



**TIS**  
TIS INTEC Group



I'm a Mover.

# 統合報告書 2019

2019年3月期(2018年4月1日～2019年3月31日)

証券コード:3626

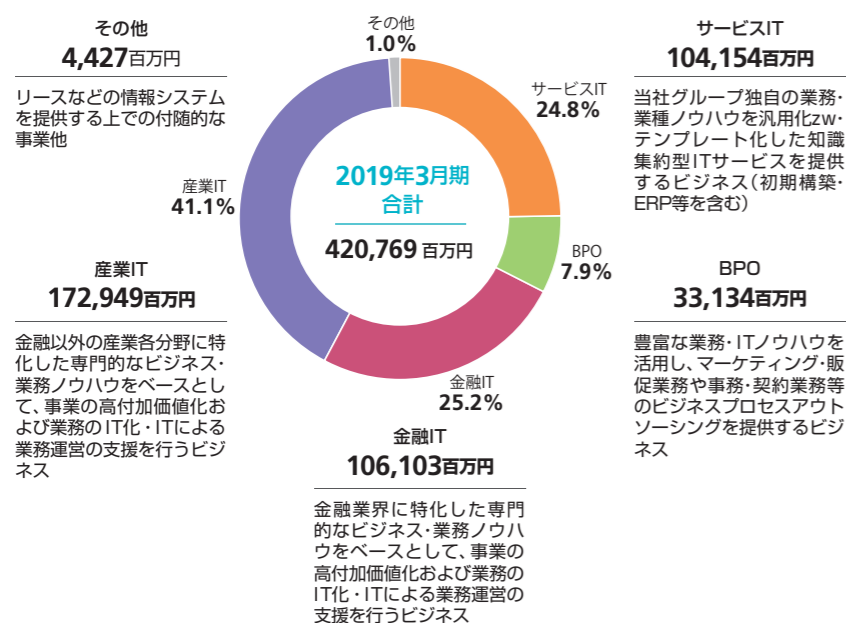
## プロフィール

当社グループは日本のリーディングIT企業グループとして、グループ2万人の社員が一体となり、長年培った確かな知見と経験、高い技術力で社会における様々な課題の解決に貢献しています。

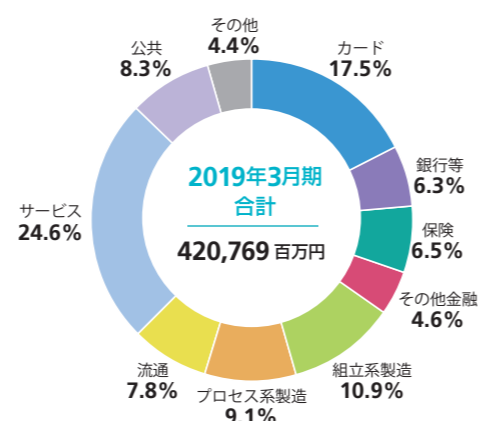


## 報告セグメント別売上高

(外部顧客への売上高。セグメント間の内部売上高または振替高を除く)



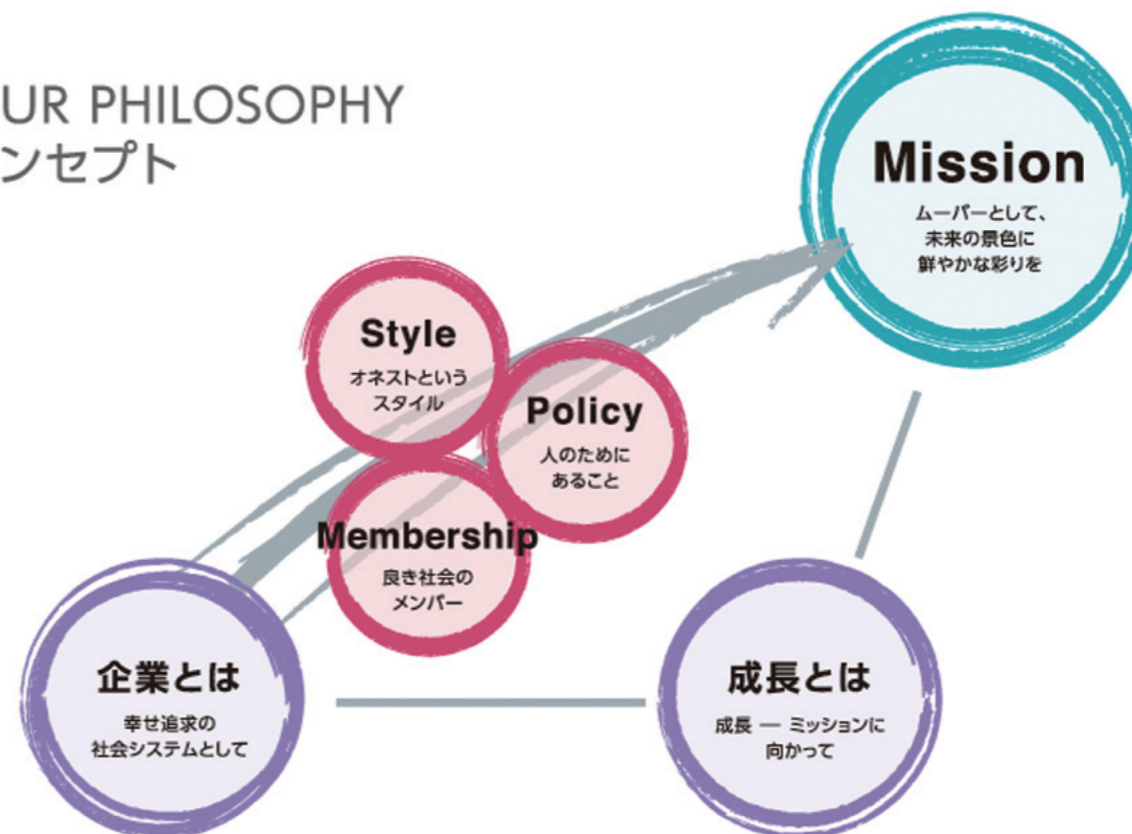
## 顧客業種別売上高構成比



## グループ基本理念 「OUR PHILOSOPHY」

2019年1月、TISインテックグループ基本理念として「OUR PHILOSOPHY」を公表しました。グループ共通の価値観として、すべての活動の基本軸として位置付けています。

## OUR PHILOSOPHY コンセプト



## CONTENTS

<b>TISインテックグループとは?</b>		<b>価値創造プロセスを支える基盤(ESGセクション)</b>	
TISインテックグループについて	1	価値創造プロセスを支える基盤	41
ステークホルダーの皆様へ	3	グループCSR基本方針	42
TISインテックグループの歴史	7	サステナビリティ	43
TISインテックグループの価値創造プロセス	9	人財戦略	45
連結財務・非財務ハイライト	11	グループ人事座談会	47
		株主の皆様とともに	51
		地球環境のために	52
		社外取締役メッセージ	53
		コーポレートガバナンス	54
		事業等のリスク	67
<b>TISインテックグループの成長戦略・事業戦略</b>		<b>データ編</b>	
中期経営計画の概要	13	連結財務サマリー	69
中期経営計画への取り組み	15	取締役、監査役、執行役員	73
副社長執行役員メッセージ	19	会社データ	75
セグメント別事業戦略/概況	23		
決済事業戦略	27		
海外事業戦略	29		
新技術・研究開発	31		
品質管理	35		
役員座談会	37		

**【編集方針】**  
2016年から、当社はTISインテックグループの持続的な企業価値向上に向けた取り組みについて、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ、より分かりやすくご理解いただくために、重要な財務・非財務情報を関連付けながらご説明する統合報告書を発行しています。なお、当社ウェブサイトにおいても適宜情報を更新して掲載していますので、併せてご参照ください。 <https://www.tis.co.jp/>

**報告範囲:** TIS単体、TISインテックグループ  
**発行年月:** 2019年9月

**免責事項:** 本報告書に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、TISインテックグループ (TISおよびグループ会社) が冊子作成時点で入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

本報告書に掲載されている商品またはサービス等の名称は、各社の商標または登録商標です。



代表取締役会長兼社長

桑野 徹

## 「OUR PHILOSOPHY」のもと、 グループ一体経営による持続的成長を推進します。

新たに公表したTISインテックグループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」、中期経営計画(2018-2020)の進捗状況等について、代表取締役会長兼社長の桑野からご説明します。

### Q1. 「OUR PHILOSOPHY」の概要を教えてください。

「デジタル技術を駆使したムーバーとして、未来の景色に鮮やかな彩りをつける」

このたび、当社グループ共通の価値観としてTISインテックグループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」を公表しました。「OUR PHILOSOPHY」はグループの経営、企業活動、役員や社員などのグループ構成員において、大切にしている考え方やあり方を幅広く明確化したものです。企業とは我々を取り巻く様々なステークホルダー、ひいては社会のために存在するとの考え方を根底に、TISインテックグループが果たすべきミッションを「デジタル技術を駆使したムーバーとして、未来の景色に鮮やかな彩りをつける」と決めました。ムーバーには当社グループが“動く”、社会を“動かす”という、両方の意味があります。

デジタル技術の発展は社会のあらゆる側面に革新を与えてきましたし、これからも革新を与えていくことは間違いないでしょう。革新によるプラス面が大きく期待される一方で、シンギュラリティ(技術的特異点。人工知能が発達し、人間の知性を超えることによって、人間の生活に大きな変化が起こるという概念)による負の要素も懸念されています。未来のまだ見ぬ景色を暗いものではなく明るいものにするためには、社会を魅了する斬新な可能性や選択肢の提供という彩りが必要であるという観点も踏まえ、「OUR PHILOSOPHY」では、TISインテックグループがデジタル技術を担う一翼として、自らの企業活動が「未来の社会に鮮やかな彩り」をもたらす存在となり、人々の幸せな未来に向けて自らがムーバーとして社会に貢献することを我々が果たすべき社会的役割や存在意義として宣言しています。

### Q2. 「OUR PHILOSOPHY」策定に至る経緯を教えてください。

「OUR PHILOSOPHY」は、いわば当社グループの憲法といえるものです

2008年4月の経営統合によって設立された当社グループは、その後のグループ再編を経て2016年7月に現在のTISインテックグループとなりました。純粋持株会社体制から事業持株会社体制への移行という大きな転機を迎え、設立時からの社会環境の変化も踏まえて、グループのあり方の根幹を示す企業理念を新たに創る時機だと考えました。グループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」はグループのすべての営みの軸になることから時間をかけて綿密に策定を進めてきたため、発表の順番こそ「グループビジョン2026」(2017年5月発表)、中期経営計画(2018-2020)(2018年4月スタート)の後となりましたが、当然のことながら「グループビジョン2026」、中期経営計画(2018-2020)は、「OUR PHILOSOPHY」の考え方をもとにしており、そのエッセンスを取り込んだものとなっています。

「グループビジョン2026」はTISインテックグループが10年後のビジネス市場でどのような存在でありたいかを示したものです。主要グループ会社から10年後のTISインテックグループを担うキーマンとなるであろう30～40代の部長・副部長クラスの社員を選抜し、彼らを含めて議論を重ね、2026年の企業像を“Create Exciting Future～先進技術・ノウハウを駆使しビジネスの革新と市場創造を実現する”と定め、グローバル市場で目指す具体的なポジション、戦略ドメインなどを明確化しました。また、中期経営計画は、「グループビジョン2026」の達成に向けたステップとして、3カ年計画を3回繰り返す前提で、それぞれの到達点までに我々のなすべきことをより具体的に設定し、推進していくものです。

「グループビジョン2026」と中期経営計画に対して、「OUR PHILOSOPHY」はそれらの前提となるいわば当社グループの憲法といえるものであり、企業活動全般の基盤となる理念、考え方を示しています。一営利企業として売上や利益を追求することは当然のことです。しかし本来の企業成長は単なる財務数字でなく、事業を通じた社会貢献という「ミッションの実現性の向上」とステークホルダーとの「価値交換性の向上」の達成度で図るものだとすることを「OUR PHILOSOPHY」では定義しています。そういう我々グループの企業活動における本質を社員一人ひとりが理解した上で、定量的な目標達成に臨むことが重要だと考えています。

### Q3. 企業に対する社会の要請と「OUR PHILOSOPHY」の関係性について

#### ミッションを遂行する基盤に3つのコンセプト「Style」「Policy」「Membership」を掲げています

当社グループは2018年7月に国連が提唱する「国連グローバルコンパクト」に署名し、持続可能な社会の発展に向けた取り組みを推進しています。また、中期経営計画(2018-2020)では、“Transformation 2020～グループ一体となり構造転換を実現し、社会の課題解決をリードする企業へ”をスローガンに掲げています。「OUR PHILOSOPHY」は普遍的な理念をまとめたものですが、中期経営計画と連動し、企業に対する社会の要請に応える活動を実践する仕組みへとつなげています。

「OUR PHILOSOPHY」では、ミッションを実行するうえで基本となる3つのコンセプト「Style」「Policy」「Membership」を掲げ、それぞれを行動指針「良き社会のメンバー」としての振る舞い、経営政策「人のためにあること」、そしてグループの企業行動のベース「オネスト(正直、誠実であること)」と定義しています。

企業のコンプライアンスやガバナンス強化への社会的要請がより一層高まる中、良き企業市民として社会規範や社会の期待のさらに上を歩むと同時に、社員一人ひとりが自分の意志をきちんと表明できる自由闊達な企業文化・風土を醸成することが重要であると認識しています。現在、当社グループでは構造転換を推進していますが、社会課題に先回りして新しいビジネスモデルを構築するムーバーとしての役割を果たす上でも、社内外において受け身でなく能動的な姿勢でコミュニケーションを図ることは非常に重要です。こうした考え方に基づくTISインテックグループの行動規範が、上記3つのコンセプトに網羅されています。

「OUR PHILOSOPHY」についての社員向け説明会を各地で開催した後、役員・部長・一般社員・新入社員向けなど階層別研修を順次実施しています。約2万人に及ぶグループ社員の全員に「OUR PHILOSOPHY」が浸透するにはどうしても時間がかかりますが、優れた企業文化というしっかりとした土壌があってこそ美しい花が咲くという信念のもと、地道な浸透活動を継続してまいります。



### Q4. 中期経営計画(2018-2020)の進捗状況を教えてください。

#### 業績面で計画数値を上回るのみならず、定性面でも着実に事業の構造転換が進んでいます

中期経営計画(2018-2020)の初年度となる2019年3月期は、計画数値を上回る増収増益の結果となりました。加えて、将来の中心を担うべき4つの事業領域と位置付ける「戦略ドメイン」の比率(売上高ベース)も計画数値を上回る42%となり、構造転換も着実に進みつつあることから、良いスタートダッシュが切れたと考えています。現中期経営計画期間は「グループビジョン2026」の達成に向けた土台を構築するファーストステップであり、次の中期経営計画というステップの発射台をより確かなものとするためにもグループ全体での構造転換を加速することが重要テーマです。短期視点での業績向上と中長期視点での構造転換推進、この両立は相反する部分もあって簡単なことではありませんが、持続的な成長実現のためにもしっかりと取り組んでいきます。構造転換を推進するため、現中期経営計画期間からTISでは創業以来初めての試みとなりますが、ストラテジックパートナーシップビジネス(SPB)の展開を軸としてアカウント型ビジネスを担う組織と、業界プラットフォーム型サービスを先行投資型で創造するITオファリングサービス(IOS)の展開を軸とするサービス型ビジネスを担う組織に区分しました。一つの顧客企業に対して両組織が連携しながら、幅広い分野で動きかける動きは活発であり、そういう点からも構造転換は進みつつあると感じています。今後はこうした取り組みをグループ全体に広げ、構造転換をさらに進めていきます。

### Q5. 構造転換を進める上での今後の方向性を教えてください。

#### グループの強みを活かすべく、求心力と多様性を重視した施策を展開します

企業において最も重要な経営資源は間違いなく人ですから、構造転換を進めるにも、何よりもその担い手である現場の社員が変わる必要があります。一例として、サービス型ビジネスではスタートアップ企業等と協働してオープンイノベーションを行う機会も多いことから、これまで以上に柔軟な組織形態の中で年齢や経験にとらわれずに、その役割により適した能力を有する人材を積極的に活用していくことが成果をもたらすと思います。そのため、新しいビジネスモデルにあった人材育成や人事考課など、人材への投資は今後も積極的に行っていきます。

グループ全体では、求心力を高めると同時に多様性を重視しながら構造転換を進めます。「OUR PHILOSOPHY」のもと、基本的には事業持株会社であるTISがグループ各社をリードする形でグループ一体経営を推進していきますが、実務面においてグループ各社の良さを活かすための具体的な手法は、必ずしも一律にすることが良いとは限りません。例えば、人事制度は各社のビジネスモデルに応じて異なっても良いと思いますし、全体の大きな方針に基づいたものであれば、各社の判断は尊重したいと思います。

一方で、グループ全体の経営管理の高度化・効率化に向けては、「本社系機能高度化プロジェクト“G20”」を通じて本社系システムの共通化なども進めています。こうした過程でグループ間の話し合いが活発化しています。互いの業務の共通性と多様性を認識することはグループ一体経営には欠かせない要素であり、そうした積み重ねが今後の事業の棲み分けや集約、共通のプラットフォーム構築など、グループ総合力を強化する新たな取り組みにつながっていくと期待しています。

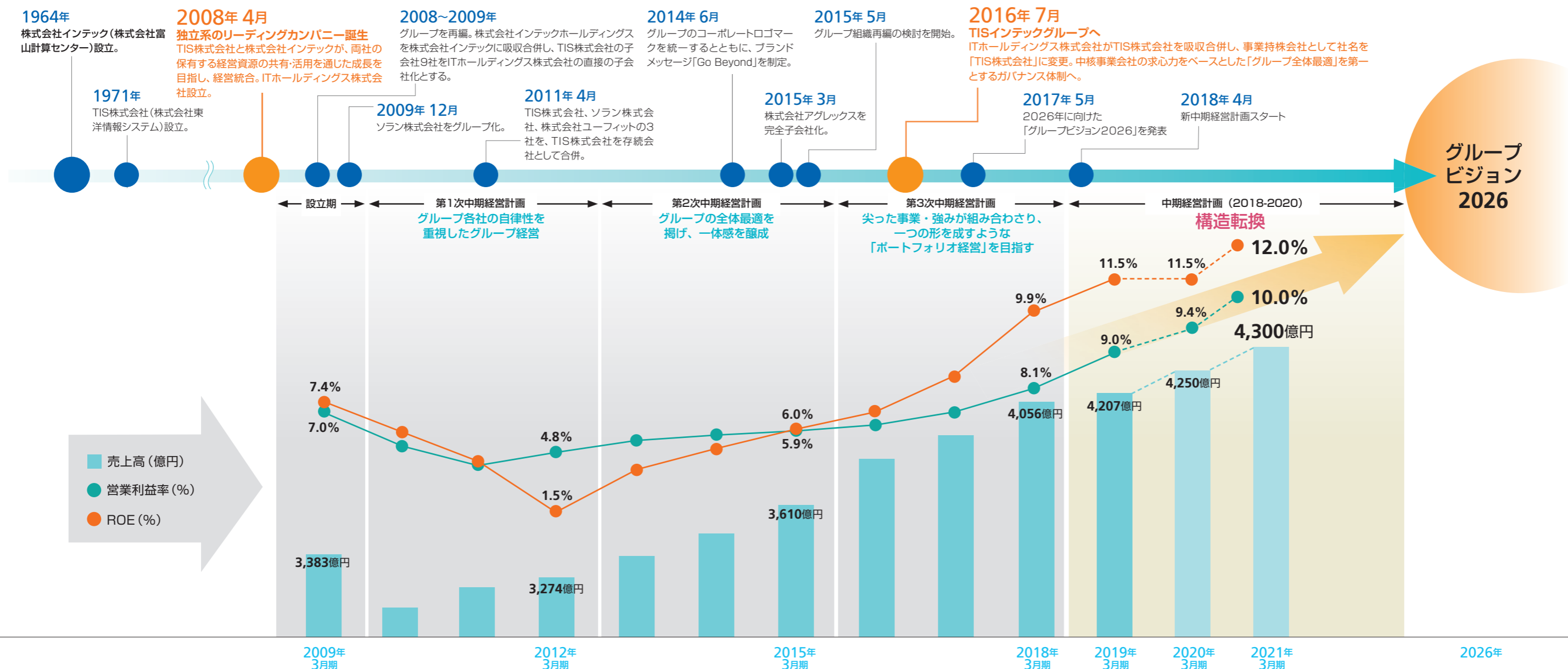
### Q6. ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

#### デジタル技術の可能性を広げ、グローバルな視点で社会課題の解決に貢献してまいります

今やデジタル技術が社会に不可欠となっており、デジタル技術が貢献する分野は、災害、病気、貧困などグローバルな社会課題のあらゆる分野に広がっていることを考えれば、当社グループが果たすべき役割と可能性は大きくなっていきますし、今後もますます広がっていくと感じています。例えば、国内外で進むキャッシュレス社会の実現に向けて決済関連事業における強みが大きな役割を果たすことができると確信しています。それ以外にも、脱炭素社会の実現に向けたUtility3.0、MaaSなど次世代交通サービス、SDGs未来都市など地域におけるデジタル活用など、TISインテックグループは様々な取り組みに参画しています。TISインテックグループの役職員一同、明るい未来の実現に向けて果たすべき役割の重さや社会的責任をあらためて強く認識し、事業を通じた社会課題の解決や持続可能な社会の実現への貢献を通じた企業価値のさらなる向上に取り組んでまいります。ステークホルダーの皆様には引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

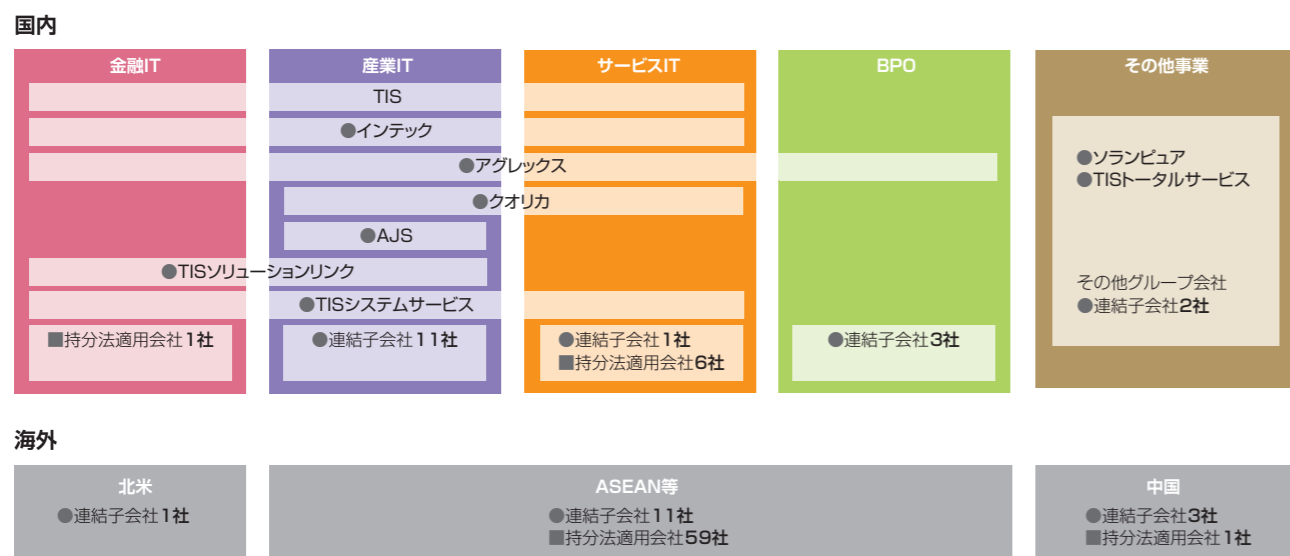
# TISインテックグループの歴史

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



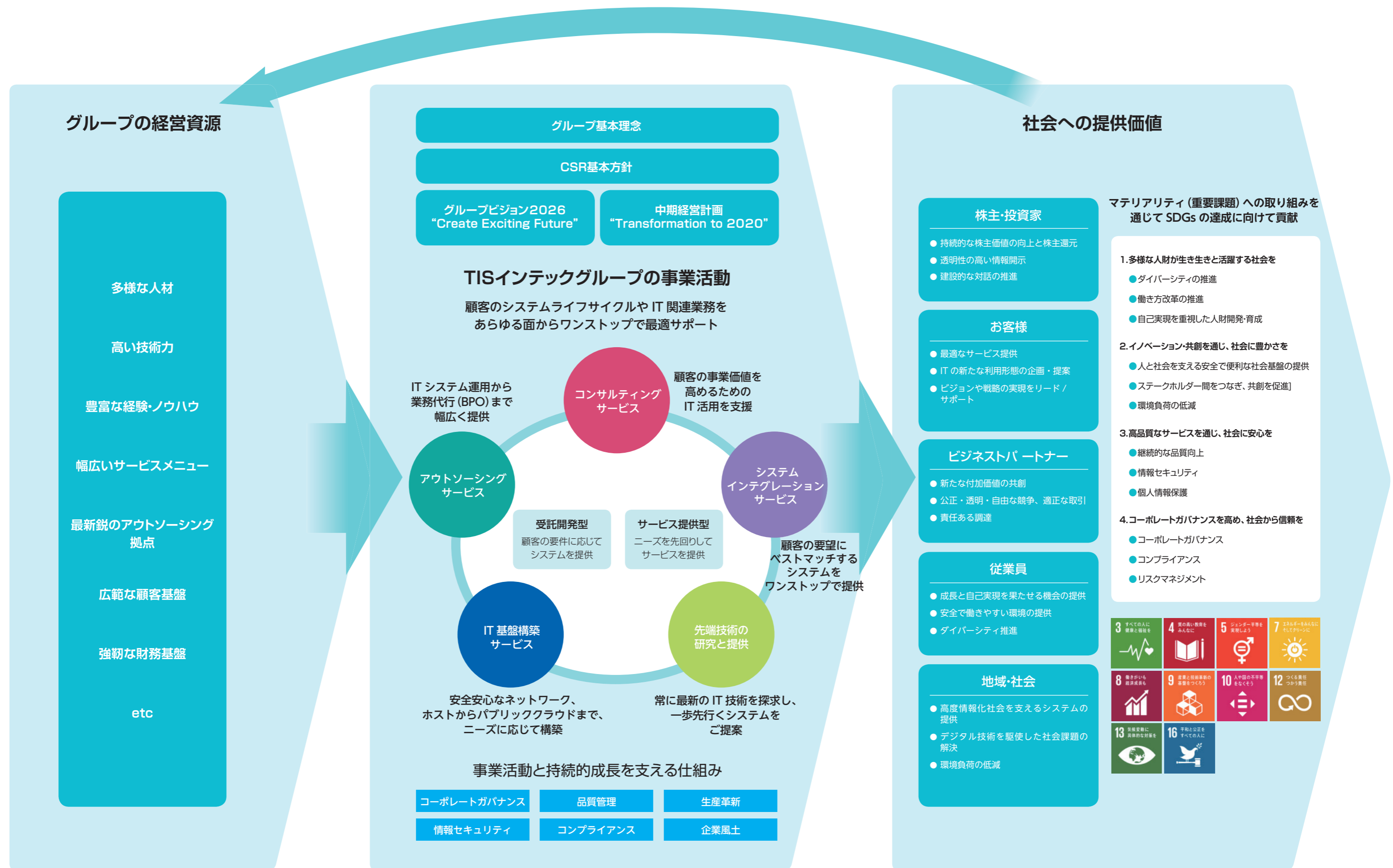
TISインテックグループとは？

2019年3月31日現在、当社グループは、当社、連結子会社40社および持分法適用会社67社の計108社で構成されます。



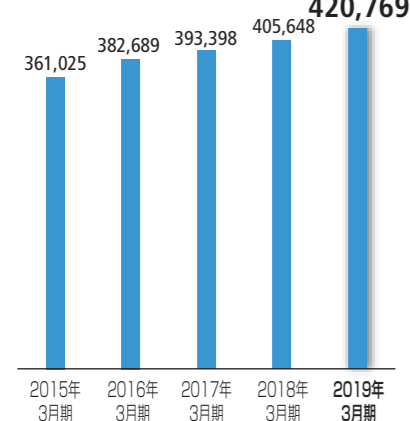
主要グループ5社について

主要グループ会社	株主構成	会社概要
TIS株式会社	—	クレジットカード業向けを中心に、サービス業・製造業向け等、幅広く展開。2011年4月にソラン株式会社、株式会社ユーフィットと合併、構造改革を実施。2016年7月に純粋持株会社ITホールディングス株式会社と合併し、事業持株会社となる。
株式会社インテック	当社 100%	メガバンク・生保大手向けを中心に、地銀向けCRM(顧客管理)や北陸地区を中心とする地方公共団体向け等の業務を幅広く展開。
株式会社アグレックス	当社 100%	主たるBPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)業務では国内リーディングカンパニー。2013年10月より海外でのBPO業務を開始。2015年3月に100%子会社化し、グループ内BPO事業の集約を推進中。
クオリカ株式会社	当社 80% コマツ 20%	コマツの元・情報システム子会社。コマツグループ向けを中心とする組立系製造業のほか、流通・外食業向けシステム構築など業務を拡大中。
AJS株式会社	当社 51% 旭化成 49%	旭化成の元・情報システム子会社。旭化成グループ向けを中心に業務を展開。

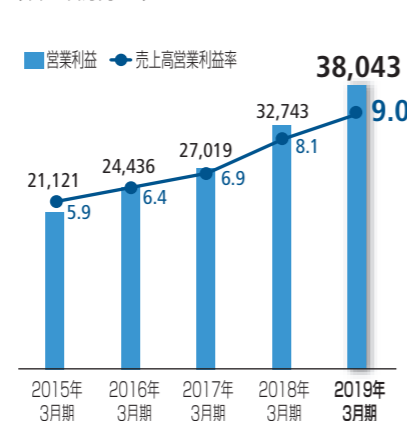


# 連結財務・非財務ハイライト

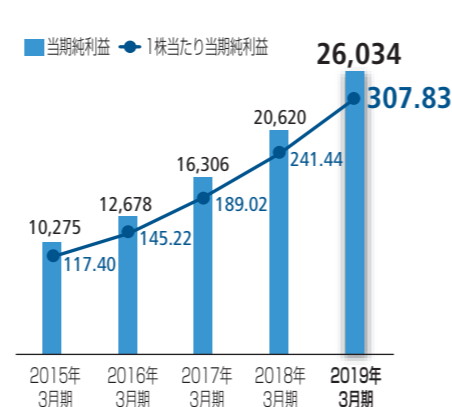
売上高  
(単位:百万円)



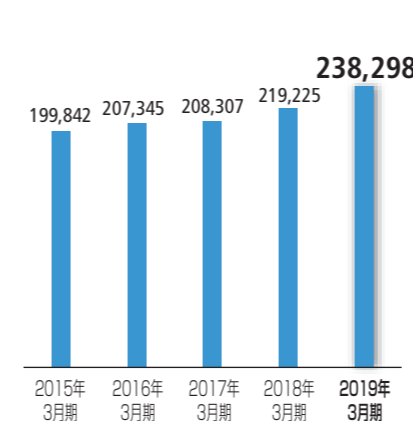
営業利益/売上高営業利益率  
(単位:百万円,%)



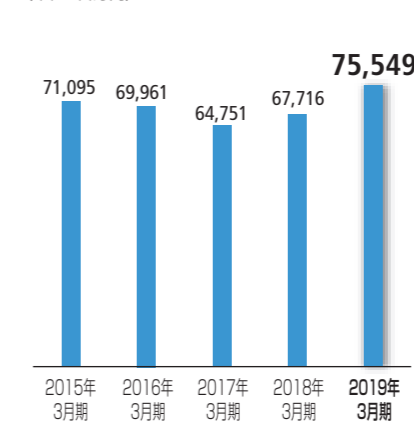
親会社株主に帰属する当期純利益(単位:百万円) / 1株当たり当期純利益(単位:円)



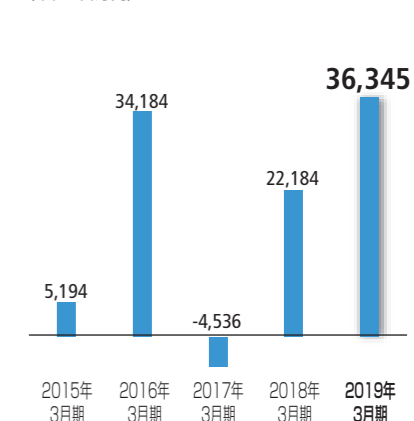
受注高(ソフトウェア開発)  
(単位:百万円)



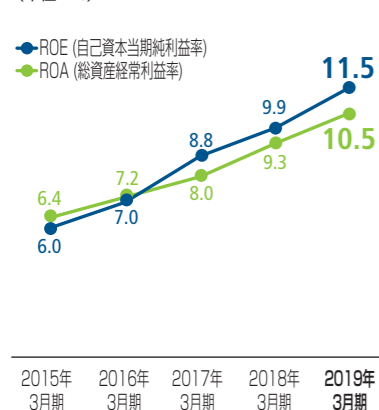
受注残高(ソフトウェア開発)  
(単位:百万円)



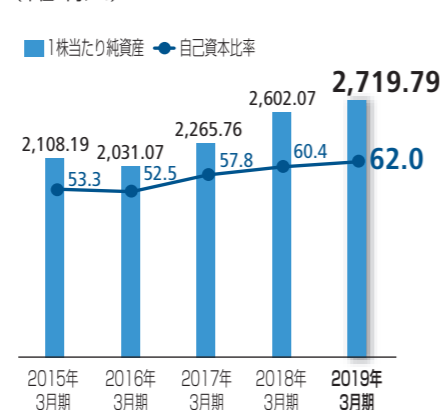
フリー・キャッシュ・フロー  
(単位:百万円)



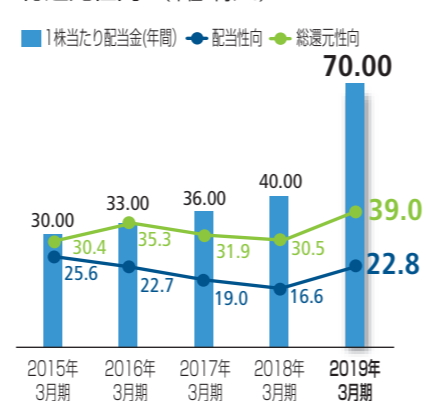
ROE/ROA  
(単位:%)



1株当たり純資産/自己資本比率  
(単位:円,%)

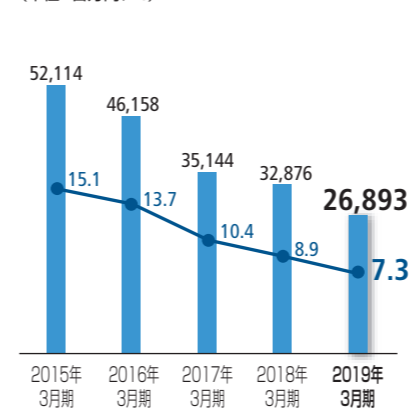


1株当たり配当金/配当性向/総還元性向  
(単位:円,%)



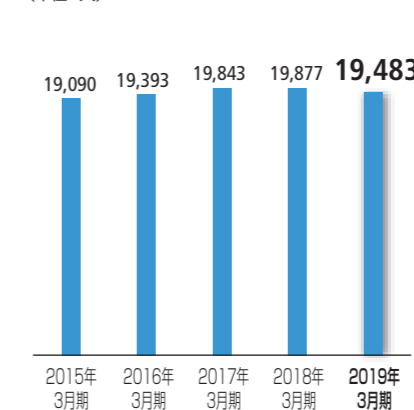
※総還元性向:純利益に対する配当と自己株式取得の合計額の比率

有利子負債残高/有利子負債比率  
(単位:百万円,%)

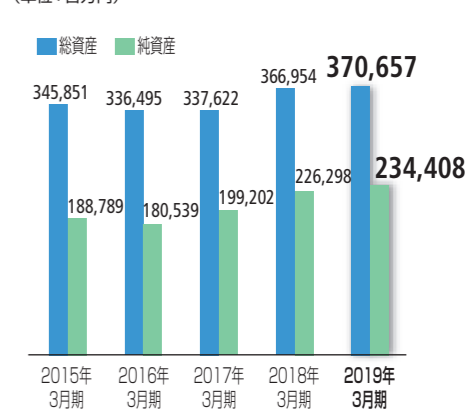


※2019年3月期第1四半期より、「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を適用しており、2018年3月期については適用後の数値を記載しています。

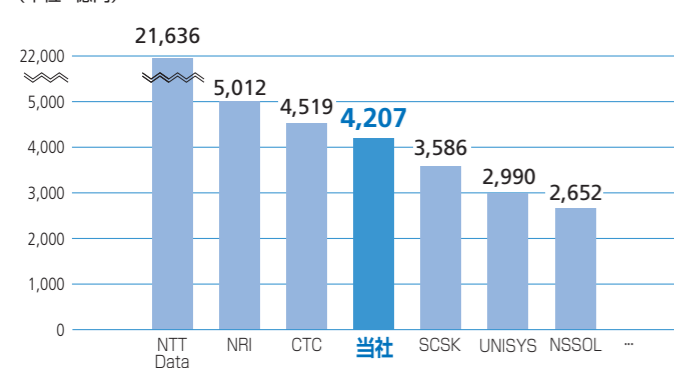
期末従業員数  
(単位:人)



総資産/純資産  
(単位:百万円)

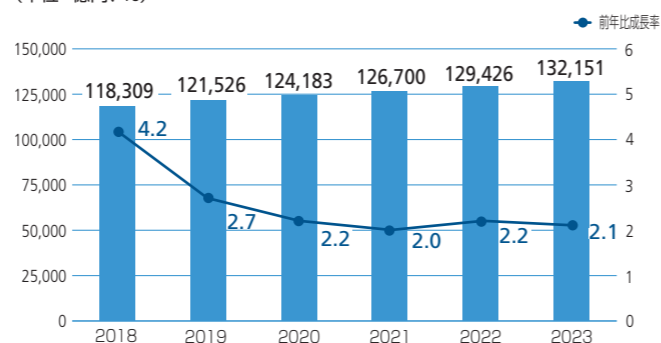


国内主要ITサービス企業の売上高規模(2019年3月期)  
(単位:億円)



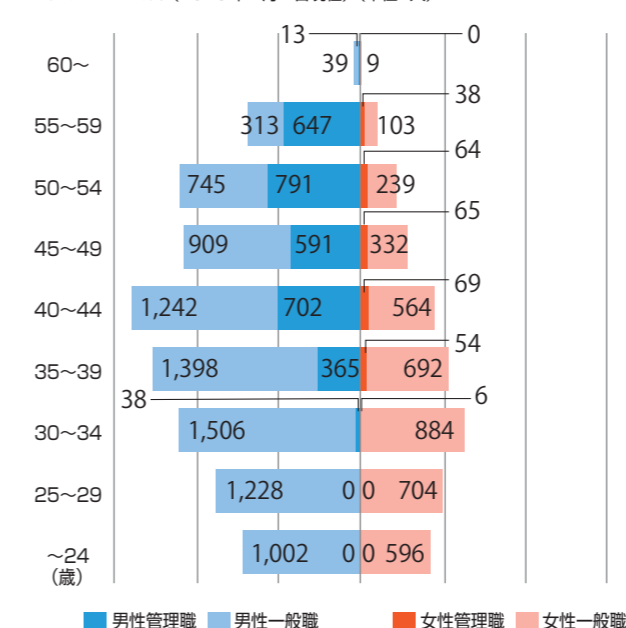
※ 上記は、株式会社エヌ・ティ・ティ・データ(NTT Data)、株式会社野村総合研究所(NRI)、伊藤忠テクノソリューションズ株式会社(CTC)、当社、SCSK株式会社、日本ユニシス株式会社(UNISYS)、日鉄ソリューションズ株式会社(NSSOL)の2019年3月期売上高です。  
※ NTT Data、CTCは国際財務報告基準(IFRS)適用により売上収益数値を記載しています。

日本のITサービス市場規模予測(モデルケース)  
(単位:億円,%)



※ ガートナー「2019年2Q版日本の産業別ITサービス市場規模予測」M.Sawai/2019年8月15日  
エンドユーザー支出額ベース  
ガートナーのリサーチをもとにTISにて図表を作成  
ここに述べられたガートナーのレポート(以下「ガートナーのレポート」)は、ガートナーの配信購読サービスの一部として顧客向けに発行されたリサーチ・オピニオンもしくは視点を表したものであり、事実を表現したものではありません。ガートナーの各レポートは、レポート発行時点における見解であり、この説明資料発行時点のものではありません。また、ガートナーのレポートで述べられた意見は、事前の予告なしに変更されることがあります。

正社員の構成(2019年4月1日現在)(単位:人)



非財務データ(2019年4月1日現在)

正社員数(人)	男性 11,529	平均総労働時間(時間)	166.36
	女性 4,419	所定外労働時間(時間)	19.87
	計 15,948	年次有給取得率(%)	72.99
平均年齢(歳)	男性 40.24	育児休業取得者(人)	447
	女性 36.09	うち男性	38
	計 39.07	育児短時間勤務利用者(人)	681
平均勤続年数(年)	男性 13.69	うち男性	9
	女性 10.78	介護休業取得者(人)	13
	計 12.88	介護短時間勤務利用者(人)	3
離職率(%)	4.82	外国籍社員数(人)	155
管理職数(人)	男性 3,147	障がい者雇用率 <sup>※2</sup> (%)	2.23
	女性 296	60歳以上比率 <sup>※3</sup> (%)	2.17
	計 3,443		
一般職数(人)	男性 8,382		
	女性 4,123		
	計 12,505		
管理職率(%)	男性 27.30		
	女性 6.70		
	計 21.59		

注1 上記はグループ主要7社(TIS株式会社、株式会社インテック、株式会社アグレッグ、オリカ株式会社、AJS株式会社、TISシステムサービス株式会社、TISソリューションリンク株式会社)の単純合算平均または加重平均を記載しています。  
注2 障がい者雇用率は、当社、ソランビュ株式会社、関係会社特別認定グループ会社(5社)の合計数(常用雇用労働者数8940.5人、雇用障がい者数199.5人)から計算しています。2019年6月1日を基準日としています。  
注3 60歳以上比率は、2019年6月1日を基準日としています。

持続的な成長・企業価値向上の実現のために、当中期経営計画を「グループビジョン2026」の達成に向けたファーストステップと位置付け、グループのさらなる変革により、構造転換を推進し強靱な経営基盤を確立します。

# Transformation to 2020

(2018年4月～2021年3月)

～グループ一体となり構造転換を実現し、社会の課題解決をリードする企業へ～

## 2020年に目指す企業像

多様な社員が  
信頼・誇り・連帯感を持ち  
生き生きと働いている  
会社

**バリューチェーン改革**  
による高付加価値化  
(技術/社会研究成果を価値向上へ)

構造転換に向けた  
成長投資額  
3年間で  
**800億円**

**構造転換**  
により戦略ドメイン売上割合  
全体の**50%\***

売上高 **4,300億円**  
営業利益 **430億円\***  
営業利益率 **10%\***

ASEAN地区  
**トップクラス**  
のIT連合体へ

経営効率化により  
ROE **12%\***

事業活動を通じて  
**環境・社会の課題解決**  
に貢献する企業へ

★重要な経営指標

### 基本方針

● 事業を通じて社会課題を解決することで、社会とともにサステナブルな企業へ中長期的に利益を生み出す体質確立

● 本社機能の高度化・効率化によりコスト削減

**持続的な利益成長**

● 社員が働きがいを実感できる環境、風土、制度作り

● 構造転換を支える人財ポートフォリオを構築し、グループでの最適配置

**継続的なスピードある構造転換**

● 成長エンジン伸長のための積極投資

● 顧客提供価値の向上、生産性革新等を通じた既存分野の強靱化

● 市場/顧客への先回り提案とビジネス創造を実現するための構造転換

● M&A、サービス投資等による戦略的な積極投資の拡大

● ASEANでトップクラスのIT企業連合体へ

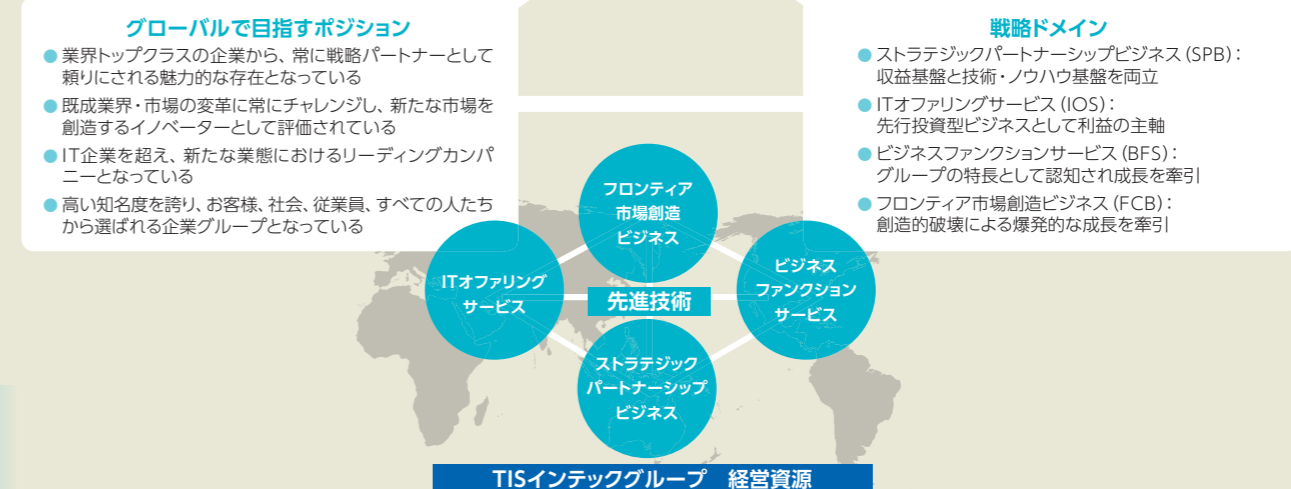
● 決済/銀行/ERPを中心にグローバルでの強みの強化

**グローバル事業の拡大**

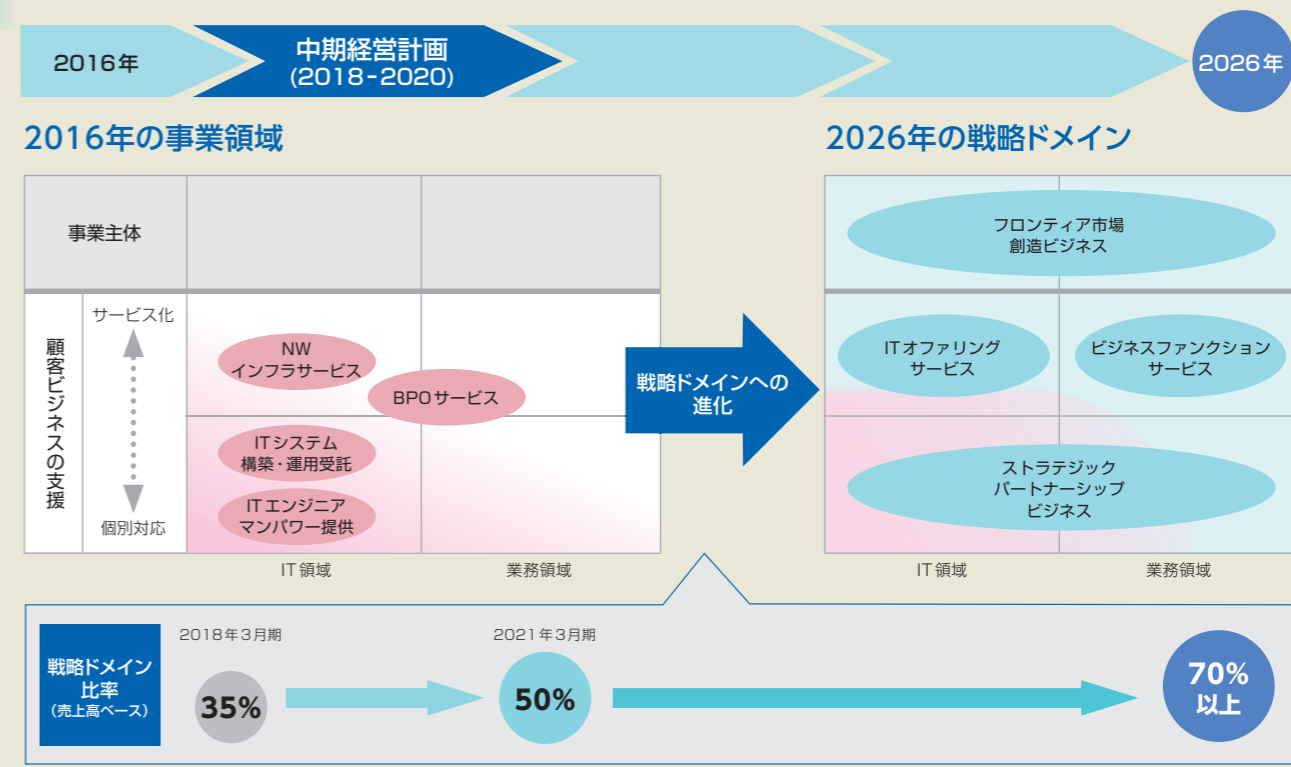
## グループビジョン2026

2016年7月の事業持株会社体制への移行を機に、グループ役員一同が力を結集して企業価値をさらに高めていくため、将来を見据えた新たなグループビジョンを2017年5月に発表しました。新中期経営計画はグループビジョン2026の達成に向けて、非常に重要な最初の中期経営計画となります。

**2026年の企業像**  
「Create Exciting Future」  
先進技術・ノウハウを駆使しビジネスの革新と市場創造を実現する



中期経営計画(2018-2020)では、グループビジョン2026の達成に向けた土台構築のため、スピード感ある構造転換を実施し、戦略ドメインを拡充します。





# 中期経営計画への取り組み①

業績面でより良いスタートダッシュが切れた中、グループ経営方針に基づく諸施策も、一部に課題はあるものの全体としては概ね順調に進展。

## 2019年3月期の全体総括

### 2019年3月期グループ経営方針

#### サービス型への転換に向けたスタートダッシュ

「スピード・柔軟性を重視した価値観・スタイル」  
「知識集約型の事業構造」を目指した構造転換を強力推進

#### 新サービス創出のための積極的な先行投資

サービス型ビジネスを成長エンジンとすべく成長・得意領域へ重点投資

#### 強みの活きる領域での付加価値・生産性の向上

得意分野、重点顧客ビジネスへの集中、不採算案件撲滅、エンハンスメント革新、良好な事業環境での受注採算性改善

#### ASEANトップクラスのIT企業連合体を目指した成長戦略の推進

グローバル戦略に基づき海外パートナーと年月をかけ築いた協働を土台とした事業領域拡大・戦略的投資の発展

#### 働きがい向上と人材マネジメント強化

グループ成長の原動力である社員が活躍できる仕組み・風土の構築を目指し、人事部マニフェストに基づく施策の着実な遂行

#### 経営高度化・効率化に向けた取り組み

「本社系機能高度化プロジェクト“G20”」の着実な遂行と、サステナビリティ重要課題の検討・提言

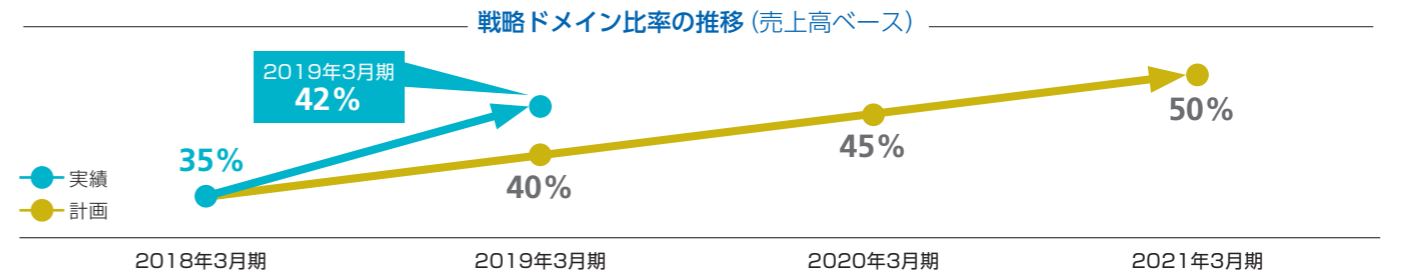
### 2019年3月期の振り返り

- △ ● 戦略ドメイン比率は42% (前期比+7ポイント)と順調に進捗。コア事業への集中進む。
- 決済・ERP・ネットワーク系が牽引し、サービスITの売上高は計画超過。「トークンリクエスト代行サービス」等、先行投資型ビジネス立ち上げ。
- サービス型ビジネスの着実な収益性向上等、中計目標達成に向けたさらなる質的転換が課題。
- △ ● 受注採算性強化、エンハンスメント革新等の取り組みにより、売上総利益率は22.5%に改善。
- 事業ポートフォリオ見直しに伴う子会社売却実施。
- 不採算案件は比較的低水準に抑制も、開発損失率は0.9%と通期目標(0.8%)未達。
- ● 既存の海外出資先との関係強化および新たなアライアンスを継続推進。
- チャンネル・テクノロジー両面の強みの融合や当社を含めた協業スキーム構築を通じ事業展開を加速。
- ● 社員の自己実現を重視。TIS人事本部が「マニフェスト」に掲げた人事施策を計画通り推進。グループ全体に順次展開。
- 「ホワイト500」等の外部評価も獲得。
- ● 「本社系機能高度化プロジェクト“G20”」は計画通り進捗。
- 基本理念「OUR PHILOSOPHY」の制定、マテリアリティの特定等、サステナビリティに関する取り組みを推進。

## 構造転換戦略の進捗状況1

中期経営計画(2018-2020)では、グループビジョン2026の達成に向け、スピード感ある構造転換を推進。戦略ドメインの拡充に注力。

▶ SPB・IOSの比率が向上しており進捗良好。引き続きコア事業への集中を推進。



#### ①ストラテジックパートナービジネス (SPB)

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

(目指す姿)  
パートナーシップを強化し、事業戦略の検討と事業課題の形成・解決を通じてお客様の成長を実現

#### ②ITオファリングサービス (IOS)

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

(目指す姿)  
TISインテックグループの強みをIOSに発展させ、労働集約型から非価格競争・知識集約型へ転換

#### ③ビジネスファンクションサービス (BFS)

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

(目指す姿)  
IOSに業務サービスを付加し、自動化等による効率化を図ることで、高付加価値な業務サービスを提供

#### ④フロンティア市場創造ビジネス (FCB)

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

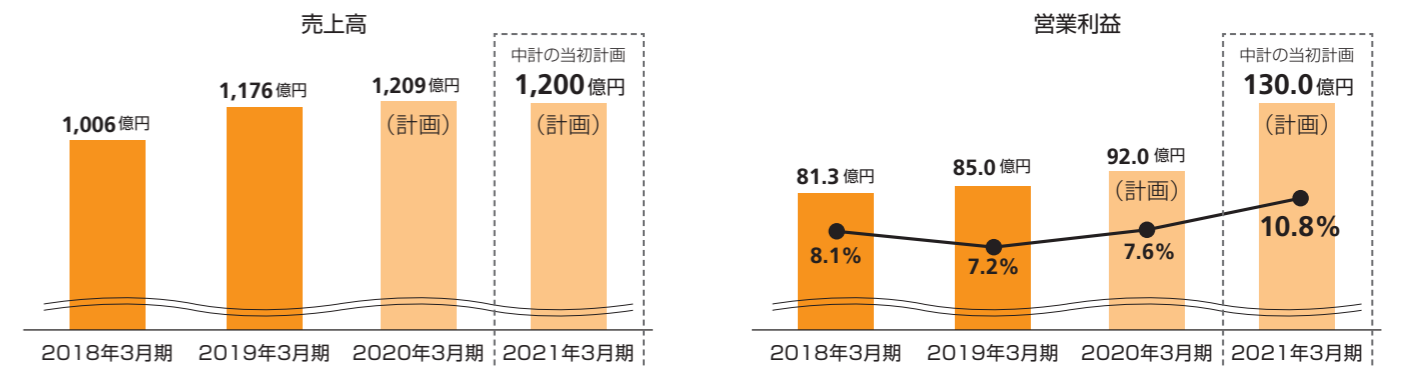
(目指す姿)  
TISインテックグループが事業主体として新たな市場創造を実現

## 構造転換戦略の進捗状況2

IOSの中核であるサービス型ビジネスを成長エンジンとし、培ってきた強みの発展、投資の積極的な実施、オープンイノベーションの活性化等を通じて、グローバルでの事業成長を強力に推進。

▶ 売上高は好調に推移。営業利益は先行投資フェーズのため伸び悩むが、今後の向上に注力。

### サービス型ビジネスの状況



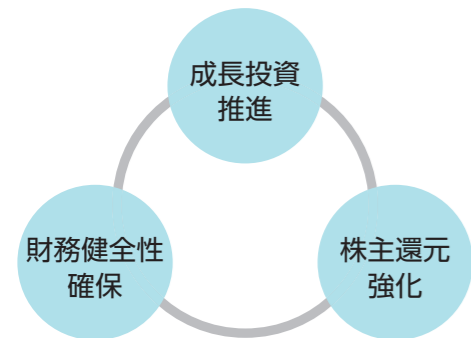
### 売上高の主な構成イメージ (概算)

(億円)	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期 (計画)	状況
Payment	100	150	200	クレジットSaaS型サービス導入に向けた開発が牽引。
ERP	280	280	280	更新需要への対応により高水準が継続。
DC/クラウド/NW	420	420	420	クラウド進展の一方で既存DC事業は縮小。

## 中期経営計画への取り組み②

### ROEのさらなる向上に向けて

当社では資本コストを意識した経営を従前より推進しており、資本コストを上回るリターンを測る重要な経営指標として、「ROE12%」を2021年3月期の目標に設定しています。その達成に向けて、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し、資本効率性の向上を目指しています。



#### 成長投資の推進

- 先行投資やM&A等、成長投資を積極化。3年間で最大800億円の投資実行を想定。構造転換推進により、戦略ドメイン比率50%・営業利益率10%を目指す。

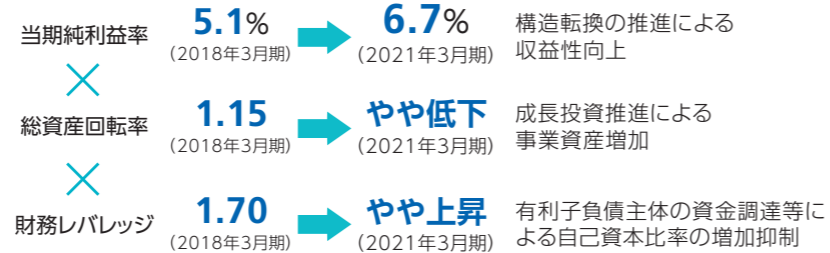
#### 財務健全性の確保

- 格付「A格」の維持を念頭に、自己資本比率は50%以上を確保、D/Eレシオは0.5倍程度まで許容。

#### 株主還元の強化

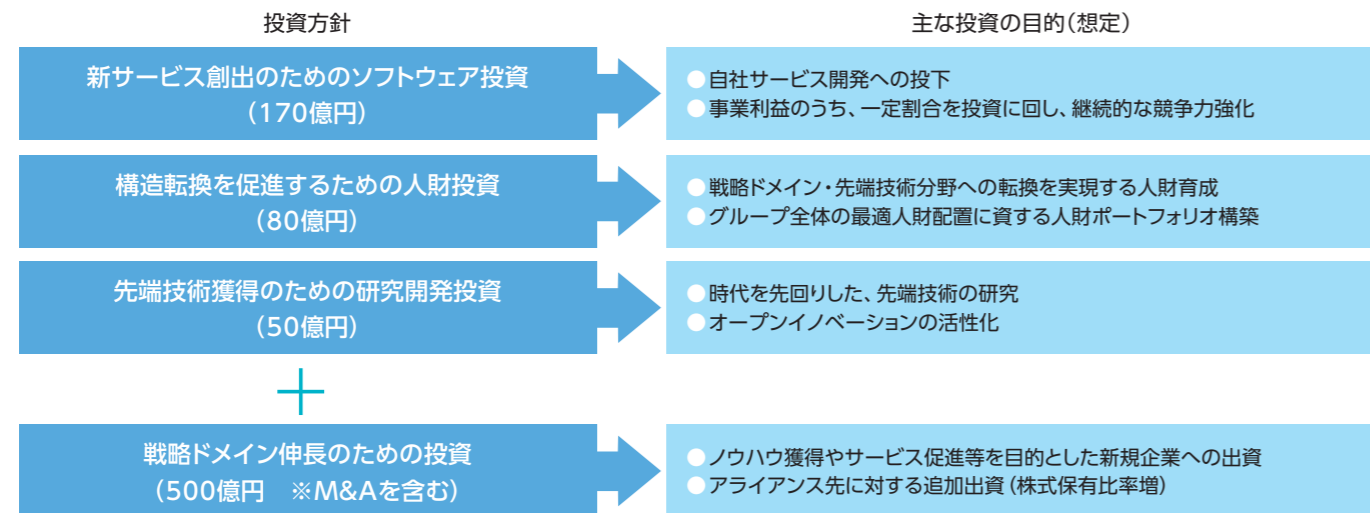
- 総還元性向の目安を35%から40%に引き上げた上で、安定的な配当成長を通じて配当性向は2021年3月期に30%を目指す。
- 保有する自己株式は原則として発行済株式総数の5%程度を上限とし、超過分は消却。

### <ROE目標の達成イメージ>



### 投資戦略

- 先行投資やM&A等、構造転換推進のための成長投資を積極化。最大800億円を想定。



#### <投資管理の方針>

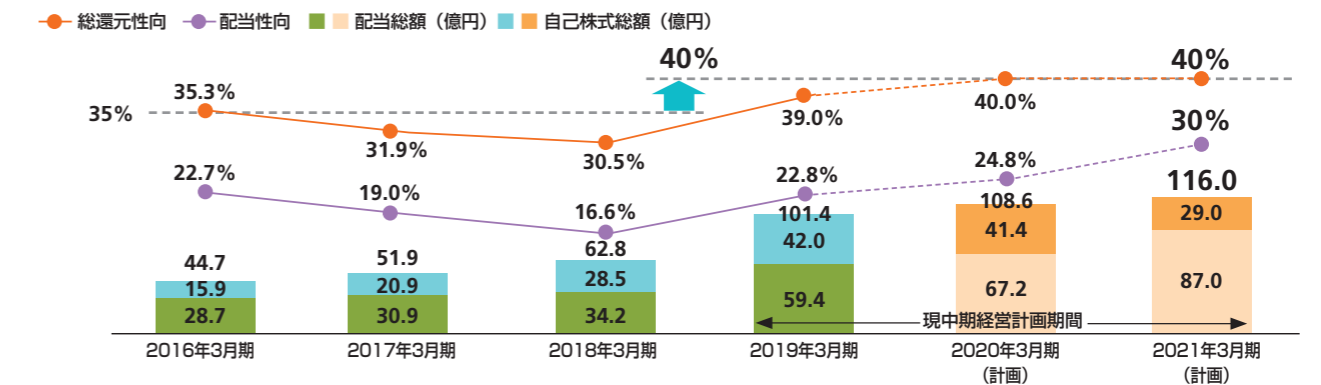
積極的な投資から適正リターンを獲得すべく、投資管理を高度化  
投資効率性指標と資本コストに基づく投資案件の厳選、および撤退マネジメントの厳格化

#### 投資額の進捗(2019年3月期) 188億円

- 新サービス創出のためのソフトウェア投資: 75億円
- 構造転換を促進するための人財投資: 20億円
- 先端技術獲得のための研究開発投資: 10億円
- 戦略ドメイン伸長のための投資: 82億円  
Anabatic Technologiesの転換社債型新株予約権付社債の取得をはじめ、資本・業務提携に伴う出資等、グローバル事業推進を目的とした投資が中心。

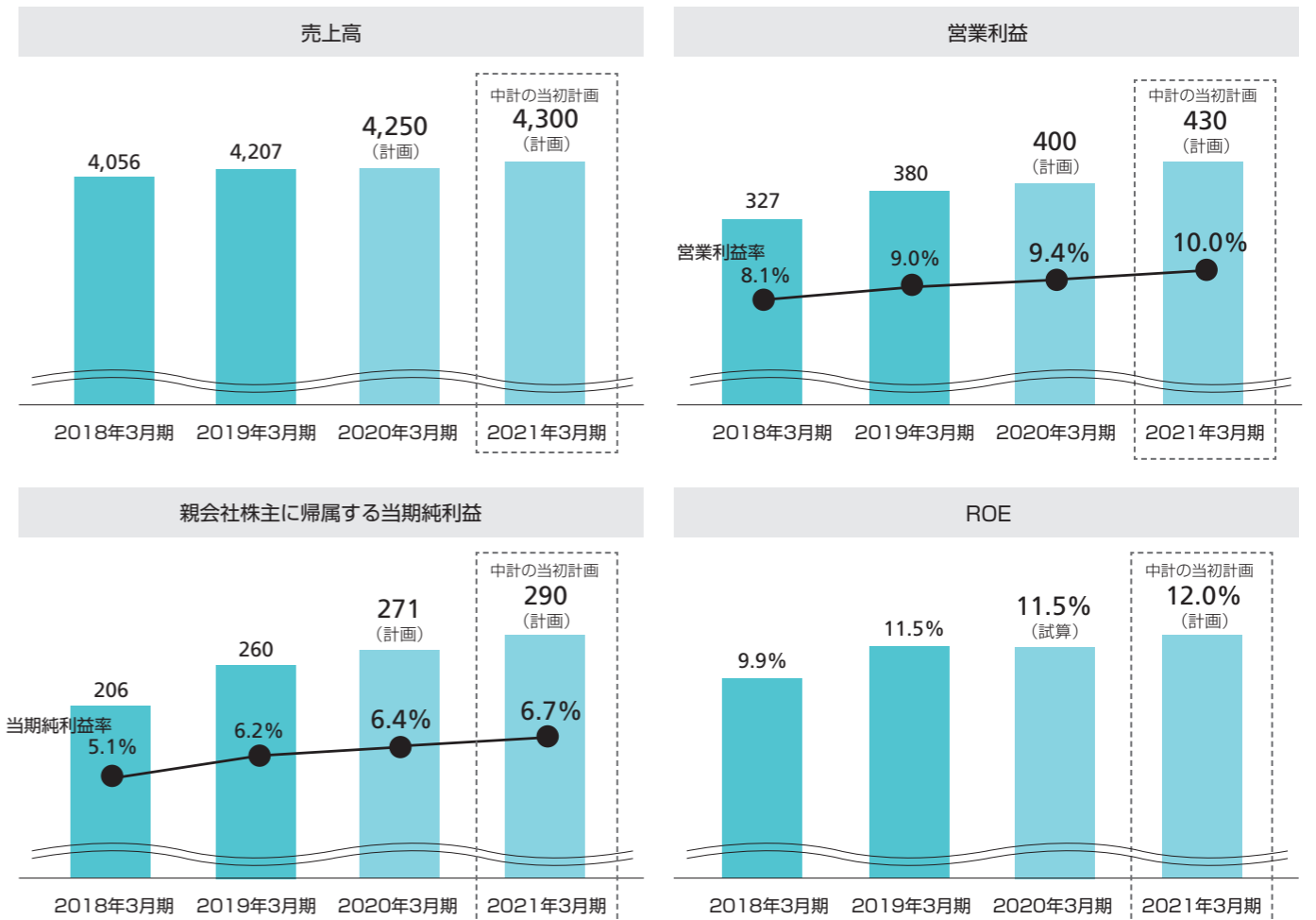
### 株主還元の基本方針等

- 総還元性向の目安を35%から40%に引き上げ。  
配当性向は安定的な配当成長を通じて2021年3月期に30%を目指す。
- 保有する自己株式は原則として発行済株式総数の5%程度を上限とし、超過分は消却。



### 計数計画

■ 実績 ■ 計画 (単位: 億円)





「利益重視」の経営方針のもと、構造転換の推進と企業価値のさらなる向上に邁進してまいります。

代表取締役 副社長執行役員  
安達 雅彦

良好な事業環境を背景に、最高業績をさらに更新。良いスタートダッシュが切れました

2019年3月期業績概要

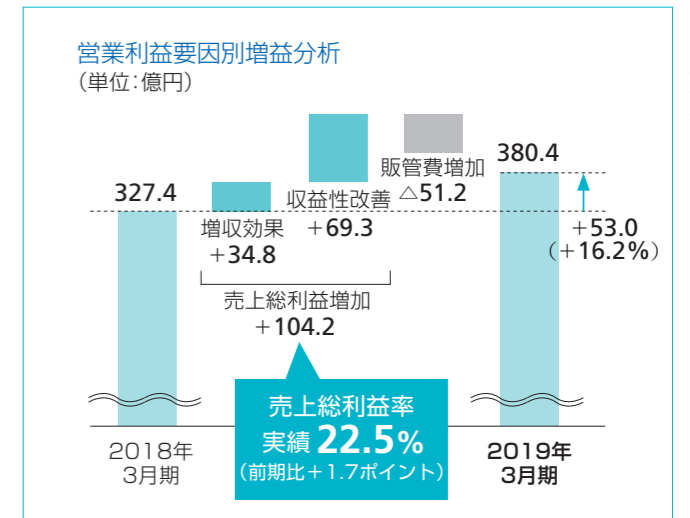
中期経営計画(2018-2020)の1年目となった2019年3月期の業績は、良好な事業環境を追い風として期初計画を上回る力強い着地となり、9期連続増収・8期連続営業増益を果たし、過去最高業績をさらに更新することができ、良いスタートダッシュが切れました。

売上高は、好調な事業環境の中、IT投資が強まりを見せる分野において顧客ニーズを的確に捉えたこと等が牽引し、前期比3.7%増の4,207億円となり、計画を1.6%上回りました。営業利益は、前期比16.2%増、計画比8.7%増の380億円となり、営業利益率は8.1%から9.0%に向上しました。親会社株主に帰属する当期純利益についても、同じように大きく増加し、前期比26.3%増、計画比11.7%増の260億円となりました。

主なセグメント別では、売上高に関しては、決済関連ビジネスの拡大やERP更新需要の強まり等を受けたサービスIT、エネルギー系をはじめとして幅広い顧客のIT投資拡大の動き等により好調に推移した産業ITが牽引役となりました。BPOと金融ITは前期比減収となりましたが、BPOについてはコア事業への集中の一環として第4四半期に連結子会社を売却した影響が大きく、金融ITについては大型開発案件の反動減が主たる要因です。営業利益に関しては、取引採算性の見直しや生産性向上等の収益性向上に向けた取り組みを着実に推進したことが奏功し、産業ITを中心に全セグメントで前期比増益となりました。

※詳細はP23「セグメント別事業戦略/概況」をご参照ください。

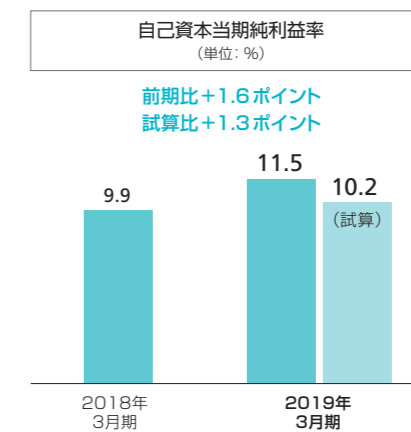
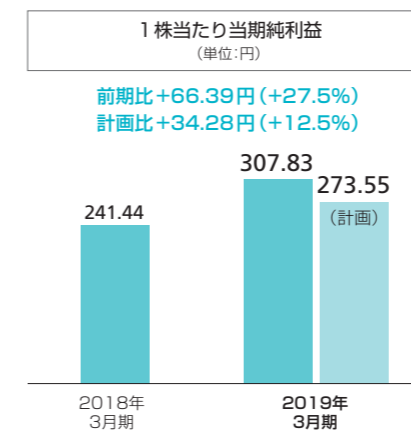
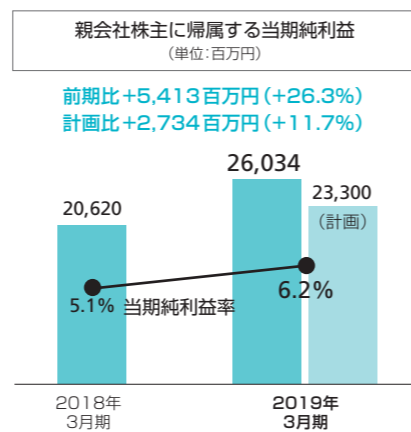
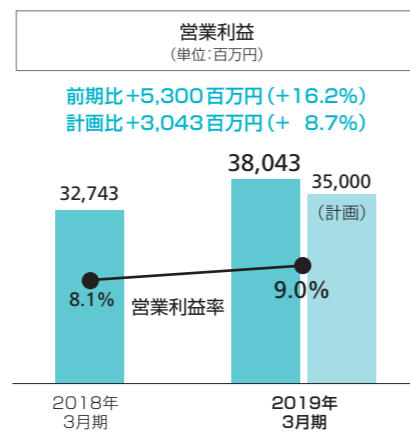
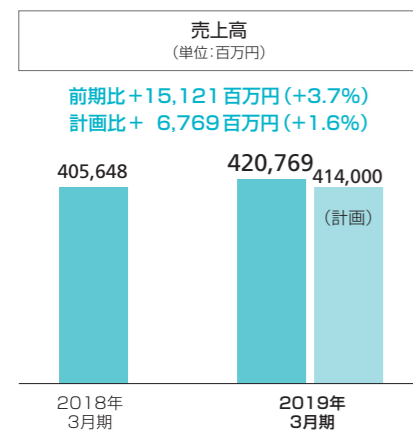
営業利益の増減について説明しますと、増収効果で34.8億円の利益増、収益性改善で69.3億円の利益増の結果、売上総利益が104.2億円増加(売上総利益率は1.7ポイント改善し、22.5%に向上)し、これが販売費及び一般管理費の51.2億円増加を吸収したことで、営業利益は53.0億円の増加となりました。販売費の増加については、構造転換に向けた対応強化による費用増が中心となっており、中期的な成長に資する先行投資という位置付けからすれば前向きなものであると考えています。なお、2019年3月期の不採算案件は、前期比から約4億円増加の約22億円という結果でした。以前に比べれば水準は下がってきているとはいえ、通期想定の開損損失率0.8%以内(金額では約18億円以内)に抑制することができなかった点は真摯に受け止めており、引き続き不採算案件の抑制に向けた取り組みを徹底していく所存です。



構造転換推進のための先行投資コスト: 前期比+7.5億円

2019年3月期業績概要

■ 実績 ■ 計画



## 中期経営計画の達成に向けた歩みを着実に進めてまいります

### 2020年3月期業績予想

2020年3月期の景況感はやや先行き不透明ですが、当社グループの事業環境は、デジタル経営への志向を強め、ITの積極活用による経営戦略実現を目指す企業のIT投資動向の強まりを反映して引き続き堅調に推移することが期待されます。

このような状況の中、当社グループは2020年3月期のグループ経営方針に基づき、中期経営計画(2018-2020)の達成に向けて各種施策に精力的に取り組み、歩みを着実に進めてまいります。2020年3月期の業績については、売上高は前期比1.0%増の4,250億円、営業利益は前期比5.1%増の400億円、営業利益率は前期比0.4ポイント増の9.4%、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比4.1%増の271億円の増収増益を計画しています。この計画の前提として、売上高では子会社売却の影響(BPO等)および大型案件の反動減の影響(金融IT)でそれぞれ約60億円、合計で約120億円のマイナス影響、営業利益では約25億円の構造転換推進のための積極的な先行投資費用増を考慮しています。なお、売上総利益率は23.1% (前期比0.6ポイント増)を計画していますが、これは2021年3月期に掲げる営業利益率10%の前提として内部想定していた23%を1年前倒しで達成を目指すものです。

### 2020年3月期グループ経営方針

- 1 事業拡大・構造転換のための積極的な先行投資**  
サービス型ビジネスを成長エンジンとすべく成長・得意領域へ重点投資
- 2 収益性向上のための施策推進・事業ポートフォリオの見直し**  
得意分野、重点顧客ビジネスへの集中、不採算案件撲滅、受注採算性重視・エンハンスメント革新の徹底
- 3 ASEANトップクラスのIT企業連合体を目指した成長戦略の推進**  
グローバル戦略に基づき海外パートナーと年月をかけた協働を土台とした事業領域拡大・戦略的投資の発展
- 4 働きがい向上と人材マネジメントの高度化**  
グループ成長の原動力である社員が活躍できる仕組み・風土の構築を目指し、人事マニフェスト施策の着実な遂行
- 5 グループ経営の高度化・効率化の実現**  
OUR PHILOSOPHYに基づくグループ一体経営の浸透と「本社系機能高度化プロジェクト"G20"」新システム"GAIA"始動

### 2020年3月期業績予想

	2020年3月期(計画)	前期比増減
売上高	425,000百万円	+4,231百万円(+1.0%)
営業利益	40,000百万円	+1,957百万円(+5.1%)
売上高営業利益率	9.4%	+0.4ポイント
親会社株主に帰属する当期純利益	27,100百万円	+1,066百万円(+4.1%)
売上高当期純利益率	6.4%	+0.2ポイント
1株当たり当期純利益	324.10円	+16.27円(+5.3%)
ROE	11.5% (試算)	+0.0ポイント

## 総還元性向40%の方針に基づき、業績の伸長にあわせて株主還元の充実を図ります

### 株主還元について

当社は、中長期の経営視点から事業発展につなげる適正な内部留保を確保しつつ、連結業績を勘案した上で、安定した配当を継続していくことを基本方針とし、この方針に基づき、中期経営計画(2018-2020)では総還元性向(目安)を35%から40%に引き上げ、配当性向は安定的な配当成長を通じて2021年3月期に30%を目指しています。

2019年3月期の年間配当(1株当たり)については、7期連続の増配を実現したことに加え、業績が計画を上回ったことを踏まえて期末配当を10円増配し、当初予定の60円から70円としました。この結果、自己株式取得42億円(809,100株)と合わせた総還元性向は39.0%となりました。

2020年3月期については、年間配当(1株当たり)は10円増配の80円(配当性向は24.8%)、自己株式取得41億円(2019年5月から7月にかけて749,800株を取得済)と合わせた総還元性向は約40%を予定しています。

	2019年3月期	2020年3月期
1株当たり年間配当金	70円 (前期比+30円) (計画比+10円)	80円 (前期比+10円)
自己株式取得	総額42億円	総額41億円
総還元性向	39.0%	40.0%

## 利益重視の経営方針が大きな推進力となり、企業価値は着実に向上しています

### ROEのさらなる向上に向けて

当社グループでは、資本コストを意識した経営を推進しており、中期経営計画においては、資本コストを上回るリターンを測る重要な経営指標として「ROE12.0%」を目標に掲げています。その達成のために、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することとしています。

2019年3月期のROEは、11.5% (前期比1.6ポイント増)となり、12%にもう少しで手が届く水準となりました。この最大の要因は業績の伸長であり、その中における収益性の向上です。特に、2016年7月の事業持株会社体制への移行を機に、グループとしての意思決定や施策展開のスピードがアップしたことで、重要課題であった不採算案件の抑制にとどまらず、受注時採算性をはじめとするKPIマネジメントの強化やエンハンスメント領域における生産性向上といった様々な施策が奏功するとともに、収益性の観点からの事業ポートフォリオの見直しが進む等、「利益重視」の経営方針をさらに徹底することができるようになりました。直近の2019年3月期と事業持株会社体制に移行する前の2016年3月期の主要計数を比較しますと、いずれも大きく成長していますが、中でも売上総利益率の改善が加速し、2019年3月期には22.5%にまで至ったことは我々の事業そのものの力、「稼ぐ力」の向上を意味しています。それによってEPSは3年間で2倍以上となり、ROEの成長を牽引しました。このように「利益重視」の経営方針は着実に企業価値向上の大きな推進力となり、成果を着実にもたらしていると実感しています。また、こうしたことが善循環を生み、結果として当社の直近5年間の株主総利回りがTOPIXや同業他社を上回る良い状況をもたらしたと考えています。

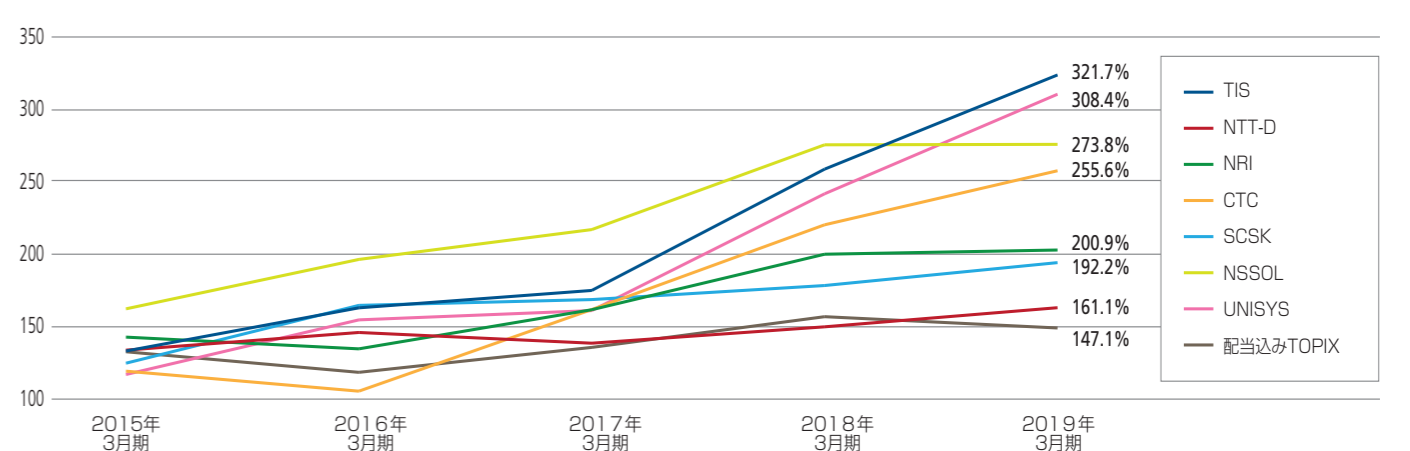
ここから先、我々が目指す構造転換を果たすことができれば、収益性をもう一段上のレベルに引き上げることができ、それによって中期経営計画で掲げる営業利益率10%の達成とROE12%の実現はもちろん、さらなる高みを目指す次の中期経営計画の発射台につながると確信しています。

引き続きステークホルダーの皆様のご期待に応えるべく、諸施策の着実な遂行を通じて構造転換を推進し、中期経営計画とその先にあるグループビジョン2026の実現、ひいてはさらなる企業価値の向上に向けて邁進してまいりますので、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

### 主要計数のCAGR(年平均成長率)

(億円)	2016年3月期	2019年3月期	3年の変化	年平均成長率
売上高	3,826.89	4,207.69	+380.8	3.2%
売上総利益率	18.4%	22.5%	+4.1ポイント	—
営業利益	244.36	380.43	+136.07	15.9%
営業利益率	6.4%	9.0%	+2.6ポイント	—
親会社株主に帰属する当期純利益	126.78	260.34	+133.56	27.1%
EPS(円)	145.22	307.83	+162.61	28.5%
ROE	7.0%	11.5%	+4.5ポイント	—

### 株主総利回りの推移



(出典) 各社2019年3月期有価証券報告書より

## サービスIT

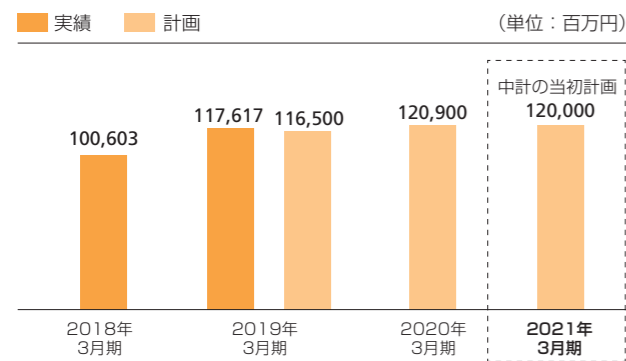
当社グループ独自の業務・業種ノウハウを汎用化・テンプレート化した知識集約型ITサービスを提供するビジネス（初期構築・ERP等を含む）

### ■ 中期経営計画における事業成長戦略・注力ポイント

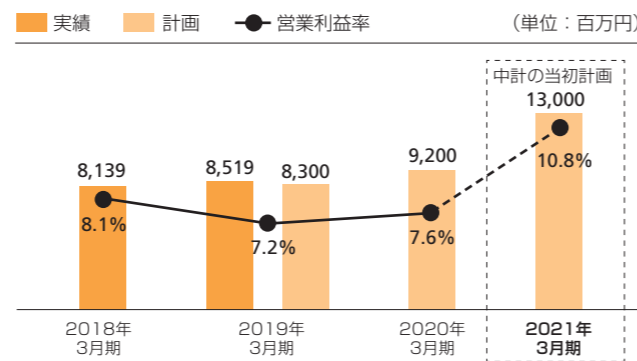
- 成長エンジンへの経営資源の重点配分と先端技術活用により、顧客に先回りした先行投資型ビジネスへの転換による事業拡大（IOS）
- 決済ビジネスの構造変化を捉え、デビット、プリペイドに加え、クレジットでも先行投資型サービス事業を展開

※各セグメントの売上高はセグメント間の売上高を含んだ数値です。

#### 売上高



#### 営業利益



#### 2019年3月期実績のポイント

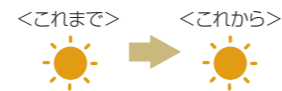
決済関連ビジネスの拡大やERP更新需要の強まり等が、事業強化のための先行投資費用増等を吸収し、前期比増収増益。計画過達。

#### 2020年3月期予想のポイント

クラウド・ネットワーク等成長分野でのIT投資の取り込みや、決済ビジネス、ERP需要拡大の確実な取り込みが先行投資コスト負担を吸収し、前期比増収増益を見込む。

#### [外部環境見通し]

- クラウドサービス利用拡大の流れが継続。国内セキュリティ市場は今後も高成長継続の期待。
- 国内キャッシュレス化推進を背景に、決済関連市場の構造変化が進展。幅広い業種で積極的なIT投資が拡大。



## BPO

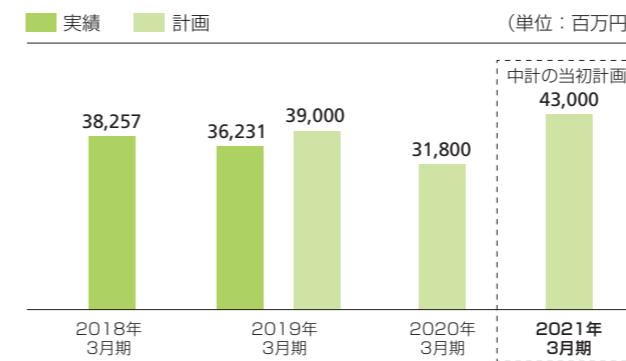
豊富な業務・ITノウハウを活用し、マーケティング・販促業務や事務・契約業務等のビジネスプロセスアウトソーシングを提供するビジネス

### ■ 中期経営計画における事業成長戦略・注力ポイント

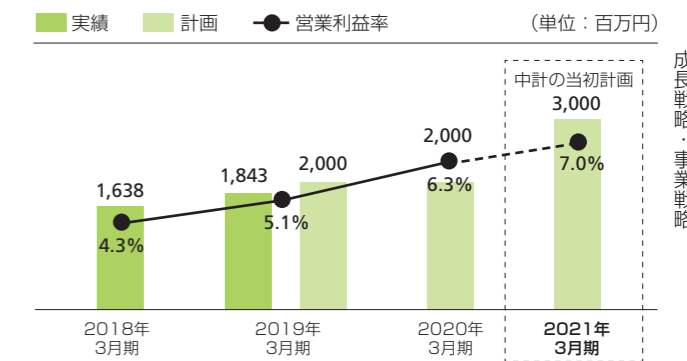
- BPO集約効果と事業構造改革による既存エントリー業務等の粗利率改善
- 高度化した複合型BPOへのシフト、強みである業務知識と先端技術の活用を組み合わせたBPO高度化による事業拡大・収益性向上（BFS）

※各セグメントの売上高はセグメント間の売上高を含んだ数値です。

#### 売上高



#### 営業利益



#### 2019年3月期実績のポイント

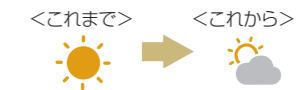
売上高は概ね安定的に推移も、子会社売却の影響大きく前期比減収、計画未達。営業利益は、取引採算性の見直し等の取り組み強化により前期比増益も、計画未達。

#### 2020年3月期予想のポイント

子会社売却の影響により前期比減収も、採算管理徹底による構造改革、高度化した複合型BPO事業へのシフトにより利益率を改善させ、前期比増益を見込む。

#### [外部環境見通し]

- 企業経営の改善に資する業務アウトソーシングビジネスへの需要拡大基調が続く。
- 長期化する人材不足、働き方改革推進によるデジタルイノベーションニーズが拡大。
- 既存BPO領域は単価引き下げ要求等の影響が懸念材料。



お客様のビジネスを支え、個人の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

国内のキャッシュレス決済を推進  
ブランドデビットカード  
関連サービス提供/システム開発実績

国内市場シェア  
約80%

国内ではデビットカードの発行枚数が4.4億枚に及び、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2.6億件・1.4兆円に増加。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「DebitCube+」等を通じ、取扱金融機関ベースで約80%と圧倒的なシェアを誇る。

金融機関における情報の一元管理、業務の効率化と高度化を支援  
[F<sup>3</sup>(エフキューブ)]  
導入実績

38行/64行  
(地方銀行)

特に、地方銀行(資金量)上位30行におけるシェアは80%。  
金融機関向け「F<sup>3</sup> CRMシステム」は、地方銀行の過半数への導入実績を有する。また、クラウド型の利用形態が急速に増えており、「F<sup>3</sup>」シリーズ全体では90社以上の金融機関に提供。

電子商取引における業務の効率化を支援  
EDI  
システム構築・運用実績

接続先数  
約10万ID

あらゆる業種、業界で利用されているEDIサービス（電子データ交換）は業界最大規模のシェアを誇り、現在の接続先数は約10万IDに及ぶ。インターネットEDIにもスピーディーに対応し、業界向けEDIプラットフォームとしての構築・運用実績も豊富。

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

年間  
約8,000万レコード

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

## 金融IT

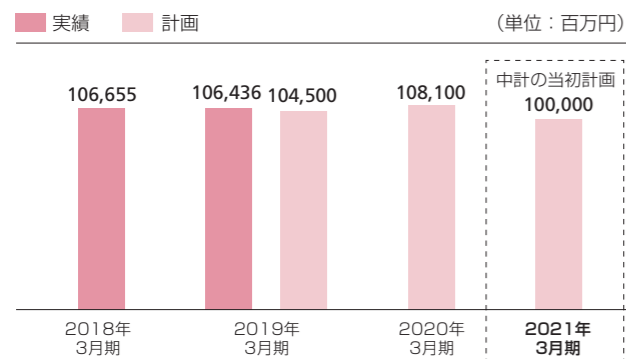
金融業界に特化した専門的なビジネス・業務ノウハウをベースとして、事業の高付加価値化および業務のIT化・ITによる業務運営の支援を行うビジネス

### ■ 中期経営計画における事業成長戦略・注力ポイント

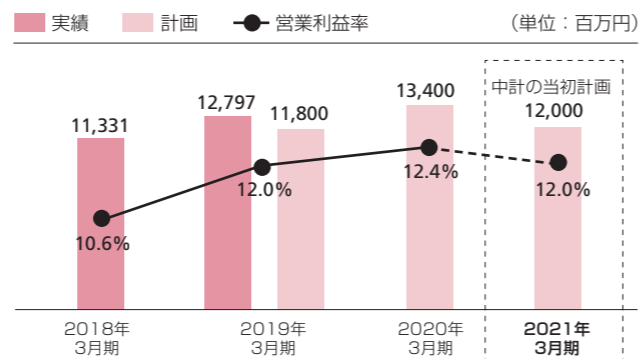
- カード、銀行、保険の幅広い顧客とのパートナーシップ強化、事業創出による事業拡大(SPB)
- Mode2等デジタルイノベーションやAI等先端技術活用による提供価値向上、エンハンスメント革新活動等の生産性向上施策推進による収益性向上

※各セグメントの売上高はセグメント間の売上高を含んだ数値です。

#### 売上高



#### 営業利益



#### 2019年3月期実績のポイント

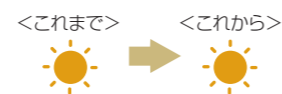
大型開発案件の反動減により前期比減収も、クレジットカード系を中心とした根幹先顧客におけるIT投資拡大の動きが牽引し計画超過。営業利益は生産性向上により前期比増益、計画超過。

#### 2020年3月期予想のポイント

大型案件の反動減あるも、根幹顧客との関係強化や付加価値ビジネスの推進、生産性改善等により前期比増益を見込む。

#### [外部環境見通し]

- 消費税増税に伴うポイント還元等、キャッシュレス決済関連の市場拡大期待。
- 銀行はメガバンクを中心に、ビジネス革新を進めるためのIT投資が回復傾向。



## 産業IT

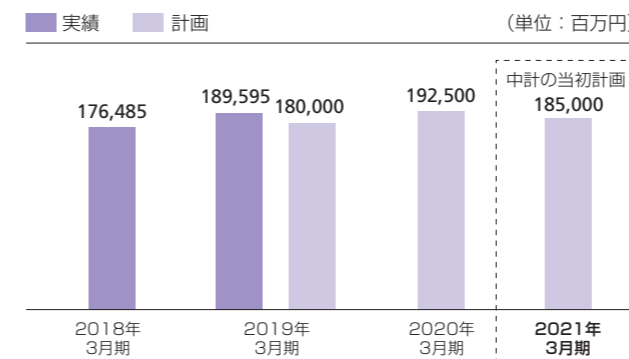
金融以外の産業各分野に特化した専門的なビジネス・業務ノウハウをベースとして、事業の高付加価値化および業務のIT化・ITによる業務運営の支援を行うビジネス

### ■ 中期経営計画における事業成長戦略・注力ポイント

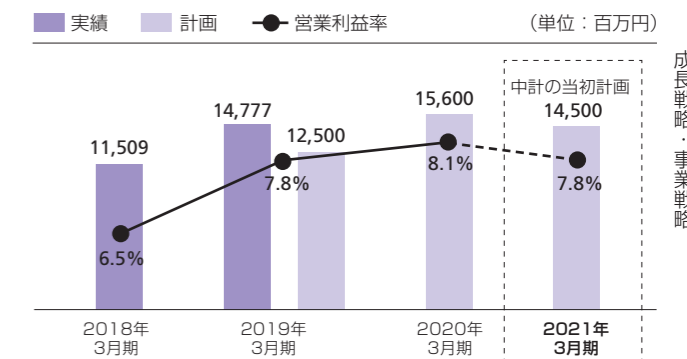
- 産業・公共分野の幅広い顧客とのパートナーシップ強化、事業創出による事業拡大(SPB)
- Mode2等デジタルイノベーションやAI等先端技術活用による提供価値向上、エンハンスメント革新活動等の生産性向上施策推進による収益性向上

※各セグメントの売上高はセグメント間の売上高を含んだ数値です。

#### 売上高



#### 営業利益



#### 2019年3月期実績のポイント

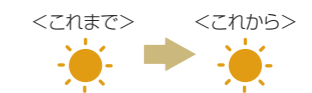
エネルギー系をはじめとして幅広い顧客のIT投資拡大の動き等により、前期比増収増益。計画超過。

#### 2020年3月期予想のポイント

コンサル・上流ビジネス強化による高付加価値ビジネスの推進、生産性改善の取り組み等により、大型案件の反動減を吸収し、前期比増収増益を見込む。

#### [外部環境見通し]

- 製造業など一部景況感不透明も、AI・IoTをはじめとする新技術活用等デジタル経営への志向を強める顧客のIT投資ニーズは引き続き堅調。
- 電力・ガスシステム改革のIT投資は、分社化関連案件等で高水準継続。



注: 特定顧客向け提供サービスに活用するノウハウが産業系から金融系に変更となったことに伴い、当該顧客との取引は、前期は産業IT、当期は金融ITに計上されています。

お客様のビジネスを支え、個人の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

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10社と取引実績を有する。

国内でのクレジットカードショッピング信用供与額は年間67兆円。同10社のカード会員数は約1.9億人に達し、クレジット取扱高は全体の約50%を占める。

電力自由化に伴う新電力事業者の事業立ち上げに貢献  
**「エネLink」**  
利用実績

国内スイッチングシェア  
約**40%**

2016年4月より始まった電力の小売全面自由化に伴い、新電力に契約切り替え(スイッチング)を行ったユーザーの約40%がエネLinkを活用。また、都市ガス事業やアグリゲーション事業<sup>※1</sup>への参入などにも幅広くお応えするラインナップも拡大中。

※1 系統安定化や再生可能エネルギーの出力抑制回避などのため、エネルギーリソース(蓄電池や発電設備、デマンドレスポンスなど)を束ねて最適制御すること。

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

約**20%**  
(外食事業上位200社ベース)

「TastyQube」は業態を問わず利用可能な高い汎用性を有し、店舗経営の見える化と業務の効率化を実現。レストラン・カフェ・居酒屋を中心に国内市場シェアは約20%に及び。

安定した保険制度の基盤整備に貢献  
**国保連向け**  
システム導入・運用保守提供実績

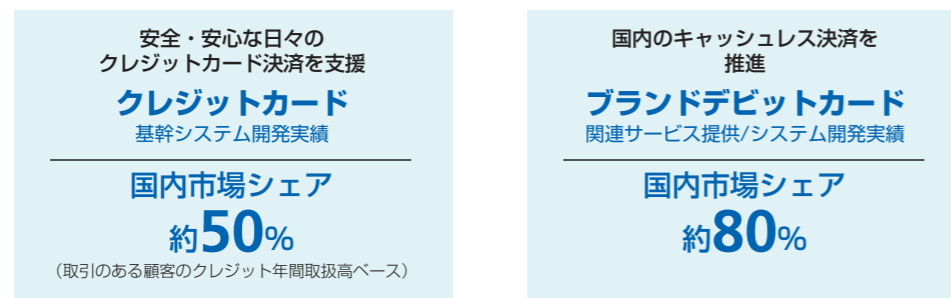
**12/47**都道府県

全国47都道府県にある国民保険団体連合会のうち、12のシステム導入・運用保守を担当。12の保険加入者の合計は約610万人に及び。

## キャッシュレス社会の実現に向け、強みを活かした事業展開を加速

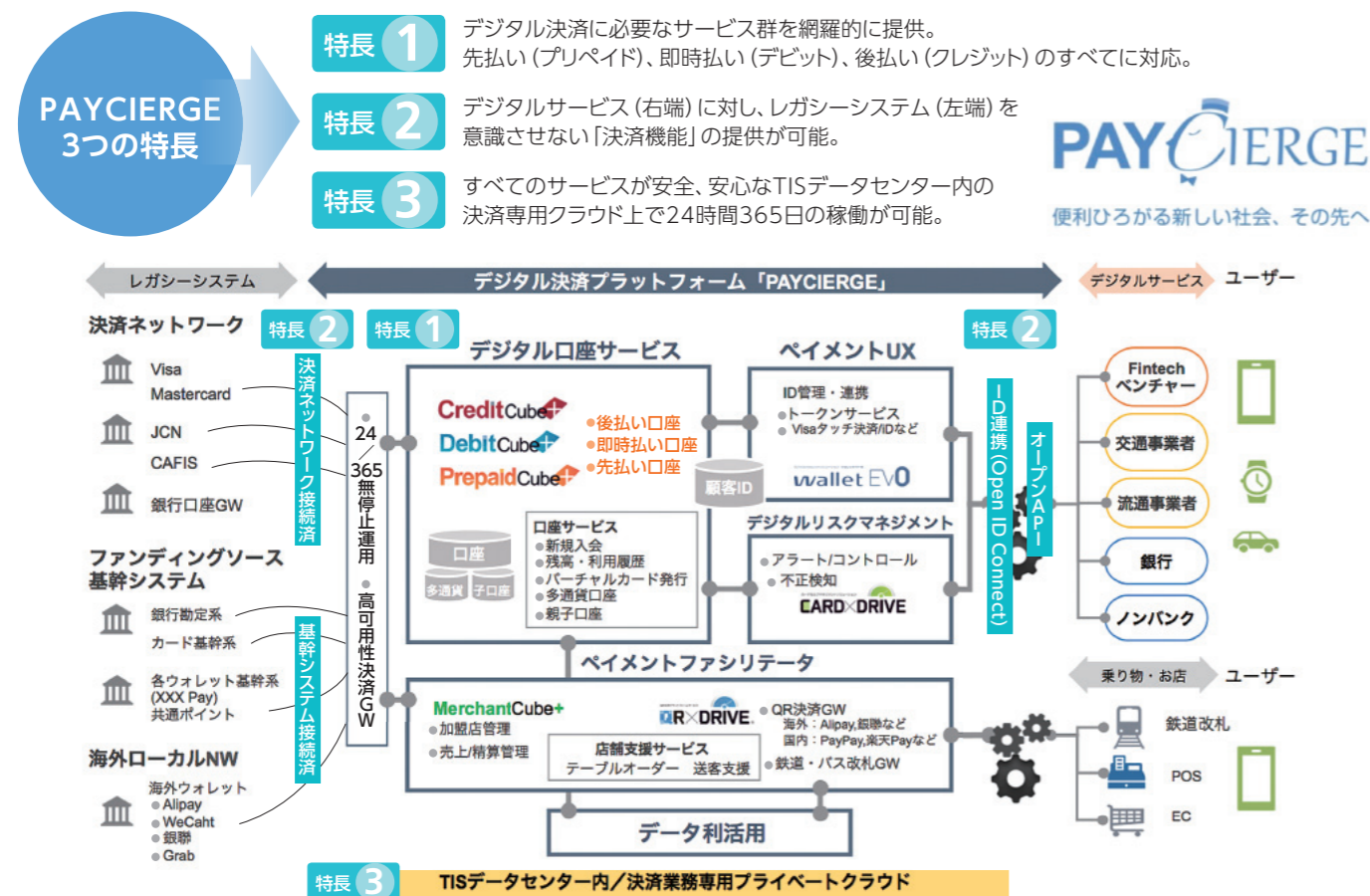
当社が創業当時より大手クレジットカード会社向け基幹システムの開発・運用を長年にわたって担当する中で培った経験や技術・ノウハウ、豊富な人材は大きな強みであり、決済分野において日本を代表するシステムインテグレーターとしての地位を確立しています。

現在、決済ビジネス市場では、昨今のキャッシュレス化の進展に伴い、スマートフォン利用に代表される関連技術の進歩や様々な異業種の市場参入、FinTech企業の台頭などを背景に大きな環境変化が起きています。当社はこのような状況を新たな成長機会と捉え、重要な事業基盤である大手クレジットカード会社向け基幹システムの開発・運用に加えてデジタル決済プラットフォーム「PAYCIERGE(ペイシェルジュ)」を通じた事業展開を加速させています。



### デジタル決済プラットフォーム「PAYCIERGE(ペイシェルジュ)」

ペイシェルジュは、リテール決済を必要とするすべての方に、利便性が高く、安心できる仕組みを提供するリテール決済ソリューションのトータルブランドです。

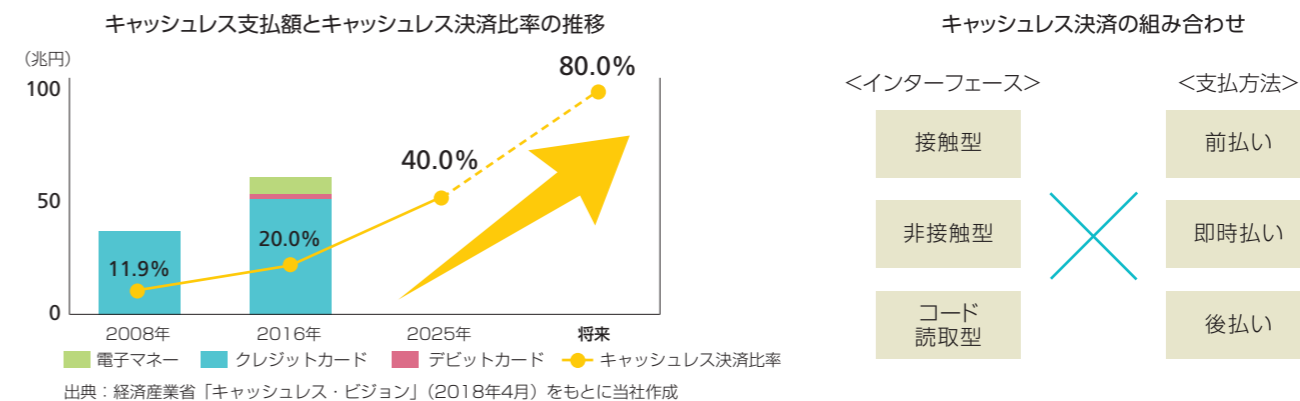


「デジタル口座サービス」は、前払いのプリペイド、即時払いのデビット、後払いのクレジットのすべてに対応したプロセッシングサービスの提供が可能であり、当社の競争優位性を特に発揮できる分野。

今回は「デジタル口座サービス」の中から、クレジットカードの発行業務に必要な環境をトータルで提供する「CreditCube+ (クレジットキューブプラス)」をご紹介します。「CreditCube+」は、クレジット基幹業務システム「CreditCube」の技術・ノウハウを最大限に活用したものであり、その提供開始に向けて準備を進めています。

### 日本のキャッシュレス決済の状況

- 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る。
- クレジットカードはキャッシュレス決済の代表的な手段。近年広まりをみせるQRコードやバーコードを用いたコード決済サービスに紐付けられる形で利用される機会も多い等、その取扱高は今後も増加が期待される。

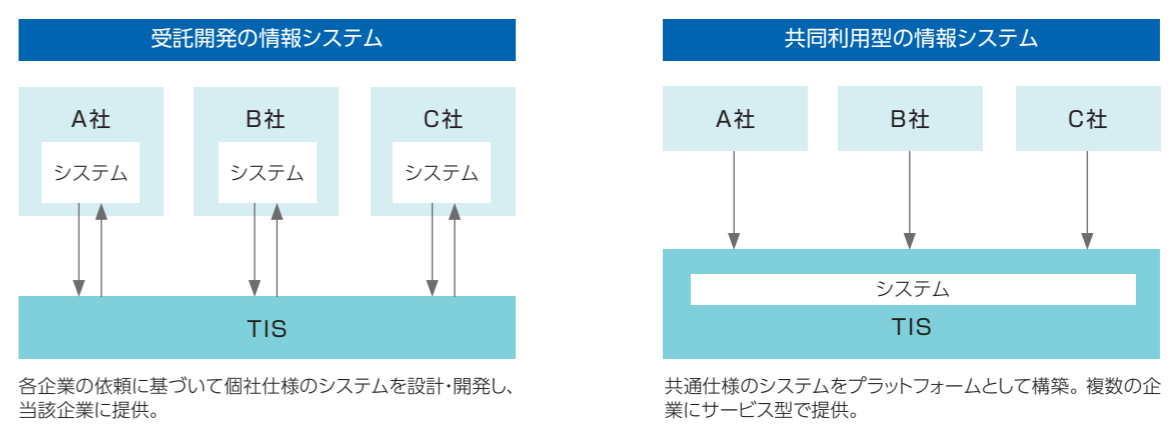


### 次世代カードプロセッシングサービス「CreditCube+」

- キャッシュレス化の進展に伴い、
- 異業種のキャッシュレス決済事業への参入は増加傾向。
  - 自社運営によるクレジットカード事業へのニーズも高まる。
- 決済情報や消費行動等に関する詳細なデータを収集し、その分析・利活用を通じた顧客囲い込みや新サービス創出等を企図。



(参考) 受託開発の情報システムと共同利用型の情報システムの違い (イメージ)



「ASEANトップクラスのIT企業連合体」の組成を目指し、事業領域拡大・戦略的投資を推進

「顧客基盤」と「先端技術」の融合を通じて、事業拡大を推進

当社グループのグローバル事業は、各国に進出する既存顧客に向けた現地サポート、国内で蓄積したノウハウを活かした現地市場の開拓、さらに海外市場で得た先進的な海外技術を日本で活用して新たな強みにする、この3つを大きな柱として展開してきました。当初は、主に現地法人の設立により、中国、さらにタイ・シンガポール・ベトナムを三極としてASEAN地域へ進出していましたが、近年では、現地の有力企業とのアライアンスによりASEAN地域での面展開を加速させています。これまでにタイ・インドネシア・ベトナムの有力企業と資本・業務提携を締結し、相互理解と関係強化を通じてカバーエリアは着実に拡充しています。

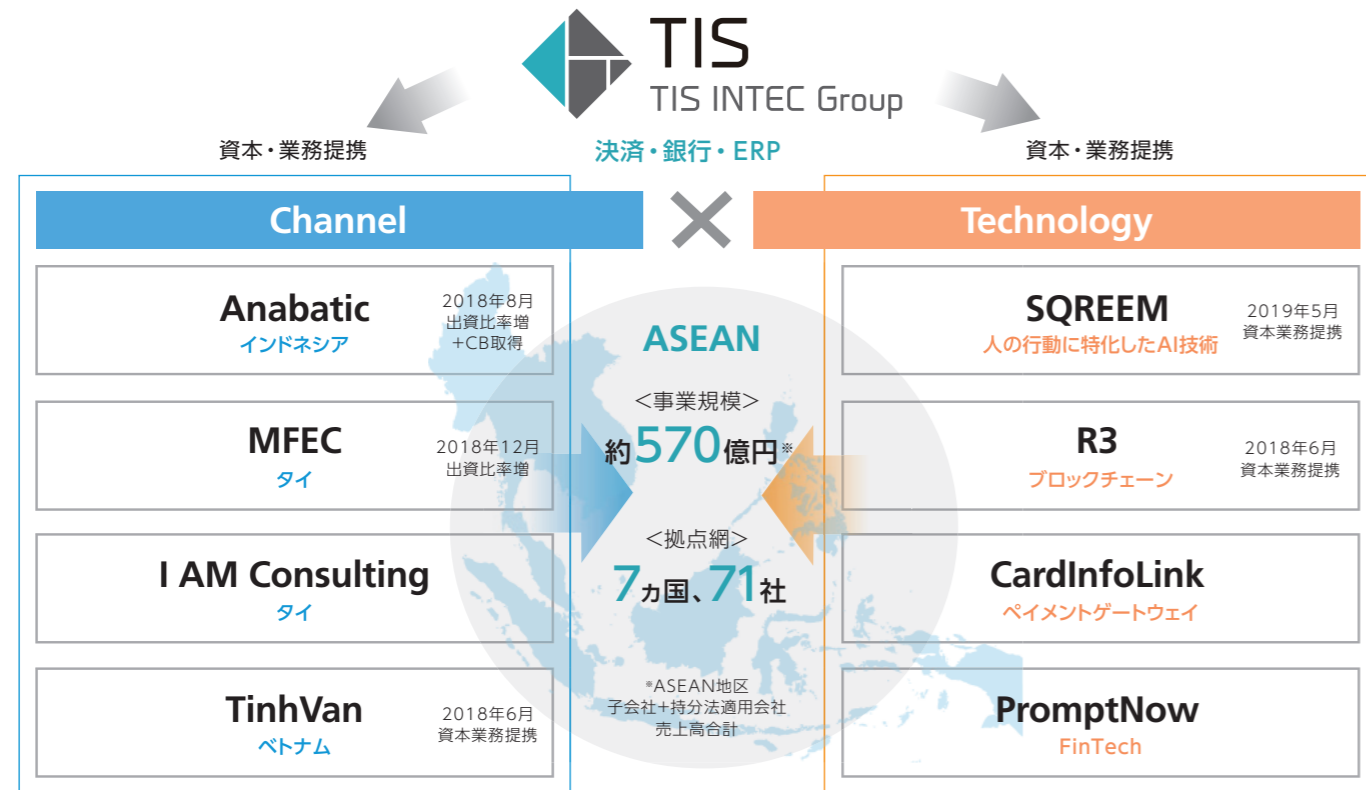
また、最先端技術の獲得とグローバル市場への展開を重要なマイルストーンと位置付け、最先端の技術を有する有力企業との資本・業務提携も積極的に推進しており、その上で、「現地顧客基盤」と「先端技術」というそれぞれの強みを融合させた協業スキームを構築することで事業展開をさらに加速させています。

今後も、「ASEANトップクラスのIT企業連合体」の組成に向けて、チャンネル・テクノロジーの両面でのアライアンスを最大限活用するとともに、それぞれの持つ強みを融合させた事業展開とASEANを面でカバーできる連携力の構築・強化を推進していきます。

グローバル事業拡大に向けたロードマップ



- 決済・銀行・ERPを重点事業領域とし、拠点間連携を強化
- 欧米・中国・ASEANの有望な商材、最先端技術を投下
- 戦略的投資を積極的に推進し、ポートフォリオを拡大
- グローバル人材の育成・拡充を推進



「ASEANトップクラスのIT企業連合体」組成に向け、事業領域拡大・戦略的投資は着実に進展。引き続き、顧客基盤と先端技術の融合を通じて、グローバル事業の拡大を推進。

近年の主なM&A、資本・業務提携

Channel	Technology
PT Anabatic Technologies Tbk (持分法適用会社=出資比率30.5%)	SQREEM TECHNOLOGIES PTE. LTD. (出資比率6.8%)
MFEC Public Company Limited (持分法適用会社=出資比率24.9%)	R3 HoldCo LLC (出資比率1.4%)
I AM Consulting Co., Ltd. (連結子会社=出資比率99.9%)	上海訊聯数据服务有限公司 (CardInfoLink) (出資比率10.0%)
TinhVan Technologies JSC. (出資比率19.9%)	PromptNow Co., Ltd. (連結子会社=出資比率60%)

※売上高は各社の2018年12月実績を期末レートで換算  
※出資比率は2019年5月13日時点

Topics | トピックス

人の行動パターンに特化したAI技術を展開するシンガポールのスタートアップ企業と資本・業務提携

2019年5月、当社は、人の行動パターンに特化したAI技術を展開するシンガポールのスタートアップ企業「SQREEM TECHNOLOGIES PTE. LTD.」(以下、SQREEM社)と、資本・業務提携しました。SQREEM社は、膨大かつ複雑で人手では分析不可能な人々の行動とその文脈、ロジックを、独自のAI技術と大量データの取得技術を組み合わせて収集・分析する世界初の「行動パターン分析プラットフォーム」を開発しました。この技術を活用し、SQREEM社は60カ国30億人から45万パターンの行動情報を収集し、15万件の商品情報と関連付けて蓄積し、需要者のペルソナや嗜好の分析に活用することでダイナミックな需要喚起につなげるデジタル広告サービスを展開しています。さらに、本技術を様々な予測・分析に応用することで、選挙結果の予想や、乳癌治療の拡大、企業の戦略策定、犯罪組織の特定、金融取引での不正検知、市場分析などの分野で実績を上げています。

SQREEM社のグローバルで業界・業種を超えた実績を持つ高度なAI技術と、TISが強みとする金融機関、製造業などの様々な業界で培ってきた業務知識を活かし、日本およびASEANでカスタマーインサイト、不正検知、市場分析などの様々な分野でAIを利用したデータ分析でのリーディングカンパニーとなることを目指します。



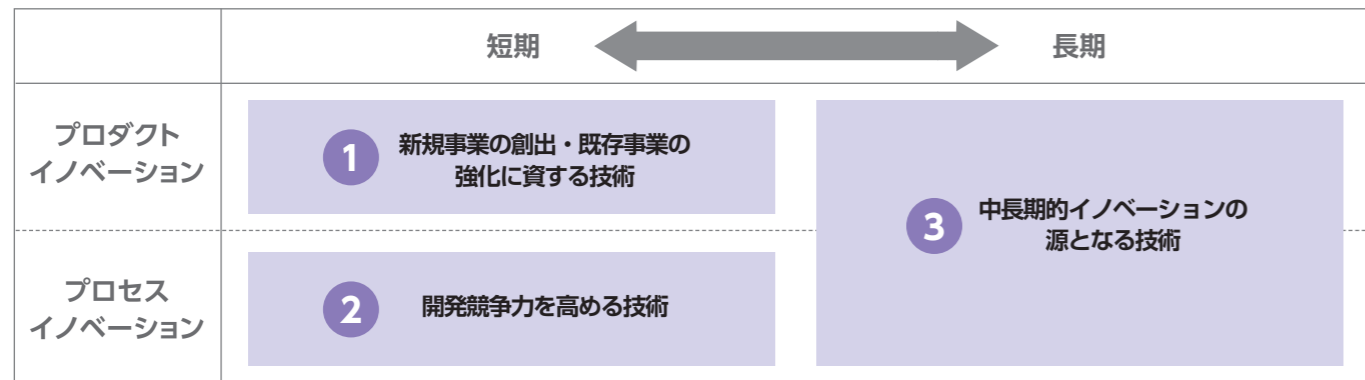
## 将来の企業価値につながるイノベーションの創出に向けて

TISインテックグループの属する情報サービス産業においては、情報技術の進化とそれに伴う市場ニーズの変化への迅速な対応が競争力の維持・向上を図る上で重要な課題です。

「グループビジョン2026」に掲げた企業像、「Create Exciting Future～先進技術・ノウハウを駆使しビジネスの革新と市場創造を実現する～」を目指し、グループ横断的にイノベーションの創出に取り組んでいます。

テクノロジーの視点では、重要なテクノロジーを2次元の軸でまとめ(Technology Portfolio)、それらを3つの領域に分けてコア技術を選出し、研究および開発を進めています。

### テクノロジーポートフォリオ



#### ① 新規事業の創出・既存事業の強化に資する技術

事業化スピードを高めるため、積極的にスタートアップ企業の保有する技術を活用。

#### ② 開発競争力を高める技術(生産性・品質向上)

ミッションクリティカルなエンタープライズシステムを開発するための基盤であるNablarch(ナブラーク)をはじめ、生産性・品質向上のための様々なソフトウェアやプロセスを開発し、グループ全体で利用。

また、前期末よりTISの相互技術支援基盤であるcanallにグループ主要各社のエンジニアも参加し、システム開発/運用上で生じた技術課題をグループ全体で解決する仕組み/体制を整備。

#### ③ 中長期的イノベーションの源となる技術

未来の社会課題の解決を目指し、産学官連携に注力してR&Dを推進。

早期にPoCや商品/サービス化を行い、市場創造とポジションの獲得およびコア技術の軌道修正をかねつつ、将来にわたって継続的に優位性を確保する研究開発を実施。

なお、いずれの領域の活動もその成果をより早くより広範にするために、オープンイノベーションを基本方針としています。

#### TISインテックグループのR&D部門を結集し、「グループラボラトリー」機能を開設～コミュニティ型ワークスペースWeWorkでグループ外ともオープンイノベーション～

TIS株式会社と株式会社インテックはグループのR&D部門を結集した「グループラボラトリー機能」として、コミュニティ型ワークスペースWeWorkを都内(千代田区大手町)に開設しています。WeWorkには両社R&D部門の社員が常駐し、3つのミッション、①R&D機能の強化、②市場におけるプレゼンスの向上、③オープンイノベーションの推進のもと、共同で研究開発を行いながら、研究・調査機能の強化や情報発信・連携の強化、さらに研究から事業化への円滑化や事業創造におけるエコシステムの実現を目指します。



WeWork丸の内北口にて撮影

「③ 中長期的イノベーションの源となる技術」に関する取り組みの一部をご紹介します。

#### 取り組み ①



#### ロボティクス (roboticbase-core)

TIS株式会社  
テクノロジー&イノベーション本部  
戦略技術センター  
エキスパート 松井暢之

IoT、AI、ロボットといった新たな技術革新は、課題先進国と言われる我が国において、経済発展と社会課題の解決を両立し「Society5.0」を実現するためのキーファクターとして注目されています。その中でも私たちは、「様々な機能を持った複数のサービスロボットを接続し、企業や社会のシステムと協調動作することで、ヒトの能力を代替あるいは拡張するサービスロボットプラットフォーム」の実現を目指し、「RoboticBase™」というOSSを研究開発しています。

このRoboticBaseは欧州で実績のあるOSS IoTプラットフォームの「FIWARE」を中心に開発しており、そのコア部分もまたOSSとして公開することで、OSSエコシステムへの積極的な貢献も進めています。現在は会津大学との共同研究を通じてRoboticBaseの洗練化を図っており、今後は例えばラストワンマイルの自動配送など、社会課題の解決に関わる社会実装を推進していきたいと考えています。

#### 取り組み ②



#### 自然言語処理 (doccano)

TIS株式会社  
テクノロジー&イノベーション本部  
戦略技術センター  
主任 中山光樹

doccanoは機械学習で欠かせない学習データを作成するためのオープンソースソフトウェアです。作り始めたきっかけとしては、機械学習の自動化技術が発展してきたことが背景にあります。自動化技術が発展すると、究極的にはデータを与えるだけで良い結果を得られる世界が来ると考えられます。そのような世界では学習に必要なデータを効率良く作ることが重要になります。既に多くの企業や大学で使われており、様々なフィードバックをいただいています。また、オープンソースとしてのコミュニティを広げたことで、社外からも開発に関する協力を得られています。今後は、専門のエンジニアだけでなく、アプリケーションエンジニアやエンジニアでない人も機械学習を活用する時代が来るのではないかと考えています。そのような時代に向けて、「誰でも」「どこでも」「いつでも」効率的に学習データを作成できる環境の整備に取り組んでいこうと考えています。

#### 取り組み ③



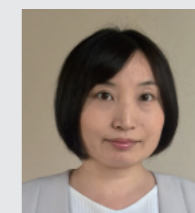
#### 金融AIの研究

株式会社インテック  
先端技術研究所 北橋竜雄

金融AIの研究では、機械学習やディープラーニングを用いた金融・保険業界への業務効率化ビジネスの実現を目的として研究開発を進めています。現在、事業部門とともに保険業界向けの事業者の信頼度評価や不正支払請求の検知の取り組みを進めています。世の中では、データ分析PoCの約80%がPoCから先に進められていないと言われていています。その中で、当研究所は、PoCで終わらず業務適用までつなげる、実用可能なAIの開発を目指しています。事業者の信頼度評価ではお客様よりPoC成果が評価され、業務に適用するに至りました。

また、実用可能なAIを確実に進めるため、セルフサービス分析ツールDataikuの利用推進、およびDataikuを用いたデータ分析体験ワークショップによるAI人材の育成にも力を入れ、会社全体へのAI技術の底上げを進めています。今後も、実用可能なAIを踏まえて、金融・保険サービスの業務効率化ビジネスに寄与するAI技術開発を推進していきます。

#### 取り組み ④



#### 業務デジタル化の研究

株式会社インテック  
先端技術研究所  
主事 市田越子

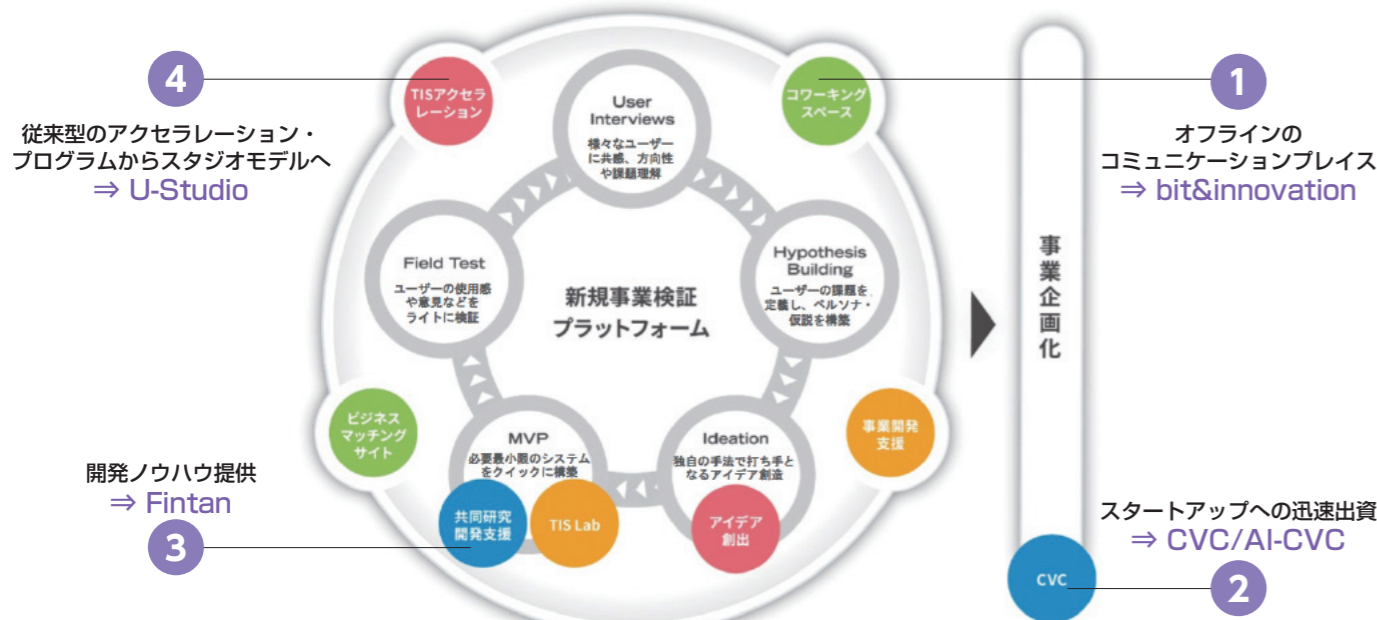
近年、業務のデジタル化ニーズが高まってきており、今後も拡大が予想されます。業務デジタル化の研究では、RPAやAIなど先端技術を活用することで、事務処理業務のデジタル化を図り、お客様業務の効率化や品質の向上などの価値向上を目指しています。現在の具体的な取り組みとしては、大量に存在する紙処理業務のデジタル化を目的として、RPAやOCRといった既存技術を活用しながら、独自の項目認識AI技術の研究開発を実施しています。項目認識AI技術は、これまで培ってきた画像認識や機械学習の技術をベースにした、帳票から特定の情報を抽出するAI技術であり、複雑・不定形の帳票からもデータの読み取りが可能になっています。

これまで行政機関やアパレル企業など複数のお客様と実証実験を実施し、検証評価を進めており、本格的な展開に向けて遂行中です。今後もお客様の潜在ニーズを探求しながら、さらにデータ活用なども視野に入れた上で、業務デジタル化関連事業の推進や、人材不足といった社会課題の解決にも貢献していきたいと考えています。

# オープンイノベーションによってイノベーション創出を加速

先進デジタル技術によりパラダイム・シフトと呼ぶべき社会の大きな変化が起きる中、ビジネスには柔軟で速やかな対応が求められています。また、独自の優れた技術を保有するスタートアップ企業から社会課題を解決する新しいビジネスモデルが創出されるなど、異業種連携、産学官連携等による「オープンイノベーション」が活発になっています。TISインテックグループでは、新規事業創出を目的として、オープンイノベーションによる様々な施策を実施しています。

事業の最初期(0→1)から成長したスタートアップ企業まで、種々の施策を通して多方面に協業して新規事業創出を推進しています。



## 1 bit&innovation

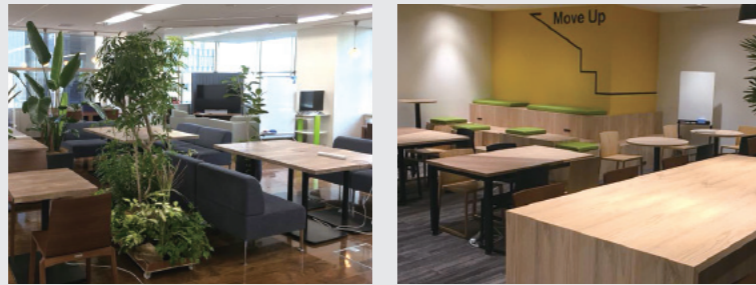
bit&innovationは、スタートアップ企業、事業会社、TISインテックグループ企業それぞれのリソースを持ち寄り、オープンイノベーションによる新しいビジネスを創出するためのコミュニケーションスペースです。企業間のボーダーを越えたコラボレーションを促進します。

<http://bit-innovation.tis.co.jp/>

場所：東京・西新宿  
 会員数：約300社/約900名  
 (2019年7月現在)

※スタートアップ企業、事業会社の合計

- 用途
- コワーク
  - ミーティング
  - アクセラレーションプログラム拠点
  - ピッチ、アイデアソン等各種イベント開催



## 2 CVC/AI-CVC

2021年3月までに20億円の出資を想定したCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)を運営しています。投資対象としては、シードからミドルステージの急成長期にあるベンチャー企業を想定し、CVC投資委員会が発掘から最終決済までの投資判断を最短1カ月程度で行っています。

CVC投資実績 : 19件 ※2016年4月より開始、累計数

AI-CVC投資実績 : 9件 ※2018年4月より開始、累計数

(2019年7月現在)

## 3 Fintan

TISIは、2018年、これまでのSIのノウハウおよびサービス開発のノウハウをまとめてFintanとしてインターネット上に公開しました。これにより、オープンイノベーションを推進していく上で必要となる各種ツールやプロセス/ノウハウがどこからでも利用可能になりました。FintanはTISインテックグループの現場で実際に利用しているツールやプロセスをそのまま公開しており、誰でも無償で利用できます。

<https://fintan.jp/>



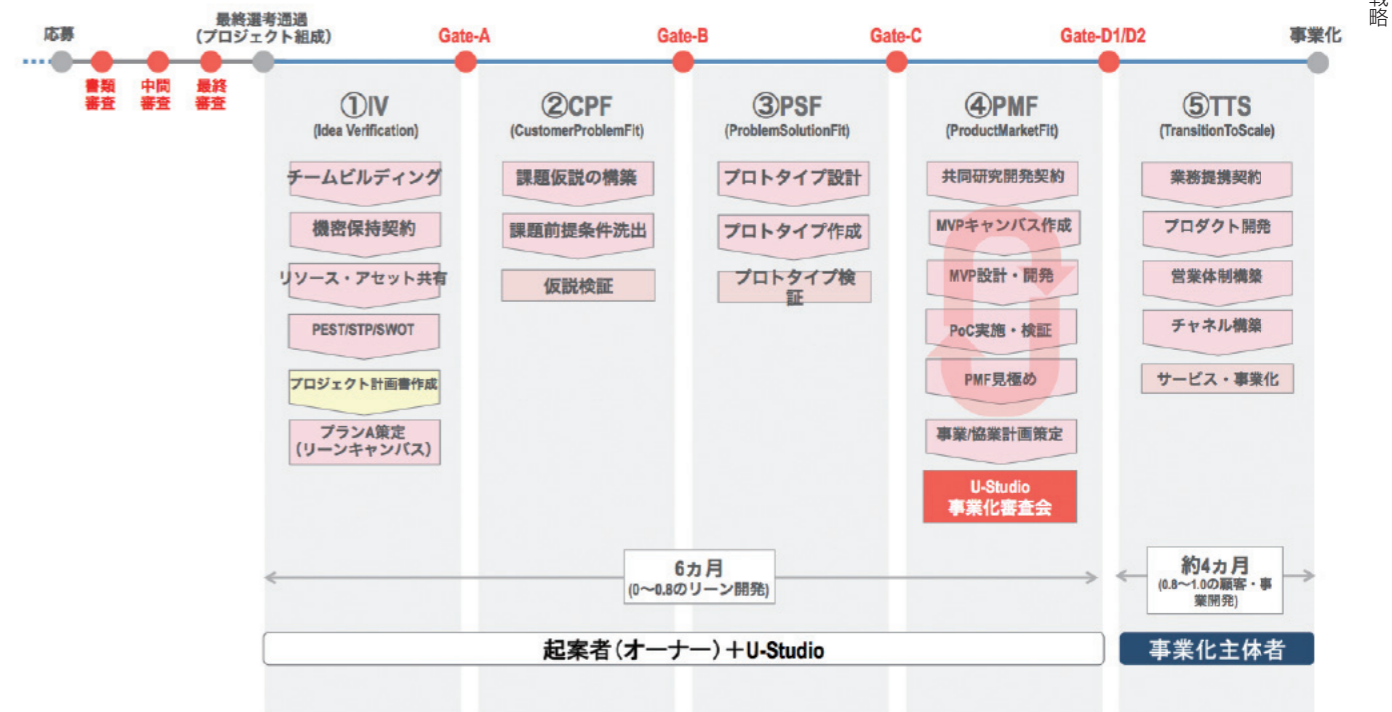
※Fintanはケルト神話であらゆる人類の知識を手に入れる伝説の鮭。システム開発に関わる様々な知見を入手できるサイトとの意味で名付けられました。

## 4 U-Studio

U-Studioは、ビジネスアイデアを効率良く具現化するためのオープンイノベーションプラットフォームで、起業準備段階のシードステージや、その前段階のアイデアレベル(プレシード)、既に起業しているスタートアップ企業ならびに、事業会社との事業共創の仕組みです。

U-Studioには、TISから「事業戦略の策定、仮説構築・検証を行うビジネスプロデューサー」、「ユーザ視点でプロトタイプをデザインできるUI/UXデザイナー」、「ソフトウェア開発を広くカバーするフルスタックエンジニア」が参画し、組成されたプロジェクトの中で、アイデアのブラッシュアップから、課題仮説の構築・検証、MVP(Minimum Viable Product)開発と実証実験を行います。

<https://incubation.tokyo/u-studio/>



## 米国ベンチャーファンド「Sozo Ventures II-S」へ出資

～シリコンバレーのスタートアップ企業を中心とした新規事業創出を強化～

海外では、Silicon ValleyのTIS R&D Center(1996年設立)の役割を事業創出に大きくシフトし、社名をTIS Venturesに変更しました。同時に、現地スタートアップ企業との協業を促進すべく、SOZO VenturesのファンドにLPとして出資しました。LP出資を通じて有望な米国スタートアップ企業とともに協業最初期の事業開発を加速させ、米国での試用・試作を通じた事業シーズの研究や、顧客との共同事業開発を進めています。



## 「質で語られる信頼のトップブランド」を目指して

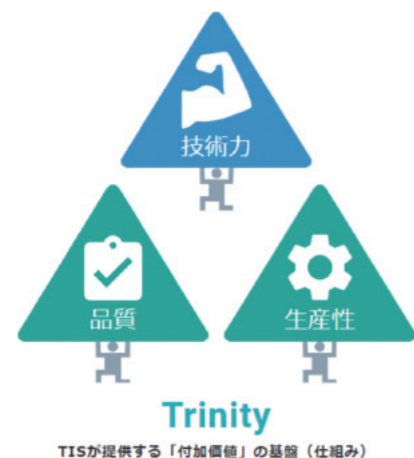
TISインテックグループは社会インフラとしての情報システムを担う社会的責任を強く認識し、継続的に「品質」「生産性」「技術力」の向上に取り組んでいます。

今後も多様化するビジネス形態、ソリューション、開発技法、技術に柔軟に対応しつつ、常に付加価値の高いサービスを提供し続けることで、「質で語られる信頼のトップブランド」の確立と「OUR PHILOSOPHY」で掲げるミッションの実現を目指していきます。

### TISの品質方針 (TIS「品質マネジメント規程」より)

- ステークホルダーの満足度の向上に努め、独創的で魅力的なサービスを提供し、豊かな価値を創造する。
- お客様に最適のサービスを提供することにより、お客様から信頼を得る。
- 技術を事業の軸とし、継続的な改革により、高品質なサービスを提供する。
- 標準を反復活用し、創意工夫を活かした改善活動を推進することにより、品質、生産性、技術力を向上させ、競争力を高める。

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



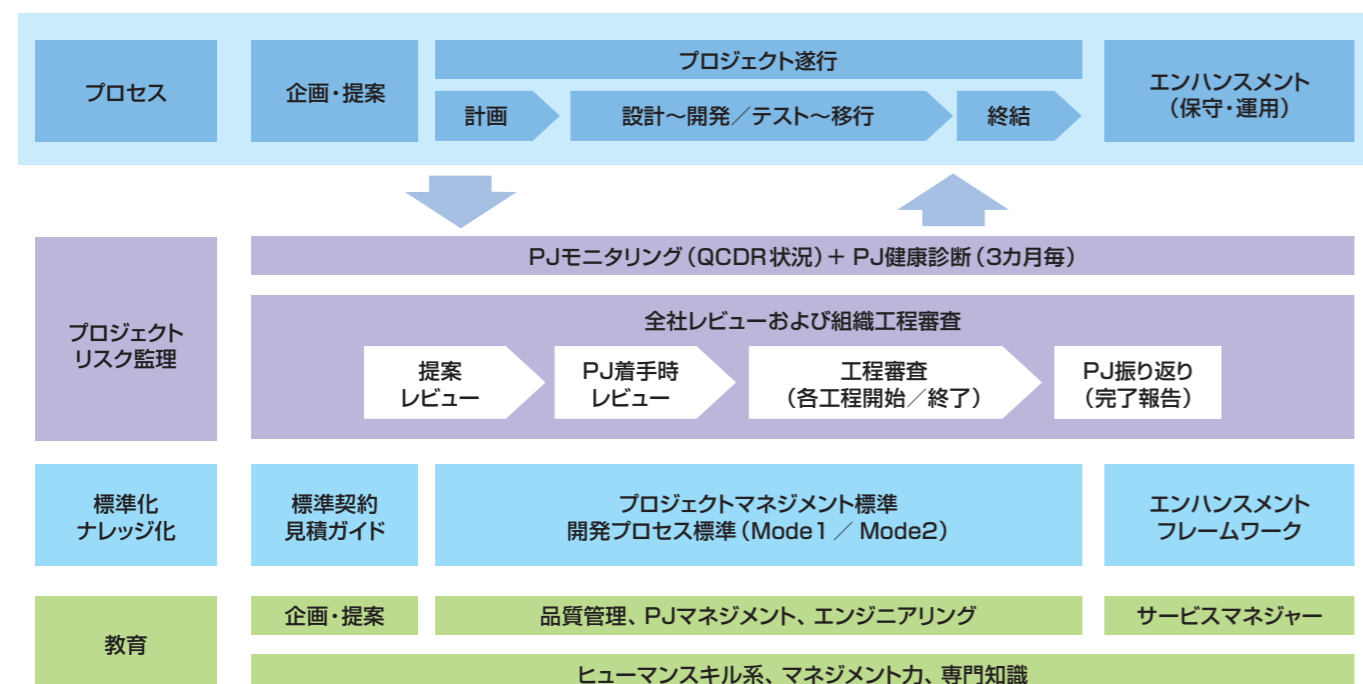
「現場主導の標準化とその反復活用による習熟重視」と「必須の実施事項は最小限にし、現場の創意工夫を活かした改善推進」の方針のもと、開発現場では、PJマネジメントやエンジニアリングのプロセス、技法、ツールを適用しつつ、各ビジネスモデルに合わせた創意工夫を加えて、お客様への最適なサービス提供に努めています。

対象範囲は、スクラッチ開発のみならず多種多様な業務形態へ拡大しています。

※Trinityは、三位一体の意味であり、「品質、生産性、技術力」を、“お客様、TIS、パートナー”が一体となって向上させていくなど、様々な思いを込めています。

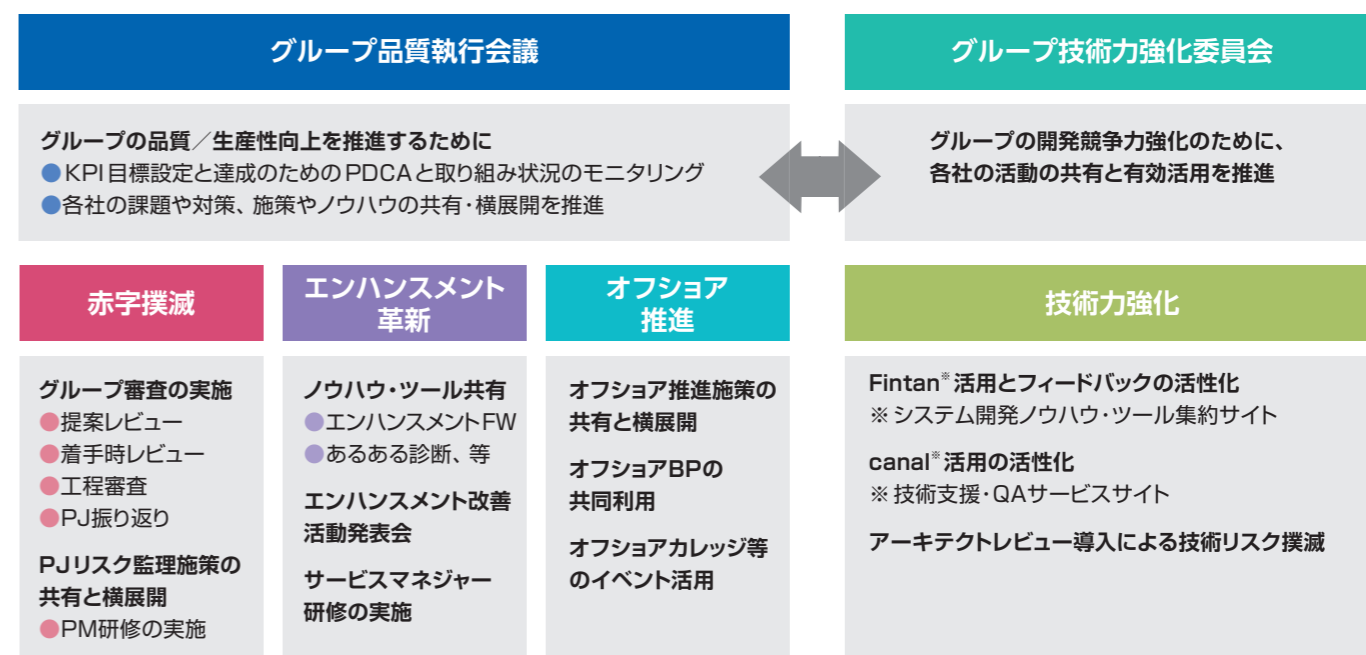
※詳細は下記URL参照

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



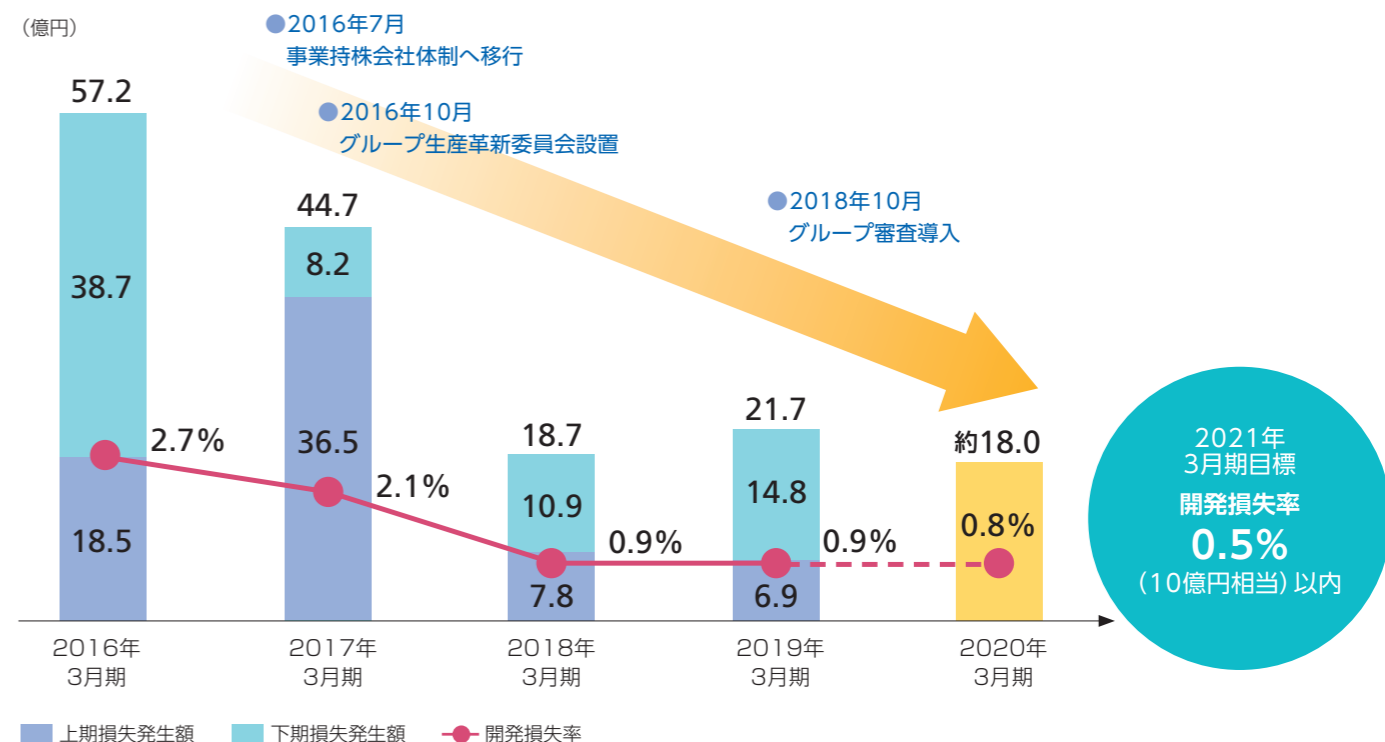
### グループ全体の水準向上を目的とした活動

グループ全体の品質・生産性・技術力を高め、グループシナジーを発揮するために、TIS品質革新本部およびテクノロジー&イノベーション本部が主導で以下の活動を推進しています。



### 不採算案件の推移

事業持株会社体制への移行を機に、生産革新施策をよりスピーディに展開し、実効性を担保する体制が強化されたことが奏功し、不採算案件は抑制傾向にあります。引き続き、重要な経営課題として、不採算案件のさらなる抑制に向けた取り組みに注力していきます。





取締役 専務執行役員  
サービス事業統括本部長  
岡本 安史

取締役 専務執行役員  
インダストリー事業統括本部長  
柳井 城作

取締役  
(株式会社インテック 代表取締役社長)  
北岡 隆之

## 「OUR PHILOSOPHY」のミッション遂行に向けて、事業を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。

TISインテックグループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」を踏まえ、どのように当社グループが事業を通じて社会課題の解決に貢献していくのか。「OUR PHILOSOPHY」のパイロット会議メンバーである3名の役員が、現在の取り組み、さらに今後の事業の可能性についてご説明します。

### グループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」と事業との関係性とは？

**<岡本>**「OUR PHILOSOPHY」では当社グループのミッションを「デジタル技術を駆使したムーバーとして、未来の景色に鮮やかな彩りをつける」と位置付けています。人々が幸せな社会とは様々な選択肢がある社会だと思えます。未来という白いキャンパスに本業のITサービスを通じて様々な選択肢を提供する、彩りのある明るい未来づくりに貢献することが社会的使命だと

認識しています。私たちの事業のあり方そのものが「OUR PHILOSOPHY」に表現されているわけです。

ミッションを遂行するにあたり重要となるのは私たちのあり方です。「OUR PHILOSOPHY」においてはグループ経営の意思決定から企業活動全体において「オonest」「オープン」「パイオニアリング」などのスタイルを貫くことを表明しています。正直、誠実な態度で様々な外部の皆さまとオープンに連携し、グローバルな社会課題をいち早く解決していく。その必要性・重要性を社員に伝え、事業に落とし込んでいます。

**<柳井>**パイロット会議で議論を重ねる中、当社グループの社会的使命は本業を通じて社会課題に向き合うことであるとの共通認識が生まれました。近年、企業不祥事が続発する中、社会における良い会社の定義が変わってきたと感じます。真の意味での良い会社、徳や仁を備えた会社を目指して「OUR PHILOSOPHY」が制定されました。目指す姿の実現のために、多くの従業員が身近で「OUR PHILOSOPHY」に接することで浸透させていきたいと考えており、「OUR PHILOSOPHY」で使っている言葉や考え方を事業計画で使うよう心掛けています。

**<北岡>**グループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」をいかに実践するかは重要なテーマです。「OUR PHILOSOPHY」に基づいてインテックの中期経営計画では創業以来のビジョンを進化させ、「豊かなデジタル社会の一翼を担う」を使命として掲げた上で、①先端技術を活用して社会に貢献する、②事業体そのもので社会に貢献することをテーマとして日々の事業活動につなげています。

### 事業を通じた社会課題の解決、デジタル技術の可能性について

**<岡本>**例えば、キャッシュレス社会への移行は、決済関連事業に強みを持つTISインテックグループが重要な担い手となる社会課題の一つです。内閣府はデジタル技術が社会課題を解決する新たな社会を「Society 5.0」と呼称しています。キャッシュレス化は決済の利便性のみならず、現金管理にかかる膨大な費用や詐欺・強盗などの犯罪の抑制、安全・安心な社会につながると考えられています。キャッシュレス社会に貢献する事業として、TISではデジタル決済プラットフォーム「PAYCIERGE（ペイシェルジュ）」を展開しています。①フロントと呼ばれるエンドユーザーの窓口となる店舗（リアルとネット双方）と、クレジットカード会社や銀行など決済サイドをつなぐゲートウェイの役割。②クレジットカード、デビットカード、プリペイドカードなど、先払い・即時払い・後払いすべてに対応する決済および顧客管理を行うバックヤードの役割。③スマートフォンのアプリや加盟店の管理。このように3つの役割でキャッシュレス化をサポートしています。

**<柳井>**サステナブルな社会の実現に向けた取り組みの一つがエネルギー分野におけるデジタル技術の活用です。当社グループの主要なお客様にエネルギー分野の電力会社、ガス会社がいっぱいいます。国内ではエネルギーシステム改革により、電力とガスの自由化が進む真っ最中ですが、経済産業省は2050年のエネルギー産業のあり方として配電・小売、燃料調達、送電などを分散化する「Utility3.0」構想を打ち出しています。人口

減少・過疎化が進む中、脱炭素社会を目指してデジタル技術によって省力化、新たなエネルギー事業を創出するものです。こうした中、当社グループでは将来に向けた事業を模索する電力会社、ガス会社に対して「Utility3.0」に対応する取り組みを支援しています。一例として、地方自治体とエネルギーの地産地消にかかわる実証実験を行うほか、エネルギー業界向けトータルソリューション「エネLink（エネリンク）」のさらなる充実、過疎地域における次世代交通・エネルギー問題の課題解決に向けたプロジェクトも開始しています。

一方で、少子高齢化に伴い労働人口が減少する中、政府の成長戦略を実現するには、デジタル技術を活用した一人当たり生産性の革新が不可欠であり、当社グループを含むシステム・インテグレーターはますます高まっています。

**<岡本>**少子高齢化という社会課題の解決にはAI&ロボティクスが果たす役割が大きいと期待しています。ロボットが人の業務を代行するにとどまらず、質の向上につながる取り組みです。当社グループはサービスロボットが警備、案内、運搬、清掃など人の業務の一部を代行・分担する環境を実現する「サービスロボットインテグレーション事業」に取り組み、複数のサービスロボットを統合的に管理し、複数のロボット同士やセンサーなどの環境や人を含めた相互連携を実現するプラットフォーム「RoboticBase（ロボティックベース）」および関連サービスの提供をスタートしています。

**<北岡>**例えば、2019年3月期は、AIの活用とクラウド化という2つのキーワードで事業に取り組み、デジタル技術の活用によって業務の効率化に貢献しました。AIを活用する事例としては、製造業の生産工場において歩留まり率を高めるべく、AIのアルゴリズムを活用して異常を検知するサービスを始めたほか、AIのディープラーニングを活用してOCR（手書きの伝票等を読み取って文字化）の認識率を向上させました。一方、データセンターとつながって、お客様に標準化されたサービスを利用いただくクラウド化については、地方銀行の営業支援（CRM）の仕組み、富山県内の地方自治体の業務や税の支払いシステムをクラウド化し、業務の効率化やコスト削減、競争力の強化につながっています。地方自治体システムのクラウド化については全国の地方自治体に推進する予定です。

一方、少子高齢化、労働力人口の減少に伴う課題解決に向けて、社会における多様性の拡大はリンクする部分があります。デジタル技術には、その活用を通じて性別や年齢、体力などに制約を受けずに活躍する場を広げる役割があると思います。当社グループ内における多様性を広げる観点から女性の活躍推進もさらに進めていく必要があります。

<岡本>さらに人々の健康の維持、医療の変革、社会保障費の削減につながるデジタル技術の活用としてヘルステック分野があります。当社グループは医療機関が保有する情報とスマートフォンなどで取得した健康情報をAI分析し、病気を予防する「健康情報プラットフォーム」の構築を進めており、食習慣改善をサポートするサービスなどを段階的にスタートしています。

なお、最先端の国家プロジェクトへの参加や大学との実証実験といった産官学連携も新たな価値創造や社会課題の解決につながる貴重な機会になると考えていますので、引き続き積極的に取り組んでいきます。

<北岡>インテックが生まれ育ち、今も本社を構える富山県富山市は「SDGs未来都市」に選定されています。コンパクトシティというコンセプトに基づき、多様な公共交通網の整備等の計画実現に向けて様々な実証実験等に協力しています。

地方という観点から日本全国に目を向けると、地方では過疎化の問題が深刻化しています。多くの地方都市では人口減少に伴い、病院経営が厳しく、閉院による病院不足が問題となっています。ヘルステックなど先進的な取り組みと並行して、院内システムを効率化してコストを削減し、余剰資金を医療機器やお医者様など人件費にあてていただくなど、デジタル技術を活用した病院経営の効率化など、従来の取り組みも一層重要となります。さらに過疎化地域では若者が地域で働く場所がないために人口流出するという悪循環が多く見られます。企業として健全経営を維持し、雇用を確保して人口流出の抑制と地域の税収確保に貢献することも、地域活性化に向けた重要な社会的役割だと認識しています。

<柳井>国内において、まさにシステム・インテグレーターの役割が重要となる社会課題として、経済産業省が提唱する「2025年の崖」があります。当社グループでは2018年から「Xenlon～神龍 モダナイズーションサービス」など、COBOLなど古いプログラミング言語で作られたシステムを効率良く刷新するサービスを開始し、お客様に提案しています。

<北岡>「2025年の崖」と同様に、NTTが電話線を使った「ISDN（INSネット デジタル通信モード）」のサービス提供を2024年に終了することも社会的影響が大きいものです。当社グループでは全国の中小企業を中心にISDNデジタル回線を通じたEDI（Electronic Data Interchange：電子データ交換）サービスを提供してきましたので、インターネットを活用する設備やアプリケーションへの移行についてサポートを行っています。

## 社会の変革をリードする、TISインテックグループの強みとは？

<岡本>長年にわたりお付き合いしている優良顧客企業に支えていただきながら、システム・インテグレーターが取り組めていなかったサブスクリプション（契約による定額課金）を取り入れるなど、お客様のための先進的な取り組みに真面目に取り組む姿勢に強みがあると感じています。現在、当社グループはビジネス面での構造転換を進めています。市場ニーズを先読みして業界横断型の標準サービスを提供するサービス型ビジネスは、従来のオーダーメイド型システムを構築するビジネスモデルとは真逆の面もあります。さらにスピードをあげて企業風土を変える必要があります。

<柳井>創業以来、各業界・業種のトップ企業を支援させていただいてきた実績と信頼が一番の資産です。優れたお客様に育てられたことで多様な分野での業務知識において他社と比較して一日の長があると自負しています。だからこそ、お客様がビジネスモデルを転換しようとする中、先回りして最適な提案、コンサルティングができることが当社グループの大きな強みだと認識しています。

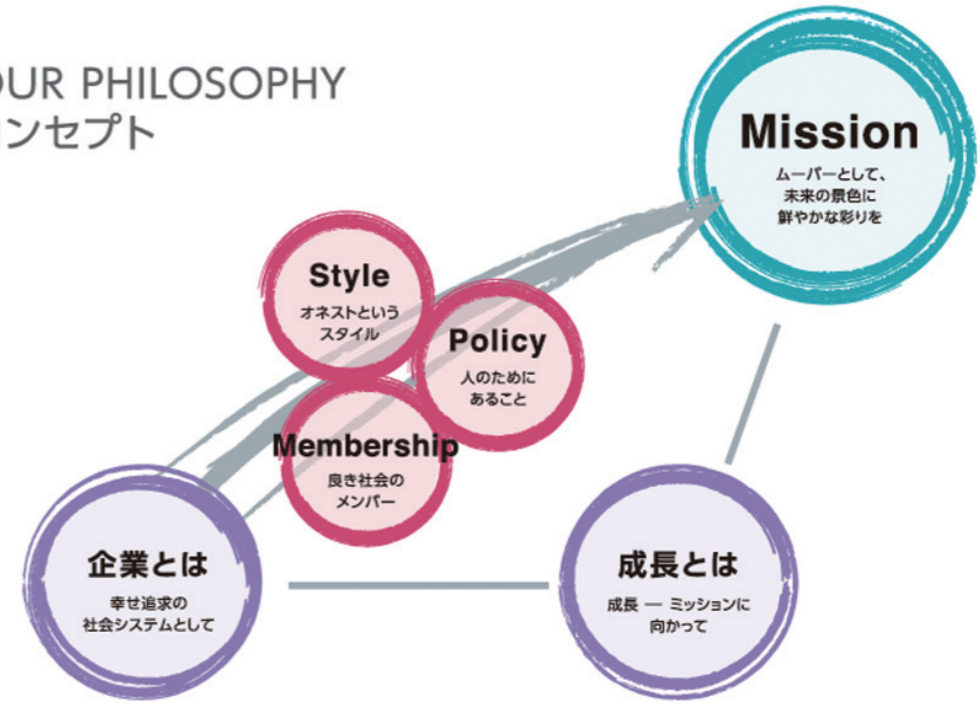
<北岡>コンサルティング、開発、運用までトータルにソリューションをご提供できることです。決済関連業務、業界最大規模のシェアを誇るEDIサービス（電子データ交換）など情報処理そのものに高い実績を重ねノウハウを持つことで、先行投資型でプラットフォームを構築・運用するなど、サービス型ビジネスにも高いノウハウがあります。

<岡本>ミッションに掲げたムーバーたりえるには、単に先進性だけでなく企業としての人格を兼ね備えなければなりません。今後の事業の推進、人材育成や採用などすべての企業活動において、社会に貢献することが当社グループの最終目標であることを基本理念「OUR PHILOSOPHY」を通じてグループ社員一人ひとりが認識し共有することは社会のあり方が大きく変わりつつある今のタイミングだからこそ、非常に重要だと考えています。「OUR PHILOSOPHY」に基づき、社員一人ひとりが事業活動を通じて社会貢献を果たすという高い意識のもとで日々の事業活動にあたれば、それは大きな力となり、我々グループの成長という成果を得ると同時に、企業価値をさらに向上させていくことができると思います。我々は「OUR PHILOSOPHY」のパイロット会議メンバーとして、策定プロセスで何度も議論を重ねた上で込めた想いや精神をグループ社員一人ひとりにしっかりと根付かせていく重要な役割を担っていると認識し、自らが率先垂範して体現していく強い気持ちで取り組んでいきます。

## TISインテックグループ共通の価値観として グループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」を策定し、公表しました（2019年1月）。

「OUR PHILOSOPHY」は、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方やあり方を幅広く明確化しており、当社グループのすべての営みはこの「OUR PHILOSOPHY」を軸に行われます。当社グループは、社会に対して果たすべき役割として、「デジタル技術を駆使したムーバーとして、未来の景色に鮮やかな彩りをつける」存在を目指してまいります。

### OUR PHILOSOPHY コンセプト



#### 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。

#### Style オネストというスタイル

企業行動のもっともベースとなるあり方は「オネスト」—正直、誠実であることと考えています。TISインテックグループでは、オネストの他「オープン」「バイオフィリンク」などのスタイルを大切にしています。これらはTISインテックグループ経営の意思決定から企業活動全体にまで貫こうとする私たちの信念でもあります。

#### Policy 人のためにあること

TISインテックグループがもっとも大切にしている経営政策は「人のためにあること」です。他にも、良き社会の一員として社会規範や社会の期待のさらに上を歩むことを徹底する「社会を超えること」や、合目的経営を目指す「目的に向かうこと」などを主たる経営政策としています。

#### Membership 良き社会のメンバー

メンバーシップとは、TISインテックグループ構成員の行動指針です。そこでは「良き社会のメンバーとして」、および「意思と意見を表すメンバーとして」「進化を担うメンバーとして」の振る舞いがあげられています。また、他の2つの指針においては人間らしく自分の存在をアピールし、個性・能力を存分に発揮することを願っているものです。

#### 企業とは 幸せ追求の社会システムとして

企業の目的についてはさまざまな考え方があり、どのように定めるかによって企業経営は大きく変わります。TISインテックグループでは「企業は社会の公器」との考え方をベースに、企業は「ステークホルダー」と「価値交換を通して社会の期待や人びとの幸せに貢献する幸せ追求の社会システム」と定義しています。このような、企業はステークホルダー、ひいては社会のために存在するものであるという考えがTISインテックグループの企業活動の根底に流れています。

#### 成長とは 成長 - ミッションに向かって

TISインテックグループでは「ミッションの実現性の向上」と、ステークホルダーとの「価値交換性の向上」の2つを成長と定義しています。「ミッションの実現性の向上」とは、TISインテックグループが掲げるミッションの実現度が高まること。それはすなわちTISインテックグループの社会における存在意義が大きくなることを意味します。また「価値交換性の向上」とは、TISインテックグループとステークホルダーとが交換する価値の質・量の増強、言い換えれば価値交換における互いの満足度が大きくなることです。TISインテックグループはこれら2つの本質的な成長を目指しています。

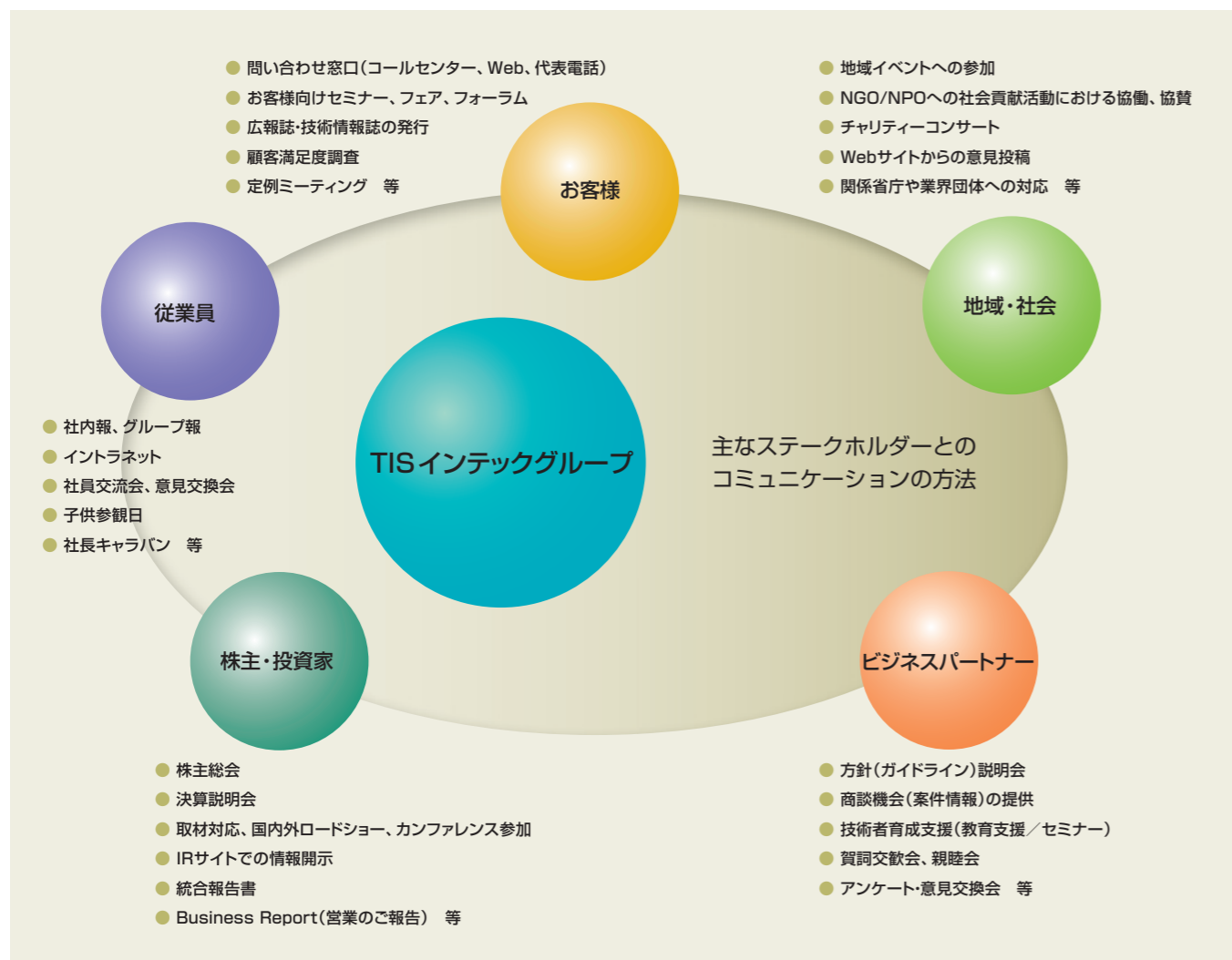


## TISインテックグループの 価値創造プロセスを支える基盤 (ESGセクション)

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

### ステークホルダーとのコミュニケーション

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



### グループCSR基本方針

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

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

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

#### 組織統治

##### 人権

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

##### 労働慣行

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

##### 環境

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

##### 公正な事業慣行

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

##### 消費者課題

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

##### コミュニティへの参画およびコミュニティの発展

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

## 持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じた社会課題の解決を推進

当社グループのコーポレートサステナビリティに関する取り組みをご紹介します。

当社グループは、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企業が本来有する社会的責任に対する認識をより一層深め、中長期的な企業価値向上を実現するため、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してまいります。

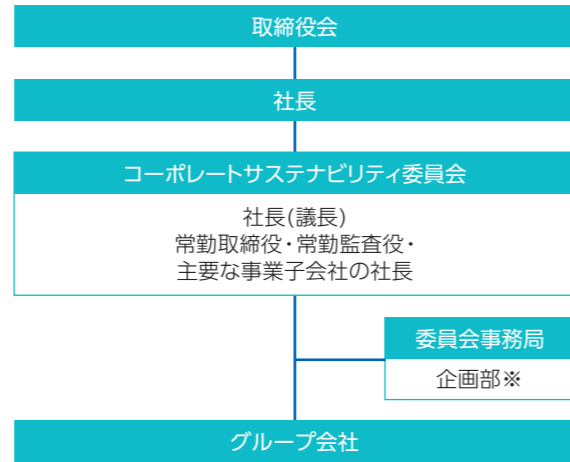
特に、中長期視点で事業を通じて社会課題を解決する取り組み、環境負荷を低減する取り組み等を継続的に強化し、持続可能な社会の実現に寄与してまいります。

### サステナビリティ推進体制

TISインテックグループは、サステナビリティ推進に関して、社長を議長とするコーポレートサステナビリティ委員会を中心に、マネジメント体制を構築しています。

委員会では、サステナビリティ活動に関する方針の議論、計画の審議や進捗レビューを行い、その方針や計画に基づき、グループ各社で施策を推進しています。

※2019年10月に企画部内にサステナビリティに関する専任組織を設置予定



### マテリアリティとSDGs

当社グループはマテリアリティ(重要課題)への取り組みを通じて、SDGsの達成に向けて貢献していきます。

マテリアリティ	SDGsとの関係
<b>1. 多様な人材が生き生きと活躍する社会を</b> a. ダイバーシティの推進 b. 働き方改革の推進 c. 自己実現を重視した人材開発・育成	3 すべての人に健康と福祉を 4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も
<b>2. イノベーション・共創を通じ、社会に豊かさを</b> 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 すべての人に健康と福祉を 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 10 人や国の不平等をなくそう 13 気候変動に具体的な対策を
<b>3. 高品質なサービスを通じ、社会に安心を</b> g. 継続的な品質向上 h. 情報セキュリティ i. 個人情報保護	9 産業と技術革新の基盤をつくろう 12 つくる責任 つかう責任
<b>4. コーポレートガバナンスを高め、社会から信頼を</b> 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	5 ジェンダー平等を実現しよう 10 人や国の不平等をなくそう 16 平和と公正をすべての人に

当社グループのマテリアリティと重要性評価の妥当性について、外部の有識者と対話を行いました。詳細については、下記をご参照下さい。

<https://www.tis.co.jp/group/csr/gcsr/materiality/#dia>

### 持続可能な開発目標 (SDGs)

2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標です。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の誰一人として取り残さないことを誓っています。

その達成に向けて企業は重要なパートナーとして、それぞれの中核的な事業を通じた貢献が期待されています。



### 国際グローバルコンパクトへの署名

TISインテックグループは、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に署名し、2018年7月19日付で登録されました。

「国連グローバル・コンパクト」定める「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野にわたる10原則を実践することで、社員一人ひとりが引き続き社会的責任を果たし、持続可能な社会の発展に向けた取り組みを推進していきます。



### 社外からの評価

FTSE Blossom Japan Index

FTSE4Good Index Series

MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)



FTSE Blossom Japan



FTSE4Good



※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株式会社へ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。

### イノベーション・共創を通じ社会に豊かさを

当社グループは、事業活動におけるイノベーション・共創を通じ社会に豊かさを提供するさまざまな取り組みを進めています。お客様やビジネスパートナー等の皆様とともに、先進的なICTを駆使し、持続可能な社会の発展に貢献していきます。

### 取り組み事例 会津若松のICTオフィス「AiCT」に拠点開設し、地方創生へ貢献

当社グループでは労働人口の減少などの地域社会が抱える社会課題に対して、ICTを駆使し、持続力のある力強い社会と安心・快適な暮らしの実現に貢献しています。

その取り組みの一環として、福島県会津若松市のICTオフィス「AiCT」内に拠点を開設し、キャッシュレス、ロボティクス、ヘルスケアの3分野で新たなソリューションの創出と社会課題の解決を目指す取り組みを進めています。ともに参画する一般社団法人オープンガバメント・コンソーシアム(OGC)などと連携しながら、以下の実証実験を行う予定です。

#### 1) キャッシュレス分野

地域一体となった新たなキャッシュレスネットワークを構築し、物販と交通や医療など市民生活に伴う多様な決済のキャッシュレス化に加え、消費データを活用した地域経済の活性化に寄与する取り組みを推進します。

#### 2) AI・ロボティクス分野

福島県の「福島イノベーション・コースト構想／南相馬ロボット振興ビジョン」の実現に向け、複数のサービスロボットを統合的に管理・連携させるプラットフォーム「RoboticBase」の提供など、実証実験と事業化を目指し、地域の労働人口減少の課題解決に貢献する取り組みを推進します。

#### 3) ヘルスケア分野

地域の医療関連機関の保有する情報と一般生活で得られるバイタル情報を一元化することで、より高い洞察が得られる情報を整備し、各医療機関へのフィードバック提供を目指します。



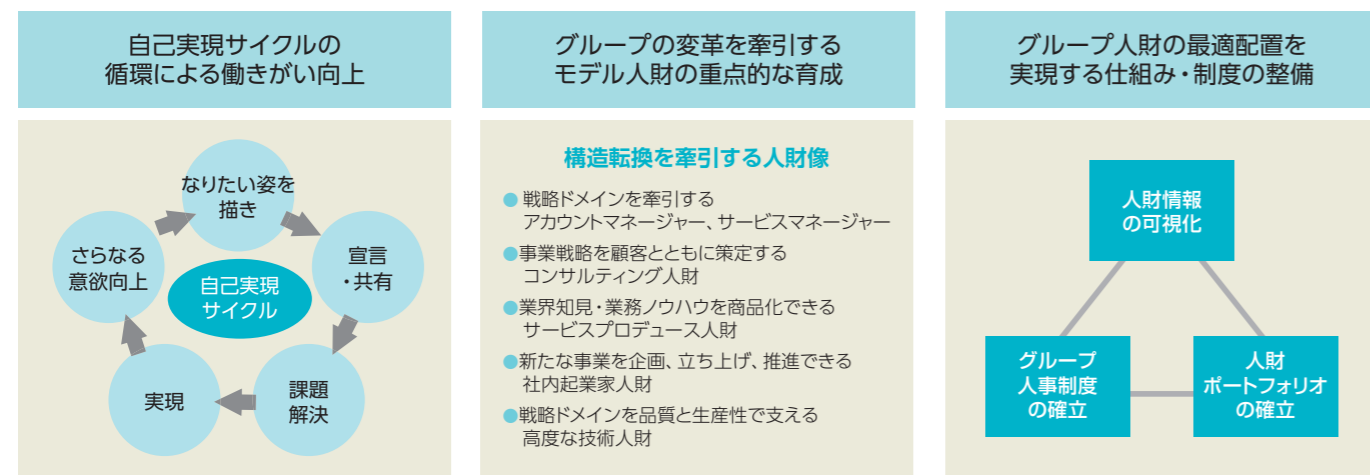
「AiCT」外観(オフィス棟)

## 社員の自己実現を重視し多様な人財が活躍できる仕組み・風土構築を推進 ～一人ひとりの自己実現サイクルがグループの成長ドライバー～

TISインテックグループは「人財」を最も重要な経営資源と考えており、2018年4月より開始した中期経営計画「Transformation to 2020」では、基本方針の一つとして「社員の自己実現重視」を掲げ、多様な社員が働きがいを実感できる環境、風土、制度づくりを目指しています。

社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境・機会を提供し、当社グループの持続的な成長につなげていきます。

### ■ 中期経営計画(2018-2020)における人財戦略



### ■ 2019年3月期までの取り組み・2020年3月期に実現する取り組み

2019年3月期は、65歳までの定年延長、働き方改革施策、パフォーマンス・マネジメントの推進等、TIS人事部「マニフェスト」に基づき、企業成長の大きな源泉となる社員の自己実現をさらに加速しました。2020年3月期も引き続き、働きがい向上と人財マネジメントを強化し、グループ全体で多様な人財が活躍でき、事業構造転換に資する高度人財を絶え間なく生み出していく仕組み・風土の構築を推進します。

#### 2019年3月期までの取り組み

<b>自己実現サイクルの循環による働きがい向上</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 報酬水準引上げ、昇格率向上</li> <li>● 年齢に関係なく実力・意欲で活躍し続けられる制度（「65歳定年制度」等）の導入</li> <li>● スーパーフレックス導入</li> </ul>
<b>グループの変革を牽引するモデル人財の重点的な育成</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ変革に資する人財ポートフォリオの定義</li> <li>● タレントマネジメントの充実及び事業リーダー人財の育成</li> </ul>
<b>グループ人財の最適配置を実現する仕組み・制度の整備</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ人財情報の可視化及びTIS施策のグループ展開</li> </ul>

#### 2020年3月期に実現する取り組み

<b>自己実現サイクルの循環による働きがい向上</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 積極的な人材投資継続（教育機会増加、報酬水準引上げ）</li> <li>● ボランティア活動支援等、地域社会貢献活動の促進</li> <li>● 賞賛・認め合う文化・風土形成／ピアボーナス導入</li> </ul>
<b>グループの変革を牽引するモデル人財の重点的な育成</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業リーダー、経営（マネジメント）人財のパイプライン管理</li> <li>● 事業構造転換に資する人財（コンサル、サービスプロデューサー、AI、データサイエンティスト等）の積極採用</li> </ul>
<b>グループ人財の最適配置を実現する仕組み・制度の整備</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ間人材交流の促進</li> <li>● グループ共通基盤となるグループ人事制度の検討</li> </ul>

### ■ 「働きがいの向上」に向けた取り組み

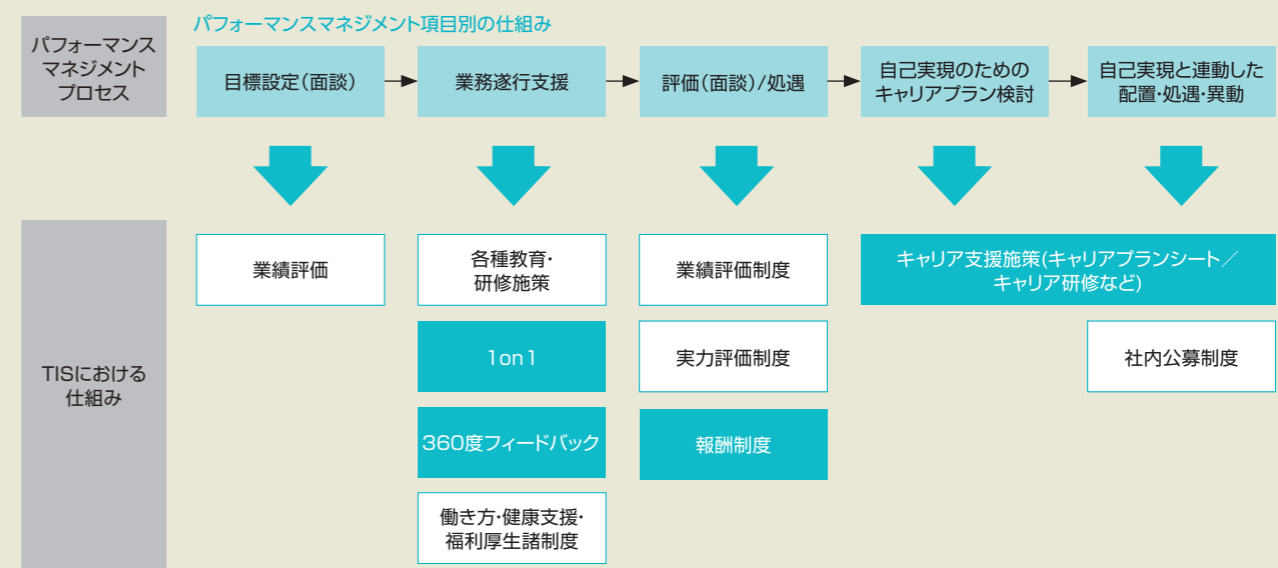
TISインテックグループでは、社員が心身ともに健康で安心して業務を遂行し、能力を最大限に発揮することが、会社の成長と社会貢献につながると考えています。社員一人ひとりの人生の質を向上させることを目指し、「心身の健康」「働きがいの向上」「生活力の向上」の実現する健康経営を推進しています。

(P47 グループ人事座談会もご参照ください)

#### パフォーマンス・マネジメント推進

社員一人ひとりの自己成長による付加価値向上を図るため、人財マネジメントの強化にも取り組んでいます。その一つがパフォーマンス・マネジメント\*施策です。1on1を基軸とした各種施策により、上司・部下間のコミュニケーション量を増やすとともに育成の観点を含めたマネジメントにより、一人ひとりと向き合い、意欲と自立性向上を促進しています。

\*パフォーマンス・マネジメント:社員の能力と意欲を引き出しながら、同時にビジネス上の目標達成を行うことを目的としたマネジメント手法



### Topics トピックス

#### 終日テレワークを主とする働き方「テレワーカー」や「勤務間インターバル制度」「スマートワーク手当」を新設

TISでは、上限日数がなく終日テレワークを主とする「テレワーカー」や、勤務終了から次の勤務開始までに一定の休憩時間を確保する「勤務間インターバル制度」、社員の生産性向上と自己成長につなげるための「スマートワーク手当」を2019年4月に導入しました。これら施策を含め、引き続き多様な社員一人ひとりの成長と会社の持続的な発展を実現する「働き方改革」と、長時間労働対策やヘルスリテラシー向上などの「健康経営」に取り組んでいきます。

### ■ 外部評価

TISインテックグループでは、これまで多様な人財が活躍できる企業風土の醸成や環境整備に取り組み、時間外労働の削減や年休取得率の向上、各種勤務制度の整備（時短勤務、在宅勤務、フレックス勤務など）において成果を上げてきました。その活動は様々な外部機関に評価されています。







TIS株式会社  
専務執行役員人事本部長  
生宗 潤

TIS株式会社  
執行役員人事本部副本部長  
兼 人事本部人事部長  
高柳 京子

株式会社インテック  
人事本部 働き方改革推進室長  
兼 健康管理室長  
増田 忍

株式会社アグレックス  
企画本部人事部長  
赤羽 真由美

## グループ企業価値の向上に向けて社員が力を最大限発揮できる取り組みを推進します。

健康経営と企業価値向上をテーマに、グループ人財戦略やグループ主要会社のTIS株式会社、株式会社インテック、株式会社アグレックスにおける取り組み状況等について紹介します。

### 社員、顧客、社会から選ばれる企業となるために、本格的にグループ人財戦略を展開

**<生宗>** 当社グループの中期経営計画では「社員の自己実現重視」を基本方針の一つに掲げ、「働きがい実感できる環境、風土、制度をつくる」「構造転換を支える人材ポートフォリオを提示してグループでの最適配置を実現する」ことに取り組み、それを通じて「グループ全体の認知度向上により社員、顧客、社会から選ばれる企業とな

る」ことを目指しています。

当社グループでは、各社でビジネスモデルや事業内容は違いますが、人材が最重要の経営資源であることに変わりはありません。共通の価値観であるグループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」や「グループビジョン2026」のもと、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献していくためにも、その担い手である、多様な人材が生き生きと働くことができるように、グループ人財戦略に基づく様々な施策をグループ一体となって強力に推進しています。

### 働き方改革をテーマに人事制度はほぼ整備、これからは運用が重要なフェーズに



**<高柳>** 私は2019年3月期まで事業本部にいました。「人事本部マニフェスト」には、人材が宝であることや企業が人に先行投資して企業価値向上につなげるといったコンセプト、働き方改革に向けた具体的な施策があり、「会社の本気度」を感じました。どうすれば部下が制度を実際に活用できるかを真剣に考え、試してみたことで、現場の社員が「やればできる」を実感できたことが、働き方改革を前進させる最初の大きな一歩になったと思います。

今後は制度をいかに現場に浸透・定着させるかが、人事部長としての重要なミッションだと考えています。現在、構造転換を進める中、テレワークなどの制度はサービス型ビジネスを担当する事業部門の方が運用しやすいと感じますが、従来の仕事の進め方を急に变えにくい事業部門もあります。会社全体でバランス良く制度が活用されるためには、TISの中だけでなく、お客様にもご理解・ご協力いただく必要があります。そのため、人事部長として事業部門の担当者とともにお客様を訪問してTISの制度や取り組みをご説明するなどの活動も始めようと思っています。

**<増田>** 私も前期まではインテック業務管理本部の管理職でしたが、2019年4月から新設された「働き方改革推進室」の室長を務めています。この4月に、インテックは全員が専門職であるという考えのもとに人事制度の柱である資格制度、給与体系、昇給昇格を大きく見直し、社員一人ひとりの専門志向・成長志向を促す制度を開始しました。

今回の人事制度の見直しも含めて、労働時間管理、ワークライフバランス経営、子育て支援、女性活躍推進の取り組みなど進めつつある中、私の役割は、一層の働き方改革の推進と制度の運用を定着させていくことだと考えています。また、働き方の多様性について申しますと、社員がお客様のオフィスに常駐するビジネスモデルも多いため、テレワークなどを社員が簡単に選択しにくいのも事実で、そうした現状にもしっかり向き合っていく必要があります。一方で「働き方を変えられない」と思いこむ社員の意識を変えとともに、社員各人が自分のキャリアを能動的に考え、働き方改革に動き出すために人事本部が旗印になる重要性も感じています。

ここ数年を見ても時間外労働時間が減少してきましたが、これらはスタッフ部門と現場の双方が一体となって日々の業務の時間管理を工夫し続けてきた成果だと思っています。ここからさらに生産性を向上するためには、本当の意味で仕事のやり方を変える必要があると感じています。

**<赤羽>** アグレックスは2019年3月期に本社移転に加えて各拠点を持つノウハウを集結した「Biz TRUXIA」という新しい拠点を多摩センターに構えたことを機に、社員間交流を活性化し、BPOの高度化を推進するため、フリーアドレスを導入しました。また、働き方改革の主導的拠点とも位置付けており、テレワークや在宅勤務も推進しています。アグレックスでも客先常駐型のビジネスがあり、従来の働き方とは異なるテレワークなどは利用しづらい現状があります。こういった制度利用にはお客様の理解が必要ですので、制度活用による効果をお客様に示すことで、理解につなげていきたいと考えています。2019年4月に人事制度も抜本的に改革しました。従来のライン系のキャリアアップだけでなく、マネジメントに興味がある人、技術力を高めて貢献したい人など、社員各人のキャリアアップへの考え方にマッチするよう制度設計しています。今後は制度をしっかりと運用するために、考課者向け研修など社員を評価する側の教育など、準備を進めています。また女性活躍推進への取り組みとしては、無意識に女性を区別するアンコンシャス バイアスを排除すべく管理職への研修も検討中です。開発部門に女性の管理職が少ないことも課題と考えており、女性社員に多様なキャリアプランが実現可能となる仕組みや研修などのサポートプランも検討しています。

**<生宗>** 働き方改革をお客様にご理解・ご協力いただくには、改革が我々とお客様双方のメリットとなることをご説明することが重要です。一つの契機が2020年の東京オリンピックです。開催期間中、交通混雑で都内を移動できない状況が予測されるため、お客様との業務をスムーズに遂行するための新しい手法をご提案しながら、働き方改革へのご協力をお願いする大きな機会となると考えています。

### 真の「健康経営」をテーマと位置付け、社員の生活の質の向上を図る



**<生宗>** 健康経営=無病など、狭い概念で考えがちです。働き方改革が自由な場所と時間を選択できることだとすれば、健康経営とは生活の質の向上であって、働きがいの向上も含まれます。グループ各社の

事業内容は異なりますが、働き方改革と同様に、社員の生活の質の向上は共通テーマであり、同じ方向に進んでいきます。社員に健康経営の意味を伝えると同時に、TISインテックグループの取り組みや成果を対外的にも発信していきたいと思っています。

**<高柳>**社員の健康に対する意識改革も必要と感じています。在宅勤務など具体的な施策と違って、心身の健康に対する有効的な施策は難しいのですが、まず、経営層から意識を変えるために健康経営をテーマにしたセッションを行うなどのイベントを企画したいと考えています。

また、グループの人事部門が協働して、社員のレジリエンスの向上に向けた施策を検討するなど、グループでの取り組みにつなげたいと思っています。

**<増田>**データを見る限りでは、残業時間、有給休暇取得率、さらに休職者の数、特にメンタルの問題での休職日数はたしかに減少傾向にあります。しかし、アブセンティズムとプレゼンティズム\*と言われますが、出勤しているから問題がないとは限らない、必要とされる休職期間を短縮しているなど、潜在的に問題を抱える社員が増えているのか、さらに踏み込んで現場の状況を丁寧に見ていくことが重要だと考えています。

\* アブセンティズム(個人が体調などによりたびたび欠勤する状態)に対して、出勤しているが健康上の問題で労働に支障をきたし最善の業務ができなくなる状態をプレゼンティズムという。

**<高柳>**若い社員がストレスを抱える背景には、仕事の習熟度など個人の問題だけでなく、昔と比較してビジネスにおけるスピード感が圧倒的に早く、張りつめた緊張感が続きがちなのが挙げられます。管理職や現場の社員が健康を科学的に学習する機会を設ける必要性もあると考えており、程良い緊張と休息の繰り返しパフォーマンスに影響すること、睡眠や決まった時間に食事をとる重要性など、学術的なデータをもとにした研修も検討していきます。また、政府が2019年4月から企業の努力目標と位置付けた「勤務間インターバル制度\*」をTISでは就業規則に組み入れました。とれなかった場合の罰則規定はありませんが、どうしたら次回はインターバルをとれるかを個人ではなく、部門で考えて報告することを制度化しています。

\*終業時刻から、次の始業時刻の間に一定時間の休息を設定する制度

#### グループ全体でのパフォーマンスマネージメント強化にむけた取り組み



**<赤羽>**健康経営=社員の人生の質の向上と位置付け、2020年3月期にはアグレックスでは人事部から社員に向けて「幸せプラットフォームを提供したい」とのメッセージを発しています。社員各人とキャリアプランやライフプランを共有し、アグレックスでキャリアを積み上げていける支援策について2020年3月期中に一定の道筋をつけようとしています。また、ファミリーイベントなどの施策を通じて、社

員だけでなくその家族の幸せも追求できる会社でありたいと思っています。

**<生宗>**社員のやる気は、自分の仕事への適正な評価が基本です。テレワークなど働き方の変化により目の前で働く社員を評価するとは限りません。そのため、今後はグループとして社員考課の質の向上につながるパフォーマンスマネジメントの強化に取り組んでいきます。TISではその手段の一つとして、上司と部下が1対1でコミュニケーションを深める「1on1ミーティング」、上司部下同僚からの評価を受ける「360度フィードバック」など様々な施策を実施しています。グループでも様々な試みが開始されていますが、グループ共通施策として実効あるものを色々取り入れていきたいと考えています。

**<高柳>**1on1ミーティングの場合、毎回のテーマを部下が提示する決まりのため、部下が自分で考えて動く訓練になって明らかに自立していきますし、管理職側も部下の状況を常に的確に把握できるようになります。5~8名のメンバーと2週間に1度程度の割合で実施するためそれなりの時間を割くこととなりますが、私も現場で体験して本当に有効な手法だと実感しています。

1on1ミーティングは、コミュニケーションの量・質の向上を通じて、部下の働きがい・モチベーション向上を図るものですが、1,500名以上の管理職全員向けに研修を実施する必要もありますので、全体として効果が表れるには1年以上かかるかもしれません。

#### グループの社員一人ひとりの力がグループ企業価値向上の源泉

**<高柳>**このタイミングで「OUR PHILOSOPHY」「グループビジョン2026」などグループ共通の理念や方向性が提示された上、人事制度の整備が進んだことで現場の社員のやる気は着実に向上しています。グループ社員一人ひとりのパワーが大きなエネルギーとなり、確実にグループの企業価値の向上につながっていくと感じています。

**<赤羽>**人事制度改革や組織改編を不安に思うメンバーがいるとすれば、経営陣のメッセージが正しく伝わっていないからです。マネジメント側がメンバー一人ひとりと向き合い、改革の意味を常にきちんと説明できるように心がけることで社員が漠然と抱く不安が期待に変わり、各人のパワーが大きな力に集結すると思います。



**<増田>**まさに企業価値を向上させるためにインテックでも人事制度を大きく改革したわけですが、冒頭に申し上げたように次の課題は制度を運用するためのルールづくりです。運用のために何が現場との踏み込んだ話し合いを重ねていきたいと考えています。そういう意味では、ここからが企業価値向上のための正念場だと気を引き締めています。

**<生宗>**人事の重要施策の一つに、人材の質を格段に上げていくという命題があり、そのために高度事業人材の育成を目指したグルー

プ人材ポートフォリオを構築するという取り組みを行っています。これらを加速するため、主要グループ各社の経営層や人事部門とのコミュニケーションを活発に行い、グループ横断的な活動を重ねています。

現在、グループ人事戦略はこれまでの着実な取り組みの進展もあって、6合目くらいまでは到達したのではないかと感じています。しかしながら、人事制度は社会の変化とともに変わり続けるため、どこまでいっても明確なゴールはないとも言えます。まずは柔軟に変わることができる人事制度の基盤、企業風土を築くことを一つの到達点として着実に取り組みを進めることがグループの企業価値のさらなる向上につながると確信しています。

### 人事部マニフェスト (一部、ダイジェスト)

= 人事部 宣言 =

## 社員一人ひとりが働きがいを感じられる会社へ

### 1. あるべき姿(2021年3月期の姿)

“多様な人材が個々の能力を高める”ことで、“グループ全体の企業価値向上が加速”されている状態を目指す。

### 2. 人事部が担う3つの使命

1. 働きがいの高い会社を目指し、  
制度面・環境面を早く・強く推進します。

2. 最適な人材配置を目指すとともに、  
自己実現が可能な環境を提供します。

3. 労務関連コンプライアンスを徹底し、  
安全で快適な会社を作ります。

### 3. 2021年までに行う施策と方針

#### 1. 評価・処遇・報酬に関する施策

- ① 報酬水準の引き上げ：  
業界トップレベルを目指した報酬水準に引き上げ
- ② 働きがい向上視点の評価制度：  
成果評価型、能力・職務に応じた報酬
- ③ グループ全体を見据えた人事制度：「グループビジョン2026」に向けた新人事制度構築

#### 2. ダイバーシティ、働き方、健康経営に関する施策

- ① 多様な働き方の推進：場所と時間の自由度を高め、イノベーションを創出へ
- ② 健康経営への取り組み：生活の質を充実させ、活力に溢れた会社へ
- ③ 多様な人材活躍：性別・国籍・年齢に依らない活躍の場を提供

#### 3. 採用・育成・配置に関する施策

- ① 人材ポートフォリオの実現：グループ全体でのタレントマネジメント推進
- ② 真に必要な人材の採用：高ポテンシャル・特化人材を確保
- ③ 最適人材配置：戦略的人材配置や計画的ローテーションの実施

迅速かつ公平公正な情報開示・対話の実践

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

2019年3月期の活動	回数	内容
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	四半期ごとに説明会を開催
アナリスト・機関投資家IR取材	176回	アナリスト・機関投資家のIR取材(うち海外投資家51件、延べ260社339人)
スモールミーティング	2回	社長によるアナリストとのスモールミーティング(セルサイド、バイサイド各1回)
海外IR	3回	社長・担当役員等による海外株主・投資家訪問(地域: 欧州、米国、アジア)
個人投資家向け会社説明会	1回	東京にて説明会を開催
個人投資家向け冊子の発行	2回	「Business Report」の発行

当社IR活動が外部機関で各賞受賞

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



2018年「インターネットIR表彰」(大和インベスター・リレーションズ株式会社)  
2013年から6年連続で受賞

2017年度に続き、東証「第8回(2019年度)企業価値向上表彰」において、表彰候補50社に選抜



2018年度「全上場企業ホームページ充実度ランキング調査」(日興アイ・アール株式会社)  
2015年度から4年連続で総合ランキング最優秀サイトに選定

JPX日経インデックス400の構成銘柄に選定(2018年8月以降)



「Gomez IRサイト総合ランキング2018」(モーニングスター株式会社)  
2015年から4年連続で優秀企業に選定

IRポリシー

IR活動の目的

当社は、公正かつ透明性の高い経営の実現を目指す一環として、経営の委託者である株主の皆様に加え、投資家・証券アナリストをはじめとする資本市場参加者の皆様に対する説明責任(アカウンタビリティ)を果たすとともに、適切な情報開示や建設的な対話を通じた当社グループに対する理解促進および長期的な信頼関係の構築を図り、当社の企業価値に関する適正な評価を獲得することを目的としてIR活動を行います。

IR活動の基本方針

IR活動を重要な経営活動の一つであると認識し、誠実かつ積極的なIR活動を継続的に実施することを通じて、株主・投資家・証券アナリストをはじめとする資本市場参加者の皆様への説明責任(アカウンタビリティ)を果たすとともに、コミュニケーションの充実を通じて信頼関係の構築に努めます。

当社グループに対する理解促進のため、IR取材やお問い合わせへの対応のほか、決算説明会やスモールミーティング等を通じて、経営方針、事業内容、事業戦略、業績・財務内容をはじめとする様々な企業情報の適時・公平・正確・明瞭な開示・説明に努めます。また、建設的な対話を通じて寄せられた当社グループに対する意見等は取締役会への報告等を通じて当社内で共有し、当社経営戦略のレビュー等に活用します。

情報開示の基本方針

1. 情報開示の基準

当社は情報開示の推進による透明性の確保の観点から、東京証券取引所の定める有価証券上場規程および金融商品取引法に準拠した情報を含め、投資判断に影響を及ぼすと思われる重要な情報(決定事実・発生事実・決算情報等を指します。以下同じ。)を開示します。また、上記以外にも、当社および当社グループに対するご理解を深めていただく上で有用と判断した情報については、可能な範囲で自主的に開示します。

2. 情報開示の体制

当社は、社内各部門およびグループ各社との連絡体制を構築し、東京証券取引所の定める有価証券上場規程および金融商品取引法に準拠した情報を含め、投資判断に影響を及ぼすと思われる重要な情報を、適時かつ公平に開示できる体制を確保しています。

なお、当社は情報管理を徹底し、インサイダー取引の未然防止に努めています。

※ 情報開示の基本方針について「3. 情報開示の方法」「4. IR活動のスポークスパーソン」「5. 未公表の重要な情報について」「6. 「沈黙期間」について」「7. 不明瞭な情報に対する対応」「8. 第三者による業績予想等について」「9. 当社ウェブサイトによる情報発信の位置付け」については当社ウェブサイトをご覧ください。  
<https://www.tis.co.jp/ir/other/policy/>

環境対策

当社グループは、事業活動を通じ、環境問題に積極的に取り組んでいます。企業活動の基盤となるデータセンターおよびオフィスにおいて、省エネルギー・温室効果ガス削減に向けた施策の推進等、地球環境に配慮した取り組みを推進しています。特にデータセンターについては、電力使用効率の高いハイスペックの環境配慮型データセンターへの統合・集約を進めるとともに、自然エネルギー(地中熱利用・外気冷房・雨水利用・太陽光発電等)を利用した環境対策を実践しています。

環境問題への対応方針

- 1: 環境に配慮したサービスの開発と提供を進めます
- 2: 環境への影響を考慮し、気候変動対策、資源の有効活用に努めます
- 3: 関連の法令、規制、自主基準等を遵守します
- 4: 環境教育を実施し、社員の環境意識向上に努めます

地球温暖化防止等に向けた取り組み

当社では、エネルギー使用にかかる原単位の前年度比1%削減に取り組んでいます。

INPUT

	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	
エネルギー	電気*1	千kwh	169,907	157,623	147,921
	A重油*2	kl	26	28	32
	軽油*2	kl	11	11	10
	都市ガス*2	千m <sup>3</sup>	389	379	343

OUTPUT

	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	
温室効果ガス	電気*1	t-CO <sub>2</sub>	83,769	78,125	71,096
	A重油*2	t-CO <sub>2</sub>	71	75	87
	軽油*2	t-CO <sub>2</sub>	28	29	25
	都市ガス*2	t-CO <sub>2</sub>	877	854	773

スコープ別排出量

	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
スコープ1*2	t-CO <sub>2</sub>	976	958	885
スコープ2*1	t-CO <sub>2</sub>	83,769	78,125	71,096
スコープ1+2	t-CO <sub>2</sub>	84,745	79,083	71,980

集計対象

- ※1 TIS・インテック・主要子会社13社
- ※2 TIS・インテック

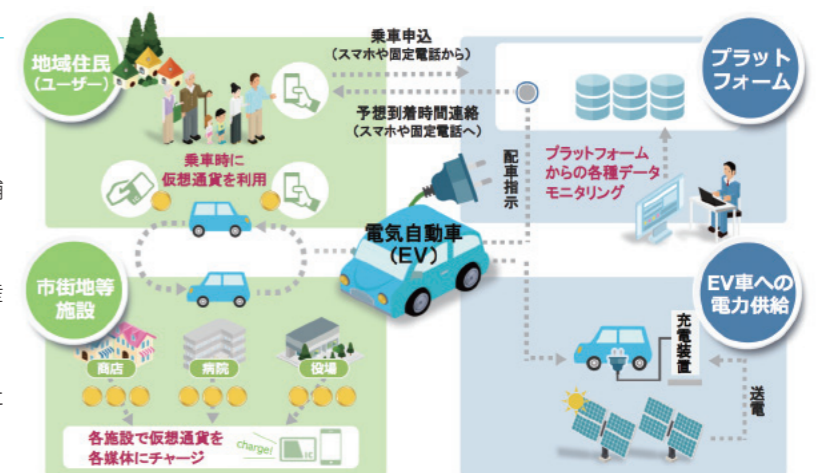
取り組み事例 厚沢部地区次世代型交通インフラ実証実験

当社グループでは、Society5.0でも重要な戦略の一つである、脱炭素化やエネルギーの地産地消などのエネルギー転換に向けた動きを捉え、長年の事業経験を通じて、社会課題の解決に貢献しています。

取り組みの一環として、株式会社INDETAILとともに過疎地域における次世代交通・エネルギー問題の課題解決に向けた取り組みを進めています。これは地方の少子高齢化、過疎化による交通インフラの衰退、エネルギーコストの増加による地域経済の衰退といった社会課題に対し、先進ICTを活用した次世代交通およびエネルギープラットフォームを構築し、新たな移送手段・地域活性化・エコ社会の実現を目指すプロジェクトです。INDETAILとTISを事務局にこのコンセプトに賛同する北海道電力株式会社、株式会社東光高岳、日本オラクル株式会社、三井住友海上火災保険株式会社、株式会社スマートバリュー、株式会社クレメンテックなどの企業群で推進協議会を発足し、生活、エネルギー、環境が持続する社会を目指し、取り組みを進めています。

2019年の8月から北海道檜山郡厚沢部町で実証実験を行い、それに続く事業展開を推進しています。

- 1) 用途限定の地域通貨発行・管理サービス  
地域通貨の活用による交通インフラ利用や中心市街地店舗の活性化を促進します。
- 2) エネルギーマネジメントシステム  
発電事業者と需要家が再生エネルギーを有効活用し、地産地消を促進します。
- 3) MaaSプラットフォーム  
高齢者・IT弱者にも対応したプラットフォームを通じ、安心した暮らしの実現に貢献します。





**社外役員の経験・知見を、  
グループ企業価値の向上に  
活かします。**

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

写真左から、土屋 文男 取締役、佐野 鮎一 取締役、水越 尚子 取締役

**社会の公器として、当社らしい事業を通じて社会課題の解決に貢献するために**

取締役（社外）佐野 鮎一

取締役会活性化のための事前説明会、審議基準見直し等の効果で審議水準は着実に改善しています。また、コーポレートガバナンスも当社コーポレートガバナンス基本方針に基づき最良を追求する意欲は強く、取締役会実効性評価の向上にもその効果が表れています。

株主の負託を受けた取締役として社内・社外、応酬範囲等を問わず多角的で建設的な戦略討議を心掛けるべきです。コーポレートガバナンス改革での社外役員の責務は大きく、社外役員構成も多様性が求められ、構成比、経歴、属性での一層の充実が必要で、ICT、AI系等の経営を担っている役員の起用はその対象だと思えます。今後の持続的成長と企業価値向上に向けて取締役会の実効性の高い監督機能をさらに強化し、戦略的な事業構成、人材等の中長期的戦略課題と、グループ経営上の統治強化を重点志向するよう社外の眼で助言・監督していきます。改善傾向の不芳案件極少化も率から額を目標とすべきで、グループ横断的体制による強化策で、OP率、ROEの伸長に対し受注採算性や生産性が市場評価の足枷にならないよう注視していきます。

今後の意思決定ではバーがより高くかつスピード感を持って対応すべき案件が増えるので、事業の全体像や前提条件の妥当性、競争に勝てる差別化戦略か、リスクマネジメントの的確性、柔軟で効率的な経営か等を客観的立場で判断し、サービス型事業を成長ドライバーとする構造転換に案件が寄与するように、そしてそれが経済軸だけではなく社会の公器としてESGやSDGs等の観点から、社会課題の解決に対し当社らしさで事業を通じて貢献できるよう努める所存です。

**社外取締役の重要な役割である冷静な判断とそれに基づく意見陳述**

取締役（社外）土屋 文男

コーポレートガバナンスは「違法行為の発見・是正・防止」という従来の発想に加えて、ステークホルダー全体の利害を調整することで最終的に企業価値の最大化を実現する「より効率的な経営」を行うことへと軸足を移しています。そのために取締役会が果たすべき役割は、経営計画等の立案に際して、この思想がバランス良く組み込まれているか等の十分な議論を行い、その後は計画の進捗を検証・評価して次の計画に反映させることにあります。

当社の取締役会は独立社外取締役が三分の一を占めており、かつ、経営情報の提供についても主要な案件の事前説明の場も設定されているため、外部の目で客観的な意見を陳述する機会は確保されています。課題を挙げるとすれば、増収増益が続く会社業績を背景に将来に向けて構造転換を促進しているが、スピードを優先するあまり十分なリスク評価が疎かにならないよう注意が必要であり、この点についても社外役員からの意見やアドバイスを如何に取り入れて「より効率的な経営」の実現のために活かしていくかです。

社外取締役としても好業績時に求められるコーポレートガバナンス上の注意点でもあると認識して、冷静な判断とそれに基づく意見陳述の重要性を再確認しているところです。

**特に組織の多様性に対する観点も意識しながら活発に議論に参加してまいります**

取締役（社外）水越 尚子（レフトライト国際法律事務所 弁護士）

TISインテックグループは、グループビジョン2026を掲げ、社内においてはグループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」の浸透活動、従業員教育、人事施策により、未来を志向し社会に貢献する活力あふれる多様な人材が集まる組織体の形成を目指し、これを礎として、戦略的で先回りした事業を推進して創造価値を増大する、中期経営計画に基づく構造転換に取り組む只中にあります。取締役会と事前説明会に加え、役員間において自由闊達に意見交換をする機会を設け、人材、ストック型ビジネスの未来像、海外戦略といった重要な点について議論を行い、確実に構造転換が行われ、社会に信頼され不可欠な企業グループとなるよう取り組んでいます。

他方、グループ全体で2万人を要する企業体としてのグループガバナンスの向上、益々変化のスピードが速くなる競争環境への対応等、引き続き取り組むべき課題があると認識しています。自身としては、株主を含む多様なステークホルダーの観点、弁護士やIT企業での経験を踏まえた観点、女性の立場から組織の多様性に対する観点には特に意識して発言し、議論に参加するよう心掛けています。今後も、取締役会、指名委員会、報酬委員会および意見交換会の機会において活発に議論に参加し、当社グループの企業価値向上に貢献していく所存です。

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

**■ 基本的な考え方**

当社は、常に最良のコーポレートガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組みます。

当社は、当社の持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を図る観点から、意思決定の透明性・公正性を確保するとともに、保有する経営資源を十分有効に活用し、迅速・的確な意思決定により経営の活力を増大させることがコーポレートガバナンスの要諦であると考え、次の基本的な考え方に沿って、コーポレートガバナンスの充実に取り組みます。

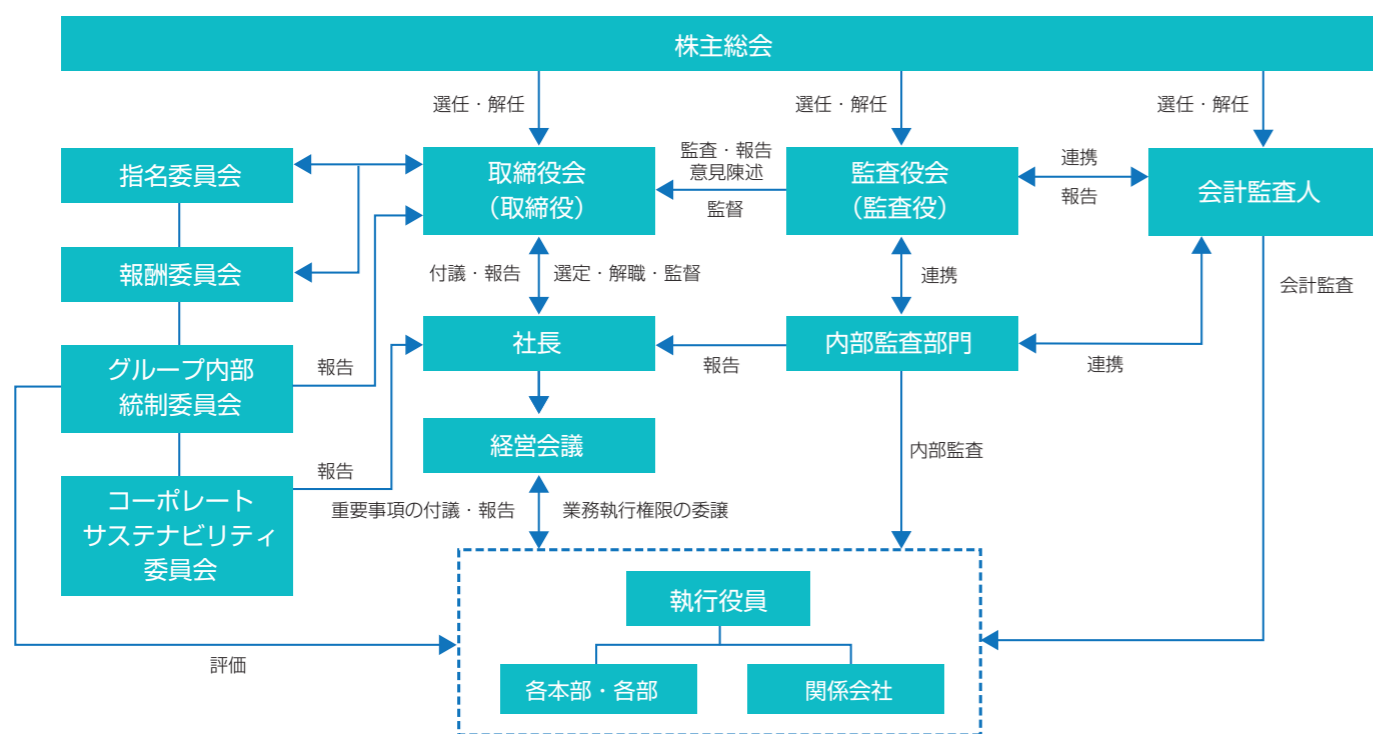
- 1: 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- 2: 株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働する。
- 3: 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- 4: 中長期的な投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う。

（「コーポレートガバナンス基本方針」第4条より）

コーポレートガバナンス体制

組織形態	監査役会設置会社
取締役会の議長	会長兼社長
取締役の人数	9名(うち、社外取締役3名)
取締役の任期	1年
監査役の数	5名(うち、社外監査役3名)
監査役の任期	4年
独立役員の数	6名(社外取締役3名、社外監査役3名)

## コーポレートガバナンス体制図



### 現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

当社は、業務執行に対する取締役会による監督と監査役会による適法性・妥当性監査の二重のチェック機能をもつ監査役設置会社の体制を選択しています。また、業界および企業経営に関する経験と見識を有する社外取締役を選任し、独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性、相当性を確保するための助言・提言を通じて、取締役会の監督機能の強化を図っています。

## 取締役・取締役会

当社は、定款の定めにより取締役会の員数を3名以上15名以下とし、取締役会の監督機能の強化を図るため、そのうち2名以上を独立社外取締役とする方針を定め、現状では3名の独立社外取締役を選任しています。

取締役会は原則毎月1回、加えて臨時の取締役会を必要に応じてそれぞれ開催し、取締役は迅速・機動的な意思決定を行っています。

なお、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、月2回）しているほか、社内外の有識者による勉強会や、当社グループの施設やオフィスの現地視察等を行っています。加えて、社外取締役と社長との意見交換会（年4回）、社外取締役・社外監査役のみの意見交換会（年2回）を開催し、取締役会において円滑で積極的な議論ができるようにサポートを行っています。

## 取締役会全体の実効性についての分析・評価の結果の概要

当社は、課題や改善点を洗い出し、取締役会の実効性を高めるための取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毎期実施しています。2019年3月期の評価にあたっては、取締役および監査役全員を対象に、取締役会の構成および運営について網羅的に自己評価・自己分析を行う匿名のアンケート調査と、アンケート調査の結果を踏まえた取締役会における議論を実施しました。評価の方法、評価の結果、評価を踏まえた今後の課題およびその対応は以下に記載の通りです。

### 1. 評価の方法

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

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

### 2. 取締役会の実効性に関する分析および評価の結果

当社取締役会は、当社規程に基づく審議運営によって当社およびグループ各社の事業の推進状況、投資などの経営上重要な事項の承認と業務執行の監督を適切に行うための一定の実効性が確保されており、加えて、前期

の取締役会の実効性評価の結果をもとにした改善施策によって、継続的に改善されていると評価しています。

一方、当社取締役会を、より効果的に実行するには、取締役会による当社グループ各社に対する一層のガバナンス強化、および取締役会における重要テーマに関するさらなる意見交換の活発化が必要であると認識しました。

### 3. 分析および評価を踏まえた今後の課題およびその対応

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

#### (1) 当社グループのガバナンスの強化およびスピード感をもった対応

取締役会によって、継続的に当社グループのガバナンス状況を確認し、諸課題に対してスピード感をもって対応を行ってまいります。

#### (2) 取締役会における重要テーマに関するさらなる意見交換の活発化

取締役会では、当社グループの重要テーマである株主構成や海外事業戦略などの意見交換を実施してまいりましたが、今後も競争状況や市場動向を踏まえた事業戦略・人材戦略・投資戦略などの重要課題のさらなる意見交換の活発化を図り、スピード感をもって経営に反映させてまいります。

## 取締役等の選解任・指名を行うにあたっての方針と手続き

当社は取締役・監査役等の候補者の指名を行うにあたっては、実効的なコーポレートガバナンスを実現し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、ジェンダーや国際性などのダイバーシティの面も踏まえながら、取締役・監査役として相応しい豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人物を当社が定める選任基準に基づき、取締役においては過半数の独立社

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・監査役の選任理由

### 取締役

#### 代表取締役会長兼社長 桑野 徹

1952年5月3日生		<b>[選任理由]</b>
1976年4月	株式会社東洋情報システム (現 TIS株式会社)入社	当社グループ会社の代表取締役社長を経て、2013年6月に当社取締役に就任、2016年6月から当社代表取締役社長を務めており、当社および当社グループの事業および会社経営に関する豊富な経験と知見を有しています。
2000年6月	当社取締役	引き続き、取締役として中期経営計画(2018-2020)を牽引・推進し、かつ、当社グループの重要事項の決定および経営執行の管理・監督に十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役として選任しています。
2004年4月	当社常務取締役	
2008年4月	当社専務取締役	
2010年4月	当社代表取締役副社長 金融事業統括本部長	
2011年4月	当社代表取締役社長	
2018年6月	当社代表取締役会長兼社長 監査部担当(現任)	

#### 代表取締役 副社長執行役員 安達 雅彦

1956年5月9日生		<b>[選任理由]</b>
1981年4月	株式会社三和銀行 (現 株式会社三菱UFJ銀行)入行	金融機関および当社グループ会社におけるコーポレート部門の本部長、金融系システム部門の事業本部長を経て、2018年6月に当社代表取締役に就任しています。
2011年4月	TIS株式会社執行役員 管理本部長	これまでの経験を活かし、引き続き、取締役として中期経営計画(2018-2020)のコーポレート機能を中心としたグループガバナンス強化の推進と、当社グループの重要事項の決定および経営執行の監督に十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役として選任しています。
2013年4月	当社常務執行役員 金融第1事業本部長	
2016年4月	当社専務執行役員 金融第1事業本部長 兼金融第3事業本部長	
2018年4月	当社副社長執行役員 企画本部長	
2018年6月	当社代表取締役 副社長執行役員 企画本部長(現任)	

#### 取締役 専務執行役員 岡本 安史

1962年3月3日生		<b>[選任理由]</b>
1985年4月	株式会社東洋情報システム (現TIS株式会社)入社	経営企画部門におけるコーポレート業務に長年携わり、2016年7月から当社専務執行役員として産業系システムの企画・開発部門の本部長を務め、2018年6月に当社取締役に就任しています。
2011年4月	TIS株式会社執行役員 企画本部企画部長	これまでの経験を活かし、引き続き、中期経営計画(2018-2020)の推進と、当社グループの重要事項の決定および経営執行の監督に十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役として選任しています。
2013年4月	当社常務執行役員 ITソリューションサービス本部長	
2016年4月	当社専務執行役員 産業事業本部長	
2018年6月	当社取締役 専務執行役員 サービス事業統括本部長(現任)	

#### 取締役 専務執行役員 柳井 城作

1963年11月14日生		<b>[選任理由]</b>
1987年4月	株式会社日本長期信用銀行入行	当社および当社グループ会社において、主に経営企画部門におけるコーポレート業務に長年携わり、2011年4月から当社執行役員企画本部長を経て、2016年6月に当社取締役に就任しており、当社および当社グループの事業および会社経営について豊富な経験と知見を有しています。
2000年1月	株式会社東洋情報システム (現TIS株式会社)入社	これらの経験を活かし、引き続き、中期経営計画(2018-2020)の推進と、当社グループの重要事項の決定および経営執行の管理・監督に十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役として選任しています。
2009年4月	当社執行役員 企画本部企画部長	
2015年5月	当社常務執行役員 企画本部長	
2016年6月	当社取締役 常務執行役員 企画本部長	
2018年4月	当社取締役 専務執行役員 インダストリー事業統括本部長(現任)	

#### 取締役 北岡 隆之

1960年12月14日生		<b>[選任理由]</b>
1984年4月	株式会社インテック入社	当社の主要グループ会社である株式会社インテックにおいてITインフラ系事業に従事し、2012年4月からの3年間、当社においてグループ会社の経営管理業務に携わっていました。
2015年4月	同社 BPO事業本部長	また、2018年4月から株式会社インテックの代表取締役社長に、2018年6月から当社取締役にそれぞれ就任しました。引き続き、これまでの経験を活かしグループ運営の視点をもって、また、中期経営計画(2018-2020)の株式会社インテックにおける推進と当社グループの重要事項の決定および経営執行の管理・監督に十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役として選任しています。
2016年4月	同社執行役員 企画本部長	
2017年4月	同社常務執行役員 企画本部長	
2018年4月	同社代表取締役社長(現任)	
2018年6月	当社取締役(現任)	

#### 取締役 新海 章

1959年3月24日生		<b>[選任理由]</b>
1986年2月	横河ユーシステム株式会社入社	新規サービス企画およびマーケティングに関する業務経験を経て、2018年4月から当社の主要グループ会社である株式会社インテックにおいて取締役副社長執行役員に、2018年6月から当社取締役にそれぞれ就任しています。
2000年4月	株式会社ワイ・ディ・シー入社	引き続き、これらの経験を活かし、中期経営計画(2018-2020)の推進と、当社グループの重要事項の決定および経営執行の管理・監督に十分な役割を果たすことが期待できるため、取締役として選任しています。
2001年6月	同社取締役	
2009年10月	日本システム技術株式会社入社	
2010年6月	同社取締役 常務執行役員	
2011年4月	株式会社インテック NSG事業部 副事業部長	
2012年6月	同社執行役員 NSG事業部長	
2015年5月	同社常務執行役員 産業ソリューション事業部長	
2016年4月	同社常務執行役員 首都圏社会サービス本部長	
2018年4月	同社取締役 副社長執行役員 情報システム部、事業戦略推進本部、首都圏流通サービス本部担当、首都圏流通サービス本部長(現任)	
2018年6月	当社取締役(現任)	

## 取締役(社外)

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べく、多様な知識・経験・能力を有した専門性の高い社外取締役をバランス良く選任することに努めています。

### 取締役(社外) 佐野 鉦一\*

■ 企業経営 ■ 財務会計

1948年8月30日生	(その他重要な兼職の状況)
1971年4月 三井石油化学工業株式会社 (現 三井化学株式会社)入社	日本冶金工業株式会社 社外取締役
2003年6月 同社執行役員 財務部長	[選任理由]
2005年6月 同社常務取締役	三井化学株式会社において主に財務・経理部門を歴任し、代表取締役副社長を務めるなど、企業経営に関する幅広い活動経験と豊富な専門知識を有しています。これらの経験と知見を当社の経営に活かし、かつ、独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性、相当性を確保するための助言・提言をいただくことにより、当社のコーポレートガバナンス強化に資する人材であると判断したため、社外取締役として選任しています。
2009年6月 同社代表取締役副社長	
2013年6月 同社特別参与	
2015年6月 同社退任	
2016年6月 当社取締役 (現任)	

### 取締役(社外) 土屋 文男\*

■ 企業経営 ■ 業界知識 ■ 国際的経験

1948年5月10日生	2010年8月 株式会社フェイス内部監査室長
1971年7月 日本航空株式会社入社	2011年6月 同社常勤監査役
1999年5月 株式会社JALホテルズ(現 株式会社オークラニコホテルマネジメント)取締役経営企画室長	2017年6月 当社取締役 (現任)
2002年10月 株式会社日本航空システム(現 日本航空株式会社)執行役員経営企画室副室長	[選任理由]
2004年6月 株式会社日本航空(現 日本航空株式会社)取締役経営企画室長	日本航空株式会社において、海外拠点、経営企画部門での要職を歴任し、2004年6月に同社取締役に就任後、常務取締役を経て、2007年6月から同社グループ企業である株式会社ジャルカードにおいて代表取締役社長を務めるなど、企業経営に関する幅広い活動経験と豊富な専門知識を有しています。これらの経験と知見を当社の経営に活かし、かつ、独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性、相当性を確保するための助言・提言をいただくことにより、当社のコーポレートガバナンス強化に資する人材であると判断したため、社外取締役として選任しています。
2006年4月 同社常務取締役 広報・IR・法務・業務監理担当	
2007年6月 株式会社ジャルカード代表取締役社長	
2010年6月 同社退任	

### 取締役(社外) 水越 尚子\*(レフトライト国際法律事務所 弁護士)

■ 国際的経験 ■ 法務 ■ ICT

1967年9月23日生	2010年3月 エンデバー法律事務所設立 パートナー
1993年4月 最高裁判所司法研修所入所	2018年6月 当社取締役 (現任)
1995年4月 大阪弁護士会登録	2018年12月 レフトライト国際法律事務所 パートナー (現任)
	[選任理由]
1998年4月 宮崎総合法律事務所(現 弁護士法人宮崎総合法律事務所)	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。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す。なお、同氏は会社経営に関与したことはありませんが、弁護士として企業法務に精通しており、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断したため、社外取締役として選任しています。
1999年4月 横浜弁護士会(現 神奈川県弁護士会)登録	
1999年9月 株式会社野村総合研究所法務部	
1999年9月 第二東京弁護士会登録	
2002年9月 オートデスク株式会社法務部	
2002年9月 マイクロソフト株式会社 法務本部	
2006年11月 カルフォルニア州弁護士資格取得	
2008年1月 TMI総合法律事務所	
2008年1月 TMI総合法律事務所パートナー	

## 監査役

### 常勤監査役 石井 克彦

1953年11月5日生	2012年4月 当社常務執行役員 コーポレート本部副部長
1976年4月 日本長期信用銀行入行	2014年4月 当社常務執行役員 コーポレート本部長
2001年10月 ソラン株式会社入社	2016年4月 当社顧問
2007年6月 同社取締役執行役員	2016年6月 当社常勤監査役 (現任)
2011年4月 TIS株式会社 常務執行役員 金融事業統括本部 金融第2事業本部長兼フィナンシャル第3事業部長	[選任理由]
2011年10月 当社常務執行役員 フィナンシャル事業本部副本部長	金融機関および当社グループ会社のコーポレート部門の本部長を経て、同社顧問を務めました。これらの経験を活かし、当社取締役の業務執行に対する的確かつ公正な監視監督機能を期待できるため監査役として選任しています。

### 常勤監査役 松岡 達文

1957年12月2日生	2015年4月 TIS株式会社 常務執行役員
1980年4月 株式会社東海銀行 (現 株式会社三菱UFJ銀行)入行	コーポレート本部 副本部長
1999年5月 同行伊勢支店支店長	TISシステムサービス株式会社 取締役会長
2001年1月 同行安城支店支店長	2016年4月 TIS株式会社 常務執行役員
2003年1月 株式会社UFJ銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行) 名古屋港支店 法人営業部 法人部長兼支店長	公共事業本部 副事業本部長兼産業事業本部副事業本部長
2006年1月 株式会社三菱東京UFJ銀行 (現 株式会社三菱UFJ銀行)理事	TISシステムサービス株式会社 取締役会長
2007年2月 同行浜松支社支社長	2019年4月 当社顧問
2009年5月 エムエステイ保険サービス株式会社入社	2019年6月 当社常勤監査役 (現任)
2013年4月 同社専務取締役 名古屋営業本部長	[選任理由]
	金融機関への勤務および会社経営における長年の経験により、財務および会計ならびに企業経営に関する知見を有しています。これらの経験を活かし、当社取締役の業務執行に対する的確かつ公正な監視監督機能を期待できるため監査役として選任しています。

## 監査役(社外)

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べく、多様な知識・経験・能力を有した専門性の高い社外監査役をバランス良く選任することに努めています。

### 監査役(社外) 伊藤 大義\*(公認会計士 伊藤事務所 所長)

■ 企業経営 ■ 財務会計

1946年10月13日生	[選任理由]
1970年1月 監査法人辻監査事務所入所	公認会計士の資格を有しており、財務および会計等に関する専門的な知識およびこれまでの経験を活かし、当社のグループ監査体制強化に資する人材です。なお、同氏は会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により監査役としての職務を適切に遂行できると判断し、社外監査役として選任しています。
1989年2月 みすず監査法人 代表社員	
2004年7月 日本公認会計士協会 副会長	
2007年8月 公認会計士 伊藤事務所 所長 (現任)	
2009年4月 早稲田大学大学院会計研究科 教授	
2012年6月 当社監査役 (現任)	

### 監査役(社外) 上田 宗央\*(株式会社プロフェッショナルバンク 代表取締役会長)

■ 企業経営 ■ 国際的経験

1948年1月1日生	2004年8月 株式会社プロフェッショナルバンク 代表取締役社長
1983年8月 株式会社テンポラリーセンター (現 株式会社パソナ)入社	2007年4月 同社代表取締役会長 (現任)
1988年1月 同社常務取締役 国際事業部長兼事業開発部長	2012年6月 当社監査役 (現任)
	[選任理由]
1991年4月 株式会社パソナアメリカ 代表取締役社長	企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社の経営に対する総合的な助言を得ること、および業務執行に対する社外からの監視監督機能を期待し、社外監査役として選任しています。
1993年6月 同社専務取締役 営業本部長	
2000年6月 同社代表取締役社長	

### 監査役(社外) 船越 貞平\*

■ 業界知識 ■ 国際的経験

1954年8月15日生	2014年7月 日本タタ・コンサルタンシー・サービス株式会社 監査役
1977年4月 三菱商事株式会社入社	2016年6月 当社監査役 (現任)
2003年3月 三菱商事フィナンシャルサービス株式会社 出向 取締役副社長	[選任理由]
2009年4月 三菱商事ロジスティクス株式会社出向 顧問	三菱商事株式会社における投融資・審査部門や管理部門のマネジメント、IT企業における監査役を務めるなど、企業経営に関する豊富な経験・知識を有しており、当社の経営に対する総合的な助言を得ること、および業務執行に対する社外からの監視監督機能を期待し、社外監査役として選任しています。
2009年6月 同社取締役常務執行役員	
2011年6月 同社取締役専務執行役員	
2013年1月 同社代表取締役 専務執行役員	
2013年5月 株式会社アイ・ティ・フロンティア 監査役	

※ 株式会社東京証券取引所が定める独立役員に指定しています。  
注1 2019年6月25日現在  
注2 2016年7月1日付にて、当社(旧商号 ITホールディングス株式会社)を存続会社、完全子会社TIS株式会社を消滅会社とする吸収合併を行い、商号をITホールディングス株式会社からTIS株式会社に変更しています。

## 取締役および監査役のトレーニング方針

当社は、社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役に対して、就任に際して当社グループの事業・財務・組織等の必要な知識の習得、取締役・監査役として求められる職務と職責を理解する機会の提

供、および在任期間中におけるこれらの継続的な更新を目的に、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行います。

## 社外取締役・社外監査役

当社の社外取締役は3名、社外監査役は3名です。

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

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

## 社外取締役・社外監査役 主な活動状況(2019年3月期)

### 取締役会への出席状況

	氏名	出席率	活動状況
社外取締役	佐野 鈺一	100%	当事業年度中に開催された取締役会17回のすべてに出席
	土屋 文男	100%	当事業年度中に開催された取締役会17回のすべてに出席
	水越 尚子	100%	2018年6月26日就任後に開催された取締役会12回のすべてに出席
社外監査役	伊藤 大義	94.1%	当事業年度中に開催された取締役会17回のうち16回に出席
	上田 宗央	94.1%	当事業年度中に開催された取締役会17回のうち16回に出席
	船越 貞平	100%	当事業年度中に開催された取締役会17回のすべてに出席

### 監査役会への出席状況

	氏名	出席率	活動状況
社外監査役	伊藤 大義	91.7%	当事業年度中に開催された監査役会12回のうち11回に出席
	上田 宗央	91.7%	当事業年度中に開催された監査役会12回のうち11回に出席
	船越 貞平	100%	当事業年度中に開催された監査役会12回のすべてに出席

## 責任限定契約の内容の概要

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

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

## 役員報酬等の決定に関する方針の概要

当社は、報酬決定のプロセスの客観性および透明性を確保し、コーポレートガバナンス体制の一層の強化を図るため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を主要な構成員とする任意の報酬委員会を設置しています。

役員報酬は、会社業績指標に連動した報酬制度の導入により、業績向上のインセンティブを強化することを基本方針とし、報酬委員会の審議、答申を踏まえ、取締役会の決議により決定しています。

当社の取締役に対する報酬は、基準報酬、業績連動報酬および業績連動型株式報酬で構成し、基準報酬は役位ごとの役割の大きさや責任の範囲に基づき支給し、業績連動報酬は毎年度の経営計画に基づき定めた会社業績指標に対する達成度に連動して、基準報酬額に対し役位ごとに定められた業績評価係数0～30%の範囲内で支給することとしています。

また、業績連動型株式報酬は、制度導入に際し、「株式交付規程」を制定し、規程に定めた経営計画の会社業績指標に対する達成度に基づき、役位ごとに定められた基準報酬額に対し上限0～15%の範囲

内でポイントを付与し、ポイントに応じて株式を給付することとしています。

社外取締役に対する報酬は、基準報酬のみで構成され、業績連動報酬は支給していません。

また、監査役に対する報酬は監査役の協議で決定しており、高い独立性確保の観点から業績との連動は行わず、基準報酬のみを支給することとしています。

加えて、取締役(社外取締役を除く)については、中長期の業績を反映させる観点から、役位および報酬額から算定された拠出額に基づき、役員持株会を通じて一律に当社株式を取得するルールとしており、取得した株式は株主の皆様と価値を共有することを目的として、在任期間中、そのすべてを保有することとしています。

なお、業績連動型株式報酬制度は、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高め、株主の皆様と利害を共有することを目的として、当社の取締役、執行役員およびエグゼクティブフェロー(社外取締役、非業務執行取締役および国内非居住者を除く)を対象に2019年3月期から導入しています。

### ①役位別報酬比率

	基準報酬	業績連動報酬	業績連動型株式報酬
取締役(非常勤取締役は除く)	68%	21%	11%
社外取締役	100%	—	—
監査役	100%	—	—
社外監査役	100%	—	—

### ②役員報酬の決定プロセス

- 中期経営計画に基づき事業年度当初に立案した事業計画の達成状況を業績評価会議にて実績を確認する。
- 上記a.の業績評価会議において代表取締役社長が役員評価を行う。
- 上記b.の評価結果および評価結果に基づく報酬額を報酬委員会にて諮問を行う。
- 上記c.の報酬委員会にて諮問された役員報酬額を取締役に決定する。

業績連動型株式報酬については、株式交付規程に基づき算定しており、代表取締役および報酬委員会の裁量の余地はありません。



### ③役員報酬決定に関する諮問委員会の活動状況

報酬委員会は、当事業年度において計4回開催し、調査会社による当社役員報酬額および他社役員報酬額の比較分析による当社報酬の妥当性、業績連動報酬額の算定方法と妥当性について審議しました。取締役会では、当該機関による審議結果に基づき役員報酬に関する議案の上程を行いました。

### ④業績連動報酬および業績連動型株式報酬の算定方法

業績連動報酬は、毎年度の経営計画に基づき定めた会社業績指標に対する達成度を総合的に評価して決定します。2019年3月期においては、予め設定した会社業績指標「連結売上高」、「連結営業利益」および「連結ROE」等の前事業年度における目標値の達成度合いにより、業績評価係数30%を適用し業績連動報酬額を決定しました。

会社業績指標	前事業年度(2018年3月期)	
	計画	実績
連結売上高	400,000百万円	405,648百万円
連結営業利益	30,000百万円	32,743百万円
連結ROE	8.0%	9.9%

業績連動型株式報酬は、「株式交付規程」に予め定めた会社業績指標である「連結営業利益」、「連結ROE」、「サービス型事業売上高」および社員の働きがいを指標とする「社員満足度」が2019年3月期計画値(達成時業績連動係数100%)を大幅に超えて達成しましたので、業績連動係数150%を適用し業績連動型株式報酬額を決定しました。

会社業績指標の選定理由として、株主の皆様より期待される企業価値の向上を着実に実現するため、事業の成長を追求する財務指標として「連結営業利益」、「連結ROE」、「サービス型事業売上高」および社員の働きがいを追求する非財務指標として「社員満足度」を設定しています。

### 業績連動型株式報酬の算定方法

<算定式>

給付株式数(ポイント※) = 基準金額 × 業績変動係数 ÷ 取得単価 ※小数点以下切り捨て

業績指標	2019年3月期		備考
	計画	実績	
連結営業利益	35,000百万円	38,044百万円	
連結ROE	10.2%	11.5%	
サービス型事業売上高	32,558百万円	35,393百万円	注1
社員満足度	40.0%	43.0%	注2

(注) 1. 当社単体において特に構造転換を重視する事業を抽出し、目標値として株式交付規程にあらかじめ設定したものであり、連結におけるサービス型ビジネスの売上高ではありません。  
2. アンケート調査は、外部機関に委託しています。なお、調査結果のうち「信用」について「しばしば当てはまる(4)」以上を選択した従業員の割合に応じて評価点を算出しています。

### ⑤業績連動型株式報酬制度の概要

2018年6月26日開催の第10期定時株主総会にて決議をいただき、業績連動型株式報酬制度として「役員報酬BIP信託」(以下、「BIP信託制度」という)を導入しています。給付対象者は、取締役(社外取締役、非常勤取締役を除く)、役付執行役員、執行役員、エグゼクティブフェロー(以下、取締役等)としています。

a. BIP信託制度の仕組み

b. 取締役等に給付する予定の株式総数:1事業年度 61,300株(上限)

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

取締役等を退任した者のうち株式交付規程に定める受益者要件を満たす者

### 役員報酬等の総額(2019年3月期)

区分	対象となる員数	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		
			基本報酬	業績連動報酬	業績連動型株式報酬
取締役(うち社外取締役)	10名 (4名)	275百万円 (27百万円)	203百万円 (27百万円)	46百万円 (-)	26百万円 (-)
監査役(うち社外監査役)	6名 (3名)	68百万円 (25百万円)	68百万円 (25百万円)	- (-)	- (-)
合計(うち社外役員)	16名 (7名)	344百万円 (53百万円)	271百万円 (53百万円)	46百万円 (-)	26百万円 (-)

注1: 当事業年度については、使用人兼務取締役の使用人分給与はありません。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。

注2: 当事業年度末現在の取締役は9名(うち社外取締役3名)です。なお、上記取締役の員数と相違しているのは、2018年6月26日開催の第10期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名(うち社外取締役1名)を含み、無報酬の取締役2名が存在しているためです。

注3: 当事業年度末現在の監査役は5名(うち社外監査役3名)です。なお、上記監査役の員数と相違しているのは、2018年6月26日開催の第10期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名を含んでいるためです。

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

注5: 業績連動型株式報酬は、取締役(社外取締役、非常勤取締役を除く)6名に対する当事業年度中の費用計上額です。

なお、当該業績連動型株式報酬は、2018年6月26日開催の第10期定時株主総会において、取締役(社外取締役、非常勤取締役を除く)、執行役員およびエグゼクティブフェローを対象として、対象期間(3事業年度)ごとに当社が500百万円を上限とする金員を信託に拠出し、当該信託を通じて交付等が行われる当社株式等の株式数の上限を1事業年度当たり61,300株とすることを決議いただいています。

### 指名委員会・報酬委員会

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	全委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
指名委員会	4	1	3	社内取締役
報酬委員会	4	1	3	社内取締役

#### 1. 委員の選定方法

指名委員会および報酬委員会の委員の選定においては、委員の過半数を独立社外役員で構成する指名委員会に諮問を行い、取締役会で決議しています。

なお、両委員会の議長は、代表取締役会長兼社長桑野徹であり、構成員は議長のほか、独立社外取締役3名(佐野鉦一、土屋文男および水越尚子)となります。

#### 2. 各委員の役割

- (1) 指名委員会における委員の役割
  - ・取締役の候補者決定また選任に関する事項の諮問
- (2) 報酬委員会における委員の役割
  - ・取締役の報酬決定に関する事項の諮問

#### 3. 委員会の活動状況(開催頻度、主な検討事項、個々の委員の出席状況等)

##### (1) 指名委員会

2019年3月期において計3回開催し、取締役等、重要な使用人の選退任について諮問し、当該機関による審議結果に基づき役員等の異動に関する議案の上程を行いました。また、後継者計画の進め方について諮問を行いました。委員会への委員出席率は、100%となっています。

##### (2) 報酬委員会

2019年3月期において計4回開催し、調査会社による当社役員報酬額と他社役員報酬額の比較分析による当社報酬の妥当性、業績連動報酬額の算定方法と妥当性について審議しました。取締役会では、当該機関による審議結果に基づき役員報酬に関する議案の上程を行いました。委員会への委員出席率は、100%となっています。

## 株主との建設的な対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、「IRポリシー」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。株主との対話は、IR担当部門の取締役が統括し、代表取締役社長、担当執行役員等およびIR担当部門が対応方法を検討し、適切に対応します。IR担当部門は、関係部門等と情報共有や各々の専門の見地に基づく意見交換を適宜行う等、有機的に連携し、株主との対話を支援します。

株主に対しては、個別面談のほか、電話による対応、決算説明会やスモールミーティング等の開催等、

対話手段の充実に努めます。また、対話の前提となる情報開示を積極的に実施するとともに、対話に有効なツールと位置付ける「統合報告書」の内容拡充に努めます。

株主・投資家・証券アナリストをはじめとする資本市場参加者との建設的な対話において寄せられた意見等は、取締役会への報告等を通じて当社内で共有し、当社経営戦略のレビュー等に活用します。

株主との対話に際しては、情報開示の公平性に十分留意するとともに、「内部者取引防止規程」に則り、内部情報を適切に管理します。

## 政策保有株式

### 1. 政策保有株式の縮減に関する方針・考え方

当社グループは、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、取引先との長期的・安定的な関係の構築や、営業推進などを目的として必要と判断した場合に限り、その企業の株式を保有します。

毎年の取締役会において、個別の政策保有株式について保有の適否を検証し、保有意義が希薄と判断した株式について、可及的速やかに売却することを基本方針としています。

なお、具体的な検証方法としては、各政策保有株式の貸借対照表計上額に対して、発行会社が当社グループ顧客であれば事業関連収益を、発行会社が戦略的な協業先であれば年間取引額を算出し、その割合が当社の定める基準以下の場合、売却検討対象としています。

上記検証結果により保有意義が希薄であることが確認された銘柄については、基本方針に基づき縮減を進めています。

### 2. 政策保有株式に係る議決権行使の方針

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

### 3. 政策保有株主との関係

当社の政策保有株主から当社株式の売却等の意向が示された場合には、売却を妨げることなく適切に対応します。また、政策保有株主と経済合理性を欠くような取引は行いません。

当社が純投資目的以外の目的で保有する銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

	2018年3月期	2019年3月期
銘柄数	88銘柄	87銘柄
貸借対照表計上額の合計額	56,700百万円	44,423百万円

(注) 1. 銘柄数の増加：オープンイノベーション推進に向けた戦略的協業等を目的として、ベンチャー企業を中心に16銘柄を新規取得しました。  
2. 銘柄数の減少：政策保有株式の縮減方針に基づき、17銘柄について保有全量売却しました。

## 買収防衛策

当社は、買収防衛策を導入していません。

## 内部統制システムの運用状況

### 1. コンプライアンスに対する取り組みの状況

(1) 「グループコンプライアンス宣言」、「グループ行動規範」を記載した「グループ行動規範ハンドブック」を全グループ役職員に配布し、コンプライアンスに関する周知、研修、啓蒙活動を継続的に実施し、その実効性の向上を図っています。

内部通報制度についても「グループ行動規範ハンドブック」に連絡窓口を記載し、周知を図り有効に機能するよう取り組んでいます。

(2) 「グループ内部統制委員会」を設置し、コンプライアンスに関する問題点の把握と対策の協議、役職員に対する啓発、内部通報された内容の審理・是正勧告のほか、グループ全体で労働時間管理の精度向上、ハラスメント等の教育推進、海外子会社のコンプライアンス体制構築などの個別施策の推進状況管理を実施しています。

### 2. 職務執行の適正性および効率的に行われることに対する取り組みの状況

(1) 定例取締役会を原則毎月1回、臨時の取締役会を必要に応じてそれぞれ開催し、取締役は迅速・機動的な意思決定を行っています。

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

(3) 常勤取締役、執行役員を構成員とする経営会議は

原則毎月2回開催し、当社およびグループ全体の業務執行に関する重要な事項の審議・報告等を行っています。なお、経営会議には、常勤監査役が出席しています。

(4) 取締役会、監査役による監督・監視体制充実のため、業務の適正化に必要な知識と経験を有した社外取締役と社外監査役を選任しています。

### 3. 損失の危険の管理に対する取り組みの状況

(1) 「リスク管理規程」に基づき、当社およびグループ会社に係るリスクをハザードリスク、オペレーショナルリスク、財務リスク、戦略リスクに分類し、それらのリスクの管理体制・危機発生の際の責任体制などについて定めています。

(2) 当社およびグループ全体に関わるリスクの把握、リスク低減策の推進を行うため、リスク評価指標や管理書式の共通化を実施するとともに、「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管理方針の策定・リスク対策実施状況の確認等を行っています。

### 4. 当社グループにおける業務の適正性に対する取り組みの状況

「グループ管理規程」に基づき、当社への決裁・報告制度によるグループ会社経営管理を行うとともに、グループ会社の主要な施策の実施状況・業績等については、四半期毎にグループ執行会議を開催しモニタリングを行っています。

## 事業等のリスク

当社グループの事業(経営成績および財政状態)に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクには、以下のようなものがあります。なお、文中における将来に関する事項は2019年6月25日現在において当社が判断したものです。

### (1) 価格競争、競争激化について

情報サービス産業では事業者間の競争が激しく、他業種からの新規参入等も進んでいることから、価格競争が激化する可能性があります。当社グループでは、提供するサービスの高付加価値化等により競合他社との差別化を図るとともに、生産性向上にも取り組んでいます。しかしながら、想定を超える価格競争が発生した場合には、当社グループの事業および業績等に影響が生じる可能性があります。

### (2) 法制度、コンプライアンスについて

当社グループは、国内外の法令や規制の適用のもとで、各種事業活動を展開しています。これらの展開にあたっては、当社グループはグループCSR基本方針に基づき、コンプライアンス体制を構築し、法令遵守の徹底に取り組んでいます。しかしながら、法令違反等が発生した場合、また新たな法規制が追加された場合には、当社グループの事業および業績に影響を受ける可能性があります。

### (3) 海外事業について

当社グループは成長戦略の一環として、ASEANを中心とした海外事業の拡大を進めています。海外事業は、グローバル経済や為替などの動向、投資や競争などに関する法的規制、商習慣、労使関係など、様々な要因の影響を受ける可能性があります。海外事業のリスク管理は、現地のグループ会社や拠点が当社主幹組織と連携し、状況の的確な把握と速やかな対策の協議等、管理体制の向上に取り組んでいます。しかしながら、これらのリスクが予期しない形で顕在化した場合は、当社グループの事業および業績等に影響が生じる可能性があります。

### (4) システム開発について

当社グループは顧客企業の各種情報システムや受託開発業務を行っています。業務の推進にあたっては、品質マネジメントシステムに基づき、専任組織による提案審査やプロジェクト工程に応じたレビューを徹底し、継続的な品質管理の高度化や生産

性の向上に取り組むとともに、階層別教育を充実化することで管理能力や技術力の向上を図っています。また、グループ生産革新委員会を通じ、品質強化および生産革新の施策をグループ全体で徹底しています。しかしながら、システム開発が高度化・複雑化・短納期化する中、顧客の要件変更への対応等によって計画通りの品質を確保できない場合や開発期間内に完了しない場合、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可能性があります。また、システム開発にあたっては、生産能力の確保、生産効率化、技術力活用等のために多くの会社に業務の一部を委託しています。国内外で優良な協力会社の確保等に努めていますが、生産性や品質が期待に満たない場合には円滑なプロジェクト運営が実現できなくなることや顧客による損害賠償リスク等により、当社グループの事業および業績等に影響が生じる可能性があります。

### (5) システム運用について

当社グループはデータセンター等の大型IT設備を用いて、24時間365日稼働のアウトソーシング事業やクラウドサービス等を行っています。その事業展開にあたっては、初期の設備投資から、安定的に維持、運用するための継続的な設備投資まで多額の資金を要します。事業計画の進捗を管理し、資金回収を行っています。想定を超える需要の低迷等により、稼働状況が著しく低水準で推移した場合は、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。また、システム運用業務においては、品質マネジメントシステムに基づき、継続的な運用品質の改善を行っています。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場合、当社グループの事業および業績等に影響が生じる可能性があります。

### (6) 投資について

当社グループでは事業伸長や先端技術の獲得を目的にベンチャーを含む国内外の企業への出資やサービス開発のためのソフトウェア投資を行っています。投資の決定にあたっては事業計画に基づき、十分な検討を行い、実行後も定期的な事業計画の進捗確認を実施しています。しかしながら、事業環境の予期せぬ変化等により、計画した成果が得られず、当社グループの業績に影響が生じる可能性があります。

### (7) 情報セキュリティについて

当社グループでは、システム開発から運用段階に至るまで、顧客企業が有する個人情報や顧客企業のシステム技術情報等の各種機密情報を知りうる場合があります。TISインテックグループ情報セキュリティ方針に基づき、情報の適切な管理に努めていますが、コンピュータウィルス、不正アクセス等の理由により、これらの機密情報の漏洩や改竄などが発生した場合、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き、当社グループの事業および業績等に影響が生じる可能性があります。

### (8) 人材について

当社グループの事業は人材に大きく依存しており、顧客に専門的で高付加価値を提供する優秀な人材の確保、育成に大きく影響されます。当社グループでは多様な人材が活躍できる風土、人事制度、オフィス環境の整備等を通じて優秀な人材の確保に努めるとともに、資格取得支援、研修制度の体系化のほか、教育日数を目標化する等、人材の育成に注力しています。しかしながら、優秀な人材の確保、育成が想定通りに進まない場合は、当社グループの事業および業績等に影響が生じる可能性があります。

### (9) 技術革新について

情報サービス産業においては、情報技術の進化とそれに伴う市場ニーズの変化に迅速に対応することが求められます。当社グループでは情報技術や生産、開発技術等の調査、研究を不断に進め、その対応を強化しています。しかしながら、広範な領域において、技術革新が急速に進展し、その対応が適切でなかった場合は当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

### (10) 知的財産権について

当社グループが事業を遂行する上で、必要となる技術やビジネスモデルについて、特許権を出願し取得するとともに、国内外において各種の商標を登録しています。一方で当社グループでは第三者に対する知的財産権を侵害することがないように常に注意を払い事業活動を行っています。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、損害賠償請求を受ける可能性があります。いずれの場合も、当社グループの事業および業績等に影響が生じる可能性があります。

### (11) 自然災害について

当社グループでは、データセンター等の大型IT設備を用いて、アウトソーシング事業やクラウドサービスを行っています。データセンターの施設は各種災害に対して、様々な設備環境を整備しています。しかし、想定を超える長期の停電や大規模自然災害、国際紛争、テロおよび重大な犯罪行為等により、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した場合は、当社グループの事業および業績等に影響が生じる可能性があります。

### (12) 保有有価証券について

当社グループでは、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、取引先との長期的・安定的な関係の構築や営業推進などを目的として株式を、また資金運用を目的として債券を保有しています。これらの有価証券については、発行体の財政状態や業績動向、格付状況などを把握し安全性を十分確認していますが、株式相場の著しい変動などが生じた場合、会計上の損失等、当社グループの事業および業績等に影響が生じる可能性があります。

### (参考情報)

当社の連結子会社である株式会社インテックは同社が受託したシステム開発等の業務に関し、三菱食品株式会社より損害賠償請求訴訟(損害賠償請求金額12,703百万円 訴状受領日2018年12月17日)を受け、現在係争中です。

# 連結財務サマリー

TIS株式会社および連結グループ企業  
各年3月期および3月31日現在

(単位:百万円)

	2009年 3月期	2010年 3月期	2011年 3月期	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	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
売上高	338,302	313,856	323,173	327,417	337,834	346,647	361,025	382,689	393,398	405,648	<b>420,769</b>
売上原価	272,944	254,827	261,145	266,159	276,935	283,881	294,927	312,153	317,440	321,286	<b>325,985</b>
売上総利益	65,357	59,029	62,027	61,258	60,899	62,766	66,097	70,535	75,958	84,362	<b>94,784</b>
売上総利益率 (%)	19.3%	18.8%	19.2%	18.7%	18.0%	18.1%	18.3%	18.4%	19.3%	20.8%	<b>22.5%</b>
販売費及び一般管理費	41,569	43,032	49,209	45,636	42,727	43,255	44,976	46,099	48,938	51,618	<b>56,740</b>
販売費及び一般管理費率 (%)	12.3%	13.7%	15.2%	13.9%	12.6%	12.5%	12.5%	12.0%	12.4%	12.7%	<b>13.5%</b>
営業利益	23,787	15,996	12,818	15,621	18,171	19,510	21,121	24,436	27,019	32,743	<b>38,043</b>
営業利益率 (%)	7.0%	5.1%	4.0%	4.8%	5.4%	5.6%	5.9%	6.4%	6.9%	8.1%	<b>9.0%</b>
経常利益	23,604	15,719	12,625	15,393	17,440	18,971	21,251	24,521	27,092	32,795	<b>38,603</b>
経常利益率 (%)	7.0%	5.0%	3.9%	4.7%	5.2%	5.5%	5.9%	6.4%	6.9%	8.1%	<b>9.2%</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	9,406	7,659	5,985	2,135	5,868	7,913	10,275	12,678	16,306	20,620	<b>26,034</b>
当期純利益率 (%)	2.8%	2.4%	1.9%	0.7%	1.7%	2.3%	2.8%	3.3%	4.1%	5.1%	<b>6.2%</b>
流動資産	140,799	141,967	128,455	142,442	138,219	143,519	140,450	166,666	152,162	162,064	<b>176,231</b>
固定資産	154,527	171,109	172,620	167,560	164,083	170,091	205,401	169,828	185,459	204,889	<b>194,426</b>
総資産	295,327	313,077	301,076	310,003	302,302	313,610	345,851	336,495	337,622	366,954	<b>370,657</b>
流動負債	82,051	86,255	73,090	83,065	91,063	72,790	77,666	91,508	78,676	81,310	<b>91,126</b>
固定負債	67,058	71,746	76,875	75,972	53,079	76,316	79,395	64,447	59,743	59,344	<b>45,121</b>
負債合計	149,110	158,001	149,965	159,038	144,143	149,107	157,062	155,955	138,420	140,655	<b>136,248</b>
純資産	146,216	155,075	151,110	150,965	158,159	164,502	188,789	180,539	199,202	226,298	<b>234,408</b>
負債・純資産合計	295,327	313,077	301,076	310,003	302,302	313,610	345,851	336,495	337,622	366,954	<b>370,657</b>
有利子負債	80,532	91,646	77,454	76,515	60,550	58,869	52,114	46,158	35,144	32,876	<b>29,893</b>
有利子負債比率 (%)	27.3%	29.3%	25.7%	24.7%	20.0%	18.8%	15.1%	13.7%	10.4%	8.9%	<b>7.3%</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	34,311	31,400	27,236	23,658	21,515	25,770	22,938	25,496	18,952	36,386	<b>37,558</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,079	△25,726	△18,957	△15,158	△14,391	△5,334	△17,744	8,688	△23,488	△14,202	△1,213
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,877	6,139	△18,755	△4,230	△19,883	△5,872	△19,067	△14,979	△18,327	△10,543	△16,773
現金及び現金同等物期末残高	35,104	46,987	36,492	41,119	28,433	43,142	29,485	48,651	25,730	37,545	<b>57,083</b>
フリー・キャッシュ・フロー	14,232	5,674	8,279	8,500	7,124	20,436	5,194	34,184	△4,536	22,184	<b>36,345</b>
設備投資額	13,139	15,676	18,325	14,096	12,287	12,544	16,873	14,210	15,159	16,907	<b>13,334</b>
減価償却費	10,996	11,978	12,308	12,745	12,920	12,454	12,809	11,952	11,801	12,572	<b>12,783</b>
研究開発費	946	912	1,062	962	1,002	853	1,097	1,086	1,178	996	<b>1,003</b>
のれん償却額	1,149	1,389	1,901	1,882	1,741	1,166	1,052	339	326	289	<b>289</b>
期末のれん残高	5,053	6,863	5,551	3,672	1,914	830	2,021	1,393	1,332	1,118	<b>503</b>
期末従業員数 (人)	15,259	20,476	20,831	20,347	19,553	19,081	19,090	19,393	19,843	19,877	<b>19,483</b>
新卒採用数 (人)	919	974	928	649	356	455	620	688	674	712	<b>892</b>
キャリア採用数 (人)	1,117	512	370	450	379	549	499	687	575	840	<b>661</b>
<b>受注高および受注残高 (ソフトウェア開発)</b>											
当期受注高	156,385	146,621	162,287	174,680	179,352	172,721	199,842	207,345	208,307	219,225	<b>238,298</b>
期末受注残高	52,808	49,569	47,967	57,778	62,055	58,869	71,095	69,961	64,751	67,716	<b>75,549</b>

注 1. 有利子負債は借入金と社債を合計したものです。

2. 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。

3. 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。

	2009年 3月期	2010年 3月期	2011年 3月期	2012年 3月期	2013年 3月期	2014年 3月期	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
自己資本比率 (%)	44.4%	44.2%	47.7%	46.3%	49.8%	49.9%	53.3%	52.5%	57.8%	60.4%	<b>62.0%</b>
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	7.4%	5.7%	4.2%	1.5%	3.9%	5.1%	6.0%	7.0%	8.8%	9.9%	<b>11.5%</b>
当期純利益率 (%)	2.8%	2.4%	1.9%	0.7%	1.7%	2.3%	2.8%	3.3%	4.1%	5.1%	<b>6.2%</b>
総資産回転率	1.16	1.03	1.05	1.07	1.10	1.13	1.09	1.12	1.17	1.15	<b>1.14</b>
財務レバレッジ	2.28	2.26	2.18	2.13	2.08	2.01	1.93	1.89	1.81	1.69	<b>1.63</b>
総資産経常利益率 (ROA) (%)	8.0%	5.2%	4.1%	5.0%	5.7%	6.2%	6.4%	7.2%	8.0%	9.3%	<b>10.5%</b>
1株当たり当期純利益 (円)	110.74	89.25	68.19	24.33	66.86	90.16	117.40	145.22	189.02	241.44	<b>307.83</b>
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (円)	110.72	—	—	24.33	66.83	90.12	—	—	—	—	—
1株当たり年間配当金 (円)	32.00	32.00	32.00	18.00	21.00	25.00	30.00	33.00	36.00	40.00	<b>70.00</b>
配当性向 (%)	28.9%	35.9%	46.9%	74.0%	31.4%	27.7%	25.6%	22.7%	19.0%	16.6%	<b>22.8%</b>
総還元性向 (%)	28.9%	35.9%	46.9%	74.0%	31.4%	27.7%	30.4%	35.3%	31.9%	30.5%	<b>39.0%</b>
1株当たり純資産 (円)	1,541.17	1,602.77	1,636.56	1,636.72	1,714.88	1,782.23	2,108.19	2,031.07	2,265.76	2,602.07	<b>2,719.79</b>
期末株価 (円)	1,134	1,138	870	968	1,243	1,694	2,193	2,664	2,832	4,210	<b>5,240</b>
期中最高株価 (円)	2,355	1,995	1,377	978	1,328	1,854	2,257	3,085	2,959	4,410	<b>6,040</b>
期中最低株価 (円)	900	952	655	654	798	1,020	1,524	2,156	2,180	2,742	<b>4,060</b>
株価収益率 (倍)	10.2	12.8	12.8	39.8	18.6	18.8	18.7	18.3	15.0	17.4	<b>17.0</b>
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	0.74	0.71	0.53	0.59	0.72	0.95	1.04	1.31	1.25	1.62	<b>1.93</b>
時価総額 (百万円)	97,946	98,293	76,376	84,979	109,121	148,714	192,521	233,870	248,618	369,592	<b>460,014</b>
期末発行済株式総数 (千株)	86,372	86,373	87,789	87,789	87,789	87,789	87,789	87,789	87,789	87,789	<b>87,789</b>
期末自己株式数 (千株)	1,337	22	15	16	19	4	320	864	1,701	2,613	<b>3,358</b>
期中平均株式数 (千株)	84,943	85,821	87,772	87,773	87,771	87,774	87,522	87,305	86,268	85,406	<b>84,574</b>
株主総利回り (%)	62.2%	64.1%	51.5%	57.7%	73.5%	98.9%	127.1%	154.0%	164.9%	240.5%	<b>295.9%</b>
比較指標：配当込みTOPIX (%)	65.2%	83.8%	76.1%	76.5%	94.7%	112.3%	146.8%	130.9%	150.1%	173.9%	<b>165.2%</b>
<b>顧客業種別売上高</b>											(単位：百万円)
<b>売上高</b>	338,302	313,856	323,173	327,417	337,834	346,647	361,025	382,689	393,398	405,648	<b>420,769</b>
カード	71,761	57,151	52,614	45,084	48,846	49,402	53,743	59,274	65,006	73,314	<b>73,648</b>
銀行等	26,862	23,480	25,819	26,702	26,230	29,049	25,444	27,867	28,233	27,452	<b>26,583</b>
保険	22,084	21,088	23,448	22,931	23,836	25,269	24,972	26,339	25,356	26,262	<b>27,279</b>
その他金融	19,857	19,062	19,178	23,416	21,337	23,481	23,312	20,406	20,857	22,127	<b>19,502</b>
組立系製造	44,977	40,196	46,323	40,363	38,824	40,904	45,785	49,455	42,723	43,777	<b>46,028</b>
プロセス系製造	32,764	29,630	26,135	31,074	38,468	33,843	34,960	35,061	36,953	38,366	<b>38,081</b>
流通	26,602	24,983	22,870	26,267	27,398	30,009	31,775	32,702	31,773	28,872	<b>32,908</b>
サービス	55,296	61,874	70,017	71,012	73,425	72,666	77,535	79,601	89,607	93,258	<b>103,531</b>
公共	29,046	28,217	28,015	30,107	28,225	30,393	29,891	36,603	37,002	35,923	<b>34,863</b>
その他	9,055	8,175	8,754	10,456	11,241	11,626	13,604	15,376	15,882	16,292	<b>18,343</b>

## 取締役、監査役、執行役員

(2019年6月25日現在)



前列左から、取締役 専務執行役員 岡本安史、代表取締役会長兼社長 桑野徹、代表取締役 副社長執行役員 安達雅彦、取締役 専務執行役員 柳井城作  
後列左から、取締役 土屋文男、取締役 新海章、取締役 北岡隆之、取締役 佐野鉦一、取締役 水越尚子

代表取締役会長兼社長	桑野 徹	
代表取締役 副社長執行役員	安達 雅彦	
取締役 専務執行役員	岡本 安史	
取締役 専務執行役員	柳井 城作	
取締役	北岡 隆之	(株式会社インテック 代表取締役社長)
取締役	新海 章	(株式会社インテック 取締役 副社長執行役員)
取締役(社外)	佐野 鉦一*	
取締役(社外)	土屋 文男*	
取締役(社外)	水越 尚子*	(レフトライト国際法律事務所 弁護士)
常勤監査役	石井 克彦	
常勤監査役	松岡 達文	
監査役(社外)	伊藤 大義*	(公認会計士 伊藤事務所 所長)
監査役(社外)	上田 宗央*	(株式会社プロフェッショナルバンク 代表取締役会長)
監査役(社外)	船越 貞平*	

\* 株式会社東京証券取引所が定める独立役員に指定しています。



前列左から、常勤監査役 石井克彦、常勤監査役 松岡達文、  
監査役 上田宗央、監査役 伊藤大義、監査役 船越貞平

専務執行役員	生宗 潤	
常務執行役員	細川 真広	浅野 哲也
	森 隆	中村 清貴
	加藤 三郎	福田 壮志
	小竹 裕之	安藤 啓
	堀口 信一	北 直人
	上田 雅弘	
執行役員	間瀬 文康	下山 豪彦
	阿久津 晃昭	高柳 京子
	大鐘 晶	伊藤 恒嘉
	陀安 哲	田島 泰
	タナワット ラートワッタナラック	清水 育夫
	伊藤 浩人	音喜多 功
	矢野 学	林 由之

TISインテックグループ

(2019年7月1日現在)

■ 国内グループ会社

[主要事業会社]

TIS株式会社

- 株式会社インテック
- 株式会社アグレックス
- クオリカ株式会社
- AJS株式会社
  
- 株式会社アイ・ユー・ケー
- 株式会社インテック ソリューション パワー
- 株式会社高志インテック
- 株式会社スカイインテック
- ソランピュア株式会社
- 中央システム株式会社
- TISシステムサービス株式会社
- TISソリューションリンク株式会社
- TIS東北株式会社
- TISトータルサービス株式会社
- TIS長野株式会社
- TIS西日本株式会社
- TISビジネスコンサルタンツ株式会社
- TIS北京株式会社
- TIS北海道株式会社
- 登録管理ネットワーク株式会社
- ネオアクシス株式会社
- 株式会社ネクスウェイ
- 北国インテックサービス株式会社
- 株式会社マイクロメイツ

■ 海外グループ会社

[中国]

- 英特克信息技术(武漢)有限公司
- 高律科(上海)信息系统有限公司
- 堤愛斯数碼(上海)有限公司

[シンガポール]

- QUALICA Asia Pacific Pte. Ltd.
- TISI (Singapore) Pte. Ltd.

[タイ]

- Baseline Technology Consultants Co., Ltd.
- CODE IT Consulting Co., Ltd.
- ECM Consulting Co., Ltd.
- I-AGREX (Thailand) Co., Ltd.
- I AM Consulting Co., Ltd.
- i Coach Co., Ltd.
- iHR Consulting Co., Ltd.
- ITS-Tradeship Co., Ltd.
- PromptNow Co., Ltd.
- TISI (Thailand) Co., Ltd.

[ベトナム]

- AGREX (Vietnam) Co., Ltd.
- INTEC Vietnam Co., Ltd.

[ミャンマー]

- PromptNow (Myanmar) Co., Ltd.

[アメリカ]

- INTEC Innovative Technologies USA, Inc.
- TIS Ventures, Inc.

- 連結子会社
- 非連結子会社

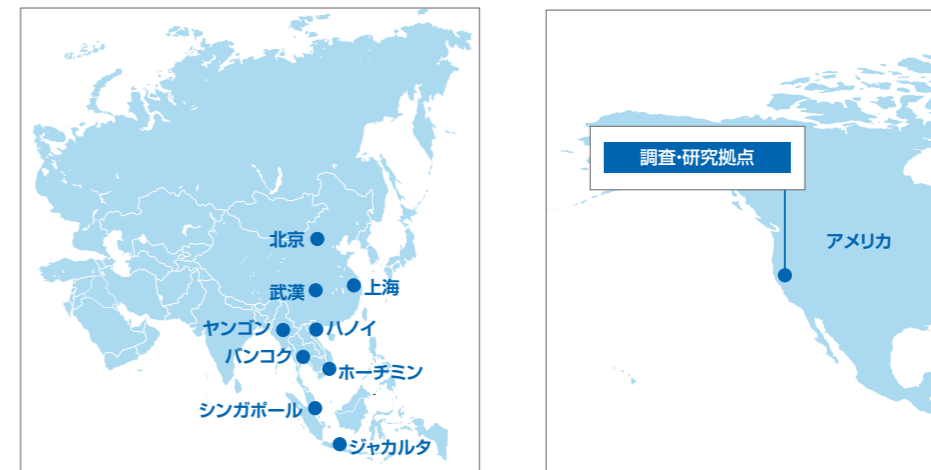
国内事業拠点

東京・名古屋・大阪・富山を中心に、幅広く事業拠点を配置。また、主要都市に国内最大級のデータセンター網を整備。



海外事業拠点

ASEAN地域を中心とした事業展開を推進中。(オフショア開発拠点からビジネス拠点へ)



当社グループは東京、名古屋、大阪、富山等の国内主要都市およびアジアの主要都市にデータセンターを有しています。40年以上にわたり、24時間365日体制で運用してきた運用実績とノウハウ、自然災害や停電リスク等に対応した高い安全性を備える最新鋭のファシリティと厳重なセキュリティ対策を備え、お客様からクラウド環境の拠点として高い信頼をいただいています。

当社グループのデータセンター網の主な特長

- 高い運用品質と最新のファシリティ
- 国内最大級のデータセンター網を活用したお客様の事業継続性の実現
- 高信頼性のクラウド環境基盤

## 会社概要

(2019年6月30日現在)

商号	TIS株式会社 (TIS Inc.)
創業	1971年4月28日
設立	2008年4月1日
事業内容	情報化投資にかかわるアウトソーシングサービス、ソフトウェア開発、ソリューションサービス。グループ会社の経営管理ならびにそれに付帯する業務。
本社	〒160-0023 東京都新宿区西新宿8-17-1 住友不動産新宿グランドタワー TEL(03)5337-7070(代) FAX(03)5337-7555
資本金	100億円
発行可能株式総数	280,000,000株
発行済株式の総数	87,789,098株(2019年3月31日現在)
株主数	10,759名(2019年3月31日現在)
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部(証券コード:3626)
連結従業員数	19,483名(従業員数は就業人員です)(2019年3月31日現在)

## 大株主の状況

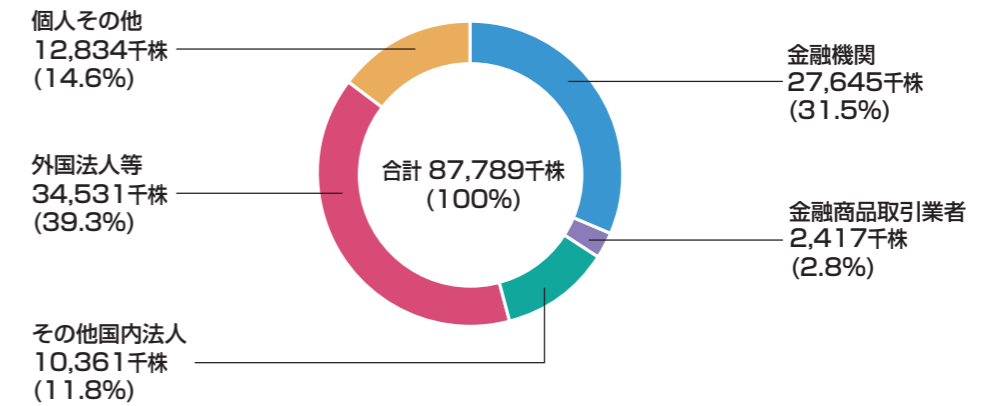
(2019年3月31日現在)

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	5,798	6.83
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,560	5.37
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,458	4.07
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2,509	2.96
TISインテックグループ従業員持株会	2,226	2.62
日本生命保険相互会社	2,073	2.44
株式会社三菱UFJ銀行	1,654	1.95
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)	1,598	1.88
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT AC (M) LBM FE	1,500	1.77
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,283	1.51

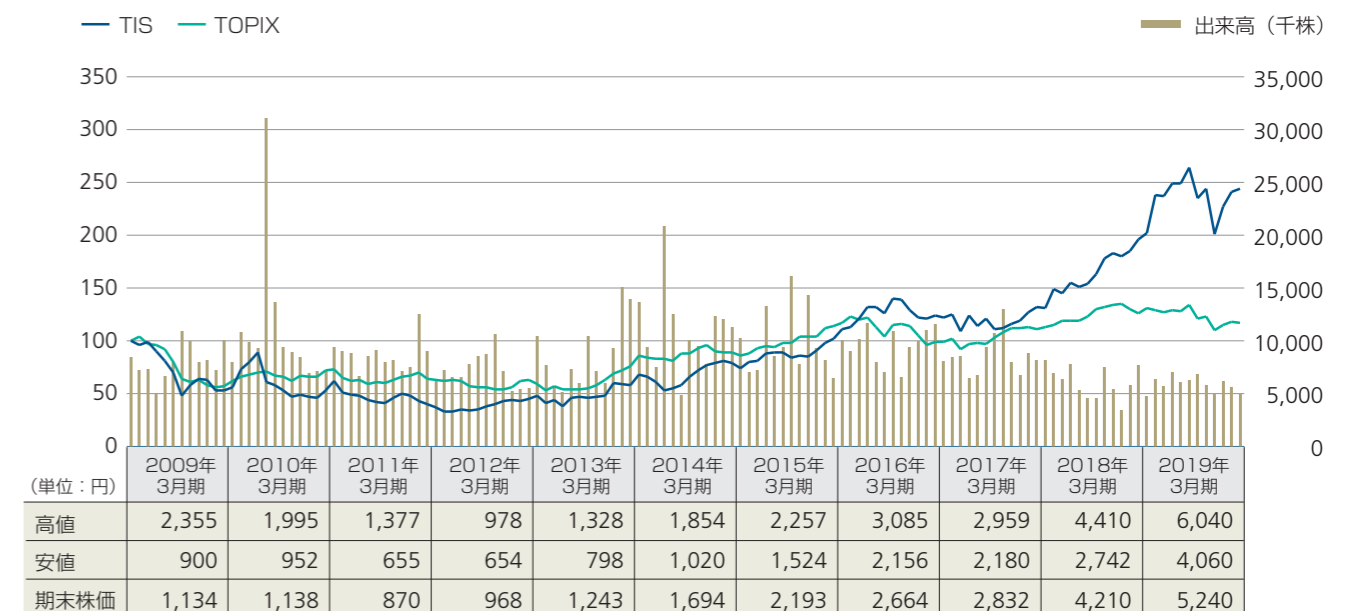
- (注) 1. 当社は、自己株式を2,908千株所有していますが、上記大株主からは除外しています。なお、自己株式(2,908千株)には、TISインテックグループ従業員持株会専用信託口が保有する当社株式365千株および役員報酬BIP信託口が保有する当社株式84千株は含んでいません。  
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。  
3. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(退職給付信託口・三菱電機株式会社口)の持株数1,598千株は、三菱電機株式会社が議決権行使の指図権を留保しています。

## 所有者別株式分布状況

(2019年3月31日現在)



## 株価チャート



(注) 1. TIS株価とTOPIX(東証株価指数)は、2008年4月の終値データを100として指数化しています。





# TIS INTEC GROUP

Go Beyond

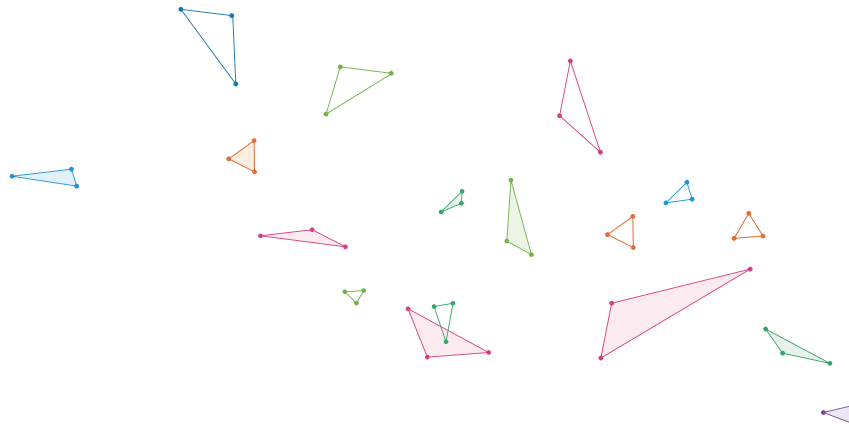
## グループブランドについて

### ロゴマークに込めた思い

グループ各社が様々なエキスパートであり、その集合体としてのグループの一体感、そして未来へ向かって進み続ける躍動感を表現しています。新たなる挑戦の場を表すオーシャンブルーと、堅実さと確かな技術の裏付けを象徴するインテリジェントグレーがコーポレートカラーです。

### ブランドメッセージ

常に新たなチャレンジを求めて「その先に向かって」歩み続ける。クライアントの課題をクリアするだけでなく、クライアントのさらにその先にあるお客様のニーズを先取りして「一歩進んだ提案をしていく」という私たちグループの強い意志を表明しています。



## TIS株式会社

〒160-0023 東京都新宿区西新宿 8-17-1  
住友不動産新宿グランドタワー

### お問い合わせ

企画本部経営管理部

TEL: 03-5337-4569

E-mail: [tis\\_ir@tis.co.jp](mailto:tis_ir@tis.co.jp)

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