

UNISYS

日本ユニシスグループ

Foresight in sight

日本ユニシスグループ

統合報告書 2020

2020年3月期



新型コロナウイルス感染症に罹患された方々およびそのご家族に謹んでお見舞いを申し上げます。全世界における新型コロナウイルスの脅威が一日も早く収束を迎えることを心からお祈り申し上げますとともに、治療や感染拡大防止のため職務を果たしてくださっている医療従事者・関係者の皆様をはじめ、ご尽力いただいているすべての皆様に、心から感謝申し上げます。

目次

1 企業理念	
2 コーポレートステートメント	
3 統合報告書2020のコンセプト／編集方針	
■ 日本ユニシスグループが培ってきたもの	■ 日本ユニシスグループの サステナビリティを支えるしくみ
4 日本ユニシスグループの成長の軌跡	43 サステナビリティ経営
6 価値創造プロセス	46 社会
8 ビジネスモデル解説	50 環境
10 強み	52 日本ユニシスを厳しく見つめ、強く支える ～CEO・社外取締役 座談会
12 財務ハイライト	56 コーポレート・ガバナンス
14 非財務ハイライト	64 リスクマネジメント
■ 日本ユニシスグループは どんな未来を見ているか	■ データ
16 CEOメッセージ	72 事業概況
22 中期経営計画	74 財務11年間サマリー
30 ワクワクする未来へ	76 連結財務諸表
32 Foresight in sight story 1 ネオバンク	80 ESG情報
34 Foresight in sight story 2 デジタルアクセラレーション	82 会社情報
36 Foresight in sight story 3 スマートタウン	
38 Foresight in sight story 4 アセットガーディアン	
40 CFOメッセージ	

主な外部評価

			
2019年度 女性が輝く先進企業 表彰 内閣府特命担当大臣 (男女共同参画) 表彰	令和元年度なでしこ銘柄 (準なでしこ) (経済産業省、東京証券取引所)	平成30年度新・ダイバーシティ 経営企業100選 (経済産業省)	プラチナくるみん認定 (厚生労働省)
			
えるぼし認定 (厚生労働省)	イクメン企業アワード2018 両立支援部門グランプリ (厚生労働省)	PRIDE指標2018 最高評価ゴールド (work with Pride)	健康経営優良法人2020 (経済産業省、日本健康会議)
			
	女性活躍パワーアップ大賞 優秀賞 (公益財団法人 日本生産性本部)	テレワーク先駆者百選 総務大臣賞 (総務省)	

企業理念

わたしたちが社会に果たすべきこと

**すべての人たちとともに、
人と環境にやさしい社会づくりに貢献します**

わたしたちが目指すこと

**社会の期待と要請に対する感性を磨き、
そのためにICTが貢献できることを考え抜く集団になります**

わたしたちが大切にすること

1. 高品質・高技術の追求

社会に役立つ最新の知識を有するとともに、技量を高めます

2. 個人の尊重とチームワークの重視

相手の良い点を見いだし、それを伸ばすことを奨励し合い、互いの強みを活かします

3. 社会・お客様・株主・社員にとり魅力ある会社

ステークホルダーの声に真摯に耳を傾け、企業価値向上に努めます

コーポレートステートメント

Foresight in sight

このコーポレートステートメントは、日本ユニシスグループの目指す姿を表現しています。‘Foresight’「先見性」は、業界の変化やお客様のニーズ、これからの社会課題を先んじて想像し把握するという意味、そして ‘in sight’ は「見える・捉えることができる」という意味と、‘insight’「洞察力」の意味を合わせたダブルミーニングとなっています。

次代を見通す先見性によって、いち早くキャッチしたお客様や社会の課題を、経験や常識にとらわれない洞察力で深く理解し、私たちのもつICTアセット、知恵や発想を組み合わせ、お客様に最もふさわしい形のソリューションやサービス、そして新しいビジネスモデルやビジネスエコシステムを提供するという、想いが込められています。

統合報告書2020のコンセプト

日本ユニシスグループが培ってきたもの

日本ユニシスグループは、設立以来60年以上にわたり、システムインテグレーターとして日本の情報化社会や産業を支えるシステムを構築してきました。そのなかで培ってきた4つの強みを活かし、「注力領域」と「ICTコア領域」における事業活動を通じて、顧客課題の背景にあるさまざまな社会課題を解決することで、社会的価値と経済的価値の創出に取り組んでいます。

日本ユニシスグループはどんな未来を見ているか

当社グループは、2018年度から開始した中期経営計画「Foresight in sight 2020」において、自らの存在意義を「顧客・パートナーと共に社会を豊かにする価値を提供し、社会課題を解決する企業」と再定義しました。ビジネスエコシステム®の中核となるプラットフォームを構築し、社会課題を解決する共有財として提供することで、一人ひとりがコミュニティへの積極的な参画意識を持てる、「ワクワクする未来」へ向けた社会の仕組みづくりを進めています。

日本ユニシスグループのサステナビリティを支えるしくみ

当社グループは、持続可能な社会の実現が企業の持続的な成長の基盤であるとの認識のもと、環境・社会および当社グループ相互のサステナビリティを追求していきたくと考えています。また、当社グループが持続的に企業価値を向上させていくためには、イノベーションを生み出す人財戦略に加え、適正かつ有効なコーポレート・ガバナンスや、潜在的な事象を予測し、損失の回避・低減を図るリスクマネジメントが不可欠であり、その強化に向けさまざまな施策に取り組んでいます。

編集方針

本報告書は、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様には、日本ユニシスグループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みと、社会的価値と経済的価値の両立を実現するプロセスについて、理解を深めていただくことを目的として発行しています。「統合報告書2020」では、「価値協創ガイダンス」、「国際統合報告フレームワーク」などのガイダンスを参考にし、当社グループの価値創造プロセスにおいて特に重要性の高いものについて、財務情報と非財務情報を交えてご紹介していきます。より詳細な情報については、当社Webサイトをご参照ください。

P.82 財務・非財務情報開示のツール

■ 報告対象範囲

原則的に、当社およびグループ会社（連結子会社および非連結子会社）とし、範囲が異なる場合は、個々にその旨を明記しています。

■ 報告対象期間

原則的に、2019年度（2019年4月1日～2020年3月31日）とし、必要に応じて過年度の活動や2020年度以降の状況についても掲載しています。

■ 参考にしたガイドライン

- 国際統合報告評議会（IIRC）
「国際統合報告フレームワーク」
- GRI「サステナビリティ・レポートニング・スタンダード」
- ISO 26000 / JIS Z 26000
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」



■ 発行

2020年10月

将来情報に関する注意事項

本報告書に記載されている当社およびグループ会社の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的な事実でないものは、将来の業績などに関する見通しであり、これらは現時点で入手可能な情報による判断および仮定に基づいています。実際の業績などはリスクや不確定要素の変動および経済情勢などの変化により、見通しと異なる可能性があり、当社グループとしてその確実性を保証するものではありません。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。本報告書は投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。本報告書利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

日本ユニシスグループの成長の軌跡

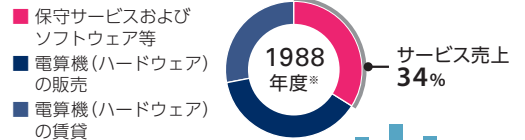
日本ユニシスグループは設立から60年以上にわたり、システムインテグレーターの先駆けとして各時代のニーズに応え日本の情報化社会の形成・発展に貢献してきました。この経験とお客様からの信頼を基盤に、異業種の企業をつなぐビジネスエコシステムとプラットフォームを社会の新たな共有財として提供し、革新的なサービスを生み出すことで、社会課題の解決に取り組んでいきます。

- + 1947年**
日本レミントン・ユニバック(株)の前身となる吉澤機器(株)設立
- + 1955年**
日本で初めて商用コンピューターを株式会社東京証券取引所と野村証券株式会社に設置
- + 1958年**
日本レミントン・ユニバック(株) (現 日本ユニシス(株)) 設立
- + 1967年**
日本初のオンラインバンキング処理開始
- + 1968年**
日本レミントン・ユニバック(株)が日本ユニバック(株)に社名変更
- + 1971年**
日本ユニバック(株)、東証一部上場に指定替え
- + 1977年**
金融機関向けソフトウェア「FAST」を開発
- + 1988年**
日本ユニバック(株)とパロース(株)が統合、日本ユニシス(株)発足
- + 1991年**
統合CAD/CAMシステム「CADCEUS® (キャドシアス)」の販売開始

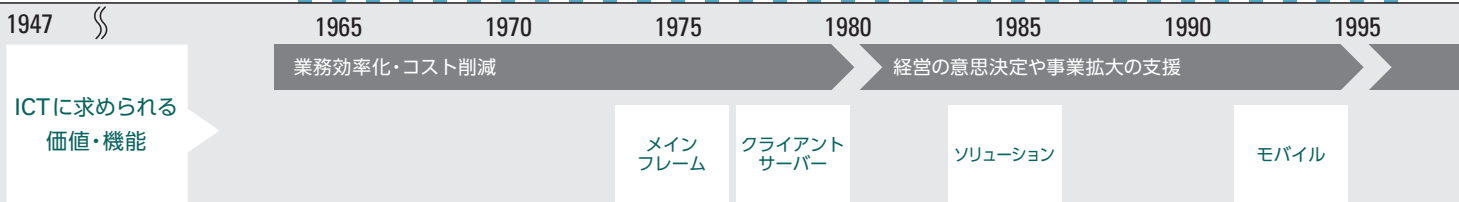


- + 資本・提携
- + 事業
- 売上高
- 営業利益

ポートフォリオの変化
売上高構成比



* 日本ユニシス(株)単体



日本で初めて商用コンピューターを導入し、今日につながる日本の情報化社会の形成に貢献

1950年代に入ると高度経済成長により、企業では業務効率化やコスト削減の需要が拡大しました。

1955年、吉澤機器(株) (日本ユニシス(株)の前身)が東京証券取引所、野村証券に日本初の商用コンピューターを納入し、大手銀行、証券会社でオンラインシステム化が始まりました。

この後、日本ユニシスグループは金融機関向け勘定系システム、製造業向け設計システム、運輸向け旅客システムなど、続々と大型コンピューターによる大規模なオンラインシステムを稼働させていきました。

さまざまな顧客の要望を捉え、産業を支えるビジネスソリューションの提供を通じて社会の発展に貢献

1980年代には、コンピューター市場の質的な変化が起きました。コンピューターと通信技術が融合し、ソフトウェア市場が急速に拡大しました。また、各メーカー間で競争が激化したことで、情報システムの機能も高度化しました。

1988年には日本ユニバック(株)とパロース(株)が統合し、大型コンピューターからOA機器までを幅広く取り扱う情報システムのトータル・システムインテグレーターとしての日本ユニシス(株)が発足しました。

1997年
 インフラトータルサービス子会社
 ユニアデックス(株)設立

2012年
 大日本印刷(株)と新規市場拡大を実現する事業基盤の強化に向けた業務資本提携

2017・2018年
 決済関連事業子会社チャンネルペイメントサービス(株)設立、
 (株)ジェーシービー、(株)日本カードネットワークと業務資本提携

2017年
 ベンチャーキャピタル事業を行うチャンネルベンチャーズ(株)設立



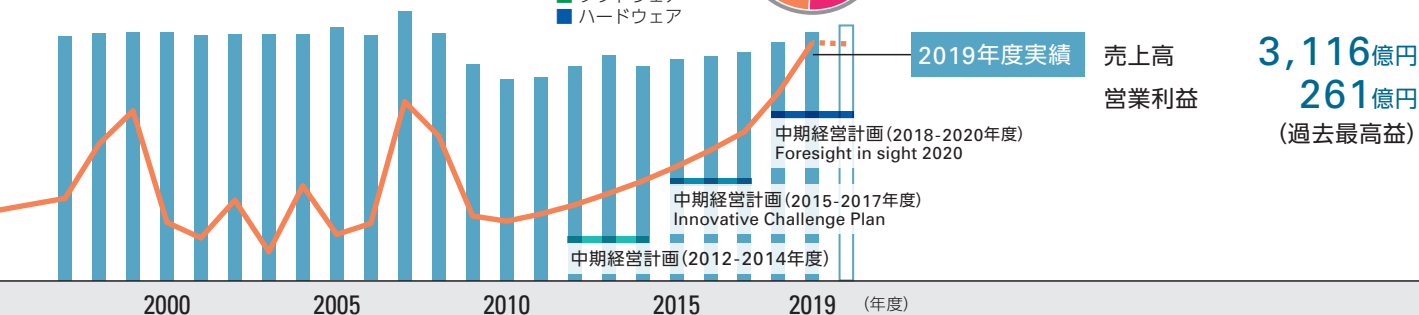
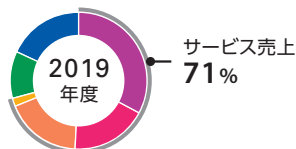
2007年
 世界初のWindows®での
 “フルバンキング”勘定系シス
 テム「BankVision®」の稼働開始

2013年
 世界初、オープンシステムによる国内線旅客システムの稼働開始

2017年
 オープンAPI公開基盤「Resonatex®(レゾナテックス)」のサービス開始

2009年
 電気自動車の充電インフラシステム「smart oasis®」を提供開始
 自動車事故削減、エコ運転を支援する「無事故プログラムDR®」を提供開始

- システムサービス
- サポートサービス
- アウトソーシングサービス
- その他
- ソフトウェア
- ハードウェア



構造改革の支援

ビジネス変革・ビジネス創出

社会課題の解決

ERP
パッケージ

クラウド

ビッグデータ

IoT

AI
ロボティクス

スマート
テクノロジー

デジタル
トランス
フォーメ
ーション

新たな
事業の創出

**テクノロジーの進化を先取りし、
 新たなサービス提供を可能にする
 システムを構築**

1990年代になると、経営の合理化・スリム化を推進する企業の間で、業務のアウトソーシング、オープンシステムの採用が進み、セキュリティ対策への関心が高まりました。

日本ユニシスグループでは同分野に注力するとともに、顧客の経営課題解決に対応するため、コンサルティングサービスを強化しました。また、特定のベンダーの製品にとらわれないICT基盤およびネットワークの構築、保守に対応していくため、ユニアデックス(株)を1997年に設立しました。

**異業種をつなげるプラットフォームを
 提供し、社会課題を解決する
 ビジネスエコシステムを創出**

2000年代には、ICTによる業務効率化が行きわたり、ICTを活用した新ビジネスや生活スタイルの創造が始まりました。また、デジタル技術の進展により、さまざまな産業で業種・業態の垣根が格段に低くなっています。

日本ユニシスグループはICTで培ってきた経験と実績を活かし、多様な強みを持つ異業種の顧客とパートナーを結び付けるビジネスエコシステムを創出することで、破壊的イノベーションを加速し、一企業だけでは対応が難しい社会課題の解決を目指していきます。

※ ビジネスエコシステムは、日本ユニシス(株)の登録商標です。

価値創造プロセス

日本ユニシスグループは、これまで培ってきた強みを武器に、業種・業態の垣根を越えたビジネスエコシステムを創造し、顧客課題の背景にあるさまざまな社会課題を解決することで、社会的・経済的価値を創出していきます。



競争優位の源泉

インプット

社会・関係資本

- 幅広い業種・業界にわたる顧客基盤
顧客数 5,000社以上
- 信頼によって培われたリレーションシップ
ユーザー会「ユニシス研究会」
会員数 約530社
エンジニアベンダー 500社以上

人的資本

- 社会課題を自らの課題と捉え、行動できる人財
- 自らイノベーションを生み出す人財
- 多様な働き方に対応した人財
従業員数 7,830人
人的資本投資額 34億円
女性管理職比率 5.5%
- システム実装力を備えた人財
エンジニア数 5,100人

財務資本

自己資本額 1,205億円
フリー・キャッシュ・フロー 143億円

知的資本

- 60年以上の歴史で培ったさまざまな業界の業務知識、技術力
- ベンチャー、スタートアップとの連携によるオープンイノベーション
- 新たなサービス創出のための投資
投資額*1 190億円

自然資本

- 環境への配慮・グリーン調達の推進
エネルギー使用量 7,855kl

製造資本

- システム品質
データセンター設備障害対応訓練回数 各所拠点 12~13回/年
セキュリティeラーニング受講率 100%
- 実効性あるBCP体制
- 国内全体、海外8カ国に広がるサービス拠点

*1 研究開発費、設備投資額、戦略投資額の合計
(注) 2019年度または2020年3月末時点のデータ

当社グループの強み

P.10-P.11

さまざまな業界の顧客・パートナーとのリレーションシップ

完遂するシステム実装力

ベンダーフリー&ワンストップのサポート力

新しいサービスを実現する力

ビジネスモデル

先見性と洞察力、ICTを組み合わせ、お客様に最もふさわしい形のソリューションやサービスを提供するとともに、新しいビジネスモデルやビジネスエコシステムを創出

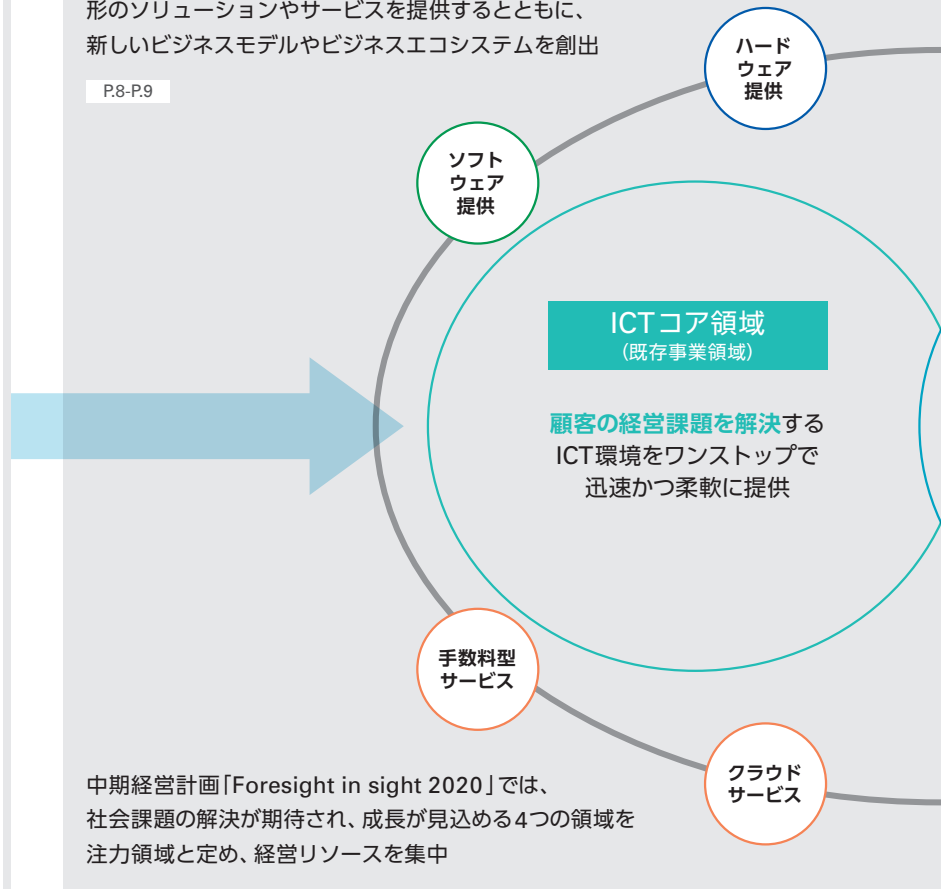
P.8-P.9

企業理念と存在意義

P.1

企業理念

「わたしたちが社会に果たすべきこと」
すべての人たちとともに、人と環境にやさしい社会づくりに貢献します



サステナビリティ重要課題

P.43-P.45



日本ユニシスグループのサステナビリティを支えるしくみ

P.43-P.71

人財マネジメント

P.46-P.49

環境マネジメント

P.50-P.51

Foresight in sight

P.2

顧客や社会からの信頼を獲得し、さらなるビジネス機会の獲得による持続的成長の好循環を実現

存在意義

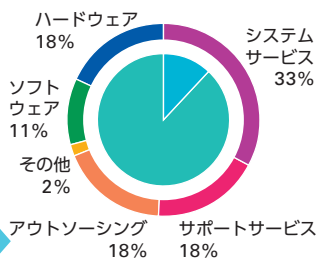
顧客・パートナーと共に社会を豊かにする価値を提供し、社会課題を解決する企業

社会的価値と経済的価値の創造

サービスの創出

アウトプット

2019年度売上高
3,116億円



P.12-P.13

注力領域における
さまざまなサービス群



P.32-P.39

(負荷としてのアウトプット)
温室効果ガス排出量 14,358t-CO₂

アウトカム

社会・関係資本

- ビジネスエコシステム提供を通じた社会課題解決
- 取引先、ステークホルダーとの連携による社会的責任の遂行
「日本ユニシスグループ購買取引行動指針」理解度 99.8%

人的資本

- ビジョン・戦略を共有し、自ら価値創造できる人材
- イノベーションを通じた高いレベルの経済生産性
1人当たり営業利益 (2018年度比) +25.3%
有給休暇取得率 86.2%

財務資本

- 高い資本効率
ROE 15.5%
- 高い株主還元
過去5年間のTSR 273.9%*2 (年率+22.3%)
- 強固な財務基盤
発行体格付*3 A-
自己資本比率 56.0%

知的資本

- 新しいサービスの創出
ニュースリリース数 78件
- VCファンドや社会課題解決を目指すリアルテック系ベンチャーへの出資数 (累計) 14ファンド、40社超

自然資本

- 環境負荷低減に貢献するサービスの普及・拡大
- 効率の良いエネルギー使用
温室効果ガス排出量原単位削減率 (2014年度比) 30%
エネルギー使用量原単位改善率 (2014年度比) 20%

製造資本

- サービスの安定稼働
オンライン稼働率 99.997%
- コストオーバーの抑制

*2 2015年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化
*3 株式会社社格付投資情報センター (R&I)

コンサルティングサービス

ソフトウェア開発請負

注力領域

業種・業態の垣根を越え、さまざまな企業をつなぐ**ビジネスエコシステム**を創る中核となり**デジタルトランスフォーメーション**を実現するプラットフォームを提供

ソフトウェア・ハードウェアの保守

情報システムの運用受託

ダイバーシティの推進

健康経営の実践

コーポレート・ガバナンス

P.52-P.63

リスクマネジメント

P.64-P.71

「先見性」でいち早くキャッチしたお客様や社会の課題を、経験や常識にとらわれない「洞察力」で深く理解

ビジネスモデル解説

日本ユニシスグループは、顧客基盤と提供実績を有する「ICTコア領域」と、今後の成長が見込まれる「注力領域」の2つの事業領域で、お客様に最適なICT環境と社会課題解決を実現するプラットフォームを提供しています。

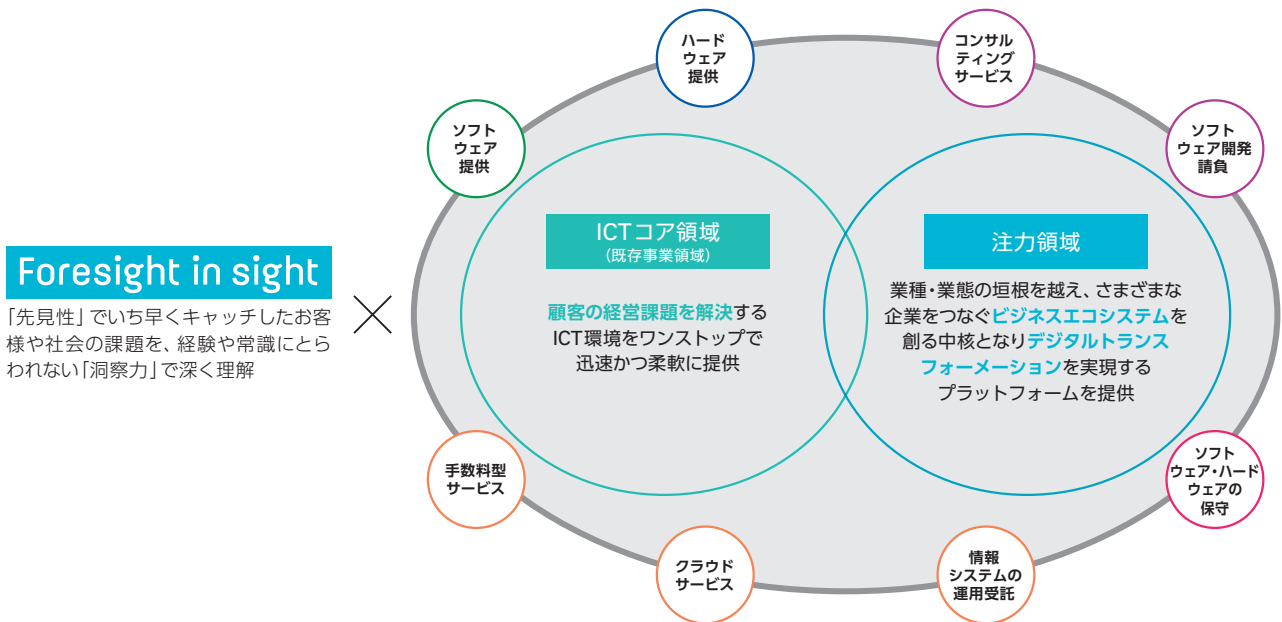
当社グループはシステムインテグレーターとして、日本のICTの発展を支え、幅広い分野のお客様に対して、経営課題の「分析」から「解決」に至るまでの一貫したサービスを提供してきました。

そして今、当社グループは従来のビジネスモデルからさらに進化し、未来を予見する先見性と洞察力でデジタルトランスフォーメーションを実現して社会課題の解決に貢献する企業へと変革を進めています。

日本ユニシスグループの事業

先見性と洞察力、ICTを組み合わせ、お客様に最もふさわしい形のソリューションやサービスを提供するとともに、新しいビジネスモデルやビジネスエコシステムを創出

中期経営計画「Foresight in sight 2020」では、社会課題の解決が期待され、成長が見込める4つの領域を注力領域と定め、経営リソースを集中



Foresight in sight
「先見性」でいち早くキャッチしたお客様や社会の課題を、経験や常識にとらわれない「洞察力」で深く理解

ICTコア領域 (既存事業領域)

お客様に最適なICT環境を提供する

システムインテグレーターとして培ってきた、「さまざまな業界の顧客・パートナーとのリレーションシップ」「完遂するシステム実装力」「ベンダーフリー&ワンストップのサポート力」という強みを活かし、お客様に最適なICT環境を提供することで、お客様との関係性を強化するとともに、新たなベストプラクティスを発見・確立し、それらを当社グループの資産(アセット)として蓄積し、さらなるビジネスの拡大を目指しています。

ICTコア領域においては、金融、製造、流通、公共、サービスなど、幅広い分野での経験と実績を重ね、お客様の戦略実現に貢献するサービス・製品をより迅速に、より柔軟に提供します。

注力領域

「注力領域」におけるビジネスの確立・拡大を推進し、社会課題の解決に貢献

「注力領域」は、中期経営計画「Foresight in sight 2020」において、社会課題に対する解決が期待され、中長期的成長が見込まれる市場において、顧客・パートナーと共に当社グループのアセットが活用できるとして定めた事業領域です。

4つの注力領域では対応する社会課題によって、それぞれの領域を越えてクロスファンクショナルに活動しています。社会課題の解決に向け「新しいサービスをデザインし実現する力」などの当社グループの強みを発揮しビジネスエコシステムを創出するため、これらの注力領域に経営リソースを集中することで、新たなマーケットの創出と社会課題の解決に取り組んでいます。

日本ユニシスグループの事業セグメント

当社グループは、ICTを組み合わせて、お客様に最もふさわしい形のソリューションやサービスを提供しています。

サービス

■ システムサービス

ICT戦略のコンサルティングサービス、ソフトウェアの開発請負、技術支援サービスなどの提供

■ アウトソーシング

情報システムの運用受託、クラウドアプリケーションなどを通じたサービス型・手数料型サービスなど

■ サポートサービス

ソフトウェア・ハードウェアの保守サービス、導入支援など

■ その他

通信回線サービスおよび電気設備工事、教育サービスなど

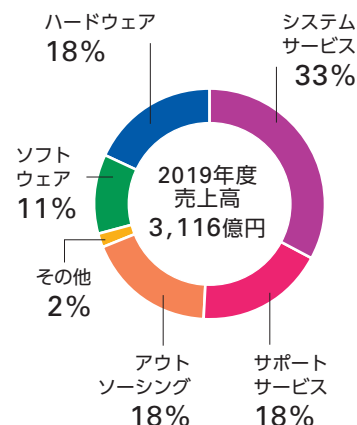
製品販売

■ ソフトウェア

自社開発ソリューションの販売およびベンダーフリーの立場で最適なソフトウェアの提供

■ ハードウェア

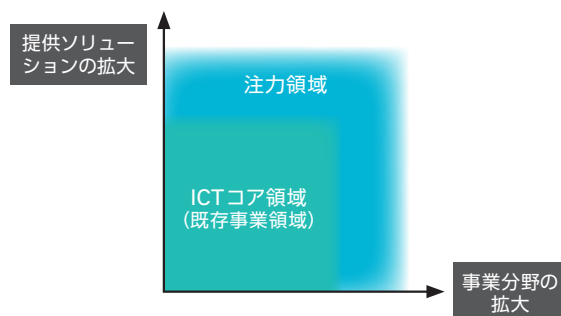
ベンダーフリーの立場で最適な機器の販売、賃貸借



日本ユニシスグループの事業領域

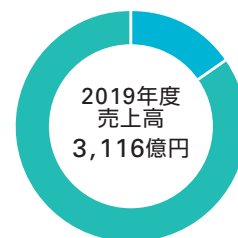
当社グループの事業領域には、中期経営計画で新たに特定した「注力領域」と、お客様のICT環境を支える既存事業領域である「ICTコア領域」の2つの領域があります。

長年にわたり築き上げてきた顧客基盤と提供実績を有する「ICTコア領域」でのビジネスを基盤として、今後の成長が見込まれる「注力領域」におけるビジネスの確立・拡大を推進することで、収益の拡大を図るとともに、社会課題の解決に貢献していきます。



注力領域

15%
480億円



ICTコア領域

85%
2,636億円

社会の根幹を支えるシステムの提供

当社グループはコンピューターシステムの構築・刷新を通じて、社会の根幹を支えるサービスを幅広く提供しています。

1990年代後半から銀行業務の核となる勘定系システムのオープン化に取り組み2007年にWindows®をベースとした勘定系システム「BankVision®」の稼働を開始し、2020年3月末現在、10行で安定稼働しています。2016年からは、勘定系システムをクラウドサービスで提供するプロジェクトに着手しています。



航空業界では、2013年に全日本空輸株式会社と協働し、国内線予約や発券・搭乗に関する基幹系システムを世界の大手航空会社として初めてオープンシステムで刷新しました。これにより、顧客の多様化し変化し続けるニーズに、柔軟に素早く対応できるようになりました。



強み

日本ユニシスグループは、設立以来60年以上にわたり、お客様の多様なニーズに応えるソリューションの提供を通じて社会や産業を支えてきました。そのなかで培われた強みは、当社グループの競争優位を生み出す源泉です。これらの強みをもとに、多様なステークホルダーと協働し、社会課題の解決に向けてビジネスエコシステムを創造する中核的な役割を果たしていきます。

さまざまな業界の顧客・パートナーとの リレーションシップ

当社グループは、金融、製造、流通、公共、サービスなど、幅広い分野におけるトップ企業を中心とした5,000社以上^{※1}の顧客基盤を有しており、多様なニーズに対応する業務知識・技術力を蓄積するとともに、各分野のお客様との関係性を深めてきました。また、ユニシス研究会^{※2}などを通じて、長年にわたりユーザー企業間の活動を支援してきました。このようにして関係性を築き上げたお客様、アライアンスパートナーなどと連携して、業種・業態の垣根を越えて企業をつなぐビジネスエコシステムの創出に取り組んでいます。

※1 日本ユニシス(株)、ユニアデックス(株)の合算値
 ※2 日本ユニシスグループのユーザーで組織するユーザー会。1953年に始まり、IT関連のユーザー会としては、日本で一番長い歴史を持つ。ユニシス研究会会員とアドバイザー支援を行う日本ユニシスグループ社員による研究活動は、定例発表会や会報誌で会員のみならず広く公開されている。

完遂するシステム実装力

1955年に日本初となる大型商用コンピューターを設置して以来、24時間365日停止することが許されないミッションクリティカル分野のシステムを稼働させるなど、さまざまな業界のお客様の課題の解決に貢献するとともに、社会や産業を支えるシステムを構築・提供してきました。さらに、この豊富な経験と実績を活かし、お客様のデジタルトランスフォーメーションの実現に貢献しています。設立時から培ってきた技術力と、顧客第一主義の姿勢によるお客様からの高い信頼が、ビジネスエコシステムの構築において重要な強みとなっています。

幅広い業種・業態のお客様

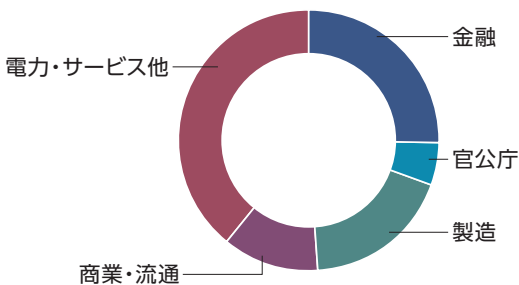
顧客数^{※1} **5,000**社以上

社会を動かすミッションクリティカルな システムをはじめとした

数多くの**提供実績**

幅広い分野の顧客基盤

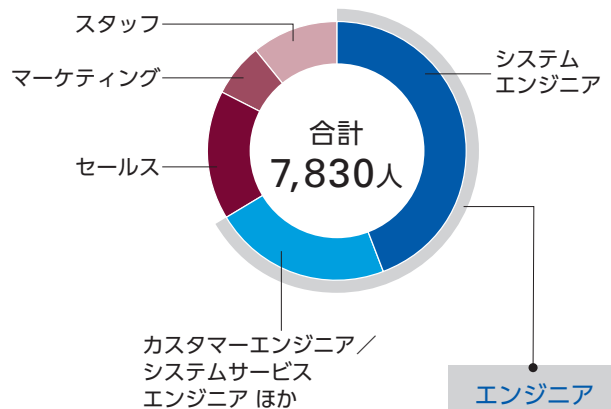
マーケット別売上高
構成比イメージ(2019年度)



- 金融 銀行、信用金庫、系統中央機関、証券、保険、リース ほか
- 官公庁 官公庁、自治体、関連団体、教育・保育所、医療 ほか
- 製造 自動車、印刷、住宅、精密機器、食品、製薬 ほか
- 商業・流通 小売、卸売、通販、アパレル、物流、商社 ほか
- 電力・サービス他 電力・ガス、情報・通信、運輸、道路サービス、不動産、旅行 ほか

技術力を支えるエンジニア

人員構成(2020年3月末現在)



エンジニア
5,100人

ベンダーフリー&ワンストップのサポート力

特定のメーカーにこだわることなく、さまざまなメーカーの製品を最適な形で組み合わせ、一貫したサービスを提供することができる体制を当社グループは構築しています。上流のコンサルティングからシステム設計・構築、運用・保守、さらにはトレーニングを含めたサポート業務まで、ワンストップで展開することで、サービス全体を通してお客様にとって最適なICT環境を構築しています。また、国内全体をカバーするほか海外8カ国^{※3}に拠点を有しており、国内外でビジネス展開するお客様へのサポート体制を整えています。

※3 (2020年3月末現在) アメリカ、中国、インドネシア、タイ、シンガポール、フィリピン、マレーシア、ベトナム

新しいサービスをデザインし実現する力

当社グループは、常にForesight (先見性) の視点を持ち、経営戦略、風土改革や人材戦略を通じて、新しいサービスを生み出す力をグループ全体で強化しています。社内からのアイデアを積極的に採用するだけでなく、スタートアップ企業やファンドへの投資、アライアンスパートナーとの積極的な関係構築など、さまざまなステークホルダーと連携しイノベーションを創出しています。既存サービスにおいてもこれまでにならぬ組み合わせによって、注力領域を中心に新しいビジネスを生み出していきます。

あらゆるメーカー製品

×
エンジニアベンダー

500社以上

拠点

国内

全国をカバー

海外

8カ国^{※3}

ニュースリリース数
(2019年度)

78件

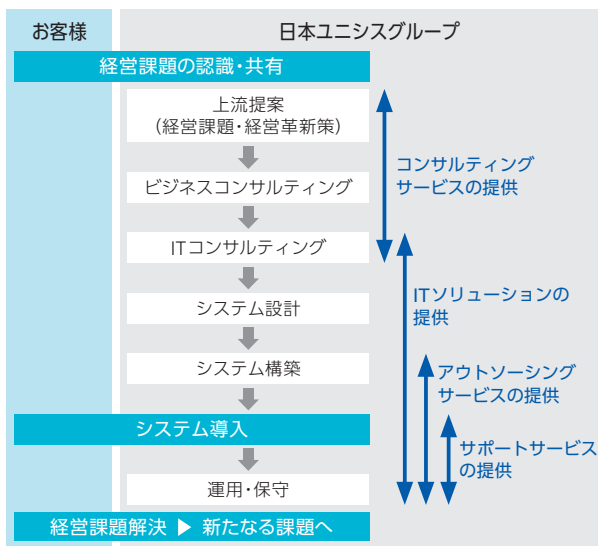
投資額^{※4}
(2019年度)

190億円

ほか人的資本投資額 34億円

※4 研究開発費、設備投資額、戦略投資額の合計

ワンストップで展開する事業内容



イノベーション創出に向けた取り組み

人材育成

「思考変革・スキル変革」「ビジョン・戦略の浸透」「イノベーションの創出」を重視した施策に取り組んでいます。

P.46-P.49

投資戦略

注力領域のビジネス拡大に向けた事業会社、スタートアップ、ファンドへの戦略投資を継続・拡大しています。

P.29, P.40-P.42

研究開発

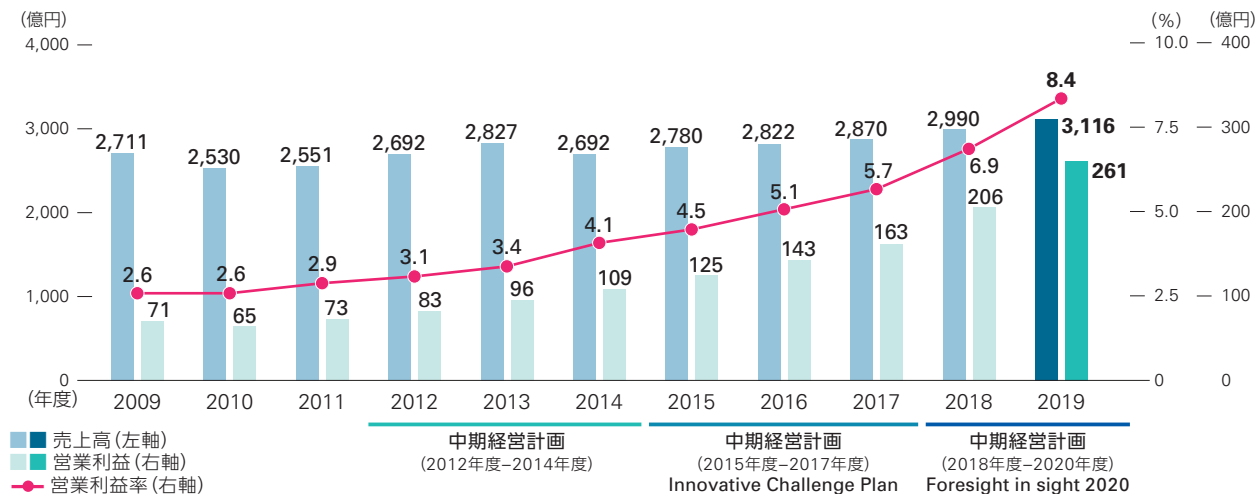
新規サービス創出に向け、オープンイノベーションの加速、注力領域および先端技術への研究開発等を強化しています。

P.12, P.40-P.42

財務ハイライト

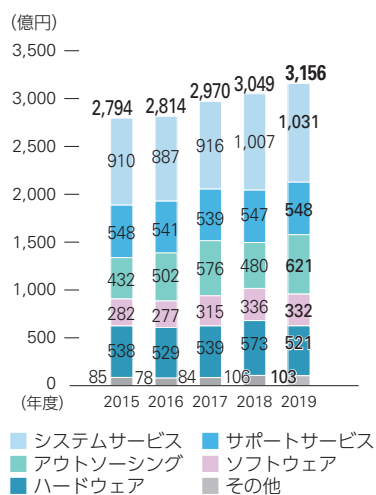
(日本ユニシスおよび連結子会社)

売上高／営業利益／営業利益率



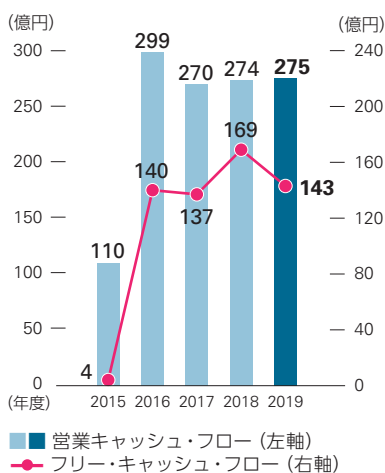
中期経営計画 (2012年度-2014年度) では、コスト構造の見直し、リスク管理および財務体質の強化など、経営基盤の強化を図りました。続く中期経営計画 (2015年度-2017年度) では、生産性向上施策などによる業績の安定化に加え、ビジネスモデルの変革に取り組むことでさらなる収益性の改善につなげました。2018年度からスタートした中期経営計画 (2018年度-2020年度) で定めた注力領域のビジネスが着実に拡大していることに加え、サービス領域における生産性改善効果等により2019年度の営業利益率は8.4%となり、中期経営計画のターゲットである「8%以上」を、1年前倒しで達成することができました。

セグメント別受注高



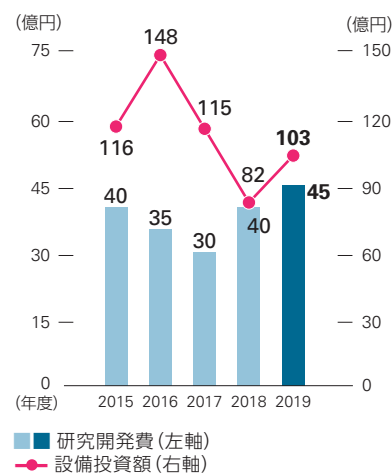
好調な需要環境のもと、システムサービスの受注が堅調に推移していることに加え、2019年度はアウトソーシングサービスの長期大型案件を計上するなど、リカーリングビジネスの受注も安定的に獲得しています。

営業キャッシュ・フロー／フリー・キャッシュ・フロー



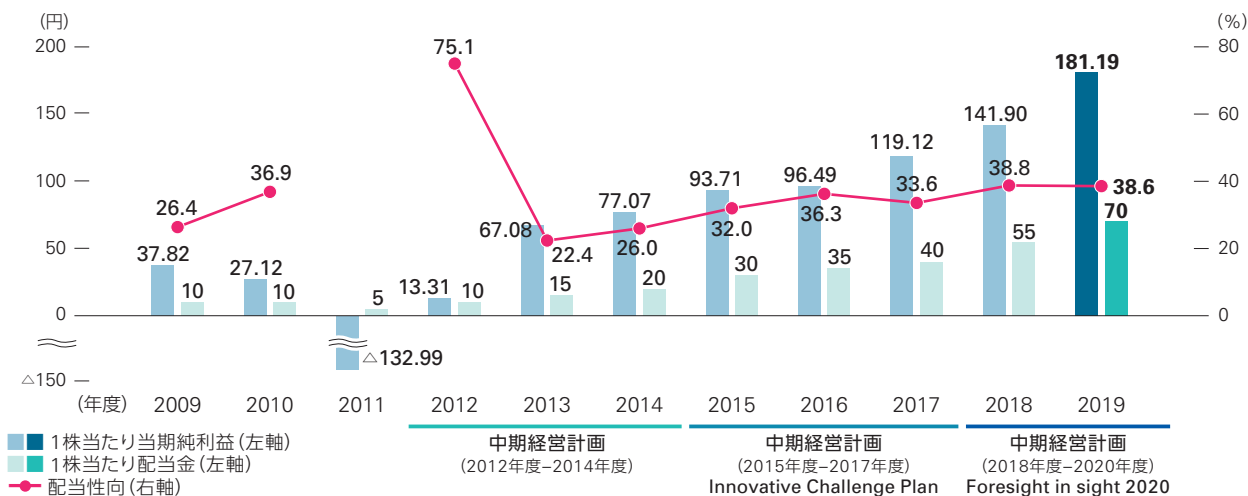
注力領域や新技術領域などへの成長投資を継続するなか、収益性向上によってキャッシュ・フローを安定的に創出しています。

研究開発費／設備投資額



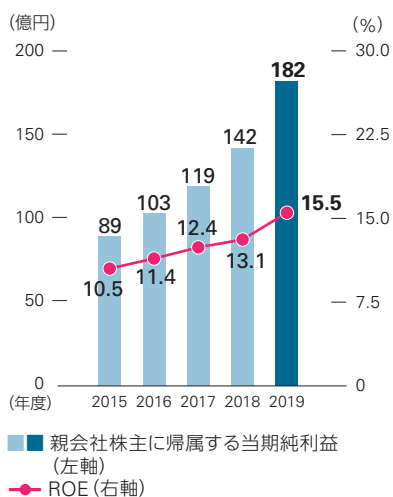
注力領域における新規サービス創出に向けた研究開発投資や、ICTコア領域におけるアウトソーシングサービス向けの設備投資やファンド投資・運用を継続的に行っています。

1株当たり当期純利益／1株当たり配当金／配当性向



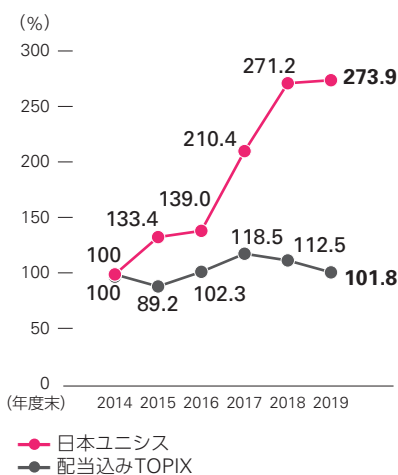
2009年度から2012年度にかけては当期純利益が低調に推移しましたが、2012年度からの中期経営計画でビジネスモデルの変革、生産性の向上、不採算案件の撲滅などに取り組み、利益水準は着実に改善してきました。また、1株当たり配当金は8期連続の増配を実現し、連結配当性向についても、中期経営計画(2018年度-2020年度)では40%を目処とする水準に引き上げ、株主還元強化に努めています。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



当期純利益は、本業での収益拡大に伴い着実に増加しています。2015年度以降は過去最高益を更新し続けており、2019年度のROEは利益の拡大により15%を上回りました。

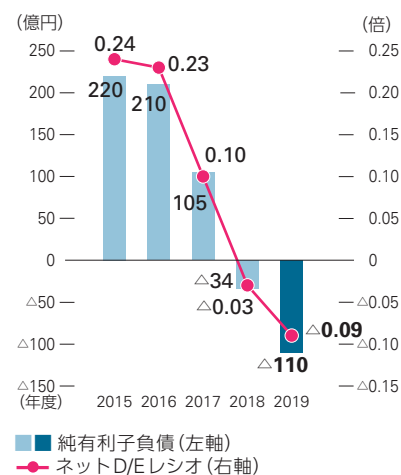
株主総利回り(TSR)



2019年度の株主総利回り(TSR)は、配当込みTOPIX対比で大きく上回りました。堅調な業績推移に伴い、株価はこの5年間で上昇基調となっています。

※ 2015年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化

純有利子負債／ネットD/Eレシオ

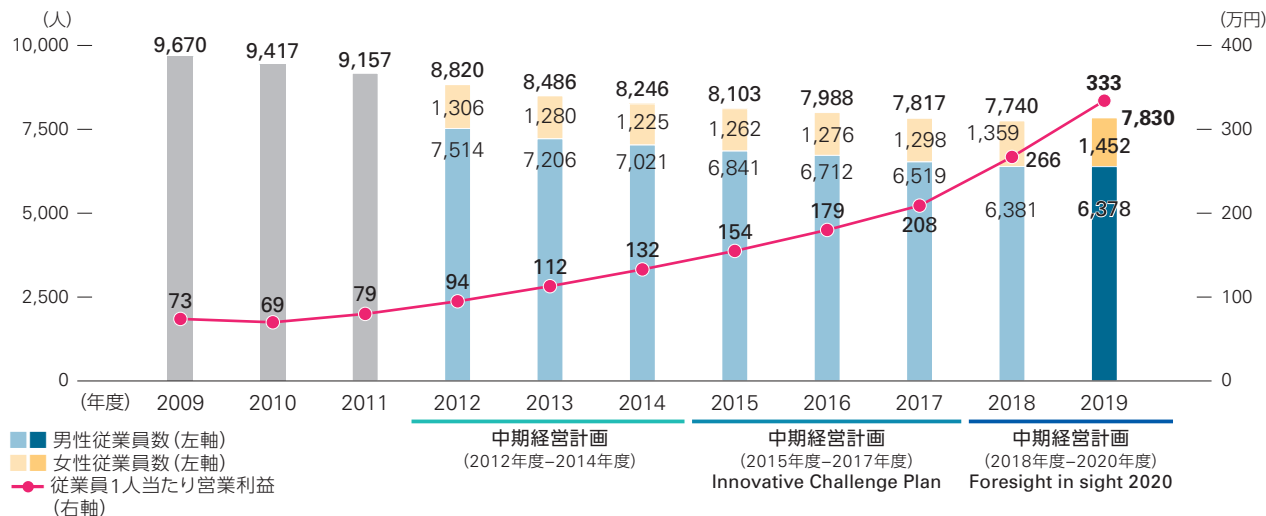


有利子負債の削減を中心に継続的に財務体質の改善を推し進めた結果、2019年度のネットD/Eレシオは△0.09倍まで改善しています。

非財務ハイライト

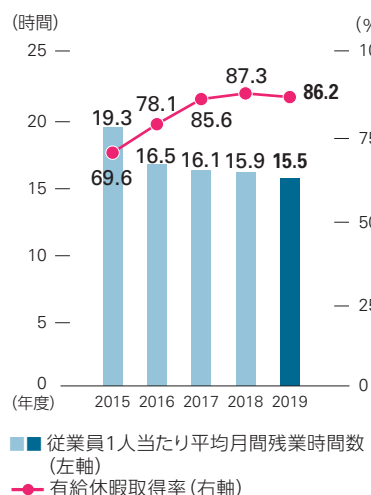
(日本ユニシスおよび連結子会社)

従業員数(男女別) / 従業員1人当たり営業利益

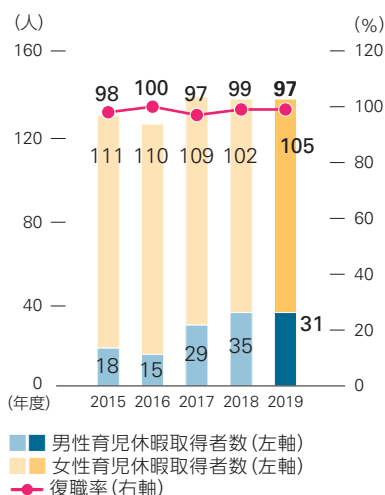


中期経営計画(2012年度-2014年度)から重点施策として人事制度・人材育成改革に注力しており、働き方改革の推進と生産性向上をテーマにさまざまな施策を実施しました。これまで団塊世代の定年退職等による従業員数の減少が続いてきましたが、中長期視点での採用活動や、人材育成施策を展開し、自律的に考イノベーションを創出できる多様な人材の確保・育成に努めており、従業員1人当たり営業利益は、着実に増加しています。

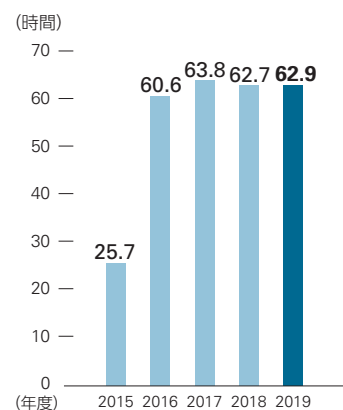
従業員1人当たり平均月間残業時間数^{*1} / 有給休暇取得率^{*1}



育児休暇取得者数(男女別)^{*1} / 復職率^{*1}



従業員1人当たりの年間研修時間数^{*1・2}



「残業メリハリ活動」などの施策の推進によって、平均残業時間の削減に努めています。2019年度も目標である有給休暇取得率80%以上を達成しました。引き続き、働き方改革および健康経営を実践しています。

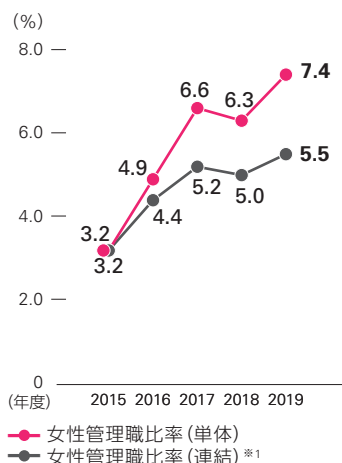
仕事と子育ての両立のための制度を整えており、近年は育児休暇を取得する男性社員も増加傾向にあります。育児休暇からの復職率は、95%を超える状況が10年以上続いています。

ビジネス創出や新技術分野の能力の獲得・向上を目的に、人材戦略のもと、海外のベンチャーキャピタルや外部の事業創出プログラムへの人材派遣を行うなど、研修を拡大させています。

^{*}1 日本ユニシス(株)、ユニアドックス(株)

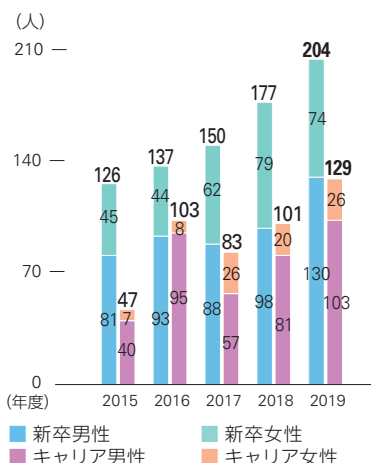
^{*}2 2015年度は、人材育成プログラムCamp(Curriculum for Ambitious Managers and Professionals)研修時間数のみ

女性管理職比率



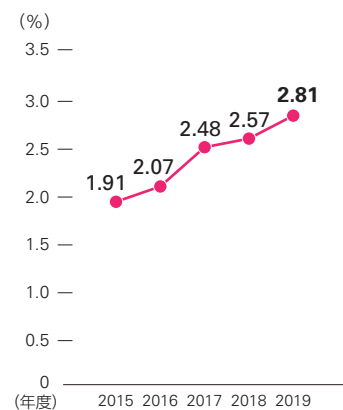
ダイバーシティ推進の重要施策として、女性活躍を推進しています。2020年度末までに女性管理職比率(単体)を10%とすることをマテリアリティ(サステナビリティ重要課題)の目標の一つに掲げています。

採用人数^{※3}



中長期的な視点からの新卒採用に加え、新規分野や特定のスキルを有し、即戦力となる人材のキャリア採用にも積極的に取り組んでいます。2019年度は新卒・キャリア採用のどちらも直近5年間での最多人数となっており、新卒の女性採用人数も高い水準で推移しています。

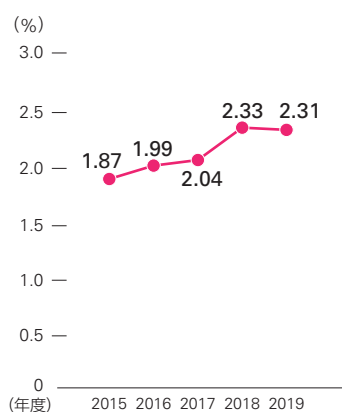
離職率^{※1}



働きやすい職場づくりや、若手人材の積極登用、従業員エンゲージメントの向上などを継続的に推進し、離職率は業界平均(11.8%*)を大きく下回る水準で推移しています。

* 出典:厚生労働省「平成30年雇用動向調査」情報通信業離職率

障がい者雇用率^{※1}



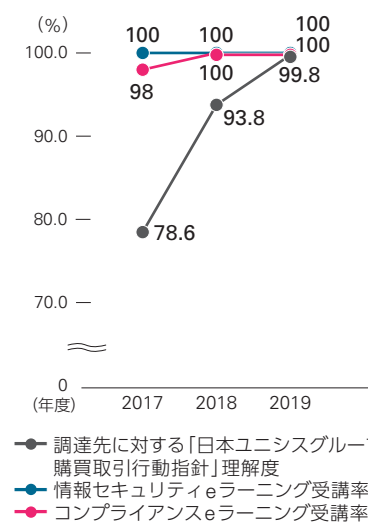
Webアクセシビリティ検査を主な事業とする、完全在宅勤務型のNULアクセシビリティ(株)を2018年2月に設立(2019年2月に特例子会社として認定)。障がい者が活躍できる場の拡大に向けて、独自の取り組みを進めています。

オンライン稼働率^{※1・4} / 重大なセキュリティインシデント発生数^{※5・6}



2018年度より、オンライン稼働率99.990%以上をシステムの安定稼働の指標としています。重大なセキュリティインシデント発生数は、3年連続で0件を維持しています。

調達先に対する「日本ユニシスグループ購買取引行動指針」理解度^{※6} / eラーニング受講率^{※5・6}



安心・安全な製品・サービスを提供するため、調達先に対する「日本ユニシスグループ購買取引行動指針」の理解度向上に努めるとともに、情報セキュリティやコンプライアンスに関するeラーニングの充実を図っています。

※3 日本ユニシス(株)、国内連結子会社 ※4 2018年度から集計を開始

※5 日本ユニシス(株)および日本ユニシス(株)出資比率100%の国内連結子会社 ※6 2017年度から集計を開始

CEOメッセージ



デジタルの力で情報に信頼を与え、社会の共有財として提供するための仕組みづくりを続けていきます

代表取締役社長 CEO CHO
平岡 昭良

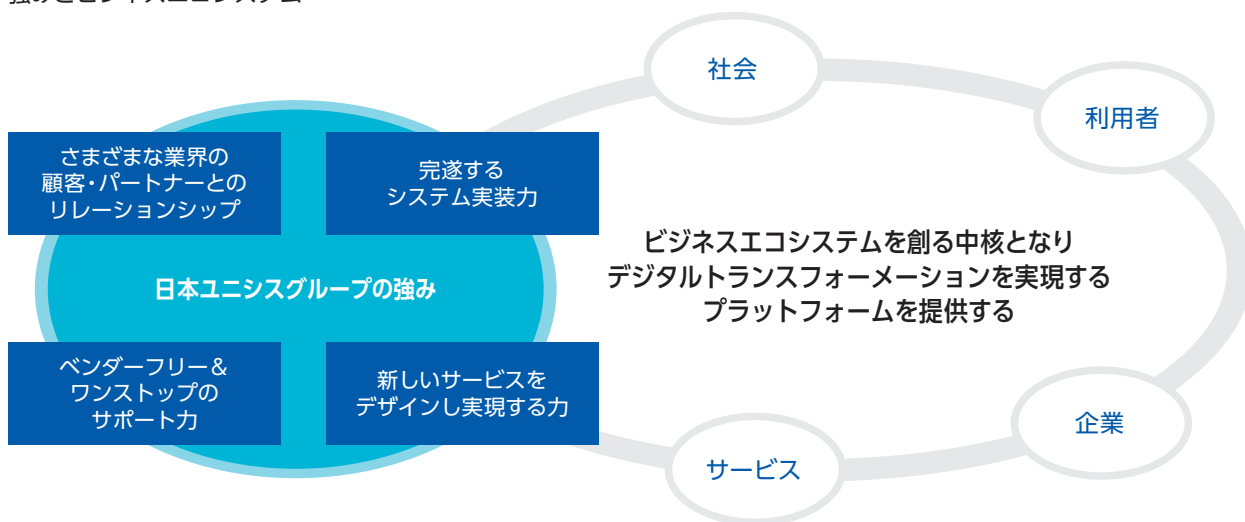
4つの強みを生かし ビジネスエコシステムの触媒に

日本ユニシスグループは60年以上にわたり、システムインテグレーターの先駆者として、時代のニーズに応えながら、日本の情報化社会への発展に貢献してきました。そのなかで、私たちは常にお客様に寄り添い、お客様のために最後までやりぬくという事業精神をDNAとして持ち続けてきました。また、企業理念に基づき、存在意義である「顧客・パートナーと共に社会を豊かにする価値を提供し、社会課題を解決する企業」として、環境・社会の課題に真摯に取り組み、社会の持続的な発展に貢献することを通じ、サステナブルな企業グループを目指しています。

「企業の存在価値は社会に貢献することである」ということが、現在はこれまで以上に求められるようになってきました。さまざまな社会課題の解決につながる事業活動、あるいは、

環境や社会を犠牲にしない事業活動をしたいという志を持つ企業は増えてきていますが、VUCA（ブーカ。Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字を取った言葉。社会環境について将来予測が難しい状態を表す）と言われる先が見通せない不確実な世の中では、1社だけで社会課題を解決し、成長していくことは困難です。しかし、ビジネスエコシステム の概念と社会課題解決という概念を組み合わせると、1社ではできなくても、多様な強みを持つステークホルダー同士が協力することによって、大きな社会課題の解決を目指すことができます。当社グループは、これまでに培った4つの強み（右上図参照）を活かし、異業種をつなぐカタリスト（触媒）となることで、ビジネスエコシステムの創出に注力してきています。また、ビジネスエコシステムの推進においては、「逃げずに最後までやりぬく会社」というお客様からの当社グループへの信頼が、非常に大きな強みとなっています。

強みとビジネスエコシステム



デジタルトラストの概念で
「コモンズの奇跡」を生み出す

私たちは、社会課題の解決を可能にするサービス、プロダクト、企業、利用者をマッチングできるビジネスエコシステムおよびプラットフォームを、「社会の共有財」つまり「デジタルコモンズ®」として創造し、提供したいと考えています。また当社グループは「国連グローバル・コンパクト」に署名しており、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する基本10原則を支持し取り組むとともに、SDGs（持続可能な開発目標）達成にも貢献していきたいと考えています。「デジタルコモンズ」の考え方はSDGsの概念とも非常に親和性が高いため、SDGsのゴールである2030年を一つの目標として見据えています。今までは社会の共有財といえば、国や地方自治体が行う公共事業、あるいはインフラ系の企業が提供するというものでした。私たちが共有財にデジタルという言葉を組み合わせたのは、SDGsが目指す循環型社会、持続可能な社会を実現するためには、デジタルの力を活用して大量生産、大量消費の世界から脱却しなければいけないとの考えからです。

デジタルコンテンツは、圧倒的に低いコストで再利用することが可能です。現在では、音楽でもドラマでも映画でも動画配信サービスで提供されており、非常に多くの人に届ける際の限界費用をゼロのレベルにまで下げることができています。未稼働もしくは稼働率が低い資産は世の中にたくさんあります。デジタルの力でこれを見える化したうえで、資産同

士を組み合わせるなどして付加価値を付け、未稼働だったものの稼働率を上げれば、限界費用を低く抑えられます。新たな生産を行わないことで、限界費用がゼロのモデルで社会の共有財をつくれる可能性があるというのが「デジタルコモンズ」の概念です。

私たちが考える「デジタルコモンズ」は、多くの人々の評価や信頼があって成り立つものです。情報にはトラスト（信頼性）がなければいけません。デジタルによってそれぞれの人が情報を検証することができるようになると、エビデンスを証明でき、トラストが確立されます。特に、オンラインなどの新しい組織形態では、信頼性がベースに求められますが、今まではその信頼は政府や公的第三者機関が作り上げてきました。しかし、これだけSNSのように個人間のコミュニケーションを通じ社会的ネットワークを構築できるサービスが多様化し、発達してくると、それとは違うトラスト、信頼というものを経営の力で、民間のコミュニティとして作り上げなければなりません。それを私は「デジタルトラスト」という言い方をしています。

例えば、共有地である牧場をみんなが好き勝手に使ったために、牧場が荒廃して永遠に使えなくなってしまうことを「コモンズの悲劇」と呼びますが、今は地球や宇宙で同様のことが懸念される時代です。これは新たな社会の共有財である「デジタルコモンズ」にも当てはまることですが、デジタルトラストの概念は、「コモンズの悲劇」を「コモンズの奇跡」に変換できると考えています。私たちは今まで、顧客価値を追求す

ることで業績を上げてきましたが、これからは、加えて社会的価値を創造し、なおかつそれを経済的にも成立させるという概念を追求したいと考えています。私はこれをトップダウンでやるのではなく、社員一人ひとりがそれぞれの現場、組織、あるいは個人の中でバランスを取りながらマネジメントすることによって、ビジネススピードも上がり、志やワクワク感が刺激されるのではないかと考えています。

中期経営計画 「Foresight in sight 2020」の進捗

中期経営計画「Foresight in sight 2020」(2018年度-2020年度)は、2020年度で最終年度を迎えました。今中期経営計画では、「ネオバンク」「デジタルアクセラレーション」「スマートタウン」「アセットガーディアン」の4領域を、社会課題の解決が期待され、中長期的成長が見込まれる市場であり、顧客・パートナーと共に日本ユニシスグループのアセットが活用できると判断し、注力領域に決めました。4領域は対応する社会課題により、それぞれの垣根を越えてクロスファンクショナルに活動しています。

2019年度の業績を振り返りますと、注力領域におけるデジタルトランスフォーメーション関連ビジネスが堅調に推移したほか、生産性向上施策の効果などにより増収増益となり、営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益ともに過去最高益を更新しました。また、営業利益率は8.4%

となり、2020年度を最終年度とする中期経営計画の目標である「8%以上」を1年前倒しで達成することができ、非常に順調な進捗であると手ごたえを感じています。

この堅調な業績をけん引している要因の一つが、企業のデジタルトランスフォーメーションへの取り組みの加速です。IT投資に対する経営者の目線は、これまでの業務効率化から、デジタルで武装しデータ活用をすることで競争優位性を高めることになってきており、当社グループのデジタルトランスフォーメーション関連ビジネスも大きく拡大しています。

また、企業の存在価値は社会に貢献することであるという考えが広がるなか、当社グループはこれまでビジネスエコシステムという概念を提唱してきました。社会課題を解決するようなビジネスは1社だけで実現することはできず、競争優位を勝ち取ることはできません。そのようななかで、当社のようなビジネスエコシステムのカタリストへのニーズが当たり前になってきています。そのため、私どもは社会課題を解決するサービスの創出のために、従来型ビジネスであるICTコア領域の生産性向上に取り組んできました。ただ生産性を上げろというだけでは人は動きません。今までにない価値やサービスを創出し社会課題を解決するという志と、新しいものを世に出すワクワク感が、結果としてコアビジネスの圧倒的な生産性向上を実現し、全体の収益性向上につながっています。

足元の事業環境を見ますと、新型コロナウイルス感染症により経済、社会活動が制限された影響は今後も長期化すると予想され、ICTコア領域については、投資の抑制やコス

日本ユニシスグループが考える「デジタルコモンズ」とは

社会に既に存在する私有財(企業・団体・個人のもつ財)や余剰財(稼働率の低い財)を、デジタルの力で追加コストの少ない共有財として広く利活用可能とすることによって、社会課題解決における社会的価値と経済的価値の両立を可能とするコミュニティ

コミュニティには、社会課題の解決という理念に共感し、協働して持続可能な社会の実現を志す企業、団体、人々が集まり、参加者同士の信頼と規範のネットワークのもと、さまざまな財を共有財として互いに提供・利用します。また、デジタルの力によって財の性質が見える化・見せる化し、財と財の最適な組み合わせや提供者と利用者のマッチングを行うことにより、財に新たな付加価値を生み出します。

付加価値の付いた財を社会課題解決のための共有財とすれば、適正な利潤が得られるため、社会的価値と経済的価値が両立します。これにより、よりよい社会を創りたいという企業や人々の行動変容を促し、ゼロエミッションと持続可能な社会が実現されていくと考えます。

※ デジタルコモンズは、日本ユニシス(株)の登録商標です。

ト削減に向けた動きが生じることが見込まれます。しかし、このような状況下であっても、私たちは社会課題を解決するサービスを世の中に出していこうという志をもって、持続可能な社会づくりに貢献できるよう、取り組みを強化していきたいと考えています。

新型コロナウイルス感染症対応に デジタル技術を提供

今回の新型コロナウイルス感染症により、情報の見える化の必要性が広く認識されるようになりました。自らのサプライチェーンに関わる情報を日ごろから見える化しておかなければ、感染症拡大や自然災害などに対する十分な危機管理対応ができません。デジタル技術を活用した情報の見える化を可能にする仕組みの一例として、当社グループの働き方改革支援サービス「Connected Work®」は、お客様の実情・課題を踏まえ、各種ソリューションやセキュアな環境

の提供を行っています。また、デジタル技術の活用により、災害時に求められる情報の見える化を実現する「災害ネット」は、ホワイトボードに書き込むような簡便さで情報を記録でき、それが時系列に沿って可視化されるため、情報整理の手間と時間を大幅に削減できます。今回の新型コロナウイルス感染症拡大においては、当社グループが提供するデジタルテクノロジーとサービスのうち、一部を期間限定で無償提供する取り組みも行っています。新型コロナウイルス感染症の影響は長期化すると予想されていますが、お客様や社会の安心・安全確保や事業継続に貢献できるよう、今後も当社グループは取り組みを進めていきます。

主体的・自律的な行動を求める 風土の醸成

中期経営計画では、「風土改革」も重点施策の一つとして取り組んでいます。多様性のあるイノベティブな風土を醸

注力領域を軸とした事業活動とSDGs

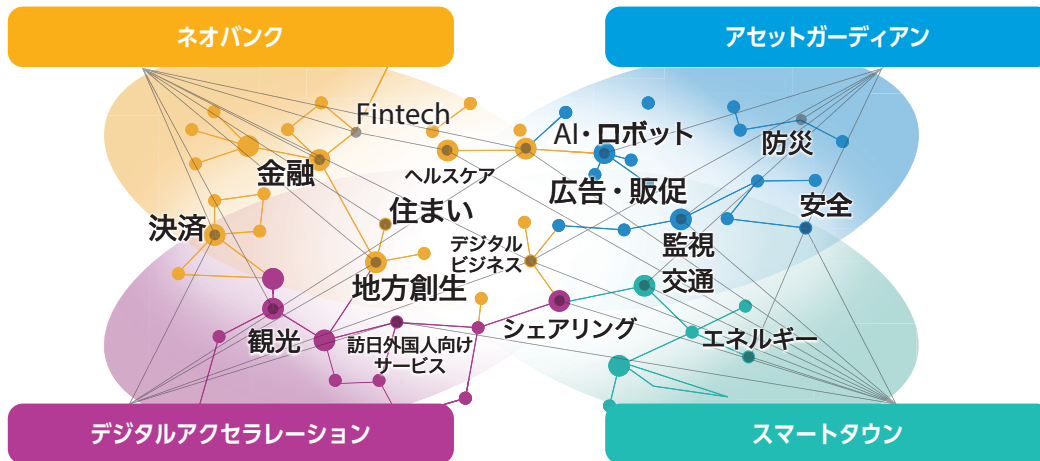
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



注力領域を軸としたクロスファンクショナルな事業活動によりSDGs達成に貢献

大都市と地方の経済格差の拡大などの課題に対し、金融機関や企業と連携し、ビジネスのデジタル化を進め、生活者の利便性向上・産業の活性化を実現する

公共インフラの老朽化、技術者高齢化などの課題に対し、IoT・AI技術を活用しビジネス環境の変革と生産性改善を実現する



ビジネスのデジタル化を加速させ、経済活動を可視化することで、企業・販売主・消費者の関係性を再構築し、生活者の利便性向上・産業の活性化を実現する

都市部への人口集中、労働力の需給ギャップなどの課題に対し、エネルギー・交通・健康・観光などのサービスを連携させ、生活者の環境を豊かにする

成するため、創造性・革新性を持つ組織への改革をはじめ、多様な視点を取り入れるための組織変革、そして個人の創造性・革新性を生かすための人財育成プログラムなど、さまざまな観点からの取り組みを継続してきました。このような状況で発生した新型コロナウイルスの感染拡大により、社員一人ひとりが主体的に考えて動くことが求められる場面が一気に増えました。

当社グループのコーポレートステートメントである「Foresight in sight®」は、Foresightが「先見性」で、業界の変化やお客様のニーズ、これからの社会課題を先んじて想像し把握するという意味であり、「in sight」は「見える・捉えることができる」という意味と、「洞察力」という意味の「insight」のダブルミーニングになっています。これについて、私はForesightを「妄想しようよ」という言い方をしています。この不確実で不透明な世の中であって、予見できない将来を勝手に妄想してみる。それが当たるかどうかは分かりませんが、そこから行動に移して、観察して、違ったらまた変えていけばいい。新しいものを生み出しやすい環境をつくり出すために、社内の承認基準を下げ、権限委譲も進めてきました。あるレベルまでは社員が勝手に動くことで、OODAループ（Observe（観察）、Orient（状況判断、方向づけ）、Decide（意思決定）、Act（行動）の頭文字を取った言葉。「見る」「分かる」「決める」「動く」の4段階の行動を高速で回すことで成果を出すための意思決定方法）が回ります。そこから社員が自律的になり、さらに今回の新型コロナウイルス感染拡大を受けて、自律的から進出し、置かれた状況を理解して主体的にふるまう社員が増えており、私たちの新たな強みになりつつあります。

また、当社ではエンジニアに対して「週に連続3時間は今の仕事をしてはいけない」というルール（Time to thinkの頭文字を取って「T3活動」と呼ぶ）を定めています。彼らも、当初は何をしていいかわからなかったようですが、4年目を迎えた現在では、その時間を利用して外部ネットワークを築いたり、社内のSNSで新しいサービスの議論をしたり、そのために遠くは福島までヒアリングに出かけた社員もいます。また、発案したアイデアの実現に悩む社員に対して、実現に必要な立場の人間を私が紹介するなど、具体化に向けたアドバイスをする取り組みを、単体のアイデアを星に、星をつなぐサービスを星座になぞらえ「プラネタリウム・イニシアチブ」と名付けて行っています。また、今は正式なプリンシパル人財育成プログラムとして定着している「Next Principal」は、もともとは若手社員の人財育成や新規事業立案をサポート

するために私が専務時代に行っていた私塾の考えが前身にあり、長年にわたりこのような取り組みを推進してきました。EV/PHV向け充電スタンドのネットワークシステムの構築や、バーチャルパワープラント実証事業への参画などといった、IT会社らしからぬサービスや取り組みを世の中に出せるようになったのは、このような企業風土が根付いてきたからだと考えています。

ビジネスエコシステムを創り上げ、オープンイノベーションを加速させる創造性・革新性を持つ組織への改革を進めるため、組織の壁を壊す取り組みも意識的に行ってきました。社長就任時から今に至るまで、組織改編を繰り返してきましたが、半年ほどのペースで組織改編を行っていたことで、社員も変わること慣れ、人の交流も生まれて、異なる業種のサービスから学んだことを活かしてお客様に提案できるようになっています。

「学びに活かすことができればプラスに」 失敗を恐れなくなる人事評価制度

当社グループでは「風土改革」において、ダイバーシティ推進を重要な取り組みの一つに掲げています。女性の活躍をはじめ多様性を尊重する風土が浸透してきたことで、自律的に行動する社員が増え、新規事業創出に向けた活動や職種・組織を越えた取り組みも活発に行われています。今、ダイバーシティ推進において、私が重視し、まず社員に求めていることは、自分の中に多様性を持つこと、「個」の中の多様性、すなわちイントラパーソナル・ダイバーシティです。自分の中に多様性がある人ほど、人の多様性も受け入れられます。社員には、こういう社会課題を解決したい、こういうサービスを世の中に問うてみたいという強い思いや志を持ってもらいたいと思っていますが、これは1人だけ、1社だけではできず、やはり多様性を身に付けることが必要になってきます。そのためには一人が複数の役割＝ROLESを持つことが必要になりますし、それによって役割の範囲を限定せず、自ら責任をもって主体的に動くようになるので、ビジネススピードも最速化できます。不確実な時代には、「知の深化」と「知の探索」という矛盾した概念を一人の中で両立させる「両利きの経営」という概念が必要であり、そのためには、数多く失敗し、その失敗から学んで次に活かすという体験が重要になります。「成功のKPIは失敗の数である」と私は常々



言っていますが、単独では上手くいかなかったビジネスも他と組み合わせることで生きることがあります。失敗を学びに活かせるよう、人事評価の項目に「チャレンジ」を入れています。

新しいスキルを身に付けることによって、デジタルの力で世の中をより良い方向に変えていけるという思いは、当社グループの存在意義が「社会課題の解決」にあるということにも関係しており、今後の会社にもリーダーにも、志として受け継いでいってほしいと考えています。今まで通りのやり方を踏襲せず新しいベクトルを示すことができるイノベーション・リーダーシップ、さまざまな事業を塊として見ることができるポートフォリオ・リーダーシップ、そして「デジタルコモンズ」につなげていくためのモラル・リーダーシップを、次世代のリーダーに求めています。モラル・リーダーシップには「私たちは持続可能な循環型社会をつくるための活動をしているのだ」という意識が表れるので、最も重要なスキルであると考えています。

ワクワクする未来へ向けて行動する 会社であり続ける

今までは生産と消費という発想による資本主義経済でしたが、デジタルの力で見える化することで、より良い社会価値を創造する「デジタル資本主義」という新たな経済概念が

生まれてきています。今までは情報は、トップや提供者側だけが持つものでしたが、一人ひとりが情報を持てる時代になり、見える化によってそれが一層推進されることで、そこにはデジタルトラストの概念も生まれてきます。デジタル資本主義においてコミュニティに積極的に参加することは、一人ひとりに社会への参画意識を生み出します。さまざまなステークホルダーと志や共感に基づく「デジタルコモンズ」の構築を目指すことで、より良い社会に向けた行動変容を促すことができ、人々はおのずとワクワク感を感じるようになります。

一方、「自分が何をやっても世の中は変わらない」という思いは無力感、諦めにつながります。2019年に当社グループが協賛して製作、公開された映画の中で、「無理だと思った瞬間、人間はその思考に負ける」というセリフが出てくるのですが、この映画は当社グループの社員が実際に立ち上げた保育関係の新事業がテーマになっています。当社グループの社員は、自分たちの志が世の中を変え、人々の行動変容を促すことができるという意識で事業に取り組んでおり、そういう会社であり続けたいということが私の一番の思いです。

私たちはこれからも社会課題解決の実績・知見と、志を共にする人々とのネットワーク、長年の経験にもとづくデジタル技術を組み合わせ、 「デジタルコモンズ」の社会実装を通じ、ワクワクする未来へ向けてこれまでにない社会の仕組みをつくり出していきます。

中期経営計画

過去の中期経営計画振り返り

	中期経営計画 2012年度-2014年度	中期経営計画 2015年度-2017年度 Innovative Challenge Plan
ビジョン	持続的な成長に向けた企業変革への挑戦	ビジネスモデルの変革
経営指標	<p>2014年度</p> <p>営業利益率 4.1%</p> <p>売上高 2,692億円</p> <p>ROE 9.7%</p> <p>配当性向 26.0%</p>	<p>2017年度</p> <p>営業利益率 5.7%</p> <p>売上高 2,870億円 (デジタル/ライフィノベーション領域における売上高) (270億円)</p> <p>ROE 12.4%</p> <p>配当性向 33.6%</p>
戦略と主な成果	<p>従来の強みに加え、新しいサービスをデザインし実践する力を獲得</p> <ul style="list-style-type: none"> 社会視点で異業種をつなぐビジネスエコシステムを創出 地域医療ネットワーク、エネルギーマネジメント コンテンツ分野で強みのある大日本印刷(株)との連携 マーケティングプラットフォームの構築 サービス事業主体として決済プラットフォームを提供 電子バリューカード事業など 財務体質の強化 	<p>新たな領域へのチャレンジを成功させ、次の成長に向けた基盤を強化</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタル/ライフィノベーション領域へのチャレンジ ビジネス拡大により、収益が向上し、多数の領域でビジネスの種が増加 ビジネスICTプラットフォーム領域の変革 強み領域への集中、労働生産性の改善による収益力向上の達成 企業風土・人材改革 ビジネスモデルの変革に合わせたスキル変革を推進 投資戦略の実行 グローバルを含むパートナーへの投資やファンド投資を積極的に推進
課題	<p>戦略面</p> <ul style="list-style-type: none"> グローバル、異業種連携などのビジネスモデル変革への対応 <p>事業環境面</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタル化領域の拡大、消費者創発による社会環境の大きな変化への対応 クラウド、利用型サービスの普及などに対する新たなビジネス基盤の構築 	<p>戦略面</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタル/ライフィノベーション領域のビジネス拡大と収益化 ビジネスICTプラットフォーム領域のさらなる労働生産性の向上とサービス提供力の向上 人材のスキル変革およびダイバーシティのさらなる推進 成長に向けた資本政策・投資政策へのシフト <p>事業環境面</p> <ul style="list-style-type: none"> 業務系ICTサービスの出現によるシステムインテグレーションのニーズ低下への対応 デジタルシフトへの対応の遅れが成長を妨げるリスクへの対応 コモディティ化によるハードウェア・ソフトウェア市場の縮小リスクへの対応 人材の高齢化とスキルのミスマッチへの対応 国内ICT市場の成長鈍化リスクへの対応

中期経営計画

2018年度-2020年度

Foresight in sight 2020

注力領域の「事業活動」を通じて、顧客課題の背景にある社会課題を解決することで、持続的成長サイクルを実現し、サステナブルな企業となる。

	2018年度実績	2019年度実績	2020年度目標	
営業利益率	6.9%	8.4%	8%以上	既存領域の効率化と注力領域の確立・拡大により、収益率向上を目指す
売上高 (注力領域における売上高)	2,990億円 (355億円)	3,116億円 (480億円)	3,200億円 (600億円)	収益性を重視しながら、注力領域を中心に売上高の成長を目指す
ROE	13.1%	15.5%	12~15%	中期経営計画期間は、12~15%を目標とする
配当性向	38.8%	38.6%	40%目処	中期経営計画期間は、配当性向40%を目処に、株主還元を強化する

1 注力領域の選択と集中 P.24-P.27, P.30-P.39

社会課題に対する解決が期待され、中長期的成長が見込まれる市場において、顧客・パートナーと共に当社グループのアセットが活用できる領域を注力領域とし、経営リソースを集中する。

2 顧客の付加価値向上を目指した関係性強化 P.24-P.27, P.30-P.39

顧客の業務を支えるICTの構築・運用、事業のデジタルトランスフォーメーション、新たな事業の創出を共に成し遂げ、ビジネス戦略パートナーとなるための関係性強化に取り組む。

3 ビジネスを支えるプラットフォーム提供力の強化 P.24-P.27, P.30-P.39

社会課題を見据えた価値創造プロセスを強化し、当社グループが保有するアセットを社外パートナーや顧客、外部サービスとつなげプラットフォームとして提供し、ビジネスエコシステムを形成する。

4 風土改革 P.28, P.46-P.49

時代の変化に迅速に対応できる企業・組織能力の向上と、社員のスキル変革を推進し、チャレンジを推奨する風土改革、ダイバーシティ&インクルージョン、業務プロセス・制度改革を実行する。

5 投資戦略 P.29, P.40-P.42

注力領域や先端技術を中心として、成長に必要な戦略投資、プラットフォームをはじめとするサービス開発投資への取り組みを継続・推進する。

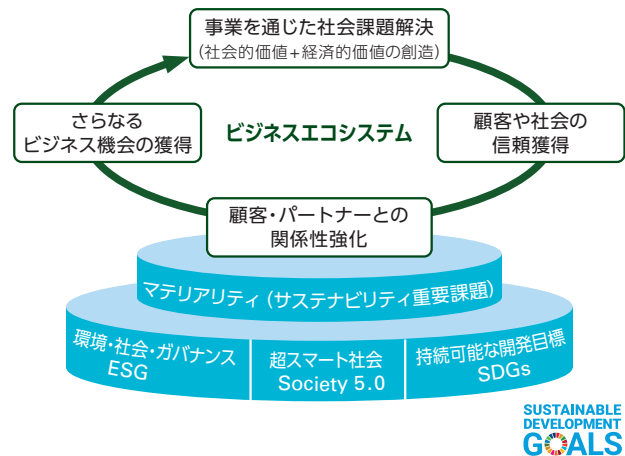
重点施策

中期経営計画の方針と進捗

多様な業種・業態をつなぐビジネスエコシステムの中核となり社会課題を解決
レジリエントな社会づくりに貢献

日本ユニシスグループは、2018年度から開始した中期経営計画「Foresight in sight 2020」において、自らの存在意義を「顧客・パートナーと共に社会を豊かにする価値を提供し、社会課題を解決する企業」と再定義しました。中期経営計画2年目を迎えた2019年度は、デジタル化への社会意識の高まりや、顧客のデジタルトランスフォーメーションへの取り組みの加速を受けて、注力領域ビジネスが順調に成長しました。今後も、4つの注力領域で定める事業活動を通じて顧客課題の背景にある社会課題を解決することで、持続的成長サイクルを実現し、サステナブルな企業を目指します。

日本ユニシスグループの持続的成長サイクル



注力領域

4つの注力領域におけるビジネスの確立・拡大を推進し、収益の拡大と社会課題解決を両立

中期経営計画で定めた注力領域は、「ネオバンク」「デジタルアクセラレーション」「スマートタウン」「アセットガーディアン」の4領域から成っており、対応する社会課題によってそれぞれの領域の垣根を越えてクロスファンクショナルに活動しています。



中期経営計画の取り組み

「スマートな暮らしに向けて」

デジタル空間を活用した安全でスマートな社会の実現



- ネオバンク
- デジタルアクセラレーション
- スマートタウン
- アセットガーディアン

当社グループは、スマートな消費・決済により、生活者の暮らしの利便性向上や、誰もが安全で健やかに生活できる社会の仕組みづくりに取り組んでいます。

日本国内では、オンラインショッピングの浸透とともにデジタル技術の活用が進み、これまでオンラインでの購入に抵抗があると考えられていた高額な商品を含む、あらゆるものが実店舗に行かずに買うことが当たり前となる社会が到来しており、同時に決済のキャッシュレス化も進んでいます。子会

社であるチャネルペイメントサービスでは、コード決済のゲートウェイサービスを提供しており、キャッシュレス比率の拡大傾向もあり、決済取扱高は拡大基調にあります。

当社グループは、ウィズコロナおよびアフターコロナ時代の新たな生活様式に対応したデジタル空間の活用および今後のキャッシュレスの多様化を見すえた新しいサービスを創出・提供することで、社会コストの削減とともに、安全でスマートな社会の実現に貢献します。

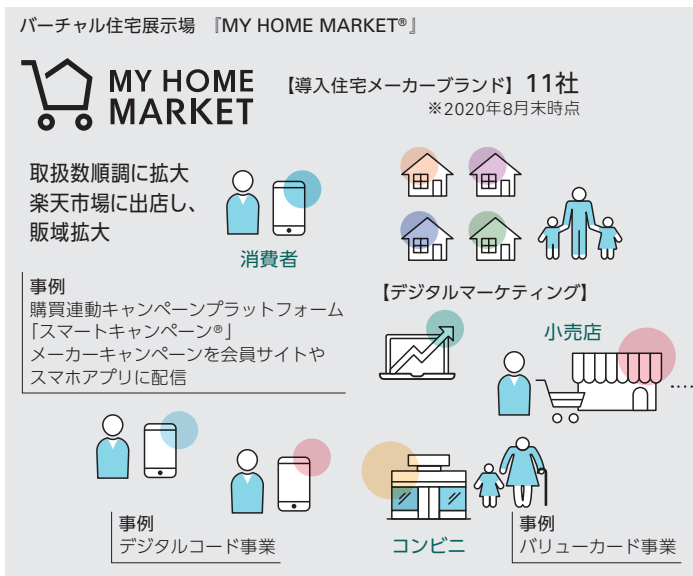
トピックス VRで家を見学できる住宅展示場「MY HOME MARKET®」

オンライン上で製品を確認する手段として、VRなどデジタル技術の活用が広がっており、住宅販売もその恩恵を受ける分野のひとつとされています。当社は、デジタル空間の活用により、今後住宅展示場の在り方が劇的に変化することを見すえ、2018年3月にバーチャル住宅展示場「MY HOME MARKET®」の運営を開始しました。同サービスは実際に住宅展示場に足を運ばなくてもスマホやタブレットで時間や場所を問わず住宅の内覧ができ、消費者自身が見積りシミュレーションを行えるため、消費者とハウスメーカー双方の負担軽減につながります。また、2019年10月にはインターネット・ショッピングモール「楽天市場」に出店し、20代・30代の共働き世帯を中心に利用が増加しており、取扱う住宅メーカーブランド数も順調に拡大しています。当社は「MY HOME MARKET®」の提供を通じて、消費者ニーズの変化への対応に加え、全国のハウスメーカーの働き方改革の支援を強化することで、人手不足等の住宅業界の課題解決に貢献します。

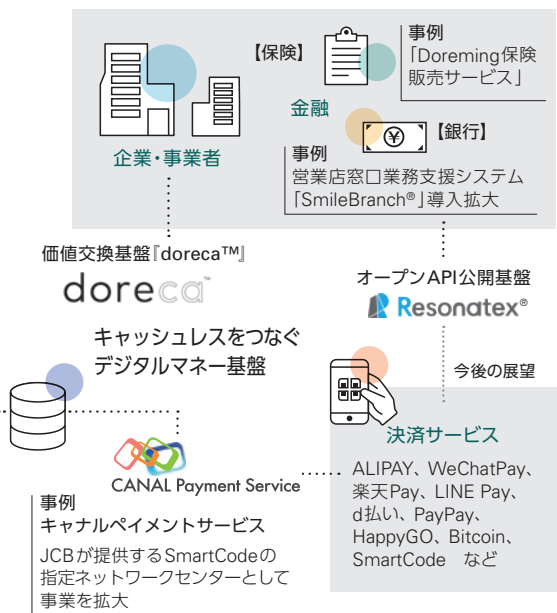
※ 2020年8月末時点の導入企業数：11社
 ジェンハウス、土屋ホーム、前正ホーム、新昭和ウィザース東関東、クレパリーホーム、ウッドフレンズ、トヨタホーム愛知、エステージ、日本ハウスホールディングス、マスイデア、ヘーベルハウス

VR・デジタル空間を使ったスマートな社会

～住宅展示場の在り方の変化～



キャッシュレスの進展・多様化



レジリエントな社会への貢献

自然災害や疫病に強いレジリエントな社会に向けた仕組み、環境づくり

日本国内では、従来の地震や台風、集中豪雨といった自然災害に加え、感染症などの疫病も含めた災害対策が、いま喫緊の社会課題となっています。一方、インフラ設備の老朽化も深刻化しており、今後5年以内に、全国で約8万カ所の道路インフラ設備の修繕が必要*な状態とされています。

また、労働人口減少による人手不足も深刻化しており、災害に強いレジリエントな社会の実現のためには、人々がリモート中心で働くための環境の整備や、現場に赴くことなく遠隔で状況確認・判断できる仕組みの構築など、「人の移動に頼らない仕組みづくり」が欠かせません。特に、新型コロ



ナウイルス感染症のように広域での予見できない災害時には、膨大な情報の中から、「正しい情報を把握・見える化し、活用すること」が重要となります。

このようななか、当社グループは、AIやIoT技術を活用した各種作業の効率化や、遠隔管理等による「人の移動に頼らない仕組み」「正しい情報の把握と見える化」の実現を通じて、社会公共インフラの維持・保全環境を変革し、人びとの働きがいと経済成長の両立とともに、誰もが安心・安全に暮らせる社会づくりに貢献します。

* 2014~2018年度に実施された国土交通省の老朽化点検の調査結果による。

トピックス 緊急時における「正しい情報の把握と見える化」を支援する取り組み

災害発生時、企業・団体の現場では、電話による問い合わせが急増し、受け付けた情報を上手く整理・共有し切れない状況が数多く発生します。これらの状況は、現場で対応する人員の疲弊を招くだけでなく、多くの人の出勤や長時間対応により、現場の新型コロナウイルス感染リスクを高めることにもつながります。

「災害ネット」は、情報が錯綜する災害などの緊急時における、情報の一元化と共有を簡単に行うための、デジタル技術を活用したサービスです。電話などで受けた情報を、ホワイトボードに書くように入力するだけで、すべての情報が時系列で集約され、取りまとめや資料作成の手間と時間の大幅な短縮を実現し、スマートフォンからも現場の状況把握が可能なことから、さまざまな業種のお客様に利用されています。当社は、本サービスの提供により、緊急時の「正しい情報の把握と見える化」を支援し、災害に強いレジリエントな社会の実現に貢献します。

人の移動に頼らない仕組みづくり

場所にとらわれない
リモート中心の
働き方の広がり

事例
働き方改革支援サービス
「Connected Work®」提供開始
テレワーク全社展開支援サービス販売開始

【リモートワークを支える仕組み】

- ・Office 365®のコラボレーションツール
- ・シンクライアント、仮想デスクトップ
- ・クラウド、ネットワークセキュリティ

テレワーク 企業・オフィス

正しい情報の把握・情報の見える化

デジタル技術を活用した
情報管理の仕組み

事例
「災害ネット」期間限定無償提供

運輸・エネルギー 国・自治体 医療 金融・製造業

事例
クラウド型映像監視サービス
「スマートユニサイト®」

現場に行かずに状況確認・
判断ができる仕組み

事例
設備点検サービス「まるっと点検™」
ビル・マンション管理会社向けに提供開始

設備管理

実証
戦略的イノベーション創造プログラム (SIP)
「AI (人工知能) ホスピタルによる高度診断・治療システム」

事例
「MUDEN モニタリングサービス™」提供開始
空間認識プラットフォーム「BRaVS Library®」
「BRaVS Platform®」販売開始



持続可能なエネルギー社会

持続可能なエネルギーの拡大と電力設備を支えるインフラメンテナンスへの貢献

- ネオバンク
- デジタルアクセラレーション
- スマートタウン
- アセットガーディアン



気候変動への対応として、世界的に脱炭素社会に向けた再生可能エネルギーへのシフトが進んでおり、社会の要請も高まってきています。こうしたなか、当社グループはエネルギー関連システムで培った知見を活かし、電力小売プラットフォーム「Enability®」シリーズをはじめ、さまざまなエネルギー関連ビジネスを展開してきました。未来の持続可能なエネルギー社会の実現に向けて、再生可能エネルギーへの切り替えを促進するための取り組みを進めています。また、エネ

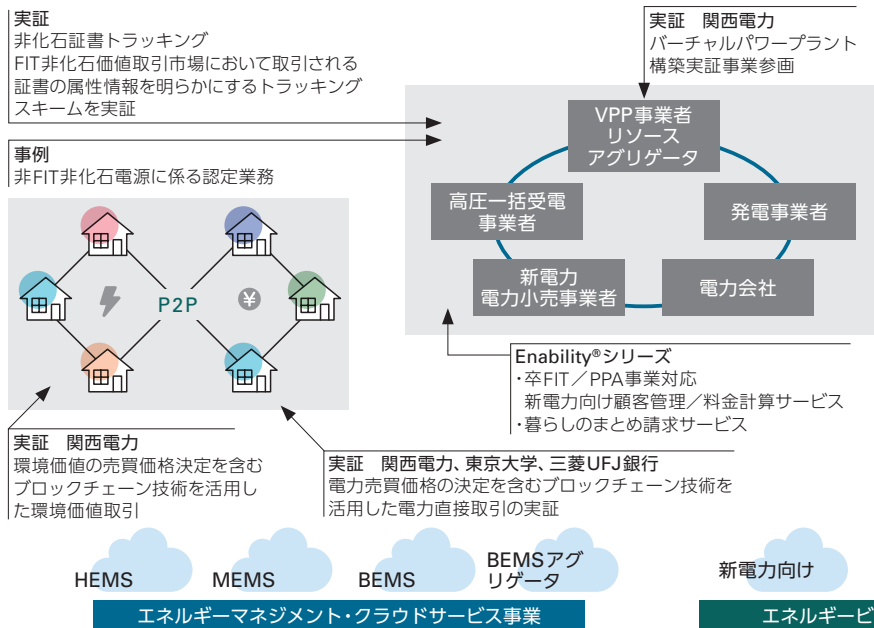
ルギーの安定供給における課題解決への取り組みとして、電力設備の点検業務効率化のため、ロボットやAI技術を活用したデジタル化に取り組んでいます。電力会社との共同によるドローンを用いた自動パトロールや送電塔の傾き監視の実証を行っており、エネルギーを取り巻く環境の維持、発展にも貢献しています。当社グループは、今後も、さまざまなパートナーと連携しながら、クリーンで持続可能なエネルギーの普及拡大に向けた取り組みを推進していきます。

トピックス 非化石証書トラッキングと非FIT非化石電源に係る認定業務

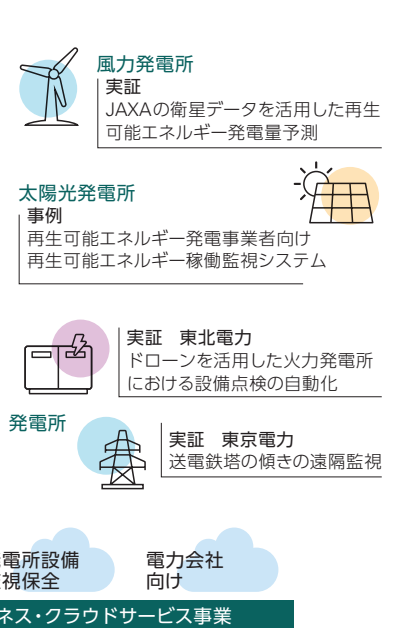
当社は、2018年度より、経済産業省の「非化石証書*1の利用価値向上に係る調査事業」として委託を受け、ブロックチェーン技術*2やエネルギーマネジメントに関する知財の活用も踏まえて、非化石証書トラッキングの実証実験を実施しています。このトラッキング付非化石証書により、需要家は購入した電気をRE100*3の取り組みに活用することが可能となります。また、当社は、2019年11月より、国の委託を受けた唯一の第三者機関として、非FIT非化石電源が発電した電力量の認定に伴う実務を実施しています。これにより、環境価値のダブルカウントを回避し、信頼性が担保された非化石証書の取引が可能となります。当社は、2020年度も引き続き、本事業を通じて、非化石証書の利便性向上と、再生可能エネルギー由来電気の調達選択肢の拡大に努めていきます。

※1 経済産業省が2018年5月に創設した非化石価値取引市場で、CO₂(二酸化炭素)を排出しない自然エネルギーなどによる発電設備(非化石電源)で発電された電力の環境価値を証書化したもの
 ※2 分散型台帳技術とも言う。情報をブロック単位で保存し、そのブロックを鎖状につなげて保存していくデータベースを指す
 ※3 英国のClimate GroupとCDPが実施する、事業運営を100%再生可能エネルギー電力で調達することを目標に掲げるイニシアチブ

非化石価値取引市場の普及拡大



電力設備を支えるメンテナンス



風土改革

自ら価値を創造し、ビジネスエコシステムをデザインする力を高めるために



当社グループは、多様性のあるイノベティブな風土を醸成するため、2019年度も創造性・革新性を持つ組織への風土改革や、多様な視点を取り入れるための組織改革、さらに個人の創造性・革新性を生かすための育成プログラムなど、さまざまな観点の取り組みを継続してきました。

働き方改革として残業ゼロの月を1回以上作る「残業メリハリ活動」を推進しており、2019年度は100%の達成率で、有給休暇取得率も80%以上を達成しています。このような活動を通して時間に余裕が生まれ、多様性を尊重する風土が浸透してきたことで、自律的に活動を進める社員が増えて

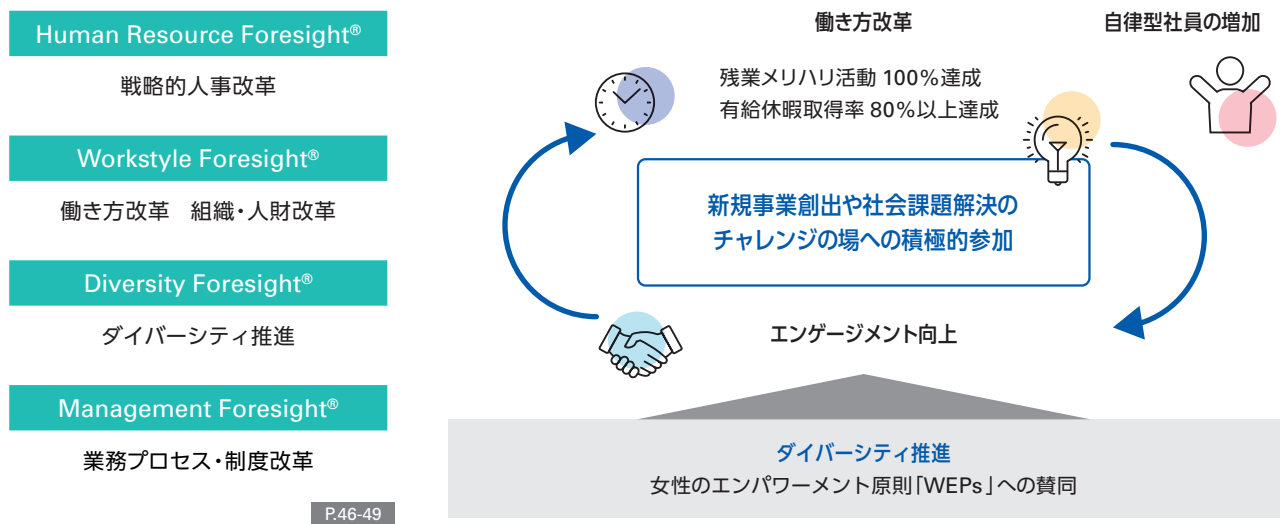
きており、風土改革の進捗を測る指標であるエンゲージメントスコアも安定的に向上しています。また、全社員を対象としたテレワーク施策を2017年10月より展開しており、2018年度に「テレワーク先駆者百選総務大臣賞」を受賞しました。2019年度もさまざまな取り組みや成果を評価頂き、「健康経営優良法人」や「女性が輝く先進企業表彰」などの賞や認定を受けています。

引き続き、多様性のあるイノベティブな風土の醸成とともに、ビジネスエコシステムを創出する企業としてエンゲージメントの向上に取り組んでいきます。

トピックス 「女性のエンパワメント原則」(WEPs) に署名

当社グループは、女性のエンパワメント原則「Women's Empowerment Principles (以下WEPs)」に署名しました。当社グループが目指すダイバーシティ経営は、一人ひとりが個人の多様性を高め、互いの意見・価値観を尊重し能力を発揮できる自律型組織の形成により、イノベーションやビジネスエコシステムの創出を加速させ、「社会的価値」と「経済的価値」の両方を実現させることです。女性の活躍推進は、「個」の多様性を受け容れ活かす第一歩であり、当社グループのダイバーシティ経営における重点戦略の一つです。私たちはWEPsへの賛同を通じて、自社内にとどまらずさまざまなステークホルダーと連携・協働して女性のエンパワメントを推進し、ダイバーシティ経営のさらなる推進を図ります。

In support of
WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES
 Established by UN Women and the UN Global Compact Office



投資戦略

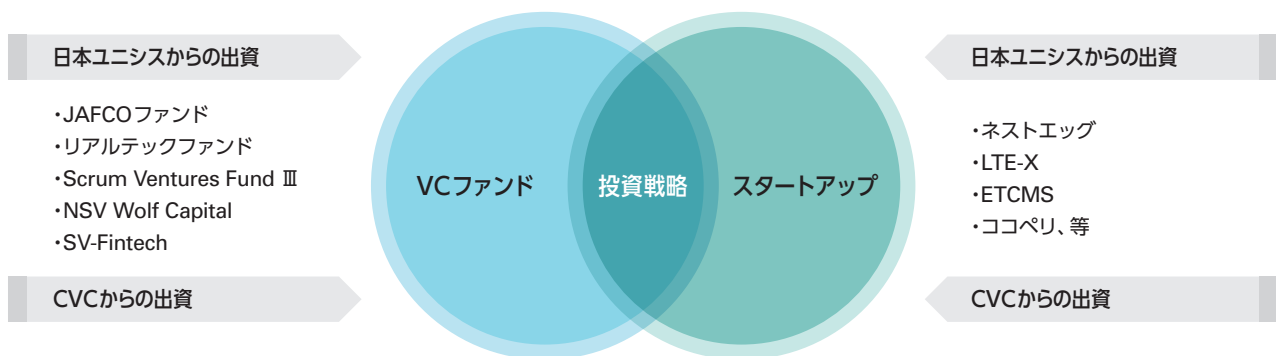
VCファンドおよびスタートアップへの投資と伴走を通じてお客様およびスタートアップとのオープンイノベーションを活性化

当社グループは、戦略投資としてベンチャーキャピタル（VC）ファンドへの投資に加え、スタートアップへの投資を通じて、お客様とスタートアップ各社との伴走によるイノベーションの創出と社会実装、ひいては社会課題解決への貢献を目指しています。国内外を問わず、さまざまな分野のVCファンドや社会課題解決を目指すリアルテック系ベンチャーへの出資を行っており、2020年3月末までに当社グループ合計で14ファンド、40社を超える出資を行ってきました。コー

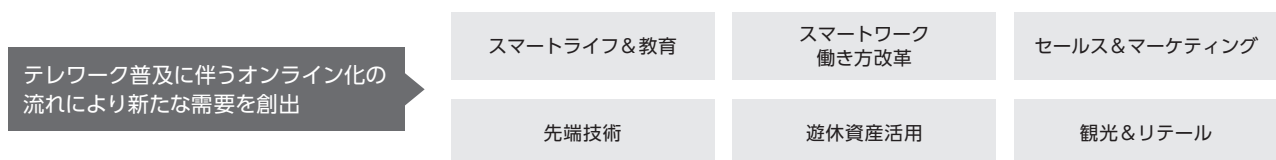
ポレートベンチャーキャピタル（CVC）であるキャナルベンチャーズでは、今後もデジタルトランスフォーメーションに貢献する技術や事業など、投資先を拡大していきます。

大きく変革していく市場を見極めながら、引き続きスタートアップへ支援を行い、ビジネスエコシステムを形成していくことで、これから訪れる新たな世界の社会課題解決に寄与していけるよう、オープンイノベーションを加速させていきます。

トピックス	イノベーションの持続的な創出を目指す	
<p>キャナルベンチャーズ株式会社（CVL）は、2017年5月にスタートアップ等との連携を通じて持続的イノベーションを促進する仕組みとして、VCやスタートアップに投資するファンドを組成・運営する会社として設立されたCVCです。CVLは当社グループにおいて強力な「知の探索」の役割を担っており、同社設立後の6月にCanal Ventures Collaboration Fund（CVCF）1号投資事業有限責任組合を組成しました。2020年4月にCVCF2投資事業有限責任組合を組成し、これにより、引き続き「スタートアップとVCのチャネル開拓・維持」「スタートアップビジネスからForesightするトレンド情報の収集と発信」および「CVC運営を通じたファンド運営に係る知財の獲得」を実施していきます。</p> <p>スタートアップ等との連携によるサービス創出事例として、当社グループのユニアデックスが提供するクラウド型ネットワークサービス「Wrap®」や、地域金融機関向け法人顧客コンシェルジュサービス「CoreBAE®」などがあります。</p>		<p>日本ユニシスグループ 投資額*</p> <p>2018年度 151億円</p> <p>2019年度 190億円</p> <p><small>* 研究開発費、設備投資額、 事業投資額の合計</small></p>



出資先はグループ合計で14ファンド、40社超に拡大



ワクワクする未来へ

持続可能なエネルギー社会への貢献、レジリエントなまちづくり、安心・安全で便利な消費社会や新たなモビリティサービスへの挑戦。人々はありたい社会の姿を思い描き、知恵や発想やテクノロジーを持ち寄り、組み合わせ、社会課題を解決し、これまでにない社会の仕組みをつくりだし、世界を前進させる。志がつなぐ共感の輪で、世界は変えられる。

ワクワクする未来へ私たちは動きはじめています。



デジタルによる産業構造の変化

企業と企業、個人と企業が、これまでの常識の枠組みを超えて、デジタルでつながります。デジタルによるビジネス変革によって産業構造が様変わりし、地域や業界の垣根を越えたこれまでにない価値創出が加速します。



レジリエントなまちづくり

人々や企業が安全を確保して安心して暮らせ、その活動の持続可能性を高めることができるように、従来の自然災害に対する備えに加え、感染症にも備えた新しい社会とそれを支える社会インフラが構築されるようになります。



生活様式の多様化が加速

人々はxRやVRコマースにより、自宅に居ながら観光地や商業施設に外出しているかのように体験することが増えていきます。多様化が進む価値観やライフスタイルに応える斬新なデジタルサービスにより、人々の生活様式の多様化が加速します。

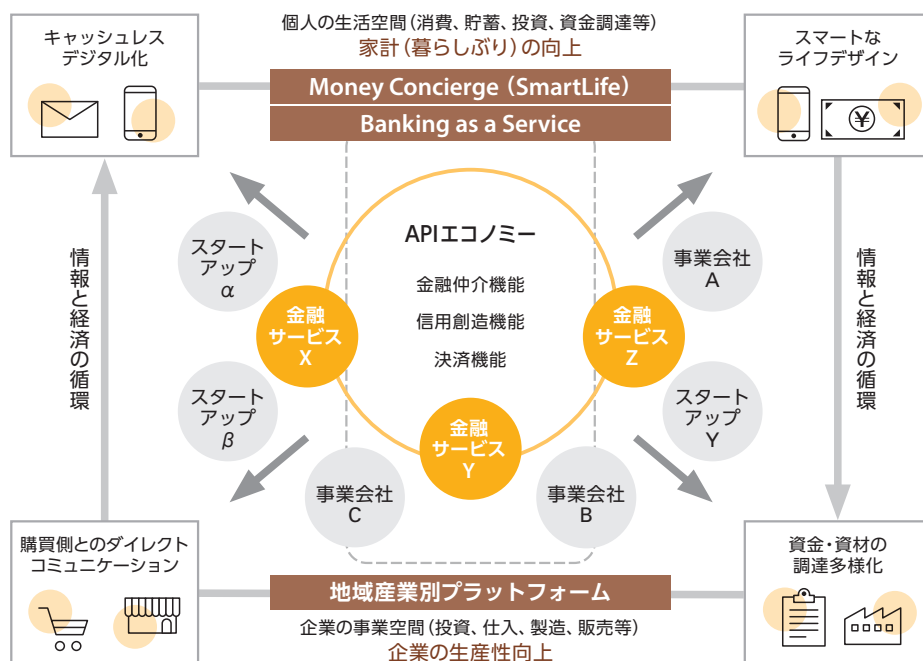


テクノロジーがもたらすウェルビーイングの向上

デジタルテクノロジーの活用により、バイタルデータや感情データなどのパーソナルなデータによる生活者一人ひとりのコンテキスト理解が進みます。人をより深く理解するテクノロジーが人々のウェルビーイングに貢献します。

人に寄り添い・社会にとけこむ金融サービスへ

大都市と地方の経済格差の拡大などの課題に対し、金融機関や企業と連携し、ビジネスのデジタル化を進め、生活者の利便性向上・産業の活性化を実現します。



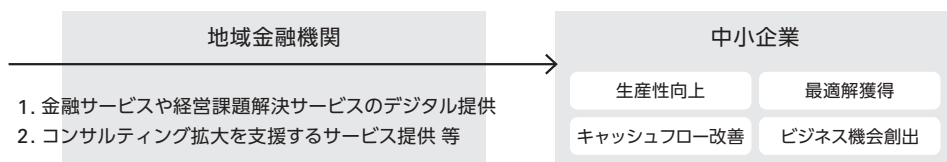
Cutting Edge

地域金融機関のデジタル化を通じ中小企業の経営課題解決を支援

日本ユニシスグループは、高度化する金融サービスをアンバンドルし、異業種連携とデジタルトランスフォーメーションを促進することで、生活者の利便性向上と産業の活性化を支えるビジネスエコシステムの形成を目指しています。

2020年4月には、中小企業の経営課題解決を支援する株式会社ココペリと資本業務提携を締結しました。同社は、地域金融機関が中小企業に提供する経営支援プラットフォーム「Big Advance®」を運営し、当社とは、法人顧客コンシェルジュサービス「CoreBAE®」において、地域金融機関向けAI提供などの協業関係を構築してきました。当社グループは今後も異業種連携を推進し、豊かで持続可能な社会と新たな稼ぎ方や働き方の創造を目指して、デジタルの力で中小企業の事業活動の効率化ならびに地域金融機関などによる中小企業の経営課題解決力拡大を支援していきます。

資本業務提携によるサービス提供イメージ



IT実装力、金融機関とのネットワークを活かし
産業界を活性化

Value Creation

日本ユニシスグループが活かすアセット【強み】

- 長年にわたり培ってきた金融業界におけるIT実装力
- 基幹系システムの提供実績による地域金融機関とのネットワーク

ターゲット市場

- 金融機関やFintech企業との共創による新市場創出
- 異業種連携により生活のQOLを高めるマネーマネジメント領域

FinTech (フィンテック)系ベンチャー企業の
国内市場規模推移



出典：矢野経済研究所「国内FinTech (フィンテック) 市場に関する調査 (2019年)」2019年9月18日発表

解決に寄与する社会課題

- 少子高齢化
- デジタルライゼーション
- 人手不足・人材不足
- キャッシュレス化
- 地域経済格差
- カスタマーファースト (UI/UX重視)
- 金融包摂
- 異業種連携

関連する主なSDGs



提供サービス

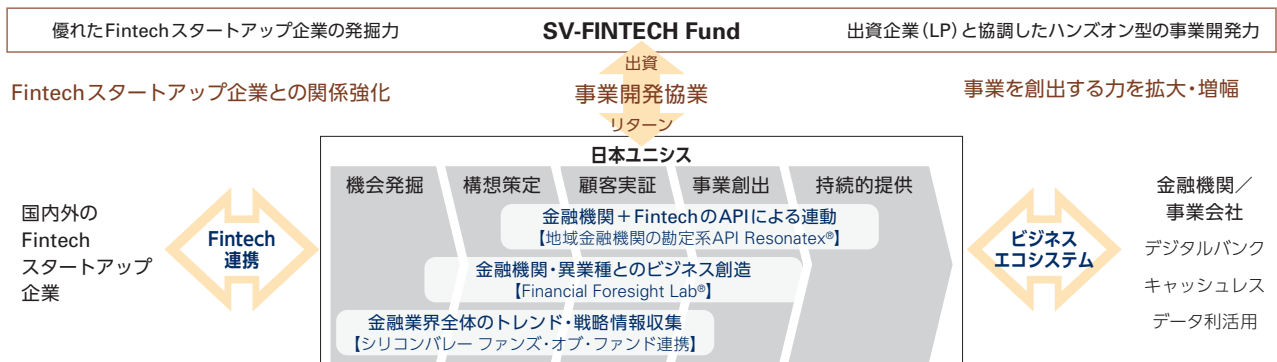
- オープンAPI公開基盤「Resonatex®」
- 新事業創出プラットフォーム「Financial Foresight Lab®」
- Fintech関連サービス
- 個人資産管理サービスアプリ「Fortune Pocket®」
- 笑顔があふれる銀行窓口「SmileBranch®」
- 銀行・信用金庫向け業務改革・働き方改革支援「POWER EGG®」
- カスタマーエンゲージメントプラットフォーム「Eltrophy」
- パーソナライズ・レコメンデーションサービス「Moneythor」

取り組み

当社は2018年9月、主に日米のFintechスタートアップ企業を対象とした投資ファンド「SV-FINTECH Fund」へ出資し、Fintech領域の事業開発で協業を開始しました。投資先Fintechスタートアップ企業との幅広いチャネル獲得に加え、

ファンドGP企業が有する事業開発力を得ることで、Fintech領域で高い事業シナジーが見込まれる金融機関に向けた新事業創出や、業種・業界の垣根を越えたビジネスエコシステムを形成し、社会課題の解決を図っています。

従来の取り組み SV-FINTECH協業

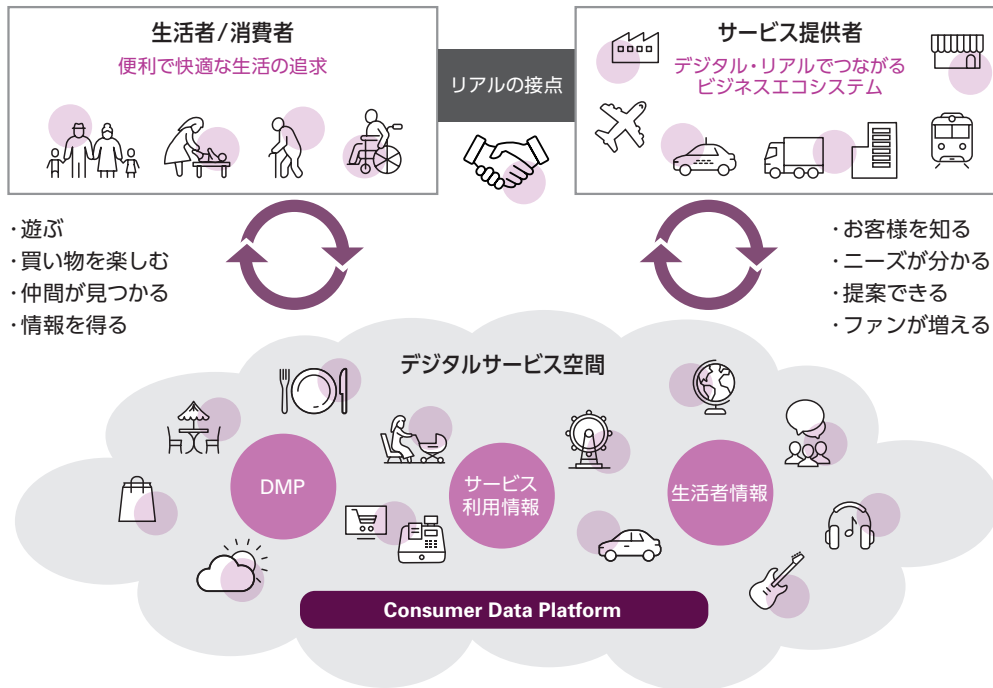


Foresight in sight story 2

デジタルアクセラレーション

ビジネスを加速する企業の最良のパートナー

ビジネスのデジタル化を加速させ、経済活動を可視化することで、企業・販売主・消費者の関係性を再構築し、生活者の利便性向上・産業の活性化を実現します。



Cutting Edge

経済産業省・NEDOの「ロボット実装モデル構築推進タスクフォース」に参画

日本ユニシスは2019年11月に設置された「ロボット実装モデル構築推進タスクフォース（以下、TF）」にシステムインテグレーターとして参画を表明しました。本TFは、人手不足が深刻化している施設管理、小売・飲食、食品の3分野においてロボットの社会実装モデル創出を目指し、経済産業省と国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）が設置したものです。当社は、これまでスーパーや小売店で進めてきたサービスロボットを活用したさまざまな取り組みから得た知見、技術を活かし、本TFメンバーとしてロボット実装モデル創出に取り組んでいきます。



人手不足に苦慮する企業等が幅広くロボットを導入していくための基礎を構築



企業・官庁・生活者と
連携しデジタル化を加速、
暮らしをより豊かで
快適に

Value Creation

日本ユニシスグループが活かすアセット【強み】

- 導入から効果測定までの一貫した電子購買システムの構築ノウハウ
- 印刷・情報技術を有する大日本印刷株式会社とのパートナーシップ

ターゲット市場

- 企業の広告・販促市場
- デジタルトランスフォーメーションに関連するICT市場

SP・PR・催事企画／インターネット広告市場規模

2019年度(実績)

1兆5,354億円

出典：経済産業省「特定サービス産業動態統計調査 3. 広告業」
(2020年6月分確報)

解決に寄与する社会課題

- 高齢化
- 価値の多様化
- 膨張する情報量
- ネット難民
- 買物難民
- 人手不足
- 破壊的ビジネスの台頭
- 急速なデジタル加速

関連する主なSDGs



提供サービス

- 購買データ活用型マーケティングサービス「スマートキャンペーン®」
- パーチャル住宅展示場「MY HOME MARKET®」
- トラック予約受付サービス「SmartTransport®」
- リテール向けロボティクスサービス「RASFOR(仮称)」
- 決済関連サービス
- 収納サービスプラットフォーム

ほか

取り組み

新型コロナウイルスの流行や、より複雑化する社会状況のなか、企業・NPO・生活者の連携により社会課題を解決していく取り組みがさらに重要となっています。当社グループは、「スマートキャンペーン®」の仕組みを応用して、生活者が日常の買い物を通じさまざまな社会貢献の取り組みを支援でき、また小売やメーカーが事業活動を通じた多彩な社会貢献の取り組みを展開できるプラットフォーム「BE+CAUS™(ビーコース)」の提供を開始しました。スマートキャンペーン®と株式会社STYZが提供する寄付プラットフォーム「Syncable」を連携させることで、生活者が

日常の買い物を通じて、NPO・NGO団体に気軽に寄付できる環境を提供しています。当社グループは「BE+CAUS™」の提供を通じ、社会課題解決のビジネスエコシステム構築に向けて活動を推進します。

SOCIAL ACTION PLATFORM
BE+CAUS

※ 日本ユニシスと大日本印刷株式会社が運営している、広告主(メーカー)が全国の小売の売り場と連携し、実購買データに基づくマーケティング施策の実施を可能とするプラットフォーム



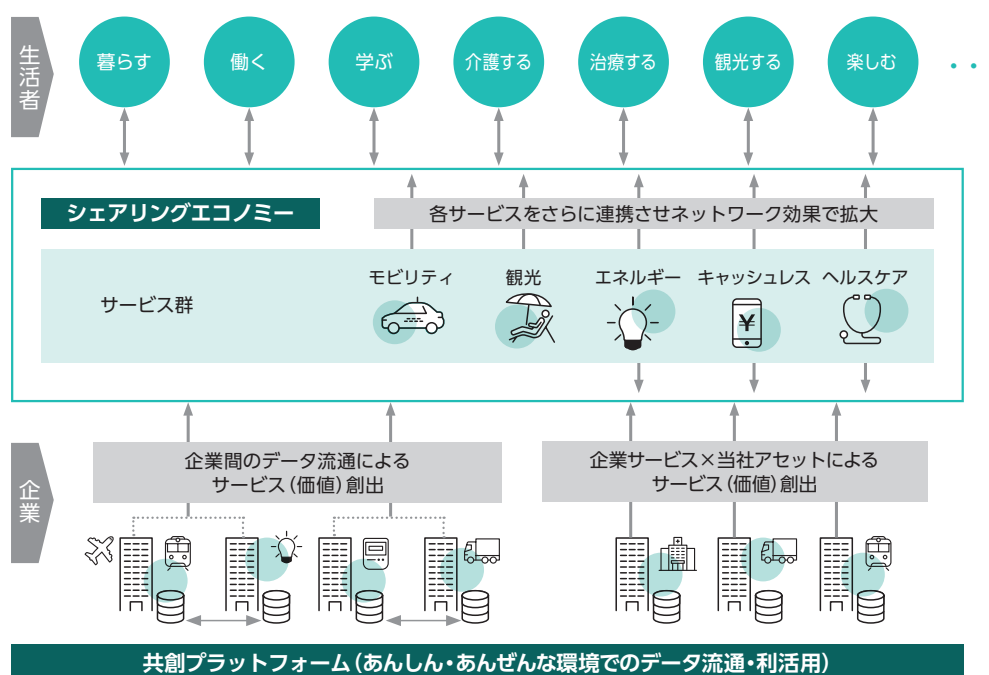
Foresight in sight story 3

スマートタウン



健やかに、賑やかに、移動や環境に優しく、そして、 安心・安全に暮らせる生活者ファーストの共感型社会の創出

人口構造の変化、都市一極集中、地球環境など、生活者を取り巻くさまざまな社会課題に対し、モビリティ・観光・エネルギー・キャッシュレス・ヘルスケアなどの各種サービスを連携させ、企業との共創により、ニューノーマル時代に応じた、生活者ファーストの「まちづくり」に取り組んでいます。



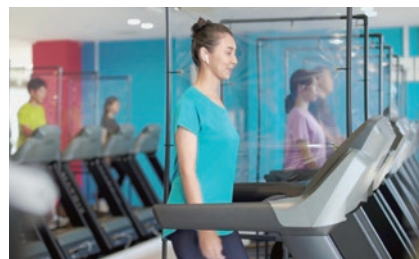
Cutting Edge

(ヘルスケアにおける取り組み) Society 5.0時代の「健やかに暮らせる社会の創出」

生活者の健康に対する意識・行動変容を起こすきっかけづくりや、その行動変容に適したパーソナライズドヘルスケアサービスを実現するプラットフォームを提供します。現在、神戸大学医学研究科AI・デジタルヘルス科学分野に講座を開設し、専門家と連携しながら、このプラットフォーム上でのヘルスケアデータ利活用に向けさまざまな検討を行っています。

また、フィットネスを通じたデータの取得・分析(熊本県合志市・熊本大学・ルネサンス・Kuru-Labとの共創)、ゲームプレイヤーの活動データの取得・分析(Game Wellness Project)を通じ、プラットフォーム上で提供されるサービス創出に向けた取り組みを行っています。

今後、このプラットフォームを通じて、さまざまな地域や企業がつながり、そして、生活者本人の承諾を得たデータを安全・安心な環境のもとで、「つないで」、「活用」することで、Society 5.0時代の新たなパーソナライズドヘルスケアを実現します。



企業間データ流通基盤を
活用し各サービスを連携

Value Creation

日本ユニシスグループが活かすアセット【強み】

- 共創プラットフォームの提供（データの真正性確保、データの許諾と流通、満足の可視化）
 - 企業間連携、当社アセットとの掛け合わせによる新たなサービスの創出、パーソナライズデータ活用によるさらなる価値サービスの創出
- 産官学連携スキームの構築、および、活動実績
- 企業・スタートアップ・地域事業者と連携したオープンイノベーションスキーム

ターゲット市場

- モビリティ
- エネルギー
- 都市開発／都市計画
- ヘルスケア
- 観光

地球温暖化対策分野の市場規模推移



出典：環境省「環境産業の市場規模・雇用規模等に関する報告書」（令和2年3月）

解決に寄与する社会課題

- 都市一極集中／地域過疎化
- 超高齢化
- 医療介護問題
- 交通網再整備
- エネルギー環境問題
- 観光基盤整備
- 遊休資産活用

関連する主なSDGs



提供サービス

- データ連携・同意管理サービス基盤「Dot to Dot™ (D2D)」
 - デジタル価値交換基盤「doreca™」
 - 旅行・観光サービス基盤
 - ・ Offer Links™ (ワンストップ&シームレスオファー)
 - ・ Voucher Links™ (QR発行・精算効率化: デジタルクーポン)
 - モビリティサービス基盤「smart oasis®」
 - 電力小売クラウドソリューション「Enability® シリーズ」
 - エネルギー管理サービス「Enability® EMS」
 - クロノロジー型 危機管理情報共有システム「災害ネット」
 - クラウド型映像監視サービス「スマートユニサイト®」
- ほか

取り組み

日本ユニシスグループは、中期経営計画「Foresight in sight 2020」の重点施策のひとつに「スマートタウン＝生活者ファーストの共感型社会の創出」を掲げています。

地域が抱える社会課題の解決には、生活者／地域住民の目線に立ったサービスの提供が不可欠であると考えています。スマートタウンの実現に向けて、個人が所有する情報や、IoTなどで獲得する情報など、データを触媒としたさまざまなサービスの創出を狙い、オープンイノベーション・アプローチも取り入れたビジネスエコシステムの形成を目指します。

新型コロナウイルスが私達の社会を一変させました。これから、デジタルトランスフォーメーションがさらに加速する一方、人とのリアルな接点が減少していく時代を迎えます。

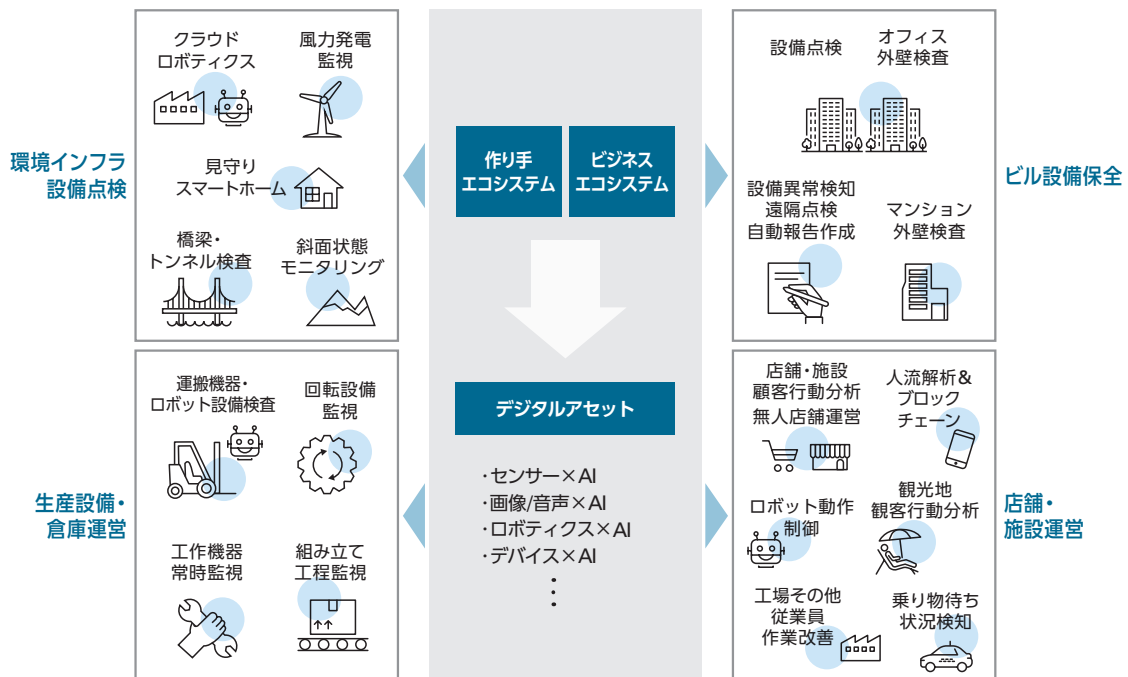
私達は、このような時だからこそ、これまで以上に、人々が「助け合い」「協力し合い」「認め合い」ながら暮らしていくことができる社会づくりに、テクノロジーを通じ貢献したいと考えています。

これからの未来に向け、地域・企業の皆様と共に、地域に潜在・存在する課題の解決と、その課題解決を通じ、地域が活性化し、生活者が、健やかに、賑やかに、優しく、そして、安心・安全に暮らせるまちづくりに取り組んでいます。



IoT・AI技術と日本人の知恵を活用し さまざまな社会課題を解決する

年々老朽化が進む社会公共インフラおよび減少していく日本の熟練技術者等の社会課題に対し、IoT・AI技術を活用して人手不足を解消し、点検業務の大幅な省力化・品質向上を実現します。



Cutting Edge

AI橋梁診断支援システム「Dr.Bridge™」の提供

日本ユニシスは、株式会社日本海コンサルタントと共同で、コンクリート橋梁などの点検・診断業務の省力化と品質向上を実現する「Dr.Bridge™」の提供を2020年6月に開始しました。2014年に道路法施行規則が改正され、橋梁などの道路構造物は5年に1度の近接目視点検が義務化されましたが、橋梁の数は膨大な一方で熟練技術者は減少し、限られた予算内での点検が社会課題となっています。「Dr.Bridge™」はカメラで写真を撮り、簡単な情報を入力するだけで、AIが橋梁の劣化要因や健全度を診断するため、橋梁の点検業務の負荷を軽減し、精度の高い判定を実現しました。当社は「Dr.Bridge™」を通して、インフラ点検・診断におけるリソース不足を解消し、社会課題の解決を目指します。



* 同一の写真を複数の技術者が各々診断して集計した結果の比較



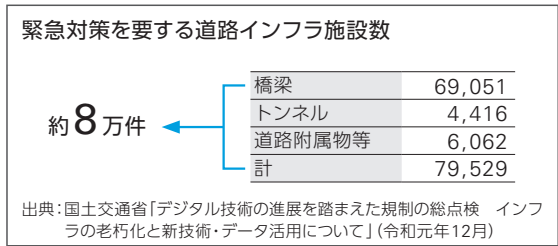
Value Creation

日本ユニシスグループが活かすアセット【強み】

- 施設運営・設備保全におけるシステム運用ノウハウ
- 業務効率化を目的としたさまざまなソリューション提供

ターゲット市場

- 環境・公共設備点検
- 生産設備・倉庫運営
- ビル設備保全
- 店舗・施設運営



解決に寄与する社会課題

- 自然災害被害抑止
- 設備老朽化と安全対策
- 熟練技術者・作業不足
- インフラ点検と診断の効率化
- ビル設備の効率化
- 製造現場の効率化
- 物流現場の効率化
- 店舗・施設運営の効率化

関連する主なSDGs



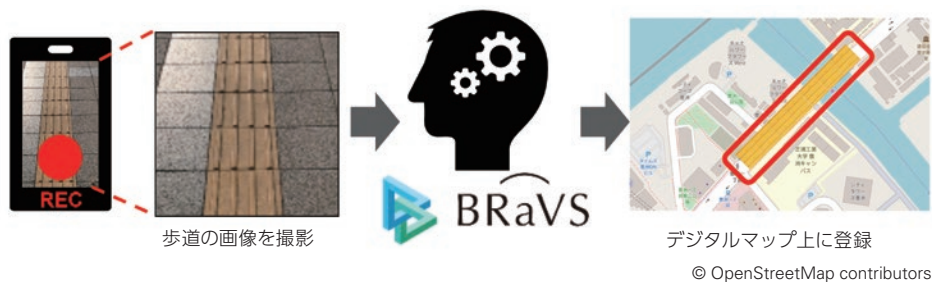
提供サービス

- 設備点検サービス「まるっと点検™」
 - 人間の認識・判断を再現する空間認識プラットフォーム「BRaVS Library® / BRaVS Platform®」
 - 人流解析サービス「JINRYU®」
 - 分散型IoTビジネスプラットフォーム
 - 遠隔監視・遠隔作業支援「MUDENモニタリングサービス™」
 - AI橋梁診断支援システム「Dr.Bridge™」
 - 回転機械不具合予兆検知サービス「VibSign™」
- ほか

取り組み

日本では超高齢化社会を迎え、さまざまな場面でコスト削減や人材確保、業務効率化のほか、インフラの整備・構築等が求められています。当社グループはこのような社会課題に対応する取り組みの一つとして、2019年10月に筑波技術大学と共同で、AI／画像認識技術を活用し、スマートフォンを使って点字ブロックの敷設情報をデジタルマップ(電子地図)上に自動登録するシステムの実証実験を行いました。対

象物体の認識には、当社が長年にわたり培ってきた3Dデータ処理・深層学習などの技術を集約させた空間認識プラットフォーム「BRaVS Library®」を活用しています。今後、点字ブロックの他にも認識できるインフラを充実させ、構築したデジタルマップを応用したソリューションの検討を進めることで、視覚障がい者や高齢者をはじめとしたさまざまな生活者のQOL(Quality of Life)向上に貢献していきます。



CFOメッセージ



劇的に変化する環境を注視し、
新たな社会課題解決への貢献を目指して
戦略的な投資を推し進めていきます。

常務執行役員 CFO
梅原 一眞

中期経営計画「Foresight in sight 2020」の 進捗とその評価

2020年4月にCFOに就任した梅原です。CFOとして、「守り」と「攻め」のウェイトのバランスをとりながら、日本ユニシスグループの持続的な企業価値の向上に資する貢献をしていきたいと考えています。

2018年度からスタートした中期経営計画「Foresight in sight 2020」では、これまでに改善を重ねてきた財務基盤のもと、本格的な「攻め」の経営へシフトしてまいりました。本中期経営計画では、営業利益率を最も重要な経営指標に位置づけています。2020年度における8%以上という目標は、同業他社を勘案すれば、あくまでも通過点であると考えておりましたが、生産性の向上や収益性の高い案件に注力した結果、2019年度において1年前倒しで目標を達成することができました。また、重要な経営指標の一つであるROEについては12~15%を目標としており、これも達成しておりますが、資本コストを意識した経営によって、エクイティ・スプレッドを高め、さらなる企業価値向上を図ってきたいと考えています。

足元の財務基盤の改善に加え、収益力の向上、適切なリスク管理体制等が評価され、2019年10月に株式会社格付投資情報センター（R&I）による発行体格付が「A-」へ格上げとなり、2010年以來のA格に復帰することができました。本評価により、資金調達コストが低下することはもちろんですが、これまで以上に顧客・パートナーからの当社への信頼

や期待も向上し、ビジネス創出の機会がより一層増えるものと考えています。

事業においては、ICTコア領域のビジネスについて、お客様のシステム更新需要に対応しており、受託開発を中心としたシステムサービスや運用などのアウトソーシングサービスが堅調に伸長しています。また、品質管理プロセスにおいて各案件のリスクを審査し、案件の内容を慎重に見極めつつ選択的に対応するとともに適宜モニタリングすることで不採算案件の発生を最小限に抑えています。同時に、働き方改革の推進や開発プロセスにおける生産性の向上に取り組んできた結果、売上高が増加基調のなか、システムエンジニアの稼働率は一定水準を維持しつつ、収益性も向上しています。

注力領域のビジネスについては、お客様のデジタルトランスフォーメーションへの取り組みが進んでいることに加え、キャッシュレス等のデジタル化に向けた社会意識の高まりもあり、順調に成長しています。2019年度の注力領域における売上高は期初計画の450億円に対し、480億円まで拡大しており堅調な状況ではありますが、この売上高に含まれる手数料型ビジネスの売上高が、一部、新型コロナウイルス禍による影響も受け、約70億円と前期並みに留まった点は課題です。

当社グループのさらなる成長を牽引できるよう、サービス提供型にビジネスモデルを変革していく必要があると認識しています。

基本的な投資方針と投資戦略

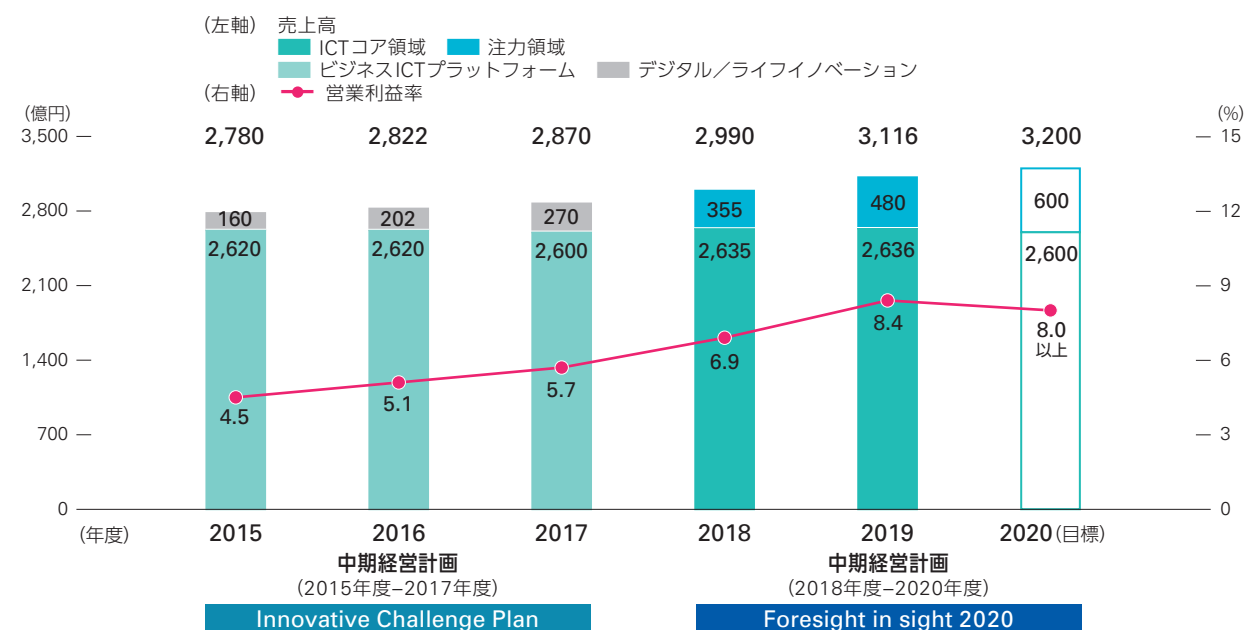
中期経営計画で重点施策の一つと掲げている「投資戦略」については、新型コロナウイルス禍の先行き不透明な情勢においても、計画期間の3年間で総額600億円の投資を行う計画は据え置いています。ただし、投資案件については、当社グループの戦略に合致していることを前提に、リスクとリターンを十分分析したうえで、予想キャッシュ・フローをベースにIRR（内部収益率）などの社内投資基準をもとに慎重に選別しています。

特に、戦略投資領域については、今後お客様と共に新しいビジネスを生むプラットフォームの提供力強化のための投資に振り向けていきます。また、投資戦略としてVCファンドへの投資に加え、スタートアップ企業への投資を通じて、お客様とスタートアップ各社との伴走によるイノベーションの創出と社会実装を図ります。これまでに国内外を問わず、さまざまな分野のVCファンドやリアルテック系ベンチャーに対して、当社グループ合計で14ファンド、40社を超える出資を行ってきました。新型コロナウイルス禍の環境下、投資先のスタートアップ

投資戦略

		(億円)			
(年度)		2017	2018	2019	中期経営計画期間 2018~2020
戦略投資		28	30	42	各投資領域に機動的に資金を配分し、3年間合計で600億円程度の投資規模を想定
サービス開発投資	研究開発	30	40	45	
	設備投資	115	82	103	

売上高／営業利益率の推移



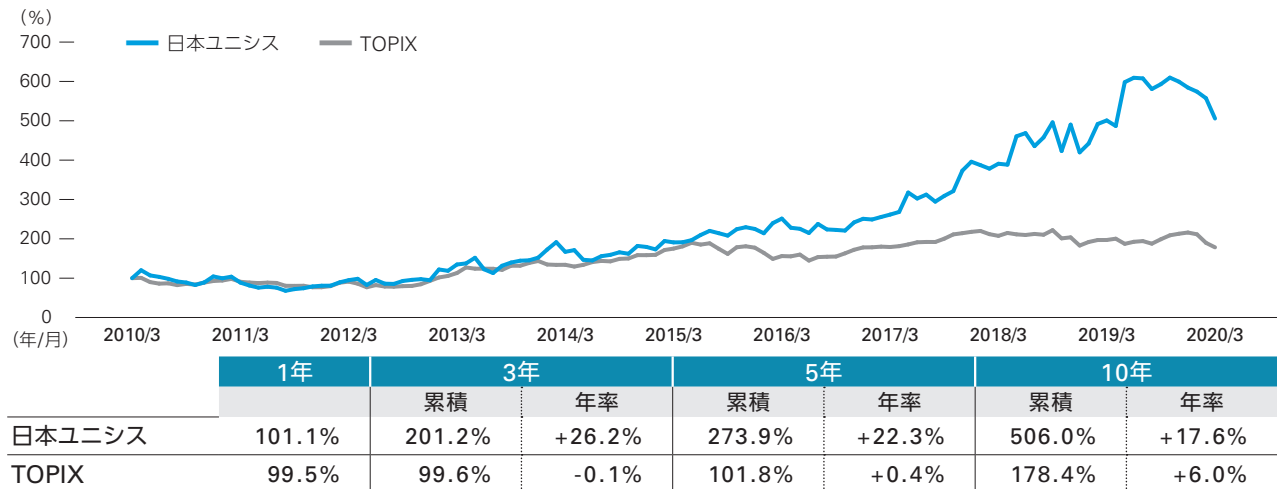
企業は、マイナスの影響を受けている分野がある一方で、テレワークやそれに伴うオンライン化が急速に進んでいくことで、新たな需要が喚起され、急成長している分野もあります。今後ドラスティックに変化していく市場の動向を見極めながら、これらスタートアップ企業と共にオープンイノベーションを加速させます。これらの取り組みを通じて、ビジネスエコシステムを形成し、社会課題解決への貢献を目指していきます。

株主還元と資本効率

成長と資本効率性の向上のバランスは非常に重要な問題です。投資に関しては前述の通りですが、株主還元に関しては、業績連動による配分を基本としながら、キャッシュ・フローの状況や成長に向けた投資とのバランス、自己資本の蓄積状況などを総合的に勘案し、利益還元方針を定めています。現中期経営計画においては配当性向40%を目処とすることを基本方針としています。2020年度は、現状の先行き不透明な環境のなか、足元のキャッシュ・フローの状況や、今後の事業継続・人財維持に係るコストも勘案したうえで、当期純利益見通し170億円を前提に、1株当たり年間配当70円、配当性向41%を予定しています。

資本効率 (ROE) については、デュポン分析でいうところのマージン (利益率) を高めることによって向上を図る方針としていますが、ターンオーバー (資本回転率) の向上にも焦点を当て、2018年度より運転資本管理の重要性を事業部門に浸透させる取り組みを行っています。その結果、CCC (キャッシュ・コンバージョン・サイクル) は目標値の60日

株主総利回り(TSR)



※ Total Shareholder Return (TSR) : 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率
 ※ TSRの計算は、日本ユニシスは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出
 ※ 2010年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの(保有期間は2020年3月末日まで)

を下回る水準となりました。このように、全社で高い意識を持ちながら、資本効率の向上を目指しています。直近10年間を振り返ると、配当込みの株主総利回り(TSR)はTOPIXを上回る水準で推移していますが、引き続き、株主資本コストを上回るTSRを実現できるよう、成長戦略と適正な財務資本政策を実施していきます。

サステナビリティ実現への取り組み

当社グループが持続的な企業価値向上を図っていくためにますます重要になってくるのは、サステナビリティの観点です。

当社グループはこれまで、ビジネスを通じて社会課題を解決すべくチャレンジを続けてきました。今後も引き続き、

エネルギーマネジメントシステムや、気候変動などの環境問題など、一企業だけでは解決が難しい社会課題をビジネスエコシステムによるイノベーションや新たなサービスで解決することで、新しい豊かな社会づくりに貢献していくことを目指しています。こういった取り組みが中長期的な収益の拡大に寄与するとともに、社会的な価値の実現にもつながるものと考えています。

デジタルを活用して当社グループが社会に貢献できる領域は非常に多く、従来提供してきたサービスとは全く異なるものがこれからも数多く出てくるものと期待しています。

株主・ステークホルダーの皆様におかれましては、当社グループの今後にぜひ大きな期待をお寄せいただけるようお願いいたします。

重要指標と企業価値向上

中期経営計画で取り組んでいる「注力領域」におけるビジネスの確立・拡大および「ICTコア領域」における生産性向上により、収益性の向上を実現

企業価値向上の源泉	収益性向上による企業価値向上			
<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスエコシステムを通じた社会課題解決 ● 自ら価値創造できる人財 ● 実効性の高いコーポレート・ガバナンス ● 強固なリスクマネジメント 	2019年度(2018年度比)	営業利益	当期純利益	ROE
	売上高	261億円 (+26.8%)	182億円 (+27.7%)	15.5%(+2.4pt)
	注力領域売上高	1人当たり営業利益	当期純利益/営業利益率	
	480億円 (+35.2%)	333万円 (+25.3%)	69.6% (+0.5pt)	
ICTコア領域売上高	営業利益率	総資産回転率	財務レバレッジ	
2,636億円 (+0.0%)	8.4% (+1.5pt)	1.46回(△0.00回)	181.4% (△6.4pt)	

サステナビリティ経営

日本ユニシスグループが目指すサステナビリティ

日本ユニシスグループは、企業理念に掲げる「人と環境にやさしい社会づくりへの貢献」を実現するため、自らの存在意義を「顧客・パートナーと共に社会を豊かにする価値を提供し、社会課題を解決する企業」と定めています。企業の持続的な成長の基盤として、持続可能な社会の実現が重要であるとの認識のもと、環境・社会・ガバナンスの視点を考慮した企業活動を基本に、さまざまな社会課題解決に真摯に取り組み、持続可能な社会の発展への貢献を通じた価値創造により、当社グループの持続的成長サイクルを確立し、サステナブルな企業グループを目指しています。

いま世界では、環境や人権に関わる社会課題に加え、2020年の新型コロナウイルスの感染拡大を契機として、社会構造に大きな変化が生じる可能性があり、当社グループを取り巻く経営環境は、今後ますます不確実性が高まっていくと考えられます。

そうしたなか、当社グループは、未来に向けた明確なビジョンを共有し、一人ひとりが長期的な視野と志を持ち、社会課題解決の実績・知見と、志を共にする人々とのネットワーク、長年の経験に基づくデジタル技術を組み合わせ、「デジタルコモンズ」の社会実装を推進していくことにより、社会的価値、経済的価値双方を創出し、環境・社会および当社グループ相互のサステナビリティを追求していきたいと考えています。

サステナビリティ推進体制

当社グループは、今後より複雑化し、不確実性の高まる社会課題に適切に対応し、持続的な成長を遂げるためには、グループ全体のビジョンや価値創造の視点の強化とともに、サステナビリティ課題への取り組みにおけるマネジメントとガバナンスの強化が重要であると考え、2020年には、当社グループの「持続可能な開発目標 (SDGs)」貢献への取り組みおよびサステナビリティ経営戦略の統括責任者として、CSO (チーフ・サステナビリティ・オフィサー) を新設し、コーポレート・ガバナンスを担当する当社代表取締役専務執行役員 CMO CCO が就任しました。同時に、CSO を委員長とする意思決定機関「サステナビリティ委員会」を設置しました。また、当委員会の下部機関として、「環境貢献委員会」、「ソーシャル委員会」を設置しています。

社会課題への対応と国際的イニシアティブへの参画

当社グループは、2015年9月に国連で採択されたSDGs達成や、国内では2016年1月に閣議決定された「第5期科学技術基本計画」で提言された国家ビジョン「Society 5.0」の実現に向けたステークホルダーからの期待に対し、業種・業態の垣根を越えたさまざまな企業をつなぐビジネスエコシステムを創る中核となり、社会課題を解決していくことを中期経営計画の方針とし、注力領域を軸とした事業活動や、風土改革の取り組みを推進しています。

当社グループは、連携するお客様やパートナー、またビジネスを行う地域がグローバルに拡大していることを受け、2014年3月に「国連グローバル・コンパクト」に署名し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する基本10原則の実現に向けた努力を継続しています。さらに、「人権」「労働」に関しては、「女性のエンパワーメント原則 (WEPs)」に署名しており、「環境」に関しては、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言への賛同を表明するとともに、RE 100に加盟しています。

当社グループは、このような国内外のビジョンへの賛同やイニシアティブの支持を通じ、社会課題の認識に努め、社会の期待や要請に対する対応力を高めていくことで、ステークホルダーの皆様から信頼され、期待され続ける企業を目指しています。



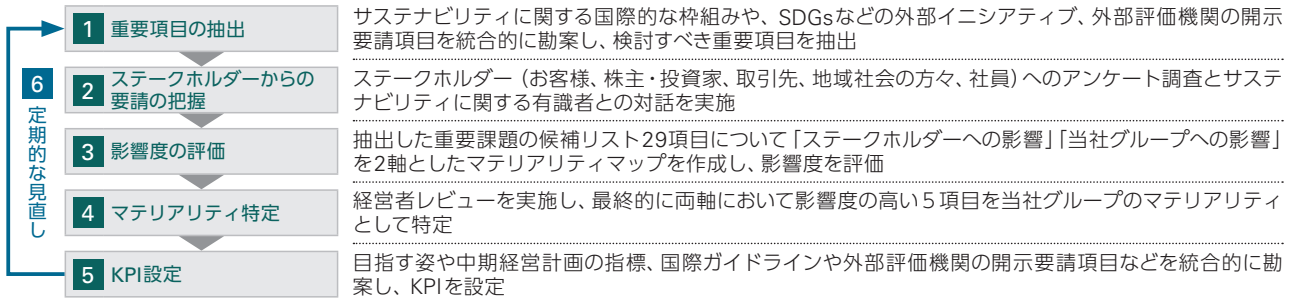
マテリアリティの特定

当社グループは、サステナブルな企業を目指し、2016年に「持続可能な社会の実現」と「当社グループの持続的成長サイクルの確立」の2つの側面から、特に重点的に取り組むべき「マテリアリティ（サステナビリティ重要課題）」を特定し、2017年度からは目標を定めて推進しています。

日本ユニシスグループの持続的成長サイクル確立への道筋

マテリアリティ	提供する社会的価値	得られる経済的価値
<p>ビジネスエコシステムを通じた社会課題の解決</p> <p>4つの注力領域</p> <ul style="list-style-type: none"> ネオバンク デジタルアクセラレーション スマートタウン アセットガーディアン <p>関連する主なSDGs</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスエコシステムによるイノベーションや新たなサービスにより、一社では解決が困難な社会課題を解決 誰一人取り残さない、持続可能な社会の実現 <p>戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画「Foresight in sight 2020」（注力領域を軸とした事業活動の推進によるビジネスエコシステム事例の拡大） 	<ul style="list-style-type: none"> 注力領域におけるビジネスの拡大と収益性の向上 顧客・パートナーとの関係性強化、社会の共有財としてのサービス提供拡大による社会・関係資本の強化 <p>戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画「Foresight in sight 2020」（注力領域を軸とした事業活動の推進によるビジネスエコシステム事例の拡大） <p>P.24-P.27, P.30-P.39</p>
<p>ICTを活用したレジリエントな社会インフラの構築</p> <p>関連する主なSDGs</p>   	<ul style="list-style-type: none"> 信頼性・持続性のある社会インフラとしてのICTサービスの提供 人びとが安心して暮らせるレジリエントな社会の実現 <p>戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 技術・品質の向上と強化 サイバーセキュリティ戦略 	<ul style="list-style-type: none"> サービスの安定稼働を通じた顧客や社会からの信頼獲得による社会・関係資本の強化 重大インシデント等に起因する事業リスク低減による収益性向上 <p>戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 技術・品質の向上と強化 サイバーセキュリティ戦略 <p>P.24-P.27, P.64-P.71</p>
<p>バリューチェーン全体で取り組む安心・安全な製品・サービスの持続的な提供</p> <p>関連する主なSDGs</p>   	<ul style="list-style-type: none"> 取引先との協働による、国内外の各種法令・社会規範を遵守した、安心・安全な製品・サービスの提供 取引先との協働による、環境・社会の持続可能性に配慮した製品・サービスの提供 <p>戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> バリューチェーン全体で取り組む社会価値創造 	<ul style="list-style-type: none"> お客様・取引先との信頼構築および優良なパートナー確保による社会・関係資本の強化 不祥事等に起因する事業リスク低減による収益性の向上 <p>戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> バリューチェーン全体で取り組む社会価値創造 <p>P.24-P.27, P.64-P.71</p>
<p>ダイバーシティの推進</p> <p>関連する主なSDGs</p>   	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人財の雇用機会創出および誰もが健康で安心して働くことができる社会の実現 労働人口減少が進む日本国内の労働生産性向上への寄与 	<ul style="list-style-type: none"> イノベーション創出人財の輩出によるビジネス拡大、収益性の向上 従業員エンゲージメントの向上、優秀な人財の獲得による生産性向上を通じた人的資本の強化
<p>健康経営の実践</p> <p>関連する主なSDGs</p>   	<p>戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 人財戦略・風土改革 	<p>戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 人財戦略・風土改革 <p>P.28, P.46-P.49</p>

マテリアリティ特定と見直しのプロセス



KPI	2019年度目標	2019年度 実績		2020年度目標
中期経営計画における計数目標 注力領域における売上高	450億円 (期初計画)	480億円	対応する社会課題により、それぞれの領域の垣根を越えてクロスファンクショナルに活動を推進	600億円
オンライン稼働率	99.990%以上	99.997%	社会インフラのオンラインサービスは、新たに稼働するシステムを含めて高稼働率を維持する必要があるため、本水準を継続目標として取り組んでいく	99.990%以上
日本ユニシスが提供するデータセンター設備の障害対応訓練回数	各所拠点 1回以上/年	各所拠点 1回以上/年	当社グループが委託する主要なデータセンターの障害対応訓練回数をモニタリングし、各所拠点において12~13回/年の実施を確認	各所拠点 1回以上/年
重大なセキュリティインシデント発生数	0件	0件	2017年度から0件を継続	0件
全グループ社員対象のセキュリティeラーニング受講率	100%	100%	2017年度から100%の受講率を継続	100%
全グループ社員対象のコンプライアンスeラーニング受講率	100%	100%	2018年度から100%の受講率を継続	100%
全グループ社員対象のコンプライアンス意識調査回答率	2020年度末までに100%	—	隔年実施のため、2019年度は実施なし	100%
調達先(ハードウェア製品、ソフトウェア製品、サービス商品、システムサービス、SEサービス)に対する「日本ユニシスグループ購買取引行動指針」理解度	2020年度末までに100%	99.8%	2019年度調査対象社数:1,187社	100%
女性管理職比率(単体)	2020年度末までに10%以上	7.4%	2016年度(マテリアリティ設定時)の4.9%から着実に向上。2020年度以降は「2025年度に管理職層に占める女性の人数、2020年度の2倍」という目標を定めており、推進を継続	10%以上
障がい者雇用率	2.3%以上	2.31%	法定雇用率の2.2%を超える雇用率を維持 ※ 日本ユニシス(株)単体 2.27%	2.3%以上
有給休暇取得率	80%以上	86.2%	各組織に月次取得実績を提供するなど取得推進の働きかけを実施 ※ 日本ユニシス(株)および日本ユニシス(株)出資比率100%の国内連結子会社 85.3%	80%以上
残業時間ゼロの月を年間で1カ月以上達成した社員率	100%	100%	働き方を見直し、社員の意識がメリハリのある働き方に変化することを目指している。2018年度から100%達成を継続。	100%
高ストレス保有者数	2021年度末までに2016年度対比で80%以内	825人 (2016年度比86.9%)	社員のセルフケアに加え、組織長、産業保健スタッフ、専門機関によるケア、ストレスチェックの実施等のメンタルヘルス対策を継続的に実施	2021年度末までに2016年度対比で80%以内

社会

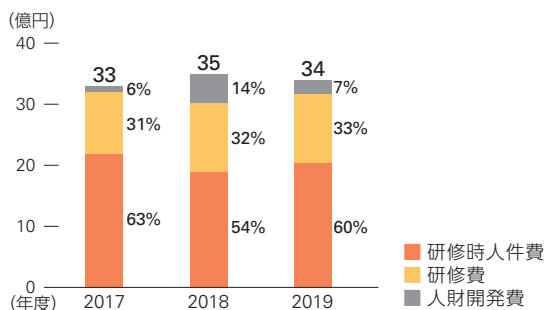
日本ユニシスグループの人財に対する考え方

当社グループは、人財は企業における重要な資産（アセット）であり、人財こそ企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上の原動力であると考えています。当社グループでは、人的資本への投資額の経年推移とその内訳を可視化し、毎年約30億円の投資を行っています。人的資本への継続的な投資は、時代とともに変化する社会課題を解決していくうえで、決して欠かすことのできないものだと考えています。

顧客・パートナーとともに、社会課題の解決に向けたビジネスエコシステムの構築を目指すには、新たなソリューションを生み出し、プラットフォームを提供していくことが必要です。当社グループは、2012年度から中期経営計画の重点施策の一つとして人財戦略に取り組んでいます。2015年度から2017年度の前中期経営計画「Innovative Challenge Plan」期間には、社内の縦割り型組織の壁を壊し、融合型組織に変革するなど、新たな事業モデルやビジネスエコシステムの創出に向けて、体制づくりの面でも大胆な取り組みを行ってきました。今後は、これまでの取り組みの成果を活かし、周囲の社員を巻き込みながら業務を遂行できる力、さらに社外の人財も巻き込んで、より大きな価値を生み出せる力を持った社員の育成を戦略的に行う必要があると考えています。

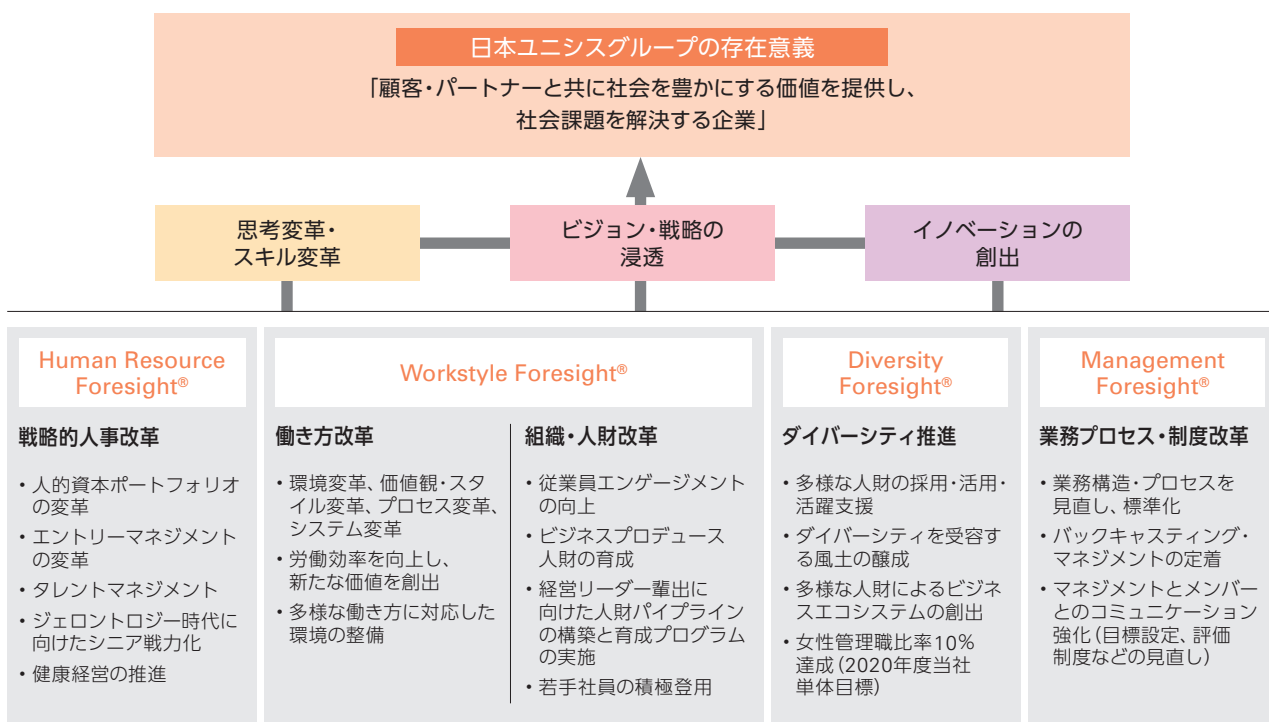
人財に対するこのような考え方のもと、当社グループは「思考変革・スキル変革」「ビジョン・戦略の浸透」「イノベーションの創出」という3点を重視した施策に取り組んできました。具体的には、自力で新規事業創出ができる人財育成プログラムや、社員のチャレンジを重視した人事考課、働き方改革などです。これらの取り組みを積み重ねた結果、ビジ

日本ユニシスグループ人的資本投資額の推移



中期経営計画における人財戦略

日本ユニシスグループ×ビジネスエコシステム



ネスエコシステムの創出を目指し、事業創出に関連する専門性を持つ「ビジネスプロデュース人材」の数も増え、数々の新規事業創出や、外部評価獲得につながっています。

2018年度にスタートし、2020年度が最終年度となる中期経営計画「Foresight in sight 2020」では、時代の変化に素早く対応できる企業・組織能力の向上と、自ら価値を創造しビジネスエコシステムをデザインできる力を高めるために社員のスキル変革を推進し、チャレンジを推奨する風土改革を重点施策の一つに掲げています。

この風土改革は、社内外の環境変化を踏まえた戦略的人事改革を目的とした「Human Resource Foresight®」、組織・人材改革と働き方改革を進める「Workstyle Foresight®」、ダイバーシティを実践・推進する「Diversity Foresight®」、そして、制度や業務プロセスを見直し変革する「Management Foresight®」という4つの柱により、人材戦略の推進を支えています。風土改革の取り組みを通じて、社員一人ひとりの思考・スキルの変革とビジョン・戦略の浸透に加え、イノベーションの創出を促すことで、社会課題の解決に直結するビジネスエコシステムの構築を目指しています。

Human Resource Foresight

戦略的人事改革

ビジネスエコシステムやプラットフォームを提供し、社会に変革を起こせるような自律性の高い企業組織・風土を目指すには、戦略的に人事改革を進めることが必要です。そのため、当社グループでは人事改革への取り組みを推進しており、これを「Human Resource Foresight®」として、風土改革を構成する柱の一つに位置づけています。イントラパーソナル・ダイバーシティ（「個」の多様性）による持続的なイノベーションを促す人材をより多く輩出するため、2019年度より「ROLES Foresight™」施策を遂行しています。ROLESとは「業務遂行における複数の役割」のことで、業務遂行で担う役割や、業務遂行（ジョブ）を担ううえで必要となるスキルやコンピテンシーを定義したものであり、経営戦略に基づいた各種事業戦略で必要とする人的資本の種類・質・量を可視化する中核概念です。「ROLES Foresight™」施策では個の多様性のみを追求するのではなく、多様な個が補完し合い高い組織力を実現することも目指しています。ROLESを用いて人的資本の可視化を行うことで経営方針に沿った人材の獲得、育成と強化を実現し、イノベーション

を起こしやすい風土の醸成を進め、経営環境の変化にあわせ柔軟に対応できる人材／組織能力を実装し、企業の成長に資する人的資本を強化・育成していきます。

健康経営

当社グループは、従業員が心身ともに健康であり幸せであることが、高い生産性や豊かな想像力を生み出し、企業の発展につながると考えています。会社・健康保険組合が一体となり、従業員の健康に対する関心・取り組み意欲の向上と健康増進活動の活発化に努めていきます。さらに、この取り組みを活かした事業を通じて、お客様や社会への貢献を果たします。

■ 2019年度 健康経営の主な取り組みと成果

- ・ 定期健康診断受診率 100%
- ・ 生活改善に向けた健康ポイントプログラム 2,400人参加
- ・ RIZAP健康セミナー等 各種啓発セミナーの開催 17回
- ・ スタートアップとの協働により、肩こり腰痛アプリ、食事改善アプリの社員によるトライアル使用を実施

Workstyle Foresight

働き方改革

ワークライフバランス、グローバリゼーションへの対応といった社会的要請を受けて、産業界では働き方改革が推進されてきました。そして、新型コロナウイルス感染症の流行により、予防策とBCP（事業継続計画）の観点から、働く人々の生活様式の変容が加速しています。

当社グループでは、日々の生活に豊かな発想を生み出すゆとりを持つことで、新ビジネスの創出と一人ひとりの成長の両立が可能になると考えます。そのため、こうした要請に対応した労働環境・システムの整備はもとより、それぞれの価値観・ワークスタイルの変革などを通じて、新たな価値を創造する企業風土の実現に向けた働き方改革を推進するべく、4つの改革施策をグループ全体で展開し、時間・場所に制約されない働き方や生産性の高い働き方の実現を目指してきました。

そして、2020年のコロナ禍を受けた政府の緊急事態宣言下においては、80%以上の社員がテレワークにて業務を遂行しました。その後も全社における出勤率は30%程度を継続しており、2020年5月には、アフターコロナを見据え

た新しい働き方を検討する「働き方変革タスクフォース」を立ち上げ、勤務形態、執務環境、さらなる業務のデジタル化等の施策を検討、試行開始しています*1。

*1 P.68「新型コロナウイルス感染症の影響への対応」参照

働き方改革における4つの改革施策

環境変革	価値観・スタイル変革	プロセス変革
<ul style="list-style-type: none"> 戦略的ファシリティマネジメント (拠点整理、最適化) 	<ul style="list-style-type: none"> 残業メリハリ活動*2 在宅勤務・テレワーク ペーパーレス T3 (Time to think) 活動*3 	<ul style="list-style-type: none"> 会議改革 業務構造・プロセスの見直しと標準化 Foresight in sight 活動

ICTツール活用(システム変革)

- クラウドファースト(「Office 365®」利用)
- モバイルファースト(「moconavi®」)
- 「Microsoft Teams」利用
- 企業内SNS活用

*2 1年間を通じて、「残業ゼロ(5時間以下)」の月を1回以上達成すること。
*3 技術部門において、社員全員が毎週連続した時間を確保し、新ビジネスのアイデア創出やリサーチなど、担当業務以外の仕事に取り組む活動。

■ 2019年度働き方改革の主な取り組みと成果

- 残業メリハリ活動 達成率 100% (当社単体)
- 2020年新型コロナウイルス対応として80%以上の社員がテレワークにて業務遂行

組織・人材改革

当社グループは「顧客・パートナーと共に社会を豊かにする価値を提供し、社会課題を解決する企業」を目指しています。この実現のため、「ビジネスモデルの変革」「スキル変革」を進め、「チャレンジを推奨する風土改革」「日本ユニシスグループの持続的競争優位の源泉となる人的資源の強化」に取り組んでいます。その実現には、社員一人ひとりが新たな知識・スキルを獲得し、自ら変革を巻き起こし、果敢にチャレンジし続ける組織にしていく必要があります。現在、ビジネスプロデュース人材・マネジメント人材の育成と若手社員の積極登用に加え、従業員エンゲージメントの向上に焦点を当てたプログラムの実施・継続などによって、組織・人材改革のスピードを加速させています。また、経営陣の後継者計画(サクセッション・プラン)*4のもと、継続的な経営リーダーの輩出に向けた人材パイプラインの構築とプログラムの実施を進めています。

*4 P.60「後継者計画」参照

エンゲージメント

社員のエンゲージメント向上は組織のパフォーマンスや業績にプラスの影響をもたらすものであり、企業が新しいビジネスモデルをデザインし、社会に提供していく組織的な能力を最大限に引き出すには、社内の各部署が自律的にPDCAを回し、社員のエンゲージメントを高めていくための仕組みづくり・組織づくりが重要と考えています。

当社グループでは、全グループ社員を対象に、従業員意識と組織課題を可視化する目的で定期的にエンゲージメントサーベイを実施し、組織づくりに活用しています。サーベイ実施後は、経営陣も含めてサーベイ結果を分析し、分析結果と外部コンサルタントのアドバイザーのもと、各部門の責任者が自組織の課題をもとにアクションプランを設定し、推進します。

エンゲージメント度合いを測る指標「エンゲージメントスコア(ES)」は、近年大幅に向上しています。

人材育成

当社グループでは、日本ユニシスCDP(Career Development Program)の前提となる能力開発の指針をキャリアパスと呼び、経営ビジョンを踏まえたキャリアパスをもとにした人材の採用、育成、配置に関わる諸制度・施策を整備・運用・拡充しています。

ビジネスエコシステムの創出を目指し、2017年度から事業創出に関連する専門性を持つ人材として「ビジネスプロデュース」人材を定義し、育成を推進しています。その一環として、新事業を生み出す人材を発掘し、育成することを目指す人材育成プログラム「Next Principal」プログラムを2010年度より実施しています。そのほか、社員自身がイノベティブな人材となるべく、海外ベンチャーキャピタルや外部の事業創出プログラムへの派遣を行っています。

■ 2019年度人材育成の主な取り組みと成果

- 慶應義塾大学先端生命科学研究所(山形県鶴岡市)の政策・メディア研究科修士課程へ留学生を派遣し、先端科学技術を活用した社会課題解決を学ぶとともに、地域の発展に取り組んでいる
- 上位マネジメントを含めた社員がオープンイノベーションを共有する「Morning Challenge」は2017年から毎月継続し、2020年度はオンラインで継続開催
- 「Next Principal」プログラム 2019年度までに延べ342人が受講
- 発案したアイデアの実現に悩む社員に対して、実現に必要な立場の人材を紹介する等、具体化に向けたアドバイスをを行う取り組み「プラネタリウム・イニシアチブ」を開催

Diversity Foresight

ダイバーシティ推進

当社グループが目指す、ビジネスエコシステムを創り上げ社会課題を解決する企業の実現には、イノベーションを加速する風土、多様性を受け容れ活かすダイバーシティ経営の推進が不可欠です。

育児や介護といったライフイベントと仕事の両立支援のため、法定以上の社内制度、育児休職中の通信教育などのキャリア開発支援の仕組みを整備するほか、全グループの役職員を対象としたセミナーを毎年開催し、経営トップからのメッセージを発信しています。

また、管理職による階層別・テーマ別(育児・介護・女性活躍など)研修の受講を必須とし、ダイバーシティマネジメントを実践できる人財の育成を加速させるとともに、女性社員の人財パイプラインの構築を目的とした階層別育成プログラム(管理職/リーダー候補・中堅)、LGBT、障がい者支援などの施策を継続して実施しています。

さらに今後は、社員一人ひとりがさまざまな経験や役割を通じ、「個」の多様性=イントラパーソナル・ダイバーシティを高めるための施策を積極的に推進していきます。

女性の活躍推進

あらゆる「個」の多様性を活かす第一歩であると捉え、女性の活躍を推進しています。当社は取締役のうち2名、監査役のうち1名、執行役員のうち1名が女性であり、指標としてきた女性管理職比率は、2020年7月には10.2%(当社単体)まで向上しました。さらに「役員以上に占める女性の比率」「管理職層に占める女性の人数」を新たな指標とし、取り組みを継続していきます。

2019年度女性の活躍推進の主な取り組みと成果

- ・女性管理職比率 2016年度の4.9%から2020年7月には10.2%に向上(当社単体)
- ・女性社員の人財パイプラインの構築を目指し、過去4カ年の新卒採用に占める女性比率は40%以上を継続(当社単体)
- ・育児休職復職率 95%以上を10年以上継続
- ・2020年4月~2025年4月の数値目標(当社単体)を以下のとおり定めた
 - 役員以上に占める女性の比率 20%
 - 管理職層に占める女性の人数 2020年度の2倍
- ・2020年女性のエンパワメント原則「WEPPs(Women's Empowerment Principles)」に賛同^{※5}

※5 P.28トピックス「女性のエンパワメント原則」(WEPPs)に署名参照

Management Foresight

業務プロセス・制度改革

当社グループは、ビジョンや戦略に対する実行力が高い組織へと自らを変革するため、営業プロセス改革、パイプライン管理の浸透など、社内のルール・制度全体を見直すマネジメントに正面から取り組んでいます。また、目的・目標の設定から逆算していくマネジメントスタイルの定着や、経営陣と社員のコミュニケーション強化に取り組み、組織文化の改革にも注力しています。そのようななか、目標を確実に達成するため、「Visualized Management Method (VMM[®])」というマネジメント手法を導入・展開しています。VMM[®]の特徴は、達成時の明確なゴールを設定し、バックカスティングでKPIを決定します。また、モニタリングボードで達成状況を可視化・共有するだけでなく、コーチングにより行動変容を促すことで、着実にKPIを実践し目標達成につなげます。

2019年度からは、KPIの有効性・妥当性の検証/修正することを目的に、希望者にはKPI個別相談会を実施しています。

人権尊重の取り組みと今後の社会分野の推進体制について

人権への関心が欧米を中心に世界各地で高まりを見せており、企業が人権課題に取り組んでいくことが、国内外のステークホルダーから期待されています。当社グループは、「世界人権宣言」および「ILO中核的労働基準」等の国際規範を支持し、人権を、サステナビリティ経営とSDGsの達成における重要な要素と認識しています。2019年度は、「日本ユニシスグループ購買取引行動指針」にサプライチェーンにおける人権尊重の方針を盛り込み、また「日本ユニシスグループのAI倫理指針」を策定するなど、事業活動を行う国・地域における、従業員をはじめとしたバリューチェーンに含まれるすべてのステークホルダーの人権尊重を目指すにあたり、関連する指針を定めました。そして2020年6月には、人権に関する国際規範と関連の「ビジネスと人権に関する指導原則」をもとに、「日本ユニシスグループ人権方針^{※6}」を策定しました。これらの方針・指針に基づき、人権教育・啓発活動や人権デューデリジェンス等の取り組みを進めていきます。

また、今後は、サステナビリティ委員会の下部機関として新たに設置する「ソーシャル委員会」において、当社グループの風土改革や人権尊重をはじめとした社会分野の重要課題について組織横断的に取り組みを進め、SDGsの達成・社会課題の解決・貢献を行っていきます。

※6 日本ユニシスグループ人権方針 <https://unisys.disclosure.site/ja/themes/106>

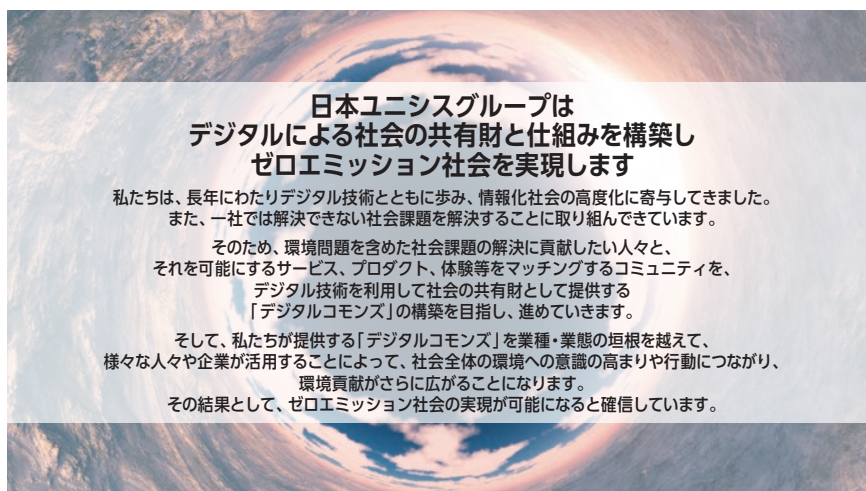
環境

環境長期ビジョン2050

日本ユニシスグループは、気候変動など年々深刻化する環境課題の解決に対する企業への期待や要請の高まりを受け、「顧客・パートナーと共に社会課題を解決する企業」としての社会的責務を果たし、さらなる成長につなげていくため、2050年を見据えた目指すべき持続可能な社会の姿と、その取り組みへの想いや方向性を示した「日本ユニシスグループ

環境長期ビジョン2050」を策定、2020年7月に公表しました。当社グループの事業活動における環境への貢献は、自社のCO₂排出抑制だけでなく、ビジネスエコシステム、さらにはデジタルコモンズを共に構築するすべてのステークホルダーをも視野に入れたものとして捉えるべきだと考え、「ゼロエミッション社会の実現」という大きな目標を掲げています。

日本ユニシスグループ環境長期ビジョン2050



環境長期ビジョン2050実現に向けて

当社グループは、ゼロエミッション社会の実現には、当社のサービスや当社が構築・参加するデジタルコモンズを通じて、社会に対する幅広い環境貢献のインパクトを明示していくことが重要であると考えています。新たに設置する「環境貢献委員会」において、当社グループの環境貢献に関する対応方針の検討、環境貢献を推進するための仕組みを設計し、実行状況および到達度をモニタリングすることで、環境長期ビジョンの実現に向けた歩みを確実に進めていきます。

一方、自身の事業活動における環境負荷低減についても必要であると認識し、日本ユニシスグループ環境方針やISO 14001に基づいた、当社グループの事業プロセスにおける環境負荷低減の取り組みも継続しています。また、バリューチェーンにおいては「グリーン調達ガイドライン」の制定やアンケート調査などを実施し、取引先との協働による環境負荷の少ない製品・サービスの調達はもとより、取引先へも環境負荷低減を働きかけていきます。

このように、当社グループのゼロエミッションは、自身の事業活動における温室効果ガス排出削減への取り組みだけでなく、社会やお客様に対する事業を通じた幅広い環境貢献を目指しています。

再生可能エネルギーへの取り組み

ゼロエミッション社会の実現には、再生可能エネルギーの普及拡大が重要な要素であると認識しており、非化石価値取引市場の普及拡大に貢献する取り組みを行っています。また、当社グループの事業で使用する電力を、2050年までに再生可能エネルギー100%にすることを目指すとともに、同様の目標を掲げる国際的なイニシアティブであるRE100の趣旨に賛同し、2020年7月に加盟しました。

気候変動

気象災害の激甚化など、気候変動の影響が世界規模で深刻化しています。また、世界の資本市場では、サステナブルファイナンス拡大に向けた動きが加速しており、企業に対しては、パリ協定目標達成に向けた脱炭素社会実現のための具体的な行動とその情報開示が強く求められています。そのようななか、当社では、2020年4月に気候関連財務情報開示タスクフォース（以下、TCFD[※]）への賛同を表明しました。当社グループは、気候変動の緩和と適応への取り組みの強化と適切な情報開示の推進により、中長期的な企業価値向上を目指します。

[※] TCFD：気候関連の情報開示に関するグローバルな要請を受け発足した、民間主導の気候関連情報開示タスクフォース。

気候変動に関するガバナンス

当社グループは、気候変動を含む環境課題への対応を中長期的な企業価値向上における重要な経営課題と認識し、ガバナンスの整備を進めています。

2020年に設置した意思決定機関であるサステナビリティ委員会の下部機関として、環境貢献を専門に取り扱う環境貢献委員会を設置しています。

P.56 コーポレート・ガバナンス体制図

戦略

当社グループは、中長期的な企業価値やビジネスモデルの持続性に影響を与える気候関連のリスクと機会を特定し、適切かつ戦略的に対応していくことが重要であると認識しています。

リスクに関しては、適切な評価とマネジメントを実施していきます。機会に関しては、当社グループの主要事業であるIT、デジタル領域のサービスは、今後の環境課題の解決において重要な役割を果たすと認識しており、気候変動の緩和と適応に貢献するサービスの拡大・創出を、当社グループの中長期的な成長機会として捉えています。2020年度より、製品・サービスの提供を通じた環境貢献のインパクトの見える化とモニタリングに向けた取り組みに着手し、検討を進

めています。

そうしたなか、2050年のパリ協定目標達成に向けた脱炭素社会への移行に伴う事業へのリスクと機会、および社会・経済活動におけるCO₂排出量の現状維持を前提とした気象災害の影響拡大による物理的なリスクと機会の評価とその対応について、TCFDのカテゴリーに沿った整理を行いました(表1および表2参照)。

リスク管理

当社グループは、今世紀後半を見据えた脱炭素社会への移行に伴う政策および経済システムの変化や法規制など、より長期的な視点に立った気候関連リスク管理の重要性を踏まえ、グループリスクマネジメントシステムへの統合に向けた取り組みを進めています。

指標と目標

当社グループは、2050年までに自社で購入する電力の100%を再生可能エネルギーへシフトする目標を掲げ、2020年7月にRE100に加盟しました。実現に向けたマイルストーンとして、当社グループの電力調達における再生可能エネルギーの割合を、2030年までに13%、2040年までに70%とする中間目標を設定しています。

表1:TCFDのリスクカテゴリーにおける事業活動への影響と対応

リスクの種類	TCFDカテゴリー	主な影響	影響が顕在化する時間軸	対応の方向性	主な取り組み
移行リスク	政策・規制	炭素税、排出量取引等の導入による炭素価格の上昇による事業コスト(費用)の増加 ※1.5℃シナリオを想定した場合	中期～長期	サプライチェーン全体の脱炭素化の推進	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーへの段階的シフト 企業活動における省エネの推進 データセンター選定を含むグリーン調達ガイドラインの継続的な見直しと改善
物理リスク	急性	気象災害による大規模停電や風水害等によるサービス中断、サプライチェーンや輸送の遮断、労働力に対する悪影響(健康、安全、長期欠勤)等に対応するための事業コスト(費用)の増加 ※4℃シナリオを想定した場合	短期～長期	大規模気象災害に対する事業のレジリエンス強化	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続計画(BCP)の強化および継続的な見直しと改善 P.64 本社テレワーク体制の運用と継続的な見直しと改善 データセンター選定を含むグリーン調達ガイドラインの継続的な見直しと改善

(注)時間軸の定義:短期:2023年まで 中期:2030年まで 長期:2050年まで

表2:TCFDの機会カテゴリーにおける事業活動への影響と事業戦略における取り組み

目的	TCFDカテゴリー	主な影響	貢献分野	中期経営計画における取り組みテーマ	主な取り組み
気候変動の緩和	製品・サービス、市場	気候変動の緩和に貢献するサービスの開発および関連市場拡大による収益増大	エネルギー効率改善等による温室効果ガス排出の回避・減少の促進、再生可能エネルギー生成・貯蔵・使用の促進	持続可能なエネルギー社会の実現 P.27	<ul style="list-style-type: none"> エネルギーマネジメント・クラウドサービス事業 エネルギービジネス・クラウドサービス事業 電気自動車充電インフラシステム事業 国の非化石価値取引市場関連事業への参画 気候変動緩和に関連する各種実証等への参加 気候変動緩和に貢献する新たなサービスの創出
気候変動の適応	製品・サービス、市場	気候変動の適応に貢献する研究開発やイノベーションによる新サービスの創出、および関連市場拡大による収益増大	現在または将来の気候への悪影響の減少、気候変動への悪影響増加の回避	レジリエントな社会への貢献 P.26	<ul style="list-style-type: none"> 防災・減災に向けたインフラ点検や対策本部支援等、デジタル技術を活用した正しい情報の把握・見える化に関する事業創出 災害時における、テレワーク等の人の移動に頼らない働き方改革関連事業 気候変動適応に関連する各種実証等への参加 気候変動適応に貢献する新たなサービスの創出

日本ユニシスを厳しく見つめ、強く支える

CEO・社外取締役 座談会

日本ユニシスのコーポレート・ガバナンスの実態について、ジャーナリストの福島敦子さんをファシリテーターに迎え、取締役会議長でもある平岡社長と独立社外取締役の川田取締役、藺田取締役、佐藤取締役で、オンライン開催での座談会を行いました。

社外取締役の責務と役割について

福島 まずは、取締役会のあるべき姿と社外取締役の役割について皆さんのお考えをお伺いしたいと思います。

平岡 私は、社長に就任して5年目になります。この間、継続的に社内の変革に取り組み、現在は社会的価値をどのように創出し、経済的価値と両立をさせていくかという難しい課題にチャレンジしています。これを成功させるためにも、取締役会で、社外取締役の皆さんからさまざまな視点でのアドバイスをいただき、執行側でそのご意見を取り入れていくことが重要です。

川田 社外取締役としての重要な役割は、それぞれ異なるバックグラウンドを持つ人達がそれぞれの専門性を踏まえた立場から発言をすることで、会社のあり方や方向性等についてアドバイスすることだと考えています。会社が社会的価値を創出するためには、イノベーションを起こしていかなくてはなりません。われわれ社外取締役も、日本ユニシスという企業文化を踏まえたくうえで、あるいは企業文化そのものを考えながら、貢献すべきと考えています。



ファシリテーター／ジャーナリスト
福島 敦子

NHK、TBS、テレビ東京で報道番組のキャスターを担当。これまでに700人を超える経営者を取材。経済・経営をはじめ、環境、ダイバーシティなどをテーマとした講演やフォーラムでも活躍。社外取締役や経営アドバイザーも務める。

藺田 ビジョン、パーパスが必須だと言われていますが、私は社会のなかで、未来にも存在意義があるのかどうかを強く意識しています。CSRは「守り」と言われていましたが、「攻め」として、当社が事業を通じて未来社会になくしてはならない存在なのか、あるいはどのような社会を創りたいかを考えていくことが重要です。当社が一番重要な資産は社員です。社員の皆さんが最大限の能力を発揮できる場をつくることに、非常に熱意を持っています。

佐藤 今は平時とは異なり、社員、それからステークホルダーの健康と安全を守ることを最優先にした経営を行うことが最も重要ではないかと考えています。新型コロナウイルス対策については、かなり早い段階から対策を促してきました。リソースが限られるなかで、何を削り、何を残すのか優先順位を見極め、正しい方向にいかようとしているかをモニタリングすることが、社外取締役としての重要な役割だと思っています。

取締役会の評価について

福島 次に、日本ユニシスの取締役会のあり方や取り組みをどのように評価していますか。

藺田 私が就任した当初は、女性取締役は1人だけだったことから、女性取締役を増やすことをお願いしていました。佐藤さんが入られて、全く違った切り口からの議論が交わされるようになったと感じています。また、取締役会後に皆さんとお話をする機会が増え、それぞれの取締役の考え方に対する理解が深まり、取締役会での活発な議論につながっていると考えています。



代表取締役社長 CEO CHO
平岡 昭良

1980年4月、日本ユニパック（現・日本ユニシス）入社。2002年6月執行役員。常務執行役員、専務執行役員を経て、2016年4月に代表取締役社長 CEO・CHO就任。



取締役（社外取締役 独立役員）
川田 剛

大阪国税局柏原税務署長、在サンフランシスコ日本国総領事館領事、国税庁長官官房国際業務室長、同徴収部管理課長、仙台国税局長などを歴任。2013年6月より当社社外取締役。



取締役（社外取締役 独立役員）
藪田 綾子

広告代理店、(株)リクルート映像を経て(株)クレアンを1988年に設立、代表取締役。松下電器産業(株)（現パナソニック(株)）をはじめ、延べ700社に上る環境・CSR・統合報告書を製作。2015年6月より当社社外取締役。



取締役（社外取締役 独立役員）
佐藤 智恵

NHK、(株)ポストンコンサルティンググループ、ウォルト・ディズニー・ジャパン(株)を経て、作家・コンサルタントとして独立。2017年6月より当社社外取締役。

川田 当社の取締役会は非常によく機能していると思いますし、オープンな会社であることでフィードバックもしやすいと感じています。具体的には、執行側から、リスク案件等に関する重要な情報が取締役会に迅速かつ十分に説明されます。それらの情報に基づいて疑問点を指摘したり、場合によっては反対意見を出すなどして具体的な議論をすることができ、社外取締役としてガバナンスを効かせることができていると思います。こうした点も高く評価しています。

佐藤 われわれが発言したことは、確かに執行側に響いているという印象があります。グローバル企業に比べると実行に時間がかかるということは日本企業共通の課題ですが、真摯に受け止め対応していただいています。毎年取締役会実効性アンケートを実施しているのですが、社内役員の皆さんは正直に忖度なく書いてくれます。アンケート結果を読むと、取締役会だけでなく、自分の社外取締役としての課題も見えてきます。

平岡 取締役会では、なるべくオープンに、出しにくい情報も積極的に提出して、社外取締役の皆さんの多様な意見を執行サイドにフィードバックしています。おかげさまで活発な議論ができていますし、それを社員も実感しているのではないかと思います。業績も良くなり、社員のエンゲージメントスコアも上がってきています。

取締役会と指名・報酬委員会のメンバー構成

福島 2020年から取締役を1人減員して、現状8人の取締役のうち、社外取締役が3人という体制になっています。この目的はどういったところにあったのでしょうか。

平岡 今はプロパーの取締役が執行のすべてを司るという時代ではありません。取締役を兼ねていない執行役員が、自律的に執行すべきです。また、取締役の数は10名程度という前提のなかで、構成メンバーの多様性をさらに高め、社外の独立性の強い取締役を増員する余裕を持ちたいと考えました。

川田 社外取締役を増やしていくことには基本的に賛成です。望ましい形としては、半分が過半数が社外取締役になることですが、すぐには無理だと思いますので徐々に増やしていければ良いと考えています。その場合に、どんな方を入れるのかということも重要になってくるのではないのでしょうか。

佐藤 世の中では、外国人・女性取締役を増やそうという流れがあります。私がすごく重要だと思うのは、当社は長く勤める社員が多い会社で、しっかりとした企業カルチャーがあるということです。このカルチャーをリスペクトできる人じゃないと、社外取締役としてうまく機能しないのではないかと考えています。

藺田 私は、デジタルトランスフォーメーションやAIなどに詳しい方で、今後当社がチャレンジする分野に、専門性のある方が入られるのが良いと考えています。ジェネレーション的にも少し若い方が入られると、また活気が出てくると思います。

取締役を兼ねていない執行役員が自律的に執行するとともに、取締役の構成メンバーの多様性をさらに高めていきたいと考えています。

平岡 昭良

福島 任意の指名・報酬委員会の構成も、社内取締役が3名から2名に減員され、社外取締役が1名から2名に増員されていますね。

平岡 経営陣の指名や、中長期・短期のバランスを見てインセンティブをどう与えていくかという重要な役割を担う指名・報酬委員会の役割は、非常に大きいと考えています。社内取締役が過半数を占めると社内の考え方に縛られてしまうので、社外取締役を半数にして、なおかつ委員長も川田取締役をお願いしています。

川田 従前の制度下においても、社外取締役である私が賛成しない限り、指名・報酬委員会の決定として通らないという仕組みでしたが、今回藺田さんが加わり社外取締役の割合が増えたことで、より活発な議論ができると期待しています。

藺田 非常に重責を感じていますが、積極的に参画したいと思っています。報酬については、財務だけでなく、ESGからの観点が重要になっています。ESに関しては、インセンティブについても、非財務KPIをきちんと導入し、その評価をするという役割が必要ではないでしょうか。

サクセッション・プランについて

平岡 不確実性が増している世界において、ピラミッド型の組織運営では、意思決定のスピードが遅く太刀打ちできないだろうと考えています。いわゆるプロパーの取締役が頂点に在るということではなく、執行役員やトップマネジメントが、自律的主体的に動いていかねばなりません。そういう

次世代の経営陣を目指す方には、積極的に外部と接触して情報を収集し、人間的な幅も広げ、それを会社に持ち帰って活かして欲しいと思います。

川田 剛

マネジメントができる人財をどうやって見つけ、選抜し、育てていくかという、経営のサクセッション・プラン、後継者育成が重要になってきます。

福島 2018年度から経営リーダープログラムが始まって、藺田さんも講師を務められたのですよね。

藺田 非常に意識の高い、やる気のある方々がたくさんいる一方で、これからの社会ビジョンを描く、事業の構想をつくっていくという意味では、もっと視野を広げ、中長期の時間軸での視点を培っていけるようなサクセッション・プランが必要だと感じました。当社の今までの事業モデルが非常に強かったので、そこから大きく変えていくのは難しいのですけれども、多種多様な顧客基盤を大切にしながら、顧客と共に社会課題の解決を考えていくステップが、今後求められるのではないかと思います。

佐藤 サクセッション・プランは、会社の生存を決めると言われるぐらい重要です。海外の大手グローバル企業では、20代~30代の社員から経営幹部候補を選抜して、経営者として訓練を積ませることもあります。ところが、日本では残念ながら年功序列で同じ仕事を下積みからやっていくため、どうしても、経営者としての考え方やトレーニングが足りないところがあるのです。なかなか難しいかと思いますが、若手から候補を選び、2代先、3代先の社長にするというぐらいの、長期スパンで考えていただきたいと思います。

川田 次世代の経営陣を目指そうという人たちは、積極的に外部と接触して、色々な情報を収集し、人間的な幅、情報の幅も広げるとともに、それらの場で得られた情報やアイデアを会社に持ち帰って活かしていくということが大事だと思います。また、サクセッション・プランでは、何を重視してどのように後継者を選んだかというプロセスの透明性も非常に重要です。なお、2019年度からは執行役員と社外取締役との意見交換会を開始するなど、経営陣の間での議論が活発に行われています。これなども後継者育成の良い場になっていると思います。

多種多様な顧客基盤を大切にしながら、顧客と共に社会課題の解決を考えていくステップが、今後求められるのではないかと思います。

藺田 綾子

平岡 それに加えて、社内では経営陣が毎週議論しています。それだけ難しいということです。ただ、20年前から各自が抱える業務以外でのミッションについて取り上げる勉強会を行ってきましたので、そこに皆さんの意見を取り入れて透明性を担保できれば、私たちなりのサクセッション・プランができるのでは、と手応えを感じているところです。

日本ユニシスグループの今後の成長に向けて

福島 今後、当社グループが成長していくために必要なものは何であるとお考えでしょう。

平岡 不確実な時代のなかで、私たちのビジネスモデルも試行錯誤しながら変えていく必要があります。ビジネスモデルを変えるために一番重要なのは、やはり人材です。仕組みよりも社員の意識で変わった組織は強いと考えています。会社の風土や文化の変革へ向けて、まずは、皆さんに当社のことを知っていただいたうえで、それを忖度しない議論をするなかで、当社らしさというものを、さらに見つけ出していきたいと思うのです。組織形態をピラミッド型から、より主体性が発揮される組織に変えようと思うと、パーパス、ビジョンというものがすごく重要になってきます。そういったところで、取締役会が刺激を与えられるように強化していきたいと思っています。

藺田 平岡社長のリーダーシップによって、社員も少しずつ長期思考に変わってきています。これからは変化の時代ですから、きちんとシナリオを描いていくことが必要です。TCFDへの賛同で2050年という超長期の未来を考え始めましたが、単に数字で脱炭素を目指すということだけではなく、気候変動リスクに関して、どういったリスクとチャンスがあるのかを詳細に分析して、早くから対応していく、あるいは本当にビジネスモデルを切り替えていくということが重要だと思っています。今回、国際的な枠組みであるWEPs (Women's Empowerment Principles) に署名しました。ジェンダーだけではなく、ダイバーシティ&インクルージョ

ンを進め、いろいろな方々が、本当にワクワクする未来に向けて、生き生きとした組織をつくっていくことも今後の課題です。事業を通じて実質的に何をしていくのかについても議論を深め、アクションに移していければ良いと思います。

川田 当社は非常に良い企業文化を持っています。先ほども申し上げましたが、会社がより良い形で成長していくためには、その担い手である社員の人間の幅、情報の幅を広げていくことが不可欠です。その手段として、社外取締役、監査役、執行役員とのミーティングや、女性の社外取締役お2人による女性社員とのミーティングなどの取り組みを活用していくというのも、一つの方法だろうと考えています。

今を第二の創業と捉え、新しい日本ユニシスの核となるようなビジョンをつくっていくことが、最も重要だと思います。

佐藤 智恵

佐藤 日本ユニシスの若手社員と意見交換する機会があり、この会社をどういう会社にしたいですかと聞くと、「自分の子どもに誇れる会社にしたい」「自分の孫の代まで続いている会社になりたい」という声が多かったのです。それを考えると、課題は、このコロナ禍をどう乗り切り、成長の機会、それからビジネスモデル変革の機会として活かしていけるかだと考えています。持続的成長に向けての具体的な課題がいくつもあるなかで、今を第二の創業と捉え、新しい日本ユニシスの核となるようなビジョンをつくっていくことが、最も重要だと思います。

平岡 次のチャレンジとして、取締役以外の執行役員、あるいは、マネジメントクラスを取締役会の場に参加させ、経営陣はどのような議論をしているのか、どんなところをチェックポイントにしているのかを経験させていきたいと思っています。さらにオープンに、外部も巻き込めるような取締役会にすることによって、社員に良い影響を与えられ、結果的にそれがサクセッション・プランにもつながっていくのではないのでしょうか。社員とのコミュニケーションをもう一歩進めていきますので、社外取締役の皆さんにもぜひご協力いただければと思います。

また、コーポレート・ガバナンスへの取り組みに終わりはないことから、今後も向上に取り組んでいきたいと考えます。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

日本ユニシスグループが持続的に成長し、中長期的な企業価値の向上を図るためには、適正かつ有効な監視・監督のもと、経営者による健全かつ迅速な経営判断を可能とする仕組み（コーポレート・ガバナンス）が不可欠であり、当社はその構築および維持ならびに不断の改善を行います。

また、企業の存在価値が、社会に対し貢献することにあることを踏まえ、すべてのステークホルダーとの信頼関係を構築することができるよう、「ステークホルダーの声に真摯に耳を傾け、企業価値向上に努めます」を企業理念の一つとして定めるとともに、当社はこの理念に沿って事業活動を進めます。

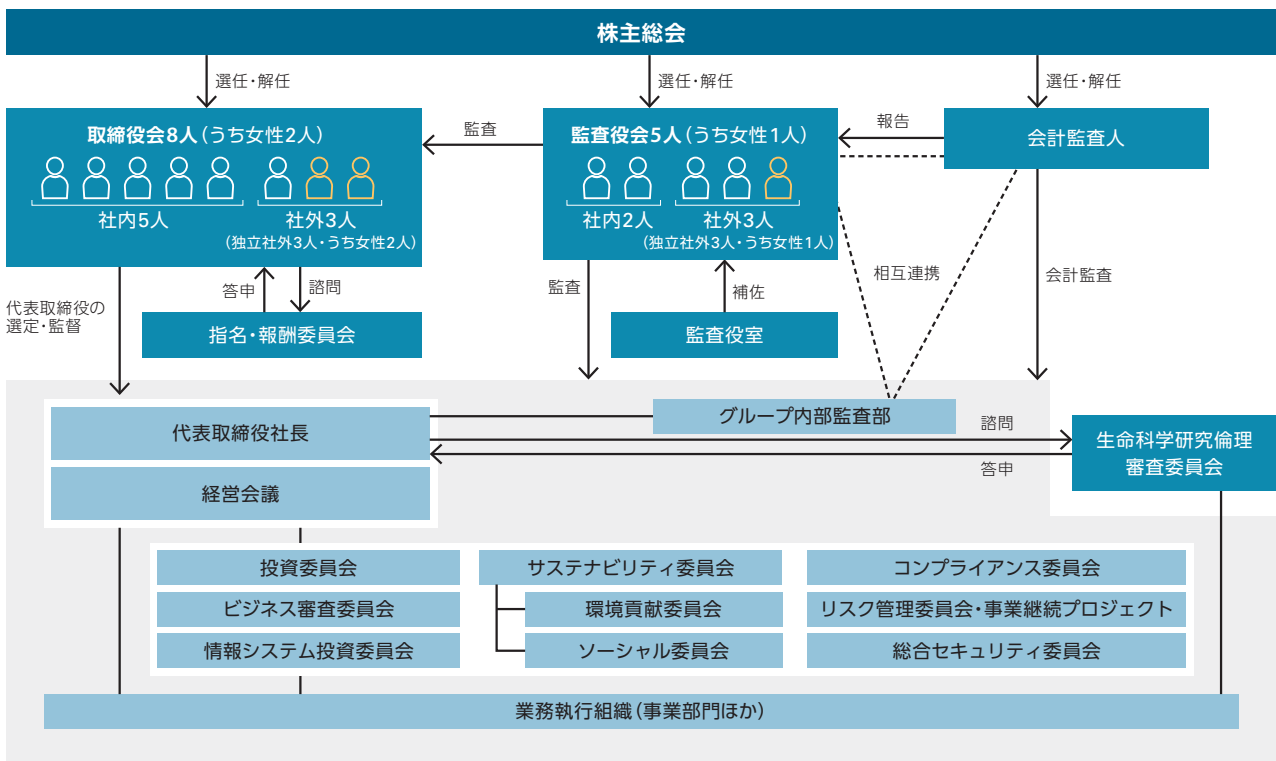
コーポレート・ガバナンス体制

社外取締役を含む取締役会による監督、および社外監査役を含めた監査体制が経営の監視に有効と判断し、監査役会設置会社制度を採用しています。

取締役会については、市場環境の変化を踏まえた意思決

定のスピードが求められることから、業界・社内の状況に精通した社内取締役を中心とし、これに加えて、豊富な経営経験や専門知識を有する人財を社外取締役として選任、より広い視野と客観性・透明性をあわせ持った意思決定、および職務執行に関する監督機能の実効性確保を目指しています。

コーポレート・ガバナンス体制図(2020年10月1日現在)



指名・報酬委員会

当社役員の人事・報酬に関する事項を審議・答申する、取締役会の諮問委員会。委員(取締役)4人のうち2人が独立社外取締役、委員長も独立社外取締役が務めている。決議に際しては、独立社外取締役の出席が必須、かつ出席委員の全員一致が必要。

経営会議

業務執行の重要事項を決定するための意思決定機関。メンバーは、取締役を兼務する執行役員等で、原則、毎週開催。

各種委員会:取締役の業務執行に関する個別の経営課題を実務的な観点から審議するために設置

投資	グループの注力領域の方針に基づき事業や商品・サービスに関する計画の妥当性を審議し、投資の可否を決定。また、当該計画の予実管理・評価を行い、必要に応じ見直しを要請
ビジネス審査	重要な開発・サービスビジネスに対するビジネスリスクおよびその対策の妥当性の見極めと実行の可否を決定。また、当該プロジェクト計画の予実管理・評価を行い、必要に応じ見直しを要請
情報システム投資	グループの自社システムの開発・運用などについて、コスト・効果・適用技術の妥当性などを審議し、投資の可否を決定。また、当該計画の予実管理・評価を行い、必要に応じ見直しを要請
サステナビリティ	グループのSDGs達成に対する取り組み方針の策定、ESG観点での事業活動全体の適正性判断と活動の推進・評価を総合的に判断し、必要に応じて見直しを要請
環境貢献	環境貢献に関する対応方針の検討、環境貢献を推進するための仕組みの設計と実行状況を管理、監督
ソーシャル	社会分野に関する対応方針の検討、社会分野への対応を推進するための仕組みの設計と実行状況の管理・監督および懸案事項に関する是正指示等
コンプライアンス	グループのコンプライアンス教育、内部通報対応などのコンプライアンス・プログラムを統括
リスク管理・事業継続プロジェクト	グループ経営に重大な影響を及ぼすさまざまなリスクへの対処および事業継続性の確保
総合セキュリティ	グループの総合セキュリティ・個人情報保護戦略を策定し、それらに基づき諸施策を検討・推進
生命科学研究倫理審査	当社における人を対象とした研究について、会社から独立した機関において、倫理的・科学的観点から研究の妥当性の審査を行い、必要に応じて見直しを要請

コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

基本的な考え方に示すように、当社グループは、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行う仕組みとしてのコーポレート・ガバナンス強化のため、常に改善に取り組んでいます。

全般 コーポレート・ガバナンス全般 多様性 取締役・監査役の多様性 後継者 後継者計画 実効性 取締役会の実効性評価 報酬 役員報酬制度

	主な取り組み	経緯・目的
2001年	全般 執行役員制度の導入	経営の監督と執行の分離および業務執行の効率化
2002年	全般 社外取締役4人の選任 全般 社外監査役を増員(監査役4人のうち社外3人に)	監督機能の強化 監査体制の強化
2004年	全般 取締役の任期を2年から1年に変更	機動的な経営体制の確立と取締役の責任の明確化
2012年	報酬 取締役(社外取締役を除く)・執行役員に業績連動型報酬制度を導入	業績・企業価値向上に向けた貢献意欲を高める
2013年	全般 社外取締役比率を3分の1以上に変更(取締役9人のうち社外3人) 全般 社外監査役を1人増員(監査役5人のうち社外4人)	経営の透明性・客観性の向上 監査体制の強化
2015年	全般 「コーポレート・ガバナンスおよび内部統制原則」の制定 全般 取締役会規程の改定等 全般 指名・報酬委員会の設置 多様性 女性社外取締役を1人増員(社外取締役3人→4人) 全般 「社外取締役の独立性に関する判断基準」の策定	コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関する基本的な考え方およびその体制・運営方針を明確化 取締役会付議基準の見直し 役員人事・報酬への独立社外取締役の関与・助言の確保 多角的な視点の強化 独立性に関する基準を明確化
2016年	全般 独立性に関する判断基準を「社外役員の独立性に関する判断基準」に改定 後継者 「最高経営責任者等の後継者計画」の策定 実効性 取締役会の実効性評価の開始 報酬 業績連動型賞与の導入	社外監査役の独立性基準を明確化 持続的な成長 取締役の機能の向上 業績・企業価値向上に向けた貢献意欲を高める
2017年	全般 社外取締役・監査役を各3人に	社外役員の解釈の厳格化・多角的視点の強化
2018年	後継者 経営リーダープログラムを開始 最高経営責任者等の後継者計画の対象を経営陣幹部に拡大 実効性 外部専門機関を起用のうえ、2017年度の実効性評価(第3回)を実施	最高経営責任者を含む経営陣幹部候補の選抜・育成 外部専門家による客観的分析を評価に活用
2019年	全般 指名・報酬委員会の委員長に社外取締役が就任	役員人事・報酬体系の実効性の向上
2020年	全般 社外取締役の選任基準・プロセスを策定 全般 指名・報酬委員会委員のうち、独立社外取締役を2人に増員 実効性 外部専門機関を起用のうえ、2019年度の実効性評価(第5回)を実施	経営の透明性・客観性の向上 指名・報酬委員会の独立性・客観性等の強化 外部専門家による客観的分析を評価に活用

日本ユニシスグループのガバナンスシステムの背景

当社グループは、事業を通じて社会課題を解決し、顧客や社会からの信頼獲得によって、さらなるビジネス機会の拡大を目指しています。この持続的成長サイクルを実現し、ビジネスエコシステムを創出していくためには、ビジネスモデルの進化と価値創造プロセスに有効な、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を可能にするコーポレート・ガバナンス体制の構築と運用が不可欠です。

また、ビジネスエコシステムを創出するにあたっては、今まで以上に多様なステークホルダーとの関わりが重要となることから、取締役・監査役の多様性を確保するとともに、スピード感のある進化に向けた後継者計画も当社グループのコーポレート・ガバナンス体制の構築・運用において注力すべき重点項目として捉えています。さらに、こうした体制を推進していくため、企業価値の向上に向けた役員報酬制度の改善にも注力しています。

ここでは、当社グループのコーポレート・ガバナンス体制とともに、特に重点項目として捉えている、①取締役会の実効性評価、②取締役・監査役の多様性、③後継者計画、④役員報酬制度の4つの取り組みを中心にご説明します。

コーポレートガバナンス・コードの対応状況

すべてに対応しています。コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関する詳細は、以下のWebサイトをご覧ください。



<https://www.unisys.co.jp/invest-j/com/governance.html>

- コーポレート・ガバナンスおよび内部統制原則
- コーポレート・ガバナンス報告書
- 業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)

取締役の選任・解任プロセス

執行役員を兼務する取締役(以下、経営陣幹部)候補者については、高いモチベーションおよび倫理観を備え、当社の経営を的確かつ効率的に遂行することができる知識および経験を有している者を選定します。また、社外からの取締役候補者については、多様性を考慮しつつ、豊富な経営経験や専門知識等を有し、社外の客観的・専門的見地から経営全般についての助言および監督を行うことができる者を選定します。経営陣幹部および社外取締役候補者の選定にあたっては、独立社外取締役が半数を占める指名・報酬委員会で策定する選定基準、選定プロセスに基づき、同委員会で候補者を選定し、その答申内容を踏まえ、取締役会にて決定します。

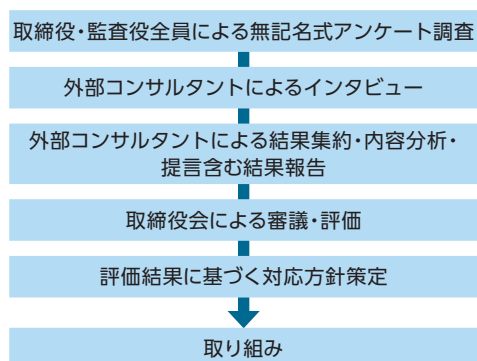
CEOを含む経営陣幹部が、法令または定款等に違反した場合、経営陣幹部として不正、不当または背信の行為等があった場合、またはその役割・機能を十分に発揮していないと判断される場合は、取締役会において審議のうえ、相当と判断される場合には、経営陣幹部としての役職を解任するものとします。

取締役会の実効性評価

当社では、持続的な企業価値向上のためには、取締役会がその機能を十分に発揮し、ガバナンスの強化を図ることが重要であると考え、2016年度より毎年、前年度の取締役会の実効性について分析・評価を行い、その機能向上に努めています。

2019年度は2018年度の実効性評価において課題として抽出された、社外取締役の選解任基準の明確化、独立社外取締役の指名・報酬委員会の委員長就任ならびに役員報酬体系の再考などを対応方針に掲げ、これらに取り組みできました。2020年度はこれらを踏まえて「役員報酬につき、当社グループの持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう報酬体系を抜本的に改定す

実効性評価プロセス(2019年度取締役会)



評価項目

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------|
| ① 取締役の役割・機能 | ⑨ 監査役役割・監査役に対する期待 |
| ② 昨年度の実効性評価後に掲げた、2019年度の対応方針の進捗状況 | ⑩ さまざまなステークホルダーとの関係 |
| ③ 取締役会の規模・構成 | ⑪ 当社のガバナンス体制・取締役会の実効性全般 |
| ④ 取締役会の運営状況 | ⑫ 自己評価 |
| ⑤ 指名・報酬委員会の構成と役割 | (全62問) |
| ⑥ 指名・報酬委員会の運営状況 | |
| ⑦ 役員研修 | |
| ⑧ 社外取締役に対する支援体制 | |

2019年度の評価結果と2020年度の対応方針

2018年度の評価	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役の選任基準の明確化については、さらなる検討が必要。その他項目は、改善が図られたとの評価 ● 「取締役会の規模・構成」や、「取締役会の運営状況（オープンで活発な議論が行われている）」「役員研修」「投資家・アナリストの当社に対する評価の取締役会へのフィードバック」などについては、2018年度も引き続き高い評価 ● 経営の本質に関わるテーマについては、より深い議論が必要 ● 独立社外取締役の指名・報酬委員会の委員長就任、ならびに役員報酬体系の再考が必要
2019年度の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 指名・報酬委員会の委員長を、2019年度より独立社外取締役に変更 <ol style="list-style-type: none"> (1) 社外取締役の選任基準と選定プロセスの明確化を図る (2) 役員報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、報酬体系を見直す (3) 取締役会の運営を見直しのうえ、事業戦略、風土改革、サステナビリティ等、経営の本質に関わるテーマにつき、さらに議論を深める
2019年度の評価	<p>総じて高い評価となり、取締役会メンバーの経験・知見のバランスが取れていること、常にオープンで活発な議論が行われており、経営の本質に関わる議論も増えていることなどを確認。一方、以下の指摘があった。</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 現在のメンバーは適切に役割・機能を果たしているが、ビジネスモデルの変革を推進する観点から、社外取締役の構成は大企業の経営経験者を入れるなどして、さらなる多様性の確保を図ることが望ましい (2) 取締役会の運営が改善され、経営の重要課題の審議に割く時間は増えているが、中長期的な経営資源（人財・資金等）の配分や重要なリスクなどに関する議論をさらに充実させたい (3) 指名・報酬委員会の構成・運営について今後検討するとともに、取締役会との情報共有を促進すべきである <p>なお、役員報酬体系の見直しについては、次期中期経営計画に合わせて改定するため、2020年度に継続対応することとした。</p>
2020年度の対応方針	<ul style="list-style-type: none"> ● 指名・報酬委員会の委員（取締役）4人のうち、独立社外取締役を1人増員し2人とした <ol style="list-style-type: none"> (1) 役員報酬につき、当社グループの持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう報酬体系を抜本的に改定する (2) 社外取締役の選任基準・選定プロセスに基づき、候補者の人選を行い、社外取締役の増員を実現する (3) 指名・報酬委員会の役割・運営方法につき再確認のうえ、委員会での議論の充実を図るとともに、その内容につき取締役会に適時・的確に報告し共有する (4) 当社グループの中長期的な方向性・戦略などの経営の重要課題につき、社外役員の理解をさらに深めるため、情報共有と議論のための時間を確保する

る」社外取締役の選任基準・選定プロセスに基づき、候補者の人選を行い、社外取締役の増員を実現する」などの取り組みに着手しています。

取締役・監査役の多様性

当社取締役会は、定数の1/3以上の独立社外取締役（うち2人は女性）を含む8人のメンバーで構成されています。社外取締役のバックグラウンドは多様で、経営や税務、SDGsなどに精通した専門家を選任しています。そして取

締役会では、それぞれの専門性を活かした多角的な議論が行われています。なお、経営環境の変化に対応できる機動的な経営体制の確立と取締役の経営責任の明確化のため、取締役の任期は1年としています。監査役会についても、弁護士・公認会計士各1人を含む独立社外監査役が過半数を占めており、うち1人は女性を選任しています。

今後は多様性の視点を強く意識することで、引き続き、さまざまな人財を起用していく考えです。

	人数	うち社外（うち女性）		取締役会および 監査役会に占める割合
			うち独立役員	
取締役会	8人	3人*（2人）	3人	37.5%
監査役会	5人	3人*（1人）	3人	60.0%
合計	13人	6人（3人）	6人	46.1%

※ 日本ユニシスには、社外出身の取締役が4人、監査役が4人いますが、このうち主要株主の役員を兼務する取締役および監査役（各1人）については、法律上の社外役員要件は満たすものの、当社の独立性判断基準を満たさないため2017年度より社外役員としていません。

後継者計画

当社では、候補者選定の透明性の確保と計画的な輩出を実現すべく、最高経営責任者をはじめ経営陣幹部の後継者に関する計画(サクセッション・プラン)も重要課題として捉えています。選定プロセスの透明性を確保するため、独立社外取締役が参画する指名・報酬委員会において審議し、取締役会に報告しています。

本計画のなかでは、最高経営責任者に求められる重要な資質として「真摯さ (integrity)」をベースとし、これに加えて右表のとおり「先見性・ビジョン構築力」や「洞察力・本質を見抜く力」など、7つの項目を重要なコンピテンシーとして定めています。なお、各要件の発揮度は、ビジネス環境(転換・変革期あるいは継続・拡大期)により変動すると考えています。7つのコンピテンシーは、真摯さをベースに、以下の3つのカテゴリーで構成されています。

新しいものを生み出す力

「先見性・ビジョン構築力 (Foresight)」とは、当社グループの将来を見通し、高い志を持ってビジョンを掲げ、未来への約束(コミットメント)をする力です。「洞察力・本質を見抜く力 (Insight)」とは、グローバルな視点で世界の潮流や変化を読み解き、日本経済、つまり世の中の動きを洞察し、あらゆるものの価値の本質を見抜く力です。「決断力 (Determination)」とは、予測不可能な状態のなかでも、リスクを認識したうえで、揺らぐことなく信念を持って方向性を決める力を指します。

よりよくする力

「改革力 (Innovation)」とは、前例や慣習にとらわれず、意欲的な姿勢で道なき道を切り拓き、困難に遭遇してもあきらめず、やり抜く力です。「情熱・発信力 (Passion)」とは、何事にも情熱を持って取り組み、広くコミュニケーションをとりながら、周囲の協力や信頼・応援を得て進む力のことです。また、高い情報感度と受信能力を持ち、夢の実現や達成すべき目標、課題解決の方向性に向けた発信ができる力です。

保つ力

「実行・完遂力 (Execution)」とは、企業が目指すべき高い目標とゴールを設定し、リーダーシップを発揮し、必ず実行し、やり遂げ、結果を残す力です。「多様性の受容・適応力 (Diversity & Inclusion)」とは、企業の内外を問わず、さまざまな立場の人の価値観を認め、既存概念や既存の枠組みにとらわれず、広く交流する力です。バックグラウンドが異なる

さまざまな企業の立場やものの考え方、異文化を理解し、積極的に関係を構築する力です。

また、2018年度に経営リーダープログラムを策定し、社内外有識者とのセッション、7つのコンピテンシーに照らしたアセスメント、タフアサインメントなどにより、最高経営責任者を含む経営陣幹部候補の人財プール強化を図っています。

必要な要件(資質・コンピテンシー)

1	先見性・ビジョン構築力	Foresight
2	洞察力・本質を見抜く力	Insight
3	決断力	Determination
4	改革力	Innovation
5	情熱・発信力	Passion
6	実行・完遂力	Execution
7	多様性の受容・適応力	Diversity & Inclusion

経営リーダープログラムの目的

経営リーダープログラムの目的は、社内外の経営者・有識者とのセッションや、アセスメント、タフアサインメントを通じ、日本ユニシスグループの未来を担う経営リーダー候補者のパイプラインを増強すること

経営リーダープログラム (3つの階層)	ねらいと目的
経営リーダー	・サクセッション・プランの具体化 ・経営者登用への覚醒と自覚
経営リーダー アドバンスト	・取締役や社内外有識者との対話セッションを通じ、経営リーダー候補者として必要な視座・視野・視点を獲得 ・対話を通じて個々の資質を見極め、アセスメント結果をもとに次世代経営リーダー候補者の人財プールを確立
経営リーダーベーシック	・次世代リーダーとしての視野獲得

役員報酬制度

取締役の報酬は、業績連動を重視し、世間水準、従業員給与とのバランスを考慮のうえ、職責に見合った報酬を支給することを原則としています。その内訳は、(a) 固定報酬(月額報酬の90%を現金で支給)、(b) 親会社株主に帰属する当期純利益を指標とする年次の業績連動型賞与、および(c) 株式報酬型ストックオプションによる中長期業績連動型報酬(月額報酬の10%を払込金額に充当)となっています。

また、当社役員の人事および報酬に関する事項を審議・答申するため、取締役会の諮問機関として、2人の独立社外取締役を含む4人の取締役により構成される「指名・報酬委員会」を設置しています。なお、(c)のストックオプションは、当社および子会社の取締役などに在任中は行使できません。

役員報酬の算定方法に関する方針等

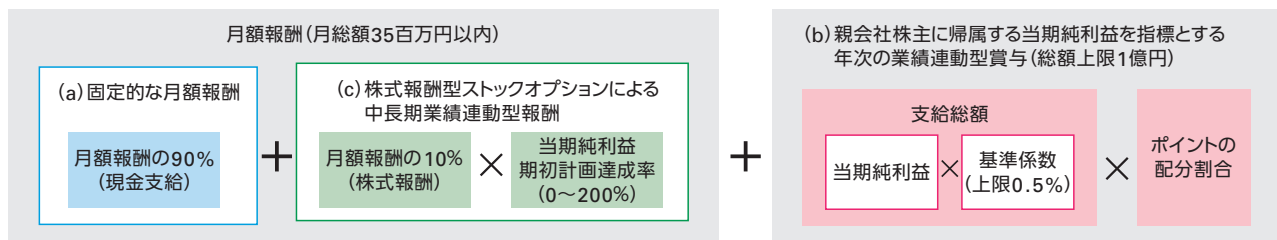
	取締役	非業務執行取締役(社外取締役等)
方針	業績連動を重視し、世間水準、従業員給与とのバランスを考慮のうえ、職責に見合った報酬とする	当該非業務執行取締役の経歴等を勘案したうえで、月額報酬のみとし、一定の金額を設定
報酬	固定報酬+親会社株主に帰属する当期純利益を指標とする年次の業績連動型賞与およびストックオプション(中長期業績連動型報酬)	固定的な月額報酬

2019年度の役員区分ごと報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の 員数(人)
		(a) 固定報酬	(c) ストックオプション	(b) 賞与	
取締役(社外取締役を除く)	312	215	25 ^{※1}	71 ^{※1}	6
監査役(社外監査役を除く)	33	33	— ^{※2}	— ^{※2}	2
社外役員	63	63	— ^{※2}	— ^{※2}	6

※1 非業務執行取締役1人は、ストックオプションおよび賞与の支給対象ではありません。
 ※2 監査役および社外取締役は、ストックオプションおよび賞与の支給対象ではありません。
 (注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

取締役の報酬イメージ



また、社外取締役など非業務執行取締役に対しては、業績との連動は行わず、固定的な月額報酬のみを支給しています。具体的な報酬額については、株主総会において決議された金額を上限として、独立社外取締役が参画する指名・報酬委員会において審議し、取締役会にて決定します。

政策保有株式について

当社は、取引先の成長性や将来性への評価、および商取引の維持・強化によって収益基盤の拡大につながるなど、当社グループの企業価値向上に資すると認められる場合には、当該取引先の株式を政策的に保有することがあります。株式取得に際しては、社内規程に則って取得の是非を判断し、保有後においては、毎年の取締役会で保有の適否の検証を行っています。その結果、経済合理性が乏しいと判断した銘柄に関しては、市場への影響なども配慮しつつ売却を進めています。2019年度は、検証の結果などを踏まえ8銘柄(うち非上場株式3銘柄)の売却を行いました。また、2020年3月末の保有銘柄については、保有目的の持続性、および中長期的視点での事業戦略との整合性を検証し、保有意義が薄れたことから売却方針とする銘柄を確認するとともに、その他

の銘柄については、保有を継続することが妥当であることを確認したうえで、配当金・関連取引利益などの関連収益を検証し、概ね資本コストを上回ることを確認しました。

株主・投資家との建設的な対話に関する方針

当社グループでは、株主・投資家の皆様へ適時適切に情報を開示するとともに、双方向のコミュニケーションを積み重ねることが公正な価値評価につながると考えており、社長、チーフ・ファイナンシャル・オフィサー(CFO)およびコーポレートガバナンス推進担当役員が中心となって積極的なIR活動およびSR活動を行っています。株主・投資家からの貴重なご意見は、経営陣幹部および取締役会に対して適時に報告するよう努め、経営の改善に役立てています。

2019年度における主な取り組み

四半期ごとの決算説明会開催に加え、スモールミーティングの実施や国内・海外投資家への個別取材対応など、投資家の皆様との建設的な対話に努めています。また、統合報告書の発行や、Webサイトを通じた開示情報の拡充など、当社グループの企業価値を適切に説明するための工夫も行っていきます。

役員一覧 (2020年10月1日現在)

取締役



**代表取締役社長 CEO CHO
平岡 昭良**
1980年 4月 当社入社
2002年 4月 当社ビジネスアグリゲーション
事業部長
2002年 6月 当社執行役員
2005年 6月 当社取締役常務執行役員
2007年 4月 当社取締役上席常務執行役員
2007年 6月 当社上席常務執行役員
2011年 4月 当社専務執行役員
2011年 6月 当社代表取締役専務執行役員
2016年 4月 当社代表取締役社長 (現在)

取締役会出席回数 11回 / 11回
当社株式所有数 21,500株
指名・報酬委員会委員



**代表取締役専務執行役員 CMO CCO CSO
齊藤 昇**
1986年 4月 当社入社
2004年 4月 当社産業流通第二事業部長
2009年 4月 当社流通事業部長
2010年 4月 当社流通第二事業部長
2012年 4月 当社ビジネスサービス事業部長
2013年 4月 当社執行役員
2016年 4月 当社常務執行役員
2016年 6月 当社取締役常務執行役員
2020年 4月 当社代表取締役専務執行役員 (現在)

取締役会出席回数 11回 / 11回
当社株式所有数 9,100株
指名・報酬委員会委員



**取締役常務執行役員 CDO CAO
葛谷 幸司**
1985年 1月 当社入社
2007年 7月 当社SW&サービス本部S-BITS
適用統括PM
2011年 4月 当社金融第三事業部長
2012年 4月 当社金融事業部門副部門長
2014年 4月 当社執行役員 兼 経営企画部長
2016年 4月 当社常務執行役員
2016年 6月 当社取締役常務執行役員 (現在)

取締役会出席回数 11回 / 11回
当社株式所有数 3,784株



**取締役常務執行役員 (新任)
永井 和夫**
1983年 4月 当社入社
2006年 4月 当社産業流通事業部副事業部長
2009年 4月 当社エアライン事業部長
2013年 4月 当社公共第三事業部長
2014年 4月 当社執行役員
2017年 4月 当社常務執行役員
2020年 6月 当社取締役常務執行役員 (現在)

当社株式所有数 4,400株



**取締役
杉本 登志樹**
1992年12月 大日本印刷(株)生産総合研究所
研究開発第2部長
2000年10月 同社ビジネスフォーム事業部 技術第
1部長兼ビジネスフォーム研究所長
(株)DNPデータテクノ社長
2003年 6月 大日本印刷(株)研究開発センター長
2009年10月 同社役員、研究開発センター長、研究
開発・事業化推進本部長
2010年 6月 同社常務役員(現 常務執行役員。研
究開発センター、知的財産本部、研究
開発・事業化推進本部、MEMSセン
ター担当)、ABセンター第3本部長
2014年 6月 同社常務執行役員(ABセンターICT
事業開発本部担当)、ABセンター第
3本部長 (現在)
2018年 4月 同社常務執行役員(ABセンターICT
事業開発本部担当)、ABセンター第
3本部長 (現在)
2018年 6月 当社取締役 (非常勤) (現在)

取締役会出席回数 11回 / 11回
当社株式所有数 なし



**取締役 (社外取締役 独立役員)
川田 剛**
1967年 4月 国税庁入庁
大阪国税局柏原税務署長、在サンフ
ランシスコ日本国総領事館領事、
国税庁長官官房国際業務室長、同徴
収部管理課長、仙台国税局長などを
歴任
1996年 9月 税理士登録開業
1997年 4月 国士館大学政経学部教授
2002年 6月 税理士法人山田&パートナーズ会長
2003年 4月 國學院大学経済学部教授
2004年 4月 明治大学大学院グローバル・
ビジネス研究科教授
2004年 6月 (株)バンダイ社外監査役
2006年 6月 (株)村田製作所社外監査役
2012年 6月 (株)大冷社外監査役 (2019年6月
より社外取締役 監査等委員) (現在)
2013年 6月 当社社外取締役 (現在)
2015年 5月 (株)ガリバーインターナショナル
(現(株)IDOM) 社外取締役
2015年 6月 税理士法人山田&パートナーズ
顧問 (現在)

取締役会出席回数 11回 / 11回
当社株式所有数 なし
指名・報酬委員会委員長



**取締役 (社外取締役 独立役員)
藪田 綾子**
1988年 8月 (株)クリーン設立 代表取締役
就任 (現在)
2003年10月 NPO法人サステナビリティ
日本フォーラム事務局長 (現在)
2004年 6月 NPO法人日本サステナブル投資
フォーラム理事 (現在)
2015年 6月 当社社外取締役 (現在)
2017年 2月 一般財団法人(現公益財団法人)
みらいRITA代表理事 (現在)

取締役会出席回数 11回 / 11回
当社株式所有数 なし
指名・報酬委員会委員



**取締役 (社外取締役 独立役員)
佐藤 智恵**
1992年 4月 日本放送協会(NHK) 入局
2001年 5月 米国コロンビア大学経営大学院修了
2001年 8月 (株)ポストコンサルティング
グループ入社
2003年 6月 ウォルト・ディズニー・ジャパン(株)
入社
2012年 1月 作家、コンサルタントとして独立
2014年 4月 公益財団法人大学基準協会 経営系
専門職大学院院認証評価委員会委員
(現在)
2016年 4月 TBSテレビ番組審議会委員 (現在)
2017年 6月 当社社外取締役 (現在)

取締役会出席回数 11回 / 11回
当社株式所有数 なし

監査役



常勤監査役 (社外監査役 独立役員)
内山 悦夫
1979年 4月 農林中央金庫入庫
1999年 7月 同金庫長野支店長
2001年 1月 同金庫総合企画部支店統括室長 兼 副部長
2003年 7月 同金庫仙台支店長
2005年 7月 同金庫総務部長
2007年 6月 同金庫常務理事
2009年 6月 農中ビジネスサポート(株)代表取締役社長
2014年 6月 当社社外監査役(現在)

取締役会出席回数 11回 / 11回
監査役会出席回数 14回 / 14回
当社株式所有数 4,000株



常勤監査役 (新任)
寺西 裕二
1986年 4月 当社入社
2008年 4月 当社J-SOXプロジェクト推進室長
2011年 4月 当社内部監査部J-SOX室長
2012年 4月 当社経営企画部グループ内部統制室長
2015年 4月 当社業務部グループ内部統制室長
2016年 4月 当社経理部長
2018年 4月 当社営業経理部長
2020年 6月 当社監査役(現在)

当社株式所有数 なし



監査役
橋本 博文
1992年 6月 大日本印刷(株)ビジネスフォーム事業部企画管理部管理課長
1997年 1月 P.T.DNPインドネシア
2002年 4月 大日本印刷(株)商印事業部企画管理部長
2007年 4月 同社商印事業部DAC事業推進本部長
2009年11月 同社事業企画推進室長
2015年 6月 同社役員(現 執行役員)、事業企画推進室長
2017年10月 同社執行役員、事業推進本部長
2018年 4月 同社執行役員(事業推進本部、価値創造推進本部 担当)
2018年 6月 当社監査役(現在)
大日本印刷(株)常務執行役員(事業推進本部、価値創造推進本部 担当)
2019年 5月 同社常務執行役員(事業推進本部、価値創造推進本部、左内町営業部 担当)
2020年 6月 同社常務取締役(事業推進本部、価値創造推進本部、左内町営業部 担当)(現在)

取締役会出席回数 11回 / 11回
監査役会出席回数 14回 / 14回
当社株式所有数 なし



監査役 (社外監査役 独立役員)
古城 春実
1976年 4月 弁護士登録
1983年 6月 米国ヴァージニア大学ロースクール修了(LL.M.)
2001年 4月 東京高等裁判所知的財産権部 判事
2005年10月 坂井・三村法律事務所(当時)加入
2015年 1月 桜坂法律事務所設立 パートナー(現在)
2017年 6月 当社社外監査役(現在)

取締役会出席回数 10回 / 11回
監査役会出席回数 13回 / 14回
当社株式所有数 なし



監査役 (社外監査役 独立役員)
矢内 訓光
1981年11月 昭和監査法人入所
1985年 3月 日本公認会計士協会 公認会計士登録
1996年 7月 太田昭和監査法人社員
2000年 7月 アーンストアンドヤング ロンドン事務所
2002年 5月 新日本有限責任監査法人 シニアパートナー
アーンストアンドヤング ニューヨーク事務所
2009年 4月 新日本有限責任監査法人MNC部(マルチナショナルクライアント部) 部門長
2011年 7月 同監査法人 第Ⅲ監査事業部副事業部長
2016年 1月 日本年金機構 監事(非常勤)(現在)
2017年 6月 当社社外監査役(現在)

取締役会出席回数 11回 / 11回
監査役会出席回数 14回 / 14回
当社株式所有数 なし

執行役員

常務執行役員 小西 宏和	常務執行役員 村田 憲彦	常務執行役員 梅原 一真
執行役員 兵働 広記	執行役員 八田 泰秀	執行役員 田村 充
執行役員 須貝 達也	執行役員 田中 輝久	業務執行役員 星 恒夫
業務執行役員 藤戸 哲也	業務執行役員 渡邊 岳治	業務執行役員 白井 久美子
業務執行役員 田中 建	業務執行役員 永島 直史	業務執行役員 竹内 裕司
業務執行役員 奥山 直哉	業務執行役員 佐々木 貴司	業務執行役員 森口 秀樹
業務執行役員 宮田 勲	業務執行役員 宮下 尚	業務執行役員 荻野 進
業務執行役員 馬場 定行		

(注) 取締役会及び監査役会への出席回数は2019年4月1日～2020年3月31日までに開催したものについて表示しています。当社株式保有数は、2020年6月26日現在の情報です。

※ チャレンジを推奨する人材育成の一環として、従来の委任型執行役員制度とは別に、従業員の身分を維持した「業務執行役員制度」を2018年4月1日より導入し、若手従業員の積極的な登用機会を拡大しています。

リスクマネジメント

日本ユニシスグループのリスクマネジメントに対する考え方

激甚化する大規模自然災害、不祥事や情報セキュリティ上の脅威に加え、新型コロナウイルス感染症のような企業活動に重大な影響を及ぼすリスクは日々、多様化・複雑化しています。潜在的な事象を事前に予測し、損失の回避・低減を図る「リスクマネジメント」は、日本ユニシスグループにとって、社会課題の解決や価値創造を支えている重要な基盤の一つと考えています。

リスクマネジメント体制

当社グループは、リスクマネジメントに関する国際標準規格ISO31000を参照しています。全体のリスク管理・業務継続を統括するチーフ・リスク・マネジメント・オフィサー (CRMO) を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、同委員会においてグループ全体のリスクを一元的に把握し、共通で管理するための基盤として「リスク分類体系」を整備しています。現在、情報管理関連リスク、システム開発関連リスク、災害・事故関連リスクなど約130項目のリスク管理項目に分類しています。各リスク管理項目に対しては、当該リスクの統制を担当するスタッフ部門または委員会などが、管理規程や具体的な未然防止策・発生時対応策を立案し、対応しています。万が一、重大リスクが発生した際は発生部署または各委員会などからリスク管理委員会に速やかに報告され、リスクの影響度に応じて「対策会議」または「対策本部」を招集・設置し、迅速かつ的確に対処する体制を構築しています。

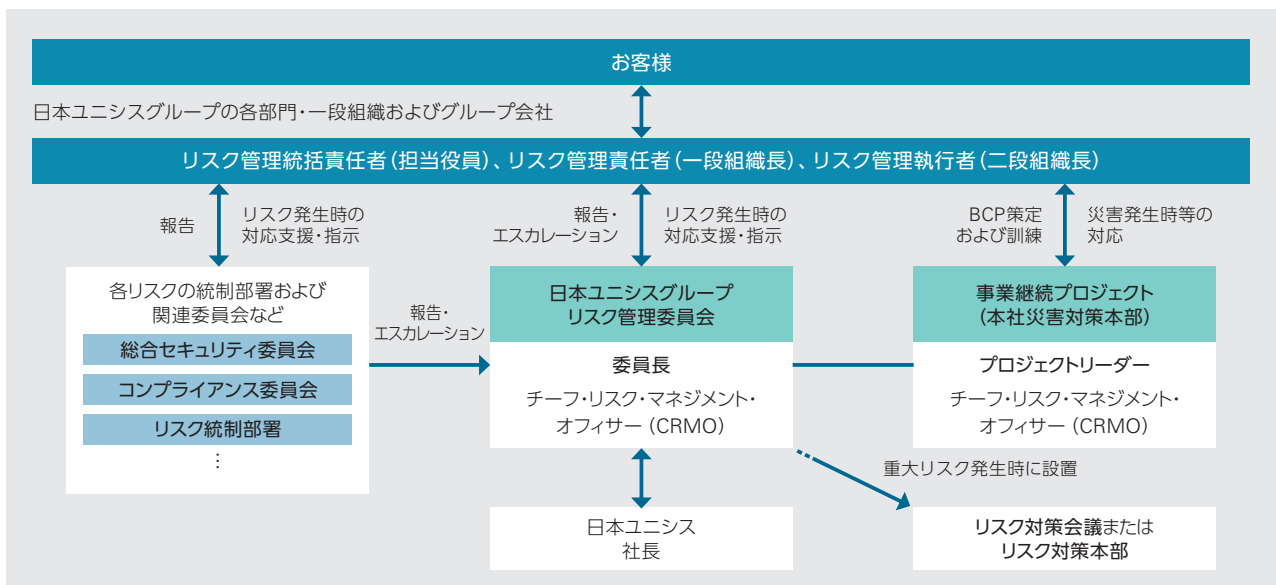
また、大規模地震や新型インフルエンザなどによって重

大な被害を受けた際の事業継続リスクについては、CRMOをプロジェクトリーダーとする「事業継続プロジェクト」にて、安全確保、社内業務復旧、顧客対応の各観点から事業継続計画 (BCP) を策定し、継続的な見直し・改善などの事業継続マネジメント (BCM) を実施しています。さらに、災害発生時に備え、社員、組織長、災害対策本部メンバーを対象とした安否確認訓練や、具体的な発生事象のシナリオに沿って被災状況報告、対応指示、対応状況報告を役割ごとに実施する総合シミュレーション訓練などの訓練・演習を計画的に実施しています。

なお、リスク管理委員会および事業継続プロジェクトの各活動については、CRMOから経営会議および取締役会へ報告しています。

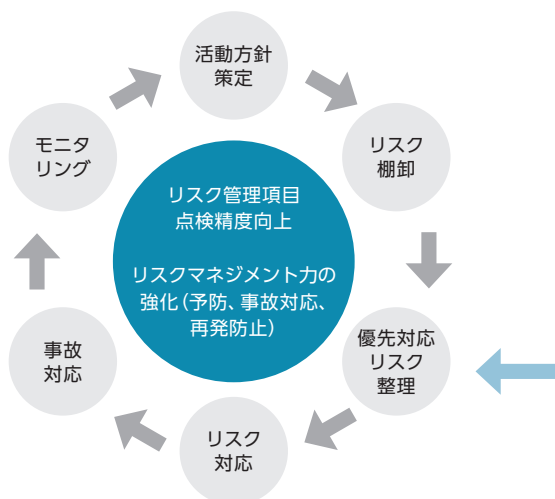
リスクマネジメントに関する取り組みの詳細は、Webサイトをご覧ください。
<https://unisis.disclosure.site/ja/themes/113>

リスクマネジメント体制図



リスクの把握

リスク管理委員会は、リスク統制部署に対し、年度ごとにリスク管理項目の棚卸を指示しており、その際、年度ごとにテーマを設定することで、統制部署による自己点検だけでは発見できない新たなリスク管理項目を抽出できるように努めています。リスク統制部署では、リスク管理項目ごとに発

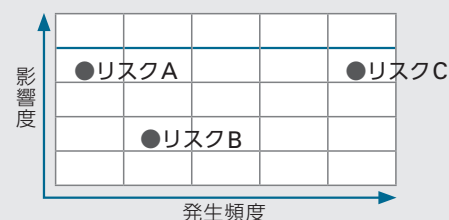


生頻度、影響度、予防策、発生時対応策、監査の有無、発生頻度／影響度を下げる施策、昨年度発生状況等をリスク管理状況調査票に記入し、リスク管理委員会へ報告します。リスク管理委員会は、リスクマップを用い各リスクの影響の大小を可視化しています。

■リスク統制部署による点検

- 毎年度テーマを設定し実施
- 発生頻度、影響度、予防策、発生時対応策、監査の有無、発生頻度／影響度を下げる施策、昨年度発生状況等を記入

■リスクマップ



2019年度の取り組み

2019年度においては、リスクマネジメントの重点施策として、次の3つに注力しました。1つ目は、「グループ全体のリスクマネジメント機能の強化」です。リスク管理項目ごとにそのリスクを統制する部署とグループ会社の認識ならびに管理実態のギャップを確認し、結果を双方にフィードバックしました。2つ目は、「グループ役職員のリスク管理能力のさらなる向上」です。リスク管理責任者向けのクライシスマネジメント研修、新任の組織長、グループ会社取締役向けのリスク管理研修などを対象別を実施しました。そして、3つ目は、継続的な「リスクマネジメントシステムの改善・高度化」です。リスク管理項目を見直すためリスク管理対象とすべき事象の棚卸・再確認を開始しました。これらの施策を着実に推進するため、年間を通じたリスク事案の把握とモニタリング、新たに顕在化した課題を踏まえた改善策の立案、全社員へのリスク意識・知識の啓発など、PDCAサイクルを実践しています。

また、2020年には新型コロナウイルス感染症の世界的流行およびその長期化が経営に重大な影響を及ぼすリスクと

して顕在化しました。今後も同様の感染症が発生し、取引先・社員の多くが安全確保・健康維持・感染拡大防止のために行動が制限された場合、サービス提供を含め事業活動に大きな影響が生じ、当社グループの経営成績に影響を与える可能性があります。

当社グループは、今回の新型コロナウイルスの世界的流行に対し、「新型コロナウイルス対策本部」を設置し、BCP／BCMの観点で以前より策定済みの「新型インフルエンザ対策行動計画」に準じつつ、新型コロナウイルスの特性に適応しながら、海外発生期、国内発生早期、感染拡大期から回復期の各段階において、それぞれに応じた事業継続計画を実行しています。

新型コロナウイルス対応の基本方針は以下の通りです。

1. 人命を最優先とする。
2. 国・地方自治体の指導・勧告に従い、社会全体のパンデミックに対する取り組みに協力する。
3. 安全を確保した上で、業務の継続・再開を行う。

主要なリスクと機会

当社グループが認識する社会変化		事業等のリスク	脅威	
新型コロナウイルス感染症流行による社会の パラダイムシフト	デジタルトランス フォーメーション の加速	市場環境	新型コロナウイルス 感染症の影響	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社員の健康と安全に対する脅威 ・ 事態の長期化により ・ 基幹系システムの刷新を中心に大型案件への投資が抑制される可能性 ・ 新規顧客を中心に提案活動の遅滞 ・ サプライチェーンの影響による製品調達遅延 ・ オフショアを含むパートナー企業における開発要員の確保への影響 ・ 勤務形態の制約による生産性の低下
			経済動向および 市場環境による影響	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の情報システムの投資抑制や投資戦略の変更 ・ 異業種からの参入による競争の激化 ・ キャッシュレス社会の進展、エネルギー関連や、シェアリングエコノミーの浸透スピードが想定より遅延
デジタル社会への 急激な変化	超スマート社会 「Society 5.0*」	事業活動	調達	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取引先との関係性の低下 ・ サービスの不具合やセキュリティインシデントなどによる重大な障害の発生 ・ 社会的信用やブランドイメージの低下
			知的財産権	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第三者による知的財産権の侵害 ・ 知的財産権に関する係争に伴う費用の発生 ・ 必要となるライセンスなどを受けられず、特定の製品、サービスが提供できなくなる可能性 ・ 提携において、相手方企業の想定していた知的財産権を活用できない事象の発生
企業に対する社会 の期待と要請の 変化	事業を通じた社会 課題解決への期待 ESG・サステナビ リティの浸透	事業活動	プロジェクト管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ お客様の要求の高度化、案件の複雑化による納期延伸、コストオーバーの発生 ・ 製品・サービスの多種多様化によるセーフティとセキュリティのリスクの高まり
			システム障害	<ul style="list-style-type: none"> ・ システムの不具合やサイバー攻撃などによる重大な障害の発生 ・ 社会的信用やブランドイメージの低下 ・ 損害賠償金の発生
事業環境の変化	不確実性の高まり 異業種からの参入 による競争の激化	事業活動	情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・ お客様の秘密情報、個人情報の漏洩 ・ サイバー攻撃
			人財	<ul style="list-style-type: none"> ・ IT人材の獲得競争の激化 ・ 高付加価値人材の不足による技術優位性、競争力、持続的な成長力維持への影響
			投資	<ul style="list-style-type: none"> ・ 投資に対する不十分なリターン ・ パートナーとの経営戦略不一致 ・ 当初の想定を下回る事業の成長
事業環境の変化	不確実性の高まり 異業種からの参入 による競争の激化	事業活動	コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事・労務問題の発生 ・ データの取り扱い不備など重大なコンプライアンス違反の発生に伴う社会的信用の低下、損害賠償金の発生、重要取引先の見直し
			その他 外因	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地震などの自然災害やテロによる壊滅的な損害 ・ 伝染病の発生などによるサービスの提供などの事業活動の制限 → 事業等のリスク「新型コロナウイルス感染症の影響」

* IoTやAI、ビッグデータなどの新たな技術をあらゆる産業や社会生活に取り入れてイノベーションを創出し、一人ひとりのニーズに合わせる形で社会課題を解決する新たな社会

対応策	機会
<p>新型コロナウイルス対策本部を設置し、</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社グループ会社ならびに協力会社社員における情報セキュリティを確保したうえでのテレワーク勤務への移行 日次での安否確認によって当社グループ社員および家族の健康状態や勤務状態をグループ全体で把握・管理 <ul style="list-style-type: none"> ▶当社グループ社員・協力会社社員・顧客をはじめとした社会全体の感染拡大防止に努めつつ事業継続に取り組む ウィズコロナに対応し、さらにアフターコロナ時代を見据えた、新しい働き方への変革 	<ul style="list-style-type: none"> テレワーク、働き方改革、セキュリティ関連の需要拡大 ECやキャッシュレス、リモート監視などの非対面/非接触に関連するビジネスの拡大 お客様の事業継続に向けた課題を解決するサービスの提供 レジリエントな社会づくりへの貢献 パートナーとの関係性強化 社会的信用の向上 高付加価値人財の獲得
<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値人財の確保により、持続的なイノベーション創出や多様化する顧客ニーズへの対応力の強化 技術戦略に基づき、強みとなる技術の見極め、投資の実施 	<ul style="list-style-type: none"> キャッシュレス、エネルギー関連やシェアリングエコノミーに関連するビジネスなどを含む注力領域のビジネスの確立・拡大 P.30-P.39 社会意識や顧客ニーズの変化をいち早く捉えた新たなビジネスの創出
<ul style="list-style-type: none"> 取引先の定期審査 取り扱うサービス商品の品質管理 優良な調達先の安定的確保 	<ul style="list-style-type: none"> 高品質なサービス商品の提供によりお客様、パートナー等から信頼され選ばれる企業へ 協力企業やパートナーとの連携強化
<ul style="list-style-type: none"> 知的財産権の取得 提携先企業の知的財産権に関する十分な調査 提携契約における必要な権利の確保 	<ul style="list-style-type: none"> オープンイノベーションに向けたスタートアップ企業との連携等による新しいサービス、プラットフォームの創出 社会的信用の向上 知的資本の強化による競争力向上
<ul style="list-style-type: none"> 「ビジネス審査委員会」において評価する運用の徹底 システム開発手法の体系化、標準化 プロジェクト課題早期発見制度などの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性の向上、コストオーバーの減少に伴う安定的な収益基盤の確保 P.12-P.13 顧客満足度の向上 P.24-P.27 お客様にセキュアなサービスとプラットフォームを提供 P.30-P.39
<ul style="list-style-type: none"> システム開発時の品質保証レビューや稼働前後のシステム点検などの実施 システム障害への迅速な対応とリスク顕在化防止 	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値人財の確保 注力領域をはじめとする新しいサービス、プラットフォームの創出 ICTコアビジネスの維持・拡大や顧客への新技術の提供 競争優位性の確保 P.10-P.11
<ul style="list-style-type: none"> サイバーセキュリティリスクに対応するための戦略を策定し、推進するプロジェクト体制の構築 セキュリティに関する保険の付保 	<ul style="list-style-type: none"> 注力領域をはじめとする新しいサービス、プラットフォームの創出 投資判断力を持つ高付加価値人財の育成 投資リターン拡大 競争優位性の確保 P.10-P.11
<ul style="list-style-type: none"> 中長期視点での新卒採用や即戦力となるキャリア採用 P.14-P.15 より高度なスキルを習得できるよう、研修・制度の充実 ダイバーシティ施策の推進による、多様な人財の活躍を支援 パートナー企業の役割の見直しやリレーション強化 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的信用の向上 高付加価値人財の確保
<ul style="list-style-type: none"> 投資案件ごとに投資委員会、ビジネス審査委員、経営会議において事業計画の妥当性などを慎重に検討し、投資リスクを最小化 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的信用の向上 高付加価値人財の確保
<ul style="list-style-type: none"> 「日本ユニシスグループ企業行動憲章」「グループ・コンプライアンス基本規程」および「日本ユニシスグループ役員行動規範」を策定し、コンプライアンス推進体制を構築 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的信用の向上 高付加価値人財の確保
<ul style="list-style-type: none"> 安全確保、社内業務復旧、顧客対応の各観点から事業継続計画（BCP）の策定と継続的な見直し・改善を実施 災害発生時に備えた総合シミュレーション訓練などを計画的に実施 	<ul style="list-style-type: none"> 防災・減災に貢献する新しいサービスやプラットフォームの創出 レジリエントな社会づくりへの貢献

リスクへの対応

新型コロナウイルス感染症の影響への対応

■当社グループの事業継続

新型コロナウイルス対策本部を設置し、基本方針に基づいて新型コロナウイルス感染症の特性や各種状況を分析・評価し対応を進めています。当社グループ会社社員および協力会社社員における情報セキュリティを確保したうえでのテレワーク勤務への移行、テレワークができない業務は時差出勤や感染リスク低減対策を講じた勤務としています。また、日次での安否確認によって、当社グループ社員および家族の健康状態や勤務状態をグループ全体で把握・管理しています。そのほか、当社主催のイベントをオンラインで開催するなどの対応を行っています。当社グループは引き続き、感染拡大の状況を注視し、当社グループ社員・協力会社社員・顧客をはじめとした社会全体の感染拡大防止に努めつつ、事業継続に取り組んでいきます。

■新しい働き方への変革

新型コロナウイルスは、社会全体に大きな変容をもたらしました。当社グループにおいてもアフターコロナを見据えた新しい働き方に変革する必要があると認識しています。そのため新型コロナウイルス対策本部のもとに、変化後の社会を見据えた新しい働き方を検討するタスクフォースを設置しました。このタスクフォースでは、以下の基本方針に基づき勤務形態、執務環境、IT駆使によるさらなるデジタル化など具体的な施策を検討しました。準備が整った施策から順次試行等を開始しています。

新しい働き方への変革 基本方針

日本ユニシスグループは、顧客・パートナーと共に社会を豊かにする価値を提供し、社会課題を解決する企業を目指しています。そのために、新たな感染症や地震・台風などの自然災害による移動手段の制限、働く場所・時間の制約に対しても事業を継続できる柔軟さを持つ働き方に変革していきます。この変革は我々が強みを持つICTを活用し、働く場所と時間の自由度を持ち、より創造性を高め、効率的な働き方を目指すことでもあります。

■当社グループの特別サービス支援

当社グループは、新型コロナウイルス感染症で影響を受けたさまざまな企業や事業者に対し、以下のような支援を行っています。

- 当社グループが進めてきたICTソリューションによる働き方改革を基に、お客様の働き方改革実現を支援「Connected Work®」
- クロノロジー型危機管理情報共有システム「災害ネット」を期間限定で無償提供

- 新型コロナウイルスの影響を受けた小売・飲食・観光等の事業者に電子チケット流通サービス「Kimaticke™」を期間限定で無償提供
- テレワーク支援パッケージを6カ月間無償提供
- 既存の業務ワークフローと電子署名による押印を連携させ、外部企業との電子署名がメールで行えるクラウドサービス「Uni-ContRact」を提供開始
- スマートフォンでも“会社の電話番号”による発信／着信で対応できるクラウドPBX「uniConnect Cloud」を初年度利用料2割引きで提供
- 情報伝達・伝達状況把握・受講状況収集を行う企業向け学習管理システム「LearningCast」を期間限定で無償提供
- AIを活用した業務効率化サービス「RinzaTalk」に、バックオフィス業務の社内問い合わせに自動応答するチャットボット機能を強化

このほか、当社は「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言（COVID-19対策支援宣言）※」に参画しました。当社は、新型コロナウイルス感染症の蔓延終結を目的とした治療薬、ワクチン、医療機器、感染防止製品等の開発・製

造などの行為に対し、当社が保有する知的財産権の一部について、一定期間その権利を行使しないという本宣言への参画により、感染症の早期終結を支援します。このように、当社グループは新型コロナウイルス感染症に対してさまざまな取り組みを行っていますが、同感染症は世界規模で拡大が続き、終息時期が見通せない状況であり、事態の長期化により、当社グループの事業活動に影響が生じる懸念があります。想定されるリスクとして、顧客の情報システム投資で基幹系システムの刷新を中心に、大型案件への投資が抑制される可能性があるほか、新規顧客を中心に、提案活動の遅滞や、サプライチェーンの影響による製品調達遅延が挙げられます。

また、当社グループはシステム開発やサポートサービスの一部を中国やベトナム等へのオフショアを含むパートナー企業に委託しており、開発要員の確保に影響を及ぼす可能性があります。そのほか、当社グループの役職員の勤務形態の制約により、生産性の低下が発生する可能性があり、その結果、開発業務の遅延や提供するサービスの品質低下が懸念されます。これらのリスクが、当社グループの経営成績に影響を与える可能性があるため、外部環境の動向や変化を慎重に見極め、適時適切な対応に努めていきます。

※有志の企業・大学等が発起人となり、発表した宣言。賛同する知的財産権の保持者は、感染症の診断、予防、封じ込め、治療をはじめとする、新型コロナウイルス感染症の蔓延終結を唯一の目的とした行為に対しては、一切の対価や補償を求めず、特許権・実用新案権・意匠権・著作権の行使を一定期間行わないことを宣言しています。



経済動向および市場環境による影響への対応

新型コロナウイルス感染症の世界的流行の長期化や米中間の貿易摩擦の再燃・広がり等による経済環境の悪化、企業の情報システムへの投資抑制や投資戦略の変更、異業種からの参入による競争の激化等により事業環境が悪化した場合、当社グループの経営成績および財政状態は影響を受ける可能性があります。また、感染症の世界的流行による社会意識の変化や、政府が推進する各種政策の変更により、モビリティ領域などのシェアリングエコノミーをはじめとする注力領域ビジネスが想定している期間において十分に成長しない可能性、さらには戦略の見直しが発生する可能性があることを認識しています。

当社グループでは、政治・経済・社会・技術の視点からの未来予測と先進技術の動向を踏まえ、3~5年後のICT活用の未来像を「Technology Foresight®」として描いています。同時に、「Society 5.0」の実現やSDGsに関わる社会課題解決に向けて、技術戦略全体のポートフォリオを整備し、強みとなる技術の見極めやR&D投資などを行っています。新型コロナウイルス感染症の拡大により、シェアリングエコノミーやインバウンドビジネスが影響を受けているものの、デジタルトランスフォーメーション推進の流れは今後も続くと考えられます。当社グループは今後も、新たな価値を創造するデジタルトランスフォーメーションの実現を支援することで、レジリエントな社会の実現に向けた取り組みを加速させていきます。

調達に関するリスクへの対応

当社グループは、国内外の取引先からハードウェア・ソフトウェアおよびサービスなどを調達し、お客様に提供しているため、取引先各社の事業戦略の予期せぬ変更、経営状況の悪化などによる製品仕様の変更、製品・サービス供給の停止および調達するサービスの不具合、セキュリティインシデント等による重大な障害の発生等が社会的信用やブランドイメージの低下など、当社グループの経営成績に影響を与えるリスクを認識しています。このような事態を回避するための施策として、取引先定期審査や取り扱うサービス商品の品質管理に努めています。

また、紛争鉱物不使用の推進などを含めた「日本ユニシスグループ購買取引行動指針」を制定し、この指針に基づいた調達を目指しています。主要な取引先に対しては毎年、紛争鉱物不使用の確認などに関する調査を実施しています。

知的財産権に関するリスクへの対応

当社グループでは、自社の知的財産の保護を図るとともに、第三者の知的財産権を侵害することのないよう、細心の

注意を払っていますが、第三者により当社グループの知的財産権が侵害される可能性があるほか、当社グループの製品やサービスが第三者の知的財産権を侵害しているとの訴えから係争に発展した場合、費用が発生するリスクを認識しています。また、事業を遂行するうえで必要となる知的財産権などの権利の保有や取り扱いが経営成績に影響を与える可能性があることから、知的財産権の取得に加え、提携先企業の知的財産権に関する十分な調査や、提携契約における必要な権利の確保に努めています。

プロジェクト管理に関するリスクへの対応

市場競争が激化するなかで、お客様の要求の高度化、案件の複雑化が進んでおり、これらのプロジェクトで問題が生じた場合、その修復に想定以上の費用や時間を要し、コストオーバーやリリース期日の延伸を引き起こすリスクが高まります。また、取り扱う製品やサービスの多種多様化により、プロジェクトが管理しなければならないセーフティとセキュリティのリスクも高まります。このため、当社グループでは、プロジェクトのリスク内容を多角的にアセスメントし、サービス実施状況をモニタリングする仕組みを構築して、「ビジネス審査委員会」で評価する運用に徹底して取り組んでいます。また、システム開発手法の体系化・標準化による生産性の向上、プロジェクト課題早期発見のための制度である「行灯システム」等の施策も継続して実施しています。問題プロジェクトの振り返りを通して真の原因を見極め、根本対策や再発防止策を打ち出し、改善のためのPDCAサイクルを回すことによってコストオーバーの予防と問題の早期発見に努めています。

システム障害に関するリスクへの対応

当社グループが提供するシステムや各種サービスは、お客様の業務の基幹システムや金融、電力などの社会インフラに関わるものから、決済サービス、EC（電子商取引）など、コンシューマー向けのサービスまで多様化しています。これらシステムや各種サービスにおいて、システムの不具合やサイバー攻撃等により重大な障害が発生した場合、その影響範囲は当社グループのお客様にとどまらず、サービスを利用するコンシューマーにまで及ぶため、当社グループの社会的信用やブランドイメージの低下といったレピュテーションリスクと、発生した損害に対する賠償金の支払等により、当社グループの経営成績に影響を与える可能性があることを認識しています。このため当社グループでは、システム障害による計画外のサービス停止時間の品質目標を設定しているほか、システム開発時の品質保証レビューや稼働前後の

システム点検等によって、機密性・障害許容性・回復性・安定性といった品質特性の向上に努めています。また、システム障害が発生した際には、障害報告システムによる社内関係部門への情報展開によって、迅速な対応と他のプロジェクトでのリスク顕在化防止にも努めています。

P.44-P.45 マテリアリティの特定

情報セキュリティに関するリスクへの対応

サイバー攻撃の手法は日々増加・高度化しています。当社グループはICT企業として、ビジネスにおけるデータの利活用が必須です。また、事業活動を通じて多くのお客様の秘密情報・個人情報に接しています。そのため、サイバーセキュリティリスクへの対応を最重要課題と位置づけており、デジタルトランスフォーメーションによる新たなビジネスの創出とサイバーセキュリティリスクへの対応を、表裏一体のこととして取り組んでいます。当社グループは、サイバーセキュリティ経営の実現のため、経済産業省の「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」などを踏まえ、サイバーセキュリティ戦略を策定しています。この戦略は、サイバーセキュリティ経営を継続的に実践するためのビジョン、ミッション、目的を明確化するとともに、広範囲かつ多様なセキュリティ施策で構成されています。戦略推進のため、グループ全体の情報セキュリティマネジメントを統括する「総合セキュリティ委員会」のもと、サイバーセキュリティ戦略推進プロジェクト体制を構築しています。また、サイバー攻撃の未然防止と事故対応を専門とする技術対応チームCSIRT (Computer Security Incident Response Team) を対象としたサイバーセキュリティ演習ならびにグループ内のネットワーク、サーバ等に対する脅威監視や分析を行うグループ内SOC

(Security Operation Center) の監視範囲拡大など、インシデント検知・対応能力の強化を図っています。

2019年度は、米国国立標準研究所 (NIST) のサイバーセキュリティフレームワークに準拠したアセスメント結果に基づき、リスクベースで優先度をつけた各種対策を、グループの関係各部門・組織と連携しながら、計画的に実行しました。システム施策においては、サイバーセキュリティ戦略の目標の一つに掲げる「社員一人ひとりが情報資産を守り、さまざまな人と場で協働できるセキュアな環境の整備」を実現することに加え、今般のコロナ禍を踏まえた新しい働き方への変革に必要なセキュリティ基盤として、ゼロトラスト*の考え方に基づくサイバーセキュリティ対策基盤の整備・実装を進めています。また、見せる化施策の外部との連携については、政府が推進する官民の情報共有体制であるサイバーセキュリティ協議会へサイバー関連事業者等として参画しました。さらに、万が一の予期せぬ事態による情報流出に対応するため、一定額までの保険も付保しています。

※ すべてのアクセスを信頼せず、すべてを検査することを前提に「ユーザー」、「デバイス」に対する認証を行いアクセス権限があるか否かを検証してセキュリティを守る考え方

人財に関するリスクへの対応

国際競争の激化や急速な少子高齢化による労働人口の減少、デジタルトランスフォーメーションの進展により、IT人財の獲得競争は厳しさを増しています。この状況は、新型コロナウイルス感染症の対策でICT環境の整備需要が急激に高まったことを受け、今後も続くことが想定されます。このため、技術力に加え、持続的なイノベーション創発や多様化する顧客ニーズに対応可能な高付加価値人財を確保することは重要な課題となっています。

サイバーセキュリティ戦略概要

ビジョン	Cyber Security Foresight® 多様な企業をつなぐビジネスエコシステム創出企業に成長するためにプロアクティブでセキュアな環境を提供する				
ミッション	顧客・パートナーと共に社会を豊かにする価値を提供し、社会課題を解決する企業にふさわしいサイバーセキュリティ経営・マネジメントを実現する				
目的	1. ビジネスエコシステムの基盤として顧客・パートナーに対してセキュアなプラットフォームを提供 2. 顧客・パートナーから安心して選ばれるための日本ユニシスグループの経営品質の維持・向上 3. 社員一人ひとりが情報資産を守り、さまざまな人と場で協働できるセキュアな環境の整備				
施策	システム施策	見せる化施策	組織・プロセス施策	人財関連施策	
	顧客システム・サービス 安全性の高いサービスとプラットフォームを提供	社内システム 安全な環境を継続的に提供	情報開示・ 情報共有を実施	サイバー攻撃に 負けない 体制を構築	グループ役職員の スキル・ 能力・意識を向上

当社グループが必要とする高付加価値人財を確保できない場合、技術的優位性、競争力、持続的な成長力の維持に影響を及ぼす可能性があります。このため、当社グループでは、高付加価値人財の獲得・育成のため、中長期視点での新卒採用や即戦力となるキャリア採用を行い、人財がより高度なスキルを習得できるよう、各種人財育成施策の充実を図っています。また、人財が十分にその能力を発揮するための組織改革を推進し、新型コロナウイルス感染症の流行以前からテレワーク導入を進めるなど、働きやすい環境を整備してきました。加えて、ダイバーシティ施策を推進することで、女性やシニアをはじめとする多様な人財の活躍を支援しています。さらに、中長期的に当社グループの持続的成長を支える人財の安定的確保を目的とし、ICTコアビジネスの維持・拡大や、顧客への新技術の提供に加え、新たなビジネス価値を共に創造するため、当社グループにおけるパートナー企業の役割の見直しやリレーション強化を図っています。

P.46-P.49 社会

投資に関するリスクへの対応

当社グループは、競争力強化および事業拡大のため、新しい製品・サービスの提供を目的とする多額の投資を行うとともに、先端技術や知見を有するパートナーに対するグローバルを含めた出資やM&Aならびに、スタートアップやファンドへの出資を継続・拡大しています。これらの投資に際しては、投資に対する十分なリターンが常に保証されるわけではなく、パートナーとの経営戦略の不一致や、当初の想定通りに事業が成長しないことにより、経営成績に影響を与える可能性があることから、当社グループでは、投資案件ごとに「投資委員会」、「ビジネス審査委員会」および上位機関で

ある経営会議において事業計画の妥当性等を慎重に検討し、投資判断によるリスクを最小限にするよう努めています。

P.40-P.42 CFOメッセージ

コンプライアンスリスクへの対応

当社グループは、「グループ・コンプライアンス基本方針」「日本ユニシスグループ役員行動規範」を定め、国内外の法令を遵守するとともに、社会規範に則り行動し、もって、健全かつ透明なビジネス活動を行っています。

腐敗防止の考え方

当社グループは、事業活動を行う各国・各地域の適用法令や規則を遵守し、健全な商習慣と社会通念に沿った公正な事業活動を行い、不公正な利益を得るための贈収賄の防止に取り組んでいます。

コンプライアンス推進体制

チーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、グループ全体でのコンプライアンス・プログラムを積極的に展開することで、グループ役職員のコンプライアンスに関する知識や意識の向上を図っています。匿名・記名を問わず利用できるコミュニケーション・ルート（内部通報制度）を整備しています。

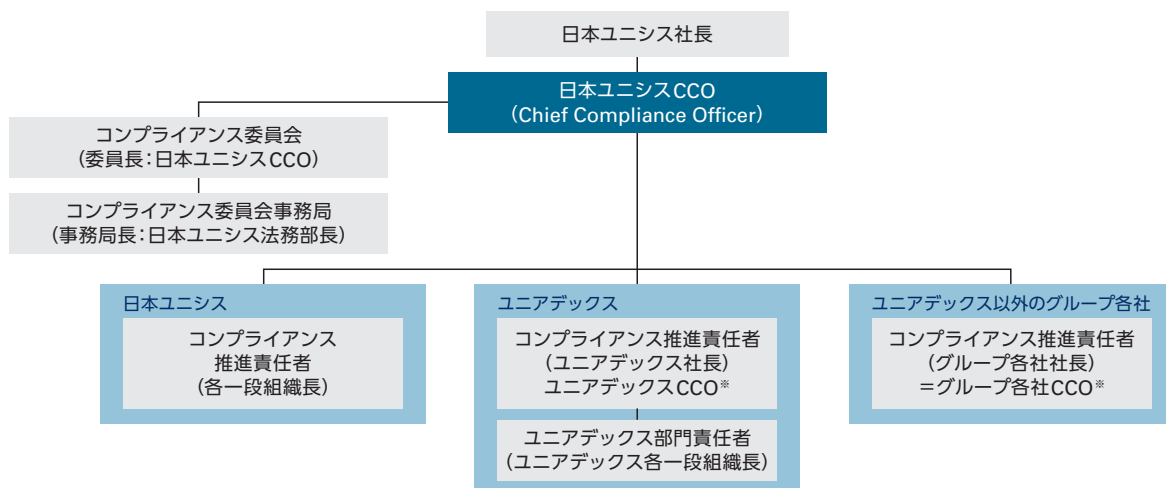
コンプライアンス活動状況については、定期的に経営会議および取締役会において報告されています。



詳細はWebサイトをご覧ください。

- 「日本ユニシスグループ役員行動規範」
https://www.unisys.co.jp/com/corporate_code_of_conduct.pdf
- 「日本ユニシスグループ購買取引行動指針」
<https://www.unisys.co.jp/com/purchase.html>

コンプライアンス推進体制図



※ コンプライアンス推進責任者は、自社におけるグループ会社CCOを選任し、自社においてコンプライアンス推進を図る役割を委嘱することができます。

事業概況

(日本ユニシスおよび連結子会社)

2019年度業績サマリー

売上高 3,116 億円	計画* 3,070億円 達成 前期比 +125億円(+4.2%)↑ システムサービスおよびアウトソーシングサービスが伸長。	営業利益 261 億円	計画 230億円 達成 前期比 +55億円(+26.8%)↑ 増収効果およびシステムサービスの採算性向上などで増益となり、過去最高益を更新。
注力領域における売上高 480 億円	計画 450億円 達成 前期比 +125億円↑	営業利益率 8.4%	計画 7.5% 達成 前期比 +1.5ポイント↑
		ROE 15.5%	計画 12~15% 達成 前期比 +2.4ポイント↑

※ 期初時点の計画

経営環境の認識

国内の情報サービス市場においては、情報システム投資が堅調に推移していましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の長期化やそれに伴う企業活動のさらなる制約により、ITに対する投資動向が不確実な状況になることが見込まれるため、当社を取り巻く環境は厳しい状況にあると認識しています。このような環境下にあるものの、当社グループの2019年度実績は、デジタルトランスフォーメーション関連ビジネスが堅調に推移したほか、アウトソーシングサービスの伸長や生産性改善による収益性向上などから増収増益となりました。

中期経営計画の進捗

当社グループは、中期経営計画「Foresight in sight 2020」の最終年度である2020年度において、営業利益率の向上と注力領域におけるビジネス拡大を重点指標とし、営業利益率は連結8%以上、売上高は連結3,200億円、注力領域における売上高は連結600億円を計画しています。

また、2018年度から2020年度の中期経営計画期間において、ROEは12~15%を目標とし、連結配当性向は40%を目処に株主還元強化に努めています。2年目となる2019年度は営業利益率が8.4%となり、中期経営計画のターゲット

ソフトウェア投資額増減率（日本銀行「全国企業短期経済観測調査」）

(年度)	2015	2016	2017	2018	2019
製造業	3.9	△5.1	6.3	6.1	14.7
非製造業	0.0	5.6	7.5	3.6	8.4
全産業(製造業+非製造業)	1.2	2.1	7.1	4.3	10.3
金融機関	32.4	8.8	11.2	△9.8	10.0
全産業+金融機関	7.8	3.9	8.5	△0.4	10.2

損益計算書サマリー

(年度)	2015	2016	2017	2018	2019	前期比	増減率(%)
売上高合計	2,780	2,822	2,870	2,990	3,116	125	4.2
システムサービス	898	896	905	960	1,029	69	7.2
サポートサービス	554	541	528	536	550	14	2.7
アウトソーシング	405	459	480	511	552	40	7.9
ソフトウェア	300	297	331	339	339	1	0.2
ハードウェア	539	541	541	547	551	4	0.8
その他	85	88	84	98	94	△4	△4.0
売上総利益合計	646	667	688	732	798	66	9.1
システムサービス	238	235	240	274	317	44	16.0
サポートサービス	148	150	151	153	162	9	5.9
アウトソーシング	88	106	108	120	140	20	16.4
ソフトウェア	74	70	90	72	68	△5	△6.4
ハードウェア	74	84	80	91	90	△1	△1.3
その他	24	21	20	22	21	△0	△0.9
販売費及び一般管理費	521	524	525	525	537	11	2.1
営業利益	125	143	163	206	261	55	26.8
(営業利益率)	4.5%	5.1%	5.7%	6.9%	8.4%	1.5ポイント	-
経常利益	122	139	161	205	266	61	29.7
親会社株主に帰属する当期純利益	89	103	119	142	182	39	27.7

トである8%を1年前倒して達成しました。ROEは15.5%、連結配当性向は38.6%となりました。

損益の状況

売上高は、デジタルトランスフォーメーション関連のビジネスが拡大し、システムサービス、アウトソーシングサービスが堅調に推移した結果、前期に比べ増収（前期比+125億円、4.2%増）の3,116億円となりました。

増収効果に加え、サービス領域における生産性改善効果等により粗利率が改善し売上総利益が増加しました。販売費及び一般管理費は、営業支援費が減少したものの、新規ビジネス開発のための研究開発費の増加により537億円（前期比+11億円、2.1%増）となりましたが、売上総利益の増加がこれを吸収し、営業利益は前期に比べ増益（前期比+55億円、26.8%増）の261億円となりました。

財政状態

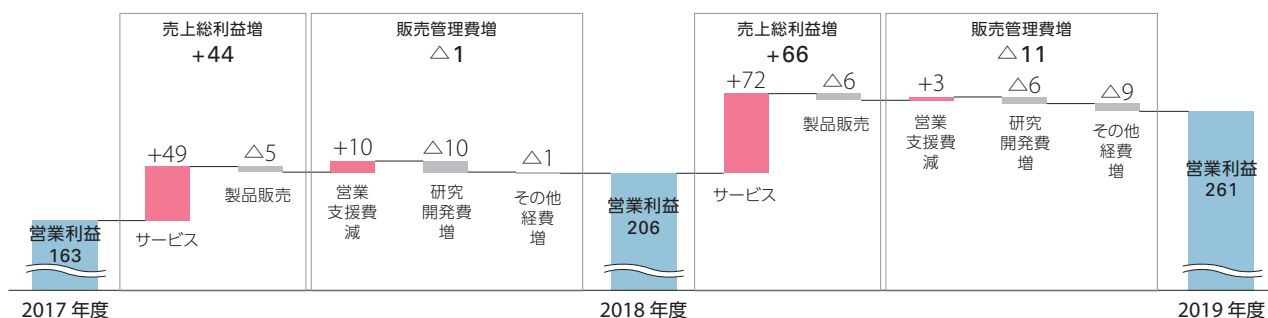
2019年度末の純資産については、利益剰余金の増加などにより、前期末比60億円増加の1,226億円となりました。この結果、ROEは前期比2.4ポイント増加の15.5%、自己資本比率は前期末から1.8ポイント増加の56.0%、1株当たり純資産額は57円91銭増加の1,200円32銭となりました。

中期経営計画においては、投資戦略を重要な施策の一つとしており、2018年度から2020年度の3年間合計で600億円程度の投資規模を想定しています。これらの投資については、各事業の進展や定量目標の達成状況を見ながら、各投資領域に機動的に資金を配分していく考えです。

必要な資金については、ICTコア領域や今後成長が見込まれる注力領域のビジネスから創出されるキャッシュ・フローおよび手許資金などでまかなうことを基本としています。

営業利益の増減分析

(単位：億円、増減は前期比)



セグメント別状況

	2019年度実績	戦略
サービス	システムサービス 売上高 ↑ 総利益 ↑ 幅広い業種で顧客との接点を強化するフロントシステムの構築など、デジタルトランスフォーメーション関連案件の需要が強いことに加え、開発手法の高度化やパートナー企業とも連携した生産性向上施策を継続的に推進しており、収益性は着実に向上	引き続き顧客接点系を中心としたデジタルトランスフォーメーション関連ビジネスの積極展開を通じた付加価値の高いビジネスの拡大と、生産性向上施策を継続的に推進することで、収益性向上に取り組む
	サポートサービス 売上高 ↑ 総利益 ↑ 製品販売が堅調に推移したことに伴い、付帯サービスとしての需要も増加したことなどから増収・増益。サポート拠点集約などの取り組みを通じたコスト構造改革も進展しており、徐々に収益性は改善	引き続きコスト削減に努め、収益性の維持・改善を図っていく
	アウトソーシング 売上高 ↑ 総利益 ↑ ITアウトソーシングにおいて中小型案件が増加しているほか、第4四半期において金融機関向けの新規稼働案件が複数あったことなどから、増収・増益	ITアウトソーシングのさらなる拡大に加え、キャッシュレス関連などのスマート社会実現に向けたサービスや、持続可能なエネルギー社会に向けたエネルギーマネジメントソリューションの提供など、社会課題の解決に貢献するさまざまなサービス提供型ビジネスの拡大に取り組むことで、一層の事業拡大を目指す
製品販売	ソフトウェア 売上高 ↑ 総利益 ↓ 売上高は若干増加したものの、前期において収益性の高い案件の計上が複数あったことから、増収	顧客接点系フロント領域のソリューション販売などを強化することで、収益の拡大を図る
	ハードウェア 売上高 ↑ 総利益 ↓ PCやタブレット等の小型機器のほか、ネットワーク関連機器の需要が旺盛となった一方、2019年度において賃貸借契約が終了した案件があったことから、売上高は若干の増加、総利益は減益	サーバー関連を中心にクラウドへの移行が進んできているが、ネットワーク製品や、IoT・AIに関連した機器などのクラウド化の影響を受けない製品需要に対応していく

財務11年間サマリー

(日本ユニシスおよび連結子会社)

中期経営計画

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
会計年度				
売上高	¥271,084	¥252,989	¥255,122	¥269,170
営業利益	7,105	6,527	7,310	8,311
親会社株主に帰属する当期純利益	3,626	2,574	-12,498	1,250
設備投資額	15,541	12,678	11,559	12,352
減価償却費	13,425	15,328	12,155	10,440
研究開発費	4,272	5,524	4,912	4,861
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,500	21,708	13,430	18,447
投資活動によるキャッシュ・フロー	-14,700	-11,168	-10,641	-11,442
フリー・キャッシュ・フロー	-200	10,539	2,788	7,004
財務活動によるキャッシュ・フロー	-10,370	-5,587	-5,947	-8,985
受注高	271,689	250,848	267,894	259,551
会計年度末				
総資産	¥218,066	¥207,282	¥190,083	¥197,779
純資産	76,927	76,770	63,223	67,916
純有利子負債	56,387	48,507	46,906	40,858
自己資本	75,494	75,514	61,923	66,505
1株当たり情報				
1株当たり当期純利益(円)	¥ 37.82	¥ 27.12	¥ -132.99	¥ 13.31
1株当たり純資産(円)	787.12	803.52	658.90	707.57
1株当たり配当金(円)	10.00	10.00	5.00	10.00
その他の情報				
配当性向(%)	26.4	36.9	-	75.1
売上高営業利益率(%)	2.6	2.6	2.9	3.1
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	4.9	3.4	-18.2	1.9
自己資本比率(%)	34.6	36.4	32.6	33.6
ネットD/Eレシオ(倍)	0.75	0.64	0.76	0.61
1人当たり営業利益(万円)	73	69	79	94

(2012年度～2014年度)

中期経営計画(2015年度～2017年度)

中期経営計画(2018年度～2020年度)

(百万円)

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
¥282,690	¥269,154	¥278,039	¥282,249	¥ 286,977	¥ 299,029	¥ 311,554
9,574	10,924	12,525	14,314	16,332	20,622	26,139
6,305	7,246	8,920	10,261	11,949	14,238	18,182
8,573	14,191	11,631	14,781	11,473	8,183	10,336
10,321	9,821	9,488	9,315	10,363	11,653	11,161
4,659	4,337	4,036	3,454	2,998	3,958	4,512
11,889	18,037	10,989	29,922	26,956	27,438	27,539
-8,289	-10,548	-10,565	-15,906	-13,227	-10,586	-13,259
3,600	7,489	424	14,015	13,728	16,852	14,280
-151	-12,886	-8,186	-11,756	-12,977	-8,226	-8,202
309,790	263,478	279,415	281,394	296,956	304,874	315,626
¥202,468	¥199,772	¥193,094	¥192,694	¥ 197,278	¥ 211,421	¥ 214,975
76,016	81,975	91,213	90,772	104,674	116,615	122,598
38,473	33,665	22,020	21,003	10,529	-3,375	-11,020
74,796	81,021	90,374	89,918	103,001	114,638	120,473
¥ 67.08	¥ 77.07	¥ 93.71	¥ 96.49	¥ 119.12	¥ 141.90	¥ 181.19
795.61	861.53	847.51	896.39	1,026.72	1,142.41	1,200.32
15.00	20.00	30.00	35.00	40.00	55.00	70.00
22.4	26.0	32.0	36.3	33.6	38.8	38.6
3.4	4.1	4.5	5.1	5.7	6.9	8.4
8.9	9.7	10.5	11.4	12.4	13.1	15.5
36.9	40.6	46.8	46.7	52.2	54.2	56.0
0.51	0.42	0.24	0.23	0.10	-0.03	-0.09
112	132	154	179	208	266	333

連結財務諸表

(日本ユニシスおよび連結子会社)

連結貸借対照表

(百万円)

	2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	27,200	33,287
受取手形及び売掛金	72,479	70,840
商品及び製品	8,248	7,443
仕掛品	1,947	1,843
原材料及び貯蔵品	86	77
前払費用	12,011	10,941
その他	6,353	8,883
貸倒引当金	△ 56	△ 21
流動資産合計	128,270	133,297
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	12,760	12,797
減価償却累計額	△ 8,678	△ 9,033
建物及び構築物(純額)	4,082	3,764
機械装置及び運搬具	30,560	32,011
減価償却累計額	△ 23,889	△ 25,597
機械装置及び運搬具(純額)	6,670	6,414
土地	599	599
その他	10,180	10,435
減価償却累計額	△ 7,283	△ 7,747
その他(純額)	2,897	2,687
有形固定資産合計	14,249	13,465
無形固定資産		
のれん	1,288	1,509
ソフトウェア	19,982	18,711
その他	102	203
無形固定資産合計	21,373	20,423
投資その他の資産		
投資有価証券	23,854	23,272
繰延税金資産	1,656	3,818
退職給付に係る資産	7,087	4,357
その他	15,237	16,637
貸倒引当金	△ 307	△ 296
投資その他の資産合計	47,528	47,789
固定資産合計	83,151	81,678
資産合計	211,421	214,975

(百万円)

	2018年度 (2019年3月31日)	2019年度 (2020年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	26,009	22,475
短期借入金	1,050	-
1年内返済予定の長期借入金	5,255	5,617
未払法人税等	2,905	4,654
未払費用	11,155	10,905
前受金	15,761	18,477
請負開発損失引当金	652	708
その他の引当金	1,555	846
その他	10,254	10,431
流動負債合計	74,600	74,117
固定負債		
長期借入金	16,635	15,717
引当金	416	94
退職給付に係る負債	614	651
資産除去債務	1,131	1,128
その他	1,408	668
固定負債合計	20,206	18,260
負債合計	94,806	92,377
純資産の部		
株主資本		
資本金	5,483	5,483
資本剰余金	14,909	14,909
利益剰余金	97,893	109,795
自己株式	△ 13,540	△ 13,513
株主資本合計	104,745	116,675
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	6,561	4,886
繰延ヘッジ損益	0	0
為替換算調整勘定	△ 31	△ 33
退職給付に係る調整累計額	3,361	△ 1,056
その他の包括利益累計額合計	9,892	3,798
新株予約権	432	491
非支配株主持分	1,544	1,633
純資産合計	116,615	122,598
負債純資産合計	211,421	214,975

連結損益計算書および連結包括利益計算書

(百万円)

	2018年度 (2018年4月1日～ 2019年3月31日)	2019年度 (2019年4月1日～ 2020年3月31日)
連結損益計算書		
売上高	299,029	311,554
売上原価	225,859	231,754
売上総利益	73,169	79,799
販売費及び一般管理費		
販売費	8,119	7,689
一般管理費	44,427	45,970
販売費及び一般管理費合計	52,547	53,659
営業利益	20,622	26,139
営業外収益		
受取利息	8	24
受取配当金	466	487
偶発損失引当金戻入益	67	485
その他	245	285
営業外収益合計	788	1,283
営業外費用		
支払利息	98	86
持分法による投資損失	574	271
投資事業組合運用損	176	187
和解金	-	228
その他	44	33
営業外費用合計	895	806
経常利益	20,515	26,615
特別利益		
投資有価証券売却益	133	118
その他	0	1
特別利益合計	133	120
特別損失		
固定資産除売却損	13	23
減損損失	361	284
投資有価証券評価損	774	1,198
その他	8	22
特別損失合計	1,159	1,530
税金等調整前当期純利益	19,490	25,205
法人税、住民税及び事業税	3,150	6,396
法人税等調整額	1,906	528
法人税等合計	5,057	6,924
当期純利益	14,433	18,280
非支配株主に帰属する当期純利益	195	98
親会社株主に帰属する当期純利益	14,238	18,182

(百万円)

	2018年度 (2018年4月1日～ 2019年3月31日)	2019年度 (2019年4月1日～ 2020年3月31日)
連結包括利益計算書		
当期純利益	14,433	18,280
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	14	△ 1,676
繰延ヘッジ損益	0	0
為替換算調整勘定	-	9
退職給付に係る調整額	1,364	△ 4,417
持分法適用会社に対する持分相当額	△ 37	△ 8
その他の包括利益合計	1,343	△ 6,092
包括利益	15,776	12,188
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	15,580	12,087
非支配株主に係る包括利益	195	100

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2018年度 (2018年4月1日～ 2019年3月31日)	2019年度 (2019年4月1日～ 2020年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	19,490	25,205
減価償却費	11,537	10,900
減損損失	361	284
のれん償却額	116	261
持分法による投資損益(△は益)	574	271
投資有価証券売却損益(△は益)	△ 127	△ 113
投資有価証券評価損益(△は益)	774	1,198
請負開発損失引当金の増減額(△は減少)	425	56
その他の引当金の増減額(△は減少)	△ 437	△ 1,083
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△ 72	36
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△ 3,531	2,730
退職給付に係る調整累計額の増減額(△は減少)	1,966	△ 6,365
受取利息及び受取配当金	△ 475	△ 511
支払利息	98	86
売上債権の増減額(△は増加)	△ 3,829	1,788
たな卸資産の増減額(△は増加)	△ 3,516	917
立替金の増減額(△は増加)	△ 1,082	△ 2,162
仕入債務の増減額(△は減少)	4,189	△ 3,637
未払費用の増減額(△は減少)	622	△ 278
その他	2,388	2,133
小計	29,474	31,717
利息及び配当金の受取額	476	497
利息の支払額	△ 99	△ 87
法人税等の支払額	△ 2,413	△ 4,588
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,438	27,539
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△ 2,925	△ 3,304
有形固定資産の売却による収入	27	-
無形固定資産の取得による支出	△ 4,669	△ 6,057
投資有価証券の取得による支出	△ 2,307	△ 3,661
投資有価証券の売却による収入	271	211
関係会社貸付けによる支出	△ 230	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△ 733	△ 524
その他	△ 18	76
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,586	△ 13,259
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△ 300	△ 1,050
長期借入れによる収入	737	4,700
長期借入金の返済による支出	△ 5,492	△ 5,255
セール・アンド・リースバックによる収入	1,098	182
その他の借入れの返済による支出	△ 593	△ 401
配当金の支払額	△ 4,511	△ 6,267
非支配株主への配当金の支払額	△ 64	△ 109
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	900	-
その他	△ 1	△ 1
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 8,226	△ 8,202
現金及び現金同等物に係る換算差額	-	8
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	8,625	6,086
現金及び現金同等物の期首残高	18,575	27,200
現金及び現金同等物の期末残高	27,200	33,287

日本ユニシスグループのESGへの取り組み	企業価値向上につながる取り組み	リスク低減(サステナビリティ向上)につながる取り組み
----------------------	-----------------	----------------------------

E 環境

- ゼロエミッション社会実現への貢献
- 資源とエネルギーの有効活用、気候変動への対応、生物多様性に配慮した事業活動の推進
- 適切な情報開示の推進

中期経営計画の取り組み	P.25-P.29
Foresight in sight story	P.32-P.39
環境	P.50-P.51

- 環境長期ビジョン2050の策定
- 気候変動の緩和と適応(環境負荷低減やエネルギー効率化、気候関連被害への適応等)に貢献するサービスの提供および新たなサービスの創出
- 100%再生可能エネルギーによる事業運営の推進(RE100への加盟)
- 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同とフレームワークに沿った情報開示の推進

- 環境活動推進体制の構築(ISO14001認証の取得、環境貢献委員会の設置、環境内部監査、法令遵守)
- 環境保全活動の実施(環境教育の実施、エネルギー使用量の削減、リサイクル推進など)
- 環境に配慮したデータセンターの活用
- 「グリーン調達ガイドライン」に基づく環境負荷の少ない製品、サービスなどの調達
- バリューチェーンにおける環境へのインパクトの見える化

S 社会

- 安心・安全なサービスの提供をバリューチェーン全体で取り組み、レジリエントで安心して生活できる社会の実現に貢献
- 自ら社会課題を発見し、ビジネスエコシステムをデザインできる人財の育成

中期経営計画の取り組み	P.25-P.29
Foresight in sight story	P.32-P.39
社会	P.46-P.49
リスクマネジメント	P.64-P.71

- レジリエントな社会の実現に貢献するサービスの提供および新たなサービスの創出
- 新技術領域の人財育成、経営リーダーの輩出
- ダイバーシティの推進(女性のエンパワーメント原則「WEPPs (Women's Empowerment Principles)」に署名、女性管理職比率の向上、女性業務執行役員の登用、取締役会および監査役会の多様性確保)
- 働き方改革(残業メリハリ活動、テレワークなど)、健康経営の推進
- プライバシーマーク認証の取得

- 品質保証体制の構築(ISO9001認証の取得および同等の社内標準化された仕組みによりシステム開発を管理)
- サプライチェーンにおける購買取引行動指針改訂
- 人権尊重(「日本ユニシスグループ人権方針」の策定など)
- 従業員の労働安全衛生の確保(衛生委員会の実施、健康経営)
- 事業継続計画(BCP)の策定と実行

G ガバナンス

- ビジネスモデルの進化と価値創造プロセスに有効な、透明性とスピードある意思決定を可能にするコーポレート・ガバナンス体制の構築と運用
- 潜在的な事象を事前に予測し、損失の回避・低減を図るリスクマネジメントの運用

コーポレート・ガバナンス	P.52-P.63
リスクマネジメント	P.64-P.71

- 指名・報酬委員会:4人(うち独立社外取締役2人、独立社外取締役が委員長)
- 役員報酬体系:業績連動型報酬制度、株式報酬型ストックオプション制度を導入
- 資本効率:中期経営計画期間中における目標ROE水準を設定
- 株主還元:安定的かつ業績に連動した株主還元方針
- 取締役会の実効性評価:毎年実施
- サイバーセキュリティ戦略の推進(情報セキュリティマネジメントシステム(ISO27001)認証の取得)

- 体制:監査役会設置会社
- 取締役会:8人(うち独立社外取締役3人)
- 監査役会:5人(うち独立社外監査役3人)
- 相談役制度:なし
- コンプライアンスの推進(従業員相談窓口の設置等)

イニシアティブへの参画/賛同、第三者認証の取得

- 国連グローバル・コンパクト
- 女性のエンパワーメント原則(WEPs)
- 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)
- RE100
- ISO14001
- ISO/IEC27001:2013/JIS Q 27001:2014
- ISO9001
- プライバシーマーク認証



社外からの評価

- 2019年度 女性が輝く先進企業表彰 内閣府特命担当大臣(男女共同参画)表彰
- 令和元年度 なでしこ銘柄(準なでしこ)
- 平成30年度 新・ダイバーシティ経営企業100選
- プラチナくるみん認定
- えるぼし認定
- イクメン企業アワード2018 両立支援部門 グランプリ
- PRIDE指標2018 最高評価 ゴールド
- 女性活躍パワーアップ大賞優秀賞
- 健康経営優良法人2020認定
- テレワーク先駆者百選 総務大臣賞 など

主なESGデータ

	(年度)	2015	2016	2017	2018	2019
E ^{※1}						
エネルギー使用量 (kl)		10,049	9,411	7,927	7,613	7,855
温室効果ガス排出量						
直接的温室効果ガス排出量 Scope 1 (t-CO ₂)		0	0	0	0	0
間接的温室効果ガス排出量 Scope 2 (t-CO ₂)		19,792	18,464	15,100	14,107	14,358
Scope 1 + Scope 2排出量合計 (t-CO ₂)		19,792	18,464	15,100	14,107	14,358
エネルギー使用原単位 (kl/m ²)		0.0797	0.0681	0.0623	0.0618	0.0657
温室効果ガス排出量に係る原単位 (t/m ²)		0.1570	0.1336	0.1186	0.1145	0.1201
リサイクル率 (%) ^{※2}		73.3	58.9	68.8	78.5	76.7
S						
連結従業員数 (人)		8,103	7,988	7,817	7,740	7,830
有給休暇取得率 (%) ^{※3}		69.6	78.1	85.6	87.3	86.2
障がい者雇用率 (%) ^{※3}		1.87	1.99	2.04	2.33	2.31
女性管理職比率 (%) ^{※3}		3.2	4.4	5.2	5.0	5.5
女性従業員比率 (%)		15.6	16.0	16.6	17.6	18.5
離職率 (%) ^{※3}		1.91	2.07	2.48	2.57	2.81
従業員1人当たりの平均月間残業時間 (時間/月) ^{※3}		19.3	16.5	16.1	15.9	15.5
従業員1人当たりの年間研修時間 (時間) ^{※3}		25.7	60.6	63.8	62.7	62.9
日本ユニシスグループ購買取引行動指針理解度 (%) ^{※3}		—	—	78.6	93.8	99.8
オンライン稼働率 (%) ^{※3}		—	—	—	99.992	99.997
G						
取締役会独立社外役員比率 (%)		25.0	22.2	33.3	33.3	37.5
監査役会独立社外役員比率 (%)		—	—	60.0	60.0	60.0
配当性向 (%)		32.0	36.3	33.6	38.8	38.6
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)		10.5	11.4	12.4	13.1	15.5

集計範囲

※1 2015年度は日本ユニシス(株)、ほか8社2団体(国内主要拠点)。2016年度は日本ユニシス(株)、ほか7社2団体(国内主要拠点)。

2017年度以降は日本ユニシス(株)、ほか10社2団体(国内主要拠点)

※2 本社ビル

※3 日本ユニシス(株)、ユニアデックス(株)

ESG指数への 採用	2020 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数	2020 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)	
	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)	S&P/JPXカーボン・ エフィシエント指数

 日本ユニシスグループのESGに関する取り組みの詳細は、Webサイトをご覧ください。 <https://www.unisys.co.jp/csr/>

THE INCLUSION OF Nihon Unisys, Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Nihon Unisys, Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

会社情報

(2020年3月31日現在)

会社概要

社名	日本ユニシス株式会社 Nihon Unisys, Ltd.	会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
設立	1958年(昭和33年)3月29日	事業所	本社 〒135-8560 東京都江東区豊洲1-1-1
資本金	54億8,317万円	支社	関西支社(大阪)、中部支社(名古屋)、九州支社(福岡)
事業内容	クラウドやアウトソーシングなどのサービスビジネス、コンピューターシステムやネットワークシステムの販売・賃貸、ソフトウェアの開発・販売および各種システムサービス	支店	北海道支店(札幌)、東北支店(仙台)、新潟支店(新潟)、北陸支店(金沢)、静岡支店(静岡)、中国支店(広島)
従業員数	7,830人(連結)	その他	札幌テクノセンター、東京エデュケーションセンター、伊豆エグゼクティブ・センター

グループ会社

業務プロセス	社名
マーケティング&ビジネス開発&コンサルティング	日本ユニシス(株) 日本ユニシス・エクセリュージョンズ(株) ケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズ(株) Cambridge Technology Partners Inc. (株)エイファス チャンネルペイメントサービス(株) チャンネルグローブ(株) Axxis Consulting Pte. Ltd. Axxis Technologies Pte. Ltd. Axxis Consulting (M) Sdn. Bhd. チャンネルベンチャーズ(株) Canal Ventures Collaboration Fund 1号投資事業有限責任組合
インフラトータルサービス	ユニアデックス(株) エス・アンド・アイ(株)
システムサービス	USOLベトナム(有) (株)国際システム G&Uシステムサービス(株)
アウトソーシング	(株)トレードビジョン

上記以外のグループ会社(非連結会社): UEL (Thailand) Co., Ltd. (UELタイランド)、ネットマークス上海、(株)ユニエイド、北京優益天亜信息技術有限公司(UNITY)、NULシステムサービス・コーポレーション、NULアクセシビリティ(株)


財務・非財務情報開示のツール

「統合報告書2020」は、冊子版のほかに、PDF版をWebサイトに掲載しています。Webサイトでは、より広範囲で詳細な情報を掲載しています。また、ステークホルダーの皆様のご要望に合わせ、さまざまな情報開示ツールを発行しています。

Webサイト

 統合報告書(PDF)
<https://www.unisys.co.jp/invest-j/ir/ar.html>

 株主・投資家情報
<https://www.unisys.co.jp/invest-j/>

 コーポレートホームページ
<https://www.unisys.co.jp/>

 サステナビリティ情報
<https://www.unisys.co.jp/csr/>

冊子

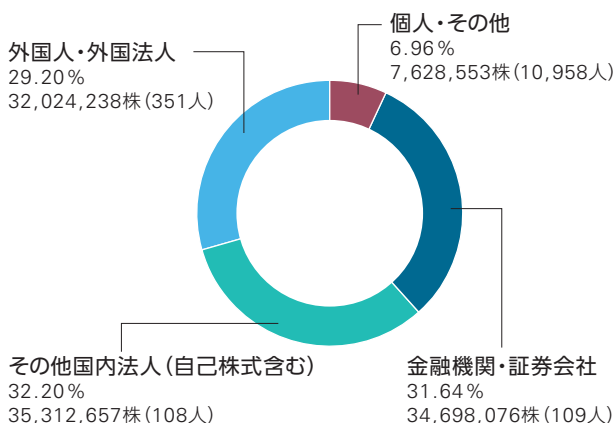
統合報告書



株式情報

発行済株式総数	109,663,524株
株主総数	11,526人

所有者別分布状況

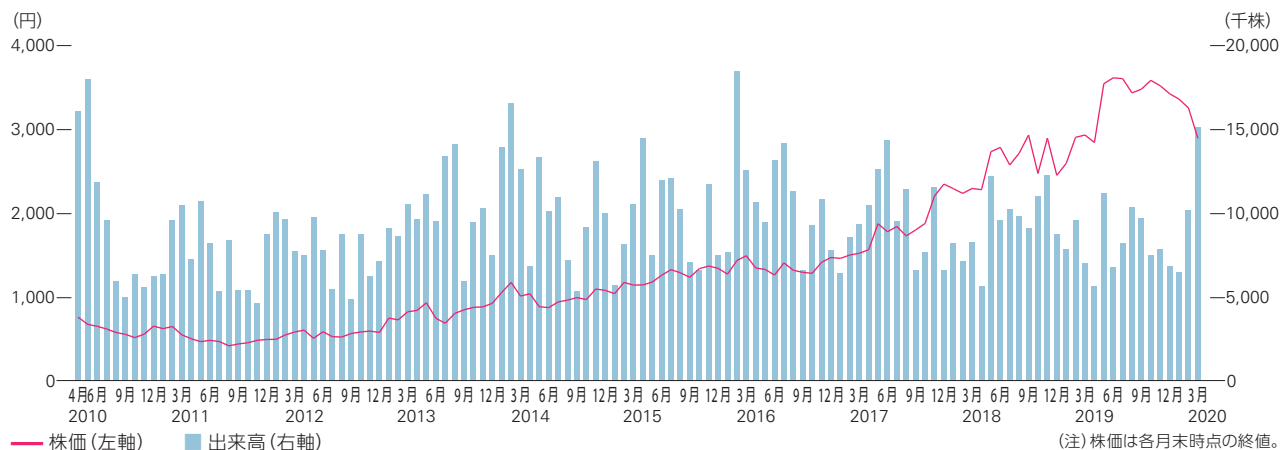


大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
大日本印刷株式会社	20,727	20.65
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口)	8,776	8.74
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	7,114	7.08
農林中央金庫	4,653	4.63
三井物産株式会社	2,448	2.43
GOVERNMENT OF NORWAY	1,968	1.96
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,809	1.80
ANAホールディングス株式会社	1,794	1.78
日本ユニシス従業員持株会	1,599	1.59
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口7)	1,567	1.56

- (注) 1. 株式数は千株未満を切り捨てて表示しています。
 2. 当社は自己株式9,294,553株を保有していますが、当該株式には議決権がないため、上記大株主からは除外しています。
 3. 持株比率は、自己株式を控除して計算し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。

株価情報



「日本ユニシスグループ 統合報告書2020」の発行にあたって

当社グループでは、中長期的な成長や企業価値向上についてのご理解をより一層深めていただけるよう、2015年版より「統合報告書」を発行しています。

「統合報告書2020」では、中期経営計画の2年目の進捗も踏まえ、中期経営計画で当社グループが目指す方向と長期的な価値創造プロセスを中心に紹介しています。また、この2020年版においては、ESG情報の中でも特に環境に関する情報を拡充しています。当社グループは気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)へ賛同しているほか、RE100に加盟したことを受け、適正な情報開示に一層努めていきたいと考えています。なお、本報告書の作成プロセスが正当であることを表明いたします。

本報告書が、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様へ、当社グループの持続的成長および持続可能な社会の実現に向けた取り組みをご理解いただく一助となれば幸いです。

常務執行役員 CFO 梅原 一真

日本ユニシス株式会社

〒135-8560 東京都江東区豊洲1-1-1
財務部

URL : <https://www.unisys.co.jp/>

TEL : 03-5546-4111 (大代表)

本報告書に記載の会社名、商品名およびシステム名は、各社の商標または登録商標です。
Copyright© 2020 Nihon Unisys, Ltd. All rights reserved.

