

富士通
統合レポート
2023

FUJITSU

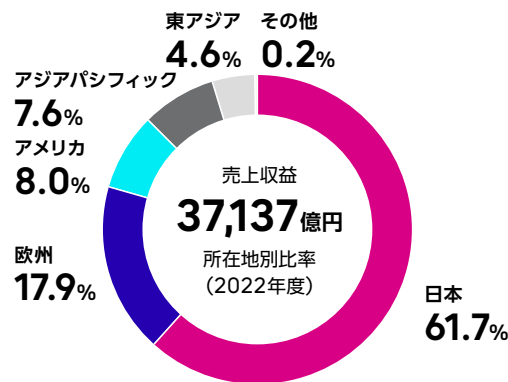


About Fujitsu

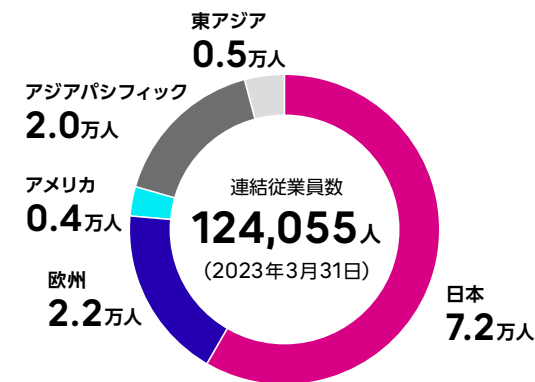
富士通グループは

日本を含む世界の各地域で事業を展開し、
グローバルにデジタルサービスを提供しています。
大規模かつ先進的なシステムを構築してきた
高い技術力と豊富な実績によって、
IT サービスで日本でシェア No. 1、
グローバルでも上位のシェアを占めています。

グローバルな事業展開



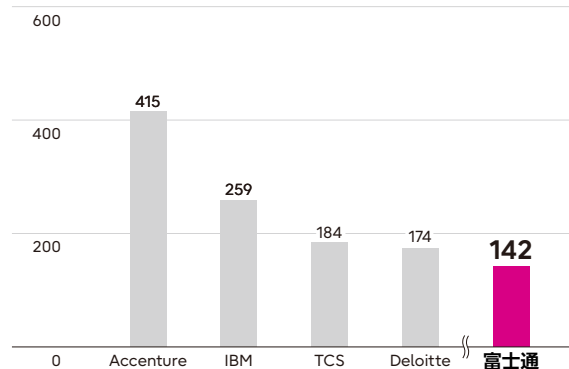
(注) 欧州：英国、フィンランド、スウェーデン、デンマーク、ノルウェー、スペイン、ポルトガル、フランス、ベルギー、ルクセンブルク、オランダ、ドイツ、オーストリア、スイス、ポーランド
アメリカ：米国、カナダ等



アジアパシフィック：シンガポール等の東南アジア諸国とオセアニア
東アジア：中国、台湾、韓国
その他：中近東、アフリカ

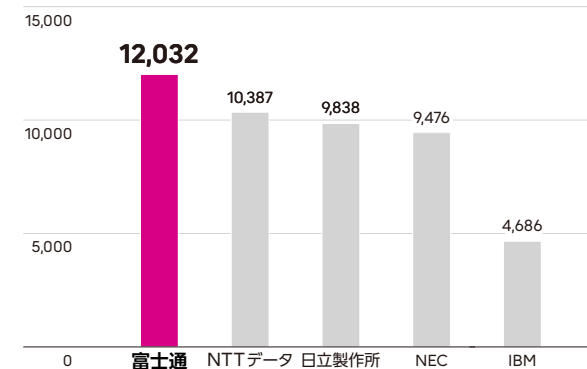
ITサービス市場での富士通のポジション

世界サービス売上高
(億米ドル)



(注) IDC のサービス定義に基づく暦年ベースでの推定値 (米ドルベース)
順位は2022年の売上高に基づく
出所：IDC Japan, 2022年4月「IDC Worldwide Semiannual Services Tracker 2022H2 Historical Release Publication Date: March 16, 2023」

国内ITサービス売上高
(億円)



(注) 連結ベース、グループ外企業向け、暦年ベースのIDC定義に基づく推定値
出所：IDC Japan, 2023年7月「国内ITサービス市場シェア 2022年：経済活動の正常化によるデジタルビジネスの加速」(IDC #JPJ49210423)

目次

001 富士通グループの全体像と経営方針

- 001 About Fujitsu
- 003 Our Purpose
- 004 Fujitsu Way
- 005 価値創造モデル
- 006 マテリアリティ
- 008 ビジョン
- 009 事業ポートフォリオ
- 010 CEOからのメッセージ

016 経営戦略

- 017 変革の軌跡
- 018 2020-2022年度中期経営計画：財務目標レビュー
- 019 2020-2022年度中期経営計画：非財務目標レビュー
- 020 2023-2025年度中期経営計画：計画の概要
- 021 2023-2025年度中期経営計画：財務・非財務目標
- 022 2023-2025年度中期経営計画：重点戦略
- 024 COOインタビュー
- 026 CFOからのメッセージ
- 029 事業セグメントの変更
- 030 マテリアリティへのアプローチ

033 事業戦略

- 034 事業モデル・ポートフォリオ戦略：Fujitsu Uvance
- 037 事業モデル・ポートフォリオ戦略：デリバリー

- 039 テクノロジー戦略：5 Key Technologies
- 041 テクノロジー戦略：知的財産マネジメント
- 042 カスタマサクセス戦略／地域戦略：カスタマサクセス
- 044 カスタマサクセス戦略／地域戦略：リージョンズ（Japan）
- 046 カスタマサクセス戦略／地域戦略：リージョンズ（海外）
- 047 システム品質・情報セキュリティ

048 経営資本の強化

- 049 CHRO (Chief Human Resource Officer) からのメッセージ
- 051 人材戦略の全体像
- 052 人材マネジメントの軌跡
- 053 人材マネジメントの主な取り組みと進捗
- 054 社員の声
- 055 CDXO (Chief Digital Transformation Officer)、CIO (Chief Information Officer) からのメッセージ
- 056 富士通グループのDX
- 057 CSuO (Chief Sustainability Officer) からのメッセージ
- 058 サステナビリティ経営の全体像
- 059 GRB進捗一覧
- 062 人権
- 063 サプライチェーン
- 064 コンプライアンス
- 065 環境
- 067 TCFDに基づく情報開示
- 071 ステークホルダーとの協働

072 コーポレートガバナンス

- 073 取締役会議長インタビュー
- 075 役員一覧
- 078 コーポレートガバナンスの状況
- 089 リスクマネジメント
- 091 経済安全保障への取り組み
- 092 情報セキュリティ

094 事業概況

- 094 パフォーマンスハイライト
- 097 セグメント別ハイライト
- 099 テクノロジーソリューション 海外リージョン ハイライト

101 会社情報

- 101 国際規範への賛同・国際団体への参画／社外からの評価
- 102 編集方針／情報開示体系図
- 103 会社概要／株主メモ

見通しに関する注意事項

この統合レポートに記載されている内容には、発行時点の経営予測や仮説に基づく、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらの将来の見通しに関する記述において明示または黙示されていることは、既知または未知のリスクや不確実な要因により、実際の結果・業績または事象と異なることがあります。実際の結果・業績または事象に影響を与えるリスクや不確実な要素には、以下のようなものが含まれます（ただし、ここに記載したものはあくまで例であり、これらに限られるものではありません）。

- ・主要市場における景気動向（特に日本、欧州、米州、中国を含むアジア）・ハイテク市場における変動性（特に半導体、PC、携帯電話など）・為替動向、金利変動・資本市場の動向・価格競争の激化・技術開発競争による市場ポジションの変化・部品調達環境の変化・提携、アライアンス、技術供与による競争関係の変化・不採算プロジェクト発生の可能性・会計方針の変更

Our Purpose

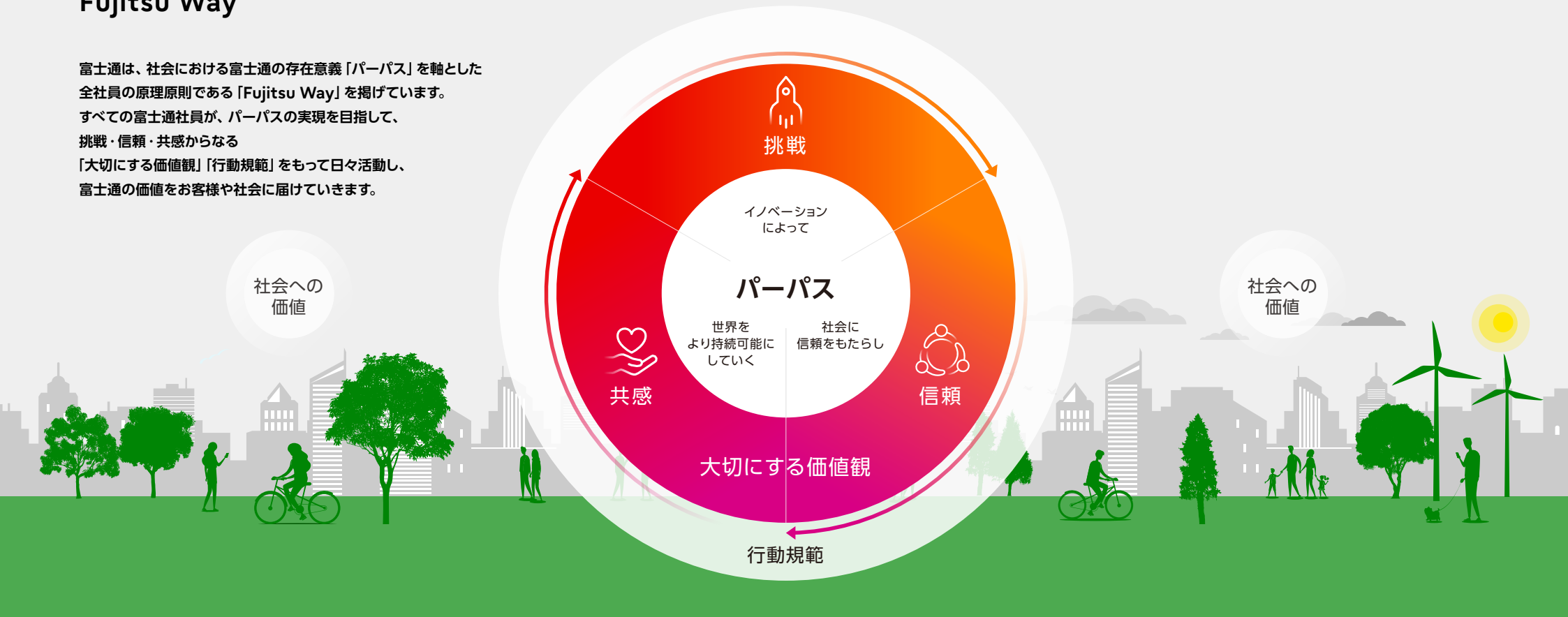
Our Purpose

わたしたちのパーパスは、
イノベーションによって社会に
信頼をもたらし、世界をより
持続可能にしていくことです。



Fujitsu Way

富士通は、社会における富士通の存在意義「パーパス」を軸とした全社員の原理原則である「Fujitsu Way」を掲げています。すべての富士通社員が、パーパスの実現を目指して、挑戦・信頼・共感からなる「大切にする価値観」「行動規範」をもって日々活動し、富士通の価値をお客様や社会に届けていきます。



パーパス

わたしたちのパーパスは、イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていこうことです。

大切に する 価値観

挑戦

- 志高くターゲットを設定し、スピード感をもって取り組みます
- 多様性を受け入れ、斬新なアイデアを生み出します
- 好奇心を持ち、失敗や経験から学びます
- ヒューマンセントリックなイノベーションにより、より良いインパクトをもたらします

信頼

- 約束を守り、期待を超える成果を出します
- 倫理感と透明性を持って誠実に行動します
- 自律的に働き、共通のゴールに向けて協力します
- テクノロジーを活用し、信頼ある社会づくりに貢献します

共感

- お客様の成功と持続的な成長を追求します
- すべての人々に耳を傾け、地球のことを考えて行動します
- グローバルな課題を解決するために協働します
- 社員、お客様、パートナー、コミュニティ、株主に共通価値を創造します

行動規範

- 人権を尊重します
- 法令を遵守します
- 公正な商取引を行います
- 知的財産を守り尊重します
- 機密を保持します
- 業務上の立場を私的に利用しません

価値創造モデル

わたしたちのパーパスは、イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていけることです。

富士通の マテリアリティ

必要不可欠な貢献分野

持続的な発展を可能にする土台

地球環境問題の解決

デジタル社会の発展

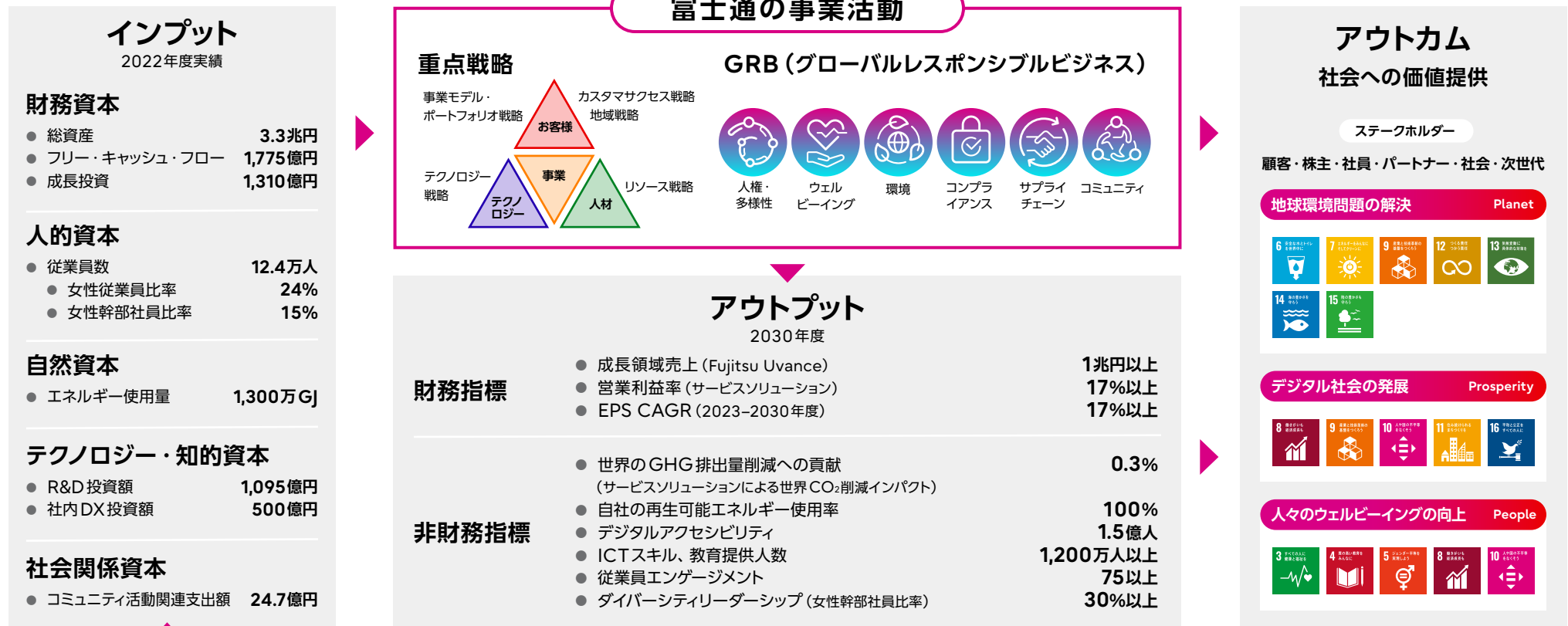
人々のウェルビーイングの向上

テクノロジー

経営基盤

人材

2030年に向けたVision：デジタルサービスによってネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーになる。



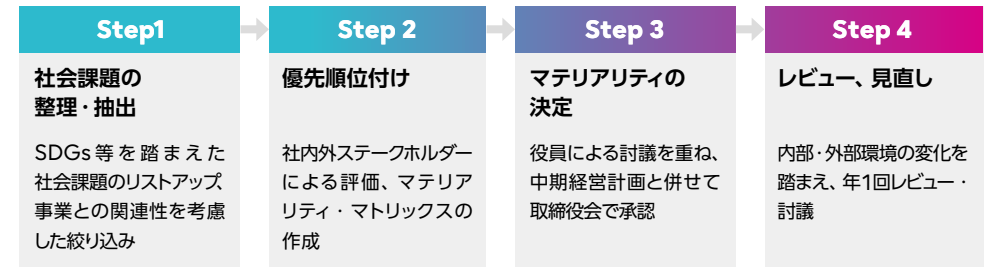
マテリアリティ

富士通グループでは、ビジネスを通じたお客様・社会への価値提供を重視し、「自社」および「ステークホルダー」の双方の観点から評価を行い、マテリアリティを定めました。

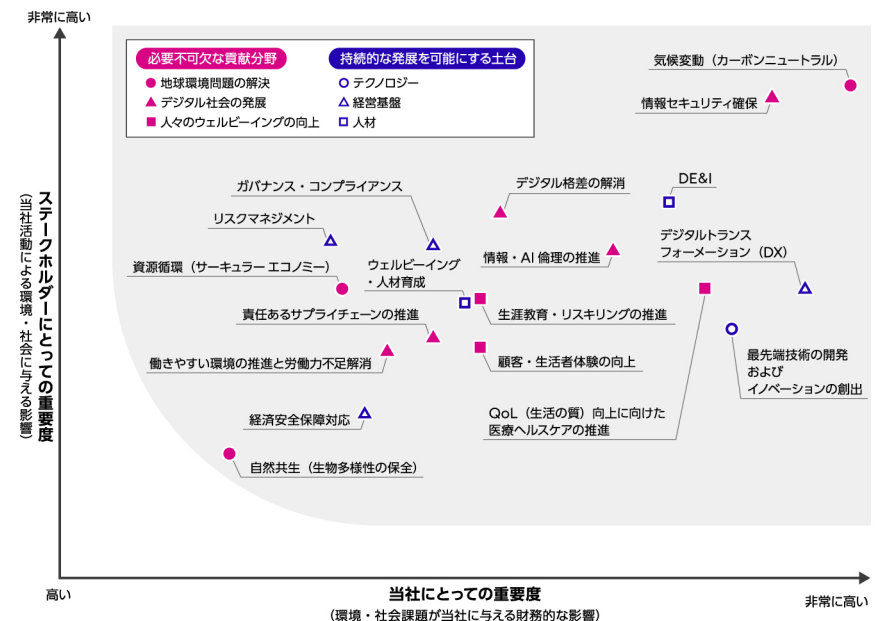
2030年を見据え、「地球環境問題の解決」「デジタル社会の発展」「人々のウェルビーイングの向上」の3分野を、当社グループにおける必要不可欠な貢献分野（マテリアリティ）と定めました。これに向け、価値創造の源泉として「テクノロジー」「経営基盤」「人材」を強化し、新たなビジネスモデルやイノベーションの創出を支えます。



特定プロセス






2030年を見据えた社会課題を整理し、幅広く社内外のステークホルダーに対するアンケートやインタビューを実施し、当社と環境・社会の相互影響を考慮しマテリアリティを特定しました。今後、年1回の定期レビューを行い、必要に応じて見直しを実施していきます。






マテリアリティ

マテリアリティ特定プロセスのStep1（社会課題の整理・抽出）において、各種公開情報を基に、マテリアリティそれぞれに対するリスク・機会の認識を考察しました。

今後、リスクについては富士通自身の社内取り組みを中心に施策を実施し、機会についてはFujitsu Uvanceをはじめとしたビジネスを拡大することによって社会課題を解決し、お客様・社会に価値を提供していきます。

必要不可欠な貢献分野		
マテリアリティ	項目	▲リスク* ●機会*
地球環境問題の解決 	気候変動（カーボンニュートラル）	▲ 厳格化する省エネ・GHG排出法規制、自然災害の頻発による対応コスト増 ● GHG排出量可視化、省・再エネの導入拡大、災害に強い社会づくり等の需要増
	資源循環（サーキュラーエコノミー）	▲ 資源制約、希少資源をめぐる紛争の激化により、操業・対応コスト増 ● 資源の有効活用・廃棄ゼロの促進、循環経済の仕組み構築に関する需要増
	自然共生（生物多様性の保全）	▲ 土地利用・情報開示規制厳格化の中で、生物多様性への対応遅れによる評判リスク増 ● 自然環境への影響度評価、自然共生まちづくり等の需要増
デジタル社会の発展 	情報セキュリティ確保	▲ 企業活動に関わる個人情報やお客様情報の漏洩による、社会的信用低下、法令違反等のリスク ● トラストかつセキュアな情報基盤の高度化の需要増
	デジタル格差の解消	● 「デジタルの民主化」が普及し、差別・偏見やヘイトを助長しないデジタル基盤の需要増
	情報・AI倫理の推進	▲ 倫理的問題による社会的信用低下、AI倫理への理解・実践が不十分な場合AIの進歩阻害等のリスク ● 適切なAI利用、適切なAI倫理実践の需要増
	働きやすい環境の推進と労働力不足解消	● 快適かつ安全・安心な労働環境の創出、労働力不足の解決に向けた生産性・品質向上と自動化・効率化の需要増
	責任あるサプライチェーンの推進	▲ サプライチェーンにおける人権侵害・環境破壊等による社会的信用低下、事業継続困難等のリスク ● 環境・社会領域でのサプライチェーン管理の可視化・最適化等の需要増
人々のウェルビーイングの向上 	QoL（生活の質）向上に向けた医療ヘルスケアの推進	● 医療のデジタル化、AIやIoTを活用した予防医療など、地域・社会が日常生活に溶け込むヘルスケアに関する需要増
	生涯教育・リスキリングの推進	● 人々が豊かで充実した人生を送るため、いつでも自由に学習でき、成果が適切に評価されるデジタル教育プラットフォームの構築等に関する需要増
	顧客・生活者体験の向上	● 人々の価値観が多様化し、新しい消費、繋がりや働き方への志向が向上。パーソナライズした消費体験、個人・企業・社会の新たな価値交換の仕組み構築等の需要増

持続的な発展を可能にする土台		
マテリアリティ	項目	▲リスク*
テクノロジー 	最先端技術の開発およびイノベーションの創出	▲ 最先端技術の研究開発は企業の成長の源泉であり、技術開発が進まない場合、競争力を失うリスク発生。ビジネスの変革と持続可能な社会の実現に向け、DX・SXを支えるデジタルイノベーションが必要不可欠になる
経営基盤 	ガバナンス・コンプライアンス	▲ 強固なガバナンス体制の維持や情報開示・執行への監督機能の充実ができていない場合、健全な経営を損なうリスク発生。法規制に抵触する事態が発生する場合、社会的信用の低下や課徴金、損害賠償等のリスク発生
	リスクマネジメント	▲ 強固なリスクマネジメントができていない場合、企業の事業継続に影響を及ぼすリスク発生
	経済安全保障対応	▲ 経済安全保障関連の規制強化が進み、対象市場やサプライチェーン等に影響を及ぼし、対応コストや規制違反の場合の制裁金等の負担増
	デジタルトランスフォーメーション（DX）	▲ DXを実現できない場合、生産性低下、外部環境への対応遅れ等が生じ、競争上劣後するリスク発生
人材 	DE&I	▲ 従業員・サプライチェーン等の人権侵害や多様性の配慮不足による、社会的信用の失墜、人材流出等多面的なリスク発生
	ウェルビーイング・人材育成	▲ 従業員が健康にいきいきと働ける環境づくり、従業員の自己成長の機会提供ができない場合、人材流出、ブランド価値低下等リスク発生

* リスク・機会は、マテリアリティ特定プロセスのStep1（社会課題の整理・抽出）における各種公開情報を基に考察したもの。

ビジョン

デジタルサービスによってネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーになる。

私たちはこのビジョンをグループ内で共有し、テクノロジーとイノベーションによって社会全体へのインパクトをプラスにすることで、パーパスの達成を目指します。財務的な価値の創出はもちろんのこと、地球環境問題の解決（Planet）、デジタル社会の発展（Prosperity）、人々のウェルビーイングの向上（People）にステークホルダーと共に取り組み、社会に対してポジティブな価値を提供します。



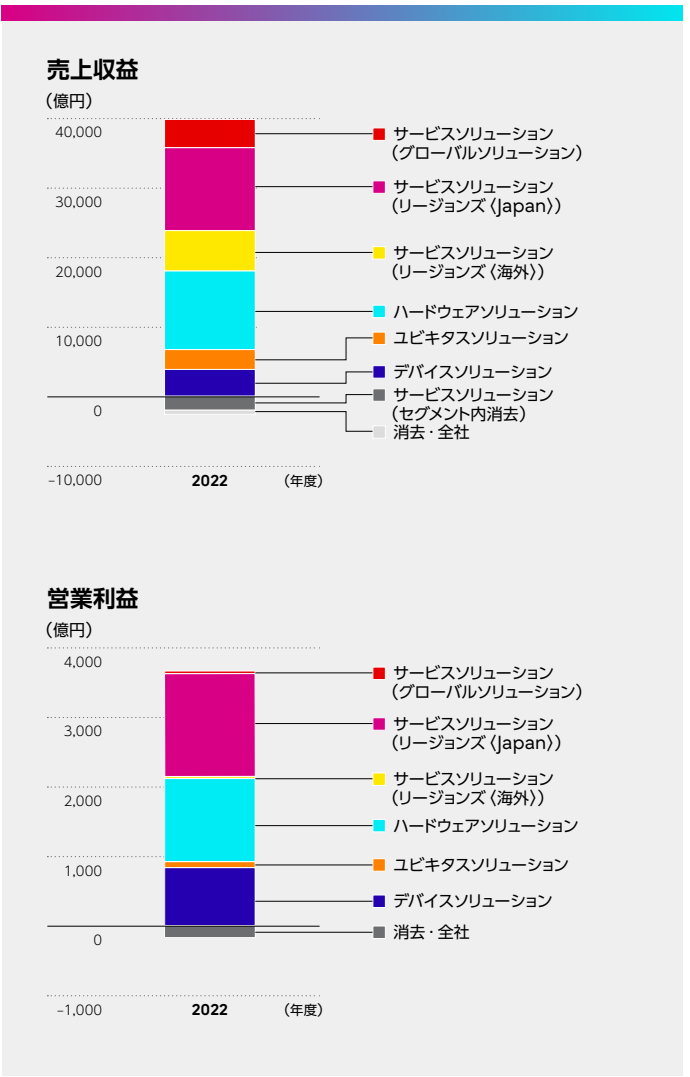
地球環境問題の解決
Planet

デジタル社会の発展
Prosperity

人々のウェルビーイングの向上
People

事業ポートフォリオ

セグメント	サブセグメント		主要製品・サービス
サービスソリューション	■ グローバルソリューション		<ul style="list-style-type: none"> コンサルティングサービス（ビジネスコンサルティング、テクノロジーコンサルティング） クラウドサービス（IaaS、PaaS、SaaS等） システムインテグレーション（システム構築、モダナイゼーション等）
	リージョンズ	■ (Japan)	<ul style="list-style-type: none"> ソフトウェア（業務アプリケーション・ミドルウェア） ソフトウェアサポートサービス ビジネスプロセスアウトソーシング
		■ (海外)	<ul style="list-style-type: none"> IT サービス（データセンター、ネットワークサービス、セキュリティサービス、車載情報システム等） マネージドサービス（システム運用管理、アプリケーション運用管理、サービスデスク等）
■ ハードウェアソリューション			<ul style="list-style-type: none"> システムプロダクト（UNIXサーバ、基幹IAサーバ、PCサーバ、OS、ストレージ、メインフレーム、フロントテクノロジー等） ネットワークプロダクト（モバイルシステム、フォトリクスシステム、IPネットワーク機器等） ハードウェアサポートサービス（システムプロダクト・ネットワークプロダクトのサポート） システムサポートサービス（情報システムおよびネットワークの保守・監視サービス等）
■ ユビキタスソリューション			パソコン
■ デバイスソリューション			電子部品（半導体パッケージ、電池等）
■ 消去・全社			先行研究開発、セグメント間の売上消去等



CEOからのメッセージ

「地球環境問題の解決」「デジタル社会の発展」
「人々のウェルビーイングの向上」に貢献する
ソリューションの提供を通じ、事業ポートフォリオ変革と
成長を実現します。

2030年のネットポジティブ実現へ

富士通グループのパーパスは、「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくこと」です。2023年5月、私たちがパーパスを実現するために必要不可欠な貢献分野を、「地球環境問題の解決」「デジタル社会の発展」「人々のウェルビーイングの向上」と明確化しました。また、2030年を見据えた価値創造の考え方として、「デジタルサービスによってネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーになる」というビジョンを設定しました。

ネットポジティブという言葉には、事業活動から生まれる負のアウトプットを上回る正のアウトプットをつくりだすという私たちの決意を込めています。1つの例がスーパーコンピュータです。コンピューティングパワーの増強は電力消費の拡大を伴いますが、一方で、飛躍的に進化したコンピューティングパワーを活用すればGHG排出量削減に貢献するイノベーションも

代表取締役社長
CEO

時田 隆仁

CEOからのメッセージ

生まれます。私たちは事業を通じてテクノロジーとイノベーションを駆使することで、お客様とその先に存在する社会に対しポジティブなインパクトを生むことを目指します。

新たなマテリアリティの策定は ステークホルダーへのフィードバック

「地球環境問題の解決」「デジタル社会の発展」「人々のウェルビーイングの向上」の3分野を、必要不可欠な貢献分野（マテリアリティ^①）として決めました。2020年にパーパスを軸にFujitsu Wayを刷新して以来進めてきた経営を改めて振り返り、私たち自身が社会にどのような価値を提供すべきなのか、また、お客様が私たちに何を期待しているかに本格的に切り込もうという考えが、2023年のタイミングでマテリアリティを特定した背景にありました。

特定に当たっては、独りよがりにならないという点を重視しました。お客様、社員、株主を中心に多様なステークホルダーの皆様から広くヒアリングし、その結果を基に様々な社会課題の中から富士通グループだからこそ取り組むべき分野について議論を深めました。こうした議論を経て特定したマテリアリティに加え、その検討プロセスについても社外取締役・監査役の賛同を得たことは、私自身にとっても心強いことでした。

2030年のネットポジティブ実現は、価値創造に対する富士通グループのコミットメントであると同時に、マテリアリティの特定に協力していただいたステークホルダーの皆様へのフィードバックであるとも考えています。Fujitsu Wayでは、大切に

する価値観として「挑戦、信頼、共感」を掲げています。「共感」をベースに目標、目的が定められたことは大きな意義があり、CEOとしてステークホルダーと真摯に向き合いながら、当社グループを率いていく決意を改めて固めています。

2020-2022年度中期経営計画（前中計）を 振り返って

私たちは2030年に目指す姿の実現に向け、2025年度までに達成すべきマイルストーンと戦略を2023-2025年度中期経営計画（新中計）^②として発表しました。そのご説明に先立ち、2022年度までの私たちの到達点と課題をご報告します。

2022年度の連結業績は、営業利益が過去最高を更新し営業利益率も9.0%に達しました。しかし、前中計の財務目標^③として掲げたテクノロジーソリューションの売上収益、営業利益率はいずれも未達となりました。

半導体不足や為替レート的大幅な変動など、売上収益やコストに影響を及ぼす外部要因が発生したことは確かです。しかし、データドリブン経営を迅速に進め、需要予測や在庫管理を精緻に実行すれば、そうした影響は低減できたはず。サービスよりもサプライチェーンリスクの影響を受けやすいハードウェアプロダクトの伸びを想定した計画であったことも問題でした。こうした課題は、後述する新中計に反映しています。

一方で、当社グループの中長期的な成長を牽引するソリュー

コロナ禍の混乱の中、
変革の目的を正確に理解し、
積極的に変化に飛び込んでくれた
社員には感謝しかありません。

ションとしてFujitsu Uvance^④を世に出したことは、事業面での大きな成果です。また、非財務目標^⑤のうち、お客様ネット・プロモーター・スコア（NPS[®]）^{*1}とDX推進指標で目標を達成したことは、非財務面での取り組みが結実したものです。従業員エンゲージメントについては、目標値に届きませんでした。スコアは改善しており、日本国内におけるジョブ型人材マネジメントへの移行をはじめとする制度・組織文化の変革を進め、当社グループが大きく変貌したという実感は私には持っています。コロナ禍の混乱の中、変革の目的を正確に理解し、積極的に変化に飛び込んでくれた社員には感謝しかありません。

^{*1} ネット・プロモーター[®]、NPS[®]、NPS Prism[®]そしてNPS関連で使用されている顔文字は、
ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムの登録商標です。

CEOからのメッセージ

4つの重点戦略で成長を追求

新中計で目指すのは、2030年に目指す姿の実現とネットポジティブの最大化に向けた成長です。このゴールの達成に向け、事業モデルと事業ポートフォリオの変革、お客様のIT資産のモダナイゼーションの確実なサポート、海外ビジネスの収益性向上という3つのテーマを掲げています。さらにこの3つのテーマの推進のために、事業モデル・ポートフォリオ戦略、カスタマサクセス戦略／地域戦略、テクノロジー戦略、リソース戦略という4つの重点戦略[●]を策定しました。これらの戦略を実行し、2025年度に売上収益4兆2,000億円、調整後営業利益^{*2} 5,000億円、調整後営業利益率12%、コア・フリー・キャッシュ・フロー^{*3} 3,000億円、1株当たり親会社所有者帰属当期利益(EPS)の年平均成長率14～16%の財務目標[●]と、GHG排出量削減、お客様NPS[®]、社員1人当たり生産性、従業員エンゲージメント、および女性幹部社員比率の4項目の改善という5つの非財務目標[●]の双方を達成します。

^{*2} 営業利益から事業再編、事業構造改革、M&A等に伴う損益ならびに制度変更等による一過性の損益を控除した、本業での実質的な利益を示す指標（従来、本業利益として表記していたものと同一）。

^{*3} 事業再編、事業構造改革、M&A等に伴う一過性の収支を控除した、経常的なフリー・キャッシュ・フロー。

事業セグメント変更で成長領域を明確化

事業モデル・ポートフォリオ戦略の一環として、2023年度から事業セグメントを変更[●]することを決定し、従前のテクノロジーソリューションを、サービスソリューションとハードウェアソリューションに分割しました。サービスソリューションの中には、グローバルソリューションと、国内外の市場に向けてサービスビジネスの提供を担うリージョンズ（Japan、海外）が含まれます。

セグメント変更の狙いは、成長戦略および組織体制と、情報を開示するセグメント区分を一致させるマネジメント・アプローチを、より厳密に実行することです。成長を牽引するFujitsu Uvanceを軸としたサービスソリューションをほかの事業と明確に区分することで、私たちの成長性の実力をステークホルダーに対して明示していきます。これは、ハードウェアの部材不足による影響もサービス・ソリューションビジネスを含むテクノロジーソリューションに織り込まれたことで、成長領域の成果が分かりづらくなってしまった前中計の反省に立ち、私たちが出した答えでもあります。

成長を牽引する

Fujitsu Uvanceを軸とした

サービスソリューションを

ほかの事業と

明確に区分することで、

私たちの成長性の実力を

ステークホルダーに対して

明示していきます。

CEOからのメッセージ

Fujitsu UvanceはVertical areasの 成長に注力

新中計では、サービスソリューションを中心に成長と収益性拡大を加速します。そのドライバーとなるのが、Fujitsu Uvanceです。Fujitsu Uvanceは社会課題を解決するクロスインダストリーの4分野であるVertical areasと、それらを支える3つのテクノロジー基盤としてのHorizontal areas、合計7つのKey Focus Areasから構成されます。2023年度期初までに全7 Key Focus Areasにおけるオフアリングの整備にめどを付けました。今後3年間は、特に4つのVertical areasのオフアリングに磨きをかけて高い付加価値を創出すると同時に、コンサルティング力の増強、戦略的アライアンスの発展、テクノロジー基盤の強化、人材の育成とリスキリングへの投資を実行し、中長期的な成長の道筋を固めます。

Fujitsu Uvanceの特徴は、社会課題を起点としており、クロスインダストリーであること、そしてクラウド上で展開するデジタルサービスであることです。例えば、当社は病院向け電子カルテ市場で高いシェアを誇りますが、現在のサービスは、個別の病院内で完結する単独のシステムが主流です。これを、病院間での連携や地域医療および自治体サービスへの活用、さらには創薬と、業種あるいは業界を超えて価値を創出するオフアリングにしなければ、Fujitsu Uvanceとは呼べないのです。

社会課題への解決に貢献する
サービスを提供することで、
従来とは異なるレベルの成長と
2030年に向けた
事業ポートフォリオ変革を
実現します。

これまで当社グループの事業基盤は、個々のお客様の課題を解決していくことでした。その経験があるからこそ、私たちにはお客様とお客様の間、いわゆる業際にある大きな「空白地帯」が見えています。Fujitsu Uvanceがクロスインダストリーであるのは、まさに、この空白地帯にある事業機会を創出するためです。サプライチェーンの最適化やカーボンニュートラルの実現など、個別企業の事業だけでは実現しえない社会課題への解決に貢献するサービスを提供することで、従来とは異なるレベルの成長と2030年に向けた事業ポートフォリオ変革を実現します。

空白地帯に存在する事業機会を捉えるには、お客様のニーズや課題に対する深い理解に基づく提案が必要です。このため、新中計のカスタマサクセス戦略の下でお客様の課題を解決するコンサルティング力を拡充します。具体的には、コンサルティングスキルを持つ人員を、2022年度末の2,000人から2025年度までにテクノロジー軸とビジネス軸で合わせて1万人に増強します。

使命感を持って取り組むモダナイゼーション

Fujitsu Uvanceを中心としたオンクラウドサービスが成長を牽引する一方で、お客様のIT資産活用を支えるサービスにも注力します。オンプレミスと呼ばれるお客様固有のIT資産をクラウド等へシフトする、いわゆるモダナイゼーションの支援がその柱です。

当社グループは、国内で多くのお客様にご利用いただいているメインフレーム、UNIX サーバの販売・保守の終息を決定しています。保守終了までの期間は安心してご利用いただけるよう万全のサポートサービスを提供する一方で、お客様の持続可能な経営に向けてモダナイゼーションを推進する使命が私たちにはあると考えています。2025年度までの3年間でデリバリー体制を強化するとともに前中計期間に改善した生産性をさらに引き上げ、2026年にピークを迎えると想定するモダナイゼーション需要に万全な体制で対応します。

CEOからのメッセージ

グローバルに通用するオフリングで 収益性を強化

地域戦略 ●では、リージョンズ (Japan) ●で2025年度の調整後営業利益率19%という高い目標を掲げ、Fujitsu Uvanceとモダナイゼーションを推進します。その他のリージョンについては、Fujitsu Uvanceを中心としたグローバルなオフリングの提供を拡大することで、2022年度の調整後営業利益率で1%という低位にあった収益性の向上に取り組めます。

日本以外のリージョン ●では前中計期間中にサービスビジネスへのシフトを進め、特にAmericasにおいて大きな構造改革を成功させました。また、グローバルに通じるオフリングがあれば成長の突破口が開けることは、2022年度のFujitsu Uvanceの実績に表れています。7つのKey Focus Areasの中で最も売上収益を計上したのはHorizontal areasのDigital Shifts、つまりデジタルワークプレイスの領域です。これは当社グループにおいてWork Life Shiftという名称で進めてきた社内変革に基づき、その技術やノウハウを社外にも提供しているもので、特にその成長を牽引したのが海外市場だったのです。富士通グループ全体の成長スピードに追いつくため、日本以外のリージョンにおいてもFujitsu Uvance、特にVertical areasのオフリングの提供に注力し、一段、二段ギアを上げて成長を加速させます。

近年、情報セキュリティインシデントやシステム品質問題が発生したことを受け、私が委員長を務めるリスク・コンプライアンス委員会の機能強化を含め、全社を挙げてセキュリティ・

品質管理体制 ●強化に取り組んでいます。権限を強化した最高情報セキュリティ責任者であるCISO(Chief Information Security Officer)のもとで情報セキュリティ対策を強化するとともに、新たに任命した最高品質責任者であるCQO(Chief Quality Officer)のもとでシステム品質の改善・向上も図り、再発防止に取り組めます。

5 Key Technologiesと実践知が 付加価値提供の源泉

私たちは、Fujitsu Uvanceを支えるKey Technologiesとして5つの技術領域を定め、テクノロジー戦略 ●の下で研究開発リソースを集中してきました。その1つであるAIは、近年目覚ましい進化を遂げ、企業、消費者が活用するサービスとして急速に広がっています。このようなテクノロジーの隆盛は、私たちにとって歓迎すべき事象です。それは、「まずは先端技術を使ってみよう」という新しい技術変革を積極的に受け入れ試す機運が醸成されるからです。

当社グループは、30年以上にわたる研究実績を持つAIはもちろん、世界最高レベルのコンピューティングパワー、高精度なシミュレーション、大規模社会インフラも支えるネットワーク、サイバーセキュリティなどの技術を自ら開発し、特許を含めた自社の知的財産 ●として保有しています。デジタルサービスに不可欠な技術力をこれほど幅広く持つ企業は、世界でも稀であると自負しています。

デジタルサービスに
不可欠な技術力を
これほど幅広く持つ企業は、
世界でも稀であると
自負しています。

私たちは、こうした技術を価値に転換するための実践知も蓄積しています。例えば、OneFujitsuプログラム ●の下で、業務改革を進めながらFujitsu Uvanceで提供しているBusiness Applicationsをグループ内に導入しており、そこから得た学びと知見をお客様にサービスを提供する際のリファレンスモデルとして活用しています。技術開発と自らの変革の実践を通して得たケイパビリティは、当社グループの競争優位性であると考えています。

CEOからのメッセージ

価値創出に挑戦するという
決意と覚悟を持って
サステナビリティ
トランスフォーメーションに
踏み出すお客様を
強力にサポートすることが、
テクノロジー企業としての
私たちの使命であり
責任でもあります。

事業戦略に連動した 人材ポートフォリオの変革

事業ポートフォリオの変革を加速し成果を出すには、人的資本やデータの活用を可能とする強固な経営基盤が必須です。
リソース戦略●として、人材ポートフォリオの変革とデータドリブン経営の進化を継続します。

特に人的資本経営●は、CEOとして富士通グループという大きなチーム、そのチームを構成する全メンバーを取り残さずリードする役割を負う実感と共にエネルギーを注いでいることの1つです。前中計期間中に着手した一連の人材マネジメントの変革を通じ、一人ひとりのマインドや組織文化が変わってきていることは、従業員エンゲージメント調査の結果にも表れています。伝統的な日本企業の人事の仕組みである「メンバーシップ型」でなくても、社員の働きがいや醸成できることに、大きな手応えを感じています。人的資本経営やデータドリブン経営の成功モデルとして提示できるよう、人材とITを軸にした経営基盤の高度化に取り組めます。

サステナビリティトランスフォーメーションを支える パートナーとして

カーボンニュートラルをはじめグローバル社会のサステナビリティ●を前提とする新たな経済システムの構築が求められる中で、企業が持続的に成長するには、デジタルトランスフォーメーションはもとより、従前とは異なる価値創造を実現するサステナビリティトランスフォーメーションを遂げねばなりません。私は、2025年度に新中計を完遂した当社グループが、Fujitsu Uvanceを入り口に、多くのお客様をサステナビリティトランスフォーメーションへといざなう姿を描いています。新たな経済システム構築に積極的に参画し、価値創出に挑戦するという決意と覚悟を持ってサステナビリティトランスフォーメーションに踏み出すお客様を強力にサポートすることが、テクノロジー企業としての私たちの使命であり責任でもあります。

新中計の4つの重点戦略を通じて財務・非財務の目標を達成し、「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていく」企業であることをグローバルに示していく決意です。当社の挑戦に、ぜひご期待ください。

代表取締役社長
CEO

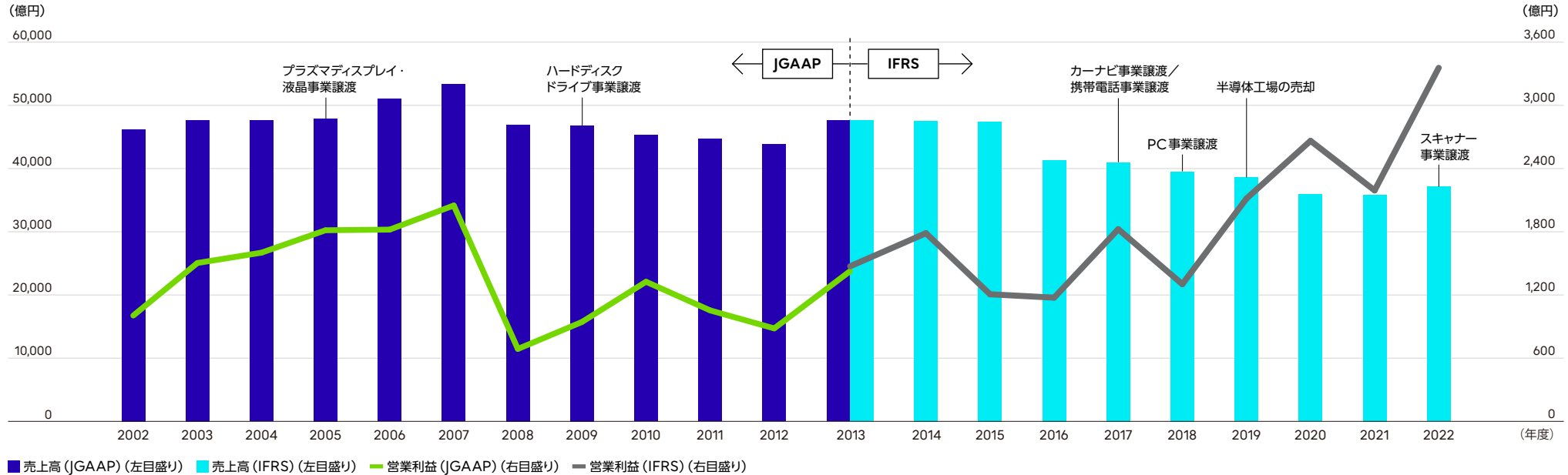
時 田 隆 仁

経営戦略

富士通グループは、2030年のビジョンの実現と、それ以降の持続的な価値創造への道筋をバックキャストし、2023年度からの3年間で成長と収益力向上に向けたモデルを構築する期間と位置付けました。2023-2025年度中期経営計画の下に策定した4つの重点戦略を推進し、Fujitsu Uvanceを中心とする成長領域にリソースを集中することで、お客様の経営課題や社会課題の解決への貢献と、企業価値向上を目指します。

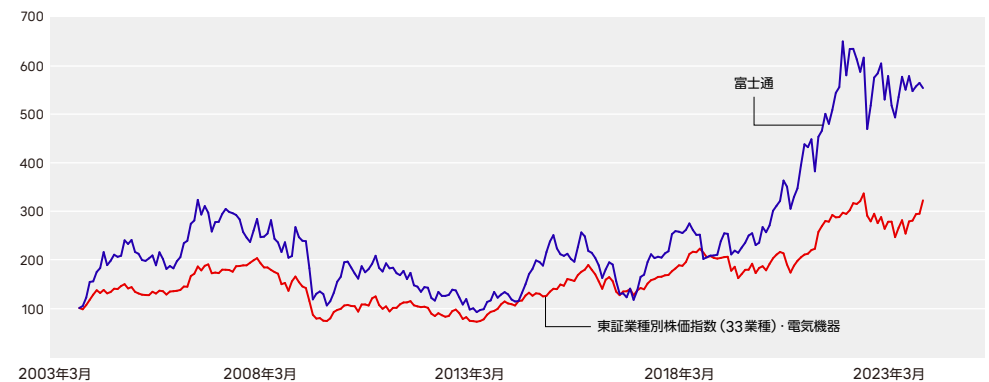
変革の軌跡

Trajectory of change



富士通グループは、創業から88年の間、革新的なテクノロジーで社会やお客様が抱える課題の解決や、新たな価値の提供を行い、社会の発展と共に成長を重ねてきました。刻々と変化する社会情勢やデジタルテクノロジーの進化によりビジネス環境が大きく変化する中、当社グループは持続的な成長のため、プロダクト中心の事業モデルからソリューションやサービス中心の事業モデルへと変革を進め、この領域への経営資源の集中を進めています。この20年で、半導体事業、携帯端末事業、コンシューマー向けPC事業などの分社化や譲渡を実施し、売上高は過去最高値と比べて縮小しましたが、成長領域への集中、効率化を通じて営業利益は増加し、収益性は確実に向上しています。これまでの変革を通じて高めたキャッシュ創出力を土台に、成長に寄与する投資を戦略的に実行することで、持続的な成長と企業価値向上を追求しています。当社グループのこうした変革を市場も評価し、直近5年間の株価は約2.2倍と大きく上昇しています。

株価の推移



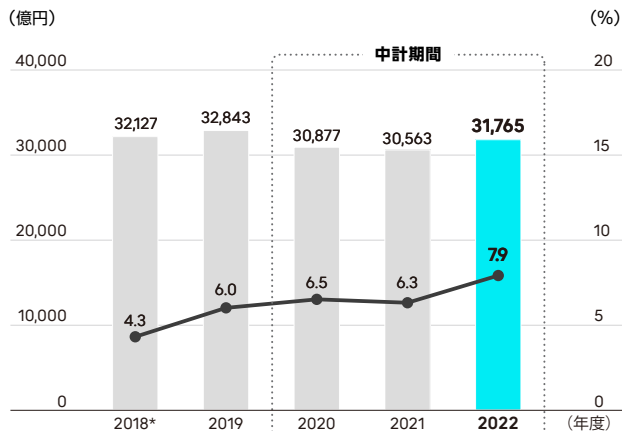
出所：Refinitiv

(注) 1. 当社は、2018年10月付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。グラフの数値は、株式併合後の基準で換算しています。
 2. 2003年3月末の終値を100とした株価の相対値の月末値を表示しています。

2020-2022年度中期経営計画：財務目標レビュー

中期経営計画 財務目標

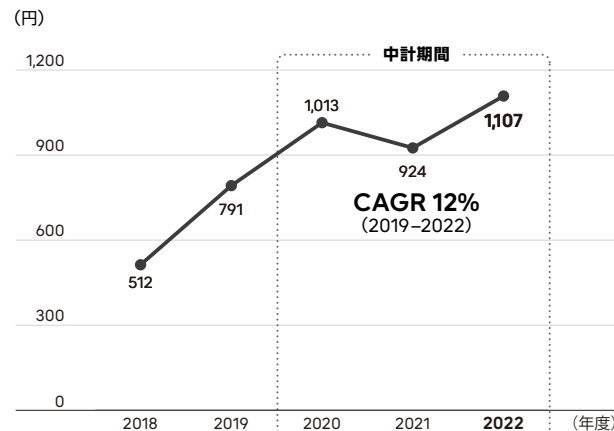
売上収益／営業利益率（テクノロジーソリューション）



■ 売上収益（左目盛） ● 営業利益率（右目盛）
* 2018年度の数値は当時の開示セグメントから算出した概算値。

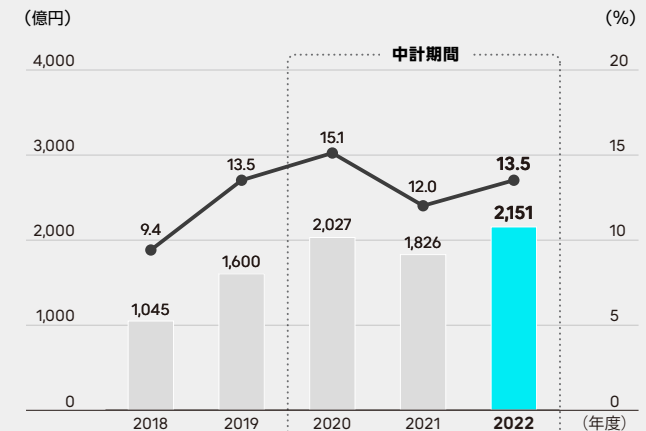
コア事業であるテクノロジーソリューションの営業利益率10%という目標に対し、2022年度本業ベースの売上収益は3兆1,765億円、営業利益は2,499億円、営業利益率は7.9%となりました。本期間中はCOVID-19の影響やサプライチェーンの乱れによる需給環境の悪化など外部環境の影響をはね返すことができず目標には届きませんでした。一方で、デジタル化やモダナイズーションなどDX関連需要による増収効果に加え、グローバルでのシステム開発および運用の標準化による生産性の向上や採算性改善などの取り組みにより、事業収益性は確実に向上してきており、2022年度は営業利益において過去最高益を達成しました。

1株当たり親会社所有者帰属当期利益（EPS）



資本効率の向上に重点を置き、全社EPSの年平均成長12%を目標としました。2019年度の791.20円に対し、2020年度は1,013.78円と増加しました。2021年度は事業構造改革の一環としてDX企業への変革を加速するための人材施策に関する費用として約650億円を計上したことなどにより924.21円と減少しましたが、2022年度は利益ベースの拡大に伴い1,107.63円と増加しました。拡大したキャッシュ・フローを事業成長投資や自己株式の取得など最適にアロケートすることでCAGRは12%と計画に沿った達成状況となりました。2018年度と比較すると、約2.2倍となり確実に成長しています。

親会社所有者帰属当期利益／ROE



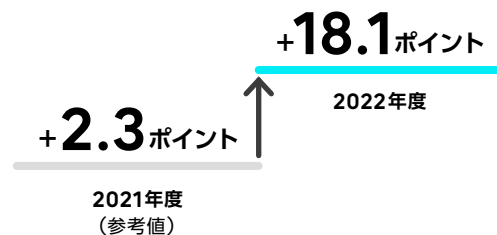
■ 親会社所有者帰属当期利益（左目盛） ● ROE（右目盛）

親会社の所有者に帰属する当期利益を親会社の所有者に帰属する持分（自己資本）で除して算定したROEは、2020年度15.1%、2021年度12.0%、2022年度は13.5%となりました。2021年度は、事業構造改革や事業譲渡に関わる一過性の損失等により減益となりROEも低下しましたが、事業収益性の継続的な向上が着実に進展していることに加えて、自己株式取得の拡大、安定的な増配による株主還元強化の結果、2022年度からは資本効率が改善し、一定水準を維持しています。

2020-2022年度中期経営計画：非財務目標レビュー

中期経営計画 非財務目標

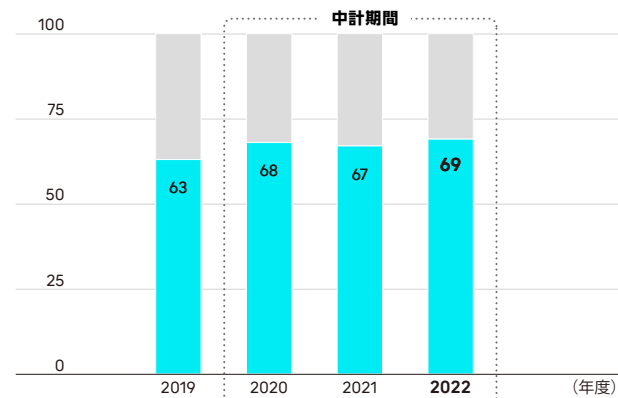
お客様ネット・プロモータースコア (NPS®)



お客様NPSとは、お客様との信頼関係＝顧客ロイヤリティの客観的な評価を可能とする指標です。お客様の愛着度合いやリピート購入の見込みを判断できるという特徴を持っており、お客様中心の経営を実現するために非財務指標の1つとしています。2022年度は、お客様の事業課題に対する深い理解に基づいた提案や当社グループのDX実践の経験値、社内変革の取り組みをご評価いただき、目標値を大幅に上回る結果となりました。一方でお客様の事業課題に対してのコンサルティング力や変革の実行力は、今後注力すべき領域として改善を図っていきます。

従業員エンゲージメント

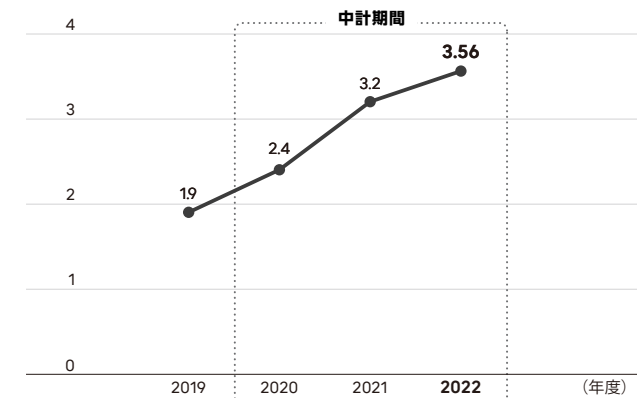
(点)



当社グループにとって最大の経営資源は、お客様に提供する価値の源泉である社員です。社員一人ひとりのエンゲージメントの向上は、個人と当社グループ両方の成長につながると考えています。こうした考えに基づき、当社グループの持続的な成長を測る指標の1つとして、パーパスや組織文化への共感、仕事への熱意を示す従業員エンゲージメントを掲げています。組織、チーム単位での結果を基に、さらなるエンゲージメント向上に向けた自発的な取り組みを、各組織のトップ、およびミドル層が中心となり、メンバーと一緒に進めています。

DX推進指標


(ポイント)



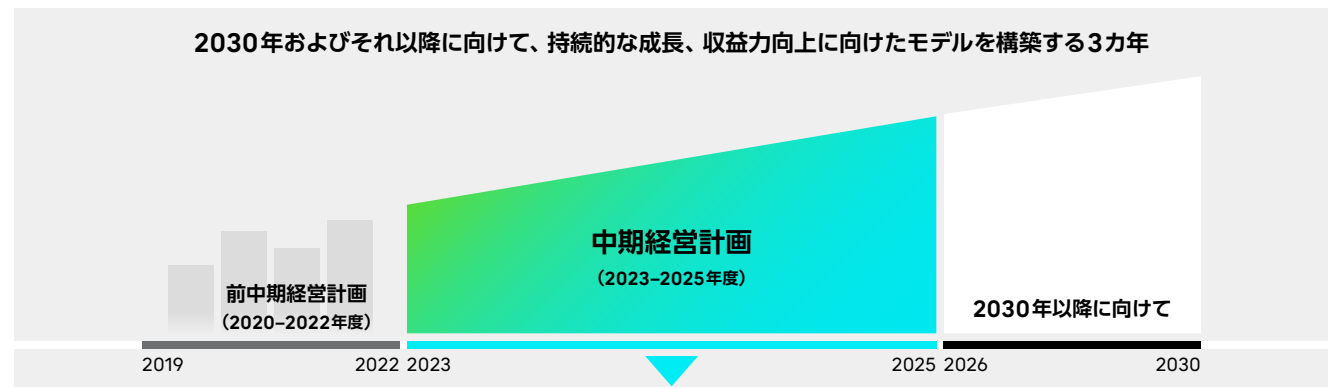
DX推進指標は、表面的なデジタル技術の活用を超えた経営変革の推進度を測る指標で、2022年度は目標3.5に対して3.56を達成しました。これは経済産業省のDX推進指標の基準と比較しても、日本のDX先行企業の中でトップクラスといえる数値です。当社グループは、グローバル共通の形式でDX推進の成熟度診断を実施し、パーパス実現に向けた自らの変化を定量的に把握することで、変革マインドをグループ全体に定着させました。また、DX推進指標に準拠した取り組みから得た実践知をお客様に提供するなど、この取り組みの成果を事業活動に活用しています。

2023-2025年度中期経営計画：計画の概要

当社グループは、2023年度に開始した新たな中期経営計画（新中計）を、2030年およびそれ以降の目指す姿の実現に向けて、持続的な成長と収益力向上のモデルを構築する期間と位置付けました。事業モデルと事業ポートフォリオの変革、お客様のIT資産のモダナイゼーションの確実なサポート、海外ビジネスの収益性向上という3つのテーマを掲げています。

この3つのテーマを確実に推進するため、4つの重点戦略を策定しました。「事業モデル・ポートフォリオ戦略」は、事業基盤の強化に向け、Fujitsu Uvance  事業の成長を軸にサービス領域の拡大に取り組みます。「カスタマサクセス戦略／地域戦略」は、日本を起点にグローバルでのフロント戦略を強化し、コンサルティング人材の拡充、モダナイゼーションのサポート体制の構築、海外リージョンにおける抜本的な利益率の向上、戦略的なアライアンスを実行します。「テクノロジー戦略」は、AIを核に5つのコアテクノロジーを強化しビジネスに活用することで、テクノロジーカンパニーとして社会に価値を提供します。「リソース戦略」は、事業を支え続ける人材戦略としてグローバル統一のRole定義や成長領域のリソースの拡充を推進するほか、生産性の向上、経営基盤の強化に取り組みます。

これら4つの重点戦略を着実に実行し、ステークホルダーへの提供価値の最大化を実現していきます。



戦略的な課題

- 事業モデルと事業ポートフォリオの変革
- お客様のモダナイゼーションの確実なサポート
- 海外ビジネスの収益性向上

重点戦略

事業モデル・ポートフォリオ戦略

事業セグメントと事業ポートフォリオ
成長領域へのシフト
お客様エンゲージメントモデル

テクノロジー戦略

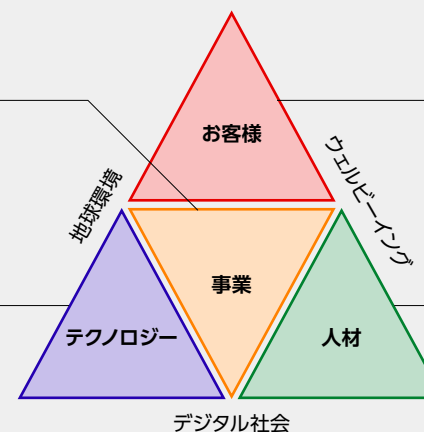
コアテクノロジー強化
ビジネス活用（価値提供強化）

カスタマサクセス戦略／地域戦略

コンサルティング拡充
モダナイゼーション
海外ビジネスのサービスシフト
戦略的なアライアンス
お客様事業の一層の安定化

リソース戦略

RoleのGlobal統一
生産性の向上（社員一人当たり）
経営基盤の強化



2023-2025年度中期経営計画：財務・非財務目標

財務目標

			2022年度	2025年度
事業成長 収益力の強化	売上収益		3.7兆円	4.2兆円
		うちサービスソリューション	2.0兆円	2.4兆円
		うちFujitsu Uvance売上高	2,000億円	7,000億円
	調整後営業利益 *1		3,200億円	5,000億円
		うちサービスソリューション	1,600億円	3,600億円
	調整後営業利益率		9%	12%
		うちサービスソリューション	8%	15%
キャッシュ 創出力強化	コアFCF*2（全社）		1,500億円	3,000億円
			2019－2022年度	2022－2025年度
資本効率の向上	EPS CAGR		12%	14～16%

*1 営業利益から事業再編、事業構造改革、M&A等に伴う損益ならびに制度変更等による一過性の損益を控除した、本業での実質的な利益を示す指標（従来、本業利益として表記していたものと同一）。

*2 事業再編、事業構造改革、M&A等に伴う一過性の収支を控除した、経常的なFCF。

新中計では、最終年度となる2025年度に売上収益4.2兆円、調整後営業利益5,000億円、調整後営業利益率12%という財務目標を定めました。Fujitsu Uvanceを成長のドライバーとしてサービスソリューションを中心に収益性の向上を目指します。また、事業成長に加え運転資本効率の改善によりキャッシュ・フロー創出力を強化し、2025年度のコア・フリー・キャッシュ・フロー（FCF）は2022年度実績の約2倍となる3,000億円への拡大を図ります。さらに、拡大したキャッシュ・フローを最適配分することで、EPSは2022年度の水準から14~16%の年平均成長率を目指します。企業価値の持続的向上の実現に向け、財務戦略を着実に推進します。

非財務目標			
環境 GHG 排出量	富士通グループ Scope 1、2	サプライチェーン Scope 3*	
	50% 削減 (2020年度比)	12.5% 削減 (2020年度比) * Category 11：製品の使用時消費電力によるCO ₂ 排出量のみ	
お客様	お客様NPS® +20 (2022年度比)	生産性	一人当たり生産性（営業利益） +40% (2022年度比)
人材	従業員エンゲージメント (2022年度) 69 → 75	ダイバーシティリーダーシップ (女性幹部社員比率) (2022年度) 15% → 20%	

お客様や社会に対する貢献と、自らの持続的な成長を可能にする土台の強化について測定・検証するため、非財務目標を設定し、環境、お客様、生産性、人材の4つの項目において2025年度のKPIを定め達成に向けて取り組んでいます。前中計から経営目標に掲げているお客様NPSと従業員エンゲージメントは継続的な向上を目指します。新たに、環境についてはGHG排出量、生産性については従業員一人当たりの営業利益、また人材についてはダイバーシティリーダーシップの指標としてグローバルでの女性幹部社員比率をKPIとし、非財務目標に加えました。さらに、これらの非財務の取り組みが財務面にどのように寄与するか、引き続き定量的な分析を進め企業価値の向上につなげていきます。

2023-2025年度中期経営計画：重点戦略

事業モデル・ポートフォリオ戦略

事業



● セグメント変更

2023年度より、従前のテクノロジーソリューションを、サービスソリューションとハードウェアソリューションに分割します。成長領域への投資と効果をより明確化し、事業ポートフォリオのマネジメントを強化します。

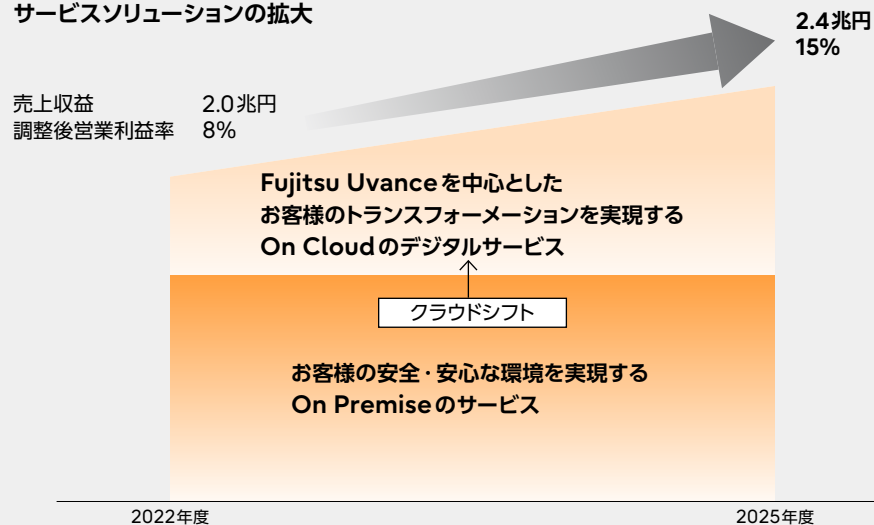
● サービスソリューションの拡大

成長領域であるサービスソリューションは、Fujitsu Uvanceを中心とした収益性の高いオンクラウドのデジタルサービスを拡大し、従来型のオンプレミスのサービスは、生産性向上とクラウドシフトにつながるモダナイズーションに取り組みます。

● お客様との長期的なエンゲージメントの構築

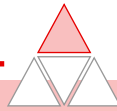
お客様の課題に共に向き合い、ステージに応じた最適なソリューションを継続的に提供し、モダナイズーションやクラウドシフトなどを長期的に支援します。

サービスソリューションの拡大



カスタマサクセス戦略／地域戦略

お客様



● コンサルティングの拡充

テクノロジー軸のコンサルティングと、事業、経営に関わるビジネス軸でのコンサルティングスキルを持つ人員を、リスキリング等により合計10,000人規模に拡充します。

● 最適なモダナイズーションの実現

長年培ってきたエンジニアリング力、モダナイズーション専任組織やグローバルでのデリバリー体制を活かして、お客様資産の最適化とDX・SX (sustainability transformation) を支えます。

● 海外ビジネスのサービスシフト

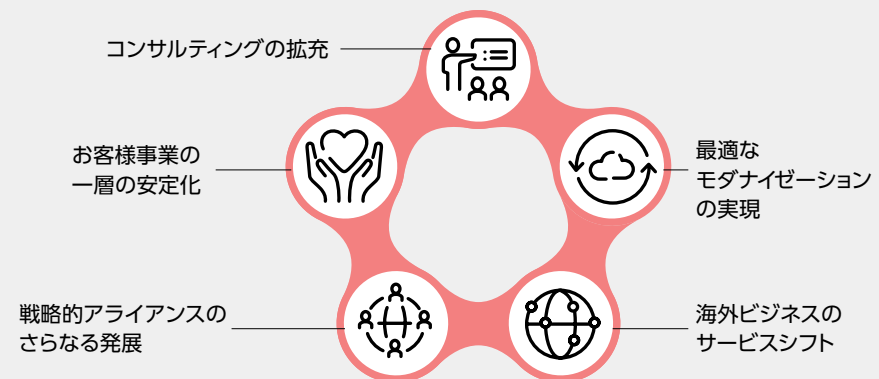
海外サービスの売上に占めるFujitsu Uvance割合を2022年度の20%から2025年度に45%へ拡大します。

● 戦略的アライアンスのさらなる発展

グローバルなお客様への提供価値を高めるために戦略パートナーとのアライアンスを強化・拡大します。

● お客様事業の一層の安定化

情報セキュリティ、システム品質はパーパスで掲げる社会の信頼を作るうえで最も重要な要素です。管理体制の強化に向けた施策の実行、効果測定と改善を恒久的に実施していきます。



2023-2025年度中期経営計画：重点戦略

テクノロジー戦略

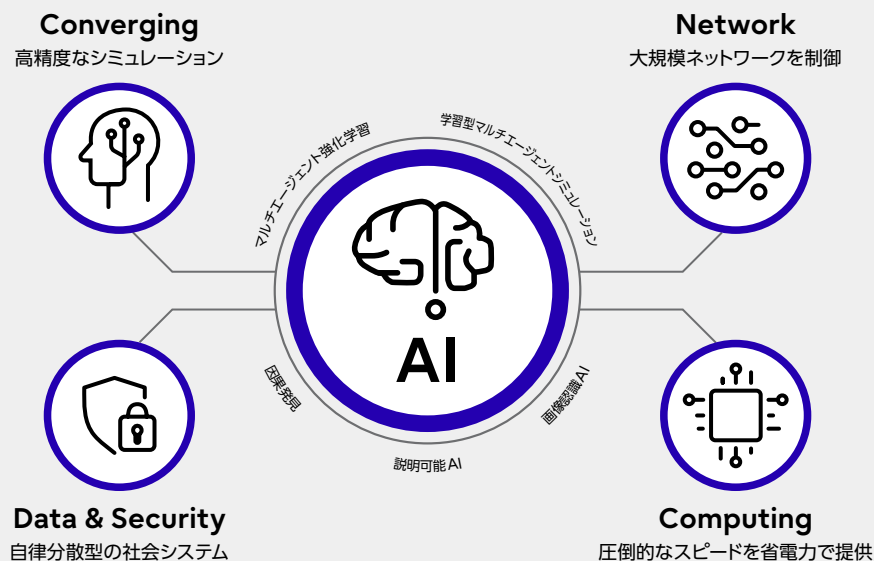
テクノロジー

● テクノロジーを起点とした付加価値の創出

Fujitsu Uvanceを支えるKey Technologiesとして、Computing、Network、AI、Data & Security、Convergingの5つを定め、重点的に研究開発を行っています。AIを核に5つのコアテクノロジーをさらに強化し、付加価値としてビジネスに実装していきます。

● ビジネス活用（価値提供強化）

テクノロジーによるイノベーションを付加価値に変えてお客様や社会に提供していくための取り組みを強化します。コアテクノロジーに、Fujitsu UvanceのVertical領域のアプリケーションやサービスを組み合わせ、オファリングとして提供することで、お客様と共にテクノロジーの社会実装を進めます。



リソース戦略

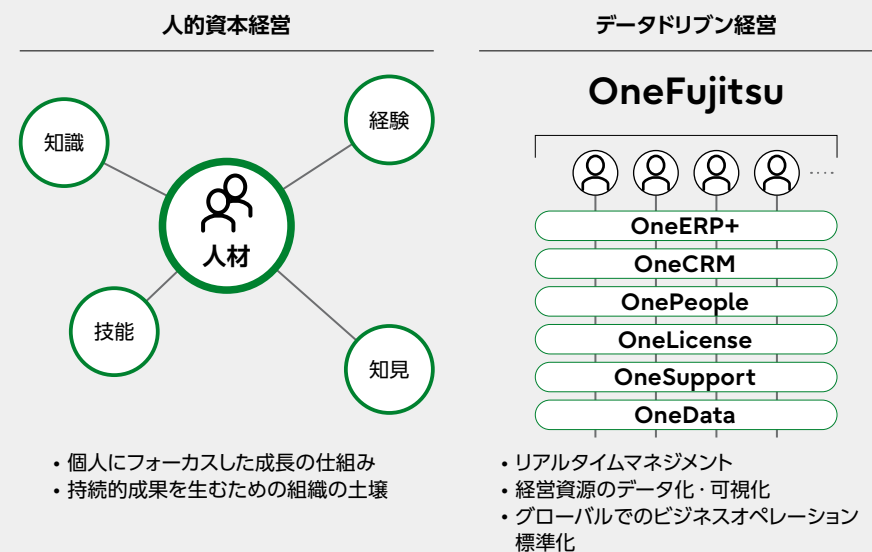
人材

● 事業と連動した人材ポートフォリオの実現

事業と連動した人材ポートフォリオ構築と育成計画を全社で進めます。グローバル統一のJob Roleを定義し、リスキリングやアップスキリングを行い、成長領域のリソースを拡充します。

● 経営基盤の強化によるお客様への提供価値の向上

前中計から引き続き、生産性の向上および経営基盤の強化に取り組みます。当社グループの人的資本経営の取り組みやOneFujitsuプログラムを中心としたデータドリブン経営の強化を通じた経験・ノウハウを価値としてお客様に提供することで、社会全体のDXを促進します。



COOインタビュー



代表取締役副社長
COO
古田 英範

2023-2025年度中期経営計画（新中計）の目標達成に向けた取り組み、特に、リージョンズ（海外）の事業基盤の変革を掲げる地域戦略のポイントと、Fujitsu Uvanceの成長シナリオの前提について、COOに聞きました。

Q 新中計の目標達成に向けた最大の難関は
何でしょうか。

A 財務目標の達成に向けてカギを握るのは、Fujitsu Uvanceの成長とデリバリー変革を中心とする事業モデル・ポートフォリオ戦略です。しかし、難易度という観点では、地域戦略、特にリージョンズ（海外）における事業モデル・ポートフォリオ戦略の実行を挙げねばなりません。

これまでリージョンズ（海外）は、マネージドインフラストラクチャーサービス（MIS）と言われる、サーバやネットワークなどのITシステムの監視・運用・保守に関わる事業を収益基盤としていました。一方で当社グループは、Fujitsu Uvanceを核とするデジタルサービスの拡大を経営戦略として打ち出しています。これに合わせ、新中計ではMISに代わってビジネスアプリケーションサービス（BAS）と言われるサービス事業への集中を加速する地域戦略を掲げています。

海外のMISは厳しい競争にさらされており、特に高いコスト競争力を持つインド系ベンダーとの差異化は極めて難しいというのが現状です。この状況は今に始まったことではなく、リージョンズ（海外）のMISからBASへの転換は、過去10年にわたって当社グループの戦略的課題であり続けています。新中計の地域戦略には、この状態にこれ以上とどまれないという、私たちの覚悟を込めています。

Q 長年解決できなかった課題を、
どのように解決するのでしょうか。
これまでとは何を変えるのでしょうか。

A Americasリージョンの事業ポートフォリオ変革を、リファレンスモデルとします。同リージョンでもMISが事業の中心でしたが、2020年度にハードウェアの販売を中心とするプロダクト事業、小売業向け機器、ホスティング、保守サービスなどから撤退し、サービス事業に特化する事業ポートフォリオ変革を断行しました。この結果、2021年度に黒字化を実現しました。

Americasリージョンはもともと事業規模が小さいこともあり、MISからの転換が進まない根本的な理由と、どのような打ち手が必要かを詳細に分析することができました。この分析に基づき、プロダクト事業からの撤退、大手戦略顧客へのリソース集中、デリバリーの標準化という一連の変革をスピーディに実行したAmericasリージョンでの経験をモデルとして、EuropeリージョンとAsia PacificリージョンにおいてもMISからBASへのシフトを加速します。

これまでと変えるのは、本社のビジネスグループによるリージョンズへの統制と支援のレベルです。すでに2022年度に、各リージョンが持っていたソリューション開発機能をグローバルビジネスソリューショングループに集約しました。リージョンズ（海外）から見ると、ソリューションをお客様に提供

COOインタビュー

するにはビジネスグループとの連携が必須であるわけです。2023年度はこの連携をさらに徹底してリソースを最適配分するとともに、ビジネスグループ側から少人数のチームを各リージョンに派遣して、リージョンズの現場ニーズの集約とビジネスグループからの支援を調整する仕組みを導入しています。

Q 構造改革の成果としては、リージョンズ(海外)の新中計の財務目標が低くはないでしょうか。

A Americasリージョンをリファレンスモデルとすると、例えば、売上収益ベースでの事業規模がAmericasリージョンの約10倍のEuropeリージョン、同約3倍のAsia Pacificリージョンでは、構造改革のめどがつくまでに一定の時間を要すと見ています。まずは構造改革を進め、その後に高付加価値のサービスソリューション提供を通じて成長を目指すというステップを踏む想定で、2025年度のリージョンズ(海外)の営業利益率3.3%という目標を設定しました。

EuropeリージョンはFujitsu UvanceのHorizontal areas、特に、Hybrid IT、Business Applications、Digital Shiftsの拡販で2022年度に一定の実績を残しました。とはいえその中身を見ると、他社サービスとの差異化が十分になされず収益性が低い案件がやや多かったと分析しています。MISからBASへの転換と併せ、お客様対応体制の再編成や成長領域に対応可能な人材のリスキリングなど、Fujitsu Uvanceのオフアリングの付加価値を最大化する仕組みを新中計期間中に構築します。

Q 2023年度によりやくVertical areasのオフアリングがそろった状況のFujitsu Uvanceは、お客様に受け入れられ成長を牽引し得るでしょうか。

A Fujitsu Uvanceの成長シナリオには、事業を通じたお客様とのつながり、いわゆる「エコシステム」を織り込んでいます。Fujitsu Uvanceの提供価値が1社のお客様に認められれば、そのお客様のお取引先へと顧客基盤が広がる可能性は高いと、私たちは考えています。

具体例を挙げましょう。当社グループは、高機能繊維・複合材料や電子材料などを製造する大手化学メーカー帝人株式会社と、リサイクル素材の環境負荷情報を収集し、バリューチェーンを通じてトレースするプラットフォームを共同で開発しています。プロジェクト開始から約6か月後には、ドイツの自転車メーカー2社が、トレーサビリティの実現やカーボンマネジメントへの活用による価値の創出を目指して、このプラットフォームの実証プロジェクトへの参加を決めました。

この事例が示すように、環境負荷削減のような取り組みは1社だけでは完結しないため、お客様やそのお取引先にとってもエコシステムが広がるメリットが大きいのです。2023年度にサービス事例を積み上げ、それを2024年度以降に複数の商談につなげることで、Fujitsu Uvanceのお客様を拡大していきます。

Q 事業成長の前提となるお客様からの信頼確保に向けた取り組みの現状を教えてください。

A まず、システム品質問題と情報セキュリティインシデントでご迷惑をおかけした関係者の皆様に深くお詫び申し上げます。

2021年度の大規模システム障害を受け、当社グループ内のITガバナンスの仕組みを見直し、ミッションクリティカルなシステムの総点検を通じた脆弱性の洗い出しと対策、グローバルな情報セキュリティ対策強化を進めました。その対応を進めている最中に情報セキュリティインシデントとシステム品質問題が再度発生した背景には、リスクと備えに対する想像力の不足があると猛省しています。2023年度からは、CISO(Chief Information Security Officer)に加え、CQO(Chief Quality Officer)を選任し、より機動的な判断と迅速な対応が可能な体制づくりを進めるとともに、システム品質・情報セキュリティ管理の高度化に向けた具体的な改善施策を展開しており、お客様からの信頼回復にグループを挙げて取り組んでいます。

CFOからのメッセージ



キャッシュ創出力の拡大と最適なアロケーションを通じ、サービスソリューションの成長と企業価値の持続的な向上を実現します。

取締役執行役員
SEVP CFO
磯部 武司

2022年度の業績と中期経営計画の財務目標

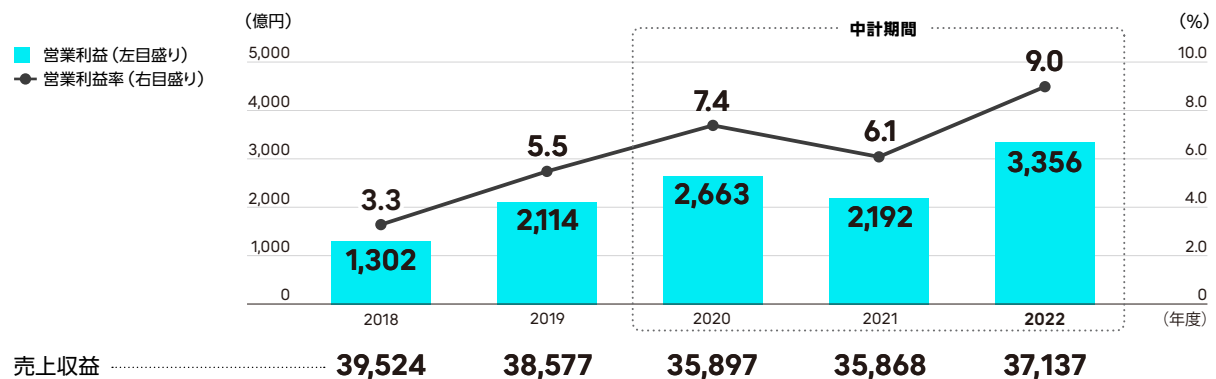
2022年度の連結業績は、売上収益が前年度比3.5%増の3兆7,137億円、営業利益は同53.1%増の3,356億円、営業利益率は9.0%となりました。営業利益は過去最高益を更新、収益性改善を背景に、1株当たり利益（EPS）の3年間の年平均成長率（CAGR）も12%と着実に伸長しました。この結果は、収益性改善に向けこれまで実行してきた様々な施策の成果であり、経営方針の方向性は正しかったものと捉えています。

業績数値以外の面でも、高いレベルの利益目標達成に向けたKPI管理が浸透し、特に経営リーダー層においては投資に対する利益とその時間軸を厳密に検討する意識が浸透したと考えています。利益成長と確実なマネジメントに裏付けされたキャッシュ創出力の拡大、そして、それを事業成長投資と株主還元最適にアロケート（配分）することにより、当社グループ

の持続的な企業価値向上を実現しています。2020-2022年度の前中期経営計画（前中計）期間において一貫したこのマネジメントの方向性が、確実な成果につながったものと考えます。

しかしながら、前中計の結果には反省材料もありました。この期間中は事業環境も大きく変化しました。スタートとなった2020年度のCOVID-19の感染拡大、2021年度以降の世界的な電子部品供給の遅延、さらに世界各地の地政学的リスクの顕在化や為替の大幅な変動などが、その要因です。このような事業環境の変化はあらかじめ予想することが大変難しい一方、私たちがこうした変化に十分なスピードをもって対応できたとは言えず、さらなる柔軟性とスピードの必要性を強く認識しました。特に収益基盤が弱い海外ビジネスでは、外部環境の変化に迅速に対応できなかったことの影響が顕著に表れ、売上収益、営業利益率とも足踏み状態という結果につながりました。

前中計：営業利益の推移



CFOからのメッセージ

キャッシュ・フローと キャピタルアロケーションの実績

資金配分の元となるベース・キャッシュ・フロー^{*1}は、2020-2022年度の3年間累計で6,528億円となり、前中計に先立つ3年間累計との比較で50%超のキャッシュ・フロー創出力拡大を実現しました。

創出したキャッシュのアロケート先としては、最も重視している事業成長投資に3年間累計で2,560億円を投下しました。Fujitsu Uvanceのオフリング開発、収益性改善に向けたサービスデリバリー変革、人材のリスキング、新規事業の創出など、価値創造に向けた投資に加えて、自らの変革に向けた投資としてOneFujitsuプログラムなど社内DX[🔴]を強力に推進しました。また、人材マネジメントの変革と、社員が働く環

境・制度の整備を体系化したWork Life Shift (WLS)を導入、拡充しました。

キャッシュ・フロー創出力は当初計画を上回るスピードで拡大、今後もさらなる加速が十分に見込まれます。こうした状況を踏まえ、株主還元も大きく拡充しました。3年間累計での配当と自己株取得を合計した還元総額は、3,473億円としました。

^{*1} 事業成長投資前フリー・キャッシュ・フロー (FCF) にリース料支払を加えたもの。

2023-2025年度中期経営計画の 財務目標と達成への道筋

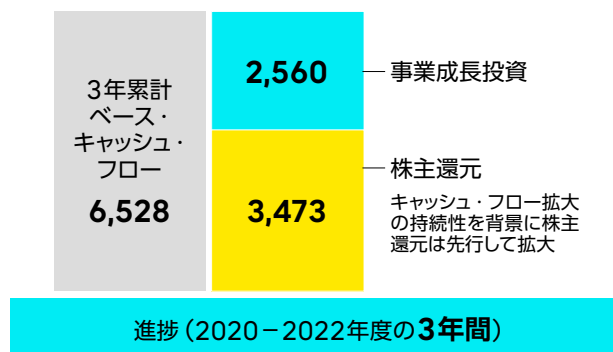
2023-2025年度の新中期経営計画(新中計)では、2025年度に売上収益4.2兆円、調整後営業利益^{*2}5,000億円、

調整後営業利益率12.0%、コアFCF^{*3}3,000億円、EPSのCAGRは14~16%を目標として掲げました。2022年度実績との比較では、調整後営業利益は1.5倍、コアFCFは約2倍にあたります。こうした目標は、2030年に当社グループがあるべき姿を描き、そこからバックキャストして策定したものであり、売上収益、調整後営業利益率、コアFCF、EPSともに前中計期間から一段の飛躍を期しています。

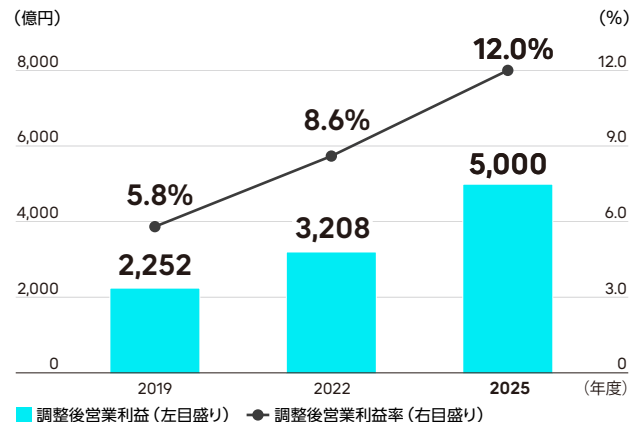
調整後営業利益5,000億円という高い目標を達成するには、大きく2つの事を成し遂げなければなりません。1つ目が、売上収益の拡大、特に2025年度の売上収益目標を7,000億円としたFujitsu Uvanceを中心としたデジタルサービスの力強い成長です。Vertical areasでは社会課題解決につながるクロスインダストリーなオフリングを投入、また、Horizontal areasではSAPをはじめとするビジネスアプリ

前中計：キャッシュ・フローと キャピタルアロケーション

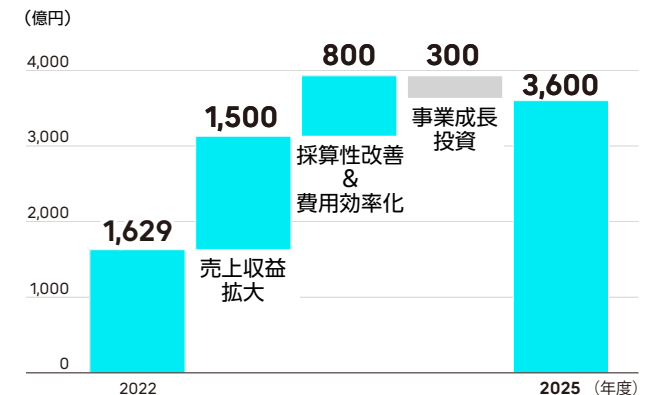
(億円)



調整後営業利益の実績と計画



新中計：調整後営業利益の変動内訳 (サービスソリューション)



CFOからのメッセージ

ケーションに対するお客様の旺盛な需要の取り込みや、Vertical areasを支えるDX基盤を展開します。こうしたオフアリングを起爆剤に、お客様や社会のモダナイゼーションの進展を支えることで売上収益の拡大を実現します。

2つ目が収益性の拡大、デリバリー変革●のさらなる深化です。前中計期間を通じ、システム開発やサービスの標準化、すなわち開発に関わる作業工程・作業内容の標準化を、Japan Global Gateway (JGG) や Global Delivery Center (GDC) の活用拡大を通じて進め、生産性向上とサービス品質強化が着実に進捗、グロスマージン率の改善につながりました。こうした取り組みは引き続き深化させる事が十分にできる領域です。例えば、GDCの活用率は2022年度でも11%にとどまり、生産性の改善はむしろこれからが本番だと考えています。標準化・自動化とGDCの活用度を加速するとともに、デリバリー要員のリススキル・アップスキルを強化することで、2025年度ま

で年間1ポイントずつグロスマージン率を改善する計画です。

*2 営業利益から事業再編、事業構造改革、M&A等に伴う損益ならびに制度変更等による一過性の損益を控除した、本業での実質的な利益を示す指標(従来、本業利益として表記していたものと同一)。

*3 事業再編、事業構造改革、M&A等に伴う一過性の収支を控除した、経常的なFCF。

キャピタルアロケーション： 事業成長投資・株主還元とも大幅に増額

キャピタルアロケーションの原資となるベース・キャッシュ・フローは、新中計期間中に前中計の実績比で約2倍の1.3兆円に伸長できると見込んでいます。これを事業成長投資に7,000億円、株主還元にも6,000億円アロケート、双方とも大幅に増額する計画です。

事業成長投資については、新中計で掲げる4つの重点戦略の推進を通じ、事業セグメントの中でも成長領域であるサービ

スソリューションに集中的に投下します。Fujitsu UvanceのVertical areasのオフアリング拡充のための開発投資、そのオフアリングをお客様に届けるためのコンサルティングケイパビリティの強化、さらにはFujitsu Uvanceの競争優位性の強化に貢献するテクノロジー投資によって、成長を追求します。また、データドリブン経営実現に向けたOneFujitsuプログラムや、人材ポートフォリオ変革に資する投資も推進します。

チャレンジングにも見える新中計の財務目標は、当社グループが持続的成長の途上にあり、2030年やその先に向けまだまだ成長余地があるという私たちの考えを表しています。高いターゲット達成に向けて経営陣・社員がベクトルを合わせて取り組み、富士通グループの持続的な企業価値向上を実現していきます。

新中計期間中のキャピタルアロケーション

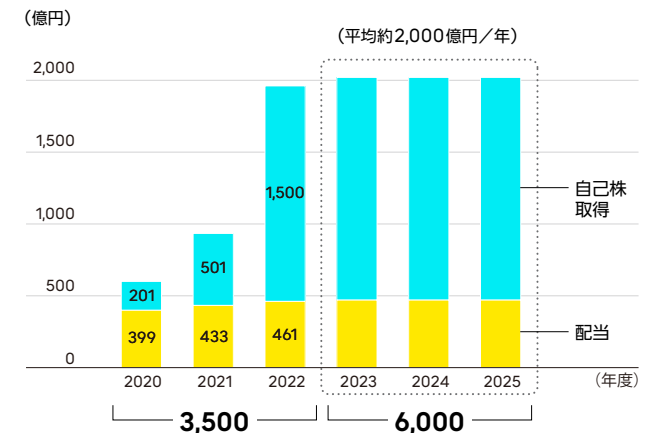


事業成長投資：7,000億円

事業モデル・ポートフォリオ戦略	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオの入れ替え インオーガニック成長 経営基盤の強化 (OneFujitsu プログラム)
カスタマサクセス戦略／地域戦略	<ul style="list-style-type: none"> コンサルティングケイパビリティ獲得 品質向上、セキュリティ強化
テクノロジー戦略	<ul style="list-style-type: none"> 5 Key Technologies テクノロジーの実装と事業化
リソース戦略	<ul style="list-style-type: none"> 人材の育成・リススキル・獲得

株主還元：6,000億円

株主還元

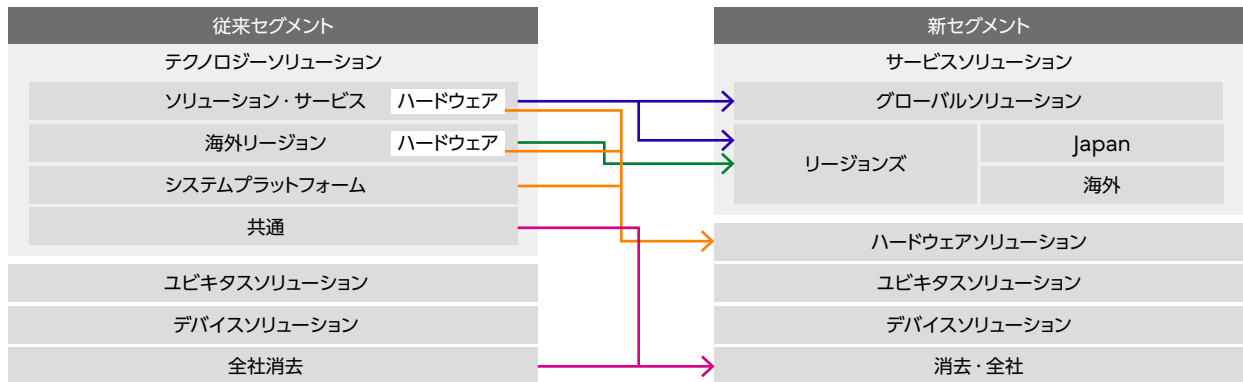


事業セグメントの変更

当社グループは、新中計の目標達成に向けた進捗をステークホルダーの皆様にご明確に示すとともに、現状の組織体制と情報を開示するセグメント区分を一致させるマネジメント・アプローチの視点をより厳密に反映させるため、2023年度にセグメントを一部変更しました。

具体的には、従来のテクノロジーソリューションを、「サービスソリューション」と「ハードウェアソリューション」に区分し、「サービスソリューション」に3つのサブセグメントを新設しました。また、従来「テクノロジーソリューション共通」に含めていた項目を、セグメント間売上の消去等と合わせて「消去・全社」としました。

Fujitsu Uvanceを中心としたサービスやソリューションをグローバルに提供する「サービスソリューション」を成長領域として、投資や人材等のリソースを集中することで、持続的な価値創造に向けた事業ポートフォリオの変革を実現します。



主な変更点

従来のテクノロジーソリューションの区分を廃止し、2つのセグメントを新設するとともに、「消去・全社」セグメントを変更します。

1. 「サービスソリューション」の新設

従来のテクノロジーソリューションに含まれていたサブセグメント「ソリューション・サービス」「海外リージョン」からハードウェア販売およびハードウェア保守サービスを分離し、「サービスソリューション」とします。

- 内訳として、以下3つのサブセグメントを新設します。
- グローバルソリューション：Fujitsu Uvanceを中心とした、グローバル共通の価値提供サービスの創出・提供
 - リージョンズ（Japan）：日本市場に向けたサービスビジネスの提供・実装（Fujitsu Uvanceのインプリメンテーションも含む）
 - リージョンズ（海外）：海外市場に向けたサービスビジネスの提供・実装（Fujitsu Uvanceのインプリメンテーションも含む）

2. 「ハードウェアソリューション」の新設

従来のサブセグメント「システムプラットフォーム」とハードウェア販売およびハードウェア保守サービスを集約し、「ハードウェアソリューション」とします。

3. 「消去・全社」の変更

従来のサブセグメント「テクノロジーソリューション共通」に含めて

いた、富士通研究所など各セグメントに属さない全社共通の先進的先行研究開発、グローバルグループベースでの社内DX投資等のグループ共通の事業成長投資、共用資産等の売却却およびセグメント間売上の消去を「消去・全社」とします。

各セグメントに属する主な子会社

- サービスソリューション（ハードウェアプロダクト、ユビキタス製品の販売を除く）

富士通Japan株式会社、株式会社富士通エフサス、株式会社富士通総研、Ridgelinez株式会社、株式会社トランストロン、Fujitsu Services Holdings PLC、Fujitsu North America, Inc.、Fujitsu Australia Limited、Fujitsu Technology Solutions (Holding) B. V.、Fujitsu Asia Pte. Ltd. 等

- ハードウェアソリューション（ユビキタス製品の製造販売を除く）
- 富士通フロンテック株式会社、株式会社富士通ITプロダクツ、富士通テレコムネットワークス株式会社、富士通アイソテック株式会社、Fujitsu Network Communications, Inc. 等

- ユビキタスソリューション
- 株式会社富士通パーソナルズ 等

- デバイスソリューション
- 新光電気工業株式会社、FDK株式会社 等

マテリアリティへのアプローチ

必要不可欠な貢献分野：「地球環境問題の解決」「デジタル社会の発展」「人々のウェルビーイングの向上」

「必要不可欠な貢献分野」について、Fujitsu Uvanceをはじめとしたビジネスの拡大、および社内取り組みの推進によって、当社事業、社会に対するネガティブなインパクトを縮小し、ポジティブなインパクトを拡大していきます。

マテリアリティ	項目	2025年度に向けたアプローチ（主な取り組み）
地球環境問題の 解決	気候変動（カーボンニュートラル）	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンのGHG排出量の可視化・削減 ● 工場等設備のエネルギー使用量の可視化（一次データの収集自動化） ● 災害、パンデミック、国際的な政治リスクなど、多面的なサプライチェーンリスク検出 ● クリーンアンモニア等新たなエネルギー資源・材料の開発、有効活用、トレーサビリティの高度化 ● 社会インフラシステムへの自然エネルギーの統合と最適化 ● 都市における有事へのレジリエンス強化 ● 高精度な天気予報と防災シミュレーション ◆ 事業拠点のGHG排出量の削減（省エネルギーの推進と再生可能エネルギー使用量の拡大） ◆ 製品の省電力設計の推進、およびサプライチェーンにおけるGHG排出量の削減
	資源循環（サーキュラーエコノミー）	<ul style="list-style-type: none"> ● ブロックチェーン活用によるトレーサビリティの強化とロスの削減 ● 生産品質等の可視化による材料の有効活用の促進 ● リサイクルによる環境価値創出に向けた、資源トレーサビリティの強化 ● 企業間データ連携によるリサイクルスキーム確立とリサイクル資源の安定供給の実現 ◆ 事業拠点の水使用量削減、サプライチェーン上流における水資源保全意識の強化 ◆ 製品の省資源化・資源循環性向上の推進 ◆ サーキュラーエコノミー指標・ビジネスモデル標準化活動へ参加、社会インパクト測定
	自然共生（生物多様性の保全）	<ul style="list-style-type: none"> ● 生物多様性に配慮した事業活動において、事業計画シミュレーションによる環境保全と影響度の可視化 ● 新たな生産方式の採用・材料開発による水、森林資源の保護・過剰消費の抑制 ◆ サプライチェーンを含む自社の企業活動の領域における、生物多様性への負の影響低減、正の影響増加
デジタル社会の 発展	情報セキュリティ確保	<ul style="list-style-type: none"> ● セキュアなHybrid IT基盤の提供により、顧客システム／事業の信頼性確保 ● 公共／金融機関などミッションクリティカル領域に対し、レジリエントなHybrid IT基盤の提供と、ITガバナンス、セキュリティガバナンスの強化 ● データ保護指令などの規制強化や拡大に速やかに対応していくセキュリティマネジメント実現 ● ゼロトラストセキュリティ技術などを組み合わせ、信頼性と利便性をともに強化した新たな高速／大容量ネットワークセキュリティ技術の実現 ◆ ガバナンス強化：経営の能動介入および現場セキュリティ体制強化による施策実行の迅速性・実効性の向上 ◆ サイバー脅威への対策強化：予兆を含むセキュリティリスク可視化・対処、情報管理の強化 ◆ サプライチェーンセキュリティの強化：セキュアな開発環境・データ管理環境への集約、教育展開によるセキュリティ成熟度の向上

● お客様・社会への事業展開
 ◆ 社内取り組み

マテリアリティへのアプローチ

マテリアリティ	項目	2025年度に向けたアプローチ（主な取り組み）
デジタル社会の 発展	デジタル格差の解消	<ul style="list-style-type: none"> ● 先端医療の民主化と、患者に合わせた最適化 ● 原材料トレーサビリティ・証明に関する課題解決、意思決定の高度化 ● 金融機関との共創による企業のITコンサル、インテグレーション導入の推進 ● 地方自治体におけるブロードバンドネットワークの構築（米国）
	情報・AI倫理の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● AI倫理ガイドラインを遵守したAIの提供や、説明可能なAIの提供による、AIへの信頼性・透明性の確保（説明可能なAIを利用した企業の財務・非財務データから不正リスクの予測による、ビジネスにおける持続的な信頼性の向上） ● AIの適切な使用に関する倫理ルールやガイドライン作成などのコンサルティングの提供 ◆ AI倫理の社内実践の制度化や、従業員やお客様へのAI倫理教育の提供など、AI倫理浸透に向けた活動 ◆ AI開発者やお客様自身によるAI倫理リスクの発見を容易にし、解決案を提示する技術・エコシステムの提供
	働きやすい環境の推進と労働力不足解消	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動化技術あるいはAR/VRおよびリモートコミュニケーション技術を活用した、生産・配送・出荷・販売等の作業の効率化と安全性の両立 ● 労働環境の変化に応じた、働く人を中心とした働き方の改革・エンゲージメント向上のための業務状況や社員の声の可視化、分析による戦略立案と実行 ● お客様の業務変革のための最適なワークスペースの計画立案とデジタル技術を活用した運用の効率化・高度化 ● AIOpsや多言語対応、自動化技術を活用したデジタルタッチポイントの高度化による高いユーザビリティサービスの実現
	責任あるサプライチェーンの推進	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンのトレーサビリティ向上による管理強化 ● 災害、パンデミック、国際政治リスクなど、多面的なサプライチェーンリスクの検知 ● グローバル規模での複数企業を跨いだサプライチェーンのデジタル化、レジリエント化 ● エンドツーエンド・バリューチェーンの最適化による持続可能な消費、廃棄物削減の実現 ● 店舗（OMO）運営およびロジスティクスの最適化 ● サプライチェーンを介した商品のデジタルトラッキングの実現 ● エシカル購買の拡大を支えるセキュアなプラットフォームにおける新たな価値創造・交換 ◆ サプライチェーンにおける人権リスクの予防・軽減 ◆ サプライチェーンにおけるGHG排出量の削減の推進 ◆ サプライチェーン多様性の確保
人々のウェル ビーイングの 向上	QoL（生活の質）向上に向けた医療ヘルスケアの推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 医療機関と外部機関・サービスをつなぎ、生活者・患者の診療情報と生活情報の相互流通の実現 ● 予防、治療から予後までのEnd-to-endのヘルスケア・ジャーニーの個別化・最適化（パーソナルヘルスケアの実現）
	生涯教育・リスキリングの推進	<ul style="list-style-type: none"> ● AIによる個人最適化された教育の提供や時間や場所を選ばないマイクロラーニング環境実現 ● DX実現に向けて求められる人材像の定義、人材戦略・人材開発計画の策定支援、教育・研修プログラムの提供により、戦略的なリスキリングの実現
	顧客・生活者体験の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● マーケティング／プロモーションのパーソナライズ化、新たなオンライン・オフライン購買の実現 ● あらゆるブランドチャネルと消費者との接点における、一貫性ありかつ流動的でパーソナライズされたショッピング体験の実現 ● 店舗システムの監視・運用・保守の効率化 ● 消費者行動の予測を通じた消費者へのプロモーションの高度化

●お客様・社会への事業展開

◆社内取り組み

マテリアリティへのアプローチ

持続的な発展を可能にする土台：「テクノロジー」「経営基盤」「人材」

「持続的な発展を可能にする土台」について、富士通グループの価値創造の源泉として、テクノロジー、経営基盤、人材を強化する社内取り組みを推進し、新たなビジネスモデルやイノベーションの創出を支えます。

マテリアリティ	項目	2025年度に向けたアプローチ（主な取り組み）
テクノロジー	最先端技術の 開発および イノベーションの 創出	<ul style="list-style-type: none"> ◆量子：量子HPCハイブリッド技術によるお客様とのアプリ開拓、世界をリードするエラー訂正技術の開発。1000量子ビット機とさらなる大規模化技術の開発 ◆Computing：Computing Workload Broker技術を強化し、グラフAIを加速するフレームワークを開発し、HPCをデジタルツイン等の新領域に拡大 ◆AI：世界をリードするグラフAIやAIトラスト等のAI技術を搭載したAIプラットフォームで顧客価値をグローバルに提供。AI領域の専門人材の戦略的獲得 ◆Data & Security：業界をリードするWeb3／トラスト技術により、企業や個人が持つ分散されたデータを信頼性をもって流通／活用可能にし、エコシステムによるイノベーション創出を加速 ◆Converging Technologies：環境・社会・経済をトレードオンする施策を生み、SXを実現して社会を継続的に改善する世界初のソーシャルデジタルツイン・プラットフォームを確立し、グローバルにソリューションを展開
経営基盤	ガバナンス・ コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ◆コーポレートガバナンス： <ul style="list-style-type: none"> ・コーポレートガバナンスの不断の見直し、株主を含む全てのステークホルダーとの協働に資する会社情報開示の充実、株主との建設的な対話の促進 ◆コンプライアンス <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス意識向上Global Compliance Programの展開、お取引先へのコンプライアンス教育提供
	リスク マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ◆潜在リスクに関するツールを活用した社内アセスメント検討、顕在化したデータを活用したインパクトの可視化、再発防止策の立案・実行等 ◆Data Driven Risk Managementシステムの構築 ◆海外リスク情報が本社に遅滞なく報告・対応が行われるグローバルリレーション網の構築
	経済安全保障 対応	<ul style="list-style-type: none"> ◆経済安全保障や地政学上の観点によるビジネス継続リスクの評価と、BCPへの反映等を通じたビジネス・レジリエンスの強化 ◆重要な先端領域を含む技術の全社横断的な管理強化 ◆各国の経済安全保障施策への対応
	デジタル トランスフォー メーション（DX）	<ul style="list-style-type: none"> ◆OneFujitsuプログラム推進によるデータドリブン経営の実現、およびオペレーショナルエクセレンスの追求： <ul style="list-style-type: none"> ・合理的・迅速な意思決定を支えるリアルタイムマネジメント ・経営資源のEnd-to-endでのデータ化・可視化 ・グローバルでのビジネスプロセス標準化
人材	DE&I	<ul style="list-style-type: none"> ◆多様性： <ul style="list-style-type: none"> ・誰もが一体感をもって、自分らしくいられるインクルーシブで公平な組織文化の構築 ・リーダーシップにおける女性の参画強化 ・グローバルに通用する文化・民族の総合戦略の構築 ・FWEI（富士通ワークプレイス平等指数）の導入 ・デジタルアクセシビリティをブランドコミュニケーション、顧客エクスペリエンス、ワークプレイスを含む企業戦略の1つとして推進および提唱 ・サプライチェーン多様性の確保：各リージョン・国での社会要請に基づき、多様性の指標を定め活動、国内サプライチェーンにおける主な活動を「女性活躍」の支援と定め、取引先の取り組み状況を測定する仕組みを構築 ◆人権： <ul style="list-style-type: none"> ・バリューチェーンにおける人権リスクの予防・軽減（人権教育、有識者ダイアログ）
	ウェルビーイング・ 人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ◆人材基盤の強化：ジョブ型人材マネジメント、DX人材への進化 等 ◆ウェルビーイング向上：ウェルビーイング理解・浸透策の展開、データドリブンな可視化と分析 ◆安全衛生の予防的措置の徹底

◆ 社内取り組み

事業戦略

2023-2025年度中期経営計画（新中計）の下で、Fujitsu Uvanceを中心とする事業モデル・ポートフォリオ戦略、お客様とのエンゲージメントをグローバルに強化するカスタマサクセス戦略／地域戦略、AIをはじめとするコアテクノロジーの競争優位性を高めるテクノロジー戦略、生産性の向上に寄与するリソース戦略を推進しています。4つの重点戦略を連動させることで、財務・非財務目標の達成と中長期的な成長と収益力向上につながるモデルの構築を目指します。

事業モデル・ポートフォリオ戦略：Fujitsu Uvance



Fujitsu Uvanceは、サステナブルな世界の実現に向け、社会課題を解決するクロスインダストリーの4分野と、これを支える3つのテクノロジー基盤からなる7つのKey Focus Areasで、新たな価値を生むソリューションです。この新たなソリューションは、従来の業種や業務に対する商品展開から、社会課題を起点としたオフアリングに発想を転換させ、富士通が長年培ってきたテクノロジーと様々な業種の知見を融合します。業種間で分断されたプロセスやデータをつなぎ、企業や組織のクロスインダストリーな協力を活性化させることで、これまでにない解決策やビジネスを導き出します。お客様と共にサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)を実現することで、お客様の成長に貢献すると同時に、当社グループの成長を牽引します。

Vertical areas

レジリエントなサプライチェーンの担保、匠のノウハウ継承、カーボンニュートラルの達成に向けた資源循環の拡大など、未来に向かう製造業の課題を解決します。



Sustainable Manufacturing

サプライチェーンの最適化や消費者一人ひとりの嗜好にあったサービスの提供など、サステナブルな社会と新しい顧客体験が両立した価値を創出します。



Consumer Experience

医療・保健データの分析や、生活者・医療機関・企業・行政によるデータ共有などを通じて、医療の質の向上・予防医療の推進、創業の早期化など、人びとの生活の質の向上に貢献します。



Healthy Living

効率的なエネルギー供給、安全で災害に対するレジリエンスが高い都市づくり、移動・輸送に関わる環境負荷低減などを通じ、人々が豊かに安心して暮らせるコミュニティと社会を実現します。



Trusted Society

Horizontal areas



Digital Shifts

自律的な働き方とスキルアップの可能性を広げるWork Life Shiftや、データに基づく意思決定を実現するData Driven Managementで、ビジネスの変革と生産性向上を加速します。



Business Applications

SAP、Salesforce、ServiceNow、Microsoftの主要アプリケーションの活用と、これらを用いたサービスの提供により、お客様の業務とサービスの継続的かつ迅速な強化を支援します。



Hybrid IT

ITインフラの効率的かつセキュアな管理や、ハイパフォーマンス・コンピューティングやエッジコンピューティングをはじめとするコンピューティングパワーの提供などによって、イノベーションを成功に導きます。

事例

Sustainable Manufacturing

カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの実現に向けた具体的なアクションや、環境負荷データの開示に対する要請が、グローバルに高まっています。特に素材産業では、製品のライフサイクルを通じた環境負荷のアセスメント(LCA)の制度化やリサイクル素材を用いた製品設計の動きが加速しています。こうした動きを事業機会として捉えるべく、当社グループと帝人株式会社は、両社がこれまで培ってきた技術やノウハウを融合し、「リサイクル素材の利活用による環境価値化プラットフォーム」を共同で構築しています。当社グループが持つブロックチェーン技術と帝人が確立したLCAの方法を組み合わせた同プラットフォームを通じ、バリューチェーン全体にわたる環境負荷に関する一次データを収集・トレースするとともに、リサイクル素材に関する信頼性の高い情報を提供することで、リサイクルを環境価値化したビジネスモデルの普及を目指しています。

事例

Digital Shifts

当社グループの「AI需要予測サービス」は、企業が保有する各種データや気象情報などのデータを学習し、来店客数や販売数を高精度に予測することで、データドリブン経営を実現します。株式会社トリドールホールディングスは展開する「丸亀製麺」への同サービスの採用を決定し、需要予測に基づき、スタッフの配置、原材料の発注と仕込み量、店舗の空調などの最適化を図り、食品ロス削減、省エネルギー化や、店舗の運営業務効率化を目指しています。

データドリブンと並び、社員のウェルビーイングと生産性向上を同時に追求する当社グループの取り組みである「Work Life Shift(WLS)」もお客様の関心を集めています。自らの実践で得た知見と導入・運用ノウハウを統合した「Work Life Shift 2.0」の提供により、お客様の人材戦略の刷新と従業員エンゲージメント向上を支援し、イノベーションと成長の基盤となる組織への変革にお客様と共に取り組んでいます。

事業モデル・ポートフォリオ戦略：Fujitsu Uvance

執行役員
SEVP グローバルビジネスソリューション
(兼) 全社 Fujitsu Uvance 担当



高橋 美波

7つのKey Focus Areasすべてのオフリングをそろえ、2023年度をスタートしました。オフリング開発にあたっては、日本国内における強固な顧客基盤である当社の強みを活かしています。具体的には、Minimum Viable Product (MVP、必要最低限の価値を備えたオフリングのプロトタイプ) をまずパートナー顧客に提供し、フィードバックを迅速に反映しながらアジャイルなオフリング開発を進めています。したがって、機能、ユーザビリティ、市場性のいずれの観点でも、すでに高いレベルにあると自信をもっています。

一方で、オフリングに完成はありません。お客様の活用事例の積み上げとそこから得られる洞察の統合、戦略パートナーとの共同開発、自社のテクノロジーを中心とした知的財産 (IP) との融合などを通じ、機能の拡張を進めオフリングの付加価値をさらに高めていきます。汎用性のあるプラットフォームと優れたエンジニアを擁す GK Software の買収は、今後のオフリングの進化にとって大きな意義があります。

このようにして価値を高めるオフリングをオンクラウドサービスとしてグローバルに提供することで、高収益性と事業のスケラビリティを実現し、Fujitsu Uvance の2025年度売上高7,000億円を達成します。

2022年度までの進捗	<ul style="list-style-type: none"> SAP、ServiceNow、Salesforceなどのアプリケーションを中心としたBusiness Applicationsと、Work Life Shiftを中心としたDigital Shiftsのオフリングを中心に、Horizontal areasで販売を拡大。2022年度はFujitsu Uvance全体で約2,000億円の売上収益を計上。 上記のオフリングに加え、Horizontal areasのHybrid IT、および、4つのVertical areasにおける計24のオフリングを投入し、7つのKey Focus Areasのすべてにおいてオフリングを整備。
新中計における優先課題と 施策のポイント	<ul style="list-style-type: none"> オフリングの標準化を拡大し、グローバル共通サービスの提供モデルを確立する。 Vertical areasではコンサルティングを、Horizontal areasではデリバリーのケイパビリティをそれぞれ強化する。 戦略パートナーと共にSXを実現するクラウドソリューションを共同開発し、市場に展開する。 2023年5月に公開買付を完了したGK Softwareを核に、Consumer Experienceのオフリングを強化する。
目標とKPI	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度の売上実績からVertical areasで4,000億円、Horizontal areasで1,000億円を積み上げ、2025年度までに合計7,000億円の売上を達成する。 2025年度にVertical areasで粗利益率40%超を目指す。 売上拡大の前提として、2025年度にはグローバルで約8兆円に達すると予想されるSX市場において、5%のシェアを獲得する。 Business Applicationsのデリバリーを支える専門人材を、2022年度の3,000人から2025年度には8,000人に強化する。 GK Softwareを核として、Consumer Experienceで2025年度に1,000億円の売上を目指す。

事業モデル・ポートフォリオ戦略：Fujitsu Uvance

オフリングのクロスインダストリー展開

Fujitsu Uvanceの特徴は、クロスインダストリー（業種横断）な価値を提供することです。例えば、サプライチェーンを構成する製造・物流・小売の各社の連携なしには、全体最適の観点からCO₂排出量の可視化や温室効果ガスのScope 3の削減を実現することはできません。このように企業や業種の間に従来存在したいわば「ホワイトスペース」を橋渡し、分断されたデータを一元化することが、複雑さを増す社会課題への解決には必要です。

Fujitsu Uvanceの4つのVertical areasは、こうした社会課題やお客様のビジネス課題に焦点を絞って開発したオフリングをグローバルに展開しています。リファレンスアーキテクチャ化およびオフリングの標準化を進めることで、お客様

への提案からソリューション実装までにかかる時間の短縮化とお客様ニーズに応じる柔軟性を確保し、1対Nで事業を展開します。

コンサルティングとデリバリーケイパビリティの強化

Fujitsu Uvanceの成長に向けてカギを握るのが、専門人材の増強です。Vertical areasでは、サステナビリティ関連のグローバルな動向を踏まえ、データアナリティクス・AIのような技術的知見を統合し、産業の将来像を見据えた提案が可能なテクノロジーコンサルタントを拡充します。オーガニックな人材育成のほか、コンサルティング機能を持つ企業との連携やM&Aも視野に入れています。

一方、Horizontal areasでは、特にBusiness Applications

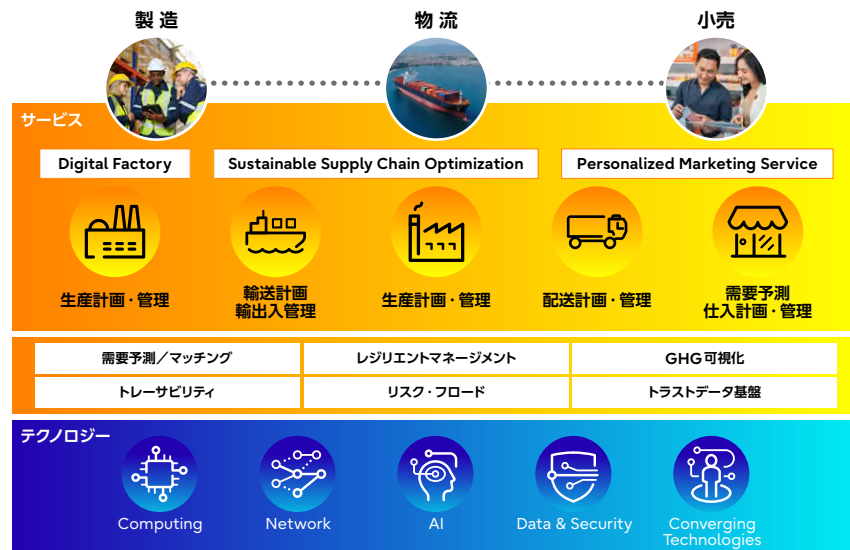
においてお客様の引き合いが極めて強く、今後も需要が拡大すると想定されることから、SAP、ServiceNow、Salesforceを中心とするアプリケーションの専門技能を持つ人材を拡充します。2020-2022年度中期経営計画（前中計）から推進する既存人材のリスキリングを、人材部門と連携しながらさらに加速する計画です。

戦略的アライアンスを通じたSX加速とGK Softwareの買収

パートナーとのエコシステムは、当社グループの競争優位性の1つです。Business Applicationsを構成するSAP、Salesforce、ServiceNowはもとより、Microsoft、AWSとの戦略的アライアンスも深化させています。これらの戦略パートナーが持つ個別のアプリケーションを含めたIPと、当社グループが持つIPを掛け合わせることで当社グループ独自の付加価値を創出することができます。

これらに加え、気候変動対策で実績のあるグローバルサステナビリティ企業のAnthesis Groupとのカーボンニュートラル実現に向けたサービスの提供、デジタルツイン技術領域におけるHexagon Safety, Infrastructure & Geospatial divisionとの協業についても、Fujitsu Uvanceの機能拡張の手段として活用していく計画です。

2023年5月に公開買付を完了したGK Softwareは、小売業界において最先端のクラウドオフリングを提供するグローバルリーディングカンパニーです。GK Softwareと当社のクロスセルがすでに進んでいるほか、GK Softwareのオフリングの日本市場への提供、さらには同社が擁する優れたエンジニア人材の活用や同社の人材開発メソッドの当社リスキリングプログラムへの展開などを通じ、Fujitsu Uvanceの成長を加速します。



事業モデル・ポートフォリオ戦略：デリバリー

執行役員
SEVP グローバルテクノロジーソリューション
(兼) 全社モダナイゼーション担当

島津 めぐみ



ジャパン・グローバルゲートウェイ (JGG) の設立とグローバルデリバリーセンター (GDC) の活用、シェアードサービスの導入を背景としたデリバリーのケイパビリティ強化と生産性向上は、前中計における利益率向上のドライバーとなりました。新中計におけるデリバリー戦略の優先課題の1つは、これらの取り組みをさらに推進し、開発業務の標準化・自動化・AIの活用、および内製化とオフショア化をより一層進めることです。特に、シェアードサービスを柱とするデリバリーモデルについては、お客様との商談初期段階からデリバリー人材が参画する仕組みの導入を加速します。

お客様のシステム資産のモダナイゼーションは、もう1つの優先課題です。センターオブエクセレンス (CoE) 機能として設立したモダナイゼーションナレッジセンターが中心となり、CoE に集約したナレッジとこれまで当社グループが培ってきたお客様のシステム資産に関する知見を掛け合わせることで、モダナイゼーションサービスを強力に推進します。

デリバリーのケイパビリティ拡大とモダナイゼーション需要の着実な取り込みにより、事業戦略全体として目指す年1ポイントずつのグロスマージン率改善とDXビジネスの拡大に貢献します。

2022年度までの進捗	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度のJGG設立、システムインテグレーション子会社の統合を経て、デリバリーのケイパビリティを増強。JGGの人員規模は2022年度末で7,000人。 海外7拠点にGDCを展開、人員規模は2022年度末で23,000人。 GDC / JGGの強化と併せ、専門性を持つソリューションパートナーとの連携を維持しつつ、プロジェクトの内製化率を拡大。 シェアードサービスの活用を通じたデリバリーの標準化・自動化により、品質と生産性向上を同時に追求。
新中計における優先課題と施策のポイント	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト運営・開発技術を標準化した基盤であるFujitsu Developers Platformの活用により、デリバリーの効率化、品質向上、スピードの一層の向上を図る。 自動化・効率化の進捗に合わせてGDCにおける人材リソースマネジメントの高度化とリスクリングを進め、成長分野で活躍可能な人材層を強化する。 新規採用・リスクリングを通じ、GDC / JGGの人員規模とケイパビリティを強化する。 モダナイゼーションナレッジセンターを核として、お客様のシステム資産のモダナイゼーションを支えるサービスを強化する。
目標とKPI	<ul style="list-style-type: none"> GDCとJGGを合計したデリバリーの人員規模を2022年度末の30,000人から2025年度までに40,000人に増強する。 2022年度から2025年度にかけ、プロジェクトの内製化率を59%から64%に、オフショア化率を11%から18%に、標準化・自動化適用を30%から45%に引き上げる。 GDCにおける成長領域を担える要員比率を10%から45%に高める。 GDCにおける高い従業員エンゲージメントを維持する。 市場成長率を上回るモダナイゼーション・オンクラウドビジネスの拡大を実現する。

事業モデル・ポートフォリオ戦略：デリバリー

デリバリーモデル

シェアードサービスを柱としたデリバリーモデルの核心は、開発プロセス・技術・成果物の体系化・標準化にあります。サービス提供やオフリング実装に至るまでの設計・開発・テスト業務に関わるすべての作業工程を標準化することで、高い品質のサービスをグローバル共通にスピーディに提供します。従来型のデリバリー、すなわち、お客様ごとあるいはプロジェクトごとに、お客様固有の手法や属人化されたノウハウに基づく開発を可能な限り縮小することで、生産性の向上につなげる狙いがあります。

JGGの設立と同時に導入したこのモデルが継続的に進化したその1つの成果がFujitsu Developers Platformです。プロジェクト運営・開発技術の共通基盤として、セキュアな環境においてアプリケーションやソフトウェア開発に関わるライブラリを提供するほか、プロジェクトマネジメントの効率化や、

不採算案件などのリスクの早期発見による開発品質の向上にも貢献します。

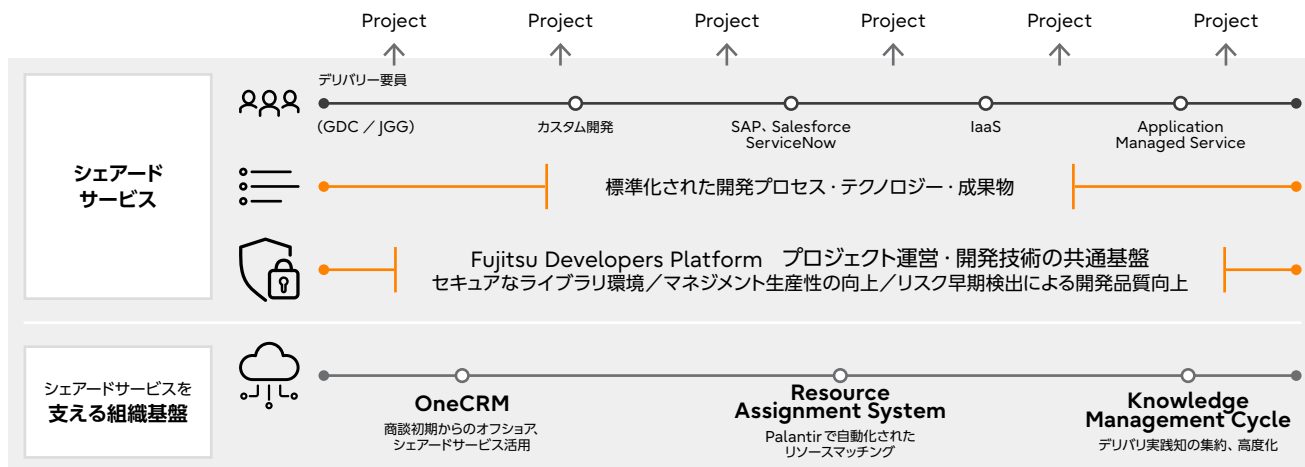
シェアードサービスを柱としたデリバリーモデルの確立には、その効果を最大化させる組織基盤づくりも不可欠です。特に、商談の初期段階からデリバリー要員がプロジェクトに参加する仕組みは、GDC / JGGの活用に対するお客様の理解を得るとともに、GDC / JGG側でもサービスの需要予測を立て、必要なプロジェクトに必要な人材をアサインして稼働率を高める観点で重要です。この具体化に向け、グローバルに展開しているOneCRMを活用した商談情報の共有に現在取り組んでいます。併せて、2022年度末時点でGDC / JGGの合計で3万人にのぼる人材リソースのスキルマッピング、必要なプロジェクトに必要な人材をマッチングする自動化技術の活用も進め、最適かつタイムリーなリソース配置を実現します。

モダナイゼーションナレッジセンター

モダナイゼーションとは、お客様が現在オンプレミスで保有するアプリケーション資産を最大限活用しながらクラウドをはじめとする最適なIT基盤へ移行し、システム資産の拡張性・革新性・コスト効率性の向上を実現する変革を意味します。その実現には、既存のシステム資産に対する知見や、モダナイゼーション後のSX実現までを視野に入れたグランドデザインなど、幅広いケイパビリティが求められます。

欧米や一部の新興市場と比べてモダナイゼーションが遅れている日本においても、2026年にかけて需要が拡大すると当社グループは予測しています。この需要を捉え、さらに、モダナイゼーションを契機として浸透が見込まれるオンクラウドサービスへの需要に応えるべく、2022年9月にモダナイゼーションナレッジセンターを設立しました。

同センターは、モダナイゼーションに関する当社グループの技術とノウハウ、モダナイゼーションに精通したスペシャリストを集約したセンターオブエクセレンス (CoE) として、お客様への対応を担うビジネスプロデューサー (BP) への商談支援、あるいは、クラウド化やアプリケーションの最適化をはじめとするデリバリーを担うシステムエンジニア (SE) への技術支援を行います。また、デリバリーナレッジの収集・整理・共有とモダナイゼーションの手法やツールの整備、お客様システムのモダナイゼーションの実践状況のフォローアップ、さらには日本のモダナイゼーション需要に注目する戦略パートナーとの連携もリードすることで、CoEとしてモダナイゼーションの成功に必須のナレッジを提供します。



テクノロジー戦略：5 Key Technologies

執行役員
SEVP CTO、CPO
(兼) システムプラットフォーム
* Technology * Portfolio



ヴィヴェック マハジャン

CTOとしての私の役割は、当社グループが高い競争力を持つ5 Key Technologiesの研究開発を推し進め、Fujitsu Uvanceのビジネスに貢献することです。開発した差異化技術をコンサルティング、サービス、ソフトウェア、プロダクトを含むFujitsu Uvanceのオフアリングに組み込み、事業の創出・拡大に向けて当社の研究開発をリードします。また、テクノロジーによる継続的な価値創出に向けて、世界有数の研究機関や大学、先端企業との連携も積極的に活用します。

Fujitsu Uvanceのオフアリングのパイプライン強化に向けたお客様との共創を成功させる鍵はスピードです。お客様が当社に求めている要件にアジャイルに応え続けることで、市場をリードするイノベーションをテクノロジーで実現します。

<p>2022年度までの進捗</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fujitsu Uvanceを支える5 Key Technologiesに研究開発リソースを集中。社会やビジネスの変革につながる新しい価値を創出する最先端AI、イノベーション創出を支えるComputing、膨大なデータ量を究極のリアルタイムで処理するNetwork、自律分散型の社会システムをデジタルトラストで実現するData & Security、人文社会科学等の多彩な知見とデジタル技術を融合していくConverging Technologiesで、グローバルトップクラスの技術開発を推進。 • 5 Key Technologiesの研究開発が着実に進捗。特にComputingでは世界最速*1の量子シミュレータの開発に成功。AI関連特許公開件数においても日本国内第1位*2の座を維持。 • 研究成果の事業化を加速するため、2021年に富士通研究所を富士通に統合。2022年にインド、イスラエル*3に新たな研究拠点を設置。日本、米国・カナダ・英国・スペイン・中国と併せ、世界8か国に850人以上の研究開発人材を配置し、各拠点の強みを活かしたグローバル研究・開発体制を確立。 • スーパーコンピュータ「富岳」を共同開発した理化学研究所をはじめ、ベングリオン大学 (Security)、インド理科大学院 (AI、量子コンピューティング)、デルフト工科大学 (量子コンピューティング)、トロント大学 (Computing)、カーネギーメロン大学 (Converging Technologies)、フラウンホーファー・ハインリッヒ・ヘルツ通信技術研究所 (Network)、東京工業大学 (Computing、Converging Technologies)、大阪大学 (量子コンピューティング)、東北大学 (AI)、京都大学 (Computing、AI) 等をはじめ、数多くの世界トップランキングの大学・研究機関と共同研究を推進。
<p>新中計における優先課題と 施策のポイント</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fujitsu Uvanceを通じて5 Key Technologiesの社会実装を推進。AI技術においては、Fujitsu Kozuchi (code name) – Fujitsu AI Platform (以下、Fujitsu Kozuchi) を2023年4月にグローバルに公開し、最先端AIによる事業展開を加速する。量子コンピューティングにおいては、世界有数の研究機関や先進企業との共同研究を通じ、量子デバイスから基盤ソフト、アプリケーションの開発まで、すべての技術領域を網羅する。 • Fujitsu Uvanceを軸に富士通の製品・ポートフォリオを強化する。 • AWS、Microsoft、SAP、ServiceNow、Salesforce等主要パートナーとのアライアンスによりグローバル戦略を強化。 • 世界トップ人材の採用拡大により、グローバル体制による研究を加速。インドではAI、ネットワーク、コンピューティング人材、イスラエルではセキュリティ人材を積極的に採用する。

*1 2023年3月の発表時。

*2 特許庁調べ (2022年10月)。

*3 子会社設立は2023年4月。

テクノロジー戦略：5 Key Technologies

Fujitsu Kozuchi

振ると望みのものや宝物が出てくる、伝説上の「打ち出の小槌」のように、AIを活用したイノベーションを実現するコンポーネントを次々に提供するプラットフォームが、Fujitsu Kozuchiです。「説明可能なAI」「因果発見」「ヒューマンセンシング」「生成AI」等、当社の最先端AI技術「AIコアエンジン」を提供するだけでなく、戦略パートナーのIPや、他社プラットフォームで公開されたソフトウェアなども組み合わせ、お客様の現場課題や経営課題に応える「AIイノベーションコンポーネント」を継続的に提供します。

近年、研究開発とビジネスの距離を近づけるために様々なアプローチを取り入れており、実際に、当社とお客様との距離

も年々近くなってきています。当社単独で技術を完成まで作り込むよりも、様々なお客様に当社の技術を活用していただきながら完成度を高めるアジャイルアプローチを進めています。Fujitsu Kozuchiの開発でもこのアプローチを進め、お客様へのコンポーネントの提供時期を早めています。実際に、公開までに要した期間を従来の年単位から数か月レベルに早めるとともに、すでに120社以上のお客様にこのプラットフォームを活用していただいています。

研究開発人材の強化

競争力のある最先端のイノベーションをテクノロジーで実現するために、研究開発人材の確保は不可欠です。当社グループは、

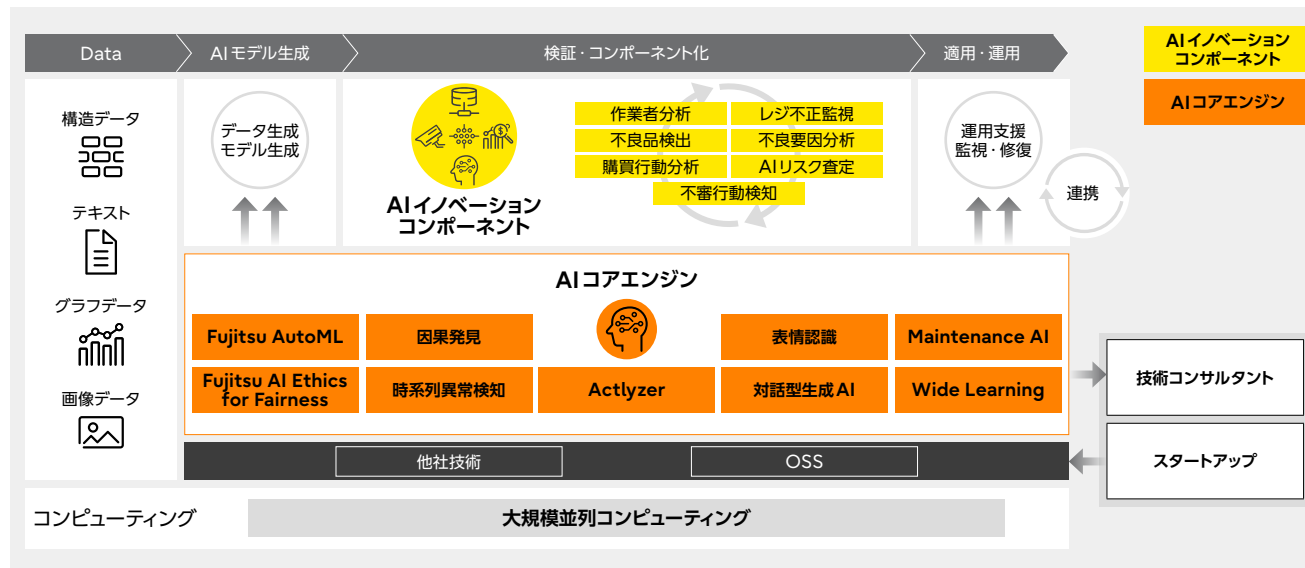
世界8か国の研究開発拠点で積極的に人材を採用しています。

当社グループの研究の中心である富士通研究所は、先端基礎研究から応用研究まで幅広いテーマの研究を行っています。全研究員から研究テーマを募集し、投票制で正式採用するなど、自由闊達な研究環境を大事にしています。

また、日本・米国・カナダ・英国・スペイン・中国・インド・イスラエルの拠点と研究テーマによるグローバル・マトリクス体制で研究を進めており、拠点間の異動も含め、キャリア形成の機会がグローバルに開かれていることも研究者にとっての魅力となっています。

国内外の大学・研究機関との協業

当社グループ独自の研究開発に加え、大学・研究機関との協業にも注力しています。例えば、中長期的なテーマである量子コンピューティングの開発においては、理化学研究所、デルフト工科大学、大阪大学、大学発ベンチャー企業 QunaSys（キュナシス）等と共同研究を進めています。また、協業先の大学・研究機関も、AI倫理に関する研究をリードする英国、セキュリティに関する研究をリードするイスラエル、アルゴリズム開発をリードするインドなど、各国の強みを踏まえて、グローバルで多彩です。さらに、当社グループの研究員が大学内に滞在し、共同研究の加速や新規テーマの発掘にあたる「富士通スモールリサーチラボ」を国内外の大学で展開しています。



テクノロジー戦略：知的財産マネジメント

知的財産 (IP) 戦略の概要

富士通グループのパーパスは、「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていこうこと」です。知財部門では、このパーパスの実現を目指し、イノベーションによる価値創造に貢献するIP戦略を策定し、推進しています。具体的には、デジタルサービスに必須の5 Key Technologiesに経営資源を集中するテクノロジー戦略と、ポートフォリオ戦略の推進を後押しするIPポートフォリオの構築に注力しています。

近年、企業経営におけるIPマネジメントの役割は大きく変貌しています。自社の技術やデザイン、ブランドの権利化と管理という、いわば「価値を守る」の従来の枠組みを超え、広く自社と他者が持つ知的資本を活用する観点で「価値を創造する」マネジメントが期待されているのです。Fujitsu Uvanceを軸とした成長を目指し、自社IPの活用に加え、他社IPとの組み合わせによるオフリングの共同開発や、自社IPのライセンス化を打ち出す当社グループにおいても、従来とは発想が異なるIP戦略と柔軟なIPマネジメントが急務となっています。

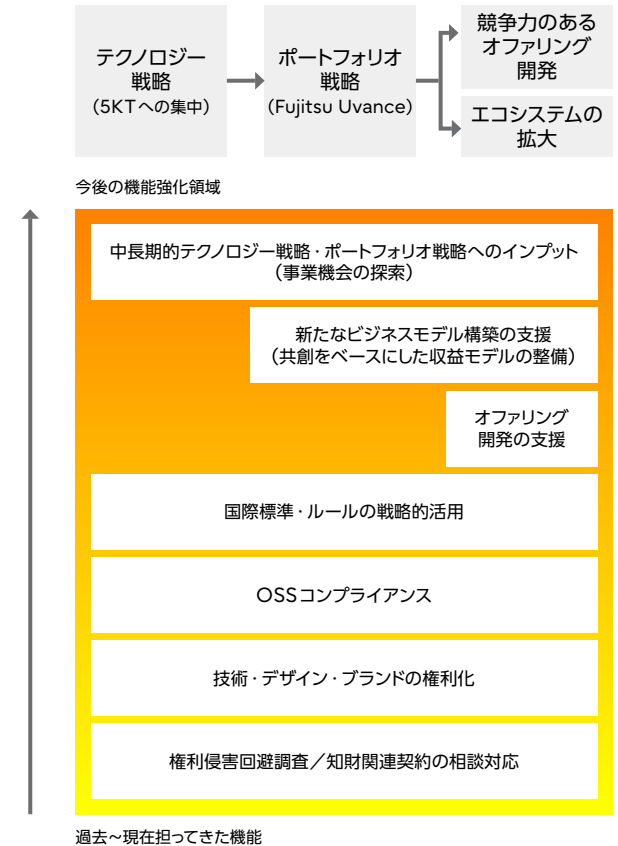
Fujitsu UvanceとIPマネジメント

知財部門は、5 Key Technologiesに集中する技術・ポートフォリオ戦略と連携したIP活動を組織的に推進することで、当社グループの競争優位性の維持・強化や新たな事業機会の獲得に貢献しています。IP活動にあたっては、技術やデザイン、ブランドの権利化をグローバルに進め、適切に管理することで、他者が提供する技術・サービスとの差異化と競争優位性の維持・強化を図っています。また、オープンイノベーション領域においては、IPライセンスや、国際標準・ルール・OSSの戦略的活用など、IP活用を通じた共創を促進しています。

様々な企業、大学・研究機関、政府・地方自治体など公共機関との共創を後押しするIPマネジメントはいかにあるべきか。業界を超える「エコシステム」の構築を通じた価値共創において、当社グループが持つIPポートフォリオをどのように活用すべきか。特許数だけでは測りきれないIPマネジメントの貢献や役割の変化をどのようにモニタリング、開示するか。こうした課題に対して知財部門は、CTO兼CPOが率いる技術戦略部門および事業部門内で選任されたIP戦略責任者と連携し、IP戦略を不断に見直すとともに、経営戦略やテクノロジー戦略・ポートフォリオ戦略と整合した実践的なIPマネジメントに努めています。

詳細についてはこちら  富士通の知的財産

テクノロジー戦略・ポートフォリオ戦略とIPマネジメント



カスタマサクセス戦略／地域戦略：カスタマサクセス

執行役員
SEVP CRO
(兼) グローバルカスタマサクセス
* Revenue



大西 俊介

2022年からグローバルカスタマサクセスの責任者として、お客様の事業成長の実現に向けた組織・人材・アカウントポートフォリオの整備や事業計画策定をリードしてきました。2023年4月に新たにCROに就任し、グローバルで一貫したカスタマサクセス戦略の推進と当社グループの成長実現に全力を挙げています。

新中計の目標達成、特に収益最大化に向けた重点課題は3つです。第1がアカウントポートフォリオ、マーケティング、プライシング戦略に至るフロント施策における富士通全体としての一貫性の確保です。第2はBPの行動変容、属人的な経験に依存する営業スタイルからの脱却です。データに基づいた優先順位付け、デジタルセールスも活用したハイブリッドな顧客接点の構築、バリュープライシングに基づく提案スタイルに変えていきます。第3が事業ポートフォリオの変革を伴う成長の実現です。収益最大化の観点だけでなく、行動変容を喚起する点においても「成長」は最も有効です。単なる売上の拡大ではなく、Fujitsu Uvanceへのポートフォリオ変革を実現する必要があり、実現のためにインセンティブの考え方も見直していきます。

挑戦～案件獲得～成長への貢献という好循環を作り、フロント組織の改革、カスタマサクセスの実現、ひいては収益の最大化を達成します。

2022年度までの進捗	<ul style="list-style-type: none"> BPとSE組織の融合による製販統合、アカウントゼネラルマネジャー（AGM）のロール定義づけと育成、お客様ごとのアカウントプランや営業施策の策定を含めたグローバル標準のアカウントポートフォリオの整理を実施、お客様に直面するフロント組織としての基盤を整備。 2022年4月にOneCRMが全リージョンで稼働開始。商談の内容や進捗が可視化され、データドリブンな意思決定が可能に。
新中計における優先課題と 施策のポイント	<p>【お客様】</p> <ul style="list-style-type: none"> グローバル標準としてのアカウントポートフォリオの運用とOneCRMの活用を徹底するとともに、付加価値に応じた対価を設定する仕組みを確立する。 <p>【組織】</p> <ul style="list-style-type: none"> CROがグローバルにガバナンスを担い、Fujitsu Uvanceの展開を核とした収益最大化を実現する戦略をリージョン横断的に展開する。 <p>【オペレーション】</p> <ul style="list-style-type: none"> マルチリージョンでのアカウントマネジメント体制を構築する。 <p>【人材／リソース】</p> <ul style="list-style-type: none"> グローバルな競合と伍して戦えるグローバルアカウントディレクター（GAD）の育成・任命により、グローバルアカウントに対する新たなオペレーションモデルの運用を軌道に乗せる。 グローバルな市場からの人材獲得を加速する。 <p>【パートナー】</p> <ul style="list-style-type: none"> 戦略的パートナーとの市場開拓（GTM）をグローバルスケールで推進する。

カスタマサクセス戦略／地域戦略：カスタマサクセス

アカウントポートフォリオの運用

当社グループの最大の無形資産の1つは、顧客基盤です。製造、流通、金融、通信、官公庁・地方自治体など、お客様の業種・業態も様々です。こうしたお客様の事業の成長＝カスタマサクセスの実現に向け、既存のお客様との取引内容や規模、お客様ニーズを分析し、グローバルで一貫したルールに基づく営業の仕組みを整理したアカウントポートフォリオを前中計期間中に完了しました。

カスタマサクセスの実現を通じた新中計の目標達成、中でもFujitsu Uvanceの成長は、このアカウントポートフォリオの運用がカギを握ります。営業リソースの最適分配、および、グローバルな商談情報をリアルタイムで可視化するOneCRM

の活用を通じ、お客様のニーズを的確かつタイムリーに捉えて提案活動につなげます。同時に、お客様のニーズやフィードバックをソリューション開発部門と共有することで、Fujitsu Uvanceのオフリングの継続的な進化と競争力のあるソリューション提供を実現します。競争力を有するサービスに関しては、コストを積み上げる従来のアプローチを改め、付加価値に見合った価格を設定するいわゆる「バリュープライシング」の考えに基づき収益を確保する方針です。

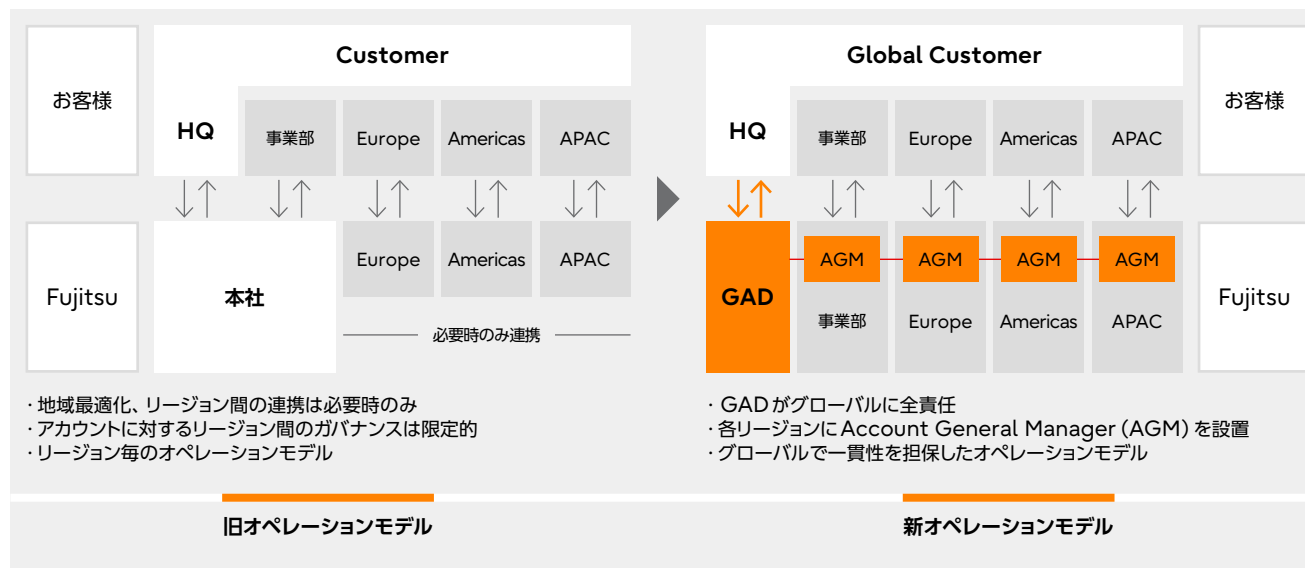
オペレーションモデルの変革

グローバルに事業を展開するお客様への対応に適した新たなオペレーションモデルを導入、運用します。従来は、お客様

を担当するBPの対応がリージョンごとに最適化されていたため、グローバルで一貫したサービスを求めるお客様のニーズに応えきれない場面もありました。この問題を解決することが、新オペレーションモデルの狙いです。

新オペレーションモデルにおいて中心的役割を担うのが、アカウントゼネラルマネージャー(AGM)とグローバルアカウントディレクター(GAD)です。このうちAGMは、当社グループを代表する担当者として、アカウント営業とシステムエンジニアの双方を統合した機能を担います。少数精鋭で人材を選抜き、集中的な教育プログラムの実施を含めた育成プロセスを経て任命され、前中計期間中に変革に向けたお客様との協業案件を受注するなど、すでに目に見える成果を挙げています。新中計で導入する新オペレーションモデルでは、お客様の展開拠点に応じてJapan、Europe、Americas、Asia Pacificの各リージョンにAGMを配置する計画です。

GADは、AGMを統括するポジション、すなわち、お客様対応に関わるグローバルな責任と権限を負う人材です。GADをリーダーに各リージョンのAGMが連携してお客様に対応することで、グローバルで一貫性あるサービスをスピーディに提供します。新たなオペレーションモデルの下で、お客様のグローバルな事業展開を支えるとともに、SXも含めた新たな価値創造と経営変革の実現に貢献します。



カスタマサクセス戦略／地域戦略：リージョンズ (Japan)

執行役員
SEVP Japanリージョン

堤 浩幸



当社グループは、前中計期間中にグローバルなITサービス企業への変革に踏み出しました。お客様に対面するフロント組織においても、8,000人規模のリスキリングとその成果としてのビジネスプロデューサー（BP）の活躍をはじめ、様々な変革を遂げてきました。しかし、変革を志すのはお客様も同様です。私たちがこれまでフォローできていないお客様の変革ニーズを分析し、お客様の期待値に合致する提案をしていくことが、フロント部門の戦略的な課題です。そうした提案の核心部分を構成するものがFujitsu Uvanceであり、その前提となるモダナイゼーションです。

当社グループの収益基盤であるJapanリージョンとして、新中計の財務目標達成、特に、営業利益率の向上をリードすべく、収益性の向上に対するBPの意識変革も徹底していきます。

Fujitsu Uvanceを核とするデジタルサービスの成長によって、従来の延長線上のビジネスを超えた事業モデルの変革を進めようとしています。その牽引役として、スピード感を持って事業を推進します。

2022年度までの進捗	<ul style="list-style-type: none"> 富士通Japanが本格始動。市場シェア、顧客基盤の双方の観点で国内市場における圧倒的なNo.1ポジションを確立し、Japanリージョンにおける収益性を強化。 SI系のグループ会社の再編を通じ、グループ内の知見や強みを集約。サービスデリバリーの変革をお客様フロント側から後押し。 営業人材8,000人に対するリスキリング教育を完了。お客様のDXに伴走するBPへと役割を転換。 コンサルティング子会社として2020年に設立したRidgelinezが着実に成長。コンサルティングファームとしての組織・人材基盤を確立するとともに、お客様の経営・事業変革のパートナーとして存在感を発揮。
新中計における優先課題と施策のポイント	<ul style="list-style-type: none"> Fujitsu Uvanceのオフアリングのお客様への提案、メインフレーム・UNIXサーバ、オフコン等を利用しているお客様のモダナイゼーションニーズの取り込みにより、売上収益の成長を実現する。 Ridgelinezと一体となったコンサルティングアプローチの拡大、オフアリングに最適化した提案・セールスやデジタルセールスの推進、日本における開発・販売パートナーとのエンゲージメント強化を通じ、お客様フロント改革を推進する。 GDC / JGGの活用の徹底、OneCRMの活用を通じたリソースの適正配置などにより、デリバリー変革を加速する。 CQO・CISOの統率の下で品質マネジメントをお客様フロント組織全体で強化し、不採算案件やシステム品質問題発生を抑制する。
目標とKPI	<ul style="list-style-type: none"> リージョンズ (Japan) の売上収益・営業利益率を、それぞれ2022年度1兆1,946億円から2025年度1兆4,500億円に、同12.4%から同19.3%に伸ばす。 2022年度におおむね売上収益の5割ずつを占めたパブリックとエンタープライズのうち、旺盛なエンタープライズの需要を確実に取り込むことで成長を実現する。 2025年度売上収益目標のうち、2,100億円をFujitsu Uvanceで、2,500億円をモダナイゼーションで達成する。 サービスデリバリー変革による開発効率化、およびモダナイゼーション需要の着実な取り込みにより、年1ポイントずつのグロスマージン率改善に貢献する。

カスタマサクセス戦略／地域戦略：リージョンズ (Japan)

お客様フロント改革

新中計の重要課題の1つとして、Japanリージョンは次の3つの施策を通じてフロント改革に取り組みます。

第1が、Ridgelinezと一体となったコンサルティングアプローチの拡大です。まずRidgelinezと共同で、お客様企業の経営層、および収益を担う事業部門の責任者との関係性を構築します。次にRidgelinezが経営層の合意形成を含む全体プログラムマネジメントを推進し、その後はデータ活用基盤の構築、あるいはERPなど標準的な基幹システムの構築といった実務案件を当社のお客様フロント部門が引き継ぎ、最終的にさらなる商談につながる機会の創出を目指します。前中計において実践した事例をモデルケースに、コンサルティング力強化の受け皿となるアプローチを拡大します。

第2の施策は、オフリングセールス・デジタルセールス

といった新たなアプローチによる市場開拓です。お客様担当のBPが、新規顧客開拓からアフターセールスのフォローアップまでの全工程を担う従来のアプローチに加え、新たなアプローチを活用することで、フロント部門のリソースの最適配分とお客様へのタイムリーな働きかけを両立します。具体的には、Fujitsu Uvanceのオフリングの営業活動に最適化したオフリングセールス、お客様との新規接点の創出や情報交換を担うBDR*1、オンラインセミナーや情報配信、リモート環境からのお客様への対応などデジタルセールスに特化したSDR*2を想定しています。

第3の施策が、開発・販売パートナーとのエンゲージメント強化です。当社グループの事業基盤がプロダクト中心からFujitsu Uvanceを核としたデジタルサービスへと転換しつつあることを受け、パートナーにも従来とは異なるセールスアプローチやケイパビリティの獲得を促すべく、パート

ナー窓口を一本化してエンゲージメントを強化します。

*1 Business Development Representative

*2 Sales Development Representative

開発効率化・品質マネジメント強化

デリバリー戦略の下でGDC / JGGの人員規模が拡大しても、お客様フロント部門によるGDC / JGGの活用が広がらなければ、生産性はかえって低下しかねません。つまり、Japanリージョンに所属するSEが手掛けるソリューションやアプリケーションの開発効率化こそが、当社グループ全体の生産性向上、ひいては利益率向上のカギを握るのです。GDC / JGGの活用に加え、開発手法・技術の標準化、アジャイル開発の強化、お客様のオンサイトではないリモート環境からのシステム運用も従来以上に拡大し、OneCRMの活用による開発リソースの適正配置と併せ、デリバリー変革を推進します。

品質管理の強化にも、Japanリージョンを挙げて取り組みます。近年の不採算案件やシステム品質問題発生を受け、CQO (Chief Quality Officer) とCISO (Chief Information Security Officer) によるガバナンスを強化するとともに、品質統制の権限を集中していきます。具体的には、One Deliveryに基づくプロジェクトマネジメントの徹底、および品質管理プロセスの標準化、品質管理とリスクモニタリングを支える仕組みのFujitsu Developers Platformへの集約を進めています。こうした施策をお客様フロントの現場でも愚直かつ継続的に実施することで、お客様からの信頼に応えていきます。



カスタマサクセス戦略／地域戦略：リージョンズ（海外）

	Europeリージョン	Americasリージョン	Asia Pacificリージョン
2022年度までの進捗	【選択と集中】 <ul style="list-style-type: none"> 高い収益性が確保できるサービスビジネスにリソースを集中すべく、低採算国からの撤退と、プロダクトビジネスを切り離しサービスに注力する14か国の選定を実行。 リージョンの一部で実施していたグローバルオフリングの開発は、グローバルビジネスソリューショングループに移管。 上記の結果、サービスビジネス拡大に向けた基盤を強化。 	【事業ポートフォリオ変革】 <ul style="list-style-type: none"> 低採算であったプロダクトビジネス、小売業向け機器販売、ホスティングサービス、保守サービスを終息させる構造改革を2021年度に実施。併せて、北米主要グループ会社の再編と統合を完了。 サービスビジネスに特化した結果、採算性が向上、2022年度に黒字化を達成。 	【事業モデルの変換】 <ul style="list-style-type: none"> 顧客業種への知見強化を目的に、業種軸・コンサルティング主導のアプローチに変換。 Versor、oobe、Enable Professional Services、InPhySecの買収によりケイパビリティを増強し、DX領域を強化・拡大。 AsiaリージョンとOceaniaリージョンを2022年度にAsia Pacific (APAC) リージョンとして統合、新組織体制を立ち上げ。
	【オフリング】 <ul style="list-style-type: none"> Fujitsu Uvanceのグローバルオフリングの拡販に注力。結果として、Europeリージョンを中心にHybrid IT、Business Applications、Digital Shiftsの実績を積み上げ。 【アカウント】 <ul style="list-style-type: none"> 各リージョンにおいて注力すべきアカウントを選定。 【デリバリー】 <ul style="list-style-type: none"> 単年度で黒字化に成功したAmericasリージョンをリファレンスモデルとし、GDCとの連携強化および活用拡大、標準化を通じた生産性向上を追求。 【アライアンス】 <ul style="list-style-type: none"> 本社主導によるグローバルとリージョンの両輪で戦略的アライアンスパートナーとのビジネスを強化、拡大。 		
新中計における優先課題と 施策のポイント	【事業モデル・ポートフォリオ戦略】 <ul style="list-style-type: none"> MIS*1ビジネスからBAS*2への転換を加速し、収益性向上を図るとともに、Fujitsu UvanceのVertical areasのオフリング拡販に注力する。 グローバル戦略をリードするビジネスグループとの連動性を強化し、オフリング開発と投資、デリバリー、セールスの統制を効かせるとともに、グローバル共通のKPIによる進捗モニタリングやインセンティブ制度の運用により、ビジネス拡大を実現する。 【カスタマサクセス／地域戦略】 <ul style="list-style-type: none"> コンサルティングアプローチを強化する。 グローバルに標準化されたお客様対応体制を編成する。 【テクノロジー戦略】 <ul style="list-style-type: none"> AIをはじめとする最新技術の活用に向けたフレームワークを整備する。 先進的な取り組みを志向するお客様とのユースケースを構築し、リージョン内のリファレンスモデルとして展開する。 【リソース戦略】 <ul style="list-style-type: none"> 成長領域に対応可能な人材強化に向けたリスキリングを実施する。 SAP、ServiceNow、Salesforce、Microsoft、AWSとの戦略的アライアンスに基づく提案の差別化とサービス付加価値向上を実現する。 		

*1 Managed infrastructure services

*2 Business application services

システム品質・情報セキュリティ



執行役員
EVP CQO
* Quality
塚原 智子



執行役員
EVP CISO
* Information Security
太田 雅浩

CQO、CISOとしての私たちの使命は、当社グループの事業の根幹を成すシステム品質と情報セキュリティの管理体制の強化をリードし、お客様事業の一層の安定化、ひいては信頼の獲得・維持に貢献することです。

システム品質の一元的な管理強化に向け、データ収集基盤の活用と体制の変革が進行中です。具体的には、データの共有によるプロジェクトマネジメントの標準化を加速するとともに、事業部門からビジネスパートナーまで一体化したプロジェクト単位で、品質を管理する仕組みを導入しています。

一方、情報セキュリティに関しては、事業部門における実態の正確な把握と可視化を通じ、全社セキュリティリスクマネジメントを強化しています。また、経済安全保障の観点から求められるセキュリティリスクの要件に対応すべく、サプライチェーン全体のリスク管理も強化する方針です。

<p>2023年5月までの進捗</p>	<p>【体制強化】</p> <ul style="list-style-type: none"> 2021年10月に専任CISOを任命、2023年5月にCQOを設置し*、当社グループの重要なリスク・コンプライアンスについての審議の場であるリスク・コンプライアンス委員会にCISOとCQOを加え、これまで以上に強化した権限を付与。 リスク・コンプライアンス委員会を、情報セキュリティ、システム品質に関する全社的な施策、資源投入および個別事象への対応も含め、具体策まで踏み込んで決定し、迅速に実行する組織体に変更。 施策実行の迅速性と実効性を担保するため、同委員会を毎月、また必要に応じて臨時に開催する体制に移行。 <p>【システム品質の改善・強化】</p> <ul style="list-style-type: none"> 各ビジネス領域や組織に依存した品質保証から、国内のSIビジネスについてはお客様フロント部門、JGG、GDCが一体となってプロジェクトを実施する構造へと変革。これに対応する品質規定を発行し、全社品質基準による品質統制とリスクモニタリングを2022年度に当社に展開。 <p>【情報セキュリティ対策】</p> <ul style="list-style-type: none"> CISOの下に情報セキュリティ本部を新設、責任スコープを社内システムに加えて富士通のビジネスシステムおよびプロダクトに拡大。 2022年度に、現場のセキュリティ責任者の人材像を「スキルおよびロール」の両面で再定義。責任者体制を一新、整備、連結させ、CISOから各部門に向けた指示命令システムを一元化。 グローバル体制強化のため、リージョン長直下に独立した専任のリージョンCISOおよびそのチームを配置。リージョン長とCISOへのダブルレポート化。
<p>現在の対策状況と今後の取り組み</p>	<p>【システム品質の改善・強化】</p> <ul style="list-style-type: none"> 富士通Japanでのシステム品質問題発生を踏まえ、同社への品質統制の権限集中化を完了。今後、標準化されたプロジェクトマネジメント、品質管理、リスクモニタリングによる予兆検知、現物確認を迅速に展開。 住民向けサービス、特に証明書発行等個人情報を取り扱うシステムに対して品質を担保するプロセスが計画・実行されているかという観点で、その妥当性を検査する第三者の体制を構築し、2023年5月から運用を開始。 開発現場で発生する品質に関わる情報を、開発共通プラットフォームであるFujitsu Developers Platform上に搭載、EVM (Earned Value Management) や品質指標と組み合わせてタイムリーに解析することにより、開発現場の品質や出荷の判定をより客観的に評価する仕組みを構築中。2023年10月の運用開始を予定。 <p>【情報セキュリティ対策】</p> <ul style="list-style-type: none"> 全社のセキュリティリスクを正しく把握・可視化し、経営および現場部門に共有することで、CISOによる全社セキュリティマネジメントを廻し、現場の自浄作用を促すとともに、未然防止につなげる施策を実施する。

* CQO 任命は2023年6月。

経営資本の強化

事業の推進とお客様への価値提供を担う人材ポートフォリオの構築、データドリブンな意思決定と生産性の向上を実現するデジタルトランスフォーメーション（DX）の加速、お客様へのリファレンスとなり得るサステナビリティ経営の実践を通じ、経営資本の維持・強化を図っています。パーパスの実現に向けた変革のエネルギー源として経営資本を活用し、持続的な価値創造に取り組めます。



CHRO (Chief Human Resource Officer) からのメッセージ

社員のキャリアオーナーシップ
に基づく自律的な流動性を
高めることで、事業戦略に連動
した人材ポートフォリオを構築
し、企業価値向上に貢献します。

執行役員
EVP CHRO
* Human Resource

平松 浩樹



パーパスの実現に向けた 人材マネジメント改革を遂行

富士通グループは、お客様のDXをリードする存在である「DX企業」となることを2019年に宣言し、2020年にはパーパスを頂点にFujitsu Wayを刷新しました。DX企業としてパーパスを実現するために、人や組織はどのように変わらねばならないのか。人事部門内で、またCEOをはじめとする経営層と議論して集約したのが、「社内外の多才な人材が俊敏に集い、社会のいたるところでイノベーションを創出する企業になる」というHRビジョンです。このビジョンを具体化するための人材

マネジメント改革を、過去3年間推進してきました。

一連の改革の柱と言える施策が、ジョブ型人材マネジメント、すなわち、特定のジョブ（職責）に伴う責任権限や人材要件を明確に定義し、そのジョブに人材を配置する制度の導入です。日本以外では一般的なこの制度を、日本国内にも段階的に適用しました。加えて、教育制度、評価制度と報酬制度についても従来の仕組みを大きく見直しました。制度を大きく見直すことで、自律的なキャリア形成に対する社員の意識を高め、会社＝組織と社員の関係性、ひいては組織文化の変革を実現するという狙いがありました。

事業戦略と連動した 人材ポートフォリオの構築に着手

諸制度の変革と整備を2022年度までに一気通貫で進め、2023年度は2023-2025年度中期経営計画（新中計）[🔴](#)で打ち出した事業戦略と連動した人材ポートフォリオの構築に注力しています。具体的には、新中計の[リソース戦略 🔴](#)の下でグローバルに統一したロール（職種）を大枠として、事業ポートフォリオ変革を推進するために必要な人材ポートフォリオを事業部と共に検討しています。そこでは、変革の結果としての3年後、さらには2030年の事業ポートフォリオを担う人材ポートフォリオとはどのようなものかについて、議論を深めています。現状とあるべき姿をそれぞれ整理し、各ロールに必要な人材規模を算出したうえで、現状とのギャップを埋めるために必要な人材採用・育成計画の企画・運用を開始します。

こうした人材マネジメントに対するアプローチは、事業部門へのヒアリングを基に年度単位で人員計画を立案・運用していた旧来のそれとは大きく異なります。事業部門の戦略に人事部門としてコミットするという観点では大きなチャレンジですが、2030年のありたい姿に向けて、[マテリアリティ 🔴](#)を踏まえ、中長期的な観点で採用や育成投資を行う枠組みが整ったという面では、これまでにない機会でもあると捉えています。

CHRO (Chief Human Resource Officer) からのメッセージ

現状とあるべき姿のギャップを埋める 2つのアプローチ

将来実現すべき人材ポートフォリオの定量的な枠組みが明確になれば、次のステップは現状とあるべき姿とのギャップを可視化し、どのように埋めるかを企画・実行することです。私たちは、トップダウンとボトムアップ、2つのアプローチが必要であると考えています。

トップダウンのアプローチでは、特定のロールに必要な知識とスキルを身につけるためのリスキリングを、ターゲット層に計画的に実行していきます。約8,000人の営業職社員を対象に2020年度に実施したビジネスプロデューサーとしてのリスキリングは、その先行例です。[Fujitsu Uvance](#) の Vertical areas のオフリング提供に向けたコンサルティング人材の強化、あるいはデリバリー強化に向けた専門人材の拡充などの大きなポートフォリオ変革に関しては、トップダウンのアプローチで育成プログラムを実施し、スピード感をもって進める想定です。

一方ボトムアップのアプローチに関しては、将来の人材ポートフォリオを明確に設定すること自体も1つの手段であると考えています。当社グループが今後求める人材ポートフォリオとそれを構成するロールの解像度が上がるということは、将来的に身につける必要があるスキルが社員にとっても明確になることを意味します。自らの成長と活躍の機会を広げるためにどのようなスキルを身につければよいのか、道筋が見えるわけです。

キャリアオーナーシップと自発的流動性が 人材ポートフォリオ構築のカギ

事業戦略と連動した人材ポートフォリオを構築し、しかも戦略の進捗度や変更に合わせてポートフォリオを機動的に変え続けるには、人材の流動性が必須です。この流動性を、会社側が決める人材配置・異動で確保するだけでなく、社員の自発性からも担保することが、当社グループの価値創造に寄与するうえでは不可欠であると私たちは考えています。例えば、事業戦略の遂行上重要なプロジェクトがあるとしましょう。「そのプロジェクトに携わりたい」と複数の候補者が名乗りを上げた中からメンバーを選ぶことができれば、優秀でモチベーションの高いチームができる可能性も高まります。ただし、自発的に手を挙げる社員の絶対数や多様性が限られていては、ボトムアップのアプローチは早晚機能しなくなります。自律的にキャリアを形成する意識、いわゆるキャリアオーナーシップを私たちが重視するのも、このボトムアップのアプローチを機能させたいからです。

ポスティング（公募）制度を活用し、自らが実現したいキャリアプランに合わせた異動や上位ポジション登用に挑戦する人数が過去2年間で大幅に増えていることは、人材の流動性向上を前提にしたポートフォリオ構築の実現にとって意味ある変化です。ポスティングの応募者人数自体もさることながら、制度を活用して異動した上司や同僚が身近に増えたことをきっかけに、キャリアを自律的に考える人材層が広がっていけば、当社グループの組織文化はさらに変わり、事業戦略と人材ポートフォリオの機動的な連動性も高まるはずです。

従業員エンゲージメントの高い競争力ある企業に

人と組織の変革は、[従業員エンゲージメント](#) の結果にも表れています。前中計の目標として設定していた75ポイントには及ばなかったものの、2022年度の結果は69ポイントと、サーベイを開始した2019年度比で6ポイント改善しました。

サーベイの結果分析からは、エンゲージメントに対して大きな影響を及ぼす要因が上司とのコミュニケーションにあることが分かっています。人材の流動性が高まる中で、組織として成果を上げるためには、社員のエンゲージメントを高め、この組織でもっと挑戦をしたい、この組織だと成長できる、という状態をつくることが重要です。管理職に対しては、こちらも念頭において部下と定期的に1対1の対話を行うことを求めており、その際にコミュニケーションを円滑化するノウハウやツールも提供しています。

グローバルなDX企業としてお客様に持続的に価値を提供する、そのために必要な人材獲得の競争力を高めるという目的で、2023年4月に日本国内の社員の報酬の見直しを実施し、月額賃金を平均10%引き上げました。報酬レベルの引き上げと成長が実感できる環境づくりを通じたエンゲージメントの向上を図りながら、事業戦略と人材ポートフォリオの連動性を高め、さらに社員のマインドと組織文化の変革も継続し、当社グループの成長と企業価値向上に貢献していきます。

人材戦略の全体像

富士通グループは、パーパスの実現に向けて、事業の変革と自らの変革に取り組んできました。人的資本経営の観点では、人と組織の変革に向け社員一人ひとりの成長とグループ全体の成長をつなげることに焦点を当て、「成果を生むための取り組み」と「持続的効果を生むための取り組み」の2つに大きく区分される人材マネジメント施策を推進してきました。

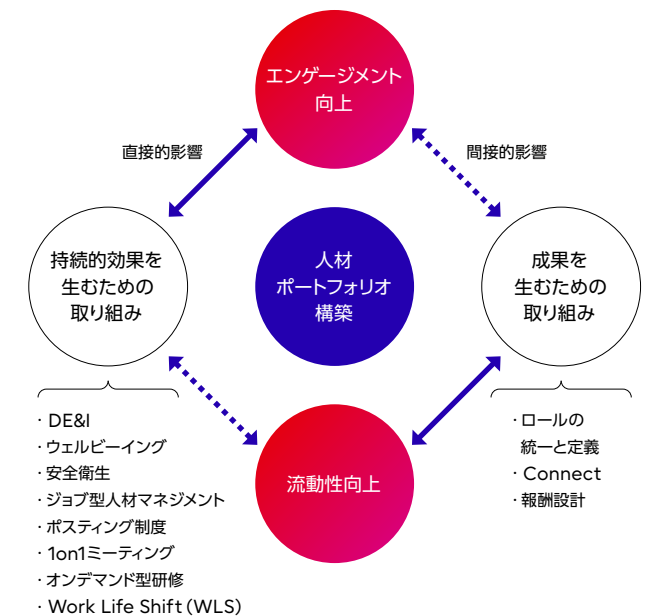
このうち「成果を生むための取り組み」とは、経営戦略と事業戦略を展開するうえで必要不可欠な人材戦略上の施策を指します。新中計の下でリソース戦略の一環として打ち出したグローバルでのルール定義の統一、人材ポートフォリオの策定、グローバル共通の人事評価制度「Connect」などがここに区分されます。

一方「持続的効果を生むための取り組み」は、「成果を生むための取り組み」を持続的に支えるための仕組みづくりの施策です。GRB（グローバルレスポンシブルビジネス）における取り組みを通じたDE&Iとウェルビーイングの深化、ジョブ型人材マネジメントとポストティング制度の運用、1on1ミーティングと呼ばれる上司と部下による定期的な対話の継続、社員一人ひとりの自律的な学びを支えるオンデマンド型研修プログラムの提供、仕事内容や個人のライフスタイルに合わせた最適な働き方などを可能にするWork Life Shift (WLS)の推進などがここに含まれます。

データドリブン経営の一環として行った人材関連データの分析から、ポストティング制度の活用をはじめとする自律的な人材流動化が、企業価値向上のカギを握る可能性が高いことがわかってきました。また、従業員エンゲージメント向上という観点では、組織ビジョンの理解浸透、そしてその手段の1つである

適切な1on1ミーティングの実施が重要であることも浮かび上がっています。

新中計の事業戦略の完遂には、その実行を支える人材ポートフォリオの構築と、一人ひとりの能力発揮を促す環境づくりが不可欠です。あるべき人材ポートフォリオの構築に向け、事業部門との連携の下で戦略的な人材の配置と育成を行うと同時に、社員のキャリアオーナーシップに基づく人材の流動性向上と従業員エンゲージメントの向上、加えて多様性のさらなる向上に焦点を当てた一貫性のある人材マネジメントを継続し、成長と企業価値向上に貢献します。



人的資本経営とデータ分析

2022年3月から6回にわたり、「CHRO Roundtable」と称し、当社を含む5社のCHRO（最高人事責任者）が集まり、企業価値向上につながる人的資本経営のあり方について議論を重ねました。その一環として当社は、人的資本に関わるデータを分析し、企業価値向上につながるKPIを探りました。具体的には、企業価値向上に結びつくKPIを特定するため、2020年度から2021年度の売上収益と営業利益の伸長率と、社内にある人材に関わる約50種類のデータを掛け合わせ、相関関係の分析を行いました。

様々な観点から分析を重ねた結果、組織の人員に占めるポストティング異動者・キャリア採用者の割合と、財務指標の伸び率には正の相関が見られました。一方、組織における会社都合による異動の割合と財務

指標の伸び率には負の相関が見られる結果となりました。これは、自律した人材の自らの意思による流動化（社内ポストティング／キャリア採用）が、組織の業務遂行能力の向上に寄与していることを示唆しています。このように、当社グループがジョブ型人材マネジメントをはじめとする様々な人事変革を行う中で、非常に重要な観点と考えていた「人材流動化」が、データ分析の観点でも企業価値向上につながる可能性が高いことが見えてきています。

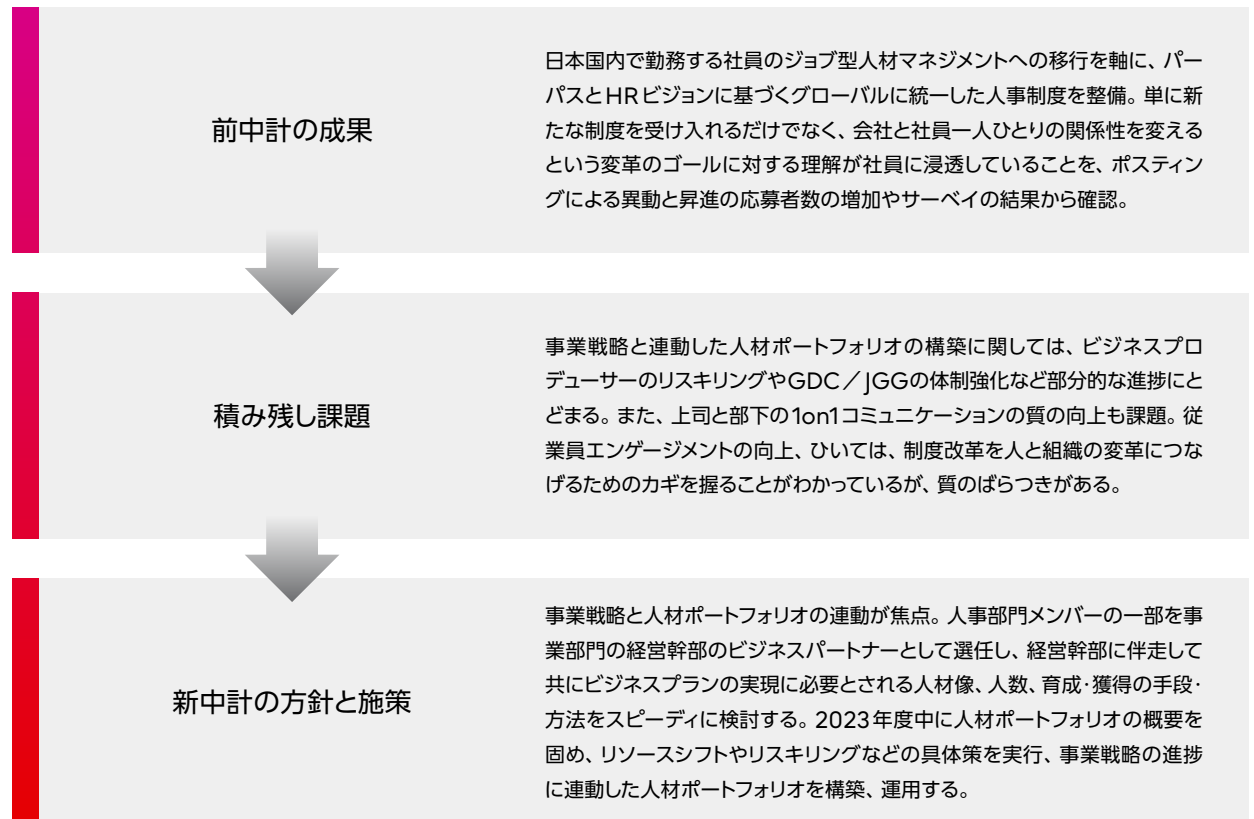
詳細についてはこちら [『CHRO Roundtable Report』](#)

人材マネジメントの軌跡

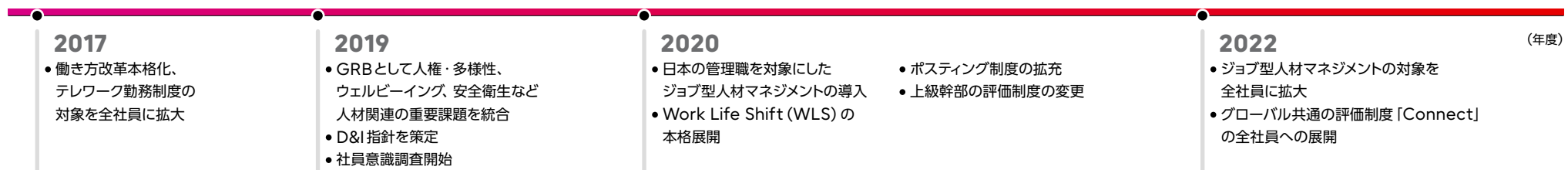
当社グループの人材マネジメントの変換点は、「IT企業からDX企業へ」という経営方針を打ち出した2019年です。以来、DXを推進しイノベーションを生むために人材マネジメントを変革すべく、ジョブ型人材マネジメント制度の導入をはじめとする幅広い施策を実行してきました。

2020-2022年度中期経営計画（前中計）では、事業の変革と自らの変革の進捗を測る非財務指標の1つとして従業員エンゲージメントを掲げ、社員の自律的なキャリア形成を促す人と組織の変革を加速しました。前中計のスタートとほぼ同時期に感染が拡大したCOVID-19は、社員の働き方や仕事に対する姿勢を問い直し、従業員エンゲージメントの重要性に改めて焦点を当てるきっかけとなりました。

前中計で非財務指標とした従業員エンゲージメントは、2023-2025年度中期経営計画（新中計）においても継続しています。グローバル企業のベンチマークを基に、それらの企業に匹敵する競争力を獲得するという観点で75を目標値とし、グローバル共通のサーベイを年2回実施してデータの分析結果を人材マネジメント施策に反映していきます。

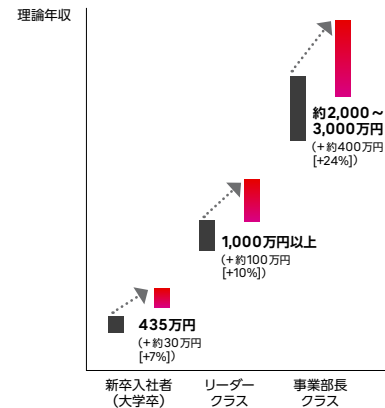


人材マネジメントの軌跡



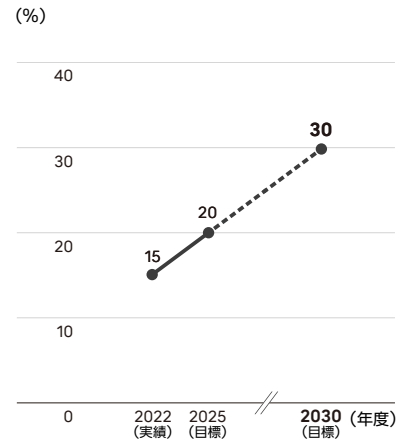
人材マネジメントの主な取り組みと進捗

報酬制度の見直し



当社は2023年度、中長期的なグローバルでの企業競争力のさらなる向上を目指して報酬制度を見直しました。具体的には、日本国内の全職層の社員を対象に、年収ベースで平均7%、最大24%引き上げ、リーダークラスでは約1千万円、事業部長クラスでは約2～3千万円の水準としました。今後も人的資本への投資を拡大し、企業価値向上の中核を担う人材の定着および獲得を図っていきます。

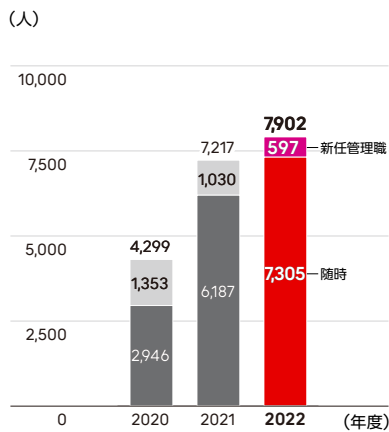
DE&I (女性幹部社員比率)



多様な人材が異なる価値観や能力を活かし合えるカルチャーの実現を目指し、2023年度より女性幹部社員比率を非財務指標に設定しました。「2030年度末時点で女性幹部社員比率30%」を目標とし、その通過点として「2025年度末時点の女性幹部社員比率20%」を掲げました。

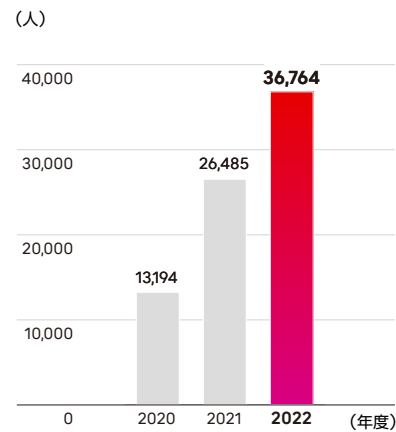
上記達成に加え、「マインド改革」「ポジティブアクション」「Work Life Shiftの推進を通じた働く環境の整備」等、多様な取り組みを推進していきます。

流動性 (ポスティング応募人数)



2020年度に導入したジョブ型人材マネジメントに合わせ、戦略実現のための適所適材の実現、人材流動化／多様性向上を目的にポスティングを大幅拡大しました。3年間で応募者は19,000人を超え、そのうち7,500人を超える社員が実際に異動しており、社員が自らのキャリアを主体的に考えるカルチャーが醸成されてきました。今後も本施策を通じて社員の描くキャリアの実現に向けて、機会提供を継続していきます。

リスキリング (オンデマンド型研修Udemy受講者数)



富士通グループ (国内) のオンデマンド型研修のうち、世界最大級のオンライン動画学習プラットフォーム「Udemy」の受講者数は3年間で2.8倍になっています。

年齢別にみると、すべての年代で受講者数は増加しており、特に50代以上の受講者数の伸びは3.6倍と最も伸長しています。

また、総学習時間についても3年間で3.2倍になっています。現状の仕事・職種に関連するコースを受講する傾向があり、自律的な学びに対する意識・行動がこの3年間で大きく変化したと言えます。

社員の声

ポスティング制度

クロスインダストリー
ソリューション事業本部
島崎 美沙子

入社以来、公共系のアカウントシステムエンジニア(SE)職に従事していましたが、もっと上流工程からお客様の課題解決に携わりたい、新しい領域にチャレンジしたいという想いがありました。その中で、お客様の課題抽出から施策立案、実行までを一貫して支援できる点が自身の志向と合致すると考え、現在の部署へのポスティングに応募しました。SEからコンサルタントへと職種が変わり、業務内容や仕事の進め方のギャップに苦労していますが、よりお客様に近い立場で、お客様の業務課題の解決に共に取り組むことができ、日々やりがいを感じています。ポスティング制度が始まったことで、自分がどういう仕事をしたのか、どういう働き方をしたいのか、改めて考える良い機会になりました。また、自分の経験を活かしながらも、社内で新しい領域に挑戦できることが分かったことも大きなメリットでした。主体的に自身のキャリアを見直し、行動に移せる点がポスティング制度の魅力であると考えます。

ポスティング制度とは

実現したいキャリアプランに応じた異動や管理職以上のポジションに挑戦する機会を、社員自らが選択できる制度です。当社グループ社員は、イントラネットの専用サイトを通じて公募ポストとその要件などを参照し、応募できます。国境を越えて活躍する人材を公募する「グローバルポスティング制度」も運用しています。

1on1ミーティング

CPS & Retail事業本部
長澤 健志

継続的な1on1の実施によって、上司へ相談しやすくなるなど、職場での心理的安全性が以前と比較して格段に高まりました。1on1導入当初は手探りで進めていたこともあり、1on1を仕事の悩みや私生活のことも含めて上司に相談する場と捉えていましたが、現在では、組織ビジョンや重点テーマ、期中に実現したい状態や個人の成長ビジョンなどについても、相談・議論する場として活用しています。1on1を実施することの一番のメリットは気軽さです。今では1on1の予定が入っていることは役職にかかわらず当たり前で、相談したいことがあれば、普段関わりがあるかどうかに関係なく1on1を設定しています。また、1on1サポートツールを使うことで、過去の1on1履歴を時系列で振り返ることができる点も大きな魅力です。ふと今の部署で働き続けているのかな、と考えたときに、当時話したこと、メモに残したことを確認して、キャリアの志向性を再確認することにもつながっています。

1on1ミーティングとは

部門・組織のビジョンと社員個人が目指すキャリアの方向性をすり合わせるための、上司と部下による1対1の対話の場です。日常業務の報告・相談に留まらず、部門の中長期的な方針を共有する機会、また部下の挑戦と成長を確認することで自律的なキャリア形成に対する意識を高める機会として、すべての社員が少なくとも月に1回実施しています。

リスキリング

ジャパン・グローバル
ゲートウェイ
折田 真紀

当社DXビジネスの最重要オファリングの1つであるSAP、そのビジネスを推進する「SAPコンサル」のスキルを習得すべく、リスキリングに手を挙げました。今まで国内の見積領域を担当するSEでしたが、将来を見据えてグローバルな仕事の経験やERP・幅広い業務領域・コンサルティングスキルの習得をしたかったからです。

今回のリスキリングでは、SAP Practical Training Program (SPTP) という、①基礎教育(集合・行動変容プログラム)、②OJTを通じた実践からなる計6か月間の社内プログラムを受講しました。SPTPを通じてSAPに関する原理原則を体系的に身に付けることができ、現在参画中のプロジェクトでは、習得したノウハウやマインドを最大限に活用しながら、日々奮闘しています。

自身のキャリアの幅を広げる一環として一歩踏み出して挑戦し、リスキリングを選択することで、変化し続ける社会に対応できると信じています。

リスキリングとは

将来のジョブや役割を見据えたスキルの習得や学び直しを指します。当社グループでは、事業戦略上必須の内容に関し、体系的学習が可能な研修プログラムをターゲット層を特定して実施するほか、自らのキャリアプランに合わせた自律的な学びも重視しています。後者については、オンデマンド型教育プラットフォームを導入して学びを支えています。

CDXO (Chief Digital Transformation Officer)、CIO (Chief Information Officer) からのメッセージ

現状打破に挑戦する仲間を
増やしながらグループ横断的な
変革を推し進め、企業価値創造
に直結するDXを実現します。

執行役員
EVP CDXO、CIO
* Digital Transformation * Information

福田 譲



「変わらない」文化に一石を投じる

2020-2022年度中期経営計画（前中計）は当社グループの試行錯誤のフェーズにあたり、社長の時田がリードする幾多の議論の中から、パーパスとビジョンという私たちの存在意義、いわばWhyと、Fujitsu Uvanceを核とするデジタルサービスによる成長というWhatが導き出されました。2023年4月に時田からCDXOを受け継いだ私の使命は、2023-2025年度中期経営計画（新中計）中にWhyとWhatをしつかり実装・実現し、成長と企業価値創造に貢献することであると捉えています。

実装・実現に向けた最大の課題は、変革マインドの浸透です。あえて強い言葉を用いて言えば、自らが属する組織の変革に参画しない傍観者的な姿勢の社員は、お客様のDXのパートナーにはなれないでしょう。そうした「変わらない」姿勢や組織文化に一石を投じてきたのが、DXプロジェクトであるFujitsu Transformation、略称フジトラです。

部門を横断する課題に取り組むフジトラ

フジトラの中核を成すのは、「富士通をよりよくする」ミッションと志を持って集まった約60名のDX Officerです。

DX Officerがグループのすべての主要部門やリージョンから参加していること、したがって部門を横断した取り組みを得意とするフォーメーションであることが特徴です。変革には組織の壁の打破が必須だからです。

Fujitsu Uvanceを例に挙げましょう。クロスインダストリーなデジタルサービスを提供しようとするならば、オフリングやデリバリーが従来の発想を越えねばならないのは当然ですが、話はそこにとどまりません。お客様との協創に適した商品開発プロセスや収益モデル、お客様との契約条件を検討せねばなりません。売上や費用の計上ルールや関連する様々な業務システムも見直す必要があります。部門を超えた最適な仕組みへと変えるためには、予算制度や人事制度、社内のコミュニケーションなど、多面的な施策が欠かせません。フジトラは、こうした組織間の課題に、グループ全体最適の観点で働きかけています。

挑戦する社員を応援

変革マインドは、着実に広がっています。全グループ社員の約80%にあたる10万人が社内SNSをアクティブに使い、組織や役職や立場、あるいは国を超えたコミュニケーションを取るようになったのは、その証です。自社のDXへの積極的な取り組みが、お客様のDXのパートナーとしての取り組みに直結している事例も出てきました。現状の打破に挑戦する社員を応援し、変革のスピードを上げていきます。

富士通グループのDX

富士通グループのDXとフジトラ

DXの真価は、業務におけるデジタル技術（D）の利用にとどまらないトランスフォーメーション=変革（X）にあります。フジトラは、経営リーダー層のトップダウンのアプローチに加え、社員が参加するボトムアップの取り組みを広げ、グループ全体で変革マインドを共有することで、真のトランスフォーメーション実現を目指す全社DXプロジェクトです。

フジトラでは、社員の誰もが当社グループが乗り越えるべき変革テーマを掲げ、仲間を募ってアクションを起こすことを奨励しています。2022年度までに、150以上の変革テーマが設定され、コミュニティへの参加人数も約9,000人に拡大しました。3年間で1,000人の社内起業家の育成と新規事業の創出を目指すプログラムの企画と運営や、お客様も参加する数百人規模のDXイベントの開催まで、取り組みの内容也多岐にわたります。

当社グループは、前中計でDX推進指標🟡を非財務指標の1つとして設定し、OneCRMをはじめとするデータドリブン経営の実現に向けたインフラ整備の進捗と併せ、パーパスの実現に向けた組織文化や社員のマインドセットの変容をモニタリングしました。前中計期間を通じたDX推進指標の継続的な改善には、フジトラが象徴する「全員参加型のDX」が寄与していることは間違いありません。新中計期間には、この指標を発展的に継承した新たな経営フェーズにふさわしい指標を設定し、どのような取り組みが変革を加速し財務的な成長に貢献するのか、定量的に解明することを目指していきます。

2022年度までに実践した社内DXの主な活動

テーマ	概要
パーパス カービング	個人のパーパスを言葉にする対話プログラム。個人のパーパスを彫り出すと同時に、富士通のパーパスとの重なりを見つけ、それを今後の変革の原動力につなげている。
exPractice	パーパスを起点に自ら変革を生み出すための、データサイエンス、デザイン思考、アジャイルのフレームワークを組み合わせた実践手法の学びを提供。
VOICE プログラム	お客様や社員の声を可視化して「判断の迅速化」「行動の変革」「新たな気づきの発掘」に活かし、持続的に競争力を高めるためのプログラム。
データアナリティクスセンター	2021年に設立した専門組織。データ基盤整備、制度、人材・スキル、組織文化も含め、全社最適のデータドリブン経営変革をリードする。
社内SNSの活用	SNS内に組織を超えて形成された1万を超える「コミュニティ」において、情報発信、知恵やノウハウの共有がなされ、業務の進め方や行動様式変革の起点として機能。
社内DXイベント	DX推進テーマや部門・現場での取り組みを共有し、ディスカッション・アンケート投票などを行う双方向コミュニケーションを重視した3か月に1回のイベント。
Fujitsu Innovation Circuit	新規事業への挑戦を通じた起業家人材の育成と事業創出プログラム。挑戦を当たり前とする組織文化の醸成も狙う。

データドリブン経営

DXの目的の1つは、過去の実績や経験値に基づく経営から、データの活用による未来の予測に基づく経営へと転換し、事業環境の変化への柔軟かつ迅速な対応と、合理的な意思決定を可能とすることです。この目的の実現に向け、当社グループは、OneFujitsuプログラムの下で、データドリブン経営を実現するインフラ整備を推進しています。

具体的には、OneERP+と称し、有形・無形の経営資源をデータ化・可視化するシステムのグローバルな導入が進行中です。また、すでに前中計中にOneCRMを31か国で稼働させ、20,000人のグループ社員が活用しています。これにより、すべてのリージョンの顧客フロント部門とお客様の最初のコンタクトから、商談の進展、受注からサービス提供、さらにフォローアップを通じた新たな商機獲得までの動きを、リアルタイムで把握できるようになりました。

これらのシステムの導入と活用の要諦は、ビジネスオペレーション標準化にあります。例えばAとB、2つの国のお客様フロント部門が、まったく異なる業務手法やデータ管理をしていると、システムは機能しません。したがって、システム導入に先立ってグローバルなオペレーションの標準を定め、実践することが不可欠なのです。

自らのDX実現に向けた取り組みを通じ、当社グループはオペレーションの標準化に伴う課題とその解決手法を含め、様々な実践知を蓄積しています。こうした知見をリファレンスとしてお客様への提案に活用し、お客様のDXをリードします。

CSuO (Chief Sustainability Officer) からのメッセージ

サステナビリティの「自分事化」を全社員に促し、富士通グループとお客様のサステナビリティトランスフォーメーションを加速します。

執行役員
EVP CSuO
* Sustainability

梶原 ゆみ子



富士通らしさを重視したマテリアリティの設定

当社グループは、パーパスを軸に Fujitsu Way を刷新した2020年以來、サステナビリティ経営委員会を中心としてGRB（グローバルレスポンスブルビジネス）[●](#)と非財務分野の取り組みを推進してきました。これらの取り組みは、当社グループがグローバル企業としての責任を果たすこと、また社員の帰属意識や働き甲斐の向上につながりました。

このようにサステナビリティ経営に積極的に取り組んできましたが、今後さらにサステナビリティを事業成長の中核とすべく、これまでの活動を活かしながら、マテリアリティを設定しました。設定する際、お客様や機関投資家をはじめ、社員も含めた幅広いステークホルダーにアンケートやインタビューを行い、2030年の社会において、当社グループ自身が持続的な成長のために注力していくべき課題と、ステークホルダーが当社グループに期待する役割との交点を見出していました。そして、経営層の協議を反映した「富士通らしさ」の観点を重視し設定しました。

マテリアリティの設定により、注力して取り組む重要課題が明確になり、社員にとってパーパスの実現に向けた道筋が分かりやすくなったと考えています。一方、社外役員から「社員一人ひとりがマテリアリティを自分事とする必要がある」という意見をいただいております。全社で取り組みを進めるにあたっては、マテリアリティを身近なものとして意識し動いていける施策を実行していきます。

お客様と課題認識を共有

サステナビリティの「自分事化」やサステナビリティと事業の連動は、お客様にも共通する課題です。それはすなわち、当社グループ内での取り組みが、お客様への提案のリファレンスモデルとなりうることを意味します。私自身もビジネスプロデューサー（BP）と共にお客様を訪問し、[GHG 排出量削減に向けた取り組み](#) [●](#)をはじめ、財務・非財務の相関関係など、サステナビリティ分野におけるデータドリブン経営の当社グループの実践知をお話する機会を増やしています。BPのサステナビリティに関する知見や、お客様の経営課題を理解し共感する力も向上してきています。

グローバルにビジネスを展開する企業として、また、お客様と共に挑戦するパートナーとして、私たちはサステナビリティトランスフォーメーションへの取り組みを加速していきます。

サステナビリティ経営の全体像

当社グループは、地球社会の一員として、環境・社会・経済の視点から責任ある事業活動を通じた社会課題解決に真摯に取り組み、社会に対してポジティブなインパクトを生み出しながら、長期的に成長することを目指しています。その実現に向けて、経営トップによる主導の下、サステナビリティに配慮した経営を推進しています。

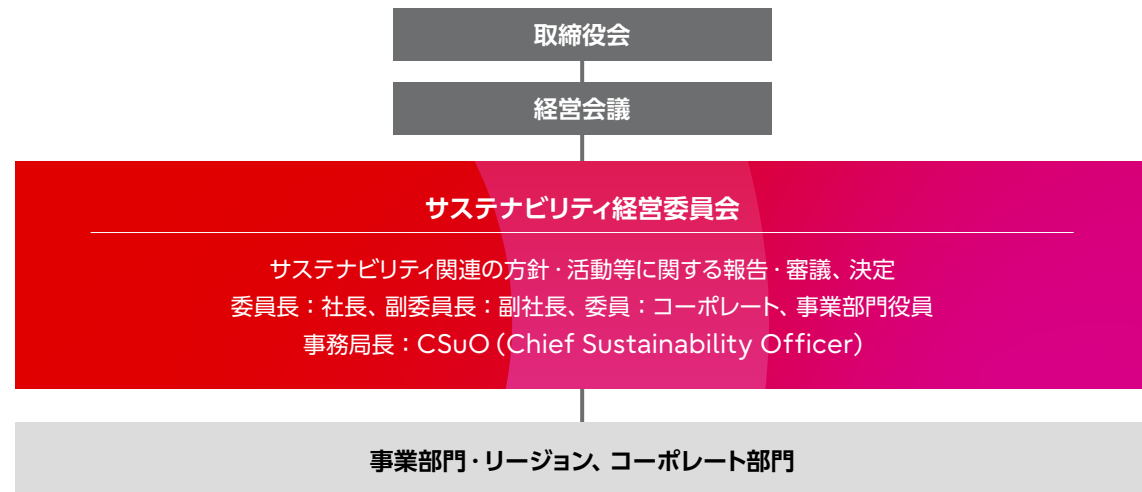
サステナビリティ経営委員会

当社グループは取締役会、経営会議の監督・指示の下、サステナビリティに配慮した経営を主導する「サステナビリティ経営委員会」を設置しています。本委員会は、環境・社会・経済に与える影響を考慮し、すべてのステークホルダーに配慮しながら自らも長期的に成長・変革していくために、責任あるグローバル企業としてのサステナビリティ経営の実現に向けた議論を実施しています。

委員長は社長とし、委員長が指名する役員が委員に任命されます（2023年6月時点、委員長含め13名）。委員会は半期に一度開催し、各議題についてより活発な意見交換や十分な議論を行うため、2022年度から各回の開催期間を1日から2日間へと拡大しています。

Fujitsu Wayに定めたパーパスや大切にする価値観に基づき、人権尊重、多様性および公平性の受容、人材育成、地球環境保全、地域社会の発展への貢献など、重要課題として特定した当社グループの価値創造の源泉に深く関わる内容は「GRB（グローバルレスポンシブルビジネス）」として呼称し、2020年度より同委員会で活動報告と議論を行っています。また、2023年に設定したマテリアリティを踏まえ、今後は事業を通じてお客様・社会へ貢献する分野について活動と議論を強化していくことで、当社グループの企業価値について持続的かつ長期的な向上を目指しています。

サステナビリティ経営推進体制



2022年度に開催した委員会の議題

- ・ GRBの各重要課題に関する活動報告、2025年度に向けた新たなKPIの設定
- ・ マテリアリティ
- ・ 非財務指標と財務指標の相関分析
- ・ サステナビリティに関する情報開示

詳細についてはこちら 富士通グループのサステナビリティ経営

GRB 進捗一覧

当社グループでは、責任あるグローバル企業として取り組むべき重要課題を GRB（グローバルレスポンシブルビジネス）として掲げ、2020 年度よりそれぞれの課題ごとにありたい姿・目標を定め、グローバルにマネジメントを行っています。2023 年度は、2025 年度を最終年度とする新中期経営計画の開始に合わせ、これまで掲げてきたありたい姿を社会動向や当社の課題を踏まえアップデートし、2025 年度末を達成期限とする新たな目標を設定しました。2025 年度の目標達成に向け、実効力のあるマネジメント体制を構築し、各国の法律や文化の違いを踏まえながら、より高いレベルでの活動をグローバルに実施できるよう、具体的なアクションにつなげていきます。

詳細についてはこちら  2025 年度 GRB の目標

重要課題	ありたい姿と2022年度目標	2022年度実績	2023年度以降のありたい姿
人権・多様性	<p>▶人権</p> <p>【ありたい姿】 実社会／デジタル社会において、「人間の尊厳」への配慮がすべての企業活動に反映され、「人を中心とした価値創造」が恒常的に行われている。</p> <p>【2022年度目標】 「人権尊重」の社内浸透 ・グローバルな人権に関する全従業員向け教育の受講率：80%</p> <p>▶ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン (DE&I)</p> <p>【ありたい姿】 多様性を尊重した責任ある事業活動（レスポンシブルビジネス）に取り組みます。誰もが一体感をもって自分らしく活躍できる、公平でインクルーシブな企業文化を醸成します。個人のアイデンティティに関わらず、誰もが違いを認めあい、活躍できるようにします。私たちは、インクルーシブなデザインやイノベーションを通じて、社会により良いインパクトをもたらすよう努め、エンパワーし合うことで、持続可能な世界の実現を目指します。</p> <p>【2022年度目標】 インクルーシブな企業文化の醸成 ・社員意識調査での D&I 関連設問の肯定回答率向上： 連結66%（2019年度）→69%／単体59%（2019年度）→63% ・リーダーシップレベルにおける女性比率増： 連結8%（2019年度）→10%／単体6%（2019年度）→9%</p>	<p>▶人権</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ全社員を対象とした「ビジネスと人権」に関するeラーニングを16か国語でグローバルに実施 受講率：92% <p>▶ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン (DE&I)</p> <ul style="list-style-type: none"> 社員意識調査での DE&I 関連設問の肯定回答率 連結：73%／単体：69% リーダーシップレベルにおける女性比率* 連結：10.8%／単体：9.1% <p>* 従来、リージョンごとにリーダーシップレベルの基準を決めていたが、2023 年度からは基準をグローバルで統一しており、新基準における連結の比率は15%</p>	<p>▶人権</p> <p>実社会／デジタル社会において、「人間の尊厳」への配慮がすべての企業活動に反映され、「人を中心とした価値創造」が恒常的に行われている。</p> <p>▶ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン (DE&I)</p> <p>多様性を尊重した責任ある事業活動（レスポンシブルビジネス）に取り組む。誰もが一体感をもって自分らしく活躍できる、公平でインクルーシブな企業文化を醸成する。個人のアイデンティティに関わらず、誰もが違いを認めあい、活躍できるようにする。インクルーシブなデザインやイノベーションを通じて、社会により良いインパクトをもたらすよう努め、エンパワーし合うことで、持続可能な世界の実現を目指す。</p>
ウェルビーイング	<p>【ありたい姿】 すべての社員が心身ともに健康でいきいきと働くことができる環境をつくりだす。また社員が自己の成長を実現させて、その力を最大限に発揮できる機会を提供する。</p> <p>【2022年度目標】 いきいきと働くことができる職場環境の提供 ・社員意識調査「ワークライフバランス」[Well-being]*1に対するグローバル共通平均スコア：71 成長の実現と力を発揮できる機会の提供 ・社員意識調査「成長の機会」に対するグローバル共通平均スコア：70</p>	<ul style="list-style-type: none"> 社員意識調査「ワークライフバランス」[Well-being]*1に対するグローバル共通平均スコア：67 社員意識調査「成長の機会」に対するグローバル共通平均スコア：71 	<p>仕事もプライベートも、自分自身が大切にしている価値観に向き合い、自身の未来の幸せに日々向かっている。</p>

*1 2022 年度より「職場環境」から「Well-being」へ変更。

GRB進捗一覧

重要課題	ありたい姿と2022年度目標	2022年度実績	2023年度以降のありたい姿
環境	<p>【ありたい姿】</p> <p>グローバルな環境リーディング企業として社会的責任を果たす。気候変動対策としてパリ協定の1.5℃目標の達成と、革新的なソリューションの提供による、資源の有効利用を含めた環境課題解決に貢献する。</p> <p>【2022年度目標】</p> <p>社会的責任の遂行と環境課題解決への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業拠点の温室効果ガス（GHG）排出量を基準年比 37.8％以上削減する（2013年度実績の毎年4.2％削減） 事業活動に伴うリスクの回避と環境負荷の最小化 ビジネスを通じたお客様・社会の環境課題解決への貢献 	<p>GHG排出量の削減</p> <ul style="list-style-type: none"> 目標37.8％以上削減、47.8万トン以下に対し実績47.5％削減、40.3万トン（2013年度比 毎年4.2％削減） 再生可能エネルギー導入率：目標16％以上に対し実績30.0％ <p>事業活動に伴うリスクの回避と環境負荷の最小化</p> <p>＜事業所＞</p> <ul style="list-style-type: none"> データセンターのPUE改善：目標1.54に対し実績1.57 水の使用量：目標3万m³以上の削減に対し実績8.8万m³削減 製品の省資源化・資源循環性向上：新製品の資源効率目標10％以上に対し実績11.2％向上（2019年度比） <p>＜サプライチェーン＞</p> <ul style="list-style-type: none"> 製品の使用時消費電力によるCO₂排出量：目標17％削減に対し実績25％削減（2013年度比） サプライチェーン上流におけるCO₂排出量削減および水資源保全：主要取引先への取組依頼を100％完了 <p>ビジネスを通じたお客様・社会の環境課題解決への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルに関する知見のビジネス部門、事業部門へのスキルトランスファー セミナーやワークショップ、eラーニングなどを通じた社内教育の実施による社員の専門スキル向上 環境課題解決に繋がるお客様提案に向けた支援 	<p>グローバルなSXリーディング企業として社会的責任を果たす。自らのカーボンニュートラル実現に加え、お客様との共創により、革新的なソリューションを提供することで様々な環境課題を解決する。</p>
コンプライアンス	<p>【ありたい姿】</p> <p>富士通グループ内の役職員が、高いコンプライアンス意識を持って事業活動を行うことにより、社会的責任を果たしつつ、ステークホルダーから信頼される企業グループである。</p> <p>【2022年度目標】</p> <p>コンプライアンスに係るFujitsu Way「行動規範」の組織全体への周知徹底をさらに図るために、グループ全体にグローバルコンプライアンスプログラムを展開することで、高いコンプライアンス意識を組織に根付かせるとともに、経営陣が先頭に立って、従業員一人ひとりがいかなる不正も許容しない企業風土（ゼロ・トレランス）を醸成する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 社長、部門長またはリージョン長からコンプライアンス遵守の重要性をメッセージとして発信：1回以上／年 	<ul style="list-style-type: none"> 国際腐敗防止デーに合わせたFujitsu Compliance Weekにおいて、社長・各リージョン長・各国グループ会社社長等の経営層から従業員に対し、コンプライアンス遵守徹底のメッセージを発信 	<p>富士通グループ内の役職員が高いコンプライアンス意識をもって、事業活動を行うことにより、社会の規範としての役割を果たしつつ、ステークホルダーから投資や取引、就業の対象として選択される、信頼される企業グループである。</p>

GRB 進捗一覧

重要課題	ありたい姿と2022年度目標	2022年度実績	2023年度以降のありたい姿
サプライチェーン	<p>【ありたい姿】</p> <p>富士通グループは自社サプライチェーンにおいて、人権や環境、安全衛生に配慮した責任ある、かつ多様性に富む調達を実現する。</p> <p>【2022年度目標】</p> <p>自社サプライチェーンにおける責任ある調達の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社主要取引先による責任ある調達の国際基準への準拠へ向け、当社主力製品の主要な製造委託先・部品取引先より、下記文書のいずれかを入手する。 <ul style="list-style-type: none"> （目標 KPI=100%） <ul style="list-style-type: none"> RBA*2 工場監査プラチナまたはゴールド判定書 当社 CSR 調達指針（=RBA 行動指針）への誓約書 <p>サプライチェーン多様性の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 従来の取り組みと並行して、サプライチェーンの多様性確保を Responsible Business の目標に位置付け、グローバルに推進。 <p>サプライチェーンにおける GHG 排出削減</p> <ul style="list-style-type: none"> GHG 排出削減を取引先とともに推進するため、主要物品取引先に対して、国際基準に沿った数値の目標設定を依頼する。 	<p>下記文書いずれかの入手率：100%</p> <ul style="list-style-type: none"> -RBA工場監査プラチナまたはゴールド判定書 -当社 CSR 調達指針への誓約書 <p>実績：100% 取得済み</p> <p>UK・Americas・オセアニアにおいて、中小企業（SME）・女性経営・少数民族企業等、多様な属性を持つ企業からの調達 KPI を達成</p> <p>実績：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各リージョン／国での主目標を達成 ・日本における多様性の観点と目標を女性活躍に決定 <p>293社あてに目標設定のための説明会への参加を要請</p> <p>実績：取引先の実態把握、対応要請および支援を、目標通り実施</p>	<p>富士通グループは、人権・安全衛生、環境に配慮し、多様性を確保した責任あるサプライチェーンを実現する。</p>
安全衛生	<p>【ありたい姿】</p> <p>富士通グループは全ての事業活動において、心とからだの健康と安全を守ることを最優先し、各国各地域の事情にあわせた、安全で健康的な職場環境を提供する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・重大な災害発生や質の低い安全衛生管理を許容しない文化を醸成する。 ・すべての事業活動の価値の中心に、心とからだの健康と安全を守ることを据える。 ・予防可能な病気やケガ、業務上の予期せぬ事故などによるビジネス機会の損失をゼロにする。 <p>【2022年度目標】</p> <p>グループ会社を含むすべての職場において、安全で働きやすい環境を実現し、心とからだの健康づくりを推進する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・重大な災害発生件数：ゼロ ・安全衛生に関するグローバルレベルでのマネジメントレビュー実施：1回／年 	<ul style="list-style-type: none"> ・重大な災害発生件数：1 ・各国／Region にてマネジメントレビューに代わる会議体を設定（中央安全衛生委員会・Europe, GD and Americas OH&S Leadership Forum 等） 	<p>（注）2023 年度より「安全衛生」を「ウェルビーイング」へ統合</p>
コミュニティ	<p>【ありたい姿】</p> <p>地球社会への帰属意識を有する社員が、社会課題への共感性を高めて活動を共創することで、社会のみならず経済／ビジネスによりインパクトをもたらしている。創出したインパクトを評価／分析・発信し、さらなる価値を社会に提供している。</p> <p>【2022年度目標】</p> <p>企業文化および社員のマインドセット変革への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社会課題に関連した社会貢献活動に参加した従業員数の増加率 ニューノーマル下において、2019 年度比 +10% 	<ul style="list-style-type: none"> ・2019 年度比 +38% 	<p>社員一人ひとりが幅広いステークホルダーとの共働・共創を通して社会課題への共感性を高めて活動に取り組み、社会にスケールあるインパクトをもたらすことで、富士通の成長機会を創出し、パーパス実現に貢献している。</p>

*2 Responsible Business Alliance

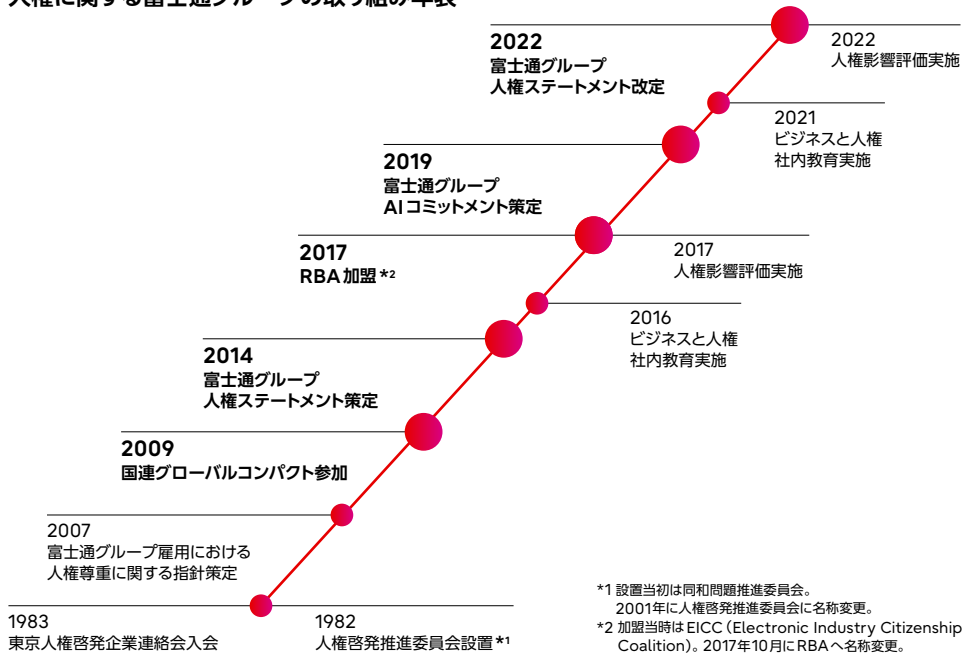
電子機器メーカーや大手サプライヤーなど、約140社が加盟する国際イニシアチブ。行動規範を定め、サプライチェーン上の環境や労働者の人権および労働条件や、倫理・安全衛生などの改善を進めている。

人権

体制

当社グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGP)」に基づいた人権デューデリジェンスを推進しています。幅広い社内部門へのヒアリングや国内外の専門家との意見交換を通じて、事業活動によってもたらされる人権影響が特に大きい領域として、「サプライチェーン」「社員」「顧客・エンドユーザー」の3つを特定し、それらの人権課題の解決に向けた活動を実施しています。GRB(グローバルレスポンシブルビジネス)の重要課題「人権・多様性」の枠組みにおいて、各リージョンの人権業務担当者による定期的な会議体制を構築しグローバルに取り組みを推進するとともに、各リージョン・事業部門、コーポレート部門とも連携しながら、バリューチェーン全体における人権課題の解決に向けた活動を実施しています。

人権に関する富士通グループの取り組み年表

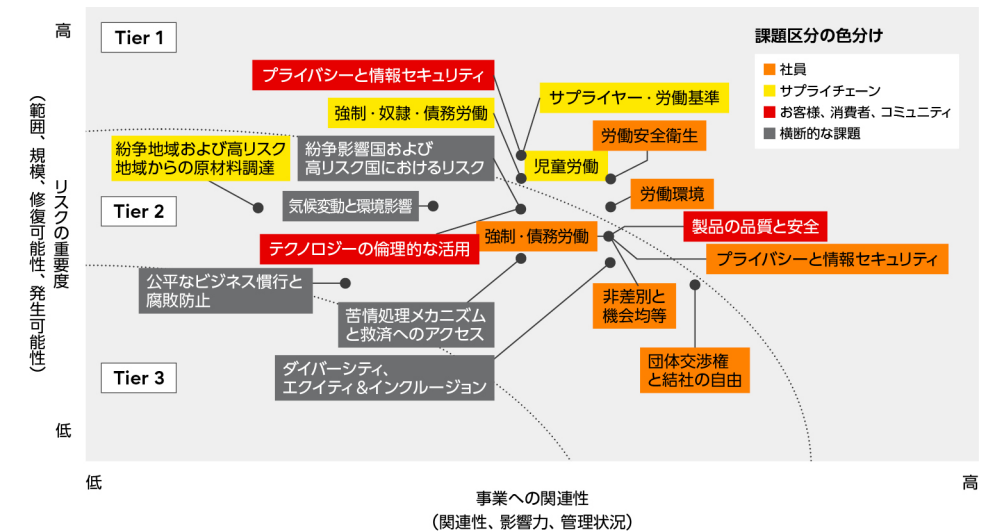


高まるビジネスと人権の重要性と富士通グループの取り組み

国際社会では「ドイツ サプライチェーンにおける企業のデューデリジェンス義務に関する法律」の制定や「EU 企業持続可能性デューデリジェンス指令案」の発表など、人権尊重への対応を義務化する動きが広がっており、デューデリジェンスのための体制整備やリスク分析の定期的な実施など、サプライチェーンを含めた対応が求められています。

2022年度、当社グループは人権尊重に対する考え方や取り組みをお客様や社会に明示する「富士通グループ人権ステートメント」を、2014年度の制定以来8年ぶりに改定しました。また、国際NPOであるBusiness for Social Responsibility(BSR)に協力をいただき、第三者の立場から当社グループの経営や事業に対する人権影響評価を行い、「社員の労働環境や健康・安全」「サプライチェーンにおける強制労働や児童労働」、また「事業におけるデータプライバシーやデータセキュリティ」などの優先課題を特定しました。

人権影響評価によって特定した人権課題(2022年度実施)



人権

当社グループでは、社員一人ひとりの人権課題に対する意識向上を図るため、2021年度に「ビジネスと人権」に関するeラーニングを16か国語でグローバルに実施し、全社員の92%が受講するとともに、人権に関するWebinarを随時行っています。また、2022年度には国内グループ全社員を対象とした「AI倫理とビジネス」に関するeラーニングを実施し、国内全社員の94%が受講しました。

International Rescue Committeeへの寄付を通じた人権尊重の活動支援

NGO・NPOへの助成を通じた社会課題への貢献を目的とした戦略的コミュニティ投資(2022年度)の対象の1つとして、当社グループはInternational Rescue Committee(IRC)に5万米ドルを寄付し、女性や少女の情報へのアクセスを改善し、主体性と自信を高めることを目的とした「女性と少女のためのデジタルリテラシーカリキュラム」の開発と実施を支援しています。最初のパイロットプログラムは、2023年8月にイエメンで22歳から35歳の女性グループを対象に実施され、カリキュラムの確立後はIRCが支援する他の国にも展開されます。



プログラムで支援している女性のために働く保健師兼IRCスタッフ
© Gabreez Productions for the IRC

詳細についてはこちら  人権

サプライチェーン

財務・非財務の両面から推進するサプライチェーン戦略

サプライチェーンは、当社グループがお客様に製品・サービスを提供するうえでの根幹であり、サプライチェーンに関する戦略を財務・非財務の両面から推進しています。

財務面では、当社が定める7つのKey Focus Areasに基づいた戦略パートナーとの協業を推進しています。また、事業の成長を支える基盤整備として、他社サービスを調達する際の業務の標準化・自動化を進めるとともに、IT人材不足に対応するために、パートナー企業と共同のIT人材のデータベースを用いて、必要な時に必要な人材を確保できる仕組みづくりにも取り組んでいます。

非財務面では、自社サプライチェーンにおける責任ある調達の実現を目指し、グローバルな連携体制を整え、各リージョンと一体で企画運営を行っています。また、人権・多様性やコンプライアンス、環境など、他の重要課題の活動にも関与しながら統合的に進める必要があるため、各重要課題の担当部門や関係部門と密接に連携し、取り組みを進めています。

責任あるサプライチェーンの構築

当社グループは、人権・安全衛生、環境に配慮し、多様性を確保した責任あるサプライチェーンを実現することを「ありたい姿」とし、サステナブルな調達活動を推進しています。2005年に「富士通グループCSR調達指針」を制定し、2018年にはグローバルな業界団体であるResponsible Business Alliance(RBA)の行動規範を同指針に採用して、お取引先に遵守していただく項目を明確に示しています。主要取引先から、RBA工場監査プラチナもしくはゴールド判定書、または当社CSR調達指針への誓約書を入手しています。また、サプライチェーンにおける温室効果ガス(GHG)排出削減をお取引先とともに推進するため、主要取引先に説明会を開催し、国際基準に沿った目標設定を依頼しています。さらに、サプライチェーンの多様性を確保するために、各リージョン・国ごとに、中小企業・女性経営・少数民族企業等、多様な属性を持つ企業からの調達を推進しています。加えて、お取引先の選定においては、デューデリジェンスを行うとともに、情報セキュリティおよびコンプライアンスに関する教育を実施しています。

詳細についてはこちら  サプライチェーン

コンプライアンス

Fujitsu Wayの行動規範

Fujitsu Wayにおいて、当社グループの全社員が遵守すべき原理原則である「行動規範」を右記のとおり示しています。また、当社グループでは、Fujitsu Wayの「行動規範」を詳細化し、グループに所属する全世界の社員が法令を遵守し行動する手引きとして作成したGlobal Business Standards(GBS)を20言語で展開し、当社グループで統一的に運用しています。

Fujitsu Wayの行動規範



詳細についてはこちら Global Business Standards (GBS)

グローバルコンプライアンスプログラム

当社グループでは、Fujitsu Wayの「行動規範」およびGBSの浸透・実践を図るためにグローバルコンプライアンスプログラム(GCP)を策定し、グループ全体のグローバルな法令遵守体制の維持・向上に取り組んでいます。GCPでは、様々なコンプライアンスに関する活動を5つの柱として体系的に整理し、当社グループが継続的に取り組むべき事項を明確化するとともに、当社グループのコンプライアンス体制・活動への理解促進を対外的にも図っています。各リージョンにおいては、これに基づき各国・地域の法制度、政府機関の指針などを踏まえ、様々な施策・取り組みを実施しています。

GCPで取り組む5つの柱

Policies & Procedures 規程および手続きの整備
Top Commitment & Resources トップコミットメントおよびリソース確保
Training & Communication 教育およびコミュニケーションの実施
Incident Reporting & Response インシデントの報告および対応
Monitoring & Review モニタリングおよび見直しの実施

詳細についてはこちら 税務に対する考え方

経営層によるコンプライアンス遵守に関する情報発信

当社グループは、経営陣が先頭に立って、従業員一人ひとりがいかなる不正も許容しない企業風土(ゼロ・トレランス)を醸成することを目標に、社長を含めた富士通本社の経営層や各国グループ会社の社長等からコンプライアンス遵守の重要性をメッセージとして毎年発信することをKPIに設定しています。

Fujitsu Compliance Weekにおける時田社長からのメッセージ(2022年12月発信、一部抜粋)

富士通は、イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくことを自社のパーパスとして掲げています。私は日ごろから、企業経営におけるコンプライアンスの重要性を訴えています。パーパスの実現に向けては、お客様やパートナーをはじめあらゆるステークホルダーとの信頼関係を築くことが不可欠であり、これまで以上にコンプライアンスを意識した行動が求められています。皆さんには、Fujitsu Wayで掲げる「行動規範」に則って行動すること、そして、高いコンプライアンス意識を持って、ビジネスのいかなる場面においても公平・公正・公明な姿勢で臨むことをお願いします。

皆さんの業務において気になることがあれば、些細なことでも上司や先輩、同僚に相談してください。中でも、幹部社員は、日頃から会話をしやすい環境づくりを行うとともに、部下の行動を気に掛け、言葉に耳を傾けていただきたいと思います。そして、事案が発生した際は一刻も早い報告をお願いします。事案の未然防止や早期発見は、皆さん一人ひとりの意識や行動にかかっています。

コンプライアンス教育

当社グループの全役員・全社員を対象としたコンプライアンスeラーニングを毎年実施しています(約12万人を対象に、14言語で実施)。受講率は、毎年95%以上の高い水準で推移しています。また、2022年度は、従業員だけでなくパートナー企業約1,300社に対して、公正な商取引に関する教育を実施しました。今後も毎年継続して実施予定です。

全役員・社員のコンプライアンスeラーニング受講率

2022年度	98.1%
2021年度	97.6%
2020年度	98.1%

詳細についてはこちら コンプライアンス

環境

当社グループは、創業以来、「環境」への対応を経営の最重要事項の1つとして位置付け、経営トップのコミットメントによる環境活動を推進しています。2023年度からは、第11期環境行動計画（2023–2025年度）の下で活動を推進し、企業への環境に対する社会的な要請や役割が拡大する中で新たに再考した環境ビジョンの達成に取り組んでいます。自らがグローバル企業としての責任を果たすとともに、お客様・社会の環境課題の解決に向けてソリューション・サービスの提供に力を入れていきます。


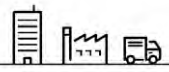


環境行動計画

第10期環境行動計画（2021–2022年度）

先端ICT技術によるデータセンターの省エネや国内クラウドサービスへの再生可能エネルギー（再エネ）導入拡大などで当社グループ全体としてのGHG排出量削減目標を達成し、資源循環や自然共生の取り組みでも成果をあげました。

		目標項目	2022年度実績
気候変動への 対応 (脱炭素)	①	事業拠点のGHG排出量を毎年基準年の4.2%以上削減(2013年度比)	目標：37.8%以上削減(年47.8万トン以下) ⇒実績47.5%削減(年40.3万トン)
	②	データセンターのPUEを3%改善する(2017年度比)	目標：PUE 1.54以下 ⇒実績PUE 1.57
	③	再生可能エネルギー使用量を16%に拡大	目標：16% ⇒実績30.0%
	④	製品の使用時消費電力によるCO ₂ 排出量を17%以上削減(2013年度比)	目標：17%以上削減 ⇒25%削減
	⑤	サプライチェーン上流におけるCO ₂ 排出量削減の取り組み推進	主要取引先への取り組み依頼100%完了
資源循環の 促進	⑥	製品の省資源化・資源循環性向上を推進し、新製品の資源効率を10%以上向上する(2019年度比)	目標：10%以上向上 ⇒11.2%向上
	⑦	水削減施策を積み上げ、水使用量を3万m ³ 以上削減する	目標：3万m ³ 以上 ⇒実績8.8万m ³
	⑧	サプライチェーン上流における水資源保全意識の強化	主要取引先への取り組み依頼100%完了
自然共生 (生物多様性の保全)	⑨	企業活動による生態系／生物多様性への影響を見える化し低減する	影響の見える化手法として、エコロジカル・フットプリントを指標とした算定方法を確立

第11期環境行動計画（2023–2025年度）

	お客様・社会	自社・サプライチェーン		
	ビジネス領域	上流	自社領域	下流
				
気候変動	・SXに資するソリューション開発や取り組みを推進	・お取引先のGHG削減(WB2℃目標)	・事業拠点のGHG排出削減(1.5℃目標) ・再生可能エネルギーの利用比率拡大	・製品使用時の消費電力削減によるGHG排出量削減
資源循環		・お取引先の水資源保全意識の強化	・水使用量の削減	・製品の省資源化・資源循環性向上と資源効率の向上
自然共生 (生物多様性の保全)		・企業活動による生物多様性への負の影響低減		

第11期環境行動計画目標（2023–2025年度）

			目標項目	基準年度	2025年度目標
お客様・社会			・2023年度：環境への貢献を測る指標を策定 2024–2025年度：貢献量を測定し公開 ・SXのリーダーとして客観的評価の獲得	—	SXに資するソリューションの提供
自社・ サプライチェーン	気候変動*1	Scope 1、2	事業拠点のGHG排出量を2025年度末迄に基準年の半減にする ・再生エネルギー使用量を2025年に50%以上まで拡大	2020年度	50%以上削減
		Scope 3 (Category 11)	製品の使用時消費電力によるCO ₂ 排出量を12.5%以上削減	2020年度	12.5%以上削減
		Scope 3 (Category 1)	サプライチェーンにおけるGHG排出削減の推進 ・主要取引先において、排出削減目標が設定されること(SBT WB2℃相当) ・GHG削減データ収集・仕組みの構築・展開	—	目標設定完了
	資源循環		サーキュラーエコノミー型ビジネスモデルに資する製品・サービスの開発	—	CEビジネス製品・サービスの開発
			水削減施策を積み上げ、水使用量を5.7万m ³ 以上削減	—	5.7万m ³ 以上削減
			サプライチェーン上流における水資源保全意識の強化 ・主要取引先へ水資源の重要性など、意識強化の取り組みを依頼	—	依頼完了
	自然共生 (生物多様性の保全)		サプライチェーンを含む自社の企業活動の領域において、生物多様性への負の影響を12.5%以上低減する 加えて、生物多様性への正の影響を増加させる活動を推進	2020年度	12.5%以上低減

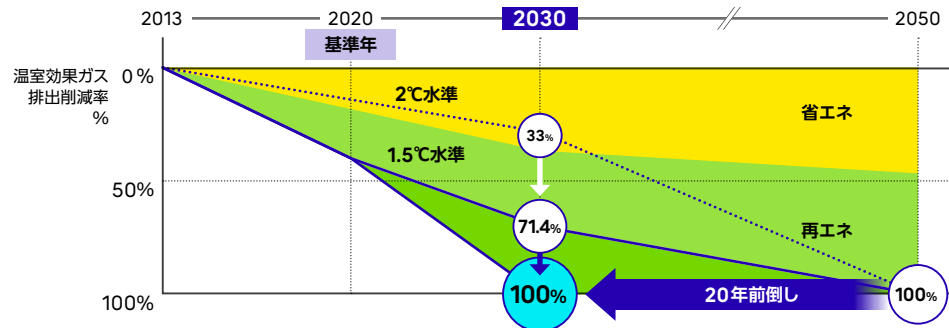
*1 Scope 1、2、3が対象。事業買収と売却を調整した値。

環境

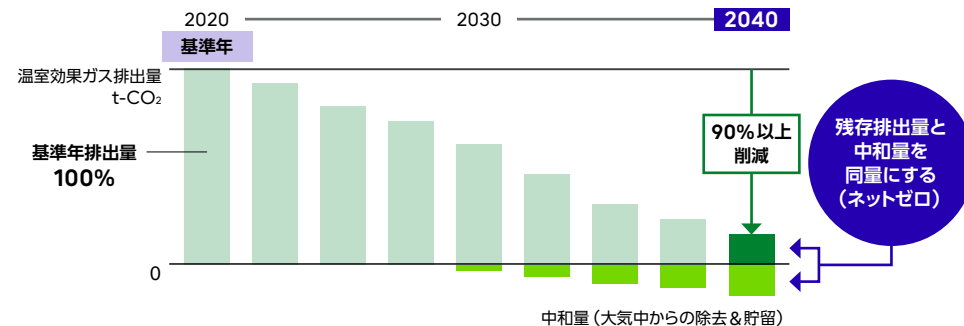
ゼロエミッションに向けたロードマップ

当社グループは、2030年度の事業活動における温室効果ガス（Scope 1、2）排出削減目標を2013年度比で33%削減から71.4%削減とし、これまでカーボンニュートラルに向けて取り組んできました。この度、事業活動における温室効果ガス排出量については2030年度に、バリューチェーン全体（Scope 1、2、3）の温室効果ガス排出量については2040年度にネットゼロ*2を目指すこととしました（SBTi認定取得済）。

事業活動（Scope 1、2）の温室効果ガス排出削減



バリューチェーン全体（Scope 1、2、3）の温室効果ガス排出削減



*2 温室効果ガス排出量を目標年度に基準年度の90%以上削減し、10%以下となった残存排出量を大気中のCO₂を直接回収する技術（DAC）の活用や、植林などによる吸収で除去すること。

データセンターのグリーン化（戦略的な再生可能エネルギーの導入と革新的な省エネ）

当社グループでは、再エネの利用拡大に向け、戦略的に再エネを調達しています。全社に先駆けて、国内におけるデータセンターから提供するクラウドサービス「FUJITSU Hybrid IT Service Fjcloud」の運用に必要な全電力について、2022年度に100%再エネ化を実現しました。さらに、2025年度にはデータセンター全体の使用電力の100%再エネ化を目指し、当社グループの脱炭素化と、お客様・社会の脱炭素化および気候変動適応へ貢献していきます。また、外気冷却やAIを活用した空調設備の制御による冷房効率の最適化など、消費電力の削減（年15～20%）に取り組んでおり、継続的に省エネを実施しています。今後も再エネの拡大や革新的な省エネなど、持続可能な社会実現に向け、活動を推進していきます。

自然共生（生物多様性の保全）への取り組み

生物多様性の喪失は重大なグローバルリスクと認識されており、その問題の解決には、2030年までの「ネイチャー・ポジティブ」の実現が必須とされ、CBD（国連生物多様性条約）のCOP15では「昆明・モントリオール生物多様性枠組」が採択されました。

当社グループは、このような国際的取り組みに整合した、2050年のあるべき姿を「持続可能な社会の基盤である『自然・生物多様性』をデジタル技術により十分回復させ、自然と共生する世界を実現する」、2030年中期目標を「サプライチェーンを含む自社の企業活動の領域において、生物多様性への負の影響を25%以上低減（2020年基準）し、正の影響を増加させる」と設定し、合わせて2025年度までの短期目標（第11期環境行動計画）も設定しました。負の影響を評価する指標としては「エコロジカル・フットプリント」を採用し算定方法を確立しました。正の影響を増加させる活動としては、デジタル技術を活用した熱帯林保全や絶滅危惧種保護に取り組んでいきます。

また、当社グループは、今後、TNFDフレームワークに沿った開示を実施していきます。エコロジカル・フットプリントに加え、地域性に関わる評価として、まず、自社拠点の土地利用および水資源利用に関する評価を実施し、評価対象をその他の企業活動やバリューチェーンに拡大する予定です。これらの評価結果は適宜、公開していきます。

TCFDに基づく情報開示

当社グループは、長期にわたって社会の持続可能性に多大な影響を及ぼす気候変動を経営の重要課題として認識し、中長期的なリスク・機会の分析・把握を行っています。自社の気候リスク対応に加え、お客様の気候変動の潜在リスクを洞察し、デジタルテクノロジーを強みとした価値創造の提案を行うことが、ビジネス機会にもつながると考え、気候変動対策の経営戦略への組み込みを積極的に推進し、ガバナンスの強化も図っています。2019年4月、気候関連財務情報開示のためのタスクフォース（TCFD）の提言に賛同し、投資家など様々なステークホルダーに対する効果的な情報開示にも取り組んでいます。

詳細についてはこちら  TCFDに基づく情報開示

項目		対応状況
ガバナンス (Governance)	リスクと機会に対する取締役会の監督体制	・ サステナビリティ経営委員会において、気候変動に関わるリスクと機会の共有、中長期的な課題の検討や方針を策定。これらの結果は、経営会議を通じて取締役会に報告。 2021年度、1.5℃を含む複数の気候変動シナリオを用いた分析結果をサステナビリティ経営委員会にて報告・討議 ・ 気候リスクを含むグループ全体で特定された重要リスクについて、リスク・コンプライアンス委員会より定期的に取締役会に報告
	リスクと機会を評価・管理するうえでの経営者の役割	・ 代表取締役社長は、サステナビリティ経営委員会の委員長を務め、最高位の意思決定の責任と業務執行の責任を担っている。取締役は、経営会議を通じた報告をもとに監督する責任を有する。CSuOはサステナビリティの最高責任者として、取締役、経営幹部への変革提案とサステナビリティ関連業務執行を推進 ・ 業務執行取締役の賞与に気候変動課題を含むESG指標を導入
戦略 (Strategy)	短期・中期・長期のリスクと機会	・ 気候変動の「緩和策」や「適応策」に貢献するサービスやICT製品の提供は売上拡大の機会をもたらし、物理リスクや規制リスク等は、自社オペレーションやサプライチェーン対応における運用コスト等に影響を与える
	事業・戦略・財務に及ぼす影響	
	2℃目標等の様々な気候シナリオを考慮した組織戦略のレジリエンス	・ 2021年度に、1.5℃、4℃シナリオを用い、気候変動の影響を受けやすい事業を対象に、2050年までを考慮したシナリオ分析を実施 ・ 当社にとつてのリスク対応およびお客様の課題解決支援による機会獲得の面で分析した結果、中長期的な観点から当社の事業は戦略のレジリエンスがあると評価
リスク管理 (Risk Management)	リスク識別・評価のプロセス	・ リスク・コンプライアンス委員会にて、全社のリスクマネジメントを推進。各部門のリスクアセスメント結果をもとに、影響度・発生可能性の2側面でマトリックス分析を行い、リスクを選別・評価し、結果を取締役に報告
	リスク管理のプロセス	・ ISO14001に基づく環境マネジメントシステムを用いて、リスクモニタリングを実施。気候変動対策の進捗管理は、サステナビリティ経営委員会が担当
	組織全体のリスク管理への統合状況	・ リスク・コンプライアンス委員会は、気候変動を含む全社リスクを識別・評価し、サステナビリティ経営委員会と連携し、リスクを抽出・分析・評価、再発防止策を立案、実行
指標と目標 (Metrics and Targets)	組織が戦略・リスク管理に即して用いる指標	・ GHG排出量、再生可能エネルギー導入比率を指標として管理
	Scope 1、2および該当するScope 3のGHG排出量（最新のバウンダリーを反映）	・ Scope 1：65千トン-CO ₂ ・ Scope 2：476千トン-CO ₂ [Location-based]、341千トン-CO ₂ [Market-based] ・ Scope 3：1,361千トン-CO ₂ [Category 1：購入した製品サービス]、3,693千トン-CO ₂ [Category 11：販売した製品の使用]
	リスクと機会の管理上の目標と実績	・ 自社事業活動におけるGHG排出量を2030年度に、またバリューチェーン全体のGHG排出量を2040年度にネットゼロとする新たな目標を設定 ・ Scope 1、2（2020年度比）：2030年度までに100％削減目標に対し、2022年度34％削減 ・ Scope 1、2、3（2020年度比）：2040年度までに90％削減目標に対し、2022年度4％削減

TCFDに基づく情報開示

気候変動のリスクおよび機会

2018年度に「2℃」シナリオ、2021年度に「1.5℃」および「4℃」の外部シナリオを用いて、気候変動による事業インパクトを分析し、当社グループの気候関連リスク・機会を特定するとともに対応策を検討しました。自社オペレーション、サプライチェーンにネガティブな影響を及ぼす移行・物理リスクに対応するとともに、お客様の気候関連リスクを理解することで価値創造の提案につなげ、ビジネス機会の獲得を目指します。

リスク

リスク分類		対象期間	内容	主要な対応策
移行	政策／規制	短～長期	・温室効果ガス排出やエネルギー使用に関する法規制強化（炭素税、省エネ政策等）に伴い、対応コストが増加 ・上記法規制を違反した場合の企業価値低下のリスク	・温室効果ガス排出量の継続的な削減（再生エネルギーの積極的な利用拡大、省エネルギーの徹底） ・EMSを通じた法規制遵守の徹底
	市場	中～長期	・カーボンニュートラル社会の推進（電動化などの普及）に伴った電力価格が高騰	・社内基準の策定、革新的な技術開発などによる電力消費量の削減
	技術	中～長期	・熾烈な技術開発競争（省エネ性能、低炭素サービス等）で劣勢になり、市場ニーズを満たせなかった場合、ビジネス機会を逸失するリスク	・お客様の気候変動課題解決に対応する製品・サービス開発、イノベーション推進
	評判	短～長期	・投資家・お客様等のステークホルダーからの要請への対応による対応コストが増加 ・外部要請への対応遅れによる評価・売上に対するネガティブ影響が発生	・中長期環境ビジョン、環境行動計画の策定・推進 ・気候変動戦略の透明性確保に向けた積極的な情報開示
物理（自然災害等）	慢性、急性	短～長期	・降水・気象パターンの変化、平均気温の上昇、海面上昇、渇水などによる対応コストが増加 ・異常気象の激甚化によるサプライチェーンを含む操業停止、復旧コストが増加	・BCP対策強化、お取引先の事業継続体制の調査やマルチソース化などの対策実施 ・潜在的水リスクの評価とモニタリングの実施

機会

機会分類	対象期間	内容	主要な対応策
製品・サービス	短～長期	・高エネルギー効率製品・サービスの開発・提供による売上増加	・高性能・低消費電力の5G仮想化基地局、高性能・省電力のスーパーコンピュータ等の開発・提供
市場	短～長期	・ICT活用により創出される気候変動対策に向けた新規市場機会の獲得	・サプライチェーンのCO ₂ 排出量算定・可視化、ゼロエミッションに向けた新材料探索の効率化等の開発・提供
レジリエンス	短～長期	・レジリエンス強化に関する新製品およびサービスを通じての売上の増加	・防災情報システム、洪水時の河川水位を予測するAI水管理予測システム等の開発・提供

シナリオ分析

2021年度、当社事業において特に気候変動の影響が大きいと考えられるSustainable Manufacturing（検討領域：石油化学、自動車、食品、電子機器関連ビジネス）、Trusted Society（検討領域：公共、交通、エネルギー関連ビジネス）、Hybrid IT（検討領域：データセンター関連ビジネス）に対し、1.5℃および4℃シナリオを用いて2050年までを考慮したシナリオ分析を実施しました。分析は「リスク重要度の評価」「シナリオ群の定義」「事業へのインパクト評価」「対応策の検討」という4つのステップにて行いました。

Sustainable Manufacturing、Trusted Societyはお客様の気候関連リスクへの対応を支援するなど、当社におけるビジネスの「機会」を中心とした分析を行い、Hybrid ITは、自社事業およびお客様の気候関連リスクへの対応など、「リスク」と「機会」の両面で分析しました。

分析結果

シナリオで分析した機会についてオフリングの検討・開発方向と一致していること、また、リスクについても対応策を整備できていることを確認し、中長期的な観点から当社の事業は戦略のレジリエンスがあると評価しました。

また、現在、Sustainable Manufacturingにおいては「Carbon Neutrality」「Resilient Supply Chain」、Trusted Societyにおいては「Sustainable Energy & Environment」「Sustainable Transportation」の取り組みテーマ／領域を掲げており、オフリングの展開を推進していきます。

TCFDに基づく情報開示

Sustainable Manufacturing（「機会」を中心とした分析結果）

● 1.5℃シナリオ ◆ 4℃シナリオ

検討領域	リスク重要度の評価（1.5、4℃共通）		シナリオ群の定義	対応策の検討（一部抜粋）
	政策／規制、市場、 技術、評判関連	自然災害関連		
石油化学関連 ビジネス	カーボンニュートラル に向けた資源循環型 のビジネス基盤として のICT技術が普及	自然災害リスクの増大 による工場・サプライ チェーンの被害が増加	● サプライチェーン全体を通してカーボンニュー トラル原料の環境配慮型の製品への転換、 ポートフォリオ変革が進み、トレーサビリティ強 化、研究開発の効率化に対する需要が向上	● サプライチェーン全体のCO ₂ 排出量の可視化、カーボンニュートラルに向けた戦略、施策支援 ● マテリアルズ・インフォマティクスを活用したエコ材料開発ソリューション ● データドリブンマネジメントによるESG軸での経営可視化、SX施策の立案と実行
			◆ 自然災害の激甚化によりレジリエントな工場・ サプライチェーンに対する需要が増加	◆ リスク事象発生時のシミュレーションとリスク情報のタイムリーな把握の支援 ◆ データドリブンマネジメントによる迅速な対処（製造体制や調達先、SCMの見直し等）
自動車関連 ビジネス	内燃機関への規制が 強化。電気自動車の 普及が拡大し、製品ラ イフサイクル全体の カーボンニュートラル 化が進む	自然災害リスクの増大 による工場・サプライ チェーンの被害が増加	● ライフサイクル全体での環境負荷低減に向け、 サプライチェーンのトレーサビリティ強化や MaaS等に対する需要が増加	● サプライチェーン全体のCO ₂ 排出量の可視化、カーボンニュートラルに向けた戦略、施策支援 ● EV需要に向けた支援（例 EVバッテリーのサーキュラーマネジメント） ● データドリブンマネジメントによるESG軸での経営可視化、SX施策の立案と実行 ● デジタル技術を活用した設計から製造、保全までのプロセス自動化サービス
			◆ 内燃機関の発展が加速し、高度化に対する需 要が増加。また、自然災害の激甚化による安 定した原料調達や事業継続力強化に対する需 要が増加	◆ リスク事象発生時のシミュレーションとリスク情報のタイムリーな把握の支援 ◆ データドリブンマネジメントによる迅速な対処（製造体制や調達先、SCMの見直し等） ◆ エンジニアリングアウトソーシングによる経営資源の取捨選択と開発プロセス・技術の高度化
食品関連 ビジネス	エシカル消費の意識 が高まり、資源循環や 生物多様性などが推 進される	自然災害、気温上昇リ スクの増大による農業 被害が増大	● 消費者意識の変容で、包装材環境配慮、産地 証明やスマート農業、フードロス等への対応に 関する需要が増加	● サプライチェーン全体のCO ₂ 排出量の可視化、カーボンニュートラルに向けた戦略、施策支援 ● バリューチェーン全体のトレーサビリティ強化支援（需給の最適化、消費者行動変容支援） ● データドリブンマネジメントによるESG軸での経営可視化、SX施策の立案と実行
			◆ 自然災害による食糧安定供給が課題になり、 「レジリエントな農業」に対する需要が増加	◆ リスク事象発生時のシミュレーションとリスク情報のタイムリーな把握の支援 ◆ データドリブンマネジメントによる迅速な対処（製造体制や調達先、SCMの見直し等）
電子機器関連 ビジネス	工場の省エネ化や電 気自動車向け製品市 場が拡大。地産地消・ 3Dプリンター等の抜 本的な製造改革の可 能性が高まる	自然災害、水不足リス クの増大による工場・ サプライチェーンの被 害が増加	● 省エネ／省人化関連技術が普及。デマンド チェーン等ビジネスモデルが抜本的に変革す る需要が増加	● サプライチェーン全体のCO ₂ 排出量の可視化、カーボンニュートラルに向けた戦略、施策支援 ● デジタル技術を活用した設計から製造、保全までのプロセス自動化サービス ● データドリブンマネジメントによるESG軸での経営可視化、SX施策の立案と実行
			◆ 自然災害リスクにも耐えうる、工場やサプラ イチェーンの構築、生産現場の労働生産性の向 上に関する需要が増加	◆ デジタル技術を活用した設計から製造、保全までのプロセス自動化サービス ◆ リスク事象発生時のシミュレーションとリスク情報のタイムリーな把握の支援 ◆ データドリブンマネジメントによる迅速な対処（製造体制や調達先、SCMの見直し等）

TCFDに基づく情報開示

Trusted Society（「機会」を中心とした分析結果）

● 1.5℃シナリオ
◆ 4℃シナリオ

検討領域	リスク重要度の評価（1.5、4℃共通）		シナリオ群の定義	対応策の検討（一部抜粋）
	政策／規制、市場、技術、評判関連	自然災害関連		
公共、交通、エネルギー関連ビジネス	カーボンニュートラル化が進み、環境配慮等が都市やサービスを選択する価値観となる	自然災害リスクの増大による都市・建物やインフラへの被害が増大	●都市・エネルギーインフラのデジタル化、環境配慮等の新たな価値の定量化・可視化ニーズが増加	●グリーンエネルギーによる、カーボンニュートラル社会に向けたリアルタイム・データを活用したエネルギー需要・供給バランスの予測・制御
			◆レジリエントな都市基盤に対する需要増加	◆デジタルツイン基盤の構築とシミュレーション活用強化や人流／個人を考慮した都市インフラの最適化、あらゆる人へのレジリエントな移動・輸配送手段の提供、防災減災支援

Hybrid IT（「リスク・機会」両面での分析結果）

● 1.5℃シナリオ
◆ 4℃シナリオ

検討領域	リスク重要度の評価（1.5、4℃共通）		シナリオ群の定義	対応策の検討（一部抜粋）
	政策／規制、市場、技術、評判関連	自然災害関連		
データセンター関連ビジネス	環境価値のトレーサビリティやデータセンターの電化・スマート化が進む	自然災害リスクの増大によるデータセンターへの被害が増大	●省エネ・環境配慮がお客様によるサービス選定の基準となり、データセンター自体のカーボンニュートラル化が競争力の源泉に	●エネルギー効率に優れたデータセンター
			◆レジリエントなデータセンターに対する需要が増加。また、自社保有データセンターに対する災害リスクも高まり対応が必要	◆災害に備えたディザスタリカバリセンターサービス ◆地震対策、セキュリティ対策が万全に整った堅牢なデータセンター

上記シナリオ分析は、想定された仮説を踏まえ、当事業戦略のレジリエンスを検証するものであり、将来の不確実性を考慮した1シミュレーションと位置付けています。

[詳細についてはこちら](#)

[TCFDに基づく情報開示](#)

ステークホルダーとの協働

外部団体への参画

世界経済フォーラム (WEF)

2023年1月、WEF (World Economic Forum) 年次総会がダボスで開催されました。「分断された世界における協力の姿」をテーマに、インフレーションや物価上昇といった経済課題、地政学的リスク、エネルギーや食料などの資源問題、社会の脆弱性について議論されました。

総会では、社長の時田と副社長の古田が政財界のリーダーと、サステナビリティやDX、レジリエンスの強化、デジタル・ディバイドなどのグローバル・アジェンダを共有し合うとともに、解決に向けた具体的なアクションについて、それぞれの立場から意見を交わすことができました。



年次総会に参加した社長の時田（右）、副社長の古田（左）



設置した「Fujitsu Uvance House」ブース

Uvance House」を設置し、CRO (Chief Revenue Officer) の大西、SEVP の堤、CMO (Chief Marketing Officer) の山本、EVPのパターソン、EVPのベアードセルと各国政府関係者や企業のトップとのネットワーキングや、Financial Timesと共催したラウンドテーブルを通じて、重要顧客の経営層と関係性を深めました。

当社グループは、フォーラムメンバーシップの一員として、今年の年次総会のテーマの実現に向けて、グローバル・アジェンダと当社グループのマテリアリティと連動し、ネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーとして、グローバルコンセンサスの形成をリードしていくよう取り組んでいきます。

持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD)

WBCSDは、世界約200社以上の企業が加盟する、ビジネスを通じた持続可能な社会の実現を目指す国際団体です。当社は2013年より会員として参画しており、現在、社長の時田が同団体の理事を務めています。

2022年は、「The era of sustainability: how to lead the transformation and thrive」をテーマに東京で年次総会が開催され、世界約170社の経営層が一堂に会しました。開会講演では理事企業として社長の時田が登壇するとともに、国内経営層による会合を主催しました。また、本社のエグゼクティブブリーフィングセンター「Fujitsu Uvance Rooftop」へ総会参加メンバーを招待するなど、WBCSDの活動の一翼を担いました。

引き続き、当社グループのパーパスと方向性を同じくするWBCSDとの協働に積極的に取り組み、持続可能な未来の実現に貢献していきます。

ステークホルダーダイアログの開催～外部有識者との対話を経営に活かす～

グローバルにマテリアル、ヘルスケア、繊維・製品などの事業を展開している帝人株式会社 代表取締役社長の内川様と、環境負荷の定量化 (LCA) と次世代のライフスタイルを創造する Wholeness Lab 代表の青木様をお招きし、「サステナビリティを事業戦略の中核に据えた企業のあり方とは」をテーマに、当社グループの経営層とのダイアログを開催しました。有識者のお2人から、社会課題に向けた共創ビジネス、当社グループのマテリアリティなどについて多くのご示唆をいただきました。今回いただいた貴重なご意見を当社グループのサステナビリティ経営に反映・実践していきます。



詳細についてはこちら



ステークホルダーダイアログ



ステークホルダーエンゲージメントの一覧

コーポレートガバナンス



(後列左から)

山室 恵
常勤監査役

キャサリン オコーネル
監査役*

磯部 武司
取締役執行役員

時田 隆仁
代表取締役社長

古田 英範
代表取締役副社長

古城 佳子
取締役*

バイロン ギル
取締役*

広瀬 陽一
常勤監査役

(前列左から)

幕田 英雄
監査役*

山本 正巳
取締役シニアアドバイザー

阿部 敦
取締役*

向井 千秋
取締役*

佐々江 賢一郎
取締役*

初川 浩司
監査役*

* 社外役員かつ独立役員

取締役会議長インタビュー

2023－2025年度中期経営計画（新中計）策定にあたっての取締役会における議論のポイントと、
2022年度の指名委員会の活動について、取締役会議長であり、指名委員会委員長も務める阿部取締役にお聞きました。



取締役
株式会社アドバンスト・
ソリューションズ
マネージング・パートナー

阿部 敦

Q 2023年6月までの1年間の取締役会の 主な活動について教えてください。

A 3つの戦略的テーマに優先的に時間を配分しました。取締役会として最も時間を費やしたのは新中計●に関わる議論です。2023年5月の発表に向けて、2030年のあるべき姿、それを実現するための経営戦略、2030年のあるべき姿からバックキャストして3カ年の事業計画と2025年度の財務・非財務目標についてほぼ1年間にわたり相当踏み込んで意見を交わしました。また、新中計と併せて刷新したマテリアリティ●についても、グローバルな情報開示要請などの動きも踏まえて検討しました。

2点目は役員・社員の報酬制度の改善です。すでに2022年度に業務執行取締役の役員報酬基本方針を変更しましたが、日本の社員の報酬水準を中心に見直すべき点があるとの認識に基づき、議論を継続しました。

3点目はシステム品質と情報セキュリティ管理体制の監督です。2021年度に発生した情報セキュリティインシデントを受けて設置された第三者からなる検証委員会から受けた改善提案が、具体的なアクションに結び付いているかをモニタリングしてきました。

Q 新中計に関わる議論では何が論点となったのでしょうか。

A いかに成長を実現するか、に尽きます。当社グループの現在の収益基盤は、オンプレミス型のシステム

を開発・運用するシステムインテグレータとして発展してきたいわば「過去のレガシー」の上に築かれています。新中計においてもモダナイゼーションの支援という形でこれまでに培ったレガシーを土台にした事業が大きな位置を占めますが、そのさらに上に積み上げる成長事業としてFujitsu Uvanceの特にVertical areasをどのように展開するのか、当社の競争優位性をどのように発揮するのか、重点的に議論しました。また、この議論に合わせて、私たちが注力する事業とその成長をグループ内外に明示することを目的に、事業セグメントを変更することも決定しました。

取締役会における戦略の議論は、新中計発表で完了ではありません。新中計期間中にどこまで成長を積み上げることができるのか、どのようにその成長を加速すべきか、取り組みの進捗とその成果をモニタリングしながら、今後も議論を続ける考えです。

Q マテリアリティについてはどのような議論が行われたのでしょうか。

A 当社グループは従来GRB（グローバルレスポンシブルビジネス）●の枠組みでサステナビリティ経営を推進してきましたが、今般改めて、デジタルサービスを通じて社会に提供する価値を「地球環境問題の解決」「デジタル社会の発展」「人々のウェルビーイングの向上」と明示し、その実現に向けた具体的取り組み項目をマテリアリティとして整理しました。

取締役会議長インタビュー

取締役会における議論で意識したのは、社員の価値観の反映です。10年後には、ミレニアル世代とそれ以降に生まれた世代が労働人口の過半数を占めます。これらの世代の多くの人々が、社会への貢献が企業の存在意義や使命であり、また、自らの価値観に合致しない企業では働きたくないと考えていることが、様々な調査から明らかになっています。反対に言えば、彼らの価値観を反映しない企業は、人材の獲得ができず、持続的な成長を遂げられない可能性があるわけです。

マテリアリティの設定にあたっては、当社グループが世の中にとって必要な企業、良い企業であるといった表層的なメッセージ発信に終わらないことも重視しています。今後は、事業活動を通じて社会価値を創出し、それを企業価値につなげていくための具体的な取り組みへの落とし込みをモニタリングしていきます。

Q 役員・従業員の報酬制度の見直しの内容や狙いについてお聞かせください。

A 人的資本投資の一環として、国内社員の月額賃金を平均10%、最大29%引き上げることを、2023年4月に決定しました。背景にあったのは、グローバルに競争するには、グローバルなITサービス産業全体の人材獲得競争の中で優秀な人材を引き付けねばならないにもかかわらず、特に日本国内の社員の報酬水準が低すぎるという問題意識です。

また、株主・投資家の皆様との視点を合わせることを目的に、現行の社外取締役の報酬水準は変更することなく、その一部を現金に代わり譲渡制限付株式ユニットで支払う事後交付

型株式報酬制度に関する議案が、6月の株主総会で承認されました。さらに2023年7月には、新中計に掲げた財務・非財務目標と執行取締役の報酬を連動させることを目的に、報酬委員会からの答申に基づき役員報酬基本方針を改定しました。

Q システム品質・情報セキュリティ管理の監督についてはどのような進捗がありますか。

A システム品質・情報セキュリティ^①に関しては、大規模システム障害と情報セキュリティインシデントの発生を受けて体制強化がまさに進行している中で再びシステム品質の問題が発生したことを、取締役会としても重く受け止めています。システム品質と情報セキュリティは、当社グループの事業の根幹です。最高品質責任者であるCQO(Chief Quality Officer)と最高情報セキュリティ責任者であるCISO(Chief Information Security Officer)の下で再編した体制と再発防止に向けた改善施策の実施状況を、継続的にモニタリングしていきます。

Q 指名委員会の活動についてもお聞かせください。

A 2020年から取締役を務めてこられたスコット キャロン氏から、当社以外の任務の増加に伴い、2023年6月の任期満了での退任が申し入れられました。キャロン氏と同様に資本市場の声を直接取締役会に届けてくれる人材を探

した結果、資産運用会社の経営者であり、財務・投資に関する知識と実務経験が豊富で、日本企業についても熟知しているという、まさに当社が求める要件を満たすパイロン ギル氏を、株主総会での承認を経てメンバーとして迎えることができました。

CEO、CFOを中心とする将来の経営層のサクセッションプランニングは、適切な運用がなされていると考えています。候補者の定期的なアセスメントに基づき、将来期待される役割に対する適格性、スキルや経験を含めた準備状態を指名委員会で確認するとともに、指名委員会のメンバーが人となりも含めて直接候補者を知るためにコミュニケーションを取る機会も設け、将来の経営層を継続的に育成しています。

Q 最後に、取締役会議長として2024年6月までの1年間の課題についてお聞かせください。

A 新中計に対する株主・投資家の反応は、Fujitsu Uvanceを中心とするデジタルサービスの成長という方向性については納得しつつも、財務目標の達成についてはやや懐疑的というものであったと理解しています。こうした疑念を払しょくするには、売上収益や営業利益率といった業績だけでなく、私たちのコミュニケーションの「粒度」を細かくし、成長の道筋をより具体的に示さねばなりません。成長戦略の進捗を監督するとともに、株主・投資家の皆様とのコミュニケーションに資する情報開示の在り方についても、取締役会で議論していきたいと考えています。

役員一覧

(2023年10月1日現在)

業務執行取締役



時田 隆仁

代表取締役社長
取締役就任年数：4年
所有する当社株式の数：5,923株^{*1}

1962年9月2日生
1988年 4月 当社入社
2014年 6月 金融システム事業本部長
2015年 4月 執行役員
2019年 1月 執行役員常務^{*2}
グローバルデリバリーグループ長
2019年 3月 執行役員副社長
2019年 6月 代表取締役社長^{*3}
リスク・コンプライアンス委員会委員長^{*3}
2019年 10月 CDXO (Chief Digital Transformation Officer)
(2023年3月まで)
2021年 4月 CEO (Chief Executive Officer)^{*3}



古田 英範

代表取締役副社長
取締役就任年数：4年
所有する当社株式の数：5,933株^{*1}

1958年12月13日生
1982年 4月 当社入社
2009年 5月 産業システム事業本部長
2012年 4月 執行役員
2014年 4月 執行役員常務^{*2}
グローバルデリバリー部門長
2018年 4月 執行役員専務^{*2}
デジタルサービス部門長
2019年 1月 テクノロジーソリューション部門長
CTO (Chief Technology Officer)
(2021年6月まで)
2019年 6月 代表取締役副社長^{*3}
2020年 4月 グローバルソリューション部門長
2021年 4月 COO (Chief Operating Officer)^{*3}
2021年 10月 CDPO (Chief Data & Process Officer)
(2023年3月まで)



磯部 武司

取締役執行役員
取締役就任年数：3年
所有する当社株式の数：2,441株^{*1}

1962年7月29日生
1985年 4月 当社入社
2014年 6月 財務経理本部経理部長
2018年 4月 執行役員
財務経理本部長 (2021年3月まで)
2019年 6月 執行役員常務^{*2}
CFO (Chief Financial Officer)^{*3}
2020年 4月 執行役員専務^{*2}
2020年 6月 取締役執行役員専務^{*2}
2022年 4月 取締役執行役員 SEVP^{*3}

非執行取締役



山本 正巳

取締役シニアアドバイザー
取締役就任年数：13年
所有する当社株式の数：10,182株^{*1}

1954年1月11日生
1976年 4月 当社入社
2004年 6月 パーソナルビジネス本部副本部長
2005年 6月 経営執行役^{*4}
2007年 6月 経営執行役^{*4} 常務
2010年 1月 執行役員副社長
2010年 4月 執行役員社長
2010年 6月 代表取締役社長
2015年 6月 代表取締役会長 (2017年6月まで)
取締役会議長 (2019年6月まで)
2015年 7月 指名委員会委員 (2019年6月まで)
報酬委員会委員 (2019年6月まで)
2017年 6月 取締役会長 (2019年6月まで)
JFE ホールディングス株式会社 社外取締役^{*3}
2018年 10月 (内閣府) 規制改革推進会議 委員
(2019年7月まで)
2019年 3月 (内閣府) 知的財産戦略本部 本部員
(2021年3月まで)
2019年 6月 当社 取締役シニアアドバイザー^{*3}
株式会社みずほフィナンシャルグループ
社外取締役^{*3}
2021年 7月 当社 指名委員会委員^{*3}



向井 千秋

取締役
東京理科大学 特任副学長
取締役就任年数：8年
所有する当社株式の数：3,526株^{*1}

1952年5月6日生
1977年 4月 慶應義塾大学 医学部 外科学教室 医局員
(1985年11月まで)
1985年 8月 宇宙開発事業団^{*5} 搭乗科学技術者
(宇宙飛行士) (2015年3月まで)
1987年 6月 アメリカ航空宇宙局 ジョンソン宇宙センター
宇宙生物医学研究室 心臓血管生理学研究員
(1988年12月まで)
2014年 10月 日本学術会議 副会長 (2017年9月まで)
2015年 4月 東京理科大学 副学長 (2016年3月まで)
2015年 6月 当社 取締役^{*3}
2016年 4月 東京理科大学 特任副学長^{*3}
2016年 7月 当社 指名委員会委員 (2021年6月まで)
当社 報酬委員会委員 (2018年6月まで)
2017年 1月 国連宇宙空間平和利用委員会 (COPUOS)
科学技術小委員会 議長 (2018年1月まで)
2018年 4月 宇宙航空研究開発機構 特別参与 (2021年3月まで)
2018年 7月 当社 報酬委員会委員長^{*3}
2019年 3月 花王株式会社 社外取締役^{*3}



阿部 敦

取締役
株式会社アドバンスト・
ソリューションズ
マネージング・パートナー
取締役就任年数：8年
所有する当社株式の数：3,134株^{*1}

1953年10月19日生
1977年 4月 三井物産株式会社入社
1990年 6月 同社 電子工業室課長
1993年 1月 アレックス・ブラウン・アンド・サンズ^{*6}
マネージング・ディレクター
2001年 8月 ドイツ証券会社^{*7} 執行役員 兼 投資銀行本部長
2004年 8月 J.P. モルガン・パートナーズ・アジア^{*8}
パートナー 兼 日本代表 (2009年3月まで)
2007年 5月 エドワーズ・グループ・リミテッド^{*9} 取締役
(2009年10月まで)
2009年 12月 株式会社産業創成アドバイザリー 代表取締役
(2022年6月まで)
2011年 2月 オン・セミコンダクター・コーポレーション
取締役^{*3}
2015年 6月 当社 取締役^{*3}
2019年 6月 当社 取締役会議長^{*3}
2019年 12月 株式会社産業創成アドバイザリー
シニア・アドバイザー(2022年6月まで)
2021年 7月 当社 指名委員会委員長^{*3}
2022年 7月 株式会社アドバンスト・ソリューションズ
マネージング・パートナー^{*3}

役員一覧

非執行取締役



古城 佳子

取締役
青山学院大学 国際政治経済学部
国際政治学科 教授
取締役就任年数：5年
所有する当社株式の数：1,081株^{*1}

1956年6月19日生
1988年 4月 國學院大學 法学部 専任講師
1991年 4月 同学部 助教授
1996年 4月 東京大学大学院 総合文化研究科 助教授
1999年 6月 同研究科 教授（2020年3月まで）
2010年 10月 財団法人日本国際政治学会^{*10} 理事長
2012年 10月 一般財団法人日本国際政治学会 評議員^{*3}
2014年 10月 日本学術会議 会員（2020年9月まで）
2018年 6月 当社 取締役^{*3}
2019年 7月 当社 指名委員会委員^{*3}
当社 報酬委員会委員（2023年6月まで）
2020年 4月 青山学院大学 国際政治経済学部
国際政治学科 教授^{*3}



佐々江 賢一郎

取締役
公益財団法人日本国際問題研究所
理事長
取締役就任年数：2年
所有する当社株式の数：139株^{*1}

1951年9月25日生
1974年 4月 外務省入省
2002年 3月 経済局長
2005年 1月 アジア大洋州局長
2008年 1月 外務審議官
2010年 8月 外務事務次官
2012年 9月 特命全權大使 アメリカ合衆国駐節
2018年 6月 公益財団法人日本国際問題研究所 理事長 兼 所長
2019年 6月 セーレン株式会社 社外取締役^{*3}
2019年 6月 三菱自動車工業株式会社 社外取締役^{*3}
2020年 12月 公益財団法人日本国際問題研究所 理事長^{*3}
2021年 6月 当社 取締役^{*3}
2021年 7月 当社 報酬委員会委員^{*3}
2022年 3月 アサヒグループホールディングス株式会社
社外取締役^{*3}



バイロン ギル

取締役
インダス・キャピタル・パートナーズ・
エルエルシー
マネージング・パートナー
取締役就任年数：新任
所有する当社株式の数：0株^{*1}

1968年12月29日生
1991年 9月 セゾンコーポレーション入社
1997年 7月 日興ソロモン・スミス・バーニー証券会社^{*11}
ヴァイス・プレジデント
1999年 8月 ソロス・グローバル・アドバイザーズ・エルエル
シー日本支社 代表
2000年 8月 インダス・キャピタル・パートナーズ・エルエル
シー ファウンディング・パートナー
インダス・キャピタル・アドバイザーズ・インク
日本支社 代表
2016年 7月 インダス・キャピタル・パートナーズ・エルエル
シー マネージング・パートナー^{*3}
2023年 6月 当社 取締役^{*3}
当社 報酬委員会委員^{*3}

監査役



広瀬 陽一

常勤監査役
監査役就任年数：6年
所有する当社株式の数：3,209株^{*1}

1958年3月5日生
1981年 4月 当社入社
2009年 6月 財務経理本部経理部長（2014年6月まで）
2012年 4月 常務理事 財務経理本部副本部長（2014年3月まで）
2013年 5月 執行役員（2017年3月まで）
2014年 4月 財務経理本部長
2017年 4月 常任顧問
2017年 6月 当社 常勤監査役^{*3}
2018年 6月 株式会社富士通ゼネラル 社外監査役^{*3}



山室 恵

常勤監査役
監査役就任年数：3年
所有する当社株式の数：0株^{*1}

1948年3月8日生
1974年 4月 東京地方裁判所 判事補
1984年 4月 東京地方裁判所 判事
1988年 4月 司法研修所 教官
1997年 4月 東京高等裁判所 判事
2004年 7月 弁護士登録
弁護士法人キャスト^{*12} 参画^{*3}
2004年 10月 東京大学大学院 法学政治学研究科 教授
（2010年9月まで）
2005年 6月 当社 監査役（2020年6月まで）
2013年 6月 八千代工業株式会社
社外監査役（2020年6月まで）
2013年 7月 当社 指名委員会委員（2016年7月まで）
当社 報酬委員会委員（2016年7月まで）
2020年 6月 当社 常勤監査役^{*3}



初川 浩司

監査役
公認会計士
監査役就任年数：10年
所有する当社株式の数：1,954株^{*1}

1951年9月25日生
1974年 3月 プライスウォーター・ハウスの会計事務所入所
1991年 7月 青山監査法人 代表社員
2000年 4月 中央青山監査法人 代表社員
2005年 10月 同監査法人 理事 国際業務管理部長
2009年 5月 あらた監査法人^{*13}
代表執行役 CEO（2012年5月まで）
2012年 6月 農林中央金庫 監事（2021年6月まで）
2013年 6月 当社 監査役^{*3}
2016年 6月 武田薬品工業株式会社 社外取締役
（監査等委員である取締役）^{*3}

役員一覧

監査役



幕田 英雄

監査役
銀座中央法律事務所 弁護士
監査役就任年数：3年
所有する当社株式の数：0株^{*1}

1953年2月6日生
1978年 4月 東京地方検察庁 検事
2006年 12月 新潟地方検察庁 検事正
2010年 4月 千葉地方検察庁 検事正
2011年 8月 最高検察庁 刑事部長
2012年 7月 公正取引委員会 委員（2017年6月まで）
2017年 9月 弁護士登録
長島・大野・常松法律事務所 顧問
（2023年2月まで）
2019年 4月 日本原子力研究開発機構契約監視委員会 委員^{*3}
2020年 6月 当社 監査役^{*3}
株式会社ダイセル 社外監査役^{*3}
2023年 3月 銀座中央法律事務所 弁護士^{*3}



キャサリン オコーネル

監査役
オコーネル外国法事務弁護士事務所
プリンシパル
監査役就任年数：1年
所有する当社株式の数：0株^{*1}

1967年2月10日生
1994年 11月 アンダーソンロイド法律事務所
2012年 3月 日本モレックス合同会社 法務部長
2017年 6月 オコーネルコンサルタンツ 代表取締役
（2017年12月まで）
2018年 1月 オコーネル外国法事務弁護士事務所
プリンシパル^{*3}
2022年 6月 当社 監査役^{*3}
2023年 6月 トヨタ自動車株式会社 社外監査役^{*3}

^{*1} 2023年3月末現在の保有株式数
^{*2} 執行役員については、2022年4月付けで役位（専務／常務）を廃止し、職責の大きさを示す FUJITSU Level（SEVP、EVP、SVP 等）に呼称を変更しています。
^{*3} 現在に至る
^{*4} 経営執行役については、2009年6月付で執行役員に呼称を変更しています。
^{*5} 現 宇宙航空研究開発機構
^{*6} 現 Raymond James & Associates, Inc.
^{*7} 現 ドイツ証券株式会社
^{*8} 現 ユニタス・キャピタル
^{*9} 現 アトラスコブコ
^{*10} 現 一般財団法人日本国際政治学会
^{*11} 現 シティグループ証券株式会社
^{*12} 現 弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所
^{*13} 現 PwC あらた有限責任監査法人

代表取締役／執行役員

代表取締役社長	執行役員			
時田 隆仁	高橋 泰三	ティム ホワイト	山本 多絵子	古賀 一司
代表取締役副社長	ヴィヴェック マハジャン	福田 譲	ニコラス フレイザー	八木 勝
古田 英範	大西 俊介	馬場 俊介	斎藤 淳一	保田 益男
取締役執行役員	大石 吉彦	梶原 ゆみ子	小関 雄一	林 恒雄
磯部 武司	櫛田 龍治	塚原 智子	山西 高志	窪田 隆一
	島津 めぐみ	太田 雅浩	岡本 青史	ポール パターソン
	高橋 美波	平松 浩樹	水野 晋吾	斉藤 幹人
	堤 浩幸	水口 恭子	ルパート レーナー	グレアム ベアードセル

コーポレートガバナンスの状況

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社は、コーポレートガバナンスを、経営者とその使命を果たして株主の皆様の負託に応えるために必要不可欠な仕組みと位置付けています。経営者の使命とは、パーパスの下、目先の利益のみを追いかけるのではなく、お客様やお取引先の信頼に応え、社員が生き生きと誇りを持って働き、社会に貢献する経営を行うことです。こうした経営の実践を通して、当社は、中長期的な成長や企業価値の向上を実現します。

「持続的な発展を可能にする土台」としてのコーポレートガバナンス

今般策定したマテリアリティにおいて、当社は、「持続的な発展を可能にする土台」を構成する経営基盤の項目として、ガバナンス・コンプライアンスを挙げています。コーポレートガバナンスの不断の見直し、株主を含むすべてのステークホルダーとの協働に資する会社情報開示の充実、株主との建設的な対話の促進に取り組むことで、株主の皆様の負託に応えます。

現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

当社は、非執行取締役（独立社外取締役および社内出身の業務を執行しない取締役をいう。以下、同じ）による業務執行に対する直接的な監督と、業務の決定に関与しない監査役による、より独立した立場からの監督の両方が機能することで、より充実した監督機能が確保されるものと考えています。このような考え方から、独任制の監査役で構成される監査役会を設置する「監査役会設置会社」を採用しています。

また、業務執行の誤り、不足、暴走等の是正、修正を可能とするよう、取締役会は、非執行取締役を中心に構成するものとし、独立社外取締役の員数を取締役会の員数の過半数としています。非執行取締役の中心は独立性が高く、多様な視点を有する社外取締役とし、さらに当社の事業分野、企業文化等に関する知見不足を補完するために社内出身の非執行取締役を1名以上置くことで、非執行取締役による監督、助言の実効性を高めています。

コーポレートガバナンス体制の枠組み

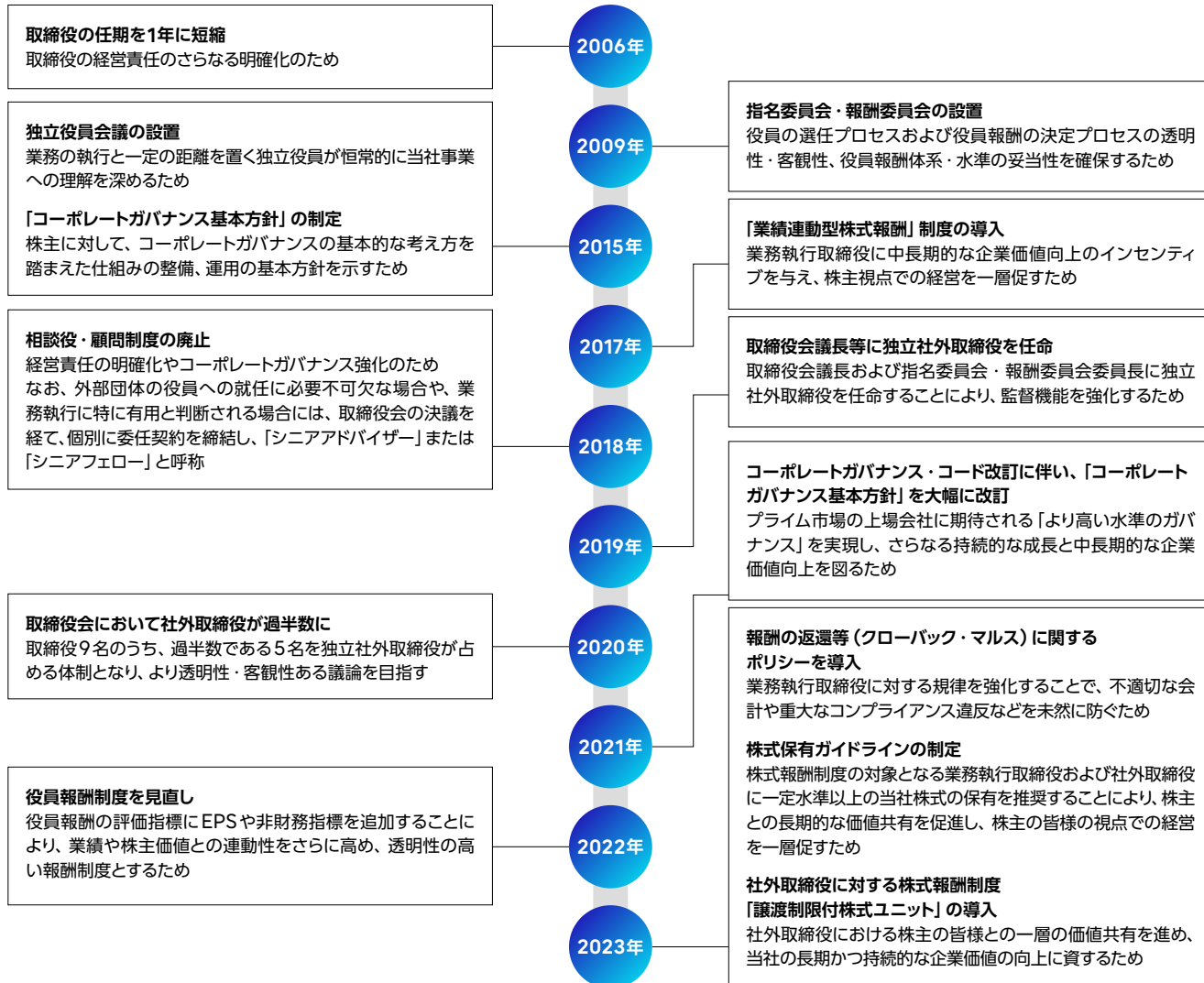
当社のコーポレートガバナンス体制は、監査役会設置会社制度の長所を活かしつつ、取締役会における非執行取締役による業務執行取締役の業務執行に対する監督の実効性と多様な視点からの助言の確保に努めています（具体的な方法の詳細は、1. コーポレートガバナンス体制の概要を参照）。

当社は、2015年12月の取締役会決議によって、コーポレートガバナンスに関する当社の考え方を整理した基本方針「コーポレートガバナンス基本方針」を制定しました。2023年9月に改訂した当基本方針は、現在の当社にとって最善のものと考えて作られていますが、硬直化し、形骸化することのないよう不断に見直し、適宜取締役会で議論するなどして、常に最善のコーポレートガバナンス体制を維持できるよう努めています。

詳細についてはこちら  [コーポレートガバナンス基本方針](#)
 [コーポレートガバナンス](#)

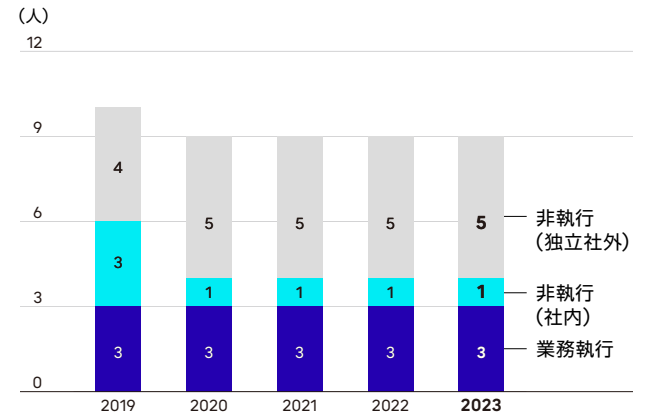
コーポレートガバナンスの状況

これまでのコーポレートガバナンス強化のための取り組み



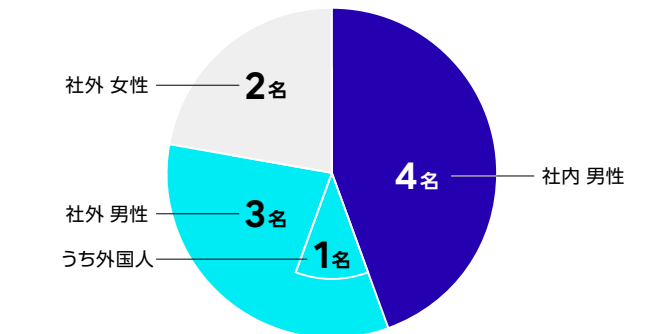
取締役会の構成

業務執行／非執行（社内）／非執行（独立社外）（各年6月30日現在）



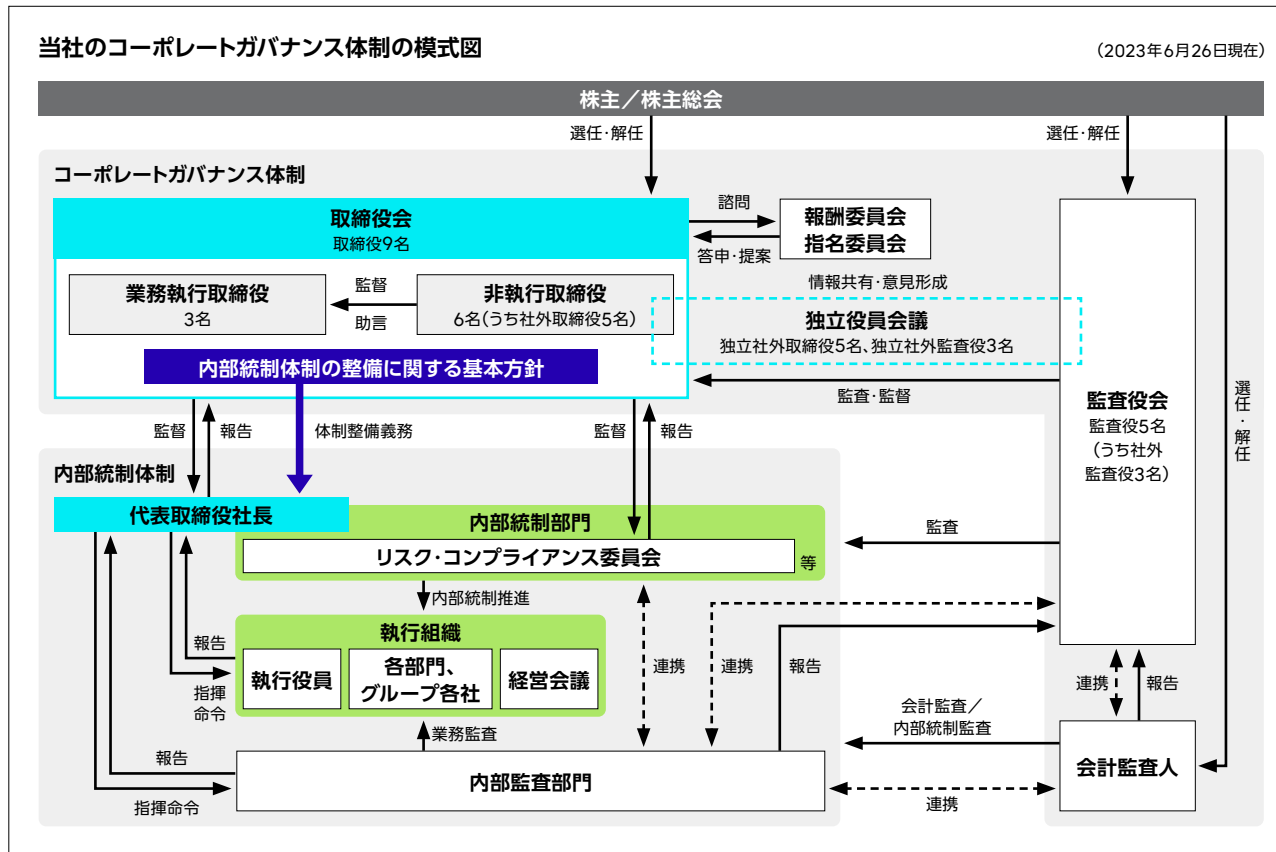
取締役会ダイバーシティ

（2023年6月26日現在）



コーポレートガバナンスの状況

1. コーポレートガバナンス体制の概要



主な会議体・委員会の責務と構成


取締役会	<ul style="list-style-type: none"> 経営の重要な事項の決定と監督を行う機関 業務執行取締役による業務執行に対する監督および助言を中心に活動 非執行取締役を中心に構成し、取締役会の過半数は独立社外取締役で構成 社内出身者である非執行取締役を1名以上確保 取締役の任期は1年 2023年6月26日現在、取締役会は、業務執行取締役3名、非執行取締役6名（うち、独立社外取締役5名）の合計9名で構成。取締役会議長は独立社外取締役
監査役（会）	<ul style="list-style-type: none"> 独立した立場から取締役会および業務執行機能の監査と監督、および会計監査を実施 監査役の任期は4年 2023年6月26日現在、監査役会は5名（うち、常勤監査役2名、社外監査役3名）で構成
指名委員会・報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の諮問機関として指名委員会と報酬委員会を設置 指名委員会は、「コーポレートガバナンス基本方針」に定めた「コーポレートガバナンス体制の枠組み」と「役員の選解任手続きと方針」に基づき、役員候補者について審議し、取締役会に答申 報酬委員会は、当社の「コーポレートガバナンス基本方針」に定めた「役員報酬の決定手続きと方針」に基づき、基本報酬の水準と、業績連動報酬の算定方法を取締役に答申 2023年6月26日現在、指名委員会は独立社外取締役2名と非執行取締役1名、報酬委員会は独立社外取締役3名で構成（委員の詳細はP81「取締役・監査役の構成」をご覧ください。） 2023年6月26日現在、両委員会ともに、委員長は独立社外取締役
独立役員会議	<ul style="list-style-type: none"> 独立役員の情報共有と当社事業への理解深化の仕組みとして設置。中長期の当社の方向性の議論を行うとともに、独立役員の情報共有と意見交換を踏まえた各独立役員の意見形成を図る すべての独立社外取締役・独立社外監査役で構成

コーポレートガバナンスの状況

2. 取締役・監査役

社外役員の独立性基準

当社は、独立性基準を定め、これに基づいて社外役員の独立性を判断しています。独立性基準の詳細については、「コーポレートガバナンス基本方針」をご覧ください。

詳細についてはこちら  コーポレートガバナンス基本方針

取締役および監査役のスキル

当社は、イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていこうグローバル企業として、取締役および監査役が助言または監督機能を有効に発揮するのに必要と考えられる多様性およびスキルをそれぞれ特定し、スキルマトリックスとして開示しています。

取締役および監査役のスキルマトリックス（2023年6月26日現在）

	取締役 氏名	国籍	独立社外	スキルマトリックス				
				企業経営	財務・投資	グローバル	テクノロジー	ESG・学識・政策
代表取締役社長	時田 隆仁	日本		○		○	○	
代表取締役副社長	古田 英範	日本		○		○	○	
取締役執行役員	磯部 武司	日本		○	○	○		
取締役シニアアドバイザー	山本 正巳	日本		○		○	○	
取締役	向井 千秋	日本	○			○	○	○
取締役	阿部 敦	日本	○		○	○	○	
取締役	古城 佳子	日本	○			○		○
取締役	佐々江 賢一郎	日本	○			○		○
取締役	バイロン ギル	米国	○		○	○		

	監査役 氏名	国籍	独立社外	スキルマトリックス		
				法務・コンプライアンス	財務会計	業務プロセス
常勤監査役	広瀬 陽一	日本			○	○
常勤監査役	山室 恵	日本		○	○	
監査役	初川 浩司	日本	○		○	○
監査役	幕田 英雄	日本	○	○	○	
監査役	キャサリン オコーネル	ニュージーランド	○	○		

取締役・監査役の
構成
(2023年6月26日)

男性

女性

委員長

委員

取締役 9名

監査役 5名

業務執行

非執行

社内

独立社外

社内／常勤

独立社外

代表取締役

代表取締役

取締役会議長

	時田 隆仁	古田 英範	磯部 武司	山本 正巳	向井 千秋	阿部 敦	古城 佳子	佐々江 賢一郎	バイロン ギル	広瀬 陽一	山室 恵	初川 浩司	幕田 英雄	キャサリン オコーネル
指名委員会				○		●	○		○					
報酬委員会					●			○	○					
独立役員会議					○	○	○	○	○			○	○	○

コーポレートガバナンスの状況






社外役員の選任状況

当社では、経営の透明性、効率性を一層向上させるため、社外役員を積極的に任用しています。

当社は、前述の独立性基準によって社外役員の独立性を判断しており、社外役員の全員を当社が国内に株式を上場している金融商品取引所に独立役員として届け出、受理されています。

なお、各社外取締役および社外監査役の役割、機能と具体的な選任理由に対する考え方は以下のとおりです。

社外取締役

 向井 千秋	医師からアジア女性初の宇宙飛行士となった経歴をお持ちであり、当社の標榜するチャレンジ精神を最先端の科学分野で体現されており、多様な観点から業務執行に対する監督、助言を行うとともに、報酬委員会の委員長として役員報酬のあり方について議論をリードしてきました。今後も、広範な科学技術の知見とグローバルな観点に基づく客観的な立場からの監督と助言が期待できるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけたと考えています。なお、向井氏が特任副学長を務めている東京理科大学を運営する学校法人東京理科大学と当社の間には、営業取引関係がありますが、その取引金額は、2022年度において約2百万円であり、当社の売上規模を勘案すると、特別の利害関係を生じさせる重要性はありません。このため、向井氏は独立性基準を満たすと判断しています。
 阿部 敦	長年にわたる投資銀行業務やプライベート・エクイティ業務の経験を通して、ICT業界やM&Aについての深い見識をお持ちであり、取締役会議長として、これまでの経験や機関投資家との対話を通じて得られた投資家の視点から客観的な議事進行を行っています。それに加え、2021年7月からは指名委員会の委員長として当社の取締役会の構成をより良いものにすべく、役員候補者に求められる資質や経営陣の後継者計画等について議論をリードしています。今後も株主・投資家視点での監督や助言に加え、経営陣の迅速・果断な意思決定への貢献が期待できるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけたと考えています。なお、阿部氏が取締役を務めるオン・セミコンダクター・コーポレーションと当社の間には営業取引関係がありますが、その取引金額は2022年度において約16万円であり、当社の売上規模を勘案すると、特別の利害関係を生じさせる重要性はありません。また、阿部氏は、当社の主要株主や主要取引先の業務執行者等であった経歴がなく、また当社の取締役としての報酬以外の金銭を受領しておらず、当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。
 古城 佳子	一般財団法人日本国際政治学会理事長などの要職を歴任され、長年、民間企業を含む経済主体が国際政治に及ぼす影響などについての研究を重ねておられます。古城氏の深い学識に基づき、国際政治の激動期における外部環境の変化への対応やESG経営への取り組みなどについて助言と監督が期待できるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけたと考えています。また、古城氏は、当社の主要株主や主要取引先の業務執行者などであった経歴がなく、当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。
 佐々江 賢一郎	外務事務次官、駐アメリカ合衆国特命全権大使などの要職を歴任され、現在は公益財団法人日本国際問題研究所の理事長を務められており、国際政治・経済に関する豊富な知識と実務経験をお持ちです。昨今、国際情勢が複雑化する中で、佐々江氏からは、知識と経験に基づき、グローバルな観点から公正かつ客観的な監督と助言が期待できるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけたと考えています。なお、佐々江氏が理事長を務める公益財団法人日本国際問題研究所と当社との間には取引関係はなく、また佐々江氏は、当社の主要株主や主要取引先の業務執行者等であった経歴がないため、当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。
 バイロン ギル	外資証券会社社務を経て、現在、アジア市場に特化した機関投資家であるインダス・キャピタル・パートナーズ・エルエルシーでマネージング・パートナーを務めており、財務および投資に関する知識に加え、機関投資家として投資先企業との対話を行ってきた豊富な経験をお持ちです。このような経験から、公正かつ客観的な立場からの監督と助言に加え、株主および投資家の意見を当社経営にフィードバックする役割が期待できるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけたと考えています。ギル氏がマネージング・パートナーを務めるインダス・キャピタル・パートナーズ・エルエルシーと当社との間に取引関係はありません。インダス・キャピタル・パートナーズ・エルエルシーは、当社の定める独立性基準における大株主には該当せず、また、ギル氏は当社の主要取引先の業務執行者等であった経歴がないため、当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。

社外監査役

初川 浩司	公認会計士としてグローバル企業に対する豊富な監査経験があり、企業会計に関する広い知見を有しているため、社外監査役としての監督機能および役割を果たしていただけたと考えています。監査役としての在任期間は第123回定時株主総会（2023年6月26日開催）終結の時をもって10年となりますが、初川氏は独立社外監査役としての当社の定める独立性基準を満たしており、また、高い人格・知見・識見を持つ初川氏に引き続き監査役の任に当たっていただくことは、当社における実効性の高い監査の実行、および他の独立社外監査役の在任期間が比較的短いことから監査役会における在任期間に関わる多様性の確保に資するものです。なお、初川氏が代表執行役を務められたあらた監査法人（現PwCあらた有限責任監査法人）は、当社の会計監査を担当したことはありません。また、PwCあらた有限責任監査法人と当社の間には、営業取引関係がありますが、その取引金額は2022年度において約34万円であり、当社の売上規模を勘案すると、特別の利害関係を生じさせる重要性はありません。このため、初川氏は当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。
幕田 英雄	検事、公正取引委員会の委員等を歴任され、法律のみならず、経済・社会など、企業経営を取り巻く事象に深い見識をお持ちであるため、社外監査役としての監督機能および役割を果たしていただけたと考えています。また、幕田氏は、当社の主要株主や主要取引先の業務執行者であった経歴がなく、当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。
キャサリン・オコーネル	ニュージーランド法弁護士であり、国内外の法律事務所および日系企業の法務部門での豊富な実務経験を有しており、当社が監査役に求める法務およびコンプライアンスに関する知見をお持ちです。また、オコーネル氏は国際性やジェンダーに関する問題についても深い見識をお持ちであり、多様な価値観を尊重する当社において、オコーネル氏からは様々な観点からの業務執行の監査が期待できるため、社外監査役としての監督機能および役割を果たしていただけたと考えています。また、オコーネル氏は当社の主要株主や主要取引先の業務執行者等であった経歴がなく、当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。

コーポレートガバナンスの状況

取締役会の実効性担保の仕組み

当社は、取締役会の実効性向上のため、非執行取締役が有効に機能する仕組みづくりを重視しています。具体的には、業務の執行と一定の距離を置く独立役員が継続的に富士通の事業への理解を深められる仕組みが不可欠との考えから、独立役員会議を毎年数回（2022年度は12回）実施し、独立役員の情報共有と意見交換を踏まえた各役員の意見形成を促しています。2022年度は、経営方針、M&Aを含む当社および当社グループの事業再編に伴う経営上の重要な事項などについて、情報共有と意見交換を行いました。また、独立役員会議を円滑に運営するため、2015年に「独立役員会議支援室」を設置し、各役員をサポートするメンバーとして若手社員を1人ずつ配置することにより、独立役員が、執行側の経営層を介さずにサポートメンバーを通じて情報を取得できる仕組みを整えています。

3. 役員報酬

役員報酬決定方針

〈役員報酬額等の決定方針の決定方法〉

当社は、より透明性の高い役員報酬制度とするべく、2009年10月の取締役会決議により報酬委員会を設置しており、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針（以下、本決定方針）は、報酬委員会の答申を受けて取締役会で決定しています。

以下に記載の役員報酬の見直しに伴い、2023年度以降における取締役および監査役の報酬等は、株主総会の決議によって定められた報酬等総額の範囲内において、当該見直しに伴う改定後の本決定方針（以下、改定後の本決定方針）の枠組みに基づき、各取締役の報酬等については、報酬委員会の審議を経て取締役会での決議により決定し、各監査役の報酬等については、監査役の協議に基づき決定する運用としています。

〈2023年度以降にかかる役員報酬の見直し〉

当社は、2023年度以降にかかる役員報酬の見直しのため、2023年5月11日開催の取締役会にて報酬委員会の答申を受けて本決定方針の改定を決議し、またその改定のうち、株主総会の承認を条件としていた社外取締役に対する譲渡制限付株式ユニットの導入についても2023年6月26日開催

の第123回定時株主総会で決議いただきました。また、2023年7月に業務執行取締役の賞与の算定の基礎とする業績指標を見直しました。2023年度以降にかかる役員報酬の見直しの内容は以下のとおりです。

項目	目的・内容
1. 社外取締役に対する株式報酬制度「譲渡制限付株式ユニット」の導入	社外取締役における株主の皆様との一層の価値共有を進め、当社の長期かつ持続的な企業価値の向上に資することを目的としています。なお、本制度の対象とする社外取締役については、客観的な立場から経営の監督および助言の役割を適正に果たすことを確保する観点から、本制度は業績に連動しない株式報酬制度としています。
2. 株式保有ガイドラインの制定	株式報酬制度の対象となる業務執行取締役および社外取締役に一定水準以上の当社株式の保有を推奨することにより、株主との長期的な価値共有を促進し、株主の皆様視点での経営を一層促すことを目的としています。
3. 報酬の返還等に関する制度（クローバック・マルスに関するポリシー）の導入	業務執行取締役に対する業績連動報酬について、不適切な会計または重大な不正が生じた場合に、報酬を減額し、返還を求めることができるようにすることを目的としています。
4. 業績連動報酬のうち賞与における評価指標の見直し	業務執行取締役に対する業績連動報酬のうち賞与における評価指標を、経営目標として掲げる指標に基づく評価指標とすることにより、経営目標達成への業務執行取締役のコミットメントを高めることを目的としています。

役員報酬基本方針

当社は、「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていく」というパーパス実現のために必要な富士通グループの経営を担う優秀な人材を確保するため、また、業績や株主価値との連動性をさらに高め、透明性の高い報酬制度とするため、以下のとおり役員報酬基本方針を定めました。

1. 報酬体系および報酬水準の考え方

- 役員報酬は職務および職責に応じ月額で定額を支給する「基本報酬」と、短期業績に連動する報酬としての「賞与」、株主価値との連動を重視した中長期インセンティブとしての「株式報酬」から構成する体系とする。
- 報酬水準および種類別構成割合は、優秀な人材の確保・維持に資する競争力のある報酬とすることを目標として、事業内容、事業規模等の類似する他企業の報酬構成割合および職務・職責ごとの報酬水準をベンチマークとして比較し、当社の財務状況を踏まえて設定する。
- 業務執行取締役の総報酬における業績連動報酬（賞与および業績連動型株式報酬）の割合は、職責の重い取締役ほど高くなるように決定し、業績および株主価値との連動性を高めるものとする。

コーポレートガバナンスの状況

- 取締役の個人別報酬は、報酬委員会の審議を経て、取締役会にて決定することで、客観性、透明性、公正性を確保する。

役員報酬項目と支給対象のマトリックス図

対象	基本報酬		賞与	株式報酬	
	経営監督分	業務執行分		業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式ユニット
業務執行取締役	○	○	○	○	－
社外取締役	○	－	－	－	○
上記以外の取締役	○	－	－	－	－
監査役	○		－	－	－

II. 各役員報酬項目の考え方

〈基本報酬〉

すべての役員（取締役および監査役）を支給対象とし、それぞれの役員の職務および職責に応じて月額の定額を支給する。

〈賞与〉

- 業務執行取締役を支給対象とし、1事業年度の業績を反映した賞与を支給する。
- 具体的な評価指標および算出方法は、あらかじめ職務および職責に応じた基準額を設定し、それに対して経営目標財務指標である連結売上収益、連結営業利益およびコア・フリー・キャッシュ・フロー^{*1}の当年度の業績目標の達成度合い、ならびに経営目標非財務指標であるお客様NPS[®]*2、従業員エンゲージメント^{*3}、ダイバーシティリーダースhip（女性幹部社員比率）の前年度からの伸長度合いおよびESGに関する第三者評価の銘柄入り、最高評価獲得に応じた係数を乗じて支給額を決定する「オンターゲット型」とする。

^{*1} 事業再編、事業構造改革、M&Aに伴う一過性の収支を控除した、経常的なフリー・キャッシュ・フロー。

^{*2} お客様Net Promoter Scoreの略。顧客体験＝カスタマ・エクスペリエンス（CX）の改善度や深化の把握のために、企業、商品やサービスへのお客様の信頼度や愛着度を示す「顧客ロイヤリティ」を測る指標。

^{*3} 会社の向かっている方向性・パーパスに共感し、自発的、主体的に働き貢献したいと思う意欲や愛着を表す指標。

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{基準額} \\ \hline \end{array}
 \times
 \begin{array}{|c|} \hline \text{財務指標による係数} \\ \text{連結売上収益、連結営業利益および} \\ \text{コア・フリー・キャッシュ・フロー} \\ \hline \end{array}
 \times
 \begin{array}{|c|} \hline \text{非財務指標による係数} \\ \text{お客様NPS、従業員エンゲージメント、ダイバー} \\ \text{シティリーダースhip、ESGに関する第三者評価} \\ \hline \end{array}
 =
 \begin{array}{|c|} \hline \text{金銭支給} \\ \hline \end{array}$$

〈株式報酬〉

①業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア）

- 業務執行取締役を支給対象とし、株主と利益を共有し、中長期的な業績向上に資する、業績連動型の株式報酬を支給する。
- 具体的な評価指標および算出方法は、あらかじめ職務および職責に応じた基準株式数を設定し、それに対して経営目標財務指標である連結売上収益、連結営業利益およびEPS（一株当たり当期利益）の業績判定期間（3年間）中の業績目標の達成度合いに応じた係数を乗じて年度ごとの株式数を計算の上、業績判定期間の終了をもって、その合計株式数の一部を時価相当額の金銭で支給し、残りの株式を割り当てる。

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{基準株式数} \\ \hline \end{array}
 \times
 \begin{array}{|c|} \hline \text{財務指標による係数} \\ \text{連結売上収益、連結営業利益および} \\ \text{EPSによる係数} \\ \hline \end{array}
 =
 \begin{array}{|c|} \hline \text{金銭支給および} \\ \text{株式での割当て} \\ \hline \end{array}$$

②譲渡制限付株式ユニット（リストラクテッド・ストック・ユニット）

- 社外取締役を支給対象とし、株主と利益を共有し、持続的な企業価値向上に資する、譲渡制限付株式ユニット（一定の継続勤務期間の在任を条件として権利確定後に株式を報酬として付与する事後交付型インセンティブ制度）を支給する。
- あらかじめ年度ごとに職務に応じた株式ユニット数を設定し、継続勤務期間（3年間）を経て、その株式ユニット数の一部を時価相当額の金銭で支給し、残りは株式を割当てる。

〈報酬の構成割合の目安〉

業務執行取締役の「基本報酬（経営監督分を除く業務執行分のみ）」、「賞与」、「業績連動型株式報酬」の比率は、代表取締役社長において1：1：3を目安とし、他の業務執行取締役よりも業績連動報酬の割合を高めを設定する。また、社外取締役の「基本報酬（手当除く）」、「譲渡制限付株式ユニット」の比率は7：3を目安とする。

コーポレートガバナンスの状況

〈株式保有ガイドライン〉

当社は、株主との長期的な価値共有の促進を目的とした株式保有ガイドラインを定める。株式報酬の支給対象である取締役は、職務ごとに定められた一定数以上の当社株式を在任期間中保有するよう努める。代表取締役社長は、就任後4年経過時まで基本報酬年額の2倍に相当する当社株式を保有し、在任期間中その保有を継続するよう努める。

〈報酬の返還等（クローバック・マルスに関するポリシー）〉

退任2年以内の者を含む業務執行取締役に対して、過年度決算の重大な事後修正を含む不適切な会計または在任期間中に重大な不正・コンプライアンス違反が生じた場合に、報酬委員会の審議を経て取締役会の決定により、当社は業績連動報酬（賞与および業績連動型株式報酬）を減額しまたはその返還を求めることができる。

なお、株主総会の決議により、取締役の「基本報酬」と「賞与」の合計額は年額12億円以内（うち社外取締役分は年額1億5千万円以内）とする。業務執行取締役の「業績連動型株式報酬」は年額12億円以内、割り当てる株式総数を年7万5千株以内とし、社外取締役の「譲渡制限付株式ユニット」は、第123回定時株主総会で決議したとおり、年額1億円以内、割り当てる株式総数を年6千株以内とする。

監査役の「基本報酬」は年額1億5千万円以内とする。

算定の基礎とした業績指標の内容および当該業績指標を選定した理由

〈賞与〉

当社は、業務執行取締役に1事業年度の業績目標達成に対するインセンティブとなるように当社の経営目標財務指標として掲げる連結売上収益、連結営業利益およびコア・フリー・キャッシュ・フローを評価指標として選定するとともに、業務執行取締役の経営目標達成へのコミットメントを高めるため、当社の経営目標非財務指標であるお客様NPS®、従業員エンゲージメントおよびダイバーシティリーダーシップ（女性幹部社員比率）と第三者評価として「ESGに関する第三者評価（DJSI^{*4}、CDP気候変動^{*5}）」を評価指標として選定しています。

^{*4} Dow Jones Sustainability Indexの略。世界的なESG投資指標。

^{*5} 国際的な非営利組織であるCDPが投資家等の要請に基づき、「気候変動」への取り組みを調査、評価を行い、結果を公表するもの。

〈業績連動型株式報酬〉

当社は、業務執行取締役に中長期的な企業価値向上のインセンティブを与えるとともに、株主の皆様の視点での経営を一層促すために、当社の経営目標財務指標として掲げる連結決算における売上収益、営業利益およびEPSを評価指標として選定しています。

算定方法

〈賞与〉

当社は、1事業年度の開始時に、業務執行取締役に對して、業績目標ならびに職務および職責に応じた基準賞与額を提示します。そして、当該事業年度の終了をもって、基準賞与額に、当社の連結売上収益、連結営業利益およびコア・フリー・キャッシュ・フローの当年度の業績目標の達成度合い、ならびに経営目標非財務指標であるお客様NPS、従業員エンゲージメント、ダイバーシティリーダーシップ（女性幹部社員比率）の前年度からの伸長度合いおよびESGに関する第三者評価の銘柄入り、最高評価獲得に応じた係数を乗じて、支給賞与額を算出します。なお、業績目標の達成度合いがあらかじめ設定した下限未達となる場合には賞与は支給されません。また、業績目標の達成度合いがあらかじめ設定した上限以上となる場合には、基準賞与額にあらかじめ設定した係数の上限を乗じた額を支給します。

〈業績連動型株式報酬〉

当社は、業務執行取締役に對して、あらかじめ職務および職責に応じた基準株式数、業績判定期間（3事業年度）および業績目標を提示します。そして、基準株式数に当社の連結決算における売上収益、営業利益およびEPSの業績判定期間（3事業年度）中の業績目標の達成度合いに応じた係数を乗じて算出した数の株式を事業年度ごとおよび業績判定期間終了時に計算し、業績判定期間中に継続して本制度の対象者の地位にあったことを条件として、業績判定期間の終了をもって、対象者ごとに、①その合計株式数の一部は本業績連動型株式報酬制度に関わる報酬の支給に伴い対象者に生じる納税資金負担相当の金銭で支給し、②残りは当社株式を割り当てます。このとき、業務執行取締役に上記合計株式の時価相当額を、金銭報酬債権および金銭で支給し、業務執行取締役は、前者の金銭報酬債権を、割り当てられた株式に対し出資して、当社株式を取得します。なお、合計株式数に占める金銭で支給する部分の割合は、対象者の納税資金負担を考慮して、取締役会で定めるものとします。

取得した当社株式は、インサイダー取引規制にかかわらない限り、任意に譲渡することが可能となります。

コーポレートガバナンスの状況

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の決定権限を有する者の氏名または名称等

当社は、役員報酬決定プロセスの透明性および客観性を確保し、効率的かつ実質的な議論を行うこととならびに役員報酬の体系および水準の妥当性の確保などを目的として、取締役会の諮問機関である報酬委員会を設置しています。

報酬委員会は、当社の「コーポレートガバナンス基本方針」に定めた「役員報酬の決定手続きと方針」に基づき、基本報酬の水準と、業績連動報酬の算定方法を取締役に答申または提案することとしています。

当社は、取締役会の諮問機関である報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会において本決定方針を制定し、その枠組みの範囲内で取締役の個人別の報酬等の水準を決定しています。また、取締役の個人別の報酬等については、その決定プロセスの客観性・透明性・公正性を確保するため、報酬委員会の審議を経て取締役会での決議により決定しています。

報酬委員会は、「コーポレートガバナンス基本方針」において、非執行役員で構成し、そのうち過半数を独立社外取締役とすることとしており、また、本委員会の委員長は独立社外取締役が務めるものとしています。2022年6月に選任された本委員会の委員は以下のとおりであり、非執行役員4名で構成されていました。

委員長：向井千秋

委員　：古城佳子、スコット キャロン、佐々江賢一郎

なお、2022年6月の上記委員の選任後から2022年度末までに、報酬委員会を6回開催し、役員報酬の見直し等について検討し、取締役会に答申するとともに、社外取締役に対する株式報酬制度の導入についても検討を行いました。

（注）上記の委員は、2023年6月26日開催の定時株主総会終了時をもち、任期満了のため退任しています。2023年6月26日に選任された委員については、P81「取締役・監査役の構成」をご覧ください。

4. 政策保有株式に関する取り組み

当社は、政策保有株式について、保有目的が明確であり、積極的な保有意義がある場合のみ保有します。取締役会において、当社の加重平均資本コストを基準として、それに対するリターン（配当や取引状況などの定量要素）やリスクが見合っているかを定量的に評価し、定量的な保有意義がない場合には、なお保有することに合理性があることを根拠付ける定性的な理由がないかを評価し、保有の継続を議論しています。2022年度は、7銘柄を売却しています。2023年3月末時点で保有する政策保有株式について、2023年6月22日の取締役会で議論しました。

なお、当社は、政策保有株主との取引について、政策保有株主でない取引先と同様の独立当事者間取引を行っています。また、当社は、政策保有株主から売却意向を示された場合、売却を妨げませんが、売却時期、方法などに関して要請する場合があります。

5. グループ経営に関する考え方および方針とガバナンス実効性確保方策

当社は、グループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を目指してグループ経営を行っており、グループ会社に対してはそれぞれが保有するポテンシャルを最大限具現化することを求めています。

一部の子会社に関しては、持続可能な成長に必要な資本調達の一多様化を図ることによりさらなる事業価値の向上を目的に上場させ、当社グループ全体の企業価値の向上を図っています。子会社を上場させることにより、当社グループ全体ではなく、特定分野の事業に焦点を絞った投資が可能となり、投資機会の多様化への貢献にもなります。また、上場子会社においては少数株主との利益相反の可能性が懸念されることから、経営の独立性を尊重しつつ、必要に応じて報告会を開催し当該子会社の企業価値向上に向けて助言・支援に努めています。当社はこのようなグループ経営方針をさらに推進すべく、2020年2月にグループ経営における最適なグループフォーメーションおよびガバナンスについての企画・施策を立案および実行することを目的とする専門部署をコーポレート機能として設置し、上場している子会社を含めたグループの経営について対応しています。

今後、ノンコアビジネスの上場子会社は、強い独立ビジネスとして独立させる方針です。独立に際しては、当該事業の持続的な成長の担保、当社資産価値の最大化、最善の独立タイミングの観点で、検討します。

コーポレートガバナンスの状況

ガバナンス実効性確保方策

当社は、上場子会社がコーポレートガバナンスの充実に努めていることを理解しており、充実の取り組みを支援しています。すべての上場子会社において独立社外取締役が選任され、当社からの派遣取締役は対象上場子会社の企業価値の最大化を第一義とすることにより独立性を担保しています。また、すべての上場子会社は、ガバナンス強化施策である監査等委員会設置会社へ移行しています。

6. 内部監査・会計監査および内部統制部門の状況

内部監査・会計監査体制

〈監査役監査〉

監査役会においては、主に、監査の方針および監査計画、会計監査人の監査の方法、結果の相当性および監査上の主要な検討事項等の検討を行うとともに、内部監査部門からの報告聴取、常勤監査役から社外監査役への重要な事項の報告および検討などを行います。

また、監査役の活動として、取締役会、独立役員会議その他重要な会議への出席と意見表明、重要な決裁書類の閲覧、代表取締役との意見交換、本社・子会社における業務等の監査、子会社監査役との情報交換、会計監査人からの報告聴取、内部監査部門からの監査状況および結果の聴取、コンプライアンス部門からの内部通報状況の聴取などを行います。なお、監査上の主要な検討事項に関しては連結財務諸表における潜在的な重要な虚偽表示のリスクならびに2022年度に発生した重要な事象等の影響および変化等について、会計監査人と十分な議論、検討を行いました。

当社監査役のうち、常勤監査役広瀬陽一氏は、当社の財務経理本部長を務めるなど財務・経理部門における長年の経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。常勤監査役山室恵氏は、裁判官として経済事案を多く取り扱った経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。（社外監査役の経験については、P82「社外役員の選任状況」をご覧ください。）

〈内部監査〉

内部監査組織として内部統制・監査室を設置しています。内部統制・監査室は、グループ各社の内部監査組織と連携して、富士通グループ全体に関する内部監査を実施しています。内部監査の監査計画および監査結果については、グループ会社に関する事項を含め、代表取締役社長を委員長とするリスク・コンプライアンス委員会において定期的に報告を行うことで、同委員会を通じて取締役会

に報告しています。また、常勤監査役、監査役会および会計監査人に対して定期的に報告を行っています。

内部統制・監査室は、公認内部監査人（CIA）、公認情報システム監査人（CISA）などの資格を有する者など、内部監査に関する専門的な知見を有する従業員を24名配置しています。

〈会計監査〉

会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人は、監査役会に対し、監査計画および監査結果を報告しています。また、必要に応じて意見交換なども行っており、連携して監査を行っています。

内部統制体制

〈内部統制部門〉

「内部統制体制の整備に関する基本方針」に基づき、リスク・コンプライアンス委員会がリスク管理体制、コンプライアンス体制、財務報告に関する内部統制体制などの整備・運用を行い、基本方針に規定された職務を行っています。また、内部統制体制の運用状況については、定期的に取締役会への報告を行っています。

7. 2022年度のコーポレートガバナンスの実績（レビュー）

当社は、企業価値の持続的向上を目指し、コーポレートガバナンスの強化に努めています。2022年度の取り組み状況は以下のとおりです。

取締役会・監査役会の開催および出席

取締役会（うち臨時取締役会）	監査役会	社外取締役の取締役会への出席状況
13回（1回）	10回（1回）	98.5% 向井千秋 100%、阿部敦 100%、古城佳子 100%、スコット キャロン 100%、佐々江賢一郎 92.3%
社外監査役の取締役会への出席状況	社外監査役の監査役会への出席状況	
100% 初川浩司 100%、幕田英雄 100%、キャサリン オコーネル 100%	100% 初川浩司 100%、幕田英雄 100%、キャサリン オコーネル 100%	

上記には、2023年6月26日に退任した役員を含んでいます。

コーポレートガバナンスの状況

独立役員会議の主な活動

独立役員会議を12回開催し、経営方針、M&Aを含む当社および当社グループの事業再編に伴う経営上の重要な事項などについて、情報共有と意見交換を行いました。

指名委員会の主な活動

指名委員会を8回開催し、CEOを含む代表取締役の選定案、取締役および監査役候補者の選任案等を検討し、2022年度末までに取締役会に答申しました。

報酬委員会の主な取り組み

報酬委員会を6回開催し、役員報酬の内容改定等について検討を行い、2022年度末までにそれぞれ取締役会に答申しました。

2022年度における役員報酬決定方針

下記の「当社の役員に対する報酬等の総額および種類別の額」に集計された2022年度における取締役および監査役の報酬等については、3. 役員報酬に記載の2023年度決定方針の見直し前の2022年度の決定方針に基づき決定しています。2022年度の決定方針については、以下をご覧ください。

詳細についてはこちら  富士通統合レポート2022

取締役および監査役の報酬等の総額および種類別の額

区分	人数	報酬等の種類			報酬等の総額
		基本報酬	賞与	業績連動型株式報酬	
取締役（社内）	4人	246百万円	124百万円	277百万円	647百万円
社外取締役	5人	79百万円	—	—	79百万円
監査役（社内）	2人	72百万円	—	—	72百万円
社外監査役	3人	41百万円	—	—	41百万円

- 上記には、当事業年度に退任した役員を含んでいます。
- 取締役の報酬額は、2021年6月28日開催の第121回定時株主総会において、金銭報酬を年額12億円以内（うち社外取締役分は年額1億5千万円以内）とすることを決議いただいています。また、同第121回定時株主総会において、非金銭報酬として当社普通株式を年額12億円以内、割り当てる株式総数を年7.5万株以内とすることを決議いただいています。同第121回定時株主総会終結の時点の取締役の員数は、9名（うち、社外取締役は5名）です。当社は、これらの報酬額の中で、上記の表の報酬を支給しています。
- 監査役の報酬額は、2011年6月23日開催の第111回定時株主総会において、基本報酬を年額1億5千万円以内とすることを決議いただいています。同第111回定時株主総会終結の時点の監査役の員数は、5名（うち、社外監査役は3名）です。当社は、これらの報酬額の中で、上記の表の報酬を支給しています。
- 業績連動型株式報酬は、当事業年度に費用計上した金額を記載しています。

取締役会の実効性評価

取締役会は、その実効性の維持、向上のため、取締役会の評価を毎年行うことを「ガバナンス基本方針」に定めています。

2021年度の
評価を踏まえた
2022年度の
取り組み

取締役会への付議を見据えた独立社外役員への重要案件の前広な情報共有および取締役会メンバー間の実質的なコミュニケーション充実のため、①独立社外役員の情報交換や意見の醸成を図る取り組みである独立役員会議、②非執行役員間のコミュニケーション充実の場として当該非執行役員のみで開催するプライベートセッションを2022年度も継続実施しました。また、当事業の概況や主要な取り組みについての説明や、代表取締役および執行役員で構成する経営会議で使用された資料や議事の共有など、取締役会と独立役員会議における十分な情報提供を中心に工夫を行いました。

2022年度の
評価方法

2022年度の評価は、取締役会議長に対する評価および取締役、監査役自身による自己評価も含めたものとし、2021年度以前と同様に5段階評価の無記名アンケートを実施しました。また、2022年度はアンケート回答に基づくインタビューを回答者ごとに実施し、回答の背景および対応の方向性について明確化を図りました。取締役会の実効性評価の結果は定例取締役会において報告、議論されました。なお、議決権行使助言会社等からの当社取締役会に対する評価も併せて報告されました。

2022年度の
評価結果

比較可能な過去4年のアンケート結果を経年比較するとともに、インタビュー結果を踏まえ、以下のとおり評価しました。

- アンケート結果においては、全体評価ポイントの平均値は前年度より上昇傾向にあり、特に①取締役会資料に用いられる社内用語や専門用語の補足、②取締役会で取り扱う議案数や③取締役会の会議時間に関しては、評価ポイントの上昇が見られた。
- 取締役会の監督機能をさらに向上させるため、会議進行の一層の効率化を図ることで重要議案の議論にかかる時間を十分に確保するとともに、議案資料の簡潔化、余裕をもった事前配付の徹底や独立役員会議等を含む情報提供機会の拡充によって議論の質の向上に努めることとする。
- 重要議案を取締役会において決議するまでのより丁寧な審議とプロセス、および取締役会が監督機能を発揮すべき事業活動の選定については継続して改善する。

リスクマネジメント

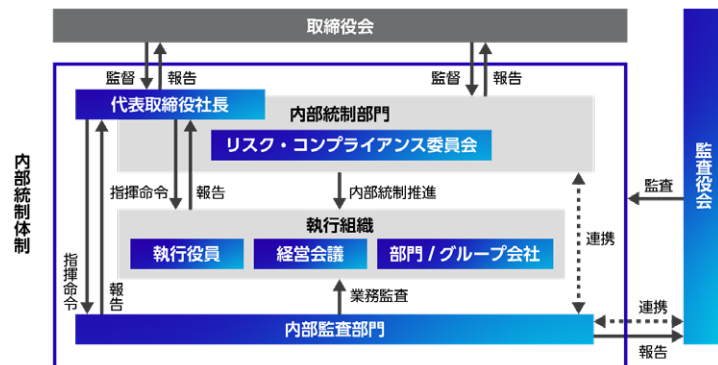
リスクマネジメントの方針・推進体制

富士通グループは、事業継続性、企業価値の向上、企業活動の持続的発展を実現することを目標とし、その実現に影響を及ぼす不確実性をリスクと捉え、これらのリスクに対処するために、取締役会が決定した「内部統制体制の整備に関する基本方針」に基づき、取締役会に直属し、グループ全体のリスクマネジメントおよびコンプライアンスを統括する「リスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。

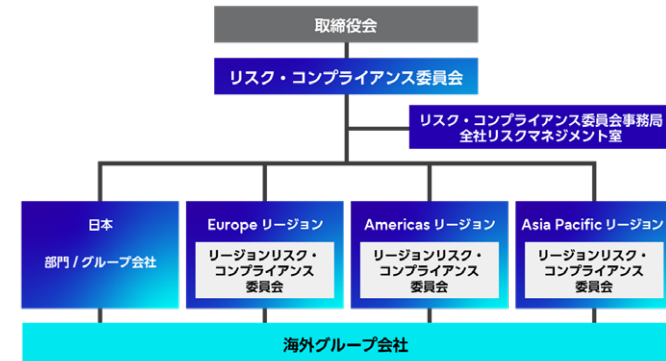
リスク・コンプライアンス委員会は、代表取締役社長（CEO）を委員長として業務執行取締役等で構成しており、当社グループに損失を与えるリスクを常に評価、検証し、認識された事業遂行上のリスクについて、未然防止策の策定等リスクコントロールを行うとともに、リスクの顕在化により発生する損失を最小限に留めるため、顕在化したリスクを定期的に分析し、取締役会等へ報告を行い、再発防止に努めています。

また、リスク・コンプライアンス委員会はグローバルな地域に基づく業務執行体制の区分であるリージョンごとに、下部委員会としてリージョンリスク・コンプライアンス委員会を設置し、国内外の部門やグループ会社、リージョンにリスク・コンプライアンス責任者を配置するとともに、これらの組織が相互に連携を図りながら、グループ全体でリスクマネジメントおよびコンプライアンスを推進する体制を構築しています。

内部統制体制におけるリスク・コンプライアンス委員会の位置付け



リスクマネジメント・コンプライアンス体制



さらに、グループ全体のリスク管理機能強化のため、事業部門から独立した代表取締役社長直下の組織である全社リスクマネジメント室にリスク・コンプライアンス委員会事務局機能を設置し、CRMO (Chief Risk Management Officer) の下、リスク情報全般の把握と迅速かつ適切な対応を行っています。

これまでの取り組みを踏まえ、さらなる施策強化と実効性の担保を図るためには、これまで以上に経営者主導による全社的、組織横断的な対応が必須であると考え、当社グループ全体の最高品質責任者としてCQO (Chief Quality Officer) を新たに任命しました。さらに、CEOが委員長を務めるリスク・コンプライアンス委員会の体制・機能を拡充し、恒常的・全社的な対応を実現する体制に強化しました。

具体的には、これまで当社グループに関する重要なリスク・コンプライアンスについての審議の場であった同委員会のメンバーに新たに任命したCQOを加えるとともに、情報セキュリティ、システム品質に関する全社的な施策および個別事象への対応も含め、具体策まで踏み込んで決定し、迅速に実行する体制としています。こうした体制を構築することで、CISO (Chief Information Security Officer)・CQOに対してこれまで以上に強化した権限を付与し、人事制度や投資リソース等その他の各CxOの領域を含む全体を統括する、CEO主導によるリスクマネジメント経営を徹底しています。また、施策実行の迅速性と実効性を担保するため、同委員会を毎月開催しています。

リスクマネジメント

リスクマネジメントのプロセス

当社グループを取り巻く様々なリスクから、事業活動に伴う重要リスクの抽出・見直しをしたうえで、毎年、重要リスクの発生可能性・影響度・対策状況等について調査・分析・評価し、可視化を行っています。

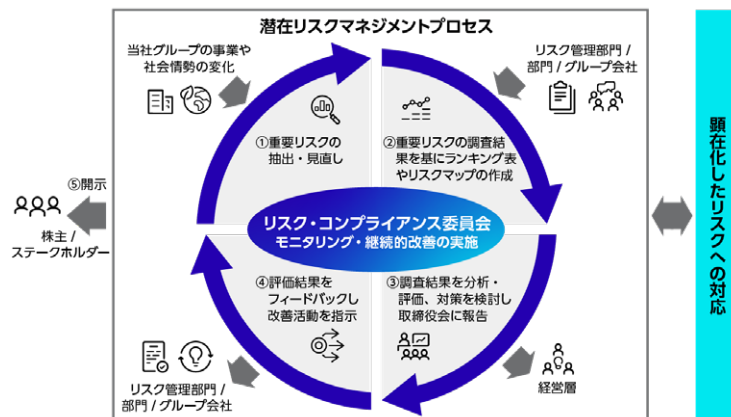
評価結果を基に、リスク・コンプライアンス委員会において重要リスクを確認し、さらなる対策等を指示するとともに、取締役会に報告しています。リスク・コンプライアンス委員会が決定した方針、対策等をグループ全体にフィードバックし、重要リスクごとに定めたリスク管理部門がグループにおける対策等を適切に管理することでリスクの低減を図っています。

なお、潜在リスクマネジメントプロセスにおいて得られた情報は、ステークホルダーに開示する有価証券報告書やサステナビリティデータブック等に反映しています。

また、リスクが顕在化した際には、リスクマネジメントに関する規程に基づき、迅速にリスク・コンプライアンス委員会へエスカレーションを実施するなどのルールを義務化し、従業員に周知することにより、リスクマネジメントの意識向上を図っています。

このようなプロセスを回すとともに四半期ごとにリスク管理部門による確認を行うことで、グループ全体のリスクの低減と顕在化した際の影響の極小化に努めています。

リスクマネジメントプロセス

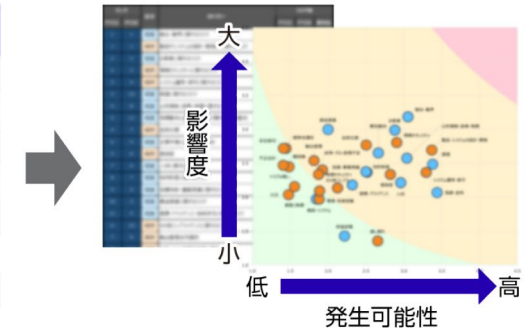


重要リスクの可視化

重要リスクの調査シート

No	リスクカテゴリー	影響度	発生可能性
1	景気動向		
2	お客様動向		
3	競合・業界の動向		
4	情報セキュリティ		
5	コンプライアンス		
⋮			
32	環境・気候変動		

重要リスクランキング・マップ



富士通グループの事業等のリスク

当社グループの事業活動におけるリスクについての詳しい情報は、以下「リスクマネジメント」や有価証券報告書の「事業等のリスク」をご覧ください。

詳細についてはこちら [リスクマネジメント](#)

[有価証券報告書「事業等のリスク」](#)

事業活動に伴う主なリスク

- 経済や金融市場の動向に関するリスク
- お客様に関するリスク
- 競合・業界に関するリスク
- 投資判断・事業再編に関するリスク
- 調達先・提携等に関するリスク
- 公的規制・政策・税務に関するリスク
- 自然災害や突発的事象発生に関するリスク
- 財務に関するリスク
- 製品やサービスの欠陥や瑕疵に関するリスク
- コンプライアンスに関するリスク（人権に関するリスク含む）
- 知的財産に関するリスク
- セキュリティに関するリスク
- 人材に関するリスク
- 当社グループの施設・システムに関するリスク
- 環境・気候変動に関するリスク

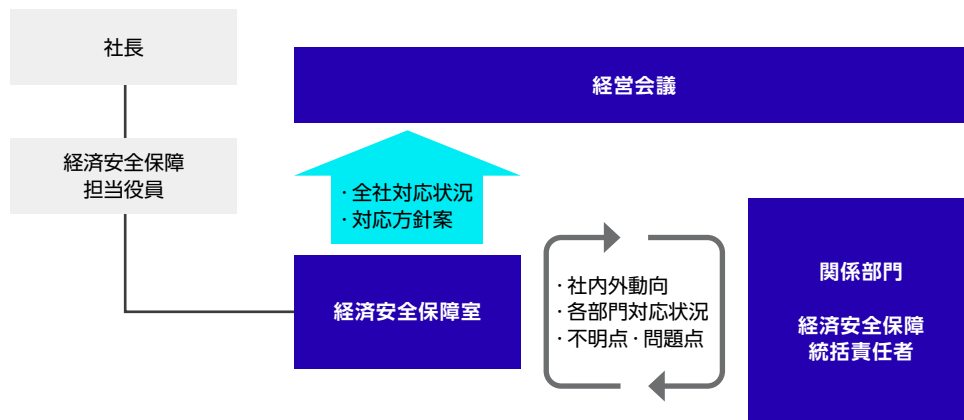
経済安全保障への取り組み

マネジメント体制

国際情勢の複雑化や社会経済構造の変化に伴い、経済安全保障上の様々な課題が顕在化しています。当社グループは、それらに対して適切な対応を実施するためのマネジメント体制を整えています。関係部門に経済安全保障統括責任者を配置し、環境変化に応じてリスクを予見的に捉え、事業の継続性を保つために、総合的な連携活動を推進しています。

2021年12月に新設された経済安全保障室は、こうした連携活動の中で、全社として取るべき対応方針を策定するとともに、関係部門における運用状況を定常的に把握しています。

経済安全保障に関するマネジメント体制



マネジメントプロセス

当社グループは、前述のマネジメント体制のもと、経済安全保障に関するマネジメントプロセスを確立しています。国際情勢や各国・各地域の政策・法制度の動向などを収集・分析し、当社グループの事業への影響度を評価しています。それに基づき、関係部門の間で対策を講じ、対応状況を精査し、リスク発生を予防しています。

これらの対応には、輸出管理・投資管理・知的財産管理などのコンプライアンス対応、各国・各地域の新たな規制などに即した対応、テクノロジー企業としての新興技術の適正管理などを含んでおり、関係部門との連携を通じて適切に取り組んでいます。

直面する課題への対応

近年、各国・各地域は、重要物資のサプライチェーンの強靱化や、官民連携による重要技術の育成にむけて、新たな法制度を整備してきています。これらの法制度は、当社グループの事業へ影響を与える可能性があります。当社グループは、政府や業界と信頼関係を構築し、情報の収集・分析を行い、それに基づいた各国・各地域の法制度への適切な対応に努め、社会に信頼をもたらすイノベーションの創出と安定的な事業展開を行っていきます。

また、国際情勢に関する様々な状況に鑑みて、お客様へのサービス提供を安定的に継続するため、サービスデリバリー拠点の最適化にも取り組んでいます。ウクライナ情勢に関しては、ロシアのサービスデリバリー拠点から提供していた各種サービスを、他地域のサービスデリバリー拠点に移管しました。今後も事業継続計画にもとづき、お客様への影響を最小限にとどめ、変化する状況を踏まえて適切に対応していきます。

情報セキュリティ

基本方針

富士通グループでは、2021年10月に専任のCISO(Chief Information Security Officer: 最高情報セキュリティ責任者)を任命し、新たな情報セキュリティ体制の下で、グループ全体の情報セキュリティを確保しながら、製品およびサービスを通じてお客様の情報セキュリティの確保・向上に努めています。

マネジメント体制

CISOの下、日本および海外の3リージョン(Americas、Asia Pacific、Europe)にそれぞれリージョンCISOを設置し、グローバルに一貫したセキュリティポリシーおよび施策を展開しています。リージョンCISOは、本社方針と各国特有のセキュリティ要件を調整する役割を担い、グローバル体制による情報セキュリティ強化を図っています。

また、当社および各リージョンのグループ会社については、各部門の自律的な情報セキュリティ強化を担う、セキュリティ責任者を配置し、情報セキュリティのあるべき姿の実現に向け、CISOによる関連部門の統率を強化するための体制を構築しています。

CISOと情報セキュリティ責任者による情報セキュリティマネジメント体制



*1 Product Security Incident Response Team

情報セキュリティの目指す姿

より高度化・巧妙化したサイバー攻撃が急増する中、情報セキュリティの強化が、国の経済安全保障や企業の経済活動における喫緊の課題となっています。当社では、「情報セキュリティの目指す姿」を以下のように考え、これを実現するため「進化し続ける高度な情報セキュリティによるサイバー攻撃への対応」とともに、成功のカギとなる「従業員一人ひとりの意識改革や組織の風土改革」を進め、社内関連部門や従業員とともに、情報セキュリティ対応のプロセス・ルール・推進体制を整備し、お客様やパートナー企業との安全なビジネス環境および、当社グループ全体の情報セキュリティ強化に取り組んでいます。

情報セキュリティの目指す姿

攻めの情報セキュリティ

- DX時代の多様な働き方を支える情報セキュリティの継続的な進化
- 従業員や組織の自律的な情報セキュリティ対応

守りの情報セキュリティ

- 脆弱性対応によるサイバー攻撃の未然防止
- 監視強化による有事のサイバーリスク極小化

情報セキュリティ対応のプロセス・ルールの整備については、グローバルスタンダードであるNIST*2の「CSF*3」「SP800-53*4」「SP800-37*5」および「ISO/IEC27002」を参考とし、セキュリティ対策の基準となる「富士通グループ情報セキュリティ対策基準」や、セキュリティリスク管理の枠組みである「リスクマネジメントフレームワーク」を策定しています。「富士通グループ情報セキュリティ対策基準」に基づく管理策を「リスクマネジメントフレームワーク」プロセス群の実行を通じて、各組織および各情報システムに適用するとともに、継続的な改善プロセスを回していくことにより、セキュリティ対策の効果的な実装とセキュリティ・バイ・デザインの実現に努めています。

*2 National Institute of Standards and Technology (米国国立標準技術研究所)

*3 Cybersecurity Framework

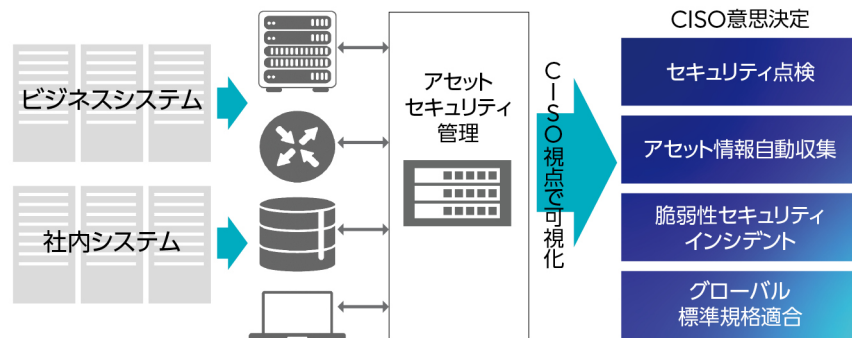
*4 NIST SP800-53 Rev.5 Security and Privacy Controls for Information Systems and Organizations

*5 NIST SP800-37 Rev.2 Risk Management Framework

ITアセット一元管理・可視化による自律的な是正

当社では、お客様の安心安全でサステナブルな事業活動を支えるため、グローバルに展開しているお客様向けのITシステムおよび、社内ITシステムのITアセット管理を一元化し可視化しています。これにより、グループ全体のセキュリティリスクの特定と是正を速やかに実施しています。平時からのリスク管理を強化するとともに、CISO直轄組織によるリスク監査と結果を見える化し、社内関連部門における適切な現状把握と自律的な是正を促進しています。

グローバルITアセット管理



インターネットに公開されているシステムの脆弱性スキャン

インターネットに公開されているシステムについて、ITアセット管理情報を基軸に、外部から脆弱性スキャンをかける仕組みを社内向けに提供しています。この仕組みを利用し、システム管理部門が定期的にITアセットへのスキャンを実施しており、脆弱性を持つアセットを検知した場合に、脆弱性に対する是正対応を可能としています。

情報管理

当社および国内グループ会社では、個人情報を含む他社秘密情報および当社秘密情報を適切に保護するため、情報保護マネジメントシステムの運用による、情報管理のPDCAを回しています。守るべき情報資産を明確にするために、情報の分類をグローバルで統一しつつ、部門ごとの自律した情報保護活動（業種・業態による規制等）において、お客様、お取引先の状況に応じた適切な管理を設定し、情報を保護する取り組みを実施しています。

また、当社では、グローバルでの個人情報保護体制を構築し、個人データ保護の強化を図っており、CISO直轄組織と法務部門主導の下、各リージョンおよびグループ会社と連携し、GDPR^{*6}を含む各国の法令に準ずる対応を行っています。個人情報の取り扱いに関しては各国の公開サイトにプライバシーポリシーを掲載し公表しています。

^{*6} General Data Protection Regulation（一般データ保護規則）の略。

詳細についてはこちら



情報セキュリティ



情報セキュリティ対策の強化およびシステム品質改善に向けた当社の取り組みについて

パフォーマンスハイライト

富士通株式会社および連結子会社

2014年度より国際会計基準（IFRS）を適用しています。また2013年度の数値については、日本基準とIFRSの双方に基づく数値を記載しています。

2017年11月1日に富士通テン株式会社の株式の一部を譲渡したことに伴い、富士通テンを非継続事業に分類しました。これにより、2016年度と2017年度の数値を組み替えて表示しています。

		(億円)										(%)
		JGAAP	IFRS									対前年度 増減率 *1
会計年度	2013年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2022年度／ 2021年度
財務情報												
売上高（売上収益）	¥47,624	¥47,624	¥47,532	¥47,392	¥41,329	¥40,983	¥39,524	¥38,577	¥35,897	¥35,868	¥37,137	3.5
海外売上高（海外売上収益）	18,014	18,014	18,799	18,942	14,612	15,068	14,354	12,285	11,720	13,169	14,234	8.1
海外売上比率（%）	37.8	37.8	39.6	40.0	35.4	36.8	36.3	31.8	32.7	36.7	38.3	
営業利益	1,425	1,472	1,786	1,206	1,174	1,824	1,302	2,114	2,663	2,192	3,356	53.1
Point 1 営業利益率（%）	3.0	3.1	3.8	2.5	2.8	4.5	3.3	5.5	7.4	6.1	9.0	
当期純利益（親会社所有者帰属当期利益）	486	1,132	1,400	867	884	1,693	1,045	1,600	2,027	1,826	2,151	17.8
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 1,755	¥ 1,765	¥ 2,801	¥ 2,530	¥ 2,503	¥ 2,004	¥ 994	¥ 3,472	¥ 3,079	¥ 2,483	¥ 2,203	(11.3)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,288)	(1,289)	(2,005)	(1,643)	(1,454)	(225)	41	(1,142)	(715)	(592)	(428)	—
Point 2 フリー・キャッシュ・フロー	466	475	796	887	1,048	1,778	1,035	2,330	2,363	1,890	1,775	(6.1)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(447)	(462)	(173)	(677)	(988)	(1,124)	(1,366)	(1,931)	(2,196)	(1,936)	(3,135)	—
棚卸資産	¥ 3,302	¥ 3,302	¥ 3,138	¥ 2,988	¥ 2,931	¥ 2,416	¥ 2,260	¥ 2,380	¥ 2,370	¥ 3,098	¥ 3,370	8.8
棚卸資産の月当たり回転数（回）	1.07	1.07	1.11	1.12	1.15	1.21	1.22	1.13	1.16	0.98	0.83	
総資産（資産合計）	30,795	31,059	32,711	32,263	31,914	31,215	31,048	31,874	31,902	33,318	32,655	(2.0)
自己資本（親会社所有者帰属持分）	5,732	5,665	7,900	7,827	8,812	10,877	11,320	12,409	14,501	15,907	15,868	(0.2)

Point 1 営業利益率

2022年度において、事業構造改革や事業譲渡に関わる一過性の利益147億円を除く本業ベースの営業利益は3,208億円でした。本業ベースの営業利益率は8.6%と、前年度比0.9ポイントの改善となりました。特殊事項として、当年度は事業譲渡益が含まれており、前年度にはDX企業への変革を加速するための施策を実施した費用を含んでいます。

Point 2 フリー・キャッシュ・フロー

2022年度において、成長投資実行前のフリー・キャッシュ・フローにリース料支払額を加えたベース・キャッシュ・フローは2,500億円プラスと前年度から382億円の収入増となりました。ベース・キャッシュ・フローは、事業ならびに保有資産最適化から生み出されたキャッシュ・フローで成長投資と株主還元への配分原資となるものです。

*1 実績の数値については億円単位で記載していますが、増減率は百万円単位で計算しています。

パフォーマンスハイライト

富士通株式会社および連結子会社

2014年度より国際会計基準（IFRS）を適用しています。また2013年度の数値については、日本基準とIFRSの双方に基づく数値を記載しています。

2017年11月1日に富士通テン株式会社の株式の一部を譲渡したことに伴い、富士通テンを非継続事業に分類しました。これにより、2016年度と2017年度の数値を組み替えて表示しています。

		JGAAP	IFRS										(%)
													対前年度 増減率 *1
会計年度	2013年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2022年度／ 2021年度	
財務情報													
Point 3	ROE (%)	8.1	23.2	20.6	11.0	10.6	17.2	9.4	13.5	15.1	12.0	13.5	
	自己資本比率（親会社所有者帰属持分比率） (%)	18.6	18.2	24.2	24.3	27.6	34.8	36.5	38.9	45.5	47.7	48.6	
	ROA（総資産利益率） (%)	1.6	3.7	4.4	2.7	2.8	5.4	3.4	5.1	6.4	5.6	6.5	
	有利子負債（億円）	5,196	5,602	5,784	5,349	4,867	4,022	3,162	4,055	3,163	2,853	2,111	(26.0)
	D/Eレシオ（倍）	0.91	0.99	0.73	0.68	0.55	0.37	0.28	0.33	0.22	0.18	0.13	
	ネットD/Eレシオ（倍）	0.38	0.46	0.27	0.20	0.12	−0.05	−0.09	−0.04	−0.11	−0.12	−0.09	
	研究開発費（億円）	2,213	2,225	2,027	1,798	1,700	1,586	1,349	1,233	1,138	1,053	1,095	4.0
	設備投資額 *2（億円）	1,222	1,228	1,406	1,560	1,206	940	835	964	875	889	1,210	36.1
	減価償却費 *2（億円）	1,151	1,159	1,212	1,198	1,086	1,070	969	845	760	895	896	0.1
1株当たり情報（円） *3													
Point 4	1株当たり親会社所有者帰属当期利益（EPS） *4	¥ 23.49	¥ 54.71	¥ 67.68	¥ 41.94	¥ 42.83	¥ 82.53	¥512.50	¥791.20	¥1,013.78	¥ 924.21	¥1,107.63	19.8
	配当金	4	4	8	8	9	11	150	180	200	220	240	9.1
	1株当たり親会社所有者帰属持分（BPS） *5	277.03	273.79	381.88	378.37	429.80	528.38	5,585.35	6,197.11	7,287.15	8,094.70	8,425.37	4.1

Point 3 ROE

親会社の所有者に帰属する当期利益を親会社の所有者に帰属する持分（自己資本）で除して算定したROEは前年度12.0%から2022年度は13.5%となりました。

Point 4 1株当たり親会社所有者帰属当期利益（EPS）

EPSは前年度924.21円から2022年度は1,107.63円と増加し、2019年度から2022年度までの平均成長率は12%と計画に沿った達成状況です。

*1 実績の数値については億円単位で記載していますが、増減率は百万円単位で計算しています。

*2 設備投資、減価償却費にはIFRS16号（リース）適用の影響を含んでいません。

*3 当社は、2018年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。2018年度以降の1株当たりの数値を株式併合後の基準で記載しています。

*4 親会社所有者帰属当期利益÷自己株式を除く期中平均株式数

*5 親会社所有者帰属持分÷自己株式を除く期末発行済株式数

パフォーマンスハイライト

富士通株式会社および連結子会社

会計年度											(%)
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2022年度／ 2021年度 対前年度増減率
非財務情報 (ESG 指標)											
環境 (Environmental)											
温室効果ガス (Scope 1) の排出量 (万トン) *6	21.9	19.7	18.9	20.8	19.8	14.7	8.7	7.5	7.0	6.5	(8.6)
温室効果ガス (Scope 2 [ロケーション基準]) の排出量 (万トン) *6	110.5	70.0	68.6	102.1	93.9	80.8	71.5	58.3	53.0	47.6	(10.6)
温室効果ガス (Scope 2 [マーケット基準]) の排出量 (万トン) *6	—	—	—	—	91.2	77.1	66.3	54.0	42.7	34.1	(20.8)
温室効果ガス (Scope 3) の排出量 (万トン)	849.9	812.4	729.0	780.0	627.1	610.5	588.4	539.0	715.7	536.7	(25.0)
エネルギー消費量 (万GJ)	1,970	1,878	1,837	2,038	1,925	1,735	1,630	1,378	1,300	508	(60.9)
うち再生可能エネルギーの割合 (%)	—	—	—	5.2	7.3	8.6	8.4	10.1	20.7	30.0	
水使用量 (万 m ³)	1,862	1,660	1,583	1,687	1,554	1,383	991	677	689	615	(10.7)
社会 (Social)											
期末従業員数 (人)	162,393	158,846	156,515	155,069	140,365	132,138	129,071	126,371	124,216	124,055	
うち海外	61,357	59,491	57,610	56,622	47,889	46,791	46,839	44,946	47,371	51,414	
女性幹部社員比率 (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	15.0	
従業員エンゲージメント *7	—	—	—	—	—	—	63	68	67	69	
企業統治 (Governance)											
Point 5 社外取締役比率 (単体) (%)	27.3	36.4	40.0	40.0	40.0	40.0	55.6	55.6	55.6	55.6	
女性取締役比率 (単体) (%)	9.1	16.7	20.0	20.0	20.0	20.0	22.2	22.2	22.2	22.2	

Point
5

社外取締役比率 (単体)

2023年6月の株主総会において、取締役9名、うち社外取締役5名が承認され、取締役会において社外取締役が過半を占めています。当社は、独立性が高く、多様な視点を有する社外取締役を積極的に任用することで、監督機能および助言機能を強化しています。

*6 当該年度の途中まで存在するグループ会社の排出量を含みます (当年度から連結データに差し替えています)。

*7 サーベイの質問に対する回答の5つの選択肢に0点から100点で配点を行い、算出した平均点。

セグメント別ハイライト

富士通株式会社および連結子会社
 2020年度から適用しているセグメントでの開示です。

		市場環境	2022年度ハイライト	売上収益 (会計年度)	営業利益／営業利益率 (会計年度)
<div>テクノロジーソリューション</div>	ソリューション・サービス	<p>2022年度のソリューション・サービス市場は、サプライチェーンの混乱などがあったものの下半期にかけて徐々に回復が見られたことに加え、レガシー IT システムのモダナイゼーションや活況なクラウドシフト需要により、拡大しました。2023年度は、マクロ経済の不透明感はあるものの、引き続きモダナイゼーションを含めたDXに向けた需要が活発な状況が続くと見込まれ、堅調に推移するものと見られます。</p>	<p>売上収益</p> <p>ソリューション・サービスの売上収益は、1兆8,193億円と前年度比1.1%の減収となりましたが、事業再編の影響を除いた本業の売上収益は前年度比2.5%の増収となりました。ハードー体型ビジネスにおいて部材不足の影響を受けたものの、総じて力強いIT投資需要が各業種において継続し、製造業や流通業などの基幹システムの刷新やモダナイゼーション商談、DXビジネスを中心にSI／サービスビジネスの売上が堅調に推移しました。</p> <p>営業利益</p> <p>営業利益は2,337億円と、前年度比で449億円の増益となりました。国内のSI／サービスにおける増収効果に加え、グローバルデリバリーセンターを活用したグローバルでの開発および運用の標準化による生産性向上や費用の効率化などの取り組みが着実に成果としてあらわれ増益となりました。</p>	<p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	<p>■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)</p>
	システムプラットフォーム	<p>2022年度の国内システムプロダクト市場は、サプライチェーンの混乱などがみられたものの、年度の後半から徐々に解消され受注残の解消が進んだことなどにより成長しました。2023年度は、引き続き受注残の解消や延期されていたプロジェクトの再開などにより市場は拡大すると予想されています。2022年度のモバイルインフラ市場は、国内、北米ともに5Gへの投資が高水準で推移しました。2022年度の光伝送市場は、国内は5G構築が一段落したことなどにより大幅に縮小したものの、北米は光バックボーン拡充需要により引き続き投資が活性化しており拡大しました。</p>	<p>売上収益</p> <p>システムプラットフォームの売上収益は6,781億円と、前年度比で9.8%の増収となりました。下期以降、半導体不足に起因する部材供給遅延の売上や損益への影響から着実に回復し、サーバストレージシステムを中心とするシステムプロダクトの売上が前年度を上回ったことに加え、ネットワークビジネスでは北米向けの光伝送システムの売上が増加したことにより増収となりました。</p> <p>営業利益</p> <p>営業利益は689億円と、前年度比で122億円の増益となりました。部材供給遅延からのリカバリーに加え、北米向けネットワーク機器の増収効果が寄与し、増益となりました。</p>	<p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	<p>■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)</p>

(注) 2023年度に事業セグメントを変更していますが、2022年度に関する内容であるため、変更前のセグメントで記載しています。

セグメント別ハイライト

		市場環境	2022年度ハイライト	売上収益 (会計年度)	営業利益 (損失)／営業利益 (損失) 率 (会計年度)
<div>テクノロジーソリューション</div> <div>海外リージョン</div>		P99-100「テクノロジーソリューション 海外リージョン ハイライト」参照	<p>売上収益</p> <p>海外リージョンの売上収益は8,124億円と前年度比で11.4%の増収となりました。Asia Pacific地域で実施したM&Aによりデジタル領域のケイパビリティ強化に伴いサービスビジネスの売上が拡大したことに加え、為替の効果もあり増収となりました。</p> <p>営業利益</p> <p>営業利益は59億円と前年度比で180億円の減益となりました。本業において為替の変動に伴う調達コストの増加による減益影響があったほか、M&Aに関連した一過性コストの発生や前年度に発生した子会社の譲渡益の剥落などにより、減益となりました。</p>	<p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	<p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>
		2022年度の国内の法人向けPC市場は、文教市場向けのGIGAスクールPC需要やテレワーク需要などで環境整備が進んだ需要の一巡による減少影響が続いており、前年度からマイナスとなりました。2023年度は、引き続き力強い需要の回復は見込みづらく、市場はマイナス成長が続くと見込まれています。	<p>売上収益</p> <p>ユビキタスソリューションの売上収益は2,329億円と前年度比で1.7%の減収となりました。国内は前年度比10.6%の増収となりましたが、海外は欧州の市況低迷による需要減に伴いパソコンの売上が減少したことにより前年度比16.6%の減収となりました。</p> <p>営業利益</p> <p>営業利益は65億円の損失と前年度比124億円の減益となりました。為替変動による調達コストの増加の影響により、減益となりました。</p>	<p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	<p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>
		2022年度は自動車、産業機器向けなどの需要が堅調に推移した一方で、世界的なインフレ、景気減速による影響、パソコンやスマートフォン向け需要の減少や在庫調整などにより、下期にかけて半導体市況は大幅に悪化しました。2023年度は引き続き需要減退や在庫調整の長期化などにより厳しい状況が続くものと想定されます。	<p>売上収益</p> <p>デバイスソリューションの売上収益は3,826億円と前年度比1.8%増となりました。上期までは力強く拡大した半導体需要が、下期には急激に低下したことにより、通期では前年度並みとなりました。</p> <p>営業利益</p> <p>営業利益は790億円と前年度比7億円の増益となりました。売上収益が前年度並みにとどまったことに伴い営業利益も前年度並みの水準となりました。</p>	<p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	<p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>

(注) 2023年度に事業セグメントを変更していますが、2022年度に関する内容であるため、変更前のセグメントで記載しています。

テクノロジーソリューション 海外リージョン ハイライト

富士通株式会社および連結子会社

	市場環境	2022年度ハイライト	売上収益 (会計年度)	営業利益／営業利益率 (会計年度)															
Europe	<p>2022年のヨーロッパのIT市場は前年比8.2%増と高い成長率で拡大しました。地域別では、中央・東ヨーロッパで前年比7.2%の減となったものの、西ヨーロッパは前年比10.6%と大幅に拡大しました。2023年のヨーロッパ全体のIT市場は、前年比2.6%増と成長率が鈍化すると見込まれています。地域別では、中央・東ヨーロッパは前年比4.5%減と引き続き減少が見込まれ、西ヨーロッパは前年比3.5%増と成長率が鈍化することが予想されています。2022年から2025年にかけての年平均成長率はヨーロッパ全体では5.7%増と引き続き堅調に拡大することが見込まれています。地域別では、中央・東ヨーロッパが1.5%増、西ヨーロッパが6.3%増とそれぞれ拡大することが見込まれます。</p>	<p>Europeは欧州域内の英国、北欧、スペイン、ドイツ等を含みます。売上収益は5,781億円と、前年度比358億円の増収、営業利益は41億円と、同102億円の減益となりました。サービスビジネスにおいては英国で前年度の大型プロジェクトが終息したことなどによる減収影響があったものの、下期より部材不足影響からのリカバリがみられたことなどにより、プロダクトビジネスが増収したことに加え、為替が円安に推移した影響もあり全体としては増収となりました。営業利益は英国において公共系商談獲得に伴う増益などはあったものの、大型プロジェクト終息の減益影響を補うにはいたらなかったことや、前年度に実施した子会社の譲渡による一時益の剥落、米ドル高ユーロ安が営業利益にはマイナスとなることなどから減益となりました。</p>	<p>(億円)</p> <table><tr><th>Year</th><th>Sales Revenue (億円)</th></tr><tr><td>2021</td><td>5,422</td></tr><tr><td>2022</td><td>5,781</td></tr></table> <p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	Year	Sales Revenue (億円)	2021	5,422	2022	5,781	<p>(億円) (%)</p> <table><tr><th>Year</th><th>Operating Profit (億円)</th><th>Operating Profit Rate (%)</th></tr><tr><td>2021</td><td>144</td><td>2.7</td></tr><tr><td>2022</td><td>41</td><td>0.7</td></tr></table> <p>■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)</p>	Year	Operating Profit (億円)	Operating Profit Rate (%)	2021	144	2.7	2022	41	0.7
Year	Sales Revenue (億円)																		
2021	5,422																		
2022	5,781																		
Year	Operating Profit (億円)	Operating Profit Rate (%)																	
2021	144	2.7																	
2022	41	0.7																	
Americas	<p>2022年の米州のIT市場は前年比9.8%増と前年から大きく成長しました。2023年は5.0%増と引き続き堅調に拡大するものと予想されています。2022年から2025年にかけての年平均成長率も7.4%増と、高い水準での成長率が継続する見込みです。</p>	<p>Americasは米国、カナダ、ブラジル等を含みます。売上収益は526億円と前年度比111億円の増収、営業利益は26億円と同11億円の増益となりました。増収は、北米におけるサービスビジネスが伸長したことなどによるものです。営業利益は増収に伴う粗利益率の改善や費用の効率化に取り組んだことなどにより増益となりました。</p>	<p>(億円)</p> <table><tr><th>Year</th><th>Sales Revenue (億円)</th></tr><tr><td>2021</td><td>415</td></tr><tr><td>2022</td><td>526</td></tr></table> <p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	Year	Sales Revenue (億円)	2021	415	2022	526	<p>(億円) (%)</p> <table><tr><th>Year</th><th>Operating Profit (億円)</th><th>Operating Profit Rate (%)</th></tr><tr><td>2021</td><td>14</td><td>3.4</td></tr><tr><td>2022</td><td>26</td><td>4.9</td></tr></table> <p>■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)</p>	Year	Operating Profit (億円)	Operating Profit Rate (%)	2021	14	3.4	2022	26	4.9
Year	Sales Revenue (億円)																		
2021	415																		
2022	526																		
Year	Operating Profit (億円)	Operating Profit Rate (%)																	
2021	14	3.4																	
2022	26	4.9																	

(注) IT市場情報の出所はIDC「Black Book Live Edition June 2023」

	市場環境	2022年度ハイライト	売上収益 (会計年度)	営業利益 (損失)／営業利益 (損失) 率 (会計年度)
Asia Pacific	<p>2022年のアジアパシフィックのIT市場は前年比9.2%増と、高い成長率で拡大しました。また、2023年は4.0%増と引き続き堅調に推移することが予想されています。2022年から2025年の年平均成長率は6.3%増と、引き続き成長が継続するものと見込まれています。</p>	<p>Asia Pacificはシンガポールなどの東南アジア諸国やオーストラリア、ニュージーランド等を含みます。売上収益は1,618億円と前年度から328億円の増収となりました。営業利益は24億円の損失となり、前年度比70億円の減益となりました。リージョン全体の増収は、主にオセアニアで実施してきたM&Aによる効果やタイやシンガポールなどでの増収などによるものです。営業利益は前述のM&Aに伴う費用の増加などにより減益となりました。</p>	<p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	<p>■ 営業利益 (損失) (左目盛り) — 営業利益 (損失) 率 (右目盛り)</p>
East Asia	<p>2022年の東アジアのIT市場は前年比1.4%増と低い成長率にとどまりました。2023年は、前年比3.5%増と伸長する見込みです。2022年から2025年にかけての年平均成長率は6.6%増と成長が加速することが見込まれています。</p>	<p>東アジアは中国、台湾、韓国等を含みます。売上収益は448億円と前年度から105億円の増収、営業利益は15億円と同11億円の増益となりました。増収は台湾での大型商談の貢献や、韓国でのプロダクトビジネスの増加によるものです。営業利益は台湾での商談の増収効果により、増益となりました。</p>	<p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	<p>■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)</p>

(注) IT市場情報の出所はIDC「Black Book Live Edition June 2023」

国際規範への賛同・国際団体への参画／社外からの評価

国際規範への賛同・国際団体への参画

国連グローバル・
コンパクト (UNGC)



持続可能な開発のための
世界経済人会議 (WBCSD)



世界経済フォーラム
(WEF)

WBCSD、WEFでの活動についての詳細は、
P71「ステークホルダーとの協働」をご覧ください。



Science Based
Targets initiative (SBTi)



Renewable Energy 100%
(RE100)
ゴールドメンバーとして加盟



気候関連財務情報開示
タスクフォース (TCFD) 提言に賛同

社外からの評価

グローバルなESG評価機関等から高い評価を得ています。

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA

**Dow Jones Sustainability
Indices (Asia Pacific)**



FTSE4Good

FTSE4Good Index Series



CDP

「気候変動対策」「水セキュリティ」「サプライヤー・エンゲージメント評価」で最高評価A
「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード」に認定



MSCI World ESG Leaders Index



MSCI ESG Ratings



EcoVadis Sustainability Rating



ISS ESG Corporate Rating

GPIFが採用している、6つのESG株価指数すべてに選定されています

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

MORNINGSTAR GenDi J

Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index

TOP CONSTITUENT 2023



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



FTSE Blossom
Japan



S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数

編集方針／情報開示体系図

編集方針

富士通の統合レポートは、当社の事業活動や価値創造に向けた取り組みを総合的かつ簡潔にお伝えすることを目的とし、財務情報と環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報をストーリーとして統合的に提供することを目指しています。

2023年度のレポートでは、当社が新たに発表した2023-2025年度中期経営計画に基づく企業価値向上プロセスや、経営戦略と経営資本の関連性等をステークホルダーの皆様にお伝えすることに焦点を当て、制作に取り組みました。また、統合レポート2022に関するステークホルダーの皆様からのフィードバックを参考に、これまでの変革の軌跡や人材戦略について当社グループの将来的な成長への寄与を質的および定量的なデータを交えて説明し、掲載内容の充実を図りました。

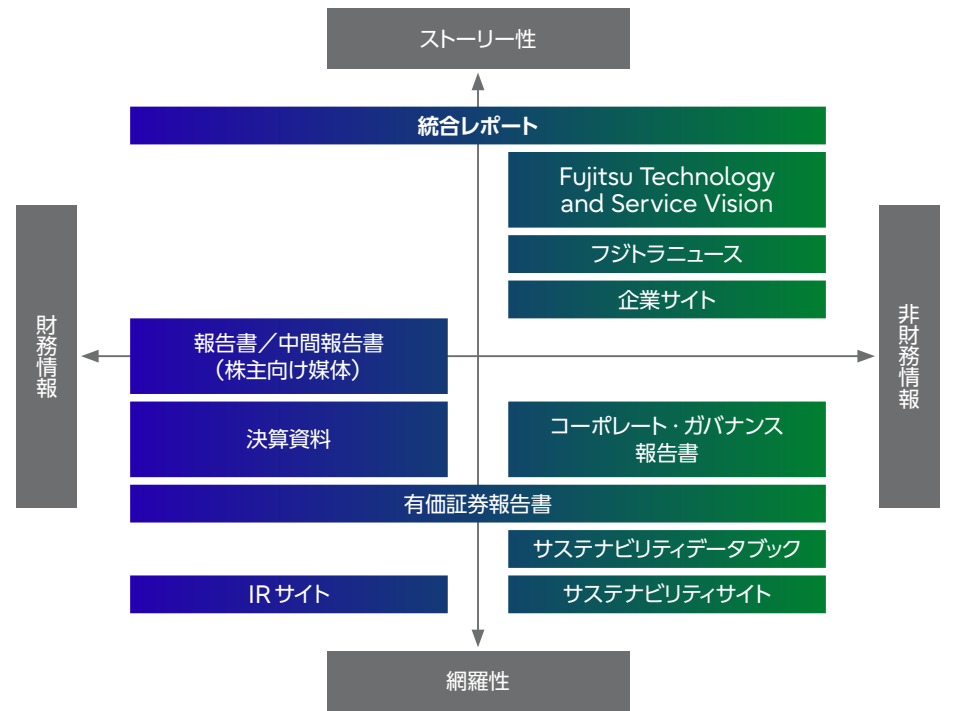
ステークホルダーの皆様には、ぜひ本統合レポートをご一読いただき、忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。今後もより一層ステークホルダーの皆様との対話を重視し、相互理解を深めるよう努めます。当社グループの企業価値向上をご支援いただければ幸いです。

参考としたガイドライン

編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」をはじめとする各種ガイドラインを参照しています。

情報開示体系図

当社では統合レポートをはじめとした様々な媒体で情報開示を行っています。「Fujitsu Technology and Service Vision」では、テクノロジーを活用したビジネスや社会の未来ビジョンについて、「フジトラニュース」では、パーパス実現に向けた富士通の取り組みをタイムリーに発信しています。より網羅性の高い情報は、「IR サイト」や「サステナビリティサイト」、また「有価証券報告書」や「サステナビリティデータブック」なども併せてご覧ください。



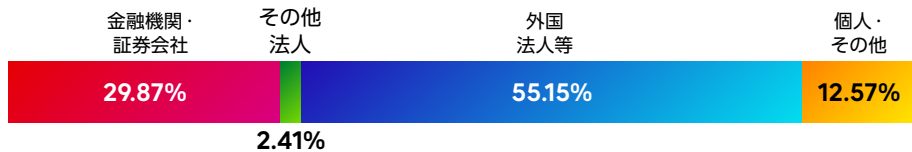
2014年度決算から国際会計基準 (IFRS) を任意適用しています。ただし、一部の項目では前年度との比較のため日本基準の数値を記し、その旨を記載しています。本統合レポートに記載されている会社名・商品名は各社の商標または登録商標です。GRB アイコンは、富士通のサステナビリティ経営における6つの重要課題をアイコンとして示したものです。

会社概要／株主メモ

(2023年3月31日現在)

資本金 324,625,075,685円
発行可能株式総数 500,000,000株
発行済株式の総数 207,001,821株
株主数 99,035名

所有者別持株比率の状況



大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	33,388	17.73
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	14,899	7.91
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	11,832	6.28
GIC PRIVATE LIMITED - C	6,538	3.47
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	4,534	2.41
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	3,825	2.03
富士通株式会社従業員持株会	3,590	1.91
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,518	1.87
朝日生命保険相互会社	3,518	1.87
JP MORGAN CHASE BANK 385632	3,432	1.82

(注) 1. 持株比率は自己株式 (18,661,673株) を除いて計算しています。
 2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口) および株式会社日本カストディ銀行 (信託口) の持株数は、各行の信託業務に関わるものです。

本社事務所所在地： 〒105-7123
 東京都港区東新橋一丁目5番2号
 汐留シティセンター
 TEL：03-6252-2220 (代表)

株主名簿管理人： 三菱UFJ信託銀行株式会社
 〒100-8212
 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

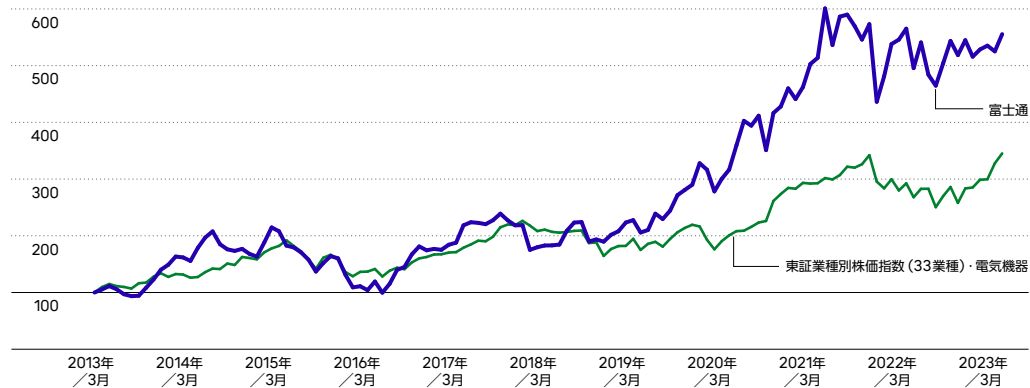
上場証券取引所： 東京、名古屋

独立監査人： EY新日本有限責任監査法人

お問い合わせ先： ご質問などは下記までご連絡ください。
 富士通株式会社 広報IR室
 TEL：03-6252-2173

株主・投資家向け (IR) サイトからもお問い合わせいただけます。
URL： <https://pr.fujitsu.com/jp/ir/>

株主総利回り (Total Shareholder Return：TSR)



出所：Refinitiv
 (注) 1. 当社は、2018年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。グラフの数値は、株式併合後の基準で換算しています。
 2. グラフは2013年3月末の終値を100とした配当込株価 (配当再投資) の相対値の月末値を表示しています。