

マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)

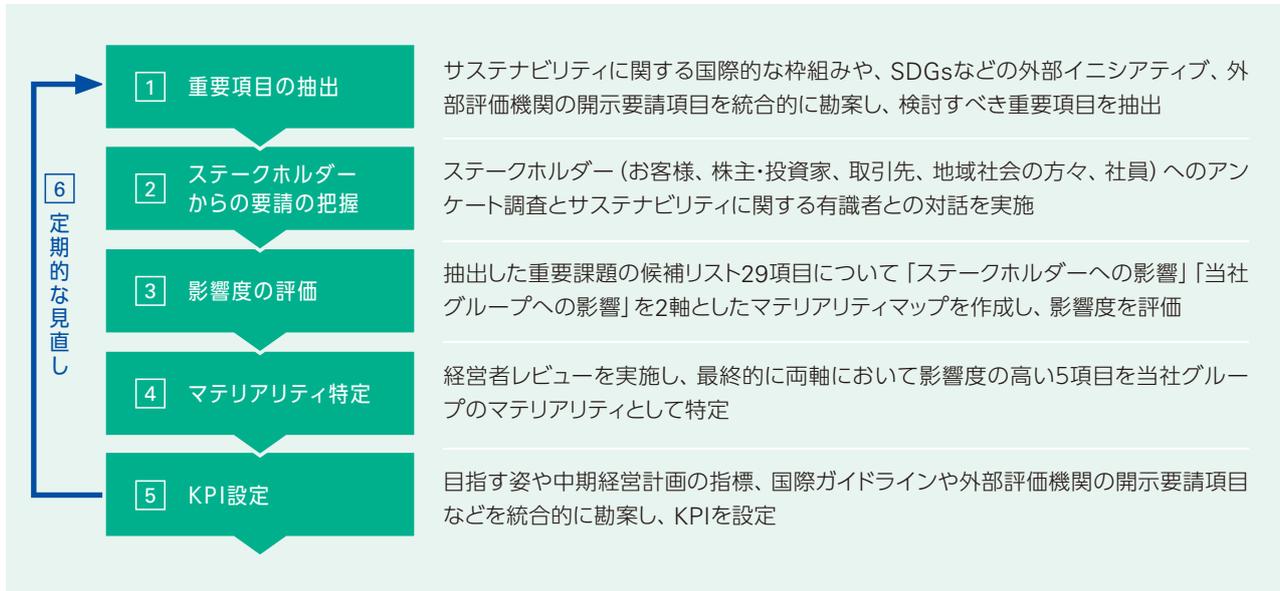
日本ユニシスグループは、企業理念に基づき、存在意義である「顧客・パートナーと共に社会を豊かにする価値を提供し、社会課題を解決する企業」として、環境・社会の課題に真摯に取り組んでいます。また、社会の持続的な発展に貢献することを通じ、サステナブルな企業を目指し、「マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)」を特定しています。

サステナビリティへの取り組みとマテリアリティの特定

当社グループは、持続可能な社会の実現が企業の持続的な成長のための基盤であると認識しています。そのため、ESG(環境・社会・ガバナンス)の視点を考慮した企業活動を基本に、社会課題を解決するサービスの提供により、当社グループの持続的成長サイクルを確立させていきたいと考えています。

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

マテリアリティ特定と見直しのプロセス



社会課題の認識とイニシアティブへの参画

2015年9月に国連において「持続可能な開発目標(SDGs)」が採択され、日本では2016年1月に閣議決定された「第5期科学技術基本計画」で提言された国家ビジョン「Society 5.0」の実現に向けて、産官学の連携によるさまざまな取り組みが行われています。企業に対しては、経済的発展だけでなく、社会のさまざまな課題解決への期待が高まっています。

当社グループは、業種・業態の垣根を越えたさまざまな企業をつなぐビジネスエコシステムを創る中核となることで、社会課題を解決していくことを中期経営計画の方針としています。同計画の実行を通じて「Society 5.0」や「SDGs」の達成に貢献し、社会と当社グループ相互のサステナビリティを追求していきます。



さらに、当社グループは、連携するお客様やパートナー、またビジネスを行う地域がグローバルに拡大していることを受け、2014年3月に「国連グローバル・コンパクト」に署名し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する基本10原則の実現に向けた努力を継続しています。



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

マテリアリティ

日本ユニシスグループの持続的成長サイクル確立への道筋

関連する
主なSDGs

**ビジネス
エコシステムを通じた
社会課題の解決**

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

提供する社会的価値	得られる経済的価値
一企業だけでは解決が難しい社会課題をビジネスエコシステムによるイノベーションや新たなサービスで解決していくことにより、新しい豊かな社会づくりに貢献します。	中長期的には、当社グループの収益の拡大などの側面に寄与するものです。中期経営計画においては、注力領域におけるビジネスの確立・拡大に取り組んでおり、注力領域の売上高拡大および収益性の向上につながります。

17 パートナーシップ
目標を達成しよう

×

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

**ICTを活用した
レジリエントな
社会インフラの構築**

- 技術・品質 P.36
- サイバーセキュリティ P.37

信頼性・持続性のある社会インフラとしてのICTサービスを提供し、レジリエントで安心して生活できる社会の実現に貢献します。	中長期的には、「顧客や社会からの信頼獲得」を通じた当社グループの顧客基盤の維持・強化などの側面に寄与するものです。オンライン稼働率、情報セキュリティインシデント発生数などを指標にしています。
--	---

9 産業と資源効率の
向上につなごう

11 住み続けられる
まちづくりを

12 つるぎある
消費を

**バリューチェーン
全体で取り組む安心・
安全な製品・サービスの
持続的な提供**

- バリューチェーン P.38

国内外の各種法令・社会規範を遵守し、バリューチェーン全体で安心・安全な製品・サービスの提供に取り組むとともに、人権への配慮や環境負荷低減など、持続可能な社会の実現に貢献します。	中長期的には、お客様・取引先との信頼構築および事業のリスク低減や優良なパートナー確保などの側面に寄与するものです。中期経営計画においては「顧客・パートナーとの関係性強化」に結びつくものとして、調達先に対する「日本ユニシスグループ購買取引行動指針」の理解度などを指標にしています。
--	---

12 つるぎある
消費を

16 平和と公正を
すべての人に

17 パートナーシップ
目標を達成しよう

**ダイバーシティ
の推進**

健康経営の実践

- 人材戦略 P.30-33

多様な人材の雇用と、誰もが健康で安心して働くことのできる社会の実現に貢献します。また、労働生産性の向上により、日本社会の労働力減少に対応します。	中長期的には、多様な人材が心身共に健康で活躍することにより、生産性向上やイノベーションの創出に寄与するものと考えます。また、エンゲージメントの向上や優秀な人材獲得などの側面に寄与するものです。中期経営計画においては「風土改革」に結びついており、女性管理職比率、障がい者雇用率、平均月間残業時間、有給休暇取得率などを指標にしています。
--	--

3 すべての人に
健康と福祉を

5 ジェンダー平等を
実現しよう

8 働きがい
経済成長を

10 人や国の不平等を
なくそう

▶ サステナビリティに関する取り組みの詳細は、Webサイトをご覧ください。
<https://www.unisys.co.jp/csr/>

価値創造ドライバー ー強みー



日本ユニシスグループは設立以来、お客様の多様なニーズに対応するなかで4つの強み、すなわち「価値創造ドライバー」を培ってきました。当社グループの競争優位を生み出す源泉であり、企業価値向上の重要な要素でもあるこれらの強みを軸に、多様なステークホルダーと協働し、社会課題の解決に向けてビジネスエコシステムを創造する中核的な役割を果たしていきます。

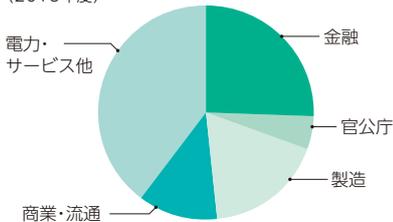
さまざまな業界の顧客・パートナーとのリレーションシップ

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

顧客数^{*1}

5,000社以上

マーケット別売上高構成比イメージ
(2018年度)



幅広い分野の顧客基盤

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

^{*1} 日本ユニシス(株)、ユニアドテックス(株)の合算値
^{*2} 日本ユニシスグループのユーザーで組織するユーザー会

完遂するシステム実装力

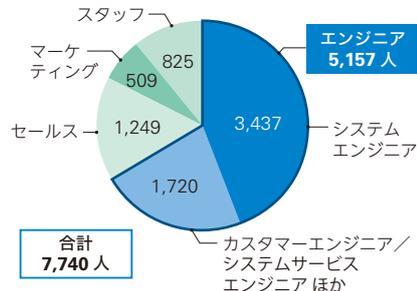
1955年に日本初となる大型商用コンピューターを設置して以来、さまざまな業界の課題と真摯に向き合い、お客様との関係を深めることで、社会や産業を支える多様なICTシステムを構築・提供してきました。当社グループには、案件ごとのニーズと要件を踏まえたデジタルビジネス基盤を確実に構築し、稼働させる力があります。

顧客満足度調査



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

人員構成 (2019年3月末現在)



社会の根幹を支えるシステムの提供

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

1990年代後半から銀行業務の核となる勘定システムのオープン化に取り組み、2007年にWindows®をベースとした勘定システム「BankVision®」の稼働を開始し、2019年9月現在、10行で安定稼働しています。2016年からは、勘定システムをクラウドサービスで提供するプロジェクトに着手しています。



航空業界では、2013年に全日本空輸株式会社と協働し、国内線予約や発券・搭乗に関する基幹システムを世界の大手航空会社として初めてオープンシステムで刷新しました。これにより、さらに低コストで迅速にシステム改修が実施できるようになりました。



ベンダーフリー&ワンストップのサポート力

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

あらゆる
メーカーの
製品

エンジニア
ベンダー
450
社以上

拠点

国内

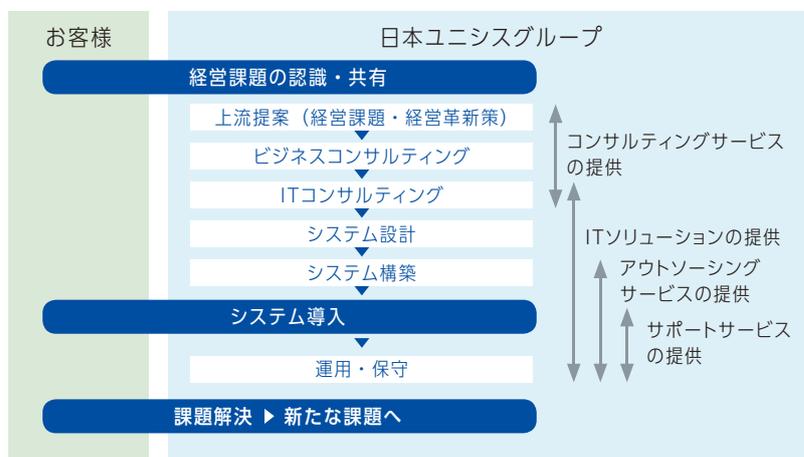
北海道から沖縄県まで
全国をカバー

海外 (2019年3月末現在)

8カ国

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

ワンストップで展開する事業内容



新しいサービスをデザインし実現する力

当社グループは、常にForesight (先見性) の視点を持ち、新しいサービスを生み出す力を強化しています。また、スタートアップ企業やファンドへの投資、アライアンスパートナーとの積極的な関係構築によってイノベーションを創出し、これまでになかったビジネスを生み出しています。

ニュースリリース数 (2018年度)

90件

投資額^{※3} (2018年度)

151億円

ほか人的資本投資額 35億円

※3 研究開発費、設備投資額、事業投資額の合計



NSSC
NUL System Services Corporation
Nihon Unisys, Ltd. Group

イノベーション創出に向けた取り組み

人財育成 P.30-33

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

戦略投資 P.20-21

チャンネルベンチャーズ

注力領域ビジネスの強化・拡大を目的としたファンドへの出資・運用

NULシステムサービス・コーポレーション

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

研究開発 P.20-21

2018年度に商品リリース、サービスを開始した開発案件

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

2019年度以降の商品リリース、サービス開始に向けた開発案件

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

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

人財戦略



日本ユニシスグループの人財に対する考え方

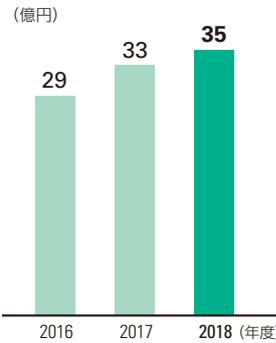
当社グループでは、人財は企業における重要な資産（アセット）であり、人財こそ企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上の原動力であると考えています。

当社グループは2016年度以降、人的資本への投資額の経年推移とその内訳を可視化し、毎年約30億円の投資を行っています。人的資本への継続的な投資は、時代とともに変化する社会課題を解決していくうえで、決して欠かすことのできないものだと考えています。

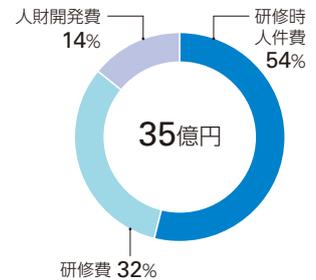
私たちが顧客・パートナーと共に、社会課題の解決に向けたビジネスエコシステムの構築を目指すには、新たなソリューションを生み出し、プラットフォームを提供していくことが必要です。その実現に向けては、自ら社会課題を発見し、ビジネスエコシステムをデザインできる人財の育成が不可欠だと捉えています。

人財に対するこのような考え方のもと、当社グループは「思考変革・スキル変革」「ビジョン・戦略の浸透」「イノベーションの創出」という3点を重視した施策に取り組んできました。具体的には、

日本ユニシスグループ
人的資本投資額の推移



2018年度
人的資本投資額の内訳



自力で新規事業創出ができる人財育成プログラムや、社員のチャレンジを重視した人事考課、働き方改革などです。これらの取り組みを積み重ねた結果、ビジネスプロデュース人財数は増加し、数々の新規事業創出や、外部評価獲得につながっています。

中期経営計画における人財戦略

日本ユニシスグループ × ビジネスエコシステム

日本ユニシスグループの存在意義

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

思考変革・
スキル変革

ビジョン・戦略の
浸透

イノベーションの
創出

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

当社グループは、2012年度から中期経営計画の重点施策の一つとして人財戦略に取り組んでいます。2015年度から2017年度の中期経営計画「Innovative Challenge Plan」では、業種・業態の垣根を越えた連携が必須となる新しい事業モデルやビジネスエコシステムの創出に向けて、社内の縦割り型組織を融合型組織に変革するなど、いくつかの大胆な施策を実行に移しました。今後は、前中期経営計画の成果を活かし、周囲の社員を巻き込みながら業務を遂行できる力、さらには、社外の人財も巻き込んでより大きな価値を生み出せる力を持った社員を戦略的に育成していく必要があると考えています。

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

Human Resource Foresight

戦略的人事改革

ビジネスエコシステムやプラットフォームを提供し、社会に変革を起こせるような自律性の高い企業組織・風土を目指すには、戦略的に人事改革を進めることが必要です。そのため、当社では新たな人財改革への取り組みを推進しており、これを「Human Resource Foresight™」として、風土改革を構成する柱の一つに位置づけました。イントラパーソナル・ダイバーシティ（「個」の多様性）による持続的なイノベーションを促す人財をより多く輩出するため、業務遂行における役割（ROLES）を定義することで人財を可視化し、戦略的なアサイメントや将来を見据えた人的資源の獲得・強化を目指します（人的資本ポートフォリオの変革）。

Workstyle Foresight

働き方改革

少子高齢化やワークライフバランス、グローバル化への対応といった社会的要請を背景に、働き方改革の推進が産業界で活発化しています。当社グループでは、個人としての生活を大切にしつつも豊かな発想ができるゆとりを持つことで、新しいビジネスの創出と一人ひとりの成長の両立が可能になると考えます。そのため、こうした要請に対応した労働環境やシステムを整備していくことはもとより、それぞれの価値観・ワークスタイルの変革などを通じて、新たな価値を創造する企業風土の実現に向けた働き方改革を推進していくべく、4つの改革施策をグループ全体で展開しています。

現在、東京都内各所へのサテライトオフィスの設置と本社ビルのフリーアドレス化、テレワークの推奨、残業メリハリ活動^{*1}の推進などによって、時間・場所に制約されない働き方や生産性の高い働き方の実現を目指しています。また、技術部門においては社員全員が毎週連続した時間を確保し、新ビジネスのアイデア創出やリサーチなど、担当している業務以外の仕事に取り組む「T3（Time to think）活動」を実施。本活動にかかる時間は不要な会議や業務の見直しなどを行うことで生み出し、効率化に向けた業務改革として取り組んでいます。多様な働き方に対応した

2020」では、この考えに基づいて、「風土改革」を重点施策として掲げています。風土改革は、社内外の環境変化を踏まえた戦略的人事改革を目的とした「Human Resource Foresight™」、働き方改革と組織・人財改革を進める「Workstyle Foresight®」、ダイバーシティを実践・推進する「Diversity Foresight®」、そして、制度や業務プロセスを見直し変革する「Management Foresight®」という4つの柱によって、人財戦略を推進しています。これらを通じて、社員一人ひとりの思考・スキルの変革とビジョン・戦略の浸透に加え、イノベーションの創出を促すことで、社会課題解決に直結するビジネスエコシステムの構築を実現していきます。

また、当社グループでは、社員が心身共に健康であり幸せであることが、高い生産性や豊かな想像力を生み出し企業の発展につながると考えており、社員の健康に対する関心・意欲向上と健康増進活動の活発化を行うため、さまざまな取り組みを戦略的に実践しています。

2018年度 戦略的人事改革（健康経営）の主な取り組み

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

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

※1 年間を通じて、「残業ゼロ（5時間以下）」の月を1回以上達成すること。

働き方改革における4つの改革施策

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

ICTツール活用（システム変革）

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

2018年度 働き方改革の主な取り組みと成果

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

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

組織・人財改革

「社会課題を解決する企業」を標榜する以上、従来のシステムインテグレーターとしての強みだけでは、当社グループが目指す姿に到達できません。既存事業で培った基盤と、注力領域において新しいサービスをデザインする力が当社グループ内で有機的につながることで、より大きな社会課題を解決できると考えています。その実現には、社員一人ひとりが新たな知識・スキルを獲得し、自ら変革を巻き起こし、果敢にチャレンジし続ける組織にしていく必要があります。そして現在、ビジネスプロデュース人財・マネジメント人財の育成と若手社員の積極登用に加え、従業員エンゲージメントの向上に焦点を当てたプログラムの実施・継続などによって、組織・人財改革のスピードを加速させています。

また、経営陣幹部の後継者計画（サクセッション・プラン）^{*2}のもと、継続的な経営リーダーの輩出に向けた人財パイプラインの構築とプログラムの実施を進めています。

※2 P.41 後継者計画

エンゲージメントサーベイを活かしたPDCAの実行

企業が新しいビジネスモデルをデザインし、社会に提供していく組織的な能力を最大限に引き出すには、社内の各部署が自律的にPDCAを回し、社員のエンゲージメントを高めていくための仕組みづくり・組織づくりが重要と考えます。

当社グループでは、全グループ社員を対象に従業員意識と組織課題を可視化する目的で定期的にエンゲージメントサーベイを実施し、組織づくりに活用しています。2018年度の回答率は93.0%でした。サーベイ実施後は、経営陣も含めてサーベイ結果を分析し、分析結果と外部コンサルタントのアドバイザリーのもと、各部門の責任者が自組織の課題およびアクションプランを設定します。さらに、特定部門を対象とした月1回の定例ワークショップやサーベイなどを実施し、アクションプランの進捗をモニタリングしています。2018年度は、組織長を中心に組織風土変革に向けたアクションプランを推進することにより、エンゲージメント度合いを測る指標「エンゲージメントスコア（ES）」が大幅に向上しました。2019年度においては、さらなるエンゲージメント向上に焦点を当てたプログラムを継続しながら、組織牽引力のあるマネジメント人財の育成を図っていきます。

2018年度 組織・人財改革の主な取り組みと成果

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

新規事業創出に向けた人財育成

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

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



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

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

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

「Next Principal」プログラムなどの取り組みによる成果

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

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

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

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

- オープンAPI公開基盤「Resonatex[®]（レゾナテックス）」

Diversity Foresight

ダイバーシティ推進

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

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

また、管理職による階層別・テーマ別（育児・介護・女性活躍など）研修の受講を必須とし、ダイバーシティマネジメントを実践できる人財の育成を加速させるとともに、女性社員の人財パイプラインの構築を目的とした階層別育成プログラム、LGBT、

障がい者支援などの施策を継続して実施しています。

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



経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選」表彰式

2018年度 ダイバーシティ推進の主な取り組みと成果

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

Management Foresight

業務プロセス・制度改革

当社グループは、営業プロセス改革、パイプライン管理の浸透など、社内のルール・制度全体を見直すマネジメントに正面から取り組むことで、ビジョンや戦略に対する実行力が高い組織へと自ら変革していくことを目指しています。また、目的・目標の設定から逆算していくマネジメントスタイルの定着や、経営陣と社員のコミュニケーション強化に取り組み、組織文化の改革にも着手していきます。

これらの目標を確実に達成するため、「Visualized

Management Method (VMM®)」というマネジメント手法を導入・展開しています。VMM®の特徴としては、達成時の明確なゴールを設定し、バックカスティングでKPIを決定します。さらに、モニタリングボードで達成状況を可視化・共有するだけでなく、コーチングにより行動変容を促すことで、着実にKPIを実践し目標達成につなげます。加えて、2018年度は、業務プロセスの可視化および効率改善に向けてグループ全体で利用できるフレームワーク「Visualized Process & Resource Management Method (VPM™)」を策定しました。本フレームワークを活用して、2019年度はさらなる展開を目指します。

2018年度 主な外部評価

 <p>テレワーク先駆者百選 総務大臣賞(総務省)</p>	 <p>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)</p>	 <p>平成30年度 なでしこ銘柄(準なでしこ) (経済産業省、東京証券取引所)</p>	 <p>健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500</p> <p>健康経営優良法人2019 ～ホワイト500～ 認定 (経済産業省、日本健康会議)</p>
 <p>平成30年度 新・ダイバーシティ 経営企業100選(経済産業省)</p>	 <p>プラチナくるみん認定 (厚生労働省)</p>	 <p>PRIDE指標2018 最高評価 ゴールド (work with Pride)</p>	

リスクマネジメント



価値創造を
支える基盤

リスクマネジメントに対する考え方

大規模災害や不祥事、情報セキュリティ上の脅威など、企業活動に影響を及ぼすリスクは日々多様化・複雑化しています。そのため、潜在的な事象をあらかじめ予測し、損失の回避・低減を図っていく「リスクマネジメント」は、日本ユニシスグループにとって、社会課題の解決や価値創造を支えている重要な基盤の一つと考えています。

持続的な価値創造を支えるリスクマネジメント

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

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

主なリスクにおける脅威、対応策、機会の一覧

事業等のリスク	脅威	対応策	機会
経済動向および市場環境による影響	<ul style="list-style-type: none"> 企業の投資意欲減退 競争の激化などによる事業環境の悪化 キャッシュレス社会の進展や、シェアリングエコノミーの浸透スピードが想定より遅延 	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値人材の確保により、持続的なイノベーション創出や多様化する顧客ニーズへの対応力の強化 技術戦略に基づき、強みとなる技術の見極め、投資の実施 	<ul style="list-style-type: none"> キャッシュレスやシェアリングエコノミーに関連するビジネスなどを含む注力領域のビジネスの確立・拡大 顧客ニーズを捉えたサービスの提供
調達	<ul style="list-style-type: none"> 取引先との関係性の低下 サービスの不具合やセキュリティインシデントなどによる重大な障害の発生 社会的信用やブランドイメージの低下 	<ul style="list-style-type: none"> 取引先の定期審査 取り扱うサービス商品の品質管理 	<ul style="list-style-type: none"> 協力企業やパートナーとの連携強化による付加価値の向上
知的財産権	<ul style="list-style-type: none"> 第三者による知的財産権の侵害 知的財産権に関する係争に伴う費用の発生 必要となるライセンスなどを受けられない事象の発生 提携において、相手方企業の想定していた知的財産権を活用できない事象の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 知的財産権の取得 提携先企業の知的財産権に関する十分な調査 提携契約における必要な権利の確保 	<ul style="list-style-type: none"> 注力領域をはじめとする新しいサービス、プラットフォームの創出 社会的信用の向上
プロジェクト管理	<ul style="list-style-type: none"> 納期延伸、コストオーバーの発生 製品・サービスの多種多様化によるセーフティとセキュリティのリスクの高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 「ビジネス審査委員会」において評価する運用の徹底 システム開発手法の体系化、標準化 プロジェクト課題早期発見制度などの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性の向上、コストオーバーの減少に伴う安定的な収益基盤の確保 顧客満足度の向上 お客様にセキュアなサービスとプラットフォームを提供
システム障害	<ul style="list-style-type: none"> システムの不具合やサイバー攻撃などによる重大な障害の発生 社会的信用やブランドイメージの低下 損害賠償金の発生 	<ul style="list-style-type: none"> システム開発時の品質保証レビューや稼働前後のシステム点検などの実施 システム障害への迅速な対応とリスク顕在化防止 	
情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> お客様の秘密情報、個人情報の漏洩 サイバー攻撃 	<ul style="list-style-type: none"> サイバーセキュリティリスクに対応するための戦略を策定し、推進するプロジェクト体制の構築 セキュリティに関する保険の付保 	
人財	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値人材の不足による技術優位性、競争力、持続的な成長力維持への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 中長期視点での新卒採用や即戦力となるキャリア採用 より高度なスキルを習得できるよう、研修・制度の充実 ダイバーシティ施策の推進による、多様な人材の活躍を支援 	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値人材の確保 注力領域をはじめとする新しいサービス、プラットフォームの創出
投資	<ul style="list-style-type: none"> 投資に対する不十分なリターン パートナーとの経営戦略不一致 当初の想定を下回る事業の成長 	<ul style="list-style-type: none"> 投資案件ごとに投資委員会、ビジネス審査委員、経営会議において事業計画の妥当性などを慎重に検討し、投資リスクを最小化 	<ul style="list-style-type: none"> 注力領域をはじめとする新しいサービス、プラットフォームの創出 投資判断力を持つ高付加価値人材の育成 投資リターンの拡大
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 人事・労務問題の発生 データの取り扱い不備など重大なコンプライアンス違反の発生に伴う社会的信用の低下、損害賠償金の発生、重要取引先の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> 「日本ユニシスグループ企業行動憲章」「グループ・コンプライアンス基本規程」および「日本ユニシスグループ役員行動規範」を策定し、コンプライアンス推進体制を構築 	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値人材の確保
災害等	<ul style="list-style-type: none"> 地震などの自然災害やテロによる壊滅的な損害 伝染病の発生などによるサービスの提供などの事業活動の制限 	<ul style="list-style-type: none"> 安全確保、社内業務復旧、顧客対応の各観点から事業継続計画(BCP)の策定と継続的な見直し・改善を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的信用の向上 災害関連事業の拡大および持続可能な社会づくりへの貢献

リスクマネジメント体制

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

リスク管理委員会では、管理対象とするリスクをグループ全体で共通化し一元的に管理することを目的に、グループ共通のリスク分類体系を整備しています。現在、情報管理関連リスク、システム開発関連リスク、災害・事故関連リスクなど約130項目のリスク管理項目に分類しており、各リスク管理項目に対しては、当該リスクの統制を担当する部署または委員会などが管理規程や具体的な未然防止策・発生時対応策を立案し対応しています。

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

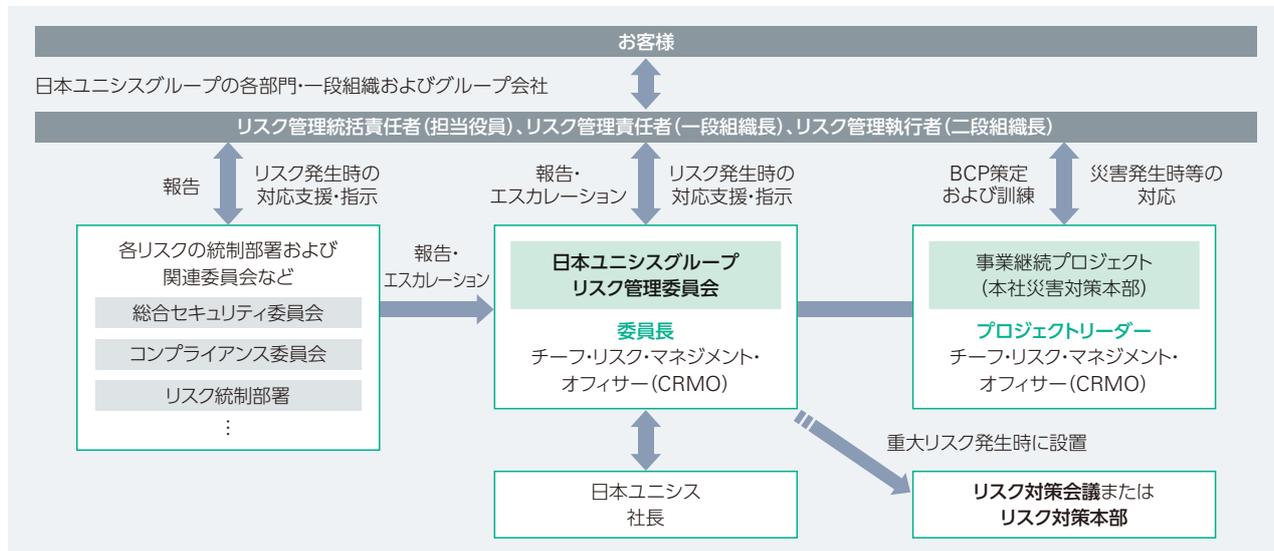
2018年度においては、リスクマネジメントの重点施策として、次の3つに注力しました。1つ目は、グループ各社のリスク管理状況を把握するとともに、新規設立会社などをグループリスク管理体制に組み込むなどの「グループ全体のリスクマネジメン

ト機能の強化」です。2つ目は、役員や組織長などそれぞれの立場に応じた研修の実施やリスク対処の基本となる文書を配布するなどの「グループ役職員のリスク管理能力のさらなる向上」です。そして、3つ目は、継続的な「リスクマネジメントシステムの改善・高度化」です。これらの施策を着実に推進するため、年間を通じたリスク事案の把握とモニタリング、新たに顕在化した課題を踏まえた改善策の立案、全社員へのリスク意識・知識の啓発など、PDCAサイクルを実践しています。

なお、大規模地震や新型インフルエンザなどによって企業が重大な被害を受けた際の事業継続リスクについては、リスク管理委員会委員長（CRMO）をプロジェクトリーダーとする「事業継続プロジェクト」にて、安全確保、社内業務復旧、顧客対応の各観点から事業継続計画（BCP）を策定し、継続的な見直し・改善などの事業継続マネジメント（BCM）を策定して実施しています。

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

リスクマネジメント体制図



リスクへの対応

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

人財に関するリスクへの対応

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

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

そこで当社グループでは、高付加価値人財の獲得・育成のため、中長期視点での新卒採用や即戦力となるキャリア採用を実施し、人財がより高度なスキルを習得できるよう、研修・制度の

充実を図り、各種人材育成施策を展開しています。加えて、ダイバーシティを推進することで、女性やシニアをはじめとする多様な人材の活躍を支援しています。さらに、中長期的に当社グループの持続的成長を支える人材の安定的確保を目的とし、ICTコアビジネスの維持・拡大や顧客への新技術の提供に加えて新たなビジネス価値の創造を共に行うため、当社グループにおけるパートナーの役割の見直しやリレーション強化を図っています。 **P.30-33 人材戦略**

コンプライアンスの推進

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

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

このようなリスクを回避するため、当社グループでは、「日本ユニシスグループ企業行動憲章」「グループ・コンプライアンス基本規程」、および「日本ユニシスグループ役員行動規範」を策定し、コンプライアンス推進体制を構築することで、グループ全役職員の法令、社会規範および社内規則の遵守ならびに倫理的な活動に努めています。

技術・品質に関するリスクへの対応

技術向上・技術分野の特定

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

当社グループでは、政治経済や、市場・お客様動向、先進技術動向から展望し、3～5年後のICT活用の未来像を「Technology Foresight[®]」として描いています。同時に、「Society 5.0」の実現や社会課題の解決に対応していくため、技術戦略全体のポートフォリオを整備し、強みとなる技術の見極めやR&D投資などを行っています。

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

取り組むべき技術分野の特定イメージ



製品・サービスの品質保証体制

当社グループが提供するシステムや各種サービスは、お客様の業務の基幹システムや、金融・電力などの社会インフラに関わるものから、決済サービスやEC (電子商取引) などコンシューマー向けのサービスまで多様化しています。社会インフラとしての情報システムに求められる品質レベルが高度化しているなかで、システムサービスに対する徹底した品質保証体制を構築することは、当社グループの事業継続と価値創造に不可欠な取り組みと言えます。

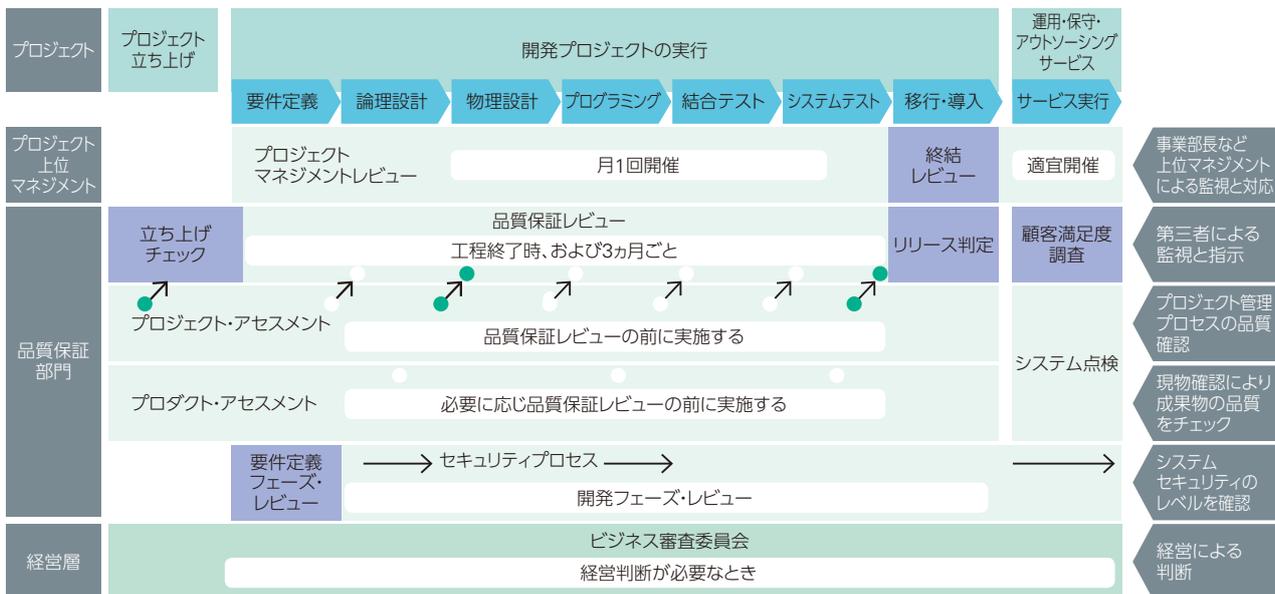
当社グループでは、システム開発の標準業務プロセス「ISBP (Information Services Business Process)」を構築し、高品質の製品やサービスを提供できるよう、品質保証体制を整えています。

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

システム障害については、万が一障害が発生した場合に迅速な対応ができる体制を常に整備しているほか、障害報告システムによる社内関係部門への情報展開によって、本社横断的に連携してリスク顕在化を防止できるよう努めています。

システム開発時の品質保証レビューや稼働前後のシステム点検の実施、運用・保守サービスの品質目標を設定するなど、機密性・障害許容性・回復性・安定性といった品質特性の向上に努めています。

開発から運用・保守・アウトソーシングサービスにおける品質保証プロセス



サイバーセキュリティに関するリスクへの対応

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

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

近年多発しているサイバー攻撃全般については、社外の事例をオリジナル教材に活用し、危機意識や当事者意識の醸成を図っています。さらに、万が一の予期せぬ事態による情報流出に対応するため、一定額までの保険を付保しています。

今後も、お客様のビジネス基盤の安全性向上のため、また、私たちの価値創造を支える基盤の一つとして、社会課題を解決する企業にふさわしいサイバーセキュリティ経営を実践していきます。

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

サイバーセキュリティ戦略概要

ビジョン	Cyber Security Foresight® 多様な企業をつなぐビジネスエコシステム創出企業に成長するためにプロアクティブでセキュアな環境を提供する			
ミッション	顧客・パートナーと共に社会を豊かにする価値を提供し、社会課題を解決する企業にふさわしいサイバーセキュリティ経営・マネジメントを実現する			
目的	<ol style="list-style-type: none"> 1. ビジネスエコシステムの基盤として顧客・パートナーに対してセキュアなプラットフォームを提供 2. 顧客・パートナーから安心して選ばれるための日本ユニシスグループの経営品質の維持・向上 3. 社員一人ひとりが情報資産を守り、さまざまな人と場で協働できるセキュアな環境の整備 			
施策	システム施策		見せる化施策 情報開示・情報共有を実施	組織・プロセス施策 サイバー攻撃に負けない体制を構築
	顧客システム・サービス 安全性の高いサービスとプラットフォームを提供	社内システム 安全な環境を継続的に提供		

バリューチェーンに関するリスクへの対応

当社グループが付加価値を高めていくには、あらゆる協力企業、ビジネスパートナーとの連携が不可欠と考えており、国内外の取引先からハードウェア・ソフトウェアおよびサービスなどを調達し、社会課題の解決につながる革新的なサービスおよびソリューションの提供に努めています。そのため、取引先各社の事業戦略の予期せぬ変更、経営状況の悪化などによる製品仕様の変更、製品・サービス供給の停止、調達したサービスの不具合やセキュリティインシデントなどによる重大な障害の発生などが、社会的信用やブランドイメージの低下など当社グループの経営成績に影響を与える可能性があります。このような事態を回避するための施策として、取引先定期審査や取り扱うサービス商品の品質管理に努めています。

また、サービスビジネスに求められているスピードに対応するため、開発・運用プロセスの確立に加え、AI、IoT、RPAなどのテックパートナー、およびその他パートナーとの連携による相乗効果の創出など、新たなリソース調達戦略を並行して進めることで生産性を向上させ、バリューチェーンの一層の強化を図る必要があると考えています。

環境への対応

当社グループは、「日本ユニシスグループ環境方針」のもと、ISO14001に準拠した環境マネジメントシステムを導入しています。環境関連法令の遵守はもとより、「SDGs」などの国際的な枠組みも考慮したうえで、資源とエネルギーの有効活用、気候変動への対応、生物多様性に配慮した事業活動を行っています。また、バリューチェーンにおいては「グリーン調達ガイドライン」を制定し、取引先と共に環境負荷の少ない製品・サービスの調達を推進しており、企業理念にある「すべての人たちとともに、人と環境にやさしい社会づくりに貢献します」の実現に向けて取り組んでいます。

気候変動への対応

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

そのようななか、当社グループは、中長期的な企業価値やビ

なお、事業を遂行するうえで必要となる知的財産権などの権利の保有や取り扱いが経営成績に影響を与える可能性があることから、知的財産権の取得に加え、提携先企業の知的財産権に関する十分な調査や、提携契約における必要な権利の確保に努めています。

バリューチェーンを通じた人権尊重

当社グループは、「グループ・コンプライアンス基本方針」「日本ユニシスグループ役員行動規範」にて、法令遵守はもとより、人種、信条、性別、社会的身分、宗教、国籍、年齢、性的マイノリティ、心身の障害などに基づく差別を行わないことを定めています。そして、社員、サプライチェーン、事業活動を行う地域を含む、すべてのステークホルダーの人権と多様な文化・慣習を尊重しています。

また、紛争鉱物不使用の推進などを含めた「日本ユニシスグループ購買取引行動指針」を制定し、この指針に基づいた調達を目指しています。主要な取引先に対しては、紛争鉱物不使用の確認などに関する調査を毎年実施しています。 **P.13**

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

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

提供サービス例

- **「持続可能なエネルギー社会」に向けた取り組み** **P.23**
 - ・[smart oasis® for charging]
 - ・[Enability®シリーズ] ほか
- **災害ネット**
 - クロノロジー（時系列）に沿って記録するだけで、今、何が起きているのかリアルタイムに把握ができる災害情報収集・共有ツール
- **MUDENモニタリングサービス™**
 - 屋外環境に適したハードウェアやネットワーク、クラウドサービスを活用した設備や環境の遠隔監視サービス
- **サイカメラZERO**
 - 一般財団法人日本気象協会と連携して開発した、災害時にすばやく実況監視を実現する災害監視カメラサービス

コーポレート・ガバナンス



基本的な考え方

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

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

コーポレート・ガバナンス体制

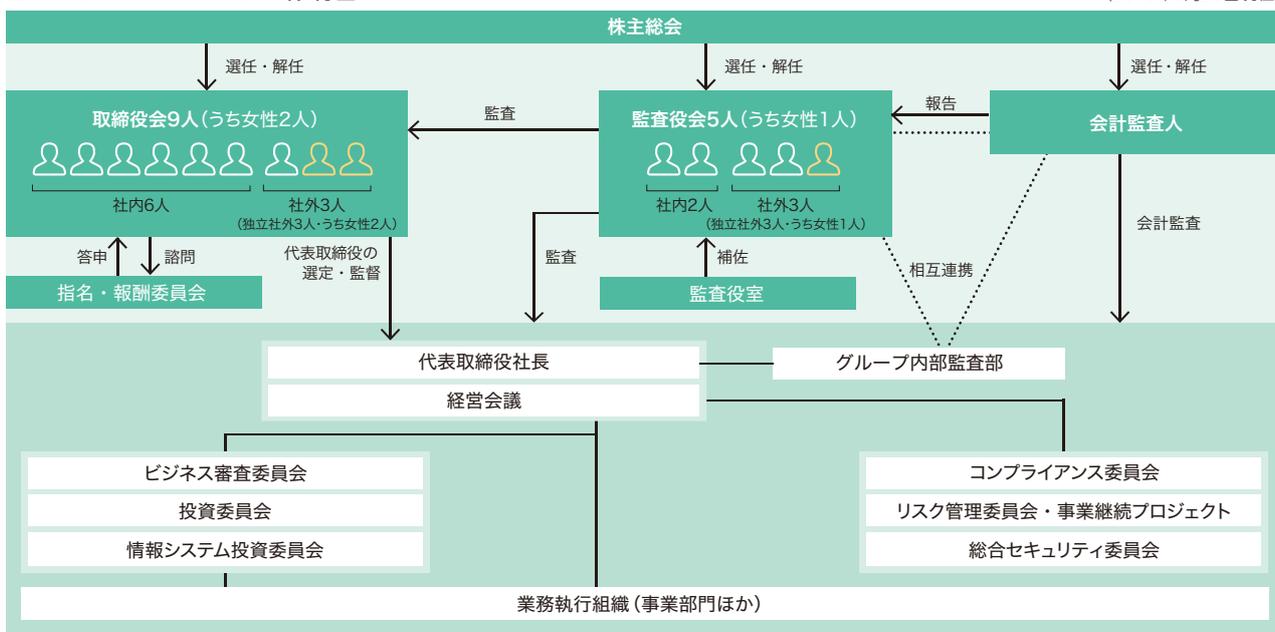
当社では、ビジネスエコシステムの創出に向けた価値創造プロセスに有効なコーポレート・ガバナンスを実現するため、取締役会による監督、および社外監査役を含めた監査体制が経営の監視に有効と判断し、監査役会設置会社制度を採用しています。

取締役会については、市場環境の変化を踏まえた意思決定

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

コーポレート・ガバナンス体制図

(2019年6月26日現在)



■ 指名・報酬委員会

当社従業員の人事・報酬に関する事項を審議・答申する、取締役会の諮問委員会。メンバー4人のうち、1人が独立社外取締役であり委員長を務めている。決議に際しては、独立社外取締役の出席が必須、かつ独立社外取締役を含む出席委員の全員一致が必要。

■ 経営会議

業務執行の重要事項を決定するための意思決定機関。メンバーは、代表取締役、執行役員を兼務する取締役および常務執行役員で、原則、毎週開催。

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

ビジネス審査	重要な開発・サービスビジネスに対するビジネスリスクおよびその対策の妥当性の見極めと実行の可否を決定 また、当該プロジェクト計画の予実管理・評価を行い、必要に応じ見直しを要請
投資	グループの注力領域の方針に基づき事業や商品・サービスに関する計画の妥当性を審議し、投資の可否を決定 また、当該計画の予実管理・評価を行い、必要に応じ見直しを要請
情報システム投資	グループの自社システムの開発・運用などについて、コスト・効果・適用技術の妥当性などを審議し、投資の可否を決定 また、当該計画の予実管理・評価を行い、必要に応じ見直しを要請
コンプライアンス	グループのコンプライアンス教育、内部通報対応などのコンプライアンス・プログラムを統括
リスク管理/事業継続プロジェクト	グループ経営に重大な影響を及ぼすさまざまなリスクへの対処および事業継続性の確保
総合セキュリティ	グループの総合セキュリティ・個人情報保護戦略を策定し、それらに基づき諸施策を検討・推進

日本ユニシスグループのガバナンスシステムの背景

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

また、ビジネスエコシステムを創出するにあたっては、今まで以上に多様なステークホルダーとの関わりが重要となることから、取締役・監査役の多様性を確保するとともに、スピード感のあ

る進化に向けた後継者計画も当社グループのコーポレート・ガバナンス体制の構築・運用において注力すべき重点項目として捉えています。さらに、こうした体制を推進していくため、継続的なPDCAサイクルの実践に加え、企業価値の向上に向けた役員報酬制度の強化にも注力しています。

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

これまでのガバナンス強化に向けた取り組み

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

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

取締役・監査役の多様性 重点項目①

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

当社取締役会は、定数の1/3以上の独立社外取締役（うち2人は女性）を含む9人のメンバーで構成されています。社外取締役のバックグラウンドは多様で、経営や税務、SDGsなどに精通した専門家を選任しています。そして取締役会では、それぞれの

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

今後は若い世代の起用なども視野に入れながら、多様性の視点を強く意識することで、引き続き、さまざまな人財を起用していく考えです。

(2019年6月26日現在)

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

※ 日本ユニシスには、社外出身の取締役が4人、監査役が4人いますが、このうち主要株主の役員を兼務する取締役および監査役(各1人)については、法律上の社外役員要件は満たすものの、厳格、保守的に判断し、2017年度より社外役員としていません。

社外取締役の役割・期待

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

後継者計画 重点項目②

当社では、進化のスピードを加速させるべく、最高経営責任者をはじめ経営陣幹部の後継者に関する計画（サクセッション・プラン）も重要課題として捉えています。選定プロセスの透明性を確保するため、独立社外取締役が参画する指名・報酬委員会において審議し、取締役会に報告しています。

本計画のなかでは、経営陣幹部に求められる重要な資質として真摯さ（integrity）をベースに、右表のとおり7つの項目を重要なコンピテンシーとして定めています。なお、各要件の発揮度は、ビジネス環境により変動すると考えています。

また、2018年度に経営リーダープログラムを策定し、一定以上の役職者を対象に社内外有識者とのセッション、7つのコンピテンシーに照らした自己・上司評価、タフアサインメントなどにより、最高経営責任者を含む経営陣幹部候補の選抜・育成を図っています。

必要な要件(資質・コンピテンシー)

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

取締役会の実効性評価 重点項目③

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

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

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

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

2017年度の評価結果と2018年度の対応方針

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

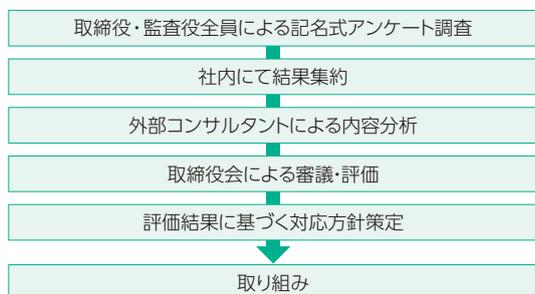
2018年度の取り組み

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

2018年度の評価結果と2019年度の対応方針

- 2018年度の評価**
- 対応方針（1）の社外取締役の選任基準の明確化については、さらなる検討が必要。その他項目は、改善が図られたとの評価
 - 「取締役会の規模・構成」や、「取締役会の運営状況（オープンで活発な議論が行われている）」「役員研修」「投資家・アナリストの当社に対する評価の取締役会へのフィードバック」などについては、2018年度も引き続き高い評価
 - 経営の本質に関わるテーマについては、より深い議論が必要
 - 独立社外取締役の指名・報酬委員会の委員長就任、ならびに役員報酬体系の再考が必要
- 2019年度の対応方針**
- (1) 指名・報酬委員会の委員長を、2019年度より独立社外取締役に変更
 - (1) 社外取締役の選任基準と選定プロセスの明確化を図る
 - (2) 役員報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、報酬体系を見直す
 - (3) 取締役会の運営を見直しのうえ、事業戦略、風土改革、サステナビリティ、コンプライアンスの対象範囲の拡大など、経営の本質に関わるテーマにつき、さらに議論を深める

実効性評価プロセス



〈評価項目〉

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

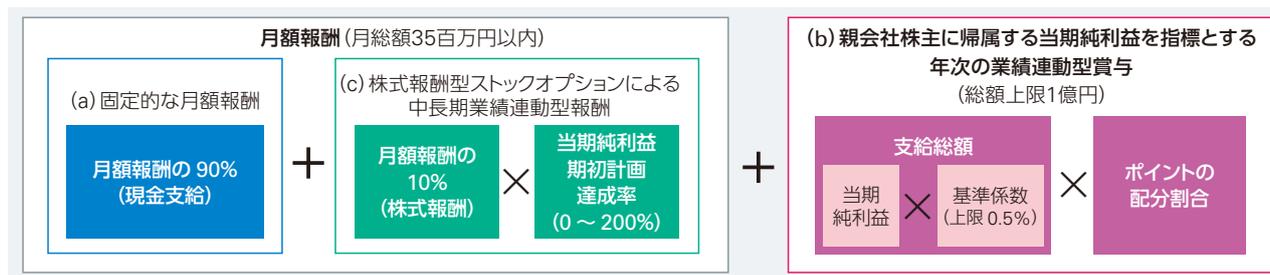
（全57問）

役員報酬制度 重点項目④

取締役の報酬は、業績連動を重視し、世間水準、従業員給与とのバランスを考慮のうえ、職責に見合った報酬を支給することを原則としています。その内訳は、(a) 固定報酬（月額報酬の90%を現金で支給）、(b) 親会社株主に帰属する当期純利益を指標とする年次の業績連動型賞与、および(c) 株式報酬型ストックオプションによる中長期業績連動型報酬（月額報酬の10%を払込金額に充当）となっています。なお、(c) のストックオプションは、当社および子会社の取締役などに在任中は行使できません。また、社外取締役など非業務執行取締役に対しては、業績との連動は行わず、固定的な月額報酬のみを支給しています。具体的な報酬額については、株主総会において決議された金額を上限として、独立社外取締役が参画する指名・報酬委員会において審議し、取締役会にて決定します。

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

取締役の報酬イメージ



2018年度の役員区分ごと報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)
		(a) 固定報酬	(c) ストックオプション	(b) 賞与	
取締役 (社外取締役を除く)	284	214	27 ^{*1}	42 ^{*1}	7
監査役 (社外監査役を除く)	33	33	— ^{*2}	— ^{*2}	3
社外役員	55	55	— ^{*2}	— ^{*2}	6

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

株主・投資家との建設的な対話に関する方針

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

2018年度における主な取り組み

四半期ごとの決算説明会開催に加え、スモールミーティングの実施や国内における個別取材対応、海外投資家への訪問取材対応など、投資家のみなさまとの建設的な対話に努めています。また、事業説明会の開催や統合報告書の発行など、当社グループの企業価値を適切にご説明するための工夫も行っていきます。

政策保有株式について

当社は、取引先の成長性や将来性への評価、および商取引の維持・強化によって収益基盤の拡大につながるなど、当社グループの企業価値向上に資すると認められる場合には、当該取引先の株式を政策的に保有することがあります。株式取得に際しては、社内規程に則って取得の是非を判断し、保有後においては、毎年の取締役会で保有の適否の検証を行っています。その結果、経済合理性が乏しいと判断した銘柄に関しては、市場への影響なども配慮しつつ売却を進めています。2018年度は、検証

の結果などを踏まえ16銘柄（うち非上場株式5銘柄）の売却を行いました。また、2019年3月末の保有銘柄については、保有目的の持続性、および中長期的視点での事業戦略との整合性を検証し、保有意義が薄れたことから売却方針とする銘柄を確認するとともに、その他の銘柄については、保有を継続することが妥当であることを確認したうえで、配当金・関連取引利益などの関連収益を検証し、概ね資本コストを上回ることを確認しました。

▶ その他コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関する詳細は、Webサイトをご覧ください。

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

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

社外取締役メッセージ

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



取締役
(社外取締役 独立役員)

川田 剛

P.46 経歴

独立社外取締役である私が、 指名・報酬委員会の委員長を務めています

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

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



取締役
(社外取締役 独立役員)

藪田 綾子

P.46 経歴

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

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

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



取締役
(社外取締役 独立役員)

佐藤 智恵

P.47 経歴

達成すべきビジョンを共に目指し、 異なる視点を持って尽力していきます

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

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

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

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

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

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

人財育成については、さまざまなプログラムが組み立てられ、

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

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

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

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

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

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

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

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

役員一覧

(2019年6月26日現在)

取締役



代表取締役社長 CEO CHO

平岡 昭良

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



取締役 常務執行役員 CDO CAO

葛谷 幸司

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



代表取締役 専務執行役員 CCO

向井 丞

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



取締役

杉本 登志樹

1992年12月 大日本印刷(株)SMICS推進本部生産総合研究所研究開発第2部長
2000年10月 同社ビジネスフォーム事業部製造本部技術第1部長 兼 ビジネスフォーム研究所長(株)DNPデータテクノ製造本部長
2002年4月 (株)DNPデータテクノ社長
2003年6月 大日本印刷(株)研究開発センター長
2009年10月 同社役員、研究開発センター長、研究開発事業推進本部長
2011年6月 同社役員
2014年6月 同社常務役員、ABセンター第3本部長
2018年4月 同社常務執行役員、ABセンター第3本部長(現在)
2018年6月 当社取締役(現在)



代表取締役 専務執行役員 CFO

向井 俊雄

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



取締役(社外取締役 独立役員)

川田 剛

1967年4月 国税庁入庁
大阪国税局柏原税務署長、在サンフランシスコ日本国総領事館領事、国税庁長官官房国際業務室長、同徴収部管理課長、仙台国税局長などを歴任
1996年9月 税理士登録開業
1997年4月 国士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(現在)
2013年6月 当社社外取締役(現在)
2015年5月 (株)ガリバーインターナショナル(現 (株)IDOM)社外取締役
2015年6月 税理士法人山田&パートナーズ顧問(現在)



取締役 常務執行役員 CMO

齊藤 昇

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



取締役(社外取締役 独立役員)

藺田 綾子

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



取締役 (社外取締役 独立役員)

佐藤 智恵

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



監査役

橋本 博文

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

監査役



常勤監査役

栗山 進至

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



監査役 (社外監査役 独立役員)

古城 春実

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



常勤監査役 (社外監査役 独立役員)

内山 悦夫

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



監査役 (社外監査役 独立役員)

矢内 訓光

1981年11月 昭和監査法人(現 新日本有限責任監査法人)入所
 1985年3月 日本公認会計士協会 公認会計士登録
 1996年7月 太田昭和監査法人(現 新日本有限責任監査法人)社員
 2000年7月 アーンストアンドヤング ロンドン事務所
 2002年5月 新日本有限責任監査法人 シニアパートナー
 2007年9月 アーンストアンドヤング ニューヨーク事務所
 2009年4月 新日本有限責任監査法人MNC部(マルチナショナルクライアント部)部門長
 同監査法人 第Ⅲ監査事業部副事業部長
 2011年7月 日本年金機構 監事(非常勤) (現在)
 2016年1月 同社社外監査役 (現在)
 2017年6月 同社社外監査役 (現在)

執行役員

常務執行役員
小西 宏和

常務執行役員
永井 和夫

上席執行役員
村田 憲彦

執行役員
兵働 広記

執行役員
八田 泰秀

執行役員
橋本 博文

執行役員
田村 充

執行役員
須貝 達也

執行役員
田中 輝久

業務執行役員
星 恒夫

業務執行役員
藤戸 哲也

業務執行役員
渡邊 岳治

業務執行役員
白井 久美子

業務執行役員
田中 建

業務執行役員
永島 直史

業務執行役員
竹内 裕司

業務執行役員
奥山 直哉

業務執行役員
佐々木 貴司

業務執行役員
森口 秀樹

業務執行役員
宮田 勲

業務執行役員
宮下 尚

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