

# CUBE SYSTEM

# CUBE SYSTEM



2022年10月

統合報告書 2022  
Integrated Report

## 経営理念

企業は人によって支えられ人によって繁栄する。

社員はじめ、人々の幸福を保障する為に存続しなければならない。

存続と発展の根源は利益であり、利益は顧客によってもたらされる。

この理念をもって、“世界に誇れる企業を創り上げる”

## 基本方針

顧客第一主義

重点主義

総員営業主義

### 社名に込められた当社の想い

「顧客第一」をモットーに、高度な「知力・知見」を発揮して、感動をもたらすソリューションを。

CU

CUstomer  
「顧客」

B

Brain  
「知力・知見」

E

Emotional mind  
「感動」

SYSTEM  
「その集合体」

「自らもCUBE（正六面体）のような“多面性”を発揮しながら、成長していきたい」という私たちの願いを込めている。

“独立系システムインテグレーター”として、  
さまざまな分野の先進の技術・ノウハウを蓄積

先進性 国際性  
人間性 技術力  
行動力 若さ  
海外パートナーとの連携やオフショア開発も  
視野に入れ、グローバルかつ柔軟な  
ビジネスモデル構築に挑戦

顧客一人ひとりと向かい合い、  
本質的な「対話」を繰り返す。高度な  
コミュニケーション能力を持つ人材を育成

幅広く奥深い知識・知見をベースに、  
多彩な要素技術を獲得

独立系企業としての  
“チャレンジ精神”を発揮し、顧客やパートナー、  
さらに自分たちにとっての最適解を追求

社員の自立と行動を尊重し、  
絶えず自らを変革していくことで、  
若く、機動的な組織・風土を形成

### ■ 編集方針

キューブシステムは、企業活動におけるESGへの取り組みに関する情報を、正確・迅速かつ積極的に開示することが重要だと考えています。こうした考えのもと、2021年度より財務情報と非財務情報を体系的にまとめた統合報告書を発行することとしました。

本報告書は、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様に、当社グループがどのように持続的成長を実現していくのかについて、よりわかりやすい情報開示を目指したものとなります。

- 報告対象組織：株式会社キューブシステムおよび国内・海外連結子会社
- 報告対象期間：2021年度（2021年4月～2022年3月）  
※一部対象期間外の情報も記載しています。
- 発行日：2022年10月1日
- 発行サイクル：年1回発行
- 情報開示の考え方：  
当社グループは、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様との長期的な信頼関係を構築するため、正確・迅速かつ積極的に情報開示を行います。

### ■ 参考にしたガイドライン

- International Financial Reporting Standards (IFRS)  
「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- Global Reporting Initiative (GRI) 「GRIスタンダード」

### ■ 将来見通しに関する注意事項

本レポートに掲載されている計画や見通し、戦略などのうち、公表日現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいて記載しています。実際の業績はさまざまな要因により、これら見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご理解ください。

### ■ 制作事務局

事業企画部

### ■ お問い合わせ

<https://www.cubesystem.co.jp/contact/>

### ■ IR情報

<https://www.cubesystem.co.jp/ir/>

## C o n t e n t s

- 01 経営理念／基本方針
- 03 キューブシステム価値創造の軌跡
- 05 財務・非財務ハイライト
- 07 トップメッセージ
- 12 サステナビリティ経営の推進

### キューブシステムのサステナビリティ経営

- 13 価値創造モデル
  - 価値創造を支える基盤
    - 15 人的資本
    - 19 知的資本
    - 21 社会・関係資本
    - 23 財務資本
    - 24 自然資本
    - 25 製造資本
- 27 特集／50周年記念事業を通じた取り組み
- 29 サステナビリティ経営で取り組む重要課題

### 事業戦略

- 31 中長期経営ビジョンの変遷
- 33 VISION2026 第1次中期経営計画
- 35 2021年度実績／業績ハイライト

### ESGの取り組み

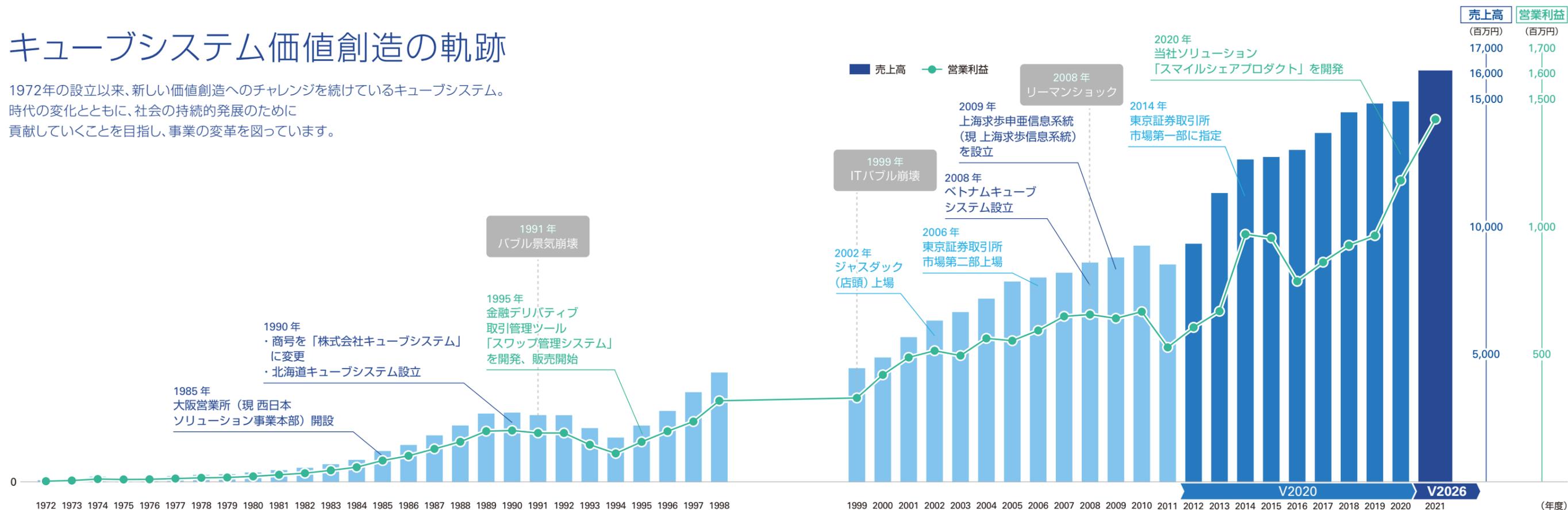
- ガバナンス
  - 37 コーポレート・ガバナンス
  - 39 役員一覧
  - 41 リスクマネジメント
  - 43 情報セキュリティ
- 社会
  - 45 コンプライアンス
  - 47 健康経営
- 環境
  - 48 環境
  - 49 社外取締役座談会

### データ／会社情報

- 53 主要財務データ(連結)
- 55 ESGデータ
- 56 会社概要

# キューブシステム価値創造の軌跡

1972年の設立以来、新しい価値創造へのチャレンジを続けているキューブシステム。時代の変化とともに、社会の持続的発展のために貢献していくことを目指し、事業の変革を図っています。



- 1972年7月**  
カスタマエンジニアーズ株式会社を設立  
ソフトウェア開発ならびにシステム運用管理業務を目的に、東京都品川区にカスタマエンジニアーズ株式会社を設立。
- 1985年4月**  
大阪営業所設立  
関西地域での事業展開ならびに全社の受注規模拡大を目的に、大阪府大阪市に大阪営業所を設立。

- 1990年10月**  
商号を「株式会社キューブシステム」に変更  
事業領域ならびに経営理念を明確化し、さらなる発展を期して商号を「株式会社キューブシステム」に変更。
- 2002年10月**  
ジャスダック(店頭)上場  
JASDAQ(ジャスダック)に株式公開。

- 2014年3月**  
東京証券取引所市場第一部に指定  
JASDAQ株式公開から12年で、東証一部に指定替え。
- 2019年5月**  
名古屋オフィス開設  
中部地域の事業拡大ならびに、さらなるソリューション・サービスの充実のため、愛知県名古屋市に名古屋オフィスを開設。

- 2022年3月**  
株式会社北海道キューブシステムを完全子会社化  
グループ経営の効率化を推進。
- 2022年4月**  
東京証券取引所「プライム市場」移行  
東京証券取引所の市場再編にとまない、プライム市場を選択。

## 事業の拡大

- 1984年6月** 富士通(株)と業務受託契約を締結  
富士通株式会社とシステムエンジニアリング業務受託契約を締結し、システムインテグレーション・サービスを開始。
- 1988年3月** (株)野村総合研究所とシステム開発受託について基本契約を締結  
株式会社野村総合研究所とシステム開発受託について基本契約を締結し、システムインテグレーション・サービスおよびシステムアウトソーシング・サービスを開始。
- 1990年12月** 北海道キューブシステムを設立  
東北・北海道地区の営業強化のため、株式会社北海道キューブシステム(現 連結子会社)を設立。
- 2005年5月** (株)システムクリエイトと資本業務提携契約を締結  
株式会社システムクリエイトと一層の業容拡張を図るために資本業務提携契約を締結。

- 2008年3月** ベトナムキューブシステムを設立  
ベトナム社会主義共和国ホーチミン市に、CUBE SYSTEM VIETNAM CO.,LTD.(現 連結子会社)を設立。
- 2009年7月** 上海求歩申亜情報システム有限公司(現 上海求歩情報システム有限公司)を設立  
中華人民共和国上海市に上海求歩申亜情報システム(現 上海求歩情報システム/現 連結子会社)を設立。
- 2018年8月** (株)トリプルアイズと資本業務提携契約を締結  
株式会社トリプルアイズと「AI、IoT、ブロックチェーン技術」を活用した新たな事業創出や受注拡大を目的に資本業務提携契約を締結。
- 2018年8月** 2018年度 Oracle Certification Award受賞  
2018 Oracle Certification Awardの「Oracle Cloud Platform (PaaS/IaaS) 認定資格」部門において、当社が第1位を獲得。

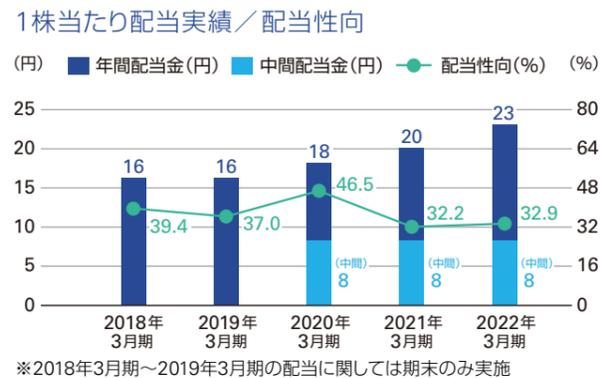
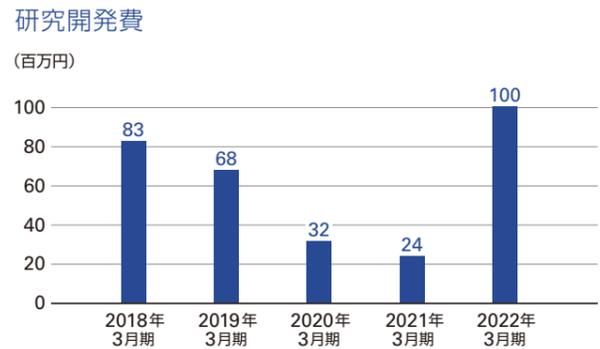
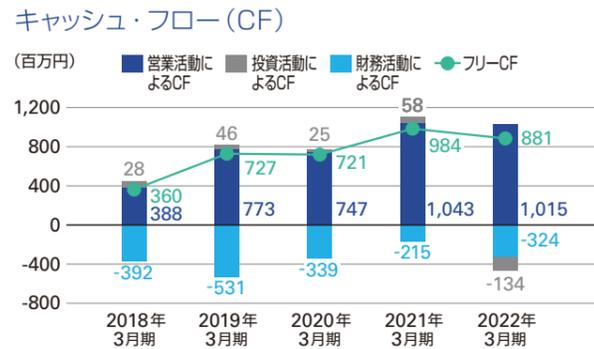
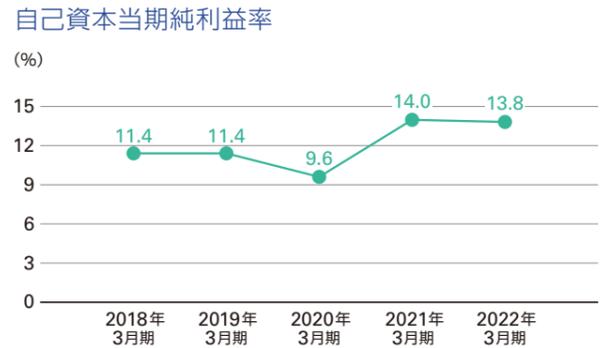
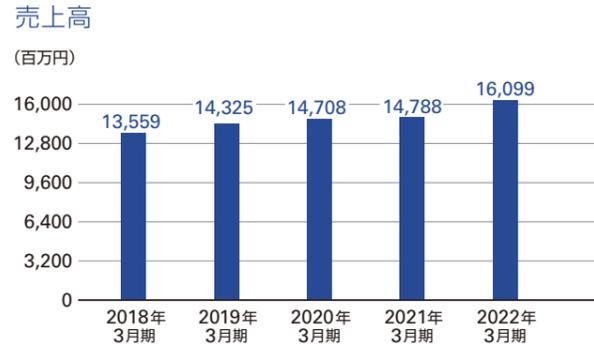
- 2020年11月** キナクス・ジャパン(株)とパートナーシップ契約を締結  
Kinaxis Inc. (TSX:KXS)の日本法人であるキナクス・ジャパン株式会社との業務提携により、アジア・パシフィック地域における支援体制を拡大。
- 2021年2月** DX事業において当社が提供するAI顔認証タッチレス決済サービスに関する特許を取得  
「ユーザの顔と特定の決済動作を認識して決済を行うための一連の入力システム/プログラムおよび方法」に関する特許を取得。
- 2021年4月** ServiceNow Japan 合同会社との認定パートナー契約締結  
リモート運用、プロセスをより効率化するための単一プラットフォームでの運用形態へ変革し、ニューノーマル時代の働き方を推進するため、ServiceNow Japan 合同会社との認定パートナー契約を締結。

### マネジメントシステム規格認証取得

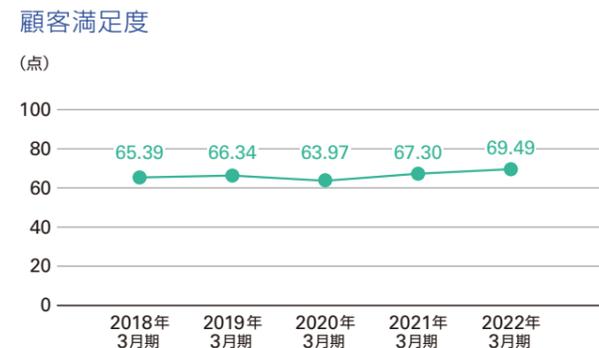
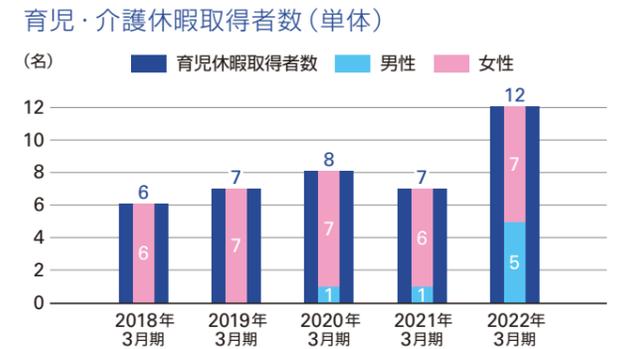
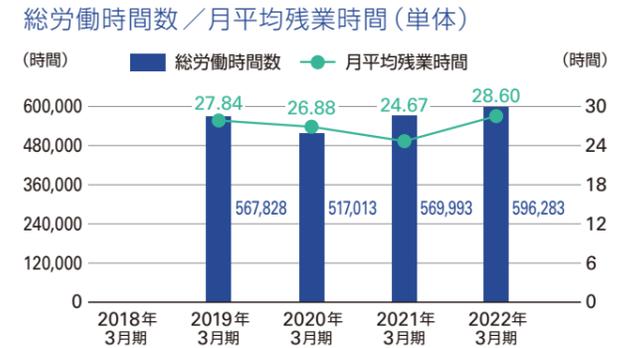
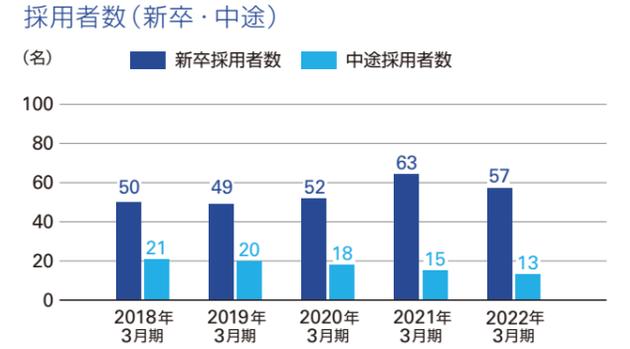
- 品質**
  - 2001年3月 ISO9001認証取得
- 情報セキュリティ**
  - 2003年12月 情報セキュリティマネジメントシステム (ISMS) 適合性評価制度およびBS7799認証取得
  - 2006年2月 ISO/IEC27001認証取得
- 環境**
  - 2005年7月 ISO14001認証取得

# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト



## 非財務ハイライト



これまでの50年を礎に、  
これからの50年を描き、  
ITが支える未来社会を  
担います。



代表取締役  
社長執行役員 兼 CDO

中西 雅洋

## はじめに

2022年7月、当社は創立50周年を迎えました。これまで当社に関わり、ご支援くださった皆様に、心より感謝を申し上げます。

創立記念日当日、新聞広告に「CUBE with YOU!」のメッセージを掲載しました。このフレーズの「YOU」とは、

全てのステークホルダーの皆様です。すなわち、株主・投資家の方々、お客さま、社員、ビジネスパートナーとの絆を大切に、常に寄り添っていき、という私たちの想いを込めています。デジタル社会の未来に挑戦する当社を、これからもよろしくお願いたします。

## 技術革新と社会環境の変化の中で、持続的な成長を図る

創業からこれまで、当社を含むIT業界は、進化するテクノロジーの中で事業を行ってきました。日々新たな技術が創出され、それらを適用した新しいサービスが次々と生まれてくる。IT業界は、このプロセスをしっかり支えなくてはなりません。当社はこの変化に臆することなく、正面から向き合うことで成長を図って参りました。社員一人ひとりが常に先進性を求め、技術と創造力を両輪に、ソフトウェア・エンジニアリング能力をもって社会に貢献する。この姿勢は今後も変わることはありません。

一方、昨今の社会ニーズに対応するために、多くの企業

がデジタル技術を積極的に導入し、競争力強化に向けたDX対応を推進しています。この潮流は、新型コロナウイルス感染症拡大により、さらに加速しました。人と人との接触機会を減らすためのテレワークの導入、決済手段の多様化、さらには物流サービスにおけるラストワンマイルの競争激化など、新たな日常の中で求められる技術にも変化が生じています。このような環境の中にあって、今後の当社には、ITによる新事業・サービスの開発や事業プロセスの開発等、これまで以上に新たな価値を創出することが求められていると感じます。

## 環境変化を成長機会へと転換する「VISION2026」

デジタル技術活用の加速度的進化と、地球温暖化やサイバーセキュリティ、新型コロナウイルス感染症拡大などに対する社会要請の高まり。当社はこれらを機会と捉え、事業成長へとつなげるべく、2021年度より新中長期経営ビジョン「VISION2026」をスタートさせました。注力するビジネスモデルを次の3つに定め、事業ポートフォリオの変革を図っています。

### 【1】デジタルビジネス

現在多くの企業がDXを推進していることを受け、当社のノウハウを結集したコンサルティングサービスやプロ

ダクト・ソリューションなどのIP(知的財産)の開発・提供をして参ります。また、これらのIPを活用して、新しいビジネスをお客さまとともに創造することを目指します。

### 【2】SIビジネス (Lift&Shift)

DXが加速する中、多くのお客さまからいただくご要望として、レガシー環境をクラウド環境へと移行(Lift)し、マイクロサービスなどの新たなサービスを提供(Shift)したい、というものがあります。その優位性が浸透したことで、これまで以上に全ての業種において積極的なクラウド導入が進んでいます。この需要に確実に応えるべく、当社は

数あるクラウドの中でも最高のクラウド環境下でマイクロサービスを提供し、顧客満足度を高めるとともに高収益化を図っていきます。

### [3] エンハンスビジネス

当社が長年蓄積してきた事業資産そのものです。強みであるビジネスモデルに磨きをかけて生産性・収益性を向上しつつ、そこで培ったノウハウやリソースを源泉に、デジタルビジネスとSIビジネスでの領域拡大を実施していきます。

3つのビジネスモデルを考える上で特筆すべきことは、デジタルビジネスやSIビジネスの成果が、従来型のエンハンスビジネスに端を発しているという事実です。例えば、大手流通業の商品管理システムを構築・運用・監視しているチームは、日々の業務の中で、食品ロスを減らして最適な品揃えを行いたいというお客さまの潜在的なご要望を察知し、AIを用いた需要予測システムを提案するに至っています。目の前の業務だけではなく、目線をさらに一段階上げて、お客さまと同じ景色を見るよう努めることで、新たなビジネスを生み出すことができるのです。さらに当

社は、これまでトップクラスのSIerと長年にわたって強固な協業関係を築いてきました。そこで得られたノウハウも、当社の大きな強みのひとつです。エンハンスビジネスという事業資産を最大限に活用し、既存の知見とノウハウで新しい領域の事業を展開する。このストーリーは、まさに当社ならではの事業拡大シナリオで、時代の環境変化に適合したものであると自負しており、投資家の皆様からも高く評価していただいています。

一方、近年はシステムを自社で構築・運用する事業会社も出てきており、当社のような業態は先細りしていくのではないかという見方があることも承知しています。しかし私は、少なくとも当社においてその懸念は持っておりません。事業会社が内製化を進める過程では、どうしても手落ちしてしまう部分や時間を要する部分が出てきます。そこに、当社の強みである高速PoC開発による短期間・短納期な実装をご提供することで、むしろ、新たな協業のかたちが生まれてくるものと確信しています。

従来の受託型ビジネスにとどまらず、お客さまのビジネス要件を先回りして捉え、当社独自のソリューションを提案・提供することで、顧客基盤をさらに強固なものにしながら、中長期の成長を実現していきます。

の事業は人的資本を中心に成り立っており、持続的な業績向上には、社員の働き方改革が必要不可欠であると認識しています。この課題に、今後最優先で取り組まなければなりません。

私は創立50周年の社内記念式典で、当社が持続的に成長し社会に貢献し続ける会社であるためには、ウェルビーイングが重要であることを社員に語りかけました。ウェルビーイングとは、社員が心身ともに健康で、適切な環境の中で仕事に対してやりがいを持って働き、自身の成長を実感できる状態にあることだと私は考えます。このような企業体を目指し、体制を強化するべく、非財務指標のテーマに掲げたダイバーシティ促進、働き方改革、コミュニケーション活性化、人材育成の4つに全力で取り組んで

いく所存です。

新型コロナウイルス感染症は、チームが集って密にコミュニケーションをとりながら仕事を進めるという当社の業務スタイルを覆しました。この変化を当社グループ

## サステナビリティ経営を推進

2021年11月に「サステナビリティ基本方針」を定め、企業価値の向上と社会課題解決の実現を両輪とするサステナビリティ経営を本格的に開始しました。当社のサステナビリティ経営を推進する上で、最も重要な経営資源は人的資本です。人的資本は当社の知的資産の源であり、その強化は第一優先のテーマだと考えています。当社は、サステナビリティ経営を通じて「健全性と持続性」を確保しながら、社員と会社がともに成長し、ともに成果を分かち合うウェルビーイング経営を志向しています。そして、それを実現する人事制度の検討や人材育成プログラムを刷新し、実行していくことで、着実に人材の高度化に取り組んでいます。

人的資本をはじめとする6つの資本を充実させ、それらを活用してお客さまに価値を提供することで、当社は財務価値を生み出す。そうして創出した財務資本や、さらに高度な知見・ノウハウを獲得した人的資本によって、再び新たな価値創造へとつなげていく。このサイクルを日々高度化しながら持続させることが、当社のサステナビリティ経営における価値創造プロセスです。

## プロフェッショナル人材の育成に向けて

前述の通り、人的資本の充実、当社のサステナビリティ経営において非常に重要なものであると同時に、IT業界全体が慢性的な技術者不足にあるという課題とも深く関係しています。すでに顕在化しているこの課題は、今後さらに重要度が増し、対策を誤ると、今や生活に欠かせないITインフラの維持に困難をきたし、当社のみならず社会全体にマイ

にとつてのチャンスに変えるにはどうするか？ 物理的に“集う”ワークスタイルを、別の方法でどう実現していくか。今こそITの力をフル活用し、当社ならではの働き方の多様化・最適化を進めていきたいと考えています。



サステナビリティ経営の実践に向け、経営の基本姿勢として「Communication & Mutual Respect」の精神を掲げています。私はステークホルダーの皆様との間で育まれる「対話」の機会をととても大切にしたい。この「対話」は直接・間接にかかわらず想いの共有や意思疎通の唯一無二の手段であり、経験や立場の違いを超えてお互いを尊重し合うことができれば、困難な課題も解決に導くことができる。この考えを大切に、経営を実践していきます。

ナスの影響を及ぼす可能性もあります。これに対し当社グループは、長期スパンでの人材育成に注力する決意です。

その一環として、まずはリーダー層が目の前のプロジェクト運営のみならず、視座を高めて中長期的な課題にも取り組めるような時間を確保できる体制を構築したいと考えています。当社グループのリーダーは、組織をマネジメントし

つつ、自らが主体となってプロジェクトを推進するプレイングマネージャーとしての役割が求められます。その職責を果たすためには、重要でありながら効果が出るまでに時間のかかるテーマのプライオリティを下げざるを得なくなることもあり、中長期的な経営に影響を与えます。しかし私は、リーダーにこそ中長期的な重要テーマに対してしっかり取り組んでほしいと思うのです。そのためには何をすべきか、第1次中期経営計画の重点施策のひとつである「経営基盤」整備とあわせて打ち手を検討していきます。

また、次のリーダー候補であり、現リーダーを支える存在となる若手社員には、入社2年目から7年目までの教育研修カリキュラムを策定し、習得すべき技術・能力要

件を明確化しています。それをもとに、一人ひとりが自らのキャリアを考え、選択できるよう、複線的なキャリアパスを用意することも視野に入れていきます。

これらの制度に加え、自主的・自発的な学びを継続することによって、社員にはぜひ広い視野を持つスキルを磨いてほしいと思っています。お客さまと同じ目線に立って日々の業務を捉えることができれば、次にすべきことも自ずと見えてくるはず。「目の前の石を積みながら、完成する建造物の形やそこに集う人々を構想する」。このような高い視座を持つプロフェッショナル人材として、お客さまからの高い信頼を獲得し、今後のキューブシステムを担ってほしいと考えています。

## 未来においても存在感を発揮するキューブシステムであるために

今から50年前、事業会社向けのコンピューターは紙が主体の事務処理を支援する電算システムでした。最初は単機能だったものが徐々に業務プロセスに対応したシステムになり、現在では会社間でデータベースやネットワーク情報を共有するまでになりました。

未来を担う子どもたちは、今や当たり前のようにスマートフォンやタブレットを操作し、学校でも論理的思考を養うことを目的に簡単なプログラムを構築する授業が行われています。生まれた時からデジタル技術とともにあり、日々ITリテラシーを高めている子どもたちが大人になる頃には、これまでの50年と比較してさらにITの

進化が加速するでしょう。私は今後の50年で、あらゆるものがネットワークでつながり、その“つながり”が社会課題の解決に資することになると予想しています。その時には当社も、大きなネットワークの一翼を担う存在でありたいと強く思います。そのためには、徹底した品質を維持することが絶対条件です。仮に巨大なネットワークのどこか一カ所にでも障害が生じれば、社会全体に影響を及ぼしかねない未来がもうすぐそこまで来ています。高品質かつ安定した技術・サービスを提供し続けるという当社の姿勢は、今後も変わることはありません。

未来における当社のポジションを確固たるものにするべく、まずはお客さまが望まれる、そしてお客さまの一步先に行くシステムやソリューションを提供し、真のパートナーとして認めていただくことを目指します。その成果を通じて、株主・投資家の皆様に、持続的な成長をお約束したいと考えます。

キューブシステムの未来は、一人ひとりの社員の手によって創り上げられます。だからこそ私は、全社員が目線を上げ、高い目標に向かって意欲的に取り組める組織づくりに尽力したいと思います。常に社員とともに考え、課題を解決し、未来を創る。

今後の当社にどうぞご期待ください。



# サステナビリティ経営の推進

当社グループは、社会課題の解決を事業につなげ社会に貢献することが重要であると考えています。

2021年11月にサステナビリティ基本方針を制定し、企業価値の向上と社会課題の解決の実現に向けて、サステナビリティ経営を推進しています。

## サステナビリティ基本方針

キューブシステムグループは、社会発展のために果たすべき義務や役割を理解し、社員一人ひとりが事業や地域貢献などの活動を通じて企業価値向上と社会課題解決の双方を実現する。

### 健全な企業経営の実現

- 全てのステークホルダーとの共感・共鳴・共創を通じ、実効性・透明性・信頼性の高い企業経営を実践する

### コンプライアンスの推進

- 社会規範に則した誠実かつ公正で透明性の高い企業活動を遂行する

### 人権の尊重

- 人権に関わる国際規範を支持し、あらゆる企業活動において人権を尊重する

### 公正な取引の推進

- 自由で公正な競争のもと、適正な取引を通じて取引先との信頼関係を強化する

### 持続可能なサービスの提供

- 顧客ビジネスの発展に貢献し、顧客価値の最大化を実現する
- 独自性・新規性・高付加価値を持ったサービスを提供する

### 働きがいのある職場づくり

- 多様な社員が、心身の健康はもとより、やりがいを持って働き、社員一人ひとりの特性や能力を最大限発揮できる職場づくりと育成に努める

### 地域・社会への貢献

- 活気ある住みよいまちづくりと地域社会の発展に貢献する

### 環境保全

- 事業活動を通じて環境にやさしい経営を実践し、環境負荷の低減と持続可能な社会の実現に貢献する

# 価値創造モデル

当社は、社員一人ひとりが事業を通じて社会に貢献することで、企業価値向上を目指しています。社会課題の解決やSDGsへの貢献に向けて、ステークホルダーの声を経営に生かし、価値創造モデルを循環させ、持続可能な成長を実現します。

## 企業理念の実践

**V2026** 社員一人ひとりが、事業を通じて社会に貢献し、企業価値の向上を目指す。

社員自らが志を持ち、ビジネスマインドを持ち、自ら考え、行動する。企画+受託型ビジネスで事業成長を果たす。

### INPUT ※2021年度

- 1 人的資本** 多様なプロフェッショナル人材  
総従業員数（連結）830名
- 2 知的資本** 未来に向けた成長投資  
100百万円  
スマイルシェアプロダクト  
戦略的業務提携………2件
- 3 社会・関係資本** 継続取引年数（エンドユーザ）  
15年以上取引………12社  
10年以上取引………10社  
5年以上取引………19社
- 4 財務資本** 強固な財務基盤  
純資産合計………72億円
- 5 自然資本** エネルギー使用量（電力 kWh）  
299,553kWh
- 6 製造資本** 独自の開発標準  
フレームワークF@CE  
グループ拠点  
国内………3事業所  
関係会社………3社  
（北海道、ベトナム、中国）

### BUSINESS ACTIVITY

**V2026 事業基盤**

当社はデジタル、SI（Lift&Shift）、エンハンスをビジネスモデルとし、ソフトウェア・エンジニアリング力をもって、お客さまに最適なサービスを提供します。また、提供するビジネスモデル、適応する技術に合わせて最適な開発手法を用いてシステム構築を行います。特に「エンハンスビジネス」「SIビジネス」では、開発工程ごとに進めていくウォーターフォール型開発を、「デジタルビジネス」「SIビジネス」の一部では、PoC（Proof of Concept）を重ねシステムの機能拡張を進めていくアジャイル開発を用い事業を展開しています。

ソリューション・サービス

**ウォーターフォール型開発手法**

企画・提案 → 設計 → 開発 → テスト → リリース

**アジャイル開発手法**

企画・提案 → リリース → 企画・提案 → リリース → 企画・提案 → リリース → 企画・提案 → リリース

（各フェーズに「テスト」「設計」「開発」のサブステップが示されています）

**V2026 経営基盤**

人材 | 品質 | パートナー連携

コーポレート・ガバナンス

**企業・社員行動指針**

make CHANCE from CHANGE

Communication & Mutual Respect

### ステークホルダーに提供する価値

- 顧客**  
DX事業推進  
顧客満足度の向上
- 株主・投資家**  
高い資本効率の実現  
株主還元施策の充実
- 社員**  
多様なプロフェッショナルの活躍  
ウェルビーイング経営の実践
- ビジネスパートナー**  
協業・共創の推進  
品質・生産性向上
- 社会**  
サステナビリティ経営  
環境配慮・気候変動対応

### OUTCOME

**財務的価値の創出（2021年度）**

事業	生産性
売上高	160億円
一人当たり売上高	22百万円
営業利益	14億円
資本効率	ROE 13.8%
営業利益率	8.8%
株主還元	株主還元 32.9%
	配当性向

**非財務的価値の創出**

	第1次中期経営計画目標	2021年度実績
<b>ダイバーシティ指標</b>	係長級（JP-A）に占める女性社員比率：20%以上	16.7%
<b>働きがい指標</b>	有給休暇取得率：70%以上	57%*1
<b>コミュニケーション指標</b>	「非財務的価値プラットフォーム」の実現	サンコネ <sup>SM</sup> によるコミュニケーション量の測定、効果検証
<b>人材</b>	社員の能力・特性を最大限発揮する人事制度の構築	キャリアフィールド有効性検証完了

※1 取得率（%）=全雇用者の有休取得日数計÷全雇用者の有休付与日数計×100  
※2 スマイルシェアプロダクトのひとつである、ありがとうの感謝を見える化する「サンクスコネクト」

- 社会的価値の創出**
- DX事業を通じた未来社会の創造
  - クラウド技術を活用した安心・安全なシステムの提供
  - ソフトウェア・エンジニアリングによる顧客システムへの貢献
  - 健全で高品質なサプライチェーンの確立
  - 多様なプロフェッショナルの活躍推進
  - 透明性の高いガバナンス
- 

社会課題 お客さまのニーズ

- 地球温暖化
- 技術革新
- サイバーセキュリティ
- 少子高齢化
- 教育課題
- 社会インフラの老朽化
- 災害・テロの増加

社会・顧客・社員にとって豊かさを実現

# 1 人的資本

## 重要性

当社の経営基盤のひとつは「人材」であり、社員一人ひとりが多様なプロフェッショナル人材として活躍することが、持続的成長のためにも重要となります。そのため、社員の能力・特性を最大限に発揮するための人事制度や人材育成施策を重要課題に位置づけ、取り組みを推進しています。

## 強み

当社のシステムエンジニアは、お客さまとのお打ち合わせから提案、保守・運用まで全ての流れを担い、さまざまなことをお客さまに提供します。また、専門性を高める人材育成プログラムにより、多様なプロフェッショナル人材としても成長していきます。こうした取り組みを通じて、技術力だけではない総合力のあるシステムエンジニアとして活躍しています。

## 資本充実に向けた取り組み

### 人材についての考え方

当社は求める人材を、「成果と期待価値に溢れ、組織とともに成長していく人材」として『自立したビジネスパーソン』を目指しています。

社員一人ひとりが多様性をもって、互いに尊重し合い、自らビジネスを創造し、品質と効率をお客さまに提供し、企業人として成長していくことで、より高い社会貢献を実現する人材です。

また、当社は人事の基本的な考え方として「成果と期待価値をもとに処遇の向上を目指す」としています。

当社における成果とは、日々の業務活動の中で、行動目標に対して実践した行動が発揮された度合いを言い、その発揮度合いを高め続けるのが当社の成果主義です。そして、過去の成果をベースに将来を期待され、成長の機会が与えられる。この期待によってさらなる成果をあげ成長していくとともにそれに見合った処遇とすることを基本としています。

そして、『自立したビジネスパーソン』が、互いに尊重し組織（チーム）としての成果を高め、感動を共有し、ともに喜び合う企業風土の醸成が、企業価値向上や社会的価値の創出につながると考えています。

このような考えのもと、当社は人的資本充実のためのPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを継続的に実践・改善し、多様なプロフェッショナル人材の育成や活躍を目指します。

### 人事制度

当社の人事制度は、社員の業務遂行能力に基づき処遇の基礎とする「職能資格制度」と、成果と期待価値により等級を定める「役割等級制度（ミッショングレード制）」を基本としています。

社員は3年後のあるべき自分の姿から逆算したキャリアプランと、会社・組織の目標とのベクトルを合わせた上で自らの目標を設定し、アクションプランに落とし込みます。立案した目標に対して、定期的に棚卸し、評価につなげていきます。

また、昇進・昇格等の人事については、自ら手を挙げ「自己申告」する制度を基本としています。

### 人材キャリアプラン

当社のキャリアプランは、企業ミッションを個人レベルの役割に割り振り、その役割に基づいて成果測定を行うミッショングレード制の考え方に則った、組織管理職およびプロフェッショナル職の2つの役職体系で構成されています。

組織管理職は、お客さまとの信頼関係を軸に、組織を統括して事業計画の遂行責任と人材育成に組織ミッションを持つ者となります。

プロフェッショナル職は、自らの保有する知的価値を生かし、顧客の満足獲得、高難度のプロジェクト遂行等の個別に定められたミッションに責任を持つ者となります。JP-A以下のプロフェッショナル職は、将来の組織管理職やMP-B以上のプロフェッショナル職の養成期間と位置づけます。

### 人事制度のフレームワーク

格付		役職	
格付区分	水準	プロフェッショナル職	組織管理職
		グレード	グレード
エグゼクティブ	ITSS L4相当 (高度情報相当知識と ビジネス貢献)	SP	GD
シニア	ITSS L3相当 (応用情報相当の ビジネス貢献)	MP-A MP-B	GM MG
ミドル	ITSS L2相当 (基本情報相当の ビジネス貢献)	JPA JP-B	
ジュニア	ITSS L2未満		一般社員

## 人材育成

### 人材育成の新たな取り組み

中長期経営ビジョンV2026の目標達成に向けて、当社人材育成の目的・目標を「将来の事業を支える人材を育成し、必要な人材ポートフォリオを形成すること」と設定しました。人材育成スキームを確立し社員個々の成長を支援すること、人材育成を大切にしている企業風土を醸成していくことなどを重点目標として掲げ、推進しています。

具体的な育成すべき人材は、①「プロフェッショナルIT人材」、②「コーポレートスタッフ人材」、③「組織マネジメント人材」の3カテゴリに分類しました。このうち、まずは「プロフェッショナルIT人材」の育成から着手しています。

### キャリアフィールドの設定

「プロフェッショナルIT人材」の育成では、「社員一人ひとりが活躍する場」を社内的に認知する枠組みとして、当社事業に必要な人材イメージを10種類の「キャリアフィールド」として設定しました。この「キャリアフィールド」によって自分が目指す方向性や目標とするキャリアを明確にすることで、社員一人ひとりが目的意識を持って仕事に取り組むこと、また、自分自身の将来イメージを持ちながら成長することが目的です。

これらキャリアフィールドは、「IT活動領域」「プロフェッショナルとしての成果」「ビジネスへの貢献」が何かをそれぞれで定義しており、各キャリアフィールドに応じた目標設定を行い実践していくことで、社員の成長と人的価値の向上を図っています。

### 人材育成の重点目標



### キャリアフィールドの定義

プロフェッショナルIT人材	セールススペシャリスト	SS	顧客情報収集・RM、課題解決のソリューション提案、企画型ビジネスの組み立て・提案を推進
	システムコンサルタント	SC	顧客経営戦略や事業戦略等、さまざまな課題に対するシステムコンサルティングを推進
	プロジェクト管理スペシャリスト	PS	プロジェクトを俯瞰し、進捗管理、課題管理、LIB管理等、PM補佐として全体を管理し推進
	プロジェクトマネージャ	PM	顧客やチームメンバーと連携しながら、開発全般のマネジメント（新規）を推進
	アプリケーションスペシャリスト	AS	特定業務領域にて業務・システムの高い専門性をもち、システム構築・維持を推進
	アプリケーションエンジニア	AE	顧客業務課題を把握し、最適なソリューションを設計し、システム構築・維持を推進
	テクニカルスペシャリスト	TS	先進技術も含めた高い専門性をもち、方式、実装、性能評価等の非機能要件の検証を推進
	テクニカルエンジニア	TE	専門技術を駆使し、方式、実装、信頼性、性能評価等の非機能要件の検証を推進
	サービスマネージャ	SM	運用・監視・ヘルプデスク等、運用サービス全般を総合的に管理し推進
	サービスエンジニア	SE	運用・監視・ヘルプデスク等、運用サービス全般のオペレーションを推進
コーポレートスタッフ人材		CS	経営企画、財務、経理、人事、総務、業務管理、人材開発、品質監理等のスタッフ部門
組織マネジメント人材		MG	組織の目標管理、業務進捗・品質監理、人材育成、労務管理等、組織責任者として推進

◆ プロフェッショナルIT人材育成

プロフェッショナルIT人材は、若手のうちは年次ごとの「スキルの積み上げ」をベースに、中堅層以上ではさまざまなプロジェクトで経験・実績を積みながら、技術分野のハイエンドエンジニアとして段階的なスキルアップを図っていきます。

この育成過程においては「いつ、どのような経験を積ませるか」「成長の意識づけや気づきをどう与えるか」といった「場」の提供と、育成指導者が重要になります。当社ではOJTこそが人材育成の基本と位置づけ、育成指導者が意図的・計画的に人材を育成していくことを推進しています。

◆ 人材育成プログラム

人材育成ガイドライン

経営理念・基本方針・当社が求める人材像をベースに、事業計画や業界動向をふまえて、人材育成全体の枠組みである「人材育成ガイドライン」に則った育成を行っています。未来人材開発センターが主管組織となり、社員に対して啓蒙・浸透を行っています。バランススコアカードの概念に当社独自の価値観を考慮した「6つの基本スキル」と、6つの視点の応用である「3つの応用スキル」が当社人材に求められるスキルとなります。

◆ 全社人材育成ハンドブックの配布

プロフェッショナルIT人材のキャリアフィールドについて理解を深め、各キャリアフィールドで求められる成果、業務上の範囲・役割、必要資格・スキル、プロジェクト実績等を確認するためのハンドブックを作成し、社員に配布しています。自分のキャリアフィールドで期待されているポイントを再認識し、さらなるステップアップに向けて活用することが目的です。社員一人ひとりが明確な目標を持ち、計画的に成長できるよう支援していきます。

◆ 研修

研修については、「適切なタイミングで適切な知識やスキル、マインドを身につける」ために、個々の成長意欲につながる育成サイクルを作ることを目的に見直しを行い、体系化しています。現在、プロフェッショナルとして専門的知識を向上させる「プロフェッショナル研修」、および当社社員として必要なスキルやマインドを身につける「階層別研修」に大別し、優先度の高いものから段階的に整備・展開を行っています。特に、若手人材のITスキル基礎力強化や、階層別の目標や期待役割を整理した上で一貫性のある研修へと深化させていくことから、社内研修コンテンツの充実を図っています。

◆ 資格取得支援

テクニカルスキルにおいて求める視点のひとつである「人材育成・啓発力」は、企業価値向上に欠かせません。社員一人ひとりの資質に合わせた育成・啓発を行うため、情報処理系や顧客業務などに係る資格取得への奨励金支給や、受験費用のサポートを行っています。

資格取得者数(2022年4月時点)

情報技術者	基本情報技術者	371名
	応用情報技術者	124名
	高度情報技術者	60名
	Oracle DB	158名
先進技術	Oracle Cloud	28名
	AWS	104名
	LinuC	64名
	JDLA G検定、E検定	G検定：23名 E検定：6名
顧客業務	販売士(3級・2級)	計107名
	証券外務員(二種)	5名

「AWS 50 APN Certification Distinction」に認定

AWS認定は、クラウドサービスであるAmazon Web Servicesについての技術スキルや専門知識があること

を認定する資格です。2021年10月、当社エンジニアのAWS認定資格取得数が50を超えたことにより、「AWS 50 APN Certification Distinction」に認定されました。

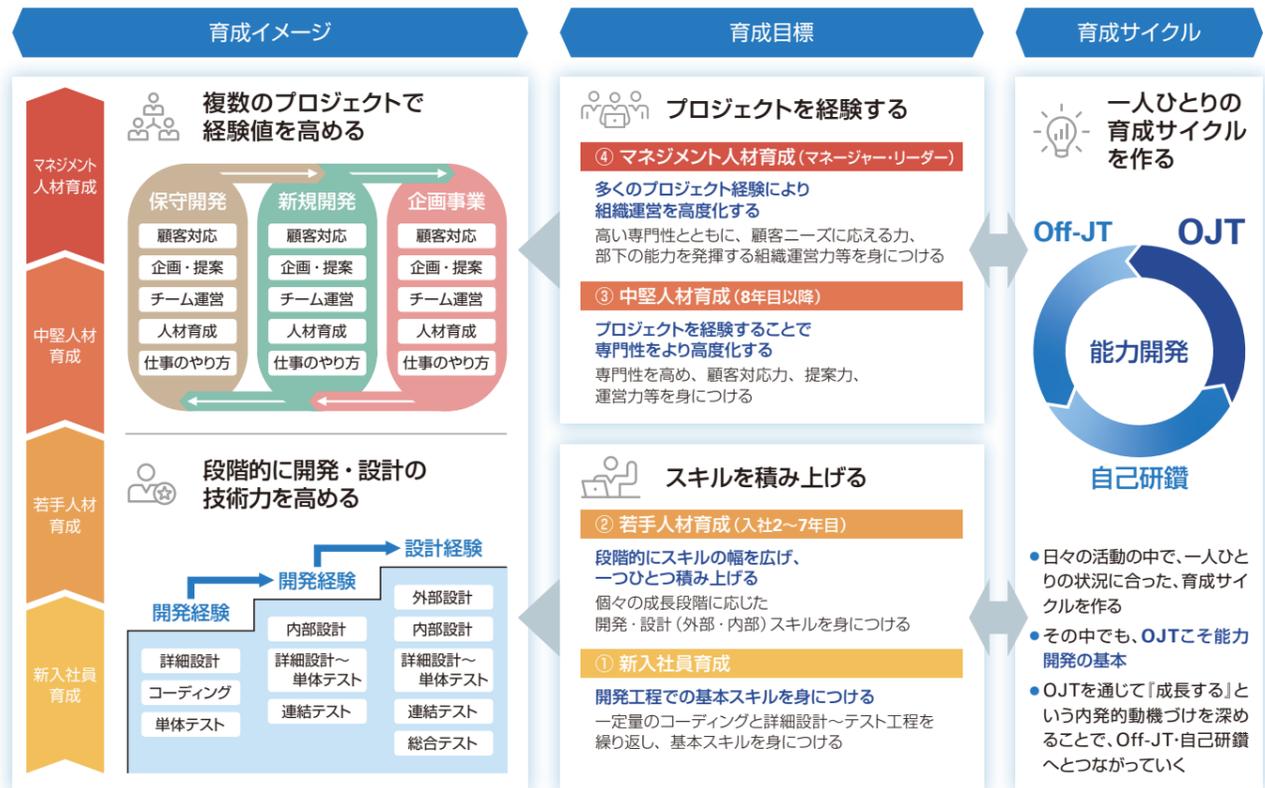
◆ DX人材の育成推進

当社では、中長期経営ビジョンV2026および、第1次中期経営計画の成長戦略であるデジタルビジネスを加速させるための人材育成として「トップランナープログラム」を実施しています。AIなどのDX領域の技術習得や社内啓発などを積極的に進め、多様なDX人材の育成を図っていきます。

AIトップランナーの活動

2019年から全社横断的に活動している社内コミュニティ「AIトップランナー」は、企業活動への実装を見据え、AIについての知見を深める活動を行っています。2022年度は、実践での経験を積む場としての社外AIモデルコンテストなどへの参加や、基礎技術の底上げに向けたオンライン・オフラインでの社内研修、AIエンジニア・AIプランナー・データサイエンティストに関する資格取得支援などを進めていく計画です。

プロフェッショナルIT人材育成のあり方



キューブシステムの人材戦略

当社は中長期経営ビジョンV2026のもと、ビジネスモデルの変革を目指しています。DXの加速等、社会が劇的に変化していく中で当社がより競争力を発揮するためには、社員一人ひとりが専門的な知識やスキルを差異化させていくことに加え、人とスキルと品質の全てを含む質的な部分の向上が必須となります。

このような中、2021年4月に「未来人材開発センター」を設立しました。「未来人材」とは、当社のこれからのを支える全ての社員のことです。当センターは、計画的かつ継続的な人材育成スキームの構築など、今後の全社における人材育成の中心的な役割を担います。

取り組みの第一歩として、全ての社員が自らの適性や成長度合いに合わせたキャリアイメージを持てるよう、「キャリアフィールド」を定義、明確化しました。2022年4月には、当社の人材育成に関わる情報発信基地となる社員向けの社内サイト「みらい人材

ぼーたる」を立ち上げました。ここでは、当社の人材育成方針、当社の求める人材像、中長期人材育成計画、人材育成ガイドライン、キャリアフィールドの詳細な内容、ロールモデルとなる社員の業務経験、リーダーシップスタイル、信条などの紹介、みらい人材・Newプラスとして社内ニュースなど、あらゆる人材育成の情報を提供しています。

今後も未来人材開発センターでは、「それなりに育つ育成」ではなく「システム化された育成」を当社に長く根づかせるべく取り組んでいきます。そして、新たな人を育てる文化・風土づくりを力強く推進していきます。

未来人材開発センターセンター長

加藤 敏朗



## 2 知的資本

### 重要性

研究開発は、中長期的には事業基盤の発展・整備に必要となるものであり、新サービスや既存サービスの革新では、新たな収益での活用につながるなど、当社の成長に欠かせない取り組みとなります。また、研究開発の成果を通じて、社会課題の解決にも貢献できるよう取り組んで参ります。

### 強み

当社グループでは、先進技術に係る積極投資、新規事業創発、新技術の社内展開を目的に、クラウド、AI、ブロックチェーンなどの研究開発活動を行っています。特にDX技術を活用した実証実験で成果を上げています。また、技術を保有する企業と提携し、提供サービスの向上にも取り組んでいます。

## 資本充実に向けた取り組み

### 研究開発の考え方

当社は、研究開発として「基盤R&D」と「開発R&D」の2つの区分を定義しています。

「基盤R&D」は中期的な視点から、事業基盤の発展・整備に必要となるもので、先進の情報技術調査ならびにそれらの実証研究開発等を想定しています。「開発R&D」は新しいサービスの事業化、既存事業の革新、生産方法の革新等を目指し、R&D終了後に収益化ないし収益事業での活用を見込むもので、各種情報技術の実用化研究開発等を想定しています。

### スマイルシェアプロダクト

#### ● AI・ブロックチェーン技術の活用

コロナ禍において多様な働き方が進む一方、コミュニケーション不足により不安を感じる人や、いかにしてモチベーションを維持すべきか悩む人が増えていると言われています。そこで当社は、IT技術の活用で社会課題解決に貢献することを目指し、テレワーク時代の非接触型コミュニケーションと、社員間のエンゲージメントにおける課題を解決する独自のソリューション「スマイルシェアプロダクト」を開発しました。

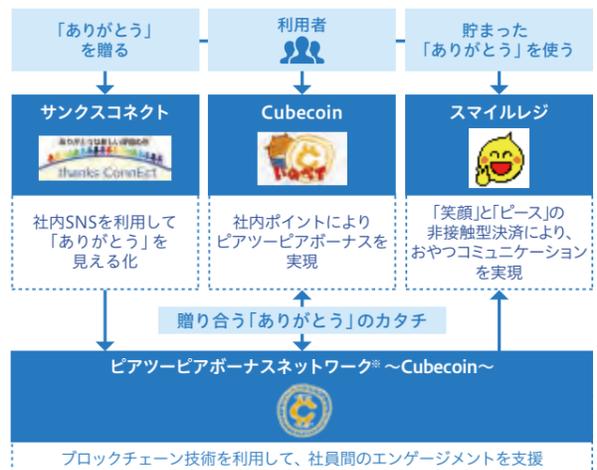
#### ● AI顔認証タッチレス決済システム特許取得

2021年2月、AI顔認証タッチレス決済サービスに関する特許権を取得しました。今回取得した特許は、「ユーザの顔と特定の決済動作を認識して決済を行うための一連の入力システム／プログラムおよび方法」に関するもので、当社オリジナルの非接触型決済サービス「スマイルレジ」において活用しています。

#### ● 社内仮想通貨の機能拡大

社内仮想通貨Cubecoinでは、2021年8月に株式会社ギフトが提供する法人向けeギフトサービス「giftee for Business」と機能を連携させ、Cubecoinをeギフトと交換できるセルフギフト機能を追加しました。この機能により、在宅ワークなど多様な働き方が増える中で、どこにいても福利厚生を受けることができるようになりました。今後も社内での利用状況を分析し、利用の幅をさらに広げていく予定です。

#### スマイルシェアプロダクト



※ピアツーピアボーナスネットワーク：当社が目指す仕事の成果やアドバイス、社内での勉強会、地域貢献活動などに対して、一緒に働く仲間たちが互いに「感謝」を贈り合うネットワーク

### 〈サンクスコネクト〉 マネジメントサポートツールとして活用可能

社内SNSと連携して「いいね!」を収集することで、コミュニケーションの量や質の見える化をします。コミュニティで孤立しているメンバーや、組織・コミュニティの中でキーマンとなっているメンバーがわかるようになります。

### 〈Cubecoin〉 「Ethereum」による企業内ブロックチェーンプラットフォーム

社員同士で感謝の気持ちを社内ポイントとともに送ることでピアツーピアボーナスを実現します。日頃の感謝を伝えることでエンゲージメントに寄与、コミュニケーション促進の基盤となります。



社内イベントへの参加や社内表彰の賞品、協力募集業務のお礼、クリスマスなどに会社からCubecoinが付与されます。

### 〈スマイルレジ〉 3秒で決済完了。特許技術を用いた顔認証タッチレス決済

社員同士で贈り合うCubecoinで、決済ができるサービスです。コミュニケーションのきっかけや自身へのセルフボーナスとして使うことができます。顔認証エンジンAIZEと手認識AIモデル（特許第6839324号）を組み合わせています。



現金やスマートフォンを取り出す必要はなく、「笑顔」と「ピース」で決済することができます。

### ウェルビーイングの向上

社内でも利用しているSNSで従業員同士が「いいね」を送り合うことでCubecoinを贈り合うことができ、社内コミュニケーションの活発化とウェルビーイング向上につながっています。さらに貯まったCubecoinは自分で使うだけでなく仲間への感謝のメッセージとともに贈ることもでき、社内暗号資産という形で可視化されることで、承認欲求が満たされポジティブな雰囲気が生まれることも期待されます。

当社は、企業と社員、社員同士が互いに認め合い、賞賛し合う「感謝経済」のサービス群として社会に貢献する「スマイルシェアプロダクト」を、まず当社社員のウェ

ルビーイング向上に資する「非財務的価値プラットフォーム」として当社独自の価値を増やす取り組みを進めます。このプロダクトは海外子会社にも展開をしており、当社での活用実績をもとに、来期はお客様の課題解決に貢献するサービスとして展開を強化していきます。

### 研究開発推進

当社グループは、新規事業創発、新技術の社内展開を目的に、クラウドソリューション、AI、ブロックチェーンに係る研究開発活動を組織横断的に行っています。具体的には、SaaS製品に対する技術調査、評価、当社の提供サービス適用に向けたソリューション開発を進めています。

#### ● ソリューションベンダーとの業務提携

##### 株式会社トリプルアイズとの資本業務提携

2018年8月、株式会社トリプルアイズと資本業務提携の基本合意書を締結しました。同社はAI画像認識技術に強みを持ち、AIプラットフォーム事業を展開しています。同社とのDX関連の新規事業創出に向けた共同研究・共同開発や、AI研修およびAI案件での提携によるDX人材育成を進めることで、ビジネス展開のスピードアップを図っています。

#### ● キナクシス・ジャパン株式会社との業務提携

2020年11月、キナクシス・ジャパン株式会社とのパートナーシップ契約を締結しました。現在は、プロジェクトに参画しながらキナクシス社が提供しているサプライチェーン管理（SCM）プラットフォームRapidResponse®に関する知識や技術のノウハウを蓄積し、人材育成を進めています。今後も、この提携を通じた新たなビジネス領域の拡大を目指して取り組んでいきます。

※RapidResponseはKinaxis社の商標または登録商標です

#### ● ServiceNow Japan合同会社との

##### 認定パートナー契約を締結

2021年4月、ServiceNow Japan 合同会社との認定パートナー契約を締結しました。ServiceNowのサービスを活用することで、これまで当社が運用領域で培ってきたノウハウを生かし、既存のビジネスモデルを革新していきます。

### 特許・商標登録

当社では提供するサービスやビジネスモデルの価値を企業価値向上や事業発展に貢献する重要な要素として捉え、DX事業推進室を中心に、商標権等の権利取得・保護に積極的に取り組んでいます。

	2019年度	2020年度	2021年度	計
商標登録件数	6件	9件	8件	23件
特許登録件数	0件	1件	1件	2件

# 3 社会関係資本

## 重要性

お客さまやビジネスパートナーだけでなく、株主・投資家の皆様や社員など、当社を取り巻くさまざまなステークホルダーとの関係性を構築していくことは、当社の持続的な成長に欠かせない重要な要素であり、中長期的な視点を持って取り組んでいます。

## 強み

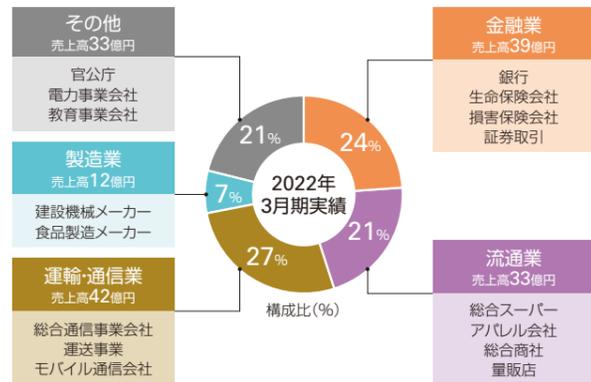
システムエンジニア自らがお客さまの悩みや課題に耳を傾け寄り添うことで、当社に対する信頼度や満足度を高めています。こうしたソフトウェア・エンジニアリングを通じて当社の技術力やサービスを長期的に活用、価値を享受いただくことで、強固な顧客基盤や信頼関係の構築を実現しています。

## 資本充実にに向けた取り組み

### 強固な顧客基盤

当社はお客さまとの長期的なパートナーシップにより、顧客事業をサポートしています。業界トップクラスの企業への大手SIer、情報子会社を介したサービスの提供を通じ、長い取引関係の中で、実績や経験、ノウハウを蓄積しています。これらは当社の重要な財産であり、今後も継続して顧客事業の発展にソフトウェア・エンジニアリングで貢献していきます。

### 特定の業種に偏らない顧客基盤(エンドユーザ)



### 継続取引年数(エンドユーザ)

15年以上取引 12社	大手小売業、大手銀行、大手総合スーパー、官公庁、大手ホームセンター、証券業など
10年以上取引 10社	大手カード会社、製造業、大手通信事業会社、教育事業会社など
5年以上取引 19社	大手ガス会社、大手生命保険会社、大手キャリアなど

### 株式会社野村総合研究所

1988年3月に基本契約を締結して継続的にシステムソリューション・サービスを提供。長い取引を通じて信頼関係を築き、2008年より「e-パートナー」となる。

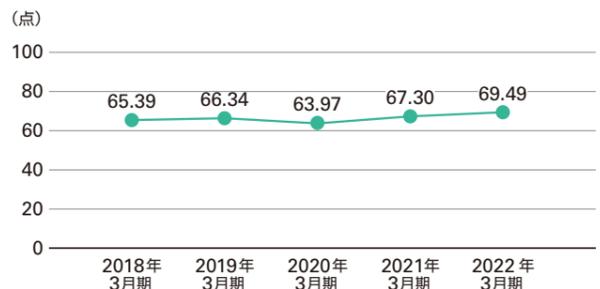
### 富士通株式会社

1984年6月に業務受託契約を締結し、金融業、通信業、官公庁向けの案件を中心にシステムソリューション・サービスを提供。

### 顧客満足度調査

当社では、「顧客利益の創造」および「顧客満足度の創造」という目的のもと、毎年、顧客満足度調査を実施しています。顧客満足度は「結果ではなく、プロジェクトスタート時点から目標化し、創り込んでいくもの」との考えに立脚し、調査結果を経営計画に反映させています。この取り組みの結果、調査した多くのお客さまから毎年平均して高い満足度をご回答いただいています。

### 顧客満足度



※各評価点(品質、課題改善、競合他社比較など)を100点満点に換算して算出

### 全体的な満足度評価

2021年度の調査では、前期調査よりも全体の満足度が向上しました。特にプロジェクトマネージャーのコミュニケーション能力や専門性、QCD\*などが高く評価されていました。一方で、提案力や人材育成について課題があることもわかりました。2022年度では、これらの調査結果をもとに、引き続きお客さまの満足度向上に向けた取り組みを実施していきます。

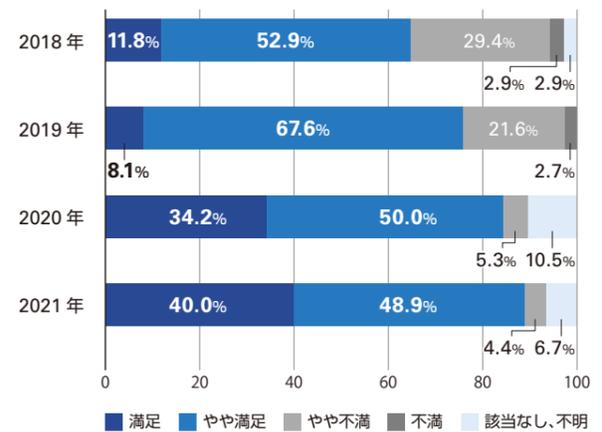
※Quality(品質)・Cost(費用)・Delivery(納期)

### プロジェクトの品質に関する評価

顧客満足度調査では、プロジェクトの品質に関する評価も確認しています。

2021年度の調査では、プロジェクトの品質に対する満足度は88.9%（下記表の「満足」と「やや満足」を足した割合）となり、2018年調査以降3年連続で満足度の割合が拡大しています。特に「満足」の割合が40.0%となるなど、当社のプロジェクト品質が年々向上していることがわかりました。

### プロジェクト品質に対する評価



### ビジネスパートナーとの連携

当社はシステムソリューション・サービスをお客さまに提供し、持続的な成長につなげていく上で、外部委託先であるビジネスパートナーとの関係構築は不可欠と考えています。

当社では主要なビジネスパートナーと中長期的な課題を共有し、信頼関係を構築しています。プロジェクト運営に留まることなく、特に中長期的なビジョンに共感できるビジネスパートナーとは、連携強化施策など互いに企業価値向上に向けた活動を実施しています。

### ビジネスパートナー向け事業計画説明会

当社は、ビジネスパートナー向けの事業計画説明会を毎年開催しています。説明会では、前期業績や当期の組織体制、ビジネス・マーケットの展望、DX事業推進室・各ソリューション事業本部などの事業計画、ビジネスパートナーとの連携について説明し、当社活動への理解促進、連携強化を図っています。

2021年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点からオンラインにて開催しました。

### 資本業務提携契約締結

#### 株式会社システムクリエイト(2005年5月)

**契約概要** ビジネスチャネルの拡大、品質・技術の向上、情報セキュリティ管理、人材育成プログラム等に係る経営管理手法の改善・効率化に取り組む。

#### 株式会社トリプルアイズ(2018年8月)

**契約概要** 新たな事業創出や事業拡大を図る他、AI、IoTおよびブロックチェーン技術に精通した人材育成を進める。

## ステークホルダーとのコミュニケーション

当社は、ウェブサイトなどを通して、事業活動に関わる情報をステークホルダーに適切に開示しています。ステークホルダーとの継続的なコミュニケーションの機会を設け、当社への評価やご意見をいただき事業活動に反映しています。

### 個人投資家向けIR活動

当社は、個人投資家向けのIR活動も積極的に行っています。2021年度は、9月に野村IR主催の個人投資家向けWebセミナーに参加、2022年3月には日経CNBCのIR番組「～攻めのIR～ Market Breakthrough」に当社社長が出演し、事業内容や強み、成長戦略、株主還元などについて説明しました。

### ブロックチェーンEXPOへの出展

2021年4月と10月に開催された「ブロックチェーンEXPO」に出展し、自社プロダクトである「スマイルシェアプロダクト」を展示しました。10月のEXPOでは約300名の方にスマイルレジのデモを体験していただきました。ブースにてプロダクト開発の背景や考え方について説明し、来場された多くの方に当社IPに対する共感を得ることができました。

### 当社グループのステークホルダーとのコミュニケーション

ステークホルダー	コミュニケーションの機会
お客さま	・満足度調査 ・ACR*活動
株主・投資家	・株主総会 ・株主レター ・個人投資家向けセミナー
社員・社員家族	・各種研修 ・経営層との対話 ・コミュニケーションイベント ・サンクスギビングデイ(ファミリーデー)
ビジネスパートナー	・情報共有会の実施 ・事業計画説明会 ・パートナーホットライン
社会	・寄附講座 ・地域活動への参加

※Advanced Customer Relationshipの略称。プロジェクトのPDCAサイクルを総括しお客さまに報告を行う活動

# 4 財務資本

## 重要性

当社の持続的な成長のためには、健全かつ安全な財務体質の維持や向上は重要な要素のひとつです。また、当社では株主の皆様へ利益を還元することを経営の重要課題としております。これら事業継続に向けた取り組みとして、経営基盤の維持を重視しています。

## 強み

創業以来、着実に売上高を伸ばしてきた成長力、長期にわたり安定している資本効率と利益率、また安定的な収益性を維持しています。この健全な財務体質をベースに、積極的な投資や株主還元を行うことで持続的な成長を実現しています。

## 資本充実にに向けた取り組み

### 経営指標

当社グループは中長期経営ビジョンV2026を策定し、2021年度から2023年度までの第1次中期経営計画において、3つの指標を重視しています。2021年3月期における状況は、次の通りです。

経営指標と実績	指標(2022年3月期~2024年3月期)	2022年3月期の状況
ROE	13%以上	13.8%
連結営業利益率	9.0% <sup>*1</sup>	8.8%
従業員 <sup>*2</sup> 一人当たりの連結売上高	23,000千円	22,548千円

\*1 2022年5月11日開示「中期経営計画の財務目標修正に関するお知らせ」にて8.0%から上方修正しています

\*2 海外子会社の従業員は除く

### 2022年3月期の財務状況(連結)

**資産** ● 流動資産は7,805百万円となり、前期末と比べ551百万円増加しました。これは主に現金及び預金の増加590百万円によるものです。また、固定資産合計は2,259百万円となり、前期末と比べ68百万円増加しました。これは主に投資有価証券の増加108百万円、繰延税金資産の減少44百万円によるものです。以上の結果、総資産は10,064百万円となり、前期末に比べ620百万円増加しました。

**負債** ● 流動負債は2,199百万円となり、前期末に比べ158百万円減少しました。これは主に未払法人税等の減少139百万円、短期借入金の減少40百万円によるものです。固定負債は650百万円となり、前期末に比べ79百万円増加しました。これは主に株式報酬引当金の増加80百万円によるものです。以上の結果、負債合計は2,850百万円となり、前期末に比べ78百万円減少しました。

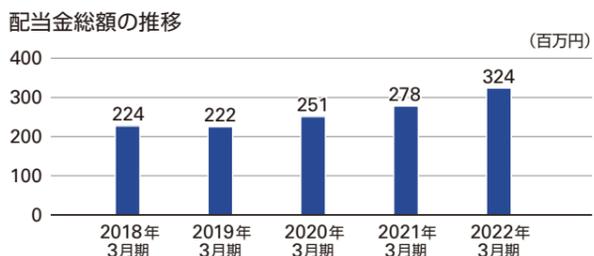
**純資産** ● 純資産は7,214百万円となり、前期末に比べ698百万円増加しました。これは主に自己株式の減少による増加438百万円、利益剰余金の増加357百万円によるものです。

### 投資評価会議

事業成長の実現には、新事業や新領域の開拓・開発プロセスが必要となります。一方で、これらにはリスクを伴うため、企業価値と経営を守るべく意思決定と管理プロセス(コントロール)が求められます。当社では、経営判断の原則に基づく投資、出資等の遂行のため、投資評価会議担当役員を議長とした投資評価会議を設置しています。2021年度は8回実施し、自社プロダクトのR&D審査や中間報告、クラウドベンダー共創促進に向けた投資計画やその評価を行いました。適正な経営資源の活用に向けて、出資、投資、R&D、業務改革投資の妥当性を評価しています。

### 配当方針

当社は、株主への利益還元を上場企業の責務であると考え、経営の重要課題と認識しています。業績向上に邁進し、安定配当・時価総額の増大を図ることで株主資産価値の向上を目指します。経営体質強化のために必要な内部留保を確保しつつ、株主への還元として連結配当性向35%を目安に配当を継続していきます。



# 5 自然資本

## 重要性

当社が推進するサステナビリティ経営において、SDGsに掲げられた課題に対してもその重要性を認識し積極的に取り組んでおります。特に環境課題については「環境方針」を策定し、環境マネジメントシステムの継続的な向上に努めています。

## 強み

当社では企業活動において、環境マネジメントに対する国際的な認証であるISO14001の取得やTCFDへの支持表明など、環境課題解決に向けた取り組みを推進しています。事業を通じてお客さまの環境リスクにおける課題解決に貢献することを目的に、環境にやさしい経営を実践しています。

## 資本充実にに向けた取り組み

### 環境マネジメント

当社では、「事業活動を通じて環境にやさしい経営を実践し、環境負荷の低減と持続可能な社会の実現に貢献する」の環境方針のもと、環境マネジメントシステムの継続的な向上に努めています。2005年にISO14001を取得し、これに準拠した企業活動を実践しています。

今後も事業活動において環境への配慮はもとより、具体的な数値目標を定めて定期的な見直しを図りつつ、継続的改善に取り組んでいきます。 **▶ P48 環境方針**

### TCFDへの取り組み

#### ガバナンス

当社グループは、気候変動問題を重要な経営課題のひとつとして捉えています。当社では、気候関連財務情報の開示の重要性を認識し、2021年11月にTCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 最

終報告書に対する支持を表明するとともに、TCFD提言に基づく適切な情報開示の拡充に取り組んでいます。

また、SBTの水準に基づき当社が排出する温室効果ガスの排出量の削減目標を設定し、排出量削減に向けた取り組みを進めていきます。

#### 戦略

当社グループでは、気候変動による「リスク」と「機会」を明確にし、「リスク」を低減し「機会」を拡大するための事業戦略を立てるため、シナリオ分析を行いました。シナリオは、2℃未満シナリオと4℃シナリオを採用しました。2つのシナリオを用いて、気候変動が当社グループの事業および財務に及ぼす影響額を試算し(売上・営業利益別の試算のものは売上ベース)、1億円以上のものを「影響度大」、1千万円以上~1億円未満のものを「影響度中」、1千万円未満のものを「影響度小」としました。今後は、シナリオ分析で把握した「リスク」と「機会」への対応を事業戦略に反映させていくことで、持続可能な企業経営を目指していきます。

シナリオ分析に基づくリスクと機会の特定 (2022年3月末時点) 凡例 [リスク/機会] 機会:○ リスク:× [事業および財務への影響度] 影響度大:↑ 影響度中:↗ 影響度小:→

リスク・機会の属性	カテゴリ	想定される変化の事例	リスク/機会*	事業および財務への影響度	
				2℃未満シナリオ	4℃シナリオ
移行リスク・機会	政策	炭素税導入	×	→	
		エネルギー関連サービス需要拡大(炭素会計のブロックチェーン化、管理システム)	○	↑	
	技術	電力効率が高いハイブリッドクラウドへの移行	○	↑	
		リモートワークの普及によるコミュニケーション不足の問題化	○	↑	
資源の効率化	・労働人口の減少 ・リモートワーク人口の増加	リモートワークの普及によるコミュニケーション不足の問題化 中長期在留者の受け入れ加速	○	→	
市場	・環境配慮の意識の高まり ・規制の強化	投資家のESG要素考慮	×	→	
機会	物理的・慢性的	異常気象の激甚化(風水害)	×		↗
		平均気温の上昇	×		→

\*リスク・機会については、TCFDのリスクと機会のタイプ、カテゴリに沿って設定

# 6 製造資本

## 重要性

当社では、お客さまに満足していただける高品質なサービスを提供することが、お客さまの安心や信頼を得ることにつながると考えています。より高品質なサービスを提供するための体制や環境づくりを重視して取り組んでいます。

## 強み

長年にわたり多くのお客さまにシステムソリューション・サービスを提供し、さまざまなノウハウを蓄積してきました。それらを活かし、高品質なサービスを実現する品質管理体制を構築しています。また、プロジェクトのマネジメントや開発に活用する新たなプラットフォームを開発するなど、さらなる品質向上にも積極的に取り組んでいます。

## 資本充実にに向けた取り組み

### 品質管理の基本的な考え方

当社の基本方針である「顧客第一主義」を軸に、お客さまの満足を得る高品質なサービスの提供を実現するための基本的な姿勢や取り組みを品質方針に定めています。全社員が、品質方針を理解し、IT企業のスペシャリストとして、サービスの提供に努めています。

#### ● 品質方針

当社は、技術力・マネジメント力・組織力を用いて、お客さまの満足を得る高品質なサービスを提供するために、ガイドラインおよび関連規程・規則を定め以下の取り組みを実施します。

1. プロジェクトの目的・目標（ゴール）を明確にし、プロジェクト計画を立案することで、適切なプロジェクトマネジメントを実施します。
2. レビュー会議を通じてプロジェクトの実施状況を把握し、リスクの早期発見に努めます。
3. 第三者によるプロジェクトのモニタリングを行い、プロジェクト状況に応じて組織的なプロジェクト支援を実施します。
4. 各工程（時期）において、計画と実績の差異を分析し、品質評価を行います。
5. 障害・トラブルが発生した場合は、速やかにエスカレーションを行うとともに根本原因を追究し、再発防止策を実施します。
6. 継続ビジネスにおいては、お客さまのニーズや環境の変化に対応しながら、継続的な業務改善活動に取り組めます。
7. 「F@CE（当社開発標準フレームワーク）」により、システム構築・運用管理に関する方法論やノウハウを共有し、さらなる品質・生産性の向上を図ります。

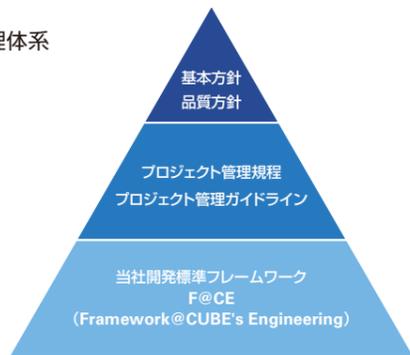
#### ● 高品質を実現するフレームワーク

当社では長きにわたり多くのお客さまにシステムソリューション・サービスの提供を行う中で蓄積・改善されてきたノウハウを集約し、各サービス提供におけるプロセス、アクティビティ、タスクを標準化した当社独自の開発標準フレームワーク「F@CE<sup>®</sup>」（特許第6483227号）を活用しています。このフレームワークを全社で共有、活用することで高品質なシステム構築を実現しています。  
※Framework@CUBE's Engineering

#### ● 品質管理体制

当社では品質方針を最上位とし、当社社員が認識および実践すべきシステムソリューション・サービスのマネジメントにおける原理原則を、「プロジェクト管理規程」「プロジェクト管理ガイドライン」に定めています。また、さらに具体的な方法論、ノウハウとして「F@CE」を活用しています。

品質管理体制



### 品質マネジメント管理体制

当社では各営業本部、ならびに全社横断でのプロジェクトリスクマネジメントにより「プロジェクトの円滑な運営」、「プロジェクトリスクの早期発見・迅速な対処」を目指し、仕損プロジェクトの予防に努めています。

## 品質マネジメントシステム

当社では、品質方針のもと、お客さまの満足を得る品質と効率を提供するために、2001年に「ISO9001」の認証を取得し、品質マネジメントシステムの継続的な向上に努めています。今後もお客さまからの一層の満足が得られるソリューション・サービスのご提供を目指し、さらなる品質向上活動の推進・展開に取り組めます。

## システム開発会議

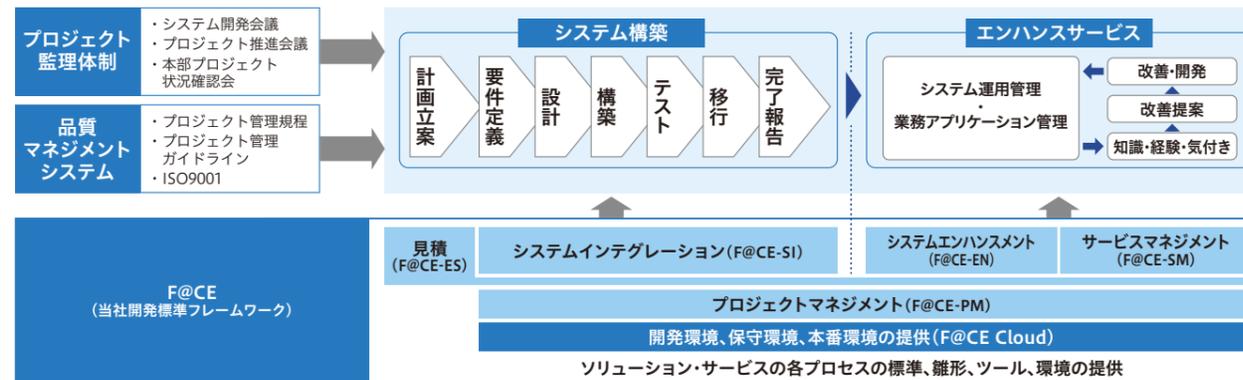
当社では各プロジェクトを全社で強力にサポートする仕組みとして、「システム開発会議」を開催しています。この会議は「品質にこだわり、現場の活動を応援する仕組み」をスローガンとしています。高難易度の技術、専門的な業務知識、セキュリティといったさまざまなプロジェクトリスクに応じて招集された有識者がアセスメントを行い、現場の実態に即してシステムの内容やプロジェクト運営などのアドバイスを行うことで、当社サービスの品質確保を実現します。

## F@CE Cloud

「F@CE Cloud」は、当社標準のプロジェクトマネジメントプラットフォームです。昨今のソフトウェア開発は短納期・ローコスト・高品質が求められています。その中でスピーディーなプロジェクトの立ち上げと適切なプロジェクトマネジメントは最重要課題となっています。当社のプロジェクトマネジメントのノウハウを詰め込んだ「F@CE Cloud」により、プロジェクト立ち上げのスピード向上、システムの品質と生産性の向上を可能にしています。



品質管理の取り組み



## F@CE DX

「F@CE DX」は、中小規模DX案件向けのシステム開発用プラットフォームです。当社における高速開発のベストプラクティスを集め、エンジニアが即日システム開発を始められる環境を提供しています。

お客さまのビジネス変革に関わるDX案件は、必要なことは何か、何をすれば最善かなど、お客さまにも明確な答えがないことが多く、システム要件が不確定な中で短期間でのMVP<sup>\*</sup>が求められます。これらの課題に対し、当社ではアジャイル方式で計画・設計・実装・テストの開発工程を繰り返すことで要件を明確化しながら開発を進めており、このような案件において、「F@CE DX」は大きな効果と競争優位性を発揮しています。

※Minimum Viable Product:ユーザーに必要最小限の価値を提供できる製品

## エンハンスとオフショア・ニアショア活用

当社は、システムやシステム基盤の運用保守業務に対して、単なるシステムの維持と捉えることなく、「お客さまのビジネス環境の変化や新たな技術・進化に合わせて、システムの性能や品質を向上させ、システムの価値を高める」「新しいビジネスを提案する」ことでお客さまの満足度を高める「エンハンスサービス」を提供しています。

当社はエンハンスサービスを得意分野としており、長年にわたって培ってきた業務ノウハウとソフトウェア・エンジニアリング力をもとに、サービスの見える化と業務改善・改革を行っています。それらの活動を通じ、システムの安定化と運用の効率化を進め、多数のお客さまに対して高い満足度を実現しています。

また、中国、ベトナムでのオフショア開発、北海道でのニアショア開発や当社のエンハンスサービスで培われた経験をもとに、オフショアおよびニアショアでのエンハンスサービスにも取り組んでいます。

## 特集 50周年記念事業を通じた取り組み

当社は2022年7月に創立50周年を迎えることができました。50周年記念事業として、ステークホルダーとの関係強化に向けたさまざまな取り組みを実施しています。

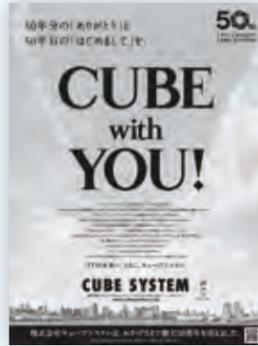
### ステークホルダーとの価値共創に向けて

#### 企業メッセージの発信

創立記念日である2022年7月5日、日本経済新聞に広告を掲載しました。キューブシステムが生まれて50年。当社はIT化の潮流の中、ソフトウェア・エンジニアリングを通じて、お客さまのビジネスや社会の発展に貢献してきました。ソフトウェアは、ハードウェアがなくては価値を生み出すことはできません。同じように、当社もたくさんのお客さまやステークホルダーの皆様がいてくれたからこそ、自らが持つ技術力や創造力という価値を輝かせることができました。

“CUBE with YOU!”

50周年を迎えて発表したこのメッセージには、さまざまなお客さま、そしてステークホルダーの皆様など、全ての「あなた (YOU)」との“絆”を大切に、常に寄り添っていくという当社の想いを込めています。



#### キューブシステムへの理解促進

当社への理解や共感を深めていただく場として、公式ホームページ内に50周年記念サイトを開設しました。当社会長・社長からステークホルダーの皆様に向けた感謝のメッセージを掲載しているほか、50周年記念ロゴマークに込めた想いや50年の歩みを紹介しています。

<https://www.cubesystem.co.jp/50th/>



### コンセプトは“共感”“共鳴”“共創”

50周年記念事業のコンセプトは“共感”“共鳴”“共創”です。このコンセプトを軸に、持続的な成長を実現していきます。

#### “共感”

これまでの50年の歴史を振り返り、当社の成り立ちや根幹を知り、支えていただいたステークホルダーをより深く理解する

#### “共鳴”

当社の成果、強み、価値観、そして理念を共有し、これからのキューブシステムに対する期待を高める

#### “共創”

これからもステークホルダーとともに成長し、新たな付加価値を創造していく

### 創立記念式典

創立記念日当日に、オンラインと会場の2つに分かれてコロナ対策に配慮しつつ、社内イベントを開催しました。会長や社長のほか、役員からも創業当時の話や50周年に至る想い、今後の展望が語られ、社員一同で50周年を祝いました。



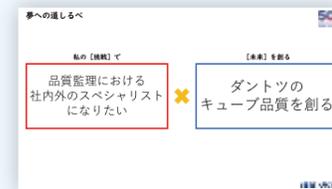
#### —50周年記念ロゴについて—

これからの当社のありたい姿を込めた周年ロゴを作成しました。

50周年記念事業のコンセプトである“共感”“共鳴”“共創”が立方体(キューブ)を形成。自転するリングは弱点のない強さも表現しています。

### 未来を考えるアンケート実施

さらなる企業価値向上のためには、一人ひとりが夢や目標を持ち、それらを共有しながら会社と社員がともに成長することが重要であるとの考えのもと、「未来を考えるアンケート」を実施しました。「夢への道しるべ」と題し、今後のありたい姿に向けて個人がスローガンを立てました。



### 社史の編纂

当社の歴史や社員たちの想いを知り共感することで、自分の中に根づく“キューブラしさ”に気づききっかけを作るとともに、迷った時に原点に立ち返るための拠り所となる一冊として制作しています。

### 社員のエンパワーメント向上に向けて

#### 周年ブースの設置

社内には、当社の歴史を見て読んで感じることができる周年ブースを設けています。50周年を記念して作ったチョコや関連会社の拠点にちなんだお菓子を、社内仮想通貨「Cubecoin」や「50周年コイン」で購入できるスマイルレジ「キューブスマイルステーション」を設置するなど、訪れた社員が楽しみながら学べるスペースとなっています。



#### 社内仮想通貨「50周年コイン」配布

社内仮想通貨「50周年コイン」を配布しています。周年事業のコンセプトとして掲げている「共感・共鳴・共創」を実現していく際に、想いを共有してくれた社員に配布することを企図しており、周年事業への積極的な参加を促すツールとして活用しています。「Cubecoin」と同様に、社内のスマイルレジやセルフギフトでの利用が可能です。



#### 未来創造ワークショップ開催

社員参加のオンラインワークショップを実施しました。年齢や社歴、役職などに関係なくグループに分かれ、当社の「強み」やステークホルダーへの提供価値についてディスカッションを行いました。また、2050年に当社がでありたい姿など、未来のキューブシステムについても自由に意見交換をし、共感・共鳴する場となりました。

# サステナビリティ経営で 取り組む重要課題

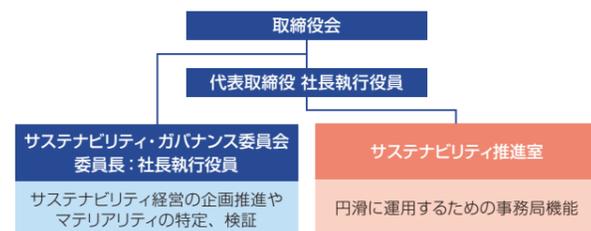
## キューブシステムグループの サステナビリティ経営

社会生活が様変わりし、商品やサービスを提供する事業会社はDXに取り組み、ビジネス変革やプロセス変革を成し遂げようとしています。当社は、より高度なソフトウェア・エンジニアリング力を生かし、各事業会社のDXの取り組みをサポートするとともに、お客さまが向かい合う社会課題を事業機会として位置づけ、サステナビリティ経営を追求します。

## サステナビリティ推進体制

当社グループのサステナビリティ経営の活動推進に関して、社長執行役員を委員長とする「サステナビリティ・ガバナンス委員会」を中心にマネジメント体制を構築しています。

### サステナビリティ推進体制図



## サステナビリティ経営実践のための 重要課題

当社グループが経営理念の実践や中長期経営ビジョンの実現に向け、サステナビリティ経営を行う上で、重要となる課題を特定しました。

### 重要課題の分析



### 重要課題の特定プロセス



## SDGsへの貢献

SDGsが示す持続可能な社会の実現は、当社グループの経営理念の実践にもつながります。当社グループは、お客さまだけでなく、お客さまそれぞれのステークホルダー、そして社会全体に対して、高付加価値なITサービスを創造・提供することでSDGsの達成に貢献していきます。

### 当社グループが取り組む重要課題(マテリアリティ)

	重要課題(マテリアリティ)	主な取り組み内容	関連するSDGs	
1	DX事業を通じた未来社会の創造	<p>お客さまやビジネスパートナーと共創しながら、革新的な事業やサービスを通じて、顧客ビジネスの発展に貢献する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●スマイルシェアプロダクトの推進</li> <li>●IP化・プロダクト化の推進</li> <li>●コンサル協業ビジネス、企画型SIビジネスの推進</li> </ul>	<p>〈DX〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●スマイルシェアプロダクトのPoC完了</li> <li>「心・健康・安心」という要素に対する施策を実施し、社員の活用度が向上することで「ウェルビーイングの向上」を進める (PoCの提供 社内、お客さま)</li> <li>●IP化・プロダクトの推進</li> <li>持続的な企業価値の向上 (非財務価値の見える化) と適正・迅速な経営の意思決定に資する「新たな会計システム」を構築開始</li> </ul>	<p>直接貢献</p> <p>8 働きがいと経済成長 9 産業と技術革新の基盤をつくろう</p>
2	クラウド技術を活用した安心・安全なシステムの提供	<p>より信頼性の高いビジネスを実践するためのプラットフォームを提供し、企業活動の質的向上に貢献する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●マルチクラウド、マイクロサービスを軸とした新たなサービスの提供</li> <li>●クラウドベンダーとの共創促進によるシステムの安全性の提供</li> <li>●製品コンサルと運用モデル変革による新たなサービスの提供</li> </ul>	<p>〈クラウド〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●「マイクロサービス」を軸としたクラウドシステム構築の提供を通じて、お客さまのDXニーズ (重要な経営課題) へ対応</li> <li>●クラウドベンダーとの協業により、より質が高く安心して利用できるシステム構築を実践。各ベンダーに対応するDX技術者の育成も積極的に実施</li> </ul>	<p>間接貢献</p> <p>1 貧困をなくそう 2 気候変動に具体的な対策を 3 健康と長寿を促そう 4 質の高い雇用を創出しよう 5 働きがいと経済成長 6 安全な水とトイレを世界中に 7 持続可能なエネルギー 8 働きがいと経済成長 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 10 人や国を問わずに豊かになろう 11 持続可能な都市とコミュニティ 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動に具体的な対策を 14 海洋資源を持続的に活用しよう 15 陸域生態系を持続的に守ろう 16 平和と公正な社会を築こう 17 持続可能なパートナーシップを構築しよう</p>
3	ソフトウェア・エンジニアリングによる顧客システムへの貢献	<p>ソフトウェア・エンジニアリングを通じて顧客システムの維持・改善・効率化に貢献する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●高生産性、高付加価値の徹底的追求</li> </ul>	<p>〈エンハンス〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●新しいエンハンスモデルの構築、収益性の改善施策による付加価値の向上、当社担当範囲の拡大による生産性の向上の3つの施策を推進</li> <li>●特に新しいエンハンスモデルでは、「マルチタスク化」「自動化」「海外活用」等を通じ、顧客システムの維持・改善、効率化に貢献</li> </ul>	
4	価値創造基盤の強化・向上といった企業活動を通じた社会課題の解決	<p>健全なサプライチェーンを通じ、高品質で安心・安全なサービスを提供するとともに、ダイバーシティ&amp;インクルージョンの実践を通じ、多様なプロフェッショナルが活躍する人材の採用と育成を行い、透明性の高いガバナンスを実践する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●パートナー企業との関係性強化を通じた品質・生産性の向上</li> <li>●プロジェクト・開発工程の品質向上</li> <li>●持続的な人材開発と多様なキャリアフィールドでの成長支援</li> <li>●多様な人材が活躍する働き方改革の実践</li> <li>●コーポレート・ガバナンス強化、コンプライアンス遵守、情報セキュリティ対応強化、気候変動対応</li> </ul>	<p>〈基盤〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●パートナー企業との連携強化 (選択と集中) 策の推進</li> <li>●システム開発会議のレベルアップ、PMO機能の充実によるプロジェクト品質の向上</li> <li>●人材育成を実施 (キャリアフィールドの定義と教育カリキュラムの整備・推進)</li> <li>●気候変動対応 (TCFDへの対応) を実施</li> <li>●コロナ禍における働き方改革の推進 (在宅と出社併用モデル推進)</li> <li>●働く環境の整備、働く時間や中身の質の改善</li> </ul>	<p>4 質の高い雇用を創出しよう 5 働きがいと経済成長 11 持続可能な都市とコミュニティ 13 気候変動に具体的な対策を</p>

# 中長期経営ビジョンの変遷

## V2020 (2012-2020年度)

・顧客のベストパートナーとなることを目指す  
・個と組織がともに成長する企業風土の醸成を目指す

1<sup>st</sup> STEP 第1次中期経営計画 (2012～2014年度)

「強み」の強化

2<sup>nd</sup> STEP 第2次中期経営計画 (2015～2017年度)

SIビジネスの立ち上げ

3<sup>rd</sup> STEP 第3次中期経営計画 (2018～2020年度)

サービスメニューの創出

事業方針

売上高2ケタ成長する経営プラットフォームを築き上げ、持続的に利益を創出し、企業価値の向上を図る

果敢にチャレンジする風土改革を進め、業界トップクラスのパフォーマンスを実現する

SI・サービス提供型ビジネスの拡大を図るとともに、新たなサービスメニューの創出/サービスビジネスの展開を通じ顧客ビジネスの発展に貢献し、顧客価値の最大化を図る

経営指標

売上高 120億円 ▶ 125億円 (目標) (最終年度)  
営業利益率 7.5% ▶ 7.7% (目標) (最終年度)

売上高 150億円 ▶ 135億円 (目標) (最終年度)  
営業利益率 9%以上 ▶ 6.3% (目標) (最終年度)

売上高 185億円 ▶ 147億円 (目標) (最終年度)  
営業利益率 9.6% ▶ 7.9% (目標) (最終年度)

重点施策

〈既存ビジネスの「強み」を強化〉  
・業種志向による本部制の導入  
・エンハンスビジネスでの優位性を高め、業種SEの創出

〈大規模SIを受託できる体制の確立〉  
・SIビジネスを担える人材の育成・確保  
・プロジェクト管理機能の強化

〈市場環境と顧客ニーズの変化への対応力強化〉  
・海外ビジネス(中国/ベトナム)の強化・拡大  
・先進技術投資による競争力強化

〈コアビジネスの拡大と新規事業創発〉  
・アカウント戦略強化  
・SIビジネスの推進  
・新規事業の推進

〈技術力強化/積極投資〉  
・品質・生産性確保の徹底  
・R&Dによる競争力強化  
・産官学連携

〈経営基盤強化〉  
・働き方改革  
・ガバナンス強化  
・キューブラーシの醸成

〈国内事業/海外事業〉  
・ビジネスモデルの変革による収益基盤強化  
・強みを活用した成長領域への事業展開  
・アジアを軸としたグローバルな事業展開

〈新規事業化/技術投資〉  
・積極的な技術投資による独自性・新規性・高付加価値を備えた最適なサービスの創出

〈経営基盤〉  
・業務プロセス革新による顧客満足向上  
・成長を促進するガバナンス機能の強化

成果と課題

〈成果〉  
大型SI案件の体制構築に向けて品質担当の組織を新設し、プロジェクトコントロール能力を向上。

〈課題〉  
・人月型ビジネスからの脱却  
・競争力をもった独自の開発力  
・ビジネスパートナー開拓・育成、海外子会社育成

〈成果〉  
SIビジネスへの挑戦として案件の発掘や新規顧客開拓も含め、ビジネスモデルの改革・新規事業の創発に積極的に取り組む。

〈課題〉  
・新規顧客開拓  
・品質・生産性のさらなる向上

〈成果〉  
新たな成長領域への展開やビジネスモデルの変革、海外事業拡大に取り組む。

〈課題〉  
・人的リソースの確保  
・新領域への展開  
・独自のサービスメニュー創出  
・キャリアパスの構築・運営

## V2026 (2021-2026年度)

社員一人ひとりが、事業を通じて社会に貢献し、企業価値の向上を目指す。

第1次 中期経営計画 (2021～2023年度)

経営/事業基盤の構築  
新たなビジネスへの変革の時期

第2次 中期経営計画 (2024～2026年度)

変革を成果へつなげ、成長を加速

社員自らが志を持ち、ビジネスマインドを持ち、自ら考え、行動する。  
企画+受託型ビジネスで事業成長を果たす。

売上高 190億円 営業利益率 9% ROE 13%以上

ビジネスモデルの方向性と取り組み

**デジタルビジネス**

今までとは全く違うアプローチで挑む

- 企画型のアプローチ
- 他社とのアライアンス投資

・コンサル協業を通じたビジネス変革テーマの実践  
・デジタル技術を使った新ビジネスモデル構築と展開

**SIビジネス (Lift & Shift)**

2つのアプローチと強みでシェア拡大

- 大規模 Sler連携で実現
- 中小規模 ソリューション提案

・クラウド・インテグレーション案件の積極的提案  
・当社独自のアジャイル型構築モデルの活用  
・新たなシステム運用モデル構築・遂行

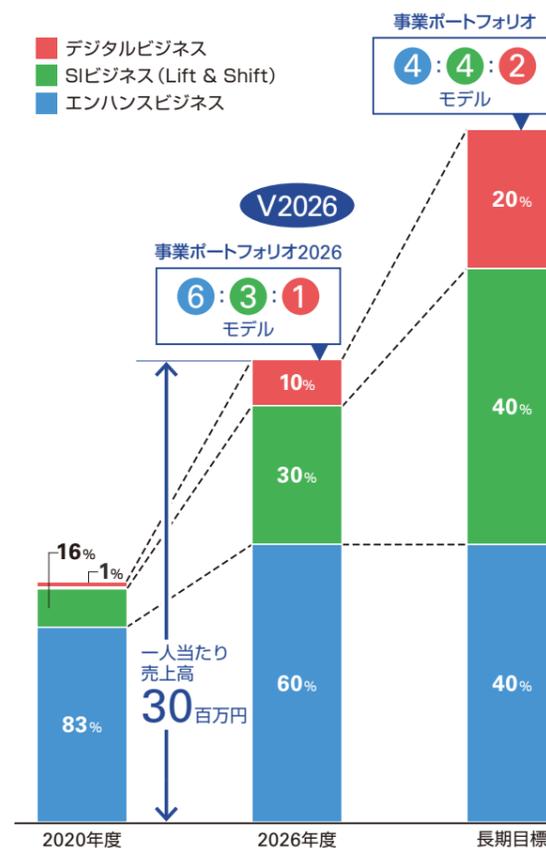
**エンハンスビジネス**

新たなエンハンスモデルの構築と実践

- 高生産性、高付加価値(高収益性)の徹底的追求

・基幹系、情報系システムのエンハンス範囲拡大  
・プロセス変革、派生開発の積極的な提案活動  
・高品質、効率的なリソース活用による生産性向上

ビジネスモデル別売上高構成イメージ



# VISION2026 第1次中期経営計画 (2021～2023年度)

## 事業の方向性

### 新たなビジネスへの変革の時期・経営／事業基盤の構築

V2026の第1次中期経営計画では、新たなビジネスポートフォリオ構成への変革と成長に向けて、ビジネス資産を形成するとともに、成長を盤石なものにするための制度設計、事業推進上の体制整備等に注力し、事業成長の基盤の確立を目指します。

そのために、さまざまなステークホルダーの皆様が抱える課題をふまえ、3つのビジネスモデル「デジタルビジネス」「SIビジネス」「エンハンスビジネス」、そして「経営基盤」の重点施策を進めていきます。

「デジタルビジネス」では、デジタルソリューションサービスの展開、「SIビジネス」では、Lift&Shiftの得意領域

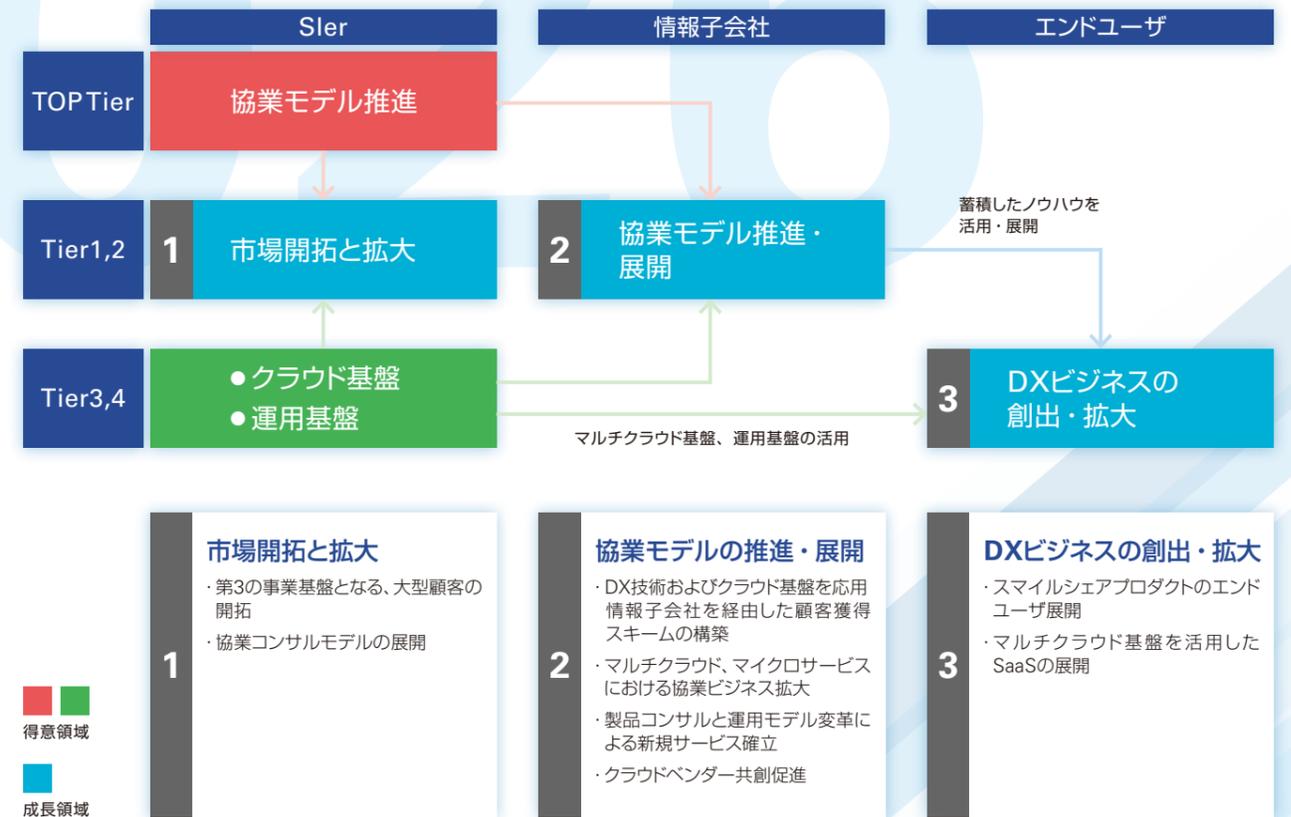
の構築・拡大を目指します。「エンハンスビジネス」では、生産性向上に重点を置き、リソース最適化による新しいエンハンスモデルの構築と実践を行います。「経営基盤」では、人材育成・制度設計など社内外の環境変化やビジネス変革に伴うリスク対応に注視し、グループガバナンス・内部統制強化を進めます。

そして、第1次中期経営計画で確立された基盤を活かし、2024年度から2026年度までの第2次中期経営計画では「エンハンスビジネス」での圧倒的な生産性による収益の確保を行うとともに「デジタルビジネス」および「SIビジネス」での飛躍的な事業成長を図ります。

## ビジネスモデルごとの重点施策

<b>デジタルビジネス</b>	<p><b>デジタルソリューションサービスの展開</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社プロダクト(社会的ソリューション含む)展開</li> <li>● 大手Sler向けコンサル協業ビジネス/エンドユーザー向け企画型SIビジネス展開</li> </ul>
<b>SIビジネス (Lift&amp;Shift)</b>	<p><b>Lift &amp; Shiftの得意領域の構築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● クラウド・マイクロサービスを軸としたシステムの提供と新しい運用モデルへの変革</li> <li>● 大手Slerと連携した技術開発、他顧客への展開</li> </ul>
<b>エンハンスビジネス</b>	<p><b>新しいエンハンスモデルの構築と実践</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ協業モデル活用やビジネスパートナー集約によるリソースの最適化</li> <li>● 独自の開発・運用基盤の構築/運用による規模拡大と収益性向上</li> </ul>
<b>経営基盤</b>	<p><b>人材育成・グループガバナンス・内部統制の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営基盤を支える人材採用、育成戦略推進・働き方改革・活性化</li> <li>● 投資家との対話促進、プライム市場への対応</li> </ul>

## 現時点の当社重点領域とビジネス内容 (顧客タイプ×売上高規模のマッピング)



## 重要経営指標

重要経営指標 (KPI)		2022年3月期実績	第1次中期経営計画目標	中長期的方向性	
財務	資本効率	ROE (2020年度:14.0%)	13.8%	継続的に 13.0%以上	
	生産性	一人当たり売上高 (2020年度:21百万円)	22.5百万円	23百万円 / 30百万円	
	ビジネスモデル変革	売上高構成比率	SIビジネス +20億円 (2020年度比)	SIビジネス +33億円 (2020年度比)	デジタルビジネス +20億円 (2023年度比)
	成長性	売上高CAGR	8.9% <sup>※1</sup>	8%程度	9%程度
	利益指標	営業利益率 (2020年度:7.9%)	8.8%	9%	10%程度
継続的な収益性・生産性の向上施策を実施					
非財務	ダイバーシティ促進	係長級に占める女性社員比率	16.7%	20%以上	「女性の活躍推進」「障がいのある方の雇用貢献」「育児と介護サポート貢献」
	働き方改革	有給休暇取得率	57% <sup>※2</sup>	70%以上	仕事のやりがい、心身の健康、職場の活気等の指標設定と推進
	コミュニケーション活性化	スマイルシェアプロダクト	サンコネ <sup>※3</sup> によるコミュニケーション量の測定、効果検証	「非財務的価値プラットフォーム」の実現	自社プロダクト「スマイルシェア」によるありがとう、いいね指標
	人材育成	多彩なキャリア形成と育成	キャリアフィールド有効性検証完了	社員の能力・特性を最大限発揮する人事制度の構築	多様なプロフェッショナル人材の活躍

※1 2022年3月期の実績は、2021年3月期 売上高実績に対する売上高前年比較(前期比)となります。  
 ※2 取得率(%) = 全雇用者の有休取得日数計 ÷ 全雇用者の有休付与日数計 × 100  
 ※3 サンコネ:スマイルシェアプロダクトのひとつである、ありがとうの感謝を見える化する「サンクスコネクト」となります。

# 2021年度実績／業績ハイライト

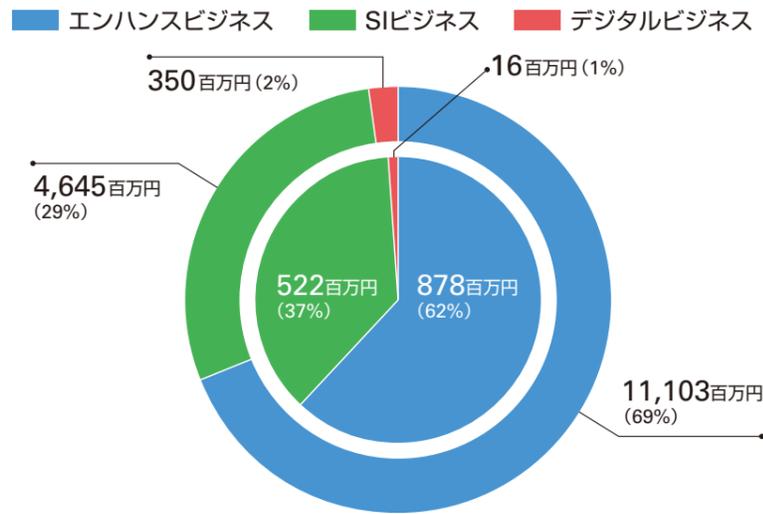
## 2021年度(2022年3月期)実績

売上高: **160億円** 営業利益: **14億円**

2021年度の当社グループは、人的リソースの再配置等を機動的に進めることによって、運送事業会社、通信会社向けシステム構築案件での受注が拡大し、増収となりました。また、事業構造モデルの改革に向けたSIビジネス(Lift&Shift)へのリソースの集約化による高収益化、既存マーケットからの派生開発案件の拡大により増益となりました。

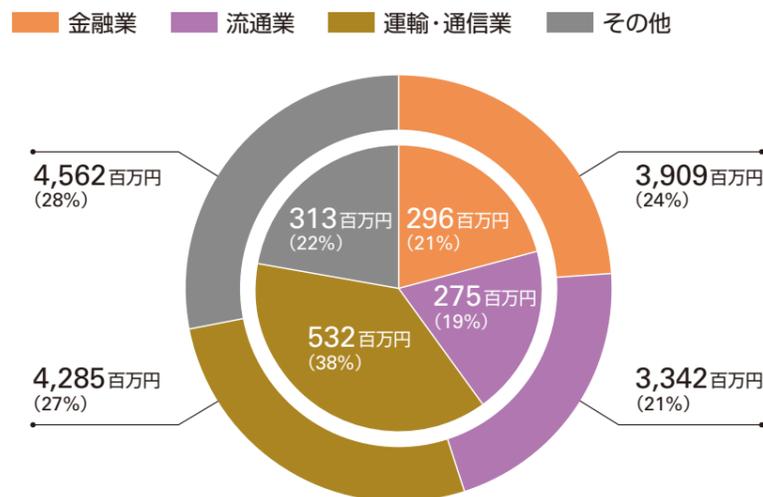
### ビジネスモデル別売上高・営業利益構成比

外側:売上高 内側:営業利益



### 業種別売上高・営業利益構成比

外側:売上高 内側:営業利益



## デジタルビジネス

デジタルソリューションサービスの展開

### 2021年度(2022年3月期)実績

自社プロダクト「スマイルシェアプロダクト」を社内においてMVP\*で展開し、ノウハウの蓄積を図りました。また、大手SIer向けのコンサル協業ビジネスに注力し、多くの提案機会を創出しています。DX実現のための高速開発環境を提供する「F@CE DX」を推進するなど、今後のエンドユーザ向け企画型SIビジネス拡大に向けて着実な成果をあげています。  
\*MVP (Minimum Viable Product):ユーザーに必要最小限の価値を提供できるプロダクト

### 2022年度(2023年3月期)方針

〈ブランド価値の向上〉  
規模は小さいながらも、価値のある実績をしっかりと積み上げます。ブランド価値の向上を目指し、自社プロダクト「スマイルシェアプロダクト」について、外部顧客への展開を推進します。また、大手SIer向けコンサル協業ビジネス、エンドユーザ向け企画型SIビジネスについても、さらに多様な顧客への展開を図っていきます。

## SIビジネス (Lift & Shift)

Lift & Shiftの得意領域の構築

クラウド・マイクロサービスを軸としたシステムの提供と新しい運用モデルへの変換に注力し、ノウハウを蓄積するとともに、確実な実績を積み上げました。また、大手SIerとの連携のもと、新しいクラウドソリューションに向けた技術開発や体制の整備に取り組みました。

〈事業成長にドライブ〉  
大手SIerと連携して進めるクラウドソリューションの本格的な展開を推進していきます。また、クラウド・マイクロサービスについても積極的な拡大を図ります。ソリューション型のビジネスをさらに拡充し、順調に伸長している成長曲線にドライブをかけていきます。

## エンハンスビジネス

新しいエンハンスモデルの構築と実践

グループ協業モデルの活用やビジネスパートナーの集約などによるリソースの最適化を図りました。新たなエンハンスモデルの確立に向け複数プロジェクトで先行適用を進め、取り組むべき施策や価値を見極めながら、独自の開発と運用基盤を構築しました。

〈収益性・生産性のさらなる向上〉  
新たに構築した開発・運用基盤を、全部署に展開します。また、技術・開発環境の集約化、リソース・ノウハウの高度化、業務の効率化・最適化など、収益性および生産性向上に向けた取り組みを加速します。

## 経営基盤

人材育成・グループガバナンス・内部統制の強化

経営基盤を支える人的資本の拡充に注力しました。人材の採用に力を入れるとともに、人材育成のための新しいフレームワークを構築、一部の部署でトライアルを実施しました。また、働き方改革の推進も継続しています。さらに、プライム市場への移行に伴い、内部統制や経営に関わる会議体などを強化するとともに、統合報告書の発刊による情報開示をはじめ、投資家との対話促進に努めました。

〈人的資本の充実〉  
人的資本について、量の確保と質の向上を図ります。新卒・中途など、あらゆる機会を捉えて積極的な人材採用を進めるとともに、能力の幅を広げるべく、DX人材や基盤・運用エンジニアを育成するための環境を整備し、人材の高度化に取り組みます。また、ニアショア・オフショア開発の拡大、パートナーとの協業など、外部人材の活用も推進します。

# コーポレート・ガバナンス

当社グループは、コーポレート・ガバナンスを継続的に強化することで、経営の公正性、透明性を確保し、さまざまなステークホルダーの皆さまの期待に応え、企業価値向上を目指します。

## 基本的な考え方

当社は、お客さまに満足いただけるソリューション・サービスを提供し続けるために、公正かつ効率的な経営に取り組むべく、コーポレート・ガバナンスの充実を重要課題と考えています。的確・明確な意思決定、迅速な業務執行、適切・適正な監督・モニタリングが機能する経営体制の構築に努めるとともに、役員・従業員の法令遵守を徹底します。さらに、株主・顧客をはじめとするステークホルダーの期待に応えるため、継続的に企業価値を高めていくことを、コーポレート・ガバナンスの基本方針としています。

## 現状のコーポレート・ガバナンス体制を採用する理由

当社は監査役会設置会社であり、監査役会により経営の監督を行うとともに、執行役員制度を導入し、取締役会は「経営の意思決定および監督機能」を担い、執行役員が「業務執行機能」を担っています。監査役は全員が社外監査役であることで社外の専門的見地から重要会議等において助言・提言を行っており、業務執行の監査機能向上を図っています。このように当社は独立性の高い社外取締役および社外監査役による透明性・公正性の高い経営体制を構築するために現状の体制を採用しています。

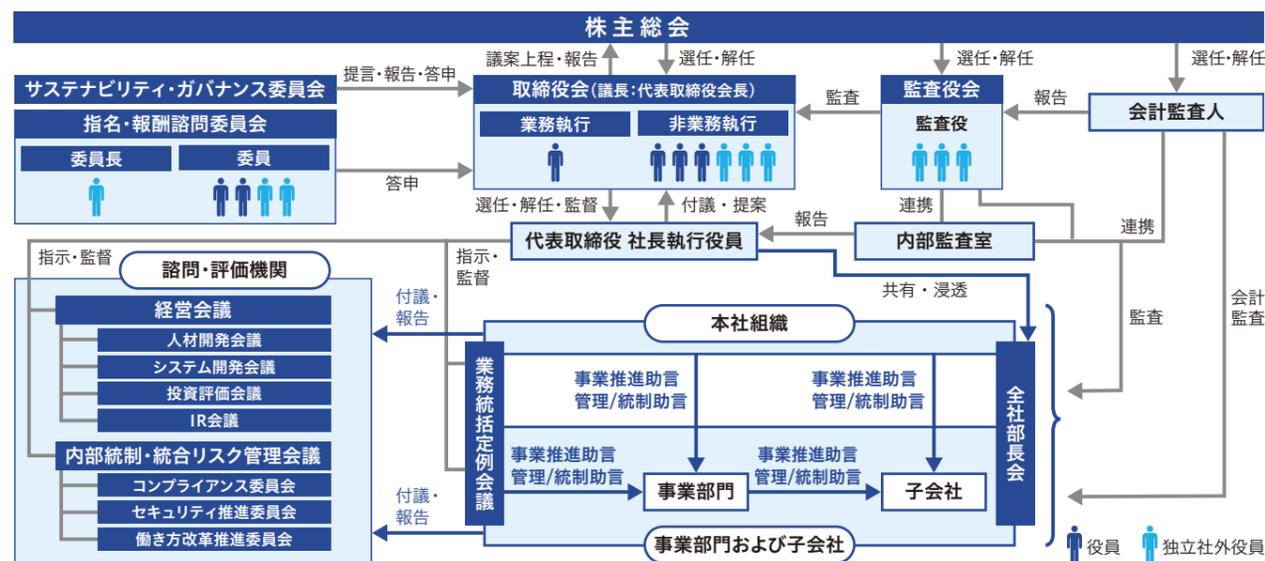
## 取締役会

取締役会は効率的かつ実行的なコーポレート・ガバナンスの構築を通じて、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上、株主共同の利益の中長期的な増大の実現を図ることについて責任を負い、その監督機能を発揮するとともに公正な判断により最善の意思決定を行っています。当社では、社外取締役3名を含む取締役7名で構成しており、議長は代表取締役会長が務めています。月1回の定時開催の他、必要に応じて臨時取締役会を開催し、経営上の重要事項について意思決定するとともに各執行役員の業務執行を監督しています。また社外取締役の選任により、中立的かつ外部の視点を入れた監督機能の強化、経営の透明性・公正性の確保に努めています。

## 監査役会

監査役は経営から独立した中立的な立場から、業務執行やガバナンスの情報についての監査をしており、取締役会、経営会議をはじめとする重要な会議へ参加し業務および財産の状況を調査することで取締役の職務執行を監査しています。当社では、常勤監査役3名で構成されており、3名全てが社外監査役となっています。当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るためにさまざまな観点から適切に意見を述べ、監査をしています。

コーポレート・ガバナンス体制(2022年6月24日現在)



## 各委員会・会議体の役割と活動

機関の名称	目的および権限	機関の長
取締役会	経営上の重要事項について意思決定するとともに、各執行役員の業務執行を監督する。	代表取締役会長
監査役会	中立的な立場から業務執行やガバナンスの状況について監督しており、取締役会、経営会議をはじめ重要な会議へ参加し、業務および財産の状況を調査することで、取締役の職務執行を監査する。	社外監査役
経営会議	当社および当社グループ経営全般の重要案件を審議する。	社長執行役員
システム開発会議	高難度プロジェクトを対象として見積審査・プロジェクト計画レビュー等を実施することで受注時のプロジェクトリスクの最小化を図るとともに、プロジェクトの一貫した品質確保のため、各工程評価・リリース評価を実施する。	システム開発会議担当役員
人材開発会議	次期幹部候補社員のサクセッションプランの実施状況を確認・把握するとともに、人材の最適配置や成長のための機会提案を検討・検証し、当社のあるべき人材像への成長のスピードアップを図る。	人材開発会議担当役員
投資評価会議	経営判断の原則に基づく出資、投資、R&D、業務改革投資の妥当性を評価する。	投資評価会議担当役員
IR会議	IR機能の強化を目的に、IR戦略の立案・検証、適時開示情報の内容の適法性、妥当性評価・検証とPR情報内容の効果検証、開示の妥当性評価を行う。	事業企画担当役員
内部統制・統合リスク管理会議	内部統制、環境、情報セキュリティなど、当社にとって経営を脅かすリスクを多面的に捉え、統合的なリスクマネジメントの観点から経営基盤を強化する。	社長執行役員
全社部長会	全社の状況を幹部社員と共有し、全社レベルでの周知徹底を図る。	社長執行役員
業務統括定例会議	経営の意思決定事項や規定、ガイドライン改定時の目的、運用上の留意点やルールの遵守状況等を全社で共有し周知徹底を図る。	品質推進担当役員
指名・報酬諮問委員会	取締役会の任意の諮問機関として、取締役および執行役員候補者の指名に関する基本方針・基準・妥当性および取締役等の報酬等を審議し、答申する。	独立社外取締役
サステナビリティ・ガバナンス委員会	取締役会の任意の諮問機関として、ガバナンス基本方針、取締役会全体の実効性に係る評価・分析を担う。	社長執行役員

## 取締役会の実効性評価

取締役会の機能向上を目的に取締役会のあり方、運営に関する評価・意見を確認し、取締役会の実効性について分析・評価を行っています。取締役会の任意の諮問機関であるサステナビリティ・ガバナンス委員会の指示により、委員会事務局が全ての取締役・監査役に対し、ヒアリングを実施の上、評価・分析結果ならびに実効性向上に向けた取り組み内容について審議し、取締役会に対して助言・提言を行っています。2022年3月期においては、ヒアリング項目全般にわたり概ね適切であることが確認され、取締役会の実効性は確保されているという評価でした。

## 役員報酬

### 基本方針

当社グループは、IT企業として顧客・株主をはじめとするステークホルダーに対し、高い技術力と創造力をもって新たな価値提供を行うことにより、持続的な成長と企業価値の向上を図っていきます。当社の役員報酬は、そのために必要となる優秀な経営人材を確保し、期待する成果に対して適切なインセンティブとして機能することを目的としています。

### 報酬決定プロセス

取締役の報酬はグループ経営に対する責任度合い、中期経営計画の進捗度合い等を総合的に勘案し、指名・報酬諮問委員会が審議され、委員会の答申を受けた上で取締役会が株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で決定します。取締役の報酬は基本報酬と退任時交付型株式報酬により構成してい

ます。監査役の報酬は基本報酬のみとし、監査役会での協議により、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で決定しています。

### 報酬の水準

役員報酬の水準は、経済・社会の情勢および同業他社の水準、従業員処遇とのバランス、業績の状況等を勘案して決定することとしています。

### 固定報酬

#### a. 基本報酬(対象者:取締役)

役員の役割と責任に対する固定報酬で、同業他社の水準、役位間のバランスを考慮し、実績、在任年数および期待価値により決定し、年額の12分の1を毎月支給する。

#### b. 退任時交付型株式報酬(対象者:社外取締役を除く取締役)

役員と株主の目線の一致を目的とした長期インセンティブとして、毎年当該事業年度終了後の一定の時期に役位に応じた固定ポイントを付与し、退任時に株式を交付。

### 変動報酬

#### a. 賞与(対象者:執行役員を兼務する取締役)

短期業績に対するインセンティブとして、対象年度の連結営業利益を基準に、計画比、前期比、業績などを総合的に勘案して決定し、当該事業年度終了後の一定の時期に支給。

#### b. 業績連動型株式報酬(対象者:執行役員を兼務する取締役)

中期経営計画の目標(財務・非財務)に対するインセンティブとして、毎年、当該事業年度終了後の一定の時期に中期経営計画の目標に対する達成度に応じてポイントを付与し、中期経営計画の最終年度終了後に株式を交付。

# 役員一覧

(2022年6月24日現在)

## 取締役



代表取締役会長  
崎山 収

1950年7月16日生  
1972年 7月 当社設立  
1975年10月 当社取締役  
1989年 5月 当社代表取締役社長  
2015年 6月 当社代表取締役社長  
2020年 4月 当社代表取締役 会長 (現任)



代表取締役  
社長執行役員  
兼 CDO  
(Chief Digital Officer)  
中西 雅洋

1958年11月6日生  
1982年 4月 野村コンピュータシステム株式会社  
(現 株式会社野村総合研究所) 入社  
2002年 4月 同社流通・社会ソリューション部門  
事業企画室長  
2008年 4月 同社サービス・産業システム事業本部  
業務管理室長  
2009年10月 同社中部支社 副支社長  
2017年 4月 当社執行役員  
2018年 4月 当社常務執行役員  
2020年 4月 当社社長執行役員  
兼 CDO(Chief Digital Officer) (現任)  
2020年 6月 当社代表取締役 (現任)



取締役  
栃澤 正樹

1953年1月14日生  
1975年 4月 野村コンピュータシステム株式会社  
(現 株式会社野村総合研究所) 入社  
2006年 4月 同社執行役員関西支社長  
2008年 4月 当社執行役員  
2008年 6月 当社取締役  
2012年 6月 当社常務取締役  
2015年 6月 当社取締役 専務執行役員  
2020年 4月 当社取締役 (現任)

## 監査役



常勤監査役  
冨田 隆司

1958年8月8日生  
1981年 4月 三菱商事株式会社入社  
2003年12月 Mitsubishi Fuso Truck  
& Bus Australia 副社長  
2007年12月 Vinastar Motor Corp. 副社長  
2010年 7月 三菱商事株式会社  
いすゞ事業本部市場開発室 室長  
2011年 5月 Isuzu Philippines Corp. 副社長  
2019年 6月 当社監査役就任 (現任)



常勤監査役  
福本 邦彦

1958年7月6日生  
1982年 4月 三菱商事株式会社入社  
2004年 7月 同社リヤド駐在事務所化学品部長  
2010年 4月 同社サウディアラビア総代表  
兼リヤド駐在事務所長  
2013年 6月 同社サウディ石化事業部長  
兼 石化企画室長  
2017年 2月 サウディ石油化学株式会社  
総務部長 兼 内部監査室長  
2020年 6月 当社監査役就任 (現任)



常勤監査役  
野中 達雄

1958年10月25日生  
1982年 4月 三菱商事株式会社入社  
1996年 3月 Mitsubishi Motors Credit of  
America, Inc. 出向  
Director, Treasurer  
2009年 2月 三菱商事株式会社 リース事業ユニット  
次長  
2010年 5月 三菱オートリース株式会社 出向  
常務執行役員 兼 財務部長  
2018年10月 三菱商事株式会社 定年退職  
三菱オートリース株式会社 転籍  
2021年 4月 同社常務執行役員  
2021年 6月 当社監査役就任 (現任)



取締役  
内田 敏雄

1953年11月24日生  
1975年 4月 当社入社  
1988年 6月 当社取締役  
1995年 6月 当社常務取締役  
2002年 6月 当社専務取締役  
2015年 6月 当社取締役 副社長  
2018年 4月 当社取締役 (現任)



取締役(社外)  
関端 広輝

1970年10月25日生  
1998年 4月 弁護士登録(東京弁護士会)  
新東京法律事務所に入所  
2006年 7月 同事務所 パートナー  
2007年10月 ビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所  
(外国法共同事業)に入所  
同事務所 パートナー  
2014年 6月 当社社外取締役 (現任)  
2015年 4月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所  
外国法共同事業に入所  
同事務所 パートナー (現任)



取締役(社外)  
椎野 孝雄

1954年9月17日生  
1979年 4月 株式会社野村総合研究所入社  
2000年 6月 当社取締役  
2002年 4月 当社取締役 常務執行役員  
2007年 4月 同社理事  
2007年 5月 一般社団法人情報サービス産業協会  
常任理事  
2009年 4月 日本データセンター協会理事  
2010年 7月 ザ・グリーン・グリッド日本リゾン委員会  
委員長  
2012年 4月 公益財団法人野村マネジメント・スクール  
学長  
2012年 6月 同法人専務理事  
2015年 6月 当社社外取締役 (現任)

## 役員のスキルマトリクス (2022年6月24日現在)

氏名	属性	当社における 地位	指名・ 報酬諮問 委員会	特に専門性を発揮できる分野						
				ガバナンス・ 経営管理	法令・コンプ ライアンス	IT サービス	DX・新技術・ コンサル テイング	生産技術・ 品質管理	財務・ サステナ ビリティ	人事・人材・ 健康経営
崎山 収		代表取締役会長	委員	○		○				
中西 雅洋		代表取締役社長 執行役員 兼 CDO	委員			○	○			○
栃澤 正樹		取締役				○				
内田 敏雄		取締役		○				○	○	
関端 広輝	独立 社外	社外取締役	委員		○					
椎野 孝雄	独立 社外	社外取締役	委員長	○		○	○			
永田 英恵	独立 社外	社外取締役	委員							○
冨田 隆司	独立 社外	常勤監査役		○	○					
福本 邦彦	独立 社外	常勤監査役			○					○
野中 達雄	独立 社外	常勤監査役			○				○	

## 執行役員 (2022年4月1日現在)

社長執行役員  
兼 CDO

中西 雅洋

常務執行役員

飯田 賢一郎

常務執行役員

西村 秀明

常務執行役員

熊谷 謙吉

常務執行役員

小高 実

上席執行役員

加藤 敏朗

上席執行役員

北垣 浩史

執行役員

米田 敏

執行役員

早瀬 浩昭

執行役員

藍原 広治

執行役員

若松 大起

# リスクマネジメント

当社グループの持続的な成長と企業価値向上を実現するため、事業活動におけるリスクを想定し、グループ全体の継続的なリスクマネジメントを実施しています。

## 内部統制・統合リスク管理会議の考え方

当社グループは、リスクを適切に認識し、損失発生の未然防止に努めるため、内部統制システムを整備しています。継続的に改善し、内部統制機能を強化するため、内部統制・統合リスク管理担当役員を任命するとともに、リスク管理を統括する事務局を設置しています。

当社は、法令遵守、財務報告の信頼性、業務の効率化・

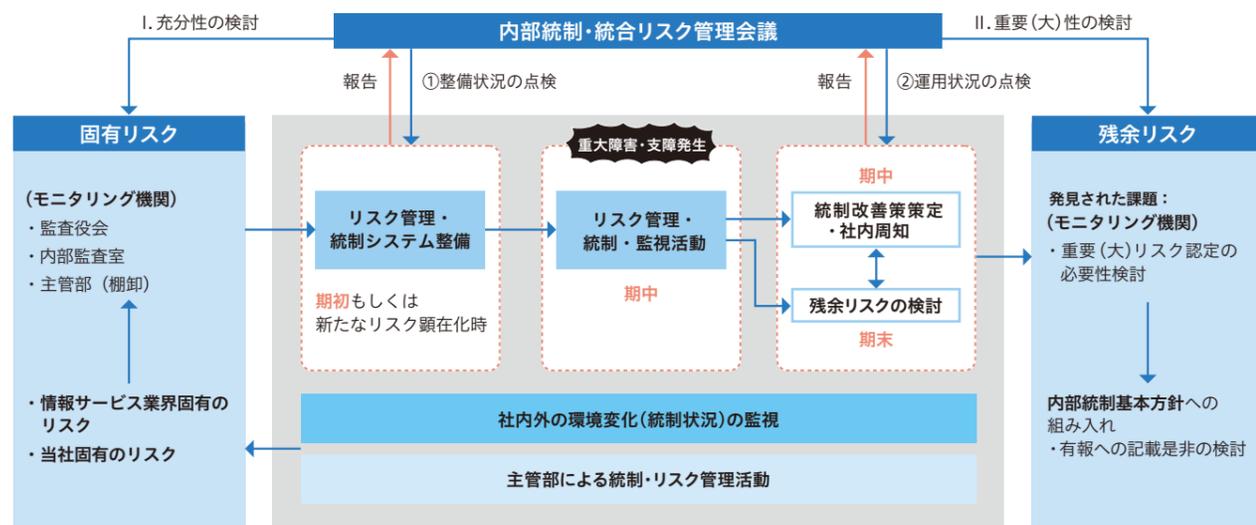
有効性、資源・資産の4つの観点からリスク度と重要度を評価し、当社が組織横断的に対応すべき対応策を立案し、適切な措置を講じることとしています。

内部統制の維持・向上のため、運用状況のモニタリングを実施し、内部統制・統合リスク管理会議にて検討・審議の上、取締役会に結果・状況を報告し、グループ全体の内部統制システムの強化・改善に取り組んでいます。

### 取り組むべきテーマとその対応

①	テーマ	対応施策
①	災害・BCP・IT-BCP	・災害時の初動整理 ・危機管理体制の構築
②	情報セキュリティ・情報管理 サイバーセキュリティ対策	・サイバーセキュリティに対する方針の立案、周知 ・全社員向け研修実施
③	法令違反対応(業法)	・業務統括定例会議での遵守状況の共有とけん制
④	労務管理 管理者層の意識改革	・業務統括定例会議でのけん制 ・労務管理(管理職向けの研修)
⑤	倫理的行動	・新たに導入した内部通報(目安箱)の運用定着 ・コンプライアンス委員会による改善活動 ・ハラスメント研修の実施
⑥	情報伝達&コミュニケーション強化	・コミュニケーション施策の改善 ・社内ポータルサイトの運用改善
⑦	人的資源 リテンション	・1年目から7年目までのフォローアップ面談の拡大 ・人材ローテーションの実施

### 内部統制・統合リスク管理会議／内部統制の仕組み



## プロジェクトリスクマネジメントの考え方

当社は、システムソリューション・サービスのマネジメントを実施する上で、全社員が認識することに加え項目を具体的にガイドラインに定め、プロジェクトリスクの早期発見や迅速な対処を実現するための全社的なモニタリング活動を実践しています。

## プロジェクトリスクマネジメントの全体像

プロジェクトリスクマネジメントは、見積提案、計画立案、実行および完了の4つのプロセスで構成し、そのプロセスの中で、プロジェクト側で実践すべきこと、部門／本部運営として実践すべきこと、全社的な横断機能である品質推進部が実践すべきことをそれぞれ定め、リスクマネジメントを実践しています。

具体的には、プロジェクト管理における役割を明確化し、プロジェクトリスクマネジメントに関わる会議体を設定し、リスクのレベル(監視レベル・対応難易度)とプロジェクトの状況やステータスに応じて、統制を図っています。

### ▶リスク判定

効果的かつ円滑なプロジェクト監視を実現するために、プロジェクトのリスクランクを設定しています。特に「全社注視」に該当するプロジェクトは全社的な監視が必要なものとし、システム開発会議や個別プロジェクト推進会議での報告対象となります。また、各プロジェクト現場でも独自のリスクアセスメントシートによるリスク判定を実施するなど、経営視点と現場視点の両面から、さまざまなリスクの把握に努めています。

### ▶リスクへの対応

各本部単位でのプロジェクトの状況確認、リスク共有、課題解決の運用の他、プロジェクトのリスクに応じて全社組織による横串でのプロジェクト監視や、「システム開発会議」の開催を推進しています。

### ▶システム開発会議

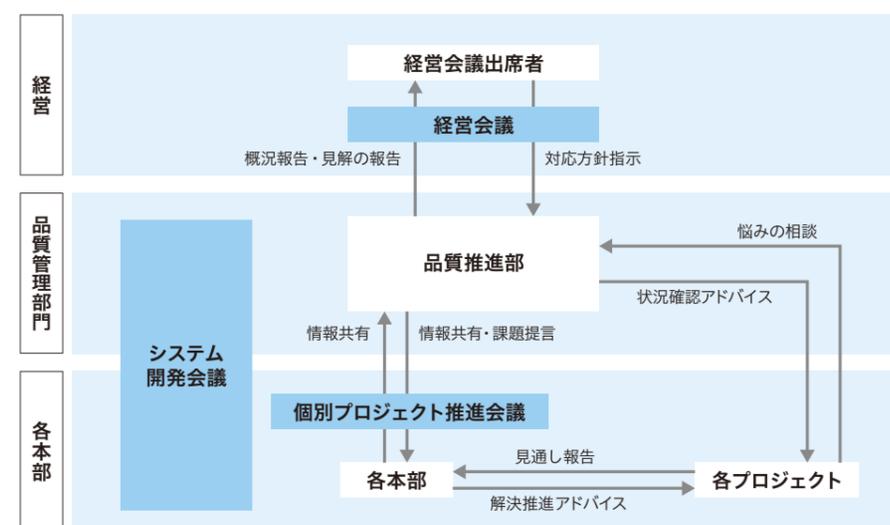
システム開発会議では、ソリューション・サービス提供における見積提案、計画立案、実行および完了の各プロセスでアセスメントを実践しています。また、経営に結果を共有することで、会社としての意思決定、支援を推進し、効果的なプロジェクト運営に貢献しています。

## 内部監査室の活動

社長直轄の独立した組織として内部監査室を設け、当社の各部署およびグループ会社を対象に定期的な内部監査を行っています。さらに、必要に応じて臨時的な内部監査も実施。当社グループの活動が方針や計画、規定に沿って適正かつ合理的に遂行されているか、企業価値の増大や健全な発展といった経営目標達成に適切かつ効率的に機能しているかを検証・分析・評価しています。

内部監査の結果については定期的に経営会議で報告するほか、全社の最終評価結果を年度末に社長執行役員に報告し、それらに関わる記録を適切な方法で保管しています。また、内部監査および内部統制の有効性・効率性を継続的に高めていくために、代表取締役、監査役、会計監査人と連携を図り、情報や意見を交換する機会を設けています。

### プロジェクトリスクマネジメントの体制



# 情報セキュリティ

事業においてお客さまの情報資産を扱うことから、情報セキュリティは重要な経営課題となっています。当社グループは、自社に加えてお客さまの情報資産を守ることが責務であると考えています。

## 基本的な考え方・方針

当社グループのソリューション・サービス提供において、お客さま個人や組織から提供を受けた情報資産および当社の情報資産を適切に取扱うことは、お客さまとの高い信頼関係を構築、維持する上で必要不可欠と認識しています。

当社では、情報セキュリティに関する基本方針を定め、各種公的なガイドラインに基づき遵守事項を明文化し実践しています。

情報セキュリティ担当役員を中心として情報セキュリティ管理体制を確立し、情報資産を安全にかつ最大限有効活用できる管理策を立案、実行、検証しています。また、IT企業としての自覚と責任に基づいたモラルの高い人材を育成していきます。

また当社は、個人情報保護方針に基づき、個人情報の適切な保護と利用に努めます。

 [情報セキュリティ基本方針](https://www.cubesystem.co.jp/security/)  
https://www.cubesystem.co.jp/security/

## マネジメントシステム (ISMS)

当社では情報セキュリティに関わる法令や各種公的ガイドラインに基づき、「機密情報管理規程」「情報セキュリティガイドライン」を用意し、会社としての情報セキュリティに関する遵守事項や管理体制を定め、情報セキュリティマネジメントシステムを運営しています。

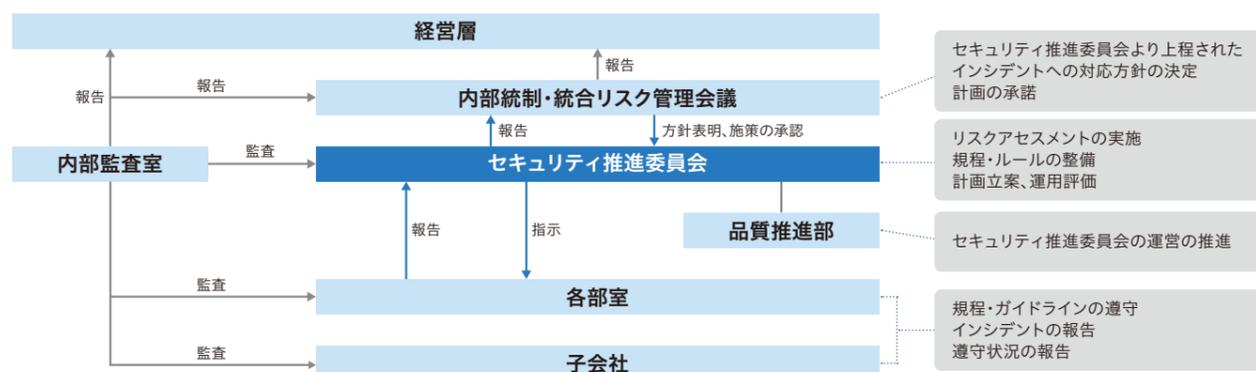
### ▶情報セキュリティマネジメントシステム

当社では、情報セキュリティ基本方針および情報セキュリティガイドラインを策定・運用し、全社的なセキュリティ対策を継続的に進めています。その一環として、2003年12月に「情報セキュリティマネジメントシステム (ISMS) 適合性評価制度」および「BS7799」の認証を取得し、2006年2月にISO/IEC27001への移行が承認され継続認証を取得しました。今後もさらなるセキュリティレベルの向上に努めていきます。

### ISO/IEC27001 認証内容

登録日	2003年12月23日
登録範囲	ソフトウェア開発における設計および保守サービス
認証基準	ISO/IEC 27001 : 2014
登録組織	株式会社キューブシステム 株式会社北海道キューブシステム
登録番号	JUSE-IR-152
有効期限	2024年9月28日
審査登録機関	財団法人日本科学技術連盟 ISO審査登録センター

### 情報セキュリティ管理体制



### ▶情報セキュリティ管理体制

情報セキュリティ管理体制としてセキュリティ推進委員会を設置し、組織全体としてのリスクアセスメントの実施や規程・ルールを整備、社内外のリスクをふまえた施策の検討などを実施しています。

委員は各組織、部・室の役職層から選定し、組織横断的な活動の推進を行っています。

また、委員会の上位組織である内部統制・統合リスク管理会議にて、経営層への報告を行い、セキュリティリスクやインシデントへの対応の意思決定を行います。

## インシデントへの対応

当社では、インシデントが発生した場合、情報セキュリティガイドラインに則って、インシデントランクに応じて適切に対応し、原因の明確化および再発防止を行っています。

### インシデント対策

インシデント発生時の対応	インシデントの発生時の対応として、各本部／部室内におけるセキュリティに関する報告ルートを明確に定めており、迅速な報告・対応を実施します。なお、少しでもインシデントに該当する恐れのある場合は、速やかに報告／対応することを義務付けています。
サイバー攻撃対策	当社がサイバー攻撃を受けた際は専門部隊が迅速な対応を行い、被害拡大の局所化を行います。対策として、ウイルス(マルウェア)対策ソフトウェアの導入 (Symantec)、ハードディスクの暗号化、IT運用管理ソフトウェア (SKYSEA Client View) の導入、ファイアウォールの設置、二要素認証の導入など、システムによる防御のためのシステム対応を行います。またサイバー攻撃を受けた際は、適宜全社に向け周知を行い、インシデントの発生を未然に防ぐ活動を行っています。

### ▶サイバー攻撃対策

外部からのサイバー攻撃によるセキュリティリスクが高まる中、当社ではパスワードポリシーによる変更ルールやクラウドサービスなどのWebサービスの利用ルールを厳格に規定しています。ルールの遵守を全社をあげて徹底することで、不正アクセスなどによる情報漏洩を防いでいます。

## 情報セキュリティ教育

当社グループの情報セキュリティルールや近年の情報セキュリティ動向をふまえた情報セキュリティ教育を定期的実施し、社員のセキュリティ意識の醸成を行っています。

また、プロジェクトへ新規参画するメンバー (ビジネス

パートナーを含む) に対し、当社ならびに常駐先のセキュリティルールに関する初回教育を実施しています。

### ▶情報セキュリティ・コンプライアンスハンドブック

当社では、セキュリティ、コンプライアンスを確実なものとするため、意識の醸成やルールの徹底ができるハンドブックを作成しています。

業務において常にセキュリティ、コンプライアンスのルールを意識し、所属組織や参画プロジェクトにおいて、月次でチェックを実施し、ルールが正しく遵守できるよう運用を行っています。情報セキュリティ・コンプライアンスハンドブックは、社内外の新たなリスクの変化に合わせて毎期内容を改定しています。

また、情報セキュリティ・コンプライアンスハンドブックは、当社社員だけではなく、当社役員、プロジェクトに参画するビジネスパートナーにも配布し、内容の周知を徹底し、常に携帯することで有事の際に活用し、迅速な行動とセキュリティレベルの確保ができるようにしています。



情報セキュリティ・コンプライアンスハンドブック (従業員向け)

## 個人情報の取扱い

当社は、取引先企業や株主、従業員などから取得した個人情報について、当社が定める個人情報保護方針に基づき、適切な保護と利用に努めています。個人情報の取扱いについては、関連する法令および各種公的ガイドラインを遵守し、取得・利用にあたってはその目的を限定して目的外の利用を行わないよう適切な措置を講じています。また、法令で認められた場合を除き、本人の同意を得ずに第三者に開示または提供しないことを徹底しています。

マイナンバー (個人番号) を含む特定個人情報に関しても、当社が定めた保護方針に基づき、安全かつ適正に取扱うこととしています。

 [個人情報保護方針](https://www.cubesystem.co.jp/privacy/)  
https://www.cubesystem.co.jp/privacy/

# コンプライアンス

当社は、法令遵守を経営の最重要課題と考え、コンプライアンスの体制整備と強化を進めています。また、社員、お取引先、その他関係する全てのステークホルダーの基本的な人権を尊重して事業を運営することとして、人権方針を定めています。

## 基本的な考え方

当社グループは、コンプライアンスの実践を経営の重要な課題のひとつとして位置づけ、コンプライアンスの徹底は経営の基盤をなすものとして考えています。当社グループでは、コンプライアンスも単なる「法令や規則を守ること」に留まらず「会社を取り巻く全てのステークホルダーの信頼に応えること」としてしています。

社員一人ひとりが自立したビジネスパーソンとしてより良き企業人、社会人に求められる価値観・倫理観に基づいた行動の実践を通じ、誠実かつ公正で透明性の高い企業活動を遂行します。

 [コンプライアンス基本方針](https://www.cubesystem.co.jp/csr/compliance/)  
https://www.cubesystem.co.jp/csr/compliance/

## コンプライアンス行動原則

- レベルI キューブDNAに相応しい行動
- レベルII 倫理や社会規範等に則した行動
- レベルIII 社内規程及びマニュアル等を遵守した  
内部管理・リスクマネジメント的行動
- レベルIV 法令等を遵守した行動

## コンプライアンス推進の取り組み

### ▶内部通報制度

当社グループは、コンプライアンスに係る不正や問題は、通常は社内窓口として上司やコンプライアンス委員を通じて受け付けていますが、通常の報告ルートとは別に、第三者機関を窓口として会社が速やかに不正等への対応を進めるための「内部通報制度」を制定し、公益通報相談窓口を設けています。この相談窓口により、社員からの組織的または個人的な法令違反行為などに関する相談または通報の適正な処理の仕組みを整え、不正行為の早期発見と是正を図っています。

### ▶研修

全従業員を対象に、毎年コンプライアンス研修を実施しています。この研修を通じ、改めてコンプライアンスの重要性を認識することはもとより、コンプライアンス意識を高め、グループワークやディスカッションを行うなど社員一人ひとりが理解を深め、さらなるコンプライアンス経営の実践に努めています。

### ▶コンプライアンス委員会の取り組み

コンプライアンス委員会では、研修の他にも質の高いコンプライアンス活動を目指し、毎年さまざまな取り組みを実施しています。

また、各本部から推薦された社員がコンプライアンス

リーダーとなり、所属部署でのコンプライアンス活動を推進しています。

コンプライアンス委員会では、さまざまな視点からより良いコンプライアンス活動に向けたアイデアを検討・実施しています。

### 組織管理者に対する研修・事例共有

全社のコンプライアンス研修に加え、2021年度は組織管理者としてプロジェクトの先頭に立つ各本部のマネージャを対象に、「労務管理」にフォーカスした講義とグループディスカッションを行いました。また、部長室向けに実務をふまえたテーマで「契約管理」の事例共有会を実施しました。

### コンプライアンスリーダーによる勉強会・ディスカッション

2021年度はJP-B\*層が多いコンプライアンスリーダーをチームに分け、「労務管理」など各テーマに関する勉強会やディスカッションを実施しました。在宅勤務におけるコンプライアンスリスクがテーマのチームでは、ディスカッションにてリスクを洗い出し、検討した内容を全社研修に反映し情報共有を行いました。

\*主任級

### コンプライアンスマニュアル・ハンドブック

コンプライアンス啓発活動の一環として、コンプライアンスマニュアルおよびコンプライアンスハンドブックを制作し、研修などで活用しています。委員会では、適宜見直し・改訂を実施し、コンプライアンス活動の向上に努めています。



### ▶コンプライアンス目安箱「ホットボックス」

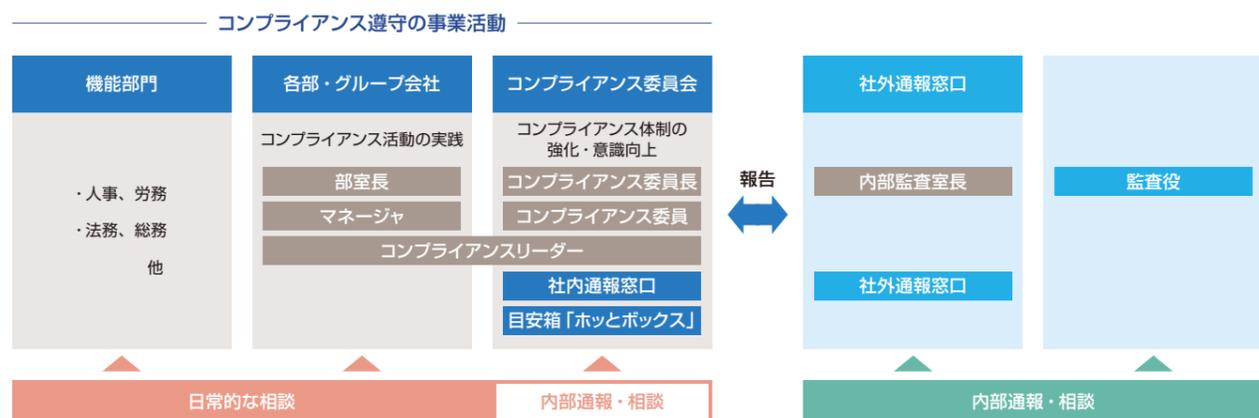
当社では、コンプライアンス違反に関する事象について社員が気軽に相談できる「ホットボックス」を設置しています。社員が社内の情報ツールを利用して相談や質問を相談窓口へ投稿、窓口の責任者が内容を確認した後に対応を行い、その結果などを投稿者に回答します。また、共有が可能な場合には研修資料に事例として盛り込んでいます。秘匿性を確保するべく、相談窓口の管理責任者は社内のコンプライアンス委員会の限定された社員が担い、匿名での投稿も可能です。外部機関に直接連絡する内部通報制度と比べて手軽に利用できること、また、匿名投稿によって、これまで把握しきれていなかったコンプライアンス違反の洗い出しが可能であり、今後は全社的な改善活動につなげる計画です。

## 人権に対する取り組み

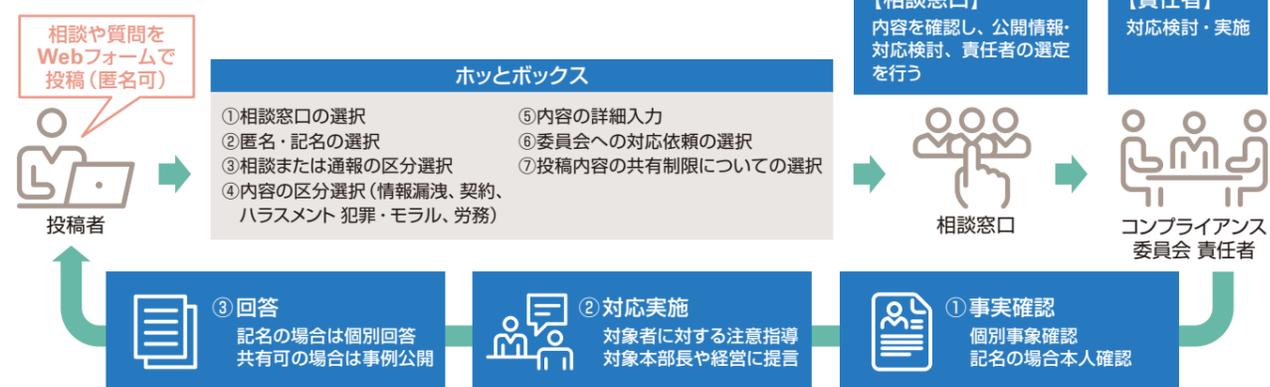
当社グループでは、人権に対する配慮はサステナビリティ経営の基盤であると考え、サステナビリティ基本方針に従い、人権を尊重した事業活動を行うため、「国際人権章典」や「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際基準をもとに、人権に関する考え方を明確にした人権方針を2021年11月に制定しました。この方針にて、あらゆる差別を禁止し、ハラスメントを行いません。また、いかなる形態の強制労働および児童労働も認めません。加えて取引関係者等に対し、人権を尊重し、侵害しないよう求めていくことを約束します。さらに人権尊重を定着させる取り組みとして、当社およびグループ会社に対して人権デューデリジェンスを実施していく予定です。当社グループは継続的な改善を図り、今後も人権尊重に取り組んでいきます。

 [人権方針](https://www.cubesystem.co.jp/csr/human_rights/)  
https://www.cubesystem.co.jp/csr/human\_rights/

### コンプライアンス相談・対応の流れ



### 「ホットボックス」相談フロー



# 健康経営

経営理念として掲げる「企業は人によって支えられ人によって繁栄する」を実践する取り組みとして、多様な人材一人ひとりが能力を発揮できる仕組みや環境づくりを進め、ウェルビーイング経営を目指します。

## 健康経営の考え方

当社グループは、「心(人間力)」「技(知識・技術・スキル)」「体(心身の健康)」という三位一体の人づくりに会社および従業員が一丸となって取り組んでいます。

その取り組みの中で、当社グループの継続的な成長を実現するためには、その主体である従業員一人ひとりの健康が不可欠であり、健康を支える方針のひとつとして「健康経営」が必須であると考え、さまざまな施策を実施しています。

### ▶健康経営方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、従業員の心身の健康の維持向上と働きやすい職場づくりを目的として、健康経営への取り組みを実践しています。

### ▶「健康経営優良法人 2022」への認定

当社は、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人 2022」に選定されました。これは、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している企業などの法人を顕彰する制度です。今後も、従業員が心身ともに健康に働ける職場環境の整備に努めていきます。



## IT活用による多様な人材の活躍推進

### ▶ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社では、国籍、年齢、性別、社会的地位、障がいの有無、価値観などの多様性を、互いに尊重し認め合うことで、多様な人材がそれぞれの状況に合わせた働き方で活躍し、成長することができるよう、制度の拡充や環境整備、意識改革を進めています。2022年3月期は、女性従業員の雇用と役職者への登用を進めるため、社内セミナーや勉強会を実施しました。

### ▶コミュニケーション活性化

非接触や分散化など、働き方が多様化する中、コミュニケーションにおける課題が顕在化しています。

当社では、社員一人ひとりが経営やV2026を理解し、積極的に経営に参画するために全部室を対象に社長とのミーティングを実施しています。

またニューノーマル時代において、社員間のエンゲージメントを強化する自社プロダクト(スマイルシェアプロダクト)を活用し、コミュニケーションの活性化を図っています。

 当社のスマイルシェアプロダクトについて  
<https://www.cubesystem.co.jp/service/smile/>

### コミュニケーション施策「語ろう会」の開催

2021年11月10日および15日に、「語ろう会 ～社長と見て語ろう～」を開催しました。これは、中長期経営ビジョンV2026への理解を深めることを目的に企画した社員向けのイベントです。コミュニケーションツールのライブ機能を利用し、経営戦略会議の動画を見ながら、社員の質問に社長や執行役員がリアルタイムで答えました。実施後に行ったアンケートでは、参加者の95%が「また参加したい」と回答しています。2022年度も、5月と6月に同様のイベントを実施しました。

### ▶働き方改革

社員一人ひとりが心身ともに健康な状態で働くことができる環境を整えることで、お客さまに対し、最高のパフォーマンスを発揮できると考えています。2017年より働き方改革推進委員会を設置し、社員の仕事のやりがいや心身の健康、職場の活気・活力を「働きがい指標」として設定し、外部環境の変化に合わせた働き方を推進しています。

### ▶テレワーク先駆者百選に選定

当社では、以前からテレワークの活用を推進してきましたが、テレワークの導入・活用に十分な実績を持つ企業として、総務省が実施している令和3年度「テレワーク先駆者百選」に選定されました。



# 環境

当社グループは環境方針に基づき、環境にやさしい経営を実践しています。事業を通じてお客さまの環境課題の解決に貢献することで、持続可能な社会の実現を目指します。

## 基本的な考え方

当社グループは、2005年4月に「環境方針」を制定し、事業における省エネ、省資源に取り組んできました。近年の気候変動は、人々の生活や事業活動に重要な影響を及ぼすものであると認識し、事業戦略における重要課題のひとつと位置づけ、課題解決に取り組む姿勢を明確に示すものとして、2021年11月に環境方針の改定を行いました。

## 環境方針

### ▶環境方針

「事業活動を通じて環境にやさしい経営を実践し、環境負荷の低減と持続可能な社会の実現に貢献する」

当社は、環境に配慮した推進項目として、環境マネジメントシステムによる汚染の防止に努めるとともに、できる限り具体的な数値目標を定めて、定期的な見直しを図りつつ、継続的改善に取り組めます。

また、気候変動が事業に与えるリスクと機会を評価し、TCFDによる最終報告書に沿って、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの観点から、関連する情報の開示を進めています。

## 環境マネジメントシステム

当社では、環境方針のもと、環境パフォーマンス(省エネ、省資源)の継続的な改善を通じ、環境にやさしい経営を実践しています。2005年に「ISO14001」の認証を取得し、環境マネジメントシステムの継続的な向上に努めています。今後もあらゆる場面において環境に配慮した行動を実践し、社会に貢献します。

### ISO14001認証取得内容

登録日	2005年7月11日
登録範囲	ソフトウェア開発における設計および保守サービス
認証基準	ISO 14001:2015
登録番号	JUSE-EG-417
登録組織	株式会社キューブシステム
有効期限	2023年7月7日
審査登録機関	財団法人日本科学技術連盟 ISO審査登録センター

## 環境へ配慮した取り組みへの賛同

当社は環境省の「COOL CHOICE」およびJISA(一般社団法人情報サービス産業協会)の低炭素化社会実行計画の趣旨に賛同し、2021年10月に賛同登録をしています。



また、当社では2021年11月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明しました。当社グループは、気候変動の緩和と適応への取り組みの強化と適切な情報開示の推進により、中長期的な企業価値向上を目指します。



# 社外取締役座談会



社外取締役

永田 英恵



社外取締役

椎野 孝雄



社外取締役

関端 広輝

## 社員が自己成長を実感できる組織を作り上げ、ITの力で社会に貢献することを期待します。

### 取締役会の実効性向上に向けた取り組み

**椎野** 取締役会は活発な議論がとてもしやすい雰囲気だと思います。議題の説明後、議長が社外取締役に対して最初に発言をするよう促してくださることも、自由

に意見を発することができる理由のひとつですね。また、取締役会の1週間前に独立社外役員を対象とする事前説明会も行ってくれているので、社外取締役同士でも何を確認すべきかすり合わせができています。

**関端** 私たちに対して、事前説明会で議題の詳細な説明があるので、理解を深めた上で取締役会に参加できます。前提となることを理解していれば、さらに一歩踏

み込んだ議論ができますからね。社内では常識になっていることでも、いわゆる“素朴な疑問”として投げかけることで、社内の取締役や執行役員に新たな気づきを提供できているのではないかと思います。

**永田** そうですね。事前のミーティングで細部を確認することで疑問が解消され、発言内容を再考し、より本質を捉えた質問や具体的な内容にまで言及することで、将来的な課題や喫緊の問題を再確認することもできます。総じて、質の高い議論ができる環境が整えられていると感じます。

**関端** 課題があるとすれば、時間の柔軟性でしょうか。議案が多い時には十分な議論ができないまま次の議題に進んでしまうことがあり、改善の余地があると感じます。一方、取締役会の実効性評価は、時間をかけて丁寧に行われていると感じます。2021年度は外部機関による客観的な視点も組み込まれました。

**椎野** アンケートとインタビューを組み合わせるという実効性評価の形式を評価しています。また、インタビューの際に取締役会で議論したい経営のリスクについて、その後、複数回にわたり議論の場が設けられるなど、指摘事項への確実な改善が見られます。

**永田** 中西社長が行っている、機関投資家とのミーティング内容も共有されるようになりました。これも実効性評価の際にリクエストしたものです。

**椎野** 社外取締役は投資家の代弁者という立場でもあるので、投資家はどのような意見を持っているのか、自分たちと投資家の目線がずれていないかなどを確認するのは必要なことですからね。

**関端** 逆に、社外取締役としては十分だと感じていることでも、社内からするとまだまだだと感じている点もありました。これは非常に重要で、社内外問わず、取締役会を構成するメンバーの考えが均質になってしまうことは危険です。社外取締役の役割は社内とは異なる観点から指摘や意見をすることですから、実効性評価においてこの点が明確になったことで、取締役会が十分に機能していることを確認することができました。



関端 広輝 (Hiroki Sekibata)

#### Profile

1998年、新東京法律事務所に入所し、2006年に同事務所のパートナーに就任。ビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所(外国法共同事業)パートナーを経て、現在はアンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業パートナー。2014年に当社社外取締役に就任。

### 「VISION2026」の評価と目標達成への課題

**椎野** 中長期経営ビジョンV2026に掲げた、「3つのビジネスモデルに注力し、一人当たりの付加価値を高めて事業を成長させていく」という方向性を評価しています。社員一人ひとりが自らの付加価値を高めるという意識を強く持てば、目標達成も可能でしょう。今後さらに期待することは、当社ならではのDXの確立です。中長期経営ビジョンや中期経営計画の策定時にも議論がなされましたが、具体的な部分がまだ見えていないと感じます。DXは世の中の流れとしても非常に注目されている分野ですから、ビジネスパートナーとの連携を基盤にしながらも、当社らしい、当社だからそのDXのかたちを提示していただきたいと思っています。そうすれば、社員のモチベーションもより向上するのではないのでしょうか。

**永田** 私は、事業戦略の根本に据えているサステナビリティ経営に注目しています。V2026では財務指標と非財務指標が掲げられていますが、これは“or”ではなく“and”の関係として、その両方を実現しなければなりません。私は医師として健康という観点でも当社の経営

## 社外取締役座談会

を見ていますが、社員の健康が守られてこそ、事業成長を果たせるのだと思います。非財務指標の定量化は簡単なことではないと思いますが、例えば会社の活性度や社員のやりがいのようなものが財務指標の達成につながるということを忘れず、サステナビリティ経営を実践していただきたいと思います。

**関端** 最近、当社においてもESG経営やSDGsを意識した議論が活発に交わされるようになってきましたね。プライム市場に上場する企業として、ガバナンスの強化等、事業だけでなく社会に対して有益な企業であり続けるには、という点を重視した中長期経営ビジョンになったと感じています。環境課題についても、当社の技術やシステムによって、お客さまの環境への取り組みをサポートする、それがキューブシステムの環境への貢献である、という整理がなされている点も評価しています。

**椎野** 生産性の低い業務や非効率性をなくすことに対して、ITの力は有効です。例えば2021年度は、当社の技術によって物流の効率化を実現しました。これにより、燃料消費量とCO<sub>2</sub>排出量が抑えられ、働く人の業務負担も削減できた。まさにITの力を使って環境・社会課題への貢献を果たした、当社ならではの成果だと思います。



**椎野 孝雄** (Takao Shiino)

## Profile

1979年、株式会社野村総合研究所に入社し、2000年に同社取締役就任。一般社団法人情報サービス産業協会常任理事、日本データセンター協会理事、ザ・グリーン・グリッド日本リエゾン委員会委員長、公益財団法人野村マネジメント・スクール専務理事を務めた後、2015年に当社社外取締役に就任。

## 人的資本の拡充に向けて

**椎野** 現在の当社グループの課題のひとつに、いかにして経営のチームを作るか、ということが挙げられます。これは中西社長も常に発言していることであり、指名・報酬諮問委員会の委員長を務める私としても強く同意する部分です。指名・報酬諮問委員会では、役員の育成や選任プロセスについての議論も活発化しています。

**永田** 役員選任の判断基準や評価軸の透明性は、日々向上していると感じます。社外取締役は常に社員とともに働いているわけではないので、ある一定の軸があることで、私たちとしても議論がしやすくなりました。

**椎野** 一方で私は、社員にもっと経営に目を向けてほしいという思いを持っています。執行役員や部長でさえ、システム開発やプロジェクトマネジメントなど、自分の仕事を着実に遂行することに軸足を置く場面が多い。中長期を見据え、持続的に成長していくための重要課題に取り組むといった、先を見据えた大きな視点を持つことに注力しなければ、当社の事業成長が鈍化するという危機感を持っているのです。

**関端** それらの課題に対応して、現在は経営人材の厚みを増すための制度や仕組みを作る議論がなされています。数年がかりで計画的に進めていくという方向性はとてもよいと感じているので、ある程度の時間を要することにはなりますが、ぜひ実行していただきたいと思います。

**椎野** サクセッションプランをベースとする育成は、非常に重要です。これからのキューブシステムを担う存在になってもらうべく、私も執行役員や部長の目線を上げることに貢献しなければならないと考えています。現在は、さまざまな報告の場などで、一段上の考えを促すような質問を投げかけることに努めている段階です。

**永田** それは、キューブシステム全体の人材戦略とも関係することですね。現在の取締役会は、経営戦略に紐づく人材戦略の議題が少ないように感じています。先にも述べたとおり、財務と非財務の両立を考える上で、このような議論は欠かせないのではないのでしょうか。

人的資本情報開示のガイドラインであるISO30414は今、注目度を増しています。ISO30414は育成に限った話ではありませんが、人的資本を重視する当社にとって重要な指標になるはずであり、逆に対応の遅れがリスクにもつながるのではないかと考えます。

**椎野** 人材戦略に基づいて行うジョブローテーションなどは、有効に作用するように思いますね。当社では、事業本部間でのローテーションを計画的に実施する機会が多くありません。例えば、営業本部から本社組織へ、逆に本社組織から営業本部へというように、職種を越えたローテーションを考えてもよいのではないかと思います。いうまでもなく、さまざまな経験を積むことで業務の幅も視野も広がり、よりよい仕事ができるようになるはずですよ。

**関端** 弁護士という立場から見ても、早い段階で企業会計や法律について知ることは、経営人材を育成する上で非常に重要だと思います。今後当社が事業を拡大していく上で、法的リスクやカントリーリスクなど、さまざまなリスクに直面する可能性もありますが、基本となる知識があるのとないのとでは、対応が大きく変わります。

**永田** 人的資本経営は健康経営とも関わりの強い領域です。2021年度に健康経営優良法人として認定され、当社における機運の高まりを感じています。中西社長も「ウェルビーイング経営」として頻りに情報発信をされていますし、社員が生き生きとやりがいを持って働くことができる組織風土づくりができ始めているのではないのでしょうか。この分野は、何かしらの認定を受け・受けないが主旨ではなく、本当に中身のある健康経営を実践することが大切です。最近では、不妊治療や女性の健康、メンタルヘルスのレクチャーをしてほしいという要望が、社員から自主的に寄せられるようになりました。まだ課題はありますが、今後への大きな期待を感じているところです。

## これからのキューブシステムへの期待

**椎野** ITの力で社会に貢献する。それを、“with you”のスタンスで実行する。これが当社のあり方だと考えます。



**永田 英恵** (Hanae Nagata)

## Profile

2012年に医師免許を取得後、武蔵野赤十字病院に入職。ヤフー株式会社(現Zホールディングス株式会社)産業医を経て、現在は株式会社PhileLife代表取締役。2020年に当社社外取締役に就任。

お客さまやビジネスパートナーと“with you”の関係を築きながら、社員が高いモチベーションを持って働き、満足を得ることができる。そのような強い組織を作り、ITの未来を創造していただきたいと思います。

**永田** 当社のBCPを考える上で、コロナ禍におけるリモートワークの導入は、とても意義のあることだったと考えています。環境リスクが高まる中、出社が困難な場合でも事業を継続するための下地を作ることができ、また社会の変化に即応するという当社の前向きな姿勢を感じ取ることもできました。さらに、未知の感染症というリスクを事業機会へと転換し、社会への貢献も果たしていることは素晴らしい成果だと思います。社員の皆さんには、このような当社のパーパスを胸に、社会の発展に欠かせないIT分野を担うという誇りのもとで、自己成長を図っていただきたいと思います。

**関端** 創立50周年を迎えた今、これからはIT業界を牽引するポジションの獲得を目指していただきたいと思っています。顧客を拡大し、AIやブロックチェーンなどにも挑戦しながら最先端技術に取り組む。その飛躍の先に、創立100周年を迎える日がくることを期待します。

# 主要財務データ (連結)

会計年度:4月1日～翌年3月31日

有価証券報告書と併せてお読みいただくようお願いいたします。



IR情報 有価証券報告書等  
<https://www.cubesystem.co.jp/ir/library/yuho/>

(単位:千円)

	日本基準									
	中期経営ビジョンV2020 1st STEP			V2020 2nd STEP		V2020 3rd STEP			V2026 1st STEP	
	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
<b>損益計算書</b>										
売上高	9,241,606	11,217,129	12,527,151	12,622,672	12,899,073	13,559,365	14,325,325	14,708,096	14,788,890	16,099,838
売上総利益	1,431,636	1,555,779	2,035,419	2,146,479	1,985,868	2,344,212	2,448,834	2,503,098	2,840,663	3,450,166
販売費及び一般管理費	830,206	890,925	1,071,048	1,197,015	1,204,853	1,489,096	1,527,243	1,544,085	1,665,796	2,032,280
営業利益	601,429	664,853	964,370	949,463	781,015	855,116	921,590	959,012	1,174,867	1,417,886
経常利益	606,024	701,775	980,606	960,090	811,401	892,818	959,928	976,182	1,295,324	1,432,724
親会社株主に帰属する当期純利益	337,643	386,552	594,252	628,914	551,317	567,491	596,613	525,318	844,004	944,696
<b>貸借対照表</b>										
流動資産	5,043,813	5,285,756	5,024,867	5,221,694	5,549,653	5,763,971	6,156,586	6,241,570	7,253,810	7,805,500
固定資産	942,371	1,374,325	1,873,866	2,103,085	1,853,954	1,771,581	1,989,317	1,805,711	2,190,382	2,259,029
総資産	5,986,184	6,660,082	6,898,734	7,324,780	7,403,608	7,535,552	8,145,904	8,047,282	9,444,193	10,064,530
流動負債	1,485,078	1,927,331	1,942,400	1,790,876	1,713,470	1,860,775	2,249,681	1,874,225	2,357,766	2,199,418
固定負債	352,485	305,358	310,715	815,147	824,603	518,646	532,770	540,267	571,106	650,792
負債合計	1,837,564	2,232,690	2,253,115	2,606,023	2,538,073	2,379,422	2,782,451	2,414,493	2,928,872	2,850,211
純資産合計	4,148,619	4,427,391	4,645,618	4,718,757	4,865,534	5,156,130	5,363,452	5,632,788	6,515,320	7,214,319
負債・純資産合計	5,986,184	6,660,082	6,898,734	7,324,780	7,403,608	7,535,552	8,145,904	8,047,282	9,444,193	10,064,530
<b>キャッシュ・フロー計算書</b>										
営業活動によるキャッシュ・フロー	451,334	317,999	503,348	527,316	936,428	388,839	773,119	747,331	1,043,068	1,015,804
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 321,680	△ 172,463	△ 307,421	33,243	94,825	28,280	46,902	25,957	58,501	△ 134,344
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 151,339	△ 188,964	△ 439,289	△ 241,980	△ 610,986	△ 392,054	△ 531,081	△ 339,283	△ 215,207	△ 324,105
現金及び現金同等物に係る換算差額(△は減少)	△ 490	△ 777	3,311	△ 9,315	△ 6,057	△ 1,381	△ 4,031	△ 7,796	4,169	10,831
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 22,175	△ 44,205	△ 240,050	309,263	414,210	23,684	284,907	426,209	890,531	568,185
現金及び現金同等物の期末残高	2,382,991	2,338,785	2,098,734	2,407,998	2,822,208	2,845,893	3,130,800	3,557,010	4,447,541	5,015,727
<b>1株当たり指標</b>										
1株当たりの当期純利益(円)	22.51	25.77	39.75	43.22	39.15	40.59	43.25	38.69	62.11	69.82
1株当たり純資産額(円)	275.34	293.86	316.67	322.76	346.47	372.23	393.29	411.96	476.52	531.14
1株当たり年間配当金(円)	11.00	11.00	14.00	14.00	14.00	16.00	16.00	18.00	20.00	23.00
<b>財務指標</b>										
自己資本比率(%)	69.0	66.2	67.0	64.1	65.4	68.1	65.4	69.6	68.6	71.2
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	8.4	9.1	13.2	13.5	11.6	11.4	11.4	9.6	14.0	13.8
総資産回転率(回)	1.5	1.7	1.8	1.7	1.7	1.8	1.8	1.8	1.6	1.6
財務レバレッジ(倍)	1.4	1.5	1.5	1.6	1.5	1.5	1.5	1.4	1.5	1.4
ROA(総資産経常利益率)(%)	10.6	11.1	14.5	13.5	11.0	12.0	12.3	12.3	14.8	14.7
売上高営業利益率(%)	6.5	5.9	7.7	7.5	6.1	6.3	6.4	6.5	7.9	8.8
売上高当期純利益率(%)	3.7	3.4	4.7	5.0	4.3	4.2	4.2	3.6	5.7	5.9
配当性向(%)	48.9	42.7	35.2	32.4	35.8	39.4	37.0	46.5	32.2	32.9

※「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 平成25年9月13日)等を適用し、2016年3月期より「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としました  
 ※2014年10月1日付で株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。2015年3月期の期初に当該株式分割が行われたと仮定し、各期の1株当たり当期純利益金額及び1株当たり純資産額を算定しています

※1株当たり年間配当金は、2014年10月1日の1:2の株式分割の影響を遡及して調整しております

# ESGデータ

## 環境

### CO<sub>2</sub>排出量(日本国内)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
総排出量(Scope1)(t-CO <sub>2</sub> e)	47	50	46	55	49
総排出量(Scope2)(t-CO <sub>2</sub> e)	132	138	137	135	133
Scope1+Scope2 (t-CO <sub>2</sub> e)	180	188	183	189	182

※対象は大崎ウィズタワー（大崎オフィス）のみ  
 ※Scope1、Scope2の排出量は、以下の計算式を用いて算出しています  
 (排出係数は地球温暖化対策の推進に関する法律に基づく)。  
 Scope1排出量：各種燃料使用量×熱量換算係数×排出係数  
 Scope2排出量：電気の使用量×排出係数  
 ※2022年度にScope1,2の算定対象範囲及び使用する排出係数を見直し、  
 2016年度に遡って排出量を修正しました。

### エネルギー使用量

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
エネルギー使用量(電力 kWh)	279,472	298,443	301,343	304,310	299,553

※対象は大崎ウィズタワー（大崎オフィス）のみの電気使用量

## 社会

※対象は単体

### 従業員の構成

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
従業員数(名)	男	433	441	447	461	447
	女	124	131	144	164	192
地域別(名)	国内	556	569	588	622	634
	ホーチミン	1	2	2	2	2
	上海	1	1	1	1	3
男女比率	男	78%	77%	76%	74%	70%
	女	22%	23%	24%	26%	30%
管理職人数(名)	男	81	92	102	106	104
	女	3	3	4	5	7
新卒採用数(名)	男	37	35	33	39	33
	女	13	14	19	24	24
中途採用数(名)	男	16	13	11	8	4
	女	5	7	7	7	9
離職者数(名)		30	57	54	40	57
平均勤続年数(年)		7.7	7.9	8.2	8.3	8.5
平均年間給与(千円)		4,884	5,114	5,080	5,018	5,261
新卒新入社員の3年後定着率		91%	75%	78%	65%	83%

※従業員数には、海外外向者を含めています。

### 障がい者雇用

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
障がい者雇用者数(名)	6.5	5.5	9.5	10	10
障がい者雇用比率	1.2%	0.9%	1.6%	1.6%	1.6%

### 2021年度 育児休暇利用状況

	合計	男性	女性
育児休暇を取得する権利を持っている従業員(名)	643	451	192
育児休暇取得者(名)	12	5	7
報告期間中に育児休暇から復帰した従業員(名)	6	3	3
育児休暇から復帰後12ヶ月経過後、在籍している従業員(名)	6	3	3
育児休暇後の復帰率	100%	100%	100%
育児休暇後の定着率	100%	0%	100%

### 健康経営

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
労働災害件数(件)	0	5	1	0	0
労働災害度数率*	0%	0%	0%	0%	0%

\*死亡災害及び死傷災害による休業4日以上の発生件数

### 従業員一人当たりの年間研修費用

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
従業員一人当たりの研修費用(千円)	108	95	85	60	99

## ガバナンス

※対象は単体

### 取締役構成

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
取締役合計(名)	7	7	7	7	7
社外取締役(名)	2	2	2	3	3
女性取締役(名)	0	0	0	1	1

### 取締役会開催状況

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
開催回数(回)	18	14	15	15	17
取締役平均出席率	100%	100%	100%	100%	100%
社外取締役平均出席率	94%	100%	100%	100%	94%
社外監査役平均出席率	100%	100%	100%	100%	100%

### 監査役会開催状況

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
開催回数(回)	15	16	15	18	19
全監査役平均出席率	100%	100%	100%	100%	100%
社外監査役平均出席率	100%	100%	100%	100%	100%

# 会社概要

## 会社情報

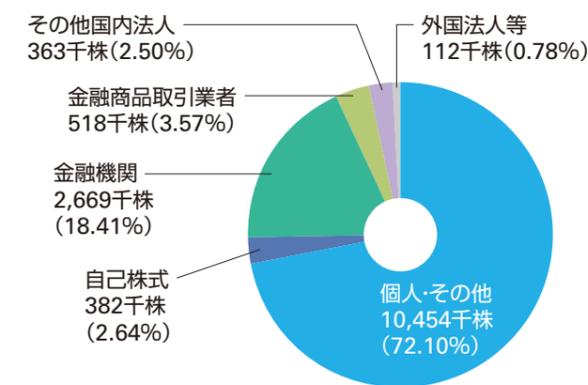
会社名	株式会社キューブシステム	設立	1972年7月5日
英文社名	CUBE SYSTEM INC.	資本金	7億6,897万円
本社所在地	東京都品川区大崎二丁目11番1号 大崎ウィズタワー	従業員数(連結)	886名(2022年4月1日)

## 株式情報

(2022年3月31日現在)

発行可能株式総数	22,364,000株
発行済株式の総数	14,500,000株
株主数	9,248名

### 株式分布状況(所有者別) ※自己株式を含む



### 大株主の状況(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率
崎山 収	1,613	11.12%
キューブシステム従業員持株会	1,531	10.55%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	958	6.61%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(役員報酬 BIP 信託口)	617	4.26%
小貫 明美	401	2.76%
株式会社キューブシステム	382	2.63%
内田 敏雄	329	2.27%
櫻井 正次	287	1.98%
SMBC 日興証券株式会社	281	1.94%
株式会社三菱 UFJ 銀行	258	1.77%

## 事業拠点

