UNISYS

日本ユニシスグループ

統合報告書2018 2018年3月期

Foresight in sight

企業理念

［わたしたちが社会に果たすべきこと］

すべての人たちとともに、人と環境にやさしい社会づくりに貢献します

［わたしたちが目指すこと］

**社会の期待と要請に対する感性を磨き、
そのためにICTが貢献できることを考え抜く集団になります**

［わたしたちが大切にすること］

1. 高品質・高技術の追求

社会に役立つ最新の知識を有するとともに、技量を高めます

2. 個人の尊重とチームワークの重視

相手の良い点を見いだし、それを伸ばすことを奨励し合い、互いの強みを活かします

3. 社会・お客様・株主・社員にとり魅力ある会社

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

コーポレートステートメント

Foresight in sight

このコーポレートステートメントは、2020年に向けた日本ユニシスグループの目指す姿を表現しています。‘Foresight’「先見」は、業界の変化やお客様のニーズ、これからの社会課題を先んじて想像し把握するという意味、そして‘in sight’は「見える・捉えることができる」という意味と、‘insight’「洞察力」の意味を合わせたダブルミーニングとなっています。

次代を見通す先見性によって、いち早くキャッチしたお客様や社会の課題を、経験や常識にとらわれない洞察力で深く理解し、私たちのもつICTアセット、知恵や発想を組み合わせて、お客様に最もふさわしい形のソリューションやサービス、そして新しいビジネスモデルやビジネスエコシステムを提供するという、想いが込められています。

目次

1 競争優位を生み出すビジネスモデル変革

日本ユニシスグループの変遷と価値創造の歩み 02
価値創造プロセス 04
社会課題解決を通じたサステナビリティの向上 06
パフォーマンスハイライト 08
中期経営計画「Foresight in sight 2020」の概要 10
社長による成長戦略解説 12
CFOによる財務戦略解説 18

エンゲージメントアジェンダ

投資家のみなさまと対話を進めたい３つのアジェンダをご紹介します。

Engagement Agenda 1

競争優位を生み出すビジネスモデル変革

**システムインテグレーターから
ビジネスエコシステムで
社会課題を解決する企業へ**

詳細はP.2–19へ

Engagement Agenda 2

人財を原動力とした価値創造ドライバー

**人財が生み出す
４つの強みと
人財の力を高める人財戦略**

詳細はP.20–25へ

Engagement Agenda 3

価値創造を支える基盤の強化

**コーポレート・ガバナンス、
リスクマネジメントの強化を通じ
持続的な価値創造へ**

詳細はP.26–37へ

2 人財を原動力とした価値創造ドライバー

価値創造ドライバー……20
人財戦略……23

3 価値創造を支える基盤の強化

リスクマネジメント……26
コーポレート・ガバナンス……30
社外取締役座談会……34
役員一覧……36

財務・会社情報

主要データ……38
2017年度の業績概要と分析……40
会社情報……42

日本ユニシスグループの変遷と価値創造の歩み

システムインテグレーターから プラットフォーム提供企業へ

創業60年の歴史のなかで、当社グループはシステムインテグレーターとして、日本のICT発展を支えてきました。そして、今、当社グループはさらなる進化を遂げています。社会からの要請を受け価値を提供するだけでなく、社会変化を先読みし、社会課題の解決に貢献するプラットフォーム提供企業へと変革を進めています。

社会への価値と日本ユニシスグループの取り組み

日本で初めて商用コンピュータを導入し、今日につながる日本の情報化社会の形成に貢献

さまざまな顧客の要望を捉え、産業を支えるビジネスソリューションの提供を通じて社会の発展に貢献

時代の変化に対応したビジネス基盤の変遷

メインフレームによる集中処理システム

クライアントサーバーによる分散処理システム

主な実績　当社グループの歴史　https://www.unisys.co.jp/com/history.html

1955年
日本で初めて商用コンピュータを株式会社東京証券取引所と野村證券株式会社に設置

証券業界の成長に伴い、証券事務機械化が急がれていたなか、当社の前身会社が米国から大型コンピュータを輸入、稼働させました。

1991年
統合CAD/CAMシステム「CADCEUS®(キャドシアス)」の販売開始

国産初の3次元CAD/CAMシステムを自動車、電機、部品、金型産業を中心に提供し、さまざまな製造業を支えてきました。

Society 5.0

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

2000～ 構造改革の支援

2015～ ビジネス変革・ビジネス創出

2018～ 社会課題の解決

クラウド

ビッグデータ

IoT

AI
ロボティクス

スマート
テクノロジー

デジタル
トランス
フォーメー
ション

新たな
事業の創出

テクノロジーの進化を先取りし、
新たなサービス提供を可能にする
システムを構築

異業種をつなげるプラットフォームを
提供し、社会課題を解決する
ビジネスエコシステムを創出

新テクノロジーを
活かしたサービス

クラウド利用型の
情報システム

業種・業態の垣根を越えた
連携を可能とするプラットフォーム

2007年
世界初のWindows®での“フルバンキング”勘定系システム「BankVision®」の稼働開始

大規模ミッションクリティカルシステムでありながら、オープンシステムであるため、銀行の新規業務、新商品・新サービス提供に向けた迅速なシステム開発を可能にしました。

2011年
「バリューカード（ギフトカード／プリペイドカード）事業」を開始し、決済関連事業に参入

バリューカード事業を皮切りに、各種モバイル決済サービス、チャージポイント事業、決済連動マーケティング、国際ブランドプリペイド決済サービスなどを次々に展開し、新たなキャッシュレス社会の実現に取り組んでいます。

2017年
オープンAPI公開基盤「Resonatex®（レゾナテックス）」のサービス開始

オープンAPI公開基盤の活用により、金融機関と各事業体が持つ多様なサービスをセキュアな環境下でシームレス、かつオンデマンドに結び付けることが可能となり、生活者のニーズに沿った新しい金融サービスの提供が可能になりました。

価値創造プロセス

社会課題を解決するビジネスエコシステムを創るプラットフォーム提供企業として、日本ユニシスグループならではの価値創造ドライバーや基盤を活かすことで、価値創造プロセスを築き上げています。
2018年度よりスタートした中期経営計画「Foresight in sight 2020」の実行を通じ、価値創造プロセスをより盤石なものへと進化させ、持続的成長を目指します。

企業理念

［わたしたちが社会に果たすべきこと］
すべての人たちとともに、
人と環境にやさしい社会づくりに
貢献します

日本ユニシスグループの存在意義

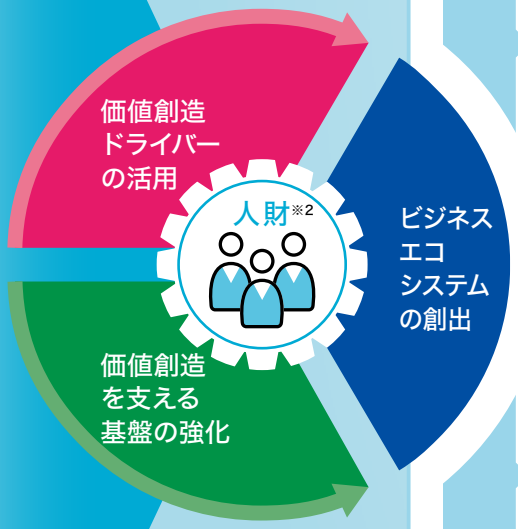
「顧客・パートナーと共に
社会を豊かにする価値を提供し、
社会課題を解決する企業」

業種・業態の垣根を越え、さまざまな企業をつなぐビジネスエコシステム※1を創る中核となりデジタルトランスフォーメーションを実現するプラットフォームを提供する

P.6–7「社会課題解決を通じたサステナビリティの向上」

日本ユニシスグループが捉える社会変化

ESG の浸透	超スマート社会 Society 5.0	持続可能な開発目標 SDGs



価値創造に向けた戦略

中期経営計画

重点施策

- 注力領域の選択と集中
- 顧客の付加価値向上を目指した関係性強化
- ビジネスを支えるプラットフォーム提供力の強化
- 風土改革
- 投資戦略

※1 複数の企業や団体がパートナーシップを組み、それぞれの技術や強みを活かしながら、業種・業態の垣根を越えて共存共栄する仕組み

※2 日本ユニシスグループでは、人材は最大の資産であると考え、人材＝「人財」という表現を用いています。

P.10–19

解決していく社会課題

Foresight in sight 2020

ビジネスエコシステムのプラットフォーム構築

注力領域	社会課題／業界動向	
ネオバンク	・少子・高齢化 ・人手不足・人材不足 ・地域経済格差 ・金融包摂	・デジタライゼーション ・キャッシュレス ・カスタマーファースト(UI／UX重視) ・異業種連携
デジタル アクセラレーション	・高齢化 ・ネット難民 ・買物難民 ・人手不足	・価値の多様化 ・膨張する情報量 ・破壊的ビジネスの台頭 ・急速なデジタル加速
スマートタウン	・高齢化 ・過疎化 ・人口減 ・都市一局集中	・医療介護問題 ・観光基盤整備 ・交通網整備 ・遊休資産活用
アセット ガーディアン	・自然災害被害抑止 ・設備防犯・安全対策 ・熟練技術者・作業者不足 ・製造現場効率化	・設備老朽化と安全対策 ・設備効率化対策 ・マーケティング精度向上 ・海外需要の取り込み

価値創造プロセス

価値創造ドライバー P.20–22

さまざまな業界の顧客とのパートナーシップ

幅広い分野の顧客基盤
- 金融機関
- 製造
- 商業・流通
- 電力・サービス

顧客数
5,000社以上※

完遂するシステム実装力

社会を動かす ミッションクリティカルなシステム
数多くの提供実績

情報処理技術資格者数（2018年4月1日現在）
4,955人※

ベンダーフリー＆ワンストップのサポート力

拠点
- 国内 北海道から沖縄県まで全国をカバー
- 海外 8ヵ国（アメリカ、中国、インドネシア、タイ、シンガポール、フィリピン、マレーシア、ベトナム）

エンジニアベンダー数
450社以上

新しいサービスをデザインし実現する力

製品・サービスのニュースリリース
2016年度 **60件** ▶ 2017年度 **117件**

イノベーション創出への積極的な投資
2017年度 **173億円**
戦略投資、研究開発、設備投資の総額

価値創造を支える原動力：人財 P.23–25

コーポレート・ガバナンス

独立社外取締役比率 **33.3%**
女性取締役比率 **22.2%**

- 取締役、監査役の多様性強化
- 取締役会の実効性向上
- サクセッション・プランの策定
- 役員報酬制度の高度化

リスクマネジメント

- 年間を通じたリスク事案の把握とモニタリング
- 管理規程や具体的な未然防止策・発生時対応策の整備・運用
- 「リスク管理委員会」を設置し、グループ全体のリスクを一元管理
- リスク発生時には影響度によって「対策会議」または「対策本部」を招集・設置

技術・品質マネジメント

- プロジェクト開発における品質管理
- 環境変化に対応する技術力の確保
- システム開発手法の体系化・標準化による生産性向上
- 「ビジネス審査委員会」を設置し、リスク内容を多角的に評価
- 障害発生時に迅速なアクションが可能な体制整備

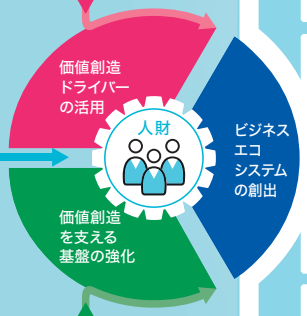
バリューチェーンマネジメント

- 個別案件中心から、サービス中心のバリューチェーンに変革
- 取引先への調査を実施し、環境規制などに迅速に対応
- ビジネスパートナーとともに社会課題を解決するソリューション・サービスの提供
- 「購買取引行動指針」に基づく安全な調達体制の確立

サイバーセキュリティマネジメント

- サイバーセキュリティリスクに対応する戦略の策定、推進
- 全社員を対象とした研修の充実と、協力企業への計画的な研修の実施
- 「総合セキュリティ委員会」を設置し戦略を策定
- グループ内SOC（Security Operation Center）を設置し、ネットワーク脅威の監視・分析

価値創造を支える基盤 P.26–37



価値創造に向けた戦略

中期経営計画

重点施策
- 注力領域の選択と集中
- 顧客の付加価値向上を目指した関係性強化
- ビジネスを支えるプラットフォーム提供力の強化
- 風土改革
- 投資戦略

※ 日本ユニシス（株）、ユニアデックス（株）の合算値

P.10–19

Foresight in sight 2020

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

社会を豊かにする価値を提供

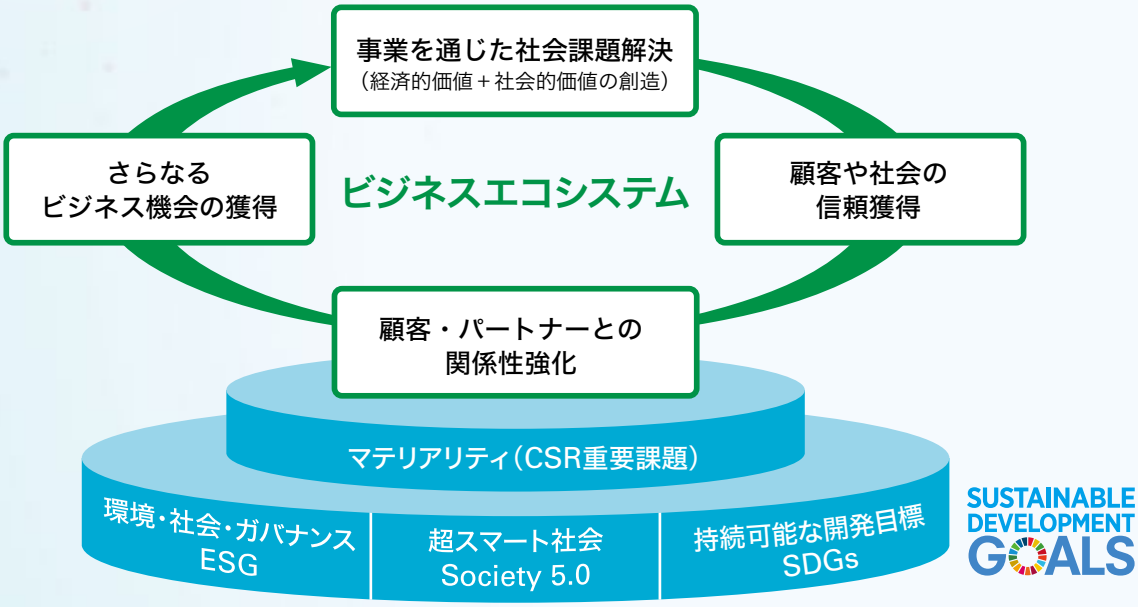
ミッション	サービススタイル	ターゲット市場
金融は、より身近で寄り添うサービスへ 大都市と地方の経済格差の拡大などの課題に対し、金融機関や企業と連携し、ビジネスのデジタル化を進め、生活者の利便性向上・産業の活性化を実現する	• コアバンキングプラットフォーム（BankVison® ほか） • オープンAPI公開基盤 Resonatex® • 決済プラットフォーム（Origami® ほか） • フロントアプリ（FortunePocket® ほか） • 企業間情報連携プラットフォーム	• 金融機関やFintech企業との共創によるデジタルバンク領域 • 金融機関以外の企業との異業種連携による新サービス
リアルとデジタルの境界を越えた提案型社会の実現 ビジネスのデジタル化を加速させ、経済活動を可視化することで、企業・販売主・消費者の関係性を再構築し、生活者の利便性向上・産業の活性化を実現する	• スマートキャンペーン • パネル調査 • ギフトカードモール • ビジネスアクセラレータ	• 企業の広告・販促市場 • DX（デジタルトランスフォーメーション）に関連するICT市場
企業・住民が「共感し」、「助け合いながら」暮らせる社会の創出 都市部への人口集中、労働力の需給ギャップなどの課題に対し、エネルギー・交通・健康・観光などのサービスを連携させ、生活者の環境を豊かにする	• Enability • ライドシェア • カーシェアリング • エクスペリエンス • エンゲージメント • ヘルスケア・見守り	• エネルギー産業 • 交通産業 • 健康産業 • 観光産業
大切な資産「快適に暮らす・働く」の守護神。IoT・AIなどの新技術と日本人の知恵で解決 公共インフラの老朽化、技術者高齢化などの課題に対し、IoT・AI 技術を活用してビジネス環境の変革と生産性改善を実現する	• 遠隔監視・遠隔作業支援 • 自動作業記録・異常検知 • 自動画像判定 • 属性・動線・滞留分析	• 環境・公共設備点検 • ビル設備保全 • 生産設備・相互運営 • 店舗・施設運営

社会課題解決を通じたサステナビリティの向上

日本ユニシスグループは、企業理念を「すべての人たちとともに、人と環境にやさしい社会づくりに貢献します」としており、その実現に向け、社会の持続可能な発展に貢献するとともに、企業として持続的成長サイクルを実現し、サステナブルな企業を目指しています。

中期経営計画における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の解決に取り組むとともに、社会的責任のガイダンス規格ISO26000を参照した社会の期待と要請に応える取り組みを進めており、2017年度からは、重点的に取り組むべきマテリアリティ（CSR重要課題）を特定し、目標を定め推進しています。

日本ユニシスグループの持続的成長サイクル



社会課題の認識とイニシアティブへの参画

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

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

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

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

マテリアリティ（CSR重要課題）

マテリアリティは、外部評価機関の開示要請項目や「SDGs」などの外部イニシアティブを総合的に勘案するとともに、ステークホルダー（お客様、株主・投資家、お取引先様、地域社会の方々、社員）へのアンケート調査や有識者とのダイアログを通じて特定しています。

マテリアリティ	目指す姿	詳細	
		本統合報告書 参照ページ	サステナビリティ情報 Webサイト参照分野
ビジネスエコシステムを通じた社会課題の解決	さまざまな業種・業態のパートナーと連携してビジネスエコシステムを創出し、一企業だけでは解決できない社会課題を解決していくことにより、新しい豊かな社会づくりに挑戦し続ける会社	•中期経営計画「Foresight in sight 2020」の概要 P.10–11 •4つの注力領域ごとの戦略について P.16–17 •価値創造ドライバー P.20–22	•事業活動を通じた社会課題の解決 •環境
ICTを活用したレジリエントな社会インフラの構築	レジリエントな社会の実現に向けて、ICTアセットを利活用し、信頼性、持続性のある社会インフラとしてのICTサービスを提供できる会社	•技術・品質マネジメント •サイバーセキュリティマネジメント P.27–29	•組織統治 •お客様への配慮
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	国内外の各種法令・社会規範を遵守し、お客様・お取引先様と信頼関係を構築し、バリューチェーン全体で安心・安全な製品・サービスの提供に取り組むとともに、人権への配慮や環境負荷低減など持続可能な社会の実現に貢献する会社	•バリューチェーンマネジメント P.28–29	•人権 •環境 •公正な事業慣行
ダイバーシティの推進	性別、年代、国籍などによる感性、価値観、働き方などのさまざまな違いを受け入れ、その違いを積極的に活かして多様な人財が活躍することにより、イノベーションを創発し、幅広い社会課題解決に取り組める会社	•人財戦略 P.23–25	•労働慣行
健康経営の実践	従業員が心身ともに健康で幸せになることにより、生産性と創造性を高め、発展する会社		

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

- ステークホルダーとの対話
- 人権尊重の考え方と取り組み
- 環境活動（方針／マネジメント／環境データ）
- 社会貢献活動（方針・制度／国際協力／障がい者支援／地域貢献）　など

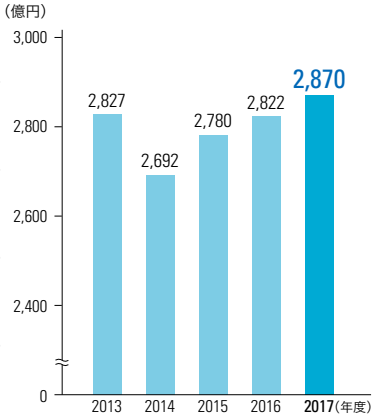
パフォーマンスハイライト

財務パフォーマンス（日本ユニシスおよび連結子会社）

ビジネスモデルの変革および生産性の向上、不採算案件の撲滅などに取り組み、営業利益や営業利益率などの収益力は着実に改善してきています。安定的な利益により創出されるフリー・キャッシュ・フローをもとに、有利子負債の圧縮を行うと同時に、配当の増額も実現しています。

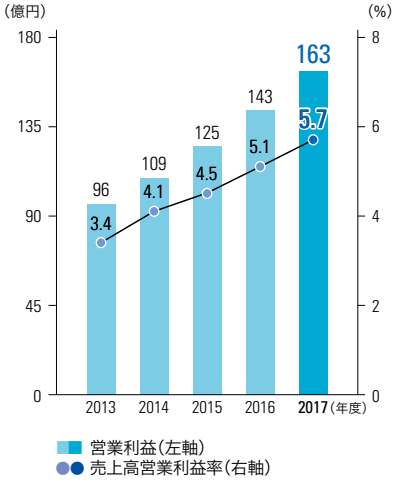
売上高

サービス提供型ビジネスの拡大などから、アウトソーシング売上やシステムサービス売上を中心に、売上高は着実に伸長しています。



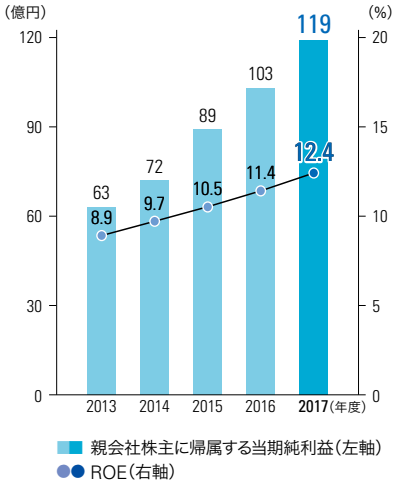
営業利益／売上高営業利益率

収益性を重視したビジネスモデルへの転換やシステムサービスの採算性向上などにより営業利益は7期連続の増益となり、営業利益率も着実に向上しています。



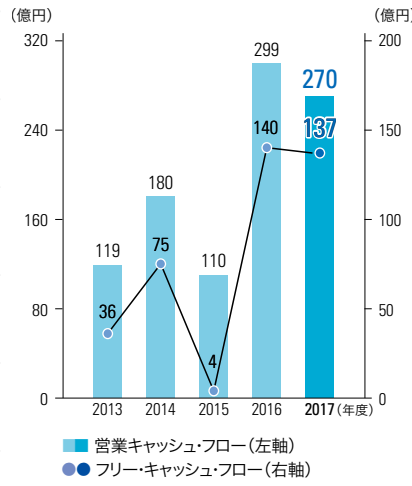
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE

営業増益に伴い当期純利益も着実に増加しています。2015年度以降は過去最高益を更新し続けており、ROEも向上しています。



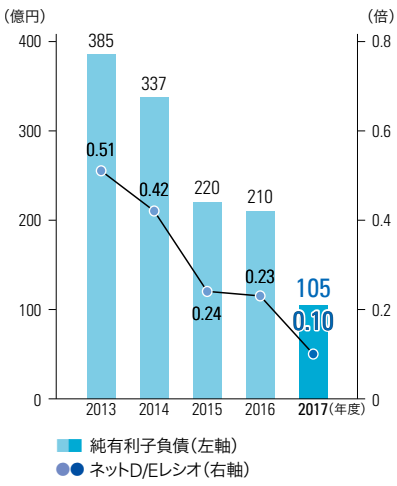
営業キャッシュ・フロー／フリー・キャッシュ・フロー

成長に向けた投資を継続する一方で、収益性の向上などにより、フリー・キャッシュ・フローの創出力も高まっています。



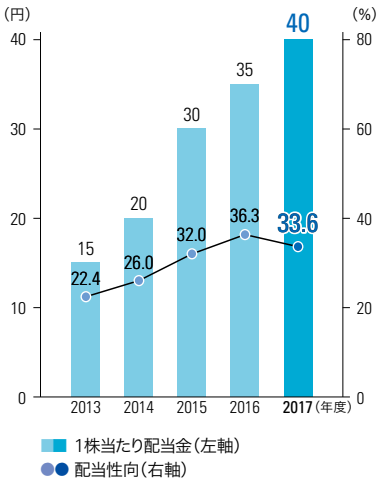
純有利子負債／ネットD/Eレシオ

継続的な財務体質の改善を推し進めていることから、純有利子負債は減少し、ネットD/Eレシオも着実に改善しています。



1株当たり配当金／配当性向

前中期経営計画では配当性向30%を目処に株主還元を強化しました。1株当たり配当金は6期連続の増配となっています。

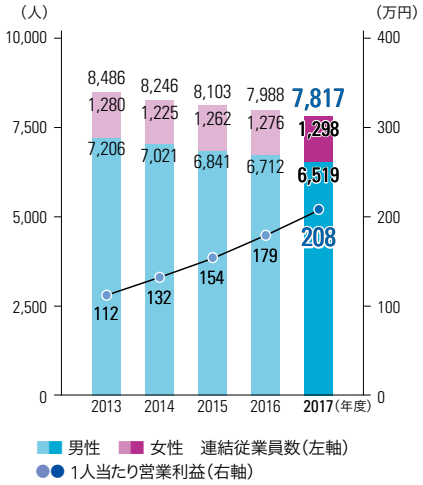


非財務パフォーマンス

前中期経営計画で掲げた企業風土・人財改革の推進により、イノベーションを創出する風土の醸成および生産性の向上に努めてきました。その結果、女性管理職比率、有給休暇取得率、平均月間残業時間は継続して改善するとともに、1人当たり営業利益も着実に増加しています。

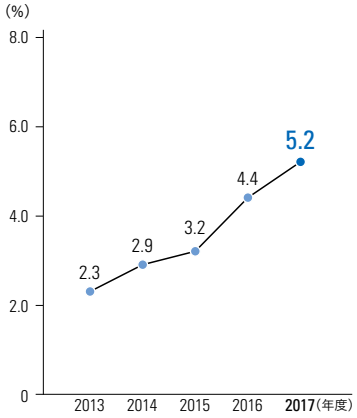
連結従業員数／1人当たり営業利益

優秀な人財確保のための採用を強化する一方で、定年退職などにより連結従業員数は減少していますが、生産性改善により1人当たり営業利益は着実に増加しています。



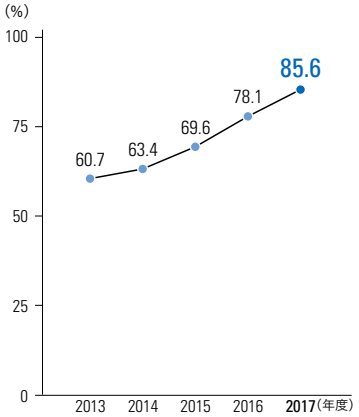
女性管理職比率※1

多様な人財の活躍に向け、ダイバーシティ施策を推進しています。女性の活躍については、2020年度の女性管理職比率10%※2の達成に向けて、順調に推移しています。



有給休暇取得率※3

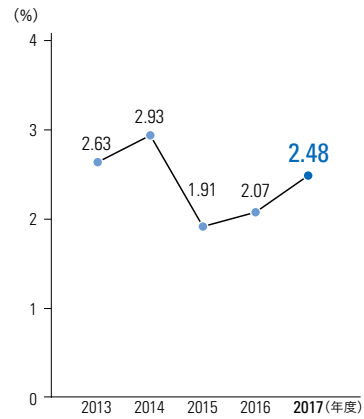
イノベーション創出のための働き方改革および健康経営を推進しており、前中期経営計画では最終年度における有給休暇取得率90%を目標に取り組みました。



離職率※4

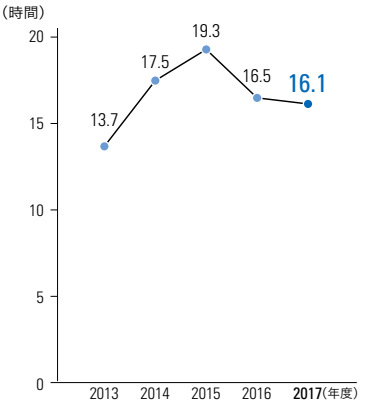
継続的に働きやすい職場環境づくりを推進することなどにより、離職率は業界平均（10.5%※）を下回る水準で推移しています。

※出典：厚生労働省「平成29年雇用動向調査」
情報通信業離職率



従業員1人当たりの平均月間残業時間※1

生産性向上を目的としたメリハリのある働き方を推進しており、従業員1人当たりの平均残業時間の削減に取り組んでいます。



情報処理技術者 資格取得者数※5

ビジネス環境の変化への対応やイノベーション創出のため、高度なスキルを持つ技術者の育成に取り組んでいます。

資格試験名	人数
ITパスポート	132
情報セキュリティマネジメント	100
基本情報技術者	2,261
応用情報技術者	1,076
ITストラテジスト	46
システムアーキテクト	234
プロジェクトマネージャ	147
ネットワークスペシャリスト	305
データベーススペシャリスト	158
エンベデッドシステムスペシャリスト	11
ITサービスマネージャ	60
システム監査技術者	32
情報セキュリティスペシャリスト	393
合計	**4,955**

〈各集計範囲〉
※1 2014年度以前は日本ユニシス（株）。2015年度以降は日本ユニシス（株）、ユニアデックス（株）
※2 日本ユニシス（株）
※3 2013年度は日本ユニシス（株）。2014年度以降は日本ユニシス（株）、ユニアデックス（株）
※4 2013年度は日本ユニシス（株）、ユニアデックス（株）、USOLホールディングス（株）、ほか 地域会社7社、（株）ネットマークス（現 ユニアデックス（株））。2014年度は日本ユニシス（株）、ユニアデックス（株）、USOL東京（株）、ほか 地域会社6社。2015年度以降は日本ユニシス（株）、ユニアデックス（株）
※5 日本ユニシス（株）、ユニアデックス（株）。2018年4月1日現在

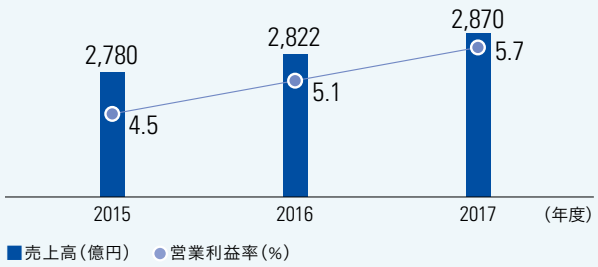
中期経営計画「Foresight in sight 2020」の概要

前中期経営計画（2015年度–2017年度）
Innovative Challenge Plan

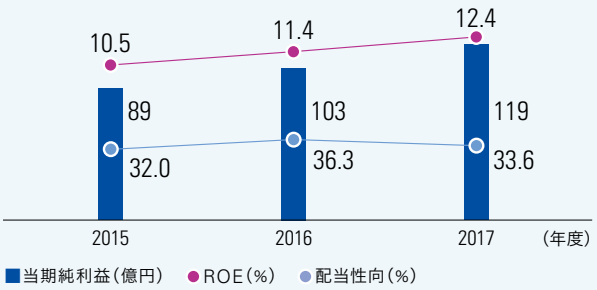
前中期経営計画の振り返り

新たな領域へのチャレンジと変革に取り組み、
プラットフォーム提供企業への変革に向けて基盤を強化。

売上高／営業利益率



当期純利益／ROE／配当性向



ビジョン

ビジネスモデルの変革

成果

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

チャレンジ領域	デジタル／ライフイノベーション	●ビジネスの拡大により、収益に貢献 ●多数の領域で、ビジネスの種が増加
変革領域	ビジネスICTプラットフォーム	●日本ユニシスグループの強み領域への集中、全社的な労働生産性の改善による収益力向上の達成
人財・投資への取り組み	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
	投資戦略	●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

課題

〈戦略面〉
- デジタル／ライフイノベーション領域のビジネス拡大と収益化
- 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
- 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
- 成長に向けた資本政策・投資政策へのシフト

〈環境面〉
- 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
- 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
- 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
- 人財の高齢化とスキルのミスマッチへの対応
- 国内ICT市場の成長鈍化リスクへの対応

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。

Foresight in sight 2020

計数目標

営業利益率
8%以上
（2020年度）

既存領域の効率化と注力領域の確立・拡大により、収益率向上を目指す

売上高（うち注力領域）
3,200億円
（600億円）
（2020年度）

収益性を重視しながら、注力領域を中心に売上高の成長を目指す

ROE
12~15%

中期経営計画期間は、12～15％を目標とする

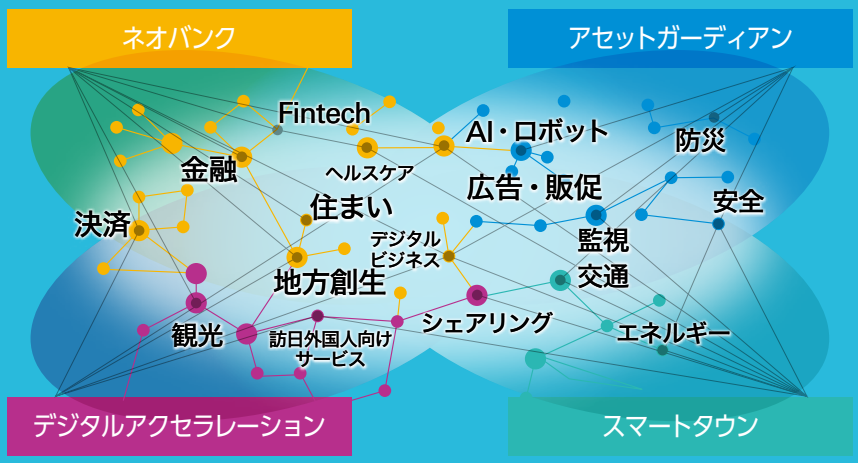
配当性向
40%目処

中期経営計画期間は、配当性向40％を目処に、株主還元を強化する

重点施策

1 注力領域の選択と集中

社会課題に対する解決が期待され、中長期的成長が見込まれる市場において、顧客・パートナーと共に当社グループのアセットが活用できる領域を注力領域とし、経営リソースを集中する。
P.16–17



2 顧客の付加価値向上を目指した関係性強化 P.12–17

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

3 ビジネスを支えるプラットフォーム提供力の強化 P.20–22

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

4 風土改革 P.23–25

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

5 投資戦略 P.18–19

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

社長による成長戦略解説

プラットフォーム提供企業への
変革によって、
社会課題の解決を
目指していきます。

代表取締役社長 CEO CHO
平岡 昭良

日本ユニシスグループ　×　ビジネスエコシステム

日本ユニシスグループの存在意義

「顧客・パートナーと共に社会を豊かにする価値を提供し、社会課題を解決する企業」
業種・業態の垣根を越え、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
デジタルトランスフォーメーションを実現するプラットフォームを提供する

日本ユニシスグループが価値提供する注力領域を特定し
ビジネス拡大とともに人財改革・風土改革を推し進める

**顧客・パートナーと共に社会課題を解決することによる
企業価値の向上**

60年の歩みを振り返って

自らの存在意義を見つめ直す

日本ユニシスグループは、2018年3月に設立60周年を迎えました。私たちは、日本で初となる商用コンピュータの導入を皮切りに、システムインテグレーター（SIer）やサービスプロバイダーの先駆者として各時代のニーズに応え、現在に至る情報社会の形成・発展に貢献してきたという自負を持っています。それは、お客様との信頼関係を重視し、ビジネスと社会の課題解決に寄与する活動を積み重ねてきたとも言えます。

一方、お客様から当社グループにお寄せいただく期待は、近年大きく変化してきています。かつては、決められた仕様・予算・納期のもとでシステムを構築し、安定稼働させる「提供価値」が求められていました。しかし最近では、これからの世の中を俯瞰したうえで、お客様の競争力向上を可能にするサービスやビジネスモデルを「一緒に考えてほしい」というご要望が増えているのです。環境変化のスピードも速まり、お客様も明確な“仕様に対する要求”が持てないなかで、従来型のご要望をお伺いし数年かけてつくる、というSIerの事業モデルだけでは、いずれ限界を迎えるだろうという危機感を持っています。そこで、あらかじめ必要となるサービスを準備し、お客様の競争優位につながるサービスを選択・提供していく、言い換えれば、サービスの「利用価値」を提供するビジネスがこれからの主流の一つになると捉えています。

このような質的転換がICT関連市場で進行するなか、私たちは自らの存在意義を見直し、「目指す姿」を再定義しました。それは、山積する社会課題に真っ向から向き合い、さまざまな業種・業態の企業と「ビジネスエコシステム」を形成して、課題解決に直結する先進的なサービスを速やかに提供できる企業です。前中期経営計画「Innovative Challenge Plan」（2015年度–2017年度）中では、このビジネスエコシステムを支えるプラットフォームの構築に注力してきました。また、同時期に策定したコーポレートステートメント「Foresight in sight®」には、先見性（Foresight）と洞察力（insight）を磨き、未来のあたりまえになっていく革新的なサービスをつくり出そうという、私たちの意志を込めています。

前中期経営計画「Innovative Challenge Plan」の総括

プラットフォーム型事業モデルへの変革期

前中期経営計画（2015年度–2017年度）の3年間は、当社グループが「目指す姿」へと向かう変革期だったと位置づけています。この間、私たちは従来型のSIビジネスによって収益を確保しながら、ビジネスエコシステムの「カタリスト（触媒）」として、多くの革新的なサービスを創出してきました。ただし、それらはまだビジネスエコシステムの土台ではなく、いわば単独で存在する“星”のようなものだったのです。そこで最終年度に、個々のサービスをいくつかの領域に区分して“星”同士を結びつけ、より大きな利用価値を提供できる“星座”（＝プラットフォーム）にしていく活動に着手し、これらのテストマーケティングを実施したところ、社会課題の解決に貢献できると同時に、新たなマーケットの創出にもつながるという確信を持つことができました。

他方、受託型のSIビジネスでお客様の要求に応えながら、自らを変革していくためには、社員が新しいことにチャレンジできる余裕も必要です。そこで注力したのが、対処に膨大な時間・工数がかかる不採算プロジェクトの撲滅と、あえてエンジニアの稼働率を落として、新しいことに取り組む時間の創出です。社会課題の解決につながるような新しいアイデアの創出に取り組むよう促したところ、一人ひとりが業務の効率性を重視するようになったことに加え、次第に社会課題の解決につながる新しいサービスの種がたくさん生まれました。また、2015年度からは不採算プロジェクトがゼロとなり、生産性と収益性の向上という大きな成果を得ることができました。

さらに、この3年間は各組織に対して、失敗の防止を目的としたレビュー文化よりも、失敗を恐れずにチャレンジを促すコーチング文化が根づくような働きかけを行ってきました。成果としては、新しいこと・おもしろいことをやりたいと考えていた社員が手を挙げやすくなりました。これは、多様なサービスを創出する大きな原動力となっています。実際に会社の業績も上がっていることから、社員は、自分たちのやってきたことは間違っていないという自信を持つことができていると感じています。

中期経営計画「Foresight in sight 2020」の概要

注力領域に経営リソースを集中

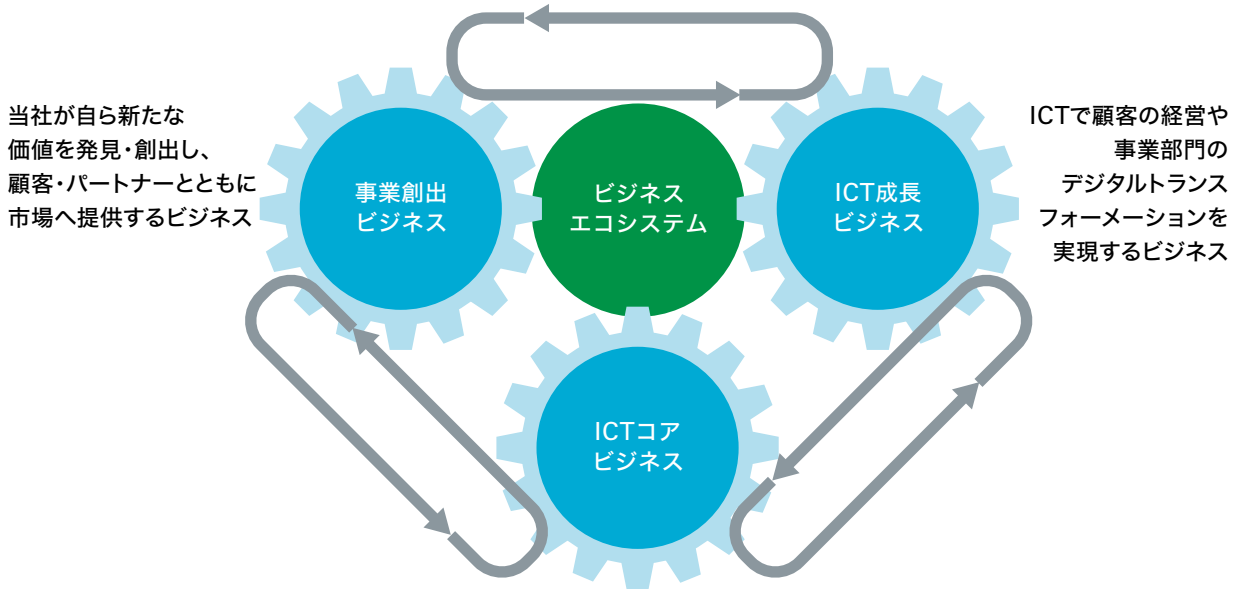
2018年度からの3年間を対象とした中期経営計画では、前述した私たちの存在意義・目指す姿を強く意識しながら、コーポレートステートメント「Foresight in sight®」の実現を成し遂げていきます。個々の社員が養ってきた「先見性」によってキャッチした世の中のニーズや課題を、過去の経験や常識にとらわれない「洞察力」で深く理解する。そして、お客様・パートナーとも共創しながら事業化につなげ、持続的な成長サイクルを実現する計画です。

その要諦は、社会課題を起点に、その社会課題を解決するために生まれる新しいマーケットを想定し、当社グループのアセットが十分に活用できる分野を注力領域として定めていることです。具体的には、「ネオバンク」「デジタルアクセラレーション」「スマートタウン」「アセットガーディアン」という4つの注力領域（P.16–17ご参照）に経営リソースを集中することで、新たなマーケットの創出と社会課題の解決に取り組みます。それぞれの領域においては、お客様のデジタルトランスフォーメーションの実現をともに目指すなかで、新規事業の創出や潜在的価値の発見につなげ、関係性を一層強化していきます。加えて、当社グループが保有するアセットをパートナーや外部サービスと連携させたプラットフォームとしてお客様に提供し、ビジネスエコシステムの形成に注力します。

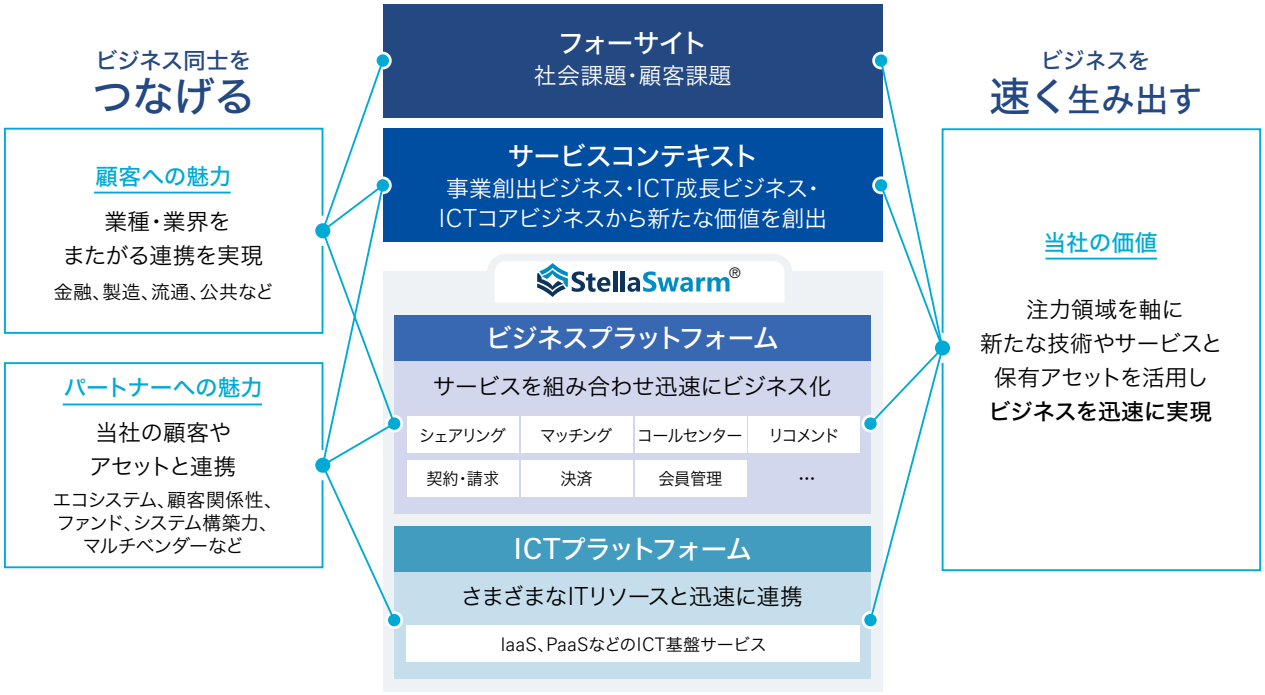
例えば「地方創生」という社会課題を考えたときに、今後、地方でデジタル決済が進んだとしても、そこで生み出された手数料や情報の多くは企業の本部や、場合によってはグローバル企業に還元されるだけです。これから、地域が活性化するためには、デジタル化を進展させることで地域にもお金や情報が還流する仕組みをつくることが重要です。そのため、注力領域の一つである「ネオバンク」領域では、デジタル決済と複数の生活サービスを融合した基盤を地域社会に構築することで、新たに生み出された人の流れやお金、情報が地域に再投資される循環モデルを提供することを目指しています。このモデルの確立によって、地域の衰退に歯止めをかけ、都市からの移住者や訪日外国人も巻き込んだ、持続的な成長に貢献していきます。

このように、さまざまな社会課題を起点として、お客様・パートナー・地域コミュニティとの関係性を強化し、ビジネス機会を拡大しながら個別の課題を解決していく成長サイクルを、この中期経営計画によって実現します。

顧客の付加価値向上を目指した関係性強化



ビジネスを支えるプラットフォーム提供力の強化



継続的に取り組む「風土改革」

社員の巻き込み力で、ビジネスエコシステムを創出

中期経営計画での重点施策の一つには風土改革があります。これは、前中期経営計画でも中核に据えてきましたが、新たなチャレンジには組織・人財の変革が不可欠です。投資家のみなさまも、組織課題を経営者がいかに捉え、どのようにマネジメントしているのかという点を重視されていることを実感していますし、人財戦略は価値創造の中核だと捉えています。

これまでの改革では、人財育成と新規事業立案を目的として8年前に社内で立ち上げた私塾を全社プログラムに発展させたり、縦割りの組織を融合型に変革したり、社員のチャレンジを重視して人事考課を抜本的に見直したりするなど、思い切った施策を実行してきました。これらの成果を活かし、中期経営計画では、社員のエンゲージメントを高め、自らビジネスエコシステムをデザインしていく組織への進化を目指し、立体的な戦略を推進していく計画です。

今後の人財育成にあたっては、「巻き込み力」がカギになると考えています。前中期経営計画では、業種・業態の垣根を越えた連携が必須であるビジネスエコシステムにおいて、まず自分の組織を越えられないようでは話にならないということで、徹底的に組織の壁を壊してきました。次に目指すのは、組織を越えるだけではなく、自ら周りを巻き込んでいくことです。ビジネスエコシステムをつくり上げていくには、さまざまな部門で多様な役割を担っている人を巻き込みながら、業務を遂行する力をつけていく必要があります。そして、社外の人をも巻き込んで、1社では成し得ない大きな価値を生んでいかなければなりません。中期経営計画で重点施策として掲げている関係性強化の歯車の図(P.14ご参照)は、実は人財育成の図でもあるのです。歯車は、他の歯車とも関係性を持たなければ回りません。従来型のコアビジネスだけで自分の役割を閉じるのではなく、事業創出ビジネスや成長ビジネスにも関わってほしいという意味を込めています。

ビジネスエコシステムの創出においてダイバーシティは不可欠です。イノベーティブな風土醸成に向け、女性活躍推進はあらゆる多様性を受け入れるためのベースとなるものと捉えています。一方で、これからは属性による多様性から、一個人が複数の役割を持ち、その人のなかに多様性を有することが重要だと考えます。多様性を自己のなかにうまく“同居”させている人財は、多様な他者の意見や価値観を受け入れやすくなり、イノベーションを起こしやすくなるはずです。

私が重要視しているのは、「ルール」よりも「意識」で変わった組織は強いということです。いわゆる「評論家」や「お手並み拝見」タイプの社員を生まない組織にしたいと強く思っており、私が先陣を切って、風土改革に取り組んでいきます。

定量目標について

中期経営計画の最終年度となる2020年度の通期連結業績目標は、売上高を3,200億円と設定しており、うち600億円を下記4つの注力領域でのビジネス創出・拡大によって達成する計画です。

特に重視する収益性指標である営業利益率については、既存領域の効率化と注力領域の拡大によって収益率を底上げし、8%以上を目指しています。前中期経営計画でも収益性の向上により、成長基盤の構築を図ることができましたが、中期経営計画では一層の強化を図ります。これにより、ROEは、中期経営計画期間中は12～15%を目標として定めています。また、配当性向については、40%を目処として引き上げ、株主還元も強化していきます。

今後の価値創造に向けて

生活者に「情報の主権を渡す」

私たちが蓄積してきたデジタルの力を、お客様やパートナーの強みと結びつけ、ビジネスエコシステムを形成していく究極の目的は、一人ひとりの生活者・ビジネスパーソンに「情報の主権を渡す」ことにあると考えています。“すでに、個人は情報の主権者となっており、複数のルートから入手した情報をもとに、主体的に商品やサービスを選んでいる”――このように認識されている方は多いと思いますが、個人が持っている今の選択基準は、利便性と価格が大部分です。しかし、これからの世の中を俯瞰すると、地球や社会に貢献できる商品・サービスが個人によって選択されることが増えていくと思われます。一人ひとりがこうした点を強く意識した選択をすることで、一企業では難しい、大きな課題解決が可能となるのです。

こうした選択が普及していないのは、情報の主権がまだ商品・サービスを提供する側にあるからです。当社グループは今後、多様な業種・業態の企業とともに、情報の主権を個人にシフトするための情報提供基盤を組み込んだビジネスモデルを構築し

4つの注力領域ごとの戦略について

事例：P.20–22「価値創造ドライバー」

ネオバンク

新しい金融サービス創造を支援する

- 日本の重要課題の一つである地方創生の実現に向けて、Fintechなどの最新技術に加え、異業種との連携により、生活空間や事業空間に金融サービスを融け込ませることで、家計（暮らしぶり）の向上や生産性の向上を実現。経済活動などの地域格差を解消し、豊かな社会づくりに貢献する。
- 金融の三大機能である金融仲介機能や信用創造機能、決済機能をデジタル化やAPI連携で広げ、人生100年時代を前提とした貯蓄・投資・資金調達に関するコンシェルジュサービス、企業や小売店舗にとって初期投資負担が少なくデジタルマーケティングにも活用できるスマホ決済サービス、地方企業の生産性向上を支援するプラットフォームなどを提供。
- 上記を組み合わせて、異業種連携による新たな価値を生み出すビジネスプラットフォームを形成・提供していく。

デジタルアクセラレーション

サービス事業者の成長をサポートする

- 持続的な成長を目指すサービス提供者と、真に必要な情報や出会いを求める生活者との関係を再構築するために、暮らしと経済活動の可視化を図るなど、デジタルアクセラレーションを推進。
- その推進にあたっては、サービス事業者との連携による3つのビジネスを構想。
  - ビッグデータ分析に基づく販促アプローチなど、マーケティングコミュニケーションの実行を担うビジネス。
  - 顧客とのパートナーシップに基づく成果報酬型のビジネス。
  - デジタルフロントと呼ばれる分野のビジネス。Webサイトを訪れるユーザーの動線を分析し、改善提案を実施するサービスに加え、当社の得意領域である基幹データと連携し、購買行動を可視化することで、売上拡大・新たなファンの獲得に寄与。

ていきたいと考えています。また、このようなプラットフォーム提供力を有する企業として、「持続可能な開発目標（SDGs）」に盛り込まれた国際目標をビジネスエコシステムを構築するパートナーとの共通のビジョン、ゴールと捉え、サステナブルな共生社会の構築にも深く関わっていく考えです。

社員の心に火をつけ続ける

当社グループがこれまで手がけてきたシステム構築やICTのサービスのほとんどは、形としては存在せず、目に見えないものでした。しかし今後、社会課題の解決を軸に据えた企業へと変わっていくことで、私たちの構築したプラットフォームが適切に評価され、「世の中が明らかに良くなった」「便利なサービスが実現した」と言われる事例を増やしていけるはずです。つまり、私たちの仕事の成果が可視化され、人々に実感していただけるようになるのです。そして、こうした成果をこれまで以上にしっかりと、ステークホルダーのみなさまに届けていきます。投資家や社員の家族の方々にも、当社グループの事業をよりわかりやすく伝えられると確信しています。

私たちの存在意義を再定義し、ビジネスモデル変革に取り組んだことで、会社全体にワクワク感が出てきています。このワクワク感をさらに広げた企業へと進化させていきたいと強く思います。グループの経営を担う私自身も、自らの存在意義をあらためて考えてみました。その結論は、「社員の心に火をつけ続ける」ことです。

株主・投資家のみなさまにおいても、これからの当社グループの成長にワクワク感を持って期待していただけるよう邁進してまいりますので、引き続きご指導・ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

スマートタウン

よりよい地域づくりを目指す

- 少子高齢化に伴う労働力不足、交通インフラ整備・防災などの社会課題解決を目指し、スマートタウン領域の事業に注力。
- 訪日外国人向けの決済・情報提供サービス、タクシーのライドシェア向け配車基盤など、当社グループが培ってきた既存アセットを軸に、パートナー企業・スタートアップ企業と連携し、新たなサービスを構築。それらのサービスを組み合わせ、相互扶助のプラットフォームづくりを推進。
- データ流通を支える基盤づくりにも着手。自治体や企業が保有するデータを、業界の枠を越えて流通させることで、新しい価値やサービスを創出。また、当社グループの持つアセットとデータ流通を組み合わせることで、圧倒的に便利で魅力的な地域づくりをサポート。

アセットガーディアン

社会インフラ分野の課題解決を図る

- 主に高度成長期に整備された、社会インフラの老朽化という切実な課題に対して、AIやIoTを活用した新しいアイデアによる、革新的な解決策を計画・提案。道路や鉄道、発電所、公共施設など、各種インフラの維持管理・メンテナンスを支えてきた熟練技術者・労働者の負荷軽減と、業務の効率化をサポート。
- 例えば、水力発電所の維持管理では、がけ崩れなどの事前予知を実現するために、各種センサーを用いて発電所周辺の斜面をモニタリングする実証実験を、電力会社と協働で実施。
- 建設コンサルティング会社や大学とのコラボレーションによって、橋梁などコンクリート構造物の状態を、熟練した有資格者による目視ではなく、画像データを用いて遠隔診断する取り組みにも参画。

CFOによる財務戦略解説

足場固めのフェーズから本格的な成長軌道への転換を実現していきます。

代表取締役専務執行役員 CFO
向井 俊雄

これまでの中期経営計画への取り組みが、2020年度に向けた礎に

最初に、事業環境について触れされていただきます。日本ユニシスグループを取り巻く事業環境は、世の中のデジタル化が急速な進展を見せるなか、ICTサービスに対する顧客ニーズの高度化・多様化が進むことに加え、異業種の参入により競争が激化するなど、ますます厳しくなっていくものと考えています。

こうした状況のもと、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、サステナブルな社会の構築に貢献する活動を強化していくことが、持続的な企業価値向上につながると考え、中期経営計画を策定しました。

2017年度で終了した前中期経営計画期間を振り返ると、業績に大きなインパクトを与えるシステムインテグレーション事業における不採算案件の撲滅に努め、精緻なプロジェクト管理のノウハウを各事業部の隅々まで浸透させるなど、業績の予見可能性を高めるとともに、バランスシートの健全化を進めてきました。また、中長期的な企業価値向上に向け、収益性の高いサービス型ビジネスを創出すべく戦略的な投資も実行しています。その結果、前中期経営計画期間の最終年度である2017年度においては、営業利益163億円、営業利益率5.7%、当期純利益は過去最高となる119億円を計上するとともに、期末自己資本1,030億円、自己資本比率51.9%、ネットD/Eレシオは0.1倍となり、収益性と財務体質の改善に道筋をつけることができたと考えています。

これまでの取り組みを通じ「攻め」の準備ができたことから、当社グループを本格的な成長軌道に乗せるため、2018年度を初年度とする中期経営計画を策定しました。従来の重点テーマである収益性向上に向け、安定的にキャッシュ・フローを生み出しているICTコア領域での生産性改善を図りつつ、成長領域への重点的な投資を進めながら高収益なサービス型ビジネスモデルを確立することで、最終年度には営業利益率8%以上を目標とし、さらなる成長を目指していきます。

注力領域の拡大に向けた投資戦略

今後の成長に向け、今回の中期経営計画では「投資戦略」が重点施策の一つとなります。

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

私たちにとって戦略的な投資とは、キャピタルゲインを目的としたものではなく、4つの注力領域に関連する技術情報、または収益モデルにつながる知見を持つ企業を選定し、パートナー

投資戦略の概要

戦略投資		● 注力領域の強化・シナジーが期待できるサービス事業者に対する出資を**継続・拡大** ● 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およびM&Aを**継続・拡大** ● 注力領域を中心に、スタートアップ企業やファンドへの出資を**継続・拡大**
サービス開発投資	研究開発	● さまざまなステークホルダーと連携したPOC（概念実証）などに取り組み、オープンイノベーションの加速と知見・知財の獲得を**継続・強化** ● 注力領域および先端技術（AI、IoTなど）への研究・開発の**強化** ● ビジネスプラットフォーム提供力の強化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、ビジネスプラットフォームへの継続的な投資

シップを築くとともに事業収益を拡大していく活動にほかなりません。今後のICT業界で勝ち残っていくためには、サービス型のビジネスを事業ポートフォリオの柱に育てることが必須であり、そのための施策の一つとして、これらの戦略投資を行います。

研究開発投資に関しては、足元の経営成績、経営環境だけにとらわれることなく、サービス提供のためのプラットフォームへの投資や今後の成長が期待できる領域での各種実証実験への投資活動を継続・推進していきます。

設備投資については、主にアウトソーシング事業の基盤となるハードウェア・ソフトウェアの更新に充てていきます。

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

なお、投資規模は中期経営計画3ヵ年で合計600億円程度を想定しており、各事業の進展や定量目標の達成状況を見ながら、各投資領域に機動的に資金を配分していく考えです。

指標達成のカギとなる現場マネジメント

財務・資本政策、特にROEに対する当社グループの考え方をお伝えします。私は、ROEの向上は上場企業の責務と捉えており、今回の中期経営計画では、「ROE12～15%」の目標を掲げています。

ROEの向上に向け重要なことは、単に目標値を設定することではなく、各事業現場で何をすればそれが達成できるかを、社員自らが判断し、実践していくプロセスをつくることだと考えます。収益性については、かねてより各事業現場で目標とする営業利益率を設定したうえで、原価管理の徹底や高収益ビジネスの拡大を推進しており、中期経営計画の目標として掲げる「営業利益率8%以上」の達成により、売上高当期純利益率の向上を目指します。そして今回新たに取り組むのは、ROE向上に向けた資産回転率改善策の事業現場への落とし込みです。キャッシュ・コンバージョン・サイクルの目標値を各事業の特性に合わせ設定し、資産回転率を引き上げていく計画です。

ここで、株主還元について一言触れておきます。当社では業績連動による配分を基本としつつ、キャッシュ・フローの状況や成長に向けた投資とのバランス、自己資本の蓄積状況などを総合的に考慮し、利益還元方針を定めています。前中期経営計画期間においては配当性向30%を目処に株主還元を行いました。中期経営計画では、株主還元のさらなる充実を目的として、配当性向40%を目処とする水準に引き上げ、収益拡大に応じて増配を継続していく計画で、2018年度は1株当たり50円、総額50億円の配当を予定しています。

コーポレート・ガバナンス、リスクマネジメントも強化

当社グループの持続的成長のためには、事業戦略とともに、それを支える強固な経営基盤が必要であると考えています。そのため、コーポレート・ガバナンス体制をさらに充実させるとともに、特にコンプライアンス意識の浸透・徹底に留意しつつ、引続き適正な業務運営を行っていきます。

また、リスクマネジメントに関しては、プロジェクト管理やシステム障害などに関する現行のリスクマネジメントを強化していきます。同時に、ビジネスエコシステムを支えるプラットフォームを提供する企業として、今後のサービス型ビジネスの拡大に対応すべく、キャッシュ・フローモデルやモニタリング手法を体系化し、投資判断・管理手法の高度化を進めていきたいと考えています。

当社グループの存在意義である社会課題の解決に向けたビジネスモデルの変革や、そのための人財育成、ガバナンス、リスクマネジメントの強化といった中長期の成長に欠かせないテーマについて、株主・投資家のみなさまと有意義な対話ができる機会も増えてきたと実感しています。今後も、事業活動や非財務面も含めたパフォーマンスについて、正確でわかりやすい情報開示に努め、みなさまとの対話を深めながら、企業価値のさらなる向上に努めてまいります。

計数目標 参考：P.40–41「2017年度の業績概要と分析」

	2017年度（実績）	2020年度（目標）
営業利益率	5.7%	8%以上
売上高	2,870億円	3,200億円
注力領域における売上高	270億円	600億円
ROE	12.4%	12～15%
配当性向	33.6%	40%目処

価値創造ドライバー

日本ユニシスグループならではの強みを活かし、新たなサービスを創造

当社グループの価値創造につながる「4つの強み」は、創業から60年にわたり、システム構築・サービス開発に関する多様なニーズにお応えするなかで培ってきたものです。私たちはこれらの強みを活かし融合することで、社会課題の解決に寄与する新たなサービスを創造しています。今まで世の中になかったサービスを次々と生み出していくなかで、「お客様」「利用者」「サービス」「ベンダー」など多様なステークホルダーをつなぎ、ビジネスエコシステムの創造を促す中核的な役割を果たしていけると考えています。

人財を原動力とした「4つの強み」の連動による価値創造

価値創造を支える原動力：人財

- 顧客数5,000社以上※1。金融、製造、流通、公共、サービスなど、幅広い分野にわたる安定した顧客基盤。
- 業種・業態の垣根を越えた企業間の活動を、ユニシス研究会※2などを通じて支援してきた実績。

- 日本初となる大型商業コンピュータの設置以来、幅広い業界の課題と向き合い、関係を深めることで、社会や産業を支える多様なICTシステムを構築・提供。
- 顧客の要望に対応できる情報処理技術者数4,955人※3。案件ごとのニーズと要件を踏まえたデジタルビジネス基盤を確実に構築し、稼働させる力。

- 特定メーカーにこだわらず、さまざまなメーカー製品を最適に組み合わせて提供する「ベンダーフリー」の強み。
- 顧客課題を解決に導くシステム実装力のもと、上流コンサルティングから導入支援、運用・保守、トレーニングまで、ワンストップで対応できる力。

- Foresight（先見性）の視点を持ち、新たなサービスを生み出す力。
- イノベーション創出のための、スタートアップ企業やベンチャーキャピタルとの積極的な関係構築。
- ビジネスエコシステムの中核となるプラットフォームを、社内外のアセットを組み合わせることで構築。

※1　日本ユニシス（株）、ユニアデックス（株）の合算値
※2　日本ユニシスグループのユーザーで組織するユーザー会
※3　日本ユニシス（株）、ユニアデックス（株）の合算値。2018年4月1日現在 詳細：P.9

2017年度の主なトピックス（サービスリリース数：117件）

2017年4月	● 三井不動産株式会社の法人向け多拠点型シェアオフィス「WORKSTYLING®」の会員情報の管理や、予約から課金までを支援するシステムを同社とともに提供開始 ● 「収納サービスプラットフォーム」を利用し、ポニークリーニング（穂高株式会社が運営）が衣類の「ネット宅配&クリーニング保管」サービスを開始
2017年6月	● クラウド型タクシー配車システム「smartaxi®（スマートタクシー）」で国際自動車株式会社の次世代タクシーシステムを構築。都内約3,200台のタクシーで、2017年度より稼働開始
2017年9月	● オープンAPI公開基盤「Resonatex®（レゾナテックス）」のサービスを提供開始
2017年10月	● 個人資産管理サービスアプリ「Fortune Pocket®」を提供開始 ● ネット空間初の仮想住宅展示場「MY HOME MARKET®」を株式会社ジブンハウスとともに展開 ● 池袋PARCOにおいて、多機能ロボット「Siriusbot™（シリウスボット）」が、店舗案内と在庫確認を行う実証実験を開始
2017年12月	● モビリティサービスプラットフォーム「smart oasis® for Carsharing」を日産自動車株式会社のカーシェアリングサービス「日産 e-シェアモビ™」に提供開始 ● IoT・機械学習化を進める設備保全関連事業者を支援する「AirInsight® Maintenance」をユニアデックスより販売開始
2018年3月	● 知的エージェント実行運用のためのマネージドサービス「RinzaTalk®プラットフォームサービス」を販売開始

事例 1

「収納サービスプラットフォーム」を活用した、新たなサービスの提供

スマートタウン

さまざまな業界の顧客とのパートナーシップ ／ 完遂するシステム実装力 ／ ベンダーフリー&ワンストップのサポート力 ／ 新しいサービスをデザインし実現する力

価値創造を支える原動力: 人財

- 日本郵便株式会社などが保有する倉庫・宅配ネットワークと、当社グループのICT基盤を連携させたサービスを提供。
- 業種・業態の垣根を越えた企業間のビジネスを支援してきたノウハウをもとに、さまざまなサービス事業者の連携によるプラットフォームを構築。

- 各サービス事業者に向けて、会員管理や検品管理、入出庫・発送管理などの業務システムを、クラウドを介して提供。

- 社会や産業を支える多様なICTシステムを構築してきた技術や経験をもとに、ECサイトへの集客プログラムを実装。ICT基盤や宅配・倉庫のインフラだけでなく、プロモーション全般を支援。
- ビジネス連携の橋渡しやコンサルティングで、事業のさらなる成長と新たな付加価値創出に寄与。

- クリーニング業、家事代行業、不動産業といった多様なサービス事業者を結びつけ、エンドユーザーにとって利便性の高い収納サービスを提供。
- 個々のサービス事業者が保有する技術やアセットを活かしたビジネスエコシステムを形成。
- サービス適用範囲の拡張によって、産業界にさらなる可能性をもたらす。

「点」として存在していたニーズを本サービスによって「線」で結び、事業化を実現 シェアリングプラットフォームへと進化

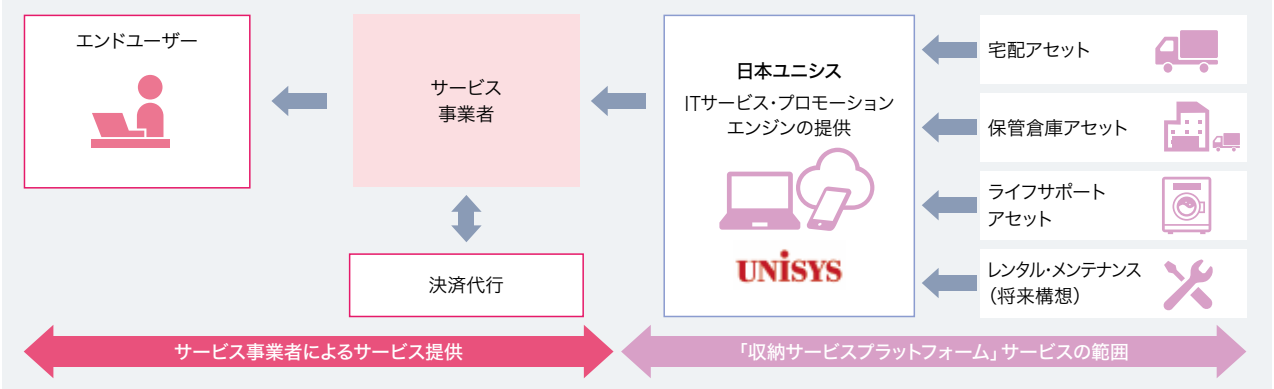
事業概要

大都市で暮らす人々の多くは、住環境に起因する「収納スペースの狭さ」という悩みを抱えています。さまざまな業界とのパートナーシップを築いてきた当社グループは、運輸・倉庫業が保有する宅配および物品保管機能と、生活サポートなどを手がけるサービス企業のアセットに着目。これらを、ICT基盤によって連携させた「収納サービスプラットフォーム」の構築を実現しました。会員管理・検品管理などの業務システム、およびプロモーション支援などの機能を、クラウドを介して提供しています。当社グループは、これまでもEVスタンドや食事空間などのシェアリングサービスを可能としたプラットフォームを構築しており、こうした多数のプロジェクトで蓄積したシステム実装力やワンストップのサポート力が、本プラットフォームにも活かされています。

本プラットフォームを活用して、ポニークリーニング（穂高株式会社）が衣類とふとんの「保管&宅配サービス」を、家事代行サービスの株式会社ベアーズは「なんでも荷物お預かりサービス」を開始しています。

私たちは、世の中の潜在的なニーズに着目した新事業の立ち上げをサポートすることで、多くの企業に成長機会を提供。また、生活者に対しては、新たなサービスによって、快適でゆとりある生活の実現を支援しています。

収納サービスプラットフォーム概要図



事例 2

キャッシュレス社会の実現に向け、決済関連サービスを進化

ネオバンク

デジタルアクセラレーション

さまざまな業界の顧客とのパートナーシップ → 完遂するシステム実装力 → ベンダーフリー&ワンストップのサポート力 → 新しいサービスをデザインし実現する力

価値創造を支える原動力：人財

- 金融、商業・流通、サービス事業者などとの幅広いリレーション。
- Fintechの普及・活用を目的とした各種分科会、フォーラムを展開。国内外の決済サービス企業、ブロックチェーン企業をはじめ、さまざまな業界との意見交換、および情報収集活動の蓄積。

- 金融機関および金融サービス企業との交流を図るなかで、勘定系システムをはじめとするミッションクリティカルなICT基盤を多数構築。それらを確実に稼働させてきた実績。

- キャッシュレス、ダイレクト決済によるエコノミーの形成・拡充に不可欠な基盤構築力とサポート力。

- 拡大が見込まれる決済市場にいち早く参入し、さまざまなパートナーと連携したプラットフォームを構築。
- 決済サービス、流通各社との連携によって多様なデータを蓄積・活用し、デジタルマーケティングなどのサービスを共同で開発・展開。

本格的なキャッシュレス社会の到来を予見し、その実現に貢献していくために グローバルおよびローカルのパートナーを巻き込み、ビジネスエコシステムを創出

事業概要

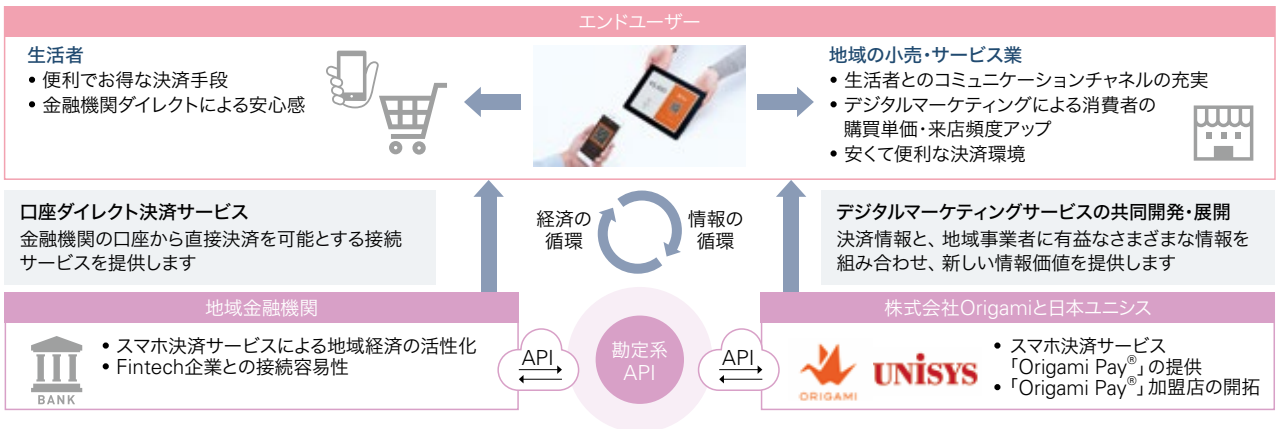
現金決済の比率が高い日本において、キャッシュレス社会への移行が進みつつあります。当社グループは、2011年にバリューカード事業を開始し、決済関連市場にいち早く参入しました。さらに、各種バーコード決済サービスやチャージポイントサービスなど、サービスの提供範囲は拡大しています。

また、2018年にはスマホ決済サービス「Origami Pay®」を提供する株式会社Origamiと提携し、API※4経由で金融機関の口座と直接連携し、リアルタイムで決済できる新たなサービス基盤の提供を開始しました。このサービス基盤は、従前からサービス提供の進化を続けてきた、当社グループならではの強みをフルに活用・融合したからこそ実現したと言えます。

今後、当該決済サービス基盤を通じて、生活者にはスマートで利便性の高いキャッシュレス環境を提供するとともに、金融機関に対しては、蓄積データに基づくデジタルマーケティング手法の開発・展開によって、収益構造とビジネスモデルの変革をサポートします。また、小売・サービス事業者には、決済サービスプラットフォームだけでなく、決済データを活用したデジタルマーケティングなど、付加価値の高いサービスも提供していきます。

※4 金融機関の基幹システムである勘定系のオンライン機能と、他システムのサービスを容易に連携するためのアプリケーション。

株式会社Origamiとの提携によるサービス概要

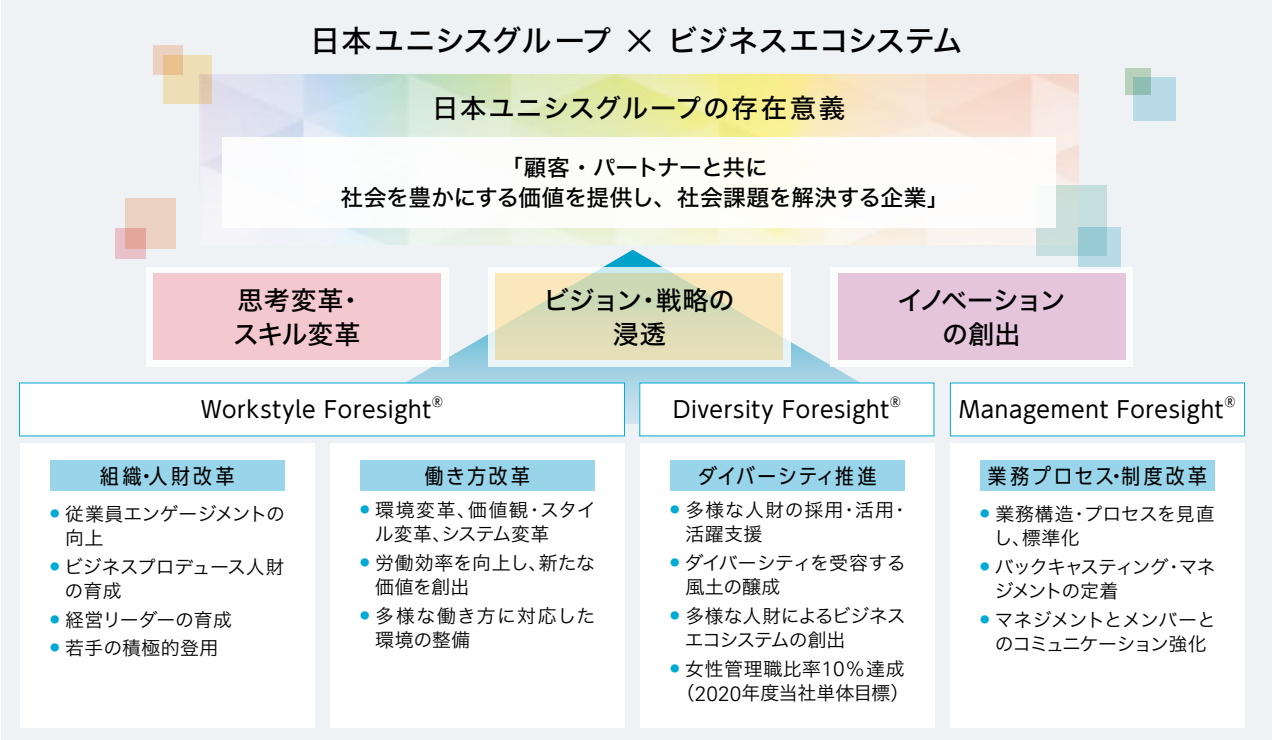


人財戦略

企業価値向上の原動力となる人財育成の強化

日本ユニシスグループでは、人財は企業における重要な資産（アセット）であり、人財こそ企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上の原動力であると考えています。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うえでは、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重要であり、その中心は人財にあります。

こうした考えのもと、中期経営計画では、重点施策の一つに風土改革を掲げています。組織や人財、働き方改革を進める「Workstyle Foresight®」、ダイバーシティを推進する「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3つの柱で進めています。これらを通じて、社員一人ひとりの思考・スキルの変革やビジョン・戦略の浸透、さらにはイノベーションの創出を促すことで、ビジネスエコシステム構築に向けた風土改革を実現していきます。



Workstyle Foresight®

組織・人財改革

「社会課題を解決する企業」を標榜する以上、従来のシステムインテグレーターとしての強みだけでは目指す姿にはたどり着きません。新たな知識・スキルの獲得や自ら変革を実行できる組織としていくため、ビジネスプロデュース人財・経営人財の育成や若手の積極登用に加え、従業員エンゲージメントの向上などに取り組むことで、組織・人財改革を推し進めていきます。

■新技術領域への対応

メガクラウドなどの新しい技術が次々と台頭するなか、デザインシンキングやデータサイエンスなどの分野の能力を高め、新技術を事業として発展・マネタイズできる人財の育成・強化が重要となると捉えています。そのため、ビッグデータ関連技術を用いた分析演習を実施しデータサイエンティストの育成を行っているほか、PaaS※1の各種サービスを活用できるクラウド技術者の育成に注力しています。また、高度技術者育成のため、新入社員段階からAIなどの新技術に関するプログラミング研修を実施したり、実機上でクラウド基盤を構築する研修なども実施しています。

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

■アクセラレーションプログラムの推進

新しいビジネスを自らの力でつくることができる「プリンシパル人財」を育成する、「NextPrincipal※2」プログラムを2010年度より実施しており、2017年度までに延べ299人が受講しています。当該プログラムの一つとして、新規事業創出を担う人財育成と実際の事業創出を目的に、アクセラレーションプログラムを実施しており、2017年度はインド・バンガロールのスタートアップスクール「Commence-Mint」に2人を、2018年度はデジタルビジネス・イノベーションセンターが主催するシンガポールでのイノベーションプログラムに2人を派遣しました。外部の人たちと刺激し合うことで、派遣された社員が自身の知見・スキルを伸ばすとともに、本プログラムを通じて得たアイデアを当社のビジネスとして展開することを目指しています。

※2　日本ユニシスの人財イノベーションプログラム。新事業を生み出す人財を発掘し育成することを目指している。

■エンゲージメントサーベイを活かしたPDCAの実践

組織能力を最大限に引き出すためには、自部署でPDCAを回し、エンゲージメントを高められる組織づくりが重要であると捉えています。当社では、従業員意識と組織課題を可視化する目的でエンゲージメントサーベイを実施し、こうした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。この分析結果や外部コンサルタントのアドバイザリーのもと、各部門の責任者が自組織の課題およびアクションプランを設定します。さらに、特定部門を対象とした月1回の定例ワークショップやサーベイなどを実施し、アクションプランの進捗をモニタリングしています。

これらのサーベイ結果を活用した取り組みを通じて、2018年度においては、さらなる組織力向上を目指し、新たに発表された中期経営計画の浸透を中心に、改善を図っていきます。

働き方改革

当社グループでは、個人の生活も大切にしながら豊かな発想ができるゆとりを持つことで、新ビジネスの創出や個々人の成長が可能になると考えています。多様な働き方に対応した労働環境やシステムの整備はもとより、個人の価値観・就労スタイルの変革などを通じて、働き方改革を推進していきます。

働き方改革の4つの変革

環境変革	価値観・スタイル変革	プロセス変革
•戦略的ファシリティマネジメント（拠点整理、最適化）	•残業メリハリ活動 •在宅勤務・テレワーク •ペーパーレス •健康経営	•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（Office365®利用）
•モバイルファースト（mobiGate®）
•Skype® for Business利用
•企業内SNS活用

■残業メリハリ活動の推進

当社グループでは、毎月残業続きで目の前の仕事に追われる日々ではイノベーションが生まれることはなく、メリハリのある働き方が効果的であると考えています。仕事における時間の使い方を根本的に見直すことを組織的に行うことで意識変革につなげ、生産性向上を図ることを目的に、残業ゼロの月を1回以上つくる「残業メリハリ活動※3」を推進しており、2017年度の達成率は95.4%、2018年度は100%を目指しています。

※3　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。

■テレワークの奨励

時間・場所に制約されない働き方の実現により、生産性の向上とイノベーティブな発想が生まれることを目指し、2017年10月より既存の「在宅勤務」を拡大・強化し、対象が全社員である「テレワーク」を奨励しています。従来の在宅型勤務や一時立ち寄り型に加え、自宅以外の場所も対象としています。

■T3（Time to think）活動

変革は自然に生まれるのではなく、自ら生み出していくものであるという考えのもと、当社グループでは「T3（Time to think）活動」に取り組んでいます。本活動は、技術部門の社員全員が毎週連続した時間を確保し、新ビジネスのアイデア創出やリサーチなど、担当している業務以外の仕事に取り組む施策です。不要な会議や作業の棚卸しなどを行うことで時間を生み出し、効率化に向けた業務改革に取り組みます。この導入により、現場起点の発想から価値の種が生み出されることを期待しています。

Diversity Foresight®

ダイバーシティ推進

ビジネスエコシステムを形成していくためには、産業や業界の枠にとらわれず、多様な価値を持った企業・組織とコラボレーションすることが不可欠です。当社グループが多様性を備えるためには、多様な人財の採用・活用・活躍支援をはじめ、ダイバーシティを受容する風土の醸成など、自社ならではのダイバーシティ & インクルージョンを確立することが必要となります。

■ダイバーシティ・マネジメント

ダイバーシティ推進にあたり、まず必要なのは、管理職の理解とダイバーシティ・マネジメントの実践です。そのため、テーマ別(育児・介護・女性活躍など)および階層別に管理職を対象としたダイバーシティ・マネジメントに関する必須研修を行っています。また、全社員を対象としてダイバーシティの意義を理解するためのe-ラーニングや、全グループ社員を対象として年1回、社外有識者による「ダイバーシティ・トップ・セミナー」を開催しています。

■女性の活躍推進

社会要請と当社戦略の両面から、当社ではダイバーシティ推進のなかでも、特に女性の活躍推進を最優先課題と捉えています。単に女性の管理職を増やすことが目的ではなく、若手から上級管理職および役員までの各階層に適正な人員が存在する、人財パイプラインの形成を目指しています。そのため、管理職候補・中堅・若手の階層別に、研修・OJT・ネットワーキングで構成するダイバーシティ育成プログラムや、育児休職中のe-ラーニング・通信教育の受講、復職者対象のワークショップ、育児休職前後のキャリア開発支援などの各施策を推進しています。着実に成果が出ており(右上ご参照)、今後も女性が活躍しやすい環境をはじめとして、あらゆる人財が活躍できる風土・環境を醸成していきます。

<主な成果>

- 女性管理職比率については、2020年度までに10%(当社単体)とすることをマテリアリティ(CSR重要課題)の目標の一つとしており、2015年度の3.2%から2018年4月には6.5%に向上
- 取締役9人のうち女性が2人
- 2017年10月、厚生労働大臣が認定する「えるぼし認定」において最高レベル第3段階に認定
- 2017年12月、MSCI日本株女性活躍指数(WIN)採用
- 2018年4月、初めての女性業務執行役員が誕生

Management Foresight®

業務プロセス・制度改革

業務プロセスや制度全体を見直すマネジメントに正面から取り組むことで、ビジョンや戦略に対する実行力が高い組織へと変革していきます。また、目的・目標の設定から逆算していくマネジメントスタイルの定着や、経営陣と社員のコミュニケーション強化に取り組み、組織文化の改革にも着手していきます。

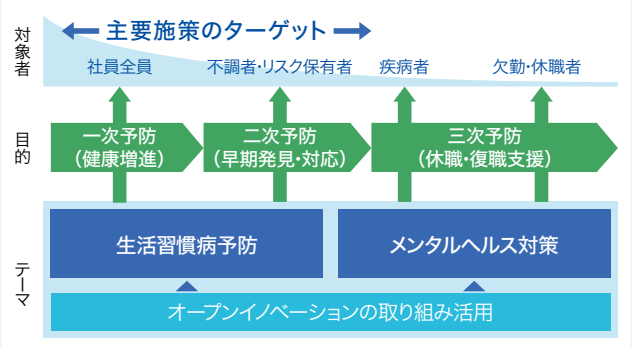
■Visualized Management Methodの導入

目標を確実に達成するため、「Visualized Management Method(VMM™)」という新たなマネジメント手法を導入・展開しています。VMMの特徴としては、達成時の明確なゴールを設定し、バックキャスティングで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を実行し目標達成につなげます。

健康経営への取り組み

当社グループは、社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ます。そのため、会社と健康保険組合が一体となり、社員の健康に対する関心・取り組み意欲向上と健康増進活動の活発化に努めています。2017年度においては、当社と子会社のユニアデックスは、経済産業省および日本健康会議により、昨年に続き「健康経営優良法人2018~ホワイト500~」に認定されました。

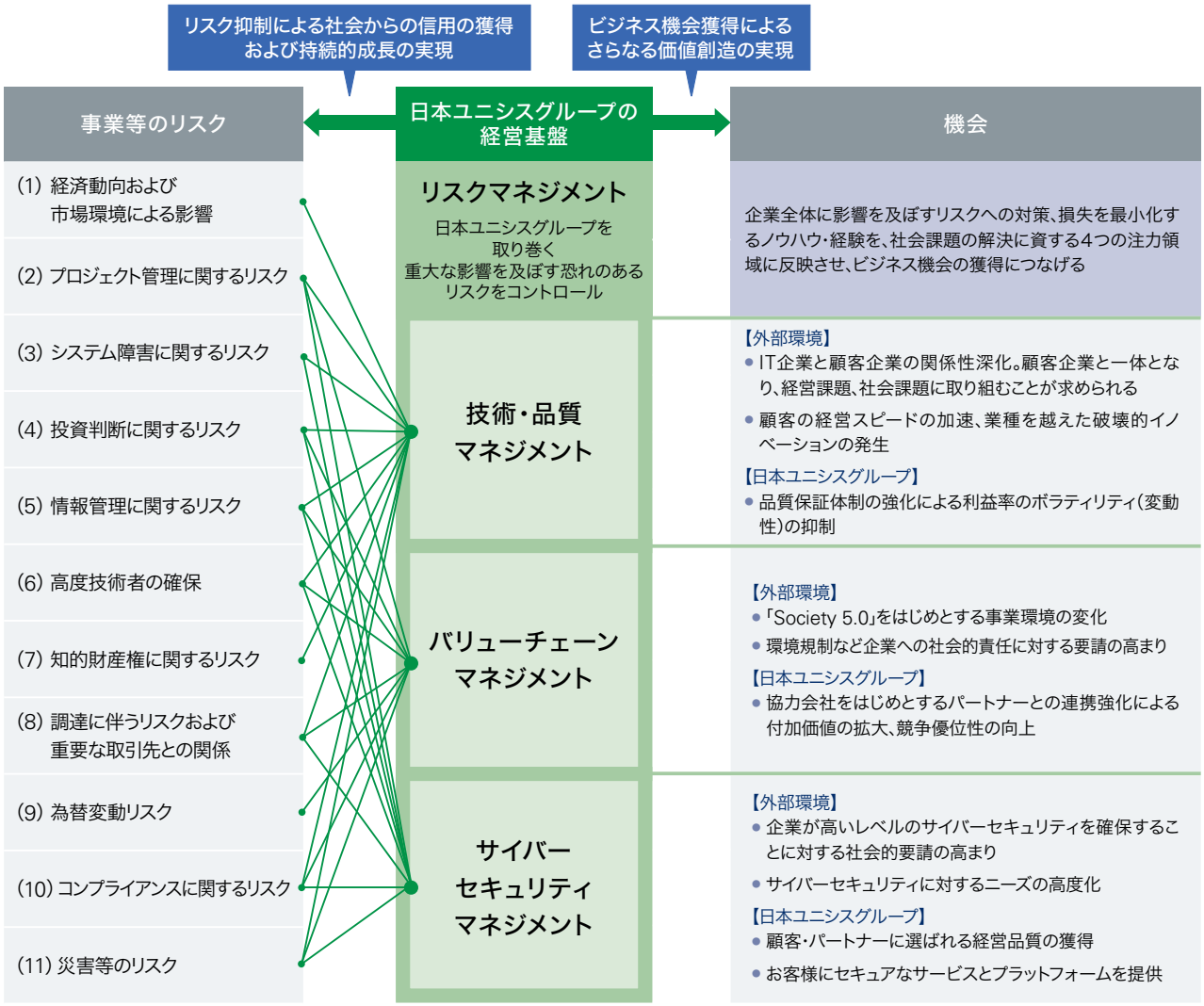
健康経営の施策推進方針



リスクマネジメント

価値創造を支えるリスクマネジメントの強化

日本ユニシスグループでは、世の中のデジタル化の急速な進展や顧客ニーズの高度化・多様化、異業種参入による競争激化など、事業を取り巻くさまざまな環境変化によるリスクを認識し、適切にコントロールする体制を整備しています。当社グループの持続的成長に向けた経営基盤強化のため、引き続き、リスクマネジメントのさらなる拡充とリスクの低減に取り組みます。



リスクマネジメント

大規模災害や不祥事、情報セキュリティ上の脅威など、企業に影響を及ぼすリスクは年々、多様化・複雑化しています。潜在的な事象をあらかじめ予測し、損失の回避・低減を図っていく「リスクマネジメント」は、今や企業にとって不可欠な経営機能の一部と言えます。また、当社グループにとっては、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でもあります。

私たちは、グループの経営において、次の3つのリスクを特に重要であると認識しています。

① プロジェクト管理やシステム障害に関するリスク
　対応：技術・品質マネジメント
② 情報管理に関するリスク
　対応：サイバーセキュリティマネジメント
③ 首都直下地震や新型インフルエンザのパンデミックなど、事業活動の前提となる社会インフラが麻痺した場合の事業継続リスク（災害等のリスク）

上記リスクを含む、経営に重大な影響を及ぼすさまざまなリスクに対して、迅速かつ適切な対応策を講じるための体制と

して、当社グループはチーフ・リスク・マネジメント・オフィサー（CRMO）を委員長とする「リスク管理委員会」を設置しています。

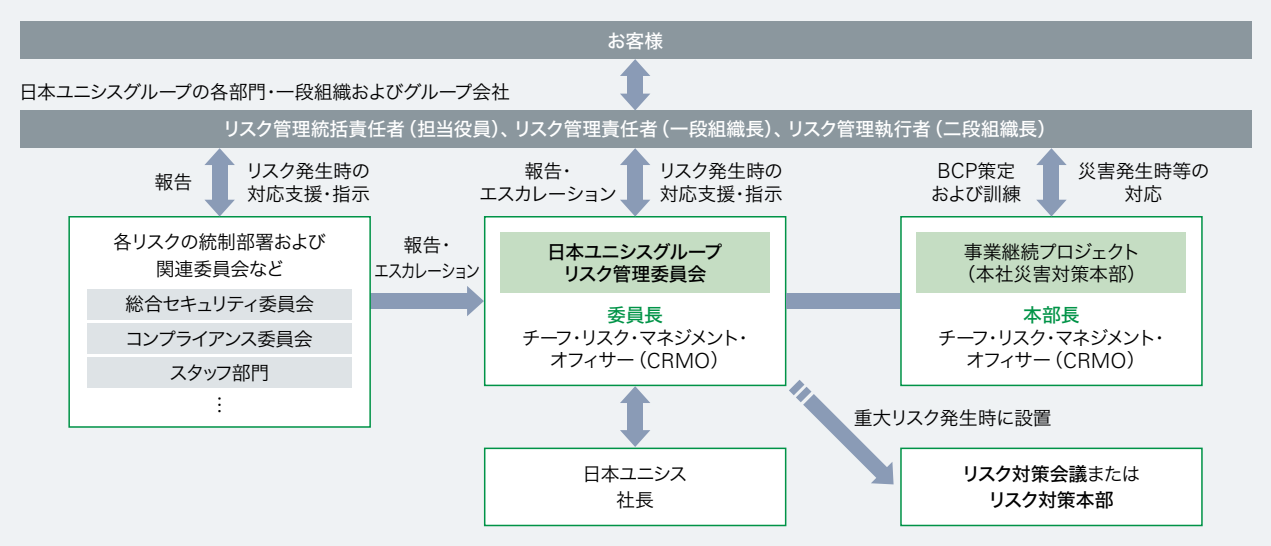
リスク管理委員会では、管理対象とするリスクをグループ全体で共通化し一元的に管理することを目的に、グループ共通のリスク分類体系を整備しています。現在、情報管理関連リスク、システム開発関連リスク、災害・事故関連リスクなど約130項目のリスク管理項目に分類しており、各リスク管理項目に対しては当該リスクの統制を担当するスタッフ部門または委員会などが管理規定や具体的な未然防止策・発生時対応策を立案し対応しています。

なお、地震や新型インフルエンザなどによる事業継続リスクについては、リスク管理委員会委員長（CRMO）を本部長とする「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マネジメント（BCM）の策定と継続的な見直し・改善を実施しています。

2017年度においては、リスクマネジメントの重点施策として、次の3つに注力しました。1つ目は、グループ各社のリスク管理・初動対応を見直すとともに、新規設立会社などをグループリスク管理体制に組み込むなどの「グループ全体のリスク管理強化」です。2つ目は、役員や組織長など各立場に応じた研修の実施やリスク対処の基本となる文書を配布するなどの「各現場におけるリスク対応力のさらなる向上」です。そして3つ目は、新規ビジネスリスクへの対応力を強化するなどの「ビジネス変化への迅速な対応」です。これらの施策を着実に推進するため、年間を通じたリスク事案の把握とモニタリング、新たに顕在化した課題を踏まえた改善策の立案、全社員へのリスク意識・知識の啓発など、PDCAサイクルを実践してきました。

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

リスクマネジメント体制図



技術・品質マネジメント

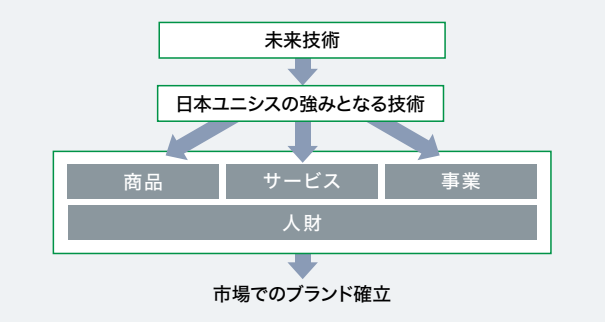
情報サービス市場の環境変化に伴って、当社グループではサービスデザインが収益の柱に育っています。今後も技術的な優位性を確保し、社会課題やお客様の要求に対応していくには、社員の技術力向上を後押しする不断の取り組みが重要になります。

当社グループが手がけるプロジェクトにおいて、もし私たちが特定の技術やソリューションに基づいた従来型のアプローチしかできなければ、課題の解決は極めて困難になります。つまり社員には、ビッグデータやFintech、人工知能（AI）など、複数の技術を横断的に活用した事業の構想力、およびサービスデザインの企画・構築フェーズをマネジメントできるスキルが不可欠です。これらの能力を獲得するため、新規事業創出を目的としたT3（Time to think）活動 ／ NextPrincipal ／ アクセラレーションプログラム ／ プラネタリウム・イニシアティブなどの新規事業創出活動やテクニカル・シンポジウム、技術講習会などを活発に実施しています。参考：P.24

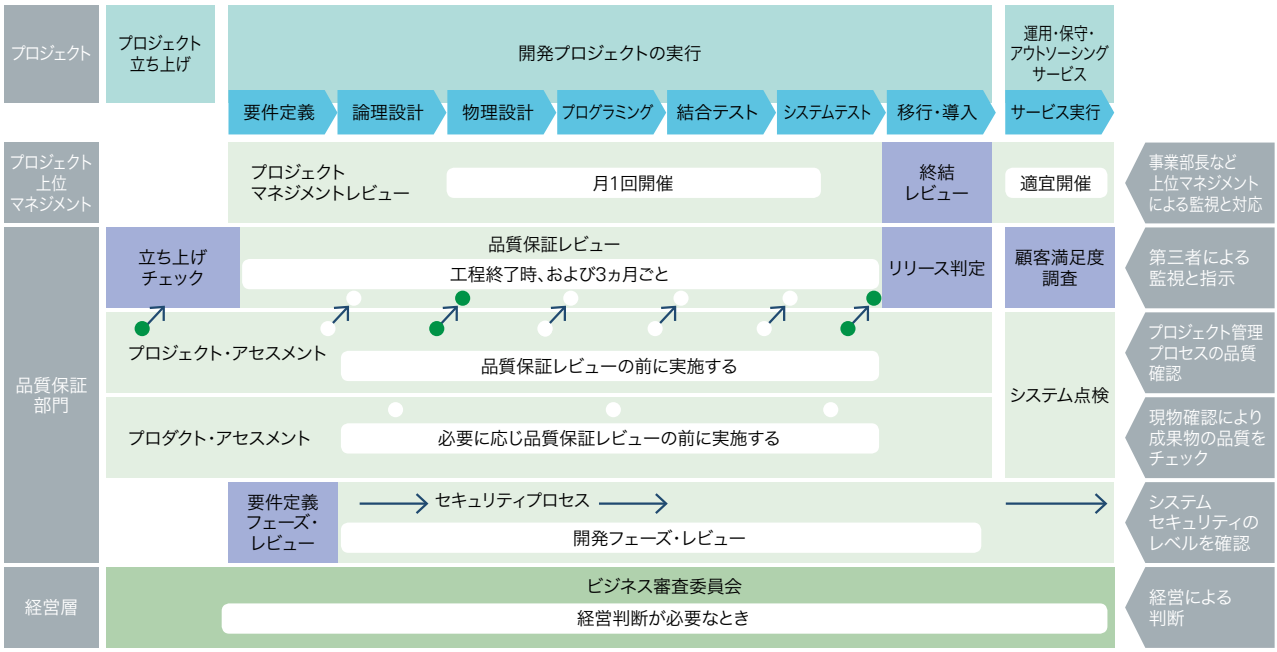
個々のシステム開発プロジェクトにおいては、お客様の要求水準の高度化や案件の複雑化を踏まえて、品質保証の体制・

仕組みを構築しています。「ビジネス審査委員会」では、案件提案時と実行時に、リスク内容の多角的な評価を徹底的に行っています。また、システム開発手法の体系化・標準化による生産性の向上、プロジェクト課題の早期発見制度である「行灯システム」などの施策を継続して実施しています。当社が運用・保守を担当するシステムの障害については、全社的な未然防止対策の実施だけでなく、万が一、障害が派生した場合に迅速なアクションが可能となる体制を整備しています。

技術戦略と連動した商品化・サービス化・事業化



開発から運用・保守・アウトソーシングサービスにおける品質保証プロセス



プロジェクトの終了後は、問題のあった案件・プロセスの振り返りを通して真の原因を見極め、根本対策を打つ改善サイクルを回すことにより、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。このような案件管理の強化策により、直近の3年間は不採算案件の発生がゼロとなり、安定した業績の要因となっています。

納入システム、サービスに対する徹底した品質保証体制は、当社グループの事業継続と価値創造になくてはならない基盤と言えます。こうした基盤を活かしながら、引き続き現場・バックオフィスを含めた各部門がさらに連携し、売上高伸長や原価削減につなげていくことを目指しています。

バリューチェーンマネジメント

サービス提供プロセスの改革や、あらゆる情報のデジタル化が急激に進む現在、業種・業態をまたがってバリューチェーンを変革し、利用者視点での新たなサービスを創出するニーズが高まっています。そこで当社グループでは、個別案件を中心とした従来のバリューチェーンの在り方を、サービス中心のバリューチェーンへと変革し、価値創造の視座を高める取り組みに着手しています。この変革によって、すべてのグループ会社・組織のアセットを全体最適の観点で融合できると考えています。今後は、多様なビジネスパートナーとともに当社グループのアセットを最大限に活用し、人工知能（AI）や画像解析、デジタルマーケティングなどの技術を用いた新事業の創出とサービス提供に注力していきます。

システム開発プロジェクトにおける一連の工程のなかで付加価値を生み出し、競争優位性を高めていくためには、協力会社や取引先などのビジネスパートナーとの連携が不可欠です。

当社グループのバリューチェーンのなかで、とりわけシステ

ム設計、構築、運用・保守のフェーズは多くの協力会社と密接に連携してこれらの業務を遂行しています。加えて、ハードウェア・ソフトウェア製品、サービス商品などの調達先にあたる取引先とともに、社会課題の解決につながるソリューション、およびサービスの提供に努めています。

また、バリューチェーンにおける社会的責任を果たしていくため、環境保全を推進している取引先、環境負荷が少ない製品やサービスを供給する取引先からの調達推進に加えて、「紛争鉱物不使用の推進」などを含めた購買取引行動指針を制定し、紛争地域の資金源となる紛争鉱物使用のない物品の調達を目指しています。各取引先に対しては、普段から当社グループのCSR活動理念と取り組みを説明し、ご理解とご協力をお願いしています。主要な取引先に対しては、環境保全をはじめとしたCSR調査を毎年実施しています。

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

サイバーセキュリティマネジメント

情報セキュリティ上の脅威は、今やすべての企業の経営リスクとなっています。このような事業環境を踏まえて、当社グループではチーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサー（CISO）を委員長とする総合セキュリティ委員会を設けています。同委員会では、2017年11月に改訂された経済産業省「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」の指針などを踏まえ、2018年度からサイバーセキュリティリスクに対応するためのシステム関連施策、組織・プロセス関連施策などからなるサイバーセキュリティ戦略を策定し推進しています。本戦略を支える体制面では、総合セキュリティ委員会の傘下にサイバー攻撃の未然防止と事故対応を専門とする技術支援チーム(CSIRT)を設置しています。また、グループ内のネットワーク、サーバーなどに対する脅威の監視・分析を目的に、グループ内SOC（Security Operation Center）を設置・運用しています。

ますます複雑化・巧妙化する情報セキュリティ上の脅威に、適切かつ迅速に対処するため、当社グループでは全社員を対象としたe-ラーニングや階層別集合研修、技術者向けサイバーセキュリティ研修および演習、協力企業への計画的な研修を実施しています。そのほかにも、日頃から情報セキュリティに関するさまざまなメッセージをPC起動時に自動表示するなど、セキュリティへの意識を継続的に高め、文化として根づかせる工夫を行っています。近年多発しているサイバー攻撃全般については、社外の事例をオリジナル教材に活用し、危機意識や当事者意識の醸成を図っています。

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

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

サイバーセキュリティ戦略概要

ビジョン	Cyber Security Foresight™ **多様な企業をつなぐビジネスエコシステム創出企業に成長するために プロアクティブでセキュアな環境を提供する**
ミッション	顧客・パートナーと共に社会を豊かにする価値を提供し、社会課題を解決する企業にふさわしい サイバーセキュリティ経営・マネジメントを実現する
目的	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** **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 **見せる化施策** 情報開示・情報共有を実施 **組織・プロセス施策** サイバー攻撃に負けない体制を構築 **人財関連施策** グループ役職員のスキル・能力・意識を向上

コーポレート・ガバナンス

持続的成長サイクルを支えるコーポレート・ガバナンスの強化

日本ユニシスグループでは、事業を通じて社会課題を解決し、顧客や社会から信頼を獲得することで、さらなるビジネス機会を獲得することを目指しています。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）が不可欠です。ここでは、当社グループが特に注力している4つの重点項目を中心に説明します。

基本的な考え方

当社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」を企業理念のひとつとして定めるとともに、当社はこの理念に沿って事業活動を進めます。

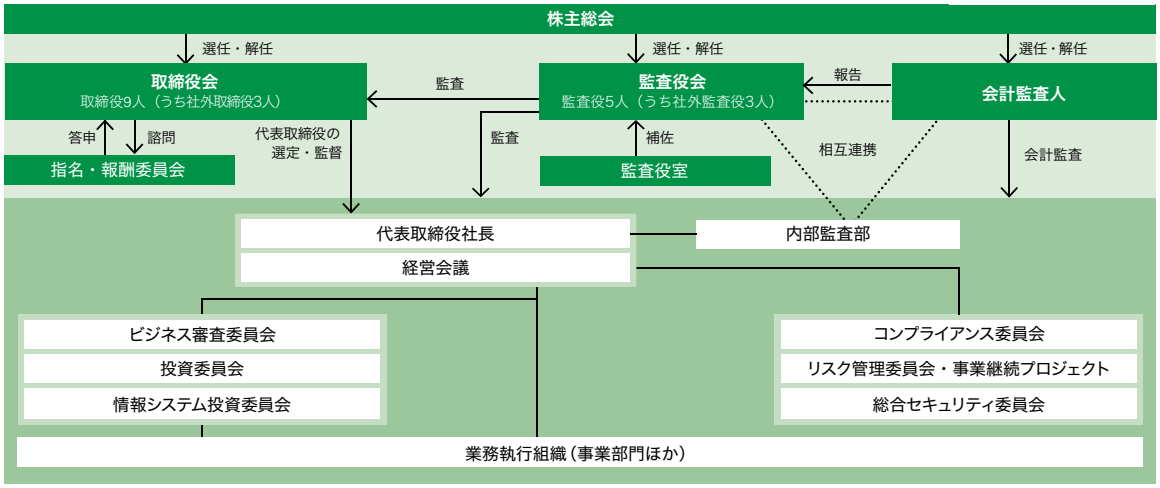
コーポレート・ガバナンス体制

当社では、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、変化の激しい業界であることから、業界・社内の状況に精通した社内取締役を中心とし、加えて豊富な経営経験や専門知識などを有する人財を社外取締役として選任することで、より広い視野と客観性を併せ持った意思決定および実効性の高い職務執行の監督の実現を目指しています。

体制図

（2018年6月27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。メンバー 4人のうち、1人が独立社外取締役。決議に際しては、独立社外取締役の出席が必須、かつ独立社外取締役を含む出席委員の全員一致が必要。

■経営会議

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

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

ビジネス審査	重要なシステムサービス案件などの実施計画の妥当性などを審議・評価
投資	商品・サービスの事業計画や資本参画などの事業投資の妥当性などを審議・評価
情報システム投資	自社システム案件について、コスト・効果、適用技術の妥当性などを審議し、投資是非を判断
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リスクへの対応などを統括
総合セキュリティ	グループのサイバーセキュリティ戦略、個人情報保護戦略を推進

取締役会・監査役会の規模および多様性　重点項目1

- 取締役会の機能が効果的かつ効率的に発揮できる適切な員数を維持
- 定数の1／3以上の独立社外取締役、2人の女性を含む、多様で豊富な経歴や知見を有する9人の取締役を選任
- 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、うち1人が女性
- 社外取締役の取締役会への出席率、社外監査役の取締役会・監査役会への出席率は、ともに100%（2017年度は取締役会を11回、監査役会を15回開催）

（2018年6月27日現在）

	人数	うち社外		取締役会および監査役会に占める割合	
			うち独立役員	独立役員	女性
取締役会	9人（うち女性2人）	3人※1	3人	33.3%	22.2%
監査役会	5人（うち女性1人）	3人※1	3人	60.0%	20.0%
合計	14人（うち女性3人）	6人	6人	42.9%	21.4%

※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、厳格、保守的に判断し、2017年度より社外役員としていません。

取締役会の実効性評価　重点項目2

当社取締役会は、2015年度より自己評価を実施し、実効性の向上に努めています。

2016年度の評価時に、2017年度は新たな中期経営計画策定の年であるため、その議論の深化に向けた取り組みが必要とされたことを受け、社外出身役員向けに、当社グループの事業などに関する勉強会や経営陣との意見交換の場を設けるとともに、取締役・監査役全員を対象とする勉強会（例：ESG投資・経営に関する勉強会等）などを行い、議論に必要な知識・情報を習得・更新したうえで、中期経営計画について複数回にわたる審議を行いました。

また、2017年度は、2018年度から始まる中期経営計画期間においてビジネスモデルの変革を加速させることを踏まえ、今後の当社にふさわしいガバナンス体制を模索するという観点から、外部コンサルタント※2の支援のもと、取締役会の実効性評価を実施しました。その結果は下記のとおり、総じて高い評価となりましたが、新たな指摘もありますので、2018年度はこれらを踏まえた取り組みを行っていきます。

※2　ボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社が質問票（無記名）の配布・取りまとめ、個別インタビューの実施および報告書の作成を行い、その報告書をもとに、取締役会にて取締役会の現状・改善点などを分析し、今後の取締役会の在り方について審議・評価しています。

評　価	
取締役会の構成	・メンバーの意識・経験・専門性のバランスはとれている
取締役会の運営状況	・常にオープンで活発な議論が行われている ・中長期的な経営方針・戦略の議論も十分なされている
投資家・アナリストの評価	・執行側から取締役会に十分な情報提供がなされている

指　摘		2018年度の対応方針
リスクとリターンの評価などについて、これまで以上に踏み込んだ議論が必要。今後、社外取締役の構成の検討が望ましい	➡	取締役会の役割・機能のあるべき姿について再確認のうえ、社内外の取締役の選解任基準の明確化
経営陣幹部・社外取締役の後継者計画の明確化が必要	➡	経営陣幹部のサクセッション・プランのさらなる具体化
社外取締役への事前の情報共有の強化・論点の明確化が必要	➡	経営会議における詳細な議論の内容を社外取締役と共有
社外取締役同士・監査役との連携強化施策の検討が必要	➡	社外取締役同士・監査役との情報交換の機会の増加

日本ユニシスグループの最高経営責任者等の後継者計画について　重点項目 3

当社では、最高経営責任者の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、最高経営責任者等のサクセッション・プランを審議し、取締役会に報告しています。

そのなかで、持続的な企業価値向上に向け、当社の最高経営責任者等に求められる重要な資質として、真摯さ(integrity)をベースに、右記の7つのコンピテンシーを要件として定めています。

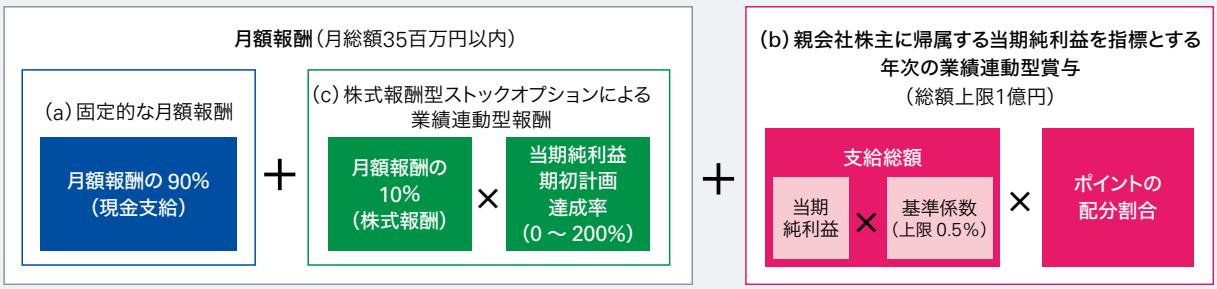
なお、各要件の発揮度は、ビジネス環境（転換・変革期、継続・拡大期）により変動すると考えています。

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

役員報酬　重点項目 4

取締役の報酬は、業績連動を重視し、世間水準、従業員給与とのバランスを考慮のうえ、職責に見合った報酬を支給することを原則とし、(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）により構成しています。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等に在任中は行使できません。また、社外取締役など非業務執行取締役の報酬については、業績との連動は行わず、固定的な月額報酬のみを支給しています。具体的な報酬額については、株主総会において決議された金額を上限として、独立社外取締役が参画する指名・報酬委員会において審議し、取締役会にて決定します。

取締役の報酬イメージ



2017年度の役員区分ごと報酬等の総額、報酬等の種類別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) 基本報酬	(c) ストックオプション	(b) 賞与	
取締役（社外取締役を除く）	270	210	24※3	35※3	6
監査役（社外監査役を除く）	30	30	—※4	—※4	2
社外役員	62	62	—※4	—※4	11

※3　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。
※4　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。
※5　記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

株主・投資家との建設的な対話に関する方針

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

■2017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や国内における個別取材対応、海外投資家への訪問取材対応など、投資家のみなさまとの建設的な対話に努めています。また、事業説明会・施設見学会の開催や統合報告書の発行など、当社グループの企業価値を適切にご説明するための工夫も行っています。

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

年度	主な取り組み	経緯・目的
2001	● 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	● 社外取締役の選任（社外4人）	監督機能の強化
	● 社外監査役を増員（監査役4人のうち、社外3人）	監査体制の強化
2004	● 取締役の任期を2年→1年に変更	機動的な経営体制の確立と取締役の責任の明確化
2012	● 取締役（社外取締役を除く）・執行役員への業績連動型報酬制度の導入	業績・企業価値向上に向けた貢献意欲を高める
2013	● 社外取締役比率を3分の1以上に（取締役9人のうち社外3人）	経営の透明性・客観性の向上
	● 社外監査役を1人増員（監査役5人のうち社外4人）	監査体制の強化
2015	● 女性社外取締役を1人増員（3人→4人）	多角的な視点の強化
	● コーポレートガバナンス・コード制定	
	・「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
	・「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
	・指名・報酬委員会を設置	・役員人事・報酬への独立社外取締役の関与・助言の確保
	・取締役会規程改定 など	・取締役会付議基準の見直し
2016	● 取締役会の実効性評価を開始 取締役会資料の送付時期および開始時間の前倒し、トレーニングの拡充	十分な検討・審議時間の確保、審議の質の向上
	● 「最高経営責任者等の後継者計画」を策定	持続的な成長
	● 独立性に関する判断基準を「社外役員の独立性に関する判断基準」に改定	社外監査役の独立性基準を明確化
2017	● 社外取締役・監査役の減員※6 （社外取締役・監査役各3人）	社外役員の解釈の厳格化
2018	● 第三者の支援のもと、2017年度の実効性評価を実施	外部専門家による客観的分析を評価に活用

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

►その他コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関する詳細情報は、Webサイトをご覧ください。
https://www.unisys.co.jp/invest-j/com/governance.html
●コーポレート・ガバナンスおよび内部統制原則
●コーポレート・ガバナンス報告書
●業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）

社外取締役座談会

社外取締役
川田 剛

社外取締役
薗田 綾子

社外取締役
佐藤 智恵

中期経営計画のもと、日本ユニシスグループが企業価値の向上を図っていくためには、コーポレート・ガバナンスの強化・充実が不可欠です。初年度の2018年4月に、第三者による「取締役会の実効性評価」を実施し、この結果を踏まえて、3人の独立社外取締役による座談会を開催。それぞれの知見や視点を交えながら、当社グループが直面している課題認識、取締役会の役割、サクセッション・プランなどについて語り合っていただきました。

日本ユニシスグループの課題と、社外取締役が果たしている役割

川田：まず、投資家のみなさまは社外取締役に何を期待されているのか、そして私たちはどのような役割を担うべきかについて、お二方の認識はいかがでしょうか。

薗田：今の株式市場では短期の業績だけでなく、持続的な成長が見込める企業に投資する傾向が顕著です。こうした状況を踏まえ、私は長期の時間軸を意識した提言を行うとともに、多様な観点をお示しすることを意識しています。これまでCSRコンサルタントとしてさまざまな企業の分析・指導に関わってきましたが、社内論理だけで意思決定がなされ、ダイバーシティが欠けている企業ではいろいろな問題が発生しています。こうした経験を活かし、多様なステークホルダーの観点を取締役会に適切に反映させていく考えです。当社が中期経営計画で掲げているビジネスモデルの変革を進めていくうえでも、社外の人財が持つ多様な視点を活用していく必要性が高まっていると思います。

当社グループを取り巻くさまざまなリスクを、独立した立場から検証し、早めの注意喚起を行うことが重要

佐藤：私も、社内の役員・社員で議論する経営会議では気づかないような、異なる視点を提供しようと心がけています。取締役会では、他のオプションの可能性や投資の合理性についても積極的に指摘していきたいと考えています。現在、変革の真っ只中にある当社グループでは、新しいビジネスモデルがたくさん生まれていますが、「それらは売上が上がり、かつ利益も確保できるものなのか」をこれまで以上に考慮する必要があります。こうした点について、グローバル企業やコンサルティング企業での経験から、有意義な助言をしていきたいと思っています。川田取締役はいかがでしょうか。

川田：事業活動にはさまざまなリスクがつきものであり、それを経営陣がどのように認識し、対応策を講じているのか、その有効性を検証するのも取締役の重要な役割の一つと考えています。例えば、コンプライアンスのリスクには、業界慣行などから社内では気づきにくいものもあります。他社での取締役としての経験もある私たちが、監査役との会合などで得た情報をもとに、早期に注意喚起をすることがますます重要になっていきます。

佐藤：企業価値の毀損につながるようなリスクについて早めに察知して、コントロールしてほしいというのは、株主のみなさまが私たち社外取締役に強く期待していることの一つですね。

薗田：私はこの3年で当社の事業内容が大きく変わるとともに、取締役会にも非常に大きな変化があったと感じますが、より長く見られている川田取締役は、どのような変化が起きていると思われますか?

川田：私は税務と会計の観点から、リスク管理に関する提言などを行ってきましたが、最

中長期の時間軸での提言、および多様なステークホルダーの観点を、取締役会へ反映させる役割を担っていきます

近は社外取締役も増えたことで、投資案件などについては多様な意見が出るようになり明らかに活性化してきていますね。

佐藤：直近の1年だけでも、ガバナンスの実効性が高まっていると実感します。例えば、社外取締役の発言に対して、執行側が真剣に考え、改善できるところは改善していこうという強い姿勢が感じられます。

川田：取締役会のメンバーも社員も、みなさん非常に真面目ですし、オープンな議論をする社風ですよね。

佐藤：そうですね。それに、お客様をとても大事にしています。だからこそ、長く取引してくださるお客様が多いのだと思います。そして、一人ひとりの専門知識も驚くほど深い。一方、今後はグローバル展開、新規ビジネス開発をしていくうえで、より俯瞰的な視点・思考も必要になってきますから、そこを補うのは社外取締役の役割ではないかと思っています。

薗田：当社グループの今後の成長のためには、海外事業の重要性が増すということで、戦略や人財育成方法などの議論が活発化していますよね。「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」となるため、ビジネスエコシステムの海外展開も視野に入れている当社グループの「これから」がますます楽しみですし、お客様の先にいるお客様のことまで考えていることで、さらに変わっていくのではないかと期待しています。

ガバナンス体制強化に向けて、取締役会の構成・運営をどう変えるべきか

川田：2018年4月に、第三者による取締役会の実効性評価を実施しましたが、この評価結果から見えてきたことをお話しください。参考：P.31「取締役会の実効性評価」

佐藤：取締役会だけではうかがえない多くの情報が得られました。特に、執行側と社外取締役の課題認識が共通しているということや、私たちに期待されていることがわかり、評価結果を踏まえて自分自身も改善に努めました。

薗田：私も、佐藤取締役と同じ気づきがありました。従来はアンケートだけでしたが、今回はアンケートに加え外部の専門家によるヒアリングを受け、その内容が反映された報告書を見て、みなさんの悩みや問題意識が共通であることがわかり、現時点の課題が明確になり、解決への足がかりが見えてきたのではないかなと思っています。

川田：すぐに結果が出せないものでも、中長期的な取り組みによって解決できる土台ができたとも言えますね。

佐藤：社外取締役の構成については、2018年度の対応方針にも示されましたが、どのようなスペックの人財が望ましいのか、比率は適切なのかを取締役会でも議論すればよいと思います。

川田：今回の評価では、企業経営の経験がある人を望まれる方が多く、私も同意見です。ただし、当社のような規模と、変化のスピードが速い経営環境下で、どのような人財がふさわしいのかというのは、議論が必要です。

薗田：世の中では今、10～20代の若い人たちが、社会課題を解決しながら収益も上げる新しい発想のビジネスをどんどん立ち上げています。当社におけるサクセッション・プランにつながる次世代経営人財のパイプライン構築の観点から、新事業にチャレンジされている20～30代の優秀な人財を抜擢するという判断が、今後はあり得るのではないかと思います。当社グループの「目指す姿」をSDGsの目標やターゲットと関連づけて、社内に浸透させていく旗振り役を担っていただけるのではないでしょうか。

佐藤：CEOなど経営陣幹部のサクセッション・プランに関しては、外部組織による定量的な経営人財評価を取り入れている企業もあります。当社においても、取締役会評価で課題としたサクセッション・プランの明確化のためには、客観的な基準を設けることを検討したほうがよいと考えます。

川田：取締役会の運営については、どのような意見をお持ちですか？

佐藤：取締役会の上程議案については、執行側からの説明の時間が長くなりがちなので、今後はこれまで以上に事前の情報共有を充実してもらって、取締役会では議論により一層時間を割くというのもよいかもしれません。

薗田：今回策定した中期経営計画の社内浸透策や今後の事業戦略のための意見を交換するといった、議論の時間がさらに増えてもよいのではないでしょうか。

佐藤：社外役員の発言を優先するあまり、社内の方が発言を遠慮されている印象があるので、重要な議案については一人ひとり個別に意見を求めると、これまで以上に議論が活性化するかもしれません。

川田：そうですね。今後は、報告事項の部分はもう少し短くし、会ごとにテーマを絞って時間をかけて議論するという形があってもよいと思います。そしてこれからも、ビジネスモデル変革を通じて企業価値を持続的に向上させるという目標達成を支える社外取締役として、私たちが担うべきミッションを強く意識しながら、経営幹部、社員、監査役との情報交換を密にし、ガバナンス体制の強化に一層尽力していきましょう。

新しいビジネスモデルに関しては、十分な利益の確保が可能かを検証するプロセスで、実のある助言を行っていきたい

役員一覧

（2018年6月27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）

代表取締役専務執行役員 CAO CCO

向井 丞

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

代表取締役専務執行役員 CFO

向井 俊雄

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

取締役常務執行役員 CMO

齊藤 昇

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

取締役常務執行役員 CDO

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

杉本 登志樹

1992年12月　大日本印刷（株）SMICS推進本部生産総合研究所研究開発第2部長
2000年10月　同社ビジネスフォーム事業部製造本部技術第1部長 兼 ビジネスフォーム研究所長
2002年4月　（株）DNPデータテクノ製造本部長
2003年6月　（株）DNPデータテクノ社長
2009年10月　大日本印刷（株）研究開発センター長
2010年6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
2011年6月　同社役員
2014年6月　同社常務役員、ABセンター第3本部長
2018年 4月　同社常務執行役員、ABセンター 第3本部長（現在）
2018年 6月　当社取締役（現在）

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　国士舘大学政経学部教授
2002年6月　税理士法人山田&パートナーズ会長
2003年4月　國學院大學経済学部教授
2004年4月　明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授
2004年6月　（株）バンダイ社外監査役
2006年6月　（株）村田製作所社外監査役
2012年6月　（株）大冷社外監査役（現在）
2013年6月　当社社外取締役（現在）
2015年5月　（株）ガリバーインターナショナル（現（株）IDOM）社外取締役
2015年6月　税理士法人山田&パートナーズ顧問（現在）

取締役（社外取締役 独立役員）

薗田 綾子

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

取締役(社外取締役 独立役員)

佐藤 智恵

1992年4月　日本放送協会(NHK)入局
2001年5月　米国コ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テレビ番組審議会委員(現在)
2017年6月　当社社外取締役(現在)

監査役

常勤監査役

栗山 進至

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

常勤監査役(社外監査役 独立役員)

内山 悦夫

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

監査役

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)(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)

矢内 訓光

1981年11月　昭和監査法人(現 新日本有限責任監査法人)入所
1985年3月　日本公認会計士協会 公認会計士登録
1996年7月　太田昭和監査法人(現 新日本有限責任監査法人) 社員
2000年7月　アーンストアンドヤング ロンドン事務所
2002年5月　新日本有限責任監査法人 シニアパートナー
2007年9月　アーンストアンドヤング ニューヨーク事務所
2009年4月　新日本有限責任監査法人MNC部(マルチナショナルクライアント部)部門長
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)

執行役員

常務執行役員 小西 宏和	常務執行役員 永井 和夫	上席執行役員 村田 憲彦	執行役員 兵働 広記	執行役員 八田 泰秀	執行役員 橋本 博文
執行役員 佐藤 和雄	執行役員 林 尊	執行役員 田村 充	執行役員 須貝 達也	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 渡邉 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

※チャレンジを推奨する人財育成の一環として、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。

主要データ

財務データ(日本ユニシスおよび連結子会社)

(百万円)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
会計年度					
売上高	¥282,690	¥269,154	¥278,039	¥282,249	**¥286,977**
売上総利益	63,610	63,442	64,610	66,727	**68,803**
販売費及び一般管理費	54,036	52,517	52,085	52,413	**52,470**
営業利益	9,574	10,924	12,525	14,314	**16,332**
経常利益	9,822	12,371	12,155	13,852	**16,092**
税金等調整前当期純利益	8,158	11,225	11,719	13,553	**15,531**
親会社株主に帰属する当期純利益	6,305	7,246	8,920	10,261	**11,949**
設備投資額	8,573	14,191	11,631	14,781	**11,473**
減価償却費	10,321	9,821	9,488	9,315	**10,363**
研究開発費	4,659	4,337	4,036	3,454	**2,998**
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,889	18,037	10,989	29,922	**26,956**
投資活動によるキャッシュ・フロー	−8,289	−10,548	−10,565	−15,906	**−13,227**
フリー・キャッシュ・フロー	3,600	7,489	424	14,015	**13,728**
財務活動によるキャッシュ・フロー	−151	−12,886	−8,186	−11,756	**−12,977**
会計年度末					
総資産	¥202,468	¥199,772	¥193,094	¥192,694	**¥198,636**
純資産	76,016	81,975	91,213	90,772	**104,674**
現金及び現金同等物	28,723	23,326	15,564	17,823	**18,575**
純有利子負債	38,473	33,665	22,020	21,003	**10,529**
自己資本	74,796	81,021	90,374	89,918	**103,001**
1株当たり情報					
1株当たり当期純利益(円)	¥ 67.08	¥ 77.07	¥ 93.71	¥ 96.49	**¥ 119.12**
1株当たり純資産(円)	795.61	861.53	847.51	896.39	**1,026.72**
1株当たり配当金(円)	15.00	20.00	30.00	35.00	**40.00**
その他の情報					
配当性向(%)	22.4	26.0	32.0	36.3	**33.6**
売上高営業利益率(%)	3.4	4.1	4.5	5.1	**5.7**
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	8.9	9.7	10.5	11.4	**12.4**
自己資本比率(%)	36.9	40.6	46.8	46.7	**51.9**
ネットD/Eレシオ(倍)	0.51	0.42	0.24	0.23	**0.10**
1人当たり営業利益(万円)	112	132	154	179	**208**

非財務データ

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
人財データ					
連結従業員数(人)	8,486	8,246	8,103	7,988	**7,817**
平均勤続年数(年)※1	18.5	18.9	19.4	19.7	**20.4**
平均年齢(歳)※1	43.3	43.7	44.2	44.6	**45.2**
有給休暇取得率(%)※2	60.7	63.4	69.6	78.1	**85.6**
障がい者雇用率(%)※2	1.78	1.74	1.87	1.99	**2.04**
女性管理職比率(%)※3	2.3	2.9	3.2	4.4	**5.2**
離職率(%)※4	2.63	2.93	1.91	2.07	**2.48**
従業員1人当たりの平均月間残業時間(時間/月)※3	13.7	17.5	19.3	16.5	**16.1**
従業員1人当たりの年間研修時間(時間)※5	24.5	23.6	25.7	29.5	**28.1**
環境データ※6					
CO_2排出量(t)	18,855	21,804	19,792	18,464	**15,100**
CO_2排出原単位(t/m²)	0.1595	0.1711	0.1570	0.1336	**0.1308**
エネルギー使用量(kl)	11,120	10,521	10,049	9,411	**7,927**
エネルギー使用原単位(kl/m²)	0.0938	0.0826	0.0797	0.0681	**0.0687**

〈各集計範囲〉

※1 日本ユニシス(株)

※2 2013年度は日本ユニシス(株)。2014年度以降は日本ユニシス(株)、ユニアデックス(株)

※3 2014年度以前は日本ユニシス(株)。2015年度以降は日本ユニシス(株)、ユニアデックス(株)

※4 2013年度は日本ユニシス(株)、ユニアデックス(株)、USOLホールディングス(株)、ほか地域会社7社、(株)ネットマークス(現 ユニアデックス(株))。
2014年度は日本ユニシス(株)、ユニアデックス(株)、USOL東京(株)、ほか地域会社6社。2015年度以降は日本ユニシス(株)、ユニアデックス(株)

※5 日本ユニシス(株)、ユニアデックス(株)

※6 2014年度以前は日本ユニシス(株)、ほか16社、日本ユニシス健康保険組合、日本ユニシス企業年金基金(2013年度のCO_2排出原単位、エネルギー使用原単位については日本ユニシス(株))。
2015年度は日本ユニシス(株)、ほか8社、日本ユニシス健康保険組合、日本ユニシス企業年金基金。2016年度は日本ユニシス(株)、ほか7社、日本ユニシス健康保険組合、日本ユニシス企業年金基金。2017年度は日本ユニシス(株)、ほか10社、日本ユニシス健康保険組合、日本ユニシス企業年金基金

2017年度の業績概要と分析

（日本ユニシスおよび連結子会社）

経営成績の分析

2017年度における我が国の経済は、雇用・所得環境や企業収益の改善により、引き続き穏やかな景気回復基調にありますが、英国の欧州連合（EU）離脱問題、米国政権の政策運営、北朝鮮情勢をめぐる地政学リスクの高まりなど、海外の政治経済情勢の不確実性により、先行きが不透明な状況で推移しました。また、ソフトウェア投資は比較的高い水準を維持し、概ね横ばいで推移しました。

損益計算書の状況

日本ユニシスグループは、2015年度よりスタートした前中期経営計画」の最終年度である2017年度において、成長戦略である「デジタル／ライフイノベーション領域の拡大」、「ビジネスICTプラットフォーム領域の変革」、「企業風土・人財改革」などの重点戦略への取り組みを行ってきました。

これらの取り組みを通じて、ビジネスモデルを転換し収益性の向上を図っており、2017年度においては、営業利益率は5.7%と、前期比0.6ポイント上昇、また、親会社株主に帰属する当期純利益については、3期連続で過去最高益を更新しました。

〈セグメント別の状況〉

■ システムサービス
（ソフトウェアの請負開発業務、SEサービス、コンサルティングなど）

- 金融機関、流通業、輸送業向け案件の計上などにより増収増益。なお、3期連続で不採算案件の発生はゼロ

参考：P.24「T3活動」　P.27「技術・品質マネジメント」

- 新規ビジネス創出に向け、エンジニアの稼働を意図的に抑制するなか、システムサービスは増収を確保しており、生産性も改善。引き続き、生産性を高め、付加価値の高いビジネスの拡大とさらなる収益性の向上に取り組みます。

■ サポートサービス
（ソフトウェア・ハードウェアの保守サービス、導入支援など）

- 期間満了の契約があったことなどにより減収となったものの、外注費などのコスト削減施策の効果で若干の増益を確保。クラウドへの移行の流れのなかで売上高は縮小傾向にありますが、引き続きコスト削減に努め収益性改善を図っていきます。

■ アウトソーシング
（情報システムの運用受託など）

- 金融機関向け勘定系システムの新規稼働のほか、決済やシェアリングなどのプラットフォームを活用した中小型のサービス型ビジネスの拡大により増収。前期に収益性の高い案件の計上があった反動から、利益は前期並み。

事例：P.20–22「価値創造ドライバー」

- 受注が積み上がっている金融機関向けビジネスに加え、これまで獲得したアセットをビジネスプラットフォームとして提供することで、さらにビジネスを拡大していきます。

■ ソフトウェア
（ソフトウェアの使用許諾契約によるソフトウェアの提供など）

- 金融機関向け顧客接点系ソリューションなど自社製ソフトウェアの売上が堅調であったほか、流通業向けのECソリューションなどの販売もあり、前期比増収増益。顧客接点系フロント領域のソリューション販売などにも引き続き注力していきます。

■ ハードウェア
（機器の売買契約、賃貸借契約によるハードウェアの提供など）

- 売上高は前期並みとなったものの、前期に収益性の高い案件の計上があった反動から減益。サーバー関連を中心にクラウドへの移行が進む一方、ネットワーク製品や新たなIoT関連のデバイスなど、クラウド化の影響を受けない製品需要が見込まれるため、収益レベルの維持・向上に努めていきます。

■ その他
（回線サービスおよび設備工事など）

- 前期比減収減益

〈販売費及び一般管理費の状況〉

- 営業支援費（前期比4億円減少）などの減少により販売費が5億円減少したものの、事務機械化費などの増加などにより一般管理費は6億円増加し、前期より増加

（億円）

（年度）	2016	2017	前年度比	増減率
売上高合計	2,822	**2,870**	47	1.7%
システムサービス	896	**905**	9	1.0%
サポートサービス	541	**528**	–13	–2.3%
アウトソーシング	459	**480**	21	4.6%
ソフトウェア	297	**331**	34	11.3%
ハードウェア	541	**541**	–0	–0.0%
その他	88	**84**	–4	–4.3%
売上総利益	667	**688**	21	3.1%
システムサービス	235	**240**	5	2.0%
サポートサービス	150	**151**	1	0.7%
アウトソーシング	106	**108**	1	1.2%
ソフトウェア	70	**90**	19	27.6%
ハードウェア	84	**80**	–5	–5.9%
その他	21	**20**	–1	–3.7%
販売費及び一般管理費	524	**525**	1	0.1%
営業利益	143	**163**	20	14.1%
（営業利益率）	（5.1%）	**（5.7%）**	0.6ポイント	—
経常利益	139	**161**	22	16.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	103	**119**	17	16.4%

財政状態の分析

当社グループは、収益力を強化しキャッシュ・フローの継続的な改善により、財務基盤の強化に努めています。その実現のため、確実に利益計画を達成し自己資本の拡充を図りながら、営業キャッシュ・フローを創出するとともに、成長に向けた必要な投資は着実に実行しつつ、フリー・キャッシュ・フローを活用し有利子負債を圧縮することで、財務安全性を高めています。

(年度)	2016	2017
自己資本比率※1(%)	46.7	51.9
キャッシュ・フロー対有利子負債比率※2(年)	1.3	1.1
インタレスト・カバレッジ・レシオ※3(倍)	148.5	209.9

※1 自己資本比率=自己資本÷総資産
※2 キャッシュ・フロー対有利子負債比率=有利子負債÷キャッシュ・フロー
※3 インタレスト・カバレッジ・レシオ=キャッシュ・フロー ÷利払い
※4 上記指標は、いずれも連結ベースの財務数値により算出しています。
※5 キャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フローを利用しています。

貸借対照表の状況

- 2017年度末の総資産の状況は、投資有価証券の増加などにより、前期末比59億円増加の1,986億円
- 負債は、有利子負債の返済などにより、前期末比80億円減少の940億円
- 純資産は、当期純利益による増加などにより、前期末比139億円増加の1,047億円

(億円)

(年度)	2016	2017	前年度比
総資産	1,927	1,986	59
負債	1,019	940	−80
純資産	908	1,047	139

キャッシュ・フローの状況

- 2017年度末の現金及び現金同等物は、営業活動により得られた資金を営業用コンピュータやアウトソーシング用ソフトウェアなどに対する投資に充当したことに加え、有利子負債を返済したことなどから、期首残高に比べ8億円増加し、期末残高は186億円
- 営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益155億円に対し、非現金支出項目である減価償却費103億円、売上債権の減少16億円などの収入加算要素により、270億円の収入(前期比30億円の収入減)
- 投資活動によるキャッシュ・フローは、主に営業用コンピュータなどの有形固定資産の取得による支出37億円、アウトソーシング用ソフトウェアに対する投資を中心とした無形固定資産の取得による支出69億円などにより、132億円の支出(前期比27億円支出減)
- 財務活動によるキャッシュ・フローは、コマーシャル・ペーパーの償還による支出60億円、配当金の支払による支出38億円などにより、130億円の支出(前期比12億円支出増)

(億円)

(年度)	2016	2017	前年度比
営業活動によるキャッシュ・フロー	299	270	−30
投資活動によるキャッシュ・フロー	−159	−132	27
フリー・キャッシュ・フロー	140	137	−3
財務活動によるキャッシュ・フロー	−118	−130	−12
現金及び現金同等物の期末残高	178	186	8

会社情報

（2018年3月31日現在）

会社概要

社　　名	日本ユニシス株式会社 Nihon Unisys, Ltd.
設　　立	1958年（昭和33年）3月29日
資 本 金	54億8,317万円
事業内容	クラウドやアウトソーシングなどのサービスビジネス、コンピュータシステムやネットワークシステムの販売・賃貸、ソフトウェアの開発・販売および各種システムサービス
従業員数	7,817人（連結）
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
事 業 所	本社 〒135-8560 東京都江東区豊洲1-1-1 支社　関西支社（大阪）、中部支社（名古屋）、九州支社（福岡） 支店　北海道支店（札幌）、東北支店（仙台）、新潟支店（新潟）、北陸支店（金沢）、静岡支店（静岡）、中国支店（広島） その他　札幌テクノセンター、東京エデュケーションセンター、伊豆エグゼクテブ・センター

グループ会社

業務プロセス	社名	出資比率	資本金（百万円）	売上高（百万円）
	日本ユニシス（株）		5,483	167,808
マーケティング&ビジネス開発&コンサルティング	日本ユニシス・エクセリューションズ（株）	100%	100	4,427
	ケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズ（株）	100%	10	1,809
	（株）エイファス	100%	100	778
	キャナルペイメントサービス（株）	100%	100	373
	キャナルグローブ（株）※1	100%	100	46
	キャナルベンチャーズ（株）※2	100%	100	83
	Canal Ventures Collaboration Fund 1号投資事業有限責任組合※3	100%	1,000	—
インフラトータルサービス	ユニアデックス（株）	100%	750	132,252
	エス・アンド・アイ（株）	51%	490	8,702
システムサービス	USOLベトナム（有）	100%	—	598
	（株）国際システム	69%	40	2,017
	G&Uシステムサービス（株）	51%	50	1,564
アウトソーシング	（株）トレードビジョン	75%	200	506

上記以外のグループ会社（非連結会社）：UEL（Thailand）Co.,Ltd（UELタイランド）、ネットマークス上海、（株）ユニエイド、北京優益天亜信息技術有限公司（UNITY）、NULシステムサービス・コーポレーション、NULアクセシビリティ（株）

※1 キャナルグローブ（株）は、2017年4月3日に設立しています。
※2 キャナルベンチャーズ（株）は、2017年5月19日に設立しています。
※3 Canal Ventures Collaboration Fund 1号投資事業有限責任組合は、2017年6月9日に設立しています。

編集方針

本報告書は、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーのみなさまに、日本ユニシスグループの中長期的な成長や企業価値向上についてご理解いただくことを目的として発行しています。「統合報告書2018」では、「価値協創ガイダンス」などをもとに、投資家と対話を進めたい内容として3つのエンゲージメントアジェンダを設定し、当社グループの価値創造ストーリーの全体像をご紹介しています。

財務・非財務情報開示のツールについて

「統合報告書2018」は、冊子版のほかに、PDF版をWebサイトに掲載しています。Webサイトでは、より広範囲で詳細な情報を掲載しています。また、ステークホルダーのみなさまのご要望に合わせ、さまざまな情報開示ツールを発行しています。

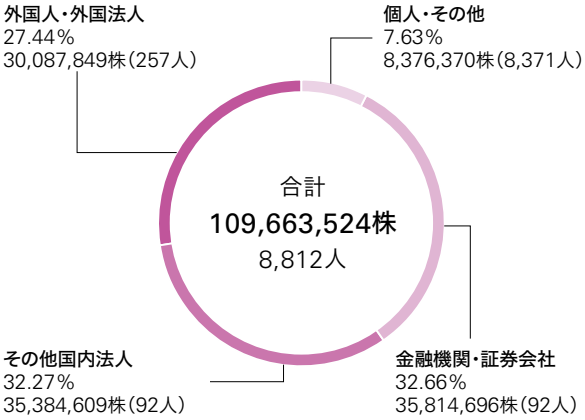
Webサイト

統合報告書（PDF）	企業活動全般	財務情報	サステナビリティ情報
https://www.unisys.co.jp/invest-j/ir/ar.html	https://www.unisys.co.jp	https://www.unisys.co.jp/invest-j/	https://www.unisys.co.jp/csr/

株式情報

所有者別分布状況

発行済株式総数	109,663,524株
株主数	8,812人

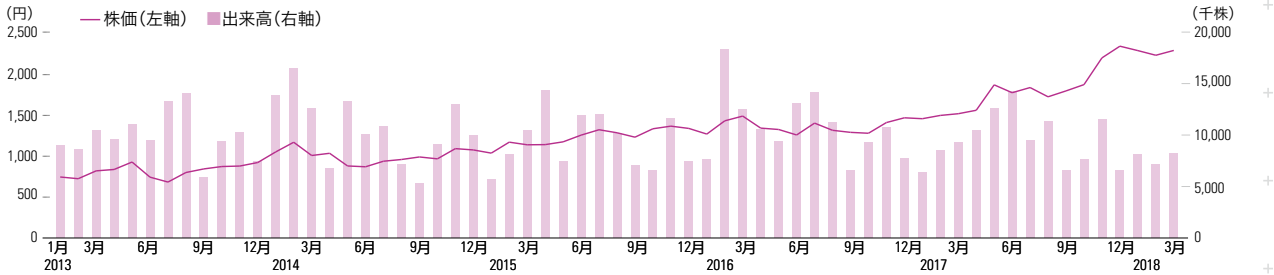


大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
大日本印刷株式会社	20,727	20.66
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	10,104	10.07
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,507	6.48
農林中央金庫	4,653	4.63
GOVERNMENT OF NORWAY	2,571	2.56
三井物産株式会社	2,448	2.44
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2,381	2.37
日本ユニシス従業員持株会	1,983	1.97
ANAホールディングス株式会社	1,794	1.78
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 380578	1,662	1.65

※ 上記のほか、日本ユニシス(株)は自己株式9,340,521株(持株比率8.51%)を保有しています。

株価情報



外部評価

■ MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

MSCIジャパンIMIトップ500指数のなかから、ESG評価に優れた企業を選別して構築されるESG統合型指数です。2018年6月に採用されました。

■ MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

MSCIジャパンIMIトップ500指数のなかから、性別多様性に優れた企業を対象にして構築される指数です。2017年12月に採用されました。

■ 報告対象範囲

原則的に、当社およびグループ会社(連結子会社および非連結子会社)とし、範囲が異なる場合は、個々にその旨を明記しています。

■ 報告対象期間

原則的に、2017年度(2017年4月1日～2018年3月31日)とし、必要に応じて過年度の活動や2017年度以降の状況についても掲載しています。

■ 見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている当社およびグループ会社の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績などに関する見通しであり、これらは現時点で入手可能な情報による判断および仮定に基づいています。実際の業績はリスクや不確定要素の変動および経済情勢などの変化により、見通しと異なる可能性があることをご承知おきください。

■ 参考にしたガイドライン

- 国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
- GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード2016」
- ISO26000/JIS Z 26000
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

■ 発行

- 2018年10月
(前回発行:2017年10月「統合報告書」、2017年11月「Integrated Report」)
- 次回発行は、2019年9月を予定しています。

日本ユニシス株式会社

〒135-8560　東京都江東区豊洲1-1-1
財務部
URL：https://www.unisys.co.jp/
TEL ：03-5546-4111（大代表）