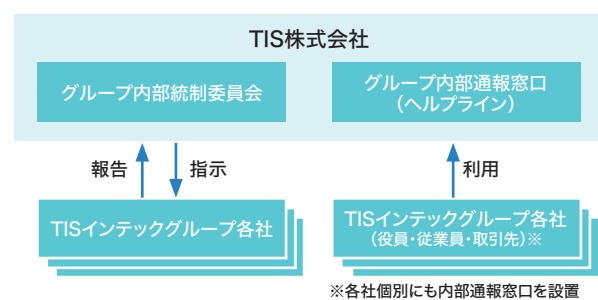
グループ各社の個別内部通報窓口に加え、当社グループ全体が利用できる内部通報窓口を設置し、不正行為の未然防止、早期発見および是正を図り、もって、コンプライアンス経営の強化を目指して、内部の諸問題に対処します。

当社ならびにグループ会社のコンプライアンスに関する問題発生時に調査委員会を設置し、原因究明、対策の実施、再発防止策の実施等問題解決を推進しています。

● **機密保持者・匿名の告発機関**

TISに設置した社内通報窓口に加え、外部弁護士による社外通報窓口は、グループ各社が共通で利用でき、通報や相談しやすい環境を整えています。

情報の機密保持や匿名での通報受付など、公益通報者保護法に準拠した通報者保護を実施しています。



※各社個別にも内部通報窓口を設置

■ **情報セキュリティ/個人情報保護**

コンピュータウィルス感染や、不正アクセスにより、機密情報の漏洩や改竄を発生させてしまうと、顧客企業等の損害賠償請求や当社グループの信用失墜を招いてしまいます。そのため、当社グループではグループ全体に「グループ情報セキュリティ方針」、「グループ個人情報保護方針」、日本国内は加えて「特定個人情報取り扱い方針」を適用して、グループ全体で外部からのサイバー攻撃に対する防衛、内部不正による情報漏洩の未然防止といった、情報セキュリティを維持するための活動を実施して、一定の水準に引き上げ、情報の適切な管理を実現しています。

「グループ情報セキュリティ方針」のもと、デジタル技術を駆使して個人情報を保護しながら多様な利活用を行うことで、お客様の期待を超えるサービスを迅速にご提供するために、グループ共通の情報セキュリティ基準に基づいたセキュリティ対策を各国のグループ各社において実施しています。

● **安全・安心な商用システムのセキュリティを確保**

昨今、情報システムのセキュリティ不備(脆弱性)を突いた不正アクセスによる個人情報や機密情報の漏洩、ランサムウェアによる脅迫等の被害が多発しています。こうしたサイバー攻撃は、対処方法が知られた「既知の攻撃」に加え、ソフトウェア開発者やシステム開発ベンダですら気づいていない脆弱性を悪用した攻撃も増加しており、このような「未知の攻撃」についても考慮したセキュリティ対策をシステム全体にわたって抜け漏れなく行うことが求められています。

当社グループでは、最新のセキュリティ技術動向、脆弱性情報をグループ内で迅速に共有するとともに、システム構築や運用において、必要なセキュリティレベルを確保するためのプロセスを組み込み、システムが必要なセキュリティレベルを確保できる仕組みを整備しています。構築したシステムは、脆弱性診断を定期的に行い、新たに発見される脆弱性に適切に対応するなど、継続的に安全・安心なシステム・サービスの提供に努めています。

● **情報セキュリティ教育・啓発**

役員、社員、パートナー社員に対して、当社グループの統合情報セキュリティポリシーに記載されたルールを理解、情報セキュリティを意識した行動の理解を促すために、eラーニングにより情報セキュリティ教育を実施しています。社員一人ひとりに情報セキュリティの基本行動を徹底させるため、各種施策を継続して実施しています。

加えて、グループにおける個人情報保護の重要性に対する意識向上のため、役員、社員、パートナー社員に対するグループ共通の教育・研修を実施し、個人情報保護の重要性の認識を徹底しています。

● **個人情報の保護の取り組み**

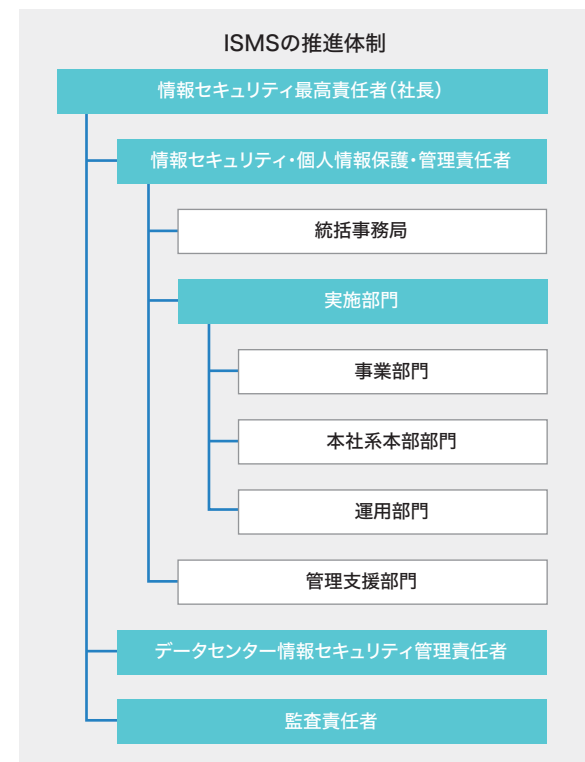
グループ個人情報保護方針に基づき、国内・海外のグループ各社においてグループ基準に従った個人情報の取り扱いに関するルールを定め、グループ各拠点の所在国はもとより事業活動において適用される各国地域の法令を遵守し、お客様およびステークホルダーからお預かりした個人情報を適法、適切に取り扱っています。

私たちはグループ独自の個人情報保護マネジメントシステムを確立し、グループ管理体制において情報連携を行い、リスク対応、教育訓練などを実施し、グループ各社においても本方針のもと個人情報保護マネジメントシステムを運営しています。

■ **情報セキュリティのリスク軽減アプローチ**

昨今、ランサムウェア感染インシデントなどにより、個人情報や機密情報の漏えいが多く発生しています。当社グループでは、ランサムウェア感染リスクおよび、情報持出しリスクへの対策のため、以下の観点にて対策を実施しています。

対応観点	施策
外部からの侵入対策	ゼロトラスト環境を全グループ会社に推進し、テレワーク環境等を経由したマルウェア感染を未然に防止
マルウェア活動への対策	SOC (Security Operation Center)、SIEM (Security Information and Event Management) により24/365で端末挙動の監視を実施、不審な動きがあれば当該端末を自動的に隔離。情報持出しリスクについては、外部への不正な持出しが疑われる通信については自動的に遮断
万が一の場合の早期対策	グループ全体でのCSIRT (Computer Security Incident Response Team) 体制により対応。適切な対応ができるよう定期的に訓練を実施。



リスク管理体制の整備を推進し、損失発生 of 未然防止に努めています。

■ リスク管理プロセス

グループのリスクを適切に認識し、損失発生 of 未然防止に努めるため、リスク管理規程を制定しており、この規程に則り、グループ全体のリスク管理を統括するリスク管理担当役員を任命するとともに、リスク管理統括部門を設置し、リスク管理体制の整備を推進しています。また、リスク管理に関するグループ全体のリスク管理方針の策定・リスク対策実施状況の確認等を定期的に行うとともに、グループ会社において重大なリスクが顕在化したときには、対策本部を設置し、被害を最小限に抑制するための適切な措置を講ずることとしています。

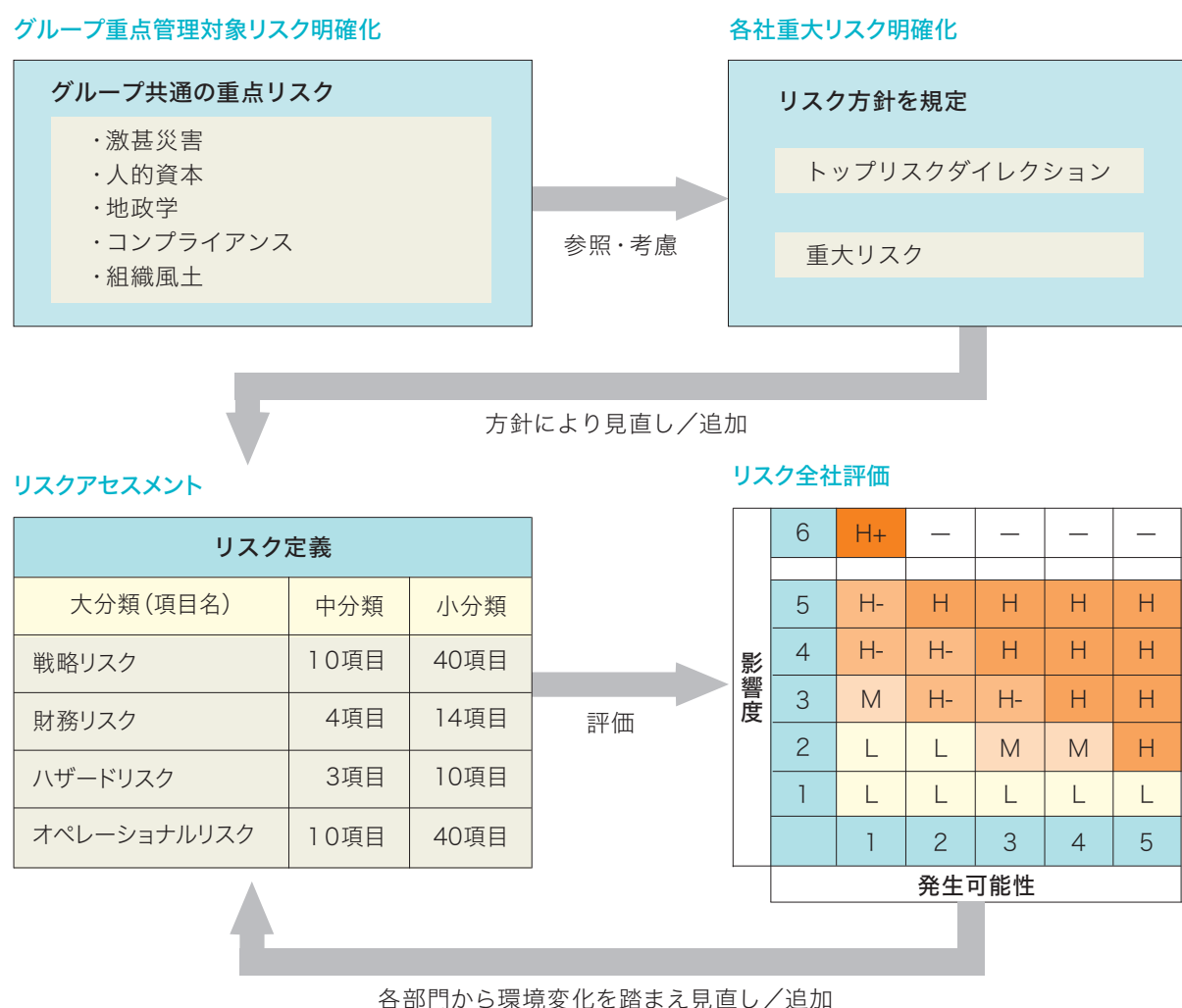
また、リスク管理体制の整備の状況として、内部統制システムに関する基本方針および各種規程等に基づき、グループ全体の内部統制の維持・向上に係る各種施策の推進を図るとともに、内部統制システムの整備および運用状況のモニタリングを実施し、グループ内部統制委員会にて審議の上、取締役会に審議結果を報告するプロセスを整備しています。

■ リスクアセスメントプロセス

グループの重点管理対象リスクに基づいて各グループ会社社長が作成したリスク方針（トップリスクダイレクション・重大リスク）と各部門で特定されているリスクの双方を評価します。その評価はグループ内部統制委員会においてグループ全体のリスクに係る課題の確認、改善施策の進捗状況として年2回審議され、取締役会へ報告されます。

この報告に対する取締役会の指示は、グループ全体の内部統制システムの強化および改善に反映されます。

<リスク管理プロセス図>



■ 当社グループのリスク認識

当社グループでは、「リスク」を「当社およびグループの経営理念、経営目標、経営戦略の達成を阻害するおそれのある経済的損失、事業の中断・停滞・停止や信用・ブランドイメージの失墜をもたらす要因」と定義するとともに、リスク管理規程に基づき、グループ全体のリスクを戦略リスク、財務リスク、ハザードリスク、オペレーショナルリスクに分類しています。

戦略リスク

リスク項目	リスクの概要
人材	・優秀な人材の確保、育成が想定通りに進まない。 ・生産性低下、コスト増大および従業員のエンゲージメントの低下の発生。
市場・景気の変化	・ビジネスドメインや社会変化の中で、必要とされる技術やサービスの変化に迅速に対応することができないことによる競争優位性の喪失、または想定を想定を超える価格競争の発生。 ・景気変動により急激な円安が生じることによる為替損失。
投資	・計画した成果や資金回収が得られない。 ・資産の陳腐化。 ・出資・M&A直後の企業先による不祥事・システム障害等が生じた場合、信用・ブランドイメージの失墜や訴訟。
海外事業	・グローバル経済や為替の動向、投資や競争等に関する法的規制、商習慣、労使関係等、様々な要因の影響。
人権	・直接または間接的に特定のステークホルダーに負の影響を与える事象が発生し明らかになることで評判や信用を損失。
地政学リスク	・戦争・内乱、政変・革命・テロ・暴動等による国際社会の圧力、為替の動向、貿易問題、調達コストへの影響。
レピュテーションリスク	・リスクが適切に管理できず社会に負の影響を及ぼした場合、または他社が社会におよぼした負の影響と当社の関連性が想起された場合、信用・ブランドイメージの失墜による事業の中断・停滞・停止や、顧客・ビジネスパートナーの剥落。

財務リスク

リスク項目	リスクの概要
保有有価証券	・有価証券の時価の著しい変動や発行体の経営状況の悪化等が生じ、会計上の損失処理を行う等。

ハザードリスク

リスク項目	リスクの概要
パンデミック	・当社グループの従業員やビジネスパートナー企業の生産活動に大きな影響が発生。
自然災害	・大規模自然災害やそれに伴う想定を超える長期の停電等により、データセンターの円滑な稼働が阻害されるような事態が発生。

オペレーショナルリスク

リスク項目	リスクの概要
システム開発	・システム開発が高度化・複雑化・短納期化する中、計画通りの品質を確保できない場合または開発期間内に完了せず、プロジェクト完遂のための追加対応に伴って費用が想定を大きく上回るほか、顧客に対する損害賠償等が発生。 ・ビジネスパートナーに委託した業務の生産性や品質が期待に満たず、円滑なプロジェクト運営が実現できなくなる。
システム運用	・オペレーション上の人的ミスや機器・設備の故障等によって障害が発生し、顧客と合意した水準でのサービスの提供が実現できない。
情報セキュリティ	・コンピュータウイルス、不正アクセス等の理由により、機密情報の漏洩や改竄等が発生し、顧客企業等から損害賠償請求や当社グループの信用失墜の事態を招く。
法制度、コンプライアンス	・法令違反等の発生また新たな法規制の追加。
知的財産	・当社グループの事業が他社の知的財産権を侵害したとして、使用差止請求や損害賠償請求等を受ける。
気候変動	・再生可能エネルギーの需要変動により、当社グループのエネルギーコストに著しい影響。 ・当社グループの再生可能エネルギーへの移行が遅延。

「質で語られる信頼のトップブランド」を目指して

当社グループは社会インフラとしての情報システムを担う社会的責任を強く認識し、継続的に「品質」「生産性」「技術力」の向上に取り組んでいます。

今後も多様化するビジネス形態、ソリューション、開発技法、技術に柔軟に対応しつつ、常に付加価値の高いサービスを提供し続けることで、「質で語られる信頼のトップブランド」の確立と「OUR PHILOSOPHY」で掲げるミッションの実現をグループ全体で目指していきます。

■ グループ共通品質理念：OUR Qualityの制定

グループ共通の品質理念OUR Qualityを掲げ、グループ一体となって開発・サービス・運用の品質向上に取り組んでいきます。

OUR Quality

「OUR PHILOSOPHY」をベースとしたTISインテックグループのサービス品質に関する共通理念

- 期待を上回るカスタマーディライト
人々の望みに対する最高の理解者として真摯に向き合いワクワクする未来を提供します。
- 協働によるイノベーション
ステークホルダーとの協働から、互いの強みに新たな可能性を見出し、卓越したサービスの実現と価値交換性の最大化を目指します。
- 実績に裏打ちされた信頼
グループで培ってきたモノづくりの力を、常に洗練させ続け、社会を彩るムーバーとして、より良く在るための変化を探究し続けます。

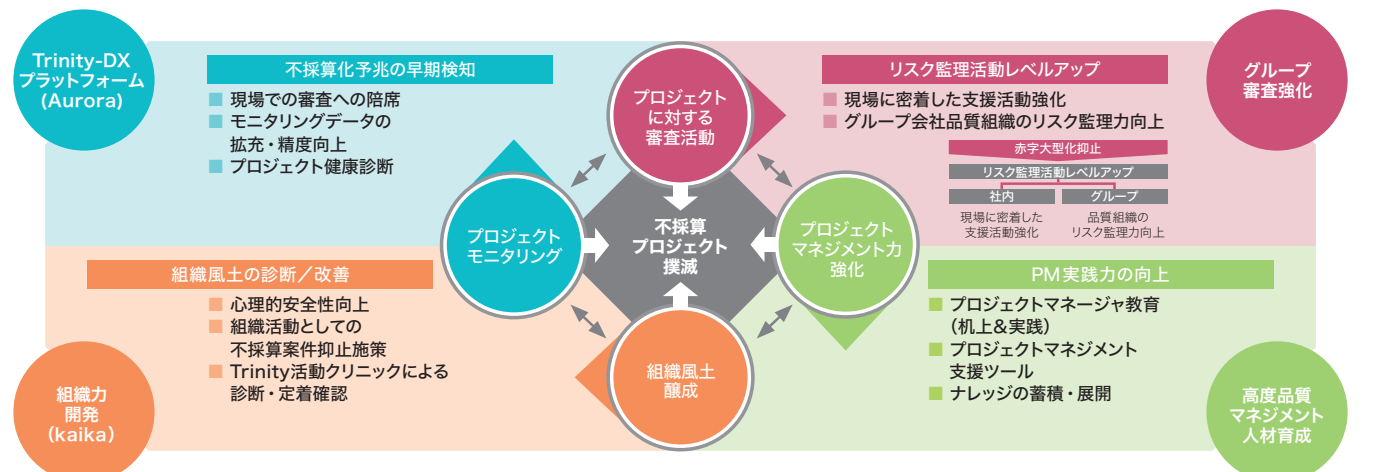
Trinity
TISが提供する「付加価値」の基盤(仕組み)

当社グループでは、ISO9001、ISO20000に基づく独自の品質マネジメントシステム「Trinity」を整備しています。サービス提供の活動においては、このTrinityに基づき、PJマネジメントやサービス管理およびエンジニアリングのプロセス、技法、ツールを適用しつつ、各ビジネスモデルに合わせた創意工夫を加えることで、「品質」「生産性」「技術力」の向上に取り組んでいます。

今後もグループが提供する事業・サービスとともに進化するマネジメントシステムへ、たゆまぬ革新を図ってまいります。

■ 大型不採算案件の振り返りと今後の対策

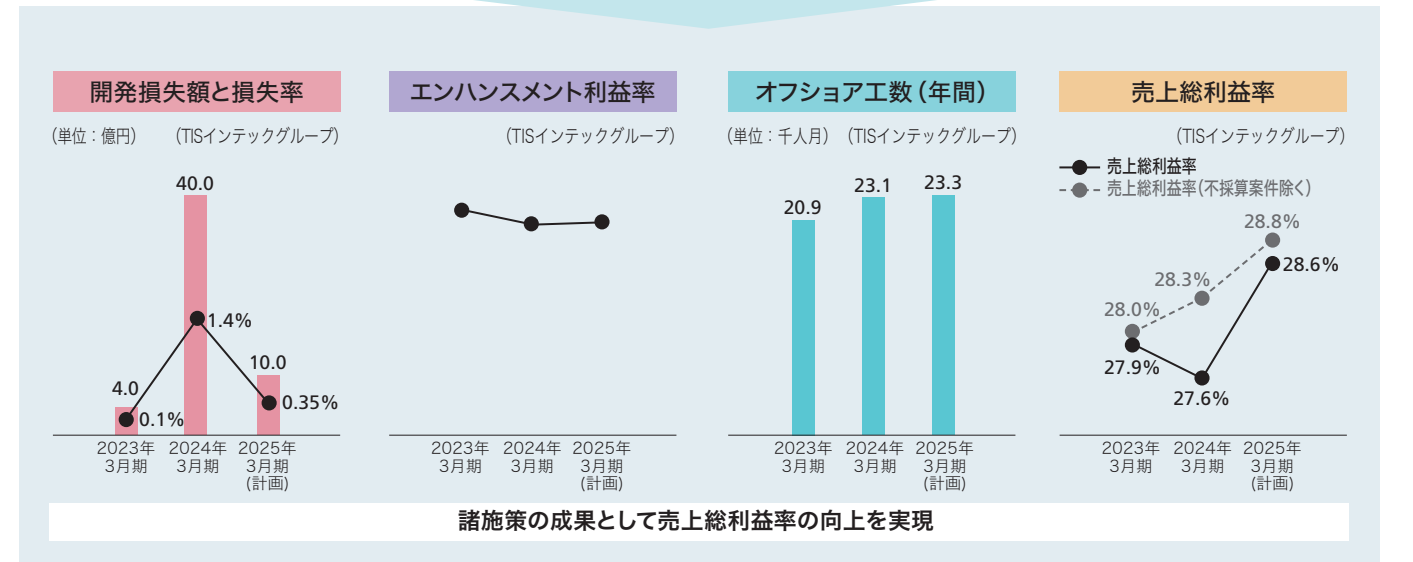
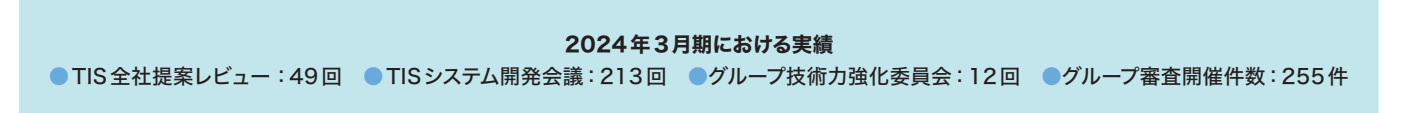
不採算プロジェクトの多くは、プロジェクト立ち上げ時点でのリスク評価・対策状況のチェックによって、早期検知・大型化抑止ができると考えています。前期の大型不採算プロジェクトの発生は、こうしたプロジェクトに対するリスク監理活動がグループ全体で十分に機能していなかったことが要因と振り返っています。この反省を踏まえ、グループとしてのリスク監理活動のレベルアップとモニタリング強化を推進するとともに、早期に芽を摘むための現場組織の風土改善やプロジェクトマネジメントの実践力強化を推進します。



■ グループ全体の水準向上を目的とした活動

グループ全体の品質・生産性・技術力を高め、グループシナジーを発揮するために、TIS品質革新本部およびテクノロジー&イノベーション本部が主導して以下の活動を推進しています。

グループ品質執行会議			グループ技術力強化委員会
グループの品質/生産性向上を推進するために ● KPI目標設定と達成のためのPDCAと取り組み状況のモニタリング ● 各社の課題や対策、施策やノウハウの共有・横展開を推進			グループの開発競争力強化のために、各社の活動の共有と有効活用を推進
赤字撲滅 プロジェクト審査活動 ● 提案レビュー ● 工程審査 モニタリング活動での早期検知 プロジェクトマネジメント力向上施策 風土改革・心理的安全性の醸成	エンハンスメント革新 改善ノウハウ・ツール共有 障害撲滅活動 ● 振り返り・再発防止 ● 障害撲滅教育 ● 教訓集の発行 品質フォーラム サービス指向研修の推進	オフショア推進 オフショア推進施策の共有と横展開 オフショアBPPの共同利用 オフショアカレッジ等のイベント活用	技術力強化 Fintan [®] 活用とフィードバックの活性化 ※システム開発ノウハウ・ツール集約サイト canal [®] 活用の活性化 ※グループ社員の相互協力による技術課題解決、ナレッジシェア Tech Lead チーム活動 ※上級技術者約160名がcanalでの技術課題解決を支援 UNIITA 活動の活性化 ※組織横断でのアーキテクト育成、ハイレベルアーキテクトが統括するアーキテクト体制で組織的に技術リスキルを刷新を実施



TIS 常務執行役員
品質革新本部長
高柳 京子

社会インフラである情報システム・サービスを提供する当社グループにとって、不採算案件や重大なインシデントを防ぐことは重要な責務の一つです。そのため、従来より品質・生産性の向上に継続的に取り組むことで成果に対する手応えを強めてきました。そうした中で2024年3月期に計30億円規模の大型の不採算案件が発生したことは非常に残念であり、業績への影響だけでなく、これまで培った当社グループの品質に対する信頼を揺るがしかねない事態であると受け止めています。再びこのような事態を起こさないよう、グループ全体のプロジェクトリスク監理スキル・ノウハウを高めるべく取り組みを進めます。グループとしてのモニタリングを強化することで不採算案件の予兆の早期検知を行い、グループ横断でのプロジェクト審査を徹底することでグループ全体での品質管理活動のレベルアップを図ります。また、品質向上には現場と一体となって、ビジネスモデルに合わせた創意工夫が必要です。あらためてグループ共通の品質理念として制定した「OUR Quality」のもと、品質管理部門だけの活動に留まらず、従業員一人ひとりの「品質」に対する意識やマネジメントスキルの向上を図るなど、全方位での品質向上施策を推進することで、「質で語られる信頼のトップブランド」の確立を実現します。

気候変動問題への取り組み

当社グループは、グループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」に基づいた「コーポレート・サステナビリティ基本方針」の中で、「地球環境の保全」を定めています。持続可能な社会の実現に向けて、事業活動に伴う環境負荷の削減と、サービスの提供を通じたお客様や社会の気候変動の緩和と適応の取り組みの両面から「地球環境の保全」のための取り組みを進めています。

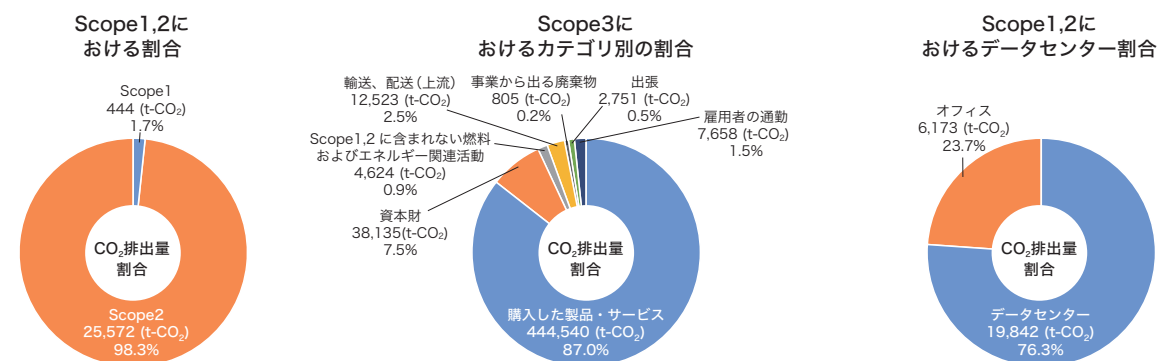
■ 中長期での気候変動に対する環境目標

当社グループは、2022年12月にカーボンニュートラルを宣言しました。脱炭素社会の実現に向けて、2041年3月期までにGHG排出量（温室効果ガス）のカーボンニュートラル実現、および2051年3月期までにバリューチェーン全体でGHG排出量のネットゼロの実現を目指します。

当社グループにおけるカーボンニュートラル宣言

- 2041年3月期
Scope 1+2でカーボンニュートラル実現
- 2051年3月期
Scope 1+2+3でネットゼロ達成

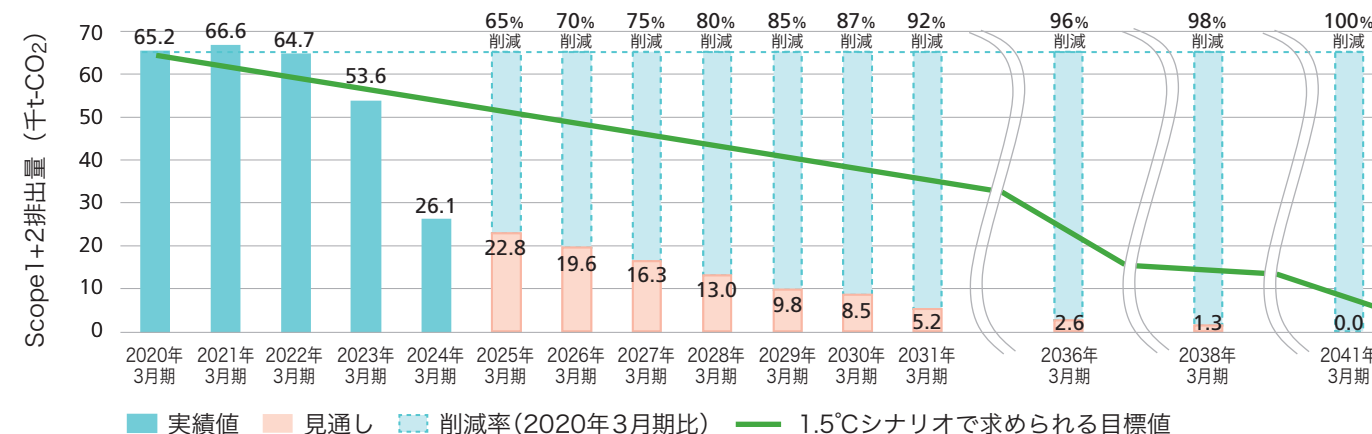
当社グループにおけるGHG排出量の実績（2024年3月期）



年度	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
主な活動および成果	<ul style="list-style-type: none"> ● 2021/08 「2°C水準」でSBT認証を取得 ● 2021/12 再生可能エネルギー導入開始 ● 2022/01 TCFDに基づく情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2022/12 カーボンニュートラル宣言 ● 2023/03 CDP「A-」評価を取得 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2023/06 「1.5°C水準」でSBT認証を取得
第三者評価期間スコア			
CDPスコア	C (認識レベル)	B (マネジメントレベル)	A- (リーダーシップレベル)

Scope 1,2におけるGHG削減目標と実績の推移

スコープ: TISおよび2024/7/1時点の全連結子会社



2024年3月期は、Scope 2において再生可能エネルギーの導入が進んだことにより前期比で大きく減少し、基準年（2020年3月期）の60.1%の削減を達成しました。大幅なGHG排出量の減少に伴い、Scope 1,2におけるGHG削減、見通しの精緻化を行いました。引き続き、これに沿ってGHG排出量の予実管理を行い、2041年3月期のカーボンニュートラル実現の目標達成に向けて活動してまいります。

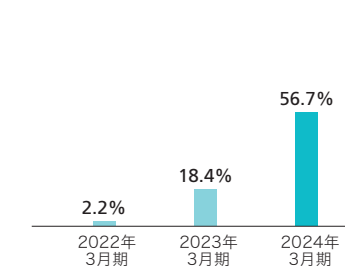
※2021年3月期、前年と比較して排出量が増加している理由は、算出対象とするデータセンターを追加したためです。

当社グループにおけるGHG削減目標の達成に向けた取り組み

● データセンターおよびオフィスへの再生可能エネルギーの導入を促進

当社グループは、カーボンニュートラル宣言達成に向け、その施策の1つとして再生可能エネルギー導入を促進してきました。2023年3月期における、再生可能エネルギー導入率は全体の18.4%でしたが、2024年3月期では56.7%にまで拡大しました。また、追加性のある再生可能エネルギー利用およびエネルギーの地産地消の観点から、2024年1月より、インテック富山地区を中心に、新設された太陽光発電所を軸としたオフサイト型コーポレートPPAによる電力調達を実現し、その電力をインテックの一部事業所に供給し、電力使用量の一部を賄っています。コーポレートPPAによる電力調達は、当社グループのカーボンニュートラル達成に向けてさらに前進させる新たな施策として、継続的に推進していきます。

再生可能エネルギー導入率の推移



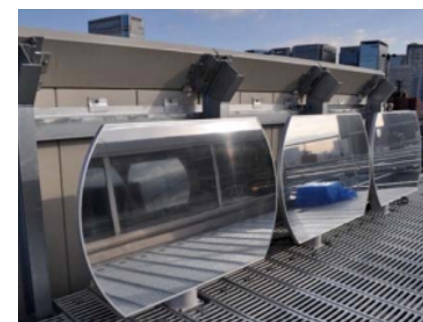
※オフサイト型コーポレートPPA（電力購入契約）：企業の敷地外に設置された発電設備から送配電網を介して電力を供給する仕組み。

● データセンターおよびオフィスの省エネルギー化を促進

オフィスにおいて、地域ごとのグループオフィス集約推進や、照明のLED化、空調機器の省エネ化等も推進していきます。データセンターにおいても空調設備を主としたエネルギー使用の効率化を図ってまいります。

その他の取り組み

データセンターやオフィスでは、自然光採光や小規模の太陽光発電の設置、屋上緑化などの取り組みも進めています。



自然光採光（太陽追尾装置）



太陽光発電モニター



屋上緑化

今後の対応については、将来的な社会情勢、政府の政策、電力会社の動向等、市場環境の変化を踏まえ、環境負荷の少ないエネルギーを安定的かつ適切な価格で購入し、カーボンニュートラルの実現とともに、環境負荷を低減するクリーンなデータセンターおよびオフィス環境の実現を目指してまいります。



環境推進責任者
TIS 常務執行役員
管理本部長
伊藤 恒嘉

当社グループは2022年12月に「カーボンニュートラル宣言」を公開し、ネットゼロ社会実現を目指して邁進して参りました。SCOPE 1+2削減に向けては、2041年3月期までにグループ全体で再生可能エネルギー100%利用に向けた取り組みを進めており、TIS単体で見れば主要なデータセンター、オフィスについて2026年3月期までに再生可能エネルギー100%導入の目途を立てることができました。グループ各社もこれに追随する形で計画を進めており、インテックでは富山地区のデータセンター、オフィスの一部において、コーポレートPPAを導入するに至りました。このような取り組みの結果、当初計画を大幅に前倒しする形で、SCOPE 1+2の削減を実現できている状況です。

【SCOPE 3削減に向けた取り組み】

一方で、SCOPE 3削減に向けては、当社グループと取引のあるパートナー企業の協力なしでは実現できません。サプライチェーン全体でのGHG排出量削減の取り組みに向けて、現時点ではまだ手探りの部分も多いですが、まずは現状把握の一環としてパートナー向けアンケートから初めて、さらにはパートナー向け勉強会の開催等、少しずつネットゼロに向けた理解を広げていき、サプライチェーン全体でその気運を高めていけるような活動につなげていきたいと考えています。

【自然資本（生物多様性）に向けた取り組み】

気候変動とは別の環境テーマとして近年、生物多様性保全に向けた関心が高まりつつあります。当社グループは生物多様性問題への直接的な関与は大きくないものの、お客様のシステム開発、運用保守サービスをご提供させていただくことで、お客様の事業を通じて間接的に関与しているものと認識しており、今後、当社グループとして自然資本との関わり具合を分析し、公開していくことが必要であると認識しております。

企業が地球環境問題への取り組みとして、担うべき役割は、近年ますます大きくなってきています。当社グループは、カーボンニュートラルに向けた取り組みの手を緩めることなく、これからも気候変動や生物多様性をはじめとする地球環境課題への取り組みを通して、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

TCFD 提言に沿った情報開示

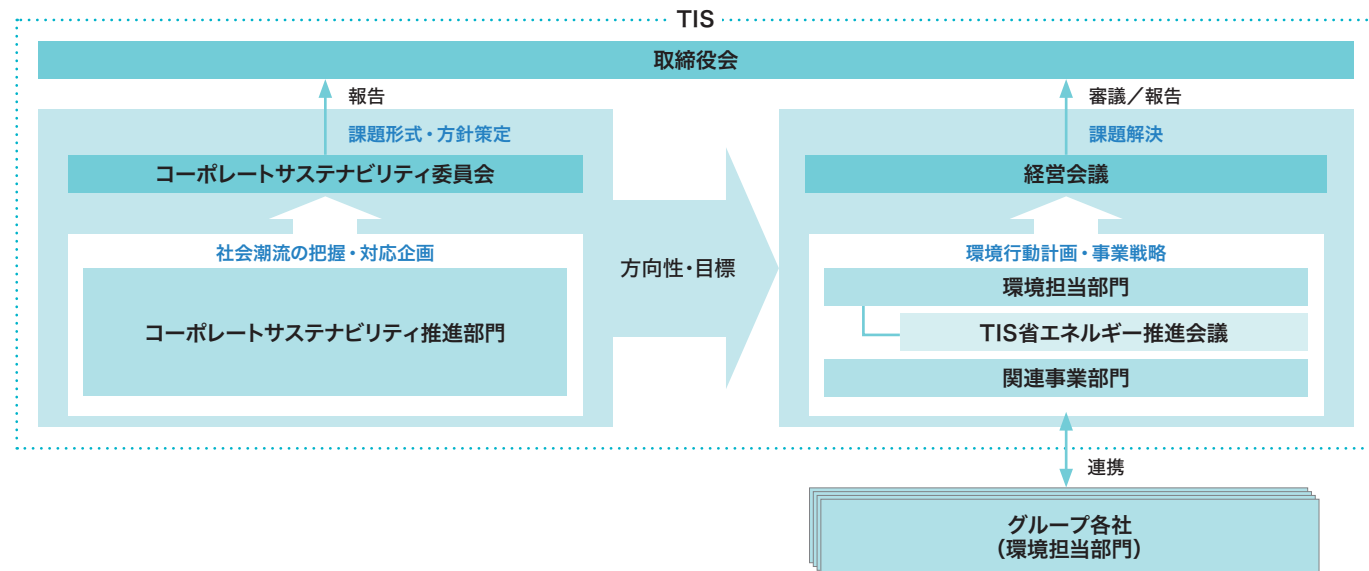
当社グループは気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 提言への賛同を表明しています。TCFD 提言に沿って取り組みの進捗を開示するとともに気候変動に関する取り組みを強化していきます。



TCFDでは「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの基礎項目における情報開示が求められています。

■ ガバナンス

気候変動課題に関する方針は、環境施策および活動の一つとしてはコーポレートサステナビリティ委員会で評価・審議され、取締役会に報告されます。気候変動に関する施策は経営会議で評価・審議され、取締役会に報告されます。また、気候変動対応に関するリスクを恒常的に進める機構として、「TIS省エネルギー推進会議」を設置しています。さらに、個別の課題に応じたワーキンググループを立ち上げるにより臨機応変に対応しています。2022年3月期には部門横断的な「気候変動対応検討会」を立ち上げ、TCFDに即した開示を実施するため気候変動に関するリスクや機会などの特定と評価を行いました。

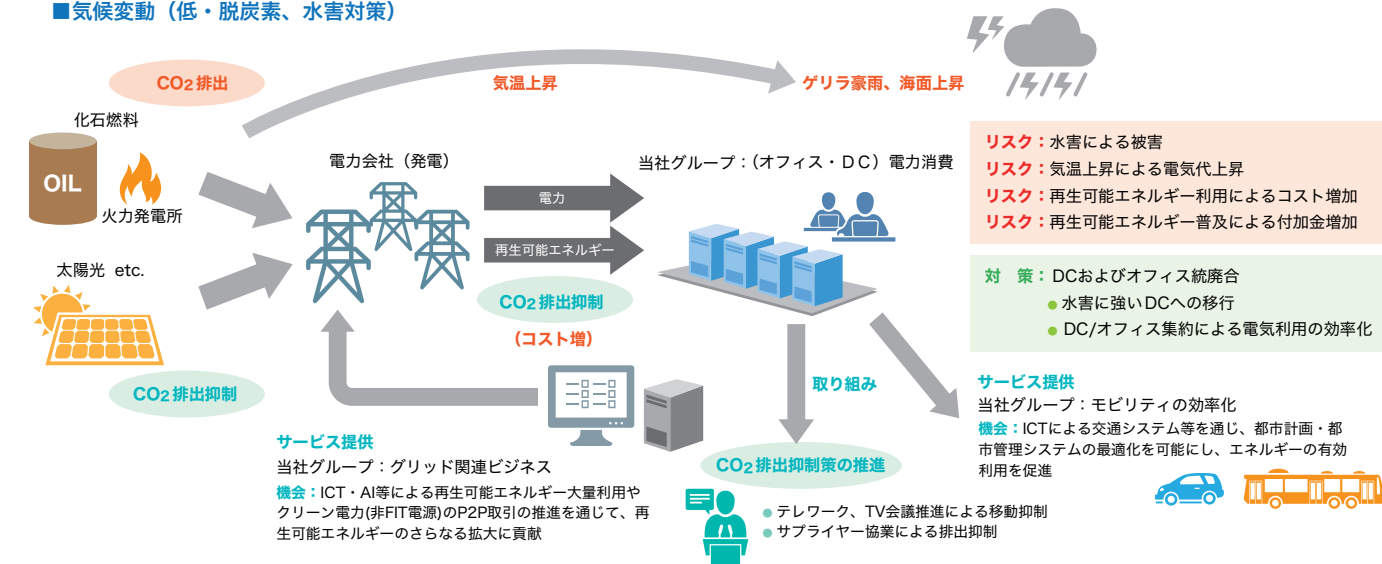


■ 戦略

気候関連のリスクと財務影響および機会

環境と当社グループ事業における相関図 (イメージ) をもとに、気候関連リスクならびに機会を整理しています。

■ 気候変動 (低・脱炭素、水害対策)



気候関連のリスクと財務影響

相関図を踏まえ、当社グループの短期・中期・長期の気候関連リスクを一覧化し、2031年3月期の財務インパクトを評価しました。

リスク種別	リスク	短期	中期 (1~3年)	長期 (4~20年)	2030年の財務影響	財務影響概要
移行	政策規制	—	○	—	8,010百万円 ~ 8,510百万円	カーボンニュートラル達成に向けたGHG排出量削減目標の達成により、損失を回避できる可能性のある金額
		—	—	○		
	評判	—	—	○		
市場	再エネ購入コスト増	—	○	○	62百万円	全ての電力を再エネに置き換えた場合にかかる費用
物理	急性慢性	—	○	○	22百万円	気候変動の物理的影響下で生じる可能性のある追加費用

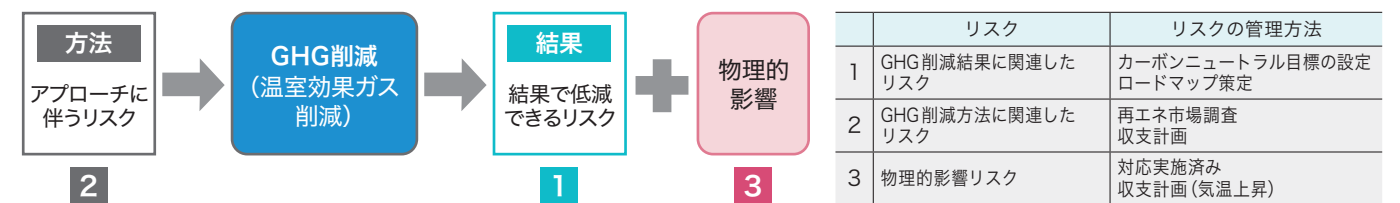
気候関連の機会

相関図を踏まえ、短期・中期・長期の気候関連の機会においても一覧化しています。

No.	機会	時期	気候変動対応に伴い増加するニーズと対象	当社および当社グループの対応
1	低・脱炭素化に対応のデータセンターおよびクラウドサービス提供機会の増大	短期 ~ 長期	各企業においてはオンプレミス・クラウドともにエネルギー効率の高いHWの利用や活用する電源が再エネ由来のものを使用する企業が増える。特に、RE100やTCFDで削減目標などを設定している企業から需要が拡大すると想定される。	データセンターの再エネ比率/エネルギー効率を高めていくことで、データセンターサービスの提供機会を拡大する。現在の目標として、データセンターの再エネ比率を2031年3月期中に100%とすることを掲げている。(TISのデータセンターでは、環境配慮型データセンターへの統合も併せ、再エネ導入比率を2026年3月期に100%とすることを目指す)
2	電力会社の環境改善や電力インフラ再設計でのシステム更改ニーズの増大	短期 ~ 中期	日本の40%を占める発電所を中心としたエネルギー転換部門におけるGHG排出量を減らすべく、火力発電中心の社会から水力・風力・太陽光を中心とした再エネへの転換が急務。併せて分散化電源社会に合わせた送電・配電のネットワーク網の再構築・改修の需要が増えてくると考えられる。	30年にわたるエネルギー会社との取引で培った業務ノウハウをもとに、エネルギー会社の発電・送電・配電のDX化や法制度変更に基づくシステム更改などを通じて、電力インフラやエネルギー会社の脱炭素化を間接的に実施中。
3	気候変動に関する新しいニーズに対応したITサービス/ソリューション提供機会の増大	短期 ~ 長期	節エネ・創エネの代表格ともいえるVPPやエネルギー効率を自動的に制御するAI・IoT技術の利活用。さらに見えない電源を見える化する各種ITサービスや気候変動リスクに対応したレジリエンスサービス等のニーズが増えてくると想定される。	当社の今後の強みとすべく、先行投資型開発やステークホルダーとの協業・共創により、デジタル技術を駆使した各種ITサービスを展開・企画開発中。VPPソリューションや企業向け非財務情報参照・点検サービスなどを展開、環境価値取引移転実証等新技術のビジネス実装にも積極的に取り組みを進める。

■ リスク管理

特定した気候関連リスクを「GHG(温室効果ガス)排出量削減結果により低減できるリスク」、「GHG排出量削減の方法に関するリスク」、「気候変動の物理的影響に伴うリスク」の3つに分類整理し、対応を検討しています。



■ 指標と目標

気候関連のリスクを評価する際に、GHG(温室効果ガス)排出量、財務影響を指標として用いています。気候関連の機会を評価する際には、市場規模、売上等を参考値として用いて評価を行っています。

また、目標の進捗状況は、P.107の「気候変動問題への取り組み」で記載しています。

■ 「TIS INTEC Group BUSINESS SUMMIT 2024」を開催

当社グループでは、持続可能なデジタル社会の実現に向け、先進技術・ノウハウを駆使したサービスや取り組みをご紹介する場として、毎年「TIS INTEC Group BUSINESS SUMMIT」を開催しています。

今回は、『人は話し方が9割』著者の永松茂久氏による職場を活性化するコミュニケーションをテーマにした基調講演に加え、グループ各社から計35のセッションおよび計60のソリューションを紹介しました。各セッションでは、サービス・ソリューションをはじめ、お客様との共創事例等のご紹介もしており、視聴者数約3,900名^{*1}、セッション視聴数約7,500回^{*2}と、多くのお客様に当社グループがご提供する価値をご理解いただく機会となりました。

今後も、お客様とのコミュニケーションを活性化することで、お客様とその先にある社会の課題解決を見据えたご支援ができるよう努めてまいります。

※1 オンライン配信+オンデマンド配信の延べ視聴者数
※2 全セッション動画トータル延べ再生回数



オンライン形式にて2024年7月に開催

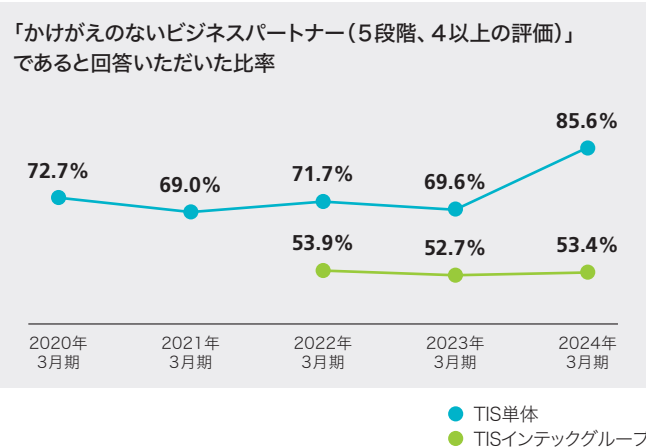
■ 「顧客満足度調査」を実施

当社グループでは、お客様視点に立った改善活動の判断指標とするため、継続的に取引のあるお客様を対象に、毎年「顧客満足度調査」を実施しています。

今回のTISでのアカウント型向け調査では、総合評価指標の中でも最も重視している「かけがえのないビジネスパートナー」とご回答いただいた比率が昨年度を大きく上回る結果となりました。また、技術力に関する項目「要件定義・システム設計力」「現場の対応力」「納期への対応力」について、従前同様、高い評価を頂戴しており、あらためて、当社グループとしての強みであるエンジニアリング力がお客様にも認められていると認識しました。さらに、「提案力」についても前年度比で上昇し、お客様から一定のご評価を得られたと考えています。社会・お客様のDXに向けた期待の高まりに見合う一歩先を見据えた対応が重要性を増してきていますと受け止め、さらなる能動的な取り組みを強化してまいります。また、サービス型での調査における満足度については、横ばい傾向にあることから、提供サービスに対するご期待に十分にお応えできていないと認識しており、お客様との対話をより充実させることで、サービス改善に向けた取り組みを推進します。

2022年3月期からは、当社グループ全体での顧客満足度の改善活動推進の一環として、グループ各社でもアカウント型向け調査を実施しています。今回、TISにおける「かけがえのないビジネスパートナー」とご回答いただいた比率が大きく上昇した一方で、当社グループにおいては、微増に留まっており、改善余地が大きいと言えます。この調査結果を踏まえ、お客様のご回答の意図や、ご要望・ご期待を深掘りし、模範となる取り組みを横展開していくことで、当社グループ全体としての底上げを実現し、さらなる満足度向上を図ります。また、グループ各社間において、調査結果や改善活動に関する情報交換会を実施し、当社グループ全体での改善活動の活性化にも取り組んでいます。

今後も、フロントライン強化を実現するために、引き続き、お客様の声を真摯に受け止め、改善活動を実施し、社会やお客様に対する価値創造型の共創パートナーとしてお客様の社会課題解決をご支援します。



■ 「TISビジネスパートナー交流会2024」開催

当社では、ビジネスパートナーの皆様に向けて経営方針や各種施策をご理解いただくイベントや交流会を毎年開催しています。今年は、昨年に引き続き、東京・名古屋・大阪の各会場での交流会を、2024年10月に予定しています。

今回のコンセプトは、新中期経営計画のスローガンでもある「Frontiers」です。未踏の領域へ恐れずに挑戦し、新たな世界を築いていくためには、ビジネスパートナーの皆様との共創がより重要になってきます。その想いをTIS経営層とビジネスパートナーの皆様で共有し、パートナーシップを強固にしていくことを目的としています。なお、本取り組みは、TISのみでなく、当社グループ各社においても開始しています。

今後もビジネスパートナーの皆様との交流を通じ、信頼関係を構築していくことで、当社グループとのさらなる“コラボレーション”によるビジネス拡大と満足度向上に努めてまいります。

■ 「ビジネスパートナー満足度調査」を実施

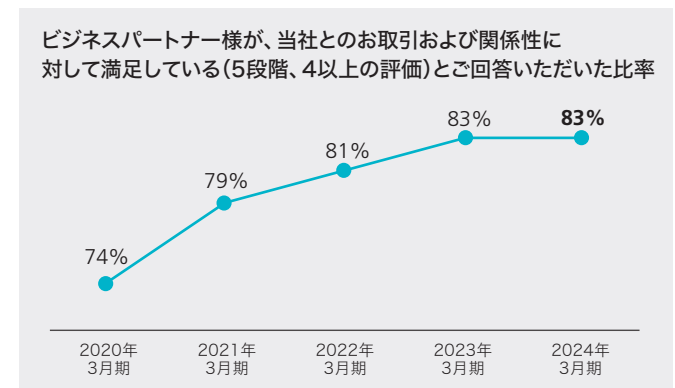
当社では、ビジネスパートナーの皆様へ、環境の変化や、指針・価格の動向および、当社に対する満足度などを調査するために、毎年、「ビジネスパートナー満足度調査」を実施しています。

昨年はTIS全体に対しての調査を実施しましたが、今回は、各事業組織が課題を認識し、対応・改善に取り組むことを目的に、「事業組織別」に期待感や課題感をさらに詳細に調査しました。

調査の結果、満足度が全社平均を上回る事業組織の共通点として、「ビジネスの継続性」、「定期的な当社とのコンタクト」、「現場の働きがいが高い」などが挙げられる一方で、満足度が全社平均を下回る事業組織の共通課題として「ビジネスの継続性がない」、「ビジネス継続性はあるも価格感・体制・プロジェクトの進め方などの不満」といった点が明らかになりました。

これらの結果を、各事業組織にフィードバックし、当社とビジネスパートナーの皆様が双方納得できる提案を行うための環境整備を行ってまいります。

このような調査を通じて、当社への期待感や、課題が見える化し、継続的な改善に努めることで、ビジネスパートナーの皆様との価値交換性向上、コラボレーション拡大を実現し、満足度向上を図ってまいります。



※2020年3月期、2021年3月期はお取引に対する満足度
■調査対象：今年度、取引実績のある全ビジネスパートナー、600社
(グラフは、組織戦略パートナー様、82社)

■ 海外パートナーとの協業促進

TISの事業成長を支えていただくパートナーとして、以前から海外の企業にもご協力をいただいています。アジア各国における現地有力IT企業複数社との関係を強化しており、当社と海外パートナーとの間で、経営層レベルでの定期的なコミュニケーションを実践しています。

また、国内ITの人材不足、価格高騰、地政学リスクなどの昨今の外部環境や、事業ドメイン転換に伴う専門性人材への需要増などの内部環境に鑑み、海外パートナーへの期待はオフショア開発の委託だけではなく、日本でのオンサイト対応、ソリューション協業、先端技術人材の確保など幅広く広がっています。

引き続き、アジアにおける英語圏の国々との協業を進めるために、AIによる自動翻訳ツールの導入や英語版のQMSや開発標準の整備などの検討を進めています。



ベトナムパートナー訪問の様子

■ パートナーシップ構築宣言について

当社はサプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築するため、重点的に取り組む項目を宣言しています。

<https://www.tis.co.jp/group/sustainability/policies/multi-stakeholder/>

■ 持続可能な調達方針の推進

当社グループでは、ステークホルダーと連携しサプライチェーン全体での取り組みが重要であると考え、持続可能な調達方針に基づいた調達ガイドラインの浸透を推進しています。

<https://www.tis.co.jp/group/sustainability/policies/procurement>

■ 株主との建設的な対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、「IRポリシー^{*}」に基づき、株主との建設的な対話を積極的に実施するとともに、株主との建設的な対話を促進するための体制整備に努めています。株主との対話は、IR担当部門の取締役が統括し、代表取締役社長、担当執行役員等およびIR担当部門が対応方法を検討し、適切に対応します。IR担当部門は、関係部門等と情報共有や各々の専門的見地に基づく意見交換を適宜行う等、有機的に連携し、株主との対話を支援します。

株主に対しては、個別面談のほか、電話による対応、決算説明会やスモールミーティング等の開催等、対話手段の充実に努めます。また、対話の前提となる情報開示を積極的に実施するとともに、対話に有効なツールと位置付ける「統合報告書」の内容拡充に努めます。

株主・投資家・証券アナリストをはじめとする資本市場参加者との建設的な対話において寄せられた意見等は、取締役会への報告等を通じて当社内で共有し、当社経営戦略のレビュー等に活用します。

株主との対話に際しては、情報開示の公平性に十分留意するとともに、「内部者取引防止規程」に則り、内部情報を適切に管理いたします。

※ IRポリシーについては以下をご参照ください。<https://www.tis.co.jp/ir/other/policy/>

■ 株主との対話の実施状況等

2024年3月期においては、代表取締役社長を筆頭に国内および海外（主に米国・欧州・アジア）において、アクティブ運用を行う株主との間で建設的な対話を積極的に推進しました。なお、アクティブ運用の属性はグロースやバリューを中心としつつも多様であり、株主側の対応者については主にアナリストやファンドマネージャーでした。また、議決権行使担当との対話も実施しました。

対話の主なテーマや株主の関心事項（下記参照）については、四半期毎に取締役会への報告等によるフィードバックを通じて当社内での共有および議論を実施し、経営戦略のレビューや中期経営計画の策定等に活用しました。

対話の主なテーマ／株主の関心事項

- ・ 事業成長・収益性向上に向けた構造転換の取り組み状況と今後の展望
- ・ 事業ポートフォリオの見直し状況
- ・ 最重要の経営資本である人材に対する投資の必要性や対応方針
- ・ 人材を中心としたESGへの取り組み状況
- ・ 企業価値向上のためのキャッシュアロケーション（成長投資・株主還元）の考え方
- ・ 資本効率性を意識した財務戦略とKPI 等

2024年3月期の活動	回数	備考
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	
アナリスト・機関投資家向けその他説明会	1回	事業説明会 1回
アナリスト・機関投資家IR取材	228回	うち海外投資家参加 111回、参加投資家数 延べ440社
スモールミーティング	3回	セルサイド向け1回、バイサイド向け2回
海外IR	2回	北米、欧州
カンファレンス参加	3回	国内2回、海外（アジア）1回
個人投資家向け会社説明会	2回	

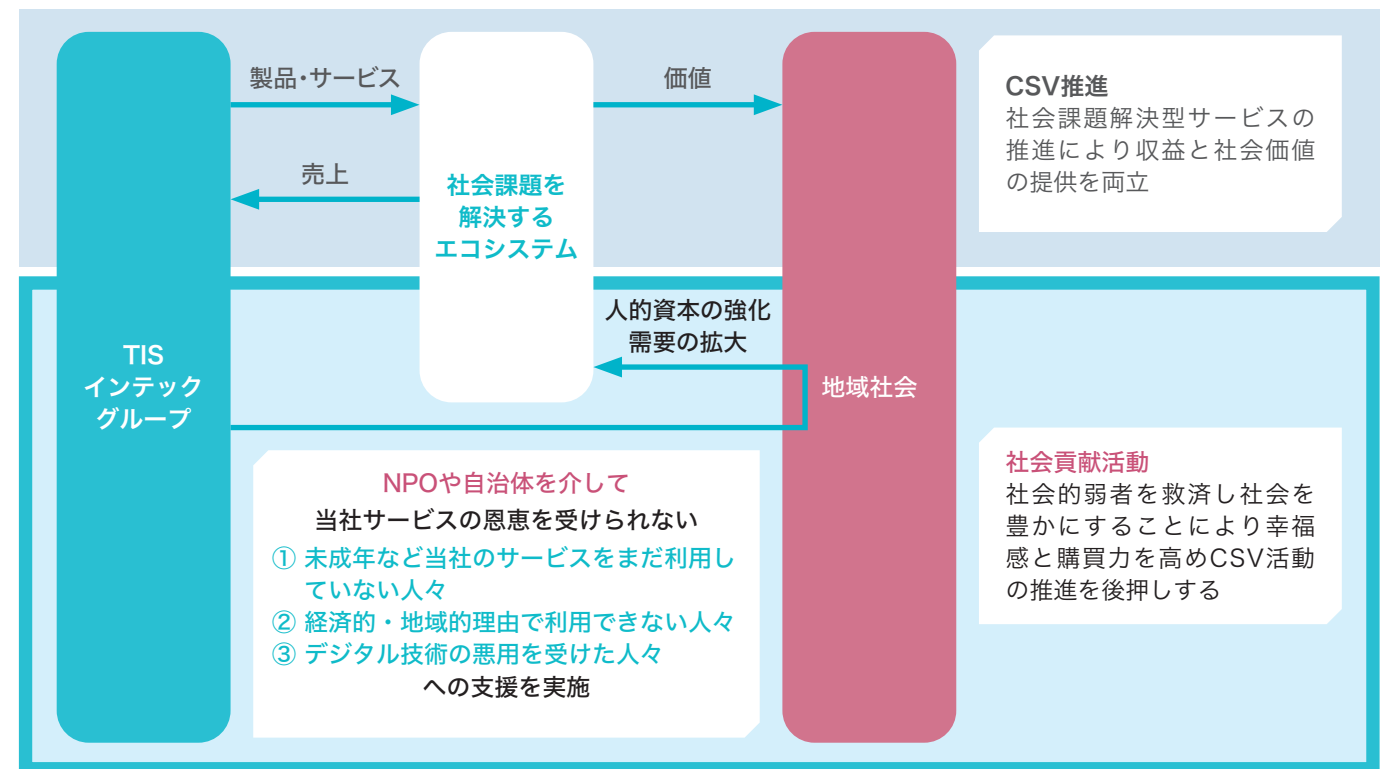
※ 状況等を考慮して対面もしくはオンライン形式で実施。

■ 株主総会の活性化および議決権行使の円滑化に向けての取り組み状況

取り組み	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会開催日の3週間以上前までに発送する方針のもと、2024年6月25日開催の第16期定時株主総会の招集通知を2024年6月3日に発送。
集中日を回避した株主総会の設定	より多くの株主の皆様が株主総会に参加しやすいように、集中日を回避して設定。直近の定時株主総会は2024年6月25日に開催。
電磁的方法による議決権の行使	電子投票制度を採用し、インターネット等（PC、スマートフォンまたは携帯電話）による議決権行使が可能。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取り組み	株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権行使プラットフォームに参加。
招集通知（要約）の英文での提供	当社ウェブサイト上に、株主総会招集通知（和文および英文）を掲載。
その他	当社ウェブサイト等を通じて、招集通知の発送前開示を実施。株主総会開催日の1カ月程度前に公表する方針のもと、直近の定時株主総会の電子提供措置は2024年5月18日に開始。

社会貢献活動

当社では社会課題解決型サービスの提供（CSV推進）に取り組むとともに、事業を介さず直接的に地域社会へ豊かさを提供するために社会貢献活動を行っています。NPOや自治体を介して事業活動のみでは当社サービスを受けない方々への支援を行い、誰一人取り残すことなくデジタル技術の恩恵を享受できるようにしたいと考えています。



■ 事例

2023年3月期から日本NPOセンターと協働し、NPOのデジタルトランスフォーメーション支援を行っています。

資金助成プログラム (NPO支援)

人々が公正なデジタル環境で暮らせる社会に貢献

デジタル技術の悪用・被害を防ぐための活動や配慮が必要な人々のデジタル活用を促進する活動を行っているNPOへ助成。

→ より多くの人々が公正なデジタル環境で暮らせる社会に貢献。

■ 2024年3月期の資金助成先

一般社団法人Kids Code Club

経済的な事情や不登校、発達障害等の困難を抱える子どもとその保護者向けにデジタルリテラシーの向上、デジタル活用促進のためのワークショップを実施。

デジタル基盤強化プログラム (NPO支援)

NPOの活動の効率化、実効性の向上に貢献

NPOのデジタル環境の診断およびデジタル課題の解決に取り組む人材を派遣。

→ デジタル基盤強化と活用を促進し、NPOの活動の効率化、実効性の向上に貢献。

そのほかの活動については以下をご参照ください。

<https://www.tis.co.jp/group/sustainability/social/community>

データ編

会社データ	116
連結財務・非財務ハイライト	119
連結財務サマリー	121
非財務サマリー	125
社外からの評価	127



会社データ

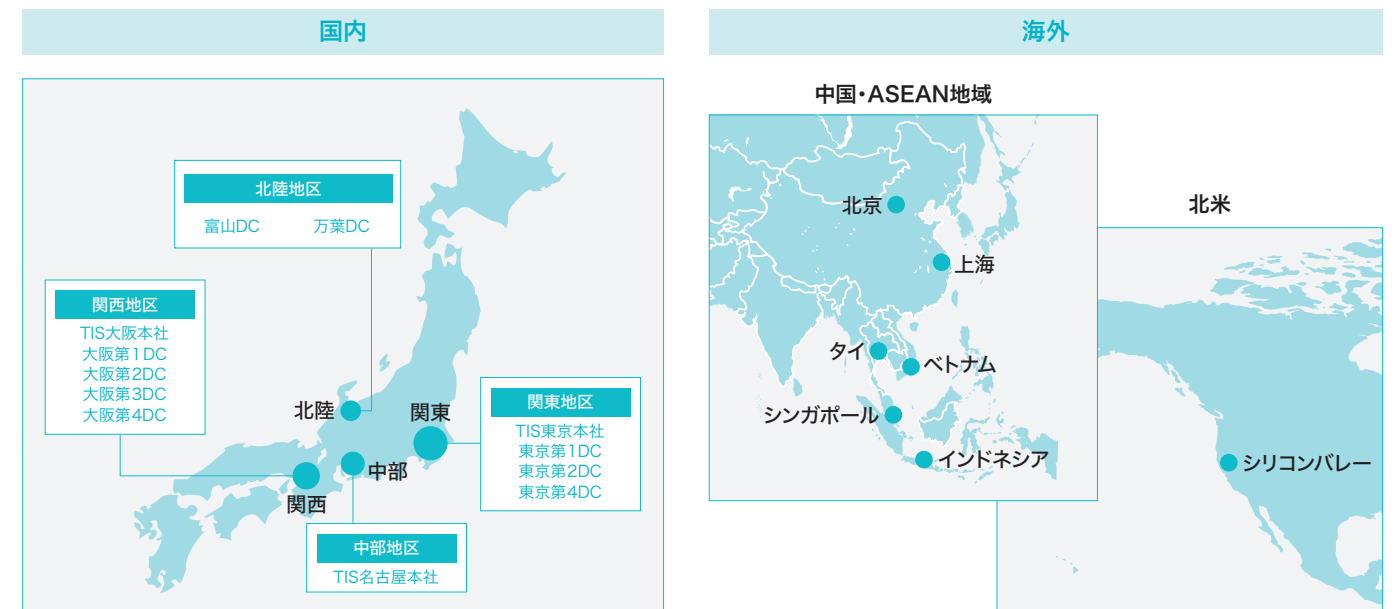
■ グループ概要 (2024年3月31日現在)

グループ名称 | TISインテックグループ

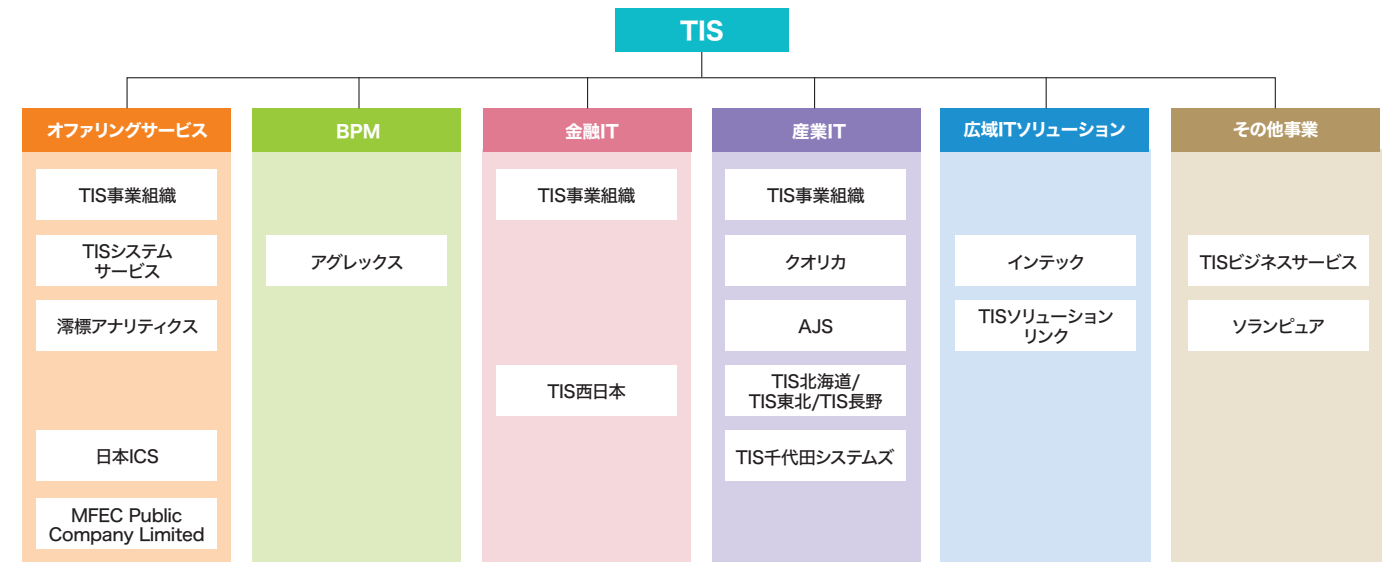
企業情報(単体)	TIS株式会社 代表取締役社長:岡本 安史 資本金:100億円 創業:1971年4月28日 設立:2008年4月1日 上場市場:東証プライム市場(3626)	本店所在地	〒160-0023 東京都新宿区西新宿8丁目17番1号
----------	---	-------	--------------------------------

事業拠点

当社グループは、関東、中部、関西、北陸を中心に幅広く事業拠点を有しています。また、全国複数拠点にデータセンターを展開しています。充実した国内事業拠点に加え、海外においてはASEAN地域を中心にお客様を支援できる体制を整えています。



グループフォーメーション



当社、連結子会社 51社(国内26社、海外25社)

主な連結子会社

当社、 主要グループ会社	株主構成	会社概要	2024年3月期業績 (百万円、単体ベース)	
			売上高	営業利益 (営業利益率)
TIS株式会社 (事業持株会社)	—	クレジットカード業向けを中心に、サービス業・製造業向け等、幅広く展開。決済分野における事業展開を加速。2016年7月に純粋持株会社ITホールディングス株式会社と合併し、事業持株会社としてグループを牽引。 (1971年4月創業)	251,334	32,025 (12.7%)
株式会社インテック	当社 100%	メガバンク・生保大手向けを中心に、地銀向けCRM展開や地方公共団体(北陸)向け等、幅広く展開。 (1964年1月設立)	122,234	12,087 (9.9%)
株式会社アグレックス	当社 100%	保険業界を中心に展開するBPOではリーディングカンパニー。2015年3月に完全子会社化し、グループにおけるBPO事業の中核企業に。 (1965年9月設立)	37,185	3,792 (10.2%)
クオリカ株式会社	当社 コマツ 20%	コマツの元・情報システム子会社。コマツグループ向けを中心とする組立系製造業のほか、流通・外食業向けへ拡大中。(1982年11月設立)	26,534	3,210 (12.1%)
AJS株式会社	当社 旭化成 51% 49%	旭化成の元・情報システム子会社。旭化成グループ向けを中心に業務を展開。 (1987年3月設立)	18,662	2,257 (12.1%)
MFEC Public Company Limited	当社 (支配力基準による) 49%	タイ証券取引所上場。銀行・通信・政府系に強みを持つ、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。 傘下子会社9社 (1997年3月設立)	30,670*	3,217* (10.5%)

国内

(以下、五十音順)

株式会社アイ・ユー・ケイ	TISソリューションリンク株式会社	日本ICS株式会社
株式会社インテック ソリューション パワー	TIS千代田システムズ株式会社	登録管理ネットワーク株式会社
株式会社ULTRA	TIS東北株式会社	株式会社ネクスウェイ
株式会社高志インテック	TIS長野株式会社	北国インテックサービス株式会社
株式会社スカイインテック	TIS西日本株式会社	株式会社マイクロメイツ
ソランピュア株式会社	TISビジネスサービス株式会社	澤標アナリティクス株式会社
TISシステムサービス株式会社	TIS北海道株式会社	株式会社レスコ

※ MFECグループ連結(2023年12月期)。所在国であるタイの会計基準に基づく決算数値を期末日レートで換算しています。

海外

● 中国	● タイ	● ベトナム
高律科(上海)情報システム有限公司	I AM Consulting Co., Ltd.	AGREX DNP Vietnam Co., Ltd.
提愛斯数碼(上海)有限公司	(傘下子会社: 6社)	
	PromptNow Co., Ltd.	
● シンガポール	● アメリカ	
QUALICA Asia Pacific Pte. Ltd.	TISI (Thailand) Co., Ltd.	TIS Ventures, Inc.
	QUALICA (Thailand) Co., Ltd.	

持分法適用関連会社 58社(国内5社、海外53社)

主な持分法適用関連会社

国内

エム・ユー・ティ・ビジネスアウトソーシング株式会社(議決権所有割合49.0%)
株式会社プラネット(議決権所有割合0.1%)

海外

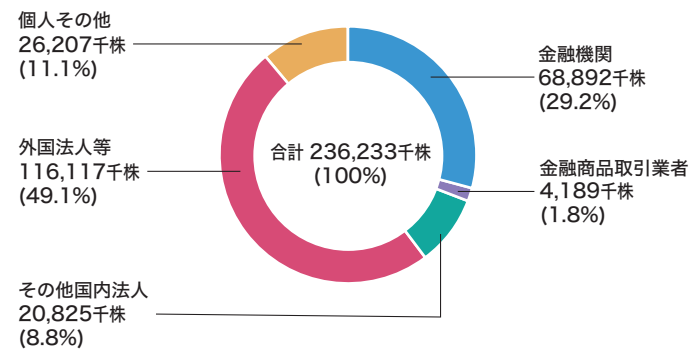
● 中国	● インドネシア
上海訊聯数据服务有限公司 (CardInfoLink)	PT Anabatic Technologies Tbk
(議決権所有割合18.1%、 傘下子会社: 12社)	(議決権所有割合37.3%、 転換社債型新株予約権付社債を取得、 傘下子会社: 30社)

■ 株式・株主情報 (2024年3月31日現在)

株式状況

証券コード	3626
上場市場	東京証券取引所プライム市場
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月中 基準日 3月31日 (定時株主総会において議決権を行使すべき株主の確定日。その他必要があるときは、あらかじめ公告して定めます。)
配当金支払株主確定日	期末配当 3月31日 中間配当 9月30日
公告の方法	電子公告により当社ウェブサイトに掲載いたします。 なお、やむを得ない事由のため電子公告によることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。
単元株式数	100株
発行可能株式総数	840,000,000株
発行済み株式の総数	236,233,411株
株主数	14,259名

所有者別株式分布状況



大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	32,950	13.95
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	23,171	9.81
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,349	4.38
TISインテックグループ従業員持株会	6,567	2.78
日本生命保険相互会社	6,219	2.63
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,633	2.38
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (退職給付信託口・三菱電機株式会社口)	4,796	2.03
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	4,328	1.83
GOVERNMENT OF NORWAY	4,043	1.71
株式会社ジェーシービー	3,484	1.48

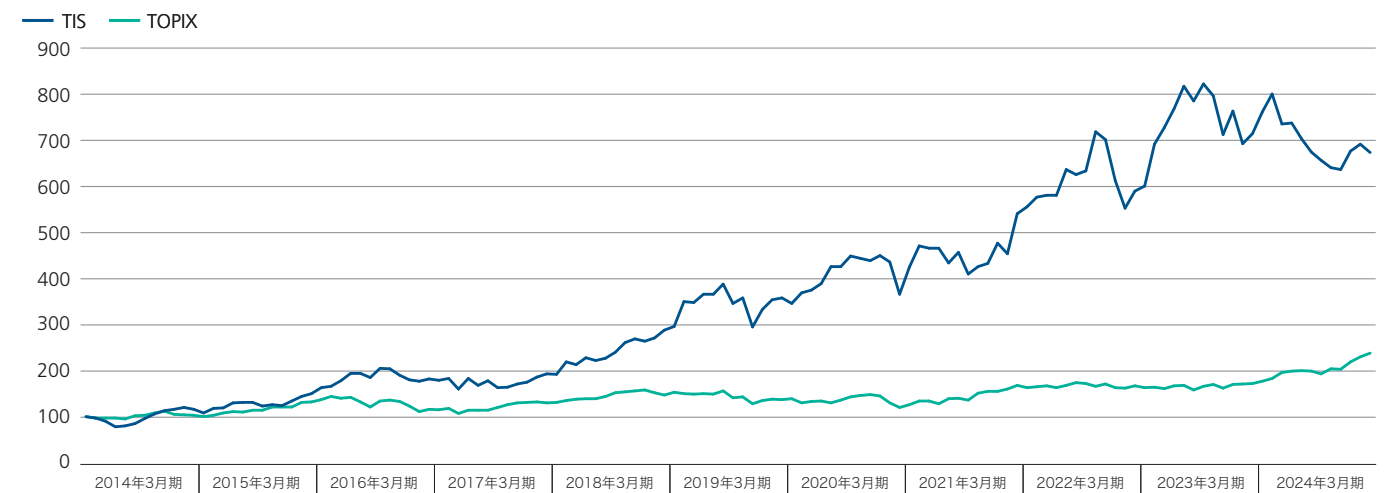
(注) 1. 持株比率は自己株式(1,234株)を控除して計算しています。なお、自己株式には、TISインテックグループ従業員持株会専用信託口が保有する当社株式1,742千株および役員報酬BIP信託口が保有する当社株式180千株は含めておりません。
2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(退職給付信託口・三菱電機株式会社口)の持株数4,796千株は、三菱電機株式会社が議決権行使の指図権を留保しています。

格付情報

(2023年11月13日現在)

株式会社日本格付研究所	長期	A+ / 安定的
-------------	----	----------

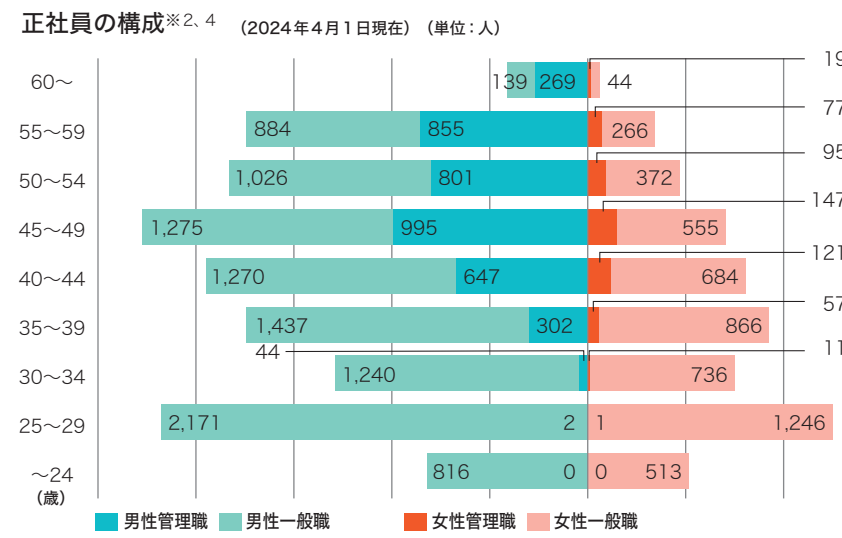
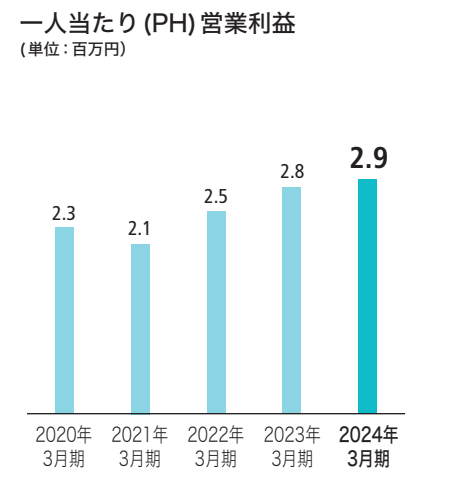
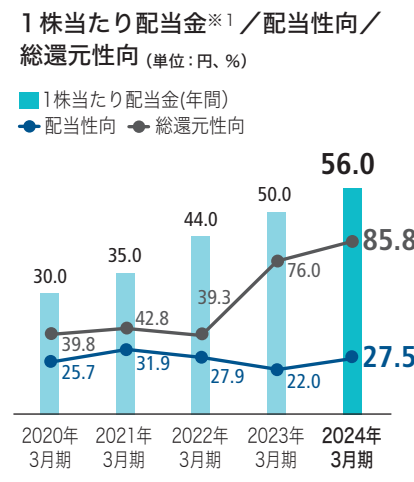
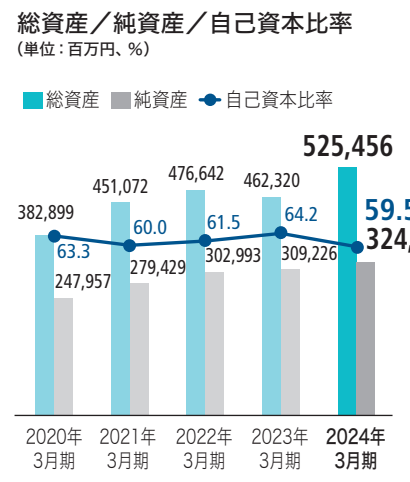
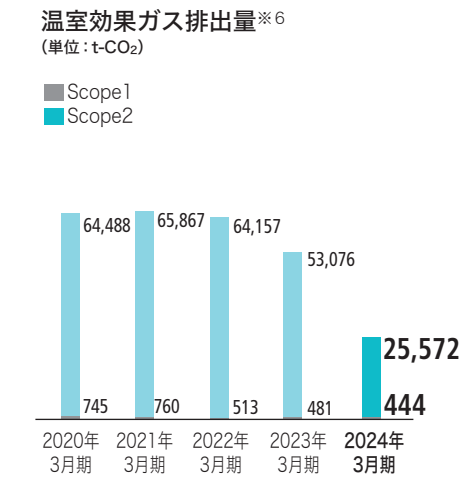
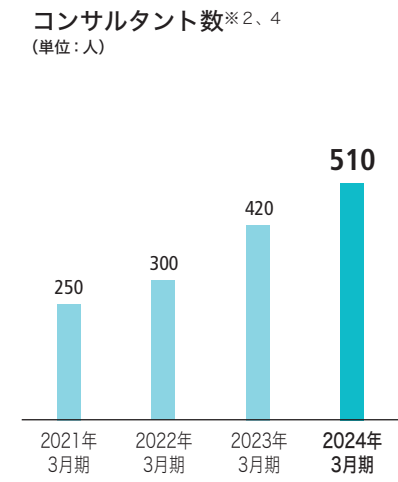
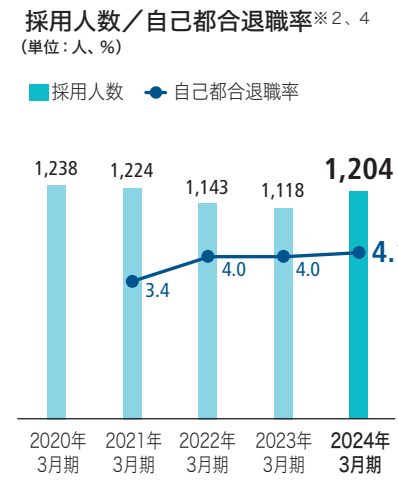
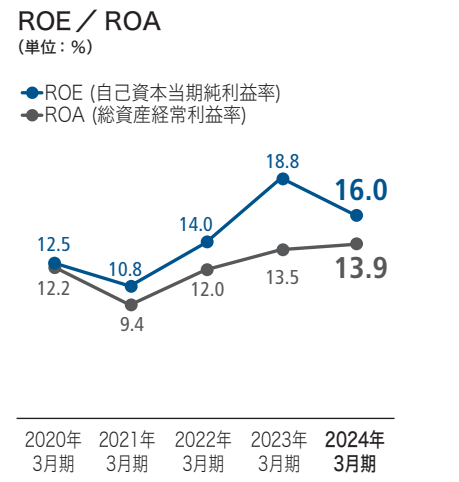
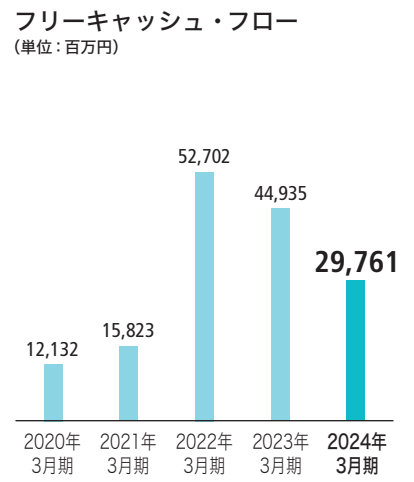
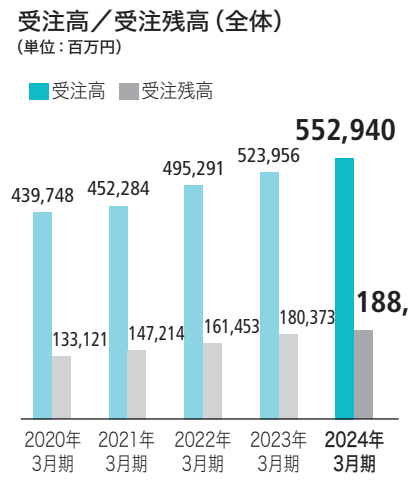
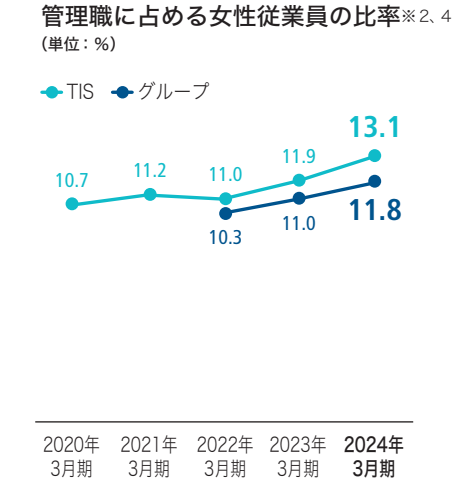
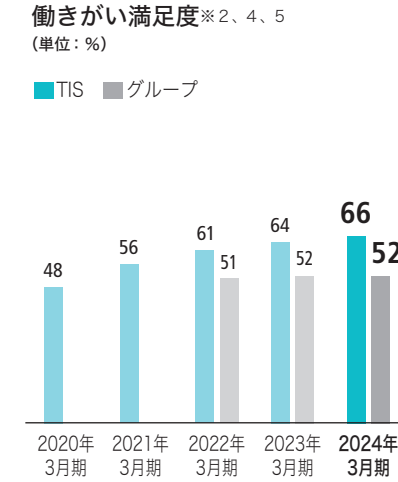
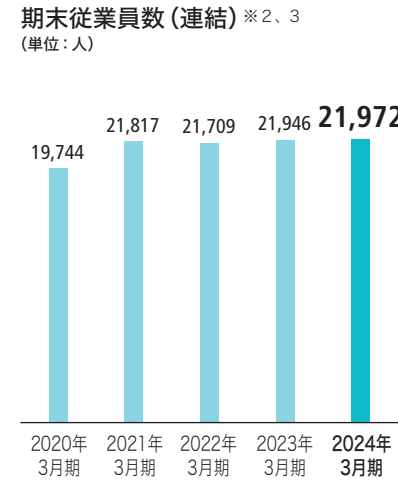
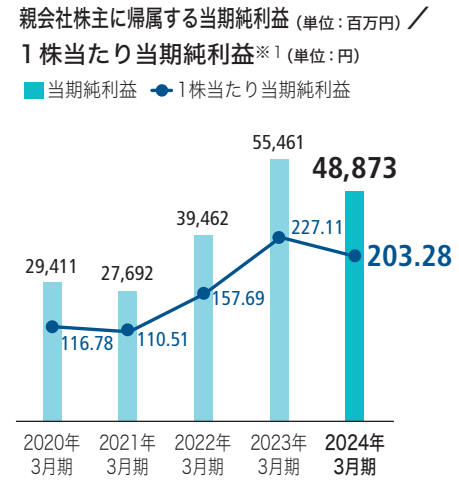
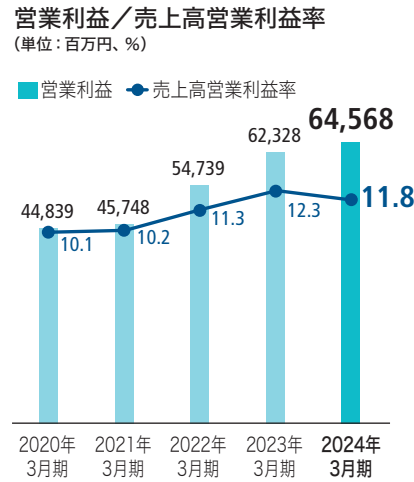
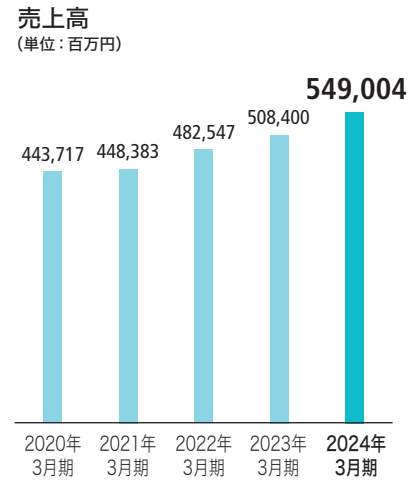
当社株価の動き(TOPIXとの比較)



(注) 1. TIS株価とTOPIX(東証株価指数)は、2013年4月の終値データを100として指数化しています。
2. 当社は、2020年4月1日を効力発生日として普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。2020年3月期以前は、同等の株式分割が行われたと仮定して算出しています。

連結財務・非財務ハイライト

当社グループは、構造転換の推進や生産性改善により、財務および非財務の両面で着実な成長を遂げてきました。売上高や利益成長に加えて成長投資の推進・財務健全性の確保・株主還元の強化のバランスのもと、資本効率性の向上に注力し、企業価値の向上を実現しています。また、サステナビリティ経営の高度化にも積極的に取り組んでいます。



※1 当社は、2020年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の株式分割を行っており、2020年3月期以前の数値については、当該株式分割の影響を考慮しています。

※2 2020年3月期、2021年3月期、2022年3月期、2023年3月期、2024年3月期の集計基準日はそれぞれ2020年4月1日、2021年4月1日、2022年3月31日、2023年3月31日、2024年3月31日です。平均値は単純合算または加重平均にて算出。注記がない場合は、対象は正社員(他社出向者を含む)とし、非正規社員、出向受入は含みません。

※3 この従業員数は、金融庁が定める有価証券報告書の定義に準じています。

※4 TISおよび連結子会社(国内)但し、第三者保証項目以外の一部の指標については、集計期間中に連結子会社化された会社のデータは、連結子会社化された時期によっては含まれていない場合があります。

※5 社員意識調査で「総合的にみて、働きがいのある会社だ」といえる」の設問に肯定的に回答した社員の割合。特例子会社であるソランビュアを除いた国内連結事業会社の加重平均。

※6 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東北、TIS長野、TIS西日本、TIS北海道、TISビジネスサービス(2022年4月よりTISトータルサービスから社名変更)、ソランビュア、中央システム(2021年11月まで)、ネオアキス(2021年3月まで)、(海外)9社(2022年4月より)

インテックグループ
実績が語る力...
TIS インテックグループとは
未来を切り拓く...
長期ビジョンと価値創造ストーリー
価値創造への道筋...
中期的な成長戦略とコミットメント
成長を支える基盤...
インテックグループの成長戦略
データ編

連結財務サマリー 1

集計期間：各期の4月1日～3月31日または集計基準日

(単位：百万円)

	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期		2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期
業績状況												
売上高	346,647	361,025	382,689	393,398		405,648	420,769	443,717	448,383	482,547	508,400	549,004
売上原価	283,881	294,927	312,153	317,440		321,286	325,985	337,820	334,671	353,699	366,668	397,365
売上総利益	62,766	66,097	70,535	75,958		84,362	94,784	105,896	113,712	128,848	141,732	151,639
売上総利益率 (%)	18.1%	18.3%	18.4%	19.3%		20.8%	22.5%	23.9%	25.4%	26.7%	27.9%	27.6%
販売費及び一般管理費	43,255	44,976	46,099	48,938		51,618	56,740	61,057	67,963	74,108	79,403	87,070
販売費及び一般管理費率 (%)	12.5%	12.5%	12.0%	12.4%		12.7%	13.5%	13.8%	15.2%	15.4%	15.6%	15.9%
営業利益	19,510	21,121	24,436	27,019		32,743	38,043	44,839	45,748	54,739	62,328	64,568
営業利益率 (%)	5.6%	5.9%	6.4%	6.9%		8.1%	9.0%	10.1%	10.2%	11.3%	12.3%	11.8%
経常利益	18,971	21,251	24,521	27,092		32,795	38,603	46,070	39,257	55,710	63,204	68,553
経常利益率 (%)	5.5%	5.9%	6.4%	6.9%		8.1%	9.2%	10.4%	8.8%	11.5%	12.4%	12.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	7,913	10,275	12,678	16,306		20,620	26,034	29,411	27,692	39,462	55,461	48,873
当期純利益率 (%)	2.3%	2.8%	3.3%	4.1%		5.1%	6.2%	6.6%	6.2%	8.2%	10.9%	8.9%
財政状態												
流動資産	143,519	140,450	166,666	152,162		162,064	176,231	181,543	229,965	259,261	268,682	291,556
固定資産	170,091	205,401	169,828	185,459		204,889	194,426	201,356	221,106	217,381	193,637	233,899
ソフトウェア資産	12,928	13,252	15,428	16,056		16,866	19,177	22,887	27,797	26,486	25,648	23,575
総資産	313,610	345,851	336,495	337,622		366,954	370,657	382,899	451,072	476,642	462,320	525,456
流動負債	72,790	77,666	91,508	78,676		81,310	91,126	88,479	100,915	139,236	117,179	140,277
固定負債	76,316	79,395	64,447	59,743		59,344	45,121	46,462	70,726	34,412	35,914	60,453
負債合計	149,107	157,062	155,955	138,420		140,655	136,248	134,942	171,642	173,649	153,094	200,730
純資産	164,502	188,789	180,539	199,202		226,298	234,408	247,957	279,429	302,993	309,226	324,725
負債・純資産合計	313,610	345,851	336,495	337,622		366,954	370,657	382,899	451,072	476,642	462,320	525,456
有利子負債	58,869	52,114	46,158	35,144		32,876	26,893	22,294	43,629	37,517	16,043	37,972
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	25,770	22,938	25,496	18,952		36,386	37,558	38,569	33,345	56,126	33,634	62,578
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,334	△17,744	8,688	△23,488		△14,202	△1,213	△26,437	△17,522	△3,424	11,300	△32,817
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,872	△19,067	△14,979	△18,327		△10,543	△16,773	△14,544	12,484	△21,948	△64,573	△21,889
現金及び現金同等物期末残高	43,142	29,485	48,651	25,730		37,545	57,083	54,684	82,924	113,820	94,306	102,722
フリーキャッシュ・フロー	20,436	5,194	34,184	△4,536		22,184	36,345	12,132	15,823	52,702	44,935	29,761
その他												
設備投資額	12,544	16,873	14,210	15,159		16,907	13,334	16,702	25,085	13,783	11,230	19,193
減価償却費	12,454	12,809	11,952	11,801		12,572	12,783	12,020	13,318	15,083	15,700	17,340
研究開発費	853	1,097	1,086	1,178		996	1,003	1,702	1,789	2,784	3,104	2,958
のれん償却額	1,166	1,052	339	326		289	289	171	312	497	336	1,574
期末のれん残高	830	2,021	1,393	1,332		1,118	503	355	2,550	1,556	1,370	31,610

※ソフトウェア資産はソフトウェアとソフトウェア仮勘定を合計したものです。

※有利子負債にはリース債務を含めておりません。

※フリーキャッシュ・フローは営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したものです。

※のれん償却額および期末のれん残高は、取得原価の配分により識別した無形資産に係るものを含んでいます。

※2019年3月期第1四半期より、「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を適用しており、

2018年3月期については遡及適用後の数値を記載しています。

※2022年3月期第1四半期より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しています。

連結財務サマリー 2

集計期間：各期の4月1日～3月31日または集計基準日

(単位：百万円)

	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期		2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期
受注高および受注残高 (全体)												
当期受注高	—	—	—	—		—	427,210	439,748	452,284	495,291	523,956	552,940
期末受注残高	—	—	—	—		122,067	132,935	133,121	147,214	161,453	180,373	188,044
受注高および受注残高 (ソフトウェア開発)												
当期受注高	172,721	199,842	207,345	208,307		219,225	238,298	246,330	237,323	271,350	282,739	278,508
期末受注残高	58,869	71,095	69,961	64,751		67,716	75,549	79,277	83,797	94,016	103,282	101,386
財務指標												
自己資本比率 (%)	49.9%	53.3%	52.5%	57.8%		60.4%	62.0%	63.3%	60.0%	61.5%	64.2%	59.5%
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	5.1%	6.0%	7.0%	8.8%		9.9%	11.5%	12.5%	10.8%	14.0%	18.8%	16.0%
総資産回転率	1.13	1.09	1.12	1.17		1.15	1.14	1.16	1.08	1.04	1.08	1.11
財務レバレッジ	2.01	1.93	1.89	1.81		1.69	1.63	1.58	1.63	1.65	1.59	1.62
総資産経常利益率 (ROA) (%)	6.2%	6.4%	7.2%	8.0%		9.3%	10.5%	12.2%	9.4%	12.0%	13.5%	13.9%
有利子負債比率 (%)	18.8%	15.1%	13.7%	10.4%		9.0%	7.3%	5.8%	9.7%	7.9%	3.5%	7.2%
配当性向 (%)	27.7%	25.6%	22.7%	19.0%		16.6%	22.8%	25.7%	31.9%	27.9%	22.0%	27.5%
総還元性向 (%)	27.7%	30.4%	35.3%	31.9%		30.5%	39.0%	39.8%	42.8%	39.3%	76.0%	85.8%
1株当たり指標												
1株当たり当期純利益 (円)	90.16	117.40	145.22	189.02		241.44	307.83	350.35	110.51	157.69	227.11	203.28
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (円)	90.12	—	—	—		—	—	—	—	—	—	—
1株当たり年間配当金 (円)	25.00	30.00	33.00	36.00		40.00	70.00	90.00	35.00	44.00	50.00	56.00
1株当たり純資産 (円)	1,782.23	2,108.19	2,031.07	2,265.76		2,602.07	2,719.79	2,890.27	1,078.60	1,173.60	1,227.44	1,333.32
株式情報												
期末株価 (円)	1,694	2,193	2,664	2,832		4,210	5,240	5,361	2,641	2,877	3,490	3,289
期中最高株価 (円)	1,854	2,257	3,085	2,959		4,410	6,040	7,320	2,670	3,630	4,320	4,095
期中最低株価 (円)	1,020	1,524	2,156	2,180		2,742	4,060	4,045	1,723	2,466	2,693	2,908
株価収益率 (PER) (倍)	18.8	18.7	18.3	15.0		17.4	17.0	15.3	23.9	18.2	15.4	16.2
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	0.95	1.04	1.31	1.25		1.62	1.93	1.85	2.45	2.45	2.84	2.47
期末時価総額 (百万円)	148,714	192,521	233,870	248,618		369,592	460,014	470,637	695,553	722,589	853,114	776,971
期末発行済株式総数 (千株)	87,789	87,789	87,789	87,789		87,789	87,789	87,789	263,367	251,160	244,445	236,233
期末自己株式数 (千株)	4	320	864	1,701		2,613	3,358	3,952	12,595	1,394	2,446	1,924
期中平均株式数 (千株)	87,774	87,522	87,305	86,268		85,406	84,574	83,948	250,574	250,246	244,212	240,427
顧客業種別売上高												
売上高	346,647	361,025	382,689	393,398		405,648	420,769	443,717	448,383	482,547	508,400	549,004
カード	49,402	53,743	59,274	65,006		73,314	73,648	75,118	79,265	90,314	97,494	98,813
銀行等	29,049	25,444	27,867	28,233		27,452	26,583	30,100	30,648	36,394	39,313	46,984
保険	25,269	24,972	26,339	25,356		26,262	27,279	29,274	30,140	31,520	31,258	32,012
その他金融	23,481	23,312	20,406	20,857		22,127	19,502	24,289	17,863	16,000	15,075	18,474
組立系製造	40,904	45,785	49,455	42,723		43,777	46,028	45,739	45,103	44,345	45,002	45,843
プロセス系製造	33,843	34,960	35,061	36,953		38,366	38,081	38,998	42,424	53,368	51,706	54,216
流通	30,009	31,775	32,702	31,773		28,872	32,908	33,976	31,679	32,904	33,951	35,741
サービス	72,666	77,535	79,601	89,607		93,258	103,531	112,722	118,517	132,094	142,276	155,308
公共	30,393	29,891	36,603	37,002		35,923	34,863	36,286	33,649	32,075	37,447	45,552
その他	11,626	13,604	15,376	15,882		16,292	18,343	17,209	19,090	13,527	14,874	16,057

※当社は、2020年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の株式分割を行っています。
 ※総還元性向は、株主還元の基本方針に基づく自己株式の取得に加えて、資本構成の適正化を図る一環としての自己株式の取得を反映した数値となっています。

非財務サマリー

集計期間：各期の4月1日～3月31日または集計基準日

	集計範囲	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期
従業員関連データ (注1) ※平均値は単純合算または加重平均にて算出						
従業員数(人) 注2	A	19,744	21,817	21,709	21,946	21,972
日本国籍外従業員数(人)	A	—	—	2,477	2,517	2,239
従業員数(人)	B	—	—	19,498	19,573	20,010
男性従業員数(人)	B	—	—	14,017	13,959	14,200
女性従業員数(人)	B	—	—	5,481	5,614	5,810
従業員に占める女性比率(%)	B	—	—	28.1%	28.7%	29.0%
従業員に占める経験者採用者の比率(%)	B	—	—	24.0%	23.2%	24.2%
平均年齢(歳)	B	—	—	40.1	40.3	40.4
男性平均年齢(歳)	B	—	—	41.3	41.5	41.6
女性平均年齢(歳)	B	—	—	37.1	37.3	37.5
平均勤続年数(年)	B	—	—	14.2	14.0	14.2
男性平均勤続年数(年)	B	—	—	15.1	15.1	15.3
女性平均勤続年数(年)	B	—	—	11.9	11.4	11.6
男女の平均勤続年数の差異(年)	B	—	—	3.2	3.7	3.6
管理職数(人) 注3	B	—	—	4,454	4,570	4,470
男性管理職数(人)	B	—	—	3,997	4,067	3,942
女性管理職数(人)	B	—	—	457	503	528
管理職に占める女性比率(%)	B	—	—	10.3%	11.0%	11.8%
コンサルタント数(人)	B	—	250	300	420	510
障がい者雇用率(%) 注4	F	2.28%	2.35%	2.40%	2.30%	2.18%
新卒採用数(人)	B	773	861	821	806	836
新卒採用者に占める女性比率(%)	B	33.1%	36.0%	38.7%	35.2%	35.5%
経験者採用数(人)	B	465	363	322	312	368
経験者採用者に占める女性比率(%)	B	30.8%	29.2%	31.7%	30.1%	33.2%
自己都合離職率(%)	B	—	3.4%	4.0%	4.0%	4.1%
新卒入社3年後定着率(%)	B	—	—	85.4%	85.2%	84.3%
働きがい満足度(%) 注5	B	—	—	51%	52%	52%
アブセンティズム(%) 注6	B	—	—	1.0%	1.0%	1.0%
平均月間総労働時間(時間)	B	—	—	156.2	162.7	165.8
年次有給休暇取得率(%)	B	—	—	63.2%	68.2%	68.5%
男性育児休業取得率(%)	B	—	—	—	43.4%	49.8%
男性育児休業・育児目的休暇取得率(%)	B	—	—	—	75.9%	80.1%
年間一人当たり教育費(円)	B	—	—	105,254	115,401	118,835
年間一人当たり学習研究日数(日)	B	—	—	11.7	12.5	12.1

集計範囲

- A. TISおよび全連結子会社
- B. TISおよび連結子会社(国内) 但し、第三者保証項目以外の一部の指標については、集計期間中に連結子会社化された会社のデータは、連結子会社化された時期によっては含まれていない場合があります。
- C. TISおよび連結子会社(国内)、(海外) 9社(2022年4月より)
- D. 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東北、TIS長野、TIS西日本、TIS北海道、TISビジネスサービス(2022年4月よりTISトータルサービスから社名変更)、ソランビュア、中央システム(2021年11月まで)、ネオアクシス(2021年3月まで)、(海外) 9社(2022年4月より)
- E. 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、およびTISシステムサービス
- F. TIS、TISソリューションリンク、TISシステムサービス、TISビジネスサービス、およびソランビュア
- G. TIS およびインテック
- H. TIS

	集計範囲	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期
環境データ						
Scope1排出量(t-CO ₂)	D	745	760	513	481	444
Scope2排出量(t-CO ₂)	D	64,488	65,867	64,157	53,076	25,572
Scope3排出量(t-CO ₂)	C	428,977	441,687	418,761	465,226	511,036
カテゴリ1(購入した製品・サービス)	C	339,133	323,087	333,379	386,392	444,540
カテゴリ2(資本財)	C	59,103	90,068	57,694	48,317	38,135
カテゴリ3(燃料およびエネルギー関連活動)	C	10,165	10,106	10,269	9,026	4,624
カテゴリ4(輸送、配送(上流))	C	8,488	7,433	8,215	11,392	12,523
カテゴリ5(事業から出る廃棄物)	C	1,162	361	703	580	805
カテゴリ6(出張)	C	2,465	2,549	2,449	2,752	2,751
カテゴリ7(雇用者の通勤)	C	8,461	8,083	6,052	6,766	7,658
エネルギー使用量(電力 MWh)	D	143,383	141,620	139,560	143,909	138,511
再生可能エネルギー使用量(MWh)	D	—	—	—	—	78,544
再生可能エネルギー使用率(%)	D	—	—	—	—	56.7%
産業廃棄物(トン)	E	1,035	290	472	188	291
その他非財務データ						
社会貢献費用(百万円)	A	—	—	—	89	139
政治献金額(万円)	B	0	0	27	32	26
重大な情報セキュリティインシデントの件数	B	—	—	0	0	0
情報セキュリティに関する定期教育受講者数(人)	B	—	—	18,542	25,369	27,188
個人情報保護法監督機関への漏えい等報告件数	B	—	—	0	4	2
個人情報関連情報開示請求数	B	—	—	1	3	1
ヘルプライン：通報受理件数	H	7	8	13	4	9
ヘルプライン：調査着手件数	H	7	8	12	4	9
ヘルプライン：是正措置実施件数	H	4	4	8	3	6
開発損失額(百万円)	A	1,427	1,938	1,845	404	4,002
開発損失率(%)	A	0.6%	0.8%	0.7%	0.1%	1.4%
顧客満足度調査結果(%)	H	72.7%	69.0%	71.7%	69.6%	85.6%
ビジネスパートナー満足度	G	—	—	—	—	77%
取締役人数(人)注7	H	9	9	9	9	9
女性取締役人数(人)注7	H	1	1	1	1	1
女性取締役比率(%)注7	H	11.1%	11.1%	11.1%	11.1%	11.1%
社外取締役人数(人)注7	H	3	3	3	3	3
社外取締役比率(%)注7	H	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%

- 注1. 2020年3月期、2021年3月期、2022年3月期、2023年3月期、2024年3月期の集計基準日はそれぞれ2020年4月1日、2021年4月1日、2022年3月31日、2023年3月31日、2024年3月31日です。平均値は単純合算または加重平均にて算出。注記がない場合は、対象は正社員(他社出向者を含む)とし、非正規社員、出向入は含みません。
- 2. この従業員数は、金融庁が定める有価証券報告書の定義に準じています
- 3. 管理職は、課長相当職以上とします。
- 4. 2020年3月期、2021年3月期、2022年3月期、2023年3月期、2024年3月期の集計基準日はそれぞれ2019年6月1日、2020年6月1日、2021年6月1日、2022年6月1日、2023年6月1日です。
- 5. 社員意識調査で「総合的にみて、働きがいのある会社だといえる」の設問に肯定的に回答した社員の割合。特例子会社であるソランビュアを除いた国内連結事業会社の加重平均。
- 6. 期末時点において傷病により連続30日以上休業している従業員の比率。
- 7. 2020年3月期、2021年3月期、2022年3月期、2023年3月期、2024年3月期の集計基準日はそれぞれ2019年7月1日、2020年7月1日、2021年7月1日、2022年7月1日、2023年7月1日です。

上記、非財務データは「ESGデータブック」から抜粋して掲載しています。
その他の非財務データや集計範囲等、詳細情報については「ESGデータブック」の「6. 非財務情報一覧」をご参照ください。
https://www.tis.co.jp/group/sustainability/esg_databook/

社外からの評価

社会的責任投資指数組み入れ状況




当社は、以下のSRI(社会的責任投資)インデックスやSRIファンドの組入銘柄となっています。主な評価は以下の通りです。

FTSE4Good Index Series/FTSE Blossom Japan Index/FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index	S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
 FTSE Blossom Japan Index	 Morningstar GenDi J Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index TOP CONSTITUENT 2024	

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数	MSCI日本株女性活躍指数(WIN)	SOMPOサステナビリティ・インデックス
		

※ TIS株式会社はMSCIインデックスの組み入れ、およびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、またはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関連会社によるTIS株式会社のスポンサーシップ、推薦またはプロモーションを意味するものではありません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的財産であり、その名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

また、当社の取り組みは、国内外の各種ESG(環境・社会・ガバナンス)評価機関から評価をいただいています。主な評価は以下の通りです。

CDP気候変動 A-	DX認定	エコパティス サステナビリティ評価	日経SDGs
			
日経 Smart Work	健康優良法人 ホワイト500	準なでしこ	プラチナくるみんプラス
			
えるぼし	Pride指標	人的資本経営品質	働きがい認定企業
			
心理的安全性 AWARD2023 ゴールドリング	「グッドキャリア 企業アワード2020」大賞	キャリアオーナーシップ経営	DCエクセレントカンパニー
			

※2024年3月31日現在で選定されているものの一部です。

IR関連

当社の積極的なIR活動が評価されているほか、以下のインデックスの組入れ銘柄となっています。

「第2回日経統合報告書アワード」 準グランプリ(2022年)	JPXプライム150指数	JPX日経インデックス400
		
		
2023年「インターネットIR表彰」 (大和インベスター・リレーションズ株式会社)	2023年度「全上場企業ホームページ充実度ランキング調査」 (日興アイ・アール株式会社)	「Gomez IRサイト 総合ランキング2023」 (株式会社ブロードバンドセキュリティ)
2013年から11年連続で受賞	サステナビリティ部門賞 初受賞	2015年から9年連続で優秀企業に選定

ブランド活動

2020年3月期下期から開始したブランド活動についてはテレビCM展開等を通じて、認知度向上に努めており、着実に効果が得られています。引き続き、全てのステークホルダーから選ばれる企業グループを目指し、ブランド向上施策を実施してまいります。

CM認知度 (ビジネスパーソン) 2024年2月 TIS独自調査	グループ認知度 (ビジネスパーソン) 2024年2月 TIS独自調査	IT業界新卒就職 人気企業ランキング 楽天みん就「2025年卒 IT業界新卒就職 人気企業ランキング」
83%	70% (テレビCM展開前比で51pt増)	全体: 8位 独立系: 2位



賛同するイニシアティブ

TISインテックグループは、サステナビリティ課題推進のためイニシアチブと協働しています。

CDP気候変動	Science Based Targets initiative(SBTi)	気候関連財務情報開示タスクフォース
		
気候変動イニシアティブ	国連グローバル・コンパクト	一般社団法人日本経済団体連合会 「企業行動憲章」
		

当社グループは、一般社団法人日本経済団体連合会の会員企業として、持続可能な社会の実現のために企業行動憲章の精神を尊重し、実践しています。