

# 人材戦略

## 人材戦略の考え方

### ■ 社員の成長を企業価値へ～人の力を活かす経営

誰もがテクノロジーを身近に感じ、活用できる社会の実現を目指しているJBS。クラウド活用のプロフェッショナル集団であるJBSにとって、最大の資産である社員が最もパフォーマンスを発揮できる環境づくりに注力しています。社員一人ひとりが自ら学び、挑戦し、成長できる環境から、お客さまの価値創造と社会の変革を実現していきます。

「徹底的に社員ファースト、全ては社員の幸せと成長のために」

JBSが人的資本経営において大切にしていることです。2025年1月には新人事制度をリリースし、人材戦略はJBSの成長戦略を支えるものへと進化しました。これまで構築してきた取り組みを礎に、経営層や事業部門との連携を強化しながら、公正に挑戦を後押しする制度改革や、社員の成長をデザインするキャリア戦略、未来をつくる人材の採用を推進します。また、「働きやすい」から「働きがいのあるJBS」へのシフトを加速させ、社員の幸せと成長、そして当社の持続的な成長を実現していきます。



### JBSの人的資本を支える3つの柱

「人材が活躍する土壌」「働く環境」「コミュニケーション」を重要項目に位置付け、JBS独自の人的資本経営を推進しています。それは単なる制度や設備ではなく、人が成長し、挑戦し、新たな価値を生み出す“仕組み”そのものです。

**人材が活躍する土壌づくり**  
多様性が力になり  
学びが未来をつくる

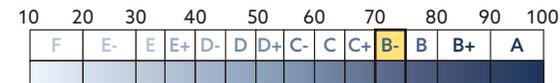
**働く環境づくり**  
働くを支え  
価値を生み出す

**コミュニケーションの活性化**  
人と人がつながり  
価値が生まれる

## エンゲージメント向上の取り組み

エンゲージメント調査の結果を活かした組織づくりを実施しています。四半期ごとのエンゲージメント調査により全組織の状態を可視化し、その結果をもとにマネジメント層でのディスカッションや各組織での振り返りを行っています。定期的な調査と課題解決アクションを継続することで、社員一人ひとりのやりがいを醸成し、働きがいのある環境整備を推進しています。こうした取り組みの結果、2025年9月期のエンゲージメントスコアは2年連続で71となり、開始当初の69から2ポイント上昇しました。2026年9月期からは調査を半年ごとの実施に切り替え、より丁寧な振り返りとアクションプランを実行してまいります。

エンゲージメントスコアは、下記の指標でランク付けしています



※調査にはエンゲージメント測定ツール「Wevox」(アトラ工提供)を利用し、当社の全社員(正社員・契約社員)を対象に実施しています。

### エンゲージメントスコアから見えること

- 強み** 仕事仲間や上司との関係性、同僚からの支援が高スコアとなっており、社内に良好な人間関係や支え合える風土が根づいていることがうかがえます。職場環境やワークライフバランスへの満足度も高く、物理的な環境と働きやすさの両立が表現できていることが大きな強みです。
- 弱み** 「働きやすさ」が必ずしもやりがいや成長実感に結びついていない現状を踏まえ、個人と企業の成長を支える組織の構築へと戦略の軸を移しています。多様性を強みに変えることで、JBSの社員と組織の持続的な成長を目指します。

**対応策** これまでも注力してきた育成プログラムの充実や多様な働き方の提供に加え、オンボーディング施策の拡充、キャリアカウンセリングルームの設置など、さまざまな施策を推進しています。オンボーディングでは、人事部門がキャリア入社者と複数回のフォロー面談を行い、困り事の解消やミスマッチ防止に取り組んでいます。また、経営陣と社員の対話の場を設け、相互理解の促進にも取り組んでいます。

人材戦略

人材育成／キャリア開発

■ 人材育成／キャリア開発の考え方

当社は、クラウドのプロフェッショナルとしてお客さまから寄せられているさまざまな期待に応えられるよう、急速な社会的変化や技術の進化に適応し、先進技術の習得と専門性の向上に継続的に取り組んでいます。企業理念「優れたテクノロジーを、親しみやすく」の実現に向け、社員一人ひとりが主体的に学び、社会やお客さまの課題解決に貢献できる力を磨くことを重視しています。そのためには、技術力に加えて、思考力や課題設定力などビジネスパーソンとして求められるスキルの強化も不可欠であると考えています。「技術」と「ビジネススキル」の両面を伸ばし、社員の成長を通じて事業成長し続けられる企業文化の醸成を目指しています。

■ 「働きがいのあるJBS」を実現する人事制度改革

JBSは2025年1月に、社員がより働きがいを感じられる会社を目指して、人事制度を大きく刷新しました。今回の改定では、公正公平でわかりやすい仕組みづくりを大切にしながら、活躍している人がしっかり評価され、報酬にも反映される制度へと再構築しています。

新しい等級制度では、等級や役職の定義を明確にすることで、社員一人ひとりのスペシャリティを確立し、自律的なキャリア形成を後押しします。また、目標設定をこれまで以上に明確にし、評価プロセスの透明性の向上を図ることで、評価への納得感を高める仕組みに進化しています。さらに報酬制度では、成果に応じたメリハリのある報酬が得られる仕組みに刷新し、意欲高く働ける基盤を築いています。これらの取り組みを通じて、社員が最大限に能力を発揮できる環境を整え、社員一人ひとりの成長

が持続的な企業成長につながる後押しとなる人事制度を目指しています。



HR戦略本部長  
松井 友明 (中央)

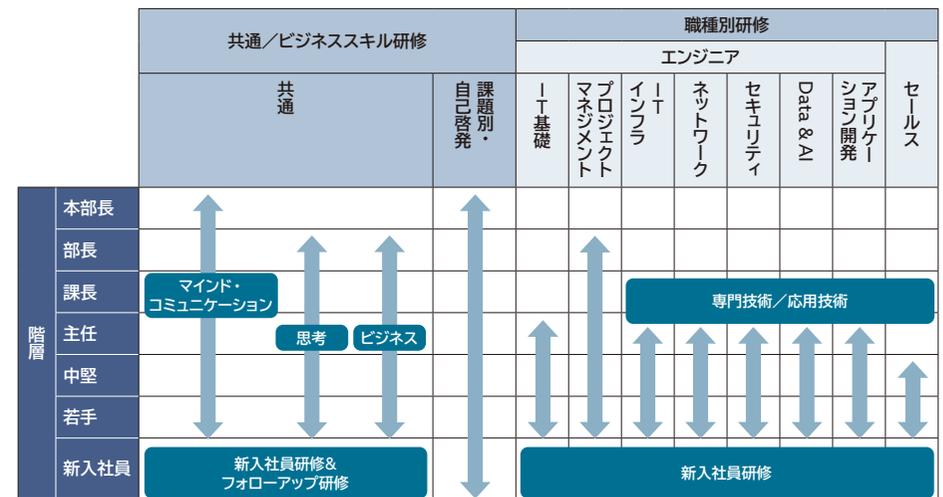
HR戦略本部 人事部長  
勝亦 裕美 (左)

HR戦略本部 人材開発部長  
越智 和美 (右)

■ JBSの研修体系

当社は、社員の成長とキャリア開発に向けて多様な研修プログラムを提供しています。実際のプロジェクトで業務経験を積むOJT (On the Job Training) を中心に、独自の研修プログラムのみならず、マイクロソフトをはじめとする各パートナーのトレーニングプログラムや外部のEラーニングなども活用しています。

また、新入社員から管理職まで各キャリアステージに応じて研修を体系立てており、職種別、技術領域別 (エンジニア向け) に、戦略的な育成に取り組んでいます。



■ タレントマネジメントの推進

エンジニア・営業共に、研修を通してスキルアップできる機会を設けています。社員がスキルの幅を広げることで、より多面的な挑戦を可能にする土壌づくりに注力しています。

特に、AI、セキュリティ、アプリケーション開発などの需要の高い分野の能力を強化し、市場変化に対応し、お客さまのご要望に応えられるエンジニアの育成を推進しています。また、技術者の獲得競争の激化に伴い、パートナー連携を積極的に推進するために、技術連携を担うブリッジエンジニアの育成にも取り組んでいます。

人材戦略

■ 資格取得支援による成長の推進

当社が強みを持つマイクロソフトに関する認定資格保有者は、2025年9月末現在で延べ4,813名、マイクロソフト MVPは4名であり、国内トップクラスの資格保有者が在籍しています。マイクロソフト以外の資格に関しても、IT最適化に必要なさまざまな資格保有者を有しています。

社員一人ひとりの成長を支援・推進するため、資格取得支援制度を設けています。この制度では、指定する資格の受験料を会社が負担するほか、資格取得時に一時金として、資格のレベルに応じた報奨金を支給しています。

■ 研修環境の提供

社員専用の研修施設として、最大200名が収容可能なセミナールーム「JBSトレーニングセンター」を備えています。新入社員研修のほか、技術スキル、営業スキル、ビジネススキルなど幅広いコースを提供し、社員のスキルアップを支援する環境を整備しています。受講者向けの研修用PCやハンズオン用の機器を備え、実際に手を動かして習熟するプログラムにも対応しています。本社から数分ほどの場所に位置しているため、業務の合間でも利用しやすい点が特長です。また、研修はJBSトレーニングセンター及びオンラインによる開催を併用することで、地域事業所の勤務者も参加できる環境を整えています。



■ 理念体系浸透プログラムの実施

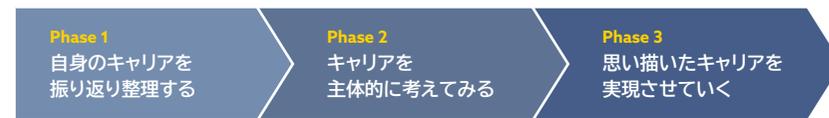
社員一人ひとりがJBSブランドの体現者となるための活動である「MVV浸透プログラム」を全社で継続的に実施しています。MVV（理念体系）の理解を深め、JBSの未来を考えるためのEラーニングやワークショップを行っています。

	1 認知・理解	2 共感	3 実践	4 定着（ブランド体現）
状態	<ul style="list-style-type: none"> <li>理念体系を知る</li> <li>理念体系を理解している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>理念体系に共感している</li> <li>理念体系を行動に移そうとしている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>理念体系を業務のなかで意識している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>理念体系に基づいた行動が当たり前となり意識もしない</li> </ul>
施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>高頻度で全社に向けたメッセージを配信</li> <li>イベント/ワークショップの開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の取り組み事例紹介</li> <li>表彰制度の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>理念体系に沿ったアクションプランの明確化</li> <li>実践度合いの調査と見える化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価制度の反映</li> </ul>

■ キャリア開発の支援

キャリアアカウンセリングルーム「トーク・ルーム」を設置し、専門のカウンセラーによる個別相談を通して、社員一人ひとりの自立的なキャリア開発を支援しています。キャリアコンサルタントの国家資格を有したカウンセラーが、将来のキャリアに限らず、育児や介護との両立、職場でのコミュニケーションなど、さまざまな相談を受け付けています。また、社員のキャリアビジョン実現に向けて、キャリア申告制度を導入しています。制度では、社員が自身のキャリアを振り返り、今後のキャリアの希望を考えます。それらの実現に向けた支援・助言・フィードバックを上司が行います。社員に寄り添った対話の機会を増やし、社内制度の充実を図ることで、一人ひとりが希望するキャリアを実現できるようサポートしています。

加えて、一人ひとりが意欲的にキャリア開発を考えられるように、キャリアに関する研修も導入しています。研修プログラムを通じて、今後の環境変化にも対応できる幅広いキャリアの実現につなげています。



■ オンボーディングの取り組み

JBSに入社した社員がいち早く環境に慣れて力を発揮できるよう、オンボーディングに力を入れています。既存社員がフォローするアドバイザー制度、ブラザー・シスター制度を導入しているほか、会社理解の促進と同期とのつながりを深めるために、キャリア入社者向けフォローアップ研修や懇親会を四半期ごとに実施しています。

■ 次世代リーダー、経営層の育成

主体的にリーダーシップを発揮し、人や組織のマネジメントを行える人材を育成するため、選抜型育成プログラムを導入しています。部長向け、課長向けの研修は実践型で、リーダーシップ及びマネジメント力を強化しながら、経営候補人材を育成しています。本研修は、内容の改善を重ねながら継続的に実施しており、歴代の受講者が共通の学習基盤を持っていることも、当社の人材育成における強みです。また、新規役員就任者は新任役員研修を受講することで、役員としての行動規範を学ぶとともに、変革を率いるリーダーとしての役割を強化しています。

人材戦略

DE&I

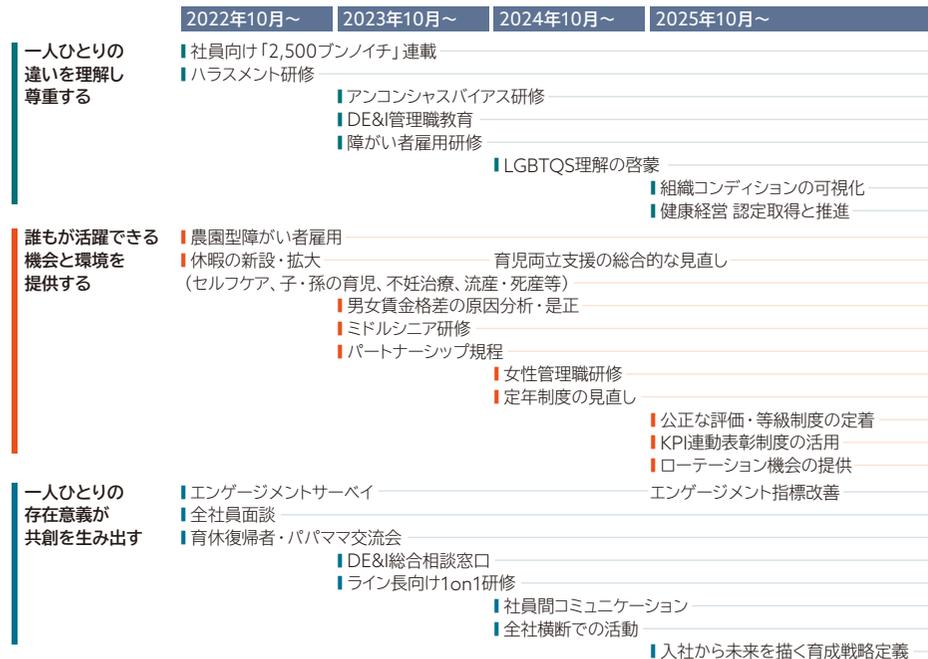
■ DE&Iの考え方

「一人ひとりの個性を大切に」を行動指針の一つとして掲げ、2024年にDE&Iポリシーを策定しました。「自分らしく、ありのままにられる」環境をつくることで、誰もが活躍でき、持続的な成長とイノベーションを生み出し続ける企業を目指しています。最大限にパフォーマンスを発揮できる制度を構築することで、組織と人材の力を最大限に活かす企業風土を醸成し、価値創出につなげていきます。また、DE&I推進施策に注力して取り組んできた結果として、「D&I AWARD」で2024年に「アドバンス」認定を取得、2025年には4段階中最高位である「ベストワークプレイス」認定を取得することができました。



DE&Iポリシー  
<https://www.jbs.co.jp/corp/hrstrategy/dei>

■ JBSのDE&I取り組みロードマップ



■ 多様性確保に向けた取り組み

人材の多様性確保は、企業価値向上に向けた経営戦略の重要な課題です。多様な人材が自分らしく活躍できる環境整備を推進するために、以下の取り組みを実施しています。

- アンコンシャスバイアス研修
- 組織長に対する多様性推進教育
- 女性リーダー研修
- DE&I相談窓口設置
- 育児・介護と仕事の両立相談窓口設置
- 男性育休取得促進  
取得事例の社内公開
- パパママ交流会  
育休復職者交流会開催
- 介護ガイドブック公開  
介護セミナー開催
- 積立有給休暇制度  
(育児、介護、不妊治療、孫の育児等)
- ミドルシニア向け  
ライフプランセミナー、キャリア研修
- 定年年齢を65歳に延長
- 農園型障がい者雇用
- 障がい者雇用相談窓口設置
- 障がいのある社員の交流会開催
- パートナーシップ規程の策定

■ 女性活躍の推進

女性社員がキャリアを考える際の参考になるように、働き方やワークライフバランスに関して、当社で活躍している女性の管理職やエンジニアにインタビューを実施し、情報を公開しています。また、ワーキングマザー、女性管理職、男性育休経験者などから幅広く要望を吸い上げる機会を設け、仕事と家庭の両立を支援するための制度見直し検討を継続的に実施しています。

また、課長級の女性の割合を2026年3月までに20%以上とすることを目標に定めていましたが、すでに目標を達成したことから、2027年3月までに課長級・部長級の女性割合を18%以上とすることを目標に設定し、管理職における女性社員比率のさらなる向上を目指します。

■ 障がい者雇用の促進

JSHが提供する農園型障がい者雇用支援サービス「コルディアール農園」に参画し、福岡県の「コルディアール北九州農園」で社員を雇用しています。社員は野菜の栽培・収穫などに従事し、収穫した新鮮な野菜は定期的に本社や地域事業所に届けられ、社員食堂で提供されています。今後、福岡事業所との交流を深め、全社一体で農園型雇用を推進し、地方での雇用創出にもつなげます。

また、マイクロソフトのCopilot+PCを活用したコミュニケーション支援を導入し、聴覚障がいのある社員の業務遂行を推進しています。この取り組みは、障がいのある社員の可能性を広げるとともに、周囲の理解促進にも寄与し、誰もが活躍できる環境を創出しています。

アルムナイ・ネットワークの構築  
<https://www.jbs.co.jp/corp/sustainability/social#alumni>

## 人材戦略

## 働きやすい環境づくり

## ■ 社内環境整備の考え方

働きやすい環境を提供し、従業員エンゲージメントを高めることで、お客さまにより良いサービスを提供できると考え、社内環境整備の向上に力を入れています。この考え方のもと、各社員のワークスタイルに合わせた多様かつ柔軟な労働環境を整備し、社員一人ひとりに最先端のIT環境を提供しています。さらに、一人暮らしをする社員には利便性の高い都心部やオフィスに比較的近く通いやすいエリアに自宅を用意し、リモートでもオンサイトでも最大限に力を発揮できる環境を整えています。



## ■ 働きやすさの追求と生産性向上の実現

オフィス内をフリーアドレス化し、フルクラウド環境を整備することで、インターネットさえあればどこでも業務を行える、多様で柔軟な働き方を実現しました。さらに、全社員に持ち運びしやすいPCとスマートフォンを貸与し、マイクロソフトの生成AIサービス「Copilot」を提供しています。

「Copilot」を全社的な生産性向上につなげるため、AIスキル向上プログラムを導入し、利活用を積極的に促進しています。定型業務や情報整理をAIに任せることで、社員はより創造的な業務に集中でき、働きやすさの追求と生産性の向上を両立しています。

## ■ ワークライフバランスの推進

社員の仕事と家庭の両立を支援し、誰もが働きがいを感じられる職場環境をつくるために、「次世代育成支援対策推進法」に基づく行動計画を実施しています。育児目的に使用可能なストック休暇制度、男性育児推進活動、男性育児ガイドブックの作成、ガイドブックに沿ったFAQの公開、説明動画の作成・公開、育児休業取得に関する相談窓口設置などに取り組んでいます。

男性の育児休業取得も積極的に推進しており、当期は65.3%\*の男性社員が育児休業を取得しています。こうした取り組みの結果、2023年12月には「くるみん」の認定を受けています。



\*「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の4第1号に定める方法により算出。  
 ※ 配偶者の産後1年以内に育児休業または育児を目的とした特別休暇を取得した男性従業員の割合は98.1%

## ■ コミュニケーションの活性化

JBSは、人と人との出会いを価値創造の原点と考えています。社員食堂「Lucy's」は、社員が自然と集まりたくなる場となるよう、当社代表取締役社長の牧田が自らメニュー企画などの運営にも携わる“食を通じて人をつなぐ”一流のダイニング。社員だけでなく、お客さまやパートナーと関係を築くコミュニケーションプレイスとして、ビジネスにも大きく貢献しています。また、最先端のクラウドソリューションを体感できるイノベーションスペース「Cloud Park」では、オープンな議論を通じて次の価値が生まれています。



Lucy's



Cloud Park

## ■ 人権の尊重

当社グループは、事業活動のあらゆる局面において「人」が最も重要な財産であると認識し、従前から事業活動における基本的人権の尊重を徹底してきました。そのなかにあつて、事業活動における基本的人権の尊重をあらためて明確に表明すべく、遵守すべき人権基本方針を制定しています。当社グループは、グローバル社会の一員として、事業活動を行うにあたり、お客さま、従業員、パートナー企業を含め当社グループに関与するすべての方々の人権を尊重し、DX（デジタルトランスフォーメーション）などのビジネスを通じて、社会におけるあらゆる人のディーセントワーク（働きがいのある人間らしい仕事）を実現していきます。



## 人権基本方針

<https://www.jbs.co.jp/corp/sustainability/humanrights>

## 相談窓口の設置

<https://www.jbs.co.jp/corp/sustainability/social#ConsultationCounter>

## ハラスメント教育の徹底

<https://www.jbs.co.jp/corp/sustainability/social#antiharassment>

人材戦略

■ 社員の健康をトータルサポート

ワークプレイスの充実だけでなく、医療従事者によるサポートやケア、食生活、住環境など一貫した福利厚生の充実により、社員の健康促進をトータルサポートし、健康や働くことを通して社員が幸せを実感できる環境づくりに努めています。



医 医療サポート

産業医・保健師が常駐し、社員がいつでも相談でき安心して働ける環境や専門性の高いケアを提供し、社員の健康で快適な生活をトータルサポートしています。

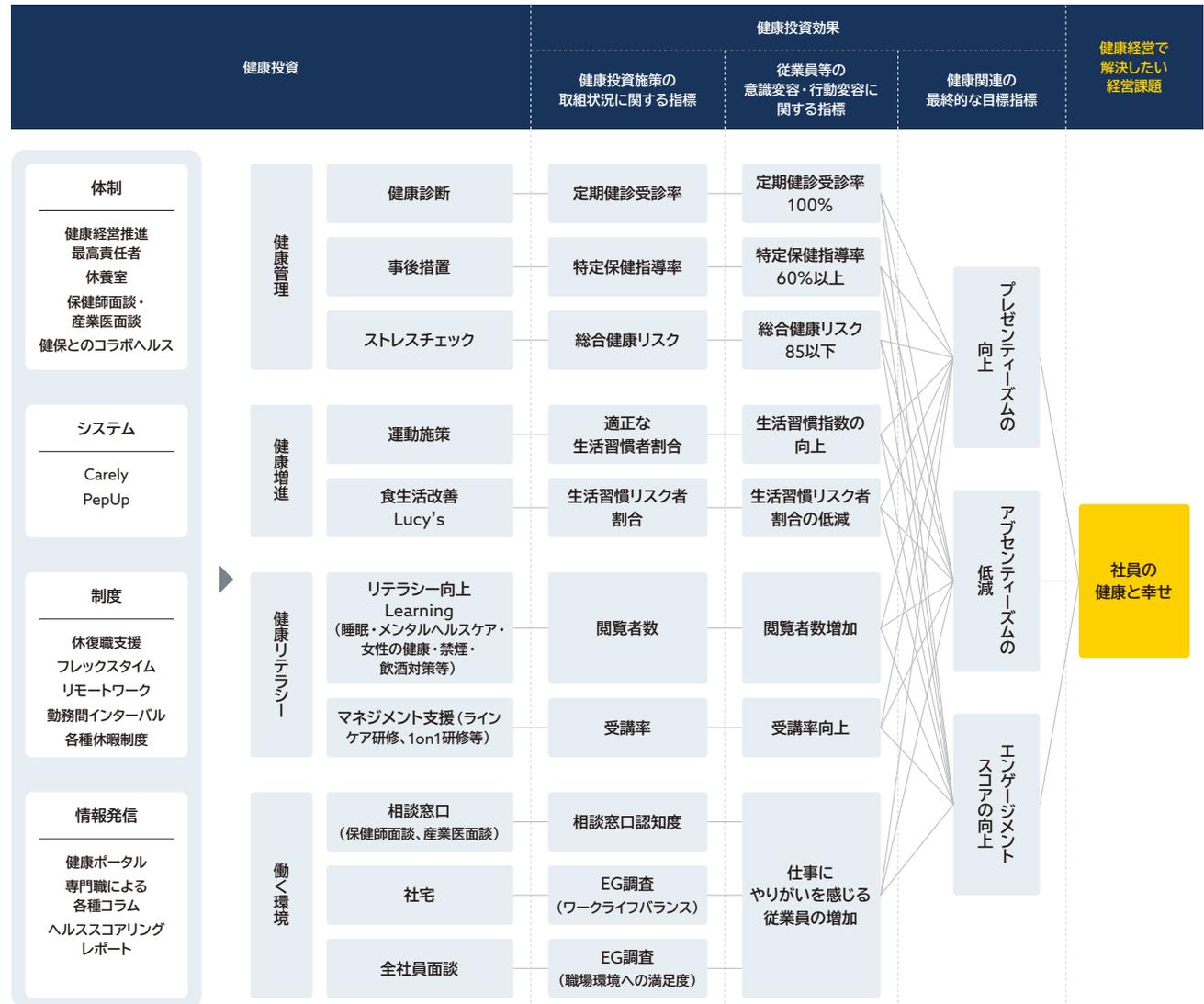
食 社員食堂「Lucy's」

社員に朝・昼・晩の3食を提供し、健康的なライフスタイルをサポートしています。食事を通じて日々の活力を得られることとともに、食事をしながら社員同士のコミュニケーションを促進し、社員が心身の健康を維持できるよう努めています。

住 社宅・ワークプレイス

通勤しやすい快適で安全な住環境は、社員の生活の質を向上させ、生産性の高い仕事やお客さまへの高品質なサービスにつながると考えています。加えて、フルクラウドと最新のシステム環境で、多様で柔軟な働き方を推進し、社員の働きやすさの追求と生産性の向上を実現しています。

■ 健康経営戦略マップ



# 環境に対する取り組み

## 気候変動に対する考え方



環境方針

<https://www.jbs.co.jp/corp/sustainability/policy>

当社グループはマテリアリティの一つとして「パートナーとの協創によるカーボンネガティブへの貢献」を掲げており、気候変動への対応は取り組むべき課題として位置付けています。

### ① ガバナンス

現在、当社の取締役会が気候変動を含むサステナビリティ全般に関するリスク及び機会に対する監督権限を有しており、定期的に取り締役会で議論を行っています。

### ② 戦略

気候変動が当社グループへ与える影響について、検討を進めています。

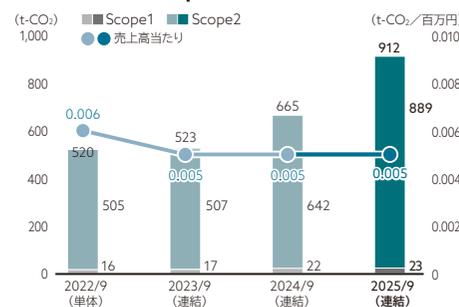
### ③ リスク管理

当社グループでは、取締役会がサステナビリティ全般に関するリスク及び機会に対する監督権限を有しています。サステナビリティに関するリスクについては、全社的なリスク管理の一環として推進状況及び推進を阻害する要因の把握に努めているほか、毎月開催されるリスク管理委員会においてもリスク情報の収集と分析を行っています。また、重要と判断するリスクについては、その重要性に応じて代表取締役社長または取締役会に報告しています。

### ④ 指標と目標

当社グループによる気候変動への影響を把握するため、当社及び国内子会社を対象に温室効果ガス（GHG）排出量の算定を継続的に行っています。直近の実績は下記のとおりです。今後に向けては、Scope1+2+3の排出量の算定範囲の拡大や削減目標の設定について、さまざまな内部・外部要因などを踏まえて、総合的な検討を進めています。

### GHG排出量 Scope1+2



## マイクロソフトとの取り組み

当社では、企業のオンプレミスからクラウドへの事業転換を加速させることで、顧客企業のエネルギー消費量の削減に貢献しています。

「Microsoft Azure」や「Microsoft 365」を提供するマイクロソフトは、すでにカーボンニュートラルを実現し、2030年までにCO<sub>2</sub>吸収量がCO<sub>2</sub>排出量を上回る計画を発表しています。当社は、「Advanced Specialization」などの認証や数多くの受賞歴を持つサプライヤーとして、強固なパートナーシップのもと、マイクロソフトが行っている環境への取り組みにも貢献していきます。

## ハードウェアメーカーとの取り組み

ハードウェアメーカー、データセンター事業者、クラウドサービス事業者のグローバルを代表するパートナー各社は、環境に配慮した製品やソリューションの提供を通じて、温室効果ガス排出量の削減、エネルギー効率の改善、再生可能エネルギーの利用、廃棄物削減などの取り組みを行っています。当社は、これらパートナー企業の環境に対する取り組みを支持し、連携することによって、ITシステムにおけるハードウェア製品の導入を通じて、顧客企業の温室効果ガス排出量の削減やエネルギー消費量の削減に貢献しています。

## 社内での取り組み

### ■ 環境に配慮したデバイスの調達

当社内で使用するPCなどのデバイスの調達は、カーボン・オフセットをはじめとする環境施策で協働できるメーカーとの取引を優先しています。そして、調達したPCメーカーを通じて、2025年9月期には、およそ295t-CO<sub>2</sub>の温室効果ガス排出量の削減活動に投資しています。サーバーレスの観点からは、当社内でもクラウドサービスの利用拡大により、自社サーバーをサーバーレスにシフトすることで、ゼロエミッションを進めるマイクロソフトのエネルギー排出削減効果を楽しんでいます。

### ■ 環境に配慮したオフィスビル

各拠点の事業所は環境に配慮した最新ビルに入居しています。特に本社が入居する虎ノ門ヒルズは、大規模な自然発電を可能にするなど最先端のオフィスビル機能を有しています。



生物多様性への取り組み

<https://www.jbs.co.jp/corp/sustainability/environment#biodiversity>

## 社外取締役座談会

プライム市場での持続的成長を遂げるために  
AIの進化を含む目まぐるしい環境変化に対応し  
事業ポートフォリオの進化と  
戦略の実行支援を力強く進めます

### これまでの取締役会での議論や施策を どのように評価しているか

**森崎** JBSは、2022年9月期に863億円だった売上高は2025年9月期には1,725億円、営業利益も45億円から75億円となり、ほぼ2倍に企業規模が拡大しています。この3年間で厳しい経営課題に直面する時期はあったものの、増収増益を続けており、着実に成長してきたと評価しています。また、スタンダード市場上場時からプライム市場への移行を目指し、さまざまな面で体制を強化しました。コーポレートガバナンス・コードに関しても、1項目ずつ着実に遵守し、進歩してきたと捉えています。朱さんが社外取締役に加わり、ダイバーシティの面でも進展が見られ、収益という攻めの部分とガバナンスをはじめとする守りの部分、両面で進化した3年間だったと考えます。

**朱** 私が就任した2024年12月は、当初想定した中期経営計画から業績の乖離があり、立て直しの最中でした。加えて、株主総会において株主から資本の有効活用に対する厳しい指摘も受けていた状況にあり、取締役会はこれらの課題に対し、非常に緊張感を持って議論を行っていました。しかしながら、この議論は「どのように市場の期待に応えるか」を真摯に考え、実行に移そうとすることの表れであり、私は、その状況を非常にポジティブに捉えていました。

### 森崎 孝

三菱銀行（現 三菱UFJ銀行）入行、三菱UFJフィナンシャル・グループ常務執行役員、三菱東京UFJ銀行常務、専務を経て、2014年に同行副頭取。2016年に三菱総合研究所代表取締役社長、現在は同社取締役会長。

### 朱 純美

JPモルガン証券に入社し、ガバナンスや内部統制に関する役職を務め、2014年にコアバリューマネジメントに入社。2022年に同社代表取締役社長。

### 島田 直樹

アップルコンピュータ（現 アップル）、ポストコンサルティンググループ、ICGジャパンを経て、2001年にピー・アンド・イー・ディレクションズを設立、同社代表取締役。

## 社外取締役座談会

**森崎** 朱さんが言われるように、投資家の皆さまに対して、企業としてどのように期待に応えるのかという大きなテーマに対して議論を深めました。一朝一夕に答えが出るものではありませんでしたが、その議論があったからこそ成長の上昇カーブにつながったと感じます。

**朱** 資本配分や経営戦略など、株式市場の期待に応えるための課題について、慎重かつ真剣に議論できたことは有意義でした。今後も、この緊張感を継続し、企業価値向上に社外取締役の立場から努めていきたいと考えています。

**島田** お二人が指摘されたように、この3年間で取締役会の議論は精緻になったと考えます。プライム市場を目指し、その後も持続的に成長していくための「企業としての基盤づくり」を行った期間と評価できるのではないのでしょうか。

## プライム市場移行を契機とする変化

**島田** 日本国内には約360万社の企業が存在しますが、そのうちプライム市場に上場しているのはわずか約1,600社です。プライム上場企業は、非常に多様な企業群にとって見本となるべき存在であり、同時に企業としての持続性が強く求められています。私たち取締役会としては、持続的に成長していける企業であるべく、議論をさらに深めなければならないと意識を新たにしています。法令遵守を前提としたうえで、JBSがクライアント企業を支援する行為自体が社会的意義や使命の高い仕事であるという意識を持ち、事業成長を推進していくことがより一層求められています。

**朱** 持続的成長を株式市場からの評価にもつなげるうえで、私は2つのことが重要になると考えます。まず、資本市場に対して伝えたことを着実に実現していくこと。この積み重ねが

企業としての信頼につながります。ネガティブなサプライズは可能な限り避けなければなりません。次に、IR活動に代表される開示資料の充実も重要です。積極的な開示が信頼の醸成につながります。

**森崎** プライム市場では、これまで以上にすべてのステークホルダーの期待に応えていくことが求められます。社員、お客さま、ビジネスパートナー、投資家、そして広くは社会全体に対し、価値創出と貢献を拡大することで、お二人が言及されている持続的な成長につなげていくことが可能になってくると考えます。

**朱** 企業としての持続性に関連して言えば、サクセッションプランに関する考えの深掘りと体制整備も重要です。

**森崎** マネジメント層の責任分担とサクセッションなど全般的な議論が前提にあって、議論の最終的な位置付けに経営トップのサクセッションプランがあるという枠組みではないかと考えています。JBSは社長の牧田氏が創業し、リーダーシップを発揮して成長を牽引してきた歴史があります。プライム市場に移行し、ガバナンスや事業計画のモニタリングも強化しなければなりません。こうした点も踏まえた組織としての在り様は考えるべきポイントだと取締役間で共有しています。

**島田** サクセッションプランは一律で決まるものではないため、企業の成り立ちに応じて、しっかりと中長期にわたって議論を深める臨み方が必要なのではないかと考えます。今後、議論を深めていきたいテーマとして捉えています。

## 資本市場との対話を深め 期待に応えるために

**朱** 目下、JBSのPERは、情報通信業に区分される上場他社との比較でも必ずしも望ましい水準にあるとは言えませんが、この原因は、資本市場が期待する業績のレベルとJBSが目指す水準とでギャップが生じているからだとみています。また、JBSと資本市場との間で成長性に対する認識にギャップが生じていないか気がかりです。こうした点については、今後、取締役会などで議論すべきだと考えます。

**森崎** 特に、PERはJBSの将来に対する期待が織り込まれた指標です。それゆえ、資本市場はJBSの将来に対する期待の面で不明瞭な部分があると捉えているのだと理解する必要があります。JBSのこれまでの歩みを振り返ると、自社の強みを活かして収益を伸ばす「積み上げ式」の戦略がとられてきまし



## 社外取締役座談会

た。しかし、このアプローチは、資本市場から見ると、JBSが何をゴールとして事業活動を展開しているのかがわかりにくくなります。ロングスパンでゴールを設定し、そこからバックキャストしたマイルストーンとして計画策定や目標数値の設定を行う枠組みが求められている段階です。数値的にも質的にもこれらを示していくことで、持続可能性への信頼が高まり、ファンが増えていくのではないのでしょうか。

**島田** お二人の意見に関連しますが、資本市場は、企業の収益性と成長率の両面から企業価値を判断します。JBSは、収益性では確かな結果を示しているものの、成長性については十分な評価が得られていないとみています。技術革新が著しい製品・サービスを扱っているため、中長期的なビジョンを示す将来予測は容易ではありませんが、今後は良い意味でのストーリー・テラーにならなければなりません。そのためにも、他社と異なるユニークさと、その価値をどのように伸ばしていくのかを明確にし、セルフプロデュース力を磨いていく必要があります。プライム市場への移行に伴って、より一層、資本市場からの視線を意識した発信ができるように取締役会でも議論を深めていく必要があると考えています。そして、実際の結果については、良い意味でのサプライズを提供できるように取締役会として継続的にモニタリングを行っていきたくと思っています。

## 経営戦略の実行に関する監督・支援の アプローチ

**森崎** JBSには、多様なバックグラウンドを有する社外取締役が集まり、それぞれの知見を掛け合わせて実行に関するアドバイスを行う環境が整っています。私の場合、JBSの事業ポートフォリオをどのように変革し、最適化を進めるかという視点を

大切にしてきました。現在の事業ポートフォリオにおいて、強みが集中する領域と不足する領域を明確化する分析を進めてきたところです。JBSはクラウドインテグレーション、クラウドサービス、ライセンス&プロダクツの3セグメントで構成されていますが、このポートフォリオをどう変化させ、伸ばしていくかが重要な論点となります。これまではそれぞれを均等に伸ばしていく方向性でしたが、今後はメリハリをつけて、コアとする領域を戦略的に選択していく必要があります。

**島田** 私が中期経営計画や成長戦略の議論において、特に気をつけていることは「誰にどのような価値を提供していくか」という顧客視点です。例えば、大企業相手に培ったノウハウを中堅・中小企業に対してサービス提供する際にも活用するなど、提供している価値によって顧客の広がり創造できているか、あるいは深掘りできているかが重要になります。こうした事業の広がり深さに注目しながら議論に参加しています。JBSの3つの事業セグメントを踏まえながら、もう一段階深く顧客のニーズに踏み込んだサービスラインを持てるように変化できるかという視点で意見を出しています。また、執行側が策定した戦略の監督だけでなく、PDCAを着実に機能させることも取締役に課せられた大きな使命です。この点についても、しっかり役割を果たしていきたいと考えています。

**森崎** その考えは非常に大事ですね。ペンディングになっている課題はないかを確認し、期限を切って取り組むことは忘れてはなりません。

**島田** 例えば、成長のために、自社だけでなくグループ会社



への出資も行っています。投資にはリターンが求められますから、どれくらいの期間でどの程度のリターンを求めるのか、期限を区切って施策を打っていかねばなりません。JBSが携わる事業領域は、極めて技術的進歩の速い業界です。何か新しいものを1つ始めるのであれば、古いものは1つ手放すくらいの新陳代謝を図らないと確かな成長は得られない。そうした覚悟が今後必要になってくるのではないかと思います。

**朱** 私は戦略とビジョンの間に一貫性があるか、そしてJBSの強みを活かした戦略になっているかという視点を重視して議論に参加してきました。そうした議論のなかで、役員報酬制度の改定、組織改編の実行、注力すべきセグメント領域の整理が進んだことは評価できると考えます。さらに、中期的な方向性として掲げられた顧客システムの内製化にコミットした点も、高く評価できる点です。また、JBSの強みである創業の精神は、将来の成長を支える重要な原動力になっており、戦略議論において

## 社外取締役座談会

も、より活かしていければよいと考えます。取り組むべきことはまだ多くありますが、今後も議論を深めていきたいと思えます。

**島田** 少し具体的な点に触れると、JBSでは、先進のテクノロジーをいち早く習得して、社内で検証を行い、サービスに展開していく「リアルショーケース」という取り組みを行っています。社内で培われた知見は製品・サービス化にとどまらず、将来に期待を抱かせる会社だと感じさせる取り組みという観点からも、小出しでも構わないので発信していくことが重要です。外部に発信することでさまざまな意見が集まり、取り組み自体が磨かれていく可能性もありますし、新たな引き合いにつながることも期待できます。外部とのインタラクションを一層深めることで、価値がさらに高まるのではないかと考えます。

**朱** リアルショーケースの取り組みを考える場合、AIの進化が非常に速い点は考慮すべき課題だと捉えています。先ほど、システム内製化を支援していく方向性は評価しましたが、AI



の登場によって内製化が想定以上のスピードで進む可能性があるかと捉えています。AIの発展に伴うスピードアップに対応し、次のステージに進むためにも、AI人材の育成が重要になると考えます。例えば、クライアント企業の事業構造や抱える課題を深く理解し、それを整理したうえで必要なシステムを設計・構築できる、ビジネスアーキテクチャーに関する知識やスキルが求められるのではないのでしょうか。そのような人材の確保やスキルの習得を進めるためには、公正な人事評価や功績に応じた報酬制度も整えていくことも不可欠だと考えています。

**森崎** 確かに朱さんが指摘したとおり、当初AI導入は業務の効率化ニーズから進んできましたが、今はそのステージを越え、導入する企業に対してどのような価値を提供できるかが問われるフェーズに移行しています。この点は島田さんが言われたように、世の中に対して積極的に情報発信していく重要性も一層高まってきています。一方で、AIに関する技術開発は社内のリソースだけでは限界があるものだとも感じています。例えば、スタートアップ企業との協業など、外部企業との連携を進めていく視点も大事です。既存の固定概念にとらわれず、積極的に固定概念を破壊して新しいものを創造するくらいの気構えでAI活用を推進していくことが今後の成長に向けて重要だと考えています。

## 今後の長期的な 企業価値向上に向けて

**島田** JBSが今後、長期的な企業価値向上を図っていくためには、オーガニックとノンオーガニックな成長とに分類して整理し議論すべき

だと捉えています。そして、オーガニックな成長を支えるのは、間違いなく人への投資です。対して、ノンオーガニックな成長では、森崎さんが触れた外部企業との連携、M&Aや出資、アライアンスといった多様な関わり方がカギになってくると考えます。

**森崎** 島田さんと同じ意見です。やはり、オーガニック成長を実現するうえで、人への投資は重要な基盤です。加えて、新規事業開発の視点も欠かせません。JBSは技術そのものの開発が主ではなく、技術の応用と付加価値の創出に軸足を置いています。AIの進化スピードが極めて速い現状を踏まえると、新規事業開発にどの程度踏み込んでいくかは見極めが必要ですが、この観点においても、人への投資が成長を支えると考えています。また、ステークホルダーの期待に応える観点では、現在は財務価値が注目されがちですが、非財務価値の定量化の重要性も高まっています。すでにJBSには社会価値や非財務価値につながる取り組みが多くありますので、こうした活動を着実に伸ばし、対外的にも積極的に発信していくことが重要だと考えています。これらの課題意識を持って、取締役会の議論を通じて成長を後押ししていきたいと考えます。

**朱** 議論に参加するなかで強く認識したのは、「今日の勝者が明日の勝者とは限らない」という、目まぐるしく変化するビジネス環境のなかにいるということです。今日の議論でも、AIをはじめとする変化のスピード、それに対応していくために必要な課題がまだまだあるのだと実感しました。こうした状況下では、変化に適応しようとする強い意志が組織全体に浸透していることが重要だと考えます。取締役だけでなく、社員一人ひとりが自ら学び、思考し、正しく行動するカルチャーを確立することが長期的な企業価値向上に向けた基礎となるはずですが、そうした環境の醸成も手助けできればと考えています。

## 役員一覧 (2025年12月18日現在)



(後列左から)

島田 直樹  
社外取締役

朱 純美  
社外取締役

柳澤 美佳  
社外取締役 (監査等委員)

出口 眞也  
社外取締役 (監査等委員)

(前列左から)

森崎 孝  
社外取締役

上坂 貴志  
取締役専務執行役員

牧田 幸弘  
代表取締役社長

勝田 耕平  
取締役常務執行役員

兒玉 眞二  
社外取締役 (常勤監査等委員)

## 役員一覧

## スキル・マトリックス

	スキル・マトリックス						取締役会 出席状況	所有株式数
	企業経営	IT・テクノロジー	営業・マーケティング	法務・リスク管理	財務・会計	人事・人材開発		
牧田 幸弘	●	●	●				14/14回	1,020,000株
上坂 貴志	●	●	●				—	—
勝田 耕平				●	●	●	14/14回	65,580株
島田 直樹	●		●			●	14/14回	50,000株
森崎 孝	●				●		14/14回	—
朱 純美				●	●	●	11/11回	—
兒玉 眞二		●		●	●		14/14回	15,000株
出口 眞也				●	●		14/14回	—
柳澤 美佳				●		●	—	—

## スキル項目と選定理由

企業経営	豊富な企業経営で培われた知見・経験や多様な視点が実効的な意思決定や監督に不可欠であるため
IT・テクノロジー	主要事業領域であるIT・テクノロジーのリテラシーが不可欠であるため
営業・マーケティング	競争力ある営業・マーケティング機能が主要事業の着実な成長に不可欠であるため
法務・リスク管理	企業価値の毀損抑止のため、コンプライアンスと健全なリスク管理が不可欠であるため
財務・会計	上場企業に求められる財務・会計の健全性を保全するほか、企業価値の創出のためには財務戦略が重要となるため
人事・人材開発	競争力の源泉が人材であり、人的資本の最大化は重要な経営課題であるため

## 執行役員一覧

### 常務執行役員

安田 博一  
エンタープライズビジネスユニット、インダストリービジネスユニット、テクノロジーユニット、事業管理本部

### 執行役員

森屋 正樹 特命 担当	岩本 満美 IR室、広報室	伊藤 裕一 ファイナンス&アカウンティング本部、GRC本部	平岡 敬浩 ネクストスケープ 担当
田中 功明 トヨタ事業本部	守屋 有人 トヨタ事業本部 エンタープライズ エグゼクティブ	岸 暢人 ホンダ事業本部	六鹿 佑樹 金融事業本部
伊藤 英啓 ストラテジックセールス事業本部、 クラウドテクノロジーサービス事業本部、 クラウドマネージドサービス事業本部、 自治体DX推進室	星 誠 通信・サービス事業本部、 メディア・エンターテインメント 事業本部	北村 勇樹 公共・サービス事業本部、 流通事業本部	平安 清剛 西日本事業本部、 製造事業本部
國井 一親 金融・保険事業本部	前田 憲仁 CSO (Chief Strategy Officer)、 クラウドビジネスサービス事業本部、 クラウドビジネスサービス企画本部	中山 高史 AIトランスフォーメーション (AX) 事業本部 Alexe 代表取締役社長	中村 智之 クラウドグローバルサービス事業本部、 パートナーアライアンス本部、 セールスエフィエンス本部
小杉 智 ネクストスケープ 代表取締役社長	櫻田 浩 SureBizCloud ビジネス企画推進本部、 Dynamicsソリューション本部、 エンタープライズソリューション本部 SureBizCloud 代表取締役社長		



## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会及び各委員会の構成と役割

#### ■ 取締役会

取締役会は、9名（うち6名が社外取締役）の取締役（監査等委員である取締役を含む。）で構成され、議長は代表取締役社長が務めます。取締役会は原則として毎月1回の定例開催のほか、必要に応じ機動的に臨時取締役会を開催しています。取締役会では、法定事項の決議、経営に関する重要事項の決定及び業務執行の監督等を行っています。

#### ■ 経営会議

職務執行の決定を適切かつ機動的に行うため、代表取締役社長及び業務執行取締役をもって構成する経営会議を設置し、議長は代表取締役社長が務めます。経営会議では、全般的経営方針・経営計画その他職務執行に関する重要事項を審議しています。なお、監査等委員である取締役及び社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）は出席し意見を述べるすることができます。

#### ■ 監査等委員会

当社は監査等委員会設置会社であり、監査等委員会は、監査等委員である社外取締役3名（常勤監査等委員1名、非常勤監査等委員2名）で構成され、監査等委員会の決議によって監査等委員のなかから議長を定めます。監査等委員会では、各監査等委員の監査実施状況の報告や協議等を実施しています。監査等委員会は原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時で開催しています。

また、監査等委員は、指名委員会及び報酬委員会等の重要な会議への出席、実地監査を行うほか、効率的な監査を実施するため、適宜、内部監査担当部門及び会計監査人と積極的な連携、意見交換を行っています。

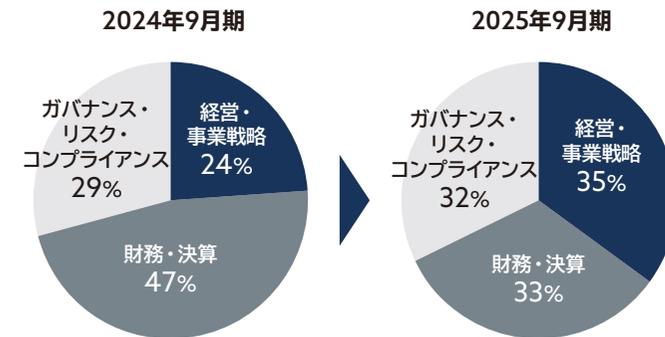
#### ■ 指名委員会・報酬委員会

指名委員会・報酬委員会は、取締役会の諮問機関として、社外取締役6名を含む取締役7名で構成され、議長は代表取締役社長が務めます。指名委員会・報酬委員会は1事業年度に1回以上の頻度にて開催します。客観的かつ公正な観点で、指名委員会では取締役及び執行役員等の役員人事に関する事項を審議し、また、報酬委員会では役員報酬に関する事項を審議しています。

### 取締役会の主な審議内容（2025年9月期）

経営・事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業方針</li> <li>中期経営目標</li> <li>予算策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織編成</li> <li>人材戦略、人事制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資、出資</li> <li>グループ運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ</li> <li>ステークホルダーとの対話</li> </ul>
財務・決算	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務戦略</li> <li>資本政策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年次、四半期決算</li> <li>月次業績、財務等の計数報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有価証券報告書</li> <li>剰余金・配当方針</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本コストや株価を意識した経営への対応</li> </ul>
ガバナンス・リスク・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員人事</li> <li>役員報酬</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理状況</li> <li>内部監査報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス報告</li> </ul>

#### ■ 議論時間の内訳



2025年9月期は前期と比較して、議論時間の構成に変化が見られました。定期的な「財務・決算」に関する議論に加えて、中長期的な成長に向けたテーマに関する議論が深まったことにより、「経営・事業戦略」に関する議論時間の割合が増加しました。

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の機能を継続的に向上させ、ひいては中長期的な企業価値の向上に資するため、取締役会の実効性の分析・評価を実施しています。

#### ■ 2025年9月期の評価プロセス

1. 取締役による自己評価アンケートの実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の構成</li> <li>取締役会の運営</li> <li>経営戦略、ステークホルダーに対する責任</li> <li>リスクマネジメント、内部統制、コンプライアンス及び危機管理体制等</li> <li>経営陣の評価・報酬</li> <li>前期の発展的課題への対応状況</li> </ul>
2. 取締役会での議論と総括	<ul style="list-style-type: none"> <li>各取締役の自己評価及び外部機関による評価・分析に基づき今後取り組むべき発展的課題について建設的な議論を実施</li> </ul>

#### ■ 評価結果

当社取締役会においては、経営課題についての多面的かつ自由闊達な議論を経て意思決定が行われ、また、業務執行を監督する体制が十分に整備・機能していることから、取締役会の実効性は確保されているものと評価しています。

##### 前期の課題に対する取り組み

- 資本コストと株価を意識した経営への対応の検討及び対応状況の開示により、概ね改善

#### ■ 今後の取り組み

さらなる実効性の向上に向けた課題として、サステナビリティに関するガバナンスの高度化及び人的資本経営の取り組みに対する監督の強化等に取り組むことを認識しました。

### 経営陣幹部・取締役の指名・選解任方針と手続き

取締役候補者の指名・選解任を行うにあたっての方針と手続きは以下のとおりです。

#### ■ 取締役の指名・選解任方針

次の要件を充たす者を取締役候補者として選定しています。

- 会社法に定める法定要件を備える者であること
- 反社会的勢力との関係を有すると認められる者でないこと
- 人格及び識見共に優れ、経営の監督者（監査等委員である取締役にあっては監査者）としての職責を全うすることができる者であること

#### ■ 社外取締役の指名・選任方針

取締役の指名・選解任方針に加え、経営、法律、会計、行政、コンサルティング、教育等の分野で指導的役割を果たした実績があり、専門的知見を有している者を候補者として指名します。

#### ■ 取締役の選解任手続き

取締役会が候補者を選定し、株主総会で選解任します。

なお、監査等委員である取締役の候補者については、事前に監査等委員会の同意を得ます。

当社では、取締役の各候補者の個々の選解任理由については、招集通知に記載しています。

### サクセッションプラン

当社は、後継者計画を含む経営陣幹部の指名・報酬等の事項について、指名委員会及び報酬委員会において社外取締役等から適切な助言を受け、協議しています。

## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬

#### ■ 報酬水準についての考え方

当社は、業界をリードすることのできる高水準のプロフェッショナル人材を獲得・維持・育成するための手段の一つとして、報酬を位置付けます。そのため、報酬水準は、原則として、人材獲得において競合すると想定される国内外の企業をピア・グループとして設定し、このピア・グループとの比較において競争力のある水準の実現を目指します。

#### ■ 報酬構成についての考え方

経営者の報酬構成は、人材獲得・維持のための競争力確保並びに企業の持続的成長及び中長期的な企業価値向上へのインセンティブの付与の観点から、固定報酬である基本報酬並びに業績連動報酬である短期業績連動報酬及び長期業績連動報酬を基本的な報酬構成要素としてこれらの適切な割合での組み合わせの実現を目指します。

#### ■ 役員報酬決定の手順

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の金銭報酬の限度額は、年額500百万円以内（うち社外取締役年額50百万円以内）としています（決議時点の取締役の員数は6名、うち社外取締役の員数は3名）。また、取締役（監査等委員、社外取締役及び国内非居住者を除く。）の株式報酬の限度額は、対象期間である5事業年度ごとに、拠出する金員の上限を900百万円、交付する株式の上限を865,000株としています（決議時点の対象取締役の員数は3名）。なお、定款において、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）は、3名以上とすると定めています。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬は、株主総会決議で承認を得た範囲内で、基本報酬、賞与、株式報酬、役員退職慰労金で構成しています。

- (a) 基本報酬は、世間水準及び経営内容、社員給与等とのバランス等を考慮のうえ、取締役会が報酬委員会への諮問を経て決定した支給額を毎月支給しています。
- (b) 賞与は、役員としての個々の業務執行状況を評価して取締役会が報酬委員会の諮問を経て決定した支給額を支給することがあります。

(c) 株式報酬は、取締役（監査等委員、社外取締役及び国内非居住者を除く。）に対し、役員等に応じて当社株式を報酬として交付する株式報酬制度を導入しています。本制度は、取締役の報酬と株式価値との連動性を明確にし、株価の変動によるリターンとリスクを株主の皆さまと共有することで、中長期的な業績向上への意欲を高めることを目的としています。本制度は、当社が拠出する取締役の報酬額に相当する金銭を原資として、信託が当社株式を取得し、当該信託を通じて役員等に応じた当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭を取締役に交付及び給付します。当社取締役会で定める株式交付規程に基づき、1事業年度当たり173,000ポイント（1ポイント=1株）を上限として、役員等に応じたポイントを付与します。原則として取締役退任時に、付与されたポイントに応じた株式が交付されます。

(d) 役員退職慰労金は、役員及び執行役員の報酬等に関する規則の定めに従い、株主総会の決議のもと、取締役会が報酬委員会の諮問を経て決定した支給額を支給しています。

監査等委員である取締役の報酬限度額は、年額50百万円以内としています（決議時点の監査等委員である取締役の員数は3名）。常勤監査等委員の報酬は金銭報酬とし、株主総会決議で承認を得た範囲内で、基本報酬及び役員退職慰労金で構成されています。

- (a) 基本報酬は、監査等委員の協議により支給額を決定しています。
- (b) 役員退職慰労金は、役員及び執行役員の報酬等に関する規則の定めに従い、株主総会の決議のもと、監査等委員の協議で支給額を決定しています。非常勤監査等委員の報酬は金銭報酬とし、固定の基本報酬のみの支給としています。基本報酬は、監査等委員の協議により支給額を決定しています。

## コーポレート・ガバナンス

### ■ 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数(2025年9月期)

役員区分	報酬等の総額 (千円)	報酬等の種類別の総額(千円)				対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬	退職慰労金	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	119,495	109,200	—	10,295	—	3
監査役 (社外監査役を除く)	—	—	—	—	—	—
社外役員	63,310	62,040	—	1,270	—	8

(注) 1. 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておらず、2025年1月28日付で辞任により退任した取締役1名の報酬等を含んでいます。

2. 上記の退職慰労金は、当事業年度における役員退職慰労引当金繰入額です。

### ■ 役員株式所有制度

当社は、取締役の報酬と株式価値との連動性を明確にし、取締役が株価の変動によるリターンとリスクを株主の皆さまと共有することで、中長期的な業績向上への意欲を高めることを目的として、株式報酬制度「役員報酬BIP信託」(以下、BIP信託)を導入しています。

BIP信託は、信託管理人の指図に従い、当社が拠出した金銭を原資として、信託期間内に受益者に交付すると見込まれる当社株式を取得します。BIP信託は、取締役のうち一定の要件を充足する者を受益者とし、あらかじめ定める株式交付規則に基づき、信託期間中に付与されたポイント数に応じた当社の株式を受益者に交付します。

## 取締役のトレーニング方針

当社の取締役のトレーニング方針は以下のとおりとしています。

- (1) 当社の取締役は、その役割・責務を果たすために継続的な自己研鑽に努めます。
- (2) 当社は、取締役がその役割・責務を適切に果たすために必要な研修及び情報提供を適宜実施します。
- (3) 当社は、取締役が新たに就任する際は、専門家や社内関係部門による講義・研修を実施し、就任後も必要に応じて法令改正や経営課題等に関連する研修、勉強会、その他有用と考えられるトレーニングを継続的に実施します。
- (4) 当社は、社外取締役が就任する際には、当社の社内の状況に理解を深めるために必要な費用の負担等の支援を実施します。

## 取締役の選任状況

氏名	選任理由	独立役員
牧田 幸弘 代表取締役社長	長年にわたり当社代表取締役社長を務めています。経営者としての豊富な経験と当社の事業に関する幅広い見識を活かし、引き続き当社の経営を牽引し、当社の成長戦略の推進に資することが期待されるため、取締役として選任しています。	
上坂 貴志 取締役専務執行役員	日本アイ・ビー・エムにおけるグローバル・ビジネス・サービス、グローバル・テクノロジー・サービス分野での要職や、キンドリルジャパンで代表取締役社長執行役員を務め、当社の事業領域において豊富な経験を有しています。その経験・実績・見識を活かし、当社の成長戦略の推進に資することが期待されるため、取締役として選任しています。	
勝田 耕平 取締役常務執行役員	公認会計士としての高度な知見や、長年の監査法人やコンサルティング会社における豊富な経験と見識に基づき、2023年12月から当社取締役常務執行役員を務めています。その経験・実績・見識を活かし、引き続き当社の成長戦略の推進に資することが期待されるため、取締役として選任しています。	
島田 直樹 社外取締役	企業経営者、コンサルタントとしての豊富な経験と見識に基づき、当社社外取締役として業務執行に対する監督、助言等を実施いただいています。引き続き当社の経営体制の強化に資することが期待されるため、社外取締役として選任しています。	○
森崎 孝 社外取締役	企業経営者としての豊富な経験と見識に基づき、当社社外取締役として業務執行に対する監督、助言等を実施いただいています。引き続き当社の経営体制の強化に資することが期待されるため、社外取締役として選任しています。	
朱 純美 社外取締役	グローバル金融機関で実績を重ね、現在、経営コンサルティング会社の代表取締役を務めています。経営管理やIR等に対する豊富な見識を有しており、引き続き当社の経営体制の強化に資することが期待されるため、社外取締役として選任しています。	○
兒玉 眞二 社外取締役 (常勤監査等委員)	大手金融会社での幅広い知識と経験に基づき、2018年より当社社外監査役として業務執行に対する監督、助言を実施いただいています。引き続き当社経営の監督・監査機能の実効性を強化するため、監査等委員である社外取締役として選任しています。	○
出口 眞也 社外取締役 (監査等委員)	公認会計士としての高度な知見や、監査法人における豊富な経験と見識に基づき、当社社外取締役として業務執行に対する監督、助言等を実施いただいています。引き続き当社経営の監督・監査機能の実効性を強化するため、監査等委員である社外取締役として選任しています。	○
柳澤 美佳 社外取締役 (監査等委員)	弁護士としての高度な知見や、他社の法務部門における豊富な経験と見識を有しており、客観的・専門的な視点から、当社の経営への助言、業務執行に対する適切な監督、及び中立的な立場からの監査を行っていただけのもとの判断し、監査等委員である社外取締役として選任しています。	○

# コンプライアンス／内部統制

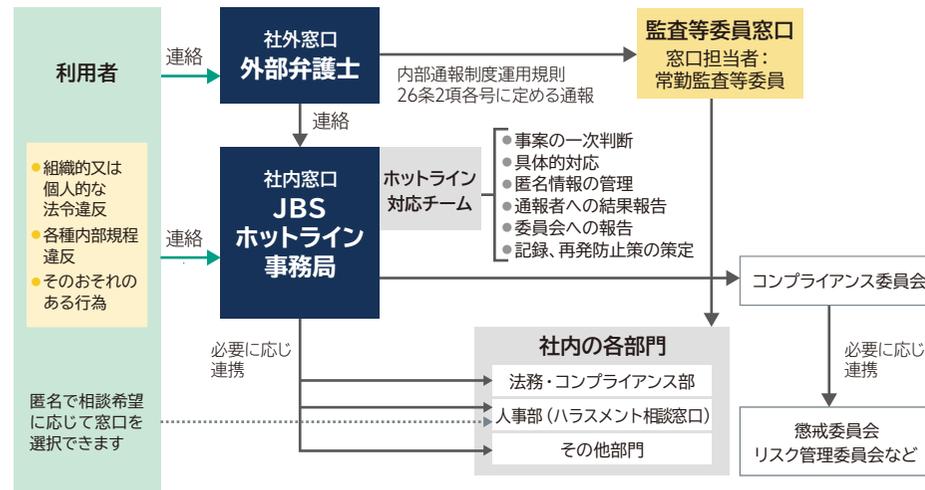
## コンプライアンス行動指針

当社グループは、全役職員が遵守すべき行動規範として「コンプライアンス行動指針」を制定し、コンプライアンス推進体制を構築することで、全役職員の法令、社会規範及び社内規則類の遵守並びに企業人としての倫理的な活動の確保に努めています。当社グループ各社で「企業理念」「コンプライアンス行動指針」の趣旨の共有を図り、徹底することにより、グループとしての企業価値の向上を確保しています。

 **コンプライアンス行動指針**  
<https://www.jbs.co.jp/corp/sustainability/governance/compliance>

## 内部通報窓口

当社は、コンプライアンスの徹底を図るため、当社グループの役員・従業員、退職者やそのご家族等からの通報・相談を受け付ける内部通報制度として「JBSホットライン」を整備しています。受付には社内窓口のほか、監査等委員窓口や顧問弁護士ではない独立した弁護士による社外窓口を設置して経営陣からの独立性を確保しています。対象も法令違反や社内規則類違反だけでなく、ハラスメント等職場環境を害する行為も含めて広範に受け付けています。この制度による2025年9月期の通報実績は17件でした。



## 企業倫理・コンプライアンス意識の浸透と強化

当社では、毎年10月1日から10月31日までを「JBS企業倫理・コンプライアンス推進月間」として、当社グループ各社各部門に対して企業倫理向上及び法令遵守に向けた推進活動を実施しています。当該活動の一環として全役職員を対象としたコンプライアンス研修を実施しており、役職員一人ひとりがコンプライアンスについて意識する機会を設け、組織全体のコンプライアンス意識の定着化に努めています。

## 内部統制システム

当社は、内部統制システム構築基本方針を策定し、業務を適正かつ効率的に執行するために、社内諸規程により職務権限及び業務分掌を明確に定め、適切な内部統制が機能する体制を整備しています。

## 内部監査体制

当社は、当社及び子会社のコンプライアンス体制の有効性を監査するため、代表取締役社長直轄の内部監査室を設置しています。

内部監査室は、「内部監査規則」を定め、その定めに従い内部監査を行います。また、内部監査室は、監査等委員会及び会計監査人との間で協力関係を構築し、効率的な内部監査を実施するように努めています。

各主管部及び受査部署は、内部監査室からは是正又は改善指摘がなされた場合及び必要があると認められた場合には、速やかにその対策を講じます。また、代表取締役社長、監査等委員会及び内部監査室は、定期的に意見交換を行います。

当社の内部監査室は、7名の室員から構成され、内部監査規則に基づき、当社グループの業務活動全般に対して、経営方針、社内規則及びコンプライアンスの遵守状況等、業務活動が適正に行われているかについて監査を実施しています。

内部監査室は、リスク管理委員会、情報セキュリティ委員会及びコンプライアンス委員会等の活動に関与することで、当社のリスク情報を反映した監査計画を策定し、また、代表取締役社長、取締役会及び監査等委員会に監査結果を報告することにより、内部監査の実効性を確保しています。

# リスクマネジメント

## リスク管理体制

当社は、企業活動の障害を未然に防止するとともに、リスクが顕在化した危機発生時においては、危機管理により事態の影響を極小化することとし、この全体をもって、当社グループの企業価値を持続的に向上させることを目的として「リスク管理規則」を制定しています。

また、代表取締役社長が任命したリスク管理担当役員を責任者として、「リスク管理委員会」を毎月開催し、リスクの把握、対応策の検討、対応策の実行及びそのモニタリングに努めています。

なお、不測の事態が生じた場合には、代表取締役社長指揮下の対策本部を設置し、損失の最小化を図るため、適切な方法を検討し、迅速な対応を行います。

## BCP対応

当社では、災害等の脅威により事業活動の中断を余儀なくされても、お客さまの事業やその他のステークホルダーへの影響を極小化することによって、社会的責任を果たすため事業継続計画（BCP）を整備し、全従業員の安全確保とお客さまへのサービス提供を含む当社の事業を継続できる体制を構築しています。また、定期的に「安否確認」や「緊急対策本部設置」等の訓練を実施し、事業継続計画の実効性を検証しています。

## インシデント対応

当社では、情報システム部から独立したCIRT（Cyber Incident Response Team）を設置し、リアルタイムの脅威監視とログ分析を行うSOC（Security Operation Center）と連携して、情報セキュリティインシデントが発生した場合に適切な対応を実施できるよう備えています。

また、平時にはインシデントの発生を予防するため、日本シーサート協議会（一般社団法人日本コンピュータセキュリティインシデント対応チーム協議会）の会員となって情報収集を行い、自社の情報セキュリティリスク評価、対策の実施、対応マニュアルの作成を行っています。

## 組織資産の保護

当社は情報資産を企業価値の基盤と捉え、クラウドとオンプレミスのハイブリッド環境に対応したセキュリティを強化しています。ゼロトラストモデルを採用し、認証・アクセス制御を高度化し、AIを活用した脅威検知や自動防御を導入し、エンドポイント保護を強化しています。

変化する情報セキュリティ脅威への理解を深めるために、脆弱性診断や標的型攻撃メール訓練を継続することや、BCP体制を整え、定期的にシステム環境の復元演習を行っています。こうした取り組みにより、顧客・取引先との信頼を維持し、持続的な事業運営を支えるとともに、DX推進の基盤としてデータ活用や業務変革を安全に支えています。

## 品質に対する考え方

お客さまにとって「最良のシステム・最善のサービス」を提供するベストパートナーとして、常に戦略的に実践的な情報システムをお客さまに提供し続けるために、高い技術力、豊富な実績に基づいて高レベルのITサービスを実現することを心がけると同時に、あらゆる面から品質向上に取り組み続けます。



品質方針

<https://www.jbs.co.jp/corp/sustainability/policy#quality>

## 認定制度の取得

当社グループでは、お客さまに提供するITソリューションサービスにおいて、安全で確実な情報管理を実現するため、以下のマネジメントシステムを導入し運用しています。

- プライバシーマーク（JIS Q 15001）取得
- ISO/IEC 27001:2022/JIS Q 27001:2023取得



## 品質向上に向けた取り組み

当社では、ESG視点での当社とサプライヤー※との双方向評価アンケートを毎年実施し、その結果を双方向にフィードバックすることで品質向上に努めています。

※ハードウェア、ソフトウェアの仕入先にあたる流通会社（ディストリビューター）を対象に実施。業務委託先は対象外。

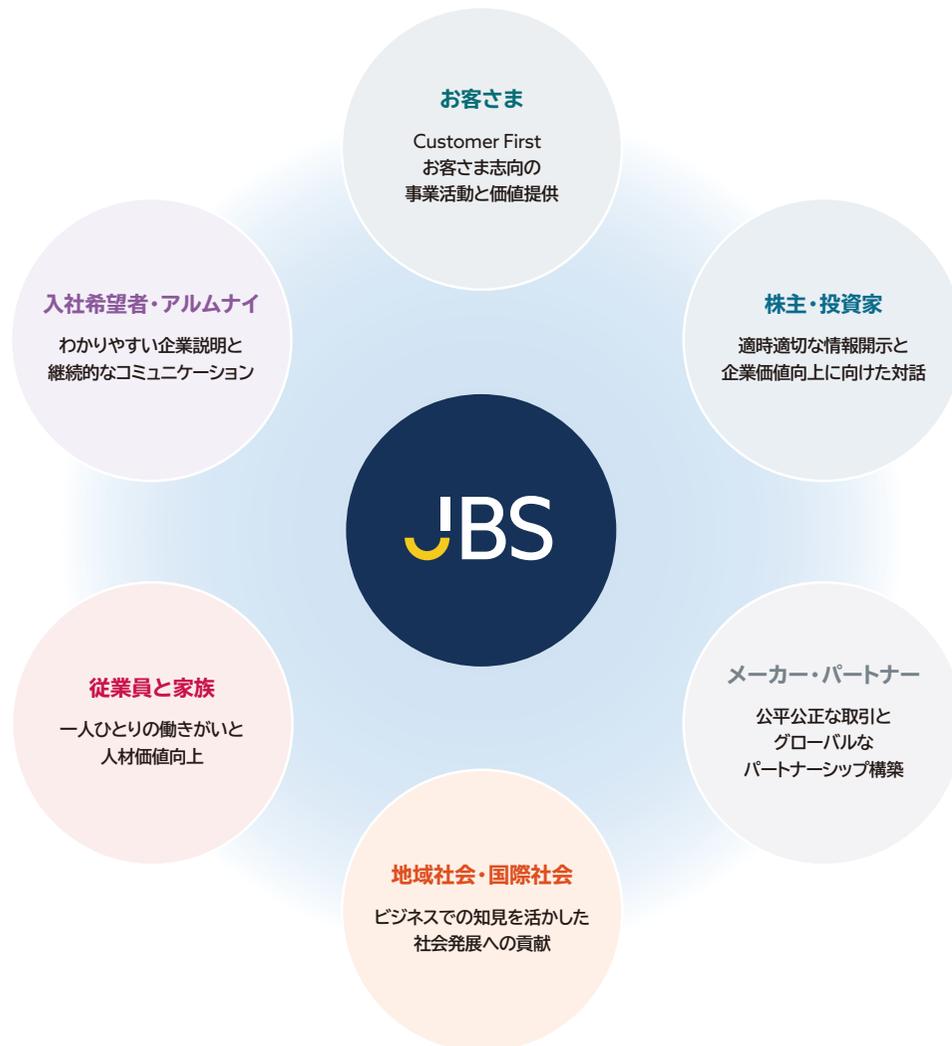
## リスクマネジメント

## リスク一覧

No.	分野	種類	リスク概要	主な対策
1	財務経理・業務リスク	不正・不適切な会計処理	会社存続に影響を及ぼすような不正・不適切な会計処理が想定される場合等	内部統制評価 (J-SOX)
		資金調達の不備	キャッシュ・フローの不足が想定される、または顕在化した場合等	コミットメント枠及びシンジケートローン枠の確保
		事務手続きにおける不正	会社存続に影響を及ぼすような事務手続きの不正・不適切な処理が認知又は想定される場合等	社員教育の徹底、内部監査の実施
2	営業リスク	顧客満足の著しい低下	継続的かつ重要な取引先から取引停止が想定される場合等	お客さまとの継続的な会話、リスク管理委員会の設置
		製品・サービスの瑕疵発生	保守義務のある製品について重大な瑕疵の傾向が見られる場合等	メーカー等製品提供者との連携強化、リスク管理委員会の設置
		債権の回収不能又は遅延	債権の回収不能又は長期遅延が想定される場合等	与信管理、債権管理
3	サービス提供リスク	プロジェクトの大幅な赤字や遅延	プロジェクトの採算割れ (赤字) や大幅な遅延の事態が想定される場合等	受注判定会議の実施、プロジェクト健康診断の実施
		外注管理	外注先の不適切な行為により重要な取引先への損害の発生、取引停止、提訴等が想定される場合等	各種関連規程類の整備
		品質の問題	品質上の瑕疵等により、重大なクレーム、取引停止、提訴等が想定される場合等	品質管理プロセスの遵守、品質管理委員会の設置
		損害賠償	品質の問題やプロジェクトの遅延等により顧客に重大な影響を及ぼし損害賠償の請求が想定される場合等	契約書の賠償上限条項
4	セキュリティリスク	機密性・完全性・可用性リスク	サイバー攻撃やマルウェアによる不正アクセス、従業員による意図的または無意識の情報持ち出し、サイバー攻撃によるデータの改ざんや破壊、暗号化、ネットワーク攻撃やヒューマンエラーによるサービス停止	脅威監視とログ解析の実施、サイバーセキュリティ評価 (ペネトレーションテスト・脆弱性診断・リスクアセスメント等) の実施と継続的改善活動、ISMS・PMS体制の整備、情報セキュリティ委員会の設置、情報セキュリティ教育、全社訓練 (標的型攻撃メール訓練等) の実施
5	社内システムリスク	社内システムの障害と運用の問題	社内システムの障害や運用における問題により長時間の業務停止等の重大な障害が想定される場合等	システム運用・復旧マニュアルの整備と定期点検、プロジェクトマネジメントレビューの実施
6	人材リスク	従業員の労働環境	過剰な長時間労働、ハラスメント、雇用差別、職場の安全面等、従業員の労働環境において、健全性が確保できず重大な影響が想定される場合等	柔軟な労働環境の整備、テレワーク勤務規程等関連規程類の整備、ハラスメント相談窓口の設置
		健康・衛生問題	感染症の流行や、集団食中毒、集団病欠等により従業員の健康・衛生に重大な影響が及び業務活動に大きな支障が生じることが想定される場合等	健康増進プログラムの実施、安全衛生委員会の設置、産業医の設置、ストレスチェックの実施
		労働争議	事業継続に大きな影響を及ぼすような労働争議の発生が想定される場合等	定期的な労働協議
		人材流出	多数の人材流出により事業活動への重大な影響が想定される場合等	社宅の提供、人事制度の継続的改善、アドバイザー制度、ブラザー・シスター制度
7	広報リスク	SNSやマスコミの対象となるような事態	ブランドイメージを損ない事業継続に大きな影響を及ぼすようなSNSへの投稿や報道が想定される場合等	IR部門の設置、定常的なリスクモニタリングの実施、早期検知と専門サポートの導入
		風評被害	ブランドイメージを損ない事業継続に大きな影響を及ぼすような風評が想定される場合等	危機管理広報体制の整備、広報関連規程類の整備
8	災害リスク	地震による災害	本社及び事業所所在地で震度5強の地震が発生しBCPIにおいて想定した被害が発生した場合等	事業継続計画の策定、災害事前対策活動の強化
		風水害による災害	会社所在地及び社員居住地域で危険レベル4 (避難指示) 以上が発令された場合等	事業継続計画の策定、地域ごとの災害対応コミュニケーション活動の強化
		事故・事件による災害	本社及び事業所所在地で大規模な火災や停電等が発生した場合等	事業継続計画の策定、災害事前対策活動の強化
9	法令違反リスク	法令違反の問題	知的所有権侵害、インサイダー取引、不正競争、従業員犯罪等の法令違反、及び法改正等への対応の遅れにより事業継続に重大な影響が想定される場合等	コンプライアンス教育と委員会の設置、インサイダー取引防止研修の実施
		反社会的組織との関係リスク	反社会的組織との関係が明らかになり会社に重大な影響が想定される場合等	反社マニュアルの整備、定期的な全件確認の実施
		従業員の不祥事	従業員の不祥事によって会社経営に重大な影響が想定される場合等	行動規範の周知徹底、内部監査の実施、全社的なコンプライアンス活動
		その他の法務リスク	提訴や仮処分命令の申立、行政処分や行政による告発等の事態が想定される場合等	顧問弁護士との適宜会合

# ステークホルダーエンゲージメント

当社は、企業理念として「優れたテクノロジーを、親しみやすく」を掲げ、お客さまをはじめ、株主・投資家、取引先、地域社会、従業員等多様なステークホルダーとの価値協創が重要となっていることを踏まえ、マルチステークホルダーとの適切な協働に取り組んでまいります。



コミュニケーション方法	
お客さま	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業・技術担当者を通じた各顧客企業との対話</li> <li>● 品質向上に向けた取り組み</li> <li>● Webサイトやパンフレット、SNSによる情報提供</li> <li>● イベント・展示会、オンラインセミナー・ハンズオンセミナーの実施</li> <li>● お問い合わせ窓口の設置</li> </ul>
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ディスクロージャーポリシーの設定とこれに基づく対話</li> <li>● 株主総会、決算説明会、投資家向け説明会の実施</li> <li>● 国内外機関投資家・アナリストとの個別ミーティング、説明会の実施</li> <li>● 各種レポート（統合報告書、株主通信）の発行</li> <li>● 株主・投資家向けWebサイトでの情報開示</li> <li>● お問い合わせ窓口の設置</li> </ul>
メーカー・パートナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アライアンス担当者を通じた各メーカー・パートナーとの対話</li> <li>● 各メーカー・パートナーとのキックオフ、QBR（四半期ビジネスレビュー）の実施</li> <li>● 双方向評価アンケートの実施とフィードバック（品質向上を目的とした意見交換）</li> <li>● 国内外パートナー本社訪問及びイベントへの参画</li> <li>● イベント・展示会の実施</li> </ul>
地域社会・国際社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各種学生向けキャリア教育支援の提供（職業体験、講義提供）</li> <li>● 高校生向け海外留学奨学金制度の実施</li> <li>● 障がい者就労支援の実施</li> <li>● 産・官・学・地域連携プロジェクト（一般社団法人社会システムデザインセンター）への参画</li> </ul>
従業員と家族	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員エンゲージメント調査を通じた課題抽出及び従業員満足度向上施策の実施</li> <li>● 社内報、全社会議・パーティー、アワードなどを通じた情報共有と対話</li> <li>● MVV浸透施策の実施</li> <li>● 労使協議会の実施、経営層との直接対話機会の設定</li> <li>● Lucy's（社員食堂）の設置</li> <li>● ファミリーデーの実施</li> <li>● 各種オンボーディング施策の実施</li> <li>● 各種教育、研修プログラム・ワークショップ、資格取得支援制度の実施</li> <li>● 社員のキャリア形成支援</li> <li>● 安全衛生委員会・内部通報、各種相談窓口の設置</li> </ul>
入社希望者・アルムナイ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Webサイトやパンフレット、SNSによる情報提供</li> <li>● 採用専用SNSなどを通じた対話</li> <li>● 国内外の会社説明会、交流会（オンライン／オフライン）の実施</li> <li>● アルムナイ採用制度の活用</li> <li>● キャリア教育セミナー、インターンシップの提供</li> </ul>

## ステークホルダーエンゲージメント

### ステークホルダー別の活動トピック（2025年9月期）

#### ■ お客さま

##### お客さまの新たな気づきにつながる場を提供

2025年10月に、3回目となる「JBS Executive Forum 2025」を開催し、52名の経営幹部（CxO）のお客さまにご参加いただきました。本フォーラムでは、異業種融合とデータ連携に焦点を当て、新しいビジネス価値の創造をテーマに、基調講演や特別講演をはじめ、パネルディスカッション、セッションなど多彩な内容を展開。生成AIやデータ活用、DX推進など、企業の変革に不可欠なテーマにも触れ、ご参加いただいたお客さまからは「有益だった」「参考になった」という声が多く寄せられました。

#### ■ 株主・投資家

##### 対話を企業価値向上に活かす取り組み

株主・投資家の皆さまとの建設的な対話を経営に活かし、JBSグループの企業価値の向上に努めています。当期の対話においては、足元の事業状況・業績動向や今後の見通し、中長期的な成長戦略、採用や人材投資を含む人的資本政策、企業価値向上に向けた資本政策などへの関心が寄せられました。いただいたご意見は経営会議や取締役会で共有し、経営戦略や改善施策の検討に活用しています。

2025年9月期の主な活動	回数	主な対応者
決算説明会	2回	代表取締役社長、CFO、担当執行役員
個別取材・ミーティング	67回	代表取締役社長、CFO、担当執行役員、IR室長、IR室担当
スモールミーティング	1回	代表取締役社長
会社説明会	3回	代表取締役社長、担当執行役員

#### ■ メーカー・パートナー

##### パートナーシップの深化に向けたイベントを開催

2025年9月に、パートナー感謝祭「JBS Partner Tour in Osaka 2025」を2日間にわたり開催し、26社36名のパートナーにご参加いただきました。日頃のご支援への感謝をお伝えするとともに、JBSの戦略や今後期待する協業の方向性を共有し、ネットワーキングや意見交換を通じて、今後のビジネス共創に向けた関係強化を図りました。本イベントは、パートナーシップをより一層深める機会となりました。

#### ■ 地域社会・国際社会

##### 「全国選抜小学生プログラミング大会」に協賛

未来のIT人材育成を支援する取り組みとして、2025年3月に開催された「全国選抜小学生プログラミング大会」に協賛しました。本大会は、全国規模で産・官・学が連携して社会課題の解決や未来創造への貢献を目指すものです。プログラミングスキルだけでなく、思考力・行動力・プロデュース力を含めた総合的な「人間力」を育む機会を後押しすることで、次世代を担う全国の子どもたちのチャレンジを応援しています。



#### ■ 従業員と家族

##### JBSの企業文化を家族と分かち合う場づくり

2025年9月に、社員のご家族を招き「ファミリーデー」を開催しました。オフィスでご家族と共に楽しい時間を過ごしなが、働く職場をご家族に見ていただく機会を定期的に提供しています。家族みんなで参加できる多彩な企画を通じてご家族の職場環境への理解を深めるとともに、社員のエンゲージメントの向上を図っています。



#### ■ 入社希望者・アルムナイ

##### IT人材発掘とJBSへの理解を深める機会を提供

未来のIT人材の発掘と育成に向けて、学生向け採用イベントを展開しています。2025年8月に実施した5daysインターンシップでは、エンジニアや営業の現場で実際の業務を通じて、組織文化や働き方を体感できる機会を提供。また、オンラインで月1~2回開催している「IT業界理解」「エンジニア仕事理解」などのキャリア教育セミナーでは、グループワークやシミュレーションを通じ、学生が当社で働く姿をより具体的に描ける機会を提供しています。

