

日本ユニシスグループ

統合報告書

2019 2019年3月期

UNISYS

日本ユニシスグループ



Foresight in sight

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



エンゲージメントアジェンダ

1

成し遂げたいこと



ビジネスエコシステム創出による
社会課題解決

2

歩む道筋



中期経営計画と進捗

3

成長を支える力



持続的成長を支える仕組みの強化

Foresight in sight

このコーポレートステートメントは、2020年に向けた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」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。

目次

企業理念／コーポレートステートメント.....	1	業績の概要と分析	48
日本ユニシスグループの変遷	2	10年間サマリー	50
価値創造プロセス	4	連結財務諸表	52
ビジネスモデル	6	ESG情報	56
注力領域における創造価値	8	会社情報	58
財務・非財務ハイライト	10		
中期経営計画の概要	14		
CEOによる戦略解説	15		
CFOによる財務・サステナビリティ戦略解説.....	20		
中期経営計画の取り組み	22		
マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)	26		
価値創造ドライバー	28		
人財戦略	30		
リスクマネジメント	34		
コーポレート・ガバナンス	39		
社外取締役メッセージ	44		
役員一覧	46		

日本ユニシスグループの変遷

日本ユニシスグループは、日本で初めて商用コンピューターを導入して以来60年以上にわたり、システムインテグレーターとして今日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。この経験と実績をもとに、業種・業態の垣根を越えてさまざまな企業をつなぐプラットフォームを提供し、ビジネスエコシステムの中核となることで、顧客・パートナーと共に、社会を豊かにする新しい価値の創造と社会課題の解決に取り組んでいます。

システムインテグレーターからプラットフォーム提供企業への変革

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寄与

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

- 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
- 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
- 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
- 1988年 日本ユニシス (株) 設立

主な実績

● 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證券株式会社に設置



● 1977年

金融機関向けソフトウェア「FAST」を開発

- 1967年 日本初のオンラインバンキング処理開始

● 1991年

ポートフォリオの変化 売上高構成比



■ 売上高
— 営業利益

※ 日本ユニシス (株) 単体
サービス: 保守サービスおよびソフトウェア等

1950

1970

1980

1990

ICTに
求められる
価値・機能

業務効率化・コスト削減

経営の意思決定や事業拡大の支援

メイン
フレーム

クライアント
サーバー

ソリューション

ERP
パッケージ

モバイル

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

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

バック(株)とバロース(株)が統合、日本ユニシス(株)発足

- 1997年 インフラトータルサービス子会社
ユニアダックス(株)設立

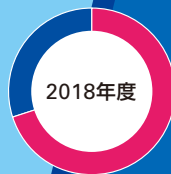
統合CAD/CAMシステム
「CADCEUS®(キャドシアス)」の販売開始



- 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
- 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
- 2009年 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



- 2013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設立、
(株)ジェーシービー、(株)日本カードネットと業務資本提携
- 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



P.6

2018年度実績

売上高

2,990億円

営業利益

206億円
(最高益)

2000

2010

2018

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

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

価値創造プロセス

日本ユニシスグループは、設立時より培ってきた強みである「価値創造ドライバー」をはじめとする経営資源を競争優位の源泉として、顧客課題の背景にあるさまざまな社会課題を起点としたサービスの創造・提供を通じ、経済的価値と社会的価値の創造の両立を実現する価値創造プロセスを構築しています。

日本ユニシスグループの 企業理念と経営ビジョン

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

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

コーポレートステートメント

Foresight in sight

「先見性」と「洞察力」で、今までにない
ビジネスの創出に向けた行動を具現化

P.1

日本ユニシスグループの 競争優位の源泉

価値創造ドライバー P.28-29 —強み—

- 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
- 新しいサービスをデザインし
実現する力

自ら価値創造できる人財 P.30-33

- ビジョン・戦略を共有し、
自ら価値創造できる人財
- 思考やスキル変革により
イノベーションを創出できる人財

強固な財務基盤 P.20-21

- 高い資本効率
- 戦略的な投資

価値創造を支える基盤 P.34-47

コーポレート・ガバナンス P.39-47

- 多様性のある取締役・監査役構成
- 計画的なサクセッション・プラン
- 実効性のある取締役会運営
- 透明性・公正性のある役員報酬制度

リスクマネジメント P.34-38

- 高付加価値を生み出す人財の確保
- 徹底的な技術・品質管理
- 高度なサイバーセキュリティ
戦略の推進
- サービスを軸とした
バリューチェーンの強化

顧客や社会からの信頼を獲得し、
持続的成長

日本ユニシス ビジネス

ICTコア領域
(既存事業領域)

サービスモデルを
実現する
最適なICT環境を
組み合わせて提供

日本ユニシスグループが持つ
さまざまな社会課題の

経営戦略・施策

中期経営計画

Foresight in sight 2020

P.14

日本ユニシスグループが認識する社会変化 >>>

デジタル社会への急激な変化
超スマート社会「Society 5.0」*

* 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

2018年度よりスタートした中期経営計画「Foresight in sight® 2020」では、持続可能な開発目標 (SDGs) の達成を意識するとともに、4つの注力領域を軸とした事業活動を推進していくことにより、当社グループの新たな市場機会の創出とビジネスエコシステムの拡大による持続的な成長を目指しています。

さらなるビジネス機会の獲得による
の好循環を実現

グループの
モデル P.6-7

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

強みやデジタル技術を活用した
解決に貢献するサービスを提供

日本ユニシスグループの
創造価値

— 経済的価値と社会的価値の創造 —

お客様の経営課題を解決する
ICTソリューションサービス
を提供するとともに、
顧客課題の背景にある
さまざまな社会課題を解決

注力領域において
創造する価値

P.8-9

ネオバンク

より身近で寄り添う
金融サービスの創造

デジタル
アクセラレーション

豊かで快適な暮らしの実現

スマートタウン

安心・安全な共感型社会の創出

アセットガーディアン

公共インフラ老朽化などの
課題をIoT・AI技術で解決

ワクワクする
未来へ

— 持続可能な社会の実現 —

持続可能な開発目標 (SDGs)
達成の先にある
“誰一人取り残さない”
持続可能な社会の実現に向けて



2030年に向けて
世界が合意した
「持続可能な開発目標」です

2030年に向けたSDGs達成への
貢献を意識した、
日本ユニシスグループ
“だからできる”事業活動を推進

関連する主なSDGs



マテリアリティ (サステナビリティ重要課題) P.26-27

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概念の浸透

事業環境の変化
異業種からの参入による競争の激化

ビジネスモデル

日本ユニシスグループは、さまざまな業界のお客様のICT環境を最適化するサービスを展開するとともに、業種・業界を越えたサービスをつなげることで社会課題の解決に取り組んでいます。ここでは、当社グループの提供サービスと事業領域の概要について説明します。

日本ユニシスグループの事業

日本ユニシスグループが提供するサービス

設立以来60年以上の歴史のなかで、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の発展を支えてきました。金融、製造、流通、公共、サービスなどの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います。

そして、今、当社グループはさらなる進化を遂げています。お客様の要望に対して最適なサービスを提供するだけでなく、社会変化を先読みし、お客様、パートナーと連携し、デジタルトランスフォーメーションを実現し、社会課題の解決に貢献するプラットフォーム提供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。

「注力領域」は、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考える事業領域です。

現在の当社グループの売上高は、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」が約9割を占めていますが、この「ICTコア領域」での実績を基盤として、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。

事業セグメント

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

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

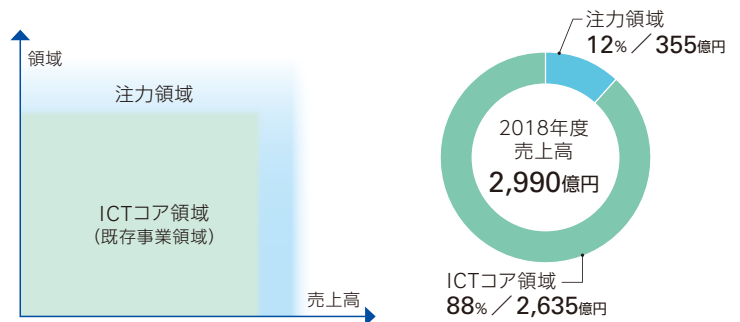
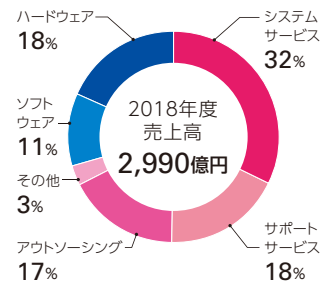
アウトソーシング：情報システムの運用受託、クラウドアプリケーションなどを通じたサービス型、手数料型サービスなど

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



企業価値向上における重要指標と非財務指標との関係

当社グループが持続的成長を実現していくためには、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ていく必要があります。当社グループが重要と考える非財務情報を定量的に捉えた指標は、将来的な企業価値向上に重要な影響を与えうると考えます。また、これらの指標が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・拡大や、ICTコア領域における生産性向上につながることで、収益性の向上を実現し、重要指標である2020年度営業利益率8%以上の達成を目指します。



- 顧客・パートナー数
- 事業投資額
- 研究開発費
- ニュースリリース数



- ビジネスプロデュース人財数
- エンゲージメントスコア
- 平均残業時間数
- 有給休暇取得率
- 育休取得者数・復職率
- 女性管理職比率
- 障がい者雇用率



- オンライン稼働率
- 重大なセキュリティインシデント発生数
- 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

注力領域

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

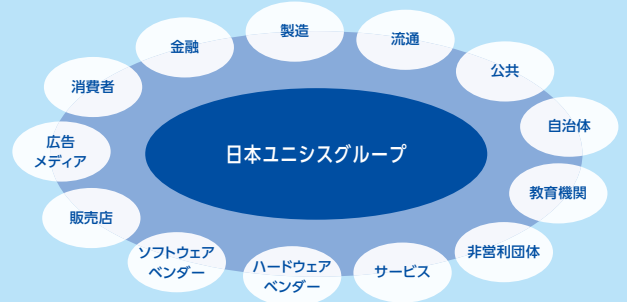
P.8-9

顧客・パートナーと共に社会課題を解決するプラットフォームを提供

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つの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。

社会課題は一業種では解決できないため、業種を越えた連携が不可欠であることから、当社グループの保有するアセットをパートナーや外部サービスと連携させたプラットフォームとしてお客様に提供し、社会課題を解決する「ビジネスエコシステム」の創出に注力していきます。その実現のため、「新しいサービスをデザインし実現する力」をはじめとする当社グループの強みを発揮し、新規事業の創出や潜在的価値の発見につなげていきます。

ビジネスエコシステムのイメージ



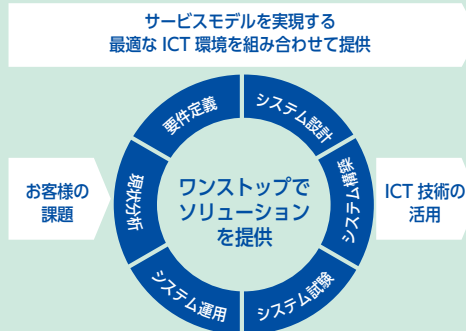
複数の企業や団体がパートナーシップを組み、それぞれの技術や強みを活かしながら、業種・業態の垣根を越えて共存共栄していく仕組みが「ビジネスエコシステム」です。

ICTコア領域(既存事業領域)

顧客に最適なICT環境を迅速かつ柔軟に提供

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、より迅速に、より柔軟に、お客様にとって最適なICT環境を提供しています。

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、その豊富な開発経験・業務知識とノウハウを結集してお客様の戦略実現に貢献するサービス・製品を提供しています。



ソリューション例

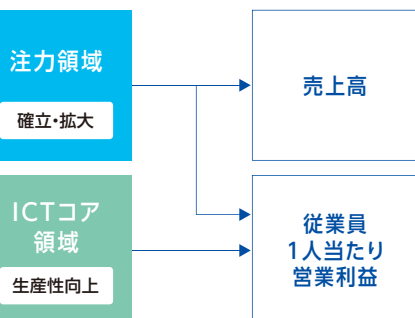
- 金融機関向け勘定系システム関連
- 情報活用関連
- ITアウトソーシングサービス
- クラウド基盤
- CRM/顧客接点関連
- オフィスコミュニケーション関連
- SRM/電子調達・購買関連
- SCM/物流関連
- ERP・経営資源管理関連
- BCP・災害対策関連 ほかICT全般

経営リソースを集中

収益性の向上

企業価値の向上

事業領域



注力領域における創造価値

日本ユニシスグループは、2018年度からスタートした中期経営計画において、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。そして、持続可能な開発目標であるSDGsの達成に貢献することを意識し、社会課題の解決に主体的に取り組むことは、当社グループがさらに成長していく機会になると捉えています。

ネオバンク

より身近で寄り添う
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する

解決に寄与する社会課題

- 少子高齢化
- デジタイゼーション
- 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



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

提供サービス

- コアバンキングプラットフォーム(「BankVison®」ほか)
- オープンAPI公開基盤「Resonatex®」
- 決済プラットフォーム(「Origami Pay®」ほか)
- フロントアプリ(「Fortune Pocket®」ほか)
- コンテンツマネジメント(「Money Concierge」ほか)



デジタル アクセラレーション

デジタルが空気のように存在する社会で、
人の暮らしを豊かに快適に

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

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



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

提供サービス

- 「スマートキャンペーン®」
- パネル調査
- ギフトカードモール
- 自律走行型AIロボットサービス



この考えのもと、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定め、経営リソースを集中した事業活動を行っています。今後も当社グループは、注力領域を軸とした社会的価値と経済的価値の創造を通じて、持続的な成長と社会の持続的な発展の両立を目指していきます。

スマートタウン

健やか・快適・賑やかに暮らせる
安心・安全な共感型社会の創出

超高齢化、都市部への一極集中などの社会課題に対し、交通・健康・エネルギー・観光などのサービスを連携させ、生活者中心の共感型社会を創出する

解決に寄与する社会課題	関連する主なSDGs
<ul style="list-style-type: none"> 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 	     

日本ユニシスグループが活かすアセット(強み)

- 産官学+地域事業者+生活者連携スキーム
- 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
- データ活用サービス創出のためのデータ流通基盤構築ノウハウ

ターゲット市場

- 交通
- エネルギー
- 都市開発／都市計画
- 健康
- 観光

提供サービス

- 次世代モビリティサービス (MaaS)
- ウェルネス&コミュニティサービス (健康増進)
- エネルギー系サービス (「Enability®」「smart oasis®」)
- シェアリングサービス (カーシェアリング、収納)
- インバウンド向けサービス (「FESTRAVEL®」)
- データ流通・利活用サービス基盤



アセットガーディアン

大切な資産「快適に暮らす・働く」の守護神。
IoT・AIなどの新技術と日本人の知恵で解決

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技術を活用してビジネス環境の変革と生産性改善を実現する

解決に寄与する社会課題	関連する主なSDGs
<ul style="list-style-type: none"> 自然災害被害抑止 設備老朽化と安全対策 熟練技術者・作業者不足 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 	  

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
- ビル設備保全
- 生産設備・倉庫運営
- 店舗・施設運営

提供サービス

- 遠隔監視・遠隔作業支援 (「まるっと点検™」「MUDEN™」ほか)
- 画像AI・ディープラーニング基盤 (「BRaVS」ほか)
- 属性・動線・滞留分析 (「JINRYU®」ほか)
- IoTサービス共通基盤 (「分散型IoTビジネスプラットフォーム」ほか)

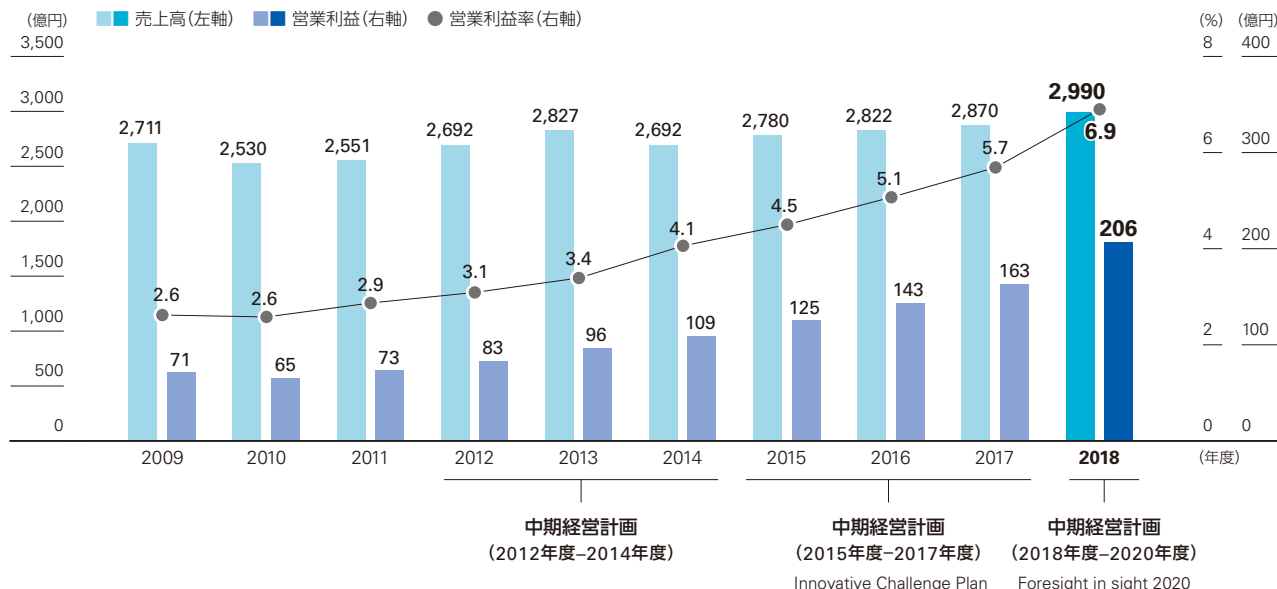


財務・非財務ハイライト

(日本ユニシスおよび連結子会社)

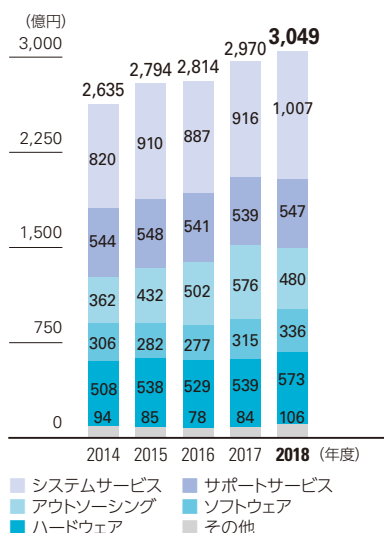
財務指標

売上高／営業利益／営業利益率



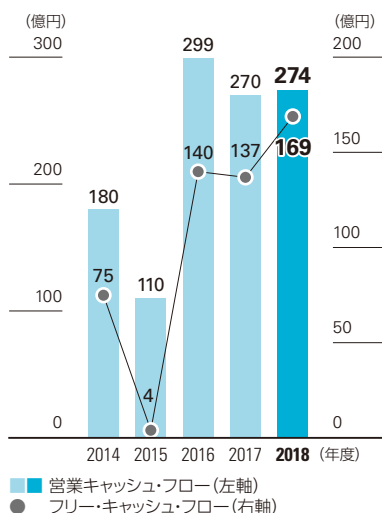
中期経営計画 (2012年度-2014年度) では、コスト構造の見直し、リスク管理および財務体質の強化など、経営基盤の強化を図りました。続く中期経営計画 (2015年度-2017年度) では、生産性向上施策などによる業績の安定化に加え、ビジネスモデルの変革に取り組むことでさらなる収益性の改善につなげました。2018年度からスタートした中期経営計画 (2018年度-2020年度) では注力領域を特定し、当領域のビジネスの確立・拡大を目指すなか、初年度も売上高・営業利益共に順調に推移しており、営業利益率はこの10年間で2.6倍に向上しています。

セグメント別受注高



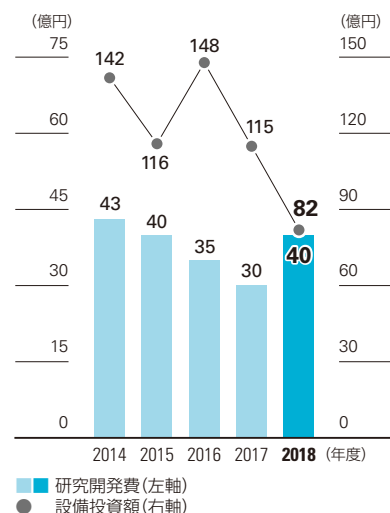
好調な需要環境のもと、システムサービスの受注が堅調に推移していることに加え、サポートサービスやアウトソーシングなどのリカーリングビジネスの受注も安定的に獲得しています。

営業キャッシュ・フロー／フリー・キャッシュ・フロー



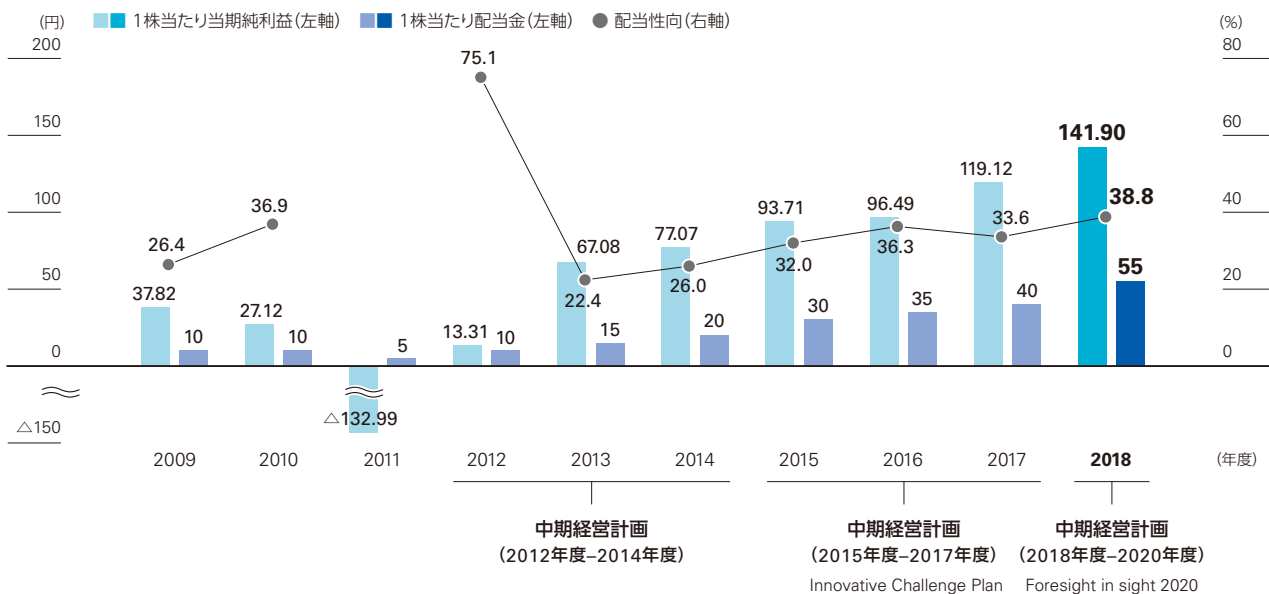
注力領域や新技術領域などへの成長投資を継続するなか、収益性向上によってフリー・キャッシュ・フローの創出力も高まっています。

研究開発費／設備投資額



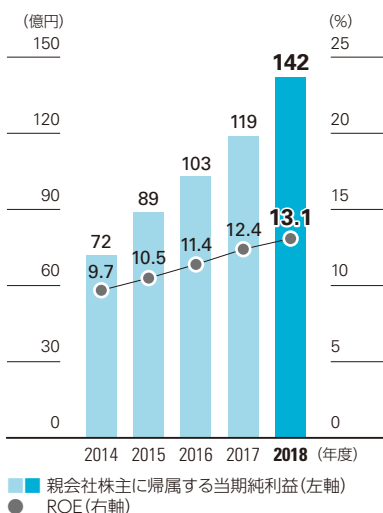
注力領域における新規サービス創出に向けた研究開発投資や、ICTコア領域におけるアウトソーシングサービス向けの設備投資を継続的に行っています。

1株当たり当期純利益 / 1株当たり配当金 / 配当性向



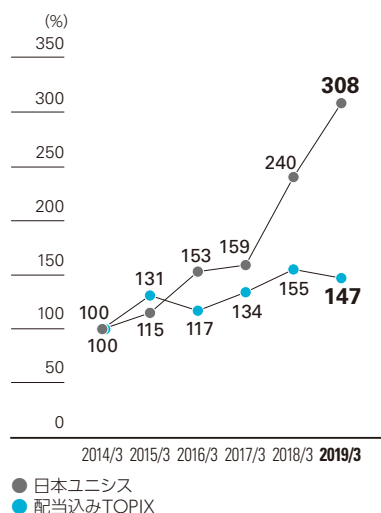
2009年度から2012年度にかけて、当期純利益が低調に推移しましたが、2012年度からの中期経営計画でビジネスモデルの変革、生産性の向上、不採算案件の撲滅などに取り組み、利益水準は着実に改善してきました。また、1株当たり配当金は7期連続の増配を実現し、連結配当性向についても、中期経営計画(2018年度-2020年度)では40%を目処とする水準に引き上げ、株主還元強化に努めています。

親会社株主に帰属する当期純利益 / ROE



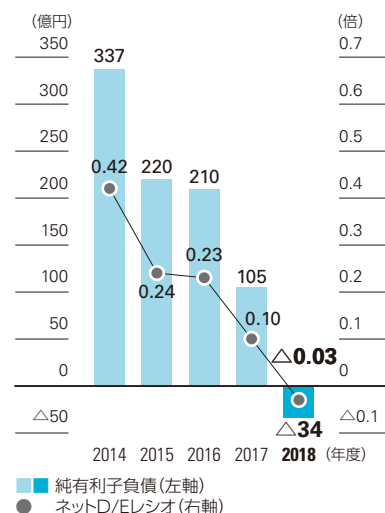
当期純利益は、本業での収益拡大に伴い着実に増加しています。2015年度以降は過去最高益を更新し続けており、2018年度のROEは利益の拡大により13%を上回りました。

株主総利回り(TSR)



2018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。

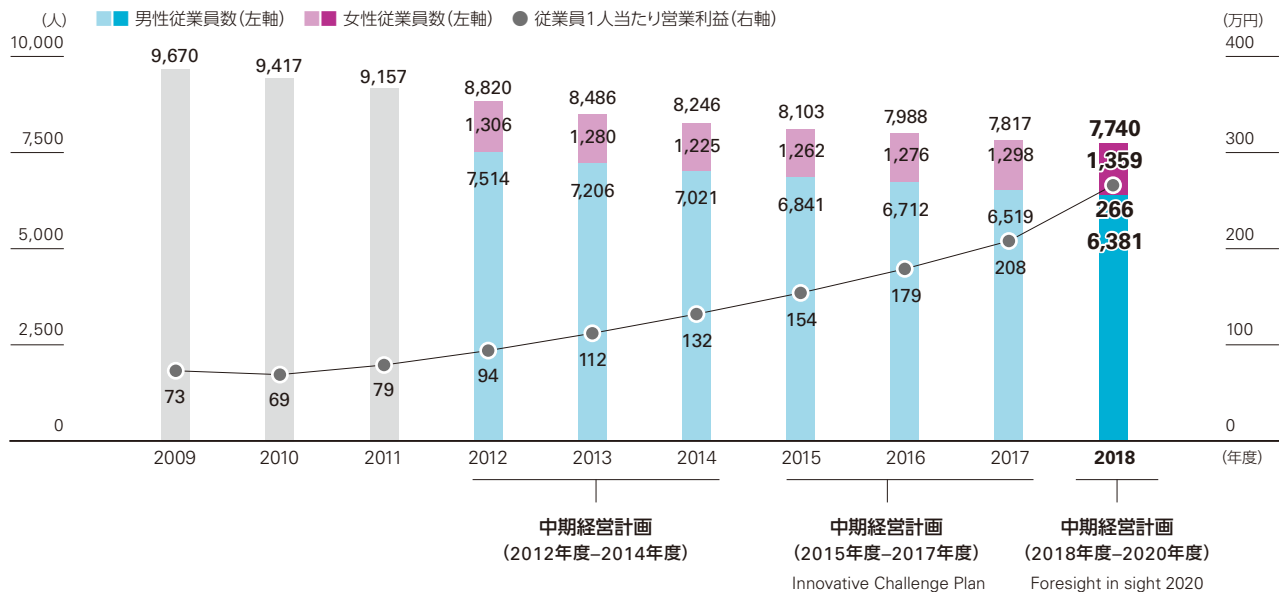
純有利子負債 / ネットD/Eレシオ



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、2018年度のネットD/Eレシオは△0.03まで改善しています。

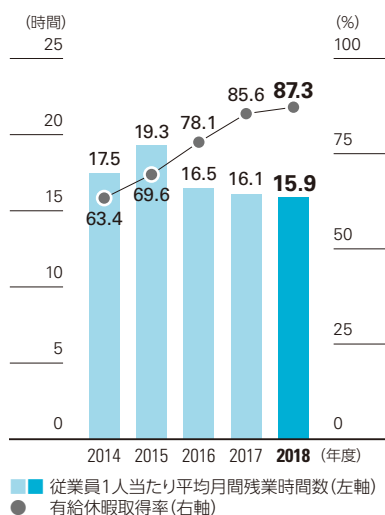
非財務指標

従業員1人当たり営業利益／従業員数(男女別)



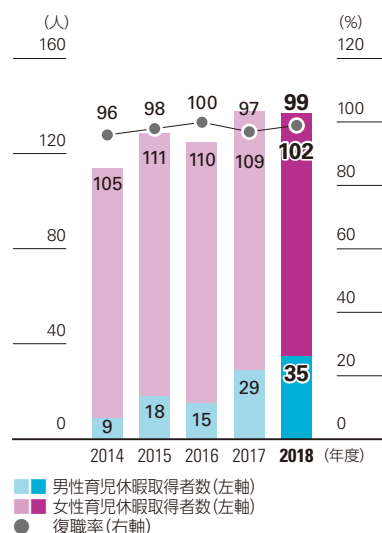
中期経営計画(2012年度-2014年度)から重点施策として人事制度・人材育成改革に注力しており、働き方改革の推進と生産性向上をテーマにさまざまな施策を実施しました。その結果、従業員1人当たり営業利益はこの10年間で3.6倍となりました。また、中長期視点での採用活動や、人材育成施策を展開し、自立的に考えイノベーションを創出できる多様な人材の確保・育成に努めています。

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^{*2}



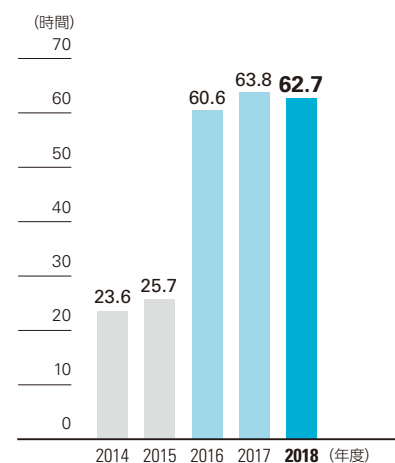
「残業メリハリ活動」などの施策の推進によって、平均残業時間の削減に努めるとともに、有給休暇取得率の改善に取り組み、働き方改革および健康経営を実践しています。

育児休職取得者数(男女別)^{*3}／復職率^{*2}



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

従業員1人当たりの年間研修時間数^{*2・4}



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、外部派遣プログラムの活用などの研修を拡大させています。

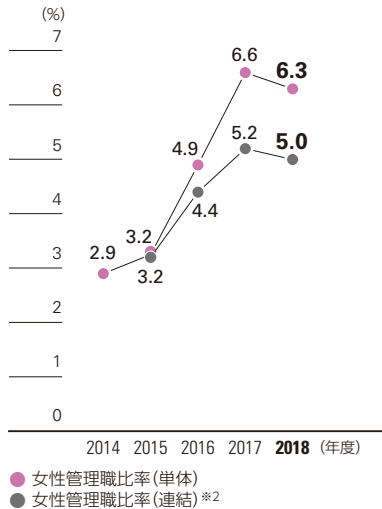
〈各集計範囲〉

^{*1} 2014年度は日本ユニシス(株)。2015年度以降は日本ユニシス(株)、ユニアドックス(株) ^{*2} 日本ユニシス(株)、ユニアドックス(株)

^{*3} 2014年度は日本ユニシス(株)、ユニアドックス(株)、USOL東京(株)、ほか 地域会社6社。2015年度以降は日本ユニシス(株)、ユニアドックス(株)

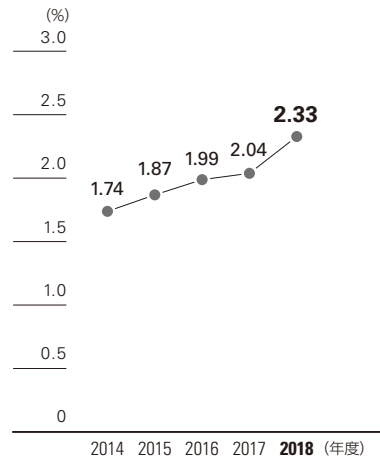
^{*4} 2015年度以前は、人材育成プログラムCamp(Curriculum for Ambitious Managers and Professionals)研修時間数のみ

女性管理職比率



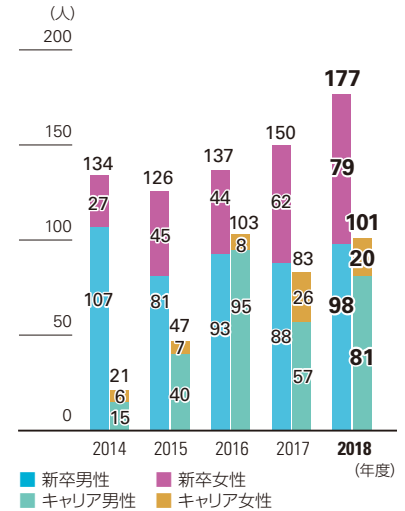
ダイバーシティ推進の重要施策として、女性活躍を推進。2020年度までに女性管理職比率を10% (当社単体) とすることをマテリアリティ (サステナビリティ重要課題) の目標の一つとしています。

障がい者雇用率※2



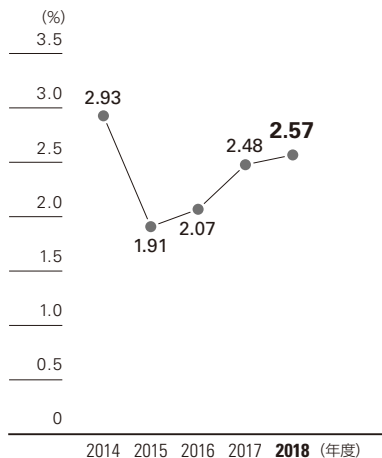
Webアクセシビリティ検査を主な事業とするNULアクセシビリティ(株)を2018年2月に設立 (2019年2月に特例子会社として認定)。障がい者が活躍できる場の拡大に取り組んでいます。

採用人数※5



中長期的な視点からの新卒の採用に加え、新規分野や特定のスキルを有する、即戦力となる人材のキャリア採用に積極的に取り組んでいます。新卒の女性採用も高い水準で推移しています。

離職率※3



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。

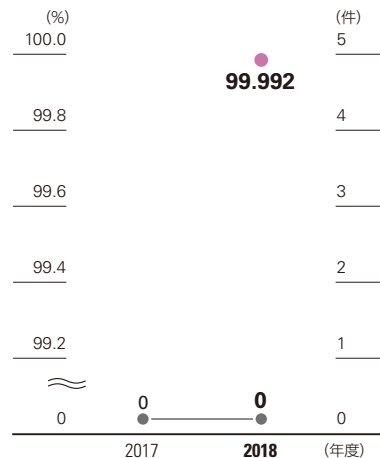
※ 出典：厚生労働省「平成30年雇用動向調査」
情報通信業離職率

※5 日本ユニシス(株)、国内連結子会社

※6 2018年度から集計を開始 ※7 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

※8 2017年度から集計を開始

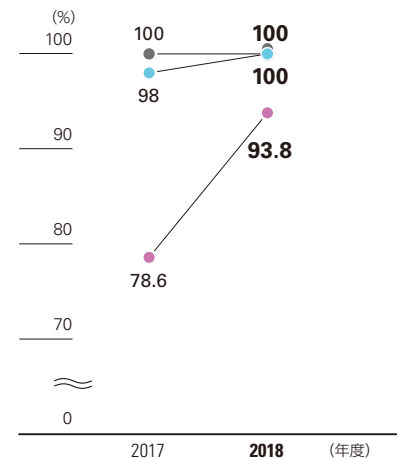
オンライン稼働率※2・6 / 重大なセキュリティインシデント発生数※7・8



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0件を維持しています。

● オンライン稼働率(左軸)
● 重大なセキュリティインシデント発生数(右軸)

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※8 / eラーニング受講率※7・8



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ラーニングを実施しています。

● 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
● 情報セキュリティeラーニング受講率
● コンプライアンスeラーニング受講率

中期経営計画の概要

日本ユニシスグループの中期経営計画「Foresight in sight 2020」の最終年は2020年度であり、次の時代につなげる節目となります。これまでに積み上げてきた変革の土台と、ICTで培ってきた経験と実績を活かして、あらゆる業種のお客様と連携し、ビジネスエコシステムの創出により社会課題を解決していくことで、サステナブルな企業として価値を提供し続けていきます。

計画	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
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> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域医療ネットワーク、エネルギーマネジメント <p>コンテンツ分野で強みのある大日本印刷(株)との連携</p> <ul style="list-style-type: none"> マーケティングプラットフォームの構築 <p>サービス事業主体として決済プラットフォームを提供</p> <ul style="list-style-type: none"> 電子バリューカードなど <p>財務体質の強化</p>	<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> <p>デジタル/ライフイノベーション領域へのチャレンジ</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>ビジネスICTプラットフォーム領域の変革</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>企業風土・人材改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデルの変革に合わせたスキル変革を推進 <p>投資戦略の実行</p> <ul style="list-style-type: none"> 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>〈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/ライフイ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>〈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。

重点施策

1 注力領域の選択と集中

P.6-9
P.22-25

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.15-19

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。

4 風土改革

P.30-33

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。

3 ビジネスを支えるプラットフォーム提供力の強化

P.22-25

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。

5 投資戦略

P.20-21

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。

計数目標

	2018年度実績	2019年度予想	2020年度目標
営業利益率	6.9%	7.5%	8%以上
売上高 (注力領域における売上高)	2,990億円 (355億円)	3,070億円 (450億円)	3,200億円 (600億円)
ROE	13.1%	—	12~15%
配当性向	38.8%	40.8%	40%目処

CEOによる戦略解説

異業種をつなげるサービスプラットフォームを
“社会の共有財”として提供し、
共創により広範な社会課題を解決していきます

代表取締役社長 CEO CHO
平岡 昭良



日本ユニシスグループの存在意義

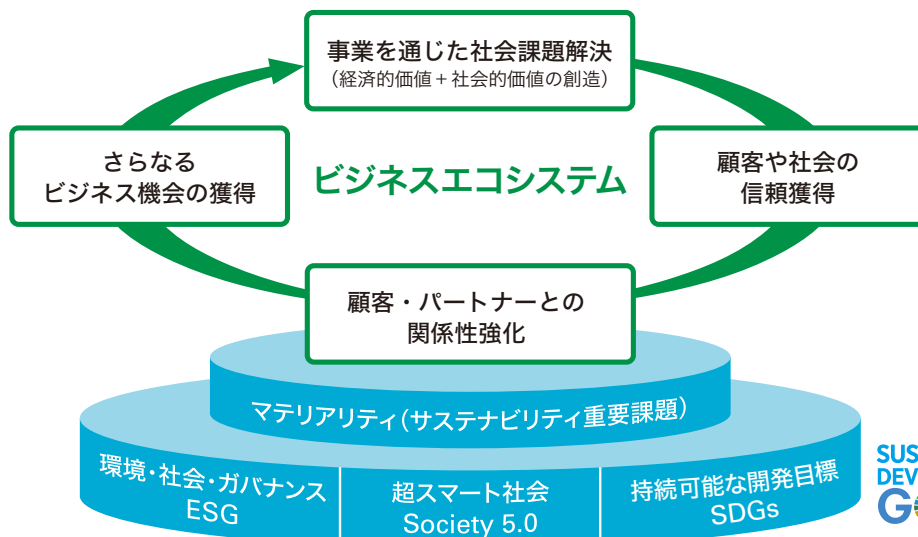
ビジネスエコシステムの創造で 社会課題を解決する

日本ユニシスグループは、設立以来60年余にわたり、システムインテグレーターの先駆者として時代の変化に柔軟に対応しながら、日本の情報社会の形成・発展に貢献してきました。近年は、社会的価値観が変化し、お客様からのご要望も大きく変化してきています。提示された条件のもとでシステムを構築して安定稼働させる「提供価値」だけでなく、あらかじめ準備されたプラットフォームのなかから、お

客様自身が競争優位につながるサービスを選択できるといった、サービスの「利用価値」を提供するビジネスが主流になっています。

また、グローバルにおける経済・政治・社会の変化も一段と加速しています。頻繁に更新されるニュースサイトやソーシャルメディア（SNSなど）の情報などから、国内外で起きている出来事をほぼリアルタイムで知ることができる時代に突入しました。今後もさらに「見える化」「見せる化」が進んでいくと思われることから、情報やサービスの提供者には、より高い透明性や公平性が求められ、また消費者にはその情報に基づき正しい判断が求められるようになるのだと思います。

日本ユニシスグループの持続的成長サイクル



このように急速に変化する時代において、私たちは2018年に当社グループの存在意義を見直し、「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、社会課題に正面から向き合っていくことを決意しました。当社グループは「国連グローバル・コンパクト」に2014年に署名しており、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する基本10原則を支持し、取り組みへの努力を継続していますが、これらはまさに、国連が掲げるSDGs達成への貢献にも真摯に全力で取り組んでいくということです。SDGsは、あらゆるものが可視化されたときに、持続可能な社会づくりから逸脱しないための“道標”でもあると私は捉えています。

社会課題を解決していくには、1社だけで取り組むのではなく、さまざまな業種・業態の垣根を越えた顧客・パートナーとの連携が不可欠です。そこで私たちは、異業種をつなげるプラットフォームを提供し、ビジネスエコシステムを形成することで、より大きな社会課題の解決を実現していきたいと考えています。それを可能にするベースとなるのが、当社グループが展開してきた「ICTコア領域」です。このビジネスは、お客様に最適なICT環境を構築する過程でお客様との関係性を強化できるばかりでなく、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強みや資産(アセット)にできるという特長があります。そして、アセットを活用することで見えてきたマーケットが、中期経営計画「Foresight in sight 2020」において定めた「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

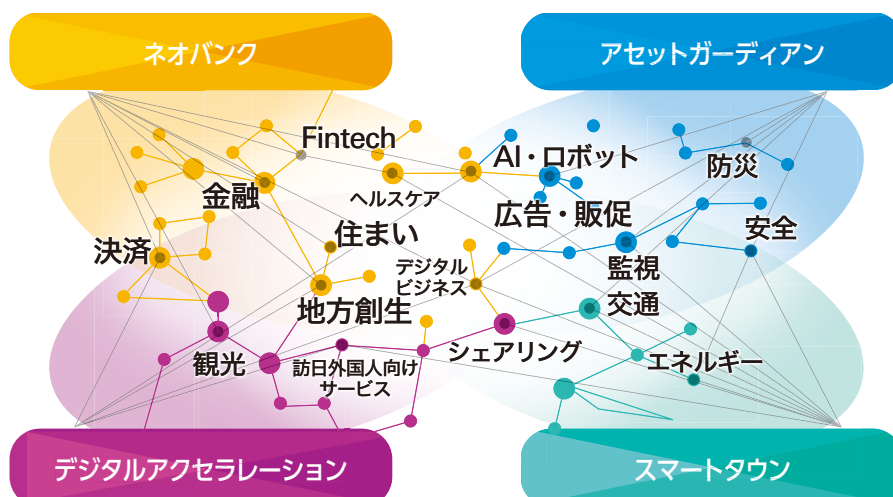
ガーディアン」という4つの注力領域です。私たちは、ICTコア領域と注力領域の拡大・推進によって、お客様の業務を支えるICT環境を構築すると同時に、新たな社会課題の解決を共に実現するビジネスパートナーとなることを目指しています。加えて、現代社会では、企業自身が社会課題を認識して対応し、それを可視化することが求められているため、私たちが提供するビジネスエコシステムは、お客様のデジタルトランスフォーメーションそのものを加速させる力にもなると確信しています。

中期経営計画の進捗と評価

新たなマーケットの創出により 社会課題解決への道筋が顕在化

前中期経営計画「Innovative Challenge Plan」では、多くの革新的なサービスをいくつかの領域に区分、いわゆる単体の“星”を“星座”にしていく活動を行ってきました。今中期経営計画の要諦は、前中期経営計画を通じて見えてきた社会課題の解決に向けて新しいマーケットを想定し、当社グループのアセットが十分に活用できる分野を4つの注力領域として定め、戦略として落とし込んだことです。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。加えて、当社グループが保有するアセットを、さまざまな業種・業態のパートナーや外部サービスと連携したプラットフォー

日本ユニシスグループの4つの注力領域



ムとしてお客様に提供し、ビジネスエコシステムの形成に注力しています。こうした取り組みを推し進めることで、お客様・パートナー・地域コミュニティとの関係性を強化し、先進的なサービスを提供しながら個別の課題を解決していく成長サイクルを、2018年度から2020年度の3年間で実現します。

中期経営計画の初年度（2018年度）を振り返りますと、ICTコア領域については、幅広い業種のお客様からのシステム構築の需要が多く、増収となりました。注力領域については、QR・バーコード決済やカーシェアリングを中心としたモビリティプラットフォームなどの手数料型ビジネス、顧客接点強化などのデジタルトランスフォーメーション関連ビジネスがグループ会社も含め堅調に推移したことから、前期比85億円の増収となりました。その結果、営業利益・当期純利益共に過去最高益を更新し、中期経営計画の最終年度である2020年度の連結業績目標の達成が視野に入ってきています。

この一年、社員が一丸となって、デジタルトランスフォーメーションによる新規サービスの創出に果敢に取り組んできました。注力領域ごとの区分や部門の壁を越えたクロスファンクショナルな活動が活性化したことで、想定したよりも早い段階で、マーケットが次々と創出されてきています。このように、当社グループがビジネスエコシステムを形成するサービスを束ねることで、1社では対応できなかった、より広範な社会課題を解決できる道筋が顕在化してきたと捉えています。

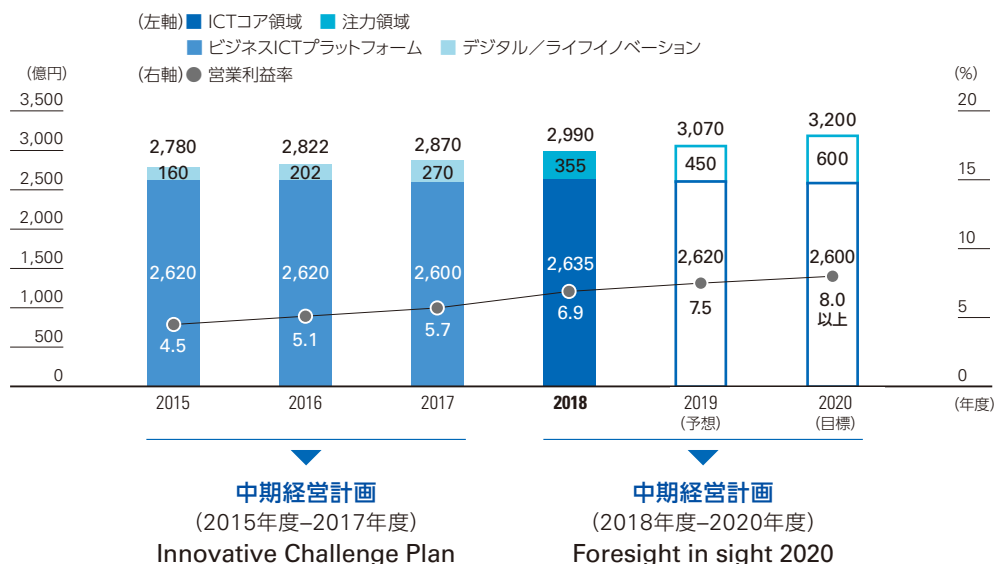
風土改革による人財の強化

イノベーションを起こしやすい組織風土の醸成

さまざまな業界のお客様やパートナーと共に、社会課題の解決に向けたビジネスエコシステムを構築していくうえで、中核になるのは言うまでもなく人財であり、すべての原動力は人財にあると当社グループは考えています。中期経営計画においても、「風土改革」を重点施策の一つに掲げ、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ています。

3か年にわたる中期経営計画期間の折り返しを迎え、この重点施策の成果として、企業文化が明らかに変わってきたと感じています。長期的スパンで物事を捉えるとともに、マーケットが真に求めているものをつくろうと社員の意識が変化したことで、これまでの経験や常識にとらわれないチャレンジを推奨する組織風土が着実に浸透してきているのだと思います。その象徴的な例は、事業部門の壁を越えた相互連携の活発化です。当初は、既存のICTコア領域を推進しながら新規事業を創出することの両立に難しさを感じている社員も多く、部門間での対峙も見られましたが、さまざまなサービスがつながってきたことで、業績が好調に推移しました。さらには、世の中からの注目も高まってきたことで、ビジネスエコシステムを創出していくことは、すなわち社会課題の解決でもあり、自分たちの成長にもつながっていると社員が実感できたのです。社内の限られたアセットを各部門で共有し、

売上高／営業利益率の推移



組織・部門間の協力によって広範な社会課題を解決しながら、お客様に価値を提供していくという共通の価値観、アイデンティティが当社グループ内で自発的に醸成されつつあります。

一方で、私たちは好循環から生まれた進化に慢心せず、変化し続けていかなければなりません。そのためには、ダイバーシティの推進が不可欠だと考えます。ダイバーシティを推進するうえで重要になるのは、「個」の多様性、イントラパーソナル・ダイバーシティです。一個人が複数の役割を持つことで、多様な他者の意見や価値観を受け入れやすくなり、イノベーションを起こしやすくなるはずで、部門を横断した成果を評価する仕組みづくりとともに、個人々人をスキルやコンピテンシーだけで評価するのではなく、複数の「役割」(ROLES)で捉える仕組みを構築していく考えです。

今後の価値創造に向けて

「社会の共有財」を提供できる企業グループへ

当社グループでは現在、長期的な経営戦略を立案するため、2030年の社会の姿をイメージして多面的な議論を行っています。2030年頃には、IoTによって身の周りのあらゆるモノがネットワークを介してサーバーやクラウドに接続され、

AIやロボットを活用している領域も格段に広がることで、さまざまな障壁が取り除かれていると予想されます。当社グループは、社会課題の解決に貢献したい人々と、社会課題の解決に貢献できるサービス、プロダクト、体験をマッチングできるビジネスエコシステムとプラットフォームを「社会の共有財」すなわち「デジタルコモンズ™」として提供したいと考えています。いくつか例を挙げてご説明します。

ここ数年で訪日外国人の数が急増し、人気のある観光地に人が集中したことで、その地域にある本来の魅力が失われつつあるという問題が起こっています。当社グループは、魅力的な観光資源を有する複数の地域への周遊を旅行者に促し、快適な旅行を支援するサービス基盤を地方自治体やパートナー企業・大学との連携によって構築しており、すでに複数の地域で実証実験を開始しています。加えて、これからは食品流通の業界にも「デジタルコモンズ™」が求められるようになるでしょう。その背景にあるのは、フードロスの問題です。例えば、食品流通のバリューチェーンを効率化するソリューションをIoTやAIを用いたサービス基盤へと発展させます。そこに生産者や消費者を結びつけ、バリューチェーン全体でフードロスを極小化する仕組みを整える構想を描いています。さらに、近い将来、自然エネルギーだけで発電された電力を需要家が容易に選択できる共有財を当社グループが構築し、世の中に提供している可能性もあります。

重点施策の進捗状況

<p>1. 注力領域の選択と集中 P.6-9 P.22-25</p>	<p>〈注力領域〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新サービス発表や実証実験に関するニュースリリース数：90件（2018年度） ・幅広い業種向けにデジタルトランスフォーメーション関連のシステム構築案件が増加 ・QR・バーコード決済や、カーシェアリングを中心としたモビリティプラットフォームの利用が拡大 ・注力領域における売上高 <ul style="list-style-type: none"> ・2017年度：270億円*（売上高に占める割合：約9%） ・2018年度：355億円（売上高に占める割合：約12%） ・2019年度（予想）：450億円（売上高に占める割合：約15%） <p>※ 2017年度実績は前中期経営計画での「デジタルイノベーション」「ライフイノベーション」売上高の合計</p>
<p>2. 顧客の付加価値向上を目指した関係性強化</p>	
<p>3. ビジネスを支えるプラットフォーム提供力の強化 P.22-25</p>	<p>〈ICTコア領域〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・金融・製造・流通・サービスなど幅広い業種向けにシステム開発案件が増加 ・子会社におけるITアウトソーシングサービスが拡大
<p>4. 風土改革 P.30-33</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「Human Resource Foresight™」（戦略的人事改革）を2019年度に新たに設定・着手 ・「Next Principal」プログラムなどの継続により、イノベーションを生み出す人財を育成 ・キャリア開発支援の仕組みの整備や各種研修の拡充により、ダイバーシティ経営を推進
<p>5. 投資戦略 P.20-21</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・注力領域強化のため、サービス事業者に対する出資やグローバルを含めたパートナーへの出資、スタートアップやファンドへの投資を継続・拡大 ・ICTコア領域におけるアウトソーシング事業用ソフトウェア、ハードウェアへの投資を継続

こうした「デジタルcommons™」を実現し、より複雑化する社会課題を解決していくには、当社がもともと得意とする、テクノロジーを中心とした「システム工学」の知識・ノウハウだけでは不十分だと考えます。今後はシステム工学に加えて、個別最適ではなく、社会規模、地球規模の合理性を考える「社会工学」、および“人はなぜそのような行動をとるのか”という、人間の行動原理を理解する「行動科学」の知見を備えることで、よりよいサービス基盤を社会に実装できる企業グループに変化を遂げていきます。

また、社会の共有財である以上、信頼を担保していくことが重要になります。日々蓄積されていくデジタルデータの管理、ニュースやSNSでの情報の真偽分類、個人のプライバシーなどに関するテクノロジーの信頼度が強く求められている環境下で、安全な経済活動、安心できる暮らしに不可欠となる「デジタルトラスト」を確立するには、ビジネスエコシステムの枠組みのなかで複数のパートナーと共に統治のプロセスを組み立てていく必要があります。そのために重要なのは、フィードバックとフィードフォワードを繰り返していくことです。経験値やデータをもとにリスクを捉えるとともに、将来を予測してチャンスをつかむことで、一般的なコーポレート・ガバナンスに加え、ビジネスエコシステムにおけるガバナンスを強化していきます。

“両利きの経営”を継続し、 社会に変革を巻き起こす

イノベティブな組織風土が社内に浸透してきたこの数年間で、世の中に広く普及するであろう課題解決型のサービスを次々と創出することができました。そして、単体の“星”として存在していたこれらのサービスをつなぎ、さらに大きな“星座”にしていくことで、社会に貢献できる範囲が一気に広がりました。こうした一連の取り組みによって、私たちの業績向上、および社員の思考力・スキルのレベルアップという、大きな果実を得られたのです。これから「デジタルcommons™」を実現していくべく、「安定した収益基盤を確保しながら、自らの力で社会に変革を巻き起こせる、自律性の高い企業組織」を目指します。そこで重要となるのは、今までのビジネスを深掘りし、よりよく改善していく「知の深化」と、他部門の知財を発見し組み合わせるといった「知の探索」を繰り返していく、言うなれば“両利きの経営”を推進していくということにほかなりません。自律的なチャレンジを続けつつ、当社グループのビジネスエコシステムに参画いただいているお客様・パートナー・地域コミュニティと共に成果を分け合いながら、誰もが利用でき、社会課題の解決に貢献できる、信頼によって構築された「デジタルcommons™」の実現に鋭意尽力してまいります。ぜひ、邁進する当社グループの今後にご期待ください。



CFOによる財務・サステナビリティ戦略解説



注力領域への戦略的な投資で
“攻め”の経営にシフト。

サステナビリティへの取り組み・開示も
強化していきます。

代表取締役専務執行役員 CFO
向井 俊雄

注力領域への積極的投資で “攻め”の経営への転換を促進

2015年度から2017年度の前中期経営計画「Innovative Challenge Plan」の期間において、日本ユニシスグループは不採算案件の撲滅や精緻なプロジェクト管理によって収益力が上がり、バランスシートの健全化が進みました。自己資本の厚みが増し、有利子負債の圧縮も進んだことから、これまでの財務基盤強化という“守り”から、“攻め”の経営へと重心をシフトさせている段階にあります。

2018年度からスタートした中期経営計画「Foresight in sight 2020」では、強化された財務基盤をばねにして本格的な“攻め”の経営へシフトすべく、4つの注力領域（P.8-9ご参照）に積極的な投資を行い、さらなる収益力の向上を図っています。

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が、2020年度における8%以上という目標は、あくまでも最低ラインと考えており、さらなる高みを目指していきます。また、ROEについては12%~15%を目標としており、資本コストを意識しながらエクイティ・スプレッドを高め、株主価値を創造するという上場企業としての責務を果たしていきたいと考えています。

2018年度の業績は計画を越え順調に進捗。 中期経営計画の目標達成に向け 事業部門の意識も向上

中期経営計画初年度にあたる2018年度の営業利益率は6.9%、売上高2,990億円、注力領域における売上高355億円となり、いずれも計画を上回りました。また、ROEは13.1%、連結配当性向も38.8%となり、2020年度の目標に向けて順調なスタートを切ることができた一年であったと考えています。これまで取り組んできた生産性改善施策やプロジェクト管理強化の効果が毎期積み上がった結果、営業利益率は8期連続で向上しています。

ROEについては、さらなる向上に向け、ワーキング・キャピタル・マネジメントの重要性を事業部門に浸透させる取り組みを2018年度よりスタートさせました。事業部門ごとに資本回転率の向上に焦点をあて、キャッシュ・コンバージョン・サイクル（以下、CCC）の目標値を連結ベースで60日以内と設定し、事業部門ごとに達成に向けて自ら考え実践するプロセスの構築に取り組んでいます。

以前から管理指標としている売上高や営業利益などに加えて、バランスシートやキャッシュ・フローも意識するよう、事業現場と繰り返し議論を重ねてきました。その結果、CCCは目標値の60日を下回る水準となり、資本効率や収益性への社員の意識レベルは目覚ましく向上しています。

投資戦略は順調に進捗。 投資リスクの低減に向けスクリーニングを強化

中期経営計画では「投資戦略」を重点施策の一つに掲げ、計画期間中の3か年で、3つの領域に合計600億円の投資を予定しています。

当社グループの投資は、①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、②新規サービス拡大に向けた研究開発投資、③ICTコア領域における既存ビジネスを遂行するための設備投資の3領域があります。

2018年度は、事業会社およびスタートアップなどに30億円の出資を実行しました。子会社であるチャンネルベンチャーズがコーポレート・ベンチャー・キャピタル機能を担うことで、シード、アーリーステージのスタートアップへの投資案件が増加し、当社がハンズオンして投資先の事業育成にも関与することで、注力領域とのシナジー創出をはじめ、人材育成や人脈形成においても一定の成果が得られています。今後はさらに知見を積み上げ、イノベティブな仕事に対する当社の型を築いていきたいと思いをしています。

研究開発投資については、新たなビジネスの企画・開発や、異業種をつなげるビジネスプラットフォームの構築など、主に注力領域ビジネスの強化に40億円を割り当てました。2019年度はさらに取り組みを加速させるべく、これまで以上に積極的に投資を進めているところです。

設備投資については、アウトソーシング事業の基盤となるハードウェア・ソフトウェアの更新などに、82億円を充てました。お客様のご要望に応じ、当社がハードウェア・ソフトウェアなどの設備を保有し、システムの運用も一体で引き受けるようなアウトソーシング案件が生じた場合に増加する可能性があり、今後もアウトソーシング案件の受注動向に応じて設備投資額は増減することになります。

投資案件の選定に際しては、リスクとリターンを十分に分析のうえ、キャッシュ・フローをベースにしたIRR（内部収益率）と利益率などの投資基準をもとにスクリーニングしており、同時に案件ごとに撤退条件を定めています。また、投資実行後はあらかじめ定めたKPIをモニタリングし、不調の場合には速やかに対応策を打つよう努めています。

ここで株主還元について一言触れておきます。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。

投資戦略

				(億円)
		2017	2018	中期経営計画期間 2018~2020
戦略投資		28	30	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	
	設備投資	115	82	

中期経営計画では、配当性向について前中期経営計画における30%から40%目処に引き上げ、安定的な配当を継続いたします。この方針に基づき、2019年度においては1株当たり10円増配し年間配当を65円とする予定です。

さらなる企業価値向上を目指し、 サステナビリティへの取り組み・開示を強化

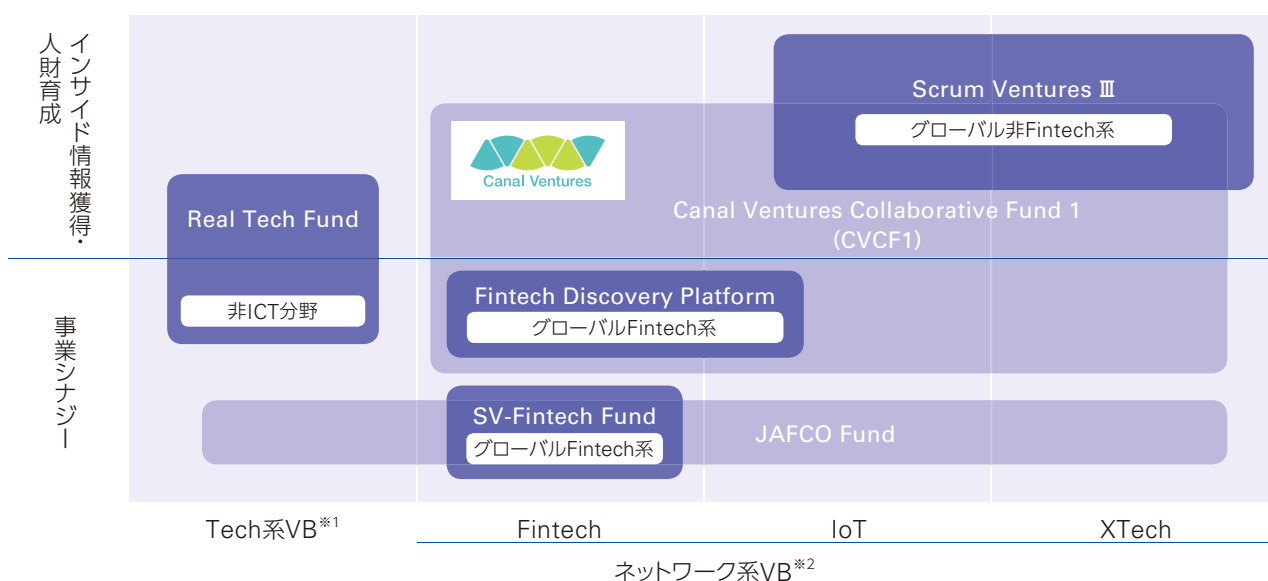
さらなる企業価値向上を目指すにあたり、これから当社が重要視していきたいことはサステナビリティの観点です。

「国連グローバル・コンパクト」に署名している当社グループは、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」への取り組みなどを通じ、企業として持続可能な社会の実現に貢献することが重要な役割であるとの認識のもと、企業活動を行っています。

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。引き続き、エネルギーマネジメントシステムなど、気候変動をはじめ環境課題の解決に貢献するサービスを一層充実させるべく、サービス開発に取り組んでいます。また同時に、企業の積極的な取り組みが求められている気候変動問題への対応として、気候変動が経営にもたらす影響分析にも着手しています。今後は、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」のフレームワークに則った適正な情報開示の実現にも力を入れていきたいと考えています。

投資家のみなさまに対しては、サステナビリティに関する取り組みを積極的に開示していくとともに、持続可能な社会の実現による当社グループの持続的成長について、きめ細かな対話を重ね、さまざまなステークホルダーのみなさまから、高い評価と信頼を獲得できるよう、不断の努力を継続していきます。

日本ユニシスグループにおけるスタートアップ企業などへの投資



※1 Tech系VB：機械工学やBIO系といった領域において研究開発型の革新的技術を持つベンチャー（スタートアップ企業）

※2 ネットワーク系VB：経営者のスキル・人脈、エコシステムの形成を強みとして成長するベンチャー（スタートアップ企業）

中期経営計画の取り組み

中期経営計画「Foresight in sight 2020」において定めた4つの注力領域については、対応する社会課題に応じ、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。その活動のなかで、日本ユニシスグループとして市場創出機会が顕著に見えてきている取り組みの事例をご紹介します。

2018年度 主なトピックス

ニュースリリース年月	トピックス
2018年4月	<ul style="list-style-type: none"> 信用金庫向け勘定系システムの「オープンAPIサービス」を開始
2018年5月	<ul style="list-style-type: none"> 地域経済の活性化を目指した「山陰・観光ビジネスプラットフォーム」を構築 Kakaxi, Inc.に出資し、農地モニタリングIoTデバイス[KAKAXI]を活用、IoTデータから新たな価値を創造する情報産業へ進出
2018年6月	<ul style="list-style-type: none"> (株)夏目総合研究所と業務資本提携、世界最先端の「人の感情を数値化する瞳孔解析技術」を用いたサービス創出の検討を開始
2018年7月	<ul style="list-style-type: none"> 「smart oasis® for charging」の提供 P.23 <ul style="list-style-type: none"> 本田技研工業(株)の充電サービス「Honda Charging Service」に提供 フォルクスワーゲン グループ ジャパン(株)の充電サービス「Volkswagen 充電カード」に提供 (株)ユーグレナと共同で「IoTビジネスプラットフォーム」と「Rinza®」のAI技術を活用したバイオ燃料用ミドリムシの生産量予測研究を開始
2018年8月	<ul style="list-style-type: none"> AIで統合された地域データとIoT技術を活用した観光マーケティングの実証実験を開始(島根県松江市)
2018年9月	<ul style="list-style-type: none"> 日米Fintech育成ファンド「SV-FINTECH Fund」に出資し、オープンイノベーションによる事業創出を加速 物流施設における業務効率化を支援するサービスの提供を開始 P.25
2018年10月	<ul style="list-style-type: none"> ブロックチェーン技術を活用した電子パウチャー販売サービスで、地域経済活性化に向けた実証実験を開始(会津喜多方グローバル倶楽部) 西武新宿駅構内で、自律移動型のAI監視カメラ搭載警備ロボット実証実験を開始 (株)ジェーシービー、(株)日本カードネットワークとQR・バーコード決済の普及に向けた業務資本提携 P.24
2018年11月	<ul style="list-style-type: none"> ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス(株)の一部店舗でのAIロボット本格運用を開始 P.25 製薬業界向け初となる医薬品承認情報管理クラウドサービス「OpenTrusty®承認情報履歴管理サービス」の提供を開始
2018年12月	<ul style="list-style-type: none"> 観光・エンタメプラットフォーム「FESTRAVEL®」提供に向けた協業を開始 非化石証書の利用価値向上に係る調査事業を開始 API公開基盤「Resonatex®(レゾナテックス)」で(株)百五銀行と「Origami Pay®」の口座ダイレクト決済連携を実現 次世代型モビリティサービスにおける事業可能性検討を開始(京阪バス(株)) 個人向け資産管理支援サービス「Fortune Pocket®」のiPhone版アプリを全面刷新
2019年1月	<ul style="list-style-type: none"> 通信型ドライブレコーダー「無事故プログラムDR®」にフィーチャ(株)のAIアルゴリズムを搭載し、リアルタイム画像解析技術を活用した交通違反即時通知機能を追加 JR東日本レンタリース(株)にカーシェアリングシステム「smart oasis® for Carsharing」を提供 P.24
2019年2月	<ul style="list-style-type: none"> 東京都農業協同組合中央会、東京農業大学と都市農業の発展に向け包括連携協定を締結 地域金融機関向けにAIを活用した法人顧客コンシェルジュサービス「CoreBAE™(コアベイ)」の提供を開始 卒FITに向けた「Enability®」拡張機能 P.23 長野県、長野県立大学とソーシャル・イノベーションによる社会課題の解決に向けた連携協定を締結 滋賀県大津市における自動運転シャトルバス実証実験を実施(大津市、京阪バス(株))
2019年3月	<ul style="list-style-type: none"> 三井住友海上火災保険(株)、DOREMINING ASIA PTE. LTD.と「Doreming 保険販売サービス」の提供に向けた協業を開始



市場創出機会が顕著に見えてきている取り組み

- 1 持続可能なエネルギー社会** ▶ [P.23](#)
- 2 スマートな暮らしに向けて** ▶ [P.24](#)
- 3 労働人口減少社会への対応** ▶ [P.25](#)

1 持続可能なエネルギー社会



スマートタウン

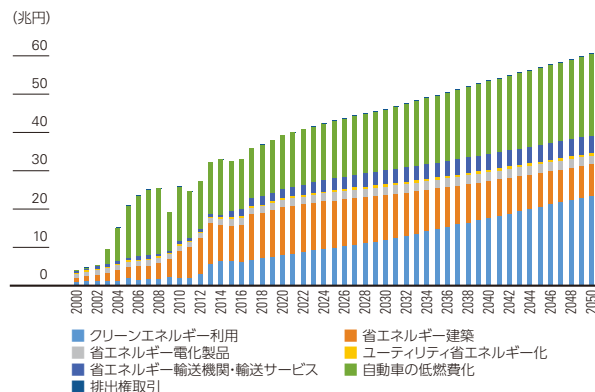
アセット
ガーディアン

クリーンで持続可能なエネルギー社会の実現に貢献

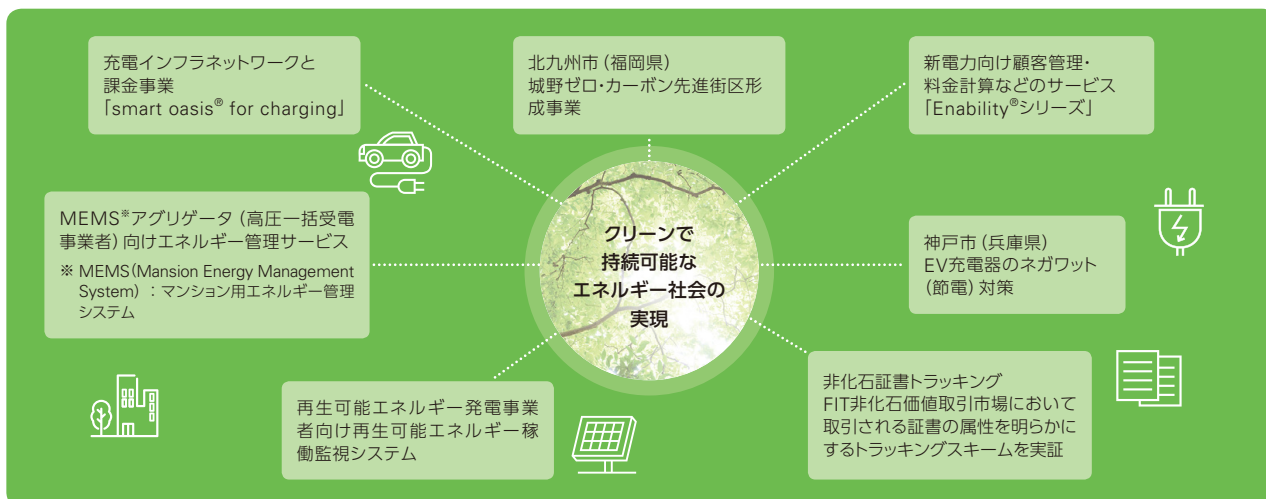
地球温暖化などに起因する気候変動影響が、早急に対処すべき重要な社会課題として認識されるなか、低環境負荷の電力インフラの構築とエネルギーの安定供給に対する社会の要請が高まっています。当社グループでは、従前より培ってきたエネルギー関連システムの開発ノウハウを、未来の持続可能なエネルギー社会を構築する視点で発展させ、現在ではエネルギー関連ビジネス群として大きく成長しています。EV・PHV充電インフラシステムサービス、HEMS^{*1}/BEMS^{*2}など、業務効率や利用者の利便性の向上を担保しつつ、エネルギーコストやCO₂排出量の削減に貢献するソリューションを提供しています。今後も、当社グループはさまざまなパートナーとも連携しながら、IoTやAIといった最新テクノロジーを組み合わせ、クリーンで持続可能なエネルギー社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。

※1 HEMS(Home Energy Management System)：家庭用エネルギー管理システム
 ※2 BEMS(Building Energy Management System)：ビル用エネルギー管理システム

国内における地球温暖化対策分野の将来市場規模の推計



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」(平成30年度)
 [国内将来の推計結果(地球温暖化対策分野)]



トピックス

EV・PHV向け充電インフラシステムサービス 「smart oasis[®] for charging」の提供

当社が他社に先駆けて2009年より提供する、電気自動車(EV)・プラグインハイブリッド車(PHV)向け充電インフラシステムサービス「smart oasis[®] for charging」は、今後のEVシフトを踏まえ、多様なプレイヤーによる事業参入を想定した、マルチテナント方式^{*3}で会員管理・サービス管理・課金決済の機能などを利用できるプラットフォームです。充電サービス事業者^{*4}は初期投資を抑えながら、短期間で充電カードの発行と充電器の管理が可能となります。

クラウド型でシステム機能を提供することで、多様化する顧客ニーズに迅速かつ柔軟に対応し、充電サービス事業者、充電器設置事業者^{*5}の継続的な競争優位性を実現していきます。

※3 複数事業者による共同利用方式

※4 電気自動車(EV)ユーザーと利用に関する契約を締結のうえ、認証カードなどを発行し、EV向け充電サービスを提供する法人

※5 充電サービスを提供するために充電器を設置する法人



電力小売クラウドソリューション 「Enability[®]シリーズ」で電力小売自由化に対応

「Enability[®]シリーズ」は、当社が電力業界で培った業務ノウハウおよびシステム構築ノウハウを集約したクラウドサービスです。

2013年に提供を開始した一括受電事業者向け、エネルギーマネジメントシステム、料金計算システムを皮切りに、2016年4月には、小売電気事業者向けに3つのサービス(「Enability CIS」「Enability Order」「Enability Portal」)の提供を開始。申込受付から、スイッチング、料金計算、請求、電気使用量の見える化まで、電力小売事業に必要な機能を網羅しています。今後も、2019年7月に「高圧需要家向けの機能」、同11月(予定)に「卒FIT(固定価格買取制度)を見据えた機能」を追加するなど、さらなるサービスの拡充を図っていきます。

「Enability[®]シリーズ」の提供により、小売事業者の効率的な業務運営を支援するだけでなく、需要家の多様なニーズに応えられるサービスの実現を目指していきます。





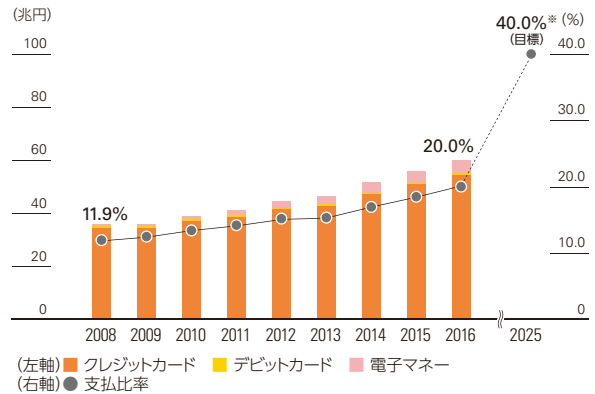
ネオバンク
デジタル
アセレーション
スマートタウン

シェアリングエコノミーやキャッシュレスによるスマートな消費社会の実現

日本国内では、シェアリングエコノミーやキャッシュレスの普及が加速しています。シェアリングビジネスの国内市場規模は年々拡大しており、今後は利用者の増加や新たなニーズの発生により、シェアリングビジネス向けプラットフォームの需要がますます増加すると見込まれています。また、キャッシュレスに関しては、日本政府がキャッシュレス決済の比率を2025年に4割程度まで高める目標を掲げています。

このようななか、当社グループではシェアリングやキャッシュレスに関連するさまざまなサービスを提供しています。生活者である消費者が情報の主権者となり、よりサステナブルな商品やサービスを柔軟に選択できる社会づくりとともに、これらの普及による社会コストの低減や、安心・安全な消費社会の実現に寄与したいと考えています。

国内におけるキャッシュレス支払額と民間最終消費支出に占める比率



出典：経済産業省「キャッシュレス・ビジョン」をもとに当社作成
※経済産業省が2018年4月に「キャッシュレス・ビジョン」にて定めた目標値



トピックス

次世代カーシェアリングサービス [smart oasis® for Carsharing] を推進

当社は、2009年から他社に先駆けて充電インフラシステムサービスを開始するなど、自動車関連のサービス拡充を行ってきました。今後のカーシェアリングの普及・拡大を見据えて、マルチテナント方式でカーシェアリング向けシステムサービス [smart oasis® for Carsharing] の提供を推進しています。カーシェアリング事業者は、少ない初期投資と短い導入期間でのサービス開始が可能となります。

現在までに、カーシェアリングサービスの基盤として日産自動車株式会社、JR東日本レンタリース株式会社などで、また充電インフラの基盤として本田技研工業株式会社、フォルクスワーゲン グループ ジャパン株式会社などで採用されており、[smart oasis®] は、MaaS基盤として国内導入実績No. 1を誇ります。今後、MaaS基盤を提供するとともに、AIやビッグデータ技術の活用により、便利で安心な移動を実現する革新的な次世代モビリティサービスを創造していきます。



株式会社ジーシービーおよび株式会社日本カードネットワークとの協業によるQR・バーコード決済サービスのさらなる拡大とキャッシュレス化の促進 (チャネルペイメントサービス)

キャッシュレス社会への移行が進むなか、当社は2017年3月に子会社のチャネルペイメントサービスを設立し、「コード決済ゲートウェイ事業^{※6}」と「チャージポイント事業^{※7}」を軸に、決済サービスを提供しています。2018年10月には、クレジットカード最大手の株式会社ジーシービーおよびその子会社 株式会社日本カードネットワークとQR・バーコード決済に関する協業に合意。チャネルペイメントサービスは、株式会社ジーシービーが提供する「Smart Code^{※8}」の指定ネットワークセンターとして安心・安全な決済環境を構築するなど、両社連携によるさまざまな取り組みを推進しています。今後も利用拡大が見込まれる本分野でのビジネス拡大を目指すとともに、キャッシュレス化促進による、安心・安全で便利な消費社会の実現と社会コストの削減に貢献していきます。



※6 コード決済に必要な端末の手配や、決済ネットワークの接続などをワンストップで提供するビジネス
※7 プリペイドカード利用者の現金チャージ拠点を増やし、チャージ取入の増加を目指すビジネス
※8 一般社団法人キャッシュレス推進協議会の企画に準拠したコード決済サービス

3

労働人口減少社会への対応



ネオバンク

デジタル
アクセラレーションアセット
ガーディアン

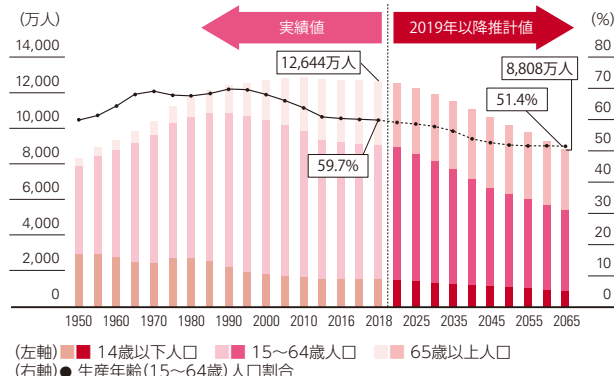
AI、ロボットなどの新技術を活用し、持続的な経済成長の実現に向けて、労働生産性の向上に貢献

日本では、労働人口の減少に伴う労働力不足がますます深刻化しています。製造や販売・サービスの現場では、人が担ってきた業務にAIやロボットなどの新技術を導入することで、課題解決を図る取り組みが広がっています。当社グループは、長年培ってきたテキスト分析やマイニング技術^{※9}、統計解析、深層学習技術などを融合したAI技術やさまざまな業種に精通した技術力で、お客様の課題解決を支援するとともに、サービスロボットが当たり前のように活躍する社会のなかで、労働生産性の向上に貢献していきます。

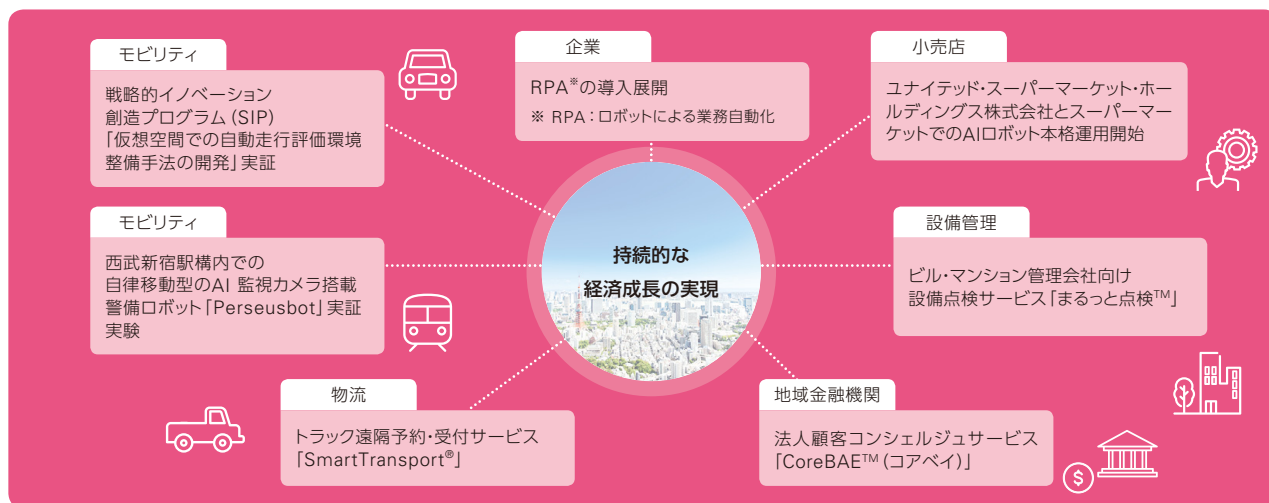
また、業種・業態の垣根を越えてビジネスをつなぎ、お客様のデジタルトランスフォーメーションを支援する新たな価値創造に向けた共創の場「Rinza[®]Lab」を2018年7月に開設しました。「Rinza[®]Lab」を通じたお客様との協働・共創により、課題解決や業種・業態の垣根を越えた新しいビジネスの創出に取り組んでいます。

※9 統計解析手法を用いてデータの関係性や意味を見出す分析手法

国内における日本の人口の推移



出典：2018年までは総務省「人口推計」（各年10月1日現在）、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）：出生中位・死亡中位推計」をもとに当社作成



トピックス

トラック遠隔予約・受付サービス「SmartTransport[®]」でトラック待機時間の削減と倉庫内作業の効率化に貢献

物流業界では、トラック運転手の過重労働や労働力不足が課題となっており、その原因の一つである、トラックが積み込みや荷下ろしをするための待機時間の長さが問題になっています。1ヵ所につき数時間に及ぶこともあり、トラック運転手の過重労働・労働力不足に加え、倉庫内作業の長時間化や、排気ガスによる周辺地域への環境問題まで引き起こすことがあります。

当社は、こうした運送会社と倉庫会社の双方に影響を及ぼす課題を解決するため、物流業界のITパートナーとして培った知財を活かし、大手低温物流会社の協力も得て、スマートフォン、PCからのトラック到着時刻の遠隔予約、自動受付、トラック呼び出しまでの一連の流れをシステム化。SaaS^{※10}型で提供するサービス「SmartTransport[®]」の提供を通じて、課題解決に寄与していきます。



※10 SaaS (Software as a Service)：従来のソフトウェアのようにパッケージとして販売するのではなく、ソフトウェアの機能をインターネットを通じたサービスとして提供する形態

ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社と日本初スーパーマーケットでのAIロボットの本格運用開始

当社は、ユナイテッド・スーパーマーケット・ホールディングス株式会社と共同で研究開発を進めてきた、自律移動型AIロボットの運用を2018年11月より同社の事業会社である株式会社カスミが運営するスーパーマーケットの一部店舗で開始しました。

このAIロボットは、閉店後、無人の店内を自律走行しながら商品棚の画像を撮影・解析し、その結果をPOPのチェックなどに活用することで、店舗スタッフの作業負担低減を図るものです。AIロボットのセンサーが障害物を検知し、商品棚を照らしながら撮影するため、消灯後の店内での運用が可能です。国内のスーパーマーケットにおいて、自律走行・自動写真撮影・画像解析が可能なAIロボットの本格運用は、初の取り組みとなります。今後、順次新たな機能を追加し、働く人々の業務効率を高める取り組みを推進していきます。



マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)

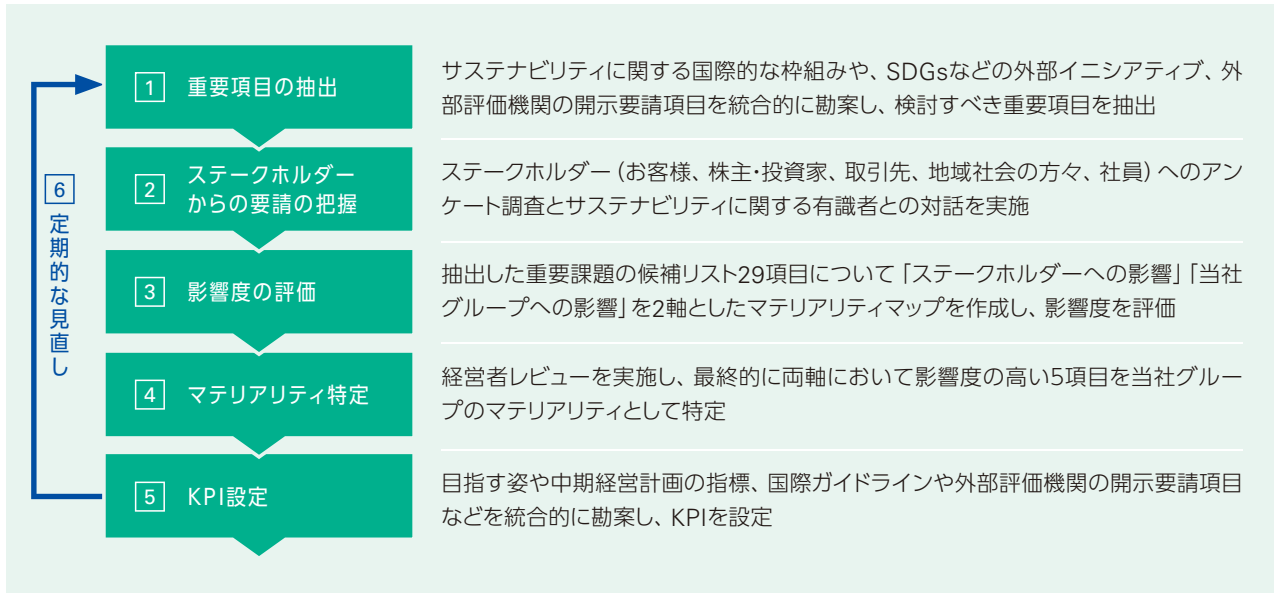
日本ユニシスグループは、企業理念に基づき、存在意義である「顧客・パートナーと共に社会を豊かにする価値を提供し、社会課題を解決する企業」として、環境・社会の課題に真摯に取り組んでいます。また、社会の持続的な発展に貢献することを通じ、サステナブルな企業を目指し、「マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)」を特定しています。

サステナビリティへの取り組みとマテリアリティの特定

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ための基盤であると認識しています。そのため、ESG(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、社会課題を解決するサービスの提供により、当社グループの持続的成長サイクルを確立させていきたいと考えています。

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年度より目標を定めて推進しています。

マテリアリティ特定と見直しのプロセス



社会課題の認識とイニシアティブへの参画

2015年9月に国連において「持続可能な開発目標(SDGs)」が採択され、日本では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」の実現に向けて、産官学の連携によるさまざまな取り組みが行われています。企業に対しては、経済的発展だけでなく、社会のさまざまな課題解決への期待が高まっています。

当社グループは、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ることで、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ています。同計画の実行を通じて「Society 5.0」や「SDGs」の達成に貢献し、社会と当社グループ相互のサステナビリティを追求していきます。



さらに、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。



こうした国内外のビジョンの参照やイニシアティブの支持を通じ、社会課題の認識に努め、社会対応力を高めていくことで、ステークホルダーのみなさまから信頼され、期待され続ける企業を目指しています。

マテリアリティ

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

提供する社会的価値

得られる経済的価値

関連する
主なSDGs



**ビジネス
エコシステムを通じた
社会課題の解決**

- 注力領域における創造価値 P.8-9
- 中期経営計画の取り組み P.22-25

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していくことにより、新しい豊かな社会づくりに貢献します。

中長期的には、当社グループの収益の拡大などの側面に寄与するものです。中期経営計画においては、注力領域におけるビジネスの確立・拡大に取り組んでおり、注力領域の売上高拡大および収益性の向上につながります。



- ×
- 4つの注力領域
- 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
 - アセットガーデリアン

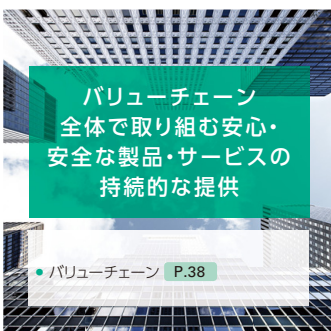


**ICTを活用した
レジリエントな
社会インフラの構築**

- 技術・品質 P.36
- サイバーセキュリティ P.37

信頼性・持続性のある社会インフラとしてのICTサービスを提供し、レジリエントで安心して生活できる社会の実現に貢献します。

中長期的には、「顧客や社会からの信頼獲得」を通じた当社グループの顧客基盤の維持・強化などの側面に寄与するものです。オンライン稼働率、情報セキュリティインシデント発生数などを指標にしています。

**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**

- バリューチェーン P.38

国内外の各種法令・社会規範を遵守し、バリューチェーン全体で安心・安全な製品・サービスの提供に取り組むとともに、人権への配慮や環境負荷低減など、持続可能な社会の実現に貢献します。

中長期的には、お客様・取引先との信頼構築および事業のリスク低減や優良なパートナー確保などの側面に寄与するものです。中期経営計画においては「顧客・パートナーとの関係性強化」に結びつくものとして、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」の理解度などを指標にしています。




**ダイバーシティ
の推進**

健康経営の実践

- 人材戦略 P.30-33

多様な人材の雇用と、誰もが健康で安心して働くことのできる社会の実現に貢献します。また、労働生産性の向上により、日本社会の労働力減少に対応します。

中長期的には、多様な人材が心身共に健康で活躍することにより、生産性向上やイノベーションの創出に寄与するものと考えます。また、エンゲージメントの向上や優秀な人材獲得などの側面に寄与するものです。中期経営計画においては「風土改革」に結びついており、女性管理職比率、障がい者雇用率、平均月間残業時間、有給休暇取得率などを指標にしています。



▶ サステナビリティ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/>

価値創造ドライバー ー強みー



日本ユニシスグループは設立以来、お客様の多様なニーズに対応するなかで4つの強み、すなわち「価値創造ドライバー」を培ってきました。当社グループの競争優位を生み出す源泉であり、企業価値向上の重要な要素でもあるこれらの強みを軸に、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まいります。

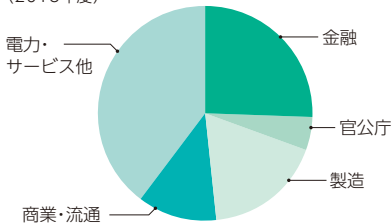
さまざまな業界の顧客・パートナーとのリレーションシップ

当社グループは、金融、製造、流通、公共、サービスなど、幅広い分野にわたる5,000社以上^{*1}もの安定した顧客基盤を有しています。また、過去30数年にわたり、ユニシス研究会^{*2}などを通じた、さまざまなユーザー企業間の活動を支援してきた実績を活かすとともに、スタートアップ企業やアライアンスパートナーなどと連携し、業種・業態の垣根を越えた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。これからも、さまざまな企業と共に、社会課題の解決に向けた取り組みをさらに加速させてまいります。

顧客数^{*1}

5,000社以上

マーケット別売上高構成比イメージ
(2018年度)



幅広い分野の顧客基盤

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

^{*1} 日本ユニシス(株)、ユニアドテックス(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

完遂するシステム実装力

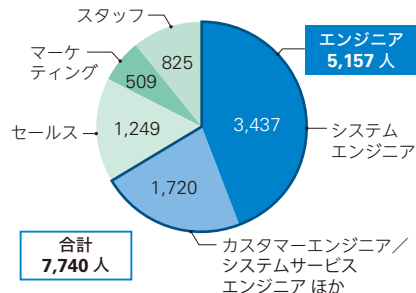
1955年に日本初となる大型商用コンピューターを設置して以来、さまざまな業界の課題と真摯に向き合い、お客様との関係を深めることで、社会や産業を支える多様なICTシステムを構築・提供してきました。当社グループには、案件ごとのニーズと要件を踏まえたデジタルビジネス基盤を確実に構築し、稼働させる力があります。

顧客満足度調査



顧客満足度調査
2019-2020
システム開発関連
サービス(メーカー)部門
第1位
日経コンピュータ
2019年8月22日号

人員構成 (2019年3月末現在)



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システム「BankVision®」の稼働を開始し、2019年9月現在、10行で安定稼働しています。2016年からは、勘定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、さらに低コストで迅速にシステム改修が実施できるようになりました。



ベンダーフリー&ワンストップのサポート力

特定メーカーにこだわらず、さまざまなメーカーの製品を最適に組み合わせて提供する「ベンダーフリー&ワンストップ」の強みも、当社グループならではの価値創造ドライバーの一つです。上流コンサルティングからシステム設計・開発、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、ICT関連のサービスをワンストップで展開しています。

あらゆる
メーカーの
製品

エンジニア
ベンダー
450
社以上

拠点

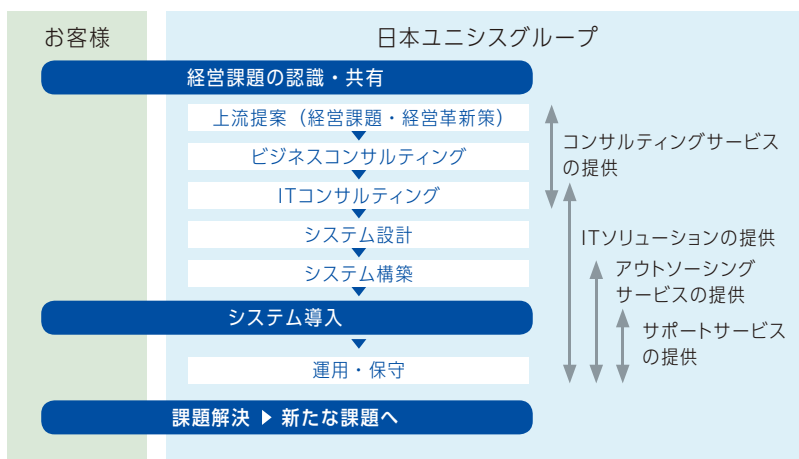
国内
北海道から沖縄県まで
全国をカバー

海外 (2019年3月末現在)

8カ国

(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)

ワンストップで展開する事業内容



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、新しいサービスを生み出す力を強化しています。また、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によってイノベーションを創出し、これまでになかったビジネスを生み出しています。

ニュースリリース数 (2018年度)

90件

投資額^{※3} (2018年度)

151億円

ほか人的資本投資額 35億円

※3 研究開発費、設備投資額、事業投資額の合計



NSSC
NUL System Services Corporation
Nihon Unisys, Ltd. Group

イノベーション創出に向けた取り組み

人財育成 P.30-33

- Next Principal、アイディアソン・ハッカソン、T3活動
- 「TECH PLANTER」にパートナーとして参加

戦略投資 P.20-21

チャンネルベンチャーズ

注力領域ビジネスの強化・拡大を目的としたファンドへの出資・運用

NULシステムサービス・コーポレーション

スタートアップ企業やベンチャーキャピタルとの関係構築、技術動向などのリサーチ

研究開発 P.20-21

2018年度に商品リリース、サービスを開始した開発案件

- 地域金融機関向け法人顧客コンシェルジュサービス「CoreBAE™ (コアベイ)」
- 個人向け資産管理支援サービス「Fortune Pocket®」のアプリを刷新
- 製薬業界トップシェアの医薬品承認情報管理ソリューション「OpenApproval®」の知財を活用した、クラウドサービス「OpenTrusty®承認情報履歴管理サービス」

2019年度以降の商品リリース、サービス開始に向けた開発案件

- 信用金庫向け勘定系システムの仕様を共通化した利用型サービスの開発
- 労働力不足問題に対応した棚チェック業務を代替する自律移動型業務代替AIロボットの共同研究開発

そのほか、AI、空間認識、量子ソフトウェア関連など未来を見据えた研究開発を推進

人財戦略



日本ユニシスグループの人財に対する考え方

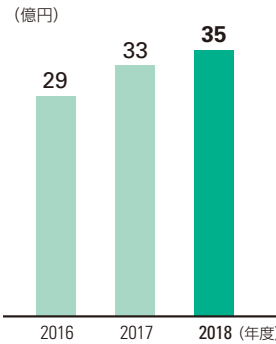
当社グループでは、人財は企業における重要な資産（アセット）であり、人財こそ企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上の原動力であると考えています。

当社グループは2016年度以降、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。

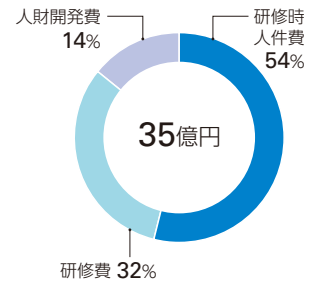
私たちが顧客・パートナーと共に、社会課題の解決に向けたビジネスエコシステムの構築を目指すには、新たなソリューションを生み出し、プラットフォームを提供していくことが必要です。その実現に向けては、自ら社会課題を発見し、ビジネスエコシステムをデザインできる人財の育成が不可欠だと捉えています。

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、

日本ユニシスグループ
人的資本投資額の推移



2018年度
人的資本投資額の内訳



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、ビジネスプロデュース人財数は増加し、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。

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

日本ユニシスグループの存在意義

「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」

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

Human Resource Foresight™	Workstyle Foresight®		Diversity Foresight®	Management Foresight®
戦略的人事改革 <ul style="list-style-type: none"> 人的資本ポートフォリオの変革 エントリーマネジメントの変革 タレントマネジメント ジェロントロジー時代に向けたシニア戦力化 健康経営の推進 	働き方改革 <ul style="list-style-type: none"> 環境変革、価値観・スタイル変革、プロセス変革、システム変革 労働効率を向上し、新たな価値を創出 多様な働き方に対応した環境の整備 	組織・人財改革 <ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメントの向上 ビジネスプロデュース人財の育成 経営リーダー輩出に向けた人財パイプラインの構築と育成プログラムの実施 若手社員の積極登用 	ダイバーシティ推進 <ul style="list-style-type: none"> 多様な人財の採用・活用・活躍支援 ダイバーシティを受容する風土の醸成 多様な人財によるビジネスエコシステムの創出 女性管理職比率10%達成(2020年度当社単体目標) 	業務プロセス・制度改革 <ul style="list-style-type: none"> 業務構造・プロセスを見直し、標準化 バックカスティング・マネジメントの定着 マネジメントとメンバーとのコミュニケーション強化(目標設定、評価制度などの見直し)

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年度の中期経営計画「Innovative Challenge Plan」では、業種・業態の垣根を越えた連携が必須となる新しい事業モデルやビジネスエコシステムの創出に向けて、社内の縦割り型組織を融合型組織に変革するなど、いくつかの大胆な施策を実行に移しました。今後は、前中期経営計画の成果を活かし、周囲の社員を巻き込みながら業務を遂行できる力、さらには、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を戦略的に育成していく必要があると考えています。

2018年度にスタートした中期経営計画「Foresight in sight

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、当社では新たな人財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ました。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財をより多く輩出するため、業務遂行における役割（ROLES）を定義することで人財を可視化し、戦略的なアサイメントや将来を見据えた人的資源の獲得・強化を目指します（人的資本ポートフォリオの変革）。

Workstyle Foresight

働き方改革

少子高齢化や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背景に、働き方改革の推進が産業界で活発化しています。当社グループでは、個人としての生活を大切にしつつも豊かな発想ができるゆとりを持つことで、新しい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やシステムを整備していくことはもとより、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し進めるべく、4つの改革施策をグループ全体で展開しています。

現在、東京都内各所へのサテライトオフィスの設置と本社ビルのフリーアドレス化、テレワークの推奨、残業メリハリ活動*1の推進などによって、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います。また、技術部門においては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、担当している業務以外の仕事に取り組む「T3（Time to think）活動」を実施。本活動にかかる時間は不要な会議や業務の見直しなどを行うことで生み出し、効率化に向けた業務改革として取り組んでいます。多様な働き方に対応した

2020」では、この考えに基づいて、「風土改革」を重点施策として掲げています。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™」、働き方改革と組織・人財改革を進める「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つの柱によって、人財戦略を推進しています。これらを通じて、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、社会課題解決に直結するビジネスエコシステムの構築を実現していきます。

Webサイト [サステナビリティ情報Webサイト ▶ 労働](https://www.unisys.co.jp/csr/pdf/sustainability_rpt2019_4_social.pdf#ls)
https://www.unisys.co.jp/csr/pdf/sustainability_rpt2019_4_social.pdf#ls

また、当社グループでは、社員が心身共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おり、社員の健康に対する関心・意欲向上と健康増進活動の活発化を行うため、さまざまな取り組みを戦略的に実践しています。

2018年度 戦略的人事改革（健康経営）の主な取り組み

- 心身の健康に関するイベント・セミナーの開催
（当社実業団選手参加のバドミントン体験イベント、RIZAP健康セミナー、マインドフルネス体験など）
- 生活習慣の改善により日々ポイントが貯まる健康ポイントプログラムの実施
- 専門家のコーチングが受けられる健康増進を促すアプリの導入
- 社員食堂でのヘルシーメニューの提供と健康測定イベントの開催

労働環境やシステムの整備をはじめ、個人の価値観や就労スタイルの変革などにより、働き方改革を促進していきます。

※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。

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 ● 在宅勤務・テレワーク ● ペーパーレス ● T3活動 	<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®」）
- 「Skype® for Business」利用
- 企業内SNS活用

2018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：2018年度達成率100%（当社単体）
- 「テレワーク・デイズ*」に本社勤務者の6割以上が参加
- サテライトオフィス利用者：運用開始から累計18万人（2019年5月時点）
- 本社ビルのフリーアドレス化の拡大、都内に点在する執務場所の本社集約
- 担当業務以外に自ら新ビジネスのアイデア創出に取り組むT3活動の実施

※ 総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、内閣官房、内閣府、東京都および関係団体の連携による働き方改革の国民運動プロジェクト

組織・人財改革

「社会課題を解決する企業」を標榜する以上、従来のシステムインテグレーターとしての強みだけでは、当社グループが目指す姿に到達できません。既存事業で培った基盤と、注力領域において新しいサービスをデザインする力が当社グループ内で有機的につながることで、より大きな社会課題を解決できると考えています。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。そして現在、ビジネスプロデュース人財・マネジメント人財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・人財改革のスピードを加速させています。

また、経営陣幹部の後継者計画（サクセッション・プラン）^{*2}のもと、継続的な経営リーダーの輩出に向けた人財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。

※2 P.41 後継者計画

エンゲージメントサーベイを活かしたPDCAの実行

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。2018年度の回答率は93.0%でした。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リーのもと、各部門の責任者が自組織の課題およびアクションプランを設定します。さらに、特定部門を対象とした月1回の定例ワークショップやサーベイなどを実施し、アクションプランの進捗をモニタリングしています。2018年度は、組織長を中心に組織風土変革に向けたアクションプランを推進することにより、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）」が大幅に向上しました。2019年度においては、さらなるエンゲージメント向上に焦点を当てたプログラムを継続しながら、組織牽引力のあるマネジメント人財の育成を図っていきます。

2018年度 組織・人財改革の主な取り組みと成果

- Next Principal：2010年度～2018年度 延べ322人受講
- 2017年度のインドへの2人派遣に続き、2018年度はシンガポールでのイノベーションプログラムに2人派遣
- 外部派遣プログラムに11人派遣

新規事業創出に向けた人財育成

これからの社会課題を先んじて予想・把握し、新規事業の創出につなげていく人財を育成するには、既存の技術・業務ノウハウと自身のアイデアを融合しビジネスを具現化していく能力を習得すると同時に、ビジネスの創出自体が楽しいと感じるマインドの醸成も重要になります。当社グループはこうした考えにより、新事業を生み出す人財の発掘・育成を目的としたプログラム「Next Principal」を2010年度より実施、2018年度までに延べ322人が受講しています。そのほか、社員自身がイノベティブな人財となるべく、海外のアクセラレーションプログラムへの派遣や、全社員が事業案を自由に応募して優秀プランを実際に採用する「新事業創出支援プロジェクト」、上位マネジメントを含めた社員が一堂に会してオープンイノベーショントレンドを共有する「Morning Challenge」などの取り組みを行っています。

また、外部派遣プログラムや、外部アドバイザーからの相談機会など、社外の視点も取り入れながら進めています。



「Morning Challenge」
(取締役 常務執行役員 CMO 齊藤 昇とのディスカッション)

さらに近年、メガクラウドなどの新技術が次々と台頭するなか、デザインシンキングやデータサイエンス分野などの能力を高め、新技術を事業として発展・マネタイズできる人財の育成・強化も重要となります。そのため、ビジネススキル、分析スキル、ITエンジニアリングスキルを兼ね備えたハイレベルなデータサイエンティストの育成を行っているほか、PaaS^{*3}型の各種サービスを自在に活用できるクラウド技術者の育成にも注力しています。

※3 PaaS(Platform as a Service)：プラットフォーム機能をサービスとしてサービスプロバイダやサービス利用者に提供する形態

「Next Principal」プログラムなどの取り組みによる成果

- クラウド型タクシー配車システム
「smartaxi[®] (スマートタクシー)」

- 保育業支援クラウドサービス
「ChiReaff Space[®]
(チャイリーフスペース)」

- モビリティサービスプラットフォーム
「smart oasis[®] (スマートオアシス)」

- 収納サービスプラットフォーム
- 個人向け資産管理支援サービス
「Fortune Pocket[®] (フォーチュンポケット)」

- オープンAPI公開基盤「Resonatex[®] (レゾナテックス)」

Diversity Foresight

ダイバーシティ推進

昨今、企業を取り巻く環境は、加速度的に変化し、多様化しています。当社グループが目指す、産業や業界の枠にとらわれない多様な価値を持った企業や組織とのコラボレーションによるビジネスエコシステム創出には、私たち自身も幅広いサービスを生み出せる多様性を備える必要があります。当社グループでは、多様な人財がそれぞれの能力を最大限に発揮できる環境・制度を提供することでイノベーションを誘発し、価値創造につなげていくダイバーシティ経営を推進しています。

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、育児休業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、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、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。



経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選」表彰式

2018年度 ダイバーシティ推進の主な取り組みと成果

- 女性管理職比率：2015年度の3.2%から2019年4月には7.4%に向上（当社単体）
- 社外有識者による「ダイバーシティ・トップ・セミナー」開催（全グループ社員対象）
- LGBTに関するセミナーの開催、eラーニングの実施

Management Foresight

業務プロセス・制度改革

当社グループは、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むことで、ビジョンや戦略に対する実行力が高い組織へと自ら変革していくことを目指しています。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着手していきます。

これらの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®の特徴としては、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。さらに、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。加えて、2018年度は、業務プロセスの可視化および効率改善に向けてグループ全体で利用できるフレームワーク「Visualized Process & Resource Management Method (VPM™)」を策定しました。本フレームワークを活用して、2019年度はさらなる展開を目指します。

2018年度 主な外部評価

 テレワーク先駆者百選 総務大臣賞(総務省)	 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)	 平成30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)	 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500 健康経営優良法人2019 ～ホワイト500～ 認定 (経済産業省、日本健康会議)
 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)	 PRIDE指標2018 最高評価 ゴールド (work with Pride)	

リスクマネジメント



価値創造を
支える基盤

リスクマネジメントに対する考え方

大規模災害や不祥事、情報セキュリティ上の脅威など、企業活動に影響を及ぼすリスクは日々多様化・複雑化しています。そのため、潜在的な事象をあらかじめ予測し、損失の回避・低減を図っていく「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。

持続的な価値創造を支えるリスクマネジメント

企業がサステナブルな価値創造を実現するためには、持続性と成長性の両面を兼ね備えた明確なビジネスモデルが必要です。当社グループでは、ビジネスモデルを持続・成長させていくうえ

で、脅威となり得る要素を下記のとおり認識し、その回避・低減のための対応策を実施しています。また、これらを新たな成長の機会として捉え、持続的な競争力の強化につなげています。

主なリスクにおける脅威、対応策、機会の一覧

事業等のリスク	脅威	対応策	機会
経済動向および市場環境による影響	<ul style="list-style-type: none"> 企業の投資意欲減退 競争の激化などによる事業環境の悪化 キャッシュレス社会の進展や、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 	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値人材の確保により、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 顧客ニーズを捉えたサービスの提供
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 	<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 	<ul style="list-style-type: none"> 協力企業やパートナーとの連携強化による付加価値の向上
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ない事象の発生 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 	<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"> 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 社会的信用の向上
プロジェクト管理	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<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 顧客満足度の向上 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
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 	<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 	
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 	<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 	
人財	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<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 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、多様な人材の活躍を支援 	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値人材の確保 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
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 	<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"> 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材の育成 投資リターンの拡大
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 	<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"> 高付加価値人材の確保
災害等	<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 	<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 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的信用の向上 災害関連事業の拡大および持続可能な社会づくりへの貢献

リスクマネジメント体制

当社グループは、経営に重大な影響を及ぼすさまざまなリスクに対して、迅速かつ適切な対応策を講じるための体制として、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」を設置しています。リスク管理委員会の活動については、CRMOから経営会議および取締役会へ報告しています。

リスク管理委員会では、管理対象とするリスクをグループ全体で共通化し一元的に管理することを目的に、グループ共通の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おり、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部署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。

また、リスク管理項目は、年度ごとにテーマを設定し棚卸しすることで、リスク統制部署が新たなリスク管理項目を抽出できる仕組みを構築しています。

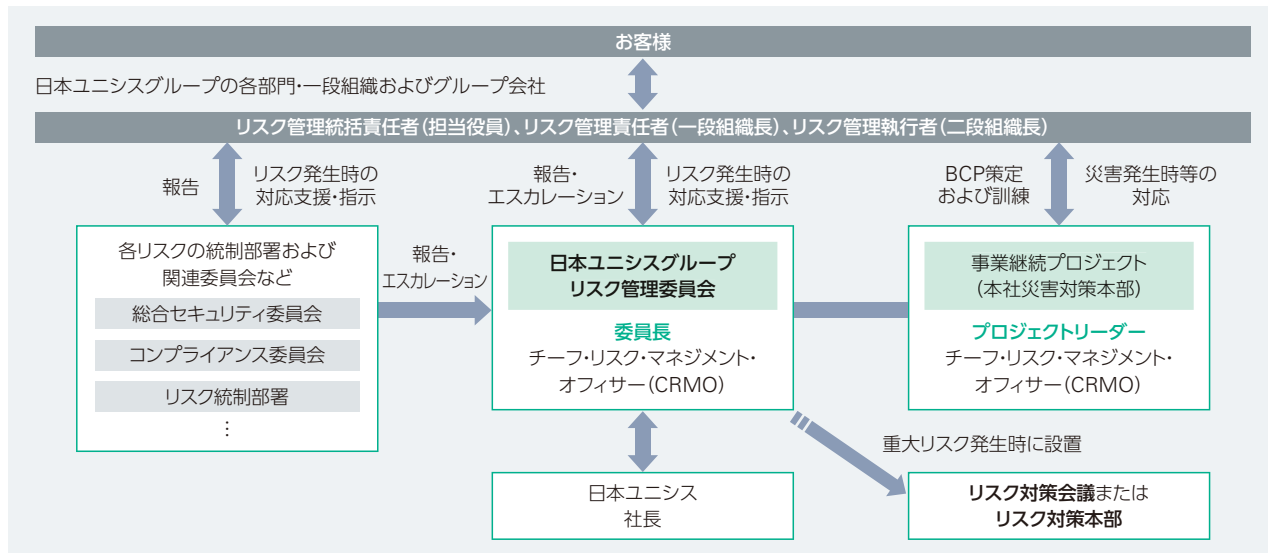
2018年度においては、リスクマネジメントの重点施策として、次の3つに注力しました。1つ目は、グループ各社のリスク管理状況を把握するとともに、新規設立会社などをグループリスク管理体制に組み込むなどの「グループ全体のリスクマネジメン

ト機能の強化」です。2つ目は、役員や組織長などそれぞれの立場に応じた研修の実施やリスク対処の基本となる文書を配布するなどの「グループ役職員のリスク管理能力のさらなる向上」です。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。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。

なお、大規模地震や新型インフルエンザなどによって企業が重大な被害を受けた際の事業継続リスクについては、リスク管理委員会委員長（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）を策定して実施しています。

今後も、事業を取り巻く環境変化などを踏まえて、リスク管理項目や体制の見直し、目標や重点施策を設定、施策に沿った対策や研修などを実施することにより、リスク管理体制の一層の強化を図っていきます。

リスクマネジメント体制図



リスクへの対応

日本ユニシスグループが認識するさまざまなリスクのなかで、人財、技術・品質、サイバーセキュリティ、環境に関するリスクへの対応策を紹介します。

人財に関するリスクへの対応

少子高齢化による労働人口の減少やデジタルトランスフォーメーションの進展などにより、IT人財の獲得競争はますます厳しさを増しています。当社グループにおいても、持続的なイノベーションの創出や顧客ニーズの多様化に対応できる高付加価値人財を確保することが重要な課題となっています。こうした人財が

十分に確保できない場合は、技術的優位性や持続的成長の実現に影響を与える可能性があるとして認識しています。

そこで当社グループでは、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実施し、人財がより高度なスキルを習得できるよう、研修・制度の

充実を図り、各種人材育成施策を展開しています。加えて、ダイバーシティを推進することで、女性やシニアをはじめとする多様な人材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材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て新たなビジネス価値の創造を共に行うため、当社グループにおけるパートナーの役割の見直しやリレーション強化を図っています。 P.30-33 人材戦略

コンプライアンスの推進

新たなビジネスの創出などに伴い、コンプライアンスに関するリスクの多様化・複雑化が予想されます。長時間労働やパワーハラスメント・セクシャルハラスメントなどの人事・労務問題に

え、今後、データ活用ビジネスやサービス提供型ビジネスが増加していくなかで、データの取り扱いに不備があった場合や、その他重大なコンプライアンス違反の発生により、当社グループの社会的信用の低下や、発生した損害に対する賠償金の支払い、重要取引先からの取引見直しなどに至った場合、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。

このようなリスクを回避するため、当社グループでは、「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することで、グループ全役職員の法令、社会規範および社内規則の遵守ならびに倫理的な活動に努めています。

Webサイト [サステナビリティ情報Webサイト ▶ コンプライアンス](https://www.unisys.co.jp/csr/pdf/sustainability_rpt2019_5_governance.pdf#cl)
https://www.unisys.co.jp/csr/pdf/sustainability_rpt2019_5_governance.pdf#cl

技術・品質に関するリスクへの対応

技術向上・技術分野の特定

世界ではデジタル化の波が押し寄せており、新たな技術やサービスが次々と生まれています。そのような状況のなか、テクノロジーの進化や社会変化に伴う事業環境への影響を的確に捉え、お客様に提供していくべき技術の方向性を見定めることは、当社グループの今後の成長において重要な要素であると認識しています。

当社グループでは、政治経済や、市場・お客様動向、先進技術動向から展望し、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」の実現や社会課題の解決に対応していくため、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。

さらに、今後も技術的な優位性を確保し、社会課題やお客様のご要望に対応していくには、社員の技術力向上を後押しする不断の取り組みが重要になります。デジタル化時代のパートナーとして、当社グループの社員は、人工知能(AI)やFintechなどの複数の技術を横断的に活用する事業構想力、サービスデザインの企画・構築に要するマネジメントスキルの獲得に取り組んでいます。

取り組むべき技術分野の特定イメージ



製品・サービスの品質保証体制

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、決済サービスや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。社会インフラとしての情報システムに求められる品質レベルが高度化しているなかで、システムサービスに対する徹底した品質保証体制を構築することは、当社グループの事業継続と価値創造に不可欠な取り組みと言えます。

当社グループでは、システム開発の標準業務プロセス「ISBP (Information Services Business Process)」を構築し、高品質の製品やサービスを提供できるよう、品質保証体制を整えています。

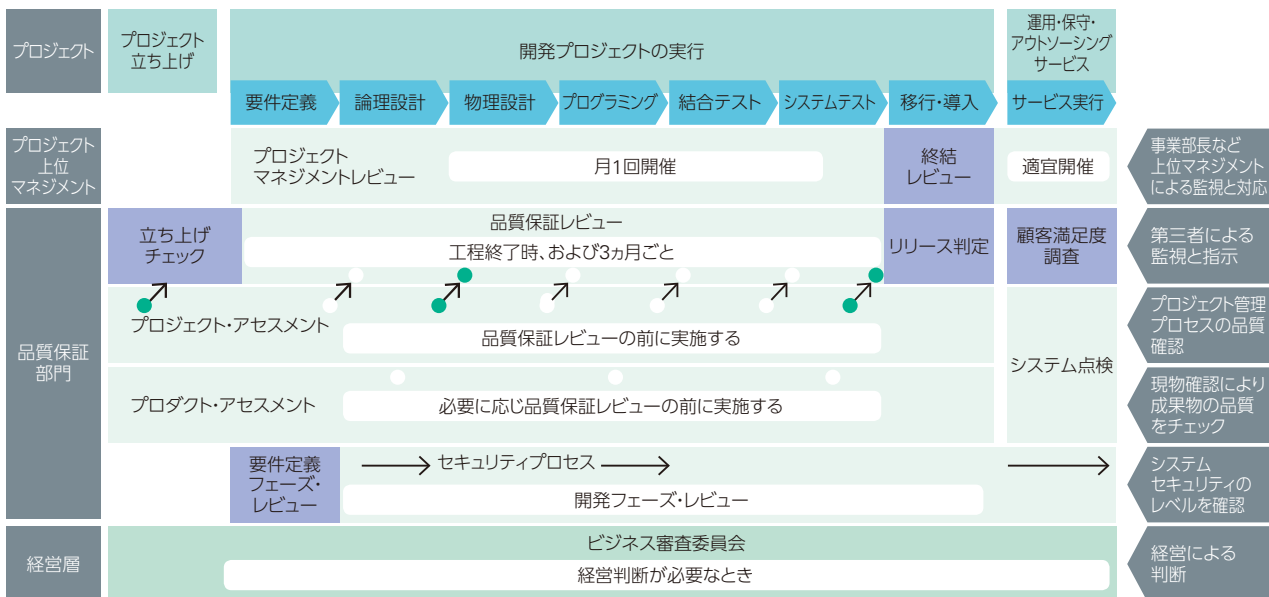
個々のシステム開発プロジェクトにおいては、プロジェクトの健全性や品質をプロジェクトの外側から組織重層的に確認し、必要に応じて是正措置を講じています。「ビジネス審査委員会」では、案件提案時と実行時に、多角的なリスク評価を徹底的に行っています。また、システム開発手法の体系化・標準化による生産性の向上、プロジェクト課題の早期発見のための「行灯システム」などの施策を継続しています。加えて、システム納入後の運用・保守サービスの品質維持も継続的に確認しています。

システム障害については、万が一障害が発生した場合に迅速な対応ができる体制を常に整備しているほか、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、本社横断的に連携してリスク顕在化を防止できるよう努めています。

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の実施、運用・保守サービスの品質目標を設定するなど、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。

Webサイト [サステナビリティ情報Webサイト ▶ お客様に対する責任](https://www.unisys.co.jp/csr/pdf/sustainability_rpt2019_4_social.pdf#cr)
https://www.unisys.co.jp/csr/pdf/sustainability_rpt2019_4_social.pdf#cr

開発から運用・保守・アウトソーシングサービスにおける品質保証プロセス



サイバーセキュリティに関するリスクへの対応

当社グループはICT企業として、情報管理を最重要課題と位置づけていますが、サイバー攻撃は日々増加・高度化しており、サイバーセキュリティリスクについても重要な経営課題であると認識しています。チーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサー (CISO) を委員長とする「総合セキュリティ委員会」では、経済産業省「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」の指針などを踏まえ、サイバーセキュリティ戦略を策定しました。この戦略では、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、目標、活動計画などを定め、広範囲かつ多様なセキュリティ施策を推進しています。本戦略を支える体制面では、総合セキュリティ委員会の傘下に、サイバーセキュリティ戦略推進プロジェクトを設置し、グループ内の関係部門・組織と連携した組織横断的な体制で推進しています。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支援チーム (CSIRT)、ならびにグループ内のネットワーク、サーバーなどに対する脅威の監視・分析を目的とした、グループ内SOC (Security Operation Center) を設置・運用しています。

加えて、ますます複雑化・巧妙化する情報セキュリティ上の脅威に適切かつ迅速に対処するため、全グループ社員を対象としたeラーニングや階層別集合研修、技術者向けサイバーセキュリティ研修および演習、協力企業への計画的な研修を実施しています。そのほか、日頃から情報セキュリティに関するさまざまなメッセージをPC起動時に自動表示するなど、セキュリティへの意識を継続的に高め、文化として根づかせる工夫を行っています。 P.13

近年多発しているサイバー攻撃全般については、社外の事例をオリジナル教材に活用し、危機意識や当事者意識の醸成を図っています。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、一定額までの保険を付保しています。

今後も、お客様のビジネス基盤の安全性向上のため、また、私たちの価値創造を支える基盤の一つとして、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を実践していきます。

▶ 日本ユニシスグループ 情報セキュリティ基本方針
https://www.unisys.co.jp/com/info_security/

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 情報開示・情報共有を実施	組織・プロセス施策 サイバー攻撃に負けない体制を構築
	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		

バリューチェーンに関するリスクへの対応

当社グループが付加価値を高めていくには、あらゆる協力企業、ビジネスパートナーとの連携が不可欠と考えており、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、社会課題の解決につながる革新的なサービスおよびソリューションの提供に努めています。そのため、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、調達した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などが、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可能性があります。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、サービスビジネスに求められているスピードに対応するため、開発・運用プロセスの確立に加え、AI、IoT、RPAなどのテックパートナー、およびその他パートナーとの連携による相乗効果の創出など、新たなリソース調達戦略を並行して進めることで生産性を向上させ、バリューチェーンの一層の強化を図る必要があると考えています。

環境への対応

当社グループは、「日本ユニシスグループ環境方針」のもと、ISO14001に準拠した環境マネジメントシステムを導入しています。環境関連法令の遵守はもとより、「SDGs」などの国際的な枠組みも考慮したうえで、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を行っています。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」を制定し、取引先と共に環境負荷の少ない製品・サービスの調達を推進しており、企業理念にある「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」の実現に向けて取り組んでいます。

気候変動への対応

世界では気候変動の影響が顕在化しており、世界経済フォーラムが公表した「グローバルリスク報告書2019年版」では、今後10年間に起こりうる世界的なリスクとして、「気候変動による極端な異常気象」などの環境関連のリスクが最も重大であると報告されています。2016年11月のパリ協定発効以降、世界全体で今世紀後半のCO₂排出と吸収の均衡に向けた取り組みが加速しており、国内では2019年6月に脱炭素社会の実現に向けた「パリ協定に基づく成長戦略としての長期戦略」が閣議決定されました。気候変動の脅威に対し、将来にわたり社会が持続的に発展していくためには、地球温暖化の一因と考えられているCO₂排出の削減などの「緩和策」とともに、今後予想される影響にいかに備え、対処していくかの「適応策」としての取り組みが求められています。

そのようななか、当社グループは、中長期的な企業価値やビ

なお、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。

バリューチェーンを通じた人権尊重

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」にて、法令遵守はもとより、人種、信条、性別、社会的身分、宗教、国籍、年齢、性的マイノリティ、心身の障害などに基づく差別を行わないことを定めています。そして、社員、サプライチェーン、事業活動を行う地域を含む、すべてのステークホルダーの人権と多様な文化・慣習を尊重しています。

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、紛争鉱物不使用の確認などに関する調査を毎年実施しています。 **P.13**

Webサイト [サステナビリティ情報Webサイト ▶ 人権](https://www.unisys.co.jp/csr/pdf/sustainability_rpt2019_4_social.pdf#hr)
https://www.unisys.co.jp/csr/pdf/sustainability_rpt2019_4_social.pdf#hr

ジネスモデルの持続性に影響を与える気候変動の要素を特定し、適切に対応していくことが重要であると認識しています。

具体的な対策が急務である気候変動対応において、当社グループが将来にわたり何より貢献できることは、ビジネスエコシステムの中核として、ICTによりお客様や社会が必要とする「気候変動の緩和と適応」に貢献するサービスの提供であり、これらの中長期的な成長機会として捉えています。経済の脱炭素化だけでなく、加速する少子高齢化、資源の有限性などの将来的な社会変化を見据えたうえで、当社グループの強みの一つである「新たなサービスをデザインし実現する力」とこれまでに培った技術やノウハウを融合させます。そして、気候変動をはじめ環境課題の解決に貢献するサービスの開発・提供を通じた価値創造により、確固たる持続的成長サイクルを構築していきます。

Webサイト [サステナビリティ情報Webサイト ▶ 環境](https://www.unisys.co.jp/csr/pdf/sustainability_rpt2019_3_environment.pdf)
https://www.unisys.co.jp/csr/pdf/sustainability_rpt2019_3_environment.pdf

提供サービス例

●「持続可能なエネルギー社会」に向けた取り組み **P.23**

- ・[smart oasis® for charging]
- ・[Enability®シリーズ]ほか

●災害ネット

クロノロジー（時系列）に沿って記録するだけで、今、何が起きているのかリアルタイムに把握ができる災害情報収集・共有ツール

●MUDENモニタリングサービス™

屋外環境に適したハードウェアやネットワーク、クラウドサービスを活用した設備や環境の遠隔監視サービス

●サイカメラZERO

一般財団法人日本気象協会と連携して開発した、災害時にすばやく実況監視を実現する災害監視カメラサービス

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

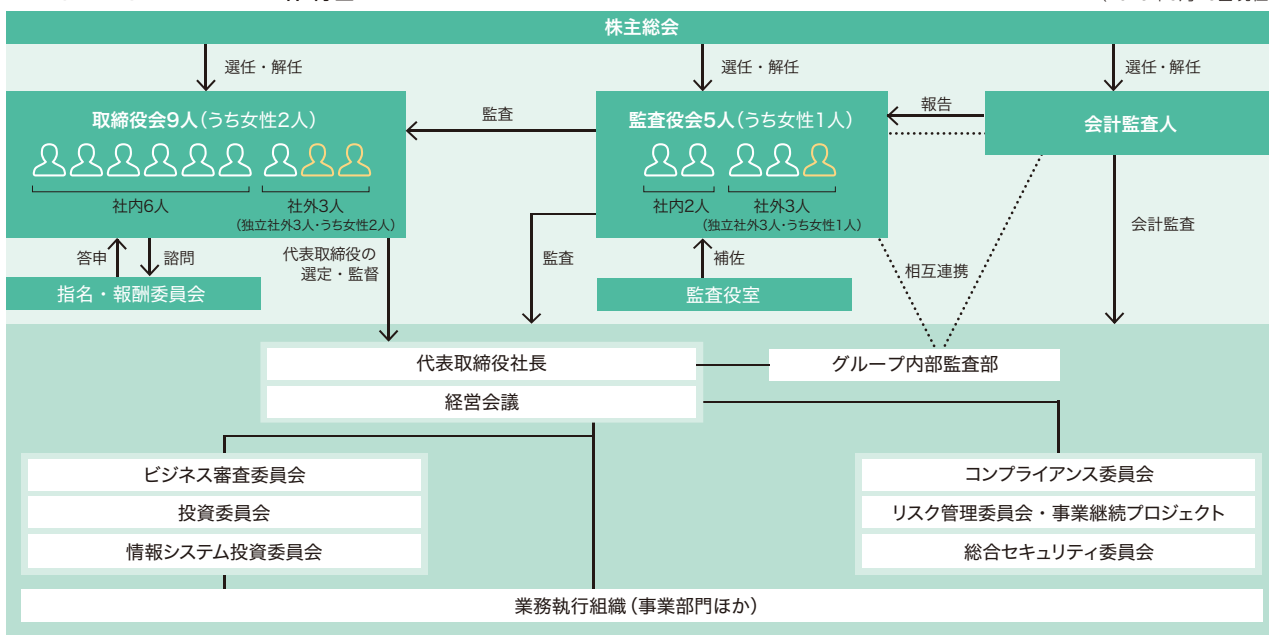
当社では、ビジネスエコシステムの創出に向けた価値創造プロセスに有効なコーポレート・ガバナンスを実現するため、取締役会による監督、および社外監査役を含めた監査体制が経営の監視に有効と判断し、監査役会設置会社制度を採用しています。

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

(2019年6月26日現在)



■ 指名・報酬委員会

当社従業員の人事・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。メンバー4人のうち、1人が独立社外取締役であり委員長を務めている。決議に際しては、独立社外取締役の出席が必須、かつ独立社外取締役を含む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、代表取締役、執行役員を兼務する取締役および常務執行役員で、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

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
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
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
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

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、継続的なPDCAサイクルの実践に加え、企業価値の向上に向けた役員報酬制度の強化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・監査役の多様性、②後継者計画、③取締役会の実効性評価、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。

これまでのガバナンス強化に向けた取り組み

	主な取り組み	経緯・目的
コーポレート・ガバナンス全般	2001年 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
	2004年 取締役の任期を2年→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
	「コーポレート・ガバナンスおよび内部統制原則」の制定	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
	2015年 取締役会規程の改定ほか 指名・報酬委員会を設置	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
取締役・監査役の多様性 重点項目①	2002年 社外取締役の選任(社外4人)	監督機能の強化
	社外監査役を増員(監査役4人のうち社外3人)	監査体制の強化
	2013年 社外取締役比率を3分の1以上に (取締役9人のうち社外3人)	経営の透明性・客観性の向上
	社外監査役を1人増員(監査役5人のうち社外4人)	監査体制の強化
	2015年 女性社外取締役を1人増員(社外取締役3人→4人)	多角的な視点の強化
	「社外取締役の独立性に関する判断基準」の策定	独立性に関する基準を明確化
	2016年 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	社外監査役の独立性基準を明確化
2017年 社外取締役・監査役の減員* (社外取締役・監査役各3人)	社外役員の解釈の厳格化	
後継者計画 重点項目②	2016年 「最高経営責任者等の後継者計画」を策定	持続的な成長
	2018年 最高経営責任者などの後継者計画の一環として 経営リーダープログラムを開始 後継者計画の対象を経営陣幹部に拡大	最高経営責任者を含む経営陣幹部候補の選抜・育成
取締役会の実効性評価 重点項目③	2016年 取締役会の実効性評価を開始 取締役会資料の送付時期および開始時間の前倒し、 トレーニングの拡充	十分な検討・審議時間の確保、審議の質の向上
	2018年 第三者の支援のもと、2017年度の実効性評価を実施	外部専門家による客観的分析を評価に活用
役員報酬制度 重点項目④	2012年 取締役(社外取締役を除く)・執行役員への業績連動型報酬制度の導入	業績・企業価値向上に向けた貢献意欲を高める
	2016年 業績連動型賞与の導入	

※ 主要株主の役員を兼務する取締役および監査役については、法律上の社外役員要件は満たすものの、厳格、保守的に判断し、社外役員としないこととしたもの。

取締役・監査役の多様性 重点項目①

新しいビジネスモデルやビジネスエコシステムを創出していくためには、特定の産業や業界の枠にとらわれず、多様な価値観を持つ企業・組織とのコラボレーションが不可欠になります。したがって、取締役会における多様性の確保が重要になると認識しています。

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9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。

今後は若い世代の起用なども視野に入れながら、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。

(2019年6月26日現在)

	人数	うち社外 (うち女性)	うち独立役員	取締役会および 監査役会に占める割合
取締役会	9人	3人*(2人)	3人	33.3%
監査役会	5人	3人*(1人)	3人	60.0%
合計	14人	6人(3人)	6人	42.9%

※ 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、厳格、保守的に判断し、2017年度より社外役員としていません。

社外取締役の役割・期待

氏名	独立性	取締役会出席状況 (2018年4月~2019年3月)	主な役割・期待
川田 剛	○	12回/12回	税務・会計分野における高度な専門的知見に加え、社外役員としての豊富な経験を有しておられることから、当社の経営に対しこれらを活かした助言をいただくこと、および社外の客観的かつ公正な立場から経営を監督いただくことを期待しています。
藪田 綾子	○	12回/12回	長年にわたりCSRや環境経営の分野で多数の企業を支援してこられた実績や、女性活躍を促進する活動にも力を注いでこられた経験を活かして、今後の当社経営に多角的な視点でアドバイスいただくことを期待しています。
佐藤 智恵	○	12回/12回	作家として米国経営大学院に関わる著書を多数執筆し、株式会社ポストンコンサルティンググループにおいて経営戦略コンサルタントとして活躍されるなど、経営について豊富な経験、知見を有していることから、当社が推進するビジネスモデル変革に対し、客観的・専門的見地から実効性のある助言、サポートをしていただくことを期待しています。

後継者計画 重点項目②

当社では、進化のスピードを加速させるべく、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、経営陣幹部に求められる重要な資質として真摯さ（integrity）をベースに、右表のとおり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、ビジネス環境により変動すると考えています。

また、2018年度に経営リーダープログラムを策定し、一定以上の役職者を対象に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自己・上司評価、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選抜・育成を図っています。

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

取締役会の実効性評価 重点項目③

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発揮し、業務の適正性を確保するなど、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。

2018年度は2017年度の実効性評価において課題として抽出された、取締役の選解任基準の明確化、経営陣幹部のサクセッション・プランの具体化などを対応方針に掲げ、これらに取り組んできました。2018年度の実効性評価では、その取り組み状況についても検証しています。評価の方法は、まず取締役・監査役全員を対象に記名式のアンケート

調査を実施し、社内でも取りまとめたうえで、外部コンサルタントに内容分析を依頼、その分析結果をもとに、当社取締役会の現状および改善点などを審議・評価しました。結果は下記に示しましたとおり、総じて高い評価となりましたが、各テーマに関するより深い議論の必要性や、当社ガバナンス体制の一層の強化につながる新たな指摘もありました。2019年度はこれらを踏まえて、「社外取締役の選任基準・選定プロセスの明確化」「報酬体系の見直し」「事業戦略、風土改革、サステナビリティ、コンプライアンスの対象範囲拡大など、経営の本質に関わるテーマについてさらに議論を深める」などの取り組みに着手しています。

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

2017年度の評価結果と2018年度の対応方針

- 2017年度の評価**
- 取締役会の構成は、意識・経験・専門性のバランスがとれている
 - 取締役会の運営状況は、常にオープンで活発な議論が行われており、中長期的な経営方針・戦略の議論も十分なされている
 - 投資家・アナリストからの評価など、執行側から取締役会に十分な情報提供がなされている
- 2018年度の対応方針**
- (1) 取締役会の役割・機能のあるべき姿について再確認のうえ、社内外の取締役の選解任基準の明確化
 - (2) 経営陣幹部のサクセッション・プランのさらなる具体化
 - (3) 経営会議における詳細な議論の内容を社外取締役と共有
 - (4) 社外取締役同士・監査役との情報交換の機会の増加

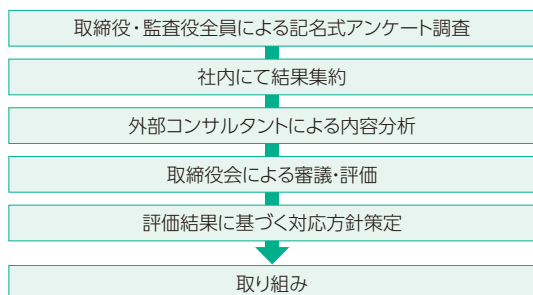
2018年度の取り組み

- (1) ● 当社の取締役会の機能・役割を再確認
 - サクセッション・プランの対象範囲を経営陣幹部（執行役員を兼務する取締役）に拡大
 - 取締役の解任基準を明確化
- (2) ● 「経営リーダープログラム」の開始
 - サクセッション・プランの対象範囲を経営陣幹部に拡大
 - サクセッション・プランの進捗を取締役会で議論
- (3) ● 経営会議における審議ポイントの共有や、取締役会への上程が予定される重要議案の前広な報告により、論点を明確化し、議論を深化
- (4) ● 社外取締役間および代表取締役と社外取締役による戦略・ガバナンスに関する討議（計3回）を実施
 - 監査役と非業務執行取締役の情報・意見交換（計3回）を実施

2018年度の評価結果と2019年度の対応方針

- 2018年度の評価**
- 対応方針（1）の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年度の対応方針**
- (1) 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
 - (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、コンプライアンスの対象範囲の拡大など、経営の本質に関わるテーマにつき、さらに議論を深める

実効性評価プロセス



〈評価項目〉

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------|
| ① 取締役の役割・機能 | ⑦ 役員研修 |
| ② 昨年度の実効性評価後に掲げた、2018年度の対応方針の進捗状況 | ⑧ 非業務執行取締役に対する支援体制 |
| ③ 取締役会の規模・構成 | ⑨ 監査役役割・監査役に対する期待 |
| ④ 取締役会の運営状況 | ⑩ さまざまなステークホルダーとの関係 |
| ⑤ 指名・報酬委員会の構成と役割 | ⑪ 当社のガバナンス体制・取締役会の実効性全般 |
| ⑥ 指名・報酬委員会の運営状況 | ⑫ 自己評価 |

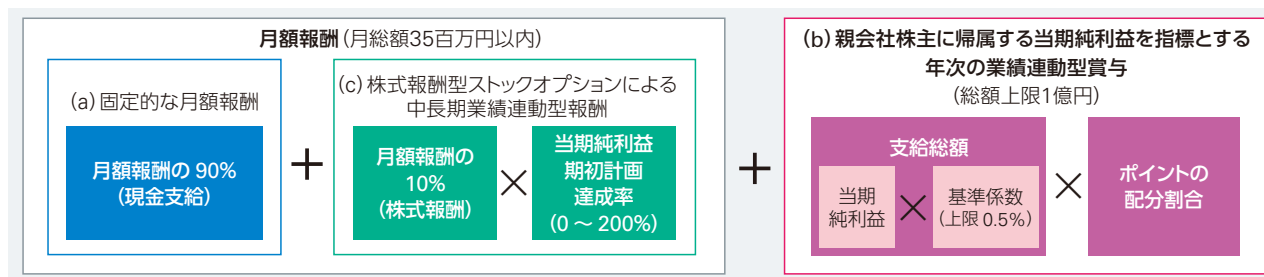
（全57問）

役員報酬制度 重点項目④

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。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。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。

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。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。

取締役の報酬イメージ



2018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)	284	214	27 ^{*1}	42 ^{*1}	7
監査役 (社外監査役を除く)	33	33	— ^{*2}	— ^{*2}	3
社外役員	55	55	— ^{*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。
※3 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

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・投資家のみなさま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、社長およびチーフ・ファイナンシャル・オフィサー（CFO）が中心となって積極的なIR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。

2018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における個別取材対応、海外投資家への訪問取材対応など、投資家のみなさまとの建設的な対話に努めています。また、事業説明会の開催や統合報告書の発行など、当社グループの企業価値を適切にご説明するための工夫も行っていきます。

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。2018年度は、検証

の結果などを踏まえ16銘柄（うち非上場株式5銘柄）の売却を行いました。また、2019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。

▶ その他コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関する詳細は、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)

社外取締役メッセージ

日本ユニシスでは、取締役会における多様性の確保が重要との認識から、バックグラウンドが多様な3名を社外取締役に任命しています。それぞれ多角的かつ客観的な視点から実効性のある助言・提言をいただくことにより、新たなビジネスモデルへの変革を推進し、さらなる企業価値の向上に努めていきます。



取締役
(社外取締役 独立役員)

川田 剛

P.46 経歴

独立社外取締役である私が、 指名・報酬委員会の委員長を務めています

私はこれまで6年間、当社において独立社外取締役として尽力してまいりましたが、この間、当社のガバナンス体制は着実に強化され、充実してきていると思います。

2019年6月に私が指名・報酬委員会の委員長に就任したこともその一例です。以前より同委員会の委員を務めていましたが、2018年度の当社における取締役会の実効性評価や金融機関が実施したガバナンスサーベイにおいて、いずれも概ね高評価であったなか、独立社外取締役が指名・報酬委員会の委員長に就任することが望ましいとの課題が抽出されたことを受け、委員長に指名



取締役
(社外取締役 独立役員)

川田 綾子

P.46 経歴

コーポレート・ガバナンスの強化のためには、 超長期のシナリオプランニングが必要な時代に

社外取締役として5年目を迎えますが、大きな変化を感じています。取締役会での議論もさらに活発になり、リスクへの感度も高まり、積極的にイノベーションやダイバーシティが推進されています。当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出のためには、ステークホルダーを尊重しながら、イノベーションを促す企業文化・風土の醸成に向け、取締役会による一層のリーダーシップ発揮が重要と考えています。

サステナビリティに関しては、取締役会でのESG・SDGs分野における議論も増えてきました。当社グループは、早くからエネル



取締役
(社外取締役 独立役員)

佐藤 智恵

P.47 経歴

達成すべきビジョンを共に目指し、 異なる視点を持って尽力していきます

当社の社外取締役に就任して、今年で3年目を迎えました。海外の識者からは「日本企業の最大の課題は変わらないことだ」とよく言われますが、「この会社は本気で変わろうとしている」と日々、強く感じています。

1つ目は、取締役会での議論が活発になったことです。取締役・監査役全員がディスカッションに参加し、投資案件だけでなく、ビジョン、サステナビリティ、サクセッション・プラン、リスク管理などについて深い議論を交わせるようになりました。2つ目は、社員のビジネスへの取り組みが「受身型」から「提案型」へ変わってきた

されたものです。このような改善が、取締役会で議論され速やかに実施されることは非常に良いことと考えています。委員長として私は、次世代の経営陣幹部の選任にあたり、プロセスの透明性確保を図りつつ、さまざまな会社の社外役員を務めた経験をもとに候補者の見極めを行うことで、その役割を全うしていきたいと考えています。経営陣幹部のサクセッション・プランの一環として、2019年度より当社執行役員と社外取締役との意見交換会を開始し、face to faceで経営などについて大いに議論していく所存です。

また、当社グループのリスクマネジメントも引き続き注視していく所存です。当業界においては、不採算案件の発生が経営に重大な影響を与えるリスクの一つです。過去においては、特に景況感が悪化した場合に、過度なリスクテイクによりダメージが発生した例もあることから、このような観点も踏まえつつモニタリングしていきます。

ギー関連サービスに取り組むなど、日本企業のなかでも先進的に事業を通じてSDGsを推進しています。今後はさらに、2050年の超長期の脱炭素ビジョンの策定などTCFDに関する対応も急がれるところですが、すでにシナリオプランニングを試験的にを行い、複数の異なる不確実性（リスク）への対応とともに、それをビジネス機会として捉え、長期的なデジタルイノベーションにつなげてまいります。

また、企業価値創造と持続的な成長のためには、経営リーダーを含む人財育成や社内の多様性確保のためのダイバーシティの推進も欠かせません。当社グループでは、風土改革の一環としてこれらにも注力しています。

人財育成については、さまざまなプログラムが組み立てられ、

ことです。お客様のニーズに応えるだけでなく、それを超えるような提案をすることによって、数多くの新規ビジネスが生まれつつあります。3つ目は、女性が経営に参画できる機会が増えたことです。社外取締役、社外監査役に加え、業務執行役員や海外子会社のCEOにも女性が登用されています。4つ目は、指名・報酬委員会の委員長に独立社外取締役が就任したことです。これにより、さらに当社のガバナンスが高まったと思います。

2019年は、中期経営計画「Foresight in sight 2020」の施行から2年目にあたります。私たちが達成すべきビジョンと注力領域は明確に示されています。そのなかで、当社の最も大きなチャレンジは「変革のスピードを速めること」と「収益性を高めること」だと感じています。

また、コンプライアンスに関するリスクは、業界慣行などから社内では気づきにくいものがあります。これまでの他業界での経験も踏まえ、外部からの厳しい目が必要との考えで注視していきます。社外取締役としてガバナンスを効かせるためには、業務執行組織とのリスクに関する情報共有が欠かせませんが、当社では重要な情報が迅速に社外取締役に伝達されており、こうした点も高く評価しています。

最後に、当社グループには社内外で大きく取り上げられていないながらも、社員による地域社会への貢献やさまざまな表彰の受賞など、素晴らしい実績がいくつもあります。これらを社外の目から社員の皆さんにお伝えすることで、社員の皆さんにあらためて当社グループの良い点を認識してもらうことも大切です。私はこれからも、社外取締役は株主のみならず社員のためにもなるべきとの気持ちで取り組んでいきたいと思っています。

私も経営リーダー育成プログラムの講師を担当しました。未来洞察に長け、グローバルな問題解決に向けた大きな構想を描ける人財の育成が、これからの企業価値創造のカギとなるとの想いを念頭に講義しました。ダイバーシティ推進では、これをマテリアリティの一つとして位置づけ、女性活用に積極的に取り組んでおり、その成果は着実に現れてきていると感じています。

当社グループが「社会課題を解決する企業」として持続的に成長できるよう、これらの課題について取締役会などにおいて積極的な提言や議論を重ねていくことで、社外取締役として尽力していきたいと考えています。

こうしたなか、社外取締役の重要な役割の一つは、社内の経営会議では気づかないような異なる視点を提供することです。取締役会では、大手グローバル企業でのマネジメント経験や経営コンサルティング経験を活かし、グローバル・スタンダードの視点、俯瞰的な視点、ステークホルダーの視点などを積極的に伝えていきたいと思っています。

当社グループには世界に誇るべき優れた技術があり、優秀な社員がいます。この可能性にあふれた会社の企業価値をさらに向上させていくために、社外取締役として一層の尽力をしていく所存です。

役員一覧

(2019年6月26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 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)



代表取締役 専務執行役員 CCO

向井 丞

1976年4月 当社入社
2004年4月 日本ユニシス・ソフトウェア(株)執行役員
2006年1月 日本ユニシス・ソリューション(株)執行役員
2007年4月 当社SW&サービス本部S-BITS統括PM
2009年4月 当社執行役員
2011年4月 当社常務執行役員
2012年6月 当社代表取締役常務執行役員
2016年4月 当社代表取締役専務執行役員(現在)



取締役

杉本 登志樹

1992年12月 大日本印刷(株)SMICS推進本部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製造本部技術第1部長 兼 ビジネスフォーム研究所長(株)DNPデータテクノ製造本部長
2002年4月 (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
2011年6月 同社役員
2014年6月 同社常務役員、ABセンター第3本部長
2018年4月 同社常務執行役員、ABセンター第3本部長(現在)
2018年6月 当社取締役(現在)



代表取締役 専務執行役員 CFO

向井 俊雄

1978年4月 三井物産(株)入社
2007年4月 米国三井物産(株)SVP & CFO
2010年6月 三井物産(株)内部監査部検査役
2012年4月 当社執行役員 兼 経理部長
2014年4月 当社常務執行役員
2014年6月 当社取締役常務執行役員
2015年4月 当社代表取締役常務執行役員
2016年4月 当社代表取締役専務執行役員(現在)



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 国士舘大学政経学部教授
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(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 常務執行役員 CMO

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(現在)



取締役(社外取締役 独立役員)

藺田 綾子

1988年8月 (株)クレアン設立 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 一般財団法人みらいRITA代表理事(現在)



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 米国コンピリ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)



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) (現在)

監査役



常勤監査役

栗山 進至

1980年4月 当社入社
 2005年4月 当社ビジネスマネジメント部事業推進室長
 2008年4月 当社商品企画部長
 2010年4月 当社サービス企画部長
 2013年4月 当社中部支社長
 2015年4月 当社サービス企画部長
 2016年6月 当社監査役 (現在)



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)



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)



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(現 新日本有限責任監査法人)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(現 新日本有限責任監査法人)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
 2007年9月 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
 同監査法人 第Ⅲ監査事業部副事業部長
 2011年7月 日本年金機構 監事(非常勤) (現在)
 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)

執行役員

常務執行役員
小西 宏和

常務執行役員
永井 和夫

上席執行役員
村田 憲彦

執行役員
兵働 広記

執行役員
八田 泰秀

執行役員
橋本 博文

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

※ 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。

業績の概要と分析

(日本ユニシスおよび連結子会社)

2018年度業績サマリー

売上高 2,990 億円 計 画：2,950億円 前期比：+121億円(+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。	注力領域における売上高 355 億円 計 画：350億円 前期比：+85億円*	
営業利益 206 億円 計 画：180億円 前期比：+43億円(+26.3%) 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。	営業利益率 6.9 % 計 画：6.1% 前期比：+1.2ポイント	ROE 13.1 % 計 画：12~15% 前期比：+0.7ポイント

※ 2017年度実績は前中期経営計画での「デジタルイノベーション」「ライフイノベーション」売上高の合計

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：連結8%以上、売上高：連結3,200億円、注力領域における売上高：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%を目標に株主還元強化に努めています。初年度となる2018年度は各指標において年度計画をいずれも上回りました。また、ROEは13.1%、連結配当性向は38.8%となりました。

損益状況 P.54 連結損益計算書

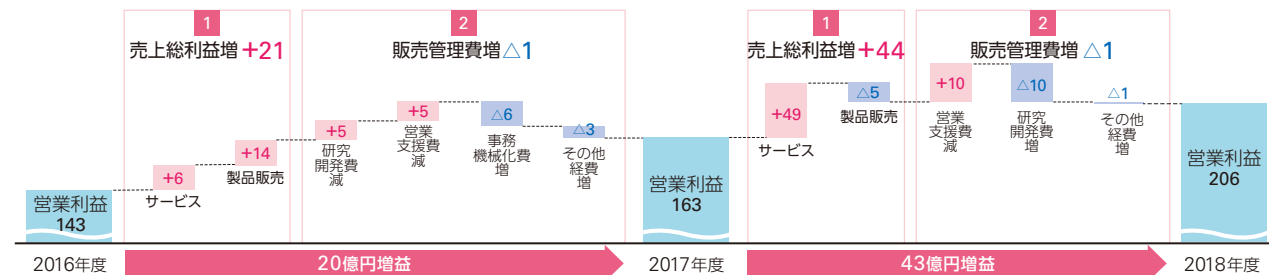
売上高は、デジタルトランスフォーメーション関連のビジネスが拡大し、システムサービス、アウトソーシングサービスが堅調に推移した結果、前期に比べ増収（前期比+121億円、4.2%増）の2,990億円となりました。

営業利益は、売上総利益がシステムサービス、アウトソーシングサービスを中心に増益（前期比+44億円、6.3%増）となっ

た一方、販売費及び一般管理費は、案件の小型化やアジャイル開発の増加などの影響で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などにより若干増（前期比+1億円、0.1%増）となったことから、営業利益は前期に比べ増益（前期比+43億円、26.3%増）の206億円となりました。

2018年度 営業利益の増減分析

(単位：億円、増減は前期比)



損益計算書サマリー

(億円)

(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	前期比	増減率(%)
売上高合計	2,692	2,780	2,822	2,870	2,990	121	4.2
システムサービス	834	898	896	905	960	55	6.0
サポートサービス	552	554	541	528	536	8	1.4
アウトソーシング	386	405	459	480	511	31	6.5
ソフトウェア	307	300	297	331	339	8	2.3
ハードウェア	513	539	541	541	547	6	1.1
その他	98	85	88	84	98	13	16.0
売上総利益合計	634	646	667	688	732	44	6.3
システムサービス	212	238	235	240	274	34	14.2
サポートサービス	163	148	150	151	153	2	1.1
アウトソーシング	77	88	106	108	120	12	11.4
ソフトウェア	87	74	70	90	72	△17	△19.3
ハードウェア	70	74	84	80	91	12	14.9
その他	26	24	21	20	22	1	5.8
販売費及び一般管理費	525	521	524	525	525	1	0.1
営業利益	109	125	143	163	206	43	26.3
(営業利益率)	4.1%	4.5%	5.1%	5.7%	6.9%	1.2ポイント	—
経常利益	124	122	139	161	205	44	27.5
親会社株主に帰属する当期純利益	72	89	103	119	142	23	19.2

1 セグメント別状況

		2018年度実績
サービス	システムサービス 売上高 ↑ 総利益 ↑	特に第4四半期において、デジタルトランスフォーメーション関連を中心に中小型案件が積み上がり、増益幅が拡大。これまで取り組んできた生産性改善施策の効果も徐々に表れてきており、収益性は着実に改善
	サポートサービス 売上高 ↑ 総利益 ↑	サポート拠点の統廃合による一過性のコストが発生したが、製品販売の増加に伴い、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
	アウトソーシング 売上高 ↑ 総利益 ↑	注力しているサービス型・手数料型ビジネスが拡大しているほか、地方自治体向け新規案件や、連結子会社におけるアウトソーシング案件の増加による増収効果に加え、運用効率の改善などが寄与し、増収・増益
製品販売	ソフトウェア 売上高 ↑ 総利益 ↓	売上高は若干の増加となったが、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、減益
	ハードウェア 売上高 ↑ 総利益 ↑	金融機関や電力向けの収益性の高い案件があったほか、AI関連機器の販売などもあり、増収・増益

戦略
引き続き、付加価値の高いビジネスの拡大とさらなる収益性向上に取り組む
引き続き、サポート拠点集約などの取り組みを通じたコスト構造の改革を進め、収益性の改善を図る
引き続き、情報システムの運用受託など従来からのアウトソーシングサービスに加え、QR・バーコード決済サービスや、エネルギー管理領域、MaaS領域でのプラットフォーム展開など、サービス型・手数料型ビジネスの拡大に取り組むことで、さらなる事業拡大を目指す
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
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は引き続き見込まれることから、収益レベルの維持・向上に努める

2 販売費及び一般管理費

営業支援費などの減少により販売費は減少したものの、新規サービスの開発などに向けた研究開発費の増加などにより

一般管理費が増加し、525億円（前期比+1億円、0.1%増）となりました。

主な費目および金額

		(億円)					前期比
		2014	2015	2016	2017	2018	
〈販売費〉	営業支援費	63	61	56	51	41	△10
	〈一般管理費〉	従業員給与手当	251	256	252	255	264
	退職給付費用	11	8	19	19	10	△9
	研究開発費	43	40	35	30	40	10
〈その他〉		157	156	163	170	170	1
販売費及び一般管理費		525	521	524	525	525	1

財政状態 P.52-53 連結貸借対照表 P.55 連結キャッシュ・フロー計算書

2018年度末の純資産については、親会社株主に帰属する当期純利益の増加などにより、前期末比119億円増加の1,166億円となりました。この結果、ROEは前期比0.7ポイント増加の13.1%、自己資本比率は前期末から2.0ポイント増加の54.2%、1株当たり純資産額は115円69銭増加の1,142円41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。

■ 経営環境の認識

日本銀行「全国企業短期経済観測調査」において、2018年度は一部業種にソフトウェア投資の減少が見られたものの、全体として高い投資水準を維持しています。一方で、世の中のデジタル化が急速な進展を見せるなか、ITサービスに対する顧客ニーズの高度化・多様化が進み、異業種の参入により競争が激化するなど、当社グループを取り巻く経営環境は益々厳しくなっていると認識しています。このような環境下、当社グループは、お客様のデジタルトランスフォーメーションに対する需要を確実に取り込むほか、注力しているサービス型・手数料型ビジネスの拡大などにより、増収ならびに増益となりました。

ソフトウェア投資額増減率

		(%)				
		2014	2015	2016	2017	2018
製造業		5.1	3.9	△5.1	6.3	6.1
非製造業		0.6	0.0	5.6	7.5	3.6
全産業	(製造業+非製造業)	2.0	1.2	2.1	7.1	4.3
金融機関		△6.1	32.4	8.8	11.2	△9.8
全産業+金融機関		0.1	7.8	3.9	8.5	△0.4

出典：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

10年間サマリー

(日本ユニシスおよび連結子会社)

	2009年度	2010年度	2011年度
会計年度			
売上高	¥271,084	¥252,989	¥255,122
営業利益	7,105	6,527	7,310
親会社株主に帰属する当期純利益	3,626	2,574	-12,498
設備投資額	15,541	12,678	11,559
減価償却費	13,425	15,328	12,155
研究開発費	4,272	5,524	4,912
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,500	21,708	13,430
投資活動によるキャッシュ・フロー	-14,700	-11,168	-10,641
フリー・キャッシュ・フロー	-200	10,539	2,788
財務活動によるキャッシュ・フロー	-10,370	-5,587	-5,947
受注高	271,689	250,848	267,894
会計年度末			
総資産	¥218,066	¥207,282	¥190,083
純資産	76,927	76,770	63,223
純有利子負債	56,387	48,507	46,906
自己資本	75,494	75,514	61,923
1株当たり情報			
1株当たり当期純利益(円)	¥ 37.82	¥ 27.12	¥-132.99
1株当たり純資産(円)	787.12	803.52	658.90
1株当たり配当金(円)	10.00	10.00	5.00
その他の情報			
配当性向(%)	26.4	36.9	—
売上高営業利益率(%)	2.6	2.6	2.9
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	4.9	3.4	-18.2
自己資本比率(%)	34.6	36.4	32.6
ネットD/Eレシオ(倍)	0.75	0.64	0.76
1人当たり営業利益(万円)	73	69	79
人財データ^{*1}			
連結従業員数(人)	9,670	9,417	9,157
有給休暇取得率(%) ^{*2}	68.0	62.4	64.4
障がい者雇用率(%) ^{*2}	1.65	1.65	1.66
女性管理職比率(%) ^{*3}			
離職率(%) ^{*4}			
従業員1人当たりの平均月間残業時間(時間/月) ^{*3}			
従業員1人当たりの年間研修時間(時間) ^{*5}			
環境データ^{*6}			
エネルギー使用原単位(kl/m ²)		0.1052	0.0889
温室効果ガス排出量に係る原単位(t/m ²)		0.1585	0.1193

(各集計範囲)

※1 日本ユニシス(株)、ユニアデックス(株)

※2 2013年度以前は日本ユニシス(株)。2014年度以降は日本ユニシス(株)、ユニアデックス(株)

※3 2014年度以前は日本ユニシス(株)。2015年度以降は日本ユニシス(株)、ユニアデックス(株)

(百万円)

2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
¥269,170	¥282,690	¥269,154	¥278,039	¥282,249	¥286,977	¥299,029
8,311	9,574	10,924	12,525	14,314	16,332	20,622
1,250	6,305	7,246	8,920	10,261	11,949	14,238
12,352	8,573	14,191	11,631	14,781	11,473	8,183
10,440	10,321	9,821	9,488	9,315	10,363	11,653
4,861	4,659	4,337	4,036	3,454	2,998	3,958
18,447	11,889	18,037	10,989	29,922	26,956	27,438
-11,442	-8,289	-10,548	-10,565	-15,906	-13,227	-10,586
7,004	3,600	7,489	424	14,015	13,728	16,852
-8,985	-151	-12,886	-8,186	-11,756	-12,977	-8,226
259,551	309,790	263,478	279,415	281,394	296,956	304,874
¥197,779	¥202,468	¥199,772	¥193,094	¥192,694	¥197,278	¥211,421
67,916	76,016	81,975	91,213	90,772	104,674	116,615
40,858	38,473	33,665	22,020	21,003	10,529	-3,375
66,505	74,796	81,021	90,374	89,918	103,001	114,638
¥ 13.31	¥ 67.08	¥ 77.07	¥ 93.71	¥ 96.49	¥ 119.12	¥ 141.90
707.57	795.61	861.53	847.51	896.39	1,026.72	1,142.41
10.00	15.00	20.00	30.00	35.00	40.00	55.00
75.1	22.4	26.0	32.0	36.3	33.6	38.8
3.1	3.4	4.1	4.5	5.1	5.7	6.9
1.9	8.9	9.7	10.5	11.4	12.4	13.1
33.6	36.9	40.6	46.8	46.7	52.2	54.2
0.61	0.51	0.42	0.24	0.23	0.10	-0.03
94	112	132	154	179	208	266
8,820	8,486	8,246	8,103	7,988	7,817	7,740
62.2	60.7	63.4	69.6	78.1	85.6	87.3
1.76	1.78	1.74	1.87	1.99	2.04	2.33
2.8	2.3	2.9	3.2	4.4	5.2	5.0
2.67	2.63	2.93	1.91	2.07	2.48	2.57
17.5	13.7	17.5	19.3	16.5	16.1	15.9
21.6	24.5	23.6	25.7	60.6	63.8	62.7
0.0904	0.0938	0.0826	0.0797	0.0681	0.0687	0.0659
0.1708	0.1595	0.1711	0.1570	0.1336	0.1308	0.1220

※4 2013年度以前は日本ユニシス(株)、ユニアドックス(株)、USOLホールディングス(株)、ほか地域会社7社、(株)ネットマークス(現 ユニアドックス(株))。2014年度は日本ユニシス(株)、ユニアドックス(株)、USOL東京(株)、ほか地域会社6社。2015年度以降は日本ユニシス(株)、ユニアドックス(株)

※5 日本ユニシス(株)、ユニアドックス(株)。2015年度以前は、人財育成プログラムCamp(Curriculum for Ambitious Managers and Professionals)研修時間数のみ

※6 2013年度以前は日本ユニシス(株)。2014年度は、日本ユニシス(株)、ほか16社、健康保険組合、企業年金基金。2015年度は、日本ユニシス(株)、ほか8社、健康保険組合、企業年金基金。2016年度は、日本ユニシス(株)、ほか7社、健康保険組合、企業年金基金。2017年度以降は、日本ユニシス(株)、ほか10社、健康保険組合、企業年金基金

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)

	2016年度 (2017年3月31日)	2017年度 (2018年3月31日)	2018年度 (2019年3月31日)
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	17,823	18,575	27,200
受取手形及び売掛金	70,275	68,650	72,479
商品及び製品	5,708	5,210	8,248
仕掛品	1,684	1,426	1,947
原材料及び貯蔵品	317	127	86
繰延税金資産	6,307	—	—
前払費用	11,079	11,360	12,011
その他	5,117	5,163	6,353
貸倒引当金	△59	△56	△56
流動資産合計	118,255	110,458	128,270
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	12,312	12,589	12,760
減価償却累計額	△8,213	△8,240	△8,678
建物及び構築物(純額)	4,098	4,348	4,082
機械装置及び運搬具	29,739	31,623	30,560
減価償却累計額	△21,271	△23,344	△23,889
機械装置及び運搬具(純額)	8,467	8,278	6,670
土地	618	599	599
その他	9,669	9,805	10,180
減価償却累計額	△6,335	△6,637	△7,283
その他(純額)	3,334	3,167	2,897
有形固定資産合計	16,519	16,393	14,249
無形固定資産			
のれん	836	753	1,288
ソフトウェア	21,602	22,253	19,982
その他	300	60	102
無形固定資産合計	22,739	23,066	21,373
投資その他の資産			
投資有価証券	17,911	23,282	23,854
繰延税金資産	1,463	4,182	1,656
退職給付に係る資産	945	3,556	7,087
その他	15,175	16,653	15,237
貸倒引当金	△316	△314	△307
投資その他の資産合計	35,179	47,360	47,528
固定資産合計	74,439	86,819	83,151
資産合計	192,694	197,278	211,421

(百万円)

	2016年度 (2017年3月31日)	2017年度 (2018年3月31日)	2018年度 (2019年3月31日)
負債の部			
流動負債			
支払手形及び買掛金	22,609	21,820	26,009
短期借入金	350	1,350	1,050
1年内返済予定の長期借入金	11,007	5,492	5,255
コマーシャル・ペーパー	6,000	—	—
未払法人税等	1,965	2,067	2,905
未払費用	9,985	10,532	11,155
前受金	13,838	14,457	15,761
請負開発損失引当金	312	227	652
その他の引当金	1,232	1,618	1,555
その他	9,146	10,559	10,254
流動負債合計	76,448	68,125	74,600
固定負債			
長期借入金	20,282	21,152	16,635
引当金	1,147	783	416
退職給付に係る負債	1,813	687	614
資産除去債務	1,132	1,127	1,131
その他	1,097	727	1,408
固定負債合計	25,473	24,478	20,206
負債合計	101,921	92,604	94,806
純資産の部			
株主資本			
資本金	5,483	5,483	5,483
資本剰余金	14,200	14,361	14,909
利益剰余金	80,005	88,185	97,893
自己株式	△13,592	△13,578	△13,540
株主資本合計	86,096	94,451	104,745
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	4,625	6,547	6,561
繰延ヘッジ損益	1	0	0
為替換算調整勘定	—	5	△31
退職給付に係る調整累計額	△805	1,997	3,361
その他の包括利益累計額合計	3,821	8,550	9,892
新株予約権	294	369	432
非支配株主持分	560	1,302	1,544
純資産合計	90,772	104,674	116,615
負債純資産合計	192,694	197,278	211,421

連結損益計算書および連結包括利益計算書

(百万円)

連結損益計算書	2016年度	2017年度	2018年度
	(2016年4月1日～ 2017年3月31日)	(2017年4月1日～ 2018年3月31日)	(2018年4月1日～ 2019年3月31日)
売上高	282,249	286,977	299,029
売上原価	215,521	218,174	225,859
売上総利益	66,727	68,803	73,169
販売費及び一般管理費			
販売費	9,882	9,349	8,119
一般管理費	42,530	43,120	44,427
販売費及び一般管理費合計	52,413	52,470	52,547
営業利益	14,314	16,332	20,622
営業外収益			
受取利息	6	3	8
受取配当金	353	413	466
受取販売奨励金	—	44	94
持分法による投資利益	79	—	—
その他	233	228	218
営業外収益合計	672	690	788
営業外費用			
支払利息	194	126	98
持分法による投資損失	—	21	574
投資事業組合運用損	—	128	176
和解金	693	606	—
その他	246	47	44
営業外費用合計	1,134	930	895
経常利益	13,852	16,092	20,515
特別利益			
投資有価証券売却益	—	5	133
事業譲渡益	—	108	—
新株予約権戻入益	64	—	—
その他	107	7	0
特別利益合計	171	120	133
特別損失			
固定資産除売却損	53	72	13
減損損失	337	576	361
投資有価証券評価損	—	29	774
その他	80	3	8
特別損失合計	471	682	1,159
税金等調整前当期純利益	13,553	15,531	19,490
法人税、住民税及び事業税	1,765	1,977	3,150
法人税等調整額	1,489	1,487	1,906
法人税等合計	3,255	3,465	5,057
当期純利益	10,298	12,065	14,433
非支配株主に帰属する当期純利益	36	116	195
親会社株主に帰属する当期純利益	10,261	11,949	14,238

(百万円)

連結包括利益計算書	2016年度	2017年度	2018年度
	(2016年4月1日～ 2017年3月31日)	(2017年4月1日～ 2018年3月31日)	(2018年4月1日～ 2019年3月31日)
当期純利益	10,298	12,065	14,433
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	328	1,921	14
繰延ヘッジ損益	17	△1	0
退職給付に係る調整額	2,410	2,802	1,364
持分法適用会社に対する持分相当額	△0	5	△37
その他の包括利益合計	2,756	4,728	1,343
包括利益	13,054	16,794	15,776
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	13,017	16,677	15,580
非支配株主に係る包括利益	36	116	195

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2016年度 (2016年4月1日～ 2017年3月31日)	2017年度 (2017年4月1日～ 2018年3月31日)	2018年度 (2018年4月1日～ 2019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	13,553	15,531	19,490
減価償却費	9,232	10,279	11,537
減損損失	337	576	361
のれん償却額	83	83	116
持分法による投資損益(△は益)	—	21	574
投資有価証券売却損益(△は益)	△58	△2	△127
投資有価証券評価損益(△は益)	—	29	774
請負開発損失引当金の増減額(△は減少)	257	△85	425
その他の引当金の増減額(△は減少)	160	17	△437
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△3,009	△1,125	△72
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△112	△2,610	△3,531
退職給付に係る調整累計額の増減額(△は減少)	3,387	4,043	1,966
受取利息及び受取配当金	△359	△417	△475
支払利息	194	126	98
売上債権の増減額(△は増加)	170	1,625	△3,829
たな卸資産の増減額(△は増加)	4,228	945	△3,516
立替金の増減額(△は増加)	1,027	△329	△1,082
仕入債務の増減額(△は減少)	△331	△789	4,189
未払費用の増減額(△は減少)	1,063	547	622
その他	1,260	△127	2,388
小計	31,086	28,341	29,474
利息及び配当金の受取額	362	418	476
利息の支払額	△201	△128	△99
法人税等の支払額	△1,325	△1,675	△2,413
営業活動によるキャッシュ・フロー	29,922	26,956	27,438
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	△5,967	△3,665	△2,925
有形固定資産の売却による収入	2	25	27
無形固定資産の取得による支出	△8,059	△6,926	△4,669
投資有価証券の取得による支出	△2,081	△2,811	△2,307
投資有価証券の売却による収入	239	36	271
投資有価証券の償還による収入	300	—	—
資産除去債務の履行による支出	△438	—	—
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
事業譲渡による収入	—	110	—
その他	98	3	△18
投資活動によるキャッシュ・フロー	△15,906	△13,227	△10,586
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)	△125	1,000	△300
長期借入れによる収入	12,375	6,362	737
長期借入金の返済による支出	△16,015	△11,007	△5,492
セール・アンド・リースバックによる収入	—	1	1,098
その他の借入れの返済による支出	△454	△461	△593
コマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	6,000	△6,000	—
自己株式の取得による支出	△11,131	—	—
配当金の支払額	△3,480	△3,758	△4,511
非支配株主への配当金の支払額	△46	△41	△64
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	—	930	900
その他	1,120	0	△1
財務活動によるキャッシュ・フロー	△11,756	△12,977	△8,226
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	2,259	751	8,625
現金及び現金同等物の期首残高	15,564	17,823	18,575
現金及び現金同等物の期末残高	17,823	18,575	27,200

ESG情報

日本ユニシスグループのESGへの取り組み

E 環境

- 注力領域における創造価値 P.8-9
- 環境への対応 P.38

- 「気候変動の緩和と適応」に貢献するICTサービスの提供
- 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を推進

S 社会

- 注力領域における創造価値 P.8-9
- 人財戦略 P.30-33
- リスクマネジメント P.34-38

- 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

G ガバナンス

- コーポレート・ガバナンス P.39-47

- 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

企業価値向上につながる取り組み

- 環境負荷低減やエネルギー効率化に貢献するソリューションおよびサービスの提供 (クラウドサービス、環境関連ソリューションなど)
- 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」に従った環境負荷の少ない製品、サービスなどの調達
- 環境マネジメントシステム (ISO14001) 認証の取得

- 新技術領域の人財育成、経営リーダーの育成
- ダイバーシティの推進 (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、残業削減、テレワーク、健康経営の推進
- 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)
- プライバシーマーク認証の取得

- 指名・報酬委員会：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

イニシアティブへの参画、第三者認証の取得

- 国連グローバル・コンパクト
- 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

- テレワーク先駆者百選 総務大臣賞
- イクメン企業アワード2018 両立支援部門 グランプリ
- 平成30年度 なでしこ銘柄 (準なでしこ)
- 健康経営優良法人2019 ~ホワイト500~ 認定
- 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
- PRIDE指標2018 最高評価 ゴールド など

主なESGデータ

P.12-13

P.50-51

Webサイト

(年度)

リスク低減(サステナビリティ向上)につながる取り組み

- 環境活動推進体制の構築
(環境内部監査、法令遵守)
- 環境保全活動の実施
(当社グループ全社員を対象とした環境教育の実施、エネルギー使用量の削減、リサイクル推進など)

- 品質保証体制の構築
(ISO9001認証の取得)
- サプライチェーンにおける購買取引行動指針制定
- 人権尊重(ハラスメント防止ガイドライン作成など)
- 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)
- コンプライアンスの推進
(従業員相談窓口の設置)
- 事業継続計画(BCP)への対応

- 体制：監査役会設置会社
- 取締役会：9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

関連指標等	2016	2017	2018
エネルギー使用量(kl) ^{※1}	9,411	7,927	7,613
温室効果ガス排出量(t-CO ₂) ^{※1}	18,464	15,100	14,107
エネルギー使用原単位(kl/m ²) ^{※1}	0.0681	0.0687	0.0659
温室効果ガス排出量に係る原単位(t/m ²) ^{※1}	0.1336	0.1308	0.1220
リサイクル率 ^{※2}	58.9%	68.8%	78.5%
女性管理職比率 ^{※3}	4.4%	5.2%	5.0%
女性従業員比率	16.0%	16.6%	17.6%
障がい者雇用率 ^{※3}	1.99%	2.04%	2.33%
平均月間残業時間数 ^{※3}	16.5時間	16.1時間	15.9時間
有給休暇取得率 ^{※3}	78.1%	85.6%	87.3%
離職率 ^{※3}	2.07%	2.48%	2.57%
取締役会／監査役会	取締役会：独立社外役員比率33% (取締役9人のうち3人) 監査役会：独立社外役員比率60% (監査役5人のうち3人)		
株主還元	方針：配当性向40%を目途(2018～2020年度) 実績：38.8%(2018年度) 2012年度以降、7期連続増配		
資本効率(ROE)	計画：12～15%(2018～2020年度) 実績：13.1%(2018年度) 2015年度以降、10%以上を維持		

※1 2016年度は、日本ユニシス(株)、ほか7社、健康保険組合、企業年金。
2017年度以降は、日本ユニシス(株)、ほか10社、健康保険組合、企業年金

※2 本社ビルのリサイクル率

※3 日本ユニシス(株)、ユニアデックス(株)

ESG指数への採用

- 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

(2019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		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	事業所	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	7,740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)
	(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)
	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术有限公司(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)

編集方針

本報告書は、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーのみなさまに、日本ユニシスグループの中長期的な成長や企業価値向上についてご理解いただくことを目的として発行しています。「統合報告書2019」では、「価値協創ガイド」などをもとに、投資家と対話を進めたい内容として3つのエンゲージメントアジェンダを設定し、当社グループの価値創造ストーリーの全体像をご紹介します。

財務・非財務情報開示のツールについて

「統合報告書2019」は、冊子版のほか、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みなさまのご要望に合わせ、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-jr/ar.html>

企業活動全般
<https://www.unisys.co.jp>

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

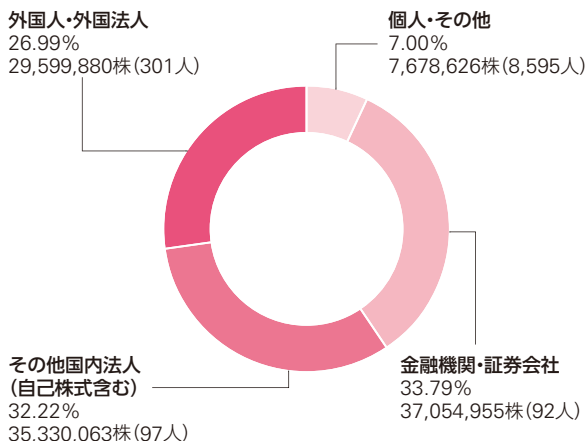
サステナビリティ情報
<https://www.unisys.co.jp/csr/>

株式情報

発行済株式総数 | 109,663,524株

株主総数 | 9,085人

所有者別分布状況

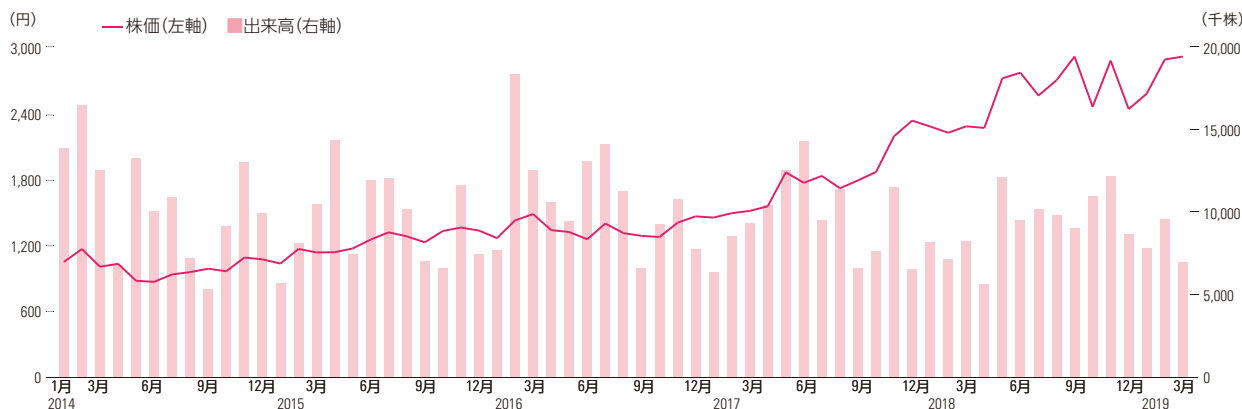


大株主

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)	10,450	10.41
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,820	8.78
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	2,139	2.13
日本ユニシス従業員持株会	1,821	1.81
ANAホールディングス株式会社	1,794	1.78
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140040	1,355	1.35
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (退職給付信託口・三菱電機株式会社口)	1,271	1.26

※ 上記のほか、日本ユニシス(株)は自己株式9,314,175株(持株比率8.49%)を保有しています。

株価情報



■ 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、2018年度(2018年4月1日～2019年3月31日)とし、必要に応じて過年度の活動や2018年度以降の状況についても掲載しています。

■ 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。

■ 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・スタンダード2016」
- ISO26000/JIS Z 26000
- 経済産業省「価値協創ガイドンス」



■ 発行

2019年10月

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© 2019 Nihon Unisys, Ltd. All rights reserved.



コミュニケーション・オン・
プログレス

国連グローバル・コンパクトの原則の実践
状況および国連の様々な目標の支持につい
て、この**コミュニケーション・オン・プログレス**
を通じて報告しています。

内容に関するご感想・ご意見を歓迎します。