

2021年度決算報告

FUJITSU

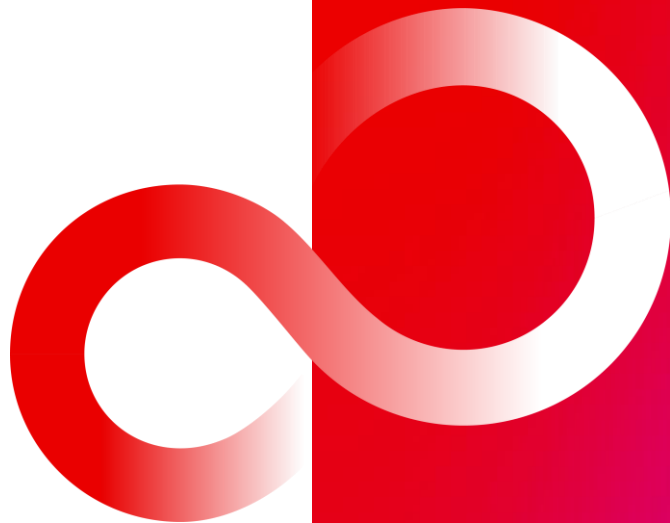
# 経営方針進捗レビュー

富士通株式会社

代表取締役社長 CEO,CDXO

時田 隆仁

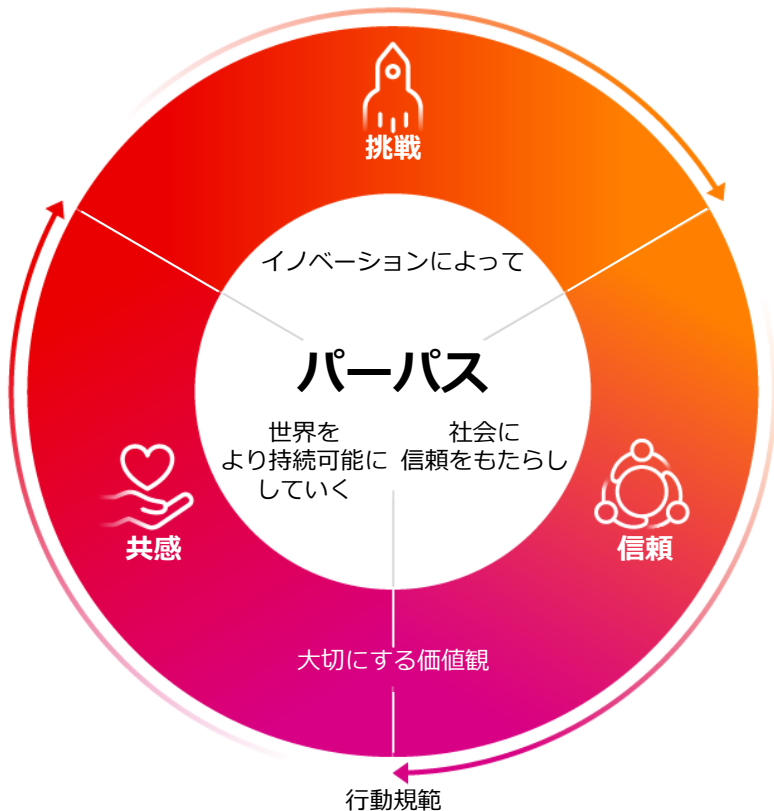
2022年4月28日



# Our Purpose

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。

# Fujitsu Way



## Fujitsu Wayを構成する3つの要素



<p><b>パーパス</b></p>	<p>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</p>
<p><b>挑戦</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>志高くターゲットを設定し、スピード感をもって取り組みます</li> <li>多様性を受け入れ、斬新なアイデアを生み出します</li> <li>好奇心を持ち、失敗や経験から学びます</li> <li>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</li> </ul>
<p><b>大切にしている価値観</b></p>	<p><b>信頼</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>約束を守り、期待を超える成果を出します</li> <li>倫理感と透明性を持って誠実に行動します</li> <li>自律的に働き、共通のゴールに向けて協力します</li> <li>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</li> </ul>
<p><b>大切にしている価値観</b></p>	<p><b>共感</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の成功と持続的な成長を追求します</li> <li>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</li> <li>グローバルな課題を解決するために協働します</li> <li>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</li> </ul>
<p><b>行動規範</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権を尊重します</li> <li>公正な商取引を行います</li> <li>機密を保持します</li> <li>法令を遵守します</li> <li>知的財産を守り尊重します</li> <li>業務上の立場を私的に利用しません</li> </ul>

# 2021年度の実績と 今後の取り組み

# 2021年度の決算概要

本業ベースの営業利益は2,756億（営業利益率7.7%）で前年比+10%超の増益  
(単位：億円)

## 全社連結

	2020 (実績)	2021 (実績)	前年度比
売上収益	35,897	<b>35,868</b>	▲ 28
営業利益(本業)	2,473	<b>2,756</b>	282
営業利益率(本業)	6.9%	<b>7.7%</b>	0.8%
営業利益	2,663	<b>2,192</b>	▲ 471
営業利益率	7.4%	<b>6.1%</b>	▲ 1.3%
当期利益	2,027	<b>1,826</b>	▲ 200
EPS(円)	1,013.8	<b>924.2</b>	▲ 89.6

## テクノロジーソリューション

売上収益	30,877	<b>30,563</b>	▲ 313
営業利益(本業)	2,006	<b>1,939</b>	▲ 67
営業利益率(本業)	6.5%	<b>6.3%</b>	▲ 0.2%
特殊(ビジネスモデル変革)	▲74	<b>▲589</b>	▲ 515
営業利益	1,932	<b>1,350</b>	▲ 582
営業利益率	6.3%	<b>4.4%</b>	▲ 1.9%

# パーパス実現のために取り組む課題

“For Growth”と“For Stability”で価値を創造し、お客様の事業成長と安定に貢献  
社内DXの更なる実践により、自らを変革



- グローバルビジネス戦略の再構築
- 日本国内での課題解決力強化
- お客様事業の一層の安定化に貢献
- お客様のDXベストパートナーへ
- データドリブン経営強化
- DX人材への進化・生産性の向上
- 全員参加型、エコシステム型のDX推進

For Growth:デジタル(DX, モダナイゼーション)

For Stability:従来型IT(システムの保守や運用、プロダクトの提供)

# お客様への 価値創造



**01**  
グローバルビジネス戦略の再構築

**02**  
日本国内での課題解決力強化

**03**  
お客様事業の一層の安定化に貢献

**04**  
お客様のDXベストパートナーへ

# 01 グローバルビジネス戦略の再構築

## ビジネスフォーメーションの変革

- ・ リージョンのビジネス構造改革  
(Americas、欧州)

- ・ 4リージョン体制に再編

Japan Europe Americas Asia Pacific



- ・ リーダーシップのグローバル配置

## オフアリング強化

- ・ グローバルオフアリングの拡大
- ・ GDC\*のプリセールス機能を強化

- ・ 価値創造・モダナイゼーション領域での  
リージョン横断的なサポート強化

- ・ Fujitsu Uvance の本格始動

Fujitsu  
Uvance

\* GDC: Global Delivery Center

2021年度の取り組み

2022年度以降に向けて



## ソリューションビジネス強化、エコシステム拡大

- 富士通Japanの立ち上げ、ソリューションビジネスへのシフト
- 持続可能な未来型デジタル社会への提携 (NTT、川崎市、KDDIなど)
- 社会を支える基盤システムのDX化の促進
- デジタル田園都市国家構想などにおける社会課題解決型アプローチの推進

## 人材育成、お客様接点の強化

- ビジネスプロデューサー8,000人のリスキリング研修が完了
- デジタルセールスによる新たなお客様接点の開拓
- コンサルティング強化によるビジネスモデルの変革を推進
- CxO, LOB\*アプローチの強化

\* LOB : Line of Business

2021年度の取り組み

2022年度以降に向けて

## SI商談良質化／品質向上、リスクマネジメント強化

- AIとデータの活用により予兆を検知してトラブルを未然防止
- データを活用した未然防止型点検の高度化
- 本社専任CISO\*のもと、情報セキュリティ本部を設置
- 全リージョンに専任CISOを配置、グローバル共通戦略を整備・実行

\*CISO : Chief Information Security Officer

## グローバル標準開発のためのGDCの更なる活用

- リソースアサインメントの大幅効率化
- デリバリーモデルの標準化、運用自動化
- GDCを約20,000人体制に増強
- JGG\*\*・GDC連携を2倍に拡張し、日本のお客様のグローバル化を後押し

\*\* JGG : Japan Global Gateway

2021年度の取り組み

2022年度以降に向けて

## 社会/経営課題解決に向けた“カスタマーサクセス”の強化

- お客様の課題解決に向けて伴走する Account General Managerの育成
- 市場観点から商品ポートフォリオを整理
- お客様の事業や変革の達成を“カスタマーサクセス”として、サポートの強化に取り組む
- 社会課題の解決やお客様のサステナビリティ経営を支えるオファリングの強化

## Ridgelinez : DX・経営課題へのアプローチ強化

- 前年比 約120%の受注高で堅調に推移
- 社員のパフォーマンスを最大化する 人事制度の導入
- Principalの強みを掛け合わせたチームングにより課題への対応力を強化
- ダッシュボード経営などのマネジメント高度化実践

2021年度の取り組み

2022年度以降に向けて

# 04 お客様のDXベストパートナーへ

強い技術・ノウハウを結集し、お客様と共にDX変革を実現



グローバル経営の  
強化に向けた  
経営基盤刷新

## 大和ハウス工業

- リアルタイムな財務状況の把握と意思決定の加速
- 自動化による高付加価値な業務へのシフト



安心安全な  
水取引Platform

## Botanical Water Technologies LTD.

- 循環型サプライチェーンにおけるトレーサビリティの確保



パーソナライズ  
スキンケアサービス

## オルビス

- サービスのビジョンからブランド、体験設計を共に構想
- カスタマーエクスペリエンスを追求し、アジャイルでサービスを進化

# 自らの変革



## 01

データドリブン経営強化

## 02

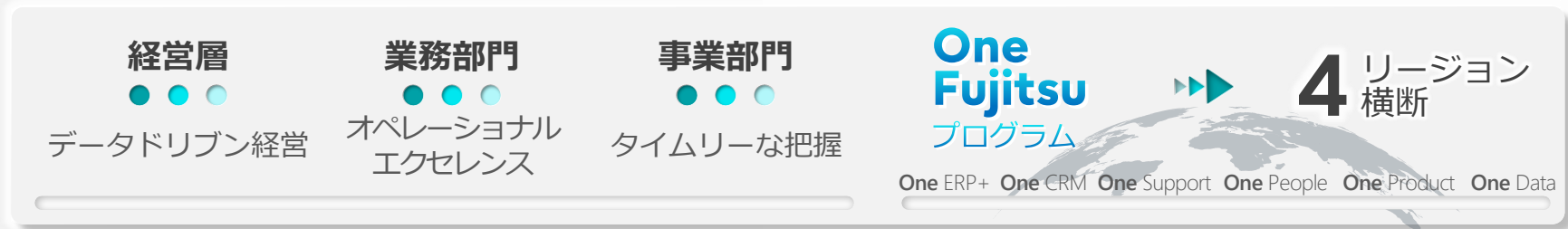
DX人材への進化・生産性の向上

## 03

全員参加型、エコシステム型のDX推進

# 01 データドリブン経営強化

## 実績ベース経営から、データを活用した未来予測型経営への変革



### データ分析プラットフォーム 活用拡大 (Palantir)

- ・ 経営ダッシュボードの活用を開始
- ・ データアナリティクスセンター設立

### One CRM始動 (2022.4～)

- ・ パイプラインマネジメントを統合しグローバル横串で管理

### One ERP+始動 (UK&I\*で2022.4～先行稼働)

- ・ 全社ERPの統合、データドリブン型3軸経営 (サービスライン/地域/業種)

\*UK&I: 英国及びアイルランド

2021年度の取り組み

2022年度以降に向けて

## 人材マネジメントのフルモデルチェンジ

📦 組織デザイン

📦 リソースマネジメント

📦 ジョブ型人事制度

📦 学び/成長の支援

- ・ ポスティング拡大による人材流動性の向上
- ・ 職責ベースの報酬制度強化
- ・ グローバルポスティングの導入
- ・ グローバル共通な評価制度「Connect」浸透
- ・ ジョブ型人事制度の一般社員への適用拡大

## 制度・環境を整備し、生産性・創造力を向上

### Work Life Shift 2.0

- ・ 最先端技術の自社実践
- ・ ライフステージに合わせた自律的なキャリア形成を支援
- ・ Borderless Officeのグローバル展開
- ・ 従業員サーベイ結果の分析など、データドリブンで心理的安全性、生産性や創造力向上に向けた施策を展開

Smart Working

Borderless Office

Culture Change

2021年度の取り組み

2022年度以降に向けて

# 03 全員参加型・エコシステム型のDX推進

## **FUJITRA** (Fujitsu transformation)

- 全社員のパーパスカービングのグローバル展開
- 部門DXをけん引するDX Officerのグローバル展開
- 30のDXフレームワークの深化
- DX推進指標達成に向けたマインドセット・企業文化の向上

### VOICEプログラム

- テンプレート化し社内利用1,200回超
- 社員をエンドユーザに見立て、お客様への提案に活用
- AI、行動分析技術と組み合わせた分析、施策立案強化
- 報告から対話重視のカルチャーへの変革

### Fujitsu Innovation Circuit

- インtrapreneur育成プログラム開始
- 育成人数拡大
- 事業創出サポート（制度、リソース）

学び



実践



事業化

2021年度の取り組み

2022年度以降に向けて



# 持続的な成長に向けた 重点的な取り組み



# サステナビリティへの取り組み

社会・お客様・社員のサステナブルな成長に貢献

## 社会・環境



- 人権・多様性  
教育プログラムをグローバル全社13万人展開
- 気候変動
- 資源循環
- 生物多様性



社会課題へのソリューション

## サプライチェーン



- 主要取引先・製造委託先の確認  
取引・委託先の調達の国際基準への準拠を確認
- 多様性の推進
- 再生可能エネルギーの最適調達
- Greenhouse Gas排出削減



サプライチェーンの多様化

## ウェルビーイング



- 社員と家族の健康維持・増進  
(2022年3月)  
頭痛対策プログラムの世界的リーダー企業に認定
- 地域への貢献



グローバルポリシー策定

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

サステナブルな世界を  
実現する7 Key Focus Areas

## Vertical Areas

社会課題を解決する  
クロスインダストリーの4分野



Sustainable  
Manufacturing



Consumer  
Experience



Healthy  
Living



Trusted  
Society

## Horizontal Areas

クロスインダストリーを支える  
3つのテクノロジー基盤



Digital  
Shifts



Business  
Applications



Hybrid  
IT

## Key Technologies



Computing



Network



AI



Data & Security



Converging  
Technologies

# 5つのKey Technologies

社会課題解決を支えるテクノロジーを実現



## 5<sup>Key</sup> Technologies



Converging Technologies



Data & Security



AI



Network



Computing

# グローバル研究体制



2021年11月

高度・安全なAI利用の実現に向け、イスラエルの研究拠点にてベングリオン大学と共同研究開始

2022年4月

インドに研究拠点を設立、インド工科大学やインド理科大学院と先端AI技術の共同研究を開始

# 2022年度 経営目標

## パーパスに基づく経営

### 財務指標

成長

収益性・資本効率

### 非財務指標

社会・お客様

従業員・組織・カルチャー



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

### GRB(グローバルレスポンシブルビジネス)7課題

長期的で  
安定した貢献



成長機会の創出

世界をより  
持続可能に



# 2022年度の業績見通し

昨年度からの継続施策と本年度からの追加施策を確実に実行し、全社およびテクノロジーソリューションで増収増益を目指す

(単位：億円)

## 全社連結

	2021 (実績)	2022 (予想)	前年度比
売上収益	35,868	37,200	1,331
営業利益(本業)	2,756	3,900	1,143
営業利益率(本業)	7.7%	10.5%	2.8%
営業利益	2,192	4,000	1,807
営業利益率	6.1%	10.8%	4.7%
当期利益	1,826	2,800	973

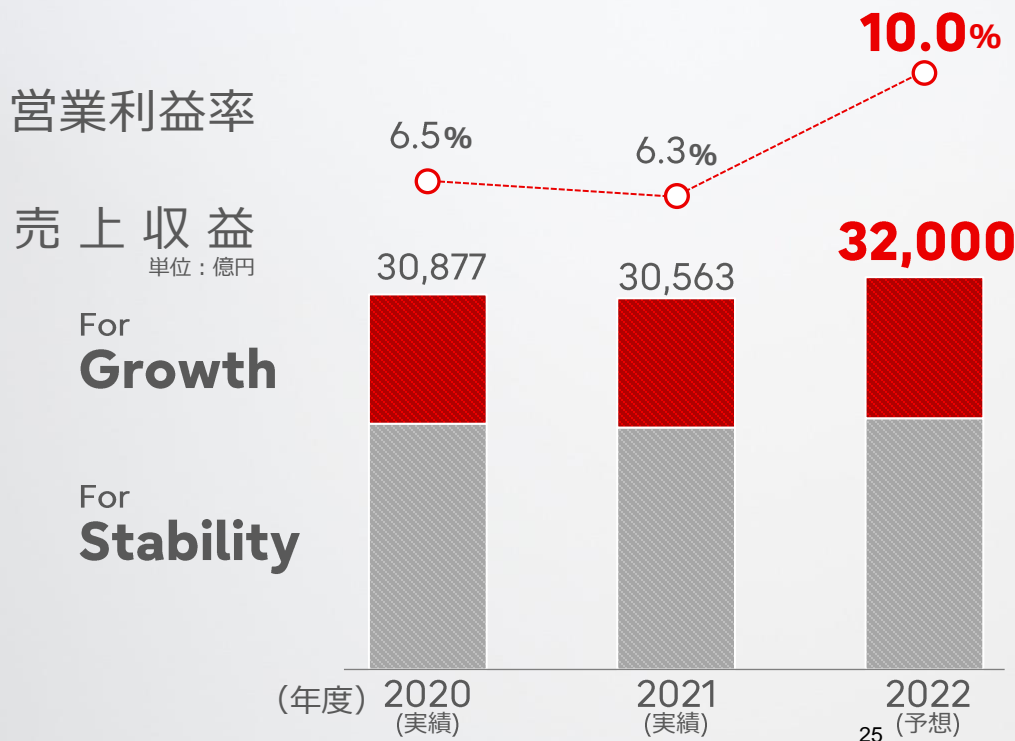
## テクノロジーソリューション

売上収益	30,563	32,000	1,436
営業利益(本業)	1,939	3,200	1,260
営業利益率(本業)	6.3%	10.0%	3.7%
特殊(ビジネスモデル変革)	▲589	100	689
営業利益	1,350	3,300	1,949
営業利益率	4.4%	10.3%	5.9%



# 2022年度 経営目標達成に向けて

売上収益の拡大や採算性改善に向けた施策を実施し、テクノロジーソリューションで売上収益3.2兆円、営業利益率10%達成を目指す



## 売上収益の拡大

- サービスビジネスの継続強化
- お客様の経営課題解決型のビジネスを拡大
- Uvanceの事業立ち上げと実行

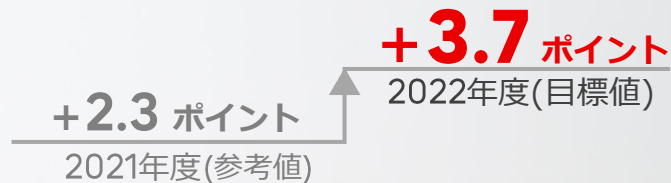
## 採算性改善

- GDC/JGG活用や標準化・自動化による生産性の向上
- 品質/リスクマネジメントによる不採算プロジェクトの抑制

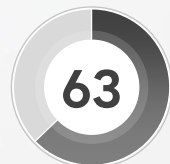


### お客様NPS®

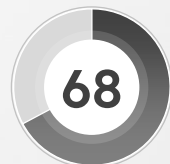
ネット・プロモーター・スコア



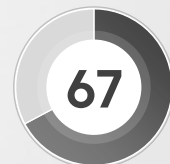
### 従業員エンゲージメント



2019年度(実績)



2020年度(実績)



2021年度(実績)



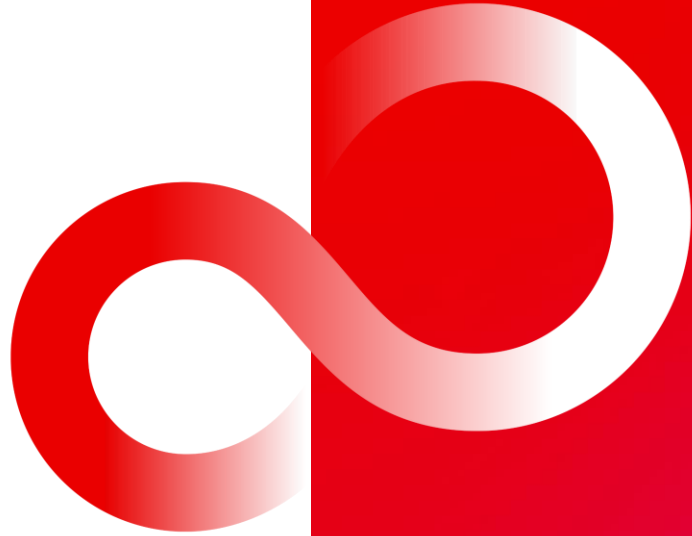
2022年度(目標)



### DX推進指標



**Thank you**



# 免責事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現時点で入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。実際の業績等に影響を与える可能性のある重要な要因には、以下の事項があります。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定さ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、北米、オセアニア、中国を含むアジア)
- 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
- 公的規制、政策、税務に関するリスク
- 製品、サービスの欠陥や瑕疵に関するリスク
- 不採算プロジェクト発生の可能性
- 研究開発投資、設備投資、事業買収・事業再編等に関するリスク
- 自然災害や突発的事象発生のリスク
- 会計方針の変更