

経営資本の強化

事業の推進とお客様への価値提供を担う人材ポートフォリオの構築、データドリブンな意思決定と生産性の向上を実現するデジタルトランスフォーメーション（DX）の加速、お客様へのリファレンスとなり得るサステナビリティ経営の実践を通じ、経営資本の維持・強化を図っています。パーパスの実現に向けた変革のエネルギー源として経営資本を活用し、持続的な価値創造に取り組めます。



CHRO (Chief Human Resource Officer) からのメッセージ

社員のキャリアオーナーシップ
に基づく自律的な流動性を
高めることで、事業戦略に連動
した人材ポートフォリオを構築
し、企業価値向上に貢献します。

執行役員
EVP CHRO
* Human Resource

平松 浩樹



パーパスの実現に向けた 人材マネジメント改革を遂行

富士通グループは、お客様のDXをリードする存在である「DX企業」となることを2019年に宣言し、2020年にはパーパスを頂点にFujitsu Wayを刷新しました。DX企業としてパーパスを実現するために、人や組織はどのように変わらねばならないのか。人事部門内で、またCEOをはじめとする経営層と議論して集約したのが、「社内外の多才な人材が俊敏に集い、社会のいたるところでイノベーションを創出する企業になる」というHRビジョンです。このビジョンを具体化するための人材

マネジメント改革を、過去3年間推進してきました。

一連の改革の柱と言える施策が、ジョブ型人材マネジメント、すなわち、特定のジョブ（職責）に伴う責任権限や人材要件を明確に定義し、そのジョブに人材を配置する制度の導入です。日本以外では一般的なこの制度を、日本国内にも段階的に適用しました。加えて、教育制度、評価制度と報酬制度についても従来の仕組みを大きく見直しました。制度を大きく見直すことで、自律的なキャリア形成に対する社員の意識を高め、会社＝組織と社員の関係性、ひいては組織文化の変革を実現するという狙いがありました。

事業戦略と連動した 人材ポートフォリオの構築に着手

諸制度の変革と整備を2022年度までに一気通貫で進め、2023年度は2023-2025年度中期経営計画（新中計）[🔴](#)で打ち出した事業戦略と連動した人材ポートフォリオの構築に注力しています。具体的には、新中計の[リソース戦略 🔴](#)の下でグローバルに統一したロール（職種）を大枠として、事業ポートフォリオ変革を推進するために必要な人材ポートフォリオを事業部と共に検討しています。そこでは、変革の結果としての3年後、さらには2030年の事業ポートフォリオを担う人材ポートフォリオとはどのようなものかについて、議論を深めています。現状とあるべき姿をそれぞれ整理し、各ロールに必要な人材規模を算出したうえで、現状とのギャップを埋めるために必要な人材採用・育成計画の企画・運用を開始します。

こうした人材マネジメントに対するアプローチは、事業部門へのヒアリングを基に年度単位で人員計画を立案・運用していた旧来のそれとは大きく異なります。事業部門の戦略に人事部門としてコミットするという観点では大きなチャレンジですが、2030年のありたい姿に向けて、[マテリアリティ 🔴](#)を踏まえ、中長期的な観点で採用や育成投資を行う枠組みが整ったという面では、これまでにない機会でもあると捉えています。

CHRO (Chief Human Resource Officer) からのメッセージ

現状とあるべき姿のギャップを埋める 2つのアプローチ

将来実現すべき人材ポートフォリオの定量的な枠組みが明確になれば、次のステップは現状とあるべき姿とのギャップを可視化し、どのように埋めるかを企画・実行することです。私たちは、トップダウンとボトムアップ、2つのアプローチが必要であると考えています。

トップダウンのアプローチでは、特定のロールに必要な知識とスキルを身につけるためのリスキリングを、ターゲット層に計画的に実行していきます。約8,000人の営業職社員を対象に2020年度に実施したビジネスプロデューサーとしてのリスキリングは、その先行例です。[Fujitsu Uvance](#) の Vertical areas のオフリング提供に向けたコンサルティング人材の強化、あるいはデリバリー強化に向けた専門人材の拡充などの大きなポートフォリオ変革に関しては、トップダウンのアプローチで育成プログラムを実施し、スピード感をもって進める想定です。

一方ボトムアップのアプローチに関しては、将来の人材ポートフォリオを明確に設定すること自体も1つの手段であると考えています。当社グループが今後求める人材ポートフォリオとそれを構成するロールの解像度が上がるということは、将来的に身につける必要があるスキルが社員にとっても明確になることを意味します。自らの成長と活躍の機会を広げるためにどのようなスキルを身につければよいのか、道筋が見えるわけです。

キャリアオーナーシップと自発的流動性が 人材ポートフォリオ構築のカギ

事業戦略と連動した人材ポートフォリオを構築し、しかも戦略の進捗度や変更に合わせてポートフォリオを機動的に変え続けるには、人材の流動性が必須です。この流動性を、会社側が決める人材配置・異動で確保するだけでなく、社員の自発性からも担保することが、当社グループの価値創造に寄与するうえでは不可欠であると私たちは考えています。例えば、事業戦略の遂行上重要なプロジェクトがあるとしましょう。「そのプロジェクトに携わりたい」と複数の候補者が名乗りを上げた中からメンバーを選ぶことができれば、優秀でモチベーションの高いチームができる可能性も高まります。ただし、自発的に手を挙げる社員の絶対数や多様性が限られていては、ボトムアップのアプローチは早晚機能しなくなります。自律的にキャリアを形成する意識、いわゆるキャリアオーナーシップを私たちが重視するのも、このボトムアップのアプローチを機能させたいからです。

ポスティング（公募）制度を活用し、自らが実現したいキャリアプランに合わせた異動や上位ポジション登用に挑戦する人数が過去2年間で大幅に増えていることは、人材の流動性向上を前提にしたポートフォリオ構築の実現にとって意味ある変化です。ポスティングの応募者人数自体もさることながら、制度を活用して異動した上司や同僚が身近に増えたことをきっかけに、キャリアを自律的に考える人材層が広がっていけば、当社グループの組織文化はさらに変わり、事業戦略と人材ポートフォリオの機動的な連動性も高まるはずです。

従業員エンゲージメントの高い競争力ある企業に

人と組織の変革は、[従業員エンゲージメント](#) の結果にも表れています。前中計の目標として設定していた75ポイントには及ばなかったものの、2022年度の結果は69ポイントと、サーベイを開始した2019年度比で6ポイント改善しました。

サーベイの結果分析からは、エンゲージメントに対して大きな影響を及ぼす要因が上司とのコミュニケーションにあることが分かっています。人材の流動性が高まる中で、組織として成果を上げるためには、社員のエンゲージメントを高め、この組織でもっと挑戦をしたい、この組織だと成長できる、という状態をつくることが重要です。管理職に対しては、こちらも念頭において部下と定期的に1対1の対話を行うことを求めており、その際にコミュニケーションを円滑化するノウハウやツールも提供しています。

グローバルなDX企業としてお客様に持続的に価値を提供する、そのために必要な人材獲得の競争力を高めるという目的で、2023年4月に日本国内の社員の報酬の見直しを実施し、月額賃金を平均10%引き上げました。報酬レベルの引き上げと成長が実感できる環境づくりを通じたエンゲージメントの向上を図りながら、事業戦略と人材ポートフォリオの連動性を高め、さらに社員のマインドと組織文化の変革も継続し、当社グループの成長と企業価値向上に貢献していきます。

人材戦略の全体像

富士通グループは、パーパスの実現に向けて、事業の変革と自らの変革に取り組んできました。人的資本経営の観点では、人と組織の変革に向け社員一人ひとりの成長とグループ全体の成長をつなげることに焦点を当て、「成果を生むための取り組み」と「持続的効果を生むための取り組み」の2つに大きく区分される人材マネジメント施策を推進してきました。

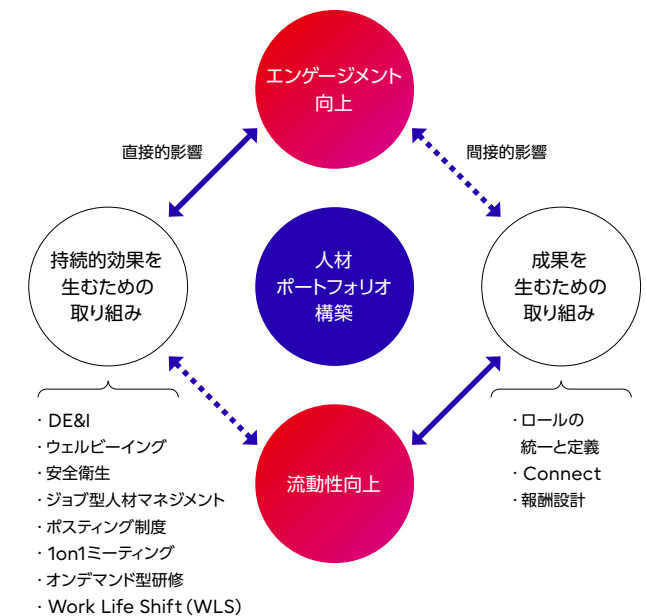
このうち「成果を生むための取り組み」とは、経営戦略と事業戦略を展開するうえで必要不可欠な人材戦略上の施策を指します。新中計の下でリソース戦略の一環として打ち出したグローバルでのルール定義の統一、人材ポートフォリオの策定、グローバル共通の人事評価制度「Connect」などがここに区分されます。

一方「持続的効果を生むための取り組み」は、「成果を生むための取り組み」を持続的に支えるための仕組みづくりの施策です。GRB（グローバルレスポンシブルビジネス）における取り組みを通じたDE&Iとウェルビーイングの深化、ジョブ型人材マネジメントとポストイング制度の運用、1on1ミーティングと呼ばれる上司と部下による定期的な対話の継続、社員一人ひとりの自律的な学びを支えるオンデマンド型研修プログラムの提供、仕事内容や個人のライフスタイルに合わせた最適な働き方などを可能にするWork Life Shift (WLS)の推進などがここに含まれます。

データドリブン経営の一環として行った人材関連データの分析から、ポストイング制度の活用をはじめとする自律的な人材流動化が、企業価値向上のカギを握る可能性が高いことがわかってきました。また、従業員エンゲージメント向上という観点では、組織ビジョンの理解浸透、そしてその手段の1つである

適切な1on1ミーティングの実施が重要であることも浮かび上がっています。

新中計の事業戦略の完遂には、その実行を支える人材ポートフォリオの構築と、一人ひとりの能力発揮を促す環境づくりが不可欠です。あるべき人材ポートフォリオの構築に向け、事業部門との連携の下で戦略的な人材の配置と育成を行うと同時に、社員のキャリアオーナーシップに基づく人材の流動性向上と従業員エンゲージメントの向上、加えて多様性のさらなる向上に焦点を当てた一貫性のある人材マネジメントを継続し、成長と企業価値向上に貢献します。



人的資本経営とデータ分析

2022年3月から6回にわたり、「CHRO Roundtable」と称し、当社を含む5社のCHRO（最高人事責任者）が集まり、企業価値向上につながる人的資本経営のあり方について議論を重ねました。その一環として当社は、人的資本に関わるデータを分析し、企業価値向上につながるKPIを探りました。具体的には、企業価値向上に結びつくKPIを特定するため、2020年度から2021年度の売上収益と営業利益の伸長率と、社内にある人材に関わる約50種類のデータを掛け合わせ、相関関係の分析を行いました。

様々な観点から分析を重ねた結果、組織の人員に占めるポストイング異動者・キャリア採用者の割合と、財務指標の伸び率には正の相関が見られました。一方、組織における会社都合による異動の割合と財務

指標の伸び率には負の相関が見られる結果となりました。これは、自律した人材の自らの意思による流動化（社内ポストイング／キャリア採用）が、組織の業務遂行能力の向上に寄与していることを示唆しています。このように、当社グループがジョブ型人材マネジメントをはじめとする様々な人事変革を行う中で、非常に重要な観点と考えていた「人材流動化」が、データ分析の観点でも企業価値向上につながる可能性が高いことが見えてきています。

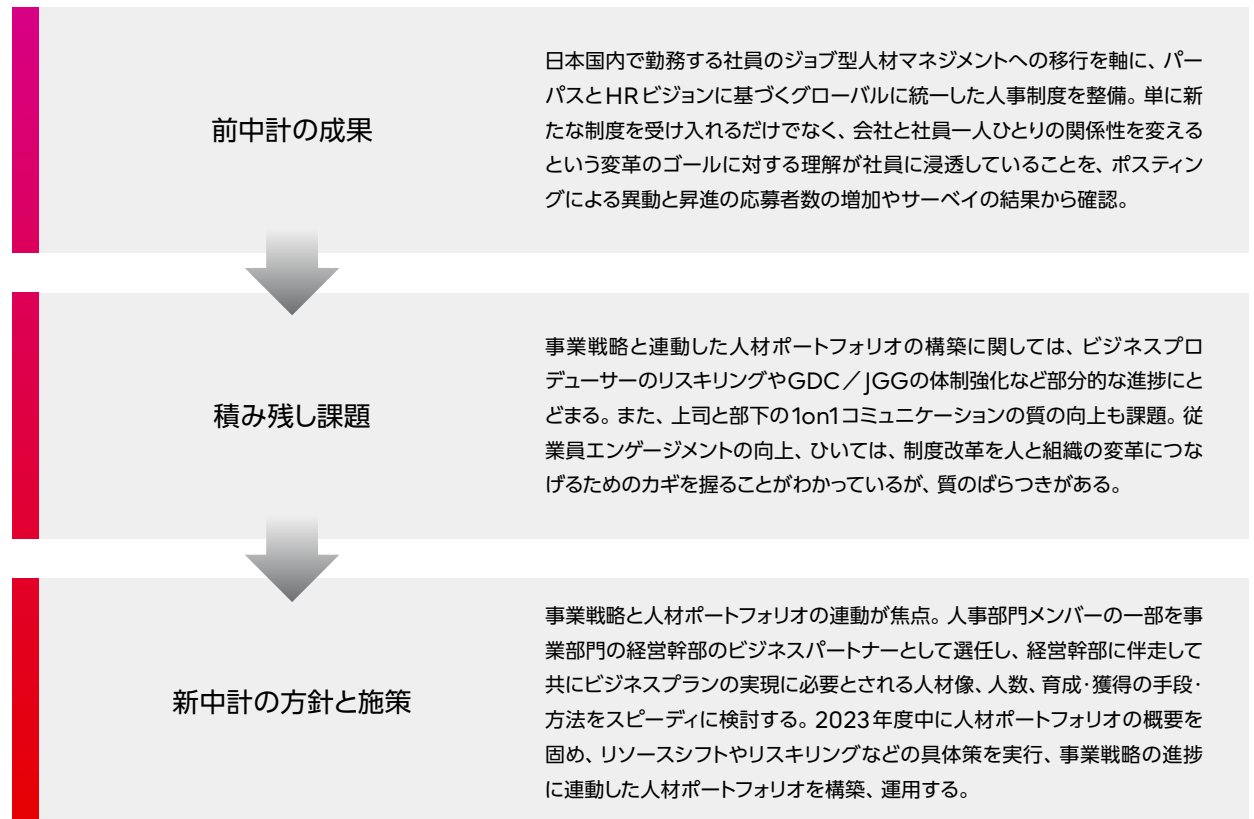
詳細についてはこちら [『CHRO Roundtable Report』](#)

人材マネジメントの軌跡

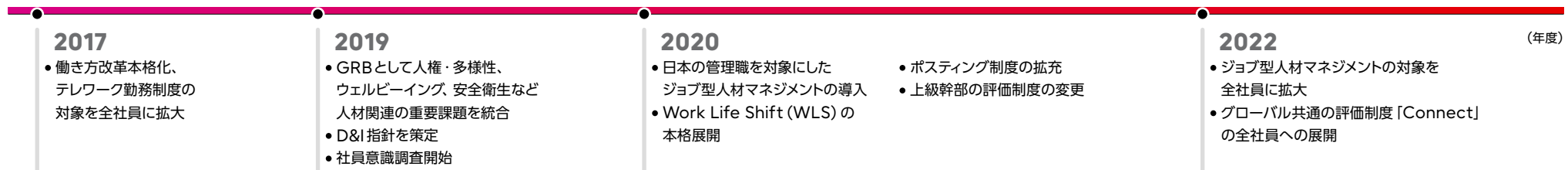
当社グループの人材マネジメントの変換点は、「IT企業からDX企業へ」という経営方針を打ち出した2019年です。以来、DXを推進しイノベーションを生むために人材マネジメントを変革すべく、ジョブ型人材マネジメント制度の導入をはじめとする幅広い施策を実行してきました。

2020-2022年度中期経営計画（前中計）では、事業の変革と自らの変革の進捗を測る非財務指標の1つとして従業員エンゲージメントを掲げ、社員の自律的なキャリア形成を促す人と組織の変革を加速しました。前中計のスタートとほぼ同時期に感染が拡大したCOVID-19は、社員の働き方や仕事に対する姿勢を問い直し、従業員エンゲージメントの重要性に改めて焦点を当てるきっかけとなりました。

前中計で非財務指標とした従業員エンゲージメントは、2023-2025年度中期経営計画（新中計）においても継続しています。グローバル企業のベンチマークを基に、それらの企業に匹敵する競争力を獲得するという観点で75を目標値とし、グローバル共通のサーベイを年2回実施してデータの分析結果を人材マネジメント施策に反映していきます。

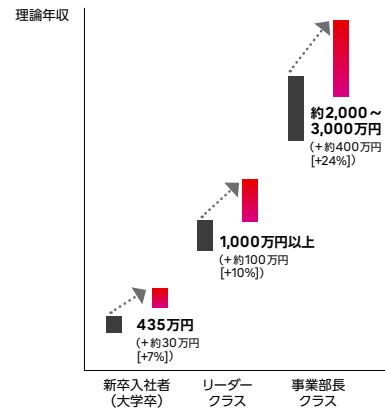


人材マネジメントの軌跡



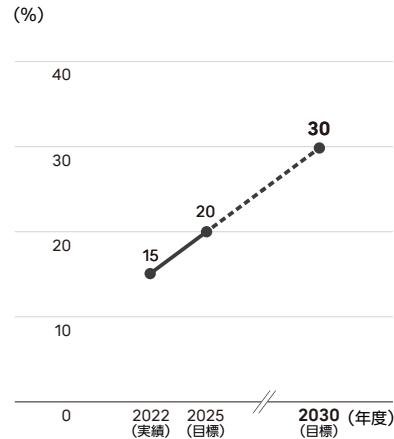
人材マネジメントの主な取り組みと進捗

報酬制度の見直し



当社は2023年度、中長期的なグローバルでの企業競争力のさらなる向上を目指して報酬制度を見直しました。具体的には、日本国内の全職層の社員を対象に、年収ベースで平均7%、最大24%引き上げ、リーダークラスでは約1千万円、事業部長クラスでは約2～3千万円の水準としました。今後も人的資本への投資を拡大し、企業価値向上の中核を担う人材の定着および獲得を図っていきます。

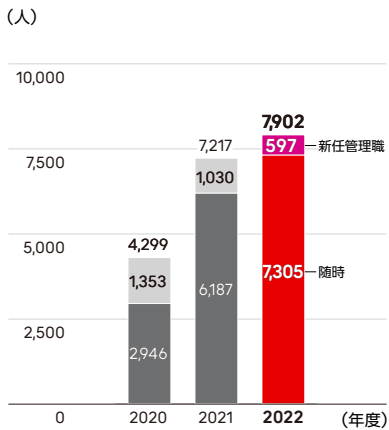
DE&I (女性幹部社員比率)



多様な人材が異なる価値観や能力を活かし合えるカルチャーの実現を目指し、2023年度より女性幹部社員比率を非財務指標に設定しました。「2030年度末時点で女性幹部社員比率30%」を目標とし、その通過点として「2025年度末時点の女性幹部社員比率20%」を掲げました。

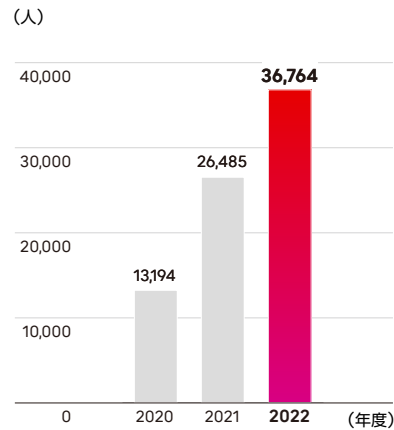
上記達成に加え、「マインド改革」「ポジティブアクション」「Work Life Shiftの推進を通じた働く環境の整備」等、多様な取り組みを推進していきます。

流動性 (ポスティング応募人数)



2020年度に導入したジョブ型人材マネジメントに合わせ、戦略実現のための適所適材の実現、人材流動化／多様性向上を目的にポスティングを大幅拡大しました。3年間で応募者は19,000人を超え、そのうち7,500人を超える社員が実際に異動しており、社員が自らのキャリアを主体的に考えるカルチャーが醸成されてきました。今後も本施策を通じて社員の描くキャリアの実現に向けて、機会提供を継続していきます。

リスキリング (オンデマンド型研修Udemy受講者数)



富士通グループ (国内) のオンデマンド型研修のうち、世界最大級のオンライン動画学習プラットフォーム「Udemy」の受講者数は3年間で2.8倍になっています。

年齢別にみると、すべての年代で受講者数は増加しており、特に50代以上の受講者数の伸びは3.6倍と最も伸長しています。

また、総学習時間についても3年間で3.2倍になっています。現状の仕事・職種に関連するコースを受講する傾向があり、自律的な学びに対する意識・行動がこの3年間で大きく変化したと言えます。

社員の声

ポスティング制度

クロスインダストリー
ソリューション事業本部
島崎 美沙子

入社以来、公共系のアカウントシステムエンジニア(SE)職に従事していましたが、もっと上流工程からお客様の課題解決に携わりたい、新しい領域にチャレンジしたいという想いがありました。その中で、お客様の

課題抽出から施策立案、実行までを一貫して支援できる点が自身の志向と合致すると考え、現在の部署へのポスティングに応募しました。SEからコンサルタントへと職種が変わり、業務内容や仕事の進め方のギャップに苦労していますが、よりお客様に近い立場で、お客様の業務課題の解決に共に取り組むことができ、日々やりがいを感じています。ポスティング制度が始まったことで、自分がどういう仕事をしたのか、どういう働き方をしたいのか、改めて考える良い機会になりました。また、自分の経験を活かしながらも、社内で新しい領域に挑戦できることが分かったことも大きなメリットでした。主体的に自身のキャリアを見直し、行動に移せる点がポスティング制度の魅力であると考えます。

ポスティング制度とは

実現したいキャリアプランに応じた異動や管理職以上のポジションに挑戦する機会を、社員自らが選択できる制度です。当社グループ社員は、イントラネットの専用サイトを通じて公募ポストとその要件などを参照し、応募できます。国境を越えて活躍する人材を公募する「グローバルポスティング制度」も運用しています。

1on1ミーティング

CPS & Retail事業本部
長澤 健志

継続的な1on1の実施によって、上司へ相談しやすくなるなど、職場での心理的安全性が以前と比較して格段に高まりました。1on1導入当初は手探りで進めていたこともあり、1on1を仕事の悩みや私生活のことも含めて上司に相談する場と捉えていましたが、現在では、組織ビジョンや重点テーマ、期中に実現したい状態や個

人の成長ビジョンなどについても、相談・議論する場として活用しています。1on1を実施することの一番のメリットは気軽さです。今では1on1の予定が入っていることは役職にかかわらず当たり前で、相談したいことがあれば、普段関わりがあるかどうかに関係なく1on1を設定しています。また、1on1サポートツールを使うことで、過去の1on1履歴を時系列で振り返ることができる点も大きな魅力です。ふと今の部署で働き続けているのかな、と考えたときに、当時話したこと、メモに残したことを確認して、キャリアの志向性を再確認することにもつながっています。

1on1ミーティングとは

部門・組織のビジョンと社員個人が目指すキャリアの方向性をすり合わせるための、上司と部下による1対1の対話の場です。日常業務の報告・相談に留まらず、部門の中長期的な方針を共有する機会、また部下の挑戦と成長を確認することで自律的なキャリア形成に対する意識を高める機会として、すべての社員が少なくとも月に1回実施しています。

リスキリング

ジャパン・グローバル
ゲートウェイ
折田 真紀

当社DXビジネスの最重要オファリングの1つであるSAP、そのビジネスを推進する「SAPコンサル」のスキルを習得すべく、リスキリングに手を挙げました。今まで国内の見積領域を担当するSEでしたが、将来を見据えてグローバルな仕事の経験やERP・幅広い業務領域・コンサルティングスキルの習得をしたかったからです。

今回のリスキリングでは、SAP Practical Training Program (SPTP) という、①基礎教育(集合・行動変容プログラム)、②OJTを通じた実践からなる計6か月間の社内プログラムを受講しました。SPTPを通じてSAPに関する原理原則を体系的に身に付けることができ、現在参画中のプロジェクトでは、習得したノウハウやマインドを最大限に活用しながら、日々奮闘しています。

自身のキャリアの幅を広げる一環として一歩踏み出して挑戦し、リスキリングを選択することで、変化し続ける社会に対応できると信じています。

リスキリングとは

将来のジョブや役割を見据えたスキルの習得や学び直しを指します。当社グループでは、事業戦略上必須の内容に関し、体系的学習が可能な研修プログラムをターゲット層を特定して実施するほか、自らのキャリアプランに合わせた自律的な学びも重視しています。後者については、オンデマンド型教育プラットフォームを導入して学びを支えています。

CDXO (Chief Digital Transformation Officer)、CIO (Chief Information Officer) からのメッセージ

現状打破に挑戦する仲間を
増やしながらグループ横断的な
変革を推し進め、企業価値創造
に直結するDXを実現します。

執行役員
EVP CDXO、CIO
* Digital Transformation * Information

福田 譲



「変わらない」文化に一石を投じる

2020-2022年度中期経営計画（前中計）は当社グループの試行錯誤のフェーズにあたり、社長の時田がリードする幾多の議論の中から、パーパスとビジョンという私たちの存在意義、いわばWhyと、Fujitsu Uvanceを核とするデジタルサービスによる成長というWhatが導き出されました。2023年4月に時田からCDXOを受け継いだ私の使命は、2023-2025年度中期経営計画（新中計）中にWhyとWhatをしつかり実装・実現し、成長と企業価値創造に貢献することであると捉えています。

実装・実現に向けた最大の課題は、変革マインドの浸透です。あえて強い言葉を用いて言えば、自らが属する組織の変革に参画しない傍観者的な姿勢の社員は、お客様のDXのパートナーにはなれないでしょう。そうした「変わらない」姿勢や組織文化に一石を投じてきたのが、DXプロジェクトであるFujitsu Transformation、略称フジトラです。

部門を横断する課題に取り組むフジトラ

フジトラの中核を成すのは、「富士通をよりよくする」ミッションと志を持って集まった約60名のDX Officerです。

DX Officerがグループのすべての主要部門やリージョンから参加していること、したがって部門を横断した取り組みを得意とするフォーメーションであることが特徴です。変革には組織の壁の打破が必須だからです。

Fujitsu Uvanceを例に挙げましょう。クロスインダストリーなデジタルサービスを提供しようとするならば、オフリングやデリバリーが従来の発想を越えねばならないのは当然ですが、話はそこにとどまりません。お客様との協創に適した商品開発プロセスや収益モデル、お客様との契約条件を検討せねばなりません。売上や費用の計上ルールや関連する様々な業務システムも見直す必要があります。部門を超えた最適な仕組みへと変えるためには、予算制度や人事制度、社内のコミュニケーションなど、多面的な施策が欠かせません。フジトラは、こうした組織間の課題に、グループ全体最適の観点で働きかけています。

挑戦する社員を応援

変革マインドは、着実に広がっています。全グループ社員の約80%にあたる10万人が社内SNSをアクティブに使い、組織や役職や立場、あるいは国を超えたコミュニケーションを取るようになったのは、その証です。自社のDXへの積極的な取り組みが、お客様のDXのパートナーとしての取り組みに直結している事例も出てきました。現状の打破に挑戦する社員を応援し、変革のスピードを上げていきます。

富士通グループのDX

富士通グループのDXとフジトラ

DXの真価は、業務におけるデジタル技術(D)の利用にとどまらないトランスフォーメーション=変革(X)にあります。フジトラは、経営リーダー層のトップダウンのアプローチに加え、社員が参加するボトムアップの取り組みを広げ、グループ全体で変革マインドを共有することで、真のトランスフォーメーション実現を目指す全社DXプロジェクトです。

フジトラでは、社員の誰もが当社グループが乗り越えるべき変革テーマを掲げ、仲間を募ってアクションを起こすことを奨励しています。2022年度までに、150以上の変革テーマが設定され、コミュニティへの参加人数も約9,000人に拡大しました。3年間で1,000人の社内起業家の育成と新規事業の創出を目指すプログラムの企画と運営や、お客様も参加する数百人規模のDXイベントの開催まで、取り組みの内容也多岐にわたります。

当社グループは、前中計でDX推進指標🔴を非財務指標の1つとして設定し、OneCRMをはじめとするデータドリブン経営の実現に向けたインフラ整備の進捗と併せ、パーパスの実現に向けた組織文化や社員のマインドセットの変容をモニタリングしました。前中計期間を通じたDX推進指標の継続的な改善には、フジトラが象徴する「全員参加型のDX」が寄与していることは間違いありません。新中計期間には、この指標を発展的に継承した新たな経営フェーズにふさわしい指標を設定し、どのような取り組みが変革を加速し財務的な成長に貢献するのか、定量的に解明することを目指していきます。

2022年度までに実践した社内DXの主な活動

テーマ	概要
パーパス カービング	個人のパーパスを言葉にする対話プログラム。個人のパーパスを彫り出すと同時に、富士通のパーパスとの重なりを見つけ、それを今後の変革の原動力につなげている。
exPractice	パーパスを起点に自ら変革を生み出すための、データサイエンス、デザイン思考、アジャイルのフレームワークを組み合わせた実践手法の学びを提供。
VOICE プログラム	お客様や社員の声を可視化して「判断の迅速化」「行動の変革」「新たな気づきの発掘」に活かし、持続的に競争力を高めるためのプログラム。
データアナリティクスセンター	2021年に設立した専門組織。データ基盤整備、制度、人材・スキル、組織文化も含め、全社最適のデータドリブン経営変革をリードする。
社内SNSの活用	SNS内に組織を超えて形成された1万を超える「コミュニティ」において、情報発信、知恵やノウハウの共有がなされ、業務の進め方や行動様式変革の起点として機能。
社内DXイベント	DX推進テーマや部門・現場での取り組みを共有し、ディスカッション・アンケート投票などを行う双方向コミュニケーションを重視した3か月に1回のイベント。
Fujitsu Innovation Circuit	新規事業への挑戦を通じた起業家人材の育成と事業創出プログラム。挑戦を当たり前とする組織文化の醸成も狙う。

データドリブン経営

DXの目的の1つは、過去の実績や経験値に基づく経営から、データの活用による未来の予測に基づく経営へと転換し、事業環境の変化への柔軟かつ迅速な対応と、合理的な意思決定を可能とすることです。この目的の実現に向け、当社グループは、OneFujitsuプログラムの下で、データドリブン経営を実現するインフラ整備を推進しています。

具体的には、OneERP+と称し、有形・無形の経営資源をデータ化・可視化するシステムのグローバルな導入が進行中です。また、すでに前中計中にOneCRMを31か国で稼働させ、20,000人のグループ社員が活用しています。これにより、すべてのリージョンの顧客フロント部門とお客様の最初のコンタクトから、商談の進展、受注からサービス提供、さらにフォローアップを通じた新たな商機獲得までの動きを、リアルタイムで把握できるようになりました。

これらのシステムの導入と活用の要諦は、ビジネスオペレーション標準化にあります。例えばAとB、2つの国のお客様フロント部門が、まったく異なる業務手法やデータ管理をしていると、システムは機能しません。したがって、システム導入に先立ってグローバルなオペレーションの標準を定め、実践することが不可欠なのです。

自らのDX実現に向けた取り組みを通じ、当社グループはオペレーションの標準化に伴う課題とその解決手法を含め、様々な実践知を蓄積しています。こうした知見をリファレンスとしてお客様への提案に活用し、お客様のDXをリードします。

CSuO (Chief Sustainability Officer) からのメッセージ

サステナビリティの「自分事化」を全社員に促し、富士通グループとお客様のサステナビリティトランスフォーメーションを加速します。

執行役員
EVP CSuO
* Sustainability

梶原 ゆみ子



富士通らしさを重視したマテリアリティの設定

当社グループは、パーパスを軸に Fujitsu Way を刷新した2020年以來、サステナビリティ経営委員会を中心としてGRB（グローバルレスポンスブルビジネス）[●](#)と非財務分野の取り組みを推進してきました。これらの取り組みは、当社グループがグローバル企業としての責任を果たすこと、また社員の帰属意識や働き甲斐の向上につながりました。

このようにサステナビリティ経営に積極的に取り組んできましたが、今後さらにサステナビリティを事業成長の中核とすべく、これまでの活動を活かしながら、マテリアリティを設定しました。設定する際、お客様や機関投資家をはじめ、社員も含めた幅広いステークホルダーにアンケートやインタビューを行い、2030年の社会において、当社グループ自身が持続的な成長のために注力していくべき課題と、ステークホルダーが当社グループに期待する役割との交点を見出していました。そして、経営層の協議を反映した「富士通らしさ」の観点を重視し設定しました。

マテリアリティの設定により、注力して取り組む重要課題が明確になり、社員にとってパーパスの実現に向けた道筋が分かりやすくなったと考えています。一方、社外役員から「社員一人ひとりがマテリアリティを自分事とする必要がある」という意見をいただいております。全社で取り組みを進めるにあたっては、マテリアリティを身近なものとして意識し動いていける施策を実行していきます。

お客様と課題認識を共有

サステナビリティの「自分事化」やサステナビリティと事業の連動は、お客様にも共通する課題です。それはすなわち、当社グループ内での取り組みが、お客様への提案のリファレンスモデルとなりうることを意味します。私自身もビジネスプロデューサー（BP）と共にお客様を訪問し、[GHG排出量削減に向けた取り組み](#) [●](#)をはじめ、財務・非財務の相関関係など、サステナビリティ分野におけるデータドリブン経営の当社グループの実践知をお話する機会を増やしています。BPのサステナビリティに関する知見や、お客様の経営課題を理解し共感する力も向上してきています。

グローバルにビジネスを展開する企業として、また、お客様と共に挑戦するパートナーとして、私たちはサステナビリティトランスフォーメーションへの取り組みを加速していきます。

サステナビリティ経営の全体像

当社グループは、地球社会の一員として、環境・社会・経済の視点から責任ある事業活動を通じた社会課題解決に真摯に取り組み、社会に対してポジティブなインパクトを生み出しながら、長期的に成長することを目指しています。その実現に向けて、経営トップによる主導の下、サステナビリティに配慮した経営を推進しています。

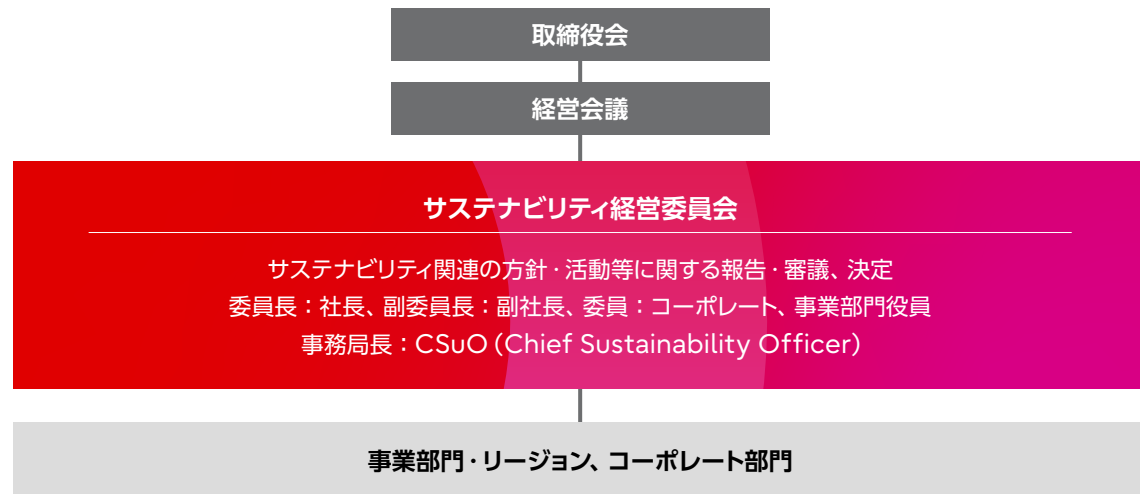
サステナビリティ経営委員会

当社グループは取締役会、経営会議の監督・指示の下、サステナビリティに配慮した経営を主導する「サステナビリティ経営委員会」を設置しています。本委員会は、環境・社会・経済に与える影響を考慮し、すべてのステークホルダーに配慮しながら自らも長期的に成長・変革していくために、責任あるグローバル企業としてのサステナビリティ経営の実現に向けた議論を実施しています。

委員長は社長とし、委員長が指名する役員が委員に任命されます（2023年6月時点、委員長含め13名）。委員会は半期に一度開催し、各議題についてより活発な意見交換や十分な議論を行うため、2022年度から各回の開催期間を1日から2日間へと拡大しています。

Fujitsu Wayに定めたパーパスや大切にする価値観に基づき、人権尊重、多様性および公平性の受容、人材育成、地球環境保全、地域社会の発展への貢献など、重要課題として特定した当社グループの価値創造の源泉に深く関わる内容は「GRB（グローバルレスポンシブルビジネス）」として呼称し、2020年度より同委員会で活動報告と議論を行っています。また、2023年に設定したマテリアリティを踏まえ、今後は事業を通じてお客様・社会へ貢献する分野について活動と議論を強化していくことで、当社グループの企業価値について持続的かつ長期的な向上を目指しています。

サステナビリティ経営推進体制



2022年度に開催した委員会の議題

- ・ GRBの各重要課題に関する活動報告、2025年度に向けた新たなKPIの設定
- ・ マテリアリティ
- ・ 非財務指標と財務指標の相関分析
- ・ サステナビリティに関する情報開示

詳細についてはこちら 富士通グループのサステナビリティ経営

GRB 進捗一覧

当社グループでは、責任あるグローバル企業として取り組むべき重要課題をGRB（グローバルレスポンシブルビジネス）として掲げ、2020年度よりそれぞれの課題ごとにありたい姿・目標を定め、グローバルにマネジメントを行っています。2023年度は、2025年度を最終年度とする新中期経営計画の開始に合わせ、これまで掲げてきたありたい姿を社会動向や当社の課題を踏まえアップデートし、2025年度末を達成期限とする新たな目標を設定しました。2025年度の目標達成に向け、実効力のあるマネジメント体制を構築し、各国の法律や文化の違いを踏まえながら、より高いレベルでの活動をグローバルに実施できるよう、具体的なアクションにつなげていきます。

詳細についてはこちら  2025年度 GRBの目標

重要課題	ありたい姿と2022年度目標	2022年度実績	2023年度以降のありたい姿
人権・多様性	▶人権 【ありたい姿】 実社会／デジタル社会において、「人間の尊厳」への配慮がすべての企業活動に反映され、「人を中心とした価値創造」が恒常的に行われている。 【2022年度目標】 「人権尊重」の社内浸透 ・グローバルな人権に関する全従業員向け教育の受講率：80% ▶ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン（DE&I） 【ありたい姿】 多様性を尊重した責任ある事業活動（レスポンシブルビジネス）に取り組みます。誰もが一体感をもって自分らしく活躍できる、公平でインクルーシブな企業文化を醸成します。個人のアイデンティティに関わらず、誰もが違いを認めあい、活躍できるようにします。私たちは、インクルーシブなデザインやイノベーションを通じて、社会により良いインパクトをもたらすよう努め、エンパワーし合うことで、持続可能な世界の実現を目指します。 【2022年度目標】 インクルーシブな企業文化の醸成 ・社員意識調査でのD&I関連設問の肯定回答率向上： 連結66%（2019年度）→69%／単体59%（2019年度）→63% ・リーダーシップレベルにおける女性比率増： 連結8%（2019年度）→10%／単体6%（2019年度）→9%	▶人権 - グループ全社員を対象とした「ビジネスと人権」に関するeラーニングを16か国語でグローバルに実施 受講率：92% ▶ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン（DE&I） - 社員意識調査でのDE&I関連設問の肯定回答率 連結：73%／単体：69% - リーダーシップレベルにおける女性比率* 連結：10.8%／単体：9.1% * 従来、リージョンごとにリーダーシップレベルの基準を決めていたが、2023年度からは基準をグローバルで統一しており、新基準における連結の比率は15%	▶人権 実社会／デジタル社会において、「人間の尊厳」への配慮がすべての企業活動に反映され、「人を中心とした価値創造」が恒常的に行われている。 ▶ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン（DE&I） 多様性を尊重した責任ある事業活動（レスポンシブルビジネス）に取り組む。誰もが一体感をもって自分らしく活躍できる、公平でインクルーシブな企業文化を醸成する。個人のアイデンティティに関わらず、誰もが違いを認め合い、活躍できるようにする。インクルーシブなデザインやイノベーションを通じて、社会により良いインパクトをもたらすよう努め、エンパワーし合うことで、持続可能な世界の実現を目指す。
ウェルビーイング	【ありたい姿】 すべての社員が心身ともに健康でいきいきと働くことができる環境をつくりだす。また社員が自己の成長を実現させて、その力を最大限に発揮できる機会を提供する。 【2022年度目標】 いきいきと働くことができる職場環境の提供 ・社員意識調査「ワークライフバランス」[Well-being]*1に対するグローバル共通平均スコア：71 成長の実現と力を発揮できる機会の提供 ・社員意識調査「成長の機会」に対するグローバル共通平均スコア：70	- 社員意識調査「ワークライフバランス」[Well-being]*1に対するグローバル共通平均スコア：67 - 社員意識調査「成長の機会」に対するグローバル共通平均スコア：71	仕事もプライベートも、自分自身が大切にしている価値観に向き合い、自身の未来の幸せに日々向かっている。

*1 2022年度より「職場環境」から「Well-being」へ変更。

GRB進捗一覧

重要課題	ありたい姿と2022年度目標	2022年度実績	2023年度以降のありたい姿
環境	【ありたい姿】 グローバルな環境リーディング企業として社会的責任を果たす。気候変動対策としてパリ協定の1.5℃目標の達成と、革新的なソリューションの提供による、資源の有効利用を含めた環境課題解決に貢献する。 【2022年度目標】 社会的責任の遂行と環境課題解決への貢献 - 事業拠点の温室効果ガス（GHG）排出量を基準年比 37.8％以上削減する（2013年度実績の毎年4.2％削減） - 事業活動に伴うリスクの回避と環境負荷の最小化 - ビジネスを通じたお客様・社会の環境課題解決への貢献	GHG排出量の削減 - 目標37.8％以上削減、47.8万トン以下に対し実績47.5％削減、40.3万トン（2013年度比 毎年4.2％削減） - 再生可能エネルギー導入率：目標16％以上に対し実績30.0％ 事業活動に伴うリスクの回避と環境負荷の最小化 ＜事業所＞ - データセンターのPUE改善：目標1.54に対し実績1.57 - 水の使用量：目標3万m³以上の削減に対し実績8.8万m³削減 - 製品の省資源化・資源循環性向上：新製品の資源効率目標10％以上に対し実績11.2％向上（2019年度比） ＜サプライチェーン＞ - 製品の使用時消費電力によるCO₂排出量：目標17％削減に対し実績25％削減（2013年度比） - サプライチェーン上流におけるCO₂排出量削減および水資源保全：主要取引先への取組依頼を100％完了 ビジネスを通じたお客様・社会の環境課題解決への貢献 - カーボンニュートラルに関する知見のビジネス部門、事業部門へのスキルトランスファー - セミナーやワークショップ、eラーニングなどを通じた社内教育の実施による社員の専門スキル向上 - 環境課題解決に繋がるお客様提案に向けた支援	グローバルなSXリーディング企業として社会的責任を果たす。自らのカーボンニュートラル実現に加え、お客様との共創により、革新的なソリューションを提供することで様々な環境課題を解決する。
コンプライアンス	【ありたい姿】 富士通グループ内の役職員が、高いコンプライアンス意識を持って事業活動を行うことにより、社会的責任を果たしつつ、ステークホルダーから信頼される企業グループである。 【2022年度目標】 コンプライアンスに係るFujitsu Way「行動規範」の組織全体への周知徹底をさらに図るために、グループ全体にグローバルコンプライアンスプログラムを展開することで、高いコンプライアンス意識を組織に根付かせるとともに、経営陣が先頭に立って、従業員一人ひとりがいかなる不正も許容しない企業風土（ゼロ・トレランス）を醸成する。 社長、部門長またはリージョン長からコンプライアンス遵守の重要性をメッセージとして発信：1回以上／年	国際腐敗防止デーに合わせたFujitsu Compliance Weekにおいて、社長・各リージョン長・各国グループ会社社長等の経営層から従業員に対し、コンプライアンス遵守徹底のメッセージを発信	富士通グループ内の役職員が高いコンプライアンス意識をもって、事業活動を行うことにより、社会の規範としての役割を果たしつつ、ステークホルダーから投資や取引、就業の対象として選択される、信頼される企業グループである。

GRB 進捗一覧

重要課題	ありたい姿と2022年度目標	2022年度実績	2023年度以降のありたい姿
サプライチェーン	【ありたい姿】 富士通グループは自社サプライチェーンにおいて、人権や環境、安全衛生に配慮した責任ある、かつ多様性に富む調達を実現する。 【2022年度目標】 自社サプライチェーンにおける責任ある調達の実現 - 当社主要取引先による責任ある調達の国際基準への準拠へ向け、当社主力製品の主要な製造委託先・部品取引先より、下記文書のいずれかを入手する。 （目標 KPI=100%） - RBA*2 工場監査プラチナまたはゴールド判定書 - 当社 CSR 調達指針（=RBA 行動指針）への誓約書 サプライチェーン多様性の推進 - 従来の取り組みと並行して、サプライチェーンの多様性確保を Responsible Business の目標に位置付け、グローバルに推進。 サプライチェーンにおける GHG 排出削減 - GHG 排出削減を取引先とともに推進するため、主要物品取引先に対して、国際基準に沿った数値の目標設定を依頼する。	下記文書いずれかの入手率：100% -RBA工場監査プラチナまたはゴールド判定書 -当社 CSR 調達指針への誓約書 実績：100% 取得済み UK・Americas・オセアニアにおいて、中小企業（SME）・女性経営・少数民族企業等、多様な属性を持つ企業からの調達 KPI を達成 実績： ・各リージョン／国での主目標を達成 ・日本における多様性の観点と目標を女性活躍に決定 293社あてに目標設定のための説明会への参加を要請 実績：取引先の実態把握、対応要請および支援を、目標通り実施	富士通グループは、人権・安全衛生、環境に配慮し、多様性を確保した責任あるサプライチェーンを実現する。
安全衛生	【ありたい姿】 富士通グループは全ての事業活動において、心とからだの健康と安全を守ることを最優先し、各国各地域の事情にあわせた、安全で健康的な職場環境を提供する。 ・重大な災害発生や質の低い安全衛生管理を許容しない文化を醸成する。 ・すべての事業活動の価値の中心に、心とからだの健康と安全を守ることを据える。 ・予防可能な病気やケガ、業務上の予期せぬ事故などによるビジネス機会の損失をゼロにする。 【2022年度目標】 グループ会社を含むすべての職場において、安全で働きやすい環境を実現し、心とからだの健康づくりを推進する。 ・重大な災害発生件数：ゼロ ・安全衛生に関するグローバルレベルでのマネジメントレビュー実施：1回／年	・重大な災害発生件数：1 ・各国／Region にてマネジメントレビューに代わる会議体を設定（中央安全衛生委員会・Europe, GD and Americas OH&S Leadership Forum 等）	（注）2023 年度より「安全衛生」を「ウェルビーイング」へ統合
コミュニティ	【ありたい姿】 地球社会への帰属意識を有する社員が、社会課題への共感性を高めて活動を共創することで、社会のみならず経済／ビジネスによりインパクトをもたらしている。創出したインパクトを評価／分析・発信し、さらなる価値を社会に提供している。 【2022年度目標】 企業文化および社員のマインドセット変革への貢献 ・社会課題に関連した社会貢献活動に参加した従業員数の増加率 ニューノーマル下において、2019 年度比 +10%	・2019 年度比 +38%	社員一人ひとりが幅広いステークホルダーとの共働・共創を通して社会課題への共感性を高めて活動に取り組み、社会にスケールあるインパクトをもたらすことで、富士通の成長機会を創出し、パーパス実現に貢献している。

*2 Responsible Business Alliance

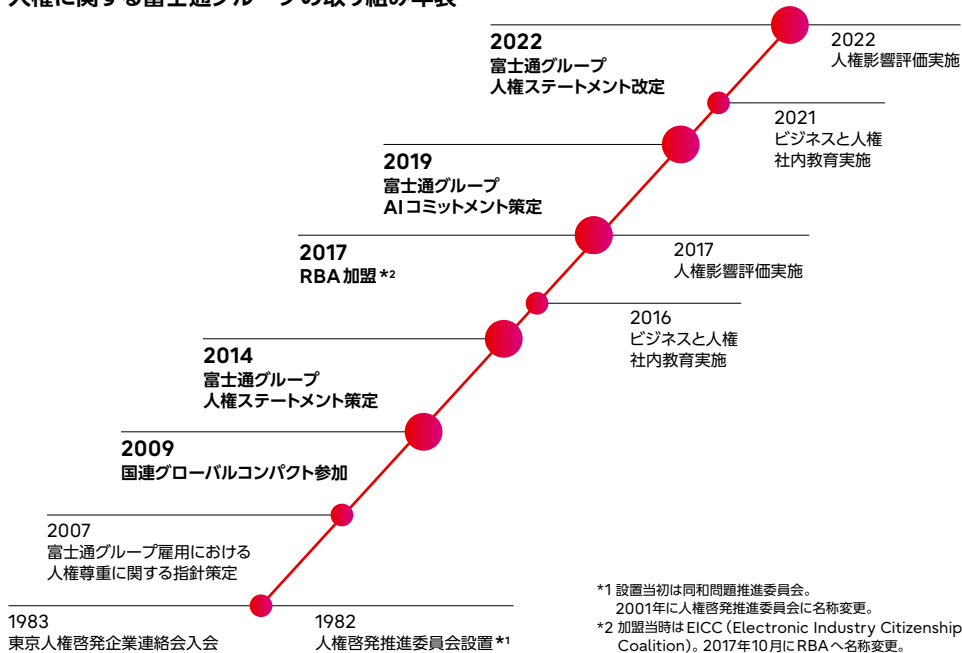
電子機器メーカーや大手サプライヤーなど、約140 社が加盟する国際イニシアチブ。行動規範を定め、サプライチェーン上の環境や労働者の人権および労働条件や、倫理・安全衛生などの改善を進めている。

人権

体制

当社グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGP)」に基づいた人権デューデリジェンスを推進しています。幅広い社内部門へのヒアリングや国内外の専門家との意見交換を通じて、事業活動によってもたらされる人権影響が特に大きい領域として、「サプライチェーン」「社員」「顧客・エンドユーザー」の3つを特定し、それらの人権課題の解決に向けた活動を実施しています。GRB(グローバルレスポンシブルビジネス)の重要課題「人権・多様性」の枠組みにおいて、各リージョンの人権業務担当者による定期的な会議体制を構築しグローバルに取り組みを推進するとともに、各リージョン・事業部門、コーポレート部門とも連携しながら、バリューチェーン全体における人権課題の解決に向けた活動を実施しています。

人権に関する富士通グループの取り組み年表

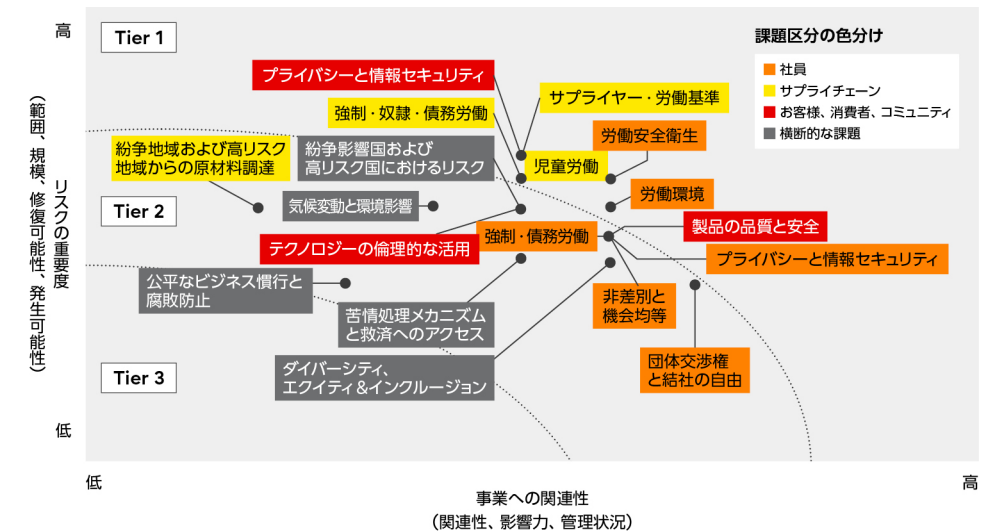


高まるビジネスと人権の重要性と富士通グループの取り組み

国際社会では「ドイツ サプライチェーンにおける企業のデューデリジェンス義務に関する法律」の制定や「EU 企業持続可能性デューデリジェンス指令案」の発表など、人権尊重への対応を義務化する動きが広がっており、デューデリジェンスのための体制整備やリスク分析の定期的な実施など、サプライチェーンを含めた対応が求められています。

2022年度、当社グループは人権尊重に対する考え方や取り組みをお客様や社会に明示する「富士通グループ人権ステートメント」を、2014年度の制定以来8年ぶりに改定しました。また、国際NPOであるBusiness for Social Responsibility(BSR)に協力をいただき、第三者の立場から当社グループの経営や事業に対する人権影響評価を行い、「社員の労働環境や健康・安全」「サプライチェーンにおける強制労働や児童労働」、また「事業におけるデータプライバシーやデータセキュリティ」などの優先課題を特定しました。

人権影響評価によって特定した人権課題(2022年度実施)



人権

当社グループでは、社員一人ひとりの人権課題に対する意識向上を図るため、2021年度に「ビジネスと人権」に関するeラーニングを16か国語でグローバルに実施し、全社員の92%が受講するとともに、人権に関するWebinarを随時行っています。また、2022年度には国内グループ全社員を対象とした「AI倫理とビジネス」に関するeラーニングを実施し、国内全社員の94%が受講しました。

International Rescue Committeeへの寄付を通じた人権尊重の活動支援

NGO・NPOへの助成を通じた社会課題への貢献を目的とした戦略的コミュニティ投資(2022年度)の対象の1つとして、当社グループはInternational Rescue Committee(IRC)に5万米ドルを寄付し、女性や少女の情報へのアクセスを改善し、主体性と自信を高めることを目的とした「女性と少女のためのデジタルリテラシーカリキュラム」の開発と実施を支援しています。最初のパイロットプログラムは、2023年8月にイエメンで22歳から35歳の女性グループを対象に実施され、カリキュラムの確立後はIRCが支援する他の国にも展開されます。



プログラムで支援している女性のために働く保健師兼IRCスタッフ
© Gabreez Productions for the IRC

詳細についてはこちら  人権

サプライチェーン

財務・非財務の両面から推進するサプライチェーン戦略

サプライチェーンは、当社グループがお客様に製品・サービスを提供するうえでの根幹であり、サプライチェーンに関する戦略を財務・非財務の両面から推進しています。

財務面では、当社が定める7つのKey Focus Areasに基づいた戦略パートナーとの協業を推進しています。また、事業の成長を支える基盤整備として、他社サービスを調達する際の業務の標準化・自動化を進めるとともに、IT人材不足に対応するために、パートナー企業と共同のIT人材のデータベースを用いて、必要な時に必要な人材を確保できる仕組みづくりにも取り組んでいます。

非財務面では、自社サプライチェーンにおける責任ある調達の実現を目指し、グローバルな連携体制を整え、各リージョンと一体で企画運営を行っています。また、人権・多様性やコンプライアンス、環境など、他の重要課題の活動にも関与しながら統合的に進める必要があるため、各重要課題の担当部門や関係部門と密接に連携し、取り組みを進めています。

責任あるサプライチェーンの構築

当社グループは、人権・安全衛生、環境に配慮し、多様性を確保した責任あるサプライチェーンを実現することを「ありたい姿」とし、サステナブルな調達活動を推進しています。2005年に「富士通グループCSR調達指針」を制定し、2018年にはグローバルな業界団体であるResponsible Business Alliance(RBA)の行動規範を同指針に採用して、お取引先に遵守していただく項目を明確に示しています。主要取引先から、RBA工場監査プラチナもしくはゴールド判定書、または当社CSR調達指針への誓約書を入手しています。また、サプライチェーンにおける温室効果ガス(GHG)排出削減をお取引先とともに推進するため、主要取引先に説明会を開催し、国際基準に沿った目標設定を依頼しています。さらに、サプライチェーンの多様性を確保するために、各リージョン・国ごとに、中小企業・女性経営・少数民族企業等、多様な属性を持つ企業からの調達を推進しています。加えて、お取引先の選定においては、デューデリジェンスを行うとともに、情報セキュリティおよびコンプライアンスに関する教育を実施しています。

詳細についてはこちら  サプライチェーン

コンプライアンス

Fujitsu Wayの行動規範

Fujitsu Wayにおいて、当社グループの全社員が遵守すべき原理原則である「行動規範」を右記のとおり示しています。また、当社グループでは、Fujitsu Wayの「行動規範」を詳細化し、グループに所属する全世界の社員が法令を遵守し行動する手引きとして作成したGlobal Business Standards(GBS)を20言語で展開し、当社グループで統一的に運用しています。

Fujitsu Wayの行動規範



詳細についてはこちら Global Business Standards (GBS)

グローバルコンプライアンスプログラム

当社グループでは、Fujitsu Wayの「行動規範」およびGBSの浸透・実践を図るためにグローバルコンプライアンスプログラム(GCP)を策定し、グループ全体のグローバルな法令遵守体制の維持・向上に取り組んでいます。GCPでは、様々なコンプライアンスに関する活動を5つの柱として体系的に整理し、当社グループが継続的に取り組むべき事項を明確化するとともに、当社グループのコンプライアンス体制・活動への理解促進を対外的にも図っています。各リージョンにおいては、これに基づき各国・地域の法制度、政府機関の指針などを踏まえ、様々な施策・取り組みを実施しています。

GCPで取り組む5つの柱

Policies & Procedures 規程および手続きの整備
Top Commitment & Resources トップコミットメントおよびリソース確保
Training & Communication 教育およびコミュニケーションの実施
Incident Reporting & Response インシデントの報告および対応
Monitoring & Review モニタリングおよび見直しの実施

詳細についてはこちら 税務に対する考え方

経営層によるコンプライアンス遵守に関する情報発信

当社グループは、経営陣が先頭に立って、従業員一人ひとりがいかなる不正も許容しない企業風土(ゼロ・トレランス)を醸成することを目標に、社長を含めた富士通本社の経営層や各国グループ会社の社長等からコンプライアンス遵守の重要性をメッセージとして毎年発信することをKPIに設定しています。

Fujitsu Compliance Weekにおける時田社長からのメッセージ(2022年12月発信、一部抜粋)

富士通は、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を自社のパーパスとして掲げています。私は日ごろから、企業経営におけるコンプライアンスの重要性を訴えています。パーパスの実現に向けては、お客様やパートナーをはじめあらゆるステークホルダーとの信頼関係を築くことが不可欠であり、これまで以上にコンプライアンスを意識した行動が求められています。皆さんには、Fujitsu Wayで掲げる「行動規範」に則って行動すること、そして、高いコンプライアンス意識を持って、ビジネスのいかなる場面においても公平・公正・公明な姿勢で臨むことをお願いします。

皆さんの業務において気になることがあれば、些細なことでも上司や先輩、同僚に相談してください。中でも、幹部社員は、日頃から会話をしやすい環境づくりを行うとともに、部下の行動を気に掛け、言葉に耳を傾けていただきたいと思います。そして、事案が発生した際は一刻も早い報告をお願いします。事案の未然防止や早期発見は、皆さん一人ひとりの意識や行動にかかっています。

コンプライアンス教育

当社グループの全役員・全社員を対象としたコンプライアンスeラーニングを毎年実施しています(約12万人を対象に、14言語で実施)。受講率は、毎年95%以上の高い水準で推移しています。また、2022年度は、従業員だけでなくパートナー企業約1,300社に対して、公正な商取引に関する教育を実施しました。今後も毎年継続して実施予定です。

全役員・社員のコンプライアンスeラーニング受講率

2022年度	98.1%
2021年度	97.6%
2020年度	98.1%

詳細についてはこちら コンプライアンス

環境

当社グループは、創業以来、「環境」への対応を経営の最重要事項の1つとして位置付け、経営トップのコミットメントによる環境活動を推進しています。2023年度からは、第11期環境行動計画（2023–2025年度）の下で活動を推進し、企業への環境に対する社会的な要請や役割が拡大する中で新たに再考した環境ビジョンの達成に取り組んでいます。自らがグローバル企業としての責任を果たすとともに、お客様・社会の環境課題の解決に向けてソリューション・サービスの提供に力を入れていきます。

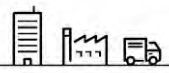
環境行動計画

第10期環境行動計画（2021–2022年度）

先端ICT技術によるデータセンターの省エネや国内クラウドサービスへの再生可能エネルギー（再エネ）導入拡大などで当社グループ全体としてのGHG排出量削減目標を達成し、資源循環や自然共生の取り組みでも成果をあげました。

		目標項目	2022年度実績
気候変動への 対応 (脱炭素)	①	事業拠点のGHG排出量を毎年基準年の4.2%以上削減(2013年度比)	目標：37.8%以上削減(年47.8万トン以下) ⇒実績47.5%削減(年40.3万トン)
	②	データセンターのPUEを3%改善する(2017年度比)	目標：PUE 1.54以下 ⇒実績PUE 1.57
	③	再生可能エネルギー使用量を16%に拡大	目標：16% ⇒実績30.0%
	④	製品の使用時消費電力によるCO ₂ 排出量を17%以上削減(2013年度比)	目標：17%以上削減 ⇒25%削減
	⑤	サプライチェーン上流におけるCO ₂ 排出量削減の取り組み推進	主要取引先への取り組み依頼 100%完了
資源循環の 促進	⑥	製品の省資源化・資源循環性向上を推進し、新製品の資源効率を10%以上向上する(2019年度比)	目標：10%以上向上 ⇒11.2%向上
	⑦	水削減施策を積み上げ、水使用量を3万m ³ 以上削減する	目標：3万m ³ 以上 ⇒実績8.8万m ³
	⑧	サプライチェーン上流における水資源保全意識の強化	主要取引先への取り組み依頼 100%完了
自然共生 (生物多様性の保全)	⑨	企業活動による生態系／生物多様性への影響を見える化し低減する	影響の見える化手法として、エコロジカル・フットプリントを指標とした算定方法を確立

第11期環境行動計画（2023–2025年度）

	お客様・社会 ビジネス領域	自社・サプライチェーン		
		上流	自社領域	下流
				
気候変動	・SXに資するソリューション開発や取り組みを推進	・お取引先のGHG削減(WB2℃目標)	・事業拠点のGHG排出削減(1.5℃目標) ・再生可能エネルギーの利用比率拡大	・製品使用時の消費電力削減によるGHG排出量削減
資源循環		・お取引先の水資源保全意識の強化	・水使用量の削減	・製品の省資源化・資源循環性向上と資源効率の向上
自然共生 (生物多様性の保全)		・企業活動による生物多様性への負の影響低減		

第11期環境行動計画目標（2023–2025年度）

			目標項目	基準年度	2025年度目標
お客様・社会			・2023年度：環境への貢献を測る指標を策定 2024–2025年度：貢献量を測定し公開 ・SXのリーダーとして客観的評価の獲得	—	SXに資するソリューションの提供
自社・ サプライチェーン	気候変動*1	Scope 1、2	事業拠点のGHG排出量を2025年度末迄に基準年の半減にする ・再生エネルギー使用量を2025年に50%以上まで拡大	2020年度	50%以上削減
		Scope 3 (Category 11)	製品の使用時消費電力によるCO ₂ 排出量を12.5%以上削減	2020年度	12.5%以上削減
		Scope 3 (Category 1)	サプライチェーンにおけるGHG排出削減の推進 ・主要取引先において、排出削減目標が設定されること(SBT WB2℃相当) ・GHG削減データ収集・仕組みの構築・展開	—	目標設定完了
	資源循環		サーキュラーエコノミー型ビジネスモデルに資する製品・サービスの開発	—	CEビジネス製品・サービスの開発
			水削減施策を積み上げ、水使用量を5.7万m ³ 以上削減	—	5.7万m ³ 以上削減
			サプライチェーン上流における水資源保全意識の強化 ・主要取引先へ水資源の重要性など、意識強化の取り組みを依頼	—	依頼完了
	自然共生 (生物多様性の保全)		サプライチェーンを含む自社の企業活動の領域において、生物多様性への負の影響を12.5%以上低減する 加えて、生物多様性への正の影響を増加させる活動を推進	2020年度	12.5%以上低減

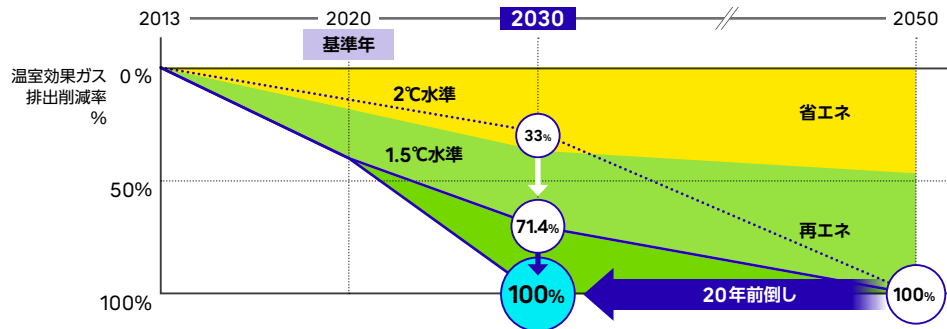
*1 Scope 1、2、3が対象。事業買収と売却を調整した値。

環境

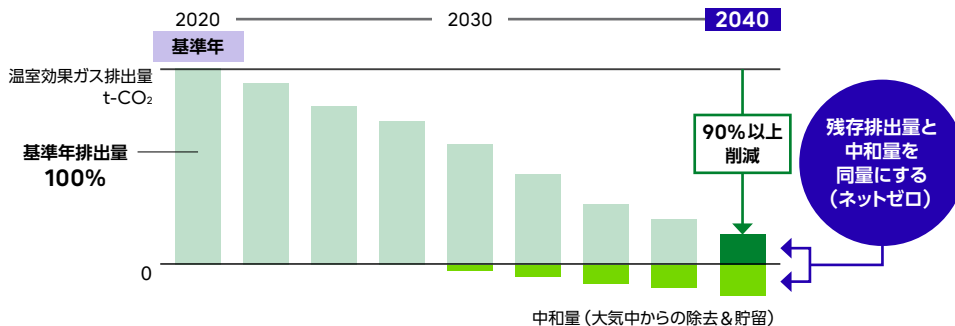
ゼロエミッションに向けたロードマップ

当社グループは、2030年度の事業活動における温室効果ガス（Scope 1、2）排出削減目標を2013年度比で33%削減から71.4%削減とし、これまでカーボンニュートラルに向けて取り組んできました。この度、事業活動における温室効果ガス排出量については2030年度に、バリューチェーン全体（Scope 1、2、3）の温室効果ガス排出量については2040年度にネットゼロ*2を目指すこととしました（SBTi認定取得済）。

事業活動（Scope 1、2）の温室効果ガス排出削減



バリューチェーン全体（Scope 1、2、3）の温室効果ガス排出削減



*2 温室効果ガス排出量を目標年度に基準年度の90%以上削減し、10%以下となった残存排出量を大気中のCO₂を直接回収する技術（DAC）の活用や、植林などによる吸収で除去すること。

データセンターのグリーン化（戦略的な再生可能エネルギーの導入と革新的な省エネ）

当社グループでは、再エネの利用拡大に向け、戦略的に再エネを調達しています。全社に先駆けて、国内におけるデータセンターから提供するクラウドサービス「FUJITSU Hybrid IT Service Fjcloud」の運用に必要な全電力について、2022年度に100%再エネ化を実現しました。さらに、2025年度にはデータセンター全体の使用電力の100%再エネ化を目指し、当社グループの脱炭素化と、お客様・社会の脱炭素化および気候変動適応へ貢献していきます。また、外気冷却やAIを活用した空調設備の制御による冷房効率の最適化など、消費電力の削減（年15～20%）に取り組んでおり、継続的に省エネを実施しています。今後も再エネの拡大や革新的な省エネなど、持続可能な社会実現に向け、活動を推進していきます。

自然共生（生物多様性の保全）への取り組み

生物多様性の喪失は重大なグローバルリスクと認識されており、その問題の解決には、2030年までの「ネイチャー・ポジティブ」の実現が必須とされ、CBD（国連生物多様性条約）のCOP15では「昆明・モントリオール生物多様性枠組」が採択されました。

当社グループは、このような国際的取り組みに整合した、2050年のあるべき姿を「持続可能な社会の基盤である『自然・生物多様性』をデジタル技術により十分回復させ、自然と共生する世界を実現する」、2030年中期目標を「サプライチェーンを含む自社の企業活動の領域において、生物多様性への負の影響を25%以上低減（2020年基準）し、正の影響を増加させる」と設定し、合わせて2025年度までの短期目標（第11期環境行動計画）も設定しました。負の影響を評価する指標としては「エコロジカル・フットプリント」を採用し算定方法を確立しました。正の影響を増加させる活動としては、デジタル技術を活用した熱帯林保全や絶滅危惧種保護に取り組んでいきます。

また、当社グループは、今後、TNFDフレームワークに沿った開示を実施していきます。エコロジカル・フットプリントに加え、地域性に関わる評価として、まず、自社拠点の土地利用および水資源利用に関する評価を実施し、評価対象をその他の企業活動やバリューチェーンに拡大する予定です。これらの評価結果は適宜、公開していきます。

TCFDに基づく情報開示

当社グループは、長期にわたって社会の持続可能性に多大な影響を及ぼす気候変動を経営の重要課題として認識し、中長期的なリスク・機会の分析・把握を行っています。自社の気候リスク対応に加え、お客様の気候変動の潜在リスクを洞察し、デジタルテクノロジーを強みとした価値創造の提案を行うことが、ビジネス機会にもつながると考え、気候変動対策の経営戦略への組み込みを積極的に推進し、ガバナンスの強化も図っています。2019年4月、気候関連財務情報開示のためのタスクフォース（TCFD）の提言に賛同し、投資家など様々なステークホルダーに対する効果的な情報開示にも取り組んでいます。

詳細についてはこちら  TCFDに基づく情報開示

項目		対応状況
ガバナンス (Governance)	リスクと機会に対する取締役会の監督体制	・ サステナビリティ経営委員会において、気候変動に関わるリスクと機会の共有、中長期的な課題の検討や方針を策定。これらの結果は、経営会議を通じて取締役会に報告。 2021年度、1.5℃を含む複数の気候変動シナリオを用いた分析結果をサステナビリティ経営委員会にて報告・討議 ・ 気候リスクを含むグループ全体で特定された重要リスクについて、リスク・コンプライアンス委員会より定期的に取締役会に報告
	リスクと機会を評価・管理するうえでの経営者の役割	・ 代表取締役社長は、サステナビリティ経営委員会の委員長を務め、最高位の意思決定の責任と業務執行の責任を担っている。取締役は、経営会議を通じた報告をもとに監督する責任を有する。CSuOはサステナビリティの最高責任者として、取締役、経営幹部への変革提案とサステナビリティ関連業務執行を推進 ・ 業務執行取締役の賞与に気候変動課題を含むESG指標を導入
戦略 (Strategy)	短期・中期・長期のリスクと機会	・ 気候変動の「緩和策」や「適応策」に貢献するサービスやICT製品の提供は売上拡大の機会をもたらし、物理リスクや規制リスク等は、自社オペレーションやサプライチェーン対応における運用コスト等に影響を与える
	事業・戦略・財務に及ぼす影響	
	2℃目標等の様々な気候シナリオを考慮した組織戦略のレジリエンス	・ 2021年度に、1.5℃、4℃シナリオを用い、気候変動の影響を受けやすい事業を対象に、2050年までを考慮したシナリオ分析を実施 ・ 当社にとつてのリスク対応およびお客様の課題解決支援による機会獲得の面で分析した結果、中長期的な観点から当社の事業は戦略のレジリエンスがあると評価
リスク管理 (Risk Management)	リスク識別・評価のプロセス	・ リスク・コンプライアンス委員会にて、全社のリスクマネジメントを推進。各部門のリスクアセスメント結果をもとに、影響度・発生可能性の2側面でマトリックス分析を行い、リスクを選別・評価し、結果を取締役に報告
	リスク管理のプロセス	・ ISO14001に基づく環境マネジメントシステムを用いて、リスクモニタリングを実施。気候変動対策の進捗管理は、サステナビリティ経営委員会が担当
	組織全体のリスク管理への統合状況	・ リスク・コンプライアンス委員会は、気候変動を含む全社リスクを識別・評価し、サステナビリティ経営委員会と連携し、リスクを抽出・分析・評価、再発防止策を立案、実行
指標と目標 (Metrics and Targets)	組織が戦略・リスク管理に即して用いる指標	・ GHG排出量、再生可能エネルギー導入比率を指標として管理
	Scope 1、2および該当するScope 3のGHG排出量（最新のバウンダリーを反映）	・ Scope 1：65千トン-CO ₂ ・ Scope 2：476千トン-CO ₂ [Location-based]、341千トン-CO ₂ [Market-based] ・ Scope 3：1,361千トン-CO ₂ [Category 1：購入した製品サービス]、3,693千トン-CO ₂ [Category 11：販売した製品の使用]
	リスクと機会の管理上の目標と実績	・ 自社事業活動におけるGHG排出量を2030年度に、またバリューチェーン全体のGHG排出量を2040年度にネットゼロとする新たな目標を設定 ・ Scope 1、2（2020年度比）：2030年度までに100%削減目標に対し、2022年度34%削減 ・ Scope 1、2、3（2020年度比）：2040年度までに90%削減目標に対し、2022年度4%削減

TCFDに基づく情報開示

気候変動のリスクおよび機会

2018年度に「2℃」シナリオ、2021年度に「1.5℃」および「4℃」の外部シナリオを用いて、気候変動による事業インパクトを分析し、当社グループの気候関連リスク・機会を特定するとともに対応策を検討しました。自社オペレーション、サプライチェーンにネガティブな影響を及ぼす移行・物理リスクに対応するとともに、お客様の気候関連リスクを理解することで価値創造の提案につなげ、ビジネス機会の獲得を目指します。

リスク

リスク分類		対象期間	内容	主要な対応策
移行	政策／規制	短～長期	・温室効果ガス排出やエネルギー使用に関する法規制強化（炭素税、省エネ政策等）に伴い、対応コストが増加 ・上記法規制を違反した場合の企業価値低下のリスク	・温室効果ガス排出量の継続的な削減（再生エネルギーの積極的な利用拡大、省エネルギーの徹底） ・EMSを通じた法規制遵守の徹底
	市場	中～長期	・カーボンニュートラル社会の推進（電動化などの普及）に伴った電力価格が高騰	・社内基準の策定、革新的な技術開発などによる電力消費量の削減
	技術	中～長期	・熾烈な技術開発競争（省エネ性能、低炭素サービス等）で劣勢になり、市場ニーズを満たせなかった場合、ビジネス機会を逸失するリスク	・お客様の気候変動課題解決に対応する製品・サービス開発、イノベーション推進
	評判	短～長期	・投資家・お客様等のステークホルダーからの要請への対応による対応コストが増加 ・外部要請への対応遅れによる評価・売上に対するネガティブ影響が発生	・中長期環境ビジョン、環境行動計画の策定・推進 ・気候変動戦略の透明性確保に向けた積極的な情報開示
物理（自然災害等）	慢性、急性	短～長期	・降水・気象パターンの変化、平均気温の上昇、海面上昇、渇水などによる対応コストが増加 ・異常気象の激甚化によるサプライチェーンを含む操業停止、復旧コストが増加	・BCP対策強化、お取引先の事業継続体制の調査やマルチソース化などの対策実施 ・潜在的水リスクの評価とモニタリングの実施

機会

機会分類	対象期間	内容	主要な対応策
製品・サービス	短～長期	・高エネルギー効率製品・サービスの開発・提供による売上増加	・高性能・低消費電力の5G仮想化基地局、高性能・省電力のスーパーコンピュータ等の開発・提供
市場	短～長期	・ICT活用により創出される気候変動対策に向けた新規市場機会の獲得	・サプライチェーンのCO ₂ 排出量算定・可視化、ゼロエミッションに向けた新材料探索の効率化等の開発・提供
レジリエンス	短～長期	・レジリエンス強化に関する新製品およびサービスを通じての売上の増加	・防災情報システム、洪水時の河川水位を予測するAI水管理予測システム等の開発・提供

シナリオ分析

2021年度、当社事業において特に気候変動の影響が大きいと考えられるSustainable Manufacturing（検討領域：石油化学、自動車、食品、電子機器関連ビジネス）、Trusted Society（検討領域：公共、交通、エネルギー関連ビジネス）、Hybrid IT（検討領域：データセンター関連ビジネス）に対し、1.5℃および4℃シナリオを用いて2050年までを考慮したシナリオ分析を実施しました。分析は「リスク重要度の評価」「シナリオ群の定義」「事業へのインパクト評価」「対応策の検討」という4つのステップにて行いました。

Sustainable Manufacturing、Trusted Societyはお客様の気候関連リスクへの対応を支援するなど、当社におけるビジネスの「機会」を中心とした分析を行い、Hybrid ITは、自社事業およびお客様の気候関連リスクへの対応など、「リスク」と「機会」の両面で分析しました。

分析結果

シナリオで分析した機会についてオフリングの検討・開発方向と一致していること、また、リスクについても対応策を整備できていることを確認し、中長期的な観点から当社の事業は戦略のレジリエンスがあると評価しました。

また、現在、Sustainable Manufacturingにおいては「Carbon Neutrality」「Resilient Supply Chain」、Trusted Societyにおいては「Sustainable Energy & Environment」「Sustainable Transportation」の取り組みテーマ／領域を掲げており、オフリングの展開を推進していきます。

TCFDに基づく情報開示

Sustainable Manufacturing（「機会」を中心とした分析結果）

● 1.5℃シナリオ ◆ 4℃シナリオ

検討領域	リスク重要度の評価（1.5、4℃共通）		シナリオ群の定義	対応策の検討（一部抜粋）
	政策／規制、市場、 技術、評判関連	自然災害関連		
石油化学関連 ビジネス	カーボンニュートラル に向けた資源循環型 のビジネス基盤として のICT技術が普及	自然災害リスクの増大 による工場・サプライ チェーンの被害が増加	● サプライチェーン全体を通してカーボンニュー トラル原料の環境配慮型の製品への転換、 ポートフォリオ変革が進み、トレーサビリティ強 化、研究開発の効率化に対する需要が向上	● サプライチェーン全体のCO ₂ 排出量の可視化、カーボンニュートラルに向けた戦略、施策支援 ● マテリアルズ・インフォマティクスを活用したエコ材料開発ソリューション ● データドリブンマネジメントによるESG軸での経営可視化、SX施策の立案と実行
			◆ 自然災害の激甚化によりレジリエントな工場・ サプライチェーンに対する需要が増加	◆ リスク事象発生時のシミュレーションとリスク情報のタイムリーな把握の支援 ◆ データドリブンマネジメントによる迅速な対処（製造体制や調達先、SCMの見直し等）
自動車関連 ビジネス	内燃機関への規制が 強化。電気自動車の 普及が拡大し、製品ラ イフサイクル全体の カーボンニュートラル 化が進む	自然災害リスクの増大 による工場・サプライ チェーンの被害が増加	● ライフサイクル全体での環境負荷低減に向け、 サプライチェーンのトレーサビリティ強化や MaaS等に対する需要が増加	● サプライチェーン全体のCO ₂ 排出量の可視化、カーボンニュートラルに向けた戦略、施策支援 ● EV需要に向けた支援（例 EVバッテリーのサーキュラーマネジメント） ● データドリブンマネジメントによるESG軸での経営可視化、SX施策の立案と実行 ● デジタル技術を活用した設計から製造、保全までのプロセス自動化サービス
			◆ 内燃機関の発展が加速し、高度化に対する需 要が増加。また、自然災害の激甚化による安 定した原料調達や事業継続力強化に対する需 要が増加	◆ リスク事象発生時のシミュレーションとリスク情報のタイムリーな把握の支援 ◆ データドリブンマネジメントによる迅速な対処（製造体制や調達先、SCMの見直し等） ◆ エンジニアリングアウトソーシングによる経営資源の取捨選択と開発プロセス・技術の高度化
食品関連 ビジネス	エシカル消費の意識 が高まり、資源循環や 生物多様性などが推 進される	自然災害、気温上昇リ スクの増大による農業 被害が増大	● 消費者意識の変容で、包装材環境配慮、産地 証明やスマート農業、フードロス等への対応に 関する需要が増加	● サプライチェーン全体のCO ₂ 排出量の可視化、カーボンニュートラルに向けた戦略、施策支援 ● バリューチェーン全体のトレーサビリティ強化支援（需給の最適化、消費者行動変容支援） ● データドリブンマネジメントによるESG軸での経営可視化、SX施策の立案と実行
			◆ 自然災害による食糧安定供給が課題になり、 「レジリエントな農業」に対する需要が増加	◆ リスク事象発生時のシミュレーションとリスク情報のタイムリーな把握の支援 ◆ データドリブンマネジメントによる迅速な対処（製造体制や調達先、SCMの見直し等）
電子機器関連 ビジネス	工場の省エネ化や電 気自動車向け製品市 場が拡大。地産地消・ 3Dプリンター等の抜 本的な製造改革の可 能性が高まる	自然災害、水不足リス クの増大による工場・ サプライチェーンの被 害が増加	● 省エネ／省人化関連技術が普及。デマンド チェーン等ビジネスモデルが抜本的に変革す る需要が増加	● サプライチェーン全体のCO ₂ 排出量の可視化、カーボンニュートラルに向けた戦略、施策支援 ● デジタル技術を活用した設計から製造、保全までのプロセス自動化サービス ● データドリブンマネジメントによるESG軸での経営可視化、SX施策の立案と実行
			◆ 自然災害リスクにも耐えうる、工場やサプラ イチェーンの構築、生産現場の労働生産性の向 上に関する需要が増加	◆ デジタル技術を活用した設計から製造、保全までのプロセス自動化サービス ◆ リスク事象発生時のシミュレーションとリスク情報のタイムリーな把握の支援 ◆ データドリブンマネジメントによる迅速な対処（製造体制や調達先、SCMの見直し等）

TCFDに基づく情報開示

Trusted Society（「機会」を中心とした分析結果）

● 1.5℃シナリオ ◆ 4℃シナリオ

検討領域	リスク重要度の評価（1.5、4℃共通）		シナリオ群の定義	対応策の検討（一部抜粋）
	政策／規制、市場、技術、評判関連	自然災害関連		
公共、交通、エネルギー関連ビジネス	カーボンニュートラル化が進み、環境配慮等が都市やサービスを選択する価値観となる	自然災害リスクの増大による都市・建物やインフラへの被害が増大	● 都市・エネルギーインフラのデジタル化、環境配慮等の新たな価値の定量化・可視化ニーズが増加	● グリーンエネルギーによる、カーボンニュートラル社会に向けたリアルタイム・データを活用したエネルギー需要・供給バランスの予測・制御
			◆ レジリエントな都市基盤に対する需要増加	◆ デジタルツイン基盤の構築とシミュレーション活用強化や人流／個人を考慮した都市インフラの最適化、あらゆる人へのレジリエントな移動・輸配送手段の提供、防災減災支援

Hybrid IT（「リスク・機会」両面での分析結果）

● 1.5℃シナリオ ◆ 4℃シナリオ

検討領域	リスク重要度の評価（1.5、4℃共通）		シナリオ群の定義	対応策の検討（一部抜粋）
	政策／規制、市場、技術、評判関連	自然災害関連		
データセンター関連ビジネス	環境価値のトレーサビリティやデータセンターの電化・スマート化が進む	自然災害リスクの増大によるデータセンターへの被害が増大	● 省エネ・環境配慮がお客様によるサービス選定の基準となり、データセンター自体のカーボンニュートラル化が競争力の源泉に	● エネルギー効率に優れたデータセンター
			◆ レジリエントなデータセンターに対する需要が増加。また、自社保有データセンターに対する災害リスクも高まり対応が必要	◆ 災害に備えたディザスタリカバリセンターサービス ◆ 地震対策、セキュリティ対策が万全に整った堅牢なデータセンター

上記シナリオ分析は、想定された仮説を踏まえ、当社事業戦略のレジリエンスを検証するものであり、将来の不確実性を考慮した1シミュレーションと位置付けています。

詳細についてはこちら  TCFDに基づく情報開示

ステークホルダーとの協働

外部団体への参画

世界経済フォーラム（WEF）

2023年1月、WEF（World Economic Forum）年次総会がダボスで開催されました。「分断された世界における協力の姿」をテーマに、インフレーションや物価上昇といった経済課題、地政学的リスク、エネルギーや食料などの資源問題、社会の脆弱性について議論されました。

総会では、社長の時田と副社長の古田が政財界のリーダーと、サステナビリティやDX、レジリエンスの強化、デジタル・ディバイドなどのグローバル・アジェンダを共有し合うとともに、解決に向けた具体的なアクションについて、それぞれの立場から意見を交わすことができました。



年次総会に参加した社長の時田（右）、副社長の古田（左）



設置した「Fujitsu Uvance House」ブース

Uvance House」を設置し、CRO（Chief Revenue Officer）の大西、SEVPの堤、CMO（Chief Marketing Officer）の山本、EVPのパターソン、EVPのベアードセルと各国政府関係者や企業のトップとのネットワーキングや、Financial Timesと共催したラウンドテーブルを通じて、重要顧客の経営層と関係性を深めました。

当社グループは、フォーラムメンバーシップの一員として、今年の年次総会のテーマの実現に向けて、グローバル・アジェンダと当社グループのマテリアリティと連動し、ネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーとして、グローバルコンセンサスの形成をリードしていくよう取り組んでいきます。

持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）

WBCSDは、世界約200社以上の企業が加盟する、ビジネスを通じた持続可能な社会の実現を目指す国際団体です。当社は2013年より会員として参画しており、現在、社長の時田が同団体の理事を務めています。

2022年は、「The era of sustainability: how to lead the transformation and thrive」をテーマに東京で年次総会が開催され、世界約170社の経営層が一堂に会しました。開会講演では理事企業として社長の時田が登壇するとともに、国内経営層による会合を主催しました。また、本社のエグゼクティブブリーフィングセンター「Fujitsu Uvance Rooftop」へ総会参加メンバーを招待するなど、WBCSDの活動の一翼を担いました。

引き続き、当社グループのパーパスと方向性を同じくするWBCSDとの協働に積極的に取り組み、持続可能な未来の実現に貢献していきます。

ステークホルダーダイアログの開催～外部有識者との対話を経営に活かす～

グローバルにマテリアル、ヘルスケア、繊維・製品などの事業を展開している帝人株式会社 代表取締役社長の内川様と、環境負荷の定量化（LCA）と次世代のライフスタイルを創造するWholeness Lab代表の青木様をお招きし、「サステナビリティを事業戦略の中核に据えた企業のあり方とは」をテーマに、当社グループの経営層とのダイアログを開催しました。有識者のお2人から、社会課題に向けた共創ビジネス、当社グループのマテリアリティなどについて多くのご示唆をいただきました。今回いただいた貴重なご意見を当社グループのサステナビリティ経営に反映・実践していきます。



詳細についてはこちら



ステークホルダーダイアログ



ステークホルダーエンゲージメントの一覧

コーポレートガバナンス



(後列左から)

山室 恵
常勤監査役

キャサリン オコーネル
監査役*

磯部 武司
取締役執行役員

時田 隆仁
代表取締役社長

古田 英範
代表取締役副社長

古城 佳子
取締役*

バイロン ギル
取締役*

広瀬 陽一
常勤監査役

(前列左から)

幕田 英雄
監査役*

山本 正己
取締役シニアアドバイザー

阿部 敦
取締役*

向井 千秋
取締役*

佐々江 賢一郎
取締役*

初川 浩司
監査役*

* 社外役員かつ独立役員

取締役会議長インタビュー

2023－2025年度中期経営計画（新中計）策定にあたっての取締役会における議論のポイントと、
2022年度の指名委員会の活動について、取締役会議長であり、指名委員会委員長も務める阿部取締役にお聞きました。



取締役
株式会社アドバンスト・
ソリューションズ
マネージング・パートナー

阿部 敦

Q 2023年6月までの1年間の取締役会の 主な活動について教えてください。

A 3つの戦略的テーマに優先的に時間を配分しました。取締役会として最も時間を費やしたのは新中計●に関わる議論です。2023年5月の発表に向けて、2030年のあるべき姿、それを実現するための経営戦略、2030年のあるべき姿からバックキャストして3カ年の事業計画と2025年度の財務・非財務目標についてほぼ1年間にわたり相当踏み込んで意見を交わしました。また、新中計と併せて刷新したマテリアリティ●についても、グローバルな情報開示要請などの動きも踏まえて検討しました。

2点目は役員・社員の報酬制度の改善です。すでに2022年度に業務執行取締役の役員報酬基本方針を変更しましたが、日本の社員の報酬水準を中心に見直すべき点があるとの認識に基づき、議論を継続しました。

3点目はシステム品質と情報セキュリティ管理体制の監督です。2021年度に発生した情報セキュリティインシデントを受けて設置された第三者からなる検証委員会から受けた改善提案が、具体的なアクションに結び付いているかをモニタリングしてきました。

Q 新中計に関わる議論では何が論点となったのでしょうか。

A いかに成長を実現するか、に尽きます。当社グループの現在の収益基盤は、オンプレミス型のシステム

を開発・運用するシステムインテグレータとして発展してきたいわば「過去のレガシー」の上に築かれています。新中計においてもモダナイゼーションの支援という形でこれまでに培ったレガシーを土台にした事業が大きな位置を占めますが、そのさらに上に積み上げる成長事業としてFujitsu Uvanceの特にVertical areasをどのように展開するのか、当社の競争優位性をどのように発揮するのか、重点的に議論しました。また、この議論に合わせて、私たちが注力する事業とその成長をグループ内外に明示することを目的に、事業セグメントを変更することも決定しました。

取締役会における戦略の議論は、新中計発表で完了ではありません。新中計期間中にどこまで成長を積み上げることができるのか、どのようにその成長を加速すべきか、取り組みの進捗とその成果をモニタリングしながら、今後も議論を続ける考えです。

Q マテリアリティについてはどのような議論が行われたのでしょうか。

A 当社グループは従来GRB（グローバルレスポンシブルビジネス）●の枠組みでサステナビリティ経営を推進してきましたが、今般改めて、デジタルサービスを通じて社会に提供する価値を「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」と明示し、その実現に向けた具体的取り組み項目をマテリアリティとして整理しました。

取締役会議長インタビュー

取締役会における議論で意識したのは、社員の価値観の反映です。10年後には、ミレニアル世代とそれ以降に生まれた世代が労働人口の過半数を占めます。これらの世代の多くの人々が、社会への貢献が企業の存在意義や使命であり、また、自らの価値観に合致しない企業では働きたくないと考えていることが、様々な調査から明らかになっています。反対に言えば、彼らの価値観を反映しない企業は、人材の獲得ができず、持続的な成長を遂げられない可能性があるわけです。

マテリアリティの設定にあたっては、当社グループが世の中にとって必要な企業、良い企業であるといった表層的なメッセージ発信に終わらないことも重視しています。今後は、事業活動を通じて社会価値を創出し、それを企業価値につなげていくための具体的な取り組みへの落とし込みをモニタリングしていきます。

Q 役員・従業員の報酬制度の見直しの内容や狙いについてお聞かせください。

A 人的資本投資の一環として、国内社員の月額賃金を平均10%、最大29%引き上げることを、2023年4月に決定しました。背景にあったのは、グローバルに競争するには、グローバルなITサービス産業全体の人材獲得競争の中で優秀な人材を引き付けねばならないにもかかわらず、特に日本国内の社員の報酬水準が低すぎるという問題意識です。

また、株主・投資家の皆様との視点を合わせることを目的に、現行の社外取締役の報酬水準は変更することなく、その一部を現金に代わり譲渡制限付株式ユニットで支払う事後交付

型株式報酬制度に関する議案が、6月の株主総会で承認されました。さらに2023年7月には、新中計に掲げた財務・非財務目標と執行取締役の報酬を連動させることを目的に、報酬委員会からの答申に基づき役員報酬基本方針を改定しました。

Q システム品質・情報セキュリティ管理の監督についてはどのような進捗がありますか。

A システム品質・情報セキュリティ^①に関しては、大規模システム障害と情報セキュリティインシデントの発生を受けて体制強化がまさに進行している中で再びシステム品質の問題が発生したことを、取締役会としても重く受け止めています。システム品質と情報セキュリティは、当社グループの事業の根幹です。最高品質責任者であるCQO(Chief Quality Officer)と最高情報セキュリティ責任者であるCISO(Chief Information Security Officer)の下で再編した体制と再発防止に向けた改善施策の実施状況を、継続的にモニタリングしていきます。

Q 指名委員会の活動についてもお聞かせください。

A 2020年から取締役を務めてこられたスコット キャロン氏から、当社以外の任務の増加に伴い、2023年6月の任期満了での退任が申し入れられました。キャロン氏と同様に資本市場の声を直接取締役会に届けてくれる人材を探

した結果、資産運用会社の経営者であり、財務・投資に関する知識と実務経験が豊富で、日本企業についても熟知しているという、まさに当社が求める要件を満たすパイロン ギル氏を、株主総会での承認を経てメンバーとして迎えることができました。

CEO、CFOを中心とする将来の経営層のサクセッションプランニングは、適切な運用がなされていると考えています。候補者の定期的なアセスメントに基づき、将来期待される役割に対する適格性、スキルや経験を含めた準備状態を指名委員会で確認するとともに、指名委員会のメンバーが人となりも含めて直接候補者を知るためにコミュニケーションを取る機会も設け、将来の経営層を継続的に育成しています。

Q 最後に、取締役会議長として2024年6月までの1年間の課題についてお聞かせください。

A 新中計に対する株主・投資家の反応は、Fujitsu Uvanceを中心とするデジタルサービスの成長という方向性については納得しつつも、財務目標の達成についてはやや懐疑的というものであったと理解しています。こうした疑念を払しょくするには、売上収益や営業利益率といった業績だけでなく、私たちのコミュニケーションの「粒度」を細かくし、成長の道筋をより具体的に示さねばなりません。成長戦略の進捗を監督するとともに、株主・投資家の皆様とのコミュニケーションに資する情報開示の在り方についても、取締役会で議論していきたいと考えています。

役員一覧

(2023年10月1日現在)

業務執行取締役



時田 隆仁

代表取締役社長
取締役就任年数：4年
所有する当社株式の数：5,923株^{*1}

1962年9月2日生
1988年 4月 当社入社
2014年 6月 金融システム事業本部長
2015年 4月 執行役員
2019年 1月 執行役員常務^{*2}
グローバルデリバリーグループ長
2019年 3月 執行役員副社長
2019年 6月 代表取締役社長^{*3}
リスク・コンプライアンス委員会委員長^{*3}
2019年 10月 CDXO (Chief Digital Transformation Officer)
(2023年3月まで)
2021年 4月 CEO (Chief Executive Officer)^{*3}



古田 英範

代表取締役副社長
取締役就任年数：4年
所有する当社株式の数：5,933株^{*1}

1958年12月13日生
1982年 4月 当社入社
2009年 5月 産業システム事業本部長
2012年 4月 執行役員
2014年 4月 執行役員常務^{*2}
グローバルデリバリー部門長
2018年 4月 執行役員専務^{*2}
デジタルサービス部門長
2019年 1月 テクノロジーソリューション部門長
CTO (Chief Technology Officer)
(2021年6月まで)
2019年 6月 代表取締役副社長^{*3}
2020年 4月 グローバルソリューション部門長
2021年 4月 COO (Chief Operating Officer)^{*3}
2021年 10月 CDPO (Chief Data & Process Officer)
(2023年3月まで)



磯部 武司

取締役執行役員
取締役就任年数：3年
所有する当社株式の数：2,441株^{*1}

1962年7月29日生
1985年 4月 当社入社
2014年 6月 財務経理本部経理部長
2018年 4月 執行役員
財務経理本部長 (2021年3月まで)
2019年 6月 執行役員常務^{*2}
CFO (Chief Financial Officer)^{*3}
2020年 4月 執行役員専務^{*2}
2020年 6月 取締役執行役員専務^{*2}
2022年 4月 取締役執行役員 SEVP^{*3}

非執行取締役



山本 正巳

取締役シニアアドバイザー
取締役就任年数：13年
所有する当社株式の数：10,182株^{*1}

1954年1月11日生
1976年 4月 当社入社
2004年 6月 パーソナルビジネス本部副本部長
2005年 6月 経営執行役^{*4}
2007年 6月 経営執行役^{*4} 常務
2010年 1月 執行役員副社長
2010年 4月 執行役員社長
2010年 6月 代表取締役社長
2015年 6月 代表取締役会長 (2017年6月まで)
取締役会議長 (2019年6月まで)
2015年 7月 指名委員会委員 (2019年6月まで)
報酬委員会委員 (2019年6月まで)
2017年 6月 取締役会長 (2019年6月まで)
JFE ホールディングス株式会社 社外取締役^{*3}
2018年 10月 (内閣府) 規制改革推進会議 委員
(2019年7月まで)
2019年 3月 (内閣府) 知的財産戦略本部 本部員
(2021年3月まで)
2019年 6月 当社 取締役シニアアドバイザー^{*3}
株式会社みずほフィナンシャルグループ
社外取締役^{*3}
2021年 7月 当社 指名委員会委員^{*3}



向井 千秋

取締役
東京理科大学 特任副学長
取締役就任年数：8年
所有する当社株式の数：3,526株^{*1}

1952年5月6日生
1977年 4月 慶應義塾大学 医学部 外科学教室 医局員
(1985年11月まで)
1985年 8月 宇宙開発事業団^{*5} 搭乗科学技術者
(宇宙飛行士) (2015年3月まで)
1987年 6月 アメリカ航空宇宙局 ジョンソン宇宙センター
宇宙生物医学研究室 心臓血管生理学研究員
(1988年12月まで)
2014年 10月 日本学術会議 副会長 (2017年9月まで)
2015年 4月 東京理科大学 副学長 (2016年3月まで)
2015年 6月 当社 取締役^{*3}
2016年 4月 東京理科大学 特任副学長^{*3}
2016年 7月 当社 指名委員会委員 (2021年6月まで)
当社 報酬委員会委員 (2018年6月まで)
2017年 1月 国連宇宙空間平和利用委員会 (COPUOS)
科学技術小委員会 議長 (2018年1月まで)
2018年 4月 宇宙航空研究開発機構 特別参与 (2021年3月まで)
2018年 7月 当社 報酬委員会委員長^{*3}
2019年 3月 花王株式会社 社外取締役^{*3}



阿部 敦

取締役
株式会社アドバンスト・
ソリューションズ
マネージング・パートナー
取締役就任年数：8年
所有する当社株式の数：3,134株^{*1}

1953年10月19日生
1977年 4月 三井物産株式会社入社
1990年 6月 同社 電子工業室課長
1993年 1月 アレックス・ブラウン・アンド・サンズ^{*6}
マネージング・ディレクター
2001年 8月 ドイツ証券会社^{*7} 執行役員 兼 投資銀行本部長
2004年 8月 J.P. モルガン・パートナーズ・アジア^{*8}
パートナー 兼 日本代表 (2009年3月まで)
2007年 5月 エドワーズ・グループ・リミテッド^{*9} 取締役
(2009年10月まで)
2009年 12月 株式会社産業創成アドバイザリー 代表取締役
(2022年6月まで)
2011年 2月 オン・セミコンダクター・コーポレーション
取締役^{*3}
2015年 6月 当社 取締役^{*3}
2019年 6月 当社 取締役会議長^{*3}
2019年 12月 株式会社産業創成アドバイザリー
シニア・アドバイザー(2022年6月まで)
2021年 7月 当社 指名委員会委員長^{*3}
2022年 7月 株式会社アドバンスト・ソリューションズ
マネージング・パートナー^{*3}

役員一覧

非執行取締役



古城 佳子

取締役
青山学院大学 国際政治経済学部
国際政治学科 教授
取締役就任年数：5年
所有する当社株式の数：1,081株^{*1}

1956年6月19日生
1988年 4月 國學院大學 法学部 専任講師
1991年 4月 同学部 助教授
1996年 4月 東京大学大学院 総合文化研究科 助教授
1999年 6月 同研究科 教授（2020年3月まで）
2010年 10月 財団法人日本国際政治学会^{*10} 理事長
2012年 10月 一般財団法人日本国際政治学会 評議員^{*3}
2014年 10月 日本学術会議 会員（2020年9月まで）
2018年 6月 当社 取締役^{*3}
2019年 7月 当社 指名委員会委員^{*3}
当社 報酬委員会委員（2023年6月まで）
2020年 4月 青山学院大学 国際政治経済学部
国際政治学科 教授^{*3}



佐々江 賢一郎

取締役
公益財団法人日本国際問題研究所
理事長
取締役就任年数：2年
所有する当社株式の数：139株^{*1}

1951年9月25日生
1974年 4月 外務省入省
2002年 3月 経済局長
2005年 1月 アジア大洋州局長
2008年 1月 外務審議官
2010年 8月 外務事務次官
2012年 9月 特命全權大使 アメリカ合衆国駐節
2018年 6月 公益財団法人日本国際問題研究所 理事長 兼 所長
2019年 6月 セーレン株式会社 社外取締役^{*3}
2019年 6月 三菱自動車工業株式会社 社外取締役^{*3}
2020年 12月 公益財団法人日本国際問題研究所 理事長^{*3}
2021年 6月 当社 取締役^{*3}
2021年 7月 当社 報酬委員会委員^{*3}
2022年 3月 アサヒグループホールディングス株式会社
社外取締役^{*3}



バイロン ギル

取締役
インダス・キャピタル・パートナーズ・
エルエルシー
マネージング・パートナー
取締役就任年数：新任
所有する当社株式の数：0株^{*1}

1968年12月29日生
1991年 9月 センコーコーポレーション入社
1997年 7月 日興ソロモン・スミス・バーニー証券会社^{*11}
ヴァイス・プレジデント
1999年 8月 ソロス・グローバル・アドバイザーズ・エルエル
シー日本支社 代表
2000年 8月 インダス・キャピタル・パートナーズ・エルエル
シー ファウンディング・パートナー
インダス・キャピタル・アドバイザーズ・インク
日本支社 代表
2016年 7月 インダス・キャピタル・パートナーズ・エルエル
シー マネージング・パートナー^{*3}
2023年 6月 当社 取締役^{*3}
当社 報酬委員会委員^{*3}

監査役



広瀬 陽一

常勤監査役
監査役就任年数：6年
所有する当社株式の数：3,209株^{*1}

1958年3月5日生
1981年 4月 当社入社
2009年 6月 財務経理本部経理部長（2014年6月まで）
2012年 4月 常務理事 財務経理本部副本部長（2014年3月まで）
2013年 5月 執行役員（2017年3月まで）
2014年 4月 財務経理本部長
2017年 4月 常任顧問
2017年 6月 当社 常勤監査役^{*3}
2018年 6月 株式会社富士通ゼネラル 社外監査役^{*3}



山室 恵

常勤監査役
監査役就任年数：3年
所有する当社株式の数：0株^{*1}

1948年3月8日生
1974年 4月 東京地方裁判所 判事補
1984年 4月 東京地方裁判所 判事
1988年 4月 司法研修所 教官
1997年 4月 東京高等裁判所 判事
2004年 7月 弁護士登録
弁護士法人キャスト^{*12} 参画^{*3}
2004年 10月 東京大学大学院 法学政治学研究科 教授
（2010年9月まで）
2005年 6月 当社 監査役（2020年6月まで）
2013年 6月 八千代工業株式会社
社外監査役（2020年6月まで）
2013年 7月 当社 指名委員会委員（2016年7月まで）
当社 報酬委員会委員（2016年7月まで）
2020年 6月 当社 常勤監査役^{*3}



初川 浩司

監査役
公認会計士
監査役就任年数：10年
所有する当社株式の数：1,954株^{*1}

1951年9月25日生
1974年 3月 プライスウォーターハウスコopers事務所入所
1991年 7月 青山監査法人 代表社員
2000年 4月 中央青山監査法人 代表社員
2005年 10月 同監査法人 理事 国際業務管理部長
2009年 5月 あらた監査法人^{*13}
代表執行役 CEO（2012年5月まで）
2012年 6月 農林中央金庫 監事（2021年6月まで）
2013年 6月 当社 監査役^{*3}
2016年 6月 武田薬品工業株式会社 社外取締役
（監査等委員である取締役）^{*3}

役員一覧

監査役



幕田 英雄

監査役
銀座中央法律事務所 弁護士
監査役就任年数：3年
所有する当社株式の数：0株^{*1}

1953年2月6日生
1978年 4月 東京地方検察庁 検事
2006年 12月 新潟地方検察庁 検事正
2010年 4月 千葉地方検察庁 検事正
2011年 8月 最高検察庁 刑事部長
2012年 7月 公正取引委員会 委員（2017年6月まで）
2017年 9月 弁護士登録
長島・大野・常松法律事務所 顧問
（2023年2月まで）
2019年 4月 日本原子力研究開発機構契約監視委員会 委員^{*3}
2020年 6月 当社 監査役^{*3}
株式会社ダイセル 社外監査役^{*3}
2023年 3月 銀座中央法律事務所 弁護士^{*3}



キャサリン オコーネル

監査役
オコーネル外国法事務弁護士事務所
プリンシパル
監査役就任年数：1年
所有する当社株式の数：0株^{*1}

1967年2月10日生
1994年 11月 アンダーソンロイド法律事務所
2012年 3月 日本モレックス合同会社 法務部長
2017年 6月 オコーネルコンサルタンツ 代表取締役
（2017年12月まで）
2018年 1月 オコーネル外国法事務弁護士事務所
プリンシパル^{*3}
2022年 6月 当社 監査役^{*3}
2023年 6月 トヨタ自動車株式会社 社外監査役^{*3}

^{*1} 2023年3月末現在の保有株式数
^{*2} 執行役員については、2022年4月付けで役位（専務／常務）を廃止し、職責の大きさを示す FUJITSU Level（SEVP、EVP、SVP 等）に呼称を変更しています。
^{*3} 現在に至る
^{*4} 経営執行役については、2009年6月付で執行役員に呼称を変更しています。
^{*5} 現 宇宙航空研究開発機構
^{*6} 現 Raymond James & Associates, Inc.
^{*7} 現 ドイツ証券株式会社
^{*8} 現 ユニタス・キャピタル
^{*9} 現 アトラスコブコ
^{*10} 現 一般財団法人日本国際政治学会
^{*11} 現 シティグループ証券株式会社
^{*12} 現 弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所
^{*13} 現 PwC あらた有限責任監査法人

代表取締役／執行役員

代表取締役社長	執行役員			
時田 隆仁	高橋 泰三	ティム ホワイト	山本 多絵子	古賀 一司
代表取締役副社長	ヴィヴェック マハジャン	福田 譲	ニコラス フレイザー	八木 勝
古田 英範	大西 俊介	馬場 俊介	斎藤 淳一	保田 益男
取締役執行役員	大石 吉彦	梶原 ゆみ子	小関 雄一	林 恒雄
磯部 武司	櫛田 龍治	塚原 智子	山西 高志	窪田 隆一
	島津 めぐみ	太田 雅浩	岡本 青史	ポール パターソン
	高橋 美波	平松 浩樹	水野 晋吾	斉藤 幹人
	堤 浩幸	水口 恭子	ルパート レーナー	グレアム ベアードセル

コーポレートガバナンスの状況

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社は、コーポレートガバナンスを、経営者とその使命を果たして株主の皆様の負託に応えるために必要不可欠な仕組みと位置付けています。経営者の使命とは、パーパスの下、目先の利益のみを追いかけるのではなく、お客様やお取引先の信頼に応え、社員が生き生きと誇りを持って働き、社会に貢献する経営を行うことです。こうした経営の実践を通して、当社は、中長期的な成長や企業価値の向上を実現します。

「持続的な発展を可能にする土台」としてのコーポレートガバナンス

今般策定したマテリアリティにおいて、当社は、「持続的な発展を可能にする土台」を構成する経営基盤の項目として、ガバナンス・コンプライアンスを挙げています。コーポレートガバナンスの不断の見直し、株主を含むすべ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に取り組むことで、株主の皆様の負託に応えます。

現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

当社は、非執行取締役（独立社外取締役および社内出身の業務を執行しない取締役をいう。以下、同じ）による業務執行に対する直接的な監督と、業務の決定に関与しない監査役による、より独立した立場からの監督の両方が機能することで、より充実した監督機能が確保されるものと考えています。このような考え方から、独任制の監査役で構成される監査役会を設置する「監査役会設置会社」を採用しています。

また、業務執行の誤り、不足、暴走等の是正、修正を可能とするよう、取締役会は、非執行取締役を中心に構成するものとし、独立社外取締役の員数を取締役会の員数の過半数としています。非執行取締役の中心は独立性が高く、多様な視点を有する社外取締役とし、さらに当社の事業分野、企業文化等に関する知見不足を補完するために社内出身の非執行取締役を1名以上置くことで、非執行取締役による監督、助言の実効性を高めています。

コーポレートガバナンス体制の枠組み

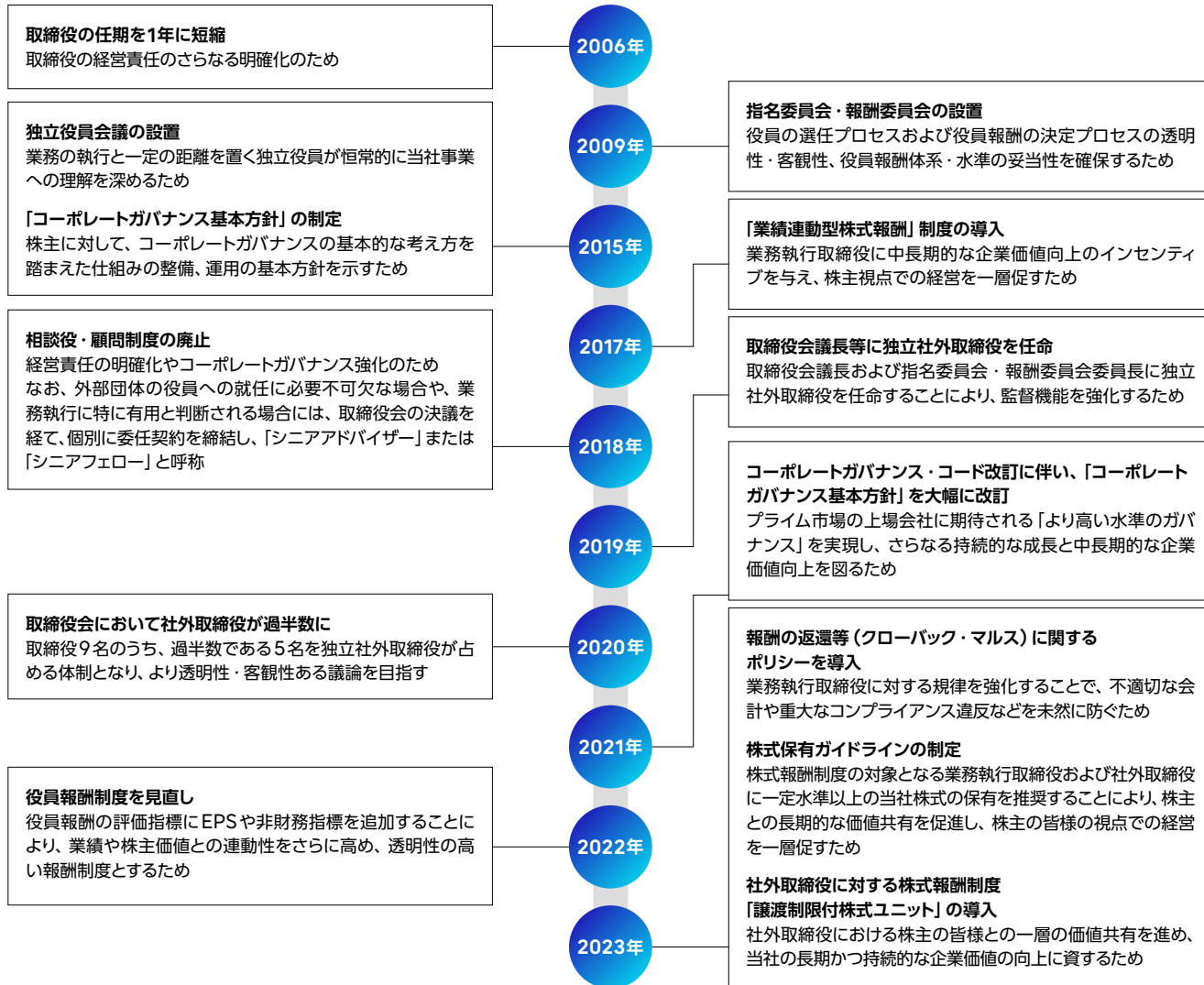
当社のコーポレートガバナンス体制は、監査役会設置会社制度の長所を活かしつつ、取締役会における非執行取締役による業務執行取締役の業務執行に対する監督の実効性と多様な視点からの助言の確保に努めています（具体的な方法の詳細は、1. コーポレートガバナンス体制の概要を参照）。

当社は、2015年12月の取締役会決議によって、コーポレートガバナンスに関する当社の考え方を整理した基本方針「コーポレートガバナンス基本方針」を制定しました。2023年9月に改訂した当基本方針は、現在の当社にとって最善のものと考えて作られていますが、硬直化し、形骸化することのないよう不断に見直し、適宜取締役会で議論するなどして、常に最善のコーポレートガバナンス体制を維持できるよう努めています。

詳細についてはこちら  [コーポレートガバナンス基本方針](#)
 [コーポレートガバナンス](#)

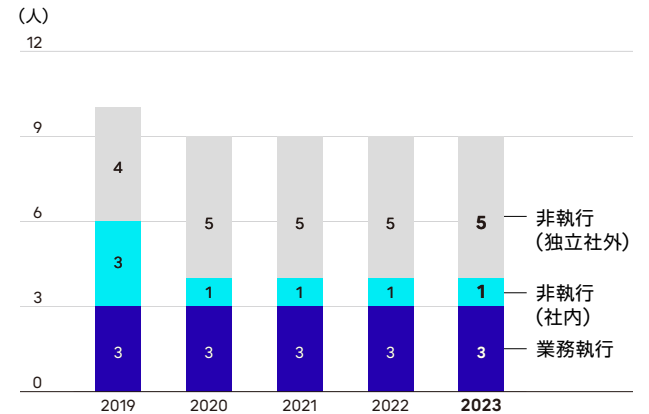
コーポレートガバナンスの状況

これまでのコーポレートガバナンス強化のための取り組み



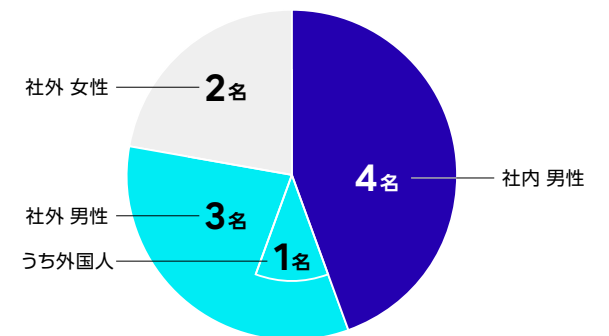
取締役会の構成

業務執行／非執行（社内）／非執行（独立社外）（各年6月30日現在）



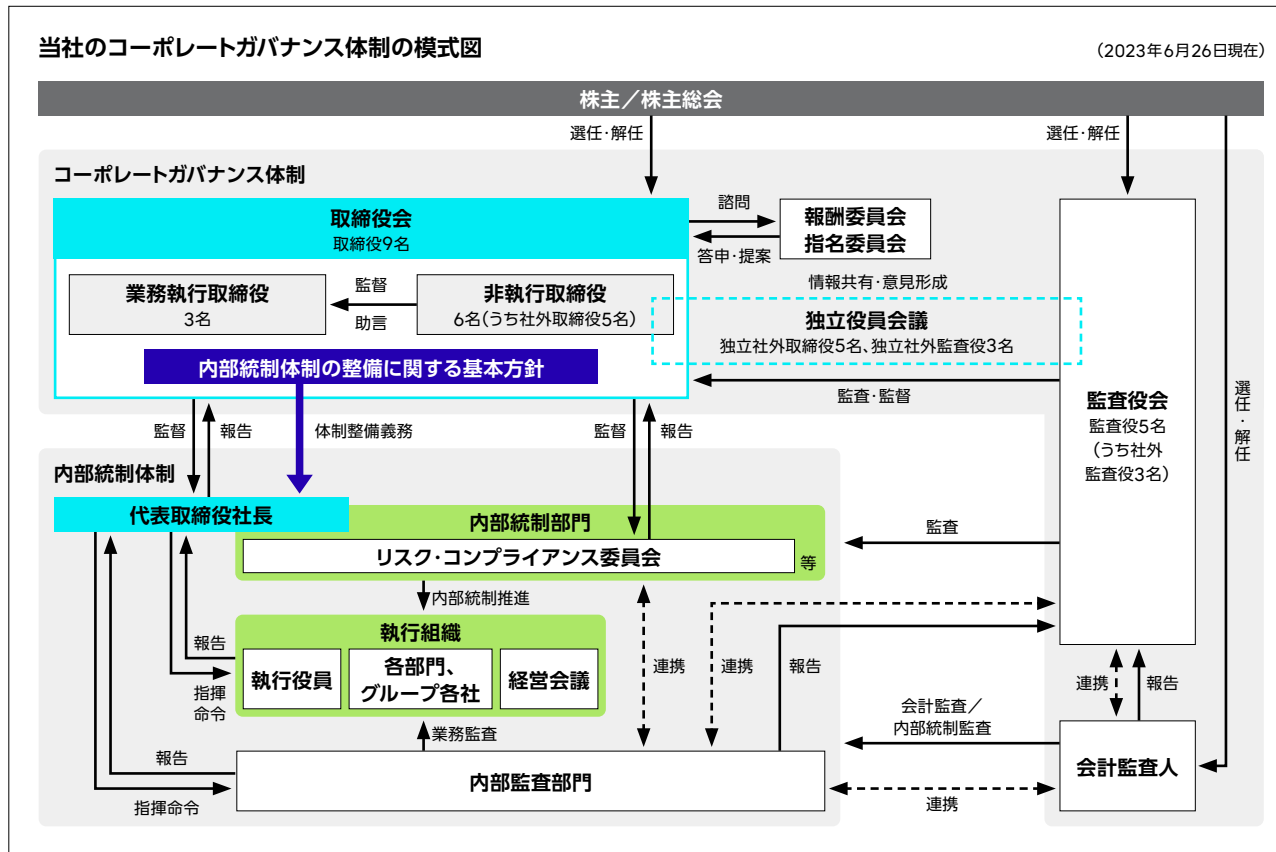
取締役会ダイバーシティ

（2023年6月26日現在）



コーポレートガバナンスの状況

1. コーポレートガバナンス体制の概要



主な会議体・委員会の責務と構成

取締役会	- 経営の重要な事項の決定と監督を行う機関 - 業務執行取締役による業務執行に対する監督および助言を中心に活動 - 非執行取締役を中心に構成し、取締役会の過半数は独立社外取締役で構成 - 社内出身者である非執行取締役を1名以上確保 - 取締役の任期は1年 2023年6月26日現在、取締役会は、業務執行取締役3名、非執行取締役6名（うち、独立社外取締役5名）の合計9名で構成。取締役会議長は独立社外取締役
監査役（会）	- 独立した立場から取締役会および業務執行機能の監査と監督、および会計監査を実施 - 監査役の任期は4年 2023年6月26日現在、監査役会は5名（うち、常勤監査役2名、社外監査役3名）で構成
指名委員会・報酬委員会	- 取締役会の諮問機関として指名委員会と報酬委員会を設置 - 指名委員会は、「コーポレートガバナンス基本方針」に定めた「コーポレートガバナンス体制の枠組み」と「役員の選解任手続きと方針」に基づき、役員候補者について審議し、取締役会に答申 - 報酬委員会は、当社の「コーポレートガバナンス基本方針」に定めた「役員報酬の決定手続きと方針」に基づき、基本報酬の水準と、業績連動報酬の算定方法を取締役に答申 2023年6月26日現在、指名委員会は独立社外取締役2名と非執行取締役1名、報酬委員会は独立社外取締役3名で構成（委員の詳細はP81「取締役・監査役の構成」をご覧ください。） 2023年6月26日現在、両委員会ともに、委員長は独立社外取締役
独立役員会議	- 独立役員の情報共有と当社事業への理解深化の仕組みとして設置。中長期の当社の方向性の議論を行うとともに、独立役員の情報共有と意見交換を踏まえた各独立役員の意見形成を図る - すべての独立社外取締役・独立社外監査役で構成

2. 取締役・監査役

社外役員の独立性基準

当社は、独立性基準を定め、これに基づいて社外役員の独立性を判断しています。独立性基準の詳細については、「コーポレートガバナンス基本方針」をご覧ください。

詳細についてはこちら

コーポレートガバナンス基本方針

取締役および監査役のスキル

当社は、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グローバル企業として、取締役および監査役が助言または監督機能を有効に発揮するのに必要と考えられる多様性およびスキルをそれぞれ特定し、スキルマトリックスとして開示しています。

取締役および監査役のスキルマトリックス（2023年6月26日現在）

	取締役 氏名	国籍	独立社外	スキルマトリックス				
				企業経営	財務・投資	グローバル	テクノロジー	ESG・学識・政策
代表取締役社長	時田 隆仁	日本		○		○	○	
代表取締役副社長	古田 英範	日本		○		○	○	
取締役執行役員	磯部 武司	日本		○	○	○		
取締役シニアアドバイザー	山本 正巳	日本		○		○	○	
取締役	向井 千秋	日本	○			○	○	○
取締役	阿部 敦	日本	○		○	○	○	
取締役	古城 佳子	日本	○			○		○
取締役	佐々江 賢一郎	日本	○			○		○
取締役	バイロン ギル	米国	○		○	○		

	監査役 氏名	国籍	独立社外	スキルマトリックス		
				法務・コンプライアンス	財務会計	業務プロセス
常勤監査役	広瀬 陽一	日本			○	○
常勤監査役	山室 恵	日本		○	○	
監査役	初川 浩司	日本	○		○	○
監査役	幕田 英雄	日本	○	○	○	
監査役	キャサリン オコーネル	ニュージーランド	○	○		

取締役・監査役の

構成

(2023年6月26日)

男性

女性

●

委員長

○

委員

取締役 9名

監査役 5名

業務執行

非執行

非執行

社内

独立社外

社内／常勤

独立社外

	時田 隆仁	古田 英範	磯部 武司	山本 正巳	向井 千秋	阿部 敦	古城 佳子	佐々江 賢一郎	バイロン ギル	広瀬 陽一	山室 恵	初川 浩司	幕田 英雄	キャサリン オコーネル
指名委員会				○		●	○		○					
報酬委員会					●			○	○					
独立役員会議					○	○	○	○	○			○	○	○

コーポレートガバナンスの状況

社外役員の選任状況

当社では、経営の透明性、効率性を一層向上させるため、社外役員を積極的に任用しています。

当社は、前述の独立性基準によって社外役員の独立性を判断しており、社外役員の全員を当社が国内に株式を上場している金融商品取引所に独立役員として届け出、受理されています。

なお、各社外取締役および社外監査役の役割、機能と具体的な選任理由に対する考え方は以下のとおりです。

社外取締役

 向井 千秋	医師からアジア女性初の宇宙飛行士となった経歴をお持ちであり、当社の標榜するチャレンジ精神を最先端の科学分野で体現されており、多様な観点から業務執行に対する監督、助言を行うとともに、報酬委員会の委員長として役員報酬のあり方について議論をリードしてきました。今後も、広範な科学技術の知見とグローバルな観点に基づく客観的な立場からの監督と助言が期待できるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけたと考えています。なお、向井氏が特任副学長を務めている東京理科大学を運営する学校法人東京理科大学と当社の間には、営業取引関係がありますが、その取引金額は、2022年度において約2百万円であり、当社の売上規模を勘案すると、特別の利害関係を生じさせる重要性はありません。このため、向井氏は独立性基準を満たすと判断しています。
 阿部 敦	長年にわたる投資銀行業務やプライベート・エクイティ業務の経験を通して、ICT業界やM&Aについての深い見識をお持ちであり、取締役会議長として、これまでの経験や機関投資家との対話を通じて得られた投資家の視点から客観的な議事進行を行っています。それに加え、2021年7月からは指名委員会の委員長として当社の取締役会の構成をより良いものにすべく、役員候補者に求められる資質や経営陣の後継者計画等について議論をリードしています。今後も株主・投資家視点での監督や助言に加え、経営陣の迅速・果断な意思決定への貢献が期待できるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけたと考えています。なお、阿部氏が取締役を務めるオン・セミコンダクター・コーポレーションと当社の間には営業取引関係がありますが、その取引金額は2022年度において約16万円であり、当社の売上規模を勘案すると、特別の利害関係を生じさせる重要性はありません。また、阿部氏は、当社の主要株主や主要取引先の業務執行者等であった経歴がなく、また当社の取締役としての報酬以外の金銭を受領しておらず、当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。
 古城 佳子	一般財団法人日本国際政治学会理事長などの要職を歴任され、長年、民間企業を含む経済主体が国際政治に及ぼす影響などについての研究を重ねておられます。古城氏の深い学識に基づき、国際政治の激動期における外部環境の変化への対応やESG経営への取り組みなどについて助言と監督が期待できるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけたと考えています。また、古城氏は、当社の主要株主や主要取引先の業務執行者などであった経歴がなく、当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。
 佐々江 賢一郎	外務事務次官、駐アメリカ合衆国特命全権大使などの要職を歴任され、現在は公益財団法人日本国際問題研究所の理事長を務められており、国際政治・経済に関する豊富な知識と実務経験をお持ちです。昨今、国際情勢が複雑化する中で、佐々江氏からは、知識と経験に基づき、グローバルな観点から公正かつ客観的な監督と助言が期待できるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけたと考えています。なお、佐々江氏が理事長を務める公益財団法人日本国際問題研究所と当社との間には取引関係はなく、また佐々江氏は、当社の主要株主や主要取引先の業務執行者等であった経歴がないため、当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。
 パイロン ギル	外資証券会社社務を経て、現在、アジア市場に特化した機関投資家であるインダス・キャピタル・パートナーズ・エルエルシーでマネージング・パートナーを務めており、財務および投資に関する知識に加え、機関投資家として投資先企業との対話を行ってきた豊富な経験をお持ちです。このような経験から、公正かつ客観的な立場からの監督と助言に加え、株主および投資家の意見を当社経営にフィードバックする役割が期待できるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけたと考えています。ギル氏がマネージング・パートナーを務めるインダス・キャピタル・パートナーズ・エルエルシーと当社との間に取引関係はありません。インダス・キャピタル・パートナーズ・エルエルシーは、当社の定める独立性基準における大株主には該当せず、また、ギル氏は当社の主要取引先の業務執行者等であった経歴がないため、当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。

社外監査役

初川 浩司	公認会計士としてグローバル企業に対する豊富な監査経験があり、企業会計に関する広い知見を有しているため、社外監査役としての監督機能および役割を果たしていただけたと考えています。監査役としての在任期間は第123回定時株主総会（2023年6月26日開催）終結の時をもって10年となりますが、初川氏は独立社外監査役としての当社の定める独立性基準を満たしており、また、高い人格・知見・識見を持つ初川氏に引き続き監査役の任に当たっていただくことは、当社における実効性の高い監査の実行、および他の独立社外監査役の在任期間が比較的短いことから監査役会における在任期間に関わる多様性の確保に資するものです。なお、初川氏が代表執行役を務められたあらた監査法人（現PwCあらた有限責任監査法人）は、当社の会計監査を担当したことはありません。また、PwCあらた有限責任監査法人と当社の間には、営業取引関係がありますが、その取引金額は2022年度において約34万円であり、当社の売上規模を勘案すると、特別の利害関係を生じさせる重要性はありません。このため、初川氏は当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。
幕田 英雄	検事、公正取引委員会の委員等を歴任され、法律のみならず、経済・社会など、企業経営を取り巻く事象に深い見識をお持ちであるため、社外監査役としての監督機能および役割を果たしていただけたと考えています。また、幕田氏は、当社の主要株主や主要取引先の業務執行者であった経歴がなく、当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。
キャサリン・オコーネル	ニュージーランド法弁護士であり、国内外の法律事務所および日系企業の法務部門での豊富な実務経験を有しており、当社が監査役に求める法務およびコンプライアンスに関する知見をお持ちです。また、オコーネル氏は国際性やジェンダーに関する問題についても深い見識をお持ちであり、多様な価値観を尊重する当社において、オコーネル氏からは様々な観点からの業務執行の監査が期待できるため、社外監査役としての監督機能および役割を果たしていただけたと考えています。また、オコーネル氏は当社の主要株主や主要取引先の業務執行者等であった経歴がなく、当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。

コーポレートガバナンスの状況

取締役会の実効性担保の仕組み

当社は、取締役会の実効性向上のため、非執行取締役が有効に機能する仕組みづくりを重視しています。具体的には、業務の執行と一定の距離を置く独立役員が継続的に富士通の事業への理解を深められる仕組みが不可欠との考えから、独立役員会議を毎年数回（2022年度は12回）実施し、独立役員の情報共有と意見交換を踏まえた各役員の意見形成を促しています。2022年度は、経営方針、M&Aを含む当社および当社グループの事業再編に伴う経営上の重要な事項などについて、情報共有と意見交換を行いました。また、独立役員会議を円滑に運営するため、2015年に「独立役員会議支援室」を設置し、各役員をサポートするメンバーとして若手社員を1人ずつ配置することにより、独立役員が、執行側の経営層を介さずにサポートメンバーを通じて情報を取得できる仕組みを整えています。

3. 役員報酬

役員報酬決定方針

〈役員報酬額等の決定方針の決定方法〉

当社は、より透明性の高い役員報酬制度とすべく、2009年10月の取締役会決議により報酬委員会を設置しており、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針（以下、本決定方針）は、報酬委員会の答申を受けて取締役会で決定しています。

以下に記載の役員報酬の見直しに伴い、2023年度以降における取締役および監査役の報酬等は、株主総会の決議によって定められた報酬等総額の範囲内において、当該見直しに伴う改定後の本決定方針（以下、改定後の本決定方針）の枠組みに基づき、各取締役の報酬等については、報酬委員会の審議を経て取締役会での決議により決定し、各監査役の報酬等については、監査役の協議に基づき決定する運用としています。

〈2023年度以降にかかる役員報酬の見直し〉

当社は、2023年度以降にかかる役員報酬の見直しのため、2023年5月11日開催の取締役会にて報酬委員会の答申を受けて本決定方針の改定を決議し、またその改定のうち、株主総会の承認を条件としていた社外取締役に対する譲渡制限付株式ユニットの導入についても2023年6月26日開催

の第123回定時株主総会で決議いただきました。また、2023年7月に業務執行取締役の賞与の算定の基礎とする業績指標を見直しました。2023年度以降にかかる役員報酬の見直しの内容は以下のとおりです。

項目	目的・内容
1. 社外取締役に対する株式報酬制度「譲渡制限付株式ユニット」の導入	社外取締役における株主の皆様との一層の価値共有を進め、当社の長期かつ持続的な企業価値の向上に資することを目的としています。なお、本制度の対象とする社外取締役については、客観的な立場から経営の監督および助言の役割を適正に果たすことを確保する観点から、本制度は業績に連動しない株式報酬制度としています。
2. 株式保有ガイドラインの制定	株式報酬制度の対象となる業務執行取締役および社外取締役に一定水準以上の当社株式の保有を推奨することにより、株主との長期的な価値共有を促進し、株主の皆様視点での経営を一層促すことを目的としています。
3. 報酬の返還等に関する制度（クローバック・マルスに関するポリシー）の導入	業務執行取締役に対する業績連動報酬について、不適切な会計または重大な不正が生じた場合に、報酬を減額し、返還を求めることができるようにすることを目的としています。
4. 業績連動報酬のうち賞与における評価指標の見直し	業務執行取締役に対する業績連動報酬のうち賞与における評価指標を、経営目標として掲げる指標に基づく評価指標とすることにより、経営目標達成への業務執行取締役のコミットメントを高めることを目的としています。

役員報酬基本方針

当社は、「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」というパーパス実現のために必要な富士通グループの経営を担う優秀な人材を確保するため、また、業績や株主価値との連動性をさらに高め、透明性の高い報酬制度とするため、以下のとおり役員報酬基本方針を定めました。

1. 報酬体系および報酬水準の考え方

- 役員報酬は職務および職責に応じ月額で定額を支給する「基本報酬」と、短期業績に連動する報酬としての「賞与」、株主価値との連動を重視した中長期インセンティブとしての「株式報酬」から構成する体系とする。
- 報酬水準および種類別構成割合は、優秀な人材の確保・維持に資する競争力のある報酬とすることを目標として、事業内容、事業規模等の類似する他企業の報酬構成割合および職務・職責ごとの報酬水準をベンチマークとして比較し、当社の財務状況を踏まえて設定する。
- 業務執行取締役の総報酬における業績連動報酬（賞与および業績連動型株式報酬）の割合は、職責の重い取締役ほど高くなるように決定し、業績および株主価値との連動性を高めるものとする。

コーポレートガバナンスの状況

- 取締役の個人別報酬は、報酬委員会の審議を経て、取締役会にて決定することで、客観性、透明性、公正性を確保する。

役員報酬項目と支給対象のマトリックス図

対象	基本報酬		賞与	株式報酬	
	経営監督分	業務執行分		業績連動型 株式報酬	譲渡制限付 株式ユニット
業務執行取締役	○	○	○	○	－
社外取締役	○	－	－	－	○
上記以外の取締役	○	－	－	－	－
監査役	○		－	－	－

II. 各役員報酬項目の考え方

〈基本報酬〉

すべての役員（取締役および監査役）を支給対象とし、それぞれの役員の職務および職責に応じて月額の定額を支給する。

〈賞与〉

- 業務執行取締役を支給対象とし、1事業年度の業績を反映した賞与を支給する。
- 具体的な評価指標および算出方法は、あらかじめ職務および職責に応じた基準額を設定し、それに対して経営目標財務指標である連結売上収益、連結営業利益およびコア・フリー・キャッシュ・フロー^{*1}の当年度の業績目標の達成度合い、ならびに経営目標非財務指標であるお客様NPS[®]*2、従業員エンゲージメント^{*3}、ダイバーシティリーダークシップ（女性幹部社員比率）の前年度からの伸長度合いおよびESGに関する第三者評価の銘柄入り、最高評価獲得に応じた係数を乗じて支給額を決定する「オンターゲット型」とする。

^{*1} 事業再編、事業構造改革、M&A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。

^{*2} お客様Net Promoter Scoreの略。顧客体験＝カスタマ・エクスペリエンス（CX）の改善度や深化の把握のために、企業、商品やサービスへのお客様の信頼度や愛着度を示す「顧客ロイヤリティ」を測る指標。

^{*3} 会社の向かっている方向性・パーパスに共感し、自発的、主体的に働き貢献したいと思う意欲や愛着を表す指標。

基準額	×	財務指標による係数 連結売上収益、連結営業利益および コア・フリー・キャッシュ・フロー	×	非財務指標による係数 お客様NPS、従業員エンゲージメント、ダイバー シティリーダークシップ、ESGに関する第三者評価	=	金銭支給
-----	---	---	---	---	---	------

〈株式報酬〉

①業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア）

- 業務執行取締役を支給対象とし、株主と利益を共有し、中長期的な業績向上に資する、業績連動型の株式報酬を支給する。
- 具体的な評価指標および算出方法は、あらかじめ職務および職責に応じた基準株式数を設定し、それに対して経営目標財務指標である連結売上収益、連結営業利益およびEPS（一株当たり当期利益）の業績判定期間（3年間）中の業績目標の達成度合いに応じた係数を乗じて年度ごとの株式数を計算の上、業績判定期間の終了をもって、その合計株式数の一部を時価相当額の金銭で支給し、残りの株式を割り当てる。

基準株式数	×	財務指標による係数 連結売上収益、連結営業利益および EPSによる係数	=	金銭支給および 株式での割当て
-------	---	---	---	--------------------

②譲渡制限付株式ユニット（リストラクテッド・ストック・ユニット）

- 社外取締役を支給対象とし、株主と利益を共有し、持続的な企業価値向上に資する、譲渡制限付株式ユニット（一定の継続勤務期間の在任を条件として権利確定後に株式を報酬として付与する事後交付型インセンティブ制度）を支給する。
- あらかじめ年度ごとに職務に応じた株式ユニット数を設定し、継続勤務期間（3年間）を経て、その株式ユニット数の一部を時価相当額の金銭で支給し、残りは株式を割当てる。

〈報酬の構成割合の目安〉

業務執行取締役の「基本報酬（経営監督分を除く業務執行分のみ）」、「賞与」、「業績連動型株式報酬」の比率は、代表取締役社長において1：1：3を目安とし、他の業務執行取締役よりも業績連動報酬の割合を高めを設定する。また、社外取締役の「基本報酬（手当除く）」、「譲渡制限付株式ユニット」の比率は7：3を目安とする。

コーポレートガバナンスの状況

〈株式保有ガイドライン〉

当社は、株主との長期的な価値共有の促進を目的とした株式保有ガイドラインを定める。株式報酬の支給対象である取締役は、職務ごとに定められた一定数以上の当社株式を在任期間中保有するよう努める。代表取締役社長は、就任後4年経過時まで基本報酬年額の2倍に相当する当社株式を保有し、在任期間中その保有を継続するよう努める。

〈報酬の返還等（クローバック・マルスに関するポリシー）〉

退任2年以内の者を含む業務執行取締役に対して、過年度決算の重大な事後修正を含む不適切な会計または在任期間中に重大な不正・コンプライアンス違反が生じた場合に、報酬委員会の審議を経て取締役会の決定により、当社は業績連動報酬（賞与および業績連動型株式報酬）を減額しまたはその返還を求めることができる。

なお、株主総会の決議により、取締役の「基本報酬」と「賞与」の合計額は年額12億円以内（うち社外取締役分は年額1億5千万円以内）とする。業務執行取締役の「業績連動型株式報酬」は年額12億円以内、割り当てる株式総数を年7万5千株以内とし、社外取締役の「譲渡制限付株式ユニット」は、第123回定時株主総会で決議したとおり、年額1億円以内、割り当てる株式総数を年6千株以内とする。

監査役の「基本報酬」は年額1億5千万円以内とする。

算定の基礎とした業績指標の内容および当該業績指標を選定した理由

〈賞与〉

当社は、業務執行取締役に1事業年度の業績目標達成に対するインセンティブとなるように当社の経営目標財務指標として掲げる連結売上収益、連結営業利益およびコア・フリー・キャッシュ・フローを評価指標として選定するとともに、業務執行取締役の経営目標達成へのコミットメントを高めるため、当社の経営目標非財務指標であるお客様NPS®、従業員エンゲージメントおよびダイバーシティリーダーシップ（女性幹部社員比率）と第三者評価として「ESGに関する第三者評価（DJSI^{*4}、CDP気候変動^{*5}）」を評価指標として選定しています。

^{*4} Dow Jones Sustainability Indexの略。世界的なESG投資指標。

^{*5} 国際的な非営利組織であるCDPが投資家等の要請に基づき、「気候変動」への取り組みを調査、評価を行い、結果を公表するもの。

〈業績連動型株式報酬〉

当社は、業務執行取締役に中長期的な企業価値向上のインセンティブを与えるとともに、株主の皆様の視点での経営を一層促すために、当社の経営目標財務指標として掲げる連結決算における売上収益、営業利益およびEPSを評価指標として選定しています。

算定方法

〈賞与〉

当社は、1事業年度の開始時に、業務執行取締役に對して、業績目標ならびに職務および職責に応じた基準賞与額を提示します。そして、当該事業年度の終了をもって、基準賞与額に、当社の連結売上収益、連結営業利益およびコア・フリー・キャッシュ・フローの当年度の業績目標の達成度合い、ならびに経営目標非財務指標であるお客様NPS、従業員エンゲージメント、ダイバーシティリーダーシップ（女性幹部社員比率）の前年度からの伸長度合いおよびESGに関する第三者評価の銘柄入り、最高評価獲得に応じた係数を乗じて、支給賞与額を算出します。なお、業績目標の達成度合いがあらかじめ設定した下限未達となる場合には賞与は支給されません。また、業績目標の達成度合いがあらかじめ設定した上限以上となる場合には、基準賞与額にあらかじめ設定した係数の上限を乗じた額を支給します。

〈業績連動型株式報酬〉

当社は、業務執行取締役に對して、あらかじめ職務および職責に応じた基準株式数、業績判定期間（3事業年度）および業績目標を提示します。そして、基準株式数に当社の連結決算における売上収益、営業利益およびEPSの業績判定期間（3事業年度）中の業績目標の達成度合いに応じた係数を乗じて算出した数の株式を事業年度ごとおよび業績判定期間終了時に計算し、業績判定期間中に継続して本制度の対象者の地位にあったことを条件として、業績判定期間の終了をもって、対象者ごとに、①その合計株式数の一部は本業績連動型株式報酬制度に関わる報酬の支給に伴い対象者に生じる納税資金負担相当の金銭で支給し、②残りは当社株式を割り当てます。このとき、業務執行取締役に上記合計株式の時価相当額を、金銭報酬債権および金銭で支給し、業務執行取締役は、前者の金銭報酬債権を、割り当てられた株式に対し出資して、当社株式を取得します。なお、合計株式数に占める金銭で支給する部分の割合は、対象者の納税資金負担を考慮して、取締役会で定めるものとします。

取得した当社株式は、インサイダー取引規制にかかわらない限り、任意に譲渡することが可能となります。

コーポレートガバナンスの状況

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の決定権限を有する者の氏名または名称等

当社は、役員報酬決定プロセスの透明性および客観性を確保し、効率的かつ実質的な議論を行うこととならびに役員報酬の体系および水準の妥当性の確保などを目的として、取締役会の諮問機関である報酬委員会を設置しています。

報酬委員会は、当社の「コーポレートガバナンス基本方針」に定めた「役員報酬の決定手続きと方針」に基づき、基本報酬の水準と、業績連動報酬の算定方法を取締役に答申または提案することとしています。

当社は、取締役会の諮問機関である報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会において本決定方針を制定し、その枠組みの範囲内で取締役の個人別の報酬等の水準を決定しています。また、取締役の個人別の報酬等については、その決定プロセスの客観性・透明性・公正性を確保するため、報酬委員会の審議を経て取締役会での決議により決定しています。

報酬委員会は、「コーポレートガバナンス基本方針」において、非執行役員で構成し、そのうち過半数を独立社外取締役とすることとしており、また、本委員会の委員長は独立社外取締役が務めるものとしています。2022年6月に選任された本委員会の委員は以下のとおりであり、非執行役員4名で構成されていました。

委員長：向井千秋

委員　：古城佳子、スコット キャロン、佐々江賢一郎

なお、2022年6月の上記委員の選任後から2022年度末までに、報酬委員会を6回開催し、役員報酬の見直し等について検討し、取締役会に答申するとともに、社外取締役に対する株式報酬制度の導入についても検討を行いました。

（注）上記の委員は、2023年6月26日開催の定時株主総会終了時をもち、任期満了のため退任しています。2023年6月26日に選任された委員については、P81「取締役・監査役の構成」をご覧ください。

4. 政策保有株式に関する取り組み

当社は、政策保有株式について、保有目的が明確であり、積極的な保有意義がある場合のみ保有します。取締役会において、当社の加重平均資本コストを基準として、それに対するリターン（配当や取引状況などの定量要素）やリスクが見合っているかを定量的に評価し、定量的な保有意義がない場合には、なお保有することに合理性があることを根拠付ける定性的な理由がないかを評価し、保有の継続を議論しています。2022年度は、7銘柄を売却しています。2023年3月末時点で保有する政策保有株式について、2023年6月22日の取締役会で議論しました。

なお、当社は、政策保有株主との取引について、政策保有株主でない取引先と同様の独立当事者間取引を行っています。また、当社は、政策保有株主から売却意向を示された場合、売却を妨げませんが、売却時期、方法などに関して要請する場合があります。

5. グループ経営に関する考え方および方針とガバナンス実効性確保方策

当社は、グループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を目指してグループ経営を行っており、グループ会社に対してはそれぞれが保有するポテンシャルを最大限具現化することを求めています。

一部の子会社に関しては、持続可能な成長に必要な資本調達の一多様化を図ることによりさらなる事業価値の向上を目的に上場させ、当社グループ全体の企業価値の向上を図っています。子会社を上場させることにより、当社グループ全体ではなく、特定分野の事業に焦点を絞った投資が可能となり、投資機会の多様化への貢献にもなります。また、上場子会社においては少数株主との利益相反の可能性が懸念されることから、経営の独立性を尊重しつつ、必要に応じて報告会を開催し当該子会社の企業価値向上に向けて助言・支援に努めています。当社はこのようなグループ経営方針をさらに推進すべく、2020年2月にグループ経営における最適なグループフォーメーションおよびガバナンスについての企画・施策を立案および実行することを目的とする専門部署をコーポレート機能として設置し、上場している子会社を含めたグループの経営について対応しています。

今後、ノンコアビジネスの上場子会社は、強い独立ビジネスとして独立させる方針です。独立に際しては、当該事業の持続的な成長の担保、当社資産価値の最大化、最善の独立タイミングの観点で、検討します。

コーポレートガバナンスの状況

ガバナンス実効性確保方策

当社は、上場子会社がコーポレートガバナンスの充実に努めていることを理解しており、充実の取り組みを支援しています。すべての上場子会社において独立社外取締役が選任され、当社からの派遣取締役は対象上場子会社の企業価値の最大化を第一義とすることにより独立性を担保しています。また、すべての上場子会社は、ガバナンス強化施策である監査等委員会設置会社へ移行しています。

6. 内部監査・会計監査および内部統制部門の状況

内部監査・会計監査体制

〈監査役監査〉

監査役会においては、主に、監査の方針および監査計画、会計監査人の監査の方法、結果の相当性および監査上の主要な検討事項等の検討を行うとともに、内部監査部門からの報告聴取、常勤監査役から社外監査役への重要な事項の報告および検討などを行います。

また、監査役の活動として、取締役会、独立役員会議その他重要な会議への出席と意見表明、重要な決裁書類の閲覧、代表取締役との意見交換、本社・子会社における業務等の監査、子会社監査役との情報交換、会計監査人からの報告聴取、内部監査部門からの監査状況および結果の聴取、コンプライアンス部門からの内部通報状況の聴取などを行います。なお、監査上の主要な検討事項に関しては連結財務諸表における潜在的な重要な虚偽表示のリスクならびに2022年度に発生した重要な事象等の影響および変化等について、会計監査人と十分な議論、検討を行いました。

当社監査役のうち、常勤監査役広瀬陽一氏は、当社の財務経理本部長を務めるなど財務・経理部門における長年の経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。常勤監査役山室恵氏は、裁判官として経済事案を多く取り扱った経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。（社外監査役の経験については、P82「社外役員の選任状況」をご覧ください。）

〈内部監査〉

内部監査組織として内部統制・監査室を設置しています。内部統制・監査室は、グループ各社の内部監査組織と連携して、富士通グループ全体に関する内部監査を実施しています。内部監査の監査計画および監査結果については、グループ会社に関する事項を含め、代表取締役社長を委員長とするリスク・コンプライアンス委員会において定期的に報告を行うことで、同委員会を通じて取締役会

に報告しています。また、常勤監査役、監査役会および会計監査人に対して定期的に報告を行っています。

内部統制・監査室は、公認内部監査人（CIA）、公認情報システム監査人（CISA）などの資格を有する者など、内部監査に関する専門的な知見を有する従業員を24名配置しています。

〈会計監査〉

会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人は、監査役会に対し、監査計画および監査結果を報告しています。また、必要に応じて意見交換なども行っており、連携して監査を行っています。

内部統制体制

〈内部統制部門〉

「内部統制体制の整備に関する基本方針」に基づき、リスク・コンプライアンス委員会がリスク管理体制、コンプライアンス体制、財務報告に関する内部統制体制などの整備・運用を行い、基本方針に規定された職務を行っています。また、内部統制体制の運用状況については、定期的に取締役会への報告を行っています。

7. 2022年度のコーポレートガバナンスの実績(レビュー)

当社は、企業価値の持続的向上を目指し、コーポレートガバナンスの強化に努めています。2022年度の取り組み状況は以下のとおりです。

取締役会・監査役会の開催および出席

取締役会（うち臨時取締役会）	監査役会	社外取締役の取締役会への出席状況
13回（1回）	10回（1回）	98.5% 向井千秋 100%、阿部敦 100%、 古城佳子 100%、スコット キャロン 100%、 佐々江賢一郎 92.3%
社外監査役の取締役会への出席状況	社外監査役の監査役会への出席状況	
100% 初川浩司 100%、幕田英雄 100%、 キャサリン オコーネル 100%	100% 初川浩司 100%、幕田英雄 100% キャサリン オコーネル 100%	

上記には、2023年6月26日に退任した役員を含んでいます。

コーポレートガバナンスの状況

独立役員会議の主な活動

独立役員会議を12回開催し、経営方針、M&Aを含む当社および当社グループの事業再編に伴う経営上の重要な事項などについて、情報共有と意見交換を行いました。

指名委員会の主な活動

指名委員会を8回開催し、CEOを含む代表取締役の選定案、取締役および監査役候補者の選任案等を検討し、2022年度末までに取締役会に答申しました。

報酬委員会の主な取り組み

報酬委員会を6回開催し、役員報酬の内容改定等について検討を行い、2022年度末までにそれぞれ取締役会に答申しました。

2022年度における役員報酬決定方針

下記の「当社の役員に対する報酬等の総額および種類別の額」に集計された2022年度における取締役および監査役の報酬等については、3. 役員報酬に記載の2023年度決定方針の見直し前の2022年度の決定方針に基づき決定しています。2022年度の決定方針については、以下をご覧ください。

詳細についてはこちら  富士通統合レポート2022

取締役および監査役の報酬等の総額および種類別の額

区分	人数	報酬等の種類			報酬等の総額
		基本報酬	賞与	業績連動型株式報酬	
取締役（社内）	4人	246百万円	124百万円	277百万円	647百万円
社外取締役	5人	79百万円	—	—	79百万円
監査役（社内）	2人	72百万円	—	—	72百万円
社外監査役	3人	41百万円	—	—	41百万円

- 上記には、当事業年度に退任した役員を含んでいます。
- 取締役の報酬額は、2021年6月28日開催の第121回定時株主総会において、金銭報酬を年額12億円以内（うち社外取締役分は年額1億5千万円以内）とすることを決議いただいています。また、同第121回定時株主総会において、非金銭報酬として当社普通株式を年額12億円以内、割り当てる株式総数を年7.5万株以内とすることを決議いただいています。同第121回定時株主総会終結の時点の取締役の員数は、9名（うち、社外取締役は5名）です。当社は、これらの報酬額の中で、上記の表の報酬を支給しています。
- 監査役の報酬額は、2011年6月23日開催の第111回定時株主総会において、基本報酬を年額1億5千万円以内とすることを決議いただいています。同第111回定時株主総会終結の時点の監査役の員数は、5名（うち、社外監査役は3名）です。当社は、これらの報酬額の中で、上記の表の報酬を支給しています。
- 業績連動型株式報酬は、当事業年度に費用計上した金額を記載しています。

取締役会の実効性評価

取締役会は、その実効性の維持、向上のため、取締役会の評価を毎年行うことを「ガバナンス基本方針」に定めています。

2021年度の
評価を踏まえた
2022年度の
取り組み

取締役会への付議を見据えた独立社外役員への重要案件の前広な情報共有および取締役会メンバー間の実質的なコミュニケーション充実のため、①独立社外役員の情報交換や意見の醸成を図る取り組みである独立役員会議、②非執行役員間のコミュニケーション充実の場として当該非執行役員のみで開催するプライベートセッションを2022年度も継続実施しました。また、当事業の概況や主要な取り組みについての説明や、代表取締役および執行役員で構成する経営会議で使用された資料や議事の共有など、取締役会と独立役員会議における十分な情報提供を中心に工夫を行いました。

2022年度の
評価方法

2022年度の評価は、取締役会議長に対する評価および取締役、監査役自身による自己評価も含めたものとし、2021年度以前と同様に5段階評価の無記名アンケートを実施しました。また、2022年度はアンケート回答に基づくインタビューを回答者ごとに実施し、回答の背景および対応の方向性について明確化を図りました。取締役会の実効性評価の結果は定例取締役会において報告、議論されました。なお、議決権行使助言会社等からの当社取締役会に対する評価も併せて報告されました。

2022年度の
評価結果

比較可能な過去4年のアンケート結果を経年比較するとともに、インタビュー結果を踏まえ、以下のとおり評価しました。

- アンケート結果においては、全体評価ポイントの平均値は前年度より上昇傾向にあり、特に①取締役会資料に用いられる社内用語や専門用語の補足、②取締役会で取り扱う議案数や③取締役会の会議時間に関しては、評価ポイントの上昇が見られた。
- 取締役会の監督機能をさらに向上させるため、会議進行の一層の効率化を図ることで重要議案の議論にかかる時間を十分に確保するとともに、議案資料の簡潔化、余裕をもった事前配付の徹底や独立役員会議等を含む情報提供機会の拡充によって議論の質の向上に努めることとする。
- 重要議案を取締役会において決議するまでのより丁寧な審議とプロセス、および取締役会が監督機能を発揮すべき事業活動の選定については継続して改善する。

リスクマネジメント

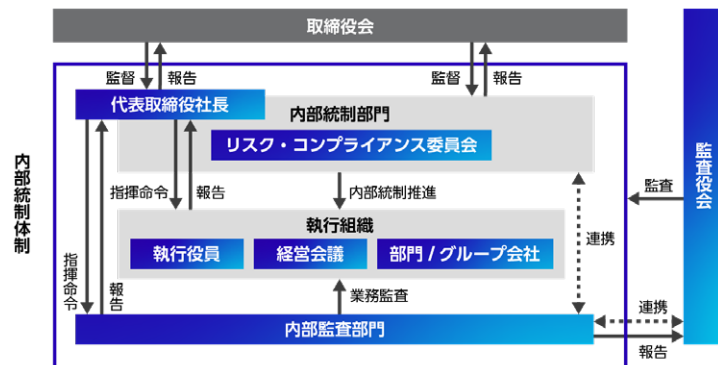
リスクマネジメントの方針・推進体制

富士通グループは、事業継続性、企業価値の向上、企業活動の持続的発展を実現することを目標とし、その実現に影響を及ぼす不確実性をリスクと捉え、これらのリスクに対処するために、取締役会が決定した「内部統制体制の整備に関する基本方針」に基づき、取締役会に直属し、グループ全体のリスクマネジメントおよびコンプライアンスを統括する「リスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。

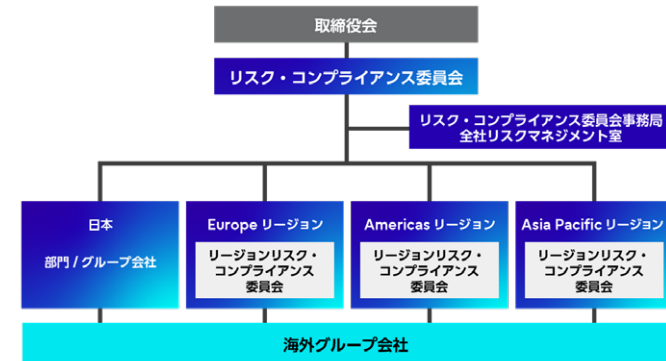
リスク・コンプライアンス委員会は、代表取締役社長（CEO）を委員長として業務執行取締役等で構成しており、当社グループに損失を与えるリスクを常に評価、検証し、認識された事業遂行上のリスクについて、未然防止策の策定等リスクコントロールを行うとともに、リスクの顕在化により発生する損失を最小限に留めるため、顕在化したリスクを定期的に分析し、取締役会等へ報告を行い、再発防止に努めています。

また、リスク・コンプライアンス委員会はグローバルな地域に基づく業務執行体制の区分であるリージョンごとに、下部委員会としてリージョンリスク・コンプライアンス委員会を設置し、国内外の部門やグループ会社、リージョンにリスク・コンプライアンス責任者を配置するとともに、これらの組織が相互に連携を図りながら、グループ全体でリスクマネジメントおよびコンプライアンスを推進する体制を構築しています。

内部統制体制におけるリスク・コンプライアンス委員会の位置付け



リスクマネジメント・コンプライアンス体制



さらに、グループ全体のリスク管理機能強化のため、事業部門から独立した代表取締役社長直下の組織である全社リスクマネジメント室にリスク・コンプライアンス委員会事務局機能を設置し、CRMO (Chief Risk Management Officer) の下、リスク情報全般の把握と迅速かつ適切な対応を行っています。

これまでの取り組みを踏まえ、さらなる施策強化と実効性の担保を図るためには、これまで以上に経営者主導による全社的、組織横断的な対応が必須であると考え、当社グループ全体の最高品質責任者としてCQO (Chief Quality Officer) を新たに任命しました。さらに、CEOが委員長を務めるリスク・コンプライアンス委員会の体制・機能を拡充し、恒常的・全社的な対応を実現する体制に強化しました。

具体的には、これまで当社グループに関する重要なリスク・コンプライアンスについての審議の場であった同委員会のメンバーに新たに任命したCQOを加えるとともに、情報セキュリティ、システム品質に関する全社的な施策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、迅速に実行する体制としています。こうした体制を構築することで、CISO (Chief Information Security Officer)・CQOに対してこれまで以上に強化した権限を付与し、人事制度や投資リソース等その他の各CxOの領域を含む全体を統括する、CEO主導によるリスクマネジメント経営を徹底しています。また、施策実行の迅速性と実効性を担保するため、同委員会を毎月開催しています。

リスクマネジメント

リスクマネジメントのプロセス

当社グループを取り巻く様々なリスクから、事業活動に伴う重要リスクの抽出・見直しをしたうえで、毎年、重要リスクの発生可能性・影響度・対策状況等について調査・分析・評価し、可視化を行っています。

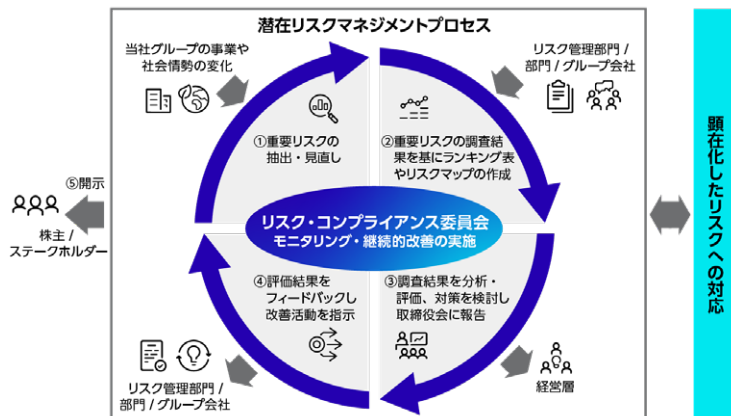
評価結果を基に、リスク・コンプライアンス委員会において重要リスクを確認し、さらなる対策等を指示するとともに、取締役会に報告しています。リスク・コンプライアンス委員会が決定した方針、対策等をグループ全体にフィードバックし、重要リスクごとに定めたリスク管理部門がグループにおける対策等を適切に管理することでリスクの低減を図っています。

なお、潜在リスクマネジメントプロセスにおいて得られた情報は、ステークホルダーに開示する有価証券報告書やサステナビリティデータブック等に反映しています。

また、リスクが顕在化した際には、リスクマネジメントに関する規程に基づき、迅速にリスク・コンプライアンス委員会へエスカレーションを実施するなどのルールを義務化し、従業員に周知することにより、リスクマネジメントの意識向上を図っています。

このようなプロセスを回すとともに四半期ごとにリスク管理部門による確認を行うことで、グループ全体のリスクの低減と顕在化した際の影響の極小化に努めています。

リスクマネジメントプロセス

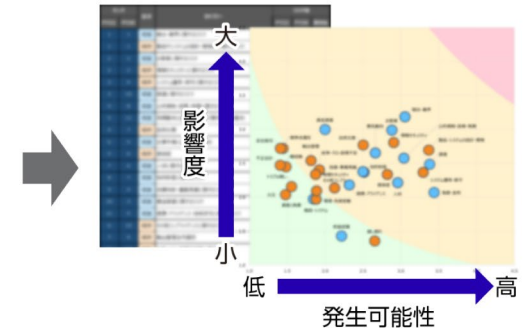


重要リスクの可視化

重要リスクの調査シート

No	リスクカテゴリー	影響度	発生可能性
1	景気動向		
2	お客様動向		
3	競合・業界の動向		
4	情報セキュリティ		
5	コンプライアンス		
⋮			
32	環境・気候変動		

重要リスクランキング・マップ



富士通グループの事業等のリスク

当社グループの事業活動におけるリスクについての詳しい情報は、以下「リスクマネジメント」や有価証券報告書の「事業等のリスク」をご覧ください。

詳細についてはこちら [リスクマネジメント](#)

[有価証券報告書「事業等のリスク」](#)

事業活動に伴う主なリスク

- 経済や金融市場の動向に関するリスク
- お客様に関するリスク
- 競合・業界に関するリスク
- 投資判断・事業再編に関するリスク
- 調達先・提携等に関するリスク
- 公的規制・政策・税務に関するリスク
- 自然災害や突発的事象発生のリスク
- 財務に関するリスク
- 製品やサービスの欠陥や瑕疵に関するリスク
- コンプライアンスに関するリスク（人権に関するリスク含む）
- 知的財産に関するリスク
- セキュリティに関するリスク
- 人材に関するリスク
- 当社グループの施設・システムに関するリスク
- 環境・気候変動に関するリスク

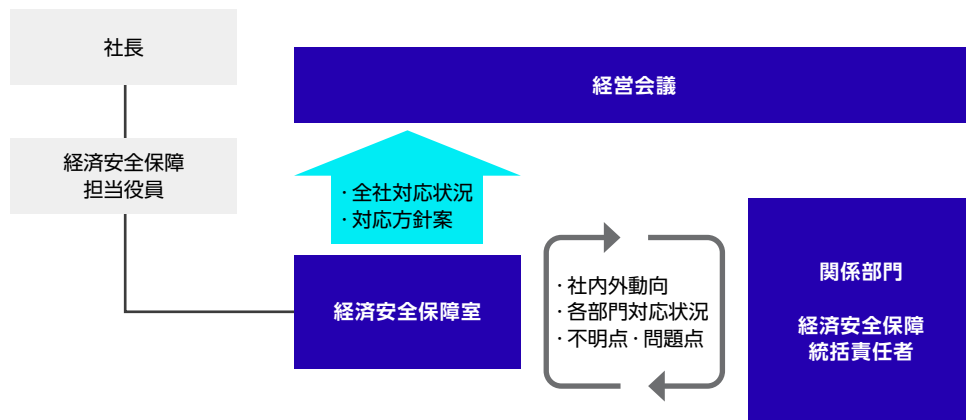
経済安全保障への取り組み

マネジメント体制

国際情勢の複雑化や社会経済構造の変化に伴い、経済安全保障上の様々な課題が顕在化しています。当社グループは、それらに対して適切な対応を実施するためのマネジメント体制を整えています。関係部門に経済安全保障統括責任者を配置し、環境変化に応じてリスクを予見的に捉え、事業の継続性を保つために、総合的な連携活動を推進しています。

2021年12月に新設された経済安全保障室は、こうした連携活動の中で、全社として取るべき対応方針を策定するとともに、関係部門における運用状況を定常的に把握しています。

経済安全保障に関するマネジメント体制



マネジメントプロセス

当社グループは、前述のマネジメント体制のもと、経済安全保障に関するマネジメントプロセスを確立しています。国際情勢や各国・各地域の政策・法制度の動向などを収集・分析し、当社グループの事業への影響度を評価しています。それに基づき、関係部門の間で対策を講じ、対応状況を精査し、リスク発生を予防しています。

これらの対応には、輸出管理・投資管理・知的財産管理などのコンプライアンス対応、各国・各地域の新たな規制などに即した対応、テクノロジー企業としての新興技術の適正管理などを含んでおり、関係部門との連携を通じて適切に取り組んでいます。

直面する課題への対応

近年、各国・各地域は、重要物資のサプライチェーンの強靱化や、官民連携による重要技術の育成にむけて、新たな法制度を整備してきています。これらの法制度は、当社グループの事業へ影響を与える可能性があります。当社グループは、政府や業界と信頼関係を構築し、情報の収集・分析を行い、それに基づいた各国・各地域の法制度への適切な対応に努め、社会に信頼をもたらすイノベーションの創出と安定的な事業展開を行っていきます。

また、国際情勢に関する様々な状況に鑑みて、お客様へのサービス提供を安定的に継続するため、サービスデリバリー拠点の最適化にも取り組んでいます。ウクライナ情勢に関しては、ロシアのサービスデリバリー拠点から提供していた各種サービスを、他地域のサービスデリバリー拠点に移管しました。今後も事業継続計画にもとづき、お客様への影響を最小限にとどめ、変化する状況を踏まえて適切に対応していきます。

情報セキュリティ

基本方針

富士通グループでは、2021年10月に専任のCISO(Chief Information Security Officer: 最高情報セキュリティ責任者)を任命し、新たな情報セキュリティ体制の下で、グループ全体の情報セキュリティを確保しながら、製品およびサービスを通じてお客様の情報セキュリティの確保・向上に努めています。

マネジメント体制

CISOの下、日本および海外の3リージョン(Americas、Asia Pacific、Europe)にそれぞれリージョンCISOを設置し、グローバルに一貫したセキュリティポリシーおよび施策を展開しています。リージョンCISOは、本社方針と各国特有のセキュリティ要件を調整する役割を担い、グローバル体制による情報セキュリティ強化を図っています。

また、当社および各リージョンのグループ会社については、各部門の自律的な情報セキュリティ強化を担う、セキュリティ責任者を配置し、情報セキュリティのあるべき姿の実現に向け、CISOによる関連部門の統率を強化するための体制を構築しています。

CISOと情報セキュリティ責任者による情報セキュリティマネジメント体制



*1 Product Security Incident Response Team

情報セキュリティの目指す姿

より高度化・巧妙化したサイバー攻撃が急増する中、情報セキュリティの強化が、国の経済安全保障や企業の経済活動における喫緊の課題となっています。当社では、「情報セキュリティの目指す姿」を以下のように考え、これを実現するため「進化し続ける高度な情報セキュリティによるサイバー攻撃への対応」とともに、成功のカギとなる「従業員一人ひとりの意識改革や組織の風土改革」を進め、社内関連部門や従業員とともに、情報セキュリティ対応のプロセス・ルール・推進体制を整備し、お客様やパートナー企業との安全なビジネス環境および、当社グループ全体の情報セキュリティ強化に取り組んでいます。

情報セキュリティの目指す姿

攻めの情報セキュリティ

- DX時代の多様な働き方を支える情報セキュリティの継続的な進化
- 従業員や組織の自律的な情報セキュリティ対応

守りの情報セキュリティ

- 脆弱性対応によるサイバー攻撃の未然防止
- 監視強化による有事のサイバーリスク極小化

情報セキュリティ対応のプロセス・ルールの整備については、グローバルスタンダードであるNIST*2の「CSF*3」「SP800-53*4」「SP800-37*5」および「ISO/IEC27002」を参考とし、セキュリティ対策の基準となる「富士通グループ情報セキュリティ対策基準」や、セキュリティリスク管理の枠組みである「リスクマネジメントフレームワーク」を策定しています。「富士通グループ情報セキュリティ対策基準」に基づく管理策を「リスクマネジメントフレームワーク」プロセス群の実行を通じて、各組織および各情報システムに適用するとともに、継続的な改善プロセスを回していくことにより、セキュリティ対策の効果的な実装とセキュリティ・バイ・デザインの実現に努めています。

*2 National Institute of Standards and Technology (米国国立標準技術研究所)

*3 Cybersecurity Framework

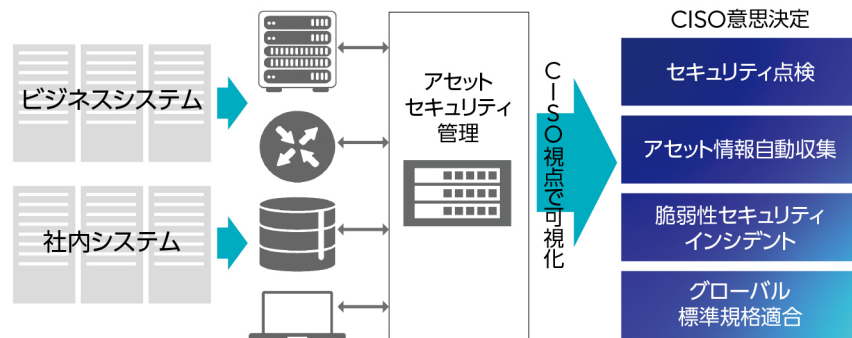
*4 NIST SP800-53 Rev.5 Security and Privacy Controls for Information Systems and Organizations

*5 NIST SP800-37 Rev.2 Risk Management Framework

ITアセット一元管理・可視化による自律的な是正

当社では、お客様の安心安全でサステナブルな事業活動を支えるため、グローバルに展開しているお客様向けのITシステムおよび、社内ITシステムのITアセット管理を一元化し可視化しています。これにより、グループ全体のセキュリティリスクの特定と是正を速やかに実施しています。平時からのリスク管理を強化するとともに、CISO直轄組織によるリスク監査と結果を見える化し、社内関連部門における適切な現状把握と自律的な是正を促進しています。

グローバルITアセット管理



インターネットに公開されているシステムの脆弱性スキャン

インターネットに公開されているシステムについて、ITアセット管理情報を基軸に、外部から脆弱性スキャンをかける仕組みを社内向けに提供しています。この仕組みを利用し、システム管理部門が定期的にITアセットへのスキャンを実施しており、脆弱性を持つアセットを検知した場合に、脆弱性に対する是正対応を可能としています。

情報管理

当社および国内グループ会社では、個人情報を含む他社秘密情報および当社秘密情報を適切に保護するため、情報保護マネジメントシステムの運用による、情報管理のPDCAを回しています。守るべき情報資産を明確にするために、情報の分類をグローバルで統一しつつ、部門ごとの自律した情報保護活動（業種・業態による規制等）において、お客様、お取引先の状況に応じた適切な管理を設定し、情報を保護する取り組みを実施しています。

また、当社では、グローバルでの個人情報保護体制を構築し、個人データ保護の強化を図っており、CISO直轄組織と法務部門主導の下、各リージョンおよびグループ会社と連携し、GDPR^{*6}を含む各国の法令に準ずる対応を行っています。個人情報の取り扱いに関しては各国の公開サイトにプライバシーポリシーを掲載し公表しています。

^{*6} General Data Protection Regulation（一般データ保護規則）の略。

詳細についてはこちら



情報セキュリティ



情報セキュリティ対策の強化およびシステム品質改善に向けた当社の取り組みについて

パフォーマンスハイライト

富士通株式会社および連結子会社

2014年度より国際会計基準（IFRS）を適用しています。また2013年度の数値については、日本基準とIFRSの双方に基づく数値を記載しています。

2017年11月1日に富士通テン株式会社の株式の一部を譲渡したことに伴い、富士通テンを非継続事業に分類しました。これにより、2016年度と2017年度の数値を組み替えて表示しています。

		(億円)										(%)
		JGAAP	IFRS									対前年度 増減率 *1
会計年度	2013年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2022年度／ 2021年度
財務情報												
売上高（売上収益）	¥47,624	¥47,624	¥47,532	¥47,392	¥41,329	¥40,983	¥39,524	¥38,577	¥35,897	¥35,868	¥37,137	3.5
海外売上高（海外売上収益）	18,014	18,014	18,799	18,942	14,612	15,068	14,354	12,285	11,720	13,169	14,234	8.1
海外売上比率（%）	37.8	37.8	39.6	40.0	35.4	36.8	36.3	31.8	32.7	36.7	38.3	
営業利益	1,425	1,472	1,786	1,206	1,174	1,824	1,302	2,114	2,663	2,192	3,356	53.1
Point 1 営業利益率（%）	3.0	3.1	3.8	2.5	2.8	4.5	3.3	5.5	7.4	6.1	9.0	
当期純利益（親会社所有者帰属当期利益）	486	1,132	1,400	867	884	1,693	1,045	1,600	2,027	1,826	2,151	17.8
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 1,755	¥ 1,765	¥ 2,801	¥ 2,530	¥ 2,503	¥ 2,004	¥ 994	¥ 3,472	¥ 3,079	¥ 2,483	¥ 2,203	(11.3)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,288)	(1,289)	(2,005)	(1,643)	(1,454)	(225)	41	(1,142)	(715)	(592)	(428)	—
Point 2 フリー・キャッシュ・フロー	466	475	796	887	1,048	1,778	1,035	2,330	2,363	1,890	1,775	(6.1)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(447)	(462)	(173)	(677)	(988)	(1,124)	(1,366)	(1,931)	(2,196)	(1,936)	(3,135)	—
棚卸資産	¥ 3,302	¥ 3,302	¥ 3,138	¥ 2,988	¥ 2,931	¥ 2,416	¥ 2,260	¥ 2,380	¥ 2,370	¥ 3,098	¥ 3,370	8.8
棚卸資産の月当たり回転数（回）	1.07	1.07	1.11	1.12	1.15	1.21	1.22	1.13	1.16	0.98	0.83	
総資産（資産合計）	30,795	31,059	32,711	32,263	31,914	31,215	31,048	31,874	31,902	33,318	32,655	(2.0)
自己資本（親会社所有者帰属持分）	5,732	5,665	7,900	7,827	8,812	10,877	11,320	12,409	14,501	15,907	15,868	(0.2)

Point 1 営業利益率

2022年度において、事業構造改革や事業譲渡に関わる一過性の利益147億円を除く本業ベースの営業利益は3,208億円でした。本業ベースの営業利益率は8.6%と、前年度比0.9ポイントの改善となりました。特殊事項として、当年度は事業譲渡益が含まれており、前年度にはDX企業への変革を加速するための施策を実施した費用を含んでいます。

Point 2 フリー・キャッシュ・フロー

2022年度において、成長投資実行前のフリー・キャッシュ・フローにリース料支払額を加えたベース・キャッシュ・フローは2,500億円プラスと前年度から382億円の収入増となりました。ベース・キャッシュ・フローは、事業ならびに保有資産最適化から生み出されたキャッシュ・フローで成長投資と株主還元への配分原資となるものです。

*1 実績の数値については億円単位で記載していますが、増減率は百万円単位で計算しています。

パフォーマンスハイライト

富士通株式会社および連結子会社

2014年度より国際会計基準（IFRS）を適用しています。また2013年度の数値については、日本基準とIFRSの双方に基づく数値を記載しています。

2017年11月1日に富士通テン株式会社の株式の一部を譲渡したことに伴い、富士通テンを非継続事業に分類しました。これにより、2016年度と2017年度の数値を組み替えて表示しています。

		JGAAP	IFRS										(%)
													対前年度 増減率*1
会計年度	2013年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2022年度/ 2021年度	
財務情報													
Point 3	ROE (%)	8.1	23.2	20.6	11.0	10.6	17.2	9.4	13.5	15.1	12.0	13.5	
	自己資本比率（親会社所有者帰属持分比率） (%)	18.6	18.2	24.2	24.3	27.6	34.8	36.5	38.9	45.5	47.7	48.6	
	ROA（総資産利益率） (%)	1.6	3.7	4.4	2.7	2.8	5.4	3.4	5.1	6.4	5.6	6.5	
	有利子負債（億円）	5,196	5,602	5,784	5,349	4,867	4,022	3,162	4,055	3,163	2,853	2,111	(26.0)
	D/Eレシオ（倍）	0.91	0.99	0.73	0.68	0.55	0.37	0.28	0.33	0.22	0.18	0.13	
	ネットD/Eレシオ（倍）	0.38	0.46	0.27	0.20	0.12	-0.05	-0.09	-0.04	-0.11	-0.12	-0.09	
	研究開発費（億円）	2,213	2,225	2,027	1,798	1,700	1,586	1,349	1,233	1,138	1,053	1,095	4.0
	設備投資額*2（億円）	1,222	1,228	1,406	1,560	1,206	940	835	964	875	889	1,210	36.1
	減価償却費*2（億円）	1,151	1,159	1,212	1,198	1,086	1,070	969	845	760	895	896	0.1
1株当たり情報（円）*3													
Point 4	1株当たり親会社所有者帰属当期利益（EPS）*4	¥ 23.49	¥ 54.71	¥ 67.68	¥ 41.94	¥ 42.83	¥ 82.53	¥512.50	¥791.20	¥1,013.78	¥ 924.21	¥1,107.63	19.8
	配当金	4	4	8	8	9	11	150	180	200	220	240	9.1
	1株当たり親会社所有者帰属持分（BPS）*5	277.03	273.79	381.88	378.37	429.80	528.38	5,585.35	6,197.11	7,287.15	8,094.70	8,425.37	4.1

Point 3 ROE

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は前年度12.0%から2022年度は13.5%となりました。

Point 4 1株当たり親会社所有者帰属当期利益（EPS）

EPSは前年度924.21円から2022年度は1,107.63円と増加し、2019年度から2022年度までの平均成長率は12%と計画に沿った達成状況です。

*1 実績の数値については億円単位で記載していますが、増減率は百万円単位で計算しています。

*2 設備投資、減価償却費にはIFRS16号（リース）適用の影響を含んでいません。

*3 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。2018年度以降の1株当たりの数値を株式併合後の基準で記載しています。

*4 親会社所有者帰属当期利益÷自己株式を除く期中平均株式数

*5 親会社所有者帰属持分÷自己株式を除く期末発行済株式数

パフォーマンスハイライト

富士通株式会社および連結子会社

会計年度											(%)
	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2022年度／ 2021年度 対前年度増減率
非財務情報 (ESG 指標)											
環境 (Environmental)											
温室効果ガス (Scope 1) の排出量 (万トン) *6	21.9	19.7	18.9	20.8	19.8	14.7	8.7	7.5	7.0	6.5	(8.6)
温室効果ガス (Scope 2 [ロケーション基準]) の排出量 (万トン) *6	110.5	70.0	68.6	102.1	93.9	80.8	71.5	58.3	53.0	47.6	(10.6)
温室効果ガス (Scope 2 [マーケット基準]) の排出量 (万トン) *6	—	—	—	—	91.2	77.1	66.3	54.0	42.7	34.1	(20.8)
温室効果ガス (Scope 3) の排出量 (万トン)	849.9	812.4	729.0	780.0	627.1	610.5	588.4	539.0	715.7	536.7	(25.0)
エネルギー消費量 (万GJ)	1,970	1,878	1,837	2,038	1,925	1,735	1,630	1,378	1,300	508	(60.9)
うち再生可能エネルギーの割合 (%)	—	—	—	5.2	7.3	8.6	8.4	10.1	20.7	30.0	
水使用量 (万 m³)	1,862	1,660	1,583	1,687	1,554	1,383	991	677	689	615	(10.7)
社会 (Social)											
期末従業員数 (人)	162,393	158,846	156,515	155,069	140,365	132,138	129,071	126,371	124,216	124,055	
うち海外	61,357	59,491	57,610	56,622	47,889	46,791	46,839	44,946	47,371	51,414	
女性幹部社員比率 (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	15.0	
従業員エンゲージメント *7	—	—	—	—	—	—	63	68	67	69	
企業統治 (Governance)											
Point 5 社外取締役比率 (単体) (%)	27.3	36.4	40.0	40.0	40.0	40.0	55.6	55.6	55.6	55.6	
女性取締役比率 (単体) (%)	9.1	16.7	20.0	20.0	20.0	20.0	22.2	22.2	22.2	22.2	

Point
5

社外取締役比率 (単体)

2023年6月の株主総会において、取締役9名、うち社外取締役5名が承認され、取締役会において社外取締役が過半を占めています。当社は、独立性が高く、多様な視点を有する社外取締役を積極的に任用することで、監督機能および助言機能を強化しています。

*6 当該年度の途中まで存在するグループ会社の排出量を含みます (当年度から連結データに差し替えています)。

*7 サーベイの質問に対する回答の5つの選択肢に0点から100点で配点を行い、算出した平均点。

セグメント別ハイライト

富士通株式会社および連結子会社
2020年度から適用しているセグメントでの開示です。

	市場環境	2022年度ハイライト	売上収益 (会計年度)	営業利益／営業利益率 (会計年度)																					
テクノロジー ソリューション	ソリューション・サービス	2022年度のソリューション・サービス市場は、サプライチェーンの混乱などがあったものの下半期にかけて徐々に回復が見られたことに加え、レガシーITシステムのモダナイゼーションや活況なクラウドシフト需要により、拡大しました。2023年度は、マクロ経済の不透明感はあるものの、引き続きモダナイゼーションを含めたDXに向けた需要が活発な状況が続くと見込まれ、堅調に推移するものと見られます。	売上収益 ソリューション・サービスの売上収益は、1兆8,193億円と前年度比1.1%の減収となりましたが、事業再編の影響を除いた本業の売上収益は前年度比2.5%の増収となりました。ハードー体型ビジネスにおいて部材不足の影響を受けたものの、総じて力強いIT投資需要が各業種において継続し、製造業や流通業などの基幹システムの刷新やモダナイゼーション商談、DXビジネスを中心にSI／サービスビジネスの売上が堅調に推移しました。 営業利益 営業利益は2,337億円と、前年度比で449億円の増益となりました。国内のSI／サービスにおける増収効果に加え、グローバルデリバリーセンターを活用したグローバルでの開発および運用の標準化による生産性向上や費用の効率化などの取り組みが着実に成果としてあらわれ増益となりました。	(億円) <table><thead><tr><th>Year</th><th>Sales Revenue (億円)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2020</td><td>18,836</td></tr><tr><td>2021</td><td>18,405</td></tr><tr><td>2022</td><td>18,193</td></tr></tbody></table> (注) セグメント間の内部売上収益を含む	Year	Sales Revenue (億円)	2020	18,836	2021	18,405	2022	18,193	(億円) (％) <table><thead><tr><th>Year</th><th>Operating Profit (億円)</th><th>Operating Profit Rate (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2020</td><td>1,907</td><td>10.1</td></tr><tr><td>2021</td><td>1,887</td><td>10.3</td></tr><tr><td>2022</td><td>2,337</td><td>12.8</td></tr></tbody></table> ■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)	Year	Operating Profit (億円)	Operating Profit Rate (%)	2020	1,907	10.1	2021	1,887	10.3	2022	2,337	12.8
	Year	Sales Revenue (億円)																							
2020	18,836																								
2021	18,405																								
2022	18,193																								
Year	Operating Profit (億円)	Operating Profit Rate (%)																							
2020	1,907	10.1																							
2021	1,887	10.3																							
2022	2,337	12.8																							
システム プラットフォーム	2022年度の国内システムプロダクト市場は、サプライチェーンの混乱などがみられたものの、年度の後半から徐々に解消され受注残の解消が進んだことなどにより成長しました。2023年度は、引き続き受注残の解消や延期されていたプロジェクトの再開などにより市場は拡大すると予想されています。2022年度のモバイルインフラ市場は、国内、北米ともに5Gへの投資が高水準で推移しました。2022年度の光伝送市場は、国内は5G構築が一段落したことなどにより大幅に縮小したものの、北米は光バックボーン拡充需要により引き続き投資が活性化しており拡大しました。	売上収益 システムプラットフォームの売上収益は6,781億円と、前年度比で9.8%の増収となりました。下期以降、半導体不足に起因する部材供給遅延の売上や損益への影響から着実に回復し、サーバやストレージシステムを中心とするシステムプロダクトの売上が前年度を上回ったことに加え、ネットワークビジネスでは北米向けの光伝送システムの売上が増加したことにより増収となりました。 営業利益 営業利益は689億円と、前年度比で122億円の増益となりました。部材供給遅延からのリカバリーに加え、北米向けネットワーク機器の増収効果が寄与し、増益となりました。	(億円) <table><thead><tr><th>Year</th><th>Sales Revenue (億円)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2020</td><td>4,326</td></tr><tr><td>2021</td><td>3,847</td></tr><tr><td>2022</td><td>4,096</td></tr></tbody></table> ■ システムプロダクト ■ ネットワークプロダクト (注) セグメント間の内部売上収益を含む	Year	Sales Revenue (億円)	2020	4,326	2021	3,847	2022	4,096	(億円) (％) <table><thead><tr><th>Year</th><th>Operating Profit (億円)</th><th>Operating Profit Rate (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2020</td><td>388</td><td>6.1</td></tr><tr><td>2021</td><td>566</td><td>9.2</td></tr><tr><td>2022</td><td>689</td><td>10.2</td></tr></tbody></table> ■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)	Year	Operating Profit (億円)	Operating Profit Rate (%)	2020	388	6.1	2021	566	9.2	2022	689	10.2	
Year	Sales Revenue (億円)																								
2020	4,326																								
2021	3,847																								
2022	4,096																								
Year	Operating Profit (億円)	Operating Profit Rate (%)																							
2020	388	6.1																							
2021	566	9.2																							
2022	689	10.2																							

(注) 2023年度に事業セグメントを変更していますが、2022年度に関する内容であるため、変更前のセグメントで記載しています。

セグメント別ハイライト

		市場環境	2022年度ハイライト	売上収益 (会計年度)	営業利益 (損失)／営業利益 (損失) 率 (会計年度)
テクノロジー ソリューション	海外リージョン	P99-100「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」参照	売上収益 海外リージョンの売上収益は8,124億円と前年度比で11.4%の増収となりました。Asia Pacific地域で実施したM&Aによりデジタル領域のケイパビリティ強化に伴いサービスビジネスの売上が拡大したことに加え、為替の効果もあり増収となりました。 営業利益 営業利益は59億円と前年度比で180億円の減益となりました。本業において為替の変動に伴う調達コストの増加による減益影響があったほか、M&Aに関連した一過性コストの発生や前年度に発生した子会社の譲渡益の剥落などにより、減益となりました。	(億円) (注) セグメント間の内部売上収益を含む	(億円) (％) ■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)
		2022年度の国内の法人向けPC市場は、文教市場向けのGIGAスクールPC需要やテレワーク需要などで環境整備が進んだ需要の一巡による減少影響が続いており、前年度からマイナスとなりました。2023年度は、引き続き力強い需要の回復は見込みづらく、市場はマイナス成長が続くと見込まれています。	売上収益 ユビキタスソリューションの売上収益は2,329億円と前年度比で1.7%の減収となりました。国内は前年度比10.6%の増収となりましたが、海外は欧州の市況低迷による需要減に伴いパソコンの売上が減少したことにより前年度比16.6%の減収となりました。 営業利益 営業利益は65億円の損失と前年度比124億円の減益となりました。為替変動による調達コストの増加の影響により、減益となりました。	(億円) (注) セグメント間の内部売上収益を含む	(億円) (％) ■ 営業利益 (損失) (左目盛り) — 営業利益 (損失) 率 (右目盛り)
		2022年度は自動車、産業機器向けなどの需要が堅調に推移した一方で、世界的なインフレ、景気減速による影響、パソコンやスマートフォン向け需要の減少や在庫調整などにより、下期にかけて半導体市況は大幅に悪化しました。2023年度は引き続き需要減退や在庫調整の長期化などにより厳しい状況が続くものと想定されます。	売上収益 デバイスソリューションの売上収益は3,826億円と前年度比1.8%増となりました。上期までは力強く拡大した半導体需要が、下期には急激に低下したことにより、通期では前年度並みとなりました。 営業利益 営業利益は790億円と前年度比7億円の増益となりました。売上収益が前年度並みにとどまったことに伴い営業利益も前年度並みの水準となりました。	(億円) (注) セグメント間の内部売上収益を含む	(億円) (％) ■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)

(注) 2023年度に事業セグメントを変更していますが、2022年度に関する内容であるため、変更前のセグメントで記載しています。

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

富士通株式会社および連結子会社

	市場環境	2022年度ハイライト	売上収益 (会計年度)	営業利益／営業利益率 (会計年度)															
Europe	2022年のヨーロッパのIT市場は前年比8.2%増と高い成長率で拡大しました。地域別では、中央・東ヨーロッパで前年比7.2%の減となったものの、西ヨーロッパは前年比10.6%と大幅に拡大しました。2023年のヨーロッパ全体のIT市場は、前年比2.6%増と成長率が鈍化すると見込まれています。地域別では、中央・東ヨーロッパは前年比4.5%減と引き続き減少が見込まれ、西ヨーロッパは前年比3.5%増と成長率が鈍化することが予想されています。2022年から2025年にかけての年平均成長率はヨーロッパ全体では5.7%増と引き続き堅調に拡大することが見込まれています。地域別では、中央・東ヨーロッパが1.5%増、西ヨーロッパが6.3%増とそれぞれ拡大することが見込まれます。	Europeは欧州域内の英国、北欧、スペイン、ドイツ等を含みます。売上収益は5,781億円と、前年度比358億円の増収、営業利益は41億円と、同102億円の減益となりました。サービスビジネスにおいては英国で前年度の大型プロジェクトが終息したことなどによる減収影響があったものの、下期より部材不足影響からのリカバリがみられたことなどにより、プロダクトビジネスが増収したことに加え、為替が円安に推移した影響もあり全体としては増収となりました。営業利益は英国において公共系商談獲得に伴う増益などはあったものの、大型プロジェクト終息の減益影響を補うにはいたらなかったことや、前年度に実施した子会社の譲渡による一時益の剥落、米ドル高ユーロ安が営業利益にはマイナスとなることなどから減益となりました。	(億円) <table><tr><th>Year</th><th>Sales Revenue (億円)</th></tr><tr><td>2021</td><td>5,422</td></tr><tr><td>2022</td><td>5,781</td></tr></table> (注) セグメント間の内部売上収益を含む	Year	Sales Revenue (億円)	2021	5,422	2022	5,781	(億円) (%) <table><tr><th>Year</th><th>Operating Profit (億円)</th><th>Operating Profit Rate (%)</th></tr><tr><td>2021</td><td>144</td><td>2.7</td></tr><tr><td>2022</td><td>41</td><td>0.7</td></tr></table> ■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)	Year	Operating Profit (億円)	Operating Profit Rate (%)	2021	144	2.7	2022	41	0.7
Year	Sales Revenue (億円)																		
2021	5,422																		
2022	5,781																		
Year	Operating Profit (億円)	Operating Profit Rate (%)																	
2021	144	2.7																	
2022	41	0.7																	
Americas	2022年の米州のIT市場は前年比9.8%増と前年から大きく成長しました。2023年は5.0%増と引き続き堅調に拡大するものと予想されています。2022年から2025年にかけての年平均成長率も7.4%増と、高い水準での成長率が継続する見込みです。	Americasは米国、カナダ、ブラジル等を含みます。売上収益は526億円と前年度比111億円の増収、営業利益は26億円と同11億円の増益となりました。増収は、北米におけるサービスビジネスが伸長したことなどによるものです。営業利益は増収に伴う粗利益率の改善や費用の効率化に取り組んだことなどにより増益となりました。	(億円) <table><tr><th>Year</th><th>Sales Revenue (億円)</th></tr><tr><td>2021</td><td>415</td></tr><tr><td>2022</td><td>526</td></tr></table> (注) セグメント間の内部売上収益を含む	Year	Sales Revenue (億円)	2021	415	2022	526	(億円) (%) <table><tr><th>Year</th><th>Operating Profit (億円)</th><th>Operating Profit Rate (%)</th></tr><tr><td>2021</td><td>14</td><td>3.4</td></tr><tr><td>2022</td><td>26</td><td>4.9</td></tr></table> ■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)	Year	Operating Profit (億円)	Operating Profit Rate (%)	2021	14	3.4	2022	26	4.9
Year	Sales Revenue (億円)																		
2021	415																		
2022	526																		
Year	Operating Profit (億円)	Operating Profit Rate (%)																	
2021	14	3.4																	
2022	26	4.9																	

(注) IT市場情報の出所はIDC「Black Book Live Edition June 2023」

	市場環境	2022年度ハイライト	売上収益 (会計年度)	営業利益 (損失)／営業利益 (損失) 率 (会計年度)
Asia Pacific	2022年のアジアパシフィックのIT市場は前年比9.2%増と、高い成長率で拡大しました。また、2023年は4.0%増と引き続き堅調に推移することが予想されています。2022年から2025年の年平均成長率は6.3%増と、引き続き成長が継続するものと見込まれています。	Asia Pacificはシンガポールなどの東南アジア諸国やオーストラリア、ニュージーランド等を含みます。売上収益は1,618億円と前年度から328億円の増収となりました。営業利益は24億円の損失となり、前年度比70億円の減益となりました。リージョン全体の増収は、主にオセアニアで実施してきたM&Aによる効果やタイやシンガポールなどでの増収などによるものです。営業利益は前述のM&Aに伴う費用の増加などにより減益となりました。	(注) セグメント間の内部売上収益を含む	■ 営業利益 (損失) (左目盛り) — 営業利益 (損失) 率 (右目盛り)
East Asia	2022年の東アジアのIT市場は前年比1.4%増と低い成長率にとどまりました。2023年は、前年比3.5%増と伸長する見込みです。2022年から2025年にかけての年平均成長率は6.6%増と成長が加速することが見込まれています。	東アジアは中国、台湾、韓国等を含みます。売上収益は448億円と前年度から105億円の増収、営業利益は15億円と同11億円の増益となりました。増収は台湾での大型商談の貢献や、韓国でのプロダクトビジネスの増加によるものです。営業利益は台湾での商談の増収効果により、増益となりました。	(注) セグメント間の内部売上収益を含む	■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)

(注) IT市場情報の出所はIDC「Black Book Live Edition June 2023」

国際規範への賛同・国際団体への参画／社外からの評価

国際規範への賛同・国際団体への参画

国連グローバル・
コンパクト (UNGC)



持続可能な開発のための
世界経済人会議 (WBCSD)



世界経済フォーラム
(WEF)

WBCSD、WEFでの活動についての詳細は、
P71「ステークホルダーとの協働」をご覧ください。



Science Based
Targets initiative (SBTi)



Renewable Energy 100%
(RE100)
ゴールドメンバーとして加盟



気候関連財務情報開示
タスクフォース (TCFD) 提言に賛同

社外からの評価

グローバルなESG評価機関等から高い評価を得ています。

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA

**Dow Jones Sustainability
Indices (Asia Pacific)**



FTSE4Good

FTSE4Good Index Series



CDP

「気候変動対策」「水セキュリティ」「サプライヤー・エンゲージメント評価」で最高評価A
「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード」に認定



MSCI World ESG Leaders Index



MSCI ESG Ratings



EcoVadis Sustainability Rating



ISS ESG Corporate Rating

GPIFが採用している、6つのESG株価指数すべてに選定されています

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

MORNINGSTAR GenDi J

Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index

TOP CONSTITUENT 2023



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



FTSE Blossom
Japan



S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数

編集方針／情報開示体系図

編集方針

富士通の統合レポートは、当社の事業活動や価値創造に向けた取り組みを総合的かつ簡潔にお伝えすることを目的とし、財務情報と環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報をストーリーとして統合的に提供することを目指しています。

2023年度のレポートでは、当社が新たに発表した2023-2025年度中期経営計画に基づく企業価値向上プロセスや、経営戦略と経営資本の関連性等をステークホルダーの皆様にお伝えすることに焦点を当て、制作に取り組みました。また、統合レポート2022に関するステークホルダーの皆様からのフィードバックを参考に、これまでの変革の軌跡や人材戦略について当社グループの将来的な成長への寄与を質的および定量的なデータを交えて説明し、掲載内容の充実を図りました。

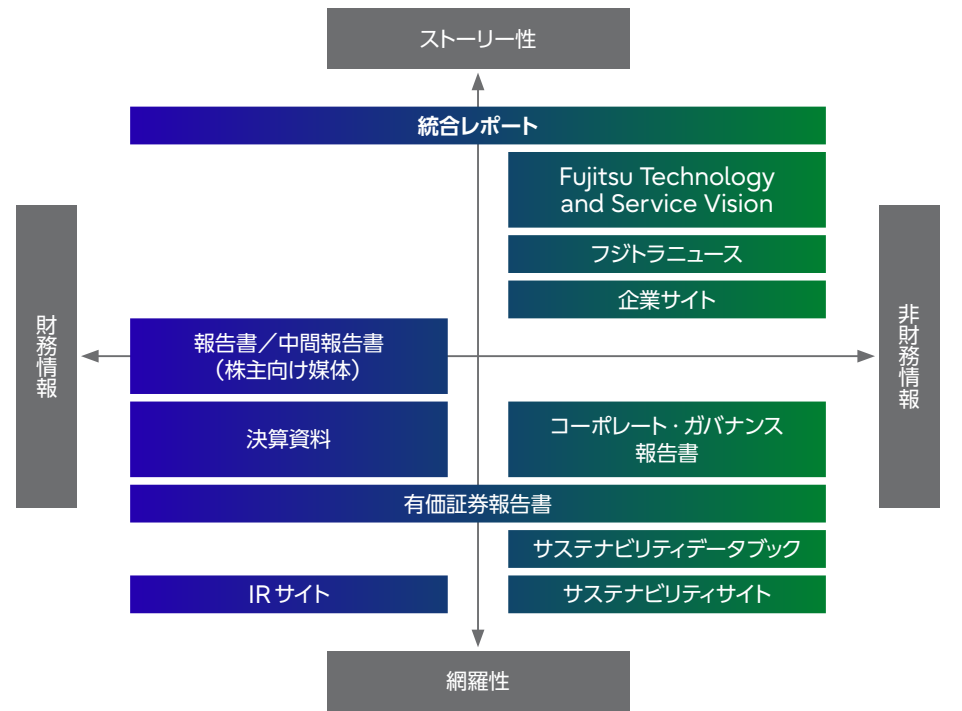
ステークホルダーの皆様には、ぜひ本統合レポートをご一読いただき、忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。今後もより一層ステークホルダーの皆様との対話を重視し、相互理解を深めるよう努めます。当社グループの企業価値向上をご支援いただければ幸いです。

参考としたガイドライン

編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」をはじめとする各種ガイドラインを参照しています。

情報開示体系図

当社では統合レポートをはじめとした様々な媒体で情報開示を行っています。「Fujitsu Technology and Service Vision」では、テクノロジーを活用したビジネスや社会の未来ビジョンについて、「フジトラニュース」では、パーパス実現に向けた富士通の取り組みをタイムリーに発信しています。より網羅性の高い情報は、「IR サイト」や「サステナビリティサイト」、また「有価証券報告書」や「サステナビリティデータブック」なども併せてご覧ください。



2014年度決算から国際会計基準 (IFRS) を任意適用しています。ただし、一部の項目では前年度との比較のため日本基準の数値を記し、その旨を記載しています。
本統合レポートに記載されている会社名・商品名は各社の商標または登録商標です。
GRB アイコンは、富士通のサステナビリティ経営における6つの重要課題をアイコンとして示したものです。

会社概要／株主メモ

(2023年3月31日現在)

資本金 324,625,075,685円
発行可能株式総数 500,000,000株
発行済株式の総数 207,001,821株
株主数 99,035名

所有者別持株比率の状況



大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	33,388	17.73
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	14,899	7.91
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	11,832	6.28
GIC PRIVATE LIMITED - C	6,538	3.47
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	4,534	2.41
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	3,825	2.03
富士通株式会社従業員持株会	3,590	1.91
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,518	1.87
朝日生命保険相互会社	3,518	1.87
JP MORGAN CHASE BANK 385632	3,432	1.82

(注) 1. 持株比率は自己株式 (18,661,673株) を除いて計算しています。
 2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口) および株式会社日本カストディ銀行 (信託口) の持株数は、各行の信託業務に関わるものです。

本社事務所所在地： 〒105-7123
 東京都港区東新橋一丁目5番2号
 汐留シティセンター
 TEL：03-6252-2220 (代表)

株主名簿管理人： 三菱UFJ信託銀行株式会社
 〒100-8212
 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

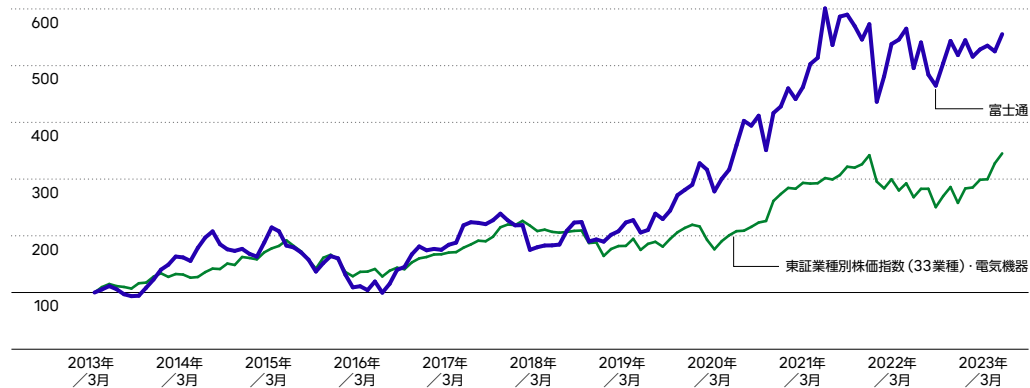
上場証券取引所： 東京、名古屋

独立監査人： EY新日本有限責任監査法人

お問い合わせ先： ご質問などは下記までご連絡ください。
 富士通株式会社 広報IR室
 TEL：03-6252-2173

株主・投資家向け (IR) サイトからもお問い合わせいただけます。
URL： <https://pr.fujitsu.com/jp/ir/>

株主総利回り (Total Shareholder Return：TSR)



出所：Refinitiv
 (注) 1. 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。
 2. グラフは2013年3月末の終値を100とした配当込株価 (配当再投資) の相対値の月末値を表示しています。