



富士通グループ
統合レポート
2021



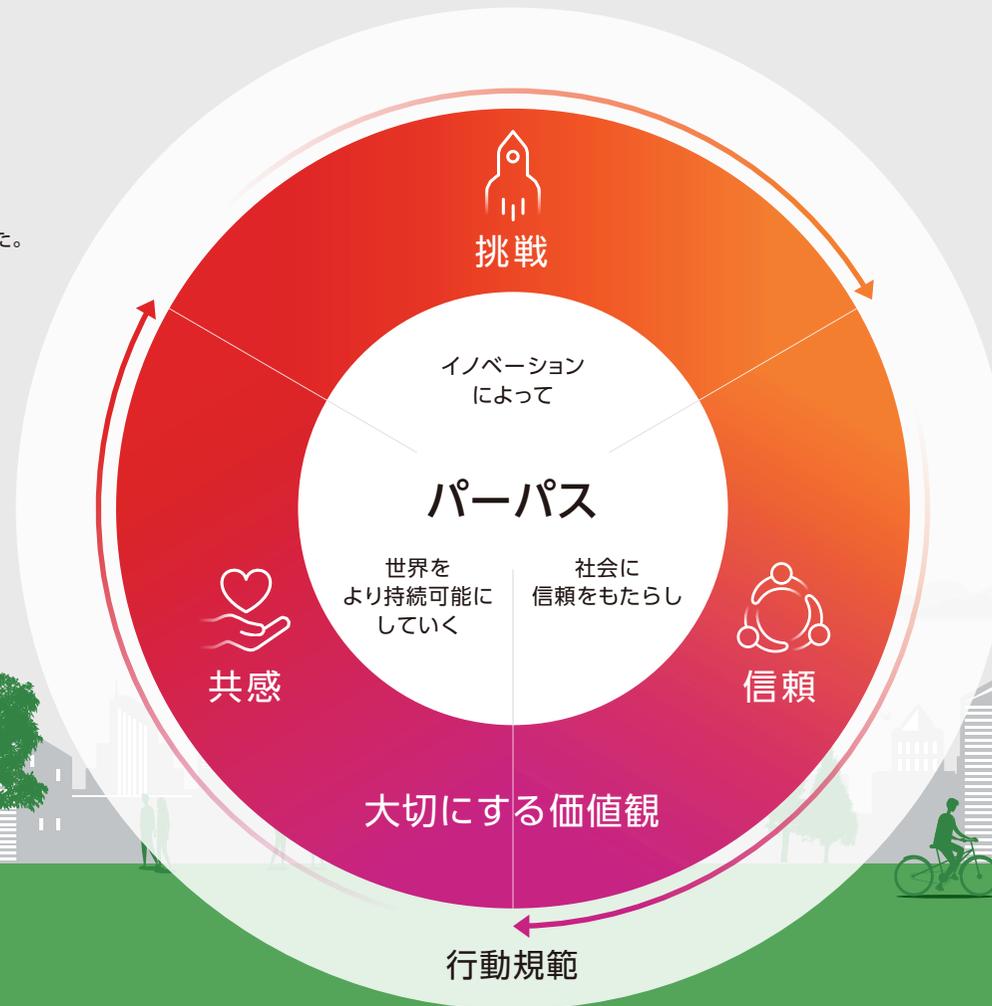
FUJITSU

Fujitsu Way

富士通は、2020年7月、
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」を刷新しました。
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

- 03 Fujitsu at a Glance
- 05 富士通アップデート：価値創造に向けた変化の現況
- 06 価値創造モデル
- 07 取締役・監査役

経営レビュー

- 08 株主・投資家の皆様へ
代表取締役社長
CEO/CDXO
時田 隆仁
- 14 Fujitsu Way の社内浸透
- 15 CFOからのメッセージ
- 17 財務ハイライト
- 18 ESGハイライト

[For Growth] [For Stability] による価値創造

- 20 副社長からのメッセージ
- 22 Key Focus Areas (重点注力分野) 担当役員からのメッセージ
- 24 富士通Japan社長インタビュー
- 26 ジャパン・グローバルゲートウェイ本部長インタビュー
- 28 グローバルサービスビジネスグループ長からのメッセージ

価値創造に向けた人材・組織の変革

- 30 CHRO (Chief Human Resources Officer) インタビュー
- 32 人材・組織変革の進捗

DXによる社会変革

- 38 創薬・医療領域への貢献
- 39 気候変動課題解決への貢献 (緩和)
- 40 気候変動課題解決への貢献 (適応)

サステナビリティマネジメント

- 42 CSO (Chief Sustainability Officer) からのメッセージ
- 44 サステナビリティマネジメントの全体像
- 46 ステークホルダーダイアログ
- 49 GRB進捗一覧
- 51 人権
- 52 D&I
- 53 ウェルビーイング
- 54 安全衛生/コミュニティ
- 56 サプライチェーン/コンプライアンス
- 58 環境
- 60 TCFDに基づく情報開示
- 62 国際規範への賛同・国際団体への参画/社外からの評価

コーポレートガバナンス

- 63 社外取締役座談会
- 67 新任社外取締役メッセージ
- 68 役員一覧
- 70 コーポレートガバナンス
- 78 リスクマネジメント
- 81 情報セキュリティ管理

事業概況

- 83 パフォーマンスハイライト
- 86 セグメント別ハイライト
- 88 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
- 90 株主メモ

見直しに関する注意事項

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

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

Fujitsu at a Glance

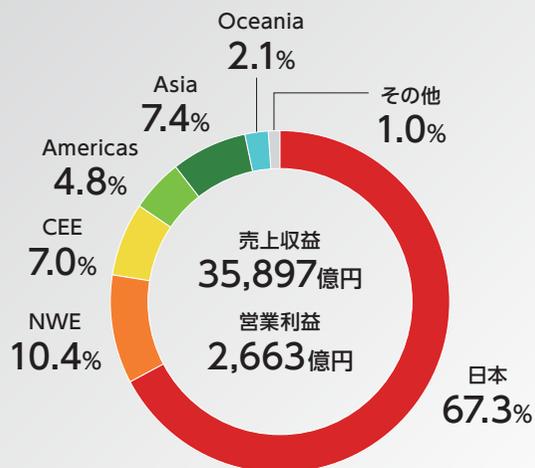
富士通グループは

日本を含む世界6リージョンで事業を展開し、
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。

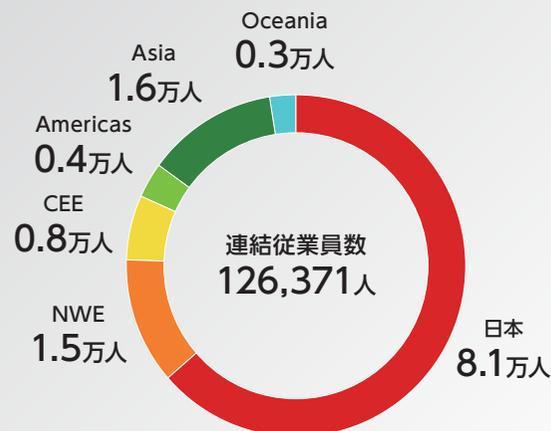
(注)

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、ルクセンブルグ、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 (2021年3月期)



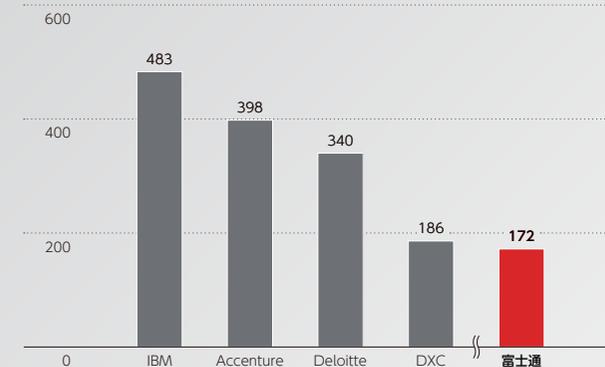
連結従業員数 (2021年3月31日)



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)



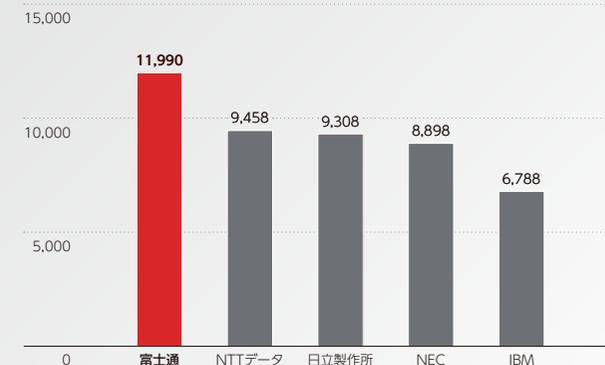
(注) IDC のサービス定義に基づく暦年ベースでの推定値 (米ドルベース)

順位は2019年の売上額に基づく

出所: IDC Japan, 2021年4月「世界サービス市場における国内ベンダーのポジション分析」(IDC #JPJ47534821)

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, 2021年7月「国内ITサービス市場シェア、2020年: COVID-19がベンダーの成長性に影響」(IDC #JPJ47045321)

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)

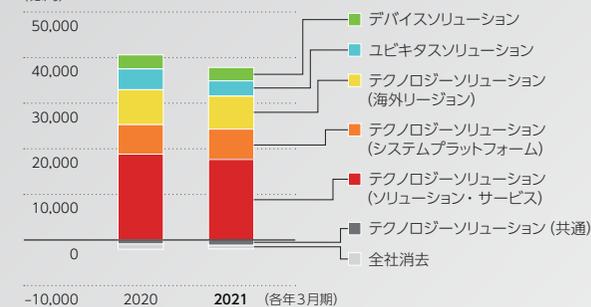
全社消去

- ▶ セグメント間の売上消去

セグメント別業績

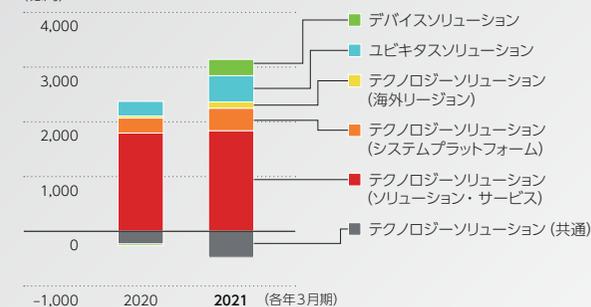
売上収益

(億円)



営業利益

(億円)



テクノロジーソリューション

(前期比)

売上収益	5.3%減
営業利益	0.3%増
営業利益率	0.4ポイント改善

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、ビジネスモデルの変革を通じ、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、2020年3月期から2期連続での営業利益2,000億円以上の達成と、2021年3月期に過去最高を更新した営業利益と親会社所有者帰属当期利益に表れています。今後も変革を加速し、中長期的な成長を実現します。

「パーパス (存在意義)」を柱とする「Fujitsu Way」を刷新

2020年、「パーパス」を明文化するとともに、富士通グループ全社員の行動の原理原則を定めた「Fujitsu Way」を12年ぶりに刷新。グローバル社会の課題を受け止め、グローバル市民の声に対する共感を高めることで、富士通グループならではの価値創出を追求しています。

「総合電機企業」「IT企業」から「DX企業」へとビジネスモデルを変革

PC事業、スマートフォン事業、半導体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。お客様のデジタル変革を支援する「DX企業」へと、ビジネスモデルを転換しています。

変革加速に向けたグループフォーメーションの再編

ビジネスモデル変革の加速と競争力強化に向け、「富士通 Japan」「Ridgelinez」など新たな子会社を設立するとともに、システムインテグレーション子会社や研究所の再編およびグループ内デリバリー機能の集約を実施。日本、アジア、北欧・西欧 (NWE)、中欧・東欧 (CEE)、米州、オセアニアの6リージョン体制で、グローバルビジネス戦略を再構築しています。

新たな価値を創造する新たな組織・人材を追求

グループ社員のマインドと組織文化の転換を促すべく、「ニューノーマル」時代にふさわしい新たな人材マネジメント・組織マネジメントの仕組みを構築しています。データドリブン経営やデジタルトランスフォーメーション (DX) 人材の強化など社内DXをさらに推進し自らの変革をリファレンスにすることでお客様の変革をリードします。

責任あるグローバル企業としての行動によるステークホルダーからの信頼獲得

サステナビリティ活動を推進するプラットフォーム「グローバルレスポンシブルビジネス (GRB)」を通じ、グローバル企業としての責任を果たし、社会課題解決への貢献に向けた取り組みを進めることで、ステークホルダーからの信頼獲得に努めています。

企業価値向上に向けた継続的なガバナンス体制の強化

取締役会の多様性確保、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など、株主の負託に応える実効的なガバナンスの確保に向けた継続的な強化に取り組んでいます。

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。

社会の潮流

- 1 不確実性の時代**
新型コロナウイルス感染症の脅威
- 2 グローバルな目標の合意**
SDGs / パリ協定 (COP)
- 3 企業への期待**
ステークホルダー資本主義
- 4 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

2020年度実績

財務資本

- 売上収益 35,897 億円
- 営業利益率 7.4%

非財務資本

人的資本

- 女性従業員比率 (単体) 18.2%
- 女性幹部社員比率 (単体) 7.4%
- 1人当たり教育費* 114.8 千円/年
*2019年度実績、富士通および国内グループ会社

自然資本

- GHG 排出量 65.8 万トン

知的資本

- 研究開発・投資 1,138 億円

社会関係資本

- コミュニティ投資 11 億円

製造資本

- 設備投資 875 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。

**Fujitsu
UVance**



グローバルレスポンシブルビジネス (GRB)



アウトプット

2022年度目標

財務目標

- 売上収益 35,000 億円
- 営業利益率 10%

非財務目標

- 顧客 NPS® (策定中)
- 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



- 1 時田 隆仁
代表取締役社長
- 2 古田 英範
代表取締役副社長
- 3 磯部 武司
取締役執行役員専務
- 4 山本 正巳
取締役シニアアドバイザー
- 5 向井 千秋
取締役*
- 6 阿部 敦
取締役*
- 7 古城 佳子
取締役*
- 8 スコット キャロン
取締役*
- 9 佐々江 賢一郎
取締役*
- 10 広瀬 陽一
常勤監査役
- 11 山室 恵
常勤監査役
- 12 初川 浩司
監査役*
- 13 幕田 英雄
監査役*

* 社外役員かつ独立役員

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

株主・投資家の皆様へ

パーパスの追求を通じて
既存の枠組みを超える
新たな挑戦を促し、
富士通にしかできない
価値創造を追求します。

代表取締役社長
CEO / CDXO

時田 隆仁



挑戦、信頼、共感が導く価値の提供

富士通グループは、「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」というパーパスを追求しています。その出発点は、社会が直面する課題を乗り越える手立てを、お客様をはじめとするステークホルダーと共に考えることにあります。ただし、課題解決に向けた挑戦を通じてステークホルダーとの信頼関係を築くには、課題とその解決を求める声への真の共感が伴わなければなりません。私は、こうした挑戦、信頼、共感のサイクルを重ねることが、新たな価値の提供と私たち自身の持続的な成長につながると考えています。

ワクチンの争奪戦により表面化した国と国との経済格差、世界各地で自然災害の甚大化を引き起こしている気候変動、米中の経済デカップリングを含めた地政学的リスクの顕在化とサプライチェーンの混乱など、グローバル社会には様々な課題が存在します。私が挑戦、信頼、共感のサイクルを重視する背景には、社会に存在する課題の解決やSDGsの達成に、事業を通じてどのような貢献ができるのか、社員一人ひとりが自問し、挑戦を志していかなければ、当社グループが将来にわたって価値を創造し続けることはできないのではないかと危機感があります。

この危機感は、図らずも新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) によって現実味を帯びてきました。当社グループは、長年にわたって自治体やヘルスケア分野でサービスを提供してきましたが、病院・保健所・自治体が効率的かつタイムリーに情報共有する仕組みがないという課題が COVID-19 で顕在化するまで、その課題を深く認識し解決への手立てを広く提案してこなかったのは明らかです。私たちの共感が足りなかったのではないかと猛省しました。

富士通グループ独自の価値創造を追求

こうした反省と危機感を建設的なエネルギーに転換して、当社グループは「For Growth」「For Stability」という2つの事業領域における価値創出^①に注力しています。お客様の事業の変革と成長に貢献する事業領域である「For Growth」において、私たちはデータを活用した新たなビジネスを創出するためのDXや、従来型ITシステムをクラウドサービスに移行して更新するモダナイゼーションを推進しています。「For Stability」では、従来型ITシステムの保守や運用、プロダクトの提供を通じて、お客様のIT基盤の安定稼働への貢献に取り組んでいます。

「For Growth」「For Stability」における取り組みが2年目に入った2021年4月、私たちは「For Growth」を牽引する7つのKey Focus Areas (重点注力分野)^②を明らかにしました。7つの分野のうち、Horizontal Areasとして掲げたDigital Shifts、Business Applications、Hybrid ITの3分野は、お客様のDXを

支えるために欠かせないデジタル技術とサービスの基盤です。この基盤の上で、私たちは、社会のあるべき姿、その実現のために解決すべき課題からクロスインダストリーで整備したSustainable Manufacturing、Consumer Experience、Healthy Living、Trusted Societyの4つのVertical Areasにおいて、高い付加価値を生むサービスを提供します。

2030年の世界を展望し、未来の社会とそこにおける企業や自治体の活動を描き出すところから、Key Focus Areas (重点注力分野)の検討はスタートしました。次いで注目したのが、2030年にかけて高い成長が見込まれる市場です。それらの分析をもとに、当社グループが持つ経営資源をどのように活かせるのか、市場の成長に合わせて今後強い競争優位性が獲得できるのかを、様々な角度から検証しました。

検証過程において、私たちは「富士通にしかできない価値創造とは何か」を徹底的に議論しました。当社グループは、日本市場において高いシェアを持つITサービス・ソフトウェア企業として、製造業、金融、流通、通信、ヘルスケアといったあらゆる産業と、中央官庁から地方自治体までの公共セクターのお客様に、サービスを提供してきました。そうしたサービスすべてが、今後も競争力を維持できるのか。限りある経営リソースを、より効果的かつ効率的に活用する道はないか。パーパスの実現に向けて優先すべき取り組みとは何か。シビアな議論を経た結論が、この4つのVertical Areasなのです。

「For Growth」「For Stability」による価値創造

P19-28

Key Focus Areas (重点注力分野)

P22-23

「私が目指す『パーパスドリブンな組織』とは、パーパスに沿って、自らの仕事とその周辺、あるいは、自らの所属する事業部といった既存の枠組み=『サイロ』を超えた発想で、新たな価値創造に取り組む文化が浸透している組織です。」

サイロを超えて構想する新たなサービス

Key Focus Areas (重点注力分野) の設定の背景には、新しい価値創造には新しい事業ビジョンが必要だという私の信念があります。例えば、実店舗やネット店舗など、購入箇所の選択肢を広げるだけでは、Consumer Experienceが目指すビジョンである「消費者の価値ある体験」を実現したとは言えません。単純な購買を超えた「価値」を生み、消費者をわくわくさせる新たな体験に仕立て上げるためには、調達から製造、物流にわたる製品を店舗に並べるまでのサプライチェーンマネジメント、キャッシュレス決済やポイント交換を含めたファイナンスなど、多様な産業を統合しなければなりません。その実現には、まず従来の業種の枠組みを取り払い、お客様にとって、ひいては社会にとっての価値を追求し、その価値を実現するサービスを構想することが求められるわけです。

私が目指す「パーパスドリブンな組織」とは、パーパスに沿って、自らの仕事とその周辺、あるいは、自らの所属する事業部といった既存の枠組み=「サイロ」を超えた発想で、新たな価値創造に取り組む文化が浸透している組織です。換言すれば、「サイロ」を徹底的に破壊することができたとき、「パーパスドリブンな組織」をつくり上げることができた、と言えるのかもしれません。

当社グループは、「現場力が強い」、つまり、業種別に分かれた事業部が、高い技術力を持つ社員を擁してビジネスを主導する、ボトムアップの傾向が強いことが、1つの特長とされてきました。しかし、

あまりにもボトムアップの傾向が強いと、「サイロ」を超える発想が阻まれる状況も生まれます。ボトムアップの現場力と、パーパスドリブンな視点で抽出したKey Focus Areas (重点注力分野) を掛け合わせることで「化学反応」を引き起こし、新たな価値創造に挑戦します。

技術とサービスの統合による、競争力の発揮

英国に駐在していた数年前、とあるお客様から極めて率直な指摘を受けました。曰く、「富士通のテクノロジーはピース。ピースからは富士通に何ができるのかが見えない」。テクノロジーを言語に例えれば、このお客様は「富士通は言語には習熟しているかもしれないが、何を語りたいのかが分からない」と厳しい批評をしてくださったと捉えています。

「何を語るか」への答えを、ハードウェアを例に考えてみましょう。当社グループがテクノロジー企業としての成長を実現するうえで、ハードウェアビジネスは重要な資産です。ハードウェアの開発と製造を通じて培った技術力は、当社の競争優位性と競合他社との差異化の源泉だからです。ただし、従来のように、お客様から指示された仕様書通りの製品をつくるビジネスは「ピース」でしかありません。お客様に提供する価値、社会に提供する価値を構想し、サービスとして提供してこそ、ハードウェアビジネスと高い技術力は競争優位性となるのです。

今般、5Gビジネスに関して通信技術とサービスを垂直に統合するサービスを打ち出したのは、こうした考えを具現化したものです。お客様の仕様を満たす通信機器を「ピース」として納品するのではなく、まず世の中に必要とされるサービスを構想し、そこに必要なハードウェアを開発してソフトウェアやサービスと一体的に提供する。こうした社会課題を起点にした発想から生まれるビジネスを強化していきます。

経営方針の進捗により国内事業の新体制が本格稼働

Key Focus Areas (重点注力分野) は今後の富士通グループのビジネスの方向性を定めたものですが、具体的な取り組みについてはまだ緒についたばかりです。「For Growth」「For Stability」における価値創造を目指し、すでに経営方針の下で進捗している取り組みについても、ここでご報告します。

グローバルビジネス戦略の再構築

日本以外の海外の各リージョンにおいて、ハードウェアの販売とその保守・運用を中心とするプロダクト中心のビジネス構造を整理する構造改革は概ね完了しました。しかし、サービスビジネスへのシフトによる成長軌道への転換については、売上収益ベースで海外リージョンの約7割を占める欧州において、COVID-19感染防止のために厳しい都市封鎖が行われた影響を受け、当初の計画

に対して遅れが出ています。一方で、2022年3月期第1四半期は黒字でスタートと前進の手応えも得ており、CEEとNWEではサービスビジネスの商談が徐々に増加しています。ここには、サービスビジネスへのシフトの前提となるグローバル共通のポートフォリオ、アカウントプラン、オフリング、アライアンスという4つの施策①の具体的な取り組みが、各リージョンで進行していることも寄与しています。

日本国内での課題解決力強化

2020年秋以降準備をしてきた国内ビジネスの強化に向けた体制が、2021年4月に本格始動しました。日本の抱える社会課題の解決に寄与するため、当社グループが持つ技術力やノウハウを集めて提案を行う新会社、富士通Japan②です。

国内では、2021年9月にデジタル庁が発足し、地方自治体が基本的な事務を処理するための情報システムを標準化する計画が進んでいます。また、日本の多くの企業が、データを有効活用するための社内業務・プロセスの見直しや、基幹システムの老朽化に伴うリスクへの対応に迫られており、オンプレミスシステムのクラウド化をはじめとするDXが喫緊の課題となっています。富士通Japanは、情報システムの標準化に伴う自治体のニーズに応えるとともに、企業の経営課題に対するソリューションを提供し、日本国内におけるDXをリードする存在を目指します。

「世の中に必要とされるサービスを構想し、そこに必要なハードウェアを開発してソフトウェアやサービスと一体的に提供する。こうした社会課題を起点にした発想から生まれるビジネスを強化していきます。」

グローバルビジネス戦略

P20-21, 28

富士通Japan

P24-25

ジャパン・グローバルゲートウェイ

P26-27

情報セキュリティ管理

P81-82

リスクマネジメント

P78-80

ビジネスプロデューサー

P33

財務目標の達成

P15-16

お客様事業の一層の安定化に貢献

お客様への提案を行う富士通Japanと対をなし、同じく2021年4月に本格稼働したのが、ソフトウェア開発やシステムの保守・運用など、提案の中身の「デリバリー」の役割を担うジャパン・グローバルゲートウェイです。お客様に提供するサービスの品質・スピードの向上と、当社グループの既存ITサービス事業の収益性向上、この2つを両立させる要となる組織です。

デリバリーの標準化と海外開発拠点への集約を当社グループが経営課題として掲げるようになってから、すでに数年が経過しています。ジャパン・グローバルゲートウェイの最大の使命は、これまで標準化と海外開発拠点への集約を阻んできた商習慣、文化といった壁の突破です。サービスデリバリーのモデルを確立するという決意をもって、突破力を持つリーダーをはじめ、スキルと経験を持ったシステムインエンジニア (SE) を集結しました。

富士通Japanとジャパン・グローバルゲートウェイの本格始動に合わせ、富士通本社の関係部門の富士通Japanへの移管と、SI系子会社の富士通本社および富士通Japanへの統合も実施しました。富士通グループ全体の経営リソースを、「For Growth」「For Stability」に向けて最適配置して、デリバリーの能力を強化しています。

IT基盤の安定稼働の大前提である、システム障害と不正アクセス防止、リスクマネジメントの強化にも注力しています。システム障害への真摯な反省を踏まえ、経年劣化を起こしている制度はないか、あるいは「制度化されていない」習慣はないか、私が直接指揮を執り、グループを挙げた徹底的な点検を実施しています。

お客様のDXベストパートナーへ

当社グループが実現を目指すDXとは、単体の技術、製品やサービスの提供ではなく、お客様の持つ経営課題を解決すること、あるいは、お客様と共にまったく新しい価値の創造を構想することを意味します。課題解決や価値の創造をリードする役割を担うのが、「ビジネスプロデューサー」です。富士通本体と富士通Japanにおける営業活動を抜本的に見直し、従来の営業職社員のリスクリングを通じて「ビジネスプロデューサー」としての活躍を促しています。

2020年4月に営業を開始した子会社Ridgelineは、すでに約300社のお客様にDX実現に向けたコンサルティングサービスを提供しています。経営層とのディスカッションによって経営課題の抽出や分析を行うコンサルティングサービスにとって、COVID-19の感染拡大は非常に厳しい環境となりましたが、ウェビナーやオンラインフォーラムを活用しながら、顧客基盤を広げています。同社のサービス提供からつながって、当社との商談に至った案件も出てきており、中長期的なビジネス拡大に期待しています。

経営目標の達成に向けて

7つのKey Focus Areas (重点注力分野) に焦点を定めて成長投資をより一層加速し、2023年3月期にテクノロジーソリューションで売上収益3.5兆円、営業利益率10%という財務目標の達成に向けて全力を挙げます。特に営業利益率については、ジャパン・グローバルゲートウェイが立ち上げを経て巡航速度に入れば、収益性強化に寄与していくと想定しています。私たちはここまで、打つべき

手を打ってきました。結果が出ないはずがないという自信を持っています。今後は、2023年3月期に向けていかにスピードを加速するかです。

非財務指標については、今般、**従業員エンゲージメント**と**DX推進指標**について、2023年3月期に向けた定量的な目標を設定しました。残る1つの指標である**顧客ネット・プロモーター・スコア (NPS)***について、グローバルな視点で納得感がある目標値を設定すべく、現在グループ内で議論を重ねています。

* 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・システムの登録商標です。

変革に完成形なし

ビジネスの成長を実現するための突破口を開くためには、その実現を阻む様々な制約を1つひとつ解消せねばなりません。未来の社会を見据えて当社グループのあるべき姿を追求すれば、課題が次々に浮かんでいきます。**One ERP+プロジェクト**の進捗に合わせ、データドリブン経営の成果を明らかにしてお客様への提案のリファレンスとするとともに、財務指標と非財務指標の関係性も可視化したい。サステナビリティの重要課題**グローバルレスポンシブルビジネス (GRB)**に関しても、財務指標との関係性をより論理的に明らかにしたい。また、気候変動の分野においても、当社グループ自身のGHG排出量削減だけでなく、お客様の気候変動対応を支えるソリューションを含めた新たなサービス提供したい。さらに、社会を

より持続可能にするというパーパスの実現を目指し、当社グループには**お客様・社会のサステナブルな変革**の支援も求められます。変革には完成形がないことを痛感するとともに、こうした変革を実現して初めて、SX (サステナビリティ・トランスフォーメーション) も可能なのだと、変革推進への意欲をますます高めています。

一方で、社員の挑戦と成長を促すために導入した**ジョブ型人事制度**に、想定を超えたレベルの応募とそれ以上の関心が社員から寄せられていること、従業員エンゲージメントの数値が徐々に向上していることには、「富士通グループが変わる」「富士通グループを変える」期待と機運の高まりを反映しているという手応えを感じています。**当社グループ自身の変革を推進する全社DXプロジェクト「Fujitsu Transformation=フジトラ」**では、「Purpose Carving®」と称して社員が個人としてのパーパスを浮き彫りにして共有する試みも進むなど、「社会の課題に対する共感」を出発点に、パーパスの実現に向けた動きは、グループ内で着実に広がっています。

真に「パーパスドリブン」な経営と中長期的な成長の実現に向け、手を緩めることなく変革を推し進めていきます。富士通グループの今後の変化に、ご期待ください。

代表取締役社長

時田隆仁

従業員エンゲージメント

P35

DX推進指標

P36

顧客ネット・プロモーター・スコア (NPS®)

P35

One ERP+プロジェクト

P34

グローバルレスポンシブルビジネス (GRB)

P44-45, 49-50

DXによる社会変革

P37-40

ジョブ型人事制度

P32

フジトラ

P34

Purpose Carving®

P14

Fujitsu Wayの社内浸透

Fujitsu Wayの刷新

近年、世界はより複雑に結びつき、急速に変化する不確実な時代を迎えており、地球規模の持続可能性に関する様々な脅威が顕在化してきています。そのような中、富士通グループはテクノロジーを通じてお客様に価値を提供し、社会の変革に主体的に貢献していくため、「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」を当社グループの「パーパス」と定め、その実現に向け、2020年にFujitsu Wayを刷新しました。



全社的なFujitsu Way・パーパス浸透のための施策

Fujitsu Wayのグループ社員への浸透を図るため、全社員に向けて様々な形での説明会を行うなど、コミュニケーション施策を実施しています。また、着実な浸透に向けて、Fujitsu Way推進責任者を富士通および国内外グループ会社に配置しています。推進責任者が主体となって、年間を通じ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。

経営陣の想いを直接伝え、かつFujitsu Wayの浸透やFujitsu Way推進責任者の動機付けを図る場として、社長と各部門を代表するFujitsu Way推進責任者によるFujitsu Wayミーティングを半年ごとに開催しています。社長とのタウンホールの実施や、現場部門からのグッドプラクティスの共有をはじめ、グローバル全体でFujitsu Wayの浸透に取り組んでいます。

Purpose Carving®を通じた浸透

富士通のパーパスの実現のためには、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。そのために当社グループでは、個人のパーパスを言葉にする対話プログラムであるPurpose Carving®を全社展開しています。Purpose Carving®によって、働くことや生きることの意義を見つめなおし、個人のパーパスを彫り出すと同時に、富士通のパーパスとの重なりを見つけ、それを今後の変革の原動力につなげていきます。

現在、経営陣が先駆けて実践し、各部門への展開を進行しています。また2021年度の国内の新社員約1,600人に対して、新人研修プログラムの一環としてPurpose Carving®を実施しました。



サステナビリティ貢献賞

当社グループでは、1995年に開始した「環境貢献賞」を拡大し、パーパス実現を目指した「社会をより持続可能にする活動（社会へのアウトプット）」と、そのための「マインドセットやカルチャーの醸成（組織のカルチャー変革）」を表彰する「サステナビリティ貢献賞」を、グループ全社を対象に実施しています。Fujitsu Wayの大切にしている価値観「挑戦」「信頼」「共感」を審査基準とし、Fujitsu Way推進責任者やグローバルレスポンシブルビジネス（GRB）推進関係部門で審査を行い、最終的に社長、副社長の承認を経て、受賞案件を決定しています。

初回となる2020年は、富士通グループの各社から127件とグローバルに多数の応募があり、大賞は「機械学習処理ベンチマークMLPerf HPCにて最高レベルの速度を達成」「誰よりも速く。新型コロナウイルス感染症対策チーム」の2件、そのほか優秀賞6件、特別賞13件が受賞となりました。受賞事例およびグッドプラクティスは社内に広く共有し、サステナビリティ推進を広げる契機としています。

CFOからのメッセージ

戦略的な成長投資にアクセルを踏み
事業拡大と収益力強化を図るとともに、
株主への還元も拡充し、
持続的な企業価値の向上を実現していきます。

CFO / 取締役 執行役員専務
磯部 武司



2021年3月期業績の概要

2021年3月期の連結業績は、COVID-19の影響や前期のパソコン特需の反動により、売上収益が3兆5,897億円と前期から2,680億円の減収となりました。一方、営業利益と親会社所有者帰属当期純利益については、主に国内サービス事業の収益性向上が着実に進展したことに加え、事業譲渡益や2020年3月期のビジネスモデル変革費用の負担減もあり、それぞれ前期比548億円増の2,663億円、前期比426億円増の2,027億円と、過去最高となりました。この結果、営業利益率は前期比1.9ポイント改善の7.4%となりました。

中期計画で財務目標のターゲットを設けている事業領域であるテクノロジーソリューションについては、前述と同様COVID-19の影響が大きく、売上収益は3兆436億円と前期比1,692億円の減収となりました。一方、営業利益は売上収益の減収により500億

円超のマイナス影響を受けましたが、これを上回る収益性の向上により、前期比5億円増の1,884億円、営業利益率は前期比0.4ポイント改善の6.2%となりました。

中期計画の最終年度である2023年3月期の売上高3兆5,000億円、営業利益率10%という目標値達成に向け、収益力は着実に拡大しています。目標達成は決して低いハードルではありませんが、すでに着手している施策を確実に進めることで十分達成可能であると考えています。

財政状況に関しては、フリー・キャッシュ・フロー（FCF）は前期比33億円増の2,363億円を創出し、利益成長の結果、EPSは前期比28.1%増の1,013.8円、ROEは前期比1.6ポイント改善の15.1%と資本効率も改善しています。なお、EPSについては、2020年3月期を起点に5期で年平均成長率12%をターゲットとしています。

戦略的な成長投資の加速

テクノロジーソリューションは、お客様の事業の変革と成長に貢献する「For Growth」と、お客様のIT基盤の安定稼働への貢献と品質向上に取り組む「For Stability」という2つの事業領域を定義しビジネスを推進しています。「For Growth」「For Stability」のビジネス規模の拡大と収益性の向上をより強力に進めるため、2022年3月期には戦略的な成長投資について従来以上にアクセルを踏み込みます。価値創造に向けた投資としては、サービスビジネス拡大の牽引役となるグローバルオファリングの開発やサービスデリバリーモデルの確立に向けたジャパン・グローバルゲートウェイ（JGG）の強化を推進しています。また当社グループ自らの変革については、人材育成やデータドリブン経営の実現に向けた投資を進めています。双方を合わせ、成長投資全体として前期比で約600億円増額の1,000億円規模とする計画です。

これらの投資は常にグローバル視点で取り組み、リターンについても短期的な効果を狙うというより中長期的に継続的な成長性・収益性に貢献する施策に注力します。その代表例が、2021年4月に本格始動したJGGです。これは、開発・保守業務の標準化と内製化を進め海外拠点での開発を拡大することで、品質と収益性の両方を向上させる施策です。また、同じく4月に営業活動を本格化した富士通JapanやSI系子会社再編についても、事業効率向上が大きな狙いの1つです。

自らの変革のための投資としては、従業員のウェルビーイングを実現するWork Life Shiftと人材育成を進めるほか、データドリブン経営の基盤として、富士通グループのグローバルなITシステムを標準化・統合するOne ERP+プロジェクトに継続的な投資を実施しています。データドリブン経営の高度化が進めば、財務マネジメントで享受できるメリットも絶大です。例えば、売上収益や利益に影響を及ぼす要因への洞察、リスクマネジメント、精度の高い予測に基づく資金計画の機動的な策定など、従来にないレベルの

詳細さ、速さ、容易さで財務情報を把握することにより、さらに効率的・効果的な経営判断が可能になると期待しています。

価値創造と自らの変革という2つの成長投資を加速し、より力強いビジネスの成長につなげていきます。

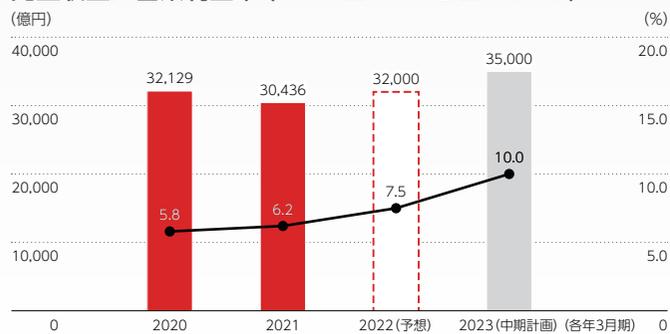
株主還元の拡充と資本効率の改善

成長投資の加速と並行し株主還元の拡充も進めています。2021年3月期から2025年3月期の5年間で4,000～5,000億円規模の株主還元を計画しており、2021年3月期の1株当たり配当を200円として5期連続の増配を達成したほか、約200億円の自己株式取得も実行、総還元額は約600億円となりました。2022年3月期も、安定的なキャッシュ・フロー創出をベースとして増配の継続と自己株式取得の500億円規模への拡充を計画するとともに、資本効率の改善にも継続的に取り組んでいきます。

持続的成長に向けた財務戦略の実行

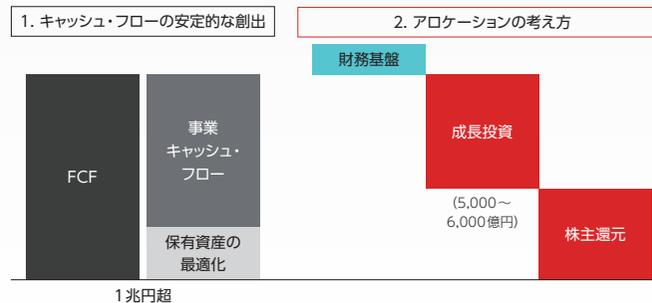
現在私たちは、2023年3月期を最終年度とする中期計画の財務目標を必達として全力で取り組んでいます。この目標は、株主・投資家の皆様に対する約束として極めて重要なマイルストーンであり、当社グループの持続的な成長においては「中間ラップ」であり、最終的なゴールではありません。中期目標達成に向けてすでに打ち出した施策を着実に推進すると同時に、現在進行している「For Growth」を牽引する7つのKey Focus Areas（重点注力分野）のオフリング整備など、2030年の当社グループを形づくる取り組みもスタートしています。富士通グループの持続的成長に向け、今後も長期的視点で合理性のある財務戦略を追求していきます。

売上収益／営業利益率（テクノロジーソリューション）



■ 売上収益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)
(注) 2022年3月期の数値は、2021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



(注) 事業キャッシュ・フロー = FCF - リース料支払い + 成長投資

株主還元：5年間で4,000～5,000億円の総還元



■ 1株当たり配当 (左目盛り) ■ 配当総額 (右目盛り) ■ 自己株式取得 (右目盛り)
(注) 2022年3月期の数値は、2021年4月28日時点の予想です。

財務ハイライト

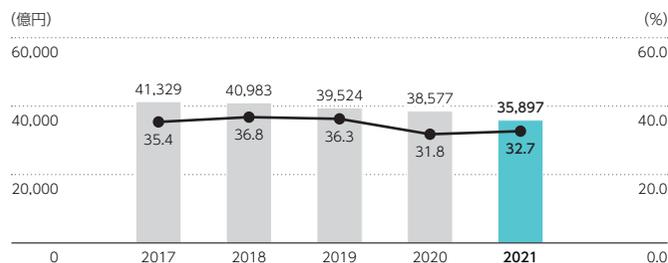
富士通株式会社および連結子会社

2015年3月期より国際会計基準(IFRS)を適用しています。

当社は、2017年11月1日に富士通テン株式会社の株式の一部を株式会社デンソーに譲渡しました。

これに伴い、富士通テンを非継続事業に分類し、2017年3月期の売上高(売上収益)、営業利益を組み替えて表示しています。

売上収益／海外売上比率



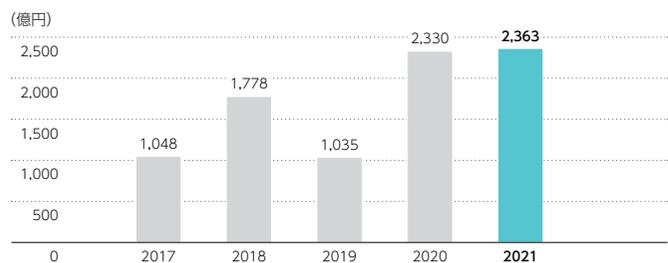
(3月31日に終了した会計年度)

■ 売上収益 (左目盛り) — 海外売上比率 (右目盛り)

売上収益 **-2,680**億円 Down

ネットワークビジネスにおける5G基地局、世界的な半導体需要の高まりを受けた電子部品関連が高いレベルで推移しましたが、COVID-19、前年のWindows7サポート期限終了に伴うパソコン買い替え需要の反動による減収影響があり、全体としては減収でした。

フリー・キャッシュ・フロー

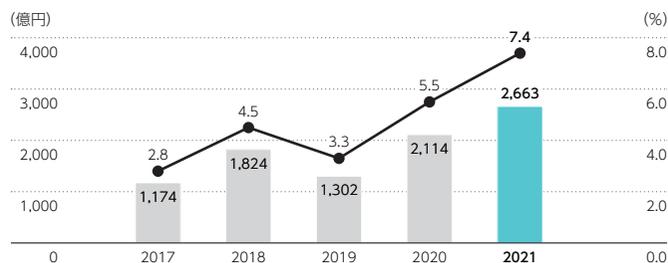


(3月31日に終了した会計年度)

フリー・キャッシュ・フロー **+33**億円 Up

法人所得税の支払額増加などの影響があり、営業活動によるキャッシュ・フローは前期から393億円の収入減となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは前期から426億円の支出減となり、合わせてフリー・キャッシュ・フローが収入増となりました。

営業利益／営業利益率



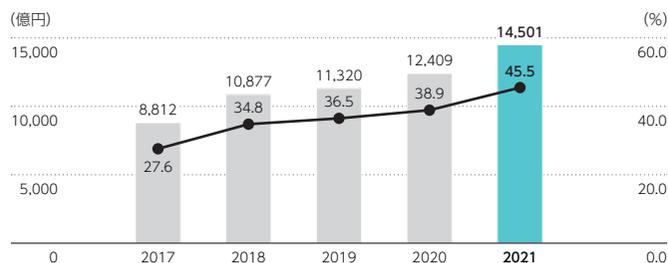
(3月31日に終了した会計年度)

■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)

営業利益率 **+1.9**ポイント Up

COVID-19、前年のPC買い替え需要の反動が減収に影響しましたが、テクノロジーソリューションにおける採算性の改善やネットワーク事業での5G基地局の増収効果、堅調な半導体需要により増益となりました。

親会社所有者帰属持分／親会社所有者帰属持分比率



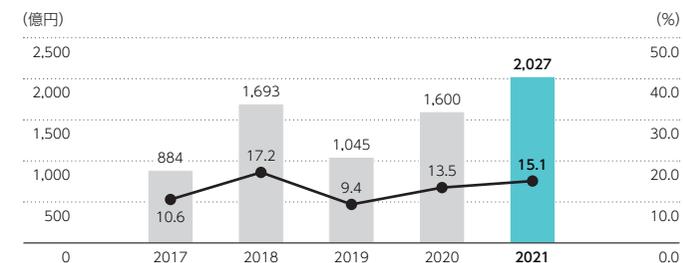
(3月31日現在)

■ 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 **+6.6**ポイント Up

親会社所有者帰属当期利益2,027億円を計上したこと等により、利益剰余金は前期末から1,732億円増加しました。株主還元施策として200億円の自己株式取得を実施したこと等により自己株式は794億円のマイナスでしたが、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



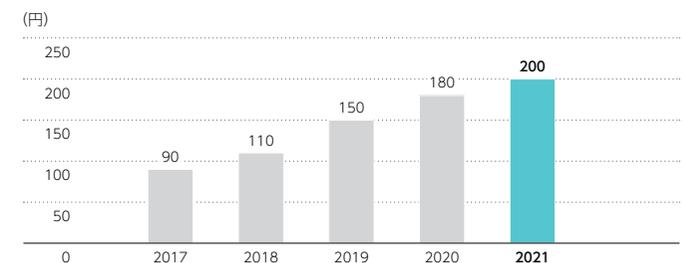
(3月31日に終了した会計年度)

■ 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 **+426**億円 Up

営業利益の増益などにより前期比426億円の増益となりました。法人所得税費用は783億円と、課税所得の増加により前期比で100億円増加しました。

1株当たり配当金



(3月31日に終了した会計年度)

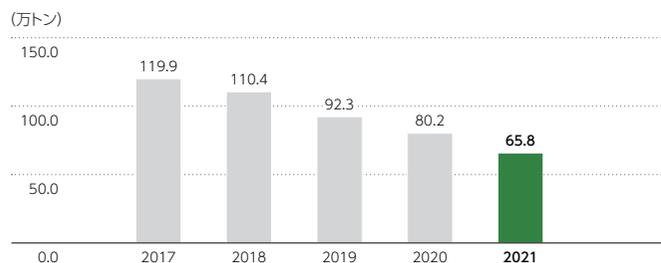
(注) 当社は、2018年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。グラフの数値は、株式併合後の基準で換算しています。

1株当たり配当金 **+20**円 Up

年間配当は200円と前期から年間20円増額しました。また、当期中に自己株式200億円を取得し、前期に設定した500億円の自己株式取得枠の全額の取得を完了しました。事業と利益の成長ステージに合った、中長期に安定した株主還元を実施します。

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)

2021年3月期末の排出量は、2020年3月期末比18.0%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

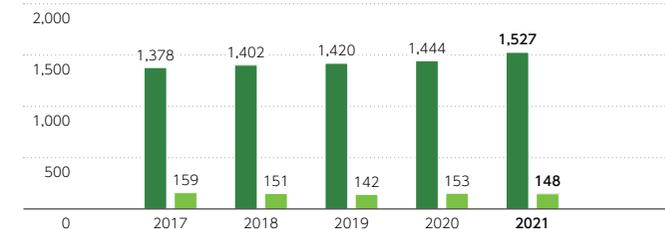
温室効果ガス (Scope 3) の排出量推移



(3月31日に終了した会計年度)

2021年3月期末の排出量は、2020年3月期末比20.7%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)

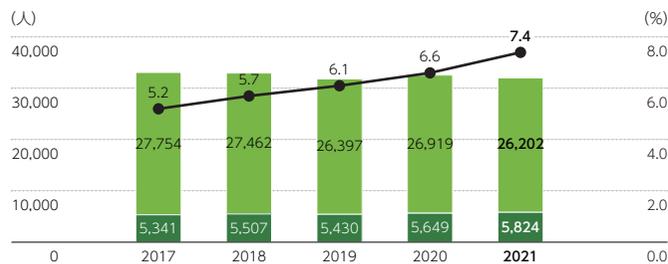


(各年3月31日現在)

■ 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

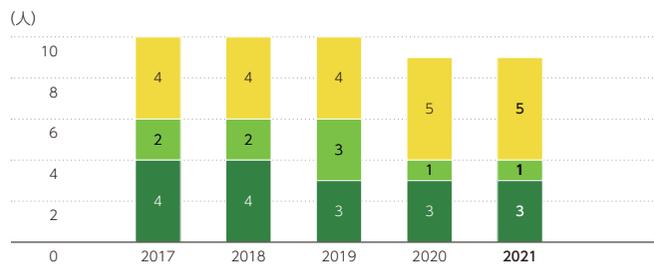


(各年3月31日現在)

■ 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



(2021年6月28日現在)

■ 社内 男性 ■ 社外 男性 ■ 社内 女性 ■ 社外 女性

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。
 2021年6月28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。

「For Growth」 「For Stability」 による価値創造

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」と、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を追求しています。

DXを推進するお客様のベストパートナーとして、2つの領域における価値創造を加速すべく、当社グループは、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強化、そしてお客様事業の一層の安定化に資する仕組みづくりに取り組んでいます。



副社長からのメッセージ

日本におけるITサービスデリバリーモデルを刷新するとともに、グローバルビジネスの新たな成長シナリオを描き、テクノロジー企業としての中長期的な成長を追求します。



代表取締役副社長
COO / CDPO (兼) 海外リージョン部門長

古田 英範

日本企業のDX実現に向けた事業再編

当社グループの日本国内の事業構造は、2021年4月の富士通 Japan [▶](#)とジャパン・グローバルゲートウェイ (JGG) [▶](#)の本格始動、および、SI系子会社の再編によって、大きく転換しました。この転換は、IT人材不足や基幹システムの老朽化、その結果としてのデジタル技術活用の遅れといった、経済産業省が「2025年の崖」と表現した日本企業の多くが抱える問題に対する、当社グループの1つの解答です。

お客様と共にDXを実現するパートナーとして、私たちテクノロジー企業には2つの取り組みが求められています。その第1が、お客様企業や社会が抱える課題の解決に貢献する価値ある提案をすること、そして第2に、日本市場に特有のソフトウェア・サービス産業における多重請負構造*に代わる、新たなサービスデリバリーモデルの構築です。

このうち第1に対応するのが、富士通 Japan です。デザイン思考をはじめとするDX実現に必須のメソドロジーを身に着けたビジネスプロデューサーが、デジタル技術を活用して課題を越える道筋

富士通 Japan

P24-25

ジャパン・グローバルゲートウェイ (JGG)

P26-27

* ユーザー企業からITシステム開発を受注したITサービスベンダーが、開発実務の一部を開発パートナーに外注し、その会社がさらに業務の一部を別会社に再委託するという構造。短期間に大規模な開発プロジェクトを遂行するためのマンパワー確保に有効な一方で、開発ノウハウの分散や効率性の低下といった問題も内包する。

を提案します。その成果を可視化するために、従来の営業部門がKPIとしていた受注額に代えて、DXにつながる提案を行っているか「質」を測るKPIを設定し、お客様との商談管理の仕組みとして導入しているCRMのデータでモニターしています。また、全国に6エリア本部を設置し、再編・統合した子会社が持つ知見を活用することで、地域特性に応じた提案活動を展開していきます。

第2に対応する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、新しいサービスデリバリーモデルの核となる組織です。新たなデリバリーモデルの下で、JGGはシステムやソフトウェア開発業務の標準化を推進し、当社グループの海外開発拠点であるグローバルデリバリーセンター（GDC）と連携してシェアードサービスの設計・開発・テストにも携わります。JGGとGDCの連携によって、従来よりもスピーディかつ安定的に高品質なデリバリーを実現するとともに、生産性向上を通じて当社グループのサービスビジネス全体の中長期的な収益性強化にも貢献します。GDCの活用率が上がれば、特定の業界やお客様へのサービス提供に不可欠なノウハウと経験、専門性を培ってきた国内の開発パートナーのリソースをより有効に活用し、サービスの付加価値を高めることも可能になると、期待しています。

システム障害の再発防止に向けた取り組み

高品質なサービスの安定的な提供と、その継続を通じたお客様からの信頼関係の構築は、当社グループのパーパスの追求、そして、お客様のIT基盤の安定稼働に貢献する「For Stability」遂行の礎です。2020年10月に発生した東京証券取引所の株式売買

システムの障害は、この礎を揺るがす痛恨事であり、ご迷惑をおかけした関係者の皆様に、改めてお詫び申し上げます。

当該のシステム障害の原因となったOEM製品については、原因特定後に迅速に点検を実施、すでに完了しています。これに加え、これまでの点検項目ではカバーできていなかったリスクや課題がないかを検証し、お客様に納入したシステムの再点検も進めています。さらに、社長直轄の品質保証組織を設置し、製品・サービスの品質向上に向けた仕組みの強化にグループを挙げて取り組んでいます。

システム障害の再発防止

P80

成長シナリオをリージョンごとに策定

経営計画で掲げた2023年3月期の財務目標達成に向け、グローバルビジネスの再構築も前進しています。グローバルビジネスで損失を出さないための、言わば「止血」の構造改革は、2021年3月期までに完了しました。現在は、2021年に設定した7つのKey Focus Areas (重点注力分野) を織り込んだリージョンごとの成長シナリオ策定を進めています。

グローバルビジネスの素材とな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の4つについては、各リージョンに展開する体制がほぼ整備できました。例えばグローバルオフリングは、すでに9つのソリューションをそろえたほか、開発を担当した各事業部がリーダーシップ

を執り、各リージョンと販売目標と投資計画を取り決め、毎月その進捗を確認しています。また、グローバルアカウントについても、グローバルな戦略顧客132社を特定したほか、お客様にご提案するサービスプランの標準化や、今後の受注に向けたパイプライン情報の集約化が進んでいます。

Key Focus Areas (重点注力分野)

P22-23

グローバルオフリング

P28

経営目標の達成と将来に向けた布石の両立

ここまで記した取り組みは、経営計画で掲げる「For Stability」=お客様のIT基盤の安定稼働への貢献と、「For Growth」=お客様の事業の変革と成長への貢献に寄与するものであると同時に、2030年、そしてそのさらに先の当社グループの成長に向けた布石でもあります。2021年に研究開発体制を再編したのも、世界No.1の性能を持つ「富岳」で発揮された先端技術の開発力を、「For Growth」を牽引する7つのKey Focus Areas (重点注力分野) やグローバルオフリングに適用し、中長期的な成長につなげることを期したものです。経営計画の目標達成に向け、富士通JapanとJGGをはじめとする施策の進捗と成果をモニターしつつ、パーパス実現を目指した中長期的な取り組みも着実に進めていきます。

Key Focus Areas (重点注力分野) 担当役員からのメッセージ

7つのKey Focus Areas (重点注力分野) において
より良い世界に貢献する社会価値を創出することで、
新たな市場と成長機会を獲得し、
お客様と共に持続的な成長を実現します。

執行役員専務
グローバルソリューション部門長
島津 めぐみ



「社会課題を起点とした成長」の意味

2030年の世界は、現在から大きな変化を遂げていると考えられます。国連の推計では、世界の人口は2019年の77億人から2030年には約85億人に増加*1します。最新の気候変動に関する政府間パネル (IPCC) の報告では、世界の平均気温が従来の想定より早く上昇すると予想されています*2。一方で、デジタル技術の進化が、現在の不可能を可能に変えていることもまた、間違いありません。そして、2030年は国連の持続可能な開発目標 (SDGs) の「2030アジェンダ」が掲げる17目標と169ターゲットの時間枠でもあります。

現在から2030年への変化の過程において、富士通グループは、お客様に、そしてその先に存在する社会と一人ひとりの個人に対して、どのような価値を提供するのか。当社グループの成長戦略を考えることは、より良い未来の世界を想像し、その実現に向けて当社

が果たすべき役割を考えることと不可分です。また、より良い変化を求めお客様・社会のニーズや期待は、新たな市場と成長機会をもたらします。こうした考えに基づき、私たちは今般、社会課題を起点とした成長を期し、Fujitsu Uvanceという新ブランドの下に「[For Growth]」の成長を牽引する7つのKey Focus Areas (重点注力分野) を打ち出しました。

*1 出所: UN, World Population Prospects: The 2019 Revision
*2 出所: IPCC, Climate Change 2021: The Physical Science Basis

7つのKey Focus Areas (重点注力分野): Horizontal AreasとVertical Areas

7つのKey Focus Areas (重点注力分野) は、多様なサービス提供を支える基盤であるHorizontal Areasと、社会課題を解決するサービス群であるVertical Areasの2つに区分されます。

このうちHorizontal Areasを構成するのが、データドリブンな

意思決定やオペレーションと働き方改革を支えるDigital Shifts、クラウドインテグレーションとアプリケーションを提供するBusiness Applications、お客様の基幹システムのクラウド化とセキュリティサービスを提供するHybrid ITの3つの分野です。Horizontal Areasの3分野において、当社グループはこれまで築いてきた開発力と技術力を駆使し、デジタル技術を価値に転換していきます。

一方Vertical Areasは、環境と人に配慮した循環型でトレーサブルなものづくりを実現するSustainable Manufacturing、生活者に多様な体験を届ける決済・小売・流通を可能にするConsumer Experience、あらゆる人々のウェルビーイングな暮らしをサポートするHealthy Living、そして、安心・安全でレジリエントな社会づくりに貢献するTrusted Societyの4つの分野からなります。

当社が提供する価値とそれを支える技術

Trusted Societyを例に、私たちが提供する価値およびそれを支える技術をご紹介します。

世界各地で深刻化する自然災害と、現在進行形で私たちが直面するパンデミック。当社グループは、デジタル技術が可能にする予測を通じて、こうした災害やパンデミックが及ぼす影響の軽減・極小化に貢献します。リスクの予測に活用するのは、様々な設備や機器などに設置されたセンサーから送られるリアルタイム・データを超高速・大容量のコンピューティング・インフラで処理する技術、また、社会全体の動態をデジタルツインとして可視化する技術などです。このように、コンピューティングをはじめとする当社独自の様々な技術を組み合わせ、「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、成長を目指します。

Key Focus Areas (重点注力分野) をベースに変革を加速

Vertical Areasの4分野について、Sustainable、Trustedなど、ある意味で取り組みを限定する名称をつけたのは、第1にお客様に対して私たちが提供する価値を提示するためですが、もう1つ、提供価値を明確に規定し、そこに合致するサービスやソリューションを厳選するという意図もあります。変化を続ける市場において当社グループが持続的な競争力を発揮し、お客様と共に成長を実現するには、「外装が変わっただけで、中身は従来の富士通グループの

サービスがあれもこれもすべて継続している」という結果になってしまっては意味がないからです。

「For Growth」の成長の牽引役としての存在感をできるだけ早期に発揮すべく、現在、私たちはKey Focus Areas (重点注力分野)ごとに整理・体系化した具体的なサービスとソリューション、サービス提供体制の整備を、急ピッチで進めています。Key Focus Areas

(重点注力分野)と組織・人材をより一層連携させるため、グループ内の組織体制の見直しも検討しています。「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」というパーパスの実現に向け、社会課題と向き合うことで、お客様、社会と人々にとっての真の価値提供を追求し、成長機会を獲得していきます。

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。

Fujitsu
UVance



Vertical Areas

Sustainable Manufacturing

環境と人に配慮した循環型で
トレーサブルなものづくり

Consumer Experience

生活者に多様な体験を
届ける決済・小売・流通

Healthy Living

あらゆる人々のウェルビーイングな
暮らしをサポート

Trusted Society

安心・安全でレジリエント
な社会づくり

Horizontal Areas

Digital Shifts

データドリブン 働き方改革

Business Applications

クラウドインテグレーション アプリケーション

Hybrid IT

クラウド セキュリティ

富士通 Japan 社長インタビュー



「中堅企業・地域の課題解決に貢献し、DXをリードして中堅企業と地域を元気にすることがFJJのビジョンです。」

富士通 Japan 株式会社
代表取締役社長

砂田 敬之

Q 富士通本体との役割分担という観点での、富士通 Japan (FJJ) の特徴は何ですか。

A 売上高 1,000 億円以下の中堅企業と、日本の地域に根差し、現在すでに様々な社会課題に直面する自治体および文教・ヘルスケア分野の法人を主要ターゲットとしていることです。

Q 地域に根差したお客様には具体的にどのような課題・ニーズがあり、FJJはそこに対してどのような提案をしていく想定ですか。

A 地域の最大の課題は少子化・高齢化とそれに伴う人口減少です。例えば、若年層人口の定着・転入を促すために「子育てに強い街」という特色を打ち出したいといったニーズも、人口減少への対応から生まれています。そうした自治体のニーズに応える提案を、FJJはしていきます。AIを駆使したソリューションで、保育園への入園希望者と募集を効率よくマッチングして、きょうだいが別々の保育園に割り振られる不便さを解消する提案は、その一例です。足元では、COVID-19に対応するためのオンライン診療やオンライン学習を可能にするシステムへのニーズもあります。

Q 日本では2021年9月にデジタル庁が発足し、今後「ガバメントクラウド」が整備・提供される計画です。地方自治体の業務システムも、2026年3月期末までには標準システムに移行する見込みです。FJJはこの動きにどのように対応しますか。

A 地域ビジネスを大きく変えるまたとないチャンスとして、標準化の支援+αを提案します。自治体業務ソリューションでトップシェアを占めてきた富士通グループとして、もちろん標準化自体も支援します。しかしそこにとどまらず、標準化に伴うコスト削減によって捻出されたリソースを使ったDXを提案していきます。手始めとしてまずは住民基本台帳の窓口業務向けのソリューション、それから前述の子育てソリューションが提案の候補として考えられます。

中長期的な視点では、「スマートシティ」のような、クロスインダストリーや業際と言われる領域で、社会課題の解決と新たな価値の創出を目指したいと考えています。そこで必要になるのが、行政に加え、モビリティ、エネルギー、ヘルスケアなどの領域で事業を展開するパートナーとの連携によるエコシステムの形成です。パートナーが扱う各領域のデータをつなぐ基盤を整備することで、オンデマンド交通や再生可能エネルギーの利用拡大など、データを活用したサービスの提供を支えます。強い価格競争力を持つ地域のITベンダーとの差異化を図るためにも、FJJは+αで提案の範囲を広げる必要があります。

Q 中堅企業のお客様に対しては、どのようなアプローチをとりますか。一口に中堅企業と言っても極めて幅広いですが、特に注力するサービスや業種があるでしょうか。

A まずは、個別のお客様に特化した従来型システムからIaaS*1に移行する提案に注力していきます。最終的には、クラウドやSaaS*2の提供につなげることが目標です。こうした移行やクラウドベースのサービスデリバリーに関しては、**JGGと連携**  していきます。企業間の差はありますが、中堅企業の多くはDXしなければ生き残れないという切迫感を持っているので、需要の顕在化まで少し時間がかかりそうな自治体向けよりも、早い段階で成果を出していきたいと考えています。

業種については全方向的・網羅的にソリューションを提供するのは現実的でないと感じています。重点領域を決めてそこを基軸にパートナーのパッケージやソリューションを展開していく考えです。現在、FJJに合流した各社が持つ顧客基盤と商品ポートフォリオを整理して、FJJとしてシナジーが発揮できる事業ポートフォリオの構築を進めています。

JGG

P26-27

Q 2020年10月にFJJが発足してからの、統合作業の進捗について教えてください。

A 事業ポートフォリオの構築、受発注をはじめとする社内の管理システムの統合、人材育成と評価の仕組みの統合など、作業が目白押しというのが率直なところ。自治体と文教・ヘルスケアを担当していた富士通の旧事業部と、旧富士通子会社8社をFJJの傘下に統合しているのだから、当然のことではあります。

異なるバックグラウンドから結集した約1万2,000人の人材が、FJJに来て良かったと思えるような組織をつくるのが、私の社長としてのミッションだと思っています。そのためは、FJJ独自のビジョンを描き示すことが求められます。また、そのビジョンの実現に向けて、自分たちが何をしなければならぬか、どんな取り組みが評価されるかを社員に明示しなければなりません。

Q FJJ独自のビジョンと、その実現に向けた社員の評価の仕組みとは。

A 中堅企業・地域の課題の解決に貢献し、DXをリードして中堅企業と地域を元気にすることがFJJのビジョンです。また、このビジョンを社員と共有するために、課題解決への貢献を軸とした評価の仕組みを導入しました。さらに、ビジネスプロデューサーとシステムエンジニア、どちらもプロフィット部門と決め、管理システムの設計もそれに合わせました。社員の意識変革が進みつつあり、目先の商談獲得や受注ではなく課題解決に向けた提案活動が活発になっていることは、CRMのデータにも表れています。

Q FJJの目標は。

A 富士通グループの財務目標の達成に向け、FJJ単体での2023年3月期の営業利益率10%を目標としています。ただしそこはゴールではありません。日本の地域社会の課題の解決と、数万社にのぼるFJJのお客様のDXをリードするという使命を追求して、成長と利益拡大の双方を目指していきます。

*1 Infrastructure as a Serviceの略。仮想サーバ、ストレージなどのコンピュータ資源を必要なときに柔軟に利用できるクラウドサービス。

*2 Software as a Serviceの略。様々なソフトウェアを所有・作成することなく、ネットワークを通じて必要なときに利用できるクラウドサービス。

ジャパン・グローバルゲートウェイ本部長インタビュー

Q ジャパン・グローバルゲートウェイ (JGG) の役割を教えてください。

A JGGは、当社グループのITサービスデリバリーの屋台骨を担う、エンジニアリング専門集団です。GDCと連携して、ITサービスの設計・製造・テストと、システムの運用・保守の実働部隊として機能しています。

JGGの当初の目的は、ソフトウェア開発やシステムインテグレーション業務における、GDCの活用拡大でした。作業の標準化を通じて日本のエンジニアとGDCを仲介する、比較的限定的な役割です。しかし、現在のJGGには、新しいサービスデリバリーモデルを構築するという、より大きなミッションが課され、スコープが拡大しています。

Q 拡大したスコープについて詳しく教えてください。「サービスデリバリーモデルの構築」とは、何を指すのでしょうか。

A 当社グループの国内ビジネスは、従来は個別受託型システムの開発と運用を中心としていました。これは例えば、アーキテクチャー選定の仕組み、品質保証の仕組み、エンジニアの育成・スキル強化とマネジメントの仕組みなども、従来型のビジネスに合わせて整備されていることを意味します。「サービスデリバリーモデルの構築」とは、こうした従来の仕組みを、新しいデリバリーモデルに合わせて構造改革することを意味します。

シェアードサービスを拡大するという国内ビジネス戦略を掘り下げると、サービスの内容である「What」を統一するだけでなく、サービスを支える構造である「How」の部分も統一する必要があることが分かります。この認識に基づき、サービスデリバリーの構造改革もJGGのスコープとされたのです。

サービスデリバリーの構造改革は、人材の集約と、サービス自体の集約・標準化を伴います。従来、各ビジネスグループによる垂直体制でサービスを提供していたのですが、今回の構造改革で、組織の壁を取り払いJGGに集約したわけです。

Q JGGに課された役割の、現時点での進捗は。

A 第1のGDCの活用拡大は順調に進んでいます。国内向けITサービスに従事するGDC社員数は、2021年7月時点ですでに前年同期比で倍増しています。GDCで日本向けサービスに従事しているエンジニアの人数も、昨年までの年平均3,000人に対して、2023年3月期末までに9,000人レベルに拡大する見込みです。

第2の新しいサービスデリバリーモデルの構築に関しても、古田副社長、Japanリージョン部門長の窪田専務、グローバルソリューション部門長の島津専務が参加する「JGGステアリングコミッティ」が承認した年間計画とマイルストーンに従って、具体的な取り組みを進めています。



「トップダウンによる変革推進が、従来の当社の改革とは明らかに違うエネルギーを醸成しています。」

理事
グローバルソリューション部門、グローバルサービスビジネスグループ、
ジャパン・グローバルゲートウェイ本部長

浦元 克浩

Q 役割が拡大したということは、
人員体制も変わっているのでしょうか。

A JGGは2020年11月に40人でスタートしました。それが2021年10月時点では、富士通本社の事業部に所属していたエンジニアと、グループフォーメーションの再編によって富士通本体に統合されたSI系子会社のエンジニアが合流して3,800人体制になり、今後さらに、2022年4月に向けて約7,000人体制にまで拡大する見込みです。

Q JGGのスコープが変わり、
国内体制がそれだけ充実すると、
GDCの活用を拡大するという当初目的が
劣後する可能性はないでしょうか。

A GDCの活用度を低下させるつもりはまったくありません。サービスビジネスの生産性向上への貢献は、JGGの優先課題であり、2023年3月期末のGDC9,000人体制に向けて、現在インド・フィリピンを中心に採用も拡大しています。利益貢献に関しても、JGGに、FJJとグループフォーメーションの再編を併せ、2023年3月期までに2021年3月期比で200億円という目標を掲げています。

Q 過去数年にわたって取り組んできたサービスの
標準化が、JGGの下で急拡大している、
その理由は何でしょうか。

A 最大の要因は、経営陣がこの改革にコミットしていることです。今回の構造改革が、富士通の未来を創造していくうえで必要不可欠な施策であることを、経営陣が直接、社内に啓発しています。その結果、同じ志、課題認識をもっている幹部がJGGに集結してきています。トップダウンによる変革推進が、従来の当社の改革とは明らかに違うエネルギーを醸成しているのです。

加えて、施策の視点について、2点挙げたいと思います。第1に設計・開発・テスト業務の標準化を従来とは異なるレベルで行ったこと、第2に「シェアードサービスモデル」と名付けた仕組みを中心に、人材プールをつくったことが寄与していると思います。

第1の点に関しては、一連の業務をタスクに細分化して、徹底的に明文化しました。タスクのあいまいさが排除できれば、日本のITサービスの文化、言わば「モノづくりの行間」を知らないGDCのメンバーにも、何をどこまでやらなければならないかが明確に共有されるからです。これによって、プロジェクトの進捗管理の可視化も進んでいます。

第2の「シェアードサービスモデル」では、例えば、SAPのシステム開発をするチーム内には、JGGの日本人エンジニアとGDCのエンジニアが「バディ」を組んでプール化されていて、お客様が変わっても同じサービスを提供します。お客様ごと、プロジェクトごとにGDCのエンジニアをアサインしていた従来のやり方と比べると、垂直立ち上げが可能です。お客様から見ても、スキルを持ったメンバーがアサインされ、常に安定的な品質のサービスをスピーディに受けられるというメリットがあります。

Q JGGの今後の挑戦、
ビジョンについて聞かせてください。

A JGGは、当社グループのダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の最先端を行く部署だと自負しています。2025年には日本国内のIT人材が不足すると指摘される中で、D&Iは必然です。グループの成長に寄与するだけでなく、国内ITサービスデリバリーのほとんどを日本人男性が担ってきた旧来の構造に風穴を開け、新たなデリバリーモデルの旗手として、国内発のベストプラクティスを蓄積していきたいと考えています。

グローバルサービスビジネスグループ長からのメッセージ



富士通グループが持つ最も優れた
技術・ノウハウをグローバルに集約した
グローバルポートフォリオを提供し、
サービスビジネスの持続的な成長を実現します。

執行役員常務
グローバルソリューション部門グローバルサービスビジネスグループ長
ティム ホワイト

2021年3月期に設立されたグローバルヘッドオフィスチームの下、全リージョンの事業戦略・投資に統制を効かせながら、当社グループのグローバルポートフォリオの構築を進めています。私たちが目指すのは、当社グループが持つ最も優れた技術・ノウハウ・リソースをグローバルに集約し、お客様に高い付加価値を持つサービスを提供することです。現在、Enterprise Infrastructure Services Solutions (EISS)とEnterprise Business Applications (EBAS) という2つの区分で、グローバルポートフォリオを構成するサービスの整備と各リージョンへの展開の詳細を詰めており、2021年秋以降に具体的なサービスの提供を開始する予定です。

このうちEISSは、Hybrid IT、Work Life Shift、サイバーセキュリティ、Microsoftとのアライアンスをサービスの柱として、オンプレミスからクラウドへの移行をはじめとするお客様のニーズに応えます。例えばHybrid ITに関しては、各リージョンにおけるクラウドソリューションの提供実績を活用しながらサービスの内容や方法を

統一するとともに、デリバリーにおけるGDCとの連携を拡充しています。また、豪州・日本・英国の各市場で確固たる地位を築いているサイバーセキュリティ関連のサービスについては、「センターオブエクセレンス」にノウハウを結集し、各リージョンへのリファレンス機能を強化しています。

EBASにおいては、SAPをはじめServiceNow、Salesforce、富士通グループ独自のアプリケーションの導入やインテグレーションに関わるサービスを提供しており、パートナーのエコシステムを柔軟に取り入れながら、お客様の業務フローやデータ解析の高度化を支援します。SAPを一例に挙げると、当社グループは日本において豊富なサービス実績を持つほか、アジアやフィンランドなど欧州の一部でも成果が出ており、また、特にマニュファクチャリング分野では強い顧客基盤を持ちます。今後は、日本で培った実績と知見を核に、サービス対応力の強化とグローバルな導入事例の積み上げに注力し、地域・業種の両面で拡大を図ります。NWEにおいてIT

サービスマネジメントの柱として成果を挙げているServiceNowについては、欧州で得たノウハウを日本に展開し、今後期待される日本市場の成長を先取りする計画であるほか、ITサービスマネジメントだけでなく、従業員と顧客体験のワークフロー向けプラットフォームとしても注力します。

グローバルオフリングの展開は、サービス開発の投資効率を高めるというだけでなく、当社グループの競争優位性の発揮にもつながるものです。私たちは、グローバルオフリングの進捗に合わせてGo to Market戦略と事業を見直し、効率化・標準化の推進によってフジトラに貢献します。グローバルサービスビジネスグループのメンバーが持つ強み、多様性、ノウハウ、経験を活かし、世界中のお客様に「富士通のベスト」を提供することが、持続的な成長につながるかと確信しています。

価値創造に向けた 人材・組織の変革

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推進し、自らの変革に取り組んでいます。

グループ社員による自律的・自発的なイノベーションを促すことで、社員のエンゲージメントとお客様との関係性の強化をともに実現し、お客様と社会に新たな価値を提供するパーパスドリブンな組織として成長を目指します。



CHRO (Chief Human Resources Officer) インタビュー

Q 人材戦略変革の背景にある狙いについて教えてください。

A パーパスの実現に向け、富士通グループのビジネスの変革をリードするマインドや組織文化を醸成することが、大きな目的です。今後の当社グループの成長ドライバーは、DX、つまりお客様の事業の変革と成長への貢献にあります。そこで求められるのは、問題意識を持って主体的に考えて行動する人材です。そうした人材を生み出すことが、現在私たちが推進している人材戦略の狙いです。

従来の当社グループのビジネスモデルは、お客様から受託したITシステムを正確に構築することに立脚していました。そこで求められた、所与の仕様に合わせてサービスを提供するという役割は、安定的なシステムをつくるうえでは不可欠だった一方で、少し受身の姿勢をよしとすることにつながってしまったようにも思います。今後の当社グループのビジネスモデルに合わせ、人材戦略もまた変わらねばならないと、私たちは考えています。

Q 「主体的に考えて行動する」ことを促すために、具体的にどのような施策を打ち出していますか。

A 2020年に、Work Life Shift (WLS) というコンセプトの下で、新しい働き方の実現と組織・人材マネジメントの変革を目指す一連の施策を打ち出しました。中でも社員に自ら学び挑戦することを促すという観点では、ポスティング制度の拡充と、その基盤であるジョブ型人事制度の導入が大きく寄与しています。

ジョブ型人事制度の導入は、従来のいわゆるメンバーシップ人事制度の下での「今いる人材で何ができるか」という資源の活用という発想から、事業戦略遂行のためにどんな人材が必要かという、人的資本と組織設計に対する戦略的アプローチへの転換を意味します。

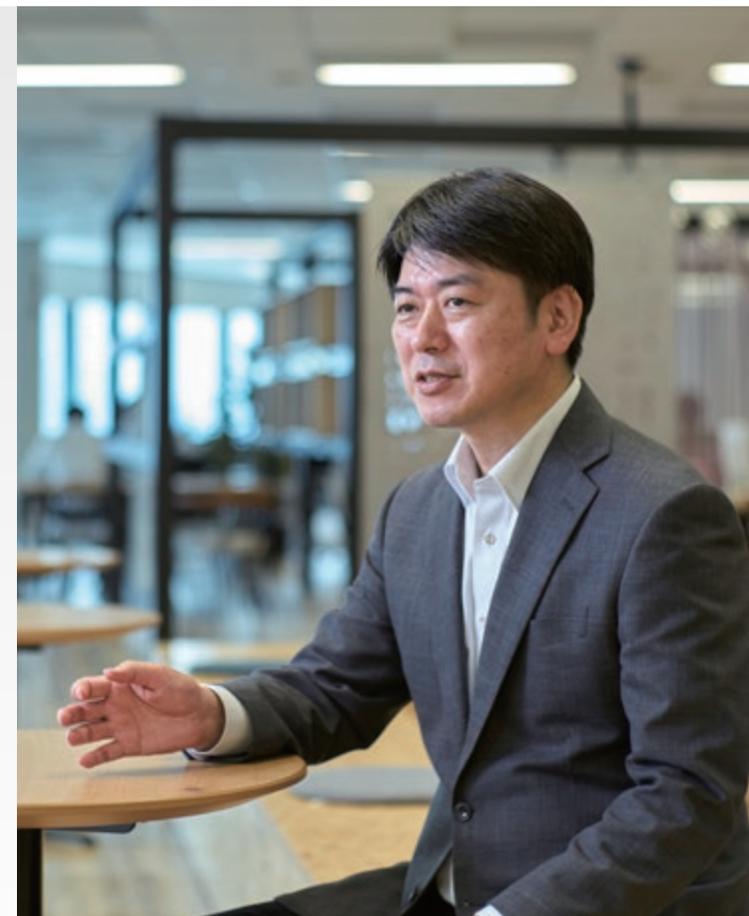
ポスティング制度の拡充も、会社と社員の関係を大きく変えるものです。グループ内で公募されているポストを社員が自ら探して選択し、必要に応じて新たなスキルを身に付け、挑戦する機会を大幅に増やしました。会社が社員の育成や配置を一方的に決めるのではなく、社員が主体的に学びキャリアを構築することが可能になったのです。

ポスティング制度

P32

ジョブ型人事制度

P32



「ジョブ型人事制度の導入は、
人的資本と組織設計に対する
戦略的アプローチへの転換を意味します。」

執行役員常務
CHRO

平松 浩樹

Q 人事制度が大きく変わったことに、社員はどのように反応していますか。

A 私たちが期待した以上にポジティブな反応を得ています。例えば2020年10月に一斉に募集した新任管理職へのポスティングには、グループ全体で1,350人以上の応募があり、約750人が幹部に登用されました。これ以外に随時ポスティングへの応募も2021年6月時点で2,900近くにのぼり、750人以上が採用されています。

合計1,500人以上という規模の異動が実現したことで、変革に対する会社の本気度が社員に伝わったという手応えがあります。まだ応募していない社員からも、今後挑戦したい、そのためにスキルを磨いて準備をしておきたいという声が届いていますし、海外のグループ社員からも、ポスティングに挑戦したいのもっと情報が欲しいという要望を受けています。社員の声を集める仕組みである **VOICE** を通じて、施策に対する社員の率直な評価をタイムリーに把握して、導入した仕組みの改善にも活かしています。

ポスティングは社員個人だけでなく、組織全体にも刺激を与えています。ポスティングで人材を集めるには、部門の魅力を高めないとなりません。当然すでにいる部門メンバーのエンゲージメントも問われることとなります。

人材獲得に向けて、あるいは既存人材のリテンションのために、挑戦できる環境をつくりだすことが、管理者には求められます。そうした環境づくりを促すために、管理者と部下が1対1で語り合う「1on1ミーティング」を全社的に展開して、リモート環境においても質の高いコミュニケーションを図る仕組みもつくっています。

VOICE

P36

Q 人材配置の仕組みに加え、評価制度も変えたとのことですが、どのように変わったのでしょうか。

A 重視したのは、パーパスと人事評価をつなげることです。パーパスドリブンな組織は、経営層がリーダーシップを執って会社の方向性を示すだけでは完成しません。グループの各部門・各会社において、管理者と部下の双方が共感できるビジョンを設定し、その実現に挑戦することも、パーパスドリブンな組織には必要だと、私たちは考えています。こうした考えから、ビジョンの実現に向けてどれだけインパクトを残せたかを評価する仕組みを導入しました。

具体的には、上級幹部についてはバランススコアカード*を使ってパーパスへのインパクト、変革テーマへの挑戦、財務・非財務目標への貢献、GRBへの取り組み、業績指標などを評価するグローバル共通の制度としました。その下の管理職層については、目標を数値にブレイクダウンしたうえで、達成度ではなくインパクトを評価しています。

* 戦略や業績の評価を行うための手法の1つで、ビジョンや戦略の実現にとって重要な管理指標をバランスよく組み合わせて活用するフレームワーク。

Q 富士通グループはGRBという枠組みでD&Iやウェルビーイングに取り組んでいます。WLSとGRBの間にはどのような相関性があるのでしょうか。

A WLSの展開は、社員のウェルビーイングやグループ内のD&I推進に寄与しますので、当然GRBとWLSは連携して相乗効果を追求しています。GRBはグローバル企業としての富士通グループのコミットメントであり、経営の土台をなすものであるのに対し、WLSは、富士通グループ自らの変革を推進する取り組みの一環として、事業戦略と結びついているという位置付けの違いはありますが、パーパスの実現という目指す地点は1つです。

GRB

P44-45, 49-50

人材・組織変革の進捗

Work Life Shift

当社グループは2020年、「ニューノーマル」な世界において、「働く」ことだけでなく「仕事」と「生活」をトータルにシフトし、ウェルビーイングを実現することをコンセプトとしたWork Life Shift (WLS) を打ち出しました。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、勤務する場所に縛られない働き方と快適で創造性のあるオフィス環境を促す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ピープルマネジメントの実現による企業文化変革を目指すCulture Changeの3つのアプローチで取り組みを展開しています。

ジョブ型人事制度の導入

3つのアプローチのうち、Culture Changeは事業戦略と合致した組織設計と人材戦略を期し、従来の人事制度を刷新するとともにキャリアパスの多様化を促しています。

その根幹をなすのが、グローバルに統一された基準で格付けされたジョブ（職責、スキル、行動）を明確化したうえで、適切な人材を配置するジョブ型人事制度です。2020年に日本の幹部社員を対象に導入したことに続き、将来的には全社員を対象を拡大し、グローバルに共通の仕組みとして運用する計画です。

ポスティング制度の拡充

2020年には、従来の社内公募制度を大幅に拡充したポスティング制度も開始しました。これは、グループ内の空きポジションを、イントラネット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制度です。同サイトでは、ポジション自体の情報に加え、部署ごとの従業員エンゲージメント ▶ サーベイの結果も開示し、新たな環境での挑戦を志す社員の情報ニーズに応じています。募集部門が動画やスライドで自部門を紹介して仕事のやりがいや成長機会を訴求するコンテンツを掲載する動きも見られるなど、人材獲得に向けたグループ内の健全な競争を促しています。また、ポスティング制度を通じた異動をきっかけに人材の流動性が高まり部署間の交流が深化した結果、事業部を超えたコラボレーションが実現した例も表れ、グループ全体の活性化にもつながっています。

従業員エンゲージメント

P35

1 on 1 ミーティングによるコミュニケーションの強化

当社グループは、管理者と社員による1 on 1ミーティング（1対1ミーティング）をグループ全体に展開し、コミュニケーションの強化と深化を図っています。背景には、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できること、部署の使命や中長期的に期待される役割に対する理解を踏まえた適切な助言を受けられることが、社員個人の力の発揮に不可欠だという洞察があります。また、日常的な業務の報告や相談を離れ、上司と部下が共感し得るビジョンを議論し明確化することは、従業員エンゲージメントの観点からも、パーパスドリブ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ちます。

自律的な学びの支援

新たな人事制度に合わせ、社員の教育制度についても、従来の階層別研修に代えてキャリアを通じた自律的な学びと成長を支える仕組みへと刷新しました。Fujitsu Learning Experienceは、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、約8,800の講座を時間や場所を選ばずに受講できるオンデマンド型プラットフォームです。その特徴は、将来応募したいポストを登録すると、おすすめのeラーニングコンテンツがレコメンドされる点です。当該ポストに必要なスキルや求められる知識を前もって習得し、挑戦に向けた準備ができます。また、グループ内外の有識者が学びや経験について語る「Edge Talk」など、社員の挑戦を触発するコンテンツも提供しています。

デジタル人材の強化

当社グループは、社内変革を推進する「フジトラ」の一環として、約13万人のグループ社員全員をDXに必要なスキルや知識を身に着けた「DX人材」へと育成しています。具体的には、「デザイン思考」「アジャイル」「データサイエンス」の3つの分野における共通のスキルと知識をDXリテラシーとして定義し、DX人材育成体系を策定したうえで、実践的なスキル習得を可能とする講座を開発しています。システムやソフトウェアの開発手法である「アジャイル」、デジタル技術に関わる「データサイエンス」に加え、デザイナーがデザインを行う際に用いる考え方や手法をサービス開発やイノベーションにつなげる「デザイン思考」を重視することで、新たな価値の創出とパーパスの実現に貢献するビジネスの拡大を目指しています。

ビジネスプロデューサーの育成

当社グループは、「For Growth」「For Stability」の2つの事業領域での価値創造を目指す戦略に合わせ、国内事業において業種別やアカウント別にアサインしていた従来の営業職を見直し、お客様への価値提供をリードするビジネスプロデューサー（BP）として再定義しました。現在、BPがその役割を果たすためのリスキリング、すなわち、今後の市場において価値を創出するための学び直しが進んでいます。

リスキリングの目的は、BPの活動モデルとして定義された「価値創造プロセス」をリードする、DX実現に向けたメソドロジーを身に着けることです。具体的には、導入編として座学を通じてマーケット分析、DX構想策定力、デザイン思考などを学ぶほか、お客様のDXプロジェクトに参画した実践的なスキルの習得も組み入れています。

研修中には、導入編、実践編の各フェーズ終了後に、「価値創造プロセス」を推進するスキルと自らの役割への理解の双方の観点から、定着度と実践度を評価しています。リスキリング対象者への調査では、受講者の97%が自らの役割を変化させることの必要性に共感しており、受講後には習得スキルを活用した社会課題への対応やお客様のDXへの貢献に意欲的に取り組んでいます。また、一部のシステムエンジニア（SE）からも、BP研修受講の要望が出ており、対象社員の拡大も検討しています。

Fujitsu Transformation=フジトラの推進

デジタル時代の競争力強化を目的として、当社グループは、製品とサービス、ビジネスモデル、組織と業務プロセス、社内カルチャーを変革する全社DXプロジェクト「フジトラ」を推進しています。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。

プロジェクト推進のリーダーシップを執るのは、社長兼CEO / CDXOの時田隆仁、CIO兼CDXO補佐の福田譲のほか、副社長兼COO / CDPOの古田英範、CFOの磯部武司、CHROの平松浩樹、CMOの山本多絵子からなるステアリングコミティです。その下には国内22部門、4グループ会社、海外5リージョンからそれぞれ選出されたDX Officerがそれぞれ現場の叡智を持ち寄り、部門を横断して改革の推進、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をリードしています。

「フジトラ」は、事業部・部門間でサイロ化された縦割りの体制やオーバープランニングといった、硬直化したカルチャーの打破を重視しています。そして、「全社DXモデル」として、戦略事業、事業創出、人を活かしあう制度・環境、プロセスのリ・デザイン、既存事業の5つのアプローチからトランスフォーメーションに取り組んでいます。パーパスドリブンな組織、常に時代の変化を先取りし自ら変革を続ける企業カルチャー・風土への転換を実現すべく、経営層と約13万人のグループ社員が一体となり、デジタルを最大限に活用したトランスフォーメーションを実現します。

One Fujitsuプログラム

フジトラの一環として、現在、データドリブン経営の基盤となる情報基盤を変革するOne Fujitsu プログラムが進行しています。その目的は、最新データに基づいたリアルタイムな経営状態の把握と未来予測を実現し、経営層から現場のあらゆるレベルでの、意思決定・アクションと、マネジメントおよびオペレーションの最適化を実現することです。One Fujitsu プログラムは、グローバルな富士通グループ全体のデータと業務プロセスを標準化する経営変革・業務改革であり、ITシステム刷新はその手段として位置付けられます。

この取り組みの第1歩として、現在、有限なリソースであるいわゆる「ヒト・モノ・カネ」そして時間の価値最大化を目指すEnterprise Resource Planning (ERP) の分野において、One ERP+プロジェクトを推進しています。既存の業務オペレーションの抜本的な見直しを伴うこのプロジェクトのカギを握るのが、グループ社員全員の参加と変革マインドです。商談管理、会計、調達などの、主要な業務プロセスごとにデータ&プロセス・オーナーを設置し、進捗を直接CEOに報告する体制の下、事業・地域横断で標準化とデジタル化を進めています。

ERPからスタートしたOne Fujitsu プログラムを、将来的にはすべての業務に広げ、グローバルな富士通グループ全体の経営・業務プロセス・データ・ITを標準化し、データに基づく未来予測型の経営・業務を実現します。

非財務指標

当社グループは、財務・非財務の両面からパーパスの実現に取り組んでいます。非財務面では、グローバルレスポンシブルビジネス (GRB) の枠組みで、人権・多様性、ウェルビーイング、環境、コンプライアンス、サプライチェーン、安全衛生、コミュニティというサステナビリティの7つの重要課題に取り組むとともに、組織変革を推進しています。すべてのステークホルダーに責任あるビジネスを行うことは、お客様と社会からの信頼の獲得、従業員エンゲージメントの向上に現れるものと捉え、これらを測る指標として顧客ネット・プロモーター・スコア (NPS®) と従業員エンゲージメントを、また組織カルチャーの進展を図る指標としてDX推進指標を非財務指標として設定しています。

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ます。顧客NPS®、従業員エンゲージメントとDX推進指標を非財務指標に設定することで、当社グループは、パーパスを起点としたビジネスの変革とお客様への価値創出をモニタリングしています。

中長期的には、財務指標と非財務指標のデータ、また、GRBの各取り組みと非財務指標のデータを分析することでそれぞれの関係性を明らかにし、データドリブンな組織のダイナミズム発揮と革新的な価値創出の連動を目指します。

グローバルレスポンシブルビジネス (GRB)

P44-45, 49-50

顧客ネット・プロモーター・スコア (NPS®)

顧客NPS®とは、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」を測る指標です。従来行われていた顧客満足度調査が現在の満足度を聞くのに対し、NPS®は「このサービスや商品を知人や同僚にすすめたいか」という推奨度を他者へたずねることで、今後の行動変化を先読みするデータを得ます。当社グループは、NPS®を指標とすることで、お客様の当社に対する期待や課題を真摯に受け止め、そこから得られた洞察を経営・事業・商品に反映して新たな価値創出につなげるとともに、継続的な改善を図ります。

2020年には、30カ国において戦略顧客を主な対象とした調査を実施しました。また、CEOを責任者とするCXステアリングボードを立ち上げ、経営層や各リージョンのCX活動の責任者であるCXリーダーが分析したNPS®をもとに事業戦略や施策を検討しています。さらに、2022年3月期中のグローバル共通のNPS®目標設定に向け、現在グループ内で議論を重ねています。

従業員エンゲージメント

当社グループでは、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を「従業員エンゲージメント」と定め、非財務指標として経営目標の1つに設定しました。2023年3月期に75のスコア*を目指しています。2020年には、富士通の企業としてのあり方、従業員の働き方のあるべき姿を明確にし、従業員の意見や意識の変化をスピーディに経営に反映させるべく、グローバル共通のエンゲージメントサーベイを実施しました。

現在、社内DXの施策の1つとして、お客様や従業員の声を集めて経営に反映していくVOICEプログラムを進めており、エンゲージメントサーベイは、このVOICEプログラムの一環と位置付けられます。サーベイの結果は、富士通グループ全社員にフィードバックし、各職場における日々のマネジメントにも取り入れるとともに、組織ごとにエンゲージメント向上に向けた組織風土の変革に取り組んでいます。

* 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。

VOICEプログラム

P36

DX推進指標

当社グループ自身の変革を客観的に外部ステークホルダーに提示するために、2021年に開示した非財務指標が「DX推進指標」です。これは、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ために、経営幹部や事業部門、DX部門、IT部門などの関係者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付きの機会を提供することを目的として設定したものです。35の定性指標などからなる項目をもとに自己診断を行い、その結果を中立組織である独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) に提出すると、診断結果への総合評価と参加企業とのベンチマーキングがなされます。

DX推進指標と目標を設定することで、当社グループは、**フジトラ**、すなわち、社内プロセスや情報インフラの刷新、データドリブン経営、人材・組織変革の進捗を定期的に測定し、取り組みの改善につなげます。実績値についても、フジトラが本格化した2021年3月期には前期の1.9から0.5ポイント改善の2.4へと上昇しており、2023年3月期に3.5という目標に向け、変革を加速しています。

なお当社グループは、DXへの取り組みへの評価により、2020年には経済産業省と東京証券取引所が選定する「DX銘柄2020」に、2021年にはその中でも総合評価が高かった企業、注目されるべき取り組みを実施している企業として「DX注目企業2021」に選定されました。また、2021年3月には、経済産業省が定めるDX認定制度に基づき、「DX認定取得事業者」としての認定も取得しています。

2020年に集計されたDX推進指標による自己診断結果

	n	現在値の平均 (全指標)	3年後の目標値の平均 (全指標)
全企業	305	1.60	3.21
従業員1,000人以上の大規模企業	141	1.98	3.57
DX認定企業	33	2.71	4.24

出所：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)」2021年6月14日発行

フジトラ

P34

VOICEプログラム

お客様とグループ社員の声を社内変革、ビジネス変革へのエネルギーに転換するため、当社グループは、定量・定性データの高頻度な収集・分析と、それを踏まえたアクションをマネジメントする共通デジタルサービスVOICEを導入しました。VOICEは、AIやアナリティクスの活用により、お客様とグループ従業員の感情・経験・声をデジタルに収集・解析して特定の事象や反応が起きた背景や理由を理解し、経営に反映するプログラムです。

Work Life Shift (WLS) は、VOICEの活用が変革につながった好事例です。2020年5月、グループ全社員を対象に2週間にわたるサーベイを実施、集まった約3万7,000件の回答を分析し、WLSに組み込む施策の優先順位や具体的な制度設計に反映しました。検討開始から制度運用の開始まで限られた時間の中でのスピーディな展開は、データとして可視化した社員の声に判断の迅速化と行動の変革が促されたからこそ可能となったものです。WLS運用開始後も社員の声を踏まえて機動的に仕組みを更新するなど、VOICEは継続的な改善活動と「全員参加型のDX」に寄与しています。

グループ社員の声だけでなく、お客様の期待と要望、サービスに対するフィードバックも収集・分析することで、当社グループはデータドリブンなCX強化とお客様への価値の提供を実現します。

Work Life Shift (WLS)

P32

DXによる社会変革

富士通グループは、「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」というパーパスの実現に向け、新たな価値の創出に取り組んでいます。

パンデミックの克服、温室効果ガスの排出量削減、予測に基づく災害の最小化などの分野において、専門的な知見やノウハウを持つパートナーと連携し、最先端のデジタル技術を用いて社会課題の解決に挑戦しています。



創薬・医療領域への貢献

世界中でワクチンの接種が進む一方で、変異株の出現により感染状況の今後が見通しづらい状況が長期化し、COVID-19は人々のくらしやビジネス、グローバル社会全体の政治・経済に大きな影響を及ぼしています。富士通グループは、創薬や病気の治療にイノベーションをもたらすDXに取り組み、COVID-19との闘いに貢献しています。

コンピューティングパワーでCOVID-19への挑戦を支える

COVID-19は、デジタル技術活用の可能性や重要性が、社会に広く認識される1つのきっかけとなりました。従来では考えられなかった短期間でのワクチンの開発にAIが活用されたほか、治療薬の開発、遠隔医療サービスの拡充など、パンデミックへの対応と社会のレジリエンスを高めるDXへの期待が、世界中で高まっています。

Healthy LivingをKey Focus Areas (重点注力分野) に掲げる当社グループは、COVID-19の感染拡大防止と治療にデジタル技術を活用し、現在のグローバル社会が直面する社会課題の解決に向けた取り組みに貢献しています。

その一例が、理化学研究所(理研)と当社が共同開発したスーパーコンピュータ「富岳(ふがく)」です。理研などが実施する治療薬候補の探索、室内環境におけるウイルス飛沫感染の予測とその対策、感染拡大と都市封鎖が及ぼす社会経済活動への影響評価などの研究課題に、「富岳」のコンピューティングパワーが活用されています。

中分子創薬の開発プロセスに変革をもたらす

当社グループの強みは、「富岳」によって証明された世界最先端*のコンピューティング技術というハードウェアの開発力にとどまりません。そうした技術にソフトウェア開発やシステムインテグレーションを融合し、イノベーションを実現するサービスとしてお客様に提供する総合力こそが、当社グループの競争優位性であり、当社グループが目指す社会価値の創出を支えています。

技術とサービスの融合を追求する最新の取り組みが、ベンチャーとの協業による創薬プロセス変革への挑戦です。パートナーとして共にイノベーションに挑戦するのは、中分子(ペプチド)創薬の分野で独創的な技術を持つペプチドリーム。両社の共同研究を通じ、従来のシミュレーション技術では極めて困難だった中分子化合物の安定構造の計算を、短期間かつ高精度で行うことに成功しました。この共同研究にあたって当社グループは、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である「デジタルアニーラ」と、ハイパフォーマンスコンピューティングを活用した仕

組みを提案し、創薬プロセスの効率化をもたらすイノベーションを実現しました。

2社による共同研究の成果を踏まえ、COVID-19の治療薬開発にも取り組んでいます。2020年11月には、ペプチドリームと当社に、みずほキャピタル、竹中工務店、キシダ化学を加えた5社合弁により、COVID-19の治療薬開発を目指す新会社「ペプチエイド株式会社」が設立されました。当社グループは、コンピューティング技術に関する知見の提供に加え、AIを用いた活性・物性等の予測、研究者のナレッジ共有や研究データの活用を促す創薬IT基盤の構築を通じ、創薬プロセスのDXに挑戦しています。

* 2021年6月28日プレスリリース「スーパーコンピュータ『富岳』3期連続4冠達成 —TOP500、HPCG、HPL-AI、Graph500にて世界第1位を獲得」
<https://pr.fujitsu.com/jp/news/2021/06/28.html>

ペプチエイドについての詳細は、こちらをご参照ください。
<https://pr.fujitsu.com/jp/news/2020/11/12.html>

気候変動課題解決への貢献(緩和)

気候変動対策に関わる取り組みが加速する中、富士通グループは先進的なデジタル技術の活用を通じた社会イノベーションを推進し、新たな価値の創造に寄与します。気候変動対策として温室効果ガスの排出削減を行う「緩和策」と自然災害等の被害を防止・軽減するための「適応策」両輪でカーボンニュートラル実現に向けた社会に貢献します。

デジタルアニーラを活用した大規模物流効率化

近年、国民生活や産業競争力を支える社会インフラとして物流の重要度が高まる反面、ドライバー不足、EC市場の急成長に伴う小口・多頻度配送による国内物流コストの急増などの課題も顕在化しています。また、生産拠点である工場が必要とされる部品の物流管理という既存業務は、サプライチェーンの根幹であるとともにますますの効率化とコスト削減が求められています。加えて、交通渋滞、物流量の増加は、CO₂排出量の増加要因となり、気象災害の激甚化・頻発化など気候変動へ悪影響を与える恐れがあります。このような物流の課題を背景に、トヨタシステムズと富士通は、「組合せ最適化問題」を高速に解く当社の量子コンピューティング技術「デジタルアニーラ」を活用し、自動車製造に必要な部品の物流ネットワークを最適化する実証を共同で行いました。

自動車製造における物流ルートの最適化には、数百を超える仕入れ先から部品を仕入れ、数カ所の中継倉庫を通り、数十の工場へ配送する膨大な組合せ数のルート候補のうち、最も物流コストが小さなものを選ぶ必要があります。これらの課題に対応するためには車両の最大積載量、荷量、指定配送時間、配送先間の移動距離・移動時間、荷物の積降作業の時間などを考慮しなくてはなりません。ただし、車両数や配送先数が増えると、その組合せ数は爆発的に増加し、人間の力で答えを算出することは非常に困難です。「デジタルアニーラ」は、このような課題に対して最適解にもっとも早くたどり着くための当社独自の量子コンピューティング技術です。

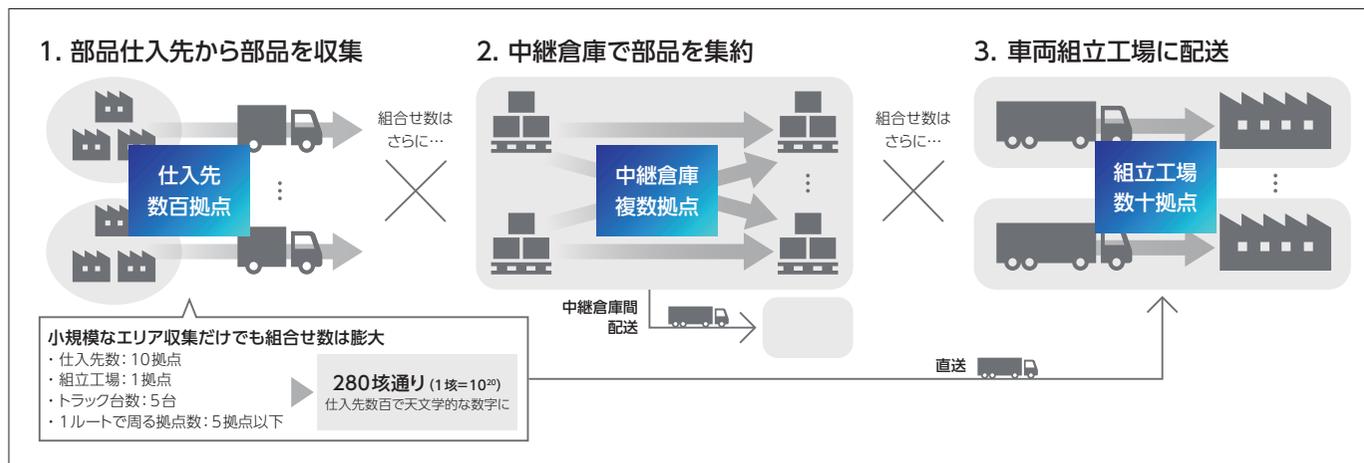
CO₂排出削減に貢献する

実証の結果、膨大な数のルート候補から、全体の物流コストが削減できる新たなルートで、30分以内で計算することができました。今回の実証結果で発見した新たなルートで輸配送した場合のシミュレーション(試算)では、従来手法と比較して約2~5%のコスト削減効果を見込んでいます。また、ルート最適化により、トラックによるCO₂排出量が従来手法に比べ8.9%削減できることも確認できました(富士通独自調べ*)。

今後は、「デジタルアニーラ」をはじめとするデジタル技術を活用し実際の物流オペレーション業務に適用することで、サプライチェーン全体の徹底した最適化を目指します。また、気候変動の緩和に貢献すべく、その適用範囲拡大に向けてさらなる検証と実用化を推進していきます。

*当社が開発した環境貢献試算ウェブツール「EcoCALC(エコカルク)」を活用。具体的にはデジタルアニーラ導入による環境負荷低減効果について、導入前後のCO₂排出量を試算・比較することで削減率を算出。なお、算定手法については、ITU-T勧告「ICT製品・ネットワーク・サービスの環境影響評価手法(L.1410)」(2012年)に準拠。

EcoCALCについての詳細は、こちらをご参照ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/about/environment/sustainability-contribution-certification/>



気候変動課題解決への貢献 (適応)

集中豪雨や台風の被害が毎年のように発生し、住宅や道路などへの被害に加え、人命も失われる状況が国内外で報告されています。

気候変動の影響による今後の被害の甚大化が予想される中で、富士通グループはDXによるイノベーションを水害リスクの軽減や人々の安全確保につなげ、レジリエントな社会づくりを通じて気候変動対策の「適応策」にも貢献します。

AI水管理予測システムによる水害対策

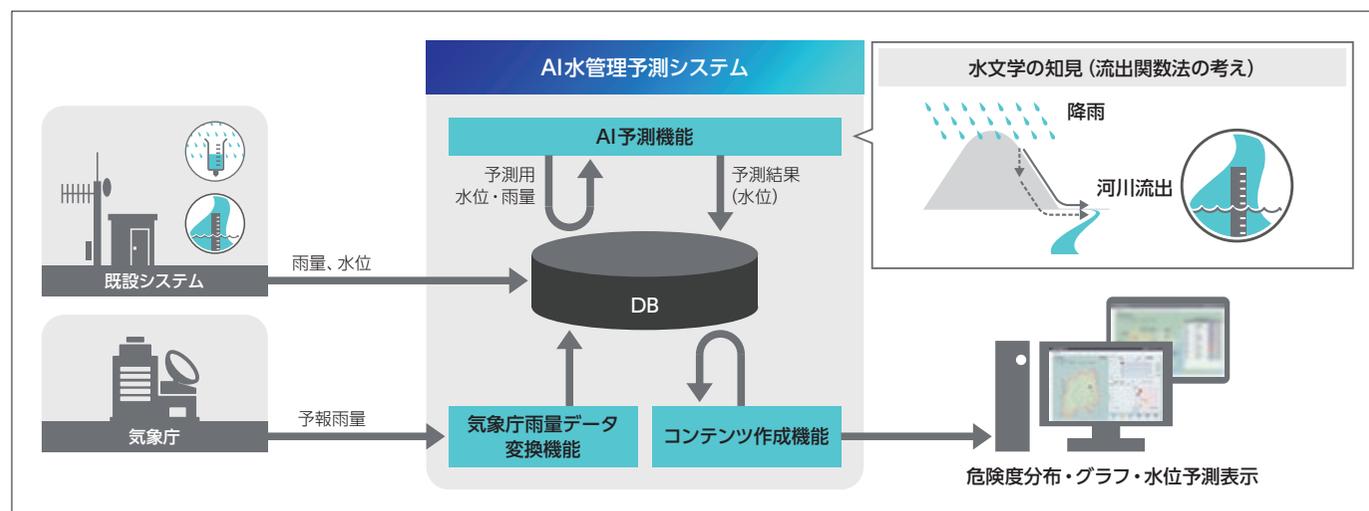
世界において1980年以降、洪水等による災害発生件数は、増加傾向にあり、近年、その傾向は加速しています。国内においても2019年に発生した台風19号の水害等による経済損失は約1兆6,500億円と世界最大規模となり、水害を含めた気候変動に伴う被害が頻発化、激甚化しています。こうした水害では、しばしば河川が短時間のうちに氾濫してしまい、あらかじめ備えることが難しいという課題があることから、地域住民に対して避難指示を行う自治体においては、気象予測のみならず今後の降雨による河川のリアルタイムな状況把握に関するニーズが高まっています。

2021年3月に販売を開始した当社のAI水管理予測システムは、このような課題に水文学の知見を組み込んだ数理モデルを用いて応えています。当システムでは、測量データがない、またはデータが最新化されていない中小河川や、新たに水位計を設置するような雨量・水位データの蓄積が少ない区間でもAIで水位予測をすることができます。これにより、水害に対する防災・減災に向け、現場への出勤など迅速な対応や、避難指示の発令における適切な意思決定を支援します。また、大雨による河川の氾濫等の気象災害から身を守ることなど、すでに起こりつつある気候変動の影響への「適応策」にも寄与しています。

予測をもとに避難のリードタイムを確保

本システムを活用することで、過去の観測データからAIを用いて水位予測モデルを作成し、上流に降る予想雨量から該当河川の水位を予測することが可能となり、水害時により確かな避難指示やより適切な人員の配置、避難所準備のリードタイムが得られるようになります。事前にリスクの予測ができることから適切な行動計画の準備が可能になり、様々なエネルギー資源を無駄に使うことなく温室効果ガス排出抑制の一助になるとも考えられます。

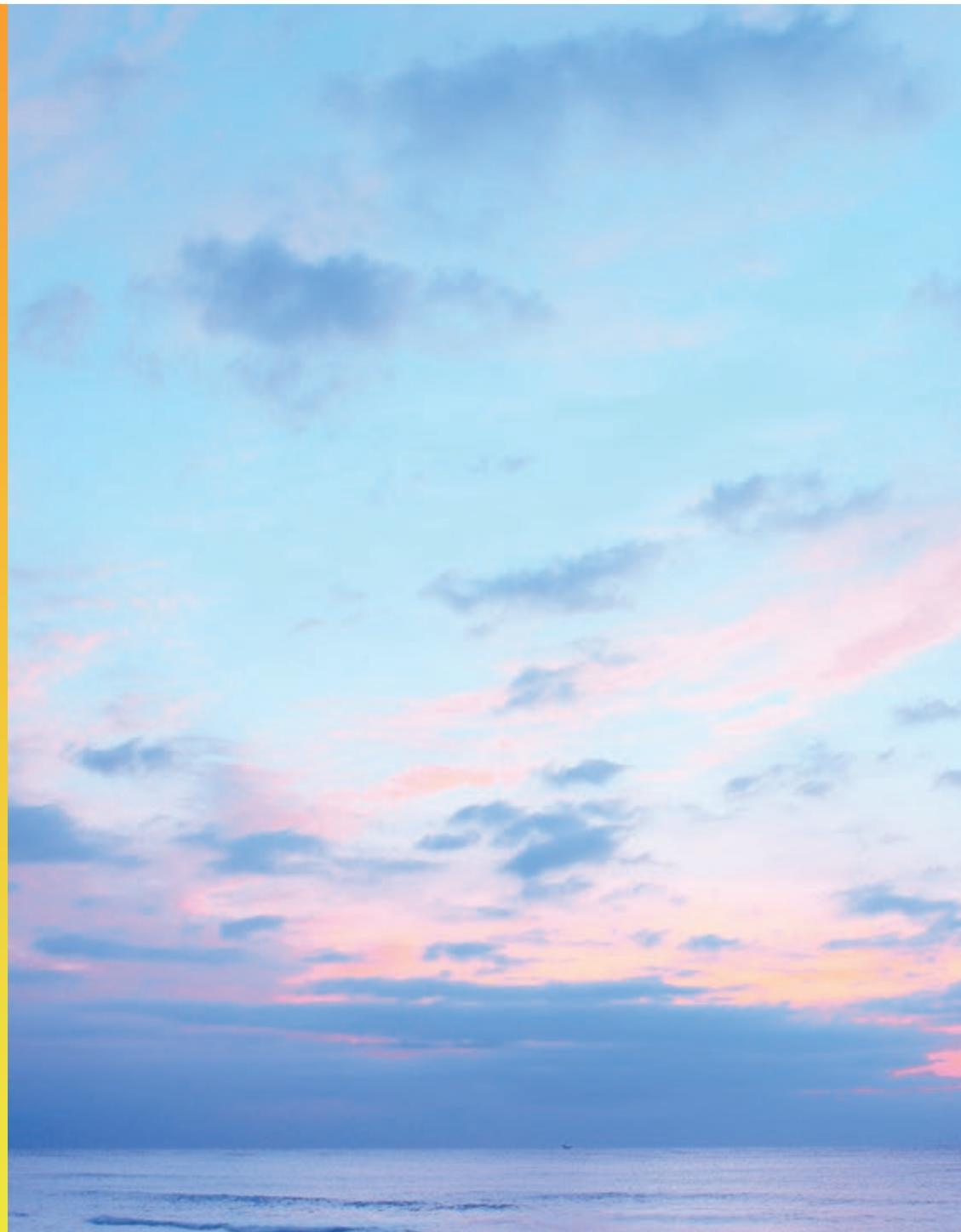
当社グループは、本システムをはじめとするAIを活用したソリューションを通じて、気候変動に伴って発生する河川等の自然災害に対して、様々な地点での予測情報を提供することで、被害発生リスクの軽減を目指します。今後も気候変動の適応に向けて各地域、自治体、企業と連携し、自然災害発生時の防災・減災を推進し、レジリエントな社会づくりに貢献します。



サステナビリティ マネジメント

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」と掲げ、グローバルレスポンシブルビジネス (GRB) 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

Fujitsu Wayの下で、事業と社会の持続可能性を統合する変革を推し進め、ステークホルダーとの真の信頼関係構築を目指します。

新たな価値創出に向けた変革を後押し

世界中の人びとを等しく脅威にさらしたという意味で、COVID-19はグローバル社会が1つであることを私たちに改めて示しました。しかし同時に、医療物資やワクチンの獲得をめぐる国家間の競争が表面化し、また、社会・経済的に脆弱な立場にあるコミュニティの存在が明らかになるなど、社会の分断も浮き彫りになりました。グローバル社会の協調と競争がせめぎ合う状況下の2021年4月、富士通グループのCSOに就任した私の使命は、こうしたグローバル社会が直面する諸問題に関してグループ内での理解を醸成し、新たな価値創出に向けた変革を後押しすること、そして、当社グループによる社会課題の解決への取り組みを、外部に向けて発信していくことだと考えています。

ステージ更新を目指したFujitsu Way刷新

当社グループがFujitsu Wayを初めて制定したのは、2002年のことです。以来、Fujitsu Wayの実践とも言うべきサステナビリティの取り組みは着実に広がり、外部団体や評価機関からも一定の評価を得てきました。しかし、活動を牽引していたのはコーポレートを中心とした一部の部門であり、グループ社員全員がサステナビリティに当事者意識を持っていたかと問われれば、道半ばと言わざるを得ません。

2020年のFujitsu Way刷新の背景には、気候変動問題や社会の分断を乗り越えるための新しい資本主義の構築に向けたグローバルな動きが加速する中で、当社グループのサステナビリティ経営も新たなステージに上がらなければならないという、私たちの決意がありました。当社グループが将来にわたって社会から信頼され、



執行役員常務
CSO

梶原 ゆみ子

社会において必要とされる存在であり続けるためには、グループ社員一人ひとりが、富士通グループが社会に対して提供する価値を考えることが必要だと考えたのです。

刷新後の Fujitsu Way は、社会における富士通グループの存在意義であるパーパスを基軸としています。未来の社会を見通し、そこに向けてテクノロジー企業である当社グループが果たすべき役割を明らかにするバックキャストの視点と、設立以来86年に及ぶ歴史をひも解き私たちのDNAを掘り下げる視点から、当社グループが目指す到達点を描いたものです。

パーパスの浸透、価値観の共有に向けて

社員がパーパスを受容し、社会の持続可能性を念頭に事業に取り組むには、社員の行動原理となる価値観が共有されていなければなりません。私たちは、「挑戦」「信頼」「共感」の3つの大切にす価値観それぞれに4つの行動指針を示し、19カ国語の解説書を作成してその浸透を図っています。また、組織内の全部門・グループ子会社のリーダーを Fujitsu Way 推進責任者とし、各部門・子会社における Fujitsu Way の実践状況を報告・共有する会議を定期的で開催しています。さらに、会社のパーパスを理解・自分事化できるように、まずは、社員一人ひとりが自分のパーパスを掘り下げ、かたちにするための取り組みとして、自身のパーパスを言葉に

する対話プログラム「Purpose Carving®」を導入し、自らの仕事も社会にもたらす価値を考えるきっかけづくりもしています。

こうした取り組みを通じて、グループ内におけるサステナビリティへの取り組みはギアチェンジしつつあります。社長が Fujitsu Way に対する想いを継続的に発信し、「パーパスドリブン」な経営への本気度を示す中で、それに呼応する動きが社員の中から出てきていることに、私自身も手応えを感じています。

GRBの推進と非財務指標の設定

私たちは、Fujitsu Way 実践の枠組みとして「グローバルレスポンシブルビジネス (GRB)」を掲げています。GRBは、テクノロジー企業としての責任を果たすとともに、サステナビリティ経営を推進するうえで求められる普遍的な課題を体系化し、7つの重要課題として設定しています。

GRBへの取り組みを通じて、私たちは、社会の持続可能性に関わる課題の解決を目指すマインドセットと組織文化を、グループ内で培うことを目指しています。経営幹部の評価体系にGRBに関わる項目を盛り込んだのはそのためです。同時に、各重要課題に設定したKPIの進捗を開示することで、お客様をはじめとする外部のステークホルダーに、富士通らしい価値創造に向けた変化を定量的に示すことも意図しています。

7つの重要課題は、ウェルビーイングと安全衛生、サプライチェーンとコンプライアンスのように、相互に連動し正の影響を及ぼし合います。また、目標に向かって取り組むことで、その結果はステークホルダー、特にお客様からの当社グループに対する信頼と、グループ社員一人ひとりからの会社への信頼に表れるはずで、こうした考えに基づき、当社グループは、顧客NPS®と従業員エンゲージメントを非財務指標として掲げ、サステナビリティ経営の深化と、それを通じたパーパスの実現に向けた変化をモニターしています。

企業価値とサステナビリティをつなげる

当社グループが持続的に企業価値を高めるには、私たちが存在するグローバル社会の持続可能性が大前提にあり、また、あらゆるステークホルダーとの信頼ある関係構築が必要不可欠です。事業の中にサステナビリティの視点が当たり前に取り込まれ、それによって私たちのサービスの競争力が強化され、提供価値が高まり、お客様の評価と社員のエンゲージメントが向上する、そうした相関性の確立に向け、CSOとして当社グループの変革を後押ししていきます。

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く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きます。

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きます。

推進体制

2020年4月、富士通グループは、「サステナビリティ経営委員会」を新たに設置しました。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（2021年10月現在、委員長含め17名）。

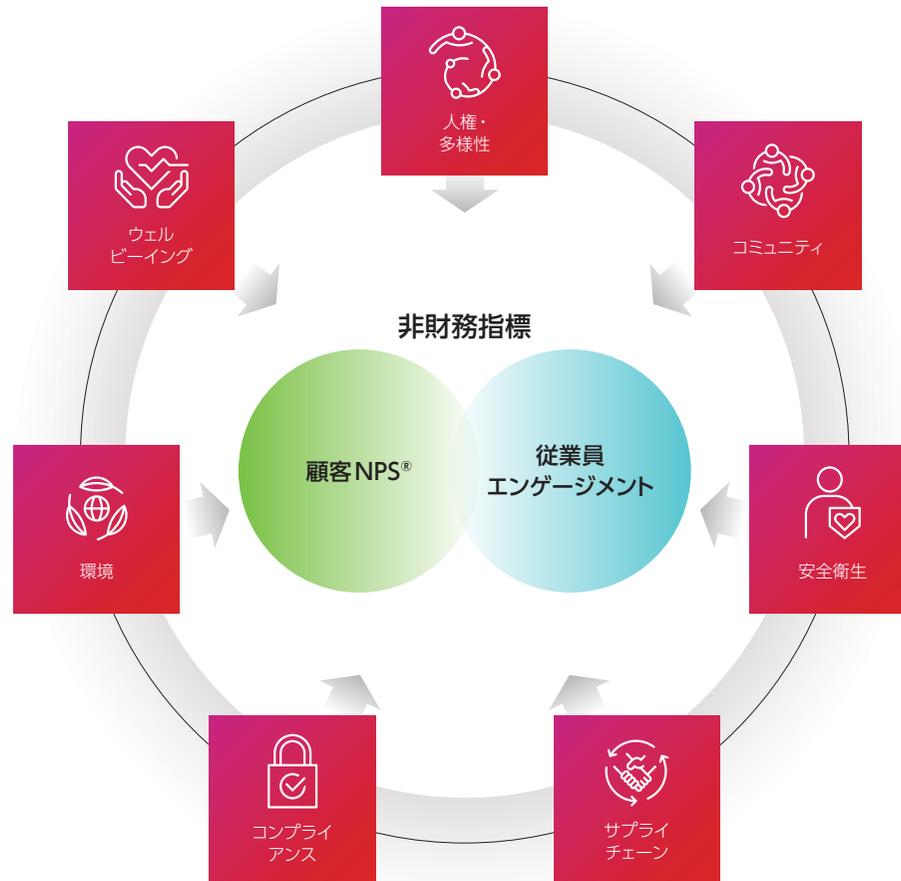
サステナビリティ経営委員会の下、下図のように、非財務分野の取り組みはグローバルレスポンシブルビジネス（GRB）の枠組みで7つの重要課題を設置し、個別目標（KPI）の達成に向けて、グロー

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、組織のリーダーが Fujitsu Way 推進責任者として、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きます。

サステナビリティ経営推進体制



経営指標とグローバルレスポンシブルビジネス (GRB)



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、P35「非財務指標」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への貢献を社内外に約束するものです。

私たちは、SDGsの本質は、2050年に90億人を超える人類が、地球の限界内で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、社会全体を捉えたデジタルトランスフォーメーション(DX)が鍵となります。富士通は、SDGs貢献のため、グローバルレスポンシブルビジネス (GRB) の枠組みによって自身の経営をサステナブルに変容させること、およびビジネスを通じて社会課題を解決することの両面に取り組んでいます。

私たちは、お客様のDXパートナーとして、業種の壁を越えてデータやサービスをつなぐエコシステム型の取り組みを推進しています。共創を通じて社会課題に多面的にアプローチし、幅広いステークホルダーと共により大きな規模によるインパクト創出とその最大化を図っています。



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/>

ステークホルダーダイアログ

有識者



三井不動産
代表取締役社長
菺田 正信様



一橋大学
CFO教育研究センター長
伊藤 邦雄様

外部有識者との対話を経営に活かす

パーパス実現に向けて必要な変革(トランスフォーメーション)とは

当社グループでは、2020年に定めたパーパスの実現にすべての事業活動を結びつけていくための変革(トランスフォーメーション)を進めています。「稼ぐ力とESG」の両方を高める必要性を説き、ROESG®経営を提唱する一橋大学 伊藤先生と、進取の精神で持続可能な街づくりを長年リードしておられる三井不動産 菺田社長にお越しいただきダイアログを開催しました。常務の梶原がモデレーターを務め、闊達な議論が行われるとともに、お二方から貴重なご示唆をいただきました。

有識者

富士通



代表取締役社長
CEO/CDXO
時田 隆仁



代表取締役副社長
COO/CDPO(兼)海外リージョン部門長
古田 英範



三井不動産
代表取締役社長
菺田 正信様

価値観を共有できるパートナーシップを増やし、社会的価値を創出していく

三井不動産はグループステートメントを「都市に豊かさや潤いを」と定めている。この背景には「街づくりを通して持続可能な社会を作る」という思いがある。もともと不動産業はESGと親和性があり、社員にとっても街づくりを通して人々の暮らしを豊かにするという考え方はなじみ深いものだ。サステナビリティに「地球の持続可能性=環境共生」「人間の持続可能性=健康長寿」「経済の持続可能性=新産業創造」という3つの意味を含めており、これに基づいて柏の葉や日本橋のスマートシティプロジェクトを進めている。

不動産業には、今や社外とのパートナーシップが欠かせない。例えば、スマートシティを作ろうとしたら、都市のOSやインフラ構築、その中のサイエンスや教育など様々な異業種との協業が必要不可欠だ。だからこそ、“本業で、ESGとイノベーション、稼ぐ力を両立させる”という価値観を共有できるパートナーを増やし、エコシステムを形成して社会的価値を創出していきたい。社会的価値をお客様にご理解いただき、社員がこれを競争力と認識することも必要だ。富士通は、パーパスで世界の持続可能性について言及しており、事業を通じた社会課題解決に向け、一緒にエコシステムを形成していくパートナーとして期待している。



執行役員専務
CTO
ヴィヴェック マハジャン



執行役員常務
CSO
梶原 ゆみ子 (モデレーター)

有識者



一橋大学
CFO教育研究センター長
伊藤 邦雄様

対話を通じたパーパスの自分事化を変革の原動力に、DX・SXをリードせよ

気候変動問題は、地球の資源を人間の経済的利益を優先させて使ったために、共通財産が傷ついた状態だ。そこで、DXとSXの掛け算で“良き資本主義”を実現する必要がある、この掛け算は企業経営のレジリエンスも高めるものだ。企業を取り巻く環境は近年大幅に変化し、経営は今や総合格闘技といえる。財務情報の開示だけでなく、財務と非財務をうまく融合させ、データによる裏付けもあって、投資家をはじめとするステークホルダーと積極的に対話し、自社の価値を理解してもらうことが求められている。

同時に社内での対話も非常に重要だ。多様性を有する組織への変化が進むと、“Why=企業の存在意義”をきちんと語り、組織の方向性を合わせる必要がある。これはすなわちパーパスであり、パーパスの自分事化の過程で多くの対話生まれ、結果として参加型の経営につながり、変革の原動力となる。テクノロジーにおいても“Why”は重要である。なぜその技術が重要か、社会課題の解決にどのように貢献できるか問い続けることで、良きテクノロジーを実現し、DX・SXをリードしていただきたい。

パーパス経営成功の鍵は人的資本であり、社員のポテンシャルを最大限開花させることが肝要だ。最近の富士通からは、自律的に学ぶ人を称賛する企業文化の醸成を感じている。今後も人材と向き合ったパーパス経営を推進してほしい。

富士通



代表取締役社長
CEO/CDXO
時田 隆仁

事業とESGを一体化させ、地球規模の課題解決に向けリーダーシップを執っていく

ダボス会議などの国際会議で感じるのは、多くの先進企業が、旧来型のCSR活動としてではなく、ビジネスとESGを一体化させたサステナビリティ経営を進めているということだ。三井不動産様も同様の取り組みをされている。2021年に、“Why富士通”を繰り返し問いながら、成長領域の7つのKey Focus Areas (重点注力分野) を定めた。本対話で、一層「事業とESG、社会への貢献の一体化」を突き詰めていく必要があると感じた。

変革のためにはイノベーションが必須であり、そのためにはダイバーシティとコンフリクトが重要な要素だ。多様な人・価値観のもと、対話による健全なコンフリクトが生じることで、アイデアが生まれ、イノベーションが起き、革新的なサービスを創出できる。

お二方からは、パーパスの実現に向けて当社に必要な変革について、多くのヒントをいただいた。近年の気候変動や災害など、待ったなしの地球規模の課題解決を目指し、テクノロジー企業として先頭に立ちリーダーシップを執っていく。

富士通



代表取締役副社長
COO / CDPO
(兼) 海外リージョン部門長

古田 英範

グローバルな視座、ダイバーシティを持って変革を実現する

グローバルデリバリー担当時、英国に駐在し、障がいやLGBTなど、多様な個性を持つメンバーと働いた。グローバル企業にとってダイバーシティは当然のことと実感し、この感覚が変革への課題認識の根底にある。これまでは日本市場起点で戦略を考え、日本と日本以外でマネジメントしてきたが、今は市場、顧客、価値観について、最初からグローバルを標準に事業戦略の策定を進めている。

多様な価値観を持つメンバーと対峙するうえで必須なのが、対話である。時に激しく議論しても、対話を経て皆が同じ方向を目指すようになる。対話能力の向上は急務の課題だ。

2020年に、非財務の経営指標を定めたが、世界を見渡せば、財務・非財務の両面でのマネジメントは当たり前に行うべきことである。お客様フロントの社員の意識やお客様への発信も変えて、お客様と共に変わっていかないと当社は強くなれない。この変革に挑み、お客様と共に世界の持続可能性向上に貢献していく。



執行役員専務
CTO

ヴィヴェック マハジャン

社会課題の解決につながるテクノロジーで差別化を図る

キャリアをシリコンバレーでスタートさせた。今、一人ひとりのパーパスと会社のパーパスを近づけ、大きな原動力とすることに取り組んでいるが、文化や考え方が異なるグローバル全社員での実現は難しい。私自身も来日時、慣習に基づく文化の違いに戸惑った経験がある。対話を重ね、対話能力を向上させていくことが、やはり重要である。

パーパスドリブン×データドリブンで、7つのKey Focus Areas (重点注力分野) を推進するうえで、テクノロジーが非常に大きな役割を果たす。AIやセキュリティ、スーパーコンピューティングや量子コンピューティングなど、当社が強みを持つテクノロジーで、グリーンエネルギー、レジリエンシーなどの分野から、グローバルで社会課題の解決につながるサービスを生み出していきたい。世界中どこでも同水準で提供できる体制を整え、お客様が、良いビジネスをお客様のその先のお客様に提供していけるようにする。

今回のダイアログを通じて、パーパス実現に向けて取り組むべき変革について、多くのご示唆をいただきました。

地球規模の課題が顕在化し、社会や個人の価値観が大きく変化する中、パーパスに対する対話を通して企業として同じ方向を向き、

価値観を共有するパートナーと共に、さらなる変革に取り組んでいく所存です。今回頂戴したご意見をもとに、

グローバルに「One Fujitsu」としてパーパスの実現に挑んでいきます。

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	2020年度実績
人権・D&I	<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>▶ ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) 多様性を尊重した責任ある事業活動 (レスポンシブルビジネス) に取り組み、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、特に、性別、年齢、SOGI、民族・人種、健康・障がいにかかわらず、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>▶ ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) インクルーシブな企業文化の醸成 ・社員意識調査でのD&I関連設問の肯定回答率向上： 連結66%→69% / 単体59%→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 全社員教育の実施に向け、コンテンツを作成・準備 (2021年7月から開始)</p> <p>▶ ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) ・社員意識調査でのD&I関連設問の肯定回答率 連結：67% / 単体：61% ・リーダーシップレベルにおける女性比率 連結：9.3% / 単体：7.4%</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」に対する肯定回答率：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」に対する肯定回答率：70%</p>	<p>・社員意識調査「ワークライフバランス」「職場環境」に対する肯定回答率：66%</p> <p>・社員意識調査「成長の機会」に対する肯定回答率：67%</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排出量削減 (2013年度比) 目標：29.4%以上削減 実績：25.3%削減 (単年では2013年度実績の4.4%削減) ※2021年度以降に再生可能エネルギー利用により、削減を加速する予定</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 水使用量を累計で2017年度比2.2% (18.0万m³) 削減 製品の省資源化・資源循環性向上を推進し、新製品の資源効率27.5%向上 (2014年度比) 廃棄物発生量を2012～2014年度平均から34.1% (9,867t) 削減 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： 富士通グループの主要取引先約750社に削減活動の実施を依頼</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 ICTサービス提供を通じたSDGs貢献の理解・浸透を目的に社内外でイベント・ワークショップを39件実施</p>

重要課題	ありたい姿	2022年度目標	2020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。	<p>コンプライアンスに係るFujitsu Way「行動規範」の組織全体への周知徹底をさらに図るために、グループ全体にグローバルコンプライアンスプログラムを展開することで、高いコンプライアンス意識を組織に根付かせるとともに、経営陣が先頭に立って、従業員一人ひとりがいかなる不正も許容しない企業風土(ゼロ・トレランス)を醸成する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 	社長、リージョン長から従業員に向けた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
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。	<p>自社サプライチェーンにおける責任ある調達の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>サプライチェーン多様性の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・下記文書いずれかの入手率：60% -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
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。 <ul style="list-style-type: none"> ・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。 	<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・重大な災害発生件数：ゼロ ・マネジメントレビュー実施に向け関係者の意見交換を実施
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。	<p>企業文化および社員のマインドセット変革への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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% 	実績集計スキームを整備(2021年度から集計開始)

*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。

人権

当社にとって重要な理由

当社グループのビジネスは、世界中のお客様、お取引先など様々な人との関わりで成り立っており、人権尊重はグローバルに責任あるビジネスを行ううえで不可欠な要素です。グループ内はもとより、サプライチェーンにおける労働環境においても、また社会のデジタル化が加速する中で、お客様に安心・安全に利活用されるサービスを提供するうえでも、人権への配慮は社会的責任の根幹をなすものであり、当社グループにおける重要課題と設定しています。

人権に関する教育

当社グループでは、全社共通の研修コンテンツに、それぞれの地域やグループ会社の具体的課題を加味しながら研修啓発活動を行っています。2021年7月には、社員一人ひとりが人権を尊重したビジネスの仕方を学ぶことを目的に、グループ社員約13万人を対象とした「ビジネスと人権」に関するeラーニングを新たに開講しました。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）に則した、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ラーニングの画面

AI倫理に関する取り組み

当社グループは、AIの研究・開発・提供・運用などのビジネスに携わる企業として、急速に発展するAI技術を、あらゆる人の可能性を広げることや、幸福の追求や社会への貢献のために活用していくことなどを掲げた「富士通グループAIコミットメント」を2019年に策定・公表し、AI倫理に関する様々な取り組みを進めています。まず、AIやその他の分野の社外専門家からなる「富士通グループAI倫理外部委員会」を設置し、当社のAI倫理への取り組みについて客観的な評価を受け、取締役会と共有する仕組みを構築しています。また、実際のビジネスを人権、プライバシーや倫理など多様な観点から評価・検討するため、社内の複数の関連部門から構成される「『人間中心のAI』推進検討会」を設置しています。その他、社員向けにAI倫理に関する研修を実施するなど、AIガバナンスの一環として、AIにまつわる倫理的問題を未然に防止するための取り組みを進めています。

社会とのつながり BEING ~ Fujitsu Americasでの取り組み~

2020年春、米国各地での人権に関する社会的問題が続く中、Fujitsu Americasは、社会の声に耳を傾け、社会に貢献することを明言し、人権への取り組みを続けることが不可欠と考えました。この問題に対する会社としての強い姿勢を確認し、多様性と一体性を推進する取り組みに注力しました。その一環として、BEINGを立ち上げました。BEINGは、問題を議論するための安全な場の創出、職場での信頼性、すべての従業員のための包括的な環境構築の支援、および必要としているコミュニティへのサービス提供に取り組んでいます。



従業員ネットワーク「BEING」

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/>

D&I

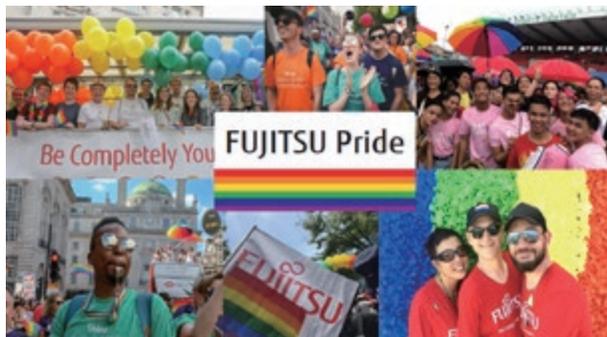
当社にとって重要な理由

イノベーションには、多様性を認め活かす企業カルチャーが欠かせません。様々な立場から意見を出し合い、建設的に皆で考え、対話し、誰もが違いを認め合う中で、一人ひとりの能力が発揮されます。イノベーションで社会課題解決に貢献し、持続的成長につなげるために、D&Iを当社グループにおける重要課題と設定しています。

誰もが自分らしく —LGBT+に関する取り組み—

誰もが働きやすく、能力を存分に発揮できる環境づくりのために、富士通グループでは性の多様性への理解を深める取り組みを進めています。トップメッセージの発信はもとより、研修会、社内制度の整備など全社的な認知を進める一方で、多様なLGBT+当事者と話し合う「アライミーティング」や映画上映会などを開催し、「アライ」(Ally=理解者、支援者)の輪を広げています。

「Fujitsu Pride」は、グローバル各地域のLGBT+の社員ネットワークの代表が集まり、エグゼクティブスポンサーの支援の下、グローバルに連携して取り組む活動です。2020年、コロナ禍において対面での活動が叶わない中でも、「Fujitsu Pride」が主催する初のオンラインイベント「Global Fujitsu Virtual Pride Week」が開催されました。バーチャルパレード、ウェビナー、パネルディスカッション、小グループでLGBT+について語るイベントなど、オンラインのメリットを活かしたイベントには、富士通および国内外グループ会社から役員と多くの社員が参加しました。



社員有志が各都市のパレードに参加

ダイバーシティ全社推進フォーラム

富士通グループでは、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進するにあたり、Global D&I Vision & Inclusion Wheelを策定し、「誰もが自分らしくあるために」を目指す姿として掲げています。ダイバーシティ全社推進フォーラムは、誰もが自分らしく活躍できる企業文化の醸成に向けて、2008年度より毎年開催しています。本フォーラムでは、社長や経営陣より、社員に対してD&Iに関するメッセージを発信するとともに、マインドセットや行動変容を促し、D&Iの重要性について再認識する契機となっています。



執務室より参加する時田社長



パネルディスカッション中の経営陣

女性技術者メンタリングプログラム

複数の国や地域の社員が所属するグローバルデリバリーグループでは、キャリアの早期段階から、女性技術者に対するメンタリングプログラムを実施しています。メンティとなる女性技術者は、シニアレベルのエンジニアとペアとなり、様々な経験を積むことで、幅広いスキルと同時に技術に対する自信を獲得していきます。また、本プログラムは国や地域を超えた女性技術者同士のネットワーキングの場としても活用されています。そのほか、上級技術者プログラムへの応募を目的としたメンタリングプログラムも設け、さらなる技術向上の機会も提供しています。



複数の国や地域から集まった参加者

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

当社にとって重要な理由

テクノロジー企業である富士通にとって最も重要な資本は「人材」です。優秀な人材を惹きつけ、維持し、一人ひとりのさらなる成長を支援するためには、社員のウェルビーイングに重点を置くことが欠かせません。そのためウェルビーイングを当社グループにおける重要課題と設定しています。

学びの祭典「FUJITSU Learning Festival 2021」を開催

富士通グループでは、2021年6月に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 2021」をオンラインで開催しました。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、ジョブ型人事制度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。時田社長によるインタラクティブセッションや、社内外の講師によるアジャイル思考やサステナビリティ、SDGsなど多岐にわたるテーマのセミナー、社員によるセッションやワークショップなど、5日間で延べ約60のセッションを開催し、41カ国より約3万7千人が参加しました。今後も、社員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、毎年開催していく予定です。



「FUJITSU Learning Festival 2021」



世界中の社員がアクセスしたオンライン会場

健康経営銘柄2021・健康経営優良法人2021～ホワイト500～に認定

当社は、社員の健康管理を経営的な視点で考え戦略的に取り組んでいる企業として、経済産業省および東京証券取引所より「健康経営銘柄2021」に初選定されるとともに、経済産業省および日本健康会議より「健康経営優良法人～ホワイト500～」に5年連続で認定されています。これらは、社員と家族の健康の保持・増進施策として、様々な施策に継続的に取り組んできた結果が評価されたものです。国内グループ会社においては、「ホワイト500（上位500法人）」に1社、「大規模法人部門」に14社、「中小規模部門」で4社が認定されました。



オンライン上での健康プログラムの実施

当社グループでは、COVID-19によって生活・働く環境が変化する中、社員やそのご家族が心身の健康を保つための様々な施策を実施しています。国内社員向けには、ストレスマネジメントをはじめとした、健康にまつわる様々なeラーニングを提供するとともに、海外リージョンでは、ヨガや筋力トレーニングのエクササイズや、メンタルヘルスに関する勉強会、また演奏会や料理教室など、様々なプログラムをオンラインにて開催しています。加えて、「グローバルウェルネスデー」や「メンタルヘルスマス月間」などに合わせたオンラインイベントも開催しています。これらの活動は社員同士の交流の機会にもなり、テレワーク下の心身の健康保持・増進の機会として活用されています。

詳細についてはこちらをご参照ください。

人材育成・キャリアデザイン <https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/employees/education/>
 評価・処遇と職場環境整備 <https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/employees/system/>
 健康経営 <https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/employees/health/>

価値創造に向けた人材・組織の変革については、P29-36もご参照ください。

安全衛生

当社にとって重要な理由

テクノロジー企業である富士通にとって最も重要な資本は「人材」です。社員の心とからだの健康と安全を守ること、安全な職場環境を提供することは不可欠であり、そのため安全衛生は当社グループにおける重要課題と設定しています。

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テレワーク勤務を基本とする働き方を徹底するほか、対面の会議をオンラインや電話へ切り替え、海外出張、国内遠地出張は原則禁止とする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。

オフィス環境は、出勤率を適正にコントロールするとともに、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。

なお、日本国内においては、グループを含む社員を対象に社内医療職による接種が可能なエリア（川崎工場、Osaka Hub、小山工場、長野工場）において、新型コロナウイルスワクチンの接種を行う職域接種を実施しました（2021年10月現在：65,244回分接種）。

その他、感染症対策に関する相談窓口の設置や感染拡大防止・予防に関する各種情報が分かるよう社員へ周知しています。

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

当社にとって重要な理由

地域社会は当社における重要ステークホルダーの1つであり、地球市民として、またグローバル企業として地域社会に貢献することは社会的責務として欠かせません。また、地域社会への貢献は、社員自らのスキル開発や、当社グループで働くことへの誇りの向上にも寄与します。そのためコミュニティを当社グループにおける重要課題と設定しています。

グローバルコミュニティ SDG communities | 絆

SDG communities | 絆は、国連の持続可能な開発目標（SDGs）の実現を通じて、社員がグローバルな仮想コミュニティに集うことを目的としたプロジェクトです。社内SNSを通じて、社員がそれぞれのSDGを選び世界中の社員と同じ目標を共有することにより、富士通のパーパスを実現するうえで、SDGsの価値観を富士通の文化に組み込むことを目指しています。



世界各国の活動の様子

外部団体への参画

富士通グループでは、サステナビリティの世界的潮流の把握や先進事例の習得、グローバル企業間の交流機会促進に向けて、積極的に外部団体との関わりを活用しています。

持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD)

2021年3月に公開された2050年までの長期ビジョン「Vision2050: Time to Transform」の策定に富士通も参画しました。「Vision2050: Time to Transform」では、エネルギー、製造と資源、健康とウェルビーイングなど企業が果たすべき9分野におけるトランスフォーメーションを明らかにし、今後10年間の具体的アクションを示しています。富士通のパーパスは「Vision2050: Time to Transform」と目指す方向が一致しており、引き続きサステナブルな社会の実現に向けて取り組んでいきます。

世界経済フォーラム (WEF)

2021年は、COVID-19の影響により、オンラインイベントとして、1月25日から5日間の日程で、「ダボス・アジェンダ」が開催されました。「信頼回復に向かう重要な年」をテーマに、アフターコロナ時代の世界の経済・社会システムの再構築に向けたパートナーシップを見据え、各界のリーダーがバーチャルで活発な議論を行いました。富士通からは、時田社長と古田副社長が様々なセッションに参加し、サステナブルな社会の実現に向けて企業の果たすべき役割について、見識を深めました。

Centrica社と協働によるホームスクーリング支援

COVID-19の影響で、多くの子供たちが自宅から遠隔教育を受けるようになりました。Fujitsu UKはCentrica社と協力し、イギリス国内における家庭環境により満足に遠隔教育が受けられない家庭に対して、古いビジネス用ノートパソコンを家庭学習用に改装し、翌日配送を可能にするシステムを実現、これまで350台を支給しました。



提供したノートパソコンで遠隔教育が可能に

聴覚障がい者向けOntennaプログラミング無償提供

当社が開発したOntenna (オンテナ) は、髪の毛や耳たぶ、えり元やそで口などに身につけ、聴覚障がい者が「音」を振動と光によってからだで感じることができるユーザインターフェースです。発話練習やリズム習得で活用することで、聴覚障がい者が新しい音の世界を体感できるようになります。当社は2019年度から無償提供を開始し、全国約8割のろう学校に導入されるとともに、各教育機関でも活用されています。



ヘアピンのように髪の毛やえり元に簡単に装着できる

米国NPO団体を通じた途上国起業家への融資支援

グループ会社のRidgelinezでは、マイクロファイナンスによる途上国の起業家への融資を支援する米国NPO団体Kiva Microfundsプログラムに参加しています。持続的な支援(融資)を可能とするKivaクラウドファンディングプラットフォームを通じて、より多くの収穫を目指した農機具の購入、子供たちのモバイル学習のための通信環境整備、地域の人々の健康を目指した薬局の開業など、起業家に対する新しいビジネス機会を提供しています。



融資先の女性起業家

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

当社にとって重要な理由

グローバル化により、企業のサプライチェーンは世界中に広がり、様々な影響を及ぼしています。当社グループのみならず、取り巻くサプライチェーン全体の人権、環境、多様性などに配慮することはグローバル企業の責務です。責任あるビジネスを行う際、サプライチェーンの視点で考えることは必要不可欠であり、当社グループにおける重要課題と設定しています。

高リスク鉱物への対応

当社グループは、紛争を助長している、あるいは強制労働や人権侵害と関連しているリスクの高い鉱物を、製品や部品およびサプライチェーンから排除していくことを方針としています。サプライチェーンの透明性の確保と責任ある鉱物調達推進のために「サステナビリティ経営委員会」を主管とする社内体制を構築しています。合わせて、経済協力開発機構（OECD）の「紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイドライン」を参考に、高リスク鉱物の調査を実施しています。調査では、Responsible Materials Initiative (RMI) の「紛争鉱物報告テンプレート (CMRT)」「コバルト報告テンプレート (CRT)」を使用しています。

お取引先とのコミュニケーション

当社グループでは、お取引先評価制度において、主要なお取引先に、評価結果とビジネス展望や調達戦略を説明するビジネスミーティングを開催しています。ミーティングではCSR項目についてもフィードバックし、基準に満たない場合には、改善を要請しています。また、2020年度より、お取引先向けのグローバルフラッグシップイベント「Fujitsu ActivateNow Partner Summit」を開催しています。同イベントでは、部門長、ビジネスグループ長、購買担当役員から事業方針や調達戦略を説明し、また、富士通グループの事業に顕著な貢献のあったお取引先には感謝状を贈呈し、パートナーシップの強化に努めています。

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

当社にとって重要な理由

企業価値の維持・向上の観点から、コンプライアンスは経営の最重要事項の1つです。あらゆる事業活動において、社会的な規範を含む、より高いレベルの企業倫理を意識し誠実に行動することが不可欠です。そのためコンプライアンスを当社グループにおける重要課題と設定しています。

方針・推進体制

富士通グループでは、「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・コンプライアンス委員会（委員長：代表取締役社長）が、グループ全体のコンプライアンスをグローバルに統括しています。リスク・コンプライアンス委員会は、コンプライアンスやリスクに責任を負う役員を任命し、当該役員および社内各部署が、リスク・コンプライアンス委員会の定めた方針およびグローバルコンプライアンスプログラムに基づく施策を実行しています。各リージョンにおいては、下部委員会として設置されたリージョンリスク・コンプライアンス委員会と連携し、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。

* 内部統制体制の整備に関する基本方針
<https://pr.fujitsu.com/jp/ir/report/2020/n121.pdf> (P5-9)

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る事項である「行動規範」を次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) 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。



Fujitsu Wayの「行動規範」

Global Business Standards

経営者の取り組み

富士通では、社員へのメッセージ発信など、経営者がコンプライアンスに取り組む意思表示を積極的かつ継続的に行うことにより、富士通グループ全体における行動規範およびGBSの浸透・実践を図っています。社長自らが国内外の全社員向けに、談合・カルテルをはじめとするコンプライアンス違反からの決別を宣言するメッセージを繰り返し発信しています。海外においても、リージョン長やグループ会社の経営層より、コンプライアンスと不正を許容しない企業文化（ゼロ・トレランス）の重要性を説くメッセージを継続的に発信しています。さらに、国連が提唱する「国際腐敗防止デー」（12月9日）に合わせてFujitsu Compliance Weekを定め、コンプライアンスについて改めて考え、対話を促すメッセージのグループ一斉発信などを行っています。

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、グローバルコンプライアンスプログラム（Fujitsu Global Compliance Program：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。

コンプライアンスに関する活動状況については、こちらをご参照ください。

https://www.fujitsu.com/jp/documents/about/csr/compliance/2021_Promoting_GCP_jp.pdf

グローバルコンプライアンスプログラム



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/>

環境

当社にとって重要な理由

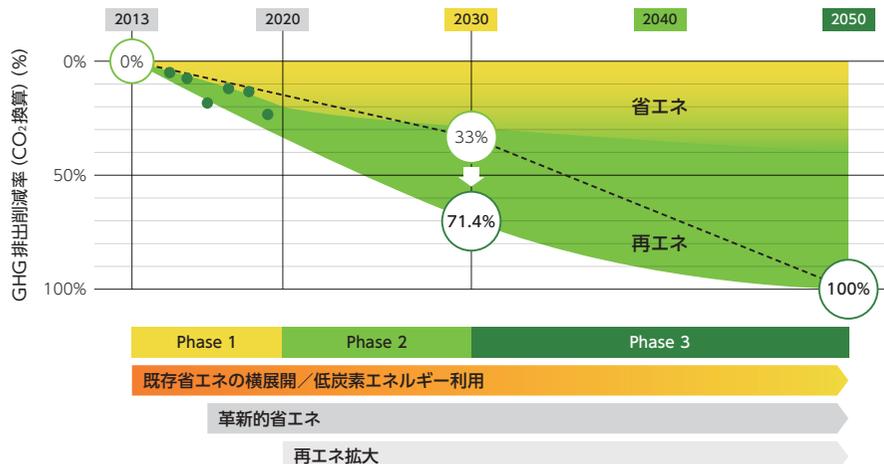
気候変動は社会のサステナビリティに最も大きな影響をもたらす課題です。当社グループには、グローバルなテクノロジー企業として、自身の温室効果ガス (GHG) 排出削減のみならず、お客様・社会の気候変動に関わる課題解決に貢献する責務があります。合わせて、地球環境は社会の基盤でもあり、当社グループにおける重要課題と設定しています。

事業拠点のGHG排出量 基準年比 37.8%以上削減を目指して

中長期目標の引き上げ

当社グループは、2017年5月に中長期環境ビジョン「FUJITSU Climate and Energy Vision」を策定し、同年8月には、2030年までの削減水準についてSBT認定 (2℃水準) を取得しました。カーボンニュートラルに向けた動きが加速する中、改めて当社グループが果たすべき役割を検討し、2021年4月に2030年のGHG排出削減目標を2013年度比33%削減から71.4%削減に引き上げました。この削減目標は、SBTiから「1.5℃水準」との認定を受けています。

「中長期ビジョン」のGHG排出量削減ロードマップ



目標達成に向けた取り組み

富士通グループは、再生可能エネルギー (再エネ) の普及・拡大を目指す国際イニシアチブ「RE100」に、2018年より加盟しています。これまでは、欧米を中心に進めていましたが、課題であった国内の利用促進のため、2020年度には、オフィスとしてはエネルギー使用量が多いシステムラボラトリー3拠点 (青森、熊本、大分)、2021年度には、本店である川崎工場での再エネ100%を達成しました。



川崎工場



青森システムラボラトリー

事業活動に伴うリスクの回避と環境負荷の最小化 (水リスク対策)

当社グループでは、各事業所の事業影響度に応じてハザードマップによる浸水被害影響評価を行い、対策を講じています。各事業所は、付近の河川について国土交通省または都道府県が定めた、「洪水浸水想定区域 (計画規模: 10 ~ 100年に1回程度発生を想定) もしくは (想定最大規模: 1000年に1回程度発生を想定)」に該当するか、敷地内外での影響、建屋浸水影響があるかなどを評価し、影響度の高い事業所を4段階でランク付けしています。最も影響の大きい危険度4に該当した場合には、敷地周囲を擁壁と止水板で防御するなど様々な対策を講じ、リスク低減を図っています。



スライド式ゲート



脱着式止水板



起伏式ゲート

ビジネスを通じたお客様・社会の環境課題解決への貢献事例

ブロックチェーン技術を活用したビールサプライチェーンの改善

欧州では、ビールは生活、文化、伝統の多くの側面の中心にあり、消費者はビールの原材料の産地や生産に関心があります。農家から消費者まで、大麦のサプライチェーンの完全な透明化とトレーサビリティを確立するには、データの信頼性と取引の改ざん防止、複雑なサプライチェーンを追跡するなどの技術的な課題がありました。世界最大のビールメーカーの1つであるAB InBevは、富士通のTrack and Trust Solution Center、そしてそのパートナー SettleMintと提携し、ブロックチェーンを用いることでこの課題解決に取り組んでいます。

パイロットプロジェクトでは、ビール100万パックにQRコードを付与し、消費者はそのコードをスキャンすることで、大麦がどこで栽培、収穫され、麦芽にされたかなど、これまでよりも多くの情報を得ることができるようになりました。また、ブロックチェーン技術を用いて構築した、安全で分散化された1つのプラットフォーム上で、エンドツーエンドでサプライチェーン全体の関係者をつなぐことで、生産性、水やエネルギー使用効率、土壌の健全性を改善し、農業開発の促進に貢献することが可能となります。

その他の事例については、P37-40「DXによる社会変革」もご参照ください。

環境行動計画

当社グループは、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きました。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に加えて、お客様・社会全体を含むサプライチェーン全体へと対象を広げています。これからも富士通グループは時代の変化を捉え、持続可能で豊かな社会の実現を目指して環境活動を深化・発展させていきます。

第9期環境行動計画（2019～2020年度）

2019年度より、自社事業所のGHG排出量削減、お客様使用時の電力量削減に重点を置いた製品の提供、サプライチェーンにおける水リスクに着目した水資源の保全やプラスチック問題への対応などを盛り込んだ第9期環境行動計画を策定・実行しました。2019年度は、すべての項目で目標を達成し2020年度では目標値のさらなる改善を実現することができました。

第10期環境行動計画（2021～2022年度）

グローバルな社会課題である「気候変動」「資源循環」「自然共生」の3つの軸ごとに目標をそれぞれ設定し、2021年度から2022年度までの2年間で、サプライチェーンを通じた環境負荷低減に努めていきます。

〈テーマ〉気候変動、資源循環、自然共生の社会課題に合わせた目標を策定

- 気候変動：1.5℃目標への引き上げ
- 資源循環：製品の省資源設計（プラスチックの使用に重み付け）、サプライチェーンを通じた水リスク評価の継続・改善
- 自然共生：グローバル動向を踏まえ生物多様性への影響可視化に関する目標を設定

環境行動計画の詳細についてはこちらをご参照ください。

第9期環境行動計画 <https://www.fujitsu.com/jp/about/environment/approach/plan/stage9/>
第10期環境行動計画 <https://www.fujitsu.com/jp/about/environment/action-plan/index.html>

TCFDに基づく情報開示

富士通グループは、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月には、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の提言に賛同し、投資家をはじめとする様々なステークホルダーに対する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/tcfid/>

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"> 社長を委員長とした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の策定を実施 これらの結果は、経営会議を通じて取締役会に報告 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、上記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 2021年4月にCSO (Chief Sustainability Officer) を設置。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
戦略 (Strategy)	短期・中期・長期のリスクと機会	<ul style="list-style-type: none"> リスクについて、炭素税等の法規制強化、脱炭素技術の競争激化、顧客ニーズへの対応不足、気候変動への対応遅れによる評判低下等があると想定 機会について、気候変動対応の製品・サービスの提供、デジタルテクノロジーを活用した新規提案による価値創出等があると想定
	事業・戦略・財務に及ぼす影響	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対応のICT製品やサービス提供は売上拡大の機会をもたらす、物理や規制リスクは、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が増大する影響があると想定 (注) 詳細はCDP回答 (C2.3, 2.4) を参照
	2°C目標等の様々な気候シナリオを考慮した組織戦略の強靭性	<ul style="list-style-type: none"> 2°Cシナリオを用い、2050年までを考慮したシナリオ分析を実施し、中長期環境ビジョンを策定。中長期環境ビジョンに基づく対応により、戦略のレジリエンスがあると評価 1.5°Cを含む複数シナリオを用い、2021年4月に発表のKey Focus Areas (重点注力分野) を対象としたシナリオ分析を実施中
リスク管理 (Risk Management)	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
	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、リスクの抽出・分析・評価、再発防止策を立案、実行
指標と目標 (Metrics and Targets)	組織が戦略・リスク管理に即して用いる指標	<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	<ul style="list-style-type: none"> Scope 1: 75 千トン-CO₂ Scope 2: 583 千トン-CO₂ [Location-based]、540 千トン-CO₂ [Market-based] Scope 3: 1,104 千トン-CO₂ [Category 1: 購入した製品サービス]、3,094 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4月に2030年のGHG排出削減目標を「1.5°C水準」の71.4%削減 (2013年度比) に引き上げ Scope 1 & 2 GHG排出削減 (2013年度比): 目標 (2020 / 2030年度=14 / 71.4%) に対し、2020年度32.7%削減 Scope 3 (Category 1 & 11) のGHG排出削減 (2013年度比): 目標 (2030年度=30%) に対し48.7%削減

ガバナンス (Governance)

富士通グループは、リスクと機会のガバナンス体制として、代表取締役社長を委員長としたサステナビリティ経営委員会、リスク・コンプライアンス委員会を通じて気候変動のリスク・機会の特定・管理、対策の策定・推進をしています。それらの結果は、経営会議を通じて、定期的に取締役会に報告されます。

気候変動を含むサステナビリティ経営の強化に向け、2021年4月に、執行役員常務 梶原ゆみ子がCSO (Chief Sustainability Officer) として任命されました。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、同領域の業務執行を推進し、気候変動の分野でも、カーボンニュートラルに向けた社会の実現および気候変動への適応に貢献する各種取り組みの拡大を推進していきます。

戦略 (Strategy)

富士通グループは、2°Cシナリオを用い2050年までを考慮したシナリオ分析を実施し、その分析結果を踏まえ、2017年に、中長期環境ビジョン「FUJITSU Climate and Energy Vision」を策定し、2030年、2050年のGHG排出削減目標、およびお客様・社会の気候変動の「緩和」と「適応」への貢献を発表し、これらの対応により戦略のレジリエンスがあると評価しました。さらに、2021年4月には、グローバル社会におけるカーボンニュートラルに向けた社会の加速動向を踏まえ、自社グループにおけるGHG排出削減目標を「2.0°C」から「1.5°C」水準に引き上げました。

富士通グループは、GHG排出量の削減、データセンターや事業所のレジリエンス強化など、自社グループにおける気候リスク対応を継続的に推進することに加え、社会のカーボンニュートラル実現を目指し、デジタルテクノロジーを活用した価値創造の提案にも取り組んでいます。取り組みとしては、「組合せ最適化問題」を高速に解く量子コンピューティング技術デジタルアニーラを活用した物流効率化の実証実施、高度で精緻な気象や気候の予測、避難計画の立案などに貢献するコンピューティングやAI、IoTなどの技術開発、などが挙げられます。また、日本国内における当社のデータセンターから提供する

クラウドサービス「FJcloud」においては、運用に必要な全電力を2022年度までに100%再生可能エネルギーとすることを発表しました。

また、2021年4月の経営方針において「For Growth」の7つのKey Focus Areas(重点注力分野)  を発表しましたが、この中でも気候変動対策を考慮し、事業戦略への反映を図っています。

現在、Key Focus Areas (重点注力分野) などの経営方針の更新を踏まえ、1.5°Cを含む複数シナリオを用いたシナリオ分析に着手しています。

Key Focus Areas (重点注力分野)

P22-23

リスク管理 (Risk Management)

リスク・コンプライアンス委員会は、気候変動関連を含むグループ全体のリスクの識別・評価・管理を実施しています。各部門から、政策、評判、自然災害、サプライチェーン、製品・サービス等の各部門の専門性をもとに実施したリスクアセスメント結果を収集し、影響度および発生可能性の2側面でマトリクス分析し、全社レベルでの優先順位の高いリスクを抽出しています。サステナビリティ経営委員会では、気候変動による事業リスク・機会や対策を共有し、進捗管理を行っています。

指標と目標 (Metrics and Targets)

富士通グループは、GHG排出量、再生可能エネルギー（再エネ）導入比率を指標として管理し、GHG排出削減目標を設定しています。2020年度には、GHG排出削減や再エネ比率について、目標達成が可能な数値で推移しています。2021年4月には、GHG排出量の削減目標を「1.5°C水準」に引き上げ、事業所におけるGHG排出量を2030年度に71.4%削減（2013年度比）としています。

詳細についてはこちらをご参照ください。

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

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、P55「コミュニティ」をご参照ください。



Science Based
Targets initiative (SBTi)



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



気候関連財務情報開示
タスクフォース (TCFD) 提言に賛同

社外からの評価

グローバルなESG評価機関等から高い評価を得ています。

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

Dow Jones Sustainability
Indices (World, Asia Pacific)
9年連続21回組み入れ



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



FTSE4Good

FTSE4Good
Index Series
10年連続組み入れ



MSCI World ESG
Leaders Index
10年連続組み入れ



STOXX ESG
Global Leaders
5年連続組み入れ

GPIFが採用している、4つのESG株価指数すべてに選定されています

2021 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2021 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



FTSE Blossom
Japan



社外取締役座談会 ——変化を見据え、変革を促すガバナンス



阿部 敦

株式会社産業創成アドバイザー
代表取締役/シニア・アドバイザー

向井 千秋

東京理科大学
特任副学長

古城 佳子

青山学院大学 国際政治経済学部
国際政治学科 教授

スコット キャロン

いちごアセットマネジメント株式会社
代表取締役社長

COVID-19への対応、脱炭素社会の実現に向けた経済の転換、多様性と平等を求める市民の声のうねりなど、グローバル社会が大きな課題と変化に直面する中で、富士通は「For Growth」「For Stability」を通じた価値創造に取り組んでいます。2021年6月28日に開催された株主総会の終了後、社外取締役として再任された皆さんに、社会の変化を富士通がどのように受け止め、富士通自身の変革とどのように結びつけているのか、お話を伺いました。

——キャロンさんは取締役に就任して1年が経過しました。投資家として富士通を見ていた時には知らなかった発見やサプライズはありましたか。

キャロン 大きなサプライズはないですね。パーパスの制定を含めたFujitsu Wayの刷新に表れているように、社会に対して富士通ならではの価値を提供するという姿勢が明確なところを、私は投資家として高く評価してきました。ただ、投資家としての評価は、経営施策や業績という、表面から見える成果を基に判断せざるを得ません。取締役となって、成果だけでなく、独立役員がコーポレートガバナンスで果たしている役割や、経営戦略とその具体化策に関する議論など、成果に至るプロセスが確認できたことで、富士通が良い会社であるという評価により確信を持つようになりました。

阿部 スコットは、投資家としても企業経営者としても数多くの企業と接点を持っていて、非常に視野が広い。当社に対する資本市場や投資家の期待や懸念を議論する際にはもちろん、資本市場の一員であるスコットの意見にはとても説得力があり、執行陣も彼の意見に相当注意を払っています。2021年4月に発表したキャピタルアロケーションポリシーの状況が、2020年に発表したものよりも一歩踏み込んだ内容になったことにも、スコットの提言が活かされています。

キャロン 日本の会社によく見られる現象ではありますが、自分たちは情報を開示しているつもりでも、社外にはきちんと伝わっていないことがあります。せっかく開示するならば、方針や目標をより明示的にしたほうがいい。そうした考えを時田社長やCFOの磯部専務に伝え、阿部さんも交えて議論してきました。

——気候変動問題をはじめとするサステナビリティへの取り組みに関しても、取締役会による監督を求める動きが強まっています。富士通の取締役会はそうした新しい要請にどのように対応していますか。

キャロン すべての事業活動を「パーパス」に結びつけていることにも明らかのように、当社グループはもともと社会に資する、すべてのステークホルダーに資する事業活動を行うという価値観が根付いている。日本ではもともと「三方よし」といった考え方がありますから、「ステークホルダーキャピタリズム」を改めて掲げるまでもないとも言えます。

向井 私の専門である医学、宇宙開発、教育の分野では、社会における自分たちの役割や意義を常に考えていますから、社会課題やそこで暮らす人びとの要請に応えるのは当然のことです。DXの核心が社会課題に対する解の提供にあるということを考えれば、当社グループもまったく同じだと思います。社会のサステナビリティに敏感にならなければ、当社グループ自身のサステナビリティはありません。

「取締役となって、表面に見える成果だけでなく、そこに至るプロセスが確認できたことで、富士通が良い会社であるという評価により確信を持つようになりました。」



古城 国際社会においても、気候変動問題は貧困や感染症、生物多様性など多くの課題に影響しているという理解が共有されています。当社グループは、パーパスを柱としたFujitsu Wayの刷新にも表れている通り、執行陣の意識が高いので、気候変動問題への取り組みにも積極的ですし、非財務指標を設定して自らの取り組みを社外のステークホルダーに開示していこうとしています。

向井 サステナビリティと事業推進を統合するという面では、すでに、経営幹部のパフォーマンス評価に非財務指標の進捗が織り込まれているほか、執行取締役の報酬にも非財務指標の達成度を反映すべく、私と古城さんも委員を務める報酬委員会（P72参照）で検討を始めています。ただ、具体的な方法については今後もっと議論が必要です。例えば、サステナビリティの時間軸と事業の時間軸の違いをどう考慮するか、評価の客観性・公平性をどう担保するか、表面的ではない成果をどのように測るか、結論が出るまでには少し時間がかかるでしょう。

——2020年の取締役会実効性評価を踏まえ、取締役会の運営方法を変えようとしているというお話を、1年前のこの場で伺いました。具体的に、どのような変更があったのでしょうか。

阿部 取締役会と執行陣のコミュニケーションをより密にしています。合理性のある結論を導くには、オープンなコミュニケーションが不可欠だからです。

以前から独立役員会議が情報共有や当社事業に関する理解を醸成する場として機能してきましたが、それに加え、2020年から「事業概況説明会」として個別事業の説明を執行陣から受ける勉強会を年間十数回設けていますし、「プライベートセッション」を開催して社外役員同士で関心事や意見を共有する機会も増やしました。また、社長と独立社外取締役の1on1セッションを設けるなど、直接コミュニケーションを取る機会も増やしています。本日の株主総会で佐々江賢一郎氏が社外取締役として選任されましたが、新任のメンバーだけでなく我々全員にとって、「分からない」ことを「分かる」ようにする仕組みが必要だと考えたからです。

向井 取締役会と執行陣のコミュニケーションが増えて、双方の関心事を共有できるようになったことは、執行陣とのコミュニケーションをつなぐ役割を果たしてくださっている取締役会議長の阿部さんの貢献が本当に大きい。

古城 私たちがどのような情報を必要としているかを執行陣に伝えたり、執行陣からのフィードバックを受けたりするコミュニケーションチャンネルがとても良くなりました。これは、意見を言わばなしにしない、取締役会で議論を深めるという意味で、とても重要なことです。COVID-19をきっかけに過去1年間で取締役会の運営もどんどん変化しましたし、そのたびに機能が強化されていると実感しています。

阿部 COVID-19もそうでしたが、企業経営には想定を超えるような事態が起こります。そうした時に執行陣が機動的に手を打つために特に重要なのが、取締役会がどこまで意思決定に関与するか、執行陣がどこまで取締役会を巻き込むのか、相互に共通理解があることです。そうした共通の理解の基盤となるのが、普段からのコミュニケーションだと私は思います。

——より一層ガバナンスの実効性を高めるために、特に取締役会の多様性という観点で、今後何が求められるでしょうか。

キャロン 技術に関しても、ITサービス業界の競争環境についても、執行陣と対等に議論ができる社外取締役だと思います。私もキャリアをコンピュータ企業からスタートしてある程度の知識は

ありますし、向井さんは科学者、阿部さんもIT産業についてよくご存じです。しかし、ITサービス業界の変化は大きく、また、富士通の将来を見通すために把握すべき技術の範囲もとても幅広い。勉強しても深い議論ができるレベルにはなかなか至りません。

古城 先ほど話題にのぼった「事業概況説明会」や「プライベートセッション」でも学んで、私たち社外取締役の知識レベルは確実に深化しています。それでも、技術的な話になると1回説明を聞いたくらいではすぐには理解できない内容が多いことは確かです。しかも、約13万人のグループ社員がいることにも表れるように、当社グループの事業はとても幅広いですから。

向井 個人としての勉強に関しては、例えば、会社から私たち社外取締役に支給されているタブレットコンピュータから、経営会議の資料などにアクセスできます。かなりの量にのぼるその資料を読み込むのはもちろん、分からないところは、「独立役員会議支援室」のメンバーの若手社員に質問したり、自分でも調べてみたり。とは言え、1人の人間の知識がカバーできる範囲なんて大したことはない

のです。だからこそ、多様な専門性と経験を持つメンバーが必要なんですよ。

キャロン 多様性がない取締役会というのは、全員がキーパーのチームでサッカーの試合に出るようなものです。取締役会としてモニタリング機能を果たすだけでなく、中長期的な戦略について議論するならば、いろいろな知識・スキルが確保されなければなりませんし、その中には業界知識や他社のベンチマークを踏まえた意見、アドバイスも含まれるべきでしょう。

阿部 では、コンピュータ科学やITサービスの専門知識があれば取締役会メンバーとして適格かと言えば、そう単純な話ではないところが難しい。取締役会が集団として大局観と専門性を兼ね備えることが重要なのであって、形式要件だけ充足しても意味がない。いわゆる「マネジメント型」取締役会としてビジネスの中身に踏み込んだ議論をするのか、あるいは「モニタリング型」取締役会として、経営方針を設定する以外は進捗の確認に焦点を置くのかという、取締役会の機能にも関わる課題です。

「DXの核心が社会課題に対する
解の提供にあることを考えれば、
社会のサステナビリティに対する敏感さなしに、
当社グループ自身のサステナビリティはありません。」





「執行陣が機動的に手を打つために重要なのは、取締役会がどこまで意思決定に関与するのか、執行陣側がどこまで取締役会を巻き込むのか、相互に共通理解があることです。そうした共通の理解の基盤となるのが、普段からのコミュニケーションだと私は思います。」

向井 多様性という観点では、直接的に取締役会に参加するのとはかく、若い世代の声を取り入れられると良いなと私は思っています。中長期よりもっと先の将来を見据えるということは、結局のところ、若者が社会をどう変えるのか、変えたいのかという問いに行きつきますから。

——最後に、富士通の価値創造に向けた次のステップに関する意見や期待、ご自身の抱負についてお聞かせください。

古城 COVID-19の感染状況の先行きが見えない状況ですし、今後も社会の持続性を脅かす危機がなくなることはないでしょう。そうした中で、社会に対して当社グループがどのような価値を提供することができるのか、問いかけていきたいと思ひますし、そのために自分のスキルも高めていきます。

向井 当社グループがDXに大きく舵を切ってから3年目になりますから、その目に見える成果をお客様をはじめとする外部のステークホルダーにお見せできるようにならなければなりません。個人的には、約13万人という社員を擁す当社グループの中にあるデータを活用したビジネスの拡大に期待していますし、その可能性を考えると私自身ももっと勉強していかなければと思っています。

キャロン ハードウェア事業の比重が大きく恒常的に大型の設備投資が必要だった過去とは異なり、現在の当社は、大きなキャッシュ

フロー創出力をどのように活かすのか、かつてない意思決定を求められています。せっかく稼いだ貴重なキャッシュですから、資本投下の対象が、当社らしさが活かせる勝算が高い事業なのか、しっかり議論していきます。パーパスを軸に課題解決力を強化するという富士通の変革への野心、企業価値向上への社員の皆さんの挑戦を支えています。

阿部 社内変革については、時田社長の旗振りの下、富士通自身のDXを進める取り組みであるフジトラを通じて社内の意識が変わり、実態を伴った変化が起こっています。事業面でも新会社の設立をはじめ打つべき手が打たれました。ここからは課題解決力の強化を示す成果をモニタリングし、目標達成に向けて執行陣に言わば「発破をかけ」ながらサポートしていく考えです。

取締役会議長としては、引き続き一人ひとりの取締役の意見を引き出すとともに、執行陣ともコミュニケーションをとって、オープンな議論を通じて結論を導くことに注力します。我々が合理的な議論をしているか、第三者に監視されているかのような緊張感をもって、会議を進めます。

「COVID-19だけでなく、今後も社会の持続性を脅かす危機がなくなることはないでしょう。そうした中で、社会に対して当社グループがどのような価値を提供することができるのか、問いかけていきたいと思ひます。」



新任社外取締役メッセージ

富士通はIT技術システムのサービスやスーパーコンピュータの開発を含め先端技術分野で日本を代表する会社であり、その事業がさらに発展、成功していくことは、日本のみならず人類全体の進歩と恩恵の享受という観点からも重要です。

富士通がイノベーションを通じて社会の信頼とより持続可能な世界を追求することを企業目的として掲げていることは、時代の要請に合致するものと思います。そして、多様性と好奇心に満ちた「挑戦」、価値観や透明性を持った行動による「信頼」、株主を含めた多様なステークホルダーとの「共感」を大切な価値として明確にしていることは、ビジネスの世界のみならず、国家や国際社会全体のあり得べき姿形を考えていくうえでも示唆に富みます。

そのような価値・原則を大切にしている企業に、社外取締役として参画できることを嬉しく思います。私は他の企業でも社外取締役を務めていますが、近年の日本のコーポレートガバナンス改革はまだ多くの企業で進行中であり、その形態も企業の特徴に応じた様々

なものがあると実感します。富士通もまたその良きカルチャーを維持しつつ、新しい挑戦と変革を追求し、ユニークだが国際的にも遜色のないガバナンス、事業へと進化していくことを期待しています。社外取締役としての私の役割は、それをより広い角度から応援していくことにあり、私のこれまでの外交分野などの経験がお役に立てば幸いです。

私が理事長を務めている日本国際問題研究所は「シンクタンク・オブ・ザ・イヤー 2020」を受賞しましたが、そこでの知見も多少なりとも役に立つかもしれません。世界においてはテクノロジーをめぐる企業間の競争は激化し、国家、国家群間の競争は覇権的な様相を帯びつつあります。テクノロジーを制する者がサイバーやデータをめぐるルールや秩序を制する時代において、多様なアライアンスやパートナーシップのあり方や「自由と規制」の間で企業としてのベストな選択は何か、皆様と共にチャレンジに立ち向かっていきたいと思っています。



取締役
公益財団法人日本国際問題研究所 理事長

佐々江 賢一郎

役員一覧

(2021年10月1日現在)

業務執行取締役



時田 隆仁

代表取締役社長
取締役就任年数：2年
所有する当社株式の数：1,000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/
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*2
リスク・コンプライアンス委員会委員長*2
2019年10月 Chief Digital Transformation Officer (CDXO)*2
2021年 4月 Chief Executive Officer (CEO)*2



古田 英範

代表取締役副社長
取締役就任年数：2年
所有する当社株式の数：2,133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/
グローバルデリバリー部門長
2018年 4月 執行役員専務/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*2
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)*2
2021年10月 Chief Data & Process Officer (CDPO)*2



磯部 武司

取締役執行役員専務
取締役就任年数：1年
所有する当社株式の数：325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/
Chief Financial Officer (CFO)*2
2020年 4月 執行役員専務
2020年 6月 取締役執行役員専務*2

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：11年
所有する当社株式の数：10,140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*3
2007年 6月 経営執行役*3 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*2
2019年 6月 当社 取締役シニアアドバイザー*2/
株式会社みずほフィナンシャルグループ
社外取締役*2
2021年 7月 当社 指名委員会委員*2



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：6年
所有する当社株式の数：3,086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*4 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
宇宙生物学研究室 心血管生理学研究室
(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*2
2016年 4月 東京理科大学 特任副学長*2
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*2
2019年 3月 花王株式会社 社外取締役*2



阿部 敦

取締役
株式会社産業創成アドバイザー
代表取締役/シニア・アドバイザー
取締役就任年数：6年
所有する当社株式の数：2,693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*5
マネージング・ディレクター
2001年 8月 ドイツ証券会社*6
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*7
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*8
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*2
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*2
2015年 6月 当社 取締役*2
2019年 6月 当社 取締役会議長*2
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*2
2021年 7月 当社 指名委員会委員長*2

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：3年
所有する当社株式の数：684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^{*9} 理事長
2012年10月 一般財団法人日本国際政治学会 評議員^{*2}
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^{*2}
2019年 7月 当社 指名委員会委員、報酬委員会委員^{*2}
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^{*2}



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：1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.^{*10}
2003年 1月 モルガン・スタンレー証券会社^{*11}
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^{*2}
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^{*12} 代表執行役会長^{*2}
2008年11月 アセット・マネジャーズ・ホールディングス
株式会社^{*12} 取締役 兼 取締役会議長^{*2}
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^{*2}
2020年 8月 株式会社ジャパンディスプレイ
取締役会議長^{*2}
2021年 1月 株式会社ジャパンディスプレイ
代表執行役会長 CEO 兼 取締役^{*2}
2021年 7月 当社 指名委員会委員、報酬委員会委員^{*2}



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：新任
所有する当社株式の数：0株

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^{*2}
2019年 6月 三菱自動車工業株式会社 社外取締役^{*2}
2020年12月 公益財団法人日本国際問題研究所 理事長^{*2}
2021年 6月 当社 取締役^{*2}
2021年 7月 当社 報酬委員会委員^{*2}

監査役

常勤監査役

広瀬 陽一

山室 恵

(弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所 弁護士・特別顧問)

監査役

初川 浩司 (公認会計士)

幕田 英雄 (長島・大野・常松法律事務所 顧問)

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

執行役員副会長

高綱 直良

取締役執行役員専務

磯部 武司

執行役員専務

窪田 雅己

櫛田 龍治

高橋 泰三

島津 めぐみ

ヴィヴェック マハジャン

執行役員常務

斎藤 淳一

山口 裕久

山守 勇

林 恒雄

大西 俊介

平松 浩樹

福田 譲

水口 恭子

水野 晋吾

梶原 ゆみ子

古賀 一司

小関 雄一

馬場 俊介

原 裕貴

ティム ホワイト

山本 多絵子

高橋 美波

エグゼクティブフェロー

森田 俊彦

^{*1} 2021年3月末現在の保有株式数
^{*2} 現在に至る
^{*3} 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。
^{*4} 現 宇宙航空研究開発機構
^{*5} 現 Raymond James & Associates, Inc.
^{*6} 現 ドイツ証券株式会社
^{*7} 現 ユニタス・キャピタル
^{*8} 現 アトラスコプロ
^{*9} 現 一般財団法人日本国際政治学会
^{*10} 現 Wave Computing
^{*11} 現 モルガン・スタンレー MUFG証券株式会社
^{*12} 現 いちご株式会社

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 (Fujitsu Way) 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。

<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

取締役の任期を1年に短縮

取締役の経営責任のさらなる明確化のため

2006年

2009年

指名委員会・報酬委員会の設置

役員の選任プロセスおよび役員報酬の決定プロセスの透明性・客観性、役員報酬体系・水準の妥当性を確保するため

2015年

独立役員会議の設置

業務の執行と一定の距離を置く独立役員が恒常的に当社事業への理解を深めるため

「コーポレートガバナンス基本方針」の制定

株主に対して、コーポレートガバナンスの基本的な考え方を踏まえた仕組みの整備、運用の基本方針を示すため

【全文】

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

2017年

「業績連動型株式報酬」制度の導入

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、株主視点での経営を一層促すため

2018年

相談役・顧問制度の廃止

経営責任の明確化やコーポレートガバナンス強化のため

なお、外部団体の役員への就任に必要不可欠な場合や、業務執行に特に有用と判断される場合には、取締役会の決議を経て、個別に委任契約を締結し、「シニアアドバイザー」または「シニアフェロー」と呼称

2019年

取締役会議長等に独立社外取締役を任命

取締役会議長および指名委員会・報酬委員会委員長に独立社外取締役を任命することにより、監督機能を強化するため

2020年

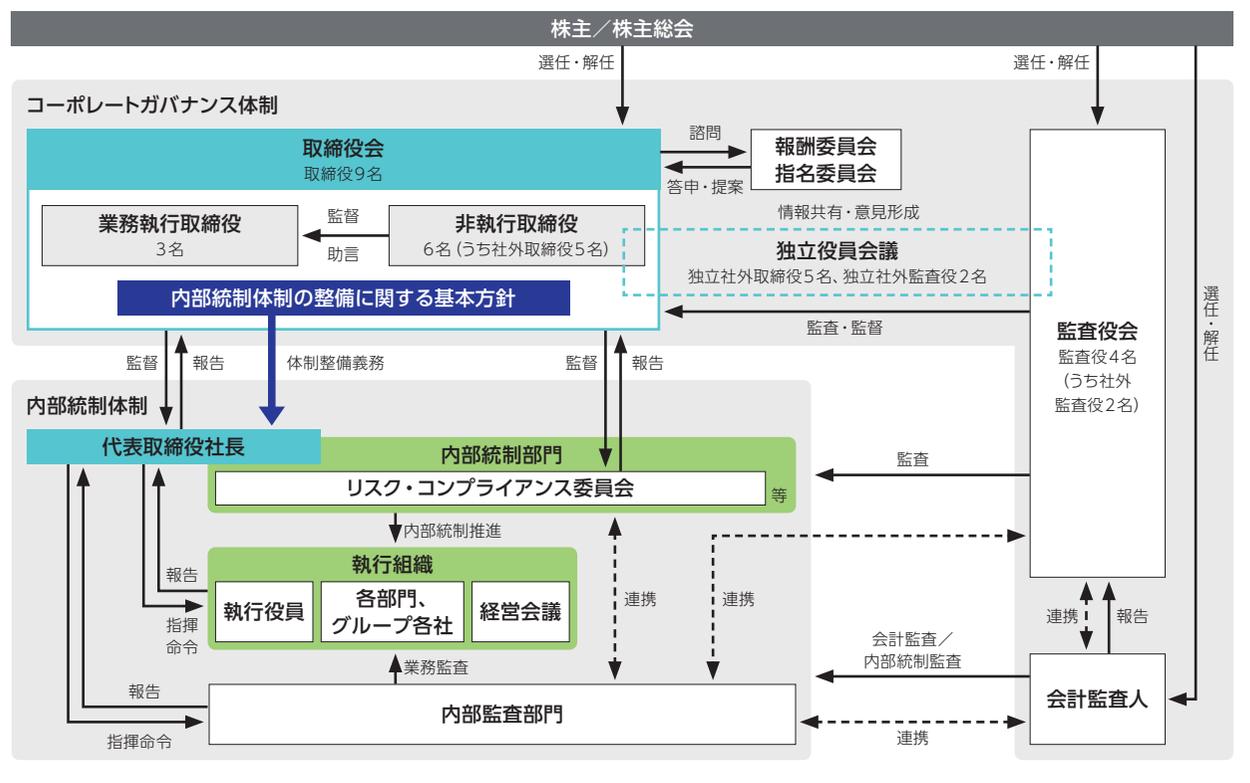
取締役会において社外取締役が過半数に

取締役9名のうち、過半数である5名を独立社外取締役が占める体制となり、より透明性・客観性ある議論を目指す

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

(2021年6月28日現在)



主な会議体・委員会の責務と構成

<p>取締役会</p>	<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 業務執行取締役に対し、非執行取締役を同数以上確保 社内出身者である非執行取締役を1名以上確保 非執行取締役には独立社外取締役を積極的に任用 取締役の任期は1年 2021年6月28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
<p>監査役(会)</p>	<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 2021年6月28日現在、監査役会は4名(うち、常勤監査役2名、社外監査役2名)で構成
<p>指名委員会・報酬委員会</p>	<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 2021年7月29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P72「取締役・監査役の構成」をご覧ください。) 2021年7月29日現在、両委員会ともに、委員長は独立社外取締役
<p>独立役員会議</p>	<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。中長期的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

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

 <p>向井 千秋氏</p>	<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现されており、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に基づくグローバルで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ると考えています。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、2021年3月期において約61百万円であり、当社の売上規模に鑑みて、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>
 <p>阿部 敦氏</p>	<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い、議論をリードしてきました。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ると考えています。阿部氏は、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>
 <p>古城 佳子氏</p>	<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幅広い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ると考えています。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>
 <p>スコット キャロン氏</p>	<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の代表取締役社長を務めており、機関投資家として投資先企業との対話を行ってきた経験をお持ちです。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ると考えています。キャロン氏が代表執行役会長CEO兼取締役を務める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、2021年3月期において約3億8千万円であり、当社の売上規模に鑑みると、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・ピーティーイー・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>
 <p>佐々江 賢一郎氏</p>	<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ると考えています。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

<p>初川 浩司氏</p>	<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ると考えています。なお、初川氏が代表執行役を務められたあらかた監査法人（現PwCあらか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あらか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2021年3月期において約40万円であり、当社の売上規模に鑑みて、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>
<p>幕田 英雄氏</p>	<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ると考えています。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>

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（2021年3月期は9回）実施し、独立役員の情報共有と意見交換を踏まえた各役員の意見形成を促しています。2021年3月期は、経営方針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、これらで得た知見を活かし、各独立役員は、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

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。

P77記載の「取締役および監査役の報酬等の総額および種類別の額」に集計された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、報酬委員会の答申を受けて取締役会で決定し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（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ています。

本決定方針の内容は次のとおりです。

〈概要〉

グローバルICT企業である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、役員報酬を、職責および役職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。

〈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役員の職責や役職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。
- 「賞与」の具体的な算出方法は、主として連結売上収益および連結営業利益を指標とし、当期の業績目標の達成度合いに応じて支給額を決定する「オンターゲット型」とする。

〈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。
- あらかじめ役位に応じた基準株式数、業績判定期間（3年間）、連結売上収益と連結営業利益を指標とする中長期業績目標とその業績達成度合いに応じた係数幅を設定し、基準株式数に業績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、その合計株式数を割り当てる。

〈役員報酬の種類ごとの構成割合〉

- 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役位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決定する。
- 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、役位が上位の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。
- 決定のプロセスにおいて、報酬委員会での審議を行うことで、客観性、妥当性を確保する。

業績連動報酬等に関する事項

当社は、賞与については、業務執行取締役等に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、また業績連動型株式報酬については、業務執行取締役等に中長期的な企業価値向上のインセンティブを与えるとともに、株主の皆様の視点での経営を一層促すために、いずれの報酬においても当社の経営目標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指標として選定しています。

(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	○		—	—

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。2021年3月期は、23銘柄を売却し、2021年3月末時点で保有する政策保有株式について、2021年6月24日の取締役会で議論しました。

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

5. グループ経営に関する考え方および方針とガバナンス実効性確保方策

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

一部の子会社に関しては、持続可能な成長に必要な資本調達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。当社は、上場子会社に対しガバナンス強化施策である監査等委員会設置会社への移行を推奨しています。その結果として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。

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および結果の相当性ならびに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、2020年3月期から早期適用している監査上の主要な検討事項に関しては、2021年3月期においても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2021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、P73「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、常勤監査役に対しては原則として月次で報告を行い、監査役会および会計監査人に対しては定期的(原則として四半期に一度)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)、公認不正検査士(CFE)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相当数配置しています。

〈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、定期的に取り締り会への報告を行っています。

7. 2021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。2021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） 14回（2回）	監査役会 8回	社外取締役の取締役会への出席状況 98.2% 横田淳氏 100%、向井千秋氏 100%、阿部敦氏 100%、古城佳子氏 92.9%
社外監査役の取締役会への出席状況 100% 三谷紘氏 100%、初川浩司氏 100%、幕田英雄氏 100%	社外監査役の監査役会への出席状況 93.8% 三谷紘氏 100%、初川浩司氏 87.5%、幕田英雄氏 100%	

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）	5人	218百万円	120百万円	208百万円	547百万円
社外取締役	5人	75百万円	—	—	75百万円
監査役（社内）	3人	72百万円	—	—	72百万円
社外監査役	4人	33百万円	—	—	33百万円

- 上記には、2021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、2006年6月23日開催の第106回定時株主総会において、金銭報酬を年額6億円以内とすることを決議いただいています。当該株主総会終結の時点の取締役の員数は、10名（うち、社外取締役は2名）です。また、2017年6月26日開催の第117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3億円以内、割り当てる株式総数を年4.3万株（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たことから、株式併合後の株式数を記載しています。）以内とすることを決議いただいています。当該株主総会終結の時点の取締役の員数は、10名（うち、社外取締役は4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。なお、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）と改定することについて決議いただくとともに、同定時株主総会において、取締役の金銭報酬の上限額とは別に、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7.5万株以内に改定することについて決議いただいています。当該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。
- 監査役報酬額は、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。当該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、2021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。

2020年3月期の 評価を踏まえた 2021年3月期の 取り組み

取締役会および独立役員会議における資料の閲覧性および会議参加時の効率性の向上のため、資料の電子化を行いました。また、取締役会以外での情報の入手機会向上のため、独立社外役員を対象に部門長等による事業概況説明を実施しました。さらには、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を継続実施するとともに、社外役員等の意見形成の場として独立社外取締役が主催するプライベートセッションを導入しました。

2021年3月期の 評価方法

2021年3月期の評価は、取締役会議長に対する評価も含めたものとし、2020年3月期と同様に5段階評価の無記名アンケートを実施しました。また、2021年3月期の評価では取締役、監査役自身による自己評価も実施しました。アンケートによる意見聴取結果は、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。

2021年3月期の 評価結果

- 前期と比較すると全体的に改善が認められるものの、資料の形式、分量や情報提供に関してさらなる改善の余地がある。
- 重要事項の付議に関する検討を可能とするために、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を充実させていくことが重要である。独立役員会議、プライベートセッションおよび部門長等による事業概況説明を継続実施するとともに、取締役会以外の場でのさらなる情報提供および意見交換の充実を図る。

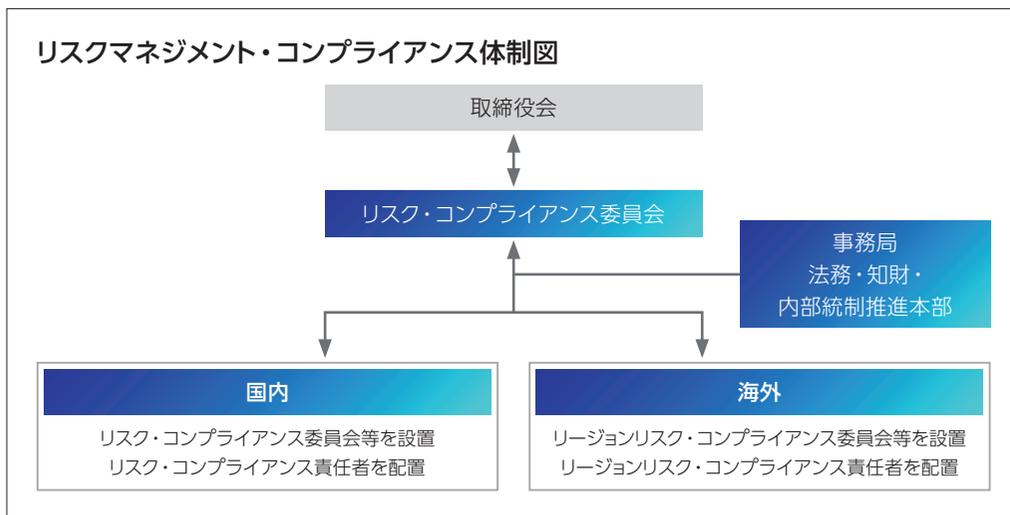
リスクマネジメント

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関わ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では、国内外の富士通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。

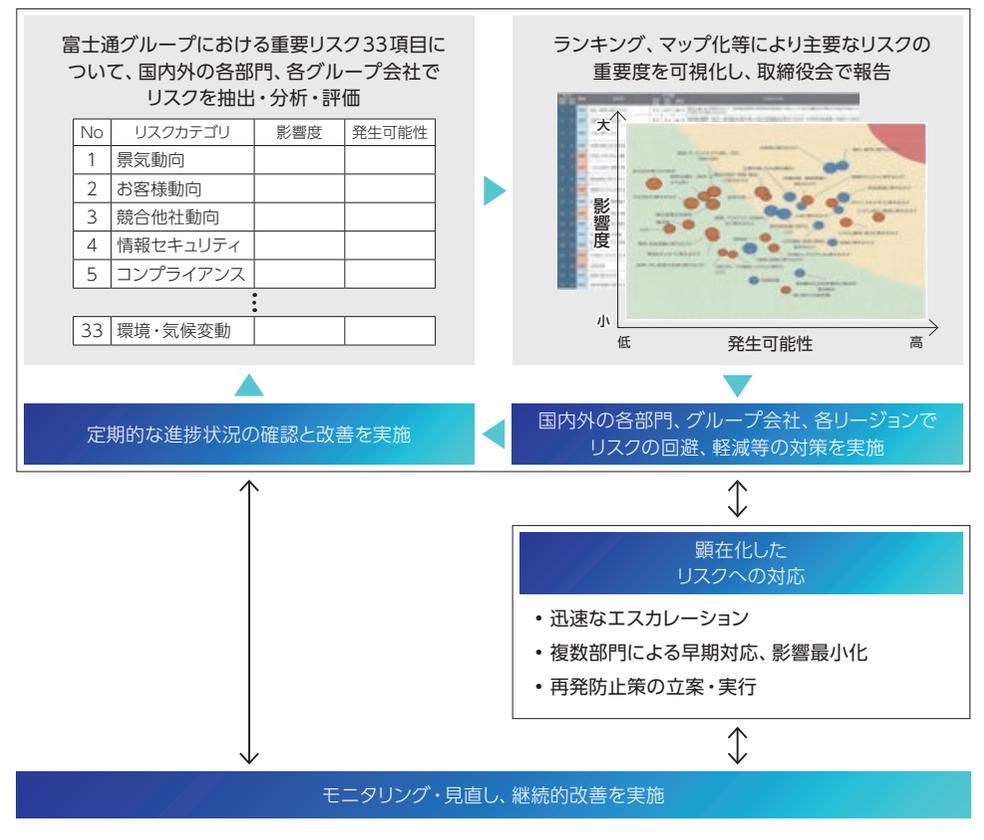
さらに、グループの全社的な危機管理の強化のため、社長直下の組織として全社リスクマネジメント室を2020年11月に新設し、リスク情報全般の把握と迅速かつ適切な対応のリードに努めています。



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、国内外の富士通の各部門および各グループ会社の事業活動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、抽出・分析・評価された重要リスクについては、ランキング化やマップ化等により可視化し定期的に取り締役に報告しています。

リスクマネジメントのプロセス



さらに、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。

事業継続計画に基づく新型コロナウイルス感染症（COVID-19）への対応

近年、地震や水害などの大規模な自然災害や感染症の流行など、経済・社会活動の継続を脅かす不測のリスクが多発しています。富士通グループではこのような不測の事態発生時にも、お客様が必要とする製品やサービスを安定的に供給するため、事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）を策定するとともに、事業継続計画の継続的な見直し・改善のために事業継続マネジメント（BCM：Business Continuity Management）を推進しています。

COVID-19の感染拡大を受け、富士通グループでは、事業継続計画に基づいて、お客様、お取引先、従業員とその家族の安全確保と感染拡大の防止を最優先としつつ、お客様への製品・サービス提供の継続、および感染拡大により生じる様々な社会課題の解決に資する取り組みを進めています。

具体的には、従業員に対する在宅勤務や時差出勤の推奨、社内会議や当社主催イベントのウェブ会議・ウェブ配信への切り替えを実施しています。また、これまでお客様先で行っていた、システム開発、運用、保守業務についても、テレワーク等のリモート対応への切り替えや、お客様先での作業が必須になる場合はソーシャルディスタンスの確保、定期的な換気などをお願いしています。国内外の政府当局、お客様と連携した諸施策の実行などにより、重要な事業を継続維持し、社会的責任を遂行することを目指しています。

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2021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
- ・ お客様に関するリスク
- ・ 競争・業界に関するリスク
- ・ 投資判断・事業再編に関するリスク
- ・ 調達先・提携等に関するリスク
- ・ 公的規制、政策、税務に関するリスク
- ・ 自然災害や突発的事象発生に関するリスク
- ・ 財務に関するリスク
- ・ 製品やサービスの欠陥や瑕疵に関するリスク
- ・ コンプライアンスに関するリスク
- ・ 知的財産に関するリスク
- ・ セキュリティに関するリスク
- ・ 人材に関するリスク
- ・ 当社グループの施設・システムに関するリスク
- ・ 環境・気候変動に関するリスク

重大品質トラブルを受けた対応

2020年、社会システムにおける重大障害が発生した事態を踏まえ、お客様システムのさらなる安定稼働実現、信頼回復に向けたシステム再点検を推進するとともに、リスクマネジメント／品質保証体制を強化しています。今後は、再発防止に向けて可用性向上とレジリエントなシステム構築に継続的に取り組んでいきます。

システムの再点検

再発防止のため、稼働中のOEM製品について、製品仕様とマニュアル記述内容を再度見直し、記述の一致等の確認を行うとともに、OEM製品の評価プロセス改善に取り組みました。また、お客様システムのさらなる安定稼働実現に向けて、システム再点検を実施しています。

リスクマネジメントおよび品質保証体制の強化

リスクマネジメント体制の強化

グループの全社的な危機管理強化に向け、2020年11月に社長直下の組織として全社リスクマネジメント室を新設し、リスク情報全般の把握と、重大インシデント発生時の迅速かつ適切な対応をリードしています。また、国内外に分散するリスク関連情報を一元化し、社内関係者が最新情報にリアルタイムにアクセスできる仕組みを構築するとともに、それらの情報をビッグデータとして活用し、AI解析などを通じて、潜在リスクが顕在化する兆候や顕在化した際の影響範囲の可視化を実現することで、将来リスクへの備えを強化します。

品質保証体制の強化

当社が提供する製品の品質保証体制の強化として、従来の製品事業部門ごとの品質保証プロセスに加え、社長直轄の組織として各プロセスの有効性の監視や、部門間でのさらなる知見、ノウハウの共有を可能にする横断的な仕組みの導入を図っています。製品からソリューション・サービスまでの品質管理プロセスを統合的に見ること、プロセス間での不整合などの監査プロセスの強化を行うとともに、品質改善のスピードアップを図ります。これにより、これまで以上に高品質・高信頼な製品の提供を図ります。

情報セキュリティ管理

情報セキュリティの推進

富士通グループでは、ICTを事業の根幹としていることに鑑み、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・向上に積極的に努めることにより、Fujitsu Wayの大切にしている価値観にある「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」を実践しています。

富士通グループの情報セキュリティに関する詳細は、「富士通グループ情報セキュリティ報告書」をご参照ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/about/resources/reports/securityreport/>

情報セキュリティ基本方針

ICTを基幹事業とする富士通グループでは、「快適で安心できるネットワーク社会づくり」への貢献を理念に掲げ、グループ全体の情報セキュリティの確保とそのレベルアップに努めています。

2016年4月には、こうした考えを共有し、従業員一人ひとりが行動していくことを目指し、「富士通グループ情報セキュリティ基本方針^{*1}」を策定しました。本基本方針に基づき、国内外のグループ会社において情報管理やICTセキュリティに関する社内規程を整備し、情報セキュリティ対策を実施しています。

^{*1} 富士通グループ情報セキュリティ基本方針
<https://www.fujitsu.com/jp/images/gig5/InformationSecurityPolicy.pdf>

また、一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）が2018年3月に公表した「経団連サイバーセキュリティ経営宣言^{*2}」について、「富士通サイバーセキュリティ宣言^{*3}」（2016年11月公表）と理念を同じくするものとして、富士通グループはこの経団連の宣言を支持しています。

^{*2} 経団連サイバーセキュリティ経営宣言（経団連ホームページへのリンク）
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/018.pdf>

^{*3} 富士通サイバーセキュリティ宣言
https://www.fujitsu.com/jp/documents/about/csr/security/Cyber_Security_Declaration.pdf

情報セキュリティマネジメント体制

富士通グループでは、近年のサイバー攻撃の増加を受けて、グループ内のセキュリティ対策を一層強化するために、リスク・コンプライアンス委員会の下に最高情報セキュリティ責任者（Chief Information Security Officer: CISO）を設置するとともに、世界各地域にリージョナル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。

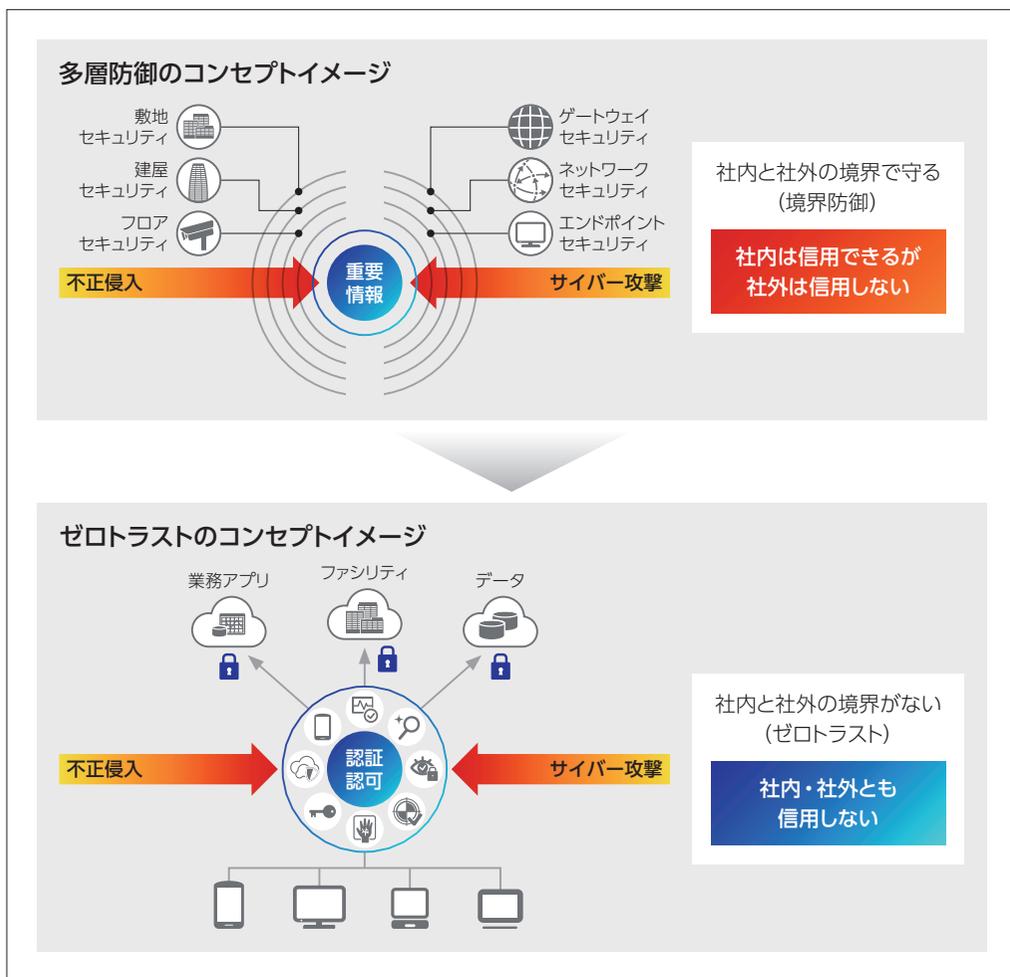


セキュリティ施策: 「ゼロトラスト」を取り入れたセキュリティ対策

サイバー攻撃が急増し、その手口は巧妙化・複雑化してきています。またワークスタイルの変化により、セキュリティ防御に対する取り組みも時代に合わせ変化させています。

「標的型攻撃」に代表されるサイバー攻撃は、単一のセキュリティ対策では防御しきれなくなり、富士通グループでは、情報セキュリティ対策の基本コンセプトとして、1つの施策で防ぐのではなく、複数の異なる施策で多層化し防衛する「多層防御」の考え方を取り入れてきました。

今後は、IT環境がオンプレミスからクラウドへと変化するにつれ、「多層防御」というコンセプトから「あらゆるネットワーク・デバイス・ユーザー・アプリケーションは攻撃されることを前提とし、何も信用しない」という「ゼロトラスト」の考え方にシフトしています。この「ゼロトラスト」を、サイバーセキュリティ、物理セキュリティ、そして情報管理の3つの軸に適用し、情報資産へのアクセスを正当な利用者であるかを認証したうえで、アクセスを認可することにより、社内の情報セキュリティを担保しています。



サイバーセキュリティ

富士通グループでは、ゼロトラストを実現するべく、IT基盤の特性に合わせて対策を講じています。標的型攻撃対策として不正アクセス対策やマルウェア対策に加え、デバイス管理、ID管理、データ漏洩対策を組み合わせた認証・認可基盤を構築し、巧妙化・多様化・複雑化するサイバー攻撃への対策を導入しています。

個人情報の保護

富士通は、個人情報の保護を目的として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^{*4}の付与認定を受けており、毎年、個人情報の取り扱いに関する教育や監査を実施するなど、継続的に個人情報保護体制の強化を図っています。

国内グループ会社では、必要に応じて各社でプライバシーマークを取得し、個人情報管理の徹底を図っています。海外グループ会社の公開サイトにおいては、各国の法律や社会的な要請に応じたプライバシーポリシーを掲載しています。

^{*4} プライバシーマークは、JIS Q 15001：2017に適合した個人情報保護マネジメントシステムの下で個人情報を適切に取り扱っている事業者に付与されるものです。



GDPR^{*5}対応

富士通は、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、欧州子会社などと連携し、GDPRに対応するための権利保護に関するガイドラインや社内規程、ルールの整備、設計・初期設定時のチェックシートの作成、運用プロセスへの反映や従業員教育を実施しています。

個人データのEU域外移転規制への対応として、法令の定めにより、適切な契約や技術的な対応を行っています。また、お客様から処理の委託を受けた個人データの取り扱いに関する富士通グループ共通ルールを定めた、個人データ処理者のための拘束的企業準則 (Binding Corporate Rules for Processors: BCR-P) を2017年12月にオランダの欧州データ保護機関に申請しました。さらに、欧州委員会によって2019年1月23日に発効された日本とEU間の充分性認定に基づき域外移転を行った個人情報の取り扱いに関する社内ルールも整備・周知しています。

^{*5} General Data Protection Regulation (一般データ保護規則) の略。2018年5月25日に施行された個人データ保護を企業や組織・団体に義務付ける欧州の規則で、個人データの欧州経済領域外への移転規制やデータ漏洩時の72時間以内の報告義務などが規定されています。

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。

3月31日に終了した会計年度	JGAAP			IFRS								(億円)	(%)
	2012年	2013年	2014年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2020年 / 2021年*1	
財務情報													
売上高(売上収益)	¥44,675	¥43,817	¥47,624	¥47,624	¥47,532	¥47,392	¥41,329	¥40,983	¥39,524	¥38,577	¥35,897	-6.9	
海外売上高(海外売上収益)	15,060	14,982	18,014	18,014	18,799	18,942	14,612	15,068	14,354	12,285	11,720	-4.6	
Point 1 海外売上比率(%)	33.7	34.2	37.8	37.8	39.6	40.0	35.4	36.8	36.3	31.8	32.7		
営業利益	1,053	882	1,425	1,472	1,786	1,206	1,174	1,824	1,302	2,114	2,663	25.9	
営業利益率(%)	2.4	2.0	3.0	3.1	3.8	2.5	2.8	4.5	3.3	5.5	7.4		
当期純利益(損失)(親会社所有者帰属当期利益)	427	(799)	486	1,132	1,400	867	884	1,693	1,045	1,600	2,027	26.7	
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 2,400	¥ 710	¥ 1,755	¥ 1,765	¥ 2,801	¥ 2,530	¥ 2,503	¥ 2,004	¥ 994	¥ 3,472	¥ 3,079	-11.3	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,908)	(1,614)	(1,288)	(1,289)	(2,005)	(1,643)	(1,454)	(225)	41	(1,142)	(715)	—	
Point 2 フリー・キャッシュ・フロー	491	(904)	466	475	796	887	1,048	1,778	1,035	2,330	2,363	1.4	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,389)	1,003	(447)	(462)	(173)	(677)	(988)	(1,124)	(1,366)	(1,931)	(2,196)	—	
棚卸資産	¥ 3,341	¥ 3,230	¥ 3,302	¥ 3,302	¥ 3,138	¥ 2,988	¥ 2,931	¥ 2,416	¥ 2,260	¥ 2,380	¥ 2,370	-0.4	
棚卸資産の月当たり回転数(回)	1.01	1.00	1.07	1.07	1.11	1.12	1.15	1.21	1.22	1.13	1.16		
総資産(資産合計)	29,455	29,203	30,795	31,059	32,711	32,263	31,914	31,215	31,048	31,874	31,902	0.1	
自己資本(親会社所有者帰属持分)	8,410	6,240	5,732	5,665	7,900	7,827	8,812	10,877	11,320	12,409	14,501	16.9	

Point
1

海外売上比率

海外売上比率は32.7%と、前期比0.9ポイント上昇しました。前期に比べ、ユーロ、ポンドに対して為替が円安となり、海外売上比率の上昇に影響しました。

Point
2

フリー・キャッシュ・フロー

フリー・キャッシュ・フローは2,363億円と、前期に引き続き2,000億円を超過しました。2025年3月期までの5年間で1兆円超のフリー・キャッシュ・フロー創出を目指します。

*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。

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								2020年 / 2021年*1	
	2012年	2013年	2014年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年		
3月31日に終了した会計年度													
財務情報													
Point 3 ROE (%)	5.1	(11.8)	8.1	23.2	20.6	11.0	10.6	17.2	9.4	13.5	15.1		
自己資本比率 (親会社所有者帰属持分比率) (%)	28.6	21.4	18.6	18.2	24.2	24.3	27.6	34.8	36.5	38.9	45.5		
ROA (総資産利益率) (%)	1.4	(2.7)	1.6	3.7	4.4	2.7	2.8	5.4	3.4	5.1	6.4		
有利子負債 (億円)	3,811	5,349	5,196	5,602	5,784	5,349	4,867	4,022	3,162	4,055	3,163	-22.0	
D/Eレシオ (倍)	0.45	0.86	0.91	0.99	0.73	0.68	0.55	0.37	0.28	0.33	0.22		
ネットD/Eレシオ (倍)	0.14	0.40	0.38	0.46	0.27	0.20	0.12	-0.05	-0.09	-0.04	-0.11		
研究開発費 (億円)	2,383	2,310	2,213	2,225	2,027	1,798	1,700	1,586	1,349	1,233	1,138	-7.7	
Point 4 設備投資額*2 (億円)	1,406	1,217	1,222	1,228	1,406	1,560	1,206	940	835	964	875	-9.2	
減価償却費*2 (億円)	1,315	1,165	1,151	1,159	1,212	1,198	1,086	1,070	969	845	760	-10.1	
1株当たり情報 (円) *3													
1株当たり親会社所有者帰属当期利益 (EPS) *4	¥ 20.64	(¥ 38.62)	¥ 23.49	¥ 54.71	¥ 67.68	¥ 41.94	¥ 42.83	¥ 82.53	¥ 512.50	¥ 791.20	¥ 1,013.78	28.1	
配当金	10	5	4	4	8	8	9	11	150	180	200	11.1	
1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS) *5	406.42	301.57	277.03	273.79	381.88	378.37	429.80	528.38	5,585.35	6,197.11	7,287.15	17.6	

Point 3 ROE

親会社の所有者に帰属する当期利益を親会社の所有者に帰属する持分 (自己資本) で除して算定したROEは15.1%となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益の増加により、前期比1.6ポイント上昇しました。

Point 4 設備投資額

テクノロジーソリューションでは、サービス事業の関連設備や、当社が進めているBorderless Office (オフィスのあり方の見直し) に伴う事業所の改装等を中心に466億円を投資しました。デバイスソリューションでは、子会社の新光電気工業の電子部品の製造設備を中心に407億円を投資しました。

- *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。
 *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	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	(%) 2020年 / 2021年
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	—	22.5	21.9	19.7	18.9	20.8	19.8	14.7	8.7	7.5	-13.8
温室効果ガス (Scope 2 [ロケーション基準]) の排出量 (万トン) *1	—	79.0	110.5	70.0	68.6	102.1	93.9	80.8	71.5	58.3	-18.5
温室効果ガス (Scope 2 [マーケット基準]) の排出量 (万トン)	—	—	—	—	—	—	91.2	77.1	66.3	54.0	-18.6
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	458.1	-20.7
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	-15.5
うち再生可能エネルギーの割合 (%)	—	—	—	—	—	5.2	7.3	8.6	8.4	10.1	
水使用量 (万 m ³)	2,180	1,986	1,862	1,660	1,583	1,687	1,554	1,383	991	677	-31.7
社会 (Social)											
期末従業員数 (人)	173,155	168,733	162,393	158,846	156,515	155,069	140,365	132,138	129,071	126,371	
うち海外	66,258	64,497	61,357	59,491	57,610	56,622	47,889	46,791	46,839	44,946	
女性幹部社員比率 (単体) (%)	3.7	4.0	4.3	4.6	4.8	5.2	5.7	6.1	6.6	7.4	
従業員エンゲージメント *2	—	—	—	—	—	—	—	—	56	65	
企業統治 (Governance)											
Point 5 社外取締役比率 (単体) (%)	36.4	33.3	27.3	36.4	40.0	40.0	40.0	40.0	55.6	55.6	
女性取締役比率 (単体) (%)	8.3	8.3	9.1	16.7	20.0	20.0	20.0	20.0	22.2	22.2	

Point
5

社外取締役比率

2021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 2017～2019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、P18 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に含めたため、P18 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。

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	2021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>2021年3月期のソリューション・サービス市場は、COVID-19の拡大によるIT投資の抑制などを背景に成長率がマイナスに転じました。2022年3月期は、経済活動が徐々に正常化し、ITプロジェクトの再開やDXをテーマとする新規案件が増加することが見込まれています。COVID-19によりもたらされた生活様式や働き方の変化に対応するため、既存のレガシーITシステムのモダン化を含め、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1兆7,659億円と、前期比で6.2%の減収となりました。COVID-19によるエンタープライズ分野やヘルスケア分野などにおける商談延伸影響、ファイナンス&リテール分野における大口商談の反動減、自治体におけるインフラビジネスの全国一斉展開の終息による減少などに加え、前年のWindows 7サポート終了に伴い、前期好調だったパソコンのセットアップ・展開支援等のハード一体型ビジネスの反動影響を受けて減収となりました。</p> <p>営業利益 営業利益は1,835億円と、前期比で40億円の増益です。ソリューション／SIや運用、保守サービスでの採算性の改善に加え、営業費用の効率化を進め、減収影響をカバーして増益となりました。</p>	<table border="1"> <caption>売上収益 (億円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>売上収益</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>18,830</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>17,659</td> </tr> </tbody> </table> <p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	年度	売上収益	2020	18,830	2021	17,659	<table border="1"> <caption>営業利益／営業利益率 (億円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>営業利益</th> <th>営業利益率 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>1,795</td> <td>9.5</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>1,835</td> <td>10.4</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)</p>	年度	営業利益	営業利益率 (%)	2020	1,795	9.5	2021	1,835	10.4					
	年度	売上収益																							
2020	18,830																								
2021	17,659																								
年度	営業利益	営業利益率 (%)																							
2020	1,795	9.5																							
2021	1,835	10.4																							
システム プラットフォーム	<p>2021年3月期の国内システムプロダクト市場は、COVID-19の感染拡大を背景にITプロジェクトが延伸や凍結されるなど、IT投資が抑制された影響を受け縮小しました。2022年3月期は、それらのプロジェクトの再開やDXをテーマとする新規案件により、市場が再び成長に転じると予想されています。</p> <p>2021年3月期の日本国内・北米のモバイルインフラ市場は、LTEから5Gへの切り替えが進み拡大しました。今後も、特にO-RANに準拠した基地局へのニーズが急拡大していくと見られています。また、2021年3月期の日本国内の光伝送市場は、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。一方で北米光伝送市場は、COVID-19の影響により縮小しましたが、今後は5Gの展開とともにトラフィックが増加し、緩やかに成長していくことが見込まれています。</p>	<p>売上収益 システムプラットフォームの売上収益は6,654億円と、前期比で2.8%の増収となりました。サーバやストレージ等のシステムプロダクトはCOVID-19の影響を受けて減収となりましたが、スーパーコンピュータ関連の大口商談があったことやネットワークビジネスにおいて5G基地局や光伝送網などの通信インフラに対する需要が増加し、前期から増収となりました。</p> <p>営業利益 営業利益は412億円と、前期比で137億円の増益です。ネットワークビジネスの増収効果に加え、グローバルでのIAサーバ開発体制の効率化などにより増益となりました。</p>	<table border="1"> <caption>売上収益 (億円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>システムプロダクト</th> <th>ネットワークプロダクト</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>2,068</td> <td>2,333</td> <td>4,401</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>2,451</td> <td>1,752</td> <td>4,203</td> </tr> </tbody> </table> <p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	年度	システムプロダクト	ネットワークプロダクト	合計	2020	2,068	2,333	4,401	2021	2,451	1,752	4,203	<table border="1"> <caption>営業利益／営業利益率 (億円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>営業利益</th> <th>営業利益率 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>274</td> <td>4.2</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>412</td> <td>6.2</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)</p>	年度	営業利益	営業利益率 (%)	2020	274	4.2	2021	412	6.2
年度	システムプロダクト	ネットワークプロダクト	合計																						
2020	2,068	2,333	4,401																						
2021	2,451	1,752	4,203																						
年度	営業利益	営業利益率 (%)																							
2020	274	4.2																							
2021	412	6.2																							

	市場環境	2021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)															
テクノロジーソリューション	海外リージョン	<p>P88-89「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7,237億円と、前期比で5.6%の減収となりました。欧州で公共系の大型システム開発商談の獲得もありましたが、国内以上にCOVID-19の影響を受けたことに加え、欧州低採算国からの撤退、Americasでのプロダクト事業からの撤退など事業再編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116億円と、前期比で77億円の増益です。前期に計上した北米等でのビジネスモデル変革費用がなくなった影響に加え、NWE (Northern & Western Europe) やAmericasなどで改善が進み、増益となりました。これまで実施してきたビジネスモデル変革の効果が現れ、採算性の改善や費用効率化が進んだことで減収による損益影響をカバーすることができました。</p>	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Sales Revenue (million yen)</th></tr> <tr><td>2020</td><td>7,663</td></tr> <tr><td>2021</td><td>7,237</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)	2020	7,663	2021	7,237	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Operating Profit (million yen)</th><th>Operating Profit Rate (%)</th></tr> <tr><td>2020</td><td>38</td><td>0.5</td></tr> <tr><td>2021</td><td>116</td><td>1.6</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 Profit Rate (%)	2020	38	0.5	2021	116	1.6
Year	Sales Revenue (million yen)																		
2020	7,663																		
2021	7,237																		
Year	Operating Profit (million yen)	Operating Profit Rate (%)																	
2020	38	0.5																	
2021	116	1.6																	
ユビキタスソリューション		<p>2021年3月期の国内の法人向けPC市場は、前年のWindows7サポート終了や消費増税前の駆け込み需要等の反動がありました。文教市場向けのGIGAスクールPCの展開が進み、全体では前期から大きく伸びました。2022年3月期は、GIGAスクールPCの展開が終了したことによる反動減や、半導体不足の影響は懸念されるものの、テレワークの浸透を背景に一定の需要は底堅く維持されると見られています。</p> <p>売上収益 ユビキタスソリューションの売上収益は3,346億円と、前期比で26.5%の減収となりました。前年のWindows 7サポート期限終了に伴うパソコン買い替え需要の反動による影響や、当期に実施した携帯販売代理店事業の譲渡による影響がありました。</p> <p>営業利益 営業利益は480億円と、前期比で212億円の増益となりました。携帯販売代理店事業の譲渡による利益254億円などの特殊事項を除くと、減収影響を受けて前期から47億円の減益です。</p>	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Sales Revenue (million yen)</th></tr> <tr><td>2020</td><td>4,552</td></tr> <tr><td>2021</td><td>3,346</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)	2020	4,552	2021	3,346	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Operating Profit (million yen)</th><th>Operating Profit Rate (%)</th></tr> <tr><td>2020</td><td>267</td><td>5.9</td></tr> <tr><td>2021</td><td>480</td><td>14.4</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 Profit Rate (%)	2020	267	5.9	2021	480	14.4
Year	Sales Revenue (million yen)																		
2020	4,552																		
2021	3,346																		
Year	Operating Profit (million yen)	Operating Profit Rate (%)																	
2020	267	5.9																	
2021	480	14.4																	
デバイスソリューション		<p>2021年3月期は、COVID-19の感染拡大を契機としたテレワークの広がりなどデジタルシフトを背景に半導体需要が拡大し、市場は伸長しました。管理規制の強化や災害・事故等によるサプライチェーンの混乱等により、需要に対して供給不足が継続することが懸念されるものの、今後も5Gの普及やDXの進展に伴い半導体需要は拡大していく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2,938億円と、前期比で4.7%の減収となりました。2020年3月期第3四半期に三重工場を譲渡した影響で減収となりましたが、この再編影響を除くと電子部品の所要増加により前期から増収となりました。</p> <p>営業利益 営業利益は298億円と、前期比で330億円の好転となりました。前期に実施した電子部品事業の再編に伴う費用がなくなった影響で100億円の好転です。この影響を除くと、半導体需要の高まりを受けて電子部品が年間を通じて好調に推移し、230億円の増益となりました。</p>	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Sales Revenue (million yen)</th></tr> <tr><td>2020</td><td>3,084</td></tr> <tr><td>2021</td><td>2,938</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)	2020	3,084	2021	2,938	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Operating Profit (million yen)</th><th>Operating Profit Rate (%)</th></tr> <tr><td>2020</td><td>-32</td><td>-1.1</td></tr> <tr><td>2021</td><td>298</td><td>10.1</td></tr> </table> <p>■ 営業利益 (損失) (左目盛り) — 営業利益率 (損失)率 (右目盛り)</p>	Year	Operating Profit (million yen)	Operating Profit Rate (%)	2020	-32	-1.1	2021	298	10.1
Year	Sales Revenue (million yen)																		
2020	3,084																		
2021	2,938																		
Year	Operating Profit (million yen)	Operating Profit Rate (%)																	
2020	-32	-1.1																	
2021	298	10.1																	

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	優先課題	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)															
Asia	<p>2020年のアジアIT市場は前年比5.0%増と、前年を上回る成長率で拡大しました。また、2020年から2021年にかけては、前年比11.9%増と大きく拡大することが予測されています。2020年から2023年の年平均成長率は7.9%増と、従来よりも市場は急速に拡大していくことが見込まれています。2019年にCOVID-19の感染拡大の影響で鈍化した反動も加わり、プロダクトからサービスまで幅広い市場で伸長していくことが見込まれています。</p>	<p>アジアでは、国や地域により異なる市場ニーズに合わせて、自動車や製造業、政府機関等の注力ターゲット領域を特定し、現地パートナーとも連携してビジネスを展開しています。現在サービス売上比率が高いシンガポール、タイ、中国、韓国では、コンサルティングなど上流段階での商談に注力して収益力を強化するとともに、自動車・製造・リテールでのグローバル／リージョナルオファリングを展開し、ビジネスアプリケーションサービスとマネージドインフラストラクチャサービスの拡大を図ります。一方で、プロダクト売上比率の高いフィリピン、インドネシア、台湾、ベトナムにおいては、インフラ運用のオートメーション化やパートナーアライアンスの強化等により収益力向上を図ります。COVID-19によってもたらされたニューノーマルに適合する働き方ソリューションは、幅広い業種や政府機関のお客様向けに引き続き提供を進めていきます。また、SDGsや社会課題への認識の高まり、お客様事業における各種データの利活用など、新たな課題やニーズに対しても、当社がグローバルに提供するテクノロジーやオファリング、パートナー連携などによるソリューションの提供に積極的に取り組んでいきます。</p>	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Revenue (Million Yen)</th></tr> <tr><td>2020</td><td>864</td></tr> <tr><td>2021</td><td>798</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)	2020	864	2021	798	<table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Operating Profit (Million Yen)</th><th>Operating Profit Rate (%)</th></tr> <tr><td>2020</td><td>23</td><td>2.8</td></tr> <tr><td>2021</td><td>26</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 Profit Rate (%)	2020	23	2.8	2021	26	3.3
Year	Revenue (Million Yen)																		
2020	864																		
2021	798																		
Year	Operating Profit (Million Yen)	Operating Profit Rate (%)																	
2020	23	2.8																	
2021	26	3.3																	
Europe	<p>2020年の欧州のIT市場は前年比2.6%増と、前年よりは鈍化したものの緩やかに成長しました。地域別にみると、中央・東ヨーロッパのIT市場は前年比8.9%増と前年を超える水準で大幅に拡大したものの、西ヨーロッパは前年比1.8%増と低い成長率にとどまりました。2020年から2021年にかけては、欧州全体のIT市場は前年比7.2%増と高い伸びが見込まれており、中央・東ヨーロッパが前年比10.1%増、西ヨーロッパが前年比6.9%増と特に中央・東ヨーロッパ地域が全体を牽引することが予想されています。2020年から2023年にかけての年平均成長率は、欧州全体では4.7%増と成長が見込まれており、地域別では、中央・東ヨーロッパが前年比4.3%増、西ヨーロッパが4.7%増と、いずれの地域でもCOVID-19感染拡大前よりもIT投資が加速していくと想定され、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>欧州では、2021年3月期の上期をもって、プロダクト製造工場の閉鎖や、低採算拠点からの撤退、固定費削減などの構造改革が完了しました。プロダクトビジネスについては、EMS (Electronics Manufacturing Service) を活用した効率的なオペレーションに切り替えると同時に、経営資源をサービスビジネスに集中し、売上の拡大と採算性の改善に努めています。今後は、日本とも協働しグローバル共通のポートフォリオを展開、オファリングの拡充を進めていきます。具体的には、北欧・西欧 (NWE*) では、業種軸をベースとした営業体制に刷新し、クラウドやセキュリティといった重点領域を強化・拡大すると同時に、SAPやMicrosoftといったパートナー製品を含めたソリューションを展開し、グローバルデリバリーセンターと連携した最適なデリバリーモデルを通じて、お客様の課題解決に向けたソリューション・サービスを提供していきます。中欧・東欧 (CEE*) では、新サービス提供基盤を構築し、サービスビジネス拠点への転換と、サービスの成長に取り組んできましたが、今後も公共や製造・自動車といった得意領域のお客様に対してグローバルオファリングなどのソリューションを展開することにより、サービス・デジタル分野での成長を目指します。</p>	<p>NWE</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Revenue (Million Yen)</th></tr> <tr><td>2020</td><td>3,560</td></tr> <tr><td>2021</td><td>3,478</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)	2020	3,560	2021	3,478	<p>NWE</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Operating Profit (Million Yen)</th><th>Operating Profit Rate (%)</th></tr> <tr><td>2020</td><td>47</td><td>1.3</td></tr> <tr><td>2021</td><td>53</td><td>1.6</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 Profit Rate (%)	2020	47	1.3	2021	53	1.6
			Year	Revenue (Million Yen)															
2020	3,560																		
2021	3,478																		
Year	Operating Profit (Million Yen)	Operating Profit Rate (%)																	
2020	47	1.3																	
2021	53	1.6																	
		<p>CEE</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Revenue (Million Yen)</th></tr> <tr><td>2020</td><td>1,716</td></tr> <tr><td>2021</td><td>1,704</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)	2020	1,716	2021	1,704	<p>CEE</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Operating Profit (Million Yen)</th><th>Operating Profit Rate (%)</th></tr> <tr><td>2020</td><td>108</td><td>6.3</td></tr> <tr><td>2021</td><td>53</td><td>3.2</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 Profit Rate (%)	2020	108	6.3	2021	53	3.2	
Year	Revenue (Million Yen)																		
2020	1,716																		
2021	1,704																		
Year	Operating Profit (Million Yen)	Operating Profit Rate (%)																	
2020	108	6.3																	
2021	53	3.2																	

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

*1 Northern & Western Europeの略。
*2 Central & Eastern Europeの略。

	市場環境	優先課題	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	<p>2020年の米州のIT市場は前年比4.8%増と、COVID-19の影響を受けて前年から若干鈍化したものの、堅調に成長しました。2020年から2021年にかけては9.2%増と急拡大することが予想されています。2020年から2023年にかけての年平均成長率も6.4%と、高い水準での成長率が持続する見込みです。</p>	<p>米州では2021年3月期に事業ポートフォリオの見直しを行い、ネットワークプロダクト以外のプロダクト事業からの撤退や、リテール事業でのグループ内の再編が完了しました。今後は、サービス事業領域においても選択と集中を行い、採算性の改善と事業規模の回復に両輪で取り組んでいきます。具体的には、お客様の業種に合わせた営業体制・アカウントプランを策定し、業種別ソリューションの整備・本社との連携によるグローバルオファリングの展開を強化します。</p>	<p>(億円)</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Sales Revenue (Million Yen)</th></tr> <tr><td>2020</td><td>666</td></tr> <tr><td>2021</td><td>507</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)	2020	666	2021	507	<p>(億円) (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Operating Loss (Million Yen)</th><th>Operating Loss Rate (%)</th></tr> <tr><td>2020</td><td>-174</td><td>-26.2</td></tr> <tr><td>2021</td><td>-54</td><td>-10.8</td></tr> </table> <p>■ 営業損失(左目盛り) — 営業損失率(右目盛り)</p>	Year	Operating Loss (Million Yen)	Operating Loss Rate (%)	2020	-174	-26.2	2021	-54	-10.8
Year	Sales Revenue (Million Yen)																		
2020	666																		
2021	507																		
Year	Operating Loss (Million Yen)	Operating Loss Rate (%)																	
2020	-174	-26.2																	
2021	-54	-10.8																	
Oceania	<p>2020年のオセアニアのIT市場は前年比3.7%増と前年から鈍化したものの、緩やかに成長しました。2020年から2021年にかけても、前年比2.6%増と緩やかな成長が持続するものと見られています。2020年から2023年の年平均成長率は3.2%増と、同水準での成長が継続していくことが見込まれています。</p>	<p>オセアニアでは、サービスビジネス比率が約7割と高い水準にある一方で、さらなる採算性の向上や、市場の変化とそのスピードに合わせたビジネス展開が課題となっています。2022年3月期は、業種コンサルティング機能の強化のため、地域別からより顧客中心の営業体制に刷新するとともに、さらなる効率化を実現するオペレーティングモデルに変更し、海外開発拠点の活用、自動化や標準化を進めています。高収益が期待できるデジタル領域での売上成長を推進するためのオファリングを整備するとともに、デリバリーにおける海外開発拠点への集約や自動化によるコスト削減を推進します。また、2021年4月に買収したVersor社を活用し、高度なデータアナリティクス・コンサルティング・サービスへの需要の拡大に対応し、付加価値が高いサービスビジネスへのシフトを図ります。</p>	<p>(億円)</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Sales Revenue (Million Yen)</th></tr> <tr><td>2020</td><td>745</td></tr> <tr><td>2021</td><td>743</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)	2020	745	2021	743	<p>(億円) (%)</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Operating Profit (Million Yen)</th><th>Operating Profit Rate (%)</th></tr> <tr><td>2020</td><td>20</td><td>2.7</td></tr> <tr><td>2021</td><td>17</td><td>2.4</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 Profit Rate (%)	2020	20	2.7	2021	17	2.4
Year	Sales Revenue (Million Yen)																		
2020	745																		
2021	743																		
Year	Operating Profit (Million Yen)	Operating Profit Rate (%)																	
2020	20	2.7																	
2021	17	2.4																	

株主メモ

(2021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	108,464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)	16,807	8.45
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	14,899	7.49
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,395	5.22
GIC PRIVATE LIMITED - C	5,491	2.76
富士通株式会社従業員持株会	4,442	2.23
朝日生命保険相互会社	3,518	1.77
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	3,396	1.71
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,220	1.62
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,002	1.51
富士電機株式会社	2,844	1.43

(注) 1. 持株比率は自己株式(8,002,339株)を除いて計算します。

2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)、株式会社日本カストディ銀行(信託口)および株式会社日本カストディ銀行(信託口7)の持株数は、各行の信託業務に係るものです。

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
FAX: 03-6252-2783

株主・投資家向け(IR)サイト上の「IRに関するお問い合わせ」からもお問い合わせいただけます。

URL: <https://pr.fujitsu.com/jp/ir/>

「富士通グループ 統合レポート2021」の発行にあたって(編集方針)

富士通グループの統合レポートは、株主・投資家をはじめとする皆様に向け、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、富士通グループ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。

2021年4月に発表した経営方針進捗レビューの内容を分かりやすく説明するとともに、経営方針では表しきれなかった社長の思いを誌面に反映させるよう心がけました。

編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」をはじめとする各種ガイドラインを参照しています。

なお、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。