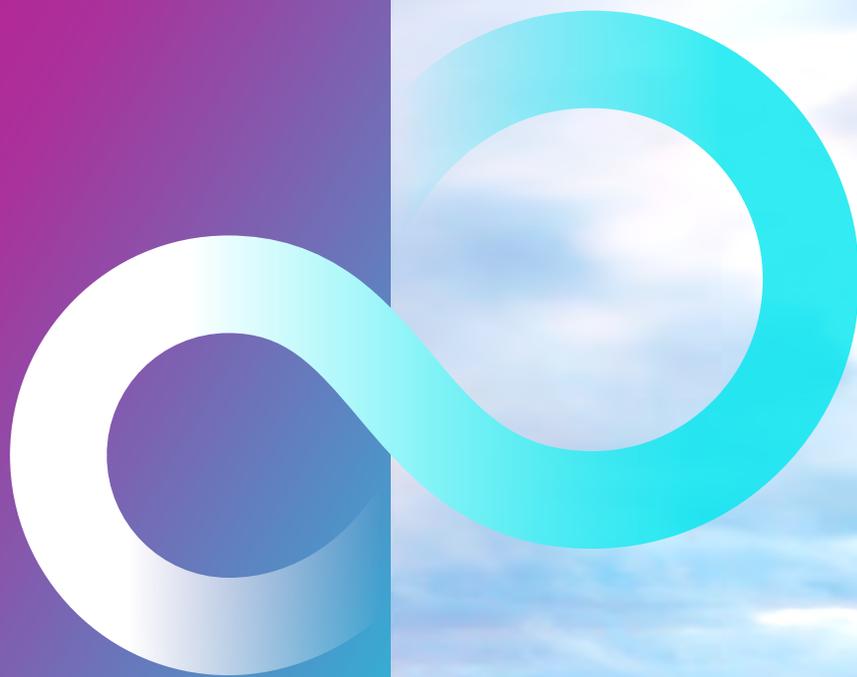


富士通
統合レポート
2023

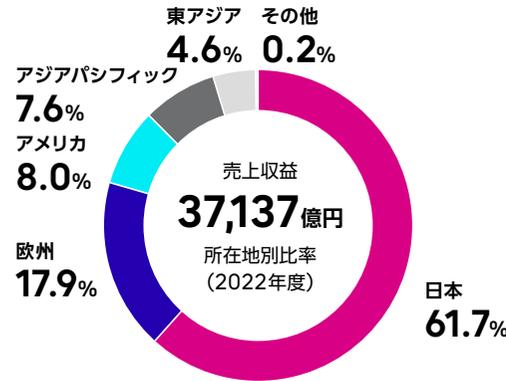
FUJITSU



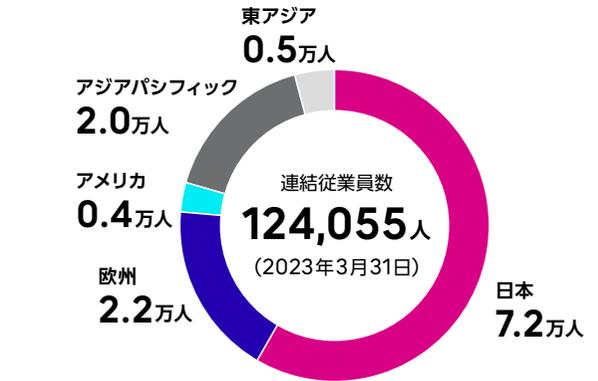
About Fujitsu

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



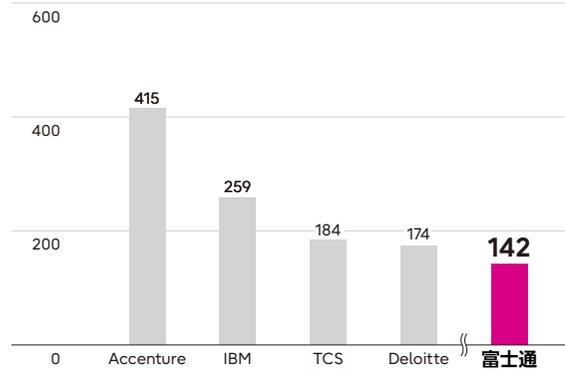
(注) 欧州：英国、フィンランド、スウェーデン、デンマーク、ノルウェー、スペイン、ポルトガル、フランス、ベルギー、ルクセンブルク、オランダ、ドイツ、オーストリア、スイス、ポーランド
アメリカ：米国、カナダ等



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

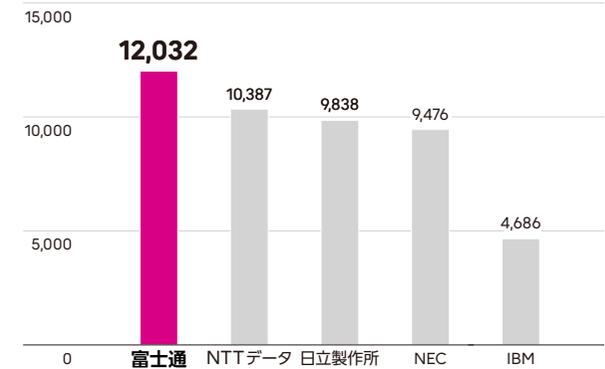
ITサービス市場での富士通のポジション

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

見直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、将来の見直しに関する記述が含まれています。これらの将来の見直しに関する記述において明示または黙示されていることは、既知または未知のリスクや不確実な要因により、実際の結果・業績または事象と異なることがあります。実際の結果・業績または事象に影響を与えうるリスクや不確実な要素には、以下のようなものが含まれます(ただし、ここに記載したものはあくまで例であり、これらに限られるものではありません)。

- ・主要市場における景気動向(特に日本、欧州、米州、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。

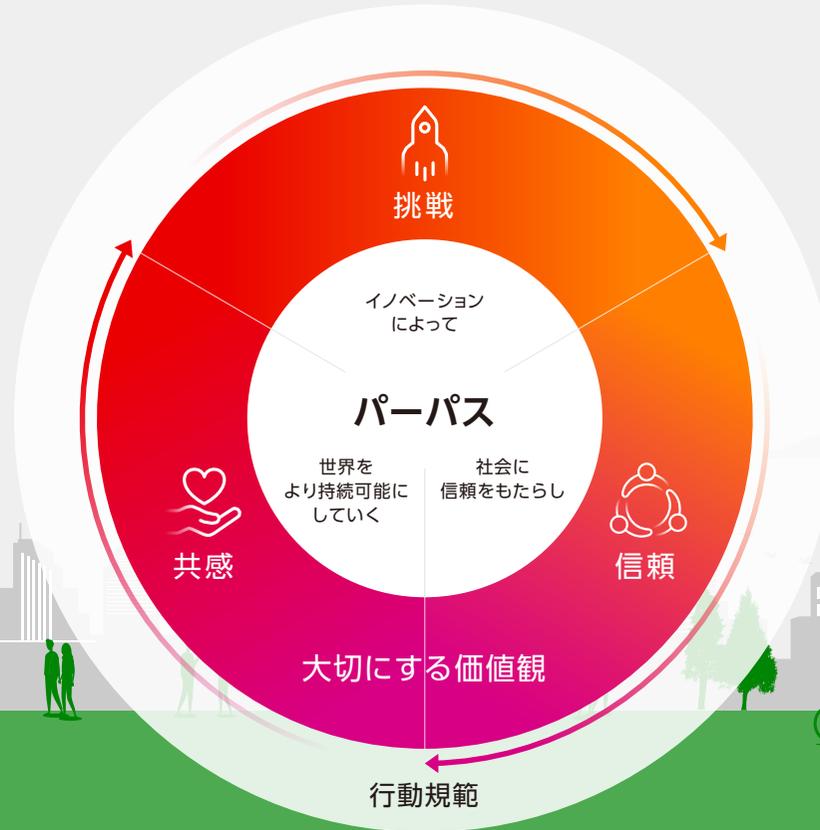


Fujitsu Way

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。

社会への
価値

社会への
価値



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す、世界をより持続可能にしていくことです。

大切に する 価値観

挑戦

- 志高くターゲットを設定し、スピード感をもって取り組みます
- 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くことです。

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。

インプット

2022年度実績

財務資本

- 総資産 3.3兆円
- フリー・キャッシュ・フロー 1,775億円
- 成長投資 1,310億円

人的資本

- 従業員数 12.4万人
- 女性従業員比率 24%
- 女性幹部社員比率 15%

自然資本

- エネルギー使用量 1,300万GJ

テクノロジー・知的資本

- R&D投資額 1,095億円
- 社内DX投資額 500億円

社会関係資本

- コミュニティ活動関連支出額 24.7億円



アウトプット

2030年度

財務指標

- 成長領域売上 (Fujitsu Uvance) 1兆円以上
- 営業利益率 (サービスソリューション) 17%以上
- EPS CAGR (2023-2030年度) 17%以上

非財務指標

- 世界のGHG排出量削減への貢献 (サービスソリューションによる世界CO₂削減インパクト) 0.3%
- 自社の再生可能エネルギー使用率 100%
- デジタルアクセシビリティ 1.5億人
- ICTスキル、教育提供人数 1,200万人以上
- 従業員エンゲージメント 75以上
- ダイバーシティリーダーシップ (女性幹部社員比率) 30%以上

アウトカム

社会への価値提供

ステークホルダー

顧客・株主・社員・パートナー・社会・次世代

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

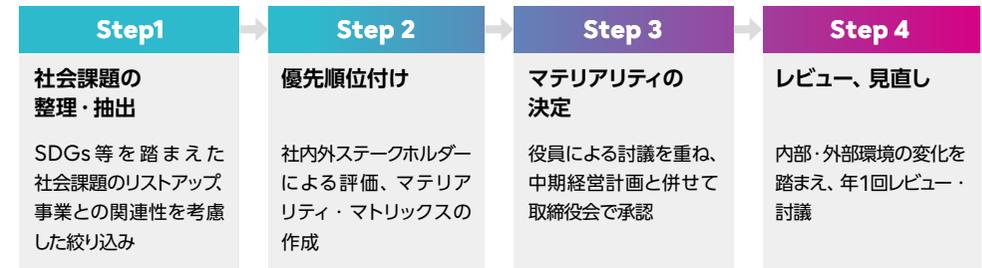
マテリアリティ

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。

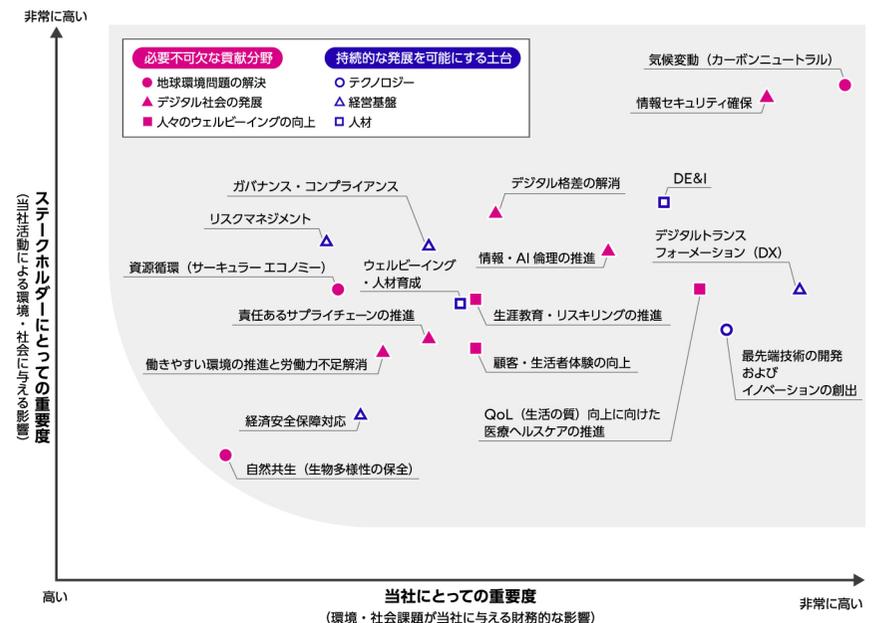
2030年を見据え、「地球環境問題の解決」「デジタル社会の発展」「人々のウェルビーイングの向上」の3分野を、当社グループにおける必要不可欠な貢献分野（マテリアリティ）と定めました。これに向け、価値創造の源泉として「テクノロジー」「経営基盤」「人材」を強化し、新たなビジネスモデルやイノベーションの創出を支えます。



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、競争上劣化するリスク発生
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。

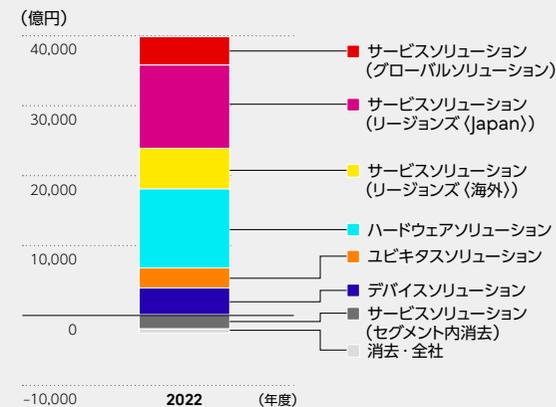
私たちはこのビジョンをグループ内で共有し、テクノロジーとイノベーションによって社会全体へのインパクトをプラスにすることで、パーパスの達成を目指します。財務的な価値の創出はもちろんのこと、地球環境問題の解決（Planet）、デジタル社会の発展（Prosperity）、人々のウェルビーイングの向上（People）にステークホルダーと共に取り組み、社会に対してポジティブな価値を提供します。



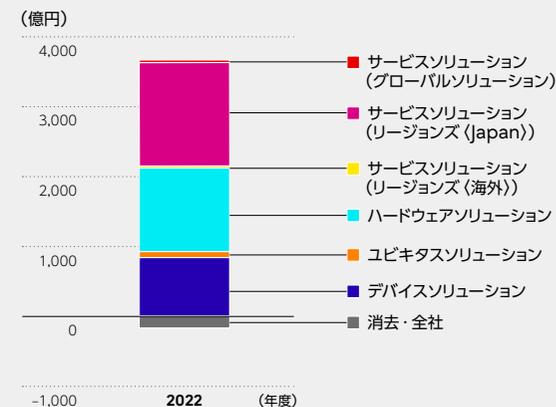
事業ポートフォリオ

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	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> 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		<ul style="list-style-type: none"> 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、フォトリクスシステム、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	

売上収益



営業利益



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ー

ドバックであるとも考えています。Fujitsu Wayでは、大切にしている価値観として「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の大幅な変動など、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でした。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グラム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。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には持っています。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[®]をとして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^①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^②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^③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^④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いくこと、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、いわゆる業際に存在する大きな「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①では、リージョンズ (Japan) ①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みます。

日本以外のリージョン②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は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③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、再発防止に取り組みます。

**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④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⑤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⑥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^①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^②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、社員の働きがいを醸成できることに、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みます。

**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^③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