

事業戦略

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

事業モデル・ポートフォリオ戦略：Fujitsu Uvance

Fujitsu Uvance

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

Vertical areas

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



Sustainable Manufacturing

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



Consumer Experience

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



Healthy Living

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



Trusted Society

Horizontal areas



Digital Shifts

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



Business Applications

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



Hybrid IT

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

事例

Sustainable Manufacturing

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

事例

Digital Shifts

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

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

事業モデル・ポートフォリオ戦略：Fujitsu Uvance

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



高橋 美波

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

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

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

<p>2022年度までの進捗</p>	<ul style="list-style-type: none"> • SAP、ServiceNow、Salesforceなどのアプリケーションを中心とした Business Applications と、Work Life Shift を中心とした Digital Shifts のオフリングを中心に、Horizontal areas で販売を拡大。2022年度は Fujitsu Uvance 全体で約2,000億円の売上収益を計上。 • 上記のオフリングに加え、Horizontal areas の Hybrid IT、および、4つの Vertical areas における計24のオフリングを投入し、7つの Key Focus Areas のすべてにおいてオフリングを整備。
<p>新中計における優先課題と 施策のポイント</p>	<ul style="list-style-type: none"> • オフリングの標準化を拡大し、グローバル共通サービスの提供モデルを確立する。 • Vertical areas ではコンサルティングを、Horizontal areas ではデリバリーのケイパビリティをそれぞれ強化する。 • 戦略パートナーと共に SX を実現するクラウドソリューションを共同開発し、市場に展開する。 • 2023年5月に公開買付を完了した GK Software を核に、Consumer Experience のオフリングを強化する。
<p>目標と KPI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2022年度の売上実績から Vertical areas で4,000億円、Horizontal areas で1,000億円を積み上げ、2025年度までに合計7,000億円の売上を達成する。 • 2025年度に Vertical areas で粗利益率40%超を目指す。 • 売上拡大の前提として、2025年度にはグローバルで約8兆円に達すると予想される SX 市場において、5%のシェアを獲得する。 • Business Applications のデリバリーを支える専門人材を、2022年度の3,000人から2025年度には8,000人に強化する。 • GK Software を核として、Consumer Experience で2025年度に1,000億円の売上を目指す。

事業モデル・ポートフォリオ戦略：Fujitsu Uvance

オフリングのクロスインダストリー展開

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

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

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

コンサルティングとデリバリーケイパビリティの強化

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

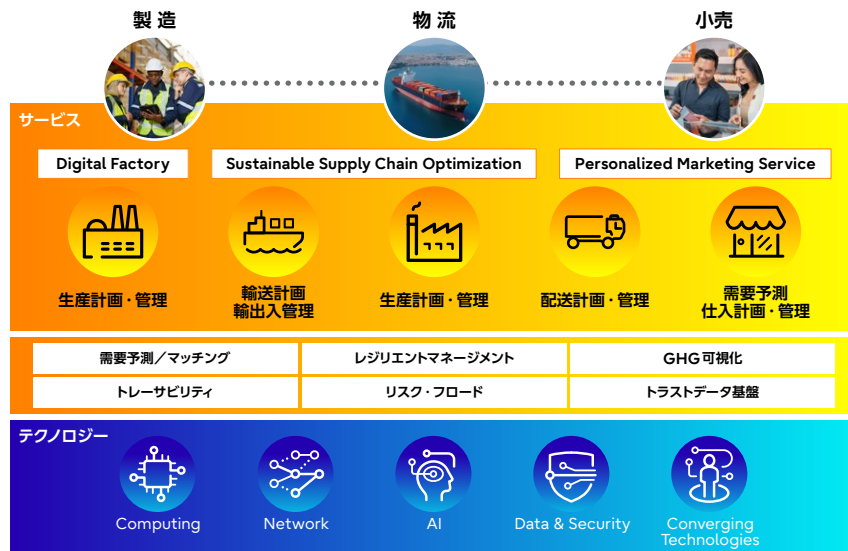
一方、Horizontal areasでは、特にBusiness Applicationsにおいてお客様の引き合いが極めて強く、今後も需要が拡大すると想定されることから、SAP、ServiceNow、Salesforceを中心とするアプリケーションの専門技能を持つ人材を拡充します。2020-2022年度中期経営計画（前中計）から推進する既存人材のリスキリングを、人材部門と連携しながらさらに加速する計画です。

戦略的アライアンスを通じたSX加速とGK Softwareの買収

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

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

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



事業モデル・ポートフォリオ戦略：デリバリー

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



島津 めぐみ

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

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

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

<p>2022年度までの進捗</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度のJGG設立、システムインテグレーション子会社の統合を経て、デリバリーのケイパビリティを増強。JGGの人員規模は2022年度末で7,000人。 海外7拠点にGDCを展開、人員規模は2022年度末で23,000人。 GDC / JGGの強化と併せ、専門性を持つソリューションパートナーとの連携を維持しつつ、プロジェクトの内製化率を拡大。 シェアードサービスの活用を通じたデリバリーの標準化・自動化により、品質と生産性向上を同時に追求。
<p>新中計における優先課題と 施策のポイント</p>	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト運営・開発技術を標準化した基盤であるFujitsu Developers Platformの活用により、デリバリーの効率化、品質向上、スピードの一層の向上を図る。 自動化・効率化の進捗に合わせてGDCにおける人材リソースマネジメントの高度化とリスクリングを進め、成長分野で活躍可能な人材層を強化する。 新規採用・リスクリングを通じ、GDC / JGGの人員規模とケイパビリティを強化する。 モダナイゼーションナレッジセンターを核として、お客様のシステム資産のモダナイゼーションを支えるサービスを強化する。
<p>目標とKPI</p>	<ul style="list-style-type: none"> GDCとJGGを合計したデリバリーの人員規模を2022年度末の30,000人から2025年度までに40,000人に増強する。 2022年度から2025年度にかけて、プロジェクトの内製化率を59%から64%に、オフショア化率を11%から18%に、標準化・自動化適用を30%から45%に引き上げる。 GDCにおける成長領域を担える要員比率を10%から45%に高める。 GDCにおける高い従業員エンゲージメントを維持する。 市場成長率を上回るモダナイゼーション・オンクラウドビジネスの拡大を実現する。

事業モデル・ポートフォリオ戦略：デリバリー

デリバリーモデル

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

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

不採算案件などのリスクの早期発見による開発品質の向上にも貢献します。

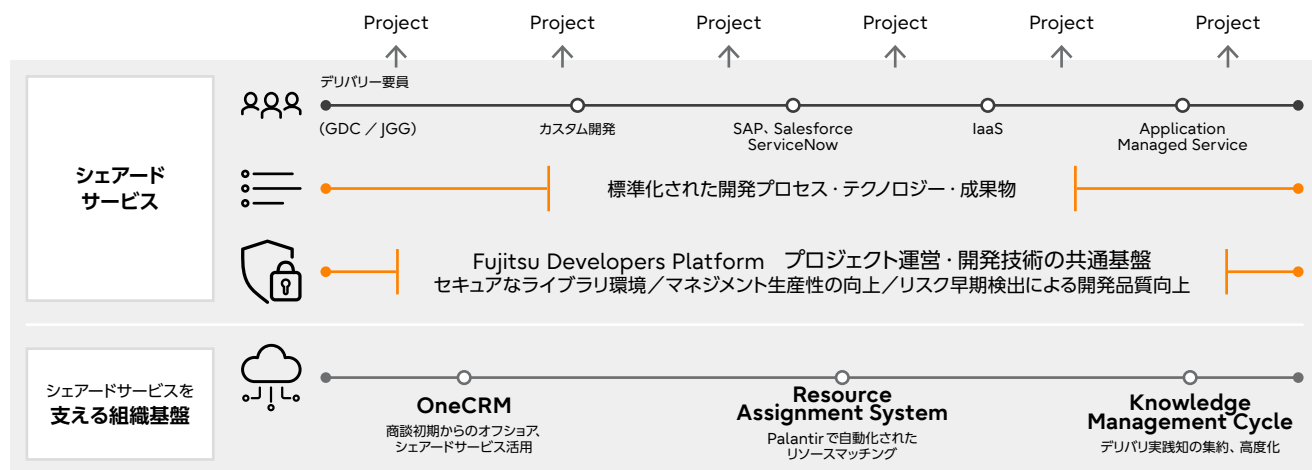
シェアードサービスを柱としたデリバリーモデルの確立には、その効果を最大化させる組織基盤づくりも不可欠です。特に、商談の初期段階からデリバリー要員がプロジェクトに参加する仕組みは、GDC / JGGの活用に対するお客様の理解を得るとともに、GDC / JGG側でもサービスの需要予測を立て、必要なプロジェクトに必要な人材をアサインして稼働率を高める観点で重要です。この具体化に向け、グローバルに展開しているOneCRMを活用した商談情報の共有に現在取り組んでいます。併せて、2022年度末時点でGDC / JGGの合計で3万人にのぼる人材リソースのスキルマッピング、必要なプロジェクトに必要な人材をマッ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

モダナイゼーションナレッジセンター

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

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

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



テクノロジー戦略 : 5 Key Technologies

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



ヴィヴェック マハジャン

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

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

<p>2022年度までの進捗</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fujitsu Uvanceを支える5 Key Technologiesに研究開発リソースを集中。社会やビジネスの変革につながる新しい価値を創出する最先端AI、イノベーション創出を支えるComputing、膨大なデータ量を究極のリアルタイムで処理するNetwork、自律分散型の社会システムをデジタルトラストで実現するData & Security、人文社会科学等の多彩な知見とデジタル技術を融合していくConverging Technologiesで、グローバルトップクラスの技術開発を推進。 • 5 Key Technologiesの研究開発が着実に進捗。特にComputingでは世界最速*1の量子シミュレータの開発に成功。AI関連特許公開件数においても日本国内第1位*2の座を維持。 • 研究成果の事業化を加速するため、2021年に富士通研究所を富士通に統合。2022年にインド、イスラエル*3に新たな研究拠点を設置。日本、米国・カナダ・英国・スペイン・中国と併せ、世界8か国に850人以上の研究開発人材を配置し、各拠点の強みを活かしたグローバル研究・開発体制を確立。 • スーパーコンピュータ「富岳」を共同開発した理化学研究所をはじめ、ベングリオン大学 (Security)、インド理科大学院 (AI、量子コンピューティング)、デルフト工科大学 (量子コンピューティング)、トロント大学 (Computing)、カーネギーメロン大学 (Converging Technologies)、フラウンホーファー・ハインリッヒ・ヘルツ通信技術研究所 (Network)、東京工業大学 (Computing、Converging Technologies)、大阪大学 (量子コンピューティング)、東北大学 (AI)、京都大学 (Computing、AI) 等をはじめ、数多くの世界トップランキングの大学・研究機関と共同研究を推進。
<p>新中計における優先課題と 施策のポイント</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fujitsu Uvanceを通じて5 Key Technologiesの社会実装を推進。AI技術においては、Fujitsu Kozuchi (code name) – Fujitsu AI Platform (以下、Fujitsu Kozuchi) を2023年4月にグローバルに公開し、最先端AIによる事業展開を加速する。量子コンピューティングにおいては、世界有数の研究機関や先進企業との共同研究を通じ、量子デバイスから基盤ソフト、アプリケーションの開発まで、すべての技術領域を網羅する。 • Fujitsu Uvanceを軸に富士通の製品・ポートフォリオを強化する。 • AWS、Microsoft、SAP、ServiceNow、Salesforce等主要パートナーとのアライアンスによりグローバル戦略を強化。 • 世界トップ人材の採用拡大により、グローバル体制による研究を加速。インドではAI、ネットワーク、コンピューティング人材、イスラエルではセキュリティ人材を積極的に採用する。

*1 2023年3月の発表時。
*2 特許庁調べ(2022年10月)。
*3 子会社設立は2023年4月。

テクノロジー戦略：5 Key Technologies

Fujitsu Kozuchi

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

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

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

研究開発人材の強化

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

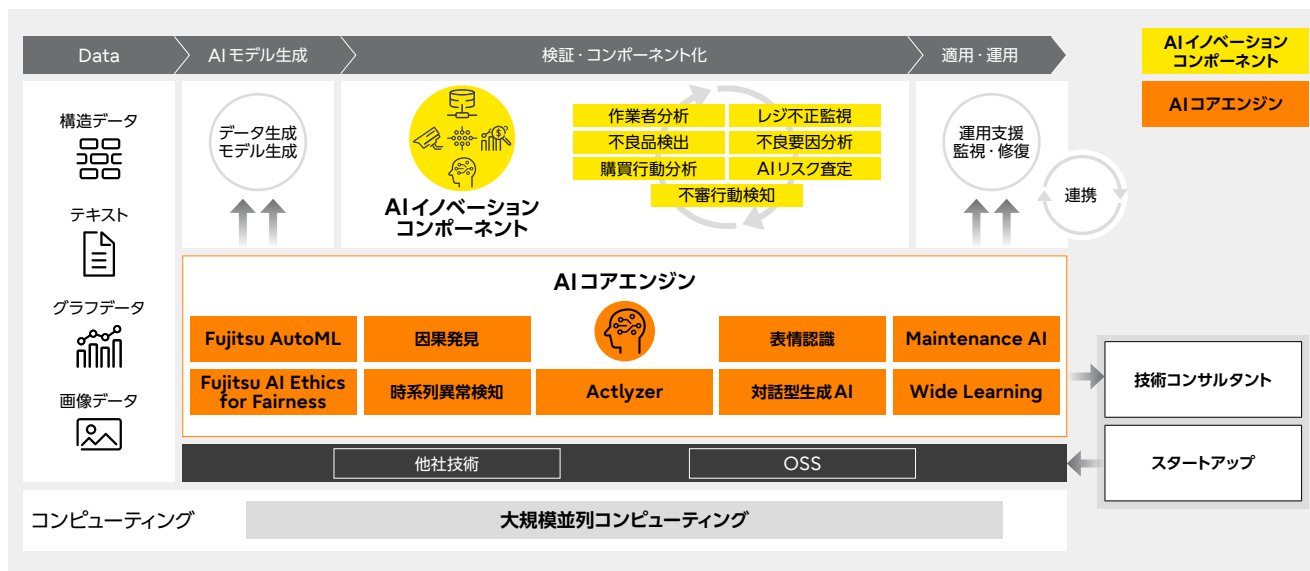
世界8か国の研究開発拠点で積極的に人材を採用しています。

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

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

国内外の大学・研究機関との協業

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



テクノロジー戦略：知的財産マネジメント

知的財産 (IP) 戦略の概要

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

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

Fujitsu UvanceとIPマネジメント

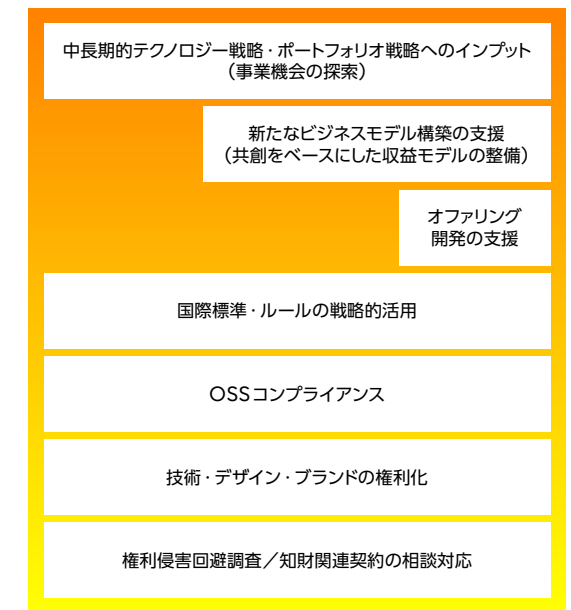
知財部門は、5 Key Technologiesに集中する技術・ポートフォリオ戦略と連携したIP活動を組織的に推進することで、当社グループの競争優位性の維持・強化や新たな事業機会の獲得に貢献しています。IP活動にあたっては、技術やデザイン、ブランドの権利化をグローバルに進め、適切に管理することで、他者が提供する技術・サービスとの差異化と競争優位性の維持・強化を図っています。また、オープンイノベーション領域においては、IPライセンスや、国際標準・ルール・OSSの戦略的活用など、IP活用を通じた共創を促進しています。

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

テクノロジー戦略・ポートフォリオ戦略とIPマネジメント



今後の機能強化領域



過去～現在担ってきた機能

詳細についてはこちら  富士通の知的財産

カスタマサクセス戦略/地域戦略：カスタマサクセス

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



大西 俊介

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

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

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

2022年度までの進捗

- BPとSE組織の融合による製販統合、アカウントゼネラルマネジャー（AGM）のロール定義づけと育成、お客様ごとのアカウントプランや営業施策の策定を含めたグローバル標準のアカウントポートフォリオの整理を実施、お客様に直面するフロント組織としての基盤を整備。
- 2022年4月にOneCRMが全リージョンで稼働開始。商談の内容や進捗が可視化され、データドリブンな意思決定が可能に。

新中計における優先課題と 施策のポイント

- 【お客様】**
- グローバル標準としてのアカウントポートフォリオの運用とOneCRMの活用を徹底するとともに、付加価値に応じた対価を設定する仕組みを確立する。
- 【組織】**
- CROがグローバルにガバナンスを担い、Fujitsu Uvanceの展開を核とした収益最大化を実現する戦略をリージョン横断的に展開する。
- 【オペレーション】**
- マルチリージョンでのアカウントマネジメント体制を構築する。
- 【人材/リソース】**
- グローバルな競争と伍して戦えるグローバルアカウントディレクター（GAD）の育成・任命により、グローバルアカウントに対する新たなオペレーションモデルの運用を軌道に乗せる。
 - グローバルな市場からの人材獲得を加速する。
- 【パートナー】**
- 戦略的パートナーとの市場開拓（GTM）をグローバルスケールで推進する。

カスタマサクセス戦略/地域戦略：カスタマサクセス

アカウントポートフォリオの運用

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

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

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

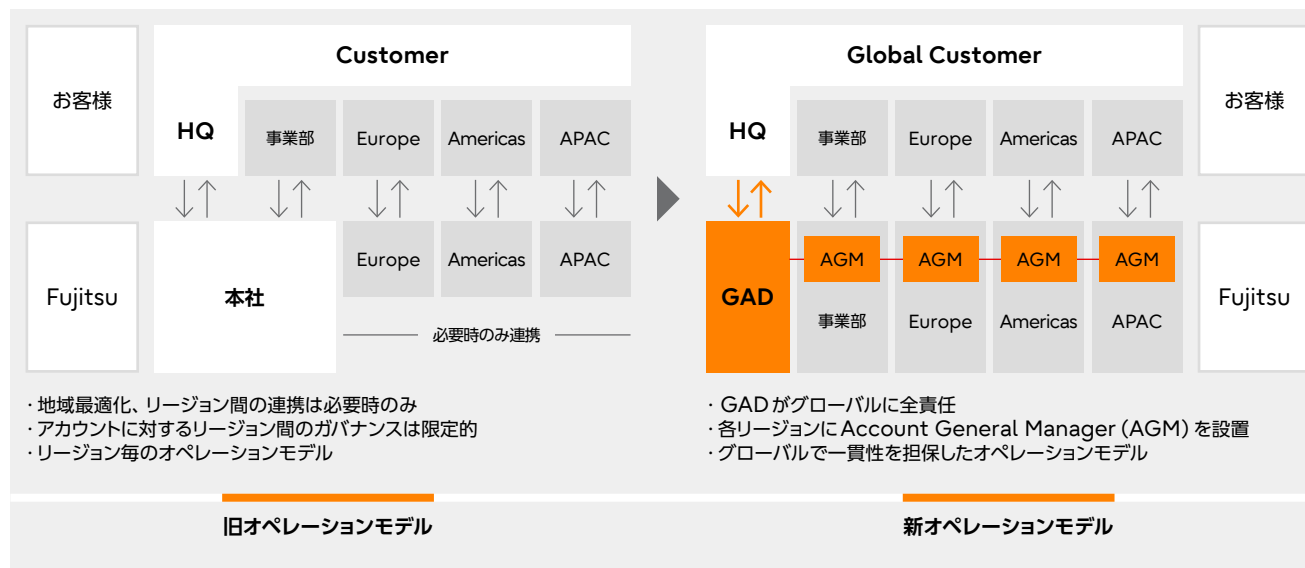
オペレーションモデルの変革

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

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

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

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



カスタマサクセス戦略／地域戦略：リージョンズ (Japan)

執行役員
SEVP Japanリージョン

堤 浩幸



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

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

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

<p>2022年度までの進捗</p>	<ul style="list-style-type: none"> 富士通 Japan が本格始動。市場シェア、顧客基盤の双方の観点で国内市場における圧倒的な No. 1 ポジションを確立し、Japanリージョンにおける収益性を強化。 SI系のグループ会社の再編を通じ、グループ内の知見や強みを集約。サービスデリバリーの変革をお客様フロント側から後押し。 営業人材8,000人に対するリスキリング教育を完了。お客様のDXに伴走するBPへと役割を転換。 コンサルティング子会社として2020年に設立した Ridgelinez が着実に成長。コンサルティングファームとしての組織・人材基盤を確立するとともに、お客様の経営・事業変革のパートナーとして存在感を発揮。
<p>新中計における優先課題と施策のポイント</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fujitsu Uvance のオフリングのお客様への提案、メインフレーム・UNIXサーバ、オフコン等を利用しているお客様のモダナイゼーションニーズの取り込みにより、売上収益の成長を実現する。 Ridgelinez と一体となったコンサルティングアプローチの拡大、オフリングに最適化した提案・セールスやデジタルセールスの推進、日本における開発・販売パートナーとのエンゲージメント強化を通じ、お客様フロント改革を推進する。 GDC / JGG の活用の徹底、OneCRM の活用を通じたリソースの適正配置などにより、デリバリー変革を加速する。 CQO・CISO の統率の下で品質マネジメントをお客様フロント組織全体で強化し、不採算案件やシステム品質問題発生を抑制する。
<p>目標とKPI</p>	<ul style="list-style-type: none"> リージョンズ (Japan) の売上収益・営業利益率を、それぞれ2022年度1兆1,946億円から2025年度1兆4,500億円に、同12.4%から同19.3%に伸ばす。 2022年度におおむね売上収益の5割ずつを占めたパブリックとエンタープライズのうち、旺盛なエンタープライズの需要を確実に取り込むことで成長を実現する。 2025年度売上収益目標のうち、2,100億円を Fujitsu Uvance で、2,500億円をモダナイゼーションで達成する。 サービスデリバリー変革による開発効率化、およびモダナイゼーション需要の着実な取り込みにより、年1ポイントずつのグロスマージン率改善に貢献する。

カスタマサクセス戦略/地域戦略：リージョンズ (Japan)

お客様フロント改革

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

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

第2の施策は、オフリングセールス・デジタルセールス

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

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

ナー窓口を一本化してエンゲージメントを強化します。

*1 Business Development Representative

*2 Sales Development Representative

開発効率化・品質マネジメント強化

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

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



カスタマサクセス戦略/地域戦略：リージョンズ(海外)

	Europeリージョン	Americasリージョン	Asia Pacificリージョン
2022年度までの進捗	<p>【選択と集中】</p> <ul style="list-style-type: none"> 高い収益性が確保できるサービスビジネスにリソースを集中すべく、低採算国からの撤退と、プロダクトビジネスを切り離しサービスに注力する14か国の選定を実行。 リージョンの一部で実施していたグローバルオフリングの開発は、グローバルビジネスソリューショングループに移管。 上記の結果、サービスビジネス拡大に向けた基盤を強化。 	<p>【事業ポートフォリオ変革】</p> <ul style="list-style-type: none"> 低採算であったプロダクトビジネス、小売業向け機器販売、ホスティングサービス、保守サービスを終息させる構造改革を2021年度に実施。併せて、北米主要グループ会社の再編と統合を完了。 サービスビジネスに特化した結果、採算性が向上、2022年度に黒字化を達成。 	<p>【事業モデルの変換】</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客業種への知見強化を目的に、業種軸・コンサルティング主導のアプローチに変換。 Versor、oobe、Enable Professional Services、InPhySecの買収によりレイパビリティを増強し、DX領域を強化・拡大。 AsiaリージョンとOceaniaリージョンを2022年度にAsia Pacific (APAC)リージョンとして統合、新組織体制を立ち上げ。
	<p>【オフリング】</p> <ul style="list-style-type: none"> Fujitsu Uvanceのグローバルオフリングの拡販に注力。結果として、Europeリージョンを中心にHybrid IT、Business Applications、Digital Shiftsの実績を積み上げ。 <p>【アカウント】</p> <ul style="list-style-type: none"> 各リージョンにおいて注力すべきアカウントを選定。 <p>【デリバリー】</p> <ul style="list-style-type: none"> 単年度で黒字化に成功したAmericasリージョンをリファレンスモデルとし、GDCとの連携強化および活用拡大、標準化を通じた生産性向上を追求。 <p>【アライアンス】</p> <ul style="list-style-type: none"> 本社主導によるグローバルとリージョンの両輪で戦略的アライアンスパートナーとのビジネスを強化、拡大。 		
新中計における優先課題と施策のポイント	<p>【事業モデル・ポートフォリオ戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> MIS*1ビジネスからBAS*2への転換を加速し、収益性向上を図るとともに、Fujitsu UvanceのVertical areasのオフリング拡販に注力する。 グローバル戦略をリードするビジネスグループとの連動性を強化し、オフリング開発と投資、デリバリー、セールスの統制を効かせるとともに、グローバル共通のKPIによる進捗モニタリングやインセンティブ制度の運用により、ビジネス拡大を実現する。 <p>【カスタマサクセス/地域戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> コンサルティングアプローチを強化する。 グローバルに標準化されたお客様対応体制を編成する。 <p>【テクノロジー戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> AIをはじめとする最新技術の活用に向けたフレームワークを整備する。 先進的な取り組みを志向するお客様とのユースケースを構築し、リージョン内のリファレンスモデルとして展開する。 <p>【リソース戦略】</p> <ul style="list-style-type: none"> 成長領域に対応可能な人材強化に向けたリスキリングを実施する。 SAP、ServiceNow、Salesforce、Microsoft、AWSとの戦略的アライアンスに基づく提案の差別化とサービス付加価値向上を実現する。 		

*1 Managed infrastructure services

*2 Business application services

システム品質・情報セキュリティ



執行役員
EVP CQO
* Quality
塚原 智子



執行役員
EVP CISO
* Information Security
太田 雅浩

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

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

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

2023年5月までの進捗

【体制強化】

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

【システム品質の改善・強化】

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

【情報セキュリティ対策】

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

現在の対策状況と今後の取り組み

【システム品質の改善・強化】

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

【情報セキュリティ対策】

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

* CQO 任命は2023年6月。