富士通
統合レポート
2024

FUJITSU

目次

02 編集方針／情報開示体系図

03 富士通の全体像と経営方針

04 About Fujitsu
05 Fujitsu Way
06 価値創造モデル
07 変革の軌跡
08 事業ポートフォリオ
09 マテリアリティ
10 CEOからのメッセージ

変革のスピードを加速し、お客様とその先に存在する社会への提供価値を高めることで、持続的な成長と企業価値向上を実現します。

代表取締役社長　CEO　時田　隆仁

15 経営戦略

16 2030年のビジョンと2023—2025年度中期経営計画
17 2023—2025年度中期経営計画
23 財務・非財務指標の関係性の把握

24 財務戦略と事業概況

25 CFOからのメッセージ
28 2023年度連結業績ハイライト
29 セグメント別事業概況

33 注力分野の進捗と今後

34 コンサルティング力の強化
37 Fujitsu Uvanceの成長シナリオ
41 Fujitsu Uvanceの主要オファリング
42 技術的競争優位性を加速するAI戦略
44 モダナイゼーションの成長性
45 デリバリー変革による生産性の向上

46 経営資本の強化

47 CHRO (Chief Human Resource Officer) からのメッセージ
49 人材マネジメント
53 知的財産
54 データドリブン経営のノウハウ

55 サステナビリティ経営

56 CSSO (Chief Sustainability & Supply Chain Officer) からのメッセージ
57 サステナビリティ経営の全体像
58 環境
60 TCFDに基づく情報開示
61 TNFDに基づく情報開示
61 人権
63 サプライチェーン
64 コンプライアンス
65 ステークホルダーとの協働

66 コーポレートガバナンス

67 取締役会議長インタビュー
69 役員一覧
72 コーポレートガバナンスの状況
82 リスクマネジメント
84 製品・サービスの品質
85 情報セキュリティ

87 データセクション

87 パフォーマンスハイライト
91 国際規範への賛同・国際団体への参画／社外からの評価
92 会社概要／株主メモ

編集方針／情報開示体系図

編集方針

本統合レポートは、富士通グループの事業活動と価値創造に向けた取り組みを総合的かつ簡潔にステークホルダーの皆様にお伝えすることを目的としています。財務情報と環境・社会・ガバナンス（ESG）などの非財務情報をストーリーとして統合的に提供することで、当社の持続可能な成長に向けた取り組みを分かりやすく示すことを目指しています。

本レポートでは、2023—2025年度中期経営計画の進捗状況、注力分野であるFujitsu Uvance、そして価値創造の源泉である経営資本について重点的に解説しています。また、2023年度の統合レポートに対するステークホルダーの皆様からのフィードバックを参考に、サステナビリティ経営やガバナンスに関する当社の施策や改革を、定性的および定量的なデータを用いて説明することで、掲載内容の充実を図りました。

ステークホルダーの皆様には、本レポートをご一読いただき、忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。今後も、ステークホルダーの皆様との対話を重視し、相互理解を深めることで、当社の企業価値向上につなげていきたいと考えています。

参考としたガイドライン

編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」をはじめとする各種ガイドラインを参照しています。

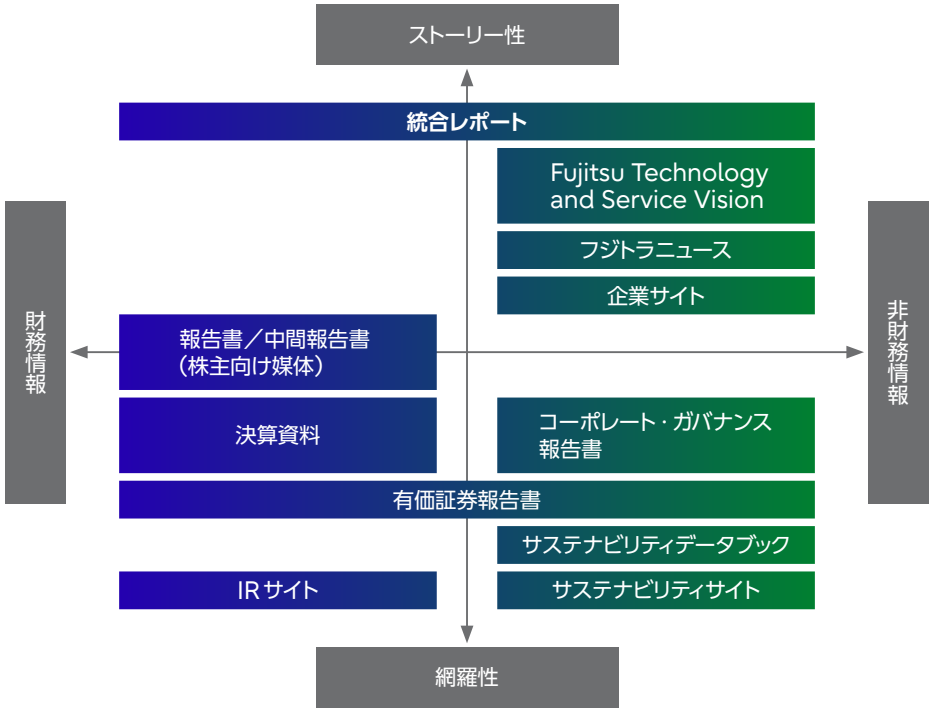
見通しに関する注意事項

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

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

情報開示体系図

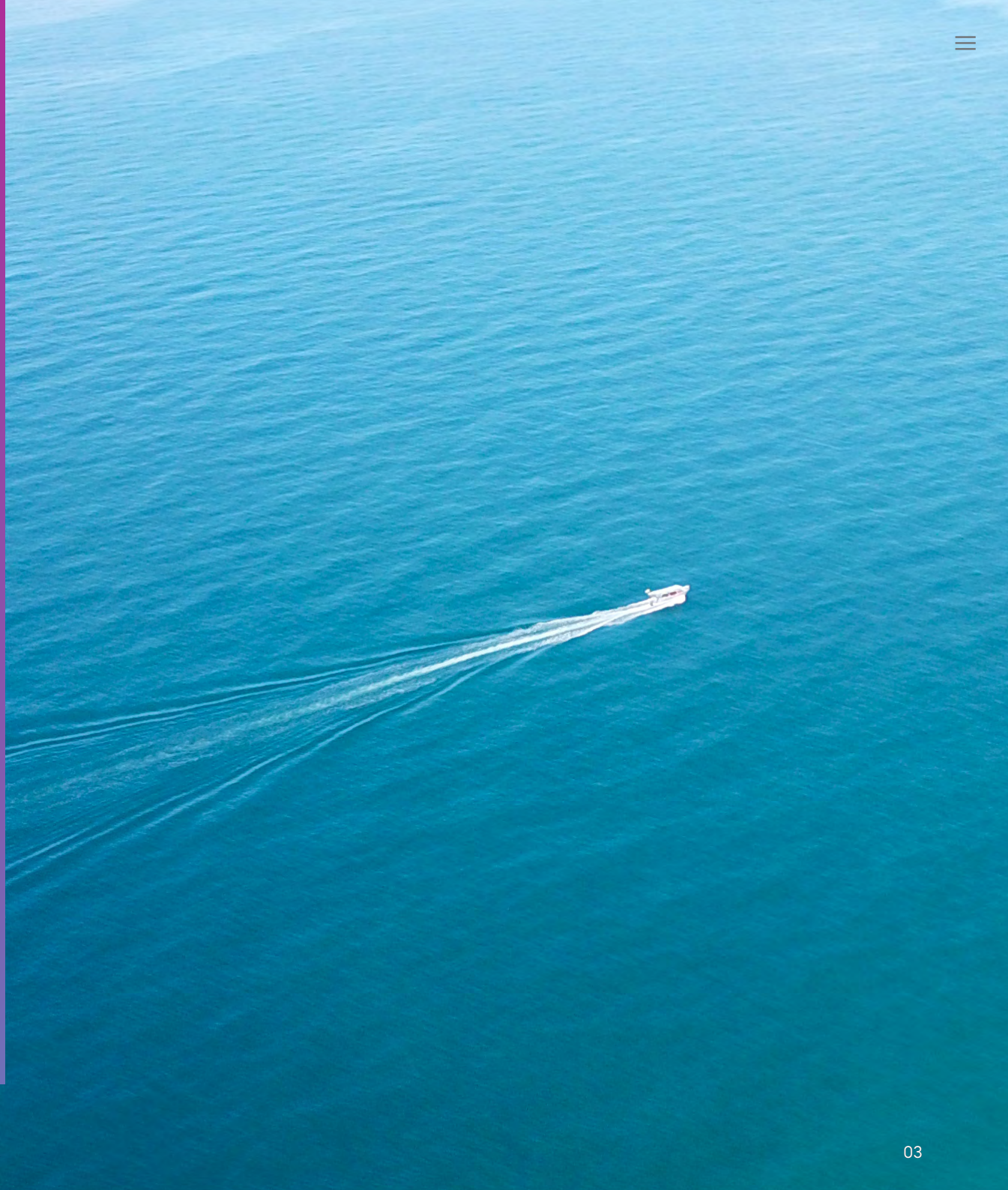
当社では統合レポートをはじめとした様々な媒体で情報開示を行っています。「Fujitsu Technology and Service Vision」では、テクノロジーを活用したビジネスや社会の未来ビジョンについて、「フジトラニュース」では、パーパス実現に向けた富士通の取り組みをタイムリーに発信しています。より網羅性の高い情報は、「IRサイト」や「サステナビリティサイト」、また「有価証券報告書」や「サステナビリティデータブック」なども併せてご覧ください。



2014年度決算から国際会計基準（IFRS）を任意適用しています。ただし、一部の項目では前年度との比較のため日本基準の数値を記し、その旨を記載しています。
本統合レポートに記載されている会社名・商品名は各社の商標または登録商標です。
対象組織：富士通株式会社および連結子会社

富士通の全体像と経営方針

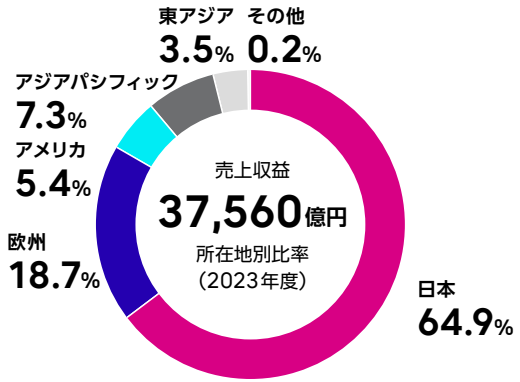
富士通は、「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていく」というパーパスの下、「デジタルサービスによってネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーになる」という2030年に向けたビジョンを描き、その具体化に取り組んでいます。事業モデルとポートフォリオの変革を加速し、地球環境問題の解決、デジタル社会の発展、人々のウェルビーイングの向上に貢献することで、持続的に価値を創出します。

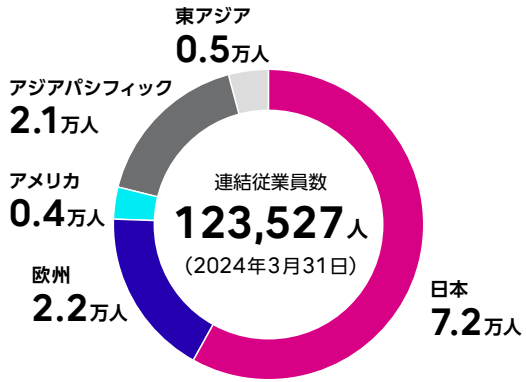


About Fujitsu

富士通は、日本を含む世界各地で事業を展開し、グローバルにデジタルサービスを提供しています。高度な技術力と豊富な実績で、大規模かつ先進的なシステムを構築してきた私たちは、ITサービス分野において、日本国内シェアNo.1、世界でも上位クラスの地位を確立しています。

富士通の事業規模(地域別)

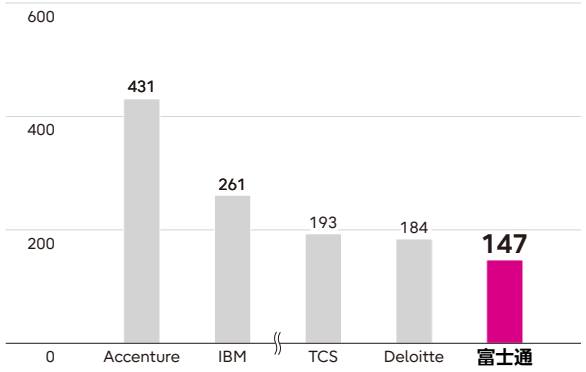




ITサービス市場における富士通のポジション

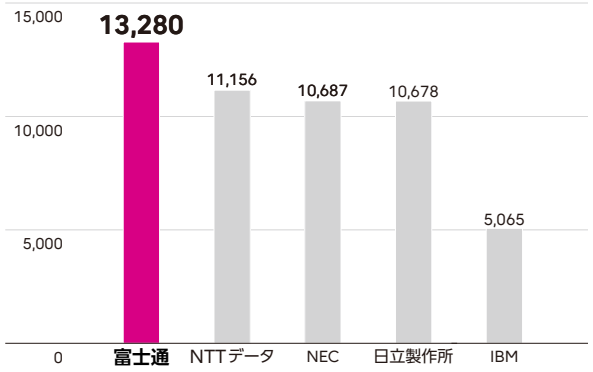
世界ITサービス売上高

(億米ドル)



国内ITサービス売上高

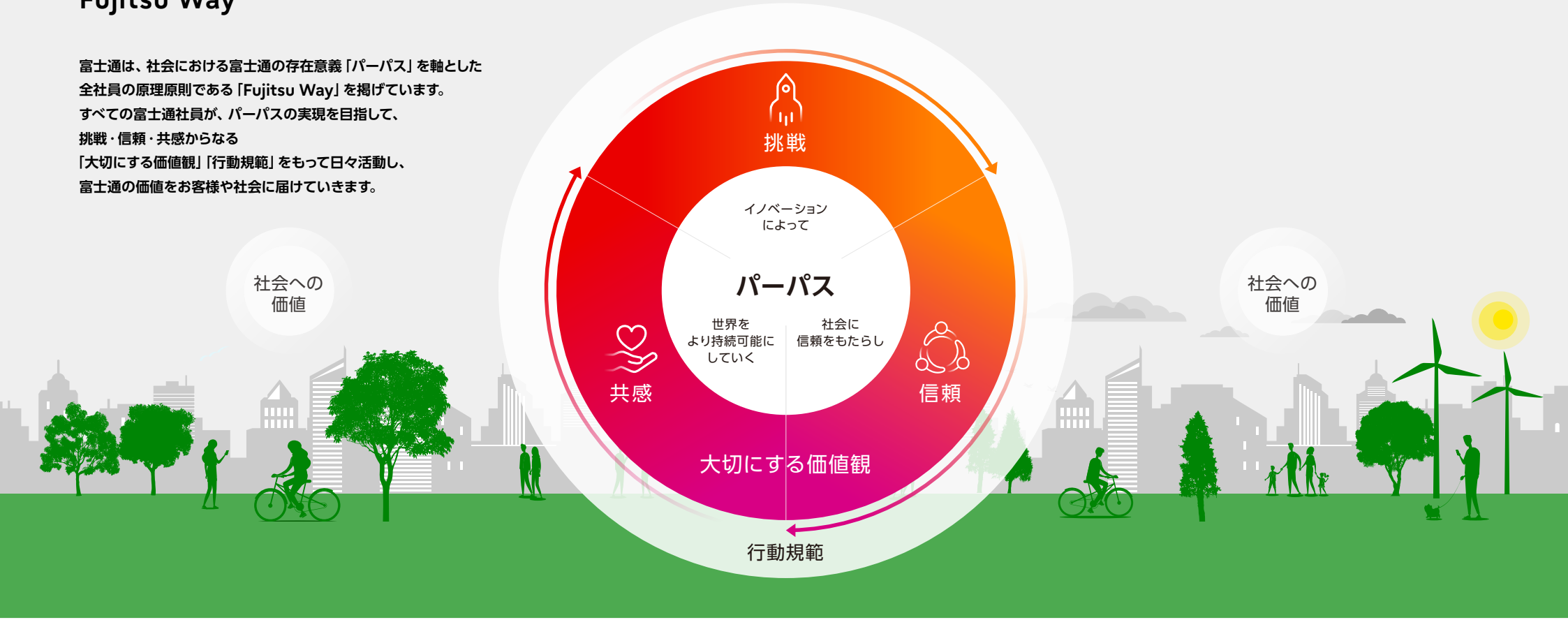
(億円)



出所:IDC Japan「IDC Worldwide Semiannual Services Tracker 2023H2 Historical Release Publication Date: May 6, 2024」
(注)1. IDCのサービス定義に基づく暦年ベースでの推定値、順位は2023年の売上高に基づく
2. 1USD=140.52146円で換算

Fujitsu Way

富士通は、社会における富士通の存在意義「パーパス」を軸とした全社員の原理原則である「Fujitsu Way」を掲げています。すべての富士通社員が、パーパスの実現を目指して、挑戦・信頼・共感からなる「大切にする価値観」「行動規範」をもって日々活動し、富士通の価値をお客様や社会に届けていきます。



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くことです。**

大切にする価値観

挑戦
- 志高くターゲットを設定し、スピード感をもって取組みます
- 多様性を受け入れ、斬新なアイデアを生み出します
- 好奇心を持ち、失敗や経験から学びます
- ヒューマンセントリックなイノベーションにより、より良いインパクトをもたらします

信頼
- 約束を守り、期待を超える成果を出します
- 倫理感と透明性を持って誠実に行動します
- 自律的に働き、共通のゴールに向けて協力します
- テクノロジーを活用し、信頼ある社会づくりに貢献します

共感
- お客様の成功と持続的な成長を追求します
- すべての人々に耳を傾け、地球のことを考えて行動します
- グローバルな課題を解決するために協働します
- 社員、お客様、パートナー、コミュニティ、株主に共通価値を創造します

行動規範
- 人権を尊重します
- 法令を遵守します
- 公正な商取引を行います
- 知的財産を守り尊重します
- 機密を保持します
- 業務上の立場を私的に利用しません

価値創造モデル

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。

富士通のマテリアリティ

- 必要不可欠な貢献分野
- 持続的な発展を可能にする土台

地球環境問題の解決 / デジタル社会の発展 / 人々のウェルビーイングの向上 / テクノロジー / 経営基盤 / 人材

2030年に向けたVision：デジタルサービスによってネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーになる。

インプット　2023年度実績

財務資本
- 総資産　3.5兆円
- 成長投資　2,021億円

人的資本
- 従業員数　12.4万人
  - 女性従業員比率　25%

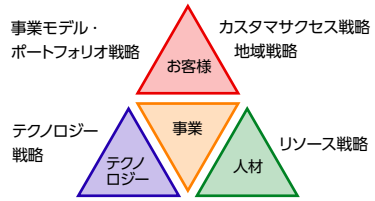
自然資本
- エネルギー使用量　4.88PJ

テクノロジー・知的資本
- R&D投資額　1,233億円
- 経営基盤強化投資額　約750億円

社会関係資本
- コミュニティ活動関連支出額　24.6億円

富士通の事業活動

重点戦略



GRB（グローバルレスポンシブルビジネス）

人権・多様性 / ウェルビーイング / 環境 / コンプライアンス / サプライチェーン / コミュニティ

経営目標（財務／非財務）

			2023年度実績	2025年度目標
財務指標	事業成長／収益力の強化	● 売上収益	3.8兆円	4.2兆円
		● 調整後営業利益	2,836億円	5,000億円
	キャッシュ創出力強化	● コアFCF	1,972億円	3,000億円
	資本効率の向上	● EPS CAGR（2022–2025年度）	12%	14–16%
非財務指標	世界のGHG排出量削減への貢献（2020年度比）	● Scope 1、2	41.6%削減	50%削減
		● Scope 3 cat 11	34.2%削減	12.5%削減
	お客様NPS®（2022年度比）		+7.7	+20
	生産性（一人当たりの営業利益）（2022年度比）		-11%	+40%
	人材	● 従業員エンゲージメント	69	75
		● ダイバーシティリーダーシップ	16%	20%

アウトカム　社会への価値提供

ステークホルダー

顧客・株主・社員・パートナー・社会・次世代

地球環境問題の解決　Planet

世界のGHG排出量削減への貢献
2030年度目標：0.3%以上削減

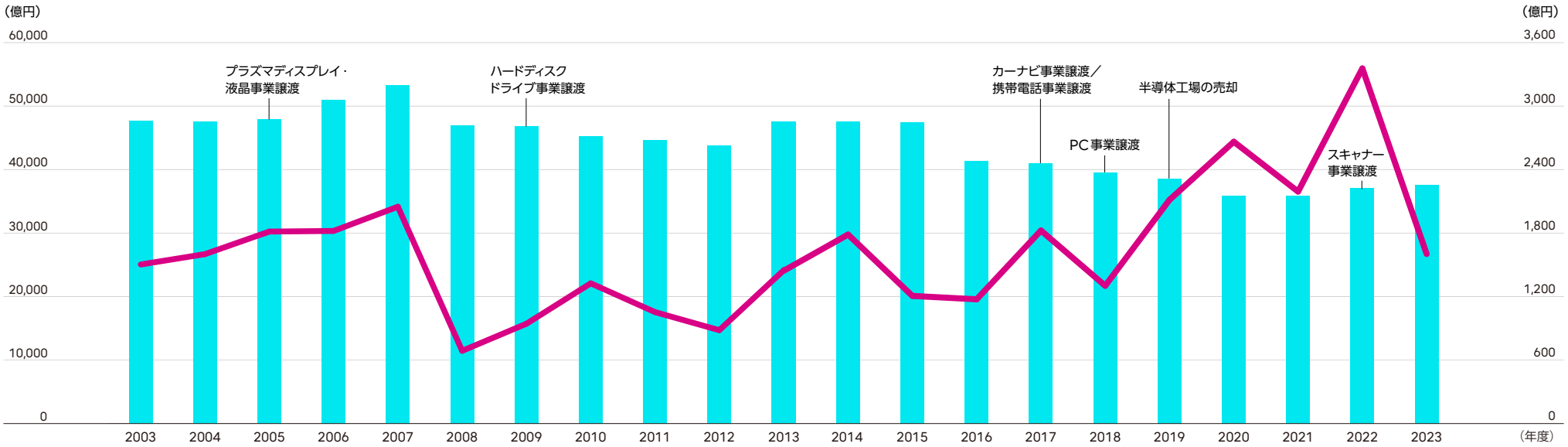
デジタル社会の発展　Prosperity

デジタルアクセシビリティの向上
2030年度目標：1.5億人以上

人々のウェルビーイングの向上　People

ICTスキル・教育提供人数
2030年度目標：1,200万人以上

変革の軌跡

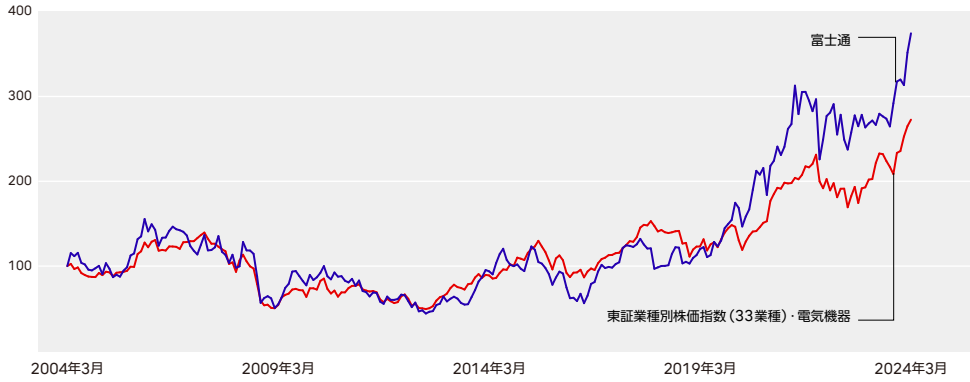


(注) 2013年度までは日本基準、2014年度以降はIFRS

富士通は、創業から89年の間、革新的なテクノロジーで社会やお客様が抱える課題を解決し、新たな価値を提供してきました。デジタルテクノロジーの進化が加速し、ビジネス環境は大きく変化する中、当社はプロダクト中心の事業モデルからコンサルティングやソリューション中心の事業モデルへと変革を進めています。過去20年間に、非コア事業の分社化や譲渡を実施し、成長領域への経営資源の集中と効率化が進捗した結果、収益性が向上しています。2023年度は、事業構造改革の実行に伴う一過性の費用が発生しましたが、注力事業の調整後営業利益は増加しており、目指す姿に向けて着実に進化しています。また、大幅に高めたキャッシュ創出力を土台に、成長投資を積極的に実行することで、持続的な成長と企業価値向上を追求しています。

こうした変革は株式市場からも評価されており、直近5年間の株価は約3.1倍と大きく上昇しています。

株価の推移



出所：LSEG

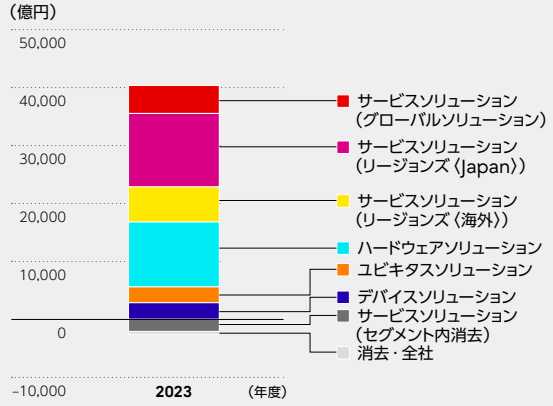
(注) 1. 当社は、2024年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき10株の割合で株式分割を実施しました。グラフは、株式分割実施前の値で表示しています。

2. 2004年3月末の終値を100とした株価の相対値の月末値を表示しています。

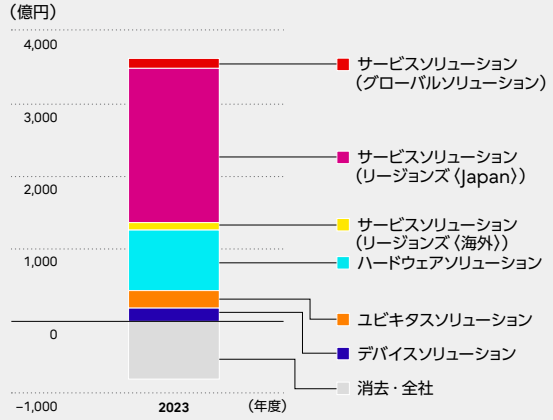
事業ポートフォリオ

セグメント	サブセグメント		主要製品・サービス
サービスソリューション	■ グローバルソリューション		• コンサルティングサービス（ビジネスコンサルティング、テクノロジーコンサルティング） • クラウドサービス（IaaS、PaaS、SaaS等） • システムインテグレーション（システム構築、モダナイゼーション等） • ソフトウェア（業務アプリケーション・ミドルウェア） • ソフトウェアサポートサービス • ビジネスプロセスアウトソーシング • ITサービス（データセンター、ネットワークサービス、セキュリティサービス、車載情報システム等） • マネージドサービス（システム運用管理、アプリケーション運用管理、サービスデスク等）
	リージョンズ	■ （Japan）	
		■ （海外）	
■ ハードウェアソリューション			• システムプロダクト（UNIXサーバ、基幹IAサーバ、PCサーバ、OS、ストレージ、メインフレーム、フロントテクノロジー等） • ネットワークプロダクト（モバイルシステム、フォトニクスシステム、IPネットワーク機器等） • ハードウェアサポートサービス（システムプロダクト・ネットワークプロダクトのサポート） • 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）
■ ユビキタスソリューション			パソコン
■ デバイスソリューション			電子部品（半導体パッケージ、電池等）
■ 消去・全社			先行研究開発、セグメント間の売上消去等

売上収益



調整後営業利益



マテリアリティ

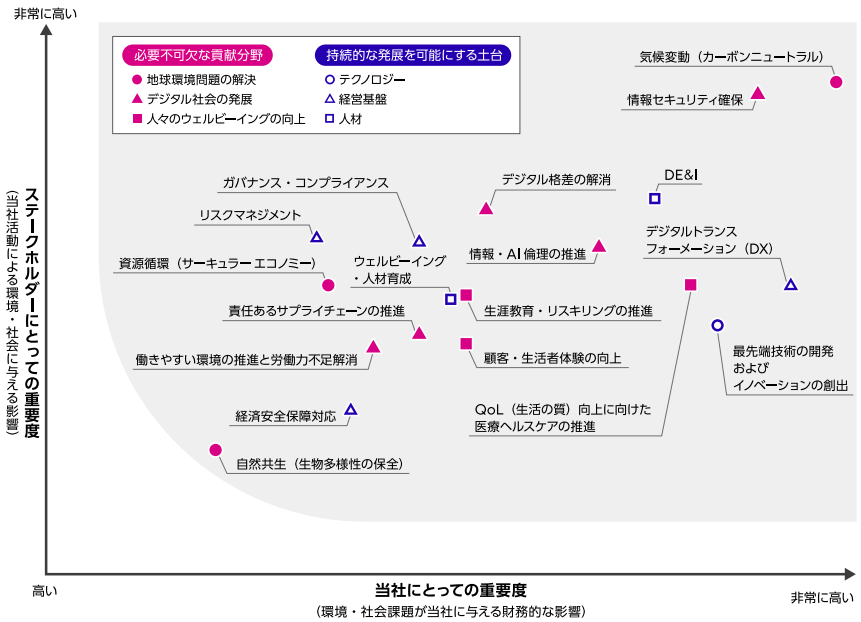
富士通では、ビジネスを通じたお客様・社会への価値提供を重視し、「自社」および「ステークホルダー」の双方の観点から評価を行い、マテリアリティを定めました。

2030年を見据え、「地球環境問題の解決」「デジタル社会の発展」「人々のウェルビーイングの向上」の3分野を、当社における必要不可欠な貢献分野（マテリアリティ）と定めました。これに向け、価値創造の源泉として「テクノロジー」「経営基盤」「人材」を強化し、新たなビジネスモデルやイノベーションの創出を支えます。

特定プロセス

Step 1	Step 2	Step 3	Step 4
社会課題の整理・抽出	**優先順位付け**	**マテリアリティの決定**	**レビュー、見直し**
SDGs等を踏まえた社会課題のリストアップ、事業との関連性を考慮した絞り込み	社内外ステークホルダーによる評価、マテリアリティ・マトリックスの作成	役員による討議を重ね、中期経営計画と併せて取締役会で承認	年1回のレビュー、中期経営計画検討のタイミングで討議を実施予定

2030年を見据えた社会課題を整理し、幅広く社内外のステークホルダーに対するアンケートやインタビューを実施し、当社と環境・社会の相互影響を考慮しマテリアリティを特定しました。今後、年1回のレビューを行い、必要に応じて見直しを実施していきます。



マテリアリティの詳細はこちら

CEOからのメッセージ

変革のスピードを加速し、お客様とその先に存在する社会への提供価値を高めることで、持続的な成長と企業価値向上を実現します。

代表取締役社長　CEO　**時田　隆仁**

2030年を見据えた事業モデルの構築

2023年度、当社は中長期的な価値創造とパーパスの実現に向け、次の3点を通じて方向性を明確にしました。第1に、「デジタルサービスによってネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーになる」という2030年のビジョンを発表し、「富士通はどのような会社になりたいのか」を社内外に示しました。第2に、2030年を見据えた社会課題を整理したうえで当社として優先的に取り組むべき重要課題をマテリアリティとして特定し、事業を通じて社会に価値を提供する枠組みを整備しました。第3に、2030年のビジョンからバックキャストして策定した2023—2025年度中期経営計画（中計）をスタートさせました。

中計は、2030年およびそれ以降を視野に入れながら、持続的な成長と収益力向上に向けた事業モデルを構築する3か年、いわば2026年度以降の飛躍に向けた準備期間であると位置付けています。目指すのは、労働集約的な従来型システムインテグレーションを主とする事業モデルから、クラウド型のデジタルサービスでお客様に高い付加価値を提供する事業モデルへの転換です。

ビジネス構造の変化が表れ始めた2023年度

中計初年度である2023年度の業績には、事業モデル転換が進み始めていることが表れています。当社の成長を

牽引する役割を担うFujitsu Uvance（ユーバンス）事業の売上収益が前年度比84%の伸長と計画以上に拡大しました。2024年度も引き続き成長を見込んでおり、当社の新たな事業モデルが確立されつつあると自信を深めています。事業モデルの変革やデータ活用を実現すべくIT基盤の最適化を目指すお客様に対して、最新技術や新たな製品・サービスを活用した最適化を支援するモダナイゼーションにも注力しています。IT資産の最適化は事業の根幹に関わる課題だけにお客様が慎重になる傾向があり、市場の立ち上がりが想定よりやや後ろ倒しになっていますが、2023年度は、旺盛な需要に対応するための人員増員をはじめとする体制強化やツール整備を進めました。強化したリソースを活用し、2024年度以降の市場拡大を捉える計画です。

また、成長領域と位置付けるサービスソリューション事業の売上総利益率が、前年度比で2ポイント改善していることは、開発工程の標準化や自動化、グローバルデリバリーセンター（GDC）の活用といったデリバリー変革とバリュープライシングが収益力向上につながったものであり、より収益性を重視した事業モデルにシフトしている証左です。

一方で海外ビジネスの収益性向上は、率直に言って道半ばです。すでに構造改革を完了したAmericasリージョンを先行モデルとして、Europeリージョンで採算性向上に向けた事業ポートフォリオ変革を加速しているほか、Asia Pacificリージョンについても改革の検討を進めています。

Europeリージョンの中核地域である英国のポストオフィスに関する事案については、極めて厳粛に受け止めています。このような事案に当社が関与しているということは大変に残念なことであり、道義的責任があると認識しています。現在当社は、英国における法定調査に全面的に協力しており、その結果を待ってステークホルダーの皆様にも適宜情報を開示していく考えです。

私自身は現状に決して満足していません。
それは、当社のあらゆる事業部門が一段上の成果を挙げるべく挑戦し、
また事業部門間、あるいは事業部門とコーポレート部門間の連携が
より深まれば、さらに変革が加速するはずだと考えるからです。

高い目標を設定する意図

2023年度はサービスソリューション事業が市場の成長率を上回る伸長を達成し、お客様NPS®*1をはじめとする主な非財務指標も改善しました。これらの結果から経営は順調であると言えるかもしれません。しかし私自身は現状に決して満足していません。それは、当社のあらゆる事業部門が一段上の成果を挙げるべく挑戦し、また事業部門間、あるいは事業部門とコーポレート部門間の連携がより深まれば、さらに変革が加速するはずだと考えるからです。

2023年度計画で、高い財務目標を掲げていた背景には、こうした考えがあります。しかしながら、計画に対して未達に終わった項目があったことは、反省すべき点です。社員全員に挑戦と成長を促す目標を掲げ、かつその目標を達成して株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様の期待と信頼に応えることは、経営者としての私自身が果たすべき責務であると捉えています。

*1 ネット・プロモーター®、NPS®、NPS Prism® そしてNPS関連で使用されている顔文字は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標です。

成長戦略の中で発揮する競争優位性

一方で私は、当社の中長期的な成長については自信を持っています。2030年までを見据えた、あるいはさらに長期的な視点でカーボンニュートラル実現後の社会を見据えた事業ビジョンを描き、そこに至るまでに求められるサービスは何か、必要なテクノロジーは何か、それらを実現するための人的資本はどうあるべきかを検討して策定した成長戦略が着実に具現化しつつあり、その中で当社の競争優位性が発揮されているという手応えがあるからです。

当社の競争優位性の一つは技術力です。1980年代から進めてきた人工知能（AI）研究の成果をFujitsu Uvanceに融合し、お客様に実際に利用していただけるサービスとして実用化したことに続き、2024年6月に世界初の技術で企業ニーズに対応した特化型生成AIの自動生成など、複数の生成AI技術を開発し、発表したことは、その一例です。また、2023年10月に64量子ビットの超伝導量子コンピュータを開発し、量子シミュレータと連携可能なプラットフォームを通じて提供していること、あるいは次世代高性能・省電力プロセッサ「FUJITSU-MONAKA」（仮称）の研究開発が順調に進んでいることは、当社の先端技術の研究開発力を示しています。

もう一つ特筆すべき競争優位性が、日本国内市場におけるお客様基盤とポジショニングです。当社は、ITサービス市場でシェア1位を維持すると同時に、メインフレームやUNIXサーバの開発・製造でも、日本国内市場において圧倒的な地位を築きました。こうしたハードウェアは現在では

サステナビリティトランスフォーメーション（SX）をはじめとする新たな価値を提供する大きな事業機会が、当社にはあるのです。

「レガシー」と呼ばれるようになっていますが、基幹システム構築・運用を通じて築いたお客様との信頼関係やお客様の業務に対する深い理解は、その価値を失うどころか、新たな提案の土壌となるという意味でむしろ重要性を増しています。ハードウェアやシステムインテグレーション事業を通じて、長年にわたってお取引をしてきたお客様のデジタルトランスフォーメーション（DX）を支援する責任、そしてサステナビリティトランスフォーメーション（SX）をはじめとする新たな価値を提供する大きな事業機会が、当社にはあるのです。

当社がグローバルなIT企業と非常に強固なアライアンスを組んでいるのは、こうした競争優位性が高く評価されているからでもあります。強いプラットフォームやソリューションを持つグローバル企業であっても、それらの価値を日本国内のお客様が実感できる形で提供することは容易ではないからです。そこで求められるのが、プラットフォームを活用する高度なアプリケーションの開発や、お客様の経営課題に合致した提案とソリューションの実装を得意とする当社の力です。技術力とお客様基盤・市場ポジショニングを兼ね備える当社は、日本国内市場でITサービスを提供するうえで、アライアンス先にとっても唯一無二のパートナーになり得ると自負しています。

事業ポートフォリオ変革とAIの事業化を加速

社会や産業の構造変化を見据えた事業モデルであるFujitsu Uvanceがお客様に受け入れられつつあり、好調な実績につながっていることは前述しました。これは、本社に設けたFujitsu Uvanceの体験スペースにお客様の経営層をお招きし、デモンストレーションをご覧いただいたことや、オファリングと呼んでいるいわばサービスメニューがそろってきたことが奏功したものです。とはいえ、2021年にFujitsu Uvanceを発表した当時の想定から考えると、1年遅いというのが私の率直な思いです。競争優位性を中長期的な成長につなげていくためには、さらに変革のスピードを上げなければなりません。お客様との商談に不可欠なコンサルティングサービスが新ブランドUvance Wayfinders（ユーバンス ウェイファインダーズ）として本格化し、オファリングのバリエーションも増えたことから、2024年度はFujitsu Uvanceを軸にした事業ポートフォリオ変革を加速させます。

Fujitsu Uvanceがお客様に提供する価値を高めるうえ

日本国内市場における
AI関連のサービスで
No. 1のポジションを目指します。

では、AIもカギを握ります。2030年には、業務プロセスにAIを統合しているか否かが、企業の競争力を決すると想定しており、当社も特にAIへの成長投資を強化する必要があると考えています。AIを中心とするテクノロジーをもっとスピーディに実用化しなければなりません。独自のテクノロジーをFujitsu Uvanceに融合してお客様に提供する付加価値を高め、サービスを差異化し、日本国内市場におけるAI関連のサービスでNo.1のポジションを目指します。

事業ポートフォリオ変革のスピードを上げると同時に、お客様からの信頼の根幹をなすシステム品質の向上にも引き続き取り組みます。最高品質責任者であるCQO(Chief Quality Officer)のリードの下、当社はシステム品質の強化施策を継続的に検討・推進してきました。こうした取り組みを通じてどのように品質が改善しているか、データをもってお客様にご説明する必要があるのはもちろんです。そのうえで、お客様や社会から率直なフィードバックや足りない部分へのご指摘をいただき、誠意をもって受け止め、ご期待に応え得る品質の実現に継続的に取り組んでいく、それがテクノロジー企業としての責任の果たし方だと、私は考えています。

データドリブン経営で蓄積した実践知の活用

当社はデータドリブン経営を目指し、その根幹となるOneFujitsuプログラムを推進しています。2022年4月から全リージョンで稼働しているOneCRMに加え、2024年10月にはOneERP+という、まさに当社の基幹中の基幹をなすシステムが日本を皮切りに稼働します。これによって、すでに一部実現している、リアルタイムでの事業の可視化がさらに進むほか、システムの保守・運用のしやすさ、システム更新・改版を通じた環境変化への対応力やスピードも格段に上がります。何より、OneFujitsuプログラムの下で取り組んできた業務プロセスの標準化がさらに進展し、生産性の向上に寄与すると大いに期待しています。

OneFujitsuプログラムの効果は、当社自身の生産性向上にとどまりません。社内実践を通じて得た経験や知見がお客様へのリファレンスとなり、さらにはそれが当社にとっての喫緊の課題であるコンサルティングケイパビリティの強化に寄与するからです。特に通称「3S」、すなわちSAP、ServiceNow、Salesforce*2を導入する過程で当社が重ねてきた試行錯誤が、貴重な実践知となっています。その内容は、3Sの実装に必要な技術に加え、どうしたら3Sを使いこなすことができるのか、使いこなすためにどのように業務プロセスを変えるべきか、ユーザーである経理・人事などのコーポレート部門や営業フロント部門の人材をどう育成すべきかなど、非常に幅広いものです。いわゆる「レガシーシステム」から脱却するDXに挑戦し、幾度も壁を乗り越える中で得た実践知を活用すれば、競合他社よりもお客様の課題やニーズに応えるコンサルティングが可能であると、私は確信しています。

*2 それぞれ、ERP(Enterprise Resource Management。企業の経営資源を一元管理するソリューション)、CSM(Customer Service Management。お客様向けサービスを管理するソリューション)、CRM(Customer Relationship Management。顧客情報を管理・分析するソリューション)を代表するビジネスアプリケーションの名称。

幾度も壁を乗り越える中で得た
実践知を活用すれば、
競合他社よりも
お客様の課題やニーズに応える
コンサルティングが可能であると、
私は確信しています。

新経営リーダー体制による機能強化

当社が、3か年の中計を2026年以降の成長軌道を確かなものにするための準備期間と位置付けているのは前述のとおりです。将来に向けた経営の機能強化もまた、準備の中に含まれます。2024年4月に、私に加え5人の副社長による新たな経営リーダー体制を発足させたことも、その一環です。狙いは、機能分化によって経営効率性を一層高め、意思決定のスピードを上げることです。

ファイナンスとしての専門機能を担うCFO、テクノロジーの事業化スピードを上げる役割を担うCTOに加え、成長領域であるサービスソリューション事業については機能を明確にして3人の副社長がそれぞれ担務を持つ体制としました。コンサルティング、Fujitsu Uvance、モダナイゼーションを3人が担当することで、事業環境の突然の変化があったとしてもよりスピード感を持って施策の軌道修正ができると考えています。5人がチームとして協力し、時には大いに意見も戦わせながら、12万人以上の社員を擁する巨大な事業体である当社を変革するという共通目的に向かっていきます。

（上段左から）
磯部、マハジャン、高橋
（下段左から）
島津、大西

中長期的な価値創造と成長を実現するために、私たちは挑戦し続けなければならない。

ネットポジティブに込めた決意

中長期的な価値創造と成長を実現するために、私たちは挑戦し続けなければならない。その思いは2030年ビジョンの中で用いた「ネットポジティブ」という言葉に表れています。クラウドサービスの広がりに伴う電力消費の拡大にも見られるように、当社の事業活動は、必ずしもポジティブな結果だけを生むわけではありません。しかし私は、事業が何らかの形で社会の役に立ち、それが全体としてネガティブな影響を上回りポジティブな価値を生むのであれば、思い切り挑戦すべきだと考えます。ネガティブな影響を恐れるあまり挑戦をしなくなれば、Fujitsu Wayで掲げる大切な価値観の一つがおろそかになるだけでなく、変化の激しい社会の中で取り残され、パーパスの実現も遠のくのです。

こうした考えを、社長就任以来続けているタウンホールミーティングなどを通じて社員に呼び掛け、社内への浸透を図っています。しかしこのような意志や決意は、やはり社員一人ひとりが自らの業務の中で何らかの実感を得ることなしには、内在化しないでしょう。私がなすべきことは、リーダーとして成長戦略を明確に示しつつ高い目標を掲げ、社員の行動変容を促し続けることです。2030年に向けた成長戦略を推進する中で目標達成に向けて行動し、自ら課題を発見・解決する過程で、「ネットポジティブ」に寄与する挑戦の重要性を社員が実感してくれるようになると信じています。

当社は、2030年に向けて変革を続けることで、地球環境問題の解決、デジタル社会の発展、人々のウェルビーイングの向上に取り組み、社会全体へのポジティブなインパクト創出と、持続的な企業価値向上、それらの集大成としてのパーパスの実現を目指します。ステークホルダーの皆様には、富士通の歩みに、ぜひご期待いただきたいと思います。

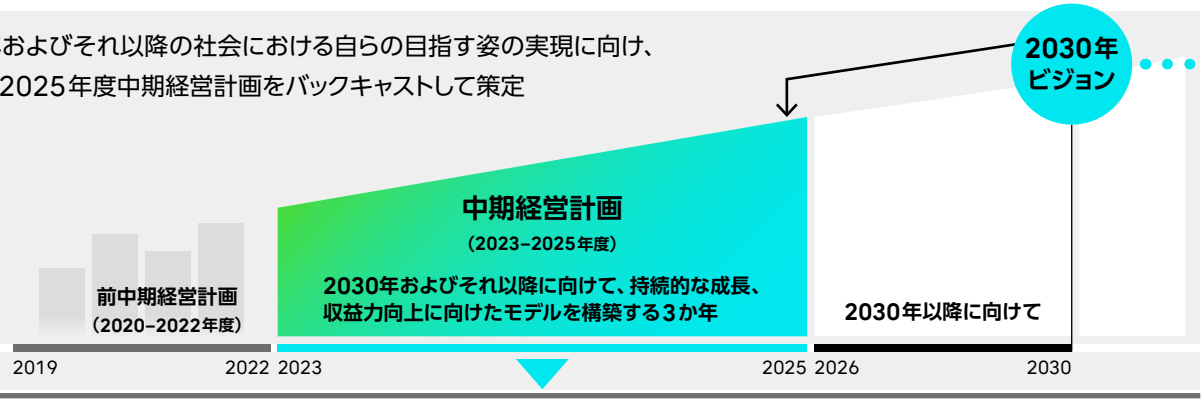
代表取締役社長
CEO
時田隆仁

経営戦略

富士通は、2030年およびそれ以降の目指す姿からバックキャストして策定した2023—2025年度中期経営計画を推進しています。事業モデルと事業ポートフォリオの変革、お客様のIT資産のモダナイゼーションの確実なサポート、海外ビジネスの収益性向上という3つの主要なテーマと、これらのテーマを具体化するための4つの重点戦略の実行を通じ、持続的な成長力と高い収益力を併せ持つ事業モデル構築を目指しています。

2030年のビジョンと2023—2025年度中期経営計画

2030年およびそれ以降の社会における自らの目指す姿の実現に向け、
2023—2025年度中期経営計画をバックキャストして策定



主な取り組み

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

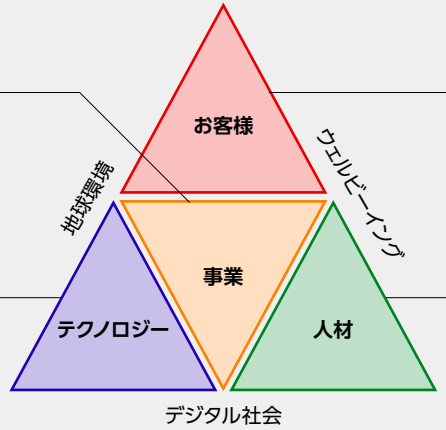
重点戦略

事業モデル・ポートフォリオ戦略

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

テクノロジー戦略

コアテクノロジー強化
ビジネス活用（価値提供強化）



カスタマサクセス戦略／地域戦略

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

リソース戦略

RoleのGlobal統一
生産性の向上（社員一人当たり）
経営基盤の強化

2030年ビジョン

デジタルサービスによってネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーになる

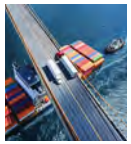
財務指標

- 成長領域売上：Fujitsu Uvance **1兆円 以上**
- 営業利益率：サービスソリューション **17% 以上**
- EPS：CAGR（2023—2030年度） **17% 以上**

非財務指標

- 従業員エンゲージメント： **75 以上**
- ダイバーシティリーダーシップ（女性幹部社員比率）： **30% 以上**

インパクト指標（マテリアリティ）



地球環境問題の解決

- 世界のGHG排出量削減への貢献： **0.3%以上削減**
- 自社の再生可能エネルギー使用率： **100%**

デジタル社会の発展

- デジタルアクセシビリティの向上： **1.5億人以上**

人々のウェルビーイングの向上

- ICTスキル・教育提供人数： **1,200万人以上**

2023—2025年度中期経営計画

重点戦略の概要

2030年およびそれ以降の目指す姿の実現に向け、2023—2025年度中期経営計画（中計）は事業モデルと事業ポートフォリオの変革、お客様のIT資産のモダナイゼーションの確実なサポート、海外ビジネスの収益性向上という3つの主な取り組みを設定するとともに、これらのテーマを確実に推進するため、4つの重点戦略を策定しました。

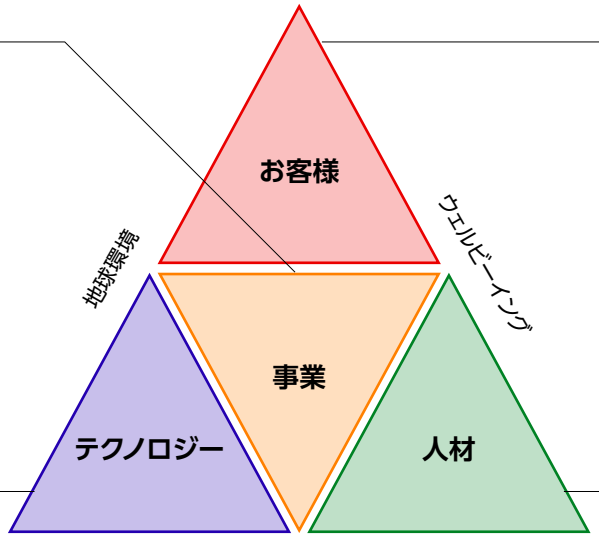
「事業モデル・ポートフォリオ戦略」は、事業基盤の強化に向け、Fujitsu Uvance事業とモダナイゼーションの成長を軸にサービス領域の拡大を目指しています。「カスタマサクセス戦略／地域戦略」は、日本を起点にグローバルでのお客様フロント戦略を強化すると同時に、コンサルティング人材の拡充や海外リージョンにおけるビジネスのサービスシフトなどを推進しています。「テクノロジー戦略」は、AIを核に5つのコアテクノロジー（5 Key Technologies）を強化しFujitsu Uvanceに実装することで、富士通の技術的競争優位性を発揮しお客様への提供価値を高めています。「リソース戦略」は、事業と連動した人材戦略を推進するほか、富士通自らのデジタルトランスフォーメーション（DX）による生産性の向上、経営基盤の強化に取り組んでいます。

事業モデル・ポートフォリオ戦略

- Fujitsu Uvanceを中心としたデジタルサービスの強化およびモダナイゼーションへの取り組みを通じた、サービスソリューションの拡大
- お客様との長期的なエンゲージメントを通じた、最適なソリューションの継続的な提供
- デリバリーの標準化・自動化の推進
- 事業ポートフォリオのマネジメントの強化

カスタマサクセス戦略／地域戦略

- テクノロジー軸とビジネス軸での、コンサルティングスキルを持つ人員の拡充
- お客様資産の最適化とDX・サステナビリティトランスフォーメーション（SX）のサポート
- 海外サービスの売上に占めるFujitsu Uvance割合拡大
- お客様への提供価値を高めるための戦略パートナーとのアライアンスの強化・拡大
- 情報セキュリティ・システム品質の管理強化・効果測定・改善の恒久的実施



テクノロジー戦略

- AIを核とした5つのコアテクノロジーの重点的な研究開発
- コアテクノロジーのビジネスへの実装を通じた当社サービスの付加価値向上への貢献

リソース戦略

- 事業と連動した人材ポートフォリオ構築と育成計画の推進
- 人的資本経営やデータドリブン経営の強化を通じた経営基盤の高度化とお客様への提供価値の向上

2023—2025年度中期経営計画

事業モデル・ポートフォリオ戦略の進捗

事業

優先課題と施策のポイント	目標とKPI	2023年度の進捗	2024年度以降の方針
• Fujitsu Uvanceオファリングのグローバルでの開発強化・標準化拡大 • Fujitsu Uvanceのグローバル共通サービスの提供モデル確立 • Vertical areas*1におけるコンサルティング強化 • Horizontal areas*2のデリバリーのケイパビリティ強化 • SXを実現するクラウドソリューションの開発 • GK Softwareを核としたConsumer Experienceのオファリング強化	• 2022年度の売上実績からVertical areasで4,000億円、Horizontal areasで1,000億円の成長を図り、2025年度までに合計7,000億円の売上を達成する。 • 2025年度にVertical areasで売上総利益率40%超を目指す。 • 売上拡大の前提として、2025年度にはグローバルで約8兆円に達すると予想されるSX市場において、5%のシェアを獲得する。 • Business Applications領域（3S）のデリバリーを支える専門人材を、2022年度の3,000人から2025年度には8,000人に強化する。 • GK Softwareを核として、Consumer Experienceで2025年度に1,000億円の売上達成を目指す。	• Fujitsu Uvanceの売上収益は前年度比84%伸長の3,679億円を達成 • Vertical areasを中心にオファリングのリリースを本格化、2023年度末時点で37種を提供 • 特にSustainable Manufacturingの需要が拡大し、大型商談を獲得 • Fujitsu Uvanceのオファリングのうち22種にAIを搭載 • グローバルなリテール業界向けクラウドソリューションのリーディングカンパニーであるGK Softwareを買収。同社が順調に成長し、日本国内にもオファリングを展開 • 3S資格取得人材を育成、拡充	• グローバル共通サービス拡大に向け、グローバルで標準化されたオファリングを提供する。 • オファリングは2024年度中に64種への拡大を目指す。 • 2025年度にVertical areasのオファリングの売上総利益率40%以上をターゲットとする。 • 2025年度以降はオファリングのユーザー数および利用量増加をドライバーとする成長を目指す。 • 海外リージョンのVertical本格立ち上げに向けたリージョンとの連携強化を行う。
• プロジェクト運営・開発技術を標準化した基盤であるFujitsu Developers Platformの活用によるデリバリーの効率化、品質向上、スピード向上 • GDCにおける人材リソースマネジメントの高度化とリスキリング • GDC／ジャパン・グローバルゲートウェイ（JGG）の人員規模とケイパビリティ強化 • GDCにおける成長領域を担える人材の強化 • モダナイゼーションナレッジセンターを核としたモダナイゼーションサービスの強化 • モダナイゼーションに関するナレッジの蓄積、成功パターンの収集と水平展開	• GDCとJGGを合計したデリバリーの人員規模を2022年度末の30,000人から2025年度までに40,000人に増強する。 • 2022年度から2025年度にかけ、プロジェクトの内製化率を59%から64%に、オフショア化率（＝GDC活用率）を11%から18%に、標準化・自動化適用を30%から45%に引き上げる。 • GDCにおける成長領域を担える要員比率を10%から45%に高める。 • GDCにおける高い従業員エンゲージメントを維持する。 • 市場成長率を上回るモダナイゼーション・オンクラウドビジネスの拡大を実現する。	• 2023年度末のGDC／JGGの人員規模は32,000人に拡大 • GDC活用率は前年度比3ポイント向上の14% • JGG・開発基盤の活用で標準化・自動化が拡大 • モダナイゼーション需要に対応するためのリソース要件を可視化 • センターオブエクセレンスとしてのモダナイゼーションナレッジセンターの人員を大幅に増強、技術情報やノウハウ、知見を集約 • モダナイゼーション加速に向けてAWSとのグローバルパートナーシップを拡大 • 2023年度の売上総利益率は前年度比2ポイント改善	• メインフレームモダナイゼーションの自動化サービス「Fujitsu PROGRESSION」を日本国内で提供する。 • 商談状況に応じて効率的・機動的にリソースをアサインする体制を強化する。 • 専門スキル人材（モダナイゼーションマイスター）を継続的育成、拡充する。

*1 Fujitsu Uvanceのサービスのうち、社会課題を解決する、Sustainable Manufacturing、Consumer Experience、Healthy Living、Trusted Societyの4分野。
*2 Vertical areasのクロスインダストリーのサービスを支えるDigital Shifts、Business Applications、Hybrid ITの3つのテクノロジー基盤。

2023—2025年度中期経営計画

カスタマサクセス戦略／地域戦略の進捗

お客様

優先課題と施策のポイント	目標とKPI	2023年度の進捗	2024年度以降の方針
カスタマサクセス戦略 【お客様】 • お客様の事業課題をビジネス・テクノロジー両軸で解決するコンサルティング事業Uvance Wayfindersを強化する。 • グローバルに価値ベースのプライシング戦略を展開・強化する。 【組織】 • CROがグローバルにガバナンスを担い、Fujitsu Uvanceの展開を核とした収益最大化を実現する戦略をリージョン横断的に展開する。 【人材／リソース】 • グローバルな競合と伍して戦えるGAD／AGM*1の育成・任命により、グローバルアカウントに対する新たなオペレーションモデルの運用を軌道に乗せる。 • グローバルな市場からの人材獲得を加速する。 【パートナー】 • 戦略的パートナーとの市場開拓（GTM）をグローバルスケールで推進する。	• 社内リソースのリスキリング、採用、M&Aを通じ、2025年度にコンサルタント10,000人体制（ビジネスコンサルタント3,000人、テクノロジーコンサルタント7,000人）を達成する。 • 価値ベースのプライシング戦略やデリバリーの変革を通じて、サービスソリューションの売上総利益率+2ポイントを実現する。	• 国内のお客様を中心にFujitsu UvanceのGTMを加速 • 新たなコンサルティング事業ブランドUvance Wayfindersを発表、13のコンサルティング重点領域（プラクティス）を策定 • コンサルティングケイパビリティ拡充に向けた社内人材のリスキリングと人材採用を強化 • 2023年度末のコンサルタント規模は約2,000人（ビジネスコンサルタント600人、テクノロジーコンサルタント1,400人） • 価値ベースのプライシング戦略をグローバルに展開 • GAD／AGMの採用・育成とアカウントへの展開を推進	• コンサルティング・リードのビジネス拡大 • 人材採用・リスキリングを通じて、コンサルティングケイパビリティを拡充する。 • Uvance Wayfinders独自の認定制度を整備し、13プラクティスの専門スキルを持つ認定コンサルタントを育成する。 • さらなる戦略アライアンスを推進する。
地域戦略：リージョンズ（Japan） • Fujitsu Uvanceのオファリングのお客様への提案、メインフレーム・UNIXサーバ、オフコン等を利用しているお客様のモダナイゼーションニーズの取り込みにより、売上収益の成長を実現する。 • コンサルティングアプローチを拡大し、オファリングに最適化した提案を実行する。 • デジタルセールスの推進、日本における開発・販売パートナーとのエンゲージメント強化を通じ、お客様フロント改革を推進する。 • CQO・CISOの統率の下で情報セキュリティや品質マネジメントをお客様フロント組織全体で強化し、情報セキュリティインシデントやシステム品質問題発生を抑制する。	• リージョンズ（Japan）の売上収益・営業利益率を、それぞれ2022年度1兆1,946億円から2025年度1兆4,500億円に、同12.4%から同19.3%に伸ばす。	• 売上収益は前年度比5.7%伸長の1兆2,621億円と成長 • 金融・公共・ヘルスケア等幅広い分野で増収 • DX、モダナイゼーション案件が成長を牽引、年間受注は前年度比16%増 • 増収効果に加え採算性も向上し、調整後営業利益率は前年度比4.5ポイント改善の16.9%	• Fujitsu Uvanceとモダナイゼーションの拡販に注力し、リファレンスとなる案件を積み上げる。 • コンサルティングケイパビリティ強化に向けた社内人材のリスキリングを加速する。 • 情報セキュリティ強化と品質マネジメント強化を継続する。 • お客様への提供価値の訴求、レートカードの適用を進める。
地域戦略：リージョンズ（海外） • MIS*2ビジネスからBAS*3への転換を加速し、Fujitsu UvanceのVertical areasのオファリング拡販に注力する。 • コンサルティングアプローチを強化する。 • グローバルに一貫性のあるお客様対応体制を編成する。 • 成長領域に対応可能な人材強化に向けたリスキリングを実施する。 • 戦略的アライアンスに基づく提案の差別化とサービス付加価値向上を実現する。	• リージョンズ（海外）の売上収益・営業利益率を、それぞれ2022年度5,817億円から2025年度6,000億円に、同1.8%から同3.3%に伸ばす。	• Americasリージョンはサービスシフトを完了、Fujitsu Uvanceを中心にしたサービスビジネスが拡大し収益が安定化 • Europeリージョンは構造改革を実行中	• 2025年度までにEuropeリージョンの構造改革を完了する。 • Asia Pacificリージョンの構造改革を実行する。

*1 お客様対応に関わるグローバルな責任と権限を負うグローバルアカウントディレクターと、当社を代表する担当者としてアカウント営業とシステムエンジニアを統合した機能を担うアカウントゼネラルマネジャー。
*2 Managed Infrastructure Services
*3 Business Application Services

2023—2025年度中期経営計画

テクノロジー戦略の進捗

テクノロジー

優先課題と施策のポイント	2023年度の進捗	2024年度以降の方針
• Fujitsu Uvanceを通じて5 Key Technologiesの社会実装を推進。AI技術においては、「Fujitsu Kozuchi」を2023年4月にグローバルに公開し、最先端AIによる事業展開を加速する。 • 量子コンピューティングにおいては、世界有数の研究機関や先進企業との共同研究を通じ、量子デバイスから基盤ソフト、アプリケーションの開発まで、すべての技術領域を網羅する。 • Fujitsu Uvanceを軸に富士通の製品・ポートフォリオを強化する。 • AWS、Microsoft、SAP、ServiceNow、Salesforce等主要パートナーとのアライアンスによりグローバル戦略を強化する。 • 世界トップ人材の採用拡大により、グローバル体制による研究を加速。インドではAI、ネットワーク、コンピューティング人材、イスラエルではセキュリティ人材を積極的に採用する。 • その他詳細は技術的競争優位性を加速するAI戦略へ	• 先端AIテクノロジーとFujitsu Uvanceのオファリングを融合させる新たなAI戦略を策定 • Fujitsu Uvanceのオファリングとして、AIをPaaSにバンドルしたFujitsu Data Intelligence PaaSの提供を開始 • 2023年4月以降「Fujitsu Kozuchi」を活用するお客様への提案をグローバルに推進、500回以上の実証実験を実施 • 国立研究開発法人理化学研究所と共同で、64量子ビットの超伝導量子コンピュータを開発、実用的な量子アプリケーションの探索を拡大 • 従来取り組んできた「富士通スモールリサーチラボ」での産学連携共同研究をグローバル、かつ横断的に推進	• 最先端AI技術を核に5 Key Technologiesをさらに強化する。 • Fujitsu UvanceへのAIをはじめとするKey Technologiesの実装を加速する。 • 2024年6月にエンタープライズ生成AIフレームワークを発表、「Fujitsu Kozuchi」で順次公開する。 • Fujitsu Research Portalを通じて画像生成やコード生成などの領域に特化した生成AI、複数の生成AIモデルを効率的に組み合わせる生成AI混合技術など、最先端の技術を順次提供する。 • 2025年度の稼働を目指し、国内ベンダーによる初の商用量子コンピュータシステムとして2024年度に受注した超伝導ゲート型量子コンピュータの製造を進める。 • 2027年のリリースを目指し、カーボンニュートラルなデジタル社会を実現する次世代高性能・省電力・国産プロセッサ「FUJITSU-MONAKA」の開発を継続する。

リソース戦略の進捗

人材

優先課題と施策のポイント	2023年度の進捗	2024年度以降の方針
人材 • 事業と連動した人材ポートフォリオ構築と育成計画を全社で進める。 • グローバル統一のJob Roleの定義に基づき、リスキリングやアップスキリングを行い、成長領域のリソースを拡充する。 • その他詳細は人材マネジメントへ	• 中長期的な競争力の向上を目指し、日本国内の全職層の社員を対象に報酬制度の見直しと報酬水準の引き上げを実施 • Roleをグローバルに統一し、事業戦略とその推進主体である事業部門と連携を取りながら、GDC、ビジネスアプリケーション（3S）など、人材強化に向けた採用・リスキリングを推進 • 人的資本経営の実践に向け、他社とのCHROラウンドテーブルを実施。経営戦略や施策および実際の人事データに基づく仮説の検証や提言内容を議論し、成果を「CHRO Roundtable Report」として公開	• リージョン・Role・事業の3軸による人材ポートフォリオの可視化、およびキーポジションの可視化を進める。 • リージョン別の人材ポートフォリオを構築する。 • コンサルティングケイパビリティ強化に向けた社内リソースのリスキリングと採用を加速する。 • GDC、3Sをはじめとする注力領域の人材増強を継続する。 • 新卒入社者へジョブ型人材マネジメントの考え方を拡大し、新たな採用形態にシフトする。
データドリブン経営 • 経営基盤の強化および生産性向上に資するOneFujitsuプログラムを推進する。 • データドリブン経営の強化を通じて得た経験・ノウハウを価値としてお客様に提供することで、社会全体のDXを促進する。 • その他詳細はデータドリブン経営のノウハウへ	• OneCRMによるアカウントマネジメントのグローバル標準化を推進 • OneCRMやOneERP+などのデータを利活用するためのプラットフォームであるOneDataをグローバルに展開	• 2024年10月に富士通（株）、富士通Japan（株）でOneERP+を本稼働させる。 • 2028年度の完遂を目指し、OneERP+への海外リージョン合流作業を推進する。 • OneFujitsuプログラムの社内実践を通じて、IT・デジタルの高度人材を育成する。 • OneFujitsuの実践知をノウハウ化・リファレンス化し、コンサルティング事業、Fujitsu Uvance、モダナイゼーションなどの事業の成長に貢献する。

2023—2025年度中期経営計画

財務目標と進捗

			2022年度実績	2023年度実績	2022年度／2023年度増減	2024年度計画	2025年度目標
事業成長 収益力の強化	売上収益		37,137億円	37,560億円	+1.1%	37,600億円	42,000億円
		うちサービスソリューション	19,842億円	21,375億円	+7.7%	22,300億円	24,000億円
		うち Fujitsu Uvance	2,000億円	3,679億円	+84.0%	4,500億円	7,000億円
	調整後営業利益 *1		3,208億円	2,836億円	-11.6%	3,300億円	5,000億円
		うちサービスソリューション	1,629億円	2,372億円	+45.5%	2,800億円	3,600億円
	調整後営業利益率		8.6%	7.6%	-1.0pp	8.8%	12.0%
		うちサービスソリューション	8.2%	11.1%	+2.9pp	12.6%	15.0%
キャッシュ創出力強化	コア FCF*2（全社）		1,571億円	1,972億円	+25.5%	2,200億円	3,000億円
			2019－2022年度				2022－2025年度
資本効率の向上	EPS CAGR		12%				14～16%

*1 営業利益から事業再編、事業構造改革、M&A等に伴う損益ならびに制度変更等による一過性の損益を控除した、本業での実質的な利益を示す指標。
*2 事業再編、事業構造改革、M&A等に伴う一過性の収支を控除した、経常的なFCF。

売上収益

2023年度の売上収益は前年度比増収となりました。サービスソリューションは国内市場を中心にDXやモダナイゼーションビジネスの拡大に加え、Fujitsu Uvanceが伸長しました。ハードウェアソリューションのうち、システムプロダクトでは為替変動の影響により増収した一方、ネットワークプロダクトは前年度の高い需要の反動減で減収、デバイスソリューションは半導体パッケージの需要低迷が継続し減収となりました。

業績の詳細は、財務戦略と事業概況へ

調整後営業利益

2023年度の調整後営業利益は前年度比で減益となりました。当社が成長の柱と位置付けるサービスソリューションは、増収効果や国内サービスの採算性改善も着実に進捗し大幅増益となりました。一方、デバイスソリューションにおける物量減および操業低下やネットワークプロダクトにおける需要の落ち込みがあったほか、積極的な事業成長投資による費用増もあり、全社連結では減益となりました。

コア FCF

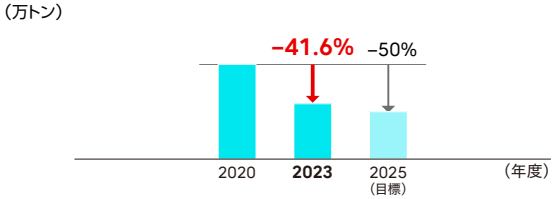
2023年度のコア・フリー・キャッシュ・フローは1,972億円と、前年度比で401億円の収入増となりました。営業活動によるキャッシュ・フローは、前年度の増益に伴う法人税の納付増はありましたが、棚卸資産残高の削減や売上債権の回収が進み、前年度から好転しました。投資活動によるキャッシュ・フローはデバイスソリューションにおける設備投資増加などにより前年度から支出増となりました。

2023—2025年度中期経営計画

非財務目標と進捗

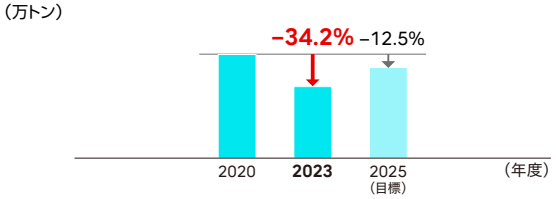
環境

GHG排出量 富士通グループ Scope 1、2（2020年度比）



環境のKPIとして温室効果ガス（GHG）の排出削減量を定めており、Scope 1、2は2025年度に2020年度比で50%削減を目標とし、2023年度実績として41.6%削減しています。

GHG排出量 サプライチェーン Scope 3*（2020年度比）

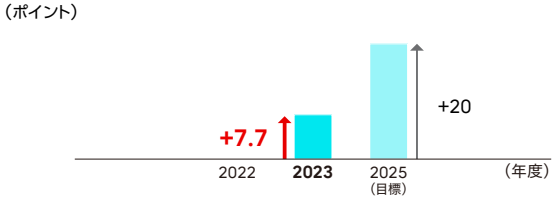


* Category 11: 製品の使用時消費電力によるCO_2排出量のみ

Scope 1、2と同様にScope 3についても2025年度目標を設定しており、2020年度比で12.5%削減の目標に対し、2023年度実績として当該目標を上回る34.2%削減を達成しています。

お客様

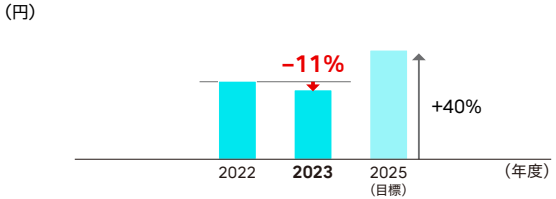
お客様ネット・プロモーター・スコア（NPS®）（2022年度比）



カスタマー・エクスペリエンスの改善に向け、お客様ネット・プロモーター・スコア（NPS）は2025年度に2022年度比20ポイント上昇を目標とし、2023年度は7.7ポイント改善しています。

生産性

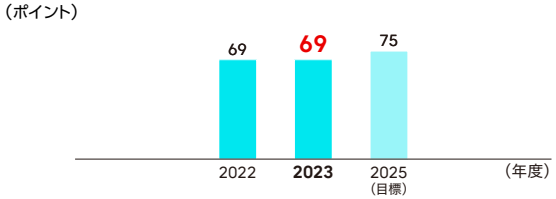
一人当たり生産性（連結営業利益 2022年度比）



従業員一人当たりの調整後営業利益を2025年度に2022年度比40%向上を目標とし、2023年度は全社で11%減少しましたが、成長領域のサービスソリューションでは40%を超えています。

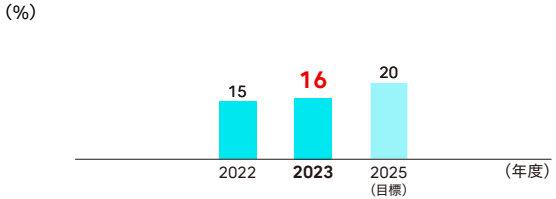
人材

従業員エンゲージメント



当社の持続的成長を測る指標として、2025年度に、グローバル企業をベンチマークし定めた目標（75）の達成を目指しています。2023年度は69ポイントで推移しています。

ダイバーシティリーダーシップ（女性幹部社員比率）



公平でインクルーシブな企業文化の実現に向け、多様な人材活躍の指標として女性幹部社員比率を2025年度20%で目標設定しており、2023年度末時点で16%を達成しています。

財務・非財務指標の関係性の把握

非財務指標タスクフォースの概要と取り組みのポイント

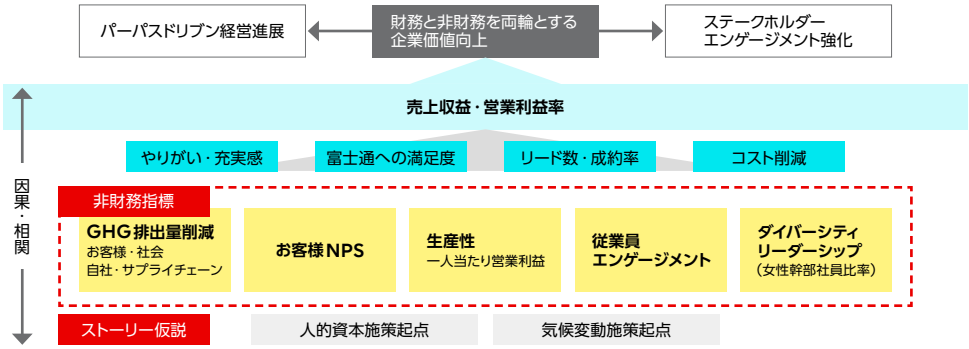
「パーパスの実現のためには、財務・非財務の両面でパフォーマンスを最大化し、自らのサステナブルな成長とお客様・社会への価値創造を図ることが必要である」との考えに基づき、富士通では非財務面の目標を事業活動の中核に組み込み、財務目標とともに達成に向けた取り組みを推進しています。中期経営計画においては、非財務経営指標として「温室効果ガス（GHG）排出量削減率」「お客様NPS」「従業員一人当たりの営業利益」「従業員エンゲージメント」「ダイバーシティリーダーシップ（女性幹部社員比率）」のそれぞれについて目標を設定し、進捗管理を行っています。

非財務目標の達成のためには、社員一人ひとりが非財務の取り組みの重要性を理解することが必要であり、理解を醸成する前提となるロジックを明らかにすることが求められるとの考えから、2022年1月に、各非財務経営指標の所管部門や社内システム構築メンバーを中心に社内のタスクフォースを立ち上げました。このタスクフォースでは、異なる専門性を有する多様なメンバー同士で闊達に議論しながら、非財務指標と財務指標の関係性を解明・把握する仕組みを構築し、ビジネスモデルやオペレーションに組み込むための検討を進めてきました。取り組み当初は非財務指標がどのような取り組みを通じて改善されるか、財務指標と非財務指標の間にどのような関係があるかなどについて、データを用いて相関関係や因果関係の分析を行い、検証しました。

2023年度はより具体的に、非財務に関する取り組みが他の非財務指標や財務指標にどのようにインパクトを与えるかというストーリーを明確にするために、当社の施策としての重要性と計測可能性という観点から、人的資本に関する施策を起点とする仮説と気候変動に関する施策を起点とする仮説の2つをストーリーとして設定しました。このストーリー仮説に基づき、各施策に関わるKPIと非財務経営指標を含む非財務指標、売上収益や営業利益率といった財務指標との関係性を明らかにするための仮説検証とさらなる分析に取り組んでいます。

これらの取り組みは、当社代表取締役社長が委員長を務めるサステナビリティ経営委員会で報告され、同委員会での議論の結果をタスクフォースへの取り組みに反映しながら進めています。

非財務経営目標と財務・非財務関係性の把握

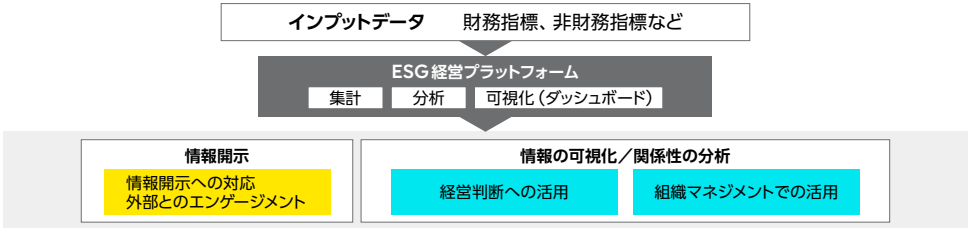


ESG経営プラットフォーム

当社では、財務・非財務に関する指標を一元的に集約し、データの可視化・分析・シミュレーションを行い、情報開示を含めた外部とのエンゲージメントや経営判断・組織マネジメントへの活用を目指す「ESG経営プラットフォーム」を構築しています。非財務指標のタスクフォースと連携しながら、財務・非財務経営指標の進捗、ストーリー仮説等の分析、シミュレーション結果の可視化などを進めています。

このような取り組みは、当社が標榜するデータドリブン経営を実践する活動であり、社内実践で得られたノウハウを活用したお客様へのサービス提供につなげています。

ESG経営プラットフォーム



非財務指標の詳細についてはこちら

財務戦略と事業概況

持続的な成長と企業価値向上を実現すべく、富士通は、キャッシュ創出力の拡大とキャピタルアロケーションの最適化を重視した財務戦略を推進しています。2023ー2025年度中期経営計画に基づき、事業成長投資と株主還元を着実に実行することで、サービスソリューションの成長と収益性強化を図るとともに、2030年に向けたマイルストーンである2025年度財務目標を達成し、ステークホルダーの期待に応えます。

CFOからのメッセージ

成長領域として
サービスソリューションにフォーカスし、
企業価値の持続的向上を実現します。

代表取締役副社長
CFO
磯部　武司

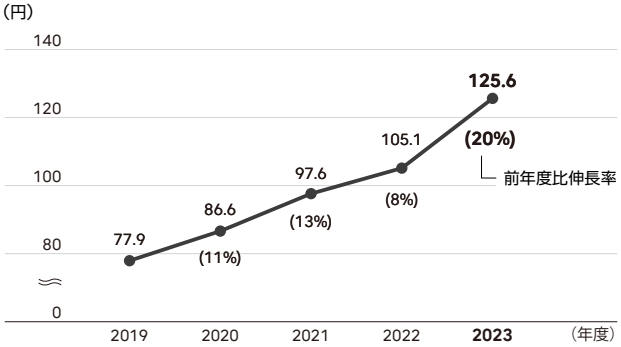
成長の起点となる2023年度の業績

2023年度の連結業績は、売上収益が事業再編影響を除き前年度比2.2%増の3兆7,560億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は同18.3%増の2,544億円と、過去最高益になりました。事業再編などの一過性要因を除いた調整後営業利益は前年度比11.6%減の2,836億円、調整後営業利益率は7.6%です。この結果、調整後の1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益（EPS）は125.6円、親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）は15.2%と着実に伸長しました。

業績を事業セグメントごとに見ますと、成長領域としてフォーカスしているサービスソリューションは売上収益、利益とも大きく伸長しました。事業再編の影響を除いた売上収益は前年度比9.9%の増収、中でも国内ビジネスは同12.0%増と市場成長率を大きく上回りました。事業成長の要であるFujitsu Uvanceの売上収益は前年度比84.0%増、デジタルトランスフォーメーション（DX）やモダナイゼーションに関する需要拡大がビジネス規模拡大につながりました。また、採算性改善の取り組みとして、システム開発の標準化・自動化・内製化を進めるデリバリー変革を引き続き着実に進展させ、売上総利益率は前年度比2ポイント改善の35%となりました。調整後営業利益は前年度比742億円の増益の2,372億円、調整後営業利益率は11.1%で前年度から2.9ポイントの改善です。この結果は、ビジネス規模の拡大と採算性改善の双方が進展した成果です。

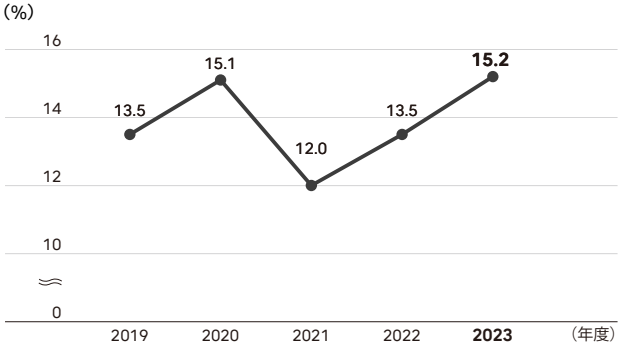
一方、ハードウェアソリューションのネットワークプロダクトが前年度の高い需要から反動減となったことに加え、デバイスソリューションでは半導体パッケージのグローバルマーケット

調整後EPS（前年度比伸長率）



(注) 当社は、2024年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき10株の割合で株式分割を実施しました。1株当たり情報は、株式分割実施後の値に調整して表示しています。

ROE



の市況が低迷した影響を大きく受け、減収減益となりました。

中長期的な事業課題への対処については、大きく進めることができました。リージョンズ(海外)では、ポートフォリオ変革に向け低収益事業のカーブアウトを実行し、欧州法人体系の再構築も決定しました。また、ハードウェアソリューションでは、国内サーバ・ストレージ事業において開発・製造・販売・保守機能を統合することにより事業効率アップを狙うエフサステクノロジーズ株式会社を発足させました。さらにデバイスソリューションでは、新光電気工業株式会社の株式譲渡に関する契約を締結することができました。

こうした中長期的な事業課題への対処による損益へのインパクトとしては、一過性の損益として営業利益調整項目で1,200億円超の損失を計上する一方、欧州法人体系の再構築などにより1,400億円超の税効果を獲得し、全体としてはプラスとなりました。

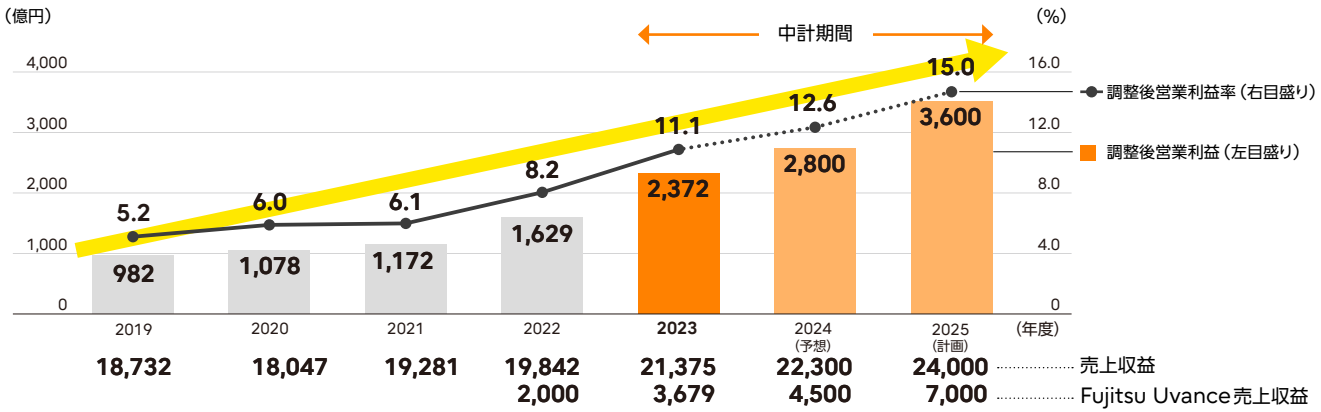
2024年度末時点での株価と株価純資産倍率(PBR)は、サービスソリューション事業の伸長、および中長期的な事業課題への取り組みに対する市場の評価が反映されたものだと捉えています。

成長を加速する2024年度の取り組み

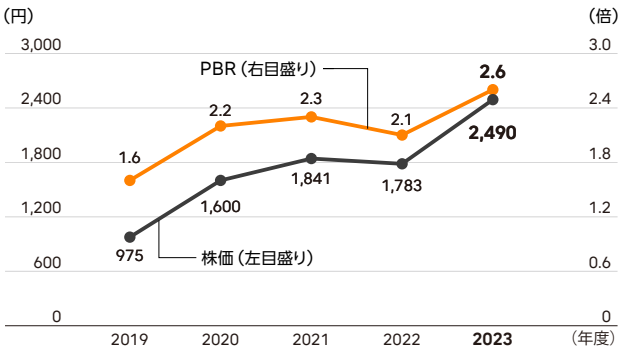
2024年度は、2023—2025年度中期経営計画(中計)の中間年度、ゴールにつながる重要な年です。サービスソリューションの調整後営業利益は、Fujitsu Uvanceやモダナイゼーションビジネスの力強い伸長を背景とした売上収益の拡大と着実な採算性改善により、前年度比18%増を計画しています。特に、採算性改善の観点では、従前より続けているデリバリー変革に加え、Fujitsu Uvanceの中でも収益性が高いVertical areasのオファリング拡充が寄与する見込みです。

こうした事業成長を中長期的にさらに加速するための投資についても、引き続きアクセルを踏んでいきます。2024年度は、特にコンサルティングケイパビリティの獲得やAIなどキーテクノロジーの進化に関する領域において重点的に投資を実行します。これらは、Fujitsu Uvanceやモダナイゼーションビジネスを通して社会課題解決や価値創造につながるサービスをお客様に提供するうえで、不可欠な要素です。こうした取り組みを加速することで、中計を確実に達成するにとどまらず、2030年、そしてさらにその先の持続的成長につなげていきます。

サービスソリューションの進捗



株価/PBR



(注)当社は、2024年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき10株の割合で株式分割を実施しました。1株当たり情報は、株式分割実施後の値に調整して表示しています。

CFOからのメッセージ

キャッシュ・フロー創出とキャピタルアロケーション

事業成長と生産性の向上により、キャッシュ・フロー創出力も確実に拡大しています。中計期間である2023–2025年度の3年間で、資金配分の元となるベース・キャッシュ・フロー（ベースCF）*1は、資産リサイクルにより生み出されるものも含め1.3兆円を計画しており、順調に進捗しています。このキャッシュ・フローを、事業成長投資に約7,000億円、株主還元に約6,000億円配分することにより企業価値の持続的成長につなげる、というキャピタルアロケーション計画については、変更ありません。

事業成長投資の重点分野は、Fujitsu Uvanceのオファリング拡充、コンサルティングケイパビリティ強化のほか、先端技術の研究開発、OneFujitsuプログラムなどの経営基盤強化です。当然、投資に対するリターンのモニタリングも徹底します。モニタリングにあたっては、短期的な資金回収と同時に、中長期的視点で成長への貢献も重視し、ROI*2向上を追求します。

株主還元は、配当と自己株式取得を合わせた総還元額で捉え、安定的な配当の実施と、機動的な自己株式取得を組み合わせて実行します。2023年度の配当は年間で26円、配当総額は484億円と8期連続の増配を実施、1,031億円の自己株式取得と合わせた総還元額は1,515億円、総還元性向は60%となりました。2024年度における配当は年間28円と9期連続の増配、自己株式取得は1,800億円とし、合わせて2,300億円の総還元額を計画しています。3年間で6,000億円の株主還元を実施する計画にも、変更ありません。

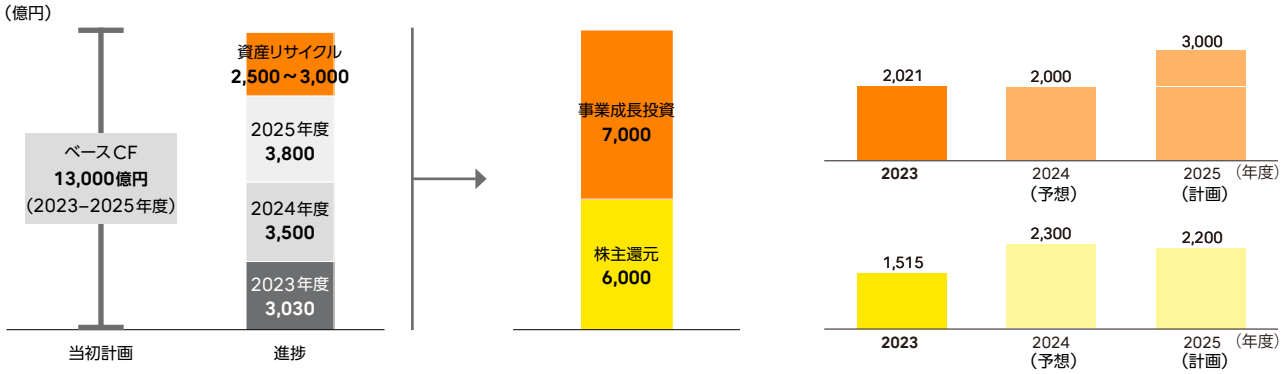
*1 事業成長投資前フリー・キャッシュ・フロー（FCF）にリース料支払を加えたもの。
*2 Return on Investment。投資収益率。

中期経営計画の確実な目標達成に向けて

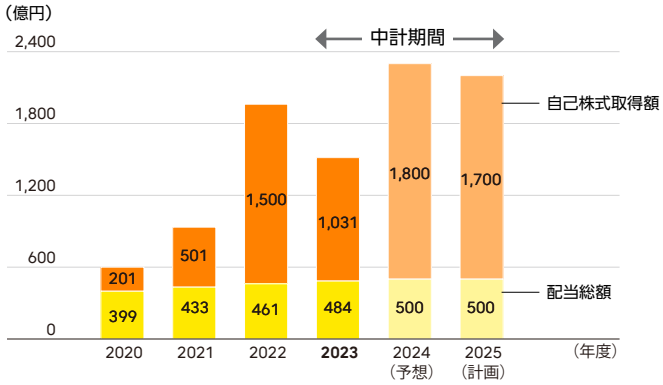
2023年度は、サービスソリューション事業の成長で着実な成果を上げるとともに、中長期的な事業課題への対処を進め、成長の起点をつくることができました。2024年度はこの成長を加速させ、同時に2025年度以降の持続的成長にもつながる取り組みをしっかりと進めます。

今後も、変化する社会課題に対する深い洞察に基づくソリューションとテクノロジーを創出し、2030年に目指す姿を実現すべく、中計で掲げた財務目標の確実な達成に向け邁進します。

キャピタルアロケーションの進捗

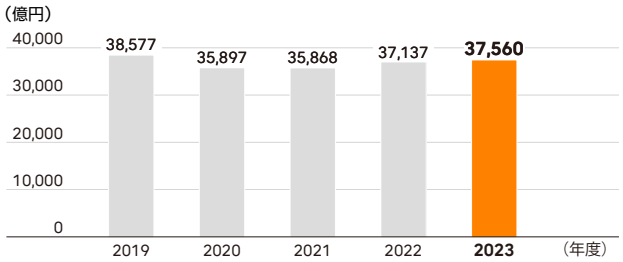


株主還元



2023年度連結業績ハイライト

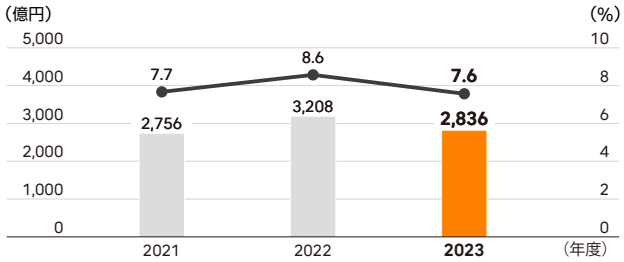
売上収益



売上収益　＋422億円　UP

サービスソリューションにおいて、国内市場を中心にDXやモダナイゼーションなどのビジネスの受注が大きく増加したことやFujitsu Uvanceの売上収益が伸長したことなどにより、増収となりました。

調整後営業利益／調整後営業利益率

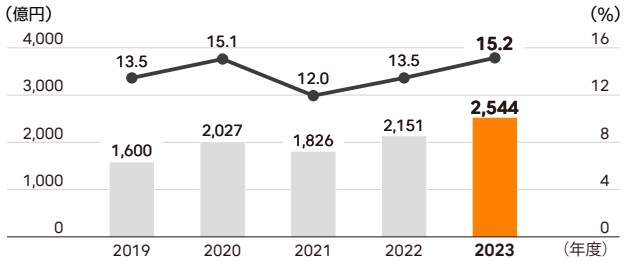


■ 調整後営業利益（左目盛り）　● 調整後営業利益率（右目盛り）

調整後営業利益　-371億円　DOWN

サービスソリューションは増収効果や国内サービスの採算性改善等により増益となりましたが、ハードウェアソリューションにおけるネットワークプロダクトやデバイスソリューションの減益影響により、全体では減益となりました。

親会社所有者帰属当期利益／ ROE

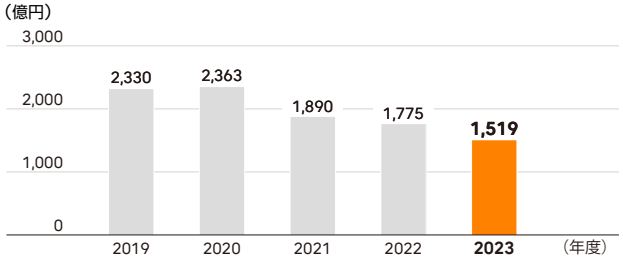


■ 親会社所有者帰属当期利益（左目盛り）　● ROE（右目盛り）

親会社所有者帰属当期利益　＋392億円　UP

主にリージョンズ（海外）を中心とした構造改革を実行し一過性の損失を計上した一方で、欧州の法人体系の再編に伴い繰延税金資産を計上し税金費用が減少した影響などにより、過去最高益を更新しました。

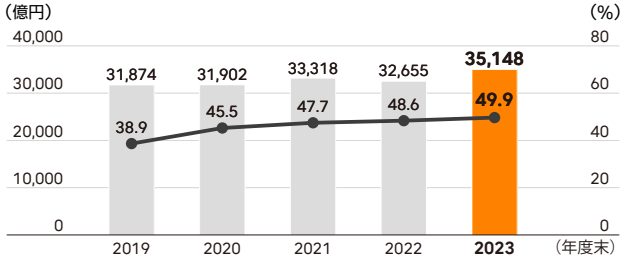
フリー・キャッシュ・フロー



フリー・キャッシュ・フロー　-255億円　DOWN

営業活動によるキャッシュ・フローは、棚卸資産残高の削減や売掛債権の回収が進み前年度から収入増となったものの、投資活動によるキャッシュ・フローはGK Softwareの買収等により支出増となった結果、フリー・キャッシュ・フローは収入減となりました。

資産合計／親会社所有者帰属持分比率

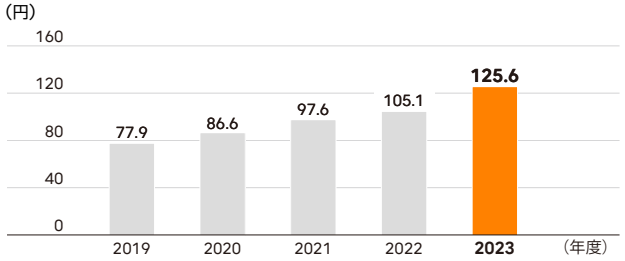


■ 資産合計（左目盛り）　● 親会社所有者帰属持分比率（右目盛り）

親会社所有者帰属持分比率　＋1.3ポイント　UP

親会社の所有者に帰属する当期利益を計上したことなどにより利益剰余金が増加しました。また、株主還元施策として自己株式1,031億円を取得しました。これらの結果、親会社所有者帰属持分比率は前年度末比で上昇しました。

調整後1株当たり親会社所有者帰属当期利益（EPS）



調整後1株当たり親会社所有者帰属当期利益（EPS）　＋20.5円　UP

本業ベースの利益成長に加え、自己株式取得など資本の効率化も進めた結果、調整後EPSは伸長しました。

セグメント別事業概況

サービスソリューション

サービスソリューションの主要製品・サービスは08ページへ

市場環境

2023年のITサービス市場は、レガシーシステムのモダナイゼーションやDXに向けた需要により好調に推移しました。従来型の基幹システムなどの既存IT市場は緩やかに縮小していくと予測される一方で、モダナイゼーションやクラウド化への投資は今後も堅調に増える見込みです。さらには、AIなどのテクノロジーやデータ分析・活用といったデジタル化に向けた投資は、社会や企業の成長・発展へのニーズに加えて、社会システムや産業構造の変化に対するニーズも加わることで、今後も拡大すると想定されています。

事業レビュー

売上収益は、国内を中心にDXやモダナイゼーションのビジネスが力強く伸長し、2兆1,375億円（前年度比7.7%増）となりました。Fujitsu Uvanceは、サステナビリティトランスフォーメーションなどの高い需要を取り込み売上収益3,679億円（前年度比84%増）、受注実績4,493億円（前年度比80%増）と大きく増加しました。サービスソリューションに占めるFujitsu Uvanceの売上収益構成比は、前年度の10%から17%に拡大しました。

調整後営業利益は、2,372億円（前年度比742億円増）となりました。増収効果に加えて、グローバルデリバリーセンターを通じたオフショア活用ならびに開発プロセスの標準化、自動化および内製化などを着実に進めたことにより、採算性が改善しました。これらの増益要因が、Fujitsu Uvanceのオファリング開発、専門人材育成、リスキリングおよびセキュリティ強化などの投資拡大を上回り、大幅な増益となりました。

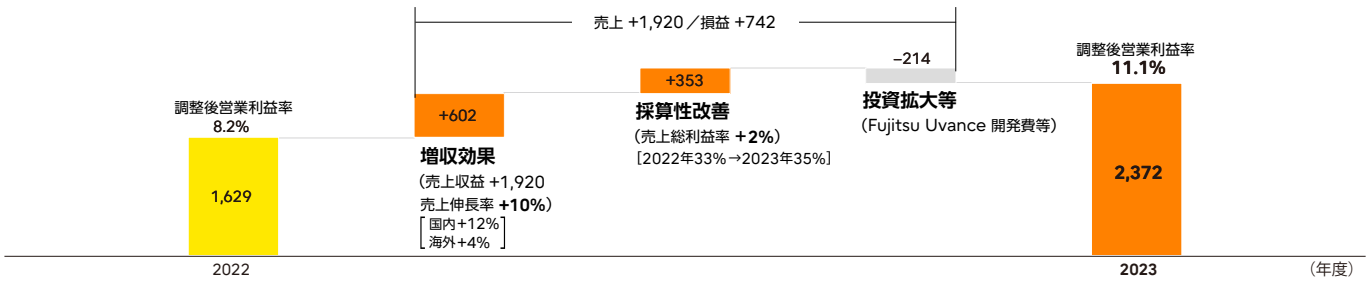
トピックス

リージョンズ（海外）の採算性向上に向け、事業ポートフォリオの転換を推進しています。①ドイツプライベートクラウド事業のカーブアウトにより、Fujitsu Uvanceを中核とした事業領域への集中を加速します。②欧州の低採算地域からの撤退およびコーポレート機能のダウンサイジングにより、事業の集中を図り、事業効率を高めることで、2024年度以降のコスト改善効果を見込んでいます。③欧州法人体系を整理・再構築し、サービス事業とハードウェア事業の明確な事業運営体制を確立することで、経営の効率化とガバナンスの強化を図ります。

2024年度業績見通し

Fujitsu Uvanceを中心に増収を見込んでいることや旺盛なモダナイゼーションの需要を確実に取り込むことに加え、コンサルティングビジネスの拡大等に取り組みます。また、海外においてはトランスフォーメーションによる採算性改善効果を着実に実現し利益改善を図ります。これまでの生産性向上の取り組みを加速させながら、コンサルティングケイパビリティの拡充やFujitsu Uvanceオファリングの開発等、将来に向けた投資も拡大していきます。これらにより、サービスソリューションとしては売上収益2兆2,300億円、調整後営業利益2,800億円と増収増益を見込んでいます。

調整後営業利益の変動内訳



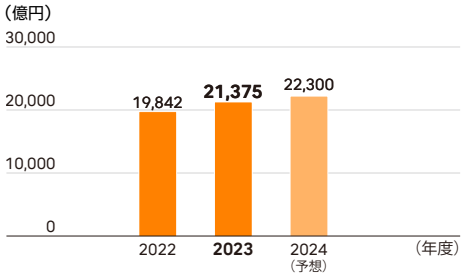
セグメント別事業概況

サービスソリューション

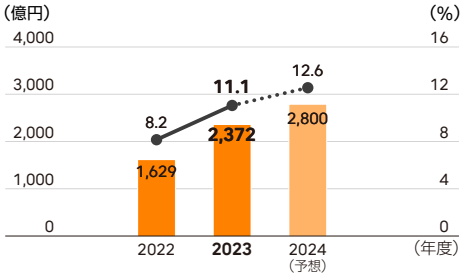
サービスソリューションの主要製品・サービスは08ページへ

2023年度業績と2024年度予想

売上収益

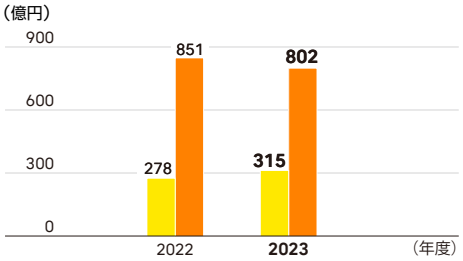


調整後営業利益／調整後営業利益率



■ 調整後営業利益（左目盛り）
● 調整後営業利益率（右目盛り）

設備投資／減価償却費及び償却費



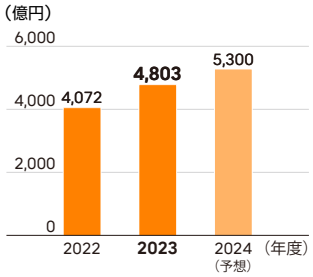
■ 設備投資
■ 減価償却費及び償却費

中期経営計画財務目標

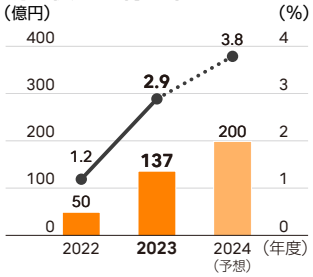
2025年度売上収益	2.4兆円
うち Fujitsu Uvance	7,000億円
2025年度調整後営業利益	3,600億円
2025年度調整後営業利益率	15%

● グローバルソリューション

売上収益



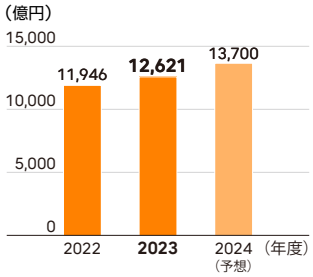
調整後営業利益／調整後営業利益率



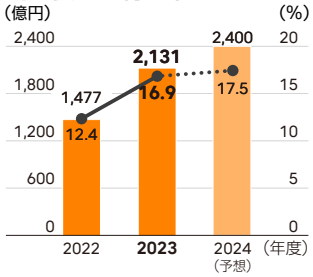
■ 調整後営業利益（左目盛り）
● 調整後営業利益率（右目盛り）

● リージョンズ（Japan）

売上収益



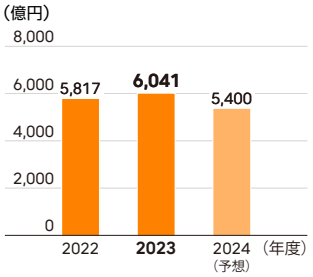
調整後営業利益／調整後営業利益率



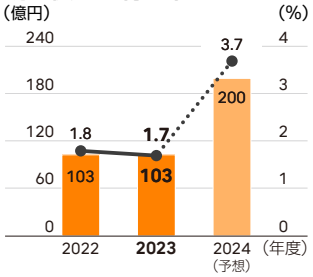
■ 調整後営業利益（左目盛り）
● 調整後営業利益率（右目盛り）

● リージョンズ（海外）

売上収益



調整後営業利益／調整後営業利益率



■ 調整後営業利益（左目盛り）
● 調整後営業利益率（右目盛り）

ハードウェアソリューション

ハードウェアソリューションの主要製品・サービスは08ページへ

市場環境

システムプロダクト関連市場は、販売台数のマイナス成長が見込まれているものの、ITインフラの整備の需要は底堅く、世界的なインフレや性能向上に伴う販売価格の上昇が継続し、市場は成長するものとみられます。

ネットワークプロダクト関連市場は、モバイルシステムにおいては5Gの投資は継続するもののLTE市場の急速な縮小に伴い全体としては縮小傾向であり、光伝送市場も5G構築のピークアウトや市場環境の悪化などにより市場縮小が見込まれます。

事業レビュー

売上収益は、1兆1,080億円（前年度比2.2%減）となりました。システムプロダクトは主に為替の影響により前期比7.2%の増収となりました。一方、ネットワークプロダクトではモバイルシステムやフォトニクスにおいて前年度の高い需要の反動減が続き、前年度比32.2%の減収となりましたが、ネットワークの高速化、大容量化、低電力消費の実現など、次のサイクルに向けた開発投資を拡充しています。調整後営業利益は主に減収の影響に伴い、836億円（前年度比289億円減）となりました。

トピックス

サーバおよびストレージなどのハードウェア事業の基盤強化に向け、「エフサステクノロジーズ株式会社」を2024年4月1日付で発足しました。開発・製造・販売から保守まで一貫した体制の構築により、経営判断の迅速化と徹底した効率化を追求します。

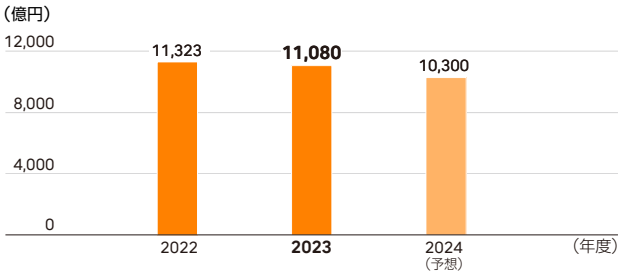
当社の豊富なオファリングと顧客ニーズをいち早く捉えた付加価値の高いハードウェアソリューションを組み合わせ、グループ全体として社会や企業の変革を支えるトータルソリューションを提供します。

2024年度業績見通し

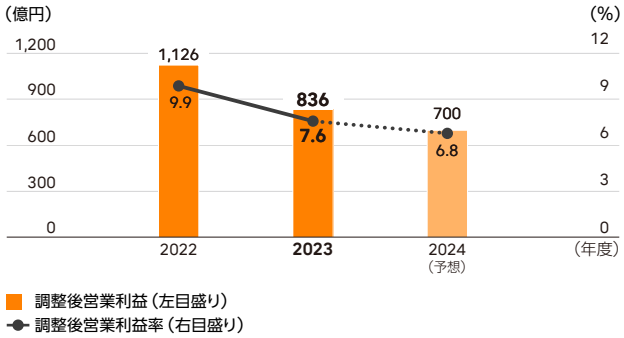
システムプロダクトは、サーバ・ストレージの大型商談の反動や新札対応の終息もあり、減収を見込んでいます。また、ネットワークプロダクトの需要は、2024年度も2023年度並みの水準で推移すると見込んでいます。これらにより、ハードウェアソリューションとしては売上収益1兆300億円、調整後営業利益は700億円を見込んでいます。

2023年度業績と2024年度予想

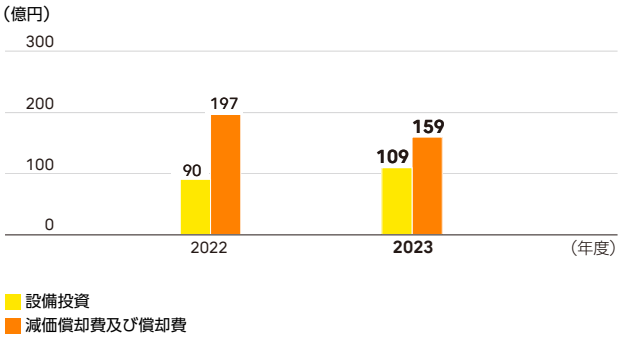
売上収益



調整後営業利益／調整後営業利益率



設備投資／減価償却費及び償却費



セグメント別事業概況

ユビキタスソリューション

ユビキタスソリューションの主要製品・サービスは08ページへ

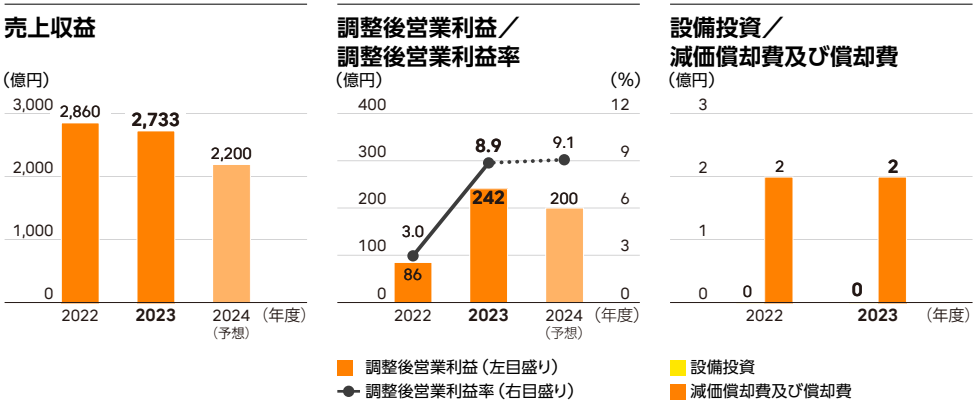
市場環境

PC市場はテレワーク需要等により環境整備が進んだ需要の一巡などから2023年もマイナス成長が継続しました。今後は2025年のWindows10サポート終了に伴う買い替え需要が見込まれることや、国内においては文教市場向けのGIGAスクールPCの買い替え需要などを背景に需要が回復に転じると見込まれ、市場全体として伸長するものと見込まれます。

事業レビューとトピックス

売上収益は2,733億円（前年度比4.4%減）となりました。調整後営業利益は、為替影響を含めた部材価格上昇に対して、コストダウンや価格転嫁といった取り組みを進めた結果、242億円（前年度比155億円増）となり、前年度比178.4%増の大幅な増益となりました。なお、競争環境が厳しく採算確保が難しい欧州地域のCCD（Client Computing Devices）事業は2024年4月で終息しました。これにより2024年度は減収を見込んでいます。

2023年度業績と2024年度予想



デバイスソリューション

デバイスソリューションの主要製品・サービスは08ページへ

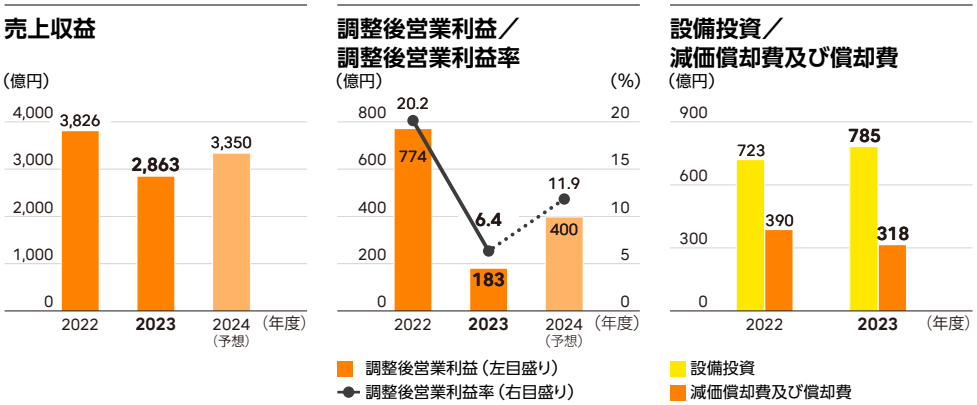
市場環境

パソコン、サーバ、スマートフォン市場の回復の遅れや半導体在庫調整の長期化の懸念が継続することが想定される一方で、AIを活用したサービスの拡大等を背景に半導体の需要の回復が期待されています。また、DXの進展や、脱炭素社会を目指すグリーントランスフォーメーションを支えるキーテクノロジーとして、半導体の重要性が高まるとともに、世界規模での競争が一段と激化することが見込まれます。

事業レビューとトピックス

売上収益は2,863億円（前年度比25.2%減）となりました。半導体パッケージの需要は2022年度の上期まで好調でしたが、下期から大きく減速し、2023年度も継続して需要が低い水準で推移しました。その結果、物量減に伴う工場操業の低下も加わり、調整後営業利益は183億円（前年度比590億円減）となりました。なお、新光電気工業株式会社について株式譲渡に関する契約締結を2023年12月に発表しており、本株式譲渡により新光電気工業は当社の連結子会社から外れる予定です。

2023年度業績と2024年度予想



注力分野の進捗と今後

2030年およびそれ以降のあるべき姿を目指し、富士通はFujitsu Uvanceを中心としたデジタルサービスの拡大を図るとともに、その競争力強化に向けたコンサルティングケイパビリティの強化、AI戦略の実行、およびお客様のDX・SXに貢献するモダナイゼーションとデリバリー変革を推進しています。お客様への新たな価値提供と自らの変革と同時に追求することで、持続的な成長と企業価値向上を実現します。

コンサルティング力の強化

当社内で培った知見や技術力に、コンサルティングスキルを掛け合わせることで、付加価値の高いサービスを提供します。

執行役員副社長
COO（リージョン）、CRO
* Revenue
（兼）グローバルカスタマーサクセス
（兼）Japanリージョン
（エンタープライズ、ビジネス変革）

大西　俊介

当社は、次の３つの理由によりコンサルティング事業拡大に取り組んでいます。第1は、産業構造が変化し、課題が複雑化・多様化する中で、様々な業種や分野の知見の融合が求められるクロスインダストリー領域での課題解決に貢献するためです。第２が、AI・量子コンピューティングなどの技術が産業にもたらすインパクトが拡大する中で、自ら研究開発に取り組むテクノロジーカンパニーとして、お客様と共に革新的な事業モデルを創出するためです。そして第３が、これまで培った知見や技術力にコンサルティングを掛け合わせることで、より付加価値の高いサービスを提供するためです。

Uvance Wayfinders発進

2023—2025年度中期経営計画（中計）の下で推進するカスタマーサクセス戦略／地域戦略の注力分野の１つがコンサルティングの拡充です。2030年までに社会にポジティブなインパクトをもたらすテクノロジーカンパニーとなるというビジョンの実現に向け、課題を俯瞰的に捉え解決へと導くコンサルティングアプローチが不可欠であり、中計の中で2025年度末までにコンサルティング力を有する人材を10,000人規模に拡大することを宣言しました。そして、2024年2月、当社はコンサルティング事業の新ブランドUvance Wayfindersを立ち上げ、コンサルティング事業の本格化とコンサルティング体制の確立に対する本気度を市場に示しました。

事業モデルの変革

コンサルティングによる事業モデルの変革

Uvance Wayfindersの立ち上げにより、狙うのは事業モデルの変革です。Uvance Wayfindersは、通常のビジネスコンサルティングからテクノロジー導入につなげるにとどまらず、AIなど最先端テクノロジーを自ら保有するからこそ可能となるテクノロジードリブンのコンサルティングを通じて変革の構想を策定し、クロスインダストリーのエコシステムの形成や新たなデジタルサービスの共創をリードし、最終的にレジリエントな社会システムやサーキュラーエコノミーの実現など、社会課題やお客様の経営・事業課題の解決へと導きます。

テクノロジーと実現力に立脚したコンサルティングにより解くべき課題にアプローチすることで、コンサルティング事業としての収益を向上させるとともに、Fujitsu Uvanceやモダナイゼーションを課題に合わせて効果的に導入し変革実行までリードすることにより、提供価値を増大し収益の幅を広げていきます。

事業計画

2023年度の当社のコンサルティング事業の売上は約300億円規模、粗利率は約30%でしたが、2025年度にはコンサルティング事業の売上を約1,800億円規模、粗利率を50%まで向上させる目標を立てています。そのために、コンサルティング事業を担う人材を社内外から獲得し、2025年度末までに10,000人規模に拡大します。さらに、コンサルティングリードによるFujitsu Uvanceやモダナイゼーション、デジタルサービスの事業を2023年度の100億円規模から2025年度に2,800億円規模へと大幅に拡大する計画です。コンサルティングからFujitsu UvanceのVerticalを中心とした高収益事業へとつなげる割合を増大し、労働集約的な事業モデルから共同事業や継続的なリカーリング型の事業モデルにシフトすることで収益性を向上させます。

コンサルティングケイパビリティの強化

事業計画の達成に向け、コンサルティング事業を担う人材拡充を進めています。2023年度末時点で、当社が有するコンサルティング人材は約2,000名、そのうち約600名がビジネスコンサルタント、1,400名がテクノロジーコンサルタントですが、2025年度末までにビジネスコンサルタントを3,000人、テクノロジーコンサルタントを7,000人規模まで拡大する計画です。そのために、2024年度は約200億円を投資、コンサルティング事業戦略と人材戦略を連動させ、今後必要とされる人材の獲得に向け、社内人材のリスキリングや採用強化を国内外で進めています。

10,000人体制のうち、約7,000人は社内人材のリスキリングを想定しています。知識・経験を持つシステムエンジニア（SE）やビジネスプロデューサー（BP）を対象に、研修のみならずOJTによる実践経験を通じてコンサルティング

コンサルティング起点のサービス提供事例

大成建設株式会社は、デジタル技術とデータ活用を含めた情報を新たな経営資源として捉え、データドリブンによる経営判断と業務高度化をゴールに、2020年にデジタルトランスフォーメーション（DX）に着手しました。当社は、コンサルティングを起点に同社のDXを支援し、2021年のデータ資産活用プラットフォーム「Taisei-DaaS（Taisei-Data as a Serviceの略）」の構築、2022年の運用開始に伴走しました。

当社のコンサルタントが最初に支援したのが、Taisei-DaaSの実行計画書の策定です。利活用が想定される複数部門からニーズを抽出するとともに、必要なIT環境の全貌、開発担当者と運用担当者の連携推進を意識したルール／プロセスの考え方、実現までに実施すべきステップなどを明らかにし、ステークホルダー間の共通意識の醸成に寄与しました。

2021年度には、当社のデータエンジニアチームも含めたTaisei-DaaS立上げプロジェクトが始動し、コンサルタントによるマネジメントの下、開発と試行利用を短期間に繰り返しながらプラットフォームを構築、2022年度はじめのTaisei-DaaSの運用開始に至りました。運用開始後も、「データ民主化」などのデータ利活用を促進する取り組みにコンサルタントが関与し、企業価値向上実現を目指す同社のDXを継続的に支援しています。

大成建設株式会社事例の詳細はこちら

ケイパビリティを強化するリスキリングプログラムを推進しています。また、お客様に価値提供可能なレベルかどうか判断し認定する制度を設け、品質を担保しています。

採用については、コンサルティング経験を持つ人材の獲得競争が激しくなる中で、当社は先端テクノロジーを活用した変革に携わることができる点、より複雑に絡み合う社会課題を起点とした課題解決の経験をいち早く積むことができる点、国内ITサービス市場で築いたリーディングポジションを活用し様々なお客様の意思決定者にアプローチできる点を訴求して、採用活動を行っています。

また、コンサルティングのセンターオブエクセレンス(CoE)を通じて、グローバルにナレッジを共有するなどコンサルティングを支える仕組みを構築し、人材の活躍を促しながらUvance Wayfindersの品質を継続的に高めていきます。

現在の立ち位置とこれから

当社はこれまで、すでにUvance Wayfinders認定制度やコンサルタント向け人事制度を導入しており、2024年1月から第1弾の認定コンサルタントが市場に出て活躍を始めています。また、リスキリングプログラムも2023年12月から開始し、毎月100名単位の人材がコンサルティングスキルを学び、実践の場でスキルを磨く段階に入っています。認定コンサルタントによる市場開拓も開始し、パイプラインも積み上がってきました。

一方、人材獲得市場は競争環境が厳しく、新規の採用については苦戦しています。そのような厳しい環境下でも、2024年8月現在で、コンサルティング人材2,500人、コンサルティング事業売上87億円、コンサルティングリードによるFujitsu Uvance等の事業売上60億円の実績を上げています。2,500人というのは国内の主なコンサルティング会社に匹敵する規模であり、伸長に一定の手応えを得ています。

今後に向けた展望について、人材拡充の観点では、クラウドサービスプロバイダーによるクラウドコンサルタントの採用拡大やコンサルティング会社による生成AIコンサルタントの拡充強化など、採用競合が多様化し競争環境は引き続き厳しい見込みです。一方、国内外でコンサルファーム各社が人員削減を発表するなど流動性は高まっており、規模感のある採用をすることは十分可能と見ています。

事業の観点では、大手戦略コンサルティング会社各社がデジタル分野を強化するなどテクノロジードリブンのコンサルティング領域の競争環境が激しさを増していますが、Fujitsu Uvanceと連動したクロスインダストリーアプローチによる課題の掘り起こしや、海外M&Aをヘッドクォーター主導のグローバル戦略として実施するなど、機会を確実に捉えることで事業拡大へとつなげられると評価しています。

2024年度は各地域におけるコンサルティング事業体制を整備します。北米では、パートナークラスの採用とチーム採用を積極的に進め、コンサルティング事業のコアを形作り、カスタマーエクスペリエンス(CX)などいくつかのコンサルティングプラクティスを立ち上げます。Asia Pacificリージョンでは、これまでM&Aにより買収した企業のコンサルタントを中心に認定を拡大するとともに、セキュリティ領域のコンサルティングなど、彼らのノウハウをグローバルに活用していきます。欧州では、コンサルティングケイパビリティを補完するM&Aを積極的に進め、Fujitsu Uvanceへの展開を加速します。そして日本では、主要なお客様向けにコンサルティングアプローチを強化し、顧客ポートフォリオの強化へとつなげます。また、全体を統括するコンサルティングCoEでは、コンサルティングサービスメニューやナレッジを整備し、トレーニングも提供していきます。

2025年度、グローバルに体制を拡充し、テクノロジーと実現力に立脚したコンサルティングを大々的に展開し、当社の競争優位を確立します。そして2030年、テクノロジーがビジネスのあり方を変えるほどその影響力が強まる中で、テクノロジーのDNAを持つUvance Wayfindersが、コンサルティングの新たな時代を切り拓く未来を見据えています。

Fujitsu Uvanceの成長シナリオ

**独自性と高い付加価値を有する
オファリングの提供を通じて、
持続的な成長と事業モデルの変革を実現します。**

執行役員副社長
COO（Fujitsu Uvance）
（兼）グローバルソリューション
高橋 美波

Fujitsu Uvanceの意義

Fujitsu Uvanceは、カーボンニュートラルの実現をはじめとする業種の垣根を越えなければ解決できない社会課題から発想され、クロスインダストリー（業種横断）なオファリングの提供を通じて、お客様のビジネス課題と社会課題解決の両立を図るサービスです。2025年度に7,000億円という売上収益目標の達成を中計で掲げています。

Fujitsu Uvanceは、新たな事業モデルへの変革でもあります。Fujitsu Uvanceを提供するためには、長年システムインテグレーション（SI）事業に最適化されてきた当社を、組織文化、お客様への提供価値、業務プロセス、人事評価・報酬の仕組みなど、あらゆるレベルで刷新する必要があり、社員一人ひとりにも大きな行動変容が求められます。

Fujitsu Uvanceの競争優位性

Fujitsu Uvanceの優位性の第1は、当社が独自に開発したオファリングがお客様に提供する価値にあります。例えば、製造・物流・小売など業種横断的なサプライチェーンの最適化、AIを活用した業務の自動化と改善、企業内に散在する様々な業務アプリケーションやデータの統合による可視化と高度な意思決定支援など、Fujitsu Uvanceの提供価値は多岐にわたります。これらは、お客様の経済的合理性とサステナビリティの両立、ひいては経営や事業の変革実現につながるものです。

SIとオファリングの違い

SIがお客様ごとの受託開発（オーダーメイド）を前提とする1対1のサービスであるのに対し、オファリングは複数のお客様との仮説検証を通じて開発したサービスを、クラウドを通じてほかのお客様にも展開する、1対Nのサービスです。一定の枠内で、お客様の要望に応じたカスタマイズを行うほか、お客様からのフィードバックを基に継続的にオファリングの機能を拡充し、より良いサービスにしていきます。お客様にとっては、要件定義が困難な課題に関しても、オファリングという形で比較的短期間にベストプラクティスを導入できるメリットがあります。当社にとっても、1対Nの展開によって生産性が向上し、デリバリーリソースに依存しない売上拡大が可能になります。また、お客様との関係も、要件定義に基づいてITシステムを開発し、納入時に対価を受け取り、取引が完了する形態から、オファリングの利用期間・利用量に応じて収益が計上される、いわゆる「リカーリング型」に変わります。

	SI事業	Fujitsu Uvance
開発手法	お客様の要件に基づく受託開発	お客様との仮説検証を通じてオファリングを開発
展開	1対1（個社ごと）	1対N
販売方法	ITシステムの納入による売り切り型	オファリングの継続的提供を通じたリカーリング型

第2の優位性は、時間価値です。Fujitsu Uvanceは、要件定義から開発・導入・効果発現まで数年を要するアプローチではなく、短いサイクルで効果を確認しながら柔軟に導入範囲を拡大できるアプローチを採用しています。コンサルティングを通じて課題や要件を整理し、標準化されたオファリングとその導入実績を活用することで、オファリングが稼働するまでのプロセスを早ければ数週間で完了し、目に見える成果を素早くお客様に提供します。

第3が、お客様のIT資産に対する深い理解に基づくオファリングの実装力です。長年にわたる取引を通じて培った知見を活かし、標準化されたFujitsu Uvanceのオファリングをお客様の既存システムにどのように導入したらよいか、最適なインテグレーションの提案が可能です。また、SI事業を通じて磨いてきたケイパビリティは、オファリング導入の高い成功率とスピードを支えています。

最後に、今後さらに強化する競争優位性としてコンサルティングサービスを挙げます。サステナビリティトランスフォーメーション（SX）のような、お客様単独では課題解決が困難な領域において解決策を提案するため、当社はコンサルティングケイパビリティの強化に注力しています。コンサルティングを通じて、オファリング導入後もお客様との対話を続け、継続的な機能拡張やカスタマサクセスを達成します。

Fujitsu Uvanceとマテリアリティ

社会課題から発想されているFujitsu Uvanceは、2030年に向けて富士通が事業を通じて解決すべき社会課題や、お客様・社会に提供すべき価値を抽出・整理・評価・検討して特定されたマテリアリティの「必要不可欠な貢献分野」と軌を一にしており、Fujitsu Uvanceの成長はマテリアリティの推進に直結しています。地球環境問題の解決（Planet）、デジタル社会の発展（Prosperity）、人々のウェルビーイングの向上（People）に貢献するオファリングをお客様に提供するFujitsu Uvanceは、社会全体のSXの実現を目指す事業モデルであるとも言えます。

オファリングの開発・提供にあたっては、解決する社会課題を切り口とした提供価値の定義を明確にすることで、マテリアリティとのつながりを担保し、お客様への提案や対外発表においても、解決する社会課題を軸としたシナリオの構築を徹底しています。また、Fujitsu Uvanceのお客様への提案を担うフロント部門のBP向けの研修においても、マテリアリティを起点に体系化したオファリングの提案方法をプログラムに盛り込むなど、社員の理解醸成にも継続的に取り組んでいます。

業績の進捗状況

Fujitsu UvanceのVertical areasのオファリングのリリースを本格化した2023年度は、売上収益が前年度比84%増の3,679億円と大幅に伸長し、当社のコア事業であるサービスソリューション事業の売上収益に占める割合も、前年度の約10%から約17%に拡大しました。オファリング拡大が原動力となり、特にSustainable Manufacturing領域において大型商談を獲得するなど、Vertical areasは前年度比1,013億円増と急成長しました。また、旺盛な需要に応える社内の対応力を確保したことが、Business Applicationsにおける製造業を中心とした国内外の大型商談の獲得などにつながり、Horizontal areasも順調に拡大しました。

46

2023年度末のオファリング数

Fujitsu Uvanceの成長シナリオ

今後の成長ドライバーとなるのが、Vertical areas、およびDigital Shifts分野のオファリングです。2024年度は、特に市場の成長が見込まれるサプライチェーン管理、AIやデータ活用などの領域におけるオファリング強化を継続します。一方で、オファリングの拡充は2024年度中に一定レベルに達する見込みであることから、2024年度以降は並行して、すでに提供を開始しているオファリングの利用者数とオファリングの提供価値の拡大に注力する方針です。2025年度も引き続き、1オファリング当たりの売上・利益の拡大を成長ドライバーとし、売上収益7,000億円という中計の目標達成を目指します。

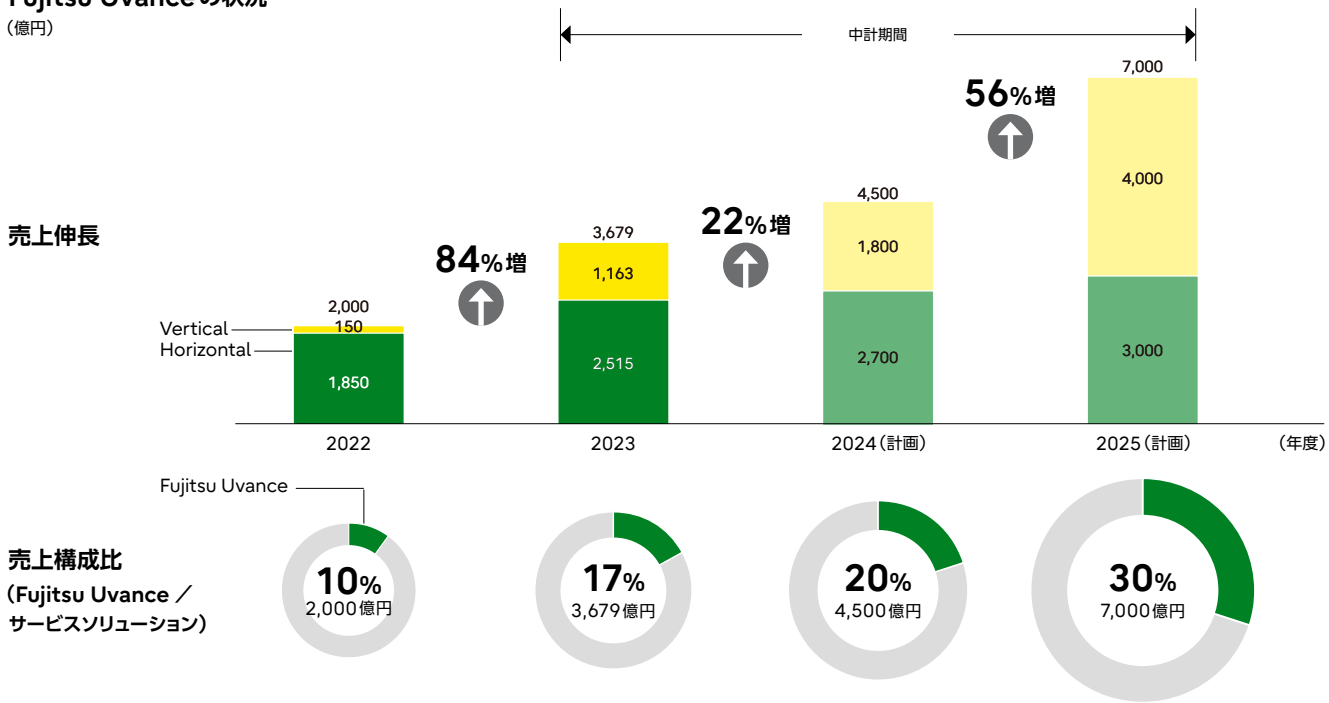
グローバル展開

日本市場に比べリソースが限られる海外市場におけるFujitsu Uvanceの展開に向け、当社は2023年度にリージョンズ（海外）に専任組織を立ち上げ、全社のコンサルティング強化施策と連動しながら、特にVertical areasのオファリングの提案、受注が可能な体制を構築してきました。また、オファリングごとにデリバリーモデルを構築し、開発・導入工程の標準化を徹底することで、Fujitsu Uvanceをグローバルに展開する体制を整備しています。

Horizontal areasについては、リージョンズ（海外）でも需要が大きく順調に売上が伸びている一方で、価格競争が激しく収益性向上が課題です。リージョンごとに過度に最適化されたサービスから、付加価値の高いグローバル共通のオファリングへの転換を図り、競争力強化と収益性向上を同時に追求する方針です。具体的には、成長領域であるセキュリティに特化するとともに、データとAIを活用するオペレーションプラットフォームであるFujitsu Data Intelligence PaaS（DI PaaS）の拡販に注力します。

また、強い需要があるSAP、Salesforce、ServiceNow（3S）については、コンサルティング領域など高付加価値サービスのグローバル展開やM&Aなど、様々な施策を講じて体制をさらに強化します。例えばServiceNowにおいては、プラットフォーム活用から戦略立案まで、継続的な改善を支援する当社のアドバイザリーサービス「Customer Advisory and Support Excellence」と、ServiceNowの「ServiceNow Impact」を組み合わせ、お客様が利用するServiceNowプラットフォームの価値を最大化するオファリングを提供しています。オファリングに併せ、付加価値の高いコンサルティングサービスをグローバルに展開することで、収益性の向上を図っています。

Fujitsu Uvanceの状況



価値に基づく価格設定

SI事業における価格設定は、システム開発に要する人件費などのコストを積み上げる形で見積もられます。これに対しFujitsu Uvanceの多くのオファリングでは、お客様への提供価値を金銭的価値に置き換えた価格設定や、コンピューティングリソース使用量などに応じた従量課金モデルを採用しています。

金銭的価値の構成要素は、お客様が実現するコスト削減と、お客様が売上拡大によって得る利益に大別されます。オファリングの企画段階では、お客様に提供し得る金銭的価値を算出するために、オファリングがもたらす効果の仮説を立て、その仮説が正しいか検証を繰り返すことで、価格設定の精度を高めています。

2023年度下期からは、実際に価値ベースの価格設定を行いながら商品の企画・開発を進めており、同期間以降に市場に投入した約30のVertical areasのオファリングのうち、3分の2が価値ベースの価格設定を採用しています。今後も新たに開発するオファリングを中心に価値ベースの価格設定の適応範囲を拡大するとともに、機能拡張によるお客様への提供価値の向上も価格設定に反映していく計画です。

戦略的パートナーシップ

当社は近年、3Sに代表されるグローバルなソリューションやアプリケーションのベンダーとの戦略的提携を加速しています。この背景には、最新のテクノロジーとグローバルなベストプラクティスを積極的に取り入れることでITサービス市場の変化に迅速に対応し、お客様に先進的かつグローバル標準のサービスとソリューションを提供して持続的な成長を実現するという戦略的な考えがあります。前述したServiceNowとの提携に加え、2023年度にはPalantirとグローバルパートナーシップを締結し、AIとデータ統合機能をオファリングのデータ基盤として組み込み、提供しています。またSAPとは、日本企業初のプレミアムサプライヤーとして、包括的なクラウドERPソリューション「RISE with SAP, premium supplier option via Higher with Fujitsu」をHorizontal areasのオファリングとして開発・提供するなど、多岐にわたって提携しています。

こうした戦略的パートナーシップにおいて当社が重視しているのが、当社独自の知的財産（IP）の活用による付加価値の強化です。3S、マイクロソフト、AWSといったグローバルプレイヤーがクラウド上で提供するプラットフォームやソリューションに、富士通独自の技術やサービスを組み合わせることで、お客様の問題解決につながるオファリングを提供し、当社ならではの付加価値を創出しています。データから自動で予測モデルをつくるFujitsu AutoML、映像から人の振る舞いや表情を認識するFujitsu Kozuchi for Vision、対話型生成AIの幻覚（ハルシネーション）やAIを騙す敵対的攻撃に対処できるAIトラスト技術など、AIサービス「Fujitsu Kozuchi」に実装されている自社開発技術はその一例です。また、Fujitsu Uvanceのオファリングのグローバル展開にあたっても、これらのグローバルパートナーの豊富な知見を活用することで、スピード感あるスケール拡大を狙います。

戦略的パートナーシップによる付加価値創出事例

当社とServiceNowは、2024年5月にクロスインダストリー向けの革新的なオファリングの提供に向けた戦略的パートナーシップを発表しました。このパートナーシップの下、ServiceNowのデジタルビジネス向けプラットフォームに当社が持つ様々な業界に関する幅広い専門的な知見を組み合わせ、Fujitsu Uvanceのオファリングとして提供する計画です。例えば、当社のAIサービス「Fujitsu Kozuchi」とServiceNowのNow Assistを組み合わせることで、オペレーターの対応の分析に基づくQ&A集の自動生成や、応対履歴の傾向を分析してトラブル予測などを行い、ヘルプデスクの業務を大きく変革し、サービス業界における業務の効率化を大幅に改善することが可能となります。

このように当社は、単なるServiceNowの知見をベースにしたオファリング開発を超え、同社と製品開発ロードマップを共有し、富士通専任メンバーとして派遣された同社社員と共にオファリングを開発することで、お客様への提供価値を高めています。また、販売、マーケティング施策の実施、デリバリーにおいても協業を推進するほか、ServiceNowが提供するトレーニング制度を当社グループ全社員に導入し、人材育成を通じた付加価値強化にも取り組んでいます。

Fujitsu Uvanceの主要オファリング

オファリング名	領域、種類	お客様に提供するサービス・価値	ターゲットとするお客様像	富士通独自の技術・知見の活用	グローバル展開の可能性も含めた市場性
Dynamic SCM* * Supply Chain Management	【Vertical】 サプライチェーン全体におけるデータ活用とプロセス変革を進めるSustainable Manufacturingのオファリング。データ活用基盤としてHorizontalのDI PaaSを活用。	• 製造・物流・小売などの業種ごとの垂直方向に加え、水平方向(=クロスインダストリー)の統合により、サプライチェーンマネジメントの共通課題である需要予測、生産計画の精度向上、仕入先・取引先とのタイムリーな連携、トラブル発生時のリカバリなどを支援する。 • 売上拡大を図るための経営指標や現場のマネジメントの指標を可視化。 • サプライチェーン全体の最適化の実現を通じ、経営の効率化と収益力の向上に寄与する。 • 経済的合理性や効率化だけでなく、レジリエンスやESGを含めたサステナビリティへの対応がトレードオンとなるよう、高度な意思決定をサポートする。	多数のサプライヤーを抱える大手製造業が中心。	• 製造業、物流業、小売業に関わるすべての業種知見を統合。 • 経営指標や現場のマネジメントの指標を可視化するために必要な、企業内に散らばったデータの収集と算出にDI PaaSを活用。 • 需要予測や配送計画の最適化には「Fujitsu Kozuchi」のAIを活用。	• 変化が激しく、将来の予測が困難な状況において、サプライチェーンマネジメントの必要性は高く、他のVertical areasよりも高い成長が見込まれている。 • サプライチェーンマネジメントは、カバーすべき意思決定の範囲が広く、一度お客様に採用されれば、サービス範囲を拡張しながら継続的に売上を拡大することが期待できる。 • グローバルにおいても喫緊の課題であり、重点オファリングとして海外への展開も計画。
Fujitsu Data Intelligence PaaS (DI PaaS)	【Horizontal】 データドリブン経営を実現するDigital Shiftsのオファリング。オールインワンオペレーションプラットフォーム。	• データ基盤、AI、ブロックチェーンをワンストップで提供する。 • 自社拠点やサプライヤーなど、組織内外に散在する膨大なデータを意味のある形に統合することで、精度の高い需要予測をはじめとする業務特化型AIの活用を可能とし、意思決定を支援する。 • 既存システムの改修を行うことなく、データ統合を実現する。 • 業種間で分断されたデータの統合的な連携・分析を通じ、企業間のクロスインダストリーな共創を促し、お客様のSXと社会課題解決の両立に寄与する。	あらゆる業種、規模のお客様。	• 「Fujitsu Kozuchi」に、データから自動で予測モデルをつくるFujitsu AutoML、対話型生成AIの幻覚(ハルシネーション)やAIを騙す敵対的攻撃に対処できるAIトラスト技術などの自社開発技術を搭載。 • 企業や業種を超えたデータ連携とトレーサビリティを実現するブロックチェーン技術Fujitsu Track and Trustを統合。 • データドリブン経営の自社実践を通じて獲得・蓄積した知見・洞察をコンサルティング、導入・運用サポートを含めたプロフェッショナルサービスに反映。	• 生成AIの急激な普及を背景に、AI活用の前提となるデータ統合を実現するPaaSの需要拡大が期待できる。 • 大手製造業など日本での実績をベースに、海外展開中。DI PaaSだけでなく、導入を支援するテクノロジーコンサルタントをグローバルに育成し、サービスを提供。

技術的競争優位性を加速するAI戦略

Fujitsu Uvanceのオファリングへの AI実装を加速し、企業における生成AI活用を 牽引するグローバルトッププレイヤーを目指します。

執行役員副社長
CTO、CPO
システムプラットフォーム担当
* Technology * Portfolio

ヴィヴェック　マハジャン

独創的な技術開発力

当社の強みは、独自に開発した最先端技術をベースに、外部の技術も積極的に取り入れながら、お客様に新たな価値を提供できる点にあります。1980年代から研究開発を行ってきたAIを中核に、コンピューティング、データ&セキュリティ、ネットワーク、デジタル技術と人文科学の融合によるコンバージングテクノロジーからなる5 Key Technologiesにリソースを集中し、技術開発に注力しています。

生成AIは現在、ビジネスにおいても急速に活用が広がっており、その成長は爆発的です。この状況を踏まえ、当社は2024年2月に富士通AI戦略を発表し、企業ニーズを満たす特化型モデルに注力することで、企業における生成AI活用を牽引するグローバルトッププレイヤーを目指すと表明しました。具体的には、クラウドベースのAIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」をFujitsu Uvanceのオファリングとして実装することで、お客様に提供する付加価値を高めています。

技術開発競争においてリーディングポジションを築くには、開発した技術を迅速にお客様に提供し、お客様のフィードバックを受けて技術のブラッシュアップを加速するアプローチが不可欠です。当社の最先端AI技術を搭載した「Fujitsu Kozuchi」は、まさにそのようなアプローチを体現した「すぐに利用できる」AIソリューションです。2023年4月のリリース以降、約500回にわたるお客様への提案活動や概念実証(PoC)を通じて蓄積したノウハウと知見を基に、お客様のニーズに合わせて進化を続け、2024年2月に商用化しました。現在もラインナップを拡充し続けるとともに、Fujitsu Uvanceへの実装を加速しています。

企業ニーズに特化した進化

「エンタープライズ生成AIフレームワーク」は、2024年7月に「Fujitsu Kozuchi」に加わったラインナップです。このフレームワークは、3つの当社独自技術、「ナレッジグラフ*1拡張RAG*2」「生成AI混合技術」「生成AI監査技術」を組み合わせ連携させることで、企業ニーズに柔軟に対応する特化型生成AIを自動生成し、企業が持つ膨大なデータの取り扱いに伴う課題を解決するとともに、法令や企業規則に準拠した説明可能な出力を実現します。

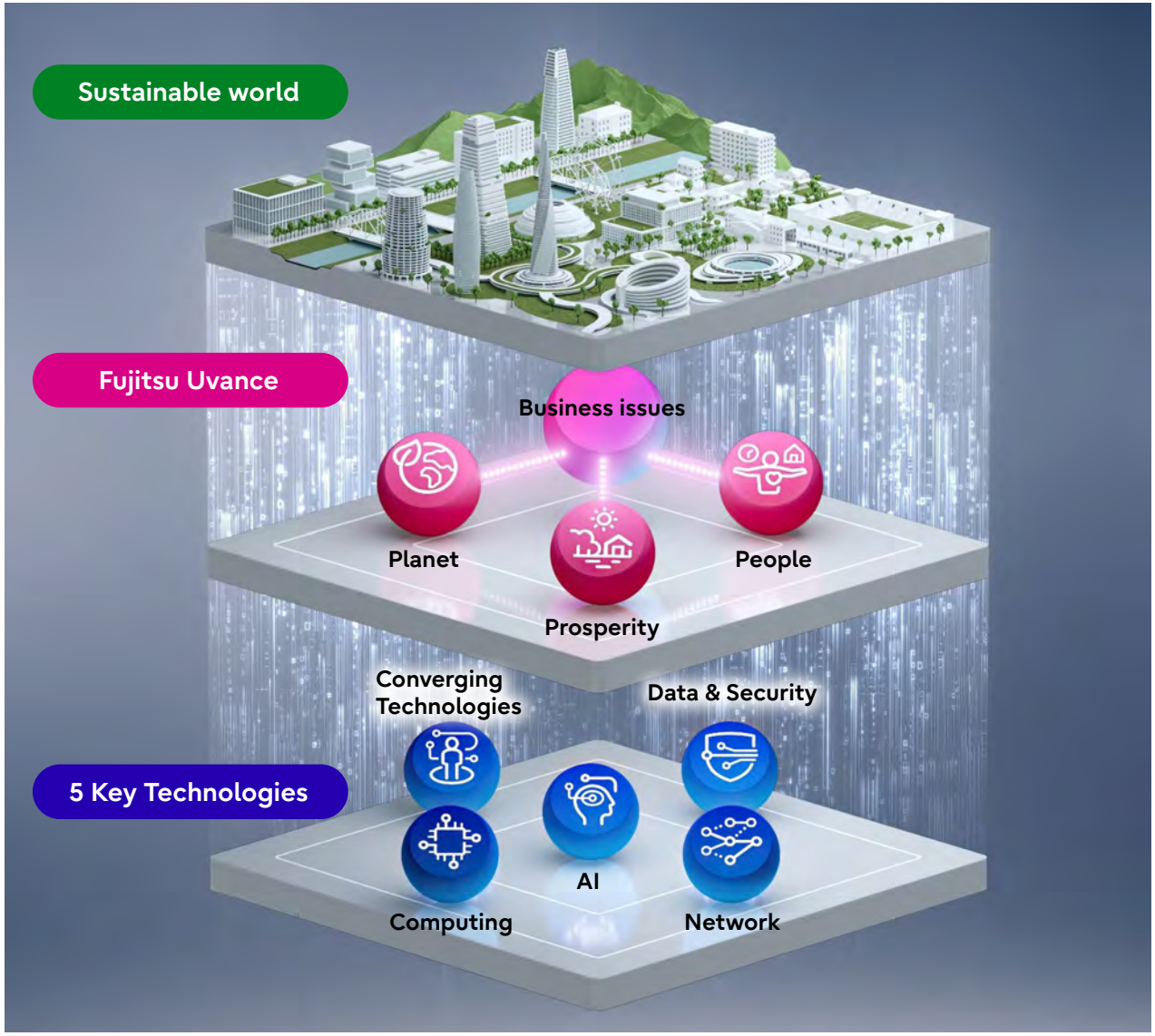
当社は、お客様が安心してAIを利用できるサステナブルな社会の実現を目指し、AIトラスト向上のための研究開発と実証実験も進めています。その一例である、AIモデルの公平性を検証・改善を可能にする当社独自のAIトラスト技術「Fujitsu AI Ethics for Fairness」を、「Fujitsu Kozuchi」のAIコアエンジンの1つとして搭載し、AI倫理の非専門家やプログラム開発スキルを持たない人も、AIの公平性の検証や改善が行えるよう提供しています。

2024年5月には、スーパーコンピュータ「富岳」で学習した大規模言語モデル(LLM)「Fugaku-LLM」を公開し、革新的な科学研究やビジネスでの活用を促進しています。また同年7月には、企業向けAIで実績を有するカナダのスタートアップ企業Cohere Inc.との、企業向け生成AIの提供に向けた戦略的パートナーシップを発表。日本語対応に優れたエンタープライズ向けLLMである「Takane(高嶺)」を同社と共同開発し、同年9月から日本企業へ提供することで、企業における生成AIの導入をリードしています。

*1 様々な知識を体系的にグラフ構造で表した知識のネットワーク。
*2 Retrieval Augmented Generation。検索拡張生成。LLMで学習外の知識を取得して利用する仕組み。

時代の変化に対応する研究開発

当社は、将来を見据えた技術開発を継続的に行っています。「富岳」などで培ってきたハイパフォーマンスコンピューティング（HPC）のノウハウを継承した次世代省電力プロセッサ「FUJITSU-MONAKA」、データセンターにおけるAIの電力消費量を半減化する可能性を持つ「AI Computing Broker」、セキュリティ分野における真偽判定統合分析技術、環境・社会・経済のバランスを考慮した対策を立てる「ソーシャルデジタルツイン」、そして2024年度に256量子ビット、2026年度以降には1,000量子ビット超の開発に向かう量子コンピューティング技術などは、その一部です。今後もAIを中心とした5 Key Technologiesの研究開発を通じて他社にはない新しい価値を生み出し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



モダナイゼーションの成長性

**モダナイゼーション需要の着実な取り込みと
デリバリーのケイパビリティ拡大で、
お客様のDX実現に貢献し、成長につなげます。**

執行役員副社長
COO（サービスデリバリー）
島津　めぐみ

モダナイゼーションとは何か

モダナイゼーションとは、古い技術を使い個社ごとや業務ごとの個別最適の観点でつくられたいわゆる「レガシー」システムを、最新のテクノロジーで近代化することを意味します。モダナイゼーションは、IT資産の拡張性・革新性・コスト効率性の向上を通じて、データを活用した経営を可能にするDXやSXの実現を目指す、変革への取り組みであると言えます。

当社では、モダナイゼーションは1）業務、および業務アプリ・業務プロセス・インフラ資産・データ等からなる資産の可視化、2）グランドデザインの策定、3）情報システム全体のスリム化、4）モダナイズ＝最適なIT基盤へのシステムの移行とさらにその先のDX実現に向けた基盤整備の4つのステップすべてを包含するものと捉えています。

富士通の競争優位性

大規模な基幹情報システムの開発・構築を通じて蓄積してきた技術力、自らが開発・製造してきたメインフレームに関する知見、そして、これらの技術・知見を持つ技術者層の厚みが、包括的なサービスを提供するうえでの当社の競争優位性です。加えて、自社実践も含めたモダナイゼーション・DX・SXの豊富な経験と実績、その中で培ったDX・SXを視野に入れた提案力・実行力にも強みがあります。さらに、富士通製メインフレームを使用しているお客様を含めた顧客基盤の広さは、国内随一です。

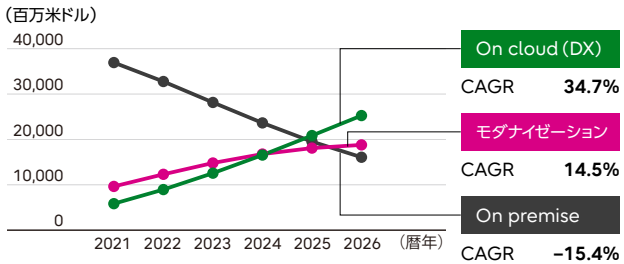
2024年度の国内モダナイゼーション市場は約2.72兆円。当社は、2026年にかけて同市場がCAGR14.5%の成長を遂げ、その後2030年まで年間3兆円規模を維持すると予測しています。この市場で、当社はリーディングポジションを築きます。

モダナイゼーションナレッジセンター

モダナイゼーションに関する優れた知見、ベストプラクティス、人材を集約したCoEとして、2022年にモダナイゼーションナレッジセンターを設立しました。2024年8月時点で約150人のエンジニアが、モダナイゼーションの実践知・経験知を活かしたサービスの標準化にあたるほか、お客様担当のBPやSEの支援活動、自社のみならず戦略パートナーのツール・サービスの検証・整備・デリバリーの実行などに従事しています。

同センターに所属し、プロジェクトに伴走するモダナイゼーションマイスターと呼ばれる専門エンジニアも増強しています。定年を迎えるエンジニアの再雇用や育成を通じて、2024年6月時点で40人の体制を、2025年4月に100人、2026年度には500人体制に拡大し、貴重なスキルと経験に基づく高度な専門性を提供します。モダナイゼーションマイスターは、当社の豊富なデリバリーチームと連携し、モダナイゼーション需要に応えていきます。

モダナイゼーション市場の見通し



出所：調査会社各社の日本市場のデータを基に富士通が推計

デリバリー変革による生産性の向上

サービスデリバリーの変革

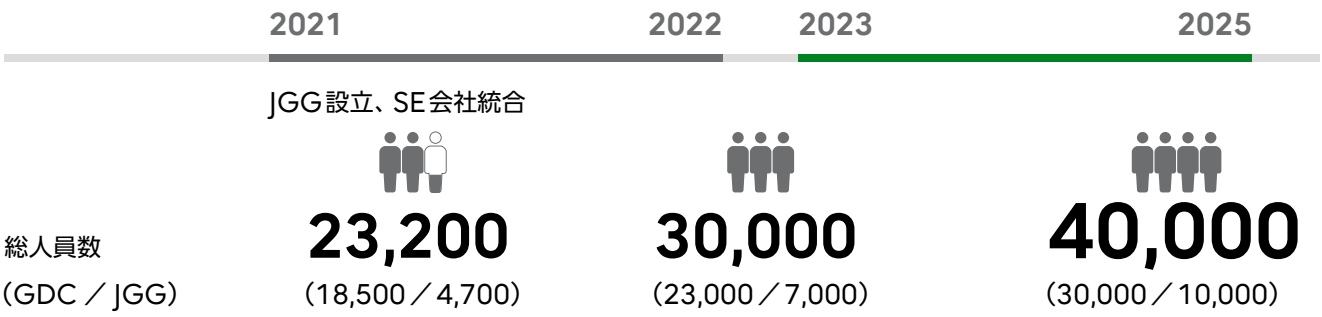
当社においてサービスデリバリーとは、お客様ITシステムの構築・運用・保守を包括するすべての工程・作業を指します。従来型のSI案件だけでなく、Fujitsu Uvanceのオファリングのデリバリーも、サービスデリバリーが担っています。

数年前までの当社のデリバリー体制は、お客様・組織ごとにデリバリー手法が過度に最適化され、ノウハウが属人化するほか、社内で不足するスキルや工数を賄うために、外部の開発パートナーへのリソース依存度が高い状態が続いていました。これらに起因する、プロジェクトマネジメントや技術スキルを含めたノウハウの社内蓄積と継承、作業効率の課題を解消すべく、2021年度のシステムインテグレーション子会社の統合を皮切りに、当社はデリバリー変革を加速しています。

変革のゴールは、デリバリー工程における標準化・自動化の推進や、グローバルデリバリーセンター(GDC)の活用の拡大により、内製化率、生産性、品質、セキュリティのすべてを高めることです。お客様固有の手法や属人化されたノウハウに基づく開発を可能な限り縮小し、サービス提供やオファリング実装に至るまでの設計・開発・テスト業務に関わるすべての作業工程を標準化することで、グローバル共通で高い品質のサービスをスピーディに提供することが狙いです。また、生成AIの活用などによりデリバリー作業の自動化を図ることで、生産性向上を徹底的に追求しています。

デリバリー体制の強化

GDCとジャパン・グローバルゲートウェイ(JGG)を合わせたデリバリー体制を、中計最終年度の2025年度に4万人にする目標に対し、2023年度末時点の体制は3.2万人に達し、要員数は計画をやや上回るペースで進捗しています。人員増強に加え、ケイパビリティ強化も図るべく、GDC要員のリスキリングを推進しています。具体的には、注力領域をSAP・Salesforce・ServiceNow(3S)、モダナイゼーション、クラウド、アジャイル、ならびにプロジェクトマネジメントと定め、GDCにおいて注力領域を担える要員の比率を、2022年度の10%から2025年度には45%に引き上げることを目指しています。



GDC / JGGとは

GDCとJGGは、デリバリーに必須の技術・ノウハウを持つ専門人材・ノウハウを集結した拠点です。このうちフィリピン、インド、ポーランド、コスタリカなどに設置されているGDCは、日本向けだけではなく、海外の各リージョンとも連携し、Fujitsu Uvanceのオファリング実装、ソフトウェアやアプリケーション開発、運用サービス、コールセンター受託など幅広い業務などを担います。

JGGは、日本国内におけるエンジニア集団として、従来型SIプロジェクトのシステム設計・開発からデリバリーに包括されるすべての工程・作業をリードしています。日本国内事業における属人化した業務からの脱却、およびそのためのGDCの活用度拡大(オフショア率向上)に向け、GDCとの協業による開発・実装作業に関わるプロセス・ルールの標準化や、GDCに対する日本ビジネスの教育を推進します。

GDC/JGGは、デリバリーのケイパビリティ強化とサービスソリューション事業の売上総利益率向上のキードライバーです。標準化・自動化で生まれた余力を人材のリスキリングに振り向け、より高度な専門スキルの獲得につなげるなど、ケイパビリティを継続的に強化します。同時に、人員リソースのスキルマッピング、プロジェクトに必要な人材をマッチングする自動化技術の活用も進め、需要のあるプロジェクトに無駄なく要員を配置することで、より一層の生産性向上を追求します。

経営資本の強化

人材、知的財産、データドリブン経営に関わるノウハウに代表される経営資本は、富士通の事業活動にとって不可欠なインプットであり、価値創造の源泉です。これらの経営資本を事業戦略と連動させながら配分・活用し、価値創出につなげるとともに、戦略的な投資や効果的なマネジメントを通じて継続的に強化することで、経営の持続可能性を高めています。

CHRO（Chief Human Resource Officer）からのメッセージ

人材の流動化を促す人事施策を加速し、事業戦略と連動した人材ポートフォリオ構築と中長期的な人的資本の強化を推進します。

取締役執行役員
SEVP CHRO
* Human Resource
平松　浩樹

事業戦略に連動した人材ポートフォリオの構築

2023—2025年度中期経営計画（中計）のリソース戦略で掲げる「事業と連動した人材ポートフォリオの実現」には、人材の流動化がカギを握ります。今後成長と高収益が見込まれるビジネス領域、すなわち中計の事業モデル・ポートフォリオ戦略の注力分野へと、人材をシフトさせる必要があるからです。このような考えに基づき、当社は2023年度以降、注力分野であるFujitsu Uvanceの拡大、コンサルティングブランドUvance Wayfindersのスタートなどに合わせたグローバルな組織体制の構築、ポスティング*1やリスキリングの推進、キャリア採用の大幅な拡大などに取り組み、人材の流動化を図っています。

これらの取り組みに加え、2024年度は人材ポートフォリオの可視化とモニタリングプロセスを導入しました。具体的には、事業、ロール（職務）、地域の3軸で必要な人員数と強化すべきケイパビリティを特定し、現時点の人材ポートフォリオとのギャップを分析し戦略的な人材投資とKPIにつなげています。

また、データやプロセスを整備し、タイムリーかつ戦略的な採用・配置・育成の実行のモニタリングを強化していきます。

将来の人材ポートフォリオや強化すべきケイパビリティを社員と共有することで、全社的にポスティングやオンデマンドな学びを促し、さらなる人材の流動性と生産性の向上を図っています。

*1 社員自らが実現したいキャリアプランに応じて、人材を募集している部署・ポジションへの異動に挑戦できる制度。

コンサルティングケイパビリティの強化

中計で掲げる注力分野の施策を、全社的な人材戦略との整合を図りつつ機動的に推進するという観点では、人事部門と事業戦略の主管部門である事業部門の連携も重要です。事業戦略の要となる人材のキャリア採用、ポスティング、リスキリングの進捗をモニタリングしており、目標に対して過不足がないか、不足がある場合にはどの部分に課題があるのかを分析したうえで、事業部門と人事部門が協力して解決策を検討、実行しています。

コンサルティングケイパビリティの強化は、事業部門と連携しながら推進している施策の一例です。中計期間中に10,000人規模の体制を確立する目標の達成に向け、既存人材のリスキリングとキャリア採用の拡大に注力しています。このうち社員のリスキリングを通じたコンサルティング人材の育成に関しては、Ridgelinezのナレッジを活用した教育プログラムとOJTを組み合わせた育成・認定プロセスを実施しています。当社には最新のテクノロジーやお客様の業務に精通し、高い専門性やスキルを持つ社員が多数在籍しています。そのような社員がリスキリング研修を通じてコンサルティングのスキルを身に付けることは、お客様への提供価値を高めるとともに社員自身のキャリア選択の可能性を広げる結果をもたらし、中長期的に当社の人的資本強化につながると考えています。

採用に関しては、コンサルティングファームでの実務経験の有無にかかわらず幅広く人材を募集するとともに、経験者へのダイレクトスカウトやリファラル採用、一度当社を退

職した方のカムバック採用など、幅広いチャネルを駆使しています。2023年度に実施した国内全階層の社員の報酬制度の見直しによって、コンサルティングファームと比較しても競争力のある報酬水準を確保しており、今後も市場の動向を注視し競争力ある水準を維持していく考えです。

変革ドライバーとしての社員の挑戦

事業モデル・事業ポートフォリオを変革し、従来とは異なるアプローチでお客様に価値提供を行っていくには、社員の行動変容も不可欠です。換言すれば、社員の行動変容は、会社の変革を推進・加速するドライバーともなり得ると、私たちは考えています。そのような行動変容の前提となる、挑戦するマインドとキャリアオーナーシップを醸成すべく、当社はグローバル共通の人事評価制度「Connect」を設計・運用しています。短期的な業績目標達成への貢献だけでなく、新ビジネスの開拓やビジネスモデルの変革など、パーパスや組織ビジョン実現に向けた主体的な挑戦やインパクトも評価の対象としているのは、まさに社員の主体的な挑戦と成長を促すためです。

人事評価に加え、急速に変化する事業環境に対応して社員の業務目標や取り組みをタイムリーに軌道修正し、新たな挑戦を促す仕組みも導入しています。具体的には、上司と部下の間で月1回以上実施している1on1ミーティングは、コーチングとフィードバックの重要な機会となっています。

中計の人材指標の進捗

中計で掲げる人材関連の非財務目標のうち、ダイバーシティリーダーシップについては着実に向上しています。KPIとしては女性幹部社員比率を掲げていますが、本質的に追求すべきは企業カルチャーを変えていくことです。したがって、ポジティブアクション*2の実行にとどまらず、アンコンシャスバイアスの克服やインクルーシブリーダーシップの浸透といったマインド変革、一人ひとりがより自分らしく働けるようにするための働き方改革といった取り組みを、全方位で展開していく必要があると考えています。

従業員エンゲージメントについては、組織単位で見れば2023年度に大幅に改善したところもありましたが、全社としての数値は2022年度並みとなり、グループ12万人強のエンゲージメントを引き上げることの難しさを感じています。2023年度に収集したデータを分析したところ、ピープルマネジメント*3の向上がエンゲージメントや組織パフォーマンス向上のカギであるとの示唆が得られました。データ分析を通じて得られる結果を基に、課題に応じたベストプラクティスを確立させ、各組織に効果的なアクションを展開していくことで粘り強くエンゲージメント向上に取り組む方針です。

*2 男女労働者の間に差が生じている場合に、このような差を解消し、実質的な機会均等の実現を目的として実施する自主的かつ積極的な取り組み。
*3 上司が、部下との対話を通じて部下のモチベーションを上げ、本人の成長につながるような挑戦をサポートする、対話型のマネジメント。

人的資本経営の意義と成果の発信

お客様のデジタルトランスフォーメーション（DX）をリードする当社は、自らデータドリブン経営を実践しており、人材に関するデータを継続的に収集し、その分析を通して得た洞察を人事施策に反映しています。人材に関するデータの開示や人事施策の投資対効果の可視化は、経営の透明性を高めるだけでなく、人的資本経営が企業価値向上につながる仕組みを解明することにもつながります。しかし、財務価値の向上に影響を及ぼす可能性を持つ要素は人材関連だけでも広範かつ膨大であることから、採用・育成をはじめとする人事施策と事業の成長の関連性についてはまだ十分に定量的な分析ができているとは言えません。最新のテクノロジーも活用して従来以上にデータの活用を進め、人事施策の効果を高めることで当社の企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

2024年6月にCHROである私が取締役に選任されたことは、人材が当社にとって最も重要な資本の1つであり、企業価値の向上にとって不可欠な要素であることを発信するうえで、大きな意義があると捉えています。当社の事業活動がお客様・社会に提供している価値や、社員の主体的な成長・挑戦を促すカルチャーや仕組みについて多くのステークホルダーにご理解いただくことは、人材獲得競争が激しくなる中で優秀な人材を惹きつけ続けるためにも重要な取り組みです。人材戦略の実行を通じて当社の人的資本の強化を図るとともに、人的資本経営の意義と成果を積極的に発信していくことも、私の役割であると考えています。

人材マネジメント

富士通の人的資本経営

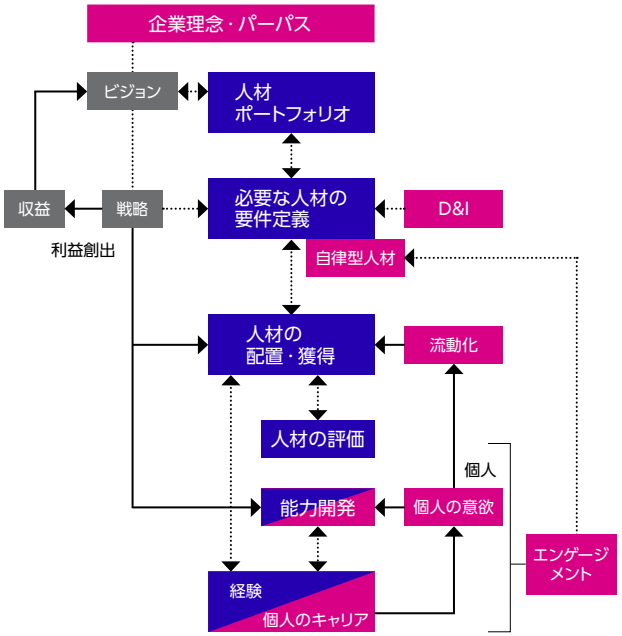
人的資本経営の実践は多くの日本企業にとって重要な経営課題であることから、当社では、様々な業種の企業のCHROが集まり、議論する「CHRO Roundtable」を開催しています。

その議論の成果として、各社で人的資本経営を検討するにあたっての構想フレーム「人的資本価値向上モデル」を策定しました。

当社においても、「人的資本価値向上モデル」に沿って、経営戦略・事業戦略の実現に向け、「成果を生むための短期的な取り組み」と、その取り組みを支える「持続的効果を生むための長期的な取り組み」を識別し、バランスよく人的資本経営を推進しています。前者の具体的な施策は、事業戦略を確実に実現するための人材ポートフォリオの策定と、それに向けた人材獲得と配置、報酬設計などです。後者の具体的な施策は、GRB（グローバルレスポンシブルビジネス）を通じたDE&I・ウェルビーイング・健康経営・労働安全衛生の推進、ジョブ型人材マネジメントとポスティング制度の運用、1on1ミーティングと呼ばれる上司と部下による定期的な対話の支援、社員一人ひとりの自律的な学びを支えるオンデマンド型研修プログラムの提供など、様々な施策を展開しています。

同時に、人材戦略の進化と時代の変化に合わせた施策の改善サイクルの確立、およびデータの分析・開示や人材に関する施策の投資対効果の可視化を通じた企業価値との関係性の解明にも取り組んでいます。具体的には、グローバル共通の従業員サーベイやデータドリブン経営の一環として収集している人事データを活用して施策の効果を科学的に分析し、継続的な改善につなげています。例えばこれまでに行った分析では、人材の公募制度である社内ポスティングによる異動者やキャリア採用者の割合と、財務指標の伸び率に正の相関性が見られることが分かっています。これは、社員の自律的なキャリアオーナーシップを前提とする人材の流動化が、企業価値向上に寄与する可能性を示唆するものです。

人的資本価値向上モデル



■ 持続的効果を生むための取り組み
■ 成果を生むための取り組み
■ 人事戦略以外の経営・事業戦略の要素
— 強い相関関係が考えられる結び付き
…… 相関関係が考えられる結び付き

人材マネジメントの軌跡

（年度）

2020
- 日本の管理職を対象にしたジョブ型人材マネジメントの導入
- Work Life Shift（WLS）の本格展開
- ポスティング制度の拡充
- 上級幹部の評価制度の変更

2022
- ジョブ型人材マネジメントの対象を全社員に拡大
- グローバル共通の評価制度「Connect」の全社員への展開
- ポスティングの応募対象をグローバルに拡大

2023
- 日本国内の社員の報酬制度を改定、報酬水準の引き上げを実施
- コンサルティングブランドUvance Wayfinders立ち上げと、コンサルティング人材拡充の加速
- 従業員サーベイのプラットフォームをグローバルで統一

2024
- 新卒採用において学歴別初任給を廃止、職種・ジョブに基づく処遇に切り替え（2026年4月入社より）

事業と連動した人材ポートフォリオの実現

当社は中期経営計画（中計）のリソース戦略において「事業と連動した人材ポートフォリオの実現」を掲げ、グローバル共通のロール（職務）定義に基づいた人材ポートフォリオを構築、運用しています。

2023年度の進捗

- 事業戦略に基づいて将来必要とされる人材のロールやスキルの定義、人数等の特定、現在当社が有する人材とのギャップ分析を開始。
- Fujitsu Uvanceの拡大に向けて、Business Application領域のソリューションであるSAP、Salesforce、ServiceNow（3S）のスキルを有するエンジニアの育成に注力。
- 人材をタイムリーに獲得するために、新卒採用に加え通年募集のキャリア採用を拡大。
- 人材獲得における競争力の強化を目的として、2023年4月に従業員の月額報酬を平均10%引き上げ。
- サイバーセキュリティ、AI、データサイエンス、3S等、事業戦略上優先度が高い領域における人材獲得の競争力強化を目的として、当該領域において高い専門性を有する従業員を対象に報酬のアドオンを行う「高度専門職系人材処遇制度」を引き続き運用。

2024年度の取り組み

- 事業、ロール（職務）、地域の３軸での、人材ポートフォリオの可視化・モニタリングプロセスの検討を開始。事業ポートフォリオに合わせてロール別の人員数を策定し、成長領域への戦略的な人材の採用・配置や、リスキリング・アップスキリングを含めた人材育成施策の実行につなげる。
- コンサルティングケイパビリティ拡充に向け、社内人材のリスキリング、およびキャリア採用計画数1,000名程度を掲げ、リファラル採用やカムバック採用に注力。
- 引き続き、SAP、Salesforce、ServiceNow（3S）のスキルを有するエンジニアの育成に注力。
- 「ジョブ型人材マネジメント」の新卒採用への拡大を実施（2026年４月入社者より）。修士卒や学部卒などの学歴別の一律の初任給を廃止し、入社時よりジョブや職責の高さに応じた処遇とし、高度な専門性などが必要なジョブを担うことができる人材には、入社時からそれに応じた処遇とすることで、より優秀で多様な人材の獲得を推進。
- 併せて、１～６か月間の有償インターンシップを拡充し、多様な人材に富士通で活躍するイメージが持てる機会を提供。

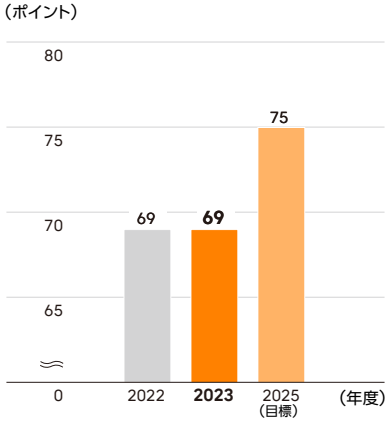
事業と連動した人材ポートフォリオ構築に関連する主要データ

指標	2022年度実績	2023年度実績
新卒採用	765名	1,037名
中途採用	818名	1,083名
高度専門人材認定者数	78名	143名
高度専門人材認定者数（3S）	57名	128名
SAP資格取得件数	848件	452件
ServiceNow資格取得件数	217件	430件
Salesforce資格取得件数	589件	950件

（注）
1. 各年度3月31日時点
2. 富士通単体

人材マネジメントの主な取り組みと進捗

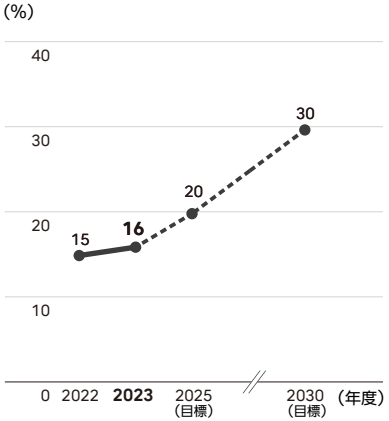
従業員エンゲージメント



パーパスや組織文化への共感、仕事への熱意を示す従業員エンゲージメントの向上は、個人と当社両方の成長につながるとの考えに基づき、従業員エンゲージメントを、非財務指標として掲げています。

グローバル企業をベンチマークとして割り出した目標値である「75」に対し、2023年度は前年度横ばいの「69」でした。今後は、収集したデータをより一層有効に活用し、そこから洞察を抽出することで、課題に応じたベストプラクティスの展開に引き続き取り組む方針です。

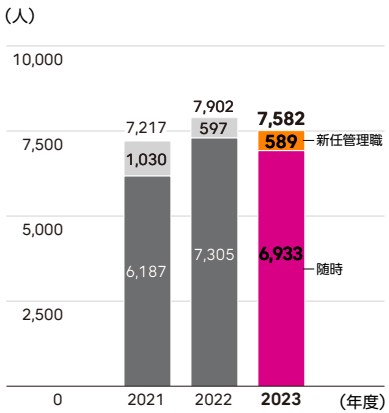
DE&I（女性幹部社員比率）



多様な人材が異なる価値観や能力を活かし合えるカルチャーの実現を目指し、2023年度より女性幹部社員比率を非財務指標に設定しました。「2030年度末時点で女性幹部社員比率30%」を目標とし、その通過点として「2025年度末時点の女性幹部社員比率20%」を掲げました。

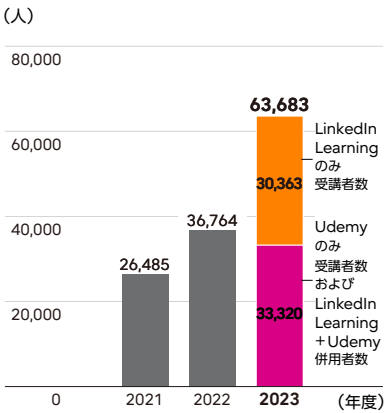
上記達成に加え、「マインド改革」「ポジティブアクション」「Work Life Shiftの推進を通じた働く環境の整備」等、多様な取り組みを推進していきます。

流動性（ポスティング応募人数）



2020年度に導入したジョブ型人材マネジメントに合わせ、戦略実行のための人材流動化、多様性向上を目的にポスティングを大幅拡大し、2022年度には応募対象をグローバルに拡大しました。4年間で応募者は27,000人を超え、そのうち約10,000人の社員が実際に異動しています。中でも新任の管理職に関しては、全員がポスティング制度による選考を経る仕組みを採用しています。今後も本施策を通じて社員に成長の機会を提供していきます。

リスキリング（オンデマンド型研修受講者数）



当社は、社員自らが必要な研修を選択して受講できるオンデマンド型研修プラットフォームを展開しています。2023年度に新たにLinkedIn Learningを導入し、2024年6月時点で社員の約8割が利用しています。LinkedIn LearningとUdemyを合わせると、国内の受講者数は2020年度比で4.8倍、総学習時間は4.4倍と大幅に増加しており、自律的な学びが4年間で浸透したと言えます。

社員の声

Global Posting制度

Americasリージョン
JOC Sales
D.M.　タヌジャ

過去の米国駐在が非常に刺激的で、自身の成長にもつながった経験から、「またいつか米国で仕事をしたい」という強い想いがあったことが、Global Posting制度を利用した理由です。

応募するまでに、定期的にポスティング情報をチェックするとともに、特に海外駐在に関する人事面での運用プロセスや必要な手続きなど、人事制度・Global Posting制度の正しい理解に努めました。また、一次情報が重要だと考え、ポスティング募集元のマネジャーへ直接相談し、具体的な役割・期待・責任範囲・ビジネスの状況等を把握しました。さらに、現地の同僚からキャリアや生活環境等に関する情報を入手し、駐在後の自身の活躍イメージを明確化しました。

Global Postingを通じて、社内外の人的ネットワークの構築、課題意識を持ってより中長期的な目線で考える習慣の形成、強いパッションを持った自主的なキャリア形成、Fail fast and learn fasterを意識し取り組む姿勢の強化など、当初期待していた以上に自身の成長を実感しています。米国という大変競争の激しいマーケットにおいてトライ&エラーを繰り返しながら日々の活動をする中で、現場にいるからこそ見える世界・課題もたくさんあります。まずは、そうした課題を正しく理解・分析し、実態に基づいたお客様の課題ドリブン型アプローチを通じて、今後もFujitsu Uvanceを軸とした成長戦略の遂行に貢献していきます。

Jobチャレ!!制度

Enterprise事業本部
Electronics Division
平手　莉紗

入社以来、ビジネスプロデューサー(BP、当社における営業職の呼称)として「課題の明確化」が必須スキルと考えてきた一方で、お客様の課題を本当に理解して提案ができているのかといった漠然とした不安がありました。そんな中で初めてDX案件に携わることになった際に、提案内容を自分の言葉で説明することができず、このままではいけないという危機感を抱きました。

Jobチャレ!!制度を活用すれば、期間限定でチャレンジングな環境に身を置ける、BPとして活躍するために武器となる経験を得ることができると考え、データコンサル部への応募を決意しました。

Jobチャレ!!による収穫は3つあります。まず、BPとして必要な視点、プロジェクトマネジメントの視点、リスク管理の視点など、幅広い視点で日々の業務や商談に関わる術を身に付けたことです。2つ目は、質の高いアウトプットへの意識です。特にお客様から直接情報を収集できない中で、公開情報と過去の経験から仮説を立て、お客様が気づいていない課題の明確化や、訴求力のある提案書の作成をしたことは大きな経験になりました。3つ目は、仕事に対するプライドです。プライドを持つことで社内外の期待に応えねばというプレッシャーが生まれ、結果にコミットする意識が強化され、アウトプットの質を向上させられるというサイクルがあることに気づきました。ここで得た学びを自身の強みとして、一層BPとして励んでいきたいと思います。

リスキリング

富士通Japan(株)
ヘルスケア事業本部
第二広域ヘルスケア
デリバリー事業部
中川　朋美

入社以来、医薬・医療業界のBP職に従事していましたが、よりお客様の現場に近い環境で課題解決に寄与したいという想いから、システムエンジニア(SE)への職種転換を見据え、システム導入を担当するSE向けのリスキリング研修を受講しました。大きなキャリアチェンジとなるためハードルは高いと考えていましたが、新たな業務領域について集中して教育を受けるまたとない機会と考え、自ら手を挙げ挑戦しました。

研修期間の途中でポスティング制度にも応募し、SEへの職種転換という希望をかなえる現在の部署への異動が決定したため、約2か月間の受講となりましたが、富士通のSEとしての基本所作やシステムインテグレーションに関する技術スキルを体系的に学ぶことができ、キャリアチェンジの不安を払拭できました。またチームでの演習課題を通じて、これまで関わることのなかった職種の方々と交流することができ、見識を広げるとともに多くの刺激を受け、モチベーション向上につながりました。

ポスティングを経て現在は急性期医療現場へのソリューションの導入・拡販業務に従事しています。営業職で鍛えられた課題解決力と、リスキリングで得た技術知識を活かしながら、医療現場の課題解決に貢献し、私のパーパスである「対話を通じて、安心、安全、快適な社会をつくる」を日々実行していきたいと思います。

知的財産

付加価値の源泉としてのIP

2030年に向けた事業ポートフォリオ・事業モデル変革の柱となるFujitsu Uvanceにおいて、知的財産（IP）は大きな役割を果たしています。独自性あるオファリングを開発するうえで、またそれらのオファリングが生む付加価値の源泉として、自社IP、および自社IPと他社IPの組み合わせがカギを握るからです。またこのような他社IPを組み合わせたサービスにおいては、富士通だからこそ提供が可能な、当社の独自性を示すことが一層重要です。この独自性を確保するために、当社では知的財産部門が法律の観点から、特許の権利化をはじめとするIPマネジメントを行っています。

Fujitsu Uvanceをはじめとするデジタルサービスに必須のAIを核とする5 Key Technologies（KT）に研究開発リソースを集中するテクノロジー戦略の下、当社のIPポートフォリオに占める5 KTの割合は拡大しています。中でも1980年代からの研究開発の蓄積があるAI関連技術については、2022年度に続き2023年度も日本国内で特許出願数が1位となりました。

応用技術のIP化に注力

従来強みとしてきたコア技術のIPに加え、現在当社はAIの応用技術のIP権利化に注力しています。応用技術とは、コア技術を特定の業種や用途に関するナレッジと融合した、まさにFujitsu Uvanceのオファリングに実装されるような技術や、AIとその他4つのKTの融合技術を指します。

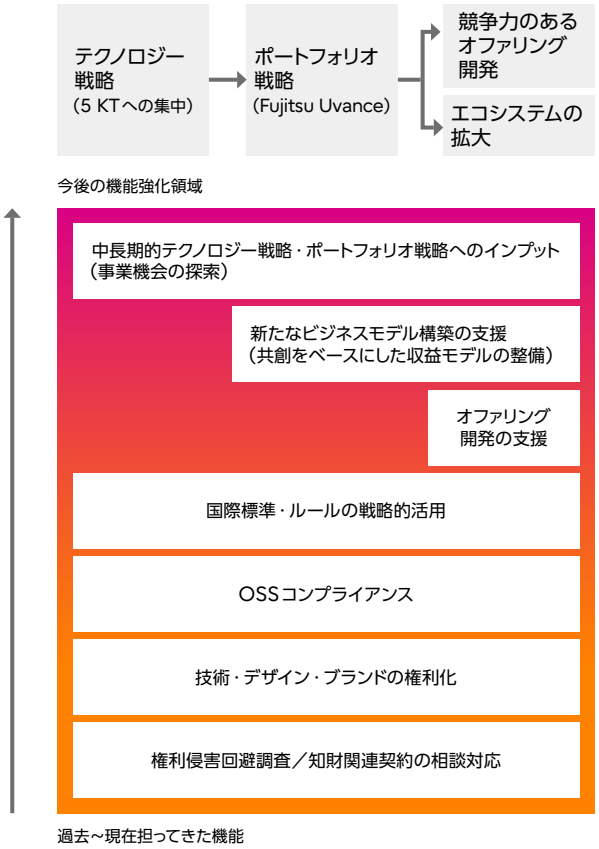
応用技術のIP権利化は、AIを核とする5 KTのFujitsu Uvanceへの統合を加速する事業戦略と連動したものです。2024年2月に発表した、AIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」をFujitsu Uvanceに実装して提供する事業戦略に合わせ、応用技術のIPポートフォリオ構築に努めています。

研究部門と知財部門の対話を強化

研究部門と知財部門の連携も強化しています。当社の技術戦略やIPポートフォリオの現状を踏まえて策定した知財活用方針に沿って、リソースをかけて権利化すべき領域を特定していることは1つの具体例です。また、開発中の技術が市場において持つ強みを知財情報から分析し、結果を知財部門から研究部門にフィードバックする、あるいは国際標準化やオープンソースソフトウェア（OSS）を積極的に活用すべき領域を特定し、取り組みを推進することで、競争優位性の獲得につなげています。さらに、Fujitsu Uvanceによる当社オファリングが持つ付加価値を高めるために、研究開発技術による当社オファリング強化を促進すべく知財部門と事業部門の連携も深めていきます。

技術の権利化だけでなく、デザインやブランドの権利化、オープンイノベーション領域におけるIPライセンスの管理、国際標準・ルール・OSSの戦略的活用など、様々なアプローチでIPマネジメントは価値創出に寄与しています。また、他社による当社の権利の侵害防止や、IPの適切な管理、コンプライアンスの遵守を含めたIPマネジメントは、企業価値の毀損につながるような知的財産に関連するリスクを把握し低減する取り組みでもあります。経営戦略やテクノロジー戦略・ポートフォリオ戦略と整合したIPマネジメントを推進することで、当社は持続的な企業価値向上に努めています。

テクノロジー戦略・ポートフォリオ戦略とIPマネジメント

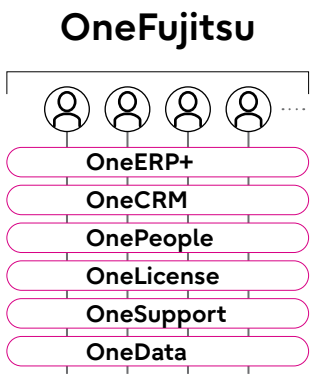


データドリブン経営のノウハウ

OneFujitsuプログラムによる経営変革

OneFujitsuプログラムとは、当社のデジタルトランスフォーメーション（DX）の中核をなし、データドリブン経営の実現とオペレーショナルエクセレンス*を追求する取り組みです。業務プロセスの標準化や基盤統合、現場部門への展開といった包括的な変革なしにはDXは実現し得ないという意味で、OneFujitsuは単なるITプロジェクトではなく、経営変革であると言えます。

OneFujitsuでは、SAPやSalesforce等のグローバルスタンダードとして活用されているソリューションを適用し、業務プロセスのグローバルな定義の統一と標準化を徹底。また、全社共通データであるOneDataの質を高め、データドリブン経営の効果を最大化するうえで不可欠な社員の行動変容についても、それを後押しするためのリスキリングを含めた施策パッケージを開発し、全社に展開してきました。さらに、AIを含む技術の活用やデータ基盤上で表示されるダッシュボードの構築にあたっては、経営層と緊密、継続的に議論しながら、アジャイルかつスピーディに改良するアプローチを磨きました。



* オペレーションの効率・向上を目指すことにより、競合他社が真似できない、その企業独自の優位性を保つ状態。

実践知・ノウハウの活用による価値創造

こうした取り組みと並行して、当社はデータドリブン経営の推進組織を立ち上げ、OneFujitsuに関わる取り組みをグローバルに展開する中で得た知見やノウハウ、様々な社内部門におけるデータ利活用のベストプラクティスを集約するスキームを構築しました。データドリブン経営の実現に向けた戦略策定、戦略推進体制の構築、実行手法の検討、それらを全社的に展開するための各種フレームワークやプログラムの整備などを、様々な変革課題に直面し克服する経験を通じて集約した結果、当社は豊富な実践知・ノウハウを蓄積するに至っています。

当社はこのような実践知・ノウハウを、お客様の経営課題の解決に向けた提案に活用しています。コンサルティングサービス、モダナイゼーション、あるいはFujitsu Uvanceをはじめとする当社のオファリングやサービスの付加価値を高め、当該領域における当社の競争優位の源泉となるという意味で、データドリブン経営に関わる実践知・ノウハウは、極めて重要な経営資本です。

データに基づくマネジメントの実現へ

OneFujitsuプログラムの進捗に合わせ、当社のデータドリブン経営も進化を続けています。具体的には、2022年までにOneCRMを31か国で稼働させ、経営層からビジネスの現場に立つ社員まで20,000人のグループ社員が、網羅的かつ粒度の細かいデータを時系列でモニタリングできる体制となりました。リアルな市場動向を予見的に把握し、経営戦略・事業戦略の最適化につなげています。

また、有形・無形の経営資源をデータ化・可視化するOneERP+は、データドリブン経営の大きなマイルストーンとなる富士通株式会社と富士通Japan株式会社での稼働が始まりました。これにより、例えば購買の領域においては、発注に必要な情報のとりまとめから取引先への支払いまで、一連のプロセスが途切れることなくつながり、必要な帳票類を含むすべてのデータを一元管理することが可能になるほか、グループ全体における調達やサプライヤーの状況を可視化できるようになっていきます。

今後もOneERP+を基盤とした経営管理やサービスの仕組みの高度化、データ基盤の全リージョンへの展開などを遂行し、データドリブン経営の実現とオペレーショナルエクセレンスを追求していきます。

これまでのOneFujitsuのマイルストーン

2020年	DXプロジェクトFujitsu Transformation（フジトラ）本格化
2022年4月	OneData 日本を対象として始動
	OneCRMが全リージョンで始動。グローバルで定義を統一
	OneERP+が英国およびアイルランドで先行稼働
2023年12月	OneData グローバル展開
2024年10月	OneERP+が富士通（株）および富士通Japan（株）で稼働

サステナビリティ経営

「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていく」というパーパスの実現に向け、富士通は当社のマテリアリティに沿ったサステナビリティ経営を実践しています。実践を通して得たリファレンスを、事業に融合し、お客様のサステナビリティトランスフォメーションに寄与していきます。

CSSO（Chief Sustainability & Supply Chain Officer）からのメッセージ

企業価値向上に貢献する
サステナビリティ経営に
注力します。

執行役員
EVP CSSO
* Sustainability & Supply Chain
山西　高志

実践の段階へのギアチェンジ

当社のマテリアリティは、事業を通じてお客様・社会にポジティブなインパクトを提供することを明確に打ち出しています。それは当社が、社員によるサステナビリティの「自分事」化を推進する段階から、事業活動を通じてインパクトを生む実践の段階、さらにそのインパクトを市場からの評価、すなわち企業価値向上につなげていく段階へとギアチェンジしたことを示しています。

例えば、これまでサプライチェーンの優先課題は、地球環境への配慮や人権の尊重にはじまり、コンプライアンスの遵守、経済安全保障の確保、情報セキュリティの強化など、当社の事業にマイナスの影響を及ぼしかねないリスク要因の管理でした。しかし現在問われているのは、いかにサプライチェーンのパートナーの共感を得て、ともにサステナビリティを起点としたサプライチェーンマネジメントに取り組み、全体でポジティブなインパクトを生みながら当社の企業価値向上に貢献するかです。

2024年4月にCSSOに就任し、従来の職責であるサプライチェーンにサステナビリティを加えたことからも、当社のサステナビリティ経営を実践の段階へギアチェンジする役割の重要性を実感しています。

事業を通じて追求するインパクト

新たな段階におけるCSSOの役割は、社員や取引先をはじめとするステークホルダーが当社のビジョンに共鳴し、その実現に向け実践する仕組みをつくることです。具体的には、社員が自らの業務とマテリアリティを結び付けて考えられるようKPIを整理するとともに、外部の指標も踏まえながら社内外において納得性の高い尺度でインパクトを測り、その進捗を発信していきます。

実践の定着という観点では、事業戦略の中にサステナビリティを統合し、あらゆる事業部門・組織内機能がサステナビリティを推進するメカニズムを構築することも重要です。そこには、サステナビリティ経営を行う中で当社グループが蓄積した知見・ノウハウを、Fujitsu Uvanceをはじめとする事業に融合し、お客様・社会への提供価値に転換することも含まれます。財務・非財務指標の相関・因果関係の可視化等をはじめとした当社のリファレンスを活用し、お客様のサステナビリティトランスフォーメーションに寄与していきます。

CSSOとして当社内の組織と組織をつなげる役割を担いながら、理念の浸透にとどまらず、事業を通じたインパクトの追求に向け、取り組みを前に進めていく仕組みづくりに注力し、企業価値向上に貢献します。

サステナビリティ経営の全体像

当社は、地球社会の一員として、環境・社会・経済の視点から責任ある事業活動を通じた社会課題解決に真摯に取り組み、社会に対してポジティブなインパクトを生み出しながら、長期的に成長することを目指しています。その実現に向けて、経営トップによる主導の下、サステナビリティに配慮した経営を推進しています。

サステナビリティ経営委員会

当社は取締役会、経営会議の監督・指示の下、サステナビリティに配慮した経営を主導する「サステナビリティ経営委員会」を設置しています。本委員会は、環境・社会・経済に与える影響を考慮し、すべてのステークホルダーに配慮しながら、自らも長期的に成長・変革していくために、責任あるグローバル企業としてのサステナビリティ経営の実現に向けた議論を実施しています。委員長は社長とし、委員長が指名する役員およびSVPが委員に任命されます(2024年9月時点、委員長含め15名)。委員会は半期に一度開催し、各アジェンダについては議論主体の運営を行っています。

Fujitsu Wayに定めたパーパスや大切にする価値観に基づき、人権尊重、多様性および公平性の受容、人材育成、地球環境保全、地域社会の発展への貢献など、当社の価値創造の源泉に深く関わる内容は「GRB(グローバルレスポンシブルビジネス)」として呼称し、2020年度より同委員会で活動報告と議論を行っています。また、2023年に設定したマテリアリティに基づき、マテリアリティ担当役員を任命し、事業を通じたお客様・社会への非財務的なインパクトに関する指標や進捗確認の議論を進めています。これにより、当社は持続的かつ長期的な企業価値の向上を目指しています。

サステナビリティ経営推進体制

2023年度に開催した委員会の議題

- GRBの各重要課題に関する活動報告
- サステナビリティに関するビジネスの状況報告
- マテリアリティ
- 非財務指標と財務指標のパフォーマンス分析、ダッシュボード
- サステナビリティに関する情報開示

富士通グループのサステナビリティ経営の詳細はこちら
GRB(グローバルレスポンシブルビジネス)の詳細はこちら

環境

第11期環境行動計画目標（2023–2025年度）と2023年度の実績

環境・社会課題の解決に向け、「お客様・社会」および「自社・サプライチェーン」の2つの軸で、世界経済フォーラムのグローバルリスクである「気候変動」「資源循環」「自然共生」の3つにおいて8項目の目標を設定しました。お客様・社会へのデジタル技術貢献に向けた取り組みや、自社の再生可能エネルギー使用率拡大など、当社の環境ビジョン（後述）の実現に向け足元を固めた取り組みを展開しています。2025年度目標からバックキャストした水準に対し、2023年度ではすべての項目で目標達成しました。

第11期環境行動計画目標（2023–2025年度）

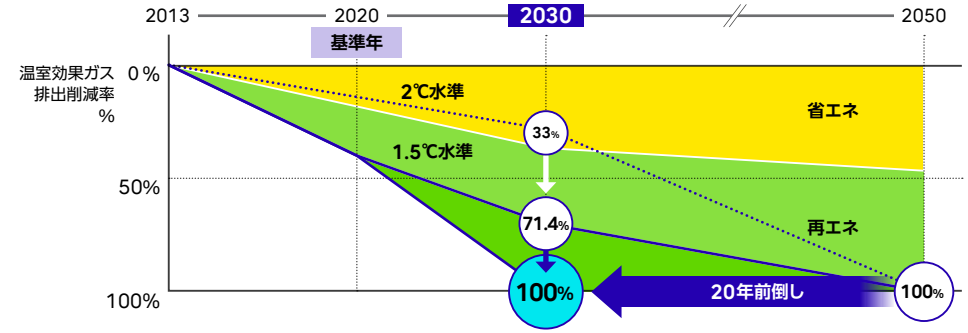
			目標項目	基準年度	2025年度目標	2023年度実績
お客様・社会			• 2023年度：環境への貢献を測る指標を策定 2024–2025年度：貢献量を測定し公開 • SXのリーダーとして客観的評価の獲得	—	SXに資するソリューションの提供	指標策定、外部評価の向上、社会実装（サプライチェーンのCO_2排出量データ連携）
自社・サプライチェーン	気候変動 *1	Scope 1、2	事業拠点のGHG排出量を2025年度末までに基準年の半減にする • 再生可能エネルギー使用率を2025年に50%以上まで拡大	2020年度	50%以上削減	41.6%削減（33万トン）
		Scope 3（Category 11）	製品の使用時消費電力によるCO_2排出量を12.5%以上削減	2020年度	12.5%以上削減	34.2%削減
		Scope 3（Category 1）	サプライチェーンにおけるGHG排出削減の推進 • 主要取引先において、排出削減目標が設定されること（SBT WB2℃相当） • GHG削減データ収集・仕組みの構築・展開	—	目標設定完了	54%（220社）で目標設定
	資源循環		サーキュラーエコノミー（CE）型ビジネスモデルに資する製品・サービスの開発	—	CEビジネス製品・サービスの開発	各製品事業部門にて目標設定を完了
			水削減施策を積み上げ、水使用量を5.7万m^3以上削減	—	57,000m^3以上削減	59,166 m^3削減
			サプライチェーン上流における水資源保全意識の強化 • 主要取引先へ水資源の重要性など、意識強化の取り組みを依頼	—	依頼完了	100%依頼完了
	自然共生（生物多様性の保全）		サプライチェーンを含む自社の企業活動の領域において、生物多様性への負の影響を12.5%以上低減する 加えて、生物多様性への正の影響を増加させる活動を推進	2020年度	12.5%以上低減	27.5%低減

*1 Scope 1、2、3が対象。事業買収と売却を調整した値

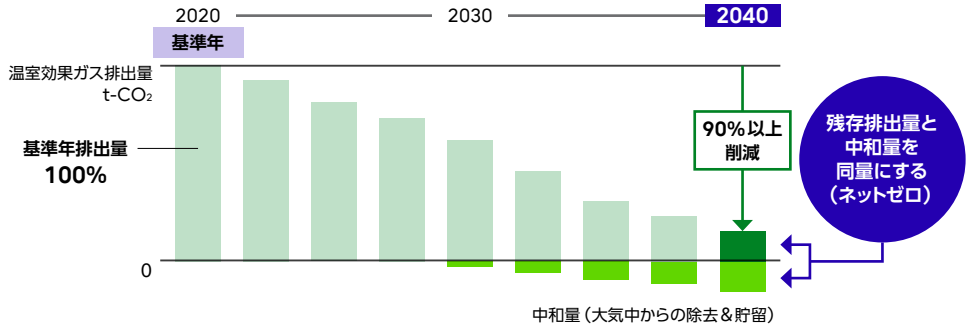
ゼロエミッションに向けたロードマップ

当社はこれまで、2030年度の事業活動における温室効果ガス（Scope 1、2）排出削減目標を2013年度比で33%削減から71.4%削減（2021年4月、SBTiより「1.5℃水準」の認定取得）として取り組んできました。しかし、グローバル社会におけるカーボンニュートラルへの取り組みが加速し、当社が果たすべき社会的役割を再検討しました。「2050年度に富士通グループ自らが排出するCO_2をゼロエミッション」としてきたビジョンを20年前倒しし、2030年度の達成を目指します。

事業活動（Scope 1、2）の温室効果ガス排出削減



バリューチェーン全体（Scope 1、2、3）の温室効果ガス排出削減



また、バリューチェーン全体（Scope 1、2、3）の温室効果ガス排出量を2040年度にネットゼロ*2とする新たな目標を策定しました。2020年度を基準年として2040年度にネットゼロとするこの目標は、2023年6月にSBTiよりネットゼロ認定を取得しました。

*2 温室効果ガス排出量を目標年度に基準年度の90%以上削減し、10%以下となった残存排出量を大気中のCO_2を直接回収する技術（DAC）の活用や、植林などによる吸収で除去すること

ネットゼロに向けた取り組み

当社は、2030年RE100の達成に向け、国内外で積極的な再エネの調達と戦略的な利用拡大に取り組んでいます。国内では主要なデータセンターで使用する電力の2025年度100%再エネ化を目指しています。富士通オーストラリアでは2023年度、データセンターにおける電力使用量の47%の再エネ化を実現しました。これは、同社がCWP Renewables（当時）と2022年に締結した当社最大のPPA契約によるものです。今後も、お客様に温室効果ガスの低排出サービスを提供していくとともに、追加性のある再エネ電源の導入やさらなるエネルギーの効率化で、再エネの普及拡大と気候変動適応への貢献を実施していきます。

「Sapphire Wind Farm」はCWP Renewables（当時）が運用するニューサウスウェールズ州で最大の風力発電所

サーキュラーエコノミーへの取り組み

当社では、これまで全製品一律に資源効率向上を追求していましたが「サーキュラーエコノミー」が世界の潮流となった今、個々の製品特性に合ったサーキュラーエコノミー型ビジネスモデルを考え、その新しいビジネスモデルに合わせた設計にしていく必要があります。第11期環境行動計画では「サーキュラーエコノミー型ビジネスモデルに資する製品・サービスの開発」を目標に掲げ、当社製品の設計開発部門を中心にサーキュラーエコノミービジネスに関する説明会およびワークショップを2023年9月に開催し、各製品事業部門における活動目標の設定を完了しました。今後、製品を中心としたサービス開発を推進していきます。

環境の詳細はこちら

TCFDに基づく情報開示

当社は、長期にわたって社会の持続可能性に多大な影響を及ぼす気候変動を経営の重要課題として認識し、中長期的なリスク・機会の分析・把握を行っています。自社の気候リスク対応に加え、お客様の気候変動の潜在リスクを洞察し、デジタルテクノロジーを強みとした価値創造の提案を行うことが、ビジネス機会にもつながると考え、気候変動対策の経営戦略への組み込みを積極的に推進し、ガバナンスの強化も図っています。2019年4月、気候関連財務情報開示のためのタスクフォース（TCFD）の提言に賛同し、投資家など様々なステークホルダーに対する効果的な情報開示にも取り組んでいます。

シナリオ分析を含めTCFDに基づく情報開示の詳細はこちら

項目		対応状況
ガバナンス （Governance）	リスクと機会に対する取締役会の監督体制	・サステナビリティ経営委員会において、気候変動に関わるリスクと機会の共有、中長期的な課題の検討や方針を策定。これらの結果は、経営会議を通じて取締役会に報告。2021年度、1.5℃を含む複数の気候変動シナリオを用いた分析結果をサステナビリティ経営委員会にて報告・討議 ・気候リスクを含むグループ全体で特定された重要リスクについて、リスク・コンプライアンス委員会より定期的に取締役会に報告
	リスクと機会を評価・管理するうえでの経営者の役割	・代表取締役社長は、サステナビリティ経営委員会の委員長を務め、最高位の意思決定の責任と業務執行の責任を担っている。取締役は、経営会議を通じた報告をもとに監督する責任を有する。CSSOはサステナビリティの最高責任者として、取締役、経営幹部への変革提案とサステナビリティ関連業務執行を推進 ・業務執行取締役の賞与に気候変動課題を含むESG指標を導入
戦略 （Strategy）	短期・中期・長期のリスクと機会	・気候変動の「緩和策」や「適応策」に貢献するサービスやICT製品の提供は売上拡大の機会をもたらし、物理リスクや規制リスク等は、自社オペレーションやサプライチェーン対応における運用コスト等に影響を与える
	事業・戦略・財務に及ぼす影響	
	2℃目標等の様々な気候シナリオを考慮した組織戦略のレジリエンス	・2021年度に、1.5℃、4℃シナリオを用い、気候変動の影響を受けやすい事業を対象に、2050年までを考慮したシナリオ分析を実施 ・当社にとってのリスク対応およびお客様の課題解決支援による機会獲得の面で分析した結果、中長期的な観点から当社の事業は戦略のレジリエンスがあると評価
リスク管理 （Risk Management）	リスク識別・評価のプロセス	・リスク・コンプライアンス委員会にて、全社のリスクマネジメントを推進。各部門のリスクアセスメント結果をもとに、影響度・発生可能性の2側面でマトリックス分析を行い、リスクを選別・評価し、結果を取締役会に報告
	リスク管理のプロセス	・ISO14001に基づく環境マネジメントシステムを用いて、リスクモニタリングを実施。気候変動対策の進捗管理は、サステナビリティ経営委員会が担当
	組織全体のリスク管理への統合状況	・リスク・コンプライアンス委員会は、気候変動を含む全社リスクを識別・評価し、サステナビリティ経営委員会と連携し、リスクを抽出・分析・評価、再発防止策を立案、実行
指標と目標 （Metrics and Targets）	組織が戦略・リスク管理に即して用いる指標	・GHG排出量、再生可能エネルギー導入比率を指標として管理
	Scope 1、2および該当するScope 3のGHG排出量（2023年度実績）	・Scope 1：64千トン-CO_2 ・Scope 2：266千トン-CO_2 [Market-based] ・Scope 3：1,086千トン-CO_2 [Category 1：購入した製品サービス]、2,283千トン-CO_2 [Category 11：販売した製品の使用]
	リスクと機会の管理上の目標と実績（2023年度実績）	・自社事業活動におけるGHG排出量を2030年度に、またバリューチェーン全体のGHG排出量を2040年度にネットゼロとする新たな目標を設定 ・Scope 1、2（2020年度比）：2030年度までに100%削減目標に対し、2023年度41.6%削減 ・Scope 1、2、3（2020年度比）：2040年度までに90%削減目標に対し、2023年度28.1%削減

TNFDに基づく情報開示

自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）Adopterに登録

当社は、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）の趣旨に賛同し、TNFD Adopterに登録しました。これについて、スイス・ダボスで開催された世界経済フォーラム年次総会でTNFDから採用者として公表されました。今後、LEAPアプローチに沿った評価を実施し、TNFDフレームワークの開示推奨項目に沿って開示し、開示内容を順次更新していく予定です。

ネイチャーへの取り組み

あるべき姿と中短期目標を策定

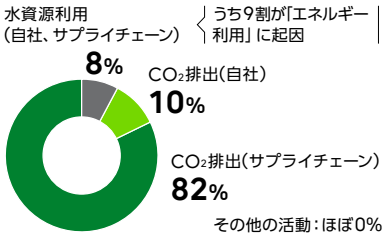
当社は、ネイチャーポジティブの達成に向け、昆明・モントリオール生物多様性枠組に沿った、2050年あるべき姿と2030年中期目標、2025年短期目標を策定しました。

あるべき姿（2050年）	持続可能な社会の基盤である「自然・生物多様性」をデジタル技術により十分回復させ、自然と共生する世界を実現する。
中期目標（2030年）	サプライチェーンを含む自社の企業活動の領域において、生物多様性への負の影響を25%以上低減する（基準年度：2020年）。加えて、生物多様性への正の影響を増加させる活動を推進する。
短期目標（2025年）	サプライチェーンを含む自社の企業活動の領域において、生物多様性への負の影響を12.5%以上低減する（基準年度：2020年）。加えて、生物多様性への正の影響を増加させる活動を推進する。

生物多様性への負の影響を低減する活動事例

評価指標として「エコロジカル・フットプリント（EF）」を利用した、当社企業活動全般の評価の結果、「CO_2排出」と「エネルギー利用」で要因の99%を占めることを特定しました。それにより、生物多様性への負の影響を低減するためには、気候変動対策が有効であることが分かりました。

富士通におけるEF算定結果（2020年度）
―企業活動別割合―



生物多様性への正の影響を増加させる活動事例

富士通沼津工場は、「自然共生サイト（環境省）」の認定を取得し、30by30の達成に貢献しています。

TNFDへの対応の詳細はこちら

人権

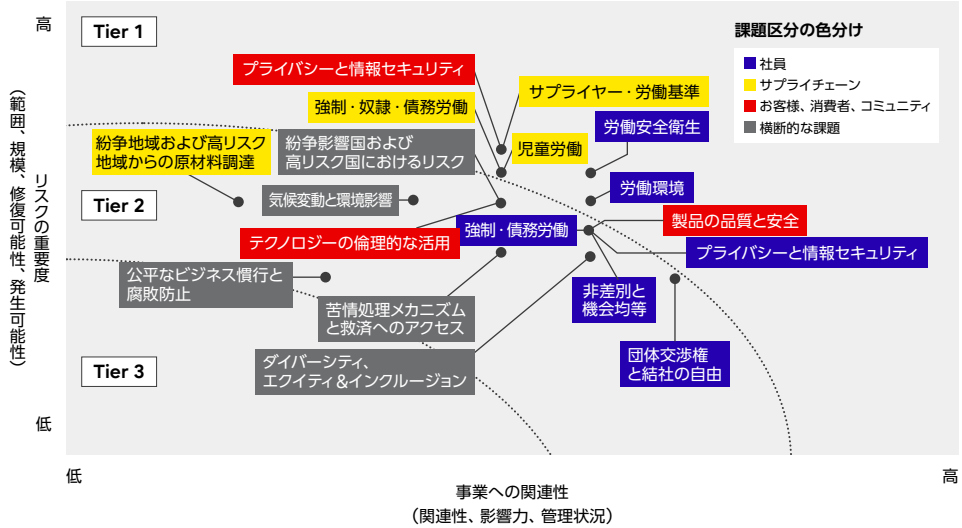
人権方針・体制

富士通は、「富士通グループ人権ステートメント」を制定しています。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGP）」をはじめとする国際規範の支持や法令遵守、人権デューデリジェンスの継続的な実施、ステークホルダーとの対話等について経営トップがコミットする形で明文化し、21か国語に翻訳したうえでグループ各社への浸透と、お取引先への賛同・支持を求めています。

社長直下であるCEO室に人権の主幹組織を設置し、コーポレート部門、事業部門と連携しながら、バリューチェーン全体における人権課題の解決に向けた活動を実施しています。また、各リージョンの人権担当者と定期的な会議体制を構築し、グローバルに推進しています。活動内容は、社長を委員長とするサステナビリティ経営委員会へ報告・討議し、結果を経営会議と取締役会に報告しています。

人権デューデリジェンスの推進

人権影響評価によって特定した人権課題（2022年度実施）



富士通は、人権方針に則り、バリューチェーン全体を通じて人権への負の影響を特定し、予防・軽減するための継続的な改善プロセスである「人権デューデリジェンス」を推進しています。

人権デューデリジェンスの実効性を高めるため、定期的に人権影響評価を実施しており、2022年に国際NPOであるBusiness for Social Responsibility（BSR）の協力のもと、事業活動によって起こり得る人権の負の影響について評価を行いました。富士通のバリューチェーンにおいて3つの権利保有者（サプライチェーン、社員、お客様・消費者・コミュニティ）に影響を及ぼす18の人権課題を特定し、優先度が高い課題から防止・軽減策に取り組んでいます。

サプライチェーンにおける「サプライヤー・労働基準」「強制・奴隷・債務労働」「児童労働」に関しては、取引先に労働環境改善や強制・児童労働排除を要請し、定期的な調査を行っています。

社員における「労働環境」「非差別と機会均等」に関しては、ワークライフバランスの向上や長時間労働の削減に向けてフレックス・在宅勤務制度を導入するなどの取り組みを行っています。また、人権・偏見等に関する教育の実施とともに、従業員エンゲージメントサーベイを通じて、従業員一人ひとりを尊重する職場環境の改善に努めています。

お客様・消費者・コミュニティにおける「プライバシーと情報セキュリティ」「テクノロジーの倫理的な活用」に関しては、CISO（Chief Information Security Officer）の下、「従業員一人ひとりの意識改革や組織の風土改革」を進め、全社的に情報セキュリティ対応のプロセス・ルール・推進体制を整備するなど、お客様の情報セキュリティの確保・向上への取り組みを推進しています。またデータの取り扱いやAIの使用に関するリスクを考慮し、AI倫理に関する取り組みも実施しています。

富士通では、年1回ステークホルダーとの対話を実施する目標を掲げています。2024年3月にはUNDP（国連開発計画）とCRT Japan（経済人コー円卓会議日本委員会）から人権専門家を外部有識者として招き、人権推進に対する評価と示唆を得ました*1。

2023年11月には一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）が運営・提供する「対話救済プラットフォーム」に加入し*2、第三者窓口を介して苦情を受け付けることで、苦情処理の公平性・透明性の向上を図り、対話・救済を促進しています。

*1 外部有識者とのダイアログの詳細
*2 富士通の人権に関する相談・通報窓口運用についての詳細

AI倫理と人権

情報通信技術の進歩、とりわけAIの急速な進歩は、人々の生活や取り巻く社会を劇的に変えつつあります。その一方で、AIの利用が場合によっては不公平や差別のような人権侵害につながるなど重大な結果を引き起こすことがあり、AIが思いもよらぬ副作用をもたらす可能性も指摘されています。

当社は、かねてより、人が中心となったICT社会の実現を目指すHuman Centricという考えを発信してきました。2019年には、AI開発者・提供者として自らを律し、お客様から信頼されるビジネスパートナーとしてお客様のビジネス変革を支える指針となる「富士通グループAIコミットメント」を発信しました。2022年には、当社のAI倫理観点でのガバナンスを主導する「AI倫理ガバナンス室」を設置し、以下のとおりグローバルでの浸透と実践を推進しています。

富士通は、2019年から「富士通グループAI倫理外部委員会」を定期的に開催し、AI技術のほか、法律、生医学、環境、消費者問題、生態学など、AI以外の多様な専門家も含めた外部有識者の方々から、当社のAI倫理の取り組みを客観的に評価していただいています。当委員会には、社長をはじめAIの研究開発や事業に関係する役員も出席するほか、委員会の議論を取締役会にも共有することで組織運営の透明性を確保しています。当社のこうした先進的な取り組みは、AI倫理をコーポレートガバナンスと結び付ける有意義な取り組みとしてご評価いただいています。

また、AI倫理の重要性の理解と自己規律の向上を社員一人ひとりが実践することが不可欠であると考え、2020年度から日本国内で必修eラーニングを実施しており、2023年度には国内グループ全社員の93%が受講したほか、現在はグローバルリージョンでも同様にAI倫理の教育を進めています。AIのデリバリープロセスについては、既存の品質やセキュリティプロセスにAI固有のリスク対応を進めているほか、倫理面でも独立した審査を義務付けています。

さらに、上記の社内浸透に加えて、AI倫理に関する取り組みや知見を消費者や、消費者と接するユーザー企業にも積極的に広めるべく、産学連携活動を通じて未来を担う次世代とAI倫理に関する議論を積み重ねる取り組みを進めるとともに、ユーザー企業に「Fujitsu生成AI利活用ガイドライン」やAI倫理のリスクを感知するツールなどを提供しています。

人権の詳細はこちら

サプライチェーン

財務・非財務の両面から推進するサプライチェーン戦略

サプライチェーンは、当社がお客様に製品・サービスを提供するうえでの根幹であり、サプライチェーンに関する戦略を財務・非財務の両面から推進しています。

財務面では、当社が定める7つのKey Focus Areasに基づいた戦略パートナーとの協業を推進しています。また、事業の成長を支える基盤整備として、他社サービスを調達する際の業務の標準化・自動化を進めるとともに、IT人材不足に対応するために、パートナー企業と共同のIT人材のデータベースを用いて、必要な時に必要な人材を確保できる仕組みづくりにも取り組んでいます。

非財務面では、自社サプライチェーンにおける責任ある調達の実現を目指し、グローバルな連携体制を整え、各リージョンと一体で企画運営を行っています。また、人権・多様性やコンプライアンス、環境など、他の重要課題の活動にも関与しながら統合的に進める必要があるため、各重要課題の担当部門や関係部門と密接に連携し、取り組みを進めています。

責任あるサプライチェーンの構築

当社は、人権・安全衛生、環境に配慮し、多様性を確保した責任あるサプライチェーンを実現することを「ありたい姿」とし、サステナブルな調達活動を推進しています。2005年に「富士通グループCSR調達指針」を制定し、2018年には、グローバルに共通した業界団体であるResponsible Business Alliance(RBA)の行動規範を同指針に採用しました。2023年には、人権に関する対応の強化が求められる状況に鑑み、役務系サプライヤーを含めサプライチェーン全体に適用できるよう内容を見直したうえで「富士通グループサステナブル調達指針」として改訂しています。また、サプライチェーンにおける温室効果ガス(GHG)排出削減をお取引先と共に推進するため、主要取引先に説明会を開催し、国際基準に沿った目標設定を依頼しています。さらに、サプライチェーンの多様性を確保するために、各リージョン・国ごとに、中小企業・女性経営・少数民族企業等、多様な属性を持つ企業からの調達を推進しています。加えて、お取引先の選定においては、デューデリジェンスを行うとともに、情報セキュリティおよびコンプライアンスに関する教育を実施しています。

PACTプログラム

当社は、World Business Council for Sustainable Development(WBCSD:持続可能な開発のための世界経済人会議)主催のPartnership for Carbon Transparency(PACT:炭素の透明性のためのパートナーシップ)のメンバーとして、製品カーボンフットプリント(PCF)情報の企業間データ連携の実現に向けた世界初の社会実装プログラム「PACT Implementation Program」に参画し、リアルなサプライチェーン全体のCO_2排出量の見える化に成功しました。

本実装では、当社は、当社のノートPCの筐体のサプライチェーンを実例に、データ連携の技術仕様書「Pathfinder Network」に基づいたPACTに準拠した当社ソリューション「ESG Management Platform / Fujitsu Track and Trust」などを活用してPCFのCO_2排出量の算出と実データのデータ連携を実現しました。また、サプライヤーの実データを用いたPCFのデータ連携を通じ、サプライヤー・エンゲージメントの向上やエコシステム構築といったリアルなサプライチェーンにおける課題抽出も実施しました。

世界初の社会実装の経験を活かしたより良いインターフェースのソリューション開発を行うとともに、本活動の加速化と規模の拡大に向けて、様々なサプライヤーの皆様にお声がけをしながら、GHG排出量の目標設定および削減施策の1つであるPCFのデータ連携と算出について、意義や方法論等の共有を行っています。PACTに準拠したソリューションの提供企業として、自らの取り組みに加え、バリューチェーン全体のGHG排出量を2040年度にネットゼロとする目標達成に向けた具体的なアクションプランを策定し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

サプライチェーンの詳細はこちら

コンプライアンス

Fujitsu Wayの行動規範

Fujitsu Wayにおいて、当社の全社員が遵守すべき原理原則である「行動規範」を右記のとおり示しています。また、当社では、Fujitsu Wayの「行動規範」を詳細化し、当社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14言語で展開し、当社で統一的に運用しています。

Fujitsu Wayの行動規範

Global Business Standards（GBS）の詳細はこちら

Global Compliance Program

当社では、Fujitsu Wayの「行動規範」およびGBSの浸透・実践を図るためにGlobal Compliance Program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。Global Compliance Program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、当社のコンプライアンス体制・活動への理解促進を対外的にも図っています。各リージョンにおいては、これに基づき各国・地域の法制度、政府機関の指針などを踏まえ、様々な施策・取り組みを実施しています。

Global Compliance Programで取り組む5つの柱

- **Policies & Procedures**
  規程および手続きの整備
- **Top Commitment & Resources**
  トップコミットメントおよびリソース確保
- **Training & Communication**
  教育およびコミュニケーションの実施
- **Incident Reporting & Response**
  インシデントの報告および対応
- **Monitoring & Review**
  モニタリングおよび見直しの実施

Global Compliance Programの詳細はこちら

コンプライアンスウィーク

富士通では、社員へのメッセージ発信など、経営陣がコンプライアンスに取り組む意思表示を積極的かつ継続的に行うことにより、富士通全体における行動規範およびGBSの浸透・実践を図っています。

社長自らが国内外の全社員向けに、談合・カルテルをはじめとするコンプライアンス違反からの決別を宣言するメッセージを繰り返し発信するとともに、海外においても、リージョン長やグループ会社の経営陣より、コンプライアンスと不正を許容しない企業文化（Zero Tolerance）の重要性を説くメッセージを継続的に発信しています。

さらに、国連が提唱する「国際腐敗防止デー」に合わせて毎年12月9日から15日までをFujitsu Compliance Weekと定め、その期間中には社長を含めた富士通本社の経営層や各国グループ会社の社長等から社員に対して一斉にコンプライアンス・メッセージを発するとともに、毎年更新されるコンプライアンスeラーニングを全グループ会社社員対象にリリースし、さらにリージョンごとに企画されたコンプライアンス関連活動を提供しています。

なお、こうしたトップダウンの活動に加え、社員からコンプライアンス違反を起こさないための工夫や手段等をアンケートで収集し、そこで得た現場のリアルな声を社内サイトに公開、社員が相互に学ぶ機会も提供しています。

コンプライアンス教育

当社の全役員・全社員を対象としたコンプライアンスeラーニングを毎年実施しています（約12万人を対象に、14言語で実施）。受講率は、毎年95%以上の高い水準で推移しています。また、2023年度は、従業員だけでなく パートナー企業約211社に対して、公正な商取引に関する教育を実施しました。今後も毎年継続して実施予定です。

全役員・社員のコンプライアンスeラーニング受講率

2023年度	97.0%
2022年度	98.1%
2021年度	97.6%

コンプライアンスの詳細はこちら

ステークホルダーとの協働

世界経済フォーラム（WEF）

2024年1月、WEF（World Economic Forum）の年次総会がダボスで開催されました。2024年は「信頼の再構築へ」をテーマに、中東情勢・ウクライナ情勢等の地政学的リスク、生成AIに代表される新技術の問題点やエネルギー等の資源問題等について議論されました。

特にAIに関しては、生成AIのイノベーションについて進捗が報告されるとともに、生成AIがもたらすリスクやその対処方法について議論がなされました。また、AIの普及による雇用の確保も主要課題となり、雇用を確保するための責任あるAIやデジタル人財の育成の議論を行うとともに、AI規制のあり方も議論となりました。

総会では、社長の時田と副社長（現取締役会長）の古田が政財界のリーダーと共に、経済安全保障、サステナビリティやDX、生成AI等新技術の将来などのグローバル・アジェンダを共有し合うことができました。

「Fujitsu Uvance House」ブース（内観）

「Fujitsu Uvance House」ブース（外観）

また現地において、当社として2年目となる日本企業唯一の自社ブース「Fujitsu Uvance House」を設置し、SEVP（現副社長）の高橋、EVPの山本等と各国政府関係者や企業トップとのネットワーキング、Financial Timesと共催したラウンドテーブルを通じて、重要顧客の経営層と関係性を深めました。

当社は、フォーラムメンバーシップの一員として、2024年の年次総会のテーマの実現に向けて、グローバル・アジェンダと当社のマテリアリティを連動し、ネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーとして、グローバルコンセンサスの形成をリードしていきます。

持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）

WBCSD（World Business Council for Sustainable Development）は、世界各国から230社以上の企業が加盟する国際団体です。当社は2013年より同団体へ参画しており、2018年からは当社役員が副会長や理事も務めるなど、WBCSDの掲げるビジョン*のもと、ビジネスを通じた変革の加速に向けて参加企業の皆様と協働しています。

当社はWBCSDの幅広い取り組みへの参加を通じて、様々な団体・企業と分野を超えて相互に知見を高め合い、最良な手法を検討し、それを実践する活動を展開しています。

主な取り組み

- **企業間データシェアリングによる脱炭素交通実現に向けた実証の実施**：当社はWBCSD、オランダのコンサルティング会社Arcadis、イギリスの電力会社National Gridと共同で当社のフリート最適化サービスを活用したデジタルコラボレーションを実証しました。電気自動車（EV）充電をグリーン電力が豊富な時間帯に実施することで、フリート事業者のEV充電によるCO_2排出量15%削減を確認しました。
- **ESGを意思決定プロセスに組み込むフレームワークIPM（Integrated Performance Management）の展開**：当社はIPMプロジェクトに参画し、2023年に他社と協力してIPMに関するレポートを作成しました。このレポートでは当社の事例としてパーパスを実現するための企業トップとしての強いコミットメントの重要性と取り組みを紹介しています。

引き続き、当社のパーパスと方向性を同じくするWBCSDの活動に積極的に取り組み、持続可能な未来の実現に貢献していきます。

* 2050年までに90億人以上がプラネタリーバウンダリーの範囲内で真に豊かに生きられる世界を実現する

外部団体との協業の詳細はこちら
企業間データシェアリングによる脱炭素交通実現に向けた実証の実施の詳細はこちら
Integrated Performance Management（IPM）の詳細はこちら

コーポレートガバナンス

(後列左から)	**広瀬　陽一** 常勤監査役	**幕田　英雄** 監査役*	**平野　拓也** 取締役*	**平松　浩樹** 取締役執行役員	**時田　隆仁** 代表取締役社長	**磯部　武司** 代表取締役副社長	**バイロン　ギル** 取締役*	**キャサリン　オコーネル** 監査役*	**小関　雄一** 常勤監査役
(前列左から)	**初川　浩司** 監査役*	**佐々江　賢一郎** 取締役*	**古城　佳子** 取締役*			**古田　英範** 取締役会長	**向井　千秋** 取締役*		

* 社外役員かつ独立役員

取締役会議長インタビュー

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
古城　佳子

2024年6月24日に取締役会議長に就任し、指名委員会のメンバーでもある古城取締役に、議長就任にあたっての抱負、中長期的な価値創造に向けた監督にあたっての注目点、新任取締役選任の理由などをお聞きしました。

Q 取締役会議長就任にあたっての抱負をお聞かせください。

A 2024年6月で当社の社外取締役を務め丸6年が経ちましたが、今般就任した議長という立場には特別な重みがあります。説明責任、透明性、リスク管理、公正さ、責任を重視しながら、コーポレートガバナンスの向上に努めることが、議長としての使命だと考えています。ビジネス環境の変化にスピーディかつ効率的に対応できるよう、取締役会の議論を促します。社員に対して「難しい状況にあっても挑戦を続けてください」とエールを送っていますので、私自身も取締役会議長をタフアサインメントと捉えて職責を全うします。

投資家をはじめとするステークホルダーとの対話にも努めます。投資家の皆さんが私に期待するのは、戦略の具体的内容や執行の詳細の説明ではなく、社外取締役が過半数を占める取締役会に富士通の経営がどう見えているか、その点を踏まえた率直なコミュニケーションだと理解しています。そのようなニーズに応えられるような対話を心掛けていきます。

Q 2023年度の取締役会が重視した課題と、2023—2025年度中期経営計画（中計）の進捗への評価をお聞かせください。

A 最も重視したのは成長を牽引する事業と位置付けるFujitsu Uvanceの進捗と、今後の成長戦略です。品質管理やリスクへの対応、上場子会社の今後の方向性といったトピックに関しても、優先的に議論しました。

中計の3つの主要な取り組みの進捗は、一定の評価ができると考えています。Fujitsu Uvanceが計画を上回る伸長を達成して、サービスソリューションが増収増益となったことは、当社の事業ポートフォリオの転換と事業モデルの変革が順調に進んでいる表れだと捉えています。お客様のモダナイゼーションの確実なサポートに関しては、モダナイゼーションナレッジセンターに知見を集約し、お客様のビジネスに寄与する提案をできる体制が整ってきました。

一方で、海外ビジネスの収益性の向上にはまだ課題があります。構造改革を進めた結果、既存ビジネスの整理は進んでいますが、次のステップとして成長と収益性向上を実現しなければなりません。米国での事業モデル転換は評価できますが、いかんせん事業規模が小さいため、執行側の意図どおり同様の変革を他のリージョンに展開できるか、今後も注視していきます。

非財務指標は改善傾向が見られるものの、従業員エンゲージメントをはじめ、継続的な取り組みが必要です。また、キャピタルアロケーションも重要な議題です。持続的な成長にはR&D、オファリング、人材、社内DXなど多岐にわたる分野への投資が不可欠ですが、それらの投資が確実にリターンにつながるよう、取締役会として実行状況と効果をモニタリングしています。

Q 2030年に向け、持続的価値創造を実現するためのカギをどのように考えていますか。また、テクノロジー企業が社会において果たすべき責任をどのように考えていますか。

A 2030年のビジョンを掲げ、その実現に向けたマテリアリティを設定し、そこにつなげるためには何が必要かを検討して中計を設計しています。つまり、中計を着実に実行していくことが、当社の企業価値を高めるステップになるわけです。

当社の特徴は、テクノロジーでサステナビリティを実現する点にあります。事業を通じて社会課題を解決するという考え方はすでに社内に浸透していますので、次はそれをFujitsu Uvanceで実現していくことになります。具体的なオファリングに落とし込んで、課題解決を通じた価値創造を実行するフェーズにあるという認識です。

私自身は国際政治学の研究者として、国連の持続可能な開発目標（SDGs）を含めたいわゆる「グローバルイシュー」の解決に、テクノロジー企業が果たす役割は大きいと考えています。現実に、そのような問題の解決には官民連携が必須であることは明らかです。テクノロジーをデジタルサービスに実装して社会価値を創出することによって、より良い社会を実現しようという当社の取り組みには、個人的にも注目しています。

そしてテクノロジー企業として責任を果たすには、サービス・製品の品質管理・強化が極めて重要な課題です。対応次第で社会に大きな影響を及ぼしたり当社の評判を落としたりということになりかねません。品質上の問題が起きた際は必ず取締役会で適時に議論し、執行側の対応策の妥当性や進捗状況を定期的にチェックしています。

Q 指名委員会が新任取締役の候補者答申にあたって何を重視したのか教えてください。

A CHROの平松さんを候補者に答申したのは、中計でリソース戦略として重点領域に挙げているとおり、当社の事業ポートフォリオ変革にとって人材マネジメントが極めて重要だからです。ジョブ型人材マネジメントなどの制度の整備にとどまらない、価値創出につながる人材戦略の推進を期待しています。

社外取締役の候補者指名にあたっては、スキルマトリックスを用いつつ、グローバルビジネスに精通し、かつテクノロジーへの深い理解を持つ人材を重点的に探しました。その結果、テクノロジー企業での豊富な経験と、日米両国での経営経験を持つ平野拓也氏が最適と判断しました。

私を含め、取締役会の中にはテクノロジーのバックグラウンドがないメンバーもいます。取締役が参加する研究所の発表会を設けるなどして、私たちも継続的に勉強していますが、執行側との「情報の非対称性」はそう簡単には埋まりません。日本と海外リージョンの両方に通用するサービスの展開を目指す当社の経営に、グローバルな競争環境と最先端のテクノロジーへの理解に基づく助言ができる平野さんに期待しています。

Q 社長と副社長5人という新執行体制に関しては、どのような議論が行われましたか。

A トップマネジメントチームを6人体制に変更したことは、従来の権限集中型の体制から、より効率的でスピーディな意思決定ができる体制への移行を目指したものであると理解しています。社外取締役からは、新体制で副社長への権限委譲が進むことで、取締役会への情報共有や意思決定プロセスの透明性が低下するのではという懸念も示されました。これに対しては、執行側が情報共有の仕組みを迅速に強化して、経営会議に上がらない情報であっても取締役会メンバーがいつでも確認できる状態が担保されました。

Q 後継者計画の状況についても教えてください。

A CEOのサクセッションプランは指名委員会の最も大きな課題なので、将来の経営層人材にタフアサインメントを課すなどの育成計画を常に議論し、個人個人が経験・スキルを高めていることを確認しています。また、執行役員だけでなく次世代リーダー層を把握するための、取締役との交流機会も設けられています。2024年4月には、自ら応募した若手社員と社外役員との交流会が開催され、フランクで活発な対話の場となりました。若手社員が、ポスティング制度をはじめとする新たな人事施策を自身の成長のために活用したいという強い意欲を持ち、自らの成長が当社の成長にもつながると考えていることが実感できて、非常に頼もしく思いました。

役員一覧

(2024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 CEO
取締役就任年数：5年
所有する当社株式の数：106,470株*1

1962年9月2日生

1988年 4月 当社入社
2014年 6月 金融システム事業本部長
2015年 4月 執行役員
2019年 1月 執行役員常務*2
グローバルデリバリーグループ長
2019年 3月 執行役員副社長
2019年 6月 代表取締役社長*3
リスク・コンプライアンス委員会委員長*3
2019年10月 CDXO（Chief Digital Transformation Officer）（2023年3月まで）
2021年 4月 CEO（Chief Executive Officer）*3

磯部　武司

代表取締役副社長 CFO
取締役就任年数：4年
所有する当社株式の数：37,700株*1

1962年7月29日生

1985年 4月 当社入社
2014年 6月 財務経理本部経理部長
2018年 4月 執行役員
財務経理本部長（2021年3月まで）
2019年 6月 執行役員常務*2
CFO（Chief Financial Officer）*3
2020年 4月 執行役員専務*2
2020年 6月 取締役執行役員専務*2
2022年 4月 取締役執行役員SEVP
2024年 4月 代表取締役副社長*3

平松　浩樹

取締役執行役員 CHRO
取締役就任年数：新任
所有する当社株式の数：27,360株*1

1965年11月29日生

1989年 4月 当社入社
2019年 4月 理事*2（2020年3月まで）
グローバルコーポレート部門人事本部長
2019年 6月 グローバルコーポレート部門総務・人事本部長
2020年 4月 執行役員常務*2（2022年3月まで）
総務・人事本部長 兼 健康推進本部担当
2021年 4月 CHRO（Chief Human Resource Officer）*3
2022年 4月 執行役員 EVP
2024年 4月 執行役員 SEVP
2024年 6月 取締役執行役員*3

非執行取締役

古田　英範

取締役会長
取締役就任年数：5年
所有する当社株式の数：78,010株*1

1958年12月13日生

1982年 4月 当社入社
2009年 5月 産業システム事業本部長
2012年 4月 執行役員
2014年 4月 執行役員常務*2
グローバルデリバリー部門長
2018年 4月 執行役員専務*2（2019年5月まで）
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（2020年3月まで）
CTO（Chief Technology Officer）（2021年6月まで）
2019年 6月 代表取締役副社長（2024年3月まで）
2020年 4月 グローバルソリューション部門長
2021年 4月 COO（Chief Operating Officer）（2024年3月まで）
2021年10月 CDPO（Chief Data & Process Officer）（2023年3月まで）
2024年 4月 取締役会長*3
2024年 6月 指名委員会委員*3

向井　千秋

独立社外取締役
東京理科大学 特任副学長
取締役就任年数：9年
所有する当社株式の数：39,050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員（1988年12月まで）
2014年10月 日本学術会議 副会長（2017年9月まで）
2015年 4月 東京理科大学 副学長（2016年3月まで）
2015年 6月 当社 取締役*3
2016年 4月 東京理科大学 特任副学長*3
2016年 7月 当社 指名委員会委員（2021年6月まで）
当社 報酬委員会委員（2018年6月まで）
2017年 1月 国連宇宙空間平和利用委員会（COPUOS）科学技術小委員会 議長（2018年1月まで）
2018年 4月 宇宙航空研究開発機構 特別参与（2021年3月まで）
2018年 7月 当社 報酬委員会委員長（2024年6月まで）
2019年 3月 花王株式会社 社外取締役（2024年3月まで）
2022年11月 慶應義塾大学 理事*3
2024年 2月 TOPPANホールディングス株式会社 顧問*3
2024年 4月 花王株式会社 エグゼクティブフェロー*3
2024年 6月 当社 指名委員会委員長*3

古城　佳子

独立社外取締役
取締役会議長
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：6年
所有する当社株式の数：13,120株*1

1956年6月19日生

1988年 4月 國學院大學 法学部 専任講師
1991年 4月 同学部 助教授
1996年 4月 東京大学大学院 総合文化研究科 助教授
1999年 6月 同研究科 教授（2020年3月まで）
2010年10月 財団法人日本国際政治学会*5 理事長
2012年10月 一般財団法人日本国際政治学会 評議員*3
2014年10月 日本学術会議 会員（2020年9月まで）
2018年 6月 当社 取締役*3
2019年 7月 当社 指名委員会委員*3
当社 報酬委員会委員（2023年6月まで）
2020年 4月 青山学院大学 国際政治経済学部
国際政治学科 教授*3
2024年 6月 当社 取締役会議長*3

役員一覧

非執行取締役

佐々江　賢一郎

独立社外取締役
公益財団法人日本国際問題研究所
理事長
取締役就任年数：3年
所有する当社株式の数：2,280株*1

1951年9月25日生

1974年 4月 外務省入省
2002年 3月 経済局長
2005年 1月 アジア大洋州局長
2008年 1月 外務審議官
2010年 8月 外務事務次官
2012年 9月 特命全権大使 アメリカ合衆国駐箚
2018年 6月 公益財団法人日本国際問題研究所 理事長 兼 所長
2019年 6月 セーレン株式会社 社外取締役*3
三菱自動車工業株式会社 社外取締役*3
2020年12月 公益財団法人日本国際問題研究所 理事長*3
2021年 6月 当社 取締役*3
2021年 7月 当社 報酬委員会委員*3
2022年 3月 アサヒグループホールディングス株式会社
社外取締役*3

バイロン　ギル

独立社外取締役
Indus Capital Partners, LLC
マネージング・パートナー
取締役就任年数：1年
所有する当社株式の数：0株*1

1968年12月29日生

1991年 9月 セゾンコーポレーション入社
1997年 7月 日興ソロモン・スミス・バーニー証券会社*6
ヴァイス・プレジデント
1999年 8月 Soros Global Advisors, LLC 日本支社 代表
2000年 8月 Indus Capital Partners, LLC
ファウンディング・パートナー
Indus Capital Advisors, Inc.
日本支社 代表
2016年 7月 Indus Capital Partners, LLC
マネージング・パートナー*3
2023年 6月 当社 取締役*3
当社 報酬委員会委員（2024年6月まで）
2024年 6月 当社 報酬委員会委員長*3

平野　拓也

独立社外取締役
Three Fields Advisors, LLC
共同創業者
取締役就任年数：新任
所有する当社株式の数：0株*1

1970年8月11日生

1995年12月 Kanematsu USA Inc. 入社
2001年 2月 ハイペリオン株式会社*7 代表取締役社長
2006年 2月 マイクロソフト株式会社*8 執行役員
エンタープライズサービス担当
2007年 7月 同社 執行役員常務
エンタープライズビジネス担当
兼 エンタープライズサービス担当
2008年 3月 同社 執行役員常務
エンタープライズビジネス担当
2011年 9月 Microsoft Central and Eastern Europe
マルチカントリー ジェネラルマネージャー
2014年 7月 日本マイクロソフト株式会社 執行役専務
マーケティング＆オペレーションズ担当
2015年 3月 同社 代表執行役副社長
2015年 7月 同社 代表取締役社長（2019年8月まで）
2019年 9月 Microsoft Corporation ヴァイスプレジデント
グローバルサービスパートナービジネス担当
（2022年9月まで）
2022年 6月 横河電機株式会社 社外取締役*3
2022年 9月 Three Fields Advisors, LLC 共同創業者*3
2023年 3月 ルネサスエレクトロニクス株式会社 社外取締役*3
2024年 6月 当社 取締役*3
当社 報酬委員会委員*3

監査役

広瀬　陽一

常勤監査役
監査役就任年数：7年
所有する当社株式の数：33,130株*1

1958年3月5日生

1981年 4月 当社入社
2009年 6月 財務経理本部経理部長（2014年6月まで）
2012年 4月 常務理事 財務経理本部副本部長（2014年3月まで）
2013年 5月 執行役員（2017年3月まで）
2014年 4月 財務経理本部長
2017年 4月 常任顧問
2017年 6月 当社 常勤監査役*3
2018年 6月 株式会社富士通ゼネラル 社外監査役*3

小関　雄一

常勤監査役
取締役就任年数：新任
所有する当社株式の数：25,240株*1

1964年3月12日生

1986年 4月 当社入社
2015年 6月 インテグレーションサービス部門
ビジネスマネジメント本部長
2016年 4月 執行役員（2018年12月まで）
営業部門ビジネスマネジメント本部長
（2020年3月まで）
2018年 6月 大興電子通信株式会社 社外取締役
（2024年6月まで）
2019年 1月 当社 理事*2（2021年3月まで）
2020年 4月 JAPANリージョン ビジネスマネジメント本部長
2021年 4月 執行役員常務*2
ビジネスマネジメント本部長（2023年3月まで）
2022年 4月 執行役員EVP（2024年3月まで）
2023年 4月 ビジネスマネジメント本部 Co-Head
（主に国内担当）（2024年3月まで）
2024年 4月 シニアアドバイザー
2024年 6月 常勤監査役*3

初川　浩司

独立社外監査役
公認会計士
監査役就任年数：11年
所有する当社株式の数：20,750株*1

1951年9月25日生

1974年 3月 プライスウォーターハウス会計事務所入所
1991年 7月 青山監査法人 代表社員
2000年 4月 中央青山監査法人 代表社員
2005年10月 同監査法人 理事 国際業務管理部長
2009年 5月 あらた監査法人*9
代表執行役CEO（2012年5月まで）
2012年 6月 農林中央金庫 監事（2021年6月まで）
2013年 6月 当社 監査役*3
2016年 6月 武田薬品工業株式会社 社外取締役
（監査等委員である取締役）*3

役員一覧

監査役

1953年2月6日生

1978年 4月 東京地方検察庁 検事
2006年12月 新潟地方検察庁 検事正
2010年 4月 千葉地方検察庁 検事正
2011年 8月 最高検察庁 刑事部長
2012年 7月 公正取引委員会 委員（2017年6月まで）
2017年 9月 弁護士登録
長島・大野・常松法律事務所 顧問
（2023年2月まで）
2019年 4月 日本原子力研究開発機構契約監視委員会 委員*3
2020年 6月 当社 監査役*3
株式会社ダイセル 社外監査役*3
2023年 3月 銀座中央法律事務所 弁護士*3

幕田　英雄

独立社外監査役
銀座中央法律事務所 弁護士
監査役就任年数：4年
所有する当社株式の数：0株*1

1967年2月10日生

1994年11月 アンダーソンロイド法律事務所
2012年 3月 日本モレックス合同会社 法務部長
2017年 6月 オコーネルコンサルタンツ 代表取締役
（2017年12月まで）
2018年 1月 オコーネル外国法事務弁護士事務所
プリンシパル*3
2022年 6月 当社 監査役*3
2023年 6月 トヨタ自動車株式会社 社外監査役*3

キャサリン　オコーネル

独立社外監査役
オコーネル外国法事務弁護士事務所
プリンシパル
監査役就任年数：2年
所有する当社株式の数：0株*1

*1 2024年3月末現在の保有株式数。2024年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき10株の割合で株式分割を実施したことから、株式分割後の株式数に換算して記載しています。
*2 2022年4月付で執行役員の役位（専務／常務）を、2023年4月付で理事の役位をそれぞれ廃止し、職責の大きさを示すFUJITSU Level（SEVP、EVP、SVP等）に呼称を変更しています。
*3 現在に至る
*4 現 宇宙航空研究開発機構
*5 現 一般財団法人日本国際政治学会
*6 現 シティグループ証券株式会社
*7 Hyperion Solutions Corporation（現 Oracle Corporation）の日本法人
*8 現 日本マイクロソフト株式会社
*9 現 PwC Japan有限責任監査法人

代表取締役／執行役員

代表取締役社長 CEO

時田　隆仁

代表取締役副社長 CFO

磯部　武司

取締役執行役員 CHRO

平松　浩樹

執行役員副社長

ヴィヴェック　マハジャン
高橋　美波
島津　めぐみ
大西　俊介

執行役員

髙橋　泰三
大石　吉彦
櫛田　龍治
森林　正彰
古賀　一司
林　恒雄
ティム　ホワイト
福田　譲
遠山　興平
山西　高志
塚原　智子
太田　雅浩
水口　恭子
山本　多絵子
ニコラス　フレイザー
窪田　隆一
斎藤　淳一
岡本　青史
水野　晋吾
馬場　俊介
大塚　尚子
シュネード　カイヤ
八木　勝
江口　義明
古濱　淑子
ポール　パターソン
斉藤　幹人
アシフ　プンジャ
グレーム　ベアードセル

役員一覧の詳細はこちら

コーポレートガバナンスの状況

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社は、コーポレートガバナンスを、経営者がその使命を果たして株主の皆様の負託に応えるために必要不可欠な仕組みと位置付けています。経営者の使命とは、パーパスの下、目先の利益のみを追いかけるのではなく、お客様やお取引先の信頼に応え、社員が生き生きと誇りを持って働き、社会に貢献する経営を行うことです。こうした経営の実践を通して、当社は、中長期的な成長や企業価値の向上を実現します。

「持続的な発展を可能にする土台」としてのコーポレートガバナンス

2023年に策定したマテリアリティにおいて、当社は、「持続的な発展を可能にする土台」を構成する経営基盤の項目として、ガバナンス・コンプライアンスを挙げています。コーポレートガバナンスの不断の見直し、株主を含むすべてのステークホルダーとの協働に資する会社情報開示の充実、株主との建設的な対話の促進に取り組むことで、株主の皆様の負託に応えます。

現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

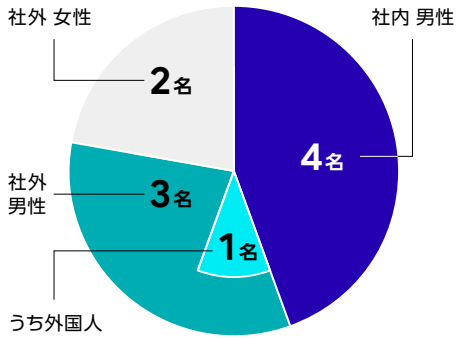
当社は、非執行取締役による業務執行に対する直接的な監督と、業務の決定に関与しない監査役による、より独立した立場からの監督の両方が機能することで、より充実した監督機能が確保されるものと考えています。このような考え方から、独任制の監査役で構成される監査役会を設置する「監査役会設置会社」を採用しています。

また、業務執行の誤り、不足、暴走等の是正、修正を可能とするよう、取締役会は、非執行取締役を中心に構成するものとし、独立社外取締役の員数を取締役会の員数の過半数としています。非執行取締役の中心は独立性が高く、多様な視点を有する社外取締役とし、さらに当社の事業分野、企業文化等に関する知見不足を補完するために社内出身の非執行取締役を1名以上置くことで、非執行取締役による監督、助言の実効性を高めています。

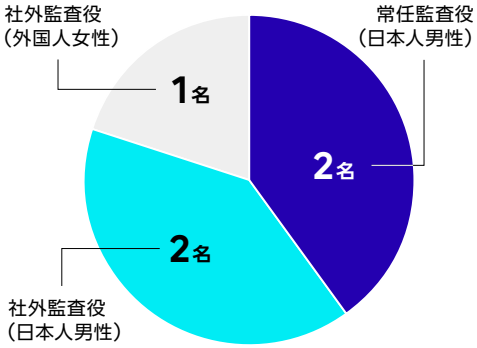
富士通のコーポレートガバナンスの特徴

- 取締役会の過半数を独立社外取締役で構成することにより、監督の実効性を担保
- 取締役会および監査役会としての役割・責務を実効的に果たすために必要な多様性およびスキルを備えた取締役および監査役を選任
- 監査役による取締役会の外からの監査、監督と、非執行役員で構成する任意の指名委員会、報酬委員会および独立役員会議により、取締役会を補完
- 独立役員の情報共有と意見交換の場として、独立役員会議を設置し、中長期の会社の方向性に関わる議論を活発化
- 取締役会議長および指名委員会、報酬委員会の委員長は独立社外取締役とし、議論の客観性および透明性を担保

取締役会ダイバーシティ
（2024年6月24日現在）



監査役会ダイバーシティ
（2024年6月24日現在）



コーポレートガバナンス基本方針の詳細はこちら
コーポレートガバナンスの詳細はこちら

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

2006年

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

2009年

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

2015年

独立役員会議の設置
業務の執行と一定の距離を置く独立役員が恒常的に当社事業への理解を深めるため

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

2017年

「業績連動型株式報酬」制度の導入
業務執行取締役に中長期的な企業価値向上のインセンティブを与え、株主視点での経営を一層促すため

2018年

相談役・顧問制度の廃止
経営責任の明確化やコーポレートガバナンス強化のため
なお、外部団体の役員への就任に必要不可欠な場合や、業務執行に特に有用と判断される場合には、取締役会の決議を経て、個別に委任契約を締結し、「シニアアドバイザー」または「シニアフェロー」と呼称

2019年

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

2020年

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

2021年

コーポレートガバナンス・コード改訂に伴い、「コーポレートガバナンス基本方針」を大幅に改訂
プライム市場の上場会社に期待される「より高い水準のガバナンス」を実現し、さらなる持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため

役員報酬制度の見直し（1）
業績連動型株式報酬の評価指標として1株当たり当期利益（EPS）、賞与の評価指標として非財務指標を追加することで、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

2022年

役員報酬制度の見直し（3）
業績連動型株式報酬の比率を引き上げるとともに、業績連動型株式報酬の評価指標として連結営業利益・EPSは継続しつつ、連結売上収益に代わり株主総利回り（TSR）を追加することで、中長期の収益性および株主との価値共有を重視する経営を一層促すため

報酬水準のベンチマークの考え方の見直し
報酬水準のベンチマークについて、事業内容・規模などの類似する国内企業中心から、海外企業もより意識したものにすることにより、経営人材確保の競争力および経営陣の業績達成へのコミットメントを一層高めるため

「譲渡制限付株式ユニット制度」対象者の拡大
社外取締役のみとしていた同制度の対象者を、当社出身で業務を執行しない取締役にも拡大することで、株主との価値共有を一層促すため

2023年

報酬の返還等（クローバック・マルス）に関するポリシーを導入
業務執行取締役に対する規律を強化することで、不適切な会計や重大なコンプライアンス違反などを未然に防ぐため

株式保有ガイドラインの制定
株式報酬制度の対象となる業務執行取締役および社外取締役に一定水準以上の当社株式の保有を推奨することで、株主との長期的な価値共有を促進し、株主視点での経営を一層促すため

社外取締役に対する株式報酬制度「譲渡制限付株式ユニット制度」の導入
社外取締役における株主との一層の価値共有を進め、当社の長期かつ持続的な企業価値の向上に資するため

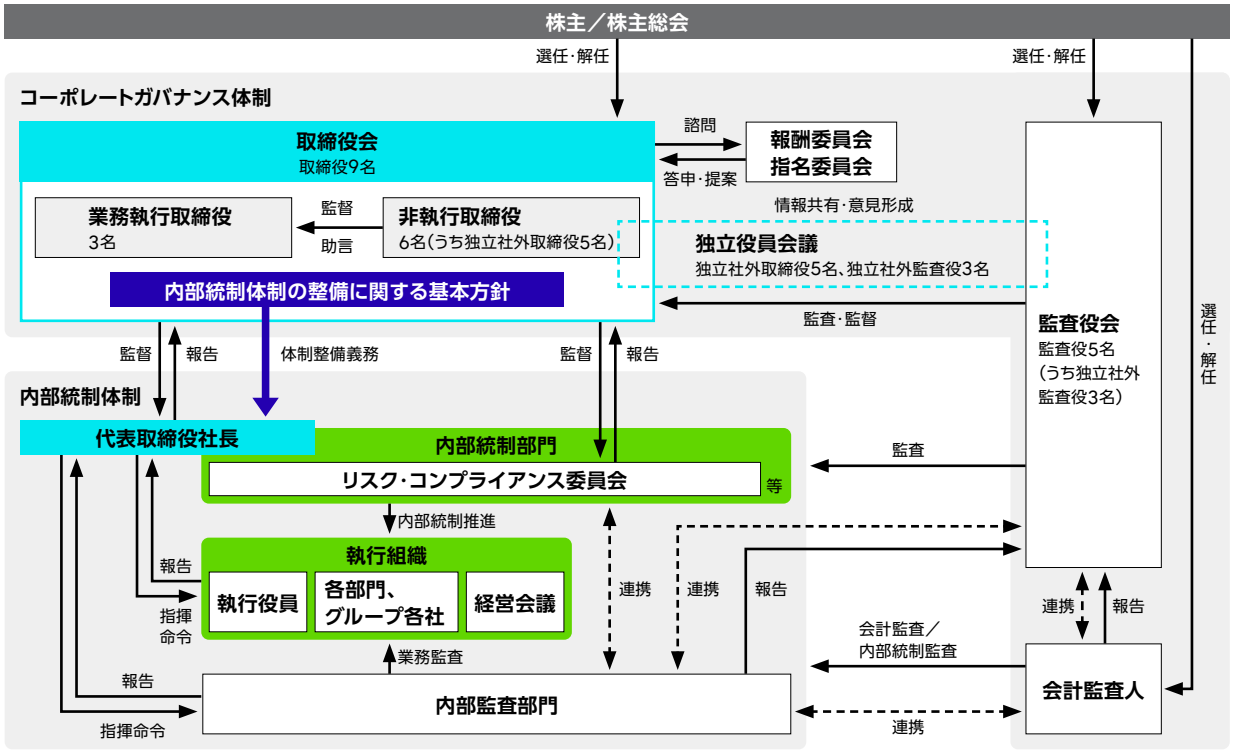
役員報酬制度の見直し（2）
賞与の評価指標のうち、財務指標としてコア・フリー・キャッシュ・フローを、非財務指標としてDX推進指標に代わりダイバーシティリーダーシップ（女性幹部社員比率）を追加することで、新中期経営計画との連動性をより高めるため

2024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

（2024年6月24日現在）



主な会議体・委員会の責務と構成

取締役会	• 経営の重要な事項の決定と監督を行う機関 • 取締役による業務執行に対する監督および助言を中心に活動 • 非執行取締役を中心に構成し、取締役会の過半数は独立社外取締役で構成 • 社内出身者である非執行取締役を1名以上確保 • 取締役の任期は1年 • 2024年6月24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）	• 独立した立場から取締役会および業務執行機能の監査、監督および会計監査を実施 • 監査役の任期は4年 • 2024年6月24日現在、監査役会は5名（うち、常勤監査役2名、社外監査役3名）で構成
指名委員会・報酬委員会	• 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 • 2024年6月24日現在、指名委員会は独立社外取締役2名と非執行取締役1名、報酬委員会は独立社外取締役3名で構成（委員の詳細はP75「取締役・監査役の構成」をご覧ください。） • 2024年6月24日現在、両委員会ともに、委員長は独立社外取締役
独立役員会議	• 独立役員の情報共有と当社事業への理解深化の仕組みとして設置。中長期の当社の方向性の議論を行うとともに、独立役員の情報共有と意見交換を踏まえた各独立役員の意見形成を図る • すべての独立社外取締役・独立社外監査役で構成

2. 取締役・監査役

社外役員の独立性基準

当社は、独立性基準を定め、これに基づいて社外役員の独立性を判断しています。独立性基準の詳細については、「コーポレートガバナンス基本方針」をご覧ください。

コーポレートガバナンス基本方針の詳細はこちら

取締役および監査役のスキル

当社は、イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくグローバル企業として、取締役および監査役が助言または監督機能を有効に発揮するのに必要と考えられる多様性およびスキルをそれぞれ特定し、スキルマトリックスとして開示しています。

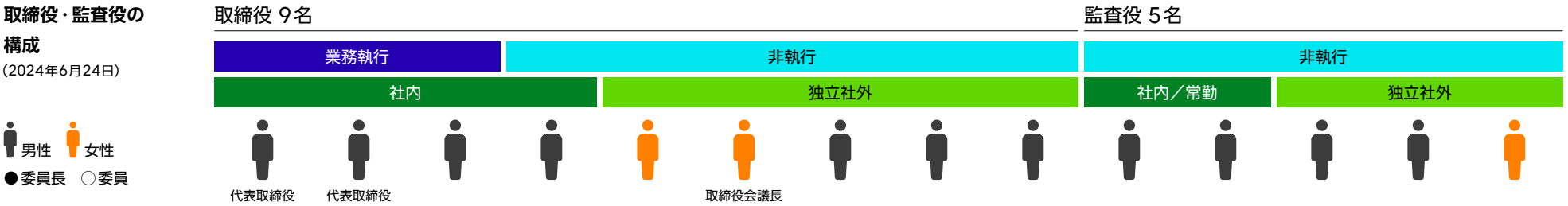
取締役および監査役のスキルマトリックス（2024年6月24日現在）

	取締役　氏名	国籍	独立社外	スキルマトリックス				
				企業経営	財務・投資	グローバル	テクノロジー	ESG・学識・政策
取締役会長	古田　英範	日本		○		○	○	
代表取締役社長	時田　隆仁	日本		○		○	○	
代表取締役副社長	磯部　武司	日本		○	○	○		
取締役執行役員	平松　浩樹	日本		○		○		○
取締役	向井　千秋	日本	○			○	○	○
取締役	古城　佳子	日本	○			○		○
取締役	佐々江　賢一郎	日本	○			○		○
取締役	バイロン　ギル	米国	○		○	○		
取締役	平野　拓也	日本	○	○		○	○	

	監査役　氏名	国籍	独立社外	スキルマトリックス		
				法務・コンプライアンス	財務会計	業務プロセス
常勤監査役	広瀬　陽一	日本			○	○
常勤監査役	小関　雄一	日本			○	○
監査役	初川　浩司	日本	○		○	○
監査役	幕田　英雄	日本	○	○	○	
監査役	キャサリン　オコーネル	ニュージーランド	○	○		

取締役・監査役の構成

（2024年6月24日）



	時田 隆仁	磯部 武司	平松 浩樹	古田 英範	向井 千秋	古城 佳子	佐々江 賢一郎	バイロン ギル	平野 拓也	広瀬 陽一	小関 雄一	初川 浩司	幕田 英雄	キャサリン オコーネル
指名委員会				○	●	○								
報酬委員会							○	●	○					
独立役員会議					○	○	○	○	○			○	○	○

3. 役員報酬

役員報酬決定方針

〈役員報酬額等の決定方針の決定方法〉

当社は、より透明性の高い役員報酬制度とするべく、2009年10月の取締役会決議により報酬委員会を設置しており、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針（以下、本決定方針）は、報酬委員会の答申を受けて取締役会で決定しています。

以下に記載の役員報酬の見直しに伴い、2024年度以降における取締役および監査役の報酬等は、株主総会の決議によって定められた報酬等総額の範囲内において、当該見直しに伴う改定後の本決定方針（以下、改定後の本決定方針）の枠組みに基づき、各取締役の報酬等については、報酬委員会の審議を経て取締役会での決議により決定し、各監査役の報酬等については、監査役の協議に基づき決定する運用としています。

なお、2023年度における取締役および監査役の報酬等については、株主総会の決議によって定められた報酬等総額の範囲内において、役員報酬の見直しに伴う改定前の本決定方針（以下、2023年度の決定方針）の枠組みに基づき、各取締役の報酬等については、報酬委員会の審議を経て取締役会での決議により決定し、各監査役の報酬等については、監査役の協議に基づき決定するとの運用としました。

〈2024年度以降にかかる役員報酬の見直し〉

当社は、2024年度以降にかかる役員報酬の見直しのため、2024年3月28日および5月29日開催の取締役会にて報酬委員会の答申を受けて本決定方針の改定を決議し、またその改定のうち、株主総会の承認を条件としていた業務執行取締役に対する業績連動型株式報酬制度および社外取締役に対する譲渡制限付株式ユニット制度の改定についても2024年6月24日開催の第124回定時株主総会で決議いただきました。2024年度以降にかかる役員報酬の見直しの内容は次のとおりです。

項目		見直し前	見直し後
報酬水準の考え方 （職務および職責ごとの報酬水準のベンチマーク先）		事業内容や事業規模などの類似する他企業（国内中心）	事業内容や事業規模などの類似する国内外のグローバル企業
報酬の構成割合の目安 （代表取締役社長の「基本報酬」「賞与」「業績連動型株式報酬」の比率）		1:1:3	1:1:4
業績連動型株式報酬	上限額	年額12億円以内	年額25億円以内
	割当てる株式総数	年75万株以内	年100万株以内
	評価指標	連結決算における売上収益、営業利益、EPS	連結決算における売上収益を除き、TSRを追加
譲渡制限付株式ユニット	対象者	社外取締役	非執行取締役（社外取締役および社内出身の業務を執行しない取締役）
	上限額	年額1億円以内	年額1億円以内 （うち社外取締役分は9千万円以内）
	割当てる株式総数	年6万株以内	年6万株以内 （うち社外取締役分は5万3千株以内）

役員報酬基本方針

当社は「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていく」というパーパス実現のために必要な富士通グループの経営を担う優秀な人材を確保するため、また、業績や株主価値との連動性をさらに高め、透明性の高い報酬制度とするため、以下のとおり役員報酬基本方針を定めました。

I. 報酬体系および報酬水準の考え方

- 役員報酬は職務および職責に応じ月額で定額を支給する「基本報酬」と、短期業績に連動する報酬としての「賞与」、株主価値との連動を重視した中長期インセンティブとしての「株式報酬」から構成する体系とする。
- 報酬水準および種類別構成割合は、優秀な人材の確保・維持に資する競争力のある報酬とすることを目標として、事業内容、事業規模等の類似する国内外のグローバル企業の報酬構成割合および職務・職責ごとの報酬水準をベンチマークとして比較し、当社の財務状況を踏まえて設定する。
- 業務執行取締役の総報酬における業績連動報酬（賞与および業績連動型株式報酬）の割合は、職責の重い取締役ほど高くなるように決定し、業績および株主価値との連動性を高めるものとする。
- 取締役の個人別報酬は、報酬委員会の審議を経て、取締役会にて決定することで、客観性、透明性、公正性を確保する。

役員報酬項目と支給対象のマトリックス図

対象	基本報酬	賞与	株式報酬	
			業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式ユニット
業務執行取締役	○	○	○	−
非執行取締役	○	−	−	○
監査役	○	−	−	−

II. 各役員報酬項目の考え方

〈基本報酬〉

すべての役員（取締役および監査役）を支給対象とし、それぞれの役員の職務および職責に応じて月額の定額を支給する。

〈賞与〉

- 業務執行取締役を支給対象とし、1事業年度の業績を反映した賞与を支給する。
- 具体的な評価指標および算出方法は、あらかじめ職務および職責に応じた基準額を設定し、それに対して経営目標財務指標である連結売上収益、調整後連結営業利益およびコア・フリー・キャッシュ・フロー *1の当年度の業績目標の達成度合い、ならびに経営目標非財務指標であるお客様NPS®*2、従業員エンゲージメント*3、ダイバーシティリーダーシップ（女性幹部社員比率）の前年度からの伸長度合いおよびESGに関する第三者評価の最高評価獲得等に応じた係数を乗じて支給額を決定する「オンターゲット型」とする。

*1 事業再編、事業構造改革、M&Aに伴う一過性の収支を控除した、経常的なフリー・キャッシュ・フロー
*2 お客様Net Promoter Scoreの略。顧客体験=カスタマー・エクスペリエンス（CX）の改善度や深化の把握のために、企業、商品やサービスへのお客様の信頼度や愛着度を示す「顧客ロイヤリティ」を測る指標
*3 会社の向かっている方向性・パーパスに共感し、自発的、主体的に働き貢献したいと思う意欲や愛着を表す指標

基準額 X [経営目標財務指標（連結売上収益、調整後連結営業利益およびコア・フリー・キャッシュ・フロー）による係数 ＋ 経営目標非財務指標（お客様NPS、従業員エンゲージメント、ダイバーシティリーダーシップ）およびESGに関する第三者評価による係数] ＝ 金銭支給

〈株式報酬〉

① 業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）

- 業務執行取締役を支給対象とし、株主と利益を共有し、中長期的な業績向上に資する、業績連動型の株式報酬を支給する。
- 具体的な評価指標および算出方法は、あらかじめ職務および職責に応じた基準株式ユニット数を設定し、それに対して経営目標財務指標である調整後連結営業利益および調整後EPSの業績判定期間（3年間）中の業績目標の達成度合い、ならびにTSRのTOPIX成長率に対する優劣およびあらかじめ選定したピアグループ各社のTSRとの業績判定期間終了時での比較結果に応じた係数を乗じて算出した数の株式ユニット数を事業年度ごとおよび業績判定期間終了時に計算し、業績判定期間の終了をもって、上記株式ユニット数1単位につき当社株式1株に相当するものとして合計株式数を計算の上、その合計株式数の一部を報酬の支給に伴い対象者に生じる納税資金等負担相当分の金銭で支給し、残りは株式を割当てる。

基準株式ユニット数 X 経営目標財務指標（調整後連結営業利益、調整後EPSおよびTSR）による係数 ＝ 金銭支給および株式での割当て

②譲渡制限付株式ユニット（リストリクテッド・ストック・ユニット）

- 非執行取締役を支給対象とし、株主と利益を共有し、持続的な企業価値向上に資する、譲渡制限付株式ユニット（一定の継続勤務期間の在任を条件として権利確定後に株式を報酬として付与する事後交付型インセンティブ制度）を支給する。
- あらかじめ年度ごとに職務に応じた株式ユニット数を設定し、継続勤務期間（3年間）の終了をもって、株式ユニット数1単位につき当社株式1株に相当するものとして合計株式数を計算の上、その合計株式数の一部を報酬の支給に伴い対象者に生じる納税資金等負担相当分の金銭で支給し、残りは株式を割当てる。

〈報酬の構成割合の目安〉

業務執行取締役の「基本報酬」「賞与」「業績連動型株式報酬」の比率は、代表取締役社長において1：1：4を目安とし、他の業務執行取締役よりも業績連動報酬の割合を高めに設定する。また、社外取締役の「基本報酬（手当除く）」「譲渡制限付株式ユニット」の比率は7：3を目安とする。

代表取締役社長の報酬の構成割合の目安

〈株式保有ガイドライン〉

当社は、株主との長期的な価値共有の促進を目的とした株式保有ガイドラインを定める。株式報酬の支給対象である取締役は、職務ごとに定められた一定数以上の当社株式を在任期間中保有するよう努める。代表取締役社長は、就任後4年経過時までに基本報酬年額の2倍に相当する当社株式を保有し、在任期間中その保有を継続するよう努める。

〈報酬の返還等（クローバック・マルスに関するポリシー）〉

退任2年以内の者を含む業務執行取締役に対して、過年度決算の重大な事後修正を含む不適切な会計または在任期間中に重大な不正・コンプライアンス違反が生じた場合に、報酬委員会の審議を経て取締役会の決定により、当社は業績連動報酬（賞与および業績連動型株式報酬）を減額しまたはその返還を求めることができる。

なお、株主総会の決議により、取締役の「基本報酬」と「賞与」の合計額は年額12億円以内（うち社外取締役分は年額1億5千万円以内）とする。業務執行取締役の「業績連動型株式報酬」は、年額25億円以内、割当てる株式総数を年100万株以内とし、非執行取締役の「譲渡制限付株式ユニット」は、年額1億円以内、割当てる株式総数を年6万株以内（うち社外取締役分は年額9千万円以内、割当てる当社株式の総数は年5万3千株以内）とする。

監査役の「基本報酬」は年額1億5千万円以内とする。

4. 経営トップのサクセッションプランニングについて

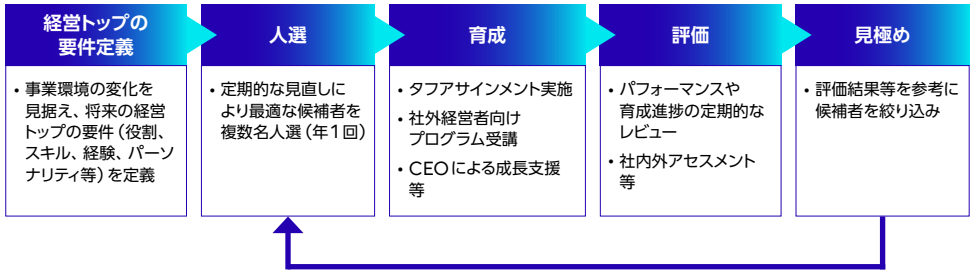
富士通では、CEOをはじめとした経営トップのサクセッションプランニングを、当社グループの企業価値の持続的な向上のための最重要課題の1つとして位置付けています。

サクセッションプランニングにおいては、独立社外取締役が委員長かつ過半数を占め、非執行役員のみで構成される任意の指名委員会が主体となって審議・評価を重ね、その結果を取締役会に報告し監督を受けることで、透明性と客観性のあるプロセスになるよう努めています。

指名委員会では、当社経営トップに求められる要件を定義したうえで、候補者に対するレビューおよび社内外のアセスメントによって、将来期待される役割に対する適格性、スキルや経験を含めた準備状態を多角的な情報に基づき定期的に確認するとともに、指名委員が、候補者について人となりも含めて知るための直接のコミュニケーションの機会を設けるなど、将来の経営トップ候補者を継続的に育成・評価し、最適な後継者を見極めるべく、議論を重ねています。

また、本プロセスにおけるCEOの役割には、候補者案と育成計画案を策定し指名委員会へ説明すること（年1回）、指名委員会での審議・助言を踏まえて各候補者の成長に必要なチャレンジの場や育成施策を提供すること、候補者のパフォーマンスや育成進捗について定期的に指名委員会に報告することなどがあります。CEOは指名委員会にオブザーバーとして出席し、指名委員会と常に連携しながら、本プロセスに参画しています。

サクセッションプランニングのプロセス

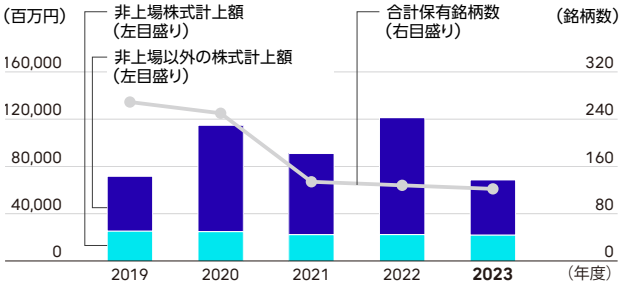


5. 政策保有株式に関する取り組み

当社は、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政策保有株式を保有します。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（配当や取引状況等の定量要素）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。2023年度は、6銘柄を売却し、2023年度末時点で保有する政策保有株式について、2024年6月21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。

政策保有株式の貸借対照表計上額と保有銘柄数



6. 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。また、当社グループでは用意できないリソースを外部に求める必要がある場合において、リスク分散、外資規制への対応、完全買収や事業撤退の過程などのため、持分法適用会社を有する場合があります。

一部の子会社および持分法適用会社に関しては、持続可能な成長に必要となる資本調達の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。子会社および持分法適用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ての投資が可能となり、投資機会の多様化への貢献にもなります。また、上場子会社および上場持分法適用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上場子会社および上場持分法適用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、上場子会社および上場持分法適用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および上場持分法適用会社は、強い独立ビジネスとして独立させる方針です。独立に際しては、当該事業の持続的な成長の担保、当社資産価値の最大化、最善の独立タイミングの観点で、検討します。

ガバナンス実効性確保方策

当社は、上場子会社がコーポレートガバナンスの充実に努めていることを理解しており、充実の取り組みを支援しています。すべての上場子会社において独立社外取締役が選任され、当社からの派遣取締役は対象上場子会社の企業価値の最大化を第一義とすることにより独立性を担保しています。また、すべての上場子会社は、ガバナンス強化施策である監査等委員会設置会社へ移行しています。

7. 2023年度のコーポレートガバナンスの実績（レビュー）

2023年度における取締役会は、当社グループの事業環境等を踏まえてフォーカスすべき以下の6テーマを設定し、これらのテーマについて年間を通じて集中的に議論を行うとともに、継続的な監督を行いました。

- 新中期経営計画の進捗
- ビジネスポートフォリオ・トランスフォーメーション
- 海外ビジネスの収益性改善
- 品質・セキュリティ事案のモニタリング・対応
- 取締役等のサクセッションプランニング
- 各テーマの効率的なモニタリング方法

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）
18回（6回）

監査役会（うち臨時監査役会）
11回（2回）

社外取締役の取締役会への出席状況
95.6%
向井千秋 100%、阿部敷 100%、古城佳子 100%、スコット キャロン 83.3%、佐々江賢一郎 83.3%、バイロン ギル 100%

社外監査役の取締役会への出席状況
96.3%
初川浩司 88.9%、幕田英雄 100%、キャサリン オコーネル 100%

社外監査役の監査役会への出席状況
97.0%
初川浩司 90.9%、幕田英雄 100%、キャサリン オコーネル 100%

上記には、2024年6月24日に退任した役員を含んでいます。

独立役員会議の主な活動

独立役員会議を8回開催し、経営方針、M&Aを含む当社および当社グループの事業再編に伴う経営上の重要な事項などについて、継続的に議論するとともに、情報共有と意見交換を行いました。

指名委員会の主な活動

指名委員会を9回開催し、CEOを含む代表取締役の選定案、取締役および監査役候補者ならびに取締役会議長候補者の選任案等について検討を行い、取締役会に答申しました。また、CEO等のサクセッションプランや社外役員候補者の選定の検討、および非執行取締役の相互評価の実施を行いました。

報酬委員会の主な取り組み

報酬委員会を7回開催し、取締役の報酬水準の改定、業務執行取締役の業績連動報酬の内容に関する改定、および非執行取締役に対する株式報酬の導入等について検討を行い、取締役会に答申しました。また、当年度における業務執行取締役の個人別報酬支給額についても検討を行いました。

2023年度役員報酬の内容

右記の「取締役および監査役の報酬等の総額および種類別の額」に集計された2023年度における取締役および監査役の報酬等については、3. 役員報酬に記載の2024年度の決定方針見直し前の2023年度の決定方針に基づき決定しています。2023年度の決定方針については、以下をご覧ください。

2023年度の報酬決定方針の詳細を掲載した、富士通統合レポート2023はこちら

取締役および監査役の報酬等の総額および種類別の額

役員区分	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	譲渡制限付株式ユニット	
取締役（社内）	4人	246百万円	125百万円	411百万円	—	783百万円
社外取締役	6人	66百万円	—	—	12百万円	79百万円
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

1. 上記には、当事業年度に退任した役員を含んでいます。
2. 取締役の金銭報酬額は、2021年6月28日開催の第121回定時株主総会において、年額12億円以内（うち社外取締役分は年額1億5千万円以内）とすることを決議いただいています。業務執行取締役の非金銭報酬は、同第121回定時株主総会において、上記金銭報酬とは別枠で、当社普通株式を年額12億円以内、割当てる株式総数を年7万5千株以内（2024年4月1日を効力発生日とする1株につき10株の割合の株式分割後は75万株以内）とすることを決議いただいています。同第121回定時株主総会終結の時点の取締役の員数は、9名（うち、業務執行取締役は3名、社外取締役は5名）です。社外取締役の非金銭報酬額は、2023年6月26日開催の第123回定時株主総会において、上記金銭報酬とは別枠で、当社普通株式を年額1億円以内、割当てる株式総数を年6千株以内（2024年4月1日を効力発生日とする1株につき10株の割合の株式分割後は6万株以内）とすることを決議いただいています。同第123回定時株主総会終結の時点の社外取締役の員数は5名です。当社は、これらの報酬額の中で、上記の表の報酬を支給しています。
3. 監査役の報酬額は、2011年6月23日開催の第111回定時株主総会において、基本報酬を年額1億5千万円以内とすることを決議いただいています。同第111回定時株主総会終結の時点の監査役の員数は、5名（うち、社外監査役は3名）です。当社は、これらの報酬額の中で、上記の表の報酬を支給しています。
4. 業績連動型株式報酬および譲渡制限付株式ユニットは、当事業年度に費用計上した金額を記載しています。

当年度における業績連動報酬にかかる指標の目標および実績（財務指標）

指標	2023年度目標	2023年度実績
連結売上収益	38,600億円	37,560億円
調整後連結営業利益	3,400億円	2,836億円
コア・フリー・キャッシュ・フロー	2,250億円	1,972億円

業績連動型株式報酬の評価指標に用いるEPSは、以下のとおり、業績判定期間（3年間）の始期ごとに目標を設定しています。

	業績連動型株式報酬の対象期間	目標	2023年度実績
調整後EPS	2021年度を始期とするものの3年目	124.5円	125.6円
	2022年度を始期とするものの2年目	124.5円	
	2023年度を始期とするものの1年目	116.0～118.0円	

8. 取締役会の実効性

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。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「コーポレートガバナンス基本方針」に定めています。当社では、取締役会事務局を担う法務部門が取締役会議長と協議のうえ、本評価を実行し、結果を集計、とりまとめています。

2022年度の評価を踏まえた2023年度の取り組み

取締役会による実効性ある監督および効果的な議論の観点では、取締役会への付議を見据えた独立社外役員への重要案件の前広な情報共有および取締役会メンバー(取締役および監査役)間の実質的なコミュニケーション充実のため、①独立役員会議、および②非執行役員間のコミュニケーション充実の場として当該非執行役員のみで開催するプライベートセッションを2023年度も継続実施しました。また、各ビジネスグループの担当執行役員から独立社外役員に対して、事業戦略や中期経営計画を踏まえた施策の進捗状況などを共有するための事業概況説明会を開催することで、各事業単位での中期経営計画の実行計画の進捗に関するより解像度の高い情報提供を行いました。

会議運営の観点では、①一部の取締役会メンバーで構成される資料フォーマット検討タスクフォースを組成し、簡潔で視認性が高く取締役会での議論に必要な情報掲載を促すための議案資料フォーマットの定型化を実現するとともに、②効率的な議事運営を実現するため、議案資料の事前配布のためのルールを設定・徹底し、さらに③社内用語・専門用語の用語集整備や議案資料内での専門用語の注釈記載の徹底など、取締役会当日の議論の質を高めるために必要な対応を網羅的に行いました。また、取締役会での決議に至るまでに念入りな議論が必要と考えられる議案については、あらかじめ必要十分な議論が行えるよう、独立役員会議をはじめとする事前の情報共有や議論機会の創出を意識的に行いました。

2023年度の評価方法

2023年度の評価は、2022年度以前と同様に、取締役会メンバーを回答者とする5段階評価のアンケートを実施しました。また、今回よりアンケートツールを活用して回答者の利便性向上を図るとともに、点数選択設問と自由記入設問を設け、定量的な分析を効率的に行えるよう工夫しました。さらに、アンケート回答に基づくインタビューを回答者ごとに実施することで、定量的な評点や自由記入コメントのみでは読み取れない個々の回答者の課題意識や前述の新たな取り組みへのフィードバックなどを的確に把握し、意義のある対応を検討する起点となる定性的な分析ができるよう工夫しました。アンケート項目は、取締役会議長に対する評価および取締役、監査役自身による自己評価も含めたものとし、議題、資料、情報共有インフラ、会議運営に関わる項目を設定しました。これら取締役会の実効性評価の結果は、定例取締役会において報告、議論がされました。なお、議決権行使助言会社等による当社取締役会に関する評価も併せて報告されました。

2023年度の評価結果

比較可能な過去5年のアンケート結果を経年比較するとともに、インタビュー結果を踏まえ、以下のとおり評価しました。

- 定量的なアンケート結果においては、全体評価ポイントの平均値は前年度より上昇傾向にあり、特に①事業戦略の決定や業務執行の効果的なモニタリング、および②議案資料の事前配付に関しては、評価ポイントの上昇が見られました。一方で、定性的な自由記入コメントやインタビュー結果における改善要望に基づき、①予定議案概要の早期共有や議案資料ボリュームの削減、②取締役会で定常的にモニタリングしていくことを定めた案件についての説明の充実(資料配布のみならず取締役会での口頭説明でのアップデート)や議論機会の拡充、議案資料におけるさらなる記載充実(議論すべきポイントの明示など)といった取り組みを実施します。
- 2023年度は、取締役会メンバーからの議案資料や社内情報へのアクセシビリティを一層向上する観点から、議案資料共有インフラについても定量的・定性的な評価結果として改善の要望が多数あったため、ハードウェアと情報共有のための利用サービスの両面で改善を検討します。
- 取締役会の監督機能を向上させるため、会議進行の一層の効率化を図ることで重要議案の議論にかける時間を十分に確保するとともに、議案資料記載内容のブラッシュアップ、余裕を持った資料事前配付の徹底や独立役員会議・事業概況説明会を含む情報提供機会の一層の拡充によって、取締役会における議論の質の向上に努めます。
- 今回の評価結果において、取締役会が定期的に報告を受けるべき事項・中長期的な視点で集中的に議論すべき事項について具体的な意見が多く出たため、適切に議論の場を設けられるよう議題設定やタイミングを工夫します。

なお、独立社外役員からは、当社の取締役会における議論は、他社と比較しても非常に活発かつ充実しているとの評価をいただいています。

リスクマネジメント

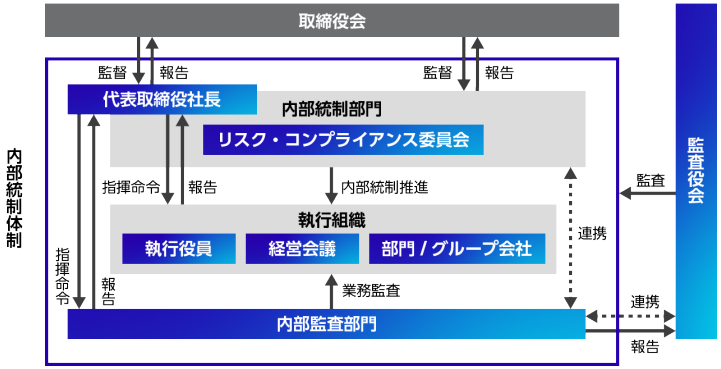
リスクマネジメントの方針・推進体制

富士通は、事業継続性、企業価値の向上、企業活動の持続的発展を実現することを目標とし、その実現に影響を及ぼす不確実性をリスクと捉え、これらのリスクに対処するために、取締役会が決定した「内部統制体制の整備に関する基本方針」に基づき、取締役会に直属し、グループ全体のリスクマネジメントおよびコンプライアンスを統括する「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は、代表取締役社長（CEO）を委員長として業務執行取締役などで構成しており、富士通に損失を与えるリスクを常に評価、検証し、認識された事業遂行上のリスクについて、未然防止策の策定などのリスクコントロールを行うとともに（潜在リスクマネジメント）、リスクの顕在化により発生する損失を最小限にとどめるため、顕在化したリスクを定期的に分析し、取締役会等へ報告を行い、再発防止に努めています（顕在化したリスクのマネジメント）。

また、リスク・コンプライアンス委員会はグローバルな地域に基づく業務執行体制の区分であるリージョンごとに、下部委員会としてリージョンリスク・コンプライアンス委員会を設置し、国内外の部門（第1線）やグループ会社、リージョンにリスク・コンプライアンス責任者を配置するとともに、これらの組織が相互に連携を図りながら、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。

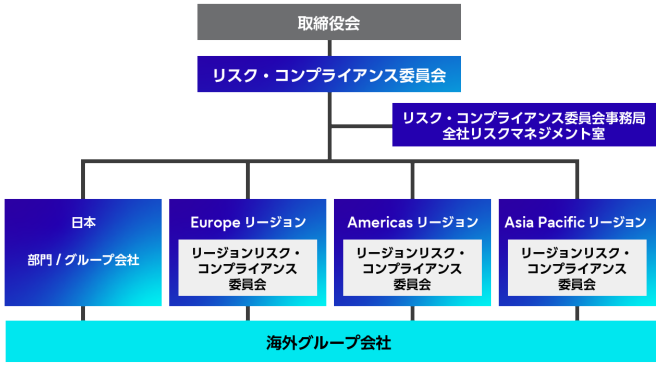
内部統制体制におけるリスク・コンプライアンス委員会の位置づけ



さらに、グループ全体のリスク管理機能強化のため、事業部門から独立した代表取締役社長直下の組織である全社リスクマネジメント室（第2線）にリスク・コンプライアンス委員会の事務局機能を設置し、CRMO（Chief Risk Management Officer）の下、リスク情報全般を把握するとともに、迅速・適切な対応をしています。そして、2023年6月にCQO（Chief Quality Officer）を新たに選任し、情報セキュリティ、システム品質に関する全社的な施策および対応を実施しています。代表取締役社長主導によるリスクマネジメント経営を徹底するとともに、リスク・コンプライアンス委員会を毎月開催することで、施策実行の迅速性と実効性を担保するよう努めています。

なお、リスクマネジメント・コンプライアンス体制について、毎年、監査役監査、監査部門（第3線）による内部監査、監査法人による外部監査を行い、体制が正常に機能していることを確認しています。

リスクマネジメント・コンプライアンス体制

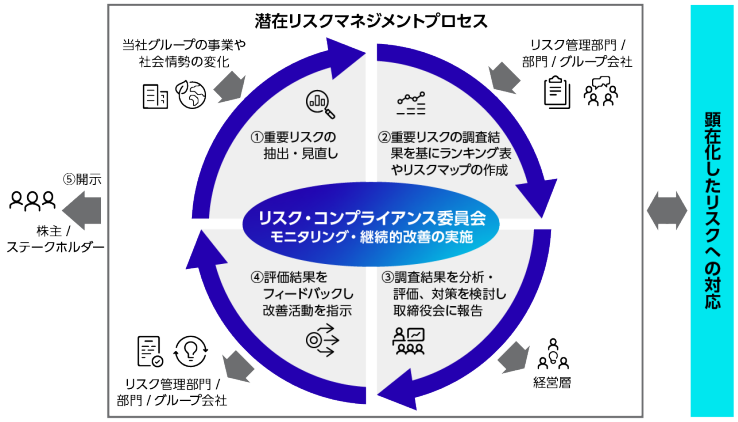


リスクマネジメントのプロセス

潜在リスクマネジメントプロセス

- グループにおける重要リスクの抽出・見直し
  リスク・コンプライアンス委員会事務局（全社リスクマネジメント室、第2線）にて、当社グループを取り巻く環境変化を踏まえたグループにおける重要リスク（16項目）の抽出・見直しを実施。重要リスクごとにリスクシナリオを定義。純粋リスクと経営リスクに区分。
- リスク管理部門（第2線）の選出
  重要リスクごとに当該重要リスクにおける責任を持ち統制を行う所管部門であるリスク管理部門を選出。
- グループにおけるリスク評価
  リスク管理部門／部門／グループ会社において、各重要リスクの影響度、発生可能性、対策状況などを評価。当社グループの事業戦略およびビジネス目標達成の観点から積極的に取るべきリスクと回避すべきリスクを選別。
- 重要リスクのランキング化・マップ化
  グループにおける評価内容を踏まえ、重要リスクのランキング化・リスクマップの作成を行い、重要度を可視化。重要度を踏まえて重点対策リスクを決定。
- リスク・コンプライアンス委員会報告
  グループにおける評価結果を踏まえた分析を実施、重要リスクの対策方針などを議論・決定。

リスクマネジメントプロセス



- 部門・グループ会社への是正指導
  グループにおける評価結果を踏まえ、部門・グループ会社にフィードバックを実施し、改善を指示。
- 部門・グループ会社におけるリスクモニタリング
  部門・グループ会社において定常的にリスクモニタリングを実施し、リスク対策の状況確認と低減を実施。

重点対策リスク

潜在リスクマネジメントにおける評価結果に加えて、顕在化したリスクの状況を踏まえたうえで、当社グループの事業戦略およびビジネス目標達成への影響を鑑み、重点的に取り組むリスクを「重点対策リスク」として選定しています。2023年度、2024年度における重点対策リスクとしては以下2つを定めています。

- セキュリティに関するリスク
- 製品やサービスの欠陥や瑕疵に関するリスク

当社における重要リスクについての詳しい情報は、「リスクマネジメント」をご覧ください。

当社における重要リスク

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

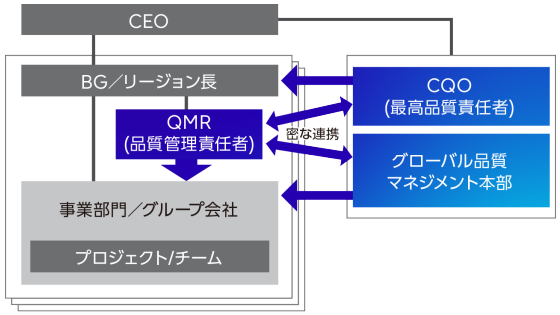
製品・サービスの品質

品質マネジメント体制

当社では、2023年6月に専任のCQO（Chief Quality Officer：最高品質責任者）を任命し、グループ全体で製品・サービスの品質強化を図っています。

各BG(ビジネスグループ)・リージョンにQMR(Quality Management Representative：品質管理責任者)を設置し、CQOのもとグループ全体の品質管理を統制しています。CQOの意思決定に従い、ヘッドクォーターとしてグローバル品質マネジメント本部がグループ共通の活動方針や標準化・品質向上施策を策定し、それらを各組織のQMRと共有、密に連携することで、より現場に即した展開・適用、品質管理を行い、お客様に一貫性のある最適な品質の製品・サービスを提供するよう努めています。

品質マネジメント体制



品質ガバナンス

CQOの下、当社全体の品質ガバナンスを強化し、重大インシデントの再発防止と製品・サービスの品質強化に取り組んでいます。

品質ガバナンスの強化にあたっては、品質リスクを評価するための共通基盤やサービスデリバリーを支える品質保証プロセスをグループ内に展開することで、リスクを正しく評価し、対策を徹底します。

初めての事業への挑戦が増え、情報システムが複雑化する中で、これらの仕組みをベースに、素早く適切な判断を行い、様々なリスクに備えています。

品質統制・リスクモニタリングを支える設計・運用基盤の強化

開発プロジェクトの進捗やテスト密度・不具合検出率など、開発現場で得られる品質に関わる情報を共通プラットフォームであるFujitsu Developers Platformに集約し、EVM(Earned Value Management)や品質指標と組み合わせてタイムリーに解析することにより、開発現場の品質や出荷の判定を、より客観的に評価する仕組みを構築しています。

現場の判断を客観的に評価する仕組み

サービスデリバリーを支える品質保証プロセス

当社では、お客様へのこれまで以上の高い価値提供とシステムの安定稼働を目指し、新たなサービスデリバリーの型として、組織に依存しないプロジェクト体制「One Delivery」への変革を進めています。「One Delivery」では、共通の「One Delivery品質保証プロセス」に則ってプロジェクト運営を行い、一元的にリスクマネジメントを行えるようにしています。

「One Delivery品質保証プロセス」には、これまでの品質問題の傾向を踏まえた4つのポイントがあります。まずは「リソース統制」で、スキルアンマッチなどの問題を抑止します。次に「決裁の合議制」に基づき、商談・プロジェクトの推進を客観的・多角的な視点で判断します。そして、「テクノロジー統制」で採用する技術の適正化と実現可能性の向上を目指します。最後に、「商談・品質統制」により、問題予兆プロジェクトを早期に検出します。

グループ全体でより高品質で安定したサービスを提供できるよう、この「One Delivery品質保証プロセス」の適用を進めるとともにプロセスの改善を図っています。

One Delivery品質保証プロセス

品質への取り組みの詳細はこちら

情報セキュリティ

情報セキュリティのマネジメント体制

基本方針

当社では、専任のCISO（Chief Information Security Officer：最高情報セキュリティ責任者）を設置し、情報セキュリティマネジメント体制を強化するとともに、グローバルで一貫したセキュリティポリシーおよび施策を展開することで、グループ全体の情報セキュリティを確保しながら、製品およびサービスを通じてお客様の情報セキュリティの確保・向上に努めています。

マネジメント体制

より高度化・巧妙化したサイバー攻撃が急増する中、情報セキュリティの強化が、国の経済安全保障や企業の経済活動における喫緊の課題となっています。当社では、さらなる情報セキュリティの施策強化と実効性担保を図るため、これまで以上に経営者主導による迅速かつ適切な対応が必要と考え、当社に関する重要なリスク・コンプライアンスについての審議の場であり、CEOが委員長を務めるリスク・コンプライアンス委員会の体制・機能を拡充し、恒常的・全社的な対応を実現する体制に強化しました。

また、同委員会によるマネジメントと並行し、CEO、CISO、CRMO（Chief Risk Management Officer：最高リスクマネジメント責任者）、CQO（Chief Quality Officer：最高品質責任者）および、各事業責任者を交えた対策協議の場として、月次開催の品質・セキュリティ対策定例会議を新設し、情報セキュリティの状況確認と状況に応じた対策強化を図ることで、CEO主導によるリスクマネジメント経営を徹底しています。

CISOによるガバナンス体制の強化に関しては、日本および海外の3リージョン（Americas、Asia Pacific、Europe）にそれぞれリージョンCISOを設置し、本社方針と各国特有のセキュリティ要件をアラインメントすることで、グローバル体制による情報セキュリティ強化を図っています。また、富士通（株）および日本・海外リージョンのグループ会社については、各部門の自律的な情報セキュリティ強化を担うセキュリティ責任者を配置し、CISOによる統率を強化するための体制を構築しています。

具体的なセキュリティ責任者体制については、情報の管理・保護を統率する「情報管理責任者」、情報システムセキュリティの維持・管理を統率する「情報セキュリティ責任者」、製品に関する脆弱性管理を統率する「PSIRT（Product Security Incident Response Team）責任者」を各部門に配置し、CISOと連携して情報セキュリティの各施策を推進しています。

CISOと情報セキュリティ責任者による情報セキュリティマネジメント体制

情報セキュリティの目指す姿

当社では、セキュリティ・ライフサイクル・マネジメントを見据えた、プロアクティブな戦略・施策を計画・実行することで、適切なリスクコントロールによる安心してお客様へサービス提供できる情報セキュリティの実現を目指しています。

この目指す姿を実現するため、「進化し続ける高度な情報セキュリティによるサイバー攻撃への対応」とともに、成功のカギとなる「従業員一人ひとりの意識改革や組織の風土改革」を進め、全社一丸となって、情報セキュリティ対応のプロセス・ルール・推進体制を整備し、お客様やパートナー企業との安全なビジネス環境および、富士通全体の情報セキュリティ強化に取り組んでいます。

情報セキュリティ対応のプロセス・ルール

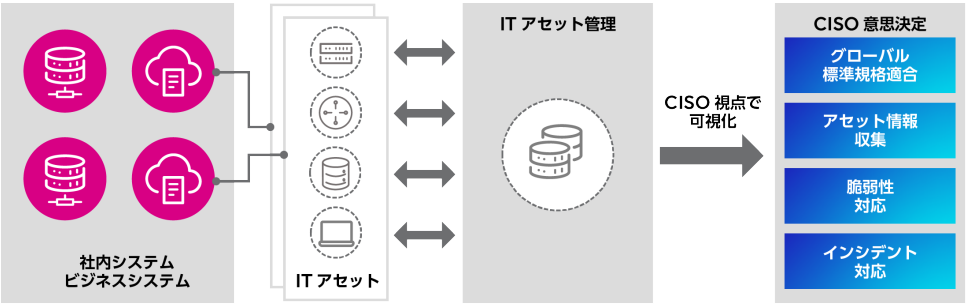
情報セキュリティ対応のプロセス・ルールの整備については、グローバルスタンダードであるNISTの「CSF*1」「SP800-53*2」「SP800-37*3」および「ISO/IEC27002」を参考とし、セキュリティ対策の基準となる「富士通グループ情報セキュリティ対策基準」や、セキュリティリスク管理の枠組みである「リスクマネジメントフレームワーク」を策定しています。「富士通グループ情報セキュリティ対策基準」に基づく管理策を「リスクマネジメントフレームワーク」プロセス群の実行を通じて、各組織および各情報システムに適用するとともに、継続的な改善プロセスを回していくことにより、セキュリティ対策の効果的な実装とセキュリティ・バイ・デザインの実現に努めています。

*1 Cybersecurity Framework
*2 NIST SP800-53 Rev.5 Security and Privacy Controls for Information Systems and Organizations
*3 NIST SP800-37 Rev.2 Risk Management Framework

ITアセット一元管理・可視化による自律的な是正

当社では、お客様の安心安全でサステナブルな事業活動を支えるため、グローバルに展開しているお客様向けのITシステムおよび、社内ITシステムのITアセット管理を一元化し可視化することで、グループ全体のセキュリティリスクの特定と是正を速やかに実施しています。平時からのリスク管理を強化するとともに、CISO直轄組織によるリスク監査と結果を見える化し、各部門における適切な現状把握と自律的な是正を促進しています。

グローバルITアセット管理



脆弱性の検出と是正

ITアセット管理情報を基軸に、インターネットから直接アクセス可能となっているシステム（アセット）に対して脆弱性スキャンをかける仕組みを提供することで、システムを管理する各部門による、自律的な定期スキャンと脆弱性の検知をトリガーとした是正対応を可能としています。この仕組みを利用した定期的検査を毎年1回行うことで、脆弱性対応が確実に実施されていることを確認し、さらにリスクの高い脆弱性を検知した際は、CISO直轄組織の関与により、迅速で確実な是正対応を行います。

情報管理

当社では、個人情報を含む他社秘密情報および、当社秘密情報を適切に保護するため、情報保護マネジメントシステムの運用による、情報管理のPDCAを回しています。守るべき情報資産を明確にするために、情報の分類をグローバルで統一しつつ、部門ごとの自律した情報保護活動（業種・業態による規制等）において、お客様、お取引先の状況に応じた適切な管理を設定し、情報を保護する取り組みを実施しています。

また、情報保護マネジメントシステムの運用とともに、情報管理の状態（情報の分類、適切なアクセス権付与など）をシステム的にチェックする仕組みを導入したストレージサービスを展開しており、情報管理の不備を検知した場合は、各部門の管理者に通知することで、迅速な是正による適切な情報管理の状態を実現しています。

なお、当社では、グローバルでの個人情報保護体制を構築し、個人データ保護の強化を図っており、CISO直轄組織と法務部門主導の下、各リージョンおよびグループ会社と連携し、GDPR*4を含む各国の法令に準ずる対応を行っています。個人情報の取り扱いに関しては各国の公開サイトにてプライバシーポリシーを掲載し公表しています。

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

情報セキュリティの詳細はこちら

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
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、2016年度と2017年度の数値を組み替えて表示しています。

										(億円)	(%)
	IFRS										対前年度増減率 *1
会計年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	**2023年度**	**2023年度／2022年度**
財務情報											
売上収益	¥47,532	¥47,392	¥41,329	¥40,983	¥39,524	¥38,577	¥35,897	¥35,868	¥37,137	**¥37,560**	**1.1**
海外売上収益	18,799	18,942	14,612	15,068	14,354	12,285	11,720	13,169	14,234	**13,184**	**(7.4)**
海外売上比率（%）	39.6	40.0	35.4	36.8	36.3	31.8	32.7	36.7	38.3	**35.1**	
営業利益	1,786	1,206	1,174	1,824	1,302	2,114	2,663	2,192	3,356	**1,602**	**(52.2)**
営業利益率（%）	3.8	2.5	2.8	4.5	3.3	5.5	7.4	6.1	9.0	**4.3**	
Point 1 親会社所有者帰属当期利益	1,400	867	884	1,693	1,045	1,600	2,027	1,826	2,151	**2,544**	**18.3**
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 2,801	¥ 2,530	¥ 2,503	¥ 2,004	¥ 994	¥ 3,472	¥ 3,079	¥ 2,483	¥ 2,203	**¥ 3,092**	**40.3**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,005)	(1,643)	(1,454)	(225)	41	(1,142)	(715)	(592)	(428)	**(1,572)**	**—**
Point 2 フリー・キャッシュ・フロー	796	887	1,048	1,778	1,035	2,330	2,363	1,890	1,775	**1,519**	**(14.4)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(173)	(677)	(988)	(1,124)	(1,366)	(1,931)	(2,196)	(1,936)	(3,135)	**(1,814)**	**—**
棚卸資産	¥ 3,138	¥ 2,988	¥ 2,931	¥ 2,416	¥ 2,260	¥ 2,380	¥ 2,370	¥ 3,098	¥ 3,370	**¥ 2,988**	**(11.3)**
棚卸資産の月当たり回転数（回）	1.11	1.12	1.15	1.21	1.22	1.13	1.16	0.98	0.83	**0.87**	
資産合計	32,711	32,263	31,914	31,215	31,048	31,874	31,902	33,318	32,655	**35,148**	**7.6**
親会社所有者帰属持分	7,900	7,827	8,812	10,877	11,320	12,409	14,501	15,907	15,868	**17,523**	**10.4**

Point 1 親会社所有者帰属当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益は2,544億円と、2期連続で過去最高益を更新しました。主にリージョンズ（海外）を中心とした構造改革を拡大し一過性の損失を計上した一方で、欧州の法人体系の再編に伴い繰延税金資産を計上し、税金費用が減少した影響によるものです。

Point 2 フリー・キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、棚卸資産残高の削減や売掛債権の回収が進み前年度から収入増、投資活動によるキャッシュ・フローはGK Softwareの買収等により支出増となった結果、フリー・キャッシュ・フローは収入減となりました。

*1 実績の数値については億円単位で記載していますが、増減率は百万円単位で計算しています。

パフォーマンスハイライト

富士通株式会社および連結子会社
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、2016年度と2017年度の数値を組み替えて表示しています。

(%)

会計年度	IFRS 2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	**2023年度**	対前年度増減率 *1 **2023年度／2022年度**
財務情報											
Point 3 ROE (%)	20.6	11.0	10.6	17.2	9.4	13.5	15.1	12.0	13.5	**15.2**	
親会社所有者帰属持分比率 (%)	24.2	24.3	27.6	34.8	36.5	38.9	45.5	47.7	48.6	**49.9**	
ROA (総資産利益率) (%)	4.4	2.7	2.8	5.4	3.4	5.1	6.4	5.6	6.5	**7.5**	
有利子負債 (億円)	5,784	5,349	4,867	4,022	3,162	4,055	3,163	2,853	2,111	**2,456**	**16.3**
D/Eレシオ (倍)	0.73	0.68	0.55	0.37	0.28	0.33	0.22	0.18	0.13	**0.14**	
ネットD/Eレシオ (倍)	0.27	0.20	0.12	-0.05	-0.09	-0.04	-0.11	-0.12	-0.09	**-0.06**	
研究開発費 (億円)	2,027	1,798	1,700	1,586	1,349	1,233	1,138	1,053	1,095	**1,233**	**12.5**
設備投資額 *2 (億円)	1,406	1,560	1,206	940	835	964	875	889	1,210	**1,297**	**7.2**
減価償却費 *2 (億円)	1,212	1,198	1,086	1,070	969	845	760	895	896	**833**	**(7.0)**
1株当たり情報 (円) *3											
Point 4 1株当たり親会社所有者帰属当期利益 (EPS) *4	¥ 67.68	¥ 41.94	¥ 42.83	¥ 82.53	¥ 51.25	¥ 79.12	¥101.37	¥ 92.42	¥110.76	**¥135.59**	**22.4**
配当金	**8**	**8**	**9**	**11**	**15**	**18**	**20**	**22**	**24**	**26**	**8.3**
1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS) *5	**381.88**	**378.37**	**429.8**	**528.38**	**558.54**	**619.71**	**728.72**	**809.47**	**842.54**	**952.76**	**13.1**

Point 3 ROE

親会社の所有者に帰属する当期利益を親会社の所有者に帰属する持分で除して算定したROEは前年度13.5%から当年度は15.2%となりました。

Point 4 調整後1株当たり親会社所有者帰属当期利益 (EPS)

調整後EPSは前年度105.1円から当年度は125.6円に増加し、2022年度から2023年度までの年平均成長率は19.6%と、2025年度目標を上回る水準となりました。

*1 実績の数値については億円単位で記載していますが、増減率は百万円単位で計算しています。
*2 設備投資額、減価償却費にはIFRS16号 (リース) 適用の影響を含んでいません。
*3 当社は、2024年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき10株の割合で株式分割を実施しました。1株当たり情報は、株式分割実施後の値に調整して表示しています。
*4 親会社所有者帰属当期利益÷自己株式を除く期中平均株式数
*5 親会社所有者帰属持分÷自己株式を除く期末発行済株式数

パフォーマンスハイライト

富士通株式会社および連結子会社

(%)

会計年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	**2023年度**	**2023年度／2022年度対前年度増減率**
非財務情報（ESG指標）											
経営指標（非財務指標のうち、下記の温室効果ガス排出量を除く）											
お客様NPS*6（前年度比）（ポイント）	—	—	—	—	—	—	—	+26.2	+18.1	**+7.7**	
従業員一人当たり生産性（一人当たり営業利益前年度比）（ポイント）	—	—	—	—	—	—	—	—	—	**-11**	
従業員エンゲージメント*7	—	—	—	—	—	63	68	67	69	**69**	
ダイバーシティリーダーシップ（女性幹部社員比率）（%）	—	—	—	—	—	—	—	—	15.0	**15.8**	
環境（Environmental）											
温室効果ガス（Scope 1）の排出量（万トン）*8	19.7	18.9	20.8	19.8	14.7	8.7	7.5	7.0	6.5	**6.4**	**(1.5)**
温室効果ガス（Scope 2［ロケーション基準］）の排出量（万トン）*8	70.0	68.6	102.1	93.9	80.8	71.5	58.3	53.0	47.6	**45.1**	**(5.3)**
温室効果ガス（Scope 2［マーケット基準］）の排出量（万トン）*8	—	—	—	91.2	77.1	66.3	54.0	42.8	34.1	**26.8**	**(21.4)**
温室効果ガス（Scope 3）の排出量（万トン）	812.4	729.0	780.0	627.1	610.5	588.6	539.5	719.1	537.2	**364.6**	**(32.1)**
エネルギー使用量（PJ）*9	—	—	—	—	—	—	5.88	5.57	5.09	**4.88**	**(4.1)**
うち再生可能エネルギーの割合（%）	—	—	—	—	—	—	10.1	20.7	30.0	**42.9**	**43.0**
水使用量（万m^3）	1,660	1,583	1,687	1,554	1,383	991	677	689	615	**609**	**(1)**

*6 ネット・プロモーター®、NPS®、NPS Prism® そしてNPS関連で使用されている顔文字は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標です。
*7 サーベイの質問に対する回答の5つの選択肢に0点から100点で配点を行い、算出した平均点。
*8 当該年度の途中まで存在するグループ会社の排出量を含みます（2022年度から連結データに差し替えています）。
*9 2020年度以降のデータにおいて電力の熱量換算係数を変更しています。

パフォーマンスハイライト

富士通株式会社および連結子会社

(%)

会計年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	**2023年度**
非財務情報（ESG指標）										
社会（Social）										
期末従業員数（人）	158,846	156,515	155,069	140,365	132,138	129,071	126,371	124,216	124,055	**123,527**
うち海外	59,491	57,610	56,622	47,889	46,791	46,839	44,946	47,371	51,414	**51,478**
うち単体	25,627	24,112	33,095	32,969	31,827	32,568	32,026	34,430	35,092	**35,924**
従業員平均年齢（単体）（歳）	43.3	43.3	43.1	43.3	43.2	43.6	43.8	43.6	43.7	**43.6**
従業員平均勤続年数（単体）（年）	20.0	20.3	20.0	20.0	19.2	19.5	19.6	19.2	19.1	**18.8**
従業員平均年間給与（単体）（円）	8,107,983	8,100,102	7,970,455	7,900,199	7,985,114	8,036,835	8,651,494	8,594,757	8,789,575	**9,654,460**
男性労働者の育児休業取得率（単体）（%）									85.1	**86.2**
労働者の男女の賃金の差異（単体）*10	—	—	—	—	—	—	—	—	76.9	**76.8**
ポスティング応募者数（単体および日本の連結子会社）（人）	—	—	—	—	—	—	4,299	7,217	7,902	**7,582**
うち異動者数（単体および日本の連結子会社）（人）	—	—	—	—	—	—	1,458	2,691	3,419	**2,725**
リスキリング（オンデマンド型研修受講者数）（人）	—	—	—	—	—	—	13,194	26,485	36,764	**63,683**
企業統治（Governance）										
Point 5 社外取締役比率（単体）（%）	36.4	40.0	40.0	40.0	40.0	55.6	55.6	55.6	55.6	**55.6**
女性取締役比率（単体）（%）	16.7	20.0	20.0	20.0	20.0	22.2	22.2	22.2	22.2	**22.2**

*10 男性労働者の賃金に対する女性労働者の賃金の割合を示しています。なお、同一労働の賃金に差はなく、ジョブ（職責）レベルごとの人数構成の差によるものです。

Point 5 社外取締役比率（単体）

2024年6月の株主総会において、取締役9名、うち社外取締役5名が承認され、取締役会において社外取締役が過半を占めています。当社は、独立性が高く、多様な視点を有する社外取締役を積極的に任用することで、監督機能および助言機能を強化しています。

国際規範への賛同・国際団体への参画／社外からの評価

国際規範への賛同・国際団体への参画

国連グローバル・コンパクト（UNGC）

持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）

世界経済フォーラム（WEF）

WBCSD、WEFでの活動についての詳細は、65ページ「ステークホルダーとの協働」をご覧ください。

Science Based Targets initiative（SBTi）

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

気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言に賛同

自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）Adopterに登録

社外からの評価

グローバルなESG評価機関等から高い評価を得ています。

Fujitsu Limited
IT services

Sustainability Yearbook Member
S&P Global Corporate Sustainability Assessment (CSA) Score 2023

S&P Global CSA Score 2023: 72/100
Score date: February 7, 2024
The S&P Global Corporate Sustainability Assessment (CSA) Score is the S&P Global ESG Score without the inclusion of any modelling approaches. Position and scores are industry specific and reflect exclusion screening criteria
Learn more at https://www.spglobal.com/esg/csa/yearbook/methodology/

S&P Global　Sustainable1

Sustainability Yearbook

CDP
「気候変動対策」「サプライヤー・エンゲージメント評価」で最高評価A
「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード」に認定

FTSE4Good Index Series

MSCI World ESG Leaders Index

MSCI ESG Ratings

The inclusion of Fujitsu Limited in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Fujitsu Limited by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.

EcoVadis Sustainability Rating

ISS ESG Corporate Rating

GPIFが採用している、6つのESG株価指数すべてに選定されています

2024 CONSTITUENT MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数（WIN）

MORNINGSTAR GenDi J Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index TOP CONSTITUENT 2024

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Blossom Japan

S&P/JPX カーボンエフィシェント指数

会社概要／株主メモ

（2024年3月31日現在）

資本金	325,638,181,205円
発行可能株式総数	500,000,000株
発行済株式の総数	207,110,845株
株主数	91,389名

所有者別持株比率の状況

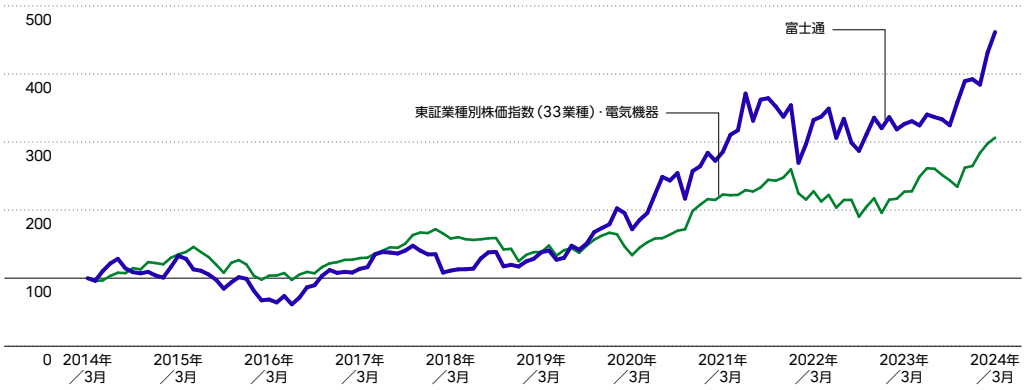
大株主の状況

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	28,558	15.53
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	11,183	6.08
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	10,142	5.51
GIC PRIVATE LIMITED - C	6,703	3.64
JP MORGAN CHASE BANK 385632	5,903	3.21
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	3,981	2.16
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,553	1.93
朝日生命保険相互会社	3,518	1.91
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	3,445	1.87
富士通株式会社従業員持株会	3,439	1.87

（注）1. 持株比率は自己株式（23,182,246株）を除いて計算しています。
2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）および株式会社日本カストディ銀行（信託口）の持株数は、各行の信託業務に関わるものです。

本店所在地：	〒211-8588 神奈川県川崎市中原区上小田中四丁目1番1号 TEL：044-777-1111（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：044-754-3248 **株主・投資家向け（IR）サイト** **https://pr.fujitsu.com/jp/ir/** からもお問い合わせいただけます。

株主総利回り（Total Shareholder Return：TSR）



出所：LSEG
（注）1. 当社は、2024年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき10株の割合で株式分割を実施しました。グラフは、株式分割実施前の値で表示しています。
2. グラフは2014年3月末の終値を100とした配当込株価（配当再投資）の相対値の月末値を表示しています。