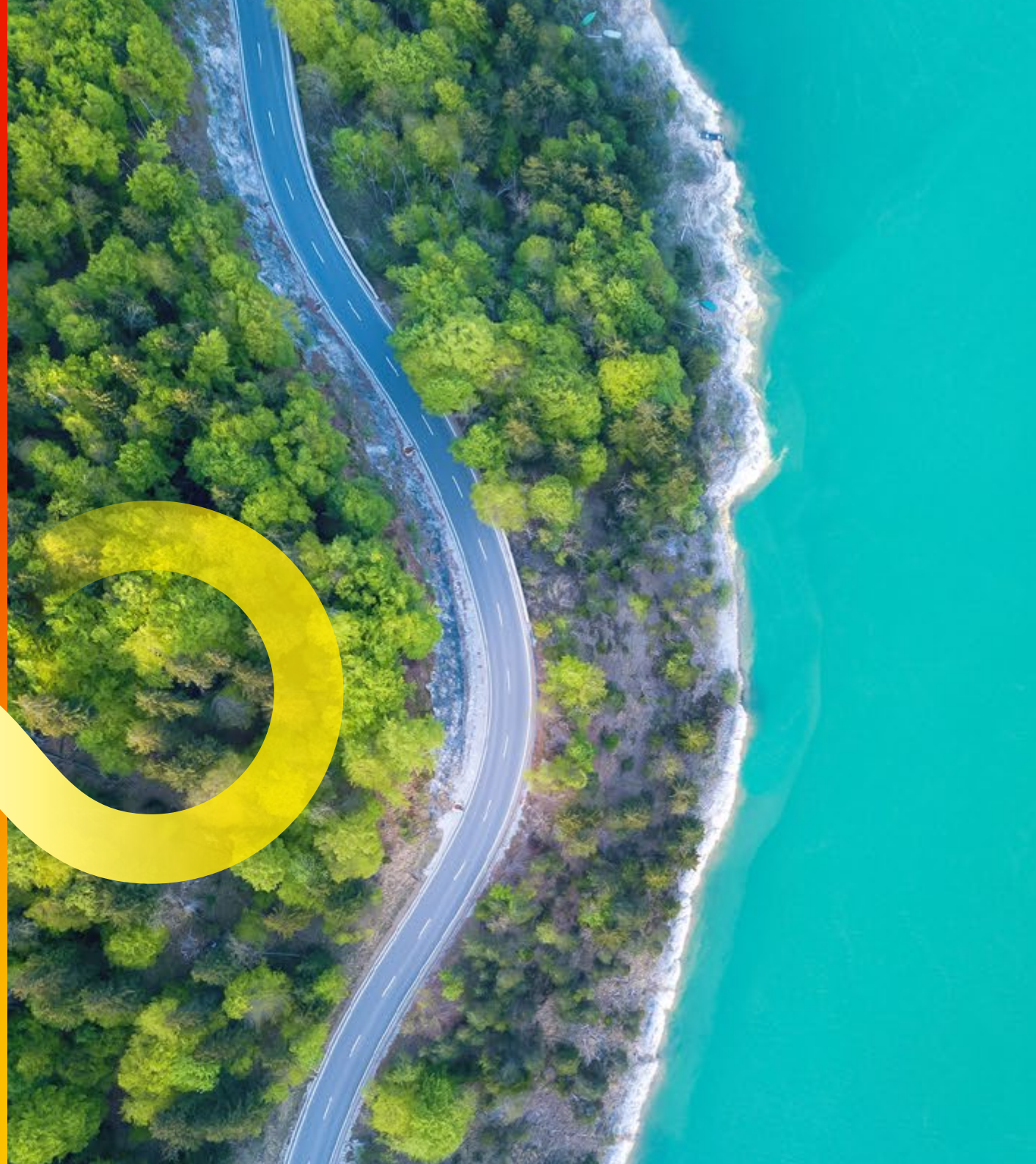
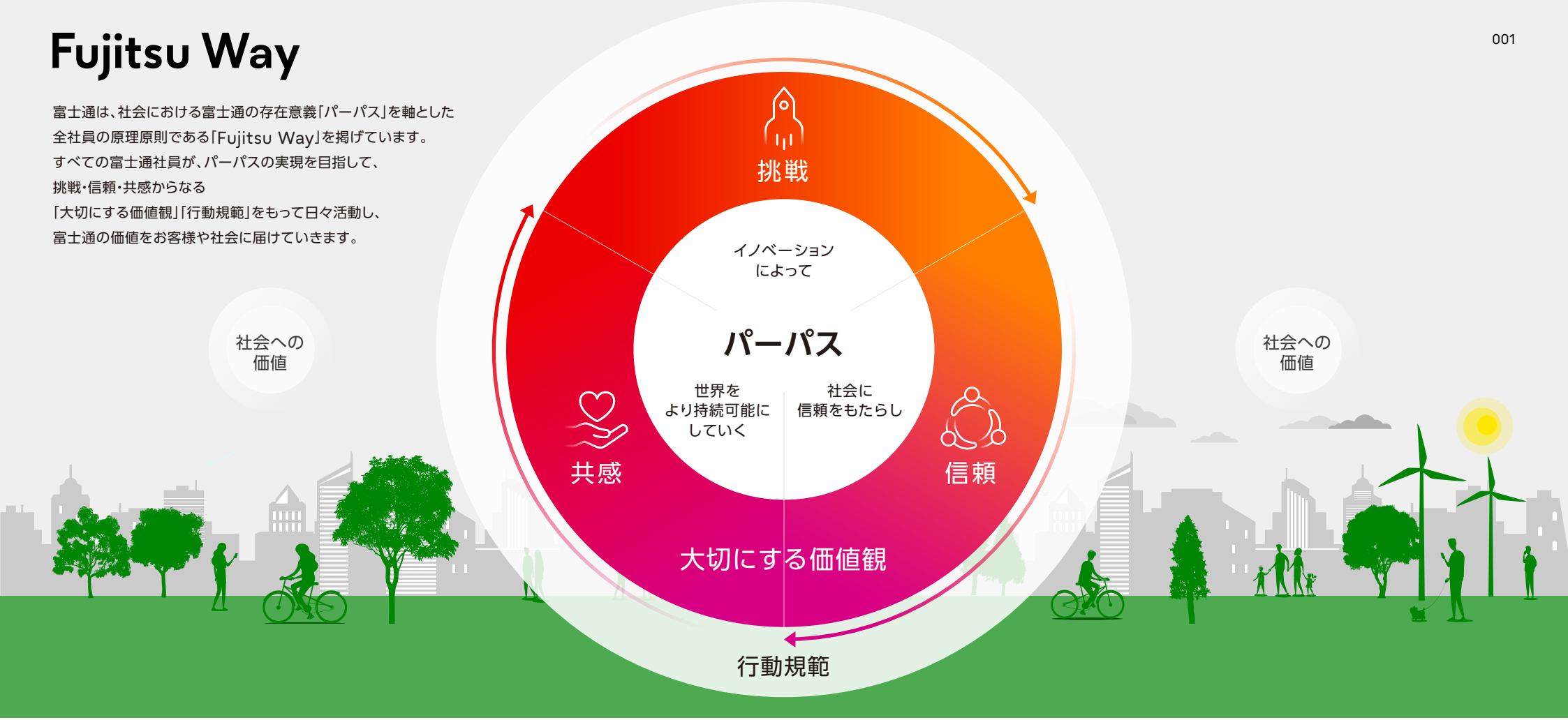
FUJITSU

富士通
統合レポート
2022



Fujitsu Way

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



パーパス

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

大切にする価値観

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

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

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

行動規範

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

目次

富士通の全体像

003 Fujitsu at a glance
005 価値創造モデル
006 取締役・監査役
007 富士通アップデート：価値創造に向けた変化の現況
008 財務ハイライト
009 ESGハイライト

Our strategy

011 CEOからのメッセージ
017 CFOからのメッセージ

Our progress

020 COOからのメッセージ
023 重要施策の進捗と今後の方針：ケイパビリティ強化
024 重要施策の進捗と今後の方針：グローバルな成長
028 非財務指標
031 非財務指標タスクフォースの挑戦

Our value creation: Fujitsu Uvance

035 Fujitsu Uvance担当役員からのメッセージ
037 Fujitsu Uvance: Vertical areas
038 Fujitsu Uvance: Horizontal areas
039 CTO (Chief Technology Officer) からのメッセージ
041 技術戦略を支える知財マネジメント

Our people and culture

043 人材マネジメント
047 組織変革

Our approach to sustainability

050 CSO (Chief Sustainability Officer) からのメッセージ
052 サステナビリティマネジメントの全体像
054 GRB進捗一覧
056 人権・多様性
058 ウェルビーイング
059 安全衛生
060 コミュニティ
061 サプライチェーン
062 コンプライアンス
063 環境
066 TCFDに基づく情報開示
070 ステークホルダーとの協働

Our governance

072 取締役会議長インタビュー
074 報酬委員会委員長インタビュー
076 役員一覧
079 コーポレートガバナンス
089 リスクマネジメント
090 経済安全保障への取り組み
091 情報セキュリティ

事業概況

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

会社情報

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

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

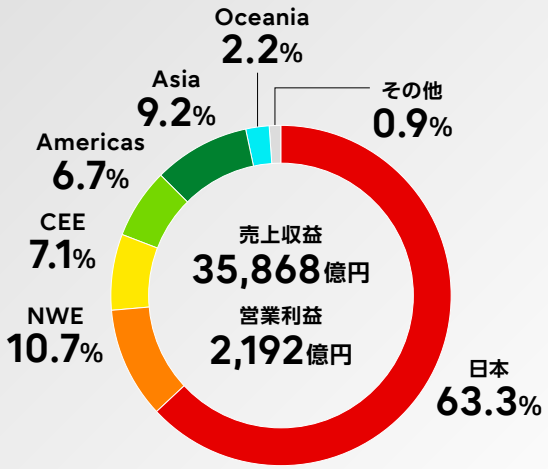
・主要市場における景気動向（特に日本、欧州、米州、APAC）・ハイテク市場における変動性（特に半導体、PCなど）・為替動向、金利変動・資本市場の動向・価格競争の激化・技術開発競争による市場ポジションの変化・部品調達環境の変化・提携、アライアンス、技術供与による競争関係の変化・不採算プロジェクト発生の可能性・会計方針の変更

Fujitsu at a Glance

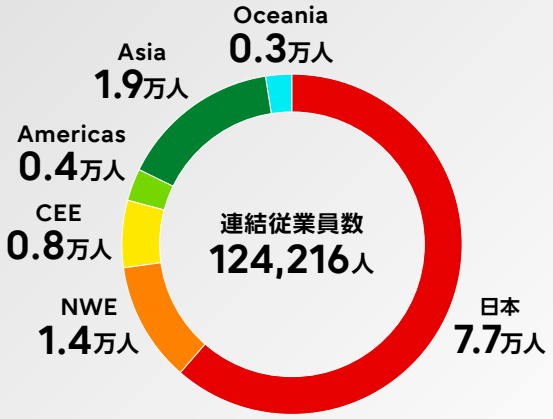
富士通グループは
日本を含む世界の各地域で事業を展開し、
グローバルなサービス体制を築いています。
大規模かつ先進的なシステムを構築してきた
高い技術力と豊富な実績によって、
ITサービスでは国内No.1、
グローバル上位のシェアを占めています。

(注)
NWE (北欧・西欧) : イギリス、フィンランド、スウェーデン、デンマーク、ノルウェー、スペイン、ポルトガル、フランス、ベルギー、ルクセンブルク、オランダ
CEE (中欧・東欧) : ドイツ、オーストリア、スイス、ポーランド、ロシア
Americas : アメリカ、カナダ、ブラジル、メキシコ等
その他 : NWE、CEE以外の欧州、中近東、アフリカ

売上収益 (所在地別) 比率 (2022年3月期)

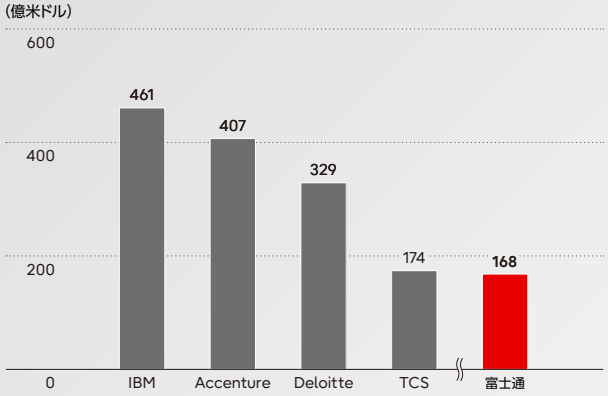


連結従業員数 (2022年3月31日)



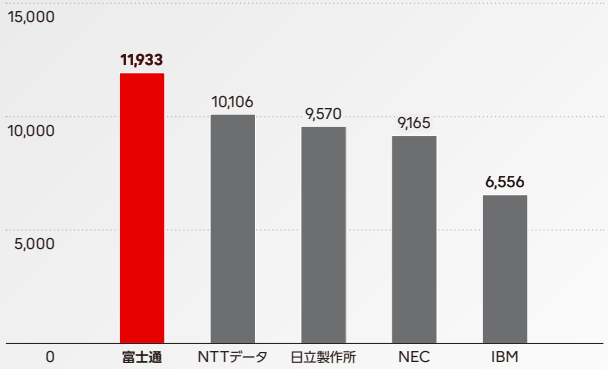
ITサービス市場での富士通のポジション

世界サービス売上高



(注) IDC のサービス定義に基づく暦年ベースでの推定値 (米ドルベース)
順位は2020年の売上額に基づく
出所 : IDC Japan, 2022年1月「2021年世界サービス市場における国内ベンダーのポジショニング分析アップデート」(IDC #JPJ48619722)

国内ITサービス売上高



(注) 連結ベース、グループ外企業向け、暦年ベースのIDC 定義に基づく推定値
出所 : IDC Japan, 2022年7月「国内ITサービス市場シェア、2021年 : COVID-19感染拡大の影響からの回復が進む」(IDC #JPJ47876122)

事業セグメント

テクノロジーソリューション

主要製品・サービス・リージョン

ソリューション・サービス
- システムインテグレーション（システム構築、業務アプリケーション等）
- コンサルティング
- アウトソーシングサービス（データセンター、ICT運用管理、アプリケーション運用・管理、ビジネスプロセスアウトソーシング等）
- クラウドサービス（IaaS、PaaS、SaaS等）
- ネットワークサービス（ビジネスネットワーク等）
- システムサポートサービス（情報システムおよびネットワークの保守・監視サービス等）
- セキュリティソリューション
- 各種ソフトウェア（ミドルウェア）

システムプラットフォーム

システムプロダクト
- 各種サーバ（メインフレーム、UNIXサーバ、基幹IAサーバ、PCサーバ等）
- ストレージシステム
- フロントテクノロジー（ATM、POSシステム等）
- 各種ソフトウェア（OS）
- 車載制御ユニットおよび車載情報システム

ネットワークプロダクト
- ネットワーク管理システム
- 光伝送システム
- 携帯電話基地局

海外リージョン
- 海外リージョンにおけるソリューション・サービスの提供およびシステムプロダクトの販売

テクノロジーソリューション共通
- テクノロジーソリューションに関わる基礎的試験研究費用等の共通費用
- サブセグメント間の売上／損益消去等
- コーポレート系の子会社

ユビキタスソリューション

主要製品・サービス
- パソコン

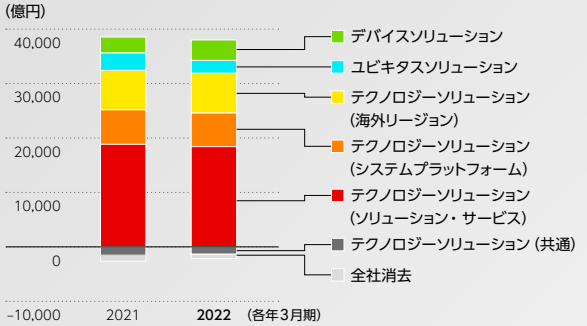
デバイスソリューション

主要製品・サービス
- 電子部品（半導体パッケージ、電池等）

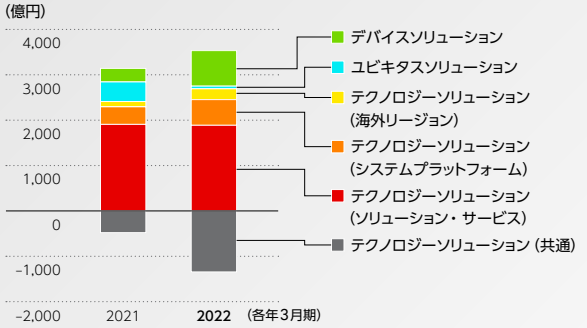
全社消去
- セグメント間の売上消去

セグメント別業績

売上収益



営業利益



テクノロジーソリューション（本業）

(2022年3月期)

売上収益	3兆563億円
営業利益	1,939億円
営業利益率	6.3%

価値創造モデル

富士通グループは社会課題を起点にパーパスドリブンで社会に価値を提供していきます。

当社を取り巻く事業環境

社会の潮流
不確実な時代への対応
グローバルな目標の合意

- 世界的なパンデミックの流行
- 地政学的リスクの増大
- 気候変動問題の深刻化
- 生物多様性の喪失
- 社会的不平等の拡大

企業への期待
ステークホルダー資本主義
サステナビリティにおける主導的役割

富士通への期待
デジタルトランスフォーメーション

インプット
2021 年度実績

財務資本
- 自己資本比率　47.7%
- 売上収益　35,868 億円
- FCF　1,890 億円

人的資本
- 従業員数（連結）　124,216 人
  - 女性従業員比率（単体）　18.7%
  - 女性幹部社員比率（単体）　8.0%
- Global Fujitsu Distinguished Engineer 認定者数　32 人

自然資本
- エネルギー使用量　1,300 万 GJ

知的資本
- 研究開発・投資額　1,053 億円

社会関係資本
- コミュニティ活動関連支出額　22.5 億円

製造資本
- 設備投資額　889 億円

パーパス
イノベーションによって社会に信頼をもたらし
世界をより持続可能にしていくことです。

多様な価値を信頼でつなぎ、変化に適応するしなやかさをもたらすことで、誰もが夢に向かって前進できるサステナブルな世界をつくります。

Fujitsu Uvance

Vertical areas	Sustainable Manufacturing	Consumer Experience	Healthy Living	Trusted Society
Horizontal areas	Digital Shifts	Business Applications	Hybrid IT	

GRB（グローバルレスポンシブルビジネス）
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

アウトプット
2022 年度目標

財務目標
- 売上収益　32,000 億円
- 営業利益率　10%
- EPS 年平均成長率　12%

非財務目標
- お客様 NPS®　+3.7 ポイント
- 従業員エンゲージメント　75
- DX 推進指標　3.5

アウトカム
社会への価値提供
ヒューマンセントリックな価値の提供

- 株主
  長期的な企業価値の向上
- お客様
  お客様の成功と持続的な成長
- 従業員
  可能性を最大限発揮する環境
- お取引先
  お取引先との共存共栄
- 社会
  地球を第一に考えた行動

取締役・監査役

（後列左から）⓭幕田 英雄、⓾広瀬 陽一、❷古田 英範、❸磯部 武司、❾佐々江 賢一郎、❺向井 千秋、⓫山室 恵、⓬初川 浩司
（前列左から）❹山本 正已、❼古城 佳子、❽スコット キャロン、❶時田 隆仁、❻阿部 敦、⓮キャサリン オコーネル

❶ **時田 隆仁**
代表取締役社長

❷ **古田 英範**
代表取締役副社長

❸ **磯部 武司**
取締役執行役員

❹ **山本 正已**
取締役シニアアドバイザー

❺ **向井 千秋**
取締役*

❻ **阿部 敦**
取締役*

❼ **古城 佳子**
取締役*

❽ **スコット キャロン**
取締役*

❾ **佐々江 賢一郎**
取締役*

❿ **広瀬 陽一**
常勤監査役

⓫ **山室 恵**
常勤監査役

⓬ **初川 浩司**
監査役*

⓭ **幕田 英雄**
監査役*

⓮ **キャサリン オコーネル**
監査役*

* 社外役員かつ独立役員

富士通アップデート：価値創造に向けた変化の現況

富士通グループは、事業・組織・人材のすべてにおいて変革を進め、数年前とは大きく異なる姿に自らを進化させてきました。
その成果は、営業利益率の改善と2023年3月期までの3年間累計で7,400億円を超えると見込むベース・キャッシュ・フロー*の創出に表れています。

* ベース・キャッシュ・フローについての詳細は、**P17-18「CFOからのメッセージ」**をご参照ください。

パーパスドリブンな企業としての価値創造

富士通グループ全社員の行動の原理原則を定める「Fujitsu Way」の下、すべての企業活動をパーパス実現のための活動と位置付け、組織・人材マネジメントの仕組みを刷新しています。

「DX企業」へと、事業ポートフォリオを転換

PC事業、スマートフォン事業、半導体事業、スキャナー事業を分社化あるいは事業譲渡し、ITサービス事業に経営資源を集中。事業ポートフォリオの転換により、お客様のデジタル変革を支援する「DX企業」へと進化しています。

Fujitsu Uvanceを世界4リージョンで展開

サステナビリティを核に据えた7つのKey Focus Areas（重点注力分野）において、Japan、Europe、Americas、Asia Pacificの4リージョンで共通のオファリングを提供するFujitsu Uvanceが始動。新たな価値の創造とグローバルな成長を追求しています。

サービス提供モデルの構造改革

個別受託型システムの開発・運用に合わせてつくられた、サービス提供の工程・仕組みを抜本的に改革。標準化、自動化、グローバルに設置する開発・サービス提供拠点の強化により、DXビジネスに最適化したサービス提供モデルを構築しています。

ガバナンス体制の継続的な強化

独立社外取締役の取締役会議長への就任、独立社外取締役が過半数を占める取締役会構成の実現、役員報酬制度の見直しなど、企業価値向上に資する実効的なガバナンスの確保に継続的に取り組んでいます。

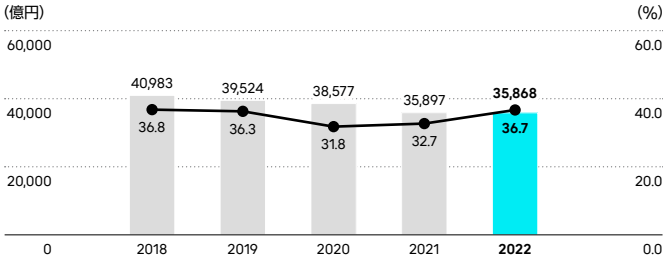
サステナビリティ活動を事業に還元

サステナビリティ活動を推進するプラットフォーム「GRB（グローバルレスポンシブルビジネス）」を通じ、グローバル企業としてステークホルダーに対する責任を果たすとともに、活動から得た知見を、社会課題解決を起点とした事業に還元しています。

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。

売上収益／海外売上比率

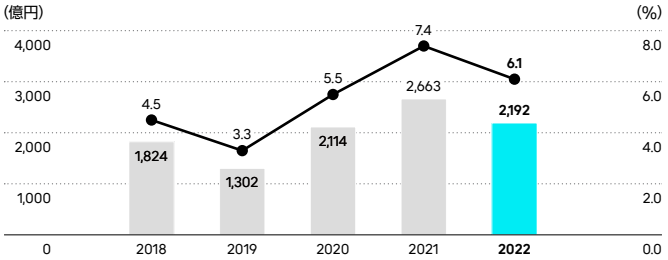


(3月31日に終了した会計年度)
■ 売上収益（左目盛り）　— 海外売上比率（右目盛り）

売上収益　−28億円 Down

円安による為替影響やネットワークビジネスの増収、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ったものの、部材調達遅延により減収となりました。

営業利益／営業利益率

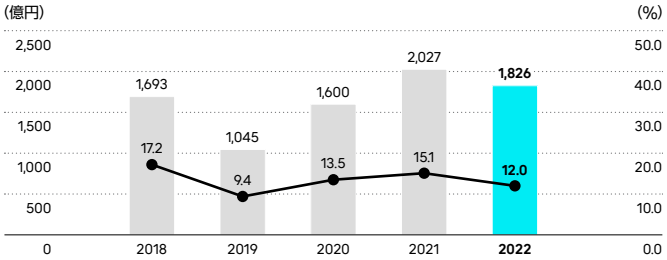


(3月31日に終了した会計年度)
■ 営業利益（左目盛り）　— 営業利益率（右目盛り）

営業利益率　−1.3ポイント Down

一部のビジネスにおける増収効果やコストと費用の効率化、為替レートの変動が増益に寄与しましたが、事業構造改革や事業譲渡に関わる一過性の損失や成長投資の増加、部材供給遅延の影響により、減益となり営業利益率は低下しました。

親会社所有者帰属当期利益／ ROE

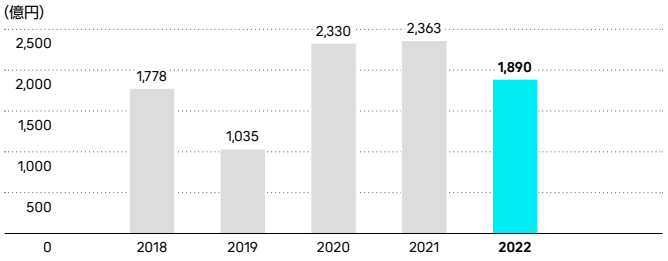


(3月31日に終了した会計年度)
■ 親会社所有者帰属当期利益（左目盛り）　— ROE（右目盛り）

親会社所有者帰属当期利益　−200億円 Down

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などがあり、税引前利益に対する税負担率が低下したものの、事業構造改革や事業譲渡に関わる一過性の損失等により、親会社の所有者に帰属する当期利益は減益となりました。

フリー・キャッシュ・フロー

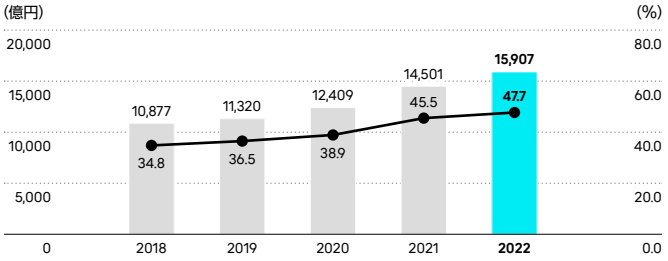


(3月31日に終了した会計年度)

フリー・キャッシュ・フロー　−473億円 Down

価値創造と自らの変革に向けた成長投資により営業活動によるキャッシュ・フローが収入減となり、成長に向けた資産化投資により投資活動によるキャッシュ・フローは支出増となりました。合わせてフリー・キャッシュ・フローが収入減となりました。

親会社所有者帰属持分／親会社所有者帰属持分比率

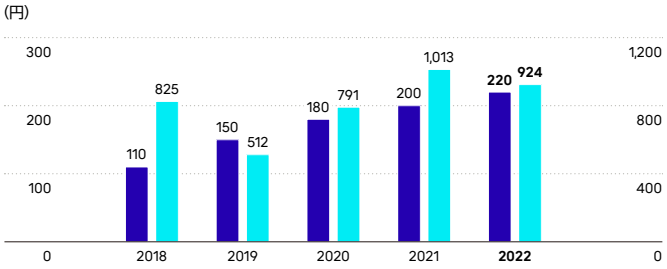


(3月31日現在)
■ 親会社所有者帰属持分（左目盛り）　— 親会社所有者帰属持分比率（右目盛り）

親会社所有者帰属持分比率　+2.2ポイント Up

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利益剰余金が増加し、親会社所有者帰属持分比率は上昇しました。

1株当たり配当金／ 1株当たり親会社所有者帰属当期利益（EPS）



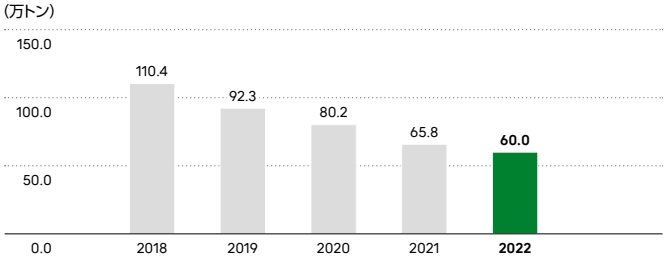
(3月31日に終了した会計年度)
■ 1株当たり配当金（左目盛り）　■ 1株当たり親会社所有者帰属当期利益（EPS）（右目盛り）
(注) 当社は、2018年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。
グラフの数値は、株式併合後の基準で換算しています。

1株当たり配当金　+20円 Up

配当を安定的に拡大させる方針の下、当期の1株あたり年間配当は220円と前期から年間で20円増額、6期連続の増配としました。なお、親会社所有者帰属当期利益が減益となったことにより、EPSは低下しました。

ESGハイライト

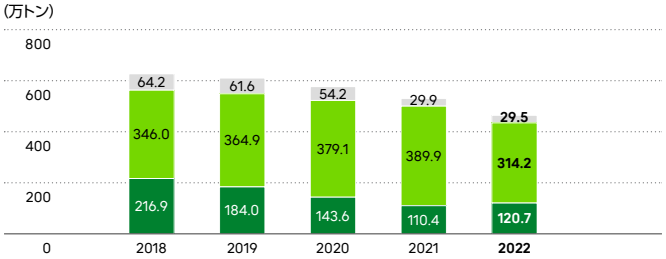
温室効果ガス（Scope 1、2）の排出量推移



(3月31日に終了した会計年度)

2022年3月期末の排出量は、2021年3月期末比8.8%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

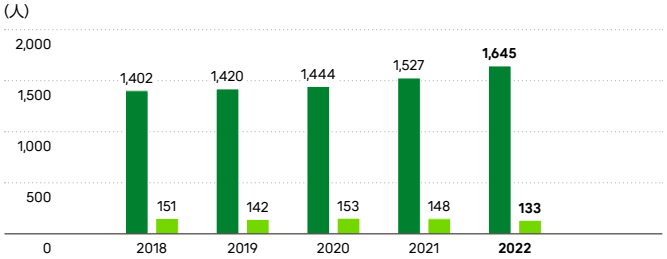
温室効果ガス（Scope 3）の排出量推移



(3月31日に終了した会計年度)
■ 購入した製品・サービス ■ 販売した製品の使用 ■ その他

2022年3月期末の排出量は、2021年3月期末比12.5%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）

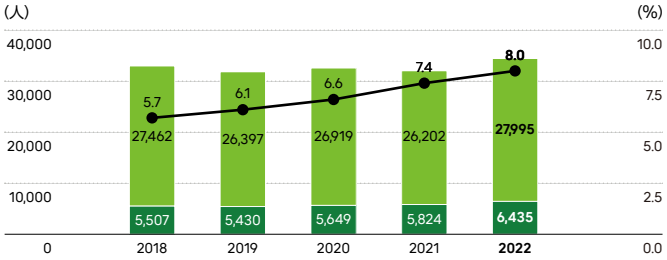
情報セキュリティ監査人教育受講者数（累計）／日本セキュリティ監査協会認定監査人資格取得者数



(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。

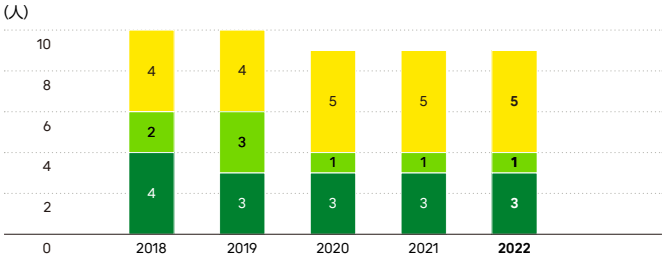
男女別社員数／女性幹部社員比率



(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 。

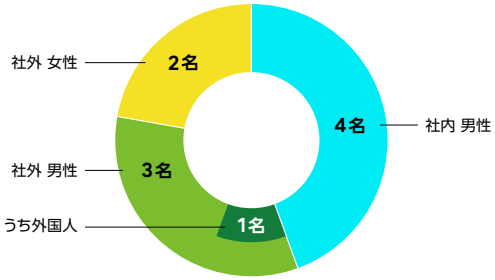
執行／非執行／社外取締役



(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



(2022年6月27日現在)

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。
2022年6月27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。

Our strategy

「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」というパーパスの実現に向け、富士通グループは、2023年3月期を最終年度とする中期経営計画を推進するとともに、2030年のグローバル社会を見据えた戦略を打ち出しています。これまでの変革を通じて高めたキャッシュ創出力を土台に、戦略的なキャピタルアロケーションを実行することで、持続的な成長と企業価値向上を追求します。

CEOからのメッセージ

「スケールのある成長」を実現することで富士通グループの事業モデルの転換を完遂し、新たな価値創造に挑戦します。

代表取締役社長
CEO／CDXO
時田 隆仁

進化のステージを一段上げる

富士通グループは、従来の事業モデルを超える新しい事業モデルを打ち立てる過程の真っただ中にあります。2021年に発表したFujitsu Uvanceは、その橋頭保であると私は考えています。それはすなわち、Fujitsu Uvanceを新たなブランドとしてだけではなく、今後の当社グループの事業モデルを体現するものにしたい、体現するものにせねばならないという決意と覚悟がある、ということを意味します。

2019年6月、当社グループは「DX（デジタルトランスフォーメーション）企業になる」と宣言しました。これは、ダイナミックに変化するITサービス事業の将来を見据え、当社グループが目指すべき事業の方向性をステークホルダーの皆様と共有することを意図したものでした。何より、「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」という当社グループのパーパスの実現には、従来型のSI（システムインテグレーション）事業を超えて、挑戦・信頼・共感というFujitsu Wayで定めた価値観に基づく新たな価値の創造が必要だと私たちは考えてきました。以来、事業ポートフォリオと自らの変革に取り組んできた私たちの集大成であるFujitsu Uvanceの展開を通じて、当社グループの進化のステージを一段引き上げます。

Fujitsu Uvance　P34-41

富士通グループの事業モデルの将来像を示すFujitsu Uvance

改めてFujitsu Uvanceとは何か。端的に言えば、サステナブルな世界の実現に向け、当社グループが競争力を持って価値を提供しうるサービス群に冠した新ブランドです。具体的には、社会課題を解決するクロスインダストリーな4つのVertical areasと、それらを支える3つのテクノロジー基盤であるHorizontal areasを合わせた7つのKey Focus Areasから成ります。このKey Focus Areasごとのサービス拡充とデリバリー体制の強化を進めながら、2023年には本格展開する計画です。

社会課題を起点に、グローバルにOne Fujitsuとしてサービスを展開するという意味で、Fujitsu Uvanceは、従来型のSI事業にとって代わり、中期的には当社グループのビジネスの主軸になるという将来像を、私は描いています。Fujitsu Uvanceが単に新しいサービスブランドではなく、当社グループの新たな事業モデルを企図したものであると冒頭で述べた理由はここにあります。この将来像の実現に向け、私たちは現在、サービスの中身だけでなく、その開発プロセスや組織内の指揮命令系統まで含めたグローバルな組織マネジメントの仕組みづくりにエネルギーを注いでいます。

サステナビリティを本業にするということ

サステナビリティの課題への取り組みは、慈善活動的な社会貢献ではなく、価値創造の最前線に立ち、大きな事業機会を捉えるうえで欠かすことのできない挑戦です。サステナビリティの実現が当社グループの持続的な企業価値向上にとって必須となることは、パーパスにも明確に掲げています。これは、サステナビリティを「後からの付け足し」としてではなく、そもそもの事業の目的として設定しなければならないことを意味します。Fujitsu Uvanceがサステナブルな社会の実現を明確に打ち出しているのは、この考えに基づいています。

競うようにイノベーションが起こり、急速な進化を遂げるサステナビリティ関連ビジネスにおいて私たちが成功を収め、パーパスを実現するためには、ある種の「力を行使する能力」を高めていかなければならないと私は考えています。カーボンニュートラルな社会の実現、より具体的に、従来の化石燃料に代わる代替エネルギーの利用拡大に向けたサプライチェーンの構築を一例に考えてみましょう。効率的かつスピーディにサプライチェーンを構築するには、産業の垣根を越えた仲間づくり=エコシステムの形成が不可欠です。ここで求められるのが、様々な企業や公共機関とつながりを持ち、形成

社会課題を起点に、
グローバルにOne Fujitsuとして
サービスを展開するという意味で、
Fujitsu Uvanceは、
従来型のSI事業にとって代わり、
中期的には当社グループの
ビジネスの主軸になるという将来像を、
私は描いています。

財務目標 P17-18
お客様ネット・プロモーター・スコア（NPS®） P28
従業員エンゲージメント P29
DX推進指標 P30

したエコシステムの影響力を使う意志です。シナジーを発揮できる有力なパートナーと連携し、いち早く成功事例を生み出してその意義について情報を発信し、さらに、国際社会におけるルールづくりに対しても発言する。「力を行使する能力」は、大局的な観点で社会の将来を見通し、自らその実現に向けて動く牽引力を指しています。

当社グループも、お客様をはじめとする様々なステークホルダーとDX実現のための実証実験や協業に取り組んでいます。こうした取り組みを単独プロジェクトで閉じずに、社会にインパクトをもたらす規模に拡大していかねばなりません。当社グループが持つ強みを最大限に発揮しながらそれ以上の力をいかに引き出していくのか、私たちの挑戦が続いています。

グローバルビジネスの拡大を通じた「スケール」の実現

Fujitsu Uvanceに先立ち、私たちはパーパス実現に向け「For Growth」「For Stability」の2つの領域における価値創造と社内変革に取り組んできました。「For Growth」とは、お客様のパートナーとして新たな価値の創造と成長に挑戦する領域、具体的にはお客様の既存ITシステムのクラウド化を中心とするモダナイゼーションやデジタル技術とデータを活用した経営課題の解決を指します。「For Stability」は、お客様の経営の効率化を実現するITシステムの構築とその安定的な稼働を支えることで価値を生み出す領域、すなわち、システムの保守や運用、プロダクトの提供も含めた、いわゆる従来型SI事業です。

「For Growth」「For Stability」の2つの領域における価値創造のマイルストーンとして、当社グループは、2023年3月期末にテクノロジーソリューション事業で売上収益3.2兆円*1、営業利益率10%、EPS年平均成長率12%という財務目標を掲げています。また、ステークホルダーとの信頼関係や社内変革の進捗を示す非財務指標として、お客様ネット・プロモーター・スコア（NPS®）*2、従業員エンゲージメント、DX推進指標の3つを掲げ、それぞれ数値目標を設定しました。

「For Growth」「For Stability」の2つの領域における価値創造という観点では、2022年3月期の業績はステークホルダーの皆様の期待に応えきれていない結果であったと捉えています。全社連結の本業ベースでこそ増益を達成しましたが、その内訳は、当社グループの成長の柱となるコアビジネスであるテクノロジーソリューション事業が減収減益となり、ノンコア事業と位置付けるデバイスソリューション事業で支えたというのが実態だからです。もちろん、グローバルなサプライチェーンの混乱、特に半導体の調達遅延など売上やコストに影響を及ぼす外部要因があったことは確かです。しかし、当社グループの事業モデルの転換を示すという点では、不十分な結果と言わざるを得ません。特に、私たちは営業利益率10%をグローバルに競争力のある事業を展開するための前提条件の1つと考えているからこそ、その達成は2023年3月期の優先課題となります。

*1 2022年4月、従来の売上収益目標3.5兆円を見直し、3.2兆円に変更。
*2 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、ベイン・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・システムズの登録商標です。

次に述べるように、具体的な施策や取り組みのレベルでは、様々な進捗があり成功の芽が育ちつつあります。しかし私自身は、当社グループが事業モデルの転換を完遂するには、「スケールのある成長」が必須だと考えています。それはすなわち、グローバルなビジネスの拡大による成長です。私たちがFujitsu Uvanceに注力する理由、それはFujitsu Uvanceを中長期的なグローバルビジネスの成長実現に向けた突破口と期待しているからです。

パーパス実現のために取り組む「For Growth」「For Stability」それぞれの課題の進捗

Fujitsu Uvanceの基礎となっているのは、私たちが2020年から取り組んできた「For Growth」「For Stability」の2つの領域の課題への対処です。4つの課題に分けて、その具体的内容をご報告します。

第1が、グローバルビジネス戦略の再構築です。ビジネスモデル変革に目途をつけたことで、2022年3月期はすべてのリージョンで黒字化を達成しました。また、グローバルオファリング、つまり全リージョンで重点的に提供していくサービスの整理と拡充が進んだことが、Fujitsu Uvanceへとつながっています。さらに、2022年4月には従来の6リージョン体制からJapan、Europe、Americas、Asia Pacificの4リージョン体制に再編し、より機動的に戦略を実行できる組織体制としました。

第2に、日本国内での課題解決力強化が挙げられます。富士通Japanが事業を本格化し、同社の主要ターゲットである中堅民間企業、自治体、教育・医療機関のお客様が、COVID-19の影響を特に大きく受けたという難しい状況に直面しながらも、個別のお客様ごとのニーズに合わせた従来型のサービスからソリューション型のビジネスへの移行を着実に進めています。また、コンサルティング機能強化に向けた布石として、国内営業職8,000人のビジネスプロデューサーへのリスキリング研修や保有スキルの可視化が完了しました。

第3が、お客様事業の一層の安定化への貢献です。従来型のSI事業における品質向上や、プロジェクトの不採算化を防ぐためにデータとAI活用を強化しています。また、情報セキュリティ本部を設置し、Chief Information Security Officer（CISO）のリードの下、情報セキュリティの高度化を進めました。さらに、国内ビジネスの生産性向上のカギを握るジャパン・グローバルゲートウェイ（JGG）が7,500人規模となり、サービスデリバリーモデルの標準化が進みました。世界のタイムゾーンをカバーする形で展開している開発・デリバリー拠点であるグローバルデリバリーセンター（GDC）も20,000人規模となり、さらなる活用に向けた体制が整いました。

第4に、お客様のDXベストパートナーに向けた取り組みがあります。「カスタマーサクセス（お客様の成功）」をキーワードに、「For Growth」において目指すべき、お客様の経営課題解決と新たな

グローバルビジネス戦略 P20-22
Japan、Europe、Americas、Asia Pacificの4リージョン体制 P24-27
富士通Japan P24
ビジネスプロデューサー P46
情報セキュリティ P91-92
ジャパン・グローバルゲートウェイ（JGG） P25-26
グローバルデリバリーセンター（GDC） P25-26

グローバルカスタマーサクセスビジネスグループ P24
Ridgelinez P23
One Fujitsu プログラム P47
ジョブ型人材マネジメント P43-44
ポスティング（社内公募）制度 P44
Fujitsu Learning EXperience P45
フジトラ P47
非財務指標タスクフォース P31-33
GRB（グローバルレスポンシブルビジネス） P52-55

価値創造への挑戦に焦点を当てたサービスを強化しています。この取り組みを加速するために2022年4月に組織を再編しグローバルカスタマーサクセスビジネスグループを設立しました。これと並行して、コンサルティング専業子会社として設立したRidgelinezも、富士通グループの既存の枠組みにとらわれないビジネス活動や人事施策を展開し、着実に地歩を固めています。

パーパス実現のために取り組む課題の進捗：社内変革

「データドリブン経営強化」「DX人材への進化」「全員参加型・エコシステム型のDX推進」の3つを柱とする当社グループ自らの変革も前進しています。

One Fujitsu プログラムという名称の下で進めているデータドリブン経営は、当社グループのグローバル事業を支えるマネジメントの仕組みを劇的に変えようとしています。まずは、お客様リレーションに関する情報を統合するOneCRMが、2022年4月に全リージョンで始動しました。世界各地で進行中のあらゆる商談活動の進捗状況がリアルタイムで可視化され、四半期どころかさらに先の受注・売上が予測できるようになり、私たちが目指す未来予測型の経営に向けて大きく前進したという手応えを得ています。また、人材、資金を含む企業経営にとって不可欠なあらゆる「資産」に関する情報を統合するOneERP+についても、英国およびアイルランドで2022年4月に先行稼働しており、今後順次全リージョンに展開する計画です。

従業員のDX人材への進化も急ピッチで進めています。2022年4月には、従来日本では幹部社員のみに適用していたジョブ型人材マネジメントを国内グループの一般社員45,000人向けに拡大し、グローバルに統一された人事制度の確立に向けて大きなハードルを越えました。また、社員が自らの意思で別の仕事にチャレンジできるポスティング（社内公募）制度を拡大した結果、2022年3月末までに約2,700人の異動・再配置が実施され、グループ内の人材流動性が高まっています。チャレンジを支え、自律的なキャリア形成を支援するために、一人ひとりの社員による新たなスキルや知識の習得を促すFujitsu Learning EXperienceをはじめとするプログラムも導入しています。加えて、社外も含めたキャリア形成を支援していくため、グループ外で新たなキャリアへの挑戦を希望する人材に向けたセルフ・プロデュース支援制度も拡充しました。

富士通トランスフォーメーション＝フジトラと呼ばれる全社プロジェクトでは、全員参加型・エコシステム型のDXを推進しており、グループ組織のあらゆる階層における業務の標準化が進捗しています。2022年1月には非財務指標タスクフォースを立ち上げ、前述の非財務指標がどのように財務指標に関係しているのか、さらには、GRB（グローバルレスポンシブルビジネス）をはじめとする様々な取り組みの何が非財務指標の変動に影響するのかをデータで実証化する試みも始まっています。データを活用した経営変革の実現は当社グループが目指すビジネスのまさに王道を行くものであることに鑑みれば、このプロジェクトは私たちのDXの試金石ともなるはずです。

真にパーパスドリブンな組織とは、
換言すれば、社員が自発的に
既存事業の枠組みを脱却する思考を持ち、
価値創出に挑戦する組織です。
そうした思考を促す動機は、
変革が成長に結びつくという実感から
生まれるのではないかと、
私は考えています。

社内変革を一時の盛り上がりで終わらせない

「Work Life Shift」は、人材マネジメントの変革と、社員が働く環境・制度の整備を体系化したものであり、社外のステークホルダーからも多くの関心が寄せられています。また、その主要な対象となってきた日本国内の社員の「富士通が変わる」という期待感の醸成にも大いに役立ってきたと言えます。しかし私は、こうした社内変革を一時の盛り上がりで終わらせてはならないと自らを戒めています。

真にパーパスドリブンな組織とは、換言すれば、社員が自発的に既存事業の枠組みを脱却する思考を持ち、価値創出に挑戦する組織です。そうした思考を促す動機は、変革が成長に結びつくという実感から生まれるのではないかと、私は考えています。

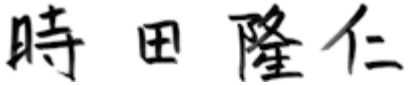
こうした観点から、前述の非財務指標と財務指標の相関性の解明には大きな期待を寄せています。社員一人ひとりの取り組みが非財務指標の変化につながっていること、さらに、非財務指標の変化が当社グループの事業成長につながっていることを、社員に対して目に見えるデータとして証明したいからです。データに裏付けられた実感が、継続的な変革の推進力となると、私は信じています。

Work Life Shift　P43, 58

COVID-19によるサプライチェーンの分断や、ロシアによるウクライナへの侵攻など、予測しがたい変化が現実に起こるということを、過去1年間繰り返し認識させられました。変化に柔軟かつ迅速に対応する仕組みづくりが重要であることは言うまでもありませんが、私が痛感したのは、起こった変化の表層の下にある、その変化がもたらす意味を敏感に察知するという一種の感性の必要性です。経済安全保障を取り巻く議論においては、ITインフラやサービスが占める役割の重要性も指摘されており、政治・経済がビジネスに及ぼす影響が拡大していることを肌で感じます。このような局面においてグローバルな経営を行うにあたり、変化の意味を察知する感性は今後ますます大事になるはずです。

世界のサステナビリティに寄与する新たな価値創造を可能にするFujitsu Uvanceは、当社グループがこうした能力を高めながらグローバルな事業展開を加速する突破口となるものです。社会の変化を見据えながら、デジタルイノベーションでより持続可能な世界の実現に挑戦し続ける私たちにご期待ください。

代表取締役社長



CFOからのメッセージ

変化を続ける環境に柔軟かつスピーディに対応しながら、事業の成長と収益性向上を同時に追求、持続的な企業価値向上を実現します。

取締役執行役員
SEVP CFO
磯部 武司

2022年3月期の業績

2022年3月期の連結業績は、本業ベースの営業利益が前期比282億円増の2,756億円と、10%を超える増益となりました。しかしながら、コア事業であるテクノロジーソリューションにおいては、半導体をはじめとする部材調達の遅延が影響し、本業ベースの売上収益は前期比313億円減の3兆563億円、営業利益は同67億円減の1,939億円、営業利益率は6.3%と、減収減益というものでした。連結全体の業績としてはまずまずの着地にも見えますが、本来伸ばすべきコア事業を見ますと、世界的なサプライチェーンの混乱など外部環境の影響はあるものの、厳しい結果と捉えています。昨今、外部環境に起因する様々なリスクの発現が常態となる中で、変化に対する柔軟な対応を、いかにスピード感を持って打ち出すことができるか、大きな課題であると認識しています。

一方、今後の成長に向けた施策についてはしっかりと進めることができました。戦略的な投資の実行も背景に、グローバルビジネス戦略の再構築、日本国内での課題解決力の強化、DXのスピードアップへの取り組みなど将来につながる手を着実に打ち、採算性の改善や商談パイプラインの拡大など、その成果も表れ始めています。

中期計画の財務目標達成に向けて

2022年3月期の業績を受け、当社グループは、2023年3月期を最終年度とする中期計画の財務目標（テクノロジーソリューション事業）のうち、売上収益を従来の3兆5,000億円から3兆2,000億円に見直しました。インフレ圧力が高まる世界経済の不安定化という警戒すべき要因はありつつも、市場成長予測も踏まえたターゲットとしました。

営業利益率は10%という目標を堅持しています。前年から3.7ポイント改善と高いハードルではありますが、これまで進めてきた各種施策の成果をしっかりと業績で示す年と位置付けています。すでに、開発やサービスデリバリーの効率化、働き方改革の効果による採算性改善は確実に売上総利益率の改善という成果を生み始めており、こうした取り組みを着実に進めることで、必ず目標達成につながると考えています。

2023年3月期の財務目標は、当社グループの中長期的な成長の道筋における1つのマイルストーンです。何としても目標を達成してステークホルダーの期待に応えたいという意志を持ちつつも、より高い目線で、さらなる持続的な成長を実現するために必要な投資は、果敢に行っていきます。

成長と収益性向上をともに追求

営業利益成長を牽引するのはトップラインの力強い伸長です。2023年3月期は総額で前期比350億円増の1,200億円の成長投資を見込んでおり、従来以上に投資を加速する計画です。具体的には、「For Growth」の一環として取り組んできたグローバルオファリングの拡充を、Fujitsu Uvanceの7つのKey Focus Areas

の開発へと焦点を移しながら継続しています。Fujitsu Uvanceを支える5つのKey Technologiesにおける当社の競争優位性を将来にわたって強化すべく、研究開発投資も積極的に進めます。

人材教育やGDCの体制強化に向けた採用も含め、今後も人材投資には注力します。国内営業職社員のビジネスプロデューサーへの変革を通じ、コンサルタントとしてお客様との商談の幅を広げる成功例が2022年3月期後半から現れてきていることは、人材の高度化につながる投資がリターンを生むという証左です。

OneERP+をはじめとする社内DX投資も加速します。商談の内容や進捗の把握、受注パイプラインなど、リアルタイムの情報に基づく分析、予測と意思決定がすでに一部実現しており、2025年3月期以降のデータドリブン経営の本格化がもたらす効果の一端が実証されつつあります。

投資と並行して採算性の改善と費用効率化もさらに追求します。特に国内事業においては、JGGとGDCの連携によるサービスデリバリーの変革にはまだまだ伸びしろがあり、一層の採算性引き上げが可能です。標準化・自動化による生産性の向上、品質・リスクマネジメントの強化を通じた不採算案件の抑制、ボーダレスオフィスや人材最適配置の結果として生じた固定費減と合わせ、2023年3月期中に約600億円の効果を目指しています。

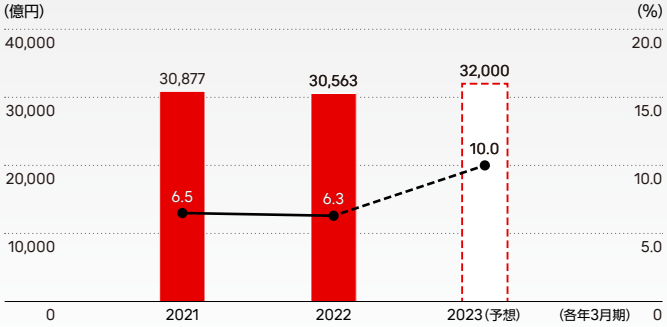
キャピタルアロケーションポリシーと株主還元

2021年3月期から2025年3月期の5年間で1兆円超のベース・キャッシュ・フロー*を稼ぎ出すという当初想定に対し、当社グループは、2023年3月期までの3期の累計で7,428億円のキャッシュ・フローの創出を見込み、今後も順調に推移すると予想しています。この見通しに基づき、2022年4月、株主還元額の拡大を発表しました。中期計画期中ではあるものの、今後のキャッシュ・フロー拡大の蓋然性を踏まえ、還元については先行して次のステージに移行したとも言えます。

先行することにより、一時的にキャピタルアロケーションのバランスが還元を優先するように映るかもしれません。しかし私たちが目指すのはあくまで中長期的な成長です。人材や知的財産の獲得を目的としたM&Aなど、戦略投資にアクセルを踏むタイミングが訪れる可能性もあります。そうした想定も踏まえたうえで、1株当たり親会社所有者帰属当期利益（EPS）の5年間平均成長率12%を目標として掲げていることは、成長と資本効率の向上をともに追求するという、私たちの決意の表れです。CFOとして、環境の変化を乗り越える機敏な財務戦略を推進し、持続的な企業価値向上の実現を目指します。

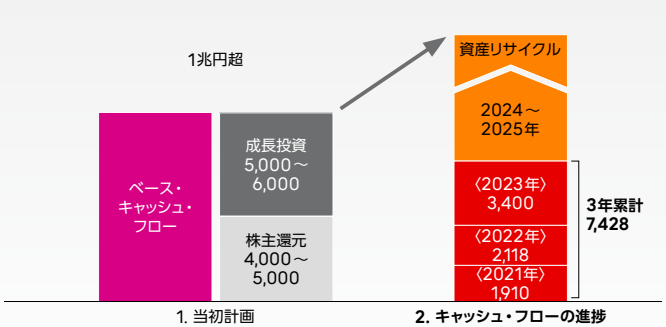
* 成長投資前フリー・キャッシュ・フローにリース料支払を加えたもの。

売上収益／営業利益率（テクノロジーソリューション事業）

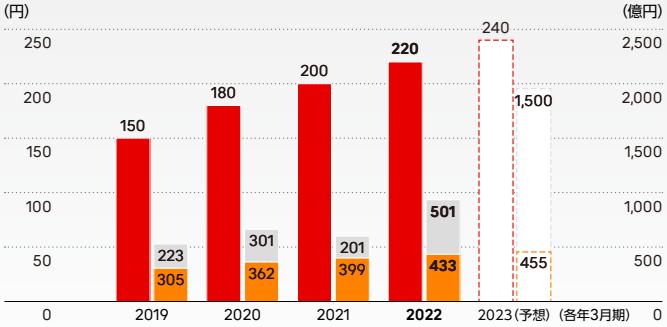


■売上収益（左目盛り）　—営業利益率（右目盛り）
(注) 2023年3月期の数値は、2022年4月28日時点の予想です。

キャピタルアロケーションポリシー(億円)



株主還元：2023年3月期の総還元額を2,000億円規模へ拡大



■1株当たり配当金（左目盛り）　■配当総額（右目盛り）　■自己株式取得額（右目盛り）
(注) 2023年3月期の数値は、2022年4月28日時点の予想です。

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。

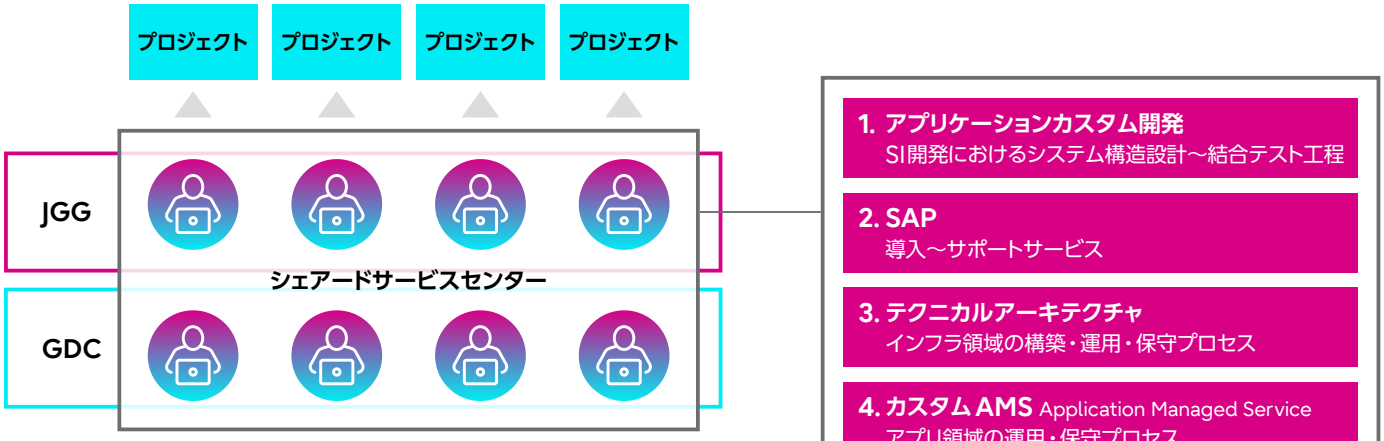
AIで人材を最適配置

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

Our value creation: Fujitsu Uvance

社会課題を解決するグローバルソリューションであるFujitsu Uvanceの始動を機に、富士通グループとして新たな章をスタートさせました。「あらゆる（Universal）ものをサステナブルな方向に前進（Advance）させる」という2つの言葉を重ね合わせた名称であるFujitsu Uvanceに経営資源を集中し、サステナビリティを核心に据えた事業モデルを構築することで、グローバルにスケールのある成長を実現します。

Fujitsu Uvance担当役員からのメッセージ

グローバルな社会課題の解決に挑む 7 Key Focus Areas

Fujitsu Uvanceの出発点は、「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」という富士通グループのパーパスにあります。このパーパスを実現する事業をグローバルに提供し成長する、Fujitsu Uvanceはこうしたビジョンを描いてスタートしました。

ビジョンの具体化にあたって、私たちは国連の持続可能な開発計画（SDGs）の「2030年アジェンダ」のターゲット年である2030年のグローバル社会の「あるべき姿」を描き、そこからバックキャストして、解決されるべき社会課題と当社グループが果たすべき役割を検討しました。その結果特定したのが、7つのKey Focus Areas（重点注力分野）です。7つのKey Focus Areasは、社会課題を解決するクロスインダストリーの4つのVertical areasと、3つのHorizontal areasからなり、5つのKey Technologiesによって支えられています。これらのKey Focus Areasにおいて当社グループが提供するオファリングの集合体が、Fujitsu Uvanceです。

また、Fujitsu Uvanceというブランドは「オファリングの集合体」という言葉だけでは、私たちが挑戦している変革の全容を言い表しきれていません。なぜなら、Fujitsu Uvanceが拠って立つ事業モデルは、従来の富士通グループのそれを超えるものになるはずだからです。

従来の事業モデルを超える

当社グループは、世界各国で事業を拡大する中で、グローバル企業であるというアイデンティティを確立しています。しかし、大規模かつ多様な事業を世界各国で展開した結果、製品ポートフォリオが多岐にわたるという課題も明らかになっていました。Fujitsu Uvanceによるグローバルな社会課題の解決への注力を通じて、当社グループは、パーパスの実現を追求するとともに、持続的な成長と旧来の事業モデルの変革の完遂を目指しています。

2022年4月に、このFujitsu Uvanceをリードする、Uvance本部を設立しました。現在、Uvance本部には、世界4リージョンから約1,000人の社員が結集し、グローバル展開を前提とした戦略の策定とオファリングの構築、新しい事業モデルを実現する組織・仕組みづくりを進めています。私自身も、今年初めに東京からロンドンに拠点を移してマインドセットを一新し、グローバルに事業を展開し成長するという目的に合致する新たな事業モデルを追求しています。

開発プロセスと収益モデルも変革

短期的な優先課題は、2023年4月までに全7 Areasをカバーする20オファリングを整備し、さらに2023年10月までに35オファリングへと段階的・継続的に拡充していくことです。オファリングを迅速かつ機動的に開発するため、短いサイクルで開発とテストを繰り返す

7つのKey Focus Areas（重点注力分野）　P37-38

グローバル社会の「あるべき姿」の追求を通じてパーパス実現に通じるグローバル事業をつくり上げ、成長を実現します。

執行役員 SEVP
グローバルソリューションビジネスグループ長
島津 めぐみ

アジャイル手法を採用するとともに、当社グループ内での開発にこだわらず、グローバルアライアンスのパートナーとの連携やお客様との共創を推進しています。お客様との共創にあたっては、お客様が事業を展開する市場、あるいはその先にある社会がどのように変化するのかを見極め、私たち自身が一歩リードしながら走るというアプローチを重視しています。

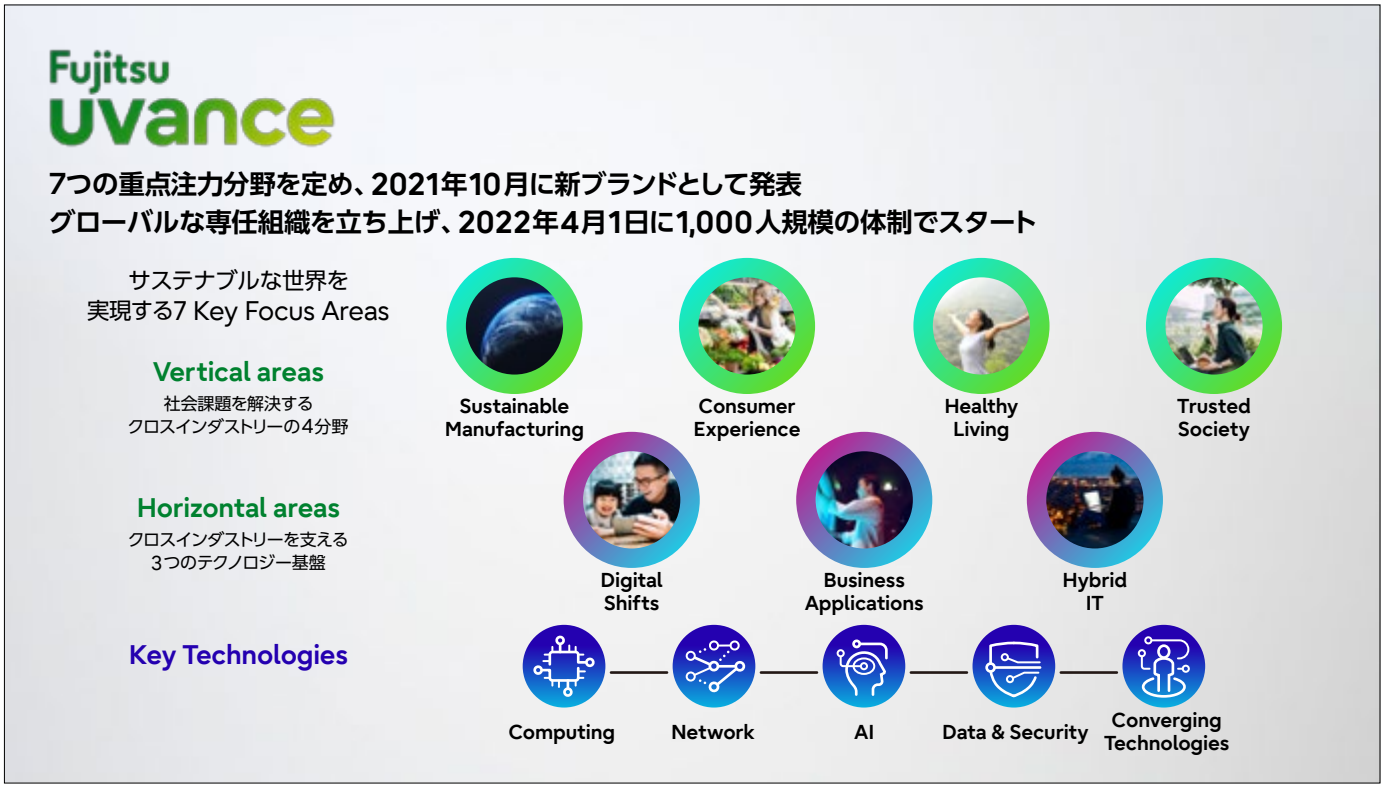
Fujitsu Uvanceは、収益の仕組みも従来の事業モデルとは異なります。お客様の要望どおりのITシステムを開発するという従来型の事業モデルは、いわゆる「人月型」報酬で、完成物であるITシステムの構築にかかった人数・時間に対価をいただいていました。これに対しFujitsu Uvanceは、オファリングの利用に対価をいただくストック型の収益モデルを基本として、7つのKey Focus Areasの特性に応じて柔軟に収益の仕組みを組み合わせていく方針です。また、前記のようなパートナーとの連携やお客様との共創を通じて開発したオファリングに関しては、成功報酬型の利益分配も視野に入れています。

先見性を高める

開発したオファリングありきでそれを売り歩くだけでは、従来型の事業モデルを脱却したとは言えません。Fujitsu Uvanceを成功させるうえでのカギを握るのは、2030年までの、あるいはさらにその先に待ち受ける変化を見極める先見性と、その理解に基づく機動的かつ柔軟なオファリングの構築です。これは、実務的に言えば、コンサルティング力を高めねばならないことを意味します。グローバル社会の「あるべき姿」に寄与したいという意欲を持つグループ社員を、ポスティング制度を通じてさらに集めるとともに、コンサルティング子会社であるRidgelinezや外部のパートナー企業と連携し、また、AIも活用しながら、社会と市場の変化に対する感度と対応力を高めていきます。

2025年には世の中にFujitsu Uvanceというブランドが浸透し、2030年には、Fujitsu Uvanceが当社グループの中核事業として収益的にも大きな役割を担っているという将来像を、私たちは描いています。その将来に向け、世界4リージョンにまたがるグループ内の仲間、お客様、パートナーと共に、オファリング開発、サービス提供、そして組織・仕組みづくりを加速します。

グローバルアライアンス P21
ポスティング制度 P44
Ridgelinez P23



Fujitsu Uvance: Vertical areas

	Sustainable Manufacturing	Consumer Experience	Healthy Living	Trusted Society
当該領域における富士通の競争優位性	▸自らが製造業としての知見を持つこと ▸エンジニアリングチェーンとサプライチェーン双方のソリューションを有し、包括的なオファリングを提供できること	▸グローバルなリテール顧客・事業基盤 ▸店舗領域を中心とした豊富な実績 ▸キーとなるテクノロジーの自社保有 ▸サプライチェーンマネジメント・トレーサビリティ管理の知見	▸日本の既存のヘルスケアビジネスで培った顧客・事業基盤 ▸欧州の公共セクターを中心とした顧客基盤 ▸コンピューティング技術が支えるデータ解析力、シミュレーション力と、先行事例への実装力	▸デジタルツインを実現するための幅広い技術ポートフォリオ ▸システムインテグレーションの知見 ▸予測・マッチングを可能にするコアテクノロジー ▸豊富な業種・業務ノウハウと実績
ターゲット市場	▸バリューチェーン全体での最適化やカーボンニュートラルの実現など、クロスインダストリーな領域（起点は、組立製造業、自動車およびその部品製造業、重工業、化学工業など）	▸小売業とそのサプライチェーンを構成する物流事業者など ▸消費者接点となるあらゆる事業者・ブランド	▸医療機関、保険団体／保険会社、医療機器メーカー、製薬企業	▸中央政府、地方自治体、公共団体 ▸公共輸送機関、公益企業（電気・水道・ガスなど） ▸空港、港湾、道路・交通事業者 ▸自動車、製造業、流通業、物流事業者、損害保険
優先度の高い顧客ニーズ	▸企業活動の可視化による意思決定スタイルの高度化 ▸ロボット・AIを活用した自動化や技能継承 ▸バリューチェーン全体のトレーサビリティと需給の最適化 ▸予測できない危機に対応するサプライチェーンの自己修復能力の強化 ▸バリューチェーン上でのGHG排出量の可視化と削減	▸オンラインとオフラインの融合（オムニチャネルインテグレーション）とパーソナライゼーションへの対応 ▸サプライチェーンにおける持続可能性向上 ▸労働力不足への対応 ▸オペレーションの自動化・省人化による生産性の向上	▸診断精度向上、医療サービスの効率化、医療リソースの最適化など、社会全体での医療アウトカムの最大化 ▸創薬研究開発の効率化・迅速化 ▸デジタルヘルス（医療情報の流通、生活情報と掛け合わせた周辺領域・他領域での活用）への対応 ▸ビッグデータを活用した予防的医療サービス・個別化医療の強化	▸公共サービスの変革と拡充、アクセス性と公平性の改善 ▸より良い政策立案とサービス実現に向けた市民との対話と参加の促進 ▸グリーンエネルギーの推進と低炭素ライフスタイルへの転換 ▸新たな輸送手段、再生可能エネルギーの効率的活用など、カーボンニュートラルの実現に向けた社会インフラの構築
成長のキーファクター	▸コンサルティング型ビジネスへのシフト ▸グローバルアプリケーションの付加価値を高める独自ノウハウの統合 ▸社会課題解決型ビジネスの成功事例の積み上げ	▸上流コンサルティング能力の獲得 ▸グローバルベースでのパートナーとのエコシステム構築 ▸特に北米における、M&Aを通じた事業・顧客基盤の獲得	▸先進的なユーザーとのパートナーシップ確立と、成功事例の発信 ▸特に北米における、M&Aを通じた事業・顧客基盤の獲得	▸戦略的なパートナーとの共創による先行事例の開発 ▸ターゲット業界の意思決定者とのコンタクトを持つセールスコンサルタントの獲得

Fujitsu Uvance: Horizontal areas

	Digital Shifts		Business Applications	Hybrid IT
	データドリブン	Work Life Shift		
当該領域における富士通の強み／キーテクノロジー	▸データサイエンスのグローバルな実践知に基づき、データインテリジェンスによる意思決定の高度化やAI需要予測、AI自然言語処理による高度ドキュメント分析、ブロックチェーンによるトレーサビリティの透明性の向上を実現するサービスを展開	▸社内実践を通じた豊富な事例、導入・運用ノウハウ、成果の提示 ▸働き方変革・生産性向上を支援する「Work Life Shift 2.0」を提供 ▸グループ内の人材育成子会社に蓄積した専門的知見・ノウハウ	▸SAP、ServiceNow、Salesforceの豊富な社内実践に基づく導入・運用ノウハウの蓄積と導入成果の提示 ▸豊富な業種、業務の知見をキーソリューションに組み合わせた独自のオファリングを提供 ▸各ソリューションベンダーのクラウド基盤、パブリッククラウド基盤など、お客様に最適なクラウド基盤を提案・構築	▸蓄積したIT知見と、コンピューティング技術、トラストデータ技術、説明可能なAIなどを組み合わせ、Hybrid ITを提供
これまでの実績／富士通グループ内の実践	**[グループ内実践]** 大規模なデータ統合によるデータドリブン経営・事業運営の社内実践	**[グループ内実践]** ▸Work Life Shift（組織文化、働き方、社員のマインドセット変革） ▸人材マネジメントの変革、従業員エンゲージメント向上への取り組み ▸ビジネスプロデューサーのリスキリングなどの人材研修	**[実績]** 従来型SIサービスの一環として、お客様個別要求に合わせたアプリケーションの導入で多数の実績 **[グループ内実践]** OneERP+、OneCRMなど、キーベンダーが提供するアプリケーションを導入・運用	**[実績]** 英国の公益企業へのサイバーセキュリティ対策サービスの提供など **[グループ内実践]** 日本の製造拠点においてスマートファクトリー実現に向けたローカル5Gシステムを運用
グローバルな潮流	▸データを活用したESG経営 ▸トレーサビリティの透明性の確保 ▸業種・業界を横断したデータ活用	▸欧米を中心に、リモートワークが定着。従業員のリテンション観点での重要性が増す	▸個別のSaaS、PaaS、IaaSサービスの提供から、より総合的な業界クラウドサービスの提供への移行 ▸予期せぬリスクへ素早く対応するためのAPIファーストの考え方 ▸素早く開発ができるローコード／ノーコード技術	▸AI技術を活用した、ITシステム運用の高度化、意思決定の迅速化 ▸パブリッククラウドの普及、高度につながるサプライチェーンにより、セキュリティリスクと攻撃対象領域が増大

CTO (Chief Technology Officer) からのメッセージ

グローバルにトップレベルにある富士通の技術

富士通グループは、DXに必須の5つのKey Technologiesに経営資源を集中しています。具体的には、膨大なデータ処理を可能にするComputing、データをつなぐNetwork、データを用いた意思決定を支援するAI、それらすべての安全性を守るData & Security、そして、人間がデータを使用するために必要な技術と人文・社会科学の融合を支えるConverging Technologiesの5つです。

この5つのKey Technologiesにおいて、私たちはグローバルにトップレベルにあるか、トップに立てる可能性を持っています。例えば、Computing領域において、私たちは世界でも上位の処理能力を持つスーパーコンピュータ「富岳」*1のプロセッサーを開発・製造する技術を有し、世界最速量子シミュレータ*2や、組合せ最適化問題を解く富士通独自の技術である「デジタルアニーラ」でも世界をリードしています。Computing領域だけでなく、5Gやさらに先の6Gを実現する超高速通信技術、ヒトやモノなどに関する様々なデータの1つひとつが持つ因果関係をAIで発見する技術など、お客様に高い価値を提供するための技術を自ら開発し知的財産として保有している点が、テクノロジーカンパニーとしての私たちの強みです。

技術と事業の最適化で価値を届ける

CTOとしての私の役割は、これらの技術を事業につなげ、富士通グループのグローバルな事業の成長に貢献することです。従って現在優先すべき課題は、Fujitsu Uvanceの7 Key Focus Areasの中に5 Key Technologiesを組み込み、競争力のあるサービスとして提供することです。幅広いお客様が利用できる形でHigh Performance Computing (HPC) を含めたComputingパワーをサービス化し、さらにそこにビジネスアプリケーションを付け加え、富士通ならではの付加価値を提供する、あるいは、5Gの活用を通じて製造業のお客様の工場の大幅な効率化を実現する、こうした技術と事業の最適化によって、より多くのお客様に価値を届けることに注力します。

日本企業は売上高に占める研究開発費率が低いことが指摘されており、実際に当社グループの研究開発費も米国のテクノロジー企業に比べると限定的です。しかし私は、金額だけでの比較には意味がないと考えています。重要なことは、研究開発と事業の乖離をいかに埋め最適化するかです。欧米企業にはない独自の技術力を基盤に、社会課題の解決に貢献する事業を展開することで、グローバル市場でプレゼンスを発揮することは十分に可能であると考えています。

*1 2022年5月30日プレスリリース「スーパーコンピュータ『富岳』HPCGにおいて5期連続の世界第1位を獲得」
https://pr.fujitsu.com/jp/news/2022/05/30-1.html

*2 2022年3月30日プレスリリース「スーパーコンピュータ『富岳』のテクノロジーを活用し、36量子ビットの世界最速量子シミュレータの開発に成功」
https://pr.fujitsu.com/jp/news/2022/03/30.html

**世界をリードする技術をもとに
お客様に価値を提供し、
社会課題の解決と
富士通グループの
グローバルな成長に貢献します。**

執行役員 SEVP
CTO
ヴィヴェック マハジャン

開発スピードの加速に向け研究体制を整備

グローバルな研究体制も強化しています。2021年11月に、安全なAIの活用を支援するための技術とソリューションの開発拠点をイスラエルに設立、続く2022年4月にはAIや量子ソフトウェアを中心とする研究拠点をインドに設立しました。現在は、開発スピードの加速に向け、グローバルな研究体制の下で拠点ごとに技術を集約しています。

先端技術の開発をリードするアカデミアとの連携も重視しています。前述のイスラエルとインドにおいては、それぞれベングリオン大学、インド工科大学ハイデラバード校とインド理科大学院との共同研究を進めているほか、日本において、当社グループの研究員が大学内に常駐または長期的に滞在し、共同研究の加速や新規テーマの発掘にあたる「富士通スモールリサーチラボ」の取り組みも進めており、連携を通じて幅広く革新的なアイデアを取り入れる方針です。

限界を超える挑戦でイノベーションを起こす

富士通グループとイノベーションを実現したいお客様にとって、信頼されるパートナーとなるためには、リスクを恐れずにスピーディにものごとを判断し、動かねばなりません。技術領域で言えば、これまで開発が100%完成に至って初めて実社会での活用を模索していたのに対し、たとえ完成形とは言えない段階であっても新しい技術やそれによって開かれる可能性をお客様にアピールしていくことも時には必要です。トップダウンのマネジメントが主流のグローバルIT企業と、現場主義の日本のビジネススタイルは大きく異なります。グローバルに事業を成長させていくには、マインドセットの変化が求められます。

イノベーションには失敗がつきものです。失敗しないことは、限界を超える挑戦をしていないということと同義です。そして社員による思い切った挑戦を促すには、「組織の透明性」とも言うべき、リーダー層の示すビジョンと実際のオペレーションとの一致と、そこから生まれるポジティブな環境が必要です。私は、富士通グループの特長の1つはこの透明性にあると考えています。「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」というパーパスと、変革を遂げグローバルに成功しようという意識がグループ全体で共有されている当社グループには、お客様と共にワクワクするような価値を生み出す力があると確信しています。

グローバル研究体制

技術戦略を支える知財マネジメント

富士通グループの知的財産（知財）マネジメントは、パーパスの実現に向けて重要な役割を持ちます。事業戦略・技術戦略・ブランド戦略に呼応した知財マネジメントの推進を通じ、製品・サービスの差異化や競争優位性の強化に貢献するとともに、他者の保有する知財を尊重することで、グローバル企業としての責任を果たしています。

3つの視点と知財マネジメント体制

当社グループは、1）イノベーション視点での事業・技術・ブランド戦略への貢献、2）社会に信頼をもたらす視点での権利保護やルール形成への取り組み、3）持続可能な世界の実現という視点での知財の活用、という3つの視点で知財マネジメントを推進しています。

実務を担うのは、約120名のメンバーからなる知財部門です。知財グローバルヘッドオフィスは、パーパスと事業・技術・ブランド戦略に基づく知財戦略の策定と実行、知財ポートフォリオの構築、および欧州、中国、豪州、米国の4拠点に配置されたリージョン知財担当との連携によるグローバルガバナンスをリードしています。知財フロントサービス統括部は、事業部門やエンジニアに対する知財情報提供をはじめとする、ビジネス現場へのサービス機能を担います。

5 Key Technologiesの知財ポートフォリオ強化

3つの視点のうち、現在最も注力するのが、事業・技術・ブランド戦略への貢献です。Fujitsu Uvanceの成長に向け、7つのKey Focus Areasを支える5つのKey Technologiesに経営資源を集中するという戦略に基づき、Computing、Network、AI、Data & Security、Converging Technologiesの5つのKey Technologiesにフォーカスした知財ポートフォリオの強化に取り組んでいます。

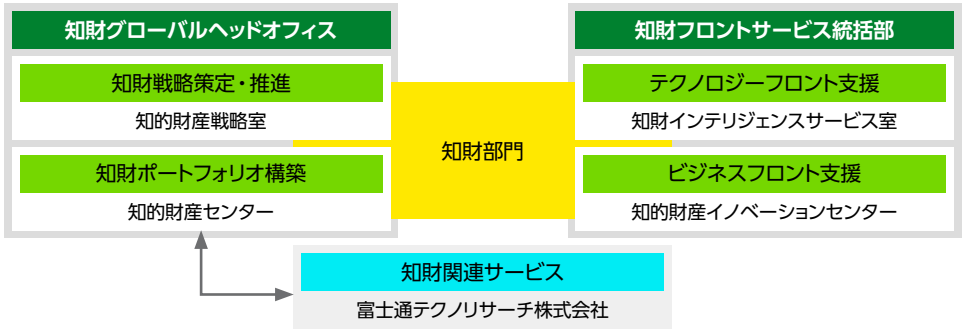
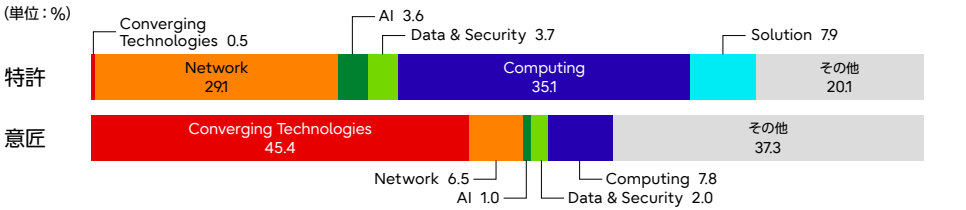
5つのKey Technologiesのうち、特許保有件数と特許出願件数の伸長率をともにリードするのがComputingです。世界最高レベルのスーパーコンピュータ「富岳」を開発・製造した実績に見られるように、当社グループは、Computingにおいて多くの知財を持ちます。また、1935年の創業以来一貫して事業としてきた通信機器で培ったNetworkについても、世界有数の特許数を誇る光通信技術をはじめとする多くの知財を有します。さらに、Converging Technologiesでは、ユーザーエクスペリエンスに直結する画像意匠に注力して意匠出願を行っており、意匠保有件数において多くの割合を占めています。このほか、5つのKey Technologiesの中で特に差異化要素となりうる技術の名称に関しては、積極的に商標権を取得しています。

これらの知財ポートフォリオの多くはグローバルで出願・登録がなされ、また日本のみならず海外からの発明も数多く含まれており、当社のグローバルビジネスを支えています。前述の知財マネジメントによって推進する当社の知財活動は社外からも高く評価されており、クラリベイト・アナリティクス社主催の「Clarivate Top100グローバル・イノベーター」を11年連続受賞しています。

パーパスの実現を支える知財戦略については、こちらをご参照ください。
https://www.fujitsu.com/jp/about/businesspolicy/tech/intellectualproperty/

詳細についてはこちらをご参照ください。
https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/intellectual-property/

知財部門の体制



特許・意匠ポートフォリオ