

# 中期経営計画の概要

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

計画	中期経営計画 (2012年度-2014年度)	中期経営計画 (2015年度-2017年度) Innovative Challenge Plan
ビジョン	持続的な成長に向けた企業変革への挑戦	ビジネスモデルの変革
成果	<p>従来の強みに加え、新しいサービスをデザインし実践する力を獲得</p> <p>社会視点で異業種をつなぐビジネスエコシステムを創出</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域医療ネットワーク、エネルギーマネジメント</li> </ul> <p>コンテンツ分野で強みのある大日本印刷(株)との連携</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティングプラットフォームの構築</li> </ul> <p>サービス事業主体として決済プラットフォームを提供</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>電子バリューカードなど</li> </ul> <p>財務体質の強化</p>	<p>新たな領域へのチャレンジを成功させ、次の成長に向けた基盤を強化</p> <p>デジタル/ライフィノベーション領域へのチャレンジ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <p>ビジネスICTプラットフォーム領域の変革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <p>企業風土・人材改革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスモデルの変革に合わせたスキル変革を推進</li> </ul> <p>投資戦略の実行</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
課題	<p>〈戦略面〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <p>〈環境面〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<p>〈戦略面〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>人材のスキル変革およびダイバーシティのさらなる推進</li> <li>成長に向けた資本政策・投資政策へのシフト</li> </ul> <p>〈環境面〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>人材の高齢化とスキルのミスマッチへの対応</li> <li>国内ICT市場の成長鈍化リスクへの対応</li> </ul>

## 中期経営計画 (2018年度-2020年度)

# Foresight in sight 2020

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

### 重点施策

#### 1 注力領域の選択と集中

P.6-9  
P.22-25

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

#### 2 顧客の付加価値向上を目指した関係性強化

P.15-19

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

#### 4 風土改革

P.30-33

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

#### 3 ビジネスを支えるプラットフォーム提供力の強化

P.22-25

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

#### 5 投資戦略

P.20-21

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

### 計数目標

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

# CEOによる戦略解説

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

代表取締役社長 CEO CHO  
平岡 昭良



## 日本ユニシスグループの存在意義

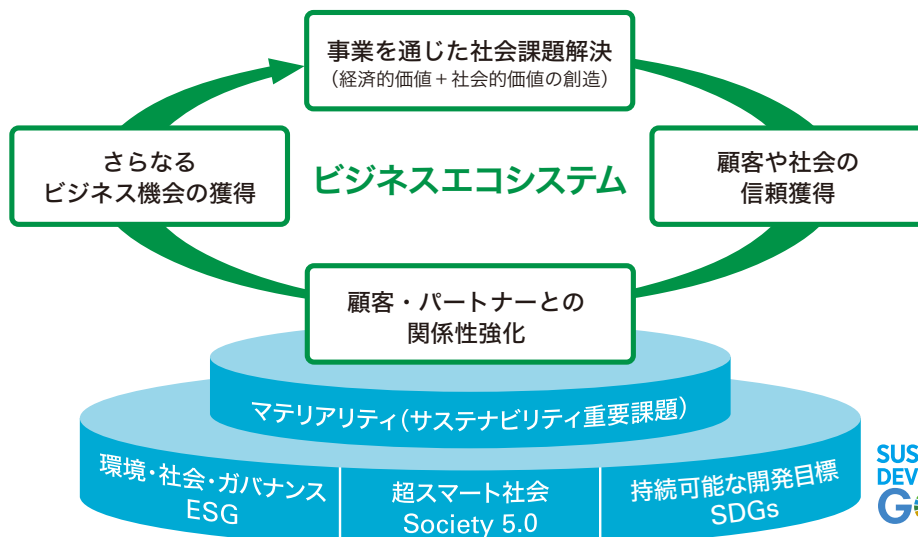
### ビジネスエコシステムの創造で 社会課題を解決する

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

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

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

## 日本ユニシスグループの持続的成長サイクル



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

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

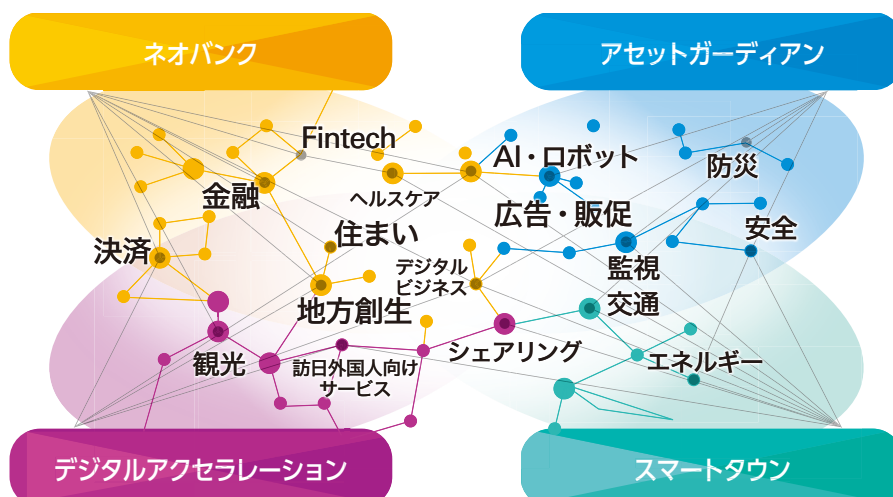
ガーディアン」という4つの注力領域です。私たちは、ICTコア領域と注力領域の拡大・推進によって、お客様の業務を支えるICT環境を構築すると同時に、新たな社会課題の解決を共に実現するビジネスパートナーとなることを目指しています。加えて、現代社会では、企業自身が社会課題を認識して対応し、それを可視化することが求められているため、私たちが提供するビジネスエコシステムは、お客様のデジタルトランスフォーメーションそのものを加速させる力にもなると確信しています。

### 中期経営計画の進捗と評価

## 新たなマーケットの創出により 社会課題解決への道筋が顕在化

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

### 日本ユニシスグループの4つの注力領域



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

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

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

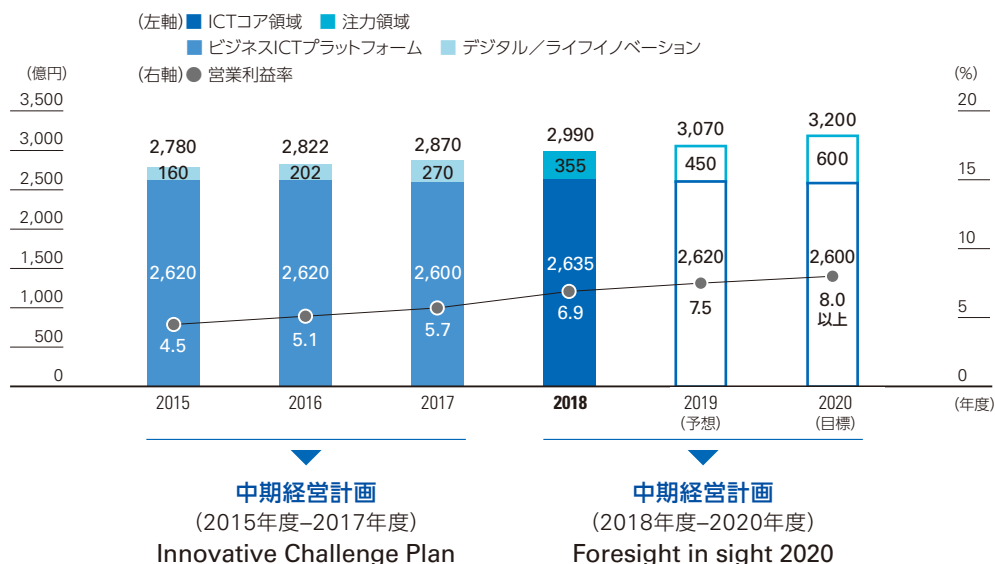
## 風土改革による人財の強化

### イノベーションを起こしやすい組織風土の醸成

さまざまな業界のお客様やパートナーと共に、社会課題の解決に向けたビジネスエコシステムを構築していくうえで、中核になるのは言うまでもなく人財であり、すべての原動力は人財にあると当社グループは考えています。中期経営計画においても、「風土改革」を重点施策の一つに掲げ、時代の変化に迅速に対応できる企業・組織能力の向上と、社員のスキル変革を推進しています。

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

## 売上高／営業利益率の推移





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

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

## 今後の価値創造に向けて

### 「社会の共有財」を提供できる企業グループへ

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

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

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

## 重点施策の進捗状況

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

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

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

## “両利きの経営”を継続し、 社会に変革を巻き起こす

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



# CFOによる財務・サステナビリティ戦略解説



注力領域への戦略的な投資で  
“攻め”の経営にシフト。

サステナビリティへの取り組み・開示も  
強化していきます。

代表取締役専務執行役員 CFO  
向井 俊雄

## 注力領域への積極的投資で “攻め”の経営への転換を促進

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

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

中期経営計画では、営業利益率を最も重要な経営指標に位置づけていますが、2020年度における8%以上という目標は、あくまでも最低ラインと考えており、さらなる高みを目指していきます。また、ROEについては12%~15%を目標としており、資本コストを意識しながらエクイティ・スプレッドを高め、株主価値を創造するという上場企業としての責務を果たしていきたいと考えています。

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

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

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

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

## 投資戦略は順調に進捗。 投資リスクの低減に向けスクリーニングを強化

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

当社グループの投資は、①注力領域のビジネス拡大に向けた事業会社、スタートアップ、ファンドへの戦略投資、②新規サービス拡大に向けた研究開発投資、③ICTコア領域における既存ビジネスを遂行するための設備投資の3領域があります。

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

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



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

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

ここで株主還元について一言触れておきます。株主還元に関しては、業績連動による配分を基本としながら、キャッシュ・フローの状況や成長に向けた投資とのバランス、自己資本の蓄積状況などを総合的に勘案し、利益還元方針を定めています。

## 投資戦略

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

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

## さらなる企業価値向上を目指し、 サステナビリティへの取り組み・開示を強化

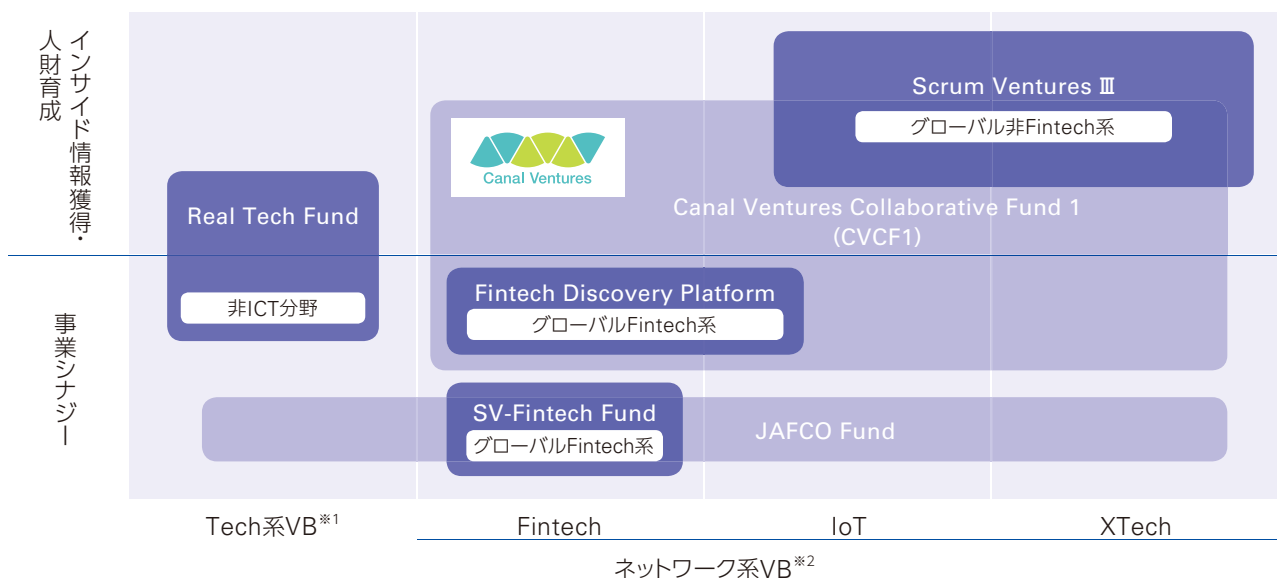
さらなる企業価値向上を目指すにあたり、これから当社が重要視していきたいことはサステナビリティの観点です。

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

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

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

## 日本ユニシスグループにおけるスタートアップ企業などへの投資



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

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



# 中期経営計画の取り組み

中期経営計画「Foresight in sight 2020」において定めた4つの注力領域については、対応する社会課題に応じ、それぞれの領域の垣根を越えてクロスファンクショナルに活動しています。その活動のなかで、日本ユニシスグループとして市場創出機会が顕著に見えてきている取り組みの事例をご紹介します。

## 2018年度 主なトピックス

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



## 市場創出機会が顕著に見えてきている取り組み

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

# 1 持続可能なエネルギー社会



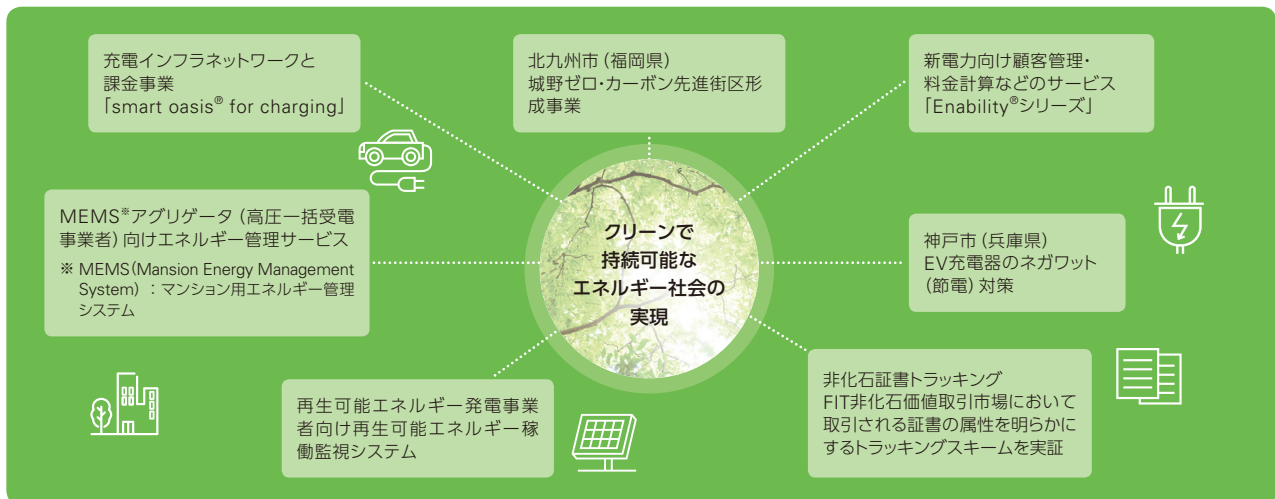
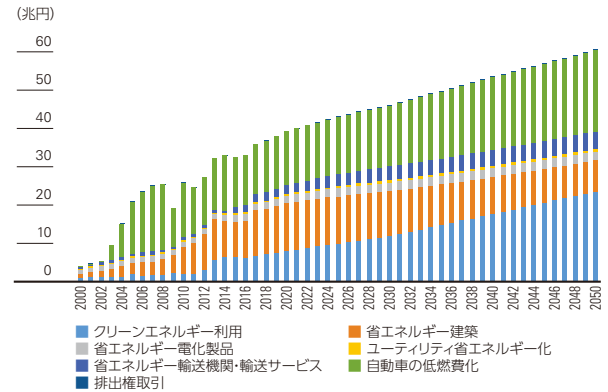
スマートタウン  
アセット  
ガーディアン

## クリーンで持続可能なエネルギー社会の実現に貢献

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

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

## 国内における地球温暖化対策分野の将来市場規模の推計



## トピックス

### EV・PHV向け充電インフラシステムサービス 「smart oasis<sup>®</sup> for charging」の提供

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

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

※3 複数事業者による共同利用方式

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

※5 充電サービスを提供するために充電器を設置する法人



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

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

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

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





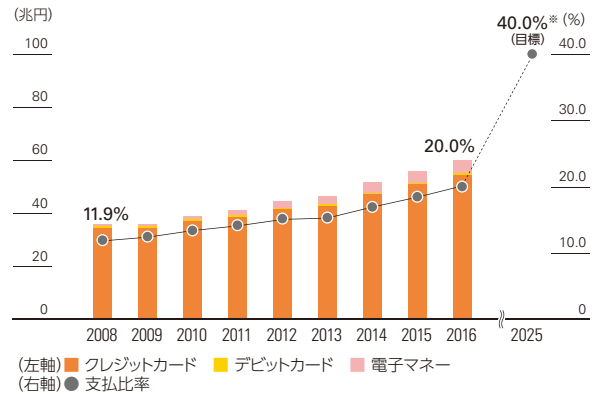
ネオバンク  
デジタル  
アセレーション  
スマートタウン

## シェアリングエコノミーやキャッシュレスによるスマートな消費社会の実現

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

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

### 国内におけるキャッシュレス支払額と民間最終消費支出に占める比率



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



## トピックス

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

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

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



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

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



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



## 3

## 労働人口減少社会への対応



ネオバンク

デジタル  
アクセラレーションアセット  
ゲーティアン

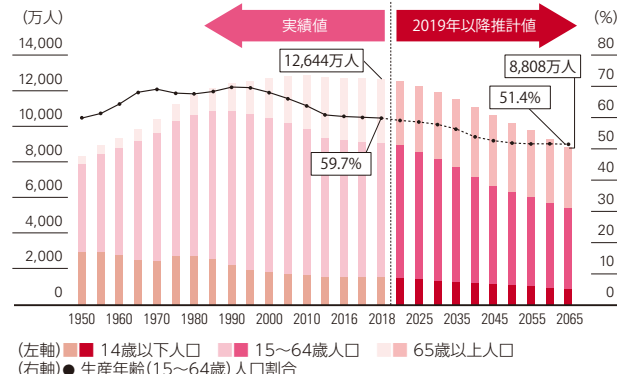
AI、ロボットなどの新技術を活用し、持続的な経済成長の実現に向けて、労働生産性の向上に貢献

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

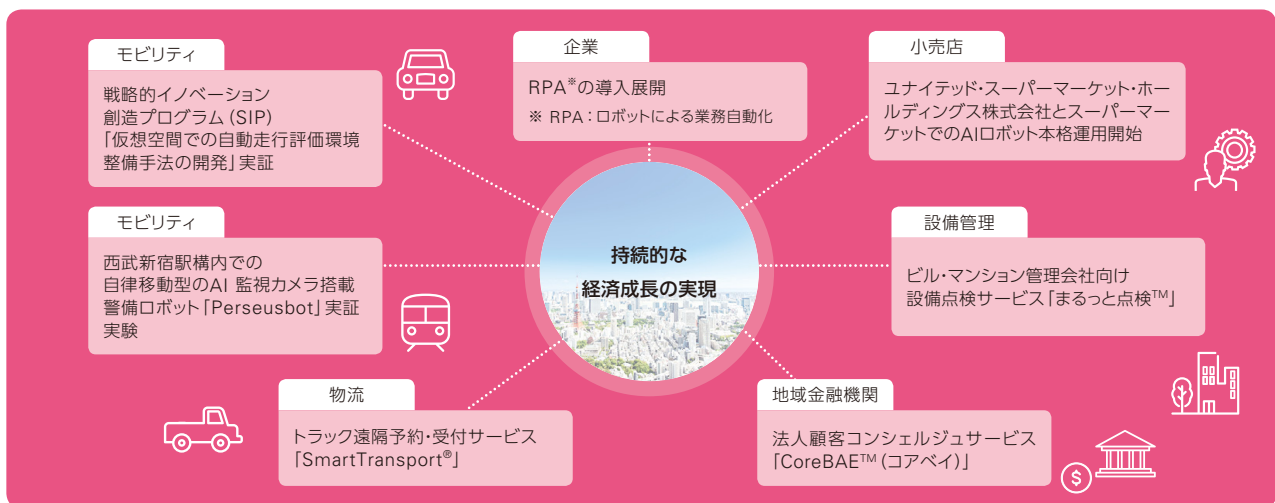
また、業種・業態の垣根を越えてビジネスをつなぎ、お客様のデジタルトランスフォーメーションを支援する新たな価値創造に向けた共創の場「Rinza<sup>®</sup>Lab」を2018年7月に開設しました。「Rinza<sup>®</sup>Lab」を通じたお客様との協働・共創により、課題解決や業種・業態の垣根を越えた新しいビジネスの創出に取り組んでいます。

※9 統計解析手法を用いてデータの関係性や意味を見出す分析手法

国内における日本の人口の推移



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



## トピックス

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

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

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



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

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

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

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

