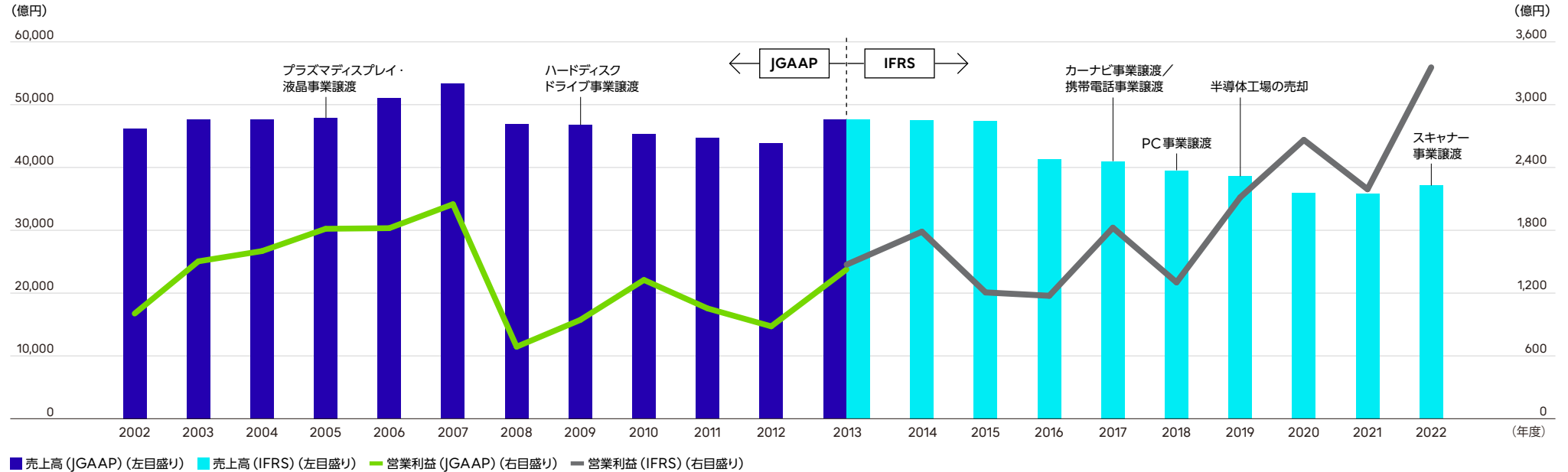


経営戦略

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

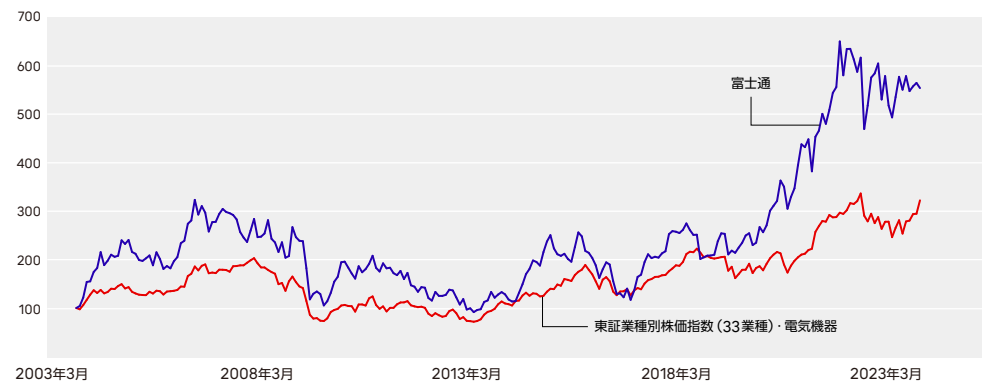
変革の軌跡

Trajectory of change



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

株価の推移



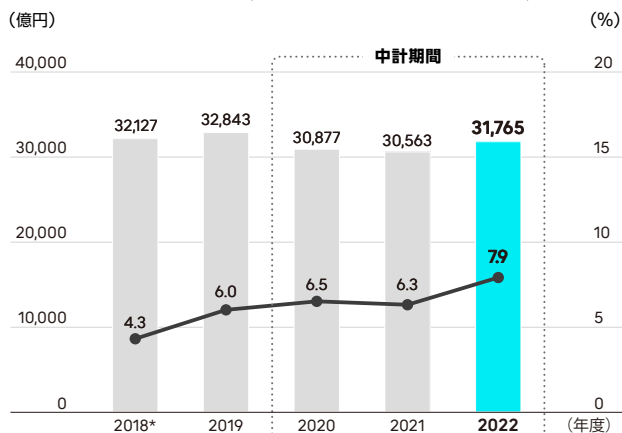
出所：Refinitiv

(注) 1. 当社は、2018年10月付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。グラフの数値は、株式併合後の基準で換算しています。
2. 2003年3月末の終値を100とした株価の相対値の月末値を表示しています。

2020-2022年度中期経営計画：財務目標レビュー

中期経営計画 財務目標

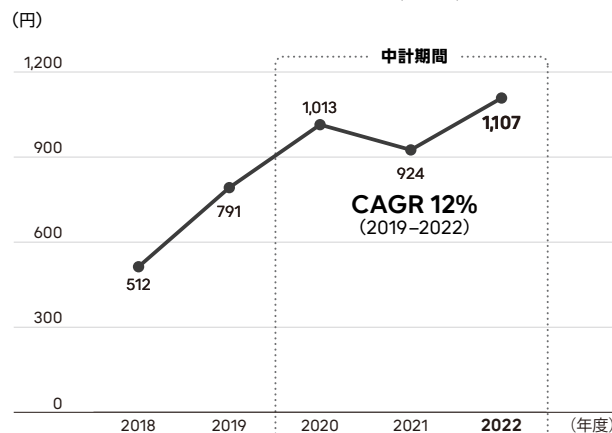
売上収益／営業利益率（テクノロジーソリューション）



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

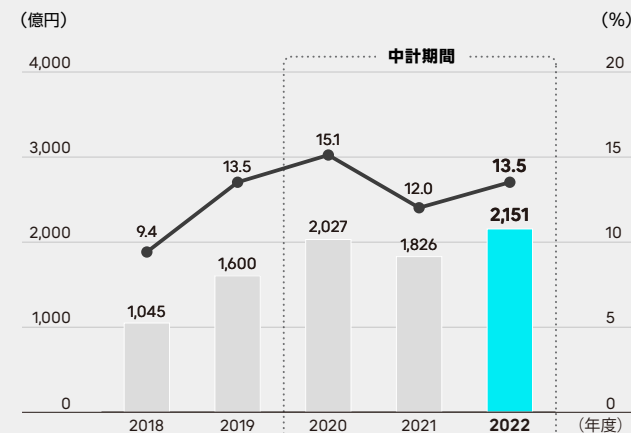
コア事業であるテクノロジーソリューションの営業利益率10%という目標に対し、2022年度本業ベースの売上収益は3兆1,765億円、営業利益は2,499億円、営業利益率は7.9%となりました。本期間中はCOVID-19の影響やサプライチェーンの乱れによる需給環境の悪化など外部環境の影響をはね返すことができず目標には届きませんでした。一方で、デジタル化やモダナイゼーションなどDX関連需要による増収効果に加え、グローバルでのシステム開発および運用の標準化による生産性の向上や採算性改善などの取り組みにより、事業収益性は確実に向上してきており、2022年度は営業利益において過去最高益を達成しました。

1株当たり親会社所有者帰属当期利益（EPS）



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

親会社所有者帰属当期利益／ROE



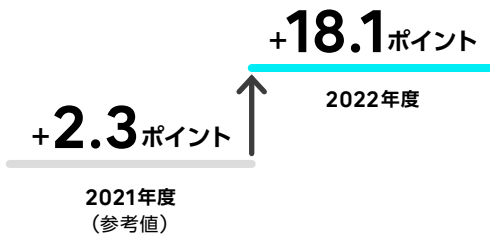
■ 親会社所有者帰属当期利益 (左目盛り) ● ROE (右目盛り)

親会社の所有者に帰属する当期利益を親会社の所有者に帰属する持分（自己資本）で除して算定したROEは、2020年度15.1%、2021年度12.0%、2022年度は13.5%となりました。2021年度は、事業構造改革や事業譲渡に関わる一過性の損失等により減益となりROEも低下しましたが、事業収益性の継続的な向上が着実に進展していることに加えて、自己株式取得の拡大、安定的な増配による株主還元強化の結果、2022年度からは資本効率が改善し、一定水準を維持しています。

2020-2022年度中期経営計画：非財務目標レビュー

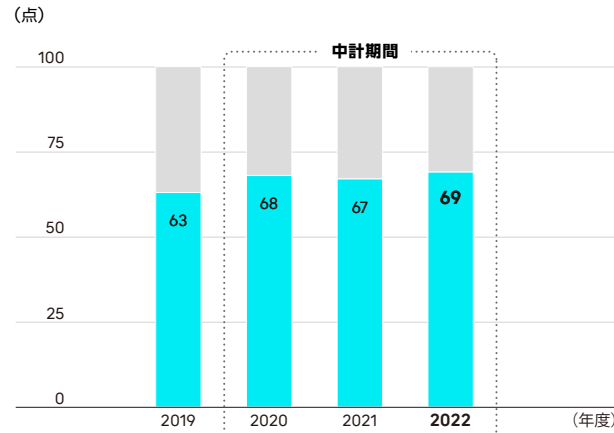
中期経営計画 非財務目標

お客様ネット・プロモータースコア (NPS®)



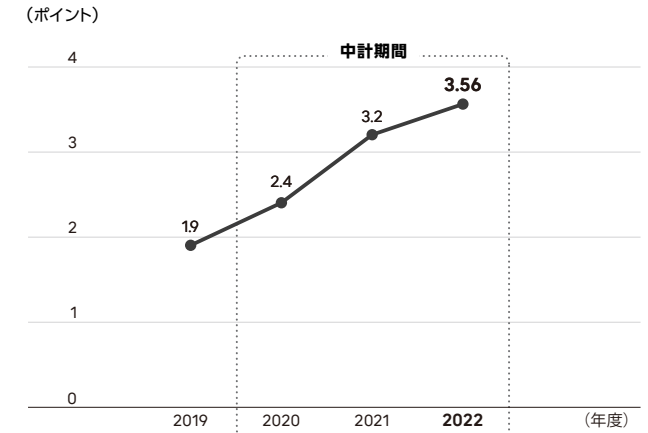
お客様NPSとは、お客様との信頼関係＝顧客ロイヤリティの客観的な評価を可能とする指標です。お客様の愛着度合いやリピート購入の見込みを判断できるという特徴を持っており、お客様中心の経営を実現するために非財務指標の1つとしています。2022年度は、お客様の事業課題に対する深い理解に基づいた提案や当社グループのDX実践の経験値、社内変革の取り組みをご評価いただき、目標値を大幅に上回る結果となりました。一方でお客様の事業課題に対してのコンサルティング力や変革の実行力は、今後注力すべき領域として改善を図っていきます。

従業員エンゲージメント



当社グループにとって最大の経営資源は、お客様に提供する価値の源泉である社員です。社員一人ひとりのエンゲージメントの向上は、個人と当社グループ両方の成長につながると考えています。こうした考えに基づき、当社グループの持続的な成長を測る指標の1つとして、パーパスや組織文化への共感、仕事への熱意を示す従業員エンゲージメントを掲げています。組織、チーム単位での結果を基に、さらなるエンゲージメント向上に向けた自発的な取り組みを、各組織のトップ、およびミドル層が中心となり、メンバーと一緒に進めています。


DX推進指標



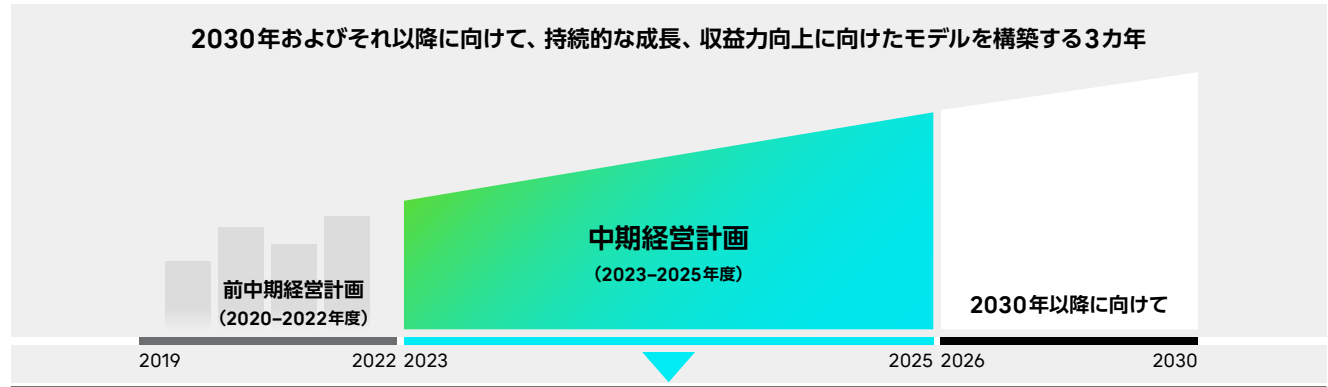
DX推進指標は、表面的なデジタル技術の活用を超えた経営変革の推進度を測る指標で、2022年度は目標3.5に対して3.56を達成しました。これは経済産業省のDX推進指標の基準と比較しても、日本のDX先行企業の中でトップクラスといえる数値です。当社グループは、グローバル共通の形式でDX推進の成熟度診断を実施し、パーパス実現に向けた自らの変化を定量的に把握することで、変革マインドをグループ全体に定着させました。また、DX推進指標に準拠した取り組みから得た実践知をお客様に提供するなど、この取り組みの成果を事業活動に活用しています。

2023-2025年度中期経営計画：計画の概要

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

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

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



戦略的な課題

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

重点戦略

事業モデル・ポートフォリオ戦略

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

テクノロジー戦略

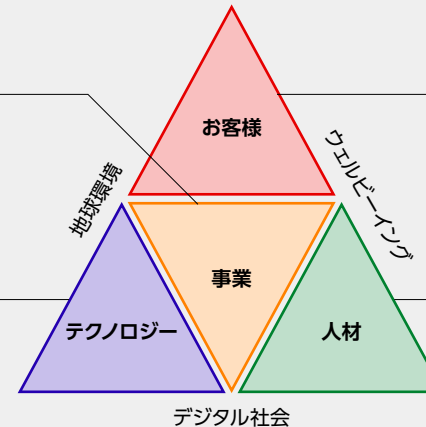
コアテクノロジー強化
ビジネス活用（価値提供強化）

カスタマサクセス戦略／地域戦略

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

リソース戦略

RoleのGlobal統一
生産性の向上（社員一人当たり）
経営基盤の強化



2023-2025年度中期経営計画：財務・非財務目標

財務目標

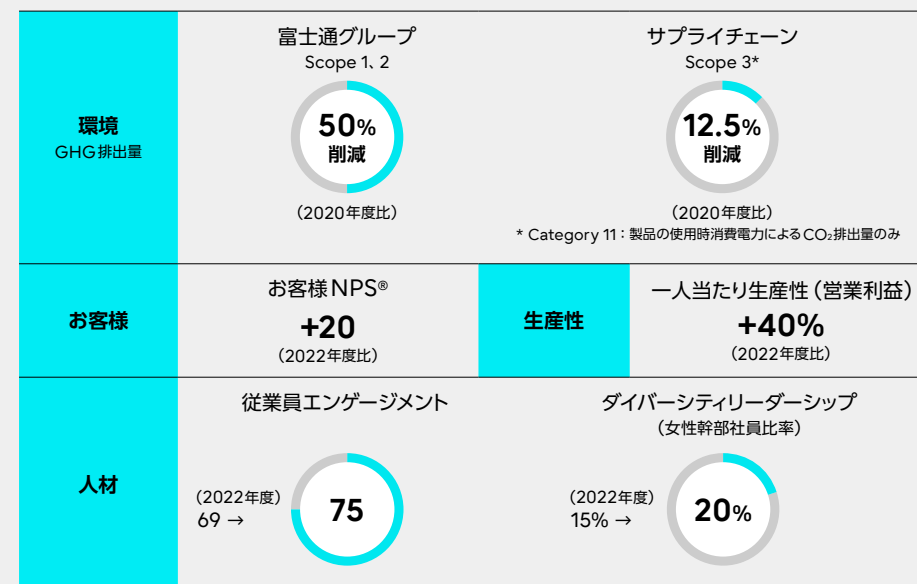
		2022年度	2025年度
事業成長 収益力の強化	売上収益	3.7兆円	4.2兆円
	うちサービスソリューション	2.0兆円	2.4兆円
	うちFujitsu Uvance売上高	2,000億円	7,000億円
	調整後営業利益*1	3,200億円	5,000億円
	うちサービスソリューション	1,600億円	3,600億円
	調整後営業利益率	9%	12%
	うちサービスソリューション	8%	15%
キャッシュ 創出力強化	コアFCF*2(全社)	1,500億円	3,000億円
		2019-2022年度	2022-2025年度
資本効率の向上	EPS CAGR	12%	14~16%

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

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

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

非財務目標



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

2023-2025年度中期経営計画：重点戦略

事業モデル・ポートフォリオ戦略

事業



● セグメント変更

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

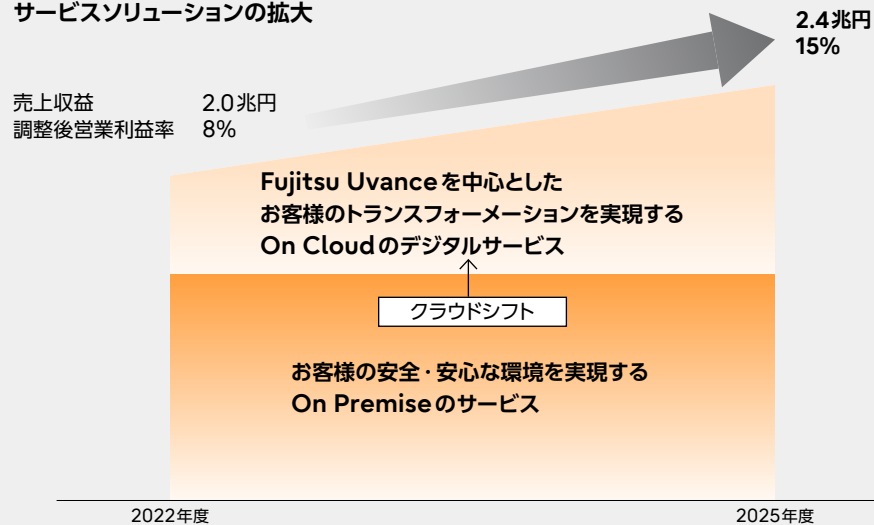
● サービスソリューションの拡大

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

● お客様との長期的なエンゲージメントの構築

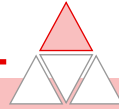
お客様の課題に共に向き合い、ステージに応じた最適なソリューションを継続的に提供し、モダナイゼーションやクラウドシフトなどを長期的に支援します。

サービスソリューションの拡大



カスタマサクセス戦略／地域戦略

お客様



● コンサルティングの拡充

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

● 最適なモダナイゼーションの実現

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

● 海外ビジネスのサービスシフト

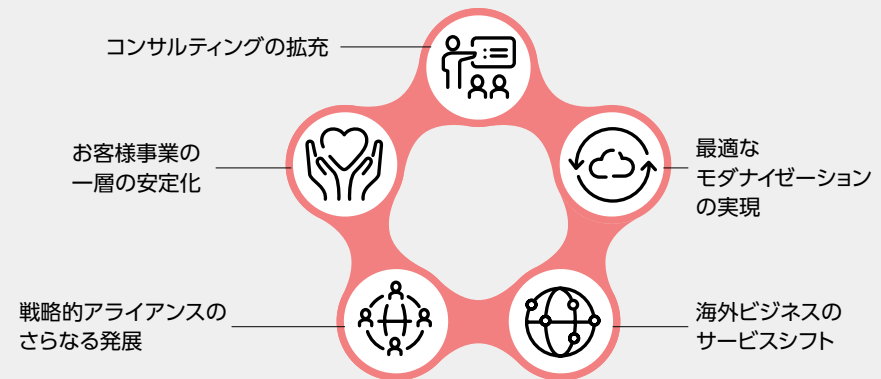
海外サービスの売上に占めるFujitsu Uvance割合を2022年度の20%から2025年度に45%へ拡大します。

● 戦略的アライアンスのさらなる発展

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

● お客様事業の一層の安定化

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



2023-2025年度中期経営計画：重点戦略

テクノロジー戦略

テクノロジー

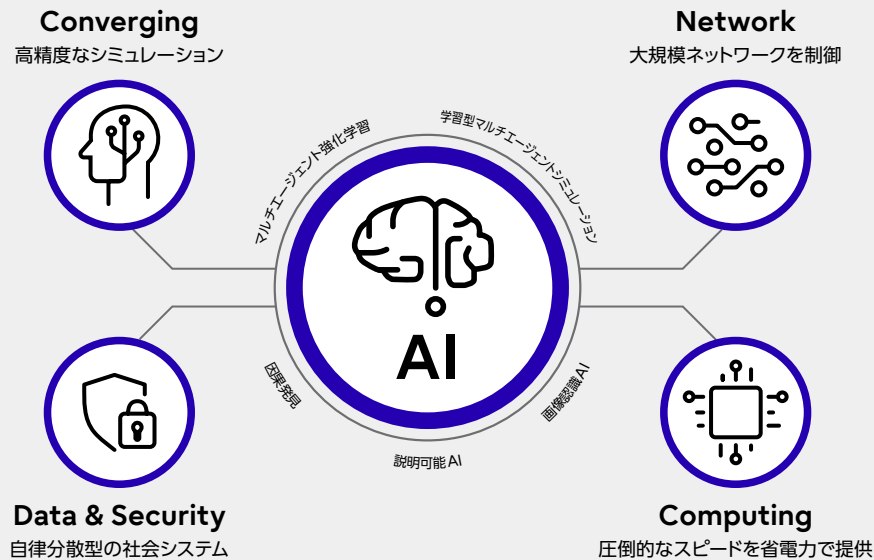


● テクノロジーを起点とした付加価値の創出

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

● ビジネス活用（価値提供強化）

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



リソース戦略

人材

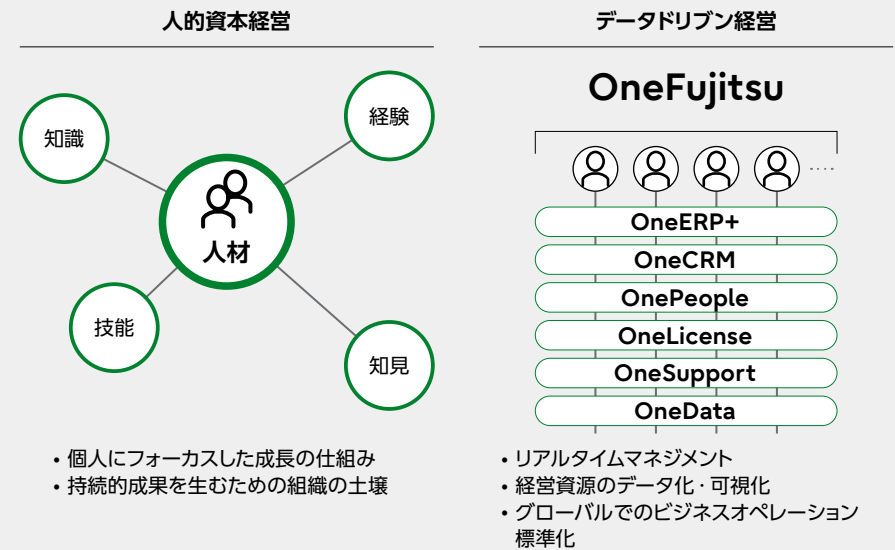


● 事業と連動した人材ポートフォリオの実現

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

● 経営基盤の強化によるお客様への提供価値の向上

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



COOインタビュー



代表取締役副社長
COO
古田 英範

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

Q 新中計の目標達成に向けた最大の難関は何でしょうか。

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

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

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

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

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

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

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

COOインタビュー

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CFOからのメッセージ



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

取締役執行役員
SEVP CFO
磯部 武司

2022年度の業績と中期経営計画の財務目標

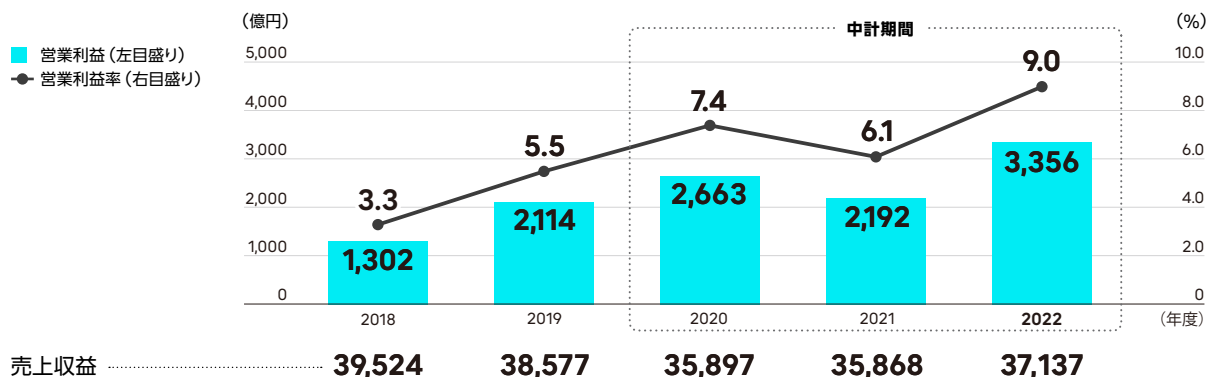
2022年度の連結業績は、売上収益が前年度比3.5%増の3兆7,137億円、営業利益は同53.1%増の3,356億円、営業利益率は9.0%となりました。営業利益は過去最高益を更新、収益性改善を背景に、1株当たり利益（EPS）の3年間の年平均成長率（CAGR）も12%と着実に伸ばしました。この結果は、収益性改善に向けこれまで実行してきた様々な施策の成果であり、経営方針の方向性は正しかったものと捉えています。

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

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

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

前中計：営業利益の推移



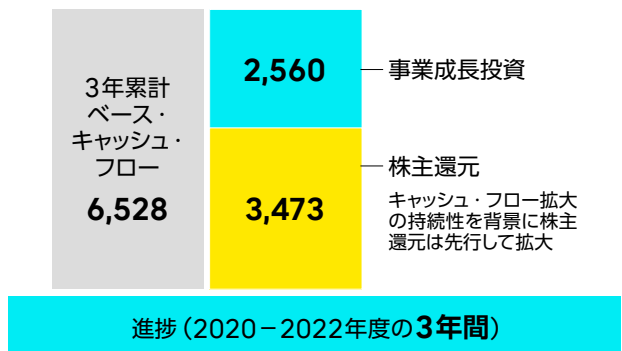
CFOからのメッセージ

キャッシュ・フローと
キャピタルアロケーションの実績

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

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

前中計：キャッシュ・フローと
キャピタルアロケーション
(億円)



境・制度の整備を体系化したWork Life Shift (WLS)を導入、拡充しました。

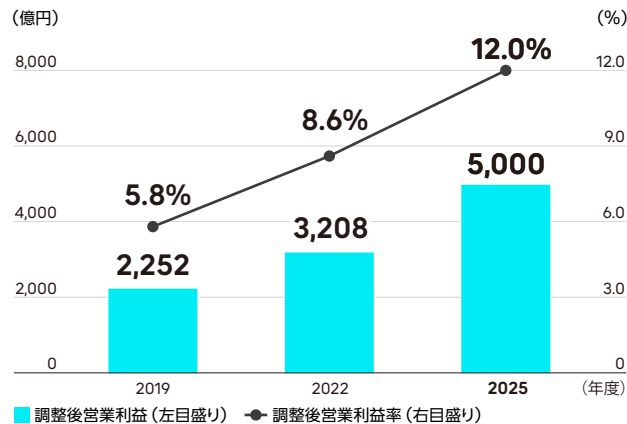
キャッシュ・フロー創出力は当初計画を上回るスピードで拡大、今後もさらなる加速が十分に見込まれます。こうした状況を踏まえ、株主還元も大きく拡充しました。3年間累計での配当と自己株取得を合計した還元総額は、3,473億円としました。

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

2023-2025年度中期経営計画の
財務目標と達成への道筋

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

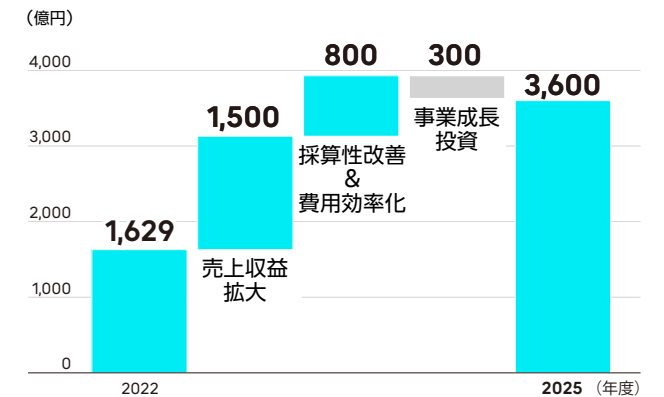
調整後営業利益の実績と計画



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

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

新中計：調整後営業利益の変動内訳
(サービスソリューション)



CFOからのメッセージ

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

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

で年間1ポイントずつグロスマージン率を改善する計画です。

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

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

キャピタルアロケーション： 事業成長投資・株主還元とも大幅に増額

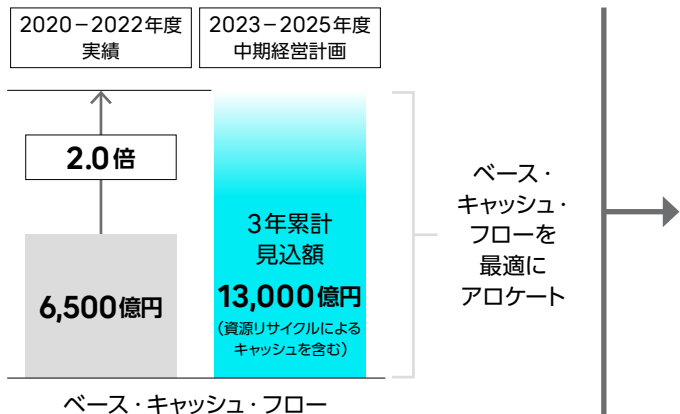
キャピタルアロケーションの原資となるベース・キャッシュ・フローは、新中計期間中に前中計の実績比で約2倍の1.3兆円に伸長できると見込んでいます。これを事業成長投資に7,000億円、株主還元にも6,000億円アロケート、双方とも大幅に増額する計画です。

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

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

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

新中計期間中のキャピタルアロケーション

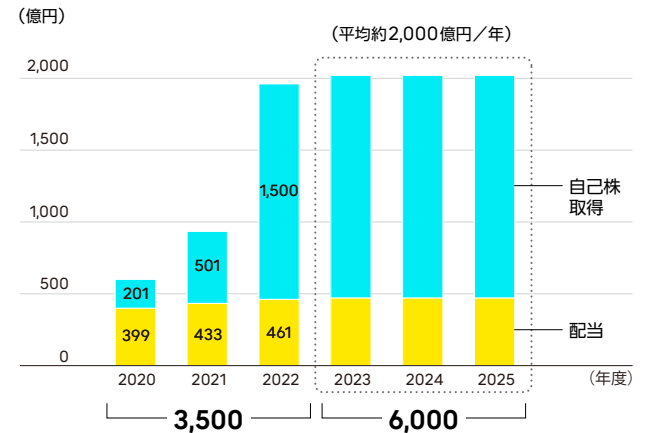


事業成長投資：7,000億円

事業モデル・ポートフォリオ戦略	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオの入れ替え インオーガニック成長 経営基盤の強化 (OneFujitsuプログラム)
カスタマサクセス戦略/地域戦略	<ul style="list-style-type: none"> コンサルティングケイパビリティ獲得 品質向上、セキュリティ強化
テクノロジー戦略	<ul style="list-style-type: none"> 5 Key Technologies テクノロジーの実装と事業化
リソース戦略	<ul style="list-style-type: none"> 人材の育成・リスク・獲得

株主還元：6,000億円

株主還元

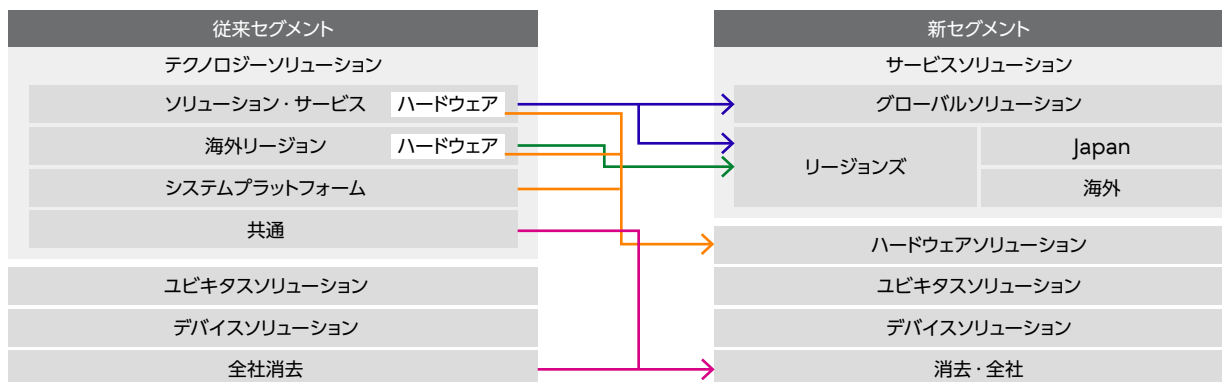


事業セグメントの変更

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

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

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



主な変更点

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

1. 「サービスソリューション」の新設

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

内訳として、以下3つのサブセグメントを新設します。

- ・グローバルソリューション：Fujitsu Uvanceを中心とした、グローバル共通の価値提供サービスの創出・提供
- ・リージョンズ (Japan)：日本市場に向けたサービスビジネスの提供・実装 (Fujitsu Uvanceのインプリメンテーションも含む)
- ・リージョンズ (海外)：海外市場に向けたサービスビジネスの提供・実装 (Fujitsu Uvanceのインプリメンテーションも含む)

2. 「ハードウェアソリューション」の新設

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

3. 「消去・全社」の変更

従来のサブセグメント「テクノロジーソリューション共通」に含めて

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

各セグメントに属する主な子会社

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

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

- ・ハードウェアソリューション (ユビキタス製品の製造販売を除く)

富士通フロンテック株式会社、株式会社富士通ITプロダクツ、富士通テレコムネットワークス株式会社、富士通アイソテック株式会社、Fujitsu Network Communications, Inc. 等

- ・ユビキタスソリューション
株式会社富士通パーソナルズ 等

- ・デバイスソリューション
新光電気工業株式会社、FDK株式会社 等

マテリアリティへのアプローチ

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

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

マテリアリティ	項目	2025年度に向けたアプローチ (主な取り組み)
地球環境問題の解決	気候変動(カーボンニュートラル)	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンのGHG排出量の可視化・削減 ● 工場等設備のエネルギー使用量の可視化(一次データの収集自動化) ● 災害、パンデミック、国際的な政治リスクなど、多面的なサプライチェーンリスク検出 ● クリーンアンモニア等新たなエネルギー資源・材料の開発、有効活用、トレーサビリティの高度化 ● 社会インフラシステムへの自然エネルギーの統合と最適化 ● 都市における有事へのレジリエンス強化 ● 高精度な天気予報と防災シミュレーション ◆ 事業拠点のGHG排出量の削減(省エネルギーの推進と再生可能エネルギー使用量の拡大) ◆ 製品の省電力設計の推進、およびサプライチェーンにおけるGHG排出量の削減
	資源循環(サーキュラーエコノミー)	<ul style="list-style-type: none"> ● ブロックチェーン活用によるトレーサビリティの強化とロスの削減 ● 生産品質等の可視化による材料の有効活用の促進 ● リサイクルによる環境価値創出に向けた、資源トレーサビリティの強化 ● 企業間データ連携によるリサイクルスキーム確立とリサイクル資源の安定供給の実現 ◆ 事業拠点の水使用量削減、サプライチェーン上流における水資源保全意識の強化 ◆ 製品の省資源化・資源循環性向上の推進 ◆ サーキュラーエコノミー指標・ビジネスモデル標準化活動へ参加、社会インパクト測定
	自然共生(生物多様性の保全)	<ul style="list-style-type: none"> ● 生物多様性に配慮した事業活動において、事業計画シミュレーションによる環境保全と影響度の可視化 ● 新たな生産方式の採用・材料開発による水、森林資源の保護・過剰消費の抑制 ◆ サプライチェーンを含む自社の企業活動の領域における、生物多様性への負の影響低減、正の影響増加
デジタル社会の発展	情報セキュリティ確保	<ul style="list-style-type: none"> ● セキュアなHybrid IT基盤の提供により、顧客システム/事業の信頼性確保 ● 公共/金融機関などミッションクリティカル領域に対し、レジリエントなHybrid IT基盤の提供と、ITガバナンス、セキュリティガバナンスの強化 ● データ保護指令などの規制強化や拡大に速やかに対応していくセキュリティマネジメント実現 ● ゼロトラストセキュリティ技術などを組み合わせ、信頼性と利便性をともに強化した新たな高速/大容量ネットワークセキュリティ技術の実現 ◆ ガバナンス強化：経営の能動介入および現場セキュリティ体制強化による施策実行の迅速性・実効性の向上 ◆ サイバー脅威への対策強化：予兆を含むセキュリティリスク可視化・対処、情報管理の強化 ◆ サプライチェーンセキュリティの強化：セキュアな開発環境・データ管理環境への集約、教育展開によるセキュリティ成熟度の向上

● お客様・社会への事業展開 ◆ 社内取り組み

マテリアリティへのアプローチ

マテリアリティ	項目	2025年度に向けたアプローチ (主な取り組み)
デジタル社会の 発展	デジタル格差の解消	<ul style="list-style-type: none"> ● 先端医療の民主化と、患者に合わせた最適化 ● 原材料トレーサビリティ・証明に関する課題解決、意思決定の高度化 ● 金融機関との共創による企業のITコンサル、インテグレーション導入の推進 ● 地方自治体におけるブロードバンドネットワークの構築 (米国)
	情報・AI倫理の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● AI倫理ガイドラインを遵守したAIの提供や、説明可能なAIの提供による、AIへの信頼性・透明性の確保 (説明可能なAIを利用した企業の財務・非財務データから不正リスクの予測による、ビジネスにおける持続的な信頼性の向上) ● AIの適切な使用に関する倫理ルールやガイドライン作成などのコンサルティングの提供 ◆ AI倫理の社内実践の制度化や、従業員やお客様へのAI倫理教育の提供など、AI倫理浸透に向けた活動 ◆ AI開発者やお客様自身によるAI倫理リスクの発見を容易にし、解決案を提示する技術・エコシステムの提供
	働きやすい環境の推進と労働力不足解消	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動化技術あるいはAR/VRおよびリモートコミュニケーション技術を活用した、生産・配送・出荷・販売等の作業の効率化と安全性の両立 ● 労働環境の変化に応じた、働く人を中心とした働き方の改革・エンゲージメント向上のための業務状況や社員の声の可視化、分析による戦略立案と実行 ● お客様の業務変革のための最適なワークスペースの計画立案とデジタル技術を活用した運用の効率化・高度化 ● AIOpsや多言語対応、自動化技術を活用したデジタルタッチポイントの高度化による高いユーザービリティサービスの実現
	責任あるサプライチェーンの推進	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンのトレーサビリティ向上による管理強化 ● 災害、パンデミック、国際政治リスクなど、多面的なサプライチェーンリスクの検知 ● グローバル規模での複数企業を跨いだサプライチェーンのデジタル化、レジリエント化 ● エンドツーエンド・バリューチェーンの最適化による持続可能な消費、廃棄物削減の実現 ● 店舗 (OMO) 運営およびロジスティクスの最適化 ● サプライチェーンを介した商品のデジタルトラッキングの実現 ● エシカル購買の拡大を支えるセキュアなプラットフォームにおける新たな価値創造・交換 ◆ サプライチェーンにおける人権リスクの予防・軽減 ◆ サプライチェーンにおけるGHG排出量の削減の推進 ◆ サプライチェーン多様性の確保
人々のウェル ビーイングの 向上	QoL (生活の質) 向上に向けた医療ヘルスケアの推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 医療機関と外部機関・サービスをつなぎ、生活者・患者の診療情報と生活情報の相互流通の実現 ● 予防、治療から予後までのEnd-to-endのヘルスケア・ジャーニーの個別化・最適化 (パーソナルヘルスケアの実現)
	生涯教育・リスキリングの推進	<ul style="list-style-type: none"> ● AIによる個人最適化された教育の提供や時間や場所を選ばないマイクロラーニング環境実現 ● DX実現に向けて求められる人材像の定義、人材戦略・人材開発計画の策定支援、教育・研修プログラムの提供により、戦略的なリスキリングの実現
	顧客・生活者体験の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● マーケティング/プロモーションのパーソナライズ化、新たなオンライン・オフライン購買の実現 ● あらゆるブランドチャネルと消費者との接点における、一貫性ありかつ流動的でパーソナライズされたショッピング体験の実現 ● 店舗システムの監視・運用・保守の効率化 ● 消費者行動の予測を通じた消費者へのプロモーションの高度化

● お客様・社会への事業展開 ◆ 社内取り組み

マテリアリティへのアプローチ

持続的な発展を可能にする土台：「テクノロジー」「経営基盤」「人材」

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

マテリアリティ	項目	2025年度に向けたアプローチ（主な取り組み）
経営基盤	最先端技術の開発およびイノベーションの創出	<ul style="list-style-type: none"> ◆量子：量子HPCハイブリッド技術によるお客様とのアプリ開拓、世界をリードするエラー訂正技術の開発。1000量子ビット機とさらなる大規模化技術の開発 ◆Computing：Computing Workload Broker技術を強化し、グラフAIを加速するフレームワークを開発し、HPCをデジタルツイン等の新領域に拡大 ◆AI：世界をリードするグラフAIやAIトラスト等のAI技術を搭載したAIプラットフォームで顧客価値をグローバルに提供。AI領域の専門人材の戦略的獲得 ◆Data & Security：業界をリードするWeb3/トラスト技術により、企業や個人が持つ分散されたデータを信頼性をもって流通/活用可能にし、エコシステムによるイノベーション創出を加速 ◆Converging Technologies：環境・社会・経済をトレードオンする施策を生み、SXを実現して社会を継続的に改善する世界初のソーシャルデジタルツイン・プラットフォームを確立し、グローバルにソリューションを展開
	ガバナンス・コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ◆コーポレートガバナンス： <ul style="list-style-type: none"> ・コーポレートガバナンスの不断の見直し、株主を含む全てのステークホルダーとの協働に資する会社情報開示の充実、株主との建設的な対話の促進 ◆コンプライアンス <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス意識向上Global Compliance Programの展開、お取引先へのコンプライアンス教育提供
	リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ◆潜在リスクに関するツールを活用した社内アセスメント検討、顕在化したデータを活用したインパクトの可視化、再発防止策の立案・実行等 ◆Data Driven Risk Managementシステムの構築 ◆海外リスク情報が本社に遅滞なく報告・対応が行われるグローバルリレーション網の構築
	経済安全保障対応	<ul style="list-style-type: none"> ◆経済安全保障や地政学上の観点によるビジネス継続リスクの評価と、BCPへの反映等を通じたビジネス・レジリエンスの強化 ◆重要な先端領域を含む技術の全社横断的な管理強化 ◆各国の経済安全保障施策への対応
人材	デジタルトランスフォーメーション（DX）	<ul style="list-style-type: none"> ◆OneFujitsuプログラム推進によるデータドリブン経営の実現、およびオペレーショナルエクセレンスの追求： <ul style="list-style-type: none"> ・合理的・迅速な意思決定を支えるリアルタイムマネジメント ・経営資源のEnd-to-endでのデータ化・可視化 ・グローバルでのビジネスプロセス標準化
	DE&I	<ul style="list-style-type: none"> ◆多様性： <ul style="list-style-type: none"> ・誰もが一体感をもって、自分らしくいられるインクルーシブで公平な組織文化の構築 ・リーダーシップにおける女性の参画強化 ・グローバルに通用する文化・民族の総合戦略の構築 ・FWEI（富士通ワークプレイス平等指数）の導入 ・デジタルアクセシビリティをブランドコミュニケーション、顧客エクスペリエンス、ワークプレイスを含む企業戦略の1つとして推進および提唱 ・サプライチェーン多様性の確保：各リージョン・国での社会要請に基づき、多様性の指標を定め活動、国内サプライチェーンにおける主な活動を「女性活躍」の支援と定め、取引先の取り組み状況を測定する仕組みを構築 ◆人権： <ul style="list-style-type: none"> ・バリューチェーンにおける人権リスクの予防・軽減（人権教育、有識者ダイアログ）
	ウェルビーイング・人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ◆人材基盤の強化：ジョブ型人材マネジメント、DX人材への進化 等 ◆ウェルビーイング向上：ウェルビーイング理解・浸透策の展開、データドリブンな可視化と分析 ◆安全衛生の予防的措置の徹底

◆ 社内取り組み