

# 05

## 価値創造を支える基盤

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視点での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.89

#### Social

ステークホルダー  
エンゲージメントの  
持続的向上

P.93

#### 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.69

品質管理/生産革新 P.101    知的財産 P.103    研究開発 P.104



## 当社グループの企業価値向上に向けて、取締役会の実効性向上に努めています。

### はじめに

取締役会の重要な役割について、コーポレートガバナンス・コードでは「健全な企業経営のために、経営陣の業務執行の監督を行うこと」と位置付けているわけですが、当社グループでは、「OUR PHILOSOPHY」における「企業」＝「幸せ追求の社会システム」という定義・考え方に基づいて、「企業は社会の公器」としての役割を果たすべく、執行と監督の分離を進めることを選択し、私は代表権のない非執行の取締役会長として取締役会議長を務めています。

### 2023年3月期を振り返って

2023年3月期は、日本ICS株式会社の株式取得、システム運用等の中核施設の所有形態への切り替え、大胆な人材投資強化など、当社グループにとって極めて重要かつ大規模な投資を取締役会で決議する1年となりました。いずれも当社グループの経営に大きな影響をもたらす案件であるということを踏まえ、取締役会での活発な議論を経て、監督機能を十分発揮できるよう、議長としても自発的に働きかけを行いました。

議論を進める上で、最も大事な判断軸は、当社グループの中長期的なビジョンに沿ったものであるかどうかです。例えば、日本ICSについては、大企業を主な顧客基盤とする当社グループとはアプローチの仕方が大きく異なる

中堅中小企業市場に参入することになるため、同社の買収が当社グループにもたらす本質的な価値や意義は何かといった点、また固定資産の取得については、本社ビルなどの固定資産を自社保有しないことを基本方針とする中で、将来にわたってお客様に責任を持って高品質のサービスを提供し続けるためにはこの施設はどうあるべきなのかといった点について活発に議論を重ねました。とはいえ、取締役会の総意として当社グループの中長期的な企業価値向上をもたらすものであり、株主の皆様からのご期待に応えるものであると結論付けるためには、1回の取締役会では十分とは言えません。当社グループの経営スタンスや成長戦略という大局的なテーマであるからこそ、議長にはいつにも増してきめ細やかな対応が求められます。当社グループでは、社外役員向けの取締役会事前説明会という議論の場を設けていますが、案件の重要性から、さらに執行側の役員と社外役員との意見交換の場を臨時で設けた上で取締役会に上程するように働きかけ、多面的な観点から議論を重ねたことで、最適な意思決定につなげることができたと考えています。

### 取締役会のさらなる高度化に向けて

現時点でも取締役会の実効性は確保できていると思いますが、様々な経験や知見を有する社外取締役を交えて中長期的な経営戦略の議論を深めることもさらなる実効性の向上に向けた重要なテーマです。現在、当社の社外役員も多様な専門性・スキルをお持ちですが、必ずしも、IT分野に精通しているわけではありません。このため、充実した議論のための業界・技術動向等に関する情報提供や意見交換の機会は十分に確保していきたいと考えています。また、我々にとっての多様性とバランスのよいスキルセットは何なのか、ベストチームが最大限の力を発揮するためにはどういう形でモニタリングしていくのが良いのか等はしっかりと議論していきたいと考えています。

取締役会議長は責務の重い役割ですが、私にとって当社グループの企業価値が向上することは大きな喜びです。今後も当社グループでの長年にわたる執行経験者としての知見を活かすことで、取締役会の舵取り役として社内外取締役と円滑に連携しながら全力でガバナンス強化に取り組んでまいります。

取締役会長(取締役会議長)  
**桑野 徹**



## 構造転換を進めるTISインテックグループにおける、今後のテーマと期待、課題について社外取締役の皆様からメッセージをいただきました。



取締役(社外) 佐野 鉦一

### コーポレートガバナンスとキャッシュ・フロー創出力のさらなる強化を目指して

当社グループは、プライム市場上場企業として、最良・最高のコーポレートガバナンスを常に追求する必要があります。取締役会のあり方としては、モニタリング型を志向し、執行と監督の役割の明確化、真の独立性と多様性の確保、多様な視点の尊重、指摘事項等に対する執行側の十分な説明責任の履行により、より高い実効性を目指せると考えています。

さらなる成長に向けた中期的な課題・リスクとしては、①次、次の次を担う成長エンジンとなる事業創出・育成 ②人的資本の確保競争 ③関係会社が増加する中での内部統制強化が挙げられます。

これまでも目指すサステナビリティ経営の実現に向けて真摯に取り組んできていますが、現状に慢心することなく的確なERM(Enterprise Risk Management)と挑戦心による加速と、セグメントや戦略対象切り口での貢献度の可視化が必要であり、各事業戦略の達成度評価とKPI数値の4象限評価を実施することで次の戦略展開につなげることができると考えています。また、注力する事業領域と時間軸などによる各事業格付を明確にすることで、投入資源配分の適切性や出口戦略の判断が可能となります。

これまで同様、企業価値の源泉であるキャッシュ・フロー創出力が事業構造転換を通じて強化され、収益の伸びを上回る成長となっているか、資本コストに対するROICスプレッドとROEスプレッドの一層の拡大を注視してまいります。



取締役(社外) 土屋 文男

### BtoBtoCの発想によるグループミッションの実現に向けて

当社グループではマテリアリティの重点テーマの一つに「イノベーション・共創を通じ社会に豊かさを」提供することを掲げています。主たる事業としてITサービスを提供する当社グループは、直接の相手である取引先企業だけでなく、その先の最終利用者すなわち消費者(社会)にも目を向けて、取引先企業等とともに消費者ニーズを掘り起こし先んじて新たな価値を創造・提供することを目指しています。そのためにはBtoBに留まらずBtoBtoCの発想を持って事業に取り組む姿勢が重要になりますが、長年BtoCの企業に従事してきた私の立場や経験からすると、従来型のシステムインテグレーターであった当社グループにはこの発想が欠けていたのではないかと思います。DX提供価値の向上を基軸として事業構造転換を推進している当社グループには、あらためてBtoBtoCの発想を徹底した上で、ミッションである「未来の景色に鮮やかな彩りを」社会にもたらしてほしいと願っています。

ミッションの実現に向けて、執行部門が迅速かつ積極果敢に未来に向かって挑戦することができるよう取締役会の運営をモニタリング型へと軸足を移しながら、社外取締役として引き続き株主の視点に立った忌憚のない指摘と必要な助言を通じて、後押しをしていきたいと考えています。



取締役(社外) 水越 尚子  
(レフトライト国際法律事務所 弁護士)

### 取締役会の機能向上と多様性向上による持続的成長に向けて

この1年、我々は、中長期的な企業価値向上の観点から、取締役会の現状の評価と将来のあるべき姿を前提に、有益で透明性ある審議に資する社外独立役員と社内役員の比率や構成および保有すべきスキル、リスクと機会を適正にモニタリングしつつ迅速に事業を推進するための取締役会運営のあり方等を議論し、短期および中長期に取り組む要素を明確化しました。私自身は社外取締役として、各ステークホルダーの視点を持ってオープンかつ予断のない深い議論を促すとともに、自己研鑽に努め、取締役会の機能向上に取り組んでまいりました。

2023年3月期の好業績は喜ばしいことですが、さらなる成長に向けて推進中の重点施策の定着と改善をモニタリングすることはもちろん、新たにグループに加わった日本ICSとのシナジーの早期実現やオフアリングサービス全体での成長加速、取得を決定したシステム運用拠点の活用を含む資産の効率性については特に重要なテーマとして監督していきます。

加えて、人材は最重要であり、有望で多様な人材を惹きつけ、働きがいのある企業体であることに努力し続けなければなりません。現時点では女性活躍を含めて一層改善の余地があり、従来のやり方への思い込みがないかを常に点検し、より良い方法を引き出ししていく必要があります。処遇改善や多様性向上が当社グループの持続的成長への良い循環となるよう注視していきます。

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歴史

	2009年 3月期	2012年 3月期	2015年 3月期	2018年 3月期	2021年 3月期
執行と監督の分離 社外取締役		●ITホールディングス株式会社設立		●TISインテックグループ発足	
社外監査役			●コーポレートガバナンス基本方針策定		
ダイバーシティ 女性取締役				●2名(全体8名)	●3名(全体10名)
女性監査役				●3名(全体5名)	●3名(全体9名)
機関設計等				●過半数が独立社外役員で構成される指名委員会、報酬委員会を設置 ●社外取締役を委員長に選定	
取締役会の 実効性向上				●業績連動型株式報酬制度導入 (報酬構成比: 基準報酬: 業績連動報酬: 業績連動型株式報酬 = 7: 2: 1) ●報酬構成比を6: 3: 1に改訂	
				●コーポレートサステナビリティ委員会を設置	
				●取締役会実効性評価を実施	

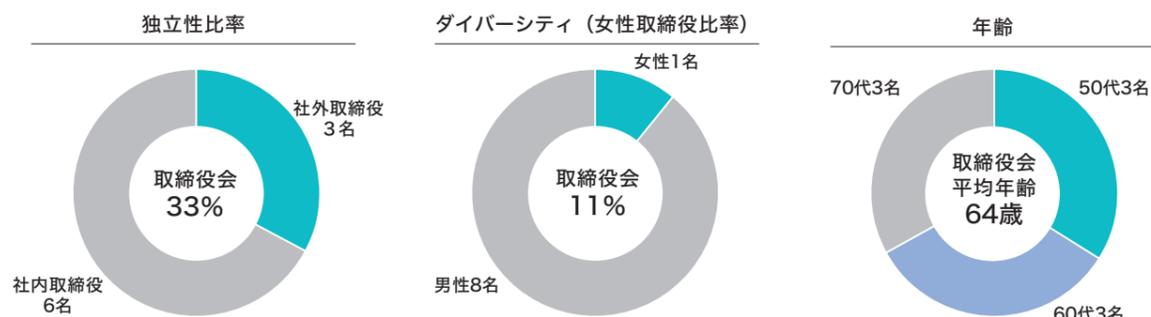
### ■ コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

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。

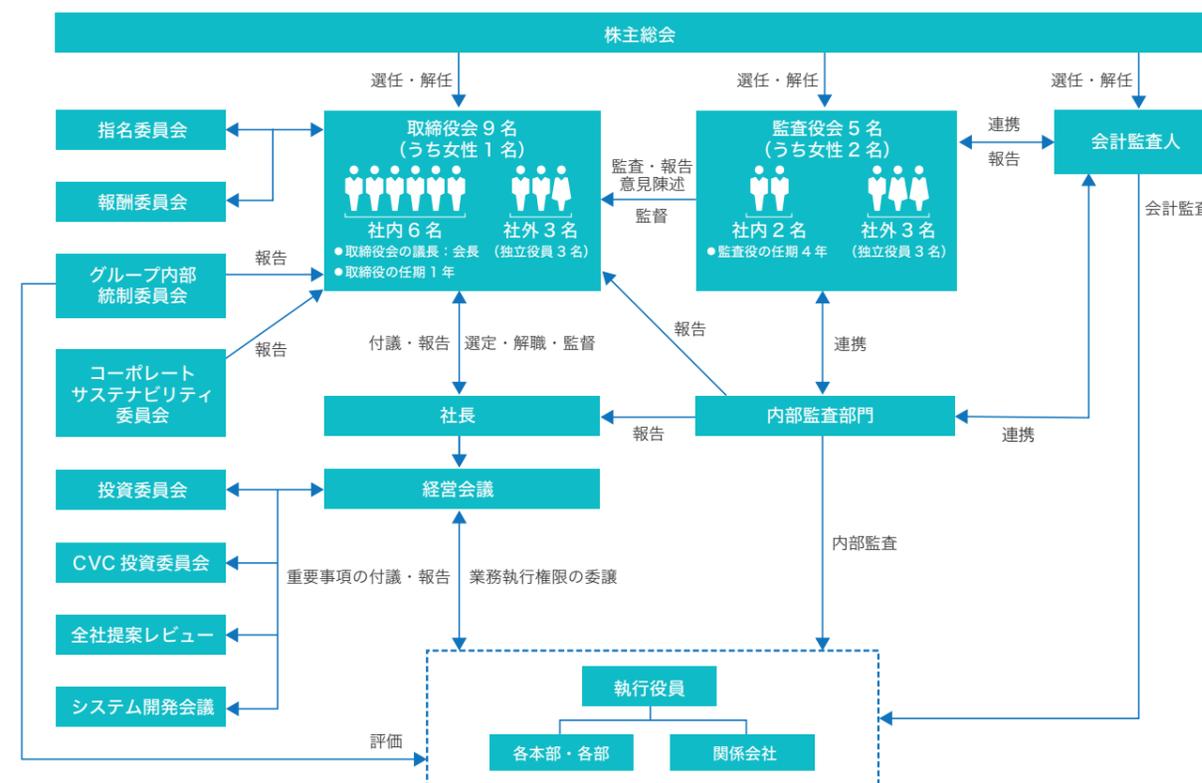
#### 現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

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。

#### 取締役会構成比(2023年6月23日現在)



### ■ コーポレートガバナンス体制



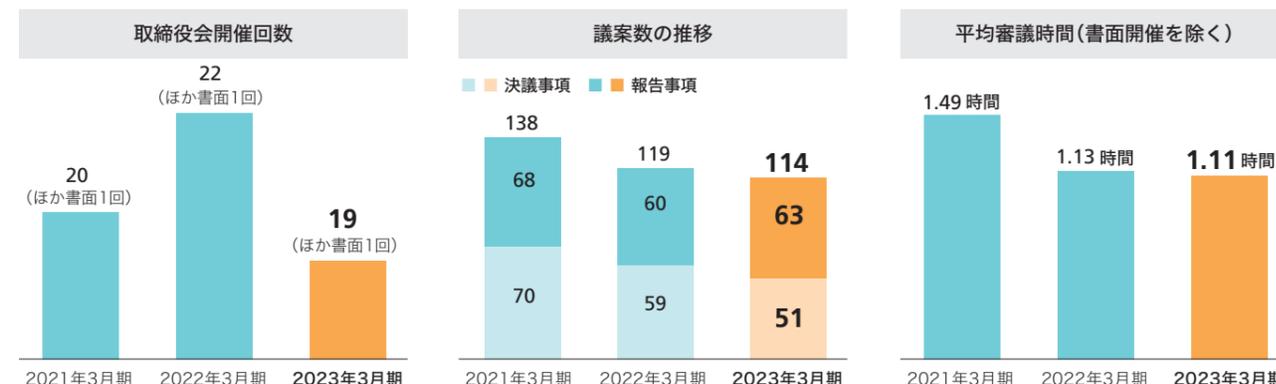
### ■ 取締役会の運営状況

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、そのうち三分の1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、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、事業方針説明会の開催(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。

2023年3月期実績 取締役会: 19回開催、議案数 114件(決議事項 51件、報告事項 63件)



## ■ その他会議体の活動内容

### 経営会議

原則毎月2回開催し、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。代表取締役社長を議長として、担当役員、本部長、企画部長他が出席しています。また、議長が必要と認めた場合、取締役および執行役員に出席を求めることができるほか、グループ会社に関する議案において

必要があると認めるときは、当該会社の社長等に経営会議への出席を求め、その説明もしくは意見を聴取し、または報告を受けることができます。なお、監査役も出席することができ、必要と認めるときは意見を述べるすることができます。

2023年3月期実績 経営会議：37回開催、議案数237件(審議事項132件、報告事項105件)

### 指名委員会・報酬委員会

	指名委員会	報酬委員会
活動状況 (2023年3月期)	4回開催(出席率100%) 取締役等、重要な使用人の選退任について諮問し、当該機関による諮問結果に基づき役員等の異動に関する議案の上程を行いました。 また、より透明性の高い諮問の実施を目指し、諮問とは別に意見交換を2回開催し、役員人事の目的等についての理解共有を図るとともに、その方向性について議論を行いました。	3回開催(出席率100%) 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について諮問いたしました。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。 また、役員のインセンティブとなる役員報酬のあり方をテーマに諮問とは別に意見交換を2回開催し、企業価値の向上に寄与する役員報酬改定の方向性について議論を行いました。

### その他各種委員会

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、ならびに必要に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。
投資委員会	投資案件のリスクを極小化し、投資リターンを高めることを目的として、投資案件の計画に対する検証および助言、投資後のモニタリングおよび投資案件の継続可否の審査を行う。
CVC投資委員会	CVC投資として、①当社の新規ビジネスの創出、②既存ビジネス拡大、③顧客とのビジネスコラボレーションの推進を目的として行うオープンイノベーション形式による連携促進のためのベンチャー企業への出資を行うにあたり、出資可否判断および出資後のモニタリング等を行う。
全社提案レビュー	全社的に対応すべき大規模プロジェクトに対して、顧客提案前にレビューを行い、初期リスクの発見と軽減を行う。
システム開発会議	全社的に対応すべき大規模プロジェクトにおける潜在するリスク要因を明らかにし、リスクおよび既に顕在化している問題の対策につなげ、赤字プロジェクトを撲滅する。

## ■ 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、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へ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。

## ■ 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、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每期実施しています。2023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を行うとともに個別のインタビューを行い、これらの結果を踏まえて取締役会において議論を実施しました。評価の方法、評価の結果につきましては、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全ての取締役および監査役に配布し、回答を受け、また、全ての取締役および監査役に対して事務局よりインタビューを行い、これらの結果を踏まえ、当社取締役会が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。

なお、今回の実効性に関する評価については、外部弁護士 の助言・確認のもとに実施しています。

### 2. 前年度認識した課題への取り組み

2022年3月期の実効性評価で認識した諸課題に対しては、2023年3月期において以下のような取り組みを行いました。

#### 1)さらなる取締役会の機能向上

当社取締役会において複数回にわたって、当社の中長期の成長に向けたガバナンスのあり方について議論を行いました。主なテーマとして、取締役会の役割・機能、機関設計、執行側への権限委譲、取締役会が備えるべきスキル、人数・構成、社外取締役の後継計画などに関して議論しました。その結果として、当社取締役会が中長期的な議論へ注力するため、モニタリング型へ志向をより進めることとし、具体的には本年度より取締役会への付議基準を改定し、執行側への権限委譲を実施しました。

#### 2)中長期的な企業価値の向上に向けた議論

当社取締役会において、中長期の企業価値の向上に重要性の高いテーマを抽出し、年間スケジュール案を作成の上で、各テーマをもちきることなく適時適切に行える体制を整え、特に上記の取締役会の機能の向上に関して議論を行いました。

### 3. 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、当社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おり、加えて、前年度の実効性評価の結果をもとにした改善施策によって、継続的に改善されていると評価しています。

一方、当社の経営をより高度に推進するために、当社の成長に合わせて議論の質を高めること、また、中長期の経営テーマへのさらなる注力が必要であることを確認しました。

### 4. 分析および評価を踏まえた対応

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

#### 1)議論の質の向上

当社取締役会のさらなる審議の充実と円滑な議論の実現に向けて、運営方式、資料の形式、会議体構成に関しての継続的な改善を実施していきます。

#### 2)中長期的な議論への注力

当社取締役会において、中長期の戦略策定・その実現に関して討議すべき経営テーマや戦略テーマを年間アジェンダとして計画し、より積極的な議論や進捗の確認を通じて、企業価値向上に向けた活動を実施していきます。

### (参考)グループ経営管理に関する取り組みについて

当社グループでは、グループ一体経営の推進を通じた企業価値向上実現のために、KPIマネジメントに基づくPDCA徹底による成果創出に取り組んでいます。

当社を含むグループ各社の業績評価においては、グループ共通の重点指標である「グループ共通KPI」を中心に財務指標と顧客、内部プロセス、学習・成長の視点によるプロセス

指標から絶対評価を実施しています。また、PDCA徹底のため、グループ会社の予算および重要施策の推進状況の報告・重要課題の対策の検討を目的とした「グループ執行会議」を四半期に1回開催しています。なお、グループ全体に係る重要課題、業績分析等に関する情報共有を目的とした「グループ社長会」を月1回開催しています。

■ 役員一覧 (2023年6月23日現在)

取締役							監査役							
														
取締役会長	代表取締役社長	代表取締役副社長執行役員	取締役専務執行役員	取締役	取締役		取締役	取締役	取締役	常勤監査役	常勤監査役	監査役	監査役	監査役
桑野 徹	岡本 安史	柳井 城作	堀口 信一	北岡 隆之	疋田 秀三		佐野 鉦一	土屋 文男	水越 尚子	浅野 哲也	辻本 誠	小野 行雄	山川 亜紀子	工藤 裕子
生年月日	1952年5月3日	1962年3月3日	1963年11月14日	1962年6月23日	1960年12月14日	1964年10月24日	1948年8月30日	1948年5月10日	1967年9月23日	1960年10月22日	1960年12月7日	1950年1月1日	1973年4月5日	1968年2月28日
累積在任期間	10	5	7	—	5	—	7	6	5	3	—	3	3	1
所有株数(単位:千株)	173	57	60	24	17	3	4	—	1	9	61	2	—	0
出席状況														
取締役会 出席回数/開催回数(出席率)	19/19(100%)	19/19(100%)	17/19(89.5%)	—※1	19/19(100%)	—※1	19/19(100%)	19/19(100%)	19/19(100%)	19/19(100%)	—※1	18/19(94.7%)	19/19(100%)	15/15(100%)※2
監査役会 出席回数/開催回数(出席率)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	12/12(100%)	—※1	12/12(100%)	12/12(100%)	10/10(100%)※2
指名委員会 ●:委員長 ○:委員		○					○	●	○			○		
報酬委員会 ●:委員長 ○:委員		○					○	●	○			○		
スキル														
企業経営	●	●	●		●		●	●		●	●			
業界知識	●	●	●	●	●	●		●	●		●			●
国際的経験	●	●	●					●	●		●	●	●	●
財務・会計			●				●			●		●		
法務・知的財産									●				●	

※1 2023年6月23日就任  
 ※2 2022年6月24日就任後に開催された取締役会、監査役会を対象として記載

■ 執行役員

専務執行役員	中村 清貴	常務執行役員	音喜多 功	執行役員	杠 徹也
専務執行役員	上田 雅弘	常務執行役員	清水 育夫	執行役員	河合 宏幸
常務執行役員	安藤 啓	執行役員	タナワット ラートワックナラック	執行役員	田中 琢磨
常務執行役員	北 直人	執行役員	矢野 学	執行役員	淵上 ゆき乃
常務執行役員	大鐘 晶	執行役員	林 由之	執行役員	中村 知人
常務執行役員	陀安 哲	執行役員	河村 正和	執行役員	藤井 隆司
常務執行役員	下山 豪彦	執行役員	古庄 建作	執行役員	佐々木 喜一郎
常務執行役員	伊藤 恒嘉	執行役員	岡 玲子		
常務執行役員	高柳 京子				

■ 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Webサイトを参照してください。

<https://www.tis.co.jp/group/sustainability/governance/governance/index.html>

■ 新任取締役メッセージ: 疋田 秀三

多様性を活かし、社会課題の解決に貢献します

AI等をはじめとする技術革新が大きく進展し、社会の変化が急速に進む中、デジタル技術を駆使する当社グループに対する期待はますます高まっていると認識しています。現中期経営計画においては、DXを軸にした事業構造の転換施策が着実に進捗してきましたが、今後の市場環境の急激な変化に対応していくためにも、当社グループの象徴でもあるサービス型ビジネスの成長が不可欠であり、さらに加速させ、高付加価値のサービスをより多くのお客様にご利用いただけるよう進めていかなければなりません。

これまで各業界のお客様とのリレーションを通じて培ってきた、システムインテグレーションサービスやプラットフォームサービスにおける知見、経験を活かし、TISインテックグループが持つ多様性を相互作用させ、事業活動を通じて様々な社会課題の解決に貢献できるよう邁進してまいります。

■ 新任監査役メッセージ: 辻本 誠

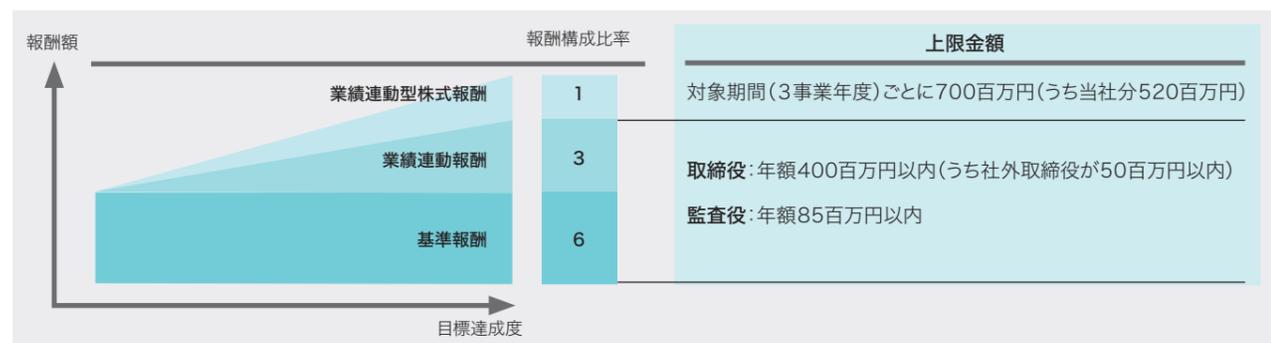
一層のグループガバナンスの向上に向けて

私は、長きにわたり当社に在籍し、その間に、複数のグループ会社への出向に加え、グループ会社の代表取締役および非常勤取締役を歴任してきましたので、その中で培った知見や経験をスキルとして発揮したいと考えています。

当社グループは、社会との調和を大切にしながら、サステナビリティ経営による持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を目指しています。この実現に向けて、コーポレートガバナンス基本方針に基づき、透明性・公平性を確保した上で、迅速・的確な意思決定に貢献すべく、適法性・妥当性の監査を行うとともに、特に、グループ全体のガバナンスをより一層実効性のあるものとして向上させるための役割を果たしていきたいと考えています。

## 役員報酬等の決定に関する方針の概要

### ■ 役員報酬の決定方針と報酬体系



#### ①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、報酬委員会への諮問、答申を踏まえ、取締役会の決議により決定しています。

#### ②役員報酬体系

当社の取締役に対する報酬は、上記の図に示す通り、基準報酬、業績連動報酬および業績連動型株式報酬より構成しています。設定した会社業績指標の達成度が最大の場合、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=6:3:1となります。

#### ③社外取締役および監査役の報酬体系

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。

#### ④その他

a. 業績連動型株式報酬制度の導入時、取締役会の決議により株式交付規程に非違行為を定め、これに違反した対象者には、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。

b. 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金に基づき、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、その全てを保有することとしています。

設定し、それぞれ5段階で評価することにより支給額を算定しています(組織業績評価:個人業績評価=3:7)。標準モデルにおいて、会社の業績評価係数が30%の場合、組織業績評価、個人業績評価がA×aの場合は33%、同様にB×bの場合は27%、C×cの場合は20%、D×dの場合は13%、E×eの場合は7%の支給額となります。

2022年3月期に定めた会社業績指標は、「連結売上高」、「連結営業利益」、「EPS」等で、予め設定した目標値に対する達成度合いにより、業績評価係数50%を適用し業績連動報酬額を決定しました。

業績指標	2022年3月期	
	計画	実績
連結売上高	470,000百万円	482,547百万円
連結営業利益	48,500百万円	54,739百万円
EPS	128.78円	157.69円

組織業績	個人業績				
	a	b	c	d	e
A					
B					
C					
D					
E					

分布構成(イメージ)

### ■ 業績連動型株式報酬

業績連動型株式報酬は、制度導入に際し「株式交付規程」を制定し、規程に定めた経営計画の会社業績指標に対する達成度に基づき、役位ごとに定められた基準報酬額に対し上限0%~15%の範囲内でポイントを付与し、ポイントに応じて株式を給付することとしています。

なお、会社業績指標については、株主の皆様より期待される企業価値の向上を着実に実現するため、事業の成長を追求する財務指標として「連結営業利益額」、「EPS」および「サー

ビス型事業売上総利益」、ステークホルダーの当社に対する満足度の向上を追求する非財務指標として「働きがい満足度」、「顧客・サービス満足度」および「ビジネスパートナー満足度」を設定しました。

2023年3月期は、計画値(達成時業績連動係数100%)に対する各指標の達成度を「株式交付規程」に従って評価を行い、業績連動係数150%を適用し業績連動型株式報酬額を決定しました。

業績指標			ウェイト	2023年3月期	
				計画	実績
財務	利益	連結営業利益額	25%	52,500百万円	62,328百万円
		EPS	25%	141.00円	227.11円
非財務	ステークホルダーエンゲージメント	サービス型事業売上総利益	25%	31,349百万円	32,162百万円
		働きがい満足度	12.5%	59%以上	58%
		顧客・サービス満足度	6.25%	57%以上	59%
		ビジネスパートナー満足度	6.25%	79%以上	74%

各項目の評価段階と評価点の関係

分類	項目	評価段階	標準段階	配点
利益	連結営業利益額	11段階	7	17.5
	EPS	11段階	7	17.5
事業変革	サービス型事業売上総利益	5段階	B	17.5
ステークホルダーエンゲージメント	働きがい満足度	4段階	B	8.75
	顧客・サービス満足度	4段階	B	4.38
	ビジネスパートナー満足度	4段階	B	4.38

評価段階	評価点合計	業績連動係数
A	75点以上	150%
B	65点以上	100%
C	45点以上	50%
D	35点以上	25%

## ■ 業績連動型株式報酬制度の概要

業績連動型株式報酬制度として「役員報酬BIP信託」(以下、BIP信託制度)を導入しています。給付対象者は、取締役、執行役員およびエグゼクティブフェロー(社外役員および非常勤取締役、国内非居住者を除く)(以下、取締役等)、当社会社である株式会社インテックの取締役(社外取締役、非常勤取締役を除く)、執行役員(以下、「子会社取締役等」といい、当社取締役等と併せて「対象取締役等」という。)としています。

### a. BIP信託制度の仕組み

BIP信託制度の導入に際し、「役員報酬BIP信託に関する株式交付規程」(以下、株式交付規程)を制定しています。制定した株式交付規程に基づき、将来給付する株式を予め取得するために、信託銀行に金銭(上限700百万円(うち当社分520百万円))を信託し、信託銀行はその信託された金銭により当社株式を取得しています。

BIP信託制度は、株式交付規程に基づき、取締役等にポイントを付与し、そのポイントに応じて、取締役等に株式を給付する仕組みです。算定方法は以下の通りです。

$$\text{＜算定式＞} \\ \text{給付株式数(ポイント※) =} \\ \frac{\text{基準金額} \times \text{業績変動係数}}{\text{取得単価}} \quad \text{※小数点以下切り捨て}$$

### b. 対象取締役等に給付する予定の株式総数

1事業年度 132,100株(うち当社分99,000株)(上限)

### c. BIP信託制度による受益権その他の権利を受けることができる者の範囲

取締役等を退任した者のうち株式交付規程に定める受益者要件を満たす者

## ■ 役員報酬等の総額(2023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)	249百万円	160百万円	67百万円	21百万円	21百万円	6名
監査役(社外監査役を除く)	41百万円	41百万円	-	-	-	2名
社外役員	61百万円	61百万円	-	-	-	7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、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」「都市への集中・地方の衰退」「低・脱炭素化」「健康問題」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、保有するにいたった株式については、毎年の取締役会において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。

### 政策保有株式の保有状況

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を目標としています。この目標達成に向けて、全量売却14銘柄を含む17銘柄の政策保有株式の縮減および株式市場による時価評価額の変動等により、2023年3月期の貸借対照表計上額は前期比267億円減少の276億円となりました。結果、上記比率は2023年3月期においては8.9%(前期比9.0ポイント減)となりました。なお、戦略保有株式を除いた場合の比率は4.0%となっています。

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」「顧客」「その他(前述の区分に該当しないもの)」の3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を目標としています。

### 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。



### 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	2022年3月期	2023年3月期
銘柄数	85銘柄	74銘柄
(内訳)戦略保有株式	52銘柄	50銘柄
政策保有株式	33銘柄	24銘柄
貸借対照表計上額の合計額	54,359百万円	27,628百万円
(内訳)戦略保有株式	18,946百万円	15,185百万円
政策保有株式	35,413百万円	12,443百万円

### 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	63銘柄	6,947百万円
非上場株式以外の株式	11銘柄	20,681百万円

## さらなるコーポレートガバナンス高度化に向けた取り組みを始動

当社の中長期の成長に向けて、当社取締役会において2023年3月期に複数回にわたってガバナンスのあり方について議論を行いました。主なテーマとして、取締役会の役割・機能、機関設計、執行側への権限委譲、取締役会が備えるべきスキル、人数・構成、社外取締役の後継計画などに関するものです。その結果として、当社取締役会としては、中長期的な視点での議論へ注力し、モニタリング型への志向をより進めることを方針とし、以下の取り組みを始動しています。

### ①執行側への権限委譲

TISインテックグループとしてスピード感のある適切なグループ企業統治（監督と執行）を実現すべく、執行側への権限委譲を実施しています。取締役会においては、コーポレートガバナンスとしての監督機能を維持しながら、2024年3月期より以下3点を組み合わせた権限・運用を開始しました。

- 取締役会への付議基準の改定
- 執行サイドにおける業務執行基準の見直し
- 権限移譲した後の執行状況について取締役会に定期報告（年間アジェンダ化）

### ②中長期的な議論への注力

2023年3月期においては、中長期の戦略テーマとして、以下のテーマを設定し、社外取締役を含めて取締役会にて議論を行いました。

#### ●人材/ダイバーシティ&インクルージョン

人材が中長期的な付加価値向上の源泉となるという認識のもと、取締役会議長により選定された事案として、TISインテックグループにおける社員意識調査の取り組みと評価、対応策、各社のダイバシティデータなどの人事基礎情報などについての報告があった。取締役会では、新しい働き方における連帯感の強化の必要性やジェンダーギャップの是正に向けての対策などを議論した。

#### ●サステナビリティ経営

サステナビリティ経営による社会提供価値と企業価値の長期成長戦略推進が重要であるとの認識のもと、TISインテックグループのコーポレートサステナビリティ活動についての

報告があった。取締役会では、全組織が当事者意識を持って当該活動に取り組むことの必要性や、当該活動を事業創出につなげられるよう事業としての取り組みの強化、また社会課題解決のための事業創造の必要性などを議論した。

#### ●グローバル事業

「ASEANTップクラスのIT企業連合体」の組成を目指し、戦略的投資によるアライアンスを最大限活用することによる事業領域拡大が重要であるとの認識のもと、基本戦略や出資検討の審議があった。海外事業の中長期方針に対する事業環境認識や機会とリスク、次世代経営人材の育成などについて議論した。

#### ●中長期視点での重要事項のディシジョンに関する議論

当社にとっての中長期視点での重要事項のディシジョンに関しては、当社取締役会において、当社の持続的な成長および中長期的な企業価値の向上に資するかどうかを確認、議論しており、2023年3月期においては、システム運用業務等の中核となる施設の取得、日本ICSの子会社化に関するテーマなどについて議論した。

今後も当社取締役会において、中長期的な経営テーマや戦略テーマを年間アジェンダとして計画し、より積極的な議論や進捗の確認を通じて、企業価値向上に向けた活動を実施していきます。

### ③さらなるコーポレートガバナンス高度化に向けて

当社の中長期経営計画に掲げている企業価値の創造に向けて戦略立案・展開を加速させるため、2023年4月に当社企画本部内に戦略機能を統合するとともに、これまで当社管理本部総務部で担っていたガバナンス機能を企画本部内に移管し、コーポレートガバナンスの専任組織としてコーポレートガバナンス推進部を新設しました。これにより、当社の意思決定・戦略機能を統合・高度化し、一貫通貫での戦略立案・施策展開を図ります。

今後は、社会要請・機関法務（ガバナンス）観点での当社の意思決定の高度化、株主総会・取締役会の運営高度化などに取り組み、ステークホルダーとの価値交換性を高めていきたいと考えています。

## 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）で構成されています。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います。

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います。

その他、2023年3月期においては、「中期経営計画（Be a Digital Mover 2023）2年目の推進状況」、「新収益認識基準適用等に関する対応状況」、「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、現場活力創出に関する諸施策の取組状況」および「新型コロナウイルス感染症の影響について」を重点監査項目として、監査を実施しました。

また、2023年3月期より、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24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います。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、統括活動を行っています。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係る情報を共有しています。

### 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て、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。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、総原価の見積りにあたっては、経営者の判断を伴い、不確実性が高い。

以上から、当該事項が監査上の主要な検討事項と判断されました。



リスク管理体制の整備を推進し、損失発生の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、損失発生の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。

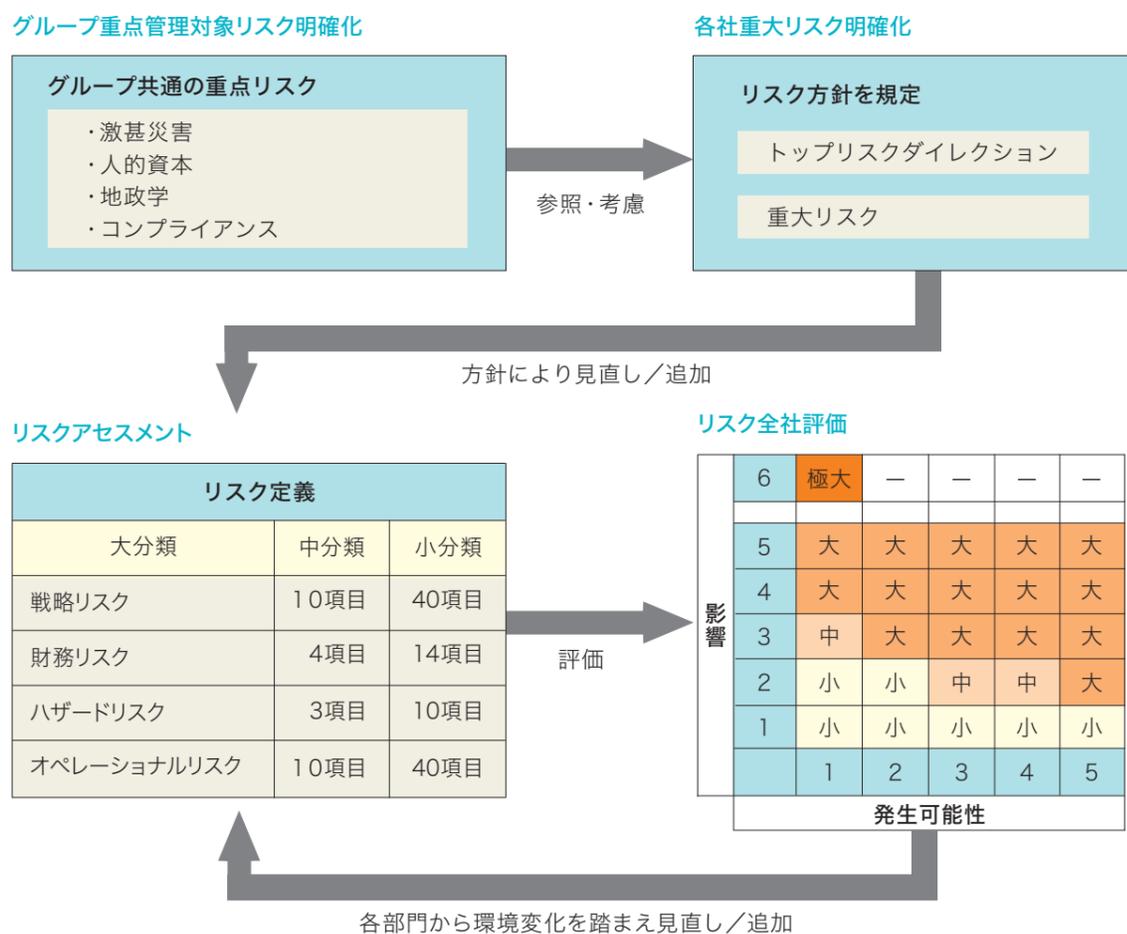
また、リスク管理体制の整備の状況として、内部統制システムに関する基本方針および各種規程等に基づき、グループ全体の内部統制の維持・向上に係る各種施策の推進を図るとともに、内部統制システムの整備および運用状況のモニタリングを実施し、グループ内部統制委員会にて審議の上、取締役会に審議結果を報告するプロセスを整備しています。

■ **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。

＜リスクアセスメントプロセス＞



■ **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」と定義し特定しています。

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、コスト増大および社員のエンゲージメントの低下の発生。
市場の変化	・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。
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	・当社グループの社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。

## リスク軽減アプローチ

当社グループのリスクマネジメントにおいて特定したリスクは、危機管理の主管部門を定め、リスク軽減のための取り組みをグループ横断で推進しています。

近年の事業環境を踏まえて重点的に取り組んでいるリスク軽減アプローチについてご紹介します。

### ■人材に対するリスク軽減アプローチ

当社グループでは、「人材」を最も重要な資本と捉えています。中長期の事業戦略を実現し、企業の価値を高めるために、新領域を担う高度先鋭人材を確保する「採用」「育成」、人材のエンゲージメントを高め、より高い成果を引き出す「環境」「報酬」の4つの分野で、人材投資を進めています。人的資本への投資がITによる豊かな社会を実現するだけでなく、人材を取り巻く経営リスクを軽減すると考えています。

TISでは、従業員エンゲージメントを高める人材投資として「働く意義」と「報酬」に注力し、2023年4月より、報酬・評価・等級制度を全面的に刷新した新人事制度を導入しました。報酬制度では、特に事業を牽引する高度人材と若手層へ重点的に投資し、最大17%、平均では6%アップとなる基本給の引き上げを行っています。

### TISにおける人的資本投資とその成果

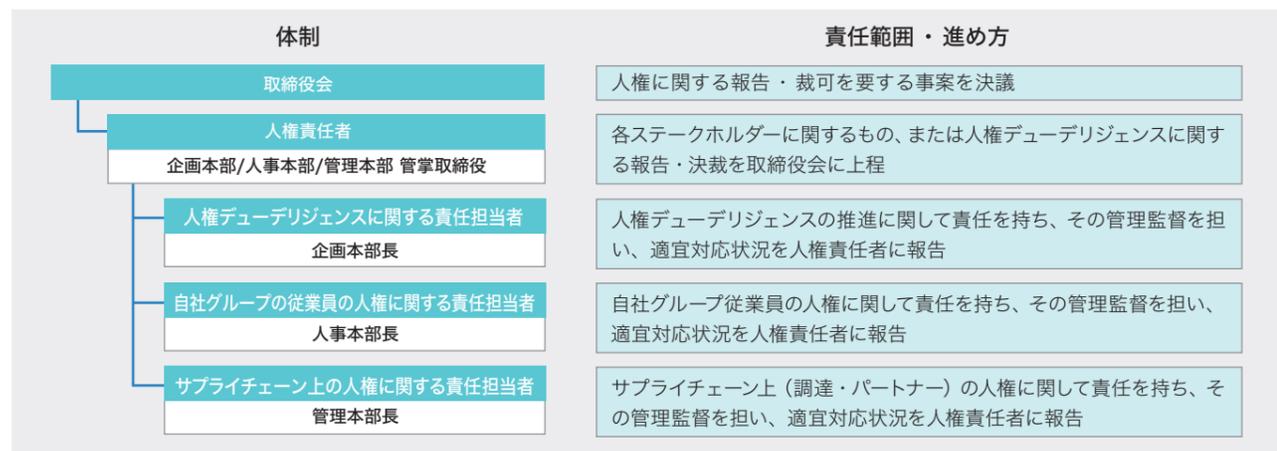
人的資本投資額	主な取り組み	ねらい	指標と目標	2023年3月期実績
育成投資 11億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>学習・スキルアップ機会提供</li> <li>自発的なキャリア形成支援</li> <li>多様な経験機会の提供</li> </ul>	 人的資本の 価値向上	1人当たり年間学習研究日数	15.5日/人(前期比+0.3日/人)
採用投資 5.2億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用ブランディング</li> <li>オンボーディング</li> <li>新卒初任給引上げ</li> </ul>		管理職に占める女性の割合	11.9%(前期比+0.9ポイント)
環境・健康投資 4.2億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の活力アップ</li> <li>多様な人材活躍</li> <li>人事制度・報酬見直し</li> <li>組織開発×心理的安全性</li> </ul>		 成果を引出す 環境整備	社員意識調査結果※1
		アブセンティズム(傷病休業率)		1.1%(2024年3月期)

※1 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

### ■人権におけるリスク軽減アプローチ

当社グループでは、自らの事業活動において、直接または間接的に人権への負の影響を及ぼす可能性があることを理解しています。ビジネスと人権に関するマネジメントでは、人権デューデリジェンスまたはステークホルダーごとに人権責任担当者を配置し、担当の管掌役員が人権全体の責任者を担う体制を構築しています。人権に関する事案は、適宜取締役会の決議により判断されます。

また、人権デューデリジェンスの第1段階である「人権への負の影響の特定、分析、評価」のための人権リスクアセスメント実施に基づく潜在人権リスクについても対策を進め、当社グループの従業員への研修の実施等、バリューチェーンにおける人権の負の影響の是正・救済へ向けて取り組んでいきます。



### ■システム開発におけるリスク軽減アプローチ

当社グループは「質で語られる信頼のトップブランド」になるため、「高品質なサービスを通じ、社会に安全を」提供し続ける企業であることを目指しています。サービス企画・開発段階で品質を作り込むだけでなく、サービスローンチ後も質の良いサービスを安定的に提供するため、品質を点検する仕組みを構築しています。

	運用・保守の品質	システム/ソフトウェア品質
セキュリティ品質	<b>ISO/IEC27017に基づく審査確立</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ISO/IEC27017準拠のチェックリストによる第三者審査実施</li> <li>提供クラウドサービスのセキュリティ品質レベルを可視化するため認定ロゴ付与制度制定</li> <li>ISO27017認証取得拡大</li> </ul>	<b>セキュリティ脆弱性検証の環境整備</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>SAST、IASTのツール利用必須化</li> <li>SAST、IAST、DASTの全社標準ツール提供</li> <li>セキュリティ脆弱性の第三者検証実施</li> <li>ビジネスパートナーでのSASTツール利用を促進</li> </ul>
セキュリティ以外の品質	<b>デリバリー品質の向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>非機能要求グレード2018(IPA)に準拠のデリバリー品質チェックリストによる第三者審査実施</li> <li>運用引継ぎの不備等による障害発生抑止のため運用引継ぎ時チェックリストによる点検実施</li> <li>定期的な運用保守点検実施</li> </ul>	<b>システム品質評価の高度化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>各工程の品質評価において全工程品質評価を実施</li> <li>品質評価にISO25000観点を取り込み</li> <li>プロジェクトマネージャー向け品質評価研修強化</li> <li>ビジネスパートナー向け品質関連研修の提供</li> </ul>

### ■情報セキュリティのリスク軽減アプローチ

対策として、グループ情報セキュリティ方針に基づき情報セキュリティマネジメントシステムを確立し、運営することで情報の適切な管理を行うとともに、社員への教育・研修を通じて意識向上に努めています。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等を整備しています。

現在は主に以下の取り組みを行っています。

対応観点	施策
働き方改革への対応 (テレワーク、ABW※等)	安全を確保しつつ生産性を向上させるため、ゼロトラスト環境の全グループ会社への展開を推進
サイバー攻撃への対応	SOC (Security Operation Center)、SIEM (Security Information and Event Management) を更改。グループ全体でCSIRT (Computer Security Incident Response Team)体制を定義し、グループセキュリティ推進会議にて情報共有、有事に備えた訓練を定期的実施
個人情報への対応	各国法整備の進行による個人情報の利活用が進むことを踏まえ、グループレベルの管理体制を構築するため、国内外のグループ全社に適用するグループ個人情報保護方針、個人情報保護規程を整備

※ Activity Based Working: 業務や気分に応じて時間と場所をワーカー自ら選択できるワークスタイル

## 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。

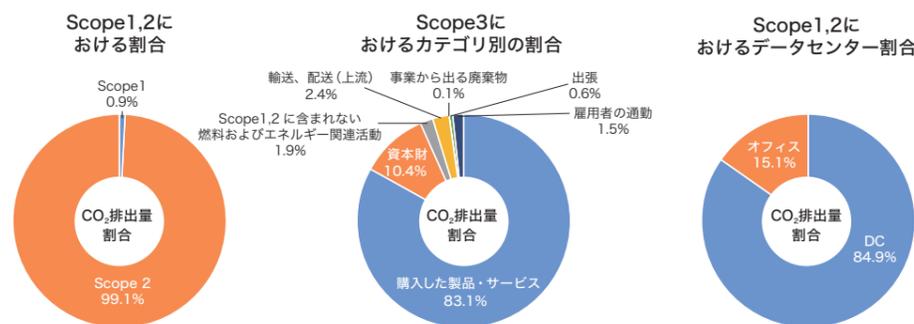
### ■ 中長期での気候変動に対する環境目標

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  
Scope1+2でカーボンニュートラル実現
- 2051年3月期  
Scope1+2+3でネットゼロ達成

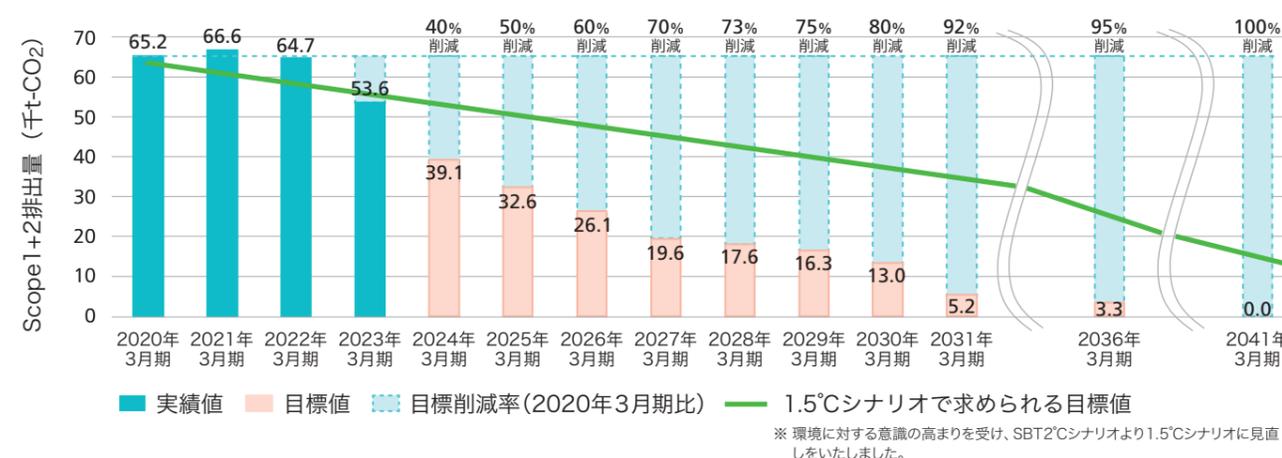
### 当社グループにおけるGHG排出量の実績(2023年3月期実績)



※当社グループでは、データセンター事業を展開しており、グループのScope1,2全体に占めるデータセンター事業でのGHG排出量の割合が、8割以上を占めています。

	Scope1,2におけるGHG排出量		Scope1,2におけるDCとオフィスのGHG排出量		Scope3におけるカテゴリ別のGHG排出量							Scope1-3のGHG総排出量
	Scope1	Scope2	DC	オフィス	カテゴリ1 購入した製品・サービス	カテゴリ2 資本財	カテゴリ3 Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	カテゴリ4 輸送、配送(上流)	カテゴリ5 事業から出る廃棄物	カテゴリ6 出張	カテゴリ7 雇用者の通勤	
2023年3月期(t-CO <sub>2</sub> )	481	53,076	45,453	8,104	386,392	48,317	9,026	11,392	580	2,752	6,766	518,782
2022年3月期(t-CO <sub>2</sub> )	513	64,157	53,483	11,187	333,379	57,694	10,269	8,215	703	2,449	6,052	483,430
前期比増減率	-6.2%	-17.3%	-15.0%	-27.6%	+15.9%	-16.3%	-12.1%	+38.7%	-17.4%	+12.4%	+11.8%	+7.3%

### Scope 1,2におけるGHG削減目標と実績推移



Scope1+2において、年度ごとのGHG削減計画を策定しました。  
2023年3月期は、基準年(2020年3月期)の約17.8%の削減を達成し、順調に推移しています。引き続き、これに沿ってGHG排出量の予実管理を行い、目標達成に向けて活動してまいります。  
※2021年3月期が、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

● 当社グループで保有する14カ所のデータセンターのうち6カ所について、使用電力を再生可能エネルギー由来の電力としています。またオフィスにおいても6カ所について、再生可能エネルギー由来の電力としています。  
この取り組みにより、2024年3月期にグループ全体のGHG排出量(Scope1+2)を約40%(2022年3月期比)抑制する予定です。再生可能エネルギーを未導入のデータセンターやオフィスについても、今後導入を拡大していく予定です。

#### 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いきます。



TIS株式会社  
常務執行役員  
管理本部長  
伊藤 恒嘉

日本政府による2020年のカーボンニュートラル宣言以来、2023年2月に閣議決定された「GX実現に向けた基本方針」の動向を見ても、国内における地球環境問題、とりわけ気候変動問題への関心は近年ますます高まってきていると感じています。一方、この数年で電力供給事情は世界規模で劇的に変化し、化石燃料の高騰や電力不足による電力供給の不安定な状況は、当社グループの主力事業の1つであるデータセンター事業にとっても大きな懸念となりました。

そうした中においても当社グループとして「カーボンニュートラル宣言」を2022年12月に公表するに至ったのは1つの大きな成果であったと思います。またその実現に向けてTISは主要なデータセンター、オフィスにおいて、2026年3月期までに再生可能エネルギー100%導入の目途をた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データセンターやオフィスにおける再生可能エネルギー導入の計画検討を進めてまいります。さらにはエネルギー市場価格に左右されないコーポレートPPAや自社センター敷地内に太陽光パネル等を設置するという取り組みも今後検討が必要かと思えます。

データセンターサービス提供事業者として、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、お客様向けデータセンターサービスとして提供できるかは当社グループにとって取り組むべき最重要経営課題の1つと認識しています。

温室効果ガス排出削減の取り組みは、自社グループのみならずサプライチェーン全体を通じた取り組みが求められています。そのためまずは取引先の各社様とは情報連携を密に図りながら、社会全体の取り組みとして検討していきたいと思えます。

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どのような取り組みができるのかを検討していく必要があるものと考えています。

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

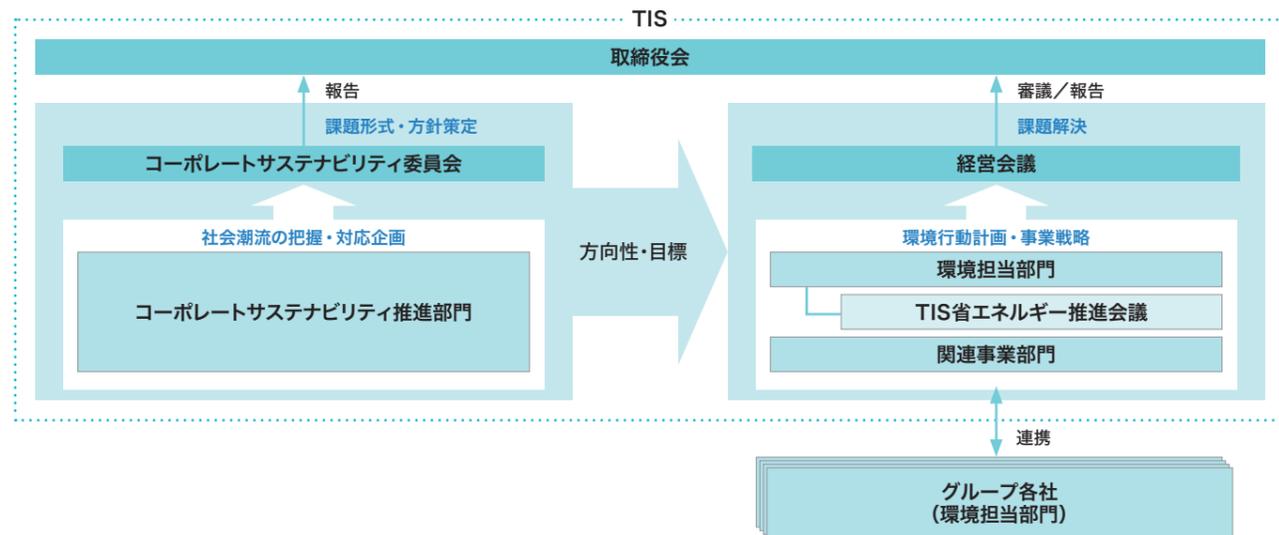
当社グループは気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 提言への賛同を表明しています。TCFD提言に沿って取り組みの進捗を開示するとともに気候変動に関する取り組みを強化していきます。



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。

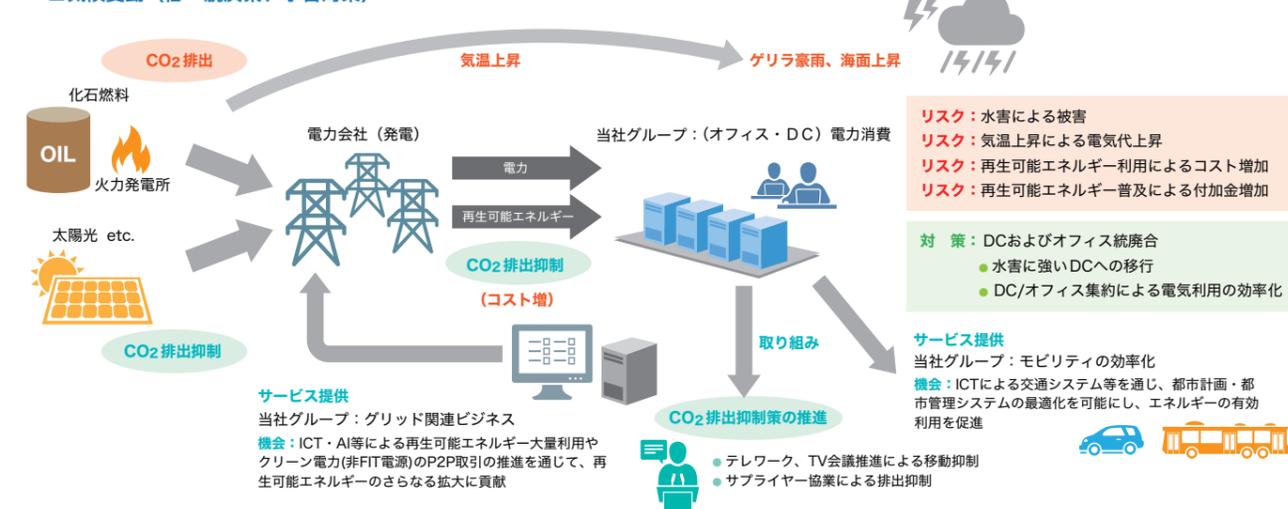


### ■ 戦略

#### 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。

No.	リスク	短期	中期	長期	2031年3月期財務影響	財務影響概要
1	GHG削減結果に関連したリスク	—	移行リスク(規制) エネルギー価格の上昇 地域条例による規制	移行リスク(評判) GHG削減達成できないことによる社会的信頼の低下や顧客離れ 移行リスク(規制) 炭素税によるコスト増	8,010百万円 ～ 8,810百万円	カーボンニュートラルの達成など厳しいGHG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
2	GHG削減方法に関連したリスク	—	移行リスク(市場) 再生エネ購入コスト	移行リスク(市場) GHG削減や再生エネ購入のコスト増	203百万円	GHG排出削減の過程で追加が必要となり得る費用
3	物理的影響リスク	—	物理リスク(急性) 洪水含む異常気象によるリスク増	物理リスク(慢性) 気温上昇に伴うコスト増	20百万円	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

短期:現在 中期:1～3年を目安 長期:4～20年を目安

#### 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生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生エネ比率/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生エネ比率を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、再生エネ導入比率を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生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.89の「気候変動問題への取り組み」で記載しています。

## 経営を支える「人材戦略」の実現を目指して

### ■ 人材戦略の全体像

人材に係る将来リスクに対処し、事業戦略実現に向けた構造転換を担う人材、および、事業の成長を継続的に支える人材を確保するため、拡充すべき目標を人材ポートフォリオとして可視化しています。

当社グループの人事戦略は、人材ポートフォリオの達成に向けた「人材獲得」「人材開発」「人材配置」、および共通基盤として多様な人材活躍を支える「持続可能なエンゲージメント」から構成されています。また、各戦略の実行状況を把握・分析し、その遂行をサポートするHRDX基盤の整備を併せて推進しています。



- **人的資本の価値向上に資する戦略**
  - ▶ **人材獲得**  
外部環境の変化に対応し、持続的なビジネスの成長へと結びつけていくため、性別・年齢等の属性の違いにかかわらず多様な人材を採用。
  - ▶ **人材開発**  
人材ポートフォリオ実現および、社員一人ひとりの高度化に向けたキャリア支援に取り組み、自律的なプロフェッショナルを育成。
  - ▶ **人材配置**  
人材分析および配置計画を策定し、人材の配置転換、スキルチェンジを推進するとともに、社員のチャレンジを後押しする機会を提供。
- **成果を引き出す環境整備**
  - ▶ **持続可能なエンゲージメント**  
多様な個を知り、個を活かす視点で、エンゲージメントを高め、「社会に向かい、挑戦・変革する文化」の創出を目指す。
  - ▶ **戦略をサポートするHRDX**  
人材データを可視化し、ASIS-TOBEの把握とデータドリブンな事業戦略の遂行を支援。

### ■ 人材戦略のこれまでの取り組み

グループピククス	人的資本の価値向上 (人材獲得・人材開発・人材配置)	成果を引出す環境整備 (持続可能なエンゲージメント・戦略をサポートするHRDX)
2019年3月期以前	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材開発: 教育投資枠の設定/KPI運用開始、兼業許可制開始</li> <li>人材配置: 公募制度、社員紹介制度</li> <li>人材獲得: 社員再雇用制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメント: 社員意識(エンゲージメント)調査開始、女性社員の昇格ガイド設定、女性社員の部門長育成面談開始、服装に関するガイドライン廃止、テレワーク勤務制度(上限有)、フレックス勤務制度(コアタイム有)</li> </ul>
2020年3月期	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材開発: 1 on 1 導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメント: テレワーク勤務制度(上限撤廃)、フレックス勤務制度(コアタイム無)、裁量労働制・年俸制、勤務間インターバル制(11時間)、65歳までの選択的定年制度、スマートワーク手当(みなし時間外手当)開始</li> </ul>
2021年3月期	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材開発: キャリアプランシート導入、定期的なキャリア面談開始</li> <li>人材配置: グループ人材PF運用開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HRDX: タレントマネジメントシステムリニューアル</li> <li>エンゲージメント: 70歳までの再雇用制度、所定労働時間短縮(7.5時間)、年2回昇格運用開始</li> </ul>
2022年3月期	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材開発: 成長支援制度</li> <li>人材獲得: アルムナイネットワーク構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HRDX: HRBP体制始動、HRレポート提供開始</li> <li>エンゲージメント: サバイフイードバックと組織開発開始、女性社員の役員メンタリング開始、遠隔地テレワーク運用開始、転勤・単身赴任抑止策開始</li> </ul>
2024年3月期	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材開発: キャリアフレーム開始、DX基本スキルセット「プラスOne」研修開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメント: OPコンピテンシー評価、新人事制度(Must/Will/Can)、マネジメント層へのJOB型制度</li> </ul>

### ■ 人材戦略の策定と推進体制

当社グループのサステナビリティ経営においては、「多様な人材活躍」が企業の中長期的マテリアリティのひとつとして位置付けられています。人材を取り巻くリスクとこれを低減する対策について、経営より示された方向性を受け、人的資本マネジメント体制の4つの機能を通して、人材施策への落とし込みと事業組織への浸透を図っています。

#### 特徴1：戦略立案とサービス機能の分離によるスムーズな遂行

- **人材戦略の立案機能**  
グループの人事面での課題を踏まえ、人材戦略全体の方針の策定、具体的な施策への落とし込みを行い、グループ会社へ展開します。
- **HRサービス提供機能**  
人材戦略と事業の特性に基づいたHRサービス(採用・配置・登用・労務・福利厚生等)の設計と、社員に対するサービスの提供を行います。



#### 特徴2：人材戦略の遂行を支える基盤の確立

- **人材戦略を支えるHRDX機能**  
人材戦略の成果を測り、人材の価値を見える化する「HRDX基盤」の整備を進めています。人材に関するデータを一元的に収集、HRレポートを活用したASIS-TOBEの把握とデータドリブンな事業戦略の遂行を支えます。
- **人材戦略の効果を加速するHRBP機能**  
中長期のビジネス戦略において、人材・組織の観点から事業経営を支援します。HRBPは、事業の特性や組織の状況に合わせてHRDXを活用しながら、事業経営トップと課題を共有し、人材戦略の立案・人材の採用・育成・登用・配置、組織開発等、様々な活動をともに推進しています。



### ■ 「キャリアフレーム」を活用した人材ポートフォリオの可視化

新たなビジネスモデルへの対応と従業員の複線的なキャリア形成を目的とし、TISでは2023年4月より「キャリアフレーム」を導入しました。事業の中期的な目標達成に必要な人材要件、そのレベルや人数をキャリアフレームを用いて定義し、現状とのギャップを把握した上で、拡充に向けた採用・育成・配置を推進します。

社員は複数の分野で専門性を高め、求められる役割を担うことができるよう、キャリアフレームを活用し、中長期のキャリアを描きます。目指すキャリアは一つに絞らず、いくつかの複線的な道筋で捉え、教育・業務経験などを通して、自らの能力や専門性の向上を図ります。

#### キャリアフレームの構造

フィールド(専門領域)		ステージ(役割)
営業	データサイエンティスト	St4(第一人者)
経営企画	ITコンサルタント	St3(代表)
プロデューサー	プロジェクトマネージャー	St2(統括)
UXデザイナー	ITアーキテクト	St1-2(メンバー)
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	St1-1(習得と実践)
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	

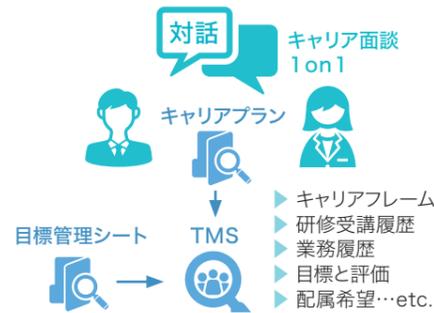


## ■ 自発的なキャリア形成

### ● キャリア形成支援

キャリアフレームを活用し、自身の描く複数の「キャリアプラン」を作成、上司と共有します。上司は日常の1on1を活用し、目標達成に向け継続的に支援を行います。

個人のキャリアプランは、業務履歴、目標や評価実績と併せてTMS(タレントマネジメントシステム)に登録し、業務アサインや多様な成長機会に活用します。



### ● 多様な業務経験

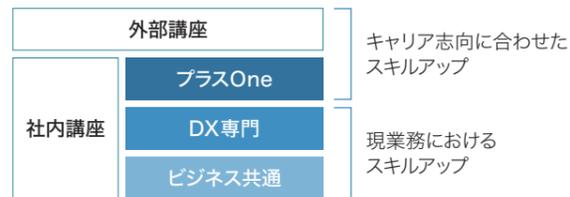
#### 成長支援制度

社員がより広い視野を持ち、社会の変化を捉える感性を高めることを目的とした「成長支援制度」を整備しています。社外活動への参加のため、休暇や一時的な休業、時短勤務が可能です。

社会貢献	学び	兼業
【休暇・休職】 年10日 通算1年	【休職】 通算2年	【休職】 通算1年
【時短勤務】 通算2年	【時短勤務】 通算2年	【時短勤務】 通算2年

### ● 研修体系

現業務に必要なビジネス共通、DX専門メニューだけでなく、個人のキャリア志向に合わせた情報収集や学びを推奨しています。



### 社内ローテーション

多様な業務経験を通じた社員の成長のため、配置の適正化ルールを定め運用しています。また、自発的なチャレンジを奨励するため、年2回の公募を行っています。

- (配置の適正化ルール) ①「10年3業務」：入社10年目までに原則3業務を経験  
②「5年ルール」：5年以上同一業務の場合、業務変更を検討

## ■ 社員の自立と自律を後押しする柔軟な働き方

働く時間や場所の柔軟性を高めるため、「テレワーク」と「コアタイムなしフレックス」を組み合わせた働き方を推奨し、シームレスに仕事のできるIT環境を提供しています。

時間に関する柔軟性	場所に関する柔軟性	オフィス環境整備
<b>両立支援制度(時短勤務・休業)</b> 妊活、育児、介護、病氣治療、障害、ジェンダートランス	<b>テレワーク勤務制度</b> フレキシブルワーカー(出社とテレワークを柔軟に活用)、テレワーカー(原則テレワーク必要に応じ出社)、フルテレワーカー(出社を前提としないテレワーク)	<b>IT環境</b> ゼロトラスト、スマートフォン、認証、Web会議、社内SNS
<b>コアタイムなしフレックス</b> ▶ 1日の最低労働時間2時間 ▶ 開始時間(5:00~20:00) ▶ 終了時間(7:00~22:00)	<b>転勤・単身赴任解消の推進</b> ▶ 転勤・単身赴任の事前合意 ▶ テレワーク活用による単身赴任解消	<b>オフィス</b> ▶ フリーアドレス ▶ サテライトオフィス ▶ 多目的エリアの設置

働き方については、定期的にアンケートを実施・分析し、経営と意見交換しながら方向性を検討しています。コロナ禍以降、社員のライフスタイル・価値観によりそれぞれの働き方が定着しています。社員がお互いの多様性を尊重しながら、組織の持続的な活性化に向けて協業しあう風土を醸成し、変化するマネジメントや組織課題に対応する施策の強化を図ります。



## ■ ダイバーシティ&インクルージョン

「多様な人材活躍」は、当社グループの経営上の重点テーマです。多様な視点を活かす人材マネジメントにより、社員一人ひとりの個性、価値観、感性、専門性、経験といった様々な多様性から生み出されたアイデアから、成果を生み出す組織づくりを推進します。



### ● ダイバーシティ=人材の多様性確保

組織全体の多様性だけでなく、一人ひとりの多様な個性を高める取り組みも重視しています。

- ▶ 経験者採用： 事業の成長に必要な専門性・経験を持つ人材の採用
- ▶ 女性活躍： 様々な判断・選択に多様な視点を取り込む
- ▶ 成長支援： 個の多様性を高める経験の場、機会の提供

### ● インクルージョン=一人ひとりの価値を統合するマネジメント

多様な人材が、目的に向かって調和・統合するマネジメントへの転換を進めています。

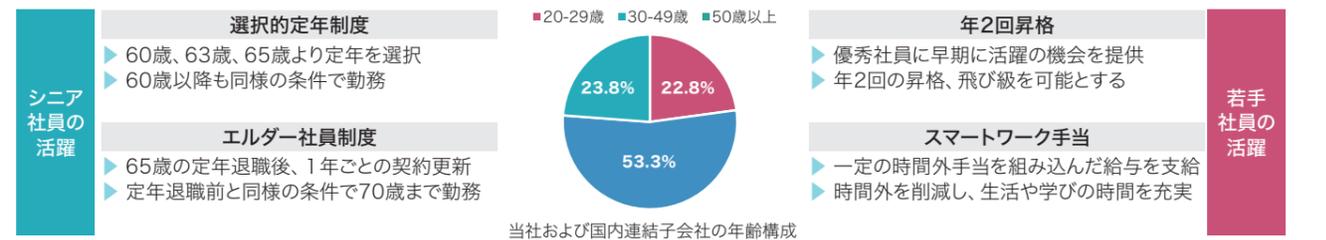
- ▶ 全役職者へのイクボス研修、アンコンシャスバイアス研修の実施
- ▶ 全役職者へのリーダーシップ力を高める評価者研修、1on1研修の実施
- ▶ LGBTQ+をはじめとする社会的マイノリティへの理解と支援の推進、制度整備

## ■ グループ共通の重点テーマ

グループ全体で中長期的に取り組むべきテーマとして、「性別」「年齢」にかかわらず活躍できることを重視しています。

### ● エイジダイバーシティの推進

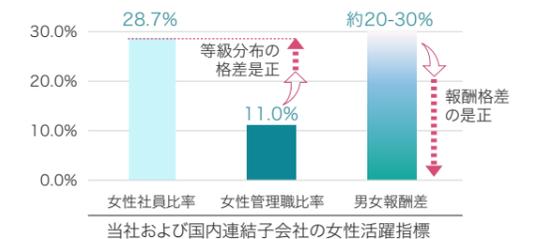
当社グループでは50歳以上の社員比率が20%を超えており、今後も増加することが見込まれます。シニア層の社員がこれまで培った能力を活かして、新たなチャレンジができるよう環境整備を進めるとともに、若手の優秀社員にもチャレンジの機会を与え、早期登用を推進しています。



### ● ジェンダーダイバーシティの推進

当社グループでは、女性社員比率28.7%に比べ、女性管理職比率は半分以下の11.0%、男女報酬差異は等級分布と手当の違いに起因し、約20-30%の格差が発生しています。

より権限を持つ上位ポジションへの女性の登用や、キャリア形成のスピードアップに資する積極的な業務アサインを推進し、男女のみならず、LGBTQ+を含む多様なジェンダーにおける格差是正を進めます。



## ■ 働きがいとウェルビーイング

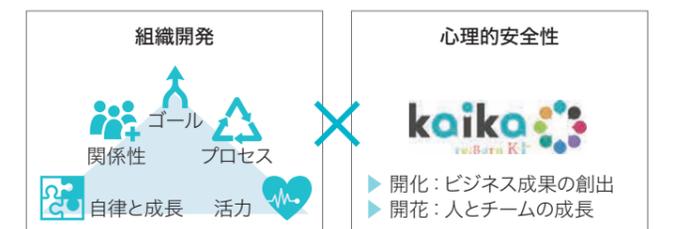
### ● 健康経営の推進

社員が高い活力で仕事に向かい、パフォーマンスを発揮し続けることが、経営上の重要課題と捉え、健康経営を推進しています。「社員の人生の質(QOL)向上」を目標にグループ健康経営方針を掲げ、「働きがいの向上」「心身の健康」「生活力の向上」に取り組んでいます。

### ● 注力ポイント「社会的ウェルビーイング」

社員の自発的な貢献意欲を重視し、グループ全体で「働きがいのある会社」を目指した取り組みを推進しています。

TISでは社会的健康を重視し、社員の活力向上と組織の創り出す価値を高めるため、HRBPのリードによる組織開発に注力してきました。2023年3月期は、心理的安全性の向上を目的としたKaikaプロジェクトと連携し、社員が意思と意見を出し合い、これまでにない成果を上げ続ける組織づくりを目指し、現場への浸透を進めています。



### ■ 「TIS INTEC Group BUSINESS SUMMIT 2023」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します場として、毎年「TIS INTEC Group BUSINESS SUMMIT」を開催しています<sup>※1</sup>。

今回は、デジタル庁のシェアリングエコノミー伝道師としても活動されている石山アンジュ氏による「シェアライファー新しい社会の新しい生き方」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（講演）および計56のソリューション（オンラインカタログ）をご紹介します。

各セッションでは、サービス・ソリューション等の紹介に留まらず、お客様とともに成長する共創事例等のご紹介もしており、視聴者数約3,400名<sup>※2</sup>、セッション視聴数約9,000回<sup>※3</sup>と、多くのお客様に当社グループのサービス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、能動的なご支援ができるよう努めてまいります。

※1 オンライン形式にて2023年7月に開催  
 ※2 オンライン配信+オンデマンド配信の延べ視聴者数  
 ※3 セッション動画のトータル再生の延べ回数



### ■ 「顧客満足度調査」を実施

当社では、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。

アカウント型向けの調査では、総合評価指標のひとつである「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やや下回る結果となりました。一方で、技術力に関する項目について、従前同様、高い評価を頂戴しており、中でも「要件定義・システム設計力」「現場の対応力」「納期への対応力」についてご評価いただいています。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提案が重要性を増してきておりと受け止め、能動的な取り組みを強化してまいります。

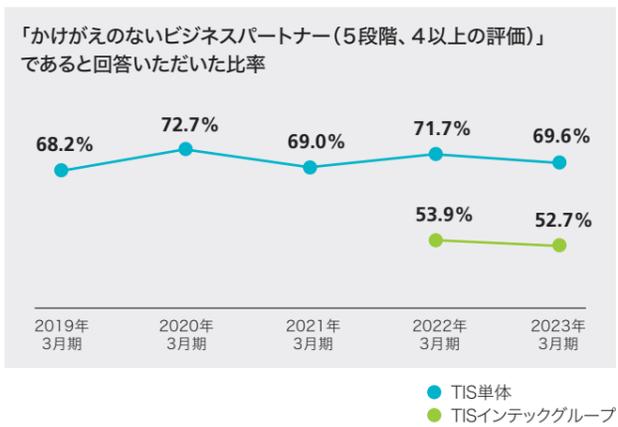
2022年3月期からは、グループ全体での顧客満足度の改善活動の推進の一環として、グループ全体でも同様の調査を実施しています。グループ全体における「かけがえのないビジネスパートナー」とご回答いただいた比率は、約50%という結果となり、お客様との関係を深化させるにあたり、まだまだ改善の余地があることがわかりました。

調査結果の確認に留まらず、結果を踏まえてお客様との対話を行うことで、お客様のご回答の意図や、ご要望・ご期待を深掘りし、具体的な改善計画を立て、継続的な改善活動に取り組んでいます。

また、グループ各社とも調査結果や改善活動に関する情報交換会を実施し、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。

なお、サービス型での調査では、取引継続意向度は上昇傾向にあり、提供サービスに対する期待は高いという意向が窺えました。

今後も、お客様からの声を真摯に受け止め、改善活動を実施することで、お客様との接点であるフロントライン強化を推進し、真のビジネスパートナーとしてお客様の社会課題解決をご支援してまいります。



- 調査方法：  
 【依頼】調査票をメール送付または郵送  
 【回収】Webまたは郵送回答
- 調査期間：2022年10月3日～10月31日

### ■ 「組織戦略パートナー交流会2023」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。従来、同様のイベントをオンライン形式で開催していましたが、イベント名を「組織戦略パートナー交流会2023」と改めるとともに、ビジネスパートナー様からのご要望に応え、4年ぶりに経営層との対面形式での交流会を2023年10月に予定しています。

今回は、組織戦略パートナーの皆様との「絆の再確認」をテーマに、ビジネスパートナーの皆様と当社事業組織との「協働」による価値交換性向上を促進しお互いに成長しあう関係を再確認するイベントとなります。

今後もビジネスパートナーの皆様の声に耳を傾けながら、当社とのさらなる「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

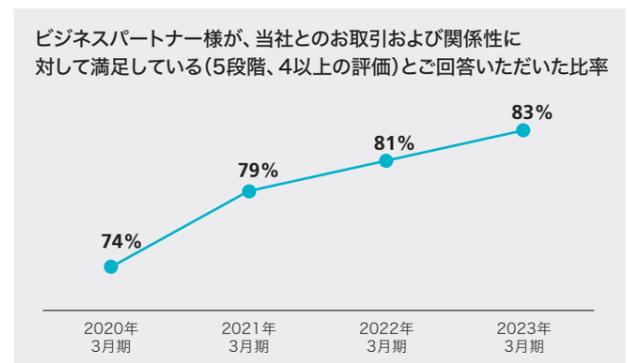
当社では、ビジネスパートナーの皆様へ、環境の変化や、指針・単価の動向および、当社に対する満足度などを調査するために、毎年、「ビジネスパートナー満足度調査」を実施しています。

今回は、当社の成長戦略を支える重要なパートナー様からのご意見をもとに現状と課題を見える化するため、従来の質問項目をさらに詳細化した調査を行っています。

調査の結果、「TISの魅力」として「案件規模、継続性、共創性、施策発信力」が挙げられる一方で、「プロジェクト管理面の課題」や「より取り組みやすい体制での参画提案」など、課題やご要望もいただいています。

課題については、当社、パートナー様が双方納得感のある提案ができる環境の整備を、今後、行っていきます。

このような調査を通じて、当社への期待感や、課題を見える化し、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。



※調査対象はTIS株式会社

- 調査対象：2023年3月期、取引実績のある全ビジネスパートナー
- 調査期間：2022年8月19日～9月20日
- 調査方法：オンラインアンケート

### ■ 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いただいています。中国をはじめとする現地有力IT企業複数社との関係を継続強化しており、当社と海外パートナーの経営層レベルでは、定期的に対話や課題対応を行っています。

コロナ禍により、一時的に海外パートナー企業への訪問は控えていましたが、2023年6月に現地での経営層による対話会を再開することができました。

当社の事業成長に伴って、委託工数・委託額は着実に増加傾向にあり、オフショア活用の目的も多様化しています。

そのため、オフショア主要先の海外企業とは従来型のコストメリットを図るオフショア推進活動に加え、当該企業の日本法人によるオンサイト対応強化も施策化し始めました。

その結果、要件定義など上流工程への対応拡大、アジャイル手法を用いたサービス開発への参入、AIやXR、Blockchainなど先端Tech人材の囲い込みなどの面で効果が出始めています。



### ■ 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<sup>\*</sup>」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

2023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）の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、株主側の対応者は主にアナリストやファンドマネージャーでした。対話のテーマ等については、四半期ごと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経営計画の策定に活用しています。

対話の主なテーマ／株主の関心事項	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当社の企業価値向上に向けた構造転換の進捗状況</li> <li>・ 事業成長、収益性向上に向けた取り組み状況と今後の展望</li> <li>・ 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</li> <li>・ 資本効率性を意識した財務戦略、株主還元の方法</li> </ul>	等

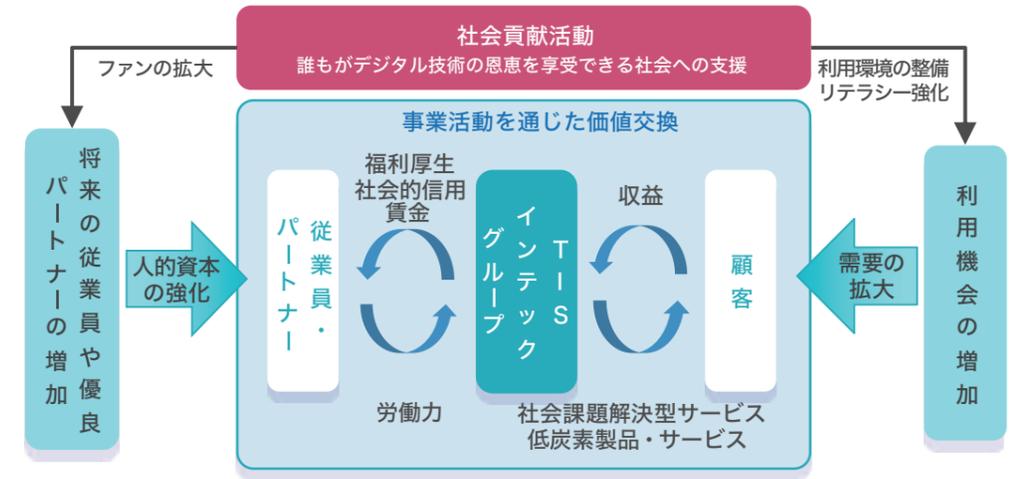
2023年3月期の活動	回数	備考
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	
アナリスト・機関投資家向けその他説明会	2回	事業説明会 1回、適時開示内容に関する臨時説明会 1回
アナリスト・機関投資家IR取材	257回	うち海外投資家参加 151回、参加投資家数 延べ464社
スモールミーティング	2回	セルサイド向け1回、パイサイド向け1回
海外IR	2回	
個人投資家向け会社説明会	2回	

### ■ 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開示・発送	2023年6月23日開催の第15期定時株主総会招集通知は、株主総会開催日の1カ月程度前に公表する方針のもと、2023年5月19日に電子提供措置を開始し、当社および東証Webサイトにてその内容を開示。また、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、招集通知は2023年6月1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2023年6月23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（全文）の英文での提供	海外投資家へのさらなる情報提供を目的として、株主総会招集通知（全文）の英文提供を開始。
その他	新型コロナウイルス感染拡大防止策のほか、地域格差なく、全ての株主様が株主総会へ参加、傍聴できる機会を拡大するため、ライブ配信（ハイブリット型バーチャル株主総会）を実施。

## 社会貢献活動

当社グループは、誰もがデジタル技術の恩恵を享受できる社会の実現に向けた支援を行う社会貢献活動を推進し、地域社会との価値交換を加速してまいります。こうした活動の継続は、ファンの拡大による人的資本の強化や利用機会の増加による当社サービスの需要拡大につながると期待しています。



### ■ 当社の社会貢献活動

誰もがデジタル技術の恩恵を享受できる社会に向けて3つのテーマに沿って活動しています。

#### ① 将来のユーザーを支援する活動

次世代を担う子どもたちのデジタル技術活用力を高める支援活動を行います。

#### ② 社会にデジタル技術の恩恵を広める活動

インフラ構築支援活動などを行い、経済的・地域的理由で利用できない人々を減らします。

#### ③ 社会のデジタル技術による負の影響を軽減する活動

デジタル技術の悪用を防ぐとともに、変化についていけない人々を支援します。

#### 上高地「再生と安全」プロジェクト（長野県松本市）

「②社会にデジタル技術の恩恵を広める活動」として、当社は、企業版ふるさと納税の寄付を通して、上高地「再生と安全」プロジェクトの電力ケーブルや光ケーブルの埋設による電力の安定供給、防災体制の強化、安全・安心な利用環境整備の支援を行っています。

電力ケーブルや光ケーブルの埋設により、デジタル技術を活用してリアルタイムな情報をスピーディかつ確実に収集・提供するなど、上高地がより安全な観光地として進化することを期待しています。

当社は、このような活動を通じて地域的理由でデジタル技術の恩恵を受けられない人を減らし、社会の全ての人々がデジタル技術の恩恵を享受できるような社会の実現に貢献していきたいと考えています。



そのほかの活動については以下をご参照ください。

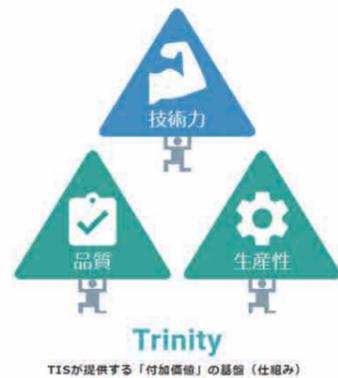
<https://www.tis.co.jp/group/sustainability/social/community>

## 「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目指していきます。

### ■ ISO9001およびISO20000に基づく独自の品質マネジメントシステム「Trinity」



「現場の創意工夫を活かした改善推進」の方針のもと、現場ではPJマネジメント・エンジニアリング・サービスマネジメントにおいてプロセス、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て、お客様への最適なサービス提供に努めています。

対象範囲は、スクラッチ開発のみならず近年増加しているサービスも含めて拡大しています。

※2022年3月期、一部のサービス開発提供組織においてITサービスマネジメントの国際規格であるISO20000の認証を取得しました。

※詳細は下記をご参照ください。

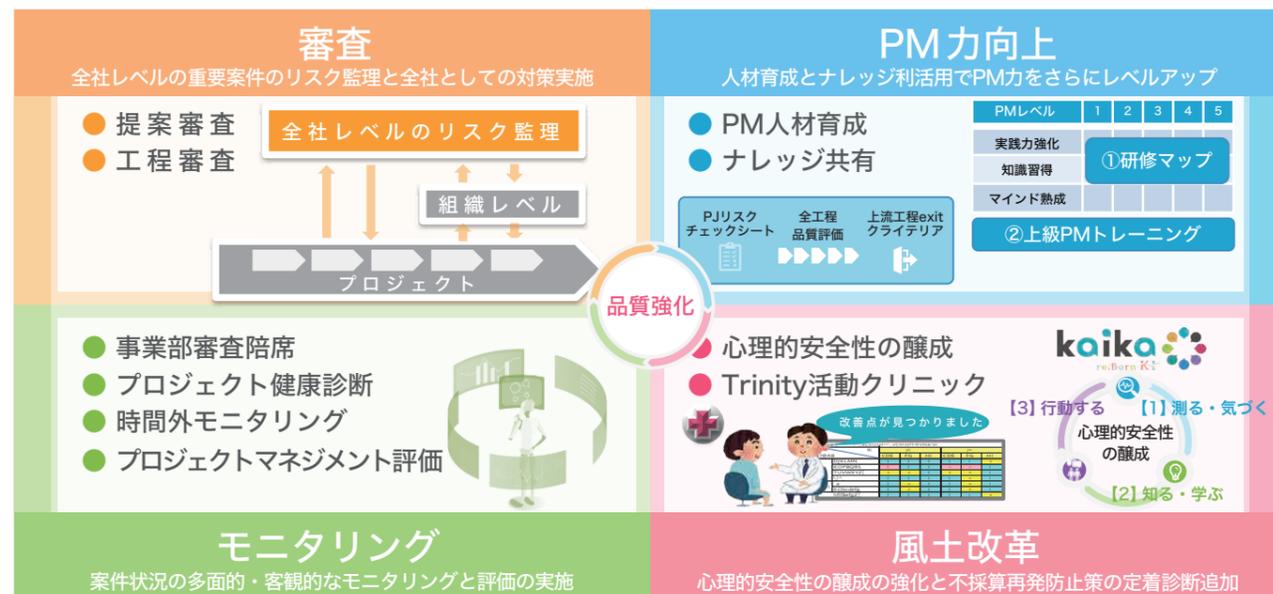
[https://www.tis.co.jp/company/itis\\_tis/quality/](https://www.tis.co.jp/company/itis_tis/quality/)  
[https://www.tis.co.jp/company/itis\\_tis/technical/](https://www.tis.co.jp/company/itis_tis/technical/)

### ■ 開発損失額の大幅な削減

開発損失額は、グループ全体で2022年3月期18.5億円に対し、2023年3月期は4.0億円に大きく削減しました。

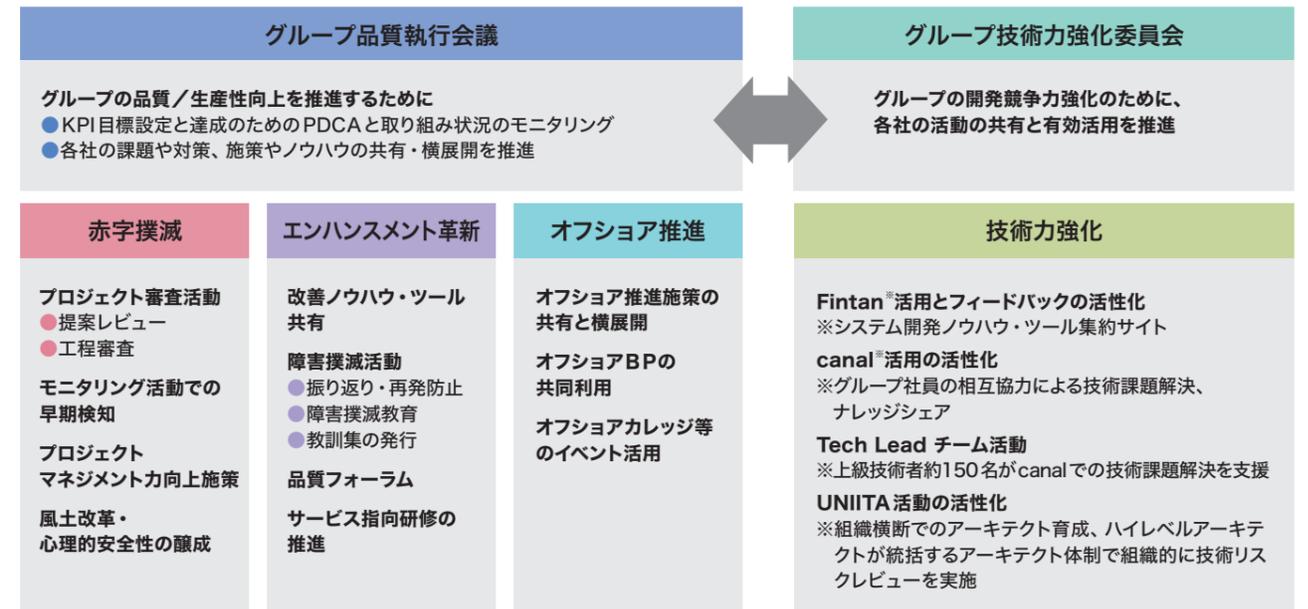
開発損失額削減施策は、主に以下の4つの活動を実践しています。

- 品質革新本部による、プロジェクト審査活動（提案審査、工程審査）
- 高リスク案件を早期検知するためのモニタリング活動
- プロジェクトマネジメント力向上施策（教育、ナレッジ展開）
- 風土改革による、心理的安全性の醸成



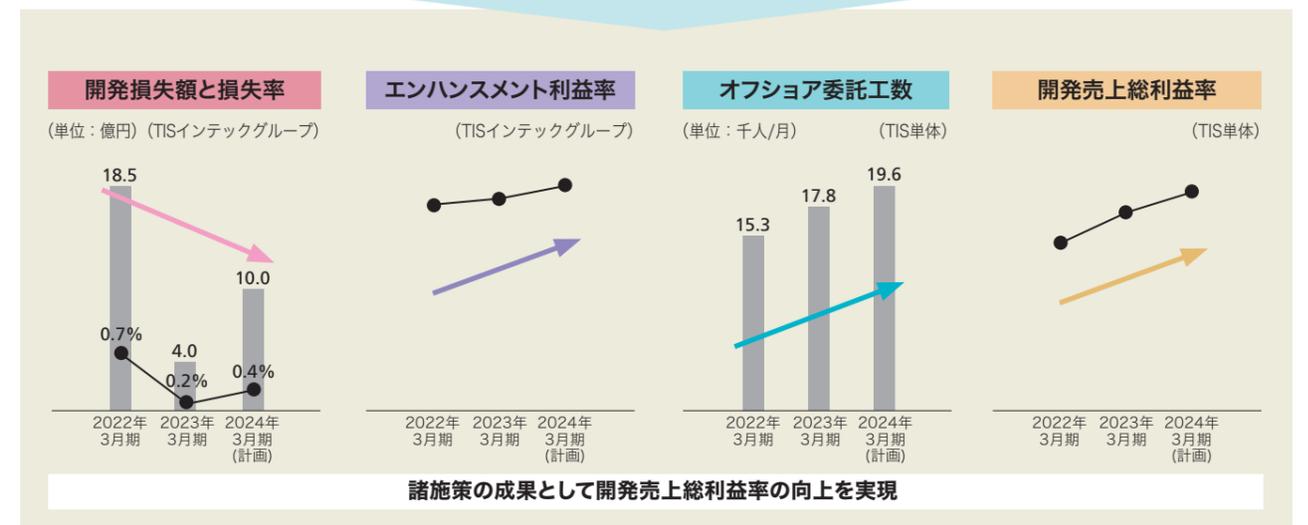
### ■ グループ全体の水準向上を目的とした活動

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。



### 2023年3月期における実績

- TIS 全社提案レビュー：60回
- TIS システム開発会議：248回
- グループ技術力強化委員会：12回
- グループ審査開催件数：222件



TIS株式会社  
 常務執行役員  
 品質革新本部長  
 清水 育夫

当社では、不採算案件の抑止を重要な経営課題かつ責務と位置付け、様々な取り組みを進めています。2023年3月期は、従来からの開発プロジェクトや組織・風土へのアプローチに加え、安全性を確保しながらチームの「関係の質」を高める「心理的安全性の醸成」に注力したことが奏功し、大幅な不採算案件の抑止を達成することができました(計画10億円/実績4億円)。今後ぜひ継続できるように着実に施策を進展させてまいります。

あらためて、品質は、不採算案件の抑止に留まらず、付加価値の高いソリューションの提供を通じてお客様企業やその先のエンドユーザーと価値交換するにあたって欠かすことのできないものです。社会や顧客のニーズ、ビジネスモデル、開発手法等が進化する中で求められる品質の水準は高まっています。ステークホルダーからの期待に常に応えられるよう弛まぬ革新を継続し、価値交換性を向上させることで「質で語られる信頼のトップブランド」の確立を目指してまいります。



## 経営戦略と人材戦略の連動による持続的な企業価値向上の実現に向けて

当社グループは持続的な成長と中長期的な企業価値向上には人材の価値向上が不可欠であると考え、経営戦略と連動した人材戦略の遂行に注力しています。現状の取り組みと今後の課題をレポートします。



河村 正和

TIS株式会社 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

高柳 京子

TIS株式会社 常務執行役員  
人事本部長

人材戦略推進責任者

### サステナビリティ経営による持続的成長のための 人材戦略



**河村：**当社グループは2016年7月の事業持株会社体制への移行＝TISインテックグループのスタートを機に、当社グループが果たすべきマテリアリティを特定し、それに基づいて社会価値と経済価値の両立を目指す経営戦略を立案するなどのステップを経て、着実にサステナビリティの取り組みを進めてきました。

現中期経営計画ではさらにサステナビリティ経営を本格化させる中、取締役会もまた当社グループのサステナビリティ経営のあり方やそれを実現するための中長期的な経営戦略といった大局的な議論をする場へと進化してきています。こうした背景から、2023年4月からはコーポレートサステナビリティ(CS)委員会を取締役会直下の組織とし、取締役を中心とする構成に変更しました。

新たな体制のもと、当社グループの持続的な成長をより確かなものとするために、サービス型ビジネス、グローバル事業等へのチャレンジなどの構造転換への取り組みを加速化する決意です。これを実現するには、当然のことですが人材の価値向上が不可欠であり、その人材が最大限のパフォーマンスを発揮できるようにする人事戦略は経営

戦略と密接に連動したものでなければなりません。

人事部では2018年に今後の人事施策を宣言し、そのロードマップを見える化するなど、以前から会社と社員の信頼関係・エンゲージメントを重視した取り組みを行ってきましたね？

**高柳：**はい。2018年当時の人事戦略における重要キーワードは社員の自己実現でした。社員の自己実現を支援するために、会社と社員との約束事として働く環境や制度の改善について「人事部マニフェスト」の形で宣言し、その成果を報告する取り組みを開始しています。以降、マニフェストは毎年半期単位で発行していますが、現中期経営計画ではまず人材へ投資し、人が成長することで構造転換や企業価値向上を実現していこうといった考え方に進化していますね。経営戦略と人事戦略のつながりが、より一層明確になってきたように思います。

会社が求める人材を定義しても、会社の目指す方向性に社員の共感や信頼がなければ、そこに価値交換性の向上は成立せず、人材と企業双方の成長につながりません。2023年4月の人事制度改定では、その善循環をしっかりと回すために「Must/Will/Canフレーム」\*を導入しました。会社が期待する役割・職務(Must)と、社員が求めるキャリアなど(Will)、社員の強みや課題(Can)をすり合わせ、3

つが重なる部分を広げていくことが、社員が能動的に構造転換を加速させる動きにつながると考えています。

\*「Must/Will/Canフレーム」についてはP.52をご参照ください。

**河村：**当社グループの持続的な成長には「OUR PHILOSOPHY」でも掲げる“考える人”、より能動的にマーケットや社会に何が必要かを考え、チャレンジする人材の活力が必要で、求める人材のスキルや育成の仕方もこれまでとは大きく変わってきます。今は人事部と連携して中長期的に必要な人材ポートフォリオを策定し、それに必要な教育や採用を検討しているフェーズですね。

**高柳：**各事業のビジネスモデルに応じてこうした強みのある人が欲しいというテーマはありつつも、必要な人材モデルは刻々と変化します。つまりは社会の変化やそれに伴って変化するお客様の課題に対峙して、どう解決するかを考え、能動的に行動する人が必要です。当社グループとしては、画一的な人材モデルを定めるのではなく、多様な生い立ち、経験、能力によって様々な思考を持つ人材が集まった集団を目指すことで、変化する社会やお客様の課題にも柔軟に対応できるようにしていきたいと考えています。

### 社員の成長を促すための人材戦略

**河村：**当社グループはこれまでも働き方改革を推進するオフィス環境の整備や処遇改善など人材投資を行ってきましたが、2024年3月期は、将来の成長を見据えて、人材に対しても事業投資と同様に先行投資を行っていくという観点で大胆な基本給の引き上げを行っています。それが社員の自律的な行動につながり自己成長を実現することで、お客様や社会と価値交換するといった善循環がしっかりと確認できれば、我々が選んだ経営戦略の道筋に対する自信につながります。そういう意味で今年度は非常に重要なスタートの年だと捉えています。

**高柳：**新たな評価制度の導入も大きな変革の1つです。現中期経営計画では構造転換の加速がテーマですが、構造転換は短期的な業績の数字だけでは評価しきれず、未来の構造転換に向けた先行投資を行う組織や人材を、適切に評価できないという課題がありました。未来に向けてのチャレンジに対する適切な評価ができなければ、組織も人も成長のための動きを止めてしまう可能性があります。新しい評価制度では、構造転換の実現に向けてチャレンジしている人をしっかりと評価できるように、プロセス評価・

行動評価のプロセスを取り入れ、社員のチャレンジを後押しする制度としています。会社が向かう方向性に合わせた人事制度を整え、社員の共感や信頼を得ることで、会社が目指す目標に向かって社員と一緒に走れるようになると思っています。共感、エンゲージメントを重視した人材戦略を推進し、当社グループならではの企業文化の定着につながっていきたく思います。

今回の人事制度改定はまず事業持株会社であるTIS自身が率先して動きましたが、グループ全体で中長期的な視点も取り入れた評価制度に変更しつつあります。

**河村：**グループ各社に対しては、各社のビジネスモデルの違い等からTISのやり方を一律に適用すればよいわけではありません。ただ、これまでも当社グループは管理会計制度、基幹システムや業務プロセスを統一してきましたし、人事制度も働く環境については既にグループ全体で揃っていると認識しています。各々のお客様との価値交換システムの違いに基づく報酬戦略・制度を尊重しつつも、共通する考え方としてグループ全体で先行投資型に移行する予定です。



**高柳：**人材投資に見合った社員の成長を促す取り組みにも力を入れています。現中期経営計画では、DX事業戦略を推進しており、社員へのDX教育の基礎教育を進めてきました。さらに取り組みを進めて、全員がDX人材といえるようにしていきたいと思っています。そのため、必ずしも現在の担当業務に関係してなくても、社員がコンサルティングやデータ分析などのDXスキルを選んで基礎から応用まで学ぶ「プラスOne教育」を2023年4月からスタートしています。新たなDXスキルを身につけることで、個人の強み(Can)ややりたいこと(Will)が広がる機会を提供し、社員の自律的な成長を支援していきます。

### ステークホルダーへのアカウンタビリティについて

**河村：**一方で大胆な先行投資については、株主・投資家の方から、その必要性をご理解いただきつつも、いつリターンがあるのかというご質問をよくいただきます。人材投資はすぐに成果が出るものではないですが、期待に応えられるだけの成果をその時間軸とともにステークホルダーと共有することは非常に大切ですし、人材投資がいかに企業価値向上につながっているのかを定量的に示していくことも

今後の大きなテーマだと認識しています。

一つの物差しとして生産性に関わる指標としての1人当たり営業利益や、社員意識調査結果、お客様やビジネスパートナーの満足度が考えられます。役員においても、ステークホルダーとの価値交換性の向上が重要な責務であるという認識のもと、そうした指標の中には既に役員報酬のKPIとして組み込んでいるものもありますし、今後も強く意識していきたいと考えています。

**高柳：**人の成長なくして企業の成長はありえませんから、人材投資は間違いなく将来の企業価値向上につながると確信しています。人事としても様々な指標をチェックしていますが、それらを対外的に公表する際も、数字だけでなく、私たちが目指すゴールなど背景にあるストーリーといえますか、当社グループの考え方をご説明することが非常に重要ではないかと感じます。

例えば、人材戦略の成果モニタリングとして重視している「社員意識調査」ですが、会社の環境や制度の整備状況など「働きやすさ」への満足度は年々上がっていく一方で、自分の仕事に誇りを持っているかなどの「働きがい」につながる満足度はまだ相対的に低い傾向にあります。当社グループは、会社の目指す方向(Must)に共感し、自分のやりたいこと(Will)や強み(Can)を重なりあわせてともに成長していく「働きがい」のある企業を目指していますので、対外的な公表においても、目指す方向とそれを表す指標・目標値、いかに達成していくかのストーリーを明らかにしていきたいと考えています。

**河村：**ゴールは持続的な企業価値の向上であり、財務面でいうと、1人当たり利益をどう高めていくかは非常に重要だと思っています。すぐに100点のものを出せなくとも、様々な要素をつなげて企業価値向上に至るストーリー、つまり私たちの考え方や戦略と現状をまずは情報開示してステークホルダーと共有し、エンゲージメントを重ねて進化させていくことが重要だと思っています。

一方で、企業全体で一括りにするのではなく、ビジネスモデルごとにブレークダウンしながら、指標を設計することも必要でしょう。具体的に言うと、先行投資フェーズであるオフリングサービスは、1人当たり営業利益が現在では他セグメントよりも低い状況にあります。将来の期待値が高いセグメントです。例えば、オフリングサービスにおけるサービス型ビジネスでのお客様満足度が上がることに

よって、お客様の層の広がりや取引の拡大にどう影響するか、また、DXコンサルタント数の増加や知的財産の拡充がサービス型ビジネスの進捗にどう影響するかなど、重要な事業領域における目標の達成が1人当たり営業利益とどう結びつくのか、両者の相関性をお示しすることができればステークホルダーの皆様への説明の際にも説得力が増し、当社グループの成長戦略に対するご理解を深めていただけるはずだと感じています。

**高柳：**成長戦略のキーワードとなるDXコンサルタント、ITアーキテクトなどについてセグメントごとの人材ポートフォリオの目標、それらの達成度と売上や採用ランキングなどの相関性を多角的に示してご説明するということですね。確かに、今の私たちだと十分なお説明のための情報や分析がまだ足りないと思いますし、メッセージを洗練させる、ブラッシュアップしていく努力も必要だと思います。

**河村：**私どもコーポレート組織の人間は、直接的に成果を売上高や利益で示すことができないわけですが、経営の質を高める責任は非常に重いと思っています。品質管理やガバナンス、法務や人事が連携すべき局面も格段に増えていますし、自分たちの仕事をそれぞれで線引きせずに、会社の課題解決のためにいかに能動的に連携できるか、私たちコーポレート側の意識と行動改革も待たなしで求められていると強く意識しています。引き続き、構造転換の加速につながる事業活動の土台作りとして経営の質をしっかりと高め、グループ全体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きたいと思っています。

