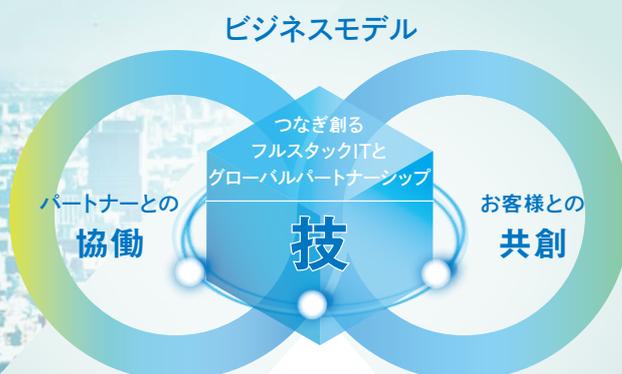


# ビジネスモデルを支える 制度・取り組み

CTCグループが強みを十分に発揮するためには、ビジネスモデルや戦略に合致した質の高い経営資本が投入されることもさることながら、ビジネスモデルが機能し、かつ持続的に強化されるための仕組みが整備されている必要があります。

CTCではビジネスモデルの強化に特に深く関わる重点テーマを「人材」「品質」と特定しています。社員一人ひとりが高度な技術力を持ち、IT業界で活躍できる人材となるための戦略、またお客様の信頼へとつながるサービス品質向上施策を継続的に磨き上げていきます。

また持続的な成長を支えるため、事業リスクを最小化し、お客様をはじめとする社会全体から信頼される存在であり続けるために「環境マネジメント」「リスク管理」「コーポレート・ガバナンス」「財務戦略」を経営基盤として強化していきます。CTCが果たすべき社会的使命を揺らぐことなく遂行しながらも、経営環境の変化に迅速に対応する柔軟性を失うことなく、あらゆるステークホルダーからの期待に応え続けられる存在になることを目指しています。



## ▶ ビジネスモデルを支える制度・取り組み

### ビジネスモデルを強化する



人材戦略  
▶ P.64



品質の追求  
▶ P.69

### 持続的な成長を支える



環境  
マネジメント  
▶ P.71



リスク管理  
▶ P.73



コーポレート・  
ガバナンス  
▶ P.76



財務戦略  
▶ P.49

ビジネスモデルを強化する

社員の「挑戦」と「成長」を促し、  
企業価値の向上につなげる

# 人材戦略

## 基本の考え方

「人材」はCTCにおける最重要資本であり、社員の成長なくして企業価値を向上させることはできません。

私たちは、企業理念にスローガンとして掲げる“Challenging Tomorrow's Changes”が示す通り、社員一人ひとりが、新しい変化への挑戦を楽しみながら、自立的に成長を遂げていけるような人事戦略を、経営戦略と連動させて実行しています。

個々の適性と目標に合わせて様々な成長機会を提供するとともに、多様なプロフェッショナルが「協働」を通してお互いに高め合える風土醸成を目指しています。

## ■ 中期経営計画と人事施策

中期経営計画		Opening New Horizons ~新しい景色を見るために~ 人材育成と働き方変革			Beyond the Horizons ~その先の未来へ~ 個の成長と適材適所を組み合わせた総合力強化	
		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	
制度	人事制度			▶ 専任組織組成と新人事制度検討開始/全社アンケート・現場ヒアリング実施		
人材	採用			▶ 新卒コース別採用、リファラル採用導入	▶ リクルーター施策、リファラル採用の強化	
	育成/ キャリア形成 支援		▶ 社内キャリアコンサルタントによる個別組織向けセミナー導入	▶ キャリア形成支援強化に向けた新たな施策の検討	▶ キャリア形成支援を目的としたローテーション施策の推進	
			▶ エンゲージメントサーベイトライアル実施		▶ エンゲージメントサーベイ本格導入	▶ エンゲージメント向上施策実施
				▶ 新入社員向けIT基礎技術教育拡充	▶ ビジネススキルの選択式研修を拡充	▶ マネジメント職、階層別研修の拡充
			▶ エンジニア育成体系再構築		▶ エンジニアスキルイベントの安定運用とDX人材育成施策の検討	▶ DX人材育成強化に向けた施策実施
	▶ グローバル人材育成施策拡充		▶ 先端技術者の技術力向上の仕組みづくり	▶ 先端技術者の技術力向上の仕組みづくり継続		
働き方	働く環境	▶ テレワークDays参画、テレワーク制度拡充	▶ 全社員を対象にテレワークトライアル実施 ▶ 服装の選択肢を拡大	▶ テレワーク制度を改定し対象を全社員へ拡大	▶ 「時間」と「場所」を選択できる働き方CTC流「ABW (Activity Based Working)」を実践する施策を拡充	
	健康経営	▶ がん就労支援拡充	▶ 健幸への挑戦「CTC Well-being」宣言	▶ 睡眠のセルフケア研修実施と情報発信強化	▶ 運動習慣と食生活改善促進施策を導入	
組織 風土	ダイバー シティ & インクル ージョン			▶ ダイバーシティ基本方針を新たに策定	▶ オープンセミナー開催と情報発信強化	
		▶ 定年後再雇用制度改定	▶ LGBT、SOGIへの取り組み検討開始	▶ LGBT、SOGIへの取り組み開始	▶ シニア層向け施策検討タスクフォース組成	
		▶ 女性管理職層育成施策の拡充	▶ 女性主任向け施策導入		▶ 次世代女性リーダー育成と女性社員向けキャリアスポンサー制度の導入	

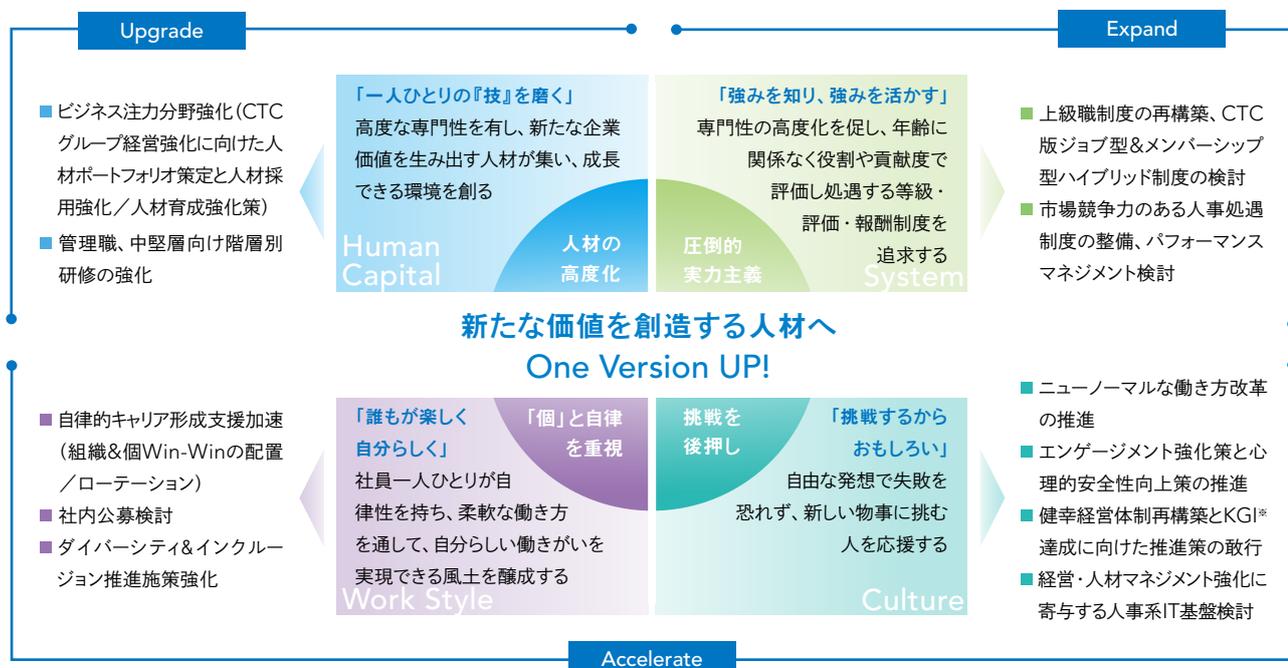
## — 中期経営計画における人材戦略の基本コンセプト

### 「人材」「制度」「働き方」「組織風土」 4つの側面から変革に取り組む

CTCは、社員が目指すべき人物像を「変化を楽しみ、変化を自ら主導し多様性を価値に変えることができる創造性豊かな人材」としています。そのような社員を育むため、人材戦略の方針には「挑戦」と「成長」を掲げ、社員の挑戦を支援する環境づくりに努めるとともに、一人ひとりが自ら考えて行動する「自律」と、多様な考え方を持つ人々が力を合わせて目的に挑む「協働」という考え方の浸透を図っています。

マテリアリティで定めた「明日を支える人材の創出」は企業理念をかなえる源となります。そして、企業理念に掲げる「夢のある豊かな社会の実現」を目指すための2021-2023年度新中期経営計画「Beyond the Horizons —その先の未来へ—」では、重点シナリオに「個の成長と適材適所を組み合わせた総合力強化」を掲げています。

これらの取り組みを推し進めるため、中期経営計画における人材戦略の基本コンセプトとして「新たな価値を創造する人材へ One Version UP!」を策定しました。人材、制度、働き方、組織風土の4つの側面から施策を講じ、社員がいきいきと力が発揮できる環境づくりを加速していきます。



\*KGI: Key Goal Indicator (重要目標達成指標)

## — 社員の成長と組織の活性化を促す「制度」

CTCは、社員一人ひとりが自分の適性や目標に合わせて多様な働き方を実現できるよう、人事評価制度を時代に合わせて柔軟にアップデートしています。

2013年より専門職である「エンジニア専門職体系」を定義して、マネジメント職に加えて上級職を用意し、技術力の強化を推進してきました。さらに2015年には全ての社員に多様なキャリアパスを準備する目的で、営業やスタッフにもマネジメント職と上級職の2つのコースから成る複線型人事制度を導入しました。導入当初より、上級職とマネジメント職の比率は概ね30対70となっています。

専門性を追求する上級職コースでは、エンジニア、営業、スタッフそれぞれの最高位の職位として「技監」「営業主監」「職能主監」を設定し、本部長と同等の待遇としています。2018年には最上位職位として「フェロー」を設けました。マネジメント職と上級職の上位に位置し、専門的知見を活かした経営層への直接的な提言・提案に加え、市場の創出やお客様の開拓などを通じてCTCブランドの価値向上の役割を担います。

現在も、専門性の高度化を促し、年齢に関係なく役割や貢献度で評価、処遇する市場競争力の高い人事制度へ改定するべく、2023年導入に向け制度設計中です。

## — 価値観・ニーズの多様化に合わせた「人材」の採用

私たちは、事業の成長を担う人材の採用において、挑戦への原動力として欠かせない「知的好奇心」を持ち、「自律」と「協働」の力で挑戦する姿勢を重視しています。

新卒採用では、多種多様な能力を持つ人材を広く募るため、CTCのビジネスや企業文化を伝えるイベント型インターシップ、リクルーター制に加え、個人の価値観・ニーズの多様化に合わせ「オープン」「ジョブフィールド」「ユニーブメント(ユニーク&アチーブメント)」の3つの窓口を設けた採用コース制を導入しています。加えて、明確な専門性を有する学生には、科学工学、セキュリティ、AIといった各部署と連携し、職務内容を明確にした「ジョブ型」採用を拡大しています。

豊富な知識、経験と現場で即戦力の活躍を期待するキャリア採用では、社員からの紹介となるリファラル採用、事業グループごとのダイレクトリクルーティングなどで、職務内容、スキル、キャリアなどのマッチング度を高めた採用を推進しています。

入社後は、キャリア入社者研修や1on1ミーティングなどで、定着フォローとともに早期戦力化を図っています。

知識と経験の多様性を取り込むキャリア採用の継続により、在籍社員のキャリアと新卒入社との割合は概ね45対55となっています。そのため、入社タイミングを問わずに自己の能力を伸び伸びと発揮できる風土、多様な個性や考え方を認め合い、活かし合う企業文化がCTCでは育まれています。



## — 自律性と主体性を重視した「人材」の育成／キャリア形成支援

CTCでは、社員がそれぞれの能力や適性、意思と意欲に応じて、自ら学び、主体的にキャリアを形成していける支援体制を整えています。

年に一度、キャリアの振り返りやありたい姿などのキャリア全般に対する意識を上司・部下の対話を通じて共有するキャリア形成支援制度を導入しています。社員のキャリアに対する主体性を育て、ライフスタイルや価値感の変化、学び直しやスキルシフトを含めた多様なキャリア形成を支援するとともに、キャリアコンサルタントによる面談も組み込み、計画的な人材育成、ジョブローテーションにもつなげています。

さらに、入社2年目、5年目、女性管理職層1年目、2年目をはじめ、希望する全ての社員がいつでも利用できるキャリアコンサルティングやキャリアの節目の社員を対象にしたキャリアデザインセミナーも実施しています。こうした面談や研修、制度を組み合わせた総合的な仕組みづくりを推進し、社員の自律的・主体的なキャリア形成の支援、組織への働きかけと改善を継続しています。

育成・研修では、入社時のベーススキル研修から階層・職種に合わせた必須／選択プログラムを用意し、継続的な学びと成長を支援する仕組みを構築しています。時代や社会環境

の変化に応じて随時見直しを図り、新しい価値を創出するビジネスデザインにつながる力、AIやDXといった最先端ITの各種研修、プロジェクトマネジメントの基礎スキルを習得する「e-Academy」、世界で活躍する力を養う「グローバルビジネスリーダー研修(GBL)」などを実施し、資格取得奨励制度も導入しています。

多様なお客様にシステムを提供するCTCでは、部署やプロジェクトによって重点的に求められるスキル・要素技術が変化します。そのため、会社として求める共通スキルや全社テーマに応じた施策は人事部門が担当し、各事業グループではそれぞれの事業戦略に連動した独自プログラムを策定して人材を育てる育成体系を築いています。加えて、IT技術の最新動向などについて社員同士が自由に情報発信や意見交換を行えるオンラインコミュニティ「Dojo」を開設し、部門横断的な知識や技術の共有と社員の自己成長を促しています。



## —— 自律と協働を具現化させる「働き方」と「組織風土」

### さらに柔軟に組織の力を結集する「働き方」へ

CTCは、社員が挑戦し成長するためには、多様で柔軟な働き方を実現する職場環境が必要だと考えています。そのため、時間・場所の選択肢を増やししながら、働く環境を整備してきました。新型コロナウイルスの感染拡大に伴う緊急事態宣言下では、在宅勤務を原則としました。特別なシステム環境を構築したプロジェクトオフィス、データセンター運用でもテレワーク環境を構築するなど、変化に即応し業務を遂行しました。その後も、テレワークを中心とした働き方を継続し、BCP体制の見直しを図るとともに、テレワークやセキュリティを含めたニューノーマルを支えるソリューションを提供し、お客様の環境整備を支援してきました。

私たちを取り巻く環境は大きく変化し、社員がより自律的にどこでも安全に、安心して働く環境を整えることが、事業継続の観点からも重要性を増しています。このような中、私たちは、経営視点やユーザー視点も併せ持ち専門領域以外の知識や想像力を高め「技」として取得し、組織の「技」の力でグループ一丸となって企業理念の実現に挑戦します。今後、「時間」と「場所」を自由に選択できる働き方CTC流「ABW(Activity Based Working)」を実践する施策を拡充していきます。

### エンゲージメントサーベイによる定点観測

社員の意識を定点観測し、施策の検証や改善、各組織のマネジメントに活かすために、2020年よりエンゲージメントサーベイを実施しています。設問を絞った組織別パルスサーベイで、全社だけでなく組織別の状況変化も細やかに把握し、サーベイの結果を踏まえてマネジメント力強化、経営層との距離を縮める施策を展開していきます。組織状況を定量的に把握、可視化し、人・組織の課題、状況に応じたタイムリーな施策で組織の活性化につなげていきます。

### 人権の尊重

「CTCグループ企業理念」では、行動基準に「人権を尊重した職場環境の実現」を掲げています。人権・人格・個性・多様性を尊重する働きがいのある職場環境を創り上げることが、私たちのあらゆる活動の根底にあります。人権の尊重、ハラスメント禁止については、就業規則への明記、各種ガイドライン

2021年6月より、CTCとグループ会社の本社機能を中心とした東京地区オフィスを順次移転統合しました。新オフィスでは、効率的な業務を支援する場、組織の枠を超え新価値創造につながる出会いや学びを促す場など、業務内容や目的に応じて選択できる多様なエリアを設けています。自律し自由な発想を拡げてグループで連携、価値を共創していきます。

仕事とライフイベントの両立支援では、夫婦で受けられる育児セミナーの開催、オンラインによる介護セミナーも継続的に実施しています。

#### ▶ 緊急事態宣言解除後の **出勤率20%以下**

▶ 「働きがいがある」と回答した社員 **77%** ※ (前年度比4.2%増)

※ 2020年度ストレスチェックより



社員個々の生産性、創造性、快適性を高めた新オフィス。新たな価値創造の場としての機能を高めています。

<b>CTCの強みと なっている要素</b> <small>(2020年度 エンゲージメント サーベイ*より)</small>	▶ 上司を信頼している	<b>74%</b>
	▶ 一緒に働いている人たちは協力的だ	<b>75%</b>
	▶ 倫理的に判断して行動することを遵守している	<b>82%</b>

\* 対象者：CTC原籍正社員、契約社員、嘱託社員、受入出向社員  
回答者数(回答率)：4,366名(88%)

の策定はもとより、複数の社内相談窓口とともに、内部通報窓口として社外弁護士直通の「ヘルプライン」を設置して対処しています。相談や内部通報を理由に不利益な扱いを受けることがないよう、内部情報提供制度(ヘルプライン)規程も整備しています。あらゆるハラスメントを許さず、常に高い倫理観と責任感を持って行動することで、自由で創造性が発揮できる魅力ある企業風土を醸成していきます。

## ダイバーシティ&インクルージョンの推進

CTCは、多彩な個性が多様な働き方で力を合わせ、新しいことに挑戦できる環境が、価値を生み出す源になるという考え方のもと、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

2021年度は従来の施策に加え、さらなる意識の浸透をテーマに、外部講師による講演会をはじめとしたオープンセミナー「ダイバーシティ・キャリア・カレッジ」を開催するとともに、社内イントラネット上での情報発信を強化しています。

LGBT・SOGIへの取り組みでは、これまでの経営層向け勉強会や全社研修に加え、新任管理職やハラスメント研修などを通じた啓発、全社向け情報発信の強化により、理解促進と企業風土づくりに注力していきます。内縁・同性パートナーを一部社内制度の適用対象とし、採用時のエントリーシートから性別欄を廃止するなど制度・環境面の整備も進めています。

多様な人材の活躍指標の一つである女性管理職比率向上の取り組みも、引き続き重点施策として取り組んでいます。その中核となる施策が、人材パイプラインと女性管理職層候補者の可視化です。管理職層候補の主任から経営層までのキャリアを5段階に分類し、上位ステージへの候補者を個別にモニタリングするとともに、キャリアコンサルティングや研修等の各種支援を実施しています。2021年度より新たにスタートさせた「キャリア・スポンサーシップ・プログラム」による座談会や1on1ミーティングを実施しながら、全社的な意識を醸成して成果につなげていきます。



## 「健幸経営」で社員の健康と幸福を向上

社員の健康を経営課題として捉え、経営トップを最高健幸責任者(CHO)として、健幸経営を推進しています。社員の健康状態をモニタリングして目標を定め、産業医、保健師、看護師、

臨床心理士などの専門家と一体となって生活習慣病やメンタルヘルス、禁煙、睡眠などの施策を健康保険組合と連携して実施しています。2021年度はテレワークの拡大に伴う課題に対して、プロトレーナーによる食事指導や運動の奨励など生活改善に取り組んでいます。



### 健幸宣言

CTCでは健幸経営を人材戦略のひとつとして、社員ひとりひとりの身体的・精神的・社会的な健康と幸福(「健幸」well-being)を目指しています。

CTCのスローガンである“Challenging Tomorrow's Changes”を全うし、持続的成長を実現するには、社員の健幸が基盤であり、社員の働きがいを醸成することが欠かせません。社員とその家族が将来に渡って心身ともに健幸であり、仕事を通じて自己実現に向けて努力していくことが、100年先のCTCの持続的成長・未来へとつながると考えています。

ここに社員とその家族に向けた健幸への挑戦「CTC well-being」を宣言します。  
伊藤忠テクノソリューションズ株式会社 代表取締役社長 柘植一郎

### 社外からの評価

#### ▶ テレワーク先駆者百選

総務省がテレワークの普及促進を目的として、テレワークの導入・活用に十分な実績を持つ企業を選定。



#### ▶ PRIDE指標2020 ゴールド

任意団体「work with Pride」が策定するLGBTなどの性的マイノリティへの取り組みの評価指標において、最高位の「ゴールド」を取得。



#### ▶ 準なでしこ銘柄2021

経済産業省と東京証券取引所が共同で女性活躍推進に優れた上場企業を選定する「なでしこ銘柄」において、3年連続で「準なでしこ銘柄」に選定。



#### ▶ 健康経営優良法人2021(ホワイト500)

経済産業省と日本健康会議が主催する健康経営優良法人認定制度で、初年度の2017年以降5年連続で認定。



#### ▶ 女性活躍推進法「えるぼし認定」

女性活躍推進法に基づき、厚生労働省が定める基準に対して優良である等の要件を満たし、最高位の「3段階目」を取得。



#### ▶ 次世代認定マーク「くるみん」

次世代育成支援対策推進法に基づいて子育て支援のための行動計画に取り組み、実績が評価されて取得。



#### ▶ 東京都スポーツ推進企業認定

社員のスポーツ活動、スポーツ分野での社会貢献活動を実施している企業を東京都が選出し認定。



ビジネスモデルを強化する

# 品質の追求

きめの細かい品質のリスク管理を行い、お客様からのフィードバックを確実に現場改善に活かすことにより、認証以上の品質でお客様と社会からの信頼に応えます。

2021年度は新中期経営計画に合わせ品質方針を改定し、品質そのものが当社の強みの地盤となるよう、サービスの品質、ビジネスの品質両面から改めて足場固めをしていきます。この取り組みにより、お客様からのより高い信頼の獲得と、価値創出の向上を図っていきます。

## 品質マネジメントシステムの構築と強化

CTCでは、ISO9001に適合した品質マネジメントシステム（CTC Quality Management System）を構築し、組織的な品質向上活動とプロジェクト（開発・インフラ構築・解析）・運用サービスにおける品質管理の仕組みを規定しています。

品質向上にあたっては、プロジェクト活動・運用サービス活動において類似問題が発生しないよう、障害分析と再発防止の強化を図っています。さらに難易度の高い大規模プロジェクトでは、社内の第三者組織が見積・計画時や進行中に状況をレビューし、リスクについても継続的に監視しています。



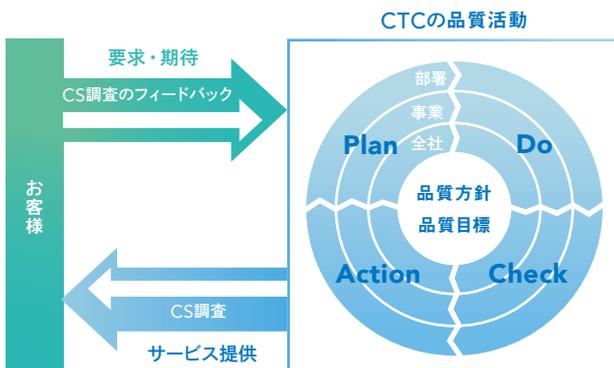
(左から)

- ・一般財団法人 日本品質保証機構 (JQA)
- ・英国認証機関認定審議会 (UKAS)
- ・公益財団法人 日本適合性認定協会 (JAB)

## お客様満足度向上のPDCA

「お客様の声を聞き、改善や新しい提案に活かす」ことをモットーに、CS向上委員会のもと、お客様満足度調査を実施して満足度の向上に取り組んでいます。

お客様からの評価・ご意見をもとに全社および各組織で施策を検討し、営業活動やプロジェクト活動、サービス活動に反映しています。お客様に信頼され続けるビジネスパートナーとなるため、そしてあり続けるために、今後も継続的に取り組んでいきます。



## 2020年度お客様満足度調査結果

### ▶ 経年総合評価 (前回評価期間との比較)

前年より改善傾向 37%  
前年の水準を維持 54%

システム品質  
お客様評価  
**91%\***

### ▶ 項目別評価 (全35項目)

#### 高い評価

- ・営業力 (熱意や誠実さ) ・担当者の技術スキル
- ・チームの技術力 ・ハードウェア保守対応の安心感
- ・製品の魅力 (ラインナップの充実度、選択の自由度)
- ・クラウドサービス/セキュリティサービス/データセンターサービス (他社にはない技術やノウハウなど得意領域の魅力)

#### 改善の余地あり

- ・コスト競争力 (初期費用、ランニングコスト、保守/メンテナンスコストの妥当性)

※ お客様満足度調査のシステム品質評価において、「競合他社と比べて同程度」以上とした回答者の割合。

## — 「攻め」の品質マネジメントへ

2021年度改定  
「品質方針」

私たちは先進テクノロジーを一人一人の技(わざ)に変え  
お客様のデジタル変革に高品質なITサービスで応えます

専務執行役員 社長補佐(技術戦略特命)(兼)CTO 大久保 忠崇

### 品質方針改定の経緯

2021年度、新中期経営計画に合わせ、品質方針を見直しました。キーワードとして「技(わざ)」「先進テクノロジー」「デジタル変革」「高品質サービス」の4つを盛り込みました。

CTCは従来、先進技術を駆使したITソリューションを提供してきました。今後も日々変化する、多岐にわたる「先進テクノロジー」を立ち止まることなくキャッチアップし続けます。一人一人のエンジニアはそれを高度な「技(わざ)」として習得し磨き続け、従来のエンジニア像からもう一段上へのバージョンアップを図ります。

その、エンジニアの高度な「技(わざ)」をもってお客様に高品質なITサービスを提供します。私たちのビジネスは高品質なシステム(モノ)を作って、ただソリューションを提供すればよいというものではありません。高度な「技(わざ)」を持ったヒトを通じて新たな提案、価値提供を促進します。ITサービス全体にわたり、お客様の期待を超える価値の提供を目指します。

### 推進体制

経営層、事業PMO(Project Management Office)、全社のPMO組織の3者がそれぞれの役割と観点から活動・連携し、品質向上活動を強化しています。

2021年度は品質方針の改定に伴い、全体の管理・支援を

また「デジタル変革」推進は、社会全体やお客様にとって急務となっています。私たちはそのニーズを的確に捉え、その本質を理解し、最適なアーキテクチャ、高度な「技(わざ)」「高品質サービス」で応えていきます。

#### 1 新中期経営計画のキーワードと連動

技(わざ)、先進テクノロジー、デジタル変革、高品質サービス

#### 2 技(わざ)を持って品質を担保し、

顧客と社会課題に貢献する

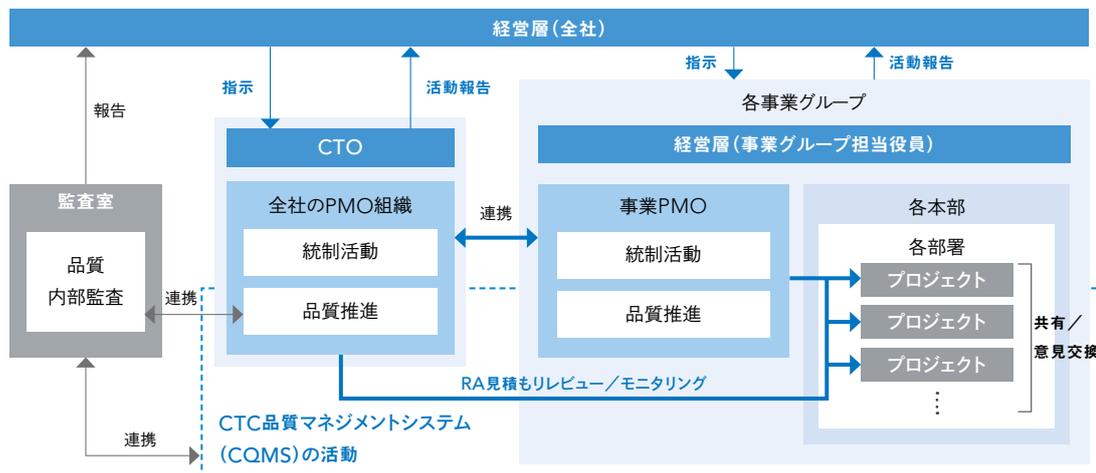
技(わざ)で差別化することを宣言

#### 3 先進テクノロジーを使いこなせるように

技術を習得する

社員一人一人のUpgrade

強化するために、全社のPMO組織をCTOの直下に配置しました。統制活動、品質推進の強化をより戦略的な指標とともに推進し、全社的なサービス品質・ビジネス品質のさらなる底上げを図ります。



持続的な成長を支える

# 環境 マネジメント

IT業界を牽引する企業として、自社の環境資源使用量を削減することはもとより、CTCグループだからこそ持ちうる技術を通じて、お客様と社会に対し持続可能な未来を提供していくことが重要と捉えています。社会から求められる役割、社会に対して果たすべき責任について、広く社会の声を聞き、企業活動に反映しています。

## 環境方針

CTCグループは事業活動と地球環境の調和を目指し、気候変動への対応、資源の有効活用、生物多様性の保全等に計画的かつ継続的に取り組み、持続可能な夢のある豊かな社会の実現に貢献します。

### 1 ▶ お客様の課題解決による価値提供

ITの活用を通じた環境負荷低減や環境効率向上など、環境課題や社会課題の解決により価値提供に取り組みます。

### 2 ▶ 事業活動における環境負荷低減

省エネ・省資源、廃棄物削減、グリーン調達等を積極的に推進し、事業活動における環境負荷の低減や環境汚染の予防に努めます。

### 3 ▶ 関連法令等の遵守

環境保全に関する法令・規制および、その他当社の合意した事項を遵守します。

### 4 ▶ 持続可能な社会への意識醸成

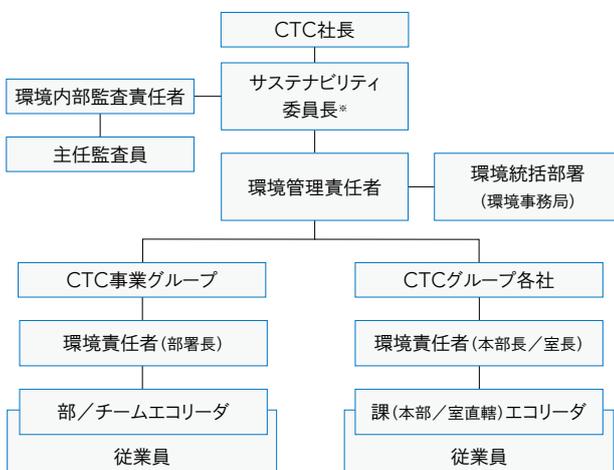
環境教育や啓発活動を通じて環境意識の向上を図るとともに、社員一人ひとりの持続可能性への意識を醸成します。

## 環境マネジメント体制

当社グループは、CTCグループ企業理念に則した環境方針を定め、環境マネジメント体制を構築しています。

サステナビリティ委員長のもと、各組織の環境責任者とエコリーダが中心となりグループ全体で環境改善活動を推進しており、国内全グループ(関連会社除く)でISO14001の認証を取得しています。

サステナビリティ委員会は経営会議の諮問機関の位置付けとなっており、気候変動を含む環境に関する重要事項については、経営会議を経て取締役会に上申・審議されます。



※ 2021年度のサステナビリティ委員長は執行役員 人事総務担当(兼)経営企画室長。

## 環境教育

当社グループ全従業員を対象としたeラーニングによる環境教育を年に1回実施。環境責任者とエコリーダには、活動を推進するための研修を別途実施しています。

## 環境改善活動

環境マネジメント体制のもと、仮想化・クラウド技術を活用した顧客システムの省電力化や環境に配慮したソリューション・製品の提供等、全組織が本業を通じた環境負荷低減のための年間目標を掲げ、その達成に向けた活動に取り組んでいます。

また、2021年6月よりCTCとグループ会社の本社機能を中心とした東京地区オフィスの移転統合を行い、延べ床面積約20%<sup>\*</sup>の削減と分散していたサーバの自社データセンターへの集約によりオフィス電力の削減が実現し、環境負荷低減に貢献しています。

※ 移転対象オフィス延べ床面積比

## 環境保全活動

防災と環境保全機能の森を作る「鎮守の森のプロジェクト」に賛同し、東日本大震災の被災地である宮城県岩沼市「千年希望の丘」で、森林の再生と津波の威力を分散・減衰する森の防潮堤となる植樹と捕植活動を2014年より継続して行っています。また、公益信託経団連自然保護基金への寄附を通じて、自然保護・生物多様性保全に関する活動を支援しています。

## — 気候変動への対応

当社は、2021年4月、CTCグループのマテリアリティを更新しました。新マテリアリティにおいても気候変動が重要な社会課題であると捉え、本業を通じた取り組みはもちろん、社会の一員として想像力を豊かに働かせながら、気候変動への対応に引き続き貢献していきます。

なお、2019年4月には、自社活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量について「2030年度までに2015年度比で30%の削減、2050年までには排出量ゼロ」の実現を目指し、中長期環境目標「2050 CTC環境宣言」を策定しました。具体的目標と主要指標(KPI)に「2050 CTC環境宣言」を盛り込み、2020年度実績としては、2015年度比約29.5%のCO<sub>2</sub>排出削減を実現しています。

## — データセンターにおける環境への取り組み

### ▶ 施設内設備

● 横浜コンピュータセンター	● 横浜コンピュータセンター(北館)
● 神戸コンピュータセンター	● 目白坂データセンター

#### 1 | 排熱遮断カーテンの採用

サーバラックへ供給される冷気と排熱をしっかりと区画することで、コールドアイル/ホットアイルの気流の混在を抑制し、効率の良い空調運転とIT機器の安定した稼働を図っています。



#### 2 | 天吊型局所空調方式の採用

一般的な床吹型空調方式と異なり、冷却ユニットを随所に分散設置することで、ラック列やエアアゴなどに細かく運転制御することが可能です。



#### 3 | LED照明システムの導入

省エネと電球の長寿命化を図るため、LED照明器具を採用しています。



#### 4 | 氷蓄熱設備

夜間に氷を製造することでエネルギーを蓄熱し、電力を使う昼間にそのエネルギーを放出(ピークカット)することでエネルギーを有効利用しています。



#### 5 | 人感センサーの導入

サーバ室内や共用部の廊下の照明にLED照明システムを導入するとともに、人を感知して自動で照明が点灯・消灯を制御するセンサーを設置しています。

#### 6 | 外気冷房システム

外気の気温と湿度の条件が合った時に外気を取り入れ、空調設備の稼働を自動で抑制するシステムを採用しています。

#### 7 | ヒートポンプ給湯器

ガスや灯油などを燃料とするボイラーの使用を抑制するために、一般的にエコキュートと呼ばれる効率が良い電気給湯器を使用しています。



### ▶ CO<sub>2</sub>排出量 (t-CO<sub>2</sub>) / エネルギー使用量 (kL)



### ▶ 施設外設備

#### 8 | 屋外緑化・太陽光エネルギーの活用

敷地内および屋上や建物壁面を緑化するほか、屋上の太陽光パネルで発電した電気をデータセンター内で使用するなど、施設外でも環境配慮に取り組んでいます。



### ▶ その他

#### 9 | 横浜市風力発電事業協賛

ハマウイング(横浜市風力発電所)の設置にあたり、当社は風況シミュレーション、立地調査、基本設計などを支援しました。また、横浜市の風力発電事業の趣旨に賛同し、事業開始時から「Y(ヨコハマ)-グリーンパートナー」として協賛しており、2020年4月には増口支援を強化しました。発電された電力は、データセンターのCO<sub>2</sub>排出削減に役立っています。

持続的な成長を支える

# リスク管理

## リスク管理体制

個別のリスク管理機能に加えて、グループ全体で統合的にリスクを管理すべく「リスク管理委員会」を設置し、全社的に管理すべきリスクを網羅的に検討・特定するほか、管理体制やルール等の整備、有効性評価（モニタリング）の実行、是正措置の提言を行うことにより、将来における経営環境の変化や不測の事態に対応しうるリスク管理体制の構築を推進しています。

リスク	当社の業績に影響を及ぼす可能性のあるリスクの概要	リスクへの対応策
1 事業環境の変化に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外の経済情勢やお客様のIT投資動向、各種法規制や税制・会計基準の変更などにより業績が変動するリスク</li> <li>顧客ニーズの多様化、技術進化、新規事業会社の参入、他社との競争などにより、価格競争が激化するリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ マクロ環境の変化やそれによるお客様のIT投資動向の変化を機敏に察知し共有する社内体制の整備</li> <li>▶ 先進的な製品・サービスの提供やグループ組織体制の最適化などを図り、付加価値の高いソリューションを提供</li> </ul>
2 情報セキュリティに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイバー攻撃による社内システム及びお客様向けサービスへの不正アクセスやコンピュータウイルス、人為的過失などにより、サービス停止、情報（顧客企業の個人情報や機密情報等）の漏洩や改ざん、紛失等が発生し、企業活動の停止、信用失墜及び損害賠償請求に至る等のリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 適正な情報管理のため、下記のような対応策を実施</li> <li>• 情報管理体制の構築（情報セキュリティ委員会、CTC-SIRT（CTC Security Incident Response Team）の設置等）</li> <li>• 各種認証の取得（JIS Q 15001、ISO27001、ISO27017等）</li> <li>• 国内外の事業会社も含めた当社グループ全体の統制強化</li> </ul>

## 情報セキュリティの徹底

当社グループにとって、情報の適切な取り扱いや安全管理は重要な社会的責任です。

AI・IoT、ブロックチェーン等に代表される新しいIT基盤の利活用、サイバー空間とフィジカル空間がつながる社会、働き方改革における新たな職場環境において、情報セキュリティ上の脅威は年々、多様化・複雑化しています。

そのような中、当社グループでは、ISO27001（JIS Q 27001）およびプライバシーマーク（JIS Q 15001）に準拠し、情報セキュリティマネジメントシステムと個人情報保護マネジメントシステムを統合した「情報セキュリティ・個人情報保護マネジメントシステム」を構築し、以下の運用を行っています。

- ▶ 各種規程、基準、手順を整備
- ▶ 情報セキュリティ、個人情報保護に関する教育啓発活動
- ▶ 内部監査の実施
- ▶ 外部委託先に対する調査を実施（毎年）

また、お客様からお預かりしている情報は、全て機密情報として受け渡し確認、厳重なアクセス管理を実施しています。

さらに、近年増しているサイバーセキュリティのリスク対策として、CTC-SIRT\*を設置し以下の運用を行っています。

- ▶ 標的型攻撃メールに対する訓練（毎年）
- ▶ 社内公開サイトの脆弱性診断（毎年）
- ▶ サイバー攻撃に対する監視活動

加えて、基幹系特化型クラウド「CUVICmc2」および仮想化ホスティングサービス「TechnoCUVIC」においてはISO27017（JIS Q 27017）の認証を取得し、お客様に安心して情報を預けていただけるサービスづくりを推進しています。

今後もお客様からお預かりした情報を安全に取り扱うことを最優先に、新たな脅威に対してさらなる施策を実施していきます。

\* CTC-SIRT（CTC Security Incident Response Team）  
サイバー攻撃におけるセキュリティインシデントに対処するための組織

▶ 当社の情報セキュリティの取り組みについて、詳しくはコーポレートサイトをご覧ください。  
☞ <https://www.ctc-g.co.jp/company/about/governance/security.html>

リスク	当社の業績に影響を及ぼす可能性のあるリスクの概要	リスクへの対応策
3 コンプライアンスに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動の展開において関連する各種法令・規制に抵触する事態や不正行為等の重大なコンプライアンス違反が発生し、社会的信用低下や業績が悪化するリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス遵守のため、下記のような対応策を実施</li> <li>コンプライアンス体制の構築(コンプライアンス委員会の設置等)</li> <li>コンプライアンスに関する教育研修等</li> <li>内部通報制度の運用、維持・改善</li> </ul> <p>📖 内部統制とコンプライアンス ▶ P.75</p>
4 人材に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>高い技術力や専門性を有する人材の確保と育成が想定通りに進まない場合や成長機会の損失、労働環境の悪化などにより人材流出や生産性低下が発生し、業績や事業展開に影響を及ぼすリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“挑戦と成長”を人事戦略の方針に定め、社員の働きがい向上と自己成長、人材育成風土の更なる醸成を目指し、下記のような人材マネジメントを実施</li> <li>多様なプロフェッショナル人材の育成・開発</li> <li>社員が自己成長を感じ最大限の成果を発揮できる仕組みの整備(キャリア形成支援制度、上級職認定制度等)</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</li> <li>働き方変革の推進(テレワーク制度など労働環境の整備・モニタリング・改善)</li> </ul> <p>📖 人材戦略 ▶ P.64</p>
5 プロジェクト管理に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX等顧客ニーズが多様化・複雑化する中で、計画通りの成果や品質を確保できない場合、想定以上の追加費用を要するのみならず、納期遅延や品質不良が発生し、お客様からの信用低下や損害賠償請求につながるリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社組織として第三者の立場のプロジェクトマネジメント室を設置するほか、各事業グループにもプロジェクト統括部を設置し、重要なSI案件に関して計画通りに完遂できないリスクを未然に防ぐために、下記のような統制、支援を実施</li> <li>見積提出前の事前審査</li> <li>プロジェクト状況のモニタリングとステータス評価</li> <li>プロジェクト状況に応じた改善提言と個別支援(品質評価等)</li> </ul> <p>📖 品質の追求 ▶ P.69</p>
6 システム障害に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>ITシステムが重要な社会インフラを担う状況下、運用サービス業務において機器設備の故障やオペレーションミスなどによる障害が発生し、お客様の事業活動に影響を及ぼした場合、お客様からの信用低下や損害賠償請求につながるリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>下記のような対応策を実施</li> <li>定期的な運用リスク点検</li> <li>ITシステムの監視強化及び第三者による運営状況の監査</li> <li>製品不具合情報の調査と早期対応、機器の予防交換</li> <li>オペレーションミスの抑止等、作業品質向上活動(ヒューマンエラーゼロ活動や作業前危険予知ミーティングの徹底等)</li> </ul>
7 投資に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業の立ち上げや事業拡大・競争力強化を目的とした国内外の事業会社、データセンターやクラウドサービスなどの戦略的投資に際して、市場環境の変化や収益悪化などにより、期待していた投資成果を創出できず回収可能性が低下し、投資の一部または全部が損失となる、あるいは追加資金拠出が必要となるリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事前に投資効果やリスクなどを十分検討するとともに、統制活動を実施</li> <li>投資管理体制の構築(投資、EXIT基準等社内基準の整備、投資実行前の事前審査等)</li> <li>定期的なモニタリング(投資目的達成状況やEXIT基準への抵触の確認等)</li> <li>▶ 主要な事業会社については更に以下を実施</li> <li>CTCグループ企業理念及び行動基準の周知徹底</li> <li>経営幹部等の人材の派遣</li> <li>株主間協定等によるガバナンスの徹底</li> </ul>
8 為替変動に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外市場から調達している製品、サービスについて、外貨建て取引を行う場合、急激な為替変動や中期的に円安傾向が続く価格に転嫁できない場合、収益性が低下するリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 個々の取引形態に応じて、為替予約や外貨預金を活用</li> </ul>
9 大規模災害などのリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>地震などの大規模な自然災害の発生やテロ被害、新型コロナウイルスなどの感染症に見舞われ、設備・インフラへの損害や人的被害により事業継続が困難となるリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 不測の事態に備え、下記のような対応策を実施</li> <li>事業継続計画(BCP)の策定</li> <li>安否確認システムの構築</li> <li>緊急対策本部及び危機管理統括本部の整備や防災訓練等の体制強化</li> <li>▶ 首都圏被災に備えた、関西圏への本社機能バックアップ体制の継続的な整備</li> </ul>

## 内部統制とコンプライアンス

### ■ 内部統制システム

当社は、取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制、並びに当社グループにおける業務の適正性を確保するための体制を「内部統制システム」として構築しています。この内部統制システムは、不断の見直しによって継続的に改善を図り、より適正かつ効率的な体制の構築に努めています。

### ■ コンプライアンスの徹底

当社グループは、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして位置付けており、企業活動上求められる、あらゆる法令・社内諸規程の遵守はもとより、高い倫理観・責任感を持った行動を社員一人ひとりに促し、健全な企業として社会からの評価・信頼を確保してグループ全体の企業価値の増大を図っていくことを目指しています。

その実現のために、以下の取り組みや運用を行っています。

- ▶ CTCグループ行動基準や社内諸規程の整備
- ▶ コンプライアンス体制の構築
- ▶ 役員・社員からのコンプライアンス誓約の取得(毎年)
- ▶ コンプライアンスに関する教育研修・啓発、情報発信
- ▶ 内部通報制度(ヘルプライン)の運用、維持・改善

なお、当社グループはこれらの取り組み等について定期的にモニター・レビューを行い継続的改善につなげており、また、隔年で役員・社員を対象に「コンプライアンス意識調査」を実施してその結果を分析し、課題の把握や新たな取り組み等に活かしています。

### ■ 各種法令への対応

当社グループでは、各種法令・条例・業界ガイドライン等の対応徹底のため、常に最新の情報を入手する仕組みを整備しています。また、グループ会社ごとの遵守すべき法令を整理した「CTCグループ 法令ガイドライン」を整備し、社員がいつでも確認できるよう社内サイトに掲載しています。

### 財務報告の適正性確保のための体制整備

「経理規程」「販売管理規程」「購買管理規程」その他の社内規程を整備するとともに、チーフ・フィナンシャル・オフィサー(CFO)を任命し、会計基準その他関連する諸法令を遵守し、財務報告の適正性を確保するための体制の充実を図っています。また、内部統制委員会を設置し、財務報告の適正性を確保するための社内体制について、その整備、運用状況を定期的に評価し、改善を図っています。

#### コンプライアンス体制

- ・チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)の任命
- ・コンプライアンス委員会\*1の設置
- ・事業グループ、事業会社ごとのコンプライアンス統括責任者の設置等

#### 内部通報制度(ヘルプライン)

当社グループでは、コンプライアンス上の問題を報告・相談する内部通報制度(ヘルプライン)を設けており、当社のヘルプラインは、WCMS\*2認証における「自己適合宣言」の登録をしています(2019年4月26日に登録し、更新済み)。

通報ルートは社内窓口と社外窓口(弁護士)があり、いずれの場合も通報者とその関係者のプライバシーや通報内容の情報管理は徹底され、通報者は通報したことを理由として不利益を被らないことを明確にしています。

\*1 2021年4月に「コンプライアンス・情報セキュリティ委員会」から体制変更。

\*2 WCMS(Whistleblowing Compliance Management System)

「自己適合宣言」は、事業者が自らの内部通報制度を評価し、認証基準に適合している場合、当該事業者からの申請に基づき、消費者庁の指定登録機関がその内容を確認した結果を登録する制度。



- ▶ □□ P.05 CTCグループ行動基準

代表取締役社長・社外取締役座談会

# 夢のある豊かな社会の実現に向けて 挑戦を続けるために

2021年4月、社内外のステークホルダーとの議論やヒアリングを経て、新しいマテリアリティを発表しました。検討の際にもご示唆をいただいた社外取締役のお二人に、CTCグループの使命や認識すべき機会、リスク、コーポレート・ガバナンスを含めた課題についてご意見を伺いました。

柘植 一郎  
代表取締役社長

本村 彩 社外取締役(独立役員)

岩崎 尚子 社外取締役(独立役員)

略歴

2002年 10月  
弁護士登録(第一東京弁護士会) 長島・大野・常松法律事務所入所

2008年 9月  
Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP(New York Office)勤務

2009年 2月  
ニューヨーク州弁護士登録

2009年 7月  
金融庁総務企画局市場課勤務

2013年 10月  
稲葉総合法律事務所パートナー(現任)

2013年 12月  
環境不動産普及促進機構 耐震・環境不動産形成促進事業  
審査委員会委員(現任)

2014年 3月  
イオン・リートマネジメント(株)コンプライアンス委員会外部委員(現任)

2019年 6月  
当社取締役(現任)

2019年 8月  
平和不動産リート投資法人執行役員(現任)

略歴

2017年 4月  
早稲田大学電子政府・自治体研究所教授(現任)  
国際CIO学会理事長(会長)(現任)  
シンガポール南洋理工大学ARISE諮問委員(現任)

2018年 9月  
総務省「地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びAI・ロボティクスの活用に関する研究会」委員

2019年 1月  
APEC スマート・シルバー・イノベーション委員長(現任)

2019年 6月  
当社取締役(現任)  
(株)協和エクシオ取締役(現任)

2019年 9月  
総務省政策評価審議会委員(現任)

2021年 4月  
内閣府公文書管理委員会専門委員(現任)

持続的な成長を支える

コーポレート・ガバナンス

## — 新マテリアリティの策定について

**柘植** 企業理念に基づいた中長期の視点でマテリアリティ（重要課題）を再定義し、中期経営計画も含めた一体感のあるストーリーを意識して策定しました。日々いつも触れるものではないまでも、この機会に改めて自らの使命を考え、その姿勢を言葉に変え、企業活動の中での位置付けを明確にすることで、グループ全体で共有できるものになったと思います。

**岩崎** 新マテリアリティの策定には、社会に対してどう貢献できるのか、という視点で提言しました。CTCが目指す姿を言語化して関係者で共有できたこと、また最終的にSDGsやESGの重要性を的確に捉えた形で社会に貢献する姿を表明できたことは大変有意義であったと感じています。

**本村** 企業理念である「夢のある豊かな社会の実現に貢献する。」という考え方がとても好きです。事業を通して社会を構成する人々に豊かさや幸せを届けようとする意思と、それをITの力で実現するという自負心が感じられるからです。この考えを時代に当てはめ、具体的に解釈して共有するために、CTCを取り巻く関係者と意見交換しながらマテリアリティを言語化したことは、プロセスも含めて意義のあることだったと考えます。

**柘植** 未来に向けて、という方向性を出したかった。社内にとっても、改めて自らの価値を見つめ直す良い機会になればと思いました。未来につながる今日の行動の軸、ITで言えばOSの位置付けで、これをどう活用していくかが重要です。

**本村** おっしゃる通り、CTCの個々の取り組みが社会のニーズに応えたものになっているかどうかを検証するためにも、進捗については適宜かつ十分に情報開示してステークホルダーに届け、その声に耳を傾けることで多角的に評価するサイクルを循環させることが肝要かと思います。

**岩崎** 客観的なベンチマークを用いた評価やモニタリングも必要です。社会環境の変化を捉え、リスクや機会を定性的・定量的に評価した上で取り組みの改善を重ね、ビジネスを通じた社会課題の解決を事業成長につなげる一連のサイクルを適正に循環させることが重要です。

**柘植** 新マテリアリティには「環境」「ガバナンス」「人材」など、時代の変化を反映したテーマを盛り込みました。

**岩崎** 「人材」はサステナブルな成長を実現するために最も重要な核です。DXが加速し、ITサービスの提供者にとってビジネス機会の創出と社会課題の解決は同義になりつつあります。社員が主体的に社会課題を発見し、ユーザー視点になって仕事のできる職場環境を整備することも使命になっていくと考えます。「創出」という言葉が使われ、より一段高いステージを目指す意欲を感じます。

**柘植** 「人材の創出」については、CTC未来財団でも学生への修学支援などを行っていますが、今自分の中で思い描いているのは、社員が講師を務めるITのスキルアップに通じるコミュニティ。様々な世代がアクセスできるプラットフォームになれば、デジタル・ディバイド解消への一歩につながります。教える側のスキルアップにもなりますし、色々と考えていきたいです。人材では、ダイバーシティも今後ますます重要になってきます。

**本村** ダイバーシティがなぜ重要か。人がそれぞれに持つバックグラウンドが、様々な価値観を形成するからだと思います。私自身地方から上京し、弁護士になり、今は2児の母親です。これまで自分の努力や環境だけでは乗り越えられない挫折や失敗も経験してきました。逆境では小さな希望を見出し前進することが喜びにつながる、という経験を多くの人が持っていると思います。課題の発見やアプローチは人によって異なる





ります。多様な人が集まれば、新たなアイデアや社会がもっと便利になる工夫も生まれるのだと思います。

**岩崎** 先進国の中でも日本では女性の役職者比率が低いのが現状で、ダイバーシティに関する外部評価を継続的に獲得していることは評価したいです。また、ダイバーシティ基本方針に基づいた定性・定量目標も掲げていることから、実現に向けた取り組みにも期待しています。

## — 新中期経営計画と成長戦略

**柘植** ITサービス提供者として果たすべき役割を認識しながら、成長軌道を描いたのが新中期経営計画です。社員が変化に敏感になり、自ら考えてビジネスに向き合うことが大切で、会社としては大きなフレームワークを設定し例を示しながら、具体的なシナリオや詳細な戦略は現場で考え、取り組みを進めていくようにしたいと考えました。

**岩崎** 計画の全体像として、着実な収益成長を目指すと同時に、企業理念や新マテリアリティと一体化したストーリーを持ち、企業としての目指す姿を包括的に示しています。また戦略の柱であるDX支援や共創ビジネス、5G、AIやクラウド、それに人材育成をはじめとする基盤づくり、いずれも大変高い関心を集める分野です。全体最適指向の成長戦略を目指してほしいと思っています。

**本村** 新たな中期経営計画にある「Accelerate」という言葉はキーになると思います。時代の変化が加速し、社会ニ

ジェンダーの観点に限らず、もっと広範な角度からのダイバーシティが積極的に議論され始め、本村取締役からもある通り、これからの社会は多様な意見を持ち寄り、縦割りや個別最適に甘んじず全体最適のもとでイノベーションを進めることが求められるのだと思います。

**本村** 加えて、注目しているテーマは気候変動対応と投資機会です。

気候変動への対応は今や世界的な関心事で、本業を通じた貢献についてはサステナビリティ委員会でも議論されていますが、高い環境意識が醸成されるために、さらなる社内啓発にも継続的に取り組んでいただきたいです。

投資については、技術やお客様、人材等を獲得する観点で外部の経営資源に目を向けることも必要だと思います。資本効率を高めることも意識しつつ、普段から投資機会を適時適切に把握し検討できる体制を構築しておくことが重要と考えています。

ズの変容も著しくなる中で、アンテナを張り巡らして時代の流れを掴み、適応する力を高めることが従来以上に必要です。

**柘植** 経営者として注視すべき点は、この中期経営計画期間の3年間で大きな成長機会とリスクが混在する難しい時代だということです。



持続的な成長を支える

コーポレート・ガバナンス

**本村** 例えば、金融の世界では、その覇権が金融業者から非金融業者へと移り、あるいは金融が非金融に組み込まれるといった産業構造の変化が生じていますし、また利用者のレベルでも、マイクロファイナンスに見られるように、これまで金融の恩恵を必ずしも享受し得なかった層をも包摂する現象が生じています。IT技術の発展によって、限られた層に独占されていた利益や恩恵が他の層にも開放され拡散される現象は、金融に限らず様々な産業でも起きることです。時代の流れを掴み、適応するスピード感を持てるか否かが、

今後の成長戦略における機会とリスクを分けるものになると見えています。

**岩崎** 社会の急速なデジタル化、グローバル化やそれに伴う課題の複雑化、少子高齢化を起因とする労働生産性向上へのニーズの高まりなど、経営環境の変化をリスクと機会どちらの側面で見えるかによって事業の方向性も変化します。社外取締役として、柔軟な視点を忘れず経営環境を俯瞰的に分析する役割を引き続き果たしていかなければならないと考えています。

## — CTCの社外取締役として

**柘植** 不確実性が高まる中で、機会とリスクを的確に捉えて持続的な成長を実現していくためには、ガバナンス体制の強化も必須です。是非ご提言をお聞かせください。

**本村** CTCの取締役会は議論も情報もオープンで大変民主的です。私たちの質問や意見にも真摯に耳を傾けていただいていると感じます。何よりも、議論の冒頭に柘植社長がご自身の言葉で、それぞれの議題に関する問題認識や論点を説明くださるので、何が起きて、どういう点が問題になっているのかを理解した上で議論に参加できています。内部統制の構築についてもうまくPDCAサイクルが回っていると感じますが、引き続き新たな挑戦を前提に試行錯誤しながら体制を強化していくことを期待しています。

**岩崎** 毎月の取締役会は議案数も適切で十分な審議時間が設けられており、議案については事前に資料も配布されるため、十分な知識を持って参加し、存分に意見交換できる場になっていると感じます。2020年度は感染症拡大を受けて取締役会がオンラインとのハイブリッド形式に移行しました。こうした状況変化に対する感度が、ポストコロナの事業にも大きな影響を及ぼすという研究結果もあります。トップのリーダーシップはもちろんのこと、取締役会の運営においてもリスクに対して迅速に対応できる体制が整備されている点も評価したいと思います。

**本村** 取締役会の多様性をどう確保するかは正解のない問いだと思います。適正な人数や構成、どのようなスキルを持った人を迎えるか、親子上場の現状を踏まえた社外役員の比率など、同様に試行錯誤を繰り返しながら実効性の向上に努めなければなりません。

戦略を「Accelerate」加速するにあたり、大企業病に陥らずに常に挑戦し続ける姿勢が必要だと思います。挑戦することの価値を十分に理解した上で、攻めと守りの両面でバランスよくモニタリングしていくことが社外取締役としての私の役割であると認識しています。

**岩崎** 2021年度から報酬委員会の委員長を務めます。報酬制度は中長期的な企業価値向上の観点から、業績指標に限定されない様々なKPIを連動させるべき、との議論があることも認識していますが、他社の動向も見極めつつ熟考も必要で、議論を重ねていきたいと考えています。

社外取締役として、社外の立場から言うべきと判断される場面に付度しない発言者として活躍することも役割の一つであると感じています。新たに策定された中期経営計画とマテリアリティを指針に、さらなる成長軌道を描くCTCとこれからも歩みをとることを楽しみにしています。

**柘植** 引き続き、実効性あるコーポレート・ガバナンスに取り組み、未来とつながる今日のビジネスに挑戦したいと思います。本日はありがとうございました。



## ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み —2015~2021年度—

- 2015年度**
  - ▶ 取締役会の諮問委員会として、指名委員会、報酬委員会、ガバナンス委員会を設置
  - ▶ 取締役会の実効性評価を開始
  - ▶ 監査役・非業務執行取締役連絡会を新設
  - ▶ 非業務執行取締役情報共有会を新設
  - ▶ 社外取締役への研修(社外セミナーの受講)機会を提供
- 2016年度**
  - ▶ 社外講師を招いた役員向けESG勉強会を実施
- 2017年度**
  - ▶ 業績連動型株式報酬制度を導入
  - ▶ 社外講師を招いた役員向けSDGs研修を実施
- 2018年度**
  - ▶ 社外講師を招いた役員向けコンプライアンス研修を実施
- 2019年度**
  - ▶ **ガバナンス体制を刷新**
    - ・ 取締役における独立社外取締役比率を3分の1以上に(独立社外取締役2名は、両名とも女性)
    - ・ 監査役における独立社外監査役比率を半分以上に
  - ▶ 社外取締役の現場訪問(社外セミナー受講、フォーラムへの出席、特例子会社への訪問)を実施
- 2020年度**
  - ▶ **任意委員会の体制変更**
    - ・ 指名・報酬・ガバナンスの任意委員会のうち、ガバナンス委員会の委員長を独立役員に変更
    - ・ 上記3委員会メンバーにおける独立役員の比率を過半数に変更
- 2021年度**
  - ▶ **任意委員会の体制変更**
    - ・ ガバナンス委員会に加え、報酬委員会の委員長を独立役員に変更

### ガバナンス体制を刷新

2019年6月19日開催の第40期定時株主総会での決議をもって、取締役に占める独立社外取締役を3分の1以上に、監査役に占める独立社外監査役を半数に変更する体制の刷新をそれぞれ実現しました。

当社は、取締役会が会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に寄与するために、取締役会全体として、知識・経験・能力およびジェンダーや、学識経験者・弁護士・公認会計士等の高度な専門性を含む多様性をバランス良く備えるべきと考えています。

本体制変更により、取締役は従来の9名から6名となり、そのうち2名が(株)東京証券取引所の定める独立役員の要件を満たす人物となりました。独立役員である社外取締役は大学教授と弁護士です。

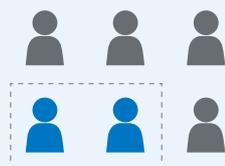
現在、外国籍の取締役はいないものの、海外駐在経験者、あるいは海外ベンダーとの協業経験等、海外でのビジネス経験が豊富な人材が揃っており、豊かな国際感覚を保有していることから、十分な多様性が確保された体制となっています。

監査役については、4名のうち2名が独立役員です。

### 2021年度の取締役会・監査役会の構成

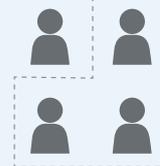


#### ■ 取締役会



社外取締役(独立役員)2名

#### ■ 監査役会



社外監査役3名  
(独立役員2名)

持続的な成長を支える

コーポレート・ガバナンス

## 取締役・監査役ご紹介

2021年6月17日現在



**柘植 一郎**

代表取締役社長

**江田 尚**

取締役 兼 専務執行役員  
広域・社会インフラ事業グループ  
担当役員



**関 鎮**

取締役 兼 常務執行役員  
経営管理グループ担当役員  
(兼)CFO(兼)CCO

**岩崎 尚子**

取締役<sup>\*1</sup>



**本村 彩**

取締役<sup>\*1</sup>

※1 会社法第2条第15号に定める社外取締役

※2 会社法第2条第16号に定める社外監査役

なお、社外取締役 岩崎 尚子、本村 彩の両氏および社外監査役 多田 敏明、原 勝彦の両氏の合計4名は、当社および親会社や主要取引先から独立し、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員です。



**梶原 浩**

取締役



**高田 博史**

常勤監査役



**原田 恭行**

常勤監査役\*2



**多田 敏明**

監査役\*2



**原 勝彦**

監査役\*2

## コーポレート・ガバナンスの概要

### 基本的な考え方

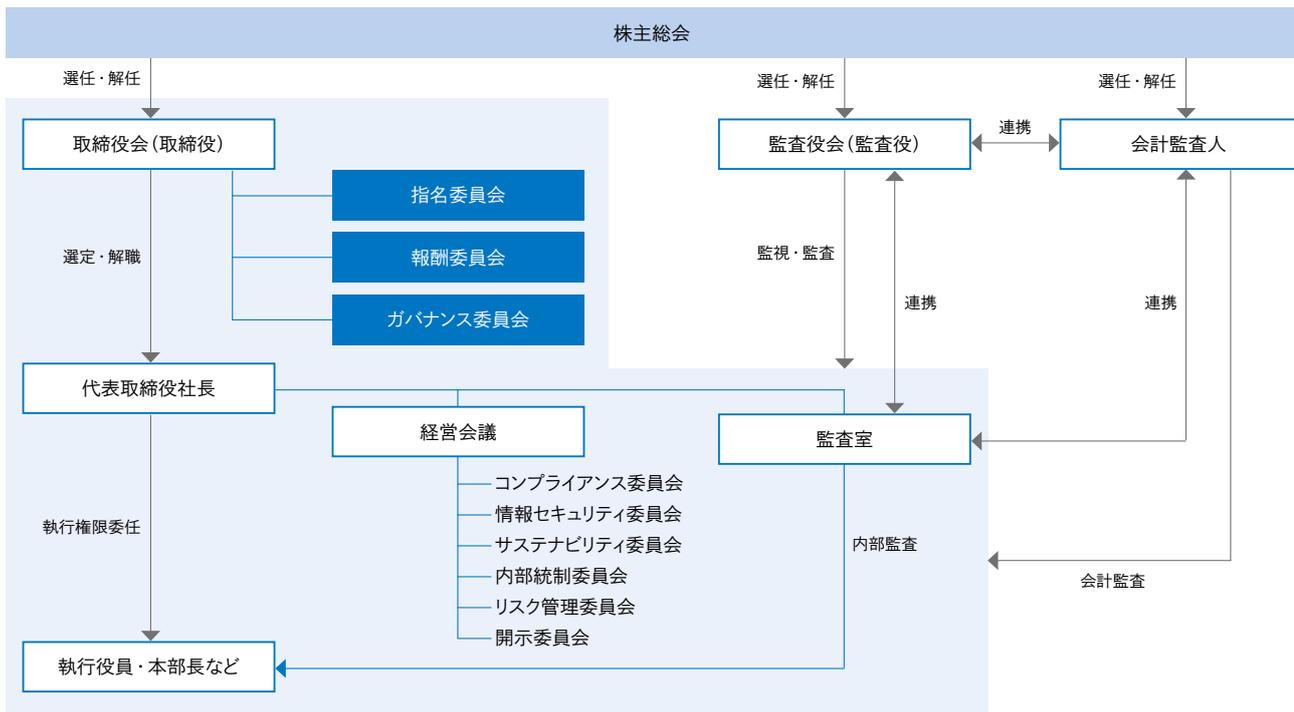
当社は“Challenging Tomorrow’s Changes”をスローガンに、「明日を変えるITの可能性に挑み、夢のある豊かな社会の実現に貢献する。」をMission(使命)とする「CTC

グループ企業理念」のもと、企業価値の最大化に向けて、経営の透明性と公正性をさらに高めることを目指し、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

### ■ コーポレート・ガバナンス体制概要

組織形態	監査役(監査役会)設置会社
取締役会の議長	社長
取締役の人数(うち、社外取締役)	6名(2名)
監査役の人数(うち、社外監査役)	4名(3名)
執行役員制	採用
取締役会の任意の諮問機関の有無	有(指名委員会、報酬委員会、ガバナンス委員会)

### ▶ コーポレート・ガバナンス体制図 2021年6月17日現在



### ▶ 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、監査役(監査役会)設置会社として、社外監査役を含めた監査役による経営監視を十分機能させることで監視・監査機能の充実と意思決定の透明性を確保しています。この監査役による経営監視を主軸とした企業統治体制に加えて、親会社や主要取引先から独立し、一般株主と利益相反が生

じるおそれのない社外取締役を選任し、取締役会の適切な意思決定、経営監督機能の実現を図っています。社外取締役を含む取締役会と社外監査役を含む監査役会を基礎とした当社の企業統治体制は有効に機能していると判断しています。

### ▶ 社外取締役・社外監査役の選任状況

社外取締役の選任にあたっては、高い倫理観・公正性などの人格的要素を備え、高度な専門性を有し、それぞれの専門的見地から取締役会での発言が期待される候補者の中から選任しています。一方、社外監査役の選任にあたっては、高度な専門性を有し、それぞれの専門的見地から取締役会および監査役会での発言を期待し、取締役の職務の執行を適切に監査できる方を選任し、経営の健全性と透明性を確保しています。

なお、選任基準並びに取締役会の員数やジェンダーや国際性等の多様性など、構成についての考え方を踏まえ、指名委員会にて審議の上、取締役会で決定しています。なお、社外取締役・社外監査役5名のうちの4名は、当社および親会社や主要取引先から独立し、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立役員です。

### ▶ 社外取締役・社外監査役のスキルマトリクス

氏名	役職	年齢*	性別	在任期間	独立役員	スキル・経験				
						企業経営	ファイナンス・会計	法務・リスクマネジメント	グローバル	業界知識
<b>社外取締役</b>										
▶ 岩崎 尚子	取締役	46		2	●				○	○
▶ 本村 彩	取締役	42		2	●		○	○		
<b>社外監査役</b>										
▶ 原田 恭行	常勤監査役	62		2		○			○	
▶ 多田 敏明	監査役	53		9	●			○		
▶ 原 勝彦	監査役	66		2	●		○		○	



※ 2021年8月31日現在

### ▶ 2021年度 指名委員会、報酬委員会、ガバナンス委員会の構成

氏名	役職	独立役員	指名委員会	報酬委員会	ガバナンス委員会
柘植 一郎	代表取締役社長		◎		
江田 尚	取締役 兼 専務執行役員 広域・社会インフラ事業グループ担当役員			○	
関 鎮	取締役 兼 常務執行役員 経営管理グループ担当役員(兼)CFO(兼)CCO				○
岩崎 尚子	取締役(社外)	●	○	◎	○
本村 彩	取締役(社外)	●	○	○	○
梶原 浩	取締役		○	○	○
高田 博史	常勤監査役				
原田 恭行	常勤監査役(社外)				
多田 敏明	監査役(社外)	●	○		◎
原 勝彦	監査役(社外)	●		○	

◎:委員長 ○:委員

持続的な成長を支える

コーポレート・ガバナンス

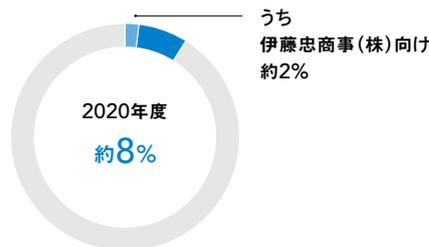
▶ その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情(親会社との関係)

当社の親会社である伊藤忠商事(株)は、当社議決権の58.26%を有しており、当社は同社の連結子会社となっています。当社は、情報産業分野において親会社と相互に有する強みを活かして、グループ全体の企業価値の向上に努めています。

親会社との経営情報およびノウハウの共有等を目的として、親会社の執行役員(1名)が当社の取締役就任に就任していますが、親会社との人的交流、営業情報の活用等の営業活動での連携強化を図る一方、事業運営に際しては、あくまでも自主性・自律性を維持強化しつつ業績拡大を目指すことにより、その独立性を保持しています。なお、伊藤忠商事(株)との取引を行うにあたっては、資本関係のない会社と通常取引する場

合同様に、合理的な判断に基づき、公正かつ適正に取引条件を決定することとしており、少数株主の利益を害することがないように適切に対応しています。

■ 伊藤忠グループ向け売上収益比率



▶ 政策保有株式について

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式を保有していません。純投資目的以外の投資株式は、一般投資またはオープンイノベーション投資の2つに区分しています。この区分は、取引の円滑化、維持、拡大、SEリソースの確保および新規ビジネス創出などの投資目的に基づき実施しています。

当社は、政策保有株式であるか否かにかかわらず、毎年全ての投資先の経営内容について把握するとともに、「投資管理規

程」に定められた定性・定量の投資基準に照らし、取締役会で保有意義を確認しています。確認の結果、予め定めたEXIT基準に該当する場合には、原則として縮減する方針としています。

投資先に対する議決権行使は、画一的な基準で賛否を判断するのではなく、投資先企業の経営方針・戦略等を尊重した上で、中長期的な企業価値の向上につながるかどうか等の視点に立って判断します。

投資基準

**定量基準** 投資利回り ≥ 期待収益率

**定性基準**

・販売先(エンドユーザー等)への投資

トレードメリット以外に新規事業領域の開拓、事業ノウハウの獲得等ビジネスメリットを得ること

・開発・技術パートナーへの投資

SEリソースの優先的提供・先端技術ノウハウの獲得等のビジネスメリットの確約を得ること

・製品調達先への投資

取引条件の優遇・新技術の優先的提供・新規事業開拓等戦略関係構築といったビジネスメリットが存在すること

・スタートアップ企業

最低1年間の事業継続可能な資金繰りの目途がついていること

EXIT基準

- ① 投資目的を完了した場合
- ② 「定量基準」に定めるトレードメリットおよび「定性基準」に定めるビジネスメリットが失われた場合
- ③ その他、主管部署判断により EXITすべきと判断した場合

## 役員報酬

### ▶ 役員報酬の内容と算定方法

取締役の報酬は、報酬委員会の意見を踏まえ設計した役員報酬制度に基づき支給します。固定報酬および賞与の総額は、取締役は年額6億4千万円、監査役は年額1億円を上限として決定しています。また、業績連動型株式報酬\*の信託額については、対象となる3事業年度当たり1億8千万円を上限として決定しています。報酬は月次報酬である固定報酬、業績連動型現金報酬である賞与、業績連動型株式報酬(退任時給付)で構成されています。

各監査役の報酬は、監査役の協議によってその額を決定します。また、社外取締役を含む非常勤取締役と監査役には、賞与および業績連動型株式報酬は支給していません。

\* 業績連動型株式報酬：2017年6月より当社の取締役および執行役員(非常勤取締役、社外取締役、国内非居住者を除く)に対し導入しました。本制度は、従来の「業績連動型の賞与」の算定式によって算定される金額の一部を、金銭から株式に置き換えるもので、取締役などの報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、取締役などが株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としています。



**業績連動型株式報酬、業績連動型現金報酬(賞与)算出方法**

**支給総額：**

- ・当社株主に帰属する当期純利益の当事業年度の目標に対する当事業年度実績の目標達成率
- ・対前年度伸長率
- ・予め決められた業績連動報酬総額ファンド比率の指標を用いて支給総額を算出し、取締役会で決定

**固定報酬算出方法**

業務執行・非業務執行、担当役割、個別の行動評価等に基づき、役位ごとに定められた報酬テーブルを用いて算定の上、取締役会にて支給総額を決定し、代表取締役社長が個別支給額を決定

指標	2020年度目標	2020年度実績
当社株主に帰属する当期純利益	30,000	30,486

(百万円)

**個別支給額：**

支給総額を、取締役等に対して個別に実施する当年度の職務に対する業績評価を用いて分配し、個別の賞与と業績連動型株式報酬の合計額を算定。この合計額に、役位別按分比率を乗じて、賞与と業績連動型株式報酬を算定

役位	賞与	業績連動型株式報酬
会長・社長	70%	30%
副社長執行役員	80%	20%
専務執行役員・常務執行役員	85%	15%
執行役員	90%	10%

### ■ 役員区分ごとの報酬等の総額(2020年度)

取締役 6名 (社外取締役を除く)	社外取締役 2名	監査役 1名 (社外監査役を除く)	社外監査役 3名
<b>固定報酬</b> 151百万円 <b>賞与</b> 82百万円 <b>業績連動型株式報酬</b> 26百万円 (業績連動型：約4割)	<b>固定報酬</b> 23百万円	<b>固定報酬</b> 25百万円	<b>固定報酬</b> 44百万円

## 実効性向上のための取り組み

### ▶ 取締役会の実効性分析・評価

当社は、2015年度より取締役および監査役に対して取締役会に関するアンケート調査を行い、取締役会の実効性分析・評価を実施しています。

アンケート調査では忌憚のない意見を引き出すため、全取締役および全監査役が自己評価を実施し、その集計結果を

ガバナンス委員会で議論しています。この分析、評価を踏まえ、取締役会を、より長期的かつ戦略的な観点から議論を行う場とすべく取り組んでいきます。

#### 取締役会評価における主なアンケート内容

- ・ 経営戦略決定への参画状況
- ・ 経営戦略のモニタリング状況
- ・ 付議資料の内容や議案数などの妥当性
- ・ 議案審議の状況などの取締役会の運営に関する事項
- ・ 取締役の人数、多様性や事業戦略との整合性を踏まえた取締役の構成に関する事項
- ・ 取締役の職務執行のモニタリング状況
- ・ 任意委員会での審議状況および各委員会の構成に関する事項

#### 2020年度の実効性評価における主な意見

- ・ 取締役会の運営および議論の内容については、概ね適切
- ・ 取締役の職務執行状況は適切にモニタリングできている
- ・ 実効性のある議論を行う上で、非業務執行取締役・業務執行取締役のバランスは適切である
- ・ 中長期的経営戦略に関して非業務執行取締役への情報共有がなされ、その進捗状況が定期的に報告されている
- ・ 任意委員会では、社外取締役が意見を述べやすい環境を実現している
- ・ 任意委員会の委員構成について、客観性・公正性・透明性のさらなる向上を図り、併せて議論の活性化を図るため、委員長への任命等、独立役員の一層の活用を検討すべき
- ・ 委員会での議論の内容は、取締役会の議案審議に適切に反映されている
- ・ 投資家との対話において把握した当社・当業界への期待や意見などを、取締役会で共有する機会を設けるべき

### ▶ 社外取締役フォロー体制

取締役および監査役による経営監督、監査機能が十分に発揮されるよう、「非業務執行取締役情報共有会」および「監査役・非業務執行取締役連絡会」を設置しています。取締役会資料の事前配付、必要に応じた事前説明のほか、主要な経営会議上程案件の認識共有や、社外役員からのリクエストに基

づく情報共有などを行うことで、取締役会での審議の充実を図るとともに、監査役と非業務執行取締役の連携を確保します。また、取締役および監査役がその機能を十分に果たすことを可能とするため、社外講師を招いた研修等の機会を提供しています。

## 2020年度の主な活動

### ▶ 主な会議体の開催回数と社外取締役、社外監査役の出席状況

取締役会開催回数	18回	社外取締役の取締役会への出席率	100%
監査役会開催回数	11回	社外監査役の取締役会への出席率	98%
		社外監査役の監査役会への出席率	100%

#### 取締役会における社外取締役の主な発言

##### CTCグループ 東京地区オフィス移転統合 検討開始承認の議案

・コロナ禍におけるオフィス戦略と成長戦略について確認したい。

##### 業務執行報告の議案

・社内DXについて、全社的な取り組み状況について確認したい。

### ▶ 委員会の2020年度開催回数

#### 指名委員会

**2回** (出席率: 100%)

##### 審議事項

執行役員および取締役・監査役候補の選解任議案の審議

- ① 執行役員、取締役候補および監査役候補の選解任議案の審議  
(主として選任基準とプロセスの検証)
- ② 役付取締役・役付執行役員の選定・解職に関する議案の審議
- ③ 以下のガバナンス関連事項の審議
  - (1) 後継者計画の検討
  - (2) 執行役員および取締役・監査役候補の指名の方針

#### 報酬委員会

**1回** (出席率: 100%)

##### 審議事項

執行役員および取締役の報酬制度の設計およびレビューに関する議案の審議  
(個別の報酬額の決定は制度に基づき社長が決定)

#### ガバナンス委員会

**4回** (出席率: 100%)

##### 審議事項

以下のガバナンス関連議案の審議

- ① 取締役会の構成に関する考え方
- ② 取締役会実効性評価
- ③ コーポレートガバナンス・コードの対応に関する審議
- ④ 「取締役会の実効性分析・評価」の実施方法および改善箇所の審議

持続的な成長を支える

コーポレート・ガバナンス

## ステークホルダーとの対話

### ▶ 機関投資家・アナリスト

当社は、決算発表のたびに行っている機関投資家・アナリスト向け決算説明会のほか、トップマネジメントとの建設的な対話の機会を設けるため、スモールミーティングや個別ミーティングを定期的に企画・開催しています。加えて、2020年度は「アジャイル開発」に関する勉強会も実施しました。



アジャイル開発勉強会資料

### ▶ 個人投資家

当社は2015年度より、個人投資家向けのIR活動を実施しています。全国各地で個人投資家向け説明会を実施しているほか、コーポレートサイトの専用ページ「CTCのチカラ」で情報の発信を行っています。2020年度はオンラインで説明会を行い、当社グループの強みや取り組みを伝えたほか、説明会中にチャットで質問を受け付け、配信内で回答するなど、非対面でもコミュニケーションの質を高められるよう取り組みました。



個人投資家向け  
オンライン説明会

### ▶ 株主総会

株主総会開催日 2021年6月17日(木)

来場株主数 **42名\***

(議決権行使率: **90.1%**)

※ 新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点より、株主総会会場への来場を極力お控えいただくよう通知したため、来場株主数が例年より減少しています。

機関投資家・アナリスト向け  
個別ミーティング参加人数

**337名**

主なイベント

▶ 決算説明会	4回
▶ スモールミーティング	2回
▶ 国内機関投資家との 1 on 1ミーティング	1回
▶ 海外投資家との 1 on 1ミーティング	4回
▶ 技術勉強会	2回

個人投資家向け説明会実施回数・来場者数

2019年度 **10回/約2,000名**

2020年度 **3回/約4,800名\***

※ 新型コロナウイルス感染症の影響により、対面での開催からオンラインによるLive配信での開催に変更しています。

なお、来場者数はLive配信時のアクセス数およびオンデマンド配信によるアクセス数を記載しています。

▶ 個人投資家向けウェブサイト「CTCのチカラ」

🌐 <https://www.ctc-g.co.jp/company/ir/individual/>

▶ IR情報に関する詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。

🌐 <https://www.ctc-g.co.jp/company/ir/>