未来を切り拓く: 長期ビジョンと価値創造ストーリー

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

2050年の世界 2050年を推定するにあたり、政治・経済・社会における全24の主要テーマについて、 技術の進歩とその影響を並行して眺めながらPEST分析を実施しました 人口動態の変化による**年金・社会保障制度の破綻**を予測 政治 (Politics) 企業活動が社会に与える影響を制限する動きとして、気候変動対策としての化石燃料利用や資源利用について 経済 高い経済成長を維持するアジアの新興国に世界経済の中心がシフト 経済成長に伴い、世界的には各国間の格差が縮小されるが、個人の**所得格差は拡大** (Economy) アジアを中心に人口が増加するが、経済成長の恩恵により**平均寿命が延びる結果、世界的に高齢化社会**に突入技術革新により**都市部が経済成長**を牽引し、一方、**人口増加が見込まれない地方経済の衰退**が進行 社会 (Social) 技術

技術面では、技術革新が加速し、技術ブレークスルーが頻発し、政治・経済・社会面に大きな影響

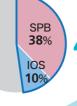
長期トレンドに基づき、解決に貢献する社会課題として「金融包摂」 「健康問題」「都市への集中・地方の衰退」「低・脱炭素化」を特定 特定した当社グループが解決に貢献する4つの社会課題

都市への集中・地方の衰退

金融包摂

(Technology)

戦略ドメイン (新基準) **48**%



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

戦略ドメイン比率 (旧基準)

2024年3月期

健康問題

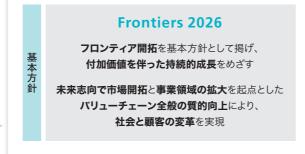
低・脱炭素化

61%

2021年3月期

戦略ドメイン比率 (旧基準) 戦略ドメイン比率 (旧基準)

中期経営計画2024-2026



1st stage

2nd stage

3rd stage

中期経営計画 2018-2020

35%

中期経営計画 2021-2023

中期経営計画 2024-2026

中期経営計画 2027-2029

中期経営計画 2030-2032

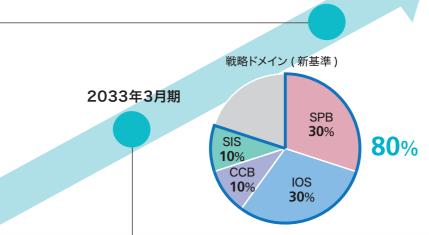
グループビジョン2026 **Create Exciting Future** vision 2032

社会に、多彩に、グローバルに

ブランドメッセージ ITで、社会の願い叶えよう。

先進技術・ノウハウを駆使して、新しい社会の活力を創造し、人々の笑顔を増やしていく。 そんな社会の未来をつくる存在でいたい。

TISインテックグループは、ITの力で、社会の願いを叶え続けます。





2050年

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

新たに設定した戦略ドメイン ▶ P.22

VISION 社会に、多彩に、グローバルに

ソーシャルイノベーションサービス (SIS)

実現のための

事業指針

コ・クリエーションビジネス (CCB)

IT&ビジネスオファリングサービス (IOS)

ストラテジックパートナーシップビジネス (SPB)

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

2018年3月期

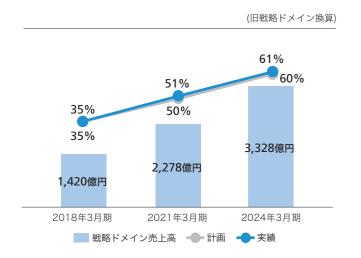
グループビジョン2032 持続的な成長に向けて

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

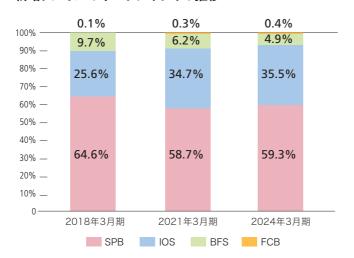
■グループビジョン2026の評価

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

戦略ドメイン比率の推移



戦略ドメインのポートフォリオの推移



■グループビジョン2032設定の背景

外部環境

テクノロジーの発展、SDGsの高まりを起点とした 競争環境の不確実性の高まり

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

内部

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

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

現状を踏まえ **長期目線での経営方針アップデートの必要性**

■グループビジョン2032のテーマ



社会に、多彩に、グローバルに

実現のための事業指針

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

■ありたい姿を実現する4つの戦略ドメイン

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

旧戦略ドメイン

戦略ドメイン

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

戦略ドメインの見直し方針

当社グループが直接的に社会課題に正対し 社会の変革に自ら関わっていくドメインを新設

現在の延長線上にないソリューションを生み出すため 共創をテーマにしたドメインを新設

ITに留まらず幅広い手段を課題解決に用いていく 前提で戦略ドメインを見直し

FCBを新設の2つの ドメインに置き換え

より具体的なイメージを もって新市場/ビジネス モデル創造を推進

SPB

30%

IOS

30%

を課題解決に用いていく
メインを見直し

IOSにBFSを統合し
ITのみに留まらない
サービス提供を志向

新たに設定した戦略ドメイン

新設: 社会課題へのアプローチ強化

ソーシャルイノベーションサービス (SIS)

社会インパクト指標を掲げ、グループが直接的に社会課題 解決を行う事業

新設:共創型ビジネスの促進

コ・クリエーションビジネス (CCB)

グループ単独ではなしえない領域において、グループと共創 パートナーそれぞれが有する強みをかけ合わせ、新たな市場 を 創造する事業

有機的 連携/循環

拡張: BFS を含め定義を拡張

IT&ビジネスオファリングサービス (IOS)

グループに蓄積した技術・ノウハウを活用し、特定業界・業務において業界ニーズに先回りした将来のデファクトスタンダードとなりうるサービスを提供する事業

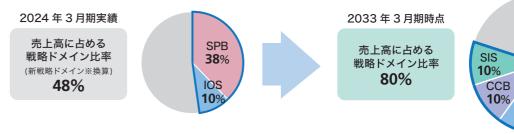
継続:収益基盤と技術・ノウハウ基盤を両立

ストラテジックパートナーシップビジネス (SPB)

業界トップクラス企業に対し、ニーズに合わせた様々なリソースを戦略パートナーとして提供し、顧客の事業成長や企業変革を支援する事業

■目指す戦略ドメイン構成

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



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

別で40万と行政にひ日坐牛にく口标政に

顧客・社会の課題

外部環境の変化による機会とリスク

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



グループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」

「Mission」ムーバーとして、未来の景色に鮮やかな彩りを P.1

コーポレート・サステナビリティ基本方針

4つの重点テーマとマテリアリティ(重要課題)

VISION

社会に、多彩に、グローバルに

Input 価値創造の源泉

> 社会•関係資本 ●顧客やビジネスパートナー

との高い信頼関係

人的資本 ●多様かつ高度な専門性を有

した人材プラットフォーム

知的資本

- 豊富な経験・メソドロジー ●事業と経営のマネジメント システム
- ●人材育成システム

財務資本

●安定的な財務基盤

良好な収益性・資本効率性

自然資本

製造資本

Business Activities

基本理念・中長期経営戦略に基づいた事業活動

戦略ドメインの伸長

ソーシャルイノベーションサービス (SIS) コ・クリエーションビジネス (CCB) 社会課題解決型事業 共創事業

IT&ビジネスオファリングサービス(IOS) 業界ニーズ先行事業

ストラテジックパートナーシップビジネス (SPB) 業界トップクラス顧客深耕事業

オファリング サービス TISインテックグループの事業活動 P.**73** コンサルティング BPM サービス P.**75** システム 金融IT アウトソーシング・ インテグレーション クラウドサービス P.**77** サービス 産業IT P.**79** 広域IT ソリューション サービス開発

事業活動を支える経営基盤

Environment 低・脱炭素社会と 循環型社会への寄与 P.**107**

品質管理/生產革新 P.105

Social Governance ステークホルダー エンゲージメントの 持続的向上 P.53, P.111

知的財産 P.49 研究開発 P.51

P.**81**

社会からの信頼を

高めるガバナンスの

継続的な追求

P.**84**

Output 付加価値の創造

4つの社会課題解決

金融包摂

健康問題

都市への集中 地方の衰退

低・脱炭素化

最適なソリューション

- 顧客の事業支援、効率化支援
- ワンストップの統合的サービス
- 業界デファクトサービス
- 共創による新市場創出
- 直接的な社会課題解決

Outcome

持続可能な社会への貢献・ 持続的な企業価値向上

経済的価値の創出

経済発展への貢献 持続的な利益確保・還元

(2024年3月期実績)

売上高 5,490 億円 645 億円

営業利益 16.0% ROE

ROIC 13.6 %

2.9 百万円 PH 営業利益

社会的価値の創出

株主•投資家

● 持続的な株主価値の向上と株主還元

従業員

- ●成長と自己実現を果たせる機会の提供 ● 安全で働きやすい環境の提供

お客様

●最適なサービス提供

ビジネスパ ートナー

●新たな付加価値の共創

● 公正・透明・自由な競争、適正な取引

地域社会

●安心・安全な暮らしの実現

環境負荷の低減

価値創造の源泉・競争優位性

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

経営資本	インプット		集計範囲	特長	維持・強化のための取り組み
社会・関係資本	顧客数 顧客満足度調査結果* ¹ ビジネスパートナー数 ビジネスパートナー満足度調査結果* ² スタートアップとの連携(CVC出資)	約15,000社 600社以上 85.6% 約600社 77% 51社	国 海 B B B D E	●高い信頼関係による 安定的なビジネス推進	幅広いお客様の要望を吸い上げて開発やサービス提供に活かし、お客様とのつながりや満足度を強化P.111 お客様とともにP.112 ビジネスパートナーとともに参照
人的資本	連結従業員数 働きがい満足度**3 管理職に占める女性比率 コンサルタント数	21,972人 52% 11.8% 510人	A C C C	「ムーバー」として活躍する 多様な人材持続可能なエンゲージメント	先鋭人材の確保/事業を担う人 材の採用/自発的なキャリア形 成支援/人材価値に見合った評 価報酬/ダイバーシティ&健康 経営の推進 P.53 中期経営計画の基本戦略 人材戦略参照
知的資本	幅広いサービスメニュー (累計ソリューション数) グループ認知度(ビジネスパーソン) 独自の品質マネジメントシステム「Trinity」	約500 70% J	国内	高い技術力豊富な経験・ノウハウ品質、生産性、技術力の向上を重視	開発ノウハウ・技術課題の共有/ Tech Leadチーム活動/ブランドの維持・強化 P.49 中期経営計画の基本戦略 知財戦略参照
財務資本	純資産額 自己資本比率 信用格付 成長投資	3,247億円 59.5% A+ / 安定的 1,000億円 (3力年・計画値)	A A A	●安定的な財務基盤●良好な収益性・資本効率性	投資強化による事業の構造転換推進/資本の適正化推進/政策保有株式の縮減 P.65 財務投資戦略参照
自然資本	エネルギー使用量 (電力)	138,511MWh	В	環境配慮型データセンターを 通じた高いエネルギー効率	再生可能エネルギー利用促進/データセンター統廃合 P.107 地球環境のために 参照
製造資本	国内全域に広がる事業拠点 ASEANを中心とした海外拠点網	約160カ所 10カ国	国内 海外	●事業継続を前提とした アウトソーシング拠点	環境変化やお客様のニーズに応 える高品質なサービスの開発

数値は2024年3月31日現在

- ※1:顧客満足度調査において、「かけがえのないビジネスパートナーである」とご回答いただいた割合
- ※2:ビジネスパートナー満足度調査において、「当社との取引および関係性に対して満足している」とご回答いただいた割合
- ※3: 社員意識調査において、「総合的にみて、働きがいのある会社だといえる」の設問に肯定的に回答した社員の割合

生計節囲

A:TISインテックグループ(連結)

- B: 当社および連結子会社(国内)12社、(海外)9社
- C: 当社および連結子会社(国内)
- F:TIS

25

D:TIS、インテック

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

ムーバーとして活躍する人材

先進技術・ノウハウを駆使し、ビジネスの革新と市場創造を実現する当社グループの高い専門性と豊富な経験を持つメン バーをご紹介します。

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

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



インテック 執行役員 ビジネスイノベーション 事業部 事業部長 福山 朋子



コンサルティング部 部長 川満 俊英

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

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

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

開発競争力を高める技術基盤

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

Fintan(フィンタン):開発ノウハウを無償で提供するウェブサイト

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

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



Nablarch(ナブラーク):アプリケーション開発/実行基盤

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



canal(カナル):従業員向け相互技術支援基盤

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

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



TISインテックグループの目指すサステナビリティ経営

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

サステナビリティ経営の全体像



グループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」

[Mission]ムーバーとして、未来の景色に鮮やかな彩りを

コーポレート・サステナビリティ基本方針

4つの重点テーマとマテリアリティ

1. 多様な人材が生き生きと活躍する社会を

- a. ダイバーシティの推進 b. 働き方改革の推進
- c. 自己実現を重視した人材開発·育成











3. 高品質なサービスを通じ、社会に安心を

- g. 継続的な品質向上
- h. 情報セキュリティ i. 個人情報保護



2. イノベーション・共創を通じ、社会に豊かさを

- d. 人と社会を支える安全で便利な社会基盤の提供
- e. ステークホルダー間をつなぎ、共創を促進
- f. 環境負荷の低減









4. コーポレートガバナンスを高め、社会から信頼を

- j. コーポレートガバナンス
- k. コンプライアンス I リスクマネジメント







事業活動を通じた社会課題の解決

(貢献可能と特定した社会課題)

- ●健康問題 ●都市への集中・地方の衰退 ●低・脱炭素化

ステークホルダーとの 価値交換性向上

社会要請に対応した経営高度化

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

持続可能な社会への貢献

持続的な企業価値向上

■サステナビリティ推進活動の変遷

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

2018-2020: 基礎固め

体制づくり

- 価値創造プロセス検討
- マテリアリティの設定

2021-2023:成長

グループ・バリューチェーンへの

- 社会課題解決手段の醸成
- グループ会社との共創強化 ● サプライチェーンとの共創強化

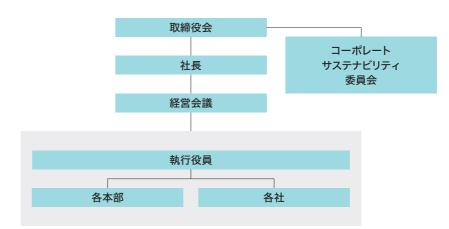
2024 -: さらなる高度化

サステナビリティ先進企業と してのプレゼンスの確立

● 経済価値と社会価値の 両立を目指した事業創造

■サステナビリティ推進体制

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



構成メンバー

コーポレートサステナビリティの最高責任者(議長)、 取締役、監査役、コーポレートサステナビリティ推進責 任者、企画本部長、企画部長

コーポレートサステナビリティ委員会にて議論した主な内容(2024年6月)

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

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

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

マテリアリティに関する取り組みと目標

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

テーマ	マテリアティ	低減を目指す影響	獲得を担う機会
1. 多様な人材が 生き生きと 活躍する社会を	a. ダイバーシティの推進 b. 働き方改革の推進 c. 自己実現を重視した 人材開発・育成	・人材不足による生産性の悪化 ・必要な人材を投入できないことによる 事業成長の阻害 ・新領域への技術不足 ・人材の発想・想像力の低下 ・グループ・組織間シナジーの低下	価値創造力の向上・イノベーションを起こす能力強化・人的リソースの確保・従業員エンゲージメント向上による 生産性向上
2. イノベーション・ 共創を通じ、 社会に豊かさを	d. 人と社会を支える安全で便利な社会基盤の提供e. ステークホルダー間をつなぎ、共創を促進f. 環境負荷の低減 3 1838年 - 小・ 19 1838年 ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	・研究開発等が滞ることによる機会 損失 ・新規事業を検討する体制の脆弱性に よるビジネス機会の逸失 ・環境負荷による自然災害の励起とそ れによる社会インフラへの被害 ・環境規制の変化	持続可能な収益モデルの構築 ・収益構造の好転 ・市場の成長 ・地球環境の保全/気候変動への適応
3. 高品質なサービス を通じ、 社会に安心を	g. 継続的な品質向上 h. 情報セキュリティ i. 個人情報保護 9 11331111 〇〇	・生産力不足による生産性、品質低下 ・景況感の悪化に伴う顧客・取引先の 倒産や既存顧客の剥落 ・技術動向や顧客ニーズの把握不足な どによる、不適切な品質・安全性をも つサービスを提供するリスクおよび競 争力低下 ・情報漏洩やサイバー攻撃 ・知的財産に関する訴訟等	市場での競争力の向上 ・製品サービスの魅力度の上昇 ・製造コストの適正化 ・カントリーリスク/技術進展に対する対応
4. コーポレート ガバナンスを高め、 社会から信頼を	j. コーポレートガバナンス k. コンプライアンス l. リスクマネジメント 「賃」 104%************************************	・グループ統制の欠如による脆弱性 (コンプライアンス、リスクマネジメント、 ITガバナンス) ・資金計画の失敗 ・不正取引による信頼性の悪化	企業の信頼性の向上 ・経営の質の向上 ・不祥事の撲滅

^{※1} 対象 A:TIS インテックグループ (連結) / B:TIS および連結子会社 (国内) / C:TIS、インテック、アグレックス、クオリカ、AJS、TIS ソリューションリンク D:TIS、インテック

	中長期目標				
2024年3月期の取り組み状況	進捗測定の 視点	半支期日 份 指標	· 対象 ^{*1}	2024年 3月期 実績	2027年 3月期 目標
- 会社と個人の志向性のすり合わせを目的とした、 Must/Will/Canフレームを基盤とする人事制度の 導入、運用用始		働きがい満足度	В	52%	58%以上
 ・ジョブディスクリプション導入によるポジションの役割・責任・人材要件の明確化 ・キャリアフレームによるタレントの可視化と人材ポートフォリオ運用への活用 ・コンサルタント能力強化を目的とした戦略的ジョブ 	従業員の 能力の発揮	コンサルタント数	В	510人	700人以 上
ローテーションへの注力 ・引き続き多様な人材の活躍を想定したキャリア形成、 両立への環境整備		管理職に占める 女性従業員の割合	В	12%	15%以上
・社会課題解決や共創をテーマとした新たな戦略ドメ	社会への価値提供	戦略ドメイン比率**2	А	48% (新基準)	52% (新基準)
インの策定 ・新たな戦略ドメインの長期目標設定 ・デジタルデバイドの解消に注力するNPO法人を支援し、安全にデジタル技術が活用できる市場の醸成に		PH営業利益	А	2.9百万円	3.5百万円 超
取り組む		成長投資	А	3カ年累計 720億円	3カ年累計 1,000億円
 ・顧客満足度向上のための、アンケート分析・改善施策の実行 ・ビジネスパートナー満足度向上へ向けた、交流会、フォーラムの実施等関係性強化活動 ・最新のグローバル視点に基づく個人情報保護施策をグループに展開 	社会から	顧客・サービス満足度	С	54%	59%
 TISインテックグループの品質における共通理念 OUR Qualityの社内展開 主要グループ各社における品質マネジメントシステム 整備支援 顧客接点の良質化を目指す知財創出サイクル強化を 施策化 	求められる品質	ビジネスパートナー満足度	D	77%	81%
 ・災害対策訓練や有事の初動訓練の実施など、BCPの推進 ・ビジネスパートナーに対しSAQ(Self-Assessment Questionnaire)の実施 ・理念浸透研修の実施 ・内部通報制度のレベルアップと認知度向上に関する 	社会から選ばれる企業	GHG排出量 (Scope1+2) **3 [2020年3月期比]	А	60%削減	70%削減
・ 内部通報制度のレベルケックと認知度同工に関する 研修・勉強会実施 ・ 人権に関するeラーニングの実施 ・ GHG排出量削減策として、データセンターの統廃合 による集約化や再生可能エネルギーへの計画的切り 替え等の実施		再生可能エネルギー利用率**3 (オフィス・データセンター)	В	57%導入	2031年 3月期 100%導入

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

^{※2} 中期経営計画 (2024-2026) の戦略ドメインの見直しによる新基準による比率

32

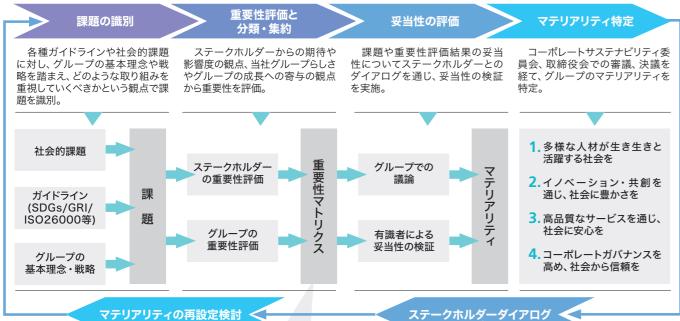
■ TISインテックグループのマテリアリティ(重要課題)

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

- 1. 多様な人材が生き生きと活躍する社会を
- a. ダイバーシティの推進
- b. 働き方改革の推進
- c. 自己実現を重視した人材開発・育成
- 2. イノベーション・共創を通じ、社会に豊かさを
- d. 人と社会を支える安全で便利な社会基盤の提供
- e. ステークホルダー間をつなぎ、共創を促進
- f. 環境負荷の低減

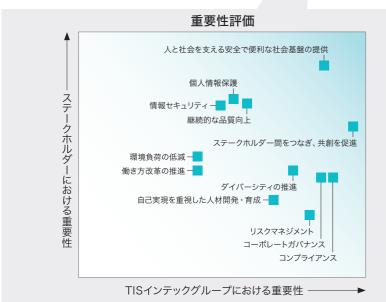
- 3. 高品質なサービスを通じ、社会に安心を
- g. 継続的な品質向上
- h. 情報セキュリティ
- i. 個人情報保護
- 4. コーポレートガバナンスを高め、社会から信頼を
 - コーポレートガバナンス
 - k. コンプライアンス
 - I. リスクマネジメント

■マテリアリティ特定プロセス



社会風潮の変化に伴い、定期的にグループが 中期的に解決する課題の特定を実施

より質の高い取り組みにつなげる善循環を目指し 客観的なご意見や新たな気づき等を経営に反映



<近年の実施のテーマ>

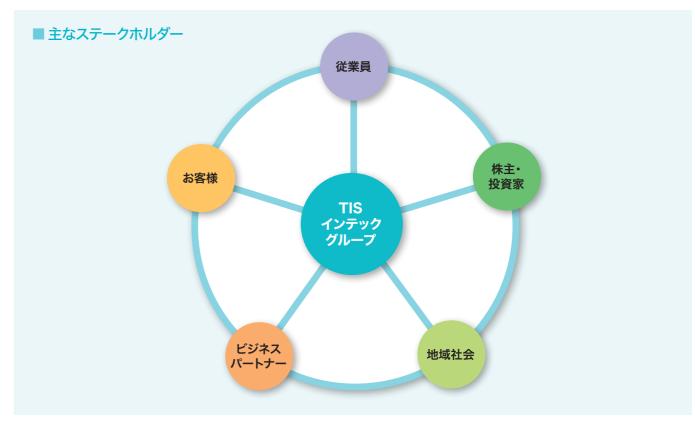
- 2018年8月 マテリアリティの妥当性について
- 2022年6月
- サステナビリティ活動の進捗について
- 2023年6月
- ヘルスケアのIT化における課題と 可能性について
- 2024年7月 企業価値を創造する人的資本の強化 に向けて

P.33「ステークホルダーダイアログ」をご参照く

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

ステークホルダーエンゲージメント

当社グループでは、持続可能な社会への貢献と持続的な企業価値向上の実現に向けて、ステークホルダーの皆 様との価値交換性の向上を重視しています。積極的なエンゲージメントを通じて信頼関係を構築し、社会と調和 しながら持続的な価値の向上を目指します。



ステークホルダー	エンゲージメントの機会	提供価値
花業員 多様な個々の能力を発揮し、自律的な協働・成長によって企業成長をもたらす当社グループにとって不可欠な存在	エンケージメントの優芸	成長と自己実現を果たせる機会の提供 ■ 安全で働きやすい環境の提供 ■ ダイバーシティ&健康経営の推進 ■ 成果に対し適正で魅力的な報酬
お客様 自社の経営課題や社会課題を解決するために当社グループが提供するサービスの利用者	 問い合わせ窓口(コールセンター、Web、代表電話) お客様向けセミナー、フェア、フォーラム 広報誌・技術情報誌・メールマガジンの発行 顧客満足度調査 定例ミーティング 等 	■ 最適なサービス提供 ■ ITの新たな利用形態の企画・提案 ■ ビジョンや戦略の実現をリード/サポート
株主・投資家 当社グループに対する資金提供者であるとともに、議決権の行使などを通じた経営への参画者	株主総会決算説明会取材対応、国内外ロードショー、カンファレンス参加IRサイトでの情報開示統合報告書 等	■ 持続的な株主価値の向上と株主還元■ 透明性の高い情報開示■ 建設的な対話の推進
ビジネスパートナー 当社グループの提供価値向上や事業 成長・創出に関わる協働者	方針(ガイドライン)説明会商談機会(案件情報)の提供技術者育成支援(教育支援/セミナー)意見交換会・親睦会ビジネスパートナー満足度調査等	■ 新たな付加価値の共創■ 公正・透明・自由な競争、適正な取引■ 責任ある調達
地域社会 様々なインフラの提供により、拠点地域において当社グループの企業活動を直接・間接的に支える存在	地域イベントへの参加社会貢献活動における協働、協賛チャリティーコンサートWebサイトからの意見投稿関係省庁や業界団体への対応	■ 安心・安全な暮らしの実現● 拠点地域における地域住民との積極的交流■ 環境負荷の低減

・ントロダクション

企業価値を創造する人的資本の強化に向けて

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



当社グループの人材における課題と人材戦略



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

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

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

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

当社グループが考える高度人材像

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



田伏: 私の専門分野であるエンジニア・ITアーキテクトにおいては、技術スタックより応用力が大切であり、様々な顧客やサービスを渡り歩いてきて培われるコミュニケーション力が重要だと考えています。また、業務を続けていれば既存領域であって

も、新しいフィールドを開拓する上でも当然困難にぶつかるので、それを乗り越えていくやりきる力が大事だと考えます。そのためにも多様な経験を積む必要があり、その変化を楽しめる力が重要だと考えます。

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

高度人材に求められるスキル

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

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

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

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

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

高度人材の採用

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

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

人材のパフォーマンスにおける寄与要因

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

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



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

性、誠実性、神経症傾向がその代表と言われています。

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

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

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

人的資本増大へ向けて

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



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

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

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

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

※ハーバードビジネススクール イーサン・ルーエン准教授





林:人事制度では、個人目標(=Must)における自身のWillやCanとの重なりを考え、キャリアプランシートでは自身のWillを考え上司と話し合うなど、様々な仕組みで常に「どうしたい?」を問い続けています。互いの期待を言語化し、意欲

の善循環を作り、高度人材の輩出につなげていきます。 多様で優秀な人材に選ばれ続ける魅力的な企業に向け ては、まだまだ課題があります。

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

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

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

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