

CEO・社外取締役 座談会



代表取締役社長 CEO CHO
平岡 昭良



取締役 (社外取締役 独立役員)
川田 剛



取締役 (社外取締役 独立役員)
菌田 綾子

多様な視点を取り入れ実効性強化を図る



取締役 (社外取締役 独立役員)
佐藤 智恵

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



取締役 (社外取締役 独立役員)
ナリン アドバニ

日本ユニシス取締役会のあり方について

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

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

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

取締役会の実効性はいかに確保されているか

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

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

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

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

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

平岡 昭良

「Vision2030」策定における取締役会での議論

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

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

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

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

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

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

川田 剛

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

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

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

ナリン アドバニ

ESG指標を反映した新役員報酬制度

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

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

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

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

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

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

今後日本ユニシスグループが提供していく価値について

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

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

■ **佐藤** 私は今後、持続可能な社会の実現に向けて中心的な

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

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

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

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

Profile

■ 平岡 昭良

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

■ 川田 剛

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

■ 藺田 綾子

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

■ 佐藤 智恵

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

■ ナリン アドバニ

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

人財戦略

マテリアリティ

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

人財は企業における重要な資産(アセット)であり、人財こそ企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上の原動力です。「Vision2030」実現に向けてイノベーションを継続的に創出していくためには、個の多様性、専門性、価値観を認め合い受容する人財・組織になっていかななくてはなりません。そのために引き続き人財・風土改革を進めていきます。

日本ユニシスグループの人財戦略

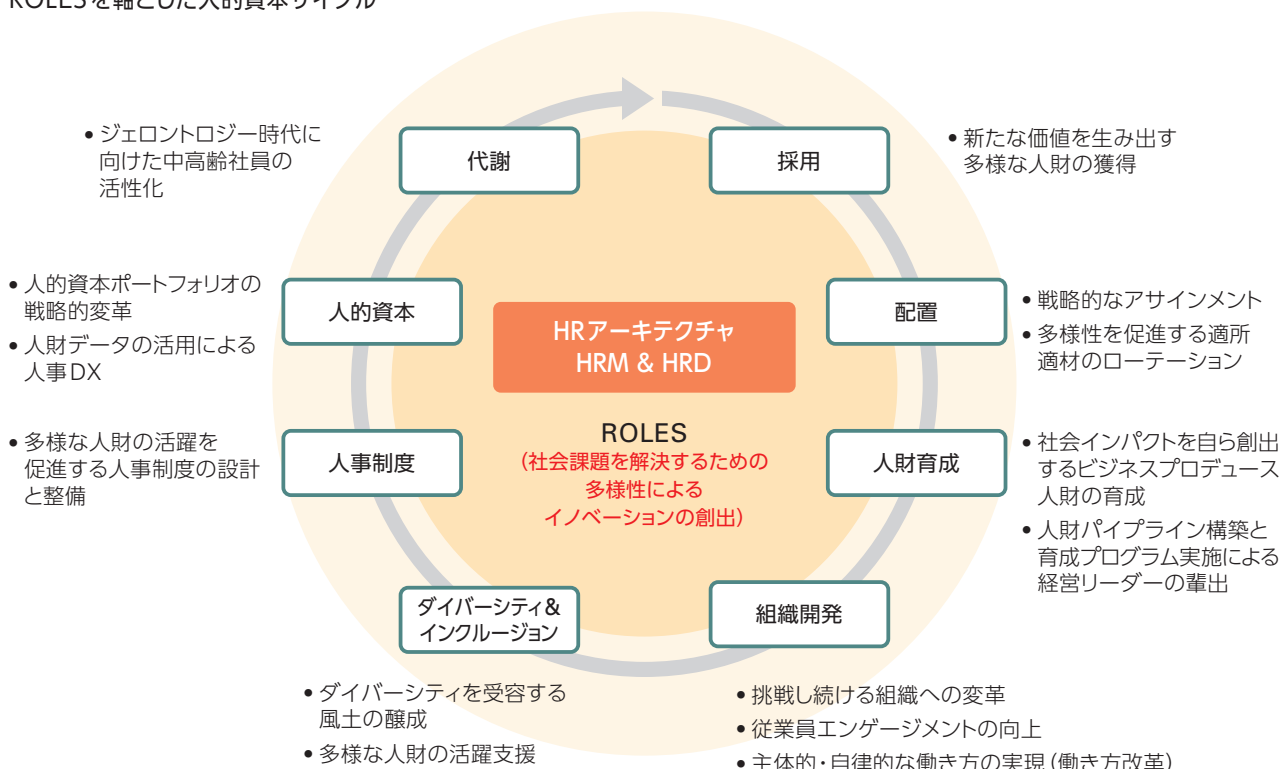
先見性と洞察力、テクノロジー、ビジネスエコシステムを掛け合わせ、社会課題解決を目指していくには、顧客・パートナーを巻き込み、ビジョンや価値観を共有して、ともに新しい社会価値を創出していける人財が必要です。

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

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

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

ROLESを軸とした人的資本サイクル



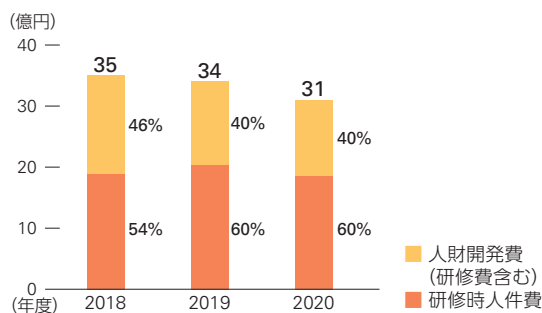
の取り組みをさらに推進していきます。これらの施策により、Purposeを指針に自律的・主体的に対話でき、周囲の社員はもちろん、社外の人財も巻き込みながらより大きな価値を生み出せる力を持った社員の育成を戦略的に進めていきます。

■ 人的資本投資

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

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

日本ユニシスグループ人的資本投資額の推移



人事・人財改革

■ ROLES

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

■ ビジネスプロデュース人財育成

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

2021年度リリースの新製品・サービス

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

2020年度以前リリースの新製品・サービス

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

■ 次世代経営リーダー育成

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

* P.53「後継者計画」参照

組織力強化

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

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

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

働き方改革

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

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

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

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

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

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

■ 女性活躍推進

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

■ 対話を中心とした現場部門によるD&I推進

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

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

■ 社員の意識・行動改革を促す研修プログラム

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

■ ライフイベントを前提とした両立やキャリア構築支援

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

■ LGBTへの理解・支援施策

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

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



2020年度までの実績

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

社内DXの取り組み

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

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

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



マテリアリティ

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

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

ゼロエミッション社会の実現に向けた環境経営の強化

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

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

P.24 Vision2030



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

気候変動への対応

■ 気候変動に関するガバナンス

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

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

P.50 コーポレート・ガバナンス体制図、P.54 役員報酬制度

■ 戦略(気候変動関連のビジネス機会とリスク)

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

気候変動シナリオ分析によるビジネス機会とリスクの抽出(インパクト評価)

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

■気候変動シナリオ分析の目的

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

■使用した気候変動シナリオ

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

■設定した時間軸とビジネス機会の評価領域

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

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

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

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

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

気候変動の緩和に貢献するサービス提供事例

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

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

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

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

● 共同利用型サービスによる顧客の温室効果ガス削減

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

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

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



気候変動の適応に貢献するサービス提供事例

● デジタル技術を活用した災害に強いレジリエントな社会の実現【災害ネット】

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



■ リスク管理

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

P.58 リスクマネジメント

■ 指標と目標

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

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

P.26 マテリアリティ、P.71 ESG情報

▶ サプライチェーン・マネジメント

マテリアリティ

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

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

社会的価値の創出

日本ユニシスグループが、「デジタルコモンズ」の提供者となり社会的価値を創出していくためには、「ビジネスパートナー」である協力会社、取引先各社との連携が不可欠です。当社グループの事業活動のバリューチェーンのなかで、特にシステム設計、構築、運用・保守ならびにサービス提供では、多くの協力会社と連携しています。また、国内外の取引先からハードウェア・ソフトウェアおよびサービスなどを調達し、社会課題の解決につながる革新的なサービスおよびソリューションの提供に努めています。

人権・環境課題への取り組み

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

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

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

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

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

ESGリスクアセスメント

製品・サービスの調達や供給の停止、サービスの不具合やセキュリティインシデントなどによる重大な障害の発生などは、当社グループのお客様への影響にとどまらず社会に深刻な影響を与える恐れがあり、また社会的信用やブランドイメージの低下など当社グループの経営に影響を与える可能性があります。

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

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

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



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

コーポレート・ガバナンス

マテリアリティ

● コーポレート・ガバナンスの強化

基本的な考え方

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

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

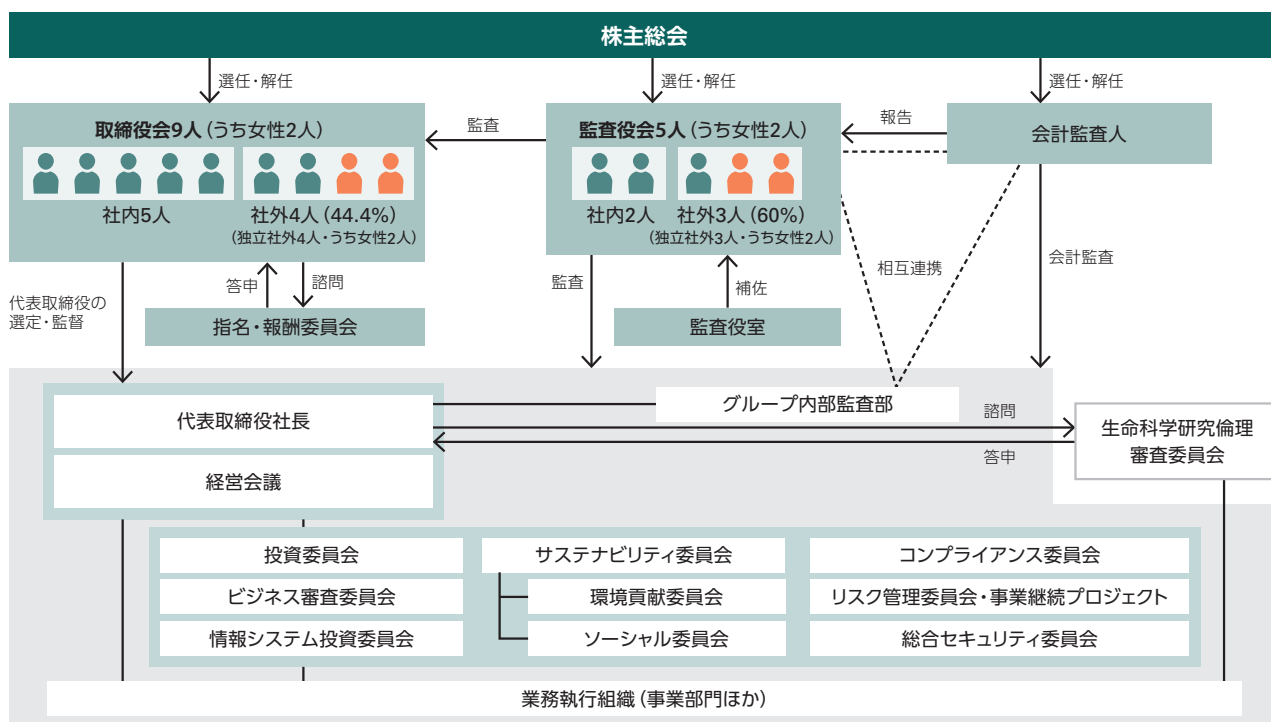
コーポレート・ガバナンス体制

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

取締役会については、市場環境の変化を踏まえた意思決定

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

コーポレート・ガバナンス体制図（2021年6月28日現在）



■ 指名・報酬委員会

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

■ 経営会議

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

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

投資	グループの注力領域の方針に基づき事業や商品・サービスに関する計画の妥当性を審議し、投資の可否を決定。また、当該計画の予実管理・評価を行い、必要に応じ見直しを要請
ビジネス審査	重要な開発・サービスビジネスに対するビジネスリスクおよびその対策の妥当性を見極めと実行の可否を決定。また、当該プロジェクト計画の予実管理・評価を行い、必要に応じ見直しを要請
情報システム投資	グループの自社システムの開発・運用などについて、コスト・効果・適用技術の妥当性などを審議し、投資の可否を決定。また、当該計画の予実管理・評価を行い、必要に応じ見直しを要請
サステナビリティ	グループのSDGs達成に対する取り組み方針の策定、ESG観点での事業活動全体の適正性判断と活動の推進・評価を総合的に判断し、必要に応じ見直しを要請
環境貢献	環境貢献に関する対応方針の検討、環境貢献を推進するための仕組みの設計と実行状況を管理、監督
ソーシャル	社会分野に関する対応方針の検討、社会分野への対応を推進するための仕組みの設計と実行状況の管理、監督および懸案事項に関する是正指示等
コンプライアンス	グループのコンプライアンス教育、内部通報対応などのコンプライアンス・プログラムを統括
リスク管理・事業継続プロジェクト	グループ経営に重大な影響を及ぼすさまざまなリスクへの対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・果敢な意思決定を行う仕組みとしてのコーポレート・ガバナンス強化のため、常に改善に取り組んでいます。

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

	主な取り組み	経緯・目的
2001年	全般 執行役員制度の導入	経営の監督と執行の分離および業務執行の効率化
2004年	全般 取締役の任期を2年から1年に変更	機動的な経営体制の確立と取締役の責任の明確化
2012年	報酬 取締役(社外取締役を除く)・執行役員に業績連動型報酬制度を導入	業績・企業価値向上に向けた貢献意欲を高める
2013年	全般 社外取締役比率を3分の1以上に変更(取締役9人のうち社外3人)	経営の透明性・客観性の向上
	全般 「コーポレート・ガバナンスおよび内部統制原則」の制定	コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関する基本的な考え方およびその体制・運営方針を明確化
	全般 取締役会規程の改定等	取締役会付議基準の見直し
2015年	全般 指名・報酬委員会の設置	役員人事・報酬への独立社外取締役の関与・助言の確保
	多様性 女性社外取締役を1人増員(社外取締役3人→4人)	多角的な視点の強化
	全般 「社外取締役の独立性に関する判断基準」の策定	独立性に関する基準を明確化
	全般 独立性に関する判断基準を「社外役員の独立性に関する判断基準」に改定	社外監査役の独立性基準を明確化
2016年	後継者 「最高経営責任者等の後継者計画」の策定	持続的な成長
	実効性 取締役会の実効性評価の開始	取締役の機能の向上
	報酬 業績連動型賞与の導入	業績・企業価値向上に向けた貢献意欲を高める
2017年	全般 社外取締役・監査役を各3人に	社外役員の解釈の厳格化・多角的視点の強化
	後継者 経営リーダープログラムを開始	最高経営責任者を含む経営陣幹部候補の選抜・育成
2018年	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	外部専門家による客観的分析を評価に活用
2019年	全般 指名・報酬委員会の委員長に社外取締役が就任	役員人事・報酬体系の実効性の向上
	全般 社外取締役の選任基準・プロセスを策定	経営の透明性・客観性の向上
2020年	全般 指名・報酬委員会委員のうち、独立社外取締役を2人に増員	指名・報酬委員会の独立性・客観性等の強化
	実効性 外部専門機関を起用のうえ、2019年度の実効性評価(第5回)を実施	外部専門家による客観的分析を評価に活用
	報酬 役員報酬体系を改定(譲渡制限付株式報酬制度の導入)	中長期業績・企業価値向上に向けた貢献意欲を高める
2021年	全般 社外取締役を増員し、スキル・マトリックスを開示	「Vision2030」および「経営方針(2021-2023)」の実現に向けて多様な知見・経験を有する取締役・監査役を選任

日本ユニシスグループのガバナンスシステムの背景

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

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

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

コーポレートガバナンス・コードの対応状況

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



<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。

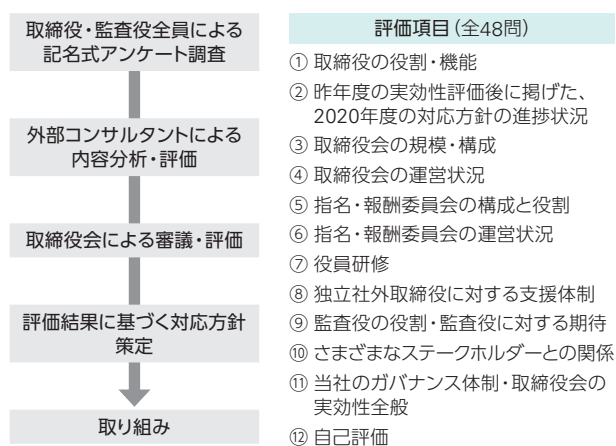
CEOを含む経営陣幹部が、法令または定款等に違反した場合、経営陣幹部として不正、不当または背信の行為等があった場合、またはその役割・機能を十分に発揮していないと判断される場合は、取締役会において審議のうえ、相当と判断される場合には、経営陣幹部としての役職を解任するものとします。

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発揮し、ガバナンスの強化を図ることが重要であると考え、2016年度より毎年、前年度の実効性について分析・評価を行い、その機能向上に努めています。

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

実効性評価プロセス（2020年度取締役会）



2020年度の評価結果と2021年度の対応方針

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

取締役・監査役の多様性

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

当社取締役会は、上場企業の社外役員経験や、SDGs・統合経営におけるさまざまな支援実績、経営についての内外の豊富な経験・知見、ベンチャー投資・グローバルビジネスの経験を有する等の多様なバックグラウンドを持つ独立社外取締役が9名中4名(昨年度の3名から今年度1名増員)と、定数の44%を占めており、うち2名が女性です。なお、経営環境の変化に対応できる機動的な経営体制の確立と取締役の経営責任の明確化のため、取締役の任期は1年としています。

監査役会についても、弁護士1人を含む独立社外監査役が5名中3名と過半数を占めており、うち2人は女性を選任しています。

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

後継者計画

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

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

スキル・マトリックス

独立社外役員

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

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

■ 新しいものを生み出す力

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

■ よりよくする力

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

■ 保つ力

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

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

また、社内外の経営者・有識者とのセッションや、アセスメン

必要な要件(資質・コンピテンシー)

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

経営リーダープログラムの目的

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

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

役員報酬制度

2020年度までは、業務執行取締役に対し、(a)固定報酬(月額報酬の90%を現金で支給)に加え、業績連動報酬として、(b)親会社株主に帰属する当期純利益を指標とする年次の業績連動型賞与および、(c)株式報酬型ストックオプションによる中長期業績連動型報酬(月額報酬の10%を払込金額に充当)を付与していました。

2020年度の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる役員の 員数 (人)
		(a) 固定報酬	(c) ストックオプション	(b) 賞与	
取締役 (社外取締役を除く)	275	190	17 ^{*1}	67 ^{*1}	7
監査役 (社外監査役を除く)	34	34	— ^{*2}	— ^{*2}	3
社外役員	65	65	— ^{*2}	— ^{*2}	6

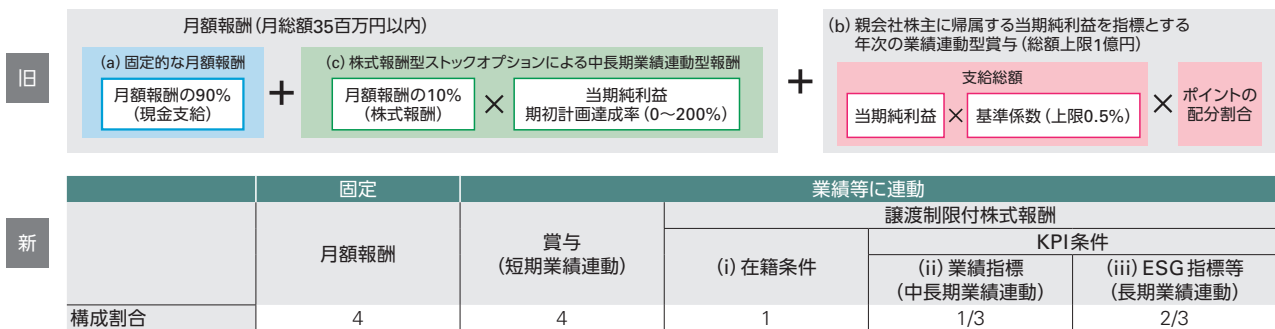
※1. 非業務執行取締役1人は、ストックオプションおよび賞与の支給対象ではありません。

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

(注) 1. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

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

取締役の報酬イメージ



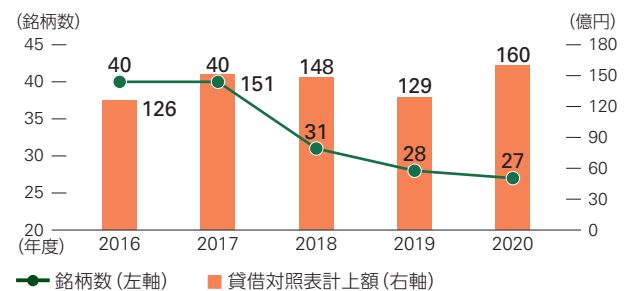
新たな報酬制度では、業績に連動する賞与と株式報酬の割合を増やし、業績目標を100%達成した場合には固定報酬、業績連動賞与(当期利益に連動)、株式報酬の割合が4:4:2となるよう設計しました。また、株式報酬については、従前の株式報酬型ストックオプションに代え、現在多くの企業が取り入れている譲渡制限付株式報酬を採用しました。ストックオプションでは単年度の当期純利益を指標としていましたが、今回の株式報酬では、(i) 在籍条件、(ii) 中長期の業績指標(当社株式に係る株主総利回り(TSR)の対TOPIX成長率)、(iii) ESG指標(P.26-27参照)の3つの条件・指標を取り入れました。それぞれ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

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

政策保有株式について

当社は取引先との関係維持・強化により収益基盤の拡大につながるなど、当社の企業価値向上に資すると認められる場合には、当該取引先の株式を政策的に保有することがあります。株式取得に際しては、社内規定に則り取得の是非を判断し、保有後においては、毎年取締役会で保有の適否の検証を行い、縮減を進めています。保有する上場株式全銘柄について、個別銘柄ごとに保有目的の持続性および事業戦略との整

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



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

株主・投資家との建設的な対話に関する方針

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

役員一覧(2021年6月28日現在)

取締役



取締役会出席回数 12回 / 12回
当社株式所有数 21,900株
指名・報酬 委員会委員

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 12回 / 12回
当社株式所有数 9,800株
指名・報酬 委員会委員

代表取締役専務執行役員 CMO
齊藤 昇

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



取締役会出席回数 12回 / 12回
当社株式所有数 4,084株
指名・報酬 委員会委員

取締役専務執行役員 CSO
葛谷 幸司

1985年 1月 当社入社
2007年 7月 当社SW&サービス本部S-BITS適用
統括PM
2011年 4月 当社金融第三事業部長
2012年 4月 当社金融事業部門副部門長
2014年 4月 当社執行役員 兼 経営企画部長
2016年 4月 当社常務執行役員
2016年 6月 当社取締役常務執行役員
2021年 4月 当社取締役専務執行役員(現在)



取締役会出席回数 9回 / 9回
当社株式所有数 6,500株
指名・報酬 委員会委員

取締役常務執行役員
永井 和夫

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



取締役会出席回数 なし
当社株式所有数 なし
指名・報酬 委員会委員

取締役(新任)
金沢 貴人

1998年12月 大日本印刷(株)ビジネスフォーム事業部
東京営業企画本部デジタル・ネットワー
ク推進部長
2007年 4月 同社IPS事業部システム開発本部長
2008年10月 同社IPS事業部製造本部長
2012年10月 同社情報ソリューション事業部BPO
開発本部長
2016年10月 同社情報ソリューション事業部BPO
センター副センター長
2017年 4月 (株)DNPデータテクノ代表取締役社長
2018年 4月 大日本印刷(株)情報システム本部長
2018年 7月 同社ABセンターICT事業開発本部長
2019年 6月 同社執行役員ABセンターICT事業開発
本部長
2020年 4月 同社執行役員ABセンターICT事業開発
本部長、情報システム本部担当
2021年 4月 同社執行役員ABセンターICT事業開発
本部担当、情報システム本部担当(現在)
2021年 6月 当社取締役(現在)



取締役会出席回数 12回 / 12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)
川田 剛

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



取締役会出席回数 12回 / 12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)
藺田 綾子

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



取締役会出席回数 12回 / 12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)ボストンコンサルティンググループ
入社
2003年 6月 ウォルト・ディズニー・ジャパン(株)入社
2012年 1月 作家、コンサルタントとして独立
2014年 4月 公益財団法人大学基準協会 経営系専
門職大学院認証評価委員会委員(現在)
2016年 4月 TBSテレビ番組審査委員会委員(現在)
2017年 6月 当社社外取締役(現在)



取締役会出席回数 12回 / 12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 新任)
ナリン アドバニ

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

監査役



常勤監査役
寺西 裕二

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



常勤監査役(社外監査役 独立役員 新任)
大石 正弥

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



監査役(非常勤)
橋本 博文

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



監査役(社外監査役 独立役員)
古城 春実

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



監査役(社外監査役 独立役員 新任)
水口 啓子

1986年 4月 モルガン銀行(現JPモルガン・チェース銀行)東京支店入行
1995年 4月 スタンダード&プアーズ・インターナショナル・レイディングス アソシエート・ディレクター
1998年 4月 青山監査法人(後に中央青山監査法人)ディレクター
2000年11月 UBSウォーバーク証券会社ディレクター
2002年 5月 プルデンシャル・インベストメント・マネジメント・ジャパン シニア・クレジット・アナリスト
2003年 4月 中央青山監査法人シニア・アナリスト
2005年 4月 (株)日本格付研究所チーフ・アナリスト
2008年 4月 同社格付企画部長 兼 チーフ・アナリスト
2013年 2月 企業会計審議会委員/企業会計審議会監査部会委員(現在)
2013年 4月 公認会計士・監査審査会委員(現在)
2013年 6月 企業会計基準委員会 保険契約専門委員会(2013年6月~)、金融商品専門委員会(2015年5月~)、ディスクロージャー専門委員会(2017年4月~)の各専門委員(現在)
2015年 7月 日本証券業協会「社債市場の活性化に向けたインフラ整備に関するワーキング・グループ」委員(現在)
2017年 4月 (株)日本格付研究所審議役 兼 チーフ・アナリスト
2020年 1月 同社審議役(企画調査担当)(現在)
2021年 6月 当社社外監査役(現在)

執行役員

常務執行役員 小西 宏和	業務執行役員 奥山 直哉
常務執行役員 梅原 一眞	業務執行役員 森口 秀樹
常務執行役員 八田 泰秀	業務執行役員 宮田 勲
常務執行役員 佐々木 貴司	業務執行役員 宮下 尚
執行役員 兵働 広記	業務執行役員 荻野 進
執行役員 田村 充	業務執行役員 馬場 定行
業務執行役員 藤戸 哲也	業務執行役員 高井 健志
業務執行役員 白井 久美子	業務執行役員 坪内 淳
業務執行役員 田中 建	業務執行役員 千葉 真介
業務執行役員 永島 直史	業務執行役員 佐藤 秀彰
業務執行役員 竹内 裕司	業務執行役員 澤上 多恵子

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

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

リスクマネジメント

日本ユニシスグループのリスクマネジメントに対する考え方

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

リスクマネジメント体制

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

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

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

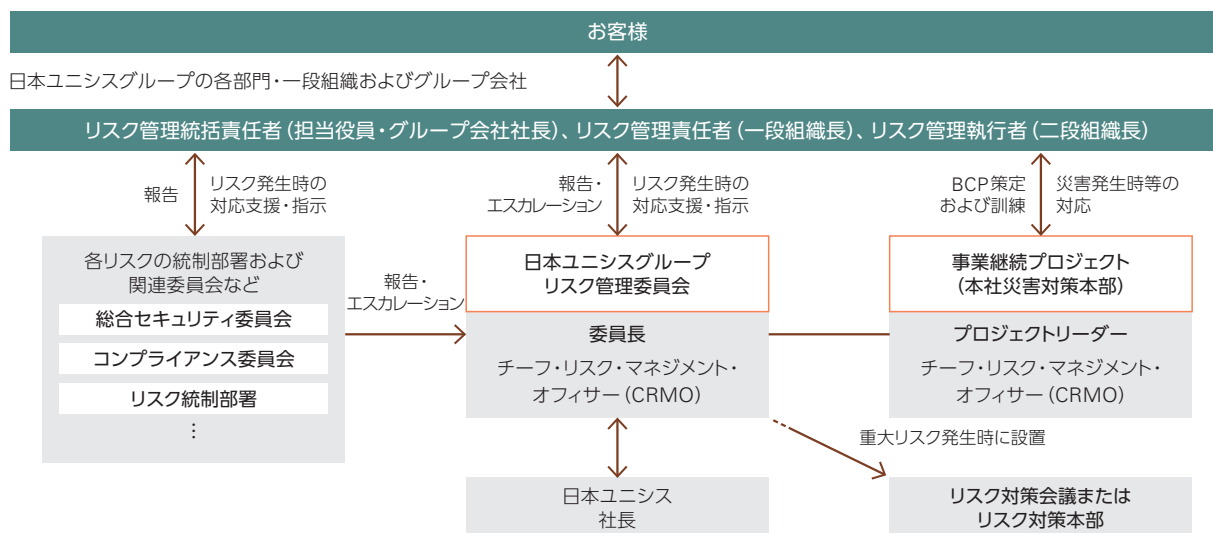
なお、リスク管理委員会および事業継続プロジェクトの各活動については、CRMOから経営会議および取締役会へ報告しています。

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



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

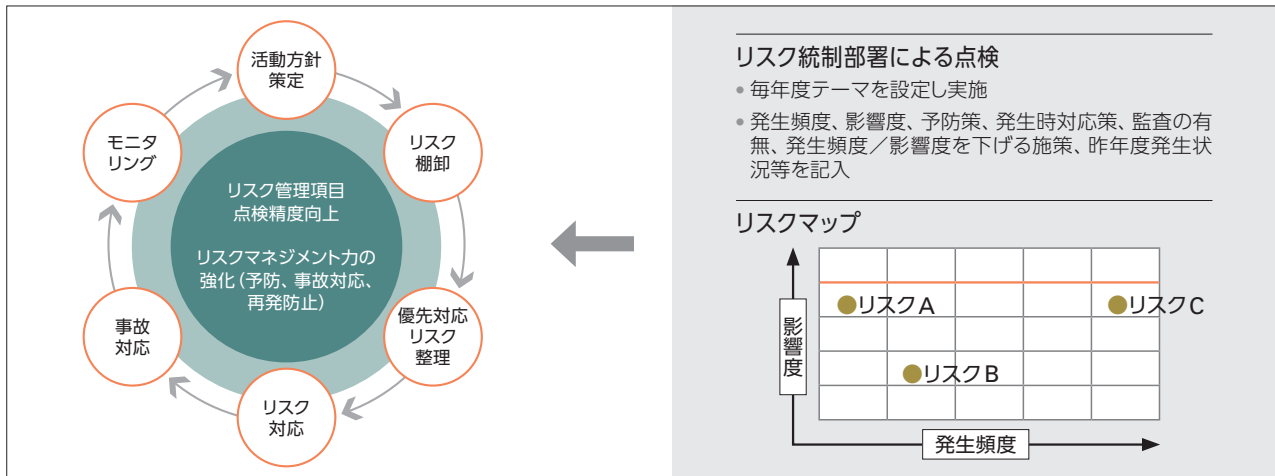
リスクマネジメント体制図



リスクの把握

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

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



2020年度の取り組み

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

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

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

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

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

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

2つ目の「グループ役職員のリスク管理能力のさらなる向上」としては、リスク管理責任者向けのクライシスマネジメント研修、新任の組織長、グループ会社取締役向けのリスク管理研修などを対象別に実施しました。これらの施策を着実に推進するため、年間を通じたリスク事案の把握とモニタリングおよび必要に応じたOODAループでの対応のほか、新たに顕在化した課題を踏まえた改善策の立案、全社員へのリスク意識・知識の啓発など、PDCAサイクルを実践しています。

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

主要なリスクと機会

認識する主な社会変化		事業等のリスク	脅威
新型コロナウイルス感染症流行による社会の パラダイムシフト	デジタルトランス フォーメーションの 加速	市場環境	新型コロナウイルス感染症の影響 <ul style="list-style-type: none"> ・ 社員の健康と安全に対する脅威 ・ 事態の長期化により ・ 顧客の事業状況による情報システム投資の抑制 ・ 新規顧客を中心に提案活動の遅滞 ・ サプライチェーンの影響による製品調達遅延 ・ オフショアを含むパートナー企業における開発要員の確保への影響 ・ 開発拠点の一時的閉鎖などによる開発業務の遅延や提供サービスの品質低下
			経済動向および市場環境による影響 <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の情報システムへの投資抑制や投資戦略の変更 ・ 異業種からの参入による競争の激化 ・ キャッシュレス社会の進展、エネルギー関連や、シェアリングエコノミーの浸透スピードが想定より遅延
デジタル社会への急激な変化	超スマート社会「Society 5.0*」	事業活動	調達 <ul style="list-style-type: none"> ・ 取引先の事業戦略変更・経営悪化等による製品調達への影響 ・ サービスの不具合やセキュリティインシデントなどによる重大な障害の発生 ・ 社会的信用やブランドイメージの低下
			知的財産権 <ul style="list-style-type: none"> ・ 第三者による知的財産権の侵害 ・ 知的財産権に関する係争に伴う費用の発生 ・ 必要となるライセンスなどを受けられず、特定の製品、サービスが提供できなくなる可能性 ・ 提携において、相手方企業の想定していた知的財産権を活用できない事象の発生
持続可能な社会の実現に向けた、企業に対する期待と要請の変化	事業を通じた社会課題解決への期待 ESG・サステナビリティの浸透	事業活動	プロジェクト管理 <ul style="list-style-type: none"> ・ お客様の要求の高度化、案件の複雑化による納期延伸、コストオーバーの発生 ・ 製品・サービスの多種多様化によるセーフティとセキュリティに関するリスクの高まり
			システム障害 <ul style="list-style-type: none"> ・ システムの不具合やサイバー攻撃などによる重大な障害の発生 ・ 社会的信用やブランドイメージの低下 ・ 損害賠償金の発生
先を見通しにくい社会環境	不確実性の高まり 異業種からの参入による競争の激化	事業活動	情報セキュリティ <ul style="list-style-type: none"> ・ お客様の秘密情報、個人情報の漏洩 ・ サイバー攻撃
			人財 <ul style="list-style-type: none"> ・ IT人財の獲得競争の激化 ・ 高付加価値人財の不足による技術優位性、競争力、持続的な成長力維持への影響
先を見通しにくい社会環境	不確実性の高まり 異業種からの参入による競争の激化	事業活動	投資 <ul style="list-style-type: none"> ・ 投資に対する不十分リターン ・ パートナーとの経営戦略不一致 ・ 当初の想定を下回る事業の成長
			コンプライアンス <ul style="list-style-type: none"> ・ 人事・労務問題の発生 ・ データの取り扱い不備など重大なコンプライアンス違反の発生に伴う社会的信用の低下、損害賠償金の発生、重要取引先の見直し
		その他 外部	災害・感染症等 <ul style="list-style-type: none"> ・ 地震などの自然災害やテロによる壊滅的な損害 ・ 伝染病の発生などによるサービスの提供などの事業活動の制限 ➔ 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働会社社員における情報セキュリティを確保したうえでのテレワーク勤務 日次での安否確認によって当社グループ社員および家族の健康状態や勤務状態をグループ全体で把握・管理 <ul style="list-style-type: none"> ▶当社グループ社員・協働会社社員・顧客をはじめとした社会全体の感染拡大防止に努めつつ事業継続に取り組む ウィズコロナに対応し、さらにアフターコロナ時代を見据えた、新しい働き方への変革 お客様の業務継続やリモートワーク、デジタルトランスフォーメーションなどを支援 	<ul style="list-style-type: none"> テレワーク、働き方改革、セキュリティ関連ビジネスの需要拡大 ECやキャッシュレス、リモート監視などの非対面/非接触に関連するビジネスの拡大 お客様の事業継続に向けた課題を解決するサービスの提供 レジリエントな社会づくりへの貢献 パートナーとの関係性強化 社会的信用の向上
<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値人財の確保により、持続的なイノベーション創出や多様化する顧客ニーズへの対応力の強化 技術戦略に基づき、強みとなる技術の見極め、投資の実施 世界的な環境規制の強化や、災害対策など政府が推進する各種政策の変更が生じた際の事業戦略の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> 社会意識や顧客ニーズの変化をいち早く捉えた新たなビジネスの創出
<ul style="list-style-type: none"> 取引先の定期審査 取り扱うサービス商品の品質管理 優良な調達先の安定的確保 	<ul style="list-style-type: none"> 高品質なサービス商品の提供によりお客様、パートナー等から信頼され選ばれる企業へ 協力企業やパートナーとの連携強化
<ul style="list-style-type: none"> 知的財産権の取得 提携先企業の知的財産権に関する十分な調査 提携契約における必要な権利の確保 	<ul style="list-style-type: none"> オープンイノベーションに向けたスタートアップ企業との連携等による新しいサービス、プラットフォームの創出 社会的信用の向上 知的資本の強化による競争力向上
<ul style="list-style-type: none"> 「ビジネス審査委員会」において評価する運用の徹底 システム開発手法の体系化、標準化による生産性の向上 プロジェクト課題早期発見制度などの実施 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> システム開発時の品質保証レビューや稼働前後のシステム点検などの実施 システム障害への迅速な対応とリスク顕在化防止 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> サイバーセキュリティリスクに対応するための戦略を策定し、推進するプロジェクト体制の構築 セキュリティに関する保険の付保 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性の向上、コストオーバーの減少に伴う安定的な収益基盤の確保 お客様、パートナー等からの信頼獲得 お客様にセキュアなサービスとプラットフォームを提供 <div style="text-align: right;"> P.18-19 P.14-15 P.28-35 </div>
<ul style="list-style-type: none"> 中長期視点での新卒採用や即戦力となるキャリア採用 ビジネスプロデュース人材育成 より高度なスキルを習得できるよう、研修・制度の充実 ダイバーシティ施策による人材の多様化推進 パートナー企業の役割の見直しやリレーション強化 	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値人材の確保 新しいサービス、プラットフォームの創出 高度なスキルを活用した高付加価値サービスの提供 競争優位性の確保 <div style="text-align: right;"> P.21 P.43 P.44-45 P.14 </div>
<ul style="list-style-type: none"> 投資案件ごとに投資委員会、ビジネス審査委員、経営会議において事業計画の妥当性などを慎重に検討し、投資リスクを最小化 	<ul style="list-style-type: none"> 新しいサービス、プラットフォームの創出 投資判断力を持つ高付加価値人材の育成 投資リターン拡大 競争優位性の確保 <div style="text-align: right;"> P.14 </div>
<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 高付加価値人材の確保
<ul style="list-style-type: none"> 安全確保、社内業務復旧、顧客対応の各観点から事業継続計画(BCP)の策定と継続的な見直し・改善を実施 災害発生時に備えた総合シミュレーション訓練などを計画的に実施 	<ul style="list-style-type: none"> 防災・減災に貢献する新しいサービスやプラットフォームの創出 レジリエントな社会づくりへの貢献

リスクへの対応

新型コロナウイルス感染症の影響への対応

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

基本方針は以下の通りです。

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

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

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

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

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

マテリアリティ

● インテグリティの向上

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

コンプライアンス推進体制

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

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

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

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

2020年度に実施した主な施策

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

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

サイバーセキュリティへの取り組み

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

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

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

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

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

詳細はWebサイトをご覧ください。

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

サイバーセキュリティ戦略概要

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