

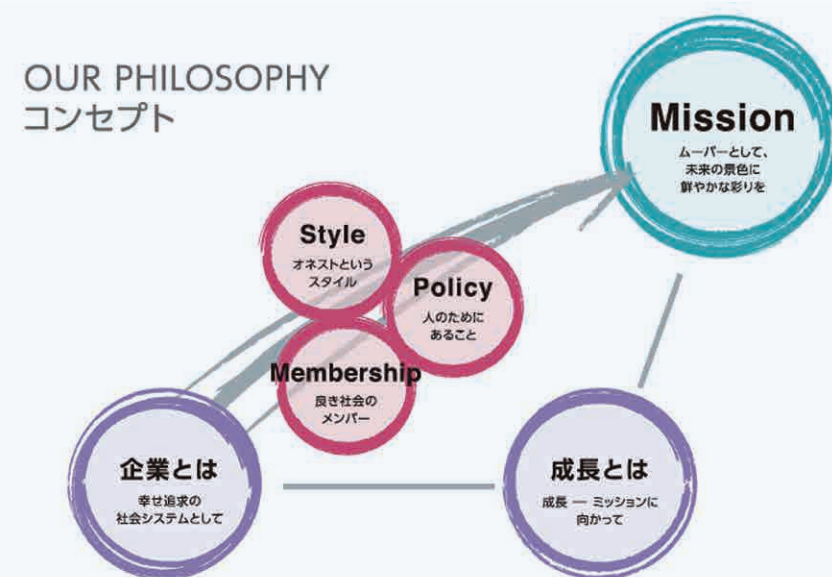


ITで、社会の願い叶えよう。

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

グループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」

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



Mission | ムーバーとして、未来の景色に鮮やかな彩りを

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

長期経営方針「グループビジョン2032」—TISインテックグループがやりたい姿

「社会に、多彩に、グローバルに」をテーマに、社会性と革新性を併せ持つ先進的なグローバルITグループとなる
ことを目指します。社会課題解決に向けて、革新的な技術の積極採用や異業種能力を取り込みながら事業の
多彩化とグローバル化を進め、ビジネスの革新と市場創造を実現します。

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

Group
VISION
2032

社会に、多彩に、グローバルに

グループ行動規範

当社グループは、社会的責任を果たし、信頼と透明性を維持するために、
判断・行動するための基準を具体化したものとして「グループ行動規範」を定めています。

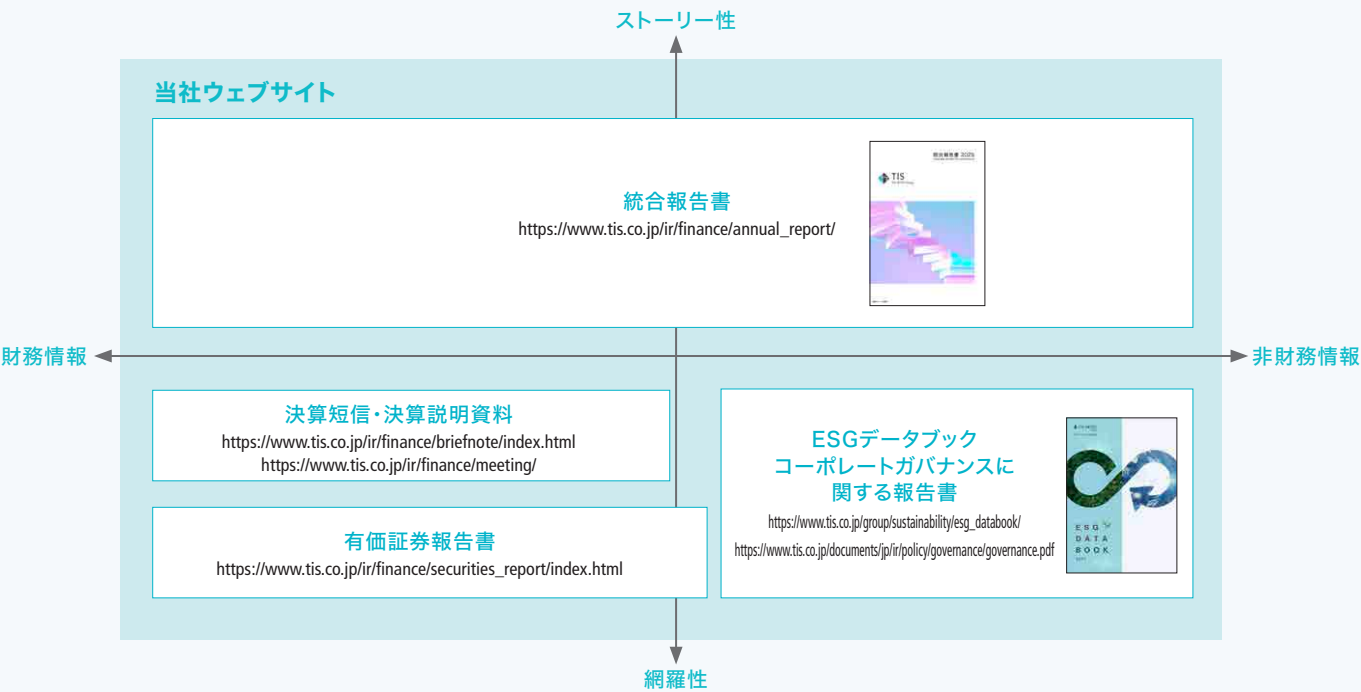
詳細はこちら ▶ <https://www.tis.co.jp/group/sustainability/governance/compliance/declaration/>

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

今回は、長期経営方針である「グループビジョン2032」の実現に向けた中期経営計画(2024-2026)の1年目の進捗と成果をお伝えしています。

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

情報開示体系

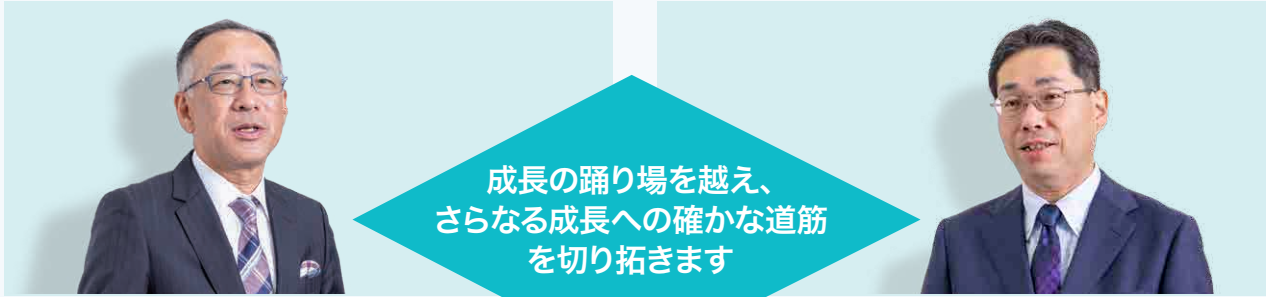


当社ウェブサイトのご案内
全てのステークホルダーの皆様へ、企業活動全体の多岐にわたる情報をタイムリーに提供します。

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

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

報告対象範囲 対象組織：TIS単体、TISインテックグループ 対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日 ※一部に2025年4月以降の活動内容も含みます。	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。
発行年月 2025年9月 ※掲載されている情報は発行時点のものです。	
参考にしたガイドライン 国際統合報告フレームワーク、価値協創ガイダンス2.0	



トップメッセージ P.5

財務投資戦略・
財務担当役員メッセージ P.55



コーポレートガバナンス座談会 P.73

イントロダクション

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

TISインテックグループとは

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

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	31
ステークホルダーダイアログ	32

中期的な成長戦略とコミットメント

中期経営計画(2024-2026)の概要	33
中期経営計画の基本戦略	35
サービス戦略～ペイメント事業	35
市場戦略～モダナイゼーション	39
グローバル戦略	41
知財戦略	43
テクノロジー戦略	45
人材戦略	49
財務投資戦略・財務担当役員メッセージ	55
セグメント別事業戦略・概況	61

価値創造を支える基盤

コーポレートガバナンス座談会	73
コーポレートガバナンス	77
リスクマネジメント	91
品質管理	95
自然資本—地球環境のために	97
社会・関係資本—お客様とともに	101
社会・関係資本—ビジネスパートナーとともに	101
社会・関係資本—株主・投資家とともに	102
社会・関係資本—地域・社会とともに	102
※人的資本については中期経営計画の基本戦略／人材戦略(P.49)参照	

データ編

連結財務・非財務ハイライト	103
連結財務サマリー	105
非財務サマリー	109
会社データ	111
社外からの評価	112



表紙のご説明
幾重にも積み上げられたモチーフは、昨年度、フロンティア開拓に踏み出した中期経営計画(2024-2026)の最終年度に向けて、当社グループの着実な成長とさらなる高みを目指す意思を表現しています。



社会の変革を支える
パートナーとして、
ITの力を最大限に活用しながら
価値を提供し続けていきます。

代表取締役社長

岡本安史

企業価値向上への決意

ー 長期ビジョンの実現に向けた企業価値向上の道筋ー

経営環境の認識と変化を力に変える構え

Q. 現在の経営環境と今後の展望を
どう見えていますか。

現在の経営環境は、かつてないスピードで変化し、不確実性も極めて高い状況にあります。国内外の経済情勢は金利・為替の変動や、地政学的リスクの高まり、インフレ圧力などにより先行きの見通しが立ちづらい状況が続いています。日本国内でも、労働力不足や物価上昇といった構造的な課題が顕在化しており、企業活動に与える影響はますます大きくなっています。

IT業界においても、生成AIをはじめとしたテクノロジーの急速な進化、業界再編、企業間競争の激化、人材獲得競争の深刻化など、これまで以上に大きな転換点を迎えていると感じています。これまで以上に企業としての競争力や柔軟な変化対応力が問われる局面にあるといえるでしょう。

こうした外部環境の変化を“リスク”として捉えるだけでなく、“成長機会”として積極的に向き合っていく姿勢が、今の経営には求められていると考えています。私は常々、どの時代の経営者も“変化とどう向き合うか”という問いに挑み続けてきたと考えており、今の時代が特別に困難なのではなく、変化のスピードと複雑性が増しているのだと受け止めています。その変化に柔軟に対応し、進化し続ける企業でありたいと思っています。

ITは今や社会インフラとして欠かせない存在であり、社会課題の解決やお客様の競争力強化・業務変革を実現するための重要な手段です。一時的な経済の不透明感があったとしても、IT投

資が大幅に減少するとは考えていません。むしろ、付加価値の向上や業務効率化、競争優位性の確立に向けた戦略的な投資は今後も一定の水準で継続すると見えています。これは、多くのお客様企業の経営者の方とお話しさせていただく中で聞かれる声からも実感することであり、当社グループとしては、顧客企業やその先にある社会の変革を支えるパートナーとして、ITの力を最大限に活用しながら価値を提供し続けていく覚悟です。

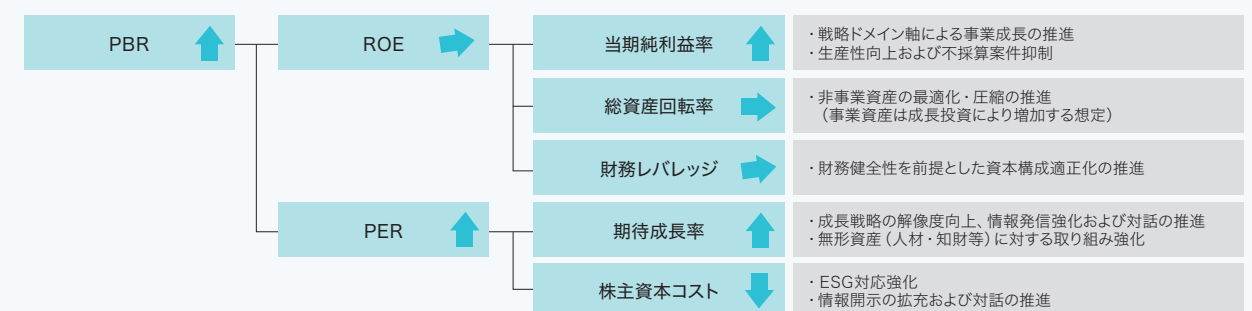
不確実性を越えて、企業価値向上を実現する

Q. 今回、「PBRを起点とした企業価値向上」を
明確に打ち出しましたが、そこに込めた思いは。

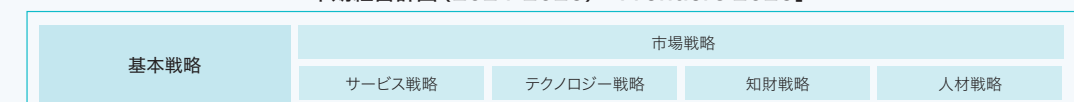
中期経営計画（2024-2026）の初年度を終えた今、あらためて実感しているのは、必ずしも「財務目標の達成＝企業価値の向上」ではないという現実です。たとえ計画どおりに業績を上げたとしても、企業の将来性や成長の持続性に対する納得感がなければ市場評価は思うように高まりません。実際、株主・投資家の皆様からも「成長の確からしさ」や「将来の収益性」に対して、より明確な説明を求める声がこれまで以上に多く寄せられた1年だったと感じています。

こうした背景から、当社グループでは企業価値を可視化し、共通認識を持つための指標として、PBR（株価純資産倍率）を重視することとしました。PBRは、企業の純資産だけではなく、無形資産等の「見えない価値」も含めて将来の価値創造力までを考慮した指標であると考えられます。いわば、単なる経営の“成果”ではなく、社会的・将来的な“存在意義”を問われる尺度と言えるでしょう。

中期経営計画（2024-2026）において目指す企業価値向上の全体像と主な取り組みのポイント



中期経営計画（2024-2026）「Frontiers 2026」



そこで、中期経営計画（2024-2026）の各戦略で描いていた内容について、PBRを構成する要素に沿ったロジックツリーで体系的に分解し、それぞれに対する施策を整理しました。2つの大きな構成要素のうち、ROEについては、1年目の状況と当社としての今後のシミュレーション結果を踏まえ、中期経営計画（2024-2026）の目標の達成に必要なと思われる規模の自己株式取得を実施するなど、既に取り組みを進めています。もう一つのPER（株価収益率）については、「成長期待」にどう応えていくかが重要なテーマだと認識しています。

但し、PBRは複数の因子が複雑に絡み合う指標であり、一つの施策で大きく動くものではありません。だからこそ、「どの因子にどうアプローチしていくか」を明確にすることが、社内外の納得を得るために必要です。

これまでの取り組みに“構造的な視点”を加えたことで、より一層企業価値に対して本質的に向き合うことができるようになったと感じています。この枠組みのもとで、具体的な取り組みを一つひとつ積み重ね、成果に結びつけることで、中期経営計画（2024-2026）の目標達成、ひいては「グループビジョン2032」の実現へとつなげてまいります。

成長戦略の柱を通じて描く、将来への道筋

Q. PER向上に向けた「成長期待」の訴求についてはどのような考えをお持ちですか。

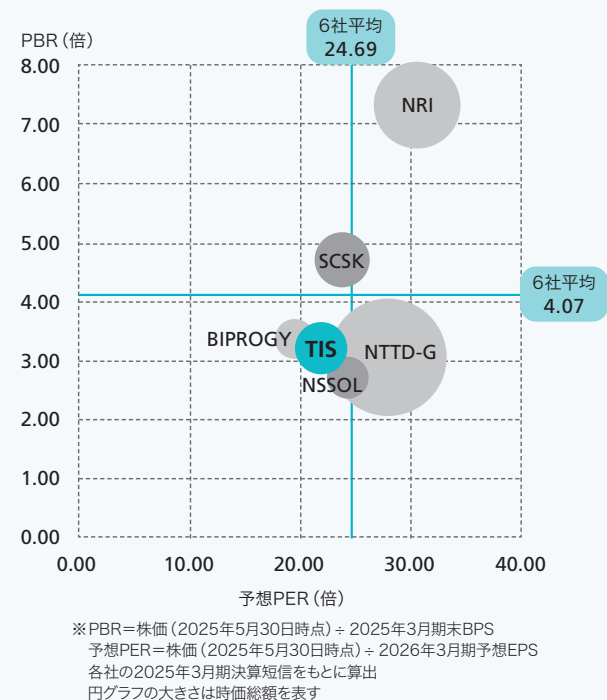
PERは、企業の将来収益力に対する市場の期待を映す指標です。しかしながら、当社グループの現在のPERの水準は、主な競合他社やそれをもとにした業界平均と比較すると相対的に低く、「将来にわたって力強い成長を遂げ、それに応じた利益を継

続的に創出できる企業である」ことを、市場からもっと認識される必要があると考えています。

こうした成長期待に応えるため、当社グループでは「IT&ビジネスオファリングサービス（IOS）の収益性向上」「モダナイゼーション」「グローバル事業」の3つを成長戦略の柱に据え、取り組みを着実に進めています。

まず、IOSについては、「PAYCIERGE」中心としてこれまで立ち上げてきたサービスをお客様ニーズに応じて連携・再構成し、付加価値の高いサービスへと磨き上げていきます。収益性向上と持続的成長を両立し、選ばれるサービスとしての価値強化が狙いです。

市場におけるポジショニング（2025年5月30日 時点）



具体的な取り組みを一つひとつ積み重ね、成果に結びつけることで、中期経営計画（2024-2026）の目標達成、ひいては「グループビジョン2032」の実現へとつなげてまいります。

モダナイゼーション領域では、レガシー刷新という短期的なプロジェクトの枠に留まらず、お客様の戦略的パートナーとして信頼関係を構築し、継続的な関係性の中で事業機会を創出していく方針です。プロジェクト終了後の保守や、業務改革支援といった“その先”の提案力を強化することで、安定的な成長ドライバーとしての位置付けを高めていきます。

最後に、グローバル事業は、現時点では売上規模は限定的ですが、東南アジアを中心に経済成長と技術需要の高まりを背景に将来の収益源としての可能性を広げています。引き続き、現地との信頼関係や事業基盤の整備を進めており、長期視点で将来の飛躍に向けた土台づくりに注力している段階です。

これらの3つの柱は、当社グループの中長期的な成長ストーリーの中核を担うものです。定量目標だけでなく「どこを目指し、どう実現していくのか」を具体的かつ納得感をもって発信していくことでPER向上につながる市場の信頼を獲得していきます。

中期経営計画初年度の成果と手応え

Q. 中期経営計画（2024-2026）初年度の1年間で最も手応えを感じた成果は。

2025年3月期は、業績面で計画を上回る着地となるとともに、次の成長につながる成果を積み上げることができた1年だったと捉えています。特に、レガシーシステムのモダナイゼーションやSAP ERPの保守終了、自治体のシステム標準化といったテーマを中心として、IT投資需要を確実に取り込むことができました。

その中でも最も手応えを感じたのは、モダナイゼーション分野における着実な進展です。モダナイゼーションは、当社グループの成長戦略を支える中核的な領域の一つであり、今後の顧客基盤の拡大に直結する重要なテーマです。体制を整え、提案活動を強化したことで、金融系をはじめとする新たな顧客からの受注につながるなど、着実な成果が現れています。

当社独自の「Xenlon～神龍 モダナイゼーションサービス」は、短期間に安全かつ確実にモダナイゼーションを実現するサービスとして高い評価をいただいています。COBOLなどのレガシー言語からJavaへの移行に関しては100%近い変換率を誇るだけでなく、変換後の高い保守性を確保し、動作時の性能も考慮したソースコードを自動生成できることが強みです。また、豊富

な実績に基づいたプロジェクト運営ノウハウもあります。こうした総合力が評価され、「やはりTISに任せたい」と言っていただける機会が確実に増えています。

モダナイゼーションは単なるレガシーシステムの刷新に留まらず、お客様のデジタル変革を後押しする重要なきっかけとなります。企業や自治体におけるDX推進が加速する中、当社はモダナイゼーションを起点に、中長期的な信頼関係を築きながら、お客様の戦略的パートナーとしての地位を確立していきたいと考えています。

見えてきた課題と地に足の着いた対応

Q. 中期経営計画（2024-2026）の目標達成に向けた課題と、それに対する対処策について教えてください。

上述のように2025年3月期は、業績面では好調な滑り出しとなった一方で、今後の持続的な成長を見据えると、解決すべき課題が残っています。特に、「不採算案件の抑制」と「IOSの収益性向上」は、企業価値向上に関わる重要なテーマと言えます。

まず不採算案件については、減少傾向にはあるものの、目標とする年間10億円以内には届いていません。そのため、グループ全体での品質管理体制を強化し、早期検知・早期対処を徹底しています。グループ全体でのモニタリングの強化や運用ルール of 徹底、有識者の派遣など、多面的な対策を講じています。しかしながら、不採算案件の多くは、制度や仕組みだけでは防ぎきれず、現場一人ひとりの判断と行動に起因する部分が大きいため、品質管理への理解・浸透・定着が不可欠です。今後も地道な啓発活動と取り組みの徹底を通じて、不採算案件の抑制をぜひとも実現したいと考えています。

一方、IOSについては、本格的に軌道に乗せるには当初想像していた以上の時間がかかっていることは事実であり、一定の成長はみられるものの、収益性の面でまだ改善の余地があります。これまで当社グループは、多様なニーズに対応すべく積極的な投資を行い、試行錯誤を重ねてきました。その結果、IOSの中核を担うデジタル決済プラットフォーム「PAYCIERGE」では、クレジットカードプロセッシングサービスをはじめとしたサービスメニューの整備が進み、お金の流れを網羅するメニューが整いつつあります。



今後は、個別に立ち上げてきたサービスを、お客様のニーズに応じて連携させながら、より“尖った”価値を提供できるサービスとして磨き上げていくことで、収益性との両立を図っていきます。また、M&Aを含む投資についても、全体像を俯瞰しながら、シナジー創出につながる必要な領域に集中的に投資をし、IOSの収益性向上を目指していきます。

こうした課題に向き合い、地に足のついた取り組みを一つひとつ積み重ねることで真の成長軌道へと移行させてまいります。

持続的成長を支える無形資産の強化

Q. 中期経営計画（2024-2026）の目標を達成するための、無形資産の強化に対する取り組みを教えてください。

当社グループが持続的な成長を実現していく上で、もっとも重要な経営資本は「人材」です。人材を中心とした無形資産は、競争優位の源泉であり、成長を支える重要な基盤として継続的な投資を行っています。

中でも、私が重要だと考えているのは「仲間力」という価値観です。お客様の課題に寄り添い、ともに解決策を見出していく伴走者としての姿勢をこの言葉に込めてきました。グループ内では、セグメントや事業領域を越えた知見の共有や自発的な連携が広がっており、「仲間力」は当社グループらしさを象徴する無形資産として、持続的成長の推進力になると信じています。



代表取締役社長 岡本 安史

代表取締役 副社長執行役員 堀口 信一

この「仲間力」はグループ内だけでなくお客様との関係にも通じるものです。一体化するお客様をいかに増やしていくか。このお客様の数が増えなければ、当社の成長はありません。ともに課題を乗り越えるパートナーとしての関係性の広がりこそが、企業価値創造の本質であると捉えています。

こうした文化を基盤に、人材の付加価値をさらに高めるため、「働く意義」「働く環境」「報酬」の3つの軸で人材への投資を強化しています。また、2025年4月からは、企画本部長が人事本部長を兼務し、経営戦略と人材戦略を一体的に推進する体制を整えました。

もちろん、制度や環境を整えるだけでは人は育ちません。従業員の自律的な挑戦を促すには、経営陣自らが先頭に立ってチャレンジし、やり抜く姿勢を示し続けることが重要です。私は、成長とは、無理な挑戦を強いるものではなく、現実的なストレッチ目標に取り組みながら、少しずつ力をつけていく「加圧トレーニング」のように積み重ねの先に得られるものだと思っています。従業員一人ひとりが主体的に挑戦し続けられるよう、日々の対話や支援、悩みに寄り添う風土を大切にしていきたいと考えています。

加えて、生成AIをはじめとする先端技術の活用も重要な取り組みの一つです。2025年4月からは全社的な推進体制を整え、開発現場ではプログラミングやテスト工程での生成AIの活用を加速させています。さらに、生成AIを活用した高付加価値サービスを提供することで、お客様の業務変革を支援する取り組みも広がっています。

こうした取り組みを中長期的な視点で着実に進め、無形資産を最大限に活かすことで、持続的に成長する企業を目指してまいります。

ステークホルダーとともに描く未来

Q. 投資家との対話を通じて感じた期待と、トップとしての覚悟について

中期経営計画（2024-2026）の発表以降、様々な機会を通じて株主・投資家の皆様と対話を重ねる中で、当社グループに対する期待の高さと、それに伴う視線の厳しさを感じています。とりわけ、「成長戦略の具体性」や「中期経営計画(2024-2026)の目標へのコミットメント」といった点に関するご意見は多く、当社グループの実行力の確かさと長期的な成長力に対する関心の表れであると受け止めています。

株主・投資家の皆様が本当に知りたいのは、単なる数値目標の達成状況ではなく、当社グループがどのような未来を描き、どこへどのように向かおうとしているのか、そしてその実現性と実行力を問われているのだと感じています。私自身、経営トップとして

「コミットメント＝約束」をいかに果たすか、その重さを日々あらためて痛感しています。経営者とは、いいことも悪いことも含めて常に考え続けている存在であるべきです。そして、それに対して目に見える形で手を打っているか——この二つが、信頼に足る経営者だと思っています。

中期経営計画(2024-2026)で掲げた目標達成への道は決して平坦ではありません。しかし、皆様にお約束したコミットメントであり、簡単に達成できるものではないからこそ、もう一段上のステージに行くために挑戦する価値があります。私は、当社グループのポテンシャルを信じ、仲間とともに挑戦し続けることで、確かな成果につながると確信しています。

私もこれまでのキャリアの中で、多くの変化や困難を経験してきました。たとえ短期的に苦しくとも、中長期的に最善と信じた道を走り抜き、絶対にあきらめないこと。私はリーダーとして常にこれを心掛けています。そして、仲間とともに乗り越えることで、企業も個人も成長できることを実感してきました。

今後もこうした価値観を大切にしながら、全てのステークホルダーの皆様と誠実に向き合い、企業価値向上という約束を実現してまいります。

TISとインテックの合併に関する基本方針を決定

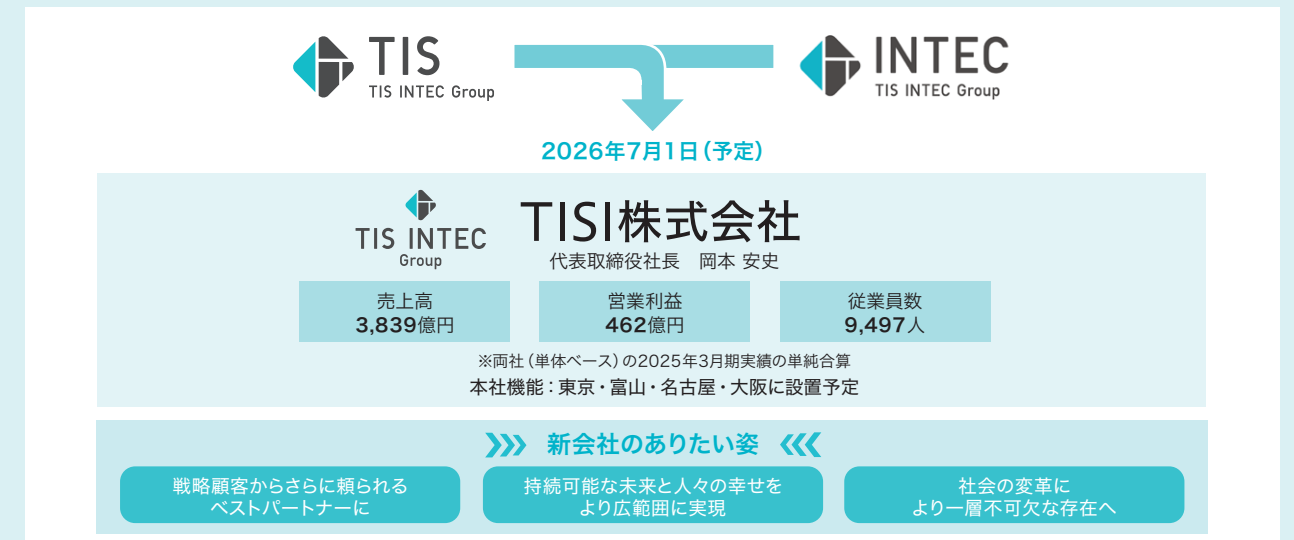
ー 経営・事業基盤の一層の強化を通じて、企業価値向上を加速 ー

当社グループはこのたび、TIS株式会社と株式会社インテックを合併し、一体となって新たな一步を踏み出すことを目的とした基本方針を決定しました。新会社名は「TISI株式会社」とし、合併日は2026年7月1日を予定しています。

両社はこれまで、当社グループの中核会社として、シナジーの創出を通じて顧客への提供価値の向上や企業価値の拡大に取り組んできました。一方、デジタル技術の進展や経営環境の変化が加速する中、これまで以上に強固で柔軟な経営・事業基盤を構築する必要性が高まっています。

こうした認識のもと、長期経営方針「グループビジョン2032」をより確実かつ迅速に実現するためには、TISとインテックの合併が不可欠であると判断しました。本合併を通じて、お客様および社会との価値交換性をさらに高めるとともに、テクノロジーや先鋭人材への重点投資を軸とした経営資本の最適配分や中核拠点の提供価値向上を強力に推進し、さらなる企業価値の向上を目指してまいります。

なお、詳細については2025年10月末にお知らせする予定です。



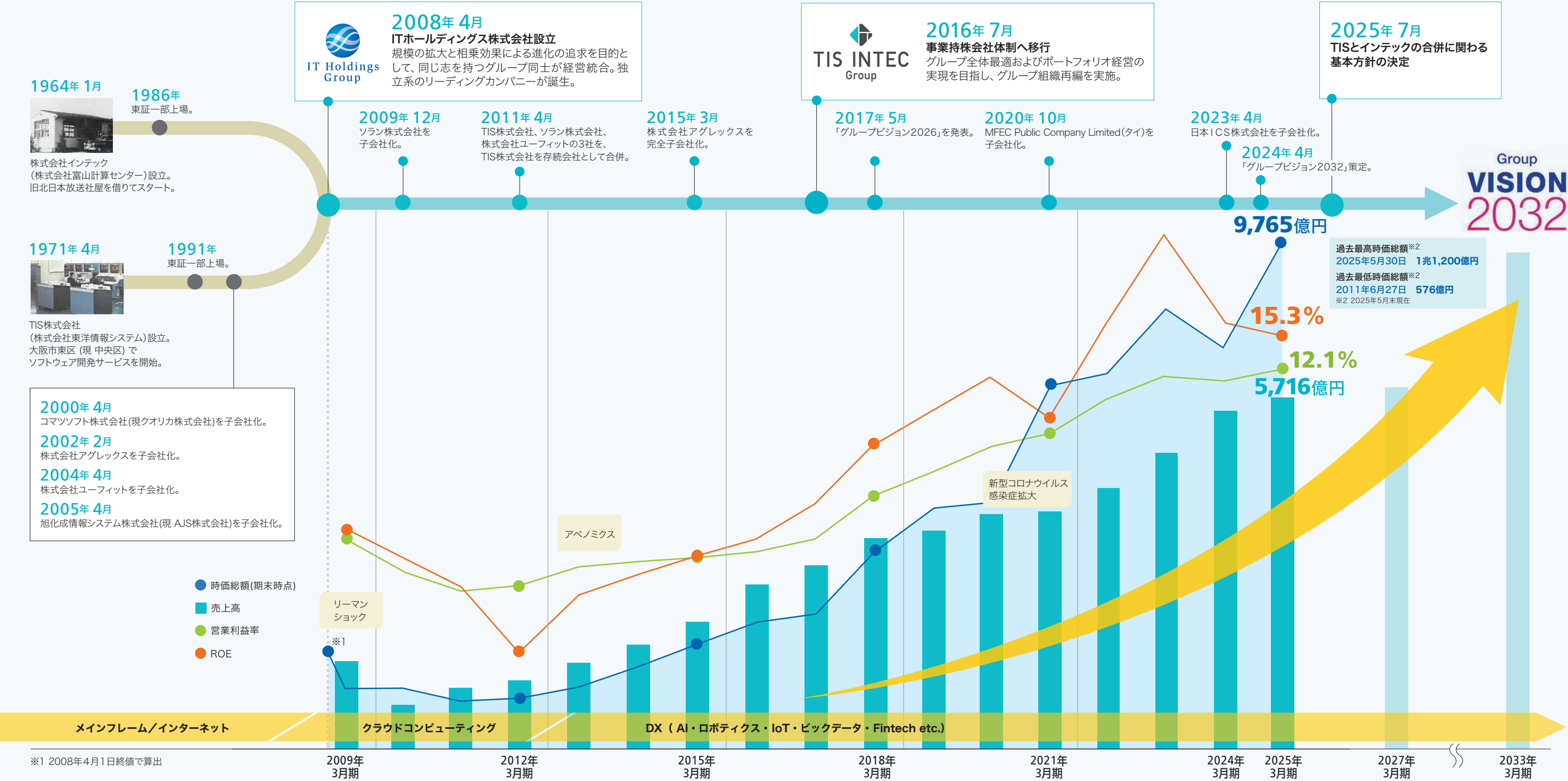
※商号変更は、そのために必要となる定款変更議案が2026年6月下旬開催予定の定時株主総会で承認されることが条件となります。
詳細はこちら ▶ https://www.tis.co.jp/documents/jp/ir/other/materials/250730_1.pdf

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

デジタル技術による社会発展への貢献という変わらぬ願い・使命のもと、これからもさらなる成長を果たし、持続可能な社会への貢献と持続的な企業価値向上の実現に向けて挑戦し続けます。

このたび、TIS株式会社と株式会社インテックを合併し、一体となって新たな一歩を踏み出すことを目的とした基本方針を決定しました。新会社名は「TISI株式会社」とし、合併日は2026年7月1日を予定しています。（詳しくは、P.10ご参照）

事業持株会社体制移行後の推移			
2016年7月の事業持株会社体制への移行を契機に、グループ一体経営の推進力が強まりグループの成長が大きく加速。時価総額も順調に拡大。			
	2016年3月期	2025年3月期	
売上高	3,826億円	5,716億円	
営業利益率	6.4%	12.1%	
ROE	7.0%	15.3%	
時価総額	2,338億円	9,765億円	



独立系の最大手として国内トップクラスの地位を確立する企業向け「総合 ITサービス企業」

TISインテックグループの3つの特徴・強み

1.

強固な経営基盤

「幅広い顧客基盤」「充実した事業基盤」「安定した財務基盤」の3つの要素から構成され、事業を推進する大きな原動力に加え、良好な財務健全性と資本効率性を有しています。
2.

決済領域における圧倒的なプレゼンス

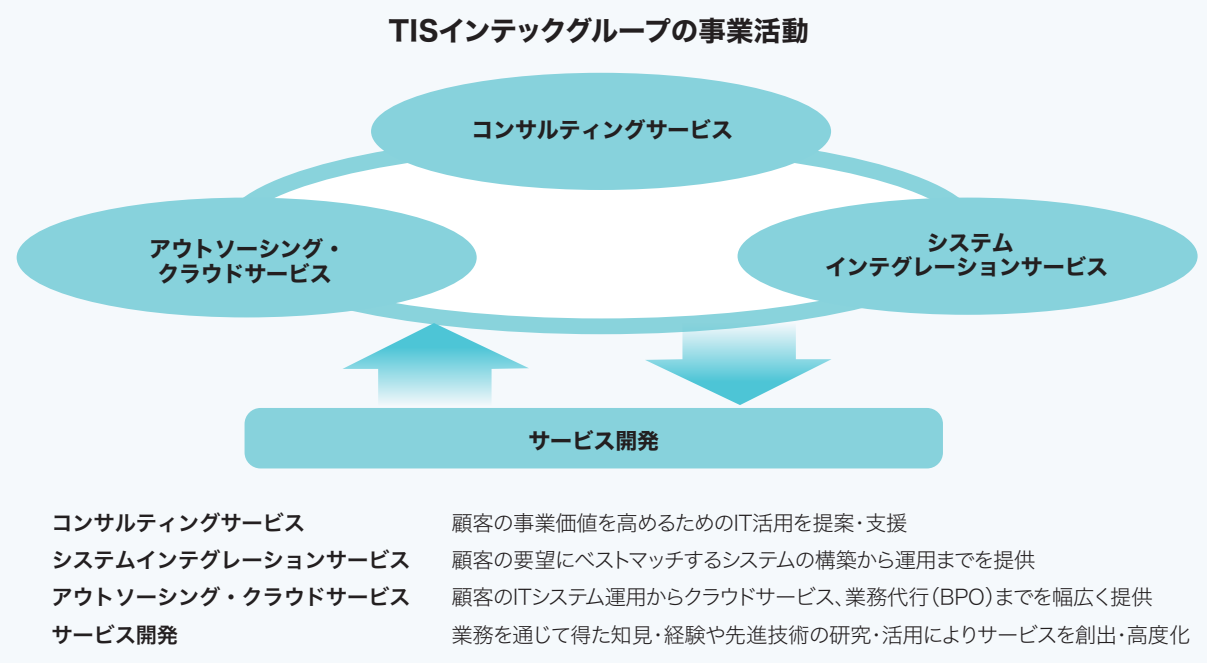
決済領域において日本を代表するシステムインテグレーターの地位を確立しています。また、SIビジネスで培ってきた強みを活かし、技術革新と決済の多様化に対応したサービス型ビジネスをいち早く推進しています。
3.

独立系による柔軟・スピーディーな経営戦略

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

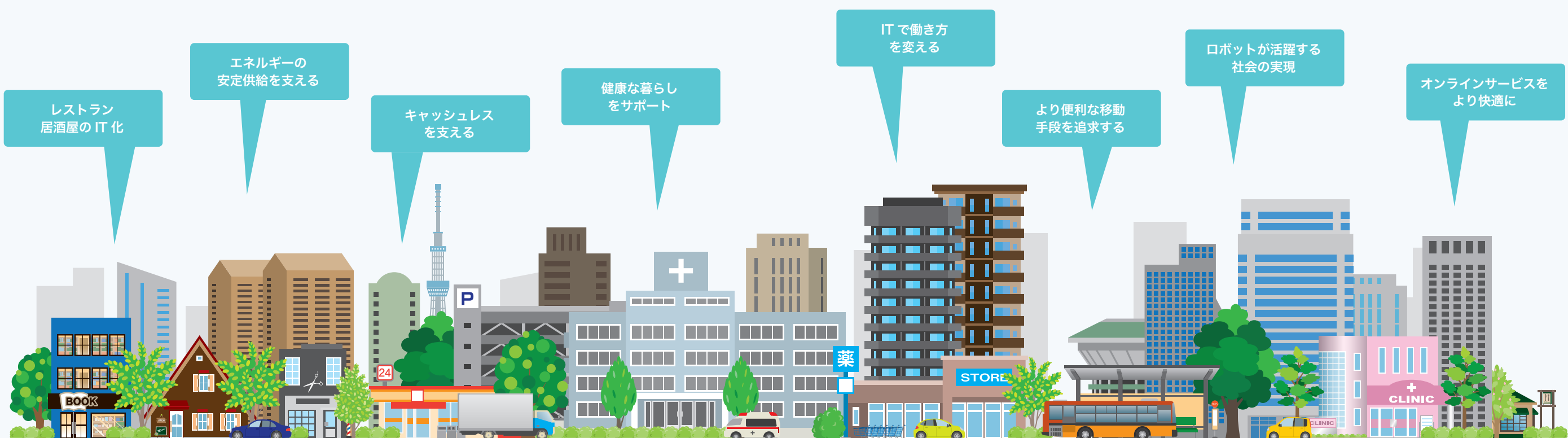
事業活動

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



ITサービスの提供で様々な社会課題を解決

～こんなところに TISインテックグループ (一例)～



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



当社グループは、良好な財務健全性と資本効率性のもと、持続的な成長を果たしています。

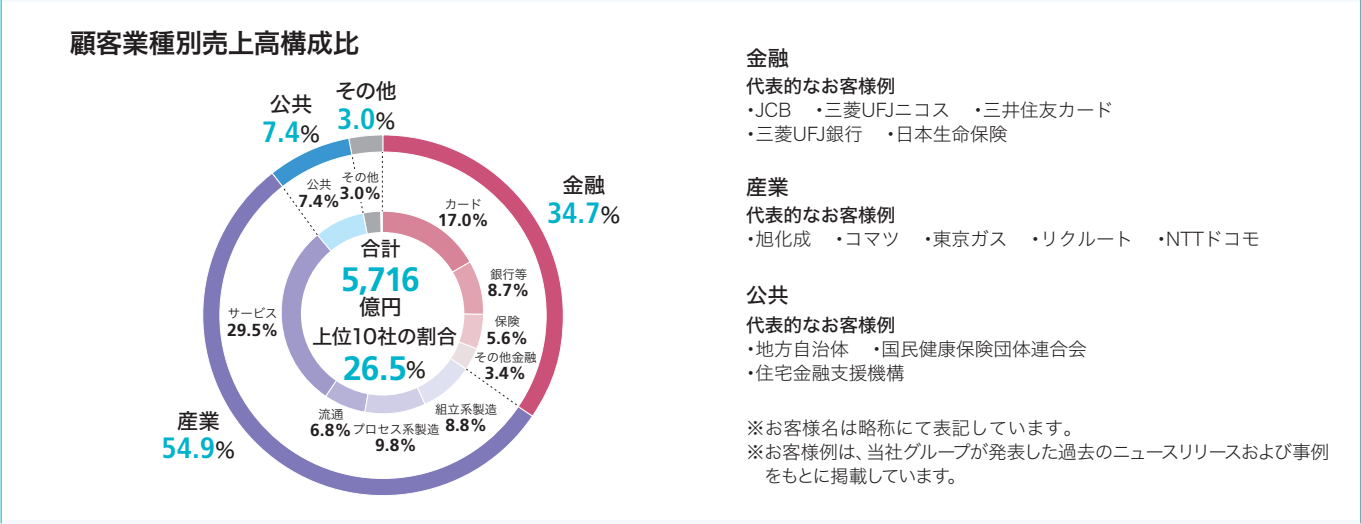
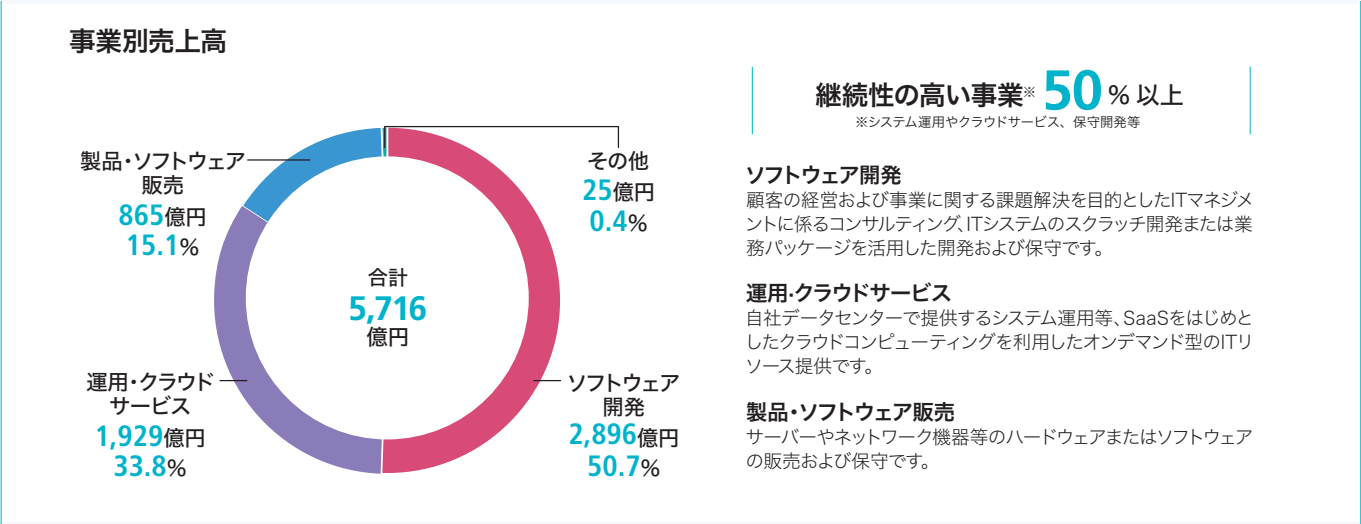
2025年3月期は、顧客のデジタル変革をはじめとするIT投資需要への的確な対応やサービス提供の推進による事業拡大等の貢献により、15期連続増収・14期連続営業増益を実現し、過去最高業績を更新しました。

詳細はこちら ▶ https://www.tis.co.jp/documents/jp/ir/finance/meeting/250508_1.pdf

連結売上高 5,716 億円	連結営業利益 690 億円	売上高営業利益率 12.1 %
--------------------------	-------------------------	---------------------------

連結ROE 15.3 %	連結自己資本比率 61.5 %	格付 (2024年11月18日現在) A+ / 安定的
------------------------	---------------------------	--

グループ企業数 110 社 (当社 + 連結子会社 + 持分法適用会社)	グループ取引企業数 国内 約 15,000 社 海外 600 社以上	連結従業員数 21,765 人
--	---	---------------------------

金融
代表的なお客様例
・JCB ・三菱UFJニコス ・三井住友カード
・三菱UFJ銀行 ・日本生命保険産業
代表的なお客様例
・旭化成 ・コマツ ・東京ガス ・リクルート ・NTTドコモ公共
代表的なお客様例
・地方自治体 ・国民健康保険団体連合会
・住宅金融支援機構

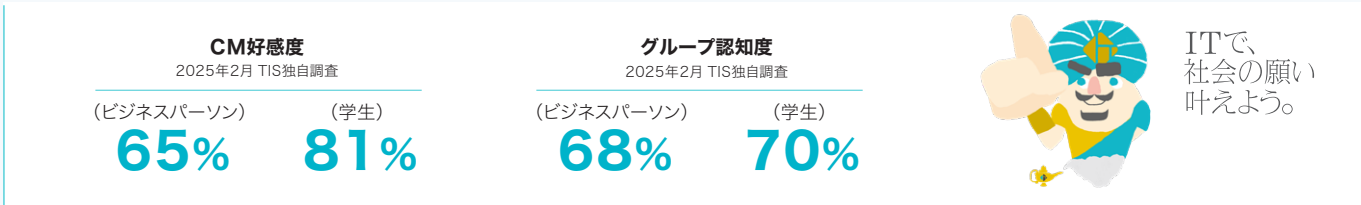
パートナーシップ

当社グループは独立系システムインテグレーターとして、幅広いパートナーと協力し、お客様の多様なニーズに柔軟かつ最適に対応しています。ビジネス実績は着実に拡大し、顧客満足度や資格保有者数においても高い評価を得ています。その一例をご紹介します。

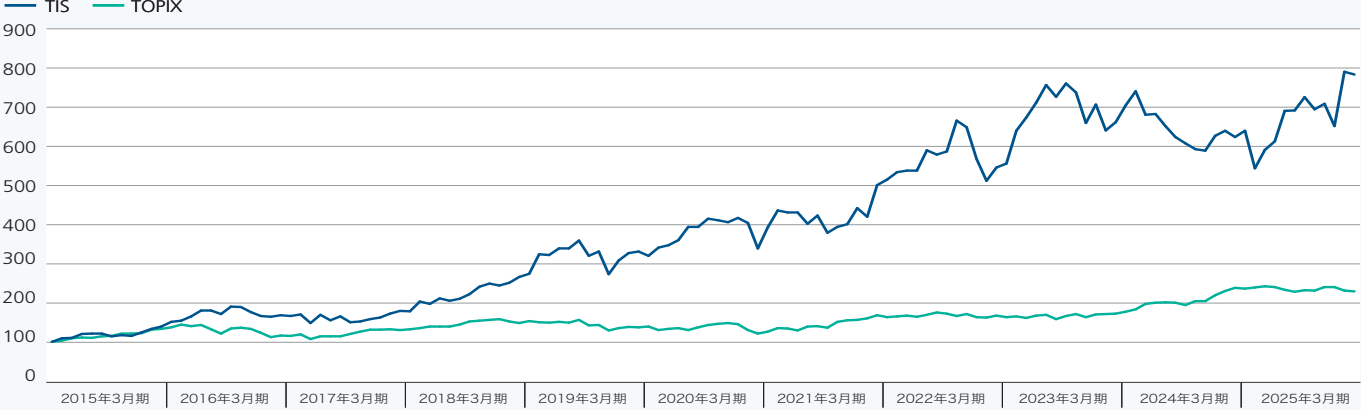
SAP ビジネス： システム導入・保守実績： 30年以上 300社以上	- 製造業×SAPの豊富な実績・ノウハウで、上位コンサルティングから導入・運用保守まで一貫して支援 https://www.tis.jp/service_solution/tis-sap-solution/ 「SAP AWARD OF EXCELLENCE 2025」において The Top Market Expansion Awardを受賞 https://news.sap.com/japan/2025/03/0307_sap-award-of-excellence-2025/
Oracle 「Oracle Certification Award」 OCI/PaaS部門： SaaS部門： 3年 連続受賞 5年 連続受賞	- データベース、ミドルウェアからビジネス・アプリケーションまで一貫してサポート https://www.tis.jp/service_solution/tosp_license/ 「Oracle Certification Award 2024」オラクル認定資格において、2領域(OCI/PaaS、SaaS)にて受賞 https://www.tis.co.jp/company/award/#ID003 「2024 Oracle Partner Awards - Japan Business Impact Category」において、Apps分野および、Cloud/Tech分野の2部門を受賞 https://www.tis.co.jp/company/award/#ID002
Salesforce 導入プロジェクト実績： 専任SE： 3,500件以上 約340名	- 業種・業態・企業規模を問わず、お客様の様々なシーンにおけるビジネスモデル変革を強力にサポート https://www.agrex.co.jp/service/detail/salesforce.html 「Salesforce Japan Partner Award」において、最も高い顧客満足度を実現したパートナーに贈られる「Customer Satisfaction of the Year」を2年連続で受賞 https://www.agrex.co.jp/column/detail/Salesforce-Japan-Partner-Award_01.html

ブランド活動

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



当社株価の動き (TOPIXとの比較)



(注) 1. TIS株価とTOPIX（東証株価指数）は、2014年4月1日の終値データを100として指数化しています。
2. 当社は、2020年4月1日を効力発生日として普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。2020年3月期以前は、同等の株式分割が行われたと仮定して算出しています。

株主総利回り (TSR)

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
TIS	149.7	165.4	202.5	194.4	245.6
TOPIX	142.1	145.0	153.4	216.8	213.4

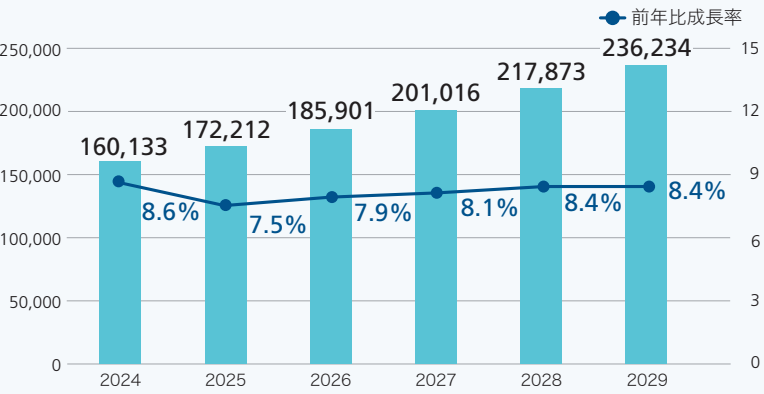
※2020年3月末の株価を100%として算定しています。

ITサービス市場における位置付け

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

日本のITサービス市場規模予測

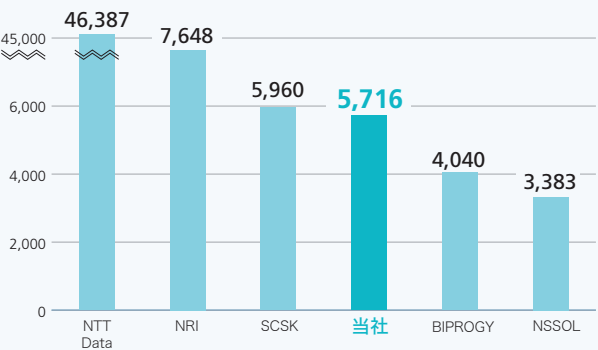
(単位：億円、%)



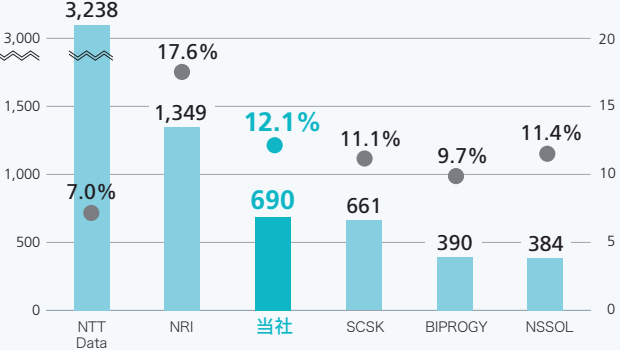
※ Gartner®, "Forecast: Services, Worldwide, 2023-2029, 2Q25 Update"
Srujan Akurathi, et al., 2025年6月25日
エンドユーザー支出額Constant Currencyベース
Garnerのリサーチを基にTISにて図表を作成。
本書に記載するGartnerのコンテンツ (以下「Gartnerコンテンツ」) は、Gartnerシンジケート・サブスクリプション・サービスの一部としてGartner, Inc. (以下「Gartner」) が発行したリサーチ・オピニオンまたは見解を表すものであり、事実を述べているものではありません。Gartnerコンテンツの内容はいずれも、そのコンテンツが発行された当時の内容であり、本書が発行された日の内容ではありません。また、Gartnerコンテンツに記載されている見解は予告なく変更されることがあります。GARTNERは、Gartner Inc. または関連会社の米国およびその他の国における登録商標およびサービスマークであり、同社の許可に基づいて使用しています。All rights reserved.

国内主要ITサービス企業比較 (2025年3月期) ※1

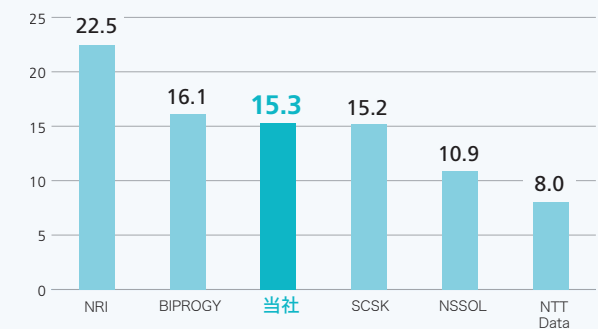
売上高 (単位：億円)



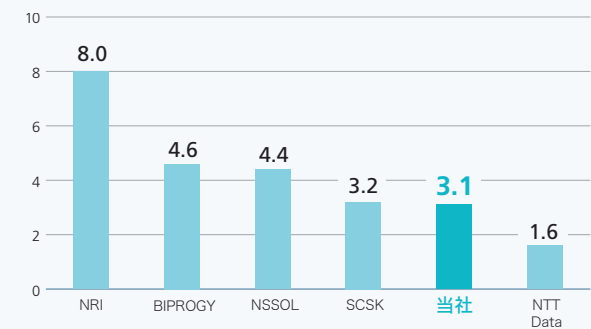
営業利益、営業利益率 (単位：億円)



ROE (単位：%)



一人当たり営業利益 (単位：百万円)



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

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

決済関連ビジネス

(2025年3月期)

売上構成比 約20%

- 金融IT
- オフリングサービス
- 他

安全・安心な日々のクレジットカード決済を支援

クレジットカード

基幹システム開発実績

国内市場シェア 約50%

(取引のある顧客のクレジット年間取扱高ベース)

基幹システム開発において、クレジット取扱高主要25社*のうち11社と取引実績を有する。

国内でのクレジットカードショッピング信用供与額は年間105兆円。同11社のカード会員数は約2億人に達し、クレジット取扱高は全体の約50%超を占める。

※TIS調べ

国内のキャッシュレス決済を推進

ブランドデビットカード

関連サービス提供/システム開発実績

国内市場シェア 80%以上

国内ではデビットカードの発行枚数が4.6億枚に及び、国際ブランドと提携したデビットカードを中心とした決済は年間11.1億件、4.6兆円に増加。ブランドデビットカードの発行・運営に必要なサービスをワン・ストップで提供する「ブランドデビットプロセッシングサービス」等を通じ、取扱金融機関ベースで80%以上と圧倒的なシェアを誇る。

顧客接点発のデジタルデータ活用により銀行ビジネス全体の推進を支援

「fcube (エフキューブ)」

導入実績

53行 / 97行

(地方銀行)

地方銀行市場で50%超のシェアを誇る、実績豊富な金融機関向けソリューション。お客様のニーズを反映し、常に進化を続けており、2025年3月期には次世代版のCRMサービスをリリース。2026年3月期からは生成AIを活用した業務特化型ソリューションもマイクロサービスで提供開始を予定し、金融機関のデジタルトランスフォーメーション (DX) をさらに支援する。

企業間取引における業務DX (最適化・効率化) を支援

EDI

SaaS市場

業界シェア 約20%

※1

EDI/SaaS市場で業界第1位のシェアを誇る。

遠隔2拠点での並列・分散処理 (特許技術) を実現した「EDIプラットフォームサービス」を投入。2025年7月に外国送金の国際基準ISO20022に対応済み。

EDI・EAI・APIと情報を「つなぐ」基盤となるビジネス共創プラットフォーム「産業OS」を進化させていく。

外食産業専門の店舗管理システムとして高評価

TastyQube Growth

システム導入実績

約20%

(外食事業上位250社ベース)

「TastyQube Growth」は業態を問わず利用可能な高い汎用性を有し、店舗経営の見える化と業務の効率化を実現。

店舗管理に必要な機能をオールインワンで提供可能なことが評価され、レストラン・カフェ・居酒屋を中心に国内市場シェアは約20%に及ぶ。

電力自由化に伴う新電力の事業に貢献

「エネLink」

導入実績約30社50システム

新電力 上位10社 / 30社

2016年4月より始まった電力小売全面自由化に伴い、エネLinkシリーズとして料金計算システム、需給管理システムなどを提供し新電力事業者の事業と日本の電力システム改革に貢献。

安定供給、コスト低減、脱炭素化など産業・生活の基盤である電力・エネルギー関連の課題にこれからも継続的に対応していく。

安定した保険制度の基盤整備に貢献

国保連向け

システム導入・運用保守提供実績

11/47 都道府県

全国47都道府県にある国民健康保険団体連合会のうち、11の導入・運用保守を担当。11連合会の保険加入者*2の合計は約450万人*3に及び、国民皆保険制度の一部を支えている。

国保データベース (KDB) によるヘルスケア領域へ新たに進出。国民の健康づくりにも貢献していく。

半世紀にわたり顧客住所管理の効率化に貢献

全国住所マスター「ADDRESS」

損害保険業界における導入率

95%以上

(ペット保険、再保険など目的特化型の保険会社を除く)

日本全国の住所に10桁のコードを付番し、約30万件のカナや漢字住所を収録したマスターファイル。顧客住所の市町村合併への変更対応や住所情報の標準化、効率的な名寄せ処理などが可能。2025年8月をもって販売開始から50周年を迎え、損害保険業界では、長きわたり火災保険料率算出時などに活用されている。

注：シェア等の市場データは当社グループ調べ/推定

※1 富士キメラ総研「ソフトウェアビジネス新市場2025年度版」EDI、SaaS/PaaS、ベンダーシェア、金額ベース、2024年度実績

※2 対象は国民健康保険制度

※3 2024年度末時点

2050年の世界

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

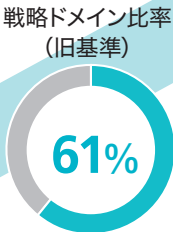
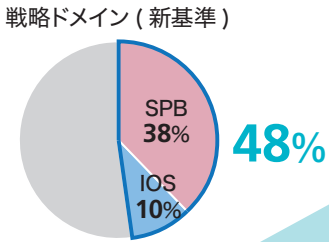
政治 (Politics)	・人口動態の変化による年金・社会保障制度の破綻を予測 ・企業活動が社会に与える影響を制限する動きとして、気候変動対策としての化石燃料利用や資源利用について等
経済 (Economy)	・高い経済成長を維持するアジアの新興国に世界経済の中心がシフト ・経済成長に伴い、世界的には各国間の格差が縮小されるが、個人の所得格差は拡大等
社会 (Social)	・アジアを中心に人口が増加するが、経済成長の恩恵により平均寿命が延びる結果、世界的に高齢化社会に突入 ・技術革新により都市部が経済成長を牽引し、一方、人口増加が見込まれない地方経済の衰退が進行等
技術 (Technology)	・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等

※ 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

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

特定した当社グループが解決に貢献する4つの社会課題

金融包摂	健康問題
都市への集中・地方の衰退	低・脱炭素化



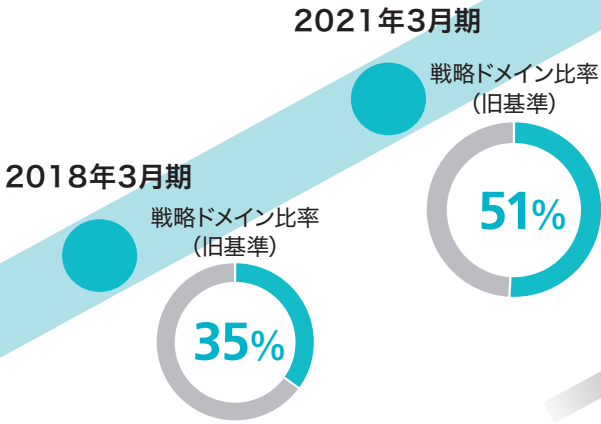
中期経営計画 (2024-2026)

基本方針

Frontiers 2026

フロンティア開拓を基本方針として掲げ、付加価値を伴った持続的成長をめざす

未来志向で市場開拓と事業領域の拡大を起点としたバリューチェーン全般の質的向上により、社会と顧客の変革を実現



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

2033年3月期

戦略ドメイン (新基準)

SPB	30%
IOS	30%
SIS	10%
CCB	10%
合計	80%

グループビジョン2032

Group VISION 2032

社会に、多彩に、グローバルに

実現のための事業指針

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

新たに設定した戦略ドメイン ▶ P.22

ソーシャルイノベーションサービス (SIS)	コ・クリエーションビジネス (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)

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。そして7年後の2024年に、近年の社内外の大きな環境変化を踏まえて、長期目線での経営をあらためて志向し、10年先の目指すべき姿を新たに「グループビジョン2032」として策定しました。

この新たなグループビジョンのもと、グループ全体が力を結集し、持続的な企業価値向上に向けた取り組みを進めています。

■グループビジョン2032のテーマ

Group
VISION
2032

社会に、多彩に、グローバルに

実現のための事業指針

未来への洞察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

当社グループは「社会に、多彩に、グローバルに」をテーマに、社会性と革新性を併せ持つ先進的なグローバルITグループとなることを目指します。社会課題解決に向けて、革新的な技術の積極採用や異業種能力を取り込みながら事業の多彩化とグローバル化を進め、ビジネスの革新と市場創造を実現します。

■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

内部環境

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

■ありたい姿を実現する4つの戦略ドメイン

当社グループでは、持続的な成長を実現するための独自の事業活動領域を戦略ドメインとして定義しています。

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。各セグメントは市場特性を踏まえた戦略ドメインのベストミックスで市場の開拓と創造を図ります。

旧戦略ドメイン

戦略ドメイン

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

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

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

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

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

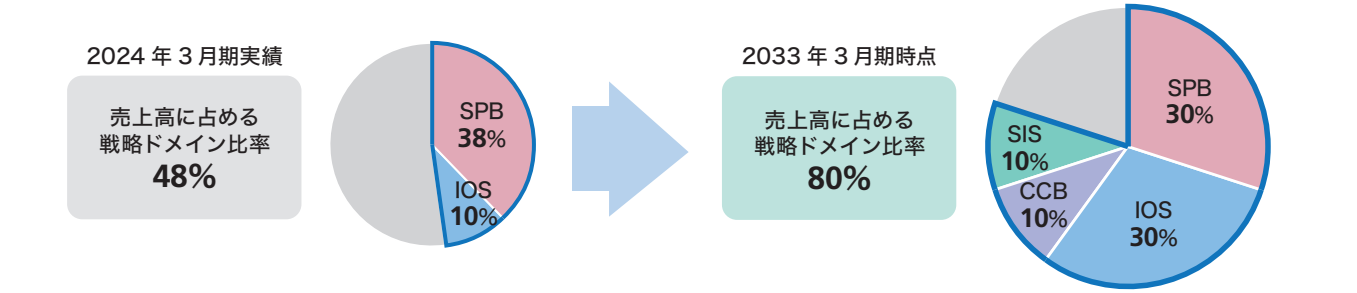
収益基盤と技術・ノウハウ基盤を両立
ストラテジックパートナーシップビジネス (SPB)

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

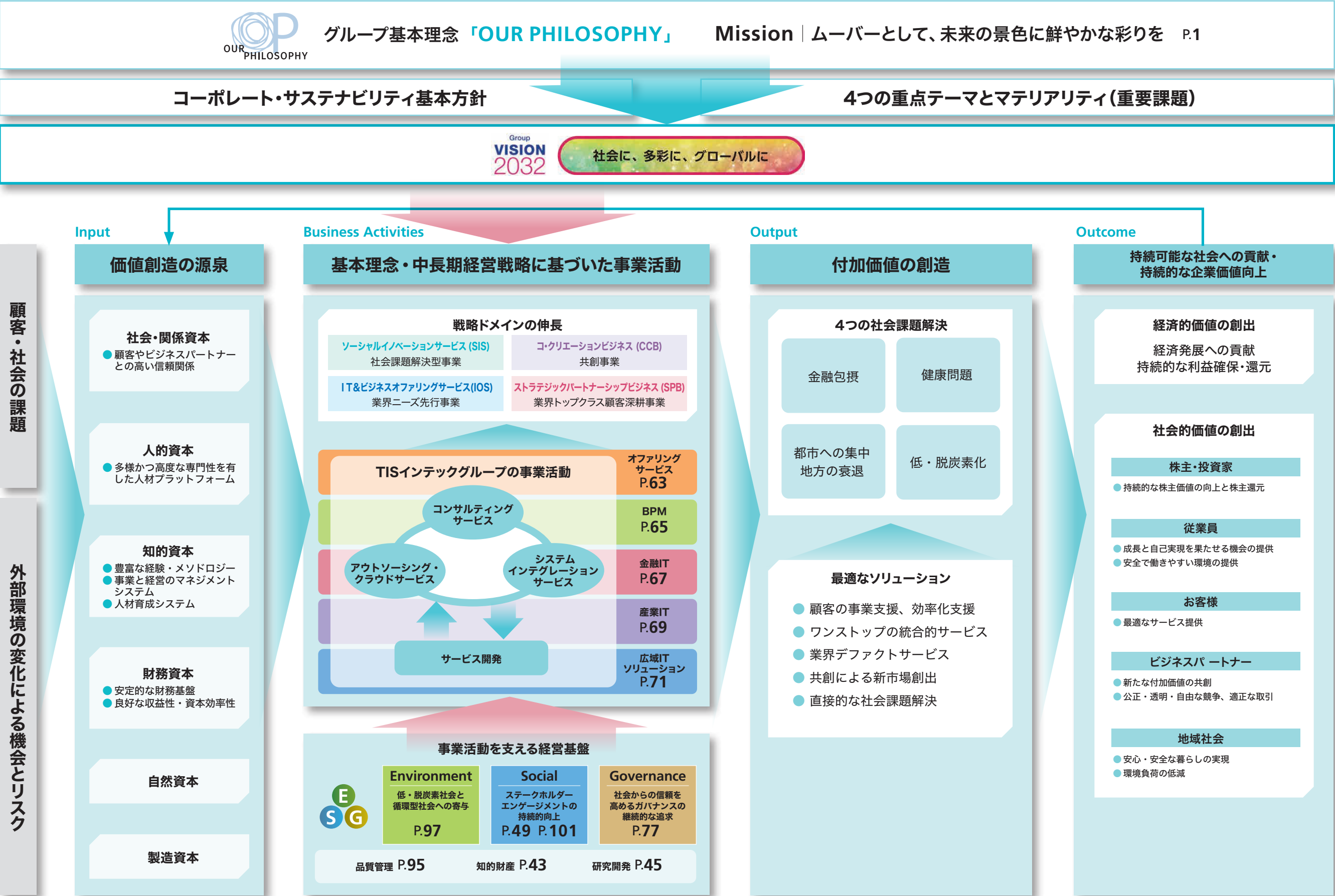
有機的連携/循環

■目指す戦略ドメイン構成

ビジネス全体に対する戦略ドメインの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。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。



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



イントロダクション

TIS インテックグループとは

長期ビジョンと価値創造ストーリー

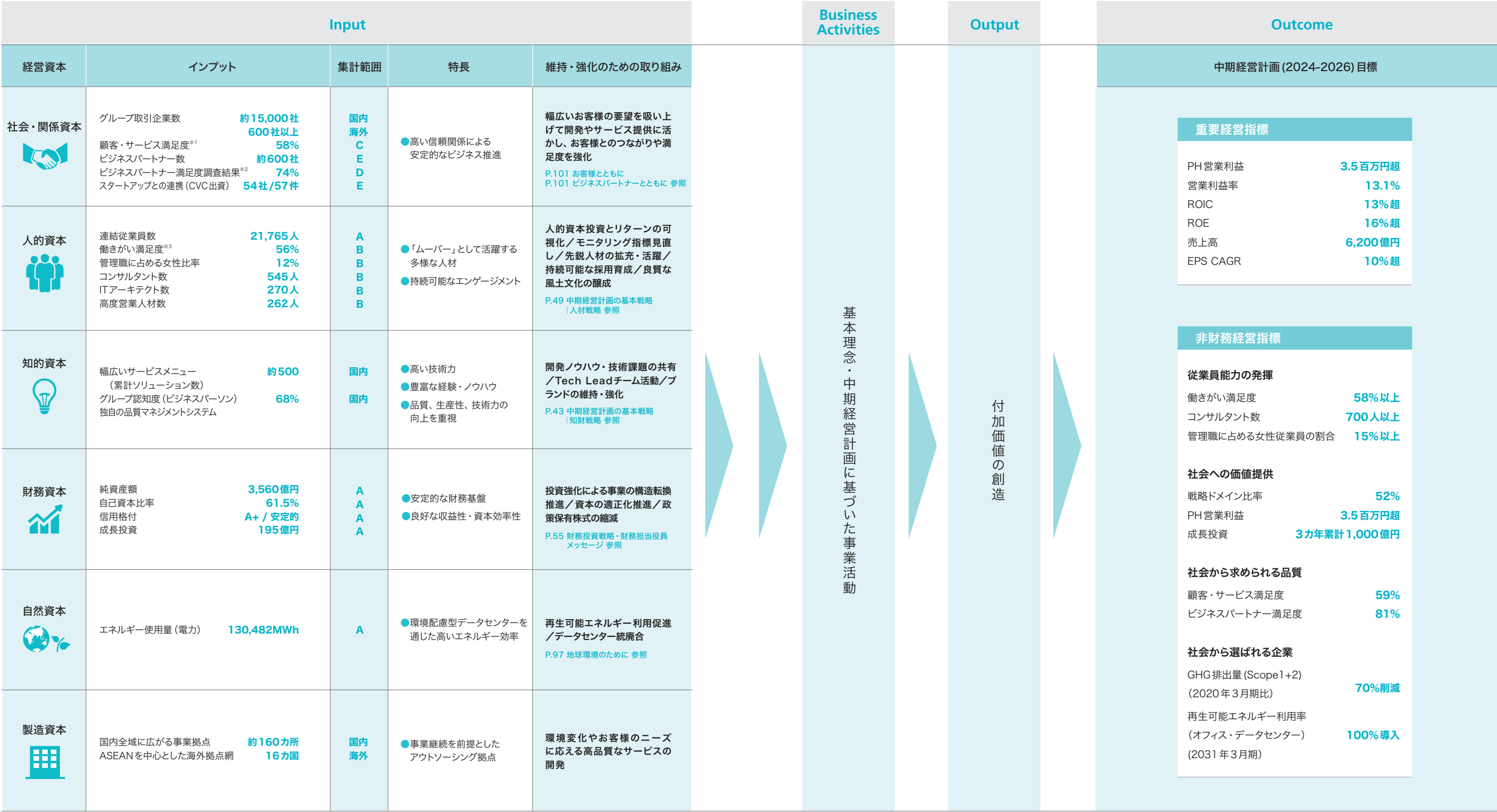
中期的な成長戦略とコミットメント

価値創造を支える基盤

データ編

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。



数値は2025年3月31日現在

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

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

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

集計範囲

A：TIS インテックグループ(連結)

B：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

E：TIS

TIS インテックグループの目指すサステナビリティ経営

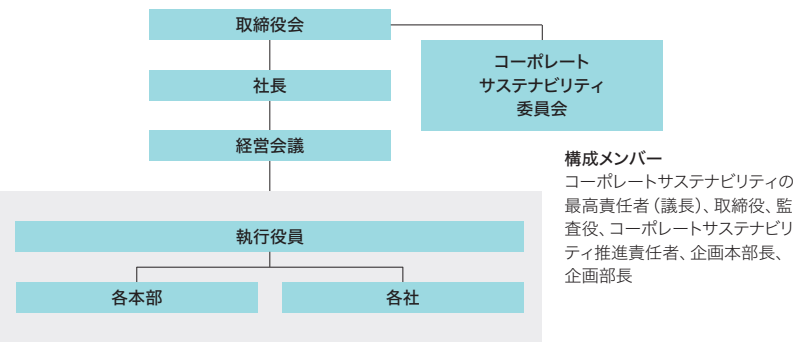
当社グループは、企業が本来有する事業を通じた社会課題の解決による持続的な社会発展への貢献という社会的責任に対する認識をより一層深め、コーポレートサステナビリティに関する取り組みのさらなる高度化を目指します。

サステナビリティ経営の全体像



■ サステナビリティ推進体制

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

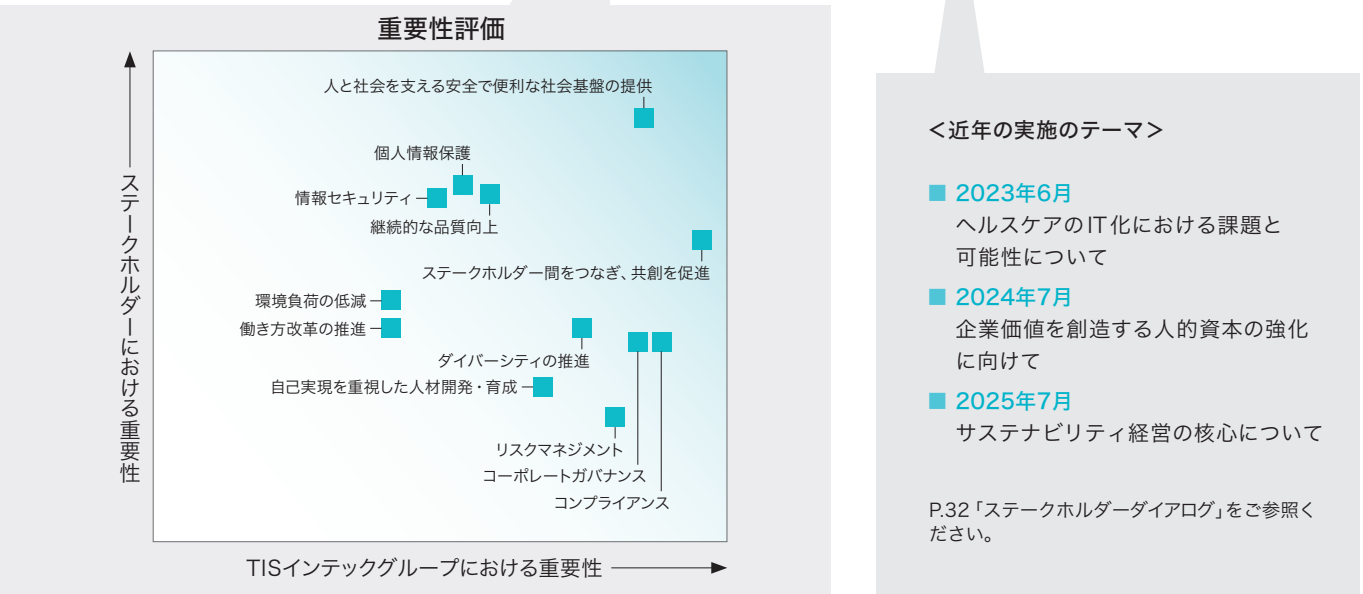
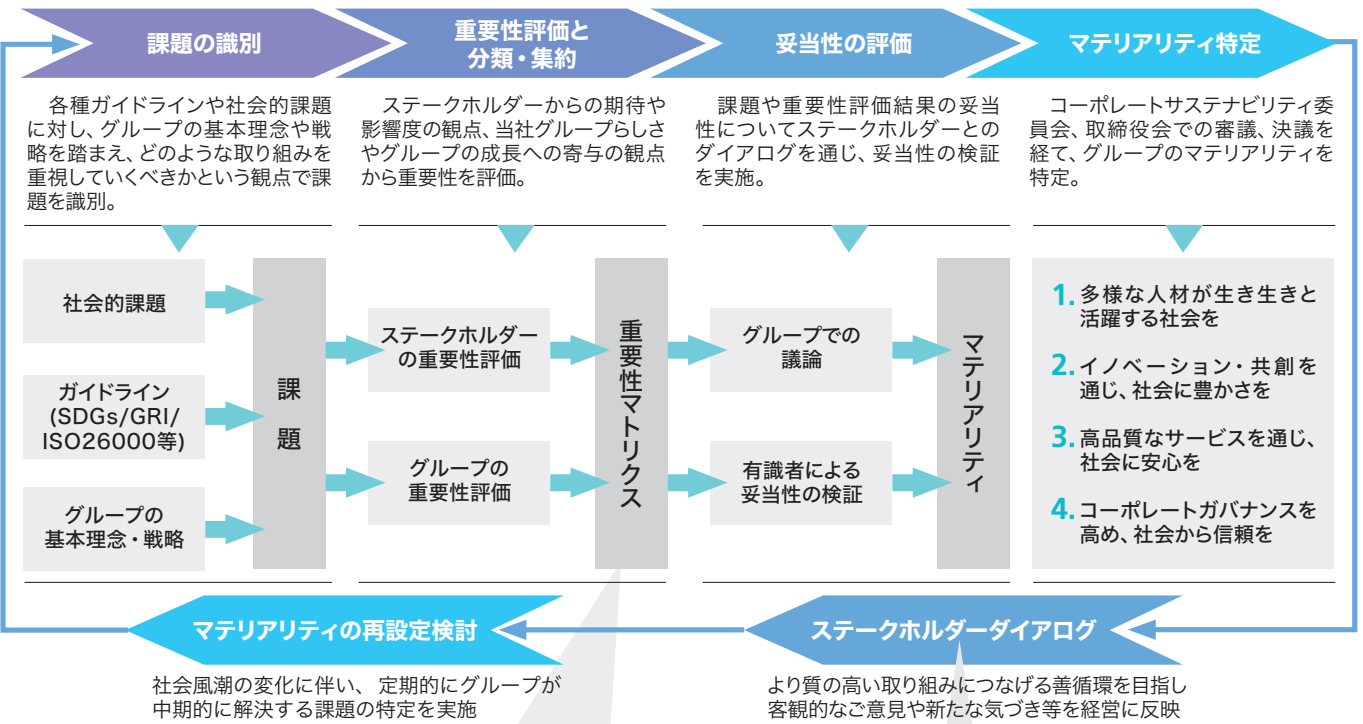


■ TISインテックグループのマテリアリティ(重要課題)

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

■ マテリアリティ特定プロセス



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

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(2024-2026)を通じて達成を目指します。

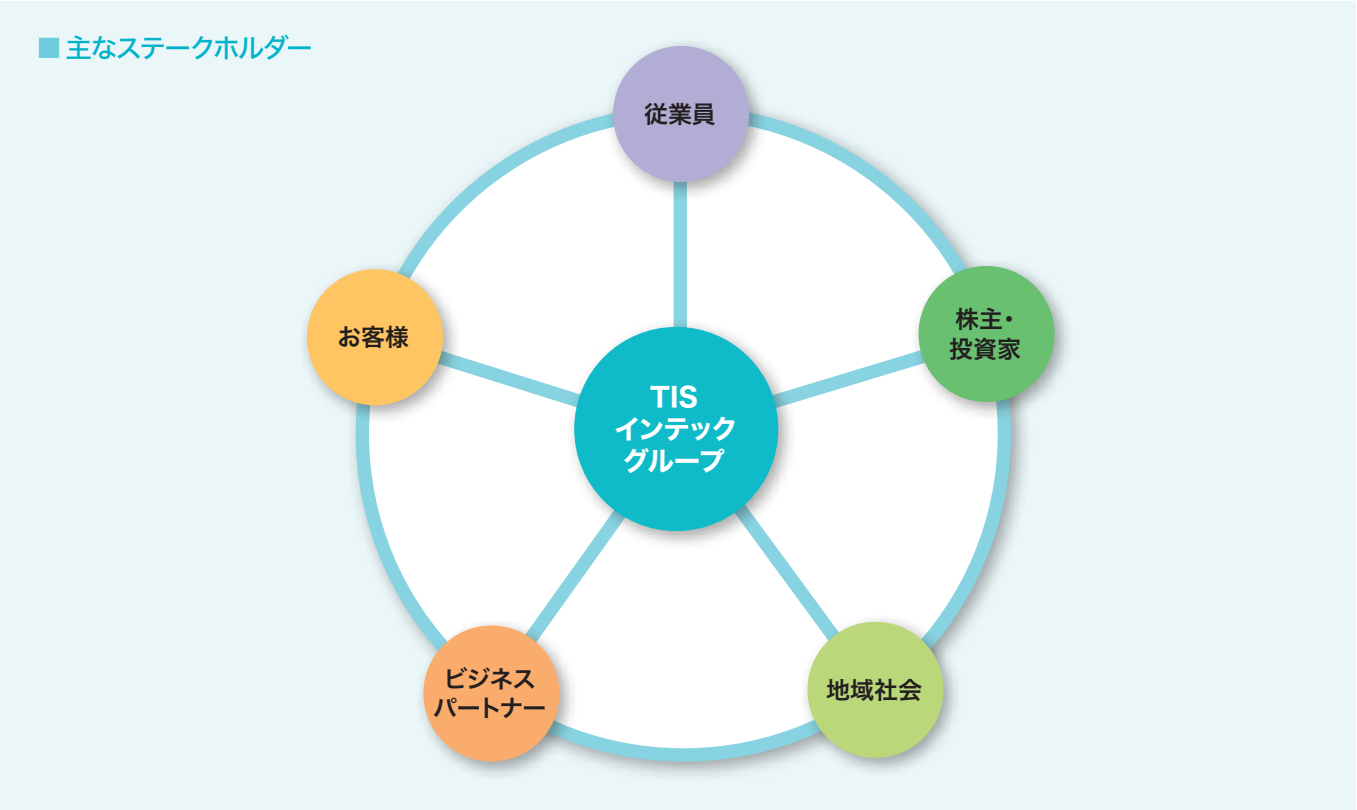
テーマ	マテリアティ	低減を目指す影響	獲得を担う機会
1. 多様な人材が 生き生きと 活躍する社会を	a. ダイバーシティの推進 b. 働き方改革の推進 c. 自己実現を重視した 人材開発・育成    	・人材不足による生産性の悪化 ・必要な人材を投入できないことによる 事業成長の阻害 ・新領域への技術不足 ・人材の発想・想像力の低下 ・グループ・組織間シナジーの低下	価値創造力の向上 ・イノベーションを起こす能力強化 ・人的リソースの確保 ・従業員エンゲージメント向上による 生産性向上
2. イノベーション・ 共創を通じ、 社会に豊かさを	d. 人と社会を支える安全 で便利な社会基盤の提供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

※1 対象 A：TIS インテックグループ（連結）／B：TISおよび連結子会社（国内）／C：TIS、インテック、アグレックス、クオリカ、AJS、TISソリューションリンク／D：TIS、インテック
※2 中期経営計画(2024-2026) の戦略ドメインの見直しによる新基準の比率

2025年3月期の取り組み状況	中長期目標				
	進捗測定の 視点	指標	対象 ^{※1}	2025年 3月期 実績	2027年 3月期 目標
・ 人的資本シナリオの整備による、人材投資とリターン の明確化 ・ 人材戦略の重点施策とモニタリング指標を再定義し経営モニタリングを強化 ・ 労働安全衛生方針に基づくリスクマネジメント強化 ・ タレントの可視化と人材ポートフォリオ運用のグループ展開 ・ Must/Will/Canフレームを基盤とする人事制度の運用モニタリングと改善 ・ 多様な人材活躍を想定したキャリア形成、柔軟な働き方施策の継続 ・ コンサルタント、ITアーキテクト育成を目的とした戦略ローテーション強化	従業員の 能力の発揮	働きがい満足度	B	56%	58%以上
		コンサルタント数	B	545人	700人以上
		管理職に占める 女性従業員の割合	B	12%	15%以上
・ 中期経営計画(2024-2026) にて新たに作成した戦略ドメインの継続モニタリング ・ デジタル弱者支援を目的に、NPO法人の力を借り安全にデジタル技術が活用できる環境に取り組み・デジタルデバイドの解消へ向けたプログラムの立ち上げ ・ ブロックチェーンのノード運営および暗号資産会計管理の領域で合弁会社設立 ・ 脱炭素や一般消費財流通の領域での合弁会社設立	社会への 価値提供	戦略ドメイン比率 ^{※2}	A	51%	52%
		PH営業利益	A	3.1百万円	3.5百万円超
		成長投資	A	年間 196億円	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 ・ 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 ・ 知的資産とデジタル技術を活用した顧客提案高度化の取り組み強化 ・ 「持続可能な調達方針」の理解および促進のため「TISインテックグループ サプライチェーン サステナビリティ推進ガイドライン」を制定 ・ サイバー攻撃などの緊急事態下においても、業務影響および顧客影響を最小限とするため、IT-BCP初動計画を作成	社会から 求められる 品質	顧客・サービス満足度	C	58%	59%
		ビジネスパートナー満足度	D	74%	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研修・勉強会実施 ・ 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 ・ GHG排出量 (Scope3) 削減に向けビジネスパートナー向け説明会を通じエンゲージメントを強化	社会から 選ばれる 企業	GHG排出量 (Scope1+2) [2020年3月期比]	A	65%削減	70%削減
		再生可能エネルギー利用率 (オフィス・データセンター)	A	64%導入	2031年 3月期 国内 100%導入

ステークホルダーエンゲージメント

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



ステークホルダー	エンゲージメントの機会	提供価値
従業員 多様な個々の能力を発揮し、自律的な協働・成長によって企業成長をもたらす当社グループにとって不可欠な存在	- 社内報、グループ報、社内ポータル - 社員意識調査 - 社員交流会、意見交換会 - lon1によるキャリア形成支援 - 人事部マニフェスト発行 等	- 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 ▶P.49 中期経営計画の基本戦略 人材戦略 参照
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 ▶P.101 お客様とともに 参照
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 ▶P.102 株主・投資家とともに 参照
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 ▶P.101 ビジネスパートナーとともに 参照
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 等	- 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 ▶P.102 地域・社会とともに 参照

ステークホルダーダイアログ

当社グループでは、ステークホルダーとの対話は重要な機会であると位置付け、外部有識者と当社マネジメント層によるダイアログを定期的に開催しています。

■ サステナビリティ経営の核心 ―社会とつながり続ける組織が未来を創る―

2026年3月期のダイアログでは、企業経営とそれが社会に果たすべき役割において、促進の要である開示や企業におけるサステナビリティ推進の専門家である増田典生氏を迎え、企業はどう経営とサステナビリティを融合すべきか、社会と企業が向かうべき方向性について大局的な視点から討議し、客観的な立場で忌憚のないご意見をいただきました。

ここでは、話題の中心となった「事業はどのように社会と結びつくか」に関する内容の一部をご紹介します。



出席者： 【社外有識者】 増田 典生氏 （一般社団法人ESG情報開示研究会 共同代表理事 兼 株式会社日立製作所グループサステナビリティ本部 主管）
【TIS株式会社】 岡本 安史 （代表取締役社長）
河村 正和 （常務執行役員 企画本部長/コーポレートサステナビリティ推進責任者）
【ファシリテーター】 山口 智彦氏 （株式会社クレアン コンサルタント）



増田氏 プロフィール

1985年 株式会社日立ソリューションズ入社。2015年4月 株式会社日立製作所へ転籍。2017年度から2019年度までグループサステナビリティ本部企画部長として日立グループのサステナビリティ戦略構築・推進に従事。2020年4月よりグループサステナビリティ本部主管（現任）。2020年6月 一般社団法人ESG情報開示研究会設立と同時に共同代表理事に就任（現任）。2022年4月～2024年3月まで京都大学経営管理大学院特命教授。

河村：当社グループはステークホルダーとの対話を通じてサステナビリティ経営の高度化を進めてまいりましたが、さらにその先の社会への貢献を目指す中で、今後は特定の社会課題の解決を超えて、本業を通じ全体として社会にどのような価値を提供しているかを示す必要性を感じています。

山口：「特定課題解決への集中」から「事業活動そのものが社会課題解決に資する」という議論にシフトされているとのことですが、一方で「今やっていることは全て何かの社会課題解決になっているだろう」という曖昧で希薄な考えは起きませんか？

岡本：その心配には及びません。私たちは「OUR PHILOSOPHY」の中で、ステークホルダーとの「価値交換性の向上」を成長の定義としています。ステークホルダーとは、お客様や従業員だけでなく、ビジネスパートナーや株主・投資家の皆様、その先も含めた広い社会そのものです。その視点であらためて我々の事業活動は社会の役に立っているのか、いないのかと自問自答した結果、全ての我々の事業は社会にゆるやかにでも価値をもたらすものであると再確認しました。

※B2B2C2S:Business to Business to Consumer to Socialの略。企業が別の企業を経由して、消費者へ商品やサービスを提供し、最終的にはさらにその先の社会へ価値提供しているとするビジネスモデル。

ダイアログ全内容については下記を参照ください。
<https://www.tis.co.jp/group/sustainability/stakeholder/dialogue2025/>

だからこそ「なぜこの仕事が社会に意味を持つのか」を従業員一人ひとりが考え続けることが重要です。プログラマーもシステム運用担当も、日々の業務がお客様を通じて社会にどんな影響を与えるのか、それを一人ひとりが考えに考えることで、従業員が自分の仕事に誇りを持てるようにしたいと考えます。掲げる4つの社会課題は象徴的なものですが、他の課題でも同様です。

山口さんの問いにお答えすると、全企業活動と社会へのつながりを意識することは、「社会課題解決意識を希薄にする」のではなく、「自分の仕事の意味をより強く意識できる土壌を作ること」です。

増田：B2B2C2S*という考え方のようにバリューチェーンを分解・可視化し、自分の仕事がどこで社会価値を生むのかを具体的に理解できると、日々の業務の意味が明確になります。

インパクトを整理し、定性的・定量的に数値化することで、「自分の業務が社会全体に波及している」と実感できるようになる、この認識が自然なエンゲージメントと誇りを生みます。

中期経営計画 (2024-2026) の概要

新たなグループビジョンのもと、フロンティア開拓を基本方針として、さらなる構造転換を通じた持続的な企業価値向上を実現します。

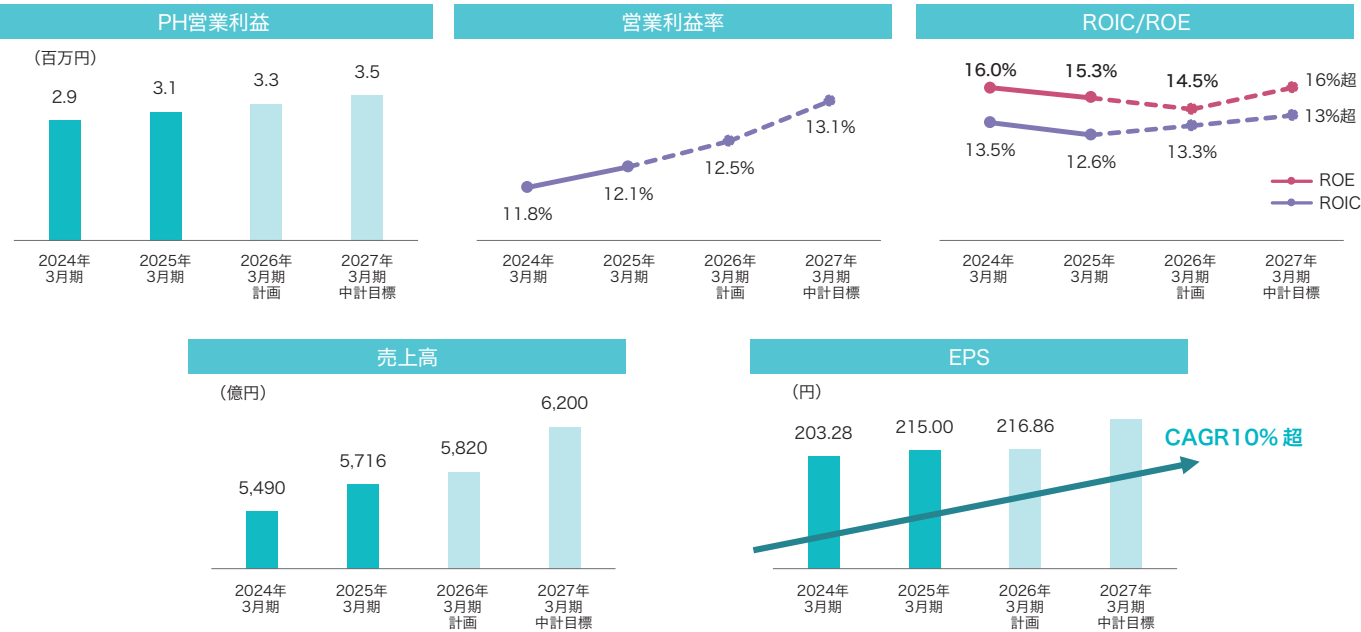
基本方針

Frontiers 2026

フロンティア開拓を基本方針として掲げ、付加価値を伴った持続的成長をめざす
未来志向で市場開拓と事業領域の拡大を起点とした
バリューチェーン全般の質的向上により、社会と顧客の変革を実現

重要経営指標

- 全体としては概ね計画通り順調に進捗。課題のある指標についても改善に向けた対応に着手。



■ 中期経営計画(2024-2026)に対する取り組み 2025年3月期総括

市場戦略

●顧客のデジタル変革をはじめとするIT投資需要への的確な対応やサービス提供の推進による事業拡大等が貢献し、各セグメントにおいて概ね堅調な結果
●レガシーシステムのモダナイゼーションやSAP ERP標準サポート終了、自治体情報システム標準化・共通化等の社会課題に対する需要を着実に取り込み
●グローバル事業では、資本・業務提携を進めASEAN中心に事業規模を拡大

サービス戦略

●業界軸では金融向けに「Xenlon〜神龍 モダナイゼーションサービス」(以降、Xenlon)を展開
●機能軸ではペイメント領域でクレジット(ライト版)を展開するも、受注拡大はこれから
●ERP+補完サービス展開が進展したがIOS拡大効果は限定的

テクノロジー戦略

●生成AIの間接業務利用が日常化した但、システム開発工程への適用は検証フェーズ
●「GitHub Copilot」を活用したオフショア・大規模開発の実践により、得られたナレッジを公開、プレゼンス向上
●ビジネスの高付加価値化についての本格的な成果創出はこれから

知財戦略

●これまでのソリューション提供での知見や課題解決ノウハウを知財として集約し、新たな価値提供を創出する基盤を整備、また生成AI活用により意思決定支援をさらに強化
●情報と基盤をより効果的に活用するための教育プログラムを策定し、高付加価値提案を牽引する高度営業人材の育成を推進

人材戦略

●人的資本シナリオを整備し、社内外との対話や重点施策を促進し、PH営業利益前期比8%増を下支え
●これまでの取り組みの成果もあり「日経スマートワーク大賞2025」において、審査委員特別賞を受賞
●先鋭人材育成に加え、次世代リーダー育成は今後一層強化

■ 中期経営計画 (2024-2026) の目標達成に向けて

環境変化

●経済情勢の見通し不透明化、IT投資抑制懸念の強まり
●IT業界の再編活発化
●ビジネスの根幹を揺るがすテクノロジーの進化
●人材不足が深刻化が進む中での獲得競争のさらなる激化

課題認識

●高付加価値化および高成長領域へのシフト
●ソリューションと提供体制の拡充による顧客基盤の強化
●生成AI浸透後の世界を見据えた経営資源配分の見直し
●人的資本経営の加速と従業員エンゲージメントの向上

重点テーマ

業界軸・機能軸での市場開拓加速

業界軸

「Xenlon」活用によるさらなる新規顧客獲得で金融ITの再成長を実現、また産業ITではインダストリー別戦略で基幹領域を侵攻

機能軸

決済領域でのIT投資の盛り上がりに対して決済サービスの面展開を加速、またエンタープライズやIT基盤領域を含めポートフォリオを最適化しオファリングサービスの利益を拡大

成長を下支えする取り組み強化

不採算案件抑制

年間10億円以内の早期実現

生成AIの早期実用化

生産性の飛躍的な向上

人的資本への積極投資

魅力ある報酬水準の実現

営業利益計画
(億円)

645

690

730

810

305

367

395

447

333

316

330

360

7

7

5

3

2024年
3月期
実績

2025年
3月期
実績

2025年
3月期
計画

2027年
3月期
計画
(中計策定時)

連結営業利益

業界軸

機能軸

その他

関連セグメント
業界軸：金融IT、産業IT
機能軸：オファリングサービス、BPM、広域ITソリューション

中期経営計画の基本戦略 | サービス戦略

- 業界軸と機能軸のそれぞれの観点で注力点を定め、経営資源を集中的に投下し、サービスの拡充と高付加価値化を推進

業界軸での市場開拓

事業方向性

●知見を横展開し業界軸で顧客開拓、顧客の基幹パートナーとして関係性を深化
●共創ビジネスの立ち上げ等、顧客の戦略パートナーとして関係性を発展

機能軸での市場開拓

●特定業務・機能向けに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
●大規模中心からSMBもターゲットに社会課題・業界課題へのアプローチ強化

サービス戦略

基幹業務領域への深耕に向けた競争力あるサービスの確立

✓ ERPに独自の業種テンプレートやオプションモジュールを充実させ差別化
→ 化学・組立製造業等
✓ モダナイゼーションサービスは金融向け体制を拡充、本格化する大型脱レガシーニーズに対応

特定業務・機能、社会課題解決に向けたピュアサービスの拡充と展開

✓ 決済領域は社会課題に対して金融・決済の強みを持つ事業主体としてサービスを発展
→ B2B取引デジタル化等
✓ 機能特化、ニッチトップサービスの拡充と展開
→ 会計/経営管理、CRM/SFA/デジマ、医療/ヘルスケア、行政、ITマネージドサービス等

共通

✓ 顧客の幅広い変革ニーズに向けたサービスのフルバリューチェーン化推進
→ コンサルティング、UXデザイン、アナリティクス、BPOの拡充等
✓ 顧客の声のフィードバックサイクル強化によるサービスの競争力向上

過去の中期経営計画(3回分)については以下を参照ください。
<https://www.tis.co.jp/ir/policy/midtermpolicy/index.html>

33

34

イントロダクション

TISインテックグループとは

長期ビジョンと価値創造ストーリー

中期的な成長戦略とコミットメント

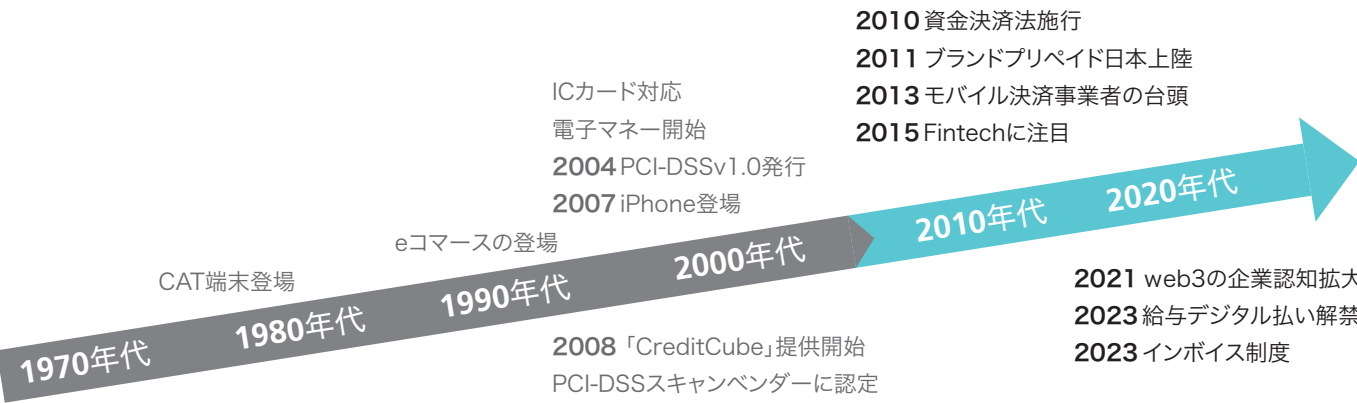
価値創造を支える基盤

データ編

現在、決済ビジネス市場では、キャッシュレス化の進展に伴って大きな環境変化が起きています。このような状況を新たな成長機会と捉え、当社の決済ソリューションのトータルブランドである「PAYCIERGE (ペイシェルジュ)」の事業拡大を通じて多様な要望に応え、社会に新しい価値をもたらすことを目指してまいります。

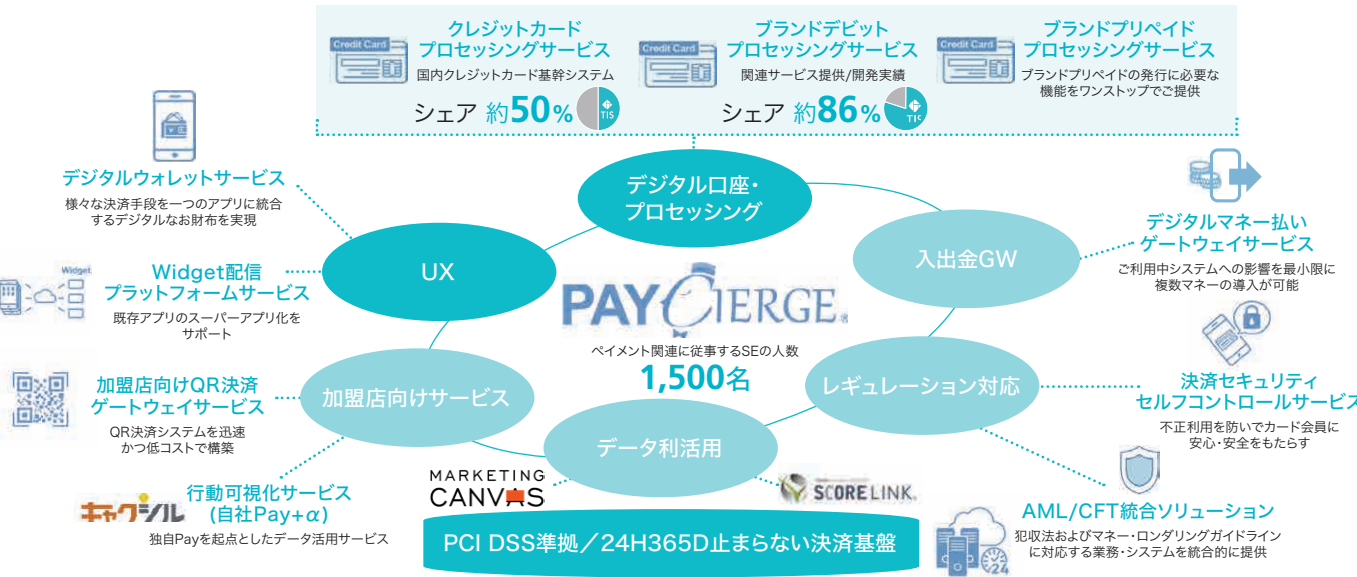
■ 決済サービス拡大の歴史

当社は大手クレジットカード会社向けの長年の基幹システムの構築経験をもとに、2010年代から決済サービスを提供してきました。現在では、決済ソリューションのトータルブランドである「PAYCIERGE」を通じて、カード業界で圧倒的なシェアを誇る先進的な技術と豊富な決済ノウハウを活かしたサービス型ビジネスを展開しています。今後も、決済を通じて社会に新たな価値を提供することを目指し、事業環境の変化に応じたサービスラインナップの拡充を進めながら、さらなる成長を加速させていきます。



■ 「PAYCIERGE」とは

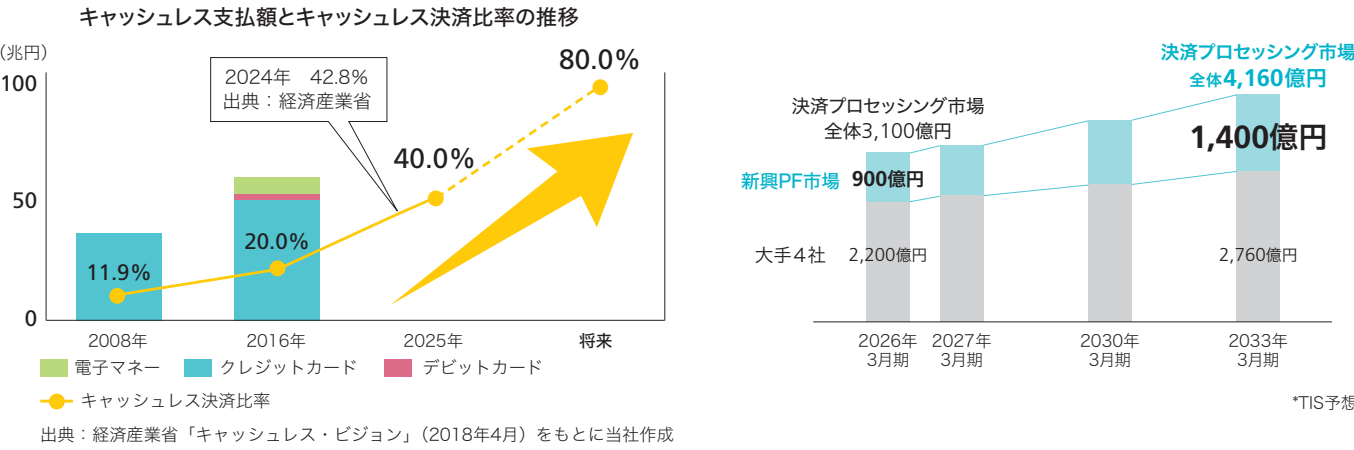
「PAYCIERGE」では、デジタル口座やプロセッシングを中心に、決済関連の各種ソリューションを幅広く取り揃えています。これらのソリューションは、日々進化する決済市場の動向に即して機能を継続的に拡充・高度化しており、多様化するニーズにも柔軟に対応しています。そうした取り組みは、豊富な導入実績に裏打ちされており、長年にわたって日本の決済インフラを24時間365日支え続けています。



■ 日本のキャッシュレス決済の状況と市場規模

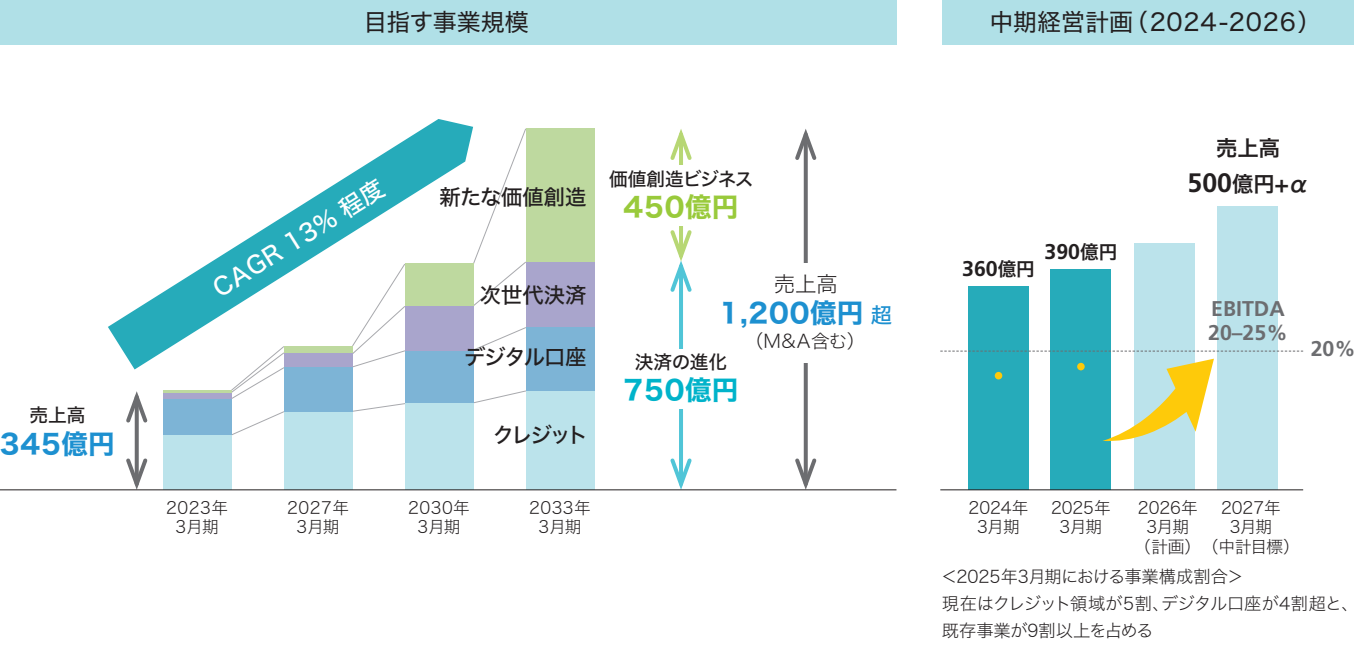
日本では、政府がキャッシュレス化を推進しており、キャッシュレス決済は今後さらに拡大していくことが見込まれます。中でも、クレジットカードは引き続き主要な決済手段としての役割を担っており、近年ではQRコードやバーコードを用いたコード決済サービスと連携する形で利用される機会も増えています。

こうした市場の広がりを背景に、当社グループでは、プロセッシング市場はB2C領域におけるキャッシュレス比率の上昇に加え、B2BやB2Eといった他領域への展開が進むことで、2033年3月期には4,160億円規模へと拡大すると見込んでいます。



■ 目指す事業規模と収益性

中期経営計画(2024-2026)では、既存アセットをさらに強化して多様化する決済ニーズにお応えしつつ、新たな価値創造へ積極投資をしていき、両輪で事業を展開することが2033年3月期に売上高1,200億円超を実現する上での大きなポイントと捉えています。そのためにも、既存事業の収益性向上を図り、新たな価値創造に資するテーマの事業化検討を加速していきます。

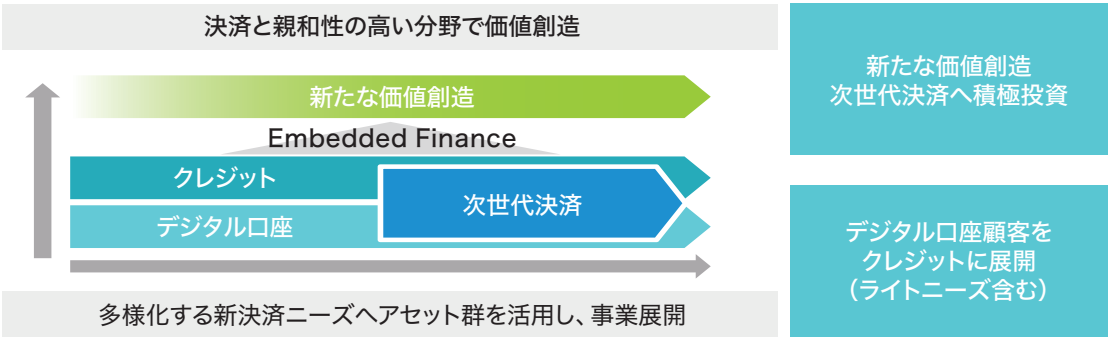


2023年12月にペイメント事業をテーマとする説明会を開催し、注力領域や戦略等について詳しくご説明しています。当日のプレゼンテーション資料は以下をご参照ください。
https://www.tis.co.jp/documents/jp/ir/finance/meeting/231207_1.pdf

■ 中期経営計画（2024-2026）における「PAYCIERGE」進化の方向性

キャッシュレス市場の継続的な成長予想の中、2023年3月期にローンチしたクレジットカードプロセッシングサービスに加え、デジタルウォレットや「Embedded Finance」などのサービスラインナップの拡充によりペイメント事業規模の拡大を目指しています。また、多様化する決済ニーズに対しては、既存アセットを活用した迅速・効率的な事業展開を通じて収益性の向上に取り組んでいきます。

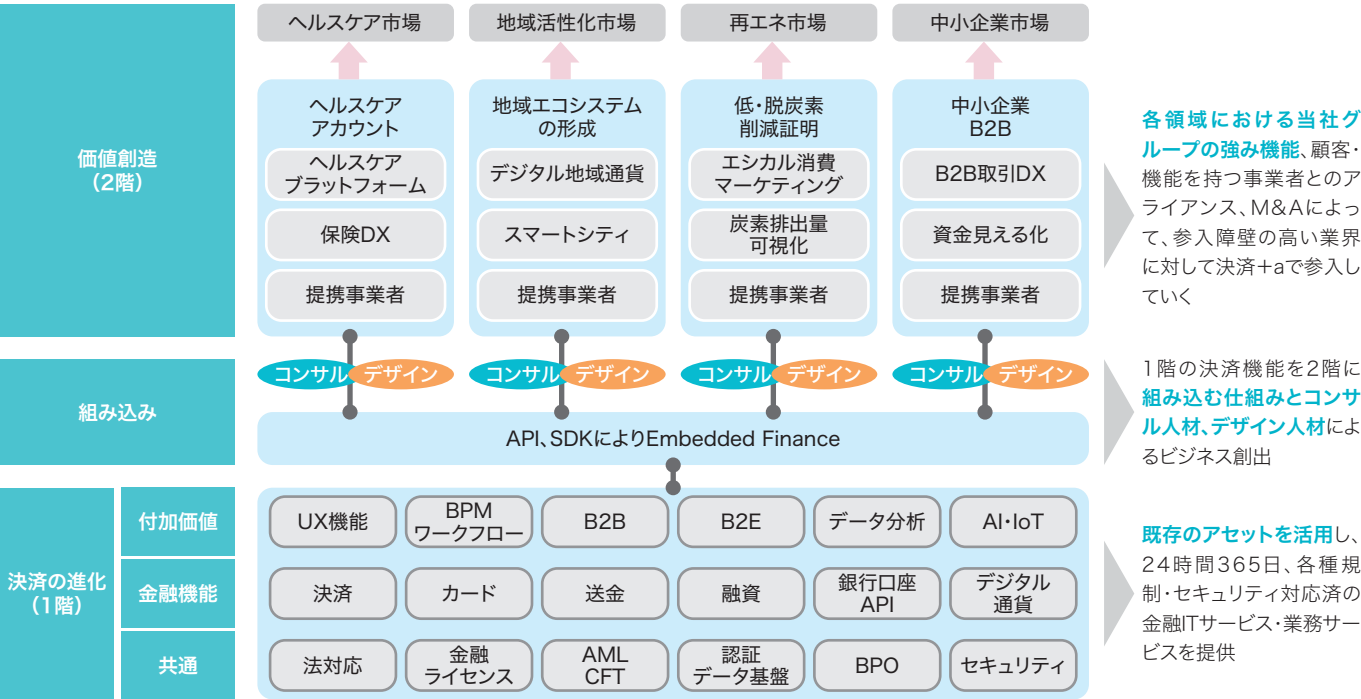
事業環境	・ B2Cキャッシュレス比率の高まり、B2B、B2Eなど他領域への展開によるプロセッシング市場の拡大 ・ 新たな価値創造による新興プラットフォーム市場規模は長期的に成長 ・ 中堅・中小企業における企業間取引デジタル化ニーズの拡大
------	--



■ 計画実現に向けた戦略

決済事業の進化として（「1階」と記載している部分）は、プロセッシングを中心としたサービスを中心にさらにアセットを強化し、金融機能の付加価値を高めていきます。また、デジタル通貨や銀行口座APIなどの、決済社会基盤の変革に備えたアセットの拡張も準備していきます。

これら「1階」の強化を踏まえて、新たな価値創造として、「1階」のアセットを組み込む（Embedded）ビジネスを構築します。これは、定めたテーマごとに、アライアンスやM&Aなどを活用した事業主体化となる方向も意味しています。



■ キャッシュレス化が進む中での新しい取り組み

次世代決済：ステーブルコインに対する取り組みを推進
・ 株式会社三井住友フィナンシャルグループと TIS、Ava Labs, Inc. および Fireblocks Pte. Ltd.は、将来的なステーブルコインの事業化を視野に入れた利活用に関する共同検討を正式に開始することで合意 ・ 本共同検討では、実証実験としての活用に留まらず、継続的な業務への活用を視野に入れたユースケースの具体化を目指す

中小企業市場：B2B取引IDX
・ TISと日本ICS株式会社、株式会社広島銀行は、請求書の受領から銀行振込による支払までをデジタル化するプラットフォーム「DX Connect Gate」を 2025年6月より提供開始 ・ 請求書の取り込みから精算までを一貫して行う「DX Connect Gate」を提供し、経理業務のデジタル化が不十分な中小企業の業務効率化、資金繰り改善、意思決定高度化等に寄与

「Commons Tech KOBE」プロジェクトのキャッシュレス体験に貢献
・ 神戸市で進行する「Commons Tech KOBE」プロジェクトに参画し、GLION ARENA KOBE でのキャッシュレス体験を支えつつ、顧客行動可視化サービス「キャクシル」を通じて得たデータを活用することで、訪れる方々に新たな体験を提供



キャッシュレス化の加速に伴い、社会や技術が急速に変化する中、決済サービスの拡充と進化を通じて、社会変革を促す新たな価値の創出に取り組んでまいります。

TIS 常務執行役員 デジタルイノベーション事業本部長 音喜多 功

Q1. この1年の取り組みを振り返って、ペイメント事業の中で強みであるクレジット領域の取り組み状況をどう評価していますか。

この1年、当社はナッジ株式会社との提携によるスマホ世代向けの「ライト版クレジットカードプロセッシングサービス」の提供、インボイス制度の施行を受けた中小企業向けB2B決済プラットフォームの共創、ステーブルコイン決済の導入支援着手など、変化する市場に即したサービス展開を進めました。こうした取り組みは、クレジット領域における当社サービスが技術革新と市場適応力を発揮し、サービス取扱高の着実な向上につながったと評価しています。一方で、継続的な成長には収益性の向上が不可欠であるとの認識のもと、サービスポートフォリオマネジメントを強化し、成長分野への投資集中と、撤退判断の迅速化を進めました。

Q2. 2027年3月期の売上高500億円超の目標達成に向けて何がドライバーとなりますか。

引き続き、キャッシュレス化の波を成長機会と捉え、「PAYCIERGE」のサービス拡充を通じて、多様化する決済ニーズへの対応と新たな価値創出を進めていますが、目標達成にはさらなる成長の加速が必要だと認識しています。そのドライバーとしては、Z世代や地方・中小企業といった新市場への積極的なアプローチに加え、個別SIからクラウド／SaaS型へのシフトによる柔軟かつ低コストなサービス提供の実現が挙げられます。また、ブロックチェーンやAI・データ分析を活用した次世代決済基盤を見据えたサービスの強化も、将来を見据えた重要な取り組みです。さらに、大手企業やスタートアップとの共創による新サービスの創出とスピーディな市場投入を通じて、成長基盤を盤石なものとし、目標達成を目指してまいります。

Q3. フィンテック業界が大きく動いている中で、需要環境やTISが提供するサービスの優位性に変化はないでしょうか。

当社はクレジットカード基幹システム開発で約50%、デビットカード関連で80%以上の国内シェアを有しています。堅牢なシステム運用ノウハウ、高度なセキュリティ対策、法規制への確実な対応といった強みを背景に、ミッションクリティカルな決済基盤を支える存在として長年にわたり信頼を築いてきました。こうした優位性は今後の事業展開においても当社の競争力の源泉となるものです。一方で、キャッシュレス化の急速な進展やデジタル給与払いの解禁などにより、決済を取り巻く需要環境は大きく変化しています。ユーザーはより手軽で多様な決済手段を求め、企業も経理DXや新技術への対応が求められる中、当社はこうした変化を好機と捉え、クラウドベースのサービス提供や顧客との共創を通じて、柔軟かつ迅速に対応し、競争優位性の維持・強化を図っています。今後もフィンテック業界の変化を先取りし、新たな市場の創出と多様なニーズへの的確な対応を通じて、柔軟かつ持続的な成長を支える体制を構築してまいります。

当社は独自開発ツール「Xenlon～神龍 Migrator」を活用したモダナイゼーションを通じて、お客様の中長期的な事業成長を支援し、ストラテジックパートナーシップビジネス（SPB）の拡大を目指しています。

■ 市場動向

これまで企業活動を長年支えてきたメインフレームをはじめとしたレガシー資産は、今や社会や企業の変革を阻む要因となりつつあり、そのリスクは今後さらに高まると予想されます。こうした状況を背景に、既存システムの近代化＝モダナイゼーションの必要性が急速に高まっており、市場でも関心と需要が拡大しています。

モダナイゼーション市場における動向・課題

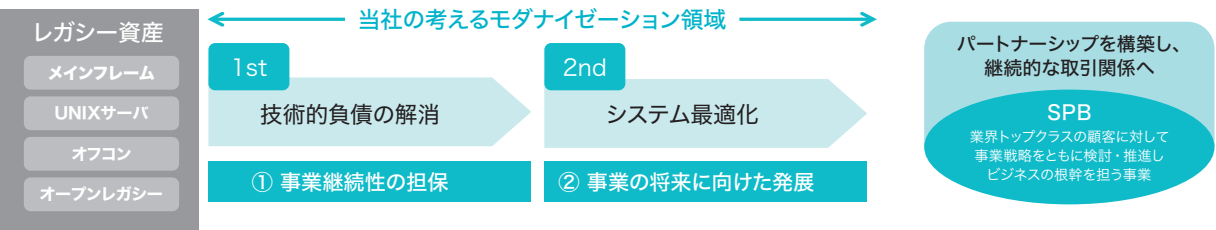
レガシー資産の保守、サポート切れ	IT技術者の不足	最新技術の導入、成長阻害リスク
- メーカーの製造・サポート中止、保守費用が高騰 2030年・2040年のモダナイゼーションを視野にシステム刷新を検討する企業が続出	- レガシーシステムを保守、メンテナンスできる技術者が将来的に不足（特定言語、特定パッケージに依存） 2030年にはIT人材約45万人が不足（経済産業省調べ）	- 最新技術の導入ができずに事業成長を阻害する要因に - 事業のスピード感が重視される
技術的負債が増加・拡大	慢性的なIT技術者不足	オープン化による最新技術の活用必要性
モダナイゼーションは社会、企業の停滞リスクの回避と将来の事業成長/変革に向けた必要な投資		

■ 当社におけるモダナイゼーションの定義

当社ではモダナイゼーションを、単なる老朽化システムの刷新に留まらず、将来の事業成長／変革に向けてお客様のITシステムを継続的に最適化していく、中長期的かつ継続的な取り組みと捉えています。これは、当社が戦略ドメインとして掲げるストラテジックパートナーシップビジネス（SPB）そのものであり、モダナイゼーションは、お客様の真の戦略パートナーへと発展していくためのゲートウェイプロジェクトと位置付けています。

なお、モダナイゼーションは中期経営計画（2024～2026）においても注力事業の一つに掲げています。

当社におけるモダナイゼーションの位置付け

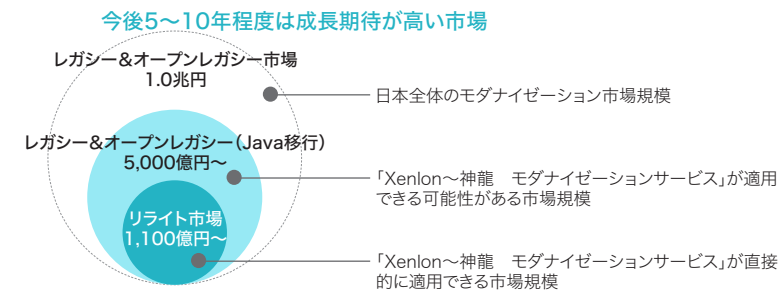


■ 目指す事業規模

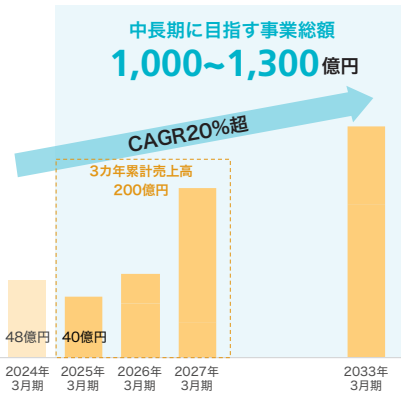
モダナイゼーション全体の市場規模は約1兆円とされ、今後も5～10年にわたり高い成長率が見込まれています。当社は、独自開発したリライトツール「Xenlon～神龍 Migrator」を強みに、リライト市場へ参入しています。中期経営計画3カ年では累計200億円の事業規模を目指しており、中長期的には市場成長に即した年率20%超の成長を見据えています。

中長期的に目指す事業規模

モダナイゼーション市場規模 2024年度



※デロイト トーマツ ミック経済研究所株式会社
「レガシー＆オープンレガシーマイグレーション市場動向2024年度版(mic-r.co.jp)（2024年8月発行）」+当社独自調査データをもとに作成



■ モダナイゼーションにおける当社の特徴／優位性

当社のモダナイゼーション領域における最大の特徴は、独自開発のマイグレーションツール「Xenlon～神龍 Migrator」を保有している点にあります。自社ツールであるため、ツール自体の継続的な改善・成長により品質の向上や対応範囲の拡大が可能です。本ツールは、圧倒的な変換率に加え、正確性（実行結果の完全な再現）、処理性能、保守性において高い水準を誇り、プロジェクトの効率性と確実な完遂を支援します。また、性能対策および保守性向上に関する特許も取得しており、他社との差別化要因となっています。

さらに、当社は多数の大規模プロジェクトの実行経験を有しており、業界・業種を問わず多様な顧客ニーズに対応可能な知見と体制を備えています。これにより、モダナイゼーション後も、高性能かつ保守性の高いシステムに対して追加開発・保守・運用することができ、お客様の中長期的な事業成長の実現に貢献しています。

今後のさらなるビジネス拡大に向けては、「Xenlon～神龍 モダナイゼーションサービス」自身の機能拡充や各工程の開発プロセスをさらに効率化するようなツールを開発し、アジリティを確保していきます。加えて、導入実績のあるお客様との協業を深化させ、IT支援に留まらず、業務プロセスまで踏み込んだ価値提供を目指しており、BPM（Business Process Management）ツールによるフロントシステムの刷新など、関連ソリューションの拡充にも取り組んでいます。

今後も継続的な先行投資を通じて、モダナイゼーション市場における当社の優位性をより一層強化していきます。



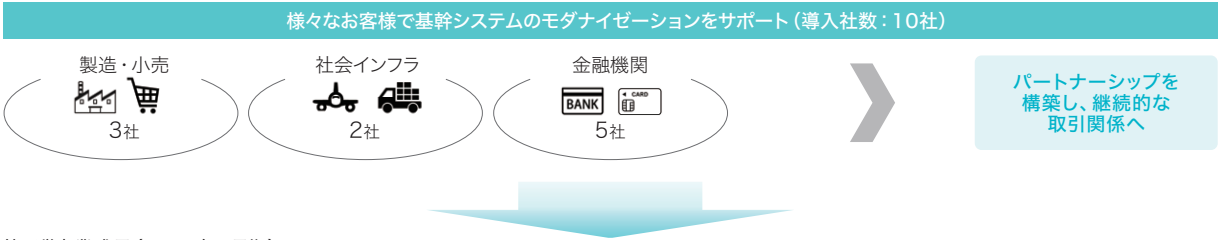
■ これまでの取り組みと今後に向けて

当社独自のマイグレーションツール「Xenlon～神龍 Migrator」は、約10年前に非常に難易度の高い大規模プロジェクトを契機として開発され、プロジェクトの成功に大きく貢献しました。以降、製造業、小売業、社会インフラ、金融機関など、様々な業界・業種での採用実績を積み重ねています。また、こうしたプロジェクトの中には、モダナイゼーションを起点としてSPBへ発展した事例もあり、当社の成長戦略を支える重要な取り組みの一つとなっています。

2025年3月期からは金融、産業それぞれの業界向けにモダナイゼーションを推進する専門組織を配置し、全社として推進力のさらなる強化を図っています。引き続き、モダナイゼーションの推進を通じてお客様の事業変革を支援するとともに、当社の持続的成長にもつなげてまいります。

これまでの取り組み実績

第1弾事業成長（2015年3月期～2024年3月期）



第2弾事業成長（2025年3月期）

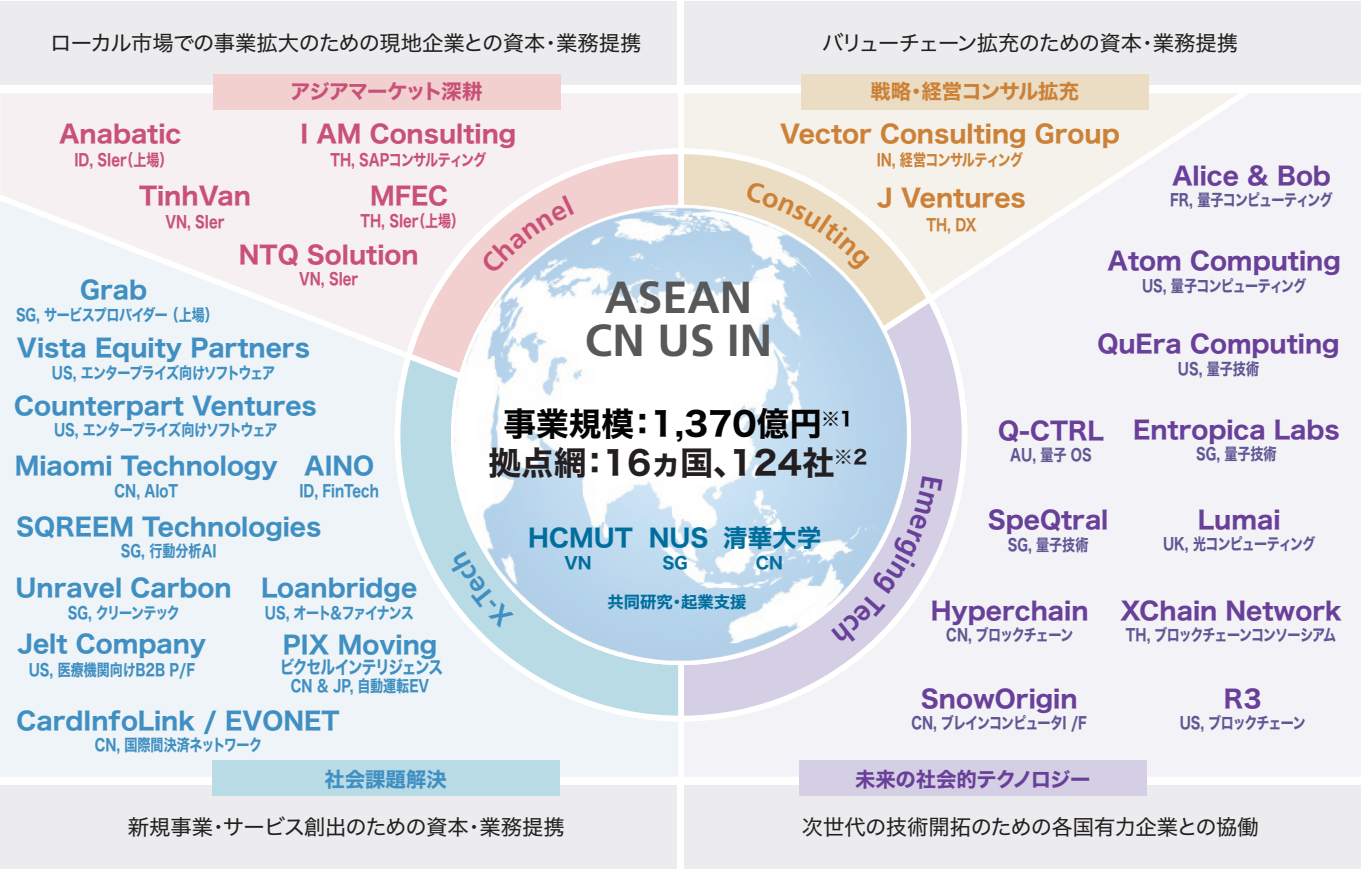


2024年12月にモダナイゼーションをテーマとする説明会を開催し、注力領域や戦略等について詳しくご説明しています。当日のプレゼンテーション資料は以下をご参照ください。

https://www.tis.co.jp/documents/jp/ir/finance/meeting/241203_1.pdf

莫大なマーケットポテンシャルを持つアジアを長期ターゲットとして、グローバルパートナー拡充と投資戦略を推進することでASEANでのビジネスを拡大させ、FY2026の連結売上高1,000億円を目指します。

当社グループでは、ローカル市場拡大のための「Channel」、新規事業・サービス創出のための「X-Tech」、次世代の技術開拓のための「Emerging Tech」、上流からバリューチェーン拡充のための「Consulting」の4つの軸でグローバルの優良企業と提携を進め、コンサルティングとITの融合による事業の高付加価値化の推進と、テクノロジー投資機能の高度化の両輪によりスピード感をもってビジネスを展開します。



AU: オーストラリア, CN: 中国, FR: フランス, ID: インドネシア, IN: インド, SG: シンガポール, TH: タイ, US: アメリカ, UK: イギリス, VN: ベトナム, JP: 日本

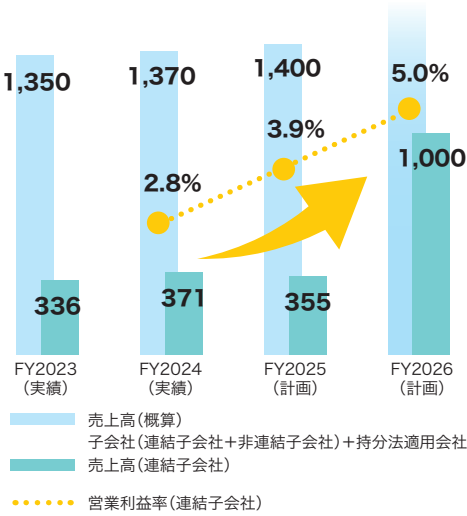
※1 TIS海外子会社(連結子会社+非連結子会社)+持分法適用会社のFY2024売上高合計(概算)。2025年3月期決算レートで換算

※2 2025年6月末時点

重点施策



グローバル事業規模
(単位: 億円)



TOPICS | ベトナム地場大手ITサービスプロバイダーのNTQ Solution Joint Stock Companyと資本業務提携

ベトナムのNTQ Solution Joint Stock Company (以下、NTQ)は、設立以来、欧州およびアジア市場において高度な技術力と先進的なソリューション提案力により急成長を遂げているIT企業です。当社は2024年12月、NTQとの資本業務提携を締結し、同社を持分法適用会社といたしました。

社名	NTQ Solution Joint Stock Company
設立	2011年
本社	ベトナム (ハノイ)
資本金	138,380,000,000ベトナムドン
代表者	Pham Thai Son
事業内容	ITコンサルティング、システム開発サービス、自社ソリューション提供など
拠点	ベトナム (ハノイ)、日本 (東京・大阪)、韓国、香港、米国、オランダ、ドイツ
社員数	1,300名 (2025年1月時点)

- NTQとの提携により、ベトナムと日本両国における新たなビジネス創出をはじめ、海外市場に向けた共同事業開発や、お客様のグローバル拠点へのITサポートの強化を図ります。
- ソフトウェア主導型のソリューションを軸とした先進的ITサービスの共同開発に加え、スタートアップ企業との連携・投資を通じた新たな価値創出にも取り組んでいます。



TOPICS | I AM Consultingが“SEA SAP PARTNER SUCCESS SUMMIT 2025※”にてアワード受賞

タイにおいて、SAPコンサルティングサービスを提供するI AM Consultingは、以下の2つのSAPパートナーアワードを受賞いたしました。

※SAPが東南アジア(SEA)地域のパートナー企業を対象に毎年開催している表彰・交流イベント。今回は、2025年7月にタイ・プーケットで開催されました。

Best Partner of the Year (Indochina)

タイ・カンボジア・ラオスといったインドシナ地域における、年間最優秀パートナーに選出されました。お客様との信頼関係、導入実績、そして持続的な成長への取り組みが高く評価されました。

Best BTP Partner Southeast Asia

SAPのクラウド基盤「Business Technology Platform (BTP)」領域における先進的な取り組みに対し、技術力・ソリューション提案力・顧客価値の創出といった点で、特に優れた成果を挙げたパートナーとして認定されました。

I AM Consultingは今後も、SAPソリューションを通じてお客様のビジネス変革を支援し、タイを中心に東南アジア全体の成長に貢献してまいります。



ASEANを中心とした各国パートナーとのシナジー創出に加えて、先端技術、コンサルティング機能の強化を通じて競争力を高め、「ASEANトップクラスのIT企業連合体」の実現を目指します。

TIS 常務執行役員 グローバル事業部長 古庄 建作

Q1. この1年の取り組みを振り返って、グローバル事業の取り組み状況をどう評価していますか。

2014年より推進してきた現地企業との提携・M&A戦略は、今年も進化を続け、当社グローバル事業の活性化に大きく寄与したと実感しています。具体的には、Channel戦略において、タイ・インドネシアに続き、ベトナムの大手ITサービスプロバイダーNTQ Solutionとの提携を実現。日越両市場における新たなビジネス機会の創出に取り組んでいます。

また、Emerging Technology戦略では、量子技術を手がける豪Q-Ctrlおよび仏Alice & Bobとの新たな提携を通じて、当社の量子技術パートナーは6社となり、量子技術スタック全体を網羅できる体制が整いつつあります。

さらに、米国のHealthTech企業との提携も進み、アジア中心からグローバル全域へとネットワーク拡大を本格始動させた1年だったと評価しています。

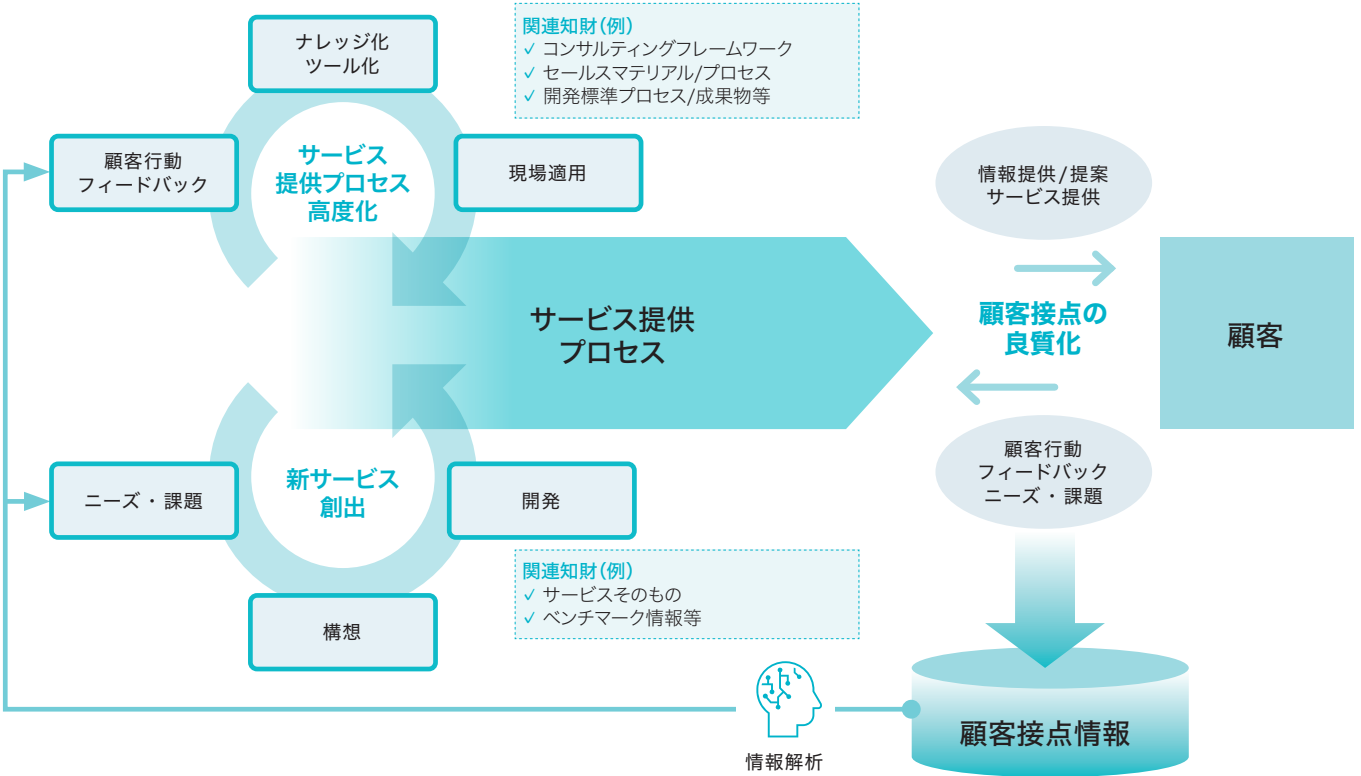
Q2. グローバル事業環境の見通しと、その中で持続的な成長を実現するために、どのような中長期戦略を描いているか、お聞かせください。

AIの進化により、破壊的イノベーションが短期間・少人数で次々と生まれ、事業環境は複雑さを増しています。IT企業各社は構造改革と人材の高付加価値化を進めており、当社もこの潮流に呼応しています。

当社は「最先端技術・サービスの獲得による競争力強化」を基幹戦略の一つに掲げ、米国子会社体制の強化やグローバルパートナーとの連携、アジアトップクラスのシンガポール国立大学との協業を通じて、新たな付加価値の獲得を推進しています。

従来型のシステム開発を超えた事業への転換を図るとともに、変化に応じて柔軟にポートフォリオを再構成し、持続的な成長とグローバル競争力の強化を実現してまいります。

顧客接点情報の社内フィードバックを進め、新サービス創出とサービス提供プロセスの高度化の促進と、価値の高いサービスと満足度の高いサービス提供プロセスが顧客とのコミュニケーションを良質化、次の知財につながる価値の高い情報を生み出す善循環を作り出していきます。



知的資産とデジタル技術を活用した顧客提案高度化の取り組み

当社は、お客様の課題解決と事業成長を支援するため、知的財産の創出と活用を戦略的に強化しています。顧客接点のデジタル化を推進し、対話や取引の履歴から得られる情報を迅速に分析することで、社内に蓄積された課題解決ノウハウや実績と組み合わせ、よりの確かつタイムリーなご提案を可能とする体制を整えています。これにより、お客様のニーズに即した高品質なサービスの提供を実現し、満足度向上につなげています。

さらに、生成AIを活用することで、膨大な知識の中から必要な情報を迅速かつ正確に抽出し、意思決定を支援しています。また、これらの仕組みを十分に活用し、組織全体の提案力を高めるため、顧客ニーズを的確に把握し価値ある提案につなげるマネジメント手法に関する教育にも取り組んでいます。

今後は、人材情報との連携や提案書初版の自動作成機能など、さらなるデジタル技術の活用を推進し、グループ内での連携やシナジーの創出にもつなげながら、業務効率の向上と高付加価値なサービス提供を目指してまいります。

当社はこれらの取り組みを通じて、お客様にとってより有益で信頼性の高いパートナーとなることを目指してまいります。



良質な知的財産の蓄積と活用による企業価値向上を目指して

当社グループはお客様・パートナー・従業員とともに長年培った技術・ノウハウを蓄積し、組織能力として活用することで、お客様や社会の課題を解決する様々なサービスを提供しています。



交通決済における知財活用と海外での価値共創

当社はインドネシアの持分法適用会社PT. AINO Indonesiaと同国の公共交通向けデジタル決済ソリューション「Acasia」を共同で企画・開発しました。日本仕様の高性能システムをそのまま現地に適用するのではなく、現地の社会課題や経済条件に適応したアーキテクチャを一から企画・開発し、段階的に品質管理ノウハウをAINOへ移転、ソリューションの品質を担保するとともに、企画した機能の一部については特許を取得しています。

AINOは当社とともに構築したこのソリューションを活用し、現在首都ジャカルタの交通決済基盤「JakLingko」を支えています。また地方28都市へも展開し、インドネシアにおけるモビリティ分野の社会インフラとして定着しています。今後はこの仕組みで培ったノウハウを活かし、国内の交通領域における決済利便性向上に取り組んでいきます。これらの取り組みは、当社の知的財産を活用しながら海外出資先企業と価値を共創し、相互に成長するパートナー

シップであり、当社が目指すグローバル規模での社会課題解決の一つの形です。

今後もデジタル技術を通じて、金融包摂の推進、低・脱炭素化、地方都市の活性化など、持続可能な価値の創出を日本・海外で取り組んでいきます。



世の中のテクノロジーの中から当社グループとして重要なものを選定したテクノロジーポートフォリオをもとに、これらの技術の先回り研究と現場への早期適用を図るための総合的な施策を展開しています。

短期の取り組み				中長期の取り組み
実用段階に入った/入りつつある技術の実用化検証、 早期の事例創出と現場展開を目指した施策を総合的に展開				中長期で事業の差別化 要素となる技術の応用研究
				
ナレッジ流通の仕組み	人材育成	早期事例化	注力研究テーマ	注力研究テーマ
技術成熟度に応じた ナレッジ流通の仕組み	高度技術人材育成 プログラムと 戦略ローテーション	先端技術の社内適用 による早期事例化	AIを中心とした 実用化研究の推進	デジタルとリアルの融合の中で 求められる大量データの 転送技術やアルゴリズム等 の応用研究
✓ ナレッジの流通基盤 (部品、ルール、 ガイド等) ✓ 相互技術支援基盤 ✓ 高度技術者の 現場派遣	✓ 先端技術の基礎と 実践プログラム充実 ✓ 高度技術者の戦略 ローテーション ✓ 生成AI教育カリキュ ラムの整備と展開	✓ AI×自動化による プロセス再開発 <候補領域/テーマ> ✓ 顧客・市場接点情報 からのInsight獲得 ✓ 内部監査DX ✓ リーガルテック ✓ 教育資料/テスト生成 等	✓ AI活用 (データラベリング・ 不正検知等) ✓ 生成AI活用 (システム開発 プロセス、 文書作成の自動化等)	✓ XR研究 ✓ Multi-Level Edge Computing研究 ✓ 量子および古典コンピュータに よる高性能計算の研究 等

■ R&D (研究開発活動) の取り組み

当社グループでは、新規事業創出および中長期の事業成長、競争力強化を目指し、継続的に研究開発活動に取り組んでいます。

当社では、社会ニーズを捉え、社会課題解決につながるテクノロジーをビジネスに取り入れていくことが重要と考えており、最先端技術トレンドを幅広く分析し、最先端技術を応用するために、次に掲げる3つの領域の研究開発に注力しております。

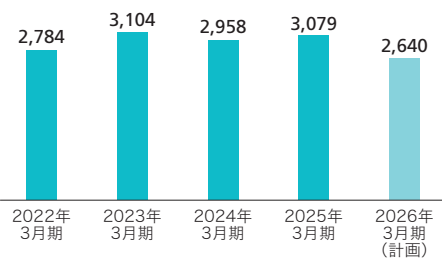
- (1) 先進的なソフトウェア生産技術の研究開発と現場適用
- (2) 持続可能な社会の実現や社会課題の解決に貢献する新規事業創出※
- (3) 将来の事業の核となる技術の獲得による中長期の事業成長

※ 解決に貢献する社会課題として「金融包摂」「健康問題」「都市への集中・地方の衰退」「低・脱炭素化」と定め、中長期的な中核事業化を目指して研究開発を実施しています。

また、当社グループでは、2016年から「オープンイノベーション」と「イノベーションのエコシステム」の推進を目的として、ベンチャー企業への投資を行う「コーポレートベンチャーキャピタル」を設立し、有望なスタートアップ企業とのコラボレーションビジネスを推進しています。投資先の企業への資金提供だけでなく、当社のエンジニアなどの“ヒト”や、ワークスペースやIT資産などの“モノ”も提供する多面的な連携を実施しています。

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

研究開発費の推移
(単位：百万円)



CVC投資実行件数 (累計)
2016年4月～2025年3月末

54社 / 57件

生成AIとともに進化する企業へ

生成AIの登場は、社会や企業の在り方に急速な変化をもたらしています。当社グループではこの変化を一過性のトレンドとして捉えるのではなく、本質的な構造変化と捉え、長年にわたる技術研究と実装経験をもとに、企業変革と社会課題解決に向けた取り組みを進めています。

本特集では、当社グループの生成AI活用の取り組みと今後の展望をご紹介します。

AIへの取り組みの歴史

Q. TISの生成AIの取り組みについて、
全社的な取り組みに至るまでの経緯を教えてください。

当社は、グループの中でもAI技術の可能性に早くから着目し、2015年頃から研究開発テーマとして、機械学習や自然言語処理に取り組んできました。2017年にはAI搭載型チャットボット作成サービス「DialogPlay」を公開し、様々な企業や自治体における問い合わせ対応やヘルプデスク業務の効率化を支援してきました。2023年3月に「ChatGPT」が公開されて以降は、生成AIが出力する結果の安全性・倫理性・正確さの観点から生成AIの特性を精査しながら、様々なAIサービスの評価を行ってきました。また、事業組織においても、従業員がそれぞれ自発的に生成AI活用を試行し、業務効率の向上を実感する声が現場から徐々にあがるようになってきました。

こうした長年の技術的な蓄積と社内での試行的な活用を踏まえ、2025年4月からは事業活動や社内業務への生成AIの本格導入に向けた体制を整備し、全社的な取り組みとして、生成AIの活用を一段と加速させています。

ビジネス展開：お客様の業務変革を支えるパートナーとして

Q. 生成AIのビジネス利用での具体的な取り組みやサービス内容を教えてください。

生成AIのビジネス適用ニーズが急速に高まる中、多くのお客様から生成AIの活用方法の検討や導入に向けたルール整備、導入後の利用拡大に向けたコンサル支援など、幅広いご相談をいただいています。こうした背景のもと、当社はデータ分析・AIのコンサルティングに強みを有するグループ会社の澤標アナリティクスと連携し、生成AIの導入を検討する企業向けに「生成AI導入支援サービス」を立ち上げました。本サービスでは企画・開発・運用までを一気通貫で支援しています。

また、近年ではナレッジ検索をはじめとする業務効率化への期待も高まっており、そのニーズに応えるため、2024年に「生成AIプラットフォーム」を提供開始しました。本プラットフォームは、業務で生成AIを「素早く」「安全に」「使いやすく」活用するための機能を標準搭載し、SaaS型・個別開発型の2種を提供しており、入力情報が社外に出ない設計とするなど、セキュリティ面にも配慮しています。さらにSaaS型ではAIチャットボット「DialogPlay」との連携により、最短1日で導入が可能となっています。

これまでに、エンタープライズ企業をはじめとして多様な業種のお客様へ本サービスを提供し、業務への高い適合性と信頼性が評価されています。

さらに、当社サービスについても生成AIの組み込みによる機能の高度化を図っています。販売・カスタマーサポート、経営管理、経費精算、人事等のフロント/バックオフィス領域の様々なサービスにおいて、お客様の業務効率化と付加価値向上に貢献しています。

システム開発の未来：生産性向上への挑戦

Q. システム開発における生成AIの活用の現状と、今後の展望を教えてください。

システムインテグレーター(Sier)である当社にとって、売上高のおよそ半分を占めるシステム開発での生成AI活用は社内の業務効率化と競争力強化の両面から重要なテーマです。特に、設計・コーディング・テストなど多くの工程を人手に依存している開発プロセスにおいては、生成AIを活用することで、開発全体の生産性を飛躍的に高めることが可能だと考えています。まずはグループの中核である当社での取り組みを先行させており、2025年3月期には当社の全システム開発プロジェクトの約33%で生成AIを活用しました。

現在は、生成AIが比較的進めやすい製造工程・テスト工程を中心に効率化を図っています。たとえば、設計書をもとにしたテスト仕様書の自動生成や、コーディングに特化した生成AIサービスである「GitHub Copilot」を大規模オフショア開発のコーディング・テストに適用するなど、生産性向上に寄与する場面も増えてきました。

今後は、システム開発の生産性を飛躍的に引き上げることを目標に、2段階での進化を構想しています。まず、第1段階では、生成AIの適用範囲をシステム開発全体に拡大していきます。システム開発に利用する社内開発環境に、要件定義からテストまでの開発の全工程を支援する機能を組み込み、開発支援やマネジメント支援の両面で生成AIの活用を広げていきます。これにより、当社の全ての開発プロジェクトが生成AIの恩恵を受けられる環境を整備していきます。

さらに、第2段階では、AIエージェントの活用と開発プロセスそのものの再構築を目指します。AIエージェントとは、ユーザーの意図を理解して、必要な情報の収集やタスクの実行を自律的に行うAIです。その機能を踏まえると、今後はこれまでのように人がAIを操作する構図から、AIが自律的にタスクを実行し、人がAIの活動を監督する構図へと転換していくことが想定されます。人とAIが共同で作業をする関係性に変化していくと、これまで人が中心となって進めてきた従来の開発プロセスの枠組みをそのまま適用することは難しく、開発フェーズ・品質担保のフェーズにおいて大きくプロセスの再定義が必要となると考えています。

社内活用の浸透から高付加価値人材の創出へ

Q. 生成AIの社内浸透に向けたTISの取り組みと、その成果について教えてください。

生成AIの効果を最大限に発揮するためには、従業員一人ひとりがその価値を理解し、日常業務の一部として自然に活用できる



正木 俊輔
TIS ビジネスイノベーション事業部 副事業部長

環境づくりが不可欠です。当社では2025年3月期より「生成AIリテラシー向上研修」を開始しており、初年度で全社員の83%が受講しました。生成AIの得意・不得意を理解し、実際に操作しながら学ぶことで、日常業務での実践的な活用を促しています。

日常的な利用の浸透という意味では、社内展開している社内AIチャットの利用者数がこの1年間で飛躍的に増加し、現在は週当たり約70%の社員が利用するまでに広がっています。さらに、生成AIに関する情報共有や意見交換を目的とした社内コミュニティも活発化しており、社員の約半数が参加しています。こうした自発的な学びと交流を通じて、生成AIの活用が個々の業務改善や新たな発想につながることを期待しています。

今後は、AIエージェントの活用とともに開発プロセスが大幅に効率化されることを見据え、人材の多能工化を推進していきます。システム開発の現場では、様々なスキルセットや経験を持つメンバーが集まり、短期間で成果を出す必要がありますが、調整や連携に時間を要することが、プロジェクトの迅速な推進を妨げる要因となる場合があります。AIの支援を得ながら、1人の人材が複数の工程や役割を担えるようになることで、こうしたコミュニケーションコストを軽減し、プロジェクト全体の生産性を向上させることが可能になります。結果として、顧客への提供価値の向上につながると考えています。

責任あるAI活用に向けたリスクマネジメント

Q. 生成AI活用におけるリスクをどのように捉え、どのように活用・統制していますか。

生成AIには、ハルシネーション（事実に基づかない出力）や情報漏洩といったリスクも存在します。当社では、これらを認識した上で、用途やプロジェクトに応じて「使うべき領域」と「使わない領域」を明確に区別し、安全かつ効果的な利用を推進しています。

例えば当社独自のモダナイゼーションツールである「Xenlon〜神龍 Migrator」（以降、Xenlon）では、旧言語から新言語への変換処理（リライト処理）には、生成AIを使用していません。これは、生成AI特有のハルシネーションによる誤変換リスクがゼロにはならず、変換後のコード全体を精緻に検証する作業が必要になるからです。Xenlonは従来より、独自のロジックによって100%の変換率を実現しており、確実性・正確性が最も重視される領域においては「あえて生成AIを使わない」という判断を行っています。

一方で、モダナイゼーションプロジェクトの中でも、オープン化後の保守・運用フェーズに必要なドキュメント作成やテストコードの生成といった、生成AIのメリットが発揮できる工程につ

いては積極的に活用を進め、生産性向上を図っています。このように、技術特性を正しく理解し、適材適所でAIを活用する姿勢こそが、責任あるAI活用には不可欠であると考えています。また、セキュリティリスクへの対処も重要な観点です。当社では、安全性を担保した上で生成AIを利用しています。

グループ横断で進める生成AI活用の広がり

Q. 生成AIの業務活用に関して、グループ各社ではどのような取り組みが進んでいますか。

当社グループでは、TISやインテックといった中核会社を含め、各社が業務特性に応じて生成AIの導入を進めています。

たとえば運用サービスを担うTISシステムサービス株式会社では、AIや自動化技術を組み込んだ統合的な運用基盤の整備を進めており、障害の予兆検知や定型作業の自動実行、可視化による迅速な意思決定支援など、運用業務の高度化と効率化に取り組んでいます。加えて、生成AIによるナレッジの利活用も進んでおり、現場における活用が広がりつつあります。

また、グループ共通業務のシェアードサービスを担うTISビジネスサービス株式会社では、販売、購買、会計などのグループ共通基幹業務に関するヘルプデスク業務に生成AIを活用し、問い合わせ対応の迅速化やFAQの最適化など、定型業務の効率化に取り組んでいます。

さらに、グループ横断での知見共有やユースケースの横展開やベストプラクティスの共有を通じて、シナジー創出にも注力しています。

こうした各社の取り組みは、単なる業務効率化に留まらず、属人性の解消や判断の迅速化、AIリテラシーの向上といった変化を通じて、サービス品質の向上や意思決定スピードの加速につながり、最終的にはお客様への提供価値や事業競争力の強化に貢献すると考えています。

AIとともに進化するSler/コンサルタントとして

Q. AIエージェントの活用や今後のSler/コンサルタントとしての在り方をどう捉えていますか。

正木：生成AIの進化は目覚ましく、検索拡張生成（RAG）から、対話・判断・実行までを担うAIエージェントへとトレンドが急速に移り変わっています。こうした技術の進化は、単なる業務効率化に留まらず、企業のビジネスモデルや組織の在り方にまで変革をもたらすものです。私たちは生成AIを、顧客のビジネス革新を実現するための有効な手段として位置付けています。

当社では、AIエージェントを搭載した自社開発の生成AIプラットフォームをリリースしており、その市場への浸透と併せて、コンサルティングから導入、運用までを一貫して支援する体制を整えています。生成AIの価値を最大化するには、顧客ごとの業務特性や課題を踏まえた活用方針の策定、導入支援、定着化、さらにはガバナンスの構築までを含む包括的な支援が不可欠です。私たちはそうした導入だけに留まらない実践的なコンサルティングを通じて、生成AI活用のトップランナーを目指しています。

油谷：当社ではAIエージェントをはじめとする生成AIの本格的な活用を今後の技術戦略の中核と位置付けております。現在、現場で培われてきた豊富な知識やノウハウをAIが最大限に活用できるためのナレッジ再構築プロジェクトを推進中です。社会基盤を支えるミッションクリティカルなシステムを構築するには引き続き人間のSEが重要な役割を果たしていくことになりますが、AIを活用することでプロダクトの高品質化や開発プロセスの抜本的な効率化が期待されるとともに、より柔軟かつ迅速なお客様対応を実現できるものと考えております。一方で、AI生成物の著作権や秘密保持など法的・契約面をクリアにすることも必要であり、ガバナンスやリスクの観点からのプロセス見直しも進めています。

当社ではこうした変革を、単なる課題としてではなく、新たな価値創出への機会と捉えています。AI活用による開発効率の向上はもちろん、ユーザー体験の革新や、顧客と社会に対する価値創出につなげていくことが、次世代のSler/コンサルタントの役割であり私たちの使命だと考えています。

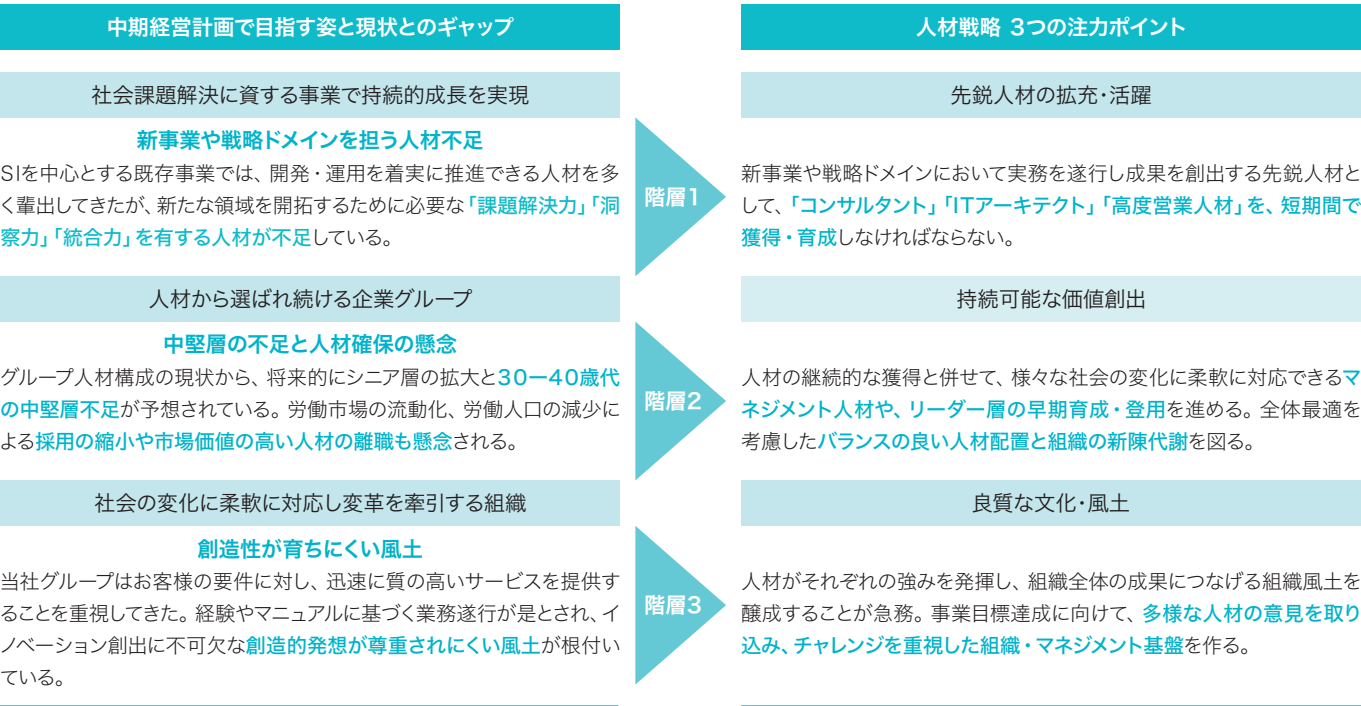


油谷 実紀
TIS ソーシャルイノベーション事業部 兼 テクノロジー&イノベーション本部 エグゼクティブフェロー

■ グループビジョン実現のため解決すべき課題

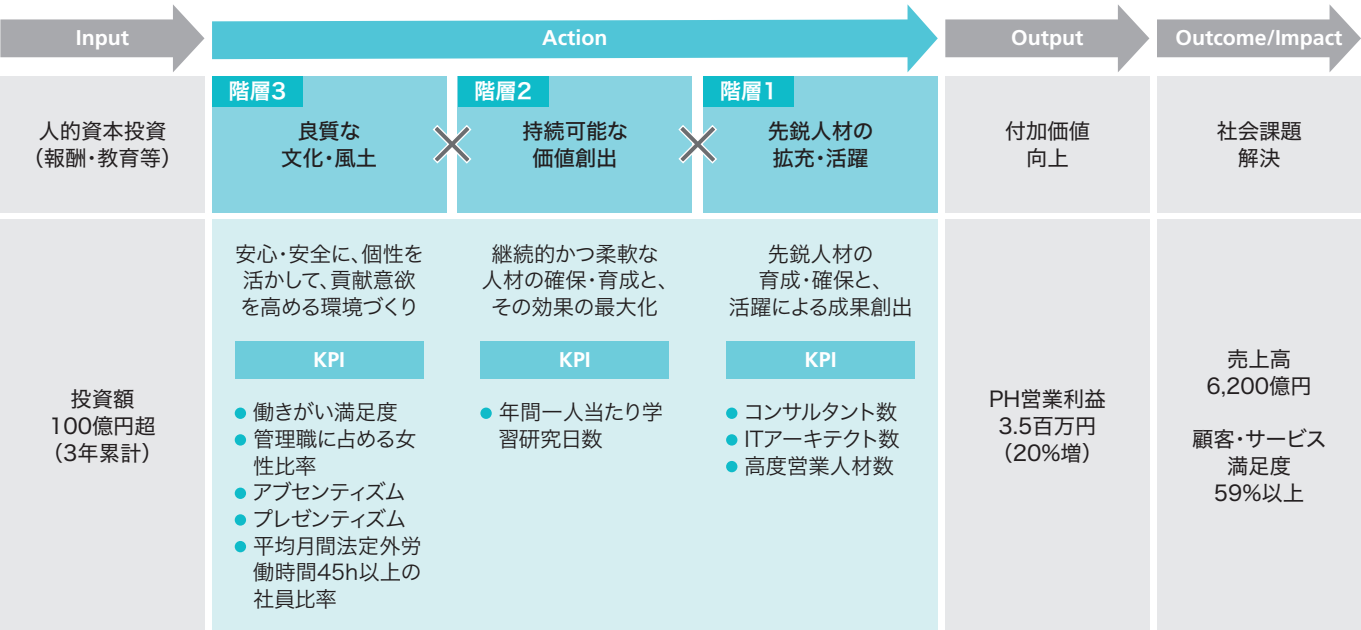
当社グループでは、システムインテグレーションを中心とした既存事業が堅調で、事業を牽引する多くの人材が活躍しています。一方、長期経営方針である「グループビジョン2032」では、社会性と革新性を併せ持つ先進的なグローバルITグループとなることを目指しています。現在の事業の延長に甘んじることなく自らを変革し、社会の変化を捉え、課題を解決し続ける企業グループになるためには、これを支える人と組織の変革が不可欠です。

「グループビジョン2032」で目指す姿を実現するため、最初のステップである中期経営計画（2024-2026）では、人材を取り巻く3つの注力ポイントを設定しています。



■ TISインテックグループの人的資本シナリオ

経営戦略と一体となった人材戦略の取り組みを進化させるため、人材への投資計画、重点施策、期待効果を「人的資本シナリオ」として定義しました。施策のプロセスを評価する「成果指標 (KPI)」と経営が期待する成果 (アウトプット、アウトカム) を可視化し、その実効性をモニタリングしています。



人的資本シナリオは実績やステークホルダーからのフィードバックにより、柔軟に見直しを行います。階層2の施策と連動した指標として、採用・離職、登用・再配置といった観点でも、モニタリングを開始しています。

■ 人材投資と経営の成果 (リターン)

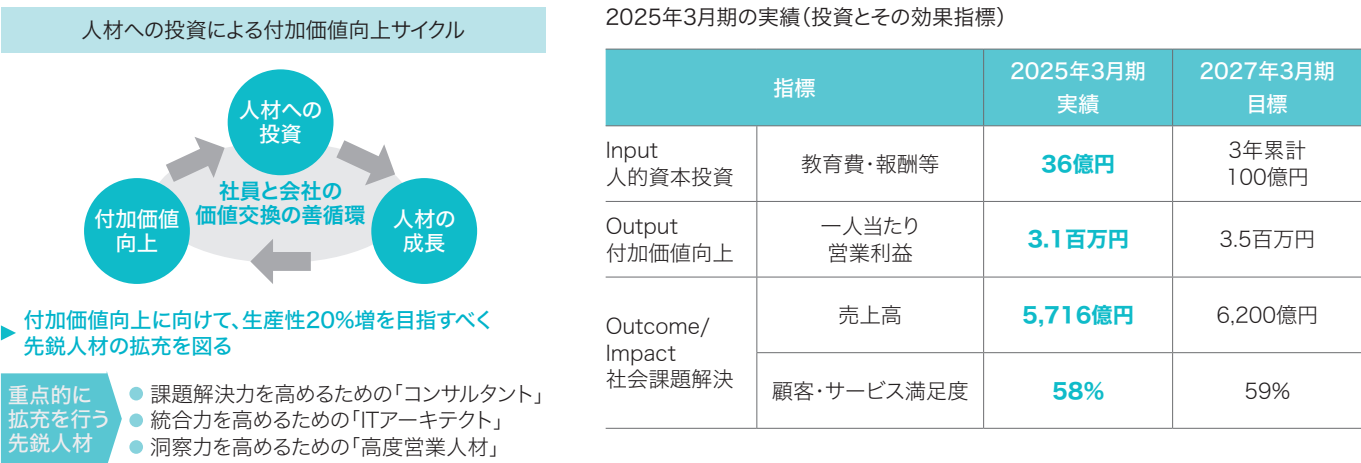
「人的資本シナリオ」実践により、人材への積極投資を行うことで、高い付加価値を創出し続ける人と組織を作り、グループビジョンで掲げる戦略ドメインの拡大と収益力の向上に寄与することを目指します。

投資の期待効果① 個々の事業における生産性向上
先鋭人材の活躍および、一人ひとりが高い付加価値を提供することによる個々の事業の生産性向上

投資の期待効果② ポートフォリオ最適化によるグループ全体の収益力向上
長期にわたって収益力を拡大できる付加価値の高い注力事業領域である戦略ドメイン拡大

中期経営計画（2024-2026）では、3年間に100億円の人材への投資を行い、投資の効果として、1人当たり営業利益3.5百万円（2024年3月期比で生産性20%の向上）を目指しています。

初年度である2025年3月期は、報酬と教育を中心に約36億円の人材投資を行い、1人当たり営業利益は3.1百万円となりました。売上高、顧客・サービス満足度も順調に向上しており、その結果として戦略ドメイン比率も51%まで向上しています。



■ 人材戦略 成果指標実績

人的資本シナリオで2027年3月期の目標を設定した成果指標7項目のうち、4項目については計画値を上回る実績となり概ね順調に推移しています。コンサルタントは、注力している内部育成施策の効果がまだ十分に現れていないため25人の未達となりました。目標として掲げた700名達成に向け、短期サイクルで育成プロセスの改善を進めています。プレゼンティズムは不定愁訴の悪化が主な要因ですが、その背景には社員の高齢化、変化対応への不安など複数の要因が考えられます。健康経営を中心とした組織改善や心身の健康施策を推進し、組織全体および一人ひとりの社員の状態を継続的にモニタリングしていきます。

2025年3月期成果指標 (KPI) 実績

Action		2025年3月期			2027年3月期
階層	指標名	計画	実績	達成度	目標
先鋭人材の 拡充・活躍	コンサルタント数	570人以上	545人	×:25人未達	700人以上
	ITアーキテクト数	—	270人	—	370人以上
	高度営業人材数	—	262人	—	360人以上
持続可能な 価値創出	年間一人当たり学習研究日数	12日以上	12日	○	12日以上
良質な文化・風土	働きがい満足度	54%以上	56%	○	58%以上
	管理職に占める女性比率	13.0%以上	12.9%	△:0.1pt未達	15%以上
	アブセンティズム	1.0%以下	0.9%	○	1.0%以下
	プレゼンティズム	19%以下	22.1%	×:3.1pt未達	18%以下
	平均月間法定外労働時間45h以上の社員比率	3.7%以下	2.6%	○	1.5%以下

階層1：先鋭人材の拡充・活躍

階層2：持続可能な価値創出

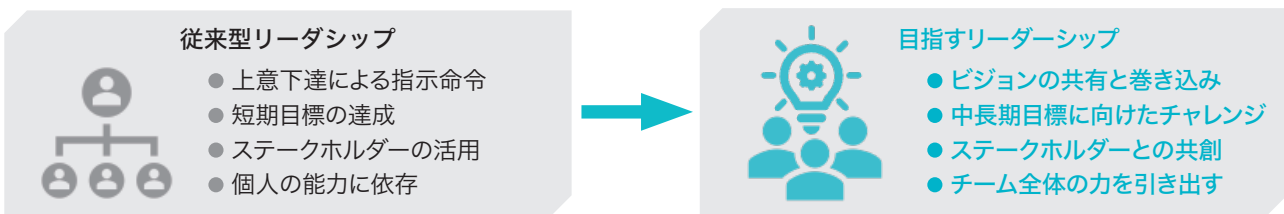
生産人口の減少および労働市場の流動化が急速に進む中、持続的な成長を維持するために、先鋭人材を含めた将来の事業を担う人材の確保、戦力化を進めています。特に、次世代の「**マネジメント人材**」、グループ個社の事業を進化させる「**注力人材**」、その中でグループ戦略ドメイン拡大を担う「**先鋭人材**」を拡充すべき最重要ターゲットとしています。

当社グループは、30代が少ない人員構成となっており、グループを中長期にわたり牽引する中堅層を安定的に確保できなくなるリスクがあります。更に、高度な知見を持つ市場価値の高い人材の獲得・リテンションはますます厳しくなることが予想されます。採用強化と併せて、若手層を中心とした内部人材の育成・登用のスピードを上げ、事業の優先度に応じた適正な配置と活躍支援に注力しています。

マネジメント人材

これからのマネジメント人材は、経営環境の変化に柔軟に対応し、非連続な成長をリードする能力が必要となります。与えられたミッションを着実に実行し短期的な利益を確保するだけでなく、当社グループが目指す「サステナビリティ経営」の意義を理解し、中長期的な視野で社会へのインパクトを創出するために、様々なステークホルダーと協力して新たな価値を創造する能力が不可欠です。ともに働くメンバーは、その属性・キャリア・働き方・考え方がますます多様化していきます。一人ひとりの成長と活躍に責任を持ち、誠実性や公正性を自ら行動で示し、目的に向かうリーダーシップが、持続的な企業価値向上に寄与します。

従来の「指示・命令型」から、「共感・柔軟性・多様性を重視する」リーダーシップへ



先鋭人材

グループビジョンで掲げる戦略ドメインは、長期にわたって収益性を拡大できる付加価値の高い注力事業領域です。先鋭人材は、戦略ドメイン比率の向上を加速させるのみならず、「事業・サービス企画・開発」「営業・提案活動」「役務・サービス提供」のプロセスに関わることで、より高利益率での案件受注とPJ完遂を牽引、TISインテックグループ全体の付加価値を高めることに寄与します。

- コンサルタント：ITに閉じないステークホルダーとの事業共創による新たな価値を創造する
- ITアーキテクト：デジタル技術活用・サービス統合による商品力強化と課題解決を図る
- 高度営業人材：顧客の真の課題を捉えIT資産の高付加価値化と提案力・受注採算性を高める

注力人材

グループ事業会社では、個社ごとの事業戦略に不可欠な人材を「注力人材」として、その人材像、ミッションと役割、事業戦略との紐づけ、能力要件を定義しています。注力人材はレベルごとに現状を可視化した上で、3年後に必要な人材とのギャップから拡充すべき目標を定めています。

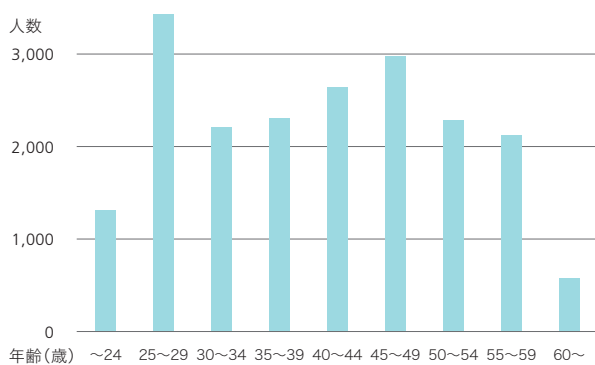
■ 人材獲得

当社グループの持続的な成長を実現するため、採用する人材の質を高め定着を図るとともに、キャリア採用における即戦力人材の獲得と活躍推進を強化しています。

新卒採用

新卒採用プロセスにおいては、会社と学生の相互理解を重視しています。インターンシップや社員との対話機会を増やし、多様な学生が当社グループの業務や風土を体験できる機会を提供することで、基本理念や風土に共感し、当社グループで活躍できる人材を獲得します。これにより、入社後のミスマッチを防ぎ、離職率の低減につなげています。また、先端技術やデータサイエンスなど高度な専門性を持つ人材の獲得にも注力し、次世代を担う人材層の拡充を図っています。

年代別人材構成（TISインテックグループ）



キャリア採用

キャリア採用では、事業戦略を牽引する先鋭人材や、各事業領域で継続的に強化が必要な注力人材の獲得を目指しています。TISとインテックが中心となり、グループ全体のブランディング強化、多様な採用ルートによる応募者拡大と母集団形成を行い、採用から定着までのプロセスを最適化しています。

選考フェーズ

人材要件、職種や経験年数、役職レベルに応じた最適な採用手法（エージェントの活用、選考プロセス等）により、ターゲット人材への的確なアプローチを行っています。先鋭人材は市場価値が高く、獲得競争が激化していることから、事業組織とHRBPが密に連携し、ニーズにマッチする人材の開拓と、市場価値に見合った報酬や魅力あるポジションを提示することで、一定の成果が上がっています。

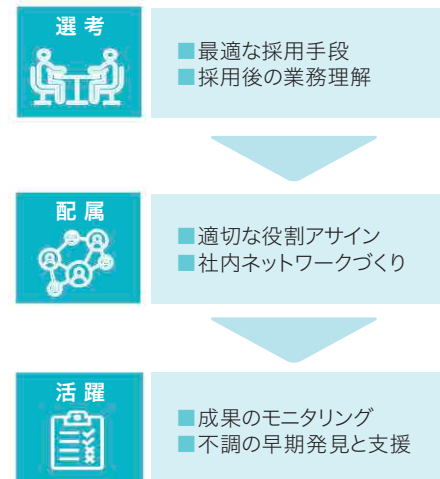
配属フェーズ

選考時の条件に合った配属を行った上で、キャリア採用者同士が情報交換や相互支援を行えるコミュニティの形成や、同期社員が交流できる場の提供を通じて、早期の組織適応とエンゲージメント向上を図ります。

活躍フェーズ

期待通りの役割を果たし成果を上げているか、職場の人間関係や業務ミスマッチ、精神面での負担等がないか、定期的に活躍状況をモニタリングし、活躍・定着に向けた支援を行っています。

キャリア採用プロセス



■ 人材育成

事業環境の変化が激しさを増す中、幅広い業務経験や幅広い視点の早期獲得、マネジメントや専門職への円滑なステップアップを支援し、将来の中核人材を継続的に育成していく基盤を構築しています。今後は、組織を跨ぐ幅広い経験や多様なスキルを持つ人材の育成を加速するため、グループ全体の成長に向けた「全体最適の意識」を高め、人材の流動化を積極的に進めることが重要です。人材の固定化や業務の属人化、イノベーション推進力の低下といったリスクに対応し、社員のキャリア自律や組織の活性化を目指します。

マネジメント人材育成

マネジメント人材の確保については、戦略的な人材選抜やメンタリング等を通じて計画的育成に取り組んできました。これらの施策に加え、非連続成長を牽引するリーダーシップを強化するため各種施策を進めています。

- 役員登用まで見据えた育成体系の整備
- 人材定義・任命基準の明確化と、人材プールの形成
- より難易度の高いマネジメント経験機会の提供

先鋭人材の育成

コンサルタント、ITアーキテクトはそれぞれの専門組織が育成を主導し、実務経験を通じた実践力強化の機会を提供しています。高度営業人材は営業組織が連携してコミュニティを作り、より高度なスキル習得を目指した育成プログラムを整備し、営業人材のスキルアップを図っています。

- 人材のレベルに合わせたスキル向上プログラム提供
- 業務経験を通じた実践力の強化
- 先鋭人材やその候補者によるネットワーキング

若手層の育成・登用

若手層の登用促進のため、2026年3月期より、35歳以下の管理職登用率をグループモニタリング指標として設定しました。若手早期登用施策や適所適材の推進などの各種施策を進めています。若手の可能性を早期に開拓するため、自らの強みを発見・強化する施策を重視しています。

- 若手早期登用施策（年2回昇給・飛び級）
- タレントレビューによる育成・配置方針策定
- 育成を目的としたローテーション、社内外の業務経験機会の活用

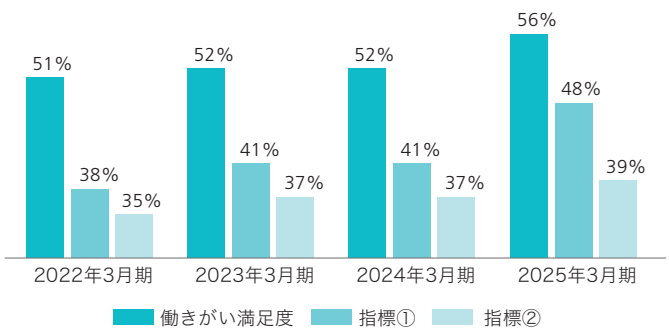
階層3：良質な文化・風土

事業ポートフォリオの変革や社会課題解決型サービスの拡充といった事業変革を根本から支えるのは、社員一人ひとりの自律性・創造性および高い貢献意欲であると考えています。多様な価値観やバックグラウンドを持つ人材が互いに認め合い、自由闊達に意見を交わしながら、失敗を恐れず挑戦できる企業風土の醸成のため、「**多様な人材活躍」「ウェルビーイング向上」「柔軟で多様な働き方**」の3つのテーマに取り組み、社員一人ひとりの自発的な貢献意欲（働きがい満足度）と付加価値向上を図ります。

働きがい満足度の推移

自発的な貢献意欲を高めるため、社員が仕事に対する誇りや意義を高めていくことが必要です。TISでは「Must／Will／Canフレーム」に基づく人事制度基盤を導入し、社員一人ひとりが自身の強みを活かして会社に貢献できる仕組みを整備しています。グループ全体で「働きがい満足度」「仕事への納得度（指標①②）」を測定しており、これらの指標も着実に向上しています。

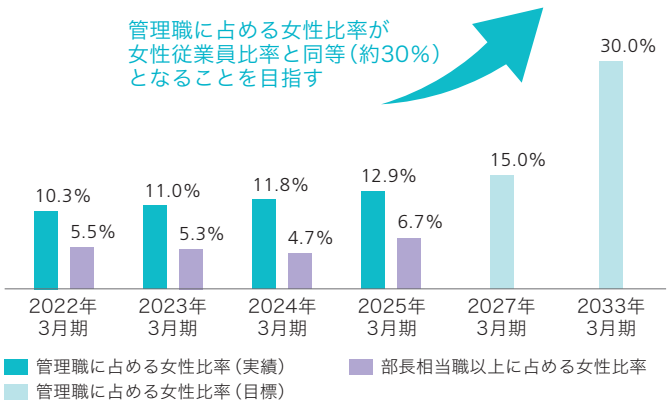
- ①組織が目指す方向性と自分の業務が結びついている
- ②自身の業務は単なる職務ではなく特別な意味を持っている



多様な人材活躍

女性活躍推進においては、女性従業員比率と各等級ごとの女性比率の均衡を目指し、「評価・登用のガイドライン」「選抜・育成メンタリング」「キャリアの早期形成」など、能力発揮と成長の機会を拡充する取り組みを強化しています。女性管理職比率は着実に上昇していますが、上級管理職・役員への登用も見据え、公平性に踏み込んだ実効性の高い施策の検討を進めています。

当社グループでは、女性以外の様々な属性を持つ社員についても、差別や偏見のない職場、誰もが成長・活躍できる風土醸成を進めています。シニア社員、障がいのある社員、キャリア採用で入社した社員、LGBTQ+（多様な性的指向・性自認を持つ社員）などに配慮した制度整備と社員教育を継続的にを行っています。



ウェルビーイング向上

社員の活力を高め、個性や強みを発揮するためには、それぞれの人生が豊かで幸せであることが大切な要素です。当社グループでは、「社員とその家族の人生の質（QOL）向上」を目的とした「健康経営」を推進しています。労働安全衛生を基盤とし、心理的安全性向上や組織開発、生活力向上に取り組んでいます。

ソーシャル&フィジカルウェルビーイング

基本となる労働安全衛生、総合的な組織開発による職場改善を通し、一人ひとりの活力と生産性を高める取り組みを継続します。

- 望まない長時間労働の低減、差別とハラスメント撲滅
- アセスメントを活用した職場改善の実施
- 心理的安全性を高める組織活動の推進
- 不定愁訴解消・生活習慣改善・心の健康に注目したプログラムの提供
- 特定保健指導や、年齢に配慮したセミナー実施
- 女性向けフェムテックサービスの導入 等

フィナンシャルウェルビーイング

社員とその家族が、在籍中も退職後も豊かで幸せな生活を送れるように、資産形成・福利厚生サービスの充実など、生活力向上施策を進めています。

- 法定外福利厚生サービスの提供
- 従業員持株会制度、インセンティブ・プラン (e-Ship) 制度
- 財形貯蓄制度、団体保険制度
- 長期障害所得補償保険 (LTD) 制度
- 確定拠出年金制度およびDCマッチング拠出制度
- 継続投資教育やFP無料相談の機会提供 等

柔軟で多様な働き方

社員の働く価値観の多様化、多様な家族の在り方、ライフステージに応じて能力を発揮できる制度を整備。個別の事情に配慮した各種相談窓口を用意し、仕事との両立を支援しています。

働く価値観に応じて利用できる制度

社員が自律し、裁量をもって業務を遂行、プロフェッショナルとしての能力を最大限に発揮することを目指し、柔軟で多様な働き方の活用を推奨しています。

- 上限のないテレワークや遠隔地におけるテレワーク
- コアタイムのないフレックス勤務制度
- 自己都合による時差勤務、勤務中の一時中断
- 時間単位での有給休暇取得
- 望まない転勤や単身赴任を削減する取り組み
- 年に一度、10日以上連続休暇を目的としたリフレッシュ休暇（有給）付与
- 選択的定年制度（60歳、63歳、65歳より選択可能）

ライフステージにより利用できる制度

社員の多様性やライフステージを想定し、ワークライフバランスを尊重し安心して働けるよう、仕事と生活の両立を支援する制度を整備しています。

- 男女を問わず、妊活、出産、育児後の職場復帰、キャリア継続を支援する制度
- 介護による退職を防止し、個別の状況に応じて活用できる制度
- 多様な家族（同性パートナーや同居家族等）を想定した制度利用範囲の拡充
- 障害や病気治療、性別移行、家族の転勤など社員個別のニーズに対応した両立支援
- 制度利用に関する相互理解・協力に向けた啓発

外部からの評価・認定（主要なもの）





人材を「グループビジョン2032」実現のためのキードライバーと位置付け、経営戦略と人材戦略の連動を強化。人的資本シナリオに基づく重点施策を通じて、社員一人ひとりの自律的な成長による「付加価値を伴った持続的成長」を実現します。

人材戦略推進責任者
TIS 常務執行役員 人事本部長 **河村 正和**

Q1. 経営戦略と人材戦略の連動を図る上で、どのようなテーマに重点を置いていますか。

事業環境の不確実性が高まる中、経営戦略と人材戦略は相互に補完・強化し合う動的な連動が不可欠です。経営戦略があるべき人材価値やポートフォリオを規定すると同時に、人材の質と活躍が経営戦略の実現性に大きく影響します。当社グループでは「人的資本シナリオ」を策定し、経営計画や成果指標に反映することで、両者の動的な連動を強化しています。限られた経営資源の中で、人的資本投資の優先度付けとアクションの洗練化を図り、企業価値向上に向けた人材戦略の実効性を高めてまいります。

Q2. 人材獲得競争が激化する中、どのように優秀な人材を惹きつけ、確保していこうとしていますか。

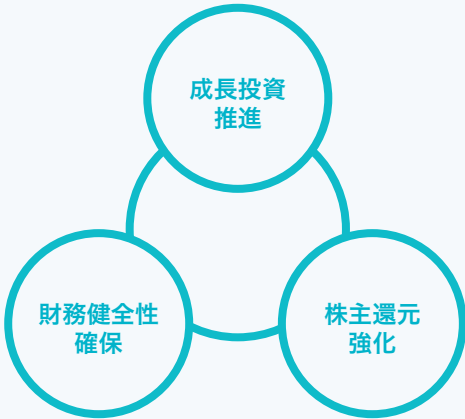
当社グループは、「社会的意義の高い事業内容」と「豊富な成長機会」で人材を惹きつける採用活動を展開しています。また、社員から選ばれ続ける企業を目指し、人材価値に見合った報酬、柔軟な働き方を選べる環境整備、自律的なキャリア形成、新しいことに挑戦できる成長機会の提供など、多様な人材が自分らしく活躍できる組織基盤を強化しています。2025年3月期は計画通りキャリア採用が進み、入社後の定着率や働きがい満足度においても、着実に成果が上がっています。今後も戦略的な採用・育成、人材の活躍基盤整備を進めてまいります。

企業価値の最大化に向けて
財務資本戦略と事業戦略を一体で推進し、価値創造を実現します。

財務方針／資本政策の基本的な方針

「持続的な企業価値の向上に向けて、中長期の経営視点から、成長投資の推進・財務健全性の確保・株主還元強化のバランスのもと、資本構成の適正化を推進」

- ① 持続的な事業利益の成長・収益性向上によるキャッシュ創出力の強化を図るため、積極的に成長投資を推進し、この一環として事業ポートフォリオの見直しも継続的に検討・実施
- ② バランスシートマネジメントの強化等を通じて当社グループの構造転換の進化に応じた資本構成の適正化を推進することにより、財務健全性を確保した上で資本コストを上回るリターンを持続的に創出
- ③ 株主還元については事業成長に応じた充実化を図る



常務執行役員 企画本部長
河村 正和

Q. あらためて財務方針に関わる中期経営計画(2024-2026)の主な指標について教えてください。

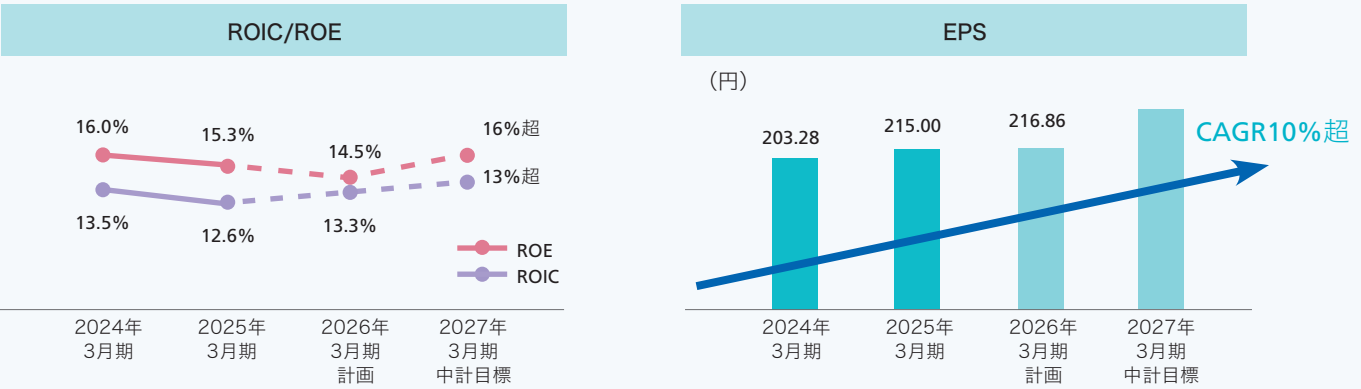
当社グループは、以前から資本効率性を意識した経営を推進しています。そうした中で、ROEについては、一過性の要因を除いて2024年3月期実績を上回る水準を実現するという考えから最低ラインとし16%超を目標とし、長期視点ではIT業界のトップ水準である20%超を目指すことにしています。

ROICについてはROEと同様、「資産(=知財)の価値創出」を重視する観点から、新たな経営指標として導入しました。この

3カ年という時間軸では、積極的な成長投資によりやや低下する想定のもと、目標は13%超とし、長期視点では成長投資の効果創出によって、より高い水準の実現を目指します。

EPSについては、「価値ある成長」を志向する観点から、前中期経営計画に引き続きCAGR10%を目標とし、事業戦略と対をなす形で財務戦略を推進することで達成を目指します。

重要経営指標



Q. 中期経営計画(2024-2026)1年目の2025年3月期をどのように評価していますか。

はじめに業績面に関してですが、前中期経営計画の最終年度である2024年3月期までの成長を主に牽引してきた2つの金融系大型開発案件が同時にピークアウトを迎え、その影響が大きく生じる難しい局面でしたが、高付加価値ビジネスの推進に加えて良好な事業環境における力強いIT投資需要を取り込むことで全体としては事業成長を継続し、期初計画を上回って着地することができ、よい形で2年目につなげることができました。しかしながら、中期経営計画(2024-2026)の最終年度である2027年3月期の営業利益目標810億円の達成には、利益成長を加速させることが必要であり、引き続き目標達成に向けて積極的な事業展開とそれを支える成長投資を推進してまいります。

対をなす財務面に関しては、こうした大きな利益成長を実現していくために成長投資は不可欠であり、資本配分において重きを置くべきという考えのもとで期初スタートをしました。株主

還元については13期連続の増配とともに、45%から50%に引き上げた総還元性向に基づく約64億円自己株式の取得を実施しました。また、政策保有株式については目標である貸借対照表計上額の純資産に対する比率10%以下を達成してはいるものの、引き続き縮減を進め、同6.5%(前期比▲1.7ポイント)となりました。成長投資に関しては、195億円という実績でした。内部強化目的については113億円と着実に投資を実行しましたが、M&A等については積極的に検討したものの、投資規律の観点等も踏まえて、大きな投資を実行するに至らず、82億円でした。3カ年累計として、内部強化目的で300億円、M&A等で700億円を想定する1,000億円の成長投資の枠組みのもと、引き続き積極的に推進していく考えに変わりはありませんが、1年目を終えた時点ではキャッシュポジションの高まりや厚みを増した自己資本に対して課題感を持っています。

Q. 成長投資1,000億円の枠組みは変更ないとのことですが、あらためてキャッシュアロケーションの考え方を教えてください。

キャッシュアロケーションの基本的な考え方は、企業価値を向上するものに対して適時・適正に配分することです。財務方針／資本政策の基本的な方針で定める、持続的な企業価値の向上に向けた成長投資の推進・財務健全性の確保・株主還元強化のバランスを常に大切にしながら判断をしています。

当社グループの属する情報サービス業は成長著しく、近年は大規模なM&Aも含めて、動きが活発化しています。このような環境の中で、当社グループにおいても非連続の成長につながるM&A・出資を目的とした投資については引き続き積極的に検討・推進してまいりたいと考えています。先ほど申し上げたように、3カ年累計700億円の想定に対して、1年目は82億円の実

績でしたが、投資執行のタイミングや規模は案件に応じて様々であり、これだけをもって進捗が遅れていると判断するものではありません。画一的な期限設定や期間按分することで上限を設け抑制をするものでもないからです。

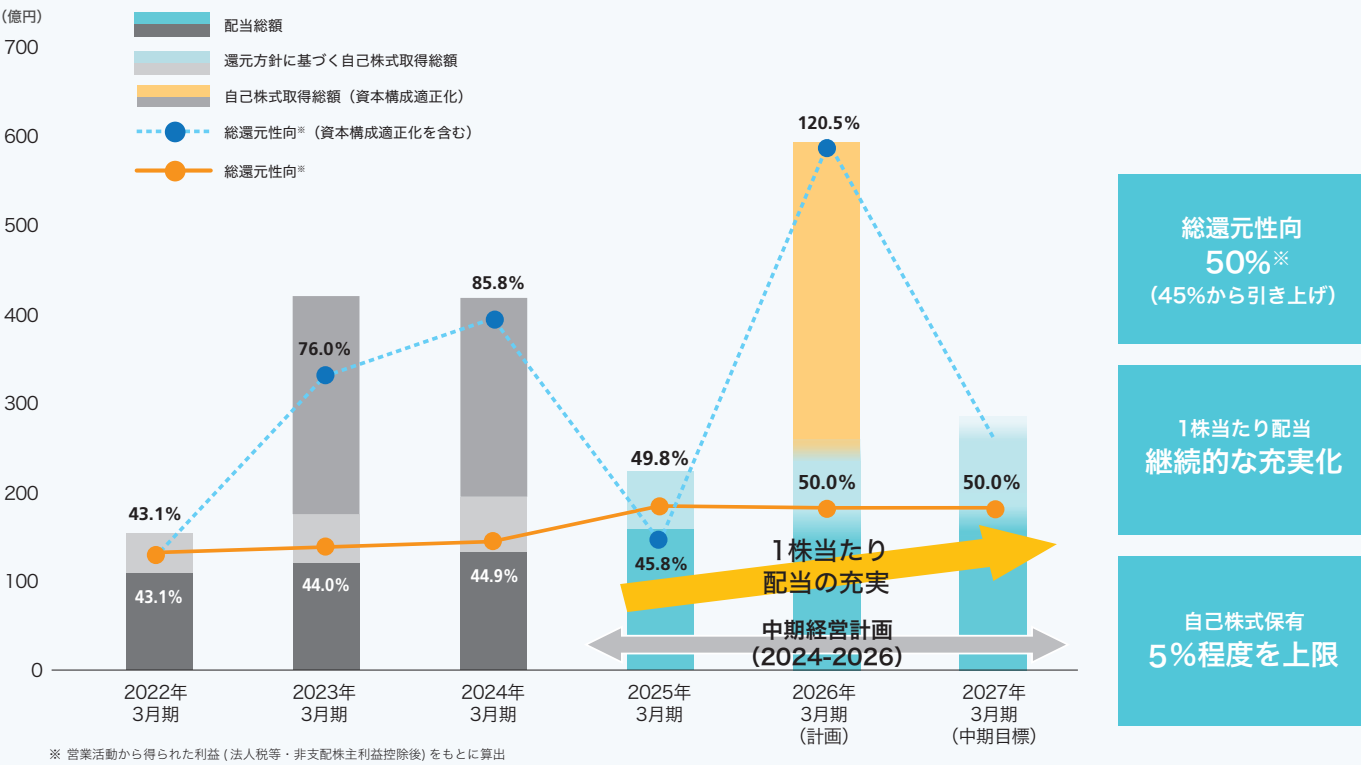
また成長投資に限らず、資本政策の出動には機を逸することがないよう機動性も必要です。キャッシュアロケーションについては、その時点のバランスシートの状況やキャッシュポジションにも目配りをしながら企業価値向上に資する施策に対し柔軟に最適配分をする考えであり、この考えを実績でしっかりとお示ししていきたいと思います。

キャッシュアロケーションの状況					
進捗状況	中期経営計画(2024-2026) 3カ年累計 最新計画			進捗状況	
	Cash in		Cash out	2025年3月期実績	2026年3月期計画
中期経営計画(2024-2026)の目標に向けて着実な業績進捗	事業からのキャッシュ創出		成長投資1,000億円	M&A出資700億円	82億円
				人材R&D SW 300億円	113億円
			設備投資650億円		110億円
					200億円
・営業利益 2025年3月期 690億円 2026年3月期 730億円 2027年3月期 810億円			配当、自己株式取得1,100億円(当初比+350億円)	227億円	590億円
・PH営業利益 2025年3月期 3.1百万円 ・戦略ドメイン比率 2025年3月期 51%	資産最適化／資金調達				
・政策保有株式の縮減推進	手元資金充当				

株主還元

2025年3月期は期初計画に対して2円の期末増配を実施、1株当たり年間配当金は70円。13期連続増配。

2026年3月期は株主還元の基本方針である総還元性向50%(目安)に沿って、1株当たり年間配当金76円(前期比+6円)と、70億円相当の自己株式の取得を計画。自己株式の取得は資本構成適正化を目的とする350億円相当と合わせ、総額420億円を計画。



Q. 今回、資本構成適正化を目的とした自社株式の取得を決定しましたが、どのような背景がありますか。

これは資本効率性の向上を企図するものであり、こうした資本構成の適正化に向けた施策については「状況等を勘案し、機動的に実施」することを財務戦略の中で謳っています。その資本効率性を測る指標としてROE16%超の目標を掲げているわけですが、中期経営計画(2024-2026)で示す利益計画とキャッシュアロケーションでは達成はできない、との市場の声も受け止めていました。また、2025年3月期末のバランスシートの状況を見た時に、事業成長によるキャッシュ創出力の高まりを背景に、自己資本比率が61.5%に、キャッシュポジションも高まりつつあることから、資本構成の適正化が必要だと判断し、株主還

元の基本方針に基づく70億円相当に加え、さらに350億円相当を追加し、総額420億円の自己株式取得の実施を決定しました。これにより、ROE16%超という目標達成への確かな道筋をお示しすることができ、EPS成長についても同様に、目標に向かった伸長を図ることができたと考えています。

こうした資本効率性に対する意識やコミットメントとして掲げる目標の達成に向けて必要な取り組みを実行する経営の姿勢に対して、株主・投資家の皆様からポジティブな反応をいただけていることは、期待に応えることができたということで嬉しく感じています。

Q. 2025年3月期 決算説明資料で「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に関する開示が拡充されていますがこの背景を教えてください

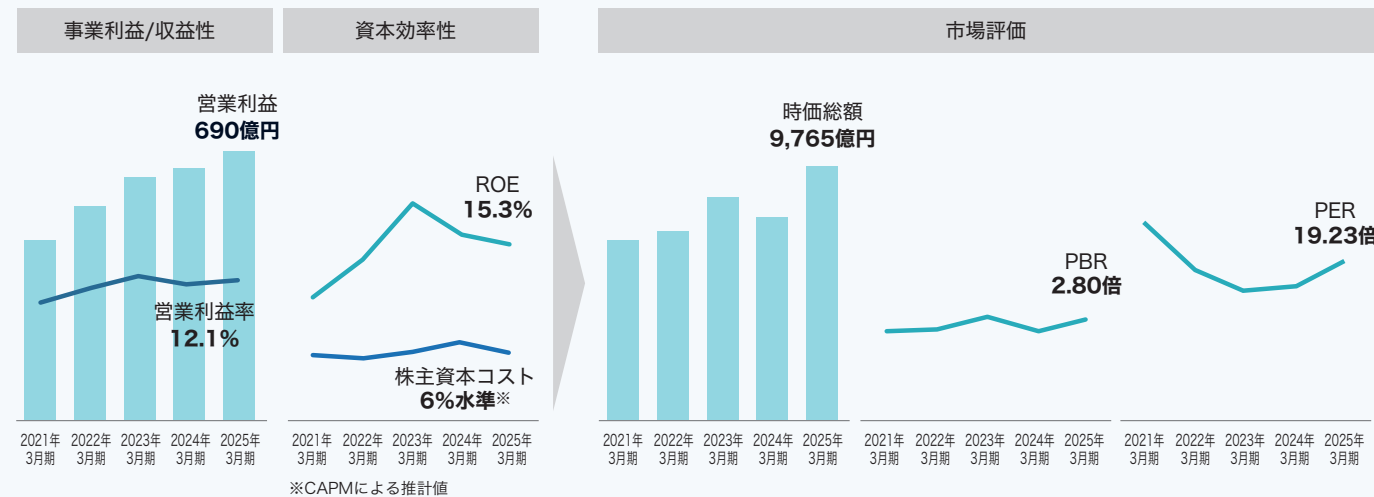
「現状分析・評価」で図示していますが、順調な事業成長と資本政策等を続けてきたことで資本コストを上回るリターンを持続的に創出し、これに応じて市場評価も向上していました。しかしながら、近年は業績の牽引役であった大型案件のピークアウト影響やそれを打ち返して力強い成長を実現するだけの明確な成長戦略やサービス化の進展を示すことができず、いわば“成長の踊り場”に差し掛かったとの市場の見方が強まり、PERに関しては安定的に高まっているとは言えません。PERの伸び悩みが結果として、企業価値を示す指標として重視をしているPBRの引上げに十分に寄与していない状態です。もちろんこうした現状把握や打開に向けた議論を社内ですべてはしてきましたが、これま

でも踏み込んでさらなる成長に対する経営の考え方や取り組み方針を明確に打ち出し、株主・投資家の皆様とのエンゲージメントを高めることで成長期待を醸成することがこれまで以上に重要だと考え、開示の拡充を図りました。特に「計画・取り組みの概要」のPBRロジックツリーで図示したような、課題や取り組みを具体化することで緊張感とスピード感をもって取り組むことができますし、それを株主・投資家の皆様と共有することもできるというメリットがあります。企業成長・価値向上は当社が有する本質的な価値が市場評価に現れてこそ、という想いが伝わればとの意図もあります。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 (「2025年3月期 決算説明資料」より)

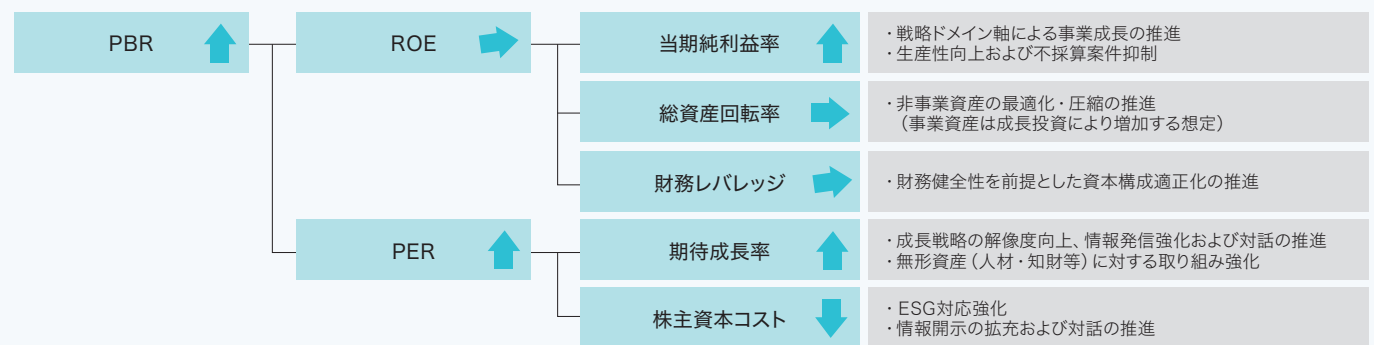
現状分析・評価

- 事業・財務の両面から施策を推進。資本コストを上回るリターンを持続的に創出し、これに応じて市場評価も向上。
- 但し、当社が有する企業価値が市場評価へ適正に反映されるためには、中長期視点での成長期待を高めることが特に重要と認識。



計画・取り組みの概要

中期経営計画(2024-2026)において目指す企業価値向上の全体像と主な取り組みのポイント



Q. PBRのロジックツリーから認識している課題とその対策について教えてください。

PERが高まっていないと申し上げましたが、特に期待成長率が低い、これは残念ながら同業他社と比べても劣後していると認識しています。中期経営計画(2024-2026)の最終年度である2027年3月期の業績目標に対し、市場のコンセンサスは届かないという見方をしていることが、この最たるものです。まずは業績の進捗によりこの計画の蓋然性を高めていく必要があります。また、かねてより取り組んでいるサービス事業の進展や最重

要の経営資本である人的資本への取り組み・投資が事業成長を牽引しているなど、好調な事業環境を追い風として成長の力強さを増していくストーリーを解像度高くお示していくことが優先課題の一つだと認識しています。こうした成長ストーリーの提示と実績の積み重ねを通じて、株主・投資家の市場の皆様

Q. 株主、投資家の皆様へメッセージをお願いします。

あらためて、当社グループはグループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」軸での経営を通じて社会価値・経済価値を創造し、持続可能な社会への貢献と持続的な企業価値向上の実現を目指しています。引き続き事業と財務の両面から施策を推進し、将来への期待溢れる企業となることで引き続き市場と株主の皆様へ選ばれ続けられるよう努めてまいります。このために資本配分におきましても、最重要資本である人材への投資をはじめとした積極的な成長投資を継続することで、キャッシュの創出力をさらに強化するこの善循環を生み出していくとともに、株主還元の充実化を図る考えに変わりはありません。

株主・投資家の皆様とのエンゲージメントの機会を通じて様々なご指摘やご意見等を頂戴することが多く、時には手厳しいものもあります。ただ、それは当社グループに長期視点で寄り添い、成長や企業価値向上を期待しての大変貴重なアドバイスや気づきであると受け止めると同時に、それらを経営に活かし必要な施策を検討・実施してきたと認識しています。いわば、皆様とともに、当社グループは経営を深化させ、経営の規律を持ち企業価値を高めてきたとすることができるかと思いますし、これからもそのスタンスには変わりはありません。さらなる経営の深化や企業価値の向上のために引き続きステークホルダーの皆様との結節点として積極的に対話を重ね、ご期待に沿えるように邁進してまいります。



セグメント別事業戦略

当社グループは、主にオフリングサービス、BPM、金融IT、産業IT、広域ITソリューションの5つのセグメントで事業を展開しています。セグメントオーナーの権限と責任を明確化し、グループ各社の強みを活かした成長戦略の実現と、さらなる構造転換の推進に努めます。

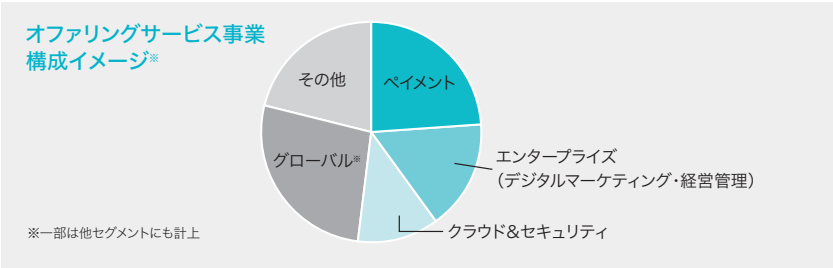
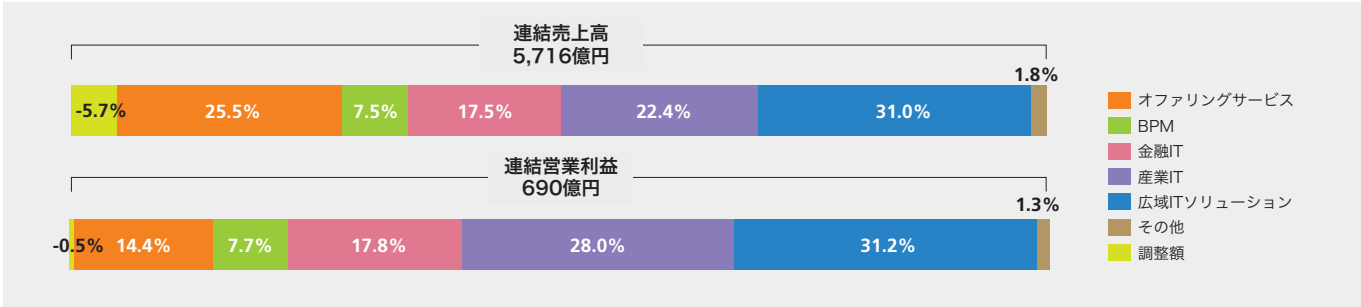
2025年3月期セグメント概況

セグメント名称		オフリングサービス	BPM	金融IT		産業IT	広域ITソリューション	その他	調整	連結
売上高(百万円)		145,515	42,646	100,252		128,120	177,425	10,123	△32,396	571,687
営業利益(百万円) (営業利益率)		9,937 (6.8%)	5,326 (12.5%)	12,321 (12.3%)		19,330 (15.1%)	21,576 (12.2%)	877 (8.7%)	△322	69,047 (12.1%)
セグメント資産(百万円)		208,876	13,785	90,636		87,254	127,108	19,090	11,299	558,051
期末従業員数(人)		5,706	2,361	1,964		3,817	7,264	653	－	21,765
従業員一人当たり	売上高(百万円)	25.5	18.0	51.0		33.5	24.4	15.5	－	26.2
	営業利益(百万円)	1.7	2.2	6.2		5.0	2.9	1.3	－	3.1
事業別売上高構成比								－	－	

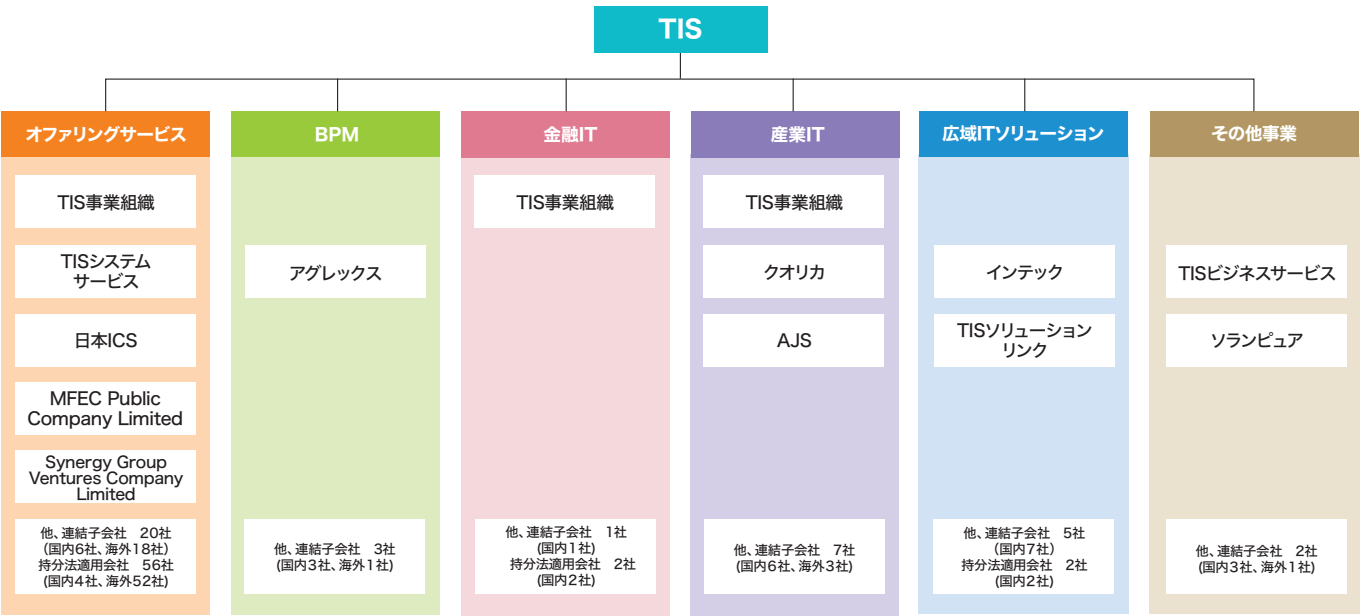
ソフトウェア開発 運用・クラウドサービス 製品・ソフトウェア販売 その他

セグメント業績構成比(2025年3月期)

※各セグメントの売上高はセグメント間の内部売上高または振替高を含む。



グループフォーメーション



オフリングサービス

当社グループに蓄積したベストプラクティスに基づくサービスを自社投資により構築し、知識集約型ITサービスを提供

Message

サービス型ビジネスの加速と既存サービスの収益改善を通じ、高成長と収益性の両立を実現します。



TIS株式会社 取締役 専務執行役員
中村 清貴

事業環境

- キャッシュレス市場は成長継続
- 決済定数料引き下げの動きがある中でA2AやCBDC等の次世代決済が中長期的に進展
- 経営管理やクラウド等の市場は継続成長、事業成長に資するAI活用・データ分析関連ニーズも高い
- ASEANは世界情勢の影響を受け不確実性があるものの、成長余地は依然大きい

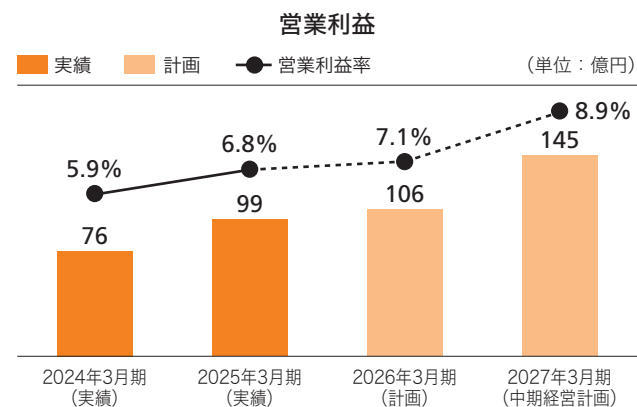
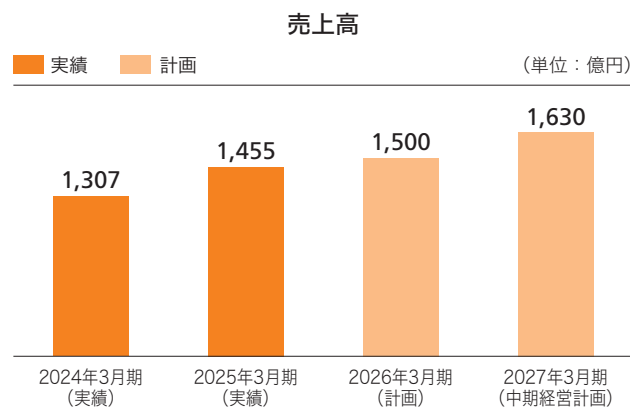
強み

- SI事業において培った業界の知見を活かし、汎用的なサービスを標準的に組み込んだ先行投資型サービスの提供
- 大規模システム構築の経験から鍛え上げたマネジメント力、QCD管理能力

課題

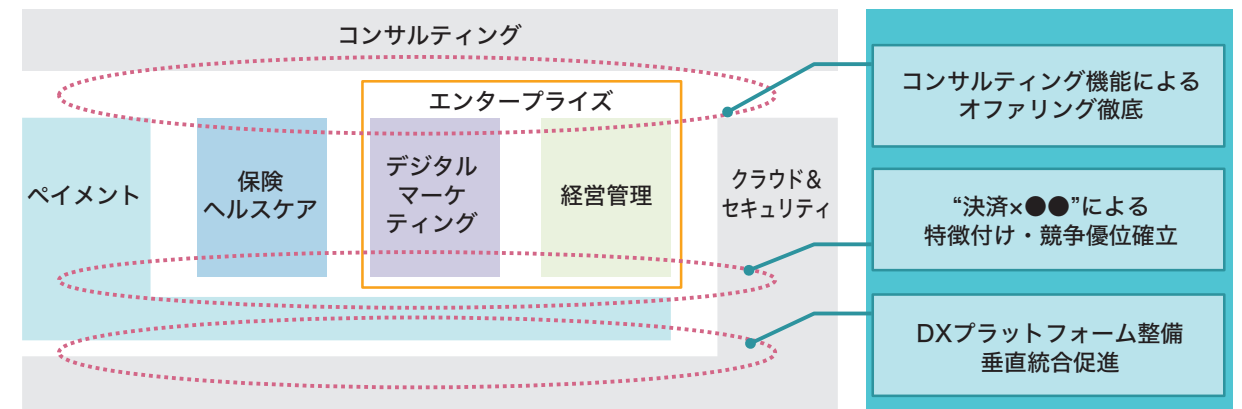
- 高い成長率の継続と収益性向上
- ペイメント事業を中心としたリカー転換の加速
- 付加価値を高めるコンサル～ITデリバリー一気通貫でのオフリングサービスの拡充

売上高・営業利益推移



さらなる事業拡大に向けた成長戦略

基本方針



コンサルティング機能によるオフリング徹底	・コンサルティング機能の拡充 ・コンサル～ITデリバリー一気通貫でのオフリング・サービスの強化・拡充
“決済×●●”による競争優位確立	・強みである決済と組み合わせることで決済事業の付加価値を高めるとともにヘルスケア、デジタルマーケティング等の競争力を強化
DXプラットフォーム整備 垂直統合促進	・サービス提供プラットフォームを整備し、サービスの市場投入スピードの向上や変化対応力を強化 ・業務/機能層とインフラ層との垂直統合を促進し、付加価値を向上

中期経営計画(2024-2026)のポイント・目標達成に向けて

- サービスポートフォリオマネジメントの高度化により、成長期から収穫期に入ったサービスの投資コントロール等を通じ、収益性を向上
- 決済を中心とした事業戦略に加え、積極的M&Aやマネジメントの高度化を推進
- M&Aを通じた事業ポートフォリオの拡充

Q&A

Q1：2025年3月期を振り返って、どのように評価していますか。

エンタープライズ系や決済分野を中心としたIT投資需要をキャッチし、顧客のデジタル変革ニーズを的確に捉えたことが成果につながり、前期比増収増益を達成しました。また、これらの需要が想定を上回ったことで売上高・営業利益ともに計画を達成することができました。

先行投資に伴うコスト負担により収益性の面では課題が残りますが、この1年で売上高は大きく伸ばすことができました。事業規模の拡大を着実に進めることができた点は評価しており、中期経営計画1年目としては順調なスタートを切れたと考えています。

Q2：サービス型ビジネスの収益貢献について、期待通りの進捗が見られない要因と、今後の見通しをどのように考えていますか。

ITオフリングサービス(IOS)の立ち上げや収益性向上に想定よりも時間を要している点が主な要因です。特にクレジットSaaSの展開の遅れや先行投資に伴う償却費の増加が利益率を圧迫しています。

一方で、クラウド移行やDXなどのサービス型ビジネスに対する市場ニーズは依然として高く、当社にとっては、大きな成長機会が広がっています。引き続き、ペイメント事業の加速および複数サービスの回収フェーズへの移行を通じた収益性の改善を図ります。

さらに、ヘルスケアをはじめとした社会課題の解決に資するサービスの拡充に加え、コンサルティングや課題解決型の付加価値サービスとの連携を強化することで差別化を進め、持続的な収益性向上を目指していきます。

BPM

▶ ビジネスプロセスに関する課題解決に向けてIT技術、業務ノウハウ、人材等で高度化・効率化・アウトソーシングを実現・提供

Message

グループ戦略の実行力を発揮し、BPM事業への転換と高付加価値サービスの展開で成長と価値創出を実現します。



株式会社アグレックス
代表取締役社長
柳井 城作

事業環境

- CX領域は引き続き堅調。AI活用を梃子に市場は拡大を続ける
- データエントリー等の労働集約的な単純アウトソーシングはデジタル化進展で縮小の一方、業務プロセスのデジタル化需要は堅調

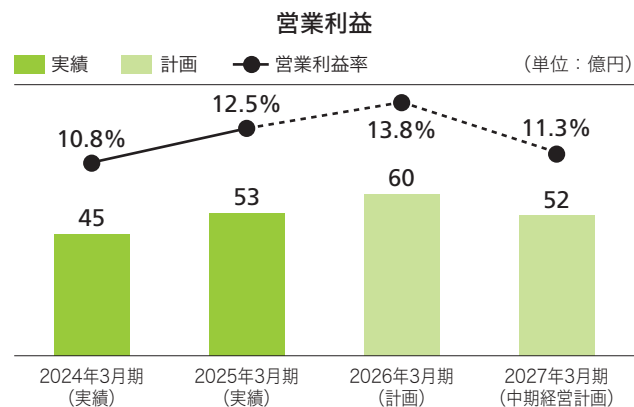
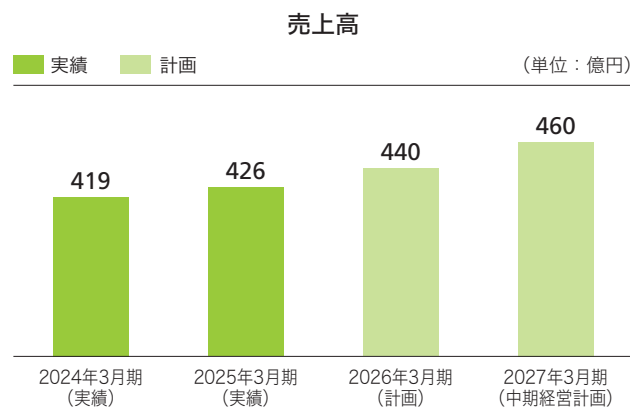
強み

- BPOとSIの複合的な展開による、ビジネスプロセス全体を最適化するBPMの提供
- 半世紀にわたる実務経験の中で蓄積したBPOノウハウを体系化した独自の метод論
- CX領域を強みとするシステム開発能力を自社内に保有
- 豊富な保険業界のアウトソーシング実績に基づく業務知見

課題

- 単純なBPO事業から、ペーパーレスの進展やAI活用の広がりを踏まえた高度なBPM事業への事業ポートフォリオ転換

売上高・営業利益推移

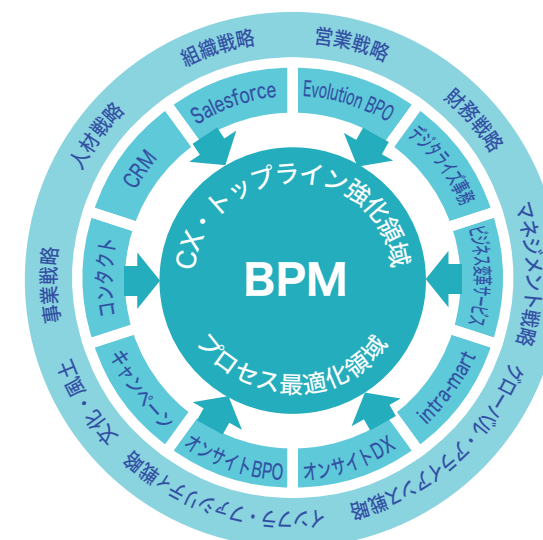


さらなる事業拡大に向けた成長戦略

基本方針

顧客の業務課題に向き合い、ITとアウトソーシングの最適活用を継続的に提供することで価値創造の最大化に貢献

フィールド	✓業務プロセスを高度化するBPMサービスの提供
スタイル	✓ヒトとITのハイブリッド ✓経営課題を共有する継続的なパートナーシップの構築による、受託業務の自己変容 (SPB化)
サービス	✓顧客課題に合わせ、BPMN、プロセスマイニングなどのコンサルテーションを通じた、モデリング・戦略を策定。オペレーションとITを有機結合したサービスを包括的に提供



中期経営計画(2024-2026)のポイント・目標達成に向けて

- CX・トップライン強化領域にシフトし、コスト競争ではなく付加価値で競合と差別化を図り、顧客の価値創造を最大化するために価値提供領域を変革する
- ITソリューションサービスにアグレックスのBPMを組み込むことで、当社グループにおける相乗効果による、高付加価値な業務サービスを提供する
- お客様とパートナーシップを築きながら、より効果的で効率的なBPMサービス提供の実績を積み上げ、共創案件のモデル化、横展開による顧客基盤の拡大を目指す

Q&A

Q1：2025年3月期を振り返って、どのように評価していますか。

DX事業における高収益サービスの業績寄与とコストコントロール効果により、前期比増収増益となりました。特に、今後の成長を牽引するDX事業においては、データクレンジング・名寄せ関連のソリューションや業務プロセス効率化を支援するサービスビジネスが好調に推移し、過去最高の売上高を達成しました。

また、DX事業の柱の一つであるSalesforceビジネス®は、グループ共同のプロジェクトチームが発足し、さらなる体制強化を図りました。BPO事業においても、労働集約的な単純アウトソーシングは市場全体の需要減少を背景に縮減を進める一方、コンタクト業務やオンサイト領域が堅調に推移し、業績に寄与しました。計画比において、売上高はわずかに下回りましたが、営業利益は計画を大きく上回り、中期経営計画達成へ向けて着実に歩みを進めています。

Q2：BPM事業、DX事業への方向転換に向けた進捗状況について教えてください。

グループ戦略の実行力を高めるため、2025年4月、TIS副社長が自らBPMセグメント責任者として就任しました。顧客との共創活動を通じたBPMサービスの創出や、パートナー企業とのアライアンス強化の取り組みにより、顧客満足度に関する高い評価*を得ており、事業構造の転換に向け手応えを感じています。

また、CX領域の強化に向けては、コンタクトセンターにおける自律型AIエージェント活用に向けたPoCも推進しており、さらなるサービスの高度化を図っています。さらに、他セグメントとの連携による戦略的なパートナーシップ (SPB化) の構築や、新たなBPMサービスの創出に向けた積極的な投資にも取り組んでいます。

※詳細は、P.16参照

金融IT ▶ 金融業界に特化した専門的なビジネス・業務ノウハウをベースとして、事業・IT戦略をともに検討・推進し、事業推進を支援

Message

モダナイゼーションを起点に新たなお客様との関係を築き、顧客基盤の拡大と持続的な成長を実現します。



事業環境

- キャッシュレス決済やネットバンキングの普及、オンライン投資の拡大などを背景にFinTech市場は堅調
- Embedded Finance(組み込み型金融)の進展により金融業界への異業種参入・連携が加速
- 「金利のある世界」の本格化を受け、預金・新規口座獲得施策や新サービス創出が求められる
- ホストレガシーシステムからの脱却が本格化。オープン・クラウド化によるコスト抑制と保守性アップが狙い

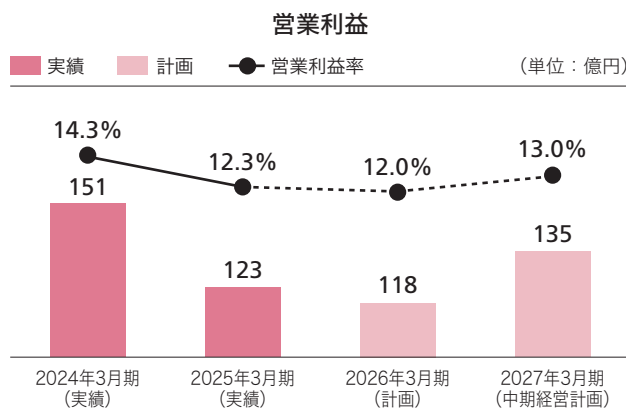
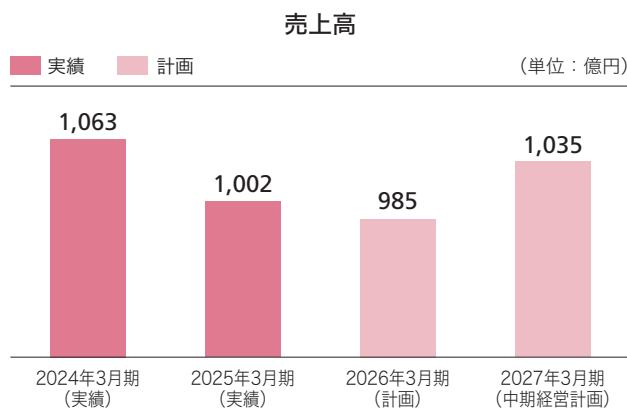
強み

- クレジットカード基幹システム開発、ブランドデビットカード関連サービス提供における圧倒的シェア
- 大手クレジットカード会社向け基幹システムの開発・運用を担当する中で培った技術・ノウハウ
- 高品質なシステム対応力によって築き上げた根幹顧客との強固な信頼関係
- 「Xenlon〜神龍 モダナイゼーションサービス」を活用したレガシーシステムのモダナイゼーション

課題

- 大型案件のピークアウトによる成長軌道の見直し
- 既存顧客における共創拡大の強化
- 当社グループの強み・ノウハウの異業種展開による顧客基盤の拡大

売上高・営業利益推移



さらなる事業拡大に向けた成長戦略

基本方針

- 金融包摂を中心とする社会の課題解決・発展への貢献
- 大型案件ピークアウト後の再成長に向けた強固な事業基盤の確立

既存顧客分野	■ 既存顧客における大型案件のピークアウト後の再成長 ■ 金融ITの強みである質と信頼性を堅持しつつ大型案件は安定的な推進を継続 ■ 新しいビジネスの共創を通じてお客様と一層の関係性深化・転換を実現
サービスビジネス伸長	■ セグメント内外でクロスセルを加速し、各種サービス事業の拡大に注力 ■ 金融IT内における積極投資を継続推進し、サービス創出を活性化
新領域・新規顧客開拓	■ 金融分野におけるモダナイゼーションビジネスを本格開始 ■ 既存のお客様にも提案を仕掛け、セグメント全体シナジーにつなげる ■ 新たなテクノロジーを先取りし、お客様の新規ビジネス立ち上げ、業務効率化に貢献

中期経営計画(2024-2026)のポイント・目標達成に向けて

- 既存顧客との対話や共創を通じた関係性の深化とビジネス拡大
- モダナイゼーションサービスをフックとした、新たな根幹先顧客の獲得
- これまでに培った高品質なシステム対応力の異業種展開による、顧客基盤の拡大
- 新規顧客の獲得と、ビジネス拡大に向けた組織体制の強化

Q&A

Q1：2025年3月期を振り返って、どのように評価していますか。

クレジットカード系の根幹先顧客や公共系金融機関向けの大型開発案件のピークアウト影響等により、前期比減収減益となりましたが、その影響を想定よりも抑えられたことで、売上高・営業利益ともに計画を達成することができました。既存顧客に対しては開発プロジェクトの安定推進と並行して新たな提案活動を両立して進める一方で、モダナイゼーションを通じて新規顧客獲得も進展しています。こうしたことから、大型案件収束後の成長に向けて着実な一歩を踏み出せたと感じています。

Q2：大型案件のピークアウト影響により2025年3月期の営業利益は減少していますが、再びどのように引き上げますか。

これまで蓄積してきた人的資本や高度な技術基盤といった保有アセットを最大限に活かし、既存ビジネスの深化に取り組みます。また、企業競争力を高めるためのレガシーシステムの刷新や、業務プロセスの最適化など、近年、高まりを見せているモダナイゼーション需要の取り込みを一層強化します。とりわけ、リースや保険など金融業種を中心に、「Xenlon〜神龍モダナイゼーションサービス」を活用した新規顧客の獲得を着実に推進し、継続的なIT最適化と改善を通じて、ストラテジックパートナーシップビジネス(SPB)の拡大を目指します。さらに、これまで築き上げてきた既存顧客との信頼を土台に、取引拡大に向けた共創の取り組みや、生成AI・自動化技術を活用した業務効率化・生産性向上にも注力します。こうした取り組みを通じ、収益力の着実な回復と、持続的かつ安定した利益成長の実現を目指します。

産業IT ▶ 金融以外の産業各分野に特化した専門的なビジネス・業務ノウハウをベースとして、事業・IT戦略をともに検討・推進し、事業推進を支援

Message

お客様との確かな信頼関係と、
幅広い顧客基盤で培った知見・実績を礎に、
着実な事業成長と収益性の向上を実現します。



TIS株式会社 常務執行役員
産業公共事業本部長
陀安 哲

事業環境

- 幅広い業種のお客様においてDX需要は継続しており、IT投資は今後も堅調
- モダナイゼーション、ERPなどシステム更改需要が継続
- 労働人口減少による働き手不足を背景とした業務や顧客接点のデジタル化に向けた投資が継続
- 地政学リスク、資源価格変動、保護貿易等の影響は製造業を中心に要注視

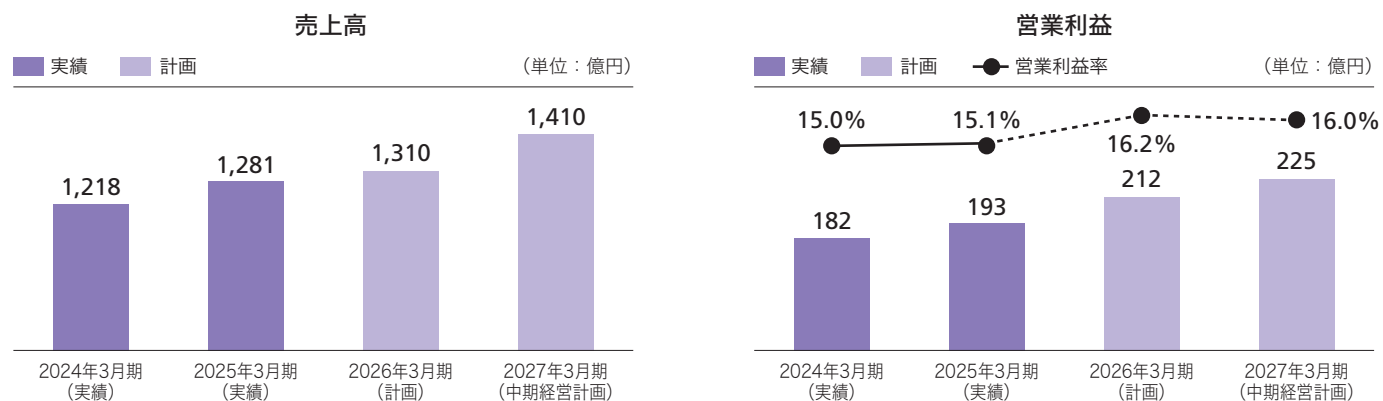
強み

- 幅広い顧客基盤で培った業界・業務知見やIT活用ノウハウ
- システムインテグレーション、モダナイゼーションサービス、ERPにおける基幹構築力
- 高品質なシステム対応力によって築き上げた顧客との信頼関係

課題

- 営業・事業推進の充実（「営業活動、セグメント連携、顧客パートナーシップ」の強化）
- 事業構造の充実（「IPとDX提供価値、SPB推進と展開、市場展開力」の強化）
- 品質・生産性の充実（「開発生産性、品質、外部レバレッジ」の継続向上）

売上高・営業利益推移



さらなる事業拡大に向けた成長戦略

基本方針

- 顧客へのさらなる貢献と顧客ポートフォリオのさらなる拡充（継続発展的なSPB推進の追求）
- IP・業務知見の獲得・活用を推進し、インダストリーにおける強みやインダストリーサービスを創出・展開
- 顧客接点の強化により、戦略的なパートナーシップをもとにした新たな共創ビジネスの創出・展開



中期経営計画(2024-2026)のポイント・目標達成に向けて

- 幅広い顧客を有する強みを活かしてインダストリー（業界）軸でのアプローチを強化し、製造業・エネルギー・社会インフラ関連等を中心に顧客深耕とサービス展開を推進
- モダナイゼーション、BPO (IT領域)、ERP、コンサル、顧客業務支援等の強みを積極展開し、既存顧客の発展と新規顧客の獲得を進め成長軌道を確認
- 開発パートナーとの連携強化と品質・生産性の向上を追求しビジネスの安定推進を実現
- 継続的な人材育成と確保、セグメント内横断でのローテーション含めた体制整備

Q&A

Q1：2025年3月期を振り返って、どのように評価していますか。

製造、流通、エネルギー、サービス等幅広い業種におけるIT投資需要に確実に対応し、前期比で増収増益を達成しました。厳しい推進局面となった一部案件等の影響により営業利益は計画を若干下回りましたが、お客様深耕の拡充やERP、モダナイゼーションを含む大型プロジェクトの推進等を継続し事業成長の軌道を確認できています。また、インダストリー軸では、脱炭素や一般消費財流通の領域での合併会社設立やモダナイゼーション推進における協業等、当社グループの総合力を活かした共創ビジネスの創出が着実に進捗しています。

Q2：継続的な利益率の向上を実現していますが、収益性向上の要因とは何ですか。さらなる向上が期待できますか。

お客様業務基幹システムの企画、開発構築、導入運用、運営における品質と生産性を追求し、お客様貢献度を高めていく取り組みをセグメント全域で続けています。そして、その推進の根幹である人材の拡充や様々なパートナー連携の強化に積極的に取り組んでいます。これらが、一つひとつ結果につながっているのだと思っています。今後お客様貢献への意識と活動を強化し、事業共創等を含むさらに強く高度なお客様との関係性を創り、また経験と実績に基づく業務知見やIPをお客様貢献への強みとしてインダストリー展開していきたいと思っています。これらの活動の推進と進捗が、さらなる事業成長と収益性の向上につながっていくものと考えています。

広域ITソリューション

ITのプロフェッショナルサービスを地域や顧客サイトを含み、広範に提供し、そのノウハウをソリューションとして蓄積・展開して、課題解決や事業推進を支援

Message

長年の実績に基づくITプロフェッショナルサービスとソリューションの両輪を競争力とし、お客様へ新たな価値創造を提供します。



株式会社インテック
代表取締役社長
疋田 秀三

事業環境

- 政府主導によるDX化・スマートシティ化推進を追い風に、行政、医療、製造など各分野でIT需要は旺盛
- 全国自治体における標準準拠システムへの移行に関連する需要が継続
- 金融（銀行、保険、証券など）業界全体の好調な業績を背景に、大手企業のIT投資が活発化
- 高齢化の進展により医療分野で地域連携やデータ統合による医療安全対策へのニーズが増加

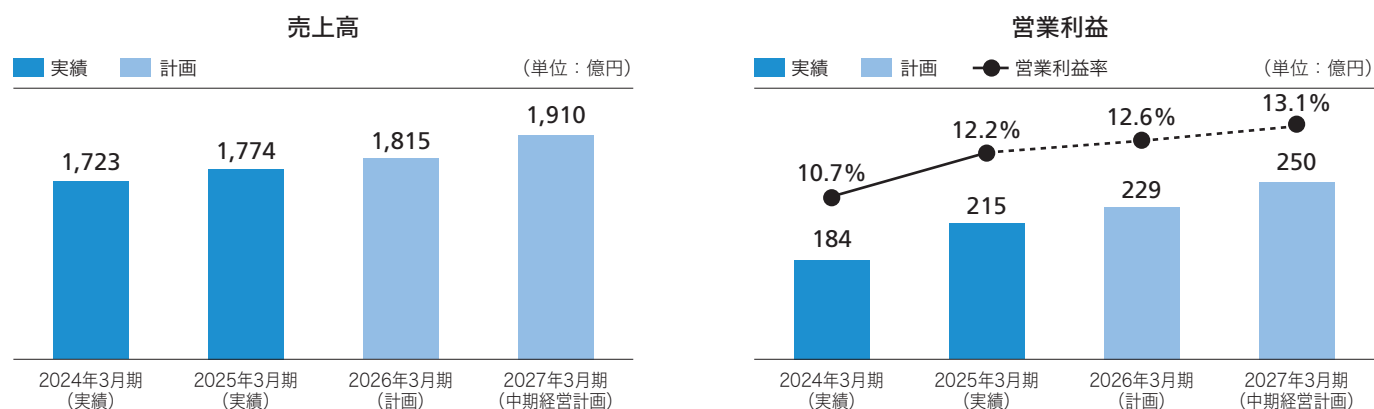
強み

- 全国の製造業・サービス業・自治体・金融機関、さらには宇宙産業など広範な業種の顧客基盤
- ネットワークインテグレーションとシステムインテグレーションの融合や独自サービスとの相乗効果、およびITプロフェッショナルサービスの幅広い業種・業態への展開で培った業務知見
- 金融機関向け総合情報系ソリューション、国保連向けシステム導入・運用など地方銀行、地方自治体向けソリューションの導入実績

課題

- より収益性・生産性の高い事業構造への転換
- 顧客との共創による社会課題解決領域を中心とした新規事業の拡大
- 品質マネジメントの高度化
- 最新テクノロジーの積極的な活用による生産性向上とコスト削減

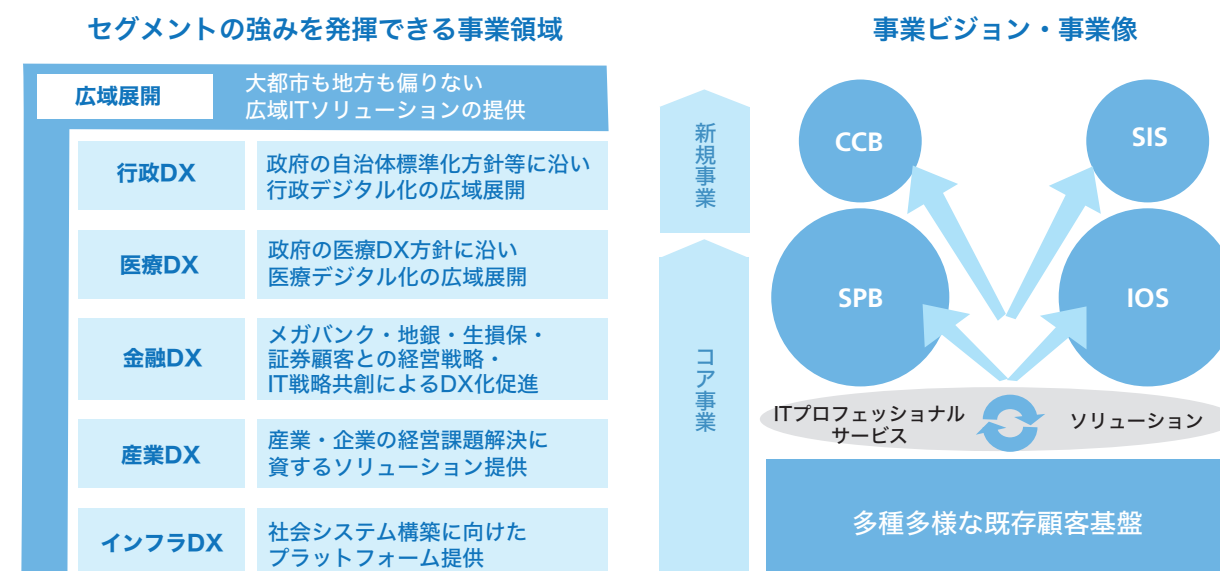
売上高・営業利益推移



さらなる事業拡大に向けた成長戦略

基本方針

5つの注力領域（行政、医療、金融、産業、インフラ）において、広範な地域・業種の顧客基盤を活かしながら、各事業領域で生み出したソリューションの広域展開によるコア事業の拡大や、社会課題の解決領域に重点を置いた新規事業創造による戦略ドメイン比率の拡大を成長戦略とする。



中期経営計画(2024-2026)のポイント・目標達成に向けて

- 品質マネジメントのさらなる強化により不採算案件を未然防止し、盤石な事業基盤を確立する。品質管理プロセスの見直しや改善、従業員のスキル向上を目的とした研修プログラムの実施、そして顧客からのフィードバックを積極的に取り入れる体制を整備し、全社一丸となって品質向上に向けた取り組みを推進することで“質で語られる信頼のトップブランド”を目指す。
- より収益性・生産性の高い事業構造への転換を図るため、ITプロフェッショナルサービスとソリューションの“融合”を進め、戦略パートナーとなる主要大口顧客（SPB）と独自ソリューションにおける注力サービス（IOS）の売上高全体に占める割合を高める。また、各地域のパートナー共創によるクロスインダストリーで価値創造を目指す。

Q&A

Q1：2025年3月期を振り返って、どのように評価していますか。

自治体案件や生損保を中心とした幅広い分野においてIT投資需要の拡大を着実に捉えるとともに、課題であった不採算案件の抑制も寄与し、前期比増収増益となりました。また、需要が想定を上回り、売上高、営業利益ともに計画達成となりました。戦略パートナーとの関係深化や注力サービスの展開強化といった取り組みにより、収益基盤の質的な向上も進展しています。この成長をより力強いものとするため、コア事業および社会課題解決領域における新規事業の拡大、品質マネジメントの高度化をさらに進めてまいります。

Q2：広域ITソリューションの特有の強みと、今後の成長を牽引するIT投資需要について教えてください。

広域ITソリューションの強みは、多様な業界・地域にわたる顧客基盤に加え、それに対応できる多様なエンジニアを数多く擁している点にあります。これにより、業界横断的に拡大するIT投資ニーズに対して柔軟かつ確な対応が可能であり、景気変動の影響を受けにくい安定性と、成長領域への機動的な展開を両立しています。長年の実績に基づくITプロフェッショナルサービスとソリューションの両輪が競争力の源泉です。幅広い業種で培った業務知見を活かしながら、近年需要が高まるAIや自動化などの先端技術を取り入れたソリューション提供を拡大していくことで、当セグメントのさらなる成長を目指します。

コーポレートガバナンス座談会

当社グループは、持続的な企業価値向上を目指し、コーポレートガバナンスの高度化に継続的に取り組んでいます。実効性ある議論と意思決定を通じて、さらに経営の質を高めるべく歩みを進める中、本座談会では、取締役会議長と社外取締役に話を伺いました。



円谷 昭一
一橋大学 教授（ファシリテーター）



桑野 徹
取締役会長（取締役会議長）



水越 尚子
社外取締役



須永 順子
社外取締役

取締役会のミッションと現状認識

Q. 取締役会のミッションと現状についてどのように認識されていますか。

円谷：まず、現状の取締役会について、「企業価値向上に向けた実効性あるガバナンスの確立」といったコーポレートガバナンスの理想像を「山の頂」とすると、現在どのあたりまで登ってきたとお感じですか。



桑野：取締役会の役割は当社グループの企業価値を向上させることです。そのために監督と執行の分離を推し進めるとともに、社外取締役が指名・報酬委員会委員長を務めることで透明性あるプロセスを確立するなど、当社のコーポレートガバナンスは一定の進化を遂げてきたと自負しています。しかし、現状は五合目にたどり着いたばかりとも言えます。ここまでは、コーポレートガバナンス・コード等の社会の要請に応えることに主眼を置いていたこともあり、やるべきことは多いながらも比較的明確でした。言わば、舗装された道を登ってきたようなものです。しかし、ここから先は自ら進むべきルートを見つけ、主体的に実行していく必要があります。変化の激しいIT業界で成長し続けるには、自ら課題を見つけ解決する姿勢が不可欠であり、ここからはこれまで以上に大変だと考えています。

水越：2018年に私が初の女性社外取締役として就任した当時は会長と社長が兼務しており、ややもすると取締役会の議論が社内の論理に押し切られるリスクも高かったように思います。当時

は五合目にも届いていなかったかもしれません。ただ、その後の改革で社内取締役の意識も格段に変化し、山の六〜七合目ぐらまで登ってきたという実感があります。ただ、社外取締役の比率やスキルの多様性という点ではまだ改善の余地があり、さらなる高度化のために登るべき部分が残されていると感じています。

須永：私も五合目という認識です。私が2024年に就任した時には、既に「グループビジョン2032」や中期経営計画（2024-2026）の枠組みは整っていました。しかし、目指すところへ本当に到達できるか、その道筋がまだはっきり見えない部分があるため、取締役会で執行側と議論を重ねていく必要があります。頂上まであと半分あるという意味で五合目だと感じています。

取締役会の雰囲気と実効性

Q. 取締役会の雰囲気について教えてください。また、実効性向上のための課題はありますか。

円谷：一言で表すと、御社の取締役会はどのような雰囲気でしょうか？

水越：社外取締役は忌憚なく発言でき、実際に発言しています。その意見は真摯に受け止められており、株主等ステークホルダー視点を踏まえた社外取締役の意見を無視すること自体がガバナンス上の問題であるという認識が広がってきていると感じます。一方で取締役会の実効性評価でも言及されていますが、社内取締役に也大いに発言してほしいですね。

桑野：執行を兼務する取締役が、担当組織の長としてではなく、グループ全体の経営責任者の一人として発言する意識がまだ不十分であることは課題の一つです。社内取締役が執行側の意見になりがちなのはある程度仕方がないと割り切って、社外取締役の人数やスキルの多様性を高めていくのか、考えるところですね。

須永：私も当社の取締役会は「自由であり真面目である」という印象で、非常に健全だと感じています。社外取締役の意見を真摯に聞いていただけると感じており、実際に社外取締役の反対意見を踏まえて議論し、執行側が議案の上程を取りやめた事例もあります。執行を兼務する取締役は、自身の担当ビジネスを成長させるミッションもあるため、グループ全体での自由闊達な意見交換が難しい場面もあるかもしれません。だからこそ、指名委員会等で経営陣を決めるサクセッションプランの策定・監督がより重要になると考えます。

円谷：社内取締役の意識をより「取締役」として高め、グループ全体の視野で議論すること、そしてそのためにサクセッションが重要であるというご指摘、よく理解できました。

資本効率と人的資本経営で挑む企業価値向上

Q. 取締役会では、P/Lだけでなく資本効率に関する議論も行われていますか？また、市場からの評価をどのように捉えていますか。

円谷：企業価値の向上が強く求められる中で、資本効率の改善は避けては通れないテーマだと思います。株主視点で重視される資本効率についての議論も、取締役会の中では頻繁に行われているのでしょうか。

水越：当然行われています。以前は営業利益率などP/L中心でしたが、ここ2〜3年でB/Sマネジメントとして資本効率に関する議論が強まってきました。そうした流れから今では定期的に資本政策を含めた議論をしています。

須永：機関投資家との対話でもROEなどの経営指標に関する質問が非常に多いこともあり、取締役会でも重要な指標として一層注目度が高まっていると感じています。

水越：議論の進化の過程は大きく3段階に分けられます。当初は営業利益率の低い事業の改善、構造改革が議論の中心でした。次に政策保有株式や不要資産の売却などROA改善の視点が加わり、現在は投資家との対話も踏まえ、B/Sマネジメントや資本コストを意識した議論に進化しています。

桑野：当社グループの資本政策はある程度評価されつつあると認識しています。問題は、いかに成長戦略を明確にし、それが計画通りに進んでいることを外部に示せるかが少し見えにくくなっていることだと感じています。最近の当社PERが業界平均よりも若干劣後しているのは成長戦略が不十分か、外部から見て不透明に映っている可能性があると考えており、取締役会として懸念しています。そのため、成長戦略に関する議論により多くの時間を割けるようにアジェンダ設定等も工夫しています。



水越：変化の激しい業界で、市場は「当社グループが継続して選ばれる存在なのか」を見極めようとしています。ガバナンス面の強化は大事です。他方、実体的な成長が不可欠です。M&Aや海外戦略、事業ポートフォリオのストーリーがまだ市場に伝わりにくい、あるいは中身そのものの強化・深化が必要かもしれません。

桑野：企業価値創出の源泉である従業員の価値も高めていく必要があります。人材を増やさずに収益を上げるため、サービス型のビジネス、人材への投資、パートナーとの関係性強化などは、経営効率を高める上で非常に重要なテーマなので、当社グループとしてどういう方針をとるべきかを執行側だけに任せず、取締役会としても積極的に関与すべき領域です。

Q. 人的資本経営について どのように議論されていますか。

円谷：一人当たりの生産性や収益性を高めるための人的資本経営についてはどのような議論がされているのですか？

須永：中期経営計画（2024-2026）の中でも、人的資本強化のための積極的な投資を計画しています。日本では海外よりも新卒を重視しており、教育や処遇改善といった人材の付加価値を上げていくための議論や投資は十分行っている印象です。

水越：適材適所への人材配置はどの企業も苦勞していますが、当社グループが人材戦略でリーダー的な地位を築き、それを社内外に示すことは、優秀な人材の獲得にもつながると考えています。

株主との対話と企業価値評価

Q. 機関投資家との対話では どのような気づきがありましたか。

円谷：機関投資家との対話を実施されていると伺っていますが、対話においてどのような質問を受け、どのような感想をお持ちになりましたか。

水越：中期経営計画（2024-2026）のKPIとしてコミットしている資本効率性や、役員報酬におけるインセンティブ設計、成長戦略のモニタリングなどに関する質問が多かったです。また、社外取締役の重要性から比率を高めるべきだというご意見も印象に残っています。



須永：長期的な目標であるROE 20%水準の達成に向けたアプローチについても関心が高く、過剰な資本はもっとコントロールすべきという提案をいただきます。当社グループもその方針です。

ROEの分母となる自己資本を圧縮することだけで資本収益性を高める企業も海外では見受けられますが、分子となる利益を増やすための事業成長を軽視すべきではありません。また、アセットライトということと不要な資産は持つべきではないということはその通りだと考えていますが、一方でご指摘いただくことのある賃借から取得に切り替えた運用業務等における中核施設についてはお客様の情報資産を守る社会的責任から例外的措置として現時点では保有すべきものだと考えており、対話の中でもお伝えしてご理解いただくように努めています。何よりも大事なのは企業としての実力値を高めていくことであり、その前提のもとで公正かつ機動的に資本政策が実施されるよう監督することが重要です。

Q. 企業価値を何で測るべきだと 考えますか。

円谷：近年の日本ではアクティビストによる買収・株主提案が活発化する中で、自社の適正な企業価値やその市場評価と言える時価総額の目標値についての議論はありますか？

水越：株主が株価の上昇・時価総額の拡大を求めるのは当然であり、私たちも理解しています。時価総額についてはモニタリングしていますが、直接目標にすることには、短期的な株価上昇手段に囚われるリスクも潜むため慎重な議論が必要です。ただ、株価を意識した経営をしつつも、健全な成長に伴って株価が上がるのが、経営の安定性確保・向上において最大のポイントであることは間違いありません。

円谷：普段から、時価総額を含めてアクティビストを含む機関投資家の考え方を社内取締役も含めて理解し、ファイナンスリテラシーを高めておくこともあらぬ事態を招かない条件の一つかもしれませんね。

須永：ファイナンスリテラシーは経験を積むことで高めることができますし、アクティビスト等の視点を知ることはガバナンス強化にもつながります。一方で、社外からの提案は時に短期的視点に基づく場合も多いため、グループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」を基盤に、持続的な企業価値向上を念頭に置いた企業活動を行っていくという基本は忘れてはいけません。

指名・報酬委員会の取り組み、今後のガバナンス強化について Q. 指名・報酬委員会の取り組みと、 今後のガバナンス強化について教えてください。

円谷：取締役会の体制づくりにおいて指名・報酬委員会の果たす役割は非常に大きいと思います。2025年3月期に委員長であったの水越社外取締役からどのような観点を重視して運営されているのかお聞かせください。

水越：指名委員会の大きなミッションの一つはサクセッションプランの策定です。次期経営トップについては変化が激しい時代に合ったリーダー像を確認し、透明性のあるプロセスを経て選定することを重視しています。社外取締役については多様性の観点、社内取締役についてはグループを牽引できる人材であるかを中心に議論しています。また、議論の対象は取締役会メンバーに留まらず、グループ会社の取締役、中核会社にあっては執行役員にまで範囲を広げています。報酬委員会では近年、1年半ほどかけてしっかり議論した上で役員報酬制度を改定し、業績連動比率を高めました。

円谷：2024年3月期は指名委員会が8回、報酬委員会が6回と他社と比べて開催頻度が多いですね。

水越：報酬改定やサクセッションプランなど重要なテーマを議論する際には自然と開催回数は多くなりますね。そこに時間と労力を惜しむべきではありません。

須永：一方で、取締役会に上程するアジェンダは見直しを実施しており、中長期の成長に向けて重要な議案により多くの時間を割いて議論するようになりました。こうした取り組みにより取締役会の効率化・高度化は進んできていると思います。



桑野：取締役会の議長としては、取締役会当日の進行だけでなく、どのような議論が必要か、執行側が説明すべき重要なポイントをもらさないようにコントロールすることなども含め、大きな役割を担っています。今後、ガバナンスの一層の高度化に向けては、社外取締役の増員や、社内の執行兼務取締役の人数や役割、そして私のような非執行の社内取締役の位置付けといった点も議論していく必要があります。指名・報酬委員会では、トップだけでなく、幹部層のサクセッションプランも重要で、これは各々に関わる話なので難しい側面があります。議論すべきテーマはまだ多く、これが五合目だと申し上げた理由の一つでもあります。

これからの取締役会の役割と対話の先に描く未来

円谷：皆様のお話から、御社のガバナンスが着実に進化をしていること、そして持続的な企業価値向上への強い意思が感じられました。一方で、コーポレートガバナンスのさらなる高度化の必要

性については共通認識かと思います。今後のガバナンス高度化に向けて一言ずついただけますか？

水越：就任後、取締役会を支える制度や仕組みは大きく成長したと感じています。しかし、事業ポートフォリオやサービスごとの成長ストーリーがまだ分かりにくい部分があり、取締役会としてさらに検討できる余地があると感じています。現在、2年ほどかけて、当社グループのガバナンスを次のステージに進めるべく議論を重ねており、取締役会の実効性をさらに高めていきたいです。

須永：まずは中期経営計画（2024-2026）のKPIを確実に達成することが、株主の負託に応える基本です。実際に機関投資家との対話から得られた気づきを経営に活かし、成長戦略の実行状況をしっかりモニタリングすることで、企業の実力値が高められるように貢献していきたいですし、その結果として市場からの評価・期待が高まり、株価が上がったと説明できる状態を目指します。

桑野：2011年にTISがグループ内で3社合併した際には、当時社長として組織づくりなどに奔走していました。合併直後はやるべきことが明確だったため必死に取り組む日々でしたが、数年後にそれらが一通り落ち着くと、今度は自ら何をすべきか考え実行する段階に入り、そこからがもっと大変だったということを思い出しました。冒頭で申し上げたようにコーポレートガバナンスの高度化も同様で、これまではやるべきことが比較的明らかでしたが、今後はまさに「自分たちで何をすべきか考える」フェーズに入ります。取締役会のかじ取り役である議長として、当社グループの持続的な成長と企業価値向上に資する、実効的かつ建設的な議論を促進していく所存です。これからが当社グループのコーポレートガバナンスを進化させる本番といえます。

円谷：本日の議論が御社のコーポレートガバナンスの一層の深化、そして企業価値の持続的な向上につながることを期待しております。



■ 役員一覧（2025年6月24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		社外取締役 独立	社外取締役 独立	社外取締役 独立	常勤監査役	常勤監査役	社外監査役 独立	社外監査役 独立	社外監査役 独立
	桑野 徹	岡本 安史	堀口 信一	中村 清貴	疋田 秀三	眞門 聡明		水越 尚子	須永 順子	古澤 満宏	辻本 誠	岸本 秀樹	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	1962年6月23日	1968年8月29日	1964年10月24日	1965年4月15日		1967年9月23日	1960年9月25日	1956年2月20日	1960年12月7日	1964年11月27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	12	7	2	－	2	－		7	1	－	2	1	5	5	3
所有株数(単位:千株)	177	62	27	29	7	21		1	0	－	61	0	3	－	0
参加会議体(●議長・委員長)															
取締役会	●	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○
監査役会										●	○	○	○	○	○
指名委員会		○						○	●	○			○		
報酬委員会		○						○	●	○			○		
出席状況(2025年3月期)															
取締役会(開催回数 全17回)	17回(100%)	17回(100%)	17回(100%)	－	17回(100%)	－		16回(94.1%)	11回(100%)※	－	17回(100%)	11回(100%)※	16回(94.1%)	17回(100%)	17回(100%)
監査役会(開催回数 全13回)	－	－	－	－	－	－		－	－	－	13回(100%)	11回(100%)※	13回(100%)	13回(100%)	12回(92.3%)
指名委員会(開催回数 全8回)	－	8回(100%)	－	－	－	－		8回(100%)	6回(100%)※	－	－	－	－	8回(100%)	－
報酬委員会(開催回数 全4回)	－	4回(100%)	－	－	－	－		4回(100%)	2回(100%)※	－	－	－	－	4回(100%)	－
スキル															
企業経営	●	●	●		●	●			●						
業界知識	●	●		●	●	●		●			●				●
グローバル				●					●	●		●	●	●	●
知的財産・技術・イノベーション				●				●	●		●				●
人材	●		●											●	
財務・会計			●			●				●		●	●		
法務・リスクマネジメント		●			●			●		●	●	●	●	●	

※2024年6月25日就任後に開催されたものを対象としています

■ 執行役員（2025年6月24日現在）

副社長執行役員	柳井 城作	執行役員	タナワット ラートワッタナラック
常務執行役員	大鐘 晶		林 由之
	陀安 哲		岡 玲子
	下山 豪彦		杠 徹也
	伊藤 恒嘉		河合 宏幸
	高柳 京子		淵上 ゆき乃
	音喜多 功		中村 知人
	清水 育夫		藤井 隆司
	河村 正和		佐々木 喜一郎
	矢野 秀典		山田 幸男
古庄 建作	中村 健		
	増本 真洋		
	玉越 秀敏		

社外役員の独立性に関する基準について

当社は、取締役会の監督機能を強化するため、会社法上の要件に加え、東京証券取引所のルール等を参考に、社外取締役および社外監査役の独立性を確保するための判断基準を定めています。
具体的な内容については当社ウェブサイトを参照してください。
<https://www.tis.co.jp/group/sustainability/governance/governance/index.html>

当社グループの成長に必要な取締役・監査役のスキル

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

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

■ 新任取締役メッセージ

当社は、実効性のあるコーポレートガバナンス体制を確保するため、豊富な経営経験、高い見識および多岐にわたる高度な専門性、能力を有する役員で取締役会を構成しています。新たに就任した取締役が、当社グループの企業価値向上に向けて、これまで培った知見・経験をいかに活かし、どのように関与していくのか、今後の抱負と併せてご紹介します。



取締役 専務執行役員
中村 清貴

1995年 4月 株式会社東洋情報システム(現 TIS株式会社)入社
2013年 4月 当社執行役員 ITソリューションサービス本部エンタープライズソリューション事業部長兼同本部IT戦略コンサルティング部長
2014年 4月 当社執行役員 コーポレート本部企画部長
2016年 7月 当社執行役員 企画本部副本部長兼同本部企画部長兼秘書室長
2017年 4月 当社執行役員 ペイメントビジネス事業本部部長兼同事業本部ペイメントソリューション事業部長
2018年 4月 当社常務執行役員 サービス事業統括本部ペイメントサービス事業部担当、フィナンシャルサービス事業部担当、同本部ペイメントサービス事業部長
2021年 4月 当社専務執行役員 DXビジネスユニット デイビジョンダイレクター
2024年 4月 当社専務執行役員 デジタルイノベーション事業本部長
2025年 4月 当社専務執行役員 デジタルイノベーション事業本部管掌、ビジネスイノベーション事業部管掌、ソーシャルイノベーション事業部管掌、IT基盤技術事業本部管掌、グローバル事業部管掌、テクノロジー&イノベーション本部管掌、ビジネスイノベーション事業部事業本部長兼ソーシャルイノベーション事業部事業本部部長兼グローバル事業部事業本部長
2025年 6月 当社取締役 専務執行役員(現任)



取締役
眞門 聡明

1988年 4月 株式会社インテック入社
2005年10月 同社財務部長
2012年 4月 同社経営管理部長
2017年 4月 同社執行役員 企画本部副本部長兼経営管理部長
2018年 4月 同社常務執行役員 企画本部担当、企画本部長
2019年 4月 同社常務執行役員 企画本部、グループ会社管理担当、企画本部長
2021年 4月 同社専務執行役員 企画本部、グループ会社管理担当、企画本部長
2023年 4月 同社取締役 副社長執行役員 企画本部、グループ会社管理担当、品質革新本部担当
2024年 4月 同社代表取締役 副社長執行役員 コーポレート全般管理本部、ビジネスサポート本部担当(現任)
2025年 6月 当社取締役(現任)

■ 挑戦と価値創出を通じて、挑戦を成長につなげます。

ITサービスを取り巻く環境が急速に変化し、技術革新もますます加速する中、当社グループが持続的に成長し、企業価値を高めていくためには、変革への挑戦と価値創出の力がこれまで以上に求められます。

私はこれまで、ITコンサルティングサービス、業種特化型サービスの企画・開発、ビジネスパートナーとの協業、サービス基盤運営などを通じて、お客様起点の提供価値の向上に努めてまいりました。今後はこうした経験を活かし、セグメントオーナーとして担う事業成長に対する責任とは別に、取締役としての責任を果たすべく、全社的・長期的な視点で事業ポートフォリオやサービス体系の進化を見極め、従来の延長線上にはない挑戦を監督・支援していく所存です。中でも、人材育成、グローバル市場の成長の取り込み、社会課題の解決に資するサービス創出といった重要テーマでは、グループのシナジーを最大限に引き出し、持続的な成長につなげてまいります。

取締役として、グループ全体の方向性や意思決定の妥当性を常に意識しつつ、現場の実態を踏まえた実効性あるガバナンスを実現し、さらなる企業価値向上に貢献してまいります。

■ 先行投資とガバナンス強化で持続的成長を支える企業基盤を築きます。

当社グループを取り巻く社会環境や業界内の競争環境は日々変化しています。こうした中、当社グループはサステナビリティ経営の実現に向け、「グループビジョン2032」の達成を目指して中期経営計画(2024-2026)の推進に取り組んでいます。この計画を着実に達成するためには、AIを含む技術革新への積極的な対応、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の伸長、さらにはサービス型ビジネス拡大に向けた積極的な投資が必要不可欠です。これまで財務部門や経営企画部門で培ってきた経験を活かし、当社グループの成長投資にあたり、投資管理やリスクコントロール等を通じて資本コストを意識した事業投資を継続して推進するとともに、事業を担う「人」への投資にも注力してまいります。また、内部統制強化やコンプライアンス経営の推進に加え、中長期的な視点からグループガバナンスの強化にも積極的に取り組んでまいります。

これらの取り組みを通じて、グループ全体の持続的な企業価値の向上に貢献してまいりたいと考えております。



社外取締役
古澤 満宏

1979年 4月 大蔵省(現 財務省)入省
1990年 7月 主計局主計官補佐
1991年 6月 国際局課長補佐
1997年12月 在仏日本国大使館参事官
2002年 7月 主計局主計官
2007年 7月 在米国日本国大使館公使
2009年 7月 国際局次長
2010年 8月 国際通貨基金(IMF)日本代表理事
2012年 8月 理財局長
2013年 3月 財務官
2014年 7月 内閣官房参与・財務省顧問
2015年 3月 国際通貨基金(IMF)副専務理事
2021年12月 株式会社三井住友銀行 国際金融研究所 理事長(現任)
2025年 6月 当社取締役(現任)

社外役員の選任理由

全ての取締役・監査役について、当社の方針に基づき適切に選任しています。中でも、ステークホルダーの関心が高い社外役員の選任理由については、以下の通りです。

水越 尚子	弁護士資格を有しており、また、知的財産、ICTおよび国際取引に関する豊富な専門知識と経験を有しています。2018年6月に当社社外取締役へ就任後、これらの経験と知見を当社経営に活かし、かつ、独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性、相当性を確保するための助言・提言をいただいております、引き続き、当社の企業価値向上およびコーポレートガバナンス強化に資する人材であると期待されるため、社外取締役として選任しています。
須永 順子	携帯電話を核として半導体事業に従事され、1997年4月から移動通信業界のリーディングカンパニーQualcomm(米国)の日本法人に社員第1号として入社、2018年4月からクアルコムジャパン株式会社の代表取締役社長として国内半導体事業の拡大に成果を挙げてこられました。これらの経験と知見を当社の経営に活かし、かつ、独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性、相当性を確保するための助言・提言をいただいております、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期待されるため、社外取締役として選任しています。
古澤 満宏	財務官や国際通貨基金(IMF)副専務理事を務めるなど、行政官として財政金融政策に関する幅広い見識や国際機関の幹部として得たグローバルな視点を有しており、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期待し、社外取締役として選任しています。
小野 行雄	公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する専門的な知識および長年にわたる企業監査の経験を活かし、当社のグループ監査体制強化に資する人材です。これらの経験と知見を活かし、監査役としての職務を適切に遂行できると判断し、社外監査役として選任しています。
山川 亜紀子	弁護士登録後、外資系の法律事務所に在籍され、グローバル企業における訴訟を担当するなど、当社のグローバル事業の執行に対する的確な監視監督機能を期待できる人材です。これらの経験と知見を活かし、監査役としての職務を適切に遂行できると判断し、社外監査役として選任しています。
工藤 裕子	国内外の行財政に関する高い見識と公共政策学博士号を有し、また大学教授、研究員としてグローバルに活躍されている人材です。当社が中期経営計画に掲げる事業を通じた社会課題解決のためのDX提供価値の向上、グローバル経営の深化と拡張に向け、的確な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。

取締役会の概要と活動内容

取締役会は、株主から負託を受けていることを意識した上で、当社グループの持続的な価値向上を実現するため、取締役会としての共通認識の醸成を図り、主に経営ビジョン・経営戦略・サステナビリティ方針等の大きな方向性に関する議論と決定を行っています。

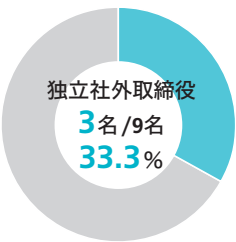
取締役会の主な活動

取締役会は原則毎月1回、加えて臨時の取締役会および意見交換会を必要に応じてそれぞれ開催し、取締役は迅速・機動的な意思決定を行っています。なお、社外取締役および社外監査役に対する十分な情報提供を行うため、経営方針説明会の開催（年1回）および取締役会の事前説明会を開催（原則毎月1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。さらに、社外取締役と社長との懇談会や社外取締役と社外監査役との社外役員懇談会を開催することで、取締役会での円滑かつ積極的な議論ができるようサポートしています。

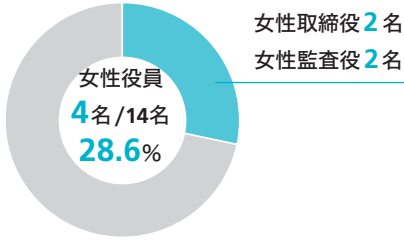
2025年3月期の主な活動は以下の通りです。

開催回数	取締役会	17回	事前説明会	20回
	経営方針説明会	1回	意見交換会・勉強会	9回
主な議題 (2025年3月期)	経営戦略関連	・中期経営計画(2024-2026)の進捗状況と今後の対応方針 ・取締役会の実効性向上に向けた施策 ・IR活動の実施状況と今後の対応方針 ・ステークホルダーとのエンゲージメント向上施策の進捗状況と今後の対応方針 ・グループの人材戦略の進捗状況と今後の対応方針 ・コーポレートサステナビリティの進捗状況と今後の対応方針		
	内部統制・決算・業績管理	・グループ監査報告の主な指摘事項と是正状況、今後の監査計画 ・主要リスクの現状認識と対応状況、内部統制の有効性評価および改善施策 ・大型不採算案件の振り返りと今後の品質強化方針 ・実績・見通し報告、予算・前年差異分析および今後の対応方針		
	長期戦略テーマ	・株式の売却・取得等の実施状況とその背景、今後の対応方針 ・海外事業の進捗状況と今後の対応方針 ・資金調達状況の現状評価と今後の対応方針		

■取締役会(独立性)

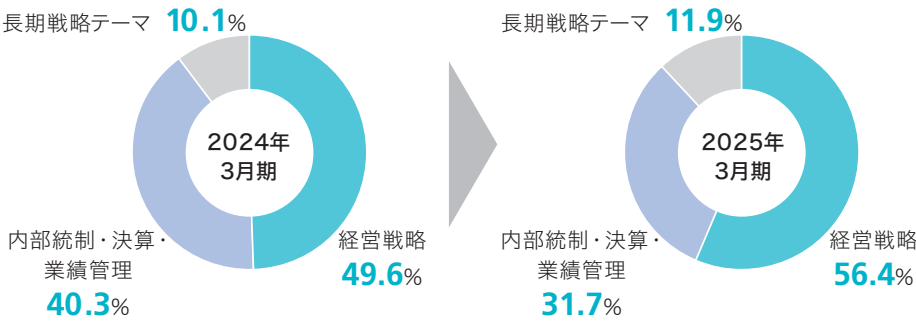


■取締役会・監査役会(多様性)



■取締役会議案（決議・報告）および意見交換会の内訳

経営戦略・サステナビリティ方針等、中長期目線の大きな方向性に関する議論を中心に討議を行っています。取締役会付議基準の見直しの結果、前期と比較して、より中長期目線の議論が増加しました。



中長期目線の議論（長期戦略テーマ・経営戦略）が前期比8.6%増加

迅速かつ実効性の高い意思決定につながる「意見交換会」の開催

当社では、経営上の重要テーマに関し、「検討の段階」で経営陣（執行側）が取締役会メンバーに情報共有・相談を行う「意見交換会」を開催しています。これにより、取締役・監査役の幅広い視点や知見を検討段階から反映することができ、経営判断の質の向上を促進しています。

コーポレートガバナンス高度化に向けた取り組み

当社は、持続的な企業価値の創造を目指し、コーポレートガバナンスのさらなる高度化に積極的に取り組んでいます。直近の取り組みは以下の通りです。

●取締役会審議内容の充実化

取締役会のモニタリング機能の向上を図るため、「(1)審議事項の選定」や「(2)審議の在り方」を工夫し、取締役会の審議内容の充実化を進めてきました。

(1)審議事項の選定

取締役会に上程する基準やアジェンダの見直しを実施し、中長期の成長に向けて重要な議案により多くの時間を割いて議論するようになりました。こうした取り組みにより取締役会の効率化・高度化は進んできており、結果的に、議案の半分以上が経営戦略に関する内容となっています。

(2)審議の在り方

取締役会での議論の実効性を高めるため、取締役に求められる期待役割や行動規範を定め、取締役間の意識統一を図るとともに、取締役会で議論すべき重要テーマや視点を明確化しました。

●取締役会のモニタリング機能深化に向けた取り組み

(1)中期経営計画モニタリングの実施

当社の取締役会では、中期経営計画（2024-2026）「Frontiers 2026」の進捗モニタリングを重要事項の一つとして位置付けています。四半期ごとの取締役会では、内外環境の変化などを契機とした中期経営計画の方針の前提に変化がないか等の方針レベルの確認、その進捗と課題・対策を確認・議論しています。

(2)経営のブラッシュアップにつなげる「経営合理性評価」の実施

PBRやPERなどの重要な経営指標や、事業ポートフォリオ、財務戦略、コーポレートガバナンス等の重要テーマについて、執行側が自己評価を実施し、取締役会がその内容を監督する「経営合理性評価」を毎年実施しています。経営の健全性や経営資源活用の効率性等を多面的かつ客観的に分析し、経営のブラッシュアップにつなげています。

TOPICS

監査等委員会設置会社への移行を決定

1. これまでの取り組み

当社は、当社グループ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、これまで監査役会設置会社として、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高めるなど、コーポレートガバナンスの実効性確保に努めてまいりました。

2. 移行の目的・内容

これまでの取り組みを踏まえた上で、グローバルの視点から国内外のステークホルダーの期待に応えるコーポレートガバナンスのさらなる高度化を実現するためには、監査等委員会設置会社へ移行することが適当であると判断しました。

監査等委員会設置会社への移行により、監督と執行の役割分担を進め、取締役会と業務執行それぞれの責任を明確化することにより、一層の執行への権限委譲や意思決定の迅速化が可能となります。取締役会においては、当社の企業価値向上に向けて取締役の資質・スキル・経験等の多様性確保を図るとともに、監査等委員である取締役が取締役会における議決権を持つこと等により取締役会の監督機能をより一層強化した体制とすることで、経営の透明性および客観性を向上してまいります。また、業務執行においては、グループ経営の高度化、セグメント単位の事業成長およびグローバルガバナンス体制の拡充等の実現のために経営基盤の強化を図ってまいります。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性についての分析・評価の概要

当社は、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おります。2025年3月期は取締役会運営に加え、コーポレートガバナンス高度化に向けた重点テーマについて評価を実施しました。実施概要、評価結果および結果を踏まえた対応については以下に記載の通りです。

●実施概要

評価対象者：全ての取締役・監査役

方法：質問票による回答、インタビューの結果を踏まえて取締役会にて分析および評価。評価および今後の実効性向上に向けた対応方針、改善策の検討については、外部専門家の助言・確認のもとに実施



●評価テーマ

取締役会運営	モニタリングのさらなる高度化の観点で以下の適切さを確認 ・議案選定、モニタリングの視点、頻度 ・議案説明および提供資料・情報の量 等 ・開催頻度・所要時間
コーポレートガバナンス高度化に向けた重点テーマ	以下テーマに関する適切さや十分さを確認 ・取締役会の監督機能 ・取締役会の期待役割 ・執行への権限委譲 ・取締役会の構成 ・諮問委員会（指名・報酬）のあり方と機能発揮 ・取締役会と監査機関等との連携 ・株主との対話 等

●取締役会の実効性に関する分析および評価の結果

2025年3月期において当社取締役会は、前期に課題認識した「モニタリングモデルとしての議題整備」「権限委譲の基準・取締役の期待役割等の定義」を踏まえ、年間スケジュールの策定や権限委譲の見直しなどを行いました。その結果として、アンケートおよびインタビューから、取締役会運営およびコーポレートガバナンスのさらなる高度化に向けた取り組みとして不適切/不十分となる事項はないとの自己評価が得られました。一方、当社の持続的な成長・中長期的な企業価値向上に向けて、以下の点で、さらにモニタリングモデルを進化させる必要があると認識しました。

取締役会運営	・会社として舵を切る基本方針である、中期経営計画に基づく重要戦略（事業ポートフォリオ、M&A、ERM、人材、財務等）の定期的なモニタリングについては改善の余地がある ・社外取締役が会社の理解を深める上で必要な競争環境・最新技術などのインプット機会の充実化も必要
コーポレートガバナンス高度化に向けた重点テーマ	・経営に関わる人的資本や財務資本などの資本に関するグループ横断のさらなるガバナンス強化、それらのモニタリングに適した取締役会構成への見直し（社外比率・多様性）等は継続検討が必要 ・指名ガバナンスについては今後も継続してプロセスの検証と高度化が必要

●分析および評価を踏まえた対応

2025年3月期の評価結果を踏まえ、下記の通り、順次継続的に改善に取り組むことで、引き続き取締役会の実効性の向上に努めてまいります。

短期的な取り組み	・取締役会のアジェンダ検討に際して、モニタリング対象の明確化および執行からの報告事項等の見直しと業務執行への取り組みの要請・定着 ・社外取締役に対する情報提供の充実（事業環境の変化や技術トレンド等）
中長期的な取り組み	・中期経営計画基点の重要戦略に対するモニタリングの強化 ・取締役会構成およびスキルマトリックスの見直し ・指名・報酬ガバナンスの高度化（プロセスの検証と高度化） ・業務執行体制の強化（グループ横断のさらなるガバナンス強化）

指名委員会・報酬委員会

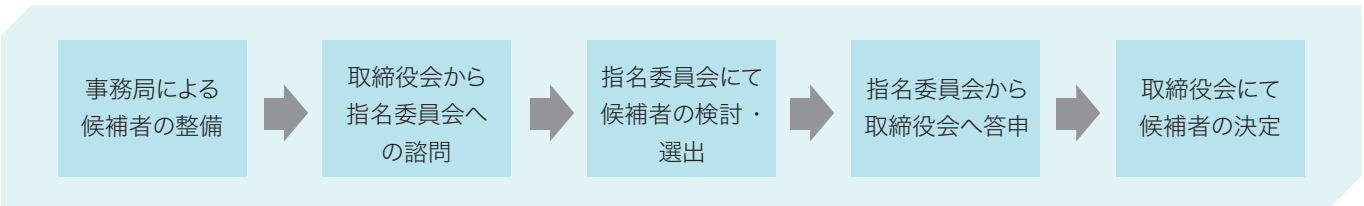
当社は、取締役の選任等や取締役の報酬等について決定プロセスの客観性および透明性を確保し、コーポレートガバナンス体制の一層の強化を図ることを目的として取締役会の任意の諮問機関である指名委員会および報酬委員会を設置しています。

	指名委員会	報酬委員会
人数	5人（社外取締役3人、社外監査役1人、代表取締役社長）	
委員会の構成	独立社外取締役を委員長とし、委員長を含む委員の過半数を独立社外役員で構成	
主な議題（2025年3月期）	・当社およびグループ会社の役員および重要な使用人等の選退任 ・後継者指名計画およびプロセス検討 ・指名委員会運営方針、タスク見直し	・取締役および執行役員報酬に関わる業績評価 ・調査会社による当社役員報酬の妥当性検証 ・報酬委員会運営方針、タスク見直し
開催回数(2025年3月期)	8回	4回

●取締役等の選解任・指名（ボード・サクセッション）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ため、ジェンダーや国際性、職歴、年齢などのダイバーシティの面も踏まえながら、取締役・監査役として相応しい豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人物を当社が定める選任基準に基づき、選定しています。さらに、取締役においては委員長を独立社外取締役とし、過半数の独立社外役員を含む複数の役員で構成される「指名委員会」の答申を受けた上で、取締役会で審議することとしています。経営陣幹部に解任すべき事情が生じた場合は、取締役会が解任案を決定します。なお、取締役の解任は会社法等の規定に従って行うものとします。

取締役の選任のプロセス



●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を行っています。

●次期社長の選定のプロセス（サクセッションプラン）

当社では、独立社外取締役が過半数を占める指名委員会を中心に、次期社長の選定プロセスの設計や候補者評価、取締役会への答申を行っています。独立社外取締役がこのプロセスに積極的に関与し、選定の妥当性を評価する体制を構築することで、適切な監督機能を発揮し、社長選任の透明性と客観性を合理的に確保できると考えております。また、次期社長候補者の選定・評価にあたっては、360度評価や業績等の多角的な評価指標を活用するだけでなく、独立社外取締役と次期社長候補者との接点を増やすことで、候補者の資質や人間性をより深く把握できる機会を設けております。

■社外役員の取締役会・委員会以外での活動

社外役員は多様なスキル、経歴を活かして取締役会や委員会以外でも活動しています。2025年3月期は、当社グループ社員・ビジネスパートナーを対象とした品質フォーラムに水越社外取締役が登壇、自身のキャリア形成の過程で「フロンティア開拓」と感じた経験を共有し、中期経営計画(2024-2026)の取り組みに対してメッセージを送りました。



役員報酬等の決定に関する方針の概要

報酬の決定方針

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

役員の報酬体系

当社の役員報酬体系は、基準報酬、業績連動報酬（STI）、業績連動型株式報酬（LTI）より構成されます。各報酬の種別、算定方法、支給方法は以下の通りです。

名称	種別		算定方法	支給方法
基準報酬	固定報酬		・役位ごとの職責に基づき定める	毎月支給
業績連動報酬 (STI)		金銭報酬	・前期の「財務指標項目」、「非財務指標項目」の達成率により全社業績を算定 ・標準を100%とした場合、支給率は0%～150%の範囲で変動 ・役位別の基準の報酬枠と業績に基づき個人の業績連動報酬を算定	1年に1度、前期の評価に応じて支給
業績連動型株式報酬 (LTI)	変動報酬 (業績連動)	非金銭報酬	・業績連動型株式報酬として実績に応じ当社株式を交付 ・相対TSRを指標として設定し、対象事業年度より3事業年度経過後に決定される業績連動係数に基づき算定（50%は時価に相当する金銭を支給） ・業績連動係数は、0%～200%の範囲で変動 ・株式報酬として役位に応じて算定した当社株式を交付 ・対象事業年度より3事業年度経過後に支給（50%は時価に相当する金銭を支給） ・支給率は、役位別に業績連動型株式報酬100%支給時の50%として算定	3年に1度支給 ※支給率は50%～150%

役位別報酬比率

役員区分・役位		基準報酬	業績連動報酬	業績連動型株式報酬
取締役	社長	50.0%	25.0%	25.0%
	副社長執行役員・専務執行役員	55.0%	22.5%	22.5%
	常務執行役員・執行役員	60.0%	20.0%	20.0%
	取締役（業務執行役員を除く）	100.0%	—	—
	社外取締役	100.0%	—	—
監査役		100.0%	—	—

※非業務執行役員である取締役、社外取締役および監査役に対しては、執行側を監督・監理する立場であることから、いずれも業績連動報酬は支給せず、基準報酬のみを支給しています。なお、監査役の報酬は監査役間の協議により決定しています。

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。

報酬額の算定方法

1) 基準報酬

役位ごとの役割の大きさや責任の範囲に基づき支給しています。

2) 業績連動報酬

役位別の業績評価配分比率、全社業績、組織業績、個人業績をそれぞれ独立して評価し、以下の式により報酬額を決定します。

個人別
業績連動
報酬

=

役位別
業績連動
基準額

X (

←0～150%で変動→
全社業績
評価値

X

役位別
全社業績
評価比率

+

←0～150%で変動→
組織業績
評価値

X

役位別
担当組織業績
評価比率

+

←0～150%で変動→
個人業績
評価値

X

役位別
個人業績
評価比率

)

＜全社業績指標の項目と評価時の比率＞

全社業績評価は、短期の目標達成を促すよう年度計画に対する達成度に応じた評価としています。また、指標項目は、中期経営計画の目標の達成を促す動機付けのため重点経営指標と連動させています。

※各指標の計画設定値は、公表値よりさらに高い内部目標値を設定し運用しています。

※ステークホルダー満足度、ガバナンスについては内部評価基準に基づき目標設定し、評価しています。

種別	指標項目		評価ウエイト
財務指標	連結売上高		25%
	連結営業利益		25%
	連結EPS		25%
非財務指標	DJSIスコア		5%
	ステークホルダー満足度	働きがい満足度	5%
		顧客・サービス満足度	5%
		ビジネスパートナー満足度	5%
	ガバナンス		5%

3) 業績連動型株式報酬

対象職務執行期間における職務執行の対価として、連続する3事業年度を評価の対象とするインセンティブプランを設定しています。役位ごとに定められる基準ポイントのうち50%を「業績連動部分」(PSU)、残りの50%を「固定部分」(RSU)として分けて付与しており、報酬額は株価上昇や3年間の株主総利回り(TSR)に応じて定まります。

役員報酬等の総額（2025年3月期）

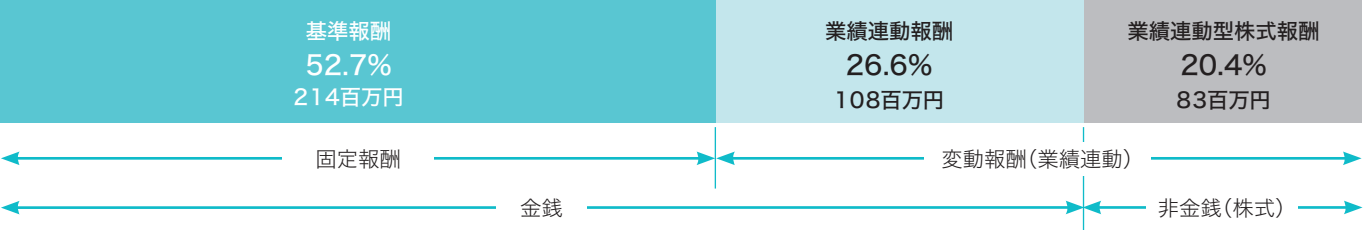
区分	報酬等の総額	報酬等の種類別総額			対象となる 役員の員数
		基準報酬	業績連動報酬	業績連動型 株式報酬	
取締役（社外取締役を除く）	406百万円	214百万円	108百万円	83百万円	6名
監査役（社外監査役を除く）	28百万円	28百万円	—	—	3名
社外役員	61百万円	61百万円	—	—	7名

※基準報酬および業績連動報酬については、取締役が年額800百万円以内、監査役が年額150百万円以内とする上限を定めています。

※業績連動型株式報酬については、対象期間（3事業年度）ごとに1,810百万円（うち当社分1,630百万円）を上限に信託へ拠出し、当該信託を通じて交付される当社株式の上限数は、1事業年度当たり230,000株（うち当社分200,000株）としています。

※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。

参考）取締役（社外取締役除く）の報酬構成比（2025年3月期）



政策保有株式

1. 投資株式の区分の基準および考え方

当社は、財務リターンを主目的とした投資を純投資株式、戦略的な協業や取引関係強化を主目的とした投資を政策保有株式と区分しています。なお、当社は純投資目的の株式を保有していません。

当社では、当社で定めるコーポレートガバナンス基本方針に従って、原則、国内上場株式の新たな取得はせず、保有する国内上場株式の縮減を優先課題と位置付けて可能な限り取り組み、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、保有するに至った株式については、毎年の取締役会において、個別銘柄ごとに保有継続の合理性を検証し、

保有意義が希薄と判断した銘柄については縮減を進めることを基本方針としています。

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

具体的な検証方法については当社Webサイトを参照してください。

https://www.tis.co.jp/group/sustainability/governance/governance/#anchor_06

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

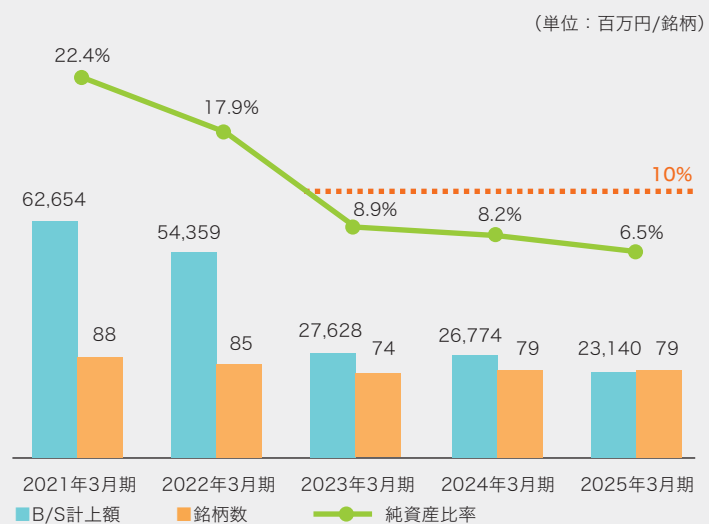
保有上場株式の議決権の行使については、議決権行使助言会社の行使助言方針も勘案しながら、当社グループならびに投資先の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるか否かなどを総合的に判断の上、適切に行使します。

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いたします。また政策保有株主と経済合理性を欠くような取引は行いません。

政策保有株式の保有状況

全量売却9銘柄を含む13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、2025年3月期の貸借対照表計上額は前期比36億円減少の231億円となりました。結果、上記比率は2025年3月期においては6.5%（前期比1.7ポイント減）となり、戦略保有株式を除いた場合の比率は2.3%となっています。



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、監査役は、株主の負託を受けた独立の機関として、取締役の職務の執行を監査することにより、当社の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与することを監査基本方針としています。

また、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、加えて、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。

さらに、監査役監査の実効性向上を目的として、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2023年3月期から実施しており、当期においても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ることを確認しています。

● 経常的な監査活動の状況

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」を経常的に監査しています。

加えて、監査部による内部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。

● 重点監査項目

監査役会の定める監査計画に基づき、次の事項を重点監査項目として監査しました。

①「グループビジョン2032」実現に向けたファーストステージとして、フロンティア開拓を基本方針に、未来志向で市場開拓と事業領域の拡大を起点としたバリューチェーン全般の質的向上に向けた中期経営計画「Frontiers 2026」における戦略・施策の推進状況

②グループリスク管理・コンプライアンス体制の運用状況

2. 内部監査

当社では、組織体の運営に関し価値を付加し、また改善を図るため独立した立場で、客観的な内部監査を実施しており、内部監査の定義、実施基準、組織上の位置付け等に関する基本事項は内部監査規程に定めています。

当社の内部監査部門(監査部)は30名で構成され、グループ全体の内部監査に関わる企画、子会社に対する内部監査状況のモニタリングおよび内部監査部門が設置されていない子会社への内部監査を実施し、必要な助言、統括活動を行っています。主要な子会社には内部監査部門を設置しており、各社監査部門が自社および子会社の内部監査を実施し、統括活動を行っています。

加えて、監査部と監査役および監査役会、監査部と会計監査人との意見交換会を定期的に開催し、必要に応じて監査施策や監査結果に関わる情報を共有しています。また、内部統制部門とも相互に連携を図っています。

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、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関わる見積総原価の算定

「ソフトウェア開発における進捗度に応じた売上および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見積総原価の算定が重要であり、その算定の際に用いられている主要な仮定は経営者の判断を伴い、不確実性が高い。」

以上から、当該事項を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。

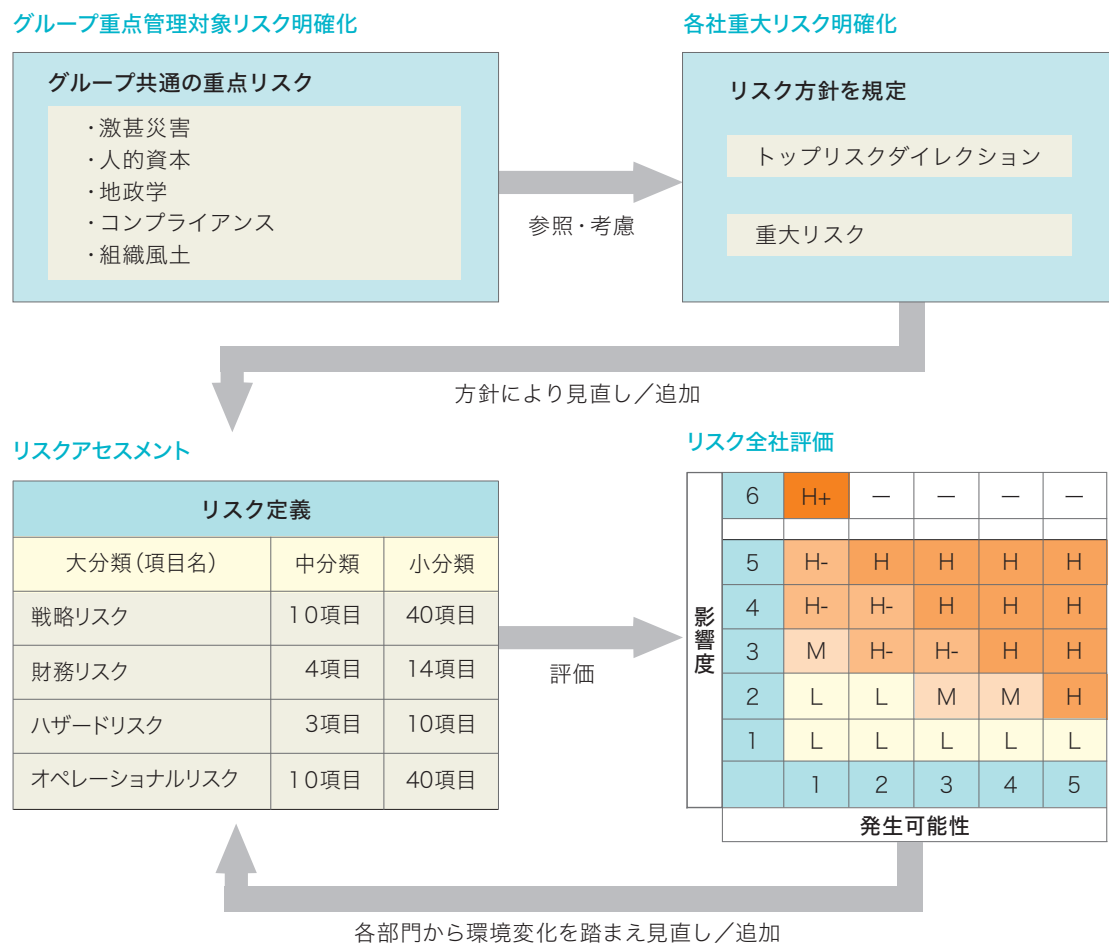
また、リスク管理体制の整備の状況として、内部統制システムに関する基本方針および各種規程等に基づき、グループ全体の内部統制の維持・向上に関わる各種施策の推進を図るとともに、内部統制システムの整備および運用状況のモニタリングを実施し、グループ内部統制委員会にて審議の上、取締役会に審議結果を報告するプロセスを整備しています。

■ リスクアセスメントプロセス

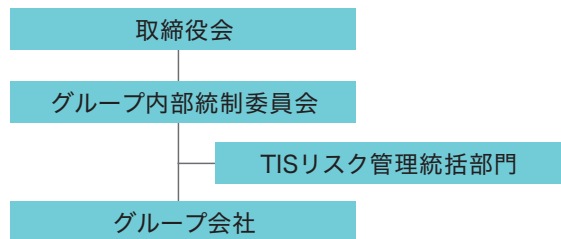
グループの重点管理対象リスクに基づいて各グループ会社社長が作成したリスク方針（トップリスクダイレクション・重大リスク）と各部門で特定されているリスクの双方を評価します。その評価はグループ内部統制委員会においてグループ全体のリスクに関わる課題の確認、改善施策の進捗状況として年2回審議され、取締役会へ報告されます。

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

<リスク管理プロセス図>



<リスク管理体制図>



■ 当社グループのリスク認識

当社グループでは、「リスク」を「当社およびグループの経営理念、経営目標、経営戦略の達成を阻害するおそれのある経済的損失、事業の中断・停滞・停止や信用・ブランドイメージの失墜をもたらす要因」と定義するとともに、リスク管理規程に基づき、グループ全体のリスクを以下の4つに分類しています。各リスクへの対応を含めた詳細については当社Webサイトのリスクマネジメント*を参照ください。

戦略リスク

リスク項目	リスクの概要	関連ページ
人材	・優秀な人材の確保、育成が想定通りに進まない。 ・生産性低下、コスト増大および従業員のエンゲージメントの低下の発生。	▶ P.49 中期経営計画の基本戦略 人材戦略
市場・景気の変化	・ビジネスドメインや社会変化の中で、必要とされる技術やサービスの変化に迅速に対応することができないことによる競争優位性の喪失、または想定を超える価格競争の発生。 ・景気変動により急激な円安が生じることによる為替損失。	▶ P.5 トップメッセージ ▶ P.33 中期経営計画 (2024-2026)の概要
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。	▶ P.55 財務投資戦略・財務担当役員メッセージ
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。	▶ P.41 中期経営計画の基本戦略 グローバル戦略
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。	▶ P.93 リスクマネジメントーリスクへの対処
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。	▶ P.93 リスクマネジメントーリスクへの対処
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及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。	▶ P.91 リスクマネジメント
技術革新	・技術革新、特に生成AI等のAI関連技術への対応の遅れによる競争力の低下。	▶ P.45 中期経営計画の基本戦略 テクノロジー戦略

財務リスク

リスク項目	リスクの概要	関連ページ
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など。	▶ P.55 財務投資戦略・財務担当役員メッセージ ▶ P.89 コーポレートガバナンスー政策保有株式

ハザードリスク

リスク項目	リスクの概要	関連ページ
パンデミック	・当社グループの従業員やビジネスパートナー企業の生産活動に大きな影響が発生。	▶ P.93 リスクマネジメントーリスクへの対処
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。	▶ P.93 リスクマネジメントーリスクへの対処

オペレーショナルリスク

リスク項目	リスクの概要	関連ページ
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。	▶ P.95 品質管理 ▶ P.101-102 社会・関係資本
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。	▶ P.95 品質管理
情報セキュリティ	・コンピュータウィルス、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。	▶ P.93 リスクマネジメントーリスクへの対処
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。	▶ P.93 リスクマネジメントーリスクへの対処
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。	▶ P.43 中期経営計画の基本戦略 知財戦略
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。	▶ P.97 自然資本ー地球環境のために

コンプライアンス

■ 責任体制

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

■ リスク低減のための取り組み

●コンプライアンスに関するトップメッセージの配信

グループ全体のコンプライアンス意識の向上、内部通報制度の認知度・信頼度の向上を目的に、半年に1回、全役員および全従業員に向けたトップメッセージを動画で配信しています。

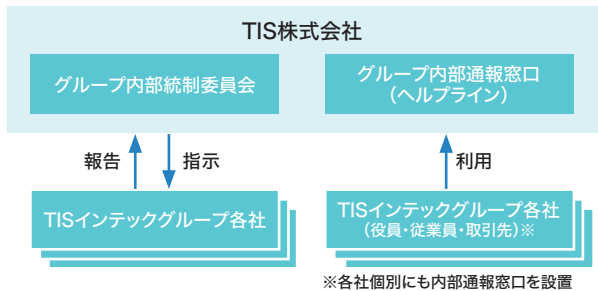
●コンプライアンスに関する教育

グループ行動規範についての理解を深め、内容の再確認を促すため、年に1回、全役員および全従業員を対象にEラーニングによる研修を実施しています。

●ヘルプラインの設置

グループ各社の個別内部通報窓口に加え、当社グループ全体が利用できる内部通報窓口を設置し、不正行為の未然防止、早期発見および是正に努めています。

また、グループ内でコンプライアンスに関する問題が発生した際には、調査委員会を設置し、原因究明、対策の実施、再発防止策の実施等の問題解決を推進しています。



コンプライアンス推進について詳細は下記をご参照ください。

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

情報セキュリティ/個人情報保護

■ 責任体制

情報セキュリティ管理の最高責任者を社長が担い、情報セキュリティ管理責任者が、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、改善施策の推進を統括しています。

■ リスクを低減・機会獲得を目指す取り組み

●ISMSの推進体制

当社グループは、グループ全体の情報セキュリティに関するあらゆるリスクに対応するためのマネジメントシステムを確立し、運営しています。

●安全・安心な商用システムのセキュリティを確保

最新のセキュリティ技術動向、脆弱性情報をグループ内で迅速に共有するとともに、システム構築や運用において、必要なセキュリティレベルを確保するためのプロセスを組み込み、システムが必要なセキュリティレベルを確保できる仕組みを整備しています。

●個人情報保護の取り組み

当社グループはグループ個人情報保護方針のもと、法令違反リスクに対応するためのマネジメントシステムを確立し、グループ共通の基準に従った個人情報の取り扱いに関するルールを整備しています。また、リスク対応、教育訓練および、グループ共通の情報セキュリティ基準に基づいたセキュリティ対策を実施しています。

さらに、お客様、お取引先やパートナー企業、株主などステークホルダーの皆様からお預かりした個人情報については、利用目的を事前に明示し、同意いただいた目的の範囲内で適切に取り扱っています。



情報セキュリティ／個人情報保護の推進について詳細は下記をご参照ください。

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

事業継続 (BCP)

■ 初動対応の整備

当社グループでは自然災害やパンデミック発生等の有事発生時に備え、以下の考え方に基づき、グループ各社ごとにBCP初動計画書を策定しています。

安全確保	・役職員とその家族、来訪者の安否確認、安全確保を最優先とする。 ・自社の人的・物的被害状況を把握し、人的被害拡大を未然に防止する。
事業継続	・自社の経営管理機能を継続することにより、お客様の事業継続に貢献し顧客向けシステム・サービスを可能な限り継続稼働させる。 ・有事の際にシステム停止が発生した場合、可能な限り早期復旧させる。
グループ間連携	・有事の際のグループ会社連携、相互支援可能な体制を構築する。
情報開示/地域貢献	・ステークホルダーに適切な情報を開示する。 ・地域との協調、地域への貢献により社会の一員としての責任を果たす。 ・有事の際でも法令遵守できるように最大限に努力する。

■ BCP災害対策本部の立ち上げ

有事の際には、BCP初動計画書に基づき、TIS管理本部総務部および人事本部が事務局となり、災害対策本部を立ち上げ、グループ全体の情報を取りまとめます。

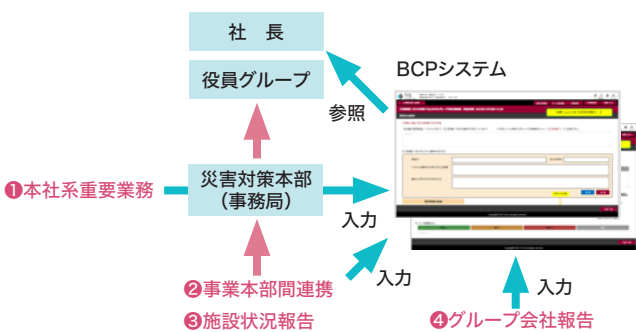
■ BCP情報連携システムの活用

グループ全体の情報連携において、自社にて開発したBCP情報連携ツールであるBousaizを利用し、情報を一元管理します。

Bousaizについて詳細は下記をご参照ください。

https://www.tis.jp/special/platform_knowledge/bousaiz01/

Bousaiz利用イメージ



人権

■ 推進体制

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。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および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。また、必要に応じて人権に関する重要事項は、取締役会で決議して判断されます。

■ リスクを低減・機会獲得を目指す活動

●人権デューデリジェンスの実施

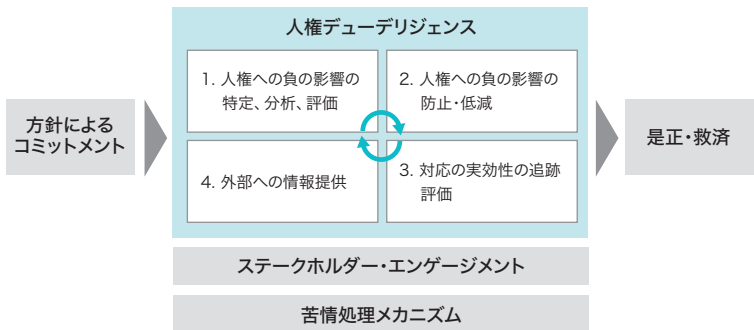
当社グループはバリューチェーンを通じたステークホルダーにおける人権課題に対して真摯に取り組むために、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく、「TISインテックグループ人権方針」に則した人権デューデリジェンスの仕組みを構築しています。

人権デューデリジェンスを通して、潜在的な人権リスクを調査・把握し、適切な対策を策定・実行し、進捗および結果について開示を継続的に実施することで、当社グループがステークホルダーに与える人権への負の影響の防止および低減に努めています。

人権について詳細は以下をご参照ください。

https://www.tis.co.jp/group/sustainability/social/human_rights/

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



「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、安心安全で高品質なサービスをご利用いただくために、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、より良い品質の追求と継続的改善に取り組んでいます。

■ 品質マネジメントのフレーム

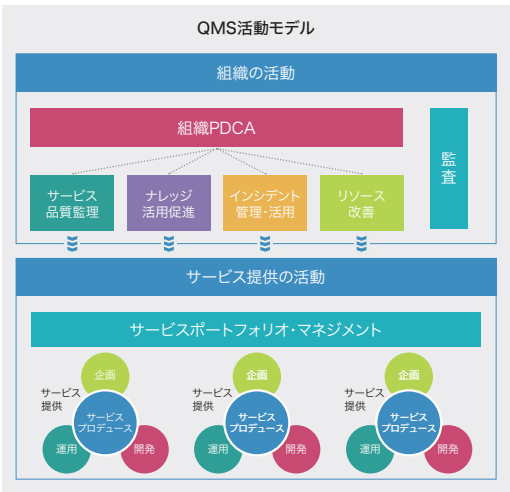
当社グループは、ISO9001、ISO/IEC20000-1に基づく独自の品質マネジメントシステムを定めています。この中で定義されたプロジェクトマネジメントやサービス管理およびエンジニアリングのプロセス、技法、ツールを適用しつつ、各ビジネスモデルに合わせた創意工夫を加えることで、お客様に最適なサービスの提供を実現しています。

● 組織の活動

- ・組織PDCA：サービスの価値向上のため、組織の継続的な改善活動
- ・サービス品質監理：リスクを抑え品質を組織として支える活動
- ・ナレッジ活用促進：ナレッジを「組織の知」として活用を図る活動
- ・インシデント管理・活用：インシデントの発生を抑制し、サービスの改善へ活用する活動
- ・リソース改善：品質を支えるリソースを改善し、最適な品質へつなげる活動

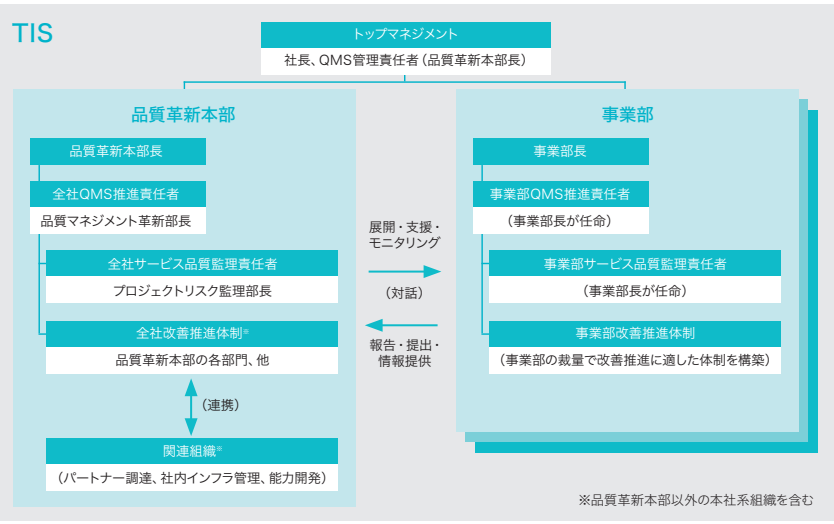
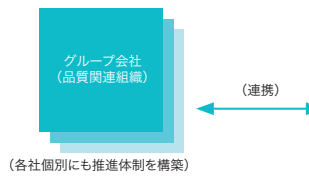
● サービス提供の活動

- ・お客様の要望・満足に応えるための継続的な改善活動を含めた、サービスライフサイクル全般を対象とした活動



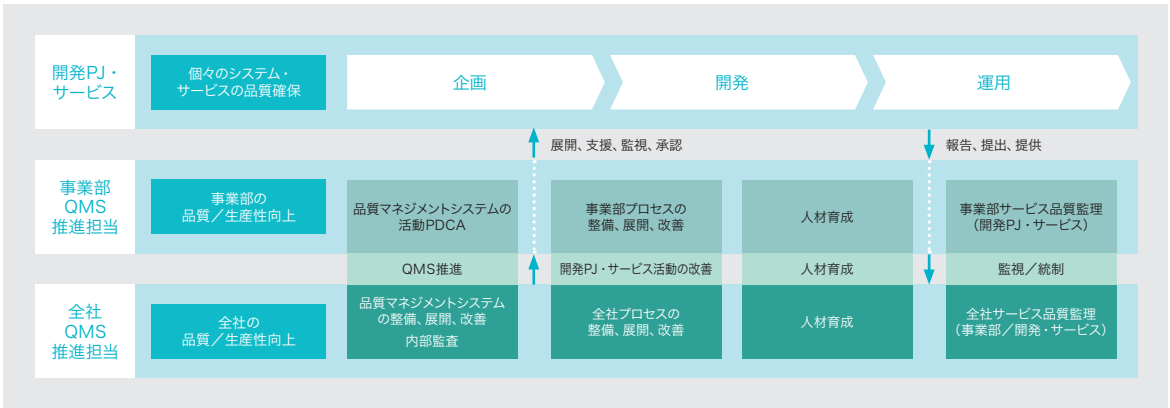
■ 品質マネジメント体制 (グループ全体)

当社の品質マネジメントシステム（以下、QMS）においては、全社体制として全社QMS推進責任者、全社サービス品質監理責任者を、事業部体制として事業部QMS推進責任者、事業部サービス品質監理責任者をそれぞれ任命しています。また、当社の品質革新本部が主体となり、各社と連携してグループ全体のリスクの低減・機会獲得に取り組んでいます。



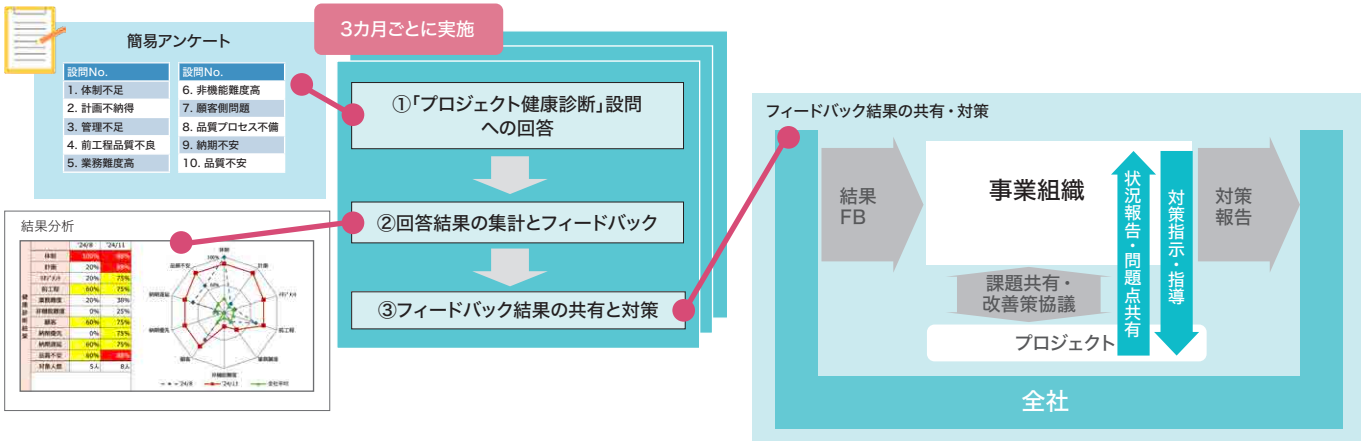
■ 推進の仕組み

企画から開発、運用に至る全般にわたり、品質革新本部と事業部の2層で品質・生産性向上の活動を行い、継続的な改善を実施しています。サービス提供の状況を第三者として評価し、リスクや課題を指摘して是正を促すことで、サービス品質の確保と向上に努めています。



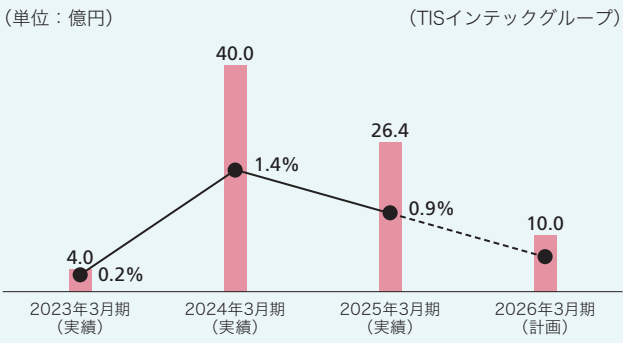
■ 現場の声でリスクを可視化する「プロジェクト健康診断」

当社グループでは、プロジェクト運営の健全化に向けた取り組みとして、「プロジェクト健康診断」の仕組みを導入しています。この取り組みは、品質管理活動では捉えきれないリスクの兆候を現場のプロジェクトメンバーの声を通じて可視化することを目的としています。現場のプロジェクトメンバーが感じる「心配」や「不安」を簡単なアンケート形式で収集・集計し、事業部やユニットにフィードバックすることで、問題を早期に発見し不採算案件やトラブルの未然防止を図っています。



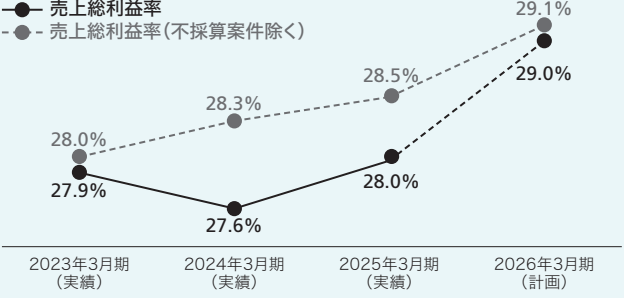
開発損失額の削減

開発損失額と開発損失率



売上総利益率

(TISインテックグループ)



システム開発やサービス品質の継続的な向上に取り組むとともに、
重大インシデントや不採算案件の未然防止に努め、
グループ全体で「質で語られる信頼のトップブランド」を目指します。

QMS管理責任者
TIS 常務執行役員 品質革新本部長 高柳 京子

Q1. 継続的に不採算案件が発生していますが、今後の発生を抑制する決め手を教えてください。

社会やお客様のニーズの多様化・複雑化により、不採算案件の発生要因も様々な要素が複雑に絡み合っていますが、不採算案件の多くは、計画時点での見通しの甘さや要件定義の不十分さなど計画・上流工程での活動に影響されていることも事実です。開発プロジェクトは数年にわたるものも多く、今後の不採算案件撲滅を目指して、プロジェクト計画の第三者評価や有識者による要件定義レビューを徹底的に実施しています。また、計画を策定・遂行していくプロジェクトマネージャーの力量も重要な要素となります。高難度の案件を担当するマネージャーへのメンターアサインやマネージャー同士が情報交換できる場としてコミュニティを立ち上げるなど、育成施策を今後の品質向上への布石としています。こうした取り組みを通じて、品質マネジメントのさらなる浸透を図り、不採算案件の抑制と持続的な品質向上を目指します。

Q2. 今後の品質管理の方向性をお聞かせください。

今後は、生成AI活用によって設計～テストまでの自動化・効率化が進むことが見込まれるため、開発プロセスそのものの見直しや品質評価基準・指標の再設計が必要になります。これまでの「人によるチェック・確認」からAIによる生成物の特性を理解した上での品質管理に考え方を大きく変化させる必要があり、「AI+人による新たな品質保証体制・機能」を整えていくことになります。一方でエンジニアリング領域だけでなく、プロジェクト管理領域においてもAI活用が始まっています。進捗・予算管理の自動化はもとより、今後はより「予測」する観点でAI活用が進むものと考えており、当社グループのこれまで蓄積してきた豊富な開発実績やノウハウが大いに活かせるものと期待しています。

気候変動問題への取り組み

当社グループは、グループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」に基づいた「コーポレート・サステナビリティ基本方針」の中で、「地球環境の保全」を定めています。持続可能な社会の実現に向けて、事業活動に伴う環境負荷の低減と、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貢献の両面から「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月期までに温室効果ガス（GHG）排出量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を実現することを目指しています。

当社グループにおけるカーボンニュートラル宣言

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



当社グループは、気候変動への対応として、電力使用量の約8割を占めるデータセンターにおいて再生可能エネルギーへの切り替えや施設の統廃合を進め、2025年3月期のScope 1+2排出量を基準年比で約65%削減。Scope 3においても、ビジネスパートナー向けの説明会を通じて排出削減に向けたエンゲージメントを強化しています。これらの取り組みが評価され、CDP「気候変動」分野で最高評価のAリスト企業に選定されました。

気候変動問題に関する主な活動と成果

年度	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
主な活動および成果	● 2021/08 「2℃水準」でSBT認証を取得 ● 2021/12 再生可能エネルギー導入開始 ● 2022/01 TCFDに基づく情報開示	● 2022/12 カーボンニュートラル宣言	● 2023/04 主要4データセンターの再生可能エネルギー利用率100%へ ● 2023/06 「1.5℃水準」でSBT認証を取得	● 2025/02 CDP「A」評価を獲得

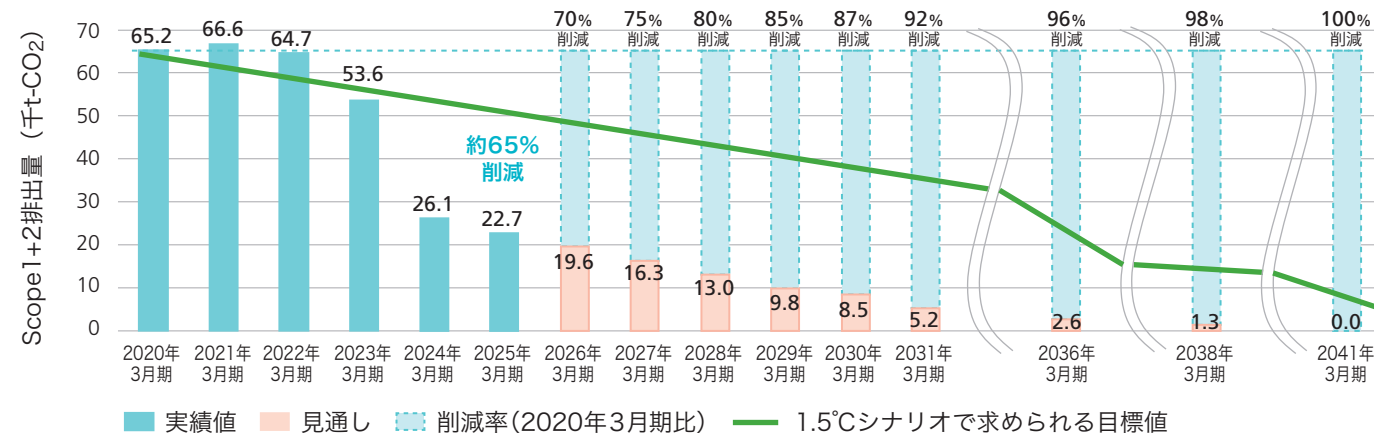
第三者評価期間スコア

CDPスコア	B (マネジメントレベル)	A- (リーダーシップレベル)	A- (リーダーシップレベル)	A (リーダーシップレベル)
--------	------------------	--------------------	--------------------	-------------------

目標達成に向けた具体的な移行計画として、「SCOPE 1、2におけるGHG削減目標と実績推移（トランジションプラン）」を策定し、着実な計画達成を目指しています。

SCOPE 1、2における温室効果ガス削減目標と実績推移

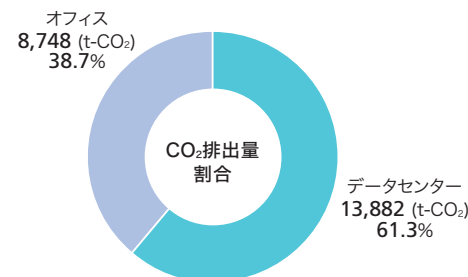
スコープ：TISおよび2025年3月31日時点の全連結子会社



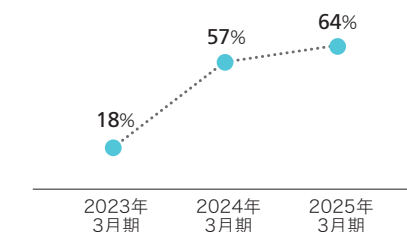
■ 当社グループにおけるGHG削減目標の達成に向けた取り組み

2025年3月期時点では、当社グループのGHG排出量の約6割がデータセンターにおける電力使用によるものです。こうした状況を踏まえ、カーボンニュートラルの実現に向けては、データセンターでの電力使用を中心とした取り組みを強化しています。特に、再生可能エネルギーの導入や空調設備を主としたエネルギー使用の効率化等の取り組みを通じて、Scope 1+2排出量の削減を推進しています。

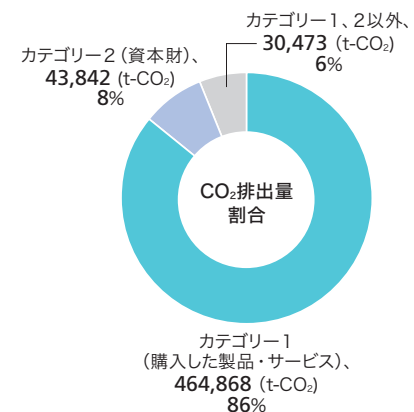
SCOPE 1、2におけるデータセンター割合 (2025年3月期)



再生可能エネルギー導入率の推移



Scope 3におけるカテゴリ別の割合 (2025年3月期)



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

グループが保有する主要4データセンター（東京第4DC、大阪第2～第4DC）において、使用電力の100%を再生可能エネルギー由来の電力へと切り替え、2025年3月期における再生可能エネルギー導入率は64%まで向上しました。さらに、2024年1月からはインテック富山地区を中心に、新設された太陽光発電所を活用したオフサイト型コーポレートPPA*による電力調達を開始しています。今後も、再生可能エネルギーの追加性を確保しつつ、コーポレートPPAをはじめとした施策を継続的に推進し、カーボンニュートラルの実現を目指します。

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

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。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。



「カーボンニュートラル宣言」に基づくネットゼロ社会実現を目指すとともに、今後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。

環境推進責任者
TIS 常務執行役員 管理本部長 伊藤 恒嘉

Q1. Scope 3削減の取り組み状況を教えてください。

Scope 3の削減は、取引先をはじめとしたサプライチェーン全体の協力が不可欠です。現時点ではまだ手探りの部分もありますが、まずは現状把握の第一歩として、パートナー企業向けにGHG排出量に関するアンケートを実施しました。加えて、理解促進を目的とした勉強会も開催するなど、少しずつネットゼロに向けた意識の醸成に取り組んでいます。今後もサプライチェーン全体で削減の気運を高め、具体的なアクションにつなげていけるよう、継続的な関与と対話を進めていきます。

Q2. 自然資本(生物多様性)への取り組みの状況を教えてください。

当社グループは、自然資本(生物多様性)に対して直接的な影響を及ぼす事業活動は多くありませんが、事業を通じて自然資本と多様な関係性を有していると認識しています。こうした関係性を踏まえ、自然資本に対するリスクと機会を評価するため、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)のフレームワークに基づき、自然への「依存」と「影響」の両面からリスク分析・評価を実施しました。現時点では、当社グループのビジネスモデルに重大な影響を与えるリスクは確認されていませんが、今後も継続的にモニタリングを行い、自然資本との関係性を注視していきます。

TNFDに基づく情報開示については下記をご参照ください。
<https://www.tis.co.jp/group/sustainability/environment/tnfd/>

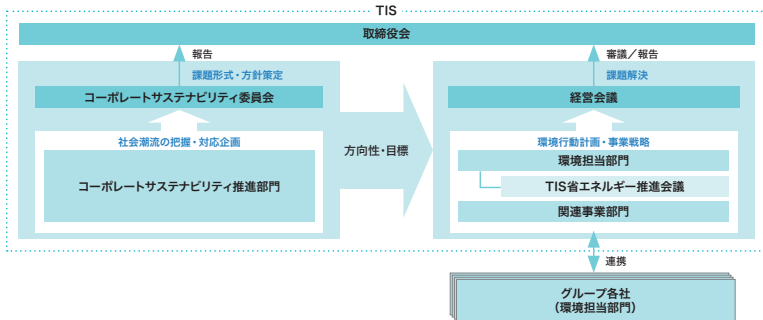
TCFD 提言に沿った情報開示

当社グループは、地球環境問題の中でも、とりわけ重要度が増している気候変動への対応について、重要な経営課題の一つに位置付けています。ここでは、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の提言に沿って当社グループの取り組み状況をご説明します。



■ガバナンス

気候変動に関する方針は、サステナビリティに関する課題の一つとして、コーポレートサステナビリティ経営体制のもとで検討されています。コーポレートサステナビリティ経営体制の詳細についてはP.27を参照してください。



■戦略

シナリオ分析

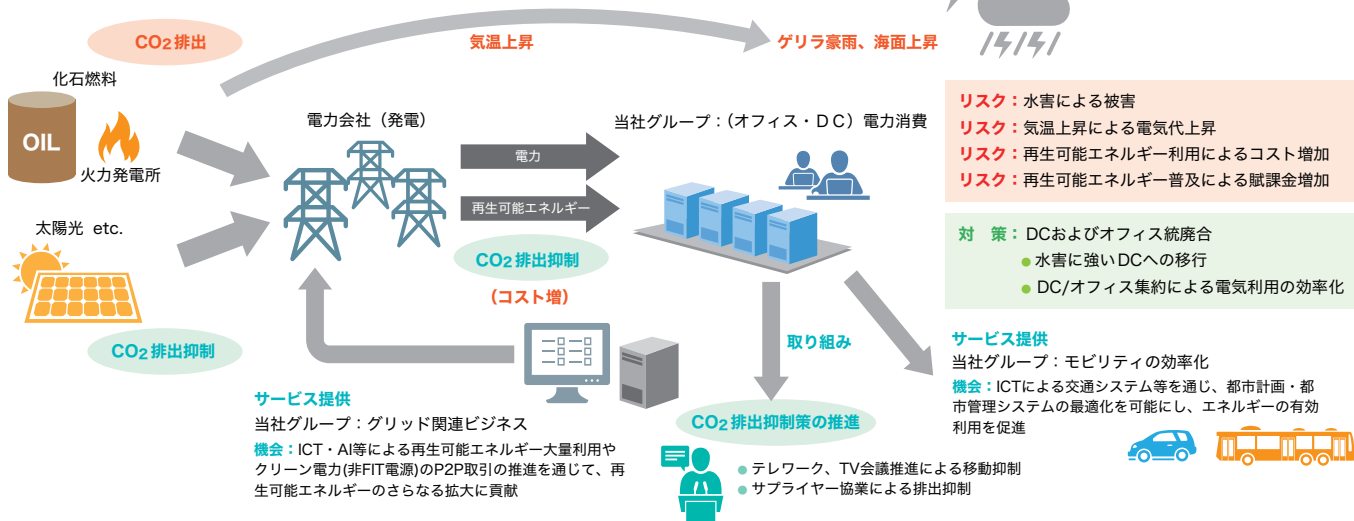
気候変動に関する代表濃度経路 (RCP) 等の科学的根拠等に基づき1.5℃シナリオと4℃シナリオを用いて各々の世界観を想定し、リスク要因を整理しました。

シナリオ (参照シナリオ)	1.5℃シナリオ (SSP1-1.9 + IEA NZE2050)	4℃シナリオ (SSP5-8.5)
世界観	・国内外の組織が効率的に連携し、環境保護と経済成長が調和する持続可能な社会が実現され、地球温暖化を1.5℃未満に抑える未来を想定。	・化石燃料を主としたエネルギー供給は豊富だが、環境負荷や自然資源の枯渇が深刻な問題となり、気温上昇は4℃以上に達する未来を想定。 ・気候変動の影響が人々の生活に大きなリスクをもたらす世界。
政策・規制	・各国がパリ協定に基づいて協力し、厳格な排出削減目標を設定。 ・GHG排出量は2030年までに2019年比で約40%削減され、2050年にはネットゼロを達成。 ・炭素税として、先進国において2030年に140米ドル、2050年に250米ドルに設定され、排出削減を促進。	(GHG排出量の削減に向けた国際的な取り組みが十分でなく、) ・GHG排出量は増加し続け、2100年には現在の約3倍に達する可能性あり。
社会	・電力供給源に占める再生可能エネルギーの割合は2050年までに90%以上に達する。 ・世界平均気温は、2081～2100年において、1850～1900年と比べて1.0～1.8℃高くなる可能性が非常に高い。 ・世界平均海面水位は、2100年までに、1995～2014年と比べて0.28～0.55m上昇する可能性が高い。	・化石燃料依存が継続していく。 ・世界平均気温は、2081～2100年において、1850～1900年と比べて3.3～5.7℃高くなる可能性が非常に高い。 ・世界平均海面水位は、2100年までに、1995～2014年と比べて0.63～1.01m上昇する可能性が高い。 ・1.5℃シナリオと比べ、熱帯/温帯低気圧の強化、河川の氾濫の増加が予測される。
経済/技術	・電力供給源の大幅なシフトに伴い、クリーンエネルギー技術への投資は2050年までに年間4兆米ドルに達する見込み ・エネルギーの電化が進み、発電施設や電力供給網の拡張および近代化への投資が大幅に増加し、2030年までに年間8,000億米ドルに達する見込み。	・エネルギー需要の多くは継続して化石燃料に依存し、代替エネルギー技術への投資は低い。

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関連図 (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

関連図を踏まえて、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ています。

シナリオ	分類	リスク要因	リスク種別		データセンター	オフィス	想定されるリスク	期間(注1)			対策実施(注2)	
								短期	中期	長期	財務影響 (百万円)	影響度 (注3)
1.5℃	リスク	・GHG排出の価格付け進行 ・報告義務の強化 ・省エネ政策の強化	移行	規制	○	○	・炭素税導入によるコスト増	—	○	○	470	中
				政策	○	○	・GHG排出に伴う地域条例の強化に伴うコスト増	—	○	○	4	軽微
		・脱炭素化に向けた消費者行動の変化(ステークホルダーの評価変化)	移行	評判	○		・より環境負荷が低いとされる他社データセンターへの移行	—	○	○	2,810	大
		・エネルギーミックスの変化	移行	市場	○	○	・再エネ賦課金のコスト増	○	○	○	66	小
4℃		・平均気温の上昇 ・サイクロンや洪水などの異常気象の重大性と頻度の上昇	物理	急性	○	○	・業務停止に伴う顧客離れ、売上減	—	○	○	88	小
			物理	急性/慢性	○		・異常気象(気温上昇)に伴うデータセンターの冷却コストの増加	—	○	○	54	小

注1) リスクが顕在化されると想定する期間

短期：1年～3年以内 中期：～2031年3月期 長期：～2051年3月期

注2) 2025年3月期までのリスク低減策と同等の対策を講じ、かつそれ以上の低減策を講じなかった場合の、2031年3月期における財務影響額

注3) リスクが顕在化した場合に想定される対策費用または被害額が財務に及ぼす年間最大影響額

軽微：～10百万円未満 小：10～100百万円未満 中：100～1,000百万円未満 大：1,000～10,000百万円未満 甚大：10,000百万円～

気候関連の機会

関連図を踏まえて、短期・中期・長期の気候関連の機会についても一覧化しています。

シナリオ	分類	機会	期間(注1)			当社グループの対応
			短期	中期	長期	
1.5℃	機会	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	○	○	○	データセンターの再生可能エネルギー比率／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可能エネルギー比率を2031年3月期中に100%とすることを掲げている。(TISでは、環境配慮型データセンターへの統合も併せ、再生可能エネルギー導入比率を2026年3月期に100%とすることを目指す)
		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	○	○	○	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。
		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	○	○	○	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。

注1) 機会が生じると想定される期間

短期：1年～3年以内 中期：～2031年3月期 長期：～2051年3月期

レジリエンス

4℃シナリオでは、自然災害リスクの増加が想定されますが、当社グループの財務影響は小さく、事業継続性 (レジリエンス) は確保されていると判断しています。一方、1.5℃シナリオでは、対策の遅れによる社会的信頼の低下や顧客離れといったリスクが想定され、財務影響も大きいため、「指標と目標」に基づきリスク低減策を講じる必要があります。リスク対策の実施により、財務影響額は大幅に低減できることが確認されており、今後もこうした対策を継続することで、レジリエンスの向上につなげていきます。

■リスク管理

当社グループでは、気候変動との関わりが深いデータセンター事業について、2031年3月期時点の事業規模をシミュレーションし、その結果をもとに、リスク項目ごとの財務影響額を「TIS省エネルギー推進会議」で審議しています。今後も、リスク項目と財務影響額の定期的な見直しを通じて、継続的なリスク管理に取り組んでまいります。

■指標と目標

気候関連リスクの評価には、GHG排出量の削減率や再生可能エネルギー利用率を指標として用いています。また、気候関連機会の評価には、市場規模や売上などを参考にしています。

また、目標の進捗状況はP.97「気候変動問題への取り組み」で記載しています。

—お客様とともに

詳細はこちら ▶ <https://www.tis.co.jp/group/sustainability/social/customer/>

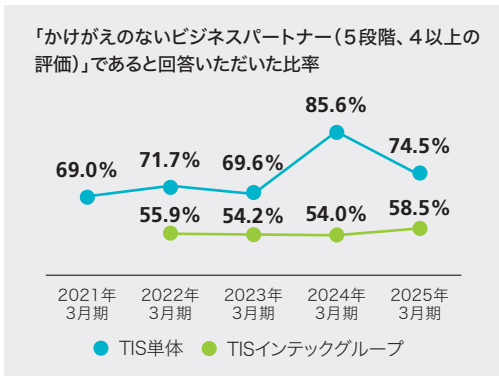
■ TIS INTEC Group BUSINESS SUMMIT

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。直近では、2025年7月に、株式会社クロスリバー 代表取締役社長 越川 慎司氏の基調講演に加え、グループ各社から計30のセッションおよび計38のソリューションをご紹介しました。今後も、お客様とのコミュニケーションを活性化することで、お客様とその先にある社会の課題解決を見据えたご支援ができるよう努めてまいります。



■ 顧客満足度調査

当社グループでは、お客様との信頼関係を基盤とした持続的な価値創造を目指し、顧客満足度の継続的な把握と改善活動に取り組んでいます。その一環として、毎年、継続的なお取引をいただいているお客様を対象に顧客満足度調査を実施し、サービスの品質や提供価値に対するご評価を客観的に把握することで、さらなる向上に向けた示唆を得ています。今後もお客様のご意見やご要望を丁寧に分析し、効果的な取り組みを全社的に展開することで、満足度のさらなる向上を目指し、お客様に寄り添った価値創造に努めてまいります。



—ビジネスパートナーとともに

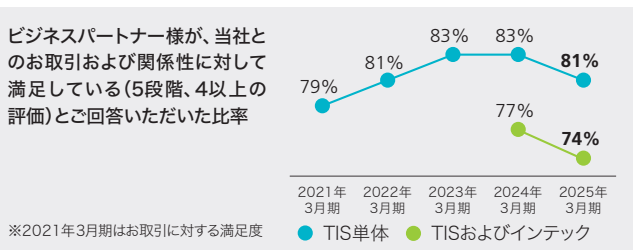
詳細はこちら ▶ https://www.tis.co.jp/group/sustainability/social/business_partners/

■ TISビジネスパートナー交流会

当社グループの事業成長にあたってビジネスパートナーの皆様との協働が欠かせない中、当社では、価値交換性向上や共創関係を深めるイベントとして毎年ビジネスパートナー交流会を開催しています。今後もビジネスパートナーの皆様との交流を通じて信頼関係をより一層深めていくことで当社グループとのさらなる“コラボレーション”によるビジネス拡大と満足度向上に努めてまいります。

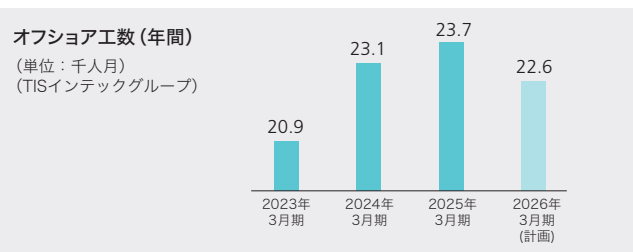
■ ビジネスパートナー満足度調査

当社グループでは、ビジネスパートナーの皆様へ、環境の変化や、指針・価格の動向および、当社に対する満足度などを調査するために、毎年、ビジネスパートナー満足度調査を実施しています。本調査より得られた声を通じて、ビジネスパートナーの皆様のご期待や課題をグループ全体で捉え、継続的な改善に努めることで、さらなる満足度向上を目指します。



■ 海外パートナーとの協業促進

当社グループの事業成長を支えていただくパートナーとして、以前から海外の企業にもご協力をいただいています。アジア各国における現地有力IT企業複数社との関係を強化しており、当社と海外パートナーとの間で、経営層レベルでの定期的なコミュニケーションを実践しています。近年はオフショア先の多様化を図り、特にASEAN諸国での委託推進に注力しています。



■ パートナースhip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。

詳細はこちら ▶ <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。

詳細はこちら ▶ <https://www.tis.co.jp/group/sustainability/policies/procurement>

—株主・投資家とともに

■ 株主との建設的な対話

詳細はこちら ▶ https://www.tis.co.jp/ir/policy/governance/index.html#anchor_05

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、「IRポリシー」に基づき、株主との建設的な対話を積極的に実施するとともに、株主との建設的な対話を促進するための体制整備に努めます。株主との対話に際しては、情報開示の公平性に十分留意するとともに、「内部者取引防止規程」に則り、内部情報を適切に管理いたします。

IRポリシーについてはこちら ▶ <https://www.tis.co.jp/ir/other/policy/>

株主との対話の実施状況等

2025年3月期においては、代表取締役社長を筆頭に国内および海外（主に米国・欧州・アジア）において、アクティブ運用を行う株主との間で建設的な対話を積極的に推進しました。なお、アクティブ運用の属性はグロースやバリューを中心としつつも多様であり、株主側の対応者については主にアナリストやファンドマネージャーでした。また、議決権行使担当との対話も実施しました。

対話の主なテーマや株主の関心事項（下記参照）については、四半期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等に活用しました。

2025年3月期の活動		
対話の主なテーマや株主の関心事項		
・事業成長・収益性向上に向けた構造転換の取り組み状況と今後の展望		
・最重要の経営資本である人材に対する投資の必要性や対応方針		
・人材を中心としたESGへの取り組み状況		
・企業価値向上のためのキャッシュアロケーション（成長投資・株主還元）の考え方		
・資本効率性を意識した財務戦略とKPI		
・生成AI活用や業界再編等の事業環境変化への対応方針 等		
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	
アナリスト・機関投資家向けその他説明会	1回	事業説明会 1回
アナリスト・機関投資家IR取材	264回	うち海外投資家参加 129回 参加投資家数 延べ498社
スモールミーティング	3回	セルサイド向け1回、 バイサイド向け2回
海外IR	2回	北米、欧州
カンファレンス参加	4回	国内3回、海外（アジア）1回
個人投資家向け会社説明会	1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については、「コーポレートガバナンスに関する報告書」のP17「III株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況」をご参照ください。

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

—地域・社会とともに

当社は、デジタル技術の利便性を享受しにくい「デジタル弱者」の存在を社会課題と捉え、NPOと連携して支援活動を推進しています。NPOの活動支援や基盤整備を通じて、誰もが恩恵を受けられる社会の実現を目指しています。

■ 活動例

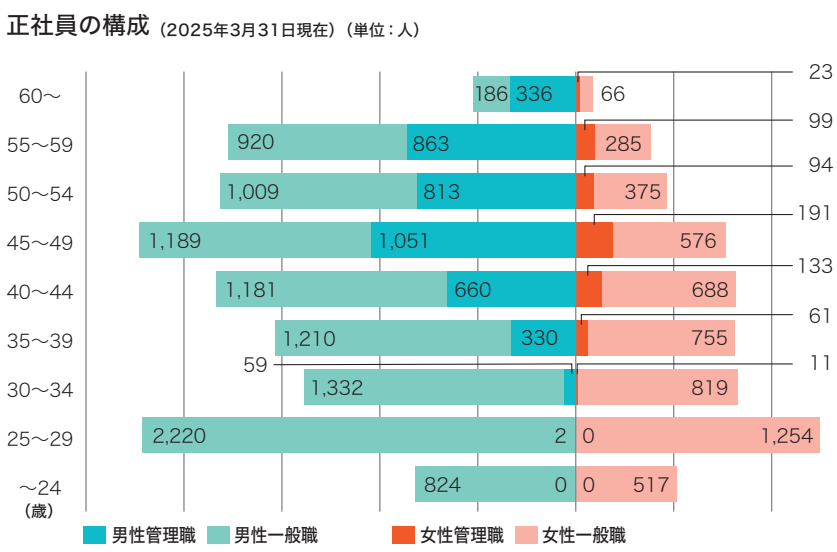
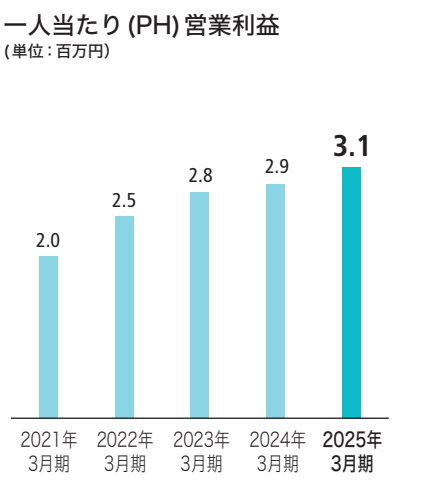
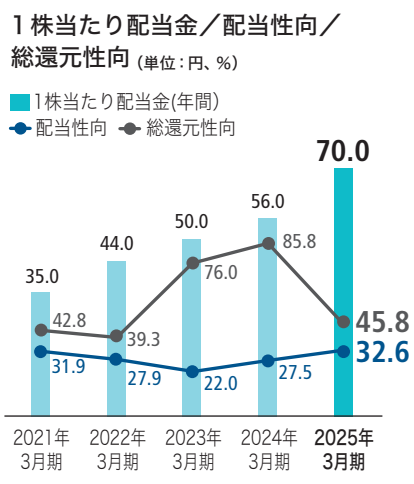
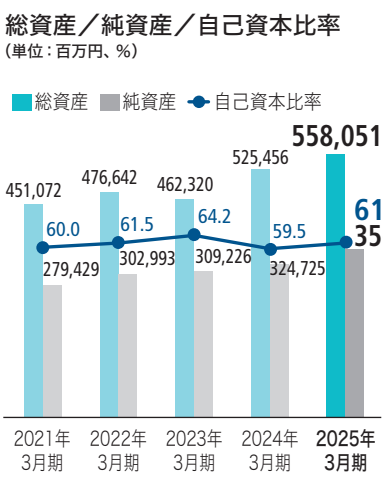
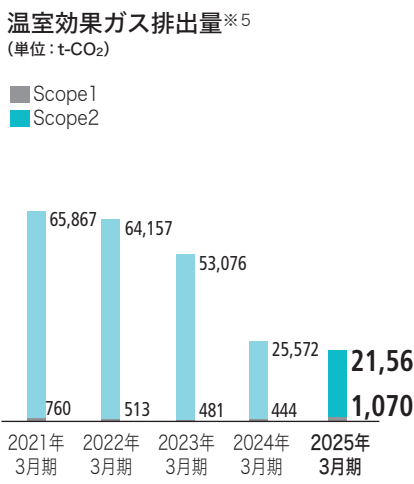
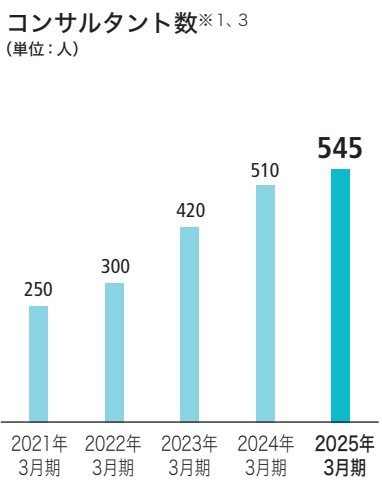
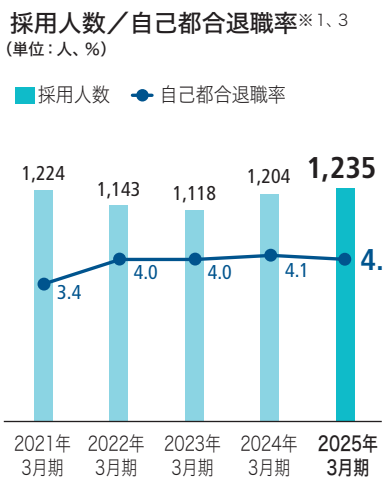
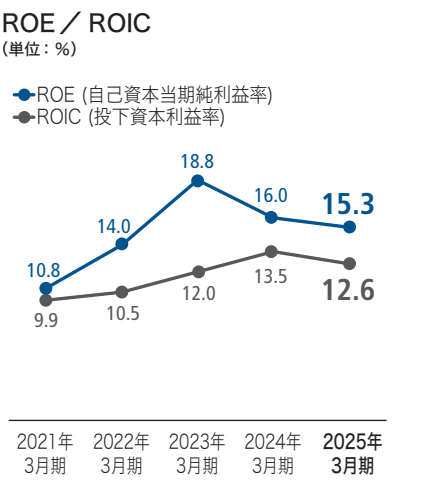
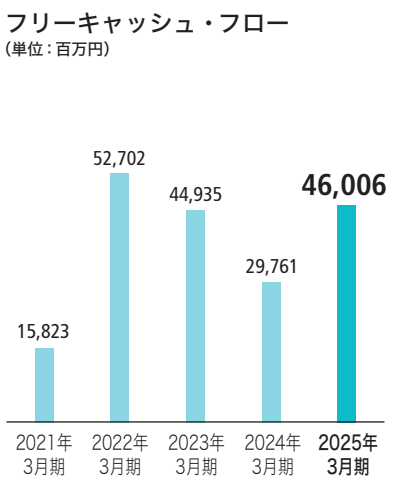
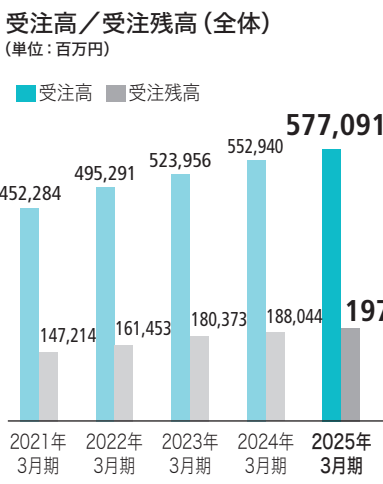
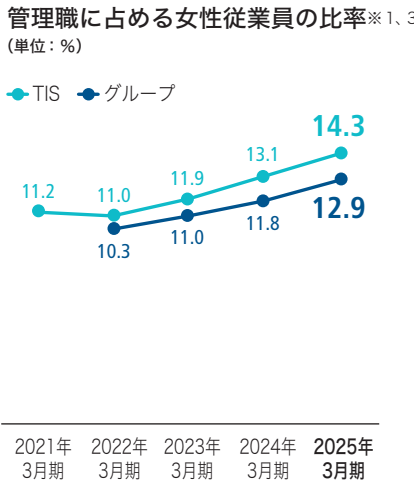
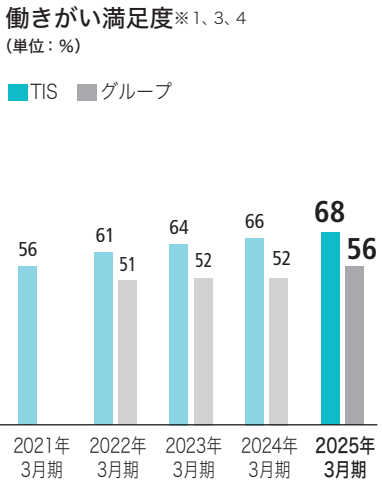
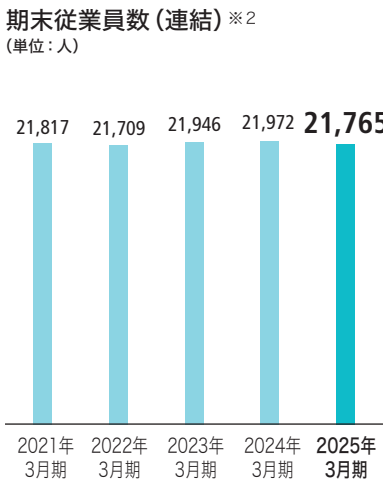
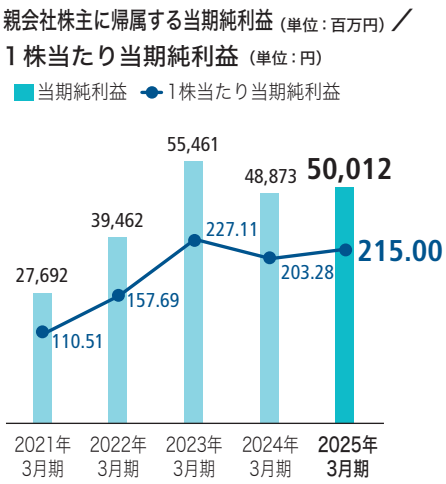
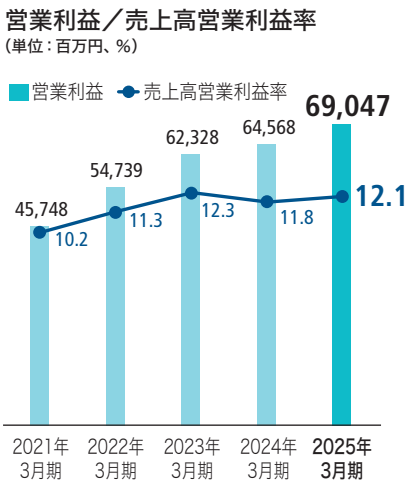
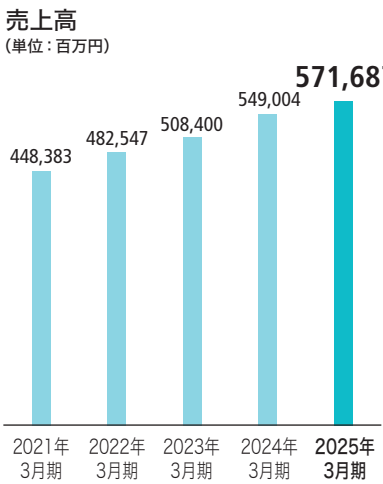
資金助成プログラム 2025年3月期 支援団体数：9団体	NPOの支援活動の質と展開力の向上を支援 NPOが現在使用しているデジタルツールの改良を対象に資金助成を実施 → プログラムが効果的に展開され、活動の質が高まり、支援対象の拡大に貢献
デジタル基盤強化プログラム 2025年3月期 支援団体数：11団体	NPOのデジタル活用力と運営力を強化 NPOのデジタル環境を診断し、課題解決に取り組む専門人材を派遣 → デジタル基盤の整備により運営力が向上し、継続的かつ質の高い支援の実現に貢献 ■ 2025年3月期 活動例 NPO法人WakuWakuの家 放課後預かり支援において、子どもの送迎表・スタッフのシフト表・スケジュール表・フリースクール出席表を連携したシステムを構築。これにより、業務の正確性が向上し、作業負担の軽減と支援体制の安定化につながりました。さらに、給与計算をシステム化し、全スタッフへの給与明細の配布が可能となり、働きやすさと安心感の向上にも寄与しています。

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>

連結財務・非財務ハイライト

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



※1 2021年3月期、2022年3月期、2023年3月期、2024年3月期、2025年3月期の集計基準日はそれぞれ2021年4月1日、2022年3月31日、2023年3月31日、2024年3月31日、2025年3月31日です。平均値は単純合算または加重平均にて算出。注記がない場合は、対象は正社員（他社出向者を含む）とし、非正規社員、出向受入は含みません。

※2 この従業員数は、金融庁が定める有価証券報告書の定義に準じています。

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

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

※5 (2025年3月期)TISおよび全連結子会社、(2021年3月期～2024年3月期)TIS、インテック、アグレックス、クオリカ、AJS、TISソリューションリンク、TISシステムサービス、TIS東北、TIS長野、TIS西日本、TIS北海道、TISビジネスサービス(2022年4月よりTISトータルサービスから社名変更)、ソランビュア、中央システム(2021年11月まで)、ネオアクシス(2021年3月まで)、(海外)9社(2022年4月より)

連結財務サマリー 1

集計期間：各期の4月1日～3月31日または集計基準日

(単位：百万円)												
	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期		2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
業績状況												
売上高	361,025	382,689	393,398	405,648		420,769	443,717	448,383	482,547	508,400	549,004	571,687
売上原価	294,927	312,153	317,440	321,286		325,985	337,820	334,671	353,699	366,668	397,365	411,480
売上総利益	66,097	70,535	75,958	84,362		94,784	105,896	113,712	128,848	141,732	151,639	160,206
売上総利益率 (%)	18.3%	18.4%	19.3%	20.8%		22.5%	23.9%	25.4%	26.7%	27.9%	27.6%	28.0%
販売費及び一般管理費	44,976	46,099	48,938	51,618		56,740	61,057	67,963	74,108	79,403	87,070	91,158
販売費及び一般管理費率 (%)	12.5%	12.0%	12.4%	12.7%		13.5%	13.8%	15.2%	15.4%	15.6%	15.9%	15.9%
営業利益	21,121	24,436	27,019	32,743		38,043	44,839	45,748	54,739	62,328	64,568	69,047
営業利益率 (%)	5.9%	6.4%	6.9%	8.1%		9.0%	10.1%	10.2%	11.3%	12.3%	11.8%	12.1%
経常利益	21,251	24,521	27,092	32,795		38,603	46,070	39,257	55,710	63,204	68,553	70,503
経常利益率 (%)	5.9%	6.4%	6.9%	8.1%		9.2%	10.4%	8.8%	11.5%	12.4%	12.5%	12.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	10,275	12,678	16,306	20,620		26,034	29,411	27,692	39,462	55,461	48,873	50,012
当期純利益率 (%)	2.8%	3.3%	4.1%	5.1%		6.2%	6.6%	6.2%	8.2%	10.9%	8.9%	8.7%
財政状態												
流動資産	140,450	166,666	152,162	162,064		176,231	181,543	229,965	259,261	268,682	291,556	319,080
固定資産	205,401	169,828	185,459	204,889		194,426	201,356	221,106	217,381	193,637	233,899	238,970
ソフトウェア資産	13,252	15,428	16,056	16,866		19,177	22,887	27,797	26,486	25,648	23,575	20,269
総資産	345,851	336,495	337,622	366,954		370,657	382,899	451,072	476,642	462,320	525,456	558,051
流動負債	77,666	91,508	78,676	81,310		91,126	88,479	100,915	139,236	117,179	140,277	153,210
固定負債	79,395	64,447	59,743	59,344		45,121	46,462	70,726	34,412	35,914	60,453	48,775
負債合計	157,062	155,955	138,420	140,655		136,248	134,942	171,642	173,649	153,094	200,730	201,986
純資産	188,789	180,539	199,202	226,298		234,408	247,957	279,429	302,993	309,226	324,725	356,064
負債・純資産合計	345,851	336,495	337,622	366,954		370,657	382,899	451,072	476,642	462,320	525,456	558,051
有利子負債	52,114	46,158	35,144	32,876		26,893	22,294	43,629	37,517	16,043	37,972	37,012
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,938	25,496	18,952	36,386		37,558	38,569	33,345	56,126	33,634	62,578	63,748
投資活動によるキャッシュ・フロー	△17,744	8,688	△23,488	△14,202		△1,213	△26,437	△17,522	△3,424	11,300	△32,817	△17,741
財務活動によるキャッシュ・フロー	△19,067	△14,979	△18,327	△10,543		△16,773	△14,544	12,484	△21,948	△64,573	△21,889	△27,791
現金及び現金同等物期末残高	29,485	48,651	25,730	37,545		57,083	54,684	82,924	113,820	94,306	102,722	121,288
フリーキャッシュ・フロー	5,194	34,184	△4,536	22,184		36,345	12,132	15,823	52,702	44,935	29,761	46,006
その他												
設備投資額	16,873	14,210	15,159	16,907		13,334	16,702	25,085	13,783	11,230	19,193	25,961
減価償却費	12,809	11,952	11,801	12,572		12,783	12,020	13,318	15,083	15,700	17,340	18,748
研究開発費	1,097	1,086	1,178	996		1,003	1,702	1,789	2,784	3,104	2,958	3,079
のれん償却額	1,052	339	326	289		289	171	312	497	336	1,574	2,028
期末のれん残高	2,021	1,393	1,332	1,118		503	355	2,550	1,556	1,370	31,610	27,814
受注高および受注残高												
当期受注高 (全体)	—	—	—	—		427,210	439,748	452,284	495,291	523,956	522,940	577,091
期末受注残高 (全体)	—	—	—	122,067		132,935	133,121	147,214	161,453	180,373	188,044	197,590
当期受注高 (ソフトウェア開発)	199,842	207,345	208,307	219,225		238,298	246,330	237,323	271,350	282,739	278,508	295,838
期末受注残高 (ソフトウェア開発)	71,095	69,961	64,751	67,716		75,549	79,277	83,797	94,016	103,282	101,386	107,993

※ ソフトウェア資産はソフトウェアとソフトウェア仮勘定を合計したものです。
※ 有利子負債にはリース債務を含めておりません。
※ フリーキャッシュ・フローは営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したものです。
※ のれん償却額および期末のれん残高は、取得原価の配分により識別した無形資産に係るものを含んでいます。
※ 2019年3月期第1四半期より、「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を適用しており、2018年3月期については遡及適用後の数値を記載しています。
※ 2022年3月期第1四半期より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しています。

連結財務サマリー 2

集計期間：各期の4月1日～3月31日または集計基準日

(単位：百万円)												
	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期		2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
財務指標												
自己資本比率 (%)	53.3%	52.5%	57.8%	60.4%		62.0%	63.3%	60.0%	61.5%	64.2%	59.5%	61.5%
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	6.0%	7.0%	8.8%	9.9%		11.5%	12.5%	10.8%	14.0%	18.8%	16.0%	15.3%
総資産回転率	1.09	1.12	1.17	1.15		1.14	1.16	1.08	1.04	1.08	1.11	1.06
財務レバレッジ	1.93	1.89	1.81	1.69		1.63	1.58	1.63	1.65	1.59	1.62	1.65
総資産経常利益率 (ROA) (%)	6.4%	7.2%	8.0%	9.3%		10.5%	12.2%	9.4%	12.0%	13.5%	13.9%	13.0%
1人当たり営業利益	1.1	1.2	1.3	1.6		1.9	2.2	2.0	2.5	2.8	2.9	3.1
税引後営業利益	13,838	15,725	18,921	22,542		26,014	30,569	29,184	34,450	39,406	45,626	46,915
投下資本(期中平均)	234,931	238,595	235,194	249,619		261,317	265,257	294,870	328,614	327,733	338,395	372,237
投下資本利益率(ROIC) (%)	5.9%	6.6%	8.0%	9.0%		10.0%	11.5%	9.9%	10.5%	12.0%	13.5%	12.6%
有利子負債比率 (%)	15.1%	13.7%	10.4%	9.0%		7.3%	5.8%	9.7%	7.9%	3.5%	7.2%	6.6%
配当性向 (%)	25.6%	22.7%	19.0%	16.6%		22.8%	25.7%	31.9%	27.9%	22.0%	27.5%	32.6%
総還元性向 (%)	30.4%	35.3%	31.9%	30.5%		39.0%	39.8%	42.8%	39.3%	76.0%	85.8%	45.8%
1株当たり指標												
1株当たり当期純利益(円)	117.40	145.22	189.02	241.44		307.83	350.35	110.51	157.69	227.11	203.28	215.00
1株当たり年間配当金(円)	30.00	33.00	36.00	40.00		70.00	90.00	35.00	44.00	50.00	56.00	70.00
1株当たり純資産(円)	2,108.19	2,031.07	2,265.76	2,602.07		2,719.79	2,890.27	1,078.60	1,173.60	1,227.44	1,333.32	1,477.61
株式情報												
期末株価(円)	2,193	2,664	2,832	4,210		5,240	5,361	2,641	2,877	3,490	3,289	4,134
期中最高株価(円)	2,257	3,085	2,959	4,410		6,040	7,320	2,670	3,630	4,320	4,095	4,335
期中最低株価(円)	1,524	2,156	2,180	2,742		4,060	4,045	1,723	2,466	2,693	2,908	2,799
株価収益率(PER) (倍)	18.7	18.3	15.0	17.4		17.0	15.3	23.9	18.2	15.4	16.2	19.2
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.04	1.31	1.25	1.62		1.93	1.85	2.45	2.45	2.84	2.47	2.80
期末時価総額(百万円)	192,521	233,870	248,618	369,592		460,014	470,637	695,553	722,589	853,114	776,971	976,589
期末発行済株式総数(千株)	87,789	87,789	87,789	87,789		87,789	87,789	263,367	251,160	244,445	236,233	236,233
期末自己株式数(千株)	320	864	1,701	2,613		3,358	3,952	12,595	1,394	2,446	1,924	3,865
期中平均株式数(千株)	87,522	87,305	86,268	85,406		84,574	83,948	250,574	250,246	244,212	240,427	232,621
顧客業種別売上高												
売上高	361,025	382,689	393,398	405,648		420,769	443,717	448,383	482,547	508,400	549,004	571,687
カード	53,743	59,274	65,006	73,314		73,648	75,118	79,265	90,314	97,494	98,813	97,291
銀行等	25,444	27,867	28,233	27,452		26,583	30,100	30,648	36,394	39,313	46,984	49,905
保険	24,972	26,339	25,356	26,262		27,279	29,274	30,140	31,520	31,258	32,012	32,257
その他金融	23,312	20,406	20,857	22,127		19,502	24,289	17,863	16,000	15,075	18,474	19,486
組立系製造	45,785	49,455	42,723	43,777		46,028	45,739	45,103	44,345	45,002	45,843	50,034
プロセス系製造	34,960	35,061	36,953	38,366		38,081	38,998	42,424	53,368	51,706	54,216	55,843
流通	31,775	32,702	31,773	28,872		32,908	33,976	31,679	32,904	33,951	35,741	38,754
サービス	77,535	79,601	89,607	93,258		103,531	112,722	118,517	132,094	142,276	155,308	168,880
公共	29,891	36,603	37,002	35,923		34,863	36,286	33,649	32,075	37,447	45,552	42,071
その他	13,604	15,376	15,882	16,292		18,343	17,209	19,090	13,527	14,874	16,057	17,162

※ 当社は、2020年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の株式分割を行っています。

非財務サマリー

集計期間：各期の4月1日～3月31日または集計基準日

	集計範囲	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
従業員関連データ(注1) ※平均値は単純合算または加重平均にて算出						
従業員数(人) 注2	A	21,817	21,709	21,946	21,972	21,765
従業員数(人)	A	—	21,796	21,916	22,062	21,951
国籍別従業員構成・日本(人)	A	—	19,319	19,399	19,823	19,913
国籍別従業員構成・タイ(人)	A	—	2,038	2,085	1,805	1,607
国籍別従業員構成・中国(人)	A	—	252	250	260	276
国籍別従業員構成・その他(人)	A	—	187	182	174	155
従業員数(人)	B	—	19,498	19,573	20,010	20,132
従業員に占める女性比率(%)	B	—	28.1%	28.7%	29.0%	29.5%
従業員に占める経験者採用者の比率(%)	B	—	24.0%	23.2%	24.2%	24.4%
平均年齢(歳)	B	—	40.1	40.3	40.4	40.5
男性平均年齢(歳)	B	—	41.3	41.5	41.6	41.7
女性平均年齢(歳)	B	—	37.1	37.3	37.5	37.8
平均勤続年数(年)	B	—	14.2	14.0	14.2	14.4
男女の平均勤続年数の差異(年)	B	—	3.2	3.7	3.6	3.5
管理職数(人) 注3	B	—	4,454	4,570	4,470	4,726
管理職に占める女性比率(%)	B	—	10.3%	11.0%	11.8%	12.9%
障がい者雇用率(%) 注4	F	2.35%	2.40%	2.30%	2.18%	2.43%
新卒採用数(人)	B	861	821	806	836	851
新卒採用者に占める女性比率(%)	B	36.0%	38.7%	35.2%	35.5%	35.5%
経験者採用数(人)	B	363	322	312	368	384
経験者採用者に占める女性比率(%)	B	29.2%	31.7%	30.1%	33.2%	33.9%
自己都合離職率(%) 注5	B	3.4%	4.0%	4.0%	4.1%	4.0%
新卒入社3年後定着率(%)	B	—	85.4%	85.2%	84.3%	86.8%
コンサルタント数(人)	B	250	300	420	510	545
ITアーキテクト数(人)	B	—	—	—	—	270
高度営業人材数(人)	B	—	—	—	—	262
年間一人当たり教育費(円)	B	—	105,254	115,401	118,835	119,228
年間一人当たり学習研究日数(日)	B	—	11.7	12.5	12.1	12.4
働きがい満足度(%) 注6	B	—	51%	52%	52%	56%
アブセンティズム(%) 注7	B	—	1.0%	1.0%	1.0%	0.9%
プレゼンティズム(%) 注8	B	—	—	—	—	22.1%
平均月間総労働時間(時間)	B	—	156.2	162.7	165.8	163.9
平均月間法定外労働時間45h以上の従業員比率(%)	B	—	3.6%	4.1%	2.9%	2.6%
年次有給休暇取得率(%)	B	—	63.2%	68.2%	68.5%	66.0%
男性育児休業・育児目的休暇取得率(%)	B	—	—	75.9%	80.1%	83.0%

- 集計範囲
- 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) 但し、第三者保証項目以外の一部の指標については、集計期間中に連結子会社化された会社のデータは、連結子会社化された時期によっては含まれていない場合があります。
- C. TISおよび連結子会社(国内)、(海外) 9社 (2022年4月より)
- D. (2025年3月期)TISおよび全連結子会社、(2021年3月期～2024年3月期)TIS、インテック、アグレックス、クオリカ、AJS、TISソリューションリンク、TISシステムサービス、TIS東北、TIS長野、TIS西日本、TIS北海道、TISビジネスサービス(2022年4月よりTISトータルサービスから社名変更)、ソランピュア、中央システム(2021年11月まで)、ネオアクシス(2021年3月まで)、(海外) 9社 (2022年4月より)
- E. TIS、インテック、アグレックス、クオリカ、AJS、TISソリューションリンク、およびTISシステムサービス
- F. TIS、クオリカ(2025年3月期より)、TISソリューションリンク、TISシステムサービス、TISビジネスサービス、ソランピュア、滯標アナリティクス(2025年3月期より)
- G. 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
- H. TISおよびインテック
- I. TIS

	集計範囲	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
環境データ						
Scope1排出量(t-CO2)	D	760	513	481	444	1,070
Scope2排出量(t-CO2)	D	65,867	64,157	53,076	25,572	21,560
Scope3排出量(t-CO2)	C	441,687	418,761	465,226	511,036	539,183
カテゴリ1(購入した製品・サービス)	C	323,087	333,379	386,392	444,540	464,868
カテゴリ2(資本財)	C	90,068	57,694	48,317	38,135	43,842
カテゴリ3(燃料およびエネルギー関連活動)	C	10,106	10,269	9,026	4,624	3,313
カテゴリ4(輸送、配送(上流))	C	7,433	8,215	11,392	12,523	16,032
カテゴリ5(事業から出る廃棄物)	C	361	703	580	805	772
カテゴリ6(出張)	C	2,549	2,449	2,752	2,751	2,762
カテゴリ7(雇用者の通勤)	C	8,083	6,052	6,766	7,658	7,595
エネルギー使用量(電力 MWh)	D	141,620	139,560	143,909	138,511	130,482
再生可能エネルギー使用量(MWh)	D	—	—	—	78,544	83,614
再生可能エネルギー使用率(%)	D	—	—	—	56.7%	64.1%
産業廃棄物(トン)	E	290	472	188	291	914
その他非財務データ						
社会貢献費用(百万円)	A	—	—	89	139	139
政治献金額(万円)	B	0	27	32	26	61
重大な情報セキュリティインシデントの件数	B	—	0	0	0	0
情報セキュリティに関する定期教育受講者数(人)	B	—	18,542	25,369	27,188	25,254
個人情報保護法監督機関への漏えい等報告件数	B	—	0	4	2	0
政府等による個人情報関連情報開示請求数	B	—	1	3	1	0
ヘルプライン：通報受理件数	I	8	13	4	9	10
ヘルプライン：調査着手件数	I	8	12	4	9	10
ヘルプライン：是正措置実施件数	I	4	8	3	6	5
開発損失額(百万円)	A	1,938	1,845	404	4,002	2,644
開発損失率(%)	A	0.8%	0.7%	0.1%	1.4%	0.9%
顧客・サービス満足度(%)	G	—	55.9%	54.2%	54.0%	58.5%
ビジネスパートナー満足度(%)	H	—	—	—	77%	74%
取締役人数(人) 注9	I	9	9	9	9	9
女性取締役人数(人) 注9	I	1	1	1	1	2
取締役に占める女性比率(%) 注9	I	11.1%	11.1%	11.1%	11.1%	22.2%
社外取締役人数(人) 注9	I	3	3	3	3	3
社外取締役比率(%) 注9	I	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%

- 注1. 2021年3月期、2022年3月期、2023年3月期、2024年3月期、2025年3月期の集計基準日はそれぞれ2021年4月1日、2022年3月31日、2023年3月31日、2024年3月31日、2025年3月31日です。平均値は単純合算または加重平均にて算出。注記がない場合は、対象は正社員(他社出向者を含む)とし、非正規社員、出向受入は含みません。
2. この従業員数は、金融庁が定める有価証券報告書の定義に準じています。
3. 管理職は、課長相当職以上とします。
4. 2021年3月期、2022年3月期、2023年3月期、2024年3月期、2025年3月期の集計基準日はそれぞれ2020年6月1日、2021年6月1日、2022年6月1日、2023年6月1日、2024年6月1日です。
5. 会社都合退職者を除く。
6. 社員意識調査で「総合的にみて、働きがいのある会社だといえる」の設問に肯定的に回答した社員の割合。特例子会社であるソランピュアを除いた国内連結事業会社の加重平均。
7. 期末時点において傷病により連続30日以上休業している従業員の比率。
8. 従業員が職場に出勤はしているものの、何らかの健康問題によって業務の能率が落ちている状況。SPQ(東大1項目版)を用いて測定。
9. 2021年3月期、2022年3月期、2023年3月期、2024年3月期、2025年3月期の集計基準日はそれぞれ2020年7月1日、2021年7月1日、2022年7月1日、2023年7月1日、2024年7月1日です。

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

■ グループ概要（2025年3月31日現在）

グループ名称 | TISインテックグループ

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

当社、連結子会社 49社(国内26社、海外23社)

主な連結子会社

当社、 主要グループ会社	株主構成	会社概要	2025年3月期業績 (百万円、単体ベース)	
			売上高	営業利益 (営業利益率)
TIS株式会社 (事業持株会社)	—	クレジットカード業向けを中心に、サービス業・製造業向け等、幅広く展開。決済分野における事業展開を加速。2016年7月に純粋持株会社ITホールディングス株式会社と合併し、事業持株会社としてグループを牽引。 (1971年4月創業)	259,155	31,927 (12.3%)
株式会社インテック	当社	100%	メガバンク・生保大手向けを中心に、地銀向けCRM展開や地方公共団体(北陸)向け等、幅広く展開。 (1964年1月設立)	14,344 (11.5%)
株式会社アグレックス	当社	100%	保険業界を中心に展開するBPOではリーディングカンパニー。2015年3月に完全子会社化し、グループにおけるBPO事業の中核企業に。 (1965年9月設立)	4,472 (11.9%)
クオリカ株式会社	当社 コマツ	80% 20%	コマツの元・情報システム子会社。コマツグループ向けを中心とする組立系製造業のほか、流通・外食業向けへ拡大中。(1982年11月設立)	3,345 (12.2%)
AJS株式会社	当社 旭化成	51% 49%	旭化成の元・情報システム子会社。旭化成グループ向けを中心に業務を展開。 (1987年3月設立)	1,815 (9.9%)
MFEC Public Company Limited	当社 (支配力基準による)	49%	タイ証券取引所上場。銀行・通信・政府系に強みを持つ、エンタープライズ向けITソリューション提供のリーディングプレイヤー。 傘下子会社8社 (1997年3月設立)	1,736 (5.5%)

その他のグループ会社についてはこちらを参照ください。

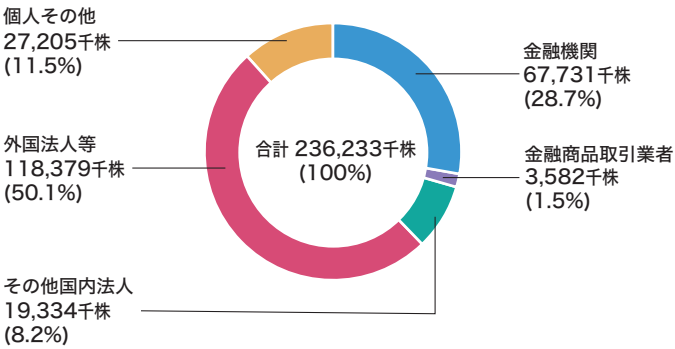
<https://www.tis.co.jp/company/list/index.html>

■ 株式・株主情報（2025年3月31日現在）

株式状況

証券コード	3626
上場市場	東京証券取引所プライム市場
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月中 基準日 3月31日 (定時株主総会において議決権を行使すべき株主の確定日。その他必要があるときは、あらかじめ公告して定めます。)
配当金支払株主確定日	期末配当 3月31日 中間配当 9月30日
公告の方法	電子公告により当社ウェブサイトに掲載いたします。 なお、やむを得ない事由のため電子公告によることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。
単元株式数	100株
発行可能株式総数	840,000,000株
発行済み株式の総数	236,233,411株
株主数	13,051名

所有者別株式分布状況



格付情報

(2024年11月18日現在)

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

大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	32,059	13.70
い ち ご トラスト・ピーティーイー・リミテッド	23,171	9.90
株 式 会 社 日 本 カ ス ト デ ィ 銀 行（ 信 託 口 ）	11,849	5.06
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	7,716	3.30
日 本 生 命 保 険 相 互 会 社	7,333	3.13
TISインテックグループ従業員持株会	6,671	2.85
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	5,239	2.24
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (退職給付信託口・三菱電機株式会社口)	4,796	2.05
株 式 会 社 ジ ェ ー シ ー ビ ー	3,484	1.49
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,183	1.36

(注) 1. 持株比率は自己株式(2,218,758株)を控除して計算しています。なお、自己株式には、TISインテックグループ従業員持株会専用信託口が保有する当社株式1,147千株および役員報酬BIP信託口が保有する当社株式499千株は含めておりません。
2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(退職給付信託口・三菱電機株式会社口)の持株数4,796千株は、三菱電機株式会社が議決権行使の指図権を留保しています。

社外からの評価

■ 社会的責任投資指数組み入れ状況

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

FTSE4Good Index Series/FTSE Blossom Japan Index/FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE4GoodFTSE Blossom Japan IndexFTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数



2025 CONSTITUENT MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)



2025 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

SOMPOサステナビリティ・インデックス



2025Sompo Sustainability Index

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

■ IR関連

当社は、以下のインデックスの組入銘柄となっているほか、積極的なIR活動も評価されています。

JPXプライム150指数



JPX-NIKKEI 400



Internet IR 優秀賞 2024



2024年「インターネットIR表彰」
(大和インバスター・リレーションズ株式会社)

企業ホームページ 最優秀サイト 2024



2024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)

IRサイト 総合ランキング 銀賞 2024年



「Gomez IRサイト総合ランキング2023」
(株式会社ブロードバンドセキュリティ)

賛同するイニシアティブ

TISインテックグループは、サステナビリティ課題推進のためイニシアチブと協働しています。詳細は、ESGデータブックを参照ください。

https://www.tis.co.jp/group/sustainability/esg_databook/