

サステナビリティ経営

日本ユニシスグループが目指すサステナビリティ

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

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

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

サステナビリティ推進体制

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

社会課題への対応と国際的イニシアティブへの参画

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

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

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



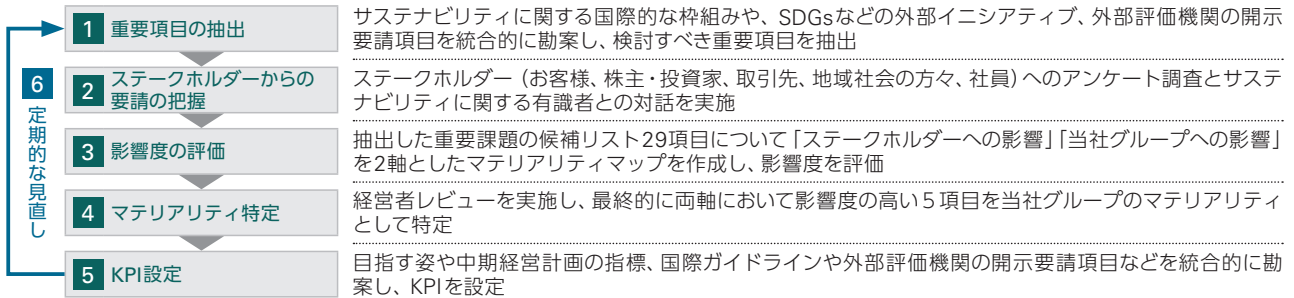
マテリアリティの特定

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

日本ユニシスグループの持続的成長サイクル確立への道筋

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

マテリアリティ特定と見直しのプロセス



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

社会

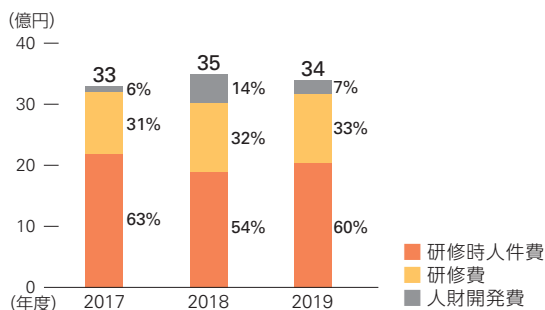
日本ユニシスグループの人財に対する考え方

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

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

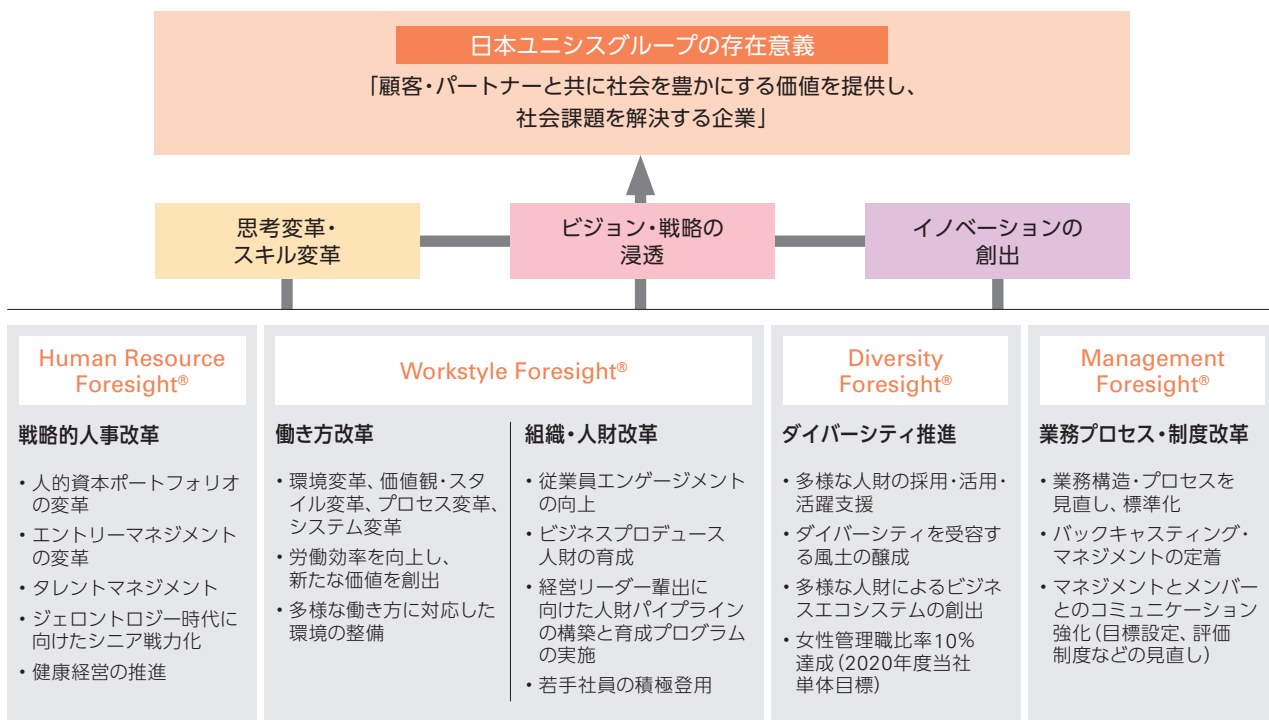
人財に対するこのような考え方のもと、当社グループは「思考変革・スキル変革」「ビジョン・戦略の浸透」「イノベーションの創出」という3点を重視した施策に取り組んできました。具体的には、自力で新規事業創出ができる人財育成プログラムや、社員のチャレンジを重視した人事考課、働き方改革などです。これらの取り組みを積み重ねた結果、ビジ

日本ユニシスグループ人的資本投資額の推移



中期経営計画における人財戦略

日本ユニシスグループ×ビジネスエコシステム



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

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

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

Human Resource Foresight

戦略的人事改革

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

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

健康経営

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

■ 2019年度 健康経営の主な取り組みと成果

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

Workstyle Foresight

働き方改革

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

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

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

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

*1 P.68「新型コロナウイルス感染症の影響への対応」参照

働き方改革における4つの改革施策

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

ICTツール活用(システム変革)

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

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

■ 2019年度働き方改革の主な取り組みと成果

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

組織・人材改革

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

*4 P.60「後継者計画」参照

エンゲージメント

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

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

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

人材育成

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

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

■ 2019年度人材育成の主な取り組みと成果

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

Diversity Foresight

ダイバーシティ推進

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

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

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

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

女性の活躍推進

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

2019年度女性の活躍推進の主な取り組みと成果

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

※5 P.28トピックス「女性のエンパワメント原則」(WEPs)に署名参照

Management Foresight

業務プロセス・制度改革

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

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

人権尊重の取り組みと今後の社会分野の推進体制について

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

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

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

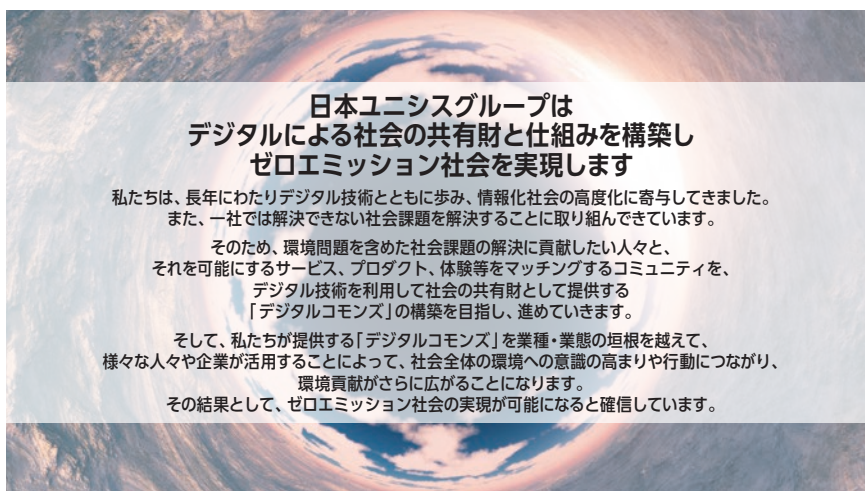
環境

環境長期ビジョン2050

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

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

日本ユニシスグループ環境長期ビジョン2050



環境長期ビジョン2050実現に向けて

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

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

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

再生可能エネルギーへの取り組み

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

気候変動

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

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

気候変動に関するガバナンス

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

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

P.56 コーポレート・ガバナンス体制図

戦略

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

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

めています。

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

リスク管理

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

指標と目標

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

表1:TCFDのリスクカテゴリーにおける事業活動への影響と対応

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

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

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

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

日本ユニシスを厳しく見つめ、強く支える

CEO・社外取締役 座談会

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

社外取締役の責務と役割について

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

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

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



ファシリテーター／ジャーナリスト
福島 敦子

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

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

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

取締役会の評価について

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

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



代表取締役社長 CEO CHO
平岡 昭良

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



取締役（社外取締役 独立役員）
川田 剛

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



取締役（社外取締役 独立役員）
藪田 綾子

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



取締役（社外取締役 独立役員）
佐藤 智恵

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

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

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

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

取締役会と指名・報酬委員会のメンバー構成

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

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

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

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

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

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

平岡 昭良

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

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

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

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

サクセッション・プランについて

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

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

川田 剛

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

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

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

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

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

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

藺田 綾子

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

日本ユニシスグループの今後の成長に向けて

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

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

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

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

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

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

佐藤 智恵

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

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

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

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

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

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

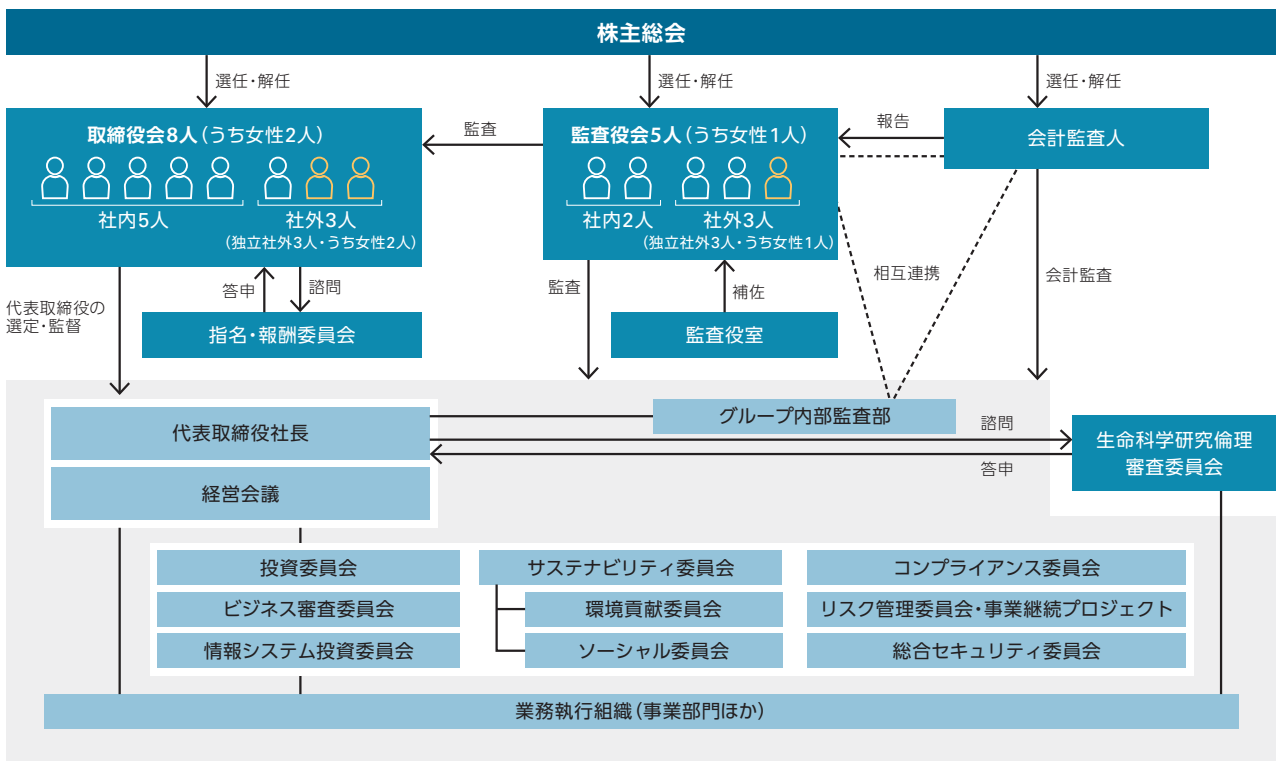
コーポレート・ガバナンス体制

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

取締役会については、市場環境の変化を踏まえた意思決

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

コーポレート・ガバナンス体制図(2020年10月1日現在)



指名・報酬委員会

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

経営会議

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

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

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

コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

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

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

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

日本ユニシスグループのガバナンスシステムの背景

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

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

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

コーポレートガバナンス・コードの対応状況

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



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

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

取締役の選任・解任プロセス

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

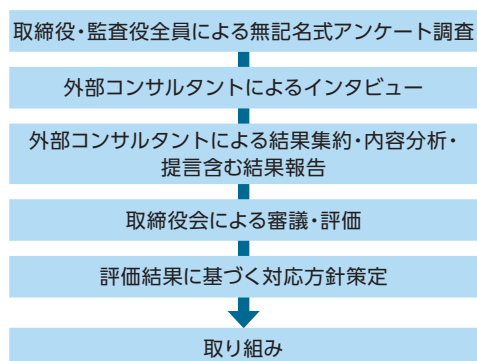
CEOを含む経営陣幹部が、法令または定款等に違反した場合、経営陣幹部として不正、不当または背信の行為等があった場合、またはその役割・機能を十分に発揮していないと判断される場合は、取締役会において審議のうえ、相当と判断される場合には、経営陣幹部としての役職を解任するものとします。

取締役会の実効性評価

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

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

実効性評価プロセス(2019年度取締役会)



評価項目

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

2019年度の評価結果と2020年度の対応方針

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

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

取締役・監査役の多様性

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

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

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

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

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

後継者計画

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

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

新しいものを生み出す力

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

よりよくする力

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

保つ力

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

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

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

必要な要件(資質・コンピテンシー)

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

経営リーダープログラムの目的

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

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

役員報酬制度

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

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

役員報酬の算定方法に関する方針等

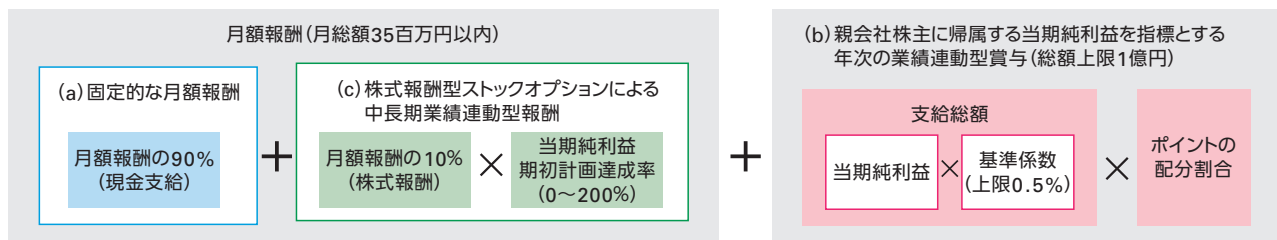
	取締役	非業務執行取締役(社外取締役等)
方針	業績連動を重視し、世間水準、従業員給与とのバランスを考慮のうえ、職責に見合った報酬とする	当該非業務執行取締役の経歴等を勘案したうえで、月額報酬のみとし、一定の金額を設定
報酬	固定報酬+親会社株主に帰属する当期純利益を指標とする年次の業績連動型賞与およびストックオプション(中長期業績連動型報酬)	固定的な月額報酬

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

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

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

取締役の報酬イメージ



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

政策保有株式について

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

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

株主・投資家との建設的な対話に関する方針

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

2019年度における主な取り組み

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

役員一覧 (2020年10月1日現在)

取締役



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

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



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

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



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

取締役会出席回数 11回 / 11回
 当社株式所有数 3,784株



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

当社株式所有数 4,400株



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

取締役会出席回数 11回 / 11回
 当社株式所有数 なし



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

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



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

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



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

取締役会出席回数 11回 / 11回
 当社株式所有数 なし

監査役



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

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



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

当社株式所有数 なし



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

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



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

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



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

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

執行役員

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

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

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

リスクマネジメント

日本ユニシスグループのリスクマネジメントに対する考え方

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

リスクマネジメント体制

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

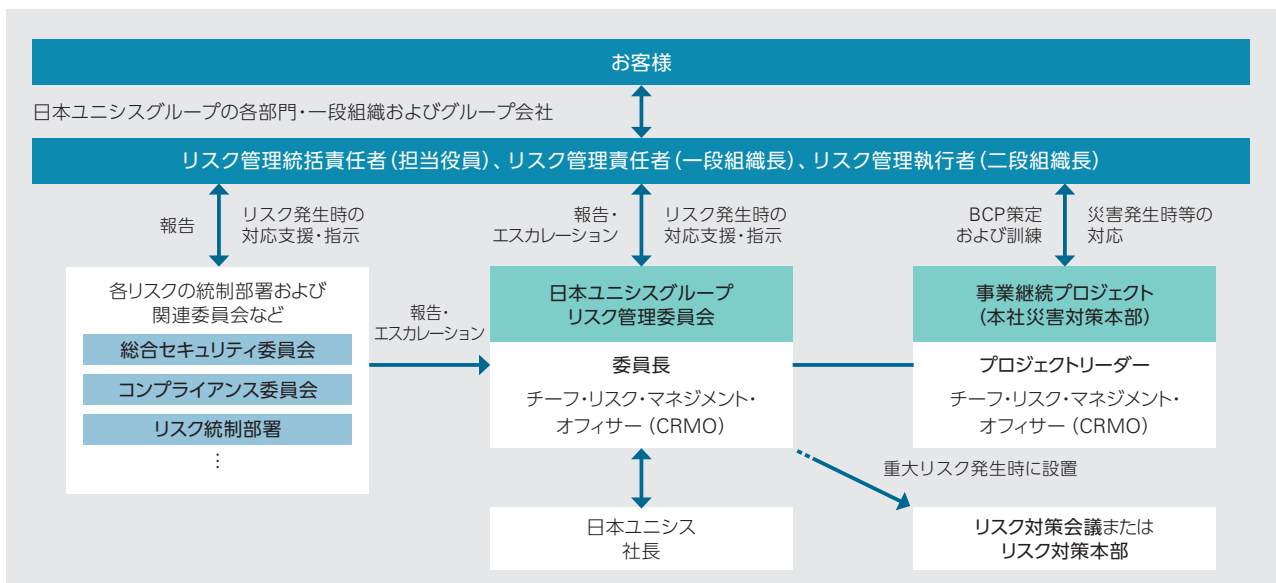
また、大規模地震や新型インフルエンザなどによって重

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

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

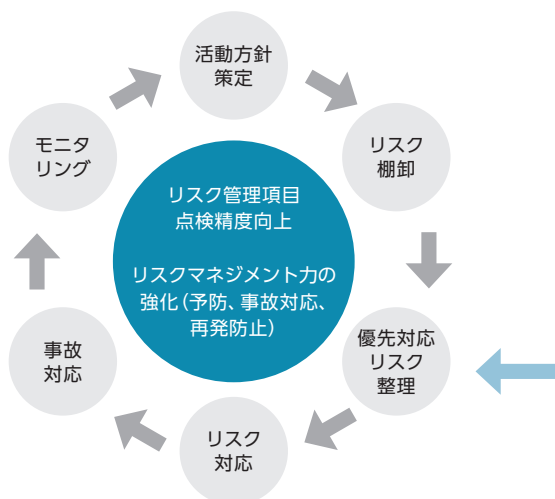
リスクマネジメントに関する取り組みの詳細は、Webサイトをご覧ください。
<https://unisis.disclosure.site/ja/themes/113>

リスクマネジメント体制図



リスクの把握

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



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

■リスク統制部署による点検

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

■リスクマップ



2019年度の取り組み

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

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

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

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

新型コロナウイルス対応の基本方針は以下の通りです。

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

主要なリスクと機会

当社グループが認識する社会変化		事業等のリスク	脅威	
新型コロナウイルス感染症流行による社会の パラダイムシフト	デジタルトランス フォーメーション の加速	市場環境	新型コロナウイルス 感染症の影響	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社員の健康と安全に対する脅威 ・ 事態の長期化により ・ 基幹系システムの刷新を中心に大型案件への投資が抑制される可能性 ・ 新規顧客を中心に提案活動の遅滞 ・ サプライチェーンの影響による製品調達遅延 ・ オフショアを含むパートナー企業における開発要員の確保への影響 ・ 勤務形態の制約による生産性の低下
			経済動向および 市場環境による影響	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の情報システムの投資抑制や投資戦略の変更 ・ 異業種からの参入による競争の激化 ・ キャッシュレス社会の進展、エネルギー関連や、シェアリングエコノミーの浸透スピードが想定より遅延
デジタル社会への 急激な変化	超スマート社会 「Society 5.0*」	事業活動	調達	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取引先との関係性の低下 ・ サービスの不具合やセキュリティインシデントなどによる重大な障害の発生 ・ 社会的信用やブランドイメージの低下 <p style="text-align: right;">P.15, P.44-45</p>
			知的財産権	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第三者による知的財産権の侵害 ・ 知的財産権に関する係争に伴う費用の発生 ・ 必要となるライセンスなどを受けられず、特定の製品、サービスが提供できなくなる可能性 ・ 提携において、相手方企業の想定していた知的財産権を活用できない事象の発生
企業に対する社会 の期待と要請の 変化	事業を通じた社会 課題解決への期待 ESG・サステナビ リティの浸透	事業活動	プロジェクト管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ お客様の要求の高度化、案件の複雑化による納期延伸、コストオーバーの発生 ・ 製品・サービスの多種多様化によるセーフティとセキュリティのリスクの高まり
			システム障害	<ul style="list-style-type: none"> ・ システムの不具合やサイバー攻撃などによる重大な障害の発生 ・ 社会的信用やブランドイメージの低下 ・ 損害賠償金の発生
事業環境の変化	不確実性の高まり 異業種からの参入 による競争の激化	事業活動	情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・ お客様の秘密情報、個人情報の漏洩 ・ サイバー攻撃
			人財	<ul style="list-style-type: none"> ・ IT人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
			投資	<ul style="list-style-type: none"> ・ 投資に対する不十分なリターン ・ パートナーとの経営戦略不一致 ・ 当初の想定を下回る事業の成長
事業環境の変化	不確実性の高まり 異業種からの参入 による競争の激化	事業活動	コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事・労務問題の発生 ・ データの取り扱い不備など重大なコンプライアンス違反の発生に伴う社会的信用の低下、損害賠償金の発生、重要取引先の見直し
			その他 外因	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地震などの自然災害やテロによる壊滅的な損害 ・ 伝染病の発生などによるサービスの提供などの事業活動の制限 → 事業等のリスク「新型コロナウイルス感染症の影響」

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

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

リスクへの対応

新型コロナウイルス感染症の影響への対応

■当社グループの事業継続

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

■新しい働き方への変革

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

新しい働き方への変革 基本方針

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

■当社グループの特別サービス支援

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

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

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

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

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

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

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



経済動向および市場環境による影響への対応

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

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

調達に関するリスクへの対応

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

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

知的財産権に関するリスクへの対応

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

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

プロジェクト管理に関するリスクへの対応

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

システム障害に関するリスクへの対応

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

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

P.44-P.45 マテリアリティの特定

情報セキュリティに関するリスクへの対応

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

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

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

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

人財に関するリスクへの対応

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

サイバーセキュリティ戦略概要

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

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

P.46-P.49 社会

投資に関するリスクへの対応

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

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

P.40-P.42 CFOメッセージ

コンプライアンスリスクへの対応

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

腐敗防止の考え方

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

コンプライアンス推進体制

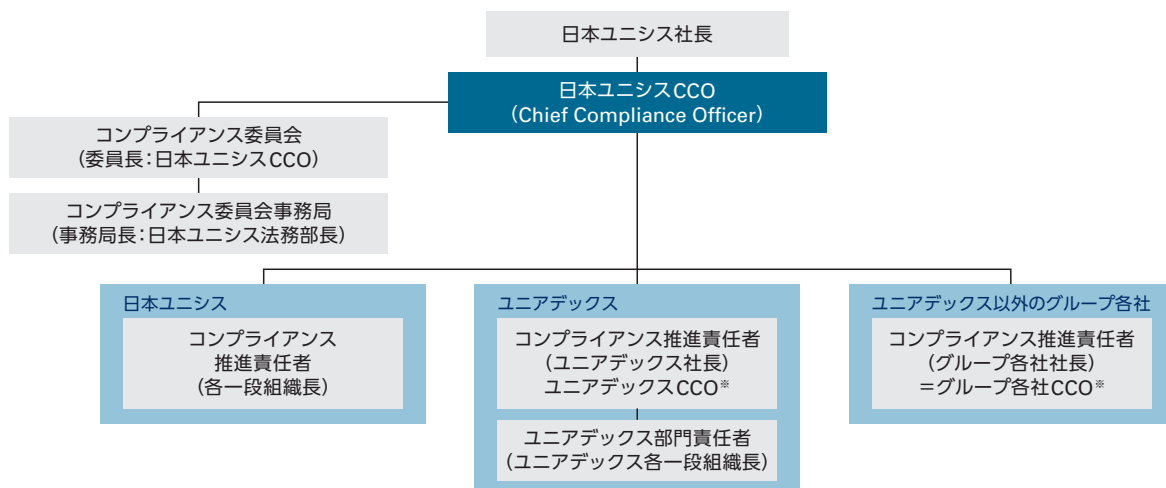
チーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、グループ全体でのコンプライアンス・プログラムを積極的に展開することで、グループ役職員のコンプライアンスに関する知識や意識の向上を図っています。匿名・記名を問わず利用できるコミュニケーション・ルート（内部通報制度）を整備しています。

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

詳細はWebサイトをご覧ください。

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

コンプライアンス推進体制図



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