

富士通グループ

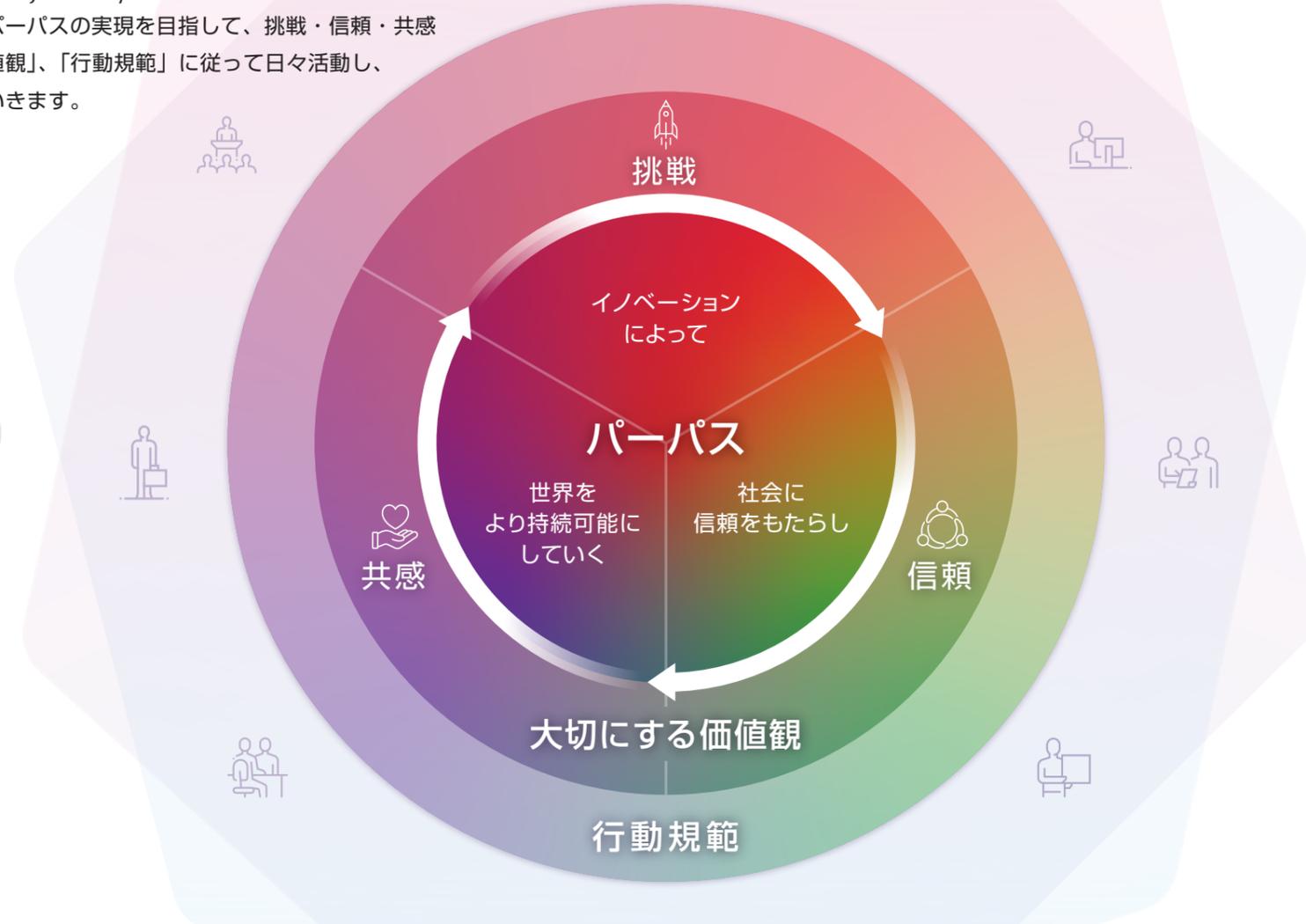
統合レポート
2020

shaping tomorrow with you

社会とお客様の豊かな未来のために

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」に従って日々活動し、価値の創造に取り組んでいきます。



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し、世界をより持続可能にしていこうことです

大切に する 価値観

- | | |
|-----------|--|
| 挑戦 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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

マネジメント・メッセージ

- 02 株主・投資家の皆様へ
代表取締役社長 時田 隆仁
- 08 新型コロナウイルス感染症への富士通グループの対応

富士通の全体像

- 10 Fujitsu at a Glance
- 12 財務ハイライト/ ESG ハイライト
(環境・社会・ガバナンスに関する主な指標)
- 14 取締役・監査役
- 16 独立社外取締役 対談

特集

- 20 「DX 企業」に向けた進展
- 26 キーパーソンが語る「DX 企業」への変革
- 26-27 副社長からのメッセージ
- 32-33 Ridgelinez 社長インタビュー
- 35-36 CFO からのメッセージ

サステナビリティマネジメント

- 38 サステナビリティマネジメント
- 40 サステナビリティマネジメントの全体像
- 42 人権・ダイバーシティ & インクルージョン (D&I)
- 44 ウェルビーイング/安全衛生
- 46 環境/サプライチェーン
- 48 コンプライアンス
- 50 コミュニティ
- 52 ステークホルダーダイアログ

コーポレートガバナンス

- 54 役員一覧
- 56 コーポレートガバナンス
- 64 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)
提言に沿った開示情報
- 66 リスクマネジメント
- 68 情報セキュリティ管理

事業概況

- 70 パフォーマンスハイライト
- 72 セグメント別ハイライト
- 74 地域別ハイライト
- 76 株主メモ
- 77 富士通グループの情報開示

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

・主要市場における景気動向 (特に日本、欧州、米州、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

株主・投資家の皆様へ



代表取締役社長
時田 隆仁

富士通のパーパスの実現に向けて、 グローバルな社会に共感する力を高め、 しなやかな変化を続け、価値の創造に取り組みます。

社会への共感を、現状を転換する力にする

2020年、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こと」という存在意義（パーパス）と、その実現に向けた全社員の行動の原理原則である「Fujitsu Way」の刷新を発表しました。

ビジネスモデルの変革に取り組む中で、私は、富士通グループでなければ生み出し得ない価値とは何かを考え続けています。そして、この問いをグループ社員13万人1人ひとりが自問自答することが、私たちが現在取り組む変革を成し遂げるためには不可欠だとも考えるようになりました。パーパスの制定とFujitsu Wayの刷新は、こうした考えをもとに社内外の様々な人々と重ねてきた議論が結実したものです。

2019年6月に社長に就任して以来、様々な場面で、富士通グループ社員が持つ能力の高さ、技術力の素晴らしさ、そして自らの仕事に対する真摯さを改めて認識しました。しかし一方で、そうした力を持つ社員の取り組みがともすれば単独の「点」とどまり、現状を転換する力につながっていないという歯がゆさを覚えたのも確かです。それは、目の前の仕事だけを見る結果、自らの仕事はどこにつながるのかへの想像が十分に働かず、結果としてお客様のさらに先に存在する社会の課題に対する共感が薄れているのではないかと、という懸念につながっています。

パーパスは、富士通グループの社会に対する約束であるとともに、社員1人ひとりがグローバルな社会に視野を広げ「自らの仕事の先」を考える力を培い、社会の動きに対する共感を高めるために設定したテーマでもあります。売上高が約3兆8千億円（2019年度）、グループ社員数が約13万人という「大企業」の一員として、社会に一石を投じるような問題提起を行い、スケールの大きな変革をリードするという気概を持つことを、社員に求めているのです。私自身も、リーダーとして富士通グループのあるべき姿を明確に指し示すことで、社員の気概を変革の推進力へと統合し、中長期的な成長を実現する決意です。

経営判断と行動のスピードを重視したCOVID-19対応

社長就任からの1年数カ月を振り返ると、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が社会、経済、人々の暮らしにもたらした影響の大きさに改めてショックを感じます。私自身、社長として社員とその家族の生命を守るという責任を、強烈な緊張と共に再認識することになりました。

2019年の秋から、前述した当社グループのパーパスについての議論を社内でも重ねてきたことが、ある意味でCOVID-19への準備運動にもなりました。「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」というパーパスをいかに実現すべきかを問い続けていたからこそ、社員とその家族の生命と安全の確保に加え、特にヘルスケアや自治体といったCOVID-19の感染拡大防止の最前線の現場に立つお客様の支援に向け素早く行動できたのは確かです。

もちろん、今考えれば十分な対応とは言えなかったこともあるでしょう。しかし、状況が刻々と変動する中で、必要な対策を迅速に実施するために経営判断をスピーディに下しアクション

“ パーパスをいかに実現すべきかを 問い続けていたからこそ、 社員の生命と安全の確保に加え、 お客様の支援に向け素早く行動できたのは確かです。”

を取り、かつ、当社グループの対応について社内外に適宜情報を発信するという面では、打つべき手は打てたと考えています。また、2020年3月からリモート形式に切り替えて開催した取締役会において、阿部取締役会議長のリードの下、COVID-19対応やビジネスの継続について対面での会議と変わらぬ密度の高い議論や意見交換が交わされたことも、大きな支えとなりました。

パンデミックが引き起こした価値観の転換

COVID-19のインパクトが極めて大きい理由は、日本も含めた世界各地で現在も感染が継続あるいは拡大しているからというだけではありません。中長期的な観点でより大きな意味を持つのは、この先2、3年間で徐々に表れるはずだった社会の変化が、パンデミックの発生によって2、3カ月のうちにいわば強制的に引き起こされたこと、それによって価値観の転換が起こり、企業経営や私たちのくらしが急速な変化を遂げつつあることだと私は考えています。

感染拡大防止のために規模の大小を問わず多くの企業が導入したテレワークは、今回のような危機がなければ何年かかかったであろうレベルにまで短期間のうちに浸透しました。COVID-19は、個人の働き方のスタイルの見直しにとどまらず、人材・組織やお客様リレーションのマネジメントに対するアプローチの変化、サプライチェーンや事業ポートフォリオの再考、さらにはビジネスモデルを再構築する動きも促しています。こうした動きは今後一気に大きな潮流となって、デジタル技術とデータを駆使した革新的なサービスやビジネスプロセスの変革、つまり「デジタルトランスフォーメーション (DX)」に対するニーズという形で表出する可能性を高めています。DXの実現やそれを支えるビジネスが、一気に拡大する機運があるのです。

「For Growth」と「For Stability」でお客様の事業成長に貢献

当社グループは、2020年7月に発表した経営方針において、お客様の事業成長に貢献する「For Growth」と、お客様の事業安定に貢献する「For Stability」の2つの事業領域における価値創造を通じてパーパスの実現を掲げました。このうち「For Growth」領域は、データを活用した新たなビジネスの創出やデジタル技術を駆使した事業の変革を目指すDXと、従来型のITシステムをクラウドベースのサービスなどに置き換えて更新する「モダナイゼーション」を包括するデジタル領域です。一方「For Stability」領域は、いわゆる「従来型ITサービス」と呼ばれる、現時点での当社グループの収益基盤です。私たちは、2023年3月期にテクノロジーソリューション*で売上高3兆5,000億円、営業利益率10%という財務目標の達成に向け、「For Growth」「For Stability」の2つの領域において当社グループならではの価値を創出すべく、4つの課題に取り組んでいます。

* 新セグメントでの区分。セグメント変更に関する詳しい説明は、P37をご参照ください。

▶ COVID-19への対応 ▶ P8-9

▶ 独立社外取締役 対談 ▶ P16-19

▶ 2つの領域における価値創造 ▶ P21

▶ 財務目標の達成 ▶ P35-36

グローバルビジネス戦略の再構築

2018年から取り組んでいる欧州ビジネスの構造改革が前進した結果、2020年3月期は海外リージョン部門の営業利益を黒字化することができました。また、各リージョンヘッドと富士通本社のコミュニケーションの密度も上がっています。しかし、現時点ではまだ成長への反転には至っておらず、率直に言って、4つの課題の中でも最もチャレンジングであると認識しています。

グローバル企業であるということは、富士通グループのアイデンティティの一部であり、また、グローバルな事業展開から得られる人材やネットワークの多様性は、私たちの事業のレジリエンスや経営資本の厚みの源泉でもあります。富士通ならではのサービスをグローバルに提供することでパーパスを実現すべく、グローバルビジネス戦略の再構築を継続します。

日本国内での課題解決力強化

当社グループが優位性を確立している日本市場においては、その優位性をさらに強化すべく、「For Growth」を強力に推進します。自治体、文教、ヘルスケア、中堅民需といった日本特有の要素が大きい市場に対しては、ITシステムの現状や法規制・政策の動向など、固有の状況に合わせた提案が求められます。こうしたニーズを捉えビジネスを拡大する目的で、日本国内のビジネスを担う新会社として富士通Japanを2020年10月1日に発足しました。また、これに併せ、国内グループ会社の役割と体制の最適化を進める計画です。

お客様事業の一層の安定化に貢献

デリバリー体制の強化も継続します。2020年に日本市場向けに設置した「ジャパン・グローバルゲートウェイ」は新たな取り組みの一例です。これは、グローバル標準で効率的な開発・サポートを行うグローバルデリバリーセンターのより一層の活用を目的としたニアショアセンターで、日本のお客様に特有のニーズや個別案件の要件をオフショア標準に落とし込む機能を担います。競合他社のベストプラクティスにも学びながら、リモートでの対応や標準化を進めお客様へのサービス提供のスピードと品質を向上するとともに、既存ITサービス事業の収益性を高めます。

お客様のDXのベストパートナーへ

お客様のDXを支援するビジネスに関しては、2019年から準備を進めてきた新会社Ridgelinez (リッジラインズ) が2020年4月に営業を開始し、コンサルティングから先進テクノロジーの実装まで、ワンストップのサービスとしてお客様に提供しています。Ridgelinezは富士通のDX企業への変革を具現化した1つの姿であり、富士通とは異なる新たなカルチャーの下、独自の仕組みや社内制度を整備して、柔軟性、機動性に長けた自由な発想でDXに取り組むことを期待しています。

M&Aやベンチャー企業への出資を通じてDXを支える「エコシステム」の構築にも取り組んでいます。例えば「今後の世界において従来の石油の地位を占めるのはデータだ」と言われる中で、私たちはデータ解析の先進的なソフトウェアプラットフォームを持つ企業との提携を進めています。これにより、これまで存在しなかった新しい市場をつくりだし、優位性を確立していきたいと意気込んでいます。ほかにも、複数の異業種企業が持つ「価値」をデジタル通貨やポイントとして相互に変換する決済連携プラットフォームの創出を目指す共同プロジェクトもスタートしています。当社の強みである日本国内における圧倒的な顧客基盤とお客様との信頼関係を、外部パートナーの持つプラットフォームやデータと掛け合わせ、これまでにないDXソリューションの開発によって新たな市場を開拓する挑戦が始まっています。

▶ グローバルビジネス戦略の再構築 ▶ P26-27

▶ 富士通Japanの発足 ▶ P28

▶ ITサービス事業の収益力強化 ▶ P26-27, 28

▶ Ridgelinez ▶ P32-33

▶ M&Aやベンチャー企業への出資 ▶ P31

社内DXの推進

新たな価値創造に向けたグループ内の変革も加速しています。経営に関連する様々なデータをタイムリーに蓄積・分析し経営判断に活用する「データドリブン経営」の仕組みづくり、全部門が参画する**「全社DX推進プロジェクトの発足」**、お客様の声をリアルタイムで活かす**「マーケティング戦略の構築」**、「ニューノーマル」におけるオフィスのあり方や働き方を見直す**「Work Life Shift」**など、社内の変革に向けた施策を進めています。

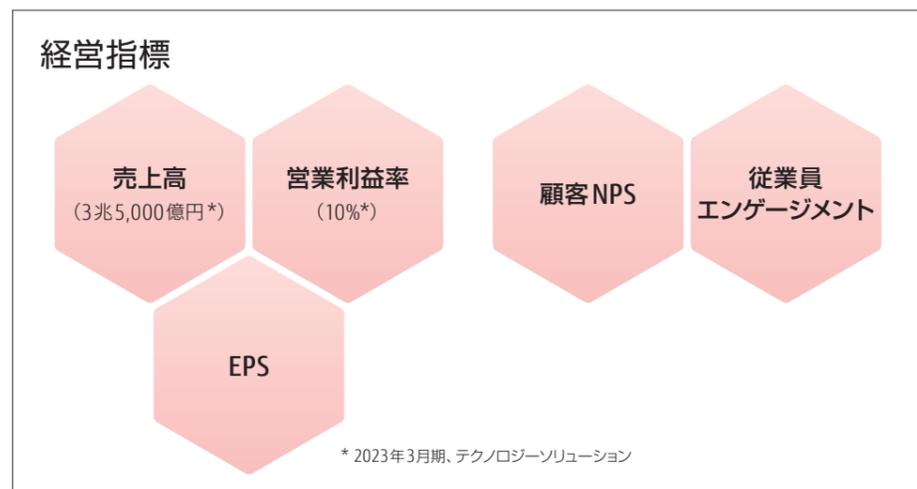
一連の施策を矢継ぎ早に打ち出したのは、意識的な決断です。それは、富士通グループのあるべき姿の実現に向けた本質的な変革を進めるには、表面に見えている一部の問題を徐々に修正するのではなく、その周辺や根幹も含めてすべてを変えなければならないと考えているからです。

改革を加速させるべく2020年度に新たに外部より迎えた経営幹部の活躍により、期待以上の効果が生まれています。彼らが、グローバルベストプラクティスを含めた広範な知識や経験から得た新たな洞察を当社グループにもたらし、グループ内におけるいわば「インフルエンサー」として機能しているからです。私自身も含めた富士通グループ生え抜きの経営幹部たちも大いに刺激を受けており、変革を阻む組織内部の論理や暗黙の了解、いわゆる「グループシンク」を打破する力につながっていると見ています。

非財務指標が表す変化へのコミットメント

私は最近、今後の当社グループに必要な力は**「しなやかに変わる」**ことではないかと考えています。ルールや方針に縛られた硬直的な状態、例えば、鉄骨をボルトでぎちぎちに締めつないだ構造物は、身動きが取れません。もちろん、ボルトを締めなければ構造物は成り立ちませんが、あまりにもたくさんあると外すのが大変すぎて変更がききません。対して、私たちに必要なのは、あるべき姿に向かって進みながらも、状況の変化を迅速かつ的確に把握し敏捷に軌道修正する力ではないかと思うのです。

2020年7月に発表した経営方針において、**「財務指標と並んで非財務指標を掲げた」**のも、**「しなやかな変化」**を可能とするための打ち手であると言えます。狙いは、お客様からの信頼を示す「顧客ネット・プロモーター・スコア (NPS)」と、社員の仕事への手応えや組織への帰属意識を示す「従業員エンゲージメント」を測ることで、私たちの価値創造にとって重要な要素の変化を迅速かつ的確に把握し、経営に反映することです。



- ▶ DX推進プロジェクト ▶ P29
- ▶ マーケティング戦略 ▶ P30
- ▶ Work Life Shift ▶ P24-25

- ▶ 変化を促す仕組みの整備 ▶ P34

- ▶ 経営指標とGRB ▶ P22-23

“ 私たちに必要なのは、あるべき姿に向かって進みながらも、状況の変化を迅速かつ的確に把握し「しなやかに変わる」力ではないかと考えています。 ”

顧客NPSや従業員エンゲージメントの持つ意味は、システムエンジニアとしてお客様にサービスを提供した私自身の経験を振り返っても、大いに納得できるものです。最終的に完成するITシステムに対するお客様の満足度や共に働く仲間のやりがいは、単独のプロジェクトの成否にとどまらず、当社グループ全体への評価に直結します。そうした評価がもたらす付加価値や競争優位性は、収益や利益といった財務指標に反映されます。つまり、非財務のパフォーマンスと財務のパフォーマンスは、持続的な価値創造にとって、ひいてはパーパスの実現にとって不可欠な両輪なのです。

今回、データの収集・分析が緒についた段階であることから、具体的な数値目標を提示せずに非財務指標を掲げた点に関しては、説得力を欠くというご批判も覚悟しています。また、富士通グループが責任あるグローバル企業として取り組むテーマである**「グローバルレスポンシブルビジネス (GRB)」**の7つの重点課題の推進と非財務指標の改善の相関性を明らかにすることも、今後の課題であると認識しています。しかし、たとえ拙速であったとしても、当社グループの変革に対するコミットメントを表明し、データドリブン経営の実践を示すことが重要であると、私たちは判断しました。今後、グローバルなデータ収集・分析によって当社グループの価値創造に貢献する要素や取り組みについての理解を一層深め、ステークホルダーの皆さんとの対話にも活かしていきたいと考えています。

社内のコミュニケーション基盤の整備が進むにつれて、富士通グループの将来の姿に対する社員の強い関心に直接触れる機会が増えたことは、私にとって大きな励みになっています。今後は、こうした関心が社員の行動を変え、それをお客様にも実感していただけるようになりたい、さらに、そうした変化を通じて「富士通グループが変わってきた」ことを株主・投資家を含めたすべてのステークホルダーに見ていただきたいと考えています。

お客様や社会の将来像を新しい視点で描き、「しなやかな経営」によって価値を創造することで、富士通グループの持続的な成長、そしてパーパスの実現に邁進する決意です。変わり続ける私たちに、ご期待ください。

代表取締役社長

時田隆仁

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）への富士通グループの対応

COVID-19の世界的な感染拡大を受け、富士通グループは、お客様、お取引先、従業員とその家族の安全確保・感染予防、感染拡大の防止、そして当社グループとおお客様の事業継続に向け、多面的な対応を進めてきました。

基本方針

当社グループは、お客様、お取引先、従業員とその家族、そして、地域社会を含む人々の生命の安全を最優先し、事業展開を行う世界各国政府および自治体の施策や勧告に応じた感染防止策を実施したうえで、事業継続計画に基づいた対応を推進しました。

基本方針の詳細はこちらをご参照ください。
<https://pr.fujitsu.com/jp/news/2020/03/24.html>

事業継続計画についての詳細は、
P66-67「リスクマネジメント」をご参照ください。

従業員の感染予防と安全確保

グループ従業員の約64%にあたる8.2万人が働く日本では、2020年2月27日に政府が全国の学校に休業要請を行う前日に、まず在宅テレワーク勤務を強く推奨しました。次いで4月7日の政府による緊急事態宣言発出に先立つ3月27日には、首都圏の従業員を対象に、その後、全国の事業所に勤務する全従業員を対象に、原則在宅テレワーク勤務としました。日本国外においても、厳格な都市封鎖が実施された欧州や各国の都市部に勤務する従業員を中心に、政府や自治体の施策に基づき、原則在宅テレワーク勤務としました。

お客様の事業所におけるシステムエンジニア（SE）の運用・保守作業など、在宅テレワークでの対応が困難な業務に

ついては、幹部社員がお客様とコミュニケーションを図り、必要人数や事業所への滞在時間を必要最小限とすることなど感染防止措置が取られるよう要請しました。加えて、お客様の了解が得られた場合は、運用・保守や開発についても在宅テレワークを推進しています。今後、お客様の事業所へのSEの常駐に関しては、お客様の要望をヒアリングしつつ、COVID-19への対応を越えた「Work Life Shift」の観点から、必要性を継続的に検討する方針です。

従業員の健康と安全確保への取り組みについての詳細は、
P45「安全衛生」をご参照ください。

社外のステークホルダーとのコミュニケーション

マーケティング活動、およびお客様との面談や打ち合わせについては、ウェブコンテンツ配信とウェブ会議システムを最大限活用しています。3月以降は、経営幹部による投資

家向けの業績や経営方針の説明と質疑応答に関しても、ライブストリーミング形式で実施しています。

働き方の見直し

日本においては、5月25日の緊急事態宣言の解除後も、従業員の在宅テレワーク勤務を基本とし、オフィスへの出勤率を最大25%程度にコントロールしているほか、海外出張や国内遠隔地への出張を原則禁止としています。

7月には、DX企業に向けた変革の一環として、COVID-19を経た「ニューノーマル」な社会における新しい働き方とウェルビーイングの実現を目指し、全世界における取り組みに先駆けて、まず日本において全従業員を対象とする「Work Life Shift」**P24-25**と名付けた新たな働き方への変革を発表しました。

社会課題の解決に向けた取り組み

COVID-19の感染拡大と感染防止策の実施に伴う影響が社会に広がる中、社長の時田はグループ従業員に対して安全を優先する行動を促すとともに、感染症対策の前線に立つ関係諸機関からの協力要請への迅速な対応と、社会課題の解決に向けた取り組みへの提案を呼びかけました。

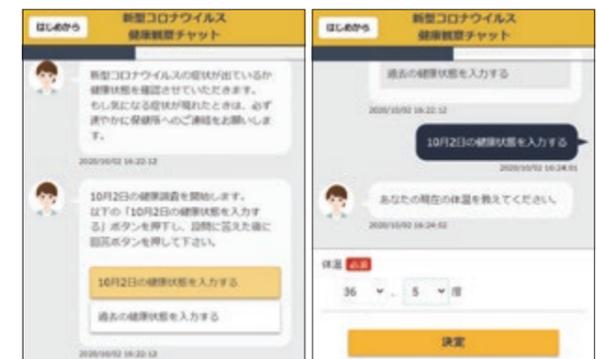
COVID-19の感染拡大を受けた社会課題の解決に向けた社内からの提案についての詳細は、
P50-51「コミュニティ」をご参照ください。

感染状況や予防策に対する円滑な情報発信への支援

感染拡大防止に必要な情報の収集にあたる日本の自治体・保健所に、感染患者の接触者の健康状態に関わる情報を収集・共有・管理するサービスを提供しています。これは、クラウドベースのチャットボット「CHORDSHIP（コードシップ）^{*1}」を活用し、保健所職員や接触者本人がモバイル端末を使い、アプリケーションが提示する簡単な設問に答えながら健康状態を入力するシステムです。9月1日現在、全国約25の自治体・約70の保健所に導入されています。

このシステムの開発がスタートしたのは、厚生労働省の新型コロナウイルス感染症対策本部クラスター対策班から支援の要請があった2月26日。当社は、「新型コロナウイルス感染症対策特別チーム」を編成し、3月5日には、システムの第1版をリリースするスピードで応えました。その後も、地域住民からの相談や問い合わせに対応する新たなサービスを提供するなど、効率的な情報収集に貢献しています。

^{*1} 富士通が開発したAIを用いた自動会話プログラムで、金融機関や大手企業のコンタクトセンターなどで活用されている。モバイル端末のアプリケーションやSNS連携を標準実装する。



患者の接触者が、スマートフォンから日々の健康状態を報告する「健康観察チャット」の入力画面イメージ。保健所の情報収集と管理業務の負荷軽減に貢献する。

COVID-19の感染予防・治療・ワクチン開発などの研究開発活動への支援

COVID-19のまん延終結を目的とした行為に対し、保有する知的財産権の無償開放を推進する米国の「Open COVID Pledge」および日本における「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」に賛同を宣言するとともに、当社が保有する新薬開発の支援や患者の見守りなどに関する知的財産権約4万件を無償で開放しました。

なお、理化学研究所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）」は、2021年度の共用開始に先立ち一部のノードにおける試行的利用が開始され、理化学研究所が文部科学省と連携して実施する、治療薬候補の同定や室内環境におけるウイルス飛沫感染の予測と対策などに活用されています。

お客様の事業継続とレジリエンス発揮への支援

お客様のテレワーク導入を支援するほか、ものづくりのデジタル化を実現する製造業向けソリューションCOLMINA（コルミナ）^{*2}の一部の製品や中小企業向け特許管理クラウドサービスを無償で提供しています。

COVID-19を経た「ニューノーマル」の時代に向けて、富士通は新たなビジネスのReimagine（リイマジン）を提唱し、お客様の働き方改革やものづくりの革新を支えています。

^{*2} 製造業のDXを支えるサービス基盤。製造現場で収集した多様で膨大なデータを活用してデジタル空間に仮想工場を再現し、ものづくりの最適化を実現する。

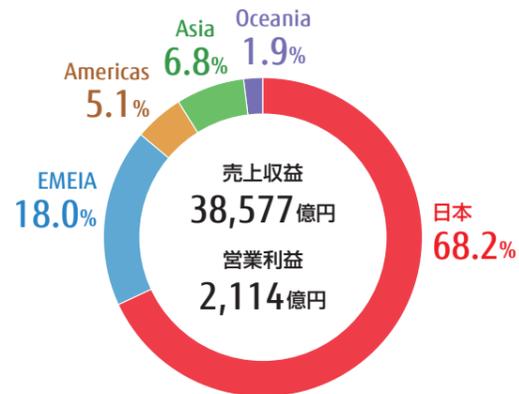
Reimagineについての詳細は、こちらをご参照ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/dx/newnormal/>

COVID-19に対する富士通の対応についての詳細は、こちらをご参照ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/covid19/>

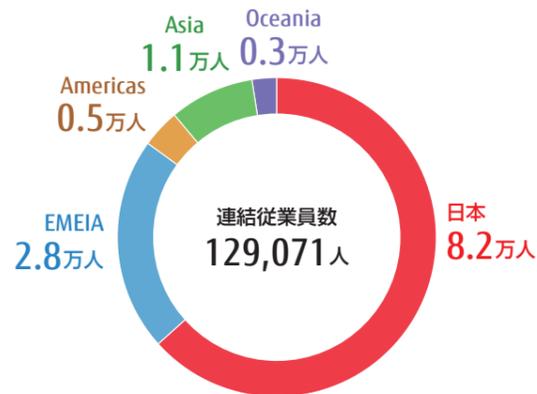
Fujitsu at a Glance

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。

売上収益(所在地別)比率 (2020年3月期)

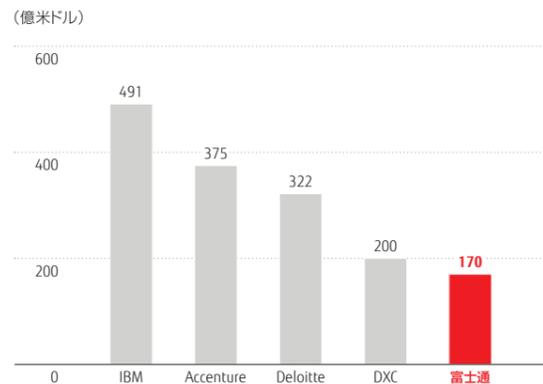


連結従業員数 (2020年3月31日)



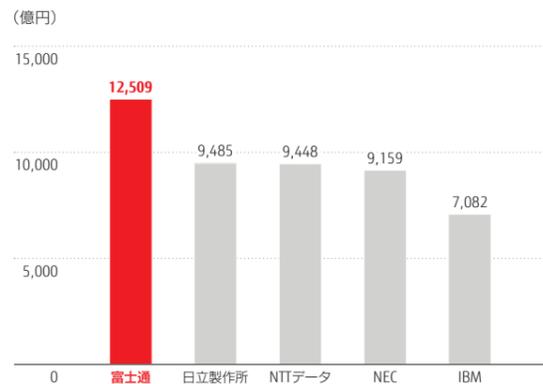
ITサービス市場での富士通のポジション

世界サービス売上高



(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2018年の売上額に基づく
出所: IDC, 2019年7月「Worldwide Services Market Shares, 2018: The Services Market Expansion Continues」(IDC #US44800719)

国内ITサービス売上高



(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, 2020年6月「国内ITサービス市場シェア, 2019年: DX領域の売上への寄与が本格化」(PJ45134120)

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)

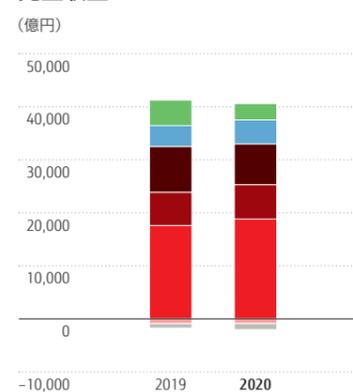
全社消去

- セグメント間の売上消去

(注) 2021年3月期から適用している新セグメントでの開示です。下記のセグメント別業績は、2019年3月期に遡及して新セグメントで示しています。セグメント変更についての詳しい説明は、P37をご参照ください。

セグメント別業績

売上収益



営業利益



テクノロジーソリューション

(前期比)

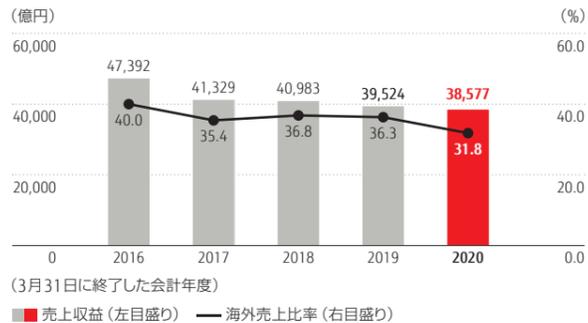
売上収益 **1.6%増**
営業利益 **26.3%増**
営業利益率 **1.1ポイント改善**

■ テクノロジーソリューション(ソリューション・サービス) ■ テクノロジーソリューション(システムプラットフォーム)
■ テクノロジーソリューション(海外リージョン) ■ テクノロジーソリューション(共通)
■ ユビキタスソリューション ■ デバイスソリューション ■ 全社消去

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



売上収益 -946億円 Down

デバイス事業における再編影響で約1,820億円減収しました。また、ドル、ユーロ、ポンドが円高に推移したことで、477億円の減収影響がありました。一方で、当社のコア事業であるテクノロジーソリューションが国内サービスを中心に大きく伸長するなどして、本業ベースでは1,352億円増収しました。

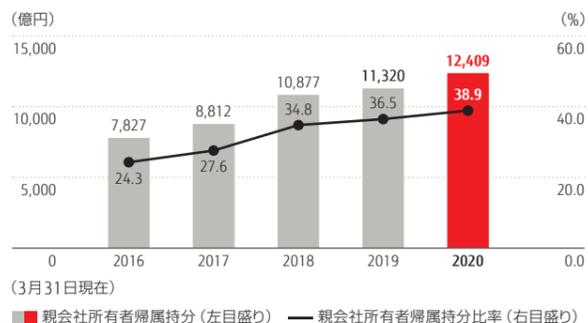
親会社所有者帰属当期利益 / ROE



親会社所有者帰属当期利益 +554億円 Up

親会社の所有者に帰属する当期利益は、営業利益の増益などにより前期比554億円の増益となりました。法人所得税費用は682億円と、課税所得の増加により前期比で171億円増加しました。

親会社所有者帰属持分 / 親会社所有者帰属持分比率



親会社所有者帰属持分比率 +2.4ポイント Up

親会社の所有者に帰属する当期利益1,600億円を計上したこと等により、利益剰余金は前期末から1,590億円増加しました。株主還元施策として299億円の自己株式取得を実施したこと等により自己株式は596億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。

営業利益 / 営業利益率



営業利益率 +2.2ポイント Up

ソリューション/SIでの開発効率化、国内のインフラサービスでの保守、運用サポートの効率化、ハードビジネスにおけるキーデバイスの価格低下によるコストダウン効果を中心に採算性改善が進みました。1997年3月期以降初めて、営業利益率が5%を超えました。

フリー・キャッシュ・フロー



フリー・キャッシュ・フロー +1,294億円 Up

本業の好調や売却債権の回収が進み、営業活動によるキャッシュ・フローは前期から2,478億円の収入増となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは前期から1,183億円の支出増となり、合わせてフリー・キャッシュ・フローが大きく改善しました。

1株当たり配当金



1株当たり配当金 +30円 Up

年間配当は180円と前期から年間30円増額しました。また、500億円の自己株式取得枠を設定し当期中にうち299億円を取得しました。今後も事業と利益の成長に見合った配当を安定的に実施し、財務の健全性を担保し資金需要も勘案したうえで機動的な自己株式取得を実施します。

ESGハイライト (環境・社会・ガバナンスに関する主な指標)

温室効果ガス (Scope 1、2) の排出量推移



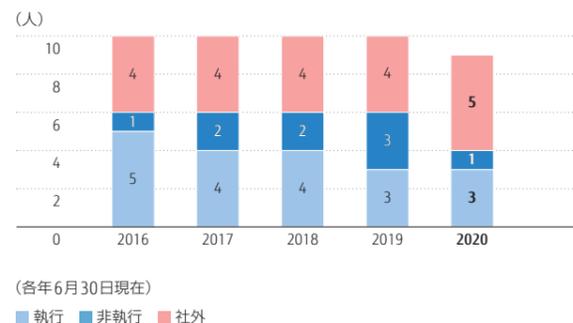
2020年3月期末の排出量は、2019年3月期末比13.1%削減しました。
(注) 集計範囲は富士通株式会社および国内外グループ会社です。
Scope 1: 事業活動による直接排出
Scope 2: 他社から供給されたエネルギーの使用に伴う間接排出

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



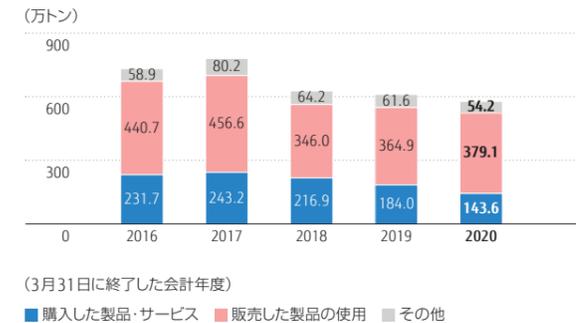
各組織における情報セキュリティ監査の品質向上のため、「情報セキュリティ監査人教育」を開講しています。また、日本セキュリティ監査協会が認定する監査人資格の取得を推進し、国内で最も多い資格者を有しています。
(注) 集計範囲は、富士通株式会社および国内グループ会社です。

執行 / 非執行 / 社外取締役



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。

温室効果ガス (Scope 3) の排出量推移



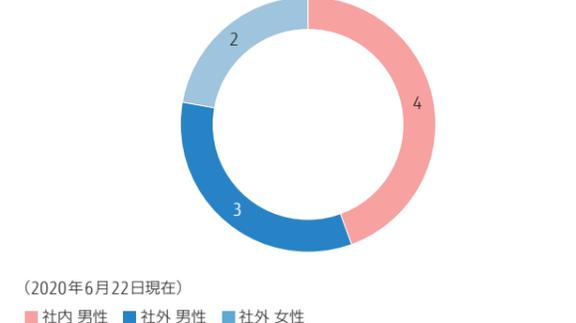
2020年3月期末の排出量は、2019年3月期末比5.5%削減しました。
(注) 集計範囲は富士通株式会社および国内外グループ会社です。
Scope 3: 事業活動に関する間接排出 (Scope 1、2以外)

男女別社員数 / 女性幹部社員比率



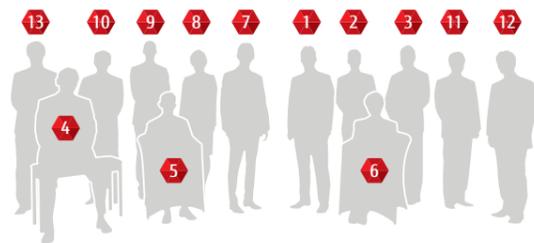
2021年3月期に女性社員比率20%、新任女性幹部社員比率20%の達成を目指し、女性社員を対象とした選抜研修などの取り組みを進めています。
(注) 集計範囲は、富士通株式会社です。

取締役会ダイバーシティ



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。2020年6月22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。

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 横田 淳
取締役*

6 向井 千秋
取締役*

7 阿部 敦
取締役*

8 古城 佳子
取締役*

9 スコット キャロン
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

取締役の詳しい経歴はP54-55をご覧ください。

独立社外取締役 対談

DX企業への変革を加速するコーポレートガバナンスのあり方



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

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

2020年6月22日に開催された株主総会において、新たな独立社外取締役を加えたガバナンス体制が承認されました。株主総会の終了後の取締役会議長と新任取締役のお2人が、富士通の近年のガバナンス体制の変化への評価と、DX企業への変革の進捗について意見を交換しました。

阿部 先ほどの総会で、新しい取締役会のメンバーが全員承認されました。これから一緒に富士通の変革を進めていきましょう。

キャロン 私はこれまで、投資家として富士通のことを素晴らしい会社だと尊敬してきました。阿部さんともディスカッションの機会を得て信頼関係を築いてきたと思っていますので、独立社外取締役として直接参画できることが非常にうれしいです。富士通の変革にコミットしていきます。

阿部 機関投資家であり、当社の大株主でもあるいちごアセットマネジメントの代表者であるキャロンさんのお名前が独立社外取締役候補として挙げられたときに、ほかの社外取締役はもちろん、執行役員、一部の株主、それに社外の有識者まで、実はいろいろな人にヒアリングをしました。約8割の方々は「ぜひやるべきだ」と賛成してくれました。2割の方々は、利益相反やいちごアセットマネジメントによる当社株式売却が意図せざるメッセージの発信になるといった課題が指摘されました。そうした懸念も検討したうえで、取締役会においてキャロンさんに資本市場の声を代弁していただくメリットが勝ると、我々は結論付けました。

キャロン 取締役会で私が触れる情報についてはファイアウォールを設けて厳格に管理します。いちごアセットマネジメントは、富士通が強い、良い会社であると評価させていただき、長期的な価値創造に期待をして投資しているので、目先の変化を捉えて売却する意図はまったくありません。

——投資家として、富士通のどのようなところを「強い、良い」とされていますか。

キャロン 技術を活用して社会、世界に貢献する姿勢が明快なところですね。日本はESG大国だと私は以前から主張しているのですが、その中でも富士通は現場の社員から社長まで、弱者を守り社会にとっての価値を追求しようという意思が徹底しています。私を独立社外取締役にしたいと推してくれたことに表れているとおり、ガバナンスも先進的です。私が知る限り、機関投資家を自らの意思で社外取締役として迎えた大きな日本の上場企業はこれまでありません。富士通が、サービスを通じて世の中を支えていくという使命を持って、自律的にガバナンス体制を強化している点は、欧米企業と比べてもまったくそん色ないと考えています。

阿部 当社はこれまで、継続的にガバナンスを強化してきました。非執行取締役が同数以上を占める取締役会構成とともに、著名経営者でなくても、多様なバックグラウンドを持つ一家言ある論客を独立社外取締役としてきました。私が取締役になった2015年以降も、独立役員会議を開催して独立役員の実質的な監督・助言を支える仕組みをつくり、2019年からは私自身が取締役会議長を務めるようになりました。2020年はさらにエポックメイキングだと思っています。独立社外取締役が過半数を占める構成になったことに加え、キャロンさんが入って株主・投資家の視点、資本市場の生の声を直接取締役会で聞き、議論できる体制になったのですから。

富士通が、サービスを通じて世の中を支えていくという使命を持って、自律的にガバナンス体制を強化している点は、欧米企業と比べてもまったくそん色ありません。

キャロン ガバナンスは、企業としてあるべき姿、正しい姿を担保するためにあると同時に、企業が持つ価値を開放する機能も持ちます。富士通グループが5年後10年後を見据えて変革を実現し成長することは、日本企業ならではの価値創造をグローバルに示し、世界の多様性に貢献することにもなると期待しています。

——阿部取締役は、2019年6月に独立社外役員として初めて、取締役会議長に就任されました。1年で、どのような変化が表れていますか。

阿部 日本企業で慣例化していた仕組みのうち、ガバナンスの原則に照らすと特異なものを見直して枠組みを整備するという点では、一区切りつけたと思います。ただし、課題もまだあります。最近、ほかの取締役から直接ヒアリングして私の取締役会議長としてのパフォーマンスも含めた実効性評価を実施したのですが、1つひとつの議題に関して深い議論ができないという以前からの指摘については、徐々に改善してきたものの、1年で完全には解消できていません。キャロンさんにはこれから参加していただくこととなりますが、取締役会への報告事項が多く、時間の制約から議論の時間が限られることもあるのです。

キャロン 概ね方針も内容も固まって「はい承認してください」という状態の議題が上がってきたら、正直に言って困惑します。もっと前の段階から議論に参加してしっかり納得したうえで合意したいですね。





パーパスにしてもそこに紐づく価値観にしても、ただ祭り上げるだけでなく、私たち1人ひとりが「価値観を生き」なければなりません。

阿部 社内の執行幹部間で議論を重ねて「決定間近」にまで詰めた議案を取締役に上程するというのが、これまで日本の会社でよく見られたパターンです。私たちは、特に戦略的な重要性を持つ経営課題について、取締役会において議論を尽くして意思決定したいという考えで数年かけて改善を図ってきました。2020年の評価を受けて、もっと早い段階から取締役会で検討しようと事務局とも調整して、7月から取締役会の運営方法をさらに変えようと準備中です。独立役員会議もより一層充実させて、独立役員が知識を更新し続けることも必要ですね。その分独立社外取締役としては負荷が大きく大変ですが、キャロンさんからのインプットに期待しています。

——戦略的な重要性を持つ経営課題の本丸である「DX企業」への変革の進捗についてはどのように評価されていますか。

阿部 4月のRidgelinezの立ち上げ、6月のPalantir Technologiesへの出資と戦略的提携合意、ジョブ型人事制度の運用開始と、かなりのスピード感で変革に向けた施策を打ち出していることを評価しています。第1四半期決算公表時に発表を予定しているキャピタルアロケーションポリシーも含め、DXをどうやって具体的に進めるのか、何にフォーカスするのか、現在執行陣がより詳細かつ明確な進路を定めているところですが、全体としては、変革に向けた最適解を導き出すべくいろいろな知見を持ち寄って、いい方向に動いていると考えています。

キャロン その中から、富士通ならでの、富士通らしさがあるサービス、ほかの会社ではやれないようなサービスが出てくれば、お客様はもちろんのこと、投資家にも変革の「成果」が見えてきますね。

阿部 成果を示すという点に関して言えば、試行錯誤をしている時間はあまりないということは私たちも認識しています。変革の要となる人材を社外から登用した背景には、多様な経験を持つ人々も交えてまったく違う意見をぶつけあうことを通じて、意識をスピーディに変えなければならないという時田社長の強い意志が働いています。

社会課題を解決しステークホルダーの期待に応えるという観点から、「パーパス」を中心に据えた「Fujitsu Way」の刷新が行われたことも、変革にとって大きな意味を持つでしょう。ここで気をつけねばならないのは、パーパスにしてもそこに紐づく価値観にしても、ただ祭り上げるだけでなく、私たち1人ひとりが「価値観を生き」なければならないことです。パーパスを胸に抱いて、何かに迷ったときには立ち戻って答えを導き出すよりどころにする。例えば、株主価値の追求と社会価値の提供の間で迷うようなときにも、パーパスに照らせばおのずと答えが出るはずですよ。

キャロン 私は、社会的な価値の創出に優先度があり、それを徹底したうえで企業価値を高めれば良いと考えています。社会価値の提供が株主価値の向上に必ずしも直結する必要はなくて、分けて考えていい。富士通が、グローバルレスポンシブルビジネス (GRB) で掲げる重要課題、例えば



社会課題の解決のためにデータの収集と分析が今後ますます重要性を持つことが明らかになったことは、DX変革にとっても追い風になるでしょう。

富士通グループが5年後10年後を見据えて変革を実現し成長することは、日本企業ならではの価値創造をグローバルに示し、世界の多様性に貢献することにもなります。

人権の尊重やダイバーシティ&インクルージョン (D&I) の追求、CO₂のゼロエミッションの実現には、それ自体に絶対的な価値があると考えています。

阿部 両者の両立が大前提ではありますが、はっきり白黒がつけられない複雑な問題も出てくるかもしれない。しかし、そうしたときに原点として立ち戻るパーパスがあり、多様なバックグラウンドを持つメンバーが構成する取締役会があって、多面的かつ徹底的に議論ができる状態が確保できていれば、大きく株主価値を毀損するようなことはないはずですよ。

——最後に、COVID-19後の社会における富士通の役割についての考えをお聞かせください。

阿部 感染防止のために富士通グループの社員も在宅勤務に移りましたが、デジタル技術の活用で「働き方」を大きく変えられることが実証されました。COVID-19の世界的な感染拡大を受けた対策、あるいは現在も進行中の治療薬やワクチンの開発には、デジタル技術が不可欠であることが改めて浮き彫りになっています。つまり、社会課題の解決と富士通のビジネスは不可分なのです。社会課題の解決のため

にデータの収集と分析が今後ますます重要性を持つことが明らかになったことは、DX変革にとっても追い風になるでしょうね。

キャロン COVID-19に限って言えば、逆説的かもしれませんが、ワクチンさえ開発できれば社会への影響は長期的にあまり続かないという可能性も考えられます。COVID-19が未曾有のパンデミックであることは確かです。しかし、100年に1度と言われる大激震を世界経済にもたらした金融危機の後、世の中は意外なほど元に戻りました。もしかして今回のパンデミックよりも日本にとって影響が大きいのは、高齢化、少子化という長期的かつ不可避な変化ではないかと思うのです。そうした変化に対して、生産性革命を起こして経済を活性化し、豊かさを保つことができるか、そして、富士通がDX企業としてその革命をリードすることができるのか、あるいは後追いつくことしかできないのか。むしろそうした視点で富士通の将来像を描くべきではないでしょうか。

阿部 取締役会においてまさにこうした議論を重ねていくことが、富士通グループの長期的な価値創出にとって極めて重要です。会議の場でますます活発な議論がなされ、それが会社としての次のアクションにつながっていくよう、取締役会議長としての務めを果たしていかなければならないと改めて決意しました。

特集

「DX企業」に向けた進展

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、すべての事業活動を行っています。

創業85周年を迎えた2020年、富士通グループはこのパーパスを起点に、今後の社会の変化を見据えながらグローバルに事業を展開するテクノロジー企業としてのあるべき姿を描き、事業、人材・組織マネジメント、カルチャーまで、全方位的な変革を加速しています。

わたしたちのパーパスは、
イノベーションによって社会に信頼をもたらし、
世界をより持続可能にしていくことです

「パーパス」および「パーパス実現に向けた「大切にする価値観」「行動規範」は、表紙見返し「Fujitsu Way」をご参照ください。

富士通グループは、従来の「ICT企業」から、デジタル技術とデータを駆使してイノベーションを生むデジタルトランスフォーメーション（DX）を実現する「DX企業」への変革に取り組んでいます。パーパスの実現に向け、私たちは、お客様のDXのパートナーとして革新的なサービスやビジネスプロセスの創出を目指します。

DXパートナーとしてお客様からの信頼を得るには、表面的な「問題解決」にとどまらず、お客様の経営の未来を考え、共に将来像を描く姿勢が求められます。そのためには、私たち自身も社会のニーズや地球規模の課題への共感を高め、その変化を見通さなければなりません。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が社会に及ぼした影響や、頻発する異常気象の背景として指摘されている気候変動問題でも明らかのように、個人・社会・経済はグローバルで複雑につながっています。当社グループのみならず、お客様を含む世界の多くの企業や政府・団体が、こうしたつながりを直視し、社会に提供しうる価値を見据えた活動を行う姿勢を強めています。当社グループは、社会課題への共感力を高め、「DX企業」としてこうした動きをリードし、社会に信頼をもたらし存在となるべく、自らの変革と価値の創造に取り組みます。

2つの領域における価値創造

富士通グループは、お客様のビジネス変革や成長に貢献する「For Growth」と、お客様の事業の安定を継続的に支える「For Stability」の2つの領域で価値を創造します。

当社グループがこれまで築いたお客様との強い信頼関係と、ビジネスを通じて培った様々な業界・業種に対する理解という競争優位性を活かしながら、この2つの領域でサービスを提供することで、事業の拡大と収益性の向上を目指します。



「For Growth」は、DXとその実現に向けたITシステムのモダナイゼーションを包括する領域です。人とモノをつなぐことで生まれる大量のデータと、人工知能（AI）やエッジコンピューティングなどのデジタルテクノロジーを駆使して、ビジネスの変革や新たなビジネスの創出を実現するDX。そして、「従来型ITシステム」とも呼ばれる、企業が自社で運用するサーバや複雑化した企業内システムの、クラウドベースのサービスへの置き換え・刷新などを行うモダナイゼーション。当社グループは、グローバルで汎用性の高いモビリティ・ものづくり・ファイナンス・リテールなどの分野に特化したソリューションのグローバル展開と、マルチクラウド化・ハイブリッドクラウド化を支えるサービスの提供で、お客様のDXを実現するパートナーとなります。

「For Stability」は、「基幹システム」と呼ばれる企業の業務の中核を司るシステムの構築や、それを支える各種サーバとストレージシステムを中心とするプラットフォームの提供、そしてIT環境の安定・維持のための保守運用など、幅広い製品・サービスからなります。お客様事業の成長には、IT環境の安定が不可欠です。そのための信頼性の高い製品とサービスが求められる領域であり、当社グループは、この領域において、日本を中心に確固たる事業基盤を築いています。一層の競争力発揮と付加価値向上に向け、当社グループは、ソフトウェアやアプリケーションの開発、保守・運用サービスの提供など幅広い機能を担うオフショア拠点「グローバルデリバリーセンター（GDC）」の機能と規模を継続的に強化するとともに、デジタル技術の活用による保守サービスの高度化にも取り組んでいます。

経営指標と グローバルレスポンシブルビジネス (GRB)

「DX企業」としての富士通グループの変化と持続的な成長を客観的に把握し、すべてのステークホルダーに示すため、富士通グループは、財務指標に加え、企業活動そのものを評価する非財務指標を設定しました。

今後は、お客様そして従業員との関係性を評価する2つの非財務指標のデータをグローバルかつ継続的にモニタリングする仕組みづくりを進め、そこから得た洞察を様々な活動に反映します。

パーパス実現の前提は、富士通グループの持続的な成長です。そして持続的な成長には、業績の成長だけでなく、すべてのステークホルダーとの信頼関係の構築と強化が不可欠です。こうした考えから私たちは、売上収益、営業利益率という財務指標に加え、お客様からの信頼を示す「顧客ネット・プロモーター・スコア (NPS)」と、社員のマインドセットや組織のカルチャーへの共感を示す「従業員エンゲージメント」を新たに非財務指標として設定しました。

2020年3月期から、当社グループは責任あるグローバル企業として取り組むべき7つの重要課題をグローバルレスポンシブルビジネス (GRB) として掲げています。GRBの取り組みは、「人権・多様性」「ウェルビーイング」など各課題によって評価基準や活動の優先度が異なりますが、お互いに密接した関連性があります。これらの課題への取り組みが、お客様や従業員からの信頼獲得につながり、その結果が非財務指標に表れると考えています。当社グループは、GRBへの取り組みを通じて経営基盤を強化するとともに、グループ内における「DX企業」に向けた変革を進め、すべてのステークホルダーとの信頼関係を構築しながら、持続的な成長を実現します。



社内改革とWork Life Shift

パーパスで掲げるイノベーションと信頼の源泉であり、DX企業としてお客様と社会に価値を提供する主体となるのは人材です。社員が自らの意欲に基づき挑戦的な仕事に取り組み、多様な人材が協働し、すべての社員が常に学び成長し続ける環境をつくることを目指し、また、COVID-19を踏まえ、当社グループはWork Life Shift (ワーク・ライフ・シフト) と名付けたコンセプトの下、ニューノーマルにおける新たな働き方や組織・人材マネジメントの変革を推進しています。

制約の解消・効率化

フレックス勤務制度時に適用されていたコアタイムの撤廃、毎日事業所に出勤する前提での通勤定期券支給の廃止、テレワークと出張の対応の拡張による単身赴任の解消を推進。働く場所や勤務時間の会社による一律の指定や制約の緩和によって、より効率的な時間管理を可能にします。

Smart Working

仕事内容・目的・ライフスタイルに応じた「最適な働き方」の自律的な使い分け

固定的なオフィスに全員出勤することを前提とした勤務制度、手当、福利厚生、IT環境を全面的に見直し、時間や場所をフレキシブルに活用する。

環境の整備と費用のサポート

テレワークに伴って発生する通信料、光熱費、デスクとイスなどの環境整備のため、1人当たり月額5,000円の「スマートワーキング手当」を支給。また、全社員が会社支給かBYOD^{*1}のスマートフォンを業務システムと連携させて利用する仕組みとし、業務効率化を図るとともに社員教育の利便性を高めます。

^{*1} Bring Your Own Device。個人デバイスを業務に利用すること。

Hub Office

イノベーションを創出する空間として、お客様やパートナーとのコラボレーションやネットワーキング、組織を超えたディスカッションや情報交換とそれらを通じたチームビルディングに活用。また、5Gやクロスインダストリーソリューションなど最先端技術・サービスの社内実証とショーケースの場とします。

Satellite Office

快適な業務環境と多拠点との一体感をつくりだすことを目的に、Hub Officeと同等のセキュリティとネットワーク環境を整備するほか、オンライン多拠点ミーティングが可能な高性能TV会議システムも導入、社員同士のグローバルなコミュニケーションを促します。

事業戦略に基づく組織設計

「DX企業」としての価値創出に向けた事業戦略に合わせて組織とポジションを設計し、最適な人材をアサインする方針を徹底します。責任や権限があいまいなポジションをなくし、マネジャーの業務領域や責任範囲を明確化します。

ジョブ型人事制度の導入

幹部社員を対象^{*2}に、グローバルで統一された基準をもとにジョブ(役割、求められるスキル、行動)を明確化し、その大きさや重要性に合わせた格付けを報酬に反映。より大きな職責が生じる案件へのチャレンジを促し、成果を適切・タイムリーに評価します。

^{*2} 一般社員への拡大に向け、2021年3月期中に労働組合と検討開始予定。

Borderless Office

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の構築

業務の目的に合わせ、Hub Office、Satellite Office、Home & Shared Officeを自由に選択できる環境を整備し、社員の創造性発揮を後押しする。

Home & Shared Office

在宅勤務は集中を要するデスクワークに適しているほか、オンラインラーニングも自らのスケジュールに合わせて行えます。都市の中心部や郊外の駅付近など利便性が高い立地にある外部の「Shared Office」も活用することで、時間や場所を問わない効率良い働き方を可能にします。

Culture Change

社員の自律性発揮を喚起するピープルマネジメントで新たな企業文化を創造

「信頼」に基づく制度設計、個人とマネジャーによる業務・役割と期待の共有と適切な評価、社員の心身の健康へのサポートを通じ、挑戦と価値創造を促す企業文化をつくる。

自律的な学びの支援

新たなジョブやポストへの挑戦に向けた自律的な学びと成長を支える、オンデマンド型の学びのプラットフォーム「Fujitsu Learning EXperience」を活用し、社員1人ひとりのキャリアや専門性に対する意識とモチベーションの向上を促します。

請負・派遣社員の働き方改革

会社支給PCの利用とセキュアな作業環境の確保などの一定の利用要件の下、一部の請負・派遣社員に対してすでに在宅勤務を解禁しており、今後順次対象範囲を拡大する予定です。

キャリアパスの多様化を促進

Zinrai for 365 Dashboard^{*3}の活用による部下とマネジャーのコミュニケーションの充実化、社員が自らの意思で新たな業務にチャレンジするポストインテグレーション^{*4}の拡大、高度人材処遇制度^{*5}の活用などにより、社内人材の流動化と多様な人材の活躍を後押しします。

^{*3} お客様の生産性向上と多様な働き方の実現に貢献する、AIを活用した業務内容の可視化を実現する富士通独自のサービス。

^{*4} 富士通グループ全体に募集ポジションを公開し、富士通グループ社員全員がそのポジションに応募・チャレンジすることができる仕組み。

^{*5} AIやセキュリティといった分野で高い能力を持つ専門職系人材に対し、柔軟に報酬設計を行う制度。

ITツールの活用

IoT技術を用いて人やモノの動きを可視化する位置情報基盤を導入し、オフィス内の利用状況や出勤している社員の在籍位置を可視化。データの活用によりオフィス環境の使いやすさを高め、感染症対策も含めて安全かつ快適な働き方をサポートします。

オフィスの付加価値を強化

社員の心とからだのウェルネス増進に資する空間や仕掛け、社内外のコミュニティ形成を促す人が集まりやすい機能の付与など、オフィスの付加価値を高めることで、社員のエンゲージメントの向上につなげます。

キーパーソンが語る「DX企業」への変革

副社長からのメッセージ

目標の共有を通じたカルチャーの転換と 富士通グループならではの 提供価値の追求によって、成長を実現します。

グローバル事業のガバナンス強化

当社グループの変革に向けた優先課題の1つであるグローバルビジネスの再構築は、ハードウェアの販売およびその運用・保守を中心としたビジネスからサービスを中心としたビジネスへと転換する方針の下、その具体化に注力しています。

ビジネスの転換と収益性改善に向けた施策はすでいくつかの変化をもたらしていますが、中でも最も大きなものが本社による各リージョンのガバナンスの強化です。2020年4月に、グローバルビジネスを日本も含めた6リージョン

体制に再編したことを契機に、これまで売上高目標の設定以外は実質的にリージョン任せだった事業計画について、具体的なアクションやその時間軸も含めて本社の経営陣とリージョンのリーダー層で議論し、詳細を詰める形に改めました。その結果、本社と各リージョンとのコミュニケーションが格段に改善しただけでなく、本社が立案するグローバル戦略と各リージョンの事業計画がいわば「インターロック」し、整合性が高まっています。本社側から見ると、各リージョンが推進する施策の進捗をスピーディに把握できることから、想定通りに進まない場合の原因分析や必要に応じた修正を、タイムリーに行えるという効果があります。

富士通グループの優位性発揮に向け、グローバルなオフリングを統一し、デリバリー体制を強化するという戦略的な方向性は妥当であると考えており、こうした施策をより強力かつスピーディに進める手段としてM&Aも検討しながら、再構築を急ぎます。

KPIで仕掛けるマインドとカルチャーの転換

体制の強化と最適化は日本国内でも実施しています。すでに発表したとおり、富士通Japanを軸に国内グループ会社を再編しているほか、2020年4月には、営業部門とシステムエンジニア(SE)部門を統合した「グローバルソリューション部門」を新設しました(P28参照)。組織統合のカギを握るのは、ここでもコミュニケーションです。営業とSEのリーダー層が相互の重要評価指標(KPI)を綿密にすり合わせ、期待する成果を明確にするよう、組織マネジメントを変更しました。

KPIの共有は、社員のマインドや組織のカルチャーの転換も促します。お客様から富士通グループがどう見えているのか、あるいは、開発した技術がマーケットに受け入れられスケールアップする可能性があるのか、営業とSEが相互の知見を統合し、お客様のニーズと当社ならではの技術の両方を視野に収めて議論することで、部門ごとの縦割りのロジックを超えた「富士通ならではの提供価値」を明確にしようとしているのです。

「For Stability」に関しては、パッケージ型ビジネスの開発案件を中心に日本でも活用が拡大してきたグローバルデリバリーセンター(GDC)を中心とするデリバリー体制も、一層強化しています。新たに設置したジャパン・グローバルゲートウェイ(JGG)は、GDCでは対応が難しかった個別

受託型プロジェクトにおけるお客様固有のニーズや言語の壁といった要件を、GDCで対応可能な標準作業に整理して落とし込む機能を担い、サービスの提供スピードと品質向上、リソースのポラリティの回避に貢献します。

エンジニアがやりがいを見出す環境づくり

CTOの観点では、AIやクラウドなどのDXを支える技術の強化はもちろんのこと、エンジニアが富士通グループならではのやりがいを見出す環境づくりも重視しています。エンジニアをめぐっては競合だけでなくベンチャーや様々な業界の大手企業との人材獲得競争が激しくなっていることも強く意識しています。

現在、ソフトウェア開発においては米国や欧州を中心としたオープンソースコミュニティが極めて重要な役割を果たしています。当社グループは、2000年代初頭から社員がオープンソースコミュニティに積極的に参加して実績を上げており、活躍の場の広がりという点では日本企業としてトップレベルにあると自負しています。また、当社グループの強みである顧客基盤は、様々な業種における最先端の動きに触れ、当社のコアコンピテンシーと掛け合わせて新たな価値を創造することを可能にするという点で、他社にはない挑戦の機会も生んでいます。

ただし、非財務指標として従業員エンゲージメントを掲げていることでも明らかのように、キャリアパスの多様性をより柔軟に受け止める組織への変革は必要です。特に若手のエンジニアに対しては、アジャイル開発のプロジェクトへの参加機会の提供や、高いスキルを持った人材を「タレント」として認定して活躍を後押しする仕組みなど、継続的な支援とフィードバックを強化していきます。また、COVID-19の感染拡大を機にお客様の事業所へのエンジニアの常駐を見直したように、「ニューノーマル」における働き方の変化への対応も今後さらに進めていかねばなりません。

私自身の経験を考えても、多くのエンジニアにとってのやりがいはやはり自らが携わった技術が新たな価値の創造につながるという実感にあるのではないかと思います。モビリティソリューションや「スマートものづくり」ソリューションなど、今後の展開が期待できるグローバルオフリングのマーケットへの展開を加速し、お客様のDXパートナーとして価値創造の実績を積み重ねることで、社員のやりがいと事業の成長を追求します。

代表取締役副社長
グローバルソリューション部門長/
海外リージョン部門長/
JAPANリージョン担当/CTO
古田 英範

「2025年の崖」を共に越えるパートナーとなる

変革への切迫感の共有

お客様に直接対応する営業の社員は、「2025年の崖*」と言われる日本企業の課題、そしてお客様の提案依頼書(RFP)に合わせるだけでは本質的な課題解決が困難であるということを実感しています。また、COVID-19によるテレワーク社会を前提とした営業スタイルは、自らの業務を変革しなければならないという、営業現場の切迫感をますます高めています。

こうした背景から私たちは、お客様の課題解決に貢献する「ビジネスプロデューサー」を目指し、営業改革を進めています。2020年4月の組織再編により、営業とSEの組織を統合し、製販一体でサービスを提供するとともに、特に利益をKPIとして重視して収益性の向上に取り組んでいます。

外部から富士通に入社した経営幹部が発信する情報も大きな刺激となり、ベストプラクティスを取り入れる営業変革の機運も盛り上がっています。デジタルツールの活用範囲を広げる試みや、マーケティング部門と連携して進めているお客様の声を集める仕組みの構築は、従来の営業スタイルを変え、富士通ブランドを高める力となると期待しています。

グループの強みを統合する富士通Japan

2020年10月に設立した富士通Japanは、IT人材不足と「デジタル活用の遅れ」という課題が指摘される自治体、文教・ヘルスケア分野の法人、中堅企業と共に「2025年の崖」を越える役割を担う中核会社となります。当社グループの強みである業界や業種への理解のもとに、地域経済を担う企業の変革や、COVID-19によって必要性が改めて認識された「官民学医の連携」を強力に推進するパートナーとなることを目指していきます。

パートナーとして必要な「付加価値の高い提案力」を強化すべく、営業人材のリスキリングを行います。同時に、富士通グループとして子会社各社の持つ強みを発揮し、当社グループ全体の提案力強化につなげます。

日本企業のモダナイゼーションに対する強い使命感と本質的な課題解決への取り組みを通じて、富士通グループのパーパスを具現化する会社にしていきます。

* 2025年を境に、IT人材不足、基幹システムの老朽化、保守人材の高齢化など日本企業の多くが抱える課題が深刻化し、経済的損失リスクが顕在化する可能性に対して、経済産業省が用いた表現。



執行役員専務
Japanリージョン部門長
窪田 雅己

CIO (最高情報責任者) /
CDXO (最高デジタル変革責任者) 補佐
執行役員常務

福田 譲

1997年SAPジャパン入社。2014年から
2020年3月までSAPジャパン代表取締役
社長。2020年4月富士通に入社。



一から始める「リデザイン」で、 変革の先陣を切る

富士通を変える

Fujitsu Transformation=フジトラ

DXの「X」すなわちトランスフォーメーションは、過去の経験を一度手放し、今までとは異なるアプローチによって変革を起こすことを意味します。当社は今、CDXOである時田社長、古田副社長、磯部CFOをはじめ、関連部署から集結したメンバーで構成される全社DX推進プロジェクトチームが中心となって、パーパスを「北極星」とする経営ビジョンの実現に向け、いかに従来の殻を破るかに挑戦しています。経営管理、事業、人材、組織カルチャーに至るまで、未来志向で「リデザイン」し富士通を変えるこのプロジェクトを、Fujitsu Transformation=フジトラと名付けました。この中で経営の視点と現場の視点を両輪で回す中心的な役割を果たすのが、事業部門・機能部門から集まった15名のDXオフィサーです。社長直下に新たに設置した全社DX推進プロジェクトのメンバー(DXデザイナー)たちと一緒に、全体の整合性を保ちつつ、部門の壁を越えて取り組んでいます。

この変革プロジェクトは、「全員参加」、そして「エコシステム」を重視します。グループ社員の「声」を集め、お客様の「声」をしっかりと聞き受け止めるデジタルプラットフォームも導入しました(P30参照)。特に社員からはDX変革の進捗についてイントラネットで発信するたびに多くの反応が寄せられ、会社の未来に対して強い参画意欲と期待を持っていると感じます。社員の「想い」をしっかりとカタチにしていきます。

データを変革の推進力に

DXは、様々な困難を乗り越え皆で目的地を目指す「航海」に例えられます。富士通という船が進む航路や寄港地を描いた「変革の航海図」がフジトラだとすると、この船の推進力となるのが、デジタルの力を使って集めるデータです。私はCIOとして、当社が戦略的な意思決定を行い事業展開するために必要なデータをタイムリーに収集、分析するITシステムも統括しています。

もちろん当社には既存のITシステムがありますが、それらはDXビジネスに最適化されたものではありません。今後ITシステムに求められるのは、業務の効率化やコスト削減効果にとどまらない、DXプラットフォームです。世界中のあらゆる事業の情報を機動的に把握し、そこに基づく経営判断や現場の判断を可能にするとともに、データやデジタルを用いて多様で柔軟な働き方、より生産性を高めるシステムを実現していきます。

富士通はいわば、「日本株式会社」のIT本部です。私たちが先陣を切ってDXを進めることが、日本全体のデジタル革新を呼び起こすと確信しています。日本が未来に向けて変わるきっかけを富士通から起こすという大きな夢を描いて、変革を推進します。



CMO(最高マーケティング責任者)
理事

山本 多絵子

マーケティングのスペシャリストとして日本IBM、日本マイクロソフトで幹部職を歴任。2020年4月富士通に入社。

マーケティングデータの活用で、 経営変革を支える

全社員がマーケティングチャンネル

ブランドは、お客様に提供する価値の約束です。優れたマーケティングは、企業がどのような価値を提供できるのかをシンプルで統一されたメッセージやイメージを通じて伝え、お客様のアクションを促します。富士通は、日本国内における高い知名度、お客様に直接サービスを提供する中で獲得した信頼と、あらゆる領域での技術力、幅広く質の高いサービスやソリューションという強みを持っています。しかし現時点では、グローバルでのDXビジネスの領域における富士通の優位性を、お客様に明確に共有するには至っていません。統一したインパクトのあるマーケティング活動に加え、お客様と接する重要なチャンネルである富士通グループの全社員と共に、インパクトのあるブランディング活動、マーケティング活動を行い、「富士通ブランド」の価値をより向上させることが、CMOとして私が目指すものです。

マーケティングを通じたデータ活用で、 最高のカスタマーエクスペリエンスを

私は、チーフマーケティングオフィサーはチーフカスタマーオフィサーでもあるべきだと考えています。マーケティングは、これまでに接点を持った何万人というお客様と

つながり続けること、さらに、お客様の反応をデータとして集約、分析し、よりお客様のニーズにあった提案やサポートをすることを可能にします。常に顧客視点で、将来の社会の変化を見通しながら、お客様にとって最適かつ実現可能な提案と体験を提供することが、マーケティングの目的なのです。

こうした考えから、私たちマーケティングチームは福田CDXO補佐と連携してお客様の声 (Voice of Customer) を集約する仕組みを構築し始めました。お客様の声をデータとして集約、分析、可視化し、幅広いお客様の経営課題やニーズ、さらには未来のトレンドまで、グループ全体で共有し、より質の高いサービスをお客様や社会に提供していく仕組みです。こうした活動は当社自身のDXによるデータドリブンな経営への変革を後押しするものです。また、データの活用によって当社が事業変革を実現すれば、私たちの実践に基づいた事例をお客様に説得力を持って提示することもできるでしょう。

COVID-19後の世界では、デジタルテクノロジーを活用した双方向のコミュニケーションの重要性が増すことは確実です。AIをはじめとするテクノロジーや外部データの活用など、最先端のマーケティング手法を取り入れることで、富士通の変革を支えます。

買収とベンチャー活動で、 全社戦略の推進に貢献する

変革を加速する手段

現在私たちは、富士通の将来を決定付ける大きな変革を進めています。お客様のニーズはより高度になり、しかも、海外市場を中心に競争は激化しています。買収とベンチャー活動 (M&A) による非連続的な成長は、当社の対応力を迅速に強化するためのパワフルな手段です。

非連続的な成長の実現には、プログラマティックな取り組みが求められます。これは、数年に1、2件といったレベルではなく、毎年数多くのディールをこなすことを意味します。富士通としてプログラマティックなレベルに至るためには、まず組織としてある種の「筋力」を備えねばなりません。案件パイプラインの全段階を律するシステム、プロセス、ガバナンスの整備に加え、案件を推進するチームの立ち上げも必要です。こうした考えに基づき、ガバナンスの仕組みとしてM&A委員会・ベンチャー委員会を立ち上げるとともに、案件推進部門の責任についても明確化し、さらに、企業価値評価に用いる標準的なモデルも構築しました。これらの手法を当社内に根付かせ、コンスタントに案件を実行していくことが、M&A戦略室の当面のミッションです。

M&Aは、あくまで全社戦略を実現する手段に過ぎません。どのような案件においても、第1に問うべきは、パーパスを頂点とする富士通の経営ビジョンとの合致であり、時田社長と福田CDXO補佐が中心となって策定しているDX変革戦略

M&A 戦略実行担当
理事

Nicholas Fraser

アクセンチュア、マッキンゼーなどのグローバル企業で幹部職を歴任し、多数の買収、ベンチャー投資、業務提携に関するプロジェクトを手掛ける。2020年3月富士通に入社。



との整合です。DXは、デジタル (技術) とトランスフォーメーション (変革) の両輪からなります。AI、データアナリティクス、サイバーセキュリティをはじめとするデジタルテクノロジー、そしてお客様との間で変革に向けた対話を行う力の強化の双方に目配りし、当社の優位性の確立に貢献するパイプラインの拡充に取り組みます。

長期的視点の経営が信頼の源泉

富士通は、デジタルアニーラをはじめとする先端技術を自ら開発する技術力を持っています。また長期的視点で経営を行い持続的な価値創出を追求する組織文化が浸透している企業でもあります。質の高い企業を求めて競争が高まっていますが、こうした私たちの文化は、候補先企業の信頼を得るうえで強みであると、自信を持って言えます。

前述のとおり、プログラマティックなM&Aが肝です。とはいえ、案件の成否を最後に決するのは、実は案件関係者全員のコミットメントです。私も皆さんと共に、これまでの経験とネットワークを最大限活用し、非連続的な成長の実現を通じて富士通の変革を加速させていきます。



Ridgelinez 社長インタビュー



Ridgelinez株式会社
代表取締役社長

今井 俊哉

富士通を経てブーズ・アレン・アンド・ハミルトンに14年在職。その後、SAP ジャパン(バイスプレジデント)、ペイン・アンド・カンパニー・ジャパン(パートナー)、ブーズ・アレン・カンパニー・ジャパン(代表取締役)、PwCコンサルティング(副代表執行役)を経て、2020年4月より現職。

実績を蓄積し、信頼される トランスフォーメーションのパートナーとして ブランドを確立する

Q Ridgelinez (リッジラインズ) とは。

A お客様企業の「トランスフォーメーション・ジャーニー＝変革の道筋」を、共に進むコンサルティング会社です。経営課題の抽出と分析、変革に向けた戦略の立案、テクノロジーの実装と検証までを一貫してサポートします。

Q DXとは、何を指すのでしょうか。

A 具体例を挙げましょう。現在アパレル企業は、Eコマースの成長やCOVID-19の影響を受け、実店舗の経営の見直しを迫られています。一方で、顧客として実店舗について考えたとき、自分の嗜好を反映し、タイムリーに商品の提案をしてくれる店舗があったらどうでしょう。おそらく、わざわざ行く価値があるということになります。デジタルテクノロジーを活用しデータに基づいてビジネスを再構築すれば、店舗でのカスタマー体験を高度化し、新たな価値を生むことができるのです。DXとは、こうした変革の実現を意味します。

Q なぜコンサルティングサービスなのでしょう。富士通グループはテクノロジーに強みを持ちますが、コンサルティング分野では後発です。

A 従来のシステムインテグレーターの仕事の起点はお客様の提案依頼書(RFP)ですが、そこから出発したのでは、本来の核心である経営課題が把握できないからです。RFPの背景にある問題意識を探るには、経営層や事業部門のキーパーソンと対話し、質問を重ねなければなりません。変革を実現するクリエイティブな提案を行うには、「how」に応えるRFPからではなく、「why」を探るコンサルティングから始める必要があるのです。

Q 競合他社とどのように差異化を図りますか。

A 率直に言って難しい。一番の差異化の要素はブランドですが、コンサルティングにおけるブランドとはすなわち実績を意味します。従って、まずは結果が出せる組織をつくること、差異化につながると考えています。

Q 「結果が出せる」組織をつくるカギは何でしょうか。

A コンサルティングファームの要である人材の確保と、そのための人事制度、特に評価制度です。コンサルティングの方法論自体はトレーニングで身につけられるというのが、30年以上この仕事に従事してきた私の実感です。だからこそ、適性がある人材、成果を出せる人材を見極め、適切に評価する仕組みが必要です。Ridgelinezでは、直属の上司以外の社内外のメンバーによる「360度評価」を導入して、人事考課の恣意性を最小化します。成果に基づく客観的な評価とフィードバックが、人材の育成にも優秀な人材の獲得と維持にも、最も大きく影響します。

Q 2020年4月の営業開始時点での人材のほとんどは富士通グループの出身です。コンサルティングファームに求められる文化をどう形成していきますか。

A 「文化を変える」と言っても茫洋としていますよね。しかし、行動は変えることができます。そして、行動の変化がマインドの転換を促し、文化をつくっていくと私は考えています。一例を挙げれば、私たちがお客様へのプレゼンテーションに使う資料。メンバーがそれぞればらばらに自分で用意していた書式を統一しました。各ページにメインの主張が1つ、その主張を異なる観点から検証するサブポイントが2、3入る書式です。そうすると、おのずと一定の作法に従って情報を分析・検証するようになります。こうした行動を繰り返すと、コンサルタントに求められる「課題の構造化」の基本動作が全メンバーに共有され、お客様とのコミュニケーションが変わり、ひいては組織文化の形成にもつながっていきます。

Q 富士通本社の一部門ではなく独立性が高い子会社であり、オフィスも富士通本社とは物理的にも離れています。富士通との関係は。

A テニスのダブルスチームだと考えています。お客様のトランスフォーメーションを推進するという1つの目的に向かってそれぞれが得意な技でプレーします。ダブルスチームで一番ダメなのはお互い相手に遠慮してしまうこと。むしろ、ボールの取り合いになるくらい積極的に行った方がいい。当社は、5年後の富士通グループを想起させるような「リファレンス」となる役割も担っていますので、グループ外の企業とのネットワークを広げ、ジョイントベンチャーをつくらったり特定分野に強い他のコンサルティング会社と連携したりといった方法も柔軟に取りながら、ビジネスを開拓していきたいと考えています。

Q 現在の目標、目指す成果は。

A まずは当社のキャパシティに見合った案件を手掛け、成功シナリオを蓄えることです。いわば「トランスフォーメーションという鍋を温め続ける」ために、複数のチームがそれぞれ異なる案件を進めていますし、社内のメンバーには、元々やっていた仕事の3倍のスピードで物事を進めるよう求めています。ただし、どんな案件でもいいからとにかく数を増やそうという考えはありません。現在の当社にとって重要なのは、規模の拡大ではなく質を伴う実績です。お客様にDXの成功を実感していただき、信頼できるパートナーとして評価を得ていくことが、目下の目標です。

特集

サステナブルイノベーション

コーポレートガバナンス

事業概況

富士通の全体像



執行役員常務
ゼネラルカウンセル／CSO
水口 恭子

変化を促す
仕組みの整備を通じて、
要となる価値の実現に
貢献する

当事者意識を持ち施策の実行まで担う

私が統括する法務・知財・内部統制推進本部は、法規をはじめ決められたルールを守る仕組みを管理していることから「守り」の側面が目立ちがちですが、変化を促すアクティブな役割も担っています。当社が企業として大切にすべき価値の実現に向けて必要なアクションを検討し、制度や仕組みを見直し更新することも、私たちの重要な機能なのです。本部の姿勢として、当事者意識を持つこと、アクションを取ることが心かげるようになっています。

例えば、当社のコーポレートガバナンスの進化は、継続的な仕組みの見直しとアクションが良いサイクルで回っている証左と言えます。当社は過去数年間、独立社外役員の意見と助言をオープンな姿勢で受け止め、そこに応えるアクションを愚直に実行することで、ガバナンスの実効性を強化してきました。そうした取り組みの背景にあるのが、取締役会の運営を支える事務局は当社の変革と企業価値の向上を支える当事者であるという意識です。取締役会の前後に阿部取締役会議長と実施している綿密なブリーフィング、より当社をご理解いただくための情報や議論の場を提供する独立役員会議の運用、各独立社外役員に若手社員がサポート役として付き様々な質問やリクエストに応える仕組みなどを通じ、私たち自身がガバナンスの進化に「自分事」として取り組んでいます。

子会社を含めたグループガバナンスに関しては、2020年2月に新設した関連事業本部が主体となって最適なグループフォーメーションを検討していますが、当事者としてのアクションを重視する点は、ここでも同じです。経営方針に照らして、子会社の役割や本社との関係をゼロベースで見直し、グループとしてあるべき姿を立案するだけでなく、あるべき姿の実現に向けた施策の実行も担っています。

高速で回すチャレンジのサイクル

今後一層重要性を増すのは、過去のパターンに収まらない未知なるものへの想像力を働かせること、そのために社内外の知見・情報をオープンに取り込み、冷静かつ熱く考え抜いて決断し、実践し、失敗から学び、またチャレンジするサイクルを高速で回していくことだと思います。コーポレートガバナンスの仕組みがしっかりしているからこそ、また、内部統制体制が守りと攻めの両面でしっかり機能しているからこそ、そのようなサイクルを安心して回すことができると考えています。

知的財産、リスク管理や情報セキュリティ、輸出管理を含むコンプライアンス、AI倫理の動向やイノベーション創出を支える法制度の分野でも、日々、グローバルなレベルで新たな課題に向かい合っています。当社が企業として大切にすべき価値の実現をぶれない指針として、リーガルサービスを通じて現場とも協働しながら、課題に取り組んでいきます。

CFDからのメッセージ

キャッシュ・フロー創出力を強化し、それを戦略的な成長投資と安定的な株主還元へ最適配分することにより、サステナブルな企業価値の向上を追求します。



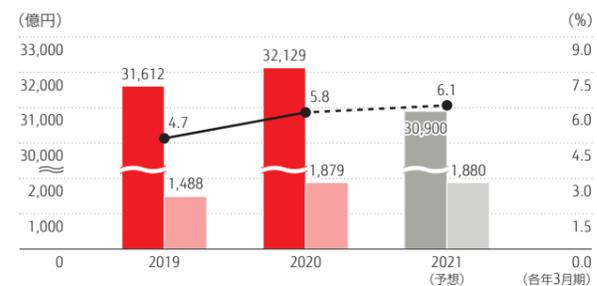
CFD／取締役 執行役員専務
磯部 武司

2020年3月期業績の概要

2020年3月期の連結業績には、過去数年間取り組んできた変革の成果が表れ始めました。事業再編などの特殊事項を除いた本業ベースの売上収益は3兆8,577億円と前期比874億円の増収、営業利益は2,252億円で前期比849億円の増益、営業利益率は前期から2.1ポイント改善の5.8%となりました。2023年3月期の財務目標であるテクノロジーソリューションでの売上高3兆5千億円、営業利益率10%の達成に向け、順調な進捗であると評価しています。

結果として、親会社所有者帰属利益は1,600億円を確保、また、保有資産の最適化を進めることでキャッシュ・フロー創出力も強化し、株主還元については1株当たり配当を前期から30円増の180円とするなど安定的な拡大を図りました。

売上収益／営業利益／営業利益率(テクノロジーソリューション)



(注) 新セグメントベースの数値。2021年3月期の数値は、2020年7月30日時点の予想です。
■ 売上収益 (左目盛り) ■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)

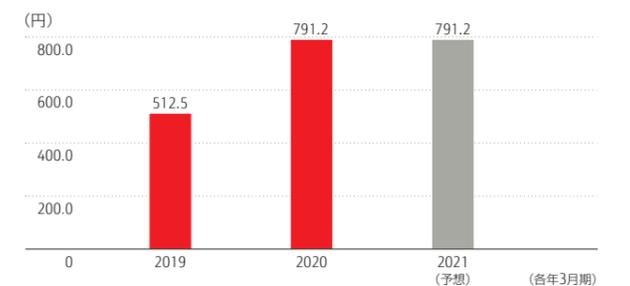
なお、COVID-19の影響も懸念される事業環境の中、当社グループは2018年3月期からネットキャッシュポジションを継続、手元流動性資産についても約5,000億円確保するなど、健全かつ安定した財務状態を維持しています。

DX変革の進捗とCOVID-19の影響

「For Growth」「For Stability」の2つの領域における価値創造も、着実に進捗しています。

「For Growth」領域では、DXにより生まれる価値の収益化に向け、従来のいわゆる「人月モデル」に加え「サブスクリプション型」や「成功報酬型」など新たな収益モデルの適用も始めています。また、「For Stability」領域では、サービス品質の維持・強化と効率化の両立を狙った新たな取り組みで

EPS



(注) 2021年3月期の数値は、2020年7月30日時点の予想です。

ある「ジャパン・グローバルゲートウェイ」の構築や活用など、収益基盤である国内サービス事業の収益性向上に引き続き注力し、確実な利益拡大を図っています。

COVID-19の感染拡大によって、お客様フロントではプロジェクト実施時期の見直しや商談の停滞といったネガティブな影響が見られます。一方、テレワークなど働き方改革を支えるサービスへの需要の喚起や、リモート環境での自動化ソリューションの活用、ITシステムのクラウド環境への移行など、課題解決に向けたDX推進の動きはむしろ加速していると考えています。こうしたことから、短期的な業績に影響を及ぼすリスクには十分な注意と機動的な対策を講じつつも、足元の状況のみにとらわれることなく、中期的な観点で成長領域への取り組みを確実に進めていく必要があると認識しています。

キャピタルアロケーションポリシー

ビジネスモデルの変革が進み、事業基盤の安定性が増してきたことも背景に、今回、キャピタルアロケーションポリシーをお示ししました。

資金の源泉であるキャッシュ・フローは、事業の成長に加え、保有資産の最適化を進めることにより、今後5年間で1兆円超のフリー・キャッシュ・フロー（FCF）の創出が可能であると見通しています。このFCFを、成長投資と株主還元で最適配分（アロケーション）します。

優先度が高いのは戦略的な成長投資であり、今後5年間で5,000億～6,000億円規模を見込みます。価値創造のための投資としては、お客様に対するサービスやオファリング、具体的にはDXを支えるテクノロジーやソリューションの開発に重点を置きます。M&A・アライアンス・ベンチャー投資

などによるDXを支える「エコシステム」の拡大についてもスピード感を持って進めます。

また、自らの変革に向けた社内DXの推進も極めて重要なテーマと位置付けています。高度な専門性を持つ人材の獲得や既存人材のリスキリング、データドリブン経営に向けた社内システム構築についてすでに着手しており、グローバルベースで客観的なデータに基づく未来予測型経営を目指しています。なお、投資の実施にあたっては、投資回収のモニタリングを徹底し、規律ある成長投資を進めます。

株主還元は、事業と利益の成長ステージに合わせ、中期に安定的かつ持続的に行う方針です。配当は、利益成長に合わせて安定的な実施を目指します。加えて、資金需給バランスも見ながら、長期間留保している余剰資金を原資に機動的な自己株式取得も行っていきます。

サステナブルな企業価値向上への取り組み

キャッシュ・フローの創出力を強化し、その最適配分により事業の成長、収益性および資本効率の向上を進めます。事業の成長と収益性の向上については、財務目標としている売上伸長と営業利益率の改善で測り、資本効率の観点では1株当たり親会社所有者帰属当期利益（EPS）を重視します。中長期にわたり持続的にEPSが成長するようしっかりと取り組みます。

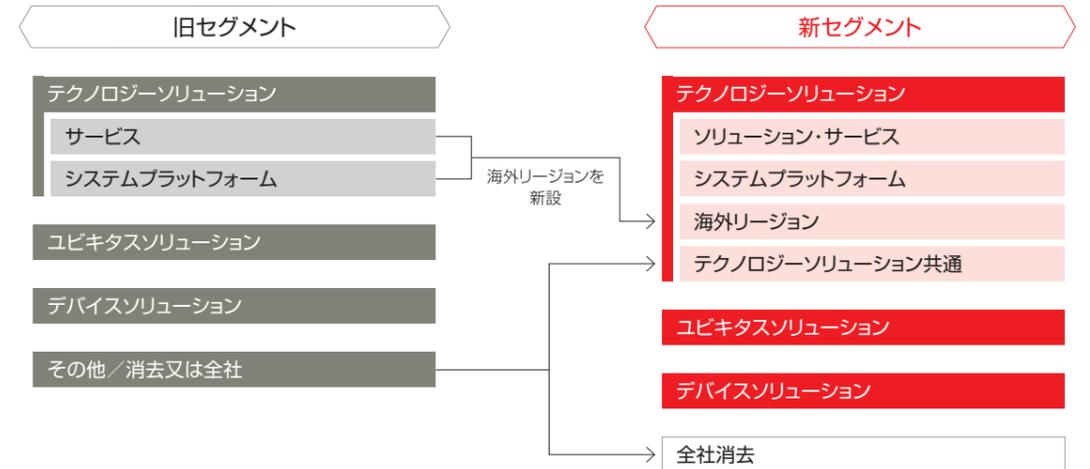
ニューノーマルの時代において、社会やお客様に長期的に安定した貢献を行っていくためには、私たち自身のサステナブルな成長が必須です。当社グループでは、こうしたポリシーに基づき中長期的な視点に立ったサステナブルな企業価値向上を進めていきます。

セグメントの一部変更について

当社グループは、パーパスの実現に向けた「DX企業」への変革と中期経営目標の達成に向けた進捗をより明確に示すと

ともに、現状の組織体制と情報を開示するセグメント区分を一致させるマネジメント・アプローチの視点をより厳密に反映させるため、2020年7月、セグメントを一部変更しました。

新旧セグメントの対照



「その他/消去又は全社」について、全社共通費用を「テクノロジーソリューション共通」、セグメント間売上の消去を「全社消去」として分割するとともに、前者を「テクノロジーソリューション」に統合しました。また、「テクノロジーソリューション」の「サービス」と「システムプラットフォーム」それぞれに含まれていた海外ビジネスを分離し、新設した「海外リージョン」に集約しました。同時に、国内ビジネスのみとなった「サービス」を「ソリューション・サービス」へと表記変更しました。

組織変更や子会社の管理体制の変更に伴い、1) 各種ソフトウェア（ミドルウェア）をシステムプラットフォームからソリューション・サービスに、2) フロントテクノロジー（ATM、POSシステム等）をソリューション・サービスからシステムプラットフォームに、3) 車載制御ユニットおよび車載情報システムをユビキタスソリューションからシステムプラットフォームに、それぞれセグメントを変更しました。

各セグメントに属する主な子会社

テクノロジーソリューション

- 富士通フロンテック
- 富士通ITプロダクツ
- 富士通テレコムネットワークス
- 富士通アドバンスドエンジニアリング
- 富士通九州システムズ
- 富士通総研
- Ridgelinez
- 富士通ソーシャルサイエンスラボラトリー
- 富士通ビー・エス・シー
- 富士通Japan
- 富士通エフサス

- 富士通ネットワークソリューションズ
- PFU
- トランストロン
- 富士通アイソテック
- Fujitsu Network Communications
- Fujitsu Services
- Fujitsu America
- Fujitsu Australia
- Fujitsu Technology Solutions
- Fujitsu Asia 等

ユビキタスソリューション

- 富士通パーソナルズ*
 - Fujitsu Technology Solutions 等
- * 富士通パーソナルズの携帯端末販売代理店事業を継承する新会社の株式を2020年11月2日ティール・ガイアに譲渡する予定です。

デバイスソリューション

- 新光電気工業
- FDK 等

キャピタルアロケーションポリシー

1. キャッシュ・フローの安定的な創出



1兆円超

2. アロケーションの考え方



サステナビリティ マネジメント

富士通はパーパスに「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。

富士通では、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。

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。

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、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

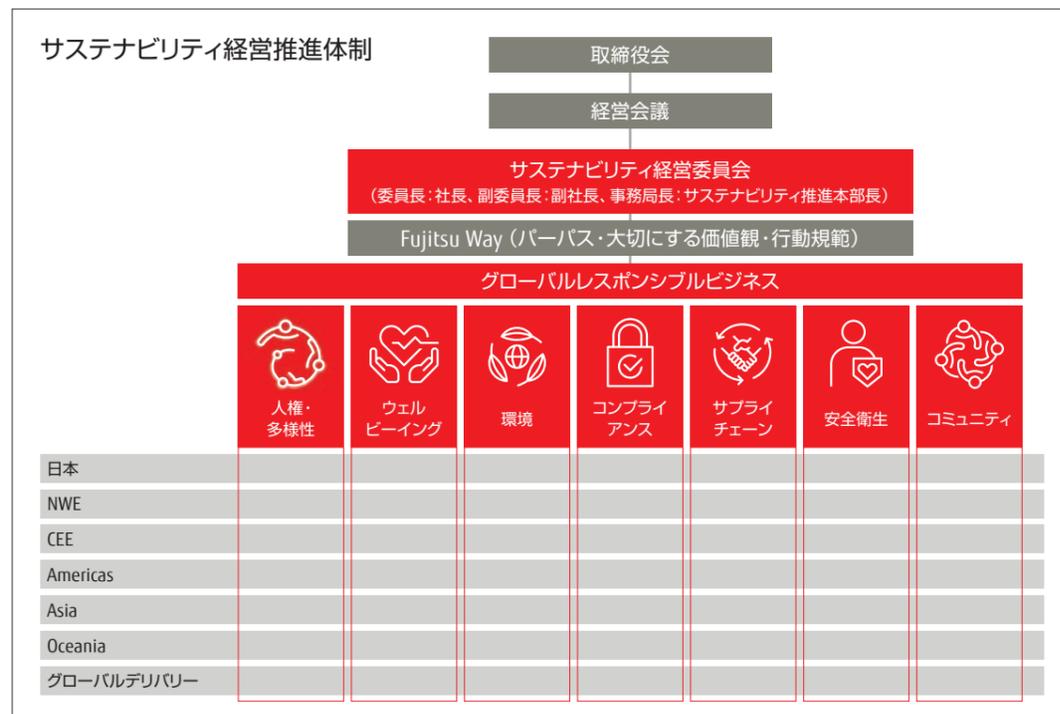
2020年4月、富士通グループは、「サステナビリティ経営委員会」を新たに設置しました。この委員会では、環境・社会・経済に与える影響を考慮し、当社を取り巻くすべてのステークホルダーへの価値創造を通じて自らも長期的に成長して

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（2020年10月現在、委員長含め13名）。

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での活動を推進しています。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社内推進責任者として、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。

下図のように、重要課題という縦のラインと各組織という横のラインのマトリクス体制で、サステナビリティ活動を富士通グループ全拠点で推進していきます。



グローバルレスポンシブルビジネス（GRB）

重要課題

人権・D&I	AI時代の人権尊重とグローバルな多様性の追求
ウェルビーイング	従業員の成長の実現とその力を最大限に発揮できる機会の提供
環境	脱炭素社会の実現および気候変動への適応に貢献
コンプライアンス	あらゆる事業活動における高いレベルの企業倫理の意識と誠実な行動
サプライチェーン	サプライチェーンにおける責任ある調達の実現
安全衛生	安全で健康的な職場環境の提供
コミュニティ	豊かで夢のある社会の構築に役立つ社会貢献活動の推進

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。具体的には人権・D&I、ウェルビーイング、環境など7つの重点領域を設定しグローバルなマネジメントを行っています。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。

これらの7つの重要課題に取り組むことは、グローバルな事業活動の前提となる社会的信用の獲得・維持に向けたマルチステークホルダーとの関係強化および、社員のマインドセットとカルチャーの変革につながると考えています。特に、事業活動との関連性の高い「お客様」、そして「社員」からの信頼につながっていくと富士通グループは考えています。そのため、「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」を非財務分野の経営指標と定め、現在、準備を進めています。

さらに、重要課題ごとに2022年度末を達成期限とするKPIを定め、そ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ていきます。各国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、目標達成に向けた具体的なアクションについて検討を進めています。

このような活動により、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。

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す、世界をより持続可能にしていく」は、SDGsへの貢献を社内外に約束するものです。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、私たちが2030年までに成し遂げるべきシステムトランスフォーメーションだと捉えています。SDGsへの貢献には、私たち自身の経営をサステナブルに変容させること、ビジネスを通じて社会課題を解決することの両面が求められます。前者はGRBによるマネジメントの強化が、後者はビジネスを複雑に連鎖する多くの要素システムとして捉えてトランスフォームすることが必要です。

これまで富士通グループは世界100カ国を超える国や地域において、ITインフラに加え、ヘルスケア、環境・エネルギー、防災、交通、働き方といった課題解決に資するソリューションを展開しています。SDGsへの貢献に向けて、デジタルの力によって業種間の垣根を越えたエコシステムの形成をリードし、共感していただけるステークホルダーの皆様とスケールある価値創造に踏み出していきたいと考えています。

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

人権

人権尊重への取り組みは、グローバル企業が社会的な責任を果たしていくために不可欠な要素であると富士通グループは認識しています。そのため、国際規範に基づいた各種指針を定め、バリューチェーンを含むあらゆるステークホルダーの人権尊重の取り組みを推進しています。

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/humanrights/>

目標

ありたい姿

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。

2022年度目標

「人権尊重」の社内浸透

KPI グローバルな人権に関する全社員向け教育の受講率
80%達成

活動の方針

富士通グループでは、2020年7月にリニューアルした Fujitsu Way のパーパスの実現に向けて、社員が大切にすべき価値観として、倫理観と透明性を持って誠実に行動すること、すべての人々に耳を傾けることを掲げています。これは富士通グループがあらゆる企業活動の中で人権を尊重していく姿勢を表しており、行動規範の1番目にも「人権を尊重します」を掲げています。そのことをより具体的に定めた「富士通グループ人権に関するステートメント」に基づき、グローバルなバリューチェーン全体を通じて、事業活動の人権への影響を特定し、負の影響を防止・緩和するべく、人権デューデリジェンスを推進しています。

推進体制

富士通グループでは、社内部門へのヒアリングや国内外の専門家との意見交換を通じて、特に事業活動によってもたらされる人権への影響が大きい3つの領域として「サプライチェーン」「社員」「顧客・エンドユーザー」を定め、これらに対する人権課題の解決に向けた活動を実施しています。これらの3つの領域に対応するべく、各リージョンにおいて領域ごとに担当者を定めて、グローバルな施策を検討・展開しています。

人権に関する取り組み

人権デューデリジェンスの推進

社員領域の活動では、社外の専門家と実施した人権影響評価の結果をもとに、長時間労働の管理などの社員の人権に関する基礎的な調査を海外の主要グループ会社を対象に実施しました。今後はこの結果をもとに、より効果的な施策を検討していきます。

また、世界的に意識が高まっている人種差別に対するメッセージをグローバルに向けて発信したほか、国内外の社内関係者が連携して、あらゆる差別を防ぐための社員向け啓発資料を作成しました。

AI倫理に関する取り組み

AI倫理の観点において守るべき考え方をまとめた「富士通グループAIコミットメント」を策定し、AI倫理の取り組みの客観性を担保するため、外部の有識者で構成する「富士通グループAI倫理外部委員会」を設置しています。

また、社員向けにAI倫理に関するeラーニングを実施するほか、実際のビジネスにおいて生じた人権、プライバシーや倫理などに関する懸念や疑問を解決する場として「『人間中心のAI』推進検討会」を開設するなど、AIにまつわる倫理的な問題を未然に防止するよう努めています。

ダイバーシティ & インクルージョン (D&I)

今やダイバーシティは、働き方、コミュニケーション、多文化共生など、様々な場面で語られています。富士通グループでは、個々の多様性を活かす「インクルージョン」に向けた取り組みを進め、「誰もが自分らしくあるために」をありたい姿として掲げ、それを実現するためのビジョン・戦略目標・重点領域を定めています。

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/diversity/>

目標

ありたい姿

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）に組み込み、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（性的指向・性自認）、民族・人種、健康・障がいにかかわらず、誰もが違いを認めあい、活躍できるようにする。

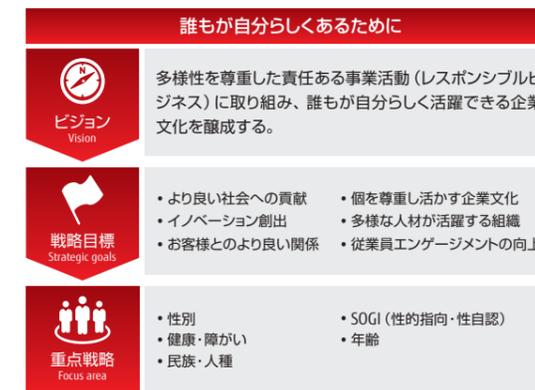
2022年度目標

インクルーシブな企業文化の醸成

KPI ・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%

活動の方針

個々の多様性を活かす「インクルージョン」に向けた取り組みとして、「Global D&I Vision & Inclusion Wheel」を策定しました。D&Iに関する富士通グループの総合的な取り組みを表現するとともに、実現するためのビジョン・戦略目標・重点領域を定めています。



推進体制

富士通では、社長およびダイバーシティ担当役員の下、富士通グループのD&Iの推進を行っています。定期的に全リージョンのダイバーシティ推進担当者が参加する会議を開催し、各リージョンにおける課題や施策の共有、グローバルで連携した推進施策の企画立案を行っています。



D&Iに向けた取り組み

D&Iに関わる様々な領域での取り組みを進めています。

- ・リーダーシップレベルにおける女性比率増に向け、育成プログラムを策定、実施
- ・職場や社会にある「障がい」に気づくためのフォーラム開催、聴覚障がいのある社員に向けたコミュニケーションツールの導入

- ・LGBT+とアライ（理解者、支援者）の社員コミュニティによる、世界中のPrideイベントへの参加、社外コンソーシアム「プライドハウス東京」への協賛
- ・多国籍社員のネットワーキング、メンタリングプログラム
- ・誰もが持つ「アンコンシャスバイアス（無意識の偏見）」を理解し認識を深めるe-Learning

ウェルビーイング

すべての社員が心身ともに健康でいきいきと働ける環境を整え、社員1人ひとりの力を最大限に発揮できる機会を提供することで、社員の自己成長を促します。

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/>

健康管理 <https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/employees/health/>

目標

ありたい姿

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。

2022年度目標

人材育成・キャリアデザイン

成長の実現と力を発揮できる機会の提供

KPI 社員意識調査「成長の機会」に対する肯定回答率：70%

評価・処遇と職場環境整備／健康管理

いきいきと働くことができる職場環境の実感

KPI 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%

人材育成・キャリアデザイン／評価・処遇と職場環境整備の取り組み

多様な“個”の成長支援

社員が目指すキャリアや自身の強みに応じていつでもどこでも学び、成長できるよう、富士通および国内グループ社員向けのプラットフォームを2020年4月に開設しました。特定の専門領域を極めた社員が実践知を語る動画「Edge Talk」など、情報や講座を随時更新し、組織の壁を越えて学べる機会を設けています。

デジタル人材育成

富士通および国内グループ会社のすべての社員を対象に、DX・最新テクノロジーに関する知識やスキルの習得を支援しています。DX人材育成体系を整え、業務ごとに必要

活動の方針

2020年4月より、一律の必修研修を廃止し、個人の特性や目標に応じてスキルを選択できる体系を整え、実行しています。また、すべての社員が魅力的な仕事に挑戦し、常に学び成長し続け、国や組織を超えて協働するという3点の実現に向け人事基盤を整え、社員の成長を支援しています。

推進体制

人材育成・キャリアデザインは、人材開発部が、経営層を中心とした全社人材戦略委員会の方針と社員の声を踏まえて重点施策を定め、実施しています。

健康管理は、経営トップが健康経営推進最高責任者(CHO)となり、人事部門、健康推進部門、健康保険組合と連携し、事業所やグループ会社に施策の実行や拡充を要請しています。

なDXリテラシーやテクノロジー、業務知識を明確にしたうえで、多数の講座を提供しています。特に「デザイン思考」および「データドリブン」をDX企業への変革に必要なリテラシーとして、社員のスキルと行動への定着を図っています。

キャリアデザイン支援

2020年度より、ポスティング制度の枠組みを大幅に拡大、グループ全体でポジションを公募し、誰でも応募できるようになりました。ほかにも各種キャリア選択の機会を充実させ、社員が自分の意志でキャリアプランを定め、異動や昇進を目指せる仕組みを構築しています。

ジョブ型人事制度

2020年度より幹部社員を対象に導入されたジョブ型人事制度では、ジョブ(職責)を総合的な観点から重要度に応じて格付けしたグローバル統一の基準「FUJITSU Level」を

設け、ポジションごとに求められる役割や責任権限、必要なスキル・経験などを明確に示したうえで、適材を配属します。報酬についても、ジョブのレベルが上がると賞与の業績連動性が高くなる仕組みを導入しています。

安全衛生

事業活動のいかなる場面でも、社員の心とからだの健康を守り、安全を確保することが最優先であるという「労働安全衛生基本方針」の下、全国各地域の事情を踏まえたうえで、誰もが快適に働ける安全な職場環境を整え、提供していきます。

詳細についてはこちらをご参照ください。

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

目標

ありたい姿

すべての事業活動において、心とからだの健康と安全を守ることを最優先し、全国各地域の事情に合わせた、安全で健康的な職場環境を提供する。

- 重大な災害発生や質の低い安全衛生管理を許容しない文化を醸成する。
- すべての事業活動の価値の中心に、心とからだの健康と安全を守ることを据える。

- 予防可能な病気やケガ、業務上の予期せぬ事故などによるビジネス機会の損失をゼロにする

2022年度目標

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。

KPI 重大な災害発生がゼロである
安全衛生に関するマネジメントレビューをグローバルレベルで年1回実施する

推進体制

人事部門、健康管理部門、労働組合で構成される中央安全衛生委員会を年1回開催し、災害発生の状況と防止策を経営層と各事業所に情報共有するとともに全社的な方針を

策定しています。各事業所やグループ会社は毎月安全衛生委員会を開き、それぞれの方針を定め、安全で健康的な事業所づくりのために様々な取り組みを行っています。

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)への対応

COVID-19の世界的な感染拡大を受け、社員の安全と健康を守ることを第1に考え、テレワーク勤務、オンライン会議の開催、遠地出張の原則禁止を徹底し、社員が安心して働ける環境を整えています。一方で、テレワーク勤務の増加による心身の負担に配慮し、すべての社員に賃金の100%を補償する10日間の特別休暇を、さらに小学生以下の子や介護を必要とする家族のいる社員に対し賃金の80%を補償する家族支援休暇も付与しました。

このほか、感染症対策に関する相談窓口の設置、富士通クリニック(神奈川県川崎市)における感染不安のある社員への診療対応、社内ウェブサイトへの各種情報の掲載、メンタルヘルス面でのケアの拡充など、社員とその家族の心身の健康を守るため、様々な取り組みを行っています。

COVID-19への富士通グループの主な対応については、**P8-9**をご参照ください。

環境

気候変動は社会の持続可能性に影響を及ぼす地球規模の課題で、水や資源循環の課題とも密接に関連します。パーパスを実現するうえで地球環境保全に取り組むことは欠かせません。富士通グループは、バリューチェーン全体で環境負荷低減とリスク最小化を徹底し、またお客様と共に環境課題を解決していくことで持続可能な社会の実現に貢献します。

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

目標

ありたい姿

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。

2022年度目標

社会的責任の遂行と環境課題解決への貢献

- KPI**
- 事業所におけるGHG排出量のSBT1.5℃相当の削減
 - 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

目標達成に向けた取り組み

第9期環境行動計画（2019年度～2020年度）

富士通グループは、中長期環境ビジョン*1の実現やここ数年で推進すべき環境課題に対応するために環境行動計画を策定しています。2019年度より、自社事業所の温室効果ガス（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期環境行動計画を開始しています。2019年度は、すべての項目で目標を達成*2することができました。

*1 <https://www.fujitsu.com/jp/microsite/fujitsu-climate-and-energy-vision/>
 *2 <https://www.fujitsu.com/jp/about/environment/action-plan>

事業所におけるGHG削減施策事例

富士通フロンテック熊谷サービスソリューションセンター（熊谷SSC）は金融機関向けATM監視業務などを行っており、24時間365日止められないサービスを提供しています。自然災害などによる停電時の確実な電源確保とGHG削減の観点から、燃料電池を導入しました。これにより、熊谷SSCで消費される50%の電力を常時供給するとともに、年間のCO₂排出量を約35%（2018年度比）と大幅に削減することが可能となりました。



熊谷SSCの燃料電池発電システム

第9期環境行動計画目標（2020年度末目標）

気候変動	① 事業拠点のGHG排出量を14%以上削減（2013年度比）かつ自効努力により前年度から2.1%以上削減
	② データセンターのPUE（電力使用効率）を2017年度比で2%以上改善
	③ 再生可能エネルギー使用量を2017年度比20%以上拡大
資源循環	④ 製品の省資源化・資源循環性向上を推進し、新製品の資源効率を25%以上向上（2014年度比）
	⑤ 廃棄物発生量を2012～2014年度平均の5%以上削減
	⑥ 事業系ICT製品の資源再利用率90%以上を維持
	⑦ 水使用量を累計で2017年度比1%削減
	⑧ 化学物質排出量を2012～2014年度の平均以下に抑制
サプライチェーン	⑨ 製品の使用時消費電力によるCO ₂ 排出量を14%以上削減（2013年度比）
	⑩ サプライチェーン上流におけるCO ₂ 排出量削減および水資源保全の取り組みを推進
SDGs	⑪ ICTサービスを通じてSDGsの達成に貢献

サプライチェーン

富士通グループは、企業の社会的責任の観点でのリスクを最小化する、責任ある調達をCSR調達と呼び、サプライチェーン全体でその実現を目指しています。目標達成に向け、自社の調達活動の状況を定期的に確認するとともにお取引先における適切なCSR調達の実施と改善をサポートし、CSR調達の長期的な定着と継続的な改善に努めています。

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/>

目標

ありたい姿

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。

2022年度目標

- 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を確認
- 各リージョンにおけるサプライチェーン多様性への社会的要請へ相応に対応、かつグループ全体の指標を設定

- KPI**
- 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

責任ある調達に向けた取り組み

BCM（事業継続マネジメント）の強化

COVID-19の感染拡大や度重なる自然災害の経験を踏まえ、全お取引先の製造拠点情報の集約、一定量の部材の備蓄、製造部材のマルチソース化、お取引先の複数拠点での製造など事前準備を整えています。有事の際には、影響を受けた全お取引先の製造拠点と対象部品の把握、当社製品の製造への影響の確認と工程見直し、お客様への納期への影響把握および調整を行い、お客様への影響を最小限に抑えています。

活動の方針

富士通グループは、「お取引先との共存共栄」「お取引先の公平・公正な評価・選定」「CSRに配慮した調達活動の推進」を調達方針として掲げています。この方針の下、2017年にグローバルなCSRアライアンス「Responsible Business Alliance (RBA)」に加盟、2018年にRBAの行動規範を「富士通グループCSR調達指針」として採用し、自ら遵守するとともに、お取引先に対しても理解と遵守を求めています。

推進体制

調達活動においては、グローバルサプライチェーン本部が関連部門と連携し、CSR調達活動を推進しています。活動の一環として、主要なお取引先の状況調査を行い、基準に満たない場合はCSR監査を実施、監査内容をもとに活動改善をサポートしています。

責任ある鉱物調達

紛争を助長するリスク、あるいは強制労働や人権侵害に関連す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する方針を掲げ、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・ガイダンス」に従って実態調査を行っています。調査はサステナビリティ経営委員会を主管とする社内関連部門による体制の下に行われ、サプライチェーンの透明性の確保と責任ある鉱物調達を促進しています。現時点では、武装勢力と関わりのある情報は確認されていませんが、引き続きサプライチェーンの透明性の確保に取り組んでいきます。

コンプライアンス

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*1」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、Chief Risk Management & Compliance Officer (CRCO) を任命し、コンプライアンスに関する委員会の方針決定とその実行にあたらせるとともに、グローバルコンプライアンスプログラム (GCP) を整備しました。

また、下部委員会として各リージョンに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。

*1 内部統制体制の整備に関する基本方針
<https://pr.fujitsu.com/jp/ir/report/2019/n120.pdf> (P3-8)

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/>

目標

ありたい姿

富士通グループは、企業価値の維持・向上の観点から、コンプライアンスを含む内部統制体制の整備および運用を経営の最重要事項の1つと認識し、Fujitsu Wayの「行動規範」を組織全体に周知徹底する。さらに、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。

2022年度目標

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1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。

KPI 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/年以上）

Fujitsu Way*2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。

*2 Fujitsu Wayについては、表紙見返し「Fujitsu Way」をご参照ください。



Fujitsu Wayの「行動規範」



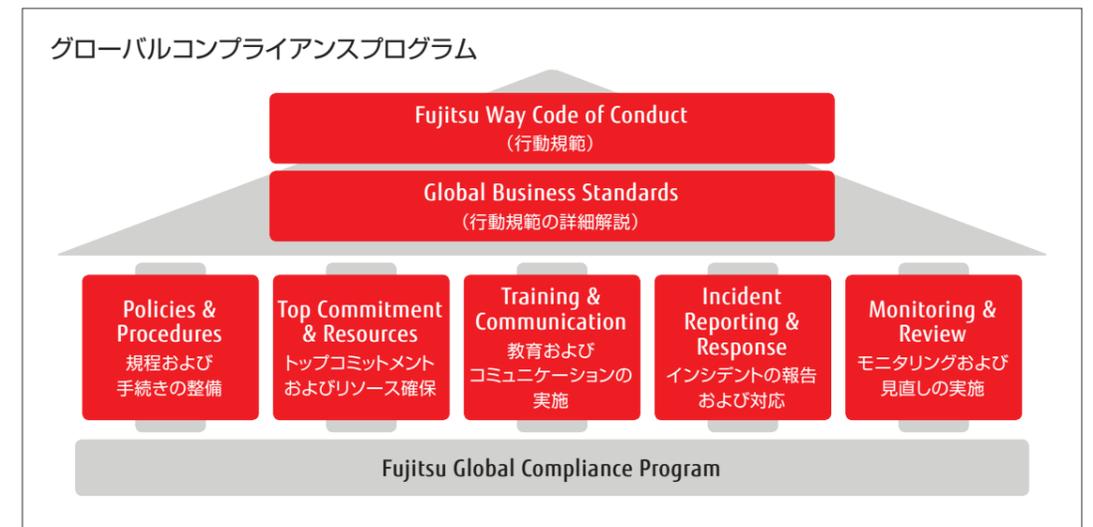
Global Business Standards

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、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。各リージョンでは、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

1. 規程および手続きの整備	<ul style="list-style-type: none"> 富士通およびグループ会社においては、コンプライアンスの徹底と持続的な企業価値の向上を図るため、各社で必要な規程、手続きを定めています。特に、ビジネスに与える影響が大きい競争法、贈収賄、安全保障輸出管理等の分野については、グループで最低限遵守すべき事項を定めたガイドラインを制定し、グループ全体に展開しています。 取引先デューデリジェンス等、リスクに応じた様々な手続きを整備・運用し、グループ会社内での共通化やオンラインへの移行等、継続的な改善を図っています。
2. トップコミットメントおよびリソース確保	<ul style="list-style-type: none"> 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に行うことにより、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。また、各リージョンにコンプライアンス業務に従事する責任者を配置し、富士通グループ各社のリスク・コンプライアンス責任者とグローバルなネットワークを形成し、GCPの実行体制を確保しています。 富士通グループ全体でGCPにより実効的に取り組むため、富士通グループ各社のコンプライアンス責任者を中心に招集し、GCPの実行に関する方針共有と協議を実施する場を設けています。
3. 教育およびコミュニケーションの実施	<ul style="list-style-type: none"> 富士通グループでは、年に1回、グループの全役職員を対象とした、コンプライアンスに関するe-Learningを実施しています。 新入社員や転職者、部門別や階層別の教育をe-Learningや集合研修として実施しています。 毎年12月に開催のFujitsu Compliance Weekでは、トップメッセージを発信しています。
4. インシデントの報告および対応	<ul style="list-style-type: none"> 富士通グループ全社員（出向者、契約社員、嘱託社員、派遣社員、退職者などを含む）からの通報・相談窓口を社内外に設置し、「コンプライアンスライン／Fujitsu Alert」として運用しています。加えて、グループ会社でも個別に内部通報制度を整備しています。なお、Fujitsu Alertへの通報については、20言語で24時間365日受け付けています。 富士通と国内グループ会社が直接、物品・サービス・ソフトウェアなどを調達しているお取引先からの通報を受け付けています。 内部通報・相談の状況や重要なコンプライアンス問題の対応状況を定期的にリスク・コンプライアンス委員会や取締役会、監査役に報告しています。
5. モニタリングおよび見直しの実施	<ul style="list-style-type: none"> リスクアセスメントや監査などの活動、弁護士事務所の専門家レビューを通じて、GCPの実効性を定期的に確認し、継続的な改善を図っています。 海外においては、腐敗リスクが高い国・地域のグループ会社を主な対象として、本社コンプライアンス部門が現地を訪問し、役員や社員へのインタビュー、社内規定や業務プロセスの確認などを通じて、現地ビジネスに内在するコンプライアンス上のリスクを分析し、リスクの内容や程度に合わせた対策の立案と実行支援を実施しています。

コミュニティ

富士通グループでは、様々な組織や団体と協働しながら地域社会の発展につながる社会貢献を推進しています。事業活動との相乗効果を重視してイノベーションを通じた信頼と持続的価値を世界中の人々に提供していくとともに、社会への貢献を通じて、社員自らのスキル開発や富士通グループで働くことへの誇りを向上させていきます。

詳細についてはこちらをご参照ください。

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

目標

ありたい姿

- 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。

2022年度目標

企業文化および社員のマインドセット変革への貢献

KPI 社会課題に関連した社会貢献活動に参加した富士通グループ社員数の増加率
ニューノーマル下において、2019年度比+10%

活動の方針

富士通グループは、重要なステークホルダーの1つである地域社会と協力しながら、特色ある活動を世界各地で展開してきました。今後は、新たに定めたFujitsu Wayの根幹をなすパーパスの実現に向け、各地域の活動をより一体的に推進し、地域社会との信頼をグローバルなものに高めていきます。そして、社会が抱える課題の解決のために、当社グループの企業活動の強みを最大限に発揮できる分野を中心に、より大きな価値創造を進めていきます。

推進体制

サステナビリティ推進本部が事務局となり、海外の各地域担当者と共に活動の大枠や目標の検討・最終化を行っています。具体的な活動推進については、各地域の社会背景や社内事情が異なることから地域ごとに展開し、その状況を定期的な会合で共有しています。また、各地域の活動をデータ化して全地域で閲覧できる仕組みを構築し、課題や好事例を共有しています。

日本での取り組み

スポーツを通じた地域貢献

地域社会貢献活動の一環として、富士通グループでは地域住民の方々や社員とその家族向けに様々なイベントを行っています。その中でも、「健康増進」「子供たちの運動能力向上」を目的とした富士通所属選手によるスポーツ体験会も実施しています。近年では、東京2020大会の機運醸成に向けた富士通所属のオリンピックとの交流のほか、各地域で活躍するパラアスリートを招いたパラスポーツ体験会を行い、障がいそのものへの理解促進に加えて障がい者スポーツの普及とすそ野拡大、理解促進を目指しています。



車いすバスケットボール体験会

海外での取り組み

ニューロダイバーシティ支援

イギリスでは、NGOであるAutisticaとAlan Turing Instituteと共に、自閉症の方々とその家族が長く健康で幸せな生活を送れるよう支援するプロボノプロジェクトを実施しています。より多くの情報収集に向けて、市民サイエンティストも参加できるプラットフォームをつくり、自閉症の方々が直面する公的・私的空間での障壁を改善していきます。

Wabi Sabi プロジェクト

グローバルデリバリー部門のポーランド拠点では、社員の子供たちを中心にボランティアチームを結成し、地域社会に向けて、コンピュータの構成理解、インターネット安全教室、そろばん、社会課題の解決検討、ハッカソンなどの様々な活動を行っています。

先住民の知識と文化の保護

アボリジニとトレス諸島先住民の知識と文化の保護・継承に向けて文化財のデジタル保存を実施しているBawurra Foundationに対し、オーストラリアではスキャナー(ScanSnap)とクラウドでのホスティングサービスを提供しました。この活動を通じて、先住民の文化的価値観や風習、哲学の継承を支援していきます。



Bawurra Foundationの活動の様子

外部団体との協業

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。

WBCSD*1

富士通グループは、2013年よりWBCSDの複数テーマで活動を続け、2018年からは理事および副会長企業に就任しています。2019年は、ピープル・都市とモビリティ・Vision 2050の活動に参加し、多業種の参加企業と共に多様な社会課題の解決への議論を進めてきました。また、日本の会員企業向けの活動として、WBCSDのCEOであるピーター・バツ

カー氏の来日に合わせて、2019年11月にCEOラウンドテーブルを開催しました。

WEF*2

2010年代より産業パートナーとして参画し、年次総会や各種分科会への社長を含む上層役員の出席、各種分科会などへの参加を継続しています。2020年1月の年次総会には社長・副社長が出席し、産業別会合に参加するとともに、ボードメンバーに就任しました。

*1 The World Business Council for Sustainable Development (持続可能な開発のための世界経済人会議)。ビジネスを通じた持続可能な社会の実現を目的に設立され、世界の約200社が加盟。

*2 World Economic Forum (世界経済フォーラム)。官民連携を通じて世界情勢改善を目指す国際機関。世界の約1,200社が加盟。

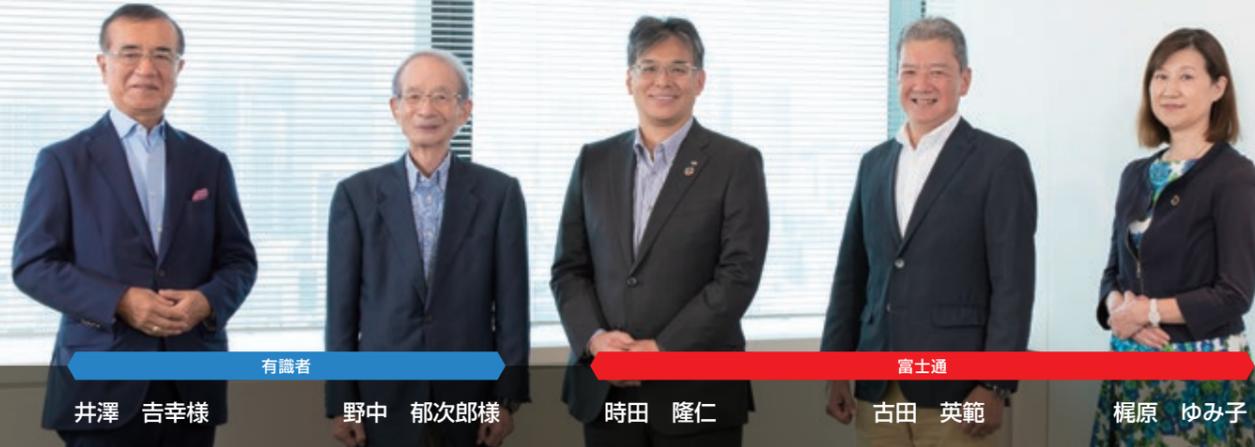
COVID-19への対応

COVID-19の感染拡大を受け、富士通グループでは2020年5月から全社員に対して、COVID-19対策を含めた富士通が社会の安定に貢献できること・取り組みたいことのアイデア募集を行っています。9月までに、感染拡大防止、医療サービスの拡充、社会・経済への取り組みなど、様々な視点から100件を超えるソリューション事例やアイデアが世界各地から寄せられました。集まった提案の中には、すでにソリュー

ションとして活用されているものに加え、今後アイデアを具現化して将来的に世の中に届けていくものもあります。富士通グループは、この活動の継続を通じて、社員の中長期的な視点での社会課題への意識を高めていきます。

COVID-19への富士通グループの主な対応については、**P8-9**をご参照ください。

ステークホルダーダイアログ



有識者

井澤 吉幸様

野中 郁次郎様

時田 隆仁

富士通

古田 英範

梶原 ゆみ子

有識者



一橋大学名誉教授

野中 郁次郎様

共感に基づいた創造的な戦略に挑戦し、パーパスの実現に向け、やり抜こう

変化が激しい不確実な時代においては、行き過ぎた日常の数学化を脱しなければならぬ。人間による意味づけ、価値づけは、自身の直接経験から生まれる。人間の主観や身体性の復権なしに組織知はつくりえない。人、もの、環境との相互作用を通じた共感から、共通善に基づくパーパスの実現に向け、「生き方」の実践が始まる。

SECI*理論は集合知の創造理論であるが、共感しあう関係性をもとにした異質の他者との知的コンバットが欠かせない。何が本質かを真剣勝負で徹底的に対話し、コンセプトの実践を徹底的にやり抜く。実践し、間違ったら反省してまた挑戦する。それは、KPIなどの数字を追いかける形式論理の分析ではなく、文脈に応じてダイナミックに人生を物語る（ナラティブ）戦略である。ナラティブによる戦略は未来創造に向けた筋（プロット）と行動規範（スクリプト）で構成される。プロットはわくわくし、スクリプトは腹にガツンと来る生々しい言葉でなければ、共感と行動を呼び起せない。今回のFujitsu Wayにはそれがある。

組織的イノベーション実現に向け、アナログとデジタルを二項対立ではなく二項動態と捉えて全体の調和を動的に追求してほしい。問題に全人的に向き合って徹底的に考え抜き、仲間と共に一生懸命に知的に真剣勝負し試行錯誤することで見えてくるはずだ。忖度や妥協を排し、機動力をもって挑戦することが肝要だ。ニューノーマルの時代にあっても、富士通は今後も知的遺産を継承しつつ、新たなパーパス実現に向けてFujitsuスパイラルを回し、日本を元気にしていってほしい。

* 4つのフェーズ（Socialization（共同化）、Externalization（表出化）、Combination（連結化）、Internalization（内面化））で暗黙知と形式知の相互変換を繰り返す組織的知識創造理論の一般原理。

資本主義の変質を捉え、パーパスを基軸に持続的成長と企業価値の向上を

ブラックロック・インクのフィンクCEOによる企業の経営者宛て書簡で、2018年からパーパスを根幹においての経営の重要性を訴えている。ブラックロック自身のパーパスは「より多くの人々が豊かな生活を送ることができるようサポートすること」であり、その礎の上にミッションとプリンシプルがある。グループ内ではトップメッセージとして「One BlackRock」を発信し、パーパス実現への意識を浸透させている。

企業に期待することは、長期的観点での持続的成長と、ステークホルダー（株主、従業員、お客様、地域社会）を満足させる企業価値の向上である。持続的成長には、設備・R&D投資に加え、従業員の能力向上と充実した生活を可能とする環境整備も含めた人材等への投資も必要である。コロナ禍により、ESGの対応に弱い会社の株は投資家にいっそう評価されにくくなる。富士通がパーパスを定めたことは、長期的成長に対し、いい方向に舵を切ったと感じている。

With/After コロナの時代を見据え、国際社会の情勢を見ながら、資本主義の変質が加速していることを意識することが重要だ。環境面では、気候危機に対し日本企業はしっかり対応し、グローバルに声を上げていかなければならない。社会面の重要性は高まっており、教育や医療のDXへの貢献も社会から求められている。ガバナンス面では、歴史や企業文化の違いを踏まえた日本特有のコーポレートガバナンスが必要である。

個人の価値観はコロナによって大きく変化している。パーパスを中心とした経営の考え方の基軸はずらさず、変化の大きい社会の情報を集め、新しいことにチャレンジして欲しい。



ブラックロック・ジャパン株式会社
代表取締役会長 CEO

井澤 吉幸様

外部有識者との対話を経営に活かす

パーパスを実現するサステナビリティ経営のあり方

富士通グループでは、様々なステークホルダーからの意見を経営に活かすため、外部有識者と社内幹部によるダイアログを開催しています。当社は、2020年5月にパーパス「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」を発表し、7月にグローバル全社員がよりどころとする価値観・行動原則を定めたFujitsu Wayを刷新しました。パーパス実現に欠かせない「共感」やあらゆるステークホルダーへの配慮の重要性、ニューノーマルの時代に貢献すべきDXのあり方などについて、有識者の方々から貴重なご示唆をいただきました。

富士通



代表取締役社長 (CDXO)

時田 隆仁

自らがリファレンスとなりお客様・社会の声を聞いて、社会をより持続可能に

コロナ禍で様々な変容が求められる中、パーパスに基づき、当社自身が社会のリファレンスとなるよう、全経営陣・社員と想いを1つにして取り組んでいる。お客様・社会からフィードバックを得て、ファクトに基づいて行動する企業に変わることは、経営の根幹から変えていこうという取り組みの1つでもある。当社は、業種ごとの強いビジネスで成長してきたが、DXの実現にはクロスインダストリーで事業を行うことが欠かせない。

お二方からは、私たちが行っていかなければならないことへのヒントをたくさんいただいた。目指すべき未来を全社で共有し、社会をより持続可能にしていくことに一丸となって取り組む。



代表取締役副社長
(グローバルソリューション部門長、
海外リージョン部門長、
JAPANリージョン担当、CTO)

古田 英範

パーパスに基づき事業ポートフォリオを考え、グローバルにDXを実践していく

何年もかかると考えられていたデジタル革新が、コロナパンデミックにより、この数カ月で起こっている。リモートワークにしても、当社だけでは実施できず、お客様の共感を得て、パートナーに対する仕掛けをつくり実施した。

パーパスに「信頼」という言葉を置いているが、当社自身がやって見せなければ、お客様にもついてきていただけない。自ら実践することで、どうお客様やパートナーの信頼を得たか、リードできる立場になる。「One Fujitsu」として、グローバルで同じパーパスの下、コアコンピタンス、事業戦略・事業ポートフォリオを考え、商品化するプロセスを確立していく。



理事
(Fujitsu Way、産学官連携推進担当、
サステナビリティ推進本部長、
ダイバーシティ推進室長)

梶原 ゆみ子

大切な価値観に基づく行動をサイクリックに回し、パーパスを実現する

全社員がパーパスを実践するための大切な価値観として、「挑戦」、「信頼」、「共感」を定めた。野中先生からFujitsu Wayに温故創新とお言葉をいただいたが、当社のDNAを紐解くと、根幹にあるのはこの3つの価値観。新たな時代において、これらをサイクリックに行動することで、社会に認められる存在となって、パーパスの実現につながっていくと考えている。

コロナ禍でリモートワークが主体となる中、五感を通じた人との信頼感などリアルな価値と、デジタルの世界とのバランスを取ることが必要となる。DXを実践するうえでは、脱炭素化などサステナブルな社会復興への加速と併せて取り組むことの重要性を感じている。

今回のダイアログを通じて、様々なステークホルダーに配慮し、共感を創造することの重要性について多くのご示唆をいただきました。ニューノーマルの社会において、当社がリファレンスモデルと

なって変革をリードし、お客様・社会のフィードバックを受けることで、さらなる経営の変革を実現します。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。

役員一覧

(2020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：1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
2020年 4月



古田 英範
代表取締役副社長
取締役就任年数：1年
所有する当社株式の数：1,453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)*2
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*2



磯部 武司
取締役執行役員専務
取締役就任年数：新任
所有する当社株式の数：60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*2
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：10年
所有する当社株式の数：17,341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



横田 淳
取締役
株式会社カネカ 社外取締役
取締役就任年数：6年
所有する当社株式の数：815株*1

1947年 6月26日生
1971年 4月 外務省入省
1998年 1月 大臣官房審議官 兼 経済局
2002年 6月 在香日本国総領事館 総領事
2004年 4月 在イスラエル日本国大使館 特命全権大使
2009年 5月 在ベルギー日本国大使館 特命全権大使
2012年10月 特命全権大使 経済外交担当 兼 イラク復興支援等調整担当(2014年1月まで)
2014年 6月 一般社団法人日本経済団体連合会 経団連会長特別アドバイザー(2018年5月まで)
2014年 6月 当社 取締役*2
2014年 7月 指名委員会委員(2019年6月まで)／報酬委員会委員*2
2019年 7月 指名委員会委員長*2
2020年 6月 株式会社カネカ 社外取締役*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：5年
所有する当社株式の数：2,798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 宇宙生物医学研究室 心臓血管生理学研究室(1988年12月まで)
2000年 4月 慶應義塾大学 医学部 外科学 客員教授*2
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*2／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*2
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：5年
所有する当社株式の数：2,405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



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：2年
所有する当社株式の数：509株*1

1956年 6月19日生
1988年 4月 國學院大学 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*9
2014年10月 日本学術会議 会員*2
2018年 6月 当社 取締役*2
2019年 7月 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

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

木脇 秀己
窪田 雅己
榎田 龍治

執行役員常務

中野 克己
斎藤 淳一
山口 裕久
湯浅 一生
島津 めぐみ
砂田 敬之
山守 勇
林 恒雄
長堀 泉
大西 俊介
平松 浩樹
福田 譲
堀江 健志
水口 恭子
水野 晋吾

*1 2020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 MUFJ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、経営者と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/>

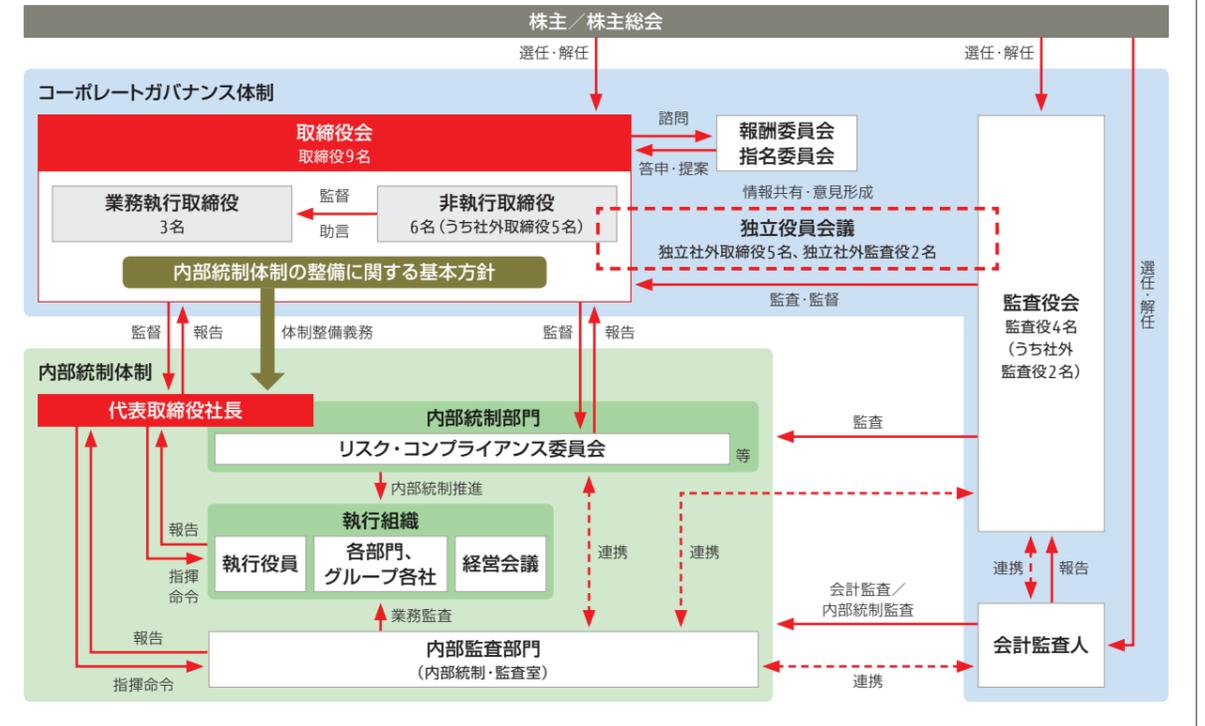
これまでのコーポレートガバナンス強化のための取り組み

<p>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</p>	2006年	<p>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</p>
<p>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</p>	2009年	
<p>「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</p> <p>【全文】 https://pr.fujitsu.com/jp/ir/governance/governancereport-b-jp.pdf</p>	2015年	<p>「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</p>
<p>取締役会議長等に独立社外取締役に任命 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に任命することにより、監督機能を強化するため</p>	2018年	<p>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</p>
<p>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</p>	2020年	

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

(2020年6月22日現在)



主な会議体・委員会の責務と構成

取締役会	<ul style="list-style-type: none"> 経営の重要な事項の決定と監督を行う機関 業務執行取締役による業務執行に対する監督および助言を中心に活動 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 2020年6月22日現在、取締役会は、業務執行取締役3名、非執行取締役6名(うち、独立社外取締役5名)の合計9名で構成。取締役会議長は独立社外取締役
監査役(会)	<ul style="list-style-type: none"> 独立した立場から取締役会および業務執行機能の監査と監督、および会計監査を実施 監査役の任期は4年 2020年6月22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
指名委員会・報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の諮問機関として指名委員会と報酬委員会を設置 指名委員会は、「コーポレートガバナンス基本方針」に定めた「コーポレートガバナンス体制の枠組み」と「役員の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 2020年7月30日現在、両委員会共に、独立社外取締役3名で構成(委員の詳細はP58「取締役・監査役の構成」をご覧ください。) 2020年7月30日現在、委員長は独立社外取締役
独立役員会議	<ul style="list-style-type: none"> 独立役員の情報共有と当社事業への理解深化の仕組みとして設置 すべての独立社外取締役・独立社外監査役で構成

2. 社外取締役・社外監査役

社外役員の独立性基準

当社は、以下の基準に基づいて社外役員の独立性を判断しています。

a 現在または過去において以下のいずれにも該当しない者

- (1) 当社グループ^{*1}の取締役または使用人
- (2) 当社の大株主^{*2}の取締役、執行役、監査役または重要な使用人^{*3}
- (3) 当社の主要な借入先^{*4}の取締役、執行役、監査役または重要な使用人^{*3}
- (4) 当社の会計監査人の社員または使用人
- (5) 当社と他社の間で相互に派遣された取締役、執行役、監査役または執行役員
- (6) 当社から役員報酬以外に、多額の金銭^{*5}、その他財産を得ている者
- (7) 当社の主要な取引先^{*6}の取締役、執行役、監査役または重要な使用人^{*3}

- (2) 当社の大株主の取締役、執行役、監査役または重要な使用人^{*3}
- (3) 当社の主要な借入先の取締役、執行役、監査役または重要な使用人^{*3}
- (4) 当社の会計監査人の社員または使用人
- (5) 当社と他社の間で相互に派遣された取締役、執行役、監査役または執行役員
- (6) 当社から役員報酬以外に、多額の金銭、その他財産を得ている者
- (7) 当社の主要な取引先の取締役、執行役、監査役または重要な使用人^{*3}

^{*1} 当社と当社の子会社
^{*2} 当社の議決権の10%以上を名義上または実質的に保有する大株主
^{*3} 当該大株主、借入先、取引先の独立社外取締役または独立社外監査役である場合を除く
^{*4} 当社の直近の事業報告に記載された当社グループの主要な借入先
^{*5} 年間の合計が1,000万円以上の専門的サービスなどに関する報酬、寄付等
^{*6} 過去3事業年度のいずれかの事業年度において、当社グループとの取引の対価の支払額または受取額が、取引先または当社の連結売上高の1%を超える企業など
^{*7} 2親等以内の親族、配偶者または同居人
^{*8} 当社の社外監査役または社外監査役候補者である者の独立性を判断する場合に限る

b 現在または過去3年間に

- 以下のいずれかに該当する者の近親者^{*7}でない者
- (1) 当社グループの業務執行取締役、業務執行取締役でない取締役^{*8}または重要な使用人

社外役員の選任状況

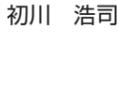
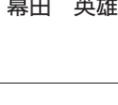
当社では、経営の透明性、効率性を一層向上させるため、社外役員を積極的に任用しています。
 当社は、前述の独立性基準によって社外役員の独立性を判断しており、社外役員の全員を当社が国内に株式を上場

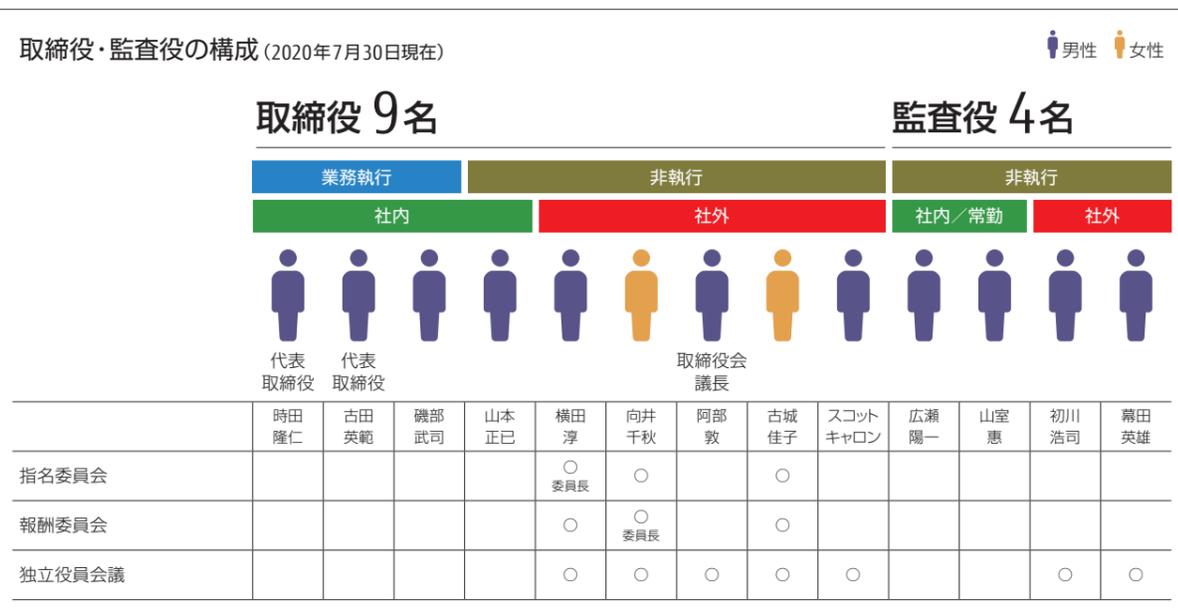
している金融商品取引所に独立役員として届け出、受理されています。
 なお、各社外取締役および社外監査役の役割、機能と具体的な選任状況に対する考え方は以下のとおりです。

〈社外取締役〉

 横田 淳氏	イスラエル大使、ベルギー大使などを歴任され、欧州との経済連携協定交渉のための政府代表を務められるなど、国際経済交渉の専門家であり、また、グローバルな視点からの政治、経済に対する深い見識をお持ちです。また、横田氏は2019年指名委員会の委員長に就任してから、当社の取締役会の構成を最善のものにすべく、役員候補者に求められる資質について議論をリードしてきました。今後も、これまでの経験を活かし、グローバルな観点から公正かつ客観的な監督と助言を果たしていただけることが期待できるため、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、横田氏は、当社の主要株主や主要取引先の業務執行者等であった経歴がなく、当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。
 向井 千秋氏	医師からアジア女性初の宇宙飛行士となった経歴をお持ちであり、当社の標榜するチャレンジ精神を最先端の科学分野で体現されており、多様な観点から業務執行に対する監督、助言を行うとともに、報酬委員会の委員長として役員報酬のあり方について議論をリードしてきました。今後も、広範な科学技術の知見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、2020年3月期において約13百万円であり、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。
 阿部 敦氏	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、2019年の取締役会議長就任以来、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・投資家視点からの監督機能や助言に加え、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。
 古城 佳子氏	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。
 スコット キャロン氏	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。キャロン氏が代表取締役会長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、2020年3月期において約3億3千万円であり、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しています。

〈社外監査役〉

 初川 浩司氏	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た監査法人（現PwCあらた有限責任監査法人）は、当社の会計監査を担当したことはありません。また、PwCあらた有限責任監査法人と当社の間には、営業取引関係がありますが、その取引金額は2020年3月期において約60万円であり、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。
 幕田 英雄氏	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。



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（2020年3月期は8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。2020年3月期は、経営方針や人材育成、当社および当社グループの業容などを議題として取り上げ、独立役員への情報共有と意見交換を踏まえた各役員の意見形成を図りました。特に、経営方針と戦略、それに付随する主要な成長施策に関しては、複数回の独立役員会議

で議論しています。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。

取締役会の運用に関しては、会議で議論した議題のうち、当社にとって特にインパクトの大きい重要案件に関しては、その進捗を継続的にモニターする案件のリストを作成し、適宜取締役会で報告しています。また、2019年6月には独立社外取締役である阿部取締役が取締役会議長に就任し、経営監督機能のより一層の強化と、透明性・客観性が担保された議論のさらなる醸成に努めています。

3. 役員報酬の決定方針

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。取締役および監査役の報酬等は、同委員会の答申を受けて取締役会で改定された以下の「役員報酬支給方針」に基づき、決定されます。

役員報酬支給方針

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、以下のとおり役員報酬支給方針を定める。

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。

（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。2020年3月期は、53銘柄を売却し、2020年3月

末時点で保有する政策保有株式について、2020年6月18日の取締役会で議論しました。

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

5. グループ経営に関する考え方および方針とガバナンス実効性確保方策

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

一部の子会社に関しては、持続可能な成長に必要となる資本調達が多様化を図ることによりさらなる事業価値の向上を目的に上場させ、当社グループ全体の企業価値の向上を図っています。子会社を上場させることにより、当社グループ全体ではなく、特定分野の事業に焦点を絞った投資が可能となり、投資機会の多様化への貢献にもなります。また、上場子会社においては少数株主との利益相反の可能性が懸念されることから、経営の独立性を尊重しつつ、必要に応じて報告会を開催し当該子会社の企業価値向上に向けて助言・支援に努めています。当社はこのようなグループ経営方針をさらに推進すべく、2020年2月にグループ経営における最適なグループフォーメーションおよびガバナンスについての企画・施策を立案および実行することを目的とする

専門部署をコーポレート機能として設置し、上場している子会社を含めたグループの経営について対応しています。

今後、ノンコアビジネスの上場子会社は、強い独立ビジネスとして独立させる方針です。独立に際しては、当該事業の持続的な成長の担保、当社資産価値の最大化、最善の独立タイミングの観点で、検討します。

ガバナンス実効性確保方策

当社は、上場子会社がコーポレートガバナンスの充実に努めていることを理解しており、充実に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ど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。

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、P59「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結果を代表取締役社長に報告しています。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. 2020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。2020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） 13回（1回）	監査役会 9回	社外取締役の取締役会への出席状況 100% 横田淳氏 100%、向井千秋氏 100%、阿部敦氏 100%、古城佳子氏 100%
社外監査役の取締役会への出席状況 100% 山室恵氏 100%、三谷絃氏 100%、初川浩司氏 100%	社外監査役の監査役会への出席状況 96.3% 山室恵氏 100%、三谷絃氏 100%、初川浩司氏 88.9%	

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）	7人	314百万円	108百万円	55百万円	478百万円
社外取締役	4人	71百万円	—	—	71百万円
監査役（社内）	2人	72百万円	—	—	72百万円
社外監査役	3人	45百万円	—	—	45百万円

(注) 1. 上記には、2020年3月期に退任した役員を含んでいます。
2. 取締役（社外取締役含む）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、年額6億円以内とし、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。また、2011年6月23日開催の第111回定時株主総会において、監査役（社外監査役含む）の報酬額は、基本報酬を年額1億5千万円以内と決議いただいています。当社は、この報酬額の中で、上記の表の報酬を支給しています。
3. 業績連動型株式報酬は、2020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。

2019年3月期の評価を踏まえた2020年3月期の取り組み

取締役会が注力すべき議論により時間をかけられるよう、2019年3月期に引き続き、月次の業務報告等を中心とした報告事項が効率的に報告されるよう工夫しました。また、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しました。

2020年3月期の評価方法

2020年3月期の評価は、独立社外取締役である阿部取締役が取締役会議長に就任したことを踏まえ、2020年2月に取締役会議長の評価という観点で、取締役会メンバーより無記名アンケート方式で意見聴取を行いました。加えて、6月には、取締役会全体の実効性に関する評価として、5段階評価の視点を加えた無記名アンケートを実施しました。各アンケートによる意見聴取結果については、それぞれ定例取締役会において報告されるとともに、それらをもとに取り締り会場で議論を行いました。なお、6月の取締役会全体の実効性に関する評価の議論の際には、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。

2020年3月期の評価結果

- 取締役会における議案資料等については一定の改善が認められるものの、情報提供方法や分量等においてさらなる改善の余地がある。
- 独立役員会議をはじめとした取締役会外での情報の入手機会やコミュニケーションの場をさらに充実させていくことが重要である。新しい取り組みとして、取締役会や独立役員会議のあとに独立社外役員が主体のプライベートセッションを適宜開催し、会議で尽くせなかった議論や意見交換・調整を実施し、独立社外役員間のコミュニケーションの充実を図る。
- 当社グループの重要課題の中でも特に議論を深めるべき事項について、上記の場も活用したうえで、取締役会における会議を効果的・効率的に進める取り組みを今後も継続、強化していくことが重要である。

気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) * 提言に沿った開示情報

* 気候変動に関わる金融市場の不安定化リスクを低減するため、G20の要請で金融安定理事会が設立。

地球環境保全への取り組みは経営重要事項の1つであり、中でも気候変動は社会の持続可能性に多大な影響を及ぼす課題です。電力を使用するICT製品・サービスを提供する富士通グループにとっては、リスクであると同時に緩和や適応に貢献するサービス提供のビジネス機会でもあることから、気候変動への対応をサステナビリティ経営の重要課題と位置付けています。

ガバナンス (Governance)

項目	内容	関連情報
気候関連のリスクおよび機会についての取締役会による監視体制	サステナビリティ経営推進体制において、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が、中長期的な課題の検討や方針の策定、気候変動による事業リスク・機会の共有や対策を決定し、進捗管理を行っています。また、それらの結果は、経営会議を通じて、取締役会に報告されます。	コーポレートガバナンス P56-63 リスクマネジメント P66-67
気候関連のリスクおよび機会を評価・管理するうえでの経営者の役割	さらに、全社レベルのリスクマネジメント体制において、取締役会の監督の下、代表取締役社長を委員長としたリスク・コンプライアンス委員会が、気候変動関連を含むグループ全体のリスク分析と対応を行っています。同委員会は、リスクマネジメントに関わる最高決定機関であり、抽出・分析・評価された重要リスクについて、定期的に取締役会に報告しています。これらの委員会では、委員長である代表取締役社長および担当役員等が委員として役割を担っています。また、富士通グループはISO14001に基づく環境マネジメントシステムを構築していますが、この体制において、取締役会は、気候関連の戦略の最終的な意思決定を行っている経営会議の報告を受けています。	環境マネジメントシステム (サステナビリティデータブック 2020 P5-3-1-2 ~ 3) CDP気候変動回答 (C1)

戦略 (Strategy)

項目	内容	関連情報
組織が選別した、短期・中期・長期の気候変動のリスクおよび機会	当社グループは、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ています。その結果、下表のようなリスクと機会が示されました。気候変動の「緩和策」や「適応策」に貢献できるICT製品やサービス提供は売上拡大の機会をもたらす。物理リスクや規制リスクは、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に影響を与えます。リスクへの対応等の詳細は、関連情報をご参照ください。	環境リスクへの対応 (サステナビリティデータブック 2020 P5-3-1-7 ~ 11)
気候関連のリスクおよび機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響	これらの機会の実現とリスク対応に向け、自らのCO ₂ ゼロエミッションを目指し、緩和と適応にICTで貢献する「中長期環境ビジョン」を策定しました。中長期環境ビジョンに基づく対応により、当社は戦略のレジリエンスがあると評価しました。	中長期環境ビジョン (サステナビリティデータブック 2020 P5-3-2-1 ~ 3) CDP気候変動回答 (C2、C3)
2°C以下シナリオを含む様々な気候関連シナリオに基づく検討を踏まえた、組織の戦略のレジリエンス		

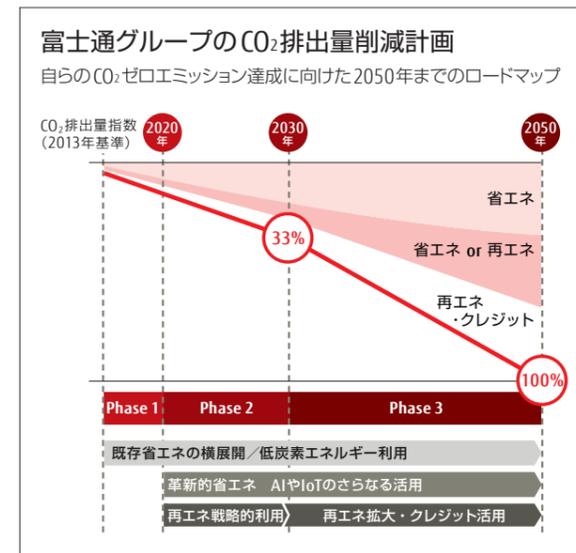
リスク/機会	内容
政策・法規制リスク	温室効果ガス排出やエネルギー使用に関する法規制強化 (炭素税等) に伴い、対応コストが増加するリスク、および違反した場合の企業価値低下のリスク
技術リスク	脱炭素社会に向けた熾烈な技術開発競争 (省エネ性能等) で劣勢になった場合、投資未回収や市場シェア低下が生じるリスク
市場リスク	製品やサービスに対する省エネ性能のニーズを満たせなかった場合、ビジネス機会を逸失するリスク
評判リスク	気候変動対策状況 (再エネ導入比率等) に関するステークホルダーからのネガティブ評価に伴い、企業価値低下、対応コスト増大などが生じるリスク
製品・サービスの機会	低消費電力製品 (ハイパフォーマンスコンピュータ等) や気候変動の緩和・適応に貢献するサービス (数理最適化技術・AIを活用した防災計画や災害復旧計画立案サービス等) の提供による売上増
市場の機会	ICT活用により創出される気候変動対策に向けた新規市場機会獲得 (AIを活用したエネルギー効率の向上、スーパーコンピュータを活用した各種シミュレーション、ブロックチェーン技術によるエネルギー需給調整等)

リスク管理 (Risk Management)

項目	内容	関連情報
組織が気候関連のリスクを選別・評価するプロセス	全社レベルのリスクマネジメント体制において、リスク・コンプライアンス委員会を設置し、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。同委員会は全社共通のリスクアセスメントを定期的実施するため、ツールを作成し、各リスク・コンプライアンス責任者に配布、回答を収集します。全社横断的な各リスクの所轄部門は、このツールを用い、リスクの脅威に関し、影響度および発生可能性、対策状況等の項目について、アセスメントを実施し、リスクの脅威を回答します。気候変動関連のリスクアセスメントは、すべての関係部門が、全社から収集した情報を用い、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ています。リスク・コンプライアンス委員会は、各部門が回答したアセスメントの結果を一元的に、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ます。この結果は取締役会に報告されます。	リスクマネジメント P66-67 CDP気候変動回答 (C2)
組織が気候関連のリスクを管理するプロセス	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。また、当社グループはISO14001に基づく環境マネジメントシステムを構築しており、この体制の下で、法令遵守等のリスクのモニタリングを行っています。	

指標と目標 (Metrics and Targets)

項目	内容	関連情報
組織が自らの戦略とリスク管理プロセスに即し、気候関連のリスクおよび機会を評価する際に用いる指標	当社グループは、気候関連のリスク対応において、GHG排出量の削減および再生可能エネルギーの導入が重要であると認識しています。また、自社で実現した革新的省エネ技術の展開は、気候関連の機会獲得につながると考えています。従って、GHG排出量および再生可能エネルギー導入比率を指標としています。中長期的な目標として「SBTiの認定目標」「RE100目標」を、短期的な目標として「環境行動計画」を定め、指標をモニタリングし、戦略の進捗管理およびリスク管理を実施しています。	中長期環境ビジョン (サステナビリティデータブック 2020 P5-3-2-1 ~ 3) 環境行動計画 (サステナビリティデータブック 2020 P5-3-3-1 ~ 3)
Scope 1、Scope 2および該当するScope 3の温室効果ガス (GHG) について	当社グループのGHG排出量削減目標および実績を下表に、「中長期環境ビジョン」の1項目である自らのCO ₂ ゼロエミッションの達成に向けたロードマップおよび施策を下図に示します。	
組織が気候関連リスクおよび機会を管理するために用いる目標、および目標に対する実績		



項目	GHG排出量実績 (2019年度)
Scope 1	87,000 kt-CO ₂ e
Scope 2 (Location-based / Market-based)	715,000 kt-CO ₂ e / 663,000 kt-CO ₂ e
Scope 3 (Category 1 / Category 11)	1,436,000 kt-CO ₂ e / 3,791,000 kt-CO ₂ e

項目	目標	実績 (2019年度)
自らのGHG排出削減*1 (短期/中期/長期)	2020年までに14%削減 2030年までに33%削減 2050年までに80%削減*2	35.3%削減
バリューチェーンのGHG排出削減*1 (中期)	2030年までに30%削減*3	36.2%削減
再生可能エネルギー導入比率 (中期/長期)	2030年までに40%導入 2050年までに100%導入	8.4%導入

*1 2013年比 *2 クレジット含まず *3 Scope3 Category 1 + Category 11

リスクマネジメント

リスクマネジメントの考え方

富士通グループは、グローバルなICT事業活動を通じて、企業価値を持続的に向上させ、お客様や地域社会をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に貢献することを目指しています。この目的の達成に影響を及ぼす様々なリスクを適切に把握し、その未然防止や発生時の影響最小化と再発防止を、経営における重要な課題と位置付けています。そのうえでグループ全体のリスクマネジメントやコンプライアンスの体制を構築し、その実践を推進するとともに継続的に改善しています。

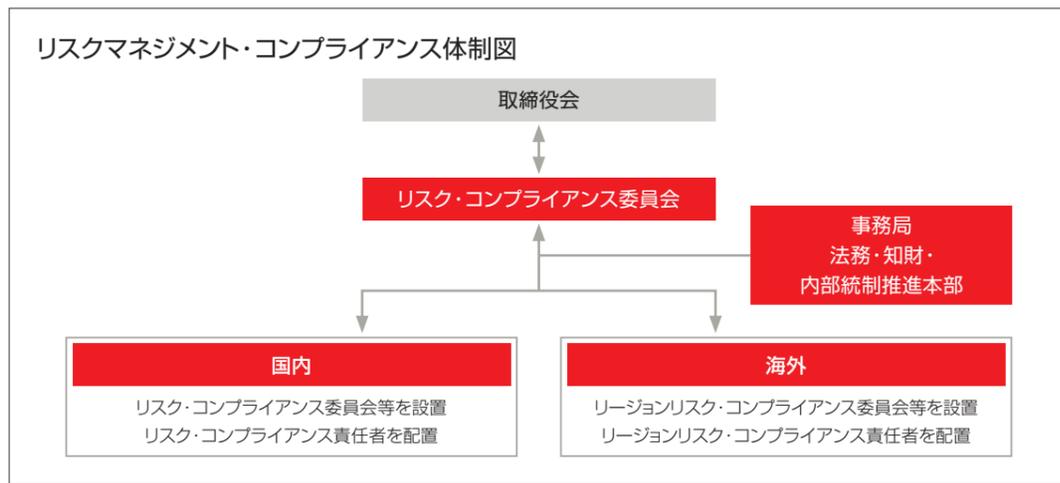
リスクマネジメント・コンプライアンス体制の構築

富士通グループでは、事業遂行上生じうる損失の危険の顕在化を防止し、顕在化した損失の危険に的確に対応するとともに再発の防止を行うため、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。

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へのリスク・コンプライアンス責任者配置に加えて、リージョンリスク・コンプライアンス委員会を設置し、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側面から、富士通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。

また、国内外の富士通の各部門や各グループ会社のリスクマネジメントとコンプライアンスの状況を把握し、方針やプロセスなどを決定し、その実践と、継続的な改善（例：リスクマネジメント規程やリスクマネジメントガイドラインの策定、その実践と随時見直しなど）を図っています。



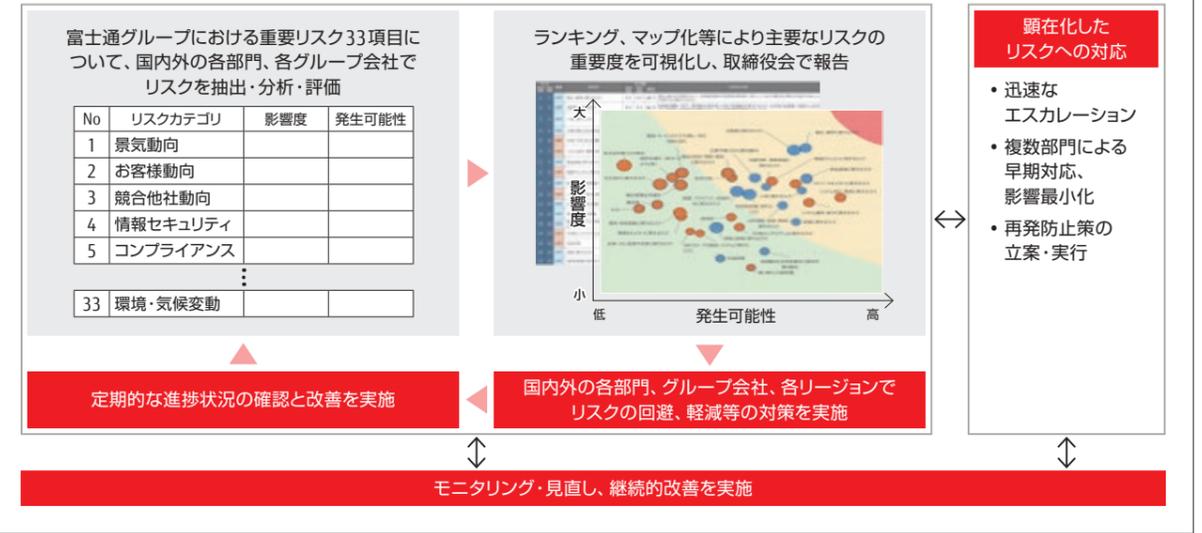
リスクマネジメントのプロセス

リスク・コンプライアンス委員会は、国内外の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（富士通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、定期的にと取締役会に報告しています。

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します。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。

リスクマネジメントのプロセス



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、従業員およびそ

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、国内外の政府当局およびお客様と連携した諸施策の実行などにより、感染流行期にも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。

COVID-19への富士通グループの主な対応については、P8-9をご参照ください。

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。

富士通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2020の「リスクマネジメント」および有価証券報告書の「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/secretreports/>

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
- 競合・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のリスク
- 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

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2019」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1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で情報管理やICTセキュリティに関する社内規定を整備し、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（グローバルセキュリティポリシー）全文
<https://www.fujitsu.com/jp/images/gig5/InformationSecurityPolicy.pdf>

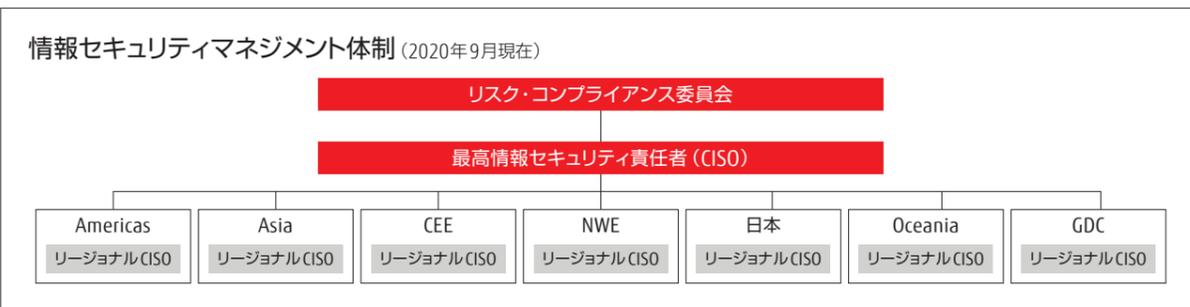
また、日本経済団体連合会（経団連）が2018年3月に公表した「経団連サイバーセキュリティ経営宣言*2」について、「富士通サイバーセキュリティ宣言*3」（2016年11月公表）と理念を同じくするものとして、富士通グループはこの経団連の宣言を支持しています。

*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、昨今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（CISO：Chief Information Security Officer）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：「多層防衛」の考え方を取り入れた3つの重点施策

「標的型攻撃」に代表される近年のサイバー攻撃は、これまで以上に巧妙化・多様化・複雑化しており、従来型の単一のセキュリティ対策では防御しきれない状況になっています。

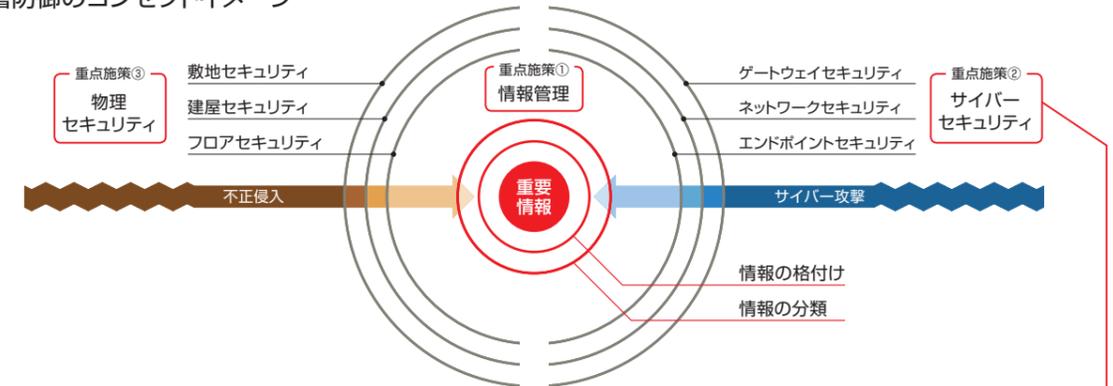
富士通グループは、情報セキュリティ対策の基本コンセプトとして、1つの施策で防ぐのではなく、複数の異なる施策

で多層化し防衛する「多層防衛」の考え方を取り入れていています。多層防衛には「防御壁を多重に配置し攻撃を防ぐ」「多重に検知機能を配置し攻撃を早期に発見する」「侵入されたとしても被害を最小限に抑える」という3つの目的があります。このように組み合わせて防御することで攻撃を未然に防ぎ、被害を最小限にすることが可能となります。情報の保護を目的とする「情報管理」、サイバー攻撃に対するシステム

の防御を中心とする「サイバーセキュリティ」、そしてオフィス・工場などのファシリティにおける不正アクセスを予防す

る「物理セキュリティ」の3つを重点施策として、社内の情報セキュリティ対策に取り組んでいます。

多層防御のコンセプトイメージ



サイバーセキュリティ

富士通グループでは、サイバー攻撃に備えて、ネットワークの特性に合わせて対策を複数層に分けて実施しています。ファイアウォールや標的型攻撃対策などの「ゲートウェイセキュリティ施策」、不正アクセス検知などの「ネッ

トワークセキュリティ施策」、マルウェア対策やセキュリティパッチ管理などの「エンドポイントセキュリティ施策」を組み合わせた多層防御により、巧妙化・多様化・複雑化するサイバー攻撃への対策を講じています。

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、海外リージョン等と連携し、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定、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、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、グループの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。

また、2019年1月、欧州委員会によって日本とEU間の十分性認定が発効されたことを受け、当該十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を整備・周知しました。

*5 General Data Protection Regulation（一般データ保護規則）の略。2018年5月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えい時の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。

*1 2020年3月期の設備投資、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。
*2 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。
*3 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
*4 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
*5 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。

3月31日に終了した会計年度	2011年	2012年	2013年	2014年	2014年 (IFRS)	2015年 (IFRS)	2016年 (IFRS)	2017年 (IFRS)	2018年 (IFRS)	2019年 (IFRS)	2020年 (IFRS)	2020年 (IFRS) / 2019年 (IFRS) *5
財務情報												
売上高 (売上収益)	¥45,284	¥44,675	¥43,817	¥47,624	¥47,624	¥47,532	¥47,392	¥41,329	¥40,983	¥39,524	¥38,577	-2.4
海外売上高 (海外売上収益)	15,873	15,060	14,982	18,014	18,014	18,799	18,942	14,612	15,068	14,354	12,285	-14.4
Point 1 海外売上比率 (%)	35.1	33.7	34.2	37.8	37.8	39.6	40.0	35.4	36.8	36.3	31.8	
営業利益	1,325	1,053	882	1,425	1,472	1,786	1,206	1,174	1,824	1,302	2,114	62.4
営業利益率 (%)	2.9	2.4	2.0	3.0	3.1	3.8	2.5	2.8	4.5	3.3	5.5	
当期純利益 (損失) (親会社所有者帰属当期利益)	550	427	(799)	486	1,132	1,400	867	884	1,693	1,045	1,600	53.1
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 2,555	¥ 2,400	¥ 710	¥ 1,755	¥ 1,765	¥ 2,801	¥ 2,530	¥ 2,503	¥ 2,004	¥ 994	¥ 3,472	249.3
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,421)	(1,908)	(1,614)	(1,288)	(1,289)	(2,005)	(1,643)	(1,454)	(225)	41	(1,142)	—
フリー・キャッシュ・フロー	1,134	491	(904)	466	475	796	887	1,048	1,778	1,035	2,330	125.0
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,669)	(1,389)	1,003	(447)	(462)	(173)	(677)	(988)	(1,124)	(1,366)	(1,931)	—
資産・負債												
棚卸資産	¥ 3,414	¥ 3,341	¥ 3,230	¥ 3,302	¥ 3,302	¥ 3,138	¥ 2,988	¥ 2,931	¥ 2,416	¥ 2,260	¥ 2,380	5.3
棚卸資産の月当たり回転数 (回)	1.02	1.01	1.00	1.07	1.07	1.11	1.12	1.15	1.21	1.22	1.13	
総資産 (資産合計)	30,240	29,455	29,203	30,795	31,059	32,711	32,263	31,914	31,215	31,048	31,874	2.7
自己資本 (親会社所有者帰属持分)	8,212	8,410	6,240	5,732	5,665	7,900	7,827	8,812	10,877	11,320	12,409	9.6
Point 2 ROE (%)	6.8	5.1	(11.8)	8.1	23.2	20.6	11.0	10.6	17.2	9.4	13.5	
自己資本比率 (親会社所有者帰属持分比率) (%)	27.2	28.6	21.4	18.6	18.2	24.2	24.3	27.6	34.8	36.5	38.9	
ROA (総資産利益率) (%)	1.8	1.4	(2.7)	1.6	3.7	4.4	2.7	2.8	5.4	3.4	5.1	
有利子負債	4,708	3,811	5,349	5,196	5,602	5,784	5,349	4,867	4,022	3,162	4,055	28.3
D/Eレシオ (倍)	0.57	0.45	0.86	0.91	0.99	0.73	0.68	0.55	0.37	0.28	0.33	
ネットD/Eレシオ (倍)	0.14	0.14	0.40	0.38	0.46	0.27	0.20	0.12	-0.05	-0.09	-0.04	
研究開発費	2,362	2,383	2,310	2,213	2,225	2,027	1,798	1,700	1,586	1,349	1,233	-8.6
Point 3 設備投資額 *1	1,302	1,406	1,217	1,222	1,228	1,406	1,560	1,206	940	835	964	15.5
減価償却費 *1	1,416	1,315	1,165	1,151	1,159	1,212	1,198	1,086	1,070	969	845	-12.8
1株当たり情報 (円) *2												
1株当たり親会社所有者帰属当期利益 (EPS) *3	¥ 26.62	¥ 20.64	(¥ 38.62)	¥ 23.49	¥ 54.71	¥ 67.68	¥ 41.94	¥ 42.83	¥ 82.53	¥512.50	¥791.20	54.4
配当金	10	10	5	4	4	8	8	9	11	150	180	20.0
1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS) *4	396.81	406.42	301.57	277.03	273.79	381.88	378.37	429.80	528.38	5,585.35	6,197.11	11.0
非財務情報 (ESG 指標)												
環境 (Environmental)												
温室効果ガス (Scope 1、2) の排出量推移 (万トン)	118.5	109.8	101.4	132.4	132.4	126.3	123.4	119.9	110.4	92.3	80.2	-13.1
社会 (Social)												
期末従業員数 (人)	172,336	173,155	168,733	162,393	162,393	158,846	156,515	155,069	140,365	132,138	129,071	
うち海外	65,705	66,258	64,497	61,357	61,357	59,491	57,610	56,622	47,889	46,791	46,839	
女性幹部社員比率 (単体) (%)	3.5	3.7	4.0	4.3	4.3	4.6	4.8	5.2	5.7	6.1	6.6	
企業統治 (Governance)												
Point 4 社外取締役比率 (単体) (%)	30.0	36.4	33.3	27.3	27.3	36.4	40.0	40.0	40.0	40.0	55.6	

Point 1 海外売上比率
海外売上比率は31.8%と、前期比4.5ポイント低下しました。ユーロ、ポンドに対して為替が円高に推移したことに加え、欧州で進めているビジネスモデル変革の一環として、採算性の低い拠点を閉鎖した影響がありました。

Point 2 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13.5%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4.1ポイント上昇しました。

Point 3 設備投資額
テクノロジーソリューションでは、国内外のデータセンターおよびクラウドサービスに関する設備を中心に507億円を投資しました。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等に対する投資額が増加し、合計で425億円を投資しました。なお、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。

Point 4 独立社外取締役比率 (単体)
2020年3月期末においては、取締役10名のうち、4名が独立社外取締役でしたが、2020年6月の株主総会をもって、取締役9名のうち、5名が独立社外取締役となり、取締役会において独立社外取締役が過半を占めることとなりました。当社は、独立性が高く、多様な視点を有する独立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。

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
2020年3月期まで適用の日セグメントでの開示です。

	テクノロジーソリューション			ユビキタスソリューション	デバイスソリューション																																																																																				
	サービス	システムプラットフォーム																																																																																							
2020年3月期 ハイライト	<p>売上収益</p> <p>ソリューション/ SIは、産業・流通分野に加え、官公庁、地方自治体およびヘルスケアを中心とした公共分野が好調に推移し、2019年3月期に引き続き過去最高の売上収益を更新しました。インフラサービスは減収となりました。国内でアウトソーシングなどの月額サービスが堅調に推移したものの、インフラ構築に関する2019年3月期の大口商談の反動があったこと、海外で、円高に推移した為替の影響および北米が低調だったことに加え、欧州の不採算国から撤退した影響を受けました。サービス全体ではほぼ前期並みとなりましたが、為替の影響を除くと1.5%の増収となりました。</p> <p>営業利益</p> <p>ビジネスモデル変革費用として、北米事業再編費用を計上しましたが、本業では国内のソリューション/ SIにおける増収効果に加え、インフラサービスにおいて保守部品コストの低減や運用サポート業務の共通化により採算性改善を進め、前期から大きく増益となりました。</p>	<p>売上収益</p> <p>システムプロダクトはメインフレーム関連の商談が増加したことに加え、次世代スーパーコンピュータ「富岳」の出荷が開始されたことにより売上が増加しました。ネットワークプロダクトは5G基地局の納入開始や5G拡大に向けた光伝送網の増強に対する商談の増加により、売上を伸ばしました。</p> <p>営業利益</p> <p>ビジネスモデル変革費用として、国内の工場再編に関する費用を計上しましたが、システムプロダクトでメインフレーム商談の増加等、プロダクトミックスが好転したことに加え、キーデバイスの価格低下によるコストダウン効果がありました。ネットワークプロダクトでは増収効果のほか、営業費用の効率化を進めたことも増益に寄与しました。</p>		<p>売上収益</p> <p>国内は働き方改革等に起因する需要に加え、消費増税や、Windows7のサポート期限終了に対応した買い替え需要の継続もあり、大きく増収となりました。海外はユーロに対し円高が進行した影響があり減収となりました。</p> <p>営業利益</p> <p>増収効果に加えて、メモリー等のキーデバイスの価格低下により採算性が改善したほか、2019年3月期に計上したビジネスモデル変革費用がなくなった反動影響もあり、増益となりました。</p>	<p>売上収益</p> <p>2019年3月期の半導体販売会社および電子部品製造会社の再編ならびに2020年3月期の半導体三重工場の再編によりこれらが連結対象外となった影響を受け、減収となりました。事業再編による影響を除くと、電子部品の所要増加により増収しました。</p> <p>営業利益</p> <p>電子部品事業に関する再編費用と半導体三重工場が連結対象外となった影響により減益となりました。事業再編による影響を除くと、ほぼ前期並みでした。</p>																																																																																				
売上収益 (3月31日に終了した会計年度)	<table border="1"> <caption>テクノロジーソリューション 売上収益 (億円)</caption> <thead> <tr><th>年</th><th>サービス</th><th>システムプラットフォーム</th><th>ネットワークプロダクト</th><th>インフラサービス</th><th>合計</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2016</td><td>5,181</td><td>27,651</td><td></td><td></td><td>32,833</td></tr> <tr><td>2017</td><td>5,023</td><td>26,242</td><td></td><td></td><td>31,266</td></tr> <tr><td>2018</td><td>4,543</td><td>25,983</td><td></td><td></td><td>30,527</td></tr> <tr><td>2019</td><td>2,734</td><td>15,566</td><td>1,864</td><td>11,071</td><td>31,237</td></tr> <tr><td>2020</td><td>12,117</td><td>14,600</td><td>2,997</td><td>1,916</td><td>31,632</td></tr> </tbody> </table>		年	サービス	システムプラットフォーム	ネットワークプロダクト	インフラサービス	合計	2016	5,181	27,651			32,833	2017	5,023	26,242			31,266	2018	4,543	25,983			30,527	2019	2,734	15,566	1,864	11,071	31,237	2020	12,117	14,600	2,997	1,916	31,632		<table border="1"> <caption>ユビキタスソリューション 売上収益 (億円)</caption> <thead> <tr><th>年</th><th>PC/携帯電話</th><th>モバイルウェア</th><th>合計</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2016</td><td>3,895</td><td>6,513</td><td>10,409</td></tr> <tr><td>2017</td><td></td><td>6,455</td><td>6,455</td></tr> <tr><td>2018</td><td></td><td>6,639</td><td>6,639</td></tr> <tr><td>2019</td><td></td><td>5,099</td><td>5,099</td></tr> <tr><td>2020</td><td></td><td>5,478</td><td>5,478</td></tr> </tbody> </table>	年	PC/携帯電話	モバイルウェア	合計	2016	3,895	6,513	10,409	2017		6,455	6,455	2018		6,639	6,639	2019		5,099	5,099	2020		5,478	5,478	<table border="1"> <caption>デバイスソリューション 売上収益 (億円)</caption> <thead> <tr><th>年</th><th>LSI</th><th>電子部品</th><th>合計</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2016</td><td>2,907</td><td>3,146</td><td>6,039</td></tr> <tr><td>2017</td><td>2,760</td><td>2,694</td><td>5,443</td></tr> <tr><td>2018</td><td>2,810</td><td>2,801</td><td>5,600</td></tr> <tr><td>2019</td><td>2,778</td><td>2,100</td><td>4,870</td></tr> <tr><td>2020</td><td>2,758</td><td>411</td><td>3,170</td></tr> </tbody> </table>	年	LSI	電子部品	合計	2016	2,907	3,146	6,039	2017	2,760	2,694	5,443	2018	2,810	2,801	5,600	2019	2,778	2,100	4,870	2020	2,758	411	3,170
年	サービス	システムプラットフォーム	ネットワークプロダクト	インフラサービス	合計																																																																																				
2016	5,181	27,651			32,833																																																																																				
2017	5,023	26,242			31,266																																																																																				
2018	4,543	25,983			30,527																																																																																				
2019	2,734	15,566	1,864	11,071	31,237																																																																																				
2020	12,117	14,600	2,997	1,916	31,632																																																																																				
年	PC/携帯電話	モバイルウェア	合計																																																																																						
2016	3,895	6,513	10,409																																																																																						
2017		6,455	6,455																																																																																						
2018		6,639	6,639																																																																																						
2019		5,099	5,099																																																																																						
2020		5,478	5,478																																																																																						
年	LSI	電子部品	合計																																																																																						
2016	2,907	3,146	6,039																																																																																						
2017	2,760	2,694	5,443																																																																																						
2018	2,810	2,801	5,600																																																																																						
2019	2,778	2,100	4,870																																																																																						
2020	2,758	411	3,170																																																																																						
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)	<table border="1"> <caption>テクノロジーソリューション 営業利益 (億円) / 営業利益率 (%)</caption> <thead> <tr><th>年</th><th>営業利益 (左目盛り)</th><th>営業利益率 (右目盛り)</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2016</td><td>1,862</td><td>5.7</td></tr> <tr><td>2017</td><td>1,907</td><td>6.1</td></tr> <tr><td>2018</td><td>1,893</td><td>6.2</td></tr> <tr><td>2019</td><td>1,879</td><td>6.0</td></tr> <tr><td>2020</td><td>2,485</td><td>7.9</td></tr> </tbody> </table>		年	営業利益 (左目盛り)	営業利益率 (右目盛り)	2016	1,862	5.7	2017	1,907	6.1	2018	1,893	6.2	2019	1,879	6.0	2020	2,485	7.9		<table border="1"> <caption>ユビキタスソリューション 営業利益 (億円) / 営業利益率 (%)</caption> <thead> <tr><th>年</th><th>営業利益 (左目盛り)</th><th>営業利益率 (右目盛り)</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2016</td><td>-76</td><td>-0.7</td></tr> <tr><td>2017</td><td>173</td><td>2.7</td></tr> <tr><td>2018</td><td>113</td><td>1.7</td></tr> <tr><td>2019</td><td>-204</td><td>-4.0</td></tr> <tr><td>2020</td><td>311</td><td>5.7</td></tr> </tbody> </table>	年	営業利益 (左目盛り)	営業利益率 (右目盛り)	2016	-76	-0.7	2017	173	2.7	2018	113	1.7	2019	-204	-4.0	2020	311	5.7	<table border="1"> <caption>デバイスソリューション 営業利益 (億円) / 営業利益率 (%)</caption> <thead> <tr><th>年</th><th>営業利益 (左目盛り)</th><th>営業利益率 (右目盛り)</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2016</td><td>303</td><td>5.0</td></tr> <tr><td>2017</td><td>42</td><td>0.8</td></tr> <tr><td>2018</td><td>136</td><td>2.4</td></tr> <tr><td>2019</td><td>45</td><td>0.9</td></tr> <tr><td>2020</td><td>-34</td><td>-1.1</td></tr> </tbody> </table>	年	営業利益 (左目盛り)	営業利益率 (右目盛り)	2016	303	5.0	2017	42	0.8	2018	136	2.4	2019	45	0.9	2020	-34	-1.1																														
年	営業利益 (左目盛り)	営業利益率 (右目盛り)																																																																																							
2016	1,862	5.7																																																																																							
2017	1,907	6.1																																																																																							
2018	1,893	6.2																																																																																							
2019	1,879	6.0																																																																																							
2020	2,485	7.9																																																																																							
年	営業利益 (左目盛り)	営業利益率 (右目盛り)																																																																																							
2016	-76	-0.7																																																																																							
2017	173	2.7																																																																																							
2018	113	1.7																																																																																							
2019	-204	-4.0																																																																																							
2020	311	5.7																																																																																							
年	営業利益 (左目盛り)	営業利益率 (右目盛り)																																																																																							
2016	303	5.0																																																																																							
2017	42	0.8																																																																																							
2018	136	2.4																																																																																							
2019	45	0.9																																																																																							
2020	-34	-1.1																																																																																							

(注) 2017年11月に子会社である富士通デ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。これに伴い富士通デンを非継続事業に分類し、2017年3月期および2018年3月期のユビキタスソリューションの売上収益と営業利益から除外しています。

地域別ハイライト

富士通株式会社および連結子会社

	日本	Asia	Europe	Americas	Oceania	
市場環境	<p>2019年の日本のITサービス市場の成長率は前年比3.2%増となりました。既存システムの刷新、更新需要の拡大やクラウド活用の本格化に加え、Windows7のサポート期限終了に伴うPCの買い替えや、元号改正、消費税率変更に伴うシステム対応が特需となり、成長を支えました。一方、COVID-19の感染拡大を受けて、2020年の国内ITサービス市場は前年比3.0%減のマイナス成長が想定されます。オンライン会議システムの導入やVPN回線の導入、リモートワーク環境を整備するためのIT支出拡大が予想されるものの、これまで市場の成長を支えていた既存システムの刷新・更新案件、DX等の新規開発案件の先送りや投資規模の縮小、進行中の開発案件の長期化が見込まれます。加えて、運用保守サービスについても、契約更新時の価格引き下げ要求などが市場規模の縮小につながると予測されます。</p> <p>2020年の後半から国内の経済活動が徐々に正常化することで、市場は2022年3月期からプラス成長に転じ、2019年から2023年までの平均成長率は0.7%と、低い水準ながら成長することが見込まれています。COVID-19の収束以降も、リモートワーク環境を整備するためのIT支出が拡大すること、一部の先進企業を中心にDX投資が加速化されることや、景気対策のため政府によるICT投資が集中的に実施されることを見込み、ITサービス市場は中長期で緩やかに成長すると見込んでいます。</p>	<p>2019年のアジアIT市場は前年比3.3%増と、前年から成長率は低下しましたが、緩やかな成長を続けました。一方、2019年から2020年にかけては、COVID-19の影響により前年比0.9%増と成長率の鈍化を見込んでいます。2021年に再び堅調な成長軌道に戻るとの想定のもと、2019年から2022年にかけての年平均成長率は5.5%増と、従来予想とほぼ同水準の成長率が見込まれます。PCやサーバ、ストレージ等のハードウェア市場に加え、ITサービスやソフトウェア市場も高水準で伸長すると予想されています。</p>		<p>2019年の欧州のIT市場は前年比5.7%増と、2018年に続き堅調に成長しました。地域別に見ると、中央・東ヨーロッパは、前年比7.3%増、西ヨーロッパは5.5%増でした。一方、2019年から2020年にかけては、COVID-19の影響により欧州全体で前年比2.4%減、中央・東ヨーロッパは前年比5.9%減、西ヨーロッパは1.9%減とそれぞれ市場が縮小することが見込まれます。2021年には再び成長に転じますが、2019年の市場規模にはまだ届かず、2019年から2022年にかけての年平均成長率も、欧州全体で1.5%増、中央・東ヨーロッパで0.3%増、西ヨーロッパで1.7%と低成長となることを見込まれています。</p>	<p>2019年の米州のIT市場は前年比5.8%増と、2018年から若干勢いは衰えたものの、引き続き堅調に成長しました。2019年から2020年にかけては、COVID-19の影響で2.2%減といったん市場が縮小しますが、2021年からは再び成長軌道に戻り回復すると予想されています。2019年から2023年にかけての年平均成長率も2.0%増と緩やかな成長となることを見込まれます。</p> <p>2019年の光伝送市場は主要通信キャリアの5Gサービス提供に向けたバックボーンネットワークに対する投資増強や、大規模データセンターの構築に伴うDCI市場の拡大により、前年比10.3%増^{*3}と急拡大しました。2020年以降も5Gサービスの進展によるトラフィック増加を見据えた市場の拡大により2019年から2023年までの年平均成長率も0.7%増と緩やかに成長していくことを見込んでいます。</p> <p>^{*3} 出所: Omdia ON Forecast 2020-25</p>	<p>2019年のオセアニアのIT市場は前年比5.8%増と高成長を維持しました。2019年から2020年にかけても、他の地域がCOVID-19の影響で落ち込む中、前年比1.2%増とわずかながら市場が成長することが予想されます。2019年から2023年の年平均成長率は2.2%増と徐々に市場が成長していくことを見込まれています。</p>
優先課題	<p>日本市場においては、引き続き圧倒的に強くなることを目指し、DXビジネスの成長と既存ITサービスビジネスにおける採算性の改善を進めていきます。</p> <p>DXビジネスの成長に向けては、2020年4月より、「Ridgeline株式会社」が開始しました。同社は、お客様が抱える経営や事業における課題の解決に向けてDXコンサルティングサービスを提供するとともに、当社グループにとどまらない幅広い企業とのアライアンスによりその実現を目指していきます。採算性の改善においては、AIをベースとした効率化ツールの現場展開を引き続き進めるとともに、プロジェクトマネジメントの一層の強化による不採算案件の発生抑制に取り組めます。また、オフショアリソースの活用規模の拡大のため、グローバルデリバリーセンター（GDC）の活用の拡大を目的とした「ジャパン・グローバルゲートウェイ」を設立しました。これにより、現場とGDCをつなげ、リモートでの対応や標準化を進めることにより、お客様へのサービス提供のスピードと品質の向上を図ります。</p> <p>その他、国内におけるポジションのさらなる強化のため、全国の自治体、医療機関、教育機関ならびに民需分野の準大手、中堅・中小企業のお客様をターゲットに、お客様の抱えるICT課題や地域における社会課題の解決に貢献する「富士通Japan株式会社」が2020年10月に発足しました。</p>	<p>先進技術のトライアルや新しいビジネスモデルの適用がスピーディに展開されるアジアにおいて、当社の最新のテクノロジーとお客様の業界の知見により、様々な企業課題や社会課題の解決を、DXを通じて実現していくことを目指しています。</p> <p>2020年初頭よりアジアで拡大したCOVID-19下においても、いち早く各国の状況に応じたBCPの実施や、デジタルワークプレイスなど事業継続へ向けたソリューションの提案を行っています。アジアのお客様のビジネスインフラの継続的なサポートと共に、コンサルティング力の強化やサービスデリバリーの充実により、ニューノーマルの時代を見据えたお客様の新しい働き方や価値創造に貢献すべく、活動していきます。</p>		<p>欧州ではこれまで進めてきた、プロダクト製造拠点の閉鎖や、低採算・不採算国からの撤退、間接部門の固定費削減などの構造改革が2021年3月期の上期をもって完了し、プロダクトの自社製造を終息、Electronics Manufacturing Serviceに切り替えることで、効率的なプロダクトビジネスのオペレーションを実施するとともに、経営資源をサービス事業に一層集中させ、採算性を高める取り組みを強化していきます。</p> <p>北欧・西欧（NWE^{*1}）では、これまで収益の柱となっていたレガシービジネスの縮小に加えCOVID-19のビジネスへの影響など厳しい事業環境にありますが、引き続き成長領域の事業強化や業種特化ソリューション事業の立ち上げ、サービスデリバリーや営業力強化への投資を実施し、サービスビジネスの拡大と採算性の改善を図ります。</p> <p>中央・東欧（CEE^{*2}）では、公共、製造、金融など各地域における既存の顧客基盤に向けサービスオファリングを集中的に強化、拡大を図っていきます。日本で製造業向けに提供しているCOLMINAの展開、自社サービスの提供基盤の増強に加え、SAPやMicrosoft等のパートナーとの連携も積極的に進め、デジタル分野での成長を目指します。</p> <p>^{*1} Northern & Western Europeの略。 ^{*2} Central & Eastern Europeの略。</p>	<p>米州では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を実施しています。今後は、業種別のソリューションの強化など、サービスビジネスの収益性を高めるための取り組みを実施していきます。</p> <p>ネットワークプロダクトビジネスにおいては、光通信分野では既存顧客とのビジネスの維持・拡大に加え、DCI市場などの成長領域における新規開拓を引き続き図っていきます。また、当社は5G分野でのオープン化を積極的に推進しており、基地局ビジネスを積極的に伸ばしていきます。</p>	<p>オセアニアでは2019年4月にオペレーションモデルを変更し、課題解決を提案できるエンジニアを顧客近くに配置するなど顧客課題解決に向けた体制を構築し、DXを推進していきます。マーケットでは、政府、流通、ヘルスケア、金融等の特定業種にフォーカスをしていきます。特に政府向けにおいては、2019年夏に豪州の首都キャンベラに開設したサイバー・レジリエンス・センターを中核に、今後ますます重要となってくるセキュリティ関連のサービスオファリングの充実と拡大を図っていきます。また、2019年秋にシドニーに開設した南半球初のDXセンターでは、マッコーリー大学とのパートナーシップのもと、幅広い専門家と共に、お客様のデジタル革新をサポートしていきます。</p>
売上収益 (3月31日に終了した会計年度)	<p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	<p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	<p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	<p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	<p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	
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)	<p>■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)</p>	<p>■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)</p>	<p>■ 営業利益 (損失) (左目盛り) — 営業利益 (損失) 率 (右目盛り) (注) 2019年3月期はビジネスモデル変革費用を計上</p>	<p>■ 営業利益 (損失) (左目盛り) — 営業利益 (損失) 率 (右目盛り)</p>	<p>■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)</p>	

(注) IT市場情報の出所はIDC

株主メモ

(2020年3月31日現在)

資本金	324,625百万円
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	118,494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 (%)
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	14,899	7.44
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	14,783	7.38
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	10,717	5.35
富士電機株式会社	5,949	2.97
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,519	2.76
富士通株式会社従業員持株会	4,806	2.40
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	3,926	1.96
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	3,793	1.89
朝日生命保険相互会社	3,518	1.76
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,505	1.75

(注) 1. 持株比率は自己株式(6,754千株)を除いて計算しています。
2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)および日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(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2020」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。

当期は、7月に発表した経営方針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。

本レポートに記載されている会社名・商品名は各社の商標または登録商標です。

富士通グループの情報開示



コーポレートサイト

当社のコーポレートサイトでは、当社グループの商品情報や企業活動、プレスリリース、社長からのメッセージを掲載しています。

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



株主・投資家向け(IR)サイト

当社のIRサイトでは、決算情報や各種説明会の資料や動画、ガバナンス情報を掲載しています。また、本冊子のPDF版もご覧いただけます。

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



サステナビリティサイト

「富士通グループ統合レポート」の非財務分野の詳細情報として、グローバルレスポンシブルビジネス(GRB)を中心に非財務活動における考え方や推進体制、取り組み事例、データなどを掲載する「サステナビリティ」サイトを開設しています。

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

ESGに関する主な外部指標への組み入れ、外部評価



Dow Jones Sustainability Indices (World, Asia Pacific)

社会的責任投資(SRI)の世界的なインデックスとして高く評価されるDJSIは、当社を8年連続20回組み入れ。



CDP「気候変動対策」「水セキュリティ」

国際的な非営利組織であるCDPによる調査において、当社は「気候変動対策」で3年連続最高評価のAを、「水セキュリティ」でも2年ぶりにAを獲得。



FTSE4Good Index Series

世界の代表的な社会的責任投資(SRI)指標の1つの同インデックスは、当社を10年連続で選出。

富士通株式会社

〒105-7123 東京都港区東新橋1-5-2 汐留シティセンター

電話: 03-6252-2220 (代表)

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