

2020年5月16日

日本ユニシス価値創造プロセス

田中 一晶

1 価値観

1.1 企業理念と経営のビジョン

企業理念：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

業種・業態の垣根を越えてさまざまな企業をつなぐプラットフォームを提供し、ビジネスエコシステムを創出し、その中核となることで、顧客・パートナーと共に、社会を豊かにする新しい価値の創造と社会課題の解決に取り組む。

1.2 社会との接点

SDGsの達成を意識するとともに、4つの注力領域を軸とした事業活動を推進していくことにより、新たな市場ビジネスエコシステムの拡大による持続的な成長を目指す。

4つの注力領域：

- ・ ネオバンク（より身近で寄り添う金融サービスの創造）
- ・ デジタルアクセラレーション（豊かで快適な暮らしの実現）
- ・ スマートタウン（安心・安全な共感型社会の創出）
- ・ アセットガーディアン（公共インフラ老朽化などの課題をIoT・AI技術で解決）

2 ビジネスモデル

中期経営計画で新たに特定した「注力領域」と、お客様のICT環境を支える既存事業領域である「ICTコア領域」の2つの事業領域。

・ICTコア領域(既存事業領域)：

システムインテグレーターとして培ってきた「さまざまな業界の顧客・パートナーとのリレーションシップ」「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」という強みを活かし、より迅速に、より柔軟に、お客様にとって最適なICT環境を提供

・注力領域：

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

2.1 市場勢力図における位置づけ

2.1.1 付加価値連鎖(バリューチェーン)における位置づけ

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

また、多様なステークホルダーと協働し、社会課題の解決に向けてビジネスエコシステムを創造する中核的な役割を果たしていく。ユーザー企業、スタートアップ企業やアライアンスパートナーなどと連携し、業種・業態の垣根を越えた企業をつなぐビジネスエコシステムを創出。

2.1.2 差別化要素及びその持続性

さまざまな業界の顧客・パートナーとのリレーションシップ、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(人財育成、戦略投資、研究開発により強化)

2.2 競争優位を確保するために不可欠な要素

2.2.1 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

さまざまな業界の顧客・パートナーとのリレーションシップ、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(人財育成、戦略投資、研究開発により強化)

2.2.2 競争優位を支えるステークホルダーとの関係

ユーザー企業、スタートアップ企業やアライアンスパートナーなどと連携し、業種・業態の垣根を越えた企業をつなぐビジネスエコシステムの創出

2.2.3 収益構造・牽引要素(ドライバー)

ICT コア領域(既存事業領域): 人工(にんく。工数)ビジネス

注力領域: 手数料型ビジネス(高利益率、安定集積)の拡大を目指す

3 持続可能性・成長性

3.1 ESG に対する認識

持続可能な社会の実現が企業の持続的な成長のための基盤であると認識。

3.2 主要なステークホルダーとの関係性の維持

SDGs の支持等を通じ、社会課題の認識に努め、社会対応力を高めていくことで、ステークホルダーから信頼され、期待され続ける企業を目指す。マテリアリティの特定に当たっては、ステークホルダーへのアンケート調査等を実施。抽出した重要課題の候

補リスト 29 項目について「ステークホルダーへの影響」「当社グループへの影響」を 2 軸としたマテリアリティマップを作成し、影響度を評価。

3.3 事業環境の変化リスク

3.3.1 技術変化の速さとその影響

テクノロジーの進化や社会変化に伴う事業環境への影響を的確に捉え、お客様に提供していくべき技術の方向性を見定めることは、当社グループの今後の成長において重要な要素であると認識。 当社グループでは、政治・経済や、市場・お客様動向、先進技術動向から展望し、3～5年後の ICT 活用の未来像を描いている。同時に、「Society 5.0」の実現や社会課題の解決に対応していくため、技術戦略全体のポートフォリオを整備し、強みとなる技術の見極めや R & D 投資などを行っている。さらに、今後も技術的な優位性を確保し、社会課題やお客様のご要望に対応していくには、社員の技術力向上を後押しする不断の取り組みが重要。デジタル化時代のパートナーとして、当社グループの社員は、人工知能(AI)や Fintech などの複数の技術を横断的に活用する事業構想力、サービスデザインの企画・構築に要するマネジメントスキルの獲得に取り組んでいる。

3.3.2 カントリーリスク

先端技術や知見を有するパートナーに対するグローバルを含めた出資や M&A、 ならびに、スタートアップやファンドへの出資を継続・拡大しており、これらの投資に際しては、投資に対する十分なリターンが常に保証されるわけではなく、パートナーとの経営戦略の不一致や、当初の想定どおりに事業が成長しないことにより、経営成績に影響を与える可能性あり

3.3.3 クロスボーダーリスク

当社グループは国内外の取引先からハードウェア・ソフトウェアおよびサービスを調達し、お客様に提供しており、製品・サービス供給の停止など当社グループの経営成績に影響を与える可能性があり、このような事態を回避するための施策として取引先定期審査など実施。

4 持続可能性・成長性

持続可能な社会の実現が企業の持続的な成長のための基盤であると認識。そのため、ESG の視点を考慮した企業活動を基本に、社会課題を解決するサービスの提供により、当社グループの持続的成長サイクルを確立させていく。当社グループは、サステナブルな企業を目指し、2016 年に「持続可能な社会の実現」と「当社グループの持続的成長サイクルの確立」の2つの側面から特に重点的に取り組むべき「マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)」を特定し、2017 年度より目標を定めて推進。

4.1 バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

当社グループが付加価値を高めていくには、あらゆる協力企業、ビジネスパートナーとの連携が不可欠で、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る。また、サービスビジネスに求められているスピードに対応するため、開発・運用プロセスの確立に加え、AI、IoT、RPA などのテックパートナー、およびその他パートナーとの連携による相乗効果の創出など、新たなリソース調達戦略を並行して進めることで生産性を向上させ、バリューチェーンの一層の強化を図る必要がある。

4.2 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.1 人的資本への投資

顧客・パートナーと共に、社会課題の解決に向けたビジネスエコシステムの構築を目指すには、新たなソリューションを生み出し、プラットフォームを提供していくことが必要。その実現に向けては、自ら社会課題を発見し、ビジネスエコシステムをデザインできる人財の育成が不可欠。人財に対するこのような考え方のもと、「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点を重視した施策を掲げ、人工知能(AI)や Fintech などの複数の技術を横断的に活用する事業構想力、サービスデザインの企画・構築に要するマネジメントスキルの獲得に取り組んでいる。

4.2.2 技術(知的資本)への投資

政治・経済や、市場・お客様動向、先進技術動向から展望し、3～5年後のICT活用の未来像を描くと同時に、「Society 5.0」の実現や社会課題の解決に対応していくため、技術戦略全体のポートフォリオを整備し、強みとなる技術の見極めや R&D 投資などを実施。

4.2.3 ブランド・顧客基盤構築

金融、製造、流通、公共、サービスなど、幅広い分野にわたる 5,000 社以上の安定した顧客基盤を有する。

4.2.4 企業内外の組織づくり

ユーザー企業、スタートアップ企業やアライアンスパートナーなどと連携し、業種・業態の垣根を越えた企業をつなぐビジネスエコシステムの創出に取り組んでいる。

4.2.5 成長加速の時間を短縮する方策

グローバルを含むパートナーへの投資、スタートアップやファンド投資を積極的に推進。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。

4.3 ESG・グローバルな社会課題(SDGs等)の戦略への組込

中期経営計画において、自らの存在意義を「顧客・パートナーと共に社会を豊かにする価値を提供し、社会課題を解決する企業」と再定義、持続可能な開発目標である SDGs の達成に貢献することを意識し、社会課題の解決に主体的に取り組むことは、当社グループがさらに成長していく機会になると捉えている。この考えのもと、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定め、経営リソースを集中した事業活動を行っている。

4.4 経営資源・資本配分(キャピタル・アロケーション)戦略

4.4.1 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

投資案件の選定に際しては、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スクリーニングしており、同時に案件ごとに撤退条件を定めている。

4.4.2 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

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る。

5 成果と重要な成果指標

5.1 財務パフォーマンス

5.1.1 財政状態及び経営成績の分析(MD&A 等)

中期経営計画では、営業利益率8%以上(最低ラインであり、さらなる高みを目指していく)、ROE については 12%~15%を目標としている。

中期経営計画初年度にあたる 2018 年度の営業利益率は 6.9%、売上高 2,990 億円、注力領域における売上高 355 億円となり、いずれも計画を上回る。また、ROE は 13.1%、連結配当性向も 38.8%となり、2020 年度の中計目標に向けて順調なスタート。

5.1.2 経済的価値・株主価値の創出状況

2018 年度の株主総利回り(TSR)は、配当込み TOPIX 対比で大きく上回った(2013→2018 年度 TOPIX147 に対し当社 308)

5.2 戦略の進捗を示す独自 KPI の設定

ROE については、さらなる向上に向け、ワーキング・キャピタル・マネジメントの重要性を事業部門に浸透させる取り組みを 2018 年度よりスタート。

5.3 企業価値創造と独自 KPI の接続による価値創造設計

事業部門ごとに資本回転率の向上に焦点をあて、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(以下、CCC)の目標値を連結ベースで 60 日以内と設定し、事業部門ごとに達成に向けて自ら考え実践するプロセスの構築に取り組んでいる。以前から管理指標としている売上高や営業利益などに加えて、バランスシートやキャッシュ・フローも意識するよう、事業現場と繰り返し議論を重ねてきた。その結果、CCC は目標値の 60 日を下回る水準となり、資本効率や収益性への社員の意識レベルは目覚ましく向上。

5.4 資本コストに対する認識

ROEについては12%~15%を目標としており、資本コストを意識しながらエクイティ・スプレッドを高め、株主価値を創造するという上場企業としての責務を果たしていく。

5.5 企業価値創造の達成度評価

2018 年度 ROE は 13.1%となり、2020 年度の目標に向けて順調なスタート。これまで取り組んできた生産性改善施策やプロジェクト管理強化の効果が毎期積み上がった結果、営業利益率は8期連続で向上。

6 ガバナンス

6.1 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

進化のスピードを加速させるべく、最高経営責任者をはじめ経営陣幹部の後継者に関する計画(サクセッション・プラン)も重要課題として捉えている。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。本計画のなかでは、経営陣幹部に求められる重要な資質として真摯さ(integrity)をベースに、7つの項目を重要なコンピテンシーとして定めている(各要件の発揮度は、ビジネス環境により変動)。また、2018 年度に経営リーダープログラムを策定し、一定以上の役職者を対象に社内外有識者とのセッション、7つのコンピテンシーに照らした自己・上司評価、タフアサインメントなどにより、最高経営責任者を含む経営陣幹部候補の選抜・育成を図っている。

6.2 社長、経営陣のスキルおよび多様性

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す。

6.3 社外役員のスキルおよび多様性

取締役会は、定数の 1/3 以上の独立社外取締役(うち 2 人は女性)を含む 9 人のメンバーで構成。社外取締役のバックグラウンドは多様で、経営や税務、SDGs などに精通した専門家を選任。そして取締役会では、それぞれの専門性を活かした多角的な議論が行われている。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。監査役会についても、弁護士・公認会計士各 1 人を含む独立社外監査役が過半数を占めており、うち 1 人は女性を選任。今後は若い世代の起用なども視野に入れながら、多様性の視点を強く意識することで、引き続き、さまざまな人財を起用していく。

6.4 戦略的意思決定の監督・評価

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

6.5 利益分配の方針

2018 年度から 2020 年度の中期経営計画期間において、連結配当性向は 40%を目処に株主還元強化に努めている。初年度 2018 年度は 38.8% (2012 年度以降、7 期連続増配)。

6.6 役員報酬制度の設計と結果

取締役の報酬は、業績連動を重視し、世間水準、従業員給与とのバランスを考慮のうえ、職責に見合った報酬を支給することを原則としている。その内訳は、(a)固定報酬(月額報酬の 90%を現金で支給)、(b)親会社株主に帰属する当期純利益を指標とする年次の業績連動型賞与、および(c)株式報酬型ストックオプションによる中長期業績連動型報酬(月額報酬の 10%を払込金額に充当)。なお、(c)のストックオプションは、当社および子会社の取締役などに在任中は行使できない。また、社外取締役など非業務執行取締役に対しては、業績との連動は行わず、固定的な月額報酬のみを支給。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。

6.7 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

持続的な企業価値向上のためには、取締役会がその機能を十分発揮し、業務の適正性を確保するなど、ガバナンスの強化を図ることが重要であると考え、2016年度より毎年、前年度の取締役会の実効性について分析・評価を行い、その機能向上に努めている。2018年度は2017年度の実効性評価において課題として抽出された、取締役の選解任基準の明確化、経営陣幹部のサクセッション・プランの具体化などを対応方針に掲げ、これらに取り組んできた。2018年度の実効性評価では、その取り組み状況についても検証。評価の方法は、まず取締役・監査役全員を対象に記名式のアンケート調査を実施し、社内に取りまとめたうえで、外部コンサルタントに内容分析を依頼、その分析結果をもとに、当社取締役会の現状および改善点などを審議・評価。結果は、総じて高い評価となったが、各テーマに関するより深い議論の必要性や、当社ガバナンス体制の一層の強化につながる新たな指摘もあり。2019年度はこれらを踏まえて、「社外取締役の選任基準・選定プロセスの明確化」「報酬体系の見直し」「事業戦略、風土改革、サステナビリティ、コンプライアンスの対象範囲拡大など、経営の本質に関わるテーマについてさらに議論を深める」などの取り組みに着手。