

「グループビジョン2026」の実現に向けて、 2万人のグループ役職員一同が力を結集して歩み始めます。

2026年の企業像

Create Exciting Future

先進技術・ノウハウを駆使しビジネスの革新と市場創造を実現する

グローバルで目指すポジション

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



TIS INTEC GROUP

Go Beyond

TISインテックグループとして2016年7月にスタートして1年。当社グループはグループ役職員一同が力を結集して企業価値をさらに高めていくために、2026年におけるグループの将来を見据えた新しいグループビジョンを策定しました。

「Create Exciting Future」をグループ共通の価値観として、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します。顧客からは戦略パートナーとして頼りにされ、既成業界・市場の変革に常にチャレンジし、新たな市場を創造するイノベーターとなることを目指します。

目次

TISインテックグループとは?	3
社会に広がる TISインテックグループのソリューション事例	5
TISインテックグループの歴史	7
TISインテックグループの価値創造プロセス	9
連結財務・非財務ハイライト	11
ステークホルダーの皆様へ	13
第3次中期経営計画「Beyond Borders 2017」	21
グループ事業概況	23
ITインフラストラクチャーサービス/金融ITサービス/産業ITサービス	23
海外事業	25
技術革新・新規サービス戦略	26
価値創造プロセスを支える基盤	27
グループ CSR基本方針	28
ステークホルダーとのコミュニケーション	29
地球環境のために	34
品質管理	35
研究開発活動	37
会長・社外役員による座談会	39
コーポレートガバナンス	41
取締役・監査役	43
財務概況	54
IT関連用語集	58
連結財務サマリー	59
会社データ	61

【編集方針】

2016年から、当社はTISインテックグループの持続的な企業価値向上に向けた取組みについて、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ、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ご説明する統合報告書を発行しています。なお、当社ウェブサイトにおいても適宜情報を更新して掲載しておりますので、併せてご参照ください。

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

報告範囲：TIS単体、TISインテックグループ

発行年月：2017年9月

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。

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。

当社グループは日本のリーディングIT企業グループとして、幅広い業種にわたるお客様の多様なニーズに対して的確に対応しています。グループ2万人の社員が一体となり、それぞれの強みを活かしながら、

国内外の金融・製造・サービス・公共など多くのお客様のビジネスを支えるITサービスをご提供し、個人の皆様の生活や社会基盤を支えることに貢献します。

生活シーンをサポートする

公共・行政

納税や国民健康保険などの総合行政システムやICTインフラを利用したスマートシティの構築を通じて、人々の安心で便利な生活と安全でエコなコミュニティの追求をサポートしています。

エネルギー(電力、ガス)

収支管理、カード決済などのシステムから発電所のメンテナンスのシステムまで、高い信頼性と堅牢性が要求される公共公益事業をIT面からサポートしています。国内の電力・ガスの自由化に伴う支援にも積極的に取り組んでいます。

産業の競争力を支える

製造業

設計～販売管理まで様々な業務プロセスが存在する製造業界の事情に対応した豊富なパッケージとテンプレートで業務プロセスを効率化することにより、製造業界のグローバルなビジネス展開を支えています。

流通・サービス

業種・業界での独自性が強い販売・物流業務の効率化を実現するシステム構築をはじめ、業務のライフサイクル全般に対応するソリューションを提供、迅速かつ安定したマーチャントシステムにより食の安全や安定した流通を支えています。

より良い未来創りに貢献する

新技術(AI、IoT、FinTech等)

AI(人工知能)、IoT、ロボティクスなど新しいIT技術の研究と商用化への探索を行っています。また、FinTechの分野においても、国内外問わず新たな技術を取り入れ、新しいファイナンス・テクノロジーに対応したサービスの提供を推進しています。

金融機能を支える

カード・決済

入会審査やカード発行、売上請求・入金・督促などのシステムをはじめ、基幹システムと連携したWebサービスなど、クレジットカードを利用するシステムに加えて、プリペイドカードやデビットカードなどリアル決済に係る仕組みを支えます。

銀行・保険業

非常に高い信頼性と高品質なITサービスが要求される銀行業務を支えるシステムを提供しています。また、保険の入会から査定などの基幹業務システムやコールセンターの構築・運用など、保険業務におけるトータルソリューションも提供しています。

様々なビジネスをサポートする

プラットフォームサービス

国内最大級のデータセンター網で、24時間365日体制で大切な情報資産を安心安全にお守りしています。自社運用に加えて、プライベートクラウドやパブリッククラウドなど、様々なクラウドサービスを含めた多彩なプラットフォーム環境において、高いレベルのサービスを提供しています。

BPOサービス

データエントリーから、コールセンター、DMなどの封入・発送まで、豊富なサービスメニューで、お客様の業務を一括して受託運営するソリューションサービスを提供しています。

連結売上高
(2017年3月期)

3,933億円

連結営業利益
(2017年3月期)

270億円

連結従業員数
(2017年3月31日現在)

19,843人

グループ企業数
(2017年3月31日現在)

102社
(当社+連結子会社+持分法適用会社)

グループ顧客数
(2017年3月期、国内)

約15,000社

累計ソリューション数
(2017年3月期、国内)

500以上

連結ROE
(2017年3月期)

8.8%

連結自己資本比率
(2017年3月期)

57.8%

格付
(2016年11月10日取得)

A-/ポジティブ
(長期/株式会社日本格付研究所)

当社グループは、多彩な事業領域・業種におけるお客様のニーズにお応えするITサービスをご提供することで、社会における様々な課題の解決に貢献しています。その実績の一部をご紹介します。

※シェア等の市場データは当社グループ調べ/推定

安心安全な日々の
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10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54兆円。同10社のカード会員数は約1.7億人に達し、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
約**80%**

国内では国際ブランドと提携したデビットカード発行枚数残高が500万枚を超え、決済は年間約1億件・約5,000億円に増加。
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「DebitCube+」等を通じ、取扱金融機関ベースで約80%と圧倒的なシェアを誇る。

電子商取引における業務の
効率化を支援
EDI
システム構築・運用実績

国内市場シェア
約**30%**

あらゆる業種・業態に対応した高品質なEDI（電子データ交換）サービスを万全な運用体制で提供。構築・運用実績は業界トップのシェアを誇る。
現在の接続先数は10万ID超に及ぶ。

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

約**160社**
約**11,000店舗**

「TastyQube」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。
レストラン・カフェ・居酒屋を中心に導入実績は約160社・約11,000店舗に達する。

金融機関における情報の一元管理、
業務の効率化と高度化を支援
「F³（エフキューブ）」
導入実績

36行/64行
(地方銀行)

金融機関向け統合型CRMシステム「F³」は、地方銀行の過半数への導入実績を有する。
また、クラウド型も含めた「F³」シリーズ全体では90社以上の金融機関に提供。

顧客満足度アップ、
マーケティング強化に貢献
Callシリーズ
利用実績

年間
1億コール超

媒体・Webからの入電を定量的に把握できる「Callノート」のほか、独自技術「PhoneCookie®」を用いて電話の向こうのお客さまの「リアル」が見える「Callクレヨン」の合計で年間1億コール超の利用を実現。

BPO業務で生産性の高い
経営戦略の推進に貢献
データエントリーサービス
取扱実績

年間
約**8,000万レコード**

国内BPO業務の第一人者として、50年以上の歴史を有する。
国内トップクラスの体制や国内外ネットワーク等を通じて取り扱うデータエントリーサービスは年間約8,000万レコードに達する。

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

12/47都道府県

全国47都道府県にある国民保険団体連合会のうち、12先のシステム導入・運用保守を担当。
12先の保険加入者の合計は約600万人に及ぶ。

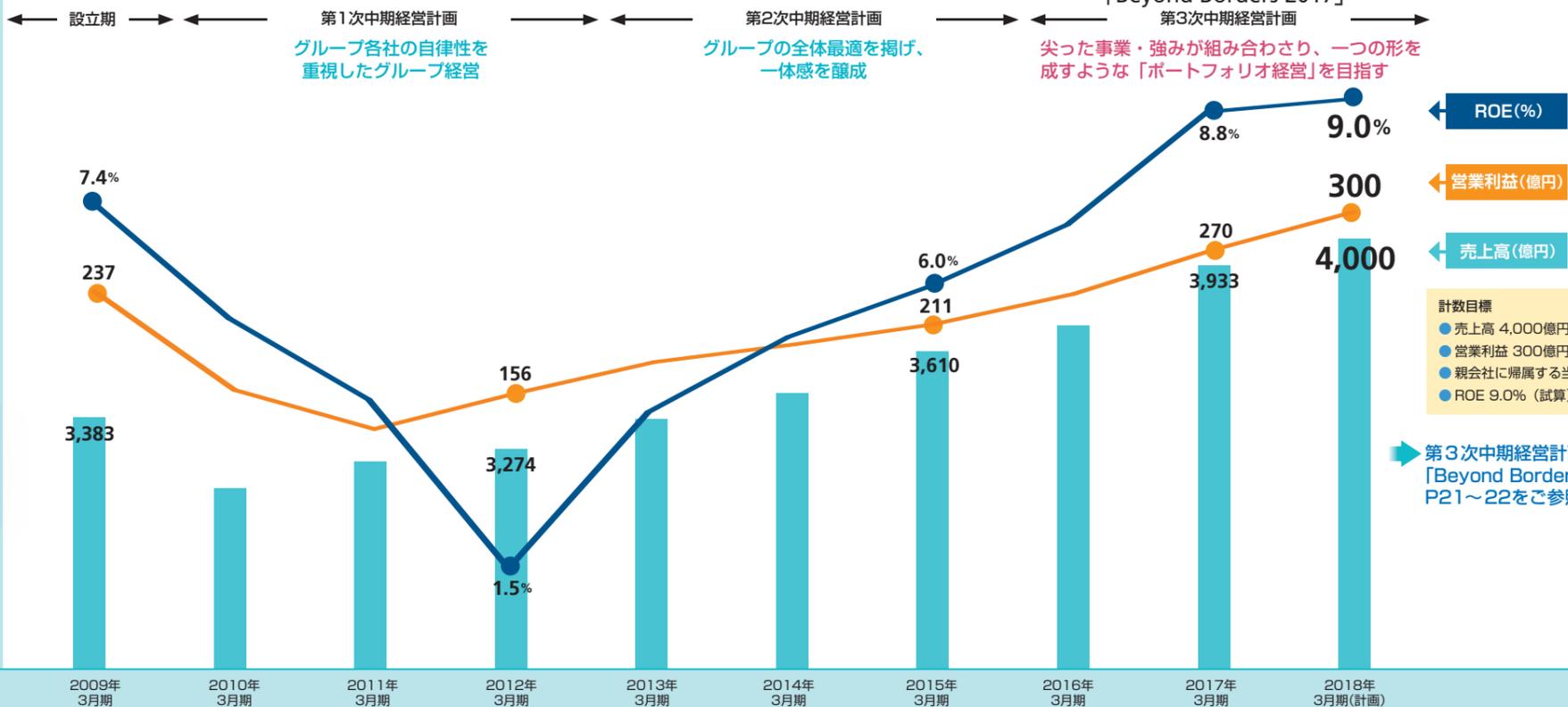
ITサービスの提供により、様々な社会的課題を解決

近年の主な受賞実績

- ・ APN「AWSプレミアコンサルティングパートナー」に認定
- ・ APNコンピテンシープログラム「SAPコンピテンシー」を取得
- ・ Pepperパートナープログラム「ロボアプリパートナー」に認定
- ・ IBM Watsonエコシステムプログラム「テクノロジーパートナー」に選定
- ・ Oracle Excellence Awards 2017「Award」を受賞
- ・ mcframe Award最高賞「Partner of the Year」を通算11回受賞
- ・ SuperStream Partner Award 2016「Sales Award」を受賞
- ・ SuperStream Partner Award 2017「Product Award」を受賞
- ・ GRANDIT AWARD 2016「Solution of the Year」を受賞
- ・ Salesforce Partner Award 2016「Implementation Partner of the year」を受賞
- ・ 「JISA Awards」
- 2015年：Finalist 遠隔監視・予防保全システム「CareQube」
- 2014年：Winner 決済関連サービス「DebitCube+」「PrepaidCube+」
- 2013年：Winner 生産管理システム「AToMsQube」



国内情報サービス産業の
黎明期から
業界をリードする
TIS インテックグループ



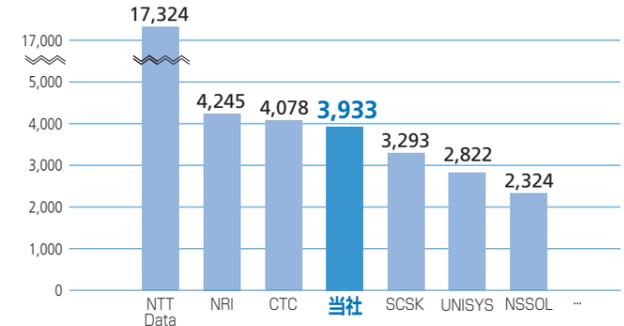
計数目標
 ● 売上高 4,000億円
 ● 営業利益 300億円
 ● 親会社に帰属する当期純利益 180億円
 ● ROE 9.0% (試算)

第3次中期経営計画
「Beyond Borders 2017」については
P21~22をご参照ください。

● 業界の市場規模と業界におけるポジション

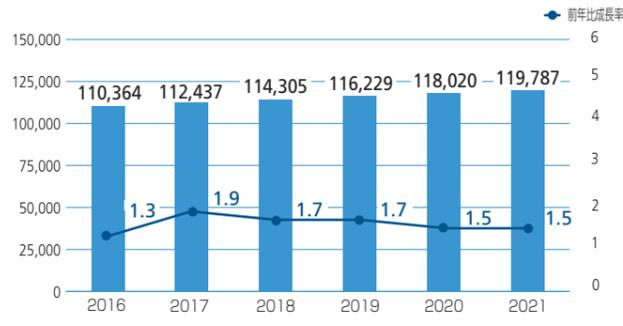
当社グループは、情報サービス産業に属しています。システムインテグレーターとして第2位グループの売上規模を誇る、独立系・プライムコントラクターのリーディングカンパニーです。

● 国内主要ITサービス企業の売上高規模(2017年3月期)
(単位: 億円)



※ 上記は、株式会社エヌ・ティ・ティ・データ (NTT Data)、株式会社野村総合研究所 (NRI)、伊藤忠テクノソリューションズ株式会社 (CTC)、当社、SCSK株式会社、日本ユニシス株式会社 (UNISYS)、新日鉄住金ソリューションズ株式会社 (NSSOL) の2017年3月期売上高です。
 ※ CTCは国際財務報告基準 (IFRS) 適用により売上収益数値を記載しています。

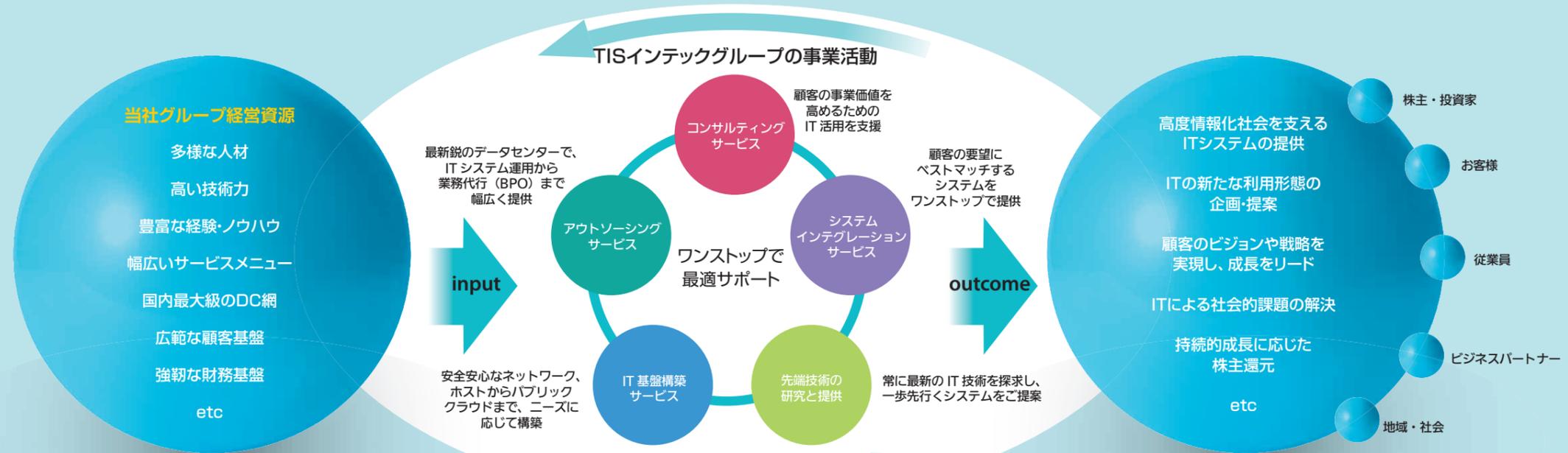
● 日本のITサービス市場規模予測(モデレート・ケース)
(単位: 億円, %)



※ ガートナー「2017年2Q版日本の産業別ITサービス市場規模予測 (データ編)」2017年8月25日
 エンドユーザー支出額ベース
 ガートナーのリサーチをもとにTISにて図表を作成
 ここに述べられたガートナーのレポート(以下「ガートナーのレポート」)は、ガートナーの配信購読サービスの一部として顧客向けに発行されたリサーチ・オピニオンもしくは視点を表したものであり、事実を表現したものではありません。ガートナーの各レポートは、レポート発行時点における見解であり、この説明資料発行時点のものではありません。また、ガートナーのレポートで述べられた意見は、事前の予告なしに変更されることがあります。

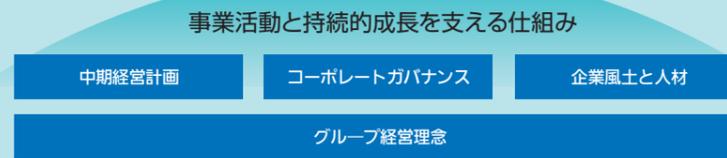
TISインテックグループの価値創造プロセス

「ITで価値を創る」「ITで社会を変える」「ITで未来を切り拓く」

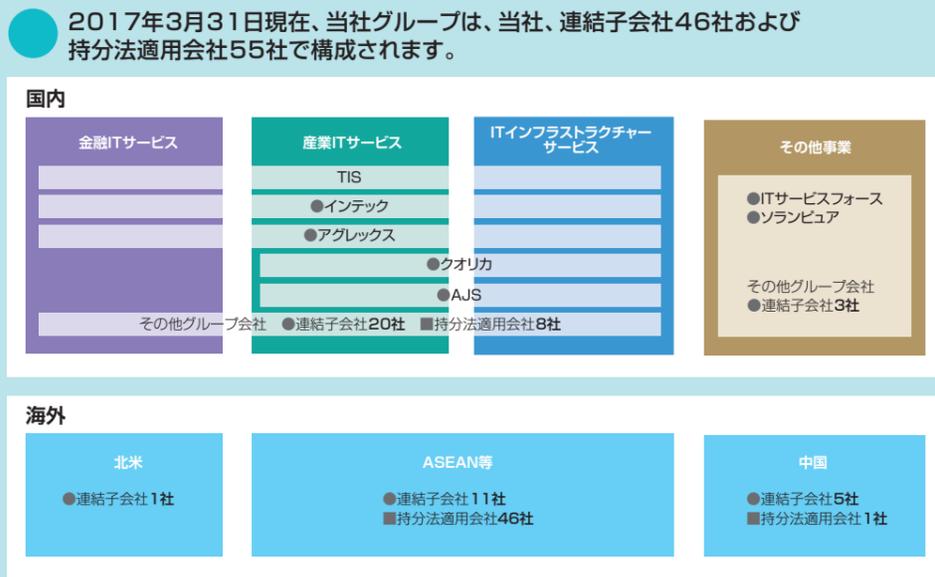


事業活動を通じて社会的課題を解決

当社グループはITブレインとして、お客様のITニーズに最適なソリューションをご提供することを通じて、新たな価値を創造し、社会を変え、豊かな未来を切り拓くべく貢献してまいります。



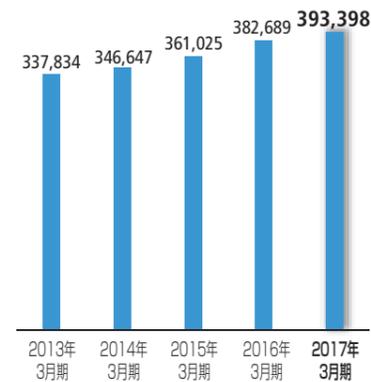
- グループ経営理念**
- TISインテックグループは、ITを通じた様々なサービスの提供によりリーディング企業グループにふさわしい企業市民となり、お客様、社員とその家族、株主などすべてのステークホルダーから評価いただける企業価値の向上を目指します。
- 私たちは、グループの企業と社員が共に高く新しい目標にチャレンジする活力ある企業カルチャーを醸成し成長を続けます
 - 私たちは、グループ力を結集し優れた技術力と品質により、常に最適をお客様に提供いたします
 - 私たちは、高い企業モラルを堅持し、社会的責任を果たしていきます



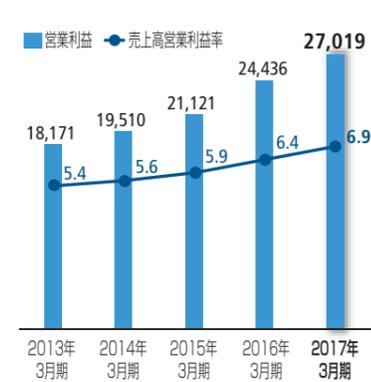
主要グループ5社について

主要グループ会社	株主構成	会社概要
TIS株式会社	—	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。2011年4月にソラン株式会社、株式会社ユーフィットと合併、構造改革を実施。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、事業持株会社となる。
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(顧客管理)や北陸地区を中心とする地方公共団体向け等の業務を幅広く展開。
クオリカ株式会社	当社 80% 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・外食業向けシステム構築など業務を拡大中。
AJS株式会社	当社 51% 旭化成 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。
株式会社アグレックス	当社 100%	主力のBPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)業務では国内リーディングカンパニー。2013年10月より海外でのBPO業務を開始。2015年3月に100%子会社化し、グループ内BPO事業の集約を推進中。

売上高
(単位: 百万円)



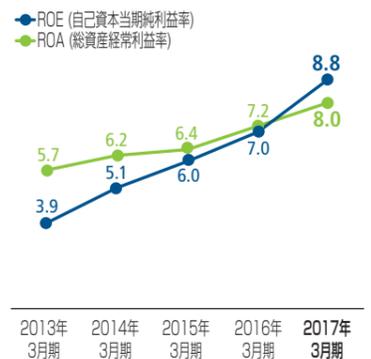
営業利益／売上高営業利益率
(単位: 百万円, %)



親会社株主に帰属する当期純利益 (単位: 百万円) / 1株当たり当期純利益 (単位: 円)



ROE / ROA
(単位: %)



1株当たり純資産 / 自己資本比率
(単位: 円, %)



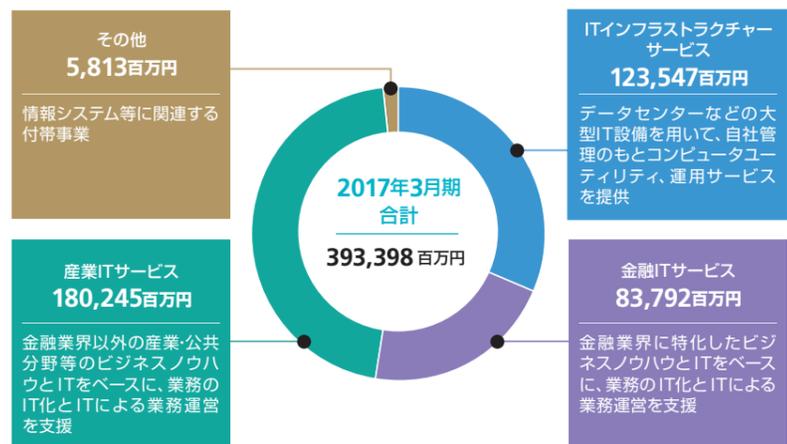
1株当たり配当金 / 配当性向 / 総還元性向* (単位: 円, %)



*総還元性向: 純利益に対する配当と自己株式取得の合計額の比率

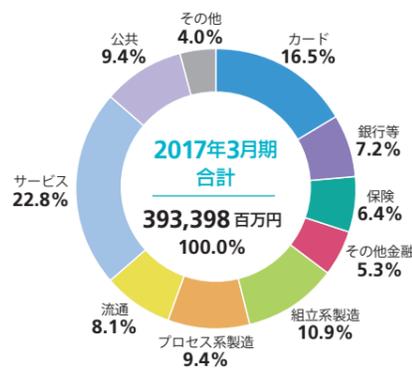
報告セグメント別売上高

(外部顧客への売上高、セグメント間の内部売上高または振替高を除く)

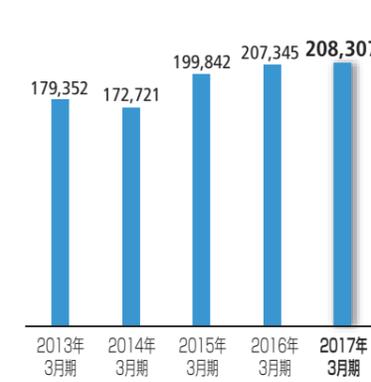


業種別売上高

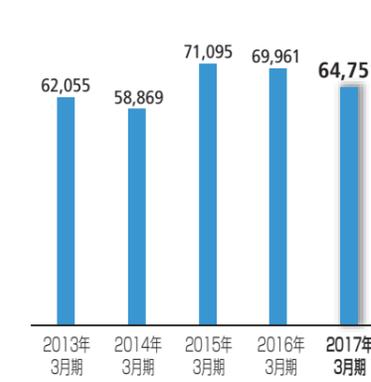
(単位: %)



受注高 (ソフトウェア開発)
(単位: 百万円)



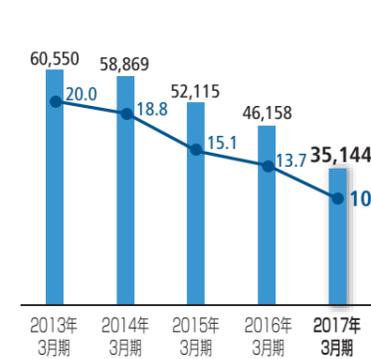
受注残高 (ソフトウェア開発)
(単位: 百万円)



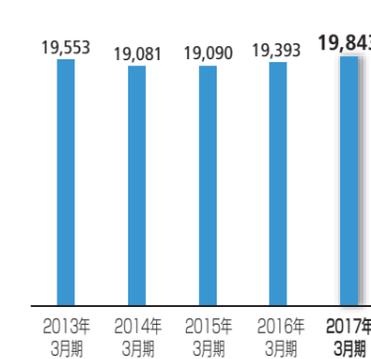
フリー・キャッシュ・フロー
(単位: 百万円)



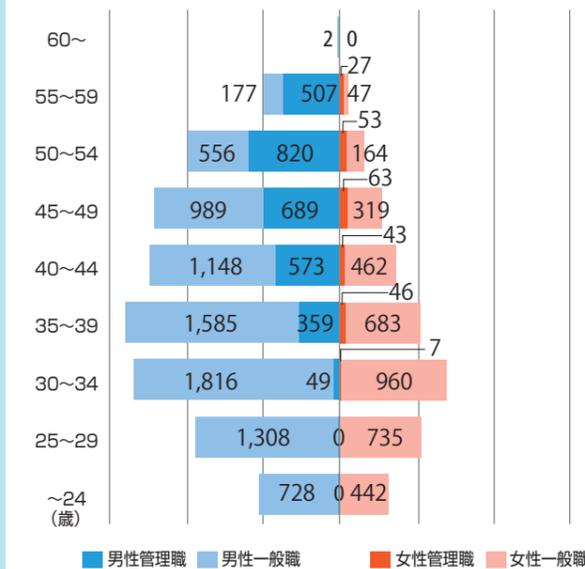
有利子負債残高 / 有利子負債比率
(単位: 百万円, %)



期末従業員数
(単位: 人)



正社員の構成 (2017年4月1日現在) (単位: 人)



非財務データ (2017年4月1日現在)

正社員数 (人)	男性 11,306	平均総労働時間 (時間)	171.98
	女性 4,051	所定外労働時間 (時間)	22.64
	計 15,357	年次有給取得率 (%)	56.74%
平均年齢 (歳)	男性 38.49	育児休業取得者 (人)	445
	女性 35.22	うち男性	29
	計 38.35	育児短時間勤務利用者 (人)	549
平均勤続年数 (年)	男性 14.21	うち男性	9
	女性 11.03	介護休業取得者 (人)	8
	計 13.61	介護短時間勤務利用者 (人)	2
離職率 (%)	4.17%	外国籍社員数 (人)	141
管理職数 (人)	男性 2,999	障がい者雇用率 ** (%)	1.97%
	女性 239	60歳以上比率 ** (%)	1.69%
	計 3,238		
一般職数 (人)	男性 8,307		
	女性 3,812		
	計 12,119		
管理職率 (%)	男性 26.53%		
	女性 5.90%		
	計 21.08%		

注1 上記はグループ主要7社 (TIS株式会社、株式会社インテック、株式会社アグレックス、クオリカ株式会社、AJS株式会社、TISシステムサービス株式会社、TISソリューションリンク株式会社) の単純合算平均または加重平均を記載しています。
注2 障がい者雇用率は、当社、ソランビュア株式会社、関係会社特別認定グループ会社 (11社) の合計数 (常用雇用労働者数 19,845.5人、雇用障がい者数 390.5人) から計算しています。
注3 60歳以上比率は2017年6月1日を基準日としています。

変革のスピードを意識し、グループが一つのベクトルに向かってプロ集団を目指します。

TISインテックグループとして新たなスタートを切って1年。代表取締役社長の桑野から、新体制についての振り返りと、2026年のグループとしての全体像を示した新グループビジョンについてお話しします。



グループビジョン2026

Q1. TISインテックグループ発足からの1年を振り返って “スピード感ある経営が着実に実現できています”

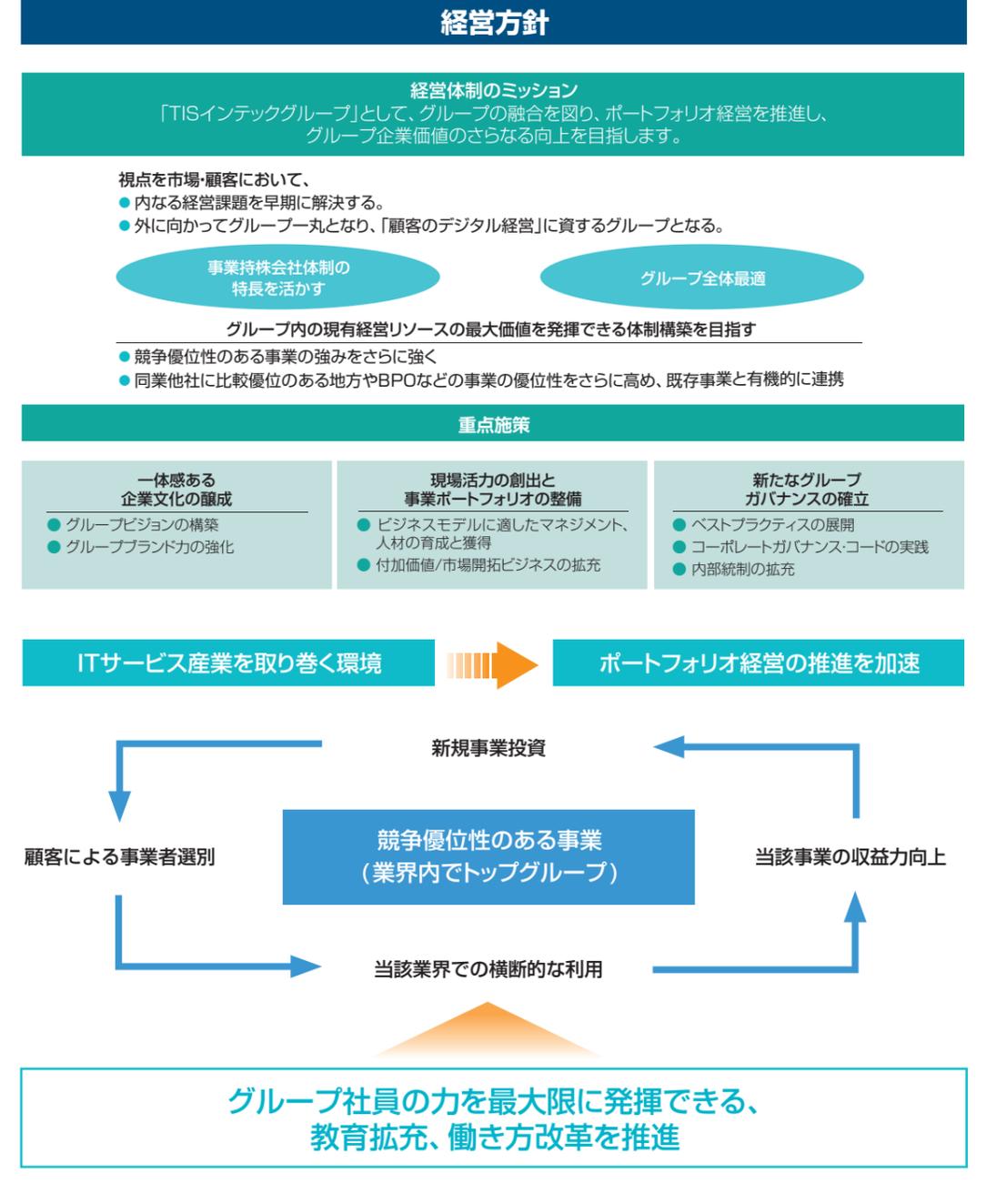
2016年7月1日に当社を事業持株会社とする新たなTISインテックグループがスタートして1年が経過しました。純粋持株会社体制からの移行の背景には、急激に変化する事業環境下において当社グループが付加価値の高いサービスを提供するには、事業持株会社がリーダーシップをとり、グループの「強み」をさらに高める投資や取組みを実施する、スピード感ある経営が不可欠と判断したためです。その点においては、明らかに効果が現れていると実感しています。

一例として、合併前のTISにおける一定以上の案件については、従来はTISの経営会議と取締役会を経た後、さらに持株会社ITホールディングスの経営会議と取締役会によって経営判断が行われましたが、合併後の現在は後者の2つのステージがなくなりました。また、現在のTISでは、経営会議を経て取締役会において、グループ各社の一定以上の案件についても最終意思決定を行っています。TIS自身が事業会社であるため、グループ各社の事業テーマを理解しやすく、議論が深まるとともに、より迅速な経営判断が可能となっています。

2017年3月期は良好な事業環境を追い風に過去最高業績を更新しました。特に親会社株主に帰属する当期純利益163億円、ROE8.8%は、第3次中期経営計画の最終年度(2018年3月期)計画数値をそれぞれ1年前倒しで達成しました。業績という結果は過去からの様々な施策の成果であり、現時点では事業持株会社体制に移行したことがすぐに大きな成果をもたらしたわけではありませんが、さらにスピード感をもって諸施策を実行することで、グループの企業価値向上を実現していけるものと考えています。

代表取締役社長

桑野 徹



Q2. グループビジョン2026策定の目的
“2万人の社員が同じベクトルで日々の事業に邁進するために”

このたび、2026年の企業像を表した新グループビジョンを発表しました。グループビジョンの策定は2016年7月の新グループ発足時点から計画していたもので、グループのさらなる成長には約2万人の社員がグループの方向性を共有し、同じベクトルで日々のビジネスに邁進しなければならない、そのために明確なグループビジョンが不可欠と考えたためです。

「2026年の企業像」として定めた「Create Exciting Future」は、「変わる事の重要性」と「自分達が創りあげる主体性」を表しており、「社会や企業に対してエキサイティングな未来を提供していく」、「私たちの未来はワクワクするものであり、自分達で創りあげていく」、「自らが変わること未来を創り変えることができる」、という意味を含んでいます。グループビジョンにグループ全体の求心力を求め、グループが一体となって、今まで培ってきたITの強みを活かしつつ、既存の枠にとらわれず事業領域を広げていくことで、持続的な成長を実現させたいと考えています。

グループビジョンの策定においては、TISとインテックを中心に、グループ各社から“10年後のTISインテックグループを担うキーマン”となるであろう30～40代社員を選抜し、業界の未来や、TISインテックグループがいかに存在感を示していくのかについて、我々経営陣も参画しながら何度も議論を重ねました。最終的には取締役会で決議しましたが、決定に至るプロセスには非常に意義があったと感じています。また、グループの社員がグループビジョンを拠りどころとして日々の活動につなげていくことが最も重要なことだと認識していますので、その浸透に向けて、全国4カ所で開催したキャラバンを通じて、私自身から計2,000名を超えるグループの役職者以上に向けて、策定の背景や想い等も交えて説明しました。参加者の関心も非常に高く、グループの一体感醸成に大きな意味をもつものだとあらためて実感しています。また、ビジョンに関する活発な議論が各職場でできるように、日・英・中国語で制作したビジョンブックを全社員に配布するとともに役職者向けの解説マニュアルも用意しました。今後は個別の研修を実施し、さらに浸透・定着を図っていく予定です。

Q3. 2026年に目指す事業領域について
“ITサービスをコアコンピタンスとして事業の進化と新たな可能性に挑戦する”

グループビジョンでは、4つの戦略ドメインを掲げています。まず、「ストラテジックパートナーシップビジネス」が目指すのは、まさしくIT戦略が企業の経営戦略に直結する時代となり、顧客企業が業界を勝ち抜くためのビジネスモデルの構築において、当社グループが戦略的パートナーとしての役割を担っていくことです。次に、「ITオフリングサービス」では、伝統的なITサービスといえるシステム開発等で培った技術やノウハウをベースとして、顧客ニーズを先回りし、クラウドサービスや汎用性のある共通システムをスピーディに企画・提案していく、いわゆる“サービス化”を推進していきます。3つめの「ビジネスファンクションサービス」はアグレックスが展開するBPO業務などを念頭に置いたものであり、例えば顧客のバックオフィス業務全般を一気通貫で請け負うなど、BPOの領域においても、従来の延長線上にとどまることなく、多様な選択肢から事業の進化に取り組みます。

グループビジョン2026

～2026年の戦略ドメインへの進化～

事業については『2016年の事業領域』は残りつつも、『2026年の戦略ドメイン』に質的な進化・拡大を目指します。



■ フロンティア市場創造ビジネス

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

■ ITオフリングサービス

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

■ ビジネスファンクションサービス

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

■ ストラテジックパートナーシップビジネス

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

● 2016年の事業領域

事業主体		事業領域	
顧客ビジネスの支援	サービス化	NW インフラサービス	BPOサービス
	個別対応	ITシステム 構築・運用受託	ITエンジニア マンパワー提供
		IT領域	業務領域

● 2026年の戦略ドメイン

事業主体		事業領域	
顧客ビジネスの支援	サービス化	フロンティア市場 創造ビジネス	
	個別対応	ITオフリング サービス	ビジネスファンクション サービス
		ストラテジック パートナーシップ ビジネス	
		IT領域	業務領域

今申し上げた3つは、顧客企業への支援を前提に、IT領域から業務領域にカバー範囲を広げながら進化させる取組みであるのに対して、最後の「フロンティア市場創造ビジネス」はTISインテックグループ自身が事業主体となって新たな事業に取り組んでいくものです。現在、当社グループは金融・製造・流通・サービスなど多業種の顧客の“事業を支援”していますが、2026年に向けてはITサービスというコアコンピタンスをしっかりと維持しつつ、TISインテックグループが独自にまたは国内外での資本業務提携等を通じて“事業そのものに取り組む”ことで新市場の開拓を目指します。極端な例として、AIやロボットを活用した農業にかかわる中で、もしかしたら農産物がTISインテックグループの将来の売上高に含まれることになるかもしれません。それほどいろいろな可能性を秘めているのが「フロンティア市場創造ビジネス」です。

Q4. AI、IoT、FinTechなど、新事業領域について
“専門組織として「AIサービス事業部」を新設”

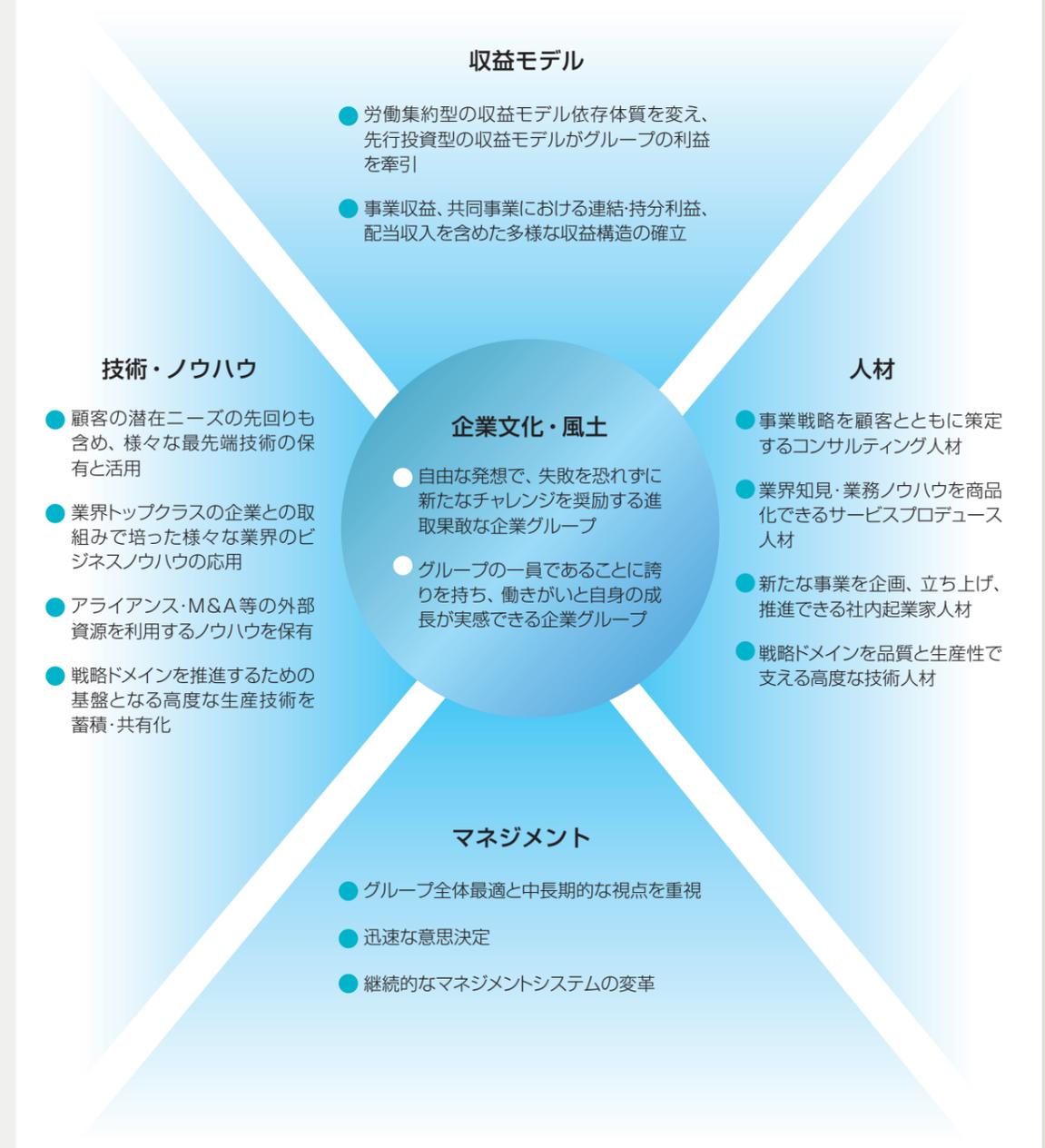
TISは2017年4月にAI・ロボットを活用したソリューションの企画・開発・提供・サービスマネジメントおよび研究開発を行う「AIサービス事業部」を社長直轄の専門組織として新設しました。ITの新分野としてAI、IoT、FinTechなどは同列に語られることが多いようですが、IoTが産業系、FinTechが金融系など特定分野で活用されやすいのに対して、AIやロボットの可能性はあらゆる分野に広がっており、今後、急速にエンタープライズ系システムに活用されていくでしょう。TISでは、これまでも技術部門を中心として、「機械学習」「自然言語処理」といった技術の検証・開発や関連技術を用いたソリューションの開発、PoC (Proof of Concept/概念実証)の実施や大学との共同研究などのほか、スタートアップ・ベンチャー企業への出資を通じた協業など、AI・ロボット関連のビジネス拡大に向けた各種施策を推進してきました。これらの取組みを「AIサービス事業部」に統合することで、今後ますます大きくなるAI・ロボット関連技術の活用のニーズに提案・対応できる体制を整備しました。各事業部門と連携しながらシステムインテグレーターとしての業界業務知識・ノウハウを活かし、企業の業務システムへの技術やサービスの組み込み支援等を通じて、2020年には関連売上で200億円規模のビジネスに拡大することを目指します。

Q5. 国内外事業を通じた差別化戦略
“強みを活かし、国内外での新たなビジネスチャンスを広げる”

かつて我々のグローバル事業は海外進出した日系企業の現地サポートが主体でしたが、現在は中国やASEAN諸国を中心にITサービス事業の成長が期待できる海外の現地市場においてもTISインテックグループの得意分野、もしくは資本業務提携を行っている現地企業が強い分野でのビジネス拡充を推進しています。一例として、2016年5月にはタイの金融機関向けモバイルアプリケーション開発のリーディングカンパニーであるPromptNow Co., Ltd.を子会社化し、双方の強みを活かして新しい市場での事業拡大を目指します。

一方で成熟市場と言われる国内ですが、未だ現金決済の比率が60~70%を占めるとも言われるなど、世界的にはキャッシュレス化が遅れていると言えます。今後、東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年に向けてデビットカードや「Apple Pay」などのスマートフォンを使った決済などが急速に拡大していくであろう中で、我々のビジネスチャンスは広がっていくと考えています。決済関連ビジネスはTISインテックグループにおける強みの一つですが、国内・海外によらず、強みを先鋭化することで、「決済関連ビジネスであれば、まずTISインテックグループに声をかけよう」というポジションを確立し、いろいろ話が持ち込まれる中でさらに実績を重ねて差別化を進めていく、そうした善循環を目指しています。

～ 2026年のグループ経営・重要資源のありたい姿～



スピード感をもって施策を実行し、可能性を切り拓く

Q6. 働き方改革、グループ生産革新委員会等について “プロ集団として変革の時代を勝ち抜くために”

我々も、「働き方改革」の積極的な推進が将来の企業価値向上を支える基盤の大きな一つであると認識し、取り組みを進めていますが、「働き方改革」にも様々なテーマがあります。例えば労働時間を減らすために、会議の見直し、フリーアドレス制の導入などオフィス環境の改革、サテライトオフィスの活用等が挙げられますが、これらは全て手段であり、その究極の目的は一人ひとりの専門性を高め、プロ集団を育てることだと考えています。それによって、会社として競争が激化する業界を勝ち抜いていくことにつながるのももちろん、社員一人ひとりが仕事を通じて成長し、価値ある人生を送っていくことにつながります。優秀なプロを育てると同時に、そうした社員に充実した職場環境を継続的に提供することが会社の役割です。

また従来のITサービス産業においては、伝統的なウォーターフォール型と言われる開発手法において要件定義から設計・製造・試験・納品と工程が確立していました。しかし、全く新しいビジネスモデルにITが活用される時代となり、従来の工程が当てはまらない、アジャイル型やイテレーション型のソフトウェア開発への対応が不可欠となりました。ITサービス産業において、いかに効率を高め、顧客ニーズに対応するか、社員の労働環境を整備するか、全てのテーマは関連しています。



スピード感を意識しながら
施策を実行することで
大きな可能性を切り拓くことが
できると確信しています。

グループ生産革新委員会では、各社の専門家が集まり、不採算案件の抑制にとどまらず、技術力強化をグループ全体で共有し、水準向上を促進するなど、様々な生産革新施策を推進しています。そこでは①基幹システム (Mode1, SoR(System of Record/記録のためのシステム))分野における取組み(プロジェクトマネジメント力の高度化など)、②デジタルイノベーション (Mode2, SoE (System of Engagement/人との関係を構築するためのシステム))分野における取組み(アジャイル型開発方式の適用など)、③プロジェクトリスク監理の強化など、業界の変化への対応が重要テーマとなっています。

これらの取組みの大前提として重要なことは時代の変化と多様化する顧客ニーズへの対応です。顧客企業でも、効率的に利用しやすいクラウド型、ハイセキュアなプライベート型、独自のビジネスモデルのための完全オーダーメイド型といった具合に、様々なシステムインフラの使い分けを必要とする時代となっています。そのため、当社グループがニーズを的確に読み解き、様々なシステムを組み合わせたシームレスなシステム基盤を提案、提供することが今後非常に重要になります。その実現には最終的には顧客企業と直接向き合う現場一人ひとりの“プロの力”が不可欠です。そのため、TISは2018年3月期において業界No.1の教育・研修制度の確立を目指し、取り組んでいます。

Q7. 株主・投資家を含むステークホルダーに向けて “時代の変化のスピードを常に意識し、自らの変革を進める”

2018年3月期は第3次中期経営計画の最終年度として、売上高4,000億円、営業利益300億円の計画をぜひとも必達したい。これは新しい中期経営計画に向けても重要なことと考えています。

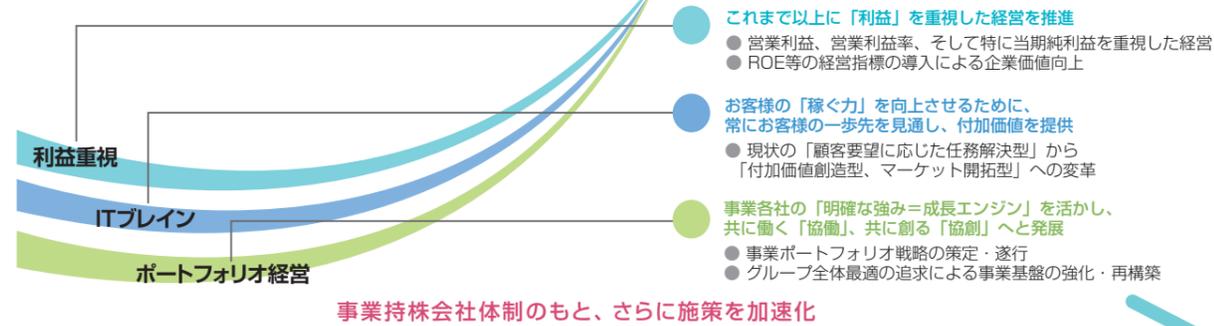
既に第4次中期経営計画の策定を進めていますが、2026年のグループビジョンの実現を見据えて、その過程として何をすべきか、2021年3月期にはどこまで達していないといけないか等の真剣な討議を重ねています。また、グループ各社で関連する組織(金融系、サービス系、BPO系等)においてもこれまで以上に会社の垣根を越えて緊密に連携し、ITサービス事業における変革のスピードを十分に意識した議論を行っています。ぜひともグループ社員一同が能動的に一つのベクトルに向かって邁進できる中期経営計画にしたいと考えています。

TISインテックグループには課題がたくさんありますが、それらの解決方法は既にかなり明確になっています。スピード感をもって施策を実行することで大きな可能性を切り拓くことができると確信しています。グループ役職員一同、一丸となって邁進してまいります。ステークホルダーの皆様には引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

第3次中期経営計画「Beyond Borders 2017」

(2015年4月～2018年3月)

第3次中期経営計画の基本コンセプト



※ROE(自己資本当期純利益率: Return on Equity)は企業の収益性を測る主要指標です。

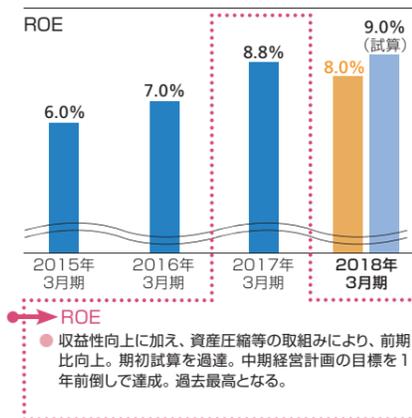
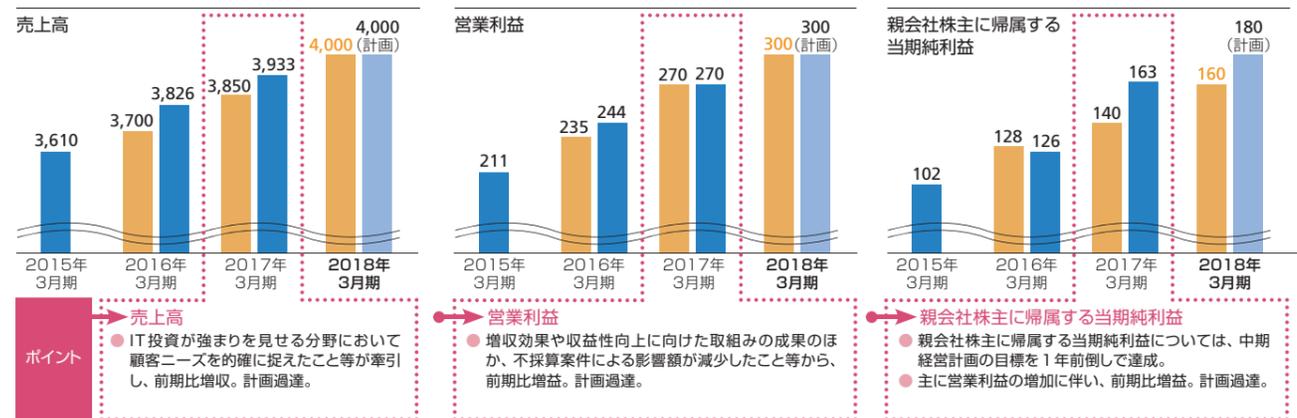
「Beyond Borders」には、「会社・組織の垣根を越えた「協働・協創」へ」、「既存の事業モデルからの変革」、「国内からグローバルへ」、そして社員一人ひとりがそれぞれの「Border(垣根)」を越えていくという思いが込められています。

第3次中期経営計画の進捗状況

	2017年3月期：主な取組みの成果	今後の課題
グループ事業の全体最適推進	<ul style="list-style-type: none"> ● グループガバナンス強化のため事業持株会社化を実施 ● TIS ↔ インテック間の事業移管(国保・電力・ガス事業)を実施 ● 国内外のBPO事業をアグレックスに集約推進 	継続的なグループ事業ポートフォリオの見直しが必要
グループ共通機能の統合・集約	<ul style="list-style-type: none"> ● 東京、大阪、名古屋のオフィス一体化 ● CMSのグループ全面展開実現、グループ全体の資金効率を向上 ● 政策保有株式、データセンターの見直しを実施、資産効率を向上 	定量目標を持ったコスト削減や統合シナジーの創出が必要
経営管理の高度化	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外グループ会社を中心とした税務強化(BEPS対応)を推進 ● 2017年3月期より統合報告書を発行、IR高度化を推進 ● 内部統制管理体系を整理・集約、グループ内部統制委員会への一本化を決定 	グループ人事施策等、残課題の継続対応が必要
一体感ある企業文化の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ● 2016年7月より、グループ全体のロゴを一体化 ● 新たなグループビジョンを策定 ● グループ報「WA」を創刊 	一体感を持って取り組むため、ビジョンの浸透が必要

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

第3次中期経営計画 主要経営指標の進捗状況 (単位: 億円、連結)

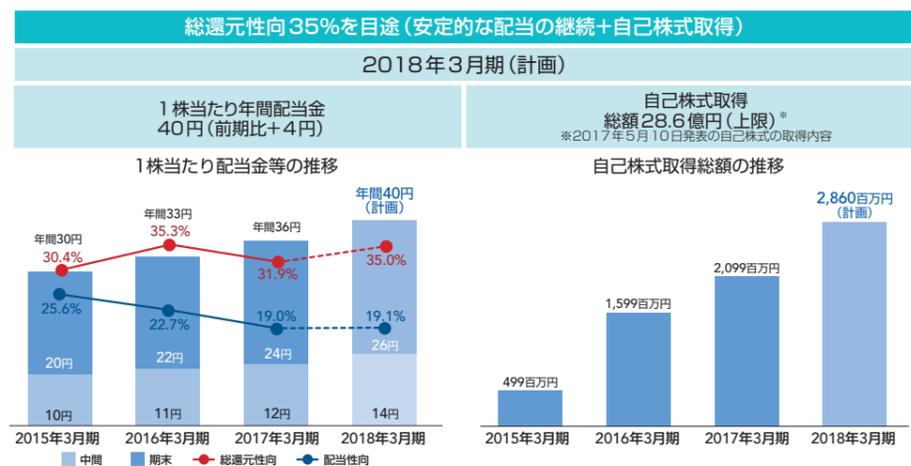


	2015年3月期		2017年3月期
ROE	6.0%	↑	8.8%
当期純利益率	2.8%	↑	4.1%
総資産回転率	1.1回	→	1.2回
財務レバレッジ	1.9倍	→	1.8倍

第3次中期経営計画における株主還元方針

配当による株主還元と自己株式取得による適正資本構成を図るため、総還元性向を採用。

※総還元性向: 純利益に対する配当と自己株式取得の合計額の比率
 ※2017年5月～7月に2,859百万円(908,300株)の自己株式の取得を実施しました。



中期経営計画最終年度に向けて

取締役 常務執行役員企画本部長 柳井 城作



第3次中期経営計画における2年間の進捗は、関係各位のご支援のもと、順調に推移することができました。2017年3月期の業績は、7期連続の増収、6期連続の営業増益となり、最高業績を更新しました。中でも親会社株主に帰属する当期純利益およびROEが中期経営計画の目標を1年前倒しで達成したことは大きな成果であると考えています。

最終年度となる2018年3月期は、売上高4,000億円、営業利益300億円を計画しており、引き続き顧客のIT投資ニーズへの的確な対応による事業拡大や大型案件の着実な遂行を図るとともに、生産性向上や不採算案件抑制等、収益性向上に向けた取組みを推進します。また、株主還元については、総還元性向35%を目標とする基本方針に則り、年間配当については1株当たり4円増配の40円とし、これに自己株式取得28.6億円を合わせることで、総還元性向35%を実現し、株主の皆様のご支援に報いてまいります。

TISインテックグループの主要セグメントおよび海外事業に関する事業概況をご紹介します。

※セグメント別売上高はセグメント間の内部売上高を含みます。

ITインフラストラクチャーサービス

● 主な事業内容

データセンター等の大型IT設備を用いて、自社の管理のもとにコンピュータユーティリティあるいは運用サービスを提供する事業です。

2017年3月期
売上高 **126,581百万円**
(前期比+0.5%)

営業利益 **10,158百万円**
(前期比+13.8%)

● 2017年3月期の概況

売上高は126,581百万円(前期比0.5%増)、営業利益は10,158百万円(同13.8%増)となりました。公共系大型案件の寄与等によるデータセンター事業の堅調な推移やBPO事業の拡大に加え、効率化施策の推進によるコスト削減等により、前期比増収増益となりました。

● 外部環境の認識

- データセンター事業はクラウドサービスの利用拡大の流れが継続。セキュリティ等の付加価値サービスのニーズが拡大。
- BPO事業は企業経営の改善に資する業務アウトソーシングビジネス需要が引き続き拡大基調。

● 注力ポイント

- セキュリティ等の付加価値サービスの拡大によるサービス型への転換加速。
- データセンター・ネットワーク事業におけるグループ間の相互販売の積極推進。
- BPO統合効果の創出と高収益案件の拡大による採算性の改善。

● 2018年3月期の見通し

グループ連携によるデータセンター関連の事業拡大やBPO事業収益の改善等が一部コスト負担を吸収し、前期比増収増益を見込みます。

● 売上高・営業利益(百万円)



金融ITサービス

● 主な事業内容

金融業界に特化したビジネスノウハウとITをベースとして、業務のIT化およびITによる業務運営を支援する事業です。

2017年3月期
売上高 **84,051百万円**
(前期比+5.7%)

営業利益 **3,626百万円**
(前期比+7.9%)

● 2017年3月期の概況

売上高は84,051百万円(前期比5.7%増)、営業利益は3,626百万円(同7.9%増)となりました。クレジットカード系を中心とした顧客の決済関連分野におけるIT投資拡大の動きを捉えた事業拡大等により、前期比増収増益となりました。

● 外部環境の認識

- クレジットカードでは基幹システムの更新需要、決済ビジネスの構造変化への対応等、IT投資は引き続き高水準。
- 銀行では、FinTech等の新技術領域を取り込み、ビジネスやサービスの革新を進めるためにIT投資が拡大。一方で既存領域はコスト削減の傾向あり。
- 引き続きマイナス金利が金融機関のIT投資動向に影響を与える可能性あり。

● 注力ポイント

- カード系大型案件の確実な遂行。
- 「PAYCIERGE 2.0」のプレゼンス向上とマネタイズ加速による決済サービス事業の拡大。
- 決済多様化ニーズを捉え、決済事業者、流通系、交通系等への顧客基盤拡大。
- 銀行・保険は景況感不透明も、根幹先を中心として、重点テーマの獲得に向けた営業強化。

● 2018年3月期の見通し

大型案件の着実な遂行や決済事業の需要拡大の確実な取り込みによる事業拡大、不採算案件の抑制等により、前期比増収増益を見込みます。

● 売上高・営業利益(百万円)



産業ITサービス

● 主な事業内容

金融業界以外の産業分野および公共分野等のビジネスノウハウとITをベースとして、業務のIT化およびITによる業務運営を支援する事業です。

2017年3月期
売上高 **189,409百万円**
(前期比+5.2%)

営業利益 **12,496百万円**
(前期比+25.3%)

● 2017年3月期の概況

売上高は189,409百万円(前期比5.2%増)、営業利益は12,496百万円(同25.3%増)となりました。電力・ガスシステム改革に伴うエネルギー系顧客の活発なIT投資の継続や公共系大型案件の寄与、顧客の成長戦略に沿ったIT投資拡大の動きを捉えた事業拡大とともに、不採算案件の抑制を含む収益性向上に向けた取組みの進展等により、前期比増収増益となりました。

● 外部環境の認識

- 製造・サービス・流通では、マーケティング関連分野等、競争力強化を目的としたフロント系のIT投資拡大が続くが、景況感に応じた一時的な鈍化懸念あり。
- ERP市場は、製造・サービス・流通業での更新需要等により引き続き堅調。
- ユーティリティ系では電力・ガスシステム改革のIT投資は一巡するが、今後の分社化対応など新たな需要への期待あり。

● 注力ポイント

- 公共系大型案件の確実な遂行。
- 根幹先の戦略テーマの取り込みとグループ連携によるさらなる深耕。
- 製造業を中心としたERP更新需要の取り込みによる顧客基盤拡大。
- IT戦略が経営戦略に直結する状況の中、従来型SI事業に加え、コンサルティング・上流ビジネスの強化による『高付加価値ビジネスの絶え間ない追求』の推進。

● 2018年3月期の見通し

製造系のERP需要拡大の確実な取り込みや根幹先へのグループ連携拡大の推進等が大型案件の反動減の影響等を吸収し、前期比増収増益を見込みます。

● 売上高・営業利益(百万円)



海外事業

● グローバル展開における3つの柱

当社グループのグローバル展開においては、各国に進出する既存顧客に向けた現地サポート、国内で蓄積したノウハウを活かした現地市場の開拓、さらに海外市場で得た先進的な海外技術を日本で活用して新たな強みにする、この3つが大きな柱です。従来は主に現地法人の設立を通じて、中国、さらにタイ・シンガポール・ベトナムを三極にASEAN地域に海外進出を行ってきました。さらに近年は、現地企業との事業・資本提携など手法を多様化し、ASEAN地域での面展開を加速させています。

● ASEAN地域での事業・資本提携を活発化

2014年にタイの現地SI(System Integration)大手のMFECとの資本・業務提携、同じくタイのSAPコンサルティングファームとしてトップクラスのI AM Consultingを連結子会社化し、2015年にはインドネシアSI大手のPT Anabatic Technologiesとの資本・業務提携を実施しています。2016年のPromptNowの連結子会社化もその一環です。TISでは、今後もASEAN地域のビジネス推進を目的に、有望なパートナーとの協業施策を積極的に展開していきます。

今後のさらなる拡大を目指す。

- ステップ 1. | 中国展開。
- ステップ 2. | タイ・シンガポール・ベトナムの三極展開。
- ステップ 3. | 事業・資本提携を通じてASEAN諸国でグローバル事業を拡大・面展開を加速。

Topics

当社グループの付加価値創造ビジネスの拡大推進事例

- フロントからバックオフィス系までワンストップで提供可能な豊富な決済ソリューションを保有
- 決済ニーズの多様化や決済端末の多機能化等のニーズを先取りし、No.1 サービス型事業モデルの確立を目指す
- 成長市場の現地企業との資本業務提携等により、積極的な市場開拓を推進

国内

長年培ったカード/信販向けのノウハウを結集し、決済分野の事業展開を強化

- No.1 決済ソリューションの確立
- 新サービスの収益化
- No.1 サービス型事業モデルの確立を目指す

海外

上記ソリューションやノウハウを現地の出資企業に提供し、ローカル市場開拓を推進

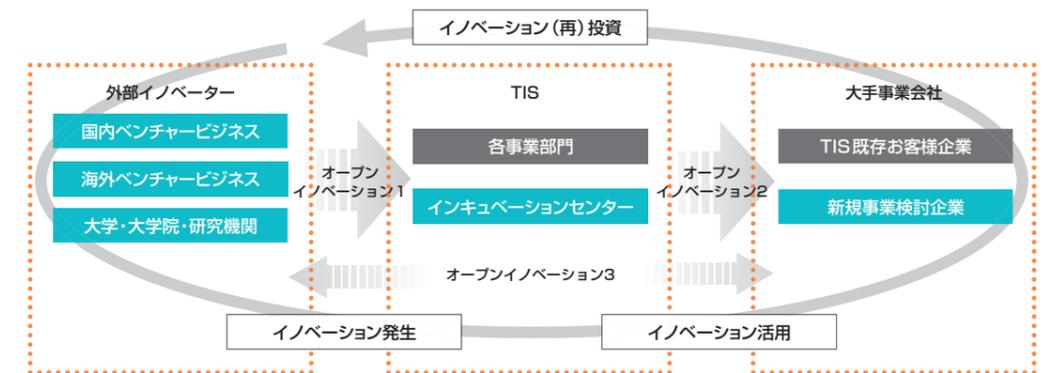
(1) タイ
 I AM Consulting : 100%出資(連結子会社)
 MFEC社 : 20%出資(持分法適用会社)
 Prompt Now : 60%出資(連結子会社)

(2) インドネシア
 Anabatic Technologies社 : 28%出資(持分法適用会社)

技術革新・新規サービス戦略～付加価値ビジネス拡大に向けて

FinTech、IoT、AI等、新たな技術の進展や業界の潮流への対応は、顧客のデジタル経営に資するために必須であるだけでなく、TISインテックグループの新たな強みになると考えています。そのため、オープンイノベーションを通じた迅速な「ビジネスモデルの変革」と「新規コアビジネスの立上げ」を目指し、積極的に取り組んでいます。

TISの目指す「イノベーションのエコシステム」



- 外部イノベーターとTISの顧客企業をつなぐことを通じた新たなビジネスの創出
- 「コーポレートベンチャーキャピタル」や産学共同研究による連携
- ブロックチェーン、AIなどの先端技術の獲得

ベンチャー/スタートアップ企業との主な協業例

QUADRAC 株式会社 (決済分野)	株式会社エルプス (AI分野)
SEQSENSE 株式会社 (ロボティクス分野)	ユニロボット株式会社 (ロボティクス分野)
株式会社ココベリインキュベート (AI分野)	Tangerine 株式会社 (IoT分野)

オープンイノベーションを促進する新拠点「bit & innovation」の開設



デジタルガレージとの協業強化

- オープンイノベーション型の研究開発組織「DG Lab」に技術開発パートナーとして参画。
- 戦略技術開発会社「DG Technologies」を共同設立(出資比率: デジタルガレージ80%、TIS20%)。
- IT面における戦略パートナーとしての関係をより一層強固にするため、デジタルガレージ株式の保有比率を5%に引上げ。

シンガポールテレコムとの戦略的提携

- シンガポール大手通信会社Singapore Telecommunicationsとマネージドセキュリティサービスにおける戦略的提携契約を締結。
- 同社子会社で北米最大級のセキュリティベンダーの一つであるTrustwave Holdingsが提供するマネージドセキュリティサービスを日本市場へ展開。日本市場で高まっているセキュリティ対策を統合的に提供し、日本市場でのセキュリティビジネス拡大を目指す。

凸版印刷株式会社との業務提携・共同サービス開始

- 両社の企業価値向上を目指し、両社の強みが活かせる領域を見定めていき、お客様の課題解決を実現するソリューションを開発・提供するため、資本面を含めた業務提携を開始。
- 第一弾として、両社共同でモバイルキャッシュの利用を可能にする金融機関向けモバイルWalletサービスの提供を開始。

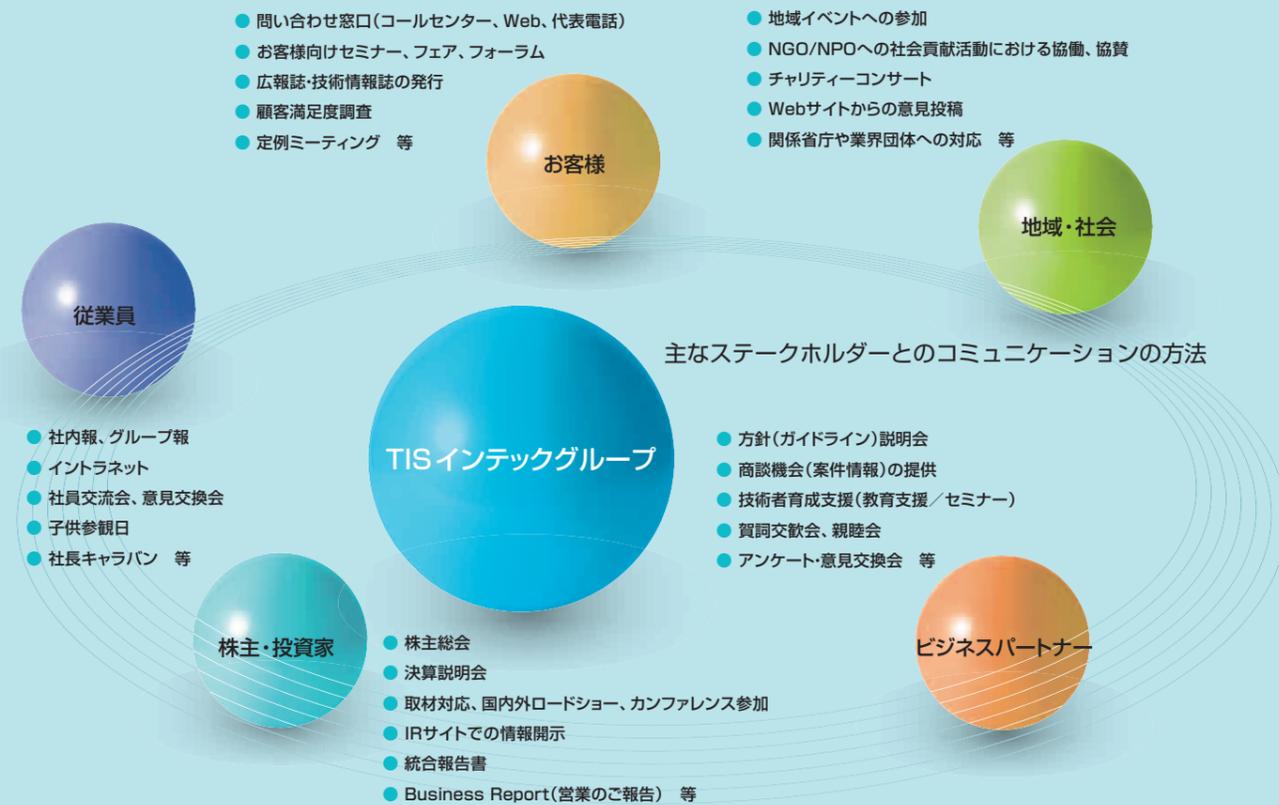


TISインテックグループの 価値創造プロセスを支える基盤

当社グループの企業価値向上を支える基盤となるのが、当社グループを取り巻くステークホルダーとのコミュニケーションです。また社会インフラである情報システム事業を社会と調和しながら安定的に推進するためには、環境への配慮、また品質管理や研究開発への取り組みも不可欠です。そして、当社グループの事業活動を支える最も重要な基盤として、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。

ステークホルダーとのコミュニケーション

当社グループは、お客様、従業員、株主・投資家、ビジネスパートナーをはじめとするステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを通じて信頼関係を構築し、企業価値の向上に努めてまいります。



● グループCSR基本方針

当社グループは、経営理念として「ITを通じた様々なサービス提供によりリーディング企業グループにふさわしい企業市民となり、お客様、社員とその家族、株主などすべてのステークホルダーから評価いただける企業価値の向上を目指す」ことを定めています。高く新しい目標にチャレンジする活力ある企業カルチャーを醸成し、グループの企業と社員がともに法令等の遵守はもとより高いモラルに基づいた誠実かつ公正な企業活動を実践し、社会的責任を果たすことを宣言し、ここにグループCSR基本方針を定めます。

健全で透明な経営	IT業界のリーディング企業グループとしての責任を認識し、公正かつ透明で健全な企業活動を行います。またすべてのステークホルダーに対して公正かつ誠実に行動し、積極的に企業情報を開示します。
最適なサービス提供	グループ力を結集し優れた技術力と品質により、常に最適をお客様に提供し、お客様満足の向上に努めます。
人材育成	社員が常に将来をみすえ、高く新しい目標にチャレンジできる環境を提供します。また、成長と自己実現を果たせる機会と安全で働きやすい環境を提供し、一人ひとりのゆとりや豊かさを実現します。
法令の遵守	高い企業モラルを堅持し、法令・社会規範およびその精神を遵守します。また、反社会的な勢力とは一切、関わりをもちません。
公正取引	公正で自由な競争のもとに適正な取引を行います。
環境保全	環境問題への配慮は人類共通の重要課題であることを認識し、自らの企業活動における省資源・省エネルギー化を推進するとともに、サービス提供を通して、お客様の経営の効率化・省エネルギー化を支援し、環境負荷の低減に貢献します。
社会貢献	IT業界のリーディング企業グループにふさわしい企業市民として、積極的に社会貢献活動を行います。
国際貢献	国際的な事業活動においては国際ルールや現地の法律の遵守はもとより、各国の文化・慣習を尊重し、経済・社会の発展に貢献します。

当社グループは、グループCSR基本方針に基づいて、以下の観点で諸施策の検討・推進を行っています。

組織統治

■ 人権

デュー・ディリジェンス、人権に関する危機的状況、加担の回避、苦情解決、差別および社会的弱者、市民的および政治的権利、経済的、社会的および文化的権利、労働における基本的原則および権利

■ 労働慣行

雇用および雇用関係、労働条件および社会的保護、社会対話、労働における安全衛生、職場における人材育成および訓練

■ 環境

汚染の予防、持続可能な資源の使用、気候変動緩和および適応、環境保護、生物多様性、および自然生息地の回復

■ 公正な事業慣行

汚職防止、責任ある政治的関与、公正な競争、バリューチェーンにおける社会的責任の推進、財産権の尊重

■ 消費者課題

公正なマーケティング、情報および契約慣行、消費者の安全衛生の保護、持続可能な消費、消費者に対するサービス、支援並びに苦情および紛争解決、消費者データ保護およびプライバシー、必要不可欠なサービスへのアクセス、教育および意識向上

■ コミュニティへの参画及びコミュニティの発展

コミュニティへの参画、教育および文化、雇用創出および技能開発、技術の開発および技術へのアクセス、富および所得の創出、健康、社会的投資

価値創造プロセスを支える基盤

ステークホルダーとのコミュニケーション～従業員とともに

社員一人ひとりの能力を最大限に発揮できる環境づくり

当社グループにとりまして、経営の根幹となる基盤は社員一人ひとりにほかなりません。社員が仕事を通じて社会に貢献することを実感し、自らへの誇りとさらなる仕事へのモチベーションにつながる、多様な働き方を可能とする労働環境の整備に努めています。第3次中期経営計画では、グループ共通施策として主に以下の重点施策を推進してまいります。

重点施策	内容
女性職員活躍促進	「女性活躍推進法」など国家施策への対応と、雇用面でのダイバシティ促進。
人材の採用と育成	各社のビジネスの先鋭化を図るために、人材の採用と育成についてグループ全体で検討。
障がい者雇用促進	法定雇用率2.0%の早期達成と維持、さらなる雇用促進策の展開を図る。
職員の高齢化への対応	社会全体の少子化・高齢化に伴う生産年齢人口の減少、その結果生じる社員年齢構成の高齢化に対応し、継続雇用や、社員年齢構成に応じた適正な人事制度の確立を促進する。
社員を大切に 働きやすい職場作り	有給取得率の向上(各社で80%以上取得を目標)、時間外労働の削減(各社で20時間以内を目標)等を通じて、社員にとって働きやすい職場環境の構築を推進する。
グループ一体感醸成	「経営(マネジメント)」「グローバル」「業務」「技術」の観点で、グループ横断的なプログラムを実施することで、グループマインドの醸成とスキル(人材)の強化を図る。
人材情報の集約・整備	グループ内での機能再編や、人材流動化の布石として、人事基盤情報のみならず、スキル等も含めた人材情報を集約・整理して、共有を図る。

持続的な成長のためには様々な経験・技能・属性といった多種多様な視点・価値観が必要であることを認識し、女性の活躍推進を含め社内における人材の多様性の確保を推進してまいります。特に社会的要請の高い女性活躍推進については、主要グループ会社7社の女性管理職比率が平均約6%の状況であり、女性職員にとってより一層実力を発揮しやすい制度や職場環境の整備が急務であると認識しています。経営トップのリーダーシップのもと、能力開発・キャリア形成、働き方の見直しなどグループ全体で施策を推進してまいります。

● 女性活躍推進に向けた主要グループ各社の取組み

2016年4月に「女性活躍推進法(女性の職業生活における活躍の推進に関する法律)」が施行され、企業の義務として取組計画の策定、届出、情報公開が求められるなか、当社グループ主要10社^{*1}が検討会を実施しています。下記は主要5社の計画概要です。

*1. 常用雇用する労働者の数が301人以上の企業が女性活躍推進に関する行動計画の策定、届出、情報公開が求められます。当社グループにおける法適用対象会社はTIS、インテック、アグレックス、クオリカ、AJS、中央システム、TISソリューションリンク、TISシステムサービス、インテックソリューションパワー、高志インテックの10社です。

社名	計画期間	計画期間中の目標	施策
TIS	4年	● 女性管理職比率:10%(186名) ● 役職者への昇格者の女性比率:平均17% ● 役職者への昇格前研修受講の女性比率:20%以上	● 計画期間(4年)各年度の女性昇格比率設定 ● 役職者昇格前研修に参加する女性枠を設定 ● 女性向けキャリア教育強化により女性管理職候補育成
インテック	5年	● 女性管理職比率:7%以上	● 部所枠を超えた交流会開催 ● 復職前後の社員との面談実施 ● 若手女性社員の中長期キャリア目標設定、面談の充実
アグレックス	2年 <small>*5年間の目標値</small>	● 女性管理職比率:20%以上* ● 女性の昇格意欲と上司の意識を高める(管理職として育成する女性を60名とする)	● 女性活躍推進プロジェクト設立 ● 女性活躍に向けた意識向上のプログラム推進 ● 時間制約のある社員を管理職として活用
クオリカ	5年	● 新卒者採用に占める女性比率:30%以上 ● 女性社員比率:20%以上 ● 女性管理職比率:8.5%(15名)以上	● 女性学生向け情報発信の強化 ● 女性社員向けキャリアアップ支援とネットワーク作り支援 ● 働きやすい環境作りと上司への人材マネジメント教育
AJS	5年	● 女性社員の管理職昇格意欲を促進 ● 管理職予備軍への昇格研修受講率:10%up	● 女性活躍推進プロジェクトの発足 ● 女性活躍に向けた意識醸成のための各種プログラム実施 ● 昇格要件研修(グロービス)内容の周知、受講啓発

従業員が最大限に能力を発揮し、安心して働き続けることができる環境を提供するため、様々な取組みを推進しています。

● 主な取組み

グループ各社において取り組んでいる内容の一例をご紹介します。

1. ワークライフバランス、ダイバシティ(女性の活躍促進等)

- 在宅勤務・時短勤務の制度拡充(勤務可能時間帯の拡大、適用可能期間の延長等)の推進
- 全社ノー残業デーの実施など残業時間の削減を推進
- 年休取得促進日の設定有給休暇の取得促進
- リフレッシュ休暇、傷病による療養休暇、育児・介護休暇など特別休暇の制定
- 家族による職場見学会の実施
- 9時-11時をコアタイムとする「朝型フレックス勤務制度」の開始
- 産育休復職プログラムの実施
- 事業所内託児施設(キッズホーム)の開設
- 「女性が生き生きと働く企業風土を創る」検討委員会の設置
- 職場環境改善に向けたプロジェクトの推進
- 業務効率化に向けた「Thin Office(シン・オフィス)」の進化
- 厚生労働省が子育てサポート企業として認定する「くるみん」マークの取得
- 子育て中の女性社員(休職中の社員も含む)による情報交換会の実施
- 兼業許可制度の開始
- 快適通勤ムーブメント「時差Biz」に参加

2. 人材育成・活用、公正な評価・処遇

- 採用・配置・能力開発・人事考課などを体系的に行うタレントマネジメントの実施
- 人材の社内公募制度、希望する職種等の自己申告制度、仕事の目標を上司と半年に1度話し合う目標管理制度、専門職制度(複線型人事制度の一環)、フリーアドレス等の導入および実施
- 階層別研修、eラーニング、通信教育等、各種研修カリキュラムの実施
- 社員(個人/プロジェクト/活動)に対する社長表彰制度の実施
- 公平かつ公正な評価を徹底するため、考課者研修の実施
- 退職した社員が復帰するための「カミングホーム制度」の実施
- 資格取得の奨励および補助金支給
- キャリアコンサルティング窓口の開設

3. 健康管理、その他

- 健康・メンタルヘルス相談窓口の設置、メンタルストレスチェックの実施
- TISインテックグループ健康保険組合を通じて、心身の健康およびリフレッシュのための費用の一部を補助する「ピンクの補助券」を配布
- 社員意識調査の実施、人権教育

Topics トピックス

● 「POSITIVE ACTION」による女性の活躍推進

TIS株式会社は、2013年に女性社員を中心とした有志による「POSITIVE ACTION」チームを発足し、職場環境の改善に向けた活動提言に基づく具体的な活動を実施しています。そのうち女性の活躍推進に向けては、2016年4月から2020年4月の計画期間において、女性管理職比率10%以上(2016年7月時点は7.4%)を数値目標とし、(1)役職昇格者数に対する女性比率の目標設定、(2)女性キャリア教育、(3)女性キャリア支援などのアクションプランを進めています。

● 障がい者雇用の推進

当社グループでは、特例子会社であるソランピュア株式会社(東京都新宿区)を通じて、障がい者が一人でも多く働ける職場環境を推進しています。同社には、2017年6月現在で59名(指導員7名を含む)が在籍し、東京本社、大阪事業所、名古屋事業所、松本事業所の4拠点において、オフィス運用業務、ヘルスキーパー(企業内理療師)業務等を行っています。こうした取組みを背景に、当社グループの雇用障がい者数は390.5人、障がい者雇用率1.97%となっています。(2017年6月現在、当社、ソランピュア、関係会社特例認定グループ会社(11社)の合計数)

価値創造プロセスを支える基盤

TISインテックグループの「働き方改革」について

人材はTISインテックグループのこれからの成長の原動力として、最も重要な経営資源です。

当社グループは持続的な成長・企業価値向上を支える不可欠な取組みとして「働き方改革」を積極的に推進しています。具体的には、事業持株会社であるTISがグループ各社の先行事例やベストプラクティスを集約し、グループ全体への展開を推進しています。

TISの「ワークスタイル変革」の主な取組み内容

モチベーションの向上（意識・意欲）

- 教育投資の拡大（教育機会の増加）➡教育日数の設定：年10日/人
- 兼業許可制度
- 「TISインテックグループハッカソン」開催
- 社内公募制度の拡大：公募定期開催、ベンチャービジネスチャレンジ
- ワークライフバランス講習会実施
- 時間外労働削減を見越した基本給の引上げ

職場環境の向上（ファシリティ・システム）

- テレワークの拡充 ➡2017年7月24日の「テレワーク・デイ」に、特別協力団体（効果測定協力団体）として参加。
- 本社内フリーアドレスエリア、多目的エリアの設置
- コワーキング&イベントスペース「bit & innovation」設置
- 「サテライトオフィス丸の内」開設

労働環境の向上（制度・ルール）

- 時間外労働削減、有休取得率のKPI化 ➡時間外労働削減▲5時間/月
- フレックスタイム制度の適用拡大 ➡有休取得率80%以上
- 有休取得奨励 ➡朝型、全日型2パターンで選択可
- 有休取得奨励 ➡有休取得奨励日設定（年6日）・プレミアムフライデー推奨
- 有益な各種施策の全社展開・共有

「サテライトオフィス丸の内」開設

当社は働き方改革の一環として、サテライトオフィスの開設に取り組んでいます。2017年4月には、東京駅に近い「サテライトオフィス丸の内」を開設しました。顧客との商談や出張時の準備/事後作業の拠点としてサテライトオフィスを活用することにより、顧客とのコミュニケーションの時間を増やし、業務の効率化や意思決定の迅速化を推進します。

● 恒常的な長時間労働から脱却・心身ともに健全で自由で豊かな発想力と創造力の発揮による「付加価値」の向上

● 生産性向上・多様な働き方の推進を通じたワークライフバランスの充実・自己研鑽機会の増加による「社員の働きがい」向上



Topics トピックス

● インテックキッズホーム

キッズホームは、グループ社員が子育てをしながら安心して就業できる環境整備のために、2007年3月、インテックキッズビル(富山市)内に開設した事業所内保育施設です。定員は25名で、経験豊かな保育士が、五感を使った生活や遊びなど、心身の成長を促すような保育を目指しています。グループ社員の利用を中心に、富山駅周辺の企業で働く子育て中の就業者にもご利用いただいています。



● 女性活躍推進法に基づく認定「えるぼし」の最高位を取得

2017年6月、株式会社インテックは、厚生労働大臣より女性の活躍推進に関する取組みが優れている企業に与えられる認定マーク「えるぼし」の最高位である3段階目の認定を取得しました。この認定は厚生労働省による一定の基準を満たした企業に授与されるものであり、2017年4月30日現在、全国で308社が認定されています。インテックは「採用」「就業継続」「労働時間等の働き方」「管理職比率」「多様なキャリアコース」のすべての項目で認定基準を満たしました。



価値創造プロセスを支える基盤

ステークホルダーとのコミュニケーション～株主の皆様とともに

迅速かつ公明公正な情報開示・対話の実践

決算説明会や個別取材の実施、冊子の発行、さらには当社IRサイトを通じて、業績や最新情報をお伝えするとともに、持続的な企業価値向上に向けた建設的な対話に努めています。

2017年3月期の活動	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	四半期ごとに説明会を開催
アナリスト・機関投資家IR取材	195回	アナリスト・機関投資家のIR取材（うち海外投資家31件、延べ238社311人）
スモールミーティング	1回	社長によるセルサイドアナリストとのスモールミーティング
海外IR	1回	社長・担当役員等による海外株主・投資家訪問（地域：欧州）
各種IRカンファレンス	3回	東京で証券会社主催のカンファレンスに参加
個人投資家向け冊子の発行	2回	「Business Report」の発行

● 当社IR活動が外部機関で各賞受賞

当社は、株主・投資家の皆様への適時適切かつ公平な情報開示が上場企業の重要な責務であると考え、IR活動の充実とIRサイトのコンテンツや機能の拡充に努めています。その成果の一つとして以下を受賞しました。



2016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)
2013年から4年連続で優秀賞を受賞しました。

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)の
構成銘柄に選定



2016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)
2015年度から2年連続で総合ランキング最優秀サイトに選定されました。

東証「第6回(2017年度)企業価値
向上表彰」において、表彰候補50社
に選抜



「Gomez IRサイト総合ランキング2016」(モーニングスター株式会社)
2015年から2回連続で優秀企業・銅賞に選定されました。

ステークホルダーとのコミュニケーション～お客様とともに

ビジネスパートナーとして不可欠な存在になるために

● 「2016年度顧客満足度調査」を実施

TIS株式会社は「お客様の事業拡大に貢献するビジネスパートナー」の実現に向けた活動を評価していただくため、「顧客満足度調査」をアンケート形式で毎年実施しており、2016年度は11領域36項目について評価していただきました。真面目で真摯な対応や品質、現場対応力を高く評価いただき一方で、より積極的な提案や情報提供を望むといった声も寄せられました。今後も、こうした活動を通じ、お客様の声に耳を傾けながらビジネスパートナーとしてさらなる貢献に向けた取組みを推進してまいります。

● 「TISビジネスフォーラム2017」を東京で開催

2017年7月、TIS株式会社は、グループ各社協賛のもとで「TISビジネスフォーラム2017」を東京で開催しました。「SYNERGY & ENERGY 共創力を、次へ走る原動力に。」をテーマとした本年は、798名のお客様にご来場いただき、TISインテックグループの様々なセミナーやソリューションをご覧いただきました。2017年10月には名古屋で開催予定です。



ステークホルダーとのコミュニケーション～ビジネスパートナーとともに

幅広いパートナーとの関係強化を図る

● 「TISビジネスパートナー親睦会」を東京で開催

2017年7月、TIS株式会社は、「TISビジネスパートナー親睦会」を東京で開催しました。主要ビジネスパートナー 78社、156名にご参加いただき、ビジネスパートナーの皆様に対して日頃のご協力への感謝の意を表すとともに、さらなる関係強化に向けて、TISの経営方針等をご紹介しました。2017年内に名古屋、大阪でも開催予定です。



価値創造プロセスを支える基盤

ステークホルダーとのコミュニケーション～地域・社会とともに

グループ各社の取組みを通じて

スマイルキッズキャンプ、地域を活性化する国際会議のサポート、森林保護活動、ランチタイムコンサートの開催など、多面的に地域・社会と協働する取組みを行っています。

● 主な取組み事例

難病や障がいのある子どもとご家族を支援する「スマイルキッズキャンプ」

難病や障がいのある子どもとご家族のために、TIS株式会社有志による実行委員会が毎年企画実施する旅行イベントです。当社グループ社員がボランティアスタッフとして参加し、CSRやボランティアの意義を考える貴重な機会となっています。



国際会議を支援するスマートフォンアプリを提供

2016年11月、株式会社インテックは富山市主催の国際会議「レジリエントシティサミット」の参加者向けにスマートフォンアプリを提供し、位置情報を活用した道案内や会議プログラム等の情報提供を通じて、会議の円滑な進行を支援しました。



森林保護活動「あさひの森」に参画

AJS株式会社は、地球温暖化防止や自然環境保護と同時に拠点を置く宮崎県への貢献につながるものとして、旭化成株式会社による宮崎県北部での森林保護活動「あさひの森」に協賛しています。当社が初めて参画した2010年以降の本活動では、総勢約3,600名が計26haの土地に60,000本以上の苗木を植樹しています。



楽友会による演奏活動

グループ会社社員およびその家族などで構成するグループ公認音楽団体「TISインテックグループ楽友会」は、東京本社ビルでのランチタイムコンサートや地域のホールで演奏会の開催等を通じて、当社グループの良き企業市民としての活動の一翼を担っています。



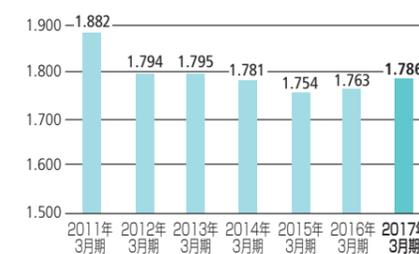
※TISインテックグループでは、このほか地域・社会・従業員と協働する様々な活動を行っています。詳しくは、当社ウェブサイトをご覧ください。
グループのCSRへの取組み: <http://www.tis.co.jp/group/csr/>

価値創造プロセスを支える基盤

地球環境のために

事業活動を通じ、環境問題対策にも積極的に取り組んでおり、最新データセンターにおいては、自然エネルギー(地中熱利用・外気冷房・雨水利用・太陽光発電等)を利用した環境対策を実践しています。

データセンターにおけるPUE推移



※ PUE (Power Usage Effectiveness/電力使用効率性) = 施設全体の消費電力/IT関連機器の消費電力
※ 対象センターは東京第1～3センター、GDC御殿山、名古屋センター、大阪センター、心斎橋DC、心斎橋DC-EXです。

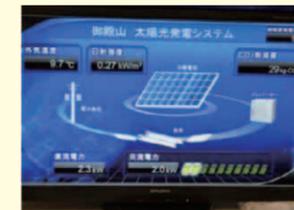
当社グループは、企業活動の基盤となるデータセンターおよびオフィスにおいて、省エネルギー・温室効果ガス削減に向けた施策の推進等、地球環境に配慮した取組みを推進しています。

● データセンターにおける環境配慮の取組み例

- 外気冷房
- 地中熱利用
- 雨水利用
- 井戸水利用
- 太陽光発電による照明機器への給電
- グリーン電力購入
- 自然光照明
- LED照明
- 人感センサー・照度センサーを用いた照明の最適化
- 高効率機器
- 屋上緑化
- 外構緑化
- 近隣環境と調和した外観
- 防音・断熱サッシ



自然光採光(太陽追尾装置)



太陽光発電モニター



屋上緑化

● オフィスにおける環境配慮の取組み例

- クールビズ
- ペーパーレスの推進(会議室へのモニター設置等)
- PCリサイクル
- 機密文書の溶解処理委託
- 分別ごみ廃棄
- エコキャップ運動
- TABLE FOR TWOプログラム参加
- 昼食時間帯の執務スペースの消灯(時間帯を問わず)未使用・不在エリアの消灯
- 照明間引き
- 空調運転設定の統一(原則「送風運転」)
- エアバリアファンの運転中止
- コピー機、シュレッダー等機器の未使用時間帯の電源停止
- トイレの暖房、温水設定の停止
- 「アイドリングストップ」の励行
- 水道の蛇口はこまめな閉塞
- 階段利用の推奨
- 過剰包装の敬遠
- マイバックやマイボトルの利用推進
- 夏季期間中の休暇取得の促進

価値創造プロセスを支える基盤

品質管理

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認識し、継続的にサービスの品質向上に取り組んでいます。要件定義工程の高度化推進や標準開発プラットフォームの標準活用等による生産性向上とともに、中期経営計画の主要施策の一つである不採算案件の抑制に注力しています。

グループ生産革新委員会

当社グループはグループ生産革新委員会を設け、各社の専門家が集まり、不採算案件の抑制と技術力強化にかかわる先行事例・ベストプラクティスをグループ全体で共有し、水準向上を促進しています。

赤字撲滅部会

グループの不採算案件抑制の目標を定め、目標達成のためのPDCAを設定した上で、取り組み状況をモニタリングしています。不採算案件の状況分析、グループ各社のプロジェクト監理ルールや施策の共有、プロジェクト提案時の審査の仕組みや案件状況のモニタリング(可視化)の仕組みをはじめとする改善課題の洗い出しも行っています。

技術力強化部会

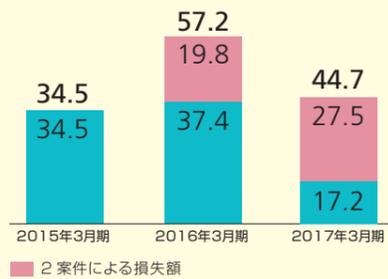
開発フレームワークや開発手法等、技術力の強化にかかわる施策をグループ全体で共有し、水準向上を促進しています。

生産革新への取り組みは、不採算案件の抑制による収益性向上はもちろん、変革するIT業界における優位性の維持、従業員の働き方改革にもつながります。

基幹業務システム (Mode1, SoR) 分野	デジタルイノベーション (Mode2, SoE) 分野	プロジェクトリスク監理の強化
<ul style="list-style-type: none"> Nablarchの整備と全社活用 要件定義力の高度化 プロジェクトマネジメント力の高度化 エンハンスメント革新活動 	<ul style="list-style-type: none"> アジャイル型開発方式の適用 クラウド活用、PaaS活用推進 	<ul style="list-style-type: none"> 着手時レビューによる体制と計画の準備状況の厳しいチェック プロジェクト健康診断による問題点の早期把握と早期解決

- 表裏一体の「生産性改善」と「不採算抑制」の両面への効果を期待。
- TISが培った知見・ノウハウを駆使して、様々な生産革新施策を推進。先行事例・ベストプラクティスとしてグループ全体に、順次展開中。

不採算案件の推移 (単位: 億円)



● 最近の業績に大きな影響を与えた2つの不採算案件(カード系・銀行系)を除けば、不採算案件の影響額は減少傾向。

2018年3月期は、
開発損失率1.0%以内を目指す。

グループ全体でベストプラクティスを共有する

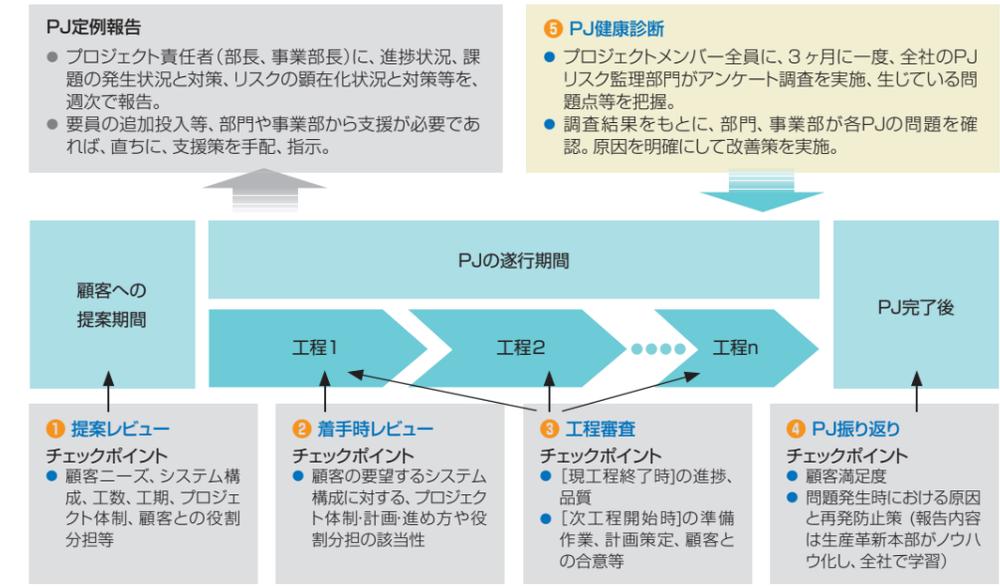
グループ生産革新委員会委員長 会田 雄一



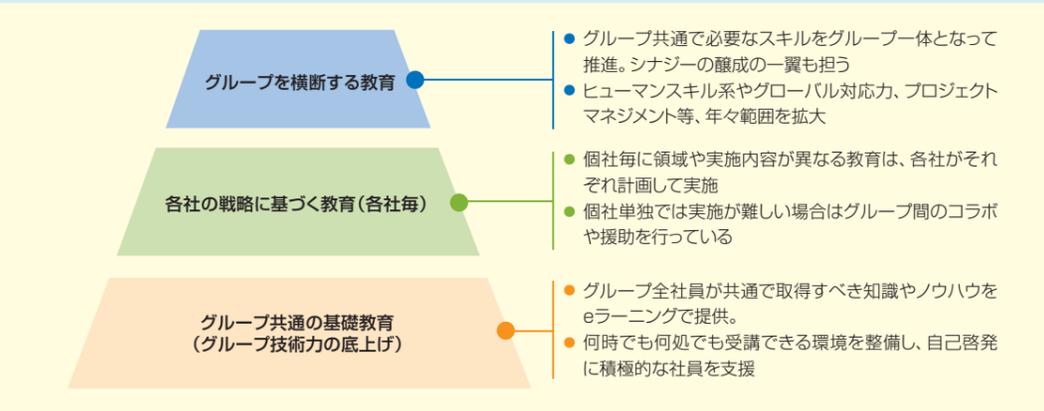
不採算案件は、当社グループの業績に影響を与えることはもちろんですが、お客様にも余計な負担やスケジュール延伸等でご迷惑をおかけするとともに、従業員にも厳しい条件での仕事を強いることになるため、ぜひとも極小化の実現を果たしたいと考えています。

これまでも生産性向上と合わせて効果が期待できる様々な生産革新施策を推進してきており、こうした取り組みの成果は着実に表れてきていると感じていますが、現状に満足することなく、今後もグループ一丸となって状況等の変化に応じた改善を続け、さらなる高みを追求していく所存です。

＜生産革新委員会情報共有した事例＞ TISにおけるプロジェクトリスク監理の仕組み



TISインテックグループにおいて、人材は重要な経営資源です。その観点から人材の育成にも積極的に投資を行っています。グループの人材育成は、3つのカテゴリに分けて推進しています。



価値創造プロセスを支える基盤

研究開発活動

当社グループの属する情報サービス産業においては、情報技術の進化とそれに伴う市場ニーズの変化への迅速な対応が競争力の維持・向上を図る上で重要な課題です。当社グループでは、TIS株式会社、株式会社インテックが中心となり、下記領域における先端的な研究開発に取り組むなど、情報技術や生産、開発技術等の調査、研究を不断に進め、その対応を強化しています。

なお、当社グループにおける研究開発活動は、その多くが個別の事業セグメントに特化するものではなく、事業横断的な技術を発掘するものです。

(1) ソフトウェア生産技術

グループ全体のサービス品質と生産性の向上を目指し、グループ各社とも積極的かつ継続的に取り組んでいます。TIS株式会社では、保守要員の確保が難しいCOBOLの大規模アプリケーションを、技術者の確保が容易なJavaに移行する際、COBOLからJavaへの変換を容易に実現できるソフトウェア「Xenlon〜神龍 Migrator C2J」を開発し、運用コス

トの低減や運用継続性の担保を実現しました。株式会社インテックでは、世界最先端のアジャイル開発チームといわれるアメリカPivotal Labsのソフトウェア開発技術を習得し、社内普及のための準備を行いました。具体的には、特定プロジェクトを題材に、標準化ツールの検討／整備を行いました。

(2) クラウド技術

クラウドサービスがコモディティー化する一方で、クラウドサービスを支える基盤技術が進化してきており、当社グループでも研究開発を行ってきました。TIS株式会社では、SDx (Software Defined Anything)の技術を用いた研究開発に取り組んでおり、ネットワークの設定変更時や運用時において、人の介入を減らす仕組みの研究開発を実施し、莫大なネットワークリソースを保有しているお客様での実証実験も計画しています。また、電気通信大学との共同研究では、データ量の肥大化やネットワーク利用の増加に伴い、ネットワーク負荷の軽減を目的として、キャッシュの分散配置技術を活用したクラウド間の通信量の削減を実現するべく研究開発を実施しています。

株式会社インテックでは、「日本学術振興会産学協力研究委員会インターネット第163委員会」の「地域間インターネット分科会」に参加し、大阪大学・広島大学・金沢大学等と、異なる組織に散在するコンピュータ資源を利用したグローバルな広域分散計算環境の利活用を推進するための研究開発を行っています。また、産学連携の研究会である「トランスペアレントクラウドコンソーシアム」(Tクラウド研究会)の活動に参加し、デバイスとクラウドが透過的に連携することによる、新たなサービスモデルの実現を目指した研究開発を推進しています。本研究会での活動は、スマートシティやコネクテッドカーなどの新たな価値を生むクラウドソリューション開発に貢献しています。

(3) スマートフォン・タブレット端末関連技術

モバイル環境についても、継続して研究開発に取り組んでいます。株式会社インテックでは、横浜国立大学地球環境未来都市研究会のメンバーとして、ESRIジャパン、日立製作所などと協力してi-LOP(位置情報統合プラットフォーム)を利用した来街者の屋内外シームレスな位置情報取得と、屋内3Dマッピングの実証実験を横浜みなとみらい地区で行いました。

また製造業向けには、腕時計型デバイス(スマートウォッチ)を付けることで、手の動きを感知して、工場などタッチ入力の難しい現場で入力作業を行う「モーション認識技術」の確立を進めています。組み立て作業などのミスの即時検知など入力以外の応用検討も行っています。複数の検証希望をいただき、商品化に向けた共同研究や実証実験に取り組んでいます。

(4) ビッグデータ、IoT関連技術

近年、IoTが脚光を浴び、あらゆる機器から送られる大量のデータを如何に効率的に処理するかが課題となっています。TIS株式会社では、大阪大学サイバーメディアセンターと共同で、「IoT資源の共有プラットフォームに関する研究」を開

始しました。この共通プラットフォームは、センサーや計算資源・サービスなどの様々なIoTリソースを保持・提供する「IoT資源の所有者」と、そのIoT資源を活用してサービスを企画する「サービス提供者」を結び付ける参加型プラットフォームで

す。この共通プラットフォームのプロトタイプの開発を実施し、あわせてサービス化の実現性、セキュリティや、ネットワーク要件が適合性も研究を通じて検証しています。

株式会社インテックでは、生産現場で発生する様々なデータを収集・分析することで、稼働率や歩留まりの改善といった生産性向上に向けた支援や、設備異常の兆候の検知による予

兆保全サービス実現に向けた支援に向け、ビッグデータ処理や機械学習の応用研究に取り組んでいます。

また、多くの製造業が参加するIVI (Industrial Value Chain Initiative)では、故障予知、生産性向上、品質管理などのテーマの実証実験に参加しデータ解析を行いました。

(5) 人工知能、ロボット関連技術

ディープラーニングにより人工知能が大きく進化するとともに、人間型ロボットが普及し、ロボット用ソフトウェアがオープンソースで提供されるに至り、多くの企業がこの分野に参入しています。当社グループでは、ロボット技術そのものだけでなく、人工知能やIoT、クラウド技術と組み合わせた研究開発の取り組みを行っています。

TIS株式会社では、大阪大学石黒研究室とスタートアップ企業の株式会社エルプズと共同で、「AIと人の対話シナリオに関する研究」を実施しています。この研究では、「人間がロボットやエージェントと社会環境を含めどのようにかわっていけるか」や「人間がロボットやエージェントとコミュニケーションを円滑に行えるか」の検証を行います。その検証結果をエルプズ社のコミュニケーションツール「社会性エージェント」に実装することで、ある自治体の協力のもと、実証実験にて検証を行っています。

対話サービス関連では、お客様との実証実験結果を踏まえエンタープライズ顧客向けに、自動応答できるチャットボットを簡単に構築でき、対応履歴データを使い応答の継続的な改善・学習ができるSaaS型のプラットフォーム「DialogPlay」のベータ版を開発・公開しました。

また、ロボティクス関連では、自律移動型ロボット開発ベンチャーのSEQSENSE株式会社の自律移動型ロボットとTIS株式会社のクラウドおよびAIに関する技術を組み合わ

せることで、社会課題を解決する新たなソリューションやサービスの研究開発を開始しました。さらに、当社オリジナルの自律移動型ロボット(Jellibo)のプロトタイプを作成し、某レジャー施設で、「パブリックスペースでの人とロボットの付き合い方」を検証し評価しました。結果、ロボットと人間の共存する上での課題を洗い出し解決する策を検討しています。

コミュニケーションロボット関連では、個性を学習するパートナーロボット「unibo(ユニボ)」を開発しているベンチャー企業のユニボ株式会社と共同で、高齢者向けサービスや教育、店舗サービスなどの分野において、「unibo」をインターフェースとしたパーソナルAIエンジンと既存システムと連携させたソリューションの提供を目指す研究を実施しています。

株式会社インテックでは、VR (Virtual Reality)と自動走行でリアルタイムに遠隔地の体験ができる台車ロボットシステムや、サービスロボット「Pepper」にスマートウォッチを用いたモーション認識技術を応用した自動プレゼンテーションシステムを開発し、Japan Robot Week 2016で公開しました。

さらに、定形作業の業務処理自動化を行うRPA (Robotic Process Automation)分野で、非定型作業の自動化やチャットボット、サービスロボットとの連携などの付加価値をつける応用研究を始めました。

(6) ブロックチェーン技術

金融業界を中心に、新しい台帳システム技術であるブロックチェーンが、国内外で注目されています。そのブロックチェーンを実際のビジネスで適用できないかの検証を進めています。

TIS株式会社では、東京大学大学院の次世代個人認証技術の大規模実証実験「MITHRA Project (ミスラ プロジェクト)」に参画し、本実証実験のデータ収集・管理に使用される実証実験サーバーに関して、ブロックチェーン技術を活用する独自の技術検証を行っています。また、株式会社デジタル

ガレージと共同で、FinTech関連事業の開発などに向けた戦略技術開発会社「DG Technologies」を設立し、ブロックチェーン技術を活用したFinTech関連の技術開発を実施しています。

株式会社インテックでは、富山ブロックチェーン研究会を主催し、ブロックチェーン関係者との人的ネットワークを築きました。また、ブロックチェーンのオープンソースソフトウェアであるHyper ledgerプロジェクト「Iroha(いろは)」に開発パートナーとして参画し、コミュニティへ貢献しています。

(7) MR(Mixed Reality)技術

近年、仮想現実(VR)と拡張現実(AR)を組み合わせた複合現実(MR)の技術が話題になってきています。近い将来、このMRの技術がICTにおいて、一つのインターフェースとして成熟していくことが予測されています。TIS株式会社では、エンタープライズシステムとMR技術を融合した新たな

UI (User interface)やUX (User experience)の実現に関する検証を開始しました。これによりパソコンやタブレット、あるいはスマートフォンに代わる新しいデバイスとの親和性などを検証していきます。

なお、2017年3月期の研究開発費の総額は、1,178百万円となっています。

グループの企業価値を健全に増大させていくために



社外監査役 上田 宗央

社外取締役 佐野 勉一

代表取締役会長(取締役会議長) 前西 規夫

狭義のガバナンス整備を完了し、広義のガバナンスに取り組むステージへ

前西 当社グループは外部環境の変化に対応するための経営資源の再配置や意思決定をよりスピーディに行うべく、2016年7月に事業持株会社体制に移行しました。以来、新体制としてのグループガバナンスを確立すべく3つの施策(下記)を実施してきました。佐野取締役には2016年6月に社外取締役として就任いただいてから、当社グループをどのように評価していただいているでしょうか?

佐野 この1年、新生TISとしてグループガバナンスのレベルを高めていくという経営トップの強い意思が広く組織に浸透し、まだ完璧とは言えませんが、着実にレベルアップしていると実感しています。また取締役会の実効性評価を過去2回行っていましたが、評価結果を踏まえて、改善計画につなげようとしていると思います。

前西 上田監査役は2012年、純粋持株会社体制のITホールディングス時代に社外監査役として就任いただいてから6年が経ちますが、どうお感じでしょうか?

上田 率直な感想として、経営陣の皆さんが非常に謙虚に真

摯な姿勢で、時には社外役員からの厳しい意見にも耳を傾け、ガバナンス体制を整備されてきたと感じます。良かったと思うのが純粋持株会社時代に事業運営に囚われすぎずグループ経営の観点から課題を検討・認識できたこと。これが事業持株会社体制で課題解決のための施策実行のよい助走期間となり、非常にバランスがとれた形で進んでいるのではないかと思います。

前西 たしかに、ITホールディングス時代に社外役員の皆様から、株主を含む外部のステークホルダーからの視点を示唆していただいたことが今に生きています。

上田 狭義のコーポレートガバナンスは企業活動が適法であるか、法令遵守のための社内体制整備ですが、この意味では当社グループは十分に体制を整備してきました。これからは、広義の意味でのガバナンス「企業価値をいかに健全に増大させていくか」を中心に考えるステージではないでしょうか。監査役としても、狭義の意味だけでなく、将来への取組みが行われているかを見させていただくことも、これからの大きな役割だと感じています。

コーポレートガバナンス強化に向けた施策(2017年3月期)

1. 独立社外取締役を2名から3名へ、監査役を4名から5名体制へ増員(うち、3名は社外監査役)し、様々な経験・知見に基づく多角的な意見・助言を得られる体制を整備。
2. 取締役会での議論の活発化を促すため、取締役会の年間議題計画をあらかじめ立案・提示するとともに、社外役員に対する事前説明会を通じた重要議案の背景説明や関連設備の見学等を実施。
3. 機関設計の見直しを行い、「グループビジョン2026」をはじめ、グループ全体の中長期的な方針やグループ横断的テーマを議論する機会を拡充。

今後のグループガバナンスの要諦は

前西 これからの当社グループの課題をどのようにお感じですか?

佐野 「グループビジョン2026」を策定・発表したこともあり、次のステップに進むための個々のテーマについての具体的施策が取締役に上程され始めています。一方でスピード感をもってグループ連携を進めるには、各社の独自性を活かしつつ、TISが強いリーダーシップをとってグループ経営を牽引すべきですが、その点がまだ「発展途上」であると感じます。

上田 「真摯に真面目に取り組む」ことがTISインテックグループの長所ですが、全ての事項に真面目に取り組もうとする意識が強すぎるがゆえに、やらないことがリスクとなることも認識する必要があります。変化のスピードが厳しい時代を勝ち抜くには、時間軸を意識しながら優先順位を考えて対応することが重要です。加えて、経営と組織の柔軟性を維持・向上することがガバナンスにとって大切だと思います。例えば、ビジョンを「伝家の宝刀」とするあまり、逆効果を生じさせる場面があれば、環境変化に対応してビジョンを健全に変えていってもいいのでは。

佐野 役職員の皆さんが物事に取り組む「真面目さ」は、私自身、この1年、不採算案件への対応等でも強く感じました。しかし「真面目さ」=「保守的」となりすぎではいけない。攻めのガバナンスと申しますか、上手にリスクテイクしながら予測できない社会や業界の変化に対応する柔軟性や、2026年という時間軸がある中で優先順位とスピード感を取締役会として今まで以上に意識していかないといけないと思います。また、何と言ってもこれからのグループの持続的成長に向けては、2万人という人材の宝をどのように育成・強化していくかが重要テーマです。

上田 従来のシステム構築とは違い、これからは新しいものをゼロから創り出すことが求められます。従来型の仕事で培われてきた「真摯にやり遂げる真面目さ」というDNAを維持しつつ、人材の質の変革が必要となります。また、グループ全体での適切な人材活用・配置のためには、まず人材を適切に評価しなければなりません。その点で、グループ各社における人材の評価・報酬制度の在り方も将来の課題になると思います。

前西 お二人からのご指摘の通り、TISインテックグループの財産は人です。ITに求められる価値が効率化推進から新しいビジネスモデルの創造へと変わっていく中で、2026

年のビジョンを達成するには我々自身が変わっていかねばならない。より高い付加価値の提供にふさわしい人材を育てる仕組みづくりについても、今後の取締役会で議論していきたいと思っています。

一方で、2015年の国連総会で世界が抱える課題解決のための「SDGs(持続可能な開発目標)」が採択されました。ITを駆使して企業課題を解決するに留まらず、社会課題を解決する可能性について、当社グループとしてもこれまで以上に目を向けていくことが問われていると認識しています。

佐野 グローバルな視点で社会課題を解決する、社会に資する分野にはビジネスチャンスもあります。TISインテックグループの今後の可能性については大いに楽しみでもあります。また本日の座談会を通じて、改めて社内外の取締役、監査役が相互に意見交換し、互いの知見をTISインテックグループに活用できればと感じました。

上田 取締役はもちろんです。監査役が役割を果たすためにも十分な判断材料をいただくことが大前提となります。その意味で新たに実施された事前説明会等は、取締役会で意見を言うにあたって非常に助かります。同様に取締役と監査役が異なる視点で積極的に意見を交えることは、非常に有益です。

前西 社外役員制度は、単に人数の割合を増やすだけでは意味がなく、我々の施策やビジョンに対して示唆に富んだご意見をいただけることが財産です。時に厳しいご指摘もありますが、社内の人間の思い込みや客観的に見えていない部分を違う角度から教えていただけることは非常に有難い点です。今後も社内外の役員の交流の場を深め、積極的なご指摘・ご提言をいただき、価値創造、企業価値向上につなげていきたいと思っています。本日はありがとうございました。



写真左から、上田 宗央 社外監査役、佐野 勉一 社外取締役、前西 規夫 代表取締役会長

価値創造プロセスを支える基盤

コーポレートガバナンス

当社は、当社が定める「グループ経営理念」および「グループビジョン」に基づき、当社グループの中長期的な企業価値の向上を実現するため、コーポレートガバナンス基本方針を制定し、コーポレートガバナンスの継続的な充実に取り組んでいます。

基本的な考え方

当社は、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、当社の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。

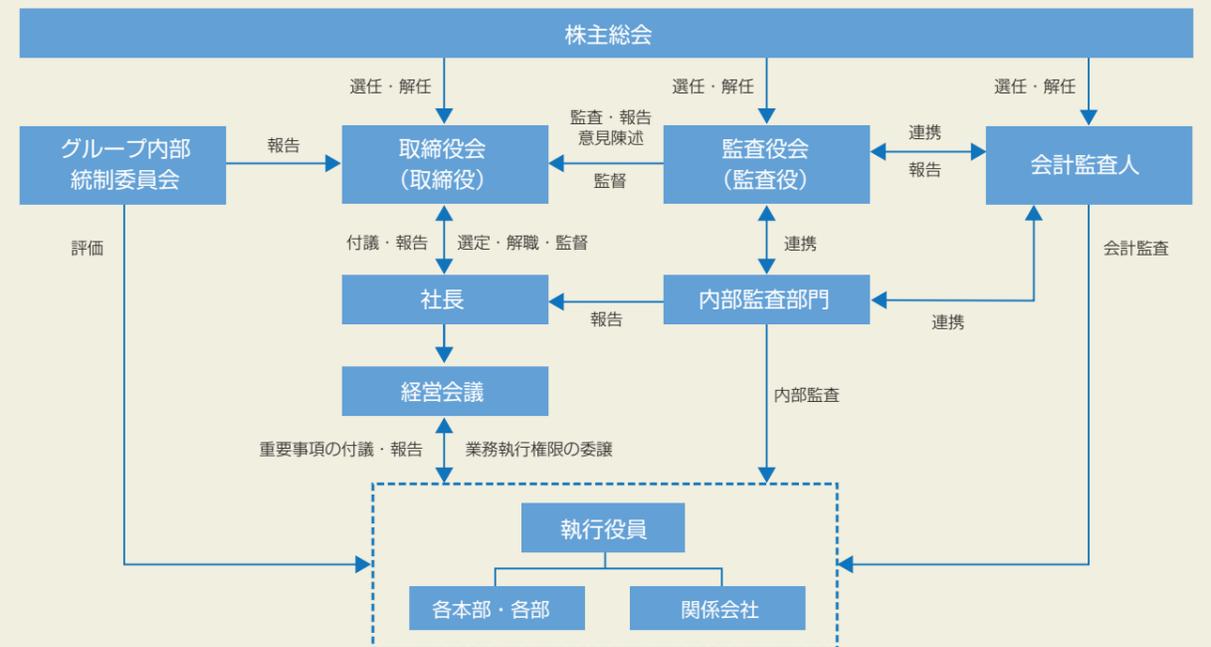
- 1: 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- 2: 株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働する。
- 3: 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- 4: 中長期的な投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う。

コーポレートガバナンス体制

組織形態	監査役会設置会社
取締役会の議長	会長
取締役の人数	10名(うち、社外取締役3名)
取締役の任期	1年
監査役的人数	5名(うち、社外監査役3名)
監査役の任期	4年
独立役員的人数	6名(社外取締役3名、社外監査役3名)



コーポレートガバナンス体制図



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も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。

取締役・取締役会

当社は、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2名以上を独立社外取締役とする方針を定め、現状では3名の独立社外取締役を選任しています。

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、すべての取締役会および重要な会議の上程議案について、社外取締役・社外監査役へ事前に資料を送付し質問を受けるとともに、必要に応じて担当者から事前説明を実施するなどのサポートを行い積極的な議論による会議の活性化を図っています。



前列左から、代表取締役 副社長執行役員 西田光志、代表取締役会長 前西規夫、代表取締役社長 桑野徹、取締役 常務執行役員 柳井城作。
後列左から、取締役 佐野鑑一、取締役 鈴木良之、取締役 金岡克己、取締役 日下茂樹、取締役 石垣禎信、取締役 土屋文男。

● 取締役

代表取締役会長 前西 規夫

1949年4月19日生
1972年4月 株式会社東洋情報システム(現 TIS株式会社)入社
1996年6月 同社取締役
2001年6月 同社常務取締役
2004年4月 同社代表取締役専務取締役
2008年4月 同社代表取締役副社長
2010年4月 同社取締役 当社副社長執行役員
2010年6月 当社取締役副社長
2013年6月 当社代表取締役社長
2016年6月 当社代表取締役会長(現任)

代表取締役社長 桑野 徹

1952年5月3日生
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 同社取締役
2004年4月 同社常務取締役
2008年4月 同社専務取締役
2010年4月 同社代表取締役副社長 金融事業統括本部長
2011年4月 同社代表取締役社長
2013年4月 同社代表取締役会長兼社長
2013年6月 当社取締役
2016年6月 当社代表取締役社長(現任)

代表取締役 副社長執行役員 西田 光志

1951年9月29日生
1977年4月 株式会社東洋情報システム(現 TIS株式会社)入社
2001年6月 同社取締役 企画本部企画部長
2003年4月 同社取締役 企画部長兼事業開発室長
2004年4月 同社取締役 金融・カード第1事業部長
2005年10月 同社取締役 カード第2事業部長
2006年4月 同社取締役 事業統括本部カード第2事業部長
2008年4月 クオリカ株式会社 代表取締役社長
2013年4月 TIS株式会社 代表取締役副社長
2016年4月 同社代表取締役 副社長執行役員
2016年6月 当社代表取締役
2016年7月 当社代表取締役 副社長執行役員(現任)

取締役 常務執行役員 柳井 城作

1963年11月14日生
1987年4月 株式会社日本長期信用銀行
2000年1月 株式会社東洋情報システム(現 TIS株式会社)入社
2006年12月 同社カード第1事業部カードシステム営業部長
2009年4月 同社執行役員 企画本部企画部長
2010年10月 同社執行役員 企画本部企画部長兼合併推進室長
2011年4月 当社執行役員 企画本部長
2015年5月 当社常務執行役員 企画本部長
2016年4月 TIS株式会社 常務執行役員 企画本部長(現任)
2016年6月 当社取締役 常務執行役員 企画本部長
2016年7月 当社取締役 常務執行役員 企画本部担当、管理本部担当、企画本部長

取締役 金岡 克己

(株式会社インテック 取締役会長)
1956年2月24日生
1985年5月 株式会社インテック入社
2000年6月 同社取締役
2003年6月 株式会社アット東京 代表取締役社長
同社常務取締役
2005年4月 同社取締役 執行役員専務
2007年4月 同社代表取締役 執行役員社長
同社代表取締役 執行役員社長
株式会社インテックホールディングス 取締役
2008年4月 当社取締役 株式会社インテック 代表取締役 執行役員社長
2009年6月 当社取締役 株式会社インテック 代表取締役社長
2012年6月 当社代表取締役会長 株式会社インテック 取締役相談役
2015年5月 同社取締役会長(現任)
2016年6月 当社取締役(現任)

取締役 日下 茂樹

(株式会社インテック 代表取締役社長)
1952年11月26日生
1977年4月 三菱商事株式会社入社
2007年4月 同社執行役員
2009年4月 株式会社アイ・ティ・フロンティア 代表取締役執行 役員社長・COO
2011年4月 株式会社インテック 常務取締役
2015年5月 同社代表取締役社長(現任)
2015年6月 当社取締役(現任)

※2017年6月27日現在
※株式会社東京証券取引所が定める独立役員に指定しています。



前列左から、常勤監査役 下平卓穂、常勤監査役 石井克彦。
後列左から、監査役 上田宗央、監査役 伊藤大義、監査役 船越貞平。

● 監査役

常勤監査役 下平 卓穂

1952年1月19日生
1975年4月 株式会社三和銀行(現 株式会社三菱東京UFJ銀行)入行
2003年5月 株式会社UFJ銀行(現 株式会社三菱東京UFJ銀行)執行役員
2003年6月 同行取締役執行役員
2004年5月 同行執行役員
2004年6月 国際自動車株式会社 常勤顧問
2005年5月 株式会社ダイエー 監査役
2007年6月 株式会社みどり会 取締役
2008年2月 同社常務取締役 東京支社長
2010年6月 株式会社T&Tアド 代表取締役社長
2013年6月 TIS株式会社 常勤監査役
2016年6月 当社常勤監査役(現任)

常勤監査役 石井 克彦

1953年11月5日生
1976年4月 日本長期信用銀行入行
2001年10月 ソラン株式会社入社
2007年6月 同社取締役執行役員
2011年4月 TIS株式会社 常務執行役員 金融事業統括本部 金融第2事業本部長兼フィナンシャル第3事業部長
2011年10月 同社常務執行役員 フィナンシャル事業本部副部長
2012年4月 同社常務執行役員 コーポレート本部副部長
2012年6月 当社取締役 TIS株式会社 常務執行役員 コーポレート本部副部長
2013年6月 同社常務執行役員 コーポレート本部副部長
2014年4月 同社常務執行役員 コーポレート本部長
2016年4月 同社顧問
2016年6月 当社常勤監査役(現任)

監査役(社外) 伊藤 大義*

(公認会計士 伊藤事務所 所長)
1946年10月13日生
1970年1月 監査法人辻監査事務所入所
1989年2月 みずほ監査法人 代表社員
2004年7月 日本公認会計士協会 副会長
2007年8月 公認会計士 伊藤事務所 所長(現任)
2009年4月 早稲田大学大学院会計研究科 教授
2012年6月 当社監査役(現任)

監査役(社外) 上田 宗央*

(株式会社プロフェッショナルバンク 代表取締役会長)
1948年1月1日生
1983年8月 株式会社テンポラリーセンター(現 株式会社パソナ)入社
1988年1月 同社常務取締役 国際事業部長兼事業開発部長
株式会社パソナアメリカ 代表取締役社長
同社専務取締役 営業本部長
同社取締役副社長
同社代表取締役社長
2004年8月 株式会社プロフェッショナルバンク 代表取締役社長
2007年4月 同社代表取締役会長(現任)
2012年6月 当社監査役(現任)

監査役(社外) 船越 貞平*

1954年8月15日生
1977年4月 三菱商事株式会社入社
2003年3月 三菱商事フィナンシャルサービス株式会社出向 取締役副社長
2009年4月 三菱商事ロジスティクス株式会社出向 顧問
2009年6月 同社取締役 常務執行役員
2011年6月 同社取締役 専務執行役員
同社代表取締役 専務執行役員
2013年1月 株式会社アイ・ティ・フロンティア 監査役
2013年5月 日本タタ・コンサルタンシー・サービス株式会社 監査役
2014年7月 同社常勤監査役(現任)
2016年6月 当社常勤監査役(現任)

取締役 鈴木 良之

(株式会社インテック 代表取締役 副社長執行役員)
1952年5月25日生
1975年4月 株式会社インテック入社
2003年4月 同社取締役
2005年4月 同社執行役員
2007年6月 同社執行役員常務
同社常務取締役
株式会社インテックシステム研究所 代表取締役社長
2011年4月 株式会社インテック 専務取締役
2014年6月 同社取締役副社長
2015年5月 同社代表取締役副社長
2016年6月 当社取締役(現任)
2017年6月 株式会社インテック 代表取締役 副社長執行役員(現任)

取締役(社外) 石垣 禎信*

1946年10月6日生
1969年4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
1998年4月 同社理事
2001年10月 同社退職
2001年11月 セビエント株式会社 代表取締役社長
2004年10月 株式会社アット東京 代表取締役社長
2009年6月 同社取締役会長
2010年6月 当社取締役(現任)

取締役(社外) 佐野 鑑一*

1948年8月30日生
1971年4月 三井石油化学工業株式会社(現 三井化学株式会社)入社
2003年6月 同社執行役員 財務部長
2005年6月 同社常務取締役
2009年6月 同社代表取締役副社長
2013年6月 同社特別参与
2016年6月 当社取締役(現任)

取締役(社外) 土屋 文男*

1948年5月10日生
1971年7月 日本航空株式会社入社
1995年7月 同社マドリッド支店長
1998年6月 同社外国航空会社契約業務室長
1999年5月 株式会社JALホテルズ(現 株式会社オークラニコホテルマネジメント) 取締役 経営企画室長
2001年4月 日本航空株式会社 経営企画室部長
2002年6月 同社経営企画室部長兼 JAL / JAS統合準備委員会事務局長
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 経営企画室副室長兼統合推進事務局長
2004年4月 同社執行役員 経営企画室長
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

経営会議

当社は、経営会議を設置し、当社およびグループ全体の業務執行に関する重要な事項の審議・報告等を行っています。

執行役員制度

当社は、取締役会における経営の意思決定の迅速化と監督機能の強化を図るため、執行役員制度を導入しており、取締役は執行役員に業務執行を委嘱し、委嘱を受けた執行役員は各部門長に対して、具体的な指揮・命令・監視を行っています。

監査役・監査役会

当社の監査役会は、監査役5名(うち、社外監査役3名)で構成されます。取締役の職務の執行について、監査役会の定める監査方針に従い、各監査役が監査を実施しています。また、当社が監査契約を締結している新日本有限責任監査法人から年間会計監査計画の提出、会計監査実施結果の報告を受けるほか、会計監査人と定期的な情報交換や意見交換を行うなど、緊密な相互連携をとっています。加えて、監査部門による監査結果の報告を受けるとともに、随時意見交換を行っています。

取締役会の構成についての考え方

取締役会の構成は、取締役を15名以内とし、そのうち2名以上は独立社外取締役とすることとしています。取締役会は、株主からの受託者責任を認識し、法令・定款および当社関連規程の定めるところにより経営戦略、経営計画その他当社の重要な意思決定および業務執行の監督を行い、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に責任を負っており、その取締役会を構成する取締役は、その責務に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取締役会で審議の上、指名することとしています。



取締役会全体の実効性についての分析・評価の結果の概要

当社は、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期実施しています。2017年3月期の評価にあたっては、取締役および監査役全員を対象に、取締役会の構成および運営について網羅的に自己評価・自己分析を行う匿名のアンケート調査と、アンケート調査の結果を踏まえた取締役会における議論を実施しました。評価の方法、評価の結果、評価を踏まえた今後の課題およびその対応は以下に記載の通りです。

1. 評価の方法

当社は、取締役会の実効性等に関する質問票をすべての取締役および監査役に配布し、回答を得ました。これらの回答を踏まえ、当社取締役会は取締役会の実効性に関する分析および評価を行いました。

2. 取締役会の実効性に関する分析および評価の結果

当社取締役会は、稟議決裁規程およびグループ管理規程に基づく審議運営によって当社およびグループ各社の事業の推進状況、投資などの経営上重要な事項の承認と業務執行の監督を適切に行うための一定の実効性が確保されていると評価しました。

社外取締役・監査役に対しては、取締役会の事前説明会を開催し、経営判断に必要な情報提供などの支援が行われること等によって、取締役会において活発に議論に参画されていることを確認しました。

一方、当社取締役会は、中長期のビジョン・戦略に関する議論を行ってきましたが、個別のテーマに沿った中長期の戦略については議論が十分に行えていない傾向があると認識しました。また、当社グループ各社の業務執行の過程で生じる経済環境の変化等を踏まえた計画の見直し・変更が適切に実施できるよう、一層の監督機能の強化が必要であると認識しました。

3. 分析および評価を踏まえた今後の課題およびその対応

前述の分析および評価を踏まえ、当社は特に以下の課題への対応に注力し、取り組んでまいります。

(1) 取締役会における中長期の経営課題に関する議論の充実

取締役会における中長期の経営課題に関する議論をさらに充実させてまいります。特に、次期中期計画の立案において、事業における中長期的な競争状況や市場動向を踏まえた事業戦略・人材戦略・投資戦略などの重要課題や個別のテーマについて議論を充実させてまいります。

(2) 当社グループ各社の重要業務の執行の監督機能の充実

継続的に取締役会における当社グループ各社の管理を強化し、中長期の戦略および経営上の重要な事項と判断された議案に関する執行状況の監督機能を充実させてまいります。

取締役等の選任・指名を行うにあたっての方針と手続き

当社は取締役・監査役等の候補者の指名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、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取締役会で審議の上、指名することとしています。

取締役・監査役の選任理由

● 取締役

<p>前西 規夫</p>	<p>主に産業系システムの企画・開発およびコーポレート部門における職務に長年携わり、2010年6月に当社取締役副社長に就任後、代表取締役社長を経て、2016年6月から現在に至るまで代表取締役会長を務めており、当社および当社グループの事業および会社経営について豊富な経験と知見を有しています。また、取締役会議長として、取締役会における議論の活性化やコーポレートガバナンス・コードを意識した取締役会改革に取り組むなど、コーポレートガバナンス強化に尽力し、経営の管理・監督を担ってきました。これらの経験と実績を踏まえ、取締役として引き続き、当社グループの重要事項の決定および経営執行の管理・監督に十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役として選任しています。</p>
<p>桑野 徹</p>	<p>主に金融系システムの企画・開発業務に長年携わり、2011年4月から当社グループ会社の代表取締役社長を経て、2013年6月に当社取締役に就任、2016年6月から当社代表取締役社長を務めており、当社および当社グループの事業および会社経営について豊富な経験と知見を有しています。また、2015年4月からスタートしています当社第3次中期経営計画の遂行に事業持株会社としての機能を果たすべく尽力するなど、これらの経験と実績を踏まえ、取締役として引き続き、当社グループの重要事項の決定および経営執行の管理・監督に十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役として選任しています。</p>
<p>西田 光志</p>	<p>主に金融系・産業系システムの企画・開発業務に長年携わるとともに、当社グループ会社において、代表取締役副社長および代表取締役社長の経験を経て、2016年6月から現在に至るまで当社代表取締役を務めており、当社および当社グループの事業および会社経営について豊富な経験と知見を有しています。これらの経験を活かし、事業持株会社の取締役として、引き続き、当社グループの重要事項の決定および経営執行の管理・監督に十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役として選任しています。</p>
<p>柳井 城作</p>	<p>当社および当社グループ会社において、主に経営企画部門におけるコーポレート業務に従事し、2011年4月から当社執行役員企画本部長を経て、2016年6月から当社取締役に就任しており、当社および当社グループの事業および会社経営について豊富な経験と知見を有しています。これらの経験を活かし、また事業持株会社の取締役として、引き続き、当社グループの重要事項の決定および経営執行の管理・監督に十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役として選任しています。</p>
<p>金岡 克己</p>	<p>当社グループ会社においてコーポレート部門、金融システム部門、インフラ部門等の業務および経営に長年携わり、当社においては、2008年4月に取締役就任後、代表取締役会長を務めるなど、当社および当社グループの事業および会社経営について豊富な経験と知見を有しています。また、当社の主要グループ会社である株式会社インテックにおいて、2015年5月から現在に至るまで取締役会長を務めており、2015年4月からスタートしています当社第3次中期経営計画のグループとしての遂行にあたり、引き続き、当社取締役として当社グループの重要事項の決定および経営執行の管理・監督に十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役として選任しています。</p>

<p>日下 茂樹</p>	<p>商社における勤務経験を経て、2011年4月から当社グループ会社において産業系システム事業の経営に携わった後、2015年5月から現在に至るまで当社の主要グループ会社である株式会社インテックの代表取締役社長を務めるとともに、2015年6月から当社取締役を兼任し、当社および当社グループの事業および会社経営について豊富な経験と知見を有しています。これらの経験を活かし、2015年4月からスタートした当社第3次中期経営計画のグループとしての遂行にあたり、また事業持株会社の取締役として、引き続き、当社グループの重要事項の決定および経営執行の管理・監督に十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役として選任しています。</p>
<p>鈴木 良之</p>	<p>当社グループ会社において、主にコーポレート部門、技術部門等における経営に長年携わり、2015年5月から現在に至るまで当社の主要グループ会社である株式会社インテックの代表取締役副社長を務めるとともに、2016年6月から当社取締役を兼任し、当社および当社グループの事業および会社経営について豊富な経験と知見を有しています。これらの経験を活かし、2015年4月からスタートしています当社第3次中期経営計画のグループとしての遂行にあたり、また事業持株会社の取締役として、引き続き、当社グループの重要事項の決定および経営執行の管理・監督に十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役として選任しています。</p>
<p>石垣 禎信</p>	<p>企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、また、同氏のITサービス業界における幅広い活動経験と豊富な専門知識を当社の経営に活かし、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・提言をいただけるものと判断し、社外取締役として選任しています。</p>
<p>佐野 鉦一</p>	<p>三井化学株式会社において主に財務・経理部門を歴任し、代表取締役副社長を務めるなど、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。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たため、社外取締役として選任しています。</p>
<p>土屋 文男</p>	<p>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。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たため、社外取締役として選任しています。</p>

● 監査役

<p>下平 卓穂</p>	<p>金融機関および様々な企業において代表取締役社長、監査役等を歴任し、2013年6月から当社グループ会社の常勤監査役を務めました。これらの経験を活かし、当社取締役の業務執行に対する的確かつ公正な監視監督機能を期待できるため監査役として選任しています。</p>
<p>石井 克彦</p>	<p>金融機関および当社グループ会社のコーポレート部門の部長を経て、同社顧問を務めました。これらの経験を活かし、当社取締役の業務執行に対する的確かつ公正な監視監督機能を期待できるため、監査役として選任しています。</p>
<p>伊藤 大義</p>	<p>公認会計士の資格を有しており、財務および会計等に関する専門的な知識およびこれまでの経験を活かし、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。</p>
<p>上田 宗央</p>	<p>企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社の経営に対する総合的な助言を得ること、および業務執行に対する社外からの監視監督機能を期待し、社外監査役として選任しています。</p>
<p>船越 貞平</p>	<p>三菱商事株式会社における投融資・審査部門や管理部門のマネジメント、IT企業における監査役を務めるなど、企業経営に関する豊富な経験・知識を有しており、当社の経営に対する総合的な助言を得ること、および業務執行に対する社外からの監視監督機能を期待し、社外監査役として選任しています。</p>

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。

社外取締役・社外監査役

当社の社外取締役は3名、社外監査役は3名であります。

当社は、会社法上の要件および東京証券取引所の独立性基準を踏まえ「社外役員の独立性に関

する基準」を策定し、この独立性要件を基準に独立社外取締役および独立社外監査役を選任しています。

<ご参考>社外役員の独立性に関する基準

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(以下「社外役員」という)の独立性を確保するための判断基準を以下の通り定めています。

- 1: 社外取締役(候補者を含む)においては、会社法第2条第15号(社外取締役の要件)のほか、過去においても当社グループ(注1)の業務執行取締役、支配人その他の使用人であったことが一度もないこと。
- 2: 社外監査役(候補者を含む)においては、会社法第2条第16号(社外監査役の要件)のほか、過去においても当社グループの取締役、支配人その他の使用人であったことが一度もないこと。
- 3: 現事業年度および過去9事業年度において、以下の各項目のいずれにも該当していないこと。
 - I. 当社を主要な取引先とする者(注2)またはその業務執行者
 - II. 当社グループの主要な取引先(注3)またはその業務執行者
 - III. 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産(注4)を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家。なお、これらのものが法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者を含む。
 - IV. 当社の主要株主(注5)。なお、当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者を含む。
 - V. 上記(I)、(II)および(III)以外の当社取引先(注6)の業務執行者
 - VI. 社外役員の相互就任の関係にある先の出身者
 - VII. 当社が寄付を行っている先またはその出身者
- 4: 以下の各項目に該当する者の二親等内の親族ではないこと。
 - I. 前項(I)から(III)に掲げる者
 - II. 当社子会社の業務執行者
 - III. 当社子会社の業務執行でない取締役(社外監査役に限る。)
 - IV. 最近(現事業年度および過去4事業年度)において上記(II)、(III)または当社の業務執行者(社外監査役の場合は、業務執行でない取締役を含む。)に該当していた者
- 5: その他、独立した社外役員としての職務を果たせないと合理的に判断される事由を有していないこと。

注1: 「当社グループ」とは、当社および当社の子会社とする。

注2: 「当社を主要な取引先とする者」とは、当社に対し商品・役務を提供している取引先であり、当社の支払額が、当該取引先の1事業年度における売上高の2%以上となる取引先とする。なお、当社のメインバンク(株式会社三菱東京UFJ銀行)および幹事証券会社(野村證券株式会社、三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社、SMBC日興証券株式会社)についても取引金額の多寡にかかわらず、「当社を主要な取引先とする者」とする。

注3: 「当社グループの主要な取引先」とは、連結総売上高に占める売上比率が2%以上となる取引先とする。

注4: 「多額の金銭その他の財産」とは、その価額の総額が、1事業年度中に1,000万円以上の場合とする。ただし、金額の多寡にかかわらず、顧問契約等を締結し、定期的に金銭その他の財産を支払うコンサルタント、会計専門家または法律専門家についてもこれに該当するものとする。

注5: 「主要株主」とは、総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有する者または保有する企業等とする。ただし、当社の上位株主(10位程度)についても「主要株主」として扱う。

注6: 「当社取引先」とは、1事業年度中の当社との取引が当社単体における売上高の2%以上の場合とする。

社外取締役・社外監査役 主な活動状況(2017年3月期)

会社における地位	氏名	活動状況
取締役	小田 晋吾	当事業年度中に開催された取締役会16回のうち14回に出席し、業界および企業経営に関する経験と見識をもとに、議案審議等に際し適宜必要な発言を行っています。
取締役	石垣 禎信	当事業年度中に開催された取締役会16回のすべてに出席し、業界および企業経営に関する経験と見識をもとに、議案審議等に際し適宜必要な発言を行っています。
取締役	佐野 鉦一	2016年6月24日就任後に開催された取締役会11回のすべてに出席し、企業経営に関する経験と見識をもとに議案審議等に際し、適宜必要な発言を行っています。
監査役	伊藤 大義	当事業年度中に開催された取締役会16回のうち15回、監査役会13回のうち12回に出席し、公認会計士としての専門的見地から、議案審議等に際し適宜必要な発言を行っています。
監査役	上田 宗央	当事業年度中に開催された取締役会16回のうち14回、監査役会13回のすべてに出席し、会社経営における経験と見識をもとに、議案審議等に際し適宜必要な発言を行っています。
監査役	船越 貞平	2016年6月24日就任後に開催された取締役会11回、監査役会10回のすべてに出席し、会社経営における経験と見識をもとに、議案審議等に際し適宜必要な発言を行っています。

(注)取締役 小田 晋吾は、2017年6月27日開催の第9期定時株主総会終結の時をもって任期満了により、退任いたしました。

責任限定契約の内容の概要

当社と各社外取締役および各社外監査役は、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。

なお、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、同法第425条第1項の最低責任限度額としています。

役員報酬等の決定に関する方針の概要

役員の報酬の決定にあたっては、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ています。

当社の取締役に対する報酬は、基準報酬、業績連動報酬で構成し、基準報酬は役位ごとの役割の大きさや責任の範囲に基づき支給し、業績連動報酬は毎年度の経営計画に基づき定めた会社業績指標に対する達成度に連動して、基準報酬額に対し役位ごとに定められた上限（最大30%）の範囲内で支給することとしています。

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報酬は支給していません。

また、監査役に対する報酬は監査役会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。

加えて、取締役（社外取締役を除く）については、中長期の業績を反映させる観点から、役位および報酬額から算定された拠出額に基づき、役員持株会を通じて一律に当社株式を取得するルールとしており、取得した株式は株主の皆様と価値を

共有することを目的として、在任期間中、そのすべてを保有することとしています。
なお、現報酬体系は取締役の当社経営に対する

健全な動機付けに資するものと判断し、自社株を用いた報酬制度（ストックオプション制度）等については導入していません。

役員報酬等の総額(2017年3月期)

区分	対象となる員数	報酬額の総額
取締役(うち社外取締役)	8名(3名)	196百万円(23百万円)
監査役(うち社外監査役)	7名(4名)	62百万円(26百万円)
合計(うち社外役員)	15名(7名)	259百万円(49百万円)

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。

注2: 当事業年度末現在の取締役は10名(うち社外取締役3名)であります。なお、上記取締役の員数と相違していますのは、無報酬の取締役が2名在任しているためであります。

注3: 当事業年度末現在の監査役は5名(うち社外監査役3名)であります。なお、上記監査役の員数と相違していますのは、2016年6月24日開催の第8期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役2名(うち社外監査役1名)がそれぞれ含まれているためであります。

注4: 取締役および監査役の報酬限度額は、2009年6月25日開催の第1期定時株主総会において、取締役が年額400百万円以内(うち社外取締役が50百万円以内)、監査役が年額85百万円以内と決議いただいています。

注5: 当社は役員退職慰労金制度を導入しておらず、また賞与の支給はありません。

株主との建設的な対話

株主との対話は、コーポレートコミュニケーション部門が代表取締役社長、担当取締役、担当執行役員等と対応方法を検討し適切に対応するこ

とにより、株主の意見が取締役会全体に共有されるよう努めます。

政策保有株式

1. 政策保有株式の取得・保有に関する方針

当社は、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、取引先との長期的・安定的な関係の構築や、営業推進などを目的として必要と判断した場合に限り、その企業の株式を保有する方針としています。毎年、定期的に主要な政策保有株式について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ことを検証しています。

2. 政策保有株式に係る議決権行使の方針

保有上場株式の議決権の行使については、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ものであるか否か、並びに投資先の株主共同の利益に資するものであるかなどを総合的に判断の上、適切に行使します。

買収防衛策

当社は、買収防衛策を導入していません。

内部統制システムの整備の状況およびリスク管理体制の整備状況

当社は、2016年6月24日開催の取締役会において、2016年7月1日に実施した完全子会社TIS株式会社の吸収合併に伴い、「内部統制システムに関する基本方針」を改定しました。同基本方針の改定は当社の事業持株会社化を受けたマネジメント体制の変更を反映したものであり、新たな基本方針に基づき内部統制システムの整備・運用を行っています。

具体的には、「グループ経営理念」および「グループCSR基本方針」を制定し、これに沿ってグループ会社の経営管理、コンプライアンス、リスク管理、内部監査等の体制を含む当社グループ全体の内部統制システムを整備することにより業務の適正を確保するとともに、企業価値の向上を実現すべく改善に努めています。

当社の機関および内部統制は次の通りです。

グループ内部統制委員会

グループ内部統制委員会において、以下の4つの観点でグループ全体の内部統制に係る課題の確認、改善施策の進捗状況の評価等を実施しています。

コンプライアンス

コンプライアンス規程に基づき、グループ全体のコンプライアンス上の重要な問題を審議し、再発防止策の決定、防止策の推進状況管理などを通じて、グループ全体への浸透を図っています。

また、違法行為を未然防止するとともに、違法行為を早期に発見是正する施策としてグループ内部通報制度を導入し通報・相談窓口を設置して、グループ全体の法令遵守意識を高めています。

リスク管理

リスク管理規程に基づき、グループ全体のリスクをハザードリスク、オペレーショナルリスク、財務リスク、戦略リスクに分類し、それらのリスクの管理体制・危機発生の際の責任体制などについて定めています。

また、当社およびグループ全体にグループ全体のリスク管理方針を策定し、リスクの把握、リスク低減策の推進、リスク対策実施状況の確認等を行っています。

情報セキュリティ

グループ情報セキュリティ推進規程に基づき、グループ全体の情報セキュリティ管理レベルの確認、評価、改善施策の推進を図るとともに、情報セキュリティに関する問題発生時には調査委員会を設置し、原因究明、対策の実施、再発防止策の推進等を含む問題解決に向けた責任体制などについて定めています。

内部統制システム整備・運用状況評価

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。取締役会への報告を踏まえ、グループ全体の内部統制システムの強化および改善に取り組んでいます。

2017年3月期における当社の企業集団は、当社、連結子会社46社—主要な連結子会社である株式会社インテック、株式会社アグレックス、クオリカ株式会社、AJS株式会社を含む—および持分法適用会社55社で構成されています。なお、PromptNow Co., Ltd.は株式の新規取得により、当連結会計年度より連結の範囲に含めています。また、当社の完全子会社であったTIS株式会社は2016年7月1日をもって当社との吸収合併により消滅したことに伴い、連結の範囲から除外しています。なお合併に伴い、当社の商号をTIS株式会社に変更しています。

損益状況

当連結会計年度の売上高は、IT投資動向が強まる分野で顧客ニーズを的確に捉え、393,398百万円（前期比2.8%増）となりました。利益面については、増収効果や収益性向上に向けた取組みの成果のほか、不採算案件による影響額が減少したことなどから、営業利益は27,019百万円（同10.6%増）、経常

利益は27,092百万円（同10.5%増）となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は、16,306百万円（同28.6%増）となり、中期経営計画の目標を1年前倒しで達成しました。（セグメント別の概況はP23「グループ事業概況」をご覧ください。）

	百万円		
	2017年3月期	2016年3月期	増減率
売上高	¥393,398	¥382,689	+2.8%
売上原価	317,440	312,153	+1.7%
売上原価/売上高率	80.7%	81.6%	-0.9ポイント
売上総利益	75,958	70,535	+7.7%
売上総利益/売上高率	19.3%	18.4%	+0.9ポイント
販売費および一般管理費	48,938	46,099	+6.2%
販売費および一般管理費/売上高率	12.4%	12.0%	+0.4ポイント
営業利益	27,019	24,436	+10.6%
営業利益/売上高率	6.9%	6.4%	+0.5ポイント
経常利益	27,092	24,521	+10.5%
経常利益/売上高率	6.9%	6.4%	+0.5ポイント
親会社株主に帰属する当期純利益	16,306	12,678	+28.6%
親会社株主に帰属する当期純利益/売上高率	4.1%	3.3%	+0.8ポイント