Our progress

富士通グループは、お客様の事業の変革と成長に貢献する「For Growth」、お客様のIT基盤の安定稼働と安定的な事業運営に貢献する「For Stability」の2つの事業領域における価値創造に取り組んでいます。同時に、自らの変革の進捗を表す非財務経営指標を設定し、DX企業として必要な人材・組織マネジメントのあるべき姿を追求することで、価値創造の基盤を強化しています。

COOからのメッセージ

中期計画は最終ラップに突入

中期計画の目標達成期限としている2023年3月期末まで、残すところ数か月となりました。中期目標設定の際にはまったく想定していなかったパンデミックとそこから派生したサプライチェーンの混乱の影響を踏まえ、財務目標のうち売上収益については見直さざるを得ませんでしたが、営業利益率目標については、難易度は高いものの達成可能であると私たちは考えています。その根拠は、「For Growth」「For Stability」を通じた価値創造に向けた4つの課題に対する業務レベルの取り組みの進捗にあります。

グローバルビジネス戦略の再構築

世界的な半導体不足の影響を受け部材調達が遅延した影響があったものの、すべてのリージョンにおいて2022年3月期に黒字化を達成し、2021年3月期までに進めてきた構造改革の成果をようやく形にしました。利益を安定的に生み出す体質への変化や成長の力強さという意味では緒についたばかりではありますが、成長の道筋はより明確になっています。

2022年4月には、旧グローバルソリューション部門をグローバルソリューションビジネスグループとグローバルカスタマーサクセスビジネスグループに再編し、従来リージョンが担っていた一部のソリューション開発業務をグローバルソリューションビジネスグループ

財務目標　P17-18

2020年3月期から推進してきた
取り組みの成果を、
目標達成と中期的な成長実現に
着実につなげていきます。

代表取締役副社長
COO／CDPO
古田 英範

に統合しました。これにより、Japan、Europe、Americas、Asia Pacificの4リージョンがセールスとサービスデリバリーに経営資源を集中できる体制となりました。

4つの要素：オファリング、アカウント、デリバリー、アライアンス

グローバルビジネスの成長にとって不可欠な4つの要素である、グローバルオファリング、グローバルアカウント、グローバルデリバリー、グローバルアライアンスも、整備が進んでいます。

まず、商材がなければビジネスが成り立たないという意味で喫緊の課題であり過去2年間最も注力したグローバルオファリングの拡充は、2022年3月期中に急ピッチで進捗しました。その結果、SAP、Salesforce、ServiceNowといったパートナーとの連携に基づくオファリングを中心に、受注の積み上げという成果が表れています。

グローバルビジネスを展開する戦略顧客に対するアプローチを明確化するグローバルアカウントは、アカウントプランや営業施策の策定が完了し、グローバルカスタマーサクセスビジネスグループの下で実践する段階に至っています。

グローバルデリバリーについても、Japanを含む各リージョンにおいて開発拠点であるグローバルデリバリーセンター（GDC）の活用が定着しました。次のステップは、第1に20,000人規模となったGDCの規模の拡大を引き続き図りつつ、AIの活用や自動化を通じて、より一層の効率化と生産性強化を追求すること。そして第2にセンターオブエクセレンス（CoE）として当社グループのナレッジを集約する範囲を、従来のインフラサービスやヘルプデスクよりも難易度の高い分野へと広げ、対応力を強化することです。

最後のグローバルアライアンスに関しては、すでに触れたSAP、Salesforce、ServiceNowにMicrosoftを含めた4社とのパートナーシップに加え、他アライアンスパートナーとの連携も深め、当社グループならではの付加価値を追求しています。付加価値の源泉となるのが、豊富な社内実践から得た実体験に基づく洞察、そして、パートナーのサービスにデジタルアニーラ*のような独自の技術を組み合わせて提供できるという可能性です。今後もお客様のニーズを見極めながら、有力なパートナーと連携していく方針です。

* 量子現象に着想を得たデジタル回路で、現在の汎用コンピュータでは解くことが難しい「組合せ最適化問題」を高速で解く富士通独自の技術。

Fujitsu Uvance

グローバルビジネスの成長加速に向けて現在私たちが最も注力するのが、Fujitsu Uvanceです。2030年のあるべき社会の姿を見据えて立ち上げたFujitsu Uvanceは、サービスの提供を開始している2022年の時点で「確立されたサービス群」を擁しているわけではありません。なぜならFujitsu Uvanceは、2030年に向けて変化する市場に合わせて常に変化し続けるもの、育てていくものであるからです。

2023年3月期は、グローバルオファリングを土台に築いたHorizontal areasや、すでに素材がある程度そろっているSustainable Manufacturing などのVertical areasのサービス提供を開始しています。並行して、2024年3月期の本格展開に向け、当社グループが独自に開発するサービスに加え、グローバルアライアンスのパートナーとの協業を通じてサービスを拡充する計画です。特にVertical areasについては、お客様との共創を通じたサービス開発も積極化します。

日本国内での課題解決力を強化

国内営業職8,000名のリスキリングが成果を挙げていることが、顧客リレーションを統括するOneCRMにデータとして表れています。

Japan、Europe、Americas、Asia Pacificの4リージョン P24-27
グローバルカスタマーサクセスビジネスグループ P24
グローバルデリバリーセンター（GDC） P25-26
Fujitsu Uvance P34-41

ジャパン・グローバルゲートウェイ (JGG) P25-26
情報セキュリティ P91-92

2022年3月時点で、国内における全商談の約半数で、RFPと呼ばれるお客様の提案依頼書では要求されていない、CO_2削減をはじめとするサステナビリティ経営強化に資する提案が行われました。そのうち約半数のお客様が、「富士通グループが今までにない提案をするようになった」「こんなことが可能なのか」とポジティブに反応してくださっています。ビジネスプロデューサーとして、お客様が実現したいこと、お客様の成功にとって必要なことを第一に考えるというマインドセットが浸透しつつある何よりの証左であると考えています。

お客様事業の一層の安定化に貢献

当社グループの収益基盤が国内ビジネスにあるという現状において、収益性の向上、ひいては、営業利益率目標の達成に向けた要がジャパン・グローバルゲートウェイ (JGG) です。JGGは、サービスの標準化とシェアードサービスの拡大を担う組織であり、国内ビジネスのGDC活用の拡大を通じた生産性向上のカギを握ります。

JGGによるGDCとの連携プロセスの仕組みづくりは概ね完了しました。お客様へサービスを提供する前線からの要望とJGG／GDCの人材をマッチングする、AIを活用したシステムによる効率化も進み、GDCの活用度は着実に広がっています。人員的にも、20,000人を擁するGDCのうち、日本向けの人材は2022年7月時点で8,400名と2021年4月時点の4,000名から飛躍的に増加、さらに2022年9月までに9,000名にまで増員する計画です。サービスの標準化に関しても、2022年3月期中に国内全プロジェクトの約40%ですでに適用されており、さらに2023年3月期中に50%まで引き上げる計画です。

また、セキュリティインシデントの発生を受け、ITガバナンス、組織、人材、事業プロセスなどあらゆる仕組みの総点検と抜本的な変革を進めています。このうち組織と人材に関しては、2021年10月に情報セキュリティ本部を設置するとともに、セキュリティ人員の増強を進めています。

お客様のDXベストパートナーへ

グローバルカスタマーサクセスビジネスグループでは、スキル・経験が高いビジネスプロデューサーを戦略的グローバルアカウントの専任としました。これが、Account General Manager (AGM) です。AGMの使命は、お客様の経営課題、お客様が向き合う社会課題が何かを徹底的に考えることです。当然、お客様のIT部門へのヒアリングだけでは足りず、いわゆるCXOと呼ばれる、CEO、CIO、あるいはCDOなどの経営層にアプローチする必要があります。2021年に製造・流通業など一部のお客様にAGMを配置したところ、より踏み込んだ提案がなされるようになったという変化が表れたことから、2022年4月以降は全業種のグローバルアカウントに拡大していきます。

中期的な成長に向けて

中期目標、中でも営業利益率の達成に向けたカギを握るのがJGGとGDCであることは前述のとおりですが、パーパス実現に向けた本来のゴールはその先にあります。中期的な成長の実現という観点ではFujitsu Uvanceに、そして富士通ブランドの維持・強化という観点ではセキュリティ体制の変革に全力を挙げ、持続的な企業価値向上を追求していきます。

重要施策の進捗と今後の方針：ケイパビリティ強化

Ridgelinez

Ridgelinez株式会社
代表取締役CEO
今井 俊哉

2022年3月期までの進捗

- お客様のDXをリードするうえでカギを握るコンサルティングサービスを提供する富士通グループの新会社として、2020年4月に操業を開始。
- お客様が抱える経営課題や事業課題の解決に取り組み、デジタル技術の実装にあたっては、富士通グループの製品やサービスにとどまらない最適な技術をお客様に提供。
- 事業変革を通じた顧客体験向上、業務執行の最適化、組織および人材変革を通じた従業員のエンゲージメント向上、そしてデータドリブン経営の4つの分野に注力。これら分野の変革を加速するドライバーとして、ICT基盤の構築やクラウド移行を柱とするデジタル技術を活用する。
- 2022年3月期は、お客様経営層へのアプローチ強化および、積極的なマーケティング活動によるブランド認知拡大が奏功し、受注実績が前期比で3割近く伸長。
- 社員のパフォーマンスを最大化する人事制度の導入が完了し、コンサルティングファームとしての人材マネジメントの仕組みを整備。採用活動を強化し、操業開始直後には大半を占めていた富士通グループ出身者の割合が低下、現在は約半数がRidgelinez採用の人材が占める。

2023年3月期の施策と目標

- 4つの分野への注力と、変革ドライバーとしてのデジタル技術の活用という基本方針で、お客様経営層へのアプローチ注力を継続し、受注パイプラインの拡大と安定的な成長を目指す。
- 安定的な成長を支える基盤を強化すべく、継続的に利益を生み出す組織体質の構築を目指すとともに、お客様のさらなる変革の伴走者として「4X*＋Digital」のフレームワークを活用した、全社規模でのトランスフォーメーションの実現支援に注力する。
- Fujitsu Uvanceとの連携を深化させ、サステナビリティ経営とカーボンニュートラルの実現をはじめとする社会課題を起点としたサービス提供に不可欠な上流コンサルティング機能を進化させる。

* Customer experience, Operational excellence, Employee experience, Management excellence

中期的な課題

- コンサルティングファームとして、ブランド認知を高める。
- 良質な人材の継続的な採用を実現し、コンサルティング事業の海外拠点立ち上げ準備を進める。

Strategic Growth & Investments (SG&I)

SVP, Strategic Growth & Investments担当
ニコラス フレイザー

2022年3月期までの進捗

- 2020年3月、富士通の全社的な非連続的成長の実現を牽引する目的でSG&Iを立ち上げ。以来、国内外のM&A、ベンチャー投資、ジョイントベンチャーなどの事業創造や新規事業開発などのプロフェッショナルサポートをまとめて提供する、世界に通用するチームを構築。現在、東京本社のチーム、および2021年後半に設立したロンドンのチームで、グローバルに任務を遂行。
- SG&Iは、専門性が高く多様性に富んだグローバルチームを立ち上げ、様々な案件を取りまとめるだけでなく、各種投資に必要なガバナンス体制もグローバルに一元的に設計し、タイムリーでバランスの取れた意思決定を担保する責務を担う。
- これまでに、日本で1件、オセアニアで3件（Versor、oobe、Enable Professional Services）の買収を完了し、9件（イスラエルのAutofleet、日本のQunaSysなど）のベンチャー投資を実行。さらに、Palantirとの戦略的提携・投資、創薬ベンチャーのペプチドリームとの合弁事業、電通・ISIDとの戦略的協業などを実現。

2023年3月期の施策と目標

- 富士通のサービス変革とFujitsu Uvance実現の両方をサポートする、変革的かつ戦略的な買収機会をもって期初を迎えた。事業部およびFujitsu Uvanceの推進部門と緊密に協力しながら、従来のITサービスの変革を加速（Modernizing the Core）すると同時に、新しいソリューションポートフォリオを強化（Building the New−Uvance）していく。
- Fujitsu Launchpadという新しいインキュベーションプログラムをSG&I内に設立。富士通の従業員や事業部によるイノベーションの創出、評価、事業化のサポートに徹する。
- 経済的および地政学的な逆風にもかかわらず、当期は富士通のプログラマティックな非連続的成長に向けた幕開けになる。SG&Iのメンバーは、その伴走者として専門的なアドバイスを提供していく。

中期的な課題

- 世界に通用する人材の獲得、育成および維持
- M&A、ベンチャー投資、事業創造および新規事業開発を通じた成長機会で構成される、健全なパイプラインの維持
- 世界経済の見通しおよび地政学的リスク

重要施策の進捗と今後の方針：グローバルな成長

グローバルカスタマーサクセスビジネスグループ

執行役員 SEVP
グローバルカスタマーサクセス
ビジネスグループ長
大西 俊介

2022年3月期までの進捗

- 当社グループの変革をリードするフロント組織として、営業／ SE組織の融合（製販統合）、デリバリーモデルの変革（JGGとの連携によるサービスの標準化とGDCの活用拡大の実現）を推進。
- 製造業を中心に、製販一体型リーダーであるAccount General Managerをグローバルに事業を展開する特定のお客様に配置し活動を開始。また、お客様の課題解決に伴走するDXビジネスコンサルタントの育成を推進。

（2022年3月期までの進捗は、旧グローバルソリューション部門の取り組み内容。）

2023年3月期の施策と目標

- マルチナショナルなお客様の事業や、変革の実現を目指すお客様と相対するフロント組織として、グローバルカスタマーサクセスビジネスグループを2022年4月に設立。
- アカウント組織とオファリング組織の分離*により、お客様志向で、スピード感を持った事業と組織変革を推進。前期より進めているAccount General Managerを担当業種全分野の大規模なお客様に配置。
- グローバルカスタマープログラムの設計と実装を行い、Fujitsu Uvanceをはじめとするオファリング、事業展開に向けてお客様接点における主導的な役割をグローバルで担う。

* 旧グローバルソリューション部門を、グローバルソリューションビジネスグループとグローバルカスタマーサクセスビジネスグループに再編。グローバルソリューションビジネスグループが、オファリングの開発とデリバリー機能を担う。

中期的な課題

- 「カスタマーサクセス」に注力するフロント組織として、お客様、社会的課題の解決に向けたステークホルダーとのエコシステム、共創アプローチをリードし、当社のグローバルな成長に貢献する。

Japanリージョン

執行役員 SEVP
JapanリージョンCEO
堤 浩幸

2022年3月期までの進捗

- Japanリージョンは、中央官庁、通信・メディア、電気・ガス、社会インフラ、さらにミッションクリティカルなどの日本企業、事業をターゲットとし、加えて地方自治体／民需、医療、文教は傘下の富士通Japanによりオペレーションを実施。
- One Teamとしてサイロ化をなくし、シナジーにより日本の社会課題をデジタル技術によって解決することを具体化。新たな価値創造で、富士通グループの成長に寄与。
- 従来の個別受託型事業モデルからDX企業としての事業モデルへの転換に合わせたスタンダードなプラットフォームを整備し、新たなビジネスモデルの構築を推進。その確立に向けた、DXのコンサルティング・提案力強化のため、全ビジネスプロデューサーへのリスキリング研修を計画するとともに、全員を対象としたLeanの習得・実践プログラムを展開。

2023年3月期の施策と目標

- ターゲット層のお客様が持つ経営課題解決に向け、グローバルオファリングをベースとするソリューションの提案、展開を強化する。
- Fujitsu Uvanceのショーケースとなる事業を構築する。
- ビジネスプロデューサーの行動変容の定着、JGGとGDCの活用拡大によるサービス提供の効率化を一層推進する。
- AIとデータの活用によるトラブルの未然防止や品質・リスクマネジメント強化により、不採算プロジェクトの発生を抑制する。

中期的な課題

- 政府が提唱するデジタル田園都市国家構想を含めた社会を支える基盤システムのDX化を具体化し貢献する。
- 各お客様に対する新規ビジネス（事業転換）への提案を強化し、戦略的な中長期プロジェクトを創造する。
- 社会課題解決に向け、当社グループ以外の企業・組織と連携する「エコシステム」を拡大する。

富士通Japan

富士通Japan株式会社
代表取締役社長
砂田 敬之

2022年3月期までの進捗

- 子会社の統合を含む富士通グループの国内事業を再編し、売上高1,000億円以下の民間企業、地方自治体、教育・医療機関を主要ターゲットとする富士通Japanを2020年10月に設立。受発注・人事などの社内システムの統合を概ね完了。
- 半導体不足の影響に加え、ターゲットとするお客様・業界が特にCOVID-19の影響を強く受けたことから、2022年3月期の受注は前期比90%にとどまる。
- JGGとの連携によりサービスの標準化とGDCの活用拡大を実現。

2023年3月期の施策と目標

- 富士通Japanが高い競争力を発揮する市場とオファリングに経営資源を集中的に投入し、成長を実現、富士通のテクノロジーソリューション営業利益率10%達成への貢献を目指す。
- お客様の課題を起点とするソリューション提案型事業への転換を加速する。
- JGGとの連携の下で、さらに標準化を徹底し、サービスの生産性と品質の向上を加速する。

中期的な課題

- 富士通Japanがターゲットとするお客様への提案にFujitsu Uvanceのオファリングを組み合わせ、お客様の課題解決に貢献する。

ジャパン・グローバルゲートウェイ（JGG）とグローバルデリバリーセンター（GDC）の活用によるサービス品質と生産性の向上

JGGとGDCとは

JGGは、約7,600名*1にのぼるシステムエンジニア（SE）を擁する専門組織として、日本国内におけるITサービスとDXオファリングの提供を支えています。具体的には、お客様との接点であるビジネスプロデューサーや顧客対応にあたる業種SEが受注した案件に対し、サービスの提供やオファリングの実装から運用・保守までのすべての工程を担当します。

一方、GDCは、富士通グループのグローバルな事業展開を支える組織として約20,000人*1の人材を擁し、ソフトウェアやアプリケーションの開発、運用サービス、コールセンター受託業務など多岐にわたる業務を担っています。フィリピン、インド、ポーランド、コスタリカなど、高度なIT技術を持つ人材が集積する国・地域に設けたGDCが、Japan・Europe・Americas・Asia Pacificの4リージョン、40以上の言語に対応するサービスを提供しています。

これまで当社グループの日本国内ビジネスは、個別受託型システムの開発・運用が中心であったため、サービスの標準化が限定的でGDCが十分に活用されていませんでした。この結果、サービス品質にばらつきが生じ、生産性も低いという課題を抱えるとともに、本来は高付加価値なDX案件に投入すべき国内のSEリソースが、充分に確保できないという問題も生まれていました。この課題を解決し、GDCのリソースを最大限活用することでサービス品質と生産性の向上を同時に実現すべく設立されたのがJGGです。

*1 2022年4月時点。

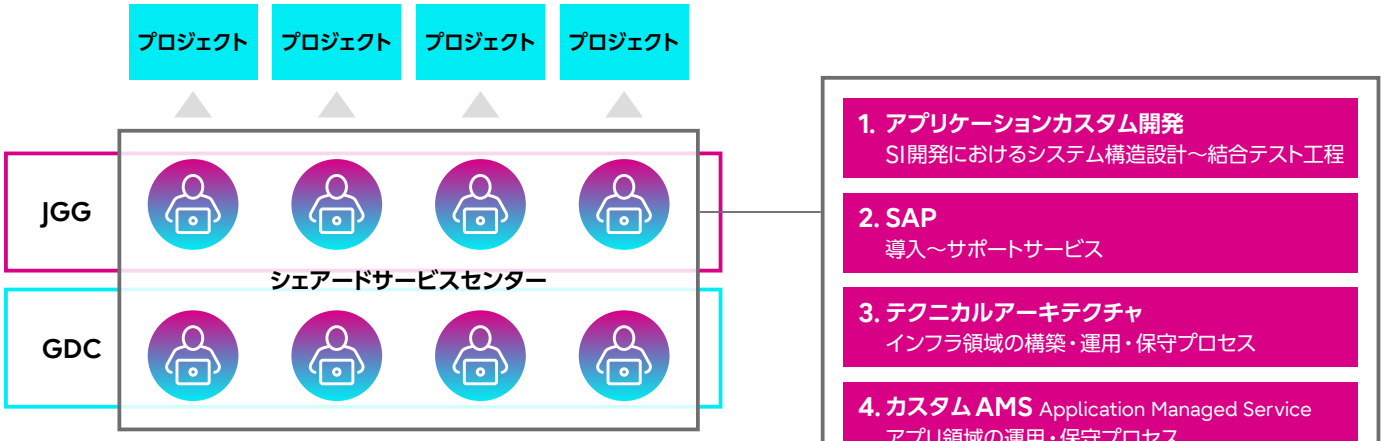
AIで人材を最適配置

まずJGGで着手したのが、サービス提供やオファ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タスクに細分化し、徹底的に定義し、標準化することです。「お客様との長年の取引関係で築いた慣習にのっとったモノづくり」といったあいまいな要素を可能な限り排除し、作業工程・作業内容を標準化したことで、GDCのメンバーにも作業スコープが明確に理解できる仕組みを構築しました。2022年4月までに、日本国内でGDCが参画する全プロジェクトに標準化が適用されています。この結果、英語圏人材約4,300人を含む約8,400人*2のGDCメンバーと共業を行っており、GDCメンバーの開発体制構築も、予定より半年前倒しの2022年9月までに9,000人に到達する予定です。

次にJGGに導入したのが「シェアードサービスモデル」です。これは、お客様ごとに担当SEを配置していた従来の仕組みを、サービスの種類ごとに担当SEを配置する仕組みに転換したものです。特定の「シェアードサービス」に担当指定されたSE、およびそのSEと組むGDCメンバーは、お客様を問わずに当該サービスを提供する専門エンジニアとして、開発、導入から運用・保守までを一貫して担います。「シェアードサービスモデル」によって、お客様に高い品質のサービスをスピーディに提供できるようになり、また、JGGとGDCにそれぞれ所属するSEにとっては自らの専門性を高めノウハウを蓄積して作業効率を向上させることが可能となりました。

お客様との接点であるビジネスプロデューサーや業種SE側から要求されるスキルセットと、JGGのエンジニアが持つスキルセットを、AIでマッチングする仕組みの構築も計画しています。JGGメンバーの保有スキルや稼働情報を可視化することで、プロジェクト側からのリクエストに迅速かつ適切な人材配置で応えるDXを実現することが期待されます。

*2 2022年7月時点。



業種（公共系）SEの声

マネージャー
野澤 翼

JGGのシェアードサービスが利用できるようになり、大規模プロジェクトであってもクラウドやOS等のインフラ基盤の構築についてはJGGに任せ、お客様との接点である私たち業種SEは、ミドルウェアやデータベース等の専門的なスキルセットを持つSEの作業配分の調整にあたる役割分担が明確になりました。また、プロジェクトに配置されているJGGメンバーがフロントとGDCを橋渡しするので、私たちは、良い意味でGDCを意識することなく、JGGのエンジニアとのコミュニケーションのみに集中できるようになり、プロジェクト推進が効率化しています。

インフラ構築プロジェクトに必要となるツールが標準化され、手作業を極力減らした自動化が実現しています。また、プロジェクトの過程でJGGから提供された資料や納品物についても、多数のプロジェクトを遂行した実績を反映した納得のいく品質でした。スピードやコスト面での優位性と併せ、お客様からも高い評価をいただいています。

業種SEのノウハウをJGGにフィードバックすることで、シェアードサービスの拡充やさらに高品質なサービスのデリバリーをJGGと共創していきたいと思っています。

JGGのSEの声

シニアマネージャー
三須 隆之

富士通グループのサービスデリバリー変革を、JGGの内部から実感しています。エンジニアリングの専門集団として、JGGのSEはより専門性の高いインテグレーションに専念できるようになり、また、1人のSEが複数のプロジェクトを並行して遂行することが当たり前になりました。シェアードサービスの整備に伴いGDCのメンバーが即戦力化し、一から手探りで作業手順を伝えるような場面がほぼ皆無になりました。JGGのSEとGDCのSEが「バディ」として組んで日常的にコミュニケーションを取り、相互理解に基づいて共同で作業にあたる仕組みも導入しており、以前のような作業を依頼するSEとそれを請け負うGDCという関係が、同じプロジェクトのメンバーとして業務にあたる関係へと変化しています。

今後は最新技術を用いたインテグレーションや、大規模プロジェクトのインテグレーションにも挑戦していきたいと考えています。日本におけるIT人材の不足が指摘される中で、デリバリー担当であるJGGが先陣を切って最新技術、グローバル化、そしてベストプラクティスの標準化に取り組んでいきます。

フィリピンGDCのSEの声

シニアエンジニア
サモラ・クリステン・ポール

私が当GDCに入ったのは、2021年4月にJGGが本格的に稼働を始める数か月前です。JGGの急速な立ち上げに伴い、当GDCにおける日本向け業務も拡大しています。現在では、1つの開発プロジェクトが終了する前に次のプロジェクトが並行して始まることも珍しくありません。数多くのプロジェクトに携わり経験を重ねることで、私自身のSEとしてのスキルも高まります。

JGG側にいる「バディ」の存在は、日本側とGDC側、相互の作業の段取りや進捗に関する理解を深める助けになっており、オファリングの開発をスムーズに進めるうえで大きなプラスです。リスクを未然に回避する、あるいは、問題を初期段階で解決するという観点でも、業務の中で出てくる懸念点や不明点について、「バディ」とチャットを通じて気軽にコミュニケーションを取り、解決できるという体制は重要です。

プロジェクトの合間には、新たなスキル習得と認定資格の取得にも挑戦しています。資格習得で学んだスキルを実際にプロジェクトで活用できるため、非常にやりがいがあります。私自身が成長することで、当社グループの成長にも貢献したいと考えています。

Europeリージョン

執行役員 EVP
EuropeリージョンCEO
ポール パターソン

2022年3月期までの進捗
- Northern & Western Europe（NWE）とCentral & Eastern Europe（CEE）の2地域において、事業モデルの簡素化、低収益・不採算事業からの撤退などの構造改革を推進。
- リージョンの一部で実施していたグローバルオファリングの開発は、社内プロセスを簡素化し市場への展開スピードを改善するため、グローバルソリューションビジネスグループに移管。
- お客様との関係強化と、各国およびGDCによるサービスデリバリーの改善に注力した結果、お客様満足度スコアが向上。

2023年3月期の施策と目標
- 2022年4月にNWEとCEEのサービス事業を新Europeリージョンに統合、デジタルサービス分野を中心とした成長を目指す。プロダクトビジネスはシステムプラットフォームビジネスグループに移管。
- より緊密なお客様との関係を構築するため、厳選した戦略顧客と新規ビジネスに焦点を当てる。
- お客様のビジネス課題に対する解決策を先んじて見つけ出すため、コンサルティング能力と各業種の専門性を継続的に強化する。
- 多様な人材を採用・確保・育成することで、将来に向けたスキルを構築する。

中期的な課題
- 地政学的な不安定化とインフレの上昇により、欧州では市場成長の鈍化と経済の課題拡大が見込まれる。コストベースへの悪影響を軽減しながら、お客様を支える機会を獲得すべく、変革を推進する。
- M&Aも活用しながらお客様のデジタル変革を支援するための能力を高め、Fujitsu Uvanceによる成長戦略を実行する。

Americasリージョン

SVP
AmericasリージョンCEO
ダグ ムーア

2022年3月期までの進捗
- 北米では不採算事業からの撤退を推進し、デジタルサービスへの専業化を徹底した結果、2022年3月期に着実な成長を実現。
- 選択と集中を進め、本社発のグローバルオファリングを軸として大手戦略顧客へビジネスリソースを集中させるとともに、富士通グローバル標準のデリバリーメソッドを徹底することで、採算性の向上を図った。
- これらと並行して北米主要グループ会社の再編も進め、統合を完了。

2023年3月期の施策と目標
- これまで米国の民需分野、カナダの公共分野でそれぞれ蓄積した実績・ノウハウを展開、米国では公共分野、カナダでは民需分野において新規のお客様を獲得し、継続的な成長を目指す。
- グローバルオファリングの提案拡大に向けSAP、ServiceNow、Salesforceをはじめとするグローバルアライアンスパートナーとの連携を強化する。また、それらパートナーと連携して構築したGLOVIA OM等のソリューションの活用・拡充も図る。
- さらなる採算性の向上に向け、GDCの利用を拡大する。

中期的な課題
- 富士通全社のFujitsu Uvance戦略をベースに、デジタルサービスのケイパビリティをさらに強化し、コンサルティング型デジタルサービス事業への展開を加速する。
- Fujitsu Uvanceのソリューションを通じて企業変革を実現し、お客様の業界の垣根を越えてビジネス価値を提供する。

Asia Pacificリージョン

執行役員 EVP
Asia PacificリージョンCEO
グレーム ベアードセル

2022年3月期までの進捗
- 顧客業種への見識と適応力の強化を目的に、業種起点の市場開拓モデルを確立。
- 買収を活用し成長戦略を加速。2022年3月期は2件の買収を完了し、付加価値サービスの能力を強化した。
- サービスデリバリーにおけるGDC活用を拡大し、サービス提供能力と品質を継続的に向上させた。
- オセアニア地域のジェンダー問題を改善、ニュージーランドのアオテアロアで先住民マオリ族・太平洋諸島諸民族のインクルージョン計画を開始。

2023年3月期の施策と目標
- Asia Pacific（APAC）リージョンとして新しい組織体制を立ち上げ、APAC戦略を磨き上げる。
- 業種視点の強化とコンサルティング主導アプローチにより、Fujitsu Uvanceを軸とする戦略の推進に注力する。
- APAC事業モデルの確立を通じてリージョン全体のケイパビリティを強化、必要に応じた経営資源の共用でスケールメリットを活かす。
- 実践的なM&A戦略を継続、2022年3月期に続く3件目の買収を目指す。
- パーパスに基づくアクションとして、以下を推進。
  - オーストラリアで炭素排出量を30%以上削減する再生可能エネルギーの電力購入協定（PPA）を実行する。
  - ダイバーシティ&インクルージョンの観点で、優れた雇用者としての評価の維持に努める。
  - 先住民主導プログラムを通じ、デジタルインクルージョンを推進する。

中期的な課題
- Fujitsu Uvanceを本格的に展開する。
- GDC、自動化、標準化を活用し、お客様のビジネス成果と生産性を向上させる。
- 買収による成長戦略の継続でケイパビリティを強化、APAC全体のビジネスを変革する。

非財務指標

経営目標に掲げる3つの非財務指標について、なぜその指標が富士通グループにとって重要なのか、
目標値がどのような意味を持つのか、そして今後どのように改善を図るのか、担当役員に聞きました。

お客様ネット・プロモーター・スコア（NPS®）

執行役員 EVP
Chief Marketing Officer（CMO）
山本 多絵子

グローバル共通の調査を通じてお客様の声を聴く

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。購入した商品やサービスに対する満足あるいは不満の度合いを示す顧客満足度とは異なり、顧客ロイヤリティは、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ちます。

当社グループがお客様NPSを非財務指標の1つとしているのは、お客様中心の経営を実現するためです。お客様NPSを通じてお客様の声を聴き、ニーズに的確に応えるサービスを提供する、あるいは、お客様のニーズの先を見越した提案をすることで、お客様の体験価値が向上し、お客様NPSがより一層高まる。こうしたポジティブな循環をつくり出すことが、結果として当社グループの企業価値向上につながると、私たちは考えています。

グローバルにお客様の声を聴き、お客様体験を改善する仕組みとして、現場レベルでは改善活動をリードするCXリーダーを各地域にアサインし、経営サイドでは社長の時田を議長とし各地域の事業責任者が集うCXステアリングボードを四半期ごとに開催しています。これにより、お客様の課題を経営課題として取り上げ、改善アクション提案、投資領域検討、施策効果検証まで実施する「フィードバックループ」を回していく体制を取っています。

目的は継続的な改善アクション

お客様NPSを活用する企業はグローバルに多数存在する一方で、経営指標として目標値と共に公表しているケースはほとんど見られません。そうした中で当社グループが2023年3月期に「前期比+3.7ポイント」という目標値を設定しているのは、お客様との信頼関係構築にコミットしているからです。また、目標を絶対値ではなく前期比の改善ポイントとしたことには、いかなる点数であってもそれで十分ということはない、お客様の声を反映してお客様体験価値を継続的に高めていくという意志が込められています。

目標設定にあたっては、グローバルな調査で得た約2,000名のお客様からの回答を1件ずつ丹念に検証し、今期取るべきアクションを通じて何ポイント改善できるかを検討して積み上げるというアプローチを取りました。同様のアプローチを取った2022年3月期の改善実績が前期比+2.3ポイントであったことに鑑みれば、今期目標とする前期比+3.7ポイントは、従来の取り組みの延長線では達成しえない高い目標値であると捉えています。

ここで気をつけねばならないのが、お客様NPSはあくまで指標であり、「スコア改善」自体が目的ではないということです。NPS調査を通してお客様の声と徹底的に向き合い、お客様の体験価値向上に寄与する改善アクションを継続的に行うことこそが重要なのです。2023年3月期は、DXに関する提案の強化、提案強化のためのベストプラクティスをグローバル共有する仕組みの構築、お客様の声、特に批判者に対するフォローアップの迅速化を可能とする仕組みの導入といった具体的なアクションを展開し、お客様の体験価値向上に取り組みます。

従業員エンゲージメント

執行役員 EVP
Chief Human Resources Officer (CHRO)
平松 浩樹

従業員エンゲージメント（各年3月期）

個人と会社両方の成長を目指す

富士通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。エンゲージメントの高い社員は質の高いサービスをお客様に提供することができ、お客様からの良い評価は社員の仕事に対する手応えを高めるという相関関係があると、これまでの経験則から推測されるからです。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、私たちは考えています。

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1つの指標として、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、その向上のために様々なことに取り組んでいます。例えば、組織ビジョンの共有です。パーパスの実現に向けて組織長自らがビジョンを言語化し、メンバーへ共有することで、共感とモチベーションを引き出します。また、メンバーと直接関わる管理職が職場マネジメント強化にも取り組んでおり、メンバー一人ひとりの役割と期待値の理解、そして実践につなげるため、1 on 1ミーティングを実施します。加えて、会社としてキャリアを考える場や、幅広い成長や挑戦の機会を設けるなど、キャリアオーナーシップの支援をしています。

グローバル企業に比肩する目標を設定

当社グループは、パーパスドリブンな企業という自らのありたい姿を明確に示し、社員の働き方の選択肢を広げる施策を導入しています。こうした中で、組織文化、社員の働き方や意見、意識の変化をタイムリーに把握し、その結果を経営にスピーディに反映させるべく、従業員エンゲージメントを測定するサーベイをグローバル共通で年2回実施しています。

目標値である「75」は、グローバル企業をベンチマークとして割り出した数値です。実際の数値は、企業の業容、国や地域による事業環境や社員の出身国の多様性などにも影響を受けるため、大きなばらつきがあります。率直に言えば、当社グループにとっては「75」が高い目標であるのも確かです。そうした条件を踏まえながらも、私たちはグローバル企業に比肩するという意思を持って目標の達成を目指しています。

サーベイの結果は、グループ全社員が見られるイントラネットページで開示しています。また、部署ごとの結果も示し、各職場における日々のマネジメントとエンゲージメント向上に向けた変革に活用するよう促しています。加えて、部署ごとの結果は、ポスティング制度を活用して新たな環境での挑戦を志す社員の情報ニーズにも応えています。

情報の分析を通じ、1 on 1ミーティングと従業員エンゲージメントには強い相関があることが明らかになりました。これは、日常的な業務の報告や相談を離れ、上司と部下が共感しうるビジョンを議論し明確化することが、従業員エンゲージメントの観点からも、パーパスドリブンな組織をつくり上げる観点からも、極めて重要な意味を持つことを示しています。一方で、エンゲージメントを劇的に向上させる「特効薬」はないというのが、私自身の認識です。今後も、データを活用しながら社員一人ひとりと向き合い、多様な価値観を理解して個人の成長を支援していきます。

1 on 1ミーティング P44
ポスティング制度 P44

DX推進指標

執行役員 EVP
Chief Information Officer (CIO)
Chief Digital Transformation Officer (CDXO) 補佐
福田 譲

パーパス実現に向けた過程の変化を捉える

当社グループの「DX」の定義は、日本の経済産業省が、企業のデジタル経営改革を推進することを目的として設定した「DX推進指標」の中の説明に拠っています。私たちは、パーパス実現に向けた過程において当社グループがたどる変化を捉えるために、DX推進指標を非財務指標の1つに掲げ、DX推進の成熟度の診断を、全世界・グループ規模で共通の形式で実施しています。部門ごとに細かく診断することで、変革の進捗状況や施策の成果を把握してアクションを取っています。

DX推進指標を非財務指標として掲げたもう1つの狙いは、お客様のDXをリードしうるパートナーとしての知見の蓄積です。DX推進指標に準拠した取り組みを当社グループが自ら実践し、DXの成熟度を高めることで、その過程で得た知見を、事業を通じてお客様に提供できると考えています。

DX推進指標は、企業が自ら自己診断を行うことを前提に設定されています。当社グループでは、自己診断における客観性を担保するため、半年に1回集計するグループ全社員の声を採点の根拠とし、Ridgelinez による第三者評価も織り込み、厳密に運用しています。ここで集めた声は、全社DXプロジェクト「Fujitsu Transformation=フジトラ」の中で、各部門のDX推進責任者=DX Officerが、部門単位での取り組みの進捗状況を判断し、次に打つべき施策の意思決定や軌道修正をするためにも活用しています。

継続的な改善のカギは社内変革

現在私たちは、2023年3月期末にDX推進指標3.5という数値目標を設定しています。経済産業省の「DX推進指標」では、すべての定性指標において調査地点の平均が3以上をマークした企業は「DX先行企業」に区分けされます*。従って本目標の達成を通じ、日本のDX先行企業の中でトップ水準、世界的でも胸を張ることができるレベルを目指しています。

3.5はむろん、ゴールではありません。「マインドセット、企業文化」「人材育成・確保」「事業への落とし込み」の3つの分野での社内変革が、今後の継続的な改善のカギを握ると見ています。「マインドセット、企業文化」については、ジョブ型人材マネジメントや事業創出プログラムであるFujitsu Innovation Circuitなどの施策が機能することがポイントです。「人材育成・確保」は、リスキリング教育やDX人材育成exPracticeなどの人材育成施策、ポスティング制度など人材流動施策の定着と活性化が必須です。

そして「事業への落とし込み」は、Fujitsu Uvance、サービスデリバリー変革、業務プロセス変革をはじめとする施策の加速が大きく関わります。これまで進めてきた取り組みの定着・浸透も図りながら、グループ全社員、そして社外のステークホルダーが当社グループの変革の進捗確認ができるよう、DX推進指標を活用していきます。

Ridgelinez P23
フジトラ P47
ジョブ型人材マネジメント P43-44
exPractice P45
ポスティング制度 P44
Fujitsu Uvance P34-41
サービスデリバリー変革 P25-26

* 独立行政法人情報処理推進機構
「DX 推進指標 自己診断結果 分析レポート (2020年版)」
https://www.ipa.go.jp/files/000091505.pdf

非財務指標タスクフォースの挑戦

3つの非財務指標、GRB、財務指標の関係解明に向けて

富士通グループは、社会課題解決を起点とした事業の推進を通じて社会のサステナビリティに貢献するとともに、自らもサステナビリティマネジメントを実践し、パーパスの実現を目指しています。財務指標と非財務指標は、こうした事業活動とサステナビリティマネジメントの進捗を測るもので、経営方針において中期目標として掲げています。

このうち非財務経営指標である「お客様NPS®」「従業員エンゲージメント」「DX推進指標」がどのような取り組みを通じて改善されるのか、GRB（グローバルレスポンシブルビジネス）の取り組みが非財務指標にどのように影響するのか、そして、財務指標と非財務指標の間にどのような関係があるのかをデータに基づいて明らかにするため、2022年1月、「非財務指標タスクフォース」が発足しました。

非財務経営指標を様々な視点から検討するため、タスクフォースには多くの部門からメンバーが参加しています。メンバーがどのような目的意識を持ってタスクフォースに参加しているのか、何を重視して取り組みを進めているのか、話を聞きました。

GRBと非財務指標の関係を解明

サステナビリティ推進本部
ソーシャルバリュー室
室長
生田 孝史

財務指標と非財務指標、それぞれの指標は独立して存在しているのではなく、何らかの関係性があるべきと私たちは考えています。しかし、現時点ではその関係性がデータで実証できていないため、仮説と推測の域を出ません。データドリブン経営を標榜する企業として、財務・非財務指標の関係性を明らかにしてグループ内外に示そうという意思が、タスクフォース結成を後押ししました。

マクロな視点では、環境・社会・ガバナンス（ESG）への取り組みが企業価値に及ぼす影響について、ステークホルダーの関心が高まっているという大きな潮流が存在します。グローバルな情報開示基準の標準化に向けた動きも具体化し、企業による非財務分野の積極的な情報開示も加速しています。こうした新たな枠組みへの対応も見据えながら、私たちも非財務指標に関するロジックを整理しておく必要があると考えています。

サステナビリティ経営を推進する部門から参加している私は、GRBが非財務指標にどのように関係しているのかを解明することに意欲を持っています。抽象的になりがちなサステナビリティの取り組みも、データドリブンで価値創造との関連性が明らかになれば加速するはずです。あるいは反対に、GRBで設定しているKPIが当社グループの価値創造という観点で的を射ていないことがデータから判明すれば、軌道修正という具体的なアクションにつながると期待しています。

「トレードオン」を社員の納得感に結びつける

CEO室
エグゼクティブディレクター
大槁 宏之

「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」ことをパーパスとする富士通にとって、企業としての価値向上とサステナビリティの「トレードオン」＝相互にプラスに働きかける関係性のロジックをどう説明するのかは、大きな命題と考えています。言葉を換えれば、「トレードオン」とはすなわち、財務指標と非財務指標がつながっているということを意味します。データに基づいてその関係性を解明し、社員の皆さんが共感できる形でわかりやすく伝えることが、私たちタスクフォースの目的です。この関係性の分析を行う中で、富士通グループならではのロジックモデルを構築することを目指しています。

GRB（グローバルレスポンシブルビジネス）　P52-55

最終的には、こうした「トレードオン」が一人ひとりの納得感に結びつくことが1つのゴールだと捉えています。人権・多様性、環境といったサステナビリティ経営を具体化する取り組みが、財務パフォーマンスに寄与している、あるいは、お客様を通じて社会課題の解決に貢献していることが、データとして可視化されれば、自らの仕事が企業価値の向上につながっている実感が強まると考えています。また、将来的には、大量なデータを分析するうえで、自社のテクノロジーが活用できれば富士通らしさがより強まると思います。

今回の取り組みをデータドリブン経営の実践例として発展させていくことで、社員も含めたグループ全体が、その結果にリアルに共感し、自らの仕事に対する誇りと自信を持てる環境をつくることが重要ではないかと考えています。

社員の活躍や成長につながるデータを

Employee Success本部
Engagement & Growth統括部
統括部長
佐竹 秀彦

私たちは「エンゲージメント」を、会社に対する貢献意欲の高さと、仕事に対するモチベーションの高さの2つの側面から捉えています。貢献意欲・モチベーションが高まれば、未来の予測しがたい環境の中で何をしたらいいのか悩んでいるお客様に対する提案意欲が高まり、それがサービスの品質や生産性につながり、最終的には業績に反映されると考えています。当社グループが「従業員エンゲージメント」を非財務指標としているのも、こうした考えに拠っています。

私は、社員のエンゲージメント向上に取り組む人事部門として、従業員エンゲージメントが、お客様NPS®とDX推進指標という2つの非財務指標や、売上や利益などの財務パフォーマンスのほか、1 on 1などのマネジメントに関するデータとの関係性を明らかにするため、本タスクフォースに参加しています。

タスクフォースを通じて実現したいのは、従業員エンゲージメントと様々なデータの関係性を示すことです。これができれば、各部門・組織がエンゲージメント向上に本気で取り組む動きが加速し、社員一人ひとりが自らの仕事の意義をより深く理解できるなどの効果が期待できます。また、社員が自らの強みを認識し、会社の中でその強みをいかに発揮するかを考えるという自律的なキャリア形成、そして、そこから生まれる当事者意識を持った働き方や人材の流動性は、当社グループがDX企業として組織文化を変革することにもつながると考えています。

お客様の体験価値向上へアクションを取る

ポートフォリオ戦略本部
グローバルインテリジェス
統括部
統括部長
田村 誠

私は、お客様体験（Customer Experience（CX））の向上に向けた取り組みを推進しています。今回、顧客ロイヤリティを測る指標であるお客様NPSが非財務指標の1つとして採用されたことから、本タスクフォースに参加しました。

当社グループが正式にグローバルにお客様NPS調査を開始したのは、2020年下期です。これまでまだ3回しか実施していないことから、統計的な有意性を担保するデータの蓄積はこれからという段階にあります。また、当社グループのようなB to Bビジネスのお客様との商談は、比較的時間軸が長く、お客様NPSの改善がすぐに受注パイプラインあるいは財務パフォーマンスなどのビジネスインパクトに表れるとは限らないという難しさもあります。そうした難しさを認識しながらも、当社グループがお客様NPSを非財務指標の1つとして設定しているのは、調査、分析、アクション、改善というフィードバックループを回しながら、お客様体験価値を改善することを重視しているからです。

お客様NPSのみならず、従業員エンゲージメントやDX推進指標の非財務指標および売上、受注等の財務パフォーマンスの関係性を

明らかにする、それが本タスクフォースに参画する目的でもあり実現したいことでもあります。つまり、従業員エンゲージメント、お客様NPS®、DX推進指標それぞれがビジネス拡大につながっていくことを立証したいと考えています。また、タスクフォースで得られた知見が事業部門にフィードバックされ、部門・組織単位での具体的なアクションを喚起する仕組みをつくることを念頭に、部門・組織単位にブレークダウンした3つの非財務指標データを集計、分析、検討しています。

ドライバーとしてのDXに注目

CEO室
CDXO Division
シニアディレクター
山口 由香

DX推進指標は、経済産業省で定められたデジタル経営改革のための評価指標を用いた当社グループのトランスフォーメーションの成熟度を測る非財務指標です。全社DXプロジェクトである「Fujitsu Transformation=フジトラ」ではこのDX推進指標を私たち自身のDXの現在地として捉え、全社および各組織の変革に必要な施策の立案・実行に活用しています。私は、このフジトラで非財務指標を評価するうえで重要な情報源であるお客様や社員の声を集め可視化するVOICEプログラムを推進していることから、本タスクフォースに参画しています。

これまでデータ分析から、DX活動による組織の変革と組織の信頼性への緩やかな相関や、当社グループ自身のDXの取り組みを紹介したお客様は当社への「DXパートナーとしての推奨度」が上がっていく傾向が見られます。こうしたことから、DX推進指標を向上させる、つまり当社グループが変革を遂げることは、企業価値の向上に直接寄与するだけでなく、ほかの2つの非財務経営指標を改善するドライバーにもなると捉えています。

タスクフォースでこういった関係性の道筋を明らかにすることは、DX推進指標をはじめとする各非財務指標を向上させるためのアクションに対し、納得感を持つことができると考えており、社員一人ひとりの行動が変わる起点にできると期待しています。

スピーディに回すデータ分析サイクル

ビジネスマネジメント本部
データアナリティクスセンター
センター長代理
池田 栄次

データアナリティクスセンターは、データドリブン経営強化をリードする目的で2021年11月につくられた新しい組織です。私は、データ分析による洞察の創出と、ユーザーが理解しやすいインターフェースでデータを示すダッシュボード構築に関する専門家という立場でタスクフォースに参加しています。

財務指標と比較すると、非財務指標の情報源は、人事部門が蓄積した人材に関する情報、マーケティング部門が持つお客様に関する情報、GRBの推進を通じて蓄積したサステナビリティに関する情報など非常に多岐にわたります。こうした情報から何をどう切り取れば時間軸や組織間の整合が取れるのか、比較可能なデータになるのか、解くべき課題に対して、まずはデータの整備が必要です。タスクフォースメンバーが多くの部門から集まっているのは、効果的な課題の設定とデータ整備を幅広くかつ専門的な視点から検討していくことが不可欠だからです。

実際にデータを集め分析すると、仮説とは違った結果が得られる場合もあります。そこで何が仮説と異なるのかを議論し、データで検証し、評価をする。こうしたサイクルを継続的かつスピーディに回すことを重視しています。また、データから得た知見をグループ内で共有し、社員の行動に結びつけるというゴールを見据え、情報をリアルタイムに可視化するダッシュボードの設計も進めています。

フジトラ P47
VOICEプログラム P47