

# 「Vision2030」と「経営方針(2021-2023)」

## 過去の中期経営計画振り返り

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

## 「Vision2030」の実現に向けた 経営方針の策定

### 経営方針

2021年度-2023年度

### 持続可能な社会の実現に向けて

#### 2023年度目標 (IFRS※1)

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

※1 2021年度より国際財務報告基準 (IFRS) を適用

※2 調整後営業利益=売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費

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

#### 基本方針

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

#### For Customer

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

#### For Society

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

#### 風土改革

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

#### 投資戦略

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

### 中期経営計画 2018年度-2020年度 Foresight in sight 2020

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

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

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

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

#### 戦略面

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

#### 事業環境面

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



# Vision2030

—持続可能な社会の実現に向けて—

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

## 10年先の未来に向けて進む方向性と その実現のための新マテリアリティを策定

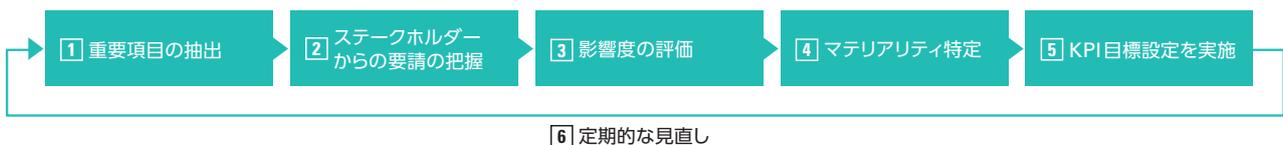
日本ユニシスグループが10年先の未来に向けて進む方向性を定めたのが、「Vision2030」です。私たちは志や共感をベースにし、テクノロジーの可能性を引き出すことで、持続可能な社会の実現を可能にするために、さまざまなサービスやプロダクト、企業、利用者をマッチングできるビジネスエコシステムやプラットフォームを、社会の共有財であるデジタルコモンズとして創造し、提供したいと考えています。その実現に向けては、デジタルの力、テクノロジーの力を欠かすことはできません。「レジリエンス」「リジェネラティブ」「ゼロエミッション」の3つの社会インパクトを道しるべとしてビジネスを推進

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

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

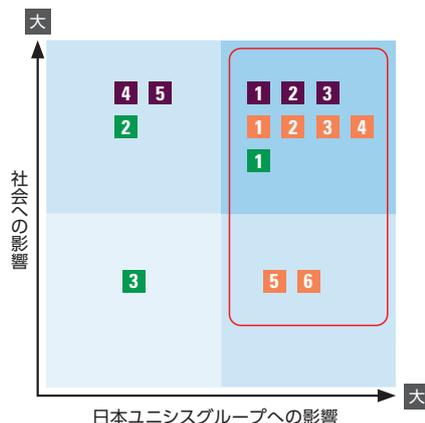
また、「Vision2030」の実現に向けて当社グループのサステナビリティへの取り組みを経営に統合していくため、マテリアリティが経営の長期ビジョンに対応したものとなるよう、改訂を行いました。

### マテリアリティ策定と見直しのプロセス



### ③ 影響度の評価

赤枠内をマテリアリティとして抽出



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

## 新マテリアリティ

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

## サステナビリティ経営とサステナビリティについての考え方

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

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

## サステナビリティ推進体制

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

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



## 新マテリアリティ

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

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

# 経営方針 (2021-2023) 新たな成長に向けて

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

## 「経営方針 (2021-2023)」 骨子

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

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

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

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

## 社会的価値創出に向けて

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



Tomorrow

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

時代が大きな転換点を迎え、企業には事業を通じてさまざまなステークホルダーと共に社会課題を解決し、自らがイニシアティブをとって将来にわたる持続可能な社会づくりに貢献、推進することが強く求められています。社会的価値を創出するところに成長するマーケットが生まれるという傾向は今後、より顕著になると考えます。当社グループはそのマーケットに確実にポジショニングし、社会的価値を創出し続けることを目指しており、前中期経営計画では4つの注力領域(ネオバンク、デジタルアクセラレーション、スマートタウン、アセットガーディ

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

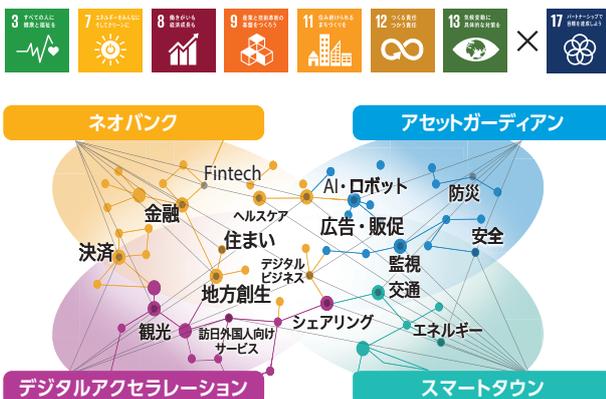
## アセットを活用した社会インパクトへのアプローチ

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

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

### 「中期経営計画(2018-2020年度)」 における4つの注力領域

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



### 「経営方針(2021-2023)」 における社会的価値の創出

マーケット横断でビジネスアセットを掛け合わせ  
社会インパクト創出を目指す



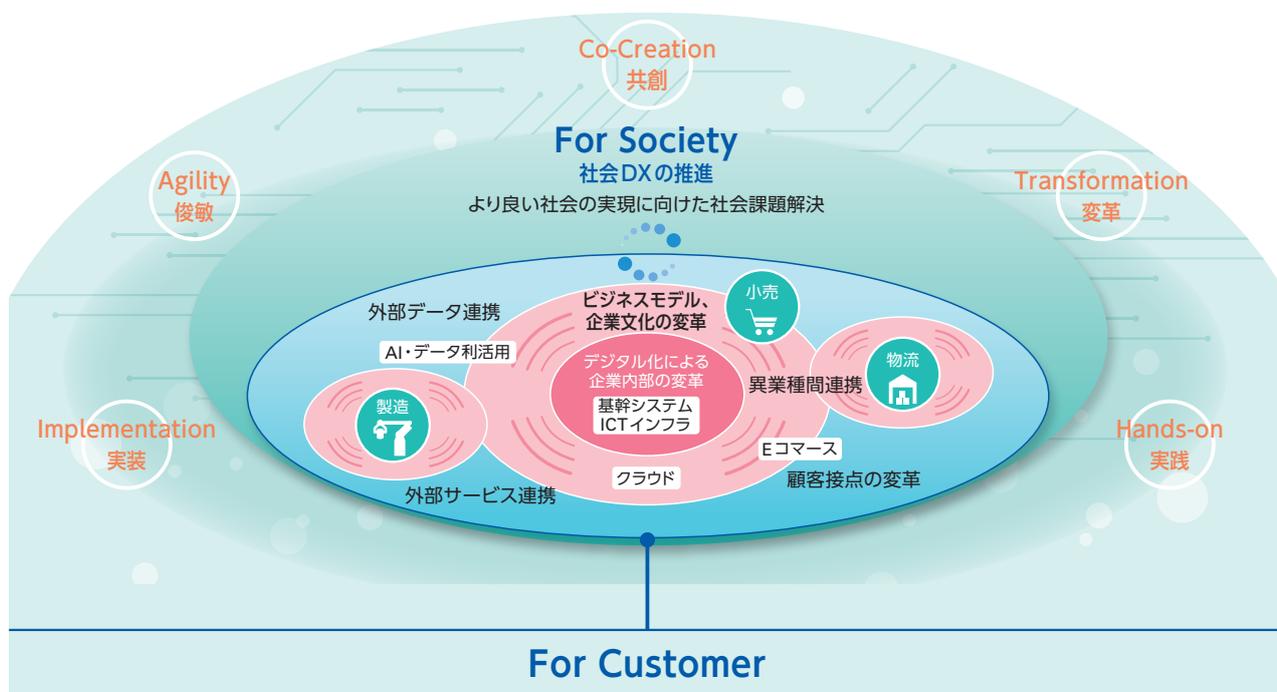
レジリエンス: 自律分散した生存力・復元力のある環境  
リジェネラティブ: 再生型ネットポジティブ社会へ  
ゼロエミッション: デジタルを活用した環境貢献、環境負荷の軽減

## For Customer

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

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

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



### 顧客DXの推進

社会DXに繋がる企業・業界のDXを顧客と共にやり遂げる

## For Society

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

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

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

当社グループは、これまでの取り組みにより、エネルギーや

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



For Society

社会DXの推進

より良い社会の実現に向けた社会課題解決



## 取り組み事例

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

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

SOCIAL ACTION PLATFORM  
**BE+CAUS**

#### ターゲット市場

- 企業の広告・販促市場
- デジタルトランスフォーメーションに関連するICT市場
- SDGsビジネス市場

#### SP・PR・催事企画／インターネット広告市場規模



出典：経済産業省「特定サービス産業動態統計調査 3. 広告業」

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

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

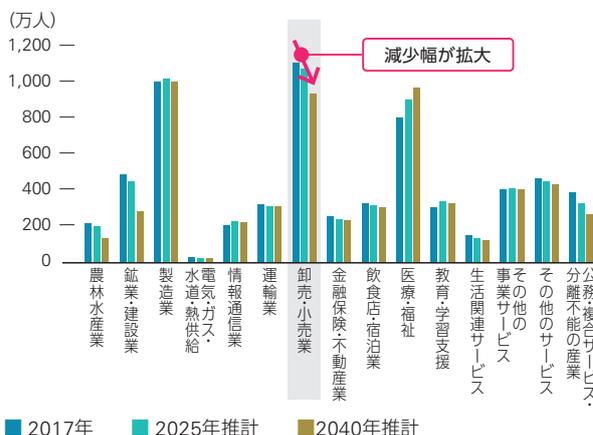
当社が提供する「AI-Order Foresight」は、販売実績・販促企画情報・気象予報などから小売店舗の商品発注数を自動決定するクラウド型AI自動発注サービスです。需要予測のAI自動化により、自社にデータサイエンティストを抱えずとも高精度な販売数分析～発注数算出が可能となり、従来では困難だった日配品・生鮮品の自動発注を実現します。また、発注業務を大幅に軽減し、従業員の経験・スキルに依存しない店舗運営や欠品・廃棄ロスの削減を実現します。本サービスは、共同開発した株式会社ライフコーポレーションが運営するライフの全店舗に導入されており、さらに2021年8月には、経済産業省による「IT導入補助金2021」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

**AOF** AI-Order foresight

#### ターゲット市場

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

#### 産業別就業者数の見通し



出典：厚生労働省「産業別就業者数の見通し(労働力需給推計)」

Tomorrow

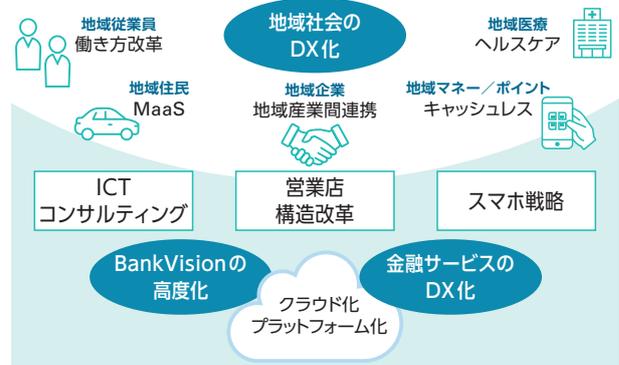
## 金融機関のビジネスモデル変革と地域活性化に貢献 BankVision

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

### ターゲット市場

- 金融機関やFintech企業との共創による新市場創出
- 地域金融機関

### 地域社会の生産性向上に向けた銀行機能強化



## エネルギー事業者の円滑な事業運営に貢献 Enabilityシリーズ

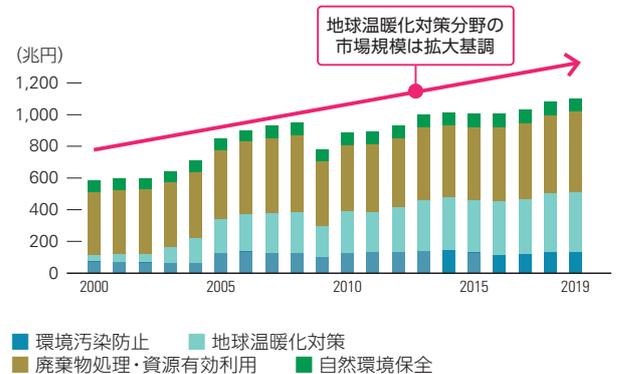
地球温暖化への対策が世界的に求められるなか、日本のエネルギー政策は重要な岐路に立たされており、国による「エネルギー基本計画」の見直しが進んでいます。電力業界では、電力小売自由化や再エネ普及等の変革のなか、将来にわたり安定供給を確保しつつ、電力の脱炭素化が課題となっています。

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

### ターゲット市場

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

### 国内の環境産業市場規模



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

## 風土改革

Tomorrow



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

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

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

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

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

#### 取り組み

##### ソーシャルインパクトプロジェクトの推進

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



## 投資戦略

Tomorrow



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

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

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

価値を向上させます。

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

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

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

#### 戦略投資

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

#### 研究開発

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

#### 設備投資

- アウトソーシングやサービス型ビジネスへの継続的な投資

#### 構造改革投資

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



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

常務執行役員 CFO

梅原 一眞

## 前中期経営計画「Foresight in sight 2020」の評価

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

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

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

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

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

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

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

## 「経営方針(2021-2023)」に向けて

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

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

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

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

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

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

### ■ 戦略投資

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

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

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

### ■ 研究開発投資、設備投資

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

### ■ 構造改革投資

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

## 「Vision2030」実現へ向けて

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

### 投資実績

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

### 2024年3月期 数値目標(IFRS<sup>※3</sup>)

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

※3 2021年度より国際財務報告基準(IFRS)を適用

※4 調整後営業利益=売上収益-売上原価-販売費及び一般管理費

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

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

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

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

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

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

**稼ぐ力** ▶ 最重要指標である営業利益率(8%以上)の目標達成

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

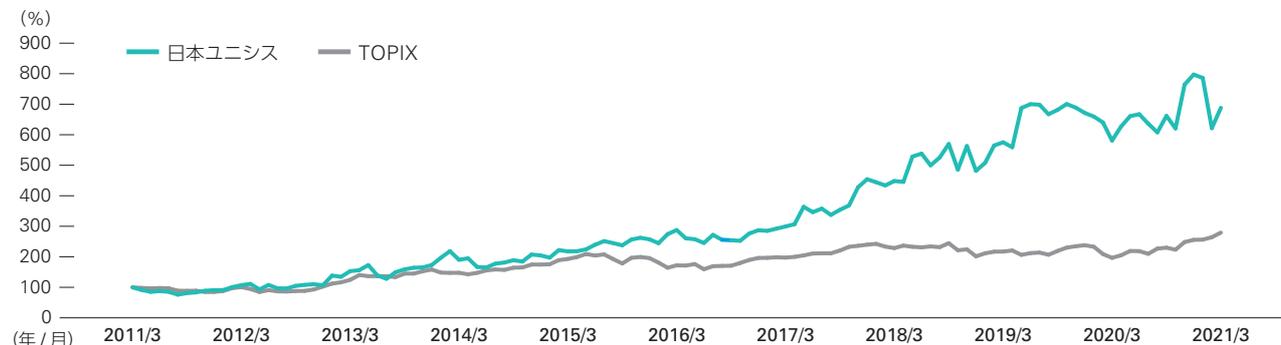
**財務健全性** ▶ 2019年度にA格へ復帰

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

**株主価値** ▶ 配当金およびTSRの増加

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

### 株主総利回り(TSR)



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

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