

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。

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。



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、中核会社にある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

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ことは、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。

■ 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。

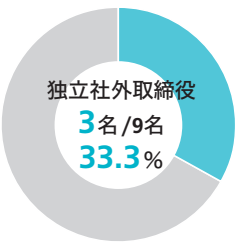
取締役会の主な活動

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。

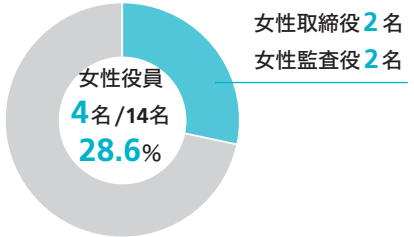
2025年3月期の主な活動は以下の通りです。

開催回数	取締役会 経営方針説明会	17回 1回	事前説明会 意見交換会・勉強会	20回 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)

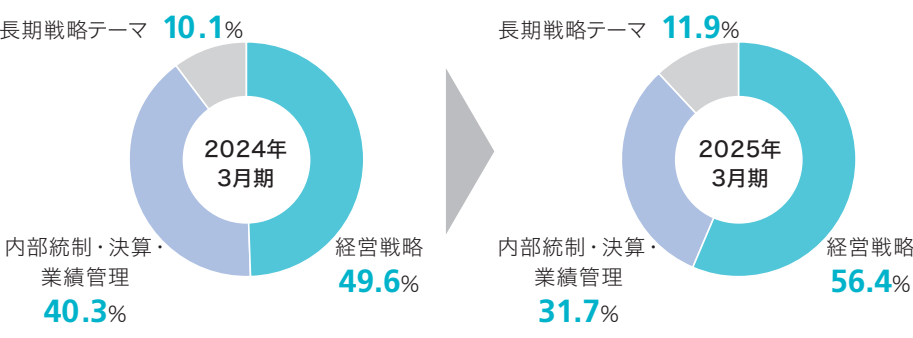


■取締役会・監査役会(多様性)



■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 ・取締役会の構成 ・取締役会と監査機関等との連携 ・取締役の期待役割 ・諮問委員会（指名・報酬）のあり方と機能発揮 ・執行への権限委譲 ・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

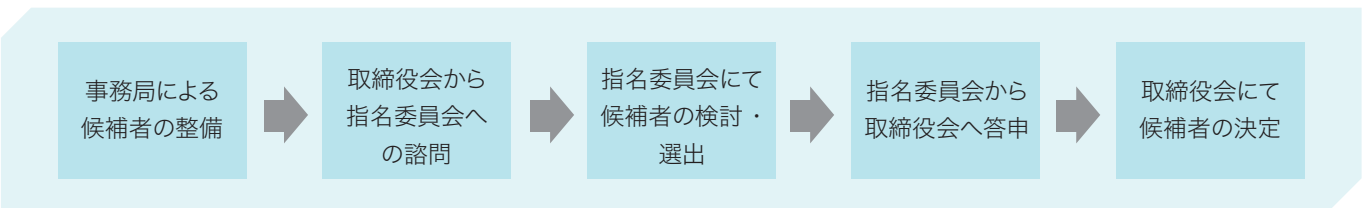
当社は、取締役の選任等や取締役の報酬等について決定プロセスの客観性および透明性を確保し、コーポレートガバナンス体制の一層の強化を図ることを目的として取締役会の任意の諮問機関である指名委員会および報酬委員会を設置しています。

	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)

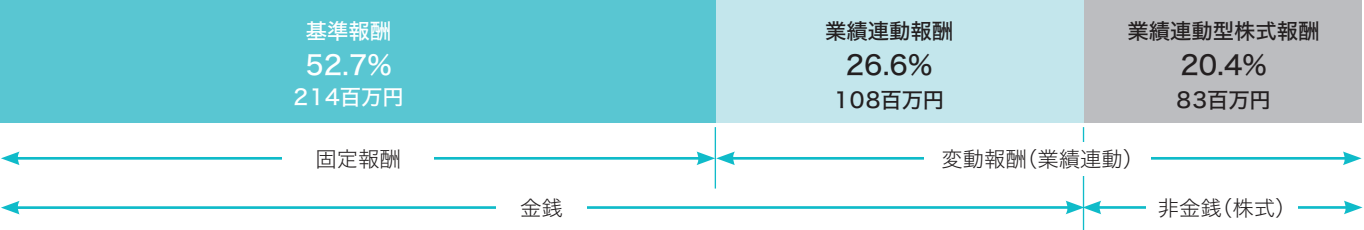
区分	報酬等の総額	報酬等の種類別総額			対象となる 役員の員数
		基準報酬	業績連動報酬	業績連動型 株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	406百万円	214百万円	108百万円	83百万円	6名
監査役 (社外監査役を除く)	28百万円	28百万円	—	—	3名
社外役員	61百万円	61百万円	—	—	7名

※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む一方、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると判断した場合に限り、スタートアップやベンチャーを含む企業の株式を戦略的に保有することがあります。具体的には、持続可能な社会の実現のために当社グループが解決に貢献する社会課題として選定した「金融包摂」「都市への集中・地方の衰退」「低・脱炭素化」「健康問題」を中心に積極的に事業展開を推進するために、それらの企業との協働・共創活動や安定的な提携・協力関係が、事業機会の継続的創出や技術の活用において必要不可欠な場合があり、その場合の株式保有は当社グループの成長戦略に合致する投資と位置付け、「戦略保有株式」と定義しています。

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると判断し、保有するに至った株式については、毎年取締役会において、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

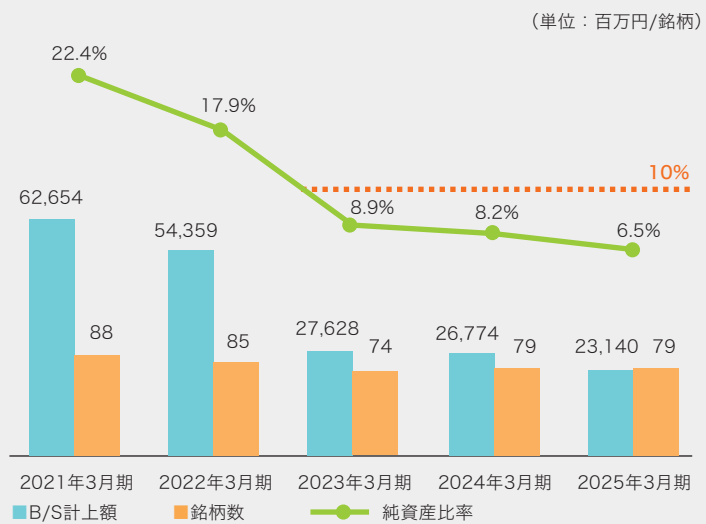
保有上場株式の議決権の行使については、議決権行使助言会社の行使助言方針も勘案しながら、当社グループならびに投資先の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるか否かなどを総合的に判断の上、適切に行使します。

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 of 未然防止に努めています。

■ リスク管理プロセス

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

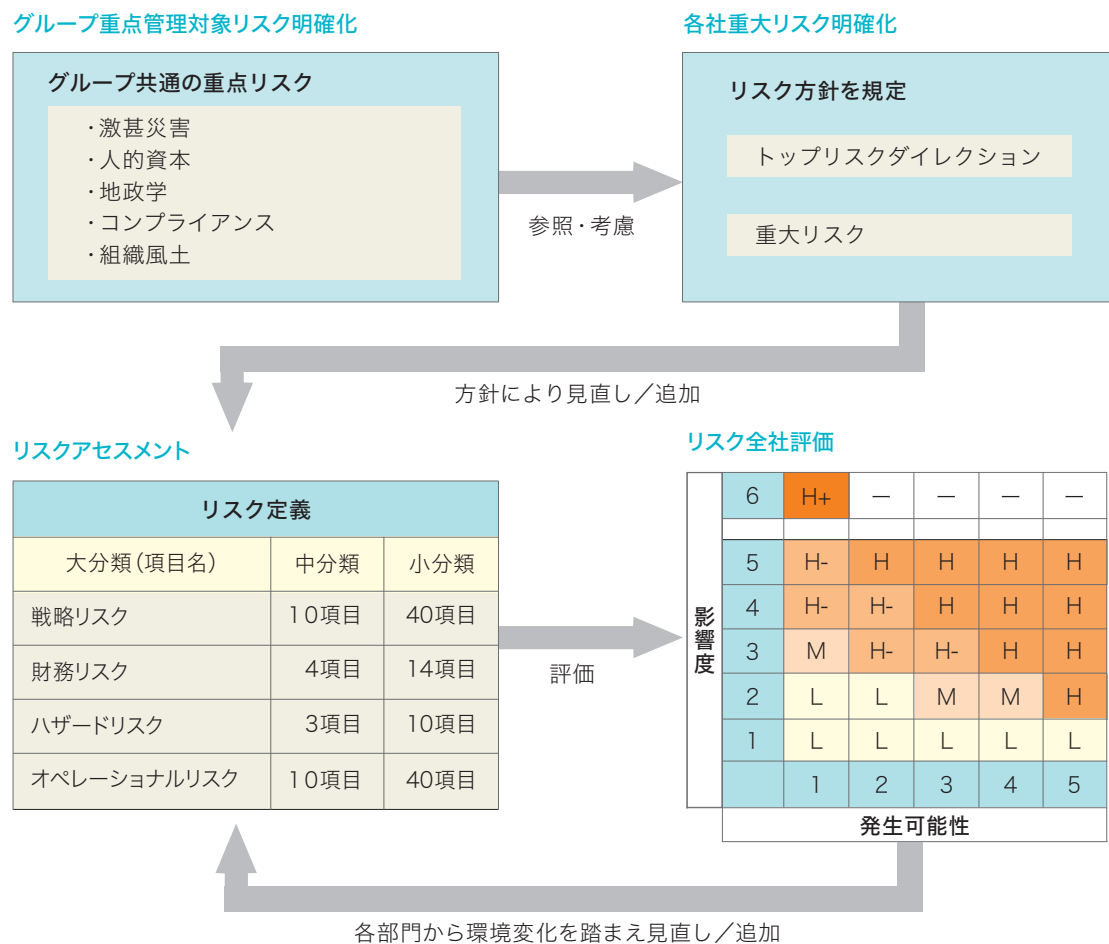
また、リスク管理体制の整備の状況として、内部統制システムに関する基本方針および各種規程等に基づき、グループ全体の内部統制の維持・向上に関わる各種施策の推進を図るとともに、内部統制システムの整備および運用状況のモニタリングを実施し、グループ内部統制委員会にて審議の上、取締役会に審議結果を報告するプロセスを整備しています。

■ リスクアセスメントプロセス

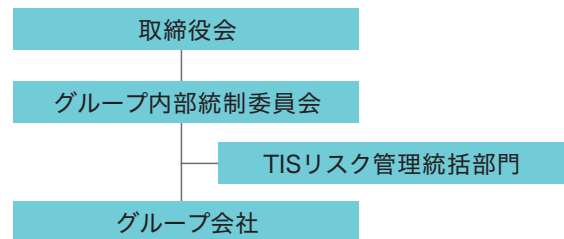
グループの重点管理対象リスクに基づいて各グループ会社社長が作成したリスク方針（トップリスクダイレクション・重大リスク）と各部門で特定されているリスクの双方を評価します。その評価はグループ内部統制委員会においてグループ全体のリスクに関わる課題の確認、改善施策の進捗状況として年2回審議され、取締役会へ報告されます。

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。

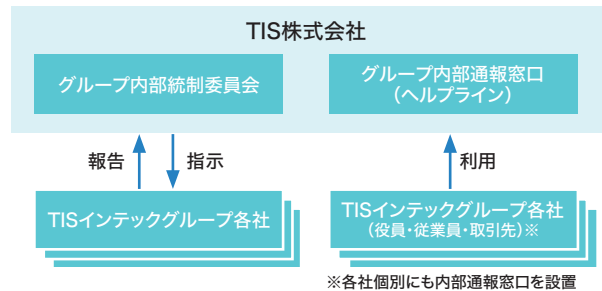
●コンプライアンスに関する教育

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。

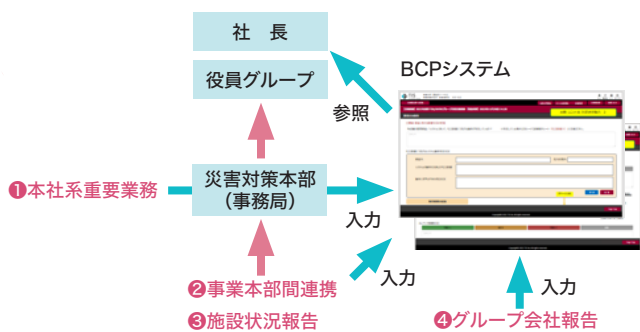
■ BCP情報連携システムの活用

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

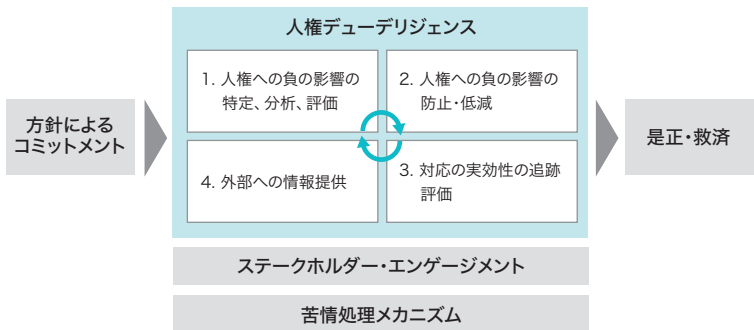
当社グループはバリューチェーンを通じたステークホルダーにおける人権課題に対して真摯に取り組むために、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく、「TISインテックグループ人権方針」に則した人権デューデリジェンスの仕組みを構築しています。

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

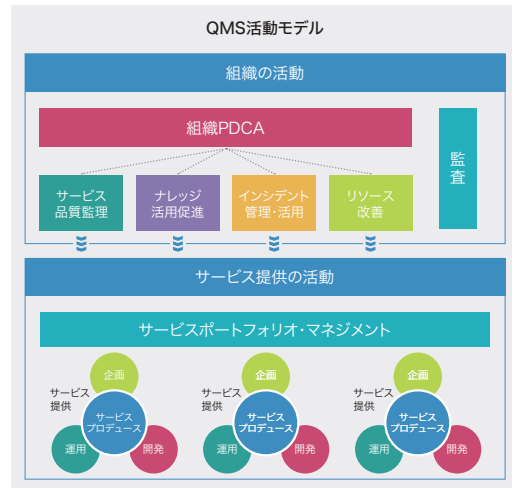
当社グループは、ISO9001、ISO/IEC20000-1に基づく独自の品質マネジメントシステムを定めています。この中で定義されたプロジェクトマネジメントやサービス管理およびエンジニアリングのプロセス、技法、ツールを適用しつつ、各ビジネスモデルに合わせた創意工夫を加えることで、お客様に最適なサービスの提供を実現しています。

● 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

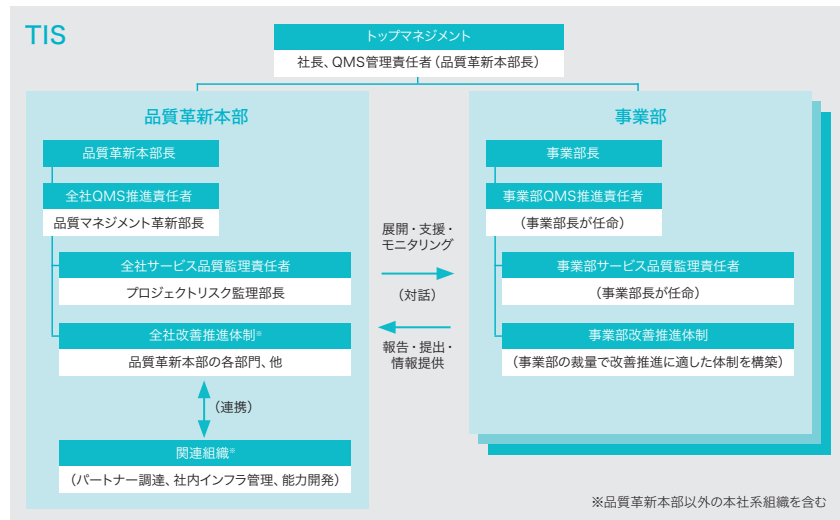
● サービス提供の活動

- 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



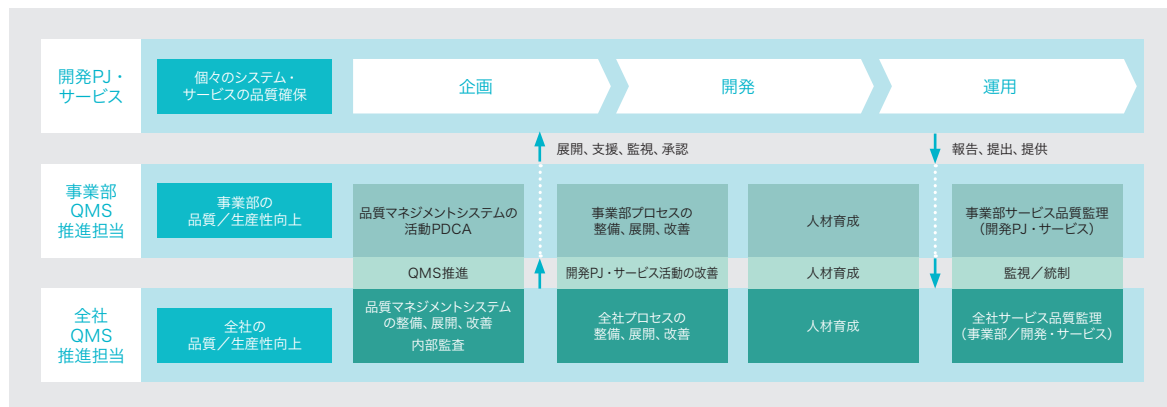
■ 品質マネジメント体制（グループ全体）

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。



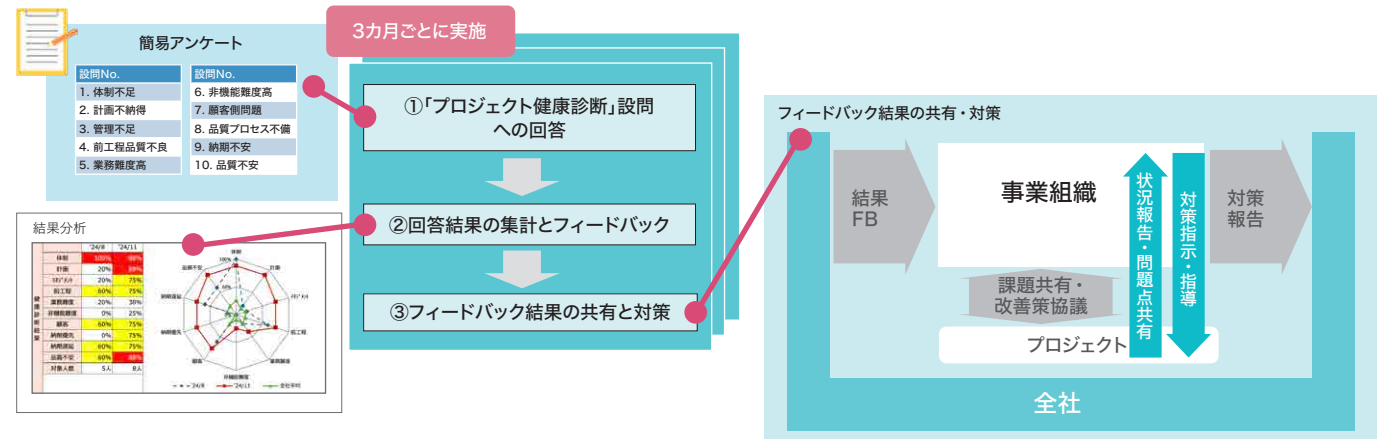
■ 推進の仕組み

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」

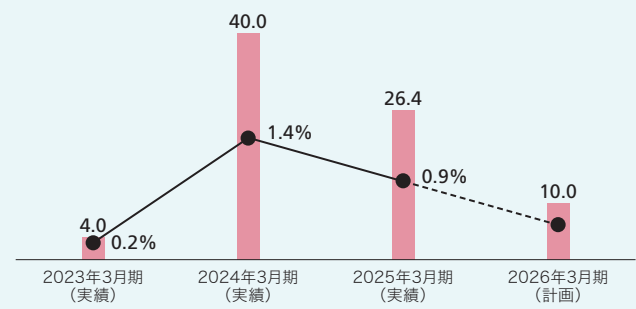
当社グループでは、プロジェクト運営の健全化に向けた取り組みとして、「プロジェクト健康診断」の仕組みを導入しています。この取り組みは、品質管理活動では捉えきれないリスクの兆候を現場のプロジェクトメンバーの声を通じて可視化することを目的としています。現場のプロジェクトメンバーが感じる「心配」や「不安」を簡単なアンケート形式で収集・集計し、事業部やユニットにフィードバックすることで、問題を早期に発見し不採算案件やトラブルの未然防止を図っています。



開発損失額の削減

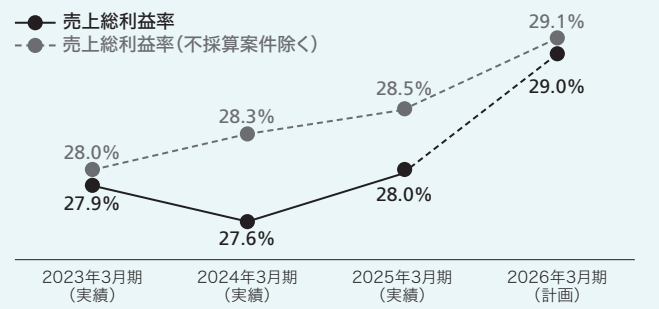
開発損失額と開発損失率

(単位：億円)



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

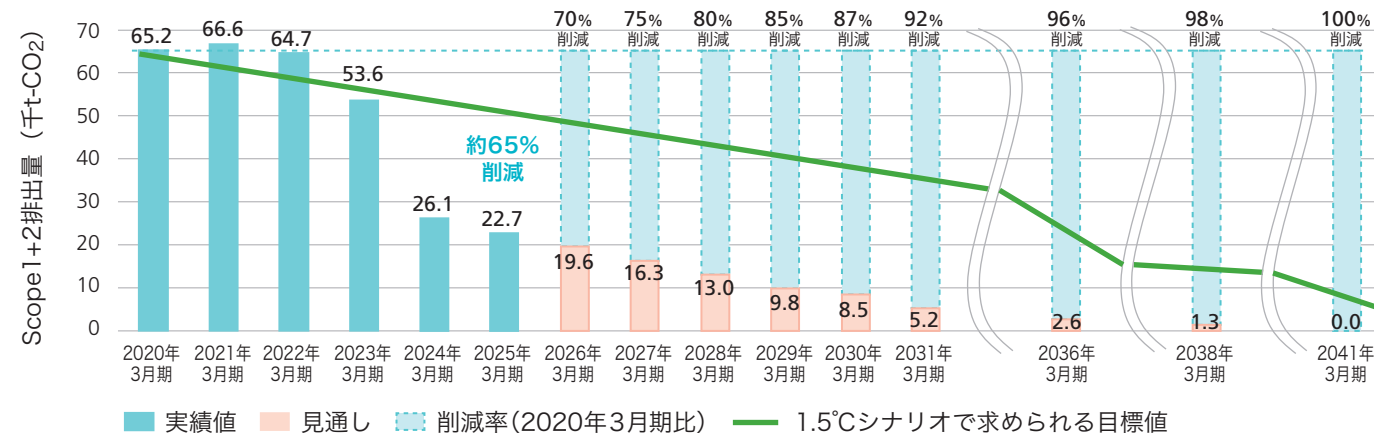
第三者評価期間スコア

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

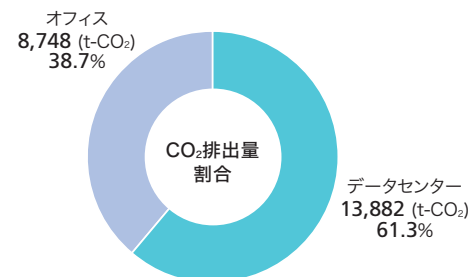
スコープ：TISおよび2025年3月31日時点の全連結子会社



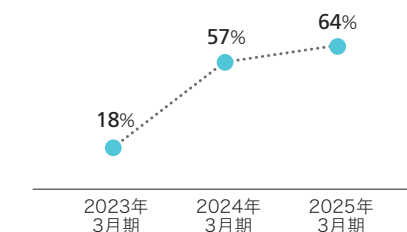
■ 当社グループにおけるGHG削減目標の達成に向けた取り組み

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。

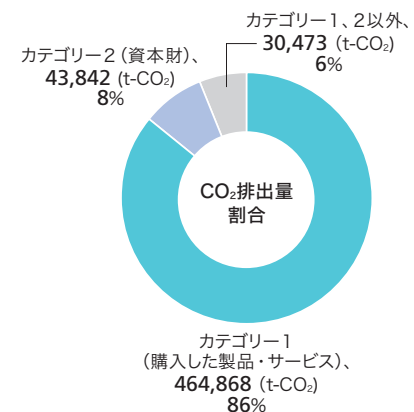
SCOPE 1、2におけるデータセンター割合 (2025年3月期)



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/>

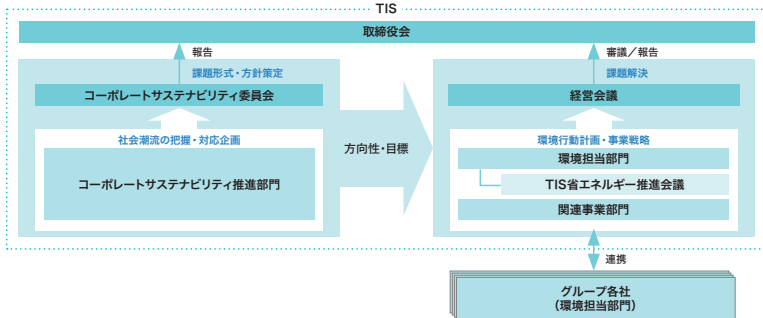
TCFD 提言に沿った情報開示

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

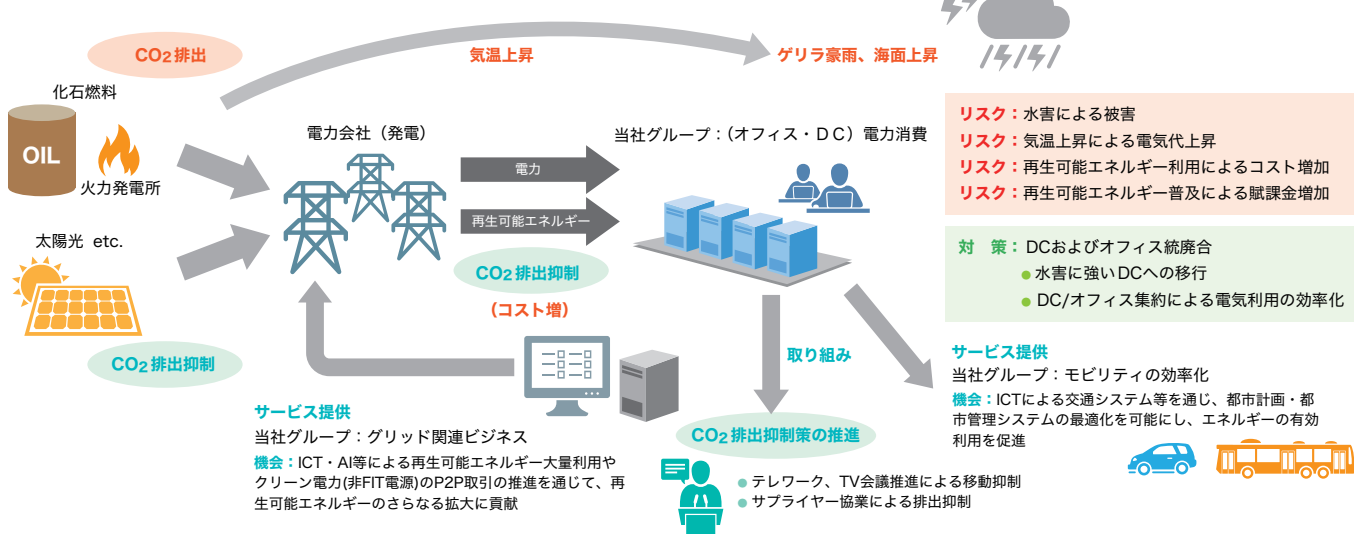
気候変動に関する代表濃度経路 (RCP) 等の科学的根拠等に基づき1.5℃シナリオと4℃シナリオを用いて各々の世界観を想定し、リスク要因を整理しました。

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/>

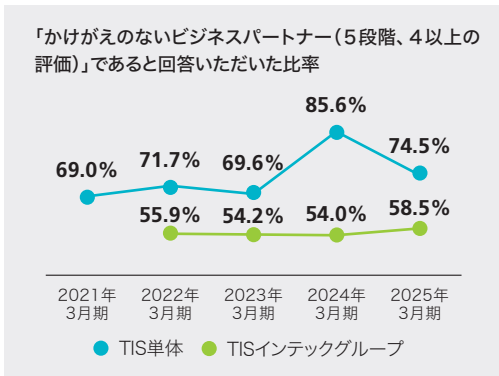
■ TIS INTEC Group BUSINESS SUMMIT

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

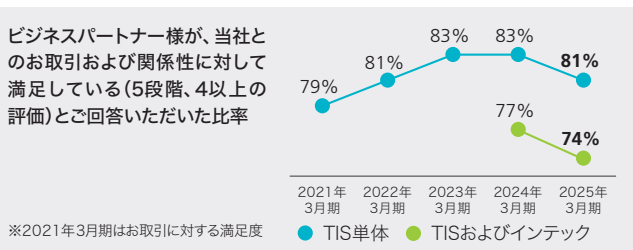
詳細はこちら ▶ https://www.tis.co.jp/group/sustainability/social/business_partners/

■ 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。

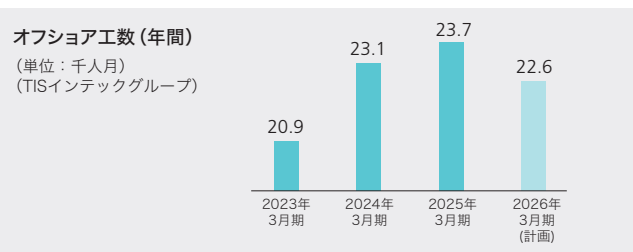
■ ビジネスパートナー満足度調査

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>