

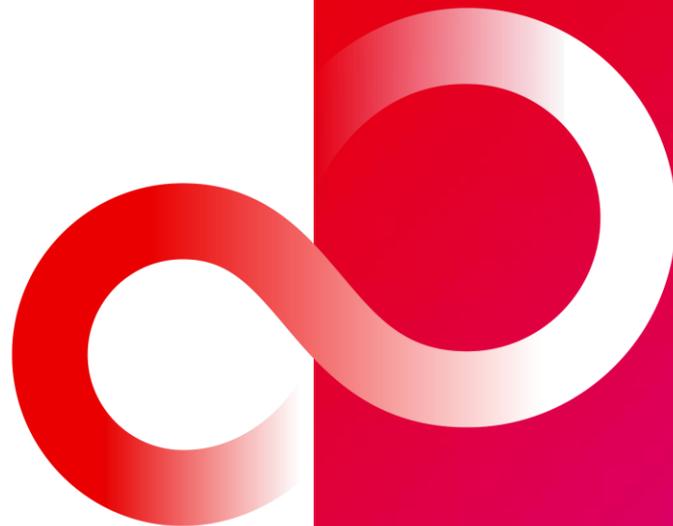
# 中期経営計画について

—— 事業セグメントの変更、財務計画

取締役執行役員 SEVP CFO

磯部 武司

2023年5月24日



A vertical red bar on the left side of the slide, with a lighter red curved shape at the bottom.

# I. 事業セグメントの変更

A vertical red bar on the left side of the slide, with a lighter red curved shape at the bottom.

# 変更概要

- 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、成長領域への投資を高めることで事業ポートフォリオの変革を実現
- 従来のテクノロジーソリューションの区分は廃止する

## ○ サービスソリューション

従来のソリューション・サービス、海外リージョンからハードウェア販売及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てセグメント化する（内訳として3つのサブセグメントを新設）

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 ※ オファリングの開発、グローバルデリバリー体制によるサービスの提供
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）
	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）

## ○ ハードウェアソリューション

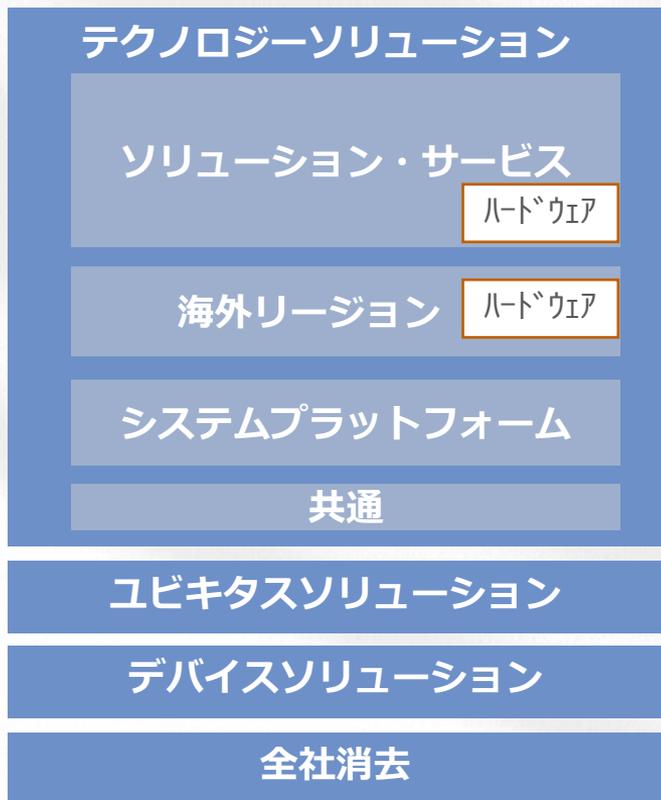
従来のソリューション・サービス、海外リージョンに含まれるハードウェア販売、及びハードウェア保守サービスとシステムプラットフォームを集約し、ハードウェアソリューションとしてセグメント化する

## ○ 消去・全社

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 及び 連結調整勘定

# 従来セグメントからの変更イメージ

従来 ～FY22



新セグメント FY23～



# 新旧セグメント対比

※ 2022年実績及び2023年計画

		従来セグメント			組替額		新セグメント			
		2022年度	2023年度	前年比	2022年度	2023年度	2022年度	2023年度	前年比	
連結合計	売上収益	37,137	38,600	1,462	-	-	37,137	38,600	1,462	
	営業利益 (%)	147 3,356 (9.0%)	3,400 (8.8%)	43 (△0.2%)	-	-	147 3,356 (9.0%)	3,400 (8.8%)	43 (△0.2%)	
テクノロジーソリューション	売上収益	31,765	33,000	1,234			19,842	21,700	1,858	
	営業利益 (%)	131 2,631 (8.3%)	2,880 (8.7%)	248 (0.4%)			139 1,490 (7.5%)	2,550 (11.8%)	1,060 (4.3%)	
ソリューション・サービス	売上収益	18,193	19,800	1,606	△4,167	△4,000	4,072	4,550	478	
	営業利益 (%)	△41 2,337 (12.8%)	3,290 (16.6%)	952 (3.8%)	△852 (△2.2%)	△860 (△1.2%)	9 (0.2%)	60 (1.3%)	51 (1.1%)	
海外リージョン	売上収益	8,124	8,200	75	△2,307	△2,300	11,946	13,300	1,354	
	営業利益 (%)	△100 59 (0.7%)	220 (2.7%)	160 (2.0%)	△54 (△0.6%)	△100 (△0.6%)	1,477 (12.4%)	2,370 (17.8%)	893 (5.4%)	
システムプラットフォーム	売上収益	6,781	6,200	△581	4,542	4,400	5,817	5,900	83	
	営業利益 (%)	1 689 (10.2%)	330 (5.3%)	△359 (△4.9%)	436 (△0.3%)	590 (3.4%)	5 (0.1%)	120 (2.0%)	115 (1.9%)	
共通	売上収益	△1,334	△1,200	134			△1,993	△2,050	△57	
	営業利益	272 △454	△960	△505	318	180				
ユビキタスソリューション	売上収益	2,329	2,450	120	531	650	11,323	10,600	△723	
	営業利益	△65	-	65	151	150	△1 1,125 (9.9%)	920 (8.7%)	△205 (△1.2%)	
デバイスソリューション	売上収益	3,826	3,750	△76	-	-	2,860	3,100	240	
	営業利益	16 790	520	△270	-	-	86 86	150	64	
全社消去	売上収益	△784	△600	184			3,826	3,750	△76	
	営業利益	-	-	-			16 790	520	△270	
セグメント内消去							△1,993	△2,050	△57	
ハードウェアソリューション							11,323	10,600	△723	
ユビキタスソリューション							1,125	920	△205	
デバイスソリューション							790	520	△270	
消去・全社							△715 △136	△550 △740	165 △604	

 内は特殊事項(一過性損益)で内数

A vertical red bar on the left side of the page, with a lighter red curved shape at the bottom.

## Ⅱ. 財務計画

# 1. 連結財務計画：売上収益・調整後営業利益\*・コアFCF\*\*

(単位：億円)

売上収益  
(前年比伸び率)

35,897 (93%)	35,868 (100%)	37,137 (104%)	38,600 (104%)	● ● ●	42,000
-----------------	------------------	------------------	------------------	-------	--------

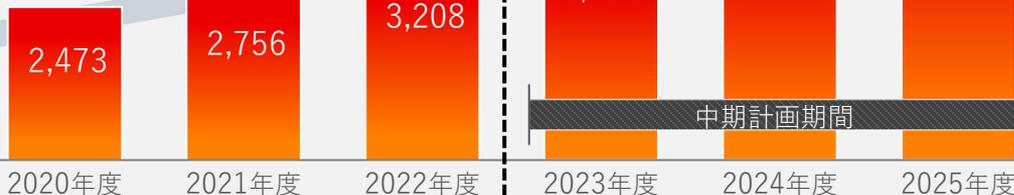
調整後  
営業利益率



営業利益率  
22-25年度  
比

9% → 12%

調整後  
営業利益



営業利益  
22-25年度  
比

1.5倍

コアFCF



コアFCF  
22-25年度  
比

2倍

\* 調整後営業利益: 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)

\*\* コアFCF: 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

## 2. セグメント別計画

## -売上収益、調整後営業利益-

(単位:億円)

		22年度	25年度	FY22- FY25
連結合計	<平均伸長率>			<4.2%>
	売上収益	37,137	42,000	4,863
	調整後営業利益 (%)	3,208 ( 8.6%)	5,000 ( 12.0%)	1,792 ( 3.4%)
サービス ソリューション	<平均伸長率>			<6.5%>
	売上収益	19,842	24,000	4,158
	調整後営業利益 (%)	1,629 ( 8.2%)	3,600 ( 15.0%)	1,971 ( 6.8%)
① グローバル ソリューション	<平均伸長率>			<13.8%>
	売上収益	4,072	6,000	1,928
	調整後営業利益 (%)	50 ( 1.2%)	600 ( 10.0%)	550 ( 8.8%)
② リージョンズ (Japan)	<平均伸長率>			<6.7%>
	売上収益	11,946	14,500	2,554
	調整後営業利益 (%)	1,477 ( 12.4%)	2,800 ( 19.3%)	1,323 ( 6.9%)
③ リージョンズ (海外)	<平均伸長率>			<1.0%>
	売上収益	5,817	6,000	183
	調整後営業利益 (%)	103 ( 1.8%)	200 ( 3.3%)	97 ( 1.5%)
セグメント内消去	売上収益	△1,993	△2,500	△507

## ① グローバルソリューション

成長のドライバ

## | Fujitsu Uvance を中心とした事業成長、デリバリーの高度化

- ・売上収益 : FY22からのCAGR 14%
- ・営業利益率: FY22 1% → FY25 10%  
[ 先行投資フェーズから成長へ ]

## ② リージョンズ (Japan)

収益性の持続的向上

## | デジタル化・モダナイゼーションをサポート

- ・売上収益 : FY22からのCAGR 7%
- ・営業利益率: FY22 12% → FY25 19%  
[ 売上増 + デリバリー高度化 ]

## ③ リージョンズ (海外)

ビジネス構造の転換

## | Fujitsu Uvance を中心としたグローバルなオフリングのサービスを拡大

- ・売上収益 : FY22からのCAGR 1%  
[ Uvance 売上比率: FY22 20% → FY25 45% ]
- ・営業利益率: FY22 1% → FY25 3%

## 2. セグメント別計画

-売上収益、調整後営業利益-

(単位:億円)

		22年度	25年度	FY22- FY25
ハードウェア ソリューション	<平均伸長率>			<0.5%>
	売上収益	11,323	11,500	177
	調整後営業利益	<b>1,126</b>	<b>1,100</b>	<b>△26</b>
	(%)	( 9.9%)	( 9.6%)	( △0.3%)
ユビキタス ソリューション	<平均伸長率>			<2.7%>
	売上収益	2,860	3,100	240
	調整後営業利益	<b>86</b>	<b>100</b>	<b>14</b>
	(%)	( 3.0%)	( 3.2%)	( 0.2%)
デバイス ソリューション	<平均伸長率>			<2.3%>
	売上収益	3,826	4,100	274
	調整後営業利益	<b>774</b>	<b>800</b>	<b>26</b>
	(%)	( 20.2%)	( 19.5%)	( △0.7%)
消去・全社 <b>4</b>	売上収益	△715	△700	15
	調整後営業利益	<b>△409</b>	<b>△600</b>	<b>△191</b>

**4 消去・全社****I 自らの変革に向けた事業成長投資を拡大**

- R&D ( AIを核とした先進的先行研究の強化 )
- 社内DX ( One Fujitsu プログラム )

### 3. 調整後営業利益の変動内訳 (FY22-25) – サービスソリューション



#### ① 売上拡大

- Fujitsu Uvance を中心としたデジタル・クラウドサービスの拡大

Fujitsu Uvance 売上高とサービスソリューション内構成比

	2022	2025
売上高	2,000	7,000
構成比	10%	30%

#### ② 採算性改善

- サービスデリバリの標準化・高度化の追求
- Uvance シフトの加速

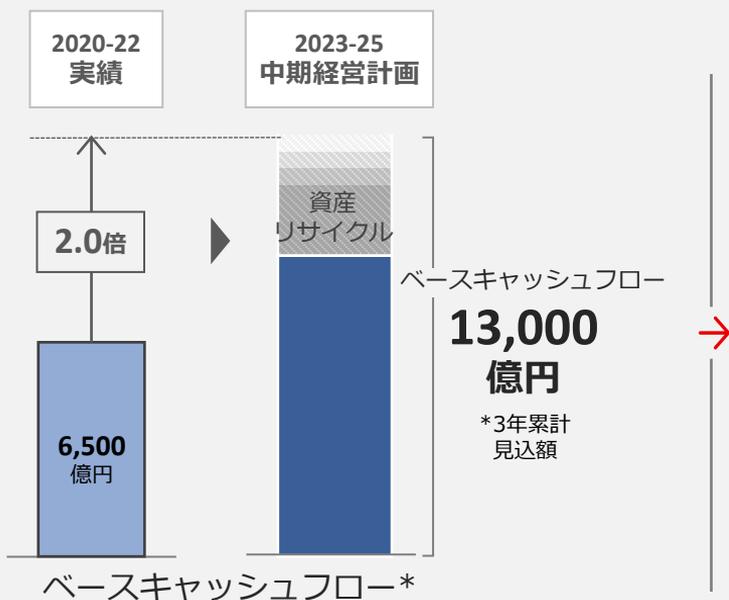
#### ③ 事業成長投資

- Uvance を中心としたオフリング開発と展開
- 人材リソースの育成・リスキル・獲得

## 4. 財務戦略 – キャピタルアロケーション

キャッシュ創出力を拡大、最適なアロケーションを実施

- 前回計画 (2020~24) : 5年間で1兆円のベース・キャッシュフロー\*
- 中期計画 (2023~25) : 3年間で資産リサイクルを含めて1.3兆円 (20-22年の3年累計実績比 2倍)



\* 事業成長投資前フリー・キャッシュ・フローにリース料支払を加えたもの

### 事業成長投資: 7,000億円



#### 事業モデル・ ポートフォリオ戦略

- ・ 事業ポートフォリオの入れ替え
- ・ Inorganic成長
- ・ 経営基盤の強化 (One Fujitsuプログラム)



#### カスタマサクセス戦略/ 地域戦略

- ・ 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

- ・ 5 Key Technologies
- ・ テクノロジーの実装と事業化



#### リソース戦略

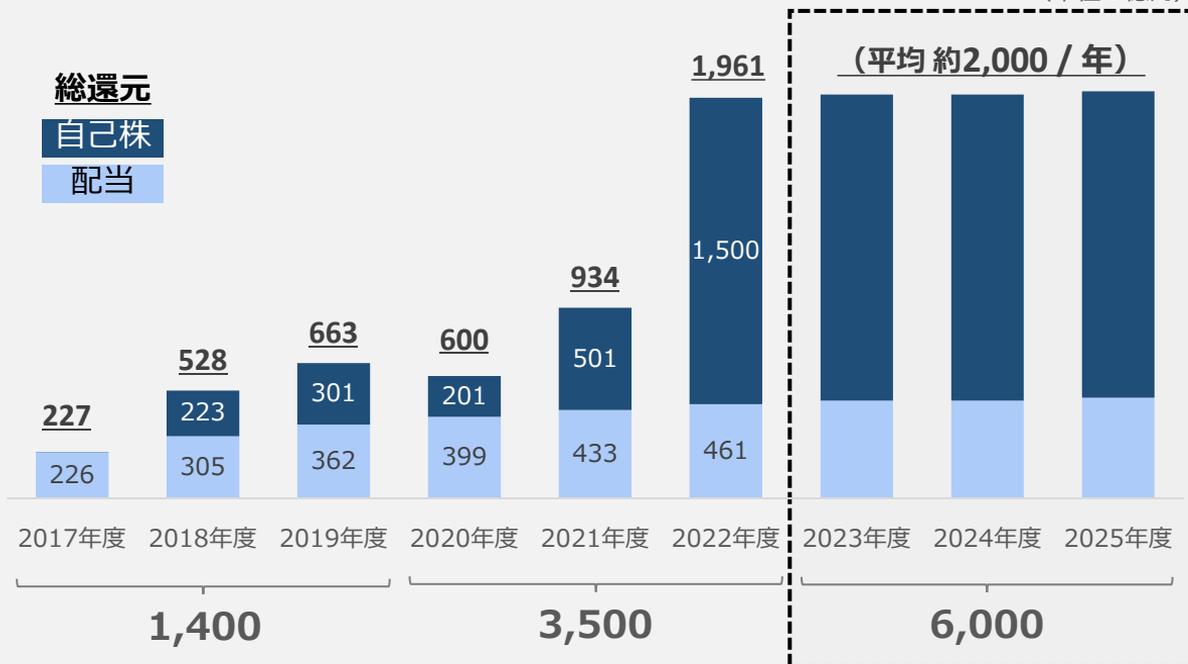
- ・ 人材の育成・リスキル・獲得

### 株主還元: 6,000億円 (詳細次頁)

# 4. 財務戦略 – 株主還元

- 配当 : 利益成長に対応しながら、安定的かつ着実な増配
- 自己株式取得 : 財務基盤・資本効率を見極め機動的に実施

(単位：億円)



還元総額を大幅に増加

2020~22 (3年累計) 3,500億 → 2023~25 (3年累計) 6,000億

(注) 自己株式取得は、急激な事業環境の変化、大幅な資金需要の増加、インサイダー取引規制上の理由等により、一部または全部が行われない可能性もあります

## 5. 財務KPI - 企業価値の持続的向上に向けて

事業成長  
収益力の強化

	2022年度	→	2025年度
売上収益	3,7 兆円	→	<b>4,2</b> 兆円
調整後 営業利益	3,200 億円	→	<b>5,000</b> 億円
(%)	9 %	→	<b>12 %</b>

## サービスソリューション

2022年度	→	2025年度
2,0 兆円	→	<b>2,4</b> 兆円
1,600 億円	→	<b>3,600</b> 億円
8 %		<b>15 %</b>

成長ドライバ

キャッシュ  
創出力の強化

	2022年度	→	2025年度
コアFCF	1,500 億円	→	<b>3,000</b> 億円

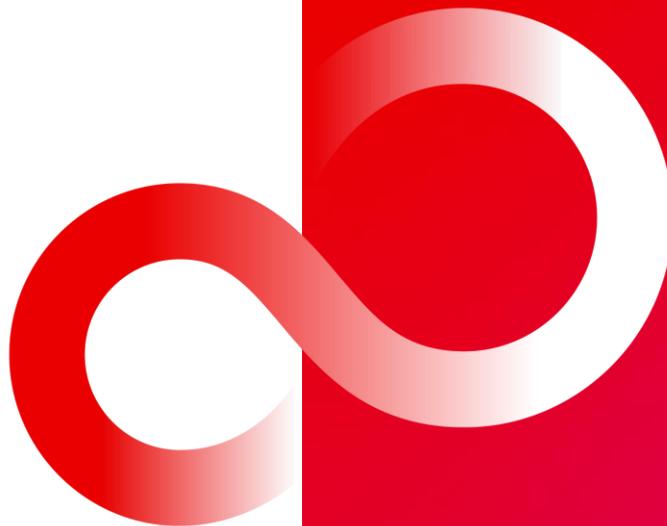
2022年度比 2倍

## 資本効率の向上

	19 - 22年度	→	22 - 25年度
EPS CAGR	12 %	→	<b>14 - 16 %</b>

ROIC: 15%をターゲット目線として位置づけ  
[ROIC FY22実績 12%]

**Thank you**



# 免責事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現時点で入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。実際の業績等に影響を与える可能性のある重要な要因には、以下の事項があります。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定さ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、北米、オセアニア、中国を含むアジア)
- 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
- 公的規制、政策、税務に関するリスク
- 製品、サービスの欠陥や瑕疵に関するリスク
- 不採算プロジェクト発生の可能性
- 研究開発投資、設備投資、事業買収・事業再編等に関するリスク
- 自然災害や突発的事象発生のリスク
- 会計方針の変更