

UNISYS

日本ユニシスグループ

 BIPROGY

日本ユニシス株式会社は、2022年4月1日付で会社名(商号)を「BIPROGY株式会社」に変更します。



Foresight in sight

日本ユニシスグループ

統合報告書 2021 2021年3月期

目次

- 1 企業理念／企業行動憲章
- 2 新たな成長に向けて

日本ユニシスグループの価値創造

- 4 日本ユニシスからBIPROGYへ
- 6 CEOメッセージ
- 12 価値創造プロセス
- 14 価値創造プロセス解説
- 18 財務ハイライト
- 20 非財務ハイライト

未来を経営する

- 22 「Vision2030」と「経営方針(2021-2023)」
 - 22 過去の中期経営計画振り返り
 - 24 Vision2030
 - 28 経営方針(2021-2023)
- 36 CFOメッセージ

確かな未来を形づくる基盤の強化

- 39 CEO・社外取締役 座談会
- 42 人財戦略
- 46 環境
- 49 サプライチェーン・マネジメント
- 50 コーポレート・ガバナンス
- 58 リスクマネジメント

データセクション

- 64 業績概況
- 66 財務11年間サマリー
- 68 連結財務諸表
- 71 ESG情報
- 74 用語集
- 75 責任表明
- 76 会社情報

統合報告書2021のコンセプト

日本ユニシスグループは、日本初の商用コンピューター提供以来60年以上にわたり社会や産業を支えるシステム構築やICTサービスの提供により日本国内の情報サービス産業の形成・発展に貢献してきました。また、SDGs(持続可能な開発目標)に代表されるように持続可能な社会の実現に向けて、早くから業種・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の中核となり、お客様・パートナー企業と共に、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きました。これらの取り組みを加速させ、社会的価値創出企業に変革していくための「Vision2030」および「経営方針(2021-2023)」を発表しました。

「日本ユニシスグループ 統合報告書2021」では、新たに策定したPurposeのもと、「Vision2030」および「経営方針(2021-2023)」への取り組みを通じて、社会的価値の創出と持続的な成長を目指す当社グループの価値創造プロセスについてご説明します。

編集方針

本報告書は、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様へ、日本ユニシスグループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みおよび社会的価値と経済的価値の両立を実現するプロセスについて、理解を深めていただくことを目的として発行しています。「日本ユニシスグループ 統合報告書2021」では、「価値協創ガイダンス」(経済産業省)、「国際統合報告フレームワーク」(国際統合報告評議会(IIRC)*)などのガイダンスを参考にし、当社グループの価値創造プロセスにおいて特に重要性の高いものについて、財務情報と非財務情報を交えてご紹介しています。より詳細な情報については、当社Webサイトをご参照ください。

* IIRCとサステナビリティ会計基準審議会(SASB)は2021年6月に合併し、Value Reporting Foundation(VRF)が設立されました。

P.76 財務・非財務情報開示のツール

報告対象範囲

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

報告対象期間

原則的に、2020年度(2020年4月1日～2021年3月31日)とし、必要に応じて過年度の活動や2021年度以降の状況についても掲載しています。

なお当社は2021年度より国際財務報告基準(IFRS)を適用しており、2020年度以前における財務情報につきましては日本基準に基づいています。

参考にしたガイドライン

- 国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
- GRI「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- ISO26000/JIS Z 26000
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」

発行

2021年9月



将来情報に関する注意事項

本報告書に記載されている当社およびグループ会社の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、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。

企業理念

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

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

わたしたちが大切にすること

1. 高品質・高技術の追求
社会に役立つ最新の知識を有するとともに、技量を高めます
2. 個人の尊重とチームワークの重視
相手の良い点を見いだし、それを伸ばすことを奨励し合い、互いの強みを活かします
3. 社会・お客様・株主・社員にとり魅力ある会社
ステークホルダーの声に真摯に耳を傾け、企業価値向上に努めます

企業行動憲章

わたしたちは、こどもたちの未来を守るために、
社会および環境に対する責任を果たします

1. 人と環境の共生を第一に考え、行動します
2. 常に社会的責任の原則に照らし、行動します
3. 社会的責任の中核主題、課題に真摯に取り組みます

※ 社会的責任の原則

社会的責任に関する国際ガイドンス「ISO26000」の7つの原則（説明責任、透明性、倫理的な行動、ステークホルダーの利害の尊重、法の支配の尊重、国際行動規範の尊重、人権の尊重）を指します。

※ 社会的責任の中核主題、課題

社会的責任に関する国際ガイドンス「ISO26000」の7つの中核主題（組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画およびコミュニティの発展）、および各中核主題に関する課題を指します。

商号変更のお知らせ

すべての人たちがもつ光を掛け合わせ希望ある未来に導く社会的価値創出企業へ

UNISYS

から

BIPROGY

へ。

日本ユニシス株式会社

BIPROGY株式会社

日本ユニシス株式会社は、新たなPurposeに掲げた社会的価値創出企業となる決意、覚悟とともに、商号およびコーポレートブランドを変更することを発表しました。2022年4月1日付で商号を「BIPROGY*株式会社」へと変更します。新たな商号・コーポレートブランドのもと、先見性と洞察力でテクノロジーの持つ可能性を引き出し、持続可能な社会の創出を目指し、社会的価値を創出する企業に変革します。

※光が屈折・反射した時に見える7色（Blue、Indigo、Purple、Red、Orange、Green、Yellow）の頭文字を使った造語。

- ・さまざまなビジネスパートナーや多種多様な人々がもつ光彩を掛け合わせ、混んとした社会の中で新たな道を照らし出すこと
- ・光彩が状況に応じて変化するように、社会や環境変化に応じて提供する価値を変えていくことの2つの意味を込めている。

新商号

BIPROGY株式会社

（ビプロジーカブシキガイシャ）

英語表記：BIPROGY Inc.

新コーポレートブランド

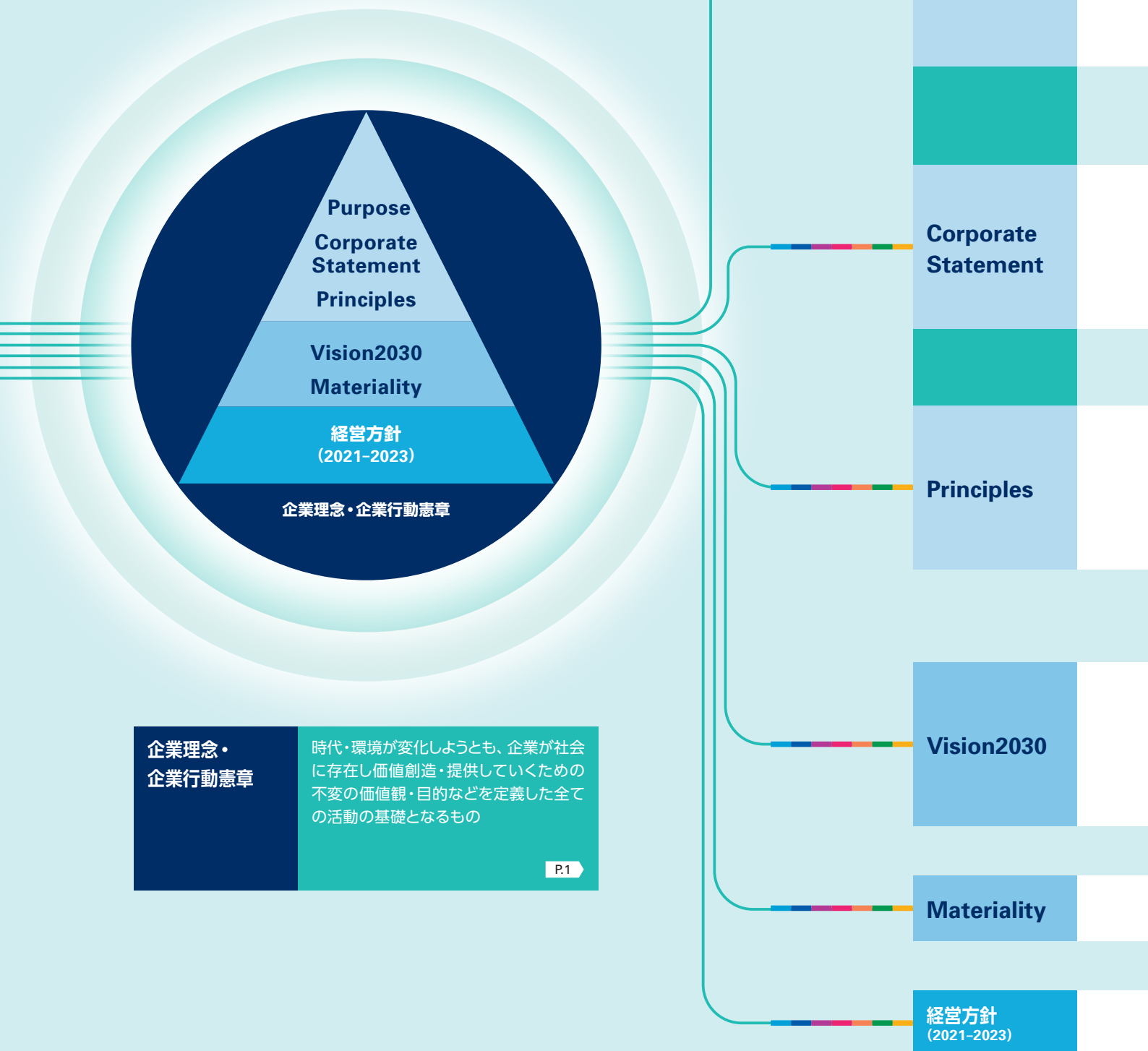
BIPROGY

変更予定日

2022年4月1日

新たな成長に向けて

日本ユニシスグループは、これまで取り組んできた新しい社会的価値創出の取り組みを糧に、社会の一員として、さらなる貢献を行う決意を新たに、長期にわたり果たしていく社会的役割として Purpose (企業の存在意義) を明らかにするとともに、Principles (原則・主義) および「Vision2030」を制定し、これらと一貫性を持った経営方針を策定することで当社グループが同じベクトルを持ち、持続的成長を実現させていきたいと考えています。



これまで…

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

企業の存在意義や果たすべき社会的役割などを表したものであり、事業推進にあたり、さまざまなステークホルダーの共感を呼び込み巻き込んでいくためのもの、日本ユニシスグループらしさや経営の決意を含んだもの

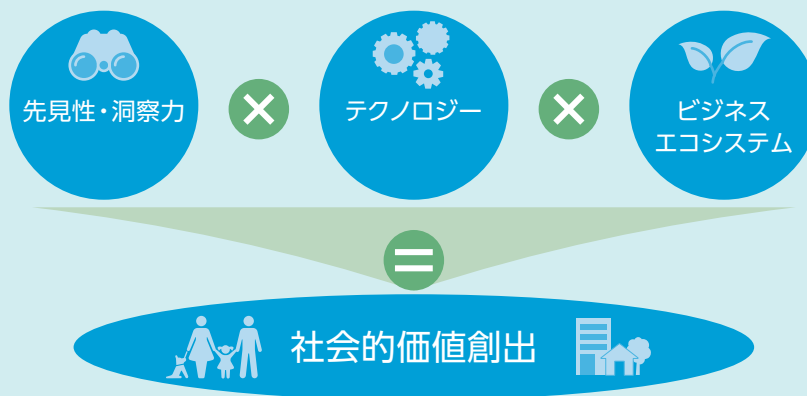
企業の活動の在り方や目指す姿を社内外に一貫性を持って浸透させていくための端的なスローガン

企業理念・企業行動憲章はもとより、PurposeやVisionを実現していくための原理・原則、主義・信条を定義したもの

2030年に向け、日本ユニシスグループが果たしていく役割や存在意義を表したもので、長期活動を推進していくための私たちの想いや決意を込めたもの

P.24

先見性と洞察力でテクノロジーの持つ可能性を引き出し、 持続可能な社会を創出します



Foresight in sight

‘Foresight’「先見性」は、業界の変化やお客様のニーズ、これからの社会課題を先んじて想像し把握するという意味、そして‘in sight’は「見える・捉えることができる」という意味と、‘insight’「洞察力」の意味を合わせたダブルミーニングとなっています。

原理・原則

人権の尊重と社会的包摂
多様性の受容と獲得
自己研鑽と主体性の発揮
透明性高い企業活動と健全な企業体質
誠実な履行

主義・信条

善良な社会の一員としての真摯、且つ熱意ある
取り組み
次世代へウェルビーイングをつなげる取り組み
ビジネスエコシステム形成による価値の創出
高品質・高技術・卓越性の追求
社会的価値の創出と持続的成長の実現

わたしたちは、デジタルコモンズを誰もが幸せに暮らせる 社会づくりを推進するしくみに育てていきます

日本ユニシスグループ
が考えるデジタルコ
モンズとは

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

※デジタルコモンズは、日本ユニシス（株）の登録商標です。

日本ユニシスグループが取り組む重要課題やそれらの指標を明らかにしたもの

P.26

「Vision2030」を実現させるため、2021年度から2023年度の3カ年で実現していく目標、推進するための主要戦略・推進体制等を明らかにしたもの

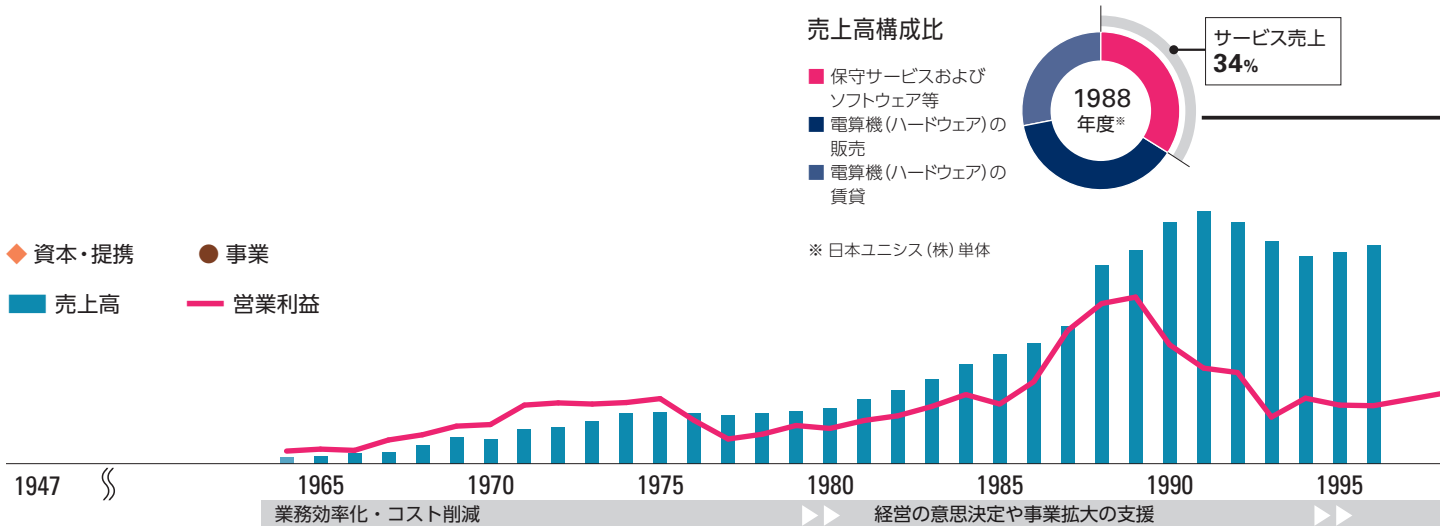
P.28

日本ユニシスからBIPROGYへ

日本ユニシスグループはコンピューター黎明期である1958年の創立以来、時代のニーズに応えながら、日本の情報化社会の発展を支えてきました。さらに今後は、社会変化に対する先見性と洞察力、ICTを核としたテクノロジー、そしてさまざまなビジネスパートナーとのビジネスエコシステム形成を掛け合わせ、ICTサービス提供だけにとどまることなく、新しい価値の創造と社会課題の解決の取り組みを加速させ、社会的価値創出企業に変革していきます。

- 1947年
日本レミントン・ユニバック(株)の前身となる吉澤機器(株)設立
- ◆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
- ◆1988年
日本ユニバック(株)とパロース(株)が統合、日本ユニシス(株)発足
- ◆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
- ◆1971年
日本ユニバック(株)、東証一部上場に指定替え

- 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
- 1967年
日本初のオンラインバンキング処理開始
- 1977年
金融機関向けソフトウェア「FAST」を開発
- 1991年
統合CAD/CAMシステム「CADCEUS(キャドシアス)」の販売開始



- ◆ 資本・提携
- 事業
- 売上高
- 営業利益

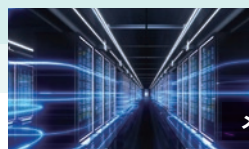
日本で初めて商用コンピューターを導入し、今日につながる日本の情報化社会の形成に貢献

1950年代に入ると高度経済成長により、企業では業務効率化やコスト削減の需要が拡大しました。1955年、吉澤機器(株)(日本ユニシス(株)の前身)が東京証券取引所、野村證券に日本初の商用コンピューターを納入し、大手銀行、証券会社でオンラインシステム化が始まりました。その後、日本ユニシスグループは金融機関向け勘定系システム、製造業向け設計システム、運輸向け旅客システムなど、続々と大型コンピューターによる大規模なオンラインシステムを稼働させていきました。

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

1980年代には、コンピューター市場の質的な変化が起きました。コンピューターと通信技術が融合し、ソフトウェア市場が急速に拡大しました。また、各メーカー間で競争が激化したことで、情報システムの機能も高度化しました。1988年には日本ユニバック(株)とパロース(株)が統合し、大型コンピューターからOA機器までを幅広く取り扱う情報システムのトータル・システムインテグレーターとしての日本ユニシス(株)が発足しました。

ICTに求められる
価値・機能



◆1997年
インフラトータルサービス子会社ユニアデックス(株)設立

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

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

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

◆2020年
共創的事業創出を行うEmellience Partners(株)設立

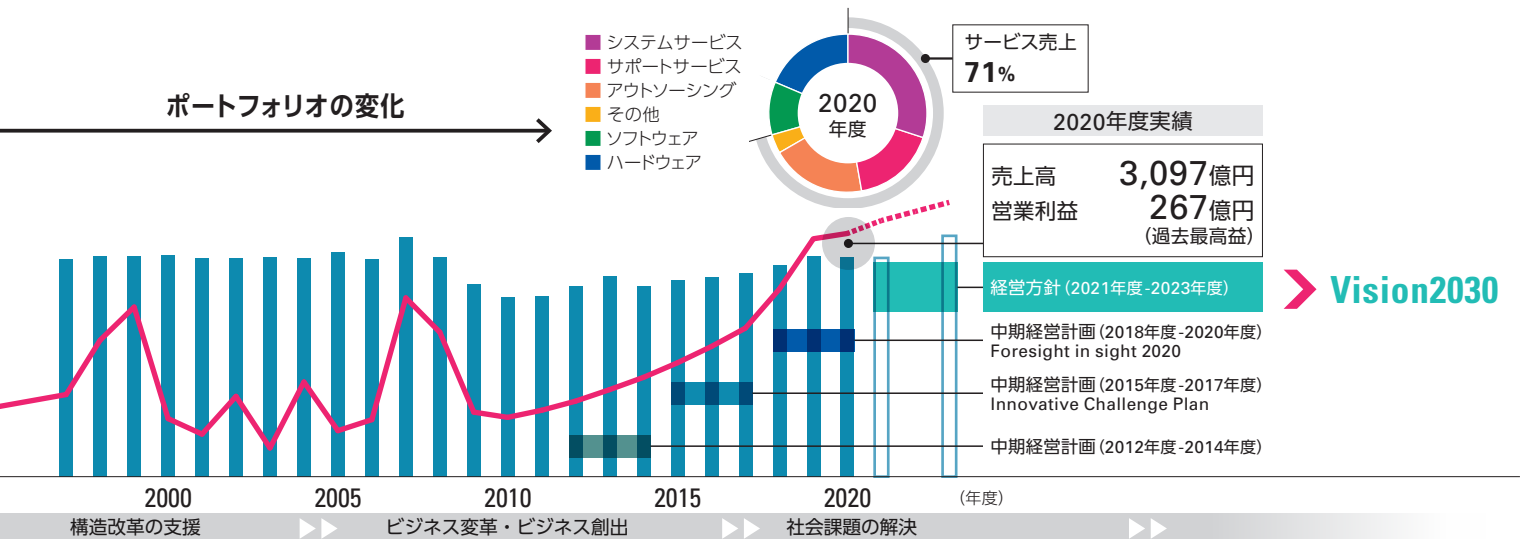
●2007年
世界初のWindowsでの“フルバンキング”勘定系システム「BankVision」の稼働開始

●2013年
世界初、オープンシステムによる国内線旅客システムの稼働開始

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

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

●2020年
AI需要予測に基づくクラウド型自動発注サービス「AI-Order Foresight」の提供開始



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

1990年代になると、経営の合理化・スリム化を推進する企業の間で、業務のアウトソーシング、オープンシステムの採用が進み、セキュリティ対策への関心が高まりました。日本ユニシスグループでは同分野に注力するとともに、顧客の経営課題解決に対応するため、コンサルティングサービスを強化しました。また、特定のベンダーの製品にとらわれないICT基盤およびネットワークの構築、保守に対応していくため、ユニアデックス(株)を1997年に設立しました。

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

2000年代には、ICTによる業務効率化が行き渡り、ICTを活用した新ビジネスや生活スタイルの創造が始まりました。また、デジタル技術の進展により、さまざまな産業で業種・業態の垣根が格段に低くなっています。日本ユニシスグループはICTで培ってきた経験と実績を活かして、多様な強みを持つ異業種の顧客とパートナーを結び付けるビジネスエコシステムにより社会課題を解決し、社会の共有財であるデジタルコモンズを誰もが幸せに暮らせる社会づくりを推進するしぐみに育てていきます。

※ ビジネスエコシステムは、日本ユニシス(株)の登録商標です。

新たな事業の創出



ビッグデータ


IoT



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





世界で唯一無二のコーポレートブランドを築き、
ボーダーレスな発想で社会課題解決に取り組むことで、
社会的価値創出企業への変革を目指します。

代表取締役社長
CEO CHO

平岡 昭良

新コーポレートブランドに込めた決意と覚悟

当社は、2022年4月1日付で「BIPROGY^{※1}株式会社」へ社名変更することを発表しました。社名変更につきまして、まずは株主の皆様にご承認いただけたことに感謝申し上げますとともに、投資家の方々やお客様からも多くの励ましのお言葉をいただいたことに、御礼申し上げます。「長い歴史とブランドイメージがある日本ユニシスという社名を、なぜ変えるのか」というお言葉もいただきましたが、決断に至った最も大きな理由は、「世界で唯一無二のブランドを手に入れたい」という思いがあったからです。

「ユニシス」というブランド名はグローバルで使用する際に制限があるため、ずっともどかしさを感じてきました。当社は2018年、設立60周年を迎えたときに、存在意義を「社会課題を解決する企業」と定義し直したのですが、それから前中期経営計画期間の3年間にさまざまな社会課題解決に取り組むなかで、良い解決策を生み出すにはボーダーレスな発想が欠かせないと思うことが度々ありました。「日本ユニシス」という社名には、どうしてもIT会社であるということと、日本国内という枠に自らをはめ込んでしまうイメージがあります。社会課題の解決には、IT以外にもさまざまなテクノロジーや、社会工学のような部分最適から全体最適をとらえる考え方が必要になります。さらに、人間はなぜ社会課題が生まれるような行動をしてしまうのかを考える「行動科学」の視点も取り入れた発想をしていかなければなりません。

このたび当社グループは、これから果たしていくべき社会的役割や提供していく価値を再考し、「Purpose（企業の存在意義）」として持続可能な社会の創出に貢献する社会的価値創出企業へと変革していくことを掲げました。このタイミングが、まさに私たち自身がボーダーレスな視座で唯一無二のブランドを築くために新たに出発する覚悟を示す時だと考え、新たな社名に変更することにいたしました。

ただし、社名を変更してもUnisys Corporationとの業務提携の関係は変わりなく、Unisys Corporation製品の日本国内での販売は今後も当社が継続して行います。

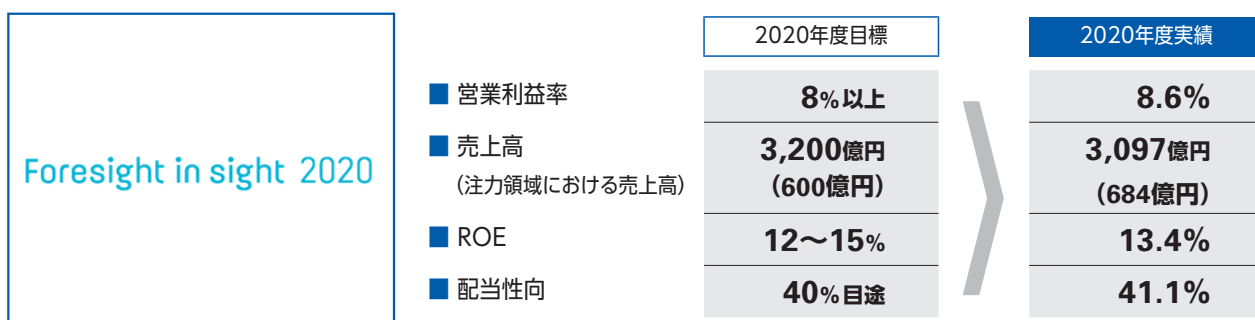
※1 BIPROGYは、光が屈折・反射した時に見える7色（Blue、Indigo、Purple、Red、Orange、Green、Yellow）の頭文字を使った造語。光を集約し、7色に輝かせるハンズオンカンパニーとして、あらゆる垣根を越えた先にある、「光彩」が混ざりあった世界を表現するとともに、「さまざまなビジネスパートナーや多種多様な人々がもつ光彩を掛け合わせ、混とんとした社会の中で新たな道を照らし出すこと」、そして「光彩が状況に応じて変化するように、社会や環境変化に応じて提供する価値を変えていくこと」を意味する。

前中期経営計画を振り返って

2020年度は、中期経営計画「Foresight in sight 2020」の最終年度でした。業績面を振り返ると、新型コロナウイルス感染症の影響等もあり、システムサービスが減収となったため、売上高は目標としていた3,200億円を下回る3,097億円となりました。しかし、注力領域において収益性の高いデジタルトランスフォーメーション（DX）案件の増加や、アウトソーシングサービスが大幅に伸長したことで増益を牽引し、最重要指標としていた営業利益率は、目標値の8%を上回る水準を達成して、8.6%となりました。

前中期経営計画では「注力領域」「ICTコア領域」と区分していましたが、注力領域に含まれるDXビジネスが順調に拡大したことで、新経営方針を実行する土台をつくることができたと考えており、非常に手ごたえを感じています。さらにこの注力領域では、エネルギーマネジメントサービスなどの社会的価値を創出できるサービスをいくつも世に出すことができました。これは、社会的価値創出のためのマーケットそのものを生み出したという意味であり、そこで得たアセットをビジネスエコシステムによってさまざまな企業と連携することで、さらに大きくしていくための準備ができたのが前中期経営計画の3年間であったと総括しています。

中期経営計画（2018-2020年度）



2030年に向けた進路を示す「Vision2030」

■ 3つの社会インパクトでデジタルコモンズ創造

当社グループがPurposeのもと、2030年に向けて進むべき方向性を定めたのが「Vision2030」です。持続可能な社会の実現を目指し、当社グループが考える「レジリエンス（自律分散した生存力・復元力のある環境）」「リジェネラティブ（再生型ネットポジティブ社会へ）」「ゼロエミッション（デジタルを活用した環境貢献、環境負荷の軽減）」の3つの社会インパクトを道しるべとしてビジネスを推進することで、「デジタルコモンズ（社会の共有財）」を創造し、誰もが幸せに暮らせる社会の仕組みづくりにつなげたいと考えています。

■ 「見える化」でレジリエンスな社会インフラ構築

「レジリエンス」とは、災害発生や感染症流行など、突然の危機や環境変化に対する耐性の強さを表します。近年、日本も気候変動の影響を受けて、これまでは50年や100年に一度と言われていた大災害に、毎年見舞われることが珍しくなくなりました。こうした状況では、災害予測データを見る化・見える化して対策を行うことが必要になっています。当社は、内閣府の「戦略的イノベーション創造プログラム（SIP）」第2期「国家レジリエンス（防災・減災）の強化」の「II.被災状況解析・共有システム開発」などに参画しており、衛星等により収集・観測したデータを活用し、被災状況を表す情報をいち早く抽出し、そこから今後起こり得る事態を把握、監視することで、

災害対応（避難や緊急活動）につなげるべく活動しています。センサーやレーダー等で、災害発生前中後に自然環境のさまざまな変動を見る化することで災害のアルゴリズムを解析できれば、予測対応や迅速な初動が可能になります。

さらに、道路や橋、トンネルといったインフラも日本全国で老朽化が進んでおり、保守点検が必要ですが、橋梁の多くが地方公共団体の管理下にあり、そのすべてに対して定期点検や補修工事を実施することは、さまざまな面で困難な状況です。しかし、デジタルを活用すれば、ドローンの自動運転などと組み合わせ、撮影画像をAIで解析して補修の優先順位を決めることができ、レジリエントな社会インフラの構築が可能になります。また、橋梁の交通量をデジタルで見える化することで、交通量が多いところから優先的に補修工事を行うこともできるようになります。このような事例では当社グループ以外の企業や団体とともに、それぞれの技術や強みを生かしながら、業種・業界の垣根を越えて連携することで対応していきます。

■ 古い仕組みをデジタルの力で再生

次の「リジェネラティブ」は、あまりなじみのない言葉ですが、日本語で言えば「再生させる」といった意味になります。現在の日本の組織のあり方やシステムは、今の世の中には対応しきれなかったり、潜在化していた問題が何かをきっかけに浮き彫りになったりするといったことが多くなっていますが、これをすべてゼロにして一から作り直すことはなかなか難しいのが現実です。しかし、過去から積み重ねたものにデジタルの

目指す姿 Vision2030 ー持続可能な社会の実現に向けてー



力を加えることで、再生できる可能性が生まれます。

例として挙げると、日本ではコロナ禍でもスーパーマーケットの流通が滞ることはなく、品不足を感じることはありませんでした。これはひとえに、スーパーのみならず、メーカーや卸売、物流を担うエッセンシャルワーカーの方々の努力によるものです。一方で過剰在庫や廃棄ロスといった課題は引き続き解決すべき問題として存在しています。スーパーの発注は、現在は人手不足からAI発注への切り替えが進み、AIで気象情報や地域のイベント情報を分析し、どの商品がどれだけ売れるかを予測して仕入れることで、特に賞味期限の短い生鮮品や牛乳などの日配品（小売店に毎日配送される品）などは、売上機会の損失を出さず、過剰在庫も抱えないという仕組みができています。こうした仕組みをスーパー内だけにとどめず、メーカーや卸売と共有することで、さらに過剰在庫を減らすことができるかもしれません。生産者や消費者とつなげれば、今は消費者もSDGsなどに対する問題意識が高いので、日配品を予約販売に切り替えられ、廃棄ロスゼロを実現できる可能性が生まれます。また、配送の最適化により温室効果ガス排出量の削減も期待できます。このように、デジタルの力でこれまでの仕組みをさらなる課題解決が可能になる新しい仕組みへと生まれ変わらせることをリジェネラティブと呼んでいます。

「ゼロエミッション」は廃棄物を一切出さない資源循環型の社会システム等と訳されます。デジタルを活用した環境貢献や環境負荷の軽減を実現する仕組みづくりには、リジェネラティブな仕組みも必要であり、なおかつ、どのような危機が発生しても企業や生活者の生活を維持するためにはレジリエンスが必要です。

このように、相互に関連する3つの社会インパクトに対し、ビジネスエコシステムのパートナーとともに、さまざまな業界や業種、マーケットの視点から貢献していく姿勢を表したのが「Vision2030」です。当社グループは「国連グローバル・コンパクト」に署名しており、これまでも基本10原則およびSDGs達成に向けた取り組みを推進してきましたが、今後は「Vision2030」への取り組みを通じ、より一層SDGs達成に貢献していきます。

「経営方針(2021-2023)」で示した2つの視点

「Vision2030」実現のための基本方針が「経営方針(2021-2023)」であり、この方針は2つの視点から定めています。一つは、お客様が目指す社会的価値に貢献するための「For Customer(顧客DXの推進)」、もう一つが、社会的価値創出のためのマーケットをお客様やパートナーとともに作り上げ、

デジタルコモンズに変えることで社会課題解決を進める「For Society(社会DXの推進)」です。

すでに実施している例として、「BE+CAUS(ビーコーズ)」というキャンペーンプログラムの取り組みがあります。スマートキャンペーン^{※2}と株式会社STYZが提供する寄付プラットフォームを連携させることで、例えばスーパーの会員であるお客様が参加メーカーの特定の商品を買ったと、海洋ごみの清掃を行うNPO団体にメーカーが寄付を行うなど、生活者が社会貢献活動に参加できる仕組みです。これはまさにビジネスエコシステムのバリューチェーンになりますが、これが回るようになると、経済的価値が付加されたデジタルコモンズとして、さまざまな社会課題解決に取り組む人々たちを応援できる仕組みが生まれます。特定商品のキャンペーンということで、最初は「For Customer」ですが、この仕組みを使うことで「For Society」の推進にもなります。

このアイデアを生み出したのは、当社の女性社員たちです。当社は、前中期経営計画期間から引き続き、エンジニアに「週に連続3時間は担当業務以外のための時間を確保する」というルールを定めていますが、そうした環境を最大限に利用して、社会貢献したい消費者と、資金を集めたい団体をマッチングさせ、メーカーと小売店を巻き込んだマーケティングの手法を社員たちが考えて呼びかけていった結果、生まれたものです。海洋ゴミのプロジェクトはほかにも立ち上がっていて、衛星データやドローンを活用して海流や漂着ゴミの流れや量を解析してゴミの回収・処分に役立てたり、自治体とも連携し、海岸に設置したIoT画像からボランティアが掃除するというアイデアの実験に取り組んでいます。集めたゴミを材料として燃料や別のものにリサイクルするという、ITではない取り組みともつながったエコシステムとなっており、この輪をデジタルでより広くつなげていければ、面白いマーケットが生まれるのではないかと考えています。

顧客DXの積み重ねによって、より良い社会の実現に向けた社会DXを推進し、お客様やパートナーとともにビジネスエコシステムを拡大していきたいと思えます。

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

マテリアリティ見直しに伴う新たな取り組み

当社グループでは、サステナブルな企業を目指し、持続可能な社会の実現と持続的な成長サイクル確立の2つの側面から、重点的に取り組むべき課題をマテリアリティとして特定し、



目標を定めて推進してきましたが、「Vision2030」制定にあたり、その実現に向けマテリアリティの見直しを行いました。さらに、役員報酬制度の改定も行い、このマテリアリティの達成度を含む中長期業績に連動した譲渡制限付株式報酬を新たに導入することとしました。この改定は、時代の変化が激しい中において、取締役の短期的業績に対する責任を明確にするとともに、中長期的に企業価値を向上させ、報酬の中長期的業績との連動性を高めることで、株主の皆様および社員と利益や目的を共有する狙いがあります。また、多様なステークホルダーに対し、社会課題の解決を目指す当社の姿勢を示すものでもあります。

現在、当社グループで手掛けるビジネスのうち多くがビジネスエコシステムにより創出され、デジタルコモンズにつながっていくビジネスであり、これは社会的価値にリンクするものです。社会課題を解決し、社会的価値を創出するには、テクノロジーのみならず、サービスや、サービスがもたらす社会的価値、ビジネスモデルに対する「目利きの力」が必要になります。また、イノベーションを推進していくためには、われわれが持っていない技術を持つほかの企業との連携は不可欠となります。これまで当社グループが培ってきた、テクノロジーを社会に実装する力を武器に、時代の変化に素早く対応する俊敏性と目利き力を高め、ビジネスエコシステムをさらに拡大し、デジタルコモンズの創造につなげたいと思っています。

望む人材像

今回、「経営方針(2021-2023)」を策定するにあたり、計画ではなく方針としたのは、変化に柔軟に対応するためには、Purposeを指針として、各自が自律的・主体的に対話し、行動を起こしてほしいと思ったからです。Purposeにしても、トップダウンで

いくら内容を説明しても浸透はしないでしょう。Purposeがわれわれ自身の持続可能性につながるという成功体験を積み重ねることで浸透していくのだと思います。また、それにより生まれるアセットは小さなものかもしれません。しかし、その小さなアセットを組み合わせることで、マーケットが生まれてきます。小さな物語でも、紡ぎ合わせることでムーンショットと言われるような大きな目標を実現することができます。

社員に望む人材像についてですが、当社は長期的に見ても社員の数をそれほど増やしておらず、これはIT会社では珍しいことだと思います。従来のビジネススタイルでは、人を多く入れれば売上もその分増えるという考え方でしたが、私は「人月ビジネス」ではない部分で価値を出したいと思い、チャレンジを続けてきました。ビジネスエコシステムなどを利用し、人材についてはもっとダイナミックな発想をすることが必要だと思っています。

一方で、コアとなる人材については、Purposeや「Vision2030」といった志を共有し、参加してくれる人を一番大事にしたいと思っています。必要なスキルセットを細かく定義すると、多様性が失われてしまいます。現在、社員に盛んに呼びかけているのは「ROLES」、つまり役割(ROLE)を複数持った人材になってほしいということです。イノベーションのためにも多様性を持つことが大切だと言われますが、自分の中に多様性がなければ、人の多様性はなかなかリスペクトできません。自分の中の多様性を「イントラパーソナル・ダイバーシティ」とも言いますが、自分自身にまず多様性を創ることで、ほかのさまざまな多様性を持っている人を尊敬したり、より多くの多様性を欲しいと思ったりできるようになります。私は、当社がそうした社員の集まりになってほしいと思っています。

戦略投資について

これまでに利益を積み重ね、十分な投資余力を有していますので、利益を社会に還元していくためにも、今後さらなる投資を進めていく方針です。投資に関しては、どのようなテクノロジーとビジネスモデルがセットになっているかを常に探索するため、先ほども触れた「目利き力」が必要になります。探索を効率的に行うため、コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)を立ち上げていますが、これをさらに強化して、技術探索のための投資に注力し、目利き力を向上させていきたいと考えています。また、事業提携や業務提携を行うために、CVCではなく本体からの出資もすでに実施しており、事業提携を前提とした提携先を見つけるための投資会社としてEmellience Partnersを設立しました。併せて、社内にはない知財を確保するための投

資も行う予定です。従来の発注者と受注者という関係ではなく、ビジネスエコシステムを作り上げていくなかで、技術は持っているが資金力がないとか、フィジビリティ検証を行う場所がないという場合に、われわれが資金を提供したり、すでにあるビジネスエコシステムで試したりといったことに投資ができればと考えています。

どのような未来を創っていききたいか

当社グループは「Foresight in sight」をコーポレートステートメントとして掲げていますが、私はこの「Foresight」を「妄想」と訳しています。先ほどお話ししたキャンペーンプログラムは社員の妄想から生まれたものですし、私はずっと、社員に対して「妄想することに時間を費やしていいんだ」と伝えてきました。これも妄想になりますが、2050年の未来に向けて、「こういう未来を創りたい」という私の思いをロードマップとして、社内ですでに公開しています。先に2050年の未来をイメージし、そこからバックキャストで2030年にはデジタルコモンズという概念が当たり前になり、社会課題を生まなくなっている世界とはどういうものかと考えたところから始まっています。

デジタルコモンズが成り立つには、多くの人々の信頼と評

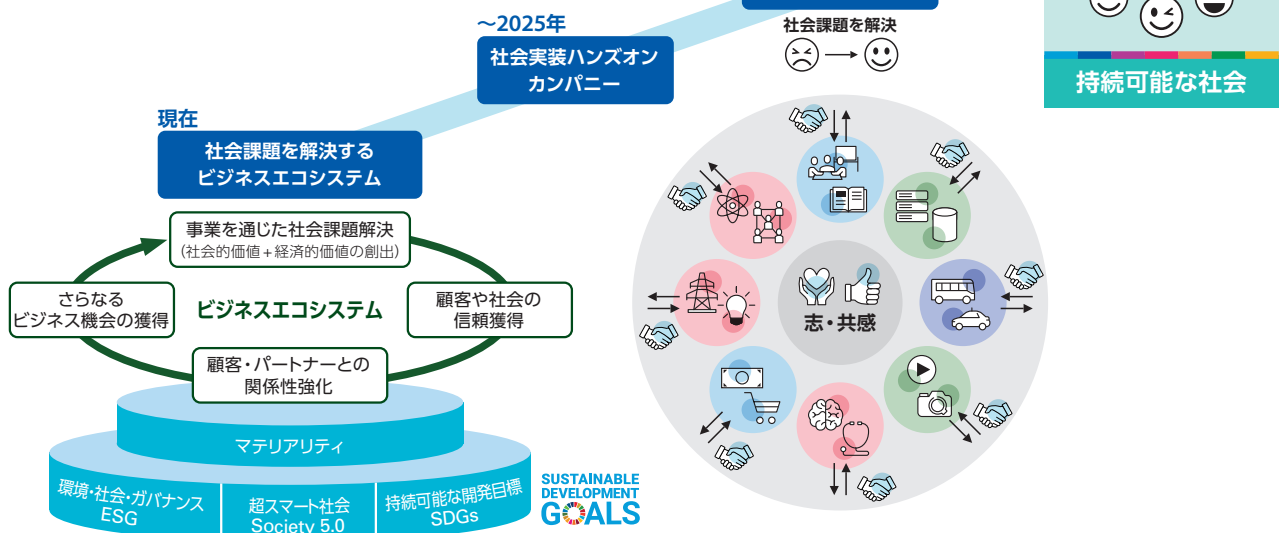
価が必要になります。共有資源を各々が好き勝手に使用したために、資源が枯渇してしまうことを「コモンズの悲劇」と呼びますが、この「コモンズの悲劇」を生まないためには、今の資本主義経済だけではなく、情報の信頼性が担保されている仕組みが必要になります。現在、そのような仕組みはまだ確立されていませんが、2030年から2050年といった未来を考えると、そのころにはフェイクさえ見破るAIができていたり、情報の信頼性（デジタルトラスト）も高まり、この問題は解決されるのではないかと考えています。

これにより、社会やシステムのボトルネックがどこにあるのかが分かり、全体最適を設計する社会工学により人々の行動変容を求めることが必要になったとき、行動科学をデジタルの力で社会に実装できれば、みんなでより良い社会を作っていくのではないかとこのことをイメージしています。行動科学の原点は、人はモチベーションを高く保てれば、周囲の環境に左右されず高い生産性を発揮できるというものです。

今後、社会貢献をしたい、持続可能な社会や住みやすい社会をつくりたいなどという思いを実現することで、社会工学と行動科学を良いバランスで両立できる可能性があります。それを「コモンズの奇跡」として実現するために、新コーポレートブランドのもと、さまざまなステークホルダーや人々が持つ知財や経験、アセットを結集し、社会的価値創出企業への変革を目指していきたくと考えています。

ビジネスエコシステムからデジタルコモンズへ

顧客・パートナーとの関係性強化を図り、業種・業界の垣根を越えた連携で社会課題解決を実現する「ビジネスエコシステム」。日本ユニシスグループがその先に見据えるのは、「社会的価値」と「経済的価値」の創出という両輪を回し、持続可能な社会づくりを目指す「デジタルコモンズ」の提供者です。



価値創造プロセス

日本ユニシスグループは、業種や業界の垣根を越えて連携するビジネスエコシステムを拡大させ、これまでに培ってきた強みを活かしながら社会課題を解決することを通じて、社会的価値と経済的価値を創出していくことにより、持続可能な社会の実現を目指します。

企業理念

P.1

「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

マテリアリティ

P.26-27

- デジタルの力とビジネスエコシステムを活用した課題解決の仕組みづくり
- ゼロエミッション社会の実現に向けた、デジタルを活用した環境貢献と事業活動に伴う環境負荷の低減
- バリューチェーン全体で取り組む、安心・安全な製品・サービスの持続可能な調達と提供

外部環境

新型コロナウイルス感染症流行による社会のパラダイムシフト

デジタル社会への急激な変化

持続可能な社会の実現に向けた、企業に対する期待と要請の変化

先を見通しにくい社会環境

競争優位の源泉

(インプット) 2020年度または2021年3月末時点のデータ

P.16

社会・関係資本

- 幅広い業種・業界にわたる顧客基盤
顧客数 5,000社以上
- 信頼によって培われたリレーションシップ
ユーザー会「ユニシス研究会」
会員数 約530社
エンジニアベンダー 450社以上

人的資本

- 社会課題を自らの課題と捉え、行動できる人財
- イノベーションを生み出す多様な人財
従業員数 7,913人
人的資本投資額 31億円
女性管理職比率 7.5%
- システム実装力を備えた人財
エンジニア数 5,049人

財務資本

- 自己資本額 1,346億円
- フリー・キャッシュ・フロー 207億円

知的資本

- 60年以上の歴史で培ったさまざまな業界の業務知識、技術力
- ベンチャー、スタートアップとの連携によるオープンイノベーション
- 新たなサービス創出のための投資
投資額*1 195億円

自然資本

- 環境への配慮・グリーン調達の推進
エネルギー使用量 7,425kl

製造資本

- システム品質
データセンター設備障害対応訓練回数 各所拠点 1回以上/年
セキュリティeラーニング受講率 100%
- 実効性あるBCP体制
- 国内全体、海外8カ国に広がるサービス拠点

*1 研究開発費、設備投資額、戦略投資額の合計

当社グループの強み

P.14

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

事業活動

P.15

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

⑤ ネットワーク効果が
高まり、「志」を
共にするお客様が
増える

サービスの創出

(アウトプット)

P.16-17

日本ユニシスグループの
サステナビリティを支えるしくみ

P.42-63

人財
マネジメント

P.42-45

Vision2030

持続可能な社会の実現に向けて

P.24-27



「Vision2030」に向けて「存在意義」を発展させ、新たにPurposeを策定しました。

Purpose P.2-3

先見性と洞察力でテクノロジーの持つ可能性を引き出し、持続可能な社会を創出します

- 新たな未来を創る人財の創出・強化とダイバーシティ&インクルージョンの進化
- コーポレート・ガバナンスの強化とインテグリティの向上

Foresight in sight

P.2-3

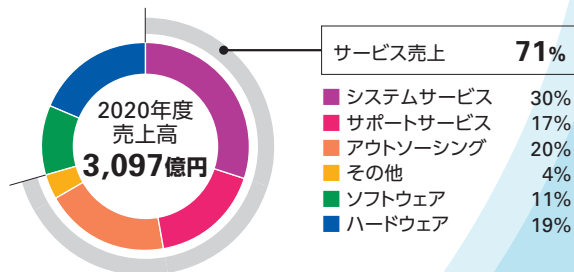
① お客様との日々の活動等、さまざまな活動からアセットを入手

真摯さに裏付けられた
“実践力”
～やり抜く力～

② ビジネスプラットフォーム層が充実

③ サービスコンテキストが増加

④ お客様からビジネスパートナーとして信頼を獲得



(負荷としてのアウトプット) 温室効果ガス排出量 13,692t-CO₂

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

社会的価値と経済的価値の創出

(アウトカム) 2020年度または2021年3月末時点のデータ

P.17

社会・関係資本	社会課題解決	100%
• ビジネスエコシステム提供を通じた社会課題解決		
• 取引先、ステークホルダーとの連携による社会的責任の遂行		
「日本ユニシスグループ購買取引行動指針」理解度		

人的資本	人財価値創造	+1.2%
• ビジョン・戦略を共有し、自ら価値創造できる人財		
• イノベーションを通じた高いレベルの経済生産性		
1人当たり営業利益 (2019年度比)		
有給休暇取得率		81.1%

財務資本	財務健全性	13.4%
• 高い資本効率		
ROE		
• 高い株主還元		
過去5年間のTSR	246.8%*2 (年率+19.8%)	
• 強固な財務基盤		
発行体格付*3	A-	
自己資本比率	58.0%	

知的資本	イノベーション	106件
• 新しいサービスの創出		
ニュースリリース数		
• VCファンドや社会課題解決を目指すリアルテック系ベンチャーへの出資数(累計)		
約20ファンド、40社超		

自然資本	環境負荷低減	2.8%
• 環境負荷低減に貢献するサービスの普及・拡大		
• 効率の良いエネルギー使用		
温室効果ガス排出量原単位削減率 (2019年度比)		
エネルギー使用原単位改善率 (2019年度比)	3.7%	

製造資本	生産効率	99.996%
• サービスの安定稼働		
オンライン稼働率		
• コストオーバーの抑制		

*2 2016年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化
*3 株式会社格付投資情報センター (R&I)

- 環境マネジメント P.46-48
- サプライチェーン・マネジメント P.49
- コーポレート・ガバナンス P.50-57
- リスクマネジメント P.58-63

価値創造プロセス解説

日本ユニシスグループの強みは、お客様の多様なニーズに応えるソリューションの提供を通じて社会や産業を支えるなかで培われ、当社グループの競争優位を生み出しています。これらの強みをもとに、多様なステークホルダーと協働し、イノベーションの創出に取り組みます。

日本ユニシスグループの強み -真摯さに裏付けられた“実践力”～やり抜く力～

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

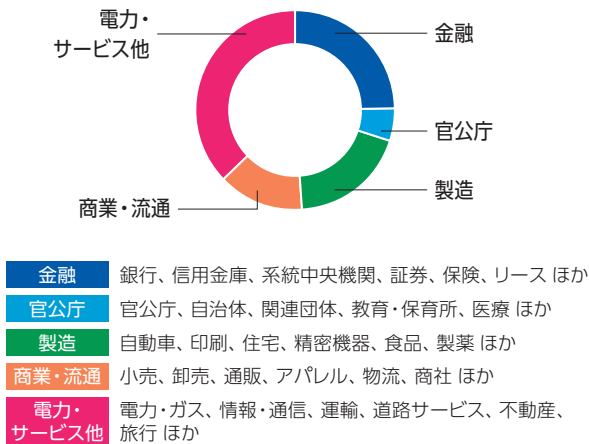
幅広い業種・業態のお客様

顧客数^{※1} **5,000社以上**

※1 日本ユニシス(株)、ユニアデックス(株)の合算値

幅広い分野の顧客基盤

マーケット別売上高構成比イメージ(2020年度)



ベンダーフリー&ワンストップのサポート力

あらゆるメーカー製品

拠点

エンジニアベンダー

国内

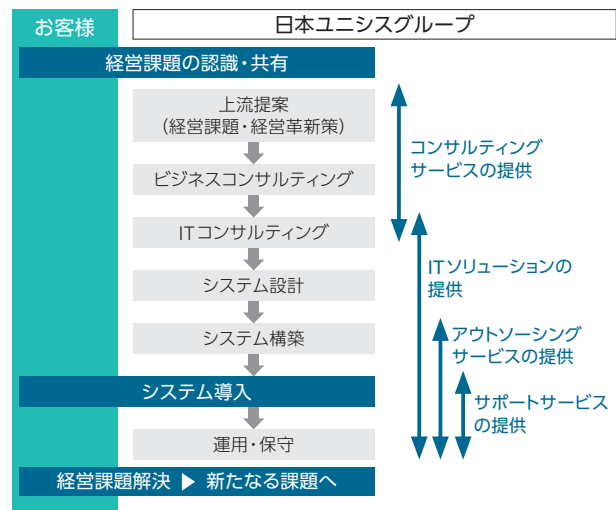
海外

450社以上

全国をカバー 8カ国^{※2}

※2 (2021年3月末現在) アメリカ、中国、インドネシア、タイ、シンガポール、フィリピン、マレーシア、ベトナム

ワンストップで展開する事業内容



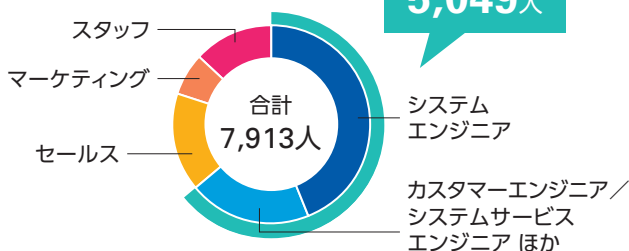
完遂するシステム実装力

社会を動かすミッションクリティカルなシステム提供

数多くの実装実績

技術力を支えるエンジニア

人員構成(2021年3月末現在)



新しいサービスをデザインし実現する力

ニュースリリース数

投資額^{※3}

(2020年度)

(2020年度)

106件

195億円

ほか人的資本投資額 31億円

※3 研究開発費、設備投資額、戦略投資額の合計

イノベーション創出に向けた取り組み

人財育成

社会に変革を起こせるような自律性の高い企業組織・風土となることを目指して、人事改革を推進

投資戦略

先端技術や知見を有するパートナーに対するグローバルを含めた出資やM&A、ならびにスタートアップやファンドへの出資を継続・拡大

研究開発

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

日本ユニシスグループの事業活動における価値創出サイクル

当社グループは、お客様に最適なICT環境を提供するとともに、業種・業態の垣根を超えたさまざまな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。

これらの事業活動を通じて、当社グループはあらゆる業界のお客様の課題解決に真摯に取り組み、伴走し、その中でお客様の業務を知ることで経験を積み、知見を蓄積してきました。

お客様との関わりのなかで得た知見のほか、これまで自社で開発したソリューション、オープンイノベーション、知の探索活動、他社製品等で入手したさまざまなアセットを、パッチワークのように繋ぎ合わせ、さらにお客様から知恵をいただきながら最適な形に再整理することで、唯一無二、かつフレキシビリティを有するビジネスプラットフォーム層への充実を図ります。

同時に、個別案件の経験や知見を複数のお客様へ適用可能となるよう「一般化」、ライブラリ化することで、長期間にわたってお客様にとって魅力のあるサービスコンテキストを増加させていきたいと考えています。

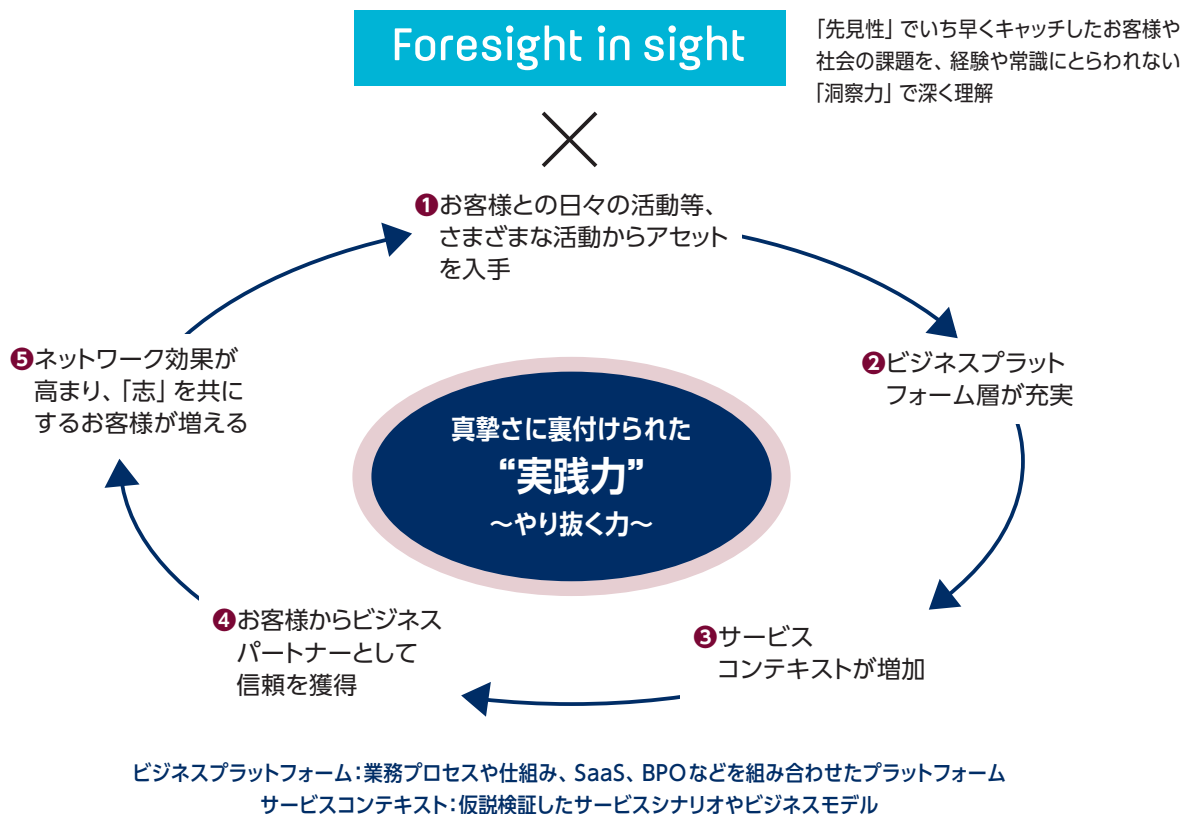
さらに、社内外にもアンテナを張り、お客様にとって最適な組み合わせのサービスを提案できる体制を整えることで、他社が真似できないサービスを最短でローンチすることができ、お客様から「ビジネスパートナー」としての信頼を獲得できると考えています。

信頼を寄せてくれるお客様が増えれば、さまざまなお客様がつながる「ビジネスエコシステム」も加速し、新たな業種のお客様間で新たなプラクティスが生まれます。このようなケースが増えることで、社会からの信頼も高まり、ビジネスエコシステムにおけるネットワーク効果が高まり、「志」を共にするお客様が増加し、より多くの社会課題の解決につながります。

このサイクルの実現を可能にするのは、当社グループの持つ「先見性・洞察力」と、強みとして根底にある「真摯さに裏付けられた実践力（やり抜く力）」であると考えています。この回転を重ねていくことで、持続的な価値創出を実現していきます。

価値創出サイクル

お客様へのサービス提供を通じて獲得したアセットをもとに、ビジネスエコシステムを加速する「価値創出サイクル」を回すことにより、持続的成長を目指します。



競争優位の源泉 (インプット)

ステークホルダーと共有し、蓄積した資本を源泉に、社会的・経済的に付加価値の高いサービスを創出し提供します。

社会・関係資本

お客様やパートナーからの信頼によって培われたリレーションシップ、幅広い業種・業界にわたる顧客基盤は、当社グループ事業の中長期的な持続可能性を支えるとともに、ビジネスエコシステムの構築を加速させる重要な資産となっています。

人的資本

人財は企業における重要な資産(アセット)であり、当社グループは、社会課題を解決する新たなビジネスを創出し、実装できる技術力を持つ多様な人財を有しています。

財務資本

豊富な自己資本とキャッシュ・フローの創出力が当社グループの財務基盤を支えており、事業の継続性と、成長に向けた機動的な投資を可能にしています。

知的資本

60年以上の歴史で培ったお客様のニーズに対応する業務知識、技術力がさまざまなソリューションを生み出す源泉となっています。またこれまでにないサービスを創出していくため、スタートアップやベンチャーとの連携によるオープンイノベーションで新たな知財が蓄積されています。

自然資本

環境に配慮した事業活動を行うため、グリーン調達を推進するとともに、デジタルの技術を活用した環境負荷低減に貢献するサービスの開発力を強化しています。

製造資本

日本全国および海外において、安定的なシステムの提供を支える事業体制を整えています。

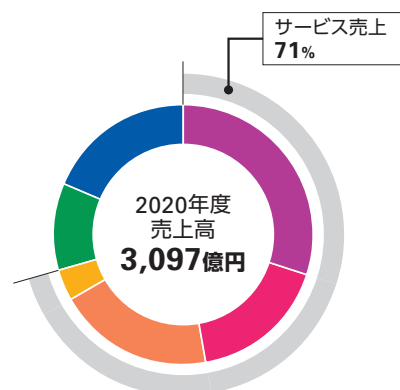
サービスの創出 (アウトプット)

ICTを組み合わせるお客様に最もふさわしい形のソリューションやサービスを提供するとともに、新しい収益モデルによるサービス型ビジネスを展開しています。

当社グループの事業セグメントは、システムサービス、サポートサービス、アウトソーシング、ソフトウェア、ハードウェア販売等で構成されています。「経営方針(2021-2023)」では、お客様の持続的成長に貢献する顧客DXの推進「For Customer(フォー・カスタム)」と、さまざまな業種・業界のお客様、パートナーと共に社会課題解決を進める社会DXの推進「For Society(フォー・ソサエティ)」という2つの視点を定め、先端テクノロジーの獲得・強化に努め、デジタルコモンズの実現に取り組むことにより、サービス型ビジネスに比重をさらに移していく方針です。

事業セグメント

ICTを組み合わせる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、製品を提供しています。



サービス

- システムサービス 30%
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を提供
- アウトソーシング 20%
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を提供

製品販売

- ソフトウェア 11%
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を提供

- サポートサービス 17%
ソフトウェア・ハードウェアの保守サービス、導入支援サービスなどを提供
- その他 4%
通信回線サービスおよび電気設備工事、教育サービスなどを提供

- ハードウェア 19%
ベンダーフリーの立場で最適な機器を提供

社会的価値と経済的価値の創出 (アウトカム)

社会的価値と経済的価値の創出を通じて、お客様や社会からの信頼を獲得するとともに、さらなるビジネス機会の獲得による持続的成長の好循環を実現します。

社会・関係資本

取引先をはじめさまざまなステークホルダーと志を共にし、社会課題の解決を目指します。

人的資本

ビジョン・戦略を共有し、自ら価値創造できる人財を育成し、イノベーションを通じた高いレベルの生産性を実現しています。

財務資本

強固な財務基盤と高い資本効率によって高い株主還元が生み出されます。また、新たな投資余力の獲得、お客様からの信頼獲得につながっています。

知的資本

スタートアップやファンドへの出資やイノベーションを生み出す人財強化等により、社会課題解決につながる新たなサービスを創出します。

自然資本

環境負荷低減に貢献するサービスの普及・拡大により、効率の良いエネルギー使用を促進します。

製造資本

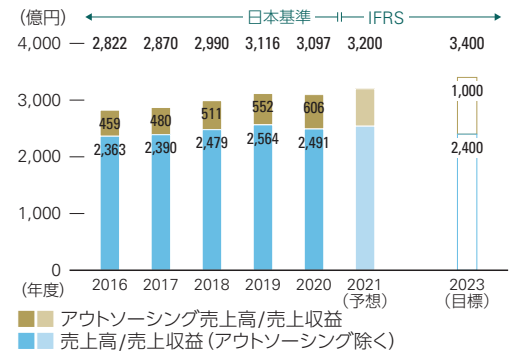
バリューチェーン全体で取り組むことで、サービスの安定稼働とコストオーバーの抑制を実現しています。

成長ドライバーとしてのアウトソーシング

2021年度よりスタートした「経営方針(2021-2023)」においては、アウトソーシングビジネスを当社グループの成長ドライバーと位置づけ、最終年度である2023年度にはアウトソーシング売上収益を1,000億円まで拡大させることを数値目標として掲げています。

当社グループのアウトソーシングビジネスには、お客様の業務システムの運用受託サービスに加え、お客様のDX推進に貢献するサービスや、お客様・パートナーと共に社会課題を解決するサービスなどが含まれています。新規案件の獲得による安定収益基盤の強化と、社会課題を解決するサービス型ビジネスの拡大を加速させることにより、さらなる収益性の向上と社会的価値の創出を目指します。

アウトソーシング売上高の推移



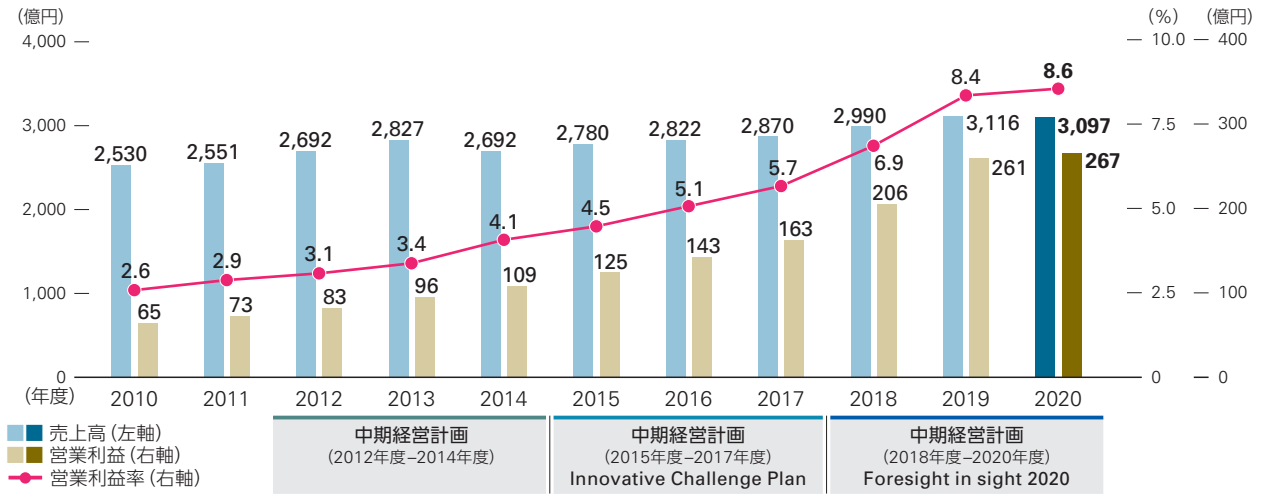
アウトソーシングの主なサービス形態

	運用受託型	企業DX型	サービス型(事業創出型)
特色	個別の顧客向け運用サービス	運用受託型サービスがDXにより進化し、新たな形態で提供するアウトソーシングサービス	当社グループ、もしくは当社グループとお客様と一緒に事業主体となって提供するアウトソーシングサービス
提供価値	顧客業務の効率化・高度化	顧客企業の変革・事業の競争優位性の確立	より良い社会の構築・社会課題の解決 さらにはデジタルコモンズの提供・運営へ
代表サービス	<ul style="list-style-type: none"> ITアウトソーシング、ビジネスアウトソーシングサービス全般 オープン勘定系システム「BankVision」(オンプレミス型) 地域金融機関向け勘定系システム「SBI21」 	<ul style="list-style-type: none"> パブリッククラウドでのフルバンキングシステム「BankVision on Azure」 P.33 P.48 地域金融機関向け利用型勘定系サービス「OptBAE」 AI需要予測自動発注システム「AI-Order Foresight」 P.32 	<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」 電子バリューカード事業 モビリティサービスプラットフォーム「smart oasis」 収納サービスプラットフォーム クロノロジー型 危機管理情報共有システム「災害ネット」 P.48 SaaS型EC・OMOソリューション「DIGITAL'ATELIER(デジタルアトリエ)」 P.48

財務ハイライト

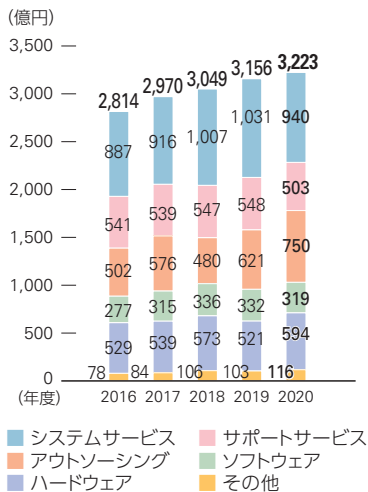
(日本ユニシスおよび連結子会社)

売上高／営業利益／営業利益率



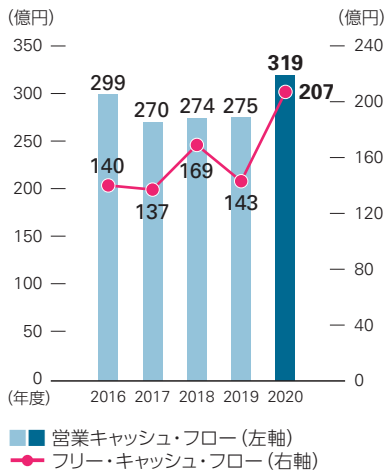
中期経営計画(2012年度-2014年度)では、コスト構造の見直し、リスク管理および財務体質の強化など、経営基盤の強化を図りました。続く中期経営計画(2015年度-2017年度)では、生産性向上施策などによる業績の安定化に加え、ビジネスモデルの変革に取り組むことでさらなる収益性の改善につなげました。その後の中期経営計画(2018年度-2020年度)では、最終年度となる2020年度の売上高はICTコア領域における案件先送りの影響などにより若干の減収となりましたが、営業利益はアウトソーシングサービスの収益拡大により増益、目標値である260億円を達成しました。また、営業利益率はターゲットの「8%以上」に2019年度ですでに到達していましたが、2020年度においては8.6%まで向上しています。

セグメント別受注高



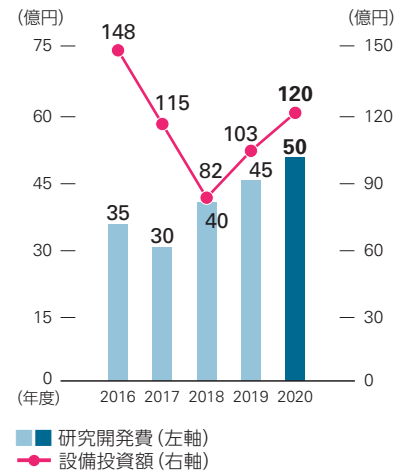
2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響から、一部の顧客において投資抑制の動きが生じた結果、システムサービスの受注高は減少しましたが、新たな「経営方針(2021-2023)」において拡大を目指しているアウトソーシングサービスにおいて、長期にわたりサービスの提供を予定している大型案件を複数受注したことから増加しています。

営業キャッシュ・フロー／フリー・キャッシュ・フロー



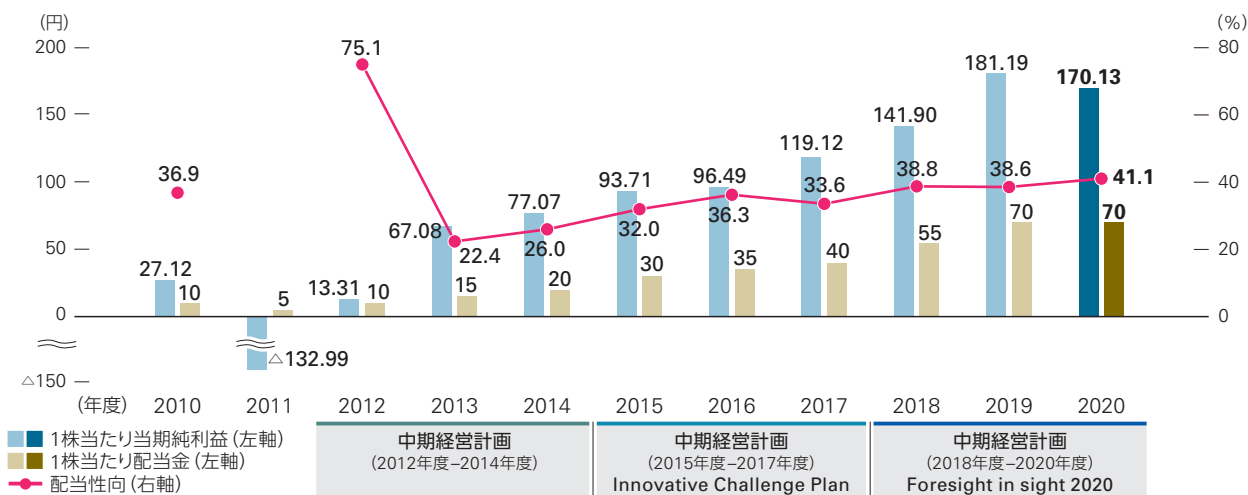
収益性の向上により営業キャッシュ・フローの創出力が向上しています。これを利用して先端技術やイノベーションにつながる知見を有するスタートアップなどへの投資を継続し、「Vision2030」に向けた事業拡大を加速させていきます。

研究開発費／設備投資額



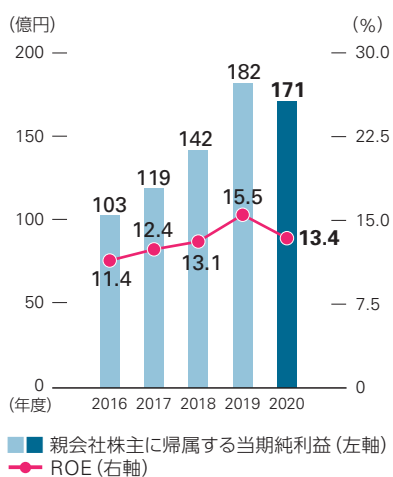
注力領域における新規サービス創出に向けた研究開発投資のほか、ICTコア領域におけるアウトソーシングサービス向けの設備投資を継続的に行ったことから、投資額は増加しています。

1株当たり当期純利益／1株当たり配当金／配当性向



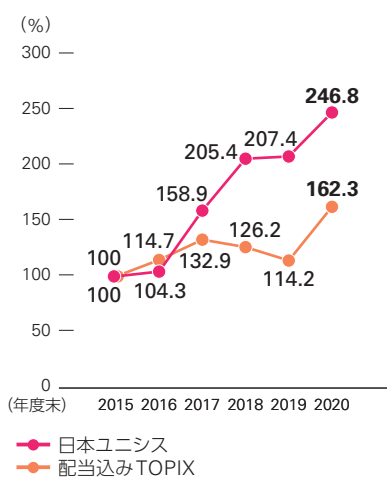
2010年度から2012年度にかけては当期純利益が低調に推移しましたが、2012年度からの中期経営計画でビジネスモデルの変革、生産性の向上、不採算案件の撲滅などに取り組み、利益水準は着実に改善しています。2020年度は当期純利益が減益となったものの、配当金額は前年度と同額の70円とし、連結配当性向は41.1%となりました。「経営方針(2021-2023)」においても、連結配当性向は40%を目標とする方針としており業績拡大を通じ、株主の皆さまへのさらなる還元も目指していきたいと考えています。

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って増加基調にあります。2020年度は法人税等の負担が増加したことから減益となり、ROEは当期純利益の減少に伴い低下しています。中期経営計画(2018年度-2020年度)においてはROE12-15%を目標としていましたが、「経営方針(2021-2023)」では15%を目標としています。

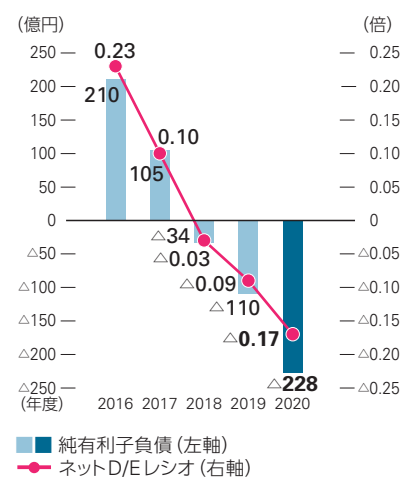
株主総利回り(TSR)



2020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年間上昇基調となっています。

※ 2016年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化

純有利子負債／ネットD/Eレシオ

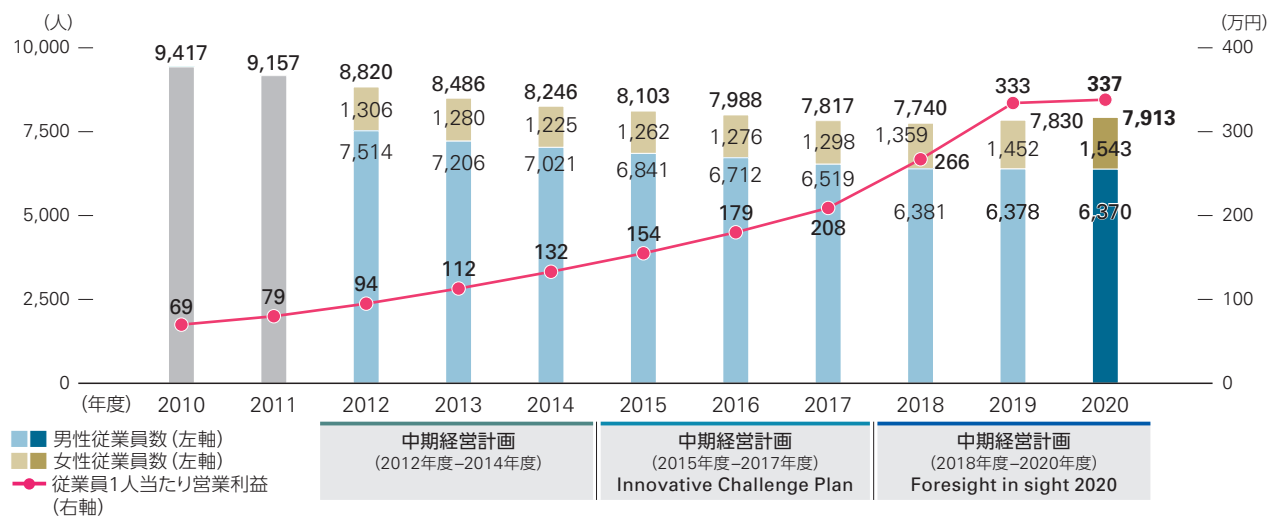


有利子負債の削減を中心に継続的に財務体質の改善を推し進めた結果、2020年度のネットD/Eレシオは△0.17倍まで改善しています。

非財務ハイライト

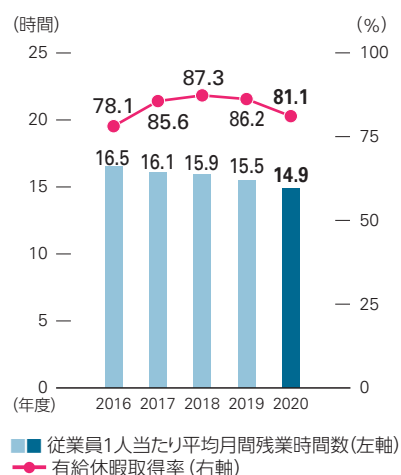
(日本ユニシスおよび連結子会社)

従業員数(男女別) / 従業員1人当たり営業利益



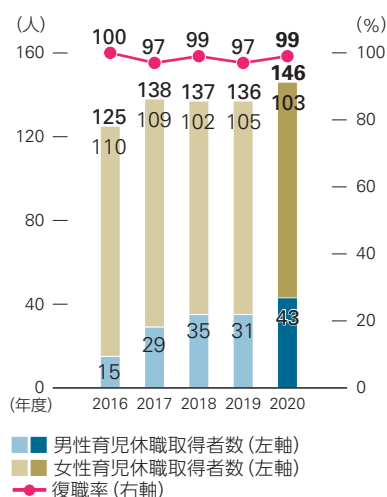
中期経営計画(2012年度-2014年度)から重点施策として人事制度・人材育成改革に注力しており、働き方改革の推進と生産性向上をテーマにさまざまな施策を実施しました。これまで団塊世代の定年退職などによる従業員数の減少が続いてきましたが、中長期視点での採用活動や、人材育成施策を展開し、自律的に考えイノベーションを創出できる多様な人財の確保・育成に努めています。2019年度より従業員数が増加に転じる中においても、従業員1人当たり営業利益は着実に増加しています。

従業員1人当たり平均月間残業時間数^{*1} / 有給休暇取得率^{*1}



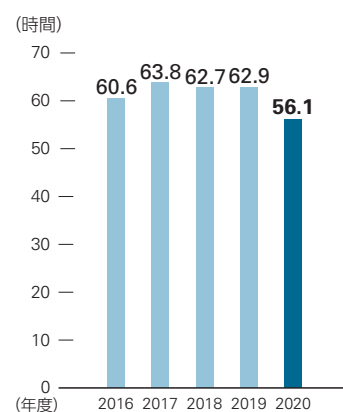
「残業メリハリ活動」などの施策の推進によって、平均残業時間の削減に努めています。2020年度も目標である有給休暇取得率80%以上を達成しました。引き続き、働き方改革および健康経営を実践しています。

育児休職取得者数(男女別)^{*1} / 復職率^{*1}



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傾向にあります。育児休職からの復職率も100%またはそれに近い数値を維持しています。

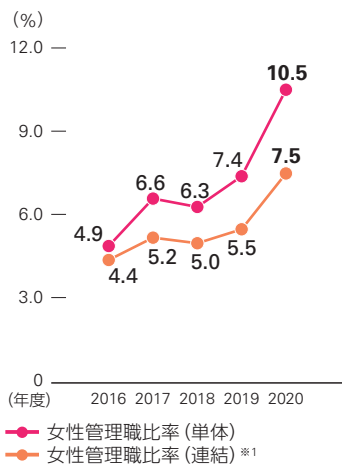
従業員1人当たりの年間研修時間数^{*1}



ビジネス創出や新技術分野の能力の獲得・向上を目的に、海外のベンチャーキャピタルや外部の事業創出プログラムへの人財派遣を行うなど、さまざまな人財強化施策を実施しています。2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響から、研修の延期等が発生し、研修時間が減少しました。既にリモートでの研修体制も整備されており、2021年度以降は従来の水準に戻る事が想定されます。

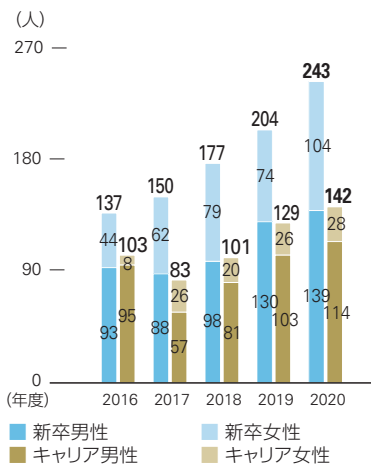
〈各集計範囲〉 *1 日本ユニシス(株)、ユニアデックス(株)

女性管理職比率



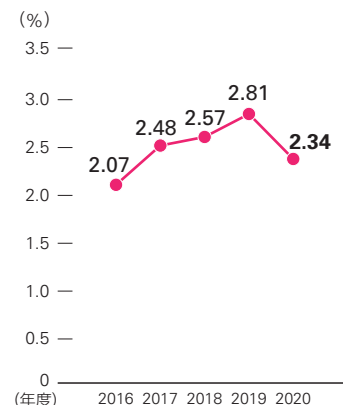
ダイバーシティ推進の重要施策として、女性活躍を推進しています。2020年度の女性管理職比率(単体)は10.5%となり、マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)で目標としていた「単体10%以上」を達成しています。

採用人数^{※2}



中長期的な視点からの新卒採用に加え、新規分野や特定のスキルを有し、即戦力となる人材のキャリア採用にも積極的に取り組んでいます。2020年度においても新卒・キャリア採用を積極的に行い、新卒の女性採用人数も高い水準で推移しています。

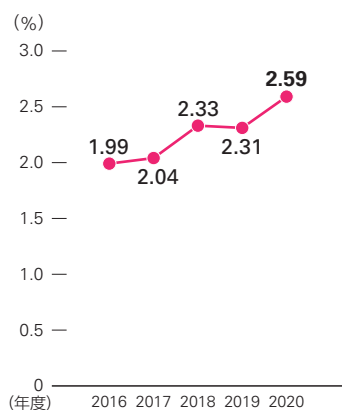
離職率^{※1}



働きやすい職場づくりや、若手人材の積極登用、従業員エンゲージメントの向上などを継続的に推進し、離職率は業界平均(9.2%*)を大きく下回る水準で推移しています。

※ 出典:厚生労働省「令和2年雇用動向調査」
情報通信業離職率

障がい者雇用率^{※3}



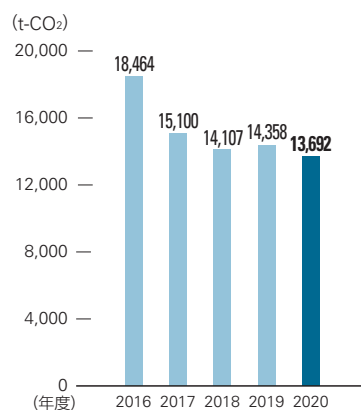
Webアクセシビリティ検査を主な事業とする、完全在宅勤務型のNULアクセシビリティ(株)を2018年2月に設立(2019年2月に特例子会社として認定)。障がい者が活躍できる場の拡大に向けて、独自の取り組みを進めています。

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



2018年度より、オンライン稼働率99.990%以上をシステムの安定稼働の指標としています。重大なセキュリティインシデント発生数は、4年連続で0件を維持しています。

温室効果ガス排出量 Scope1+Scope2排出量合計 (t-CO₂)^{※7}



2020年度は、新型コロナウイルス感染症への対応としてテレワーク勤務を推進し、オフィスへの出勤率の抑制や一部のオフィスで省スペース化を実施したことから、オフィス利用を中心にエネルギー使用量は減少しました。

※2 日本ユニシス(株)、国内連結子会社 ※3 2019年度以前は日本ユニシス(株)、ユニアデックス(株)。2020年度は、日本ユニシス(株)、ほか6社
 ※4 2018年度から集計を開始 ※5 日本ユニシス(株)および日本ユニシス(株)出資比率100%の国内連結子会社 ※6 2017年度から集計を開始
 ※7 2016年度は日本ユニシス(株)、ほか7社2団体(国内主要拠点)。2017年度から2019年度は日本ユニシス(株)、ほか10社2団体(国内主要拠点)。
 2020年度は日本ユニシス(株)、ほか12社2団体(国内主要拠点)

「Vision2030」と「経営方針(2021-2023)」

過去の中期経営計画振り返り

	中期経営計画 2012年度-2014年度	中期経営計画 2015年度-2017年度 Innovative Challenge Plan																				
ビジョン	持続的な成長に向けた企業変革への挑戦	ビジネスモデルの変革																				
経営指標	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">2014年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>営業利益率</td> <td>4.1%</td> </tr> <tr> <td>売上高</td> <td>2,692億円</td> </tr> <tr> <td>ROE</td> <td>9.7%</td> </tr> <tr> <td>配当性向</td> <td>26.0%</td> </tr> </tbody> </table>	2014年度		営業利益率	4.1%	売上高	2,692億円	ROE	9.7%	配当性向	26.0%	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">2017年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>営業利益率</td> <td>5.7%</td> </tr> <tr> <td>売上高 (デジタル/ライフィノベーション 領域における売上高)</td> <td>2,870億円 (270億円)</td> </tr> <tr> <td>ROE</td> <td>12.4%</td> </tr> <tr> <td>配当性向</td> <td>33.6%</td> </tr> </tbody> </table>	2017年度		営業利益率	5.7%	売上高 (デジタル/ライフィノベーション 領域における売上高)	2,870億円 (270億円)	ROE	12.4%	配当性向	33.6%
2014年度																						
営業利益率	4.1%																					
売上高	2,692億円																					
ROE	9.7%																					
配当性向	26.0%																					
2017年度																						
営業利益率	5.7%																					
売上高 (デジタル/ライフィノベーション 領域における売上高)	2,870億円 (270億円)																					
ROE	12.4%																					
配当性向	33.6%																					
戦略と 主な成果 獲得した 強み	<p>従来の強みに加え、新しいサービスをデザインし実践する力を獲得</p> <ul style="list-style-type: none"> 社会視点で異業種をつなぐビジネスエコシステムを創出 地域医療ネットワーク、エネルギーマネジメント コンテンツ分野で強みのある大日本印刷(株)との連携 マーケティングプラットフォームの構築 サービス事業主体として決済プラットフォームを提供 電子バリューカード事業など 財務体質の強化 	<p>新たな領域へのチャレンジを成功させ、次の成長に向けた基盤を強化</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタル/ライフィノベーション領域へのチャレンジ ビジネス拡大により、収益が向上し、多数の領域で ビジネスの種が増加 ビジネスICTプラットフォーム領域の変革 強み領域への集中、労働生産性の改善による収益力 向上の達成 企業風土・人財改革 ビジネスモデルの変革に合わせたスキル変革を推進 投資戦略の実行 グローバルを含むパートナーへの投資やファンド投資を 積極的に推進 																				
課題 克服すべき 弱み	<p>戦略面</p> <ul style="list-style-type: none"> グローバル、異業種連携などのビジネスモデル変革への 対応 <p>事業環境面</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタル化領域の拡大、消費者創発による社会環境の 大きな変化への対応 クラウド、利用型サービスの普及などに対する新たな ビジネス基盤の構築 	<p>戦略面</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタル/ライフィノベーション領域のビジネス拡大と 収益化 ビジネスICTプラットフォーム領域のさらなる労働生産性 の向上とサービス提供力の向上 人財のスキル変革およびダイバーシティのさらなる推進 成長に向けた資本政策・投資政策へのシフト <p>事業環境面</p> <ul style="list-style-type: none"> 業務系ICTサービスの出現によるシステムインテグレーションの ニーズ低下への対応 デジタルシフトへの対応の遅れが成長を妨げるリスク への対応 コモディティ化によるハードウェア・ソフトウェア市場の 縮小リスクへの対応 人財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 																				

「Vision2030」の実現に向けた 経営方針の策定

経営方針

2021年度-2023年度

持続可能な社会の実現に向けて

2023年度目標 (IFRS※1)

調整後営業利益率※2	10%以上
売上収益	3,400億円
うち、アウトソーシング※3	1,000億円
ROE	15%目途
配当性向	40%目途

※1 2021年度より国際財務報告基準 (IFRS) を適用

※2 調整後営業利益=売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費

※3 システムの運用受託だけでなく、当社が事業主体として提供するサービス型ビジネスを含む

基本方針

顧客DXと社会DXを両面から推進し、社会全体を捉えたより大きな枠組みで事業育成を図り、パートナーやコミュニティと共にビジネスエコシステムを拡大させ、「Vision2030」実現に繋げる

For Customer

価値創出力の強化を図り、社会的価値の創出を通じて顧客の持続的成長に繋がるDXを推進する

For Society

多様な業界の顧客・パートナーとのリレーションシップやベストプラクティスを活かし、社会や地球全体最適で捉えたビジネス構想を実現する

風土改革

「Vision2030」の実現に向けて、価値創出力を強化するため、風土改革を推進する

投資戦略

先端テクノロジー活用とイノベーションの持続的な創出を目指しつつ、戦略投資を加速する

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。

	2020年度目標	2020年度実績
営業利益率	8%以上	8.6%
売上高 (注力領域における売上高)	3,200億円 (600億円)	3,097億円 (684億円)
ROE	12~15%	13.4%
配当性向	40%目途	41.1%

注力領域ビジネスの拡大により、社会的価値創出企業への変革に向けたアセットを獲得
最重要指標である営業利益率の目標を達成

- 注力領域の選択と集中
「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」領域への取り組みを通じて、次の経営方針で推進すべき方向性の土台を構築
- 顧客の付加価値向上を目指した関係性強化
ビジネス遂行における人的リソースと役割を見直し、顧客とのリレーションを深耕するとともに、顧客価値向上に寄与
- ビジネスを支えるプラットフォーム提供力の強化
グループ全体における技術集約、生産性向上、効率向上施策に効果
- 風土改革
チャレンジを推奨する風土改革、ダイバーシティに対する意識改革などを実施
- 投資戦略
オープンイノベーションへの取り組みを積極化するとともに、新たなビジネス創出に向けた投資を通じた知見の獲得

戦略面

- ・事業創出領域の経験の蓄積と知財・リソースの活用
- ・プラットフォームの開発・提供スピード向上のための知財化と、組み合わせ技術の検証を強化
- ・投資を通じて獲得した知見の効果をさらに上げる投資ポートフォリオ管理

事業環境面

- ・売上高は、注力領域においては目標を上回る一方、新型コロナウイルス感染症の影響により一部顧客の投資抑制があったほか、手数料売上においてもインバウンド、シェアリング関連が低調となり目標を未達
- ・さらなる風土改革・人財開発を目指し、イントラパーソナル・ダイバーシティの確立を視野に入れたROLESの概念浸透と運用に向けた取り組み強化



Vision2030

—持続可能な社会の実現に向けて—

わたしたちは、デジタルコモンズを誰もが幸せに暮らせる社会づくりを推進するしくみに育てていきます

10年先の未来に向けて進む方向性と その実現のための新マテリアリティを策定

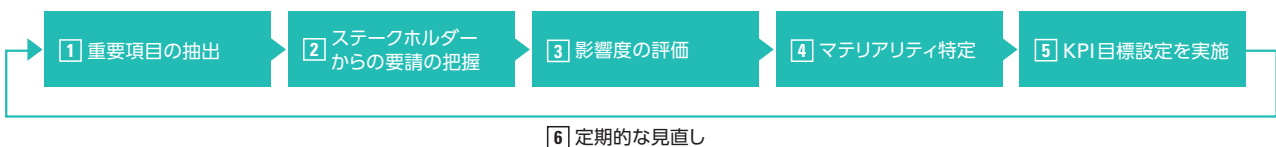
日本ユニシスグループが10年先の未来に向けて進む方向性を定めたのが、「Vision2030」です。私たちは志や共感をベースにし、テクノロジーの可能性を引き出すことで、持続可能な社会の実現を可能にするために、さまざまなサービスやプロダクト、企業、利用者をマッチングできるビジネスエコシステムやプラットフォームを、社会の共有財であるデジタルコモンズとして創造し、提供したいと考えています。その実現に向けては、デジタルの力、テクノロジーの力を欠かすことはできません。「レジリエンス」「リジェネラティブ」「ゼロエミッション」の3つの社会インパクトを道しるべとしてビジネスを推進

し、ビジネスエコシステムのパートナーと共に多様な業界、業種、マーケットの視点から社会に貢献することにより、新たな価値やマーケットの創出につなげていきたいと考えています。

当社グループは、社会変化に対する先見性・洞察力、ICTを核としたテクノロジー、そしてさまざまなビジネスパートナーとのビジネスエコシステム形成を掛け合わせ、ICTサービスの提供だけにとどまることなく、これまで取り組んできた社会を豊かにする新しい価値の創造と社会課題の解決の取り組みを加速させ、社会的価値創出企業に変革していきます。

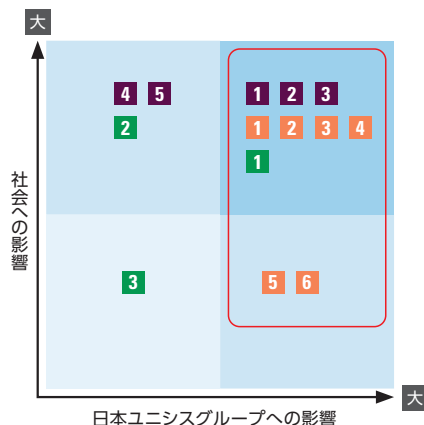
また、「Vision2030」の実現に向けて当社グループのサステナビリティへの取り組みを経営に統合していくため、マテリアリティが経営の長期ビジョンに対応したものとなるよう、改訂を行いました。

マテリアリティ策定と見直しのプロセス



3 影響度の評価

赤枠内をマテリアリティとして抽出



■ E (環境)	1 気候変動	2 水資源	3 生物多様性	
■ S (社会)	1 多様な人財の獲得と活躍推進	2 人財育成	3 サプライチェーン・マネジメント	4 顧客対応
	5 人権	6 労働		
■ G (ガバナンス)	1 コーポレート・ガバナンス リスクマネジメント	コンプライアンス	知的財産保護	
	2 イノベーションマネジメント	3 情報セキュリティ		
	4 腐敗防止・贈収賄防止			
	5 データプライバシーの保護と表現の自由の保障			

新マテリアリティ

マテリアリティ分類	マテリアリティ	
事業成長におけるマテリアリティ	● デジタルの力とビジネスエコシステムを活用した課題解決の仕組みづくり	P.28-35
	● ゼロエミッション社会の実現に向けた、デジタルを活用した環境貢献と事業活動にともなう環境負荷の低減	P.46-48
事業成長を支える基盤となるマテリアリティ	● バリューチェーン全体で取り組む、安心・安全な製品・サービスの持続可能な調達と提供	P.49
	● 新たな未来を創る人財の創出・強化とダイバーシティ&インクルージョンの進化	P.42-45
	● コーポレート・ガバナンスの強化とインテグリティの向上	P.50-57 P.62-63

サステナビリティ経営とサステナビリティについての考え方

当社グループは、企業理念に掲げる「人と環境にやさしい社会づくりへの貢献」を実現するため、Purpose（企業の存在意義）を「先見性と洞察力でテクノロジーの持つ可能性を引き出し、持続可能な社会を創出します」と定めています。企業の持続的な成長の基盤として、環境・社会・ガバナンスの視点を考慮した企業活動を基本に、さまざまな社会課題解決に真摯に取り組む、持続可能な社会の発展への貢献を通じた価値創造により、当社グループの持続的成長サイクルを確立し、サステナブルな企業グループとなることを目指しています。

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

サステナビリティ推進体制

当社グループでは、環境と社会のサステナビリティを巡る課題への取り組みのうち重要な事項に関しては、経営会議または各種委員会にて審議・報告を行っています。取締役会において、サステナビリティ課題への対応を含む主たる活動状況について各種委員会や各組織から報告が行われており、多角的な視点に基づいた議論を行ってきました。

また、当社グループ全体のビジョンや価値創造の視点の強化とともに、サステナビリティ課題への取り組みにおけるマネジメントとガバナンスの強化が重要であるとの考えの下、推進体制を整備しています。SDGs貢献への取り組みおよびサステナビリティ経営戦略の統括責任者であるCSO（チーフ・サステナビリティ・オフィサー）を委員長とする意思決定機関「サステナビリティ委員会」を設置するとともに、下部組織として、環境・社会の各分野別の委員会である「環境貢献委員会」「ソーシャル委員会」を設置しています。



新マテリアリティ

	マテリアリティ	目指す姿	創出する社会的価値
事業成長におけるマテリアリティ	<p>● デジタルの力とビジネスエコシステムを活用した課題解決の仕組みづくり</p> <p>関連するSDGs目標</p> 	<p>多様な業界の顧客およびパートナーと志を共有するコミュニティの形成を通して、「リジェネラティブ」「ゼロエミッション」「レジリエンス」な社会を実現する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会課題解決型ビジネスの提供を通じ、社会のサステナビリティに貢献 ● 目標に掲げる5つの領域を中心に、社会課題の解決を加速
	<p>● ゼロエミッション社会の実現に向けた、デジタルを活用した環境貢献と事業活動にともなう環境負荷の低減</p> <p>関連するSDGs目標</p> 	<p>カーボンニュートラルやサーキュラー・エコノミーを促進するサービスの提供や脱炭素社会実現に向けた連携・協働を進めるとともに、事業活動にともなう環境負荷を低減することで、温室効果ガス (GHG) 排出量削減への貢献を目指す</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● カーボンニュートラルやサーキュラー・エコノミーを促進する環境貢献型サービスの提供を通じ、脱炭素社会の早期実現に貢献 ● 再生可能エネルギーの調達等、事業活動の低炭素化への取り組み強化による環境負荷の低減に貢献
	<p>● バリューチェーン全体で取り組む、安心・安全な製品・サービスの持続可能な調達と提供</p> <p>関連するSDGs目標</p> 	<p>人権の尊重や環境負荷低減を図ったバリューチェーンを構築・維持し、安心・安全な製品・サービスを調達・提供する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 各種法令、社会規範を遵守した、安心・安全な製品・サービス提供により、社会活動を支えるITインフラの安定化・維持に貢献 ● 環境・社会に配慮した製品・サービスの提供により、エシカル消費の普及に寄与し、持続可能な社会の実現に貢献
	<p>● 新たな未来を創る人財の創出・強化とダイバーシティ&インクルージョンの進化</p> <p>関連するSDGs目標</p> 	<p>未来に向けたイノベーションを創出することができる個の多様性、専門性、価値観を認め合い受容する人財・組織・企業風土を醸成する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● イノベーション人財の輩出により、社会課題の解決に貢献 ● 多様な人財の雇用機会の創出に貢献 ● 心身ともに健康で、個々の多様性が受容され活かされた、働きがいのある社会の実現に貢献
	<p>● コーポレート・ガバナンスの強化とインテグリティの向上</p> <p>関連するSDGs目標</p> 	<p>透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を可能にするコーポレート・ガバナンス体制を構築し、運用する</p> <p>また、信頼性、持続性のある社会インフラとしてのICTサービス、社会的価値を提供できる企業として、国内外の法令を遵守するとともに、高い倫理観のもと、社会規範に則り行動し、もって健全かつ透明なビジネス活動を行う</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 透明・公正なプロセスを通じて社会課題の解決に資するとともに、社会の経済成長に貢献 ● 年齢、性別、障がい、人種、民族、出自、宗教、あるいは経済的地位その他の状況に関わりない、すべての人々のエンパワメントに貢献 ● 差別的な慣行の撤廃、適切な関連規程の設定・運用や行動の促進などを通じ、機会均等を確保することで、働きがいのある社会の実現に貢献

創出する経済的価値	KPIと目標 (達成時期)
<ul style="list-style-type: none"> ● 社会課題解決に資するビジネス機会の創出ならびに創出された市場での収益獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会や地球を全体最適で捉えた社会課題解決型ビジネスを創出／拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・当該案件数を2020年度比200%以上(2023年度) ・「デジタル・セキュリティ」「グリーンエネルギー」「働く・暮らし」「交通・モビリティ」「医療・教育」の5領域を中心とした社会課題解決型ビジネスを事業の中核にしていく(2030年度)
<ul style="list-style-type: none"> ● 環境貢献に資するサービス収益の拡大 ● 気候変動に起因する事業リスクの低減によるコストの抑制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境貢献型製品・サービスの提供を通じたゼロエミッションへの貢献として、ゼロエミッション達成率 100%以上(2030年度) ● 気候変動シナリオ分析によるビジネス機会とリスク抽出(インパクト評価)およびリスク対応率 100%(2030年度) ● 日本ユニシスグループの事業所における再生可能エネルギー調達率 50%以上(2030年度) ● GHG排出量(Scope1+Scope2)削減率 2019年度比50%以上(2030年度)
<ul style="list-style-type: none"> ● お客様・取引先との信頼関係強化や優良パートナーの獲得による関係資本の強化による収益機会の拡大 ● バリューチェーン全体における人権、環境負荷等に関する事業リスクの低減 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンGHG排出量のScope3(調達物流・出張・通勤・廃棄物)の情報開示と目標設定(2022年度) ● サプライチェーンGHG排出量のScope3(出張・通勤)の削減率 2019年度比50%(2021年度) ● 日本ユニシスグループにおける人権課題への対応着手率 100%(2023年度) ● 主要サプライヤーに対するESGリスクアセスメント実施率 100%(2021年度)
<ul style="list-style-type: none"> ● イノベーションの創出によるビジネスの拡大 ● 労働生産性の向上による収益性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業創出に関する専門性を備えた「ビジネスプロデュース人材」数 2021年度比2倍(2023年度) ● 女性管理職比率 18%以上(2025年度) ● 障がい者雇用率 法定雇用率+0.1%以上(年次) ● エンゲージメント調査における働き方関連項目の加重平均スコア 2019、2020年度のスコアを平均した値以上(2023年度) ● 健康診断での血圧リスク者への診療所での診察および保健師による生活習慣指導率 II度・III度高血圧者への対応 100%(2023年度) ● メンタル休職者の総休職日数 2019、2020年度の平均日数比-5%(2023年度) ● 社会貢献活動への役職員参加人数 2020年度比20%増(2023年度)
<ul style="list-style-type: none"> ● 多様なステークホルダーとの信頼関係構築によるビジネスエコシステムの創出およびビジネス機会の拡大 ● 企業価値の持続的向上 ● 不祥事等の事業リスクの低減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の実効性評価において設定される各年度の対応方針の達成(年次) ● 弁護士等社外専門家を招いたコンプライアンス委員会において、以下項目を総合的に評価し、社外取締役を含む取締役に推進状況を報告(年次) <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス・プログラムの改善と高度化 ・グループ役職員へのインテグリティ意識浸透 ・コンプライアンス事案発生動向 ● 重大なセキュリティインシデント発生数 0件(年次)

経営方針 (2021-2023) 新たな成長に向けて

顧客DXと社会DXを両面から推進し、社会全体を捉えたより大きな枠組みで事業育成を図り、パートナーやコミュニティと共にビジネスエコシステムを拡大させ、「Vision2030」実現に繋げる

「経営方針 (2021-2023)」 骨子

日本ユニシスグループは、「Purpose」および「Vision2030」のもと、社会的価値の創出を追求することを通じて経済的価値の創出を図り、グループ全体の企業価値を持続的に向上させる次なるステージに向け、「経営方針 (2021-2023)」を策定しました。これまでは中期経営計画を策定してきましたが、今までのように計画をもとに、戦略を立て、実行して、見直していく、というやり方では、環境の変化に迅速な対応をすることは困難です。時代の変化は加速しており、テクノロジーの進化も目覚ましく、VUCA^{*1} (ブーカ)と言われる、先を見通すことが難しい時代となっております。そのため、Purposeを新たな指針としながら、変化に柔軟に対応していくため、“計画”ではなく、“方針”を示すこととしました。グループ社員それぞれが、この経営方針のもと、自律的に判断し、行動していく中で未来の目指す姿を具現化していくことの表明でもあります。

また「経営方針 (2021-2023)」における基本方針として、お客様の持続的成長に貢献する顧客DXの推進「For Customer」と、さまざまな業種・業界のお客様、パートナーと共に社会課

題の解決を進める社会DXの推進「For Society」を定めています。DXを推進するお客様のベストプラクティスを積み重ね、社会のためにDXを推進し、社会全体を捉えた大きな枠組みで、お客様やパートナーと共にビジネスエコシステムを拡大していきます。

*1 Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の頭文字を取った言葉。社会環境について将来予測が難しい状態を表す

社会的価値創出に向けて

当社グループは、社会を構成する幅広い業種・業界でのシステムインテグレーションサービスやソリューション提供によって得た知見のほか、ベストプラクティスを組み合わせてきたビジネス構想力とエンジニアリング力を有しています。さらに、ビジネスエコシステムを形成してきた幅広い業界のお客様との信頼関係、特定の関係に依存しないパートナーとの関係性を強みとしており、これらの強みを活かして社会的価値を創出します。



Tomorrow

当社グループは、基本方針で定めた「For Customer」、「For Society」を推進し、ビジネスエコシステムを拡大していくため、これまで培ってきた「実装」力を武器に、さらなる「俊敏」性を持ってビジネススピードを高め、ビジネスエコシステムによりお客様と共に「共創」し、お客様だけでなく、自らも「変革」を遂げていきます。そして、PoC(概念実証)など、マーケットへの評価・検証を進めてきたさまざまなサービスを組み合わせ、「実践」へとステージを移して、社会に貢献していくことを目指します。

時代が大きな転換点を迎え、企業には事業を通じてさまざまなステークホルダーと共に社会課題を解決し、自らがイニシアティブをとって将来にわたる持続可能な社会づくりに貢献、推進することが強く求められています。社会的価値を創出するところに成長するマーケットが生まれるという傾向は今後、より顕著になると考えます。当社グループはそのマーケットに確実にポジショニングし、社会的価値を創出し続けることを目指しており、前中期経営計画では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、アセットガーディ

アン)において、その取り組みを進めてきました。「経営方針(2021-2023)」を達成するための足場は、すでに十分に築かれていると認識しており、その成果と実績を着実に積み上げていきたいと考えております。

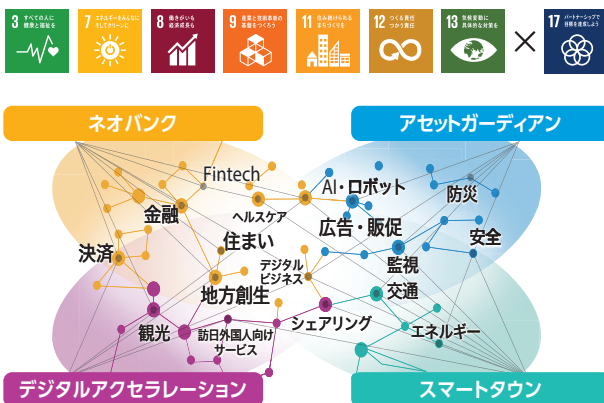
アセットを活用した社会インパクトへのアプローチ

当社グループは、前中期経営計画において、お客様へのサービス提供や、4つの注力領域における新たな取り組みを通じて、さまざまなアセットを手に入れてきました。これらを最大限に活用しながら、3つの社会インパクト^{*2}に向けて新たなマーケットをつくり出し、そのマーケットにおいて当社グループならではのサービスを提供することで、独自のポジショニングを確立できると考えています。

※2 3つの社会インパクト: レジリエンス、リジェネラティブ、ゼロエミッション

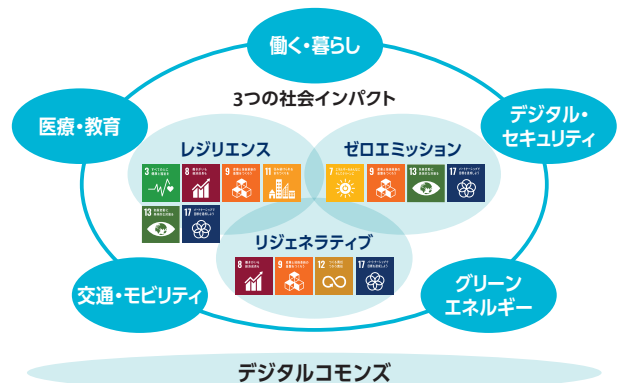
「中期経営計画(2018-2020年度)」 における4つの注力領域

注力領域を軸としたクロスファンクショナルな事業活動により
アセットを蓄積、目指す方向性の土台を構築



「経営方針(2021-2023)」 における社会的価値の創出

マーケット横断でビジネスアセットをかけ合わせ
社会インパクト創出を目指す



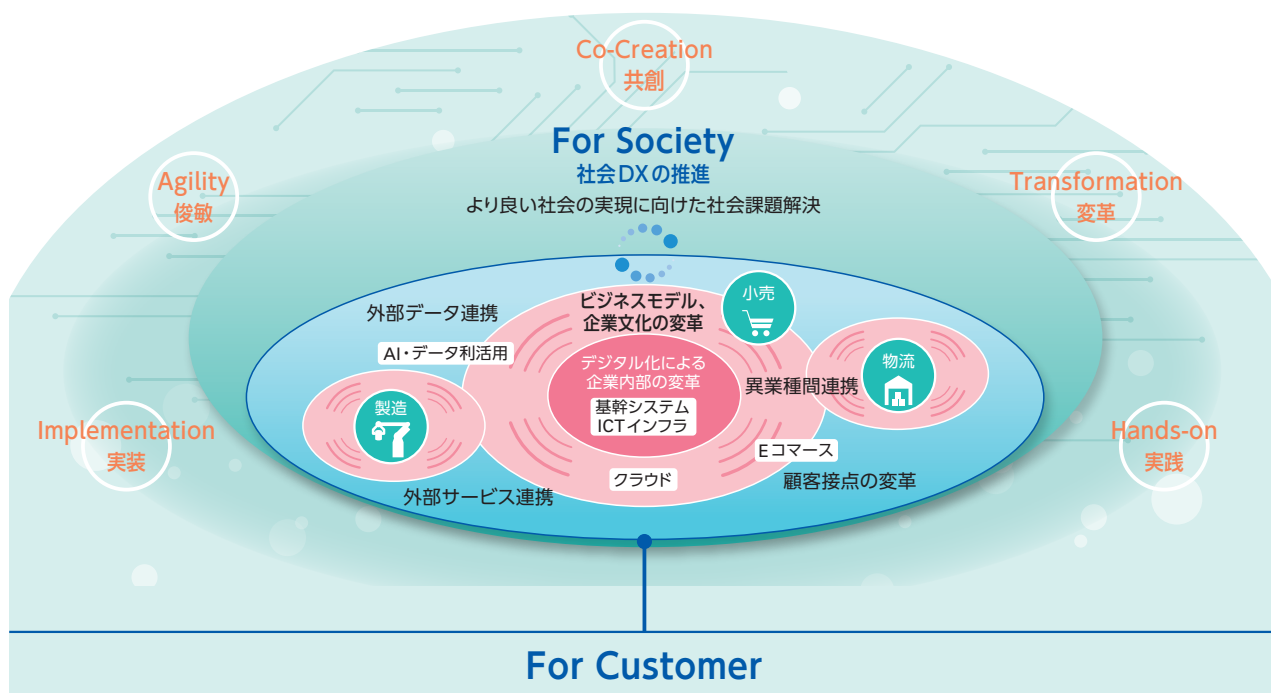
レジリエンス: 自律分散した生存力・復元力のある環境
リジェネラティブ: 再生型ネットポジティブ社会へ
ゼロエミッション: デジタルを活用した環境貢献、環境負荷の軽減

For Customer

価値創出力の強化を図り、社会的価値の創出を通じて顧客の持続的成長に繋がるDXを推進する

日本ユニシスグループは、長年にわたりICTインフラやシステムサービスの提供を通じ、お客様からの信頼を獲得してきました。さらに、クラウドやAIなど日々進化するテクノロジーを用いて、新しいサービスやソリューションを生み出し、お客様のDXに貢献してきました。これまで、さまざまなお客様にシステムインテグレーションサービスを提供してきた経験により、深い知財を蓄積することができています。こうした知財を「For Customer」の視点で活用し、さまざまな業種・業界、海外のベストプラクティスなどのオープンイノベーションによる組み合わせをさらに強化し、お客様のビジネスモデル変革を実現していきます。

これまでの取り組みの一例として、小売業のお客様向けにAI需要予測自動発注サービス「AI-Order Foresight」やキャンペーンマネジメントサービス「スマートキャンペーン」の提供が挙げられます。これらは、消費者基点の情報に基づいた実績情報や気象情報、イベント情報などのデータを組み合わせることでAIによる最適化を図り、消費者の嗜好に合わせた商品・サービスを提供するとともに、過剰在庫の削減や廃棄ロス実現にも貢献しています。



社会DXに繋がる企業・業界のDXを顧客と共にやり遂げる

「経営方針 (2021-2023)」基本方針

For Society

多様な業界の顧客・パートナーとのリレーションシップやベストプラクティスを活かし、社会や地球全体最適で捉えたビジネス構想を実現する

「For Society」の視点では、社会課題を解決するために、地域社会や産業バリューチェーンを「社会システム」として捉え、経済的価値に加え、社会的価値を創出していきます。

当社グループは、メーカー、小売、物流といった食品流通全体のサプライチェーンを構成するお客様を有しています。例えば、「For Customer」でのAI需要予測自動発注サービスにおいて、これらのお客様を巻き込み、サプライチェーン全体でAIやデータを利活用し、必要な時に必要な量を提供することで、食品廃棄ロスの削減のほか、配送の最適化による温室効果ガス排出量の削減などを実現できると考えています。

当社グループは、これまでの取り組みにより、エネルギーや

金融、医療ヘルスケア、教育、交通・モビリティ、製造、行政などのさまざまな領域で多くのアセットを築いてきました。SDGsに示される社会課題の解決につながるサービスをはじめとして、多様な業種・業界、マーケットで生み出されるサービスや価値を横断的に組み合わせ、テクノロジーの可能性をさらに引き出し、共有財として利用できる形にしていくことが「For Society」の価値観であり、デジタルコモンズです。私たちは「For Customer」と「For Society」の2つの視点を通じて、さまざまな社会課題の解決を図り、デジタルコモンズの実現に向けて活動を進めていきます。



For Society

社会DXの推進

より良い社会の実現に向けた社会課題解決



取り組み事例

企業・NPO・生活者と共に日常の買い物を通じて社会課題の解決に貢献 スマートキャンペーン／BE+CAUS

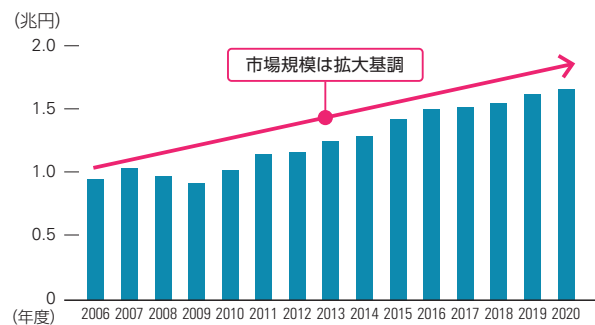
新型コロナウイルスの流行や、SDGsに代表されるような社会課題の複雑化が懸念されるなか、企業・NPO・生活者の連携による社会課題の解決への取り組みが一層重要となってきています。当社グループは、「スマートキャンペーン」の仕組みを応用して、生活者が日常の買い物を通じてさまざまな社会貢献の取り組みを支援でき、また小売やメーカーが事業活動を通じた多彩な社会貢献の取り組みを展開できるプラットフォーム「BE+CAUS」を提供しています。スマートキャンペーンと株式会社STYZが提供する寄付プラットフォーム「Syncable」を連携させることで、生活者が日常の買い物を通じて、NPO・NGO団体に気軽に寄付できる環境を実現しました。当社グループは今後も「BE+CAUS」の提供を通して、社会課題解決のビジネスエコシステム構築に向けて活動を推進します。

SOCIAL ACTION PLATFORM
BE+CAUS

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
- SDGsビジネス市場

SP・PR・催事企画／インターネット広告市場規模



出典：経済産業省「特定サービス産業動態統計調査 3. 広告業」

労働人口減少社会における店舗運営効率化、各種ロス削減に貢献 AI自動発注サービス AI-Order Foresight

労働力不足は卸売・小売業界において特に深刻な課題であり、2040年には就業者数が2017年比で175万人減少すると推計されています。

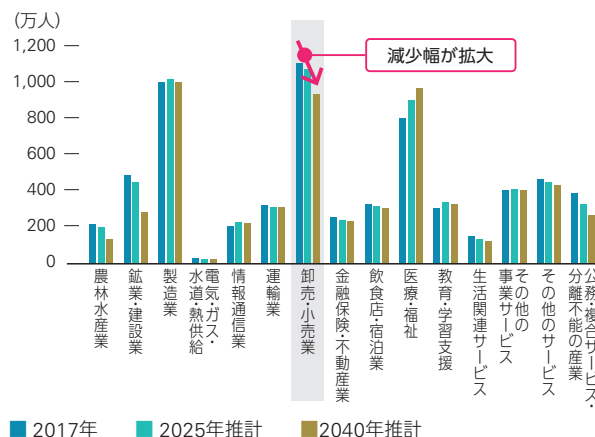
当社が提供する「AI-Order Foresight」は、販売実績・販促企画情報・気象予報などから小売店舗の商品発注数を自動決定するクラウド型AI自動発注サービスです。需要予測のAI自動化により、自社にデータサイエンティストを抱えずとも高精度な販売数分析～発注数算出が可能となり、従来では困難だった日配品・生鮮品の自動発注を実現します。また、発注業務を大幅に軽減し、従業員の経験・スキルに依存しない店舗運営や欠品・廃棄ロスの削減を実現します。本サービスは、共同開発した株式会社ライフコーポレーションが運営するライフの全店舗に導入されており、さらに2021年8月には、経済産業省による「IT導入補助金2021」において、「対象ITツール」に認定されています。

AOF AI-Order foresight

ターゲット市場

- 主に小売業界の店舗・施設運営
- 需要予測エンジンが展開可能なその他の業界

産業別就業者数の見通し



出典：厚生労働省 産業別就業者数の見通し(労働力需給推計)

Tomorrow

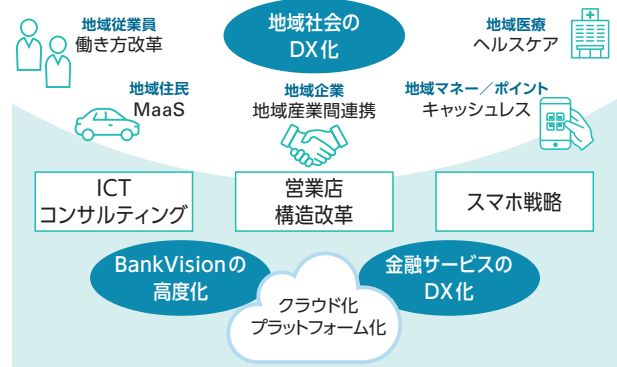
金融機関のビジネスモデル変革と地域活性化に貢献 BankVision

当社は、1990年代後半から銀行業務の核となる勘定系システムのオープン化に取り組み、2007年にWindowsをベースとした勘定系システム「BankVision」の稼働を開始しました。2021年3月末現在、累計で12金融機関に採用いただき、10金融機関で安定稼働しています。2021年5月には株式会社北國銀行が国内初となるパブリッククラウドでのフルバンキングシステム「BankVision on Azure」へと移行し、稼働を開始しました。同システムは、異業種やFintechなどとの連携による新たな収益機会を後押しすることに加え、地方銀行のビジネスモデル変革に向けて、銀行業務のデジタル化とともに地域の産業・地域のお客様に対するコンサルティング業務・デジタル化支援を行い、地域のさらなる活性化を実現します。また、2021年2月には株式会社紀陽銀行と地域における社会課題解決を目的とした包括連携協定を締結しました。北國銀行とも共同検討し「BankVision」の高度化を進めることに加え、金融サービスのDX化により、豊かなまちづくりに向けた地域社会のDX化や、さまざまな社会課題の解決、地域社会の活性化への貢献につなげていきます。

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
- 地域金融機関

地域社会の生産性向上に向けた銀行機能強化



エネルギー事業者の円滑な事業運営に貢献 Enabilityシリーズ

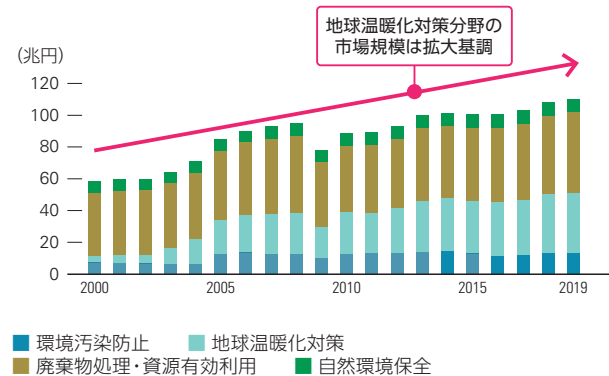
地球温暖化への対策が世界的に求められるなか、日本のエネルギー政策は重要な岐路に立たされており、国による「エネルギー基本計画」の見直しが進んでいます。電力業界では、電力小売自由化や再エネ普及等の変革のなか、将来にわたり安定供給を確保しつつ、電力の脱炭素化が課題となっています。

「Enabilityシリーズ」は、電力事業の運営における顧客管理料金計算システムをクラウドで提供する電力小売ソリューションであり、当社が長年にわたり電力業界で培ったシステム構築のノウハウを集約したクラウドサービスです。同シリーズは「Enability CIS」「Enability Order」「Enability Portal」「Enability EMS」で構成され、スイッチング受付から料金計算、請求、電力使用量の制御・可視化まで、電力小売ビジネスに必要な機能をワンストップで提供します。低圧卒FIT発電買取および非化石証書電力認定申請の機能を提供し、今後も市場動向や国の施策・各種制度変更などニーズに合わせた機能を開発、提供していきます。

ターゲット市場

- エネルギー需要家
- エネルギー事業者・創エネ事業者
- エネルギー供給者

国内の環境産業市場規模



出典：環境省「環境産業の市場規模・雇用規模等の推計結果の概要について」(2019年版)

風土改革

Tomorrow



「Vision2030」の実現に向けて、 価値創出力を強化するため、風土改革を推進

日本ユニシスグループでは、前中期経営計画の3年間、「戦略的人事改革」「組織・人財・働き方改革」「ダイバーシティ推進」「業務プロセス・制度改革」の4つを中心に風土改革を推進してきました。これにより、女性の活躍をはじめ多様性を尊重する風土が浸透してきたことで、自発的に行動する社員が増え、新規事業創出に向けた活動や、職種・組織の枠組みを超えた取り組みも活発に行われています。

持続可能な社会の実現に向けて、私たち自身がよりサステナブルな存在であることにコミットするため、サステナビリティ委員会を設置し、RE100への加盟や女性のエンパワーメント原則「WEPs」への署名など、環境や社会に関する国内外のビジョンへの賛同やイニシアティブへの支持を通じて、社会課題の認識に努めています。これらの取り組みにより、社会の期待や要請に対する対応力を高めていくことで、ステークホルダーの皆様から信頼され、期待され続ける企業になることを目指します。

社会課題の解決「For Society」の実現に向けては、推進していく社員自らが「こうしたい」という強い想いを育てることが必要です。社員がイニシアティブをとって社会に働きかけ、

社会課題を解決したいと願う人や、その解決手段を持つさまざまなステークホルダーを巻き込み、解決に向けてチャレンジしていけるよう、さらなる風土改革を推進していきます。

取り組み

ソーシャルインパクトプロジェクトの推進

当社グループ初の試みとして、フラットな組織運営を取り入れた「ソーシャルインパクトプロジェクト」の取り組みを開始しました。本プロジェクトは、エンジニアや営業、技術研究部門などに所属する社員から構成され、社会的価値創出を追求することで経済的価値が創出されるビジネス創出を目指しています。組織運営の特徴は、プロジェクトのチーム内に上司となる管理職がおらず、メンバー一人一人に管理職が担う役割を分割して割り当て、プロジェクトメンバーの総意で意思決定をする仕組みを導入しています。ミッションやプロジェクトの進行具合等に照らし合わせて必要な役割を自ら定義することにより、柔軟性の高い組織運営やメンバーの自律的な活動を促しています。今後は、こうした取り組みから社員が自らチャレンジをして自己実現ができる組織文化、風土の醸成を進めていきます。



投資戦略

Tomorrow



先端テクノロジー活用とイノベーションの 持続的な創出を目指しつつ、戦略投資を加速

前中期経営計画に引き続き、「経営方針 (2021-2023)」においても、投資戦略を重要な施策と位置づけています。今方針では、新ビジネス創出に向けた事業会社、スタートアップ、ファンドへの戦略投資、新規サービスの開発等に向けた研究開発投資、既存ビジネス遂行やサービス型ビジネス提供のための設備投資、人財改革や社内DX推進のための構造改革投資の4つに区分しており、先端テクノロジー活用とイノベーションの持続的な創出を目指しつつ、戦略投資を加速していきます。

戦略投資では、中長期的なオープンイノベーションを主眼としたスタートアップ投資やコーポレートベンチャーキャピタル (CVC) の取り組みを継続して行います。CVC機能であるグループ子会社のキャナルベンチャーズがCVCF1号ファンドに続き、2020年度にCVCF2号ファンドを組成し、投資を拡大させています。また、DX領域における共創的新事業創出を目的とした戦略的プロジェクト会社として、Emellience Partners (エミリエンス・パートナーズ) を設立しました。デジタル化の進展によって新たに創出されるマーケットに対し、いち早く進出したスタートアップへ投資を行うほか、経営を支援し、企業

価値を向上させます。

これらの取り組みをさらに加速させ、スタートアップ投資やCVCにおいては、広く「知の探索」を進めながら、共創的新事業においては、深く実践に入り込み、ハンズオンすることで、チャンネル・知財の獲得および実践による経験の蓄積の双方を力強く推進していきます。

研究開発、設備投資においても、デジタルコモンズの実現に向けて先端テクノロジーの獲得・強化、アウトソーシングやサービス型ビジネスの強化を図ります。

また、風土改革、構造改革に必要な人財への投資、社内IT投資も引き続き進めてまいります。

戦略投資

- 中長期的な視点で社会課題解決を推進するため、ICT領域に捉われることなく、革新的な技術を持つスタートアップに対する出資・協業を継続
- M&A機会の積極的な探索と実行推進
- 共創的新事業立ち上げのための投資を推進

研究開発

- 深い業界/顧客理解に基づきDXを加速させるサービス開発の強化
- 先端テクノロジーを基軸とした研究・開発の強化
- サービス型ビジネスを加速するサービス開発や技術力の強化

設備投資

- アウトソーシングやサービス型ビジネスへの継続的な投資

構造改革投資

- 新たなケイパビリティ獲得のための人財改革
- 新しい柔軟な働き方のための施策
- ビジネスのさらなるデジタル化に向けた社内改革 (社内DXの推進)



社会的価値創出企業への変革を図るため、テクノロジーの活用とイノベーションの持続的な創出を目指した戦略的な投資を加速します

常務執行役員 CFO

梅原 一眞

前中期経営計画「Foresight in sight 2020」の評価

前中期経営計画「Foresight in sight 2020」では、強化された財務基盤をベースに、“攻め”の経営へシフトすべく、4つの注力領域への重点的な投資を進めながら、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ことを目指しました。その定量目標として、最終年度の営業利益率8%以上、売上高3,200億円、ROE12~15%、配当性向40% 目途という数値を掲げ、中でも利益を上げることが株主をはじめとするステークホルダーの皆様への還元につながることから、基本的な収益性を表す営業利益率を重視して効率的な経営を進めてきました。

最終年度である2020年度は、DX関連のビジネスは堅調に推移したものの、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、一部の業種によってはIT投資を先送りするなどの判断があり、売上高はわずかに前年度を下回り3,097億円となりました。今後の成長に向けた研究開発の強化などにより販管費の増加があった一方で、アウトソーシングビジネスの収益拡大が寄与し、営業利益は前年度比2.2%増の267億円で着地し、親会社株主に帰属する当期純利益は法人税等の負担が増加したことから、前年度比6.1%減の171億円となりました。なお、新規大

型案件やアウトソーシング案件の計上により受注高、受注残高ともに増加しており、今後の成長に寄与するストックビジネスが着実に積み上がっています。

目標に対しては、売上高は届きませんでした。営業利益率は8.6%、ROE13.4%、配当性向41.1%と、いずれも目標を達成することができました。この3年間で、営業利益が104億円増となり、営業利益率が2.9ポイント向上したことは特筆すべき点だと考えています。

また、純資産1,369億円、純有利子負債△228億円となり、財務の健全性も飛躍的に向上しました。

営業活動によるキャッシュ・フローはここ数年200億円台後半を推移してきましたが、2020年度は319億円に増加し、「稼ぐ力」を着実につけていると認識しています。この3年間で純資産の厚みを増す一方で、1株当たりの配当金を70円にまで増加させるなど、株主還元も充実させてきました。

投資に関しては、3カ年累計で投資規模を600億円程度と想定していましたが、スタートアップ、ファンドへの戦略投資、新規サービスの開発に向けた研究開発投資、今後の事業のベースとなる設備投資については、相応に実行することができた一方、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、事業投資が十分には行えず、実績としては537億円となりました。

「経営方針(2021-2023)」に向けて

当社グループとしては、資本コストを意識しながら、エクイティ・スプレッドを高めることで、企業価値向上を図り、上場企業としての責務をしっかりと果たしていくという基本的な財務方針に変わりはありません。

「経営方針(2021-2023)」では、その定量目標を、2023年度で調整後営業利益率^{※1}10%以上、売上収益については、持続的成長のためにサービス型ビジネスに比重をさらに移すことを重視し、アウトソーシングの売上収益を1,000億円に伸ばし、総額で3,400億円を目標に掲げ、資本効率に関してはROE15%を目標としました。

コロナ禍の影響が一巡すれば、先送りされていたIT投資の回復も見込めます。引き続き、生産性を向上させていくとともに、顧客DX、社会DXにつながる、高収益が見込まれるアウトソーシングビジネスを伸長させることで、調整後営業利益率を二桁%に向上させていきます。

配当に関しては、安定性と継続性を重視しており、配当性向40%を目標に、投資と還元のバランスを取りながら、利益を上げることで配当の絶対額を上げていく方針です。

また当社は、これまで着実に利益を積み重ねてきたことから、十分な投資余力を持つことができている。引き続き以下の領域を中心に成長投資を継続してまいります。

※1 資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上を目的として2021年度から従来の日本基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)を適用し、従来からの継続性で、実質、日本基準の営業利益率と同様の調整後営業利益率を採用。

■ 戦略投資

中長期的な視点で、引き続き、M&Aやコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)、ジョイント・ベンチャー等を活用した他社・他業種との協業を進めます。M&Aについては、主体は、各事業部門ですが、財務・法務部門を中心に投資先の価値やリスクなどを調査し、案件の良質化やスムーズな組織統合が

実現するようマネジメントやモニタリングを行っています。CVCは、オープンイノベーションを進めていくための一種のコストだと捉えており、新しいビジネスの創出を目標としています。事業型投資は、新型コロナウイルス感染症の影響で、協業の開始自体が後ろ倒しになっている案件もあり、まだ大きなビジネスには結びつけられていませんが、この3年間で成果を得られるようシナジー効果を高めていきます。これらの投資の状況については、全社横断的にバランスを見ながら、定期的に管理し、適宜、見直しを図っています。

今後、「交通・モビリティ」「医療・教育」「働く・暮らし」「デジタル・セキュリティ」「グリーンエネルギー」といった領域を中心に、ビジネスエコシステムをさらに形成していきます。

■ 研究開発投資、設備投資

先端テクノロジーの獲得・強化や、顧客DX、社会DXにつながるアウトソーシングビジネスの基盤となる無形固定資産の増強が必須であるため、重点的に設備投資を行っていきます。

■ 構造改革投資

ビジネス拡大のための土台の強化を目指して、人財改革や社内改革(社内DXの推進)を進めます。風土改革・構造改革を実現するためには、人財のマインドセットの改革やアンラーニング(学びほぐし)・リラーニング(学び直し)が必要です。また、IT投資も含めた経営基盤・インフラの改善も実施します。

「Vision2030」実現へ向けて

VUCA^{※2}といわれる、先を見通すことが難しい時代となり、PDCAだけで対応するのではなく、現場での機動的・自律的な対応を求めて、当社は、従来のような3年ごとの中期経営「計画」ではなく経営「方針」を示すこととしました。「経営方針(2021-2023)」は、10年先の未来に向けた目指す姿

投資実績

		(億円)			
		2018年度	2019年度	2020年度	3カ年合計
戦略投資		30	42	25	97
サービス開発投資	研究開発投資	40	45	50	135
	設備投資	82	103	120	305
合計		151	190	195	537

2024年3月期 数値目標(IFRS^{※3})

調整後営業利益率 ^{※4}	10%以上
売上収益	3,400億円
うち、アウトソーシング ^{※5}	1,000億円
ROE	15% 目標
配当性向	40% 目標

※3 2021年度より国際財務報告基準(IFRS)を適用

※4 調整後営業利益=売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費

※5 システムの運用受託だけでなく、当社が事業主体として提供するサービス型ビジネスを含む

「Vision2030」に向けての一里塚であると考えますが、従来にも増して、ESGやSDGsといった要素が重要になってきています。このような状況下、環境、社会、ガバナンスといった非財務に関する部分も数値化してモニタリングしなければならないと考えています。環境でいえば、自社の温室効果ガス排出量を削減することに加え、温室効果ガス排出量削減につながるようなイノベーションを伴う開発を実現し、収益性が高いビジネスをつくり出すことを目指すといった取り組みが期待されますし、社会でいえば、やりがい、働きがいという観点から、従業員の待遇や研究に関する人的資本、知的資本への投資を

充実させるといったことが考えられます。こういった財務資本以外の要素を計数目標化し、そして適切なモニタリングを行っていくことが財務数値にもつながるものと考えています。

当社は、「Vision2030」実現のためのデジタルコモンズ創造に向けて、株主・ステークホルダーの皆様との対話を重視してまいります。引き続き、ご支援のほど、よろしくお願いたします。

※2 Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)の頭文字を取った言葉。社会環境について将来予測が難しい状態を表す

前中期経営計画「Foresight in sight 2020」(2018年度-2020年度)の評価と企業価値向上

稼ぐ力 ▶ 最重要指標である営業利益率(8%以上)の目標達成

	2017年度	2020年度	(対2017年度比)	(目標)
売上高	2,870億円	3,097億円	+7.9%	3,200億円
営業利益	163億円	267億円	+63.6%	-
営業利益率	5.7%	8.6%	+2.9pt	8%以上
ROE	12.4%	13.4%	+1.0pt	12~15%
売上高純利益率	4.2%	5.5%	+1.4pt	-
総資産回転率	1.47回	1.39回	△0.09回	-
財務レバレッジ	2.02倍	1.75倍	△0.27倍	-
営業キャッシュ・フロー	270億円	319億円	+18.5%	-
1株当たり当期純利益	119.12円	170.13円	+42.8%	-

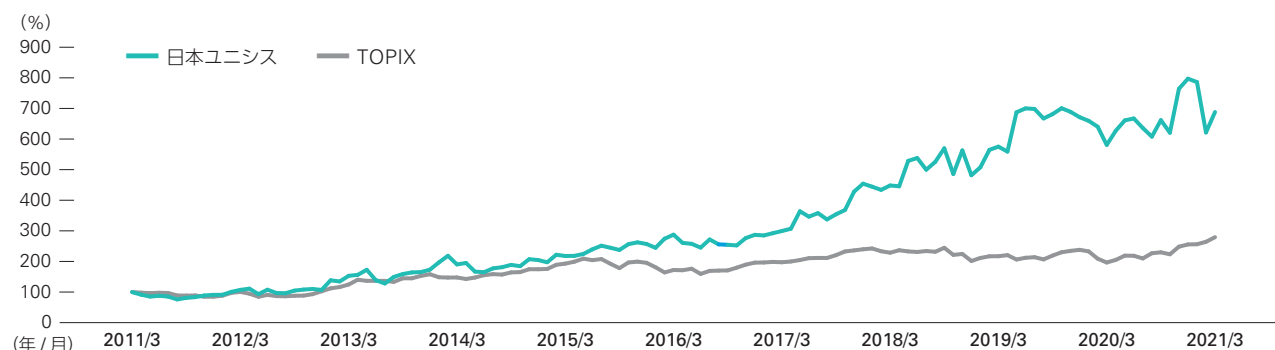
財務健全性 ▶ 2019年度にA格へ復帰

	2017年度	2020年度	(対2017年度比)	(目標)
純資産	1,047億円	1,369億円	+30.8%	-
純有利子負債	105億円	△228億円	-	-

株主価値 ▶ 配当金およびTSRの増加

	2017年度	2020年度	(対2017年度比)	(目標)
1株当たり配当金	40円	70円	+75.0%	-
配当性向	33.6%	41.1%	+7.6pt	40%目標
TSR(3年)	-	157.1%	-	-

株主総利回り(TSR)



	1年		3年		5年		10年	
	累積	年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
日本ユニシス	120.3%	157.1%	16.3%	246.8%	19.8%	688.6%	21.3%	
TOPIX	142.1%	122.1%	6.9%	162.3%	10.2%	279.4%	10.8%	

※ Total Shareholder's Return (TSR): 株主総利回り。キャピタルゲインと配当をあわせた総合投資収益率
 ※ TSRの計算は、日本ユニシスは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出 (Bloomberg データ等により当社作成)
 ※ グラフの値は、2011年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの (保有期間は2021年3月末日まで)

CEO・社外取締役 座談会



代表取締役社長 CEO CHO
平岡 昭良



取締役 (社外取締役 独立役員)
川田 剛



取締役 (社外取締役 独立役員)
菌田 綾子

多様な視点を取り入れ実効性強化を図る



取締役 (社外取締役 独立役員)
佐藤 智恵

取締役会の実効性確保や、日本ユニシスグループが創出する価値について、取締役会議長でもある平岡社長と、独立社外取締役の川田取締役、菌田取締役、佐藤取締役、アドバニ取締役がオンラインで語り合いました。



取締役 (社外取締役 独立役員)
ナリン アドバニ

日本ユニシス取締役会のあり方について

- **平岡** 本日は社外取締役の皆さんに、当社の取締役会のあり方や議論の進め方、また、ガバナンスの実効性担保について何が必要かなどについて、忌憚のないご意見を伺いたいと思います。就任した年度の新しい順に、まず2021年に就任されたアドバニさんからお願いします。
- **アドバニ** 先日初めて当社の取締役会に参加したのですが、皆さんのご発言を聞いていて、会社のことを非常に長いスパンで考えておられることが伝わってきました。社外取締役の人もバランスがとれていて、素晴らしいと思います。
- **佐藤** 私は2017年に就任し、今年で4年になります。当社の取締役会はオープンな雰囲気や心理的安全性が確保され、率直な意見を述べることでできています。また、当社の取締役は社内、社外の方々ともバランス感覚が非常に優れており、スキル・マトリックスの面でも、今回アドバニさんが入られたことで、専門分野のバランスがさらに向上したと思います。
- **菌田** 私は2015年の就任から6年が経ちました。就任当初、女性の取締役は私1人でしたが、佐藤さんが入られて女性取

締役が2人となり、またアドバニさんが入られて多様性に富み、これまでよりさらに自由に意見が言い合える雰囲気へと変わってきました。

- **川田** 私は2013年の就任ですので最古参ということになります。就任当時は経営環境が非常に厳しい状況でした。現在は業績も順調ですが、過去を知っている分、厳しいことを言い過ぎているかもしれません。その点はお許しいただきたいと思っています。取締役会は社外取締役の人数が大幅に増え、非常に強力なメンバーになってきています。経営陣の方々にとっては大変かもしれませんが、投資家視点から見れば良い刺激になっているのではないのでしょうか。
- **平岡** 私の経営方針は、「経営はチームで行うもの」です。現在の社内取締役は、苦しい時代に共にV字回復を目指してきたため、チーム対応は万全ですが、似た環境で過ごした者ばかりなので限定合理性に陥る可能性があります。また、右肩上がりの業績を経験している人間が増えたことで、正常性バイアスがかかり危険信号を見逃してしまうかもしれません。社外取締役の方々からご意見をいただくことで、そうした部分に注意できていると思います。

取締役会の実効性はいかに確保されているか

■ **川田** 当社のガバナンスについては問題ありません。それに加え、私はコンプライアンスが遵守されているかという点も注視しています。われわれ社外取締役は、社内の方々と同等の詳細な情報は得られないかもしれませんが、そうした情報の非対称性がある中でも、外部から見て気づいたことは適宜発言するという心を掛けています。

■ **藺田** 当社の取締役会では意思決定に至るまでのプロセスを非常に丁寧に踏んでいると思います。昨年はコロナの影響で機会が少なかったのですが、社外取締役と社外監査役との会議や懇親会の場が数多く設けられていて、気になる点があればすぐに双方で確認できます。私は情報開示が専門ですが、ESG関連の情報開示に対しても熱心に取り組まれていて、横の連携もできており、開示のレベルもかなりアップしたと思います。

■ **佐藤** 当社の特長は、現場レベルの若手社員から、執行役員の方々に至るまで自由にコミュニケーションが取れることです。他の企業では制限がかかるようなことでも、当社では取締役会に必要な情報は事前に聞けば出していただけるので、こうした透明性の高さは素晴らしいと思います。

■ **平岡** 当社はもともとコミュニケーションに関してフラットで自由闊達な社風ですが、特にこの数年間は、組織の壁を壊して横の連携から情報流を生み出すことに徹底的に取り組んできました。情報を隠さず公表するということが、行動として身につけているのではないかと思います。

社外取締役の方々からご意見をいただくことで、限定合理性に陥る危険を回避できています。

平岡 昭良

「Vision2030」策定における取締役会での議論

■ **平岡** 2021年度は、中長期的に目指す姿「Vision2030」および「経営方針（2021-2023）」を公表しました。策定にあたり、社外取締役の皆さんにも多くの議論に加わっていただきました。

■ **佐藤** 日本ユニシスグループの存在意義や、コロナ禍において事業のどこに選択と集中を図るかといった具体的な経営方針について、忌憚のない意見を交わしました。その結果、

「Vision2030」では他社にない日本ユニシスグループの独自性を出すことができたと思います。

■ **藺田** 当社グループは、SDGsの採択後、早くからSDGsにコミットしていました。ビジネスエコシステムの創出によって、人類が取り組むべき課題としてSDGsが掲げるテーマの解決を目指すという考え方を、今回の「Vision2030」にしっかり入れることができました。

■ **川田** 社名変更も同時に発表されました。これにより、従来Unisys Corporationの一部かと見られていた部分を払拭することができ、新しい方向性を打ち出すタイミングとして非常に良かったと思います。ビジネスの分野でも、ハードウェアに一部依存していた部分を、新しい領域へシフトしていくという姿勢を表すことができたと思います。

社名変更の発表は、新しい方向性を打ち出すタイミングとして非常に良かったと思います。

川田 剛

■ **平岡** ESGやSDGsはmustやhave toで語られがちですが、これをwant toやhope toに変えたいという議論からまとめたコンセプトが「Vision2030」です。今後はこれを、社会やお客様にどう実感していただくか、「BIPROGY」という社名変更によってベクトルを一つにして取り組むことで、ワクワク感を醸し出していきたいと思っています。

■ **アドバニ** 私は平岡社長と初めてお会いした時に伺った、社会と会社がどう関わり、社員は社会との関わりをなかでどう会社のために頑張るかというお話が、「Vision2030」や新マテリアリティに反映されていると思いました。want toやhope toの延長線上にはlove toやproud toがあり、当社グループは会社の事業を誇りに思えるような社員やステークホルダーを創出していく企業なのだと感じます。

日本ユニシスグループは、会社の事業を誇りに思えるような社員やステークホルダーを創出していく企業だと感じます。 ナリン アドバニ

ESG指標を反映した新役員報酬制度

■ **川田** 2021年度は、当社独自の考え方のもと、新たな役員報酬制度が打ち出されています。

■ **藺田** 私は2020年から指名・報酬委員会に加わりました。今回、中長期的な目標をどのような形で組み込むかについて議論を重ねた結果、固定報酬、短期業績に連動する賞与、中長期業績に連動する報酬の割合は4:4:2としました。

「Vision2030」には、SDGsが掲げるテーマの解決を目指すという当社の考え方をしっかり入れることができました。 藺田 綾子

■ **佐藤** ESGへの取り組みが進んでいる企業として国際社会から認定されるには、報酬制度の中にESG指標を入れている必要があり、今回の改定で当社が中長期業績連動部分にESG指標を組み込んだことはとても良かったと思います。また、新報酬制度は社員との報酬格差の面、短期・長期という観点の面でもバランスが取れていると思います。

■ **アドバニ** 世界の創業200年以上の企業のうち半分が日本にあると言われますが、その理由は、社員と経営陣と経営を監督する人たちのアライメントがしっかりとできていることではないでしょうか。例えば米国と比べると、役員報酬と社員報酬との上昇率の乖離が小さく、公平感が保たれていることが、企業の長期存続にとって重要なポイントだと思えます。

■ **平岡** 今回の報酬制度の設計は非常に難しかったのですが、社外取締役の皆さんの絶大なご協力を得て、素晴らしい制度になったと思います。この場を借りて感謝を申し上げます。

今後日本ユニシスグループが提供していく価値について

■ **川田** ステークホルダーを重視した経営を行っていくには、その一員である社員の声をいかに吸い上げるかということも重要です。その点では、当社では経営陣と社員の直接対話の機会が多く設けられており、また、労働組合を通じても社員の声が反映されるようになっていきます。

■ **藺田** 今後、さまざまなイノベーションを起こしていくには、性別だけでなく、海外の多様な国籍や価値観、文化が異なる人々とのダイバーシティ&インクルージョンが非常に重要です。当社でもグループ全体でこうした取り組みを推進し、お客様や他の企業も巻き込んで、新たなビジネスエコシステムを創出してほしいと思います。

■ **佐藤** 私は今後、持続可能な社会の実現に向けて中心的な

役割を果たしていくのはIT企業であり、日本ユニシスグループが提供できる価値は非常に大きいと思っています。当社は多様で優良な顧客基盤を持っており、その顧客同士をつなぐことで多くのビジネスを創出できる可能性があります。一方、人財の活用については新規ビジネス創出のためにも、若い世代や女性、外国出身者を活用できる仕組みを構築していただきたいと思っています。

新規ビジネス創出のため、若い世代や女性、外国出身者を活用できる仕組みを構築していただきたいと思います。 佐藤 智恵

■ **アドバニ** 平岡社長から初めてお話を聞いた時、日本ユニシスグループはただ受託開発を行うSIerではなく、プラットフォーム構築に本気で取り組んでいる会社なのだと感じました。今後の当社の飛躍的成長のために、お役に立てればと思います。

■ **平岡** これから先は我々にとって大きなチャレンジであり、このチャレンジがワクワクする未来につながっていると思っています。そのようななかで、今皆さんからご指摘いただいたように、自分たちの強みをしっかり再認識したうえで、それをさらに活かして唯一無二の存在、さらなる社会的価値をつくり出す企業になることを目指していきます。

Profile

■ 平岡 昭良

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

■ 川田 剛

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

■ 藺田 綾子

広告代理店、(株)リクルート映像を経て(株)クleanを1988年に設立、代表取締役。2015年6月より当社社外取締役。

■ 佐藤 智恵

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

■ ナリン アドバニ

ベンチャー投資家、投資・経営戦略アドバイザー。バルコ(株)代表取締役社長、Barco Pte Ltd. アジア太平洋担当副社長などを経て2015年よりKPI SOFT Inc(現entomo pte ltd) Co-Founder。AI・ロボット等の技術的知見に加え、アジア太平洋地域を中心としたグローバルビジネス経験を有する。2021年6月より当社社外取締役。

人財戦略

マテリアリティ

- 新たな未来を創る人財の創出・強化とダイバーシティ&インクルージョンの進化

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す。[Vision2030] 実現に向けてイノベーションを継続的に創出していくためには、個の多様性、専門性、価値観を認め合い受容する人財・組織になっていかななくてはなりません。そのために引き続き人財・風土改革を進めていきます。

日本ユニシスグループの人財戦略

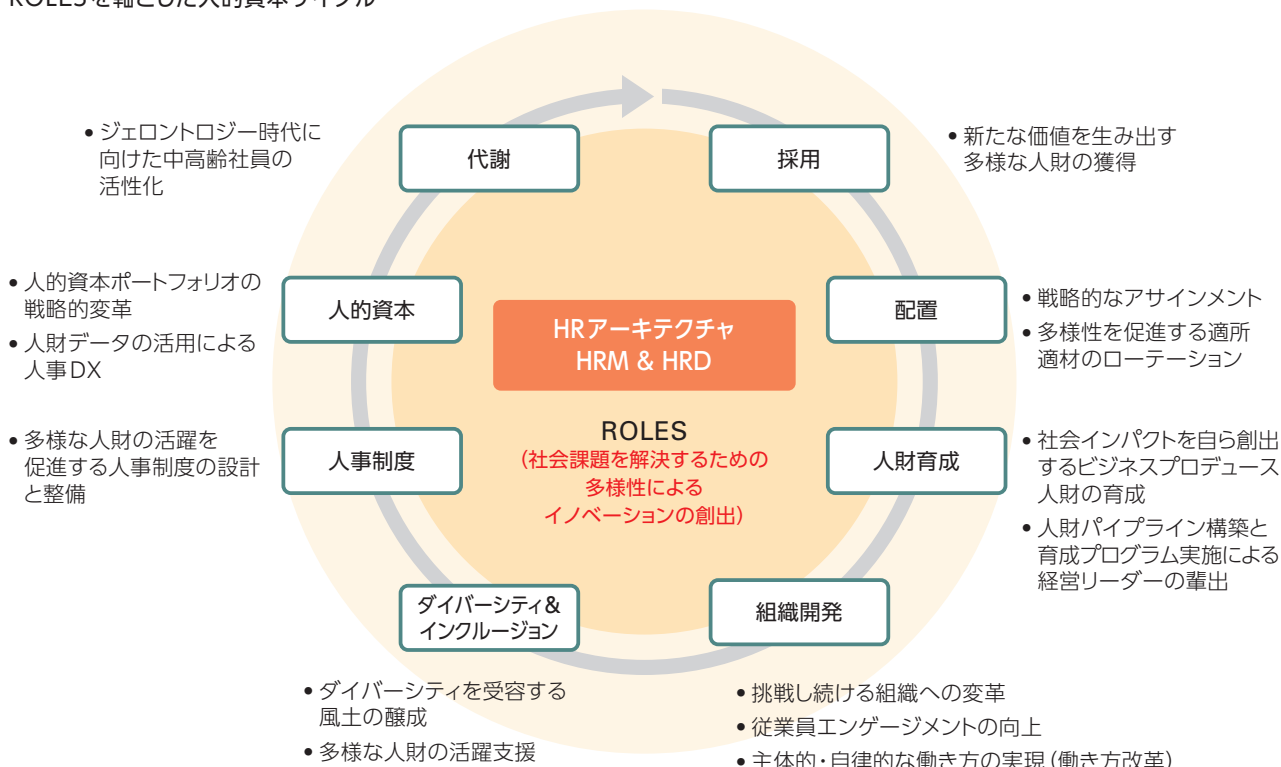
先見性と洞察力、テクノロジー、ビジネスエコシステムを掛け合わせ、社会課題解決を目指していくには、顧客・パートナーを巻き込み、ビジョンや価値観を共有して、ともに新しい社会価値を創出していける人財が必要です。

当社グループは、2012年度から中期経営計画の重点施策の一つとして人財戦略に取り組んでいます。2015年度から2017年度の中期経営計画「Innovative Challenge Plan」期間には、社内の縦割り型組織の壁を壊し、融合型組織に変革するなど、新たな事業モデルやビジネスエコシステムの創出に向けて、体制づくりの面でも大胆な取り組みを行ってきました。さらに2018年度から2020年度の中期経営計画

「Foresight in sight 2020」期間には、時代の変化に素早く対応できる企業・組織能力の向上と、自ら価値を創造しビジネスエコシステムをデザインできる力を高めるために、「思考変革・スキル変革」「ビジョン・戦略の浸透」「イノベーションの創出」という3点を重視した施策に取り組んできました。具体的には、自力で新規事業創出ができる人財育成プログラムや、社員のチャレンジを重視した人事考課、働き方改革、ダイバーシティ&インクルージョンの風土浸透などです。これらの取り組みを積み重ねた結果、事業創出に関連する専門性を持つ「ビジネスプロデュース人財」の数も増え、数々の新規事業創出につながっています。

今後は、人財マネジメント (HRM)、人財開発 (HRD) 施策とROLESを軸とする「HRアーキテクチャ」により、これまで

ROLESを軸とした人的資本サイクル



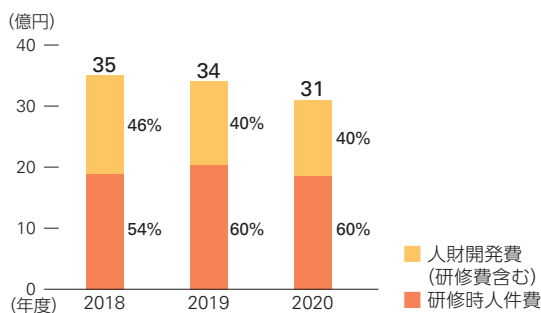
の取り組みをさらに推進していきます。これらの施策により、Purposeを指針に自律的・主体的に対話でき、周囲の社員はもちろん、社外の人財も巻き込みながらより大きな価値を生み出せる力を持った社員の育成を戦略的に進めていきます。

■ 人的資本投資

当社グループでは、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、欠かすことのできないものだと考え、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。

2020年度の人的資本投資額については、新型コロナウイルス感染症の影響で外部研修を受講する機会が減った影響もあり、2019年度と比べ減少しています。

日本ユニシスグループ人的資本投資額の推移



人事・人財改革

■ ROLES

当社グループでは、社会に変革を起こせるような自律性の高い企業組織・風土となることを目指して、人事・人財改革を推進しており、その中核となる施策が「ROLES」です。ROLESとは「業務遂行における役割」のことで、業務遂行(ジョブ)で担う役割や、その際に必要となるスキル、コンピテンシーを定義したものであり、人的資本の種類・質・量を可視化する概念です。人的資本マネジメントの共通軸として活用することで、個人の中に培われた多様性である「イントラパーソナル・ダイバーシティ」を可視化します。社員個々の枠を超えた学習・経験を促進していくことで、「イントラパーソナル・ダイバーシティ」を養い、それにより一人ひとりの思考・スキルを変革し、イノベーションの創出を目指します。さらに、ROLESを人財ポートフォリオ(部門/組織/事業領域/年代別など)として取りまとめることで、組織全体の多様性を俯瞰的・客観的に把握できるようになり、各事業部門と連携し、アサインメントやローテーションの推進などにより組織能力の最大化を図ります。

■ ビジネスプロデュース人財育成

新規ビジネスを自力で創出できる人財を育成することを目的にNext Principalプログラムを実施しており、2010~2021年度に延べ約380名が参加しています(2021年度の参加者は22名)。また、2019~2021年度の3年間継続して、顧客企業、協力企業を招いてのアイデアソン/ハッカソンを実施しており、海外派遣、国内大学への留学、フィールドワーク体験など、外部への人財の派遣も行っています。サービスビジネス推進のため、プロダクトオーナー育成プログラムの企画・施行を行っており、人財イノベーションが着実に進化している成果として、以下のようなビジネスを創出しています。

2021年度リリースの新製品・サービス

- 小売店舗向け業務代行AIロボット「RASFOR~Robot as a Service for Retail~」
- AIで顧客接点DXを実現する「バーチャル見本市サービス」

2020年度以前リリースの新製品・サービス

- モビリティサービスプラットフォーム「smart oasis」
- 収納サービスプラットフォーム
- 個人資産管理サービス「Fortune Pocket」
- オープンAPI公開基盤サービス「Resonatex」
- バーチャル住宅展示場「MY HOME MARKET」

■ 次世代経営リーダー育成

自分たちが会社を動かしていく志を持ち、継続的な変革にコミットしていく経営リーダー層の育成に向け、2018年度から階層別プログラムを実施しています。具体的な取り組みとしては、経営視点から向き合うべきテーマや課題を共有・議論し、アクションにつなげる場としてのCEO&リーダーズセッションを行っています。また、次世代経営リーダー候補層向けには、コンピテンシーの獲得・強化を図るための機会として、取締役や社内外有識者との対話セッションを通じて経営リーダーに必要な視座・視野・視点を獲得することを目的としたプログラム「経営リーダーアドバンス」を、2020年度より実施しています。経営人財の育成については、後継者計画(サクセッション・プラン)*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。

* P.53「後継者計画」参照

組織力強化

社員のエンゲージメント向上は組織のパフォーマンスや業績にプラスの影響をもたらすものであり、社員のエンゲージメントを高めるための仕組みづくり・組織づくりが重要と考えています。

当社グループでは、全グループ社員を対象に、従業員意識と組織課題を可視化する目的で2013年度から定期的にエンゲージメントサーベイを実施しています。サーベイの結果は経営陣も含めて分析し、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に対するアクションプランを設定・推進し、組織づくりに活用しています。2021年度からは、さらに各組織の取り組みを支援する施策も追加しています。エンゲージメント度合いを測る指標「エンゲージメントスコア(ES)」は、近年大幅に向上しています。

また、従来は部下のモチベーションを引き出し組織の成果を上げるため、管理職のコーチングスキルの向上施策を推進してきましたが、2020年度から上司と部下との対話を行うユアタイム(1on1)を導入しました。コロナ禍の影響でテレワークが主体となり上司と部下間のコミュニケーション向上が課題となるなか、ユアタイムを通じて上司と部下がより深くコミュニケーションを図っています。管理職に対しては、ユアタイムを効果的に進めるスキル(コーチング、ティーチング、フィードバック)の向上と支援を目的として、ユアタイム説明会・ガイドやツールの提供・悩みについて情報交換を行うワークショップ等の施策も実施しています。2020年度はユアタイムを実施している管理職とメンバーのそれぞれ85%が「信頼関係が良かった」、80%以上が「業務改善に通じる学びや気づきを得ている」と回答し、その効果を上げています。

働き方改革

「経営方針(2021-2023)」における働き方改革では、社員が自分自身のライフスタイルや社会の環境変化に柔軟に対応しながら、成果を出し続けられる働き方を実現することを目指しています。働き方改革では、①働く場所②働く時間③働く環境④働きがい⑤働きやすさを指標としており、ファーストステップとして「働く時間」と「働く場所」の自由度、柔軟性を高めることを目標としています。その上で、個人やチームとしての成果の向上につながることを方針としています。

また、2020年度から引き続き、2021年度現在も約7割の社員がテレワークを実施しています。今後も当分の間は、出社率3割を目安としてテレワーク中心の働き方を継続する予定で

あり、個人やチームとして、テレワーク環境における生産性を向上させることを目指しています。

テレワークの拡大以外にも、通院等による業務時間内の中抜けを可能とし、また、育児、介護、新型コロナウイルス感染症の発症または感染疑い等の事由で会社を休む場合は、積み立てていた過去年度の年休を使用可能にするなど、柔軟な働き方を工夫しています。

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

2013年度から専任組織であるダイバーシティ推進室を設置しています。誰もが「個」の多様性を高め、属性やさまざまな制約に縛られずに創造力を発揮し、多様性を積極的に求め、活用する風土の醸成を目指し、以下の様なさまざまなダイバーシティ&インクルージョン施策を推進しています。

■ 女性活躍推進

- 女性活躍推進法に基づく行動計画(2020年4月2日~2025年4月1日)を公表。女性役員比率20%、女性管理職数を2020年度の2倍にすることを目標として掲げる(当社単体)。また2021年4月、日本経済団体連合会の「2030年30%へのチャレンジ」に賛同。目標達成に向けて、部署ごとに管理職登用計画を策定し、サステナビリティ委員会や取締役会におけるモニタリング・報告の仕組みを構築することで、女性の人財パイプライン形成の強化を図る
- WEPs(Women's Empowerment Principles)への賛同：国連グローバル・コンパクトに続く国際的なイニシアティブへの支持表明としてWEPsに賛同。ダイバーシティ経営のさらなる推進につなげ、グローバルな経営品質の向上を目指す
- 「日経ウーマンエンパワーメントコンソーシアム」にIT企業では初の加入。社内にとどまらず、国際機関や業種を超えた企業・ステークホルダーとの連携によるジェンダー平等・女性のエンパワーメントを推進
- 取締役会や経営リーダーが一堂に会する会議等においても、ダイバーシティの課題や取り組みについてディスカッションの場を設けている

■ 対話を中心とした現場部門によるD&I推進

- D&IをMUSTからWANTへ：対話を重視した活動により、現場部門でのD&I自走化を目指す
- 2020年度に現場部門の役員・上級管理職から成るD&Iタスクフォースを設立。2021年度はタスクフォースメンバーが

スポンサーとなり、配下の若手社員チームによるD&Iダイアローグを立ち上げ、現場での課題解決を通じ、主体的なD&I推進の機運醸成に取り組んでいる

■ 社員の意識・行動改革を促す研修プログラム

- ダイバーシティ・マネジメント研修：管理職を対象とした階層別、テーマ別（意見の多様性、育児、介護、障がい）の必須研修を実施
- 女性向けダイバーシティ育成プログラム：中堅や管理職・リーダー候補の女性を対象とした階層別プログラムを実施

■ ライフイベントを前提とした両立やキャリア構築支援

- 男性社員の育児休職取得率*1および平均取得日数*2は継続して上昇
2020年度実績(当社単体) ※1 26.7% ※2 99.2日
- 介護・育児と仕事を両立するための情報提供やセミナー、育児休職取得前後の三者面談（本人・上司・ダイバーシティ推進室）を実施。支社店や顧客拠点常駐者向けにDVDや動画配信等でも対応
- 育児休職からの復職率は10年以上にわたりほぼ100%を継続。ライフイベント等により一時的な制限がかかる社員が、昇進・登用にあたり不利にならず、能力に応じた適切な評価がされる制度設計と運用を徹底

■ LGBTへの理解・支援施策

- グループ・コンプライアンス基本方針、人権方針等でセクシュアル・マイノリティに関する方針を明文化

- 全グループ社員が受講可能なeラーニングの実施や、理解者・支援者を表すAlly（アライ）シール、LGBTハンドブックの配布など理解浸透のための施策を実施
- 配偶者およびその家族に関わる制度に同性パートナーへの適用を追加するなど、人事制度への対応を拡大



2020年度までの実績

- 2021年3月、経済産業省の令和2年度「新・ダイバーシティ経営企業100選プライム」に選定。また、経済産業省・東京証券取引所が選定する「令和2年度なでしこ銘柄（準なでしこ）」に3年連続で選定
- 新卒採用における女性比率(当社単体)は目標である40%以上を5年間継続
- 前中期経営計画(2018-2020年度)のマテリアリティである、2020年度女性管理職比率10%(当社単体)の目標を達成

社内DXの取り組み

当社グループは、「経営方針(2021-2023)」において、顧客DXと社会DXを両面から推進してパートナーやコミュニティと共にビジネスエコシステムを拡大させ、ビジネスのさらなるデジタル化に向けて社内改革を行うこと(社内DXの推進)を掲げました。その施策として、CDO(チーフ・デジタル・オフィサー)とCIO(チーフ・インフォメーション・オフィサー)のリーダーシップのもと、社内のIT戦略を推進しています。

多様なICTツール(業務基幹系システム、クラウドファーストなオフィスアプリケーション、モバイルファースト、Web会議システム、企業内SNSなど)を活用し、コミュニケーション促進と生産性向上を図るとともに、イノベーションの創出につながる勤務環境の構築を目指しています。ゼロトラストによるシームレスなネットワークを構築し、知財を見つけやすくするために高セキュリティ機能を有したクラウドストレージを導入しました。その他、社内照査プロセスの電子化および電子署名サービス導入なども推進しています。

また、アフターコロナを見据え、新型コロナウイルス対策本部のもとに新しい働き方を検討するタスクフォースを設置しました。このタスクフォースでは、勤務形態、執務環境、ICT活用によるさらなるデジタル化など具体的な施策を検討し、順次、試行と本番運用を開始しています。



マテリアリティ

● ゼロエミッション社会の実現に向けた、デジタルを活用した環境貢献と事業活動に伴う環境負荷の低減

ゼロエミッションの実現は、事業活動における温室効果ガス排出削減への取り組みだけでなく、日本ユニシスグループのサービスや当社グループが構築・参加するデジタルコモンズを通じて取り組むべき課題と捉えています。カーボンニュートラルやサーキュラー・エコノミーを促進するサービスの提供、脱炭素社会実現に向けた連携・協働を進めることで、温室効果ガス排出量削減への貢献を目指します。

ゼロエミッション社会の実現に向けた環境経営の強化

2015年末のパリ協定以降、国際社会は脱炭素へと舵を切り、温室効果ガス排出に対する規制の強化に伴う市場環境の変化が加速しています。企業に対しては、年々深刻化する気候変動影響等の課題解決に貢献する技術やイノベーション創出への期待が高まっています。

このような状況のなか、当社グループは、気候変動の緩和と適応や循環型経済システムの確立は、持続可能な社会の実現において喫緊に取り組むべき課題であると同時に、未来世代に対する責務であると認識し、環境経営の取り組みを強化しています。2020年には、「日本ユニシスグループ環境長期ビジョン2050」の策定や、環境関連の国際イニシアティブであるRE100*の加盟、TCFD 提言への賛同表明を行いました。さらに2021年には、ゼロエミッションを含む3つの社会インパクトを柱に価値創造を目指す「Vision2030」の公表とともに、新たなマテリアリティを策定しました。当マテリアリティは、当社グループの事業活動における温室効果ガス排出量削減のほか、ビジネスにおけるお客様へのサービス提供や、環境長期ビジョンに掲げる、当社グループが構築・参加するデジタルコモンズを通じた幅広い環境貢献によるゼロエミッション社会の実現を目指すためのものです。さらに、これらの価値創出をより確実なものにするため、環境貢献の見える化への取り組みを強化するとともに、これらの活動の基盤となるISO14001に準拠した環境マネジメントシステムの運用や、従業員の環境意識向上に向けた教育等の施策を推進していきます。

P.24 Vision2030



*RE100はThe Climate GroupがCDPとのパートナーシップのもとで主催し、We Mean Business連合の一部としても運営しています。日本では2017年より日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)が、RE100の公式地域パートナーとして日本企業の参加と活動を支援しています。

気候変動への対応

■ 気候変動に関するガバナンス

気候変動を含む環境課題への対応は、意思決定機関であるサステナビリティ委員会または下部機関の環境貢献委員会にて審議・意思決定を行います。そのうち、経営上重要な事項や、年間の活動実績・進捗を経営会議や取締役会へ報告しています。2020年以降、気候変動に関する取締役会への報告事項には、新たに策定した、マテリアリティおよび温室効果ガス排出量削減を含む関連指標・目標や、気候変動シナリオ分析や環境貢献可視化の各種ワーキンググループ活動、環境貢献委員会の活動実績報告等があり、取締役会メンバーからの助言や指導を受けています。

当社グループの気候変動関連のビジネス機会とリスクの評価・管理の最高執行責任はCSOが担い、取締役専務執行役員が担当しています。さらに2021年6月には、気候変動等のサステナビリティ課題への対応実績を含む長期業績条件を盛り込んだ、新たな役員報酬制度を導入しました。

P.50 コーポレート・ガバナンス体制図、P.54 役員報酬制度

■ 戦略(気候変動関連のビジネス機会とリスク)

当社グループは、気候変動への対応は、企業の長期的価値を左右する重要な経営課題と認識しており、不確実な状況変化に対応し得る戦略と柔軟性を持つことが重要であると考えています。このような考えの下、ビジネスモデルに影響を与える気候変動関連のビジネス機会とリスクを抽出し、適切かつ戦略的に対応していくため、気候変動シナリオ分析によるインパクト評価を実施しました。定量・定性両面からの分析を通じて、当社グループの主要事業であるデジタル領域のサービスは、今後の環境課題の解決において重要な役割を果たすとともに、当社グループの中長期的価値向上に十分に寄与する成長機会となりうるものであり、想定されるリスクインパクトとの比較においても、ビジネス機会によるポジティブな事業インパクトがリスクを上回るとの評価結果に至りました。

気候変動シナリオ分析によるビジネス機会とリスクの抽出(インパクト評価)

環境貢献委員会において全社横断型のプロジェクトを設置し、気候変動シナリオ分析によるビジネス機会とリスクの抽出(インパクト評価)を実施しました。分析の概要および評価結果は以下のとおりです。

■気候変動シナリオ分析の目的

気候変動が将来の環境、社会、経済にもたらす変化と当社グループへの影響について、異なる2つの気候シナリオを参考に分析し、気候関連ビジネス機会とリスクの特定およびそのインパクト評価により、不確実な状況変化に対応し得る戦略と柔軟性を確保し、中長期的な企業価値の向上を図る。

■使用した気候変動シナリオ

IPCCのRCPシナリオをベースに、2100年の世界平均地上気温が産業革命前と比較し上昇した「4℃(RCP8.5)」および「1.5℃(RCP1.9)」シナリオを用いて分析。

■設定した時間軸とビジネス機会の評価領域

ビジネス機会とリスク抽出における時間軸は、世界観を想像しやすい2050年、インパクト評価は2030年に設定。抽出したビジネス機会は、5つの環境貢献領域(下表1~5)別にインパクト評価を実施。

インパクト評価結果 (発現可能性が高く、当社グループの事業に影響をもたらす可能性がある事項を掲載)

社会の変化 (2050年)	日本ユニシスグループへの影響	具体例	インパクト評価 (2030年)	
1.5℃シナリオ (RCP1.9) 炭素排出制限等 環境規制の強化 エネルギーや資源消費における 予防・予測・効率化の進展により 資源の適正利用が促進 炭素排出規制や脱炭素技術の 発展により地球温暖化に起因する 環境破壊の抑制が促進	ビジネス機会	1. エネルギーマネジメント&再生可能エネルギー ITを活用したエネルギー利用効率向上と再エネ普及	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出権を管理・取引するプラットフォームの需要が高まる エネルギー全体をマネジメントするシステム基盤の需要が高まる 再生可能エネルギー発電予測 / 発電量監視 / 稼働監視に関するシステム需要が高まる 	★★★★ (影響度大)
		2. サーキュラー・エコノミー ITによるモノの生産・消費の効率化・ロス削減	<ul style="list-style-type: none"> トレーサビリティを管理するシステムの需要が高まる 消費者の好みに応じた生産プロセスへの変革(オーダーメイド生産)が進展する 共同利用型基幹系サービスの需要が高まる 	★★★★ (影響度大)
		3. ニューリアリティ/レジリエントシティ 現場に行かず遠隔判断ができる仕組み	<ul style="list-style-type: none"> 遠隔点検・制御ソリューション、故障予兆検知、AI診断の需要が高まる 医療情報をつなげたプラットフォームの需要が高まる 	★★★★ (影響度大)
		4. グリーンモビリティ・トランスポート デジタル技術によるグリーンな都市の仕組み	<ul style="list-style-type: none"> 公共交通機関全般を接続する MaaS システムの需要が高まる モビリティを街全体で最適化するシステムの需要が高まる 共同配送や配送の効率化に関するシステム需要が増加する 	★★★ (影響度中)
		5. ニューノーマル デジタル技術による人の移動に頼らない仕組み	<ul style="list-style-type: none"> 都市のデジタル化が進みネットワーク関連等のインフラ整備の需要が高まる バーチャル店舗・無人店舗運営のシステム需要が高まる オンライン授業・学習に関するシステムの需要が高まる 	★★★★ (影響度大)
	リスク	脱炭素社会への移行に伴う 事業・ビジネスへの影響	技術 ・高省エネ&再エネ 100% 対応のオフィスやデータセンターの調達費用が一時的に高騰し、対応費用が増加する ・よりグリーンなクラウドへ移行することにかかる費用が増加する	★ (影響度小) ※リスク対応を前提とした評価
			市場 ・テレワークや遠隔技術を活用した働き方の生産性向上が進まない ・環境に貢献する商品やサービスを早期に提供・提案できない ・クラウド志向が進むことによるハードウェア並びに付帯する保守サービスの売上高が減少する	
			評判 ・低炭素社会への移行に対応できず、顧客や社会からのレピュテーションが低下する	
4℃シナリオ (RCP8.5) 洪水リスクにさらされる 世界人口5.8倍 (1976~2005年比) 2100年までの海面 上昇70~130cm 居住可能地域の減少 エネルギーや資源利用における 管理負担の増大	ビジネス機会	1. エネルギーマネジメント&再生可能エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー使用量の監視システムの需要が高まる 省エネ・再エネの高度化・自動最適化システムの需要が高まる 	★★★ (影響度中)
		2. サーキュラー・エコノミー	<ul style="list-style-type: none"> 生産者と消費者がつながるプラットフォームの需要が高まる 	★★★ (影響度中)
		3. ニューリアリティ/レジリエントシティ	<ul style="list-style-type: none"> 災害対策技術、ロボット技術の需要が高まる 監視のための人流解析サービスの需要が高まる カメラ・センサーによって監視する仕組みの需要が高まる 	★★★★ (影響度大)
		4. グリーンモビリティ・トランスポート	<ul style="list-style-type: none"> 自動配送を担うシステム基盤の需要が高まる 	★ (影響度小)
		5. ニューノーマル	<ul style="list-style-type: none"> ロボットによる店舗運営の省人化の需要が高まる 	★ (影響度小)
	リスク	異常気象の激甚化による事業・ ビジネスへの物理的影響	急性 ・当社グループのサプライチェーン寸断により販売機会や提案機会が失われ収益が減少、顧客への役務提供が継続不能あるいは対応するための費用が増加する	★ (影響度小) ※リスク対応を前提とした評価

分析の結果、脱炭素社会への移行に伴う各種規制の強化や炭素税等の温室効果ガス排出コストの増大等の可能性があります。これらを想定した対応により、リスクインパクトの低減は可能と認識しています。また、移行の進展とともに低炭素に寄与するデジタル関連サービスへの需要や市場が拡大すると考えます。このような事業環境の変化に対し、当社グループは気候変動関連のビジネス機会の創出に戦略的に取り組んでいくとともに、「日本ユニシスグループ環境長期ビジョン2050」に掲げている「ゼロエミッション社会の実現」に貢献していきます。

当社グループは、さまざまな環境課題の解決に貢献するサービスの提供やビジネスエコシステムの構築を通じて気候変動ビジネス機会の最大化を図り、中長期的な企業価値の向上を目指します。

気候変動の緩和に貢献するサービス提供事例

● エネルギーソリューションによるエネルギー効率化、再生可能エネルギーの普及

当社グループは、長年にわたり電力業界で培ったシステム構築ノウハウや、各種実証事業^{*1}への参画で得た知見等を活用し、持続可能なエネルギー社会の構築に向け、さまざまなエネルギー関連ビジネスを展開しています。電力小売プラットフォーム「Enability」シリーズをはじめ、今後発展が見込まれるERAB^{*2}においては、「小売事業者向けAIを活用した太陽光発電の余剰予測サービス」や、エネルギー使用の効率化や負荷設備の遠隔制御などを実現する「高圧需要家向けリソース制御サービス」などを提供しています。さらに、温室効果ガス排出に対する政策・規制の強化に伴う、市場や需要の変化等を想定し、新たな価値創出に向けた積極的な研究開発や投資も実施しています。

^{*1} 主な参画事業には、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構が実施する「需要家側エネルギーリソースを活用したバーチャルパワープラント構築実証事業」、経済産業省資源エネルギー庁が実施する「非化石証書の利用価値向上に係る調査事業」があります。

^{*2} 需要側（消費者）の所有する分散型エネルギーリソース（エネファームやエコファーム、HEMSなど）をアグリゲート（統合調整）して調整用エネルギーシステムとして活用できるようにする事業構想。

● 共同利用型サービスによる顧客の温室効果ガス削減

共同利用型サービスは、開発および運用コストの低減という顧客ニーズに加え、昨今の脱炭素化の潮流を受け、低炭素型サービスとしての利用価値が高まっています。当社が提供する金融機関向け勘定系システム「BankVision」は、共同利用型サービスのさらなる高度化に向け、「BankVision on Azure」としてパブリッククラウドのMicrosoft Azure 基盤への移行を推進しており、今後は低炭素型サービスとしての利用価値のさらなる向上が期待されます。

● SaaS型ECソリューションによる顧客の温室効果ガス削減【Omni-Base for DIGITAL'ATELIER】

Omni-Base for DIGITAL'ATELIERは、「大手でもサービス利用の時代へ」をコンセプトに立ち上げた、日本ユニシスの新しいサービスブランド「DIGITAL'ATELIER」（デジタルアトリエ）の提供サービスの一つです。EC通販店舗運営に必要なあらゆる機能を有し、在庫一元化や顧客統合などのOMOコマース施策の具現化を支援する、サービス提供型の統合ソリューションです。本サービスの利用により、各事業者はSaaSとして基幹システムを利用することで、自社で開発・運用した場合と比べ、温室効果ガス排出量の削減が可能となります。さらに、店舗運営の側面においても、オムニチャネル化を実現することで、在庫ロスの軽減や配送業務等の効率化による削減効果が期待されます。



気候変動の適応に貢献するサービス提供事例

● デジタル技術を活用した災害に強いレジリエントな社会の実現【災害ネット】

クロノロジー型危機管理情報共有システム「災害ネット」は、大規模気象災害など、情報が錯綜する緊急時における、情報の一元化と共有を簡単に行うためのクラウドサービスです。電話などで受けた情報をホワイトボードに書くように入力するだけで、すべての情報が時系列で集約され、取りまとめや資料作成の手間と時間の大幅な短縮を実現し、スマートフォンからも現場の状況把握が可能なことから、社会インフラ企業を中心に幅広い業種のお客様に利用されています。



■ リスク管理

当社グループでは、前述のシナリオ分析を通じた気候変動関連リスクの評価結果を踏まえた対応策は、環境貢献委員会からサステナビリティ委員会を通じて、経営と共有しています。また、リスク低減または回避のための各種施策は、環境貢献委員会のモニタリングの下、各部門で推進しています。さらに、当社グループの事業に対し重要度が高いと評価された気候関連リスクについては、グループリスクマネジメントシステムへの統合に向け、環境貢献委員会とリスク管理委員会が連携し、プロセスの整備を進めています。

P.58 リスクマネジメント

■ 指標と目標

当社グループは、自社の温室効果ガス排出量削減目標を新たに設定するとともに、2020年のRE100加盟時に設定した再生可能エネルギー調達率の中間目標の引き上げを行いました。なお、2020年度の当社グループの温室効果ガス排出量は、前年度比で4.6%減少しました。

指標	目標
温室効果ガス（GHG）排出量（Scope1 + Scope2）	2030年度までに50%以上削減（2019年度比）
温室効果ガス（GHG）排出量（Scope3 出張・通勤）	2021年度までに50%削減（2019年度比）
再生可能エネルギー調達率	2030年度までに50%以上（引き上げ前：13%） 2050年度までに100%

P.26 マテリアリティ、P.71 ESG情報

▶ サプライチェーン・マネジメント

マテリアリティ

- バリューチェーン全体で取り組む、安心・安全な製品・サービスの持続可能な調達と提供

人権、環境等のESGリスクによるサプライチェーン断絶は、顧客や社会、そして日本ユニシスグループの経営に影響を与える可能性があります。人権尊重や環境負荷に配慮したサプライチェーンを構築・維持し、安心・安全な製品・サービスを調達・提供していくためには、現状把握、リスクアセスメント、コミュニケーション(情報開示と対話)が重要であると考えています。

社会的価値の創出

日本ユニシスグループが、「デジタルコモンズ」の提供者となり社会的価値を創出していくためには、「ビジネスパートナー」である協力会社、取引先各社との連携が不可欠です。当社グループの事業活動のバリューチェーンのなかで、特にシステム設計、構築、運用・保守ならびにサービス提供では、多くの協力会社と連携しています。また、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。

人権・環境課題への取り組み

近年、人権への関心が世界的に高まっており、企業がサプライチェーンにおける人権問題の解決に取り組んでいくことが、国内外のステークホルダーから求められています。

当社グループは、「世界人権宣言」および「ILO中核的労働基準」等の国際規範を支持し、人権尊重を企業活動における重要な要素と認識しています。2020年6月には、「ビジネスと人権に関する指導原則」をもとに、「日本ユニシスグループ人権方針」を公表しました。

また、2019年度より当社にて人権デューデリジェンスを実施し、特定された人権リスクへの対応を行っています。合わせて、当社グループ全体での人権デューデリジェンスのプロセス構築を行っており、今後、日本ユニシス株式会社以外のグループ会社でも人権デューデリジェンスを実施し、当社グループ全体で人権リスクの管理・対応を行える体制を構築していきます。

また、ゼロエミッション社会の実現に向けて、バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量の削減が重要であるとの認識のもと、まずは、Scope3の算出や、ソリューション・サービスにおける環境貢献量の見える化に着手しています。調達においては、「グリーン調達ガイドライン」に従い、取引先に対して、

環境に配慮した事業活動に関する調査を定期的に行い、取引先との連携により環境負荷の少ない製品・サービスなどの調達を推進しています。

ESGリスクアセスメント

製品・サービスの調達や供給の停止、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は、当社グループのお客様への影響にとどまらず社会に深刻な影響を与える恐れがあり、また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に影響を与える可能性があります。

当社グループは、従来の購買取引行動指針と「グリーン調達ガイドライン」に加え、2021年4月に「日本ユニシスグループサステナビリティ調達ガイドライン」を策定しました。当ガイドラインの推進と実践により、社会の変化に適応しながら、サプライチェーン全体で社会に対する長期的な信頼関係を構築し、環境・地域社会と調和した持続可能な社会の実現を目指していきます。

ビジネスパートナーに当社グループのサステナビリティへの考え方と取り組みをご理解いただき、ともに行動していくために、毎年、主要な協力会社と取引先に対し、当社グループの購買取引行動指針に関する理解度調査を行ってきました。2020年度の調査対象社数は1,284社であり、回答率は、マテリアリティの中期目標としてきた100%を達成しました。

さらに今後は、新たに策定したサステナビリティ調達ガイドラインの浸透を図るとともに、サプライヤーに対しESGリスクアセスメントを実施していきます。



- 日本ユニシスグループ人権方針
<https://unisys.disclosure.site/ja/themes/106>
- 日本ユニシスグループ サステナビリティ調達ガイドライン
https://www.unisys.co.jp/com/pdf/Sustainability_Procurement_Guideline.pdf

コーポレート・ガバナンス

マテリアリティ

● コーポレート・ガバナンスの強化

基本的な考え方

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

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

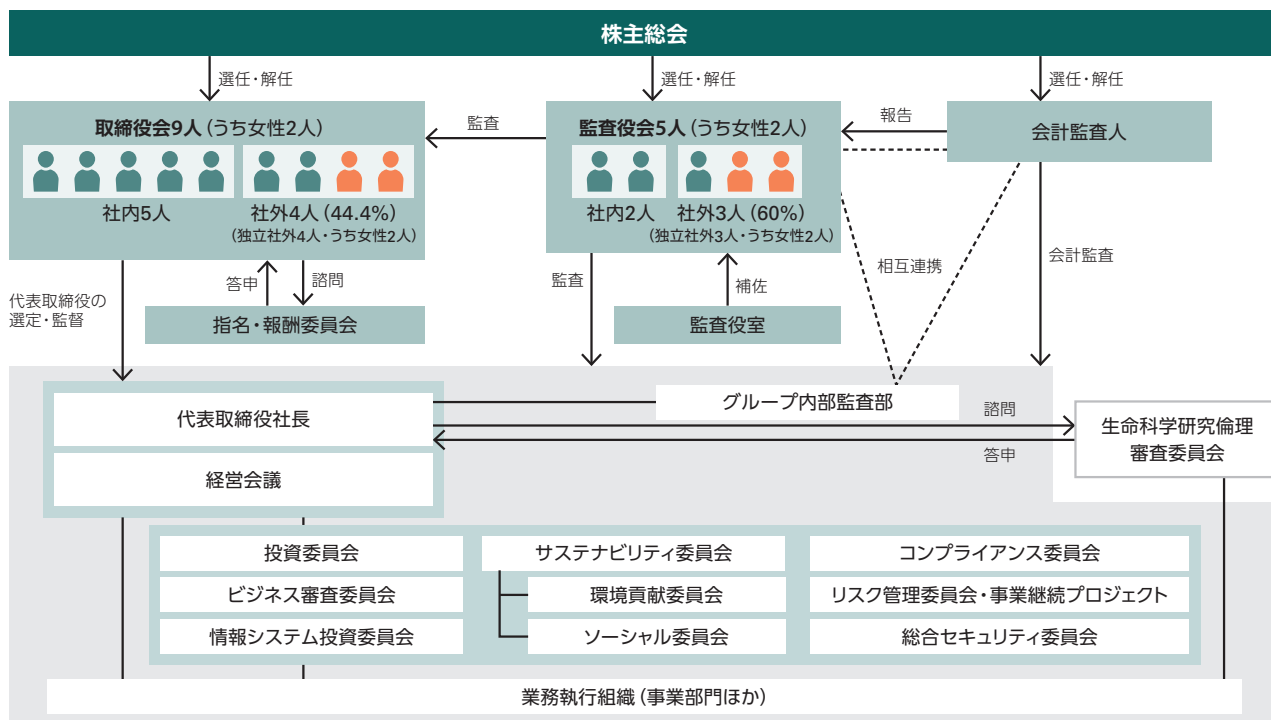
コーポレート・ガバナンス体制

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

取締役会については、市場環境の変化を踏まえた意思決定

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

コーポレート・ガバナンス体制図（2021年6月28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。委員（取締役）4人のうち2人が独立社外取締役、委員長も独立社外取締役が務めている。決議に際しては、独立社外取締役の出席が必須、かつ出席委員の全員一致が必要。

■ 経営会議

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

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

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

コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

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

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

	主な取り組み	経緯・目的
2001年	全般 執行役員制度の導入	経営の監督と執行の分離および業務執行の効率化
2004年	全般 取締役の任期を2年から1年に変更	機動的な経営体制の確立と取締役の責任の明確化
2012年	報酬 取締役(社外取締役を除く)・執行役員に業績連動型報酬制度を導入	業績・企業価値向上に向けた貢献意欲を高める
2013年	全般 社外取締役比率を3分の1以上に変更(取締役9人のうち社外3人)	経営の透明性・客観性の向上
	全般 「コーポレート・ガバナンスおよび内部統制原則」の制定	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
	全般 取締役会規程の改定等	取締役会付議基準の見直し
2015年	全般 指名・報酬委員会の設置	役員人事・報酬への独立社外取締役の関与・助言の確保
	多様性 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
	全般 「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
	全般 独立性に関する判断基準を「社外役員の独立性に関する判断基準」に改定	社外監査役の独立性基準を明確化
2016年	後継者 「最高経営責任者等の後継者計画」の策定	持続的な成長
	実効性 取締役会の実効性評価の開始	取締役の機能の向上
	報酬 業績連動型賞与の導入	業績・企業価値向上に向けた貢献意欲を高める
2017年	全般 社外取締役・監査役を各3人に	社外役員の解釈の厳格化・多角的視点の強化
	後継者 経営リーダープログラムを開始 最高経営責任者等の後継者計画の対象を経営陣幹部に拡大	最高経営責任者を含む経営陣幹部候補の選抜・育成
2018年	実効性 外部専門機関を起用のうえ、2017年度の実効性評価(第3回)を実施	外部専門家による客観的分析を評価に活用
2019年	全般 指名・報酬委員会の委員長に社外取締役が就任	役員人事・報酬体系の実効性の向上
	全般 社外取締役の選任基準・プロセスを策定	経営の透明性・客観性の向上
2020年	全般 指名・報酬委員会委員のうち、独立社外取締役を2人に増員	指名・報酬委員会の独立性・客観性等の強化
	実効性 外部専門機関を起用のうえ、2019年度の実効性評価(第5回)を実施	外部専門家による客観的分析を評価に活用
	報酬 役員報酬体系を改定(譲渡制限付株式報酬制度の導入)	中長期業績・企業価値向上に向けた貢献意欲を高める
2021年	全般 社外取締役を増員し、スキル・マトリックスを開示	「Vision2030」および「経営方針(2021-2023)」の実現に向けて多様な知見・経験を有する取締役・監査役を選任

日本ユニシスグループのガバナンスシステムの背景

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

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

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

コーポレートガバナンス・コードの対応状況

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



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

取締役の選任・解任プロセス

執行役員を兼務する取締役(以下、経営陣幹部)候補者については、高いモチベーションおよび倫理観を備え、当社の経営を的確かつ効率的に遂行することができる知識および経験を有している者を選定します。また、社外からの取締役候補者については、多様性を考慮しつつ、豊富な経営経験や専門知

識等を有し、社外の客観的・専門的見地から経営全般についての助言および監督を行うことができる者を選定します。経営陣幹部および社外取締役候補者の選定にあたっては、独立社外取締役が半数を占める指名・報酬委員会で策定する選定基準、選定プロセスに基づき、同委員会で候補者を選定し、その答申内容を踏まえ、取締役会にて決定します。

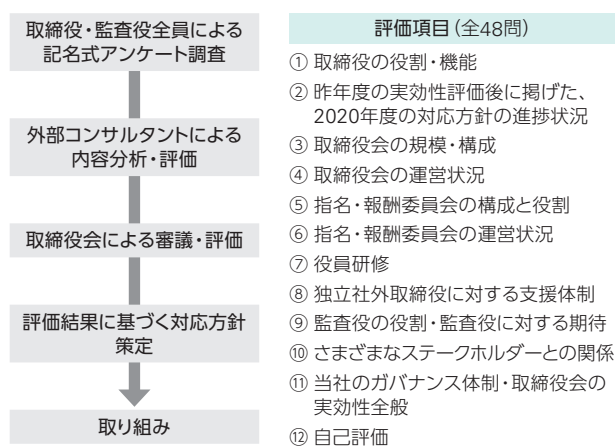
CEOを含む経営陣幹部が、法令または定款等に違反した場合、経営陣幹部として不正、不当または背信の行為等があった場合、またはその役割・機能を十分に発揮していないと判断される場合は、取締役会において審議のうえ、相当と判断される場合には、経営陣幹部としての役職を解任するものとします。

取締役会の実効性評価

当社では、持続的な企業価値向上のためには、取締役会がその機能を十分発揮し、ガバナンスの強化を図ることが重要であると考え、2016年度より毎年、前年度の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。

2020年度は2019年度の実効性評価において課題として抽出された、役員報酬体系の抜本的な改定、社外取締役の増員、指名・報酬委員会での議論の充実およびその内容の取締役会への適時的確な報告、経営の重要課題に関する情報共有と議論の時間確保などを対応方針に掲げ、これらに取り組んできました。2021年度は、社外役員への情報提供のさらなる充実と迅速化、経営の本質に関わるテーマにつき取締役会のモニタリング機能を最大限に発揮するための議論の充実、指名・報酬委員会の独立性強化に向けた取り組みに着手しています。

実効性評価プロセス (2020年度取締役会)



2020年度の評価結果と2021年度の対応方針

<p>2019年度の 評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役の選任基準と選定プロセスの明確化を図る。 社外取締役の役割・機能および資質・能力について、取締役会メンバーから聴取した意見を基に、選任基準・選定プロセスを策定。2020年度はこれに則り、社外取締役候補者を人選する。 ● 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。 改定案策定に着手したが、役員報酬の中長期業績との連動性を確保する観点から、次期中期経営計画策定に合わせて制度改定するため、いったん中断。2020年度に継続対応する。 ● 取締役会の運営を見直しの上、事業戦略、風土改革、サステナビリティ等、経営の本質に関わるテーマにつき、さらに議論を深める各テーマについて、取締役会で報告がなされ、特にダイバーシティや環境については議論が深まっている。
<p>2020年度の 対応方針と その取組 状況・評価 結果</p>	<ol style="list-style-type: none"> (1) 役員報酬につき、当社グループの持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう報酬体系を抜本的に改定する。 従来の役員報酬体系を見直し、業績連動型報酬の比率を高めるとともに、短期業績に連動する賞与とESGへの取り組みを含む中長期業績に連動する譲渡制限付株式報酬を新たに付与することとした。 (2) 社外取締役の選任基準・選定プロセスに基づき、候補者の人選を行い、社外取締役の増員を実現する。 社外取締役の選任基準・選定プロセスに沿って、候補者の選定、独立社外取締役の増員を実施。今後も当社の成長戦略を踏まえ、必要な人選を行うとともに、独立社外取締役のさらなる増員についても引き続き検討を進める。 (3) 指名・報酬委員会の役割・運営方法につき再確認のうえ、委員会での議論の充実を図るとともに、その内容につき取締役会に適時的確に報告し共有する。 社外取締役より、指名・報酬委員会での議論の内容が取締役会で報告され、適時的確に共有された。今後さらに指名・報酬委員会の透明性を高め、活発な議論や報告の充実のために、指名・報酬委員会の構成を引き続き検討する。 (4) 当社グループの中長期的な方向性・戦略などの経営の重要課題につき、社外役員の理解をさらに深めるため、情報共有と議論のための時間を確保する。 経営方針や経営戦略について取締役会や取締役会以外の場での議論が行われるなど進捗があったが、今後も引き続き、中長期的な経営の重要課題について真摯な議論を進めていく。 <p>総じて高い評価となっており、多様な視点で活発な議論が行われ、また、実効性評価を通して年々の改善が図られていることを確認しました。他方、課題としては以下の事項が挙げられました。</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 取締役会におけるより活発な議論のために、前広な情報提供に努めることで、十分な検討時間の確保を図るとともに、取締役会に上程された議案のフォローアップ報告をより充実させることが必要。 (2) 経営方針の遂行にあたっては、具体的な成長戦略の策定や方法論への落とし込み、社内への浸透、人材の育成が適切に行われることが重要であり、これらの進捗を取締役会で議論し、モニタリングしていくことが必要。
<p>2021年度の 対応方針</p>	<p>上記の評価結果を踏まえ、2021年度は、以下に取り組むことで、当社のガバナンス体制のさらなる強化に取り組むことといたします。</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 社外役員の当社グループへの理解をさらに深めるため、業界・市場や技術・イノベーションの動向についての情報提供の充実と、取締役会議案に関する情報提供の迅速化を図る。 (2) 「Vision2030」ならびに「経営方針(2021-2023)」における成長戦略、サステナビリティ、風土改革等の経営の本質に関わるテーマについて、取締役会のモニタリング機能を最大限に発揮するため、より積極的な議論を行う。 (3) 指名・報酬委員会の独立性強化を図るため、委員の過半数を独立社外取締役とする。

取締役・監査役の多様性

当社は、「Vision2030」および「経営方針(2021-2023)」の実現に必要な、多様な知見・経験を有する取締役・監査役を選任しております。

当社取締役会は、上場企業の社外役員経験や、SDGs・統合経営におけるさまざまな支援実績、経営についての内外の豊富な経験・知見、ベンチャー投資・グローバルビジネスの経験を有する等の多様なバックグラウンドを持つ独立社外取締役が9名中4名(昨年度の3名から今年度1名増員)と、定数の44%を占めており、うち2名が女性です。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1人を含む独立社外監査役が5名中3名と過半数を占めており、うち2人は女性を選任しています。

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

後継者計画

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

本計画のなかでは、最高経営責任者に求められる重要な資質として「真摯さ(integrity)」をベースとし、これに加え次の7つの項目を重要なコンピテンシーとして定めており、3つのカテゴリーで構成されています。

スキル・マトリックス

独立社外役員

	他社での 経営経験	業界知識	技術・研究 開発	財務・会計	法務/リスク マネジメント	ESG/サステ ナビリティ*	グローバル ビジネス
取締役	平岡 昭良		●	●	●	●	
	齊藤 昇		●	●	●	●	●
	葛谷 幸司		●	●		●	
	永井 和夫		●	●			●
	金沢 貴人	●		●			
	川田 剛	●			●	●	●
	園田 綾子	●			●	●	
	佐藤 智恵				●	●	●
	ナリン アドバニ	●	●	●			●
監査役	寺西 裕二		●	●	●	●	
	大石 正弥	●	●	●	●	●	
	橋本 博文	●		●	●	●	●
	古城 春実			●	●	●	●
	水口 啓子				●	●	●

* ESG (環境・社会・ガバナンス) のSには人財戦略、ダイバーシティ&インクルージョン等も含めています。

新しいものを生み出す力

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

よりよくする力

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

保つ力

「実行・完遂力」とは、企業が目指すべき高い目標とゴールを設定し、リーダーシップを発揮し、必ず実行し、やり遂げ、結果を残す力です。「多様性の受容・適応力」とは、企業の内外を問わず、さまざまな立場の人の価値観を認め、既成概念や既存の枠組みにとらわれず、広く交流する力です。バックグラウンドが異なるさまざまな企業の立場やものの考え方、異文化を理解し、積極的に関係を構築する力です。

なお、各要件の発揮度は、ビジネス環境(転換・変革期あるいは継続・拡大期)により変動すると考えています。

また、社内外の経営者・有識者とのセッションや、アセスメン

必要な要件(資質・コンピテンシー)

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

経営リーダープログラムの目的

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

ト、タフアサインメントを通じ、当社グループの未来を担う経営リーダー候補者のパイプライン増強に向けた経営リーダープログラムを実施しています。各階層におけるさらなるチャレンジ機会の提供とともに、後継者候補層の人財プール/パイプラインの体系化を図り、当社グループのサステナビリティ経営につなげていくことを目指しています。

役員報酬制度

2020年度までは、業務執行取締役に対し、(a)固定報酬(月額報酬の90%を現金で支給)に加え、業績連動報酬として、(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)を付与していました。

2020年度の役員区分ごとの報酬等の総額、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)	275	190	17 ^{*1}	67 ^{*1}	7
監査役 (社外監査役を除く)	34	34	— ^{*2}	— ^{*2}	3
社外役員	65	65	— ^{*2}	— ^{*2}	6

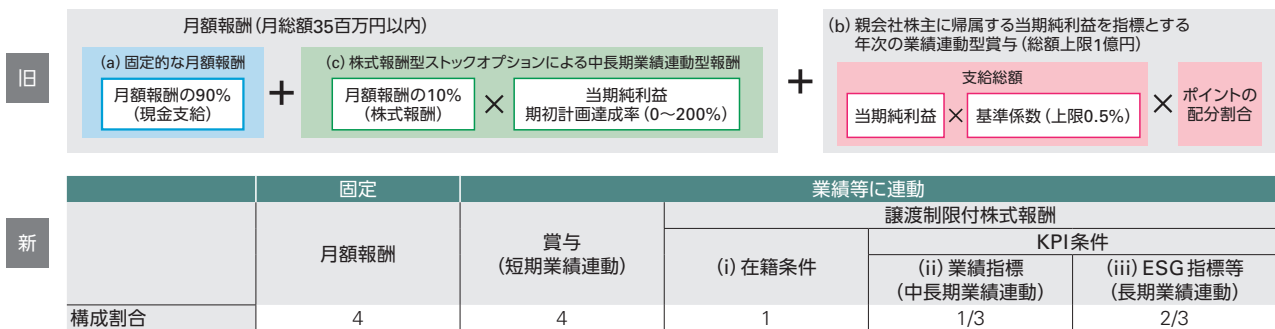
※1. 非業務執行取締役1人は、ストックオプションおよび賞与の支給対象ではありません。

※2. 監査役および社外取締役は、ストックオプションおよび賞与の支給対象ではありません。

(注) 1. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

(注) 2. 上記には、2020年6月25日開催の第76回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および監査役1名の在任中の報酬等の額が含まれております。

取締役の報酬イメージ



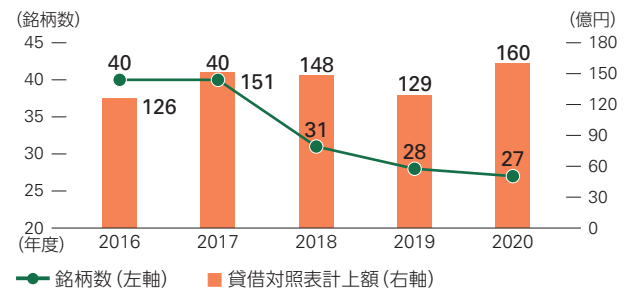
新たな報酬制度では、業績に連動する賞与と株式報酬の割合を増やし、業績目標を100%達成した場合には固定報酬、業績連動賞与(当期利益に連動)、株式報酬の割合が4:4:2となるよう設計しました。また、株式報酬については、従前の株式報酬型ストックオプションに代え、現在多くの企業が取り入れている譲渡制限付株式報酬を採用しました。ストックオプションでは単年度の当期純利益を指標としていましたが、今回の株式報酬では、(i) 在籍条件、(ii) 中長期の業績指標(当社株式に係る株主総利回り(TSR)の対TOPIX成長率)、(iii) ESG指標(P.26-27参照)の3つの条件・指標を取り入れました。それぞれに対し、3:1:2の割合で割当てられます。

なお、社外取締役などの非業務執行取締役については、実効性のある経営の助言・監督機能を担うため、これまでと同様、業績と連動しない固定的な月額報酬のみを支給することとしています。

政策保有株式について

当社は取引先との関係維持・強化により収益基盤の拡大につながるなど、当社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、社内規定に則り取得の是非を判断し、保有後においては、毎年取締役会で保有の適否の検証を行い、縮減を進めています。保有する上場株式全銘柄について、個別銘柄ごとに保有目的の持続性および事業戦略との整

純投資目的以外で当社が保有する株式の銘柄数および貸借対照表上の合計額(上場銘柄)



合性、ならびに関連取引利益等の状況を踏まえ、保有の適否を取締役会にて検証しています。また、当社の株式を保有する政策保有株主から売却の意向が示された場合、売却を妨げることは一切行っておらず、適切に売却等に対応しています。

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

役員一覧(2021年6月28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)



代表取締役専務執行役員 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
2020年 4月 当社代表取締役専務執行役員(現在)



取締役専務執行役員 CSO
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
2021年 4月 当社取締役専務執行役員(現在)



取締役常務執行役員
永井 和夫

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



取締役(新任)
金沢 貴人

1998年12月 大日本印刷(株)ビジネスフォーム事業部
東京営業企画本部デジタル・ネットワー
ク推進部長
2007年 4月 同社IPS事業部システム開発本部長
2008年10月 同社IPS事業部製造本部長
2012年10月 同社情報ソリューション事業部BPO
開発本部長
2016年10月 同社情報ソリューション事業部BPO
センター副センター長
2017年 4月 (株)DNPデータテクノ代表取締役社長
2018年 4月 大日本印刷(株)情報システム本部長
2018年 7月 同社ABセンターICT事業開発本部長
2019年 6月 同社執行役員ABセンターICT事業開発
本部長
2020年 4月 同社執行役員ABセンターICT事業開発
本部長、情報システム本部担当
2021年 4月 同社執行役員ABセンターICT事業開発
本部担当、情報システム本部担当(現在)
2021年 6月 当社取締役(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
スコ日本国総領事館領事、
国税庁長官官房国際業務室長、同徴収
部管理課長、仙台国税局長などを歴任
1996年 9月 税理士登録開業
1997年 4月 国士館大学政経学部教授
2002年 6月 税理士法人山田&パートナーズ会長
2003年 4月 國學院大学経済学部教授
2004年 4月 明治大学大学院グローバル・ビジネス
研究科教授
2004年 6月 (株)バンダイ社外監査役
2006年 6月 (株)村田製作所社外監査役
2012年 6月 (株)大冷社外監査役(2019年6月より
社外取締役 監査等委員)(現在)
2013年 6月 当社社外取締役(現在)
2015年 5月 (株)ガリバーインターナショナル
(現(株)IDOM)社外取締役
2015年 6月 税理士法人山田&パートナーズ顧問
(現在)



取締役(社外取締役 独立役員)
藺田 綾子

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



取締役(社外取締役 独立役員)
佐藤 智恵

1992年 4月 日本放送協会(NHK)入局
2001年 5月 米国コロンビア大学経営大学院修了
2001年 8月 (株)ボストン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テレビ番組審査委員会委員(現在)
2017年 6月 当社社外取締役(現在)



取締役(社外取締役 独立役員 新任)
ナリン アドバニ

1984年 4月 ベンチャー投資家、投資・経営戦略
アドバイザー(現在)
1998年 9月 eSQL(株)取締役、Chief Marketing
Officer
2007年 1月 パルコ(株)代表取締役社長(2011年7
月退任)
2009年 8月 Barco Electronic Systems Pvt Ltd.
代表取締役社長(2011年8月退任)
2010年 1月 UCLAアンダーソン/シンガポール国立
大学ビジネススクール修了
2011年 9月 Barco Pte Ltd. アジア太平洋担当
副社長(2015年12月退任)
2013年 8月 シンガポール国立大学経営学部客員
講師(現在)
2015年11月 KPISOFT Inc(現entomo pte ltd)
Co- Founder(現在)
2016年 2月 Grey Orange Pte.Ltd. アジア太平洋
CEO(2019年3月退任)
2021年 6月 当社社外取締役(現在)

監査役



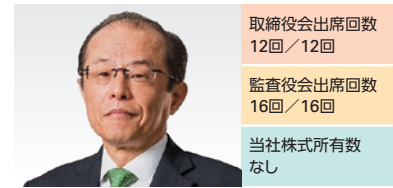
常勤監査役
寺西 裕二

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



常勤監査役(社外監査役 独立役員 新任)
大石 正弥

1983年 4月 農林中央金庫入庫
2003年 6月 同金庫新潟支店長
2005年 2月 同金庫システム企画部副部長
2007年 6月 同金庫宇都宮支店長
2009年11月 同金庫総合企画部主任考査役
2011年 7月 同金庫システム企画部長
2013年 6月 同金庫監事
2015年 6月 (株)みずほフィナンシャルグループ常務執行役員アセットマネジメントユニット副担当役員(2021年3月退任)
みずほ証券(株)常務取締役 兼 常務執行役員 市場・商品部門系統営業部担当役員、国内営業部門担当役員
2016年 4月 みずほ証券(株)常務取締役 兼 常務執行役員 グローバルマーケット部門系統営業部担当役員、リテール・事業法人部門ファンドプロダクト開発部、投資顧問部担当役員
2018年 4月 みずほ証券(株)常務取締役 兼 常務執行役員 ファンドビジネス本部長、グローバルマーケット部門系統営業部担当役員
2021年 4月 (一社)アグリフューチャージャパン特別顧問
2021年 6月 当社社外監査役(現在)



監査役(非常勤)
橋本 博文

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



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)



監査役(社外監査役 独立役員 新任)
水口 啓子

1986年 4月 モルガン銀行(現JPモルガン・チェース銀行)東京支店入行
1995年 4月 スタンダード&プアーズ・インターナショナル・レイディングス アソシエート・ディレクター
1998年 4月 青山監査法人(後に中央青山監査法人)ディレクター
2000年11月 UBSウォーバーク証券会社ディレクター
2002年 5月 プルデンシャル・インベストメント・マネジメント・ジャパン シニア・クレジット・アナリスト
2003年 4月 中央青山監査法人シニア・アナリスト
2005年 4月 (株)日本格付研究所チーフ・アナリスト
2008年 4月 同社格付企画部長 兼 チーフ・アナリスト
2013年 2月 企業会計審議会委員/企業会計審議会監査部会委員(現在)
2013年 4月 公認会計士・監査審査会委員(現在)
2013年 6月 企業会計基準委員会 保険契約専門委員会(2013年6月~)、金融商品専門委員会(2015年5月~)、ディスクロージャー専門委員会(2017年4月~)の各専門委員(現在)
2015年 7月 日本証券業協会「社債市場の活性化に向けたインフラ整備に関するワーキング・グループ」委員(現在)
2017年 4月 (株)日本格付研究所審議役 兼 チーフ・アナリスト
2020年 1月 同社審議役(企画調査担当)(現在)
2021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	業務執行役員 奥山 直哉
常務執行役員 梅原 一眞	業務執行役員 森口 秀樹
常務執行役員 八田 泰秀	業務執行役員 宮田 勲
常務執行役員 佐々木 貴司	業務執行役員 宮下 尚
執行役員 兵働 広記	業務執行役員 荻野 進
執行役員 田村 充	業務執行役員 馬場 定行
業務執行役員 藤戸 哲也	業務執行役員 高井 健志
業務執行役員 白井 久美子	業務執行役員 坪内 淳
業務執行役員 田中 建	業務執行役員 千葉 真介
業務執行役員 永島 直史	業務執行役員 佐藤 秀彰
業務執行役員 竹内 裕司	業務執行役員 澤上 多恵子

※ 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。

(注) 取締役会および監査役会への出席回数は2020年4月1日~2021年3月31日までに開催したものについて表示しています。

リスクマネジメント

日本ユニシスグループのリスクマネジメントに対する考え方

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

リスクマネジメント体制

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

また、大規模地震や新型インフルエンザなどによって重大な被害を受けた際の事業継続リスクについては、CRMOをプ

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

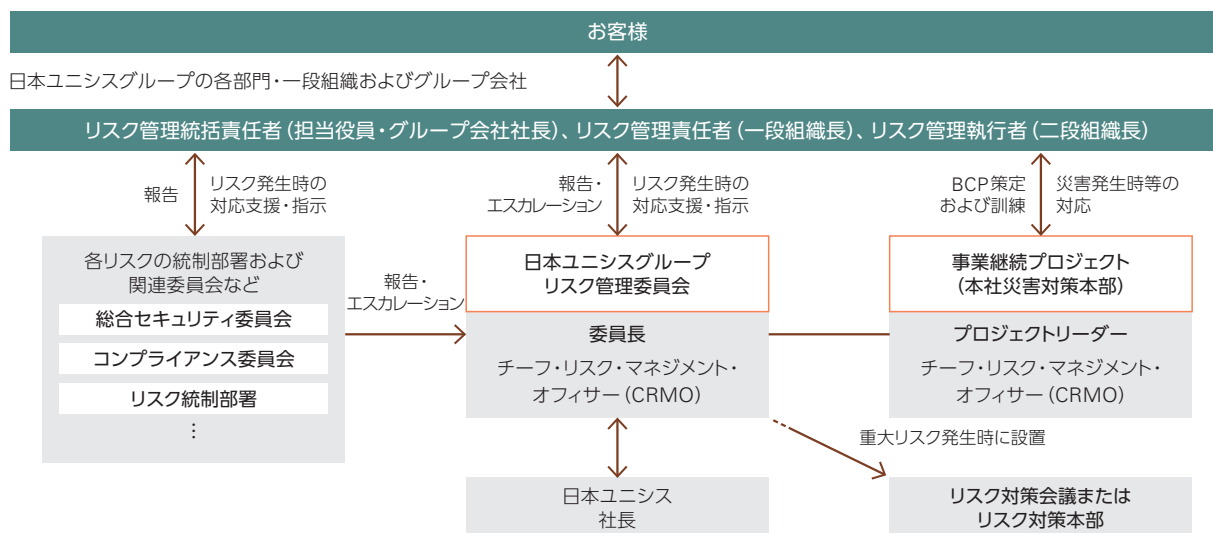
なお、リスク管理委員会および事業継続プロジェクトの各活動については、CRMOから経営会議および取締役会へ報告しています。

また、当社グループの事業に対し重要度が高いと評価された気候関連リスクについては、今後グループリスクマネジメントシステムに統合することを検討しています。



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

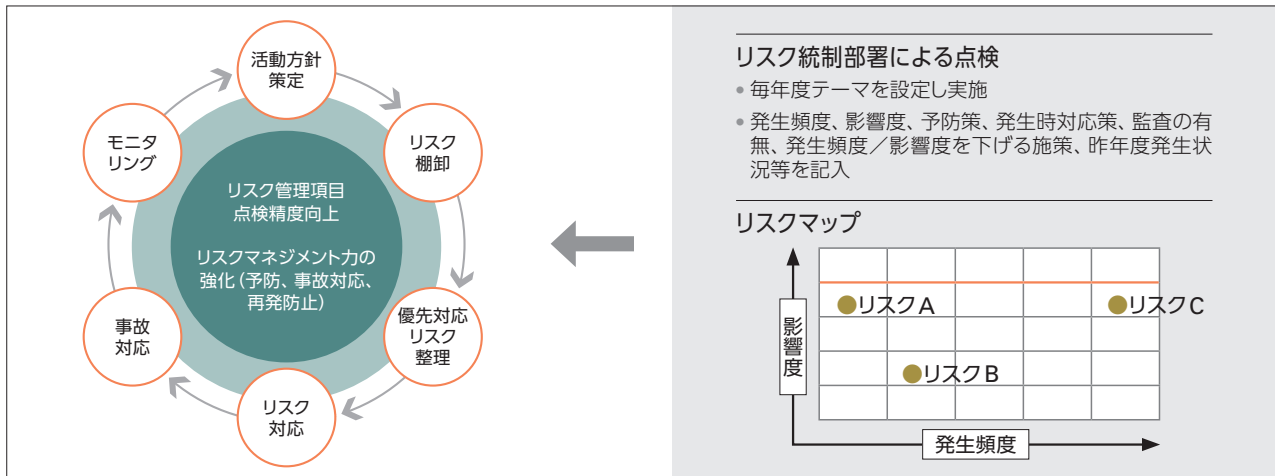
リスクマネジメント体制図



リスクの把握

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

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



2020年度の取り組み

2020年度のリスクマネジメントの取り組みとしては、次の2点に注力しました。1つ目は「グループ全体のリスクマネジメント機能の強化」、2つ目は「グループ役職員のリスク管理能力のさらなる向上」です。新型コロナウイルス感染症への対応に伴う急速なテレワークの普及やデジタル化などのビジネス環境の変化は、当社グループの企業活動にも影響を及ぼしています。

当社グループは2020年1月から、事態の推移に応じてグループ内で順次テレワークへの移行を推奨・指示し、同年4月にテレワークを徹底するため出社を許可制とすることで、グループの全社員がテレワークを標準とする勤務体制に移行しました。2021年現在もテレワークを標準勤務形態とし、7割以上の社員が常時テレワークでの勤務を行っています。

一方で、急速にテレワーク導入が進んだことにより2020年に発生した社外の事件・事故を評価した結果、当社グループにおいても考慮すべき影響として以下の3点が挙げられます。

- ① 物理的な距離
例：緊急時の対応の際に制約を受ける／マネジメントの目が届きにくい
- ② 心理的な距離
例：日常的なコミュニケーションの希薄化
- ③ 安易なデジタル化
例：テレワーク環境でのセキュリティの確保（機密性・完全性・可用性）が不十分

こうした影響については、リスクマネジメントの観点からも評価を行い、必要に応じて各種施策の見直しを行うことが必要と考えます。そのため、2021年度のリスク棚卸に反映しています。

なお、2020年度のリスクマネジメントの取り組みでは、情報セキュリティマネジメントや事業継続計画（BCP）など、既存の特に重要なリスク対策に対する新型コロナウイルス感染症の影響を評価し、対策を見直すことを優先的に実施しました。具体的には、7割以上の社員がテレワーク勤務を行う環境下での大規模地震発生時のBCPの実効性を見直しました。2020年度上期に、本社災害対策本部の各ワーキンググループにおいて、重要業務と目標復旧時間、手順書等の見直しを実施しています。また、全社員が参加する「BCP総合シミュレーション訓練2020」も、テレワークを前提としたシナリオで実施しました。

2つ目の「グループ役職員のリスク管理能力のさらなる向上」としては、リスク管理責任者向けのクライシスマネジメント研修、新任の組織長、グループ会社取締役向けのリスク管理研修などを対象別に実施しました。これらの施策を着実に推進するため、年間を通じたリスク事案の把握とモニタリングおよび必要に応じたOODAループでの対応のほか、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。

以上の活動を通じて、2020年度以降も継続的な「リスクマネジメントシステムの改善・高度化」に取り組んでいきます。

主要なリスクと機会

認識する主な社会変化		事業等のリスク	脅威
新型コロナウイルス感染症流行による社会の パラダイムシフト	デジタルトランス フォーメーションの 加速	市場環境	新型コロナウイルス感染症の影響 <ul style="list-style-type: none"> ・ 社員の健康と安全に対する脅威 ・ 事態の長期化により ・ 顧客の事業状況による情報システム投資の抑制 ・ 新規顧客を中心に提案活動の遅滞 ・ サプライチェーンの影響による製品調達遅延 ・ オフショアを含むパートナー企業における開発要員の確保への影響 ・ 開発拠点の一時的閉鎖などによる開発業務の遅延や提供サービスの品質低下
			経済動向および市場環境による影響 <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の情報システムへの投資抑制や投資戦略の変更 ・ 異業種からの参入による競争の激化 ・ キャッシュレス社会の進展、エネルギー関連や、シェアリングエコノミーの浸透スピードが想定より遅延
デジタル社会への急激な変化	超スマート社会「Society 5.0*」	事業活動	調達 <ul style="list-style-type: none"> ・ 取引先の事業戦略変更・経営悪化等による製品調達への影響 ・ サービスの不具合やセキュリティインシデントなどによる重大な障害の発生 ・ 社会的信用やブランドイメージの低下
			知的財産権 <ul style="list-style-type: none"> ・ 第三者による知的財産権の侵害 ・ 知的財産権に関する係争に伴う費用の発生 ・ 必要となるライセンスなどを受けられず、特定の製品、サービスが提供できなくなる可能性 ・ 提携において、相手方企業の想定していた知的財産権を活用できない事象の発生
持続可能な社会の実現に向けた、企業に対する期待と要請の変化	事業を通じた社会課題解決への期待 ESG・サステナビリティの浸透	事業活動	プロジェクト管理 <ul style="list-style-type: none"> ・ お客様の要求の高度化、案件の複雑化による納期延伸、コストオーバーの発生 ・ 製品・サービスの多種多様化によるセーフティとセキュリティに関するリスクの高まり
			システム障害 <ul style="list-style-type: none"> ・ システムの不具合やサイバー攻撃などによる重大な障害の発生 ・ 社会的信用やブランドイメージの低下 ・ 損害賠償金の発生
先を見通しにくい社会環境	不確実性の高まり 異業種からの参入による競争の激化	事業活動	情報セキュリティ <ul style="list-style-type: none"> ・ お客様の秘密情報、個人情報の漏洩 ・ サイバー攻撃
			人財 <ul style="list-style-type: none"> ・ IT人財の獲得競争の激化 ・ 高付加価値人財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
先を見通しにくい社会環境	不確実性の高まり 異業種からの参入による競争の激化	事業活動	投資 <ul style="list-style-type: none"> ・ 投資に対する不十分リターン ・ 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
			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
先を見通しにくい社会環境	不確実性の高まり 異業種からの参入による競争の激化	その他 外部	災害・感染症等 <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"> ➔ 事業等のリスク「新型コロナウイルス感染症の影響」

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

対応策	機会
<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス対策本部を設置し、 当社グループ会社ならびに協働会社社員における情報セキュリティを確保したうえでのテレワーク勤務 日次での安否確認によって当社グループ社員および家族の健康状態や勤務状態をグループ全体で把握・管理 <ul style="list-style-type: none"> ▶当社グループ社員・協働会社社員・顧客をはじめとした社会全体の感染拡大防止に努めつつ事業継続に取り組む ウィズコロナに対応し、さらにアフターコロナ時代を見据えた、新しい働き方への変革 お客様の業務継続やリモートワーク、デジタルトランスフォーメーションなどを支援 	<ul style="list-style-type: none"> テレワーク、働き方改革、セキュリティ関連ビジネスの需要拡大 ECやキャッシュレス、リモート監視などの非対面/非接触に関連するビジネスの拡大 お客様の事業継続に向けた課題を解決するサービスの提供 レジリエントな社会づくりへの貢献 パートナーとの関係性強化 社会的信用の向上
<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値人財の確保により、持続的なイノベーション創出や多様化する顧客ニーズへの対応力の強化 技術戦略に基づき、強みとなる技術の見極め、投資の実施 世界的な環境規制の強化や、災害対策など政府が推進する各種政策の変更が生じた際の事業戦略の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> 社会意識や顧客ニーズの変化をいち早く捉えた新たなビジネスの創出
<ul style="list-style-type: none"> 取引先の定期審査 取り扱うサービス商品の品質管理 優良な調達先の安定的確保 	<ul style="list-style-type: none"> 高品質なサービス商品の提供によりお客様、パートナー等から信頼され選ばれる企業へ 協力企業やパートナーとの連携強化
<ul style="list-style-type: none"> 知的財産権の取得 提携先企業の知的財産権に関する十分な調査 提携契約における必要な権利の確保 	<ul style="list-style-type: none"> オープンイノベーションに向けたスタートアップ企業との連携等による新しいサービス、プラットフォームの創出 社会的信用の向上 知的資本の強化による競争力向上
<ul style="list-style-type: none"> 「ビジネス審査委員会」において評価する運用の徹底 システム開発手法の体系化、標準化による生産性の向上 プロジェクト課題早期発見制度などの実施 <hr/> <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 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> サイバーセキュリティリスクに対応するための戦略を策定し、推進するプロジェクト体制の構築 セキュリティに関する保険の付保 	<ul style="list-style-type: none"> 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 お客様、パートナー等からの信頼獲得 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
<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 ビジネスプロデュース人材育成 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による人材の多様化推進 パートナー企業の役割の見直しやリレーション強化 	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値人財の確保 新しいサービス、プラットフォームの創出 高度なスキルを活用した高付加価値サービスの提供 競争優位性の確保
<ul style="list-style-type: none"> 投資案件ごとに投資委員会、ビジネス審査委員、経営会議において事業計画の妥当性などを慎重に検討し、投資リスクを最小化 	<ul style="list-style-type: none"> 新しいサービス、プラットフォームの創出 投資判断力を持つ高付加価値人財の育成 投資リターン拡大 競争優位性の確保
<ul style="list-style-type: none"> 「日本ユニシスグループ企業行動憲章」「グループ・コンプライアンス基本規程」および「日本ユニシスグループ役員行動規範」を策定し、コンプライアンス推進体制を構築 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的信用の向上 高付加価値人財の確保
<ul style="list-style-type: none"> 安全確保、社内業務復旧、顧客対応の各観点から事業継続計画(BCP)の策定と継続的な見直し・改善を実施 災害発生時に備えた総合シミュレーション訓練などを計画的に実施 	<ul style="list-style-type: none"> 防災・減災に貢献する新しいサービスやプラットフォームの創出 レジリエントな社会づくりへの貢献

リスクへの対応

新型コロナウイルス感染症の影響への対応

当社グループは今般の新型コロナウイルス感染症に対し、以前より策定済みの「新型インフルエンザ対策行動計画」に準じ、新型コロナウイルス感染症の海外発生期、国内発生早期、感染拡大期から回復期の各段階に応じた事業継続計画を実行しています。

基本方針は以下の通りです。

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

具体的な対応として、新型コロナウイルス対策本部を設置し、上記基本方針に基づいて新型コロナウイルス感染症の特性や各種状況を分析・評価し、当社グループ会社並びに協力会社社員における情報セキュリティを確保したうえでのテレワーク勤務や顧客対応を含めたオンライン会議の推進、テレワークので

きない業務は時差出勤や感染リスク低減対策を講じた勤務とし、日次での安否確認によって当社グループ社員および家族の健康状態や勤務状態をグループ全体で把握・管理しています。

ワクチン接種が日本国内で開始され、徐々に収束に向かうものと期待されますが、変異株など新たな脅威が発生しており、感染再拡大など事態の長期化により、当社グループの事業活動に影響が生じる懸念があり、経営成績に影響を与える可能性があるため、外部環境の動向や変化を慎重に見極め、適時適切な対応に努めていきます。

当社グループは、社会における感染症拡大の防止に努めるとともに、社員、協力会社、お客様および取引先の安全確保を最優先に考え、テレワークの活用など働き方改革を進めています。また、お客様の業務継続やリモートワーク、デジタルトランスフォーメーションなどを全力で支援し、レジリエントな社会の実現に向けた取り組みを加速させていきます。

マテリアリティ

● インテグリティの向上

信頼性、持続性のある社会インフラとしてのICTサービス、社会的価値を提供できる企業として、国内外の法令を遵守するとともに、高い倫理観のもと、社会規範に則り行動し、もって健全かつ透明なビジネス活動を行うことは、リスク管理の側面だけでなく、多様なステークホルダーと信頼関係を構築し、社会課題の解決を図るうえで極めて重要であると認識しています。

コンプライアンス推進体制

コンプライアンス実践は、企業の社会的責任を果たすことでもあります。ひとたび不祥事が発生すれば、市場からの信頼は失われ、その回復は容易ではありません。当社グループでは、「日本ユニシスグループ企業理念」および「日本ユニシスグループ企業行動憲章」のもと、「グループ・コンプライアンス基本規程」とこれに基づく「日本ユニシスグループ役職員行動規範」を当社グループ内に周知徹底するとともに、役職員の不祥事を防止するべく、「チーフ・コンプライアンス・オフィサー (CCO)」を中心とする体制により、コンプライアンスの推進に積極的に取り組んでいます。

具体的には、CCOの諮問機関である「コンプライアンス委員会」を設置し、当社グループ全体のコンプライアンス・プログラムの策定、運用、モニタリングおよび改善に取り組んでいます。また、当社グループ各社においても、各社の社長をコンプライアンス推進責任者と定め、当社の方針に従ってコンプライアンスの推進を図っています。

コンプライアンス・プログラム (コンプライアンスを推進するための体制) の内容

- 方針および規程等の制定・周知
- コンプライアンス推進体制の整備・運営
- 報告・相談ルート (内部通報制度) の設置・運営
- 教育研修活動
- 意識調査等によるモニタリングの実施
- その他コンプライアンスを推進するための諸施策

2020年度に実施した主な施策

- グループ全役職員向けコンプライアンス意識調査の実施
- グループ全役職員向けeラーニングの実施
- 各種コンプライアンス研修会の実施
- コンプライアンス週間の設定、実施
CCOメッセージの発信、組織長からのメッセージ発信、専門家による講演会の実施、グループ会社CCO会議
- 知財ウィーク (各組織のソフトウェア等適正利用の点検)

当社グループでは、全役職員向けの通報窓口として、コンプライアンス委員会事務局へのホットラインと当社監査役へのホットラインを設置しており、それぞれに通報者が直接連絡を取ることができる内部窓口と、外部機関を通して連絡を取ることができる外部窓口（インテグレックス社）を設置しています。コンプライアンス委員会事務局のホットラインには多くの相談が寄せられており、継続的なコンプライアンス活動を通じて、役職員の中に、コンプライアンス問題については、ホットラインに報告・相談を行うべきという意識の定着が進んでいることが要因であると理解しています。

サイバーセキュリティへの取り組み

当社グループはICT企業として、ビジネスにおけるデータの利活用が必須であり、また、多くのお客様の個人情報や機密情報を扱うことから、情報管理を最重要課題と位置づけています。一方で、サイバー攻撃の脅威は日々高度化、巧妙化しており、避けられない経営リスクとなっています。

当社グループでは、サイバーセキュリティへの取り組みとして、サイバーセキュリティ戦略を策定しています。この戦略は、サイバーセキュリティ経営のためのビジョン、ミッション、目的を明確化するとともに、広範囲かつ多様なセキュリティ施策で構成されています。戦略推進のため、グループ全体の情報セキュリティマネジメントを統括する「総合セキュリティ委員会」のもと、サイバーセキュリティ戦略推進プロジェクト体制を設置し、サイバーセキュリティ経営を実践しています。具体的には、①緊急時の対策として、事故対応技術支援チーム（CSIRT）の強化、②米国国立標準研究所（NIST）のサイバーセキュリティ

フレームワークに準拠したアセスメントを実施し、その評価結果に基づきリスクベースで優先度をつけた各種対策、③教育・研修による危機対応力の強化、④サイバーセキュリティ対策基盤を整備し、ゼロトラストモデルへの移行などを行っています。

2020年度は、新型コロナウイルス対応に伴う急激なテレワーク化などの環境変化へ対応しました。いつでもどこからでも、デバイス・アプリケーション・データを安全に利用できる環境として、ゼロトラストアーキテクチャの考え方に基づくサイバーセキュリティ対策基盤の実装を前倒しで推進しました。

当社グループは総合セキュリティ委員会を設置し、当社グループの情報セキュリティおよび個人情報保護戦略を策定するとともに、同委員会のもと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、サイバーセキュリティ戦略を推進しています。また、国際的な情報セキュリティマネジメントの規格である「ISMS (ISO/IEC27001) 認証」を、国内の主要なグループ企業およびベトナムのUSOLベトナムが取得しています。適切な個人情報保護措置を講ずる団体が認定される国内規格の「プライバシーマーク制度」は、2021年5月現在でグループ6社がプライバシーマークを付与されています。



詳細はWebサイトをご覧ください。

- 「日本ユニシスグループ役職員行動規範」
https://www.unisys.co.jp/com/corporate_code_of_conduct.pdf
- 「日本ユニシスグループ購買取引行動指針」
<https://www.unisys.co.jp/com/purchase.html>
- 情報セキュリティに関する取り組み
<https://unisys.disclosure.site/ja/themes/114>

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		見える化施策	組織・プロセス施策	人材関連施策
	顧客システム・サービス 安全性の高いサービスとプラットフォームを提供	社内システム 安全な環境を継続的に提供	情報開示・ 情報共有を実施	サイバー攻撃に 負けない 体制を構築	グループ役職員のスキル・ 能力・意識を向上

業績概況

(日本ユニシスおよび連結子会社)

2020年度業績サマリー

売上高 3,097 億円 計画* 3,200億円 未達 前年度比 △19億円 (△0.6%) ↓ アウトソーシングが伸長したものの、システムサービスが減収。	営業利益 267 億円 計画 260億円 達成 前年度比 +6億円 (+2.2%) ↑ アウトソーシングの増収や収益性の改善等により増益。	
注力領域における売上高 684 億円 計画 600億円 達成 前年度比 +204億円 ↑	営業利益率 8.6% 計画 8.1% 達成 前年度比 +0.2ポイント ↑	ROE 13.4% 計画 12~15% 達成 前年度比 △2.1ポイント ↓

※ 期初時点の計画

経営環境の認識

国内の情報サービス市場においては、新型コロナウイルス感染症の収束が見通せないなか、情報システム投資の見送りなど投資動向に影響が生じている一方、DXに関する投資需要は堅調な状況にあると認識しています。2020年度の当社グループの実績は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により一部業種のお客様に投資抑制の傾向が見られたことで、システムサービスが減収となったものの、アウトソーシングの増収に伴う利益増加や収益性が改善したこと等により、減収増益となりました。

ソフトウェア投資額増減率

(年度)	2016	2017	2018	2019	2020 (%)
製造業	△5.1	6.3	6.1	14.7	△5.9
非製造業	5.6	7.5	3.6	8.4	△6.4
全産業	2.1	7.1	4.3	10.3	△6.2
(製造業+非製造業)					
金融機関	8.8	11.2	△9.8	10.0	△10.2
全産業+金融機関	3.9	8.5	△0.4	10.2	△7.4

出典：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

中期経営計画の振り返り

中期経営計画「Foresight in sight 2020」においては、最終年度である2020年度の売上高を3,200億円、営業利益率を8%以上、注力領域における売上高600億円を計数目標として掲げていました。また、同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まいりました。これに対し、2020年度の実績は、売上高は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により目標を下回ったものの、営業利益率および注力領域における売上高は目標を達成しました。また、ROEは13.4%、連結配当性向は41.1%となり、いずれも目標としていた水準を上回っています。

損益の状況

売上高は、アウトソーシングが伸長したものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により一部業種のお客様に投資抑

損益計算書サマリー

(年度)	2016	2017	2018	2019	2020	前年度比	増減率 (%)
売上高合計	2,822	2,870	2,990	3,116	3,097	△19	△0.6
システムサービス	896	905	960	1,029	936	△93	△9.1
サポートサービス	541	528	536	550	530	△20	△3.6
アウトソーシング	459	480	511	552	606	54	9.8
ソフトウェア	297	331	339	339	333	△7	△1.9
ハードウェア	541	541	547	551	576	25	4.6
その他	88	84	98	94	115	22	23.0
売上総利益合計	667	688	732	798	811	13	1.6
システムサービス	235	240	274	317	291	△26	△8.2
サポートサービス	150	151	153	162	163	2	0.9
アウトソーシング	106	108	120	140	174	34	24.5
ソフトウェア	70	90	72	68	70	3	3.8
ハードウェア	84	80	91	90	87	△3	△3.1
その他	21	20	22	21	25	3	14.8
販売費及び一般管理費	524	525	525	537	544	7	1.3
営業利益	143	163	206	261	267	6	2.2
(営業利益率)	5.1%	5.7%	6.9%	8.4%	8.6%	0.2ポイント	-
経常利益	139	161	205	266	265	△1	△0.3
親会社株主に帰属する当期純利益	103	119	142	182	171	△11	△6.1

制の傾向が見られたことで、システムサービスが減収となった結果、減収(前年度比△19億円、0.6%減)の3,097億円となりました。売上総利益は、アウトソーシングサービスの増収に伴う利益増加や、収益性の改善等により、増益(前年度比+13億円、1.6%増)の811億円となりました。

販売費及び一般管理費は、販売費が12億円減少したものの、研究開発費の増加等により一般管理費は19億円増加し、544億円(前年度比+7億円、1.3%増)となりました。この結果、営業利益は前年度に比べ増益(前年度比+6億円、2.2%増)の267億円となりました。

財政状態

2020年度の純資産については、利益剰余金の増加等により、前期末比143億円増加の1,369億円となりました。この結果、自己資本比率は前期末から2.0ポイント上昇の58.0%、1株当たり純資産額は140円72銭増加の1,341円4銭となりました。

前中期経営計画では、2018年度から2020年度の3カ年で投資規模を600億円程度と想定していましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、2020年度の戦略投資が減少し

たことから想定を下回り、実績は3カ年累計で537億円となりました。投資戦略は「経営方針(2021-2023)」でも引き続き重要な施策と位置づけており、先端テクノロジー活用とイノベーションの持続的な創出を目指しつつ、戦略投資を加速させていく計画です。必要な資金については、既存のICT領域や今後成長が見込まれるサービス型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等でまかなうことを基本としています。

2021年度の見通し

当社は資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上を目的として2021年度より、国際財務報告基準(IFRS)を適用します。またIFRS適用後の業績管理指標として、売上収益から、売上原価と販売費及び一般管理費を控除した「調整後営業利益」を採用します。

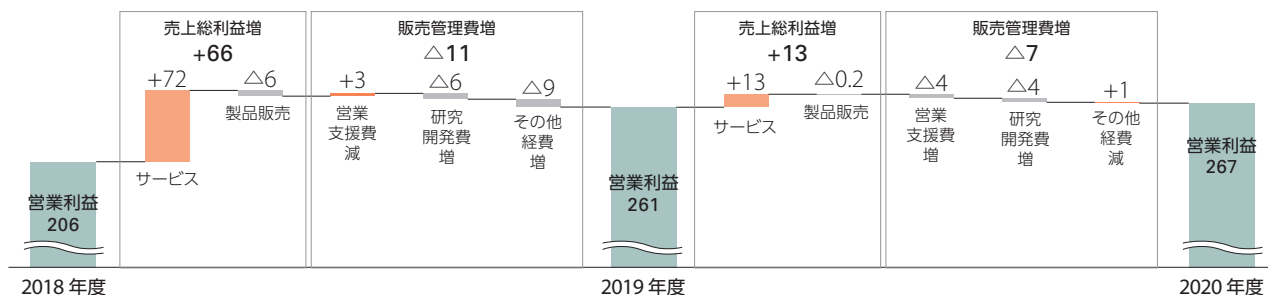
2021年度 連結業績見通し(IFRS)

売上収益	調整後営業利益	営業利益	親会社の所有者に帰属する当期利益
3,200億円 3.8%	265億円 5.2%	260億円 5.6%	175億円 5.2%

(%表示は前年度比)

営業利益の増減分析

(単位:億円、増減は前年度比)



セグメント別状況

	2020年度実績	今後の方向性
サービス	システムサービス 売上高 ↓ 総利益 ↓ DX関連の案件は比較的堅調に推移している一方で、ICTコア領域においては、システム更改の大型案件の端境期となったことに加え、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた業種を中心に投資への波及が長期化し減収減益	引き続き、顧客接点強化や業務改革を中心としたDX関連ビジネスの積極展開を通じた付加価値の高いサービスの提供による収益の拡大を目指す
	サポートサービス 売上高 ↓ 総利益 ↑ 減収となったものの、サポート拠点の統廃合などのコスト構造改革施策の効果により、セグメント利益は増益	引き続きコスト削減施策に取り組み、収益の維持に努める
	アウトソーシング 売上高 ↑ 総利益 ↑ オープン勘定系システム「BankVision」の11行目が稼働したことに加え、その他の金融機関における勘定系サービスや幅広い業種におけるITアウトソーシングの中小型案件が着実に積み上がり増収増益	「経営方針(2021-2023)」における成長ドライバーであり、ITアウトソーシングのさらなる拡大に加え、持続可能なエネルギー社会に向けたエネルギーマネジメントソリューションの提供など社会課題の解決に貢献するさまざまなサービス型ビジネスの拡大に取り組むことで、一層の事業拡大を目指す
製品販売	ソフトウェア 売上高 ↓ 総利益 ↑ 減収となったものの、前年度は収益性の低い案件の比率が2020年度と比較して高かったことから、セグメント利益は増益	引き続き、顧客接点系フロント領域のソリューション販売などを強化することで、収益の拡大を図る
	ハードウェア 売上高 ↑ 総利益 ↓ 小売業向けのDX案件やGIGAスクール構想に関連する案件の計上等により増収となったものの、収益性が低い製品販売が多くなったことによる製品ミックスの影響により、セグメント利益は減益	サーバー関連を中心にクラウドへの移行が進んでいるが、ネットワーク製品や、IoT・AIに関連した機器などのクラウド化の影響を受けない製品需要に対応していく


財務11年間サマリー

(日本ユニシスおよび連結子会社)

中期経営計画 (2012年度~2014年度)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
■ 会計年度				
売上高	¥252,989	¥255,122	¥269,170	¥282,690
営業利益	6,527	7,310	8,311	9,574
親会社株主に帰属する当期純利益	2,574	-12,498	1,250	6,305
設備投資額	12,678	11,559	12,352	8,573
減価償却費	15,328	12,155	10,440	10,321
研究開発費	5,524	4,912	4,861	4,659
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,708	13,430	18,447	11,889
投資活動によるキャッシュ・フロー	-11,168	-10,641	-11,442	-8,289
フリー・キャッシュ・フロー	10,539	2,788	7,004	3,600
財務活動によるキャッシュ・フロー	-5,587	-5,947	-8,985	-151
受注高	250,848	267,894	259,551	309,790
■ 会計年度末				
総資産	¥207,282	¥190,083	¥197,779	¥202,468
純資産	76,770	63,223	67,916	76,016
純有利子負債	48,507	46,906	40,858	38,473
自己資本	75,514	61,923	66,505	74,796
■ 1株当たり情報				
1株当たり当期純利益 (円)	¥ 27.12	¥ -132.99	¥ 13.31	¥ 67.08
1株当たり純資産 (円)	803.52	658.90	707.57	795.61
1株当たり配当金 (円)	10.00	5.00	10.00	15.00
■ その他の情報				
配当性向 (%)	36.9	-	75.1	22.4
売上高営業利益率 (%)	2.6	2.9	3.1	3.4
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	3.4	-18.2	1.9	8.9
自己資本比率 (%)	36.4	32.6	33.6	36.9
ネットD/Eレシオ (倍)	0.64	0.76	0.61	0.51
1人当たり営業利益 (万円)	69	79	94	112

	中期経営計画 (2015年度～2017年度)				中期経営計画 (2018年度～2020年度)		
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
							(百万円)
	¥269,154	¥278,039	¥282,249	¥ 286,977	¥ 299,029	¥ 311,554	¥ 309,685
	10,924	12,525	14,314	16,332	20,622	26,139	26,724
	7,246	8,920	10,261	11,949	14,238	18,182	17,076
	14,191	11,631	14,781	11,473	8,183	10,336	12,038
	9,821	9,488	9,315	10,363	11,653	11,161	10,999
	4,337	4,036	3,454	2,998	3,958	4,512	4,952
	18,037	10,989	29,922	26,956	27,438	27,539	31,933
	-10,548	-10,565	-15,906	-13,227	-10,586	-13,259	-11,206
	7,489	424	14,015	13,728	16,852	14,280	20,726
	-12,886	-8,186	-11,756	-12,977	-8,226	-8,202	-8,177
	263,478	279,415	281,394	296,956	304,874	315,626	322,268
	¥199,772	¥193,094	¥192,694	¥ 197,278	¥ 211,421	¥ 214,975	¥ 231,980
	81,975	91,213	90,772	104,674	116,615	122,598	136,887
	33,665	22,020	21,003	10,529	-3,375	-11,020	-22,815
	81,021	90,374	89,918	103,001	114,638	120,473	134,632
	¥ 77.07	¥ 93.71	¥ 96.49	¥ 119.12	¥ 141.90	¥ 181.19	¥ 170.13
	861.53	847.51	896.39	1,026.72	1,142.41	1,200.32	1,341.04
	20.00	30.00	35.00	40.00	55.00	70.00	70.00
	26.0	32.0	36.3	33.6	38.8	38.6	41.1
	4.1	4.5	5.1	5.7	6.9	8.4	8.6
	9.7	10.5	11.4	12.4	13.1	15.5	13.4
	40.6	46.8	46.7	52.2	54.2	56.0	58.0
	0.42	0.24	0.23	0.10	-0.03	-0.09	-0.17
	132	154	179	208	266	333	337

連結貸借対照表

(百万円)

	2019年度 (2020年3月31日)	2020年度 (2021年3月31日)		2019年度 (2020年3月31日)	2020年度 (2021年3月31日)
資産の部			負債の部		
流動資産			流動負債		
現金及び預金	33,287	45,833	支払手形及び買掛金	22,475	25,293
受取手形及び売掛金	70,840	72,429	1年内返済予定の長期借入金	5,617	4,317
商品及び製品	7,443	6,053	未払法人税等	4,654	5,113
仕掛品	1,843	1,685	未払費用	10,905	11,229
原材料及び貯蔵品	77	56	前受金	18,477	17,736
前払費用	10,941	10,983	請負開発損失引当金	708	328
その他	8,883	7,707	その他の引当金	846	417
貸倒引当金	△ 21	△ 51	その他	10,431	10,086
流動資産合計	133,297	144,698	流動負債合計	74,117	74,523
固定資産			固定負債		
有形固定資産			長期借入金	15,717	17,012
建物及び構築物	12,797	12,966	引当金	94	31
減価償却累計額	△ 9,033	△ 9,444	退職給付に係る負債	651	703
建物及び構築物(純額)	3,764	3,522	資産除去債務	1,128	1,208
機械装置及び運搬具	32,011	30,563	その他	668	1,614
減価償却累計額	△ 25,597	△ 24,988	固定負債合計	18,260	20,570
機械装置及び運搬具(純額)	6,414	5,575	負債合計	92,377	95,093
土地	599	599			
その他	10,435	11,156			
減価償却累計額	△ 7,747	△ 8,531	純資産の部		
その他(純額)	2,687	2,624	株主資本		
有形固定資産合計	13,465	12,321	資本金	5,483	5,483
無形固定資産			資本剰余金	14,909	14,901
のれん	1,509	1,472	利益剰余金	109,795	119,586
ソフトウェア	18,711	19,806	自己株式	△ 13,513	△ 13,475
その他	203	655	株主資本合計	116,675	126,495
無形固定資産合計	20,423	21,935	その他の包括利益累計額		
投資その他の資産			その他有価証券評価差額金	4,886	7,600
投資有価証券	23,272	27,003	繰延ヘッジ損益	0	0
繰延税金資産	3,818	960	為替換算調整勘定	△ 33	△ 53
退職給付に係る資産	4,357	9,075	退職給付に係る調整累計額	△ 1,056	589
その他	16,637	16,278	その他の包括利益累計額合計	3,798	8,136
貸倒引当金	△ 296	△ 291	新株予約権	491	518
投資その他の資産合計	47,789	53,025	非支配株主持分	1,633	1,736
固定資産合計	81,678	87,282	純資産合計	122,598	136,887
資産合計	214,975	231,980	負債純資産合計	214,975	231,980

連結損益計算書および連結包括利益計算書

(百万円)

	2019年度 (2019年4月1日～ 2020年3月31日)	2020年度 (2020年4月1日～ 2021年3月31日)
連結損益計算書		
売上高	311,554	309,685
売上原価	231,754	228,605
売上総利益	79,799	81,079
販売費及び一般管理費		
販売費	7,689	6,515
一般管理費	45,970	47,838
販売費及び一般管理費合計	53,659	54,354
営業利益	26,139	26,724
営業外収益		
受取利息	24	10
受取配当金	487	415
受取販売奨励金	111	72
その他	659	112
営業外収益合計	1,283	610
営業外費用		
支払利息	86	100
持分法による投資損失	271	396
投資事業組合運用損	187	188
その他	261	104
営業外費用合計	806	790
経常利益	26,615	26,544
特別利益		
投資有価証券売却益	118	512
関係会社株式売却益	-	85
その他	1	17
特別利益合計	120	616
特別損失		
固定資産除売却損	23	18
減損損失	284	465
投資有価証券評価損	1,198	1,027
その他	22	8
特別損失合計	1,530	1,520
税金等調整前当期純利益	25,205	25,640
法人税、住民税及び事業税	6,396	7,232
法人税等調整額	528	1,253
法人税等合計	6,924	8,486
当期純利益	18,280	17,154
非支配株主に帰属する当期純利益	98	77
親会社株主に帰属する当期純利益	18,182	17,076

(百万円)

	2019年度 (2019年4月1日～ 2020年3月31日)	2020年度 (2020年4月1日～ 2021年3月31日)
連結包括利益計算書		
当期純利益	18,280	17,154
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 1,676	2,714
繰延ヘッジ損益	0	△ 1
為替換算調整勘定	9	△ 25
退職給付に係る調整額	△ 4,417	1,645
持分法適用会社に対する持分相当額	△ 8	△ 0
その他の包括利益合計	△ 6,092	4,332
包括利益	12,188	21,486
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	12,087	21,415
非支配株主に係る包括利益	100	70

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	2019年度 (2019年4月1日～ 2020年3月31日)	2020年度 (2020年4月1日～ 2021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	25,205	25,640
減価償却費	10,900	10,599
減損損失	284	465
のれん償却額	261	399
持分法による投資損益(△は益)	271	396
投資有価証券売却損益(△は益)	△ 113	△ 590
投資有価証券評価損益(△は益)	1,198	1,027
請負開発損失引当金の増減額(△は減少)	56	△ 380
その他の引当金の増減額(△は減少)	△ 1,083	△ 466
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	36	51
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	2,730	△ 4,717
退職給付に係る調整累計額の増減額(△は減少)	△ 6,365	2,371
受取利息及び受取配当金	△ 511	△ 425
支払利息	86	100
売上債権の増減額(△は増加)	1,788	△ 1,595
たな卸資産の増減額(△は増加)	917	1,568
立替金の増減額(△は増加)	△ 2,162	1,171
仕入債務の増減額(△は減少)	△ 3,637	2,821
未払費用の増減額(△は減少)	△ 278	325
その他	2,133	△ 411
小計	31,717	38,351
利息及び配当金の受取額	497	438
利息の支払額	△ 87	△ 100
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△ 4,588	△ 6,755
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,539	31,933
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	△ 3,304	△ 2,599
有形固定資産の売却による収入	-	1
無形固定資産の取得による支出	△ 6,057	△ 7,806
投資有価証券の取得による支出	△ 3,661	△ 2,479
投資有価証券の売却による収入	211	589
関係会社株式の売却による収入	-	972
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△ 524	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	-	146
その他	76	△ 31
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 13,259	△ 11,206
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)	△ 1,050	-
長期借入れによる収入	4,700	5,612
長期借入金の返済による支出	△ 5,255	△ 5,617
セール・アンド・リースバックによる収入	182	194
その他の借入れの返済による支出	△ 401	△ 692
配当金の支払額	△ 6,267	△ 7,275
非支配株主への配当金の支払額	△ 109	△ 117
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	-	△ 281
その他	△ 1	△ 0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 8,202	△ 8,177
現金及び現金同等物に係る換算差額	8	△ 2
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	6,086	12,546
現金及び現金同等物の期首残高	27,200	33,287
現金及び現金同等物の期末残高	33,287	45,833

マテリアリティ (2017年度～2020年度)

日本ユニシスグループは、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取り組んできました。その結果、この中で掲げていた目標については2020年度をもってほぼすべての項目を達成することができました。2021年度からは新たに策定した長期ビジョンに対応すべく改訂を行っており、サステナビリティ経営を一層推進しています。

P.24-27

マテリアリティ	目指す姿	KPI	目標	2020年度 実績	
ビジネスエコシステムを通じた社会課題の解決	さまざまな業種・業態のパートナーと連携してビジネスエコシステムを創出し、一企業だけでは解決できない社会課題を解決していくことにより、新しい豊かな社会づくりに挑戦し続ける会社	中期経営計画 (2018-2020年度) における計数目標 注力領域売上高	600億円	684億円	小売業や金融機関をはじめ幅広い業種向けのDX関連案件拡大 エネルギー・マネジメント関連ビジネスなどの着実な拡大
ICTを活用したレジリエントな社会インフラの構築	レジリエントな社会の実現に向けて、ICTアセットを利活用し、信頼性、持続性のある社会インフラとしてのICTサービスを提供できる会社	オンライン稼働率	99.990%以上	99.996%	2018年度から継続して目標達成
		日本ユニシスが提供するデータセンター設備の障害対応訓練回数	各所拠点1回以上/年	各所拠点1回以上/年	当社グループが委託する主要なデータセンターの障害対応訓練回数をモニタリングし、各所拠点において1回以上/年の実施を確認
		重大なセキュリティインシデント発生数	0件	0件	2017年度から0件を継続
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	国内外の各種法令・社会規範を遵守し、お客様・お取引先様と信頼関係を構築し、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する会社	全グループ社員対象のコンプライアンスeラーニング受講率	100%	100%	2017年度から100%の受講率を継続
		全グループ社員対象のコンプライアンス意識調査回答率	100%	98.30%	2018年度から100%の受講率を継続
		調達先 (ハードウェア製品、ソフトウェア製品、サービス商品、システムサービス、SEサービス) に対する「日本ユニシスグループ購買取引行動指針」理解度	100%	100%	2020年度調査対象社数:1,284社
ダイバーシティの推進	性別、年代、国籍などによる感性、価値観、働き方などのさまざまな違いを受け入れ、その違いを積極的に活かして多様な人材が活躍することにより、イノベーションを創出し、幅広い社会課題解決に取り組める会社	女性管理職比率 (単体)	10%以上	10.5%	2016年度 (マテリアリティKPI設定時) の4.9% から着実に向上し、目標を達成
		障がい者雇用率	2.3%以上	2.6%	障がい者活躍の場の多様化の一環として、2020年8月から屋外農園での雇用を開始
健康経営の実践	従業員が心身共に健康で幸せになることにより、生産性と創造性を高め、発展する会社	有給休暇取得率	80%以上	81.1%	
		「残業時間ゼロ (5時間以下)」の月を年間で1か月以上達成した社員率	100%	100%	働き方を見直し、メリハリのある働き方に意識を切り替えることを目指した。2018年度から100%達成を継続
		高ストレス保有者数	2016年度対比で80%以内	78.2%	

ESGデータ

E 環境 ※1

マテリアリティ

- ゼロエミッション社会の実現に向けた、デジタルを活用した環境貢献と事業活動にともなう環境負荷の低減
- バリューチェーン全体で取り組む、安心・安全な製品・サービスの持続可能な調達と提供

	(年度)	2016	2017	2018	2019	2020
エネルギー使用量 (kl)		9,411	7,927	7,613	7,855	7,425
温室効果ガス排出量						
直接的温室効果ガス排出量 Scope1 (t-CO ₂) <small>※2</small>		0	0	0	0	218
間接的温室効果ガス排出量 Scope2 (t-CO ₂)		18,464	15,100	14,107	14,358	13,475
Scope1+Scope2排出量合計 (t-CO ₂)		18,464	15,100	14,107	14,358	13,692
エネルギー使用原単位 (kl/m ²)		0.0681	0.0623	0.0618	0.0657	0.0633
温室効果ガス排出量に係る原単位 (t/m ²)		0.1336	0.1186	0.1145	0.1201	0.1167
リサイクル率 (%) <small>※3</small>		58.9	68.8	78.5	76.7	74.9
再生可能エネルギー調達率 (%)		—	—	—	—	0
水使用量 (百万m ³) <small>※3</small>		—	—	—	—	0.013

集計範囲ほか

※1 2016年度は日本ユニシス(株)、ほか7社2団体(国内主要拠点)。

2017年度から2019年度は日本ユニシス(株)、ほか10社2団体(国内主要拠点)。2020年度は日本ユニシス(株)、ほか12社2団体(国内主要拠点)

※2 2020年度より社用車等の使用分を集計範囲に含めています

※3 本社ビル

S 社会

マテリアリティ

- 新たな未来を創る人財の創出・強化とダイバーシティ&インクルージョンの進化
- バリューチェーン全体で取り組む、安心・安全な製品・サービスの持続可能な調達と提供

	(年度)	2016	2017	2018	2019	2020
連結従業員数(人)		7,988	7,817	7,740	7,830	7,913
地域別連結従業員数(人)						
日本		7,799	7,620	7,525	7,523	7,615
アジア		189	197	215	304	293
米州		0	0	0	3	5
欧州		0	0	0	0	0
有給休暇取得率 (%) <small>※4</small>		78.1	85.6	87.3	86.2	81.1
障がい者雇用率 (%) <small>※5</small>		1.99	2.04	2.33	2.31	2.59
女性管理職比率 (%) <small>※4</small>		4.4	5.2	5.0	5.5	7.5
女性従業員比率 (%)		16.0	16.6	17.6	18.5	19.5
離職率 (%) <small>※4</small>		2.07	2.48	2.57	2.81	2.34
従業員1人当たりの平均月間残業時間(時間/月) <small>※4</small>		16.5	16.1	15.9	15.5	14.9
従業員1人当たりの年間研修時間(時間) <small>※4</small>		60.6	63.8	62.7	62.9	56.1
エンゲージメント調査における働き方関連項目の加重平均スコア <small>※6</small>		—	—	—	3.35	3.37
日本ユニシスグループ購買取引行動指針理解度 (%) <small>※4</small>		—	78.6	93.8	99.8	100
オンライン稼働率 (%) <small>※4</small>		—	—	99.992	99.997	99.996

集計範囲ほか

※4 日本ユニシス(株)、ユニアドックス(株)

※5 2019年度以前は日本ユニシス(株)、ユニアドックス(株)。2020年度は、日本ユニシス(株)、ほか6社

※6 新マテリアリティのKPIの基準スコアは、2019、2020年度のスコアの平均値(3.36)になります P.26-27

G ガバナンス

マテリアリティ

● コーポレート・ガバナンスの強化とインテグリティの向上

	(年度)	2016	2017	2018	2019	2020
取締役会独立社外役員比率 (%)		22.2	33.3	33.3	37.5	44.4
監査役会独立社外役員比率 (%)		—	60.0	60.0	60.0	60.0
配当性向 (%)		36.3	33.6	38.8	38.6	41.1
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)		11.4	12.4	13.1	15.5	13.4
重大なセキュリティインシデント発生数 ^{*7}		—	0	0	0	0

集計範囲ほか

^{*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

イニシアティブへの参画/賛同、第三者認証の取得

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



主な外部評価

- 令和2年度 新・ダイバーシティ経営企業 100選プライム
- 2019年度 女性が輝く先進企業表彰 内閣府特命担当大臣 (男女共同参画) 表彰
- 令和2年度 なでしこ銘柄 (準なでしこ)
- プラチナくるみん認定
- えるぼし認定
- イクメン企業アワード2018 両立支援部門 グランプリ
- PRIDE 指標2020 シルバー
- 女性活躍パワーアップ大賞優秀賞
- 健康経営優良法人2021 ホワイト500認定
- テレワーク先駆者百選 総務大臣賞 など

ESG 指数への採用

2021 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

2021 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

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.

用語	意味
CVC (Corporate Venture Capital) / コーポレートベンチャーキャピタル	新規事業創出に寄与するアイデアや技術を獲得すること等を目的とした、事業会社によるベンチャー企業等への投資、およびそのような投資活動を行う組織のこと。
DX (Digital Transformation) / デジタルトランスフォーメーション	企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。
MaaS (Mobility as a Service)	運営主体を問わず、情報通信技術を活用することにより、自家用車以外の全ての交通手段による移動を1つのサービスとして捉え、シームレスにつながる新たな「移動」の概念。クルマの「所有」から「利用」への動きが進む中、モビリティのサービス化の動きが加速している。
PoC (Proof of Concept)	概念実証。サービスのアイデアやコンセプトの有用性や、実現可能性の実証を目的とした検証のこと。
SaaS (Software as a Service)	ソフトウェアの機能のうち、ユーザーが必要とするものだけをサービスとして利用できるようにしたソフトウェアの配布形態。サービス型ソフトウェアとも呼ばれる。
Sler (システムインテグレーター) / システムインテグレーション	企業等の情報システムの構築・運用・保守などを請け負う事業者のこと。また、そのようなITサービスをシステムインテグレーションという。
イントラパーソナル・ダイバーシティ	「一人が多様な経験を持つことはダイバーシティと同じ効果を持つ」という考え方。「個人内多様性」や「一人内多様性」と訳される。
オープンAPI (Application Programming Interface)	APIとは、特定のプラットフォーム向けのソフトウェアを開発する際に使用できる命令や関数の集合のことを指し、外部のサービスを利用できるようにするインターフェースのこと。オープンAPIにより、例えば銀行や外部の事業者との間において安全なデータ連携が可能になる。
オープンイノベーション	企業内部だけでなく、外部の企業や団体が持つ技術やアイデア、リソースを組み合わせ、革新的なビジネスモデルや製品、サービスを創出すること。
勘定系システム	主に金融機関における業務システムのうち、預金、融資、為替などの基幹業務処理を行うシステムのこと。
クロノロジー	情報を時系列に並べたもの。また、情報を時系列に沿ってホワイトボードなどに書き出し、整理する手法。自衛隊などでは古くから利用されており、緊急時の情報管理方法として定着している。
セキュリティインシデント	セキュリティ上の脅威となる事件・事故のこと。マルウェアの感染や不正アクセス、機密情報の流出などが含まれる。
ゼロエミッション	生産活動から出る廃棄物のうち最終処分する量をゼロにすること。広義では、廃棄物を原材料などとして有効活用することにより、廃棄物を一切出さない資源循環型の社会システムのことも指す。
デジタルコモンズ	社会に既に存在する私有財(企業・団体・個人のもつ財)や余剰財(稼働率の低い財)を、デジタルの力で追加コストの少ない共有財として広く利活用可能とすることによって、社会課題解決における社会的価値と経済的価値の両立を可能とするコミュニティ。日本ユニシス(株)の登録商標。
人月ビジネス	「人月」とは、システムエンジニアの作業量を示す単位であり、1人が1カ月で稼働する時間数を1人月とする。「人月ビジネス」は「人月商売」とも言われ、プロジェクトで見込まれる総人月数に、設定された1人月当たりの単価を乗じることで、契約料金を見積もるサービス形態を指す。
パブリッククラウド	企業や個人など不特定多数のユーザーに対して、インターネットを通じて、サーバーやストレージ、データベース、ソフトウェアなどのクラウドコンピューティング環境を提供するサービスのこと。
ビジネスエコシステム	社会課題を解決するビジネス創造のために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生かしながら、業種・業界の垣根を越えて共存共栄する仕組みをビジネス上の生態系になぞらえて「ビジネスエコシステム」と呼ぶ。日本ユニシス(株)の登録商標。
ベンダーフリー	特定のメーカーにこだわることなく、さまざまなメーカーの製品を最適な形で組み合わせたサービスを提供できること。
ユニシス研究会	日本ユニシスグループのユーザーで組織するユーザー会。1953年に始まり、IT関連のユーザー会としては日本で一番長い歴史を持つ。ユニシス研究会会員とアドバイザー支援を行う日本ユニシスグループ社員による研究活動は、定例発表会や会報誌で会員のみならず広く公開されている。



日本ユニシスグループは、ステークホルダーの皆様へ当社グループの中長期的な成長や企業価値向上について、ご理解をより一層深めていただけるよう、2015年より統合報告書を発行しています。

当社グループは、社会的価値創出企業へと変革するため、2021年5月に新たに「Purpose」を設定、さらにその実現に向けた「Vision2030」および「経営方針(2021-2023)」を発表しました。「Purpose」において、当社グループが長期にわたり果たしていく社会的役割として、「持続可能な社会を創出」していくことを表明しています。その実現にあたっては、サステナビリティを重視した経営の推進が必要であるとの考えのもと、重要な経営課題としてのマテリアリティの改訂も行いました。


「日本ユニシスグループ 統合報告書2021」では、前中期経営計画「Foresight in sight 2020」の総括を行うとともに、新たな「Purpose」、「Vision2030」と「経営方針(2021-2023)」を軸に、お客様や社会に対する新しい価値創出について、当社グループの姿勢をお示ししています。

また、当社グループのESGへの取り組みについては、新たなマテリアリティと関連させて詳しく説明しています。当社グループは、TCFDへの賛同を表明しているほか、RE100へも加盟しており、ESG情報の適正な開示に努めております。2021年の統合報告書においては、環境関連においては気候変動シナリオ分析結果を、ガバナンス関連においては取締役・監査役のスキル・マトリックスを掲載するなど、より一層の開示情報の拡充を図りました。

なお本報告書は、当社グループの価値創出を分かりやすくお伝えするため、多くの社内の関連部署が連携して作成しており、サステナビリティ委員会および経営会議における議論、承認を経て発行しております。私は統合報告書の作成主管部門である財務部の担当役員として、その作成プロセスが正当であることを表明します。

ステークホルダーの皆様には、ぜひ本報告書をご一読いただき、忌憚のないご要望、ご意見をいただければ幸いです。2022年4月、社名をBIPROGY株式会社と変更した後も、「統合報告書」のさらなる充実に向け、ステークホルダーの皆様との対話に役立ててまいります。引き続きご支援のほど、どうぞよろしくお願いいたします。

常務執行役員 CFO
梅原 一眞



(2021年3月31日現在)

会社概要

社名	日本ユニシス株式会社 Nihon Unisys, Ltd.	会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
設立	1958年(昭和33年)3月29日	事業所	本社 〒135-8560 東京都江東区豊洲1-1-1 支社 関西支社(大阪)、中部支社(名古屋)、九州支社(福岡) 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) その他 札幌テクノセンター、伊豆エグゼクテブ・センター
資本金	54億8,317万円		
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		
従業員数	7,913人(連結)		

グループ会社

業務プロセス	社名
マーケティング&ビジネス開発&コンサルティング	日本ユニシス(株) 日本ユニシス・エクセリュージョンズ(株) ケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズ(株) Cambridge Technology Partners Inc. (株)エイファス チャンネルペイメントサービス(株) チャンネルグローブ(株) Axxis Consulting (S) Pte. Ltd. Axxis Technologies (S) Pte. Ltd. Axxis Consulting (M) Sdn. Bhd. チャンネルベンチャーズ(株) Canal Ventures Collaboration Fund 1号投資事業有限責任組合 CVCF2 投資事業有限責任組合 Emellience Partners(株) エアトラスト(株)
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、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)、テック・ビューイング(株)

財務・非財務情報開示のツール

「統合報告書2021」は、冊子版のほかに、PDF版をWebサイトに掲載しています。Webサイトでは、より広範囲で詳細な情報を掲載しています。また、ステークホルダーの皆様のご要望に合わせ、さまざまな情報開示ツールを発行しています。



- 統合報告書(PDF) <https://www.unisys.co.jp/invest-j/ir/ar.html>
- 株主・投資家情報 <https://www.unisys.co.jp/invest-j/>
- サステナビリティ情報 <https://www.unisys.co.jp/csr/>
- コーポレートホームページ <https://www.unisys.co.jp/>



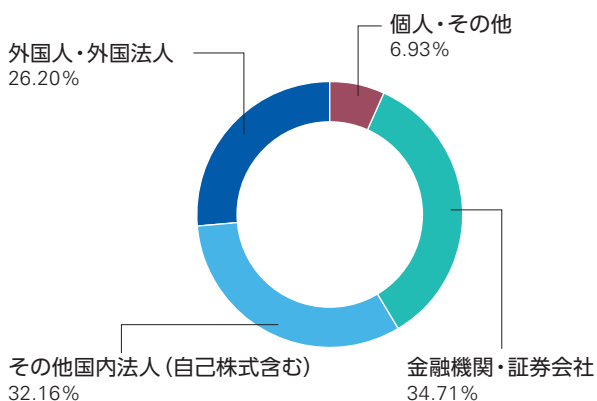
統合報告書



株式情報

発行済株式総数	109,663,524株
株主総数	12,829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	20.64
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	10,339	10.29
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	8,562	8.52
農林中央金庫	4,653	4.63
三井物産株式会社	2,448	2.43
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,923	1.91
ANAホールディングス株式会社	1,794	1.78
株式会社日本カストディ銀行 (信託口7)	1,724	1.71
日本ユニシス従業員持株会	1,531	1.52
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

- (注) 1. 株数数は千株未満を切り捨てて表示しています。
 2. 当社は自己株式9,268,680株を保有していますが、当該株式には議決権がないため、上記大株主からは除外しています。
 3. 持株比率は、自己株式を控除して計算し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。

主な外部評価



令和2年度 新・ダイバーシティ経営企業
100選プライム
(経済産業省)



2019年度 女性が輝く先進企業表彰
内閣府特命担当大臣
(男女共同参画) 表彰



令和2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)



プラチナくるみん認定
(厚生労働省)



えるぼし認定
(厚生労働省)



イクメン企業アワード2018
両立支援部門グランプリ
(厚生労働省)

PRIDE 指標2020
シルバー
(work with Pride)



健康経営優良法人2021
ホワイト500認定
(経済産業省、日本健康会議)



テレワーク先駆者百選
総務大臣賞
(総務省)

女性活躍パワーアップ大賞
優秀賞
(公益財団法人 日本生産性本部)

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© 2021 Nihon Unisys, Ltd. All rights reserved.

