

## 株主・投資家の皆様へ

パーパスの追求を通じて  
既存の枠組みを超える  
新たな挑戦を促し、  
富士通にしかできない  
価値創造を追求します。

代表取締役社長  
CEO / CDXO

時田 隆仁



## 挑戦、信頼、共感が導く価値の提供

富士通グループは、「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」というパーパスを追求しています。その出発点は、社会が直面する課題を乗り越える手立てを、お客様をはじめとするステークホルダーと共に考えることにあります。ただし、課題解決に向けた挑戦を通じてステークホルダーとの信頼関係を築くには、課題とその解決を求める声への真の共感が伴わなければなりません。私は、こうした挑戦、信頼、共感のサイクルを重ねることが、新たな価値の提供と私たち自身の持続的な成長につながると考えています。

ワクチンの争奪戦により表面化した国と国との経済格差、世界各地で自然災害の甚大化を引き起こしている気候変動、米中の経済デカップリングを含めた地政学的リスクの顕在化とサプライチェーンの混乱など、グローバル社会には様々な課題が存在します。私が挑戦、信頼、共感のサイクルを重視する背景には、社会に存在する課題の解決やSDGsの達成に、事業を通じてどのような貢献ができるのか、社員一人ひとりが自問し、挑戦を志していかなければ、当社グループが将来にわたって価値を創造し続けることはできないのではないかと危機感があります。

この危機感は、図らずも新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) によって現実味を帯びてきました。当社グループは、長年にわたって自治体やヘルスケア分野でサービスを提供してきましたが、病院・保健所・自治体が効率的かつタイムリーに情報共有する仕組みがないという課題が COVID-19 で顕在化するまで、その課題を深く認識し解決への手立てを広く提案してこなかったのは明らかです。私たちの共感が足りなかったのではないかと猛省しました。

### 富士通グループ独自の価値創造を追求

こうした反省と危機感を建設的なエネルギーに転換して、当社グループは「For Growth」「For Stability」という2つの事業領域における価値創出<sup>①</sup>に注力しています。お客様の事業の変革と成長に貢献する事業領域である「For Growth」において、私たちはデータを活用した新たなビジネスを創出するためのDXや、従来型ITシステムをクラウドサービスに移行して更新するモダナイゼーションを推進しています。「For Stability」では、従来型ITシステムの保守や運用、プロダクトの提供を通じて、お客様のIT基盤の安定稼働への貢献に取り組んでいます。

「For Growth」「For Stability」における取り組みが2年目に入った2021年4月、私たちは「For Growth」を牽引する7つのKey Focus Areas (重点注力分野)<sup>②</sup>を明らかにしました。7つの分野のうち、Horizontal Areasとして掲げたDigital Shifts、Business Applications、Hybrid ITの3分野は、お客様のDXを

支えるために欠かせないデジタル技術とサービスの基盤です。この基盤の上で、私たちは、社会のあるべき姿、その実現のために解決すべき課題からクロスインダストリーで整備したSustainable Manufacturing、Consumer Experience、Healthy Living、Trusted Societyの4つのVertical Areasにおいて、高い付加価値を生むサービスを提供します。

2030年の世界を展望し、未来の社会とそこにおける企業や自治体の活動を描き出すところから、Key Focus Areas (重点注力分野)の検討はスタートしました。次いで注目したのが、2030年にかけて高い成長が見込まれる市場です。それらの分析をもとに、当社グループが持つ経営資源をどのように活かせるのか、市場の成長に合わせて今後強い競争優位性が獲得できるのかを、様々な角度から検証しました。

検証過程において、私たちは「富士通にしかできない価値創造とは何か」を徹底的に議論しました。当社グループは、日本市場において高いシェアを持つITサービス・ソフトウェア企業として、製造業、金融、流通、通信、ヘルスケアといったあらゆる産業と、中央官庁から地方自治体までの公共セクターのお客様に、サービスを提供してきました。そうしたサービスすべてが、今後も競争力を維持できるのか。限りある経営リソースを、より効果的かつ効率的に活用する道はないか。パーパスの実現に向けて優先すべき取り組みとは何か。シビアな議論を経た結論が、この4つのVertical Areasなのです。

「For Growth」「For Stability」による価値創造

P19-28

Key Focus Areas (重点注力分野)

P22-23

「私が目指す『パーパスドリブンな組織』とは、パーパスに沿って、自らの仕事とその周辺、あるいは、自らの所属する事業部といった既存の枠組み=『サイロ』を超えた発想で、新たな価値創造に取り組む文化が浸透している組織です。」

### サイロを超えて構想する新たなサービス

Key Focus Areas (重点注力分野) の設定の背景には、新しい価値創造には新しい事業ビジョンが必要だという私の信念があります。例えば、実店舗やネット店舗など、購入箇所の選択肢を広げるだけでは、Consumer Experienceが目指すビジョンである「消費者の価値ある体験」を実現したとは言えません。単純な購買を超えた「価値」を生み、消費者をわくわくさせる新たな体験に仕立て上げるためには、調達から製造、物流にわたる製品を店舗に並べるまでのサプライチェーンマネジメント、キャッシュレス決済やポイント交換を含めたファイナンスなど、多様な産業を統合しなければなりません。その実現には、まず従来の業種の枠組みを取り払い、お客様にとって、ひいては社会にとっての価値を追求し、その価値を実現するサービスを構想することが求められるわけです。

私が目指す「パーパスドリブンな組織」とは、パーパスに沿って、自らの仕事とその周辺、あるいは、自らの所属する事業部といった既存の枠組み=「サイロ」を超えた発想で、新たな価値創造に取り組む文化が浸透している組織です。換言すれば、「サイロ」を徹底的に破壊することができたとき、「パーパスドリブンな組織」をつくり上げることができた、と言えるのかもしれません。

当社グループは、「現場力が強い」、つまり、業種別に分かれた事業部が、高い技術力を持つ社員を擁してビジネスを主導する、ボトムアップの傾向が強いことが、1つの特長とされてきました。しかし、

あまりにもボトムアップの傾向が強いと、「サイロ」を超える発想が阻まれる状況も生まれます。ボトムアップの現場力と、パーパスドリブンな視点で抽出したKey Focus Areas (重点注力分野) を掛け合わせることで「化学反応」を引き起こし、新たな価値創造に挑戦します。

### 技術とサービスの統合による、競争力の発揮

英国に駐在していた数年前、とあるお客様から極めて率直な指摘を受けました。曰く、「富士通のテクノロジーはピース。ピースからは富士通に何ができるのかが見えない」。テクノロジーを言語に例えれば、このお客様は「富士通は言語には習熟しているかもしれないが、何を語りたいのかが分からない」と厳しい批評をしてくださったと捉えています。

「何を語るか」への答えを、ハードウェアを例に考えてみましょう。当社グループがテクノロジー企業としての成長を実現するうえで、ハードウェアビジネスは重要な資産です。ハードウェアの開発と製造を通じて培った技術力は、当社の競争優位性と競合他社との差異化の源泉だからです。ただし、従来のように、お客様から指示された仕様書通りの製品をつくるビジネスは「ピース」でしかありません。お客様に提供する価値、社会に提供する価値を構想し、サービスとして提供してこそ、ハードウェアビジネスと高い技術力は競争優位性となるのです。

今般、5Gビジネスに関して通信技術とサービスを垂直に統合するサービスを打ち出したのは、こうした考えを具現化したものです。お客様の仕様を満たす通信機器を「ピース」として納品するのではなく、まず世の中に必要とされるサービスを構想し、そこに必要なハードウェアを開発してソフトウェアやサービスと一体的に提供する。こうした社会課題を起点にした発想から生まれるビジネスを強化していきます。

### 経営方針の進捗により国内事業の新体制が本格稼働

Key Focus Areas (重点注力分野) は今後の富士通グループのビジネスの方向性を定めたものですが、具体的な取り組みについてはまだ緒についたばかりです。「For Growth」「For Stability」における価値創造を目指し、すでに経営方針の下で進捗している取り組みについても、ここでご報告します。

### グローバルビジネス戦略の再構築

日本以外の海外の各リージョンにおいて、ハードウェアの販売とその保守・運用を中心とするプロダクト中心のビジネス構造を整理する構造改革は概ね完了しました。しかし、サービスビジネスへのシフトによる成長軌道への転換については、売上収益ベースで海外リージョンの約7割を占める欧州において、COVID-19感染防止のために厳しい都市封鎖が行われた影響を受け、当初の計画

に対して遅れが出ています。一方で、2022年3月期第1四半期は黒字でスタートと前進の手応えも得ており、CEEとNWEではサービスビジネスの商談が徐々に増加しています。ここには、サービスビジネスへのシフトの前提となるグローバル共通のポートフォリオ、アカウントプラン、オフリング、アライアンスという4つの施策①の具体的な取り組みが、各リージョンで進行していることも寄与しています。

### 日本国内での課題解決力強化

2020年秋以降準備をしてきた国内ビジネスの強化に向けた体制が、2021年4月に本格始動しました。日本の抱える社会課題の解決に寄与するため、当社グループが持つ技術力やノウハウを集めて提案を行う新会社、富士通Japan②です。

国内では、2021年9月にデジタル庁が発足し、地方自治体が基本的な事務を処理するための情報システムを標準化する計画が進んでいます。また、日本の多くの企業が、データを有効活用するための社内業務・プロセスの見直しや、基幹システムの老朽化に伴うリスクへの対応に迫られており、オンプレミスシステムのクラウド化をはじめとするDXが喫緊の課題となっています。富士通Japanは、情報システムの標準化に伴う自治体のニーズに応えるとともに、企業の経営課題に対するソリューションを提供し、日本国内におけるDXをリードする存在を目指します。

「世の中に必要とされるサービスを構想し、そこに必要なハードウェアを開発してソフトウェアやサービスと一体的に提供する。こうした社会課題を起点にした発想から生まれるビジネスを強化していきます。」

グローバルビジネス戦略

P20-21, 28

富士通Japan

P24-25

ジャパン・グローバルゲートウェイ

P26-27

情報セキュリティ管理

P81-82

リスクマネジメント

P78-80

ビジネスプロデューサー

P33

財務目標の達成

P15-16

## お客様事業の一層の安定化に貢献

お客様への提案を行う富士通Japanと対をなし、同じく2021年4月に本格稼働したのが、ソフトウェア開発やシステムの保守・運用など、提案の中身の「デリバリー」の役割を担うジャパン・グローバルゲートウェイです。お客様に提供するサービスの品質・スピードの向上と、当社グループの既存ITサービス事業の収益性向上、この2つを両立させる要となる組織です。

デリバリーの標準化と海外開発拠点への集約を当社グループが経営課題として掲げるようになってから、すでに数年が経過しています。ジャパン・グローバルゲートウェイの最大の使命は、これまで標準化と海外開発拠点への集約を阻んできた商習慣、文化といった壁の突破です。サービスデリバリーのモデルを確立するという決意をもって、突破力を持つリーダーをはじめ、スキルと経験を持ったシステムインエンジニア (SE) を集結しました。

富士通Japanとジャパン・グローバルゲートウェイの本格始動に合わせ、富士通本社の関係部門の富士通Japanへの移管と、SI系子会社の富士通本社および富士通Japanへの統合も実施しました。富士通グループ全体の経営リソースを、「For Growth」「For Stability」に向けて最適配置して、デリバリーの能力を強化しています。

IT基盤の安定稼働の大前提である、システム障害と不正アクセス防止、リスクマネジメントの強化にも注力しています。システム障害への真摯な反省を踏まえ、経年劣化を起こしている制度はないか、あるいは「制度化されていない」習慣はないか、私が直接指揮を執り、グループを挙げた徹底的な点検を実施しています。

## お客様のDXベストパートナーへ

当社グループが実現を目指すDXとは、単体の技術、製品やサービスの提供ではなく、お客様の持つ経営課題を解決すること、あるいは、お客様と共にまったく新しい価値の創造を構想することを意味します。課題解決や価値の創造をリードする役割を担うのが、「ビジネスプロデューサー」です。富士通本体と富士通Japanにおける営業活動を抜本的に見直し、従来の営業職社員のリスクリングを通じて「ビジネスプロデューサー」としての活躍を促しています。

2020年4月に営業を開始した子会社Ridgelineは、すでに約300社のお客様にDX実現に向けたコンサルティングサービスを提供しています。経営層とのディスカッションによって経営課題の抽出や分析を行うコンサルティングサービスにとって、COVID-19の感染拡大は非常に厳しい環境となりましたが、ウェビナーやオンラインフォーラムを活用しながら、顧客基盤を広げています。同社のサービス提供からつながって、当社との商談に至った案件も出てきており、中長期的なビジネス拡大に期待しています。

## 経営目標の達成に向けて

7つのKey Focus Areas (重点注力分野) に焦点を定めて成長投資をより一層加速し、2023年3月期にテクノロジーソリューションで売上収益3.5兆円、営業利益率10%という財務目標の達成に向けて全力を挙げます。特に営業利益率については、ジャパン・グローバルゲートウェイが立ち上げを経て巡航速度に入れば、収益性強化に寄与していくと想定しています。私たちはここまで、打つべき

手を打ってきました。結果が出ないはずがないという自信を持っています。今後は、2023年3月期に向けていかにスピードを加速するかです。

非財務指標については、今般、**従業員エンゲージメント**と**DX推進指標**について、2023年3月期に向けた定量的な目標を設定しました。残る1つの指標である**顧客ネット・プロモーター・スコア (NPS)**\*について、グローバルな視点で納得感がある目標値を設定すべく、現在グループ内で議論を重ねています。

\* 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。

### 変革に完成形なし

ビジネスの成長を実現するための突破口を開くためには、その実現を阻む様々な制約を一つひとつ解消せねばなりません。未来の社会を見据えて当社グループのあるべき姿を追求すれば、課題が次々に浮かんでいきます。**One ERP+プロジェクト**の進捗に合わせ、データドリブン経営の成果を明らかにしてお客様への提案のリファレンスとするとともに、財務指標と非財務指標の関係性も可視化したい。サステナビリティの重要課題**グローバルレスポンシブルビジネス (GRB)**に関しても、財務指標との関係性をより論理的に明らかにしたい。また、気候変動の分野においても、当社グループ自身のGHG排出量削減だけでなく、お客様の気候変動対応を支えるソリューションを含めた新たなサービス提供したい。さらに、社会を

より持続可能にするというパーパスの実現を目指し、当社グループには**お客様・社会のサステナブルな変革**の支援も求められます。変革には完成形がないことを痛感するとともに、こうした変革を実現して初めて、SX (サステナビリティ・トランスフォーメーション) も可能なのだ、変革推進への意欲をますます高めています。

一方で、社員の挑戦と成長を促すために導入した**ジョブ型人事制度**に、想定を超えたレベルの応募とそれ以上の関心が社員から寄せられていること、従業員エンゲージメントの数値が徐々に向上していることには、「富士通グループが変わる」「富士通グループを変える」期待と機運の高まりを反映しているという手応えを感じています。**当社グループ自身の変革を推進する全社DXプロジェクト「Fujitsu Transformation=フジトラ」**では、「Purpose Carving®」と称して社員が個人としてのパーパスを浮き彫りにして共有する試みも進むなど、「社会の課題に対する共感」を出発点に、パーパスの実現に向けた動きは、グループ内で着実に広がっています。

真に「パーパスドリブン」な経営と中長期的な成長の実現に向け、手を緩めることなく変革を推し進めていきます。富士通グループの今後の変化に、ご期待ください。

代表取締役社長

時田隆仁

従業員エンゲージメント P35

DX推進指標 P36

顧客ネット・プロモーター・スコア (NPS®) P35

One ERP+プロジェクト P34

グローバルレスポンシブルビジネス (GRB) P44-45, 49-50

DXによる社会変革 P37-40

ジョブ型人事制度 P32

フジトラ P34

Purpose Carving® P14

## Fujitsu Wayの社内浸透

### Fujitsu Wayの刷新

近年、世界はより複雑に結びつき、急速に変化する不確実な時代を迎えており、地球規模の持続可能性に関する様々な脅威が顕在化してきています。そのような中、富士通グループはテクノロジーを通じてお客様に価値を提供し、社会の変革に主体的に貢献していくため、「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」を当社グループの「パーパス」と定め、その実現に向け、2020年にFujitsu Wayを刷新しました。



### 全社的なFujitsu Way・パーパス浸透のための施策

Fujitsu Wayのグループ社員への浸透を図るため、全社員に向けて様々な形での説明会を行うなど、コミュニケーション施策を実施しています。また、着実な浸透に向けて、Fujitsu Way推進責任者を富士通および国内外グループ会社に配置しています。推進責任者が主体となって、年間を通じFujitsu Wayの推進を主導するガバナンス体制を構築しています。

経営陣の想いを直接伝え、かつFujitsu Wayの浸透やFujitsu Way推進責任者の動機付けを図る場として、社長と各部門を代表するFujitsu Way推進責任者によるFujitsu Wayミーティングを半年ごとに開催しています。社長とのタウンホールの実施や、現場部門からのグッドプラクティスの共有をはじめ、グローバル全体でFujitsu Wayの浸透に取り組んでいます。

### Purpose Carving®を通じた浸透

富士通のパーパスの実現のためには、社員一人ひとりの想いを結集させて、より大きな力を生んでいく必要があります。そのために当社グループでは、個人のパーパスを言葉にする対話プログラムであるPurpose Carving®を全社展開しています。Purpose Carving®によって、働くことや生きることの意義を見つめなおし、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きます。

現在、経営陣が先駆けて実践し、各部門への展開を進行しています。また2021年度の国内の新社員約1,600人に対して、新人研修プログラムの一環としてPurpose Carving®を実施しました。



### サステナビリティ貢献賞

当社グループでは、1995年に開始した「環境貢献賞」を拡大し、パーパス実現を目指した「社会をより持続可能にする活動（社会へのアウトプット）」と、そのための「マインドセットやカルチャーの醸成（組織のカルチャー変革）」を表彰する「サステナビリティ貢献賞」を、グループ全社を対象に実施しています。Fujitsu Wayの大切にしている価値観「挑戦」「信頼」「共感」を審査基準とし、Fujitsu Way推進責任者やグローバルレスポンシブルビジネス（GRB）推進関係部門で審査を行い、最終的に社長、副社長の承認を経て、受賞案件を決定しています。

初回となる2020年は、富士通グループの各社から127件とグローバルに多数の応募があり、大賞は「機械学習処理ベンチマークMLPerf HPCにて最高レベルの速度を達成」「誰よりも速く。新型コロナウイルス感染症対策チーム」の2件、そのほか優秀賞6件、特別賞13件が受賞となりました。受賞事例およびグッドプラクティスは社内に広く共有し、サステナビリティ推進を広げる契機としています。

## CFOからのメッセージ

戦略的な成長投資にアクセルを踏み  
事業拡大と収益力強化を図るとともに、  
株主への還元も拡充し、  
持続的な企業価値の向上を実現していきます。

CFO / 取締役 執行役員専務  
磯部 武司



### 2021年3月期業績の概要

2021年3月期の連結業績は、COVID-19の影響や前期のパソコン特需の反動により、売上収益が3兆5,897億円と前期から2,680億円の減収となりました。一方、営業利益と親会社所有者帰属当期純利益については、主に国内サービス事業の収益性向上が着実に進展したことに加え、事業譲渡益や2020年3月期のビジネスモデル変革費用の負担減もあり、それぞれ前期比548億円増の2,663億円、前期比426億円増の2,027億円と、過去最高となりました。この結果、営業利益率は前期比1.9ポイント改善の7.4%となりました。

中期計画で財務目標のターゲットを設けている事業領域であるテクノロジーソリューションについては、前述と同様COVID-19の影響が大きく、売上収益は3兆436億円と前期比1,692億円の減収となりました。一方、営業利益は売上収益の減収により500億

円超のマイナス影響を受けましたが、これを上回る収益性の向上により、前期比5億円増の1,884億円、営業利益率は前期比0.4ポイント改善の6.2%となりました。

中期計画の最終年度である2023年3月期の売上高3兆5,000億円、営業利益率10%という目標値達成に向け、収益力は着実に拡大しています。目標達成は決して低いハードルではありませんが、すでに着手している施策を確実に進めることで十分達成可能であると考えています。

財政状況に関しては、フリー・キャッシュ・フロー（FCF）は前期比33億円増の2,363億円を創出し、利益成長の結果、EPSは前期比28.1%増の1,013.8円、ROEは前期比1.6ポイント改善の15.1%と資本効率も改善しています。なお、EPSについては、2020年3月期を起点に5期で年平均成長率12%をターゲットとしています。

### 戦略的な成長投資の加速

テクノロジーソリューションは、お客様の事業の変革と成長に貢献する「For Growth」と、お客様のIT基盤の安定稼働への貢献と品質向上に取り組む「For Stability」という2つの事業領域を定義しビジネスを推進しています。「For Growth」「For Stability」のビジネス規模の拡大と収益性の向上をより強力に進めるため、2022年3月期には戦略的な成長投資について従来以上にアクセルを踏み込みます。価値創造に向けた投資としては、サービスビジネス拡大の牽引役となるグローバルオファリングの開発やサービスデリバリーモデルの確立に向けたジャパン・グローバルゲートウェイ（JGG）の強化を推進しています。また当社グループ自らの変革については、人材育成やデータドリブン経営の実現に向けた投資を進めています。双方を合わせ、成長投資全体として前期比で約600億円増額の1,000億円規模とする計画です。

これらの投資は常にグローバル視点で取り組み、リターンについても短期的な効果を狙うというより中長期的に継続的な成長性・収益性に貢献する施策に注力します。その代表例が、2021年4月に本格始動したJGGです。これは、開発・保守業務の標準化と内製化を進め海外拠点での開発を拡大することで、品質と収益性の両方を向上させる施策です。また、同じく4月に営業活動を本格化した富士通JapanやSI系子会社再編についても、事業効率向上が大きな狙いの1つです。

自らの変革のための投資としては、従業員のウェルビーイングを実現するWork Life Shiftと人材育成を進めるほか、データドリブン経営の基盤として、富士通グループのグローバルなITシステムを標準化・統合するOne ERP+プロジェクトに継続的な投資を実施しています。データドリブン経営の高度化が進めば、財務マネジメントで享受できるメリットも絶大です。例えば、売上収益や利益に影響を及ぼす要因への洞察、リスクマネジメント、精度の高い予測に基づく資金計画の機動的な策定など、従来にないレベルの

詳細さ、速さ、容易さで財務情報を把握することにより、さらに効率的・効果的な経営判断が可能になると期待しています。

価値創造と自らの変革という2つの成長投資を加速し、より力強いビジネスの成長につなげていきます。

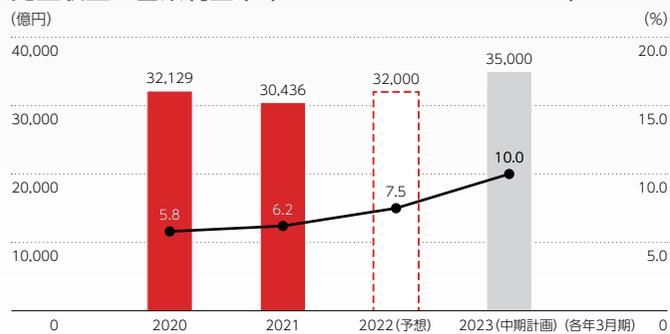
### 株主還元の拡充と資本効率の改善

成長投資の加速と並行し株主還元の拡充も進めています。2021年3月期から2025年3月期の5年間で4,000～5,000億円規模の株主還元を計画しており、2021年3月期の1株当たり配当を200円として5期連続の増配を達成したほか、約200億円の自己株式取得も実行、総還元額は約600億円となりました。2022年3月期も、安定的なキャッシュ・フロー創出をベースとして増配の継続と自己株式取得の500億円規模への拡充を計画するとともに、資本効率の改善にも継続的に取り組んでいきます。

### 持続的成長に向けた財務戦略の実行

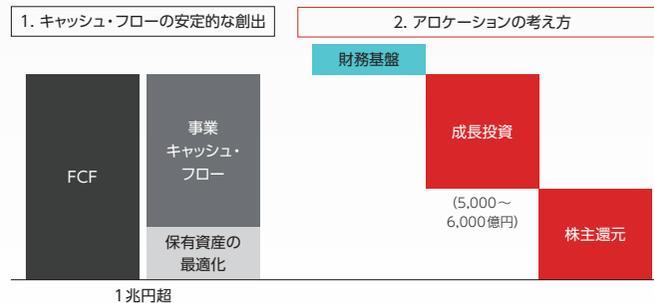
現在私たちは、2023年3月期を最終年度とする中期計画の財務目標を必達として全力で取り組んでいます。この目標は、株主・投資家の皆様に対する約束として極めて重要なマイルストーンであり、当社グループの持続的な成長においては「中間ラップ」であり、最終的なゴールではありません。中期目標達成に向けてすでに打ち出した施策を着実に推進すると同時に、現在進行している「For Growth」を牽引する7つのKey Focus Areas（重点注力分野）のオファリング整備など、2030年の当社グループを形づくる取り組みもスタートしています。富士通グループの持続的成長に向け、今後も長期的視点で合理性のある財務戦略を追求していきます。

### 売上収益／営業利益率（テクノロジーソリューション）



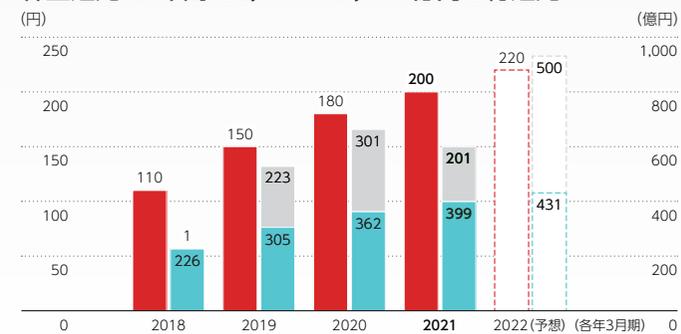
■ 売上収益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)  
(注) 2022年3月期の数値は、2021年4月28日時点の予想です。

### キャピタルアロケーションポリシー



(注) 事業キャッシュ・フロー = FCF - リース料支払い + 成長投資

### 株主還元：5年間で4,000～5,000億円の総還元



■ 1株当たり配当 (左目盛り) ■ 配当総額 (右目盛り) ■ 自己株式取得 (右目盛り)  
(注) 2022年3月期の数値は、2021年4月28日時点の予想です。

## 財務ハイライト

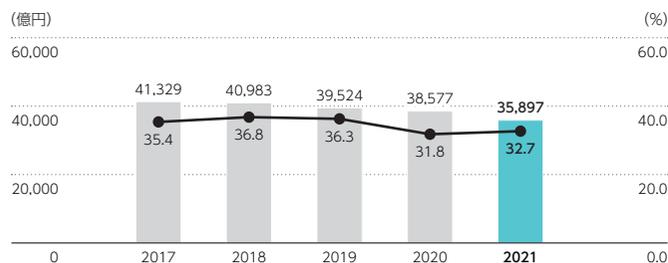
富士通株式会社および連結子会社

2015年3月期より国際会計基準(IFRS)を適用しています。

当社は、2017年11月1日に富士通テン株式会社の株式の一部を株式会社デンソーに譲渡しました。

これに伴い、富士通テンを非継続事業に分類し、2017年3月期の売上高(売上収益)、営業利益を組み替えて表示しています。

### 売上収益／海外売上比率



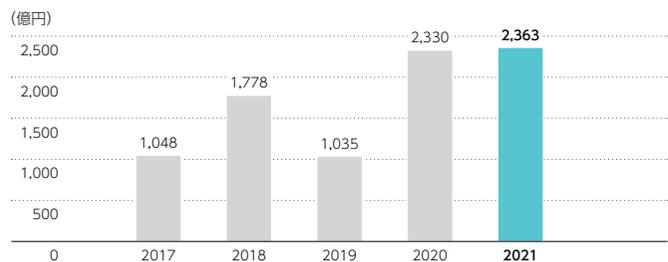
(3月31日に終了した会計年度)

■ 売上収益 (左目盛り) — 海外売上比率 (右目盛り)

売上収益 **-2,680億**円 Down

ネットワークビジネスにおける5G基地局、世界的な半導体需要の高まりを受けた電子部品関連が高いレベルで推移しましたが、COVID-19、前年のWindows7サポート期限終了に伴うパソコン買い替え需要の反動による減収影響があり、全体としては減収でした。

### フリー・キャッシュ・フロー

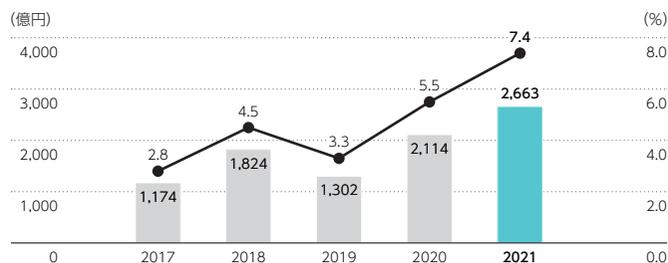


(3月31日に終了した会計年度)

フリー・キャッシュ・フロー **+33億**円 Up

法人所得税の支払額増加などの影響があり、営業活動によるキャッシュ・フローは前期から393億円の収入減となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは前期から426億円の支出減となり、合わせてフリー・キャッシュ・フローが収入増となりました。

### 営業利益／営業利益率



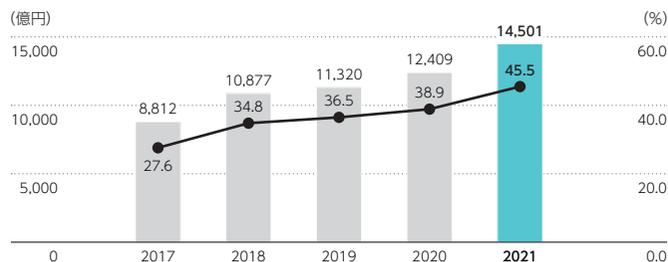
(3月31日に終了した会計年度)

■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)

営業利益率 **+1.9ポイント** Up

COVID-19、前年のPC買い替え需要の反動が減収に影響しましたが、テクノロジーソリューションにおける採算性の改善やネットワーク事業での5G基地局の増収効果、堅調な半導体需要により増益となりました。

### 親会社所有者帰属持分／親会社所有者帰属持分比率



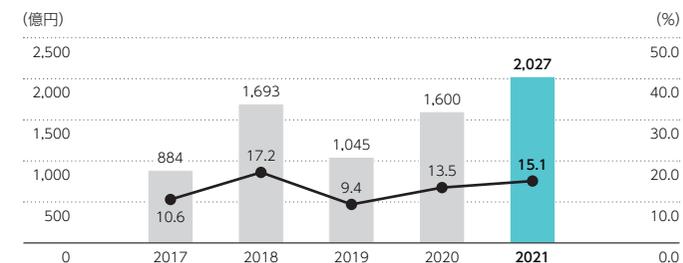
(3月31日現在)

■ 親会社所有者帰属持分 (左目盛り) — 親会社所有者帰属持分比率 (右目盛り)

親会社所有者帰属持分比率 **+6.6ポイント** Up

親会社所有者帰属当期利益2,027億円を計上したこと等により、利益剰余金は前期末から1,732億円増加しました。株主還元施策として200億円の自己株式取得を実施したこと等により自己株式は794億円のマイナスでしたが、親会社所有者帰属持分比率は上昇しました。

### 親会社所有者帰属当期利益／ROE



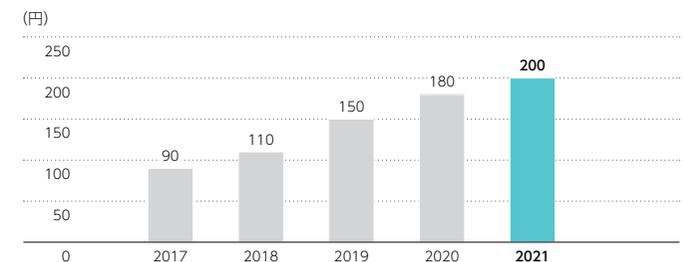
(3月31日に終了した会計年度)

■ 親会社所有者帰属当期利益 (左目盛り) — ROE (右目盛り)

親会社所有者帰属当期利益 **+426億**円 Up

営業利益の増益などにより前期比426億円の増益となりました。法人所得税費用は783億円と、課税所得の増加により前期比で100億円増加しました。

### 1株当たり配当金



(3月31日に終了した会計年度)

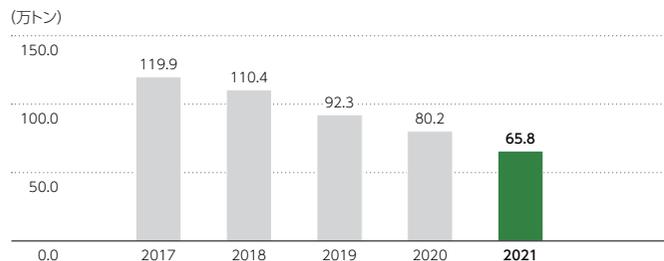
(注) 当社は、2018年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。グラフの数値は、株式併合後の基準で換算しています。

1株当たり配当金 **+20円** Up

年間配当は200円と前期から年間20円増額しました。また、当期中に自己株式200億円を取得し、前期に設定した500億円の自己株式取得枠の全額の取得を完了しました。事業と利益の成長ステージに見合った、中長期に安定した株主還元を実施します。

## ESGハイライト

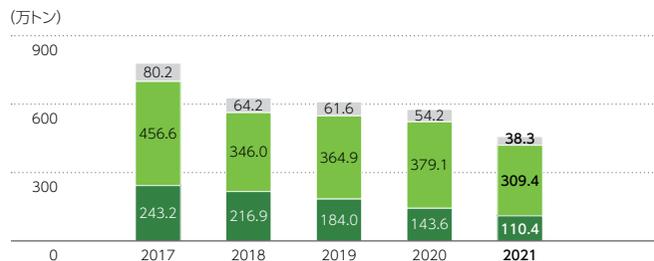
### 温室効果ガス (Scope 1、2) の排出量推移



(3月31日に終了した会計年度)

2021年3月期末の排出量は、2020年3月期末比18.0%削減しました。  
 (注) 集計範囲は富士通株式会社および国内外グループ会社です。  
 Scope 1: 事業活動による直接排出  
 Scope 2: 他社から供給されたエネルギーの使用に伴う間接排出

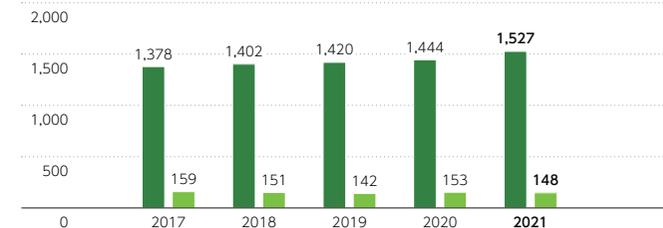
### 温室効果ガス (Scope 3) の排出量推移



(3月31日に終了した会計年度)

2021年3月期末の排出量は、2020年3月期末比20.7%削減しました。  
 (注) 集計範囲は富士通株式会社および国内外グループ会社です。  
 Scope 3: 事業活動に関する間接排出 (Scope 1、2以外)

### 情報セキュリティ監査人教育受講者数 (累計) / 日本セキュリティ監査協会認定監査人資格取得者数 (人)

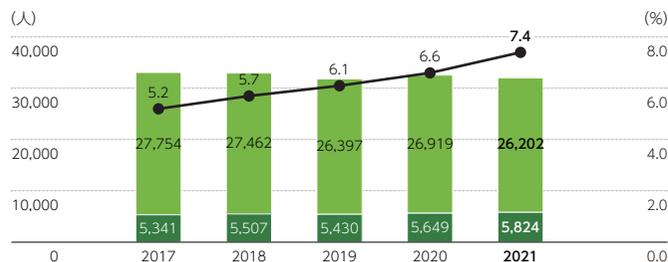


(各年3月31日現在)

■ 情報セキュリティ監査人教育受講者数 (累計)  
 ■ 日本セキュリティ監査協会認定監査人資格取得者数

各組織における情報セキュリティ監査の品質向上のため、「情報セキュリティ監査人教育」を開講しています。また日本セキュリティ監査協会が認定する監査人資格の取得を推進しています。  
 (注) 集計範囲は、富士通株式会社および国内グループ会社です。

### 男女別社員数 / 女性幹部社員比率

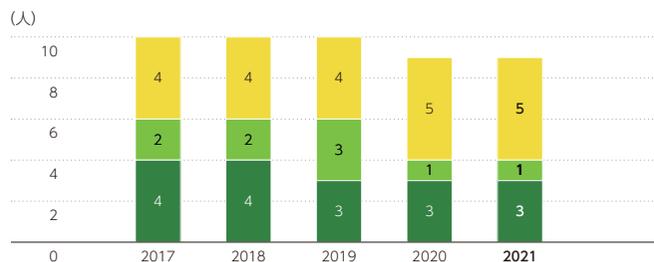


(各年3月31日現在)

■ 女性 (左目盛り) ■ 男性 (左目盛り) — 女性幹部社員比率 (右目盛り)

富士通グループでは、リーダーシップレベルの女性社員比率の増加を目標に掲げ、女性社員を対象とした選抜研修などの取り組みを進めています。  
 (注) 集計範囲は、富士通株式会社です。

### 執行 / 非執行 / 社外取締役



(各年6月30日現在)

■ 執行 ■ 非執行 ■ 社外

社外取締役を積極的に任用することにより、監督機能を強化しています。

### 取締役会ダイバーシティ



(2021年6月28日現在)

■ 社内男性 ■ 社外男性 ■ 社外女性

取締役会における多様性の確保を通して、議論の活発化と客観性の向上を図っています。  
 2021年6月28日現在、取締役9名中5名が女性2名を含む社外取締役です。