

第2【事業の状況】

1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものです。

(1) 経営方針、経営戦略及び対処すべき課題等

当社グループは、社会における存在意義、パーパスを「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」と定めております。すべての事業活動をこのパーパス実現のための活動として取り組んでおり、そのためには、健全な利益と成長を実現し、企業価値を持続的に向上させることが重要と考えております。

<市場環境>

当社グループをとりまく市場環境については、従来型の基幹システムなどの既存IT市場は、緩やかに縮小していくと予測されています。一方で、レガシーシステムのリプレースメントやモダナイゼーションへの投資は堅調に増えることが予測されています。さらに、AI（人工知能）やデータ活用などデジタル化に向けた投資は、市場のニーズに加え新型コロナウイルスの感染拡大に起因する社会システムや生活様式の変化に対応するため、今後さらに拡大すると想定されています。

このような状況のもと、当社グループは、ますます需要が高まる企業のDX（デジタルトランスフォーメーション）を牽引し、社会課題の解決に貢献する企業への変革を目指します。そのため、取締役会及び独立役員会議などの場で議論を重ね、2022年度を最終年度とする経営方針を策定し、2020年7月に発表いたしました。

<経営方針概要>

当社グループは、経営方針の達成に向け「価値創造」と「自らの変革」に取り組んでおります。

「価値創造」では、お客様の事業の変革や成長に貢献する事業領域を「For Growth」と定め、これを成長分野と位置付けて、規模と収益性の両方を伸ばしてまいります。また、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領域を「For Stability」と定め、一層の効率化を推し進めて利益率を高めてまいります。

「価値創造」において、次の施策を進めてまいります。

グローバルビジネス戦略の再構築策として、グローバル共通のポートフォリオに沿って、重点アカウントの選定やオフリングの拡充を行うとともに、リージョン間、各ビジネスグループとリージョン間の連携を一層進めてまいります。世界8か国に展開しているグローバルデリバリーセンターについては、グローバル全体でサービスデリバリーの標準化及び最適化を促進するなどサービスモデルの見直しを行うとともに、効率化によるコスト競争力の強化を図ってまいります。

日本国内での課題解決力の強化策として、日本の社会課題解決やデジタル化に貢献するための体制強化を進めております。2020年10月に発足した富士通Japan株式会社は、2021年4月1日より11,000人体制で本格的に始動しました。長年日本市場において様々な業種、地域のお客様のIT化を担ってきたノウハウやリソースといった強みを活かしながら、エリアの特性に応じた活動を行っております。

人々のウェルビーイングを実現するため、未来の社会をデザインしその実装に必要なエコシステムの形成や最先端テクノロジーの開発までを行う未来社会&テクノロジー本部は、2021年4月1日から約350人体制で始動しており、すでにいくつかの自治体と、デジタルテクノロジーを活用した新たな取り組みを進めております。日本における取り組みで得た知見を、グローバルに展開してまいります。

お客様事業の一層の安定化にも、継続して取り組んでまいります。

当社グループ全体でソリューション・サービスのデリバリー機能を強化していくことで、生産性の改善や利益率の向上を図ってまいります。日本固有の商習慣やニーズをオフショアに適したかたちに整備するジャパン・グローバルゲートウェイと、グローバルデリバリーセンターとの連携を拡大しております。内製化を徹底しスキルの向上を図るとともに、標準化を行い、品質と生産性を向上させてまいります。

グループ各社に分散していた強みを集約し、当社グループの総合力を強化したスピード感のある再編を実行することで、重複投資の抑制や費用削減などを進めてまいります。2021年4月に、国内SIグループ会社11社を当社に、4社を富士通Japan株式会社に統合しました。各社の保有するデリバリー機能を、ジャパン・グローバルゲートウェイに集約するなどの機能再編を行っております。

品質管理とリスクマネジメントの強化については、重大なシステム障害の抑止に向けて全社的な点検を実施するためのプロジェクトにおいて、全社点検を完了しました。お客様事業の一層の安定化に向けて、引き続きお客様IT基盤の安定稼働と品質向上に取り組んでまいります。

また、情報管理や情報セキュリティに関する機能を再構築するべく、2021年10月1日付で専任のCISOを任命するとともに、情報セキュリティ本部を設置しました。情報管理に関する規程が厳格に運用されるように、監査のあり方も含めて強化してまいります。

お客様のDXのベストパートナーとなることを目指し、フロント強化としてデザイン思考でお客様の潜在ニーズを掘り起こし、お客様との共感を通じてDXをリードするビジネスプロデューサーの育成を進めております。すでに、日本国内で約8,000人が育成プログラムの受講を完了しました。

DXをテーマに、お客様と異なる強みを持つ企業との共創も進めております。新型コロナウイルス感染症治療薬の開発を目的とした新会社や、製造業のDXを実現するクラウドサービスを提供する新会社などを設立しました。2020年4月に始動したRidgelinez株式会社は、当社と異なる独自のDXビジネスや、人事制度などを推進しております。すでに、約300社の多様なお客様に対し、DX実現に向けたコンサルティングサービスを展開しております。

当社グループは、パーパスの実現に向け、社会課題を起点にお客様と共にその解決に取り組みながら成長していくために、今後注力していく7つの重点分野を定め、新たな事業ブランド「Fujitsu Uvance」として2021年10月に発表しました。2030年に誰も取り残されないサステナブルな世界を実現するために取り組むべき課題や求められていることについて、社会全体を業種横断のクロスインダストリーな領域「Vertical Areas」として捉え、まずは「Sustainable Manufacturing」「Consumer Experience」「Healthy Living」「Trusted Society」の4つの分野に注力してまいります。お客様のDXを支えるためのテクノロジーやソリューションを「Horizontal Areas」として整備し、「Digital Shift」「Business Application」「Hybrid IT」の3分野に注力してまいります。これら7つの分野に、中長期的に経営リソースを集中させ、取り組んでまいります。

一方、「自らの変革」として、お客様のDXのパートナーとなるべく、当社グループ自身のDXのため、人員、体制の強化も含めた社内変革を進めております。

データに基づいたスピーディな経営判断を行うデータドリブン経営の実現のため、プロセスやシステムの刷新を進めており、これを全社横断型で進めるOne Fujitsuの取り組みを推進しております。また、全社DXプロジェクト「フジトラ」を中心に、企業カルチャーや社員のマインドまでを含めた変革を進めております。DX企業にふさわしい働き方やマインドを醸成するため、新たな人事制度やオフィス環境を整備する「Work Life Shift」を推進しており、自身の取り組みで得た知見をベースに、お客様の働き方改革の支援にも着手しております。

これらの施策の実行にあたり、必要となる投資を積極的に行ってまいります。サービス・オフアリングの開発、M&Aをはじめとした外部への投資、将来を見据えたDXビジネス拡大のための戦略的な投資に加え、高度人材の獲得や、社内人材・システムの強化のための投資を実行してまいります。

非財務面での取り組みも強化してまいります。当社グループの掲げるパーパスの実現には、当社グループ自身のサステナブルな成長が必須であり、そのためには当社グループを取り巻くすべてのステークホルダーとの信頼関係を築くことが必要と考えております。その観点から、お客様からの信頼を示す「ネット・プロモーター・スコア」と、社員との結びつきを示す「従業員エンゲージメント」を非財務指標と定めます。また、組織、カルチャーの変革の進捗を、経済産業省が推進する「DX推進指標」を用いて客観的に測定し、継続的な改善に取り組んでまいります。

財務面での経営目標として、2022年度には、テクノロジーソリューションの連結業績で売上収益3兆2千億円、営業利益率10%の達成を目指してまいります。

なお、新型コロナウイルスの感染拡大においては、いち早くテレワークを中心とする新たな働き方へとシフトし、これをグローバルに展開しております。一部市場において回復の遅れが見られますが、DXへの需要が高い成長市場に注力してまいります。また、昨今のウクライナ情勢については、お客様へのサービス提供を安定的に継続するため、ロシアの当社拠点で提供していたサービスを順次他の拠点に移管するとともに、国連難民高等弁務官事務所への寄付や、社員によるボランティア活動を行っております。当社グループは、引き続き状況に応じて迅速な意思決定を行いながら、デジタルテクノロジーと、これまでに培った多様な業種における実績、多様な業務に関する知見を活かし、安心で利便性の高い社会づくりに貢献していきます。

(2) 気候変動・エネルギー問題への対応

気候変動は国・地域を超えて世界に影響を与える問題であり、グローバルでビジネスを展開する当社にとって当社自身のCO₂排出実質ゼロの実現に加え、お客様や社会の脱炭素化への貢献を通じた気候変動への対応は重要な課題であると認識しています。

気候変動に伴う影響は、事業活動に様々なリスク（注1）をもたらします。例えば、近年、発生頻度・影響度が増大した自然災害は、調達・物流・エネルギー供給網を寸断し、部品やエネルギー等調達を困難とします（物理リスク：急性）。また、気温の長期的な変化は空調エネルギー使用量の増加を招くなど（物理リスク：慢性）、当社グループの事業へ影響を与える可能性があります。さらに、温室効果ガス（以下、GHG）の排出規制等の様々な規制の強化が考えられ、これらに適合ができない場合には、企業レピュテーションが低下したり（移行リスク：評判）、省エネ製品・サービスの開発が不十分な場合に規制への適合を条件とする入札に参加できなくなったりする可能性があります（移行リスク：市場/技術）。また、これらの規制等に適合するために必要なコストが増加する可能性があります（移行リスク：政策・法規制）。従って、さらなる省エネの強化や、低/ゼロGHG排出エネルギーの利用の推進と、サプライチェーン管理の強化が必要です。

一方、気候変動への対応は、当社グループのお客様においても課題であることから、気候変動の緩和と適応に貢献する製品やサービスの開発と提供は、お客様とともに課題克服のイノベーションを創出する機会につながります。ICTにより多様なモノやサービスをデジタルにつなげることで、物流や交通、ものづくりなど様々な分野でエコシステムを形成し、社会システム全体としてのエネルギーの最適利用を実現するとともに、先進テクノロジーをレジリエントな社会インフラの構築などに活用することが可能です。

こうした背景を踏まえ、当社グループは、グローバルICT企業として、気候変動対策において果たすべき役割や実現すべき未来の姿を明確にした2050年までの中長期環境ビジョン「FUJITSU Climate and Energy Vision」を策定しました。本ビジョンは、ICTを活用し自らのカーボンニュートラル化にいち早く取り組むこと、及び、そこで得たノウハウと当社のデジタルテクノロジーをソリューションとしてお客様・社会に提供し、ビジネスを通して気候変動の緩和と適応に貢献することを狙いとしています。

また、当社は、2021年10月にパーパス実現を目指す新事業ブランド「Fujitsu Uvance」を策定し、7つの重点注力重点分野を定めました。その一つであるSustainable Manufacturingでは、カーボンニュートラルやレジリエントなサプライチェーンをテーマに設定し、持続可能な地球環境に貢献していくことを目指しています。

これらの実現に向けて、まずは気候変動の緩和策として2021年12月にはサプライチェーンのCO₂排出量の算定・可視化サービスの提供を開始、2022年4月には、カーボンフリーでの燃焼が可能なアンモニアをクリーンに合成するための触媒探索をハイパフォーマンス・コンピューティングとAI技術により加速させる共同研究を開始しました。また、適応策として、雨量や水位データ蓄積が少ない区間でも予測を可能とするAI技術による水管理予測システムの提供を2021年3月に開始しています。

本ビジョンの実現に向け、2018年に、事業で使用する電力を100%再生可能エネルギー（以下、再エネ）とすることを旨とする国際的なイニシアチブ「RE100」に加盟しました。国内外の富士通グループ拠点で消費する電力を2050年までに100%再エネ由来とすることを旨とすると共に、エネルギーのマネジメントや貯蔵などの研究開発や技術実証に取り組み、社会全体の再エネの普及拡大にも貢献していきます。

自らの「脱炭素化」については、2050年までに自らのCO₂ゼロエミッションを掲げていますが、そのCO₂削減シナリオは、「2℃目標」（注2）達成のために科学的に根拠のある水準であると認められ、自社及びサプライチェーンにおける排出削減目標（2030年目標、2050年目標[自社のみ]）として、2017年に国際的なイニシアチブ「Science Based Targets initiative (SBTi)」（注3）に承認されました。さらには、自らの排出削減目標について、2021年4月に2030年の削減率を33%から71.4%削減に引き上げ、同イニシアチブから「1.5℃目標」水準であることが承認されています。

2021年度より開始した「第10期富士通グループ環境行動計画(2022年度目標)」では、1.5℃目標の削減水準をバックキャストした目標値を設定し、中長期目標実現に向けた削減計画を策定しています。

これらの実現に向けては、当社では2021年2月に「FJcloud」（注4）の運用に必要な全電力を2022年度までに100%再生可能エネルギーとする目標を公表しました。これにより、当社の再生可能エネルギー使用量の拡大を加速させるとともに、お客様がクラウドサービスを利用することで生じるCO₂排出量をゼロにすることができ、お客様・社会の気候変動の緩和に貢献することができます。

これまでの実績としては、GHG排出削減や再生可能エネルギー使用量等を含む短期目標「第9期富士通グループ環境行動計画（2020年度目標）」において、設備の省エネ対策や運転適性化、製造プロセスの見直しによる効率化により、2020年度のGHG排出量削減目標を達成しました。2020年度のGHG排出量は、直接排出（Scope1）が75千トン、間接排出（Scope2）が540 [マーケット基準] 千トンでした。

こうした気候変動に係るリスクと機会に関する具体的な方針や目標の管理は、代表取締役社長を主宰とし、グループ

全体に関わる環境を含むサステナビリティ関連事項の提案・決定・指示を行う委員会である「サステナビリティ経営委員会」において実施され、経営会議での最終決定の後に取締役会に報告されます。また、気候変動対策を含むサステナビリティへの対応をより強力に推進すべくCSO（Chief Sustainability Officer）が設置され、CSOは、取締役、経営幹部への変革提案や同領域の業務執行を行うこととなります。

さらに、取締役会の監督の下、全社レベルのリスクマネジメント体制において各部門でのリスク分析結果を踏まえ統合的に気候変動関連のリスク分析と対応が行われます。リスク管理のプロセスにおいては、最初に識別・評価を行い、発生頻度やインパクトから優先順位付けした上で、関連する委員会等で回避・軽減・移転・保有などの対策を決定し、進捗管理を行います。重要リスクについては定期的に取締役会に報告しています。

当社は、2019年4月にTCFD（注5）による気候変動情報開示への提言に賛同を表明し、比較可能性や一貫性に配慮した開示に努めています。

最新の情報と詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

- (注) 1. 気候関連財務情報開示タスクフォース（注5参照）では、気候変動関連リスクを、(1)低炭素経済への移行に関連した「移行リスク」と、(2)気候変動の物理的影響に関連した「物理リスク」に分類。移行リスクには、「政策及び法規制のリスク」、「技術のリスク」、「市場のリスク」、「評判上のリスク」が含まれ、物理リスクには、異常気象の激化などによる「急性リスク」と長期的な気温上昇などによる「慢性リスク」が含まれます。
2. 「産業革命前からの平均気温上昇を2℃未満に抑える」という目標。国連気候変動枠組条約第21回締約国会議において、2020年以降の温暖化対策の国際的枠組みとして採択され、2016年11月にパリ協定において発効されました。
3. 2015年に国連グローバルコンパクト、WRI（世界資源研究所）などの団体が共同で設立したイニシアチブ。産業革命前からの気温上昇を2℃未満に抑えるために、科学的根拠に基づいたGHG排出削減目標の設定を企業に働きかけています。
4. 国内における当社の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）
5. 気候関連財務情報開示タスクフォース。気候変動に係る金融市場の不安定化リスクを低減するため、G20の要請で金融安定理事会が設立。2017年6月に、気候変動がもたらすリスク、及び機会についての情報を企業・団体等が自主的に把握、開示することを推奨する提言を発表しました。

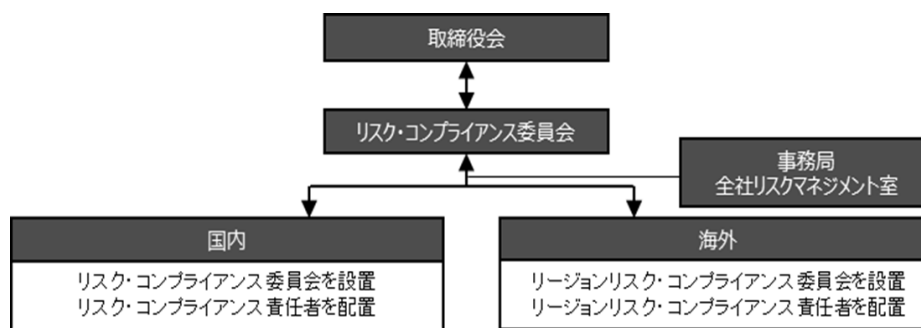
2【事業等のリスク】

当社グループは、当社グループの事業その他におけるリスクを適切に把握し、対応することを経営における重要な課題と位置づけ、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、取締役会に直属するリスクマネジメント及びコンプライアンスにかかる最高決定機関として、「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、これらのリスクを認識・評価した上で、リスクの回避・軽減・移転・保有を判断、実行し、認識・評価された結果については取締役会で報告を行い、各リスクに対する回避・軽減・移転・保有などの対策状況を確認したうえで、さらなる対策の策定、見直しなどを実施するとともに、万一発生した場合には影響の極小化に努めております（重要リスクのリスクマネジメントプロセス）。

また、リスク・コンプライアンス委員会は国内外の各部門や各グループ会社へリスク・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、潜在リスクの発生予防と顕在化したリスクへの対応の両面から、グループ全体でリスクマネジメント及びコンプライアンスを推進する体制を構築しております。

さらに、グループの全社的な危機管理の強化のため、事業部門から独立した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移管し、CRMO(Chief Risk Management Officer)のもと、リスク情報全般の把握と迅速かつ適切な対応を行っております。また、情報管理や情報セキュリティに関する機能を強化するため、2021年10月に専任のCISO(Chief Information Security Officer)を任命し、CISOのスコープ拡大と権限をより明確化することで情報セキュリティ施策を全社で推進しております。

リスクマネジメント・コンプライアンス体制図



なお、以下の内容は、当社グループの全てのリスクを網羅するものではありません。本項においては、将来に関する事項が含まれておりますが、当該事項は本有価証券報告書提出日(2022年6月27日)現在において当社グループが判断したものです。

I. 経営方針・経営戦略等との関連性

当社は経営目標の達成に向けて「経営方針及び対処すべき課題」に記載された様々な施策を進めてまいりますが、これらの施策に直接影響を与える可能性のある主なリスクとその対策は、以下の(1)～(5)、(8)、(11)、(13)において、経営方針・経営戦略との関連性も考慮して記述しております。

II. 当社グループの事業活動におけるリスク

(1) 経済や金融市場の動向に関するリスク

① 主要市場における景気動向

当社グループは、日本国内及び世界各国で、政府等の公共機関や企業等に、ICTを活用したサービス、サーバやストレージ等の製品、ネットワーク製品、コンサル人材等を提供しております。これらの事業の売上及び損益は、景気動向及び各市場における急激な需給バランスの変化に大きく左右されます。特に、当社グループの主要市場である、日本、欧州、北米、オセアニア、中国を含むアジアにおける景気動向及び急激な需給バランスの変化は、当社グループの事業に大きな影響を与えます。また、こうした市場の変化に対応するため、当社グループではグループ全体の全社戦略や事業ポートフォリオの方針に基づいて、継続的に構造改革を行っておりますが、急激な変化が発生した場合には、構造改革の規模が想定以上に大きくなることもあり、それに伴う一時的な費用の発生が増大することがあります。

② 為替動向と金利変動及び資本市場の動向

当社グループは、海外での事業拡大を進めております。そのため、為替変動に関する情報収集及び当社グループ内での共有等を行っておりますが、為替の急激な変動は、海外ビジネスの売上及び損益に影響し、海外に提供する製品やサービスの価格競争力の低下等を招くおそれがあり、また、海外からの部材等の輸入や製品等の輸出に大きな影響

を及ぼす可能性があります。さらに、当社グループが海外に保有する資産・負債等についても、為替変動により資産等が目減り、又は負債等が増大する可能性があります。

当社グループの有利子負債の中には金利変動の影響を受けるものが含まれています。従って、金利上昇によって支払利息や調達コストが増加することがあります。

また、国内外の株式市場の動向は、当社グループの保有する他社株式の評価額及び年金資産の運用状況に大きく影響を及ぼします。従って、株式市場が低迷した場合、年金資産の目減りにより会社負担が増大したり、保有株式の評価減が発生したりするおそれがあります。

(2) お客様に関するリスク

当社グループのビジネスは、日本政府、自治体、各国政府等の公共機関、情報通信事業、金融業、製造業、流通業、ヘルスケア産業等のお客様との取引割合が高くなっております。当社グループは、社会的な課題解決を念頭に置いた事業活動を行うとともに、市場動向、技術動向、お客様の状況の変化を注視しておりますが、お客様の政策・方針や、業界の経営環境、市況変化、業界再編の動き等は、お客様のICT投資動向の変化につながり、お客様のICT投資計画やその見直し及びお客様の製品やサービスの売れ行き等は、当社グループの製品やサービスの需要や価格に大きな影響があります。また、海外ビジネスにおいては、各国における政府系のプロジェクトが重要な事業となっています。そのため、当該政府のICT投資計画の見直しや抑制があった場合、当社グループの売上及び損益に影響を与えます。

また、新型コロナウイルス感染症は、依然として、世界中の様々な業種のお客様に大きな影響を及ぼしており、これによりお客様のICT投資が抑制されることも予想され、当社グループの売上及び損益に影響を与える可能性があります。その一方で、ウィズコロナ/ポストコロナ時代においてニューノーマル（新しい常態・常識）への移行が更に加速化し、お客様にテレワークやオンライン教育等の新たなICT関連需要が生じてきています。当社グループは、多様な業種への実績、理解とデジタルテクノロジーを活用し、人とデータを中心とした新たな生活様式を築いていく役割を果たしたいと考えています。

なお、当社グループは、お客様のかけがえのないパートナーとなり、ICTのライフサイクルにわたるソリューションを提供し、長期的な信頼関係を築くことを目指しております。お客様との信頼関係が継続できない場合もしくは、取引又は契約関係が継続できない場合、当社グループの売上及び損益に影響を与えます。

(3) 競合・業界に関するリスク

市況の変化や競争激化、技術革新等は、製品やサービスの価格下落につながる可能性があります。当社グループは、技術の進歩や競争激化等による当社製品・サービスの低価格化を想定し、社会動向に基づいた課題を洞察するとともにお客様のニーズや他社状況を把握し、競争力のある製品・サービスのラインナップを拡充することで販売拡大に努めるとともに、コストダウンに取り組んでおります。しかしながら、価格下落が当社グループの想定を上回るリスクや、調達価格の変動等により、当社グループが十分なコストダウンや販売拡大を実現できないリスクがあります。そのような場合、当社グループの売上及び損益に影響があります。

また、ICT業界では、既存の競合他社に加え、異業種を含めた新規参入者との競争も激しくなっています。現在、当社グループが競争優位性を持っている分野でも、新規参入者を含めた競合他社との競争に晒され、将来の事業において優位性を確保できないリスクがあります。ICT業界では技術の進歩が大変速く、新製品や新技術は急速に陳腐化します。競争力維持のためには、先端技術の開発を続けることが必要です。当社グループは当社事業の強み、差異化を明確にし、技術やサービスの優位性を確保する努力を最大限行いますが、これらの技術開発競争で他社に優位性を奪われた場合、シェアや利益率が低下し、当社グループの売上及び損益に影響を及ぼします。

(4) 投資判断、事業再編に関するリスク

ICT業界においては、競争力維持のため、多額の研究開発投資、設備投資及び事業買収・売却、事業再編等が必要な場合があります。当社グループは、今後も必要な施策を実行してまいります。これらの実施の成否は、当社グループの経営成績に大きな影響を及ぼします。当社グループでは、投資や事業再編にあたって、市場動向やお客様のニーズ、当社技術の優位性、買収先の業績、当社グループの事業ポートフォリオ等を勘案して決定しておりますが、当社グループが有望と考えた市場や技術、又は買収先が、実際には想定ほど成長しなかったり、需給悪化や価格下落が予想以上に早く起きたりする可能性があります。また、当社グループでは、投資効率を検討し、所要変動に応じて投資を複数段階に分けて行ったり、事前にお客様と提携したりと、リスクを軽減する努力をしておりますが、常に投資から十分なリターンを得られるとは限りません。

(5) 調達先・提携等に関するリスク

① 調達に関わるリスク

当社グループが提供する製品やサービスは、最先端の技術を使用しており、一部の部品、原材料等については、安

定的な調達に困難であったり、供給が滞った場合の代替の調達先を確保できなかつたりするリスクがあります。また、大量に調達が必要な部品、原材料等について、必要な量を調達できないリスクがあります。さらにお取引先において、自然災害、感染症の流行、事故、経営状況の悪化等により、当社グループに対する部品、原材料等の安定的な提供が困難になるリスクがあります。当社グループは、調達のマルチソース化、お取引先への事業継続マネジメント（BCM:Business Continuity Management）の働きかけや支援の強化並びに適正な在庫の確保といった取り組みによってサプライチェーンの維持の努力をしておりますが、それでも部品、原材料等の確保が十分に行えなかった場合、製品及びサービスの提供が遅れ、お客様への納期遅延や機会損失等が発生する可能性があります。調達部品等については、為替動向や需給逼迫等により調達価格が当初見込みを上回り、製品及びサービスの利益率の悪化や、値上げによる売上の減少が起きる可能性があります。また、できる限り品質確保に努めておりますが、購入部品の不良を完全に防げるとは限りません。購入部品に不良があった場合、納期遅延や、製品不良が発生し、機会損失、修理回収費用、不良品廃却費用、お客様への賠償責任等が発生する可能性があります。

②提携、アライアンス、技術供与に関するリスク

当社グループは、グローバルなICTビジネス環境における競争力強化のため、業務提携、技術提携、合弁等の形で、多くの会社と共同で活動を行っており、引き続きこのような活動を前向きに活用する予定です。しかしながら、提携、合併に伴うリスクの事前の評価に関わらず、経営、財務、あるいは、その他の要因により、協力関係を成立、又は、継続できない場合や、これらの協力関係から十分な成果を得られない場合も考えられ、そのような場合には、当社グループの事業に影響を及ぼすことがあります。また、当社グループの製品やサービスは、他社の許諾を受けて使用している多くの特許や技術、ソフトウェア、商標等を前提としておりますが、これらの技術等について、今後も当社グループが許容できる条件で、他社からの供与や使用許諾を受けられるとは限りません。

(6) 公的規制、政策、税務に関するリスク

当社グループの事業活動は、グローバルに展開しているため、各国・各地域の数々の公的規制、政策動向、税務法制、運用等の影響を受けます。具体的には、事業展開する各国・各地域において、政府の政策、事業及び投資の許可、輸出入に関する制限等のさまざまな規制並びに、独占禁止、知的財産権、消費者、環境・リサイクル、労働条件、派遣・下請、租税等に関する法令の適用を受けております。また、昨今の国際情勢の急速な変化が、各国・各地域の政策にも影響を及ぼしております。当社グループは、各国・各地域における政策の動向を注視しておりますが、これらの政策や規制等の強化や変更により、当社グループが対象としている市場やサプライチェーンなどにネガティブな影響が生じる可能性があります。また、対応コストの増加や仮に強化された規制等の違反が認定された場合の制裁金等の負担が生じるリスクがあり、このようなリスクが顕在化した場合、当社グループの損益に影響を与えます。また、当社グループがソリューションを提供する分野には、通信、医療、工事、個人情報取扱い等、公的規制を受ける領域があります。これらの市場における規制の動向が当社グループの事業に影響を与える可能性があります。

(7) 自然災害や突発的事象発生に関するリスク

① 自然災害、感染症、火災等によるリスク

当社グループでは、防災に関する強固な連携体制の構築と事業継続対応能力強化を図るため、全社防災組織を編成し、様々な訓練を実施しております。また、過去の地震における対応を教訓として、事業所における耐震・浸水対策や定期点検の取り組みについても強化しております。さらに、地震や大規模な水害、火山の噴火等の自然災害、新型インフルエンザ、新型コロナウイルス等の感染症の流行、火災・爆発等の発生時にも、重要な事業を継続し、企業としての社会的責任を遂行するとともに、お客様が必要とする高性能・高品質の製品やサービスを安定的に供給するために、事業継続計画（BCP:Business Continuity Plan）を策定し、その継続的な見直し及び改善を実施する事業継続マネジメント（BCM）を推進しております。

しかしながら、近年、世界的な気候変動により、台風、水害、大雪等の自然災害の発生頻度や影響度は高まっております。また、首都直下、南海トラフ等における巨大地震、感染症のパンデミック、火山噴火等の不測の事態は、十分に影響度を検討して策定したBCPにおいても、被害想定を超えた規模で発生する可能性があり得ると考えられます。当社グループは、防災対策やBCMを今後も継続して推進してまいります。このような事態が発生した場合、事業所の機能停止、設備の損壊、電力・水・ガス等の供給停止、公共交通機関や通信手段の停止、サプライチェーンへの被害等により、お客様へのサービス提供や製品出荷等の停止など、当社グループの事業活動の継続に影響を及ぼす可能性があります。

世界的に感染が続いている新型コロナウイルス感染症について、当社グループでは、お客様、お取引先、従業員とその家族の安全確保と感染拡大の防止を最優先としつつ、お客様への製品・サービス提供の継続、及び感染拡大により生じる様々な社会課題の解決に資する取り組みを進めております。さらに、国内外の政府当局、お客様と連携した諸施策の実行などにより、重要な事業を継続維持し、社会的責任を遂行することを目指しております。しかしながら、当社グループ、委託先又はお客様先の感染者の発生、部材メーカーからの部品供給の不足・遅れ、さらに、国内

外の政府当局の今後の施策によっては、製品・サービスの持続的な提供に影響を与える可能性があります。また、今後、経済活動の低迷を起点とした市況変化によっては、当社グループのビジネス領域における市場動向やお客様のICT投資動向にも変化をもたらす、当社グループの事業に影響が出てくる可能性があります。

②紛争・テロ・政情不安等に関するリスク

従業員の安全を確保したうえで、情勢を見極めながら、お客様への製品・サービス提供を継続することに努めています。しかしながら、当社グループが事業活動を展開する国や地域において、紛争やテロ、デモ、ストライキ、政情不安等が発生した場合、当社グループの事業に大きな影響を与えるリスクがあります。

(8)財務に関するリスク

外部の格付け機関が当社グループに対して発行する格付け（CSR・サステナビリティ関連の格付けを含む）は、資金調達や企業レピュテーションに大きな影響を及ぼすとともに、お客様やお取引先と取引する際の信用情報として使われることがあります。当社グループでは、流動性の確保、資金調達計画の策定、金融市場動向の分析等、資金調達に関するリスクへの対応を行っていますが、収益計画の未達や財務状況の悪化等の理由によりこれらの格付けが引き下げられた場合、当社グループの資金調達に影響を与えるほか、入札等、取引参加において不利になる可能性があります。

また、当社グループでは、与信管理に関する情報の共有及び外部機関の信用不安情報の共有と動向監視、債権保全に関するアドバイス・指示及び注意喚起の実施等、与信管理に関するリスクへの対応を行っていますが、お取引先の経営悪化や経済情勢の悪化等の信用不安により売掛債権の回収に影響を及ぼす可能性があります。

(9)製品やサービスの欠陥や瑕疵に関するリスク

当社グループでは、品質を事業活動の根幹に関わる事項として捉え、快適で安心できるネットワーク社会を支えるために、その維持・向上に日々たゆまず取り組んでおります。

システムの受託開発については、品質管理の全社ルールを定め、ソフトウェアのモジュール化、開発の標準化、セキュリティ監査等による品質向上に努めておりますが、納入後に瑕疵等が発生する可能性があります。また、お客様要求の高度化、システムの複雑化が進み、開発難度がますます高まっており、同時に競争の激化による価格低下圧力が格段に強まっております。これらに対し、お客様との契約のあり方を見直すとともに、ビジネスプロデューサー・SEのビジネスプロセスの標準化を進め、商談発生時からプロジェクトの進行を通じてリスク管理を行い、納期遅延や不採算プロジェクトの発生を抑制しております。併せて損失の引当ても適時に実施しております。しかしながら、納期遅延や不採算プロジェクトが発生する可能性があります。

また、製品・サービスの運用・保守業務については、安定稼動のため、お客様と協働での点検や品質、契約、ルール等を改善する活動を継続的に行っておりますが、瑕疵等が発生する可能性があります。

さらに、製品の設計・開発・製造については、品質管理の全社ルールを定め、関連法規の遵守・最新基準への適合、品質の向上及び外部購入品の品質管理を進めておりますが、当社製品において、欠陥や瑕疵等が発生する可能性があります。

このような製品及びサービスの欠陥、瑕疵等が発生した場合、製品回収や補修、システムリカバリー作業や、お客様への補償、機会損失等が当社グループの売上及び損益に影響を及ぼします。また、万一欠陥、瑕疵等への対応における判断誤りや組織的な不正があった場合、企業レピュテーションは低下し、当社グループの損益への影響を拡大させる可能性があります。

また、重大障害の抑止に向けて、お客様システムの再点検を実施するとともに、全社的な品質保証体制強化のため、事業部門ごとの品質保証プロセスに加え、社長直轄組織による各プロセスの有効性の監視や、部門間での知見・ノウハウを共有する横断的な仕組みの導入・改善を進めております。

(10)コンプライアンスに関するリスク

当社グループは、Fujitsu Wayにおいて、当社グループの従業員として厳守すべきことを行動規範として定め、また、これを詳細化して個々の従業員が行動する際のガイドライン（GBS: Global Business Standards）をグループで統一的に運用するなど、社内ルールの浸透と徹底、規範遵守の企業風土の醸成と、そのための社内体制や仕組みの構築を推進しています。しかしながら、このような施策を講じて、コンプライアンス上のリスクを完全に排除することはできない可能性があり、国内外の関連法令、規制などに抵触する事態が発生した場合には、当社グループの社会的な信用が低下し、あるいは、多額の課徴金や損害賠償が請求されるなど、当社グループの事業に影響を及ぼす可能性があります。

(11)知的財産に関するリスク

当社グループは、他社製品と差別化できる技術とノウハウを蓄積してまいりましたが、当社グループ独自の技術と

ノウハウの一部は、特定の地域では法的な制約のために知的財産としての十分な保護が受けられない場合があります。そのため、第三者が当社グループの知的財産を使って類似製品等を製造、販売するのを効果的に防止できない可能性があります。また、他社が類似、もしくはより優れた技術を開発した場合、当社グループの知的財産の価値が低下する可能性があります。また、当社グループでは他社の知的財産を侵害することのないよう、社内規程の整備や製品出荷前の他社知的財産調査の徹底等を行っておりますが、当社グループの製品やサービス又は技術について、他社の知的財産を侵害しているとされ、使用料支払いや設計変更費用等が当社グループの損益に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループは従来、従業員の発明に対して職務発明補償・報奨を積極的に行い、今後も法令等に基づいた職務発明補償・報奨を実施いたしますが、補償・報奨評価に対して発明者から訴訟を提起されるリスクがあります。

(12)セキュリティに関するリスク

①情報セキュリティに関するリスク

お客様、お取引先、又は当社グループの機密情報や個人情報の保護については、社内規程の制定、従業員への教育、情報インフラの整備、業務委託先も含めた指導等の対策を実施しておりますが、情報漏洩や不正利用等を完全に防げるとは限りません。万が一、情報漏洩が起きた場合、当社グループの信用は低下し、お客様の情報を漏洩した場合には、法的責任が発生するおそれがあります。

②サイバーセキュリティに関するリスク

当社グループの重要な事業活動基盤の一つである社内ネットワークにつきましては、ゼロトラストを実現するべく、IT基盤の特性に合わせて対策を講じています。標的型攻撃対策として不正アクセス対策やマルウェア対策に加え、デバイス管理、ID管理、データ漏洩対策を組み合わせた認証・認可基盤を構築し、巧妙化・多様化・複雑化するサイバー攻撃への対策を実施しております。しかしながら、コンピューターウイルスの侵入や不正アクセス等のサイバー攻撃による社内ネットワークやシステムの運用停止や情報漏洩等を完全に防げるとは限りません。このようなリスクが顕在化した場合、当社グループの事業に影響を及ぼす可能性があります。

③物理セキュリティに関するリスク

当社グループは、敷地、建物、フロアの3層において「人的警備」と「機械警備」を組み合わせた物理セキュリティ環境を構築しています。さらにより高度な物理セキュリティ環境を構築するために、なりすましを防ぐことが可能な静脈認証装置を組み合わせたセキュリティゲートを社内展開しています。しかしながら、物理的な破壊による業務停止や情報漏洩等を完全に防げるとは限りません。このようなリスクが顕在化した場合、当社グループの事業に影響を及ぼす可能性があります。

(13)人材に関するリスク

当社グループの成長と利益は、人材に大きく依存します。従って、経営者、優秀な技術者等、必要とする人材を採用及び育成し、並びに流出を防止することは当社グループにとって重要となります。当社グループではジョブ型人事制度や高度人材処遇制度などの新しい人材制度改革の導入により、優秀な人材が集まり活躍しやすい環境を整備しておりますが、優秀な人材を採用又は育成することができない場合や、人材の流出を防止できない場合、当社グループの成長や利益に影響を及ぼす可能性があります。

また、従業員との間で労働契約の終了に関する合意が円滑になされない場合や法令に基づく適切な労務管理ができないこと等により従業員に重大な労働災害が発生した場合には、人事部門、法務部門を中心に対処する体制を整備しておりますが、労務問題によって企業レピュテーションの毀損や紛争につながる可能性があります。

(14)当社グループの施設・システムに関するリスク

当社グループでは、国内外に事業所、工場、データセンターなど様々な施設を保有又は賃借するとともに、他社ベンダーのクラウドサービスを活用しております。いずれの施設、サービスについても、各国の建築基準その他の規制を遵守し、また独自に安全基準を設けるなどしておりますが、地震、大規模な水害、火災、放射能汚染等の災害や感染症、テロ、デモ、ストライキ、施工品質の不足、運用ミスなどが発生した場合、生産ラインの停止等、施設・システムの運用が停止することにより、当社グループの事業に影響を及ぼす可能性があります。

(15)環境・気候変動に関するリスク

当社グループでは、パーパスとして、イノベーションによって社会に信頼をもたらす、世界をより持続可能にしていくことを掲げており、環境を含むサステナビリティ課題への対応を経営の最重要事項の一つと位置付けています。法律・条令等に基づき社内規程を整備し環境負荷の低減や環境汚染の発生防止等に努めておりますが、事業活動を通じて環境汚染等が発生する可能性があります。また、当社グループ工場跡地において、土壌や地下水の調査及び浄化

活動を行っていますが、今後新たな汚染が判明した場合、当社グループの社会的な信用低下や、浄化処理等の対策費用発生等により損益に影響を及ぼす可能性があります。

また、近年、気候変動により発生頻度・影響度が増大した自然災害は、調達・物流・エネルギー供給網を寸断し、気温の長期的な変化は空調エネルギー使用量の増加を招き、当社グループの事業へ影響を与える可能性があります。現在、世界各国が2050年までにカーボンニュートラルを目標に掲げていく中で、機関投資家も気候変動への取り組みを投資基準とするなど、社会・経済のカーボンニュートラルへの流れが加速しています。温室効果ガスの排出量の規制強化や炭素税の導入に加え、顧客や社会のカーボンニュートラルへの貢献が求められています。これらの規制等に適合できない場合には、企業レピュテーションの低下によりビジネスの機会を逃したり、規制への適合を条件とする入札に参加できなくなる可能性や、適合するために必要なコストが増加する可能性があります。さらに、カーボンニュートラルに向けた技術開発競争が激化し、対応が遅れが生じた場合には、投資未回収や市場シェアや利益率が低下し、当社グループの売上及び損益に影響を与える可能性があります。

当社グループはこれらのリスクに対し、また、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ために、気候変動対策としてパリ協定の1.5℃水準に沿った温室効果ガス排出量削減と顧客や社会のカーボンニュートラルを戦略的に推進します。

3 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

(1) 経営成績等の状況の概要、経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

当連結会計年度における当社及び連結子会社並びに持分法適用会社（以下、当社グループ）の経営成績、財政状態及びキャッシュ・フローの状況の概要、経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次の通りです。文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末（2022年3月31日）現在において判断したものです。

文中において、当連結会計年度は当年度、前連結会計年度は前年度と、省略して記載しています。

① 当社グループの経営目標及び企業価値の持続的な向上に向けての取り組み

[経営目標]

財務目標	• テクソリの売上収益	3.2兆	全社売上	3.7兆
	• テクソリの営業利益率	10 % (3,200億)	全社営業利益	4,000億
	• EPS 年平均成長率 (2020~24年度)	12 %		

非財務指標	• お客様NPS	21年度基準値 + 3.7 PT			
	• 従業員エンゲージメント	63	68	67	75
	• DX推進指標	1.9	2.4	3.2	3.5

19年度 (実績) 20年度 (実績) 21年度 (実績) 22年度 (目標)

当社グループは、パーパス（存在意義）を「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」と定め、すべての事業活動をこのパーパス実現のための活動として取り組んでおります。パーパスの実現に向けて長期で安定した貢献を行うためには、全てのステークホルダーと信頼関係を築き、当社自身がサステナブルに成長していくことが必要です。そのため、非財務面での指標を事業活動の中核に組み込み、財務目標と合わせて達成に向けて取り組んでおります。

(i) 財務指標

7つのKey Focus Areas（重点注力分野 *1）に焦点を定めて成長投資をより一層加速してまいります。2023年3月期にテクノロジーソリューションで売上収益3兆2,000億円、営業利益3,200億円、営業利益率10%という財務目標を設定しています。売上収益目標は、現在進めている変革の達成が1年遅れとなる見込みとなり、当初計画から3,000億円修正いたしました。営業利益率10%については、これまで進めてきた施策を着実に結果につなげることで達成できると考えております。

*1 7つのKey Focus Areas（重点注力分野）は、多様なサービス提供を支える基盤であるHorizontal Areasと、社会課題を解決するサービス群であるVertical Areas の2つに区分されます。Horizontal Areasは、データドリブンな意思決定やオペレーションと働き方改革を支えるDigital Shifts、クラウドインテグレーションとアプリケーションを提供するBusiness Applications、お客様の基幹システムのクラウド化とセキュリティサービスを提供するHybrid ITの3つの分野からなります。Vertical Areasは、環境と人に配慮した循環型でトレーサブルなものづくりを実現するSustainable Manufacturing、生活者に多様な体験を届ける決済・小売・流通を可能にするConsumer Experience、あらゆる人々のウェルビーイングな暮らしをサポートするHealthy Living、そして、安心・安全でレジリエントな社会づくりに貢献するTrusted Society の4つの分野からなります。

(ii) 非財務指標

非財務指標は、2022年度に向け3つの指標を設定しています。お客様からの信頼を表す「お客様NPS」(*2)は2021年度比で3.7ポイント上昇、会社と社員との結びつきを表す「従業員エンゲージメント」(*3)は75ポイント、「DX推進指標」(*4)は3.5ポイントの達成を目指しています。

*2 顧客体験＝カスタマー・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。従来行われていた顧客満足度調査が現在の満足度を聞くのに対し、NPS®は「このサービスや商品を友人や同僚に薦めたいか」という推奨度を他者へ尋ねることで、今後の行動変化を先読みするデータを得ることができる。

*3 当社グループでは、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を「従業員エンゲージメント」と定めています。

*4 経済産業省が、企業のデジタル経営改革を推進するために、経営幹部や事業部門、DX部門、IT部門などの関係者の中で現状や課題に対する認識を共有し、次のアクションにつなげる気付きの機会を提供することを目的として設定したもの。35の定性指標などからなる項目をもとに自己診断を行い、その結果を中立的組織である独立行政法人情報処理推進機構（IPA）に提出すると、診断結果への総合評価と参加企業とのベンチマーキングがされる。

当社グループは、グローバル・レスポンシブル・ビジネス（GRB）の枠組みで、人権・多様性、ウェルビーイング、環境、コンプライアンス、サプライチェーン、安全衛生、コミュニティというサステナビリティの7つの重要課題に取り組むとともに、組織変革を推進しています。すべてのステークホルダーに責任あるビジネスを行うことは、お客様と社会からの信頼の獲得、従業員エンゲージメントの向上に現れるものと捉え、これらを測る指標として「お客様NPS」と「従業員エンゲージメント」を、また組織カルチャーの進展を図る指標として「DX推進指標」を非財務指標として設定しています。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ます。「お客様NPS」、「従業員エンゲージメント」と「DX推進指標」を非財務指標に設定することで、当社グループは、パーパスを起点としたビジネスの変革とお客様への価値創出をモニタリングしています。

中長期的には、財務指標と非財務指標のデータ、また、GRBの各取り組みと非財務指標のデータを分析することでそれぞれの関係性を明らかにし、データドリブンな組織のダイナミズム発揮と革新的な価値創出の連動を目指します。財務・非財務目標のもと、事業を成長させる事でキャッシュ・フロー創出力を拡大し、事業成長により生み出されたキャッシュ・フローを成長投資と株主還元最適にアロケートする事で、更なる事業の成長、そして企業価値の拡大に繋げてまいります。

[2021年度決算ハイライト]

売上収益は3兆5,868億円、営業利益は2,192億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,826億円となりました。

コロナ禍の状況は継続し、半導体不足に伴うマイナス影響という厳しい事業環境ではありましたが、事業構造改革や事業譲渡に関わる一過性の損失564億円を除く本業ベースの営業利益は2,756億円、営業利益率7.7%、と前年比10%超の増益となりました。

本業についてポイントは3点です。第1に、ソリューション・サービス関連の受注が国内外ともに増加しました。特に海外サービスは大幅に増加しました。第2に、売上総利益率は、31.2%と前年から1.1ポイント上昇しました。ソリューション・サービスの採算性改善が進んだことに加え、電子部品も強いデマンドを背景に採算性が向上しました。第3に、成長投資を積極的に実施したことです。新たな価値創造に向けた投資及び、自らの変革に向けた投資を強化し、前年から倍増させました。

このほか、DX企業への変革を加速するための施策も実施しました。従業員の新たなキャリア形成と適所適材を進めるため、グループ外など新たなキャリアにチャレンジする場合の支援制度を、期間を限定して拡充しました。

(i) コストや費用の効率化の進捗状況

売上総利益は384億円増加しました。売上総利益率は前年から1.1ポイントの上昇となりました。

アジャイル開発の更なる拡大などシステム開発の変革や、標準作業に整理して落とし込む「ジャパン・グローバル・ゲートウェイ（JGG）」などサービスデリバリーの変革、リモート保守拡大などのサポート業務の変革などにより生産性が改善しました。英国で採算性が高いサービス商談を獲得した事に加え、北米での構造改革が進展した影響もありました。また、デバイスも、所要の増加による操業改善が進み採算性が大きく好転しました。

営業費用は313億円減少しました。既存開発の集中化やオフショア開発、働き方改革による生産性向上などを実施したことによります。

(ii) 成長投資

成長投資は、前年から450億円増加させ850億円投資しました。価値創造に向けた投資が350億円、自らの成長に向けた投資が500億円です。

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リングの開発、サービスデリバリーモデルの確立に向けたJGGの強化を推進しています。開発・保守業務の標準化と内製化を進め、グローバル・デリバリー・センター（GDC）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ていきます。

自らの変革に向けた投資としては、従業員のウェルビーイングを実現するWork Life Shiftと人材育成を進めたほか、データドリブン経営の基盤として「One Fujitsu」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、より早く・詳細に財務情報を把握でき、さらに効率的・効果的な経営判断が可能になります。こうした成長投資に対する効果も出始めています。JGGやGDCの活用で90億円、グローバルオフリングで90億円、ボーダレスオフィスで20億円など、2021年度で約200億円のコスト効率化効果がありました。

(iii) DXを加速するための人材施策

2021年度は主に3点の施策を実施しました。

第1にビジネスプロデューサーへの変革を実施しました。従来の営業職を、業種の枠を超えたクロスインダストリーでのビジネス創出を担うビジネスプロデューサーに変革すべく、国内グループの全営業職、約8,000人を対象にスキルアップ・スキルチェンジを行い、保有スキルの見える化も実施しました。

第2に適所適材の実現に向けた施策を実施しました。スピーディーに必要な人材を配置していくために、管理職に対しジョブ型人事制度を導入しました。また、従業員が自らの意思で別のジョブにチャレンジできるグループ横断的なポスティング制度も導入しました。なお、ジョブ型人事制度については、2022年4月から一般従業員にも適用をしました。

第3に人材の適所適材を加速させるため、グループ外で新たなキャリアにチャレンジし活躍を希望する従業員に対して、期間を限定してセルフ・プロデュース支援制度を拡充しました。

(iv) 部材供給の遅延

売上収益で780億円の減収、営業利益で310億円の減益影響が生じました。

部材集約遅延に伴う売上延伸とともに、部材価格が上昇した影響を受けました。調達ルート変更、別部品への切替え、製品価格への転嫁などの対策を講じましたが、不足部材は、上半期末から第3四半期にかけて部品ベンダの遅延が頻発し、影響範囲が拡大しました。第4四半期も売上のマイナス影響を受けましたが、不足部材の種類は限定的となりました。

[2022年度経営目標達成に向けて]

2022年度の目標達成に向けては、引き続き、お客様の事業の変革と成長に貢献する「For Growth」(*1)における売上収益の拡大と、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」(*2)における採算性の改善を中心に、施策を着実に実行してまいります。

2021年度に実施した国内を中心としたソリューションビジネスの強化やお客様接点の強化等の施策により、売上伸長106%の達成を図ります。これに加え、社会課題を起点に選定した7つのKey Focus Areas(重点注力分野)を新たな事業ブランド「Fujitsu Uvance」で展開することによる収益拡大で1%、部材供給遅延のマイナス影響が減少することで1%、合わせて108%伸張を目指しています。

また、国内ビジネスにおけるGDC/JGGの更なる活用や、デリバリーの変革、ボーダレスオフィス等の先行投資の効果により600億円のコスト・費用効率化を図ります。

*1 デジタル(DX, モダナイゼーション)

*2 従来型IT(システムの保守や運用、プロダクトの提供)

2022度は2021年度から更なる成長投資を加速させ、1,200億円規模を計画しています。

「Fujitsu Uvance」立ち上げに向けたグローバルオフリング開発、サービスデリバリーモデルの確立に向けたJGGや新規事業創出など価値創造に向けた投資を600億円、データドリブン経営の基盤としての「One Fujitsu」、セキュリティ強化、事業所の最適配置、従業員の働き方改革など自らの変革に向けた投資を600億円実施する計画です。

[キャピタルアロケーションポリシー]

当社グループは、パーパスを実現し、将来にわたり持続的に企業価値を向上させることを目指して、事業活動で創出したフリー・キャッシュ・フローを事業の成長につながる戦略的な投資と、安定的な株主還元バランスよく配分するキャピタルアロケーションポリシーを定めています。

2020年度から2024年度までの5年間で1兆円超のベース・キャッシュ・フロー(成長投資を実施する前のフリー・キャッシュ・フローにリース料支払を加えたもの)を創出し、健全な財務基盤をベースとしながら獲得した資金を、戦略的な成長投資に5,000億円から6,000億円、株主還元は4,000億円から5,000億円と、おおよそ6対4の割合でアロケートしていくことで、事業の拡大と収益力の強化を図ると同時に、資本効率の向上にも取り組むというものです。

戦略的な成長投資については、AIやDXなどのデジタル領域を中心とする重点注力分野での成長を実現するために、新たな価値創造のためのサービスオフリング投資、イノベーションを加速するための研究開発の強化、お客様のDX実現に向けたコンサルティングサービスの拡充、有力パートナーとのアライアンスなどを行います。また、高度専門

人材の獲得や人材育成、データドリブン経営に向けた社内システムの強化、働き方改革など、自らの変革を促す投資を行います。さらに、事業のサステナビリティを高めるために、地球温暖化などの環境課題や少子化・高齢化などの社会課題の解決に向けたソリューションの開発やスポーツを通じた地域貢献などのESG関連投資も実施していきます。

株主還元については、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。持続的な事業の成長に基づいて安定的な配当を実施していくとともに、機動的な自社株買いを実施していきます。

2022年度までの3年間の進捗としては、アロケートの原資となるベース・キャッシュ・フローが3年間で約7,400億円となる見込みで、計画を上回るペースです。2023年度以降も順調な推移が見込まれる上、保有資産のリサイクルも加えると、5年間で創出されるベース・キャッシュ・フローは計画した1兆円を上回る見込みです。こうした背景のもと、事業成長を加速させる戦略的投資の拡大や、資本効率を意識した株主還元水準の見直しなど、アロケーション全体の見直しについても検討しており、次期中期計画とあわせて見直す予定です。

② 経営成績

<要約連結損益計算書>

	前年度		当年度		前年度比	増減率 (%)
	(自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	(自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	(自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	(自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)		
売上収益	35,897	35,868	△28	△0.1		
売上原価	△25,094	△24,681	412	△1.6		
売上総利益	10,802	11,186	384	3.6		
販売費及び一般管理費	△8,345	△8,527	△182	2.2		
その他の損益	205	△466	△672	-		
営業利益	2,663	2,192	△471	△17.7		
<本業ベース営業利益> (注1)	<2,473>	<2,756>	<282>	<11.4>		
金融損益	102	69	△32	△32.1		
持分法による投資利益	153	138	△14	△9.6		
税引前利益	2,918	2,399	△518	△17.8		
法人所得税費用	△783	△268	514	△65.7		
非支配持分に帰属する当期利益	108	304	196	181.3		
親会社の所有者に帰属する当期利益	2,027	1,826	△200	△9.9		

(注1) 事業構造改善費用や事業譲渡に関する損益等一過性の利益または損失、M&Aに関するPPAを除いた営業利益

(ご参考) 財務指標

	前年度	当年度	前年度比
売上総利益率	30.1%	31.2%	1.1%
営業利益率	7.4%	6.1%	△1.3%
ROE (注2)	15.1%	12.0%	△3.1%
EPS (注3)	1,013.78円	924.21円	△8.8%

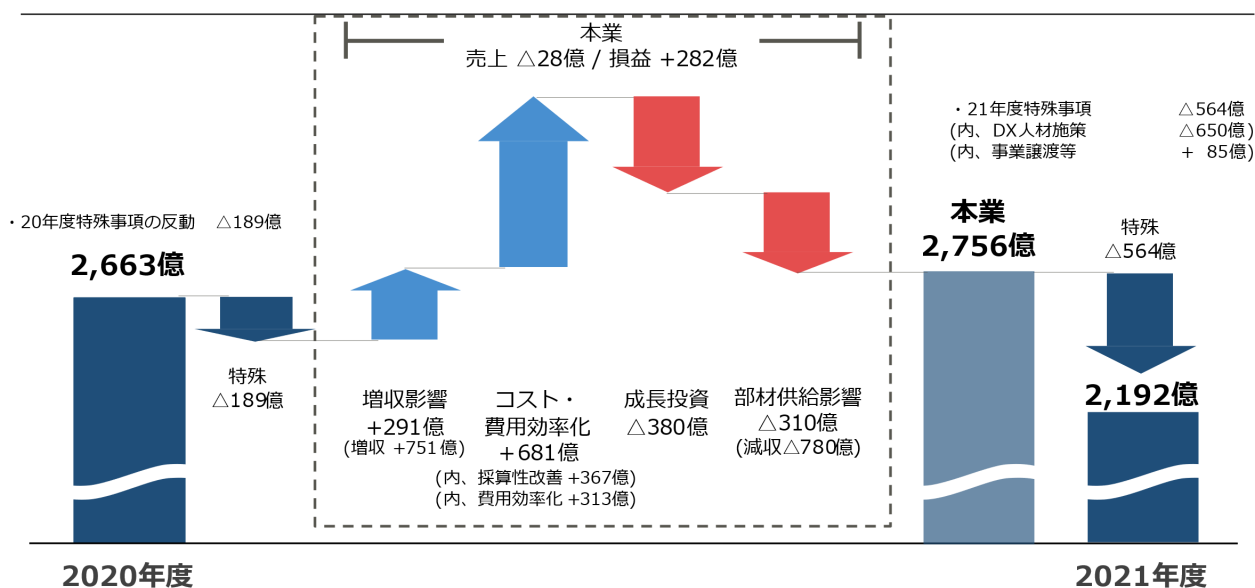
(注2) 親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ { (期首の親会社の所有者に帰属する持分合計 (自己資本) + 期末の親会社の所有者に帰属する持分合計 (自己資本)) ÷ 2 }

(注3) 基本的1株当たり当期利益

財務指標(本業ベース)

	前年度	当年度	前年度比
営業利益率	6.9%	7.7%	0.8%
ROE	14.2%	14.4%	0.2%
EPS	952.8円	1,108.9円	16.4%

営業利益の前年比の変動内訳



当社グループの当年度の業績は、売上収益3兆5,868億円、営業利益2,192億円、親会社の所有者に帰属する当期利益1,826億円となりました。事業構造改革や事業譲渡に関わる一過性の損失564億円を除く本業ベースの営業利益は2,756億円、営業利益率7.7%、と前年比10%超の増益となりました。

(i) 売上収益

当年度の売上収益は3兆5,868億円と、前年度比で28億円の減収となりましたが、欧州低採算国や北米プロダクトビジネス、携帯販売代理店事業を再編した影響を除くと323億円増、0.9%の増収となりました。部材調達遅延による780億円の減収影響があったものの、円安による為替影響やネットワークビジネスの増収影響、世界的な半導体需要の高まりを受けた電子部品の増収影響がありました。

当年度の米国ドル、ユーロ及び英国ポンドの平均為替レートはそれぞれ112円、131円、154円と、前年度に比べてドルが6円、ユーロが7円、英国ポンドが15円と全ての通貨において円安となりました。為替レートの変動により前年度比で793億円の売上収益の増収影響がありました。内訳は、米国ドルで274億円の増収影響、ユーロで194億円、英国ポンドで258億円の増収影響です。

海外売上比率は36.7%と、前年度比4.0ポイントの上昇です。

(ii) 売上原価、販売費及び一般管理費、その他の損益並びに営業利益

当年度の売上原価は2兆4,681億円で、売上総利益は1兆1,186億円、売上総利益率は前年度比で1.1ポイント上昇し、31.2%になりました。販売費及び一般管理費は8,527億円と、前年度比で182億円増加しました。また、その他の損益は466億円の損失と、前年度比で672億円悪化しました。

営業利益は、前年度が2,663億円、当年度が2,192億円となりました。事業構造改革や事業譲渡に関わる一過性の損失は、前年度が携帯ショップ関連の事業譲渡益などで189億円の利益計上、当年度がDX企業への変革を加速するための人材施策費用650億円を計上したことなどにより564億円の損失となりました。一過性の損益を除く本業ベースの営業利益は、前年度が2,473億円、当年度が2,756億円と前年度からは282億円の増益となりました。

前年度からの主な変動要因は次の4つです。第1に、増収効果で291億円の増益となりました。ネットワークビジネスが北米向けの5G基地局を中心に増収となったほか、デバイスソリューションでも半導体の需要の高まりにより電子部品が増収になりました。第2に、コストと費用の効率化により681億円の増益となりました。コスト効率化で367億円増益です。テクノロジーソリューションの採算性改善を進めたほか、デバイスソリューションでも電子部品の増収効果により採算性が改善しました。費用効率化で313億円増益です。既存開発の効率化や働き方改革による生産性向上などにより効率化が進みました。第3に、データドリブン経営の基盤としての「One Fujitsu」やセキュリティ強化、事業所の最適配置、従業員の働き方改革等を進めるなど成長投資を積極的に増加させた影響で380億円減益となりました。第4に、部材供給遅延の影響により310億円の減益となりました。売上収益が減少したことに加え、コストアップの影響がありました。価格転嫁を進めたものの、マイナス影響が上回りました。以上を合わせ本業

ベースの営業利益は、282億円の増益となりました。

為替レートの変動による営業利益への影響は前年度比で約70億円のプラスとなりました。円安により海外子会社の利益の取込み及び電子部品の輸出が好調なためプラスとなった一方で、プロダクト製品における米国ドル建の部材調達コストが上昇したことによるマイナスがあり、総額でプラスの影響を受けました。当年度の為替レートが1円円高に変動した場合の営業利益への影響額は、米国ドルが約11億円のマイナス、ユーロが約1億円のマイナス、英国ポンドが影響無しとなりました。

(iii) 金融損益、持分法による投資利益及び税引前利益

金融収益と金融費用をあわせた金融損益は69億円の利益と、前年度比で32億円の減益となりました。持分法による投資利益は138億円で、前年度比で14億円の減益となりました。

税引前利益は2,399億円と、DX企業への変革を加速するための人材施策費用650億円を計上したことにより前年度比で518億円の減益となりました。

(iv) 法人所得税費用、当期利益及び親会社の所有者に帰属する当期利益

当期利益は2,131億円と、前年度比で3億円の減益となりました。当期利益のうち、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,826億円の利益で前年度から200億円の減益、非支配持分に帰属する金額は304億円の利益で前年度から196億円の増益となりました。法人所得税費用は268億円と前年度比で514億円減少しました。税引前利益に対する税負担率は、前年度の26.8%から当年度は11.2%となりました。北米子会社の再編に伴い一部子会社を清算したことによる税効果影響280億円などがありました。

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12.0%となりましたが、事業構造改革や事業譲渡に関わる一過性の損益を除いた本業ベースROEは14.4%と前年度から0.2ポイント増加しました。本業ベースEPSは1,108.9円と利益ベースの拡大に伴い前年度952.8円から16.4%増加しました。2019年度と比較するとCAGRは13.2%と、財務目標であるCAGR12%を上回る推移となっています。

株主還元を安定的に拡大させる方針のもと、当年度の1株あたり年間配当は220円と、前年度から年間で20円増額、6期連続の増配と致しました。また、当年度は自己株式500億円を取得し、2021年4月に設定した500億円の自己株式取得枠の全額の取得を完了しました。この結果、配当に自己株式取得を加えた総還元性向は51.2%となりました。

(v) 税引後その他の包括利益及び当期包括利益

税引後その他の包括利益は499億円となりました。確定給付制度の再測定の影響が330億円、為替が円安に推移したことにより在外子会社等の換算差額が好転した影響が147億円ありました。当期利益と税引後その他の包括利益をあわせた当期包括利益は2,630億円となりました。当期包括利益のうち、親会社の所有者に帰属する当期包括利益は2,313億円、非支配持分に帰属する当期包括利益は317億円となりました。

(vi) セグメント情報

当社グループは、経営組織の形態、製品・サービスの特性に基づき、複数の事業セグメントを集約した上で、「テクノロジーソリューション」、「ユビキタスソリューション」及び「デバイスソリューション」の3つを報告セグメントとしています。「テクノロジーソリューション」については、情報通信システムの構築などを行うソリューション/SI、クラウドサービスやアウトソーシング、保守サービスを中心とする「ソリューション・サービス」、ICTの基盤となる、サーバやストレージシステムなどのシステムプロダクトと携帯電話基地局や光伝送システムなどの通信インフラを提供するネットワークプロダクトにより構成される「システムプラットフォーム」、海外においてソリューション・サービスを提供する「海外リージョン」、テクノロジーソリューション全体に関する投資等を含む「共通」により構成されています。「ユビキタスソリューション」は、パソコンなどの「クライアントコンピューティングデバイス」により構成されています。「デバイスソリューション」は、半導体パッケージ、電池をはじめとする「電子部品」により構成されています。

当年度のセグメント別の売上収益(セグメント間の内部売上収益を含む)及び営業利益は以下のとおりです。

			(億円)	
	前年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	当年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	前年度比	増減率 (%)
テクノロジーソリューション				
売上収益	30,877	30,563	△313	△1.0
営業利益 (営業利益率)	1,932 (6.3%)	1,350 (4.4%)	△582 (△1.9%)	△30.2
ソリューション・サービス				
売上収益	18,836	18,405	△431	△2.3
営業利益 (営業利益率)	1,907 (10.1%)	1,887 (10.3%)	△19 (0.2%)	△1.0
システムプラットフォーム				
売上収益	6,337	6,175	△162	△2.6
営業利益 (営業利益率)	388 (6.1%)	566 (9.2%)	178 (3.1%)	46.0
海外リージョン				
売上収益	7,237	7,293	56	0.8
営業利益 (営業利益率)	116 (1.6%)	239 (3.3%)	123 (1.7%)	106.2
共通				
売上収益	△1,533	△1,310	222	-
営業利益	△478	△1,344	△865	-
ユビキタスソリューション				
売上収益	3,190	2,371	△819	△25.7
営業利益 (営業利益率)	432 (13.6%)	58 (2.5%)	△373 (△11.1%)	△86.4
デバイスソリューション				
売上収益	2,938	3,759	821	27.9
営業利益 (営業利益率)	298 (10.1%)	783 (20.8%)	485 (10.7%)	162.8
全社消去				
売上収益	△1,109	△826	283	-
連結				
売上収益	35,897	35,868	△28	△0.1
営業利益 (営業利益率)	2,663 (7.4%)	2,192 (6.1%)	△471 (△1.3%)	△17.7

a テクノロジーソリューション

テクノロジーソリューションの売上収益は3兆563億円と、前年度比で313億円減、1.0%の減収ですが、部材供給問題による減収影響681億円が含まれており、これを除くと増収となりました。営業利益は1,350億円と、人材施策に関する費用が含まれており前年度比で582億円の減益です。

ソリューション・サービスの売上収益は1兆8,405億円と、前年度比で431億円減、2.3%の減収となりました。システム開発などサービスの領域は堅調に推移しましたが、半導体不足に加え前年度にあった大口商談の反動影響があったほか、ハード一体型ビジネスが自治体、文教、中堅向けを中心に低調に推移しました。営業利益は1,887億円と、前年度比で19億円の減益です。費用の効率化や採算性の改善を進めましたが、成長投資の拡大に加え、部材供給遅延影響により減益となりました。

システムプラットフォームの売上収益は6,175億円と、前年度比で162億円減、2.6%の減収となりました。部材調達遅延による減収影響が、258億円含まれています。前年度にあったスーパーコンピュータの反動影響はあったものの、ネットワークビジネスが5G基地局を中心に増加し、全体をカバーしました。営業利益は566億円と、前年度比で178億円の増益です。ネットワークビジネスの増収効果に加え、前年度にあった国内工場再編に関するビジネスモデル変革費用の負担減を含めた費用効率化により増益となりました。

海外リージョンの売上収益は7,293億円と、前年度比で56億円増、0.8%の増収となりました。NWE(Northern & Western Europe)や北米のサービスビジネスの増収に加え、為替が円安に動いた影響を受けました。営業利益は239億円と、前年度比で123億円の増益です。為替が円安に動いた影響、子会社の譲渡益など一過性の利益もありましたが、全ての地域で黒字を確保しました。

テクノロジーソリューション共通の営業利益は1,344億円のマイナスと、前年度比で865億円の悪化です。社内DXや働き方改革などの自らの変革に向けた投資を含む成長投資を増やしております。データドリブンに向けたOne ERPや働き方改革を進め、ウェルビーイングと生産性UPを狙ったWork Life Shiftを着実に進めています。

テクノロジーソリューションを価値創造のための2つの事業領域、「For Growth」と「For Stability」に分けて見た売上収益の状況です。

「For Growth」は1兆508億円と前年並みとなりました。ソリューション・サービスは2%増収、海外リージョンは30%増収と、グローバルオフリングの効果も含めサービスは拡大しました。一方、システムプラットフォームは15%減収となりました。海外での5G基地局が前年から伸長しましたが、スーパーコンピュータ富岳の反動影響をカバーできませんでした。

「For Stability」は2兆55億円と2%減収となりました。部材調達影響を大きく受けました。

b ユビキタスソリューション

ユビキタスソリューションの売上収益は2,371億円と、前年度比で25.7%の減収となりました。前年度にあったテレワーク需要やGIGAスクール商談の反動影響を受けております。営業利益は58億円と、前年度比で373億円の減益となりました。前年度にあった携帯販売代理店事業の譲渡益254億円がなくなったほか、減収影響を受けました。

c デバイスソリューション

デバイスソリューションの売上収益は3,759億円と、前年度比で27.9%の増収となりました。半導体需要の高まりにより、電子部品が大変好調に推移しました。営業利益は783億円と、前年度比で485億円の増益となりました。増収効果に加え、操業の改善により採算性が大きく改善しました。

(vii) 事業別セグメント情報（国内海外売上高）

				(億円)	
		前年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	当年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	前年度比	増減率 (%)
テクノロジー ソリューション	売上収益	30,877	30,563	△313	△1.0
	国内	22,376	21,312	△1,064	△4.8
	海外	8,501	9,251	750	8.8
ソリューション サービス	売上収益	18,836	18,405	△431	△2.3
	国内	18,428	17,951	△477	△2.6
	海外	407	453	46	11.4
システム プラットフォーム	売上収益	6,337	6,175	△162	△2.6
	国内	5,053	4,165	△887	△17.6
	海外	1,284	2,009	725	56.5
海外リージョン	売上収益	7,237	7,293	56	0.8
	国内	4	6	1	37.9
	海外	7,232	7,287	54	0.8
共通	売上収益	△1,533	△1,310	222	-
ユビキタス ソリューション	売上収益	3,190	2,371	△819	△25.7
	国内	2,090	1,296	△793	△38.0
	海外	1,099	1,074	△25	△2.3
デバイス ソリューション	売上収益	2,938	3,759	821	27.9
	国内	758	870	111	14.7
	海外	2,179	2,889	709	32.6
全社消去	売上収益	△1,109	△826	283	-
連結計	売上収益	35,897	35,868	△28	△0.1
	国内	24,176	22,698	△1,477	△6.1
	海外	11,720	13,169	1,448	12.4
	海外売上比率	32.7%	36.7%	4.0%	

(viii) 海外リージョンの損益情報

当社グループは、グローバルでの売上収益の拡大と収益力向上を経営上の重要な課題の1つであると考えており、テクノロジーソリューションに含まれる海外リージョンの損益情報は当社グループの事業管理において重要な項目であるとともに、株主、投資家の皆様に当社グループの損益概況をご理解頂くための有益な情報であると考えています。

		前年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	当年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	前年度比	増減率 (%)
(億円)					
NWE	売上収益	3,478	3,627	148	4.3
	営業利益	53	79	25	47.2
	(営業利益率)	(1.6%)	(2.2%)	(0.6%)	
CEE	売上収益	1,704	1,690	△14	△0.8
	営業利益	54	75	20	37.6
	(営業利益率)	(3.2%)	(4.5%)	(1.3%)	
Americas	売上収益	507	391	△115	△22.8
	営業利益	△54	6	61	-
	(営業利益率)	(△10.8%)	(1.7%)	(12.5%)	
Asia	売上収益	798	834	35	4.5
	営業利益	26	27	1	6.6
	(営業利益率)	(3.3%)	(3.3%)	(-%)	
Oceania	売上収益	743	797	54	7.4
	営業利益	17	39	22	123.7
	(営業利益率)	(2.4%)	(5.0%)	(2.6%)	
その他・消去	売上収益	4	△47	△52	-
	営業利益	18	10	△8	△44.1
海外リージョン	売上収益	7,237	7,293	56	0.8
	営業利益	116	239	123	106.2
	(営業利益率)	(1.6%)	(3.3%)	(1.7%)	

a NWE(Northern & Western Europe)

NWEは欧州域内のイギリス、アイルランド、北欧、西欧等を含むリージョンです。売上収益は3,627億円と、為替影響などにより前年度比で4.3%の増収となりました。営業利益は79億円と、増収効果や費用の効率化を進めたことなどにより、前年度比で25億円の増益です。

b CEE(Central & Eastern Europe)

CEEは欧州域内のドイツ、スイス、オーストリア等を含むリージョンです。売上収益は1,690億円と、前年度比で0.8%の減収となりました。営業利益は75億円と、前年度比で20億円の増益です。部材供給遅延による減収影響はありましたが、子会社の譲渡益などにより増益となりました。

c Americas

Americasはアメリカ、カナダ、ブラジル等を含むリージョンです。売上収益は391億円と、前年から22.8%の減収となりました。プロダクト事業からの撤退など再編の影響を大きく受けましたが、サービスビジネスについては、増収となりました。営業利益は6億円と、前年度比で61億円の改善です。構造改革効果やサービスビジネスの増収効果などにより増益となりました。

d Asia

Asiaはシンガポール等の東南アジア諸国や中国、韓国、香港、台湾を含むリージョンです。売上収益は834億円と、前年度比で4.5%の増収となりました。営業利益は27億円と、前年度比で1億円の増益です。

e Oceania

Oceaniaは、オーストラリア、ニュージーランドを含むリージョンです。売上収益は797億円と、前年度比で7.4%の増収となりました。営業利益は39億円と、前年度比で22億円の増益です。

③ 財政状態

<要約連結財政状態計算書>

	前年度末 (2021年3月31日)	当年度末 (2022年3月31日)	(億円) 前年度末比
資産			
流動資産	18,730	19,418	687
非流動資産	13,171	13,899	728
資産合計	31,902	33,318	1,416
負債			
流動負債	12,894	13,207	312
非流動負債	3,538	2,953	△584
負債合計	16,433	16,160	△272
資本			
自己資本	14,501	15,907	1,405
非支配持分	967	1,250	282
資本合計	15,469	17,157	1,688
負債及び資本合計	31,902	33,318	1,416
現金及び現金同等物	4,818	4,840	21
有利子負債	3,163	2,853	△310
ネットキャッシュ	1,655	1,987	331

(注) 自己資本 : 親会社の所有者に帰属する持分合計
 有利子負債 : 社債、借入金及びリース負債
 ネットキャッシュ : 現金及び現金同等物ー有利子負債

(ご参考) 財務指標

	前年度末 (2021年3月31日)	当年度末 (2022年3月31日)	前年度末比
自己資本比率	45.5%	47.7%	2.2%
D/Eレシオ	0.22倍	0.18倍	△0.04倍

(注) 自己資本比率 : 親会社の所有者に帰属する持分合計 (自己資本) ÷ 資産合計
 D/Eレシオ : 有利子負債 ÷ 親会社の所有者に帰属する持分合計 (自己資本)

当年度末の資産合計は3兆3,318億円と、前年度末から1,416億円増加しました。流動資産は1兆9,418億円と、前年度末比で687億円増加しました。一部部材の供給遅延などに伴い、棚卸資産が増加しました。現金及び現金同等物は4,840億円と、前年度末比で21億円増加しました。非流動資産は1兆3,899億円と、前年度末比で728億円増加しました。年金資産の運用が好調であったことから、退職給付に係る資産などが増加しました。

負債合計は1兆6,160億円と、前年度末比で272億円減少しました。流動負債及び非流動負債の社債、借入金及びリース負債を合わせた有利子負債は2,853億円と、前年度末比で310億円減少しました。この結果、D/Eレシオは0.18倍と、前年度末比で0.04ポイント低下しました。現金及び現金同等物から有利子負債を控除したネットキャッシュ残高は1,987億円と、前年度末比で331億円増加しました。

資本合計は1兆7,157億円と、前年度末比で1,688億円増加しました。利益剰余金は1兆884億円と、親会社の所有者

に帰属する当期利益を計上したことなどにより前年度末比で1,792億円増加しました。その他の資本の構成要素は635億円と、前年度末比で88億円増加しました。為替が円安に推移したことにより在外子会社の換算差額が増加した影響がありました。また、自己株式は1,288億円のマイナスです。株主還元施策として当年度は自己株式500億円を取得しました。これらの結果、自己資本は1兆5,907億円となり、自己資本比率は47.7%と、前年度末比で2.2ポイント上昇しました。

なお、連結財政状態計算書に計上されないオフバランスの負債は、IAS第16号（有形固定資産）及びIAS第38号（無形資産）に規定される資産の取得に関する契約上のコミットメントが588億円です。

確定給付型退職給付制度の状況

	前年度末 (2021年3月31日)	当年度末 (2022年3月31日)	(億円) 前年度末比
a. 確定給付制度債務	16,047	15,776	△270
b. 年金資産	15,655	16,012	356
c. 積立状況 (b) - (a)	△391	235	628

国内外の従業員向け確定給付型退職給付制度の退職給付債務は1兆5,776億円と、前年度末比で270億円減少し、年金資産は1兆6,012億円と、前年度末比で356億円増加しました。この結果、積立状況（退職給付債務から年金資産を控除した金額）は235億円の超過と、前年度末比で628億円改善しました。割引率の上昇により年金債務が減少したこと及び、株価上昇により年金資産が増加したことなどによります。

④ キャッシュ・フロー

<要約連結キャッシュ・フロー計算書>

	前年度 (自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日)	当年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	(億円) 前年度比
I 営業活動によるキャッシュ・フロー	3,079	2,483	△596
II 投資活動によるキャッシュ・フロー	△715	△592	122
I + II フリー・キャッシュ・フロー	2,363	1,890	△473
III 財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,196	△1,936	259
IV 現金及び現金同等物の期末残高	4,818	4,840	21

(ご参考)

ベース・キャッシュ・フロー(注)	1,910	2,118	208
------------------	-------	-------	-----

注：成長投資を実施する前のフリー・キャッシュ・フローにリース料支払を加えたもの

当年度の営業活動によるキャッシュ・フローは2,483億円と、前年度比で596億円の収入減となりました。価値創造と自らの変革に向けた成長投資へ530億円の支出をしております。

投資活動によるキャッシュ・フローは592億円のマイナスと、前年度比で122億円の支出減となりました。成長に向けた資産化投資320億円を行いました。

営業活動及び投資活動によるキャッシュ・フローを合わせたフリー・キャッシュ・フローは1,890億円のプラスと、前年度から473億円の収入減となりました。

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2,118億円プラスと前年度から208億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。ベース・キャッシュ・フロー拡大を背景に、成長投資と株主還元ともに前年度に比べ大きく増加させました。

財務活動によるキャッシュ・フローは1,936億円のマイナスと、前年度比で259億円の支出減となりました。配当金の支払いで416億円、自己株式の取得で501億円支出しました。自己株式の取得は前年度から300億円増加しましたが、長期借入金の返済及び社債の償還による支出などが減少したことにより、前年度からは支出減となりました。

当年度末の現金及び現金同等物は4,840億円です。当社グループは、緊急の資金需要に対応するため、月商の数カ月分を目安に十分な手元流動性を確保しています。また、当社は、グローバルに資本市場から資金調達するため、ムーディーズ・インベスターズ・サービス（以下、ムーディーズ）、スタンダード&プアーズ（以下、S&P）及び株式会社格付投資情報センター（以下、R&I）から債券格付けを取得しています。本有価証券報告書提出日現在における格付けは、ムーディーズ：A3（長期）、S&P：A-（長期）、R&I：A+（長期）/a-1（短期）です。

当社グループは、事業や国・地域毎の特性やリスクを加味し、株主資本コストと借入コストの加重平均として資金調達コストを算定し、これに基づいて各事業における投資意思決定や回収可能性の判断を行っています。当社グループは、今後ますます需要が高まるDXビジネスに経営資源を集中し、中長期的に安定して高い収益性を獲得していくことによって、資金調達コストより高いリターンをあげることができると考えています。

⑤ 生産、受注及び販売の実績

ソリューション・サービス関連の受注は国内外ともに増加しました。グローバルに標準化したサービス提供を拡大させるグローバルオフリングの効果も出ています。

国内（富士通単独及び富士通Japan）の受注については、前年から3%減少しましたが、回復傾向は出てきました。事業別では、パソコンが23%減少し、サーバ、ネットワーク他が17%減少しましたが、主力事業であるソリューション・サービスは、3%増加しました。

業種別は次の通りです。エンタープライズ（産業・流通）は第1四半期の減少影響が大きく年間でも1%減少しました。第2四半期以降は、モビリティ分野で大規模基幹システムの更新商談を獲得するなど前年より増加しました。お客様においても半導体供給不足や、原材料高の影響があるものの、DXに向けた需要は底堅く推移しました。ファイナンス&リテール（金融・小売）は、3%伸長しました。金融分野を中心に大型商談を獲得したほか、小売りも含めDX関連の投資案件が増加しました。JAPANリージョン（官公庁・社会基盤他）は4%減少しました。官公庁や、通信キャリア分野で前年に大型商談があった影響がありました。富士通Japan（自治体・ヘルスケア・文教・民需（中堅他））は10%減少となりました。自治体やヘルスケアは、デジタル化へのニーズは高いものの、引き続きコロナ影響を強く受け商談が延伸しました。文教は、前年にあったGIGAスクールの大口商談の反動減があり、中堅民需は、部材調達不足や原材料高騰の影響がありました。

海外の受注については、次の通りです。NWE（Northern & Western Europe）は、サービスが大幅に増加したものの、プロダクトが大幅に減少し、全体としては3%減少しました。英国におけるサービス事業では、昨年に引き続き、官公庁から基幹システム更新商談を受注しました。CEE（Central & Eastern Europe）はサービスが増加したものの、プロダクトは部材供給問題が大きく、前年から減少し、年間では1%減少しました。Americasは19%増加しました。プロダクトビジネスから撤退し、サービスビジネスに集中する構造改革は一旦の区切りを迎え、サービスビジネスは、着実に成長し始めています。Asiaは、21%増加しました。シンガポール、台湾、タイ、ヴェトナムを中心に着実に成長しています。オセアニアは17%減少しました。前年度にあった大型商談の反動影響がありましたが、データ活用を目的としたサービスに対するデマンドは強く、次年度以降のパイプラインは拡大傾向です。

⑥ 重要な会計方針及び見積り

IFRSに準拠した連結財務諸表の作成において、経営陣は、会計方針の適用並びに資産、負債、収益及び費用に影響を与える判断、見積り及び仮定を必要としておりますが、実際の結果と異なる場合があります。また、見積り及びその基礎となる仮定は継続して見直されます。会計上の見積りの見直しによる影響は、その見積りを見直した連結会計期間及び影響を受ける将来の連結会計期間において認識されます。連結財務諸表の金額に重要な影響を与える見積り及び判断については、「第5 経理の状況 連結財務諸表注記 4. 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断」をご参照ください。

⑦ 新型コロナウイルス感染症の影響

新型コロナウイルス感染症の収束時期は不透明な状況にありますが、グローバルな経済活動は降徐々に回復するものと想定しています。一方、当社グループの経営成績等に対しては、一部の国・地域や事業では新型コロナウイルス感染症の影響が継続する可能性があります。業績への重要な影響はないと考えています。当社グループは、約5,000億円水準の手元流動性を有し、追加の資金調達余力も含めると、緊急の資金需要に対応するのに十分な支払能

力を有しています。また、自己資本比率は約48%と、十分な自己資本を有しています。これら健全な財務基盤により、新型コロナウイルス感染症に対し短期的にも中長期的にも資金繰り等の大きな問題はないと考えています。

4 【経営上の重要な契約等】

(1) 技術提携契約

相手方	国名	契約製品	契約内容	契約期間
Intel Corporation	米国	半導体装置	特許実施権交換	1998年6月5日から 関係特許の有効期間中
Intel Corporation	米国	半導体装置	特許実施権交換	2008年6月5日から 関係特許の有効期間中
International Business Machines Corporation	米国	情報処理組織	特許実施権交換	2015年12月18日から 関係特許の有効期間中
Microsoft Corporation	米国	ソフトウェア	特許実施権交換	1997年9月16日から 関係特許の有効期間中

(注) 上記の契約は、全て当社を契約会社としたものです。

(2) 合弁契約及びその他の契約

	契約会社名	相手方	国名	契約内容
合弁契約	富士通株式会社 (当社)	Lenovo Group Limited、 Lenovo International Coöperatief U.A.	中国、 オランダ	2017年11月2日、グローバル市場に向けたPC及びPC関連製品の研究開発、設計、製造及び販売に関する戦略的な提携について、富士通クライアントコンピューティング株式会社を合弁会社とする合弁契約及び株式譲渡契約を締結しました。
その他の契約	富士通株式会社 (当社)	Oracle America, Inc.	米国	2004年5月31日、Sun Microsystems, Inc. (現 Oracle America, Inc.) との間で、SPARC/Solarisサーバ製品の開発、製造及び販売に関する協力関係を規定する諸契約を締結しました。

5 【研究開発活動】

当社グループでは、デジタルテクノロジーにより、「人」「企業」「システム」「プロセス」「データ」などが複雑かつ無限につながる社会において、あらゆる局面で求められる信頼「Trust」を確保することを重要な技術戦略に位置付けております。そして、このデジタル時代のTrustの実現と共に、デジタル技術とデータを駆使して革新的なサービスやビジネスプロセスの変革をもたらす、DX（デジタルトランスフォーメーション）企業を目指し、イノベーションが絶えず生まれるために必要な先端テクノロジー開発に取り組んでおります。

当社グループの事業は、「テクノロジーソリューション」、「ユビキタスソリューション」及び「デバイスソリューション」の各セグメントにより構成されており、上記の研究開発方針のもと、それぞれの分野ごとに研究開発活動を行っております。「テクノロジーソリューション」では、次世代のサービス、サーバ、ネットワーク等に関する研究開発を行っております。「デバイスソリューション」では、電子部品（半導体パッケージ及び電池）等の各種デバイス製品及び関連技術に関する研究開発を行っております。

当社グループの当年度における主な研究開発活動の成果は、以下のとおりです。また、当年度における研究開発費の総額は、1,053億円となりました。このうち、テクノロジーソリューションに係る研究開発費は971億円、デバイスソリューションに係る研究開発費は81億円です。

- ヘルスケアやものづくりなどの様々な場面で分刻みに記録する時系列データから、AIで状況判断や異常検知が行われていますが、AIが判定した要因が多様多様のため特定が難しく、判定した根拠の説明ができませんでした。今回、フランスの国立研究機関Inriaと共同で、Topological Data Analysis (TDA) 技術から、時系列データでAIが異常と判定した要因を特定する技術を世界で初めて開発しました。専門家でも判定しにくい異常判定の要因分析を支援し解決策の発見に貢献していきます。
- 国内で初めて、湾内などの複雑な航路を含む海域における船舶同士の衝突リスクを高精度に予測するAI技術を確立しました。AIによる航行中の船舶の衝突リスク予測に、新たなアルゴリズムを加えることで、船舶の衝突リスクが高いアラートのみを検知可能にします。新たに強化したAI技術「Fujitsu Human Centric AI Zinrai（ジンライ）」を適用し、安全航行支援サービスの提供を通じて、レジリエントな海上交通システムの構築を支援していきます。
- がん患者のがん種や多様な遺伝子変異から、AIで効果が期待される薬剤を効率よく絞り込むことができるシステムを開発しました。外部の複数データベース内の、がん種や遺伝子変異に対応した薬剤情報や治療効果を評価する実験データを、共通の表現やデータ形式に整理しナレッジグラフ（グラフ構造データ）に一元化することで、効果が期待できる薬剤の絞り込みが可能となりました。今後もAI技術でがんゲノム医療の普及を促進していきます。
- スーパーコンピュータ規模の処理を必要とする大規模機械学習処理のベンチマーク「MLPerf HPC」において、宇宙論的パラメータ（宇宙の発展や構造の研究で用いる指標の一つ）を予測する深層学習モデル「CosmoFlow」で「富岳」が世界最高速度を達成し第1位を獲得しました。「富岳」の並列処理性能をさらに引き出すソフトウェア技術を開発し、他システムの性能と比較し約1.77倍の処理速度を達成しました。
- スーパーコンピュータの数値計算のノウハウを活かし、大規模なAI学習を簡単に高速処理できるソフトウェア技術を開発しました。スパコンのシステム構成に応じて、ユーザーが実行するジョブに対して最適なデータ配置と分散処理を自動適用します。本技術により、大規模化が著しい高性能な自然言語処理AIモデルに対しても、学習環境を簡単に大規模コンピュータ上に準備し実行できるようになります。
- 人の認知特性と脳の構造に着想を得て、ディープニューラルネットワーク（神経細胞を模擬した処理を深く多層に重ねたネットワーク）を形や色などの属性ごとのモジュールに分割して学習させ、AIが学習時と傾向の大きく異なる未知のデータを高精度に認識する技術をマサチューセッツ工科大学CBMMと共同で開発しました。本技術により様々な観測条件の変化に対応できる交通監視AIや、多種多様な病変を正しく認識できる画像診断AIなどの実現が期待されます。
- 現場のデータから新たな発見の手掛かりを提示する「発見するAI」技術をスーパーコンピュータ「富岳」上に実装し、がんの薬剤耐性に関わる未知の因果メカニズムを高速に発見する新技術を開発しました。1,000兆通りの可能性から患者の遺伝子の特徴を一日以内で絞り込めるため、患者一人ひとりに対応した効果的な抗がん剤創薬の実現が可能になります。

- ・店内映像から顧客の行動を特定し、周囲の人との関係性や商品を手にとって戻したなどの商品に対する関係性を認識する関係性センシング技術を開発し、世界トップレベルの認識性能を誇る行動分析技術Actlyzerの機能を拡張しました。人物の属性、複数人の関係性、対物関係性など、あらゆる動画を行動シーングラフとして表現できるため、リアル店舗でも顧客の背景や心理情報を分析するコンテキストマーケティングが実現可能になります。
- ・36量子ビットの量子回路を扱うことができる、世界最高速の量子シミュレータ（スーパーコンピュータ等の従来型のコンピュータ上で量子回路を扱うことができるシミュレータ）を開発しました。量子回路シミュレータソフトウェア「Qulacs」を並列実行可能にすることで他機関の主要な量子シミュレータの約2倍の性能を達成し、世界最高速を実現しました。本技術により、多岐にわたる高速な量子化学計算などを実現することで、将来の実用化が見込まれる量子コンピュータのアプリケーションの先行開発を加速していきます。