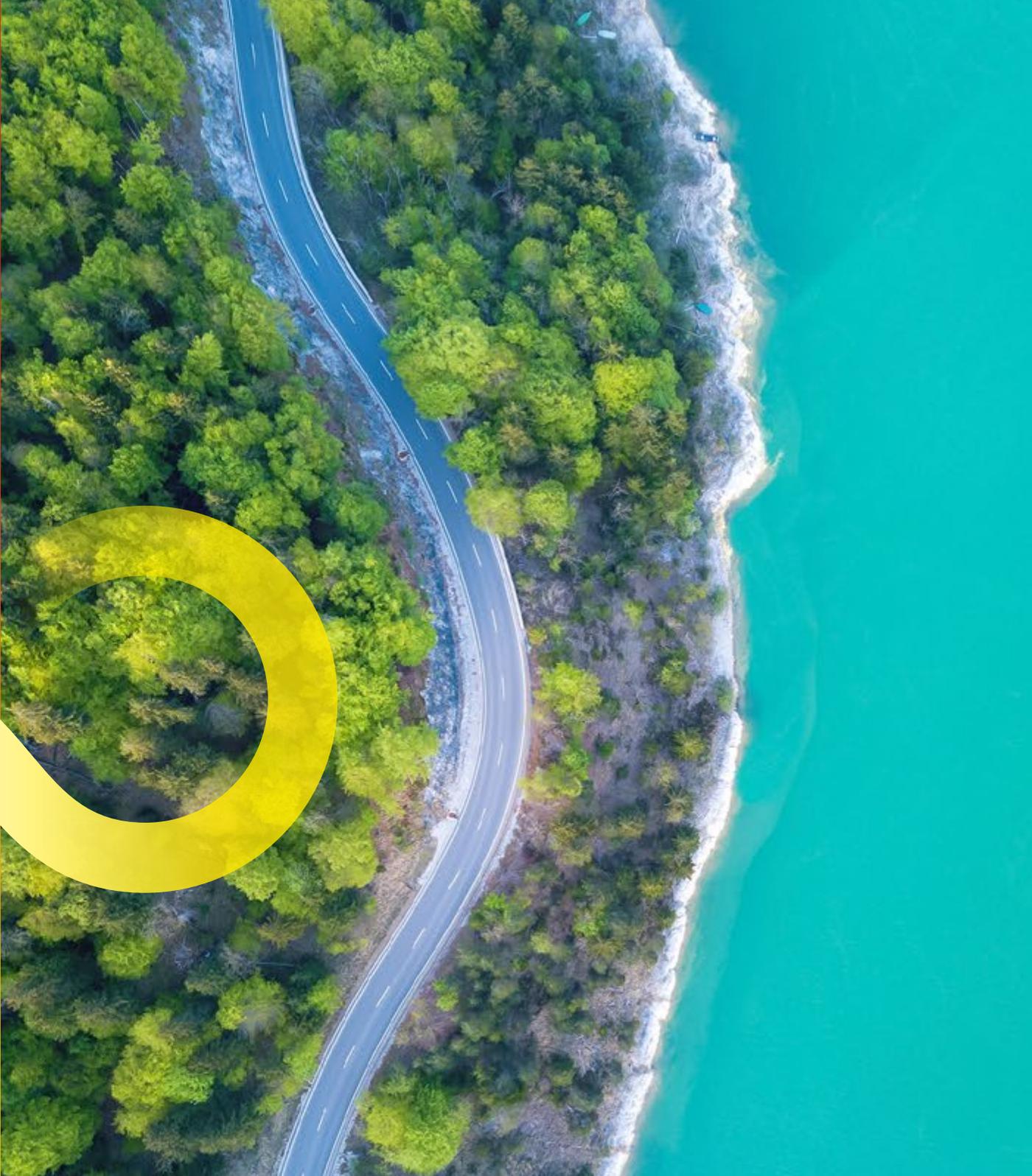


FUJITSU

富士通
統合レポート
2022

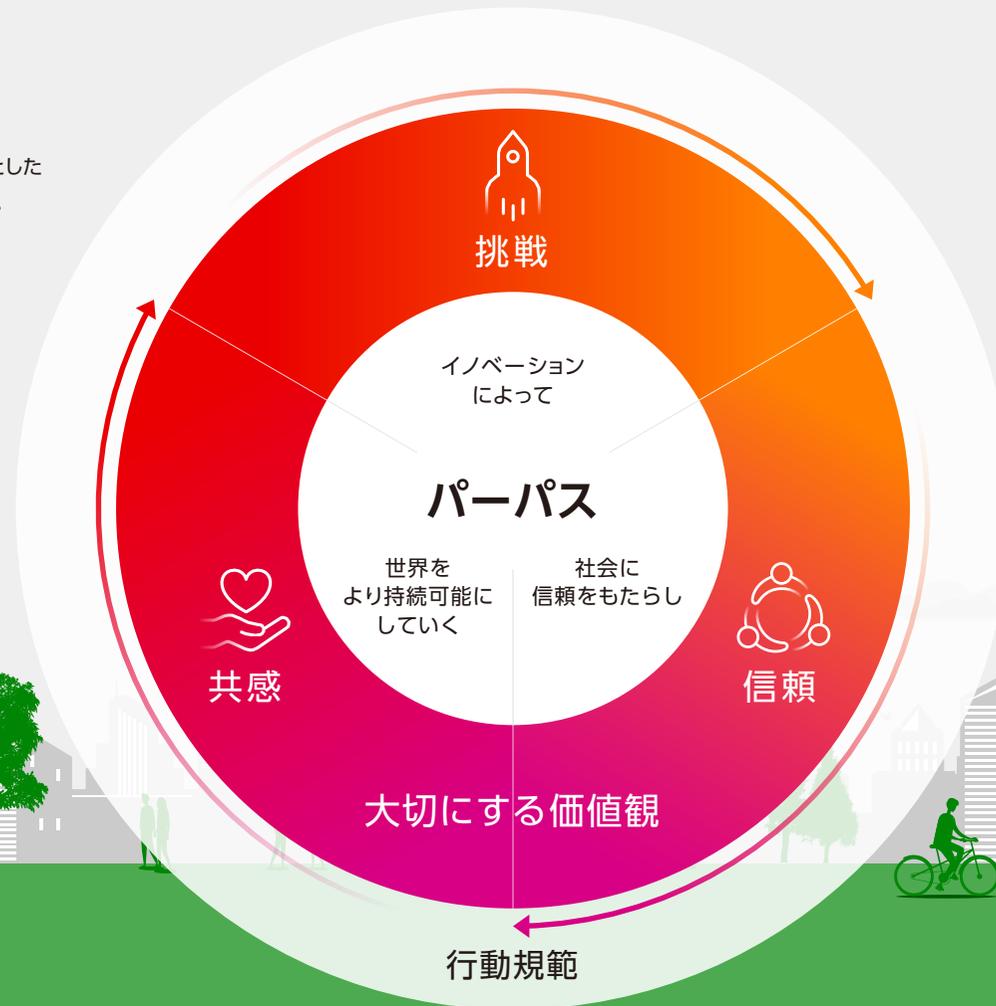


Fujitsu Way

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

目次

富士通の全体像

- 003 Fujitsu at a glance
- 005 価値創造モデル
- 006 取締役・監査役
- 007 富士通アップデート:価値創造に向けた変化の現況
- 008 財務ハイライト
- 009 ESGハイライト

Our strategy

- 011 CEOからのメッセージ
- 017 CFOからのメッセージ

Our progress

- 020 COOからのメッセージ
- 023 重要施策の進捗と今後の方針:ケイパビリティ強化
- 024 重要施策の進捗と今後の方針:グローバルな成長
- 028 非財務指標
- 031 非財務指標タスクフォースの挑戦

Our value creation: Fujitsu Uvance

- 035 Fujitsu Uvance担当役員からのメッセージ
- 037 Fujitsu Uvance: Vertical areas
- 038 Fujitsu Uvance: Horizontal areas
- 039 CTO (Chief Technology Officer) からのメッセージ
- 041 技術戦略を支える知財マネジメント

Our people and culture

- 043 人材マネジメント
- 047 組織変革

Our approach to sustainability

- 050 CSO (Chief Sustainability Officer) からのメッセージ
- 052 サステナビリティマネジメントの全体像
- 054 GRB進捗一覧
- 056 人権・多様性
- 058 ウェルビーイング
- 059 安全衛生
- 060 コミュニティ
- 061 サプライチェーン
- 062 コンプライアンス
- 063 環境
- 066 TCFDに基づく情報開示
- 070 ステークホルダーとの協働

Our governance

- 072 取締役会議長インタビュー
- 074 報酬委員会委員長インタビュー
- 076 役員一覧
- 079 コーポレートガバナンス
- 089 リスクマネジメント
- 090 経済安全保障への取り組み
- 091 情報セキュリティ

事業概況

- 093 パフォーマンスハイライト
- 096 セグメント別ハイライト
- 098 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

会社情報

- 100 会社概要/株主メモ
- 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

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）。

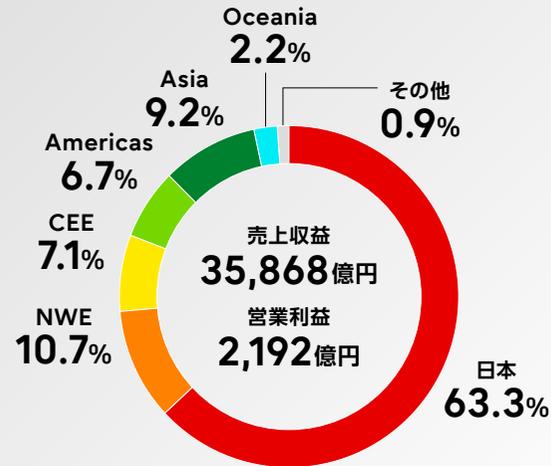
・主要市場における景気動向（特に日本、欧州、米州、APAC）・ハイテク市場における変動性（特に半導体、PCなど）・為替動向、金利変動・資本市場の動向・価格競争の激化・技術開発競争による市場ポジションの変化・部品調達環境の変化・提携、アライアンス、技術供与による競争関係の変化・不採算プロジェクト発生の可能性・会計方針の変更

Fujitsu at a Glance

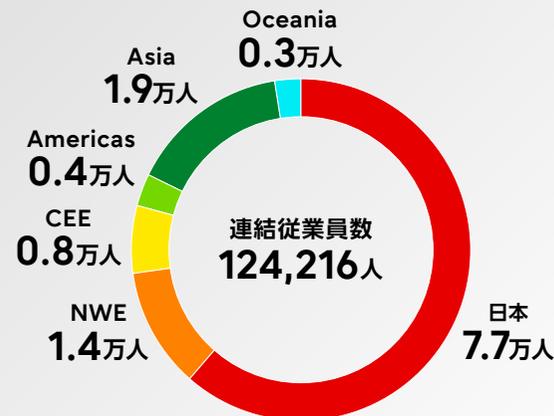
富士通グループは
日本を含む世界の各地域で事業を展開し、
グローバルなサービス体制を築いています。
大規模かつ先進的なシステムを構築してきた
高い技術力と豊富な実績によって、
ITサービスでは国内No.1、
グローバル上位のシェアを占めています。

(注)
NWE (北欧・西欧)：イギリス、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
CEE (中欧・東欧)：ドイツ、オーストリア、スイス、ポーランド、ロシア
Americas：アメリカ、カナダ、ブラジル、メキシコ等
その他：NWE、CEE以外の欧州、中近東、アフリカ

売上収益 (所在地別) 比率 (2022年3月期)



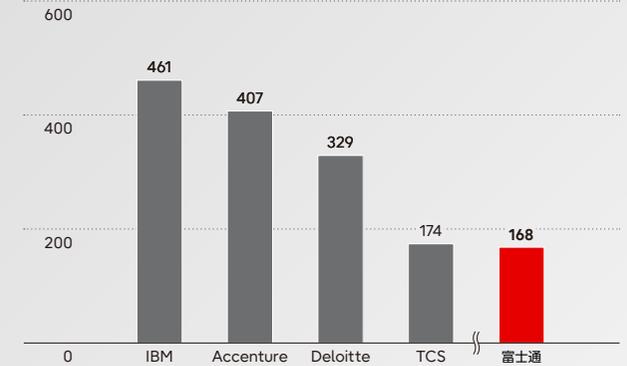
連結従業員数 (2022年3月31日)



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2020年の売上額に基づく
出所: IDC Japan, 2022年1月「2021年世界サービス市場における国内ベンダーのポジショニング分析アップデート」(IDC #JPJ48619722)

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, 2022年7月「国内ITサービス市場シェア、2021年: COVID-19感染拡大の影響からの回復が進む」(IDC #JPJ47876122)

事業セグメント

テクノロジーソリューション

主要製品・サービス・リージョン

ソリューション・サービス

- ▶ システムインテグレーション (システム構築、業務アプリケーション等)
- ▶ コンサルティング
- ▶ アウトソーシングサービス (データセンター、ICT運用管理、アプリケーション運用・管理、ビジネスプロセスアウトソーシング等)
- ▶ クラウドサービス (IaaS、PaaS、SaaS等)
- ▶ ネットワークサービス (ビジネスネットワーク等)
- ▶ 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)
- ▶ セキュリティソリューション
- ▶ 各種ソフトウェア (ミドルウェア)

システムプラットフォーム

システムプロダクト

- ▶ 各種サーバ (メインフレーム、UNIX サーバ、基幹 IA サーバ、PC サーバ等)
- ▶ ストレージシステム
- ▶ フロントテクノロジー (ATM、POSシステム等)
- ▶ 各種ソフトウェア (OS)
- ▶ 車載制御ユニットおよび車載情報システム

ネットワークプロダクト

- ▶ ネットワーク管理システム
- ▶ 光伝送システム
- ▶ 携帯電話基地局

海外リージョン

- ▶ 海外リージョンにおけるソリューション・サービスの提供およびシステムプロダクトの販売

テクノロジーソリューション共通

- ▶ テクノロジーソリューションに関わる基礎的試験研究費用等の共通費用
- ▶ サブセグメント間の売上/損益消去等
- ▶ コーポレート系の子会社

ユビキタスソリューション

主要製品・サービス

- ▶ パソコン

デバイスソリューション

主要製品・サービス

- ▶ 電子部品 (半導体パッケージ、電池等)

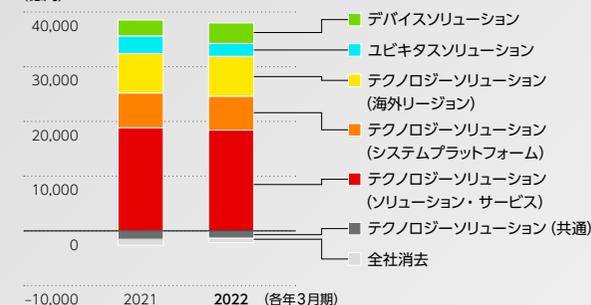
全社消去

- ▶ セグメント間の売上消去

セグメント別業績

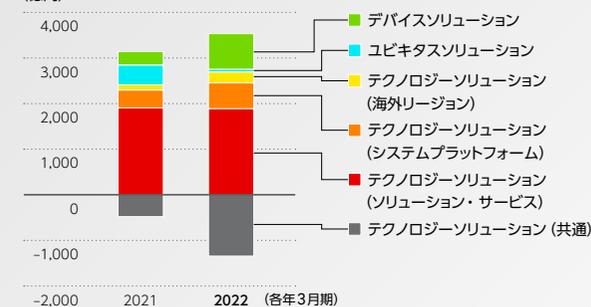
売上収益

(億円)



営業利益

(億円)



テクノロジーソリューション (本業)

(2022年3月期)

売上収益

3兆563億円

営業利益

1,939億円

営業利益率

6.3%

価値創造モデル

富士通グループは社会課題を起点にパーパスドリブンで社会に価値を提供していきます。

当社を取り巻く 事業環境

社会の潮流

不確実な時代への対応
グローバルな目標の合意

- 世界的なパンデミックの流行
- 地政学的リスクの増大
- 気候変動問題の深刻化
- 生物多様性の喪失
- 社会的不平等の拡大



企業への期待

ステークホルダー資本主義
サステナビリティにおける主導的役割

富士通への期待

デジタルトランスフォーメーション



インプット

2021 年度実績

財務資本

- 自己資本比率 47.7%
- 売上収益 35,868 億円
- FCF 1,890 億円

人的資本

- 従業員数(連結) 124,216 人
- 女性従業員比率(単体) 18.7%
- 女性幹部社員比率(単体) 8.0%
- Global Fujitsu Distinguished Engineer 認定者数 32 人

自然資本

- エネルギー使用量 1,300 万 GJ

知的資本

- 研究開発・投資額 1,053 億円

社会関係資本

- コミュニティ活動関連支出額 22.5 億円

製造資本

- 設備投資額 889 億円



パーパス

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。

多様な価値を信頼でつなぎ、変化に適応するしなやかさをもたらすことで、
誰もが夢に向かって前進できるサステナブルな世界をつくります。



GRB (グローバルレスポンスブルビジネス)



アウトプット

2022 年度目標

財務目標

- 売上収益 32,000 億円
- 営業利益率 10%
- EPS 年平均成長率 12%

非財務目標

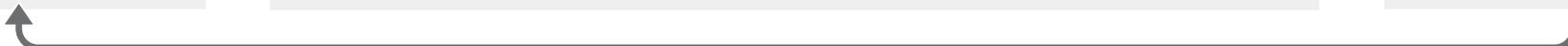
- お客様 NPS® +3.7 ポイント
- 従業員エンゲージメント 75
- DX 推進指標 3.5

アウトカム

社会への価値提供

ヒューマンセントリックな価値の提供

- 株主
長期的な企業価値の向上
- お客様
お客様の成功と持続的な成長
- 従業員
可能性を最大限発揮する環境
- お取引先
お取引先との共存共栄
- 社会
地球を第一に考えた行動



取締役・監査役



(後列左から) ⑬ 幕田 英雄、⑩ 広瀬 陽一、② 古田 英範、③ 磯部 武司、⑨ 佐々江 賢一郎、⑤ 向井 千秋、⑪ 山室 恵、⑫ 初川 浩司
(前列左から) ④ 山本 正巳、⑦ 古城 佳子、⑧ スコット キャロン、① 時田 隆仁、⑥ 阿部 敦、⑭ キャサリン オコーネル

① 時田 隆仁
代表取締役社長

⑥ 阿部 敦
取締役*

⑪ 山室 恵
常勤監査役

② 古田 英範
代表取締役副社長

⑦ 古城 佳子
取締役*

⑫ 初川 浩司
監査役*

③ 磯部 武司
取締役執行役員

⑧ スコット キャロン
取締役*

⑬ 幕田 英雄
監査役*

④ 山本 正巳
取締役シニアアドバイザー

⑨ 佐々江 賢一郎
取締役*

⑭ キャサリン オコーネル
監査役*

⑤ 向井 千秋
取締役*

⑩ 広瀬 陽一
常勤監査役

* 社外役員かつ独立役員

富士通アップデート: 価値創造に向けた変化の現況

富士通グループは、事業・組織・人材のすべてにおいて変革を進め、数年前とは大きく異なる姿に自らを進化させてきました。

その成果は、営業利益率の改善と2023年3月期までの3年間累計で7,400億円を超えると見込むベース・キャッシュ・フロー*の創出に表れています。

* ベース・キャッシュ・フローについての詳細は、P17-18「CFOからのメッセージ」をご参照ください。

パーパス
ドリブンな
企業としての
価値創造

富士通グループ全社員の行動の原理原則を定める「Fujitsu Way」の下、すべての企業活動をパーパス実現のための活動と位置付け、組織・人材マネジメントの仕組みを刷新しています。

「DX企業」
へと、事業ポート
フォリオを転換

PC事業、スマートフォン事業、半導体事業、スキャナー事業を分社化あるいは事業譲渡し、ITサービス事業に経営資源を集中。事業ポートフォリオの転換により、お客様のデジタル変革を支援する「DX企業」へと進化しています。

Fujitsu
Uvanceを
世界4リージョン
で展開

サステナビリティを核に据えた7つのKey Focus Areas（重点注力分野）において、Japan、Europe、Americas、Asia Pacificの4リージョンで共通のオフラインを提供するFujitsu Uvanceが始動。新たな価値の創造とグローバルな成長を追求しています。

サービス
提供モデルの
構造改革

個別受託型システムの開発・運用に合わせてつくられた、サービス提供の工程・仕組みを抜本的に改革。標準化、自動化、グローバルに設置する開発・サービス提供拠点の強化により、DXビジネスに最適化したサービス提供モデルを構築しています。

ガバナンス
体制の継続的な
強化

独立社外取締役の取締役会議長への就任、独立社外取締役が過半数を占める取締役会構成の実現、役員報酬制度の見直しなど、企業価値向上に資する実効的なガバナンスの確保に継続的に取り組んでいます。

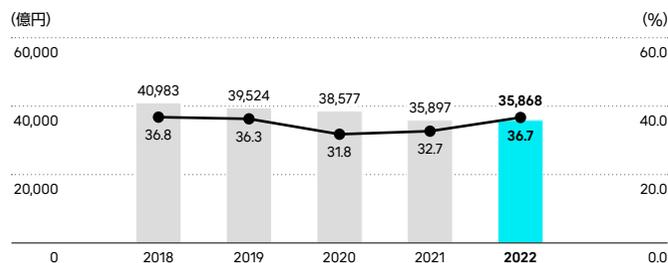
サステナ
ビリティ活動を
事業に還元

サステナビリティ活動を推進するプラットフォーム「GRB（グローバルレスポンス・ビジネス）」を通じ、グローバル企業としてステークホルダーに対する責任を果たすとともに、活動から得た知見を、社会課題解決を起点とした事業に還元しています。

財務ハイライト

富士通株式会社および連結子会社
2015年3月期より国際会計基準 (IFRS) を適用しています。

売上収益／海外売上比率



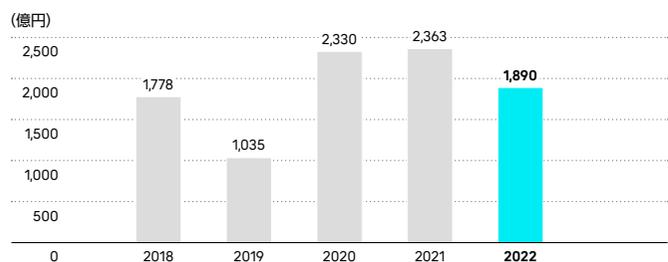
(3月31日に終了した会計年度)

■ 売上収益 (左目盛り) — 海外売上比率 (右目盛り)

売上収益 **-28億円** Down

円安による為替影響やネットワークビジネスの増収、世界的な半導体需要の高まりを受けた電子部品の増収影響があったものの、部材調達遅延により減収となりました。

フリー・キャッシュ・フロー

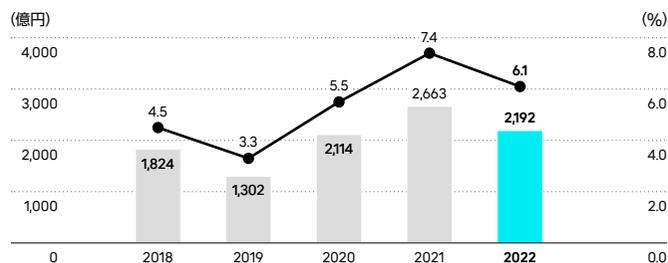


(3月31日に終了した会計年度)

フリー・キャッシュ・フロー **-473億円** Down

価値創造と自らの変革に向けた成長投資により営業活動によるキャッシュ・フローが収入減となり、成長に向けた資産化投資により投資活動によるキャッシュ・フローは支出増となりました。合わせてフリー・キャッシュ・フローが収入減となりました。

営業利益／営業利益率



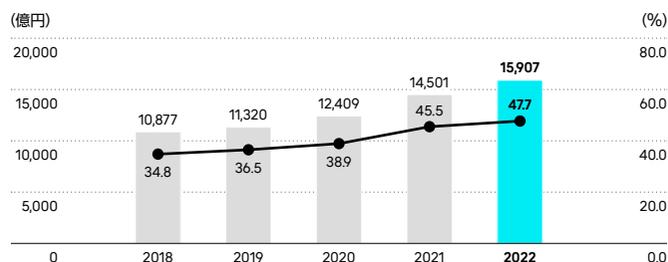
(3月31日に終了した会計年度)

■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)

営業利益率 **-1.3ポイント** Down

一部のビジネスにおける増収効果やコストと費用の効率化、為替レートの変動が増益に寄りましたが、事業構造改革や事業譲渡に関わる一過性の損失や成長投資の増加、部材供給遅延の影響により、減益となり営業利益率は低下しました。

親会社所有者帰属持分／親会社所有者帰属持分比率



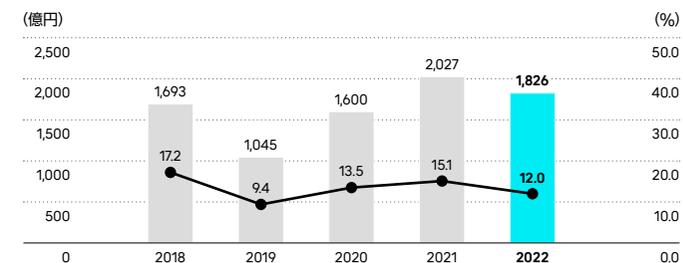
(3月31日現在)

■ 親会社所有者帰属持分 (左目盛り) — 親会社所有者帰属持分比率 (右目盛り)

親会社所有者帰属持分比率 **+2.2ポイント** Up

親会社の所有者に帰属する当期利益を計上したことなどにより利益剰余金が増加し、親会社所有者帰属持分比率は上昇しました。

親会社所有者帰属当期利益／ROE



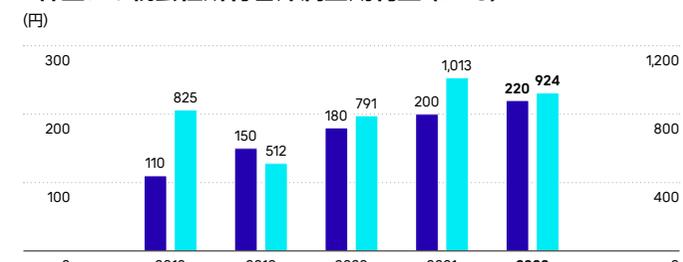
(3月31日に終了した会計年度)

■ 親会社所有者帰属当期利益 (左目盛り) — ROE (右目盛り)

親会社所有者帰属当期利益 **-200億円** Down

北米子会社の再編に伴い一部子会社を清算したことによる税効果影響などがあり、税引前利益に対する税負担率が低下したものの、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、親会社の所有者に帰属する当期利益は減益となりました。

1株当たり配当金／ 1株当たり親会社所有者帰属当期利益 (EPS)



(3月31日に終了した会計年度)

■ 1株当たり配当金 (左目盛り) ■ 1株当たり親会社所有者帰属当期利益 (EPS) (右目盛り)

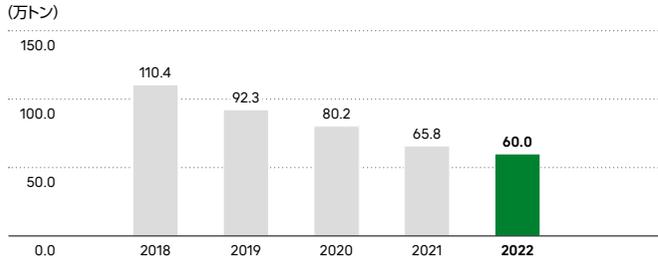
(注) 当社は、2018年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。グラフの数値は、株式併合後の基準で換算しています。

1株当たり配当金 **+20円** Up

配当を安定的に拡大させる方針の下、当期の1株あたり年間配当は220円と前期から年間20円増額、6期連続の増配となりました。なお、親会社所有者帰属当期利益が減益となったことにより、EPSは低下しました。

ESGハイライト

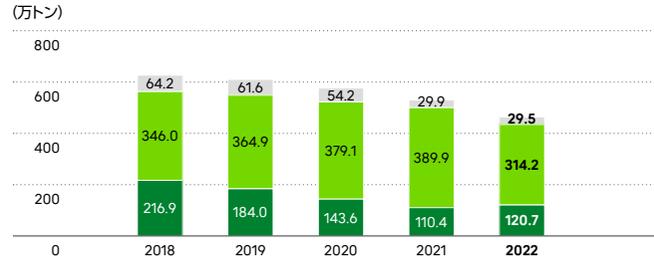
温室効果ガス (Scope 1、2) の排出量推移



(3月31日に終了した会計年度)

2022年3月期末の排出量は、2021年3月期末比8.8%削減しました。
 (注) 集計範囲は富士通株式会社および国内外グループ会社です。
 Scope 1: 事業活動による直接排出
 Scope 2: 他社から供給されたエネルギーの使用に伴う間接排出

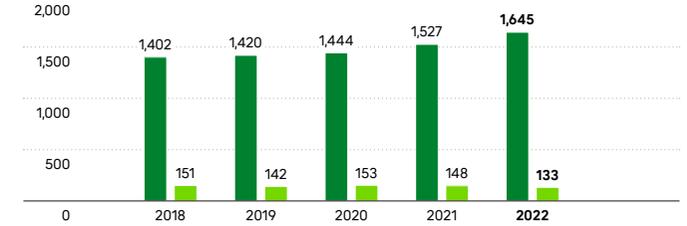
温室効果ガス (Scope 3) の排出量推移



(3月31日に終了した会計年度)

2022年3月期末の排出量は、2021年3月期末比12.5%削減しました。
 (注) 集計範囲は富士通株式会社および国内外グループ会社です。
 Scope 3: 事業活動に関する間接排出 (Scope 1、2以外)

情報セキュリティ監査人教育受講者数 (累計) / 日本セキュリティ監査協会認定監査人資格取得者数 (人)

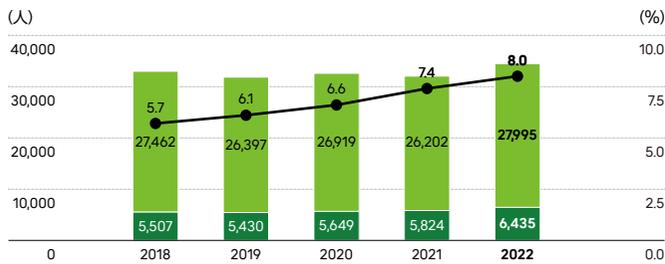


(各年3月31日現在)

■ 情報セキュリティ監査人教育受講者数 (累計)
 ■ 日本セキュリティ監査協会認定監査人資格取得者数

各組織における情報セキュリティ監査の品質向上のため、「情報セキュリティ監査人教育」を開講しています。また日本セキュリティ監査協会が認定する監査人資格の取得を推進しています。
 (注) 集計範囲は、富士通株式会社および国内グループ会社です。

男女別社員数 / 女性幹部社員比率

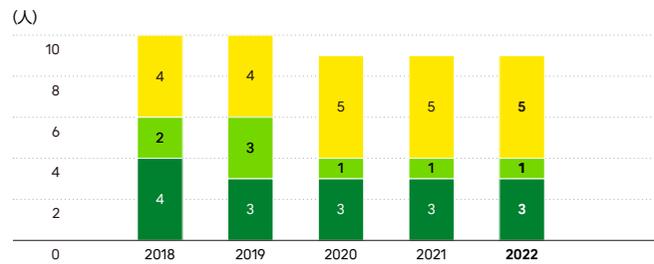


(各年3月31日現在)

■ 女性 (左目盛り) ■ 男性 (左目盛り) — 女性幹部社員比率 (右目盛り)

富士通グループでは、リーダーシップレベルの女性社員比率の増加を目標に掲げ、女性社員を対象とした選抜研修などの取り組みを進めています。
 (注) 集計範囲は、富士通株式会社です。

執行 / 非執行 / 社外取締役

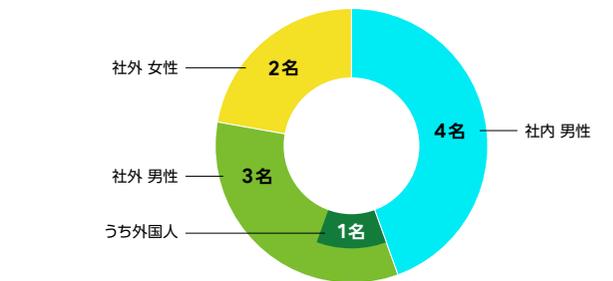


(各年6月30日現在)

■ 執行 ■ 非執行 ■ 社外

社外取締役を積極的に任用することにより、監督機能を強化しています。

取締役会ダイバーシティ



(2022年6月27日現在)

取締役会における多様性の確保を通して、議論の活発化と客観性の向上を図っています。
 2022年6月27日現在、取締役9名中5名が女性2名を含む社外取締役です。

Our strategy

「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」というパーパスの実現に向け、富士通グループは、2023年3月期を最終年度とする中期経営計画を推進するとともに、2030年のグローバル社会を見据えた戦略を打ち出しています。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、戦略的なキャピタルアロケーションを実行することで、持続的な成長と企業価値向上を追求します。



CEOからのメッセージ

「スケールのある成長」
を実現することで
富士通グループの
事業モデルの転換を完遂し、
新たな価値創造に挑戦します。

代表取締役社長
CEO / CDXO

時田 隆仁

進化のステージを一段上げる

富士通グループは、従来の事業モデルを超える新しい事業モデルを打ち立てる過程の真ただ中にあります。2021年に発表したFujitsu Uvance[●]は、その橋頭保であると私は考えています。それはすなわち、Fujitsu Uvanceを新たなブランドとしてだけでなく、今後の当社グループの事業モデルを体現するものになりたい、体現するものにせねばならないという決意と覚悟がある、ということを意味します。

2019年6月、当社グループは「DX（デジタルトランスフォーメーション）企業になる」と宣言しました。これは、ダイナミックに変化するITサービス事業の将来を見据え、当社グループが目指すべき事業の方向性をステークホルダーの皆様と共有することを意図したものでした。何より、「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」という当社グループのパーパスの実現には、従来型のSI（システムインテグレーション）事業を超えて、挑戦・信頼・共感というFujitsu Wayで定めた価値観に基づく新たな価値の創造が必要だと私たちは考えてきました。以来、事業ポートフォリオと自らの変革に取り組んできた私たちの集大成であるFujitsu Uvanceの展開を通じて、当社グループの進化のステージを一段引き上げます。

富士通グループの事業モデルの 将来像を示す Fujitsu Uvance

改めて Fujitsu Uvance とは何か。端的に言えば、サステナブルな世界の実現に向け、当社グループが競争力を持って価値を提供しうるサービス群に冠した新ブランドです。具体的には、社会課題を解決するクロスインダストリーな4つの Vertical areas と、それらを支える3つのテクノロジー基盤である Horizontal areas を合わせた7つの Key Focus Areas から成ります。この Key Focus Areas ごとのサービス拡充とデリバリー体制の強化を進めながら、2023年には本格展開する計画です。

社会課題を起点に、グローバルに One Fujitsu としてサービスを展開するという意味で、Fujitsu Uvance は、従来型の SI 事業にとって代わり、中期的には当社グループのビジネスの主軸になるという将来像を、私は描いています。Fujitsu Uvance が単に新しいサービスブランドではなく、当社グループの新たな事業モデルを企図したものと冒頭で述べた理由はここにあります。この将来像の実現に向け、私たちは現在、サービスの中身だけでなく、その開発プロセスや組織内の指揮命令系統まで含めたグローバルな組織マネジメントの仕組みづくりにエネルギーを注いでいます。

サステナビリティを本業にすること

サステナビリティの課題への取り組みは、慈善活動的な社会貢献ではなく、価値創造の最前線に立ち、大きな事業機会を捉えるうえで欠かすことのできない挑戦です。サステナビリティの実現が当社グループの持続的な企業価値向上にとって必須となることは、パーパスにも明確に掲げています。これは、サステナビリティを「後からの付け足し」としてではなく、そもそもの事業の目的として設定しなければならぬことを意味します。Fujitsu Uvance がサステナブルな社会の実現を明確に打ち出しているのは、この考えに基づいています。

競うようにイノベーションが起こり、急速な進化を遂げるサステナビリティ関連ビジネスにおいて私たちが成功を収め、パーパスを実現するためには、ある種の「力を行使する能力」を高めていかなければならないと私は考えています。カーボンニュートラルな社会の実現、より具体的に、従来の化石燃料に代わる代替エネルギーの利用拡大に向けたサプライチェーンの構築を一例に考えてみましょう。効率的かつスピーディにサプライチェーンを構築するには、産業の垣根を越えた仲間づくり=エコシステムの形成が不可欠です。ここで求められるのが、様々な企業や公共機関とつながりを持ち、形成

**社会課題を起点に、
グローバルに One Fujitsu として
サービスを展開するという意味で、
Fujitsu Uvance は、
従来型の SI 事業にとって代わり、
中期的には当社グループの
ビジネスの主軸になるという将来像を、
私は描いています。**

財務目標

P17-18

お客様ネット・プロモーター・スコア (NPS®)

P28

従業員エンゲージメント

P29

DX推進指標

P30

したエコシステムの影響を使う意志です。シナジーを発揮できる有力なパートナーと連携し、いち早く成功事例を生み出してその意義について情報を発信し、さらに、国際社会におけるルールづくりに対しても発言する。「力を行使する能力」は、大局的な観点で社会の将来を見通し、自らその実現に向けて動く牽引力を指しています。

当社グループも、お客様をはじめとする様々なステークホルダーとDX実現のための実証実験や協業に取り組んでいます。こうした取り組みを単独プロジェクトで閉じずに、社会にインパクトをもたらす規模に拡大していかねばなりません。当社グループが持つ強みを最大限に発揮しながらそれ以上の力をいかに引き出していくのか、私たちの挑戦が続いています。

グローバルビジネスの拡大を通じた「スケール」の実現

Fujitsu Uvanceに先立ち、私たちはパーパス実現に向け「For Growth」「For Stability」の2つの領域における価値創造と社内変革に取り組んできました。「For Growth」とは、お客様のパートナーとして新たな価値の創造と成長に挑戦する領域、具体的にはお客様の既存ITシステムのクラウド化を中心とするモダナイゼーションやデジタル技術とデータを活用した経営課題の解決を指します。「For Stability」は、お客様の経営の効率化を実現するITシステムの構築とその安定的な稼働を支えることで価値を生み出す領域、すなわち、システムの保守や運用、プロダクトの提供も含めた、いわゆる従来型SI事業です。

「For Growth」「For Stability」の2つの領域における価値創造のマイルストーンとして、当社グループは、2023年3月期末にテクノロジーソリューション事業で売上収益3.2兆円*1、営業利益率10%、EPS年平均成長率12%という財務目標📍を掲げています。また、ステークホルダーとの信頼関係や社内変革の進捗を示す非財務指標として、お客様ネット・プロモーター・スコア (NPS®) *2📍、従業員エンゲージメント📍、DX推進指標📍の3つを掲げ、それぞれ数値目標を設定しました。

「For Growth」「For Stability」の2つの領域における価値創造という観点では、2022年3月期の業績はステークホルダーの皆様の期待に応えきれていない結果であったと捉えています。全社連結の本業ベースでこそ増益を達成しましたが、その内訳は、当社グループの成長の柱となるコアビジネスであるテクノロジーソリューション事業が減収減益となり、ノンコア事業と位置付けるデバイスソリューション事業で支えたというのが実態だからです。もちろん、グローバルなサプライチェーンの混乱、特に半導体の調達遅延など売上やコストに影響を及ぼす外部要因があったことは確かです。しかし、当社グループの事業モデルの転換を示すという点では、不十分な結果と言わざるを得ません。特に、私たちは営業利益率10%をグローバルに競争力のある事業を展開するための前提条件の1つと考えているからこそ、その達成は2023年3月期の優先課題となります。

*1 2022年4月、従来の売上収益目標3.5兆円を見直し、3.2兆円に変更。

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

次に述べるように、具体的な施策や取り組みのレベルでは、様々な進捗があり成功の芽が育ちつつあります。しかし私自身は、当社グループが事業モデルの転換を完遂するには、「スケールのある成長」が必須だと考えています。それはすなわち、グローバルなビジネスの拡大による成長です。私たちが Fujitsu Uvance に注力する理由、それは Fujitsu Uvance を中長期的なグローバルビジネスの成長実現に向けた突破口と期待しているからです。

パーパス実現のために取り組む「For Growth」「For Stability」それぞれの課題の進捗

Fujitsu Uvance の基礎となっているのは、私たちが2020年から取り組んできた「For Growth」「For Stability」の2つの領域の課題への対処です。4つの課題に分けて、その具体的内容をご報告します。

第1が、[グローバルビジネス戦略](#)の再構築です。ビジネスモデル変革に目途をつけたことで、2022年3月期はすべてのリージョンで黒字化を達成しました。また、グローバルオフリング、つまり全リージョンで重点的に提供していくサービスの整理と拡充が進んだことが、Fujitsu Uvance へとつながっています。さらに、2022年4月には従来の6リージョン体制から Japan, Europe, Americas, Asia Pacific の4リージョン体制に再編し、より機動的に戦略を実行できる組織体制としました。

第2に、日本国内での課題解決力強化が挙げられます。富士通 Japan が事業を本格化し、同社の主要ターゲットである中堅民間企業、自治体、教育・医療機関のお客様が、COVID-19の影響を特に大きく受けたという難しい状況に直面しながらも、個別のお客様ごとのニーズに合わせた従来型のサービスからソリューション型のビジネスへの移行を着実に進めています。また、コンサルティング機能強化に向けた布石として、国内営業職8,000人のビジネスプロデューサーへのリスキリング研修や保有スキルの可視化が完了しました。

第3が、お客様事業の一層の安定化への貢献です。従来型のSI事業における品質向上や、プロジェクトの不採算化を防ぐためにデータとAI活用を強化しています。また、情報セキュリティ本部を設置し、Chief Information Security Officer (CISO) のリードの下、情報セキュリティの高度化を進めました。さらに、国内ビジネスの生産性向上のカギを握る [ジャパン・グローバルゲートウェイ \(JGG\)](#) が7,500人規模となり、サービスデリバリーモデルの標準化が進みました。世界のタイムゾーンをカバーする形で展開している開発・デリバリー拠点である [グローバルデリバリーセンター \(GDC\)](#) も20,000人規模となり、さらなる活用に向けた体制が整いました。

第4に、お客様のDXベストパートナーに向けた取り組みがあります。「カスタマーサクセス(お客様の成功)」をキーワードに、「For Growth」において目指すべき、お客様の経営課題解決と新たな

グローバルビジネス戦略 P20-22

Japan, Europe, Americas, Asia Pacific の4リージョン体制 P24-27

富士通 Japan P24

ビジネスプロデューサー P46

情報セキュリティ P91-92

ジャパン・グローバルゲートウェイ (JGG) P25-26

グローバルデリバリーセンター (GDC) P25-26

グローバルカスタマーサクセスビジネスグループ P24

Ridgelinez P23

One Fujitsu プログラム P47

ジョブ型人材マネジメント P43-44

ポスティング (社内公募) 制度 P44

Fujitsu Learning EXperience P45

フジトラ P47

非財務指標タスクフォース P31-33

GRB (グローバルレスポンシブルビジネス) P52-55

価値創造への挑戦に焦点を当てたサービスを強化しています。この取り組みを加速するために2022年4月に組織を再編しグローバルカスタマーサクセスビジネスグループ^①を設立しました。これと並行して、コンサルティング専門子会社として設立したRidgelinez^②も、富士通グループの既存の枠組みにとられないビジネス活動や人事施策を展開し、着実に地歩を固めています。

パーパス実現のために取り組む課題の進捗: 社内変革

「データドリブン経営強化」「DX人材への進化」「全員参加型・エコシステム型のDX推進」の3つを柱とする当社グループ自らの変革も前進しています。

One Fujitsu プログラム^③という名称の下で進めているデータドリブン経営は、当社グループのグローバル事業を支えるマネジメントの仕組みを劇的に変えようとしています。まずは、お客様リレーションに関する情報を統合するOneCRMが、2022年4月に全リージョンで始動しました。世界各地で進行中のあらゆる商談活動の進捗状況がリアルタイムで可視化され、四半期どころかさらに先の受注・売上が予測できるようになり、私たちが目指す未来予測型の経営に向けて大きく前進したという手応えを得ています。また、人材、資金を含む企業経営にとって不可欠なあらゆる「資産」に関する情報を統合するOneERP+についても、英国およびアイルランドで2022年4月に先行稼働しており、今後順次全リージョンに展開する計画です。

従業員のDX人材への進化も急ピッチで進めています。2022年4月には、従来日本では幹部社員のみにも適用していたジョブ型人材マネジメント^④を国内グループの一般社員45,000人向けに拡大し、グローバルに統一された人事制度の確立に向けて大きなハードルを越えました。また、社員が自らの意思で別の仕事にチャレンジできるポスティング (社内公募) 制度^⑤を拡大した結果、2022年3月末までに約2,700人の異動・再配置が実施され、グループ内の人材流動性が高まっています。チャレンジを支え、自律的なキャリア形成を支援するために、一人ひとりの社員による新たなスキルや知識の習得を促すFujitsu Learning EXperience^⑥をはじめとするプログラムも導入しています。加えて、社外も含めたキャリア形成を支援していくため、グループ外で新たなキャリアへの挑戦を希望する人材に向けたセルフ・プロデュース支援制度も拡充しました。

富士通トランスフォーメーション=フジトラ^⑦と呼ばれる全社プロジェクトでは、全員参加型・エコシステム型のDXを推進しており、グループ組織のあらゆる階層における業務の標準化が進捗しています。2022年1月には非財務指標タスクフォース^⑧を立ち上げ、前述の非財務指標がどのように財務指標に関係しているのか、さらには、GRB (グローバルレスポンシブルビジネス)^⑨をはじめとする様々な取り組みの何が非財務指標の変動に影響するのかをデータで実証化する試みも始まっています。データを活用した経営変革の実現は当社グループが目指すビジネスのまさに王道を行くものであることに鑑みれば、このプロジェクトは私たちのDXの試金石ともなるはずです。

真にパーパスドリブンな組織とは、
換言すれば、社員が自発的に
既存事業の枠組みを脱却する思考を持ち、
価値創出に挑戦する組織です。
そうした思考を促す動機は、
変革が成長に結びつくという実感から
生まれるのではないかと、
私は考えています。

社内変革を一時的盛り上がりで終わらせない

「Work Life Shift」は、人材マネジメントの変革と、社員が働く環境・制度の整備を体系化したものであり、社外のステークホルダーからも多くの関心が寄せられています。また、その主要な対象となってきた日本国内の社員の「富士通が変わる」という期待感の醸成にも大いに役立ってきたと言えます。しかし私は、こうした社内変革を一時的盛り上がりで終わらせてはならないと自らを戒めています。

真にパーパスドリブンな組織とは、換言すれば、社員が自発的に既存事業の枠組みを脱却する思考を持ち、価値創出に挑戦する組織です。そうした思考を促す動機は、変革が成長に結びつくという実感から生まれるのではないかと、私は考えています。

こうした観点から、前述の非財務指標と財務指標の相関性の解明には大きな期待を寄せています。社員一人ひとりの取り組みが非財務指標の変化につながっていること、さらに、非財務指標の変化が当社グループの事業成長につながっていることを、社員に対して目に見えるデータとして証明したいからです。データに裏付けられた実感が、継続的な変革の推進力となると、私は信じています。

COVID-19によるサプライチェーンの分断や、ロシアによるウクライナへの侵攻など、予測しがたい変化が現実にかかるということ、過去1年間繰り返し認識させられました。変化に柔軟かつ迅速に対応する仕組みづくりが重要であることは言うまでもありませんが、私が痛感したのは、起こった変化の表層の下にある、その変化がもたらす意味を敏感に察知するという一種の感性の必要性です。経済安全保障を取り巻く議論においては、ITインフラやサービスが占める役割の重要性も指摘されており、政治・経済がビジネスに及ぼす影響が拡大していることを肌で感じます。このような局面においてグローバルな経営を行うにあたり、変化の意味を察知する感性は今後ますます大事になるはずです。

世界のサステナビリティに寄与する新たな価値創造を可能にするFujitsu Uvanceは、当社グループがこうした能力を高めながらグローバルな事業展開を加速する突破口となるものです。社会の変化を見据えながら、デジタルイノベーションでより持続可能な世界の実現に挑戦し続ける私たちにご期待ください。

代表取締役社長

時田隆仁

CFOからのメッセージ



変化を続ける環境に柔軟かつスピーディに対応しながら、事業の成長と収益性向上を同時に追求、持続的な企業価値向上を実現します。

取締役執行役員
SEVP CFO
磯部 武司

2022年3月期の業績

2022年3月期の連結業績は、本業ベースの営業利益が前期比282億円増の2,756億円と、10%を超える増益となりました。しかしながら、コア事業であるテクノロジーソリューションにおいては、半導体をはじめとする部材調達の遅延が影響し、本業ベースの売上収益は前期比313億円減の3兆563億円、営業利益は同67億円減の1,939億円、営業利益率は6.3%と、減収減益というものでした。連結全体の業績としてはまずまずの着地にも見えますが、本来伸ばすべきコア事業を見ますと、世界的なサプライチェーンの混乱など外部環境の影響はあるものの、厳しい結果と捉えています。昨今、外部環境に起因する様々なリスクの発現が常態となる中で、変化に対する柔軟な対応を、いかにスピード感を持って打ち出すことができるか、大きな課題であると認識しています。

一方、今後の成長に向けた施策についてはしっかりと進めることができました。戦略的な投資の実行も背景に、グローバルビジネス戦略の再構築、日本国内での課題解決力の強化、DXのスピードアップへの取り組みなど将来につながる手を着実に打ち、採算性の改善や商談パイプラインの拡大など、その成果も表れ始めています。

中期計画の財務目標達成に向けて

2022年3月期の業績を受け、当社グループは、2023年3月期を最終年度とする中期計画の財務目標（テクノロジーソリューション

事業)のうち、売上収益を従来の3兆5,000億円から3兆2,000億円に見直しました。インフレ圧力が高まる世界経済の不安定化という警戒すべき要因はありつつも、市場成長予測も踏まえたターゲットとしました。

営業利益率は10%という目標を堅持しています。前年から3.7ポイント改善と高いハードルではありますが、これまで進めてきた各種施策の成果をしっかりと業績で示す年と位置付けています。すでに、開発やサービスデリバリーの効率化、働き方改革の効果による採算性改善は確実に売上総利益率の改善という成果を生み始めており、こうした取り組みを着実に進めることで、必ず目標達成につながると考えています。

2023年3月期の財務目標は、当社グループの中長期的な成長の道筋における1つのマイルストーンです。何としても目標を達成してステークホルダーの期待に応えたいという意志を持ちつつも、より高い目線で、さらなる持続的な成長を実現するために必要な投資は、果敢に行っていきます。

成長と収益性向上をともに追求

営業利益成長を牽引するのはトップラインの力強い伸長です。2023年3月期は総額で前期比350億円増の1,200億円の成長投資を見込んでおり、従来以上に投資を加速する計画です。具体的には、「For Growth」の一環として取り組んできたグローバルオフィリングの拡充を、Fujitsu Uvanceの7つのKey Focus Areas

の開発へと焦点を移しながら継続しています。Fujitsu Uvanceを支える5つのKey Technologiesにおける当社の競争優位性を将来にわたって強化すべく、研究開発投資も積極的に進めます。

人材教育やGDCの体制強化に向けた採用も含め、今後も人材投資には注力します。国内営業職社員のビジネスプロデューサーへの変革を通じ、コンサルタントとしてお客様との商談の幅を広げる成功例が2022年3月期後半から現れてきていることは、人材の高度化につながる投資がリターンを生むという証左です。

OneERP+をはじめとする社内DX投資も加速します。商談の内容や進捗の把握、受注パイプラインなど、リアルタイムの情報に基づく分析、予測と意思決定がすでに一部実現しており、2025年3月期以降のデータドリブン経営の本格化がもたらす効果の一端が実証されつつあります。

投資と並行して採算性の改善と費用効率化もさらに追求します。特に国内事業においては、JGGとGDCの連携によるサービスデリバリーの変革にはまだまだ伸びしろがあり、一層の採算性引き上げが可能です。標準化・自動化による生産性の向上、品質・リスクマネジメントの強化を通じた不採算案件の抑制、ボーダレスオフィスや人材最適配置の結果として生じた固定費減と合わせ、2023年3月期中に約600億円の効果を目指しています。

キャピタルアロケーションポリシーと株主還元

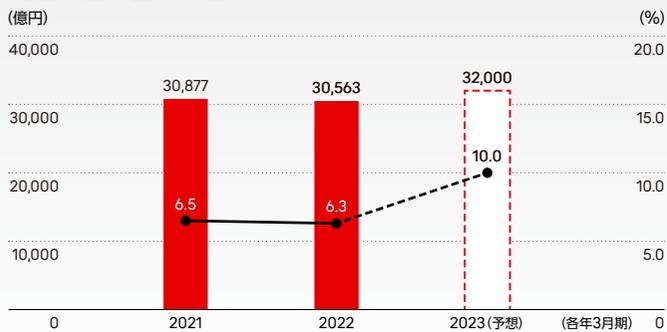
2021年3月期から2025年3月期の5年間で1兆円超のベース・キャッシュ・フロー*を稼ぎ出すという当初想定に対し、当社グループは、2023年3月期までの3期の累計で7,428億円のキャッシュ・フローの創出を見込み、今後も順調に推移すると予想しています。

この見通しに基づき、2022年4月、株主還元額の拡大を発表しました。中期計画中ではあるものの、今後のキャッシュ・フロー拡大の蓋然性を踏まえ、還元については先行して次のステージに移行したとも言えます。

先行することにより、一時的にキャピタルアロケーションのバランスが還元を優先するように映るかもしれません。しかし私たちが目指すのはあくまで中長期的な成長です。人材や知的財産の獲得を目的としたM&Aなど、戦略投資にアクセルを踏むタイミングが訪れる可能性もあります。そうした想定も踏まえ、1株当たり親会社所有者帰属当期利益（EPS）の5年間平均成長率12%を目標として掲げていることは、成長と資本効率の向上をともに追求するという、私たちの決意の表れです。CFOとして、環境の変化を乗り越える機敏な財務戦略を推進し、持続的な企業価値向上の実現を目指します。

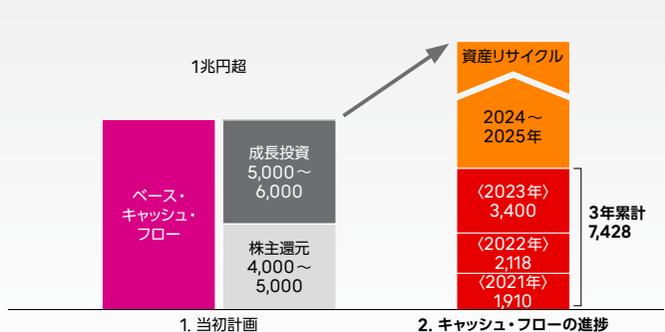
* 成長投資前フリー・キャッシュ・フローにリース料支払を加えたもの。

売上収益／営業利益率（テクノロジーソリューション事業）



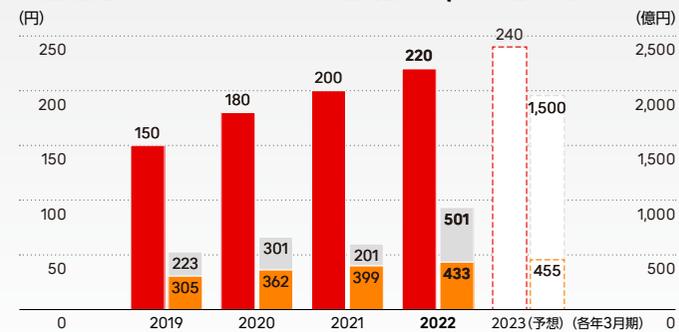
■ 売上収益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)
(注) 2023年3月期の数値は、2022年4月28日時点の予想です。

キャピタルアロケーションポリシー (億円)



2021年～2025年 (各年3月期)

株主還元：2023年3月期の総還元額を2,000億円規模へ拡大



■ 1株当たり配当金 (左目盛り) ■ 配当総額 (右目盛り) ■ 自己株式取得額 (右目盛り)
(注) 2023年3月期の数値は、2022年4月28日時点の予想です。

Our progress

富士通グループは、お客様の事業の変革と成長に貢献する「For Growth」、お客様のIT基盤の安定稼働と安定的な事業運営に貢献する「For Stability」の2つの事業領域における価値創造に取り組んでいます。同時に、自らの変革の進捗を表す非財務経営指標を設定し、DX企業として必要な人材・組織マネジメントのあるべき姿を追求することで、価値創造の基盤を強化しています。



COOからのメッセージ

中期計画は最終ラップに突入

中期計画の目標達成期限としている2023年3月期末まで、残すところ数か月となりました。中期目標設定の際にはまったく想定していなかったパンデミックとそこから派生したサプライチェーンの混乱の影響を踏まえ、**財務目標**のうち売上収益については見直さざるを得ませんでした。営業利益率目標については、難易度は高いものの達成可能であると私たちは考えています。その根拠は、「For Growth」「For Stability」を通じた価値創造に向けた4つの課題に対する業務レベルの取り組みの進捗にあります。

グローバルビジネス戦略の再構築

世界的な半導体不足の影響を受け部材調達が遅延した影響があったものの、すべてのリージョンにおいて2022年3月期に黒字化を達成し、2021年3月期までに進めてきた構造改革の成果をようやく形にしました。利益を安定的に生み出す体質への変化や成長の力強さという意味では緒についたばかりではありますが、成長の道筋はより明確になっています。

2022年4月には、旧グローバルソリューション部門をグローバルソリューションビジネスグループとグローバルカスタマーサクセスビジネスグループに再編し、従来リージョンが担っていた一部のソリューション開発業務をグローバルソリューションビジネスグループ

2020年3月期から推進してきた
取り組みの成果を、
目標達成と中期的な成長実現に
着実につなげていきます。

代表取締役副社長
COO / CDPO
古田 英範

に統合しました。これにより、Japan、Europe、Americas、Asia Pacificの4リージョン🔴がセールスとサービスデリバリーに経営資源を集中できる体制となりました。

4つの要素：オフリング、アカウント、デリバリー、アライアンス

グローバルビジネスの成長にとって不可欠な4つの要素である、グローバルオフリング、グローバルアカウント、グローバルデリバリー、グローバルアライアンスも、整備が進んでいます。

まず、商材がなければビジネスが成り立たないという意味で喫緊の課題であり過去2年間最も注力したグローバルオフリングの拡充は、2022年3月期中に急ピッチで進捗しました。その結果、SAP、Salesforce、ServiceNowといったパートナーとの連携に基づくオフリングを中心に、受注の積み上げという成果が表れています。

グローバルビジネスを展開する戦略顧客に対するアプローチを明確化するグローバルアカウントは、アカウントプランや営業施策の策定が完了し、グローバルカスタマーサクセスビジネスグループ🔴の下で実践する段階に至っています。

グローバルデリバリーについても、Japanを含む各リージョンにおいて開発拠点であるグローバルデリバリーセンター（GDC）🔴の活用が定着しました。次のステップは、第1に20,000人規模となったGDCの規模の拡大を引き続き図りつつ、AIの活用や自動化を通じて、より一層の効率化と生産性強化を追求すること。そして第2にセンターオブエクセレンス（CoE）として当社グループのナレッジを集約する範囲を、従来のインフラサービスやヘルプデスクよりも難易度の高い分野へと広げ、対応力を強化することです。

最後のグローバルアライアンスに関しては、すでに触れたSAP、Salesforce、ServiceNowにMicrosoftを含めた4社とのパートナーシップに加え、他アライアンスパートナーとの連携も深め、

当社グループならではの付加価値を追求しています。付加価値の源泉となるのが、豊富な社内実践から得た実体験に基づく洞察、そして、パートナーのサービスにデジタルアニーラ*のような独自の技術を組み合わせることで提供できるという可能性です。今後もお客様のニーズを見極めながら、有力なパートナーと連携していく方針です。

* 量子現象に着想を得たデジタル回路で、現在の汎用コンピュータでは解くことが難しい「組合せ最適化問題」を高速で解く富士通独自の技術。

Fujitsu Uvance

グローバルビジネスの成長加速に向けて現在私たちが最も注力するのが、Fujitsu Uvance🔴です。2030年のあるべき社会の姿を見据えて立ち上げたFujitsu Uvanceは、サービスの提供を開始している2022年の時点で「確立されたサービス群」を擁しているわけではありません。なぜならFujitsu Uvanceは、2030年に向けて変化する市場に合わせて常に変化し続けるもの、育てていくものであるからです。

2023年3月期は、グローバルオフリングを土台に築いたHorizontal areasや、すでに素材がある程度そろっているSustainable ManufacturingなどのVertical areasのサービス提供を開始しています。並行して、2024年3月期の本格展開に向け、当社グループが独自に開発するサービスに加え、グローバルアライアンスのパートナーとの協業を通じてサービスを拡充する計画です。特にVertical areasについては、お客様との共創を通じたサービス開発も積極化します。

日本国内での課題解決力を強化

国内営業職8,000名のリスキリングが成果を挙げていることが、顧客リレーションを統括するOneCRMにデータとして表れています。

Japan、Europe、Americas、Asia Pacificの4リージョン

P24-27

グローバルカスタマーサクセスビジネスグループ

P24

グローバルデリバリーセンター（GDC）

P25-26

Fujitsu Uvance

P34-41

ジャパン・グローバルゲートウェイ (JGG)

P25-26

情報セキュリティ

P91-92

2022年3月時点で、国内における全商談の約半数で、RFPと呼ばれるお客様の提案依頼書では要求されていない、CO₂削減をはじめとするサステナビリティ経営強化に資する提案が行われました。そのうち約半数のお客様が、「富士通グループが今までにない提案をするようになった」「こんなことが可能なのか」とポジティブに反応してくださっています。ビジネスプロデューサーとして、お客様が実現したいこと、お客様の成功にとって必要なことを第一に考えるというマインドセットが浸透しつつある何よりの証左であると考えています。

お客様事業の一層の安定化に貢献

当社グループの収益基盤が国内ビジネスにあるという現状において、収益性の向上、ひいては、営業利益率目標の達成に向けた要がジャパン・グローバルゲートウェイ (JGG) [●](#)です。JGGは、サービスの標準化とシェアードサービスの拡大を担う組織であり、国内ビジネスのGDC活用の拡大を通じた生産性向上のカギを握ります。

JGGによるGDCとの連携プロセスの仕組みづくりは概ね完了しました。お客様へサービスを提供する前線からの要望とJGG / GDCの人材をマッチングする、AIを活用したシステムによる効率化も進み、GDCの活用度は着実に広がっています。人員的にも、20,000人を擁すGDCのうち、日本向けの人材は2022年7月時点で8,400名と2021年4月時点の4,000名から飛躍的に増加、さらに2022年9月までに9,000名にまで増員する計画です。サービスの標準化に関しても、2022年3月期中に国内全プロジェクトの約40%ですでに適用されており、さらに2023年3月期中に50%まで引き上げる計画です。

また、セキュリティインシデントの発生を受け、ITガバナンス、組織、人材、事業プロセスなどあらゆる仕組みの総点検と抜本的な変革を進めています。このうち組織と人材に関しては、2021年10月に情報セキュリティ [●](#)本部を設置するとともに、セキュリティ人員の増強を進めています。

お客様のDXベストパートナーへ

グローバルカスタマーサクセスビジネスグループでは、スキル・経験が高いビジネスプロデューサーを戦略的グローバルアカウントの専任としました。これが、Account General Manager (AGM) です。AGMの使命は、お客様の経営課題、お客様が向き合う社会課題が何かを徹底的に考えることです。当然、お客様のIT部門へのヒアリングだけでは足りず、いわゆるCXOと呼ばれる、CEO、CIO、あるいはCDOなどの経営層にアプローチする必要があります。2021年に製造・流通業など一部のお客様にAGMを配置したところ、より踏み込んだ提案がなされるようになったという変化が表れたことから、2022年4月以降は全業種のグローバルアカウントに拡大していきます。

中期的な成長に向けて

中期目標、中でも営業利益率の達成に向けたカギを握るのがJGGとGDCであることは前述のとおりですが、パーパス実現に向けた本来のゴールはその先にあります。中期的な成長の実現という観点ではFujitsu Uvanceに、そして富士通ブランドの維持・強化という観点ではセキュリティ体制の変革に全力を挙げ、持続的な企業価値向上を追求していきます。

重要施策の進捗と今後の方針: ケイパビリティ強化



Ridgelinez

Ridgelinez株式会社
代表取締役 CEO

今井 俊哉

2022年3月期までの進捗

- ▶ お客様のDXをリードするうえでカギを握るコンサルティングサービスを提供する富士通グループの新会社として、2020年4月に操業を開始。
- ▶ お客様が抱える経営課題や事業課題の解決に取り組み、デジタル技術の実装にあたっては、富士通グループの製品やサービスにとどまらない最適な技術をお客様に提供。
- ▶ 事業変革を通じた顧客体験向上、業務執行の最適化、組織および人材変革を通じた従業員のエンゲージメント向上、そしてデータドリブン経営の4つの分野に注力。これら分野の変革を加速するドライバーとして、ICT基盤の構築やクラウド移行を柱とするデジタル技術を活用する。
- ▶ 2022年3月期は、お客様経営層へのアプローチ強化および、積極的なマーケティング活動によるブランド認知拡大が奏功し、受注実績が前期比で3割近く伸長。
- ▶ 社員のパフォーマンスを最大化する人事制度の導入が完了し、コンサルティングファームとしての人材マネジメントの仕組みを整備。採用活動を強化し、操業開始直後には大半を占めていた富士通グループ出身者の割合が低下、現在は約半数がRidgelinez採用の人材が占める。

2023年3月期の施策と目標

- ▶ 4つの分野への注力と、変革ドライバーとしてのデジタル技術の活用という基本方針で、お客様経営層へのアプローチ注力を継続し、受注パイプラインの拡大と安定的な成長を目指す。
- ▶ 安定的な成長を支える基盤を強化すべく、継続的に利益を生み出す組織体質の構築を目指すとともに、お客様のさらなる変革の伴走者として「4X*+Digital」のフレームワークを活用した、全社規模でのトランスフォーメーションの実現支援に注力する。
- ▶ Fujitsu Uvanceとの連携を深化させ、サステナビリティ経営とカーボンニュートラルの実現をはじめとする社会課題を起点としたサービス提供に不可欠な上流コンサルティング機能を進化させる。

* Customer experience, Operational excellence, Employee experience, Management excellence

中期的な課題

- ▶ コンサルティングファームとして、ブランド認知を高める。
- ▶ 良質な人材の継続的な採用を実現し、コンサルティング事業の海外拠点立ち上げ準備を進める。



Strategic Growth & Investments (SG&I)

SVP, Strategic Growth & Investments担当

ニコラス フレイザー

2022年3月期までの進捗

- ▶ 2020年3月、富士通の全社的な非連続的成長の実現を牽引する目的でSG&Iを立ち上げ。以来、国内外のM&A、ベンチャー投資、ジョイントベンチャーなどの事業創造や新規事業開発などのプロフェッショナルサポートをまとめて提供する、世界に通用するチームを構築。現在、東京本社のチーム、および2021年後半に設立したロンドンのチームで、グローバルに任務を遂行。
- ▶ SG&Iは、専門性が高く多様性に富んだグローバルチームを立ち上げ、様々な案件を取りまとめるだけでなく、各種投資に必要なガバナンス体制もグローバルに一元的に設計し、タイムリーでバランスの取れた意思決定を担保する責務を担う。
- ▶ これまでに、日本で1件、オセアニアで3件 (Versor, oobe, Enable Professional Services) の買収を完了し、9件 (イスラエルのAutofleet、日本のQunaSysなど) のベンチャー投資を実行。さらに、Palantirとの戦略的提携・投資、創業ベンチャーのペプチドリームとの合併事業、電通・ISIDとの戦略的協業などを実現。

2023年3月期の施策と目標

- ▶ 富士通のサービス変革とFujitsu Uvance実現の両方をサポートする、変革的かつ戦略的な買収機会をもって期初を迎えた。事業部およびFujitsu Uvanceの推進部門と緊密に協力しながら、従来のITサービスの変革を加速 (Modernizing the Core) すると同時に、新しいソリューションポートフォリオを強化 (Building the New-Uvance) していく。
- ▶ Fujitsu Launchpadという新しいインキュベーションプログラムをSG&I内に設立。富士通の従業員や事業部によるイノベーションの創出、評価、事業化のサポートに徹する。
- ▶ 経済的および地政学的な逆風にもかかわらず、当期は富士通のプログラマティックな非連続的成長に向けた幕開けになる。SG&Iのメンバーは、その伴走者として専門的なアドバイスを提供していく。

中期的な課題

- ▶ 世界に通用する人材の獲得、育成および維持
- ▶ M&A、ベンチャー投資、事業創造および新規事業開発を通じた成長機会で構成される、健全なパイプラインの維持
- ▶ 世界経済の見通しおよび地政学的リスク

重要施策の進捗と今後の方針:グローバルな成長



グローバルカスタマー サクセスビジネスグループ

執行役員 SEVP
グローバルカスタマーサクセス
ビジネスグループ長

大西 俊介

2022年3月期までの進捗

- ▶ 当社グループの変革をリードするフロント組織として、営業/SE組織の融合(製販統合)、デリバリーモデルの変革(JGGとの連携によるサービスの標準化とGDCの活用拡大の実現)を推進。
- ▶ 製造業を中心に、製販一体型リーダーであるAccount General Managerをグローバルに事業を展開する特定のお客様に配置し活動を開始。また、お客様の課題解決に伴走するDXビジネスコンサルタントの育成を推進。

(2022年3月期までの進捗は、旧グローバルソリューション部門の取り組み内容。)

2023年3月期の施策と目標

- ▶ マルチナショナルなお客様の事業や、変革の実現を目指すお客様と相対するフロント組織として、グローバルカスタマーサクセスビジネスグループを2022年4月に設立。
- ▶ アカウント組織とオファリング組織の分離*により、お客様志向で、スピード感を持った事業と組織変革を推進。前期より進めているAccount General Managerを担当業種全分野の大規模なお客様に配置。
- ▶ グローバルカスタマープログラムの設計と実装を行い、Fujitsu Uvanceをはじめとするオファリング、事業展開に向けてお客様接点における主導的な役割をグローバルで担う。

* 旧グローバルソリューション部門を、グローバルソリューションビジネスグループとグローバルカスタマーサクセスビジネスグループに再編。グローバルソリューションビジネスグループが、オファリングの開発とデリバリー機能を担う。

中期的な課題

- ▶ 「カスタマーサクセス」に注力するフロント組織として、お客様、社会的課題の解決に向けたステークホルダーとのエコシステム、共創アプローチをリードし、当社のグローバルな成長に貢献する。



Japanリージョン

執行役員 SEVP
JapanリージョンCEO

堤 浩幸

2022年3月期までの進捗

- ▶ Japanリージョンは、中央官庁、通信・メディア、電気・ガス、社会インフラ、さらにミッションクリティカルなどの日本企業、事業をターゲットとし、加えて地方自治体/民需、医療、文教は傘下の富士通Japanによりオペレーションを実施。
- ▶ One Teamとしてサイロ化をなくし、シナジーにより日本の社会課題をデジタル技術によって解決することを具体化。新たな価値創造で、富士通グループの成長に寄与。
- ▶ 従来の個別受託型事業モデルからDX企業としての事業モデルへの転換に合わせたスタンダードなプラットフォームを整備し、新たなビジネスモデルの構築を推進。その確立に向けた、DXのコンサルティング・提案力強化のため、全ビジネスプロデューサーへのリスクリング研修を計画するとともに、全員を対象としたLeanの習得・実践プログラムを展開。

2023年3月期の施策と目標

- ▶ ターゲット層のお客様が持つ経営課題解決に向け、グローバルオファリングをベースとするソリューションの提案、展開を強化する。
- ▶ Fujitsu Uvanceのショーケースとなる事業を構築する。
- ▶ ビジネスプロデューサーの行動変容の定着、JGGとGDCの活用拡大によるサービス提供の効率化を一層推進する。
- ▶ AIとデータの活用によるトラブルの未然防止や品質・リスクマネジメント強化により、不採算プロジェクトの発生を抑制する。

中期的な課題

- ▶ 政府が提唱するデジタル田園都市国家構想を含めた社会を支える基盤システムのDX化を具体化し貢献する。
- ▶ 各お客様に対する新規ビジネス(事業転換)への提案を強化し、戦略的な中長期プロジェクトを創造する。
- ▶ 社会課題解決に向け、当社グループ以外の企業・組織と連携する「エコシステム」を拡大する。



富士通Japan

富士通Japan株式会社
代表取締役社長

砂田 敬之

2022年3月期までの進捗

- ▶ 子会社の統合を含む富士通グループの国内事業を再編し、売上高1,000億円以下の民間企業、地方自治体、教育・医療機関を主要ターゲットとする富士通Japanを2020年10月に設立。受発注・人事などの社内システムの統合を概ね完了。
- ▶ 半導体不足の影響に加え、ターゲットとするお客様・業界が特にCOVID-19の影響を強く受けたことから、2022年3月期の受注は前期比90%にとどまる。
- ▶ JGGとの連携によりサービスの標準化とGDCの活用拡大を実現。

2023年3月期の施策と目標

- ▶ 富士通Japanが高い競争力を発揮する市場とオファリングに経営資源を集中的に投入し、成長を実現、富士通のテクノロジーソリューション営業利益率10%達成への貢献を目指す。
- ▶ お客様の課題を起点とするソリューション提案型事業への転換を加速する。
- ▶ JGGとの連携の下で、さらに標準化を徹底し、サービスの生産性と品質の向上を加速する。

中期的な課題

- ▶ 富士通Japanがターゲットとするお客様への提案にFujitsu Uvanceのオファリングを組み合わせ、お客様の課題解決に貢献する。

ジャパン・グローバルゲートウェイ (JGG) とグローバルデリバリーセンター (GDC) の活用によるサービス品質と生産性の向上

JGGとGDCとは

JGGは、約7,600名*1にのぼるシステムエンジニア (SE) を擁する専門組織として、日本国内におけるITサービスとDXオファリングの提供を支えています。具体的には、お客様との接点であるビジネスプロデューサーや顧客対応にあたる業種SEが受注した案件に対し、サービスの提供やオファリングの実装から運用・保守までのすべての工程を担当します。

一方、GDCは、富士通グループのグローバルな事業展開を支える組織として約20,000人*1の人材を擁し、ソフトウェアやアプリケーションの開発、運用サービス、コールセンター受託業務など多岐にわたる業務を担っています。フィリピン、インド、ポーランド、コスタリカなど、高度なIT技術を持つ人材が集積する国・地域に設けたGDCが、Japan・Europe・Americas・Asia Pacificの4リージョン、40以上の言語に対応するサービスを提供しています。

これまで当社グループの日本国内ビジネスは、個別受託型システムの開発・運用が中心であったため、サービスの標準化が限定的でGDCが十分に活用されていませんでした。この結果、サービス品質にばらつきが生じ、生産性も低いという課題を抱えるとともに、本来は高付加価値なDX案件に投入すべき国内のSEリソースが、十分に確保できないという問題も生まれていました。この課題を解決し、GDCのリソースを最大限活用することでサービス品質と生産性の向上を同時に実現すべく設立されたのがJGGです。

*1 2022年4月時点。

AIで人材を最適配置

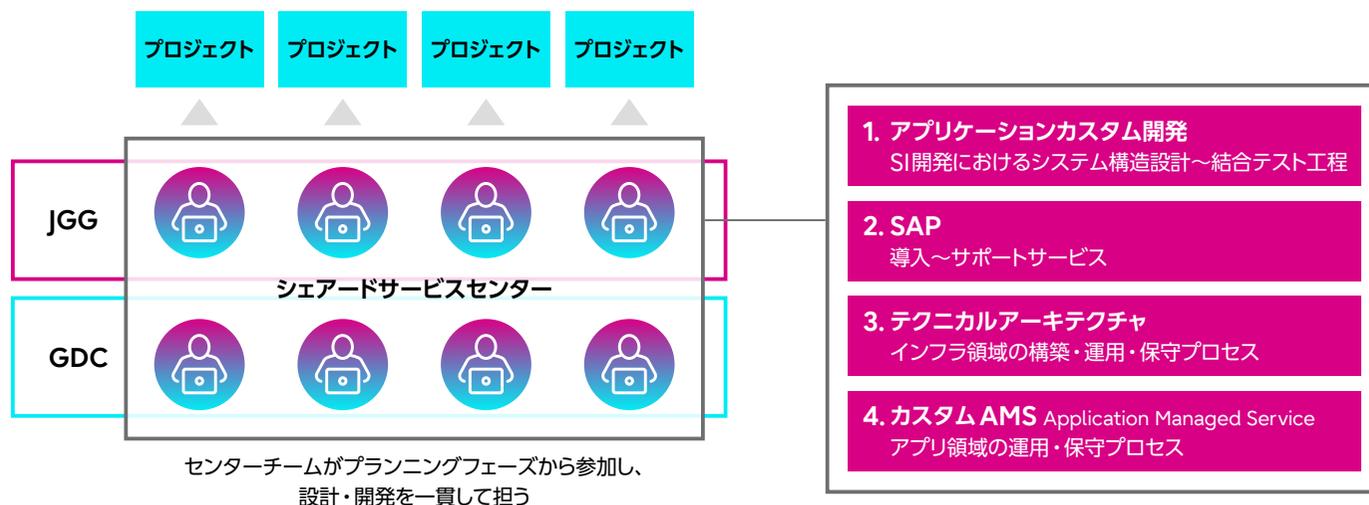
まずJGGで着手したのが、サービス提供やオファリング実装に至るまでの設計・開発・テスト業務に関わるすべての作業工程をタスクに細分化し、徹底的に定義し、標準化することです。「お客様との長年の取引関係で築いた慣習にのっとったモノづくり」といったあいまいな要素を可能な限り排除し、作業工程・作業内容を標準化したことで、GDCのメンバーにも作業スコープが明確に理解できる仕組みを構築しました。2022年4月までに、日本国内でGDCが参画する全プロジェクトに標準化が適用されています。この結果、英語圏人材約4,300人を含む約8,400人*2のGDCメンバーと共業を行っており、GDCメンバーの開発体制構築も、予定より半年前倒しの2022年9月までに9,000人に到達する予定です。

次にJGGに導入したのが「シェアードサービスモデル」です。これは、お客様ごとに担当SEを配置していた従来の仕組みを、サービス

の種類ごとに担当SEを配置する仕組みに転換したものです。特定の「シェアードサービス」に担当指定されたSE、およびそのSEと組むGDCメンバーは、お客様を問わずに当該サービスを提供する専門エンジニアとして、開発、導入から運用・保守までを一貫して担います。「シェアードサービスモデル」によって、お客様に高い品質のサービスをスピーディに提供できるようになり、また、JGGとGDCにそれぞれ所属するSEにとっては自らの専門性を高めノウハウを蓄積して作業効率を向上させることが可能となりました。

お客様との接点であるビジネスプロデューサーや業種SE側から要求されるスキルセットと、JGGのエンジニアが持つスキルセットを、AIでマッチングする仕組みの構築も計画しています。JGGメンバーの保有スキルや稼働情報を可視化することで、プロジェクト側からのリクエストに迅速かつ適切な人材配置で応えるDXを実現することが期待されます。

*2 2022年7月時点。



業種 (公共系) SEの声



マネージャー
野澤 翼

JGGのシェアードサービスが利用できるようになり、大規模プロジェクトであってもクラウドやOS等のインフラ基盤の構築についてはJGGに任せ、お客様との接点である私たち業種SEは、ミドルウェアやデータベース等の専門的なスキルセットを持つSEの作業配分の調整にあたる役割分担が明確になりました。また、プロジェクトに配置されているJGGメンバーがフロントとGDCを橋渡しするので、私たちは、良い意味でGDCを意識することなく、JGGのエンジニアとのコミュニケーションのみに集中できるようになり、プロジェクト推進が効率化しています。

インフラ構築プロジェクトに必要なツールが標準化され、手作業を極力減らした自動化が実現しています。また、プロジェクトの過程でJGGから提供された資料や納品物についても、多数のプロジェクトを遂行した実績を反映した納得のいく品質でした。スピードやコスト面での優位性と併せ、お客様からも高い評価をいただいています。

業種SEのノウハウをJGGにフィードバックすることで、シェアードサービスの拡充やさらに高品質なサービスのデリバリーをJGGと共創していきたいと思っています。

JGGのSEの声



シニアマネージャー
三須 隆之

富士通グループのサービスデリバリー変革を、JGGの内部から実感しています。エンジニアリングの専門集団として、JGGのSEはより専門性の高いインテグレーションに専念できるようになり、また、1人のSEが複数のプロジェクトを並行して遂行することが当たり前になりました。シェアードサービスの整備に伴いGDCのメンバーが即戦力化し、一から手探りで作業手順を伝えるような場面がほぼ皆無になりました。JGGのSEとGDCのSEが「バディ」として組んで日常的にコミュニケーションを取り、相互理解に基づいて共同で作業にあたる仕組みも導入しており、以前のような作業を依頼するSEとそれを請け負うGDCという関係が、同じプロジェクトのメンバーとして業務にあたる関係へと変化しています。

今後は最新技術を用いたインテグレーションや、大規模プロジェクトのインテグレーションにも挑戦していきたいと考えています。日本におけるIT人材の不足が指摘される中で、デリバリー担当であるJGGが先陣を切って最新技術、グローバル化、そしてベストプラクティスの標準化に取り組んでいきます。

フィリピンGDCのSEの声



シニアエンジニア
サモラ・クリステン・ポール

私が当GDCに入ったのは、2021年4月にJGGが本格的に稼働を始める数か月前です。JGGの急速な立ち上げに伴い、当GDCにおける日本向け業務も拡大しています。現在では、1つの開発プロジェクトが終了する前に次のプロジェクトが並行して始まることも珍しくありません。数多くのプロジェクトに携わり経験を重ねることで、私自身のSEとしてのスキルも高まります。

JGG側にいる「バディ」の存在は、日本側とGDC側、相互の作業の段取りや進捗に関する理解を深める助けになっており、オフリングの開発をスムーズに進めるうえで大きなプラスです。リスクを未然に回避する、あるいは、問題を初期段階で解決するという観点でも、業務の中で出てくる懸念点や不明点について、「バディ」とチャットを通じて気軽にコミュニケーションを取り、解決できるという体制は重要です。

プロジェクトの合間には、新たなスキル習得と認定資格の取得にも挑戦しています。資格習得で学んだスキルを実際にプロジェクトで活用できるため、非常にやりがいがあります。私自身が成長することで、当社グループの成長にも貢献したいと考えています。



Europe リージョン

執行役員 EVP
EuropeリージョンCEO
ポール パターソン

2022年3月期までの進捗

- ▶ Northern & Western Europe (NWE) と Central & Eastern Europe (CEE) の2地域において、事業モデルの簡素化、低収益・不採算事業からの撤退などの構造改革を推進。
- ▶ リージョンの一部で実施していたグローバルオファリングの開発は、社内プロセスを簡素化し市場への展開スピードを改善するため、グローバルソリューションビジネスグループに移管。
- ▶ お客様との関係強化と、各国およびGDCによるサービスデリバリーの改善に注力した結果、お客様満足度スコアが向上。

2023年3月期の施策と目標

- ▶ 2022年4月にNWEとCEEのサービス事業を新Europeリージョンに統合、デジタルサービス分野を中心とした成長を目指す。プロダクトビジネスはシステムプラットフォームビジネスグループに移管。
- ▶ より緊密なお客様との関係を構築するため、厳選した戦略顧客と新規ビジネスに焦点を当てる。
- ▶ お客様のビジネス課題に対する解決策を先んじて見つけ出すため、コンサルティング能力と各業種の専門性を継続的に強化する。
- ▶ 多様な人材を採用・確保・育成することで、将来に向けたスキルを構築する。

中期的な課題

- ▶ 地政学的な不安定化とインフレの上昇により、欧州では市場成長の鈍化と経済の課題拡大が見込まれる。コストベースへの悪影響を軽減しながら、お客様を支える機会を獲得すべく、変革を推進する。
- ▶ M&Aも活用しながらお客様のデジタル変革を支援するための能力を高め、Fujitsu Uvanceによる成長戦略を実行する。



Americas リージョン

SVP
AmericasリージョンCEO
ダグ ムーア

2022年3月期までの進捗

- ▶ 北米では不採算事業からの撤退を推進し、デジタルサービスへの専門化を徹底した結果、2022年3月期に着実な成長を実現。
- ▶ 選択と集中を進め、本社発のグローバルオファリングを軸として大手戦略顧客へビジネスリソースを集中させるとともに、富士通グローバル標準のデリバリーメソッドを徹底することで、採算性の向上を図った。
- ▶ これらと並行して北米主要グループ会社の再編も進め、統合を完了。

2023年3月期の施策と目標

- ▶ これまで米国の民需分野、カナダの公共分野でそれぞれ蓄積した実績・ノウハウを展開、米国では公共分野、カナダでは民需分野において新規のお客様を獲得し、継続的な成長を目指す。
- ▶ グローバルオファリングの提案拡大に向けSAP、ServiceNow、Salesforceをはじめとするグローバルアライアンスパートナーとの連携を強化する。また、それらパートナーと連携して構築したGLOVIA OM等のソリューションの活用・拡充も図る。
- ▶ さらなる採算性の向上に向け、GDCの利用を拡大する。

中期的な課題

- ▶ 富士通全社のFujitsu Uvance戦略をベースに、デジタルサービスのケイパビリティをさらに強化し、コンサルティング型デジタルサービス事業への展開を加速する。
- ▶ Fujitsu Uvanceのソリューションを通じて企業変革を実現し、お客様の業界の垣根を越えてビジネス価値を提供する。



Asia Pacific リージョン

執行役員 EVP
Asia PacificリージョンCEO
グレアム ベアードセル

2022年3月期までの進捗

- ▶ 顧客業種への見識と適応力の強化を目的に、業種起点の市場開拓モデルを確立。
- ▶ 買収を活用し成長戦略を加速。2022年3月期は2件の買収を完了し、付加価値サービスの能力を強化した。
- ▶ サービスデリバリーにおけるGDC活用を拡大し、サービス提供能力と品質を継続的に向上させた。
- ▶ オセアニア地域のジェンダー問題を改善、ニュージーランドのアオテアロアで先住民マオリ族・太平洋諸島諸民族のインクルージョン計画を開始。

2023年3月期の施策と目標

- ▶ Asia Pacific (APAC) リージョンとして新しい組織体制を立ち上げ、APAC戦略を磨き上げる。
- ▶ 業種視点の強化とコンサルティング主導アプローチにより、Fujitsu Uvanceを軸とする戦略の推進に注力する。
- ▶ APAC事業モデルの確立を通じてリージョン全体のケイパビリティを強化、必要に応じた経営資源の共用でスケールメリットを活かす。
- ▶ 実践的なM&A戦略を継続、2022年3月期に続く3件目の買収を目指す。
- ▶ パーパスに基づくアクションとして、以下を推進。
 - オーストラリアで炭素排出量を30%以上削減する再生可能エネルギーの電力購入協定 (PPA) を実行する。
 - ダイバーシティ&インクルージョンの観点で、優れた雇用者としての評価の維持に努める。
 - 先住民主導プログラムを通じ、デジタルインクルージョンを推進する。

中期的な課題

- ▶ Fujitsu Uvanceを本格的に展開する。
- ▶ GDC、自動化、標準化を活用し、お客様のビジネス成果と生産性を向上させる。
- ▶ 買収による成長戦略の継続でケイパビリティを強化、APAC全体のビジネスを変革する。

非財務指標

経営目標に掲げる3つの非財務指標について、なぜその指標が富士通グループにとって重要なのか、目標値がどのような意味を持つのか、そして今後どのように改善を図るのか、担当役員に聞きました。

お客様ネット・プロモーター・スコア (NPS®)



執行役員 EVP
Chief Marketing Officer (CMO)

山本 多絵子



グローバル共通の調査を通じてお客様の声を聴く

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。購入した商品やサービスに対する満足あるいは不満の度合いを示す顧客満足度とは異なり、顧客ロイヤリティは、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ちます。

当社グループがお客様NPSを非財務指標の1つとしているのは、お客様中心の経営を実現するためです。お客様NPSを通じてお客様

の声を聴き、ニーズに的確に応えるサービスを提供する、あるいは、お客様のニーズの先を見越した提案をすることで、お客様の体験価値が向上し、お客様NPSがより一層高まる。こうしたポジティブな循環をつくり出すことが、結果として当社グループの企業価値向上につながると、私たちは考えています。

グローバルにお客様の声を聴き、お客様体験を改善する仕組みとして、現場レベルでは改善活動をリードするCXリーダーを各地域にアサインし、経営サイドでは社長の時田を議長とし各地域の事業責任者が集うCXステアリングボードを四半期ごとに開催しています。これにより、お客様の課題を経営課題として取り上げ、改善アクション提案、投資領域検討、施策効果検証まで実施する「フィードバックループ」を回していく体制を取っています。

目的は継続的な改善アクション

お客様NPSを活用する企業はグローバルに多数存在する一方で、経営指標として目標値と共に公表しているケースはほとんど見られません。そうした中で当社グループが2023年3月期に「前期比+3.7ポイント」という目標値を設定しているのは、お客様との信頼関係構築にコミットしているからです。また、目標を絶対値ではなく前期比の改善ポイントとしたことには、いかなる点数であってもそれで十分ということはない、お客様の声を反映してお客様体験価値を継続的に高めていくという意志が込められています。

目標設定にあたっては、グローバルな調査で得た約2,000名のお客様からの回答を1件ずつ丹念に検証し、今期取るべきアクションを通じて何ポイント改善できるかを検討して積み上げるというアプローチを取りました。同様のアプローチを取った2022年3月期の改善実績が前期比+2.3ポイントであったことに鑑みれば、今期目標とする前期比+3.7ポイントは、従来の取り組みの延長線では達成しえない高い目標値であると捉えています。

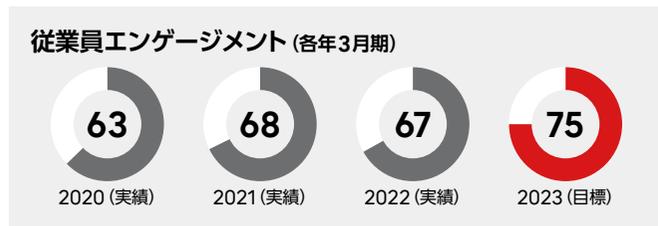
ここで気をつけなければならないのが、お客様NPSはあくまで指標であり、「スコア改善」自体が目的ではないということです。NPS調査を通してお客様の声と徹底的に向き合い、お客様の体験価値向上に寄与する改善アクションを継続的に行うことこそが重要なのです。2023年3月期は、DXに関する提案の強化、提案強化のためベストプラクティスをグローバル共有する仕組みの構築、お客様の声、特に批判者に対するフォローアップの迅速化を可能とする仕組みの導入といった具体的なアクションを展開し、お客様の体験価値向上に取り組めます。

従業員エンゲージメント



執行役員 EVP
Chief Human Resources Officer
(CHRO)

平松 浩樹



個人と会社両方の成長を目指す

富士通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。エンゲージメントの高い社員は質の高いサービスをお客様に提供することができ、お客様からの良い評価は社員の仕事に対する手応えを高めるという相関関係があると、これまでの経験則から推測されるからです。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、私たちは考えています。

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1つの指標として、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、その向上のために様々なことに取り組んでいます。例えば、組織ビジョンの共有です。パーパスの

実現に向けて組織長自らがビジョンを言語化し、メンバーへ共有することで、共感とモチベーションを引き出します。また、メンバーと直接関わる管理職が職場マネジメント強化にも取り組んでおり、メンバー一人ひとりの役割と期待値の理解、そして実践につなげるため、1 on 1ミーティング^①を実施します。加えて、会社としてキャリアを考える場や、幅広い成長や挑戦の機会を設けるなど、キャリアオーナーシップの支援をしています。

グローバル企業に比肩する目標を設定

当社グループは、パーパスドリブンな企業という自らのありたい姿を明確に示し、社員の働き方の選択肢を広げる施策を導入しています。こうした中で、組織文化、社員の働き方や意見、意識の変化をタイムリーに把握し、その結果を経営にスピーディに反映させるべく、従業員エンゲージメントを測定するサーベイをグローバル共通で年2回実施しています。

目標値である「75」は、グローバル企業をベンチマークとして割り出した数値です。実際の数値は、企業の業容、国や地域による事業環境や社員の出身国の多様性などにも影響を受けるため、大きなばらつきがあります。率直に言えば、当社グループにとっては「75」が高い目標であるのも確かです。そうした条件を踏まえながらも、私たちはグローバル企業に比肩するという意思を持って目標の達成を目指しています。

サーベイの結果は、グループ全社員が見られるイントラネットページで開示しています。また、部署ごとの結果も示し、各職場における日々のマネジメントとエンゲージメント向上に向けた変革に活用するよう促しています。加えて、部署ごとの結果は、ポスティング制度^②

を活用して新たな環境での挑戦を志す社員の情報ニーズにも応えています。

情報の分析を通じ、1 on 1ミーティングと従業員エンゲージメントには強い相関があることが明らかになりました。これは、日常的な業務の報告や相談を離れ、上司と部下が共感しうるビジョンを議論し明確化することが、従業員エンゲージメントの観点からも、パーパスドリブンな組織をつくり上げる観点からも、極めて重要な意味を持つことを示しています。一方で、エンゲージメントを劇的に向上させる「特効薬」はないというのが、私自身の認識です。今後も、データを活用しながら社員一人ひとりと向き合い、多様な価値観を理解して個人の成長を支援していきます。

1 on 1ミーティング

P44

ポスティング制度

P44

DX推進指標



執行役員 EVP
Chief Information Officer (CIO)
Chief Digital Transformation
Officer (CDXO) 補佐

福田 譲



パーパス実現に向けた過程の変化を捉える

当社グループの「DX」の定義は、日本の経済産業省が、企業のデジタル経営改革を推進することを目的として設定した「DX推進指標」の中の説明に拠っています。私たちは、パーパス実現に向けた過程において当社グループがたどる変化を捉えるために、DX推進指標を非財務指標の1つに掲げ、DX推進の成熟度の診断を、全世界・グループ規模で共通の形式で実施しています。部門ごとに細かく診断することで、変革の進捗状況や施策の成果を把握してアクションを取っています。

DX推進指標を非財務指標として掲げたもう1つの狙いは、お客様のDXをリードしうるパートナーとしての知見の蓄積です。DX推進指標に準拠した取り組みを当社グループが自ら実践し、DXの成熟

度を高めることで、その過程で得た知見を、事業を通じてお客様に提供できると考えています。

DX推進指標は、企業が自ら自己診断を行うことを前提に設定されています。当社グループでは、自己診断における客観性を担保するため、半年に1回集計するグループ全社員の声を採点の根拠とし、Ridgelinezによる第三者評価も織り込み、厳密に運用しています。ここで集めた声は、全社DXプロジェクト「Fujitsu Transformation=フジトラ」の中で、各部門のDX推進責任者=DX Officerが、部門単位での取り組みの進捗状況を判断し、次に打つべき施策の意思決定や軌道修正をするためにも活用しています。

継続的な改善のカギは社内変革

現在私たちは、2023年3月期末にDX推進指標3.5という数値目標を設定しています。経済産業省の「DX推進指標」では、すべての定性指標において調査地点の平均が3以上をマークした企業は「DX先行企業」に区分けされます*。従って本目標の達成を通じ、日本のDX先行企業の中でトップ水準、世界的でも胸を張ることができるレベルを目指しています。

3.5はむろん、ゴールではありません。「マインドセット、企業文化」「人材育成・確保」「事業への落とし込み」の3つの分野での社内変革が、今後の継続的な改善のカギを握ると見えています。「マインドセット、企業文化」については、ジョブ型人材マネジメントや事業創出プログラムであるFujitsu Innovation Circuitなどの施策が機能することがポイントです。「人材育成・確保」は、リスクリング教育やDX人材育成exPracticeなどの人材育成施策、ポスティング制度など人材流動施策の定着と活性化が必須です。

そして「事業への落とし込み」は、Fujitsu Uvance、サービスデリバリー変革、業務プロセス変革をはじめとする施策の加速が大きく関わります。これまで進めてきた取り組みの定着・浸透も図りながら、グループ全社員、そして社外のステークホルダーが当社グループの変革の進捗確認ができるよう、DX推進指標を活用していきます。

Ridgelinez	P23
フジトラ	P47
ジョブ型人材マネジメント	P43-44
exPractice	P45
ポスティング制度	P44
Fujitsu Uvance	P34-41
サービスデリバリー変革	P25-26

* 独立行政法人情報処理推進機構
「DX推進指標 自己診断結果 分析レポート (2020年版)」
<https://www.ipa.go.jp/files/000091505.pdf>

非財務指標タスクフォースの挑戦

3つの非財務指標、GRB、財務指標の関係解明に向けて

富士通グループは、社会課題解決を起点とした事業の推進を通じて社会のサステナビリティに貢献するとともに、自らもサステナビリティマネジメントを実践し、パーパスの実現を目指しています。財務指標と非財務指標は、こうした事業活動とサステナビリティマネジメントの進捗を測るもので、経営方針において中期目標として掲げています。

このうち非財務経営指標である「お客様 NPS®」「従業員エンゲージメント」「DX推進指標」がどのような取り組みを通じて改善されるのか、GRB（グローバルレスポンシブルビジネス）の取り組みが非財務指標にどのように影響するのか、そして、財務指標と非財務指標の間にもどのような関係があるのかをデータに基づいて明らかにするため、2022年1月、「非財務指標タスクフォース」が発足しました。

非財務経営指標を様々な視点から検討するため、タスクフォースには多くの部門からメンバーが参加しています。メンバーがどのような目的意識を持ってタスクフォースに参加しているのか、何を重視して取り組みを進めているのか、話を聞きました。

GRBと非財務指標の関係を解明



サステナビリティ推進本部
ソーシャルバリュー室
室長

生田 孝史

財務指標と非財務指標、それぞれの指標は独立して存在しているのではなく、何らかの関係性があるべきと私たちは考えています。しかし、現時点ではその関係性がデータで実証できていないため、仮説と推測の域を出ません。データドリブン経営を標榜する企業として、財務・非財務指標の関係性を明らかにしてグループ内外に示そうという意思が、タスクフォース結成を後押ししました。

マクロな視点では、環境・社会・ガバナンス（ESG）への取り組みが企業価値に及ぼす影響について、ステークホルダーの関心が高まっているという大きな潮流が存在します。グローバルな情報開示基準の標準化に向けた動きも具体化し、企業による非財務分野の積極的な情報開示も加速しています。こうした新たな枠組みへの対応も見据えながら、私たちも非財務指標に関するロジックを整理しておく必要があると考えています。

サステナビリティ経営を推進する部門から参加している私は、GRBが非財務指標にどのように関係しているのかを解明することに意欲を持っています。抽象的になりがちなサステナビリティの取り組みも、データドリブンで価値創造との関連性が明らかになれば加速するはずです。あるいは反対に、GRBで設定しているKPIが

当社グループの価値創造という観点での的を射ていないことがデータから判明すれば、軌道修正という具体的なアクションにつながると期待しています。

「トレードオン」を社員の納得感に結びつける



CEO室
エグゼクティブディレクター

大橋 宏之

「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」ことをパーパスとする富士通にとって、企業としての価値向上とサステナビリティの「トレードオン」=相互にプラスに働きかける関係性のロジックをどう説明するのかは、大きな命題と考えています。言葉を換えれば、「トレードオン」とはすなわち、財務指標と非財務指標がつながっているということを意味します。データに基づいてその関係性を解明し、社員の皆さんが共感できる形でわかりやすく伝えることが、私たちタスクフォースの目的です。この関係性の分析を行う中で、富士通グループならではのロジックモデルを構築することを目指しています。

最終的には、こうした「トレードオン」が一人ひとりの納得感に結びつくことが1つのゴールだと捉えています。人権・多様性、環境といったサステナビリティ経営を具体化する取り組みが、財務パフォーマンスに寄与している、あるいは、お客様を通じて社会課題の解決に貢献していることが、データとして可視化されれば、自らの仕事が企業価値の向上につながっている実感が強まると考えています。また、将来的には、大量なデータを分析するうえで、自社のテクノロジーが活用できれば富士通らしさがより強まると思います。

今回の取り組みをデータドリブン経営の実践例として発展させていくことで、社員も含めたグループ全体が、その結果にリアルに共感し、自らの仕事に対する誇りと自信を持てる環境をつくることが重要ではないかと考えています。

社員の活躍や成長につながるデータを



Employee Success本部
Engagement &
Growth統括部
統括部長

佐竹 秀彦

私たちは「エンゲージメント」を、会社に対する貢献意欲の高さと、仕事に対するモチベーションの高さの2つの側面から捉えています。貢献意欲・モチベーションが高まれば、未来の予測しがたい環境の中

で何をしたらいいのか悩んでいるお客様に対する提案意欲が高まり、それがサービスの品質や生産性につながり、最終的には業績に反映されると考えています。当社グループが「従業員エンゲージメント」を非財務指標としているのも、こうした考えに拠っています。

私は、社員のエンゲージメント向上に取り組む人事部門として、従業員エンゲージメントが、お客様NPS®とDX推進指標という2つの非財務指標や、売上や利益などの財務パフォーマンスのほか、1 on 1などのマネジメントに関するデータとの関係性を明らかにするため、本タスクフォースに参加しています。

タスクフォースを通じて実現したいのは、従業員エンゲージメントと様々なデータの関係性を示すことです。これができれば、各部門・組織がエンゲージメント向上に本気で取り組む動きが加速し、社員一人ひとりが自らの仕事の意義をより深く理解できるなどの効果が期待できます。また、社員が自らの強みを認識し、会社の中でその強みをいかに発揮するかを考えるという自律的なキャリア形成、そして、そこから生まれる当事者意識を持った働き方や人材の流動性は、当社グループがDX企業として組織文化を変革することにもつながると考えています。

お客様の体験価値向上へアクションを取る



ポートフォリオ戦略本部
グローバルインテリジェス
統括部
統括部長

田村 誠

私は、お客様体験 (Customer Experience (CX)) の向上に向けた取り組みを推進しています。今回、顧客ロイヤリティを測る指標であるお客様NPSが非財務指標の1つとして採用されたことから、本タスクフォースに参加しました。

当社グループが正式にグローバルにお客様NPS調査を開始したのは、2020年下期です。これまでまだ3回しか実施していないことから、統計的な有意性を担保するデータの蓄積はこれからという段階にあります。また、当社グループのようなB to Bビジネスのお客様との商談は、比較的時間が長く、お客様NPSの改善がすぐに受注パイプラインあるいは財務パフォーマンスなどのビジネスインパクトに表れるとは限らないという難しさもあります。そうした難しさを認識しながらも、当社グループがお客様NPSを非財務指標の1つとして設定しているのは、調査、分析、アクション、改善というフィードバックループを回しながら、お客様体験価値を改善することを重視しているからです。

お客様NPSのみならず、従業員エンゲージメントやDX推進指標の非財務指標および売上、受注等の財務パフォーマンスの関係性を

明らかにする、それが本タスクフォースに参画する目的でもあり実現したいことでもあります。つまり、従業員エンゲージメント、お客様NPS®、DX推進指標それぞれがビジネス拡大につながっていくことを立証したいと考えています。また、タスクフォースで得られた知見が事業部門にフィードバックされ、部門・組織単位での具体的なアクションを喚起する仕組みをつくることを念頭に、部門・組織単位にブレークダウンした3つの非財務指標データを集計、分析、検討しています。

ドライバーとしてのDXに注目



CEO室
CDXO Division
シニアディレクター
山口 由香

DX推進指標は、経済産業省で定められたデジタル経営改革のための評価指標を用いた当社グループのトランスフォーメーションの成熟度を測る非財務指標です。全社DXプロジェクトである「Fujitsu Transformation=フジトラ」ではこのDX推進指標を私たち自身のDXの現在地として捉え、全社および各組織の変革に必要な施策の立案・実行に活用しています。私は、このフジトラで非財務指標を評価するうえで重要な情報源であるお客様や社員の声を集め可視化するVOICEプログラムを推進していることから、本タスクフォースに参画しています。

これまでデータ分析から、DX活動による組織の変革と組織の信頼性への緩やかな相関や、当社グループ自身のDXの取り組みを紹介したお客様は当社への「DXパートナーとしての推奨度」が上がっていく傾向が見られます。こうしたことから、DX推進指標を向上させる、つまり当社グループが変革を遂げることは、企業価値の向上に直接寄与するだけでなく、ほかの2つの非財務経営指標を改善するドライバーにもなると捉えています。

タスクフォースでこういった関係性の道筋を明らかにすることは、DX推進指標をはじめとする各非財務指標を向上させるためのアクションに対し、納得感を持つことができると考えており、社員一人ひとりの行動が変わる起点にできると期待しています。

スピーディに回すデータ分析サイクル



ビジネスマネジメント本部
データアナリティクスセンター
センター長代理
池田 栄次

データアナリティクスセンターは、データドリブン経営強化をリードする目的で2021年11月につくられた新しい組織です。私は、データ分析による洞察の創出と、ユーザーが理解しやすいインターフェースでデータを示すダッシュボード構築に関する専門家という立場でタスクフォースに参加しています。

財務指標と比較すると、非財務指標の情報源は、人事部門が蓄積した人材に関する情報、マーケティング部門が持つお客様に関する情報、GRBの推進を通じて蓄積したサステナビリティに関する情報など非常に多岐にわたります。こうした情報から何をどう切り取れば時間軸や組織間の整合が取れるのか、比較可能なデータになるのか、解くべき課題に対して、まずはデータの整備が必要です。タスクフォースメンバーが多くの部門から集まっているのは、効果的な課題の設定とデータ整備を幅広くかつ専門的な視点から検討していくことが不可欠だからです。

実際にデータを集め分析すると、仮説とは違った結果が得られる場合もあります。そこで何が仮説と異なるのかを議論し、データで検証し、評価をする。こうしたサイクルを継続的かつスピーディに回すことを重視しています。また、データから得た知見をグループ内で共有し、社員の行動に結びつけるというゴールを見据え、情報をリアルタイムに可視化するダッシュボードの設計も進めています。

フジトラ

P47

VOICEプログラム

P47

Our value creation: Fujitsu Uvance

社会課題を解決するグローバルソリューションである Fujitsu Uvance の始動を機に、富士通グループとして新たな章をスタートさせました。「あらゆる (Universal) ものをサステナブルな方向に前進 (Advance) させる」という2つの言葉を重ね合わせた名称である Fujitsu Uvance に経営資源を集中し、サステナビリティを核心に据えた事業モデルを構築することで、グローバルにスケールのある成長を実現します。



Fujitsu Uvance担当役員からのメッセージ

グローバルな社会課題の解決に挑む 7 Key Focus Areas

Fujitsu Uvanceの出発点は、「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」という富士通グループのパーパスにあります。このパーパスを実現する事業をグローバルに提供し成長する、Fujitsu Uvanceはこうしたビジョンを描いてスタートしました。

ビジョンの具体化にあたって、私たちは国連の持続可能な開発計画 (SDGs) の「2030年アジェンダ」のターゲット年である2030年のグローバル社会の「あるべき姿」を描き、そこからバックキャストして、解決されるべき社会課題と当社グループが果たすべき役割を検討しました。その結果特定したのが、7つのKey Focus Areas (重点注力分野) ①です。7つのKey Focus Areasは、社会課題を解決するクロスインダストリーの4つのVertical areasと、3つのHorizontal areasからなり、5つのKey Technologiesによって支えられています。これらのKey Focus Areasにおいて当社グループが提供するオファリングの集合体が、Fujitsu Uvanceです。

また、Fujitsu Uvanceというブランドは「オファリングの集合体」という言葉だけでは、私たちが挑戦している変革の全容を言い表いきれていません。なぜなら、Fujitsu Uvanceが拠って立つ事業モデルは、従来の富士通グループのそれを超えるものになるはずだからです。

従来の事業モデルを超える

当社グループは、世界各国で事業を拡大する中で、グローバル企業であるというアイデンティティを確立しています。しかし、大規模かつ多様な事業を世界各国で展開した結果、製品ポートフォリオが多岐にわたるという課題も明らかになっていました。Fujitsu Uvanceによるグローバルな社会課題の解決への注力を通じて、当社グループは、パーパスの実現を追求するとともに、持続的な成長と旧来の事業モデルの変革の完遂を目指しています。

2022年4月に、このFujitsu Uvanceをリードする、Uvance本部を設立しました。現在、Uvance本部には、世界4リージョンから約1,000人の社員が結集し、グローバル展開を前提とした戦略の策定とオファリングの構築、新しい事業モデルを実現する組織・仕組みづくりを進めています。私自身も、今年初めに東京からロンドンに拠点を移してマインドセットを一新し、グローバルに事業を展開し成長するという目的に合致する新たな事業モデルを追求しています。

開発プロセスと収益モデルも変革

短期的な優先課題は、2023年4月までに全7 Areasをカバーする20オファリングを整備し、さらに2023年10月までに35オファリングへと段階的・継続的に拡充していくことです。オファリングを迅速かつ機動的に開発するため、短いサイクルで開発とテストを繰り返す



グローバル社会の
「あるべき姿」の追求を通じて
パーパス実現に通じる
グローバル事業をつくり上げ、
成長を実現します。

執行役員 SEVP
グローバルソリューションビジネスグループ長
島津 めぐみ

アジャイル手法を採用するとともに、当社グループ内での開発にこだわらず、グローバルアライアンスのパートナーとの連携やお客様との共創を推進しています。お客様との共創にあたっては、お客様が事業を展開する市場、あるいはその先にある社会がどのように変化するかを見極め、私たち自身が一歩リードしながら走るというアプローチを重視しています。

Fujitsu Uvanceは、収益の仕組みも従来の事業モデルとは異なります。お客様の要望どおりのITシステムを開発するという従来の事業モデルは、いわゆる「人月型」報酬で、完成物であるITシステムの構築にかかった人数・時間に対価をいただいていた。これに対しFujitsu Uvanceは、オフリングの利用に対価をいただくストック型の収益モデルを基本として、7つのKey Focus Areasの特性に応じて柔軟に収益の仕組みを組み合わせしていく方針です。また、前記のようなパートナーとの連携やお客様との共創を通じて開発したオフリングに関しては、成功報酬型の利益分配も視野に入れています。

先見性を高める

開発したオフリングありきでそれを売り歩くだけでは、従来の事業モデルを脱却したとは言えません。Fujitsu Uvanceを成功させるうえでのカギを握るのは、2030年までの、あるいはさらにその先に待ち受ける変化を見極める先見性と、その理解に基づく機動的かつ柔軟なオフリングの構築です。これは、実務的に言えば、コンサルティング力を高めねばならないことを意味します。グローバル社会の「あるべき姿」に寄与したいという意欲を持つグループ社員を、ポスティング制度を通じてさらに集めるとともに、コンサル

ティング子会社であるRidgelinezや外部のパートナー企業と連携し、また、AIも活用しながら、社会と市場の変化に対する感度と対応力を高めていきます。

2025年には世の中にFujitsu Uvanceというブランドが浸透し、2030年には、Fujitsu Uvanceが当社グループの中核事業として収益的にも大きな役割を担っているという将来像を、私たちは描いています。その将来に向け、世界4リージョンにまたがるグループ内の仲間、お客様、パートナーと共に、オフリング開発、サービス提供、そして組織・仕組みづくりを加速します。

グローバルアライアンス

P21

ポスティング制度

P44

Ridgelinez

P23

Fujitsu Uvance

7つの重点注力分野を定め、2021年10月に新ブランドとして発表
グローバルな専任組織を立ち上げ、2022年4月1日に1,000人規模の体制でスタート

サステナブルな世界を
実現する7 Key Focus Areas

Vertical areas

社会課題を解決する
クロスインダストリーの4分野



Sustainable
Manufacturing



Consumer
Experience



Healthy
Living



Trusted
Society

Horizontal areas

クロスインダストリーを支える
3つのテクノロジー基盤



Digital
Shifts



Business
Applications



Hybrid
IT

Key Technologies



Computing



Network



AI



Data & Security



Converging
Technologies

Fujitsu Uvance: Vertical areas

	Sustainable Manufacturing	Consumer Experience	Healthy Living	Trusted Society
当該領域における富士通の競争優位性	<ul style="list-style-type: none"> ▶自らが製造業としての知見を持つこと ▶エンジニアリングチェーンとサプライチェーン双方のソリューションを有し、包括的なオファリングを提供できること 	<ul style="list-style-type: none"> ▶グローバルなリテール顧客・事業基盤 ▶店舗領域を中心とした豊富な実績 ▶キーとなるテクノロジーの自社保有 ▶サプライチェーンマネジメント・トレーサビリティ管理の知見 	<ul style="list-style-type: none"> ▶日本の既存のヘルスケアビジネスで培った顧客・事業基盤 ▶欧州の公共セクターを中心とした顧客基盤 ▶コンピューティング技術が支えるデータ解析力、シミュレーション力と、先行事例への実装力 	<ul style="list-style-type: none"> ▶デジタルツインを実現するための幅広い技術ポートフォリオ ▶システムインテグレーションの知見 ▶予測・マッチングを可能にするコアテクノロジー ▶豊富な業種・業務ノウハウと実績
ターゲット市場	<ul style="list-style-type: none"> ▶バリューチェーン全体での最適化やカーボンニュートラルの実現など、クロスインダストリーな領域（起点は、組立製造業、自動車およびその部品製造業、重工業、化学工業など） 	<ul style="list-style-type: none"> ▶小売業とそのサプライチェーンを構成する物流事業者など ▶消費者接点となるあらゆる事業者・ブランド 	<ul style="list-style-type: none"> ▶医療機関、保険団体／保険会社、医療機器メーカー、製薬企業 	<ul style="list-style-type: none"> ▶中央政府、地方自治体、公共団体 ▶公共輸送機関、公益企業（電気・水道・ガスなど） ▶空港、港湾、道路・交通事業者 ▶自動車、製造業、流通業、物流事業者、損害保険
優先度の高い顧客ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ▶企業活動の可視化による意思決定スタイルの高度化 ▶ロボット・AIを活用した自動化や技能継承 ▶バリューチェーン全体のトレーサビリティと需給の最適化 ▶予測できない危機に対応するサプライチェーンの自己修復能力の強化 ▶バリューチェーン上でのGHG排出量の可視化と削減 	<ul style="list-style-type: none"> ▶オンラインとオフラインの融合（オムニチャンネルインテグレーション）とパーソナライゼーションへの対応 ▶サプライチェーンにおける持続可能性向上 ▶労働力不足への対応 ▶オペレーションの自動化・省人化による生産性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ▶診断精度向上、医療サービスの効率化、医療リソースの最適化など、社会全体での医療アウトカムの最大化 ▶創薬研究開発の効率化・迅速化 ▶デジタルヘルス（医療情報の流通、生活情報と掛け合わせた周辺領域・他領域での活用）への対応 ▶ビッグデータを活用した予防的医療サービス・個別化医療の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ▶公共サービスの変革と拡充、アクセス性と公平性の改善 ▶より良い政策立案とサービス実現に向けた市民との対話と参加の促進 ▶グリーンエネルギーの推進と低炭素ライフスタイルへの転換 ▶新たな輸送手段、再生可能エネルギーの効率的活用など、カーボンニュートラルの実現に向けた社会インフラの構築
成長のキーファクター	<ul style="list-style-type: none"> ▶コンサルティング型ビジネスへのシフト ▶グローバルアプリケーションの付加価値を高める独自ノウハウの統合 ▶社会課題解決型ビジネスの成功事例の積み上げ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶上流コンサルティング能力の獲得 ▶グローバルベースでのパートナーとのエコシステム構築 ▶特に北米における、M&Aを通じた事業・顧客基盤の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ▶先進的なユーザーとのパートナーシップ確立と、成功事例の発信 ▶特に北米における、M&Aを通じた事業・顧客基盤の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ▶戦略的なパートナーとの共創による先行事例の開発 ▶ターゲット業界の意思決定者とのコンタクトを持つセールスコンサルタントの獲得

Fujitsu Uvance: Horizontal areas

	Digital Shifts		Business Applications	Hybrid IT
	データドリブン	Work Life Shift		
当該領域における 富士通の強み/ キーテクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> ▶ データサイエンスのグローバルな実践知に基づき、データインテリジェンスによる意思決定の高度化やAI需要予測、AI自然言語処理による高度ドキュメント分析、ブロックチェーンによるトレーサビリティの透明性の向上を実現するサービスを展開 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 社内実践を通じた豊富な事例、導入・運用ノウハウ、成果の提示 ▶ 働き方変革・生産性向上を支援する「Work Life Shift 2.0」を提供 ▶ グループ内の人材育成子会社に蓄積した専門的知見・ノウハウ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ SAP、ServiceNow、Salesforceの豊富な社内実践に基づく導入・運用ノウハウの蓄積と導入成果の提示 ▶ 豊富な業種、業務の知見をキーンソリューションに組み合わせた独自のオフリングを提供 ▶ 各ソリューションベンダーのクラウド基盤、パブリッククラウド基盤など、お客様に最適なクラウド基盤を提案・構築 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 蓄積したIT知見と、コンピューティング技術、トラストデータ技術、説明可能なAIなどを組み合わせ、Hybrid ITを提供
これまでの実績/ 富士通グループ内の実践	<p>[グループ内実践]</p> <p>大規模なデータ統合によるデータドリブン経営・事業運営の社内実践</p>	<p>[グループ内実践]</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Work Life Shift (組織文化、働き方、社員のマインドセット変革) ▶ 人材マネジメントの変革、従業員エンゲージメント向上への取り組み ▶ ビジネスプロデューサーのリスキリングなどの人材研修 	<p>[実績]</p> <p>従来型SIサービスの一環として、お客様個別要求に合わせたアプリケーションの導入で多数の実績</p> <p>[グループ内実践]</p> <p>OneERP+、OneCRMなど、キーベンダーが提供するアプリケーションを導入・運用</p>	<p>[実績]</p> <p>英国の公益企業へのサイバーセキュリティ対策サービスの提供など</p> <p>[グループ内実践]</p> <p>日本の製造拠点においてスマートファクトリー実現に向けたローカル5Gシステムを運用</p>
グローバルな潮流	<ul style="list-style-type: none"> ▶ データを活用したESG経営 ▶ トレーサビリティの透明性の確保 ▶ 業種・業界を横断したデータ活用 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 欧米を中心に、リモートワークが定着。従業員のリテンション観点での重要性が増す 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 個別のSaaS、PaaS、IaaSサービスの提供から、より総合的な業界クラウドサービスの提供への移行 ▶ 予期せぬリスクへ素早く対応するためのAPIファーストの考え方 ▶ 素早く開発ができるローコード/ノーコード技術 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ AI技術を活用した、ITシステム運用の高度化、意思決定の迅速化 ▶ パブリッククラウドの普及、高度につながるサプライチェーンにより、セキュリティリスクと攻撃対象領域が増大

CTO (Chief Technology Officer) からのメッセージ

グローバルにトップレベルにある富士通の技術

富士通グループは、DXに必須の5つのKey Technologiesに経営資源を集中しています。具体的には、膨大なデータ処理を可能にするComputing、データをつなぐNetwork、データを用いた意思決定を支援するAI、それらすべての安全性を守るData & Security、そして、人間がデータを使用するために必要な技術と人文・社会科学の融合を支えるConverging Technologiesの5つです。

この5つのKey Technologiesにおいて、私たちはグローバルにトップレベルにあるか、トップに立てる可能性を持っています。例えば、Computing領域において、私たちは世界でも上位の処理能力を持つスーパーコンピュータ「富岳」*1のプロセッサを開発・製造する技術を有し、世界最速量子シミュレータ*2や、組合せ最適化問題を解く富士通独自の技術である「デジタルアニーラ」でも世界をリードしています。Computing領域だけでなく、5Gやさらに先の6Gを実現する超高速通信技術、ヒトやモノなどに関する様々なデータの1つひとつが持つ因果関係をAIで発見する技術など、お客様に高い価値を提供するための技術を自ら開発し知的財産として保有している点が、テクノロジーカンパニーとしての私たちの強みです。

技術と事業の最適化で価値を届ける

CTOとしての私の役割は、これらの技術を事業につなげ、富士通グループのグローバルな事業の成長に貢献することです。従って現在優先すべき課題は、Fujitsu Uvanceの7 Key Focus Areasの中に5 Key Technologiesを組み込み、競争力のあるサービスとして提供することです。幅広いお客様が利用できる形でHigh Performance Computing (HPC) を含めたComputing パワーをサービス化し、さらにそこにビジネスアプリケーションを付け加え、富士通ならではの付加価値を提供する、あるいは、5Gの活用を通じて製造業のお客様の工場的大幅な効率化を実現する、こうした技術と事業の最適化によって、より多くのお客様に価値を届けることに注力します。

日本企業は売上高に占める研究開発費率が低いことが指摘されており、実際に当社グループの研究開発費も米国のテクノロジー企業に比べると限定的です。しかし私は、金額だけでの比較には意味がないと考えています。重要なことは、研究開発と事業の乖離をいかに埋め最適化するかです。欧米企業にはない独自の技術力を基盤に、社会課題の解決に貢献する事業を展開することで、グローバル市場でプレゼンスを発揮することは十分に可能であると考えています。

*1 2022年5月30日プレスリリース「スーパーコンピュータ『富岳』HPCGにおいて5期連続の世界第1位を獲得」
<https://pr.fujitsu.com/jp/news/2022/05/30-1.html>

*2 2022年3月30日プレスリリース「スーパーコンピュータ『富岳』のテクノロジーを活用し、36量子ビットの世界最速量子シミュレータの開発に成功」
<https://pr.fujitsu.com/jp/news/2022/03/30.html>



世界をリードする技術をもとに
お客様に価値を提供し、
社会課題の解決と
富士通グループの
グローバルな成長に貢献します。

執行役員 SEVP
CTO

ヴィヴェック マハジャン

開発スピードの加速に向け研究体制を整備

グローバルな研究体制も強化しています。2021年11月に、安全なAIの活用を支援するための技術とソリューションの開発拠点をイスラエルに設立、続く2022年4月にはAIや量子ソフトウェアを中心とする研究拠点をインドに設立しました。現在は、開発スピードの加速に向け、グローバルな研究体制の下で拠点ごとに技術を集約しています。

先端技術の開発をリードするアカデミアとの連携も重視しています。前述のイスラエルとインドにおいては、それぞれベングリオン大学、インド工科大学ハイデラバード校とインド理工科大学との共同研究を進めているほか、日本において、当社グループの研究員が大学内に常駐または長期的に滞在し、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」の取り組みも進めており、連携を通じて幅広く革新的なアイデアを取り入れる方針です。

限界を超える挑戦でイノベーションを起こす

富士通グループとイノベーションを実現したいお客様にとって、信頼されるパートナーとなるためには、リスクを恐れずにスピーディなものごとを判断し、動かねばなりません。技術領域で言えば、これまで開発が100%完成に至って初めて実社会での活用を模索していたのに対し、たとえ完成形とは言えない段階であっても新しい技術やそれによって開かれる可能性をお客様にアピールしていくことも時には必要です。トップダウンのマネジメントが主流のグローバルIT企業と、現場主義の日本のビジネススタイルは大きく異なります。

グローバルに事業を成長させていくには、マインドセットの変化が求められます。

イノベーションには失敗がつきものです。失敗しないことは、限界を超える挑戦をしていないということと同義です。そして社員による思い切った挑戦を促すには、「組織の透明性」とも言うべき、リーダー層の示すビジョンと実際のオペレーションとの一致と、そこから生ま

れるポジティブな環境が必要です。私は、富士通グループの特長の1つはこの透明性にあると考えています。「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」というパーパスと、変革を遂げグローバルに成功しようという意識がグループ全体で共有されている当社グループには、お客様と共にワクワクするような価値を生み出す力があると確信しています。



技術戦略を支える知財マネジメント

富士通グループの知的財産（知財）マネジメントは、パーパスの実現に向けて重要な役割を持ちます。事業戦略・技術戦略・ブランド戦略に呼応した知財マネジメントの推進を通じ、製品・サービスの差異化や競争優位性の強化に貢献するとともに、他者の保有する知財を尊重することで、グローバル企業としての責任を果たしています。

3つの視点と知財マネジメント体制

当社グループは、1) イノベーション視点での事業・技術・ブランド戦略への貢献、2) 社会に信頼をもたらす視点での権利保護やルール形成への取り組み、3) 持続可能な世界の実現という視点での知財の活用、という3つの視点で知財マネジメントを推進しています。

実務を担うのは、約120名のメンバーからなる知財部門です。知財グローバルヘッドオフィスは、パーパスと事業・技術・ブランド戦略に基づく知財戦略の策定と実行、知財ポートフォリオの構築、および欧州、中国、豪州、米国の4拠点に配置されたリージョン知財担当との連携によるグローバルガバナンスをリードしています。知財フロントサービス統括部は、事業部門やエンジニアに対する知財情報提供をはじめとする、ビジネス現場へのサービス機能を担います。

5 Key Technologiesの知財ポートフォリオ強化

3つの視点のうち、現在最も注力するのが、事業・技術・ブランド戦略への貢献です。Fujitsu Uvanceの成長に向け、7つのKey Focus Areasを支える5つのKey Technologiesに経営資源を集中するという戦略に基づき、Computing、Network、AI、Data & Security、Converging Technologiesの5つのKey Technologiesにフォーカスした知財ポートフォリオの強化に取り組んでいます。

5つのKey Technologiesのうち、特許保有件数と特許出願件数の伸長率をともにリードするのがComputingです。世界最高レベルのスーパーコンピュータ「富岳」を開発・製造した実績に見られるように、当社グループは、Computingにおいて多くの知財を持ちます。また、1935年の創業以来一貫して事業としてきた通信機器で培ったNetworkについても、世界有数の特許数を誇る光通信技術をはじめとする多くの知財を有します。さらに、Converging Technologiesでは、ユーザーエクスペリエンスに直結する画像意匠に注力して意匠出願を行っており、意匠保有件数において多くの割合を占めています。このほか、5つのKey Technologiesの中で特に差異化要素となりうる技術の名称に関しては、積極的に商標権を取得しています。

これらの知財ポートフォリオの多くはグローバルで出願・登録がなされ、また日本のみならず海外からの発明も数多く含まれており、当社のグローバルビジネスを支えています。前述の知財マネジメントによって推進する当社の知財活動は社外からも高く評価されており、クラリベイト・アナリティクス社主催の「Clarivate Top100グローバル・イノベーター」を11年連続受賞しています。

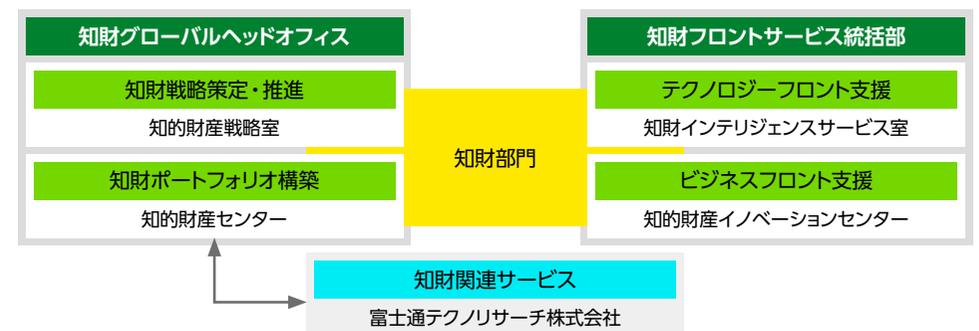
パーパスの実現を支える知財戦略については、こちらをご参照ください。

<https://www.fujitsu.com/jp/about/businesspolicy/tech/intellectualproperty/>

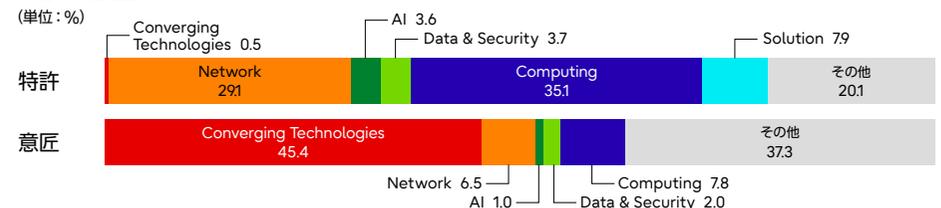
詳細についてはこちらをご参照ください。

<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/intellectual-property/>

知財部門の体制



特許・意匠ポートフォリオ



Our people and culture

富士通グループは、データドリブン経営の強化、グループ社員のDX人材への進化とそれを通じた生産性の向上、全員参加型・エコシステム型のDX推進を具体化する様々な施策を実施し、自らの変革に取り組んでいます。事業戦略と一致した人材戦略の遂行によって組織の機動性を高めるとともに社員の自律的なキャリア形成を促し、業務プロセスと企業文化の変革を通じて競争優位性を強化することで、持続的な成長を実現します。



人材マネジメント

人材戦略の全体像

パーパスの実現に向けた当社グループの変革とその前進の原動力は人材です。個別受託型システムの開発を基盤とする事業モデルから脱却し、DX企業としてお客様の経営課題やその先に存在する社会課題の解決に取り組む中で、お客様に提供する価値の源泉である人材の重要性はより一層増しています。また、事業モデルと組織文化の変革を遂行するうえでは、グループ社員によるその意義に対する理解と自らも変革に取り組む姿勢が必須です。

当社グループは、「社内外の多才な人材が俊敏に集い、社会の至るところでイノベーションを創出する企業」という人材・組織ビジョンの下、様々な施策を推進するとともに、非財務指標の1つである従業員エンゲージメントを通じて、その進捗と効果をモニタリングしています。

事業戦略と一致した組織・人材戦略の実現

特定のジョブ=職責に伴う責任権限や人材要件を明確にし、そのジョブに人材を配置するジョブ型人材マネジメントは、グローバル組織における標準というだけでなく、事業戦略に合わせて機動的に組織を設計し、人材を再配置できるという点で優れた仕組みです。社員にとっても、魅力的な仕事に挑戦する多くの機会を獲得し、自律的にキャリアを形成する選択肢をうるという大きなメリットがあります。当社グループは、従来日本以外のリージョンで適用していたジョブ型人材マネジメントを、2020年4月に日本で働く幹部社員に、2022年4月には全社員に導入し、グローバルで統一した人事制度の構築に向け前進しています。

ジョブ型人材マネジメントを機能させるには、人材配置の仕組みに加え、人事評価制度と報酬制度も一体的に設計しなければなりません。当社グループは、富士通および国内グループ会社の職責をグローバル共通の基準で格付けし、その格付けとマーケット水準に応じた月額報酬を設定しました。また、これまで幹部の評価に用いてきた、「社会・お客様へのImpact（インパクトの大きさ）」、「Behaviors（行動）」、「Learning & Growth（成長）」の3つの視点で評価する仕組みを、グローバル共通の評価制度「Connect」として2022年4月から一般社員にも展開しています。

さらに、従来はコーポレート部門で一括して行っていた新卒・中途採用計画の策定や採用した人材の配置のうち、ビジネスユニット（BU）ごとの戦略との関連性が高いものについては、BUに権限を委譲して

います。これにより、BUの事業戦略に合わせた機動的な人材の採用・育成・配置を可能にするとともに、コーポレート部門がBUを支援する体制も強化することで、グループ全体の人材戦略との整合性も確保しています。

ウェルビーイングの向上

当社グループの人材・組織変革の土台にある価値観はウェルビーイングです。社員がキャリアの実現のために自律的に学び成長し続けること、役割や貢献に応じた適正で公正な報酬が得られること、職場の仲間、家族や友人などの信頼関係や良好な人間関係が構築、維持されること、社員自身とその家族の心身の健康が維持・増進されること、これらのいずれもがウェルビーイングに寄与します。

特にキャリア形成に関しては、DX人材への進化を促す様々な施策を打ち出しています。ここで言う「DX人材」とは、デジタル技術をスキルとして身につけているか否かではなく、パーパスを起点に自らを変革し続けることができる人材を意味します。それは、当社グループの目指す「DX」が、単にデジタル技術の活用のみならず、組織文化や社員のマインドセットの変革を重視するものだからです。この考えに基づき、当社グループは、自らのキャリアに対するオーナーシップを醸成する仕組みを導入するとともに、各自のキャリアビジョンや挑戦したいジョブに合わせた自律的な学びと成長を支援する教育プラットフォームを構築しています。

2020年に打ち出したWork Life Shift (WLS) も、ウェルビーイング向上を目的とした取り組みです。WLSは、仕事内容・目的・ライフスタイルに応じた「最適な働き方」を自律的に使い分けることを可能にするSmart Working、業務の目的・内容に合わせて自由にオフィス環境を選択できるBorderless Office、社員の高い自律性と相互の信頼関係をベースにした企業文化を目指すCulture Changeの3つのアプローチで、変革を推進しています。

従業員エンゲージメント

P29

Connect

P44

ウェルビーイング

P58-59

ポスティング制度

ポスティング（公募）制度とは、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へ挑戦する機会を、社員が自ら選択できる制度です。当社グループ内の空きポジションを、イントラネットの専用サイトを通じてグループ全体に公開し、グループ社員が誰でも応募できる仕組みを導入しています。これにより、人材の流動化と多様性の向上を後押しするとともに、適所適材の実現やオープンかつ挑戦する組織文化の醸成につなげることが狙いです。

2022年3月期は、4,100件の随時募集ポジションに対し6,187人の応募があり、2,076人が合格したほか、新任幹部社員登用の一斉募集においては、660件の募集ポジションに対して1,030人の応募があり、578人が合格しました。また、従業員エンゲージメント調査の結果からは、ポスティング制度を活用した異動者は、特に「やりがい」「機会の均等」を評価し、エンゲージメントが向上する傾向があります。

2022年4月には、日本で働く社員に適用している現行のポスティング制度を拡大した「グローバルポスティング制度」の運用を開始しました。グローバルな人材募集が求められるポジションを公募することで、社員の挑戦の機会を増やすとともに、戦略的な人材マネジメントと職場のダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) をさらに進めます。

ポスティング制度利用者の声（エンジニア職）

- ▶現在の部署では「やりきった感」があり、新たなポストに応募した。異動によって、元の職種以外の新しい知見と考え方、出会はずがなかった新しい人との関わりが生まれている。
- ▶時機をみて異動したいと考えていたタイミングでポスティングが拡大、これまでの経験を活かしつつ、挑戦する意義がありそうな業務の募集があった。異動したことで、ずっと同じ部署にいると見過ごしがちな慣習や業務の最適化についての気づきがあると感じている。
- ▶ジョブ型人材マネジメントの開始をきっかけに、若いうちに多様な経験やスキルセットを身に付けたいと考えようになった。関心のある領域に異動したので、不慣れで苦勞しながらもモチベーション高く業務に取り組んでいる。
- ▶取得した資格、新しい技術を業務で使いたいと考え、ポスティングに挑戦した。異動をきっかけにやる気が刺激され、新卒に戻ったような新鮮な心持ちになった。

Connect

「Connect」は、グローバル共通の人事評価制度です。その狙いは、富士通グループと個人のパーパスを起点に、上司と本人の対話を通じ、Fujitsu Wayの実践や各部門・組織が実現したい未来として描くビジョンを、様々な人事施策とConnect=結びつけることにあります。パーパスとの一貫性ある評価を通じて社員一人ひとりの主体的な成長と行動を後押しし、グループ全体としてお客様やその先に存在する社会に対してインパクトがある価値を提供することが大きな目的です。

評価を構成するのは、次の3つの視点です。Impact（インパクトの大きさ）は、パーパスやビジョンの実現に向けた貢献度と影響度を、Behaviors（行動）は、Fujitsu Wayで掲げる「挑戦」「信頼」「共感」に即した行動を、そしてLearning & Growth（成長）は、自分自身と所属するチームが成長しているかをそれぞれ評価します。最終的な評価は、昇給と賞与への反映だけでなく、社員によるスキル向上、より大きな職責=ジョブへの挑戦や成長機会の提示にもつなげることを意図しています。

1 on 1ミーティング

上司と部下による1対1の対話=1 on 1ミーティングは、成長に向けたアドバイスやフィードバックを行う幹部社員と社員による対話の場です。当社グループは、ジョブ型人材マネジメントを支える基盤として、1 on 1ミーティングを重視しています。それは、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重ね合わせることで、また、社員が自らの成長機会や今後のキャリアについて上司に相談しフィードバックを得られることが、社員による力の発揮に不可欠だからです。

1 on 1ミーティングは、少なくとも月に1回、上司と部下との間で定期的に行われるコミュニケーションですが、日常業務の報告・相談ではなく、社員の挑戦と成長を確認、明確化し具体化することを目的としています。コミュニケーションを円滑化するため、当社グループでは1 on 1ミーティングで対話するポイントを上司や社員全員に定期的にアドバイスし、事前準備を助けるためのツールも導入しています。

Fujitsu Learning EXperience

当社グループでは、社員一人ひとりがキャリア志向・強みに応じて目標を掲げ、学びたいことをいつでも、どこでも学べるオンデマンド型教育プラットフォームであるFujitsu Learning EXperienceを導入しています。2022年3月期は、グローバルなグループ全社員の50%以上が対象となりました。従来は、人事部門が主となって研修メニューを策定し、決められた対象者に対して一斉に実施していたのに対し、Fujitsu Learning EXperienceは社員一人ひとりが自由なタイミングで講座を受講できる、オンデマンド型という特徴を持ちます。世界最大級のオンライン動画学習プラットフォーム「Udemy」との提携により、2022年2月時点で約9,600の講座を提供しており、PCとスマートフォンのどちらからでもアクセス可能です。また、学びの履歴を記録する機能、あるいは、自らのキャリア志向や強み、将来応募したいポジションなどに基づき受講すべき講座を推奨する機能も有します。さらに、多様な人材が、自身の経験に基づく知識や学びに対する思いを伝える動画など、社員の共感とやる気を引き出すコンテンツも提供しています。

Global Strategic Partner Academy

当社グループは、最先端のデジタル技術やノウハウの習得が可能なグローバル共通のオンライン教育プログラム「Global Strategic Partner Academy」を2021年12月に開始しました。

本プログラムは、当社グループの戦略的なテクノロジーパートナーであり、世界中で活用されている最先端のITサービスを提供するServiceNow、SAP、Microsoftの3社の協力の下で実施しています。具体的には、3社のサービスに関連する最先端のデジタル技術やノウハウが習得可能なプログラムを、世界中の当社グループ社員に対して提供します。知識をもとにした人材の育成や認定に加え、お客様対応時に役立つ経験を積める実践的なプログラムを定期的に実施します。

現在当社グループは、ビジネスプロデューサーや、[GDC](#)  を含めたサービス・オフリングの提供を担うシステムエンジニアなどの技術系人材のスキルセットや階層をグローバルに統一する仕組みづくりを進めています。本プログラムもその仕組みに組み込むことで、社員のキャリア形成に寄与するとともに、ITエンジニアの人材不足が世界的な課題になる中でも、専門性の高い知識、スキルやノウハウを持つ人材層を持続的に拡大する計画です。

Global Fujitsu Distinguished Engineer (Global FDE)

Global FDEとは、当社の事業戦略にとって重要な技術領域において卓越した技術力を有し、成長に貢献している最高峰のエンジニアをグローバル共通の基準で認定する新たな制度です。2022年3月時点で、全世界で32名の社員がGlobal FDEとして認定されています。Global FDEはいわば富士通グループの「顔」であり、事業の現場で価値創造に取り組むだけでなく、カンファレンスへの参加や研究機関との連携などを通じてグローバルなテクノロジーコミュニティでも活躍し、富士通グループのプレゼンス向上にも寄与しています。

exPractice

Experience(体験)とPractice(実践)を掛け合わせた造語であるexPractice(エクспラクティス)とは、当社グループのDXを推進する原動力となる実践態度を指します。

具体的には、全社DXプロジェクトであるフジトラの下で、変革の仕組みと仕掛けをデザインする中で生み出されたプログラムであり、社員が「自分事」として変革に取り組む状態を目指すものです。DXに関連する様々なスキルやフレームワークを整理し、その中から抽出した「パーパス」「デザイン思考」「アジャイル」「データサイエンス」を「DXにおけるexPractice」の構成要素として設定し、学びと実践を促すプログラムを提供しています。このプログラムを通じて社員が身に着けた実践態度が、部門の変革や全社のDXテーマを推し進める力となることが期待されています。

ビジネスプロデューサー

当社グループとお客様の接点役として事業の最前線に立つ営業職は、お客様との既存事業に伴う業務を担い、かつ、事業を変革するDXをリード・支援してほしいというお客様のニーズに応える役割を担っています。当社グループは、こうしたお客様ニーズの変化に伴う営業現場の課題に対応するため、日本で働く営業職の社員を「ビジネスプロデューサー」へと変革する取り組みを進めています。

ビジネスプロデューサーの役割は、お客様のニーズを超える提案を行うことです。お客様のIT部門から提示される要望書から出発する従来の営業アプローチを脱却し、お客様の経営層・事業部門へのアプローチを通じて真の経営課題や変革ニーズを見出し、DXをリードする主体として価値を提供することを目指しています。

このビジネスプロデューサー像に基づき、2021年3月期からデザイン思考やアジャイル開発をはじめとするDXに必須の知識やスキルセットを体系化した最長で約4か月以上に及ぶ研修プログラムを、約8,000名に対して実施しました。併せて、自らのスキルレベルの向上を確認できるシステムや実践ガイドラインの整備など、マインドセットの転換や事業の現場での実践を支援する体制も強化し、ビジネスプロデューサーの挑戦を後押しすることで、お客様のDXパートナーとしての価値創造に取り組んでいます。

高度専門職系人材

当社グループは、DX企業としての競争優位性の維持・強化を目的に、グループ内外の高度専門職系人材の獲得とリテンションに寄与する処遇を2021年3月期に導入しました。ITサービス業界においては、サイバーセキュリティ、AI、データサイエンスなどの分野を中心に人材獲得競争が激化しており、優秀な人材を採用・維持するためには高度専門職系人材に対する報酬の市場水準を考慮した処遇が不可欠です。このため当社は、専門性の高さや市場価値に照らして柔軟に報酬設計ができる処遇制度を導入するとともに、市場動向に合わせた制度の見直しも行っています。

ジェンダーダイバーシティ

当社グループは、GRB (グローバルレスポンシブルビジネス) [●](#)においてDE&I [●](#)を推進し、多様性の

尊重に加え、公平性に対する社員の納得感の醸成や社員の意識変革を重視した取り組みを進め、一人ひとり多様な人材の活躍を促しています。

現時点においてグローバルにITサービス業界で働く女性は少数にとどまっており、また、今後IT人材の不足がさらに進むと指摘される中で、女性グループ社員の絶対数、およびリーダーシップ層における女性管理職比率を高めることは、持続的な成長を遂げるうえで不可欠です。こうした考えから当社グループは、リーダーシップレベルにおける女性比率を、DE&Iの2指標のうちの1つとして設定し、女性が昇進に挑戦できる、したくなる環境づくりに努めています。



総務本部 総務部
シニアマネージャー

山岸 綾

女性リーダーの声

2020年に導入されたWork Life Shiftに伴う働き方の変革が、管理職への昇進に挑戦してみようと思えるきっかけになりました。働く場所、働く時間を自律的に選択できる環境に変わったことが、子育てをしながら自分のキャリアも追求したいという思いを後押ししました。また、月1回の上司との1 on 1ミーティングでのコミュニケーションは、私にはとても有効で助けられたと感じています。キャリア形成上の悩みや管理職への昇進にあたっての不安を、気軽に何度も相談する機会となったからです。さらに、隙間時間にスマートフォンでも手軽に受講できるLearning Experienceなど、スキルアップやキャリアアップに役立つ研修が提供されていたことも、挑戦への準備となりました。

管理職であるかどうかにかかわらず、子育てをしながら働き続けることは、とても大変だというのが私の率直な実感です。しかしそうした中でも女性管理職がもっと一般的になれば、ほかの女性社員にも管理職への昇進が自分事だと感じられるようになるのではないかと期待しています。また、WorkとLifeどちらも楽しんでいる(楽しそうに見える)女性管理職が増えれば、「大変そう」から「大きく変わるチャンス」へと、見方、考え方も変化するかもしれません。WorkとLifeの両立への不安から自分のキャリアを考えることを先延ばしにしている人が、新しいキャリアに挑戦しやすい環境をつくるには、そうした身近な変化を積み重ねていくことが必要ではないかと考えています。

GRB (グローバルレスポンシブルビジネス)

P52-55

DE&I

P57

組織変革

フジトラにおける組織変革

デジタルトランスフォーメーション (DX) とは、企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務プロセスや組織、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立することを意味します*。当社グループがDX企業としてサービスを提供し、価値を創造するには、自らの実践に基づく「DXの形式知化」が必須であるという認識に基づき、全社DXプロジェクトFujitsu Transformation=フジトラは2020年にスタートしました。

フジトラが目指すのは、「全員参加型のDX」、そして、お客様のリファレンスとなりうる、「日本型DX」を考え、試行、実行することです。単に事業におけるデジタル技術の活用を追求するのではなく、事業部・部門ごとの縦割りの体制やオーバープランニングといった、硬直化した組織文化の打破と変革に注目している点が、フジトラの特徴です。つまりフジトラとは、全面的な社内改革と同義であると言えます。

プロジェクト推進のリーダーシップを執るのは、CEO / CDXO の時田、CIO、CDXO補佐の福田のほか、COOの古田、CFOの磯部をはじめ、コーポレート部門、営業フロント部門の担当役員10名からなるステアリングコミティです。その下には日本の26部門と4グループ会社、Europe、Americas、Asia Pacificの各リージョンからそれぞれ選出されたDX Officer が集結し、現場で得た洞察を持ち寄るとともに、部門を横断して改革を推進しています。同時にDX Officerは、全社施策の各部門・リージョンへの浸透、各部門レベルでのDXをリードする役割も担い、そのリードの下で2021年9月までに累計で150以上の変革テーマが抽出され、グループのあらゆる部門・組織で取り組みが進捗しています。

One Fujitsuプログラム

フジトラの一環として、富士通グループのデータドリブン経営を支える仕組みをつくるOne Fujitsuプログラムが進行しています。これは、グローバルなグループ全体での経営・業務・プロセスの標準化を目的とする野心的な挑戦です。この目的の達成に向け、マーケティング・営業、サービスデリバリー、購買などの業務領域ごとに、CEO直属の役職であるデータ&プロセス・オーナー (DPO) を任命し、DPOが事業・リージョンを横断した標準化をリードしています。

One Fujitsuプログラムにおいて、デジタル技術は、あくまで標準化を達成するための手段と位置付けられます。現在、標準化の進行に合わせて基幹業務 (ERP) システムの構築が進んでおり、2022年4月には英国およびアイルランドで先行稼働しました。最終的には、「グローバル・シングルERP」として、経営・業務・ITが三位一体となり、精度・鮮度・正確性が担保されたデータに基づくデータドリブン経営への進化を実現します。また同じく4月にはOneCRMが日本で稼働し、パイプライン管理のグローバル標準化も着実に進捗しています。

VOICEプログラム

VOICEプログラムとは、感情・反応・経験といった定性的な「声」を、デジタル技術を使って多頻度・大量に収集するとともに、販売実績・生産履歴・業績といった定量的な実績データと組み合わせて分析することで、特定の事象が起きた背景や理由に対する的確な洞察からアクションへと導くフレームワークです。物事の背景にある「なぜ」を正確に理解することで、自社の経営課題やその要因に対する判断、次に来る変化への予測、さらには、そうした判断や予測に基づくアクションを取り続けることが可能となります。

「全員参加のDX」を掲げるフジトラは、VOICEプログラムを通じて集めたお客様や社員の声を意思決定プロセスに織り込むことで、判断の迅速化、行動の変革、新たな気づきの発掘を後押しし、企業競争力強化につなげています。当社グループが、お客様の声を真摯に受け止め迅速なアクションにつなげれば、お客様の当社グループに対する期待が高まります。社員にとっても、自分の声が経営変革につなげれば、自らが変化を起こす当事者であるという意識、すなわち、エンゲージメント意識が高まります。このようにお客様と社員の体験価値を相乗的に高めていくことを目指しています。

* 経済産業省「『DX 推進指標』とそのガイダンス」での定義に基づく。
<https://www.meti.go.jp/press/2019/07/20190731003/20190731003-1.pdf>

パーパス・Fujitsu Wayへの共感に向けて

パーパスドリブンな経営の推進

富士通のパーパス実現のためには、社員一人ひとりの想いを結集させて、より大きな力を生んでいく必要があります。当社が考えるパーパスドリブンな経営とは、社員一人ひとりが、富士通のパーパスと自らのパーパスとの重なりを探求することで、富士通での果たすべき責任や役割を認識する一方、一人ひとりが自らのパーパスにフォーカスし、自己実現を成し遂げるためにイノベーションを起こしながら、お互いに成長していくことです。個人のパーパスを言葉にする対話プログラムとして、当社グループではPurpose Carving®を全社展開し、変革の原動力につなげています。

パーパスドリブンな経営を促進すべく、まずは経営層とグローバルの本部長クラスにあたる組織長がパーパスドリブンな経営について対話を行い、各人が組織長として「何」を「どう」変えるか、そのための「第一歩」をそれぞれコミットメントとして宣言するタウンホールミーティングを開催しました。また、パーパス実現には各組織のリーダーが想いを込めて組織のビジョンを語り、メンバーの共感を引き出し、一人ひとりが自ら考えながら挑戦するマインドを引き出すことが重要となります。より共感を引き出せる組織ビジョンへ磨きをかけるべく、本部長同士で組織ビジョンを語り、コメントし合うビジョンピッチも開催しました。



ビジョンピッチ

Fujitsu Way推進の取り組み

グループ内でFujitsu Wayへの共感を高めるため、全社員に向けて様々な形での説明会を行うなど、各種コミュニケーション施策を実施しています。また、富士通および国内外グループ会社にFujitsu Way推進責任者を配置しており、推進責任者が主体となって、Fujitsu Wayの推進を主導するガバナンス体制を構築しています。加えて、社長と推進責任者によるFujitsu Wayミーティングを半年から1年ごとに開催しています。そのほか、年間を通じ、各組織において、社長とのタウンホールミーティングの実施、現場部門からのグッドプラクティスの共有など、グローバル全体でFujitsu Wayの共感を高めていくことに向けて取り組んでいます。



Fujitsu Way解説書

パーパス実現に向けた社内表彰～サステナビリティ貢献賞～

サステナビリティ貢献賞は、パーパスの実現を推進するために設けた社内表彰です。富士通が考える持続可能な社会をつくり上げるためには、一人ひとりが、パーパスに基づいた事業方針の下、変革を起こし、新しい価値を生み出していく必要があります。そこで、サステナビリティ貢献賞では社会へのアウトプットだけでなく、これまでのありようを大きく変えることを推進するため、組織のカルチャー変革も表彰に加えています。

2021年度は、富士通グループの各社から166件とグローバルに多数の応募があり、大賞は「様々なステークホルダーを透明性のあるサプライチェーンソリューションで統合し、社会的課題解決に挑戦」、「Global Delivery Responsible Business Program (GRiP) —教育を通じた長期的インパクト創出(地域社会での教育ボランティア活動) —」の2件、そのほか優秀賞7件、特別賞39件が選ばれました。受賞事例およびグッドプラクティスを社内に共有し、サステナビリティの取り組みへの共感を広げ、取り組みを一層活性化します。

詳細についてはこちらをご参照ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/transformation/>

Our approach to sustainability

富士通グループは、パーパスに「世界をより持続可能にしていくこと」を掲げ、GRB（グローバルレスポンシブルビジネス）という枠組みでその実現に向けて取り組んでいます。GRBは地球規模でのサステナビリティに配慮した経営を目指すものであり、GRBを構成する1つひとつが、国連が定めた持続可能な開発目標（SDGs）とも一致すると考えています。

私たちは、GRBを通じて、SDGsの達成に貢献するとともに、その先を見据えて取り組んでいきます。



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



対話を通じて事業と
サステナビリティの統合による
価値創出を加速し、パーパスの
実現と富士通グループの
成長に貢献します。

執行役員 EVP
CSO

梶原 ゆみ子

サステナビリティに対する当事者意識を醸成

富士通グループのサステナビリティに対する取り組みは、過去2年間で大きく前進しています。2020年にパーパスを明文化し、同時に、中期的な成長戦略を示した経営方針の中で非財務指標を設定*1、2021年には非財務指標に数値目標を掲げるとともに*2、社会課題を解決するグローバルソリューションである [Fujitsu Uvance](#) がスタートしました。サステナビリティは、利益を社会に還元するためだけに行うものではなく、グローバル社会における当社グループの役割を定義する核心的要素として経営に統合され、また、その概念が社員に確実に共有され始めています。

サステナビリティ活動を推進し、パーパスを実現するためのプラットフォームとなる [GRB \(グローバルレスポンシブルビジネス\)](#) のマネジメントにおいても、7つの重要課題のそれぞれに執行役員レベルのリーダーが就任し、事業との統合が強化されました。「コミュニティ」のリーダーを務める私自身も含めたコーポレート部門の担当役員3名に加え、ビジネス部門の担当役員3名がリーダーに指名された背景には、サステナビリティが事業そのものであるという当社グループの考えがあります。社長を委員長とするサステナビリティ経営委員会の下で、各リーダーと具体的な活動を推進する日本、Europe、Americas、Asia Pacificの4つのリージョンの担当者が、事業との親和性やリージョンごとの課題を整理しながら、グループとして統一感のある取り組みを推進しています。

振り返れば、つい3年ほど前までは、多くの社員にとってのサステナビリティに対する認識は、コーポレート部門が旗振り役となり、その重要性や当社グループの事業との関係について時折情報の発信がされる程度にとどまっていたのではないかと思います。サステナビリティが当社グループの事業にとって不可欠な要素で、ビジネスの成長の源泉であるということが広がりつつある背景には、当事者意識を呼び起こす仕組みの整備が大きく寄与しています。

具体例を挙げれば、実商談においても、当社の [ビジネスプロデューサー](#) がGHG排出量削減ソリューションなどのサステナビリティ関連の提案をするようになってきました。また、上級幹部のパフォーマンス評価においては、業績目標の達成度と並び、非財務指標の目標達成への貢献、GRBの環境やDE&Iなどへの取り組みも評価項目に織り込まれています。

*1 2020年にお客様NPS[®]、従業員エンゲージメントの2指標を設定。翌2021年にDX推進指標を追加。

*2 2021年に従業員エンゲージメント、DX推進指標の目標値を設定。翌2022年にお客様NPSの目標値を追加。

Fujitsu Uvance

P34-41

GRB (グローバルレスポンシブルビジネス)

P52-55

日本、Europe、Americas、Asia Pacificの4つのリージョン

P24-27

ビジネスプロデューサー

P46

価値提供に挑戦する社員の実践をバックアップ

成長戦略の一環として非財務指標を活用する当社グループの取り組みに関心を持つお客様が増えていることも、社員によるサステナビリティへの当事者意識の動機付けとなっています。特に、非財務指標の測定に活用している「VOICEプログラム」に関しては、データ収集の仕組みの構築からデータ活用の方法まで、富士通の社内実践をもとに具体的なステップやメリットを教えてくださいという問い合わせが増加しています。そうしたお客様のニーズに自信を持って対応するには、自分自身が非財務指標やサステナビリティ経営に対する理解と共感を培わねばなりません。

実際に、事業の最前線に立つ部門から、サステナビリティを所管するコーポレート部門に対する支援の要請も増えています。CSOとしての私に現在求められる役割の1つは、こうした現場の要望に応じてお客様にどのような提案ができるのかを共に検討し、お客様の1歩先を行く価値提供に挑戦する社員をバックアップすること、そして、お客様との対話を通じ、サステナビリティと事業の接点を強化することだと考えています。

冒頭でも述べたFujitsu Uvanceは、パーパスの実現を見据え、サステナブルな社会をつくるための提案をお客様に行うという前提に立っています。当然、オフリングの開発やお客様への提案にあたっては、サステナビリティに関わる諸課題に対する幅広い理解、グローバルな視点での競合企業も含めた最先端の動向の把握、それら

も踏まえた競争力のある提供価値の検討が必須です。GHG排出量削減をはじめとする当社グループの社内実践を通じて蓄積した知見を、現場に立つ社員の研修やお客様へのコンサルティングといった形で事業に還元し、富士通グループならではの価値創造を後押しします。

事業の成長に貢献する対話にコミット

当社グループが、サステナビリティを本業として価値創造をしている、社会にインパクトをもたらしているということを証明するには、Fujitsu Uvanceをはじめとする事業の成長を実現せねばなりません。また、GRBが非財務指標の改善にどのように寄与しているのか、非財務指標と財務指標との間にどのような関係性が存在するのか、実証的に示していくことも必要です。そうした証明は、サステナビリティを軸に据えた事業に対する社員のさらなる動機付けに、また、お客様から当社グループに対する期待のポジティブな変化に結びつくはずで、2022年7月には、当社のビジョンやFujitsu Uvanceの実践、DXを支えるテクノロジーをお客様にご紹介するとともに、サステナブルな社会の実現をお客様と共に描き、議論するための場も本社内とオンライン上に設けました。CSOとして、社員との対話、お客様との対話にコミットして、富士通グループの成長と事業モデルの変革に貢献していきます。

VOICEプログラム

P47

非財務指標

P28-30

非財務指標と財務指標

P31-33

サステナビリティマネジメントの全体像

富士通グループは、これまでも責任ある企業として製品やサービスを通じて社会に信頼を届けてきました。

しかし、未曾有の危機に直面し私たちの暮らしやビジネスの見通しが困難な今、より一層社会からの期待に応えていくために、経営トップの主導でサステナビリティに配慮した経営を強化し、社会に有益なインパクトを生み出す方向へ大きく進んでいます。

詳細については「富士通グループのサステナビリティ経営」をご参照ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/vision/policy/>

富士通グループのサステナビリティ経営

基本的な考え方

急速に変化する不確実な時代に、社会の変革に主体的に貢献していくには、富士通の存在意義（パーパス）を明確にした新しい Fujitsu Way に基づき、地球社会の一員として事業活動を行うことが重要です。特に、環境・社会・経済の視点から課題解決を考え、社会に対する有益なインパクトを生み出していく必要があります。そのため、2020年度より、従来の財務目標に加え、非財務分野の評価指標を新たに経営目標に設定しました。財務・非財務の両面から社会やお客様に長期的で安定した貢献を行い、その結果を、再び当社自身の成長へとつなげています。

推進体制

富士通グループは、「サステナビリティ経営委員会」を設置しています。この委員会では、環境・社会・経済に与える影響を考慮し、当社を取り巻くすべてのステークホルダーへの価値創造を通じて自らも長期的に成長していくという、責任あるグローバル企業としての経営のあり方を議論しています。

委員会は半期ごとに開催され、非財務分野の目標達成状況の確認、新規活動の審議や討議などを行い、その結果は経営会議と取締役会に報告されます。委員長は社長とし、サステナビリティ経営の

視点から委員長が指名する役員が委員に任命されます（2022年4月現在、委員長含め17名）。

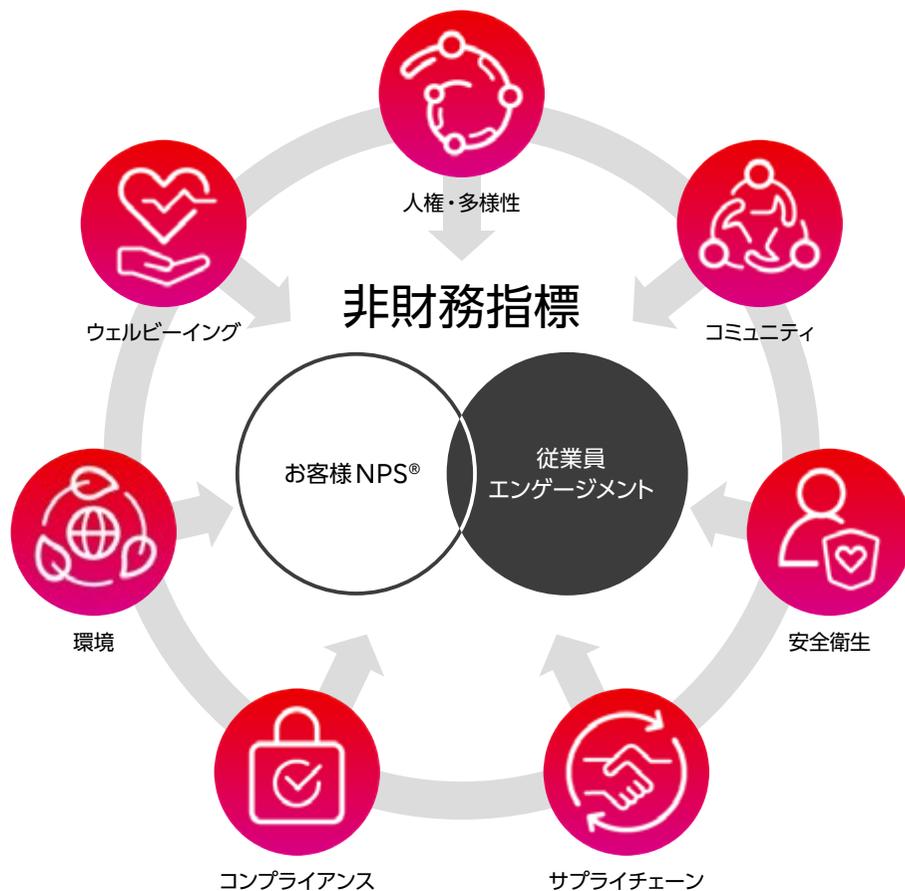
サステナビリティ経営委員会の下、下図のように、非財務分野の取り組みはGRB（グローバルレスポンシブルビジネス）の枠組みで7つの重要課題を設置し、個別目標（KPI）の達成に向けて、グローバ

ルの各リージョン、部門を横断する活動として推進しています。各本部やグループ会社のレベルでは、Fujitsu Way や GRB に基づきそれぞれの組織におけるミッションの設定や活動レビューを推進しています。

サステナビリティ経営推進体制



非財務指標とGRB (グローバルレスポンシブルビジネス)



GRBは、サステナビリティ活動を推進し、Fujitsu Wayを具現化するためのプラットフォームです。全グループ社員が「企業は社会の一員である」と常に意識し、利益追求のみではなく、事業活動から生じるサステナビリティの負の影響を低減し、正の影響を最大化していくことを目指しています。

GRBの推進により、長期的には非財務分野の活動をビジネス・財務結果に結びつけることを目指します。GRBの進捗状況は、サステナビリティ経営委員会で定期的に確認し、経営方針レビューや各種媒体を通じて公表していきます。

非財務指標についての詳細は、P28-33「非財務指標」、「非財務指標タスクフォースの挑戦」をご参照ください。

SDGsへの取り組み

富士通のパーパス「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」は、SDGs達成への貢献を社内外に約束するものです。富士通は、SDGsの本質を、2050年に90億人を超える人類が、地球の限界内でより良い生活を営めるよう、2030年までに達成すべきシステムトランスフォーメーションであると捉えています。SDGsの示す課題は、環境・社会・経済の諸要素から構成されており、その解決には、社会全体を捉えたDXがカギとなります。そのため、富士通は、自身の経営をサステナブルに変容させるGRBに加え、ビジネスを通じた社会課題解決を目指すグローバルソリューション「Fujitsu Uvance」を立ち上げ、取り組みを進めています。デジタルテクノロジーを駆使して、業種の壁を越えたエコシステムを形成し、自社やお客様の経営、さらには社会のあり方を変革しながら社会課題を解決することで、SDGsの達成へ貢献していきます。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



詳細については「SDGsへの取り組み」をご参照ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/sdgs/>

GRB進捗一覧

富士通グループでは、重要課題ごとにありたい姿、目標、2022年度末を達成期限とするKPIを定めています。この達成に向けて実効力のあるマネジメント体制を構築し、また各国の国内法や労働市場など国・地域ごとの違いを踏まえつつ、グローバルでより高いレベルの活動が実施できるよう、具体的なアクションについて検討を進めています。

重要課題	ありたい姿	2022年度目標	2021年度実績
人権・多様性	<p>▶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。</p> <p>▶多様性 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、誰もが自分らしく活躍できる企業文化を醸成する。 個人のアイデンティティにかかわらず、誰もが違いを認め合い、活躍できるようにする。</p>	<p>▶人権 「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%</p> <p>▶多様性 インクルーシブな企業文化の醸成 ・社員意識調査でのDE&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%</p>	<p>▶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%</p> <p>▶多様性 ・社員意識調査でのDE&I関連設問の肯定回答率 連結：69%／単体：65% ・リーダーシップレベルにおける女性比率 連結：10.3%／単体：8.0%</p>
ウェルビーイング	<p>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。</p>	<p>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」「職場環境」に対するグローバル共通平均スコア：71</p> <p>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</p>	<p>・社員意識調査「ワークライフバランス」「職場環境」に対するグローバル共通平均スコア：64 ・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：68</p>
環境	<p>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。</p>	<p>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</p>	<p>▶GHG排出量の削減 ・目標：33.6%以上削減（2013年度比 毎年4.2%削減） 実績：37.2% 削減 ・再生可能エネルギー導入率：20.7%</p> <p>▶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1.57に対し実績1.56を達成 ・水の使用量：前年度から5.7万m³削減 ・製品の省資源化・資源循環性向上：新製品の資源効率を10.1%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排出量を37%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： 主要取引先への取り組み依頼を100%完了</p> <p>▶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ランスマスター ・環境勉強会やOJTを通じた社内教育の実施による社員の専門スキル向上 ・社内リファレンスに基づくソリューション創出 ・環境課題解決につながるお客様提案に向けた支援 ・CO₂排出量削減貢献量の評価ツール"EcoCALC"のグローバル対応の再整備と情報共有社内サイト立ち上げによる社員の環境課題の自分事化</p>

重要課題	ありたい姿	2022年度目標	2021年度実績
コンプライアンス	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。	コンプライアンスに関わる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
サプライチェーン	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。	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*1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共に推進するため、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 ・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 ・293社あてに目標設定のための説明会への参加を要請
安全衛生	富士通グループはすべ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、全国各地域の事情に合わせた、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。	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：ゼロ ・グローバル安全衛生管理リーダーが富士通グループのCOVID-19対応についてレビューを実施
コミュニティ	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/ビジネスに良い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。	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%	2021年度より集計開始：2019年度比-2.9%*2

*1 RBA：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。

*2 コロナ禍の影響により対面での活動に制約。オンラインイベントの開催など、種々の施策展開により、2021年下期以降参加従業員数増加も、2019年度比減少の状況。

人権・多様性

当社にとって大切な理由と優先課題



執行役員EVP
グローバルソリューション
(グローバルデリバリー、JGG)
ティム ホワイト

社員一人ひとりが富士通の一員であることを実感すること。それが私たちのパーパスを実現し、企業として成長し続けるためのカギを握ります。多彩なアイデア、競争力、イノベーションの源泉となるのは、社員のエンゲージメントです。それは、様々な課題に直面しているお客様への共感を生み出すのです。

人権を尊重し、多様性・公平・インクルージョンを推進するパーパスドリブンの組織であること。それが、従業員の働く意識を向上させる大前提です。パーパスドリブンの組織の下でこそ、社員一人ひとりが自らのやり方で、最大限の能力を発揮し、活躍することができます。優れた才能とやる気のある社員が結集することが、お客様からの信頼獲得につながります。

人権

推進体制

当社グループでは国連の「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。活動の中で、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、特に事業活動によってもたらされる影響が大きい領域として「サプライチェーン」「社員」「顧客・エンドユーザー」の3つを定め、これらに対する人権課題の解決に向けた活動を実施しています。また人権デューデリジェンスを推進していくために、GRBの重要課題「人権・多様性」の枠組みにおいて、各海外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ました。今後、目標とKPIの達成に向けた進捗状況の確認や人権デューデリジェンスに関する意見交換を実施していきます。

人権に関する教育

当社グループでは、入社・昇格時研修やマネジメント研修などの定期的教育に加え、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に、2021年度に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し、全社員の約92%が受講完了しました。本eラーニングでは、人権の基礎知識やグローバルな潮流、企業としての取り組みに加え、富士通が定める3つの領域（顧客・エンドユーザー、社員、サプライチェーン）に即した、人権に悪影響を与える可能性がある企業活動の事例を紹介し、日々のビジネスにおける人権尊重の重要性について一人ひとりが理解を深めることを目指しています。



2021年度のeラーニング画面

人権課題に関する啓発活動

当社グループでは、社員を対象に世界人権デーに合わせて人権課題に関する啓発活動を行っています。社長や経営陣より人権に関するメッセージを発信するとともに、eラーニングでの学びをより深めるために「ビジネスと人権」セミナーを開催しました。セミナーでは、ビジネス上の人権意識の定着を目的とし、テクノロジーやソリューションの提供による意図しない人権侵害、サプライチェーンや協力会社との間で注意すべき人権、社員にとって心理的に安全性のある場所の確保をテーマに、外部からスピーカーを招き対談を行いました。



セミナー登壇者
(左から) キャスター：国谷裕子氏、
BSR マネージング・ディレクター：永井朝子氏、
CSOの梶原

詳細についてはこちらをご参照ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/humanrights/>

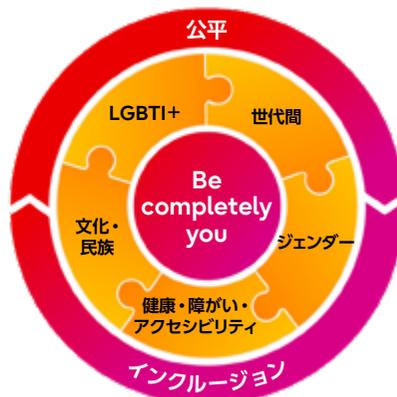
多様性

推進体制

当社グループでは2008年にダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン (DE&I) 推進のための部署を設置し、担当役員の下、グローバルな推進体制を構築しています。定期的にリージョン推進担当者の会議を開催し、課題や実施施策の共有、新規施策の企画立案を行うとともに、推進状況を把握するため、毎年グローバルで実施するエンゲージメントサーベイの中にDE&Iに関する設問を設け、KPIとして測定しています。加えて、重点領域に支援者の代表としてエグゼクティブスポンサーを選任し、推進活動をサポートしています。日本国内では、グループ会社の推進責任者と情報や施策を共有し、連携を図りながらDE&Iを推進しています。そのほか、上位の幹部社員の目標にDE&Iに関連する項目を含め、取り組みの実効性を高めています。

「Global DE&I Vision」と「Inclusion Wheel」の刷新

当社グループは、個々の多様性を活かすインクルージョンに向けた取り組みを加速していくためのグローバル共通の指針として、2019年に「Global DE&I Vision」と「Inclusion Wheel」を策定し、ビジョン・戦略目標・5つの重点領域を定めてグローバルで活動を推進してきました。2022年、誰もが一体感を持って自分らしく活躍でき、公平でインクルーシブな企業文化を目指すため、戦略、ステートメントおよびビジョンを見直し、内容を刷新しました。



刷新した「Global DE&I Vision」(左)と「Inclusion Wheel」(右)

Diversity and Inclusion Sessionの開催

当社グループでは、Global DE&I Visionに掲げた「Be Completely You」- 誰もが自分らしく活躍できる企業文化の醸成に向けて、Diversity and Inclusion Session (旧: ダイバーシティ全社推進フォーラム) を2008年度よりスタートし、年に1度開催しています。本セッションは、DE&Iについて再認識し、新たなマインドセットや行動変容を喚起することを目的とし、当社経営陣によるDE&Iに関するメッセージ発信や社外有識者による講演会を実施しています。2021年度からは、海外からも参加できるようにし、グローバル統一のメッセージ発信の場としました。



2021年12月に開催した Diversity & Inclusion Session

富士通オーストラリアによる First Nations サービスセンターの開設

富士通オーストラリア (FAL) は、クイーンズランド州シェルブールのアボリジニ協会、先住民アボリジニのコミュニティ、クイーンズランド州政府と共に、「First Nations サービスセンター」(以下、サービスセンター) をシェルブールに設立しました。サービスセンターでは先住民であるアボリジニのためのデジタルイノベーションを支援し、サービスセンターの職員となったアボリジニの方々が専門職として就労が可能となる、州立の職業訓練専門学校での認証の取得をサポートしています。今後も、人材市場における先住民アボリジニの価値を高め、キャリア形成を支援していきます。



FALのチームメンバーとサービスセンターの職員

詳細についてはこちらをご参照ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/diversity/>

ウェルビーイング／安全衛生



当社にとって大切な理由と優先課題



執行役員 EVP
CHRO
平松 浩樹

ウェルビーイングは、当社グループが掲げる非財務指標の1つである従業員のエンゲージメントの源泉です。「社員と家族の健康」「会社や仲間との信頼関係」「自律的な学びと成長」「金銭的・非金銭的な報酬」の4つの要素を基本に、働く環境と一人ひとりの成長や自己実現の機会を提供し続けることを重視しています。

世界各地で働くすべての社員の健康と安全は、あらゆる事業活動を進めていくうえで最優先すべきものです。この考えは、事業環境が絶えず変わり続け、働き方の選択が多様化する中であっても不変です。労働災害の発生状況や安全衛生に関する取り組みをグローバルレベルで共有するとともに、メンタル面へのサポートも重視することで、社員が前向きに仕事や自身の成長に向き合える環境を整備しています。

ウェルビーイング

推進体制

グローバルレベルの推進体制として「Global Wellbeing Committee」を定期的で開催しています。当社にとって「人材」が最も重要な資本であると位置付け、パーパスの実現に向けて、社員の心とからだの健康と安全を守り、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ことをグローバル共通のサステナビリティ重要課題として設定している中で、各リージョンの推進メンバーがオンライン上で集まり、グローバル共通目標のあり方や、各リージョン独自の取り組みに関する共有や、グローバルで取り組みを加速させるための施策に関する議論を行っています。

「Work Life Shift」の進化

2020年に発表した「Work Life Shift」を進化させた施策として、2021年10月、「Work Life Shift 2.0」を発表しました。アフターコロナを見据えて、オフィスでのリアルなコミュニケーションの効果的な活用を組み合わせた真のHybrid Workの実現や、Lifeのさらなる充実などを目指した施策を展開しています。オフィスはそこでしかできない体験を提供するエクスペリエンス・プレイスとし、スタートアップとのコラボレーションや2021年3月に提携した大分県をはじめとする地方自治体との地方創生を推進しています。また、男性育児参加100%やワーケーション／副業の推進など、WorkとLifeのシナジーを追求することで新たな価値創造につなげるとともに、一人ひとりのウェルビーイングに向き合い、エンゲージメント向上を実現していきます。

学びの祭典「Fujitsu Learning Festival 2022」

当社グループでは、2022年6月、グローバルを含めた社員とその家族向けの学びの祭典「Fujitsu Learning Festival 2022」を5日間にわたって開催し、約40,000人が参加しました。昨年からはじめた本イベントは、「社員が自律的に学び、会社はその学びをサポートする」という、ジョブ型人材マネジメントの導入に伴う新たな育成方針に基づき、社員の自律的な学びと、学びの習慣化の促進を目的としています。2022年はテーマを「SDGs with Wellbeing / Fujitsu Uvance」とし、インタラクティブなセッションや社内外の講師によるセミナー、社員によるセッションやワークショップなど、オンラインのほか一部リアルでの実施を交えた計182のコンテンツを、期間中は日・欧・米と連携して24時間配信しました。今後も、一人ひとりが自分らしく生き、組織として良い循環を起こしていくことを目指し、開催していく予定です。



Fujitsu Learning Festival 2022

新しい形の入社式「Welcome Ceremony for New Joiners 2022」

グローバルな一体感を体現するイベントとして、2022年の新卒入社者、加えて2021年のキャリア入社者を歓迎する入社式を開催しました。世界中からの参加と感染防止の観点から、Fujitsu Uvance Kawasaki Towerをメイン会場とし、国内外の拠点をオンラインでつないだハイブリッド形式で実施しました。各リージョンを含めた世界中の社員が参加し、オンラインの機能を用いたエールを送るなど、11,000人を超える新しい仲間を歓迎しました。



イベントに出席したCTOのマハジャン、副社長の古田、社長の時田（左から）



メイン会場のFujitsu Uvance Kawasaki Tower

頭痛対策プログラムの世界的リーダー企業に認定

当社は2022年3月、国際頭痛学会の世界患者支援連合より、企業として世界で初めて頭痛対策プログラムの世界的リーダー企業に認定されました。国際頭痛学会の世界患者支援連合、日本頭痛学会との3者共同で、2019年7月から2022年2月まで「FUJITSU頭痛プロジェクト」を展開し、国内のグループ約70,000人の社員を対象とした頭痛に関する知識を習得するためのeラーニングのほか、頭痛患者へのビデオセミナー、専門医とのオンライン頭痛相談などのプログラムを実施しており、これらの取り組みが企業における頭痛対策のモデルケースとして評価されています。



国際頭痛学会の世界患者支援連合からの「頭痛対策プログラムの世界的リーダー企業」認定証

詳細についてはこちらをご参照ください。

<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/wellbeing/>

安全衛生

推進体制

各リージョンにおける安全衛生推進体制を設け、各国法にのっとった労働安全衛生に関するコンプライアンスや予防対策を徹底するために、リージョン主導の包括的なアプローチを進めています。

日本では人事・総務部門と健康管理部門、労働組合で構成される「安全衛生委員会」を中心に、労働安全衛生マネジメントシステムに関する指針に沿った方針策定と安全・健康な事業所づくりに取り組んでいます。また、海外リージョンでも横断的なインシデント管理システムを構築し、社員の労働安全衛生に関する啓発活動を実施しています。

グローバル一体で中長期的な目標を定め、労働災害を許容しない文化の醸成に向けて、ガバナンスの強化、マネジメントシステムの確立、人材やスキル開発に取り組んでいます。

感染症対策

COVID-19の拡大を受け、グローバルで社員が安全かつ安心して働けるようにオフィス勤務とテレワークとを最適に使い分けた（または組み合わせた）働き方のほか、オンライン会議の利用、海外出張、国内遠地出張の原則禁止といった取り組みを実施しています。また、どのような環境においても円滑に業務が遂行できるよう、テレワーク勤務に関するガイドラインを作成し提供するとともに、社内業務の見直しや社会的責任の遂行に向けた対策を講じています。

オフィス環境においても、ソーシャルディスタンスを考慮した席の配置、アルコール消毒薬の設置、フリーアドレスにおける座席の記録管理などを行い、安全で安心できる職場環境を提供しています。

COVID-19感染対策として、ワクチン接種を日本をはじめインドやフィリピン、ドイツなどアジア・ヨーロッパの一部地域で推進しています。なお、日本では3回目接種を2022年3月より実施しました。また、フィリピンでは、余剰ワクチンを地域へ寄付することで、ワクチン接種を地域社会に普及しています。

詳細についてはこちらをご参照ください。

<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/safety/>

コミュニティ

当社にとって大切な理由と優先課題



執行役員 EVP
CSO

梶原 ゆみ子

当社にとって重要なステークホルダーの1つである、地域社会（コミュニティ）への貢献は地球市民・グローバル企業としての社会的責務と認識しています。また社員によるコミュニティ活動は、社会課題への理解や困難な立場にある人々への共感等を深める契機となり、社員自身のスキル開発や、当社グループで働くことへの誇りや帰属意識の向上にも寄与すると考え、コミュニティを当社グループにおける重要課題として設定しています。

人や組織が社会課題への共感によって結びつき、コミュニティをより良くしようという活動の中から、信頼に基づく新たなイノベーションを生み出し、ポジティブなインパクトを創出するサイクルを築き上げることを優先課題とし、富士通のパーパス実現に向けた活動に取り組んでいきます。

推進体制

それぞれの地域社会における課題を把握し、地域、人々に寄り添ったコミュニティ活動を推進することで、各国の社員が社会課題を自分事として捉え、解決に向けた行動へつなげることを目指します。そのため各リージョンにコミュニティ活動推進責任者を配置し、各国の活動を企画・推進しています。リージョン単位での活動の結果評価は本部が推進するとともに、グローバルレベルの取り組みは本部において企画し、各リージョンで推進する体制を取っています。それぞれの取り組み結果を本部とリージョン間で共有し、より良い活動の企画につなげています。

中学生向けオンライン授業の開催～デザイン思考でSDGsを考える～

当社は、SDGsで掲げられた社会課題について、デザイン思考を取り入れて解決策を考えるオンライン授業を実施し、全国の中学校より207名の生徒が参加しました。本授業は、次世代を担う子どもたちの未来社会を創造する力の育成支援を目的とし、当社社員が考案したソリューション事例を踏まえた教材を活用し、中学生にデザイン思考を伝えることで、SDGsの目標である社会課題の解決方法やその考え方に触れる学びを体験できるプログラムです。これからも「社会とつながる学び」を支援する取り組みを進めていきます。

バーチャル職場体験によるSTEM分野のキャリア形成支援

Fujitsu UKは、イギリスにおいて学生の成長を支援し、「STEM」*分野でのキャリア促進に貢献することを狙いとして、バーチャル職場体験の場を提供しています。このプログラムでは、地理的な場所に関係なく、全国の学生に公正で平等な職場体験の機会を提供するとともに、Fujitsu UKの社員により、学生にIT業界の魅力を伝え、テクノロジーが社会に与える影響について理解を深められる内容を提供しています。今後は年間2,400人の学生の受け入れを目指しており、次世代の学生に刺激を与え、将来のデジタル人材育成の機会の創出を進めていきます。

* STEM (Science (科学)、Technology (技術)、Engineering (工学)、Mathematics (数学))



職場体験により、実践的スキルや業界経験を提供

当社グループでは、ウクライナおよびその近隣地域において被災された方々への人道支援のための義援金を拠出しています。ウクライナ情勢に関する対応についてはP90「経済安全保障への取り組み」もご参照ください。

詳細についてはこちらをご参照ください。

<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/community/policy/>

サプライチェーン

当社にとって大切な理由と優先課題



理事
グローバルサプライチェーン本部長
山西 高志

当社グループの価値創造には、お客様と、お客様の先に存在する個人・社会に製品・サービスを届けるまでの、サプライチェーンに関わるすべてのステークホルダーとの協働が不可欠です。私たちはステークホルダーと共に、世界中に広がる全サプライチェーンにおいて、人権、多様性、環境などに配慮するというグローバル企業の責務を果たしていきます。また、災害をはじめとする予期せぬ変化に際してもレジリエンス（回復力）を発揮するサプライチェーンの構築は、企業としての責任を果たすうえで極めて重要です。当社グループの競争優位性の強化と価値創造機会の獲得、および、リスク管理に寄与するため、継続的なサプライチェーンの点検・整備・強化に取り組んでいます。

推進体制

サプライチェーンの機能を担うグローバルサプライチェーン本部が推進担当となり、重要課題のリーダーである本部長の下で推進体制を構築しています。当社グループ横断で施策展開を図るため、調達におけるグローバルな連携体制を整えており、各リージョンや地域の社会的要請や取り組みを反映しながら企画運営をしています。また、人権・多様性やコンプライアンス、環境等、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、サステナビリティ推進本部をはじめとした各重要課題の担当部門や事業部門と密接に連携し、取り組みを進めています。

責任ある調達の国際基準への準拠

当社は、企業の社会的責任に取り組むグローバルな業界イニシアティブ「Responsible Business Alliance (RBA)」に加盟しています。RBA行動規範に基づき、人権や環境等の遵守基準を定めた「CSR調達指針」を制定するとともに、主要取引先より当社指針への同意書などRBA基準への準拠証明を取得し、お取引先の遵守状況を確認しています。そのほか紛争助長や強制労働・人権侵害と関連するリスクの高い鉱物に関し、製品や部品、サプライチェーンからの排除に向けて、経済協力開発機構（OECD）の指針に基づく調査を行っています。

サプライチェーンにおける温室効果ガス（GHG）排出量の削減

気候変動など、環境への危機意識の高まりを受け、従来から各お取引先各社に対しGHG 排出量の削減に向けた取り組みを要請してきました。加えて、2021年度より、国際的な標準に基づく各お取引先での排出量削減に関する数値目標の設定と、目標達成に向けた活動を要請しています。対象のお取引先については、製造系に加え、役務系にも拡大しています。

サプライチェーン多様性の推進

当社は多様性を尊重した責任ある事業活動の推進に取り組んでおり、サプライチェーンにおいても、多様なお取引先とのビジネス増進を図ってきました。例えば、英米豪では、女性、先住民、マイノリティ経営の企業や、中・小規模企業からの調達額・調達率について目標値を設定し、取引の拡大を図っています。また日本では、高い技術を持った中小・スタートアップ企業、個人事業主などに適した取引条件・環境づくりを進めています。

詳細についてはこちらをご参照ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/procurement/>

コンプライアンス

当社にとって大切な理由と優先課題



執行役員EVP
ゼネラルカウンセル
水口 恭子

コンプライアンスの徹底は、お客様との信頼関係の土台であり、ビジネス機会の獲得とすべての価値創造にとって必須の要件です。違反を起こさない、起こさせないためには、経営トップのコミットメントとグループを横断する不断の取り組みが不可欠です。当社グループは、不正を一切許容しない（ゼロ・トレランス）企業文化を培うため、CEO含む経営陣が、グループ全体、全社員に向けたメッセージを毎年発信しています。

今後はサプライチェーンに関わるパートナーと共にコンプライアンス意識の向上にさらに取り組んでいきます。また中長期的には、データの活用によって不正を予見・検知するプロアクティブな対応をしていきます。

以上の取り組みで、競争優位性とお客様との信頼関係の維持・強化に貢献したいと考えています。

推進体制

富士通グループでは、ゼネラルカウンセル配下にコンプライアンス担当組織があり、各リージョンに置いた担当と連携してグローバルコンプライアンスプログラム（GCP）に基づく施策を実行しています。活動結果は「内部統制体制の整備に関する基本方針」*1に基づき設置されたリスク・コンプライアンス委員会に報告するほか、取締役会や監査役とも連携し、グループ全体でのFujitsu Wayの「行動規範」の認知度向上とその遵守を図っています。

*1 内部統制体制の整備に関する基本方針
<https://pr.fujitsu.com/jp/ir/report/2021/n122.pdf> (P5-8)

Fujitsu Wayの行動規範

Fujitsu Wayにおいて、富士通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、富士通では、Fujitsu Wayの「行動規範」を詳細化し、富士通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) *2を20言語で展開し、富士通グループで統一的に運用しています。



*2 Global Business Standards (GBS)
https://www.fujitsu.com/downloads/JP/archive/imgjp/jphil/philosophy/codeofconduct/GlobalBusinessStandards_V20.pdf

グローバルコンプライアンスプログラム

富士通では、Fujitsu Wayの「行動規範」およびGBSの浸透・実践を図るために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、当社が継続的に取り組むべき事項を明確化するとともに、富士通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

詳細についてはこちらをご参照ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/compliance/>



当社にとって大切な理由と優先課題



執行役員 SEVP
グローバルソリューション
ビジネスグループ長

島津 めぐみ

気候変動への対応、資源循環の強化、生物多様性の保全など、世界規模の環境課題は、企業として責任ある対応が求められるというだけでなく、当社グループのパーパス実現のために不可欠な取り組みです。GHG排出量削減を含めた環境負荷低減をいち早く実践し蓄積してきた知見をもとに、新たなソリューションをお客様に提供し社会に貢献することは、当社グループの成長につながります。

現在私たちは、Fujitsu Uvance の下で、デジタル技術を活用したエネルギーシステムの構築やGHG排出量の把握・削減など、社会全体のカーボンニュートラルの実現や、レジリエントな社会インフラ構築への貢献に注力しています。高い情報感度をもって各国・地域の法規制やお客様の課題に対応し、新たな価値の創出と競争優位性の強化を実現します。

推進体制

環境リーディング企業としての社会的責任を果たすため、パーパスの実現に向けた経営トップのコミットメントによるグループ一体となったグローバルでの環境経営を推進しています。中長期的な課題の検討や方針の策定、気候変動による事業リスク・機会の共有や対応などを継続的に検討し、サステナビリティ経営委員会にて審議しています。経営と同じ枠組みでのマネジメントにより、グループ内に環境方針や環境行動計画、環境マテリアリティへの取り組みなどを素早く浸透させ、グループガバナンスのさらなる強化を図っています。法規制の遵守はもとより、事業活動に伴う環境負荷および製品・サービスの販売を通じた環境負荷の低減を推進し、より効率的で実効性の高い環境経営を可能にしています。

富士通グループ中長期環境ビジョン「Fujitsu Climate and Energy Vision」

当社グループでは、デジタル革新を支えるテクノロジーやサービスの提供を通じて、カーボンニュートラル社会の実現および気候変動への適応策に貢献するとともに、2050年に自らのCO₂排出ゼロエミッションを目指す中長期環境ビジョン「Fujitsu Climate and Energy Vision」を策定し、実現すべき未来の姿を示しています。このビジョンは、「自ら：富士通グループのCO₂ゼロエミッション」「緩和：カーボンニュートラル社会への貢献」「適応：気候変動による社会の適応策への貢献」の3つの柱で構成されています。先進のデジタル技術を効果的に活用して自らのカーボンニュートラル化にいち早く取り組むとともに、そこで得られたノウハウを、当社グループのソリューションとしてお客様・社会に提供します。こうしたビジネスを通して気候変動の緩和と適応に貢献することを目指しています。ビジョンの下、最新の環境課題や社会動向を踏まえ、温室効果ガスのネットゼロ目標設定など、さらなる活動を展開していきます。

Fujitsu Climate and Energy Visionの3つの柱



自らのCO₂
ゼロエミッションの実現



カーボンニュートラル
社会への貢献



気候変動による
社会の適応策への貢献

ビジネス・社会貢献

環境価値流通プラットフォームの実現に向けた共同プロジェクト開始

IHIと当社は、カーボンニュートラルの実現に向けた貢献と、新たな環境価値*¹取引エコシステムの市場活性化を目指した共同事業プロジェクトを、2022年4月より開始しました。本共同事業プロジェクトは、CO₂削減量などの環境価値取引市場に対して、両社の持つブロックチェーン技術やカーボンニュートラル関連技術に基づくビジネス知見を活用した環境価値流通プラットフォームの市場適用と活性化に向けた取り組みです。世界各国の企業が創出するCO₂削減量など効率的な環境価値の流通と、世界共通の目標であるカーボンニュートラル社会の実現に貢献することを目指します。

*¹ 環境価値：再生可能エネルギー（グリーン電力）において、「エネルギーそのものの価値」に加え、「発電時に環境に負荷を与えるCO₂の排出がない」という付加価値のこと。

今後の日本のエネルギー市場を見据えたVPP*²・DR*³実証プロジェクト

エナリスと当社は、ブロックチェーン技術を応用し、電力の需要家間で不足・余剰電力の取引を実現するシステムを開発しました。具体的には、電力ひっ迫時に、送配電事業者からの要請に基づいた発電に対して、当社の沼津工場のコージェネレーション用発電機を稼働し、需要側の電力を抑制する技術について、2015年のネガワット取引*⁴実証から、2021年の電源I¹厳気象対応調整力*⁵までの7年間のVPP・DR実証に取り組んできました。

今後は、本プロジェクトの実績やノウハウをもとに、日本のエネルギー市場において、分散型エネルギーリソースの最大活用による再生可能エネルギー（再エネ）拡大とカーボンニュートラル社会の実現に向けてさらなる協業を図っていきます。

*² VPP：バーチャルパワープラントの略、発電機、蓄電池等の分散電源を制御し、1つの大きな発電所のように機能させる技術。

*³ DR：ディマンドレスポンスの略、電力の需要側が効果的に節電を行うことで、電力のピーク時間帯の需要を抑制する仕組み。

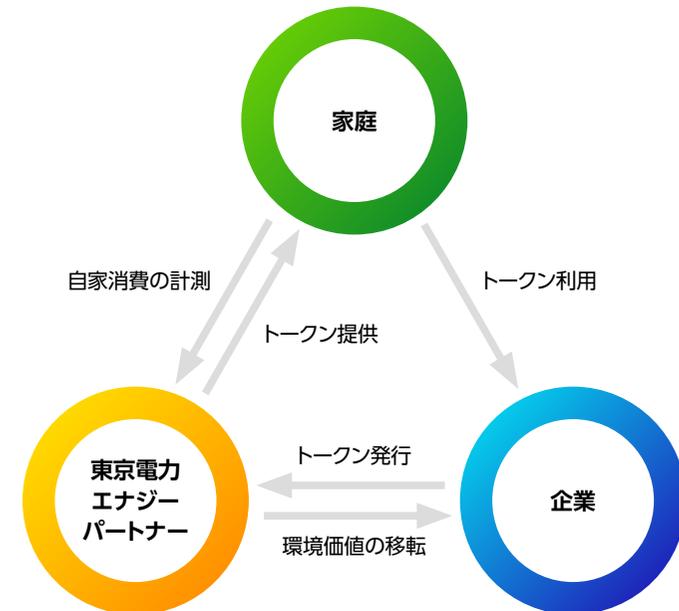
*⁴ ネガワット取引：電力の需要側が使用電力を削減してピークカットを実現し、削減量に応じた報酬が支払われる仕組み。

*⁵ 電力I¹厳気象対応調整力：厳気象月（7～9月、12～2月）の電力ひっ迫時に需要側の電力を抑制する取り組み。

家庭と企業における環境価値の流通を目指した共同実証プロジェクト

東京電力エナジーパートナーとグリッドシェアジャパン（伊藤忠商事100%子会社）、Ridgelinez、当社は、カーボンニュートラルの実現に向け、家庭と企業における環境価値の流通を目指した実証実験を行いました。具体的には、ブロックチェーン技術を用いたプラットフォームを構築し、太陽光パネルを導入している家庭は、電力の自家消費を行うことで環境価値のトークン*⁶である「おひさまコイン」の獲得ができ、楽しみながら家庭内でのCO₂削減につなげることができます。獲得された「おひさまコイン」は、企業が提案する寄付先や企業自身の再エネ利用拡大のための寄付（応援）に活用することができるため、寄付を通じてSDGs貢献や企業へのCO₂削減に貢献することができます。また企業は、「おひさまコイン」を家庭から入手することで、お客様とのエンゲージメントを高めつつ、再エネ調達目標を達成する手段とすることが可能となります。

*⁶ トークン：ブロックチェーン技術を用いて、企業や団体などが独自に発行するデジタル化された権利、資産のこと。



環境行動計画

当社グループでは、1993年から環境行動計画を策定し、環境活動を継続的に拡大しています。具体的には、工場やオフィスにおける環境配慮を徹底し、CO₂排出量や化学物質排出量、廃棄物発生量など、自らの環境負荷低減の強化を進めるとともに、活動の対象をお客様・社会全体を含むサプライチェーン全体へと広げています。

現在は第10期環境行動計画(2021～2022年度)として、最新の社会課題や要請を踏まえ、「気候変動」「資源循環」「自然共生(生物多様性の保全)」の3つの軸ごとに目標を設定し、サプライチェーンを通じた環境負荷低減に努めています。活動事例として、再生エネの導入拡大やデータセンターのエネルギー効率改善を通じた温室効果ガスの削減、新規プラスチック使用量の低減などによる製品の省資源化、自然生物多様性の保全に向けた影響度合いの把握と低減など、中長期の目標達成に向け活動しています。

また、当社グループの2030年に向けた温室効果ガス排出削減目標について、2021年4月にSBTi*7より「1.5℃水準」の認定を受けました。加えて、社会のカーボンニュートラルの早期実現を目指して、2022年6月にはSBTiネットゼロ目標認定に向けてコミットメントレターを提出し、受理されました。

*7 SBTi (Science Based Targets Initiative): Science Based Targets イニシアチブの略。世界の平均気温上昇抑制に向けた、企業の温室効果ガス削減目標に関する国際イニシアチブ。

詳細についてはこちらをご参照ください。

<https://www.fujitsu.com/jp/about/environment/action-plan/>

再生可能エネルギー調達取り組み

当社グループでは、再生エネの利用拡大に向け、国内外の地域特性を踏まえ再生エネを調達しています。国内の事例としては、2021年11月の制度変更により、需要家によるFIT非化石証書*8を市場からの直接調達が可能となったことを受け、北陸エリアにおいて、本制度を利用した再生エネの調達を行いました。この実績を皮切りに、2022年度から国内全エリアにおいて、市場からの直接調達を展開しています。海外事例として富士通オーストラリアでは、バーチャルPPA*9の仕組みを活用した、大規模な再生エネ調達を実現しています。これにより、2022年6月以降、同社のデータセンターで使用する電力の約40%を再生エネでまかなっており、これは同社年間消費電力量の約30%に相当します。今後も再生エネの利用拡大を進め、2030年の温室効果ガス排出削減目標達成を目指します。

*8 FIT非化石証書: 水力や太陽光、風力発電といった再生エネなどの非化石電源による環境価値を証書化した非化石証書のうち、固定価格買取制度(FIT: Feed-in Tariff)による電源から創出された証書。

*9 バーチャルPPA: 電力購入契約(PPA: Power Purchase Agreement)のうち、実際の電力取引とは別に、再生エネによる環境価値を取引する手法。

自然生物多様性への取り組み

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」の実現が必須と考えられ、CBD(国連生物多様性条約)のCOP15では、2030年の国際目標を含む「ポスト2020生物多様性枠組」の採択が予定されています。

当社グループは、このような状況下でいち早く取り組みを推進するため、第10期環境行動計画において、企業活動における自然/生物多様性への依存と影響を評価し低減を図る目標を設定しました。合わせて、デジタル技術を活用した、熱帯林保全、絶滅危惧種保護にも取り組んでいます。2030年のネイチャー・ポジティブの実現に向け、自らの事業活動における生物多様性への影響の低減と、社会における生物多様性保全への貢献を推進していきます。

詳細についてはこちらをご参照ください。

<https://www.fujitsu.com/jp/about/environment/>

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。

TCFDに基づく情報開示の詳細については、こちらをご参照ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/about/environment/tcfd/>

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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。CSO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 新たに業務執行取締役の賞与に気候変動課題を含むESG指標導入を決定
戦略 (Strategy)	短期・中期・長期のリスクと機会	<ul style="list-style-type: none"> 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す。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	
リスク管理 (Risk Management)	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	<ul style="list-style-type: none"> 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 当社にとっ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
	リスク識別・評価のプロセス	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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
指標と目標 (Metrics and Targets)	組織全体のリスク管理への統合状況	<ul style="list-style-type: none"> 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
	組織が戦略・リスク管理に即して用いる指標	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> Scope 1: 68千トン-CO₂ Scope 2: 524千トン-CO₂ [Location-based], 422千トン-CO₂ [Market-based] Scope 3: 1,207千トン-CO₂ [Category 1: 購入した製品サービス], 3,142千トン-CO₂ [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	<ul style="list-style-type: none"> 2050年にカーボンニュートラルを実現する目標を設定。2021年度、2030年のGHG排出量削減目標を「1.5℃水準」の71.4%削減(2013年度比)に引き上げ Scope 1 & 2 GHG排出量削減(2013年度比): 目標(2021 / 2030年度=33.6 / 71.4%)に対し、2021年度37.2%削減 Scope 3 (Category 1 & 11) のGHG排出量削減(2013年度比): 目標(2030年度=30%)に対し46.9%削減

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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 潜在的な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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンのCO₂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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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的レジリエンスがあると評価しました。

また、シナリオ分析の結果も事業検討の1つのインプットとして活用し、事業の注力領域の価値提供テーマとして、Sustainable Manufacturingにおける「Carbon Neutrality（CO₂排出量の可視化・削減推進）」、「Resilient Supply Chain（不確実性に対する対応力向上）」、Trusted Societyにおける「Sustainable Energy & Environment（グリーンエネルギーによるカーボンニュートラル社会）」等を策定・発表しました。現在、シナリオ分析で導出した機会関連の対応策を踏まえ、オフリングの具体化等の検討を推進しています。

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

● 1.5°Cシナリオ ◆ 4°Cシナリオ

検討領域	リスク重要度の評価 (1.5、4°C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)

Trusted Society (「機会」を中心とした分析結果)

● 1.5°Cシナリオ ◆ 4°Cシナリオ

検討領域	リスク重要度の評価 (1.5、4°C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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ◆レジリエントな都市基盤に対する需要増加 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ◆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°Cシナリオ ◆ 4°Cシナリオ

検討領域	リスク重要度の評価 (1.5、4°C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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ◆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 	<ul style="list-style-type: none"> ●エネルギー効率に優れたデータセンター ◆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。

ステークホルダーとの協働

外部団体への参画

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社以上の企業が集い、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として活動に貢献しています。

WBCSDでは、当社も改訂および邦訳に関わった長期ビジョン「ビジョン2050：大変革の時」を2021年に公開しています。同ビジョンでは「90億人以上がプラネタリーバウンダリーの範囲内で真に豊かに生きられる世界」を実現するため、グローバル社会が直面している喫緊の課題に対して企業が果たすべき役割を明確にしています。富士通のパーパスは『ビジョン2050』と目指す方向が一致しており、引き続き持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいきます。

WBCSDと連携した社内意識醸成

企業がサステナビリティに向けていかに貢献するか理解し、実践していくために、2021年11月にWBCSDのピーター・バックー プレジデント&CEOより「ビジョン2050行動の時」と題し、当社経営層に対してご講演いただきました。その様子は、イントラサイトを通じて、全社員に向けて動画が公開され、経営層から現場まで広くサステナビリティへの理解促進につなげています。富士通はWBCSDの『ビジョン2050』と方向性を合わせ、パーパスの実現を目指し、様々なステークホルダーと協調し取り組んでいきます。



講演の動画

世界経済フォーラム (WEF)

2022年の年次総会は、2年半ぶりに対面式で5月に開催され、「歴史的転換点における、政策とビジネス戦略のゆくえ」をテーマに、世界的なパンデミック、ウクライナ情勢、地政学的な課題などについて議論されました。富士通からは、社長の時田と副社長の古田が参加しました。様々なステークホルダーとのトップ同士によるコミュニケーションや社内へのフィードバックを通じて、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいきます。



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～

水、廃棄物、エネルギー事業をグローバルで展開するヴェオリアグループの日本法人であるヴェオリア・ジャパン会長の野田様と、世界有数の独立系運用会社であるインベスコ・アセット・マネジメントの古布様をお招きし、「パーパスドリブな経営は新たな局面へ～持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けた戦略について～」をテーマに当社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、パーパスは多様な価値観を持つ従業員のよりどころであるとともに自社とステークホルダーをつなぐ基盤であり、パーパスを軸に経営戦略・事業戦略を実践することが企業価値向上のカギとなること、また、さらなる企業価値向上に向け、人的資本をはじめとする無形資産について、実績に基づくエビデンスを示し可視化していくことへの期待など、多くの示唆をいただきました。

今回いただいた貴重なご意見を経営に活かしながら、より一層パーパスドリブな経営を進めていきます。



ステークホルダーダイアログの詳細についてはこちらをご参照ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/society/dialog/2022/>

ステークホルダーエンゲージメントの一覧はこちらをご参照ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/society/dialog/>

Our governance

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。このパーパスの下で、お客様やお取引先様の信頼に応え、社員が生き生きと誇りを持って働き、社会に貢献するような経営を行うことこそが、当社の中長期的な成長や企業価値の向上につながる道、すなわち、ステークホルダーの皆様に応える道であると、富士通グループは捉え、その実践を支える仕組みであるコーポレートガバナンスを継続的に強化しています。

取締役会議長インタビュー



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

コーポレートガバナンスの強化の現状について、また、2022年3月期の取締役会における議論のポイントと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話を伺いました。

Q 取締役会議長に就任された2019年から、富士通のコーポレートガバナンスはどのように変化していますか。

A 取締役会とは、メンバーが持つ知見と経験、そこに基づく意見を、時には相対する意見であってもテーブルに乗せ、建設的な議論を行い結論を出すところです。そういう理解をメンバーが共有し、それをより良い形で実践できるようになってきたのではないかと思います。

具体的に何が変わったかと言うと、社外役員が当社グループの事業に関する理解を深め、そこに基づいて議論が尽くせるような環境を整えるという意図の下、取締役会議長への就任後にいくつか新たな「場」を設けました。その1つが「事業概況説明会」です。変化のスピードが速い各事業部門の現状を学ぶ場、事業部門長と直接コミュニケーションを取る場として、年間二十数回開催しています。また、「プライベートセッション」と称して社外役員のみが参加して本音ベースで自由に意見を交わす場を、取締役会の会議の後に毎回設けています。こうした「場」が増えた結果、2015年に設置された独立役員会議の性質も、事業に関する理解の醸成をする機会から、事業概況説明会などで得た理解をもとに取締役会に向けて論点や意見を整理する機会へと変化しています。さらに私自身も、こうした「場」を通じて社外役員から出された意見を集約して、時田社長と

の1対1の打合せにおいて共有することにより取締役会での議論を補完し、富士通として向かうべき方向や重要な経営方針などに関し、社外役員と執行陣のいわば「目線を合わせる」よう努めています。

Q 2022年3月期の取締役会における議論のポイントを教えてください。

A 前期の取締役会において議論された数多くのテーマの中でもとりわけ重要だったのは、現行の中期計画の最終年度である2023年3月期の経営目標値の設定と、今後当社の企業価値を継続的に拡大していくために必須である成長分野への取り組みでした。

5年前に策定された中期計画では、最終年度に当社がコア領域と位置付けているテクノロジーソリューション事業の経営目標として、売上収益3兆5,000億円、営業利益率10%を掲げました。かなり目線の高い目標でしたが、常に高い目標に向かって挑戦の手を緩めないためにも下方修正することなく当初の目標を維持し、その達成のためにリソースの再配置や社内改革など多面的な施策を実施してきました。その結果、売上収益に関しては当初の目標値を据え置くことは現実的ではないものの、収益性は着実に改善してきており、最終年度である2023年3月期に営業利益率10%の目標達成は十分可能であると考え、

テクノロジーソリューション事業の売上収益3兆2,000億円、営業利益率10%に向かって今年1年頑張ろうということになった次第です。

当社の企業価値は、収益性の改善やDX企業としてより付加価値の高いサービスやソフトウェアに主軸を移す方針が評価され、着実に伸びてきていますが、時価総額のマルチプルを見ると、同業の競合他社に比べて市場の評価がまだ低いことは明らかです。この評価を変えるためには、やはり成長性を示していかなければなりません。サステナビリティを事業目的に据えた、当社の新しい事業モデルとなりうるサービス群であるFujitsu Uvanceを軸に成長するという戦略が明確になったことから、今後の取締役会は、その戦略をスピード感を持って推進するための意思決定を行っていくこととなります。投資に関しても、社内の変革ももちろん続ける一方で、事業の成長に向けた投資の比重を高めていくことが必要ではないかという議論をしています。

また、企業価値を毀損するリスク管理という観点で、2021年に発生したセキュリティインシデントに関わる議論にも時間をかけました。第三者を交えた検証委員会を立ち上げ、原因の解明やインシデント発生後の対応を含めた検証と再発防止策を話し合いました。この件に関しては、組織マネジメントやビジネスプロセスのあり方を含め、根本的な解決に向けて取締役会としても継続的に監督していきます。

Q 指名委員会の活動についても教えてください。

A 当社グループの中長期的な成長戦略を踏まえて、取締役会全体としてどのような知見や経験を備える必要があるかという議論を進めてきました。2022年3月に発表したスキルマトリックスは、その途中経過報告と言えるかもしれませんが。公表した大項目をもっと詳細にブレイクダウンし、今後さらに議論を詰め、取締役会としてより強化すべき知見や経験を明確化したうえで、取締役会の構成にも踏み込んだ提言をしていく計画です。

後継者選定に関しても同様の考えの下、すでにある後継者計画をブラッシュアップしています。具体的には、CEOおよびCFOが備えるべきスキルを、定量面・定性面で分けて整理し、スキルを可視化しています。これによって、スキルに合致した候補者選定が可能になることに加え、候補者に対し、該当ポストに就くまでに、どのようなギャップを埋めていくべきかという育成プランも明確になります。併せて、後継者選定に関わるサクセッションプランニングについても、本当に合理性があるものなのかを検討し、そうでないものは撤廃するよう議論しました。

当社は、2022年6月にキャサリン オコーネル氏を新たに独立社外監査役として迎えました。オコーネル氏は、日本企業のコーポレート部門での勤務経験を有しており、日本企業のビジネスプロセスに関する知見をお持ちで、日本において弁護士事務所を開設して代表を務めるアントレプレナーでもあります。何より、的確な批判精神とそこに基づく建設的な対話をする力がある方です。

新たな監査役の選任にあたって現任の監査役にヒアリングしたところ、監査役にとって重要な資質は問題を鋭く率直に指摘する「胆力」だという言葉がありました。オコーネル氏はそうした力を備えている方で、今後の取締役会・監査役会の取り組みに大いに貢献していただけると考えています。

Q 最後に、取締役会議長としての今後の抱負をお聞かせください。

A まず、Fujitsu Uvanceを軸とした成長戦略をいかに具現化するのか、さらに議論を進めていきます。それと併せ、継続的な生産性向上のために何が 필요한のか、人材をはじめとする無形資産を活用し、競争力を高めていくには何が求められているのか、例えばグローバルなITサービス企業としての社員の報酬レベルなども含め、問題提起をしたいと考えています。

コーポレートガバナンス体制の強化に関しても、取締役会のスキル構成の現状分析に基づき、当社グループとしてあるべき姿に近づくための具体的手段を検討します。また、取締役による相互評価のさらなる深化など、取締役会の実効性評価についても、より良い方法を模索していきたいと考えています。

報酬委員会委員長インタビュー

富士通グループは、2022年、役員報酬の決定方針を変更しました。新たな決定方針の背景にある考えや、議論の過程で出た意見について、報酬委員会委員長である向井取締役にお話を伺いました。

Q 業務執行取締役を対象として、賞与と業績連動型株式報酬の評価指標を変更しました。報酬制度の見直しが必要だという判断に至った理由は何でしょうか。また、報酬制度の見直しにおいて重視したことは何ですか。

A 経営方針、そして人事制度との整合が必要であるという判断が、報酬制度変更の理由です。

当社グループは、2019年に経営目標の財務指標として売上収益と営業利益率を掲げ、追ってそこにEPS（1株当たり当期利益）を追加しました。2020年にはお客様NPS®と従業員エンゲージメントを非財務指標として設定し、さらに2021年にDX推進指標も追加しました。ところが、こうして設定した新しい指標の進捗を報酬の算定に反映する仕組みが、業務執行取締役の報酬制度にこれまでは織り込まれていませんでした。特に非財務指標については、一定レベル以上の上級幹部社員の評価制度変更が先行していたので、そことの整合を図ることも必要になっていました。

人材を正當に、公平に、透明性を持って評価する報酬制度は、経営目標達成に必要な意思決定を後押し、その成果に報いることで、行動変容を促す役割も持ちます。そうした考えをグループ全体で一貫させることを重視してつくられたのが、今回の報酬制度です。

Q 1年前の社外取締役座談会で、非財務指標の報酬制度への反映に関しては議論を深めなければならない点があるとお話をされていました。どのような論点があったのでしょうか。

A 論点の第1は、サステナビリティと事業の時間軸は必ずしも一致しないということでした。ESGと総称される環境、社会、ガバナンスに関わる取り組みは、何かをすればすぐに結果が出るという性質のものではありません。また、ESGにはゴールというものはなく、時代の変化、社会の要請に応じて前進する余地が常にあるものです。そのため、特定の絶対値を達成したか否かを評価するのではなく、前年から取り組みが進捗した結果として指標が改善しているかを評価することにしました。

今回の方針変更で経営方針と報酬制度を整合させましたが、これで完成だとは私たちは考えていません。より適切な評価指標がないのか、報酬委員会での議論は続いています。

取締役
東京理科大学特任副学長

向井 千秋



Q 賞与の対象項目として、ESGに関する第三者評価であるDJSI*1とCDPの気候変動*2を加えたのはなぜですか。

A グローバルに認知されている第三者評価を加えることで、グローバルカンパニーとして求められる水準の中で自分たちを客観視していくためです。DJSIもCDPも、評価項目を開示しているの、何が評価されていないのかを分析し、アクションにつなげていくことができるという点も考慮しました。グローバルカンパニーとして世界で勝っていくためには何が必要なのかを検討する、そのベンチマークにしたいと考えています。

少し話は逸れますが、日本の経済産業省が設定したという点で、非財務指標の中でもグローバルな認知という観点では毛色が異なるDX推進指標についてもご説明しておきましょう。当社グループは、グローバルな成長を目指すとともに、日本のDXをリードする役割も担っていると自負しています。その当社グループがDX推進指標をベースに取り組みを進めれば、国内のお客様のベンチマークになりま、世界を視野に日本全体を概観しながらDXのレベルを把握するにも有効だと判断して、経営指標に追加したという経緯があります。そして、経営目標として適切であるならば、当然、報酬制度にも反映させるべきだというのが、私たちの考えです。

Q 報酬委員会での議論はこの先も続くとのことでしたが、今後取り組むべき課題についてどのようにお考えですか。

A グローバルなリーディングカンパニーという当社グループのあるべき姿から出発して、そのためには何が重要かという観点で報酬体系を考えていく必要があるというのが、報酬委員会のメンバーの一致した意見です。成長を実現するための方針や計画は、当社グループ自身の変化、事業環境の変化を受けて更新されるものです。新たな経営方針や計画が策定されれば、当然そのために必要な報酬についても検討せねばなりません。2023年3月末で一区切りを迎える現在の中期計画の先を見据え、やるべきことがたくさんあります。

成長に向けたさらなる挑戦を促すためには、社員のモチベーションを盛り上げる仕組みを導入すべきであり、一般社員の給与をもっと上げるべきだという意見も取締役会では出ています。一般社員の報酬制度に整合した役員報酬制度を検討するには、人事部門との意見交換も必要になります。単に業務執行取締役の役割だけを見るのではなく、グループ全体を俯瞰してより良い報酬制度を検討して取り入れていくことが、報酬委員会の最も重要な仕事だと考えていますし、私自身も、人事制度についてもっと勉強しなければと思っています。

Q 人材の獲得競争が激しくなる中、富士通グループが人材を引き付け、成長を続けるためには何が必要だとお考えですか。

A グローバルに競争力のある報酬や、自律的なキャリア形成を可能にする仕組みなど、いろいろありますが、業績を伸ばし成長を実現することは人材獲得にとっても重要だと思います。成長を通じて当社グループの企業価値が向上すれば、当社に対する評価が高まり、それがグローバルに良い人材を獲得する機会にもつながるからです。そうした良いサイクルをつくるには、成長に貢献する人たちの仕事をきちんと評価することが大事です。当社グループをリードしたいという意欲を持つ人たちが、キャリアを積みポジションを得てそこに見合った報酬が得られる、そうした仕組みをつくるのが、グローバルに尊敬される企業、「私も働きたい」と多くの人に共感してもらえる企業であるために求められると考えています。

*1 Dow Jones Sustainability Indexの略。世界的なESG投資指標。

*2 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」への取り組みの調査、評価を行い、結果を公表するもの。

役員一覧

(2022年9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：3年
所有する当社株式の数：1,364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 Chief Digital Transformation Officer (CDXO)*3
2021年 4月 Chief Executive Officer (CEO)*3



古田 英範

代表取締役副社長
取締役就任年数：3年
所有する当社株式の数：3,763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
Chief Technology Officer (CTO)
(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 Chief Operating Officer (COO)*3
2021年10月 Chief Data & Process Officer (CDPO)*3



磯部 武司

取締役執行役員
取締役就任年数：2年
所有する当社株式の数：978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
Chief Financial Officer (CFO)*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,*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：12年
所有する当社株式の数：10,159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、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 本部長
(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：7年
所有する当社株式の数：3,295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：7年
所有する当社株式の数：2,902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

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：4年
所有する当社株式の数：856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、報酬委員会委員*3
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



スコット キャロン

取締役
いちごアセットマネジメント株式会社
代表取締役社長
取締役就任年数：2年
所有する当社株式の数：0株*1

1964年12月6日生
1988年 4月 MIPS Computer Systems, Inc.*11
2003年 1月 モルガン・スタンレー証券会社*12 株式統括本部長
2006年 5月 いちごアセットマネジメント株式会社
代表取締役社長*3
2008年10月 アセット・マネジャーズ・ホールディングス
株式会社*13 代表取締役会長*3
2008年11月 同社*13 取締役 兼 取締役会議長*3
2012年 5月 株式会社チヨダ 社外監査役 (2020年5月まで)
2020年 3月 株式会社ジャパンディスプレイ 代表取締役会長
(2020年12月まで)
2020年 6月 当社 取締役*3
2020年 8月 株式会社ジャパンディスプレイ 取締役会議長*3
2021年 1月 同社 代表取締役会長 CEO 兼 取締役*3
2021年 7月 当社 指名委員会委員、報酬委員会委員*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：1年
所有する当社株式の数：45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 特命全権大使 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

監査役



広瀬 陽一

常勤監査役
監査役就任年数：5年
所有する当社株式の数：3,090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：2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*14 参画*3
2004年10月 東京大学大学院 法学政治学研究所 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、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：9年
所有する当社株式の数：1,813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マットソン事務所
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 同法人 理事 国際業務管理部長
2009年 5月 あらた監査法人*15
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

監査役



幕田 英雄

監査役
長島・大野・常松法律事務所 顧問
監査役就任年数：2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*3
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



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：新任
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

- *1 2022年3月末現在の保有株式数
- *2 執行役員につきましては、2022年4月付で役位（専務／常務）を廃止しました。SEVP、EVP、SVPIは職責の大きさを示す Fujitsu Level です。
- *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 アトラスコプロ
- *10 現 一般財団法人日本国際政治学会
- *11 現 MIPS
- *12 現 モルガン・スタンレー MUFG証券株式会社
- *13 現 いちご株式会社
- *14 現 弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所
- *15 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

時田 隆仁

代表取締役副社長

古田 英範

取締役執行役員

磯部 武司

執行役員

ヴィヴェック マハジャン

高橋 泰三

榎田 龍治

島津 めぐみ

大西 俊介

堤 浩幸

馬場 俊介

太田 雅浩

梶原 ゆみ子

平松 浩樹

水口 恭子

山本 多絵子

福田 謙

斎藤 淳一

小関 雄一

原 裕貴

水野 晋吾

ルパートレーナー

高橋 美波

古賀 一司

ティム ホワイト

山口 裕久

八木 勝

窪田 隆一

林 恒雄

保田 益男

ポール パターソン

斉藤 幹人

グレアム ベアードセル

代表取締役／執行役員の担務については、こちらをご参照ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/about/corporate/management/>

コーポレートガバナンス

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、経営者が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。

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（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。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。コーポレートガバナンスがより良い経営を行うためのものである以上、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し、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。

コーポレートガバナンス基本方針

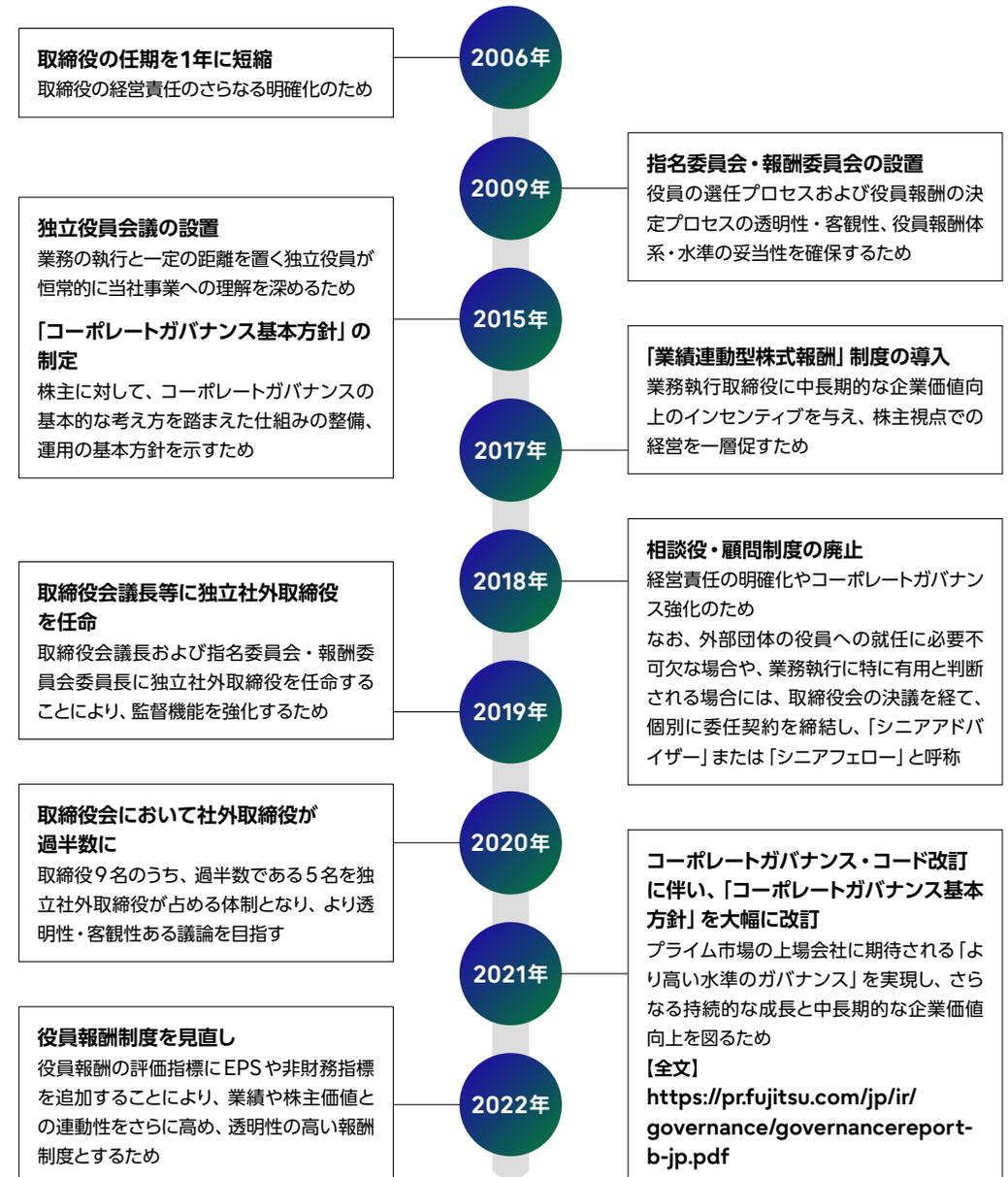
<https://pr.fujitsu.com/jp/ir/governance/governancereport-b-jp.pdf>

このほか、コーポレートガバナンスの詳細については

当社ウェブサイト（企業情報>サステナビリティ>コーポレートガバナンス）をご覧ください。

<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/governance/>

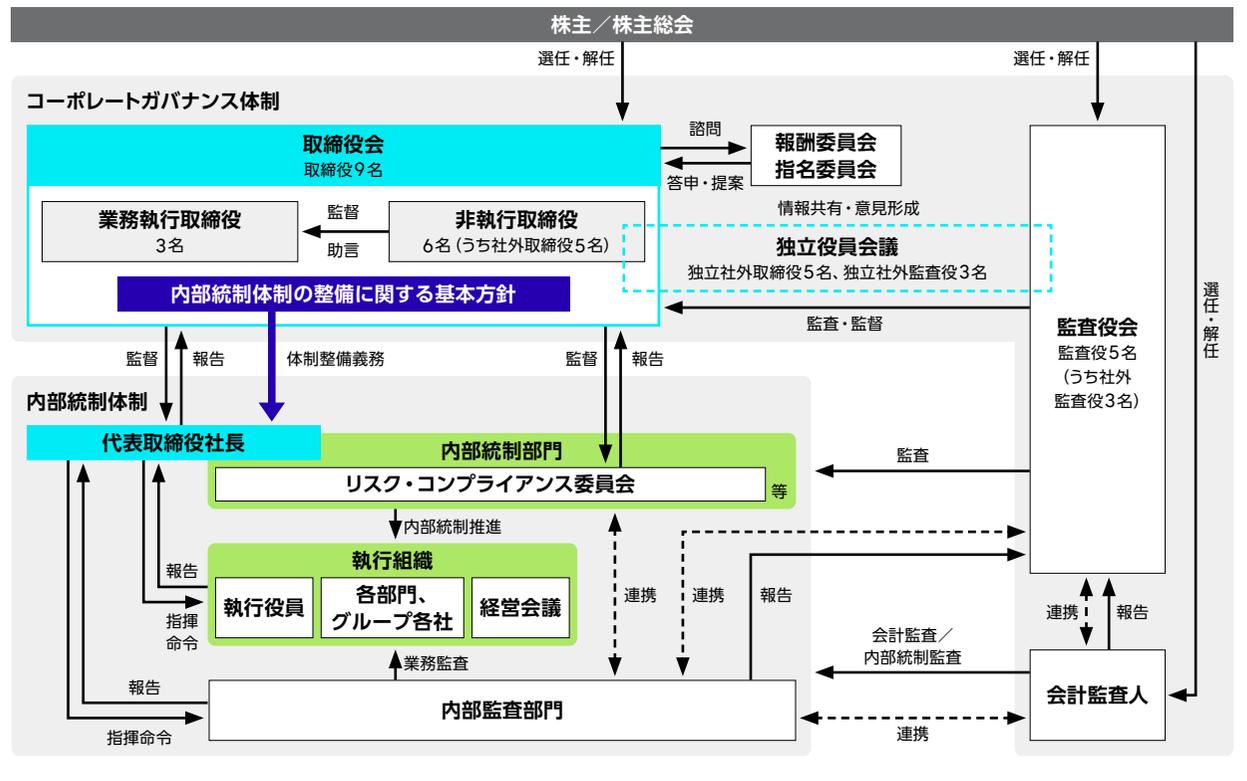
これまでのコーポレートガバナンス強化のための取り組み



1. コーポレートガバナンス体制の概要

当社のコーポレートガバナンス体制の模式図

(2022年6月27日現在)



主な会議体・委員会の責務と構成

取締役会	<ul style="list-style-type: none"> 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 2022年6月27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)	<ul style="list-style-type: none"> 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 2022年6月27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	<ul style="list-style-type: none"> 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「役員を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会に答申 2022年6月27日現在、指名委員会は独立社外取締役3名と非執行取締役1名、報酬委員会は独立社外取締役4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。) 2022年6月27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	<ul style="list-style-type: none"> 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。

<https://pr.fujitsu.com/jp/ir/governance/governancereport-b-jp.pdf>

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く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 (2022年6月27日現在)

	取締役 氏名	国籍	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	スコット キャロン	米国	○	○	○	○		
取締役	佐々江 賢一郎	日本	○			○		○

	監査役 氏名	国籍	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

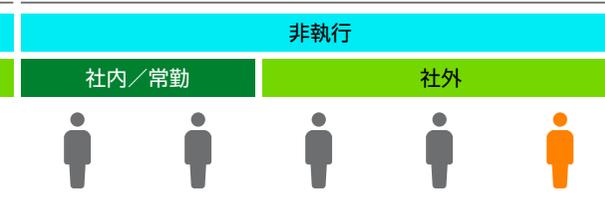
(2022年6月27日)

男性 女性
●委員長 ○委員

取締役 9名



監査役 5名



	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	スコット キャロン	佐々江 賢一郎	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					○	○	○	○	○			○	○	○

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。

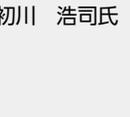
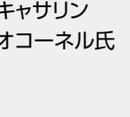
当社は、前述の独立性基準によって社外役員の独立性を判断しており、社外役員の全員を当社が国内に株式を上場している金融商品取引所に独立役員として届け出、受理されています。

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 千秋氏	<p>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3月期において約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。</p>
 阿部 敦氏	<p>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るべく、役員候補者に求められる資質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・果敢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3月期において約30万円であり、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。</p>
 古城 佳子氏	<p>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SDGs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。</p>
 スコット キャロン氏	<p>外資系証券会社勤務を経て、現在、日本株投資に特化した独立系の投資顧問会社であるいちごアセットマネジメント株式会社の代表取締役社長を務めており、機関投資家としての豊富な経験をお持ちです。当社取締役就任後は、株主・投資家との対話を積極的に行ってまいりました。このような経験から、株主・投資家の立場からの監督と助言に加え、株主・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。なお、キャロン氏が代表執行役会長 CEO ならびに取締役兼取締役会議長を務める株式会社ジャパンディスプレイと当社との間には、営業取引関係がありますが、その取引金額は、2022年3月期において約3億1千万円であり、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、キャロン氏が代表取締役社長を務めるいちごアセットマネジメント株式会社と共同して議決権を行使する共同保有者であるいちごトラスト・ピーティイー・リミテッドは当社の上位株主ですが、同社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、キャロン氏は当社の主要取引先の業務執行者など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。</p>
 佐々江 賢一郎氏	<p>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。</p>

社外監査役

 初川 浩司氏	<p>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。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3月期において約40万円であり、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。</p>
 幕田 英雄氏	<p>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験がなく、当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。</p>
 キャサリン オコーネル氏	<p>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。</p>

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3月期は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見解形成を促しています。2022年3月期は、経営方針を含む経営上の重要な事項や当社および当社グループの業容などについて、情報共有と意見交換を行い、各独立役員の見解に基づき、取締役会に助言を行いました。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るべく、2009年10月の取締役会決議により報酬委員会を設置しています。また、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。

以下の役員報酬の見直しに伴い、2023年3月期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、当該見直しに伴う変更後の本決定方針（「役員報酬基本方針」）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で決定し、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。

なお、2022年3月期の取締役および監査役の報酬等については、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、役員報酬の見直しに伴う変更前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、報酬委員会の承認を条件として代表取締役社長が決定し、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ました。

〈2023年3月期以降にかかる役員報酬の見直し〉

当社は、2023年3月期以降にかかる役員報酬について、2022年4月28日開催の取締役会にて報酬委員会の答申を受けて見直しを決議し、またその見直し内容のうち、株主総会の承認を条件としていた業績連動型株式報酬制度の改定についても2022年6月27日開催の第122回定時株主総会で決議いただきました。2023年3月期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	見直し前	見直し後
賞与：評価指標	連結売上収益および連結営業利益を評価指標として選定	経営目標非財務指標およびESGに関する第三者評価を評価指標に追加
業績連動型株式報酬：評価指標	連結売上収益および連結営業利益を評価指標として選定	EPS（1株当たり当期利益）を評価指標に追加
業績連動型株式報酬：支給方法	割当株式の時価相当額の金銭報酬債権を支給	一部を納税資金相当の金銭で、残りを割当株式の時価相当額の金銭報酬債権で支給
取締役の個人別報酬決定プロセス：決定権限	取締役の個人別の報酬等について、報酬委員会の承認を条件として取締役会から代表取締役社長に決定権限を委任	取締役の個人別の報酬等を取締役会での決議により決定

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。

〈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「業績連動型株式報酬」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。
- 業務執行を担う取締役の総報酬における業績連動報酬の割合は、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。

- 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。

〈基本報酬〉

すべての取締役および監査役を支給対象とし、その支給額はそれぞれの職務および職責に応じて月額の設定額を決定する。

〈賞与〉

- 業務執行を担う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および連結営業利益の当期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従業員エンゲージメント*1、お客様NPS®*2、DX推進指標*3の前期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 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。

*2 お客様 Net Promoter Score の略。顧客体験＝カスタマー・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 経済産業省が定める、企業のデジタル経営改革を推進するために、経営幹部や事業部門、DX部門、IT部門などの関係者の間で現状や課題に対する認識を共有し、次のアクションにつなげる気づきの機会を提供することを目的とした指標。

〈業績連動型株式報酬〉

- 業務執行を担う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 (1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うえ、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。

なお、株主総会の決議により、取締役の「基本報酬」と「賞与」の合計額を年額12億円以内とし、「業績連動型株式報酬」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。また、監査役の「基本報酬」を年額1億5千万円以内とする。

(ご参考) 役員報酬項目と支給対象について

対象	基本報酬		賞与	業績連動型株式報酬
	経営監督分	業務執行分		
取締役	○	—	—	—
業務執行取締役	○	○	○	○
監査役	○		—	—

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決算における売上収益と営業利益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従業員エンゲージメント、お客様NPSおよびDX推進指標と第三者評価として「ESGに関する第三者評価(DJSI*1、CDP気候変動*2)」を評価指標として選定しています。

*1 Dow Jones Sustainability Index の略。世界的なESG投資指標。

*2 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同時に、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、業務執行取締役に対して、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、当社の連結決算における売上収益および営業利益の当期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従業員エンゲージメント、お客様NPS®、DX推進指標の前期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満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、業務執行取締役に対して、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、業績目標に対する達成水準に応じ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、業務執行取締役には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ず、任意に譲渡することが可能となります。

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会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。当期における報酬等を決定する際に用いる指標や目標達成度合いに応じた支給額については、取締役会で決定した経営方針の実現に向けて、業務執行の最高責任者である代表取締役社長が自身の考えを踏まえて決定をすべきであるという考え方にに基づき、報酬委員会の承認を条件として代表取締役社長 時田 隆仁に決定権限を委任しています。一方で、2023年3月期以降にかかる報酬等については、役員報酬決定プロセスの客観性・透明性・公正性を従来以上に高いレベルで担保することが必要であると判断し、上記に記載の役員報酬の見直しの一環として、報酬委員会の審議を経て取締役会での決議により決定するように役員報酬決定プロセスを変更しています。

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。2021年7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名で構成されました。

委員長：向井千秋氏

委員：古城佳子氏、スコット キャロン氏、佐々江賢一郎氏

なお、2021年7月の上記委員の選任後から2022年3月期末までに、報酬委員会を6回開催し、役員報酬の内容改定や個人別報酬決定プロセスの変更等について検討し、取締役会に答申しました。

(注) 上記の委員は、2022年6月27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。2022年6月27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3月期は、10銘柄を売却し、2022年3月末時点で保有する政策保有株式について、2022年6月23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となる資本調達が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。

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3月期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、法曹界における長年の経験をお持ちであり、会社法をはじめとする企業法務および国内外のコンプライアンス対策に精通しています。(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、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19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3月期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3月期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 向井千秋氏 100%、阿部敦氏 100%、 横田淳氏 100%、古城佳子氏 100%、 スコットキャロン氏 100%、佐々江賢一郎氏 90.9%
14回(2回)	9回	98.6%
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% 初川浩司氏 100%、幕田英雄氏 100%	100% 初川浩司氏 100%、幕田英雄氏 100%	

上記には、2022年3月期に退任した役員を含んでいます。

2022年3月期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」に集計された当期における取締役および監査役の報酬等については、3. 役員報酬に記載の役員報酬の見直し前の当期における本決定方針に基づき決定しています。見直し前の決定方針については、以下をご覧ください。

富士通グループ統合レポート2021
<https://www.fujitsu.com/jp/about/integratedreport/2021/>

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	100百万円	104百万円	451百万円
社外取締役	6人	77百万円	—	—	77百万円
監査役(社内)	2人	72百万円	—	—	72百万円
社外監査役	2人	30百万円	—	—	30百万円

- 上記には、2022年3月期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1.5億円以内)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、2022年3月期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3月期の 評価を踏まえた 2022年3月期の 取り組み

取締役会における重要事項の付議を見据えた独立社外役員へ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執行側の部門長等から独立社外役員に対する当社事業に関する情報共有の場である事業概況説明会、③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3月期も継続実施しました。また、取締役会および独立役員会議において、資料の電子化を踏まえた資料の形式、構成の変更、情報提供および通知方法の工夫を行いました。

2022年3月期の 評価方法

2022年3月期の評価は、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3月期以前と同様に5段階評価の無記名アンケートを実施しました。取締役会評価の結果は定例取締役会において報告されるとともに、それらをもとに取締役会の場で議論を行いました。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。また、今回より、社内出身者を含む非執行取締役を評価対象として、業務執行取締役および非執行取締役による相互評価も実施し、評価対象者の新たな気づきにつなげるべく各評価対象者へフィードバックが行われました。

2022年3月期の 評価結果

過去3年のアンケート結果を経年比較し、以下のとおり評価しました。

- 全体評価ポイントは横ばいであるものの、①取締役会における資料の情報量・分量や②取締役会外での情報入手の機会に関しては、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促進するため、会議の効率的な進行および議案資料のさらなる適正な整備を通して議論の効率化を図ることに加え、今後予定される中長期の計画の策定について取締役会において有効かつ上質な議論を行うべく、独立社外役員に対しては独立役員会議等を活用して事業戦略の具体的な内容のインプットの機会を創出して議論の充実を図ることとする。

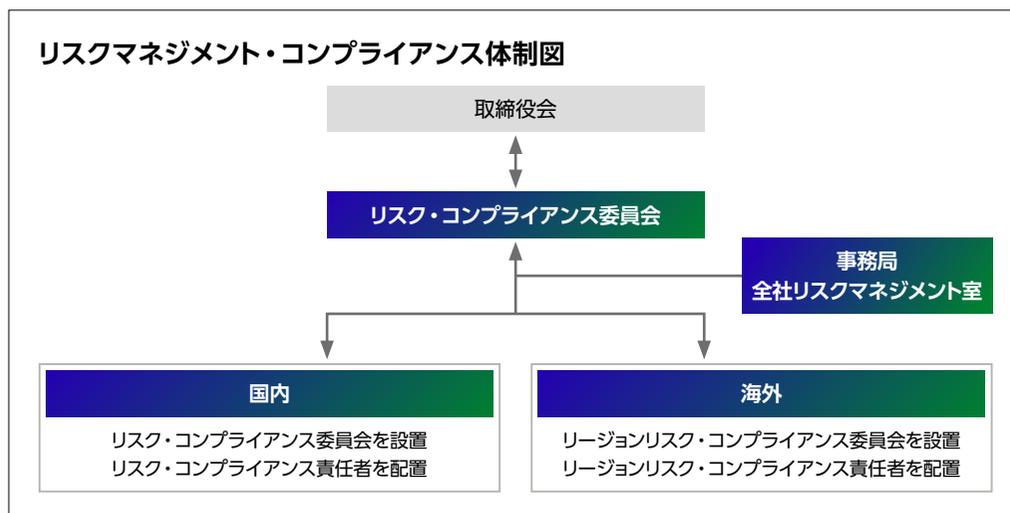
リスクマネジメント

リスクマネジメントの方針・推進体制

富士通グループでは、富士通グループの事業その他におけるリスクを適切に把握し、対応することを経営における重要な課題と位置付け、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、取締役会に直属するリスクマネジメントおよびコンプライアンスにかかる最高決定機関として、リスク・コンプライアンス委員会を設置しています。

また、リスク・コンプライアンス委員会は国内外の各部門や各グループ会社にリスク・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、潜在リスクの発生予防と顕在化したリスクへの対応の両面から、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。

さらに、グループ全体の全社的な危機管理の強化のため、事業部門から独立した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移管し、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。



リスクマネジメントのプロセス

リスク・コンプライアンス委員会は、国内外の各部門および各グループ会社の事業活動と、それに伴う重要リスクの抽出・分析・評価（当社グループにおいて重要と考えられる33項目のリスクを中心に実施）を行い、これらに対する回避・軽減・移転・保有などの対策状況を確認したうえで、対策の策定や見直しを図っています。また、様々な対策の実行にもかかわらずリスクが顕在化した場合に備え、対応プロセスを整備しています。自然災害・事故、製品の事故・不具合、システムやサービスのトラブル、不正行為などのコンプライアンス違反、情報セキュリティ事故、環境問題などの重要なリスクが顕在化した場合、各担当部門や各グループ会社は、直ちにリスク・コンプライアンス委員会に報告を行います。

リスク・コンプライアンス委員会は、現場や各関連部門などと連携し、対策本部を設置するなど、適切な対応によって問題の早期解決を図るとともに、原因究明に努め、再発防止策を立案・実行します。加えて、顕在化したリスクが重大な場合は取締役会に随時報告を行います。リスク・コンプライアンス委員会は、これらの各プロセスについても、実行状況を確認し、随時改善を図っています。

富士通グループの事業等のリスク

富士通グループは、事業活動に伴うリスクを抽出・分析・評価したうえで、影響の回避や軽減を図る対策を講じており、万一リスクが顕在化した際には迅速に対応するよう努めています。

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、以下で開示しているサステナビリティデータブック2022の「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」をご参照ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/riskmanagement/>
<https://pr.fujitsu.com/jp/ir/secreports/>

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

経済安全保障への取り組み

経済安全保障室の新設

近年、様々な国同士が経済分野で緊密に関係し、相互依存が深化しています。これらの国の間で政治的な対立が高まった場合、輸出や買収の規制、自国産業の保護育成など、経済面での多種多様な措置が講じられることとなり、相手国は様々な影響を受けます。こうした中、経済活動を安全保障の観点から見直し、両立を図る動きが経済安全保障です。

AIやネットワーク等のデジタル分野でも、規制と育成（投資）の両面から、経済安全保障に関する各国の動向に世界的な注目が集まっており、グローバルでビジネスを展開するテクノロジー企業である当社には、この動向を踏まえ、世界中で適正にビジネスを推進していくことが求められています。

そこで、全社的かつ総合的な経済安全保障上の適切な対応を実施するため、2021年12月、経済安全保障の担当役員を任命するとともに、「経済安全保障室」を新設しました。

経済安全保障への対応

経済安全保障室では、社内関係部門に横串を通し、全社として取るべき対応方針を策定するとともに、運用状況を定常的に把握しています。国際情勢、政策、法制度の動向など、経済安全保障に関連する情報を分析し、影響度の評価を行うとともに、社内関係部門における対応状況などをアップデートし、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・知財管理などのコンプライアンス対応、各国規制など変化する情勢に即した対応、テクノロジー企業としての新興技術の適正管理などが含まれており、それぞれ適切に取り組んでいます。

サプライチェーンの強靱化

グローバル化の進展を背景としてサプライチェーンの多様化が進む一方、国家間の政治的緊張の高まりがグローバルサプライチェーンに甚大な影響を及ぼす可能性があります。富士通は調達面でのリスクに備えて、複数社からの調達ルートの確保、お取引先への事業継続マネジメント（BCM：Business Continuity Management）の働きかけや支援の強化ならびに適正な在庫といった取り組みにより、サプライチェーンの維持に努め、対応を図っています。

ウクライナ情勢に関する対応

ウクライナ情勢に関する様々な状況に鑑みて、当社グループではロシアにおける製品・サービスの新規の受注および納品・提供を停止しています。また、お客様へのサービス提供を安定的に継続するため、ロシアのサービスデリバリー拠点から各国のお客様に提供していた各種サービスについて、順次、他の地域のサービスデリバリー拠点に移管することを決定しています。今後も事業継続計画に基づき、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。

なお、当社グループは、ウクライナおよびその近隣地域において被災された方々への人道支援のために、国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）へ100万米ドル（約11.5億円）の義援金を拠出しました。また、多くの子どもたちが苦しんでいる状況が少しでも改善されることを願い、会社から従業員にSave the Childrenへの寄付を呼び掛け、集められた寄付額と同額を会社からも拠出するマッチング寄付を行いました。

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、グローバルな情報セキュリティガバナンスの強化を図っています。また、情報セキュリティの各施策を推進する機能として、「セキュリティ戦略」「情報管理」「リスク管理」「インシデント対応」の4つに分類し、それぞれの機能ごとに各リージョンと横断的に連携して取り組む体制を構築しています。



セキュリティ戦略

富士通グループでは、事業遂行と社会活動において阻害要因となるセキュリティ脅威を適切にコントロールし、ステークホルダーとの信頼関係の構築に向けたセキュリティ戦略を策定・実行することにより、お客様の事業を支えます。

グローバルに適用されるレギュレーションをベースとしたセキュリティフレームワークを策定し、グローバル市場でリファレンスモデルとなる組織体制、対策、運用を継続的に創出するプロセスと組織風土を醸成し、未経験・未開拓分野への挑戦を行っていきます。

また、富士通のサービスや製品をご利用いただくお客様を守るため、脆弱性情報、情報資産、製品構成情報などの情報収集・蓄積、データサイエンティストによる統計解析・意思決定のためのデータ・リレーションを新たなテクノロジー基盤で構築し、お客様の事業継続への影響を最小限に抑えます。

情報管理

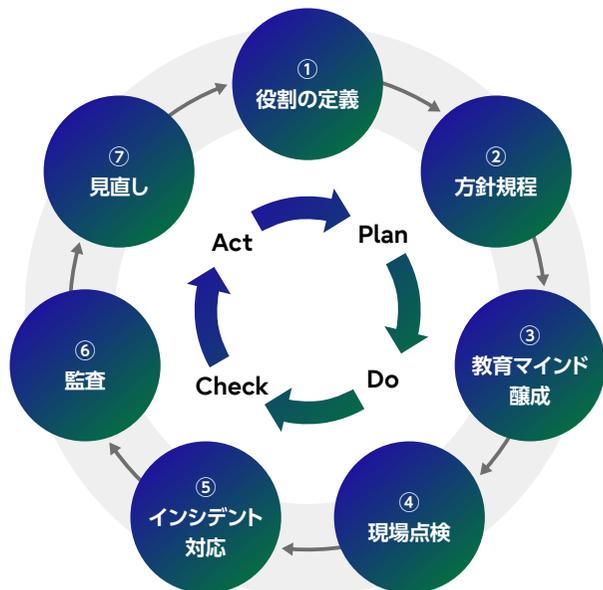
富士通および国内グループ会社では、個人情報を含む他社秘密情報および当社秘密情報を適切に保護するため、情報保護マネジメントシステムによる運用を行うとともに、役割の定義から見直しに至るPDCAを回しています。守るべき情報資産を明確にするため、情報の分類をグローバルで統一し、部門ごとの自律した情報保護活動 (業種・業態による規制等) において、お客様、お取引先の状況に応じた適切な管理施策を設定し、情報を保護する取り組みを実施しています。

また、適切な情報管理を支援するために情報管理ダッシュボードなどを活用した様々な自動化支援ツールを提供し、実効性と安全性を兼ね備えた運用の実現に向けた改善も随時行っています。

富士通では、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います。CISO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*を含む各国の法令に準ずる対応を行っています。また、日本では、個人情報の保護を目的とし、2007年8月に一般財団法人日本情報経済社会推進協会よりプライバシーマークの付与認定を受けており、継続的に個人情報保護体制の強化を図っています。

*General Data Protection Regulation (一般データ保護規則) の略

情報保護マネジメントシステム (7ポイント)



リスク管理

富士通グループは、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することで、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。

また、社員のセキュリティアウェアネス向上のため、従来から定期的に行っている全社教育の強化に加え、セキュリティ相談窓口の設置、セキュリティ情報発信サイトによる脆弱情報の発信やFAQの提供を通じて、セキュリティに関する情報を簡単に取得できるようにしています。

サイバーセキュリティインシデント対応

サイバー攻撃は、年々、その手口が巧妙化・複雑化しており、インシデントを完全に防ぐことは難しくなっています。そこで、「有事を起こさないための取り組み」から「有事が起こることを前提とした取り組み」に変え、インシデント対応にあたっています。

インシデントに即応するには、ログ分析、マルウェア解析、フォレンジックなど様々な専門分野の知識が必要です。インシデント対応者の知識向上だけでなく、継続的なトレーニング、セキュリティ監視の強化、インシデント対応プロセスの継続的な改善、インシデント対応記録のノウハウ化と活用など、様々な面からの強化が重要になります。

富士通グループでは、インシデント対応の構成要素である、人、プロセス、データ、システムの継続的な強化、改善に取り組んでいます。

インシデント対応の構成要素

人	<ul style="list-style-type: none"> ・ログ分析 ・原因調査 ・影響特定 等 	プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・対応フロー ・インシデントレベル定義 ・エスカレーション 等
データ	<ul style="list-style-type: none"> ・セキュリティセンサーログ ・構成情報 ・脅威情報 等 	システム	<ul style="list-style-type: none"> ・情報収集／保存 ・情報加工／検索 ・自動化 等

当社プロジェクト情報共有ツール「ProjectWEB」への不正アクセスに関連し、お客様をはじめ関係者の皆様には多大なるご心配、ご迷惑をおかけしました。

取締役会の直下に設置した検証委員会からのご指摘も踏まえ、再発防止とセキュリティ強化に取り組んでいきます。

詳細についてはこちらをご参照ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/security/>

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

2015年3月期より国際会計基準(IFRS)を適用しています。また2014年3月期の数値については、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、2017年3月期と2018年3月期の数値を組み替えて表示しています。

	JGAAP		IFRS								(億円)	(%)
	2013年	2014年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2022年 /2021年*1
3月31日に終了した会計年度												
財務情報												
売上高(売上収益)	¥43,817	¥47,624	¥47,624	¥47,532	¥47,392	¥41,329	¥40,983	¥39,524	¥38,577	¥35,897	¥35,868	-0.1
海外売上高(海外売上収益)	14,982	18,014	18,014	18,799	18,942	14,612	15,068	14,354	12,285	11,720	13,169	12.4
海外売上比率(%)	34.2	37.8	37.8	39.6	40.0	35.4	36.8	36.3	31.8	32.7	36.7	
営業利益	882	1,425	1,472	1,786	1,206	1,174	1,824	1,302	2,114	2,663	2,192	-17.7
Point 1 営業利益率(%)	2.0	3.0	3.1	3.8	2.5	2.8	4.5	3.3	5.5	7.4	6.1	
当期純利益(損失)(親会社所有者帰属当期利益)	(799)	486	1,132	1,400	867	884	1,693	1,045	1,600	2,027	1,826	-9.9
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 710	¥ 1,755	¥ 1,765	¥ 2,801	¥ 2,530	¥ 2,503	¥ 2,004	¥ 994	¥ 3,472	¥ 3,079	¥ 2,483	-19.4
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,614)	(1,288)	(1,289)	(2,005)	(1,643)	(1,454)	(225)	41	(1,142)	(715)	(592)	—
Point 2 フリー・キャッシュ・フロー	(904)	466	475	796	887	1,048	1,778	1,035	2,330	2,363	1,890	-20.0
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,003	(447)	(462)	(173)	(677)	(988)	(1,124)	(1,366)	(1,931)	(2,196)	(1,936)	—
棚卸資産	¥ 3,230	¥ 3,302	¥ 3,302	¥ 3,138	¥ 2,988	¥ 2,931	¥ 2,416	¥ 2,260	¥ 2,380	¥ 2,370	¥ 3,098	30.7
棚卸資産の月当たり回転数(回)	1.00	1.07	1.07	1.11	1.12	1.15	1.21	1.22	1.13	1.16	0.98	
総資産(資産合計)	29,203	30,795	31,059	32,711	32,263	31,914	31,215	31,048	31,874	31,902	33,318	4.4
自己資本(親会社所有者帰属持分)	6,240	5,732	5,665	7,900	7,827	8,812	10,877	11,320	12,409	14,501	15,907	9.7

Point 1 営業利益率

2022年3月期はコロナ禍の状況が継続し、半導体不足に伴うマイナス影響という厳しい事業環境ではありましたが、事業構造改革や事業譲渡に関わる一過性の損失564億円を除く本業ベースの営業利益は2,756億円、営業利益率7.7%、と前期比10%超の増益となりました。

Point 2 フリー・キャッシュ・フロー

2022年3月期において、営業活動および投資活動によるキャッシュ・フローを合わせたフリー・キャッシュ・フローは前期から473億円の収入減となりました。営業活動によるキャッシュ・フローは価値創造と自らの変革に向けた成長投資の支出があり、投資活動によるキャッシュ・フローは成長に向けた資産化投資を行いました。

*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

2015年3月期より国際会計基準 (IFRS) を適用しています。また2014年3月期の数値については、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、2017年3月期と2018年3月期の数値を組み替えて表示しています。

	JGAAP		IFRS									2022年 / 2021年*1	
	2013年	2014年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年		
3月31日に終了した会計年度													
財務情報													
Point 3 ROE (%)	(11.8)	8.1	23.2	20.6	11.0	10.6	17.2	9.4	13.5	15.1	12.0		
自己資本比率 (親会社所有者帰属持分比率) (%)	21.4	18.6	18.2	24.2	24.3	27.6	34.8	36.5	38.9	45.5	47.7		
ROA (総資産利益率) (%)	(2.7)	1.6	3.7	4.4	2.7	2.8	5.4	3.4	5.1	6.4	5.6		
有利子負債 (億円)	5,349	5,196	5,602	5,784	5,349	4,867	4,022	3,162	4,055	3,163	2,853		-9.8
D/Eレシオ (倍)	0.86	0.91	0.99	0.73	0.68	0.55	0.37	0.28	0.33	0.22	0.18		
ネットD/Eレシオ (倍)	0.40	0.38	0.46	0.27	0.20	0.12	-0.05	-0.09	-0.04	-0.11	-0.12		
研究開発費 (億円)	2,310	2,213	2,225	2,027	1,798	1,700	1,586	1,349	1,233	1,138	1,053		-7.5
設備投資額*2 (億円)	1,217	1,222	1,228	1,406	1,560	1,206	940	835	964	875	889		1.6
減価償却費*2 (億円)	1,165	1,151	1,159	1,212	1,198	1,086	1,070	969	845	760	895		17.8
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	(¥ 38.62)	¥ 23.49	¥ 54.71	¥ 67.68	¥ 41.94	¥ 42.83	¥ 82.53	¥512.50	¥791.20	¥1,013.78	¥ 924.21		-8.8
配当金	5	4	4	8	8	9	11	150	180	200	220		10.0
1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS) *5	301.57	277.03	273.79	381.88	378.37	429.80	528.38	5,585.35	6,197.11	7,287.15	8,094.70		11.1

Point 3 ROE

2022年3月期において、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12.0%となりましたが、事業構造改革や事業譲渡に関わる一過性の損益を除いた本業ベースROEは14.4%と前期から0.2ポイント増加しました。

Point 4 1株当たり親会社所有者帰属当期利益 (EPS)

2022年3月期において、EPSは924.21円と前期から8.8%減少しましたが、事業構造改革や事業譲渡に関わる一過性の損益を除いた本業ベースEPSは1,108.9円と、利益ベースの拡大に伴い前期から16.4%増加しました。2020年3月期と比較するとCAGRは13.2%と、財務目標であるCAGR12%を上回る推移となっています。

- *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。2019年以降の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

3月31日に終了した会計年度	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	(%) 2022年 /2021年*1
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) *1*3	22.5	21.9	19.7	18.9	20.8	19.8	14.7	8.7	7.5	7.0	-6.7
温室効果ガス (Scope 2 [ロケーション基準]) の排出量 (万トン) *1*3	79.0	110.5	70.0	68.6	102.1	93.9	80.8	71.5	58.3	53.0	-9.1
温室効果ガス (Scope 2 [マーケット基準]) の排出量 (万トン) *3	—	—	—	—	—	91.2	77.1	66.3	54.0	42.8	-20.7
温室効果ガス (Scope 3) の排出量 (万トン)	513.7	849.9	812.4	729.0	780.0	627.1	610.5	576.9	530.2	464.4	-12.5
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	-5.7
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	
水使用量 (万m ³)	1,986	1,862	1,660	1,583	1,687	1,554	1,383	991	677	689	2.2
社会 (Social)											
期末従業員数 (人)	168,733	162,393	158,846	156,515	155,069	140,365	132,138	129,071	126,371	124,216	
うち海外	64,497	61,357	59,491	57,610	56,622	47,889	46,791	46,839	44,946	47,371	
Point 5 女性幹部社員比率 (単体) (%)	4.0	4.3	4.6	4.8	5.2	5.7	6.1	6.6	7.4	8.0	
従業員エンゲージメント*2	—	—	—	—	—	—	—	56	65	64	
企業統治 (Governance)											
Point 6 社外取締役比率 (単体) (%)	33.3	27.3	36.4	40.0	40.0	40.0	40.0	55.6	55.6	55.6	
女性取締役比率 (単体) (%)	8.3	9.1	16.7	20.0	20.0	20.0	20.0	22.2	22.2	22.2	

Point 5 女性幹部社員比率 (単体)

GRBのKPIの1つに設定し、ワークライフバランス向上につながる長時間労働の削減や性別役割分担意識解消のためのアンコンシャスバイアスに関する取り組み、キャリアワークショップなど、様々な施策を進めています。女性幹部社員比率向上を通じて、組織の多様性を高めパーパス実現に向けた人的資本を強化しています。

Point 6 社外取締役比率 (単体)

2022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。

*1 2018、2019年に関しては、新たに自社事業所であると判明した海外事業所分を追加したことにより、P9 ESGハイライトのグラフ数値とは差異があります。2020年からは、当該海外事業所分もバウンダリーに含めたため、P9 ESGハイライトのグラフ数値と一致しています。

*2 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。

*3 当該年の期の途中まで存在するグループ会社の排出量を含みます。

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
2021年3月期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3月期ハイライト	売上収益 (3月31日に終了した会計年度)	営業利益／営業利益率 (3月31日に終了した会計年度)																					
テクノロジー ソリューション	ソリューション・サービス	<p>2022年3月期のソリューション・サービス市場はCOVID-19の感染拡大の影響を受け、厳しい状況が継続したものの、徐々にITプロジェクトの再開などが見られ、成長率は前年のマイナス成長から脱却しプラスに転じました。2023年3月期は引き続き不透明感が残るものの、全体としては回復基調が見込まれ、既存のレガシーITシステムのモダナイゼーションを含めたDXに向けた取り組みが加速すると見られます。</p>	<p>売上収益 ソリューション・サービスの売上収益は1兆8,405億円と前期比で2.3%の減収となりました。業種ごとにまだ模様ではあるものの、COVID-19の影響からの回復も見え始めており、エンタープライズやファイナンス&リテールなど各分野におけるシステム開発やサービス、ソリューションは堅調に推移しました。一方で、半導体不足による部材供給遅延に加え、前期の大口商談の反動影響があったほか、ハード一体型ビジネスが自治体、文教、中堅民需向けを中心に低調に推移し、減収となりました。</p> <p>営業利益 営業利益は1,887億円と、前期比で19億円の減益となりました。費用の効率化や採算性改善を進めましたが、DXビジネス拡大に向けた成長投資の増加に加え、部材調達影響により減益となりました。</p>	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Revenue (million yen)</th></tr> <tr><td>2021</td><td>18,836</td></tr> <tr><td>2022</td><td>18,405</td></tr> </table> <p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	Year	Revenue (million yen)	2021	18,836	2022	18,405	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Operating Profit (million yen)</th><th>Operating Margin (%)</th></tr> <tr><td>2021</td><td>1,907</td><td>10.1</td></tr> <tr><td>2022</td><td>1,887</td><td>10.3</td></tr> </table> <p>■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)</p>	Year	Operating Profit (million yen)	Operating Margin (%)	2021	1,907	10.1	2022	1,887	10.3					
	Year	Revenue (million yen)																							
2021	18,836																								
2022	18,405																								
Year	Operating Profit (million yen)	Operating Margin (%)																							
2021	1,907	10.1																							
2022	1,887	10.3																							
システム プラットフォーム	<p>2022年3月期の国内システムプラットフォーム市場は徐々にITプロジェクトの再開などが見られており、需要は堅調に回復しています。2023年3月期は、サプライチェーンの混乱や地政学リスクなど不透明感が残るものの、引き続き堅調な需要回復に下支えされ、市場は拡大すると予想されています。2022年3月期の日本国内・北米のモバイルインフラ市場は、引き続きLTEから5Gへの切り替えが進み、拡大しました。この傾向は今後も続くものと見られています。また、2022年3月期の日本国内の光伝送市場は縮小したものの、今後も高い水準で推移すると見込まれています。北米光伝送市場は5Gの展開を背景にコアネットワークの増強が進み市場が拡大しました。</p>	<p>売上収益 システムプラットフォームの売上収益は6,175億円と、前期比で2.6%の減収となりました。北米向けなどの5G基地局を中心としたネットワークビジネスが大きく増加しましたが、前期のスーパーコンピュータ「富岳」の出荷の反動減や部材供給遅延の影響により減収となりました。</p> <p>営業利益 営業利益は566億円と、前期比で178億円の増益となりました。部材調達遅延の影響はあったものの、前期にあった国内工場の再編に関するビジネスモデル変革費用の負担減を含めた費用効率化や採算性の改善、ネットワークビジネスの増収効果などにより増益となりました。</p>	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>System Product (million yen)</th><th>Network Product (million yen)</th><th>Total Revenue (million yen)</th></tr> <tr><td>2021</td><td>4,326</td><td>2,011</td><td>6,337</td></tr> <tr><td>2022</td><td>3,847</td><td>2,328</td><td>6,175</td></tr> </table> <p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	Year	System Product (million yen)	Network Product (million yen)	Total Revenue (million yen)	2021	4,326	2,011	6,337	2022	3,847	2,328	6,175	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Operating Profit (million yen)</th><th>Operating Margin (%)</th></tr> <tr><td>2021</td><td>388</td><td>6.1</td></tr> <tr><td>2022</td><td>566</td><td>9.2</td></tr> </table> <p>■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)</p>	Year	Operating Profit (million yen)	Operating Margin (%)	2021	388	6.1	2022	566	9.2
Year	System Product (million yen)	Network Product (million yen)	Total Revenue (million yen)																						
2021	4,326	2,011	6,337																						
2022	3,847	2,328	6,175																						
Year	Operating Profit (million yen)	Operating Margin (%)																							
2021	388	6.1																							
2022	566	9.2																							

	市場環境	2022年3月期ハイライト	売上収益 (3月31日に終了した会計年度)	営業利益／営業利益率 (3月31日に終了した会計年度)															
テクノロジーソリューション	海外リージョン	<p>P98-99「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</p> <p>売上収益 海外リージョンの売上収益は7,293億円と前期比で0.8%の増収となりました。Americasでのプロダクト事業からの撤退などによる減収影響はあったものの、NWE (Northern & Western Europe) や北米のサービスビジネスの増収や為替の円安効果などにより増収となりました。</p> <p>営業利益 営業利益は239億円と前期比で123億円の増益となりました。英国での大型サービス商談の獲得、北米での構造改革の進展などによる損益改善、為替の円安効果や子会社の譲渡益など一過性の利益の計上などもあり、採算性の改善が進んだことによりすべてのリージョンで黒字化を達成し増益となりました。</p>	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Sales Revenue (million yen)</th></tr> <tr><td>2021</td><td>7,237</td></tr> <tr><td>2022</td><td>7,293</td></tr> </table> <p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	Year	Sales Revenue (million yen)	2021	7,237	2022	7,293	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Operating Profit (million yen)</th><th>Operating Margin (%)</th></tr> <tr><td>2021</td><td>116</td><td>1.6</td></tr> <tr><td>2022</td><td>239</td><td>3.3</td></tr> </table> <p>■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)</p>	Year	Operating Profit (million yen)	Operating Margin (%)	2021	116	1.6	2022	239	3.3
Year	Sales Revenue (million yen)																		
2021	7,237																		
2022	7,293																		
Year	Operating Profit (million yen)	Operating Margin (%)																	
2021	116	1.6																	
2022	239	3.3																	
ユビキタスソリューション		<p>2022年3月期の国内の法人向けPC市場は前期の文教市場向けのGIGAスクールPC需要やテレワーク需要の反動減、半導体不足の影響もあり、前期からマイナスとなりました。2023年3月期は半導体等の部材不足影響が引き続き懸念され、市場はマイナス成長が続くと見込まれています。</p> <p>売上収益 ユビキタスソリューションの売上収益は2,371億円と前期比で25.7%の減収となりました。国内は前期比38.0%の減収、海外は前期比2.3%の減収となりました。前期のテレワークに対応するためのパソコン特需やGIGAスクール商談特需の反動を受け、大きく減収となりました。</p> <p>営業利益 営業利益は58億円と前期比373億円の減益となりました。前期にあった携帯電話販売代理店事業の譲渡益254億円がなくなったほか、減収影響を受け、減益となりました。</p>	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Sales Revenue (million yen)</th></tr> <tr><td>2021</td><td>3,190</td></tr> <tr><td>2022</td><td>2,371</td></tr> </table> <p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	Year	Sales Revenue (million yen)	2021	3,190	2022	2,371	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Operating Profit (million yen)</th><th>Operating Margin (%)</th></tr> <tr><td>2021</td><td>432</td><td>13.6</td></tr> <tr><td>2022</td><td>58</td><td>2.5</td></tr> </table> <p>■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)</p>	Year	Operating Profit (million yen)	Operating Margin (%)	2021	432	13.6	2022	58	2.5
Year	Sales Revenue (million yen)																		
2021	3,190																		
2022	2,371																		
Year	Operating Profit (million yen)	Operating Margin (%)																	
2021	432	13.6																	
2022	58	2.5																	
デバイスソリューション		<p>2022年3月期はデジタル化の進展などを背景にパソコンやサーバをはじめ幅広い分野で半導体需要が大きく拡大し、市場は伸長しました。2023年3月期はサプライチェーンの混乱や地政学リスクなどによる不透明感が残るものの、引き続きデジタル化の進展や幅広い分野への用途拡大などを背景とした旺盛な需要に支えられ、市場は拡大することが予測されています。</p> <p>売上収益 デバイスソリューションの売上収益は3,759億円と前期比27.9%の増収となりました。半導体需要の高まりに連動し、電子部品の売上が好調に推移しました。</p> <p>営業利益 営業利益は783億円と前期比485億円の増益となりました。世界的に半導体市況が好調であったことに加え、操業の改善により採算性が大きく改善したことから大幅な増益となりました。</p>	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Sales Revenue (million yen)</th></tr> <tr><td>2021</td><td>2,938</td></tr> <tr><td>2022</td><td>3,759</td></tr> </table> <p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	Year	Sales Revenue (million yen)	2021	2,938	2022	3,759	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Operating Profit (million yen)</th><th>Operating Margin (%)</th></tr> <tr><td>2021</td><td>298</td><td>10.1</td></tr> <tr><td>2022</td><td>783</td><td>20.8</td></tr> </table> <p>■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)</p>	Year	Operating Profit (million yen)	Operating Margin (%)	2021	298	10.1	2022	783	20.8
Year	Sales Revenue (million yen)																		
2021	2,938																		
2022	3,759																		
Year	Operating Profit (million yen)	Operating Margin (%)																	
2021	298	10.1																	
2022	783	20.8																	

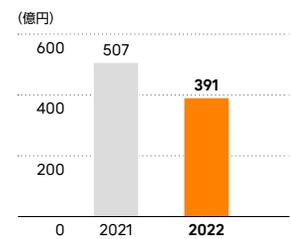
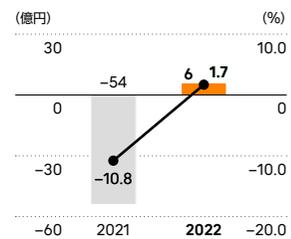
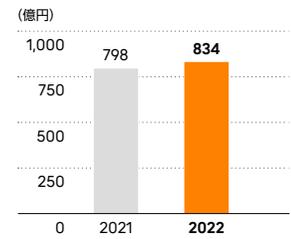
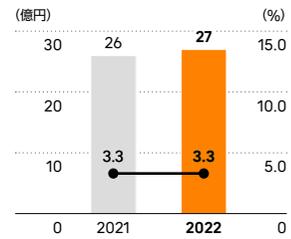
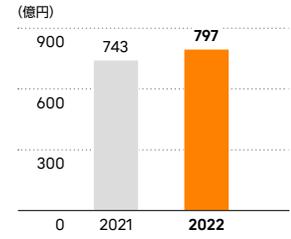
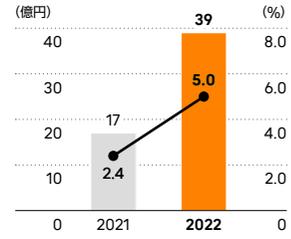
テクノロジーソリューション 海外リージョン ハイライト

富士通株式会社および連結子会社

	市場環境	2022年3月期ハイライト	売上収益 (3月31日に終了した会計年度)	営業利益／営業利益率 (3月31日に終了した会計年度)
Europe	<p>2021年のヨーロッパのIT市場は前年比10.24%増と、前年を大きく上回る成長率で拡大しました。また、地域別にみると、中央・東ヨーロッパのIT市場は前年比179%増、西ヨーロッパは前年比9.2%増とそれぞれ前年を超える水準で大幅に拡大しました。2021年から2022年にかけては、ヨーロッパ全体のIT市場は前年比4.7%増と成長率は鈍化すると見込まれており、中央・東ヨーロッパが前年比11.5%減、西ヨーロッパが前年比7.1%増と、特に中央・東ヨーロッパではマイナス成長に転じることが予想されています。2021年から2024年にかけての年平均成長率は、ヨーロッパ全体では5.5%増と従来予想並みで成長すると見られています。地域別では、中央・東ヨーロッパが0.1%増と横ばいと見込まれる一方、西ヨーロッパは6.3%増と引き続き市場は堅調に拡大していくことが見込まれています。</p>	<p>NWE</p> <p>NWEは欧州域内の英国、アイルランド、北欧、西欧等を含むリージョンです。売上収益は3,627億円と為替影響などにより前期比で4.3%の増収となりました。営業利益は79億円と前期比で25億円の増益となりました。英国における官公庁向けのシステム商談など大口のソリューション・サービスビジネスの獲得による増収効果に加え、費用の効率化を進めたことなどにより、増益となりました。</p>	<p>NWE</p> <p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	<p>NWE</p> <p>■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)</p>
		<p>CEE</p> <p>CEEは欧州域内のドイツ、スイス、オーストリア等を含むリージョンです。売上収益は1,690億円と前期比で0.8%の減収となりました。営業利益は75億円と前期比で20億円の増益となりました。サービスビジネスは増収となったものの、部材供給遅延の影響などもありIAサーバを中心としたプロダクトビジネスの減少により減収となりました。一方、営業利益は減収影響があったものの子会社の譲渡益などにより増益となりました。</p>	<p>CEE</p> <p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	<p>CEE</p> <p>■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)</p>

(注) 1. IT市場情報の出所はIDC [Black Book Live Edition]

2. 2022年4月1日より海外リージョン部門を廃止・再編し、Japan、Europe、Americas、Asia Pacificの4リージョン体制としていますが、2022年3月期に関する内容のため、変更前の区分にて記載しています。

	市場環境	2022年3月期ハイライト	売上収益 (3月31日に終了した会計年度)	営業利益(損失)／営業利益(損失)率 (3月31日に終了した会計年度)																								
Americas	2021年の米州のIT市場は前年比11.7%増と前年から大きく成長しました。2021年から2022年にかけては7.4%増と引き続き高い成長率が継続するものと予想されています。2021年から2024年にかけての年平均成長率も7.1%増と、従来どおり高い水準での成長率が持続する見込みです。	Americasはアメリカ、カナダ、ブラジル等を含むリージョンです。売上収益は391億円と前期から22.8%の減収となりました。プロダクト事業からの撤退など再編の影響を大きく受けましたが、サービスビジネスについては増収となりました。営業利益は6億円と前期比で61億円改善し、黒字化しました。採算性の低いプロダクトや保守ビジネス等を整理し、利益率の高いソリューション・サービスビジネスへのシフトを進めてきた構造改革の効果やサービスビジネスの増収効果などにより大幅に改善しました。	 <p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p> <table border="1"> <caption>売上収益 (億円)</caption> <thead> <tr><th>年</th><th>2021</th><th>2022</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2021</td><td>507</td><td></td></tr> <tr><td>2022</td><td></td><td>391</td></tr> </tbody> </table>	年	2021	2022	2021	507		2022		391	 <p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p> <table border="1"> <caption>営業利益(損失) (億円) と 営業利益(損失)率 (%)</caption> <thead> <tr><th>年</th><th>2021</th><th>2022</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2021</td><td>-54</td><td></td></tr> <tr><td>2022</td><td></td><td>6</td></tr> <tr><td>2021</td><td>-10.8</td><td></td></tr> <tr><td>2022</td><td></td><td>1.7</td></tr> </tbody> </table>	年	2021	2022	2021	-54		2022		6	2021	-10.8		2022		1.7
年	2021	2022																										
2021	507																											
2022		391																										
年	2021	2022																										
2021	-54																											
2022		6																										
2021	-10.8																											
2022		1.7																										
Asia	2021年のアジアのIT市場は前年比16.7%増と、前年を大きく上回る成長率で拡大しました。また、2021年から2022年にかけては、前年比4.0%増と引き続き拡大することが予測されています。2021年から2024年の年平均成長率は6.5%増と、従来よりも市場成長速度はやや鈍化するものと見込まれています。	Asiaはシンガポール等の東南アジア諸国や中国、韓国、香港、台湾を含むリージョンです。売上収益は834億円と前期比で4.5%の増収となりました。営業利益は27億円と前期比で1億円の増益となりました。部材不足によるプロダクトビジネスへの減収影響などがあったものの、利益率の高い商談への絞り込み、サービスビジネスへのシフトやWork Life Shiftの推進、営業費用の効率化などに取り組み、増収増益となりました。	 <p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p> <table border="1"> <caption>売上収益 (億円)</caption> <thead> <tr><th>年</th><th>2021</th><th>2022</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2021</td><td>798</td><td></td></tr> <tr><td>2022</td><td></td><td>834</td></tr> </tbody> </table>	年	2021	2022	2021	798		2022		834	 <p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p> <table border="1"> <caption>営業利益 (億円) と 営業利益率 (%)</caption> <thead> <tr><th>年</th><th>2021</th><th>2022</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2021</td><td>26</td><td></td></tr> <tr><td>2022</td><td></td><td>27</td></tr> <tr><td>2021</td><td>3.3</td><td></td></tr> <tr><td>2022</td><td></td><td>3.3</td></tr> </tbody> </table>	年	2021	2022	2021	26		2022		27	2021	3.3		2022		3.3
年	2021	2022																										
2021	798																											
2022		834																										
年	2021	2022																										
2021	26																											
2022		27																										
2021	3.3																											
2022		3.3																										
Oceania	2021年のオセアニアのIT市場は前年比7.7%増と高い水準で成長しました。2021年から2022年にかけても、前年比6.4%増と成長率は鈍化するものの、引き続き高い成長が持続するものとみられています。2021年から2024年の年平均成長率は4.7%増と、堅調な成長が継続することが見込まれています。	Oceaniaはオーストラリア、ニュージーランドを含むリージョンです。売上収益は797億円と前期比で7.4%の増収となりました。営業利益は39億円と前期比で22億円の増益となりました。前期にあった大型商談の反動による減収影響はあったものの、為替が円安に推移したことによる増収効果に加え、当期にオーストラリアで買収した企業の貢献による増益効果や費用の効率化などにも取り組んだことで増収増益となりました。	 <p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p> <table border="1"> <caption>売上収益 (億円)</caption> <thead> <tr><th>年</th><th>2021</th><th>2022</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2021</td><td>743</td><td></td></tr> <tr><td>2022</td><td></td><td>797</td></tr> </tbody> </table>	年	2021	2022	2021	743		2022		797	 <p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p> <table border="1"> <caption>営業利益 (億円) と 営業利益率 (%)</caption> <thead> <tr><th>年</th><th>2021</th><th>2022</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2021</td><td>17</td><td></td></tr> <tr><td>2022</td><td></td><td>39</td></tr> <tr><td>2021</td><td>2.4</td><td></td></tr> <tr><td>2022</td><td></td><td>5.0</td></tr> </tbody> </table>	年	2021	2022	2021	17		2022		39	2021	2.4		2022		5.0
年	2021	2022																										
2021	743																											
2022		797																										
年	2021	2022																										
2021	17																											
2022		39																										
2021	2.4																											
2022		5.0																										

(注) 1. IT市場情報の出所はIDC [Black Book Live Edition]

2. 2022年4月1日より海外リージョン部門を廃止・再編し、Japan、Europe、Americas、Asia Pacificの4リージョン体制としていますが、2022年3月期に関する内容のため、変更前の区分にて記載しています。

会社概要/株主メモ

(2022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	101,658名

所有者別出資比率の状況



大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	31,811	16.19
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	14,899	7.58
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	11,060	5.63
GIC PRIVATE LIMITED - C	6,920	3.52
JP MORGAN CHASE BANK 385632	6,566	3.34
富士通株式会社従業員持株会	4,056	2.06
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	3,608	1.84
朝日生命保険相互会社	3,518	1.79
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,450	1.76
富士電機株式会社	2,844	1.45

(注) 1. 持株比率は自己株式 (10,488,990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/>

株価の推移



(注) 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。

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、P70「ステークホルダーとの協働」をご参照ください。



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。



Dow Jones Sustainability Indices (Asia Pacific)



FTSE4Good

FTSE4Good Index Series



MSCI World ESG Leaders Index



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



STOXX® Global ESG Leaders Index



EcoVadis Sustainability Rating



ISS ESG Corporate Rating

GPIFが採用している、5つのESG株価指数すべてに選定されています

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE Blossom Japan



編集方針／情報開示体系図

「富士通 統合レポート2022」の発行にあたって

富士通の統合レポートは、ステークホルダーの皆様に向け、社会・環境・ガバナンスといった非財務面での取り組みを財務情報と併せて一体的に提供することで、富士通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指しています。

事業を通じた社会課題解決への貢献と、当社の持続的な成長に向け、統合レポート制作の過程自体を、事業戦略をよりサステナブルにしていくための経営変革のプロセスの1つとして、関係部門との緊密な連携を図りながら制作に取り組みました。

特に注力したのは、当社の変革を様々な切り口から伝えることです。中期計画については、3か年計画の最終年度として、これまで推進してきた取り組みの成果をいかに目標達成や中長期的な成長実現につなげていくかを表現しました。Fujitsu Uvanceについては、社長の時田をはじめ各役員がそれぞれの視点で語るとともに、7つのKey Focus Areasに関してはより具体性を持った開示を行いました。また、経営目標として掲げている非財務指標についても、各指標の担当役員による説明や、タスクフォースに関わる社員の想いを表現しました。全体を通じて変革の進捗を可能な限り定量データで開示するとともに、定性面では、役員・社員の視点も交えて多面的に描き、変革の様子をより立体的に表現することに努めました。また、一貫して当社の価値創造を訴求することにも挑戦しました。

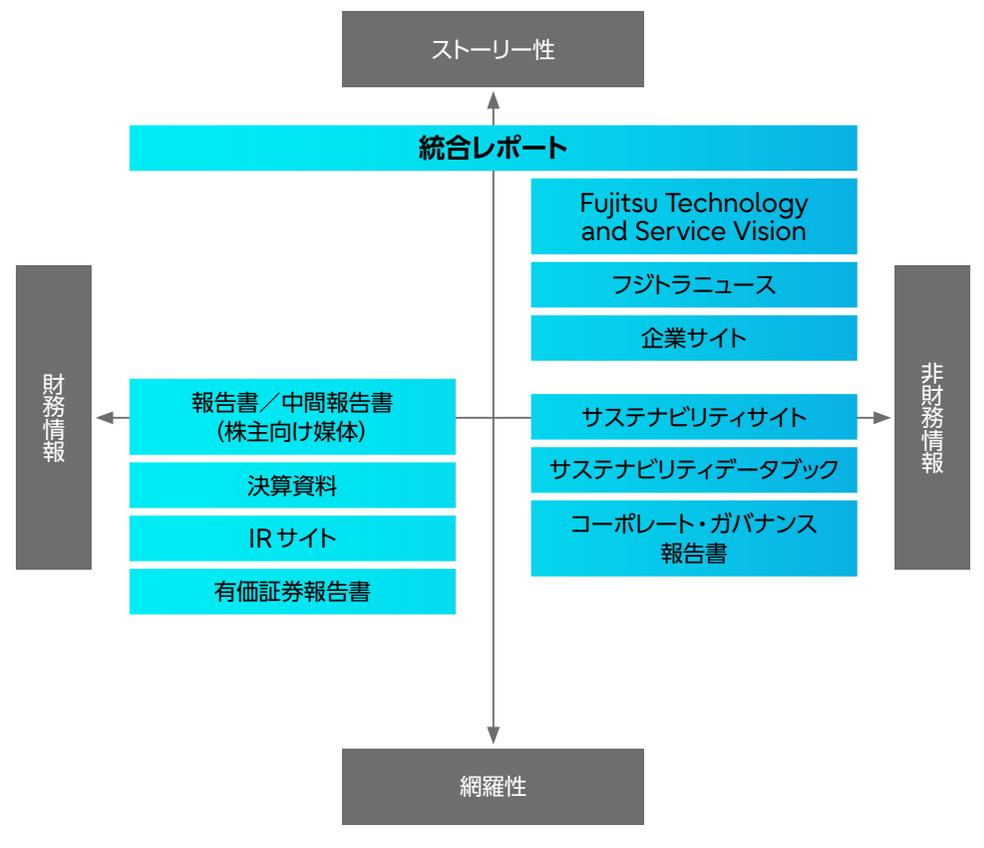
編集にあたっては、IFRS財団が提唱する「統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」をはじめとする各種ガイドラインなどを参考にしました。制作の過程として、サステナビリティ経営委員会、経営会議の承認を経て、取締役会に報告し、各部門が横断的に協力をして制作を行っています。本統合レポートの制作プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを表明します。これからも、ステークホルダーの皆様との対話の機会を大切にしていきますので、忌憚のないご意見をいただければ幸いです。

執行役員 EVP CSO
梶原 ゆみ子

理事 広報 IR 室長
野本 邦彦

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。



2015年3月期決算から国際会計基準 (IFRS) を任意適用しています。ただし、一部の項目では前期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7つの重要課題をアイコンとして示したものです。