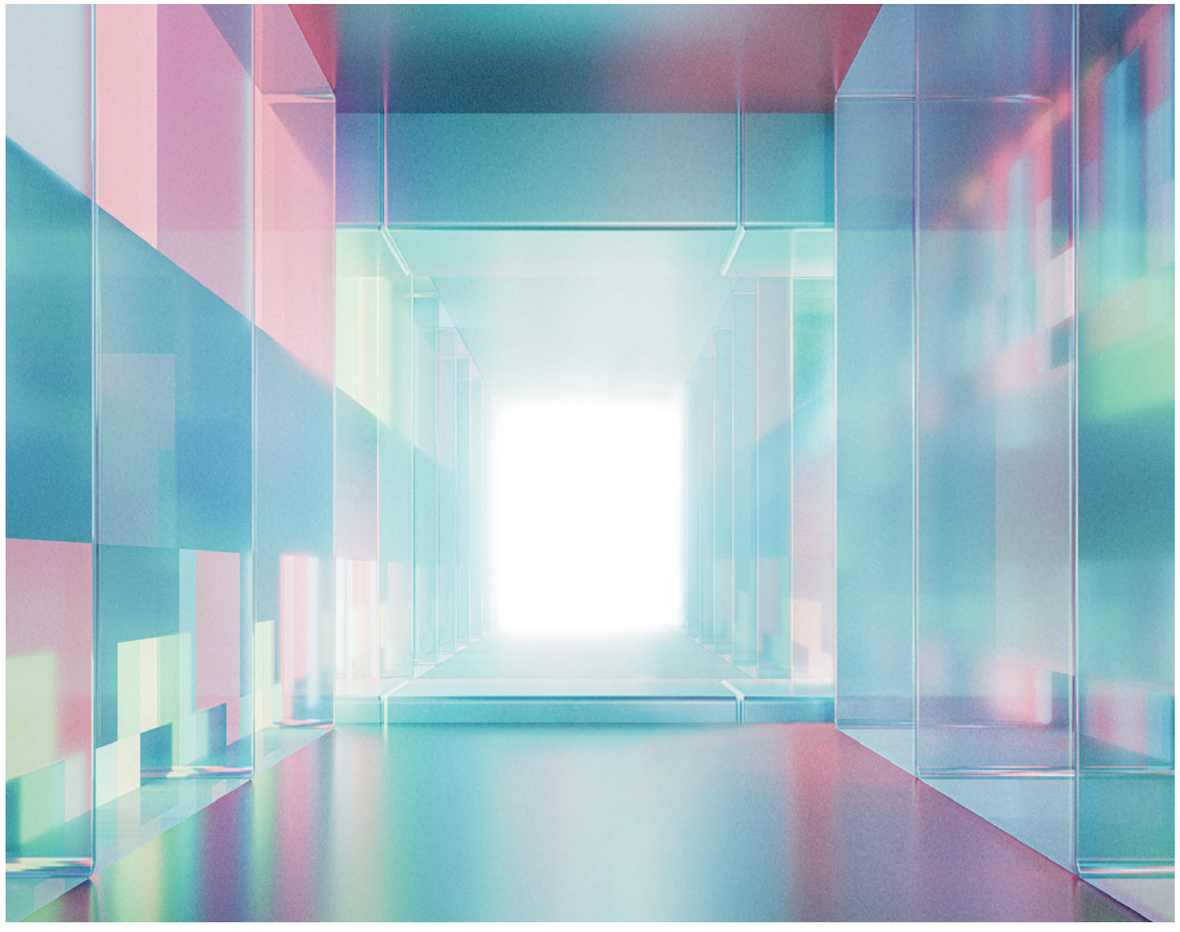
統合報告書 2026

2026年3月期（2025年4月1日～2026年3月31日）

TISI
TIS INTEC Group



TIS INTEC
Group

TISI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 IR・SR室　E-mail: tisi-ir@mail.tisi.jp

https://www.tisi.jp/

TISI202609

証券コード:3626



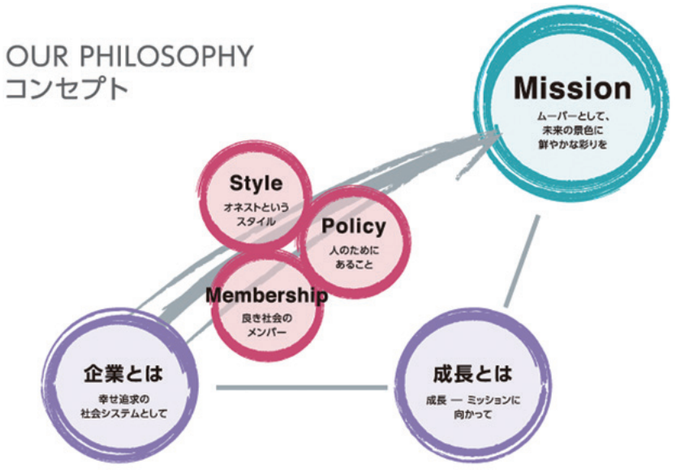
ITで、社会の願い叶えよう。

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

グループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」

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

OUR PHILOSOPHY



Mission ｜ムーバーとして、未来の景色に鮮やかな彩りを

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

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

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

Group VISION 2032
社会に、多彩に、グローバルに

グループ行動規範

当社グループは、社会的責任を果たし、信頼と透明性を維持するために、
判断・行動するための基準を具体化したものとして「グループ行動規範」を定めています。
詳細はこちら ▶ https://www.tisi.jp/group/sustainability/governance/compliance/declaration/

新会社について

2026年7月1日、TISとインテックは合併し**TISI株式会社**となりました。

TIS INTEC Group ＋ TIS INTEC Group

2026年7月1日発足

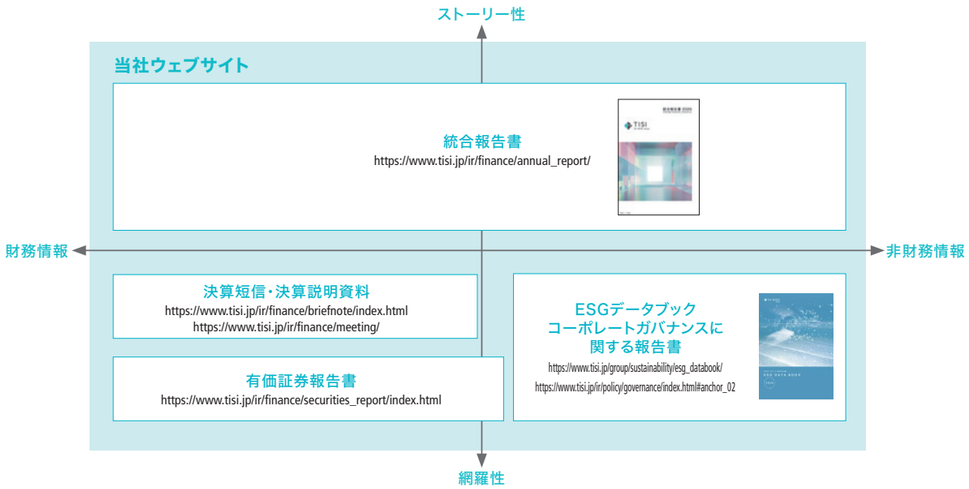
TISI TIS INTEC Group **TISI株式会社**

編集方針

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

今回は、長期経営方針である「グループビジョン2032」の実現に向けた中期経営計画（2024–2026）の２年目の進捗と成果に加え、AIの進展による事業環境の変化を踏まえ、その変化を成長機会につなげるための当社グループの取り組みをご紹介しています。また、次期中期経営計画の策定に先立ち、今後の成長に向けた戦略の方向性についてもご説明していますので、ぜひご覧ください。

情報開示体系



当社ウェブサイトのご案内

全てのステークホルダーの皆様へ、企業活動全体の多岐にわたる情報をタイムリーに提供します。

IR情報
https://www.tisi.jp/ir/

サステナビリティ情報
https://www.tisi.jp/group/sustainability/

報告対象範囲
対象組織：TISI単体、TISインテックグループ
対象期間：2025年4月1日～2026年3月31日
※一部に2026年4月以降の活動内容も含みます。

なお、2026年7月1日にTIS株式会社と株式会社インテックは合併しました。2026年7月1日より前の情報については、その時点の社名（TIS株式会社、株式会社インテック）を用いて記載しています。

発行年月
2026年9月

参考にしたガイドライン
国際統合報告フレームワーク、価値協創ガイダンス2.0

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（TISI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。

目次

トップメッセージ P.7



財務投資戦略・財務担当役員メッセージ P.51





AI時代の変革を力に、企業価値の向上を目指します



特集:合併対談 P.15

コーポレートガバナンス座談会 P.71

イントロダクション

グループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」 1
新会社について／編集方針／情報開示体系 3
未来の景色に彩りを
～ AIがもたらす変化を成長の原動力へ 5
トップメッセージ 7

TISインテックグループとは

成長の軌跡 13
特集：合併対談 15
TISインテックグループについて 17
数字で見る TISインテックグループ 19
ITサービス市場における位置付け 21

長期ビジョンと価値創造ストーリー

長期視点で目指す方向性 23
価値創造プロセス 25
価値創造の源泉・競争優位性 27
サステナビリティ経営／マテリアリティ 29
マテリアリティの再定義 31

中期的な成長戦略とコミットメント

中期経営計画（2024-2026）の概要 33
中期経営計画の基本戦略 35
サービス戦略～ペイメント事業 35
市場戦略～モダナイゼーション 37
グローバル戦略 39
知財戦略 41
テクノロジー戦略 42
テクノロジー戦略～AI活用 43
人材戦略 45
財務投資戦略・財務担当役員メッセージ 51
セグメント別事業戦略 57
今後の成長に向けた方向性 69

価値創造を支える基盤

コーポレートガバナンス座談会 71
コーポレートガバナンス 75
リスクマネジメント 87
品質管理 93
自然資本—地球環境のために 95
ステークホルダーエンゲージメント 99
ステークホルダーダイアログ 100
社会・関係資本—お客様とともに 101
社会・関係資本—ビジネスパートナーとともに 101
社会・関係資本—株主・投資家とともに 102
社会・関係資本—地域・社会とともに 102

データ編

連結財務・非財務ハイライト 103
連結財務サマリー 105
非財務サマリー 109
会社データ 111



表紙のご説明

多彩な色が織りなす道の先に見える光は、中期経営計画（2024-2026）の到達点であると同時に、次期中期経営計画へとつながる入口を表現しています。

AIがもたらす変化を成長の原動力へ

**AIをはじめとする技術革新が、
競争のルールを根本から書き換えています。**

**TISインテックグループは、この変化を成長機会と捉えます。
独立系の最大手として培ってきた深い業界・業務知見と技術力にAIを掛け合わせ、
顧客のAI変革を構想から実装まで一貫して支え、
顧客と社会の持続的成長に貢献します。
同時に、当社グループ自身の事業・収益構造を変革し、事業競争力と収益力を高めることで、
持続的な企業価値向上を実現します。**



当社グループの提供価値

ミッションクリティカルな
基幹システム構築から
運用まで一貫提供

独立系として幅広い
知財×技術による
最適なインテグレーション

業界・業務×ITに関する
知見を活かした顧客の
業務効率化・競争力向上

×AI

3つの重点テーマ

1 **AI駆動開発による収益の質的転換**
TISIが中核となって
全レイヤーで提供価値を拡大

2 **Vertical AIサービスによるストック収益拡大**
業務特化型AIサービスを提供し
リカーリング収益を拡大

3 **重点領域への戦略投資による収益モデルの多様化**
決済・ヘルスケア等の重点領域で
レベニューシェア型ビジネスを展開

**AIによる産業構造の変化を成長機会と捉え、
TISインテックグループ一体経営のもと成長を加速**

2033年3月期 ありたい姿

売上高
2027年3月期 6,200億円 → 2033年3月期 1兆円規模

営業利益
2027年3月期 810億円 → 2033年3月期 1,500億円超

営業利益率
2027年3月期 13.1% → 2033年3月期 15%超

CAGR（2027年3月期→2033年3月期）
売上高：8%超
営業利益：10%超



資本市場からの問いに、成果で応える。TISIを中核に、AI時代における当社グループの真価を示します。

代表取締役　社長執行役員

岡本安史

Q. 中期経営計画の進捗をどのように評価していますか。

2027年3月期を最終年度とする3ヵ年の中期経営計画（2024-2026）については、概ね順調に進捗していると評価しています。売上高、営業利益に加えて、ROEやEPSといった経営指標については目標達成が見えてきており、1人当たり営業利益は前倒しで目標を達成しています。サービス型ビジネスの進捗等に課題はあるものの、全体としてはこれまで取り組んできたことが着実に成果として表れています。

一方で、経営環境は中期経営計画を策定した時点の想定を超えるスピードで変化しています。特にAIの進展により、従来の延長線上の取り組みだけでは次の成長ステージには進めません。2027年3月期は、現中期経営計画をしっかりやり切ると同時に、次期中期経営計画のスタートダッシュにつなげる重要な助走期間であると位置づけています。TISIをグループの中核として、AIを活用した事業モデルの進化、重点領域への戦略投資を進めることで、次の成長に向けた土台を固めていきます。

Q. AIの進展により、事業環境や市場評価は大きく変化しています。現在の状況をどのように受け止めていますか。

2026年初頭、AIの急速な進化を背景に、ITサービス企業の提供価値や成長性に対する資本市場の見方は、期待から懸念へと大きく変化し、当社の株価もその影響を大きく受けました。株主・投資家の皆様からもご心配の声や厳しいご指摘をいただき、AI時代において当社グループがどのように成長を続けるのかを、より明確に示すべき局面だと受け止めています。

株価は、株主・投資家の皆様に、当社グループの成長を実感いただく重要な指標の一つだと考えています。日々の株価だけを見て経営判断を行うわけではありませんが、当社グループの将来の可能性に投資し、長期視点で寄り添って応援・期待してくださる株主の皆様に対して、成長の道筋と実績を示すことは、上場企業の経営者としての責任です。そういった意味で、2026年3月に決定した自己株式の取得に関する発表は、当社グループの中長期的な成長力とそれを前提とした本源的価値に対する経営の認識を明確に示す機会の一つと位置付けました。

ただ、本質的に必要なのは、私たちがどれだけ成長できるかを示すことであり、それが待たれていると強く感じています。株主・投資家の皆様からは、AIによってシステムインテグレーター（SIer）の仕事や既存のシステム開発の価値が低下するのではないか、という声もいただきます。しかし、その見方は、当社グループの事業の本質や成長余地を十分にお伝えしきれていない面もあってのことだと認識しています。

AIによって、プログラム作成の効率は大きく向上しますが、プログラムを書けることと、基幹システムを構築・運用できることは全く別の話です。お客様の基幹業務を支えるシステムを、安全に、確実に、業務全体と整合させて設計・実装・運用する力の重要性はこれからも変わりません。むしろ、AIを業務プロセスに組み込む時代だからこそ、SIerとして築いてきたシステム全体を設計し、品質を担保し、継続的に運用できる力の価値は高まります。

株価のパフォーマンス



※2008年3月31日を1.00として指数化

AIによる変化を、提供価値と収益モデルを進化させる力として取り込み、当社グループの考えや戦略の方向性を今後も積極的に発信してまいります。

Q. AIがどのようにTISインテックグループの成長につながるのでしょうか。

AIで目指す方向性は大きく二つあります。一つは開発プロセスへの全面的なAI組み込みによる生産性、品質、収益性の向上、もう一つは、お客様の業務プロセスへのAI組み込みによる提供価値の向上です。

まず、自社の開発プロセスについては、すでにAI駆動開発を進めています。新規開発では、全社開発基盤「AXION」へAIツールを組み込み、特定プロジェクトで47%の生産性向上を確認しています。また、保守開発においてもプロジェクト固有の情報を組み込んだプロジェクト特化型チャット（Agentic RAG）を開発し、顧客プロジェクトでの検証を開始しています。さらに、プロジェクトマネジメントや品質管理においてもAI活用を進め、2030年3月期までに開発生産性50%向上を目指しています。

AI駆動開発により創出した余力は、より付加価値の高い業務へ振り向けていきます。AIによって開発のやり方は変わりますが、最終的に品質を保証し、お客様に価値を届ける責任があるのは私たちです。

もう一つの方向性であるお客様への価値提供の向上に目を向けると、AIを単に個別業務へ導入するだけでは十分な効果は得られません。企業の中核となる基幹業務にAIを安全かつ効果的に組み込むためには、業務全体を見渡し、どのプロセスにどのAIを組み込み、どのデータを活用し、どのように安全性や品質を担保するのかを設計する必要があります。

この点こそ、SIerである私たちの強みを発揮できる領域です。AIを個別ツールとして終わらせるのではなく、お客様の業務の中で実際に機能する形に落とし込むことで、提供価値を高めていきます。

Q. AI時代において業界・業務知見と基幹系領域の強みをどのように競争優位へ転換しますか。

AI時代の成長機会を、当社グループならではの競争優位に転換する上で重要になるのが、業界・業務知見と基幹系領域の強みです。エージェント型AIが価値を発揮するためにはお客様の業務データや基幹システムとの連携が不可欠です。表面的なAIツールの導入にとどまらず、業務そのものをどう変えるのか、その変革をどのように継続的な成果につなげるのかが問われます。



長年培ってきた業界・業務知見と基幹系領域の強みをAI時代の競争優位に転換し、成長を加速させてまいります。

当社グループは、金融、産業、公共、ペイメント、ネットワークなど、幅広い業界・領域で業務プロセスに深く関わりながら知見と実績を蓄積してきました。特にペイメント領域では、ミッションクリティカルな基幹システムを長年支えてきた実績があります。こうした業界・業務知見と基幹系領域の強みをAIと掛け合わせることで、当社グループならではのVertical AIサービスを展開していきます。

お客様へのAI活用支援には、主に三つのアプローチがあります。

一つ目は当社グループが強みを持つ領域で、AIを活用したサービスを開発し、提供することです。例えばペイメント、ネットワーク等、深い知見を持つ領域では、業界共通の課題を捉え、標準化されたサービスとしていち早く提供できる力があります。すでに2026年1月には、国際クレジットカードのAI不正検知サービスを開始しました。今後も、強みがある領域にAIを組み込み、お客様の実務に深く根差したサービスを提供していきます。

二つ目が、お客様の業務やシステムに合わせてAIを活用したシステムを構築することです。当社グループは、お客様の基幹システムに深く関わり、全体像を把握した上でAIを組み込むべき領域やアーキテクチャを設計する力を持っています。当社が提供する「Xenlon～神龍 モダナイゼーションサービス」も、レガシーシステムの刷新を通じてお客様の基幹系領域に深く関わり、その後のAI活用へとつなげる重要な接点になります。

三つ目が、お客様に対するオンサイト型の支援です。これは、単にお客様の現場でプログラミング業務を担うということではありません。お客様の懐に入り込み、業務プロセスや現場の課題を理解しながら築いてきた信頼関係は、AIを実務に組み込む上で大きな競争優位になります。

さらにAI活用で重要になるのが、統制が不十分なまま個別のAIが乱立する問題です。部分最適のAI活用が増えるほど、全体としての非効率やセキュリティリスクが高まる可能性があります。こうした課題を全体最適の観点で設計し、実務に耐える形で解決できるのは、ミッションクリティカルな基幹システムを長年手がけてきた私たちの本領です。AIを単なる効率化ツールにとどめず、お客様の業務変革を継続的に支える仕組みとして提供することで、独自の競争優位とストック収益の拡大につなげていきます。

Q. このタイミングでTISとインテックが合併してTISIとして始動する意味とは。

2026年7月1日、TISとインテックが合併してTISI株式会社として新たなスタートを切りました。振り返ると、両社は2008年の経営統合によるITホールディングス株式会社設立以来、同じグループとして歩む中でそれぞれの個性を活かして強みを磨いてきました。その後、グループ一体経営を進め、品質管理や事業連携を強化してきましたが、2社の連携による総和の最大化には、まだ余地があったと言わざるを得ません。

例えば、TISが得意とする大規模な基幹システム開発とインテックが得意とするオンサイト型の顧客支援を組み合わせれば、お客様への提供価値はさらに高められます。逆に、インテックが持つ顧客接点に、TISの開発力やペイメントをはじめとするサービスを持ち込むこともできます。

TISIが「One Company」として真に一体となることで、これまでの組織や事業の壁を取り払い、迅速な意思決定と一体的な事業運営のもと、両社が培ってきた事業上の強みを組み合わせて、事業横断でお客様に価値を提供できる体制を確立します。AIによってお客様の変革ニーズが高まる今、基幹システム、オンサイト型の顧客支援、ネットワーク、ペイメント、サービス型ビジネスを組み合わせて、ワンストップでお客様を多面的にご支援できることは、大きな意味を持ちます。

ここで重要になるのが、「仲間力」です。合併により、異なる強みを持つ“仲間”がより深くつながり、単独では届きにくかった領域にも挑戦することができるようになりました。互いの知見、顧客接点、サービス、技術を持ち寄り、お客様にとってより大きな価値をつくり出すことこそが、TISIにおける仲間力の進化だと考えています。

TISIの始動を通じて実現したいのは、グループ全体の「総和拡大」です。単に各事業の売上や利益を足し合わせるのではなく、ある事業の強みを別のお客様に展開し、別の事業の顧客接点に新たなサービスを持ち込むことで、全体の成長力を高めていきます。こうした取り組みを通じて、AI時代における新たなビジネスモデルを構築していきます。

Q. 重点領域への戦略投資を通じて、収益モデルをどのように多様化していきますか。

システムインテグレーション（SI）は当社グループの重要な事業基盤であり、今後も高度化していきますが、従来型のSIだけでは安定的な成長は見込めても、成長を加速させるには限界があります。そのため、サービス型ビジネスや、共創・M&Aを通じて事業そのものに関与するビジネスを増やし、収益モデルを多様化していきます。

これは、グループビジョン2032で掲げる4つの戦略ドメインのうち、特にIT&ビジネスオファリングサービス（IOS）やコ・クリエーションビジネス（CCB）の拡大につながる取り組みです。

AI時代においては、すでに強みを持つ領域でサービス化を進めるとともに、パートナーとの共創や戦略投資・M&Aも活用しながら、新たな業務領域の知見を取り込んでいきます。

こうした取り組みの一例として2023年4月、税理士事務所および顧問先企業に会計・税務パッケージを提供する日本ICS株式会社を連結子会社化しました。これにより、税務・会計という事業領域への展開に加え、税理士事務所やその顧問先企業という新たな顧客基盤の獲得につながりました。こうした事業にAIを組み込むことで、サービスの競争力を高め、収益性を向上させることができます。

また2023年12月には精神科領域に特化して電子カルテを提供する株式会社レスコを連結子会社化し、ヘルスケア領域における事業基盤を強化しています。次期中期経営計画では当社グループが強みを持つペイメント領域に加え、戦略投資を通じて事業基盤を強化してきたヘルスケア領域など、AIによる変革余地が大きい領域に注力し、従来型SIにとどまらない収益モデルを確立していく方針です。

※戦略ドメインの説明はP.24参照

Q. 今後の成長戦略を実行する上で、人材や組織能力をどのように変革していきますか。

AI時代においても、価値創出と競争優位の源泉は人材であることに変わりはありません。ただし、求められる人材の役割は大きく変わります。AIに任せられる業務はAIに任せ、人はより高付加価値な領域を担う。これが、今後の人材・組織変革の基本的な考え方です。

これからは全社員がAIリテラシーを備え、AIごとの特徴を理解し、どの業務にどのように活用すれば価値につながるのかを判断できることが重要です。開発、運用、営業、管理部門を問わず、AIを業務に組み込み、生産性と提供価値を高める力が必要になります。

一方で、AIが進化しても、人が担うべき役割はなくなりません。むしろ、お客様の業務や経営課題を理解し、何を変えるべきかを構想し、関係者と議論しながら解決策を形にする力は、これまで以上に重要になります。こうした役割を担うのが、お客様との最前線に立つ人材です。私が社長就任以来、最も重視してきたテーマの一つに「フロントライン」の強化がありますが、AI時代においてその重要性はさらに高まると考えています。今後は、フロントラインでお客様の課題解決をリードする人材、事業創出を担う人材、複数のITスキルを統合して全体を設計できる統合型IT人材を重点的に育成・配置していきます。

株主・投資家の皆様との対話でもお伝えしている例え話ですが、ファクトリーオートメーションで製造した自動車が故障したとき、その原因を突き止め、分解して修理し、品質を担保するのは人です。ITも同じで、AIが生成したものを人が正しく理解し、品質を保証してこそ、お客様の信頼に応え、社会的責任を果たすことができます。

AIを人の可能性を広げるものとして活用し、多様な人材が有機的につながって価値を創出することが、競争優位につながります。そのための人材育成をはじめとする戦略的な投資を加速させていきます。

組織能力の面では、TISIを中核に一体運営を進め、グループ全体でお客様に最適な価値を提供できる組織へ変えていきます。ある領域で培った知見やサービスを別のお客様・別の事業領域に展開し、グループ全体の総和を拡大する。そのような動き方を組織文化として根付かせることが重要です。

AIを活用した生産性向上と、人が担う高付加価値領域へのシフトを同時に進めることで、成長戦略を実効性あるものとし、1人当たり営業利益のさらなる向上など確かな成果につなげていきます。

Q. 現中計で築いた基盤と今後の変革を、どのように持続的な企業価値向上につなげますか。

ここから問われるのは、現中期経営計画で築いてきた基盤を、持続的な成長につなげられるかどうかです。AIの進展、TISとインテックの合併、重点領域への戦略投資を一体で進め、当社グループの生産性とお客様への提供価値を高めていきます。その積み重ねにより、これまでを上回る力強い成長を実現し、ステークホルダーの皆様と共有している、2033年3月期に連結売上高1兆円規模、連結営業利益1,500億円超というありたい姿を見据え、持続的な企業価値向上につなげていきます。

重要なのは、掲げた戦略を着実に実行し、成果に結びつけることです。お客様に本気で向き合い、評価をいただき、それを業績につなげる。こうした取り組みを一つひとつ丁寧に積み重ねることで、当社グループの成長力を高めていきます。

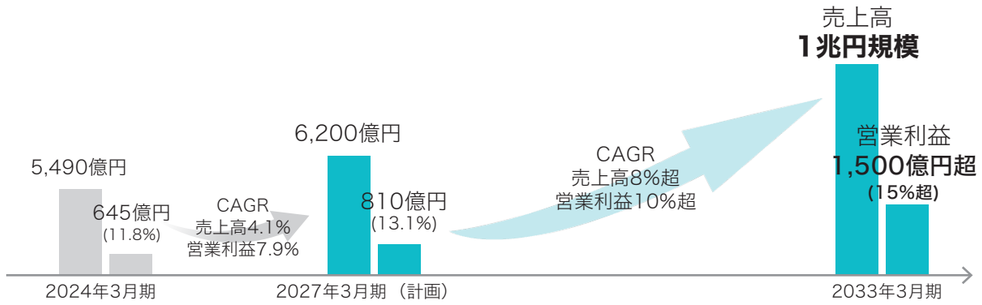
2021年4月の社長就任以来、この5年間で大きな成果の一つと感じているのは、役職員一人ひとりが、トップの指示を待つのではなく、これまで以上に自ら考え、能動的に動くようになってきたことです。現中期経営計画の目標も、策定当時は「今の当社グループには高い目標かもしれない」と感じる部分もありましたし、株主・投資家の皆様にも従来の延長線では達成が困難なチャレンジングなものだと伝えていました。しかし、グループ一丸となって取り組みを進めてきた結果、今ではその目標の達成が見えるところまで来ています。

この経験を通じて、人は夢やビジョンがなければ高いところを目指すことも、到達することもできないとあらためて強く感じています。だからこそ、社長の最大の仕事は、目指すビジョンや目標を明確に掲げ、自らが先頭に立ち、どんな環境変化の中でもファイティングポーズを取り続けることだと考えています。

連結売上高1兆円規模、連結営業利益1,500億円超というありたい姿は、決して簡単に実現できるものではありません。それでも私は、TISIの始動を契機に、当社グループをより力強く、より洗練された企業体へと成長させ、次世代にバトンタッチすることが自分の役割だと考えています。

株主・投資家をはじめ全てのステークホルダーの皆様には、持続的な成長および企業価値向上に向けた当社グループの挑戦にご期待いただき、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

事業成長を通じてありたい姿



中期経営計画（2024-2026）

- **グループ・バリューチェーンの強化**
  - TISIを中核にグループ全体での価値創出力の最大化を追求
  - 顧客に最も近い現場での価値創出伴走を強化すべくTISIソリューションズ発足
- **AI時代における成長戦略の推進**
  - AI駆動開発による収益の質的転換
  - Vertical AIサービスによるストック収益拡大
  - 重点領域への戦略投資による収益モデルの多様化

Group VISION 2032

成長の軌跡

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

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

事業持株会社体制へ移行後、着実に成長を実現

売上高

約1.5倍

2016年3月期 3,826億円 ▶ 2026年3月期 5,964億円

営業利益

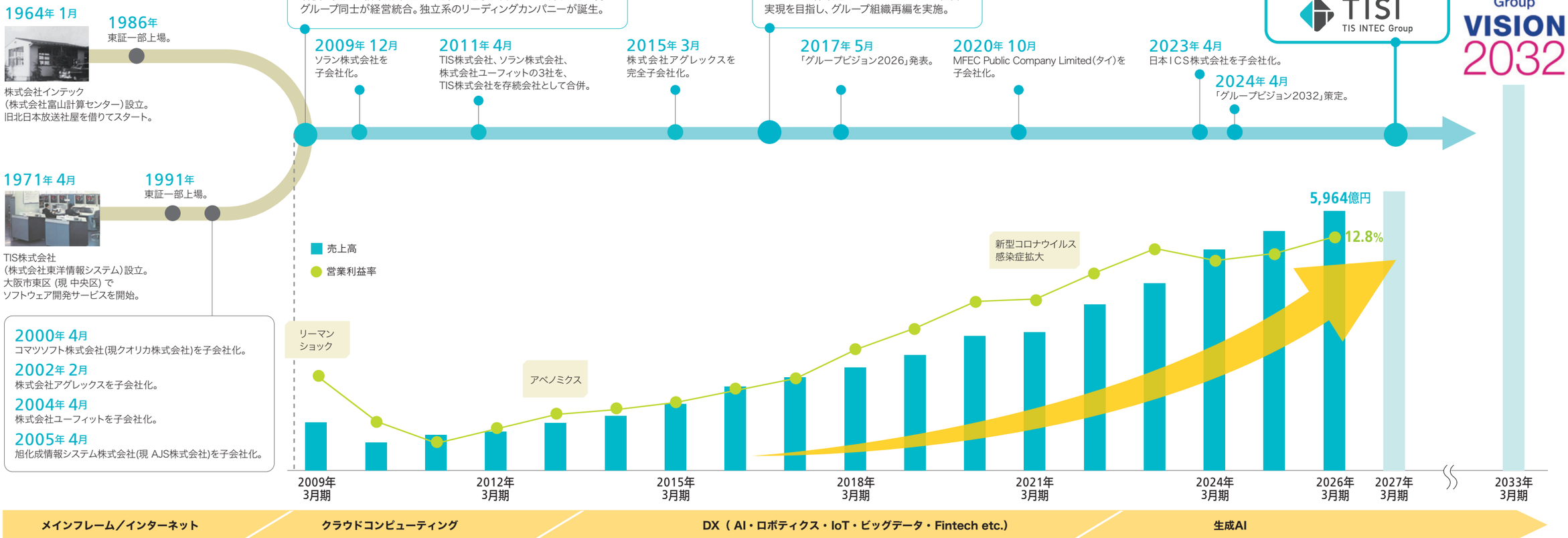
約3倍

2016年3月期 244億円 ▶ 2026年3月期 762億円

営業利益率

約2倍

2016年3月期 6.4％ ▶ 2026年3月期 12.8％



両社の強みを掛け合わせ、TISIとして「総和拡大」により成長を加速させます。

**2026年7月1日にTISとインテックが合併し、TISI株式会社が始動しました。
なぜ今、合併を選択したのか。変化が加速するAI時代に、両社の強みをどう成長につなげていくのか。合併を主導したステアリングコミッティーのメンバーである堀口・疋田両副社長が語ります。**

Q. 経営統合から18年を経て、なぜ今、合併に至ったのでしょうか。

疋田：両社は、2008年の経営統合以来、それぞれの持ち味を発揮して成長してきました。そうした中で今回、合併に至った大きな理由は経営環境の変化の大きさとスピードです。ITサービス業界の再編や、AIをはじめとする急速な技術革新に対応し、当社グループの強みをさらに伸ばして力強く成長していくにはどうすべきか。議論を重ねた結果、互いの知恵と経営資源を結集することが最適だと判断しました。

堀口：私が特に重視したのは、中核会社をより大きくし、その経営資源を一体的に配分できる体制にすることです。別会社のままでは、事業上の優先順位や意思決定者がそれぞれに存在します。一つの会社になることで、人材や資金を全体最適の視点で配分し、より大きなシナジーを追求できます。特にAIは、別々に投資していては変化に追いつけません。人と資金を結集できる体制を整えた意義は大きいと感じています。

疋田：合併を決断した2025年7月の前後には、ITサービス業界では大きな再編の動きがありました。こうした動きを見ても、決断のタイミングは正しかったと考えています。業界の変化を追うのではなく、その先を行くには、両社の強みをさらに尖らせる必要があります。

Q. 合併によるシナジー効果をどのように発揮していくのでしょうか。

堀口：これまで両社は、電力・ガス事業をTISに、国保事業やEDI事業をインテックに移管するなど、特定の事業については強みを持つ会社に集約し、規模を拡大させてきました。一方、互いの顧客基盤やソリューションを掛け合わせる取り組みは、十分に進んでいませんでした。

疋田：別会社である以上、案件情報の共有や提案体制の構築には会社間の調整が必要であり、それが掛け合わせを進める上での高い壁になっていました。合併により、優先順位を一つの体制で議論できるようになったことで、こうした壁は大きく下がり、スピード感も高まります。

堀口：例えば、金融分野では、インテックには多くの銀行に長年寄り添い、基幹系システムや業務を深く理解するエンジニアが揃っています。一方、TISは決済領域を幅広く支えるソリューションやサービスに強みがあります。両社の強みを組み合わせれば、銀行の基幹系から銀行利用者の決済までを一体で支援できます。また、AIをお客様の本業に活かすには、レガシーシステムをモダナイゼーションし、データを活用できる基盤に変えることが重要です。TISの「Xenlon～神龍 モダナイゼーションサービス」を活用したインテックの顧客向け大型案件も動き始めています。このように、合併決定以降、顧客基盤とソリューションの掛け合わせは着実に具体化しつつあります。



堀口 信一
TISI株式会社 代表取締役
副社長執行役員

疋田：地域ビジネスにも大きな可能性があります。インテックは富山をはじめ各地域でお客様とつくり上げてきたサービスを全国へ展開する「47モデル」を推進してきました。TISIとしてその取り組みをさらに加速していきます。また、東京、富山、大阪、名古屋の4本社をはじめ全国に拠点を持つ体制は、大規模災害時の早期復旧といった事業継続（BCP）の面に加え、各地域の優秀な人材獲得にも活かせると考えています。

堀口：TISにも、会津にオフィスを構え、地域通貨などを通じて地域社会の課題解決に取り組んできた下地があります。TISのスマートシティ、ヘルスケア、決済などのソリューションと、インテックが各地域で培ってきた自治体とのつながりを掛け合わせれば、新たな可能性が広がります。これ以外でも様々な分野で掛け合わせを具体化し、合併発表時に掲げた「2033年3月期　売上高600億円超」の事業シナジーを創出していきます。

Q. 社員の融合を含めた今後のテーマを教えてください。

疋田：合併に先立ち実施した両社の社員向けアンケートでは、合併を未来志向で捉える意見が多く見られました。その後、岡本社長と全国10拠点を回ってタウンホールミーティングを行い、合併の目的を両社の社員に直接説明しました。当初は、価値観や企業文化の違う両社の社員が融合していけるのか、正直、心配もありました。しかし、合併の準備段階から両社の社員が1つの大きな目的に向かって積極的に協力・連携し、合併当日のTISI再入社式と懇親会でも活発に交流する姿を見て、融合が進む確かな手応えを感じました。

堀口：同感です。2008年の経営統合以来、連携を積み重ねてきたことも大きいと感じます。グループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」の策定を機に始まった幹部候補生向け研修には、グループ各社から累計300人超が参加してきました。そこで築かれた会社を越えたつながりは、今回の合併準備を円滑に進める上でも活きました。こうした人的ネットワークが、TISIが一丸となって走り出す土台になっています。



タウンホールミーティングの様子

2027年4月からの次期中期経営計画では、合併シナジーを着実に創出するとともに、AI時代におけるお客様への価値提供を具体化していきます。2033年3月期　連結売上高1兆円規模、連結営業利益1,500億円超というグループのありたい姿を見据え、合併で広がった可能性を具体的な成長施策に落とし込み、実行していきます。

疋田：「総和拡大」を実現するために何より重要なのは、互いへのリスペクトです。両社がそれぞれ培ってきた強みをTISIとして横につなぎ、点ではなく面としてサービスを広げていく。その風土を定着させるため、堀口副社長と二人で全国の拠点を回り、社員と対話を重ねていきたいと考えています。合併について深く議論し、強い想いを持つ私たちだからこそ果たせる役割と言えるでしょう。

堀口：ぜひ一緒にやりたいですね。7月1日の再入社式と懇親会で目にした社員の熱量は想像以上で、あらためて「これはいける」と率直に気持ちが高まりました。ただ、合併はゴールではなく、「総和拡大」に向けたスタートです。この熱を冷まさず次の行動につなげるためにも、私たち自身が社員との対話を重ね、先頭に立って汗をかいていきます。資本市場からは、合併を単なるグループ内の再編と見る向きもあるでしょう。言葉だけで評価は変えられません。TISIが「One Company」として、トップラインの成長を含む成果を上げ、合併が「総和拡大」につながることを実績で示していきます。



疋田 秀三
TISI株式会社 代表取締役
副社長執行役員（旧株式会社インテック代表取締役社長）

TISインテックグループについて

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

TISインテックグループの3つの特徴・強み

1. 強固な経営基盤

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

2. 決済領域における圧倒的なプレゼンス

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

3. 独立系による柔軟・スピーディな経営戦略

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

事業活動

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

TISインテックグループの事業活動

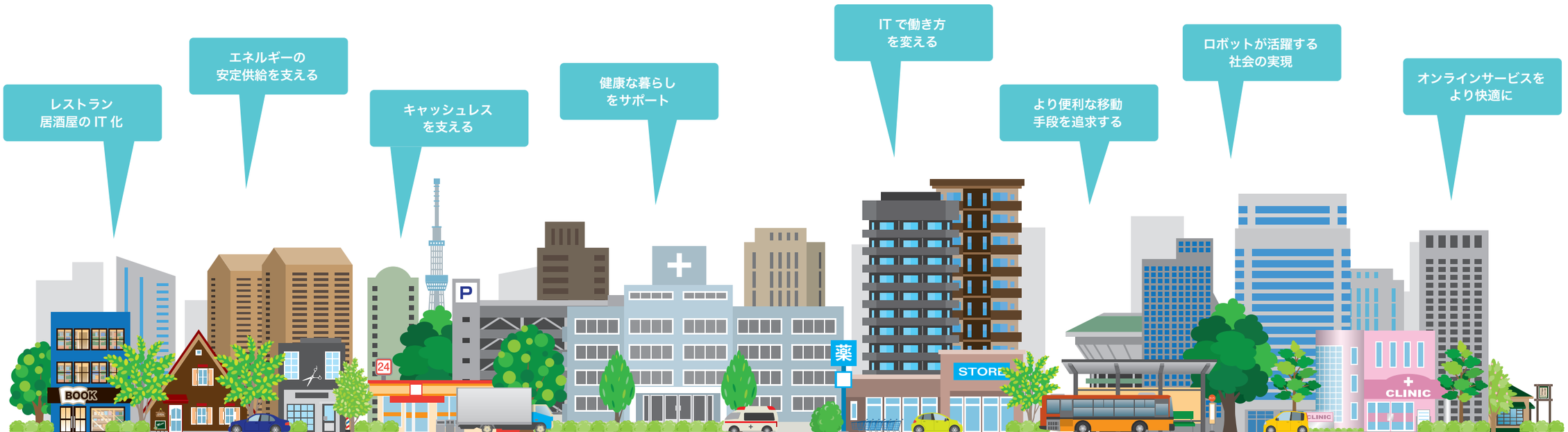


コンサルティングサービス	顧客の事業価値を高めるためのIT活用を提案・支援
システムインテグレーションサービス	顧客の要望にベストマッチするシステムの構築から運用までを提供
アウトソーシング・クラウドサービス	顧客のITシステム運用からクラウドサービス、業務代行（BPO）までを幅広く提供
サービス開発	業務を通じて得た知見・経験や先進技術の研究・活用によりサービスを創出・高度化

ITサービスの提供で様々な社会課題を解決

～こんなところにTISインテックグループ（一例）～

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



数字で見る TISインテックグループ（2026年3月期）

当社グループは、良好な財務健全性と資本効率性のもと、持続的な成長を果たしています。
2026年3月期は、顧客のデジタル変革をはじめとするIT投資需要への的確な対応やサービス提供の推進による事業拡大等の貢献により、16期連続増収・15期連続営業増益を実現し、過去最高業績を更新しました。

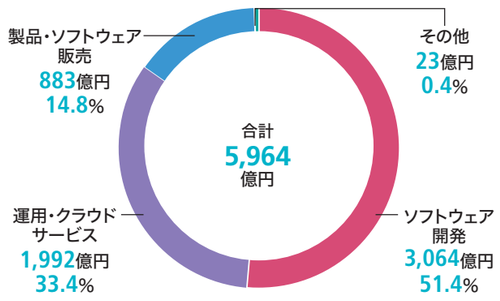
詳細はこちら ▶ https://www.tisi.jp/ir/finance/meeting/index.html

連結売上高	連結営業利益	売上高営業利益率
5,964 億円	762 億円	12.8 %

連結ROE	連結自己資本比率	格付（2025年11月19日現在）
14.0 %	58.9 %	A+／安定的

グループ企業数	グループ取引企業数	連結従業員数
113 社（当社 + 連結子会社 + 持分法適用会社）	国内 約15,000社　海外 600社以上	21,598 人

事業別売上高



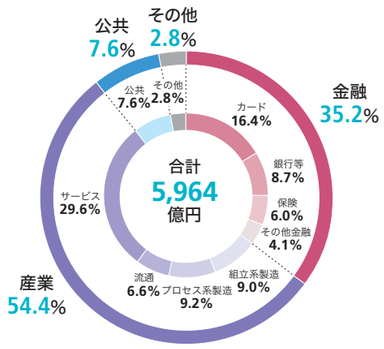
継続性の高い事業※ 50 % 以上
※システム運用やクラウドサービス、保守開発等

ソフトウェア開発
顧客の経営および事業に関する課題解決を目的としたITマネジメントに係るコンサルティング、ITシステムのスクラッチ開発または業務パッケージを活用した開発および保守です。

運用・クラウドサービス
自社データセンターで提供するシステム運用等、SaaSをはじめとしたクラウドコンピューティングを利用したオンデマンド型のITリソース提供です。

製品・ソフトウェア販売
サーバーやネットワーク機器等のハードウェアまたはソフトウェアの販売および保守です。

顧客業種別売上高構成比



売上高 上位 10 社の割合 24.9 %

金融、産業、公共など、幅広い業界のお客様にITサービスを提供しています。特定の業種・領域にとどまらない多様な顧客基盤と、長年の事業を通じて培った業界・業務知識を強みに、お客様のデジタル化や事業変革を幅広く支援しています。

パートナーシップ

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

SAP

ビジネス：30年以上
システム導入・保守実績：300社以上

- 製造業のBusiness AI活用を加速するERP上流コンサルティングから導入・運用保守までを一貫して支援
  https://www.tisi.jp/service_solution/tis-sap-solution/
- 54社70チーム422名が参加した「SAP® BTP Hackathon 2026」において最優秀賞を受賞
  https://www.tisi.jp/news/2026/tisi_news/20260807_1.html

Oracle

「Oracle Certification Award」
OCI/PaaS部門：4年 連続受賞
SaaS部門：6年 連続受賞

- データベース、ミドルウェアからビジネス・アプリケーションまで一貫してサポート
  https://www.tisi.jp/service_solution/tosp_license/
- 「Oracle Certification Award 2025」
  オラクル認定資格において、2部門（OCI/PaaS、SaaS）にて受賞
  https://www.tisi.jp/company/award/#ID012
- 「Oracle Japan Award 2025」において「Best Oracle Cloud Applications Partner of the Year」を受賞
  https://www.tisi.jp/company/award/#ID010

Salesforce

導入プロジェクト実績：4,000件以上
専任SE：約350名

- 業種・業態・企業規模を問わず、お客様の様々なシーンにおけるビジネスモデル変革を強力にサポート
  https://www.agrex.co.jp/service/detail/salesforce.html
- Salesforce「Agentforce Voice」の国内一般提供開始にあたり、初期パートナーとして参画
  https://www.salesforce.com/jp/news/press-releases/2026/08/07/agentforcevoice-japan-ga/

ブランド活動

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

CM好感度（2026年3月 TISI独自調査）		グループ認知度（2026年3月 TISI独自調査）	
（ビジネスパーソン）	（学生）	（ビジネスパーソン）	（学生）
71%	82%	70%	68%



ITで、
社会の願い
叶えよう。

時価総額の推移



株主総利回り（TSR）

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
TISI	110.6	135.7	130.2	164.9	138.6
配当込みTOPIX	102.0	107.9	152.5	150.2	202.2

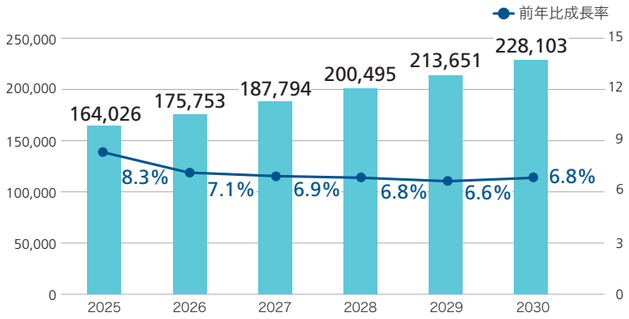
※2021年3月末を100として算定しています。

ITサービス市場における位置付け

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

日本のITサービス市場規模予測

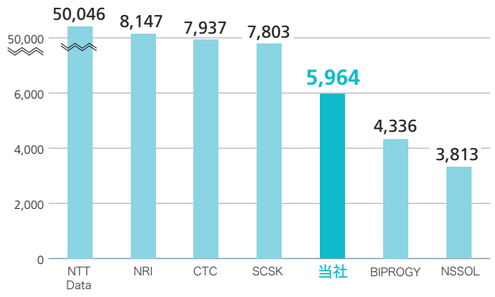
（単位：億円、%）



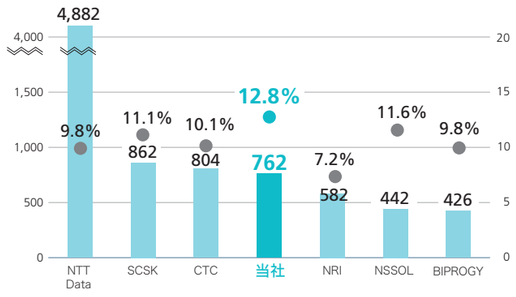
※ Gartner®,"Forecast: Services, Worldwide, 2024-2030, 2Q26 Update"
Neha Sethi, et al., 2026年6月25日
エンドユーザー支出額Constant Currencyベース
Gartnerのリサーチを基にTISにて図表を作成。
本書に記載するGartnerのコンテント（以下「Gartnerコンテント」）は、Gartnerシンジケート・サブスクリプション・サービスの一部としてGartner, Inc.(以下「Gartner」)が発行したリサーチ・オピニオンまたは見解を表すものであり、事実を述べているものではありません。Gartnerコンテントの内容はいずれも、そのコンテントが発行された当時の内容であり、本書が発行された日の内容ではありません。また、Gartnerコンテントに記載されている見解は予告なく変更されることがあります。GARTNERは、Gartner Inc.または関連会社の米国およびその他の国における登録商標およびサービスマークであり、同社の許可に基づいて使用しています。All rights reserved.

国内主要ITサービス企業比較（2026年3月期）※1、2

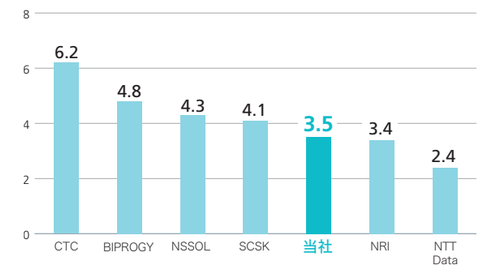
売上高（単位：億円）



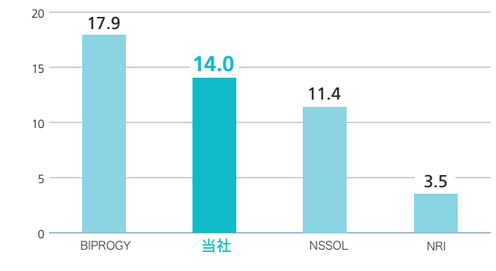
営業利益、営業利益率（単位：億円）



1人当たり営業利益（単位：百万円）



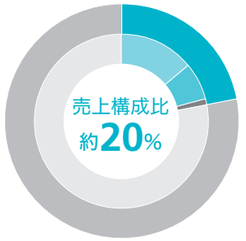
ROE（単位：%）※3



※1 NTT Data、NRI、CTC、SCSK、BIPROGY、NSSOLは、それぞれ株式会社NTTデータグループ、株式会社野村総合研究所、伊藤忠テクノソリューションズ株式会社、SCSK株式会社、BIPROGY株式会社、日鉄ソリューションズ株式会社の略称。各社、国際財務報告基準（IFRS）を適用。
※2 各社公表資料をもとに当社作成。数値は2026年3月期の連結実績。1人当たり営業利益は、2026年3月31日時点の各社公表の従業員数をもとに当社算出。なお、CTCの従業員数は2026年4月1日時点。
※3 ROEは、2026年3月期時点での上場企業を比較対象として掲載。

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

決済関連ビジネス
（2026年3月期）



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26社※のうち11社と取引実績を有する。
国内でのクレジットカードショッピング信用供与額は年間116兆円。同11社のカード会員数は約2億5千万人に達し、クレジット取扱高は全体の約50%超を占める。

※TIS調べ

国内のキャッシュレス決済を推進

ブランドデビットカード
関連サービス提供／システム開発実績

国内市場シェア
80%以上

国内ではデビットカードの発行枚数が4.6億枚に及び、国際ブランドと提携したデビットカードを中心とした決済は年間14.3億件、5.8兆円に増加。ブランドデビットカードの発行・運営に必要なサービスをワン・ストップで提供する「ブランドデビットプロセッシングサービス」等を通じ、取扱金融機関ベースで80%以上と圧倒的なシェアを誇る。

顧客接点発のデジタルデータ利活用により
銀行ビジネス全体の推進を支援

「fcube（エフキューブ）」
導入実績

50行／96行
（地方銀行）

地方銀行市場で50%超のシェアを有する、実績豊富な金融機関向けソリューション。CRMをはじめとする各種サービスにおいてお客様のニーズを反映しながら機能拡充を継続しており、顧客接点の高度化やデータ利活用を通じて、銀行のビジネス推進を支援している。

企業間取引における
業務DX（最適化・効率化）を支援

EDI
SaaS市場

業界シェア
約20%※1

EDI/SaaS市場で業界第1位のシェアを誇る。
遠隔2拠点での並列・分散処理（特許技術）を実現した「EDIプラットフォームサービス」を投入。2025年7月に外国送金の国際基準ISO20022に対応済み。
EDI・EAI・APIと情報を「つなぐ」基盤となるビジネス共創プラットフォーム「産業OS」を進化させている。

外食産業専門の店舗管理システムとして
高評価

TastyQube Growth
システム導入実績

約20%
（外食事業上位250社ベース）

「TastyQube Growth」は業態を問わず利用可能な高い汎用性を有し、店舗経営の見える化と業務の効率化を実現。
店舗管理に必要な機能をオールインワンで提供可能なことが評価され、レストラン・カフェ・居酒屋を中心に国内市場シェアは約20%に及ぶ。

電力小売事業をワンストップで支える

「エネLink」
導入実績約30社50システム

小売電気事業者
上位**10社／30社**

料金計算システム、需給管理システムなどを提供し、旧一般電気事業者、新電力事業者の事業と日本の電力システム改革を実現。
安定供給、コスト低減、脱炭素化など産業・生活の基盤である電力・エネルギー関連の課題解決に貢献。

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

10／47都道府県

全国47都道府県にある国民健康保険団体連合会のうち、10の導入・運用保守を担当。10連合会の保険加入者※2の合計は約430万人※3に及び、国民皆保険制度の一部を下支えしている。
全国標準システムである国保データベース（KDB）の運用保守の立場で、人々の健康課題の解決に寄与している。

半世紀以上にわたり顧客住所管理の効率化に貢献

全国住所マスター「ADDRESS」
損害保険業界における導入率

95%以上
（ペット保険、再保険など目的特化型の保険会社を除く）

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

注：シェア等の市場データは当社グループ調べ／推定
※1 富士キメラ総研「ソフトウェアビジネス新市場2025年度版」EDI、SaaS/PaaS、ベンダーシェア、金額ベース、2025年度実績
※2 対象は国民健康保険制度
※3 2025年度末時点

長期視点で目指す方向性

2050年の世界

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

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

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

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

特定した当社グループが解決に貢献する4つの社会課題

- 金融包摂
- 健康問題
- 都市への集中・地方の衰退
- 低・脱炭素化

ブランドメッセージ

ITで、社会の願い叶えよう。

先進技術・ノウハウを駆使して、新しい社会の活力を創造し、人々の笑顔を増やしていく。
そんな社会の未来をつくる存在でいたい。
TISインテックグループは、ITの力で、社会の願いを叶え続けます。

2018年3月期 戦略ドメイン比率(旧基準) 35%
2021年3月期 戦略ドメイン比率(旧基準) 51%
2024年3月期 戦略ドメイン比率(旧基準) 61%
2027年3月期 戦略ドメイン(新基準) SPB 38% IOS 10% 48%
2030年3月期
2033年3月期 戦略ドメイン(新基準) SPB 30% SIS 10% CCB 10% IOS 30% 80%
2050年

中期経営計画(2024-2026)

基本方針

Frontiers 2026

フロンティア開拓を基本方針として掲げ、
付加価値を伴った持続的成長をめざす

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

※詳細は P.33「中期経営計画 (2024-2026) の概要」

グループビジョン2032

Group VISION 2032

社会に、多彩に、グローバルに

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

■ありたい姿を実現する4つの戦略ドメイン

当社グループでは、持続的な成長を実現するための独自の事業活動領域を戦略ドメインとして定義しています。
2017年の「グループビジョン2026」設定時より、今後10年で目指すグループの社会的役割、事業のあり方がより鮮明化したことから、注力する事業領域を具体化しました。各セグメントは市場特性を踏まえた戦略ドメインのベストミックスで市場の開拓と創造を図ります。

4つの戦略ドメイン

社会課題へのアプローチ強化
ソーシャルイノベーションサービス (SIS)
社会インパクト指標を掲げ、グループが直接的に社会課題解決を行う事業

共創型ビジネスの促進
コ・クリエーションビジネス (CCB)
グループ単独ではなしえない領域において、グループと共創パートナーそれぞれが有する強みを掛け合わせ、新たな市場を創造する事業

有機的連携/循環

BFS を含め定義を拡張
IT&ビジネスオファリングサービス (IOS)
グループに蓄積した技術・ノウハウを活用し、特定業界・業務において業界ニーズに先回りした将来のデファクトスタンダードとなりうるサービスを提供する事業

収益基盤と技術・ノウハウ基盤を両立
ストラテジックパートナーシップビジネス (SPB)
業界トップクラス企業に対し、ニーズに合わせた様々なリソースを戦略パートナーとして提供し、顧客の事業成長や企業変革を支援する事業

1st stage
- 中期経営計画 2018-2020
- 中期経営計画 2021-2023
- 中期経営計画 2024-2026

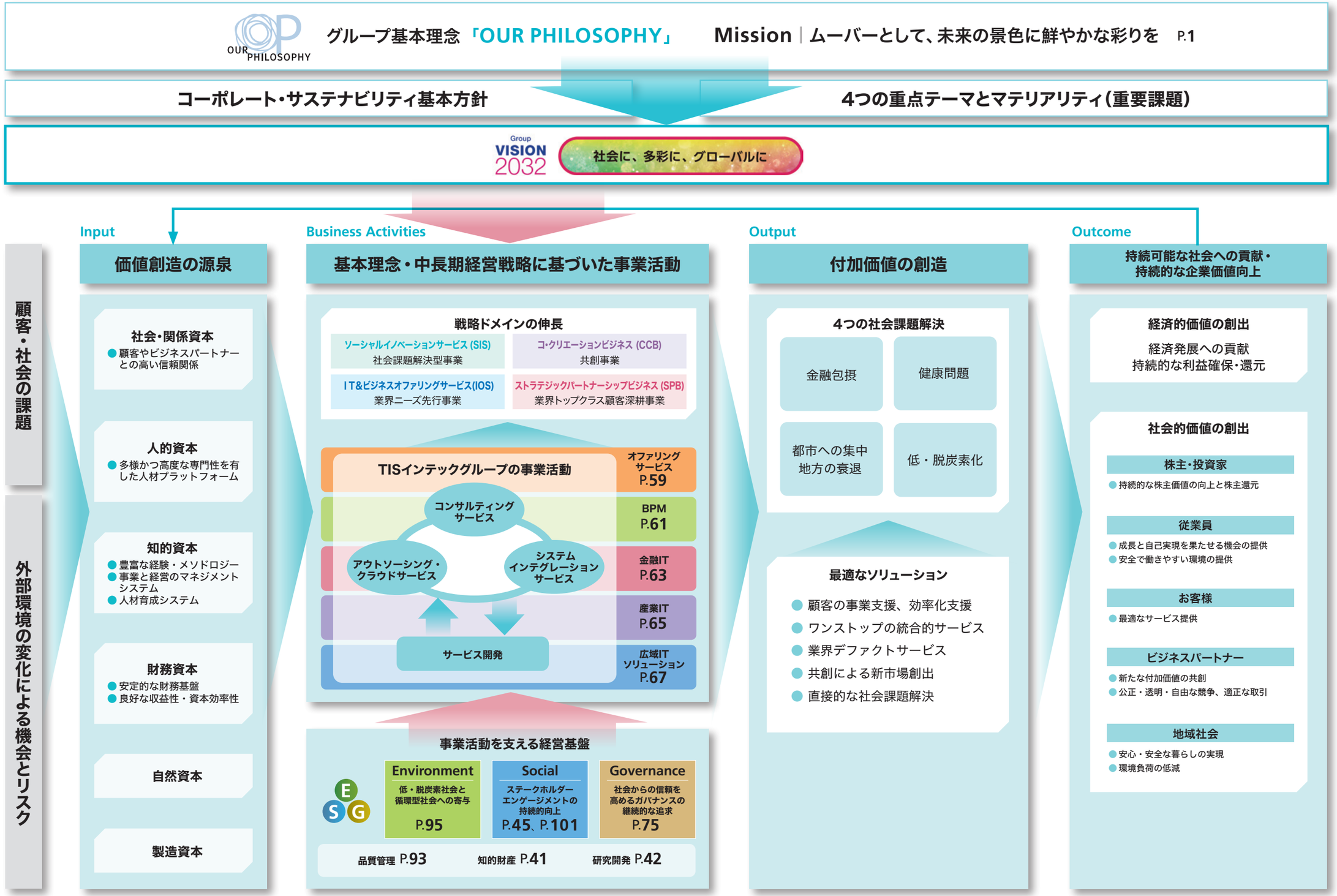
2nd stage
- 中期経営計画 2027-2029

3rd stage
- 中期経営計画 2030-2032

グループビジョン2026 Create Exciting Future
Group VISION 2032
社会に、多彩に、グローバルに

価値創造プロセス

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



価値創造の源泉・競争優位性

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

Input

経営資本	インプット	集計範囲	特長	維持・強化のための取り組み
社会・関係資本	グループ取引企業数 約15,000社 600社以上 顧客・サービス満足度※1 60.6% ビジネスパートナー数 約700社 ビジネスパートナー満足度調査結果※2 77% スタートアップとの連携（CVC出資） 58社/61件	国内 海外 C E D E	●高い信頼関係による安定的なビジネス推進	**幅広いお客様の要望を吸い上げて開発やサービス提供に活かし、お客様とのつながりや満足度を強化** P.101 お客様とともに P.101 ビジネスパートナーとともに 参照
人的資本	連結従業員数 21,598人 働きがい満足度※3 59% 管理職に占める女性比率 13.8% コンサルタント数 589人 ITアーキテクト数 303人 高度営業人材数 274人	A B B B B B	●「ムーバー」として活躍する多様な人材 ●持続可能なエンゲージメント	**人的資本投資とリターンの可視化／モニタリング指標見直し／先鋭人材の拡充・活躍／持続可能な採用育成／良質な風土文化の醸成** P.45 中期経営計画の基本戦略	人材戦略 参照
知的資本	幅広いサービスメニュー（累計ソリューション数） 約500 グループ認知度（ビジネスパーソン） 70% 独自の品質マネジメントシステム	国内 国内	●高い技術力 ●豊富な経験・ノウハウ ●品質、生産性、技術力の向上を重視	**開発ノウハウ・技術課題の共有／Tech Leadチーム活動／ブランドの維持・強化** P.41 中期経営計画の基本戦略	知財戦略 参照
財務資本	純資産額 3,377億円 自己資本比率 58.9% 信用格付 A+／安定的 成長投資 171億円	A A A A	●安定的な財務基盤 ●良好な収益性・資本効率性	**投資強化による事業の構造転換推進／資本の適正化推進／政策保有株式の縮減** P.51 財務投資戦略・財務担当役員メッセージ 参照
自然資本	エネルギー使用量（電力） 105,819MWh	A	●環境配慮型データセンターを通じた高いエネルギー効率	**再生可能エネルギー利用促進／データセンター統廃合** P.95 地球環境のために 参照
製造資本	国内全域に広がる事業拠点 約160カ所 ASEANを中心とした海外拠点網 約10カ国	国内 海外	●国内外を広くカバーする事業拠点網	**環境変化やお客様のニーズに応える高品質なサービスの開発**

Business Activities

基本理念・中期経営計画に基づいた事業活動

Output

付加価値の創造

Outcome

中期経営計画（2024-2026）目標

重要経営指標

1人当たり営業利益	3.5百万円超
営業利益率	13.1%
ROIC	13%超
ROE	16%超
売上高	6,200億円
EPS CAGR	10%超

非財務経営指標

従業員能力の発揮

働きがい満足度	58%以上
コンサルタント数	700人以上
管理職に占める女性従業員の割合	15%以上

社会への価値提供

戦略ドメイン比率	52%
1人当たり営業利益	3.5百万円超
成長投資	3カ年累計1,000億円

社会から求められる品質

顧客・サービス満足度	59%
ビジネスパートナー満足度	81%

社会から選ばれる企業

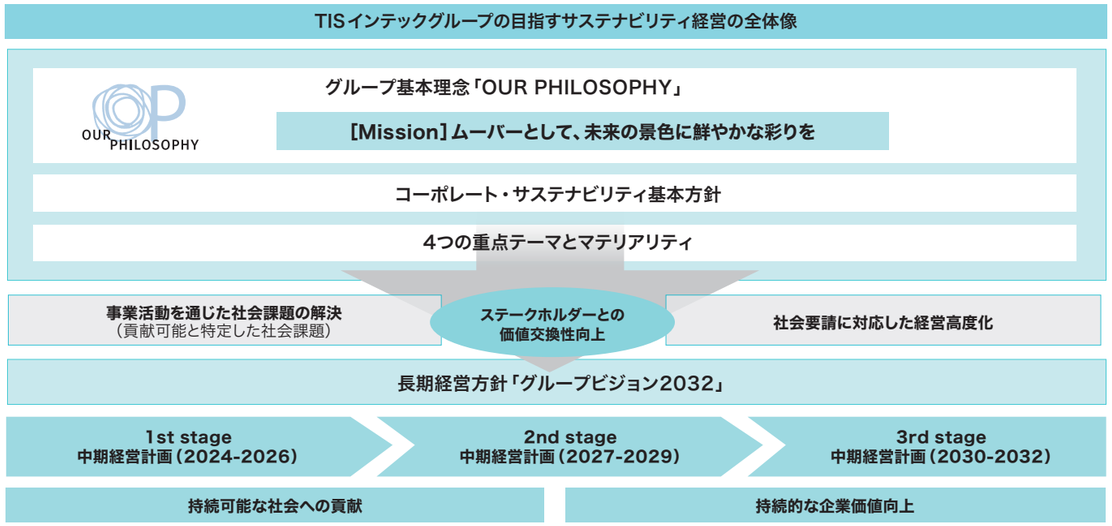
GHG排出量（Scope1+2）（2020年3月期比）	70%削減
再生可能エネルギー利用率（オフィス・データセンター）（2031年3月期）	100%導入

数値は2026年3月31日現在
※1：顧客満足度調査において、「かけがえのないビジネスパートナーである」とご回答いただいた割合
※2：ビジネスパートナー満足度調査において、「当社との取引および関係性に対して満足している」とご回答いただいた割合
※3：社員意識調査において、「総合的にみて、働きがいのある会社だといえる」の設問に肯定的に回答した社員の割合

集計範囲
A：TISインテックグループ（連結）
B：TISおよび連結子会社（国内）
C：TIS、インテック、アグレックス、クオリカ、AJS、TISソリューションリンク
D：TIS、インテック
E：TIS

サステナビリティ経営／マテリアリティ

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



■ マテリアリティ

当社グループでは、グループ基本理念で定めたミッション実現のため、優先して取り組んでいく課題をマテリアリティとして明確化しています。さらに、マテリアリティテーマごとに影響と機会を分析することで、より具体的な対応に落とし込み、取り組みの実効性を高めています。

1. 多様な人材が生き生きと活躍する社会を
   - a. ダイバーシティの推進
   - b. 働き方改革の推進
   - c. 自己実現を重視した人材開発・育成

2. イノベーション・共創を通じ、社会に豊かさを
   - d. 人と社会を支える安全で便利な社会基盤の提供
   - e. ステークホルダー間をつなぎ、共創を促進
   - f. 環境負荷の低減

3. 高品質なサービスを通じ、社会に安心を
   - g. 継続的な品質向上
   - h. 情報セキュリティ
   - i. 個人情報保護

4. コーポレートガバナンスを高め、社会から信頼を
   - j. コーポレートガバナンス
   - k. コンプライアンス
   - l. リスクマネジメント

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

■ マテリアリティに関する取り組みと目標

マテリアリティテーマごとの目標については、中期経営計画（2024-2026）を通じて達成を目指します。

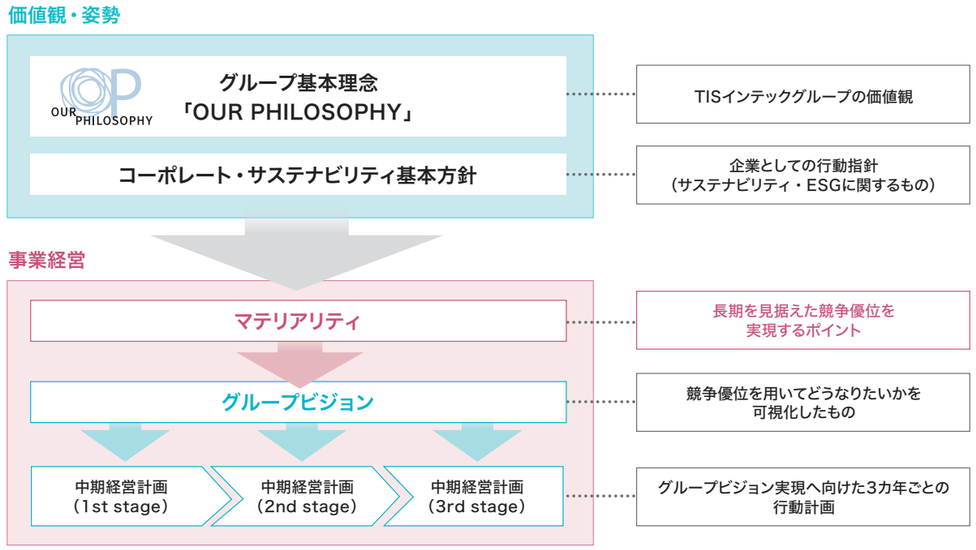
テーマ	2026年3月期の取り組み状況	中長期目標 指標	対象※1	2026年3月期 実績	2027年3月期 目標
1. 多様な人材が生き生きと活躍する社会を	・先鋭人材の拡充に向け、獲得・育成を継続。採用チャネルの多様化や選考プロセス改善等により、採用の質を向上 ・生成AIを業務変革・価値創出につなげる人材強化に向け、AI業務活用力を4段階で定義し、育成を推進 ・マネジメント人材の計画的な育成・登用に向け、サクセッション基盤を整備 ・女性活躍に向け、育成・登用やキャリア形成支援等を継続 ・TISとインテックの合併を踏まえ、2027年4月の導入に向け、新たな人事制度を検討	働きがい満足度	B	59%	58%以上
		コンサルタント数	B	589人	700人以上
		管理職に占める女性従業員の割合	B	13.8%	15%以上
2. イノベーション・共創を通じ、社会に豊かさを	・「PAYCIERGE」でSME市場向けB2B取引DXとして地方銀行との連携を開始し、中期経営計画期間中に計6行との取り組み開始を計画 ・AI駆動開発への変革を推進し、全社開発基盤「AXION」へのAIツール組み込みを完了、パイロットプロジェクトで実証 ・スタートアップ連携やCVC出資を通じた事業共創・新規事業機会の探索を推進	戦略ドメイン比率※2	A	52%	52%
		1人当たり営業利益	A	3.5百万円	3.7百万円超
		成長投資	A	年間 171億円	3カ年累計 1,000億円
3. 高品質なサービスを通じ、社会に安心を	・顧客満足度向上のための、アンケート分析・改善施策の実行 ・ビジネスパートナー満足度向上へ向けた、交流会、フォーラムの実施等関係性強化活動 ・不採算案件の未然防止に向け、案件初期段階でのリスク評価、重要案件のモニタリング、課題発生時の早期エスカレーションを重点強化 ・AI利用時のリスクを定めた「AI利用者ガイドライン」、AI活用開発の品質管理を定めた「生成AI活用開発・品質管理ガイドライン」を新たに整備 ・全社員向けに生成AIリテラシー研修を実施	顧客・サービス満足度	C	60.6%	59%
		ビジネスパートナー満足度	D	77%	81%
4. コーポレートガバナンスを高め、社会から信頼を	・監査等委員会設置会社への移行に向けた論点整理を行い、移行方針を決定 ・取締役会の実効性評価を実施し、次期中期経営計画の策定状況を適宜取締役会へ報告する運用を確認 ・サイバー脅威の高度化・大規模化を踏まえ、AIの適切な利用を支えるAIガバナンス体制の強化方針を表明 ・主要データセンター6拠点とBPO施設の使用電力を100%再生可能エネルギーへ切替。富山地区の太陽光によるコーポレートPPAを開始し、Scope3削減に向けビジネスパートナー向け説明会でエンゲージメントを強化	GHG排出量（Scope1+2）[2020年3月期比]	A	83%削減	70%削減
		再生可能エネルギー利用率（オフィス・データセンター）	B	79%	2031年3月期 国内100%導入

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

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

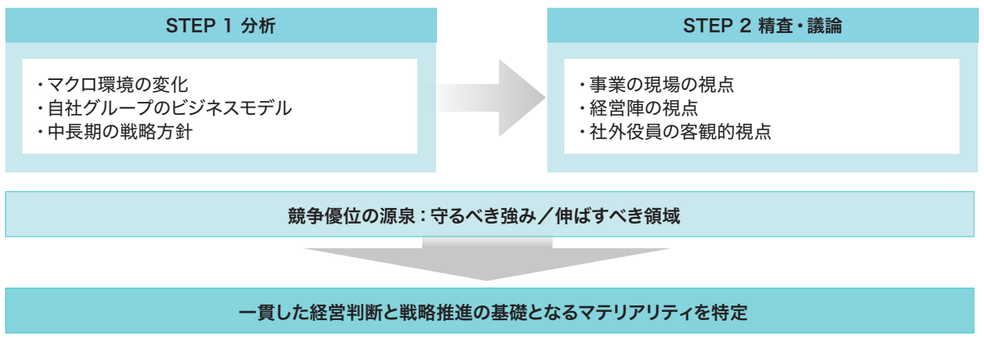
マテリアリティの再定義

事業環境の不確実性が高まる中、経営判断の一貫性を確保し、持続的な企業価値向上につながる戦略を着実に推進するため、2026年2月、マテリアリティを再定義しました。社会への影響に加え、当社グループの財務への影響や競争優位性とのつながりを重視し、経営資源の配分や事業上の意思決定に活用できる判断基準へと見直しています。



■マテリアリティの設定プロセス

当社グループの競争優位の源泉を見極めるため、マテリアリティの特定にあたっては多角的な分析と議論を重ねました。まず、マクロ環境の変化、当社グループのビジネスモデル、中長期の戦略方針を分析し、当社グループが持続的に成長するために守るべき強みと、今後さらに伸ばすべき領域を抽出しました。次に、セグメントオーナーへのヒアリングを通じて、事業の実態や現場の課題との整合を確認しました。さらに、経営陣による検討に加え、社外役員の客観的な視点も取り入れ、多様な観点から精査・議論を行いました。こうしたプロセスを経て、形式的な重要課題の整理にとどまらず、一貫した経営判断と戦略推進の基礎となるマテリアリティを特定しました。



■マテリアリティの検証・見直し

不確実性の高い時代においても、マテリアリティが経営判断の軸であり続けるよう、当社グループは毎年、コーポレートサステナビリティ委員会において、10年先を見据えた検証を行います。経営の一貫性を確保するため、基本的な考え方は維持しつつ、事業環境や社会構造に大きな変化が生じた場合には、必要に応じて柔軟に見直します。こうした継続的な検証を通じて、マテリアリティの妥当性と実効性を維持し、持続的な競争優位の構築と企業価値の向上につなげていきます。

■新マテリアリティ

新たなマテリアリティは、リスクへの対応と持続的な資本効率の向上を両立するための判断基準として、2027年4月に開始する次期中期経営計画から適用します。

事業環境の変化	成長戦略の方向性	当社グループの特性
・業界再編・資本再編の進展／業際融和 ・人材獲得競争の激化 ・AIによる付加価値の重心シフト	・SPB、IOS強化／CCB、SISの育成	・エンタープライズ向けソリューションビジネス ・ミッションクリティカル領域での豊富な実績

TISインテックグループの新マテリアリティ

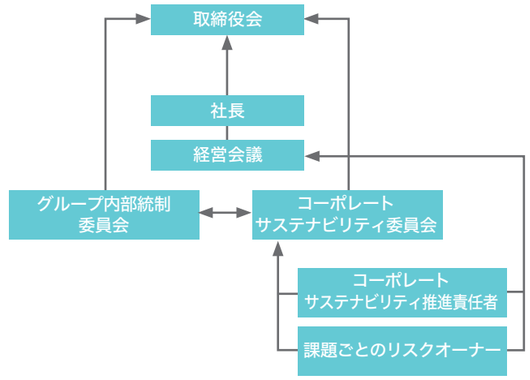
AIが加速する時代でも、顧客や社会の課題を見抜き、技術を積み上げ、信頼を生むのは“人”である。
人を中心に置き、その可能性を最大化する経営を行う。
だれもが、学び、挑戦し、大きな成果をつくる組織を追求し続ける。

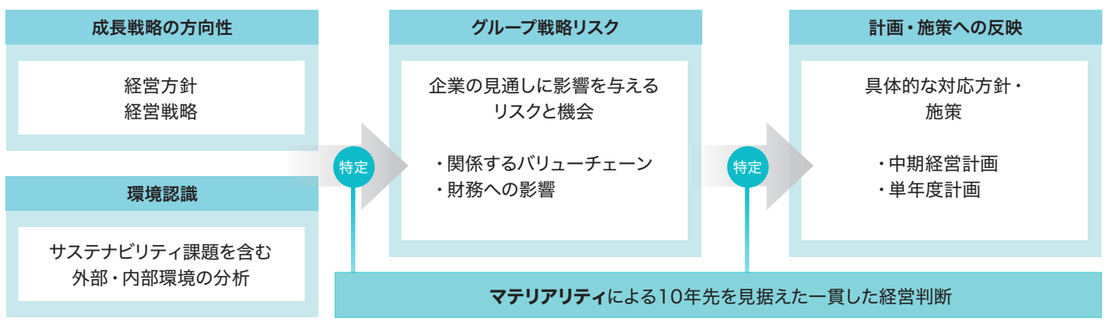
価値創出基盤	顧客	共創を通じて価値を広げ、変革を量産する顧客基盤	デリバリー力	構築	高難度システムを確実に構築する力
	人材	AI時代に必要な“入り込み、動かし、共感を生む”人材力		品質	信頼される品質と安定運用を支える力
課題解決力	ソリューション	成果を再現するソリューション	組織力	成長機会	挑戦と成長を支える環境
	技術	堅牢な品質と変革を支える技術基盤		経営基盤	対話で支えられた学習し続ける組織

■マテリアリティの活用―マテリアリティ起点の経営推進

変化の激しい事業環境においても経営の一貫性を維持するため、当社グループはマテリアリティを起点としたグループ戦略リスクの管理を行っています。毎年、最新の環境認識と戦略の進捗を踏まえ、マテリアリティとの整合性を確認しながら、コーポレート・サステナビリティ基本方針に含まれる観点の分析も行った上で、経営計画に反映すべき社会課題に対する姿勢に関する当社グループの見通しを左右するものも含んだリスクと機会を、グループ経営の視点で見直します。その結果を、単年度計画や中期経営計画の策定、経営資源の配分、リスク軽減や事業機会の獲得に活用します。さらに、対応方針の策定においてもマテリアリティに立ち返ることで、環境変化への迅速な対応と一貫した戦略の遂行を両立します。

TISインテックグループのリスク管理体制





中期経営計画（2024-2026）の概要

グループビジョン2032のもと、フロンティア開拓を基本方針として、さらなる構造転換を通じた持続的な企業価値向上を実現します。

■ 基本方針と重要経営指標

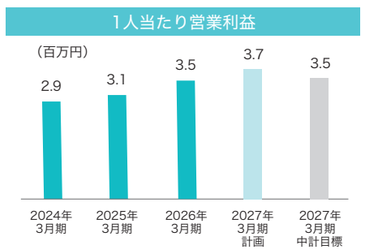
中期経営計画（2024-2026）では、フロンティア開拓を基本方針として掲げ、付加価値を伴った持続的成長を志向。未来志向で新市場・顧客の開拓と事業領域の拡大を進め、バリューチェーン全体の質的向上により社会と顧客の変革を実現します。

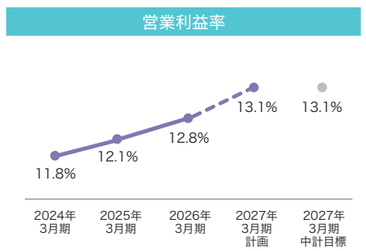
基本方針	**Frontiers 2026** **フロンティア開拓**を基本方針として掲げ、**付加価値を伴った持続的成長**をめざす **未来志向で市場開拓**と**事業領域の拡大**を起点とした **バリューチェーン全般の質的向上**により、**社会と顧客の変革**を実現				
重要経営指標	**人材成長**と**付加価値**の循環	**稼ぐ力**の向上	**資産(=知財)**の価値創出	**社会からの信頼**の獲得	価値ある**成長**
	1人当たり営業利益 **3.5百万円超**	営業利益率 **13.1%** 調整後営業利益率 13.4%※1	ROIC/ROE **13%超／16%超**	売上高 **6,200億円**	EPS CAGR **10%超**
基本戦略	**市場戦略** ●社会課題と自社の強みを踏まえて定義した成長領域に対して経営資源を集中投下 ●事業の高付加価値化とテクノロジー投資強化の両輪でASEAN中心にスピード感を持ってビジネスを拡大				
	サービス戦略 ●上流～業務アウトソーシングまでサービスのフルバリューチェーン化 ●4つの社会課題※2をターゲットとしたピュアサービス※3の拡充	**テクノロジー戦略** ●ナレッジ流通とITアーキテクトの育成と再配置の仕組みを進化 ●AI×自動化によるプロセス再開発	**知財戦略** ●付加価値の向上と事業規模拡大の両立のため、一層の知財蓄積・利活用を推進 ●顧客接点情報のフィードバック強化による知財創出の促進	**人材戦略** ●コンサルタント700名体制への増員とコンサルティング基礎スキル一般化による課題解決力強化 ●先鋭人材の獲得・育成と人材の機動的再配置の仕組みを整備	

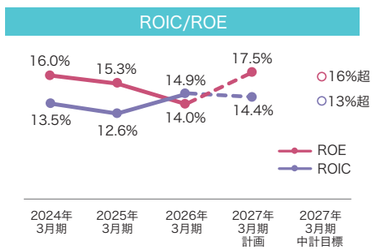
※1 調整後営業利益率：営業利益にのれんの償却費を足し戻した値をもとに算出
※2 「金融包摂」「健康問題」「都市への集中・地方の衰退」「低・脱炭素化」の4つ。2050年の世界からのバックキャストを行い、当社グループとして解決に貢献すべき社会課題として選定
※3 基本的に全ての顧客に画一的な仕様を提供するサービスの形態

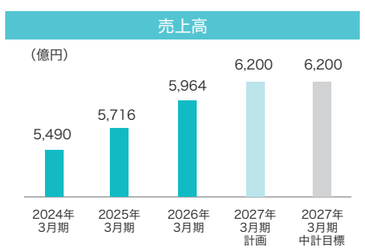
重要経営指標

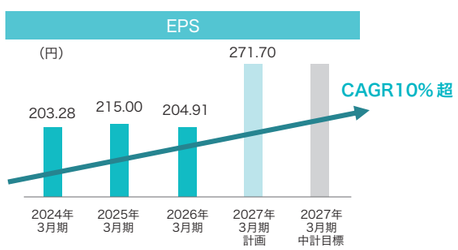
● 全体としては概ね計画通り順調に進捗。課題のある指標についても改善に向けた対応に着手。











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

市場戦略 ○	●オファリングサービスおよび広域ITソリューションでは、決済分野での先行投資強化や公共領域での低採算・不採算案件発生による収益性悪化の影響があったものの、IT投資需要への的確な対応等による他セグメントの伸長により、全体では期中に上方修正した売上高・営業利益公表値を達成、前年比増収・増益となった ●グローバル事業では、引き続き収益性に課題はあるものの、ASEAN中心に事業規模を着実に拡大

サービス戦略 △	**テクノロジー戦略** △	**知財戦略** ○	**人材戦略** ○
●業界軸では金融・産業それぞれで展開しているモダナイゼーションサービスの受注が拡大、着実にPJを推進 ●機能軸ではクレジット（ライト版）を展開するも受注停滞、また決済分野での先行投資強化により収益性が低下 ●サービスのフルバリューチェーン化に向けて、UI/UXデザイン、AI・データ分析機能を統合	●AIの間接業務利用が日常化、またAI駆動開発により、開発生産性50%向上を目指し、順次PJ適用開始 ●計画通りの進捗ではあるものの、外部環境を踏まえて、AI適用範囲の拡大やビジネスの高付加価値化について、早期に本格的な成果創出が必要であり、全社PJとしての取り組みを加速	●顧客接点情報やソリューション提供における知見・課題解決ノウハウを知財として集約し、新たな価値提供を創出する情報基盤や教育プログラムを整備し運用開始 ●熟練SEが持つ暗黙知の形式化により、AI駆動開発による案件回転率向上を目指し、スピードと質の向上への取り組みを推進	●人的資本シナリオをもとにした重点施策の推進により、報酬投資を強める中でも、1人当たり営業利益3.5百万円となり中期経営計画目標を1年前倒しで達成 ●働きがい満足度は59%となり、2027年3月期目標の58%を前倒しで達成 ●AI活用による開発・業務プロセスの変化を踏まえ、人材戦略の最適化を推進

中期経営計画の基本戦略｜サービス戦略

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

	業界軸での市場開拓	機能軸での市場開拓
事業方向性	●知見を横展開し業界軸で顧客開拓、顧客の基幹パートナーとして関係性を深化 ●共創ビジネスの立ち上げ等、顧客の戦略パートナーとして関係性を発展	●特定業務・機能向けに将来のデファクトスタンダードとなりうるサービスを提供 ●大規模中心からSMBもターゲットに社会課題・業界課題へのアプローチ強化
サービス戦略	**基幹業務領域への深耕に向けた競争力あるサービスの確立** ✓ ERPに独自の業種テンプレートやオプションモジュールを充実させ差別化 → 化学・組立製造業等 ✓ モダナイゼーションサービスは金融向け体制を拡充、本格化する大型脱レガシーニーズに対応	**特定業務・機能、社会課題解決に向けたピュアサービスの拡充と展開** ✓ 決済領域は社会課題に対して金融・決済の強みを持つ事業主体としてサービスを発展 → B2B取引デジタル化等 ✓ 機能特化、ニッチトップサービスの拡充と展開 → 会計／経営管理、CRM/SFA/デジマ、医療／ヘルスケア、行政、ITマネージドサービス等
共通	✓ 顧客の幅広い変革ニーズに向けたサービスのフルバリューチェーン化推進 → コンサルティング、UXデザイン、アナリティクス、BPOの拡充等 ✓ 顧客の声のフィードバックサイクル強化によるサービスの競争力向上	

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

中期経営計画の基本戦略｜サービス戦略～ペイメント事業

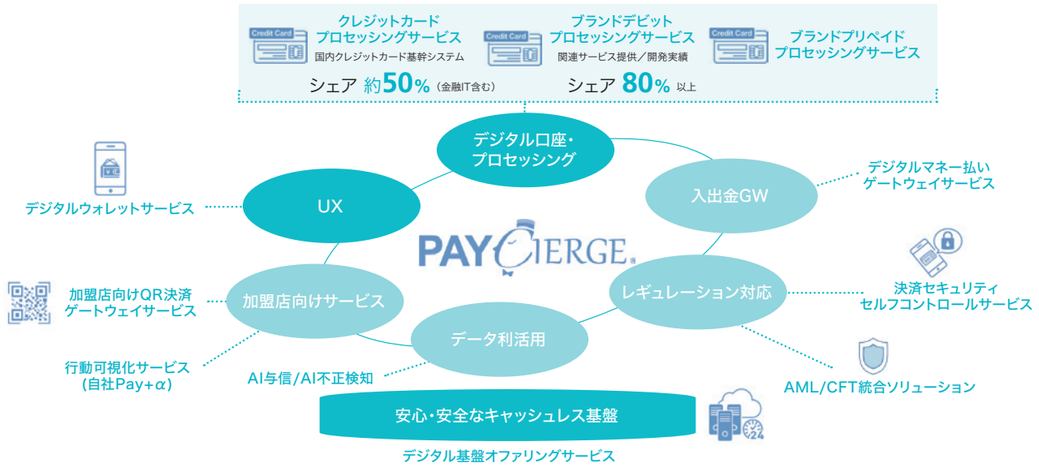
決済ビジネス市場では、キャッシュレス化の進展に伴って、引き続き大きな環境変化が起きています。このような状況を新たな成長機会と捉え、決済ソリューションのトータルブランドである「PAYCIERGE（ペイシェルジュ）」は、多様な要望に応え、事業の拡大を通じて社会に新しい価値をもたらすことを目指してまいります。

■ 決済サービス拡大の歴史

当社は創業以来、大手クレジットカード会社向けの基幹システムの構築に携わってきました。金融システムに長年携わってきた経験をもとに、2010年代からサービス型事業への転換を図り、様々なサービスを提供してきました。現在では、「 PAYCIERGE 」を通じて、カード業界で圧倒的なシェアを誇る先進的技術と豊富な決済ノウハウを活かしたサービス型ビジネスを展開しています。今後も、決済領域の環境変化に応じたサービス拡充により、さらなる成長を加速させていきます。

■ 「PAYCIERGE」の全体像

「PAYCIERGE」では、デジタル口座やプロセッシングを中心に、キャッシュレスを支える多彩なサービスを幅広く展開しています。これらのサービスは、日々進化する決済市場の動向に即して機能を継続的に拡充・高度化しており、多様化するニーズにも柔軟に対応しています。豊富な導入実績と24時間365日途切れないキャッシュレス基盤で、日本のキャッシュレス浸透を支え続けています。



■ 市場機会と目指す事業規模

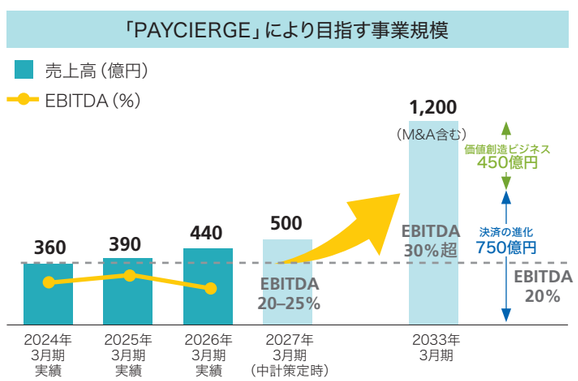
キャッシュレス決済比率は堅調に拡大

2025年のキャッシュレス決済比率は58.0%※となり、政府の中間目標である2030年65%に向けて着実に進展。

決済手段の多様化が加速

クレジットカードがキャッシュレス決済額全体の8割超※を占める中、コード決済やカード連携型サービスの利用も拡大。

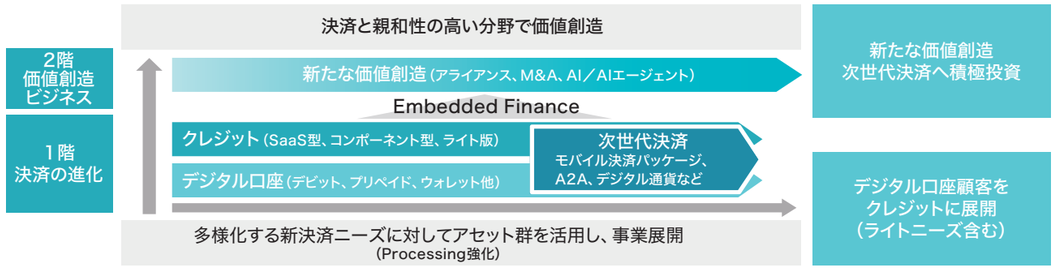
※出典：経済産業省



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

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

キャッシュレス市場の継続的な成長が見込まれる中、強みであるクレジットやデジタル口座等のプロセッシングサービスを一層高度化する取り組みを進めています（「1階（決済の進化）」）。「Embedded Finance」など新たな価値の創出に取り組む「2階（価値創造ビジネス）」の拡大とあわせ、中計最終年度（2027年3月期）に売上高500億円規模を目指します。また、収益性の向上に取り組むとともに、「PAYCIERGE」を段階的に進化させ、AI時代の取引を支える次世代決済プラットフォームの構築を進めてまいります。



■ キャッシュレス化が進む中での当社グループの取り組み

1　次世代決済インフラ：ステーブルコインに対する取り組みをさらに加速　【1階（決済の進化）】

- 金融庁やメガバンクを含む各行のステーブルコイン発行に向けた動きが活発になる中、当社は米Fireblocks社とSIerとして国内初のリセラー契約を締結し、オンチェーン金融における提供価値の高度化を加速しています。
- TISIとFireblocks社は2029年3月期までに国内金融機関10行への導入を目指します。また、各事業会社と検討しているユースケースが具体化してきている中、その実証に向けて実装を進めています。

2　SME市場：B2B取引(決済)DXに対する取り組みをさらに加速　【2階（価値創造ビジネス）】

- 株式会社広島銀行との取り組みを皮切りに地銀4行との取り組みを開始しており、現中計期間中（2027年3月期）には、合計6行の地銀と取り組みが開始できる見込みです。上記地銀との取り組みを深化させて、全国SME市場の業務効率化やDX化に寄与し、日本国内の経済活性化に貢献してまいります。



**AI時代を踏まえた決済サービスの拡充と進化を通じて、
社会変革を促す新たな価値の創出に取り組んでまいります。**

TISI 常務執行役員　デジタルイノベーション事業本部長　**音喜多 功**

Q1. 中期経営計画（2024-2026）2年間を振り返って、どのように評価していますか。

「PAYCIERGE」は、1階（決済の進化）・2階（価値創造ビジネス）の両輪で進化を続けており、事業規模は順調に拡大、2027年3月期の売上高500億円の目標達成に向けた確度が高まっています。一方、キャッシュレスの進展を背景とした機能進化・安定稼働のための決済サービスへの投資が先行し、収益性には課題が残りますが、投資を着実に事業成果につなげ、中長期的な収益性向上を実現してまいります。併せて、次世代決済領域（ステーブルコイン等）への取り組みを全社を挙げて加速するとともに、2階部分の経済圏構築に向けたB2Bやスポーツ・エンタメ領域での仕込みも計画以上に進展しており、さらなる領域拡大を通じて新たな価値創造につなげてまいります。

Q2. 決済サービスの多様化が進む中で、競争優位をもってどのように成長していきますか。

「PAYCIERGE」はクレジットやデジタル口座等のプロセッシングサービスにおいて非常に高いシェアを有しており、特にブランドデビットでは国内トップクラスの実績を誇ります。今後は、この強みを活かしながら、加盟店向けのアクワイアリング領域へ取り組みを広げ、決済とマーケティングをつなぐことで、加盟店と消費者の双方に新たな価値を提供していきます。併せて、決済領域に特化したVertical AIと専門人材を掛け合わせた「PAYCIERGE」の次世代決済プラットフォーム戦略の始動により、持続的な成長を実現していきます。

中期経営計画の基本戦略｜市場戦略～モダナイゼーション

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

■ 市場動向

これまで企業活動を長年支えてきたメインフレームをはじめとしたレガシー資産は、複雑化・ブラックボックス化により、DXやAI活用を進める上での制約となりつつあり、そのリスクは今後さらに高まると予想されます。こうした状況を背景に既存システムを見直し、変化に柔軟に対応できるIT基盤へ刷新するモダナイゼーションは、企業の競争力を支える基盤整備として重要性を増しており、今後も需要の拡大が見込まれます。

モダナイゼーション市場における動向・課題

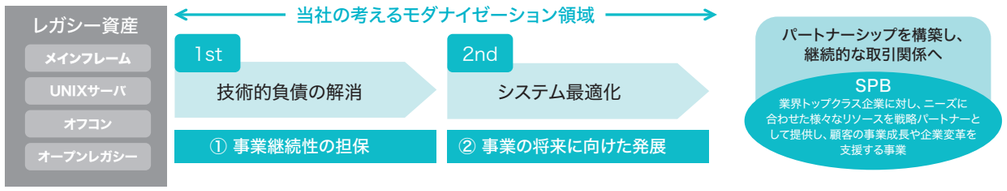
レガシー資産の保守、サポート切れ	IT技術者の不足	最新技術の導入、成長阻害リスク
・メーカーの**製造・サポート中止、保守費用が高騰** ・**2030年・2040年のモダナイゼーションを視野**にシステム刷新を検討する企業が続出	・レガシーシステムを**保守、メンテナンスできる技術者が将来的に不足**（特定言語、特定パッケージに依存） ・2030年にはIT人材**約45万人が不足**（経済産業省調べ）	・**最新技術の導入ができずに事業成長を阻害**する要因に ・事業の**スピード感が重視**される
↓ **技術的負債**が増加・拡大	↓ 慢性化する**IT技術者不足**	↓ オープン化による**最新技術の活用の必要性**

モダナイゼーションは**社会、企業の停滞リスクの回避と将来の事業成長／変革**に向けた必要な投資

■ 当社におけるモダナイゼーションの定義

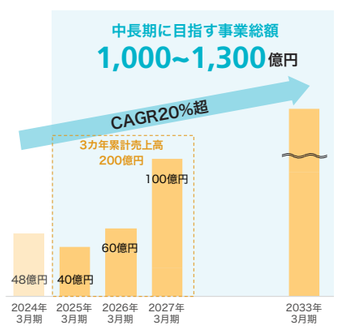
当社では、中期経営計画（2024–2026）における注力事業の一つとして、モダナイゼーションに取り組んでいます。当社が考えるモダナイゼーションは、単なる老朽化システムの刷新にとどまらず、将来の事業成長・変革に向けてお客様のITシステムを継続的に最適化していく、中長期的かつ継続的な取り組みです。当社は、お客様の戦略パートナーとして中長期的に伴走するストラテジックパートナーシップビジネス（SPB）を戦略ドメインに掲げており、モダナイゼーションは、SPB拡大に向けたゲートウェイプロジェクトと位置付けています。

当社におけるモダナイゼーションの位置付け



■ 目指す事業規模

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

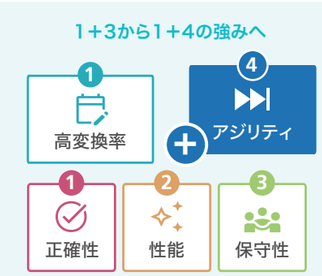


2024年12月にモダナイゼーションをテーマとする説明会を開催し、注力領域や戦略等について詳しくご説明しています。当日のプレゼンテーション資料は以下をご参照ください。
https://www.tisi.jp/documents/jp/ir/finance/meeting/241203_1.pdf

■ モダナイゼーションにおける当社の特徴・優位性

当社のモダナイゼーション領域における強みは、独自開発のマイグレーションツール「Xenlon～神龍 Migrator」と、大規模基幹システムの移行で培った豊富な実績・ノウハウにあります。COBOLやPL/Iなどのレガシー言語からJavaへのリライトにおいて、業務ロジックをほぼ100%自動変換を実現しているほか、性能対策や保守性向上に関する特許技術により、モダナイゼーション後も高性能かつ保守性の高いシステムの安定運用を可能にします。さらに、継続的な機能拡充によるアジリティを確保するとともに、BPM（Business Process Management）ツールによるフロントシステムの刷新など、業務プロセスまで踏み込んだ価値提供も行い、お客様の中長期的な事業成長に貢献しています。

Xenlon Modernization Service



■ これまでの取り組みと今後に向けて

「Xenlon～神龍 Migrator」は、2014年に開始した約1,000万ステップ規模のCOBOLアプリケーションをJavaへリライトする大規模プロジェクトを契機として開発されました。同プロジェクトでの実績を起点に現在では、製造業、小売業、社会インフラ、金融機関など、様々な業界・業種で採用実績を積み重ねています。

また、モダナイゼーションを起点としてSPBへ発展した事例もあり、当社の成長戦略を支える重要な取り組みの一つとなっています。今後は「Xenlon」、当社が培ってきた知見に加え、AIを適材適所で組み合わせ、お客様にとってより価値あるモダナイゼーションへと進化させていきます。

当社の考える最適な役割分担

AI	「Xenlon～神龍 Migrator」	人
● 資料作成 ● 現状分析 ● 設計支援 ● テスト生成 ● ログ解析	● 業務ロジック変換 ● 正確性の担保 ● 保守性の向上 ● 性能対策	● 要件ヒアリング ● アーキテクチャ設計 ● 品質責任 ● 最終判断、意思決定



「Xenlon～神龍 Migrator」とAIを適材適所で組み合わせ、AI時代の基幹システム刷新を確かな品質で支えます。

TISI 技術本部 グランドエグゼクティブフェロー　**熊谷 宏樹**

Q. AI時代において、「Xenlon～神龍 Migrator」の優位性をどのように維持・進化させていくのでしょうか。

基幹システムのモダナイゼーションの本質は、単なるコード変換にとどまらず、移行後も長期にわたり安定運用できる品質を確保することにあります。そして移行対象も画面・帳票・データベース等、多岐にわたります。汎用的なAIによるコード変換は効率化に有効な手段の一つですが、ミッションクリティカルな基幹システムに求められる性能や保守性も含めた品質を単独で担うことは容易ではありません。生成AIに過度に依存したモダナイゼーションは移行後の品質や保守性の面でプロジェクトリスクとなり得るため、生成AIの活用においては、適用領域を見極めることが重要です。

特に日本の大規模基幹システムには、生産性や保守性を高めるためのお客様独自の作り込み（マクロ機能の活用等）が数多く施されています。これらを正しく読み解くことが、モダナイゼーションの成否を左右します。

「Xenlon～神龍 Migrator」は、10年以上にわたって大規模プロジェクトで磨き上げてきた変換ツールであり、ルールベースで再現性のある高品質な変換を実現します。お客様独自の作り込みも正しく読み解いて変換できる点は、汎用AIだけでは容易に代替できない当社固有の強みです。加えて、性能対策や保守性向上に関する特許技術により、移行後も高い性能と保守性を備えたシステムの安定運用を可能にしています。

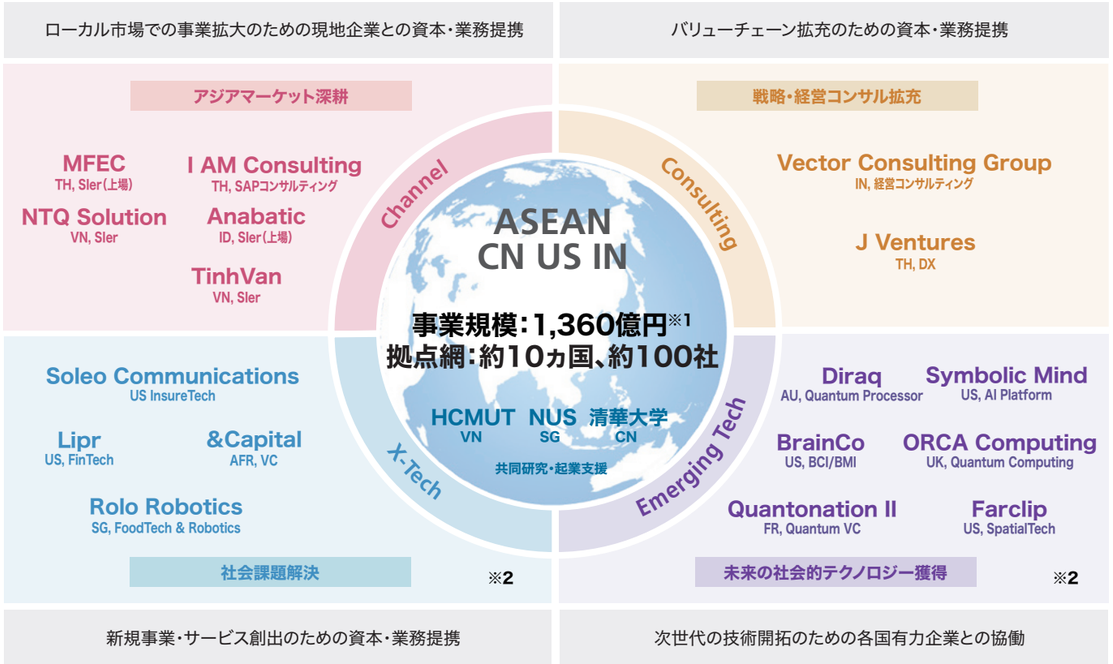
一方で、設計書生成や機能開発の際のコード生成など、AIの恩恵を享受できる領域では積極的に活用しています。「Xenlon」による確実な変換と当社が大規模案件で培ってきた業務知見に、AIによる効率化を組み合わせることで、AI時代においても、お客様の基幹システム刷新を確実に支援してまいります。

中期経営計画の基本戦略｜グローバル戦略

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

■ 基本方針

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

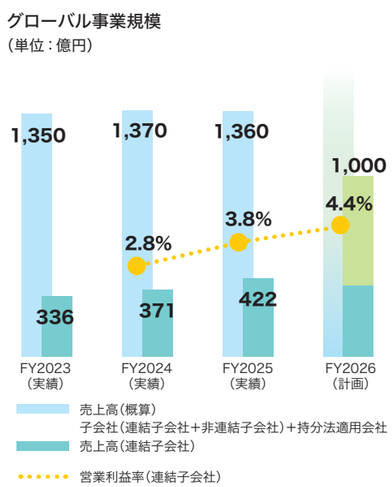


AFR：アフリカ、AU：オーストラリア、CN：中国、FR：フランス、ID：インドネシア、IN：インド、JP：日本、SG：シンガポール、TH：タイ、US：アメリカ、UK：イギリス、VN：ベトナム
※1 TIS海外子会社（連結子会社＋非連結子会社）＋持分法適用会社のFY2025売上高合計（概算）。2026年3月期決算レートで換算
※2 X-Tech, Emerging Techは過去1年間における新規出資先のみ記載

■ 重点施策

ChannelのValue Up	事業の選択と集中／コンサル・高付加価値サービスへのシフト
Value Chainの拡充	NTQの事業基盤を活用したクロスボーダーのサービス・事業展開
投資ターゲットの多様化	NUSとの共同プログラム第2期の立ち上げ、北米を軸としたグローバルソーシング
新規事業創出人材の獲得と育成	アジアトップクラスの大学との提携による若手の起業家人材の獲得

グローバル事業規模
（単位：億円）



TOPICS ｜ AI・DXによる競争力強化を推進するMFECがアワードを受賞

タイの大手SIerであるMFECは、Google CloudとHuawei Cloudよりそれぞれ以下のアワードを受賞しました。

2026 Google Cloud Partner of the Year Award (the Country: APAC - Thailand)

Google Cloudを活用した企業のDX推進やクラウド基盤高度化への貢献が評価され、受賞しました。MFECはAI・クラウド分野での高い技術力と導入実績を強みに企業の業務変革を支援し、タイ市場でのプレゼンスを高めています。

Huawei Cloud Outstanding Partner of the Year 2025

Huawei Cloud Asia-Pacific Partner Connection Summit 2025において、企業のクラウド・AI活用推進への貢献が評価され、受賞しました。

MFECはHuawei Cloudとの戦略的パートナーシップのもと企業のAX・DXを支援し、金融業界向けAI活用ビジョンの発信などを通じて、AIを核とした次世代金融サービスの実現に取り組んでいます。





TOPICS ｜ SAP GROW FASTを自社導入したタイ初のSAPパートナーに

タイでSAPコンサルティングサービスを提供するI AM Consultingは、自社でSAP GROW FASTの導入を完了し、タイ国内で初めて同ソリューションを導入したSAPパートナーとなりました。

プロジェクトはわずか2.5カ月で完了し、手作業の50%削減とプロジェクト別P/Lのリアルタイム可視化を実現しました。

自社での導入・運用を通じて、I AM ConsultingはSAP GROW FASTが企業の迅速な成長を支える強力なプラットフォームであることを実証するとともに、実践的な知見とベストプラクティスを蓄積し、お客様への高付加価値なサービス提供と、SAPソリューションを活用したDXおよび持続的な事業成長を支援しています。



写真は、I AM ConsultingのManaging DirectorであるKrit Virojsailee氏



グローバルパートナーとのシナジー創出により、AI時代の変化を価値創造へ転換し、ASEANトップクラスのIT企業連合体の組成を実現します。

TISI 常務執行役員　グローバル事業部長　**古庄 建作**

Q1. 中期経営計画（2024-2026）2年間を振り返って、どのように評価していますか。

中期経営計画の初年度から2年間を振り返ると、事業基盤の拡大と将来成長に向けた仕込みの両面で一定の成果を上げることができたと評価しています。定量面では、ASEANを中心とした既存グループ会社の成長に加え、北米をはじめとする新たな市場への投資を進め、グローバル事業規模を拡大した一方、収益性向上には課題が残りました。定性面では、従来のSI事業に加え、AIや量子コンピューティングなどの先端技術へのアクセスを強化し、グローバルでの価値創造力を高める基盤を構築してまいりました。また、海外グループ会社間やTISI国内事業との連携も進展し、グループ会社単独での事業拡大から事業連携における相乗効果の発揮を重視する経営への転換が進んだことも大きな成果と捉えています。

Q2. グローバル事業環境の見通しと、持続的な成長を実現するための中長期戦略をお聞かせください。

グローバル市場では、AIの急速な進化やデジタル化需要の拡大に加え、地政学リスクや経済安全保障への対応など、企業を取り巻く環境が大きく変化しています。一方で、アジア市場は引き続き高い成長ポテンシャルを有しており、企業のDX・AX需要は今後も拡大していくと考えています。こうした環境認識のもと、当社はASEANに加えインド、北米を中核市場として事業基盤を強化するとともに、AI、量子技術などの先端領域への投資を継続します。また、コンサルティングとITを融合した高付加価値サービスの提供を進め、グループ各社の強みを組み合わせることで差別化された価値を創出していきます。今後も引き続き、事業規模の拡大だけでなく投資先との共創やグループシナジーの最大化を通じて、持続的な成長と企業価値向上の両立を目指します。

中期経営計画の基本戦略｜知財戦略

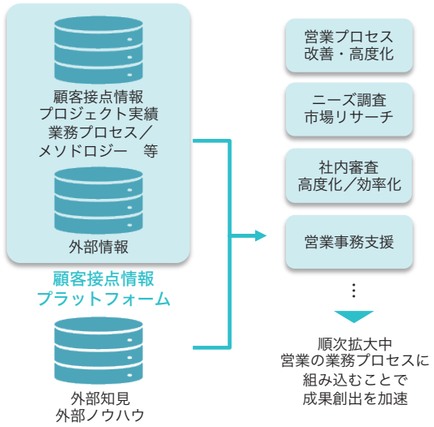
事業拡大と高付加価値化を支える知財創出サイクルを強化し、価値の高い情報を生み出す善循環を作り出していきます。

■ ナレッジ資産化による価値創造の推進

当社は、顧客接点情報およびプロジェクト実績を中核とした知財戦略により、営業活動で蓄積される知見を組織横断で活用可能な知的資産へ転換し、高付加価値創出と競争力強化を図っています。

これまでに、顧客情報とプロジェクト実績情報を統合する基盤を整備し、営業・マーケティング活動を通じて蓄積されるデータを一元的に管理・活用できる環境を構築しました。これにより、ナレッジの全社共有と活用範囲の拡大が進んでいます。

今後は、生成AIを活用した提案シナリオ作成支援等を通じてデータ活用を本格化し、業務に組み込むことで成果創出を加速します。併せて、営業プロセスの高度化や人材・教育整備を進め、知財活用の実効性を一層高めていきます。



■ 良質な知的財産の蓄積と活用

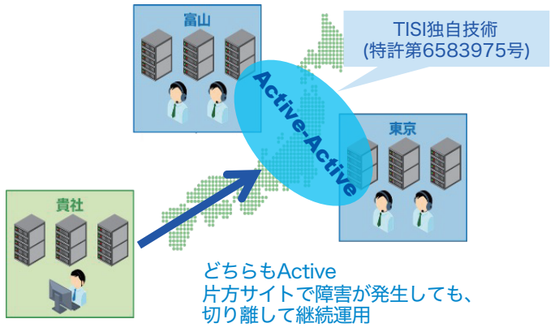
当社グループは、お客様・パートナー・社員とともに長年培った技術・ノウハウを蓄積し、組織能力として体系的に活用することで、お客様や社会の課題解決に貢献する各種サービスを提供しています。



並列・分散・遠隔進化する「止まらないEDI」

TISIでは約40年にわたり、自社開発のEDIエンジンを核としてサービスを提供し、企業間の受発注などミッションクリティカルなデータ連携を支えてきました。長年の運用で蓄積した障害対応や性能最適化、接続方式の多様化への対応ノウハウは、設計・運用標準として体系化し、サービス機能に継続的に還元しています。近年では自然災害やサイバーリスクの高度化を踏まえ、特許取得済みの独自技術を活用し、遠隔地での並列・分散処理を実現する新たなサービスエンジンへと進化しました。現場で得た知見をもとにした改善を再びサービスに組み込む「知の循環」により、高信頼・高可用な“止まらないEDI”として価値提供を強化しています。

EDIプラットフォームサービス



中期経営計画の基本戦略｜テクノロジー戦略

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

短期の取り組み				中長期の取り組み
実用段階に入った／入りつつある技術の実用化検証、早期の事例創出と現場展開を目指した施策を総合的に展開				中長期で事業の差別化要素となる技術の応用研究
ナレッジ流通の仕組み	人材育成	早期事例化	注力研究テーマ	注力研究テーマ
技術成熟度に応じたナレッジ流通の仕組み	高度技術人材育成プログラムと戦略ローテーション	先端技術の社内適用による早期事例化	AIを中心とした実用化研究の推進	デジタルとリアルの融合の中で求められる大量データの転送技術やアルゴリズム等の応用研究

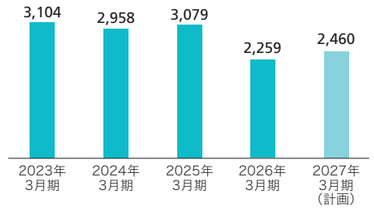
■ R&D（研究開発活動）の取り組み

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

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

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

研究開発費の推移
（単位：百万円）



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

CVCの詳細はこちら ▶ https://incubation.tokyo/cvc/

CVC投資実行件数（累計）
2016年4月～2026年3月末
58社／61件

イノベーションを創出するラボ施設 「TISI富山オープンラボ」

先端技術の「学び」と「体感」を通じて、お客様との共創を促進する場として、2026年7月、「TISI富山オープンラボ」を開設しました。立山連峰を一望できる開放的な空間にプレゼンテーションエリアとXRやヒューマノイドロボットなど実際に触れて動かせる体験型デモシステムを常設し、社会実装の可能性を体感できる環境を整えています。

本施設を通じて、富山に根差した知見や地域ネットワーク、企業との連携基盤を活かし、北陸地区をはじめ全国のお客様とともに、新たな価値創造に取り組んでまいります。また、東京・豊洲で運営する「TIS INTEC Group Innovation Hub」と連携し、首都圏・北陸の2拠点体制で先端技術の活用検討や社会実装に向けた機会を提供してまいります。



中期経営計画の基本戦略｜テクノロジー戦略〜AI活用

当社グループは、AIを単なる業務効率化の手段にとどめることなく、ソリューションの高度化、AI利用環境・基盤の構築支援、AI駆動開発への変革に取り組んでいます。AIを幅広い領域に組み込むことで、お客様や社会の課題解決に貢献するとともに、提供価値の向上と当社グループの持続的な成長につなげていきます。

■ AI活用に関する取り組み

当社グループでは3つの方向からAI活用に取り組んでおります。

01 AI活用によるソリューションの高度化

これまで培った業務知見×AIでサービスを進化・拡大

金融、決済をはじめとする幅広い業界・業務にAIを活用したサービスを提供

今後の方向性

- Vertical AIによる価値創造

02 AI活用環境・基盤の構築支援

お客様のAI活用を企画から導入・運用まで一貫して支援

企業戦略・業務プロセス・IT基盤・データ・人材といった経営基盤の刷新を一体的に支援

今後の方向性

- 先進AI技術への対応と支援サービスの拡充

03 AI駆動開発への変革

全社開発基盤にAI機能を実装エージェント活用によるプロセス刷新

要件定義、設計、実装、テスト、保守・運用、プロジェクト管理に至るまでシステム開発の生成AI活用を推進

今後の方向性

- 開発ライフサイクル全体への適用範囲拡大と効果測定

1. AI活用によるソリューションの高度化― AIで社会・産業の変革を加速

当社グループは、AIを活用したソリューションを、すでに幅広い業界・業務で提供しています。金融分野におけるAIによる不正検知や国際ブランド関連業務の高度化、人事領域における面接評価AI、コンタクトセンターにおける応対品質と運営効率の向上など、これまで培ってきた業務知見とAI技術を組み合わせ、幅広い業界・業務へAI実装してきました。

今後は、こうした取り組みをさらに発展させ、業界特化型AIエージェントVertical AIを重点領域として展開します。その第一弾として決済業務に特化したVertical AIの実装に着手しており、対象となる業界・業務を順次拡大していきます。AIによる業務効率化にとどまらず、人手不足への対応や品質向上、意思決定の高度化といった、企業や社会が抱える構造的な課題の解決を通じて、お客様の事業変革と新たな価値創出を支援していきます。

幅広い領域で展開する主なAI活用事例

当社グループが提供・導入している主なAI活用事例をご紹介します。

企業活動を高度化するAI

- **国際ブランドエンハンス対応支援サービス**
  生成AIの活用により、国際ブランド関連業務の対応品質と効率を向上
- **AI対応データ保護管理サービス**
  AI時代のデータ保護・管理をワンストップで支援し、安全なAI活用を実現

社会インフラを支えるAI

- **カード決済のAI不正検知サービス**
  カード決済の不正利用を高精度に検知し、金融サービスの安全性を向上
- **医療文書の見落とし防止AI（大学との共同実証）**
  医療文書の確認業務を支援し、医療品質と安全性の向上に貢献
- **AIカメラによる人流分析（自治体との有効性検証）**
  人流データを分析し、都市計画や地域整備の基礎データとして活用

人の働き方を支えるAI

- **面接評価AI**
  音声解析技術を活用し、面接評価の客観化・効率化を支援
- **AIコンタクトセンターサービス**
  応対の自動化・最適化により、顧客満足度と運営効率を向上
- **プロジェクトマネジメント支援**
  生成AIとナレッジを組み合わせ、計画策定やリスク管理などの業務を支援

新たな顧客体験を創出するAI

- **AIアバター・ホログラフィックプラットフォーム「PROTO」**
  遠隔でもリアルなコミュニケーションを実現し、新たな接客・相談体験を提供

2. AI活用環境・基盤の構築支援 ―AIによる成果創出を企画から運用まで一貫して支援

AIの価値を最大限に引き出すためには、AIモデルやプラットフォームを導入するだけでなく、企業戦略、業務プロセス、IT基盤、データ、組織・人材といった経営基盤を、AIの活用を前提に見直すことが不可欠です。

当社グループでは、AWS社との戦略的協業契約や、Anthropic社のAIモデル「Claude」に関するリセラー契約を通じて、先進的なAI技術を迅速に提供できる体制を整えています。さらに、グループが有するAI・生成AIの知見と専門人材を結集し、AI戦略の立案からIT企画、導入・運用、効果創出までを一貫して支援するブランド「IntegriA」を立ち上げました。

「IntegriA」では、伴走型のAIコンサルティングに加え、ノーコードでAIエージェントを開発できるAgentic AI Platform、AIモデルの開発、プロセスマイニングの導入、AI活用を推進する組織・人材の整備など、AIによる成果創出に必要なサービスを総合的に提供しています。先進的なAI技術と、これまで多様な業界・システム構築を通じて培ってきた知見を組み合わせ、AI活用の費用対効果を最大化し、お客様の業務変革・競争力強化を支援してまいります。

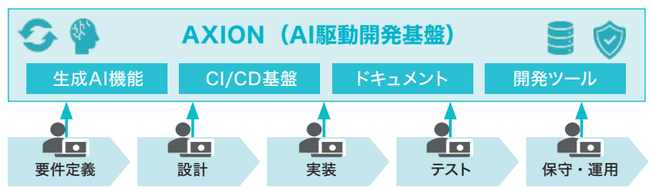
「IntegriA」 の支援イメージ



3. AI駆動開発への変革 ― 新たな開発スタンダードを創る

当社グループではAIの活用を前提とした開発プロセスAI駆動開発への変革を掲げ、システム開発のライフサイクルに生成AIを取り入れることで、品質と生産性の向上に取り組んでいます。全社開発基盤「AXION」へのAIツールの組み込みはすでに完了しており、新規開発の領域では一部パイロットプロジェクトにおいて生産性47%向上を実現しました。さらに、AIエージェントを全工程で活用する取り組みにも着手しており、AI活用効果の最大化を目指しています。保守開発においては、課題となりがちな属人化の解消や設計と実装のギャップ解消、問い合わせ対応・調査の省力化に向けて、プロジェクトのナレッジをAIに組み込む取り組みを、実際の顧客プロジェクトの中で試行しています。また、AI活用を前提とした品質マネジメントシステムや開発ガイドを整備し、プロジェクト管理・品質管理領域への適用も進めています。

今後も、エンタープライズシステムの開発で培った知見を活かし、AI駆動開発を実際のプロセスに広く展開することで、システムの品質と開発生産性をさらに高めてまいります。



特定プロジェクトで生産性47%向上を実現※

※2026年3月期時点、TIS単体

中期経営計画の基本戦略｜人材戦略

当社グループは、経営戦略と人材戦略を一体で推進し、事業成長を牽引する人材の獲得・育成・活躍を通じて、人的資本の価値を高め、持続的な企業価値向上を実現します。

■ TISインテックグループの人的資本シナリオ

経営戦略と人材戦略を動的に連動させる仕組みとして、人材への投資計画、重点施策、期待効果を「人的資本シナリオ」として体系的に整理しています。施策のプロセスを評価する成果指標（KPI）と、経営が期待する成果（アウトプット・アウトカム）を可視化し、その実効性を継続的にモニタリングするとともに、事業環境や経営課題の変化に応じて、人材要件や施策、KPIを機動的に見直しています。

Input	Action			Output	Outcome/Impact
人的資本投資 （報酬・教育等）	階層3 良質な 文化・風土	階層2 持続可能な 価値創出	階層1 先鋭人材の 拡充・活躍	付加価値 向上	社会課題 解決
投資額 100億円超 （3年累計）	安心・安全に、個性を活かして、貢献意欲を高める環境づくり KPI ● 働きがい満足度 ● 管理職に占める女性比率 ● アブセンティズム ● プレゼンティズム ● 平均月間法定外労働時間45h以上の社員比率	継続的かつ柔軟な人材の確保・育成と、その効果の最大化 KPI ● 年間1人当たり学習研究日数 NEW ● AI実務活用力向上（受講者数）※3	先鋭人材の育成・確保と、活躍による成果創出 KPI ● コンサルタント数 ● ITアーキテクト数 ● 高度営業人材数	1人当たり営業利益※1 3.7百万円 （27%増※2）	売上高※1 6,200億円 顧客・サービス満足度※1 59%以上

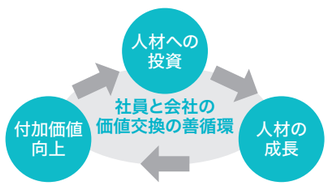
※1 1人当たり営業利益、売上高、顧客・サービス満足度は2027年3月期目標
※2 2024年3月期比
※3 TISIを対象とし、今後グループ各社へ順次展開予定

■ 人的資本投資と経営の成果（リターン）

当社グループは、人材投資を通じて一人ひとりの価値創出力を高め、事業の生産性向上と収益性の高い戦略ドメインの拡大により、グループ全体の収益力向上を目指しています。中期経営計画では、3年間で100億円超の人材投資を計画しており、2年目までに累計88億円を投じました。こうした取り組みのもと、重点指標である1人当たり営業利益は、2027年3月期の目標3.5百万円を1年前倒しで達成するなど、その成果も着実に現れています。一方、人材獲得・定着を支える報酬の市場競争力の向上は引き続き課題であると認識しています。報酬は社員の価値創出を支える重要な人材投資と位置付けており、今後も市場動向を踏まえながら、より競争力の高い報酬水準を目指していきます。

人材投資の考え方

人材への投資による付加価値向上サイクル



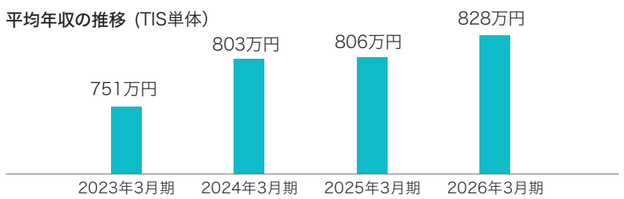
▶ 付加価値向上に向けて、生産性27%増を目指すべく先鋭人材の拡充を図る

重点的に拡充を行う先鋭人材
- 課題解決力を高めるための「コンサルタント」
- 洞察力を高めるための「高度営業人材」
- 統合力を高めるための「ITアーキテクト」

人材投資とその効果指標

指標		2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	2027年3月期 目標
Input 人的資本投資	教育費・報酬等	36億円	**88億円** （累計）	3年累計 100億円
Output 付加価値向上	1人当たり営業利益	3.1百万円	**3.5百万円**	3.7百万円
Outcome/Impact 社会課題解決	売上高	5,716億円	**5,964億円**	6,200億円
	顧客・サービス満足度	58.5%	**60.6%**	59%以上

平均年収の推移（TIS単体）



■ 人材戦略　成果指標実績

2026年3月期は、成果指標9項目のうち4項目で計画を上回り、働きがい満足度の向上や女性活躍の進展など、人的資本投資の成果が着実に表れました。一方、コンサルタント数および高度営業人材数は、人材獲得競争の激化や人材流動性の高まりなどから目標未達となりました。コンサルタントについては、SI案件への要員需要が高く、配転育成に必要な実践機会を十分に確保できなかったことも一因です。今後は、事業戦略に即した人材要件を明確化し、キャリア採用に加え、候補者の選抜・重点育成、計画的な配置を一体的に進め、必要人材の確保・育成を強化します。プレゼンティズムは、不定愁訴の悪化に加え、管理職・中核層への負荷集中や変化対応への不安など、複数の要因が影響していると考えられます。健康施策と業務・組織の両面での改善を進め、社員と組織の状態を継続的にモニタリングしていきます。また、AIが事業・業務の前提となる変化を踏まえ、2027年3月期からは「AI実務活用力向上」を新たな成果指標に加え、AIを業務成果につなげる実践力を高めます。

2026年3月期成果指標（KPI）実績

Action		2025年3月期	2026年3月期			2027年3月期
階層	指標名	実績	計画	実績	達成度	目標
先鋭人材の拡充・活躍	コンサルタント数	545人	600人	**589人**	×：11人未達	700人以上
	ITアーキテクト数	270人	300人	**303人**	○	370人以上
	高度営業人材数	262人	300人	**274人**	×：26人未達	360人以上
持続可能な価値創出	年間1人当たり学習研究日数	12.4日	12日	**12.8日**	○	12日以上
	NEW AI実務活用力向上（受講者数）※	—	—	—	—	7,500人
良質な文化・風土	働きがい満足度	56%	57%	**59%**	○	58%以上
	管理職に占める女性比率	12.9%	14%	**13.8%**	△：0.2pt未達	15%以上
	アブセンティズム	0.9%	1.0%	**1.0%**	○	1.0%以下
	プレゼンティズム	22.1%	20%	**23.6%**	×：3.6pt未達	18%以下
	平均月間法定外労働時間45h以上の社員比率	2.6%	2.1%	**2.8%**	×：0.7pt未達	1.5%以下

※ TISIを対象とし、今後グループ各社へ順次展開予定

■ グループビジョン実現に向けた重要課題と対策

グループビジョン2032の実現に向け、中期経営計画2年目までの成果やAIの急速な進展、組織・人材面の変化を踏まえ、人的資本における重要課題を再整理しました。さらなる成長に向けて解決すべき重要課題を3つの階層で捉え、価値創出力の強化に向けた重点対応を推進します。

重要課題	重点対応と目指す姿
階層1 **事業戦略を牽引する先鋭人材の再定義と獲得・定着** 先鋭人材の拡充は進展した一方、**事業ごとの戦略に応じた人材要件の具体化**と、それに基づく育成、継続的な獲得・定着が課題	**先鋭人材要件の再定義と獲得・育成の強化** ・事業戦略に連動した先鋭人材の要件再定義 ・キャリア採用および配置・育成プロセスの強化 期待効果 **先鋭人材の活躍による収益性向上・事業構造転換の加速**
階層2 **次世代を担う若手層の成長促進とAI活用力の向上** 業務変革の前提となる**全社員のAI実務活用力向上**と、中堅層の不足を踏まえた**若手層の早期活躍・定着に向けた成長機会の拡充**が課題	**若手層の成長機会の拡充と全社員のAI実務活用力の向上** ・若手層の早期活躍に向けた配置・育成・登用 ・全社員を対象としたAI実務活用力の向上 期待効果 **次世代人材の活躍とAI活用による価値創出力の向上**
階層3 **価値創出を支えるマネジメント基盤の強化** 合併後の組織文化の融合を進める中、管理職・中核層への負荷集中やプレゼンティズムの悪化が継続。持続的な価値創出に向け、**マネジメント基盤の強化**が必要	**価値創出を支えるマネジメント人材と組織基盤の強化** ・変革を牽引するマネジメント人材の発掘・育成・登用の強化 ・業務・組織要因を踏まえたプレゼンティズムの改善 期待効果 **多様な人材が能力を発揮し、「総和拡大」を実現**

階層1：先鋭人材の拡充・活躍／階層2：持続可能な価値創出

■ 将来の事業成長を支える重点人材の確保・育成

生産年齢人口の減少や労働市場の流動化、人材獲得競争の激化が進む中、当社グループが持続的に成長するためには、将来の事業と組織を担う人材を計画的に確保・育成することが重要です。特に、事業変革や戦略ドメイン[*1]の拡大を牽引する「先鋭人材」と、組織を率いる「マネジメント人材」を重点的に拡充するとともに、若手層の早期育成・登用を進め、将来の中核人材を継続的に輩出します。

*1 グループビジョンで掲げる長期にわたって収益性を拡大できる付加価値の高い注力事業領域

階層1：事業変革を牽引する先鋭人材

高度な専門性を事業成果につなげ、戦略ドメインの拡大を牽引する

先鋭人材は、戦略ドメイン比率の向上を加速させるのみならず、「事業・サービス企画・開発」「営業・提案活動」「役務・サービス提供」のプロセスに関わることで、より高利益率での案件受注とPJ完遂を牽引し、当社グループ全体の付加価値を高めることに寄与します。これまでの専門領域ごとの育成プログラムや実践機会の提供に加え、今後は事業戦略と本人の専門性を踏まえた重点領域への配置および組織横断での相互支援・知見共有につながる先鋭人材のネットワーク形成を強化します。

- 人材レベルに応じたスキル向上プログラムの提供
- 実務経験を通じた実践力の強化
- 先鋭人材のネットワーク形成

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

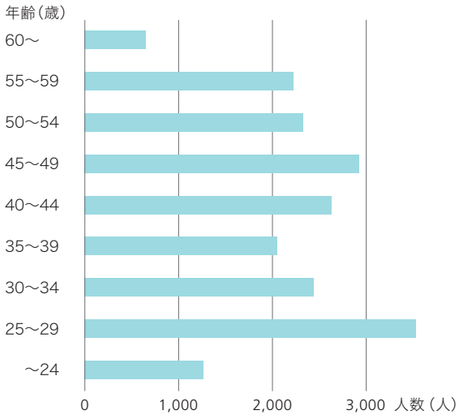
階層2：持続的な価値創出を支える人材

マネジメント人材

変化の中で事業と組織を率い、多様な人材の力を引き出す

事業環境の変化が激しさを増す中、当社グループが非連続な成長を実現するためには、全社・グループの視点を持ち、多様な人材の力を引き出しながら変革を牽引できるマネジメント人材を継続的に輩出することが不可欠です。そのため、複数部門での業務経験や部門・会社を越えた協働機会を計画的に設け、全社・グループを俯瞰する視座を早期に養うとともに、マネジメントを担うために必要な経験と能力の獲得を支援します。今後は、マネジメント人材を全社の人材資産と捉え、候補者の発掘から育成、見極め、登用・配置までを一体的に進めます。

年代別人材構成 TISおよび連結子会社（国内）
※2026年3月末時点



若手層の育成・登用

一人ひとりの強みや志向を踏まえ、若手層の成長と活躍を促進する

当社グループは、30代の構成比が相対的に低い人員構成となっており、グループを中長期的に牽引する人材を計画的に育成していくことが課題となっています。若手層の早期活躍に向け、タレントレビュー等を通じて、一人ひとりの強みや志向を踏まえた育成・配置・登用を進めています。また、育成目的のローテーション、キャリア対話と自律的な学習支援などを通じて、多様な経験と成長を後押しし、定着につなげていきます。

- 若手層の早期登用施策（年2回昇格）
- タレントレビューによる育成・配置方針策定
- 育成目的のローテーション、社内外の業務経験の活用
- キャリア対話と自律的な学習の支援

■ 人材獲得

当社グループの持続的な成長を実現するため、採用時の相互理解を深め、採用の質の向上と定着を図るとともに、キャリア採用における即戦力人材の獲得と活躍推進を強化しています。

新卒採用

新卒採用プロセスでは、会社と学生の相互理解を重視しています。インターンシップや社員との対話機会を拡充し、学生が当社グループの業務への理解を深め、風土を体感できる機会を提供しています。こうした取り組みを通じて、入社後のミスマッチを防ぎ、活躍・定着につなげています。また、先端領域で高度な専門性を有する人材の獲得にも注力し、次世代の事業を担う人材層の拡充を図っています。

キャリア採用

キャリア採用では、事業戦略の実現を牽引する先鋭人材や、グループを牽引する中核人材の獲得に向け、採用ブランドの強化や採用ルートの多様化を進めています。先鋭人材の獲得にあたっては、事業部門とHRBPが連携し、ニーズに合致する人材への的確なアプローチを行っています。また、入社後の活躍・定着を重視し、早期離職等の事例分析を踏まえた選考プロセスの継続的な改善や、受け入れ・フォローの充実を通じて、採用時のミスマッチを抑え、早期活躍・定着につなげています。

キャリア採用の重点施策

人材獲得力の強化
- 採用ブランドの強化
- 採用ルートの多様化
- 事業部門・HRBPの連携によるターゲット人材へのアプローチ

選考の質の向上
- 求める人材像・期待役割の明確化
- 早期離職等の分析・選考プロセス改善

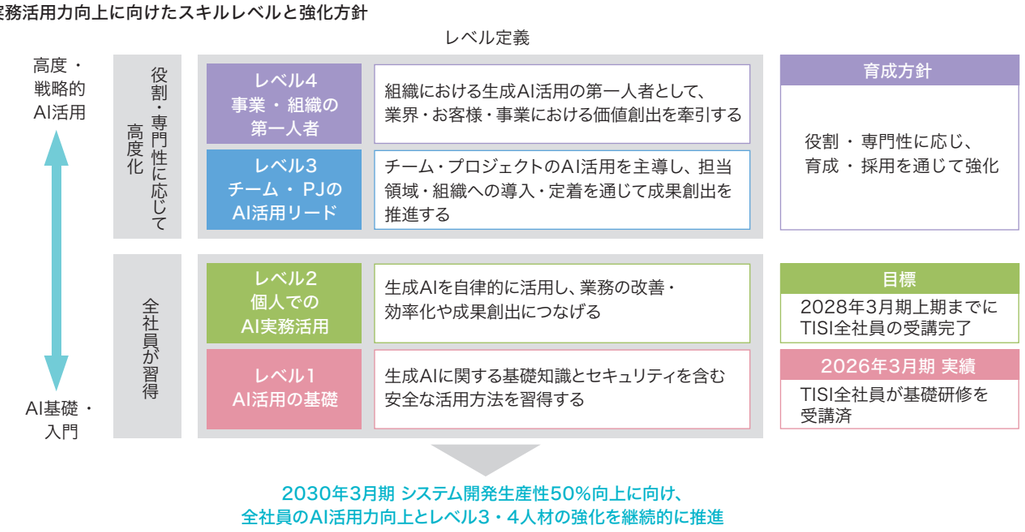
早期活躍・定着の支援
- キャリア採用者コミュニティ
- 入社後アンケート・定期面談
- 不調の早期発見と支援

■ 生成AIを変革と価値創出につなげる人材の強化

TISIでは、お客様への提供価値の向上に向け、生成AIを要件定義から設計・開発・テスト、品質管理までの開発工程全体に組み込み、開発プロセスそのものを変革するAI駆動開発を推進しています。2030年3月期までに、システム開発の生産性を2025年3月期比50%向上させることを目標としています。

この目標の達成に向け、AI活用スキルを役割に応じた4つのレベルで定義し、AI活用を牽引する人材の強化と、全社員のAI実務活用力向上を並行して進めています。レベル1の基礎研修はTISI全社員がすでに受講済みであり、現在はレベル2の対話力向上研修やAIツール活用研修に加え、AIエージェント、コーディング等の実践講座を実施しています。レベル2の研修については、2027年3月期中にTISI社員の約4分の3にあたる7,500名、2028年3月期上期までに全社員への受講完了を目標としています。AIの進化が続く中、継続的なスキル向上も重要と考えています。今後はグループ各社へも取り組みを広げ、AI活用で培ってきた当社グループ独自のノウハウを活かすことで、生産性・品質の向上に加え、価値創出を加速し、競争優位性の向上につなげます。

AI実務活用力向上に向けたスキルレベルと強化方針



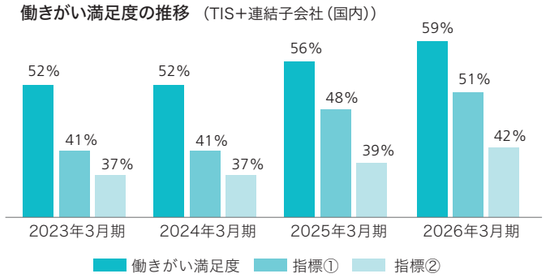
階層3：良質な文化・風土

事業ポートフォリオの変革や社会課題解決型サービスの拡充を支えるのは、社員一人ひとりの自律性・創造性と高い貢献意欲です。当社グループでは、多様な価値観やバックグラウンドを持つ人材が互いにリスペクトし、自由闊達に意見を交わしながら、失敗を恐れず挑戦できる企業風土の醸成を重視してきました。2026年7月のTISとインテックの合併を新たな組織文化をつくる契機と捉え、新たな価値創造につながる文化を醸成します。併せて、両社社員の強みを最大限に活かし、価値発揮の基盤となる新たな人事制度について、2027年4月の導入に向けて検討を進めています。**「多様な人材活躍」「ウェルビーイング向上」「柔軟で多様な働き方」**の3つのテーマを通じて、社員の自発的な成長と付加価値の向上を図ります。

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

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

働きがい満足度の推移（TIS+連結子会社（国内））

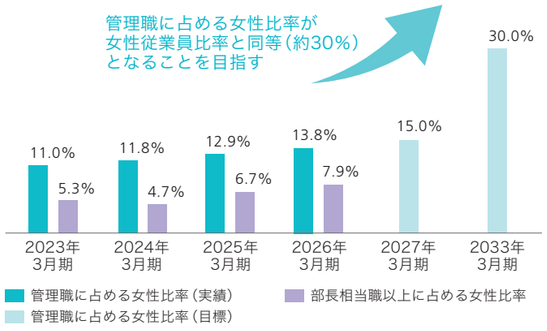


多様な人材活躍

女性活躍推進においては、女性従業員比率と各等級における女性比率の均衡を目指し、「評価・登用のガイドライン」「選抜・育成メンタリング」「キャリアの早期形成」など、能力発揮および成長機会の拡充に向けた取り組みを強化しています。加えて、管理職候補となる等級における昇格意思の男女差について縮小目標を設定し、継続的にモニタリングしています。女性管理職比率は着実に上昇しており、今後は上級管理職・役員への登用も見据え、公平性に踏み込んだ実効性の高い施策の検討を進めていきます。

当社グループでは、女性に限らず、様々な属性を持つ社員が成長・活躍できる風土の醸成を進めています。シニア社員、障がいのある社員、キャリア採用者、LGBTQ+をはじめとする多様な性的指向・性自認を持つ社員などに配慮した制度整備と社員教育を継続的に行っています。

女性管理職比率の推移（TIS+連結子会社（国内））



ウェルビーイング向上

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

ソーシャル&フィジカルウェルビーイング

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

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

フィナンシャルウェルビーイング

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

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

柔軟で多様な働き方

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

働く価値観に応じて利用できる制度

社員が自律して裁量をもって業務を遂行し、能力を最大限に発揮することで、AI時代に新たな価値を生み出せるよう、柔軟な働き方を基本としつつ、対面でのコミュニケーションも重視しています。

- 上限のないテレワーク制度
- コアタイムのないフレックス勤務制
- 自己都合による時差勤務、勤務中の一時中断
- 時間単位有給休暇制度
- 年に一度、10日以上の連続休暇を目的としたリフレッシュ休暇（有給）
- 選択的定年制度（60歳、63歳、65歳より選択可能）
- エルダー社員制度

ライフステージにより利用できる制度

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

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

■外部からの評価・認定（主要なもの）

日経Smart Work
NIKKEI Smart Work ★★★★☆ 2026 Best 45

健康経営優良法人 ホワイト500
2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500

えるぼし
女性が活躍しています！

プラチナくるみん プラス
プラチナくるみん プラス

人的資本経営品質
人的資本経営品質 2025

キャリアオーナーシップ経営AWARD
2024 Career Ownership Management Award 優秀賞

働きがい認定
Great Place To Work. Certified FEB 2026-FEB 2027 JAPAN

DCエクセレントカンパニー
DC Excellent Company 優秀賞 2026



経営戦略と人材戦略の一体化により、社員一人ひとりの価値創出力を高め、業務知見とAIを掛け合わせた総合力でグループの成長を加速します。

人材戦略推進責任者
TISI 常務執行役員　人事本部長　**河村 正和**

Q1. これまでの取り組みをどのように評価していますか。

グループビジョン2032の実現に向けては、経営戦略と人材戦略の「一体化」が不可欠です。人的資本シナリオに基づき、事業成長に必要な人材要件を見極め、打ち手の優先順位を明確にしてきました。社員と会社の価値交換性を高める人事諸制度の高度化をはじめとする組織基盤の強化を進める中、成果指標である1人当たり営業利益3.5百万円を1年前倒しで達成するなど、一定の成果が表れています。一方、さらなる成長に向けては、市場や顧客課題の本質を見抜き、グループ全体最適の視点で、会社や組織の枠を越えて人を巻き込み、価値を創出する人材の強化が重要です。こうした人材を計画的に育成し、その力を組織能力へと昇華させることで、当社グループの成長力を高めていきます。

Q2. AIの進化が今後人材・組織能力に与える影響をどのように考えていますか。

当社グループでは、AIによる産業構造の変革を大きな成長機会と捉えています。AIの活用が前提となる時代には、ビジネス変革を構想し、技術と業務知見を統合して成果につなげる、人ならではの価値創出力が一層求められます。また、組織としても、社員の業務知見とAIを掛け合わせ、成果を組織全体の価値創出につなげる力が重要です。こうした変化に対応し、価値創出力を支える基盤として、AIを使いこなす力を位置付け、AIスキル定義と体系的な教育を進めています。さらに、AIエージェント活用やAI駆動開発など最前線で培った独自のノウハウを知財化し、実践的な教育アセットとして整備を始めています。長年培ってきた業務知見とAIの力を掛け合わせ、継続的に高い付加価値を生み出す組織能力へと進化させてまいります。

財務投資戦略・財務担当役員メッセージ

市場の期待とのギャップを真摯に受け止め、財務資本戦略と事業戦略の一体推進による価値創造で、これまで培ってきた信頼を礎にし、再び選ばれる企業を目指します。

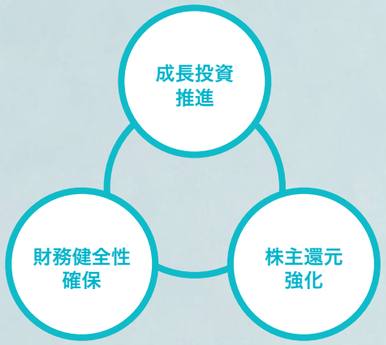


常務執行役員 企画本部長
河村 正和

財務方針／資本政策の基本的な方針

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

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

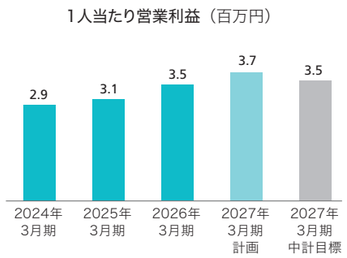


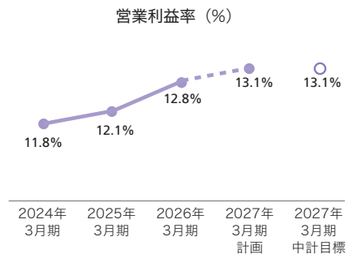
Q1. 中期経営計画は2年目を終えました。発表当初は目標達成のハードルが高いとの見方もありましたが、現時点ではどのような進捗でしょうか。

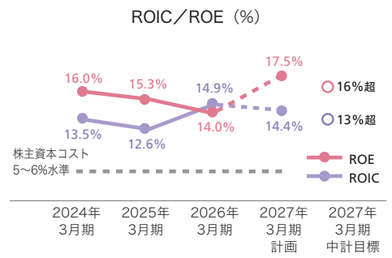
A1. 中期経営計画を発表した当初は、当社としてもチャレンジングであると認識していましたし、市場の皆様から見ても相応に高いハードルとして受け止められていました。業績計画の達成に向けては、業績が線形に積み上がるというよりも、最終年度に向けて一定のジャンプアップが必要になることも想定していました。そのような中で、当社は1年目、2年目と着実な事業成長を実現してきたこともあり市場のコンセンサスも段階的に引き上がってきました。また詳細は後述しますが、財務施策についても積極推進し、重要経営指標であるROEやEPS目標についても2027年3月期のガイダンスとして示すことで目標を達成する姿勢を具体化できる段階に至り、着実に進捗していると評価しています。

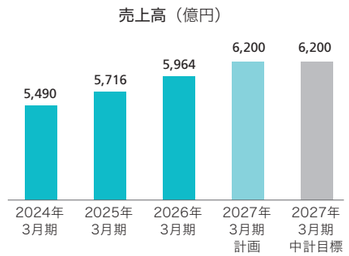
一方で、2026年3月期の親会社株主に帰属する当期純利益については、減損損失や係争案件に係る引当金の計上等により、計画および前期の実績を下回る結果となり、経営上の重要課題の一つとして真摯に受け止めています。しかしながら、株主の皆様への還元については、当社の株主還元方針の通り総還元性向は営業活動から得られた利益（法人税等・非支配株主利益控除後）をもとに算出していることから、事業成長に伴う増配を実現することができました。その結果、14期連続の増配に加え、当初配当計画からの増配も達成できました。以上を踏まえると、課題は残るものの、事業成長の継続により着実に前進した1年であったと認識しています。

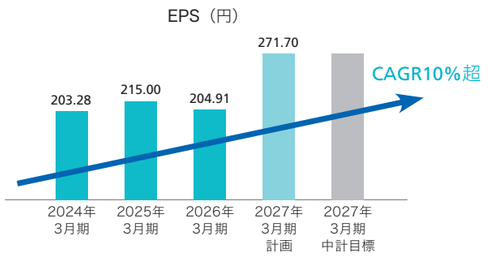
重要経営指標の進捗



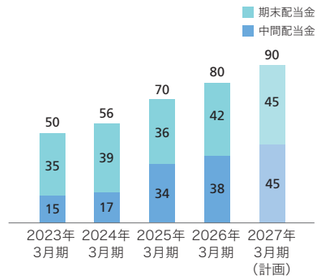


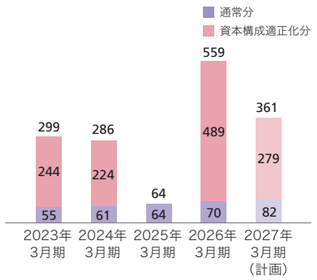


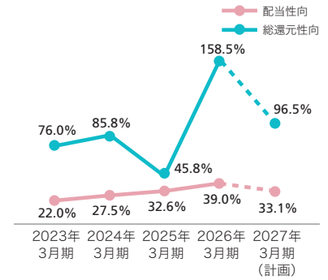




株主還元の状況・計画







当社の株主還元方針に基づく配当性向・総還元性向推移

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期（計画）
配当性向(補正後)*1	30.3%	30.7%	35.7%	35.3%	35.0%
総還元性向(補正後)*1,2	44.0%	44.9%	49.8%	49.0%	50.0%

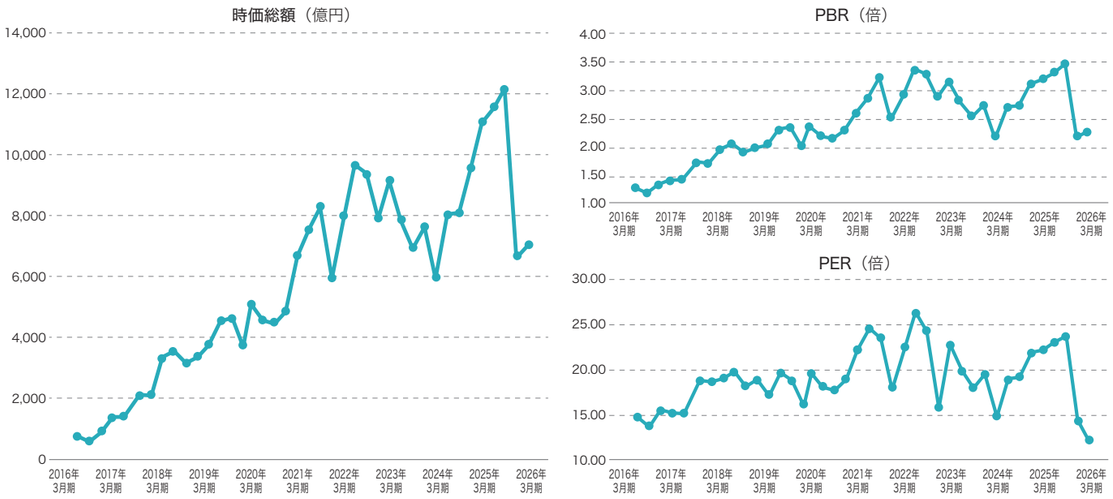
*1：営業活動から得られた利益（法人税等・非支配株主利益控除後）をもとに算出
*2：資本構成の適正化を図る一環としての自己株式の取得を除いて算出

Q2. AI disruptionへの懸念により、ITサービスセクター全体への見方は厳しくなりました。中期経営計画は順調に進捗している一方で、このような市場環境をどのように捉えていますか。

A2. 中期経営計画は着実に進捗しており、収益性および資本効率性の改善という観点では、企業価値の基盤は強化されています。一方で、2026年初以降、AIの進展を背景に、SIerのビジネスモデルに対する見方が変化しました。SIerの提供価値が中長期的に代替されてしまうのではないか、また短期的にも業績が落ち込むのではないかといった不透明感が強まり、当社を含むセクター全体に対する見方が慎重化した局面であったと考えています。その結果、当社の企業価値評価には市場との一定のギャップが生じていると捉えています。これは、足元の業績そのものに対する評価というよりも、今後の中長期的な成長に対する見方の違いに起因するものと捉えています。すなわち、当社がこれまで前提としてきた中長期的な成長を織り込んだ本源的な企業価値と、市場が想定する成長性との間に差が生じている状況です。特に、AIの進展を踏まえ、当社がどのような価値を提供し続けることができるのか、成長を維持・加速できるのかという点について、まだ十分に評価いただけていないことも一因だと認識しています。

2026年3月期は、中長期の成長に向けた取り組みについての発信と対話に注力しました。2025年7月にTISとインテックの合併を決定・発表し、2025年10月には想定売上高シナジーとして600億円超を創出していくなど、中核会社TISIのありたい姿を具体化しました。また、2026年3月には機動的な自己株式の取得を決定し、財務戦略の面からも企業価値向上に向けた姿勢を示しました。企業価値は事業戦略と財務戦略の両輪で高めていく必要があり、成長戦略の発信に加え、資本効率を意識した財務施策についても一体的に取り組んできました。その上で、2026年5月には、AIによる産業構造の変化を大きな成長機会と捉えて、当社グループのありたい姿として2033年3月期に連結売上高1兆円規模・営業利益1,500億円超への成長をお示ししました。2027年5月に控える次期中期経営計画の発表に先立ち、その方向性を前倒しで提示したものです。これは現中期経営計画の目標達成に向けた道筋を示すことにとどまらず、その先の成長に向けた方向性についても、資本市場との対話を始める段階に入っているということです。

市場評価



Q3. 成長戦略や財務施策を推進しても、なお企業価値の評価とのギャップは残っているように見えます。あらためて、これまでの取り組みは十分だったのでしょうか。

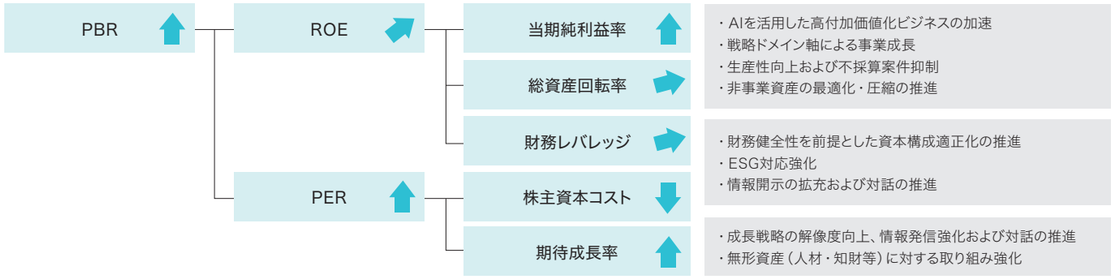
A3. 当社は、PBRを起点とした企業価値の向上を重視し、資本効率性はROEとPERに、そしてPERは資本コスト、成長期待のそれぞれに分解して認識しています。事業成長と財務施策の両面から資本効率性の維持・向上を図っており、この点は一定の基盤が整ってきたと考えています。その一方で、現在の課題は主にPER、すなわち成長期待の醸成にあると認識しています。

PERを構成する要素のうち、資本コストの低減については、バランスシートマネジメントの観点から、政策保有株式の縮減、キャッシュポジションにも目配りをしながら自己株式の取得を推進し、自己資本比率の過度な上昇の抑制を行い、財務健全性を前提とした資本構成の適正化を推進してきました。なお、2026年3月期末の政策保有株式の貸借対照表計上額は202億円、連結純資産に対する比率は6.0%となり、引き続き目標としている10%水準を下回っています。

一方で、期待成長率が高まらず、依然としてPERの水準には課題が残っています。これは市場評価と当社の認識とのギャップがあり、より率直に言えば明確なディスカウントを受けていると感じています。まずは前述した、ITサービスセクター全体に対するAI disruption懸念です。次に、当社グループに対する評価として、AIを自らの成長戦略に取り込み顧客提供価値を高めていく会社としての見方が十分に形成されていない側面があります。例えば、どの領域にどの程度AIが浸透しているのか、こうした進捗や効果をどういったKPIで測っているのか等の定量的な情報発信が不足していることも一因です。また、グループポートフォリオに不可欠な領域としてアウトソーシングや顧客拠点でのオンサイト業務を備えていますが、AIによる負の影響を受けるとの市場の見方も一定数あり、これらの領域がAIの浸透等を踏まえてどのように変容しどのような役割を担っていくのかについて示しきれていないことも、グループポートフォリオが多様な故、かえってディスカウントにつながっていると認識しています。実際の対話の中でも、この点に関する事業理解にはギャップがあると感じており、強みの訴求にとどまらず、事業構造や位置付け、提供価値そのものについての理解を深めていただく必要があります。これらに加えて事業の稼ぐ力に対する評価が高まらないことも要因になっています。中期経営計画に沿って着実に業績進捗しているものの、近年の売上高成長率や売上総利益率の改善が緩やかであるためです。しかし前述したように中長期成長に向けた取り組みの手を緩めることなく進めていますし、収益性についても短期利益を追求することなく、人材投資をはじめとする将来に向けた投資を積極化する経営を徹底しています。特にAI時代に競争優位の源泉となる人材の拡充を戦略的投資と位置付け、ビジネス変革を構想し、技術と業務知見を統合して成果へとつなげる、人ならではの価値創出にこだわっています。こうした取り組みが人的資本に持続的な厚みをもたらせ、企業価値を向上させていくと考えています。

ビジネスモデル、事業構造や提供価値に対する理解不足と稼ぐ力への評価の低さは、いずれも当社自身が解消すべき内的要因の強いディスカウント要素です。TISIの合併シナジーやグループ全体でのありたい姿で描いたトップライン成長等の戦略解像度を高め、そしてそれを実績で示し、対話を重ね、こうした取り組みを一層強化することで早期解消を目指します。

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



Q4. 資本政策を積極的に実施されている中でも、2026年3月期の自己株式の取得については過去最大規模となっています。この決定の背景と狙いを教えてください。

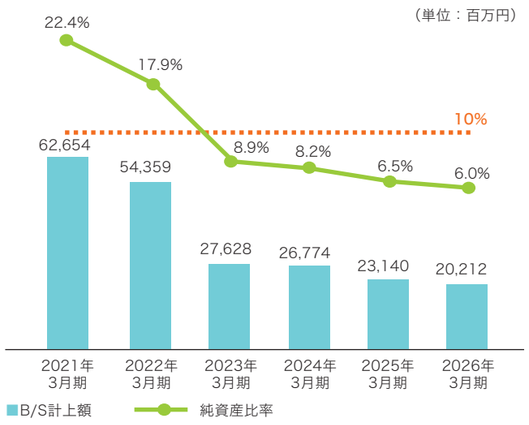
A4. 当社は、1株当たり価値を継続的に高めていくことを強く意識し、その実現手段として自己株式取得を継続的に活用してきました。また、こうした取り組みは、資本構成の適正化や資本効率の向上といったバランスシートマネジメントの観点とも整合するものです。

2026年3月期は、経営環境の変化に柔軟に対応する機動的な資本政策のもと、株主利益および資本効率の向上を目的として、過去最大規模の自己株式取得を実施しました。具体的には、2025年5月に、株主還元を目的とした70億円相当および資本構成の適正化を目的とした350億円相当、総額420億円の自己株式取得を決定しました。これに基づき、2025年5月から12月にかけて約420億円の取得を完了し、このうち資本構成適正化を目的とした350億円相当分については、当社の保有方針および将来の希薄化懸念への対応を踏まえ、2026年2月に消却しております。さらに、2026年3月には、総額500億円の自己株式取得を追加施策として決定しました。本施策には、株主還元方針である総還元性向50%に基づく取得予定分も含まれており、従来の決算発表のタイミングにとらわれず、機動的に意思決定を行ったものです。AIの浸透を踏まえた成長戦略により中長期的な企業価値向上が可能であるとの前提のもと、当社が考える本源的価値に照らせば株価水準が必ずしも十分に評価されていないとの認識があり、ROE16%超およびEPS成長率10%超といった中期経営計画の指標達成にも資する施策として、こうした経営姿勢を適時に示す必要があり追加実施を判断しました。

機動的な意思決定の背景にあったのは、当社自らが株価を強く意識した企業価値向上の実現に真正面から向き合ってきたからであり、市場の声を単なる外部評価として受け取っているだけではありません。2026年初以降、大きく下落した株価については株主・投資家の皆様には大変なご心配をおかけしましたし、実際に厳しいご指摘もいただきました。2025年末には1.2兆円を上回っていた時価総額は7,000億円を下回る局面もあり、皆様の立場に立てば当然のご指摘です。私自身も強い危機感と悔しさを感じ、市場との結節点としての役割を全うすべく、こうした市場の声を取締役会へ共有し優先的に議論を行いました。社外取締役においても、これまで株主・投資家の皆様との対話を直接行ってきたことで市場の期待と当社が取り組むべき課題に対する認識が共有されており、取締役会における議論の前提も揃っていました。その結果、企業価値向上に資する施策について、より迅速かつスムーズな意思決定が可能になったのです。

当社は、これらの自己株式取得を単なる株主還元ではなく、企業価値向上に資する施策と位置付けています。今後も、バランスシートマネジメントと資本市場との対話の双方を踏まえながら、資本効率の改善と株主価値の向上に資する資本政策を機動的に出動してまいります。

政策保有株式の保有状況



Q5. 自己株式取得を含め資本政策を積極化されている一方で、キャッシュアロケーション全体の考え方、特に成長投資とのバランスはどのように整理されていますか。また、M&A・出資が計画に対し乖離している点についてはどのように考えていますか。

A5. キャッシュアロケーションの基本的な考え方は、企業価値の向上に資するものに対して適時・適正に配分することです。財務方針・資本政策の基本的な方針で定める、持続的な企業価値の向上に向けた成長投資の推進・財務健全性の確保・株主還元の強化のバランスを常に大切にしながら判断をしています。

当社グループの属するITサービスセクターは引き続き強いIT投資需要が見込まれる一方で、足元ではAIの進展を背景に、競争環境の急速な変化も見込まれます。こうした環境の中で、当社グループとしては顧客提供価値の高度化と競争力の強化がより重要になっていると認識しています。そのため、TISとインテックの合併を通じて経営資本を集結し、成長加速を図ります。その上で、非連続成長につながるM&A・出資についても、引き続き積極的に検討・推進していく考えに変わりはありません。

一方で、投資の実行タイミングや規模は案件ごとに大きく異なり、画一的に期間按分して進捗を評価するものではないと考えています。3カ年で700億円の投資枠に対し、これまでの実績は2カ年累計で137億円となっていますが、これをもって進捗が遅れているとは認識していません。投資規律を維持しながら、資本コストを上回るリターンが見込める案件を厳選していくことを優先しています。

また、2026年3月期は自己株式取得を積極的に実施したことで、配当および自己株式の取得に関するキャッシュアウトは増加しましたが、これは成長投資の枠を充当したものではなく、バランスシートの状況や市場環境を踏まえた追加的な資本政策として実施したものです。資本政策の実行にあたっては、機を逸することのない機動性も重要であると考えています。キャッシュアロケーションについても、その時点のキャッシュポジションや財務状況を踏まえながら、企業価値向上に資する施策に対して柔軟に最適配分を行っていく考えです。

今後も、この基本的な考え方に基づき、成長投資・株主還元・財務規律のバランスを取りながら、キャッシュアロケーションの考え方、その実行を実績としてお示ししていきます。

キャッシュアロケーションの状況・計画

進捗状況	中期経営計画（2024-2026）3カ年累計　最新計画			進捗状況	
	Cash in	Cash out		2025年3月期～2026年3月期 実績	2027年3月期 計画
中期経営計画の目標達成に向けて着実な業績進捗 営業利益（億円） 1人当たり営業利益（百万円） 690 / 762 / 810 3.1 / 3.5 / 3.7 2025年3月期 / 2026年3月期 / 2027年3月期 ・投資有価証券の売却 ・現預金は資本効率性を意識し適正水準での保有	事業からのキャッシュ創出	成長投資 1,000億円	M&A 出資 700億円	137億円	未定（積極検討）
			人材 R&D SW 300億円	230億円	134億円
		設備投資 650億円		411億円	222億円
	資産最適化／資金調達	配当、自己株式取得 1,500億円		968億円	550億円
	手元資金充当				

Q6. 最後に、株主・投資家の皆様へメッセージをお願いします。

A6. 当社グループはグループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」軸での経営を通じて社会価値・経済価値を創造し、持続可能な社会への貢献と持続的な企業価値向上の実現を目指しています。

2026年3月期は、市場環境の変化の中で当社に対する見方が変化した1年であったと認識しています。その中で、業績計画の達成、資本政策の機動的な実行、そして中長期成長に向けた発信と対話を通じて、企業価値向上に向けた取り組みを進めてきました。こうした取り組みは事業と財務の両面から施策を一体的に推進し、積極的な成長投資によりキャッシュ創出力を高め、そして株主還元の強化へと善循環させていくという当社の基本的な考え方に基づくものです。今後も、人材をはじめとした成長投資を着実に実行し、その成果を次の成長や株主還元につなげていく、こうした企業価値向上へのキャッシュアロケーションが最重要です。このサイクルの再現性と継続性を高め、かつ加速させるために、TISIの合併を契機としたOne Companyとしての経営体制のもと、より迅速な経営判断を行ってまいります。

株主・投資家の皆様との対話の中でいただくご指摘やご意見は、経営を見直す上で非常に重要な示唆だと受け止めています。そうした声を踏まえながら、必要な判断と実行はこれまでも行ってきましたし、今後もその姿勢に変わりはありません。

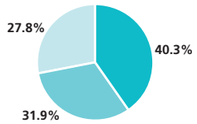
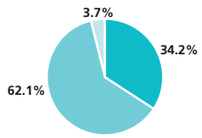
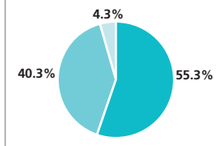
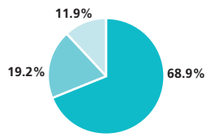
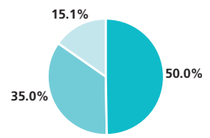
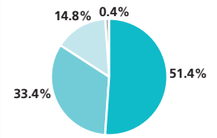
足元では市場環境の変化もあり、当社の企業価値に対する評価との間にギャップが生じている状況にありますが、過去においては当社の優位性や成長性に対し高い期待を織り込んだ評価をいただいてきた局面もありました。現状はそうした意味で再評価の余地がある段階にあると認識し、ディスカウントを排除した上で、新たな優位性と成長性を創り出すことで当社に対する期待をあらためて取り返していきたいと考えています。

引き続き、ステークホルダーの皆様との結節点として対話を重ねながら、当社グループの取り組みをお伝えし、ご期待に応えていく所存です。市場から信頼されるとともに、将来への期待を持っていただける企業として評価され、選ばれ続ける存在であることを目指してまいります。

セグメント別事業戦略

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

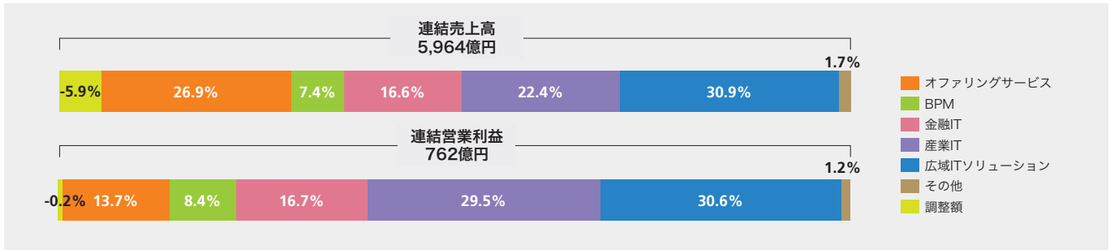
■ 2026年3月期セグメント概況

セグメント名称		オファリングサービス	BPM	金融IT	産業IT	広域ITソリューション	その他	調整	連結
売上高(百万円)		160,574	44,092	98,730	133,396	184,238	10,397	△34,951	596,479
営業利益(百万円) (営業利益率)		10,442 (6.5%)	6,397 (14.5%)	12,729 (12.9%)	22,507 (16.9%)	23,328 (12.7%)	940 (9.0%)	△117	76,229 (12.8%)
セグメント資産(百万円)		218,290	17,254	70,579	74,479	130,829	18,401	21,672	551,507
期末従業員数(人)		5,812	2,182	1,887	3,795	7,197	725	—	21,598
従業員一人当たり	売上高(百万円)	27.6	20.2	52.3	35.1	25.5	14.3	—	27.6
	営業利益(百万円)	1.7	2.9	6.7	5.9	3.2	1.2	—	3.5
事業別売上高構成比							—	—	

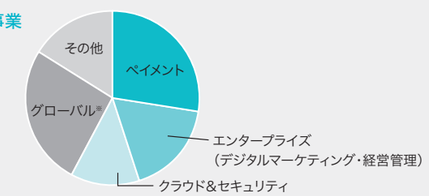
■ ソフトウェア開発 ■ 運用・クラウドサービス ■ 製品・ソフトウェア販売 ■ その他

■ セグメント業績構成比（2026年3月期）

※各セグメントの売上高はセグメント間の内部売上高または振替高を含む。

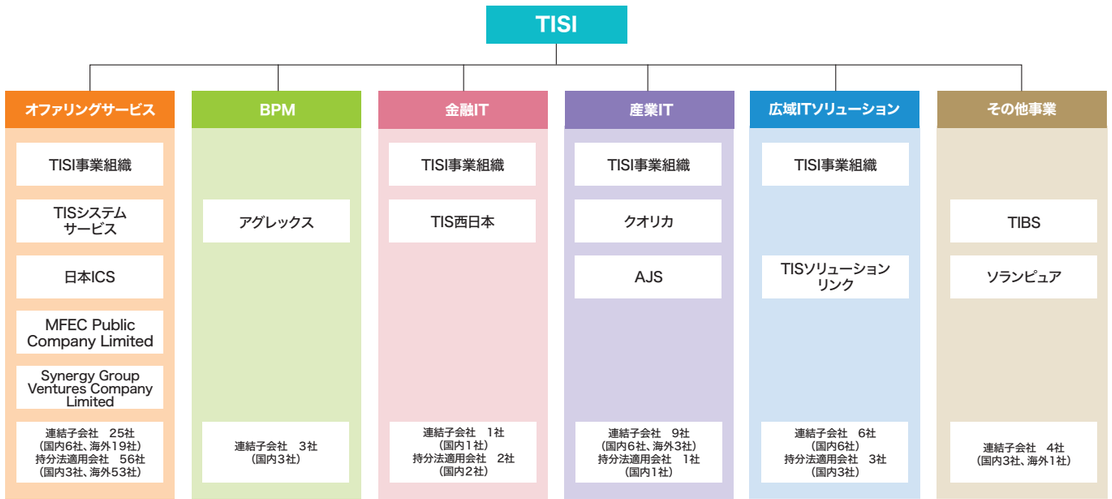


オファリングサービス事業 構成イメージ



※一部は他セグメントにも計上

■ グループフォーメーション（2026年7月1日時点）



オファリングサービス ▶

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

Message

成長領域への投資を確かな成果へとつなげ、サービス型ビジネスの成長加速と収益力向上を図ります。



TISI株式会社 取締役 専務執行役員
中村 清貴

事業環境

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

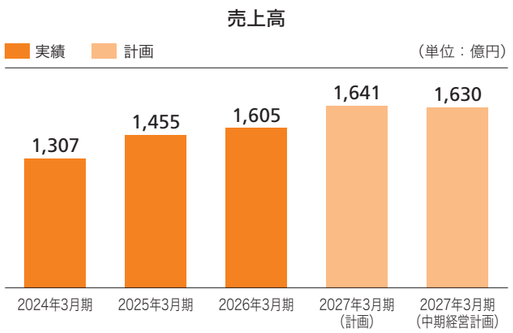
強み

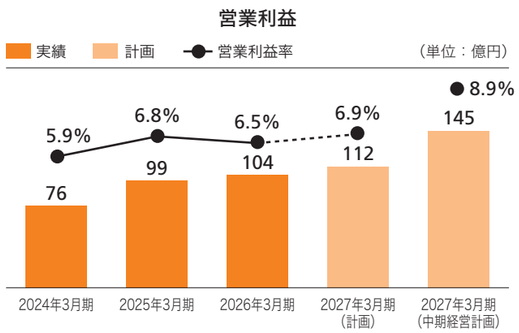
- SI事業において培った業界の知見を活かし、汎用的なサービスを標準的に組み込んだ先行投資型サービスの提供
- 大規模システム構築の経験から鍛え上げたマネジメント力、QCD管理能力

課題

- 高い成長率の継続と収益性向上
- ペイメント事業を中心としたリカー転換の加速
- 付加価値を高めるコンサル～ITデリバリー一気通貫でのオファリングサービスの拡充
- AIエージェントの台頭による従来型SaaSの提供価値の転換（機能提供→成果提供）

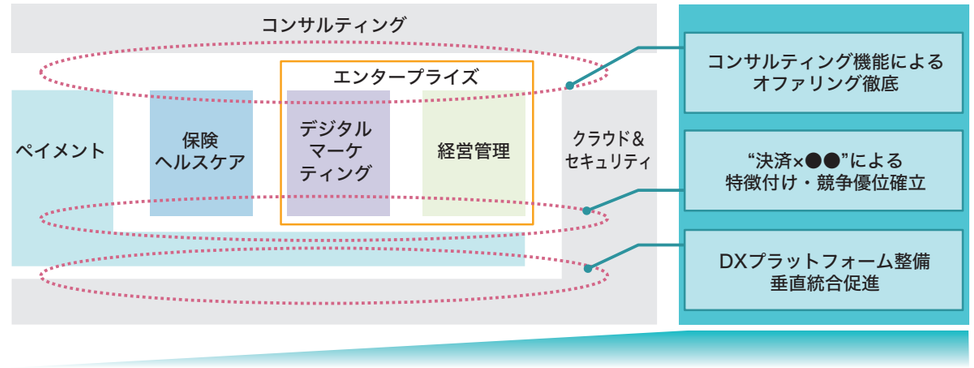
売上高・営業利益推移





中期経営計画（2024-2026）における成長戦略

基本方針



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

中期経営計画（2024-2026）のポイント

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

Q&A

Q1：中期経営計画（2024-2026）2年間を振り返って、どのように評価していますか。

中期経営計画の2年間では、2期連続増収増益となり、成長基調を維持しています。一方、営業利益率は初年度6.8%から6.5%へ低下しました。これはサービス利用量の増加を見据えた先行投資が主因であり、収益性の改善が課題であると認識しています。

こうした中でも、この2年間で取り組みを続けてきたITオファリングサービス（IOS）転換を軸とした事業モデル変革は着実に進展しており、強みである「決済」を軸とした価値創造ビジネスへの取り組みや、AIを活用したオファリングサービスの提供、DXプラットフォームの整備といった重点戦略の具体化が進んでいます。

Q2：中期経営計画（2024-2026）最終年度を迎えるにあたり、今後の成長に向けた現時点でのお考えをお聞かせください。

中期経営計画の最終年度は、これまで進めてきた取り組みを明確な成果につなげるため、収益性の改善を最優先課題に取り組みます。成長性と収益性の高いサービスへ経営資源を重点配分し、売上成長を維持しながら、AI活用や標準化・共通化を通じて、サービス型ビジネスとしての収益力向上を図ります。

また、生成AIについては、市場やお客様への価値創出エンジンとして積極的に活用し、AI駆動型事業への転換を進めます。AI・データ・業界知見を組み合わせた新たなオファリングの創出を目指し、当社グループの成長を牽引する事業モデルへ進化させていきます。

BPM

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

Message

業務プロセス変革とCX強化を両輪に、「ヒトとITの融合」を進化させ、高度なBPM事業への転換を加速します。



TISI株式会社 取締役 専務執行役員
中村 清貴

事業環境

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

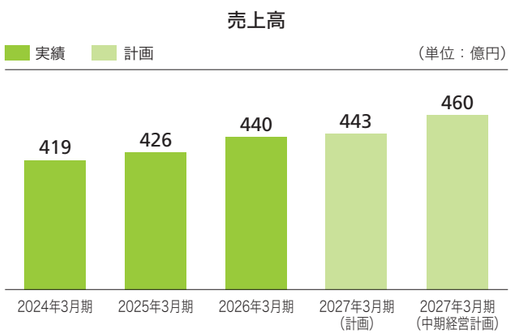
強み

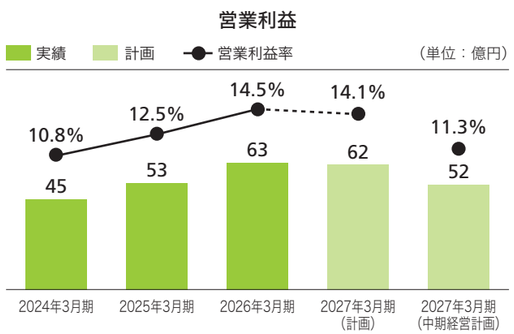
- BPOとSIの複合的な展開による、ビジネスプロセス全体を最適化するBPMの提供
- 半世紀にわたる実務経験の中で蓄積したBPOノウハウを体系化した独自の方法論
- CX領域を強みとするシステム開発能力を自社内に保有
- 豊富な保険業界のアウトソーシング実績に基づく業務知見

課題

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

売上高・営業利益推移



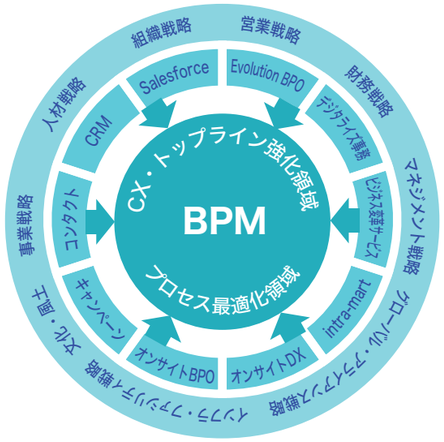


中期経営計画（2024-2026）における成長戦略

基本方針

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

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



中期経営計画（2024-2026）のポイント

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

Q&A

Q1：中期経営計画（2024-2026）2年間を振り返って、どのように評価していますか。

現中期経営計画の重点テーマである高度なBPM事業への転換は、着実に進展しています。業務改革の構想から実行までを一貫して伴走する「BPM-QuickWinサービス」をはじめ、具体的なサービス展開を通じて確かな手応えを得ています。

収益面でも、構造改革と販管費の適正化により、営業利益・営業利益率は計画を上回り、収益体質は大きく改善しました。また、DX事業も既存サービスの伸長を背景に継続的に拡大しており成長モデルの転換を一段と加速させる基盤を築いたと評価しています。

BPM-QuickWinサービスの詳細はこちら ▶ https://www.agrex.co.jp/service/detail/BPM-QuickWin-service.html

Q2：中期経営計画（2024-2026）最終年度を迎えるにあたり、今後の成長に向けた現時点でのお考えをお聞かせください。

最終年度は、中期経営計画に向けてこれまで築いた基盤を土台に成長フェーズへと踏み出す極めて重要な1年と位置付けています。高度なBPM事業への転換を加速させるため、業務プロセス変革とCX強化を成長の両輪とし、強みである「ヒトとITの融合」を進化させます。これにより、お客様の現場と一体となって実装・実行まで伴走しながら、事業成長に資する高付加価値なサービスを提供します。また、AIエージェントの活用や人材投資、グループ内外との連携強化を通じて経営基盤を一層強化し、持続的な成長と企業価値の向上につなげていきます。

金融IT

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

Message

金融分野の総合力を結集し、顧客・業界単位での事業開拓を加速させ、持続的な成長につなげます。



TISI株式会社　専務執行役員
金融第1事業本部長
下山 豪彦

事業環境

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

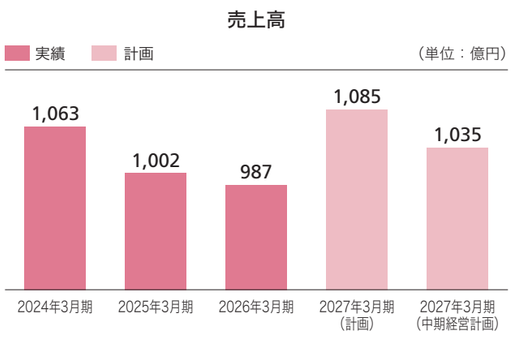
強み

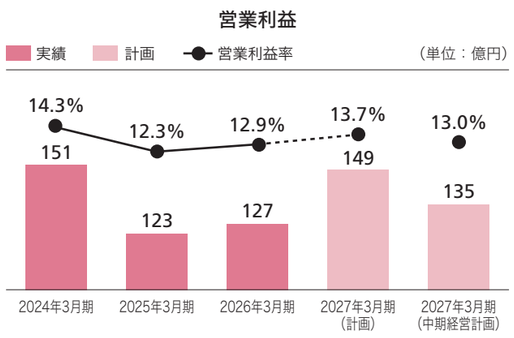
- クレジットカード基幹システム開発、ブランドデビットカード関連サービス提供における圧倒的シェア
- 大手クレジットカード会社向け基幹システムの開発・運用を担当する中で培った技術・ノウハウ
- 高品質なシステム対応力によって築き上げた根幹顧客との強固な信頼関係
- 「Xenlon～神龍 モダナイゼーションサービス」を活用したレガシーシステムのモダナイゼーション

課題

- 金融モダナイゼーションに次ぐ成長ドライバーの確立
- 既存顧客における共創テーマの再構築と、CCB/IOS領域の強化
- 当社グループの強み・ノウハウの異業種展開による顧客基盤の拡大

売上高・営業利益推移





中期経営計画（2024-2026）における成長戦略

基本方針

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

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

中期経営計画（2024-2026）のポイント

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

Q&A

Q1：中期経営計画（2024-2026）2年間を振り返って、どのように評価していますか。

中計策定時には、大型開発案件のピークアウト等により売上高・営業利益の減少を見込む一方、モダナイゼーションを通じて次の成長基盤を築く方針でした。2026年3月期は通期で減収となったものの、営業利益は増益に転じるなど、回復の兆しが表れています。こうした進捗を踏まえて、最終年度は中計策定時の計画を上回る目標を掲げました。

大型開発案件の完遂による根幹顧客との関係深化に加え、モダナイゼーションによるリース領域の取引拡大、新たなSPB候補の創出、旧インテックの顧客基盤への展開も着実に進展しています。

Q2：中期経営計画（2024-2026）最終年度を迎えるにあたり、今後の成長に向けた現時点でのお考えをお聞かせください。

最終年度は、これまでの取り組みで得た再成長への手応えを、確かな成果につなげる1年と位置付けています。合併により強化された金融分野における総合力と、新設した金融ビジネス推進・営業統括部の企画・営業・コンサルティング力を結集し、成長基盤を一段と強固なものとします。これを推進力として「金利のある世界」への回帰という追い風のもと、金融機関の変革ニーズや重要性を増すセキュリティ領域への対応を捉え、顧客グループ・業界単位での事業開拓を加速します。さらに、生成AIを開発・保守運用に活用し、生産性、品質、収益性を高め、持続的な成長につなげます。

産業IT

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

Message

お客様への提供価値を高め、培った業務知見やIPを強みに、事業のさらなる成長と収益性向上を目指します。



TISI株式会社　常務執行役員
産業公共事業本部長
陀安 哲

事業環境

- 幅広い業種のお客様においてDX需要は継続しており、IT投資は今後も堅調
- モダナイゼーション、ERPなどシステム更改需要が継続
- 業務の改革や新たなビジネス創出へのAI・デジタル技術活用ニーズが拡大
- 地政学リスク、資源価格変動、保護貿易等の影響は製造業を中心に要注視

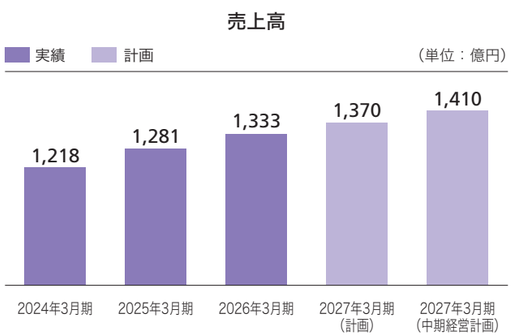
強み

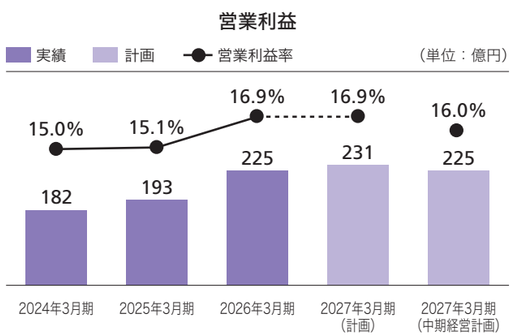
- 幅広い顧客基盤で培った業界・業務知見やIT活用ノウハウ
- システムインテグレーション、モダナイゼーションサービス、ERPにおける基幹構築力
- 高品質なシステム対応力によって築き上げた顧客との信頼関係

課題

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

売上高・営業利益推移

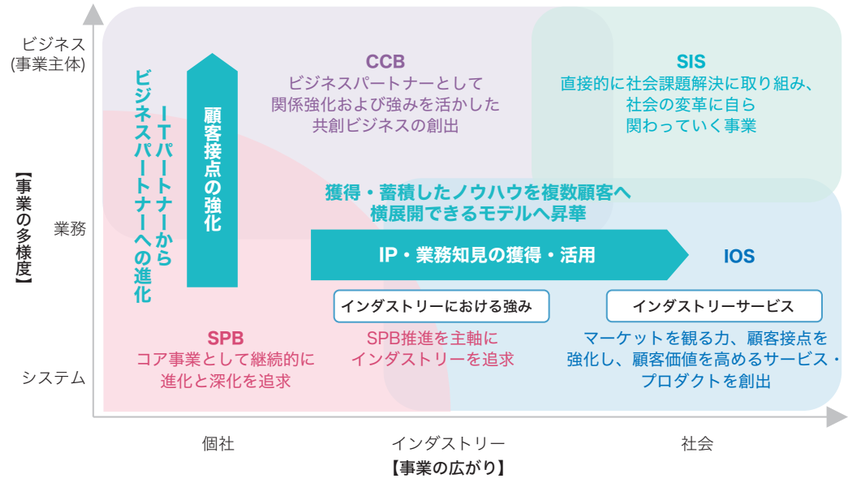




中期経営計画（2024-2026）における成長戦略

基本方針

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



中期経営計画（2024-2026）のポイント

- 幅広い顧客を有する強みを活かしてインダストリー（業界）軸でのアプローチを強化し、製造業・エネルギー・社会インフラ関連等を中心に顧客深耕とサービス展開を推進
- モダナイゼーション、BPO（IT領域）、ERP、コンサル、顧客業務支援等の強みを積極展開し、既存顧客の発展と新規顧客の獲得を進め成長軌道を確保
- ヒトとモノに積極的に継続投資し、持続的な成長に向けた推進力をさらに拡充
- 開発パートナーとの連携強化と品質・生産性の向上を追求しビジネスの安定推進を実現

Q&A

Q1：中期経営計画（2024-2026）2年間を振り返って、どのように評価していますか。

製造・流通・エネルギー・サービスなど幅広い業種のIT投資需要を確実に取り込み、2期連続で増収増益を達成しました。一部案件で厳しい推進局面もありましたが、お客様深耕とERP・モダナイゼーション等の大型プロジェクト推進により、持続的な事業成長の軌道を確保しています。また、2026年3月期には、中期経営計画の営業利益目標を1年前倒しで達成することができました。

インダストリー軸では、事業推進体制の更新とともに、新たな共創事業の創出やソリューション強化の取り組みが着実に進んでいます。

Q2：中期経営計画（2024-2026）最終年度を迎えるにあたり、今後の成長に向けた現時点でのお考えをお聞かせください。

お客様業務基幹システムの企画、開発・構築、導入・運用、運営における品質と生産性を追求し、お客様への貢献度を高める取り組みをセグメント全域で継続しています。また、その推進の根幹となる人材の拡充や、様々なパートナーとの連携強化にも積極的に取り組んでいます。今後も、お客様への貢献を意識した活動を一層強化し、事業共創を含む、より強固で高度な関係性を構築していきます。併せて、経験と実績に基づく業務知見やIPを強みとしてインダストリー展開を図り、さらなる事業成長と収益性の向上につなげていきます。

広域ITソリューション▶

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

Message

お客様との信頼関係を礎に、ITプロフェッショナルサービスとソリューションの融合で、さらなる成長を実現します。



TISI株式会社　専務執行役員
広域IT第1事業本部長
堀内 健司

事業環境

- 政府主導によるDX化・スマートシティ化推進を追い風に、行政、医療、製造など各分野でIT需要は旺盛
- 金融（銀行、保険、証券など）業界全体の好調な業績を背景に、大手企業のIT投資が活発化
- 高齢化の進展により医療分野で地域連携やデータ統合による医療安全対策へのニーズが増加

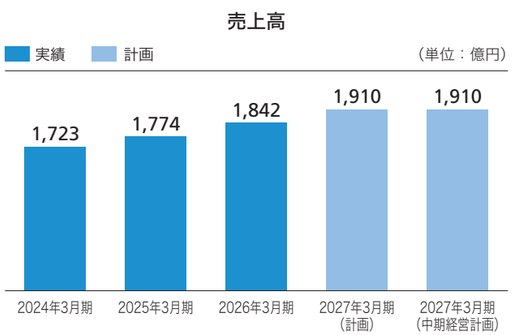
強み

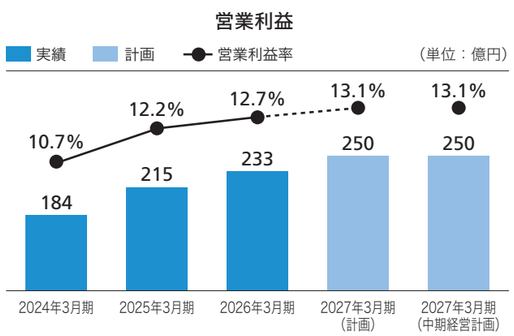
- 全国の製造業・サービス業・自治体・金融機関、さらには宇宙産業など広範な業種の顧客基盤
- ネットワークインテグレーションとシステムインテグレーションの融合や独自サービスとの相乗効果、およびITプロフェッショナルサービスの幅広い業種・業態への展開で培った業務知見
- 金融機関向け総合情報系ソリューション、国保連向けシステム導入・運用など地方銀行、地方自治体向けソリューションの導入実績

課題

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

売上高・営業利益推移





中期経営計画（2024-2026）における成長戦略

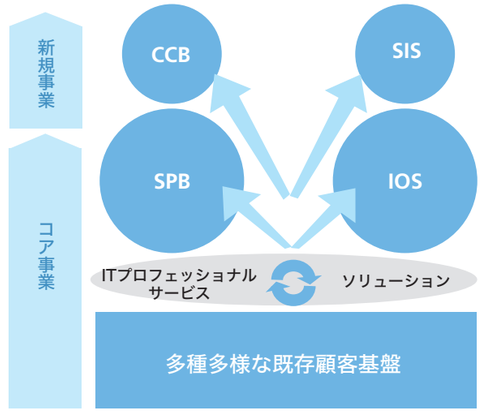
基本方針

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

セグメントの強みを発揮できる事業領域

広域展開	大都市も地方も偏りない広域ITソリューションの提供
行政DX	政府の自治体標準化方針等に沿い行政デジタル化の広域展開
医療DX	政府の医療DX方針に沿い医療デジタル化の広域展開
金融DX	メガバンク・地銀・生損保・証券顧客との経営戦略・IT戦略共創によるDX化促進
産業DX	産業・企業の経営課題解決に資するソリューション提供
インフラDX	社会システム構築に向けたプラットフォーム提供

事業ビジョン・事業像



中期経営計画（2024-2026）のポイント

- より収益性・生産性の高い事業構造への転換を図るため、ITプロフェッショナルサービスとソリューションの“融合”を進め、戦略パートナーとなる主要大口顧客と独自ソリューションにおける注力サービスの売上高全体に占める割合を高める。また、各地域のパートナーとの共創を通じてクロスインダストリーで価値創造を目指す。
- さらに品質マネジメントを強化し、盤石な事業基盤を確立する。品質管理プロセスの見直しや改善、従業員のスキル向上を目的とした研修プログラムの実施、そして顧客からのフィードバックを積極的に取り入れる体制を整備し、“質で語られる信頼のトップブランド”を目指す。

Q&A

Q1：中期経営計画（2024-2026）2年間を振り返って、どのように評価していますか。

戦略ドメイン比率向上に資する主要大口顧客と注力サービスが売上高全体に占める割合は、この2年間で着実に高まり、より収益性の高い事業構造への転換が進みました。2026年3月期には公共系案件の状況変化により営業利益が計画比で未達となるなど、個別案件での課題はありましたが、品質マネジメントの高度化により、セグメント全体で不採算案件は減少し、売上高・営業利益ともに2期連続で過去最高を更新しました。多様な業界・地域にわたる顧客基盤と、豊富な業務知見を強みに、旺盛なIT需要を取り込み、中期経営計画の達成に向け、着実に歩みを進めました。

Q2：中期経営計画（2024-2026）最終年度を迎えるにあたり、今後の成長に向けた現時点でのお考えをお聞かせください。

中期経営計画の目標達成に向け、主要大口顧客の深耕と注力サービスのさらなる展開強化に取り組みます。

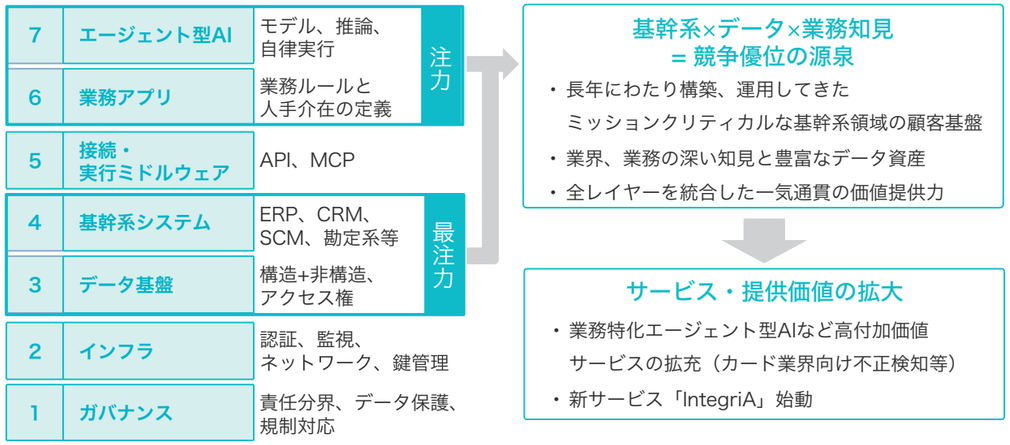
また、AIの進化やデジタル化の加速により事業環境が転換期を迎える中、長年培ってきたお客様との信頼関係と業務知見は一朝一夕には代替されない価値であり、活躍の場は今後さらに広がっていくと考えます。同時に、飛躍的な成長には変革も欠かせず、その一つが、開発、営業、品質マネジメントなどあらゆる分野でAIを活用する「AIのパートナー化」です。生産性と提供価値の向上を同時に実現し、今後の成長エンジンとしていきたいと考えています。

今後の成長に向けた方向性

AIの進化や業界再編により競争環境が大きく変化する中、当社グループは、この変化を成長機会として捉え、AI時代の競争優位へとつなげていきます。次期中期経営計画の発表に先駆け、2033年3月期に売上高1兆円規模、営業利益1,500億円超というありたい姿の実現に向けた成長の方向性を示します。

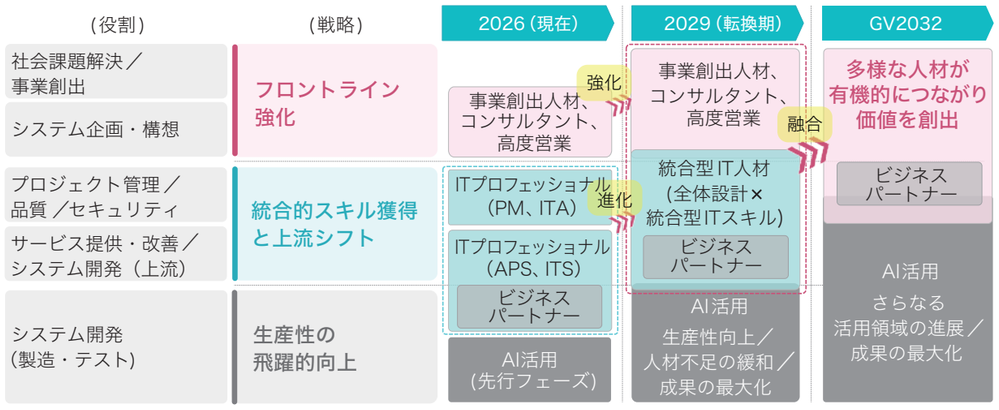
■ AIを組み込んだ業務・システム統合モデル

AIの活用効果を高めるためには、個別施策にとどまらず、業務・システムの各レイヤーを横断して対応することが重要です。基幹系はAI-Readyの要となります。当社グループは、SIで築いた顧客基盤・技術資産を競争優位の源泉に転換し、AI活用支援と一体で提供することで固有のポジションを確立します。



■ 人材の力でAI時代の競争優位を確立

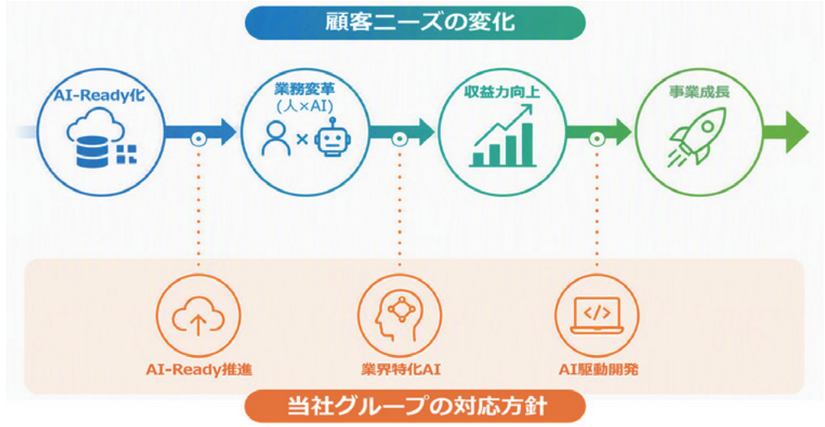
全社員のAI活用を推進し、案件当たりの工期短縮と1人当たり生産性の飛躍的向上を実現することで、案件回転率の向上とトップライン拡大を図ります。併せて、開発プロセスへのAI活用を進め、人材を高付加価値な上流工程へシフトさせながら、課題解決力・事業創出力の高い人材への戦略的投資を加速し、持続的な競争優位を確立します。



■ AI変革で進化する顧客ニーズとTISインテックグループの対応方針

顧客のDX投資の中心は、すでに事業構造変革へと移っており、AI活用によってその実現スピードと質がさらに高まっています。多くの企業が「AI活用・浸透への優先順位が定まらない」「老朽化した基幹領域のAI-Ready化」といった新たな課題に直面する中、AIエージェントが真の価値を発揮するには、業務データや基幹系領域との連携が不可欠です。

当社グループは、長年にわたりミッションクリティカルな基幹システムを顧客とともに構築・運用する中で培ってきた顧客基盤や業務知見を、AI時代の競争優位の源泉に転換します。具体的な対応方法としては、基幹系領域を起点にレイヤー横断で、コンサルからモダナイゼーション、業務特化エージェント型AI、そしてAI駆動開発までを一貫して提供することで、顧客の業務変革と当社自身の開発スピード向上の両面から、顧客のAI変革を支えます。



■ 次期中期経営計画（2027-2029）の重点戦略

次期中期経営計画では、コンサルティングからモダナイゼーション、業務特化エージェント型AIまでを一気通貫で提供し、お客様の変革を総合的に支援するとともに、AIを全面的に活用した開発プロセスの変革を進めます。限られた人材でより多くの案件に対応できる体制を構築するとともに、提供価値に応じた適正な価格設定を進め、人月・工数ベースの収益構造から提供価値に見合ったバリューベースの収益モデルへの転換を図ります。

また、長年の基幹系システム構築・運用を通じて蓄積した業界・業務の深い知見とAI技術を掛け合わせ、業務特化型のVertical AIエージェントを成果報酬型で提供します。基幹システムを起点に業務データの連携・活用を支えることで、お客様の継続的なAI活用に不可欠なポジションを確立し、ストック型収益の拡大につなげます。

さらに、決済・ヘルスケア等の成長領域への戦略投資を通じてレベニューシェア型ビジネスを拡大するとともに、M&Aも規律をもって活用し、SIを中心とした従来の事業構造を超えた収益基盤を構築することで、持続的な企業価値向上を実現します。

AI時代における成長戦略の推進として、システムインテグレーションで築いた顧客基盤・技術資産を競争優位の源泉に3つの市場戦略を推進する

AI駆動開発による収益の質的転換	Vertical AIサービスによるストック収益拡大	重点領域への戦略投資による収益モデルの多様化
TISIが中核となって全レイヤーで提供価値を拡大	業務特化型AIサービスを提供しリカーリング収益を拡大	決済・ヘルスケア等の重点領域でレベニューシェア型ビジネスを展開

コーポレートガバナンス座談会

AIの進展によりITサービス業界を取り巻く環境が大きく変化する中、持続的な企業価値向上の実現を確かなものとするために監督機能をどのように高めていくのか、取締役会議長と社外取締役に話を伺いました。



内ヶ﨑 茂	桑野 徹	古澤 満宏	小野 行雄
HRガバナンス・リーダーズ 代表取締役社長CEO（ファシリテーター）	取締役会長／ 取締役会議長	社外取締役／ 指名・報酬委員会委員長	社外取締役 （監査等委員）

Q. AIの進展による業界環境の変化についてどのように捉えていますか。

内ヶ﨑：ITサービス業界はAIの進展により、大きな転換期を迎えています。2026年初頭には、AIがSaaSやITサービスの事業モデルを揺るがすとの懸念が市場に広がり、国内外のITサービス企業の株価が大幅に下落しました（アンソロピック・ショック）。こうした環境変化と市場からのTISIへの評価をどのようにお感じですか。

古澤：昨年度は株主・投資家との対話の機会が何度かありましたが、当社グループの潜在的な成長性に対する期待は依然として高いと感じています。一方で、アンソロピック・ショックによって業界各社の株価が影響を受ける中でも、当社株価の下落度合いが相対的に大きかったことは重く受け止めるべきです。当社グループの価値が十分に評価されていないとの判断のもと、株主利益を考えれば必要な施策として自己株式の取得を迅速に決定・実施しました。ただし、これは短期的な施策であり、本質的には成長戦略が極めて重要である旨を取締役会でも発言しました。2026年5月8日には、AI時代における成長戦略の方向性について発信しましたが、今後も成長戦略やその進捗を継続的に発信し、資本市場に理解いただく努力が必要だと感じています。



小野：AIによってSaaSが置き換えられるのではないか、といった一律的な見方が、サービス化を推進する当社グループへの懸念につながった面はあると思います。ただ、AIは当社グループにとってはむしろ成長の機会で、競争力や変化への柔軟な対応力を高めてくれるものだと期待しています。環境変化を成長へとつなげていくためには、当社グループがAIをどのように活用し、どのような新しい価値を提供していくのか、他社に先駆けて発信し続けることも重要ですね。

桑野：お二人が言われた通り、業界全体に対する見方が変化する中で、TISIへの影響が相対的に大きかったのは、当社グループの成長戦略とその進展が十分に伝わり切っていないからでしょう。TISIは労働集約型ビジネスから自らのアセットを活用して収益を生み出すサービス型ビジネスへの転換を進めてきました。ペイメント事業などの圧倒的な強みを有する事業領域を核に成長戦略を推進しています。AI活用のテーマは二つ。一つは生産性及び品質の向上、もう一つはお客様に提供する価値をどのように高めていくかです。

内ヶ﨑：資本市場の懸念を払拭し、期待を企業価値につなげるためには、AI時代にTISIがどう成長していくのかを、より具体的に発信できるかにかかっているといえます。

Q. 株主の負託に応える取締役会の責務とは？

内ヶ﨑：中長期的な経営戦略について取締役会での議論の状況をお聞かせください。

桑野：2026年7月1日、TISとインテックが合併し、TISIがスタートしました。2027年4月からの次期中期経営計画の策定に着手する非常に良いタイミングです。次期中期経営計画ではAIをいかにグループの価値につなげるかを示す必要があります。取締役会としても執行側が策定する計画案をしっかりモニタリングすることが今年度の最大テーマです。

古澤：私は2025年6月に当社社外取締役に就任しました。この1年、取締役会では現中期経営計画の達成状況に関する議論が多かったと思います。もちろん、それは重要な議論ですが、予測不能な変化に対応するためには、計画の見直しも含めたより柔軟な議論が必要です。優良な顧客基盤やペイメント事業の圧倒的な強みなどを踏まえると、私は、TISIの成長可能性は高いと感じています。そこにAIをどう活かすかを具体化し、成長戦略を取締役会としてもしっかり議論していく必要があります。こうした考えは、意見交換会においても申し上げてきました。

小野：取締役会が執行を監督する際に基本となるのは、やはり中期経営計画です。四半期ごとに進捗や達成度を評価し、モニタリングの水準も向上してきましたが、外部環境の変化が非常に速くなっている中では、3カ年計画であっても必要に応じて見直しを求めることも取締役会の監督機能だと思います。
また、取締役会での議論の実効性はさらに高めていく余地があります。中期経営計画など重要性の高いテーマは、正式な議案になる前段階から取締役会メンバーが率直に意見を交わせるようにすることが有効だと思います。

桑野：取締役会の議長として、アジェンダセッティングや活発な議論を促す運営等は当然の役割です。当社の場合、重要なテーマについては、決議事項として上程される前の段階で意見交換の形で取締役会メンバーが議論する仕組みがあります。今後は、この仕組みをより早い段階から、より積極的に活用し、骨太の方針について議論を深めていくことも、取締役会の実効性を高める一つの方法ですね。

内ヶ﨑：執行側がまず骨太の方針を策定し、取締役会ではその妥当性を十分議論します。承認後は実行を執行側に委ね、取締役会は実行状況を監督します。この役割分担を明確にすることが、取締役会の機能や実効性をさらに高めるポイントになると理解しました。

Q. 監査等委員会設置会社への移行の目的とは。

内ヶ﨑：監査等委員会設置会社への移行は成長戦略を加速するための基盤整備の一環と理解しています。あらためて、その目的を教えてください。



HRガバナンス・リーダーズ株式会社　代表取締役社長CEO
内ヶ﨑 茂

2008年、三菱UFJ信託銀行株式会社入社。2020年4月に同社出資の、日本初のサステナビリティ・ガバナンスの実現を目指すコンサルティング会社「HRガバナンス・リーダーズ」を設立し、現職。経済産業省の「『稼ぐ力』の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会」に委員として参加し、「取締役会5原則」の策定に携わる。著書に『サステナビリティ・ガバナンス改革』（共著）など。

小野：さらなるガバナンス向上に向けた取り組みを議論する中で、監査等委員会設置会社への移行がテーマになったと認識しています。私は監査法人において金融機関等の監査に長年従事し、2020年6月から当社の社外監査役を務めてきた経験から、当初は監査役会設置会社でも十分機能すると考えていました。しかし、合併により上場会社でありグループを牽引する中核会社で

あるTISI自体の事業規模が拡大する中では、監査役個人の活動に依存する形には限界があり、内部統制システムを活用した組織的な監査の重要性が一段と高まります。監査等委員会設置会社は、組織的な監査を行うことを前提とした機関設計です。これからのTISIにはより実効性の高い監査が必要であり、その意味で監査等委員会設置会社が適していると考えるに至りました。

桑野：監査等委員会設置会社に移行し、監査等委員である取締役が取締役会の決議に加わることも大きな変化ですね。



古澤：監査等委員会設置会社への移行は取締役会が稼ぐ力を後押しすると同時にガバナンスを強化して社会的信頼を高める意味のある取り組みだと思います。執行側への権限移譲を進めていくと、「本当にガバナンスが効いているのか」という視点はより重要になります。監査等委員会設置会社への移行は、その両方の体制を整えるものですし、株主・投資家にもその意図をご理解いただけるのではないかと思います。

内ヶ﨑：執行側への権限移譲によって成長戦略実行の質とスピードを高めつつ、組織的な監査によりガバナンスの実効性も高めます。つまり、取締役会が会社の稼ぐ力を後押ししながら、同時に健全なリスクテイクを支える体制に進化させていくということですね。

Q. AI時代の経営人材について教えてください

内ヶ﨑：AI時代を迎え、サクセッションプランや人材投資は変化していくのでしょうか？

古澤：組織づくりで経営トップの指名が最重要テーマであることは変わりません。私はIMF（国際通貨基金）でトップ選任や民間企業の社外取締役としてサクセッションにかかわってきましたが、経験上、経営トップにふさわしい人材については、議論を重ねると概ね意見が一致するものです。意思決定やマネジメントにもAIを活用する時代だからこそ、経営トップにはリーダーシップ等の人間力がますます重要になると思います。TISIでは、指名委員会で経営トップの候補者や経営人材について継続的に議論されており、非常に良く機能していると感じています。ただ、経営は社長一人ではなく、優れた経営チームで成り立つものです。社長がどのような経営チームをつくり、どのような執行体制で戦略を実行していくのかについて、指名委員会や取締役会としても、理解を深め、議論していくことが重要です。取締役会は執行側に具体的な施策の実行を委ねつつ、経営チームと十分に連携することが、攻めのガバナンスに不可欠だと思います。

桑野：私が岡本社長へ交代する際には、現在のサクセッションプランの原型となる取り組みを実施しました。複数候補者に外部機関との面談や360度評価を実施し、「OUR PHILOSOPHY」に関する議論を重ねて、各人の考え方を確認しました。並行して、１年以上の外部のコーチングを通じて、様々なケースを想定しながら経営判断の訓練も行い、最終的に岡本社長が選ばれました。この時のやり方はブラッシュアップされながらも、引き続きTISIのサクセッションプランの基本となっています。

一方で、取締役会メンバーに加えて、執行側メンバーの多様化も今後のテーマだと認識しています。TISとインテックでは役員の年齢層などにも違いがありますが、合併で優れた人材が融合し、TISIとしてより良い経営陣と取締役会を構成できればと考えています。

内ヶ﨑：経営トップの指名に加えて、社長を支える経営チームの構成や取締役会との連携が攻めのガバナンスにおいて重要になるわけですね。
一方でAI時代における従業員への人材投資・育成についてはどのようにお考えですか。

小野：これまでも革命的な技術開発はありましたが、AIによって技術革新がこれまで以上に頻繁に起こる時代になると考えています。従業員一人ひとりがAIリテラシーを持つことに加え、頻発するイノベーションに慌てずに対応できるマネジメント人材を多く抱える組織が勝ち抜くのではないでしょうか。

桑野:TISIはサービス化を推進するために、コンサルタントやデータアナリストなど、従来のシステム開発を行うSEとは異なる職種を増やして人材を多様化してきました。また人材投資への評価ともなる従業員1人当たり営業利益を重要な経営指標として外部に開示しました。ただ、AI時代における人材戦略はまだ議論を尽くす必要があります。TISIがAI時代に目指す事業ポートフォリオ、そのために必要となる人材ポートフォリオ、M&Aによる技術や人材の獲得も含めて、取締役会でも今後しっかり議論していく必要があると考えています。

古澤：TISIのようなIT企業にとって、人材投資は経営を左右する重要テーマです。特に今後注視していきたいのは合併後の人材配置・評価です。他社では合併後の融合に時間がかかり、優秀な人材が流出する事例も見てきました。TISIでは、これまで以上に人材活用が進む組織づくりを期待していますし、執行側にはそうした観点を求めています。

内ヶ﨑：AI時代に必要な経営チームづくりだけでなく、人材投資も含めた人材戦略はグループの稼ぐ力の源泉になります。成長戦略と一体で取締役会としても継続的に議論していくべきテーマですね。

Q. 企業価値を測る経営指標とは何とお考えですか。

内ヶ﨑：TISIはPBR（株価純資産倍率）を、企業価値向上に向けた重要指標の一つとしています。中期経営計画を着実に遂行してきた一方で、株価に十分反映されていない面もありますが、企業価値を測る指標について、どのようにお考えでしょうか。

小野：株価が全てではありませんが、プライム上場企業として株主の負託に応える上では、株価を意識するのは当然のことです。以前、取締役会で株価を経営指標とするかを議論したことがありますが、株価を一時的に上げるテクニカルな施策に陥ってはいけないという考えから採用しませんでした。一方で、サービス、技術力、人材など、企業のあらゆる要素は最終的には市場からの評価に反映されます。今回の株価下落に際しても、外部環境だけでなく、当社自身にも要因がなかったかを振り返り対処していくことが、環境変化をチャンスに変えることにつながると思います。

桑野：企業価値を測る指標としては様々ですが、私は従業員1人当たりの収益を重視してきました。「OUR PHILOSOPHY」では、TISIの成長とはステークホルダーとの価値交換性を高めることだと定義しており、株主・投資家やお客様とともに、従業員は最も重要なステークホルダーの一つです。従業員1人当たりの収益を高めることは、TISIの成長とともに、従業員に対する報酬、働きがい、社会的信用などを高めることにつながると私は考えています。

古澤：私は企業価値を表すというとやはりROE、PER、PBRが頭に浮かびますが、その企業が社会に不可欠なインフラとして存在していると社会に認識いただくことも企業価値だと考えています。また、例えば働きがいを重視する若者が増えていますが、数字に表れない企業価値があるのも事実だと思いますね。

内ヶ﨑：株価やPBRだけでなく、社会インフラを支える存在であることや、従業員が誇りを持って働けることも、企業価値の重要な構成要素だといえます。以前に岡本社長が「当社グループがどういう未来を描き、どこへどのように向かおうとしているのか、その実現性と実行力が問われている」と話されましたが、株主・投資家も、TISIが描く未来と、その実現方法を知りたいのだと思います。取締役会として会社の進むべき方向性を示し、資本市場との対話につなげていくことが重要だと感じました。

Q. 最後に、今後どのような役割を発揮していきたいかお聞かせください。

小野：監査等委員会設置会社への移行はガバナンスを強化するゴールではなく新たなスタートです。監査等委員として新しい機関設計による成果を挙げるべく運用に努め、結果として企業価値の向上につながっていけばと思っています。



古澤：環境変化と新会社のスタート、次期中期経営計画の策定が良いタイミングで重なりました。取締役会は監督する立場ですが、意識としては執行側とともに計画をつくり、責任を共有しながら、現在の環境変化を成長機会に変えていきたいと思います。

桑野：取締役会の機能を十分に発揮するためには、議長の役割が非常に大きいとあらためて感じています。私自身、執行経験がありますので、執行側の課題認識や実行上の論点も理解した上で、取締役会で本質的な議論が活発になされるように引き続き心がけていきたいと思います。

内ヶ﨑：本日お話を伺って、TISIが大きな転換点を迎える中で、持続的な企業価値向上の実現に向けて、取締役会が経営陣を後押しし、資本市場の信頼を得ていくという覚悟を感じました。社会の変革を支えるパートナーとして、さらなる成長を期待しております。ありがとうございました。

コーポレートガバナンス

当社は、持続的な成長と企業価値向上に向けて、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。また、社会インフラである情報システム事業を安定的に推進するために不可欠となる品質管理／生産革新の取り組みとともに、情報セキュリティやコンプライアンスを含むリスクマネジメントの高度化にも注力しています。

■ 監査等委員会設置会社への移行

当社は、グローバル視点でのコーポレートガバナンスの高度化を実現するため、監査等委員会設置会社へ移行しました。

取締役会は経営の重要事項に関する監督機能を一層強化し、監査等委員が議決権を有する取締役として経営の意思決定に参画することで、監督の実効性を高めています。また、業務執行への権限委任を推進することで、経営の迅速性・機動性を向上させ、取締役会は中長期的な経営戦略や資本政策、リスク管理など、企業価値の向上に資する様々な重要テーマの議論により注力できる体制を構築しています。

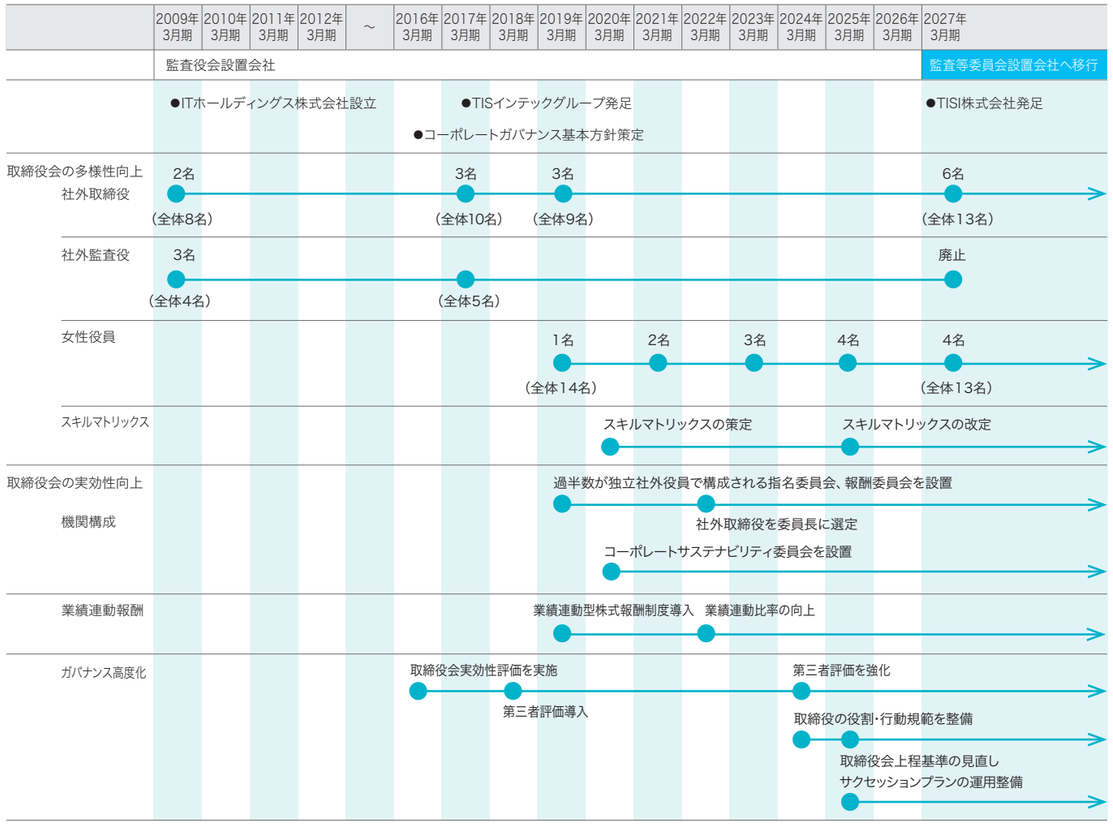
当社は、全てのステークホルダーから信頼されるコーポレートガバナンスを実現し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

■ 基本的な考え方

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

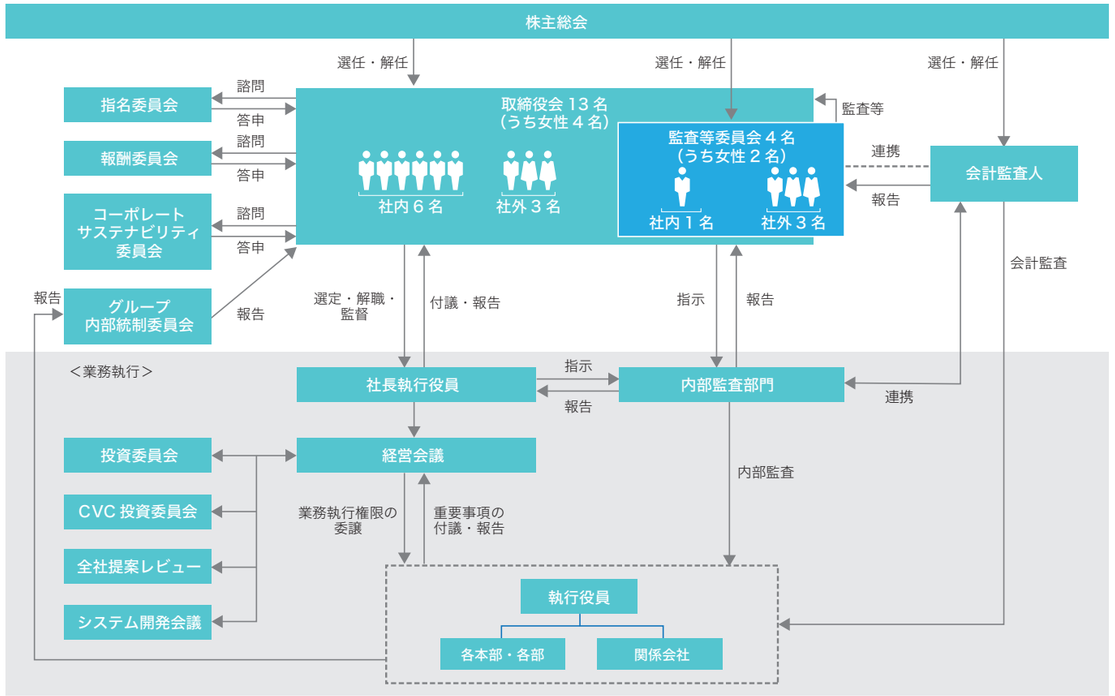
1：株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
2：株主を含むステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働する。
3：会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
4：中長期的な投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う。

■ コーポレートガバナンスの強化に向けた取り組みの変遷



※ガバナンスについては下記をご参照ください。
https://www.tisi.jp/group/sustainability/governance/

■ 監査等委員会設置会社移行後のコーポレートガバナンス体制



取締役会	P.80参照
監査等委員会	取締役の職務の執行について、監査等委員会の定める監査方針に従い、監査を実施しております。また、会計監査人から年間会計監査計画の提出、会計監査実施結果の報告を受けるほか、定期的な情報交換や意見交換を行うなど、緊密な相互連携をとっております。加えて、監査部門による監査結果の報告を受けるとともに、意見および情報交換および監査部への具体的指示を通じ緊密に連携し、監査の実効性を高めることに努めています。
指名委員会	P.83参照
報酬委員会	P.83参照
経営会議	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・報告等を行っております。
グループ内部統制委員会	当社および子会社からなるグループ全体の内部統制の維持・向上の推進、内部統制システムの運用状況の評価、ならびに必要に応じた是正措置を取締役会に答申しております。
コーポレート サステナビリティ委員会	サステナビリティ経営を実践する上で、潮流を捉え、サステナビリティに関する課題を議論し、対応の方向性と目標を示します。この方向性と目標に従い、コーポレート部門および事業部門は施策を企画・推進し、その企画や進捗は適宜経営会議で審議し取締役会にて監督しています。

コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しています。コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示については、「コーポレートガバナンスに関する報告書」に記載しています。

https://www.tisi.jp/ir/policy/governance/#anchor_02

※コーポレートガバナンス・コード（2021年6月版）に基づき記載しています。

※取締役・監査等委員である取締役の経歴は以下をご参照ください。
https://www.tisi.jp/company/officer/

■ 役員一覧（2026年9月1日現在）

	取締役										監査等委員である取締役			
														
	取締役会長	代表取締役 社長執行役員	代表取締役 副社長執行役員	代表取締役 副社長執行役員	取締役 副社長執行役員		取締役 専務執行役員	社外取締役 独立	社外取締役 独立	社外取締役 独立	取締役 （常勤監査等委員）	社外取締役 （監査等委員） 独立	社外取締役 （監査等委員） 独立	社外取締役 （監査等委員） 独立
	桑野 徹	**岡本 安史**	**堀口 信一**	**疋田 秀三**	**眞門 聡明**		**中村 清貴**	**須永 順子**	**古澤 満宏**	**岩﨑 尚子**	**岸本 秀樹**	**小野 行雄**	**山川 亜紀子**	**工藤 裕子**
生年月日	1952年5月3日	1962年3月3日	1962年6月23日	1964年10月24日	1965年4月15日		1968年8月29日	1960年9月25日	1956年2月20日	1975年5月30日	1964年11月27日	1950年1月1日	1973年4月5日	1968年2月28日
在任期間	13	8	3	3	1		1	2	1	–	2 ※1	6 ※1	6 ※1	4 ※1
所有株数（単位：千株）	177	62	27	9	23		29	1	0	0	1	4	–	1
参加会議体（●議長・委員長）														
取締役会	●	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○
監査等委員会											●	○	○	○
指名委員会		○						○	●	○			○	
報酬委員会		○						○	●	○			○	
出席状況（2026年3月期）														
取締役会（開催回数　全16回）	16回（100%）	16回（100%）	16回（100%）	16回（100%）	12回（100%）※2		12回（100%）※2	16回（100%）	11回（91.7%）※2	–	16回（100%）	16回（100%）	16回（100%）	15回（93.8%）
監査役会（開催回数　全13回）	–	–	–	–	–		–	–	–	–	13回（100%）	13回（100%）	13回（100%）	12回（92.3%）
指名委員会（開催回数　全11回）	–	11回（100%）	–	–	–		–	11回（100%）	8回（100%）※2	–	–	–	8回（72.7%）	–
報酬委員会（開催回数　全5回）	–	5回（100%）	–	–	–		–	5回（100%）	3回（100%）※2	–	–	–	5回（100%）	–
スキル														
企業経営	●	●	●	●	●			●						
業界知識	●	●		●	●		●			●				●
グローバル							●	●	●	●	●	●	●	●
知的財産・技術・イノベーション							●	●		●				●
人材	●		●										●	
財務・会計			●		●				●		●	●		
法務・リスクマネジメント		●		●					●		●	●	●	

※1 監査役としての在任期間を含みます。
※2 2025年6月24日就任後に開催されたものを対象としています。

■ 執行役員（2026年9月1日現在）

取締役執行役員

上記ご参照

専務執行役員

下山 豪彦	大曽根 千朗	堀内 健司
辰巳 文一	飯沼 正満	谷口 庄一郎

常務執行役員

陀安 哲	高柳 京子	音喜多 功
河村 正和	矢野 秀典	古庄 建作
山口 浩明	藤山 等史	竹村 明弘
鈴木 智秀	守田 洋一	朽木 直浩

執行役員

タナワット ラートワッタナラック		林 由之
岡 玲子	杠 徹也	河合 宏幸
淵上 ゆき乃	中村 知人	藤井 隆司
佐々木 喜一郎	山田 幸男	中村 健
玉越 秀敏	木村 高宏	佐藤 靖夫
君塚 修	福山 朋子	広川 正樹
高橋 勝	坂本 晃二	

■ 新任社外取締役メッセージ



社外取締役
独立
岩﨑 尚子

社会課題領域で経験を活かし、企業価値向上と持続的成長に貢献します。

2026年7月1日付でTISI株式会社が誕生いたしました。この節目の年に社外取締役として就任の機会を頂戴しましたことは、大変光栄であり、身の引き締まる思いです。長い歴史の中で培われてきた当社グループの理念と価値観に、深い敬意を抱いています。

これまで、国内外の中央政府・地方行政におけるデジタル化、超高齢社会・人口減少といった社会課題に対し、DXやAXを活用した政策形成やプロジェクト推進にAPECプロジェクト委員長として携わってまいりました。また、急務となるデジタル社会を支える人材育成の分野では、NPO法人国際CIO学会理事長として政策提言にも取り組んでいます。当社グループが事業を通じて解決を目指す「都市への集中・地方の衰退」「健康問題」等の社会課題領域において、これまでの経験を活かすことができれば幸いです。

AIの急速な進化発展や国際経済社会の動向により事業環境が一層変化しています。新たな経営体制のもとで、株主をはじめとするステークホルダーの皆様のご期待に応えるべく、当社グループの持続的成長と企業価値向上に、社外取締役として貢献してまいります。

■ 当社グループの成長に必要な取締役のスキル

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

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

■ 社外取締役の選任理由

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

須永 順子	携帯電話を中心とした半導体事業に長年携わり、1997年4月に移動通信業界のリーディングカンパニーであるQualcomm（米国）の日本法人へ社員第1号として入社され、2018年4月からクアルコムジャパン株式会社の代表取締役社長として、国内における半導体事業の拡大に成果を上げてこられました。これらの経験と知見を当社の経営に活かし、かつ独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性・相当性を確保するための助言・提言を行うことが期待されます。 また、同氏は2026年3月期に当社取締役会の任意の諮問機関である指名委員会および報酬委員会の委員長を務めており、引き続き、企業価値向上およびコーポレートガバナンス強化に資する人材であると判断したため、社外取締役として選任しております。
古澤 満宏	財務官や国際通貨基金IMF副専務理事を務めるなど、行政官として財政金融政策に関する幅広い見識や国際機関の幹部として得たグローバルな視点を有しており、独立した立場から取締役会の意思決定の妥当性、相当性を確保するための助言・提言をいただくことにより当社のコーポレートガバナンス強化に資する人材であると期待しております。 また、同氏は当社取締役会の任意の諮問機関である指名委員会及び報酬委員会の構成員として、その豊富な経験と高い見識を活かし、客観的な立場で指摘、助言をいただいております。なお、同氏は社外役員となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、これまでの豊富な経験と知識を活かし、当社の企業価値向上、グローバル経営の深化と拡張に向けて職務を適切に遂行いただけると判断し、社外取締役として選任しております。
岩﨑 尚子	国際情報通信学博士号を有し、ICTを活用した高齢化社会の活性化に関する学術的・政策的知見を備えています。APECスマート・シルバー・イノベーション委員長として、国際的視点から高齢化課題とデジタル活用に関する研究を推進され、また、国際CIO学会理事長としてデジタル政策提言に携わり、多様なネットワークを通じ社会課題の解決に貢献しておられます。これらの知見は、当社が現中期経営計画（2024-2026）で重点テーマとする「都市集中・地方衰退」 「健康問題」等の社会課題の領域と高い親和性を有しており、当社の企業価値向上に資する人材であると期待し、社外取締役として選任しています。
小野 行雄	公認会計士の資格を有しており、財務及び会計等に関する専門的な知識及び長年にわたる企業監査の経験を活かし、当社のグループ監査体制強化に資する人材であります。また、当社の社外監査役として、独立した立場から監査業務を通じて当社グループのガバナンス体制強化の実現に貢献しており、引き続き、企業監査に関する高度な専門知識に基づきガバナンス強化の役割を果たすことを期待しております。なお、同氏は社外役員となること以外の方法で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、客観的な立場で当社取締役の職務執行を適切に監査・監督いただけると判断し、監査等委員である社外取締役として選任しております。
山川 亜紀子	弁護士資格を有しており、グローバル企業における雇用紛争に関する訴訟対応など労務問題に関する豊富な経験と知見を有しております。また、女性活躍支援など外部での活動を通じ、当社におけるグローバル事業の執行及び人材戦略について、客観的かつ専門的な立場から的確な監査機能を発揮いただいており、引き続き、高度な専門知識に基づきガバナンス強化の役割を果たすことを期待しております。また、同氏は当社取締役会の任意の諮問機関である指名委員会及び報酬委員会の委員として、その豊富な経験と高い見識を活かし、客観的な立場で指摘、助言をいただいております。なお、同氏は社外役員となること以外の方法で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、客観的な立場で当社取締役の職務執行を適切に監査・監督いただけると判断し、監査等委員である社外取締役として選任しております。
工藤 裕子	国内外の行財政に関する高い見識と公共政策学博士号を有し、大学教授、研究員としてグローバルに活躍してこられました。これまでに培った豊富な経験と知識を活かし、当社が事業を通じて取り組む社会課題の解決に向けたDX提供価値の向上や、グローバル経営の深化・拡張に対する的確な監査機能を発揮いただいており、引き続き、高度な専門知識に基づきガバナンス強化の役割を果たすことを期待しております。なお、同氏は社外役員となること以外の方法で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、客観的な立場で当社取締役の職務執行を適切に監査・監督いただけると判断し、監査等委員である社外取締役として選任しております。

取締役会の概要と活動内容

取締役会は、株主から負託を受けていることを意識した上で、当社グループの持続的な価値向上を実現するため、取締役会としての共通認識の醸成を図り、主に経営ビジョン・経営戦略・サステナビリティ方針等の大きな方向性に関する議論と決定を行います。また、取締役会議長は非業務執行取締役である取締役会長が務め、運営に対する責任を負っております。モニタリングメカニズムを適切に作動させる会議運営を行うことで取締役会の継続的な実効性向上に取り組んでいます。

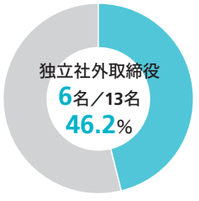
■ 取締役会の主な活動

取締役会は原則毎月1回、 加えて臨時の取締役会および意見交換会を必要に応じてそれぞれ開催し、 取締役は迅速・機動的な意思決定を行っています。 なお、 社外役員に対する十分な情報提供を行うため、 経営方針説明会の開催（年1回）および取締役会の事前説明会を開催（原則毎月1回）しているほか、 社内外の有識者による勉強会や、 当社グループの施設やオフィスの現地視察等を行っています。 加えて、 社外役員と社長との懇談会、 社外役員間での懇談会を開催するなど、 取締役会において円滑で積極的な議論ができるようサポートを行っています。

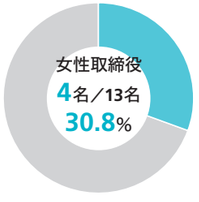
2026年3月期の主な活動は以下の通りです。

開催回数	取締役会　16回 経営方針説明会　1回	事前説明会　14回 意見交換会・勉強会　8回
主な議題（2026年3月期）	経営戦略関連	・中期経営計画の進捗状況と今後の対応方針 ・取締役会の実効性向上に向けた施策 ・IR活動の実施状況と今後の対応方針 ・ステークホルダーとのエンゲージメント向上施策の進捗状況と今後の対応方針（投資家との対話／株主還元含む） ・グループの人材戦略の進捗状況と今後の対応方針 ・コーポレートサステナビリティの進捗状況と今後の対応方針
	内部統制・決算・業績管理	・グループ監査報告の主な指摘事項と是正状況、 今後の監査計画 ・主要リスクの現状認識と対応状況、 内部統制の有効性評価および改善施策 ・実績・見通し報告、 予算・前年差異分析および今後の対応方針 ・訴訟案件への対応に関する件
	個別戦略テーマ	・個別事業への投資 ・個別グループ会社の経営方針等に関する件
	長期戦略テーマ	・株式の売却・取得等の実施状況と今後の対応方針 ・グループの事業再編に関する対応方針 ・海外事業の進捗状況と今後の対応方針 ・経営基盤高度化施策の進捗状況と今後の対応方針

取締役会(独立性)

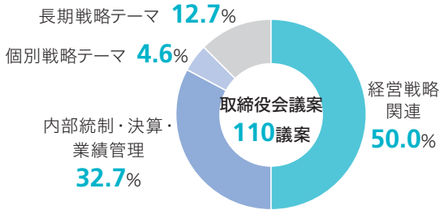


取締役会(多様性)



※役員構成は2026年7月1日時点

取締役会議案（決議・報告）および意見交換会の内訳



（2026年3月期）

迅速かつ実効性の高い意思決定につながる「意見交換会」の開催

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

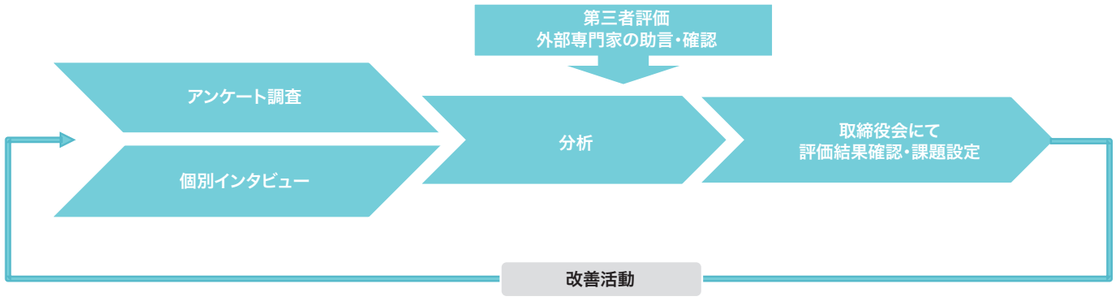
取締役会全体の実効性についての分析・評価の結果の概要

当社は、持続的な成長と企業価値向上を目指し、常に最良なコーポレートガバナンスの追求に努めています。その一環として、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、取締役会の実効性評価を毎期実施しております。実施概要、評価結果および結果を踏まえた対応については以下に記載の通りです。

■ 取締役会実効性評価の流れ（2026年3月期）

評価対象者：全ての取締役・監査役

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



評価テーマ（主要アンケート項目）

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

■ 評価結果（2026年3月期の取り組みと課題）

当社取締役会は、前年度に認識した「取締役会運営の高度化」および「モニタリングボード機能の強化」を重点課題として、取り組みを実施しました。結果、当社取締役会の実効性は概ね確保されており、その運営についても着実な改善が進んでいるとの自己評価が得られました。

2026年3月期の取り組み	1）取締役会運営の高度化 年間アジェンダの策定と重要テーマごとの議論を通じ、 経営方針・中期経営計画・人材等に関するモニタリング運用を定着させるとともに、 AIやM&A等の重要テーマについて取締役会での意見交換を実施した。 2）モニタリングボード機能の強化 中期経営計画を基点とした重要戦略のモニタリング強化、 指名・報酬ガバナンスの高度化、 業務執行体制およびグループガバナンスの強化等のモニタリングボード機能強化として、 社外取締役を中心に構成したコーポレートガバナンス高度化プロジェクトにおいて検討を進め、 その検討結果に基づき取締役会において機関設計変更、 具体的には監査等委員会設置会社への移行の方針を決議した。

一方、当社の持続的な成長・中長期的な企業価値向上に向けて、以下の点で、さらなるモニタリングモデルの進化を進める必要があると認識しました。

取締役会運営	・行動規範の明確化や取締役会アジェンダの設定により、 議論の目線合わせや活性化が図られた。 ・会社としての基本方針である中期経営計画に基づく重要戦略（事業ポートフォリオ、 M&A、 ERM、 人材、 財務等）については、 定期的なモニタリングの観点から、 なお改善の余地があると認識。 今後は、 次期中期経営計画の策定に向けた検討状況について、 適宜取締役会へ報告を行い、 十分な議論を重ねていくことが期待される。 ・グローバル戦略については、 事業環境の変化や進捗状況を踏まえた継続的な戦略議論が必要であり、 AI活用など変化の速いテーマについても、 取締役会において適時かつ十分な議論を行っていくことが重要と認識した。
コーポレートガバナンス高度化に向けた重点テーマ	・人的資本や財務資本を含む各種資本に関するグループ横断のガバナンス強化や、それらのモニタリングに適した取締役会構成（社外取締役比率や多様性）のあり方等について、機関設計変更を機にモニタリングボード運営のさらなる強化が必要と認識。

■ 課題への対応方針

2026年3月期の評価結果を踏まえ、下記の通り、順次継続的に改善に取り組むことで、引き続き取締役会の実効性の向上に努めてまいります。

短期的な取り組み	以下のテーマについて、 2027年3月期中に取締役会運営に関する高度化を実施。 ・次期中期経営計画の策定に向け、 全社戦略等の重要な経営戦略に関する執行案の適時適切な取締役会への報告と十分な議論 ・経営会議における中長期的な成長や企業価値向上の観点からの質疑の充実、 経営会議における意見（特に異論や反対意見）の取締役会への共有による業務執行に対する取締役会のモニタリング機能の実効性向上 ・取締役会として確認すべき論点や判断に必要な前提・リスクにフォーカスした報告の充実化 ・社外取締役に対する業界における技術トレンド、 競争環境、 規制動向等の継続的な情報提供
中長期的な取り組み	取締役会の実効性をさらに向上させるため、 以下のテーマについて継続的に検討を実施。 ・監査等委員会設置会社移行に伴い、モニタリングボード機能のさらなる強化 ・ボードサクセッションの継続検討と、それを踏まえた取締役会構成およびスキルマトリックスの見直し検討 ・指名・報酬ガバナンスのさらなる実効性向上(役員サクセッションの検証と高度化） ・業務執行体制の強化（グループ横断のさらなるガバナンス強化）

指名委員会・報酬委員会

当社は、取締役の選任等や取締役の報酬等について決定プロセスの客観性および透明性を確保し、コーポレートガバナンス体制の一層の強化を図ることを目的として取締役会の任意の諮問機関である指名委員会および報酬委員会を設置しています。実施概要、評価結果および結果を踏まえた対応については以下に記載の通りです。

	指名委員会	報酬委員会
人数	5人（独立社外取締役4名、 代表取締役 社長執行役員）	
委員会の構成	独立社外取締役を委員長とし、 委員長を含む委員の過半数を独立社外取締役で構成	
主な検討内容 （2026年3月期）	・当社およびグループ会社の役員および重要な使用人等の選解任 ・後継者案およびプロセスの妥当性に関する検討（スケジュール、 選考理由等） ・指名委員会運営方針、 タスク見直し	・取締役および執行役員報酬に係る業績評価 ・外部データに基づく当社役員報酬の妥当性検証 ・報酬委員会運営方針、 タスク見直し
開催回数（2026年3月期）	11回	5回

■ 取締役等の選解任・指名（ボード・サクセッション）を行うにあたっての方針と手続き

当社は取締役等の候補者の選解任を行うにあたっては、実効的なコーポレートガバナンスを実現し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、ジェンダーや国際性、職歴、年齢などのダイバーシティの面も踏まえながら、取締役等として相応しい豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する人物を当社が定める選任基準に基づき、選定しています。さらに、取締役においては委員長を独立社外取締役とし、過半数の独立社外取締役で構成される「指名委員会」の答申を受けた上で、取締役会で審議することとしています。経営陣幹部に解任すべき事情が生じた場合は、取締役会が解任案を決定します。なお、取締役の解任は会社法等の規定に従って行うものとします。

取締役の選任のプロセス

事務局による候補者の整備 → 取締役会から指名委員会への諮問 → 指名委員会にて候補者の検討・選出 → 指名委員会から取締役会へ答申 → 取締役会にて候補者の決定

■ 取締役のトレーニング方針

当社は、社外取締役を含む取締役に対して、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に適合したトレーニングの機会の提供を行っています。

■ 次期社長の選定のプロセス（サクセッションプラン）

当社では、社長の選定を企業価値向上における最も重要なガバナンス課題と位置付け、独立社外取締役が過半数を占める指名委員会を中心に計画的なサクセッションプランを推進しています。

指名委員会では、中長期の経営戦略や事業環境の変化を踏まえ、次期社長に求める資質・能力・経験を明確化した上で、複数の候補者について継続的な育成・評価を実施しています。評価にあたっては、未来の洞察力、戦略策定力、変革推進力、人格、人柄などを多面的に確認するとともに、候補者との面談やプレゼンテーション等を通じて、将来の経営を担う適性を総合的に審議しています。

これらのプロセスを通じて、指名委員会は客観性・透明性を確保しながら十分な審議を行い、その結果を取締役会へ答申しています。今後も継続的な後継者育成とサクセッションプランの高度化を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を支える経営体制の構築に取り組んでいきます。

監査等委員会設置会社への移行に至るまでの取締役会等での取り組み

当社は、2026年6月の株主総会における承認可決をもって、監査等委員会設置会社へ移行しました。この移行は、取締役会等において、継続的にコーポレートガバナンス高度化に向けて議論してきた上での決断となりますが、その過程においては、以下の通り社外取締役が議論を主導してきた経緯があります。

①2025年3月期以前

・数年にわたり取締役・監査役全員による意見交換、外部専門家による勉強会等を踏まえて、当社が目指す取締役会のモニタリングモデルを「執行のモニタリングと指名・報酬を通じた企業価値向上の実現」と整理。その実現に向けて具体的な検討を進めるべく、2024年9月、社外取締役3名、社外監査役1名、取締役会議長の監督メンバー主体で構成される「コーポレートガバナンスPT（CG-PT）」を立ち上げ。
・CG-PTは、コーポレートガバナンス高度化のためのあるべき機関設計、それを見据えた取締役会が果たすべき役割、あるべき取締役会構成等につき、翌期にかけて重ねて議論。

②2026年3月期

・2025年6月、CG-PTでの検討結果を踏まえた取締役全員による意見交換会を経て、取締役会と業務執行の役割・責任明確化に適した体制であることに加えて、重要な業務執行議案は社外取締役の知識・経験等を活かした議論が必要との理由から、2025年7月の取締役会で監査等委員会設置会社への移行方針を決議。

本移行は、コーポレートガバナンス体制強化の手段であり、コーポレートガバナンスコード改訂も含めた外部環境の変化も踏まえつつ、今後も継続的に取締役会と業務執行の両機能を強化していくことが重要と認識しています。

具体的には、監査等委員会設置会社として経営の透明性・客観性を高めるべく、取締役の多様性（資質・スキル・経験等）を確保するとともに、監査等委員である取締役の関与を通じて取締役会の監督機能を強化していきます。併せて、業務執行における意思決定の迅速化を図ることで、海外も含めたステークホルダーからの信頼を獲得したいと考えています。

政策保有株式

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると判断し、保有するに至った株式については、毎年の取締役会で、個別銘柄ごとに保有継続の合理性を検証し、保有意義が希薄と判断した銘柄については縮減を進めることを基本方針としています。また、当社は、政策保有株式について、政策保有株式の貸借対照表計上額の連結純資産に対する比率を10%水準へ引き下げることを目標としています。

削減の進捗や今後の考え方については、「財務投資戦略・財務担当役員メッセージ」（P.51）をご参照ください。

役員報酬等の決定に関する方針の概要

■ 報酬の決定方針

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

■ 役員の報酬体系

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

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

役位別報酬比率

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

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

■ マルス・クローバック条項等の規定

株式交付規程に定めた非違行為を行った対象者には株式の交付等を行わない条項、および株式の交付等の後に非違行為が判明した場合には、規程に定める計算方法に基づき算定された金銭額の賠償を求める条項を設けています。

■ 報酬額の算定方法

1）基準報酬

役位ごとの役割の大きさや責任の範囲に基づき支給しています。

2）業績連動報酬

全社業績、組織業績、個人業績について支給率を算定し、算定した評価値を役位別の業績評価配分比率を加味して合計した率をもとに報酬額を決定します。具体的な算定式は以下の通りです。

個人別業績連動報酬 ＝ 役位別業績連動基準額 ×（全社業績評価値（←0～150%で変動→） × 役位別全社業績評価比率 ＋ 組織業績評価値（←0～150%で変動→） × 役位別担当組織業績評価比率 ＋ 個人業績評価値（←0～150%で変動→） × 役位別個人業績評価比率 ）

＜全社業績指標の項目と評価時の比率＞

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

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

種別	指標項目		比率
財務指標	連結売上高		25%
	連結営業利益		25%
	連結EPS		25%
非財務指標	S&Pグローバル ESGスコア		5%
	ステークホルダー満足度	働きがい満足度	5%
		顧客・サービス満足度	5%
		ビジネスパートナー満足度	5%
	ガバナンス		5%

3）業績連動型株式報酬

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

■ 役員報酬等の総額（2026年3月期）

区分	報酬の総額	報酬額の種類別総額			対象となる役員の員数
		基準報酬	業績連動報酬	業績連動型株式報酬	
取締役（社外取締役を除く）	357百万円	216百万円	65百万円	75百万円	8名
監査役（社外監査役を除く）	26百万円	26百万円	–	–	2名
社外役員	61百万円	61百万円	–	–	7名

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

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

※3 当事業年度については、使用人兼務取締役の使用人分給与はありません。また、当社は役員退職慰労金制度を導入しておらず、賞与の支給はありません。

参考）取締役（社外取締役除く）の報酬構成比（2026年3月期）

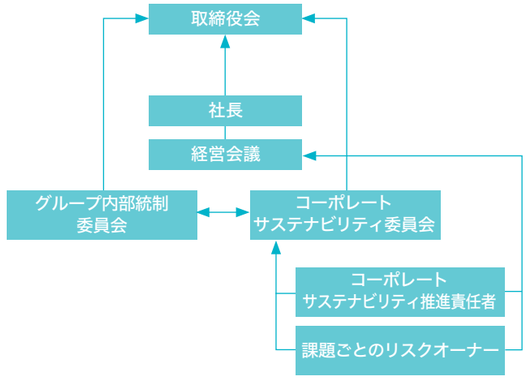


リスクマネジメント

リスク管理体制の整備を推進し、損失発生の未然防止に努めています。

■ リスク管理体制

グループのリスクを適切に認識し、損失発生を未然に防止するため、リスク管理担当役員がグループ全体のリスク管理を統括し、その進捗をグループ内部統制委員会へ報告します。特に、経営戦略の中で対応すべきリスクは、リスク管理担当役員も参加するコーポレートサステナビリティ委員会の議論を経てグループ内部統制委員会および取締役会へ報告されます。

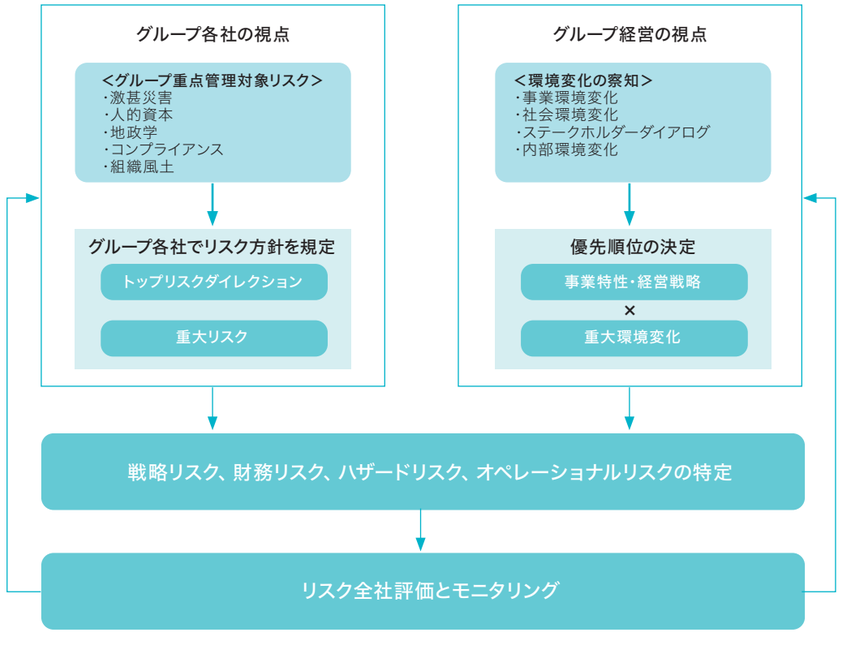


■ リスク管理の評価と更新

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

■ リスク管理プロセス

グループの重点管理対象リスクに基づいて各グループ会社社長が作成したリスク方針（トップリスクダイレクション・重大リスク）およびそれを参考に各部門で特定されているリスクならびに、環境変化から顕在化する経営戦略の中で対応すべきリスクの双方を評価します。その評価はグループ内部統制委員会においてグループ全体のリスクに係る課題の確認、改善施策の進捗状況として年2回審議され、取締役会へ報告されます。この報告に対する取締役会の指示は、グループ全体の内部統制システムの強化および改善に反映されます。



※リスクマネジメントについては下記をご参照ください。
https://www.tisi.jp/ir/policy/risk/index.html

■ 当社グループのリスク認識

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

（1）戦略リスク

リスク項目	リスクの概要	関連ページ
①人材	・高度技術者・経営人材・グローバル人材・AI対応人材の不足、リスキリングの遅延。 ・優秀な人材の確保、育成が想定通りに進まない。 ・生産性低下、コスト増加および従業員のエンゲージメントの低下の発生。	▶P.45 中期経営計画の基本戦略 | 人材戦略
②市場・景気の変化	・AI・生成AI等ITの進化や社会構造の急変への適合遅れによる競争力低下・顧客ニーズ対応遅延。	▶P.7 トップメッセージ ▶P.69 今後の成長に向けた方向性
③投資	・出資・M&A、大型IT設備・ソフトウェア・人的資本への投資の計画未達・案件失敗・不祥事の発生。 ・資産の陳腐化。	▶P.51 財務投資戦略・財務担当役員メッセージ
④海外事業	・海外現法キーマンの退社、現地収益の減少、協業停滞、資金ショート、経営人材不足、グループ統制運用の不備等の発生。	▶P.39 中期経営計画の基本戦略 | グローバル戦略
⑤人権	・特定のステークホルダーに負の影響を与える事象の発生・露見。 ・評判や信用の毀損による事業および経営成績等への影響。	▶P.89 リスクマネジメント | リスクへの対処
⑥地政学リスク	・戦争・内乱・政変・革命・テロ・暴動等による国際社会の圧力、為替の変動、貿易問題、調達コストへの影響の発生。	▶P.87 リスクマネジメント
⑦レピュテーショナルリスク	・信用・ブランドイメージの失墜による事業の中断・停滞・停止や顧客等の剥落。	▶P.75 コーポレートガバナンス ▶P.87リスクマネジメント
⑧技術革新	・AI等の技術革新への対応遅れによる既存の手法の陳腐化およびそれに起因する人材獲得力や競争力の低下。	▶P.42 中期経営計画の基本戦略 | テクノロジー戦略

（2）財務リスク

リスク項目	リスクの概要	関連ページ
①保有有価証券	・有価証券の時価の著しい変動や発行体の経営状況の悪化の発生。 ・会計上の損失処理による事業および業績等への影響。	▶P.55 財務投資戦略・財務担当役員メッセージ
②為替・税制リスク	・海外子会社貸付・取引における為替変動の発生。 ・寄付金課税・移転価格課税による損失や追徴課税の発生。 ・景気変動・急激な円安による為替損失。	▶P.89 リスクマネジメント | リスクへの対処

（3）ハザードリスク

リスク項目	リスクの概要	関連ページ
①パンデミック	・パンデミックによる国内外の行動制限の発生など社員やビジネスパートナー企業の生産活動への低下。	▶P.89 リスクマネジメント | リスクへの対処
②自然災害	・大規模自然災害や長期停電。 ・データセンター等のアウトソーシング事業・クラウドサービス事業の活動低下または停止。	▶P.89 リスクマネジメント | リスクへの対処 ▶P.95 自然資本 | 地球環境のために
③サイバー攻撃	・サイバー攻撃・マルウェア感染・委託先経由の情報漏えいの発生。 ・事業および社会的信用の失墜。	▶P.89 リスクマネジメント | リスクへの対処

（4）オペレーショナルリスク

リスク項目	リスクの概要	関連ページ
①システム開発	・計画品質の未達、追加費用の発生、顧客への損害賠償請求の発生。 ・ビジネスパートナーの生産性・品質不足によるプロジェクト運営上の支障。	▶P.93 品質管理 ▶P.101 社会・関係資本
②システム運用	・人的ミスや機器・設備の故障等による障害の発生。 ・合意水準のサービス提供の不能。	
③情報セキュリティ	・機密情報の漏えい・改ざん、外部からの不正アクセスによる事故・システム障害の発生およびそれに伴う損害賠償請求や信用の失墜。	▶P.89 リスクマネジメント | リスクへの対処
④法制度・コンプライアンス	・新たな法規制の追加 ・差別やハラスメントの発生。	▶P.89 リスクマネジメント | リスクへの対処
⑤知的財産	・他社の知的財産権の侵害による使用差止請求や損害賠償請求の発生。	▶P.41 中期経営計画の基本戦略 | 知財戦略
⑥気候変動	・再生可能エネルギーの需要変動によるエネルギーコストへの著しい影響。 ・再生可能エネルギーへの移行遅延による事業および経営成績等への影響。	▶P.95 自然資本 | 地球環境のために

リスクマネジメント | リスクへの対処

人権

■ 推進体制

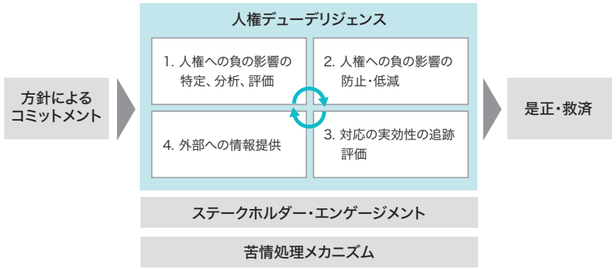
当社グループでは、自らの事業活動において、直接または間接的に人権への負の影響を及ぼす可能性があることを理解しています。人権に関するマネジメントでは、人権デューデリジェンスおよびステークホルダーごとに人権責任担当者を配置し、担当の管掌役員が人権全体の責任者を担う体制を構築しています。また、必要に応じて人権に関する重要事項は、取締役会で決議して判断されます。

■ リスクを低減・機会獲得を目指す活動

人権デューデリジェンスの実施

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

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



人権について詳細は以下をご参照ください。
https://www.tisi.jp/group/sustainability/social/human_rights/
https://www.tisi.jp/group/sustainability/social/hrdd/

事業継続(BCP)

■ 初動対応の整備

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

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

■ BCP災害対策本部の立ち上げ

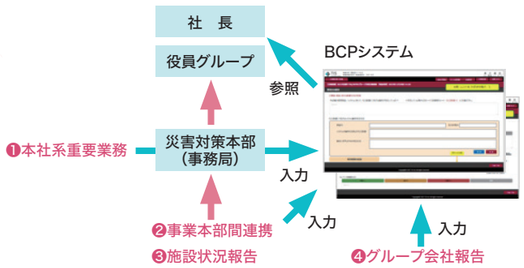
有事の際には、BCP初動計画書に基づき、TISI管理本部総務部および人事本部が事務局となり、災害対策本部を立ち上げ、グループ全体の情報を取りまとめます。

■ BCP情報連携システムの活用

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

Bousaizについて詳細は下記をご参照ください。
https://www.tisi.jp/special/platform_knowledge/bousaiz01/

Bousaiz利用イメージ



コンプライアンス

■ 責任体制

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

■ リスク低減のための取り組み

コンプライアンスに関するトップメッセージの配信

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

コンプライアンスに関する教育

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

ヘルプラインの設置

グループ各社の個別内部通報窓口に加え、当社グループ全体が利用できる内部通報窓口を設置し、不正行為の未然防止、早期発見および是正に努めています。また、グループ内でコンプライアンスに関する問題が発生した際には、調査委員会を設置し、原因究明、対策の実施、再発防止策の実施等の問題解決を推進しています。

コンプライアンス推進について詳細は下記をご参照ください。
https://www.tisi.jp/group/sustainability/governance/compliance

税務

■ 責任体制

当社グループでは財務担当役員が税務に関する責任を担いTISインテックグループ税務方針に基づき職務を適切に執行します。

■ 為替変動リスクへの対応

海外子会社への貸付等は通貨スワップや為替予約でヘッジし、デリバティブ管理細則に基づき運用の妥当性を定期的に検証・見直ししています。

■ 税務コンプライアンス対応

期末決算時のTAXレビューと税理士確認を行っています。また、寄付金・移転価格課税等については経済合理性を証する文書を整備し適切に対応しています。

情報セキュリティ／個人情報保護

■ 責任体制

情報セキュリティ管理の最高責任者を社長が担い、情報セキュリティ管理責任者が、グループ全体の情報セキュリティ管理レベルの確認、評価、改善施策の推進を統括しています。

■ リスクを低減・機会獲得を目指す取り組み

ISMSの推進体制

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

個人情報保護の取り組み

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

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



情報セキュリティ／個人情報保護の推進について詳細は下記をご参照ください。
https://www.tisi.jp/group/sustainability/governance/security/

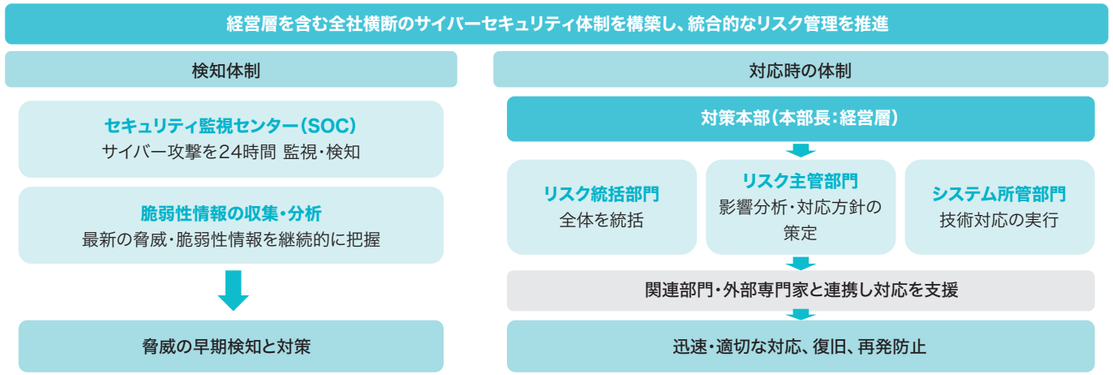
サイバーセキュリティ

昨今、情報システムのセキュリティ不備（脆弱性）を突いた不正アクセスによる個人情報や機密情報の漏洩、ランサムウェアによる脅迫等の被害が多発しています。こうしたサイバー攻撃は、対処方法が知られた「既知の攻撃」に加え、ソフトウェア開発者やシステム開発ベンダですら気づいていない脆弱性を悪用した攻撃も増加しており、このような「未知の攻撃」についても考慮したセキュリティ対策をシステム全体にわたって抜け漏れなく行うことが求められています。

■ 体制

当社グループは、経営層を含む全社横断のサイバーセキュリティ体制を構築し、統合的なリスク管理を推進しております。サイバー攻撃を監視・検知するセキュリティ監視センター（SOC）による監視や脆弱性情報の収集・分析を通じて、脅威の早期検知と対策を実施しています。有事においては、経営層を本部長とする対策本部を設置し、リスク統括部門が全体を統括、リスク主管部門が影響分析および対応方針を策定、システム所管部門が技術対応を実行します。さらに関連部門や外部専門家と連携し、迅速かつ適切な対応と復旧、再発防止を図っています。

サイバーセキュリティ体制 ― 平時・有事の対応



■ サイバー攻撃対策

「既知の攻撃」だけではなく「未知の攻撃」も考慮した「予防・検知・対応・改善」のライフサイクルに基づく多層的対策を実施しています。構築したシステムは、脆弱性診断を定期的に行い、新たに発見される脆弱性に適切に対応するなど、継続的に安全・安心なシステム・サービスの提供に努めています。

予防
- ゼロトラスト型の認証制御
- アカウント管理・権限棚卸
- 標的型訓練・教育を継続実施

検知
- SOCが24時間監視
- 異常挙動を早期検知
- CSIRTが即時介入・連携



改善
- 再発防止策を策定
- ルール・教育・技術を改善
- 攻撃を想定した訓練を定期実施

対応
- 感染端末隔離・被害拡大防止
- 原因分析・復旧計画・対外公表
- 危機対策本部・外部機関活用

TISインテックグループのAI活用ガバナンス体制

当社グループは、AIの利用に伴うリスクに適切に対応するため、「AI活用に関する基本方針」を策定しています。また、本方針に基づき、社内ガイドラインの整備や人材教育を進め、安全で責任あるAI活用を推進しています。

■ AI活用に関する基本方針

当社グループは、グループ各社の知見や技術資産を結集し、より広範な価値創造と社会課題の解決に貢献する共創エコシステムを形成し、AIの力を持続可能な社会の発展やお客様の価値創造に役立てる一方で、その利用に伴うリスクへ丁寧に向き合い、安心して選んでいただける環境を整えることを目指し、「AI活用に関する基本方針」を策定しています。本方針では、AIが関与するプロジェクトや日常業務を対象に、責任の所在、安全性、機密保持、セキュリティ、説明責任、教育など、責任あるAI活用に必要な考え方を定めています。AIによる判断をそのまま受け入れるのではなく、最終的な判断と説明責任を人が担うこととしています。

詳細は以下をご参照ください。
https://www.tisi.jp/group/policy/ai_technology/ai_policy/

■ AI活用に関する基本方針に基づいた取り組み

本方針を実務に落とし込むため、AI利用時のリスクや留意事項を定めた「AI利用者ガイドライン」、AIを活用したシステム開発における品質管理方法を定めた「生成AI活用開発・品質管理ガイドライン」を整備しています。また、全社員を対象とした生成AIリテラシー研修を実施し、AIの特性や限界、機密情報・個人情報の取り扱いに関する理解の浸透を図っています。

AI利用者ガイドライン
AI活用に伴う全般リスクや留意事項を整理したAI利用者向けのガイドラインを展開

生成AI活用開発 品質管理ガイドライン
AI活用に伴う品質リスクの未然防止のため品質管理方法を整理したガイドラインを展開

生成AIリテラシー研修
全社員を対象とする生成AIリテラシー向上研修を実施



最先端AIの能力拡大は「脅威」でもあり「機会」でもある ～フロンティアAIの台頭と企業に求められる変革

TISI 技術本部 エグゼクティブフェロー　**油谷　実紀**

生成AIの利活用は「チャット」型の対話から、「エージェント」の実行基盤へと確実に重心を移しつつあります。これは単なるツールの進化ではなく事業構造を揺るがす地殻変動であり、その最前線に立つのが能力の限界を押し広げる「フロンティアAI」です。最先端AIはサイバー、化学、生物、ソフトウェア開発において専門家水準に迫り、一部ではそれを上回る能力を示しています。特にサイバー領域では、脆弱性の発見から攻撃、長時間タスクの自律遂行まで担う能力が飛躍的に向上しており、脅威の高速化・大規模化が今後も進むことが想定されます。日本政府もAI性能の高度化を踏まえたサイバーセキュリティ対策パッケージ（Project YATA-Shield）をまとめ、重要インフラ事業者に経営層主導の対策強化を求めています。企業にとって、セキュリティ対策に加えてAIの適切な利用を支えるAIガバナンス体制を強化することが重要な課題となります。

一方、フロンティアAIの台頭は、企業にとって先進的なAI技術を取り入れ新たなサービスの創出や競争力の強化につなげる大きな機会とも言えます。こうした変化の中で、これまで培ってきたノウハウと技術力を融合させ、社会課題の解決と価値提供の領域をさらに拡大していくことは、当社グループが担うべきミッションです。社会を支えるシステムの構築・運用を通じて培ってきたSI・運用・基盤に関する知見とセキュリティへの対応力を活かし、社会とお客様へ価値を提供してまいります。

品質管理

当社グループは、社会インフラを支える情報システムを担う責任を強く認識しています。多様化するビジネスや技術に柔軟に対応しながら、安心・安全なサービスを提供し続けるため、品質の追求と継続的改善に取り組んでいます。「質で語られる信頼のトップブランド」として、お客様と社会から選ばれ続ける存在を目指します。

■ 品質マネジメントシステム

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

特徴

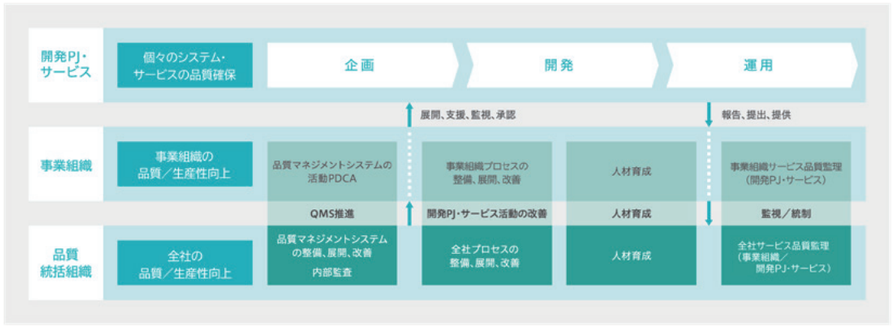
価値重視の品質の考え方	お客様や市場、社会に提供する価値そのものを品質と捉え、システムだけでなく、業務プロセスや人の動きまで含めたサービス全体の満足度向上を重視
実を大事にするアプローチ	ISO9001やISO/IEC20000-1などの国際規格を基盤としながら、社内外の知見や実績を取り込み、実際の業務に即した独自の品質マネジメントシステムを構築
創意工夫を活かせる柔軟なマネジメントシステム	必須実施事項を明確に定めつつ、具体的な進め方は現場の創意工夫を活かすことで、多様なビジネスモデルや開発方式に柔軟に対応
サービス提供に対する組織的な監理活動（サービス品質監理）	品質本部と事業部が企画・開発・運用の各段階で審査やモニタリングを行い、第三者的な視点からリスクや課題を把握・是正

■ 品質管理のプロセス

QMSの活動は、全社で定める基準に従い、現場が主体的に各々のビジネスモデルに合わせたプロセスや開発方式などを創意工夫しながら取り組んでいます。さらに、全社の推進役である品質本部と、事業部の両体制が密接に連携し、お客様・市場・社会へ最適な製品・サービスの提供に努めています。

推進の仕組み

個々のシステム・サービスの品質確保を事業部で、全社の品質・生産性向上を品質本部で推進し、この活動を一連のPDCAプロセスで活動することにより、継続的な改善を実施しています。開発プロジェクト・サービス提供の取り組みに対し、事業部や品質本部が第三者として関わることで、会社全体で安心・安全な製品・サービスをお届けしています。2026年3月期は不採算案件の未然防止に向け、案件初期段階でのリスク評価、重要案件のモニタリング、課題発生時の早期エスカレーションを重点的に強化しました。品質本部と事業部が連携し、リスクを早期に捉え、必要な支援を迅速に行う体制の高度化を進めています。



■ 品質マネジメント体制（グループ全体）

当社では、トップマネジメントの社長と品質本部長のもと、品質本部、事業部にそれぞれQMS推進責任者、サービス品質監理責任者を設置しています。この体制により全社および事業部がサービス品質（価値）向上のための施策推進に責任を持ちつつ、全社一体となってQMSの活動を推進しています。また当社グループにおいては、TISIの品質本部が主体となり、各社と連携してグループ全体のサービス品質（価値）向上に取り組んでいます。

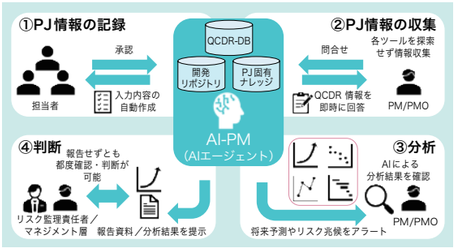
推進体制の詳細はこちらをご参照ください。
https://www.tisi.jp/group/sustainability/governance/qms/

※品質への取り組みについて詳細は下記をご参照ください。
https://www.tisi.jp/group/sustainability/governance/quality/

■ AIエージェントを活用した品質管理の高度化

当社グループでは、従来の人手中心の品質管理から、AIを活用した「AI駆動型品質管理」への進化を進めています。プロジェクト管理ツールや各種管理情報をデータ基盤上に集約し、AIエージェントが品質・コスト・進捗・リスク情報を横断的に分析することで、リスクの予兆検知や品質課題の早期発見を実現します。これにより、プロジェクトマネージャー（PM）や品質管理担当者は情報収集や資料作成に費やす時間を削減し、より本質的な判断や対策立案に注力できます。さらにグループ全体で知見やナレッジを共有し、品質管理の高度化と継続的改善を推進していきます。

AI駆動PJ管理（To-Be）

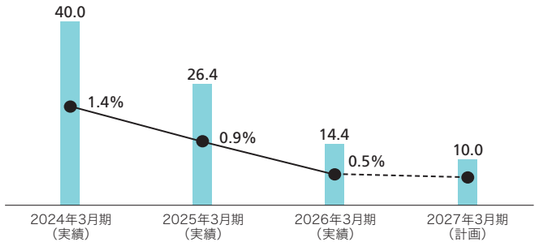


①記録	標準化による品質向上
②収集	情報の一元管理・収集
③分析	網羅的な分析によるPJリスクの検知
④判断	PJ状況の把握に基づく判断

開発損失額の削減

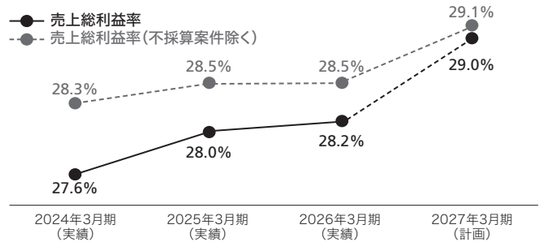
開発損失額と開発損失率

（単位：億円）　（TISインテックグループ）



売上総利益率

（TISインテックグループ）





AIを活用しながら、品質と生産性を継続的に高めます。

QMS管理責任者
TISI 常務執行役員　品質本部長　**高柳 京子**

Q1. 不採算案件の抑制目標の達成に向け、何を重点課題と捉え、どのような対策を進めていますか。

2026年3月期は、計画段階・上流工程での早期リスク対策を重点課題とし、プロジェクト計画の第三者レビューや要件定義の有識者レビューなどの早期リスク抽出・対策のプロセスを整備し、その遵守状況をモニタリングしてきました。しかし、一部の組織においてプロセスの定着・運用が十分でなく、リスクへの対応が遅れたことで、特定案件で品質確保のための追加対応等が発生しました。その結果、開発損失額は14.4億円と、目標の10億円以内が達成できなかったことを重く受け止めています。あらためて、プロセスの定着・浸透を徹底するとともに、計画・進捗・採算のモニタリングと、早期のエスカレーションを強化し、10億円以内の実現に取り組みます。

Q2. AI活用やグループ一体運営を踏まえ、今後の品質管理をどのように進化させますか。

AI駆動開発への進化により、システム開発やサービス提供の手法・プロセスに大きな変化が生じています。当社グループでは、国際規格に基づく独自の品質マネジメントシステムを構築・適用してきましたが、今後はAI駆動開発に対応する形へ再設計します。これは、既存プロセスを単純にAIで代替するものではなく、AIがデータ分析やリスクの兆候把握を担い、人が判断・対応に集中できるAI駆動型の品質マネジメントシステムを目指します。各組織やプロジェクトに蓄積された品質ナレッジをデータとして体系化し、組織横断で共有・再利用できるようにすることで、品質と生産性を継続的に高め、お客様への提供価値の最大化を目指します。

自然資本 | 地球環境のために（気候変動問題への取り組み）

※環境への取り組みについては下記をご参照ください。
https://www.tisi.jp/group/sustainability/environment/

当社グループは、グループ基本理念「OUR PHILOSOPHY」に基づいた「コーポレート・サステナビリティ基本方針」の中で、「地球環境の保全」を定めています。持続可能な社会の実現に向けて、事業活動に伴う環境負荷の低減と、サービスの提供を通じたお客様や社会の気候変動の緩和と適応の取り組みの貢献の両面から「地球環境の保全」のための取り組みを進めています。

■ 中長期での気候変動に対する環境目標

当社グループは、2022年12月にカーボンニュートラルを宣言しました。脱炭素社会の実現に向けて、2041年3月期までに温室効果ガス（GHG）排出量のカーボンニュートラル実現、および2051年3月期までにバリューチェーン全体でGHG排出量のネットゼロを実現することを目指しています。

当社グループにおけるカーボンニュートラル宣言

■2041年3月期
Scope1+2でカーボンニュートラル実現

■2051年3月期
Scope1+2+3でネットゼロ達成

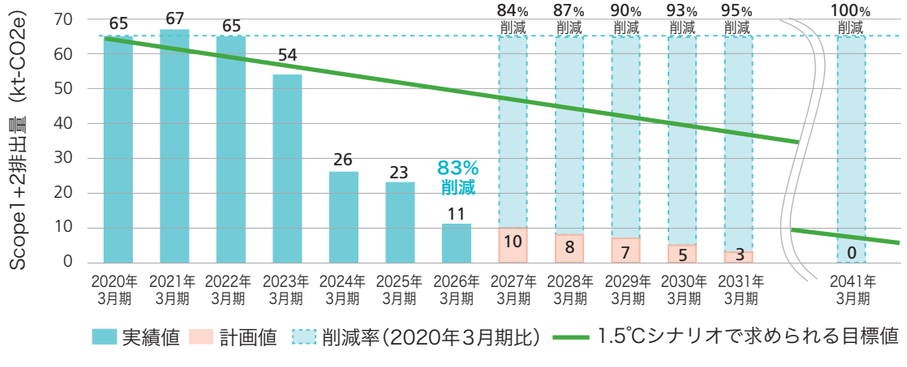
Climate CDP A List 2025

Supplier Engagement Leader CDP 2025

当社グループは、気候変動への対応として、グループ全体の電力使用量の約8割を占めるデータセンターにおいて、再生可能エネルギーへの切り替えや施設の統廃合による効率化を進めてきました。その結果、2026年3月期のScope1+2排出量は基準年比で約83%削減となり、中期経営計画（2024-2026）の目標である基準年比70%削減を前倒しで達成しました。Scope3についても、ビジネスパートナー向け説明会を通じて、排出削減に向けたエンゲージメントを強化しています。これらの取り組みが評価され、CDPの「気候変動」分野でAリストに、「サプライヤーエンゲージメント評価」で「Supplier Engagement Leader」に、いずれも2年連続で選定されました。

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
主な活動および成果	● 2021/08「2°C水準」でSBT認証を取得 ● 2021/12 再生可能エネルギー導入開始 ● 2022/01 TCFDに基づく情報開示 ● 2022/12 カーボンニュートラル宣言		● 2023/04 主要4データセンターの再生可能エネルギー利用率100%へ ● 2023/06「1.5°C水準」でSBT認証を取得	● 2025/02 CDP「A」評価を獲得 ● 2025/07 CDPサプライヤーエンゲージメント評価「A」を獲得 ● 2025/09 主要6データセンターの再生可能エネルギー利用率100%へ ● 2025/12 2年連続CDP「A」評価を獲得	● 2026/02 2年連続CDPサプライヤーエンゲージメント評価「A」を獲得
第三者評価機関スコア（CDP）					
気候変動	B （マネジメントレベル）	A– （リーダーシップレベル）	A– （リーダーシップレベル）	A （リーダーシップレベル）	A （リーダーシップレベル）
サプライヤーエンゲージメント評価	–	–	–	A （サプライヤーエンゲージメント・リーダー）	A （サプライヤーエンゲージメント・リーダー）

目標達成に向けた具体的な移行計画として、「Scope1+2におけるGHG削減目標（トランジションプラン）」を策定し、着実な計画達成を目指しています。



※2024年3月期は、Scope2において再生可能エネルギーの導入が進んだことにより前期比で大きく減少し、基準年（2020年3月期）の60%の削減を達成しました。
※2021年3月期、前年と比較して排出量が増加している理由は、算出対象とするデータセンターを追加したためです。

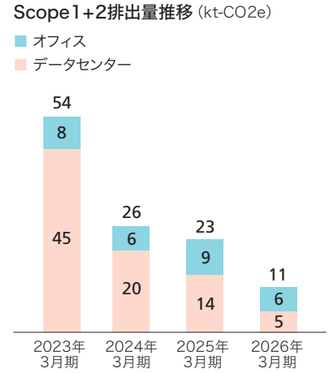
■ 当社グループにおけるGHG排出量削減目標の達成に向けた取り組み

当社グループでは、Scope1+2排出量の削減に向けて電力使用量の大きいデータセンターを中心に、再生可能エネルギーの導入や空調設備の効率化をはじめとする施策を進めています。グループが保有する主要データセンター6拠点（東京第1DC、東京第4DC、大阪第2～第4DC、万葉DC）およびBPO施設において、使用電力の100%を再生可能エネルギー由来の電力へ切り替えています。また、2024年1月からは富山地区を中心に、新設された太陽光発電所を活用したオフサイト型コーポレートPPA（※）による電力調達を開始しました。

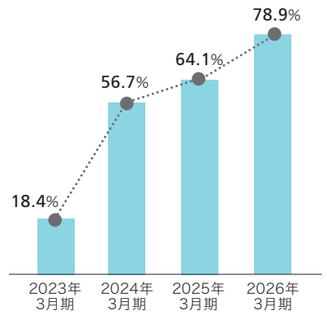
こうした取り組みにより、2026年3月期におけるグループ全体の再エネ使用率は79%まで拡大し、Scope1+2排出量は前期からほぼ半減しました。今後も、再エネの追加性を重視し、コーポレートPPAをはじめとした施策を継続的に拡大することで、カーボンニュートラルの実現を目指します。

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

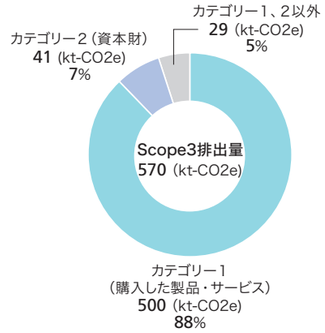
Scope1+2排出量推移（kt-CO2e）



再生可能エネルギー使用率の推移



Scope3におけるカテゴリ別の割合
（2026年3月期）



■ 自然資本（生物多様性）への取り組み

当社グループは、ITサービスを中心とする事業特性から、自然資本（生物多様性）に直接与える影響は限定的であるものの、事業活動を通じて自然資本に一定の依存・影響関係を有していると認識しています。こうした関係性を踏まえ、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）のフレームワークに基づき、自然への「依存」と「影響」の両面からリスク分析・評価を実施しました。現時点では、当社グループのビジネスモデルに重大な影響を与えるリスクは確認されていませんが、今後も継続的にモニタリングを行い、自然資本との関係性の変化を注視していきます。

TNFDに基づく情報開示 ▶ https://www.tisi.jp/group/sustainability/environment/tnfd/



「カーボンニュートラル宣言」に基づくネットゼロ社会実現を目指すとともに、今後も気候変動をはじめとする地球環境課題への取り組みを通して、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

環境推進責任者
TISI 専務執行役員　管理本部長　**辰巳 文一**

Q1. Scope3削減に向けたサプライチェーン全体の状況把握に対する現時点の取り組み状況を教えてください。

Scope3削減に向けてはパートナー企業とのエンゲージメントが不可欠であると考えています。パートナー企業における環境対応の状況を把握するため、アンケートの実施、公開情報からの情報収集、必要に応じた直接ヒアリングなどを通じて、サプライチェーン全体の状況把握に努めています。また、当社グループの環境方針をパートナー企業にご理解いただくことも重要です。サプライチェーン・サステナビリティ推進ガイドラインの公開や、パートナー向け勉強会の開催などを通じて、ネットゼロに向けた共通理解を広げています。今後もこうした取り組みを継続し、パートナー企業との対話を深めながら、サプライチェーン全体での排出削減を着実に進めていきます。

Q2. SSBJ基準への対応を見据え、環境情報開示の高度化にどのように取り組んでいますか。

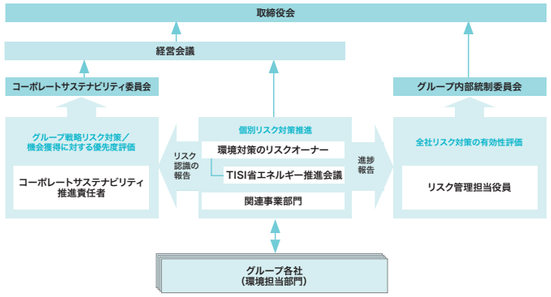
SSBJ基準への対応は、当社グループのサステナビリティ経営の取り組みを、国内外の投資家をはじめとするステークホルダーに、より正確かつ比較可能な形で伝える重要な機会と捉えています。これまでに、マテリアリティの見直しに加え、環境課題を経営上のリスク・機会として適切に把握・管理するため、ガバナンス・リスク管理体制の整備を進めてきました。また、GHGの排出量を算定・報告する国際基準であるGHGプロトコル改訂等の外部動向も注視しながら、排出量データの精度向上と管理プロセスの強化に取り組んでいます。今後もこうした取り組みを通じて、サステナビリティ経営の高度化と環境情報開示の品質向上を一体で進め、環境負荷低減と持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

TCFD提言に沿った情報開示

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

■ガバナンス

当社グループでは、気候変動に関するリスクは企業活動の継続的・安定的発展を阻害する要因の一つとして全社リスク管理プロセスに従い把握・管理・対応しています。気候変動に関するリスクはリスクオーナーである環境推進責任者により評価されます。その評価結果は取締役で構成されるコーポレートサステナビリティ委員会にて戦略リスクの特定に活用され、機会獲得も含めた経営計画の策定の基礎になります。環境に関する個々の対策は適宜経営会議、取締役会の指導監督のもと環境推進責任者により企画推進されます。そして、その進捗はリスク管理担当役員により、グループ内部統制委員会にて有効性を評価しています。



■戦略

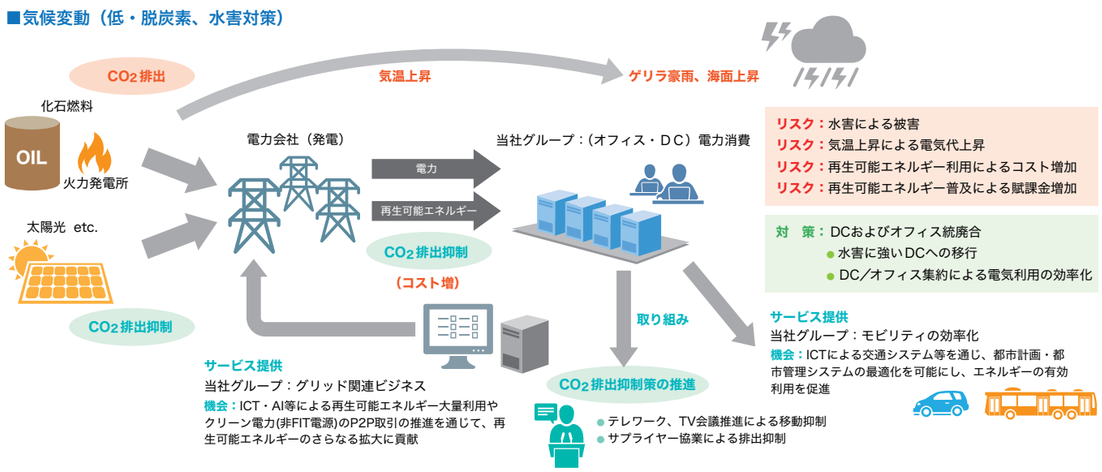
シナリオ分析

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

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

気候関連のリスクと財務影響および機会

環境と当社グループ事業における相関図（イメージ）をもとに、気候関連リスクならびに機会を整理しています。



※TCFDに基づく情報開示については下記をご参照ください。
https://www.tisi.jp/group/sustainability/environment/tcfd/

気候関連のリスク

相関図を踏まえて、当社グループの短期・中期・長期の気候関連リスクを一覧化し、2031年3月期の財務インパクトを評価しています。

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

※1 リスクが顕在化されると想定する期間
短期：1～3年以内　中期：～2031年3月期　長期：～2051年3月期
※2 2025年3月期までのリスク低減策と同等の対策を講じ、かつそれ以上の低減策を講じなかった場合の、2031年3月期における財務影響額
※3 リスクが顕在化した場合に想定される対策費用または被害額が財務に及ぼす年間最大影響額
軽微：～10百万円未満　小：10～100百万円未満　中：100～1,000百万円未満　大：1,000～10,000百万円未満　甚大：10,000百万円～

気候関連の機会

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

シナリオ	分類	機会	期間（※1）			当社グループの対応
			短期	中期	長期	
1.5℃	機会	低・脱炭素化に対応のデータセンターおよびクラウドサービス提供機会の増大	○	○	○	データセンターの再生可能エネルギー比率／エネルギー効率を高めていくことで、データセンターサービスの提供機会を拡大する。現在の目標として、データセンターの再生可能エネルギー比率を2031年3月期中に100%とすることを掲げている。
		電力会社の環境改善や電力インフラ再設計でのシステム更改ニーズの増大	○	○	○	30年にわたるエネルギー会社との取引で培った業務ノウハウをもとに、エネルギー会社の発電・送電・配電のDX化や法制度変更に基づくシステム更改などを通じて、電力インフラやエネルギー会社の脱炭素化を間接的に実施中。
		気候変動に関する新しいニーズに対応したITサービス／ソリューション提供機会の増大	○	○	○	当社の今後の強みとすべく、先行投資型開発やステークホルダーとの協業・共創により、デジタル技術を駆使した各種ITサービスを展開・企画開発中。VPPソリューションや企業向け非財務情報参照・点検サービスなどを展開、環境価値取引移転実証等新技術のビジネス実装にも積極的に取り組みを進める。

※1 機会が生じると想定される期間
短期：1～3年以内　中期：～2031年3月期　長期：～2051年3月期

レジリエンス

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

■リスク管理

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

■指標と目標

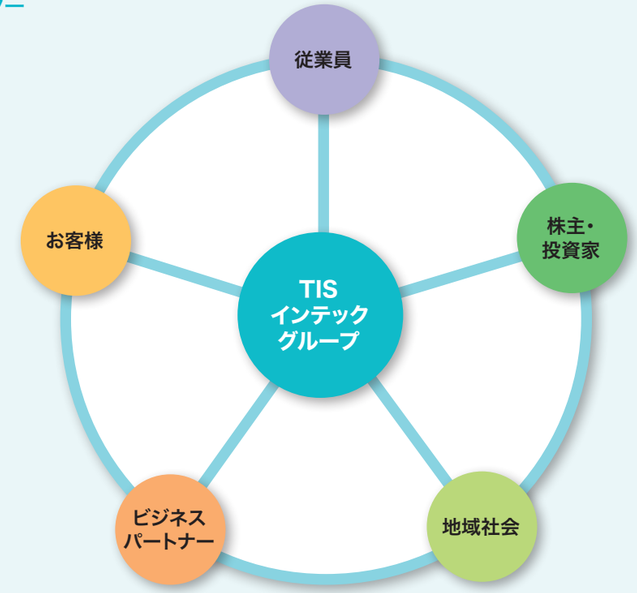
気候関連リスクの評価には、GHG排出量の削減率や再生可能エネルギー利用率を指標として用いています。また、気候関連機会の評価には、市場規模や売上などを参考にしています。

また、目標の進捗状況はP.95「自然資本｜地球環境のために（気候変動問題への取り組み）」で記載しています。

ステークホルダーエンゲージメント

当社グループでは、持続可能な社会への貢献と持続的な企業価値向上の実現に向けて、ステークホルダーの皆様との価値交換性を高めていくことを重視しています。AIをはじめとする技術の進展や社会環境の変化により、ステークホルダーの皆様との関係性や、当社グループに期待される役割も変化しています。当社グループは、こうした変化を的確に捉え、ステークホルダーの皆様との積極的なエンゲージメントを通じて信頼関係を深めながら、持続的な企業価値の向上を目指します。

■主なステークホルダー



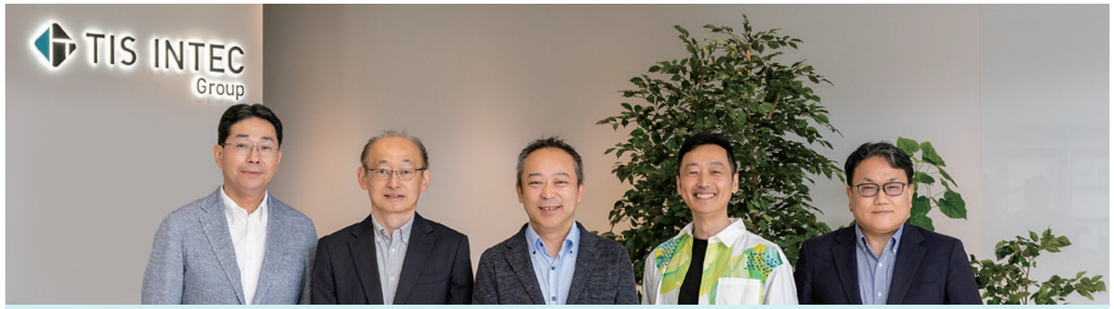
ステークホルダー	エンゲージメントの機会	提供価値
従業員 多様な個々の能力を発揮し、自律的な協働・成長によって企業成長をもたらす当社グループにとって不可欠な存在	●社内報、グループ報、社内ポータル ●社員意識調査 ●社員交流会、意見交換会 ●1on1によるキャリア形成支援 ●人事本部マニフェスト発行　等	■成長と自己実現を果たせる機会の提供 ■安全で働きやすい環境の提供 ■ダイバーシティ&健康経営の推進 ■成果に対し適正で魅力的な報酬 ▶P.45 中期経営計画の基本戦略｜人材戦略 参照
お客様 自社の経営課題や社会課題を解決するために当社グループが提供するサービスの利用者	●問い合わせ窓口（コールセンター、Web、代表電話） ●お客様向けセミナー、フェア、フォーラム ●広報誌・技術情報誌・メールマガジンの発行 ●顧客満足度調査 ●定例ミーティング　等	■最適なサービス提供 ■ITの新たな利用形態の企画・提案 ■ビジョンや戦略の実現をリード／サポート ▶P.101 お客様とともに 参照
株主・投資家 当社グループに対する資金提供者であるとともに、議決権の行使などを通じた経営への参画者	●株主総会 ●決算説明会 ●取材対応、国内外ロードショー、カンファレンス参加 ●IRサイトでの情報開示 ●統合報告書　等	■持続的な株主価値の向上と株主還元 ■透明性の高い情報開示 ■建設的な対話の推進 ▶P.102 株主・投資家とともに 参照
ビジネスパートナー 当社グループの提供価値向上や事業成長・創出に関わる協働者	●方針（ガイドライン）説明会 ●商談機会（案件情報）の提供 ●技術者育成支援（教育支援／セミナー） ●意見交換会・親睦会 ●ビジネスパートナー満足度調査　等	■新たな付加価値の共創 ■公正・透明・自由な競争、適正な取引 ■責任ある調達 ▶P.101 ビジネスパートナーとともに 参照
地域社会 様々なインフラの提供により、拠点地域において当社グループの企業活動を直接・間接的に支える存在	●地域イベントへの参加 ●社会貢献活動における協働、協賛 ●チャリティーコンサート ●Webサイトからの意見投稿 ●関係省庁や業界団体への対応　等	■安心・安全な暮らしの実現 ■拠点地域における地域住民との積極的交流 ■環境負荷の低減 ▶P.102 地域・社会とともに 参照

ステークホルダーダイアログ

当社グループでは、ステークホルダーとの対話は重要な機会であると位置付け、外部有識者と当社マネジメント層によるダイアログを定期的に開催しています。それぞれの立場から寄せられた客観的なご意見や新たな気づき等を企業活動に反映し、より質の高い取り組みにつなげる善循環を目指します。

■日本の地域とAIが拓く未来

本ダイアログでは、自治体のDX推進をけん引されている庄司氏、シビックテックの専門家である関氏をお招きし、地域社会の課題に対して、急速に進化・発展するAIを使って企業に何ができるか、客観的な立場で忌憚のないご意見をいただきました。ここでは、話題の中心となった「地域とAIをどう結びつけるか」に関する議論の一部をご紹介します。



河村 正和　堀内 健司　庄司 昌彦氏　関 治之氏　油谷 実紀

出席者：
【社外有識者】 庄司 昌彦氏　武蔵大学 社会学部 メディア社会学科教授、総務省「地方自治体のデジタルトランスフォーメーション推進に係る検討会」座長 ほか
関 治之氏　一般社団法人コード・フォー・ジャパン 代表理事 ほか
【TISI株式会社】 堀内 健司　専務執行役員 広域IT第1事業本部長
河村 正和　常務執行役員 企画本部長、コーポレートサステナビリティ推進責任者
油谷 実紀　技術本部・ソーシャルイノベーション事業部 エグゼクティブフェロー
【ファシリテーター】 荒木 茂善氏　株式会社クレアン　コンサルタント

河村：当社グループでは、激しい環境変化の中にあって、戦略リスクの見直しを進めてきました。その中でも、地域事業を持続可能な形にどう発展させていくかは重要なテーマと捉えています。今回は、専門家のお二人からご意見をいただき、地域の目線でどのような声があるかをしっかりと受け止めたいと考えています。

庄司：地域では人口減少に加え、単身世帯の増加や後継者不在が深刻化しています。地域の自助・共助・公助はいずれも危機的な状況にあります。日本は課題先進国であり、その課題は地域社会や自治体の現場にあります。課題にAIを掛け合わせることをもっと真剣に考えれば、取り組むべきテーマはたくさん見つけられると思います。

関：AIによって開発や試作のハードルは大きく下がりましたが、本当のボトルネックは技術面ではなく、合意形成と運用です。開発したものをPoCで終わらせず、地域に定着させる仕組みづくりが必要です。「真似したくなる成功事例」を生み出し、横展開していくことが普及の鍵になるでしょう。自治体と企業との関係は、発注者と受託者ではなく、一緒に課題を解決する共創関係へと変わることが重要だと思います。

堀内：自治体や医療機関ではAIへの期待は高いものの、人材不足やデータ未整備、PoC止まりといった課題が多いことを実感しています。私たちとしても、組織上の立場や方針をベースに思考してしまい、なかなか前に進めない面がありました。お話を伺って、会社の役割だけではなく、一人の人として対話し、ビジョンを共有することが大切だと感じました。

油谷：最近は、AIをどのようにサービスに組み込むかということを考える機会が多くなっていましたが、技術を地域の方々に受け入れていただき、活用していくための実践が重要であると、原点に立ち返るような思いです。

■ダイアログを終えて

私たちが事業を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に社会を共創していくという観点では、AIで社会をスムーズにするデジタルの仕掛けと、個別の課題への当事者意識を持った関わりの両方の歯車が必要だとあらためて感じました。こうした取り組みを、私たちの人的資本と、社会資本の蓄積へとつなげていきたいと考えています。（TISI株式会社 河村）

ダイアログ全内容については下記をご参照ください。
https://www.tisi.jp/group/sustainability/stakeholder/dialogue2026/

社会・関係資本

—お客様とともに

詳細はこちら ▶ https://www.tisi.jp/group/sustainability/social/customer/index.html

■ TIS INTEC Group BUSINESS SUMMIT

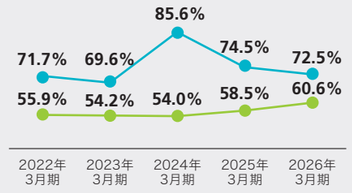
当社グループでは、持続可能なデジタル社会の実現に向け、先進技術・ノウハウを駆使したサービスや取り組みをご紹介する場として、毎年「TIS INTEC Group BUSINESS SUMMIT」を開催しています。直近では2026年7月に、武蔵野大学アントレプレナーシップ学部 学部長を務め、ベストセラーのビジネス書『1分で話せ』の著者でもある伊藤 羊一氏の基調講演に加え、グループ会社から計30のセッションおよび計46のソリューションをご紹介しました。今後も、お客様とのコミュニケーションを活性化することで、お客様とその先にある社会の課題解決を見据えたご支援ができるよう努めてまいります。



■ 顧客満足度調査

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

「かけがえのないビジネスパートナー（5段階、4以上の評価）」であると回答いただいた比率



※TISインテックグループは、TIS、インテック、アグレックス、クオリカ、AJS、TISソリューションリンク。社名は2026年3月末時点のものです。

—ビジネスパートナーとともに

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

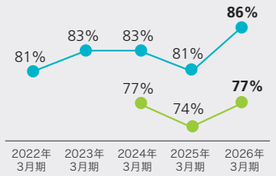
■ ビジネスパートナー交流会

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

■ ビジネスパートナー満足度調査

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

ビジネスパートナー様が、当社とのお取引および関係性に対して満足している（5段階、4以上の評価）とご回答いただいた比率



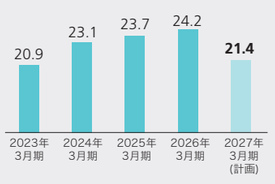
※社名は2026年3月末時点のものです。

■ 海外パートナーとの協業促進

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

オフショア工数（年間）

（単位：千人／月）
（TISインテックグループ）



■ パートナーシップ構築宣言について

当社はサプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築するため、重点的に取り組む項目を宣言しています。

詳細はこちら ▶ https://www.tisi.jp/group/sustainability/policies/multi-stakeholder/

■ 持続可能な調達方針の推進

当社グループでは、ステークホルダーと連携しサプライチェーン全体での取り組みが重要であると考え、持続可能な調達方針に基づいた調達ガイドラインの浸透を推進しています。

詳細はこちら ▶ https://www.tisi.jp/group/sustainability/policies/procurement

—株主・投資家とともに

■ 株主との建設的な対話

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

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

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

株主との対話の実施状況等

2026年3月期においては、社長を筆頭に国内および海外（主に米国・欧州）において、アクティブ運用を行う株主との間で建設的な対話を積極的に推進しました。なお、アクティブ運用の属性はグロースやバリューを中心としつつも多様であり、株主側の対応者については主にアナリストやファンドマネージャーでした。また、議決権行使担当との対話も実施しました。

対話の主なテーマや株主の関心事項（下記参照）については、四半期ごとに取締役会への報告等によるフィードバックを通じて当社内での共有および議論を実施し、経営戦略のレビューや経営計画の策定等に活用しました。

対話の主なテーマや株主の関心事項

- 現在の株価水準に対する経営としての見解と今後の対応
- AIをはじめとする技術の進展を踏まえた成長戦略の方向性
- 最重要の経営資本である人材に対する投資の必要性や対応方針
- 企業価値向上のためのキャッシュアロケーション（成長投資・株主還元）の考え方
- 資本効率性を意識した財務戦略とKPI　等

2026年3月期の活動

アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	
アナリスト・機関投資家IR取材	280回	うち海外投資家参加 116回 参加投資家数 延べ560社
スモールミーティング	7回	セルサイド向け4回、 バイサイド向け3回
海外IR	2回	北米、欧州
カンファレンス参加	5回	国内5回
個人投資家向け会社説明会	2回	

株主総会の活性化および議決権行使の円滑化に向けての取り組み状況については、「コーポレートガバナンスに関する報告書」のP.19「Ⅲ株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況」をご参照ください。

https://www.tisi.jp/group/sustainability/governance/governance/index.html#anchor_02

—地域・社会とともに

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

■ 活動例

資金助成プログラム
2026年3月期
支援団体数：4団体

NPOの支援活動の質と展開力の向上を支援

過去に助成を行ったNPOの中から、さらに活動が発展することが期待されるNPOを選出し、計画助成を実施。

→ 活動の質が高まり、支援対象の拡大に貢献。さらに他NPOへの横展開や行政との協働も期待。

■ 2026年3月期　助成先例

日本雪崩ネットワーク

雪山で活動する人々の雪崩事故を防ぐために、資金助成を通じて過去35年間の死亡事故214件を掲載する雪崩インシデント・データベースの構築を支援しました。米国では全国14カ所の雪崩センターで、公的機関が情報・教育・事故調査・リソースを提供しており、同団体では日本でもこうした社会基盤の実現を目指してきました。今回の支援により、投稿サイトによる雪崩情報の収集、サポーターズ・クラブによる教育、インシデント・データベースによる事故調査、手引き書やフィールドブックといったリソース整備が進みました。

デジタル基盤強化プログラム
2026年3月期
支援団体数：10団体

NPOのデジタル活用力と運営力を強化

NPOのデジタル環境を診断し、課題解決に取り組む専門人材を派遣。

→ デジタル基盤の整備により運営力が向上し、継続的かつ質の高い支援の実現に貢献。

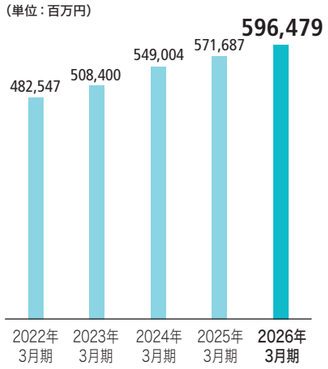
そのほかの活動については以下をご参照ください。

https://www.tisi.jp/group/sustainability/social/community

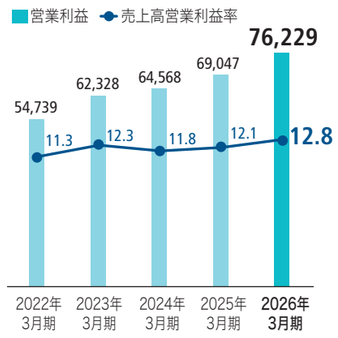
連結財務・非財務ハイライト

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

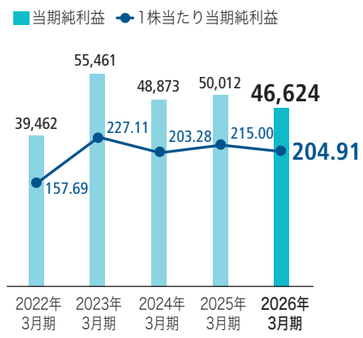
売上高
(単位：百万円)



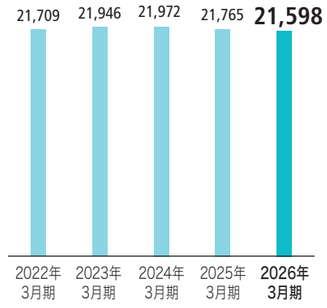
営業利益／売上高営業利益率
(単位：百万円、%)



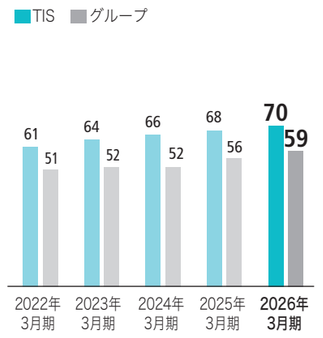
親会社株主に帰属する当期純利益 (単位：百万円)／1株当たり当期純利益 (単位：円)



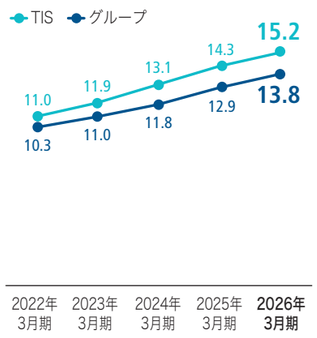
期末従業員数 (連結) ※2
(単位：人)



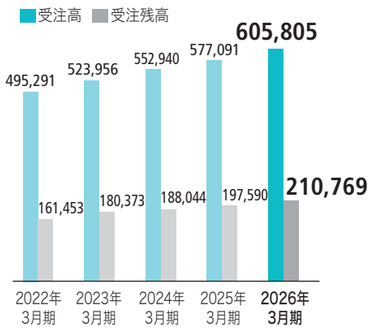
働きがい満足度※1、3、4
(単位：%)



管理職に占める女性従業員の比率※1、3
(単位：%)

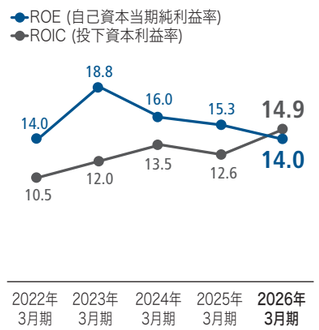


受注高／受注残高 (全体)
(単位：百万円)

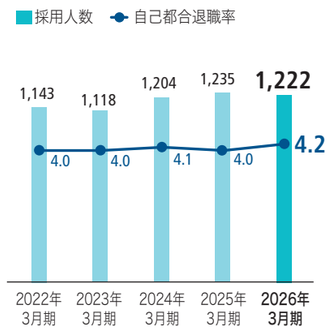


フリーキャッシュ・フロー
(単位：百万円)

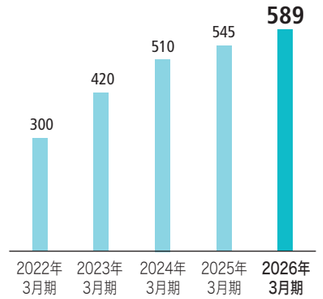
ROE／ROIC
(単位：%)



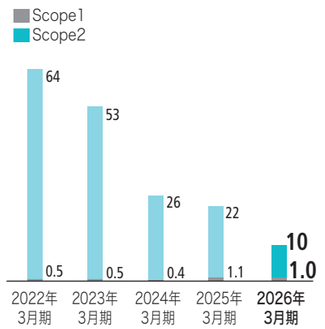
採用人数／自己都合退職率※1、3
(単位：人、%)



コンサルタント数※1、3
(単位：人)

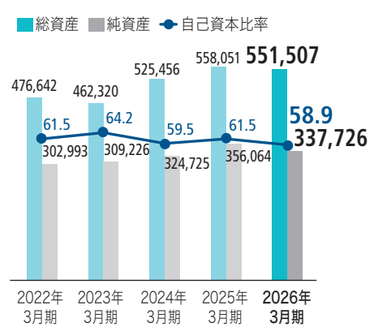


温室効果ガス排出量※5
(単位：kt-CO2e)

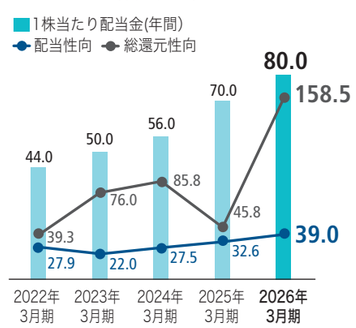


※Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出
Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

総資産／純資産／自己資本比率
(単位：百万円、%)

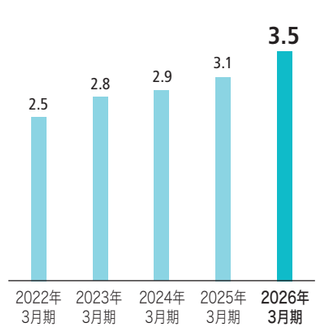


1株当たり配当金／配当性向／総還元性向 (単位：円、%)



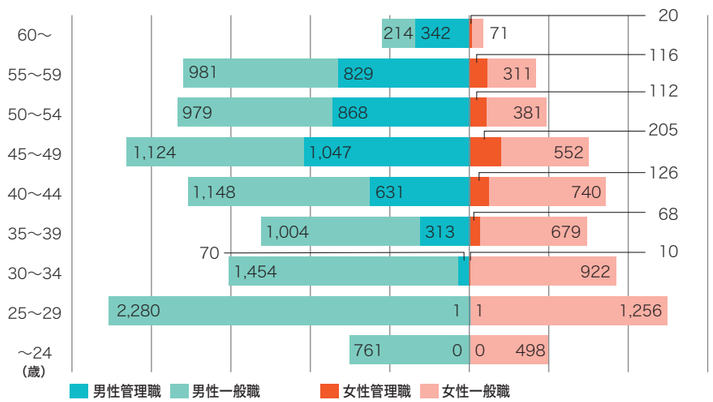
※**総還元性向**：純利益に対する配当と自己株式取得の合計額の比率
※総還元性向は、資本構成の適正化を図る一環としての自己株式の取得を反映した数値となっています。

1人当たり営業利益
(単位：百万円)



※営業利益÷期末従業員数にて算出

正社員の構成 (2026年3月31日現在) (単位：人) ※3



※1 各年度の集計基準日は、当該年度末(3月31日)です。平均値は単純合算または加重平均にて算出。注記がない場合は、対象は正社員(他社出向者を含む)とし、非正規社員、出向受入は含みません。
※2 この従業員数は、金融庁が定める有価証券報告書の定義に準じています。
※3 TISおよび連結子会社(国内)(第三者保証対象以外の一部指標については、集計期間中に連結子会社となった会社のデータを、連結子会社化の時期によって含まない場合があります)
※4 社員意識調査で「総合的にみて、働きがいのある会社だといえる」の設問に肯定的に回答した社員の割合。特例子会社であるソランピュアを除いた国内連結事業会社の加重平均。
※5 2025年3月期以降：TISインテックグループ(連結)。2022年3月期～2024年3月期：TIS、インテック、アグレックス、クオリカ、AJS、TISソリューションリンク、TISシステムサービス、TIS東北、TIS長野、TIS西日本、TIS北海道、TISビジネスサービス(現TIBS)、ソランピュア、中央システム(2021年11月まで)、海外9社(2022年4月より)

連結財務サマリー 1

集計期間：各期の4月1日～3月31日または集計基準日

（単位：百万円）

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期		2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
業績状況												
売上高	382,689	393,398	405,648	420,769		443,717	448,383	482,547	508,400	549,004	571,687	**596,479**
売上原価	312,153	317,440	321,286	325,985		337,820	334,671	353,699	366,668	397,365	411,480	**428,145**
売上総利益	70,535	75,958	84,362	94,784		105,896	113,712	128,848	141,732	151,639	160,206	**168,334**
売上総利益率（%）	18.4%	19.3%	20.8%	22.5%		23.9%	25.4%	26.7%	27.9%	27.6%	28.0%	**28.2%**
販売費及び一般管理費	46,099	48,938	51,618	56,740		61,057	67,963	74,108	79,403	87,070	91,158	**92,105**
販売費及び一般管理費率（%）	12.0%	12.4%	12.7%	13.5%		13.8%	15.2%	15.4%	15.6%	15.9%	15.9%	**15.4%**
営業利益	24,436	27,019	32,743	38,043		44,839	45,748	54,739	62,328	64,568	69,047	**76,229**
営業利益率（%）	6.4%	6.9%	8.1%	9.0%		10.1%	10.2%	11.3%	12.3%	11.8%	12.1%	**12.8%**
経常利益	24,521	27,092	32,795	38,603		46,070	39,257	55,710	63,204	68,553	70,503	**76,511**
経常利益率（%）	6.4%	6.9%	8.1%	9.2%		10.4%	8.8%	11.5%	12.4%	12.5%	12.3%	**12.8%**
親会社株主に帰属する当期純利益	12,678	16,306	20,620	26,034		29,411	27,692	39,462	55,461	48,873	50,012	**46,624**
当期純利益率（%）	3.3%	4.1%	5.1%	6.2%		6.6%	6.2%	8.2%	10.9%	8.9%	8.7%	**7.8%**
財政状態												
流動資産	166,666	152,162	162,064	176,231		181,543	229,965	259,261	268,682	291,556	319,080	**295,295**
固定資産	169,828	185,459	204,889	194,426		201,356	221,106	217,381	193,637	233,899	238,970	**256,211**
ソフトウェア資産	15,428	16,056	16,866	19,177		22,887	27,797	26,486	25,648	23,575	20,269	**19,586**
総資産	336,495	337,622	366,954	370,657		382,899	451,072	476,642	462,320	525,456	558,051	**551,507**
流動負債	91,508	78,676	81,310	91,126		88,479	100,915	139,236	117,179	140,277	153,210	**164,190**
固定負債	64,447	59,743	59,344	45,121		46,462	70,726	34,412	35,914	60,453	48,775	**49,589**
負債合計	155,955	138,420	140,655	136,248		134,942	171,642	173,649	153,094	200,730	201,986	**213,780**
純資産	180,539	199,202	226,298	234,408		247,957	279,429	302,993	309,226	324,725	356,064	**337,726**
負債･純資産合計	336,495	337,622	366,954	370,657		382,899	451,072	476,642	462,320	525,456	558,051	**551,507**
有利子負債	46,158	35,144	32,876	26,893		22,294	43,629	37,517	16,043	37,972	37,012	**34,824**
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	25,496	18,952	36,386	37,558		38,569	33,345	56,126	33,634	62,578	63,748	**81,447**
投資活動によるキャッシュ・フロー	8,688	△23,488	△14,202	△1,213		△26,437	△17,522	△3,424	11,300	△32,817	△17,741	**△30,920**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,979	△18,327	△10,543	△16,773		△14,544	12,484	△21,948	△64,573	△21,889	△27,791	**△78,362**
現金及び現金同等物期末残高	48,651	25,730	37,545	57,083		54,684	82,924	113,820	94,306	102,722	121,288	**93,733**
フリーキャッシュ・フロー	34,184	△4,536	22,184	36,345		12,132	15,823	52,702	44,935	29,761	46,006	**50,527**
その他												
設備投資額	14,210	15,159	16,907	13,334		16,702	25,085	13,783	11,230	19,193	25,961	**27,741**
減価償却費	11,952	11,801	12,572	12,783		12,020	13,318	15,083	15,700	17,340	18,748	**17,871**
研究開発費	1,086	1,178	996	1,003		1,702	1,789	2,784	3,104	2,958	3,079	**2,259**
のれん償却額	339	326	289	289		171	312	497	336	1,574	2,028	**2,026**
期末のれん残高	1,393	1,332	1,118	503		355	2,550	1,556	1,370	31,610	27,814	**26,997**
受注高および受注残高												
当期受注高（全体）	—	—	—	427,210		439,748	452,284	495,291	523,956	552,940	577,091	**605,805**
期末受注残高（全体）	—	—	122,067	132,935		133,121	147,214	161,453	180,373	188,044	197,590	**210,769**
当期受注高（ソフトウェア開発）	207,345	208,307	219,225	238,298		246,330	237,323	271,350	282,739	278,508	295,838	**315,223**
期末受注残高（ソフトウェア開発）	69,961	64,751	67,716	75,549		79,277	83,797	94,016	103,282	101,386	107,993	**117,201**

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

連結財務サマリー 2

集計期間：各期の4月1日～3月31日または集計基準日

（単位：百万円）

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期		2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
財務指標												
自己資本比率（%）	52.5%	57.8%	60.4%	62.0%		63.3%	60.0%	61.5%	64.2%	59.5%	61.5%	**58.9%**
自己資本当期純利益率（ROE）（%）	7.0%	8.8%	9.9%	11.5%		12.5%	10.8%	14.0%	18.8%	16.0%	15.3%	**14.0%**
総資産回転率	1.12	1.17	1.15	1.14		1.16	1.08	1.04	1.08	1.11	1.06	**1.08**
財務レバレッジ	1.89	1.81	1.69	1.63		1.58	1.63	1.65	1.59	1.62	1.65	**1.66**
総資産経常利益率（ROA）（%）	7.2%	8.0%	9.3%	10.5%		12.2%	9.4%	12.0%	13.5%	13.9%	13.0%	**13.8%**
1人当たり営業利益	1.2	1.3	1.6	1.9		2.2	2.0	2.5	2.8	2.9	3.1	**3.5**
税引後営業利益	15,725	18,921	22,542	26,014		30,569	29,184	34,450	39,406	45,626	46,915	**55,870**
投下資本（期中平均）	238,595	235,194	249,619	261,317		265,257	294,870	328,614	327,733	338,395	372,237	**376,061**
投下資本利益率（ROIC）（%）	6.6%	8.0%	9.0%	10.0%		11.5%	9.9%	10.5%	12.0%	13.5%	12.6%	**14.9%**
有利子負債比率（%）	13.7%	10.4%	9.0%	7.3%		5.8%	9.7%	7.9%	3.5%	7.2%	6.6%	**6.3%**
配当性向（%）	22.7%	19.0%	16.6%	22.8%		25.7%	31.9%	27.9%	22.0%	27.5%	32.6%	**39.0%**
総還元性向（%）	35.3%	31.9%	30.5%	39.0%		39.8%	42.8%	39.3%	76.0%	85.8%	45.8%	**158.5%**
1株当たり指標												
1株当たり当期純利益（円）	145.22	189.02	241.44	307.83		350.35	110.51	157.69	227.11	203.28	215.00	**204.91**
1株当たり年間配当金（円）	33.00	36.00	40.00	70.00		90.00	35.00	44.00	50.00	56.00	70.00	**80.00**
1株当たり純資産（円）	2,031.07	2,265.76	2,602.07	2,719.79		2,890.27	1,078.60	1,173.60	1,227.44	1,333.32	1,477.61	**1,475.55**
株式情報												
期末株価（円）	2,664	2,832	4,210	5,240		5,361	2,641	2,877	3,490	3,289	4,134	**3,361**
期中最高株価（円）	3,085	2,959	4,410	6,040		7,320	2,670	3,630	4,320	4,095	4,335	**5,399**
期中最低株価（円）	2,156	2,180	2,742	4,060		4,045	1,723	2,466	2,693	2,908	2,799	**2,893**
株価収益率（PER）（倍）	18.3	15.0	17.4	17.0		15.3	23.9	18.2	15.4	16.2	19.2	**16.4**
株価純資産倍率（PBR）（倍）	1.31	1.25	1.62	1.93		1.85	2.45	2.45	2.84	2.47	2.80	**2.28**
期末時価総額（百万円）	233,870	248,618	369,592	460,014		470,637	695,553	722,589	853,114	776,971	976,589	**767,652**
期末発行済株式総数（千株）	87,789	87,789	87,789	87,789		87,789	263,367	251,160	244,445	236,233	236,233	**228,400**
期末自己株式数（千株）	864	1,701	2,613	3,358		3,952	12,595	1,394	2,446	1,924	3,865	**8,325**
期中平均株式数（千株）	87,305	86,268	85,406	84,574		83,948	250,574	250,246	244,212	240,427	232,621	**227,531**
顧客業種別売上高												
売上高	382,689	393,398	405,648	420,769		443,717	448,383	482,547	508,400	549,004	571,687	**596,479**
カード	59,274	65,006	73,314	73,648		75,118	79,265	90,314	97,494	98,813	97,291	**97,708**
銀行等	27,867	28,233	27,452	26,583		30,100	30,648	36,394	39,313	46,984	49,905	**51,918**
保険	26,339	25,356	26,262	27,279		29,274	30,140	31,520	31,258	32,012	32,257	**35,646**
その他金融	20,406	20,857	22,127	19,502		24,289	17,863	16,000	15,075	18,474	19,486	**24,504**
組立系製造	49,455	42,723	43,777	46,028		45,739	45,103	44,345	45,002	45,843	50,034	**53,950**
プロセス系製造	35,061	36,953	38,366	38,081		38,998	42,424	53,368	51,706	54,216	55,843	**54,819**
流通	32,702	31,773	28,872	32,908		33,976	31,679	32,904	33,951	35,741	38,754	**39,621**
サービス	79,601	89,607	93,258	103,531		112,722	118,517	132,094	142,276	155,308	168,880	**176,539**
公共	36,603	37,002	35,923	34,863		36,286	33,649	32,075	37,447	45,552	42,071	**45,435**
その他	15,376	15,882	16,292	18,343		17,209	19,090	13,527	14,874	16,057	17,162	**16,335**

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

非財務サマリー

集計期間：各期の4月1日～3月31日または集計基準日

	集計範囲	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
従業員関連データ（注1） ※平均値は単純合算または加重平均にて算出						
従業員数（人） 注2	A	21,709	21,946	21,972	21,765	**21,598**
従業員数（人）	A	21,796	21,916	22,062	21,951	**21,860**
国籍別従業員構成・日本（人）	A	19,319	19,399	19,823	19,913	**19,872**
国籍別従業員構成・タイ（人）	A	2,038	2,085	1,805	1,607	**1,556**
国籍別従業員構成・中国（人）	A	252	250	260	276	**278**
国籍別従業員構成・その他（人）	A	187	182	174	155	**154**
従業員数（人）	B	19,498	19,573	20,010	20,132	**20,114**
従業員に占める女性比率（%）	B	28.1%	28.7%	29.0%	29.5%	**30.2%**
従業員に占める経験者採用者の比率（%）	B	24.0%	23.2%	24.2%	24.4%	**24.8%**
平均年齢（歳）	B	40.1	40.3	40.4	40.5	**40.6**
男性平均年齢（歳）	B	41.3	41.5	41.6	41.7	**41.8**
女性平均年齢（歳）	B	37.1	37.3	37.5	37.8	**37.9**
平均勤続年数（年）	B	14.2	14.0	14.2	14.4	**14.8**
男女の平均勤続年数の差異（年）	B	3.2	3.7	3.6	3.5	**3.0**
管理職数（人） 注3	B	4,454	4,570	4,470	4,726	**4,759**
管理職に占める女性比率（%）	B	10.3%	11.0%	11.8%	12.9%	**13.8%**
コンサルタント数（人）	B	300	420	510	545	**589**
ITアーキテクト数（人）	B	—	—	—	270	**303**
高度営業人材数（人）	B	—	—	—	262	**274**
障がい者雇用率（%） 注4	F	2.40%	2.30%	2.18%	2.43%	**2.44%**
新卒採用数（人）	B	821	806	836	851	**784**
新卒採用者に占める女性比率（%）	B	38.7%	35.2%	35.5%	35.5%	**39.5%**
経験者採用数（人）	B	322	312	368	384	**438**
経験者採用者に占める女性比率（%）	B	31.7%	30.1%	33.2%	33.9%	**33.1%**
自己都合退職率（%） 注5	B	4.0%	4.0%	4.1%	4.0%	**4.2%**
新卒入社3年後定着率（%）	B	85.4%	85.2%	84.3%	86.8%	**86.0%**
働きがい満足度（%） 注6	B	51%	52%	52%	56%	**59%**
アブセンティズム（%） 注7	B	1.0%	1.0%	1.0%	0.9%	**1.0%**
プレゼンティズム（%） 注8	B	—	—	—	22.1%	**23.6%**
平均月間総労働時間（時間）	B	156.2	162.7	165.8	163.9	**163.3**
平均月間法定外労働時間45h以上の従業員比率（%）	B	3.6%	4.1%	2.9%	2.6%	**2.8%**
年次有給休暇取得率（%）	B	63.2%	68.2%	68.5%	66.0%	**66.5%**
男性育児休業・育児目的休暇取得率（%）	B	—	75.9%	80.1%	83.0%	**84.9%**
年間1人当たり教育費（円）	B	105,254	115,401	118,835	119,228	**129,845**
年間1人当たり学習研究日数（日）	B	11.7	12.5	12.1	12.4	**12.8**

集計範囲
A. TISインテックグループ（連結）
B. TISおよび連結子会社（国内）（第三者保証対象以外の一部指標については、集計期間中に連結子会社となった会社のデータを、連結子会社化の時期によって含まない場合があります）
C. 2026年3月期：TISインテックグループ（連結）
　2022年3月期～2025年3月期：TISおよび連結子会社（国内）、海外9社※
D. 2025年3月期以降：TISインテックグループ（連結）
　2022年3月期～2024年3月期：TIS、インテック、アグレックス、クオリカ、AJS、TISソリューションリンク、TISシステムサービス、TIS東北、TIS長野、TIS西日本、TIS北海道、TISビジネスサービス（現TIBS）、ソランピュア、中央システム、海外9社※
E. TIS、インテック、アグレックス、クオリカ、AJS、TISソリューションリンク、TISシステムサービス、日本ICS※
F. TIS、クオリカ、TISソリューションリンク、TISシステムサービス、TISビジネスサービス（現TIBS）、ソランピュア、澪標アナリティクス※
G. TIS、インテック、アグレックス、クオリカ、AJS、TISソリューションリンク
H. TISおよびインテック
I. TIS

※集計範囲の見直しや連結範囲の変更等により、年度によって対象会社が異なる場合があります。 詳細はESGデータブック2026をご参照ください。

	集計範囲	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
環境データ						
Scope1排出量（kt-CO2e）	D	0.5	0.5	0.4	1.1	**1.0**
Scope2排出量（kt-CO2e）	D	64	53	26	22	**10**
Scope3排出量（kt-CO2e）	C	419	465	511	539	**570**
カテゴリ1（購入した製品・サービス）	C	333	386	445	465	**500**
カテゴリ2（資本財）	C	58	48	38	44	**41**
カテゴリ3（燃料およびエネルギー関連活動）	C	10	9	5	3	**2**
カテゴリ4（輸送、配送（上流））	C	8	11	13	16	**16**
カテゴリ5（事業から出る廃棄物）	C	0.7	0.6	0.8	0.8	**0.5**
カテゴリ6（出張）	C	2	3	3	3	**3**
カテゴリ7（雇用者の通勤）	C	6	7	8	8	**7**
エネルギー使用量（電力 MWh）	D	139,560	143,909	138,511	130,482	**105,819**
再生可能エネルギー使用量（MWh）	D	—	—	78,544	83,614	**83,514**
再生可能エネルギー使用率（%）	D	—	—	56.7%	64.1%	**78.9%**
産業廃棄物（トン）	E	472	188	291	914	**461**
その他非財務データ						
社会貢献費用（百万円）	A	—	89	139	139	**142**
政治献金額（万円）	B	27	32	26	61	**1**
重大な情報セキュリティインシデントの件数	B	0	0	0	0	**0**
情報セキュリティに関する定期教育受講者数（人）	B	18,542	25,369	27,188	25,254	**26,443**
個人情報保護法監督機関への漏えい等報告件数	B	0	4	2	0	**2**
政府等による個人情報関連情報開示請求数	B	1	3	1	0	**0**
ヘルプライン：通報受理件数	I	13	4	9	10	**24**
ヘルプライン：調査着手件数	I	12	4	9	10	**24**
ヘルプライン：是正措置実施件数	I	8	3	6	5	**20**
開発損失額（百万円）	A	1,845	404	4,002	2,644	**1,443**
開発損失率（%）	A	0.7%	0.1%	1.4%	0.9%	**0.5%**
顧客・サービス満足度（%）	G	55.9%	54.2%	54.0%	58.5%	**60.6%**
顧客満足度調査結果（%）	I	71.7%	69.6%	85.6%	74.5%	**72.5%**
ビジネスパートナー満足度（%）	H	—	—	77%	74%	**77%**
取締役人数（人） 注9	I	9	9	9	9	**9**
女性取締役人数（人） 注9	I	1	1	1	2	**2**
取締役に占める女性比率（%） 注9	I	11.1%	11.1%	11.1%	22.2%	**22.2%**
社外取締役人数（人） 注9	I	3	3	3	3	**3**
社外取締役比率（%） 注9	I	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	**33.3%**

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

上記、非財務データはESGデータブックから抜粋しています。その他データや詳細情報については「ESGデータブック2026」の「6. 非財務情報一覧」をご参照ください。
https://www.tisi.jp/group/sustainability/esg_databook/

会社データ

■ グループ概要（2026年7月1日現在）

グループ名称 | TISインテックグループ

企業情報（単体） | TISI株式会社
代表取締役 社長執行役員：岡本 安史
資本金：100億円
創業：1971年4月28日
設立：2008年4月1日
上場市場：東証プライム市場（3626）

本店所在地 | 〒160-0023
東京都新宿区西新宿8丁目17番1号

当社、連結子会社 50社（国内26社、海外24社）

主な連結子会社（2026年3月31日現在）

当社、主要グループ会社	株主構成	会社概要	2026年3月期業績（百万円、単体ベース） 売上高	営業利益（営業利益率）
TIS株式会社（事業持株会社）	—	クレジットカード業向けを中心に、サービス業・製造業向け等、幅広く展開。決済分野における事業展開を加速。2016年7月に純粋持株会社ITホールディングス株式会社と合併し、事業持株会社としてグループを牽引。（1971年4月創業）	273,173	35,836（13.1%）
株式会社インテック	当社 100%	メガバンク・生保大手向けを中心に、地銀向けCRM展開や地方公共団体（北陸）向け等、幅広く展開。（1964年1月設立）	129,319	16,088（12.4%）
株式会社アグレックス	当社 100%	保険業界を中心に展開するBPOではリーディングカンパニー。2015年3月に完全子会社化し、グループにおけるBPO事業の中核企業に。（1965年9月設立）	39,110	5,483（14.0%）
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・外食業向けへ拡大中。（1982年11月設立）	25,543	3,238（12.7%）
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。（1987年3月設立）	16,494	1,591（9.6%）
MFEC Public Company Limited	当社（支配力基準による） 49%	タイ証券取引所上場。銀行・通信・政府系に強みを持つ、エンタープライズ向けITソリューション提供のリーディングプレイヤー。傘下子会社8社（1997年3月設立）	34,374	1,703（5.0%）

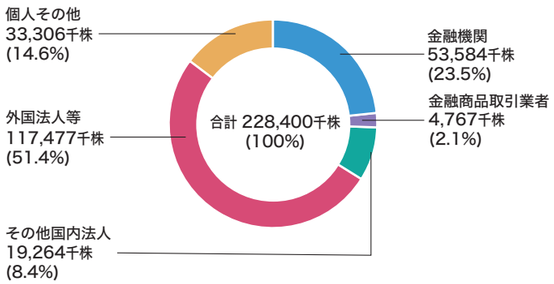
その他のグループ会社についてはこちらを参照ください。
https://www.tisi.jp/company/list/index.html

■ 株式・株主情報（2026年3月31日現在）

株式状況

証券コード	3626
上場市場	東京証券取引所プライム市場
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月中 基準日　3月31日 （定時株主総会において議決権を行使すべき株主の確定日。その他必要があるときは、あらかじめ公告して定めます。）
配当金支払株主確定日	期末配当　3月31日 中間配当　9月30日
公告の方法	電子公告により当社ウェブサイトに掲載いたします。 なお、やむを得ない事由のため電子公告によることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。
単元株式数	100株
発行可能株式総数	840,000,000株
発行済み株式の総数	228,400,000株 ※2026年8月31日付で実施した自己株式の消却により、発行済株式総数は214,700,000株となりました。
株主数	18,952名

所有者別株式分布状況



大株主の状況

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	27,970	12.64
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	27,231	12.31
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	9,540	4.31
JP MORGAN CHASE BANK 380055	8,019	3.62
日本生命保険相互会社	7,333	3.31
TISインテックグループ従業員持株会	6,625	2.99
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,838	2.64
株式会社ジェーシービー	3,484	1.58
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,033	1.37
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	2,370	1.07

（注）持株比率は自己株式（7,164,984株）を控除して計算しています。なお、自己株式には、TISインテックグループ従業員持株会専用信託口が保有する当社株式661千株および役員報酬BIP信託口が保有する当社株式499千株は含めておりません。

格付情報
（2025年11月19日現在）

株式会社日本格付研究所	長期	A+ / 安定的

■ 社外からの評価

社会的責任投資指数組み入れ状況

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

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

FTSE4Good

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数（WIN）

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）

SOMPOサステナビリティ・インデックス

2026 Sompo Sustainability Index

※ TISI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TISI株式会社のスポンサーシップ、推薦または プロモーションを意味するものではありません。MSCIインデックスは、MSCIの独占的財産であり、その名称とロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

IR関連

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

IR優良企業賞2025

JPXプライム150指数

JPX日経インデックス400

2025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）

2025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）

「Gomez IRサイト総合ランキング2025」（株式会社ブロードバンドセキュリティ）

賛同するイニシアティブ

当社グループは、サステナビリティ課題推進のためイニシアティブと協働しています。詳細は、ESGデータブックを参照ください。
https://www.tisi.jp/group/sustainability/esg_databook/