

富士通
統合レポート
2023

FUJITSU



About Fujitsu

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、
グローバルにデジタルサービスを提供しています。

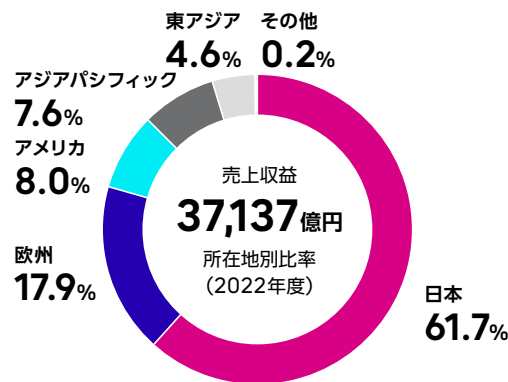
大規模かつ先進的なシステムを構築してきた

高い技術力と豊富な実績によって、

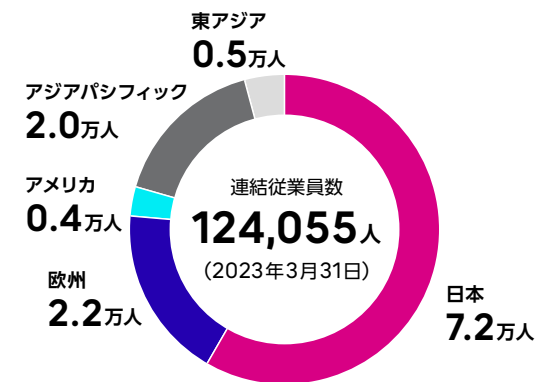
ITサービスで日本でシェア No. 1、

グローバルでも上位のシェアを占めています。

グローバルな事業展開



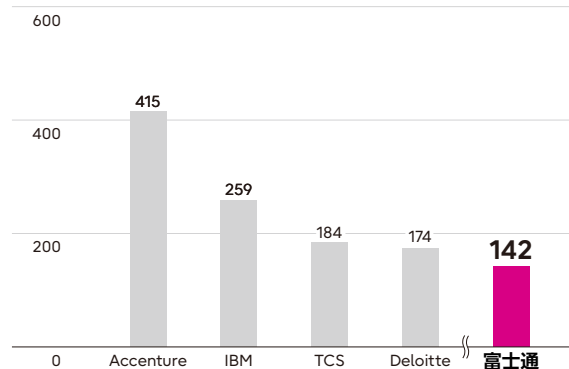
(注) 欧州：英国、フィンランド、スウェーデン、デンマーク、ノルウェー、スペイン、ポルトガル、フランス、ベルギー、ルクセンブルク、オランダ、ドイツ、オーストリア、スイス、ポーランド
アメリカ：米国、カナダ等



アジアパシフィック：シンガポール等の東南アジア諸国とオセアニア
東アジア：中国、台湾、韓国
その他：中近東、アフリカ

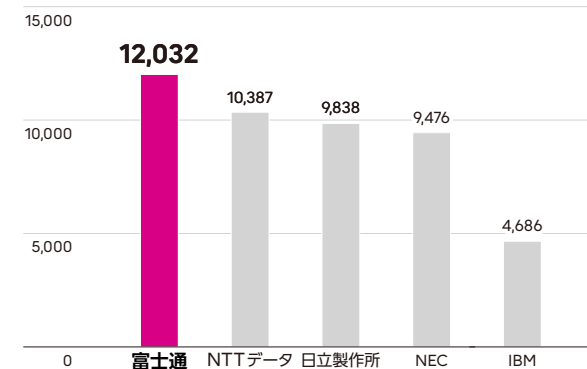
ITサービス市場での富士通のポジション

世界サービス売上高
(億米ドル)



(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2022年の売上高に基づく
出所：IDC Japan, 2022年4月「IDC Worldwide Semiannual Services Tracker 2022H2 Historical Release Publication Date: March 16, 2023」

国内ITサービス売上高
(億円)



(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, 2023年7月「国内ITサービス市場シェア 2022年：経済活動の正常化によるデジタルビジネスの加速」(IDC #JPJ49210423)

目次

001 富士通グループの全体像と経営方針

- 001 About Fujitsu
- 003 Our Purpose
- 004 Fujitsu Way
- 005 価値創造モデル
- 006 マテリアリティ
- 008 ビジョン
- 009 事業ポートフォリオ
- 010 CEOからのメッセージ

016 経営戦略

- 017 変革の軌跡
- 018 2020-2022年度中期経営計画：財務目標レビュー
- 019 2020-2022年度中期経営計画：非財務目標レビュー
- 020 2023-2025年度中期経営計画：計画の概要
- 021 2023-2025年度中期経営計画：財務・非財務目標
- 022 2023-2025年度中期経営計画：重点戦略
- 024 COOインタビュー
- 026 CFOからのメッセージ
- 029 事業セグメントの変更
- 030 マテリアリティへのアプローチ

033 事業戦略

- 034 事業モデル・ポートフォリオ戦略：Fujitsu Uvance
- 037 事業モデル・ポートフォリオ戦略：デリバリー

- 039 テクノロジー戦略：5 Key Technologies
- 041 テクノロジー戦略：知的財産マネジメント
- 042 カスタマサクセス戦略／地域戦略：カスタマサクセス
- 044 カスタマサクセス戦略／地域戦略：リージョンズ（Japan）
- 046 カスタマサクセス戦略／地域戦略：リージョンズ（海外）
- 047 システム品質・情報セキュリティ

048 経営資本の強化

- 049 CHRO (Chief Human Resource Officer) からのメッセージ
- 051 人材戦略の全体像
- 052 人材マネジメントの軌跡
- 053 人材マネジメントの主な取り組みと進捗
- 054 社員の声
- 055 CDXO (Chief Digital Transformation Officer)、CIO (Chief Information Officer) からのメッセージ
- 056 富士通グループのDX
- 057 CSuO (Chief Sustainability Officer) からのメッセージ
- 058 サステナビリティ経営の全体像
- 059 GRB進捗一覧
- 062 人権
- 063 サプライチェーン
- 064 コンプライアンス
- 065 環境
- 067 TCFDに基づく情報開示
- 071 ステークホルダーとの協働

072 コーポレートガバナンス

- 073 取締役会議長インタビュー
- 075 役員一覧
- 078 コーポレートガバナンスの状況
- 089 リスクマネジメント
- 091 経済安全保障への取り組み
- 092 情報セキュリティ

094 事業概況

- 094 パフォーマンスハイライト
- 097 セグメント別ハイライト
- 099 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

101 会社情報

- 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
- 103 会社概要／株主メモ

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、中国を含むアジア）・ハイテク市場における変動性（特に半導体、PC、携帯電話など）・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

Our Purpose

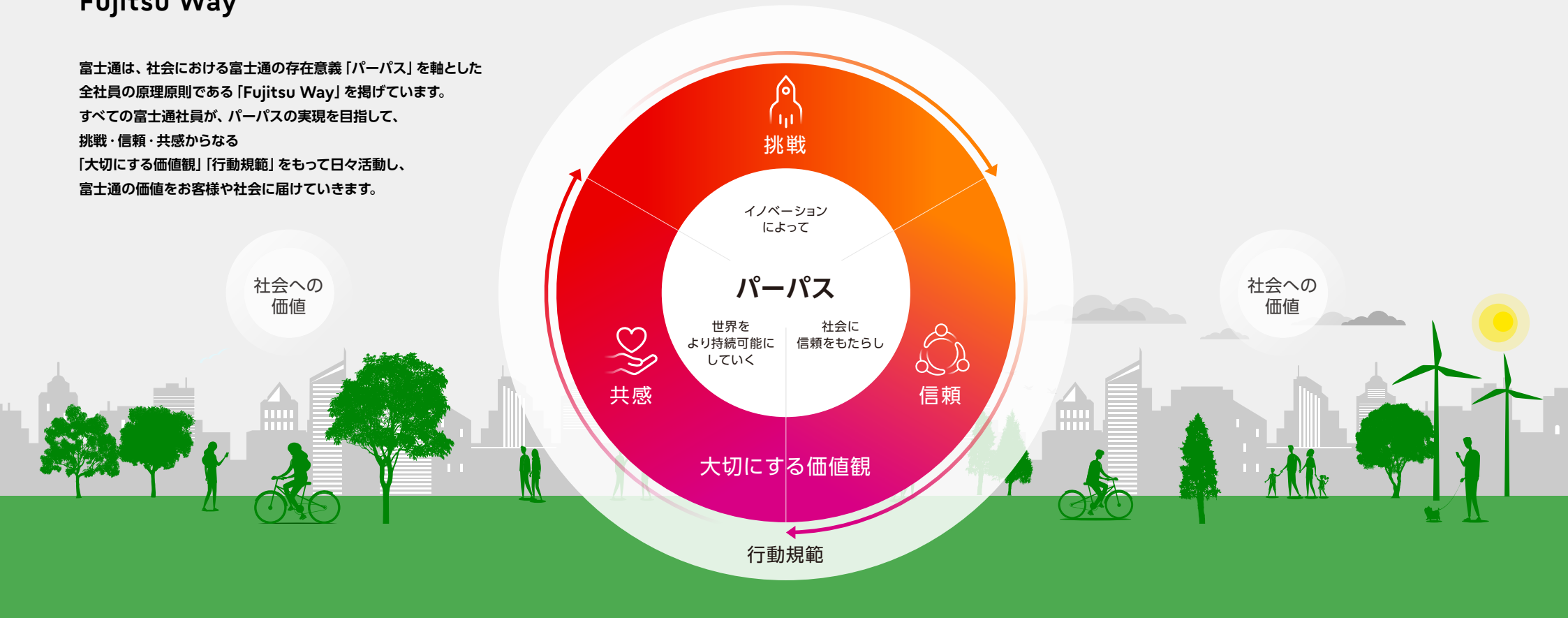
Our Purpose

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。



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こうことです。					
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り組みます - 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

価値創造モデル

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けることです。

富士通の マテリアリティ

必要不可欠な貢献分野

持続的な発展を可能にする土台

地球環境問題の解決

デジタル社会の発展

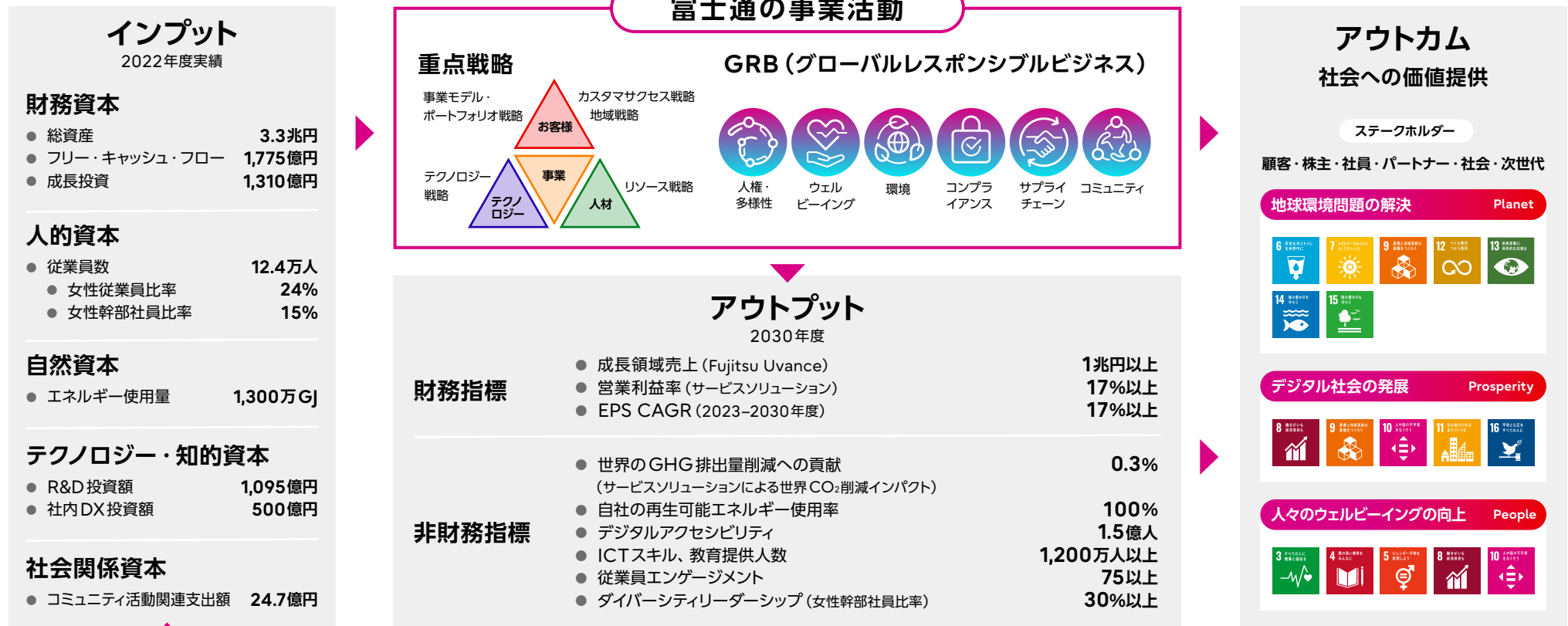
人々のウェルビーイングの向上

テクノロジー

経営基盤

人材

2030年に向けたVision：デジタルサービスによってネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーになる。



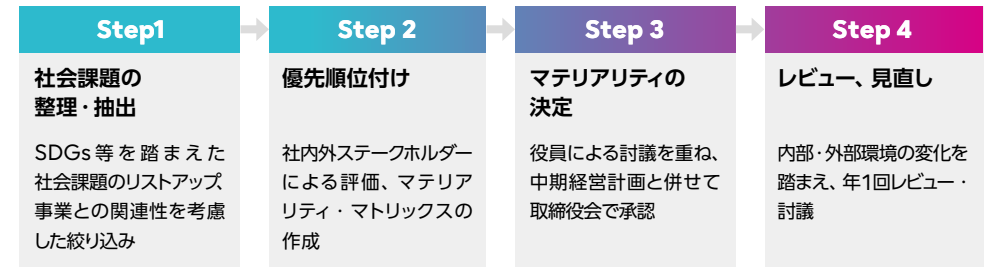
マテリアリティ

富士通グループでは、ビジネスを通じたお客様・社会への価値提供を重視し、「自社」および「ステークホルダー」の双方の観点から評価を行い、マテリアリティを定めました。

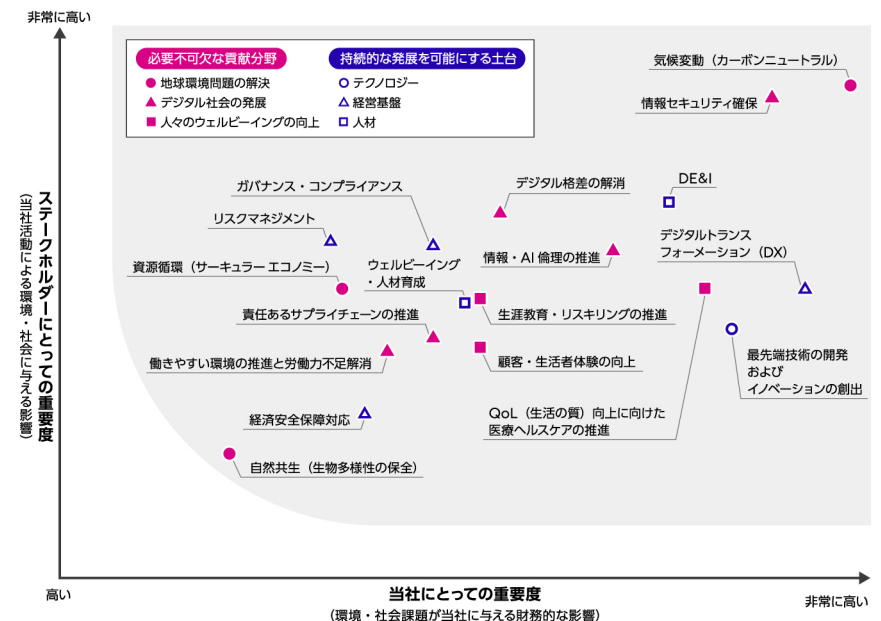
2030年を見据え、「地球環境問題の解決」「デジタル社会の発展」「人々のウェルビーイングの向上」の3分野を、当社グループにおける必要不可欠な貢献分野（マテリアリティ）と定めました。これに向け、価値創造の源泉として「テクノロジー」「経営基盤」「人材」を強化し、新たなビジネスモデルやイノベーションの創出を支えます。



特定プロセス



2030年を見据えた社会課題を整理し、幅広く社内外のステークホルダーに対するアンケートやインタビューを実施し、当社と環境・社会の相互影響を考慮しマテリアリティを特定しました。今後、年1回の定期レビューを行い、必要に応じて見直しを実施していきます。



マテリアリティ

マテリアリティ特定プロセスのStep1（社会課題の整理・抽出）において、各種公開情報を基に、マテリアリティそれぞれに対するリスク・機会の認識を考察しました。

今後、リスクについては富士通自身の社内取り組みを中心に施策を実施し、機会についてはFujitsu Uvanceをはじめとしたビジネスを拡大することによって社会課題を解決し、お客様・社会に価値を提供していきます。

必要不可欠な貢献分野		
マテリアリティ	項目	▲リスク* ●機会*
地球環境問題の解決 	気候変動（カーボンニュートラル）	▲ 厳格化する省エネ・GHG排出法規制、自然災害の頻発による対応コスト増 ● GHG排出量可視化、省・再エネの導入拡大、災害に強い社会づくり等の需要増
	資源循環（サーキュラーエコノミー）	▲ 資源制約、希少資源をめぐる紛争の激化により、操業・対応コスト増 ● 資源の有効活用・廃棄ゼロの促進、循環経済の仕組み構築に関する需要増
	自然共生（生物多様性の保全）	▲ 土地利用・情報開示規制厳格化の中で、生物多様性への対応遅れによる評判リスク増 ● 自然環境への影響度評価、自然共生まちづくり等の需要増
デジタル社会の発展 	情報セキュリティ確保	▲ 企業活動に関わる個人情報やお客様情報の漏洩による、社会的信用低下、法令違反等のリスク ● トラストかつセキュアな情報基盤の高度化の需要増
	デジタル格差の解消	● 「デジタルの民主化」が普及し、差別・偏見やヘイトを助長しないデジタル基盤の需要増
	情報・AI倫理の推進	▲ 倫理的問題による社会的信用低下、AI倫理への理解・実践が不十分な場合AIの進歩阻害等のリスク ● 適切なAI利用、適切なAI倫理実践の需要増
	働きやすい環境の推進と労働力不足解消	● 快適かつ安全・安心な労働環境の創出、労働力不足の解決に向けた生産性・品質向上と自動化・効率化の需要増
	責任あるサプライチェーンの推進	▲ サプライチェーンにおける人権侵害・環境破壊等による社会的信用低下、事業継続困難等のリスク ● 環境・社会領域でのサプライチェーン管理の可視化・最適化等の需要増
人々のウェルビーイングの向上 	QoL（生活の質）向上に向けた医療ヘルスケアの推進	● 医療のデジタル化、AIやIoTを活用した予防医療など、地域・社会が日常生活に溶け込むヘルスケアに関する需要増
	生涯教育・リスキリングの推進	● 人々が豊かで充実した人生を送るため、いつでも自由に学習でき、成果が適切に評価されるデジタル教育プラットフォームの構築等に関する需要増
	顧客・生活者体験の向上	● 人々の価値観が多様化し、新しい消費、繋がりや働き方への志向が向上。パーソナライズした消費体験、個人・企業・社会の新たな価値交換の仕組み構築等の需要増

持続的な発展を可能にする土台		
マテリアリティ	項目	▲リスク*
テクノロジー 	最先端技術の開発およびイノベーションの創出	▲ 最先端技術の研究開発は企業の成長の源泉であり、技術開発が進まない場合、競争力を失うリスク発生。ビジネスの変革と持続可能な社会の実現に向け、DX・SXを支えるデジタルイノベーションが必要不可欠になる
経営基盤 	ガバナンス・コンプライアンス	▲ 強固なガバナンス体制の維持や情報開示・執行への監督機能の充実ができていない場合、健全な経営を損なうリスク発生。法規制に抵触する事態が発生する場合、社会的信用の低下や課徴金、損害賠償等のリスク発生
	リスクマネジメント	▲ 強固なリスクマネジメントができていない場合、企業の事業継続に影響を及ぼすリスク発生
	経済安全保障対応	▲ 経済安全保障関連の規制強化が進み、対象市場やサプライチェーン等に影響を及ぼし、対応コストや規制違反の場合の制裁金等の負担増
	デジタルトランスフォーメーション（DX）	▲ DXを実現できない場合、生産性低下、外部環境への対応遅れ等が生じ、競争上劣後するリスク発生
人材 	DE&I	▲ 従業員・サプライチェーン等の人権侵害や多様性の配慮不足による、社会的信用の失墜、人材流出等多面的なリスク発生
	ウェルビーイング・人材育成	▲ 従業員が健康にいきいきと働ける環境づくり、従業員の自己成長の機会提供ができない場合、人材流出、ブランド価値低下等リスク発生

* リスク・機会は、マテリアリティ特定プロセスのStep1（社会課題の整理・抽出）における各種公開情報を基に考察したもの。

ビジョン

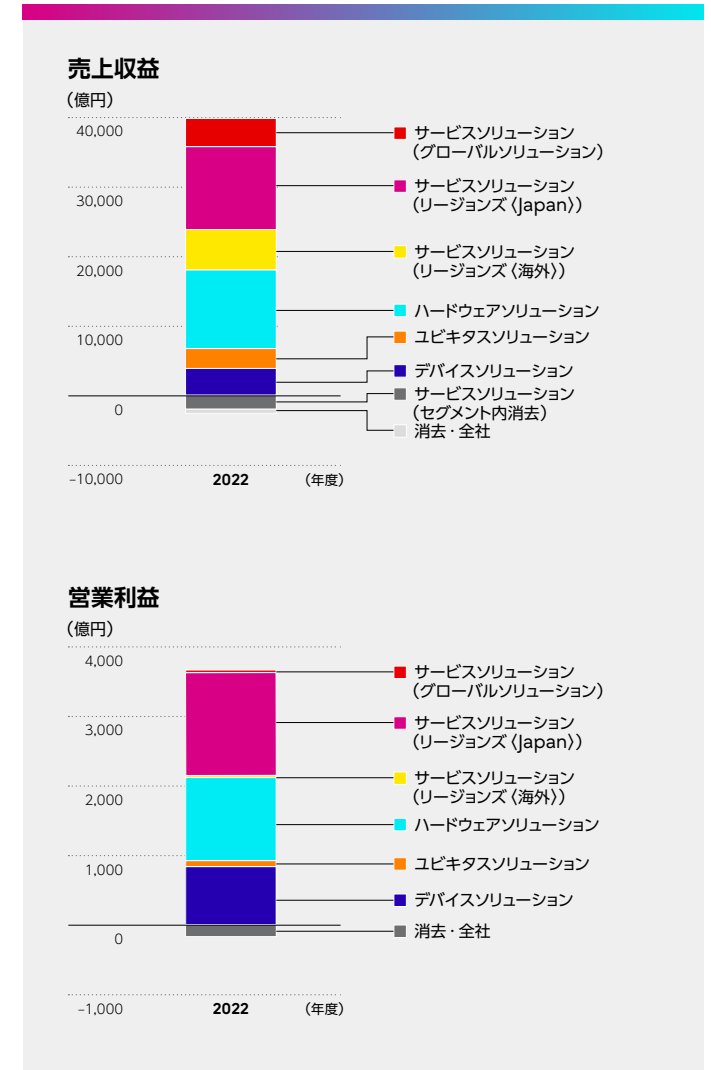
デジタルサービスによってネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーになる。

私たちはこのビジョンをグループ内で共有し、テクノロジーとイノベーションによって社会全体へのインパクトをプラスにすることで、パーパスの達成を目指します。財務的な価値の創出はもちろんのこと、地球環境問題の解決（Planet）、デジタル社会の発展（Prosperity）、人々のウェルビーイングの向上（People）にステークホルダーと共に取り組み、社会に対してポジティブな価値を提供します。



事業ポートフォリオ

セグメント	サブセグメント		主要製品・サービス
サービス ソリューション	■ グローバル ソリューション		- コンサルティングサービス (ビジネスコンサルティング、テクノロジーコンサルティング) - クラウドサービス (IaaS、PaaS、SaaS等) - システムインテグレーション (システム構築、モダナイゼーション等)
	リージョンズ	■ (Japan)	- ソフトウェア (業務アプリケーション・ミドルウェア) - ソフトウェアサポートサービス - ビジネスプロセスアウトソーシング
		■ (海外)	- IT サービス (データセンター、ネットワークサービス、セキュリティサービス、車載情報システム等) - マネージドサービス (システム運用管理、アプリケーション運用管理、サービスデスク等)
■ ハードウェアソリューション			- システムプロダクト (UNIXサーバ、基幹IAサーバ、PCサーバ、OS、ストレージ、メインフレーム、フロントテクノロジー等) - ネットワークプロダクト (モバイルシステム、フォトリソシステム、IPネットワーク機器等) - ハードウェアサポートサービス (システムプロダクト・ネットワークプロダクトのサポート) - 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)
■ ユビキタスソリューション			パソコン
■ デバイスソリューション			電子部品 (半導体パッケージ、電池等)
■ 消去・全社			先行研究開発、セグメント間の売上消去等



CEOからのメッセージ

「地球環境問題の解決」「デジタル社会の発展」
「人々のウェルビーイングの向上」に貢献する
ソリューションの提供を通じ、事業ポートフォリオ変革と
成長を実現します。

2030年のネットポジティブ実現へ

富士通グループのパーパスは、「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。2023年5月、私たちがパーパスを実現するために必要不可欠な貢献分野を、「地球環境問題の解決」「デジタル社会の発展」「人々のウェルビーイングの向上」と明確化しました。また、2030年を見据えた価値創造の考え方として、「デジタルサービスによってネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーになる」というビジョンを設定しました。

ネットポジティブという言葉には、事業活動から生まれる負のアウトプットを上回る正のアウトプットをつくりだすという私たちの決意を込めています。1つの例がスーパーコンピュータです。コンピューティングパワーの増強は電力消費の拡大を伴いますが、一方で、飛躍的に進化したコンピューティングパワーを活用すればGHG排出量削減に貢献するイノベーションも

代表取締役社長
CEO

時田 隆仁

CEOからのメッセージ

生まれます。私たちは事業を通じてテクノロジーとイノベーションを駆使することで、お客様とその先に存在する社会に対しポジティブなインパクトを生むことを目指します。

新たなマテリアリティの策定は ステークホルダーへのフィードバック

「地球環境問題の解決」「デジタル社会の発展」「人々のウェルビーイングの向上」の3分野を、必要不可欠な貢献分野（マテリアリティ^①）として決めました。2020年にパーパスを軸にFujitsu Wayを刷新して以来進めてきた経営を改めて振り返り、私たち自身が社会にどのような価値を提供すべきなのか、また、お客様が私たちに何を期待しているかに本格的に切り込もうという考えが、2023年のタイミングでマテリアリティを特定した背景にありました。

特定に当たっては、独りよがりにならないという点を重視しました。お客様、社員、株主を中心に多様なステークホルダーの皆様から広くヒアリングし、その結果を基に様々な社会課題の中から富士通グループだからこそ取り組むべき分野について議論を深めました。こうした議論を経て特定したマテリアリティに加え、その検討プロセスについても社外取締役・監査役の賛同を得たことは、私自身にとっても心強いことでした。

2030年のネットポジティブ実現は、価値創造に対する富士通グループのコミットメントであると同時に、マテリアリティの特定に協力していただいたステークホルダーの皆様へのフィ

ドバックであるとも考えています。Fujitsu Wayでは、大切に
する価値観として「挑戦、信頼、共感」を掲げています。「共感」
をベースに目標、目的が定められたことは大きな意義があり、
CEOとしてステークホルダーと真摯に向き合いながら、当社
グループを率いていく決意を改めて固めています。

2020-2022年度中期経営計画（前中計）を 振り返って

私たちは2030年に目指す姿の実現に向け、2025年度までに達成すべきマイルストーンと戦略を2023-2025年度中期経営計画（新中計）^②として発表しました。そのご説明に先立ち、2022年度までの私たちの到達点と課題をご報告します。

2022年度の連結業績は、営業利益が過去最高を更新し営業利益率も9.0%に達しました。しかし、前中計の財務目標^③として掲げたテクノロジーソリューションの売上収益、営業利益率はいずれも未達となりました。

半導体不足や為替レート的大幅な変動など、売上収益やコストに影響を及ぼす外部要因が発生したことは確かです。しかし、データドリブン経営を迅速に進め、需要予測や在庫管理を精緻に実行すれば、そうした影響は低減できたはず。サービスよりもサプライチェーンリスクの影響を受けやすいハードウェアプロダクトの伸びを想定した計画であったことも問題でした。こうした課題は、後述する新中計に反映しています。

一方で、当社グループの中長期的な成長を牽引するソリュー

コロナ禍の混乱の中、
変革の目的を正確に理解し、
積極的に変化に飛び込んでくれた
社員には感謝しかありません。

ションとしてFujitsu Uvance^④を世に出したことは、事業面での大きな成果です。また、非財務目標^⑤のうち、お客様ネット・プロモーター・スコア（NPS[®]）^{*1}とDX推進指標で目標を達成したことは、非財務面での取り組みが結実したものです。従業員エンゲージメントについては、目標値に届きませんでした。がスコアは改善しており、日本国内におけるジョブ型人材マネジメントへの移行をはじめとする制度・組織文化の変革を進め、当社グループが大きく変貌したという実感は私を持っています。コロナ禍の混乱の中、変革の目的を正確に理解し、積極的に変化に飛び込んでくれた社員には感謝しかありません。

^{*1} ネット・プロモーター[®]、NPS[®]、NPS Prism[®]そしてNPS関連で使用されている顔文字は、
ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムの登録商標です。

CEOからのメッセージ

4つの重点戦略で成長を追求

新中計で目指すのは、2030年に目指す姿の実現とネットポジティブの最大化に向けた成長です。このゴールの達成に向け、事業モデルと事業ポートフォリオの変革、お客様のIT資産のモダナイゼーションの確実なサポート、海外ビジネスの収益性向上という3つのテーマを掲げています。さらにこの3つのテーマの推進のために、事業モデル・ポートフォリオ戦略、カスタマサクセス戦略／地域戦略、テクノロジー戦略、リソース戦略という4つの重点戦略[●]を策定しました。これらの戦略を実行し、2025年度に売上収益4兆2,000億円、調整後営業利益^{*2} 5,000億円、調整後営業利益率12%、コア・フリー・キャッシュ・フロー^{*3} 3,000億円、1株当たり親会社所有者帰属当期利益(EPS)の年平均成長率14～16%の財務目標[●]と、GHG排出量削減、お客様NPS[®]、社員1人当たり生産性、従業員エンゲージメント、および女性幹部社員比率の4項目の改善という5つの非財務目標[●]の双方を達成します。

^{*2} 営業利益から事業再編、事業構造改革、M&A等に伴う損益ならびに制度変更等による一過性の損益を控除した、本業での実質的な利益を示す指標（従来、本業利益として表記していたものと同一）。

^{*3} 事業再編、事業構造改革、M&A等に伴う一過性の収支を控除した、経常的なフリー・キャッシュ・フロー。

事業セグメント変更で成長領域を明確化

事業モデル・ポートフォリオ戦略の一環として、2023年度から事業セグメントを変更[●]することを決定し、従前のテクノロジーソリューションを、サービスソリューションとハードウェアソリューションに分割しました。サービスソリューションの中には、グローバルソリューションと、国内外の市場に向けてサービスビジネスの提供を担うリージョンズ（Japan、海外）が含まれます。

セグメント変更の狙いは、成長戦略および組織体制と、情報を開示するセグメント区分を一致させるマネジメント・アプローチを、より厳密に実行することです。成長を牽引するFujitsu Uvanceを軸としたサービスソリューションをほかの事業と明確に区分することで、私たちの成長性の実力をステークホルダーに対して明示していきます。これは、ハードウェアの部材不足による影響もサービス・ソリューションビジネスを含むテクノロジーソリューションに織り込まれたことで、成長領域の成果が分かりづらくなってしまった前中計の反省に立ち、私たちが出した答えでもあります。

成長を牽引する

Fujitsu Uvanceを軸とした

サービスソリューションを

ほかの事業と

明確に区分することで、

私たちの成長性の実力を

ステークホルダーに対して

明示していきます。

CEOからのメッセージ

Fujitsu UvanceはVertical areasの 成長に注力

新中計では、サービスソリューションを中心に成長と収益性拡大を加速します。そのドライバーとなるのが、Fujitsu Uvanceです。Fujitsu Uvanceは社会課題を解決するクロスインダストリーの4分野であるVertical areasと、それらを支える3つのテクノロジー基盤としてのHorizontal areas、合計7つのKey Focus Areasから構成されます。2023年度期初までに全7 Key Focus Areasにおけるオフアリングの整備にめどを付けました。今後3年間は、特に4つのVertical areasのオフアリングに磨きをかけて高い付加価値を創出すると同時に、コンサルティング力の増強、戦略的アライアンスの発展、テクノロジー基盤の強化、人材の育成とリスキリングへの投資を実行し、中長期的な成長の道筋を固めます。

Fujitsu Uvanceの特徴は、社会課題を起点としており、クロスインダストリーであること、そしてクラウド上で展開するデジタルサービスであることです。例えば、当社は病院向け電子カルテ市場で高いシェアを誇りますが、現在のサービスは、個別の病院内で完結する単独のシステムが主流です。これを、病院間での連携や地域医療および自治体サービスへの活用、さらには創薬と、業種あるいは業界を超えて価値を創出するオフアリングにしなければ、Fujitsu Uvanceとは呼べないのです。

社会課題への解決に貢献する
サービスを提供することで、
従来とは異なるレベルの成長と
2030年に向けた
事業ポートフォリオ変革を
実現します。

これまで当社グループの事業基盤は、個々のお客様の課題を解決していくことでした。その経験があるからこそ、私たちにはお客様とお客様の間、いわゆる業際にある大きな「空白地帯」が見えています。Fujitsu Uvanceがクロスインダストリーであるのは、まさに、この空白地帯にある事業機会を創出するためです。サプライチェーンの最適化やカーボンニュートラルの実現など、個別企業の事業だけでは実現しえない社会課題への解決に貢献するサービスを提供することで、従来とは異なるレベルの成長と2030年に向けた事業ポートフォリオ変革を実現します。

空白地帯に存在する事業機会を捉えるには、お客様のニーズや課題に対する深い理解に基づく提案が必要です。このため、新中計のカスタマサクセス戦略の下でお客様の課題を解決するコンサルティング力を拡充します。具体的には、コンサルティングスキルを持つ人員を、2022年度末の2,000人から2025年度までにテクノロジー軸とビジネス軸で合わせて1万人に増強します。

使命感を持って取り組むモダナイゼーション

Fujitsu Uvanceを中心としたオンクラウドサービスが成長を牽引する一方で、お客様のIT資産活用を支えるサービスにも注力します。オンプレミスと呼ばれるお客様固有のIT資産をクラウド等へシフトする、いわゆるモダナイゼーションの支援がその柱です。

当社グループは、国内で多くのお客様にご利用いただいているメインフレーム、UNIX サーバの販売・保守の終息を決定しています。保守終了までの期間は安心してご利用いただけるよう万全のサポートサービスを提供する一方で、お客様の持続可能な経営に向けてモダナイゼーションを推進する使命が私たちにはあると考えています。2025年度までの3年間でデリバリー体制を強化するとともに前中計期間に改善した生産性をさらに引き上げ、2026年にピークを迎えると想定するモダナイゼーション需要に万全な体制で対応します。

CEOからのメッセージ

グローバルに通用するオフリングで 収益性を強化

地域戦略 ●では、リージョンズ (Japan) ●で2025年度の調整後営業利益率19%という高い目標を掲げ、Fujitsu Uvanceとモダナイゼーションを推進します。その他のリージョンについては、Fujitsu Uvanceを中心としたグローバルなオフリングの提供を拡大することで、2022年度の調整後営業利益率で1%という低位にあった収益性の向上に取り組めます。

日本以外のリージョン ●では前中計期間中にサービスビジネスへのシフトを進め、特にAmericasにおいて大きな構造改革を成功させました。また、グローバルに通じるオフリングがあれば成長の突破口が開けることは、2022年度のFujitsu Uvanceの実績に表れています。7つのKey Focus Areasの中で最も売上収益を計上したのはHorizontal areasのDigital Shifts、つまりデジタルワークプレイスの領域です。これは当社グループにおいてWork Life Shiftという名称で進めてきた社内変革に基づき、その技術やノウハウを社外にも提供しているもので、特にその成長を牽引したのが海外市場だったのです。富士通グループ全体の成長スピードに追いつくため、日本以外のリージョンにおいてもFujitsu Uvance、特にVertical areasのオフリングの提供に注力し、一段、二段ギアを上げて成長を加速させます。

近年、情報セキュリティインシデントやシステム品質問題が発生したことを受け、私が委員長を務めるリスク・コンプライアンス委員会の機能強化を含め、全社を挙げてセキュリティ・

品質管理体制 ●強化に取り組んでいます。権限を強化した最高情報セキュリティ責任者であるCISO(Chief Information Security Officer)のもとで情報セキュリティ対策を強化するとともに、新たに任命した最高品質責任者であるCQO(Chief Quality Officer)のもとでシステム品質の改善・向上も図り、再発防止に取り組めます。

5 Key Technologiesと実践知が 付加価値提供の源泉

私たちは、Fujitsu Uvanceを支えるKey Technologiesとして5つの技術領域を定め、テクノロジー戦略 ●の下で研究開発リソースを集中してきました。その1つであるAIは、近年目覚ましい進化を遂げ、企業、消費者が活用するサービスとして急速に広がっています。このようなテクノロジーの隆盛は、私たちにとって歓迎すべき事象です。それは、「まずは先端技術を使ってみよう」という新しい技術変革を積極的に受け入れ試す機運が醸成されるからです。

当社グループは、30年以上にわたる研究実績を持つAIはもちろん、世界最高レベルのコンピューティングパワー、高精度なシミュレーション、大規模社会インフラも支えるネットワーク、サイバーセキュリティなどの技術を自ら開発し、特許を含めた自社の知的財産 ●として保有しています。デジタルサービスに不可欠な技術力をこれほど幅広く持つ企業は、世界でも稀であると自負しています。

デジタルサービスに
不可欠な技術力を
これほど幅広く持つ企業は、
世界でも稀であると
自負しています。

私たちは、こうした技術を価値に転換するための実践知も蓄積しています。例えば、OneFujitsuプログラム ●の下で、業務改革を進めながらFujitsu Uvanceで提供しているBusiness Applicationsをグループ内に導入しており、そこから得た学びと知見をお客様にサービスを提供する際のリファレンスモデルとして活用しています。技術開発と自らの変革の実践を通して得たケイパビリティは、当社グループの競争優位性であると考えています。

CEOからのメッセージ

価値創出に挑戦するという
決意と覚悟を持って
サステナビリティ
トランスフォーメーションに
踏み出すお客様を
強力にサポートすることが、
テクノロジー企業としての
私たちの使命であり
責任でもあります。

事業戦略に連動した 人材ポートフォリオの変革

事業ポートフォリオの変革を加速し成果を出すには、人的資本やデータの活用を可能とする強固な経営基盤が必須です。リソース戦略●として、人材ポートフォリオの変革とデータドリブン経営の進化を継続します。

特に人的資本経営●は、CEOとして富士通グループという大きなチーム、そのチームを構成する全メンバーを取り残さずリードする役割を負う実感と共にエネルギーを注いでいることの1つです。前中計期間中に着手した一連の人材マネジメントの変革を通じ、一人ひとりのマインドや組織文化が変わってきていることは、従業員エンゲージメント調査の結果にも表れています。伝統的な日本企業の人事の仕組みである「メンバーシップ型」でなくても、社員の働きがいや醸成できることに、大きな手応えを感じています。人的資本経営やデータドリブン経営の成功モデルとして提示できるよう、人材とITを軸にした経営基盤の高度化に取り組めます。

サステナビリティトランスフォーメーションを支える パートナーとして

カーボンニュートラルをはじめグローバル社会のサステナビリティ●を前提とする新たな経済システムの構築が求められる中で、企業が持続的に成長するには、デジタルトランスフォーメーションはもとより、従前とは異なる価値創造を実現するサステナビリティトランスフォーメーションを遂げねばなりません。私は、2025年度に新中計を完遂した当社グループが、Fujitsu Uvanceを入り口に、多くのお客様をサステナビリティトランスフォーメーションへといざなう姿を描いています。新たな経済システム構築に積極的に参画し、価値創出に挑戦するという決意と覚悟を持ってサステナビリティトランスフォーメーションに踏み出すお客様を強力にサポートすることが、テクノロジー企業としての私たちの使命であり責任でもあります。

新中計の4つの重点戦略を通じて財務・非財務の目標を達成し、「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」企業であることをグローバルに示していく決意です。当社の挑戦に、ぜひご期待ください。

代表取締役社長
CEO

時田隆仁

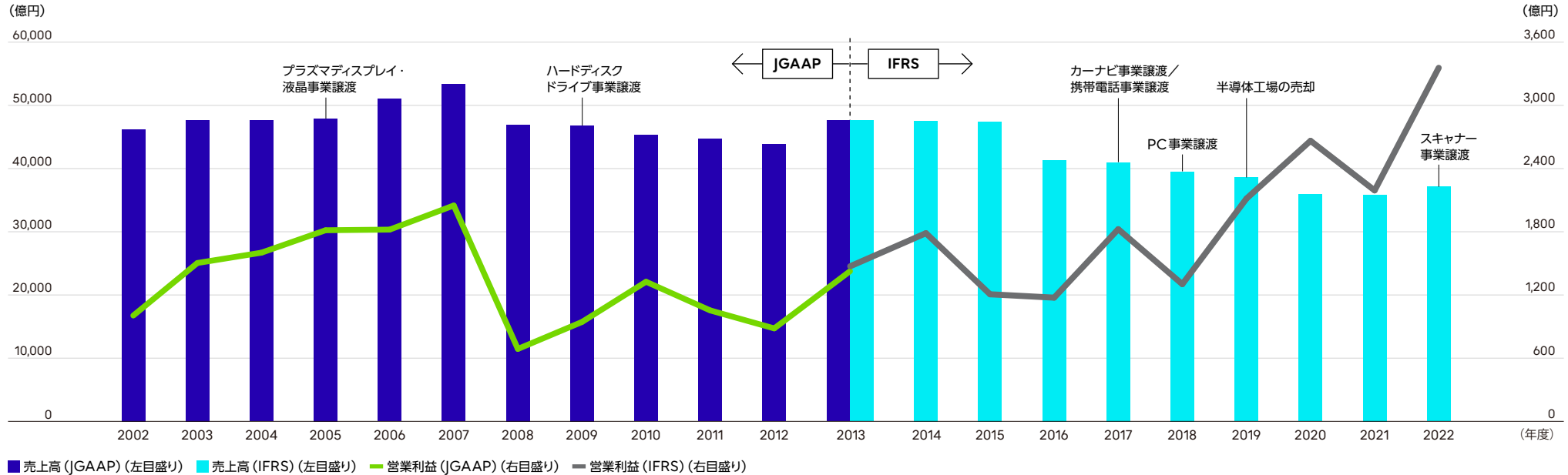


経営戦略

富士通グループは、2030年のビジョンの実現と、それ以降の持続的な価値創造への道筋をバックキャストし、2023年度からの3年間で成長と収益力向上に向けたモデルを構築する期間と位置付けました。2023-2025年度中期経営計画の下に策定した4つの重点戦略を推進し、Fujitsu Uvanceを中心とする成長領域にリソースを集中することで、お客様の経営課題や社会課題の解決への貢献と、企業価値向上を目指します。

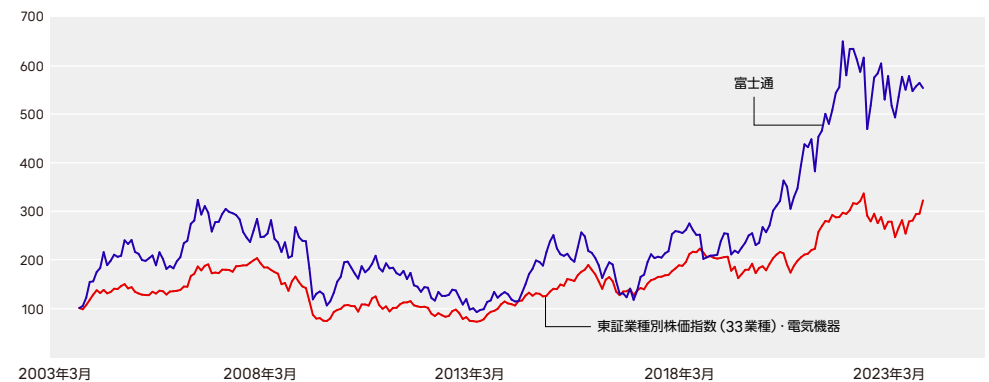
変革の軌跡

Trajectory of change



富士通グループは、創業から88年の間、革新的なテクノロジーで社会やお客様が抱える課題の解決や、新たな価値の提供を行い、社会の発展と共に成長を重ねてきました。刻々と変化する社会情勢やデジタルテクノロジーの進化によりビジネス環境が大きく変化する中、当社グループは持続的な成長のため、プロダクト中心の事業モデルからソリューションやサービス中心の事業モデルへと変革を進め、この領域への経営資源の集中を進めています。この20年で、半導体事業、携帯端末事業、コンシューマー向けPC事業などの分社化や譲渡を実施し、売上高は過去最高値と比べて縮小しましたが、成長領域への集中、効率化を通じて営業利益は増加し、収益性は確実に向上しています。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、成長に寄与する投資を戦略的に実行することで、持続的な成長と企業価値向上を追求しています。当社グループのこうした変革を市場も評価し、直近5年間の株価は約2.2倍と大きく上昇しています。

株価の推移



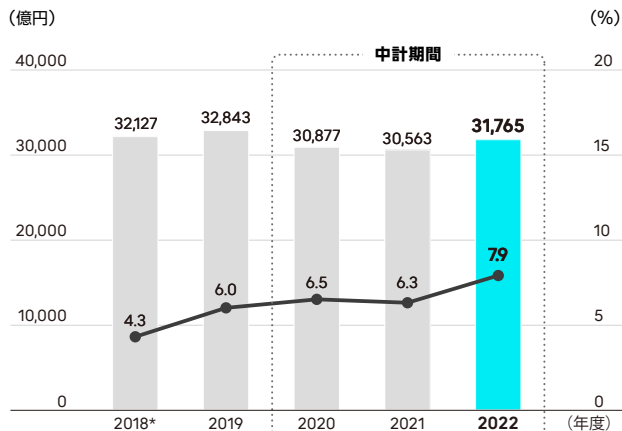
出所：Refinitiv

(注) 1. 当社は、2018年10月付で普通株式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。
2. 2003年3月末の終値を100とした株価の相対値の月末値を表示しています。

2020-2022年度中期経営計画：財務目標レビュー

中期経営計画 財務目標

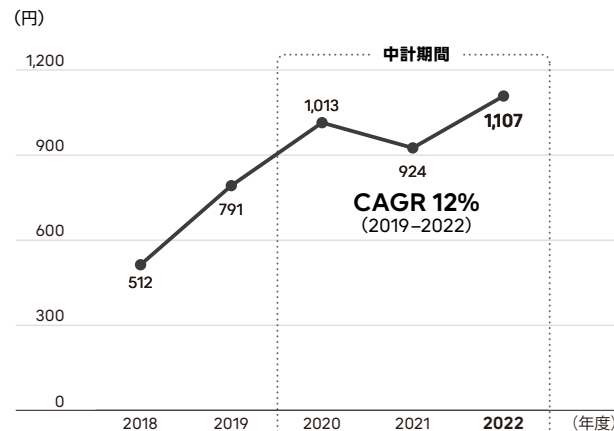
売上収益／営業利益率（テクノロジーソリューション）



■ 売上収益 (左目盛り) ● 営業利益率 (右目盛り)
* 2018年度の数値は当時の開示セグメントから算出した概算値。

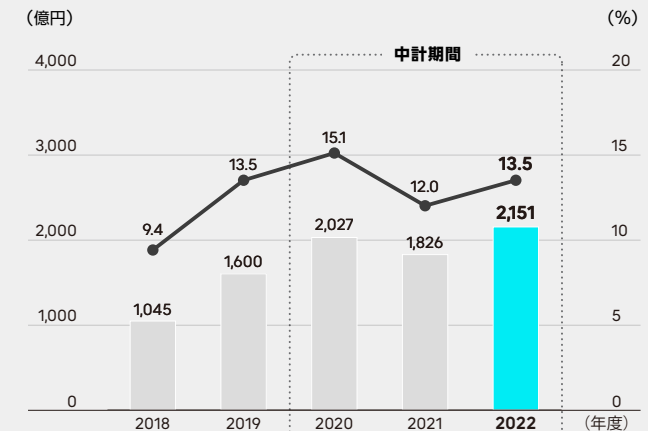
コア事業であるテクノロジーソリューションの営業利益率10%という目標に対し、2022年度本業ベースの売上収益は3兆1,765億円、営業利益は2,499億円、営業利益率は7.9%となりました。本期間中はCOVID-19の影響やサプライチェーンの乱れによる需給環境の悪化など外部環境の影響をはね返すことができず目標には届きませんでした。一方で、デジタル化やモダナイズーションなどDX関連需要による増収効果に加え、グローバルでのシステム開発および運用の標準化による生産性の向上や採算性改善などの取り組みにより、事業収益性は確実に向上してきており、2022年度は営業利益において過去最高益を達成しました。

1株当たり親会社所有者帰属当期利益（EPS）



資本効率の向上に重点を置き、全社EPSの年平均成長12%を目標としました。2019年度の791.20円に対し、2020年度は1,013.78円と増加しました。2021年度は事業構造改革の一環としてDX企業への変革を加速するための人材施策に関する費用として約650億円を計上したことなどにより924.21円と減少しましたが、2022年度は利益ベースの拡大に伴い1,107.63円と増加しました。拡大したキャッシュ・フローを事業成長投資や自己株式の取得など最適にアロケートすることでCAGRは12%と計画に沿った達成状況となりました。2018年度と比較すると、約2.2倍となり確実に成長しています。

親会社所有者帰属当期利益／ROE



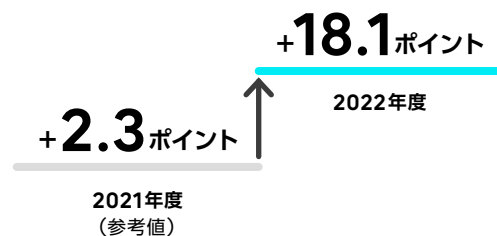
■ 親会社所有者帰属当期利益 (左目盛り) ● ROE (右目盛り)

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、2020年度15.1%、2021年度12.0%、2022年度は13.5%となりました。2021年度は、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減益となりROEも低下しましたが、事業収益性の継続的な向上が着実に進展していることに加えて、自己株式取得の拡大、安定的な増配による株主還元強化の結果、2022年度からは資本効率が改善し、一定水準を維持しています。

2020-2022年度中期経営計画：非財務目標レビュー

中期経営計画 非財務目標

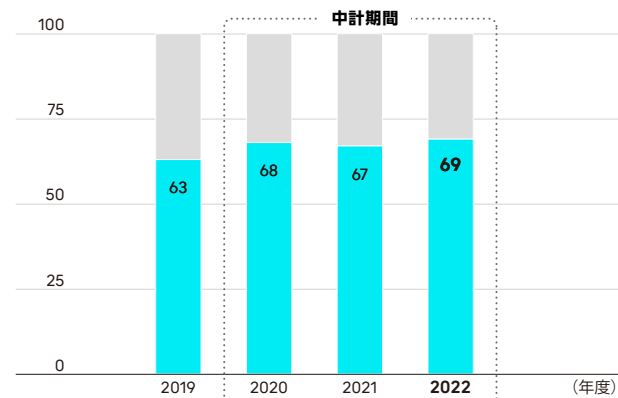
お客様ネット・プロモータースコア (NPS®)



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。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っており、お客様中心の経営を実現するために非財務指標の1つとしています。2022年度は、お客様の事業課題に対する深い理解に基づいた提案や当社グループのDX実践の経験値、社内変革の取り組みをご評価いただき、目標値を大幅に上回る結果となりました。一方でお客様の事業課題に対してのコンサルティング力や変革の実行力は、今後注力すべき領域として改善を図っていきます。

従業員エンゲージメント

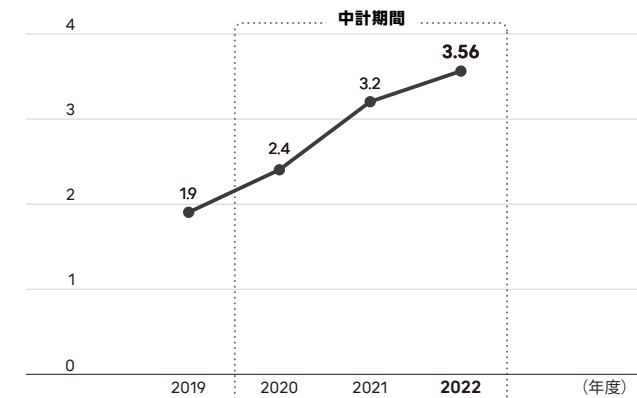
(点)



当社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。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指標の1つとして、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ています。組織、チーム単位での結果を基に、さらなるエンゲージメント向上に向けた自発的な取り組みを、各組織のトップ、およびミドル層が中心となり、メンバーと一緒に進めています。

DX推進指標

(ポイント)



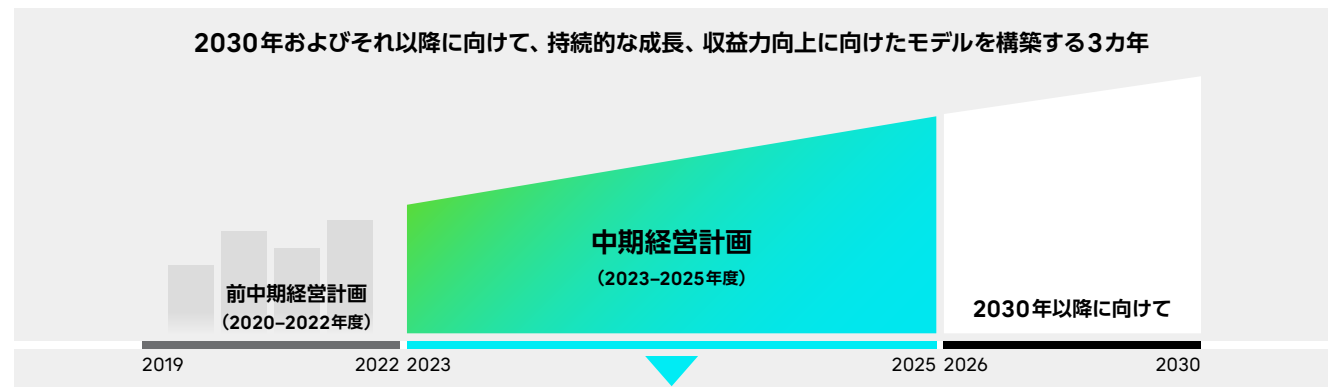
DX推進指標は、表面的なデジタル技術の活用を超えた経営変革の推進度を測る指標で、2022年度は目標3.5に対して3.56を達成しました。これは経済産業省のDX推進指標の基準と比較しても、日本のDX先行企業の中でトップクラスといえる数値です。当社グループは、グローバル共通の形式でDX推進の成熟度診断を実施し、パーパス実現に向けた自らの変化を定量的に把握することで、変革マインドをグループ全体に定着させました。また、DX推進指標に準拠した取り組みから得た実践知をお客様に提供するなど、この取り組みの成果を事業活動に活用しています。

2023-2025年度中期経営計画：計画の概要

当社グループは、2023年度に開始した新たな中期経営計画（新中計）を、2030年およびそれ以降の目指す姿の実現に向けて、持続的な成長と収益力向上のモデルを構築する期間と位置付けました。事業モデルと事業ポートフォリオの変革、お客様のIT資産のモダナイゼーションの確実なサポート、海外ビジネスの収益性向上という3つのテーマを掲げています。

この3つのテーマを確実に推進するため、4つの重点戦略を策定しました。「事業モデル・ポートフォリオ戦略」は、事業基盤の強化に向け、Fujitsu Uvance  事業の成長を軸にサービス領域の拡大に取り組みます。「カスタマサクセス戦略／地域戦略」は、日本を起点にグローバルでのフロント戦略を強化し、コンサルティング人材の拡充、モダナイゼーションのサポート体制の構築、海外リージョンにおける抜本的な利益率の向上、戦略的なアライアンスを実行します。「テクノロジー戦略」は、AIを核に5つのコアテクノロジーを強化しビジネスに活用することで、テクノロジーカンパニーとして社会に価値を提供します。「リソース戦略」は、事業を支え続ける人材戦略としてグローバル統一のRole定義や成長領域のリソースの拡充を推進するほか、生産性の向上、経営基盤の強化に取り組みます。

これら4つの重点戦略を着実に実行し、ステークホルダーへの提供価値の最大化を実現していきます。



戦略的な課題

- 事業モデルと事業ポートフォリオの変革
- お客様のモダナイゼーションの確実なサポート
- 海外ビジネスの収益性向上

重点戦略

事業モデル・ポートフォリオ戦略

事業セグメントと事業ポートフォリオ
成長領域へのシフト
お客様エンゲージメントモデル

テクノロジー戦略

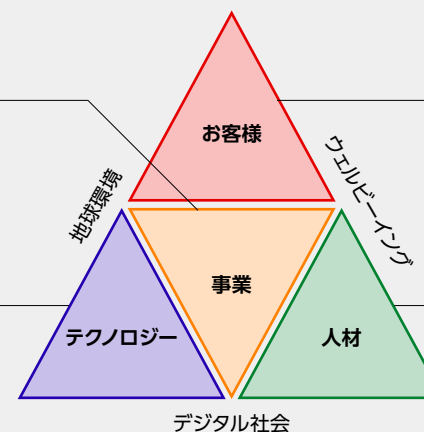
コアテクノロジー強化
ビジネス活用（価値提供強化）

カスタマサクセス戦略／地域戦略

コンサルティング拡充
モダナイゼーション
海外ビジネスのサービスシフト
戦略的アライアンス
お客様事業の一層の安定化

リソース戦略

RoleのGlobal統一
生産性の向上（社員一人当たり）
経営基盤の強化



2023-2025年度中期経営計画：財務・非財務目標

財務目標

			2022年度	2025年度
事業成長 収益力の強化	売上収益		3.7兆円	4.2兆円
		うちサービスソリューション	2.0兆円	2.4兆円
		うちFujitsu Uvance売上高	2,000億円	7,000億円
	調整後営業利益 *1		3,200億円	5,000億円
		うちサービスソリューション	1,600億円	3,600億円
	調整後営業利益率		9%	12%
		うちサービスソリューション	8%	15%
キャッシュ 創出力強化	コアFCF *2 (全社)		1,500億円	3,000億円
			2019 - 2022年度	2022 - 2025年度
資本効率の向上	EPS CAGR		12%	14 ~ 16%

*1 営業利益から事業再編、事業構造改革、M&A等に伴う損益ならびに制度変更等による一過性の損益を控除した、本業での実質的な利益を示す指標（従来、本業利益として表記していたものと同一）。

*2 事業再編、事業構造改革、M&A等に伴う一過性の収支を控除した、経常的なFCF。

新中計では、最終年度となる2025年度に売上収益4.2兆円、調整後営業利益5,000億円、調整後営業利益率12%という財務目標を定めました。Fujitsu Uvanceを成長のドライバーとしてサービスソリューションを中心に収益性の向上を目指します。また、事業成長に加え運転資本効率の改善によりキャッシュ・フロー創出力を強化し、2025年度のコア・フリー・キャッシュ・フロー（FCF）は2022年度実績の約2倍となる3,000億円への拡大を図ります。さらに、拡大したキャッシュ・フローを最適配分することで、EPSは2022年度の水準から14~16%の年平均成長率を目指します。企業価値の持続的向上の実現に向け、財務戦略を着実に推進します。

非財務目標			
環境 GHG 排出量	富士通グループ Scope 1、2	サプライチェーン Scope 3*	
	50% 削減 (2020年度比)	12.5% 削減 (2020年度比) * Category 11: 製品の使用時消費電力によるCO₂排出量のみ	
お客様	お客様NPS® +20 (2022年度比)	生産性	一人当たり生産性（営業利益） +40% (2022年度比)
人材	従業員エンゲージメント (2022年度) 69 → 75	ダイバーシティリーダーシップ (女性幹部社員比率) (2022年度) 15% → 20%	

お客様や社会に対する貢献と、自らの持続的な成長を可能にする土台の強化について測定・検証するため、非財務目標を設定し、環境、お客様、生産性、人材の4つの項目において2025年度のKPIを定め達成に向けて取り組んでいます。前中計から経営目標に掲げているお客様NPSと従業員エンゲージメントは継続的な向上を目指します。新たに、環境についてはGHG排出量、生産性については従業員一人当たりの営業利益、また人材についてはダイバーシティリーダーシップの指標としてグローバルでの女性幹部社員比率をKPIとし、非財務目標に加えました。さらに、これらの非財務の取り組みが財務面にどのように寄与するか、引き続き定量的な分析を進め企業価値の向上につなげていきます。

2023-2025年度中期経営計画：重点戦略

事業モデル・ポートフォリオ戦略

事業



● セグメント変更

2023年度より、従前のテクノロジーソリューションを、サービスソリューションとハードウェアソリューションに分割します。成長領域への投資と効果をより明確化し、事業ポートフォリオのマネジメントを強化します。

● サービスソリューションの拡大

成長領域であるサービスソリューションは、Fujitsu Uvanceを中心とした収益性の高いオンクラウドのデジタルサービスを拡大し、従来型のオンプレミスのサービスは、生産性向上とクラウドシフトにつながるモダナイゼーションに取り組みます。

● お客様との長期的なエンゲージメントの構築

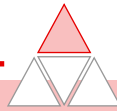
お客様の課題に共に向き合い、ステージに応じた最適なソリューションを継続的に提供し、モダナイゼーションやクラウドシフトなどを長期的に支援します。

サービスソリューションの拡大



カスタマサクセス戦略／地域戦略

お客様



● コンサルティングの拡充

テクノロジー軸のコンサルティングと、事業、経営に関わるビジネス軸でのコンサルティングスキルを持つ人員を、リスキリング等により合計10,000人規模に拡充します。

● 最適なモダナイゼーションの実現

長年培ってきたエンジニアリング力、モダナイゼーション専任組織やグローバルでのデリバリー体制を活かして、お客様資産の最適化とDX・SX (sustainability transformation) を支えます。

● 海外ビジネスのサービスシフト

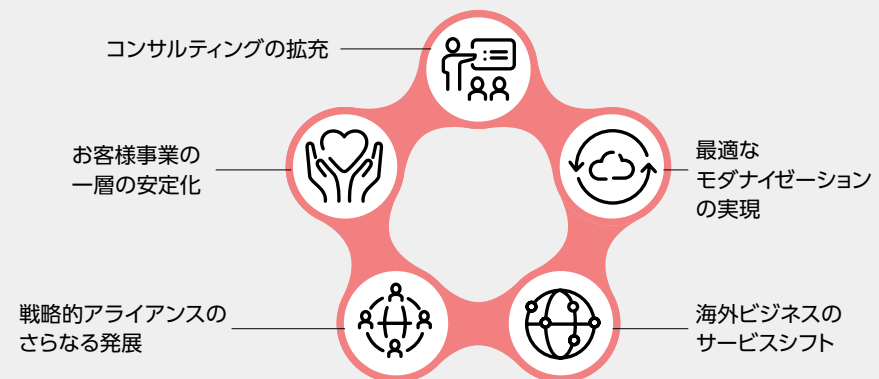
海外サービスの売上に占めるFujitsu Uvance割合を2022年度の20%から2025年度に45%へ拡大します。

● 戦略的アライアンスのさらなる発展

グローバルなお客様への提供価値を高めるために戦略パートナーとのアライアンスを強化・拡大します。

● お客様事業の一層の安定化

情報セキュリティ、システム品質はパーパスで掲げる社会の信頼を作るうえで最も重要な要素です。管理体制の強化に向けた施策の実行、効果測定と改善を恒久的に実施していきます。



2023-2025年度中期経営計画：重点戦略

テクノロジー戦略

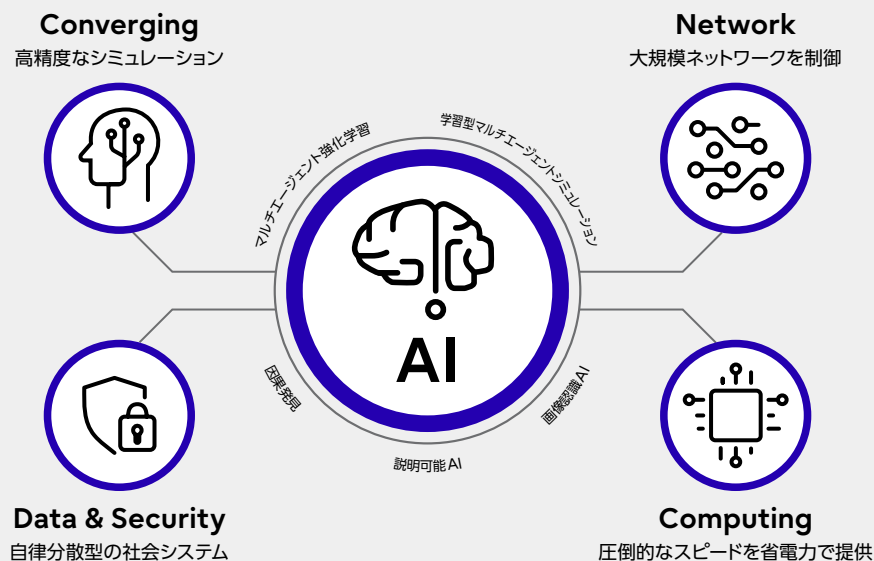
テクノロジー

● テクノロジーを起点とした付加価値の創出

Fujitsu Uvanceを支えるKey Technologiesとして、Computing、Network、AI、Data & Security、Convergingの5つを定め、重点的に研究開発を行っています。AIを核に5つのコアテクノロジーをさらに強化し、付加価値としてビジネスに実装していきます。

● ビジネス活用（価値提供強化）

テクノロジーによるイノベーションを付加価値に変えてお客様や社会に提供していくための取り組みを強化します。コアテクノロジーに、Fujitsu UvanceのVertical領域のアプリケーションやサービスを組み合わせ、オファリングとして提供することで、お客様と共にテクノロジーの社会実装を進めます。



リソース戦略

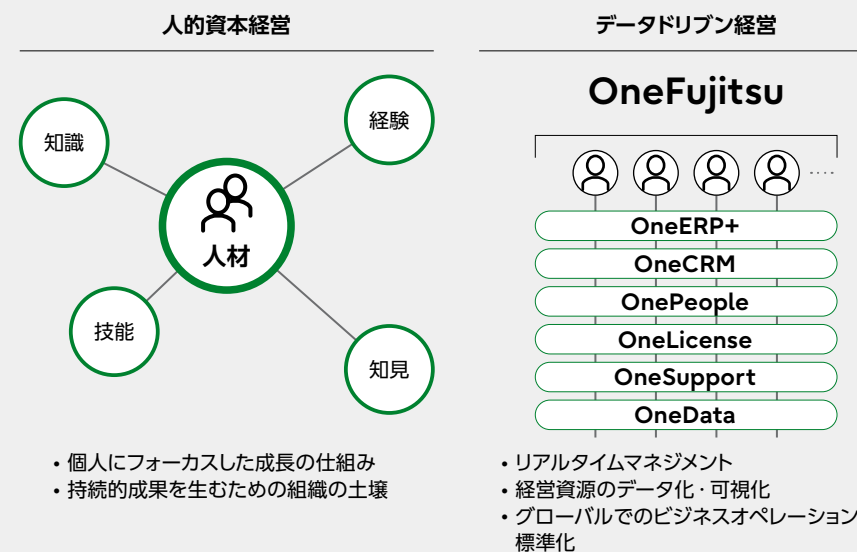
人材

● 事業と連動した人材ポートフォリオの実現

事業と連動した人材ポートフォリオ構築と育成計画を全社で進めます。グローバル統一のJob Roleを定義し、リスキリングやアップスキリングを行い、成長領域のリソースを拡充します。

● 経営基盤の強化によるお客様への提供価値の向上

前中計から引き続き、生産性の向上および経営基盤の強化に取り組みます。当社グループの人的資本経営の取り組みやOneFujitsuプログラムを中心としたデータドリブン経営の強化を通じた経験・ノウハウを価値としてお客様に提供することで、社会全体のDXを促進します。



COOインタビュー



代表取締役副社長
COO
古田 英範

2023-2025年度中期経営計画（新中計）の目標達成に向けた取り組み、特に、リージョンズ（海外）の事業基盤の変革を掲げる地域戦略のポイントと、Fujitsu Uvanceの成長シナリオの前提について、COOに聞きました。

Q 新中計の目標達成に向けた最大の難関は
何でしょうか。

A 財務目標の達成に向けてカギを握るのは、Fujitsu Uvanceの成長とデリバリー変革を中心とする事業モデル・ポートフォリオ戦略です。しかし、難易度という観点では、地域戦略、特にリージョンズ（海外）における事業モデル・ポートフォリオ戦略の実行を挙げねばなりません。

これまでリージョンズ（海外）は、マネージドインフラストラクチャーサービス（MIS）と言われる、サーバやネットワークなどのITシステムの監視・運用・保守に関わる事業を収益基盤としていました。一方で当社グループは、Fujitsu Uvanceを核とするデジタルサービスの拡大を経営戦略として打ち出しています。これに合わせ、新中計ではMISに代わってビジネスアプリケーションサービス（BAS）と言われるサービス事業への集中を加速する地域戦略を掲げています。

海外のMISは厳しい競争にさらされており、特に高いコスト競争力を持つインド系ベンダーとの差異化は極めて難しいというのが現状です。この状況は今に始まったことではなく、リージョンズ（海外）のMISからBASへの転換は、過去10年にわたって当社グループの戦略的課題であり続けています。新中計の地域戦略には、この状態にこれ以上とどまれないという、私たちの覚悟を込めています。

Q 長年解決できなかった課題を、
どのように解決するのでしょうか。
これまでとは何を変えるのでしょうか。

A Americasリージョンの事業ポートフォリオ変革を、リファレンスモデルとします。同リージョンでもMISが事業の中心でしたが、2020年度にハードウェアの販売を中心とするプロダクト事業、小売業向け機器、ホスティング、保守サービスなどから撤退し、サービス事業に特化する事業ポートフォリオ変革を断行しました。この結果、2021年度に黒字化を実現しました。

Americasリージョンはもともと事業規模が小さいこともあり、MISからの転換が進まない根本的な理由と、どのような打ち手が必要かを詳細に分析することができました。この分析に基づき、プロダクト事業からの撤退、大手戦略顧客へのリソース集中、デリバリーの標準化という一連の変革をスピーディに実行したAmericasリージョンでの経験をモデルとして、EuropeリージョンとAsia PacificリージョンにおいてもMISからBASへのシフトを加速します。

これまでと変えるのは、本社のビジネスグループによるリージョンズへの統制と支援のレベルです。すでに2022年度に、各リージョンが持っていたソリューション開発機能をグローバルビジネスソリューショングループに集約しました。リージョンズ（海外）から見ると、ソリューションをお客様に提供

COOインタビュー

するにはビジネスグループとの連携が必須であるわけです。2023年度はこの連携をさらに徹底してリソースを最適配分するとともに、ビジネスグループ側から少人数のチームを各リージョンに派遣して、リージョンズの現場ニーズの集約とビジネスグループからの支援を調整する仕組みを導入しています。

Q 構造改革の成果としては、リージョンズ(海外)の新中計の財務目標が低くはないでしょうか。

A Americasリージョンをリファレンスモデルとすると、例えば、売上収益ベースでの事業規模がAmericasリージョンの約10倍のEuropeリージョン、同約3倍のAsia Pacificリージョンでは、構造改革のめどがつくまでに一定の時間を要すと見ています。まずは構造改革を進め、その後に高付加価値のサービスソリューション提供を通じて成長を目指すというステップを踏む想定で、2025年度のリージョンズ(海外)の営業利益率3.3%という目標を設定しました。

EuropeリージョンはFujitsu UvanceのHorizontal areas、特に、Hybrid IT、Business Applications、Digital Shiftsの拡販で2022年度に一定の実績を残しました。とはいえその中身を見ると、他社サービスとの差異化が十分になされず収益性が低い案件がやや多かったと分析しています。MISからBASへの転換と併せ、お客様対応体制の再編成や成長領域に対応可能な人材のリスキリングなど、Fujitsu Uvanceのオフアリングの付加価値を最大化する仕組みを新中計期間中に構築します。

Q 2023年度によりやくVertical areasのオフアリングがそろった状況のFujitsu Uvanceは、お客様に受け入れられ成長を牽引し得るでしょうか。

A Fujitsu Uvanceの成長シナリオには、事業を通じたお客様とのつながり、いわゆる「エコシステム」を織り込んでいます。Fujitsu Uvanceの提供価値が1社のお客様に認められれば、そのお客様のお取引先へと顧客基盤が広がる可能性は高いと、私たちは考えています。

具体例を挙げましょう。当社グループは、高機能繊維・複合材料や電子材料などを製造する大手化学メーカー帝人株式会社と、リサイクル素材の環境負荷情報を収集し、バリューチェーンを通じてトレースするプラットフォームを共同で開発しています。プロジェクト開始から約6か月後には、ドイツの自転車メーカー2社が、トレーサビリティの実現やカーボンマネジメントへの活用による価値の創出を目指して、このプラットフォームの実証プロジェクトへの参加を決めました。

この事例が示すように、環境負荷削減のような取り組みは1社だけでは完結しないため、お客様やそのお取引先にとってもエコシステムが広がるメリットが大きいのです。2023年度にサービス事例を積み上げ、それを2024年度以降に複数の商談につなげることで、Fujitsu Uvanceのお客様を拡大していきます。

Q 事業成長の前提となるお客様からの信頼確保に向けた取り組みの現状を教えてください。

A まず、システム品質問題と情報セキュリティインシデントでご迷惑をおかけした関係者の皆様に深くお詫び申し上げます。

2021年度の大規模システム障害を受け、当社グループ内のITガバナンスの仕組みを見直し、ミッションクリティカルなシステムの総点検を通じた脆弱性の洗い出しと対策、グローバルな情報セキュリティ対策強化を進めました。その対応を進めている最中に情報セキュリティインシデントとシステム品質問題が再度発生した背景には、リスクと備えに対する想像力の不足があると猛省しています。2023年度からは、CISO(Chief Information Security Officer)に加え、CQO(Chief Quality Officer)を選任し、より機動的な判断と迅速な対応が可能な体制づくりを進めるとともに、システム品質・情報セキュリティ管理の高度化に向けた具体的な改善施策を展開しており、お客様からの信頼回復にグループを挙げて取り組んでいます。

CFOからのメッセージ



キャッシュ創出力の拡大と最適なアロケーションを通じ、サービスソリューションの成長と企業価値の持続的な向上を実現します。

取締役執行役員
SEVP CFO
磯部 武司

2022年度の業績と中期経営計画の財務目標

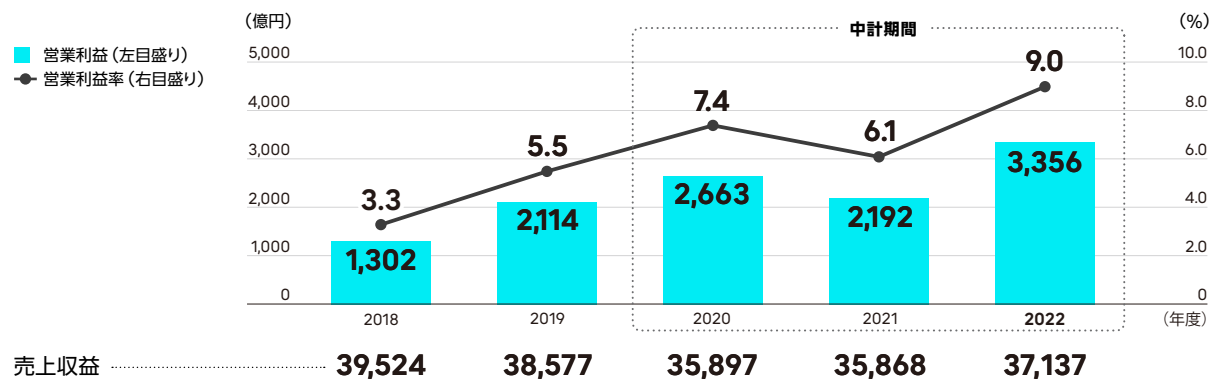
2022年度の連結業績は、売上収益が前年度比3.5%増の3兆7,137億円、営業利益は同53.1%増の3,356億円、営業利益率は9.0%となりました。営業利益は過去最高益を更新、収益性改善を背景に、1株当たり利益（EPS）の3年間の年平均成長率（CAGR）も12%と着実に伸長しました。この結果は、収益性改善に向けこれまで実行してきた様々な施策の成果であり、経営方針の方向性は正しかったものと捉えています。

業績数値以外の面でも、高いレベルの利益目標達成に向けたKPI管理が浸透し、特に経営リーダー層においては投資に対する利益とその時間軸を厳密に検討する意識が浸透したと考えています。利益成長と確実なマネジメントに裏付けされたキャッシュ創出力の拡大、そして、それを事業成長投資と株主還元最適にアロケート（配分）することにより、当社グループ

の持続的な企業価値向上を実現しています。2020-2022年度の前中期経営計画（前中計）期間において一貫したこのマネジメントの方向性が、確実な成果につながったものと考えます。

しかしながら、前中計の結果には反省材料もありました。この期間中は事業環境も大きく変化しました。スタートとなった2020年度のCOVID-19の感染拡大、2021年度以降の世界的な電子部品供給の遅延、さらに世界各地の地政学的リスクの顕在化や為替の大幅な変動などが、その要因です。このような事業環境の変化はあらかじめ予想することが大変難しい一方、私たちがこうした変化に十分なスピードをもって対応できたとは言えず、さらなる柔軟性とスピードの必要性を強く認識しました。特に収益基盤が弱い海外ビジネスでは、外部環境の変化に迅速に対応できなかったことの影響が顕著に表れ、売上収益、営業利益率とも足踏み状態という結果につながりました。

前中計：営業利益の推移



CFOからのメッセージ

キャッシュ・フローと キャピタルアロケーションの実績

資金配分の元となるベース・キャッシュ・フロー^{*1}は、2020-2022年度の3年間累計で6,528億円となり、前中計に先立つ3年間累計との比較で50%超のキャッシュ・フロー創出力拡大を実現しました。

創出したキャッシュのアロケート先としては、最も重視している事業成長投資に3年間累計で2,560億円を投下しました。Fujitsu Uvanceのオフリング開発、収益性改善に向けたサービスデリバリー変革、人材のリスキング、新規事業の創出など、価値創造に向けた投資に加えて、自らの変革に向けた投資としてOneFujitsuプログラムなど社内DX[🔴]を強力に推進しました。また、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Work Life Shift (WLS)を導入、拡充しました。

キャッシュ・フロー創出力は当初計画を上回るスピードで拡大、今後もさらなる加速が十分に見込まれます。こうした状況を踏まえ、株主還元も大きく拡充しました。3年間累計での配当と自己株取得を合計した還元総額は、3,473億円としました。

^{*1} 事業成長投資前フリー・キャッシュ・フロー (FCF) にリース料支払を加えたもの。

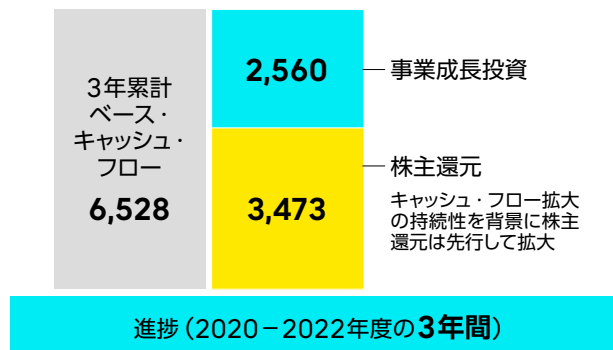
2023-2025年度中期経営計画の 財務目標と達成への道筋

2023-2025年度の新中期経営計画(新中計)では、2025年度に売上収益4.2兆円、調整後営業利益^{*2}5,000億円、

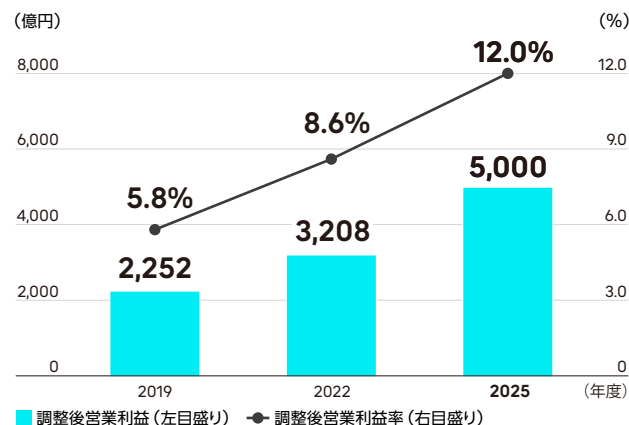
調整後営業利益率12.0%、コアFCF^{*3}3,000億円、EPSのCAGRは14~16%を目標として掲げました。2022年度実績との比較では、調整後営業利益は1.5倍、コアFCFは約2倍にあたります。こうした目標は、2030年に当社グループがあるべき姿を描き、そこからバックキャストして策定したものであり、売上収益、調整後営業利益率、コアFCF、EPSともに前中計期間から一段の飛躍を期しています。

調整後営業利益5,000億円という高い目標を達成するには、大きく2つの事を成し遂げなければなりません。1つ目が、売上収益の拡大、特に2025年度の売上収益目標を7,000億円としたFujitsu Uvanceを中心としたデジタルサービスの力強い成長です。Vertical areasでは社会課題解決につながるクロスインダストリーなオフリングを投入、また、Horizontal areasではSAPをはじめとするビジネスアプリ

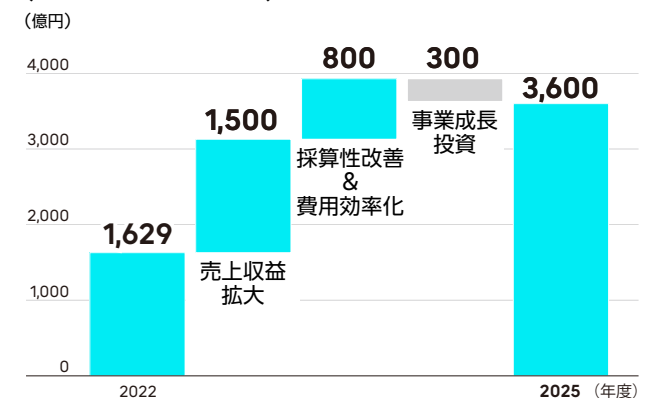
前中計：キャッシュ・フローと キャピタルアロケーション (億円)



調整後営業利益の実績と計画



新中計：調整後営業利益の変動内訳 (サービスソリューション)



CFOからのメッセージ

ケーションに対するお客様の旺盛な需要の取り込みや、Vertical areasを支えるDX基盤を展開します。こうしたオフアリングを起爆剤に、お客様や社会のモダナイゼーションの進展を支えることで売上収益の拡大を実現します。

2つ目が収益性の拡大、デリバリー変革●のさらなる深化です。前中計期間を通じ、システム開発やサービスの標準化、すなわち開発に関わる作業工程・作業内容の標準化を、Japan Global Gateway (JGG) や Global Delivery Center (GDC) の活用拡大を通じて進め、生産性向上とサービス品質強化が着実に進捗、グロスマージン率の改善につながりました。こうした取り組みは引き続き深化させる事が十分にできる領域です。例えば、GDCの活用率は2022年度でも11%にとどまり、生産性の改善はむしろこれからが本番だと考えています。標準化・自動化とGDCの活用度を加速するとともに、デリバリー要員のリススキル・アップスキルを強化することで、2025年度ま

で年間1ポイントずつグロスマージン率を改善する計画です。

*2 営業利益から事業再編、事業構造改革、M&A等に伴う損益ならびに制度変更等による一過性の損益を控除した、本業での実質的な利益を示す指標(従来、本業利益として表記していたものと同一)。

*3 事業再編、事業構造改革、M&A等に伴う一過性の収支を控除した、経常的なFCF。

キャピタルアロケーション： 事業成長投資・株主還元とも大幅に増額

キャピタルアロケーションの原資となるベース・キャッシュ・フローは、新中計期間中に前中計の実績比で約2倍の1.3兆円に伸長できると見込んでいます。これを事業成長投資に7,000億円、株主還元にも6,000億円アロケート、双方とも大幅に増額する計画です。

事業成長投資については、新中計で掲げる4つの重点戦略の推進を通じ、事業セグメントの中でも成長領域であるサービ

スソリューションに集中的に投下します。Fujitsu UvanceのVertical areasのオフアリング拡充のための開発投資、そのオフアリングをお客様に届けるためのコンサルティングケイパビリティの強化、さらにはFujitsu Uvanceの競争優位性の強化に貢献するテクノロジー投資によって、成長を追求します。また、データドリブン経営実現に向けたOneFujitsuプログラムや、人材ポートフォリオ変革に資する投資も推進します。

チャレンジングにも見える新中計の財務目標は、当社グループが持続的成長の途上にあり、2030年やその先に向けまだまだ成長余地があるという私たちの考えを表しています。高いターゲット達成に向けて経営陣・社員がベクトルを合わせて取り組み、富士通グループの持続的な企業価値向上を実現していきます。

新中計期間中のキャピタルアロケーション

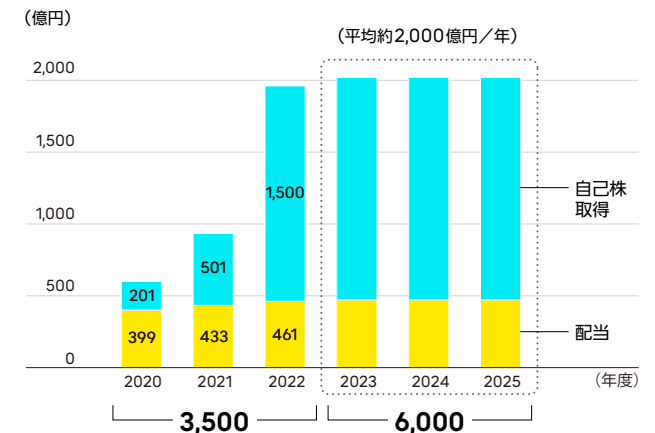


事業成長投資：7,000億円

事業モデル・ポートフォリオ戦略	- 事業ポートフォリオの入れ替え - インオーガニック成長 - 経営基盤の強化 (OneFujitsu プログラム)
カスタマサクセス戦略／地域戦略	- コンサルティングケイパビリティ獲得 - 品質向上、セキュリティ強化
テクノロジー戦略	5 Key Technologies - テクノロジーの実装と事業化
リソース戦略	人材の育成・リススキル・獲得

株主還元：6,000億円

株主還元

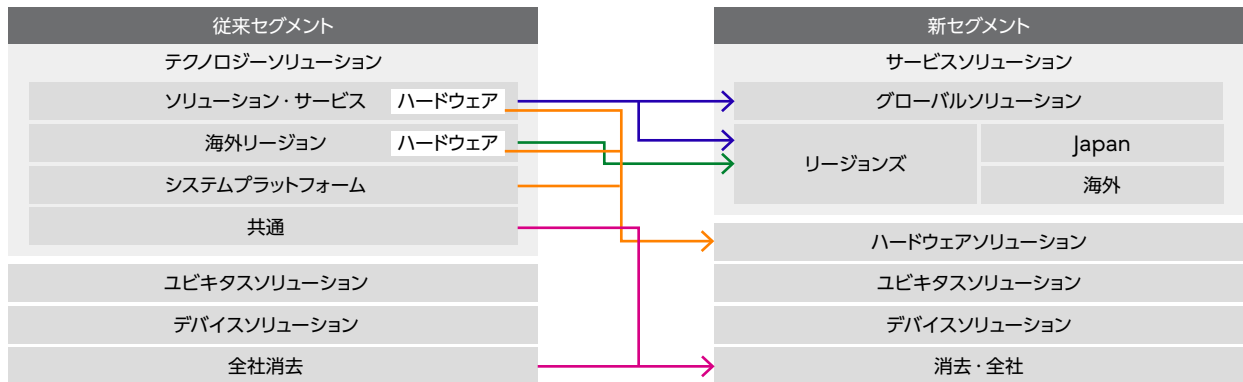


事業セグメントの変更

当社グループは、新中計の目標達成に向けた進捗をステークホルダーの皆様にご示すとともに、現状の組織体制と情報を開示するセグメント区分を一致させるマネジメント・アプローチの視点をより厳密に反映させるため、2023年度にセグメントを一部変更しました。

具体的には、従来のテクノロジーソリューションを、「サービスソリューション」と「ハードウェアソリューション」に区分し、「サービスソリューション」に3つのサブセグメントを新設しました。また、従来「テクノロジーソリューション共通」に含めていた項目を、セグメント間売上の消去等と合わせて「消去・全社」としました。

Fujitsu Uvanceを中心としたサービスやソリューションをグローバルに提供する「サービスソリューション」を成長領域として、投資や人材等のリソースを集中することで、持続的な価値創造に向けた事業ポートフォリオの変革を実現します。



主な変更点

従来のテクノロジーソリューションの区分を廃止し、2つのセグメントを新設するとともに、「消去・全社」セグメントを変更します。

1. 「サービスソリューション」の新設

従来のテクノロジーソリューションに含まれていたサブセグメント「ソリューション・サービス」「海外リージョン」からハードウェア販売およびハードウェア保守サービスを分離し、「サービスソリューション」とします。

- 内訳として、以下3つのサブセグメントを新設します。
- グローバルソリューション：Fujitsu Uvanceを中心とした、グローバル共通の価値提供サービスの創出・提供
 - リージョンズ（Japan）：日本市場に向けたサービスビジネスの提供・実装（Fujitsu Uvanceのインプリメンテーションも含む）
 - リージョンズ（海外）：海外市場に向けたサービスビジネスの提供・実装（Fujitsu Uvanceのインプリメンテーションも含む）

2. 「ハードウェアソリューション」の新設

従来のサブセグメント「システムプラットフォーム」とハードウェア販売およびハードウェア保守サービスを集約し、「ハードウェアソリューション」とします。

3. 「消去・全社」の変更

従来のサブセグメント「テクノロジーソリューション共通」に含めて

いた、富士通研究所など各セグメントに属さない全社共通の先進的先行研究開発、グローバルグループベースでの社内DX投資等のグループ共通の事業成長投資、共用資産等の売却却およびセグメント間売上の消去を「消去・全社」とします。

各セグメントに属する主な子会社

- サービスソリューション（ハードウェアプロダクト、ユビキタス製品の販売を除く）

富士通Japan株式会社、株式会社富士通エフサス、株式会社富士通総研、Ridgelinez株式会社、株式会社トランストロン、Fujitsu Services Holdings PLC、Fujitsu North America, Inc.、Fujitsu Australia Limited、Fujitsu Technology Solutions (Holding) B. V.、Fujitsu Asia Pte. Ltd. 等

- ハードウェアソリューション（ユビキタス製品の製造販売を除く）
- 富士通フロンテック株式会社、株式会社富士通ITプロダクツ、富士通テレコムネットワークス株式会社、富士通アイソテック株式会社、Fujitsu Network Communications, Inc. 等

- ユビキタスソリューション
- 株式会社富士通パーソナルズ 等

- デバイスソリューション
- 新光電気工業株式会社、FDK株式会社 等

マテリアリティへのアプローチ

必要不可欠な貢献分野：「地球環境問題の解決」「デジタル社会の発展」「人々のウェルビーイングの向上」

「必要不可欠な貢献分野」について、Fujitsu Uvanceをはじめとしたビジネスの拡大、および社内取り組みの推進によって、当社事業、社会に対するネガティブなインパクトを縮小し、ポジティブなインパクトを拡大していきます。

マテリアリティ	項目	2025年度に向けたアプローチ（主な取り組み）
地球環境問題の 解決	気候変動（カーボンニュートラル）	● サプライチェーンのGHG排出量の可視化・削減 ● 工場等設備のエネルギー使用量の可視化（一次データの収集自動化） ● 災害、パンデミック、国際的な政治リスクなど、多面的なサプライチェーンリスク検出 ● クリーンアンモニア等新たなエネルギー資源・材料の開発、有効活用、トレーサビリティの高度化 ● 社会インフラシステムへの自然エネルギーの統合と最適化 ● 都市における有事へのレジリエンス強化 ● 高精度な天気予報と防災シミュレーション ◆ 事業拠点のGHG排出量の削減（省エネルギーの推進と再生可能エネルギー使用量の拡大） ◆ 製品の省電力設計の推進、およびサプライチェーンにおけるGHG排出量の削減
	資源循環（サーキュラーエコノミー）	● ブロックチェーン活用によるトレーサビリティの強化とロスの削減 ● 生産品質等の可視化による材料の有効活用の促進 ● リサイクルによる環境価値創出に向けた、資源トレーサビリティの強化 ● 企業間データ連携によるリサイクルスキーム確立とリサイクル資源の安定供給の実現 ◆ 事業拠点の水使用量削減、サプライチェーン上流における水資源保全意識の強化 ◆ 製品の省資源化・資源循環性向上の推進 ◆ サーキュラーエコノミー指標・ビジネスモデル標準化活動へ参加、社会インパクト測定
	自然共生（生物多様性の保全）	● 生物多様性に配慮した事業活動において、事業計画シミュレーションによる環境保全と影響度の可視化 ● 新たな生産方式の採用・材料開発による水、森林資源の保護・過剰消費の抑制 ◆ サプライチェーンを含む自社の企業活動の領域における、生物多様性への負の影響低減、正の影響増加
デジタル社会の 発展	情報セキュリティ確保	● セキュアなHybrid IT基盤の提供により、顧客システム／事業の信頼性確保 ● 公共／金融機関などミッションクリティカル領域に対し、レジリエントなHybrid IT基盤の提供と、ITガバナンス、セキュリティガバナンスの強化 ● データ保護指令などの規制強化や拡大に速やかに対応していくセキュリティマネジメント実現 ● ゼロトラストセキュリティ技術などを組み合わせ、信頼性と利便性をともに強化した新たな高速／大容量ネットワークセキュリティ技術の実現 ◆ ガバナンス強化：経営の能動介入および現場セキュリティ体制強化による施策実行の迅速性・実効性の向上 ◆ サイバー脅威への対策強化：予兆を含むセキュリティリスク可視化・対処、情報管理の強化 ◆ サプライチェーンセキュリティの強化：セキュアな開発環境・データ管理環境への集約、教育展開によるセキュリティ成熟度の向上

● お客様・社会への事業展開 ◆ 社内取り組み

マテリアリティへのアプローチ

マテリアリティ	項目	2025年度に向けたアプローチ（主な取り組み）
デジタル社会の 発展	デジタル格差の解消	● 先端医療の民主化と、患者に合わせた最適化 ● 原材料トレーサビリティ・証明に関する課題解決、意思決定の高度化 ● 金融機関との共創による企業のITコンサル、インテグレーション導入の推進 ● 地方自治体におけるブロードバンドネットワークの構築（米国）
	情報・AI倫理の推進	● AI倫理ガイドラインを遵守したAIの提供や、説明可能なAIの提供による、AIへの信頼性・透明性の確保（説明可能なAIを利用した企業の財務・非財務データから不正リスクの予測による、ビジネスにおける持続的な信頼性の向上） ● AIの適切な使用に関する倫理ルールやガイドライン作成などのコンサルティングの提供 ◆ AI倫理の社内実践の制度化や、従業員やお客様へのAI倫理教育の提供など、AI倫理浸透に向けた活動 ◆ AI開発者やお客様自身によるAI倫理リスクの発見を容易にし、解決案を提示する技術・エコシステムの提供
	働きやすい環境の推進と労働力不足解消	● 自動化技術あるいはAR/VRおよびリモートコミュニケーション技術を活用した、生産・配送・出荷・販売等の作業の効率化と安全性の両立 ● 労働環境の変化に応じた、働く人を中心とした働き方の改革・エンゲージメント向上のための業務状況や社員の声の可視化、分析による戦略立案と実行 ● お客様の業務変革のための最適なワークスペースの計画立案とデジタル技術を活用した運用の効率化・高度化 ● AIOpsや多言語対応、自動化技術を活用したデジタルタッチポイントの高度化による高いユーザビリティサービスの実現
	責任あるサプライチェーンの推進	● サプライチェーンのトレーサビリティ向上による管理強化 ● 災害、パンデミック、国際政治リスクなど、多面的なサプライチェーンリスクの検知 ● グローバル規模での複数企業を跨いだサプライチェーンのデジタル化、レジリエント化 ● エンドツーエンド・バリューチェーンの最適化による持続可能な消費、廃棄物削減の実現 ● 店舗（OMO）運営およびロジスティクスの最適化 ● サプライチェーンを介した商品のデジタルトラッキングの実現 ● エシカル購買の拡大を支えるセキュアなプラットフォームにおける新たな価値創造・交換 ◆ サプライチェーンにおける人権リスクの予防・軽減 ◆ サプライチェーンにおけるGHG排出量の削減の推進 ◆ サプライチェーン多様性の確保
人々のウェル ビーイングの 向上	QoL（生活の質）向上に向けた医療ヘルスケアの推進	● 医療機関と外部機関・サービスをつなぎ、生活者・患者の診療情報と生活情報の相互流通の実現 ● 予防、治療から予後までのEnd-to-endのヘルスケア・ジャーニーの個別化・最適化（パーソナルヘルスケアの実現）
	生涯教育・リスキリングの推進	● AIによる個人最適化された教育の提供や時間や場所を選ばないマイクロラーニング環境実現 ● DX実現に向けて求められる人材像の定義、人材戦略・人材開発計画の策定支援、教育・研修プログラムの提供により、戦略的なリスキリングの実現
	顧客・生活者体験の向上	● マーケティング／プロモーションのパーソナライズ化、新たなオンライン・オフライン購買の実現 ● あらゆるブランドチャネルと消費者との接点における、一貫性ありかつ流動的でパーソナライズされたショッピング体験の実現 ● 店舗システムの監視・運用・保守の効率化 ● 消費者行動の予測を通じた消費者へのプロモーションの高度化

● お客様・社会への事業展開
 ◆ 社内取り組み

マテリアリティへのアプローチ

持続的な発展を可能にする土台：「テクノロジー」「経営基盤」「人材」

「持続的な発展を可能にする土台」について、富士通グループの価値創造の源泉として、テクノロジー、経営基盤、人材を強化する社内取り組みを推進し、新たなビジネスモデルやイノベーションの創出を支えます。

マテリアリティ	項目	2025年度に向けたアプローチ（主な取り組み）
テクノロジー	最先端技術の 開発および イノベーションの 創出	◆量子：量子HPCハイブリッド技術によるお客様とのアプリ開拓、世界をリードするエラー訂正技術の開発。1000量子ビット機とさらなる大規模化技術の開発 ◆Computing：Computing Workload Broker技術を強化し、グラフAIを加速するフレームワークを開発し、HPCをデジタルツイン等の新領域に拡大 ◆AI：世界をリードするグラフAIやAIトラスト等のAI技術を搭載したAIプラットフォームで顧客価値をグローバルに提供。AI領域の専門人材の戦略的獲得 ◆Data & Security：業界をリードするWeb3／トラスト技術により、企業や個人が持つ分散されたデータを信頼性をもって流通／活用可能にし、エコシステムによるイノベーション創出を加速 ◆Converging Technologies：環境・社会・経済をトレードオンする施策を生み、SXを実現して社会を継続的に改善する世界初のソーシャルデジタルツイン・プラットフォームを確立し、グローバルにソリューションを展開
経営基盤	ガバナンス・ コンプライアンス	◆コーポレートガバナンス： ・コーポレートガバナンスの不断の見直し、株主を含む全てのステークホルダーとの協働に資する会社情報開示の充実、株主との建設的な対話の促進 ◆コンプライアンス ・コンプライアンス意識向上Global Compliance Programの展開、お取引先へのコンプライアンス教育提供
	リスク マネジメント	◆潜在リスクに関するツールを活用した社内アセスメント検討、顕在化したデータを活用したインパクトの可視化、再発防止策の立案・実行等 ◆Data Driven Risk Managementシステムの構築 ◆海外リスク情報が本社に遅滞なく報告・対応が行われるグローバルリレーション網の構築
	経済安全保障 対応	◆経済安全保障や地政学上の観点によるビジネス継続リスクの評価と、BCPへの反映等を通じたビジネス・レジリエンスの強化 ◆重要な先端領域を含む技術の全社横断的な管理強化 ◆各国の経済安全保障施策への対応
	デジタル トランスフォー メーション（DX）	◆OneFujitsuプログラム推進によるデータドリブン経営の実現、およびオペレーショナルエクセレンスの追求： ・合理的・迅速な意思決定を支えるリアルタイムマネジメント ・経営資源のEnd-to-endでのデータ化・可視化 ・グローバルでのビジネスプロセス標準化
人材	DE&I	◆多様性： ・誰もが一体感をもって、自分らしくいられるインクルーシブで公平な組織文化の構築 ・リーダーシップにおける女性の参画強化 ・グローバルに通用する文化・民族の総合戦略の構築 ・FWEI（富士通ワークプレイス平等指数）の導入 ・デジタルアクセシビリティをブランドコミュニケーション、顧客エクスペリエンス、ワークプレイスを含む企業戦略の1つとして推進および提唱 ・サプライチェーン多様性の確保：各リージョン・国での社会要請に基づき、多様性の指標を定め活動、国内サプライチェーンにおける主な活動を「女性活躍」の支援と定め、取引先の取り組み状況を測定する仕組みを構築 ◆人権： ・バリューチェーンにおける人権リスクの予防・軽減（人権教育、有識者ダイアログ）
	ウェルビーイング・ 人材育成	◆人材基盤の強化：ジョブ型人材マネジメント、DX人材への進化 等 ◆ウェルビーイング向上：ウェルビーイング理解・浸透策の展開、データドリブンな可視化と分析 ◆安全衛生の予防的措置の徹底

◆ 社内取り組み

事業戦略

2023-2025年度中期経営計画（新中計）の下で、Fujitsu Uvanceを中心とする事業モデル・ポートフォリオ戦略、お客様とのエンゲージメントをグローバルに強化するカスタマサクセス戦略／地域戦略、AIをはじめとするコアテクノロジーの競争優位性を高めるテクノロジー戦略、生産性の向上に寄与するリソース戦略を推進しています。4つの重点戦略を連動させることで、財務・非財務目標の達成と中長期的な成長と収益力向上につながるモデルの構築を目指します。

事業モデル・ポートフォリオ戦略：Fujitsu Uvance



Fujitsu Uvanceは、サステナブルな世界の実現に向け、社会課題を解決するクロスインダストリーの4分野と、これを支える3つのテクノロジー基盤からなる7つのKey Focus Areasで、新たな価値を生むソリューションです。この新たなソリューションは、従来の業種や業務に対する商品展開から、社会課題を起点としたオフアリングに発想を転換させ、富士通が長年培ってきたテクノロジーと様々な業種の知見を融合します。業種間で分断されたプロセスやデータをつなぎ、企業や組織のクロスインダストリーな協力を活性化させることで、これまでにない解決策やビジネスを導き出します。お客様と共にサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)を実現することで、お客様の成長に貢献すると同時に、当社グループの成長を牽引します。

Vertical areas

レジリエントなサプライチェーンの担保、匠のノウハウ継承、カーボンニュートラルの達成に向けた資源循環の拡大など、未来に向かう製造業の課題を解決します。



Sustainable Manufacturing

サプライチェーンの最適化や消費者一人ひとりの嗜好にあったサービスの提供など、サステナブルな社会と新しい顧客体験が両立した価値を創出します。



Consumer Experience

医療・保健データの分析や、生活者・医療機関・企業・行政によるデータ共有などを通じて、医療の質の向上・予防医療の推進、創業の早期化など、人びとの生活の質の向上に貢献します。



Healthy Living

効率的なエネルギー供給、安全で災害に対するレジリエンスが高い都市づくり、移動・輸送に関わる環境負荷低減などを通じ、人々が豊かに安心して暮らせるコミュニティと社会を実現します。



Trusted Society

Horizontal areas



Digital Shifts

自律的な働き方とスキルアップの可能性を広げるWork Life Shiftや、データに基づく意思決定を実現するData Driven Managementで、ビジネスの変革と生産性向上を加速します。



Business Applications

SAP、Salesforce、ServiceNow、Microsoftの主要アプリケーションの活用と、これらを用いたサービスの提供により、お客様の業務とサービスの継続的かつ迅速な強化を支援します。



Hybrid IT

ITインフラの効率的かつセキュアな管理や、ハイパフォーマンス・コンピューティングやエッジコンピューティングをはじめとするコンピューティングパワーの提供などによって、イノベーションを成功に導きます。

事例

Sustainable Manufacturing

カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの実現に向けた具体的なアクションや、環境負荷データの開示に対する要請が、グローバルに高まっています。特に素材産業では、製品のライフサイクルを通じた環境負荷のアセスメント(LCA)の制度化やリサイクル素材を用いた製品設計の動きが加速しています。こうした動きを事業機会として捉えるべく、当社グループと帝人株式会社は、両社がこれまで培ってきた技術やノウハウを融合し、「リサイクル素材の利活用による環境価値化プラットフォーム」を共同で構築しています。当社グループが持つブロックチェーン技術と帝人が確立したLCAの方法を組み合わせた同プラットフォームを通じ、バリューチェーン全体にわたる環境負荷に関する一次データを収集・トレースするとともに、リサイクル素材に関する信頼性の高い情報を提供することで、リサイクルを環境価値化したビジネスモデルの普及を目指しています。

事例

Digital Shifts

当社グループの「AI需要予測サービス」は、企業が保有する各種データや気象情報などのデータを学習し、来店客数や販売数を高精度に予測することで、データドリブン経営を実現します。株式会社トリドールホールディングスは展開する「丸亀製麺」への同サービスの採用を決定し、需要予測に基づき、スタッフの配置、原材料の発注と仕込み量、店舗の空調などの最適化を図り、食品ロス削減、省エネルギー化や、店舗の運営業務効率化を目指しています。

データドリブンと並び、社員のウェルビーイングと生産性向上を同時に追求する当社グループの取り組みである「Work Life Shift(WLS)」もお客様の関心を集めています。自らの実践で得た知見と導入・運用ノウハウを統合した「Work Life Shift 2.0」の提供により、お客様の人材戦略の刷新と従業員エンゲージメント向上を支援し、イノベーションと成長の基盤となる組織への変革にお客様と共に取り組んでいます。

事業モデル・ポートフォリオ戦略：Fujitsu Uvance

執行役員
SEVP グローバルビジネスソリューション
(兼) 全社 Fujitsu Uvance 担当

高橋 美波



7つのKey Focus Areasすべてのオフリングをそろえ、2023年度をスタートしました。オフリング開発にあたっては、日本国内における強固な顧客基盤である当社の強みを活かしています。具体的には、Minimum Viable Product (MVP、必要最低限の価値を備えたオフリングのプロトタイプ) をまずパートナー顧客に提供し、フィードバックを迅速に反映しながらアジャイルなオフリング開発を進めています。したがって、機能、ユーザビリティ、市場性のいずれの観点でも、すでに高いレベルにあると自信をもっています。

一方で、オフリングに完成はありません。お客様の活用事例の積み上げとそこから得られる洞察の統合、戦略パートナーとの共同開発、自社のテクノロジーを中心とした知的財産 (IP) との融合などを通じ、機能の拡張を進めオフリングの付加価値をさらに高めていきます。汎用性のあるプラットフォームと優れたエンジニアを擁す GK Software の買収は、今後のオフリングの進化にとって大きな意義があります。

このようにして価値を高めるオフリングをオンクラウドサービスとしてグローバルに提供することで、高収益性と事業のスケラビリティを実現し、Fujitsu Uvance の2025年度売上高7,000億円を達成します。

2022年度までの進捗	- SAP、ServiceNow、Salesforceなどのアプリケーションを中心とした Business Applications と、Work Life Shift を中心とした Digital Shifts のオフリングを中心に、Horizontal areas で販売を拡大。2022年度は Fujitsu Uvance 全体で約2,000億円の売上収益を計上。 - 上記のオフリングに加え、Horizontal areas の Hybrid IT、および、4つの Vertical areas における計24のオフリングを投入し、7つの Key Focus Areas のすべてにおいてオフリングを整備。
新中計における優先課題と施策のポイント	- オフリングの標準化を拡大し、グローバル共通サービスの提供モデルを確立する。 - Vertical areas ではコンサルティングを、Horizontal areas ではデリバリーのケイパビリティをそれぞれ強化する。 - 戦略パートナーと共に SX を実現するクラウドソリューションを共同開発し、市場に展開する。 2023年5月に公開買付を完了した GK Software を核に、Consumer Experience のオフリングを強化する。
目標と KPI	2022年度の売上実績から Vertical areas で4,000億円、Horizontal areas で1,000億円を積み上げ、2025年度までに合計7,000億円の売上を達成する。 2025年度に Vertical areas で粗利益率40%超を目指す。 - 売上拡大の前提として、2025年度にはグローバルで約8兆円に達すると予想される SX 市場において、5%のシェアを獲得する。 - Business Applications のデリバリーを支える専門人材を、2022年度の3,000人から2025年度には8,000人に強化する。 - GK Software を核として、Consumer Experience で2025年度に1,000億円の売上を目指す。

事業モデル・ポートフォリオ戦略：Fujitsu Uvance

オフリングのクロスインダストリー展開

Fujitsu Uvanceの特徴は、クロスインダストリー（業種横断）な価値を提供することです。例えば、サプライチェーンを構成する製造・物流・小売の各社の連携なしには、全体最適の観点からCO₂排出量の可視化や温室効果ガスのScope 3の削減を実現することはできません。このように企業や業種の間に従来存在したいわば「ホワイトスペース」を橋渡し、分断されたデータを一元化することが、複雑さを増す社会課題への解決には必要です。

Fujitsu Uvanceの4つのVertical areasは、こうした社会課題やお客様のビジネス課題に焦点を絞って開発したオフリングをグローバルに展開しています。リファレンスアーキテクチャ化およびオフリングの標準化を進めることで、お客様

への提案からソリューション実装までにかかる時間の短縮化とお客様ニーズに応じる柔軟性を確保し、1対Nで事業を展開します。

コンサルティングとデリバリーケイパビリティの強化

Fujitsu Uvanceの成長に向けてカギを握るのが、専門人材の増強です。Vertical areasでは、サステナビリティ関連のグローバルな動向を踏まえ、データアナリティクス・AIのような技術的知見を統合し、産業の将来像を見据えた提案が可能なテクノロジーコンサルタントを拡充します。オーガニックな人材育成のほか、コンサルティング機能を持つ企業との連携やM&Aも視野に入れています。

一方、Horizontal areasでは、特にBusiness Applications

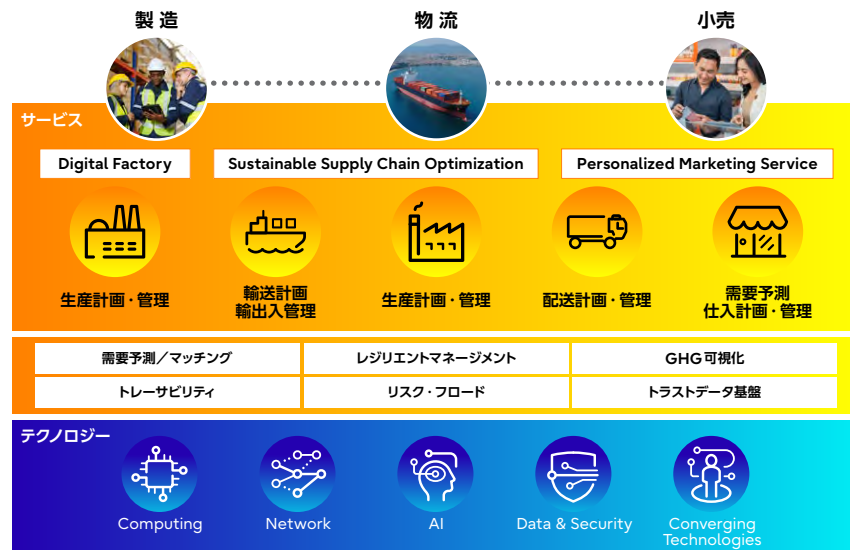
においてお客様の引き合いが極めて強く、今後も需要が拡大すると想定されることから、SAP、ServiceNow、Salesforceを中心とするアプリケーションの専門技能を持つ人材を拡充します。2020-2022年度中期経営計画（前中計）から推進する既存人材のリスキリングを、人材部門と連携しながらさらに加速する計画です。

戦略的アライアンスを通じたSX加速とGK Softwareの買収

パートナーとのエコシステムは、当社グループの競争優位性の1つです。Business Applicationsを構成するSAP、Salesforce、ServiceNowはもとより、Microsoft、AWSとの戦略的アライアンスも深化させています。これらの戦略パートナーが持つ個別のアプリケーションを含めたIPと、当社グループが持つIPを掛け合わせることで当社グループ独自の付加価値を創出することができます。

これらに加え、気候変動対策で実績のあるグローバルサステナビリティ企業のAnthesis Groupとのカーボンニュートラル実現に向けたサービスの提供、デジタルツイン技術領域におけるHexagon Safety, Infrastructure & Geospatial divisionとの協業についても、Fujitsu Uvanceの機能拡張の手段として活用していく計画です。

2023年5月に公開買付を完了したGK Softwareは、小売業界において最先端のクラウドオフリングを提供するグローバルリーディングカンパニーです。GK Softwareと当社のクロスセルがすでに進んでいるほか、GK Softwareのオフリングの日本市場への提供、さらには同社が擁する優れたエンジニア人材の活用や同社の人材開発メソッドの当社リスキリングプログラムへの展開などを通じ、Fujitsu Uvanceの成長を加速します。



事業モデル・ポートフォリオ戦略：デリバリー

執行役員
SEVP グローバルテクノロジーソリューション
(兼) 全社モダナイゼーション担当



島津 めぐみ

ジャパン・グローバルゲートウェイ (JGG) の設立とグローバルデリバリーセンター (GDC) の活用、シェアードサービスの導入を背景としたデリバリーのケイパビリティ強化と生産性向上は、前中計における利益率向上のドライバーとなりました。新中計におけるデリバリー戦略の優先課題の1つは、これらの取り組みをさらに推進し、開発業務の標準化・自動化・AIの活用、および内製化とオフショア化をより一層進めることです。特に、シェアードサービスを柱とするデリバリーモデルについては、お客様との商談初期段階からデリバリー人材が参画する仕組みの導入を加速します。

お客様のシステム資産のモダナイゼーションは、もう1つの優先課題です。センターオブエクセレンス (CoE) 機能として設立したモダナイゼーションナレッジセンターが中心となり、CoE に集約したナレッジとこれまで当社グループが培ってきたお客様のシステム資産に関する知見を掛け合わせることで、モダナイゼーションサービスを強力に推進します。

デリバリーのケイパビリティ拡大とモダナイゼーション需要の着実な取り込みにより、事業戦略全体として目指す年1ポイントずつのグロスマージン率改善とDXビジネスの拡大に貢献します。

2022年度までの進捗	2021年度のJGG設立、システムインテグレーション子会社の統合を経て、デリバリーのケイパビリティを増強。JGGの人員規模は2022年度末で7,000人。 - 海外7拠点到GDCを展開、人員規模は2022年度末で23,000人。 - GDC / JGGの強化と併せ、専門性を持つソリューションパートナーとの連携を維持しつつ、プロジェクトの内製化率を拡大。 - シェアードサービスの活用を通じたデリバリーの標準化・自動化により、品質と生産性向上を同時に追求。
新中計における優先課題と施策のポイント	- プロジェクト運営・開発技術を標準化した基盤であるFujitsu Developers Platformの活用により、デリバリーの効率化、品質向上、スピードの一層の向上を図る。 - 自動化・効率化の進捗に合わせてGDCにおける人材リソースマネジメントの高度化とリスクリングを進め、成長分野で活躍可能な人材層を強化する。 - 新規採用・リスクリングを通じ、GDC / JGGの人員規模とケイパビリティを強化する。 - モダナイゼーションナレッジセンターを核として、お客様のシステム資産のモダナイゼーションを支えるサービスを強化する。
目標とKPI	- GDCとJGGを合計したデリバリーの人員規模を2022年度末の30,000人から2025年度までに40,000人に増強する。 2022年度から2025年度にかけ、プロジェクトの内製化率を59%から64%に、オフショア化率を11%から18%に、標準化・自動化適用を30%から45%に引き上げる。 - GDCにおける成長領域を担える要員比率を10%から45%に高める。 - GDCにおける高い従業員エンゲージメントを維持する。 - 市場成長率を上回るモダナイゼーション・オンクラウドビジネスの拡大を実現する。

事業モデル・ポートフォリオ戦略：デリバリー

デリバリーモデル

シェアードサービスを柱としたデリバリーモデルの核心は、開発プロセス・技術・成果物の体系化・標準化にあります。サービス提供やオフ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標準化することで、高い品質のサービスをグローバル共通にスピーディに提供します。従来型のデリバリー、すなわち、お客様ごとあるいはプロジェクトごとに、お客様固有の手法や属人化されたノウハウに基づく開発を可能な限り縮小することで、生産性の向上につなげる狙いがあります。

JGGの設立と同時に導入したこのモデルが継続的に進化したその1つの成果がFujitsu Developers Platformです。プロジェクト運営・開発技術の共通基盤として、セキュアな環境においてアプリケーションやソフトウェア開発に関わるライブラリを提供するほか、プロジェクトマネジメントの効率化や、

不採算案件などのリスクの早期発見による開発品質の向上にも貢献します。

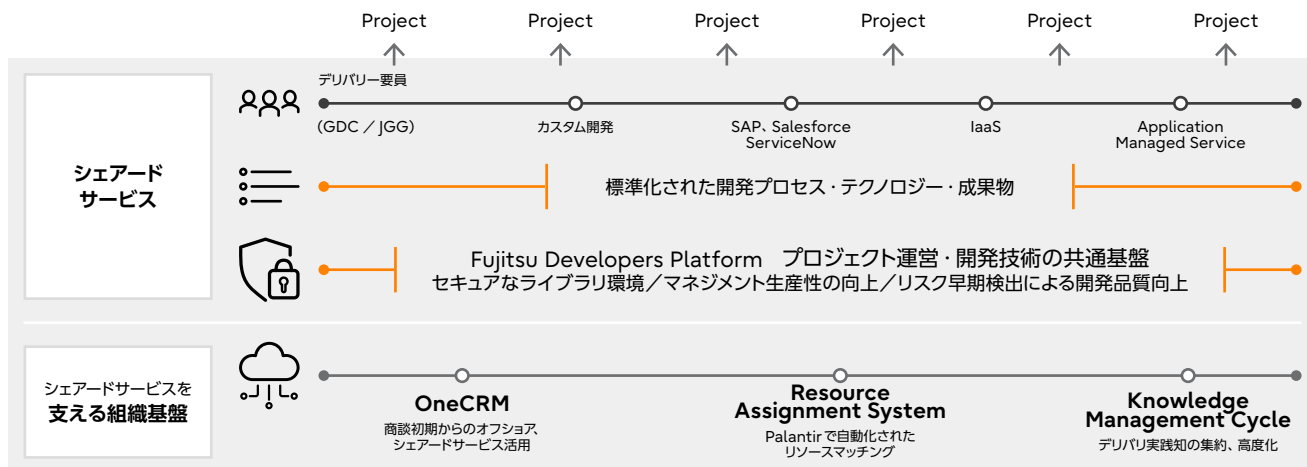
シェアードサービスを柱としたデリバリーモデルの確立には、その効果を最大化させる組織基盤づくりも不可欠です。特に、商談の初期段階からデリバリー要員がプロジェクトに参加する仕組みは、GDC / JGGの活用に対するお客様の理解を得るとともに、GDC / JGG側でもサービスの需要予測を立て、必要なプロジェクトに必要な人材をアサインして稼働率を高める観点で重要です。この具体化に向け、グローバルに展開しているOneCRMを活用した商談情報の共有に現在取り組んでいます。併せて、2022年度末時点でGDC / JGGの合計で3万人にのぼる人材リソースのスキルマッピング、必要なプロジェクトに必要な人材をマッチングする自動化技術の活用も進め、最適かつタイムリーなリソース配置を実現します。

モダナイゼーションナレッジセンター

モダナイゼーションとは、お客様が現在オンプレミスで保有するアプリケーション資産を最大限活用しながらクラウドをはじめとする最適なIT基盤へ移行し、システム資産の拡張性・革新性・コスト効率性の向上を実現する変革を意味します。その実現には、既存のシステム資産に対する知見や、モダナイゼーション後のSX実現までを視野に入れたグランドデザインなど、幅広いケイパビリティが求められます。

欧米や一部の新興市場と比べてモダナイゼーションが遅れている日本においても、2026年にかけて需要が拡大すると当社グループは予測しています。この需要を捉え、さらに、モダナイゼーションを契機として浸透が見込まれるオンクラウドサービスへの需要に応えるべく、2022年9月にモダナイゼーションナレッジセンターを設立しました。

同センターは、モダナイゼーションに関する当社グループの技術とノウハウ、モダナイゼーションに精通したスペシャリストを集約したセンターオブエクセレンス (CoE) として、お客様への対応を担うビジネスプロデューサー (BP) への商談支援、あるいは、クラウド化やアプリケーションの最適化をはじめとするデリバリーを担うシステムエンジニア (SE) への技術支援を行います。また、デリバリーナレッジの収集・整理・共有とモダナイゼーションの手法やツールの整備、お客様システムのモダナイゼーションの実践状況のフォローアップ、さらには日本のモダナイゼーション需要に注目する戦略パートナーとの連携もリードすることで、CoEとしてモダナイゼーションの成功に必須のナレッジを提供します。



テクノロジー戦略：5 Key Technologies

執行役員
SEVP CTO, CPO
(兼) システムプラットフォーム
* Technology * Portfolio



ヴィヴェック マハジャン

CTOとしての私の役割は、当社グループが高い競争力を持つ5 Key Technologiesの研究開発を推し進め、Fujitsu Uvanceのビジネスに貢献することです。開発した差異化技術をコンサルティング、サービス、ソフトウェア、プロダクトを含むFujitsu Uvanceのオフアリングに組み込み、事業の創出・拡大に向けて当社の研究開発をリードします。また、テクノロジーによる継続的な価値創出に向けて、世界有数の研究機関や大学、先端企業との連携も積極的に活用します。

Fujitsu Uvanceのオフアリングのパイプライン強化に向けたお客様との共創を成功させる鍵はスピードです。お客様が当社に求めている要件にアジャイルに応え続けることで、市場をリードするイノベーションをテクノロジーで実現します。

2022年度までの進捗	• Fujitsu Uvanceを支える5 Key Technologiesに研究開発リソースを集中。社会やビジネスの変革につながる新しい価値を創出する最先端AI、イノベーション創出を支えるComputing、膨大なデータ量を究極のリアルタイムで処理するNetwork、自律分散型の社会システムをデジタルトラストで実現するData & Security、人文社会科学等の多彩な知見とデジタル技術を融合していくConverging Technologiesで、グローバルトップクラスの技術開発を推進。 • 5 Key Technologiesの研究開発が着実に進捗。特にComputingでは世界最速*1の量子シミュレータの開発に成功。AI関連特許公開件数においても日本国内第1位*2の座を維持。 • 研究成果の事業化を加速するため、2021年に富士通研究所を富士通に統合。2022年にインド、イスラエル*3に新たな研究拠点を設置。日本、米国・カナダ・英国・スペイン・中国と併せ、世界8か国に850人以上の研究開発人材を配置し、各拠点の強みを活かしたグローバル研究・開発体制を確立。 • スーパーコンピュータ「富岳」を共同開発した理化学研究所をはじめ、ベングリオン大学 (Security)、インド理科大学院 (AI、量子コンピューティング)、デルフト工科大学 (量子コンピューティング)、トロント大学 (Computing)、カーネギーメロン大学 (Converging Technologies)、フラウンホーファー・ハインリッヒ・ヘルツ通信技術研究所 (Network)、東京工業大学 (Computing、Converging Technologies)、大阪大学 (量子コンピューティング)、東北大学 (AI)、京都大学 (Computing、AI) 等をはじめ、数多くの世界トップランキングの大学・研究機関と共同研究を推進。
新中計における優先課題と 施策のポイント	• Fujitsu Uvanceを通じて5 Key Technologiesの社会実装を推進。AI技術においては、Fujitsu Kozuchi (code name) – Fujitsu AI Platform (以下、Fujitsu Kozuchi) を2023年4月にグローバルに公開し、最先端AIによる事業展開を加速する。量子コンピューティングにおいては、世界有数の研究機関や先進企業との共同研究を通じ、量子デバイスから基盤ソフト、アプリケーションの開発まで、すべての技術領域を網羅する。 • Fujitsu Uvanceを軸に富士通の製品・ポートフォリオを強化する。 • AWS、Microsoft、SAP、ServiceNow、Salesforce等主要パートナーとのアライアンスによりグローバル戦略を強化。 • 世界トップ人材の採用拡大により、グローバル体制による研究を加速。インドではAI、ネットワーク、コンピューティング人材、イスラエルではセキュリティ人材を積極的に採用する。

*1 2023年3月の発表時。

*2 特許庁調べ (2022年10月)。

*3 子会社設立は2023年4月。

テクノロジー戦略：5 Key Technologies

Fujitsu Kozuchi

振ると望みのものや宝物が出てくる、伝説上の「打ち出の小槌」のように、AIを活用したイノベーションを実現するコンポーネントを次々に提供するプラットフォームが、Fujitsu Kozuchiです。「説明可能なAI」「因果発見」「ヒューマンセンシング」「生成AI」等、当社の最先端AI技術「AIコアエンジン」を提供するだけでなく、戦略パートナーのIPや、他社プラットフォームで公開されたソフトウェアなども組み合わせ、お客様の現場課題や経営課題に応える「AIイノベーションコンポーネント」を継続的に提供します。

近年、研究開発とビジネスの距離を近づけるために様々なアプローチを取り入れており、実際に、当社とお客様との距離

も年々近くなってきています。当社単独で技術を完成まで作り込むよりも、様々なお客様に当社の技術を活用していただきながら完成度を高めるアジャイルアプローチを進めています。Fujitsu Kozuchiの開発でもこのアプローチを進め、お客様へのコンポーネントの提供時期を早めています。実際に、公開までに要した期間を従来の年単位から数か月レベルに早めるとともに、すでに120社以上のお客様にこのプラットフォームを活用していただいています。

研究開発人材の強化

競争力のある最先端のイノベーションをテクノロジーで実現するために、研究開発人材の確保は不可欠です。当社グループは、

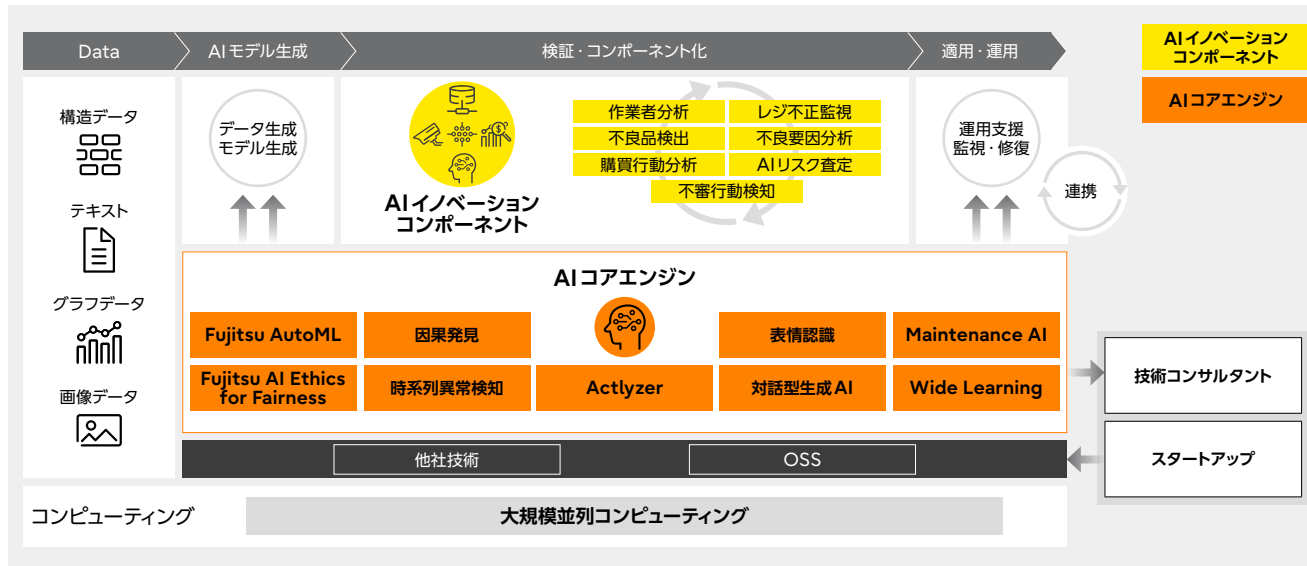
世界8か国の研究開発拠点で積極的に人材を採用しています。

当社グループの研究の中心である富士通研究所は、先端基礎研究から応用研究まで幅広いテーマの研究を行っています。全研究員から研究テーマを募集し、投票制で正式採用するなど、自由闊達な研究環境を大事にしています。

また、日本・米国・カナダ・英国・スペイン・中国・インド・イスラエルの拠点と研究テーマによるグローバル・マトリクス体制で研究を進めており、拠点間の異動も含め、キャリア形成の機会がグローバルに開かれていることも研究者にとっての魅力となっています。

国内外の大学・研究機関との協業

当社グループ独自の研究開発に加え、大学・研究機関との協業にも注力しています。例えば、中長期的なテーマである量子コンピューティングの開発においては、理化学研究所、デルフト工科大学、大阪大学、大学発ベンチャー企業 QunaSys（キュナシス）等と共同研究を進めています。また、協業先の大学・研究機関も、AI倫理に関する研究をリードする英国、セキュリティに関する研究をリードするイスラエル、アルゴリズム開発をリードするインドなど、各国の強みを踏まえて、グローバルで多彩です。さらに、当社グループの研究員が大学内に滞在し、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」を国内外の大学で展開しています。



テクノロジー戦略：知的財産マネジメント

知的財産 (IP) 戦略の概要

富士通グループのパーパスは、「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こうこと」です。知財部門では、このパーパスの実現を目指し、イノベーションによる価値創造に貢献するIP戦略を策定し、推進しています。具体的には、デジタルサービスに必須の5 Key Technologiesに経営資源を集中するテクノロジー戦略と、ポートフォリオ戦略の推進を後押しするIPポートフォリオの構築に注力しています。

近年、企業経営におけるIPマネジメントの役割は大きく変貌しています。自社の技術やデザイン、ブランドの権利化と管理という、いわば「価値を守る」の従来の枠組みを超え、広く自社と他者が持つ知的資本を活用する観点で「価値を創造する」マネジメントが期待されているのです。Fujitsu Uvanceを軸とした成長を目指し、自社IPの活用に加え、他社IPとの組み合わせによるオフリングの共同開発や、自社IPのライセンス化を打ち出す当社グループにおいても、従来とは発想が異なるIP戦略と柔軟なIPマネジメントが急務となっています。

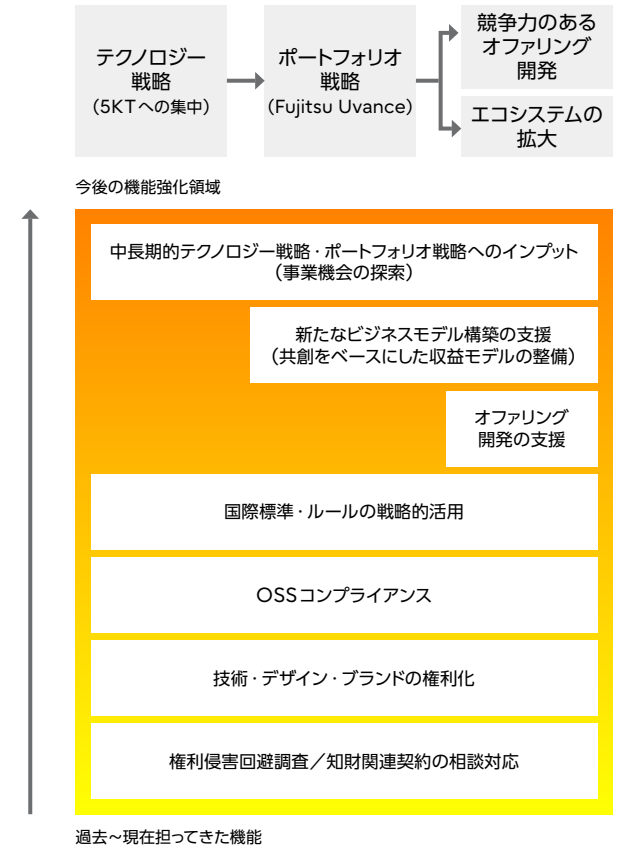
Fujitsu UvanceとIPマネジメント

知財部門は、5 Key Technologiesに集中する技術・ポートフォリオ戦略と連携したIP活動を組織的に推進することで、当社グループの競争優位性の維持・強化や新たな事業機会の獲得に貢献しています。IP活動にあたっては、技術やデザイン、ブランドの権利化をグローバルに進め、適切に管理することで、他者が提供する技術・サービスとの差異化と競争優位性の維持・強化を図っています。また、オープンイノベーション領域においては、IPライセンスや、国際標準・ルール・OSSの戦略的活用など、IP活用を通じた共創を促進しています。

様々な企業、大学・研究機関、政府・地方自治体など公共機関との共創を後押しするIPマネジメントはいかにあるべきか。業界を超える「エコシステム」の構築を通じた価値共創において、当社グループが持つIPポートフォリオをどのように活用すべきか。特許数だけでは測りきれないIPマネジメントの貢献や役割の変化をどのようにモニタリング、開示するか。こうした課題に対して知財部門は、CTO兼CPOが率いる技術戦略部門および事業部門内で選任されたIP戦略責任者と連携し、IP戦略を不断に見直すとともに、経営戦略やテクノロジー戦略・ポートフォリオ戦略と整合した実践的なIPマネジメントに努めています。

詳細についてはこちら  富士通の知的財産

テクノロジー戦略・ポートフォリオ戦略とIPマネジメント



カスタマサクセス戦略／地域戦略：カスタマサクセス

執行役員
SEVP CRO
(兼) グローバルカスタマサクセス
* Revenue



大西 俊介

2022年からグローバルカスタマサクセスの責任者として、お客様の事業成長の実現に向けた組織・人材・アカウントポートフォリオの整備や事業計画策定をリードしてきました。2023年4月に新たにCROに就任し、グローバルで一貫したカスタマサクセス戦略の推進と当社グループの成長実現に全力を挙げています。

新中計の目標達成、特に収益最大化に向けた重点課題は3つです。第1がアカウントポートフォリオ、マーケティング、プライシング戦略に至るフロント施策における富士通全体としての一貫性の確保です。第2はBPの行動変容、属人的な経験に依存する営業スタイルからの脱却です。データに基づいた優先順位付け、デジタルセールスも活用したハイブリッドな顧客接点の構築、バリュープライシングに基づく提案スタイルに変えていきます。第3が事業ポートフォリオの変革を伴う成長の実現です。収益最大化の観点だけでなく、行動変容を喚起する点においても「成長」は最も有効です。単なる売上の拡大ではなく、Fujitsu Uvanceへのポートフォリオ変革を実現する必要があり、実現のためにインセンティブの考え方も見直していきます。

挑戦～案件獲得～成長への貢献という好循環を作り、フロント組織の改革、カスタマサクセスの実現、ひいては収益の最大化を達成します。

2022年度までの進捗	- BPとSE組織の融合による製販統合、アカウントゼネラルマネジャー（AGM）のロール定義づけと育成、お客様ごとのアカウントプランや営業施策の策定を含めたグローバル標準のアカウントポートフォリオの整理を実施、お客様に直面するフロント組織としての基盤を整備。 2022年4月にOneCRMが全リージョンで稼働開始。商談の内容や進捗が可視化され、データドリブンな意思決定が可能に。
新中計における優先課題と 施策のポイント	【お客様】 - グローバル標準としてのアカウントポートフォリオの運用とOneCRMの活用を徹底するとともに、付加価値に応じた対価を設定する仕組みを確立する。 【組織】 - CROがグローバルにガバナンスを担い、Fujitsu Uvanceの展開を核とした収益最大化を実現する戦略をリージョン横断的に展開する。 【オペレーション】 - マルチリージョンでのアカウントマネジメント体制を構築する。 【人材／リソース】 - グローバルな競合と伍して戦えるグローバルアカウントディレクター（GAD）の育成・任命により、グローバルアカウントに対する新たなオペレーションモデルの運用を軌道に乗せる。 - グローバルな市場からの人材獲得を加速する。 【パートナー】 - 戦略的パートナーとの市場開拓（GTM）をグローバルスケールで推進する。

カスタマサクセス戦略／地域戦略：カスタマサクセス

アカウントポートフォリオの運用

当社グループの最大の無形資産の1つは、顧客基盤です。製造、流通、金融、通信、官公庁・地方自治体など、お客様の業種・業態も様々です。こうしたお客様の事業の成長＝カスタマサクセスの実現に向け、既存のお客様との取引内容や規模、お客様ニーズを分析し、グローバルで一貫したルールに基づく営業の仕組みを整理したアカウントポートフォリオを前中計期間中に完了しました。

カスタマサクセスの実現を通じた新中計の目標達成、中でもFujitsu Uvanceの成長は、このアカウントポートフォリオの運用がカギを握ります。営業リソースの最適分配、および、グローバルな商談情報をリアルタイムで可視化するOneCRM

の活用を通じ、お客様のニーズを的確かつタイムリーに捉えて提案活動につなげます。同時に、お客様のニーズやフィードバックをソリューション開発部門と共有することで、Fujitsu Uvanceのオフリングの継続的な進化と競争力のあるソリューション提供を実現します。競争力を有するサービスに関しては、コストを積み上げる従来のアプローチを改め、付加価値に見合った価格を設定するいわゆる「バリュープライシング」の考えに基づき収益を確保する方針です。

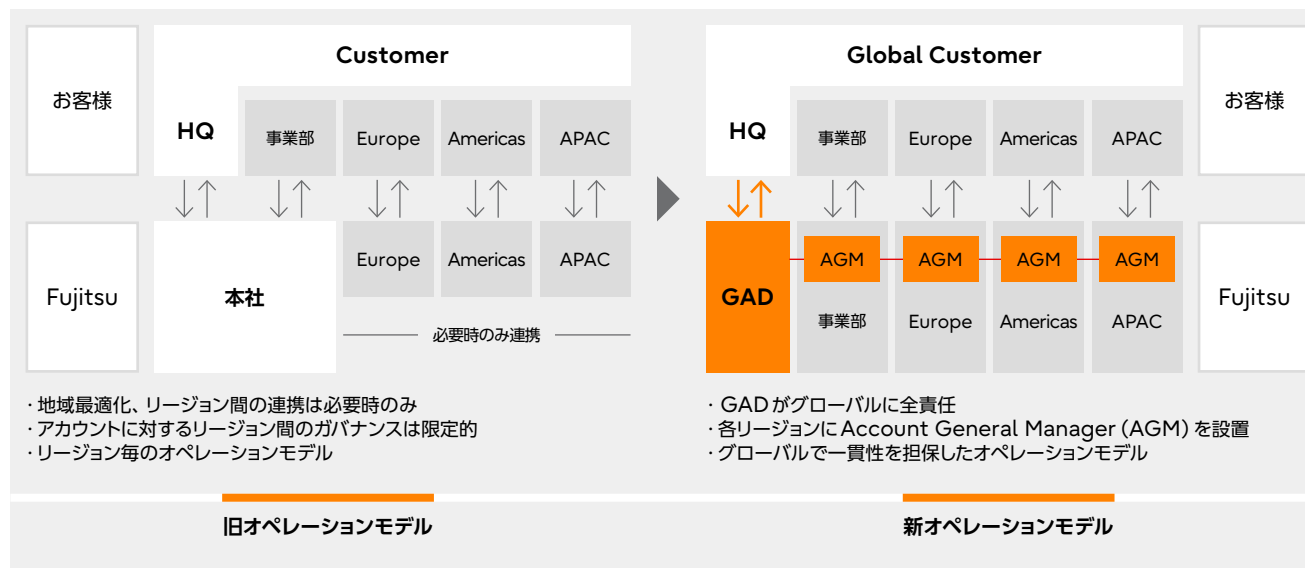
オペレーションモデルの変革

グローバルに事業を展開するお客様への対応に適した新たなオペレーションモデルを導入、運用します。従来は、お客様

を担当するBPの対応がリージョンごとに最適化されていたため、グローバルで一貫したサービスを求めるお客様のニーズに応えきれない場面もありました。この問題を解決することが、新オペレーションモデルの狙いです。

新オペレーションモデルにおいて中心的役割を担うのが、アカウントゼネラルマネージャー(AGM)とグローバルアカウントディレクター(GAD)です。このうちAGMは、当社グループを代表する担当者として、アカウント営業とシステムエンジニアの双方を統合した機能を担います。少数精鋭で人材を選抜き、集中的な教育プログラムの実施を含めた育成プロセスを経て任命され、前中計期間中に変革に向けたお客様との協業案件を受注するなど、すでに目に見える成果を挙げています。新中計で導入する新オペレーションモデルでは、お客様の展開拠点に応じてJapan、Europe、Americas、Asia Pacificの各リージョンにAGMを配置する計画です。

GADは、AGMを統括するポジション、すなわち、お客様対応に関わるグローバルな責任と権限を負う人材です。GADをリーダーに各リージョンのAGMが連携してお客様に対応することで、グローバルで一貫性あるサービスをスピーディに提供します。新たなオペレーションモデルの下で、お客様のグローバルな事業展開を支えるとともに、SXも含めた新たな価値創造と経営変革の実現に貢献します。



カスタマサクセス戦略／地域戦略：リージョンズ (Japan)

執行役員
SEVP Japanリージョン

堤 浩幸



当社グループは、前中計期間中にグローバルなITサービス企業への変革に踏み出しました。お客様に対面するフロント組織においても、8,000人規模のリスクリングとその成果としてのビジネスプロデューサー（BP）の活躍をはじめ、様々な変革を遂げてきました。しかし、変革を志すのはお客様も同様です。私たちがこれまでフォローできていないお客様の変革ニーズを分析し、お客様の期待値に合致する提案をしていくことが、フロント部門の戦略的な課題です。そうした提案の核心部分を構成するものがFujitsu Uvanceであり、その前提となるモダナイゼーションです。

当社グループの収益基盤であるJapanリージョンとして、新中計の財務目標達成、特に、営業利益率の向上をリードすべく、収益性の向上に対するBPの意識変革も徹底していきます。

Fujitsu Uvanceを核とするデジタルサービスの成長によって、従来の延長線上のビジネスを超えた事業モデルの変革を進めようとしています。その牽引役として、スピード感を持って事業を推進します。

2022年度までの進捗	- 富士通Japanが本格始動。市場シェア、顧客基盤の双方の観点で国内市場における圧倒的なNo.1ポジションを確立し、Japanリージョンにおける収益性を強化。 - SI系のグループ会社の再編を通じ、グループ内の知見や強みを集約。サービスデリバリーの変革をお客様フロント側から後押し。 - 営業人材8,000人に対するリスクリング教育を完了。お客様のDXに伴走するBPへと役割を転換。 - コンサルティング子会社として2020年に設立したRidgelinezが着実に成長。コンサルティングファームとしての組織・人材基盤を確立するとともに、お客様の経営・事業変革のパートナーとして存在感を発揮。
新中計における優先課題と施策のポイント	- Fujitsu Uvanceのオフアリングのお客様への提案、メインフレーム・UNIXサーバ、オフコン等を利用しているお客様のモダナイゼーションニーズの取り込みにより、売上収益の成長を実現する。 - Ridgelinezと一体となったコンサルティングアプローチの拡大、オフアリングに最適化した提案・セールスやデジタルセールスの推進、日本における開発・販売パートナーとのエンゲージメント強化を通じ、お客様フロント改革を推進する。 - GDC / JGGの活用の徹底、OneCRMの活用を通じたリソースの適正配置などにより、デリバリー変革を加速する。 - CQO・CISOの統率の下で品質マネジメントをお客様フロント組織全体で強化し、不採算案件やシステム品質問題発生を抑制する。
目標とKPI	- リージョンズ (Japan) の売上収益・営業利益率を、それぞれ2022年度1兆1,946億円から2025年度1兆4,500億円に、同12.4%から同19.3%に伸ばす。 2022年度におおむね売上収益の5割ずつを占めたパブリックとエンタープライズのうち、旺盛なエンタープライズの需要を確実に取り込むことで成長を実現する。 2025年度売上収益目標のうち、2,100億円をFujitsu Uvanceで、2,500億円をモダナイゼーションで達成する。 - サービスデリバリー変革による開発効率化、およびモダナイゼーション需要の着実な取り込みにより、年1ポイントずつのグロスマージン率改善に貢献する。

カスタマサクセス戦略／地域戦略：リージョンズ (Japan)

お客様フロント改革

新中計の重要課題の1つとして、Japanリージョンは次の3つの施策を通じてフロント改革に取り組みます。

第1が、Ridgelinezと一体となったコンサルティングアプローチの拡大です。まずRidgelinezと共同で、お客様企業の経営層、および収益を担う事業部門の責任者との関係性を構築します。次にRidgelinezが経営層の合意形成を含む全体プログラムマネジメントを推進し、その後はデータ活用基盤の構築、あるいはERPなど標準的な基幹システムの構築といった実務案件を当社のお客様フロント部門が引き継ぎ、最終的にさらなる商談につながる機会の創出を目指します。前中計において実践した事例をモデルケースに、コンサルティング力強化の受け皿となるアプローチを拡大します。

第2の施策は、オフリングセールス・デジタルセールス

といった新たなアプローチによる市場開拓です。お客様担当のBPが、新規顧客開拓からアフターセールスのフォローアップまでの全工程を担う従来のアプローチに加え、新たなアプローチを活用することで、フロント部門のリソースの最適配分とお客様へのタイムリーな働きかけを両立します。具体的には、Fujitsu Uvanceのオフリングの営業活動に最適化したオフリングセールス、お客様との新規接点の創出や情報交換を担うBDR*1、オンラインセミナーや情報配信、リモート環境からのお客様への対応などデジタルセールスに特化したSDR*2を想定しています。

第3の施策が、開発・販売パートナーとのエンゲージメント強化です。当社グループの事業基盤がプロダクト中心からFujitsu Uvanceを核としたデジタルサービスへと転換しつつあることを受け、パートナーにも従来とは異なるセールスアプローチやケイパビリティの獲得を促すべく、パート

ナー窓口を一本化してエンゲージメントを強化します。

*1 Business Development Representative

*2 Sales Development Representative

開発効率化・品質マネジメント強化

デリバリー戦略の下でGDC / JGGの人員規模が拡大しても、お客様フロント部門によるGDC / JGGの活用が広がらなければ、生産性はかえって低下しかねません。つまり、Japanリージョンに所属するSEが手掛けるソリューションやアプリケーションの開発効率化こそが、当社グループ全体の生産性向上、ひいては利益率向上のカギを握るのです。GDC / JGGの活用に加え、開発手法・技術の標準化、アジャイル開発の強化、お客様のオンサイトではないリモート環境からのシステム運用も従来以上に拡大し、OneCRMの活用による開発リソースの適正配置と併せ、デリバリー変革を推進します。

品質管理の強化にも、Japanリージョンを挙げて取り組みます。近年の不採算案件やシステム品質問題発生を受け、CQO (Chief Quality Officer) とCISO (Chief Information Security Officer) によるガバナンスを強化するとともに、品質統制の権限を集中していきます。具体的には、One Deliveryに基づくプロジェクトマネジメントの徹底、および品質管理プロセスの標準化、品質管理とリスクモニタリングを支える仕組みのFujitsu Developers Platformへの集約を進めています。こうした施策をお客様フロントの現場でも愚直かつ継続的に実施することで、お客様からの信頼に応えていきます。



カスタマサクセス戦略／地域戦略：リージョンズ（海外）

	Europeリージョン	Americasリージョン	Asia Pacificリージョン
2022年度までの進捗	【選択と集中】 - 高い収益性が確保できるサービスビジネスにリソースを集中すべく、低採算国からの撤退と、プロダクトビジネスを切り離しサービスに注力する14か国の選定を実行。 - リージョンの一部で実施していたグローバルオフリングの開発は、グローバルビジネスソリューショングループに移管。 - 上記の結果、サービスビジネス拡大に向けた基盤を強化。	【事業ポートフォリオ変革】 - 低採算であったプロダクトビジネス、小売業向け機器販売、ホスティングサービス、保守サービスを終息させる構造改革を2021年度に実施。併せて、北米主要グループ会社の再編と統合を完了。 - サービスビジネスに特化した結果、採算性が向上、2022年度に黒字化を達成。	【事業モデルの変換】 - 顧客業種への知見強化を目的に、業種軸・コンサルティング主導のアプローチに変換。 - Versor、oobe、Enable Professional Services、InPhySecの買収によりケイパビリティを増強し、DX領域を強化・拡大。 - AsiaリージョンとOceaniaリージョンを2022年度にAsia Pacific (APAC) リージョンとして統合、新組織体制を立ち上げ。
	【オフリング】 - Fujitsu Uvanceのグローバルオフリングの拡販に注力。結果として、Europeリージョンを中心にHybrid IT、Business Applications、Digital Shiftsの実績を積み上げ。 【アカウント】 - 各リージョンにおいて注力すべきアカウントを選定。 【デリバリー】 - 単年度で黒字化に成功したAmericasリージョンをリファレンスモデルとし、GDCとの連携強化および活用拡大、標準化を通じた生産性向上を追求。 【アライアンス】 - 本社主導によるグローバルとリージョンの両輪で戦略的アライアンスパートナーとのビジネスを強化、拡大。		
新中計における優先課題と 施策のポイント	【事業モデル・ポートフォリオ戦略】 - MIS*1ビジネスからBAS*2への転換を加速し、収益性向上を図るとともに、Fujitsu UvanceのVertical areasのオフリング拡販に注力する。 - グローバル戦略をリードするビジネスグループとの連動性を強化し、オフリング開発と投資、デリバリー、セールスの統制を効かせるとともに、グローバル共通のKPIによる進捗モニタリングやインセンティブ制度の運用により、ビジネス拡大を実現する。 【カスタマサクセス／地域戦略】 - コンサルティングアプローチを強化する。 - グローバルに標準化されたお客様対応体制を編成する。 【テクノロジー戦略】 - AIをはじめとする最新技術の活用に向けたフレームワークを整備する。 - 先進的な取り組みを志向するお客様とのユースケースを構築し、リージョン内のリファレンスモデルとして展開する。 【リソース戦略】 - 成長領域に対応可能な人材強化に向けたリスキリングを実施する。 - SAP、ServiceNow、Salesforce、Microsoft、AWSとの戦略的アライアンスに基づく提案の差別化とサービス付加価値向上を実現する。		

*1 Managed infrastructure services

*2 Business application services

システム品質・情報セキュリティ



執行役員
EVP CQO
* Quality
塚原 智子



執行役員
EVP CISO
* Information Security
太田 雅浩

CQO、CISOとしての私たちの使命は、当社グループの事業の根幹を成すシステム品質と情報セキュリティの管理体制の強化をリードし、お客様事業の一層の安定化、ひいては信頼の獲得・維持に貢献することです。

システム品質の一元的な管理強化に向け、データ収集基盤の活用と体制の変革が進行中です。具体的には、データの共有によるプロジェクトマネジメントの標準化を加速するとともに、事業部門からビジネスパートナーまで一体化したプロジェクト単位で、品質を管理する仕組みを導入しています。

一方、情報セキュリティに関しては、事業部門における実態の正確な把握と可視化を通じ、全社セキュリティリスクマネジメントを強化しています。また、経済安全保障の観点から求められるセキュリティリスクの要件に対応すべく、サプライチェーン全体のリスク管理も強化する方針です。

2023年5月までの進捗

【体制強化】

- ・2021年10月に専任CISOを任命、2023年5月にCQOを設置し*、当社グループの重要なリスク・コンプライアンスについての審議の場であるリスク・コンプライアンス委員会にCISOとCQOを加え、これまで以上に強化した権限を付与。
- ・リスク・コンプライアンス委員会を、情報セキュリティ、システム品質に関する全社的な施策、資源投入および個別事象への対応も含め、具体策まで踏み込んで決定し、迅速に実行する組織体に変更。
- ・施策実行の迅速性と実効性を担保するため、同委員会を毎月、また必要に応じて臨時に開催する体制に移行。

【システム品質の改善・強化】

- ・各ビジネス領域や組織に依存した品質保証から、国内のSIビジネスについてはお客様フロント部門、JGG、GDCが一体となってプロジェクトを実施する構造へと変革。これに対応する品質規定を発行し、全社品質基準による品質統制とリスクモニタリングを2022年度に当社に展開。

【情報セキュリティ対策】

- ・CISOの下に情報セキュリティ本部を新設、責任スコープを社内システムに加えて富士通のビジネスシステムおよびプロダクトに拡大。
- ・2022年度に、現場のセキュリティ責任者の人材像を「スキルおよびロール」の両面で再定義。責任者体制を一新、整備、連結させ、CISOから各部門に向けた指示命令システムを一元化。
- ・グローバル体制強化のため、リージョン長直下に独立した専任のリージョンCISOおよびそのチームを配置。リージョン長とCISOへのダブルレポート化。

現在の対策状況と今後の取り組み

【システム品質の改善・強化】

- ・富士通Japanでのシステム品質問題発生を踏まえ、同社への品質統制の権限集中化を完了。今後、標準化されたプロジェクトマネジメント、品質管理、リスクモニタリングによる予兆検知、現物確認を迅速に展開。
- ・住民向けサービス、特に証明書発行等個人情報を取り扱うシステムに対して品質を担保するプロセスが計画・実行されているかという観点で、その妥当性を検査する第三者の体制を構築し、2023年5月から運用を開始。
- ・開発現場で発生する品質に関わる情報を、開発共通プラットフォームであるFujitsu Developers Platform上に搭載、EVM (Earned Value Management) や品質指標と組み合わせてタイムリーに解析することにより、開発現場の品質や出荷の判定をより客観的に評価する仕組みを構築中。2023年10月の運用開始を予定。

【情報セキュリティ対策】

- ・全社のセキュリティリスクを正しく把握・可視化し、経営および現場部門に共有することで、CISOによる全社セキュリティマネジメントを廻し、現場の自浄作用を促すとともに、未然防止につなげる施策を実施する。

* CQO 任命は2023年6月。