

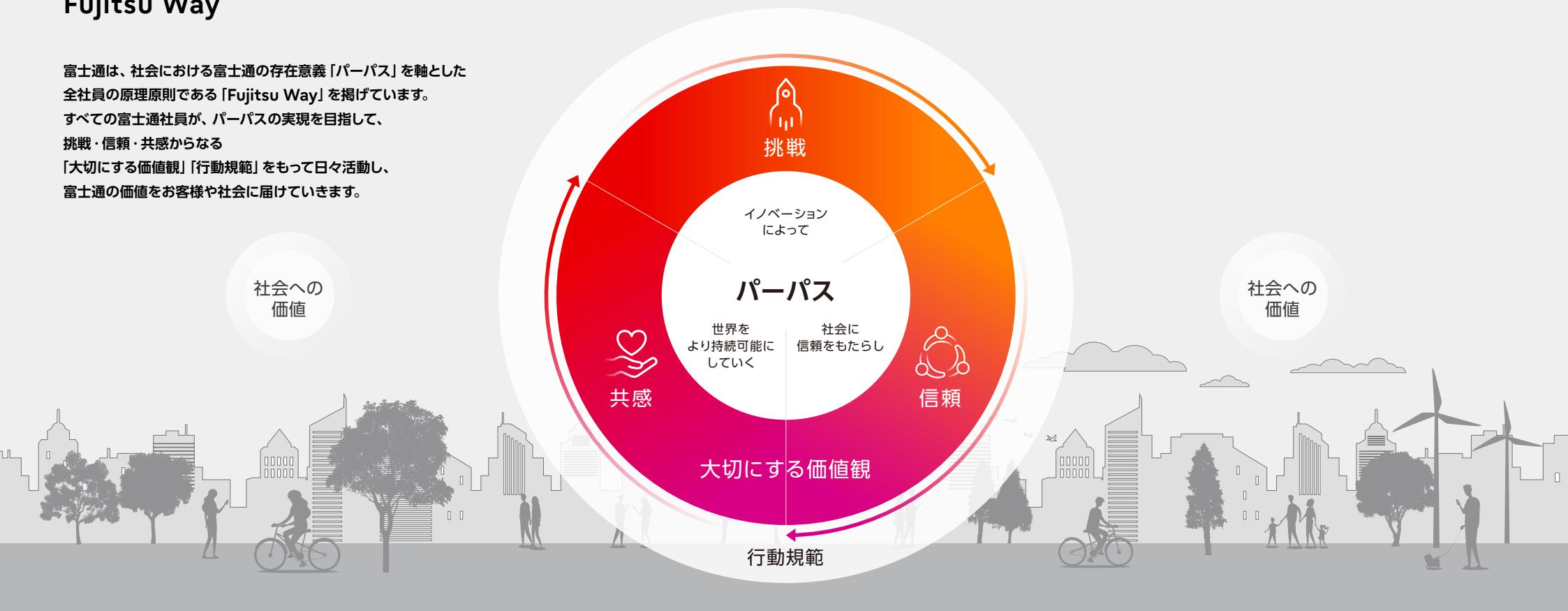
富士通  
統合レポート  
2025

FUJITSU



## 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。

**大切な  
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



## 目次

### 01 富士通の全体像と経営方針

- 01 Fujitsu Way
- 03 編集方針／情報開示体系図
- 04 About Fujitsu
- 05 変革の軌跡
- 06 事業ポートフォリオ
- 07 CEOからのメッセージ



当社の競争優位性の源泉である業種ナレッジの強化を通じてサービスの付加価値を高め、2030年以降の社会で存在感を発揮するテクノロジーカンパニーを目指します。

代表取締役社長 CEO 時田 隆仁

### 12 価値創造の道筋

- 13 価値創造モデル
- 14 価値創造の道筋Ⅰ：2030年に向けたビジョン
- 15 価値創造の道筋Ⅱ：マテリアリティ（概論）
- 16 価値創造の道筋Ⅱ：マテリアリティ（項目）
- 17 価値創造の道筋Ⅲ：2023–2025年度中期経営計画
- 18 CSSO (Chief Sustainability & Supply Chain Officer) からのメッセージ

### 19 中期経営計画の進捗

- 20 2023–2025年度中期経営計画
- 24 CFOからのメッセージ
- 27 財務目標と進捗
- 28 非財務目標と進捗
- 29 財務・非財務指標の関係性の把握
- 30 セグメント別事業概況

### 33 注力分野の進捗と今後

- 34 Uvanceの成長シナリオ
- 39 コンサルティング力の強化
- 42 モダナイゼーションの成長性

### 44 持続的な発展を可能にする土台 成長の加速

- 45 テクノロジー基盤の強化
- 49 人材マネジメント
- 53 DX・データドリブン経営

### 56 持続的な発展を可能にする土台 盤石な経営基盤

- 57 コーポレートガバナンス
- 58 社外取締役インタビュー
- 61 役員一覧
- 64 コーポレートガバナンスの状況
- 71 リスクマネジメント
- 73 情報セキュリティ
- 74 AI倫理
- 75 環境
- 77 TCFDに基づく情報開示
- 78 人権／サプライチェーン
- 79 コミュニティ活動

### 80 データセクション

- 80 パフォーマンスハイライト
- 84 國際規範への賛同・國際団体への参画／社外からの評価
- 85 ステークホルダーとのエンゲージメント
- 86 会社概要／株主メモ

当レポートは、目次ページ、紙面上部にあるインデックス、本文の青字下線部分にリンクを設定しています。

- ・インデックスの▶(ホームアイコン)からは、目次ページに遷移します。
- ・本文内リンクから冊子内の別ページに遷移した時には、Altキー+左矢印キー(Win)/Commandキー+左矢印キー(Mac)で遷移前のページに戻れます。



## 編集方針

富士通では、当社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統合レポートを発行しています。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。

統合レポート2025では、2030年のビジョン実現に向けた富士通のビジネスモデルと、マテリアリティに基づくお客様への提供価値拡大とのつながりについてご説明することに特に力を入れました。そのため、「CEOからのメッセージ」および「価値創造の道筋」で経営・事業戦略の全体像を俯瞰的に示したうえで、各セクションの中表紙で構成要素、本文ではその詳細を説明する全体構成としました。また、最終年度を迎えた2023–2025年度中期経営計画について、担当副社長による進捗状況の評価や今後の方針に加え、具体的な事例や社員の活動を通じて、富士通の変革の実態を立体的に描いています。

本レポートを通じて、ステークホルダーの皆様との対話を深めるとともに、忌憚のないご意見をお寄せいただければと考えています。今後も、皆様との相互理解を大切にしながら、企業価値向上に努めてまいります。

### 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。

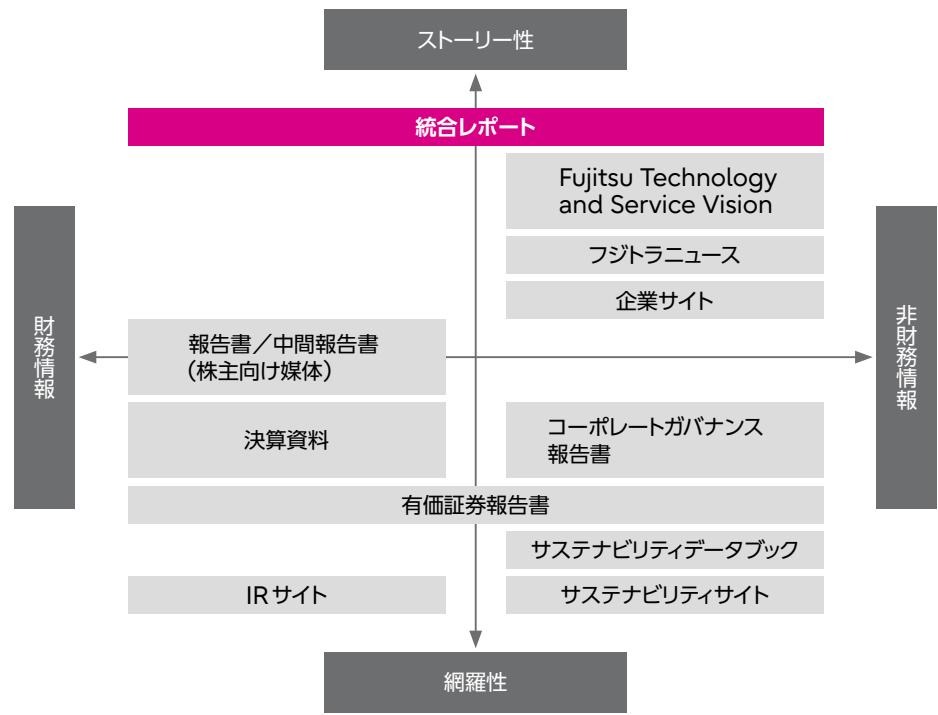
#### 見通しに関する注意事項

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、パーソナライズ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

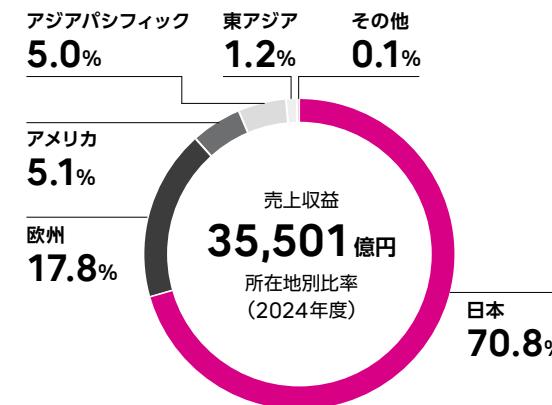


# About Fujitsu

富士通は、連結従業員11万3千人を擁して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、日本国内トップシェア、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)



## 富士通の事業を知るためのキーワード

### デジタルソリューション



### AI実装



### モダナイゼーション



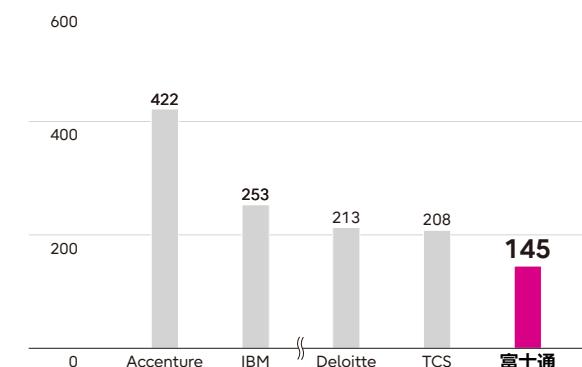
### データドリブン経営



## ITサービス市場における富士通のポジション

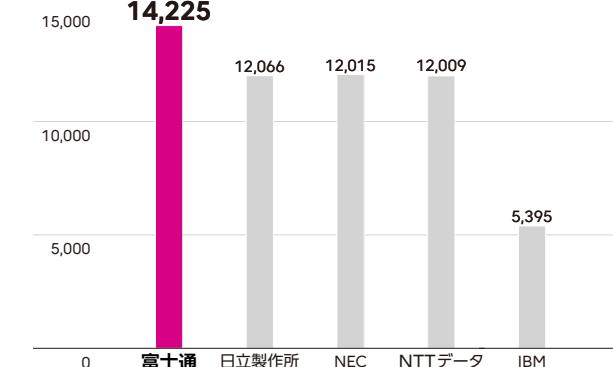
### 世界ITサービス売上高

(億米ドル)



### 国内ITサービス売上高

(億円)



出所 : IDC Japan 「IDC Worldwide Semianual Services Tracker 2024H2 Historical Release Publication Date: April 17, 2025」

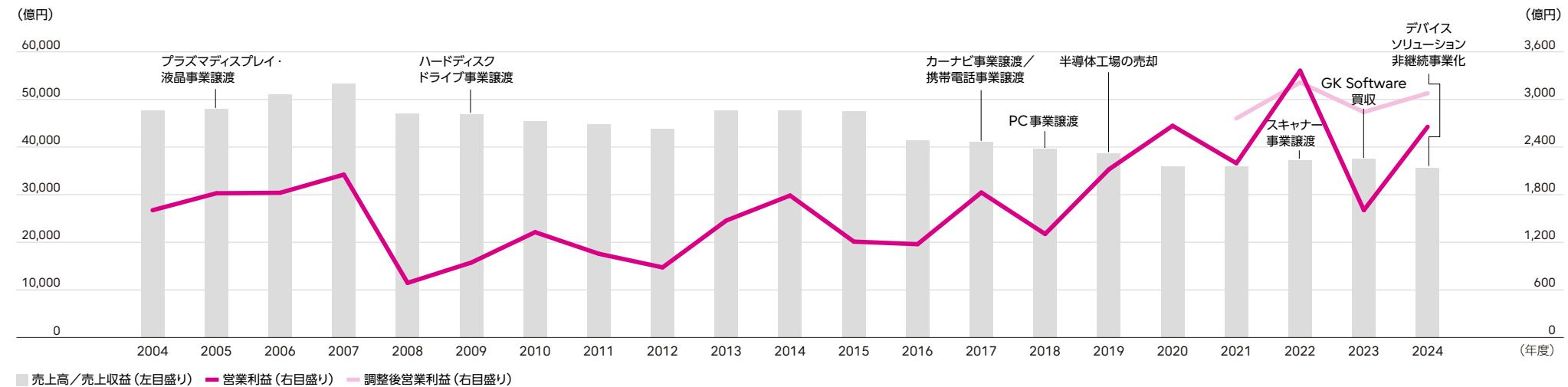
(注) 1. IDCのサービス定義に基づく暦年ベースでの推定値(米ドルベース)、順位は2024年の売上高に基づく

2. 1USD=151.47549円で換算



## 変革の軌跡

当社は、創業から90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。ビジネス環境が変化する中、プロダクト事業などの分社化や譲渡を実施し、成長領域へ経営資源の集中を進めています。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3.0倍に上昇しています。

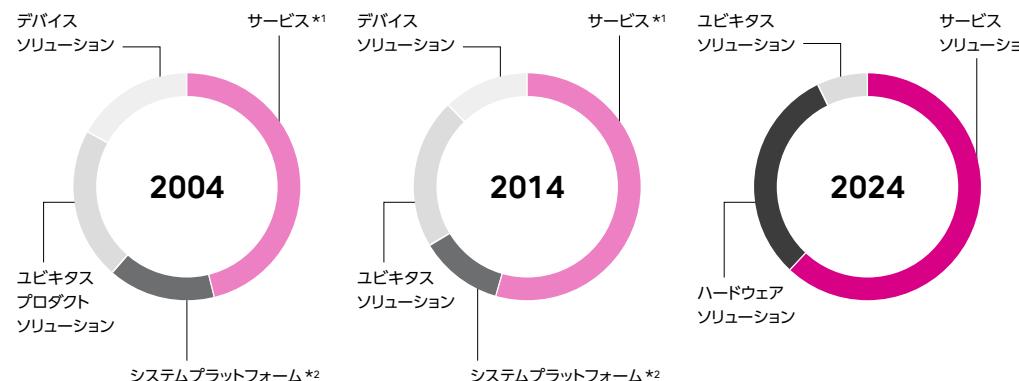


■ 売上高／売上収益 (左目盛り) ■ 営業利益 (右目盛り) ■ 調整後営業利益 (右目盛り)

(注) 1. 2013年度までは日本基準、2014年度以降はIFRS

2. 2025年度内にデバイス事業の譲渡が完了する見込みとなったことに伴い、2024年度からデバイスソリューションを非継続事業に分類しました。

## サービスソリューションの売上高／売上収益の割合が拡大



\*1 2024ではハードウェアソリューションに分類される、サービス一体型ハードウェア販売および保守を含む

\*2 現 ハードウェアソリューション

(注) その他／消去または全社(2004、2014)、消去・全社(2024)を除く事業セグメントの売上高／売上収益の単純合計に対する割合。セグメント間取引を含む。

## 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。グラフの数値は、株式分割後の基準で換算しています。

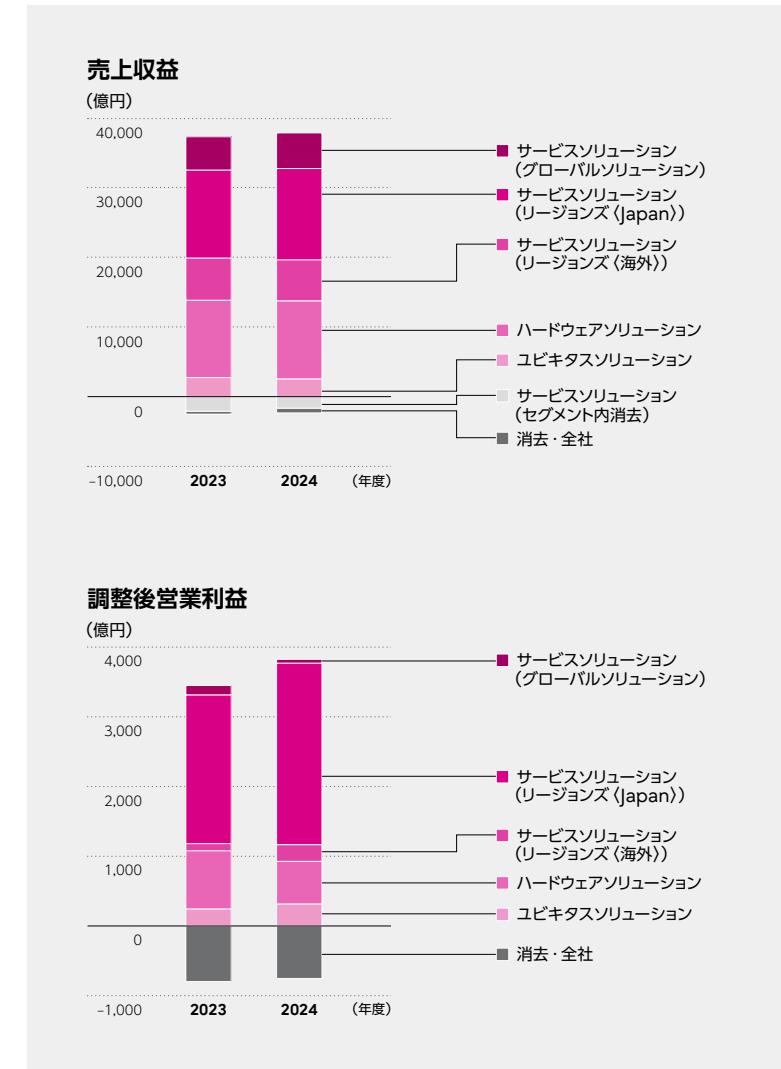
2. 2004年3月末の終値を100とした株価の相対値の月末値を表示しています。



## 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>クラウドサービス (IaaS, PaaS, SaaS等)</li> <li>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)</li> </ul>
	■ (Japan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ソフトウェア (業務アプリケーション・ミドルウェア)</li> <li>ソフトウェアサポートサービス</li> <li>ビジネスプロセスアウトソーシング</li> <li>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)</li> <li>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)</li> </ul>
	■ (海外)	
■ ハードウェアソリューション		<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>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)</li> <li>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)</li> <li>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)</li> </ul>
■ ユビキタスソリューション	パソコン	
■ 消去・全社		先行研究開発、セグメント間の売上消去等

(注) 2025年度内にデバイス事業の譲渡が完了する見込みとなったことに伴い、2024年度からデバイスソリューションを非継続事業に分類しました。





## CEO からのメッセージ



当社の競争優位性の源泉である業種ナレッジの強化を通じて  
サービスの付加価値を高め、2030年以降の社会で存在感を發揮する  
テクノロジーカンパニーを目指します。

代表取締役社長 CEO 時田 隆仁

### 爆発的なAIの進化に合わせた競争優位性の更新

「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」。この2030年のビジョンを策定するにあたって、富士通は長期的な視点で社会のあるべき姿を描き、その社会において求められる価値を問い合わせ、それを生み出す事業やサービス、必要なテクノロジー、それらを支える人材ポートフォリオを検討しました。しかし当社は現在、このビジョンを議論した当時には描き切れていた変化に直面しています。それは、爆発的なスピードでのAIの進化と普及であり、そのAIが駆動する新たな事業モデルやサービスの創出です。

この変化のスピードに追従しながら、当社がテクノロジーカンパニーとしてお客様と社会に高い付加価値を提供して持続的成長を遂げるには何が必要か。私が出した答えの1つが、当社の競争優位性の源泉であるお客様の業種・業務に関する知見の更新と共有です。

業界の枠組みを超えるクロスインダストリーなデジタルサービスの提供に注力している当社がなぜ、という疑問もあるかもしれません。しかし、お客様の経営課題の的確な把握とコンサルティングは、グローバルな技術・市場・共創・規制動向も含めたお客様の事業や業種に対する深い理解なしにはできないことです。こうした理解を蓄積・共有し続ける仕組みを再構築するという決意とともに、私は2025年度をスタートしました。



## 3つの取り組みを通じて構築する新たな事業モデル

当社は、2030年およびそれ以降に向けて持続的な成長と収益力向上に向けたモデルを構築するというテーマの下、[2023–2025年度中期経営計画（中計）](#)を実行しています。特に注力するのが、「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」の3つの取り組みです。この3つの取り組みの成果が出れば、2025年度末までに当社の事業モデルは大きく変貌します。

2024年度、事業モデルと事業ポートフォリオの変革は、2つの側面で進捗がありました。第1が、ノンコア事業のかーブアウトです。中計において、当社は成長領域としてサービスソリューション事業に経営資源を集中することを明示しました。一方で、ノンコア事業と位置付けたデバイスソリューション事業については、独立した事業としての成長を模索してきました。2024年度は、同事業に属する新光電気工業株式会社、富士通オプティカルコンポーネンツ株式会社（現古河ファイテルオプティカルコンポーネンツ株式会社）、FDK株式会社の3つの子会社のかーブアウトを決定し、2025年度中の事業譲渡完了にめどを付けました。これに伴い、デバイスソリューション事業を2024年度業績から非継続事業に分類し、当社の事業ポートフォリオは大きく変化しました。

第2の側面は、コア事業であるサービスソリューション事業の成長です。同事業で当社が目指すのは、労働集約的なシステムインテグレーション(SI)を主とする事業モデルから、クラウドベースのデジタルサービスを提供する事業モデルへ

**Uvance（ユーバンス）が、  
2024年度に売上収益前年度比31%増という実績を上げたことは、  
私たちがあるべき姿に向けて前進していることを示しています。**

の転換です。このような新たな事業モデル構築の主力となる[Uvance](#)（ユーバンス）が、2024年度に売上収益前年度比31%増という実績を上げたことは、私たちがあるべき姿に向けて前進していることを示しています。

売上総利益率の改善傾向も継続しており、前年度比で1.9ポイント改善しました。これは、お客様のITシステムを構築・提供する、いわゆるデリバリーにおけるシステム開発の標準化と自動化が奏功したものです。また、お客様との商談における価値ベースのプライシング戦略も貢献しています。こうした取り組みが、より収益性の高い事業モデルへの変革へと着実に結びついています。

お客様のIT資産の[モダナイゼーション](#)についても、旺盛な基幹システム刷新需要を背景に想定以上に伸長しました。ただし、当社がモダナイゼーションに注力するのは、今後数年間市場の成長が見込まれると判断したことだけが理由ではありません。旧来当社にとって基幹ビジネスであった、メインフレームおよびUNIXサーバの販売・保守の終息を発表してからすでに3年が経過しました。2035年の完全終息に向か、現在も稼働台数が600台を超えるメインフレーム、

およびそれより一桁多いUNIXサーバを使用されているお客様のモダナイゼーションの道筋をつけることは、当社の責任でもあります。また、お客様の事業においても変革やポートフォリオの最適化が進んでいます。それに伴い、ITシステムへのニーズもオンプレミスあるいは固有かつ大規模で可変性の低いシステムアーキテクチャから、ハイブリッドタイプやクラウドによるデータを活用したデジタルサービスへと変わっていきます。こうしたニーズをいち早く捉えるには、当社がモダナイゼーションを確実にリードしていくなければなりません。

海外ビジネスは、サービスシフトに向けた構造改革が継続しています。改革が先行したAmericasリージョンは、事業規模は小さいながらも収益性は着実に向上しています。その変革モデルをリファレンスとしながら、Europeリージョンは低収益事業を整理する構造改革がもうひと息というところまで進み、Asia Pacificリージョンの構造改革にも着手しました。従来のハードウェアの提供を中心とする事業体から、サービスソリューション事業に集中していくことで、より一層収益の安定性を図ります。



## アプリケーションレイヤーにおける競争力の発揮

これまでの当社の事業モデル変革の進捗は、コア事業であるサービスソリューション事業の拡大もさることながら、ノンコア事業のカーブアウトが大きく寄与してきたことは明らかです。すなわちそれは、2026年度以降は、2030年に向けてサービスソリューション事業の真の実力が試されるフェーズに入ることを意味します。しかし私は、このまま事業モデル変革が巡航速度で進んでも、2030年にテクノロジーカンパニーとして存在感を発揮し得る存在になるには何かが足りないのではないかという危機感を抱いています。その「何か」を一言で表せば「挑戦」ではないか、というのが私の結論です。

当社が多数の戦略的アライアンスやパートナーシップを結んでいることは、日本市場において築いてきたポジショニングに対する評価への表れであると自負しています。その評価には、エンタープライズからパブリックまでを擁す幅広

テクノロジーの価値を  
お客様に届けるサービス開発にも、  
果敢に挑戦していかなければ  
なりません。

お客様に新たな価値を提供するためには、  
公共セクターを含めたすべての産業に精通していることが求められます。  
まさにそこに、当社の競争優位性があるのです。

い顧客基盤と高い市場シェアだけでなく、人工知能(AI)やプロセッサ、量子コンピュータを自社開発する技術への期待も含まれます。現在の当社が、先端技術の開発力を持つテクノロジー企業の先頭集団の一角を占めることは間違いないありません。

しかしテクノロジーそのものを事業化するには、率直に言って当社にはスケールや経験値がまだ足りないのも事実です。そのギャップを乗り越えるためには、テクノロジーの価値をお客様に届けるサービス開発にも、果敢に挑戦していくかなければならないと、私は考えています。富士通が「Fujitsu Way」に掲げる3つの「大切にする価値観」のうち、「挑戦」こそが今、当社に最も必要なものなのです。そして、テクノロジーをサービスに展開する力、換言すればアプリケーションレイヤーにおける当社の競争力のカギを握るのが、冒頭で述べたお客様の業種・業務に関する知見です。

こうした考えに基づき、従来のグローバルカスタマーサクセスビジネスグループとJapanリージョンを再編し、2025年4月に新たにエンタープライズ事業(製造、流通・サービス)とパブリック事業(金融、公共・社会インフラ)という業種

を軸とした2つの組織体に移行しました。ただしこれは、旧来の顧客業種ごとの縦割り組織に戻るということではありません。例えば、柔軟性や強靭性のあるサプライチェーンの構築ニーズに見られるように、お客様の経営課題はクロスインダストリーな視点なしには解決できません。とは言え、そうしたニーズの背景を掘り下げてお客様に新たな価値を提供するためには、公共セクターを含めたすべての産業に精通していることが求められます。まさにそこに、当社の競争優位性があるのです。この競争優位性を将来に向けて維持・強化すべく、今再び、業種・業務知見の集積と共有に取り組みます。

## 競争原理の導入によるグローバル市場への挑戦

業種軸への移行には、もう1つの狙いがあります。グローバルに展開し得るサービスの開発・提供という、当社が長年越えられなかつた課題の克服です。

これまで当社は、リージョンごとに戦略を策定し、事業を推進してきました。現在もリージョン別に構造改革を進めて



## CEOからのメッセージ

業種ごとにロケーションを含む  
最適化を図るという、  
一種の競争原理を組織の中に  
埋め込んでいきたいと、  
私は考えています。

いるのは前述したとおりです。しかし今後は、国や地域ごとに最適化を図るのではなく、サービスをお客様に提供し価値を創出することを念頭に、業種ごとにロケーションを含む最適化を図るという、一種の競争原理を組織の中に埋め込んでいきたいと、私は考えています。最適なロケーションで強い業種や事業にリソースを集中する仕組みを、強力に働かせたいのです。

例えば、Uvanceがターゲットとする領域の1つであり、小売業向けに展開しているConsumer Experience。この中には、ドイツに本拠を置く子会社であるGK Softwareが開発したソリューションを基にしたオファリングも含まれます。こうした事業では、日本よりもむしろ欧州をベースに戦略を検討したほうが、より迅速かつ効率的にグローバルに展開できる可能性があります。技術、人材、開発資金といった限られたリソースを効果的に活用するための健全で自由な

競争を社内で促し、最適なロケーションで強い事業を育てる  
ことに挑戦したいと考えています。

ポスティング制度\*の導入を契機に高まっている社内での  
人材の流動性が、健全な競争原理の発揮と事業モデル変革  
の機運の強力なドライバーになることは間違ひありません。  
当社は過去数年間、外部からの採用者の経営幹部人材への  
登用やキャリア採用を拡大してきました。旧来の新卒一括採  
用も見直し、2026年度以降は新卒・キャリア採用にかかわらず  
ジョブ型人材マネジメントを適用する方針を打ち出しています。  
ジェンダーバランスという点ではいまだ不十分であると  
認識しているものの、女性幹部社員も確実に増えています。  
人材ポートフォリオの変化とデータドリブン経営の進化を当  
社の社内変革プロジェクトであるFujitsu Transformation  
(フジトラ) が駆動し、事業モデルの変革を組織面からも定着  
させていきます。

\* 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。

## テクノロジーがもたらすチャンスをつかむ

当社の競合は、同業のITベンダーだけではありません。今  
や、お客様自身がITシステムの内製化を進め、業務アプリ  
ケーションの開発と活用に取り組んでいます。今後こうした  
企業が迅速にAIエージェントを導入し、生成AIを使いこなす  
ようになれば、当社の存在意義は薄れかねません。テクノロ  
ジー企業としての本領を発揮すべく、AIプラットフォーム

「Fujitsu Kozuchi」の強化とUvanceへのAI実装を一層  
推進するのはもちろんです。モダナイゼーションと従来型SI  
事業でのAIの活用もまた、お客様へのサービス品質の安定  
化やサービス提供までのリードタイムの短縮化、ひいては市  
場における当社の競争力に直結します。テクノロジーがもた  
らすチャンスをつかみ取らなければ将来はないという覚悟を  
持って、貪欲にAIをサービスに取り込み成長につなげます。

これは、次世代データセンター向け省電力プロセッサ  
「FUJITSU-MONAKA」の開発でも同様です。2024年11  
月にAdvanced Micro Devices, Inc.と戦略的協業を、  
2025年5月にはNVIDIA Corporationと、同社のGPU  
との連携に向けた取り組みを開始しており、今後の事業の広  
がりが期待できます。

テクノロジーがもたらす  
チャンスをつかみ取らなければ  
将来はないという覚悟を持って、  
貪欲にAIをサービスに取り込み  
成長につなげます。



当社がパーカス実現のため視野に収めるべき領域、  
テクノロジーカンパニーとしてネットポジティブを実現すべき領域は  
ますます広がっていると、私は実感しています。

さらに長期視点では、量子コンピュータがもたらす新たな市場の可能性は非常に大きいと私は考えています。グローバルに見ても、量子コンピュータの開発力を持つ企業は非常に限定的であり、ましてや実機を製造する技術力を持つ企業は極めてまれです。こうした中で当社と国立研究開発法人理化学研究所は、世界最大級の256量子ビットの超伝導量子コンピュータを開発しました。また当社は、製薬会社や素材メーカーと共に、当社の量子シミュレータを使った先駆的な量子アプリケーションの開発にいち早く取り組んでいます。つまり当社は、量子コンピュータの汎用的な活用が拓く新市場の最前線に位置付けているのです。

先端技術の活用に意欲的のは企業だけではありません。通信、システムインテグレーションといった従来のコア技術から、AI、量子コンピューティングといった最先端技術に至るまで、当社の持つ技術基盤は安全保障分野でも注目されています。実際に、当社は日本の防衛省と、AIや量子コンピュータを含む安全保障上不可欠な技術に関する様々な議論を行っています。グローバル社会の大きな変化を見据

えた新たな安全保障の枠組み構築が議論される現在、当社がパーカス実現のため視野に収めるべき領域、テクノロジーカンパニーとしてネットポジティブを実現すべき領域はますます広がっていると、私は実感しています。

## 2030年の価値創造に向けた覚悟

パーカスを追求し、2030年のビジョンを達成していくには、社内の求心力の維持・強化も不可欠です。今般当社はマテリアリティを見直し、「お客様への提供価値」について経営層で改めて議論を尽くし、「富士通らしさ」を勘案して具体的な取り組み項目を再編しました。また2022年にタスクフォースを立ち上げ、非財務指標と財務指標の相関性の解明・分析を進めています。これは高効率・迅速な意思決定を可能とするデータドリブン経営の一端であると同時に、社員一人ひとりが自らの業務が生み出す価値を意識し、変革への機運を高めるうえでも大きな意味があると、私は捉えています。

中計の最終年度である2025年度、目標を達成して株主・投資家に対するお約束を守らなければならないことを、私は強く認識しています。一方で、私の視線は常に2030年以降を向いています。事業モデルと事業ポートフォリオの変革、そのドライバーとなるAI・量子コンピューティングを中心とするテクノロジーのサービス展開、テクノロジーをお客様に提供するために必須の業種・業務ナレッジの集積と共有、先端テクノロジーの開発。ここまでご説明したことは、いずれも当社が2030年以降も成長を続け、企業価値を高めていくために欠かせない取り組みです。こうした取り組みの進捗や成果を踏まえながら、2025年度は次期経営計画に関する議論も重ねています。

現中計のテーマである持続的な成長と収益力向上を実現するビジネスモデルを構築し、先端テクノロジー分野において存在感を發揮することで、企業価値の向上を目指します。2030年以降の社会において高い付加価値を生みネットポジティブを実現する企業となるために、挑戦し続けます。

代表取締役社長  
CEO

時 田 隆 仁

# 価値創造の道筋

富士通は、2030年に向けたビジョン「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」を掲げるとともに、2030年を見据えて解決すべき重要課題であるマテリアリティを特定しています。ビジョンの実現に向けたアクションプランである2023–2025年度中期経営計画の目標達成を通じて、お客様への提供価値の最大化と社会インパクト創出を実現し、持続的な成長と企業価値向上を目指します。





## 価値創造モデル

パーサス

わたしたちのパーサスは、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。

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 2024年度実績

#### 財務資本

● 総資産	3.5兆円
● 成長投資	2,182億円

#### 人的資本

● 従業員数	11.3万人
● 女性従業員比率	26%

#### 自然資本

● エネルギー使用量	4.90PJ
------------	--------

#### テクノロジー・知的資本

● R&D投資額	1,012億円
● 経営基盤強化投資額	550億円

#### 社会関係資本

● コミュニティ活動関連支出額	23.1億円
-----------------	--------

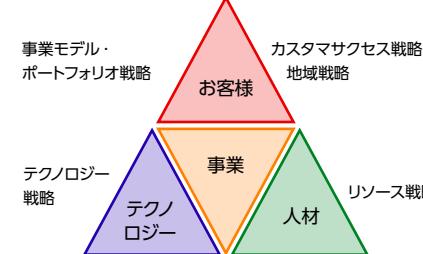
### 富士通の事業活動

#### 重要課題（マテリアリティ）

必要不可欠な貢献分野



#### 重点戦略



### 経営目標（財務／非財務）

#### 2024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	
		2024年度実績	2025年度目標
指標	キャッシュ創出力強化	3.6兆円	3.5兆円
	資本効率の向上	調整後営業利益 3,072億円	3,600億円
	世界のGHG排出量削減への貢献(2020年度比)	コアFCF 2,336億円	2,350億円
	お客様NPS®(2022年度比)	EPS CAGR(2022-2025年度) 19%	14-16%
非財務指標	生産性(一人当たりの営業利益)(2022年度比)	Scope 1、2 45.8%削減	50%以上削減
	人材	Scope 3 cat 11 42.9%削減	12.5%以上削減
		+5.6ポイント	+20ポイント
		+37%	+40%
		従業員エンゲージメント 68	75
		ダイバーシティリーダーシップ 17%	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



世界のGHG排出量削減への貢献

2030年目標：0.3%以上削減

##### デジタル社会の発展



デジタルアクセシビリティの向上

2030年目標：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

2030年目標：1,200万人以上



## 価値創造の道筋Ⅰ：2030年に向けたビジョン

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。

2030年に向けたビジョンで富士通が目指す姿

財務指標	
● 成長領域売上：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）**

**2030年目標**

**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**

**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**

### 財務指標・非財務指標

2030年の社会において、IT・デジタルサービス領域でグローバルに事業を展開する企業として存在感を發揮し得る事業規模を想定し、成長領域であるUvanceの売上収益、コア事業であるサービスソリューション事業の営業利益率、調整後1株当たり親会社所有者帰属当期利益(EPS)の伸び率を財務指標に設定しています。また、お客様や社会に対する貢献と、自社の持続的な成長を可能にする土台の強化について測定・検証するために、「お客様ネット・プロモーター・スコア(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(女性幹部社員比率)」「生産性指標」「温室効果ガス(GHG)排出量削減率」をKPIとする非財務目標を設定し、進捗を確認しています。

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

### インパクト指標（マテリアリティ）

マテリアリティのうち「必要不可欠な貢献分野」の3つそれぞれにおいて、当社は2030年目標を設定しています。具体的な目標は次のとおりです。地球環境問題の解決：当社が提供するソリューションやUvanceのオファリングによるGHG排出量削減貢献量。デジタル社会の発展：デジタルアクセシビリティの向上につながると確認された当社サービスの利活用者数。人々のウェルビーイングの向上：キャリアや成長につながる教育プログラム・ツールの当社からの提供者数(当社社員含む)。

これらの目標は、2030年の世界の人口予測やIT・デジタルサービス市場の規模予測などのマクロデータから出発し、当社が対応可能な市場の仮説を立てたうえで、定量的な目標を設定したものです。さらに、貢献分野におけるインパクト創出の進捗をモニタリングする仕組みの整備に着手しています。今後は、データ収集の自動化と可視化を進めるとともに、3つの分野で当社がもたらすインパクトの実績の算出と開示を検討していきます。



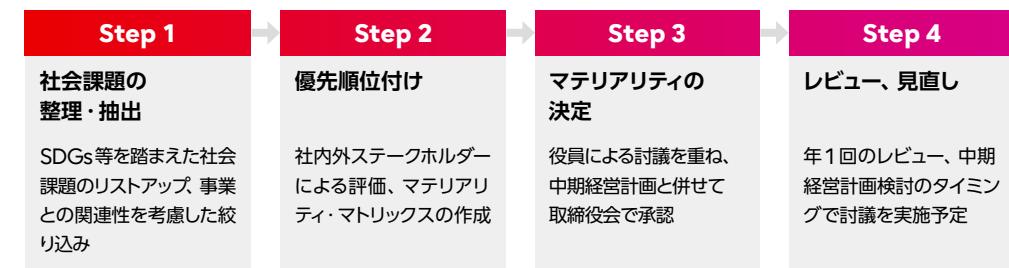
## 価値創造の道筋Ⅱ：マテリアリティ（概論）

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



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ています。また年1回レビューを行い、社会動向の変化や経営方針の進捗を踏まえて見直しています。

2025年度は、「富士通らしさ」「提供価値」の観点から、マテリアリティ項目の一部を見直すとともに再分類しました。2023年度にマテリアリティを改定してから2年が経過し、取り組みを推進する中で明らかになった事業の現場における課題認識や関係部門の要請を反映しつつ、国際基準との整合性や、社会・環境課題の変化にも目配りしたものです。

また、当社のサステナビリティ経営の深化に鑑み、従来GRB（グローバルレスポンシブルビジネス）という枠組みで推進していた6つの取り組みをマテリアリティに統合しました。なお、GRBで設定していた目標（KPI）は2026年度以降、マテリアリティの進捗管理に統合します。

見直し後の具体的項目については、次ページをご覧ください。



## 価値創造の道筋Ⅱ：マテリアリティ（項目）

2025年度のマテリアリティの見直しでは、「富士通らしさ」と「提供価値」、すなわち事業活動を通じた価値創造による社会への貢献の観点から、マテリアリティ項目の一部を見直しました。例えば今般新たに「人々のウェルビーイングの向上」の項目として追加した「スポーツ」は、当社が長年継続してきた企業スポーツ活動が、地域コミュニティやお客様とのつながりの強化、従業員エンゲージメントの向上に寄与している点を特に評価しました。加えて、デジタル技術を活用したサービスの提供によって人々の健康増進やパフォーマンス向上といった価値を創造し、社会課題を解決する可能性にも着目しています。

当社はマテリアリティごとに推進責任者として役員を任命し、各担当役員の下でインパクト測定とKPI管理の方法を定め、2030年のビジョン実現に向けた実効性あるマネジメントの仕組みを構築しています。今後もマテリアリティに寄与する事業が創出するインパクト・効果の計測方法の精緻化、ポジティブなインパクトの最大化とネガティブなインパクトの最小化を目指します。

[マテリアリティの詳細はこちら](#)



### 必要不可欠な貢献分野 (13項目)

#### 地球環境問題の解決 Planet

- 人と自然が共存・共栄し、地球の未来を共に創る
- 気候変動 (カーボンニュートラル)
- 資源循環 (サーキュラーエコノミー)
- 自然共生 (生物多様性の保全)

#### デジタル社会の発展 Prosperity

- 世界の繁栄と安定が両立する、信頼性のあるデジタル社会を共に創る
- 情報セキュリティ確保
- デジタル格差の解消
- 労働力不足解消
- 責任あるサプライチェーンの推進
- 顧客・生活者体験の向上

#### 人々のウェルビーイングの向上 People

- あらゆる人々のウェルビーイングに向けた、ヒューマンセントリックな生活基盤を構築する
- Career & Growth Well-being
- Social Well-being
- Health Well-being
- Financial Well-being
- スポーツ

### 持続的な発展を可能にする土台 (12項目)

#### テクノロジー Technology

- 最先端デジタル技術を創出し、持続可能な社会システムに変革していく機会を共創する
- 最先端技術の開発およびイノベーションの創出

#### 経営基盤 Management foundation

- 責任ある行動で企業と社会秩序を守り、高効率・迅速な意思決定を図るデータドリブン経営を行う
- ガバナンス・コンプライアンス
- 情報・AI倫理の推進
- リスクマネジメント
- 経済安全保障対応
- デジタルトランスフォーメーション

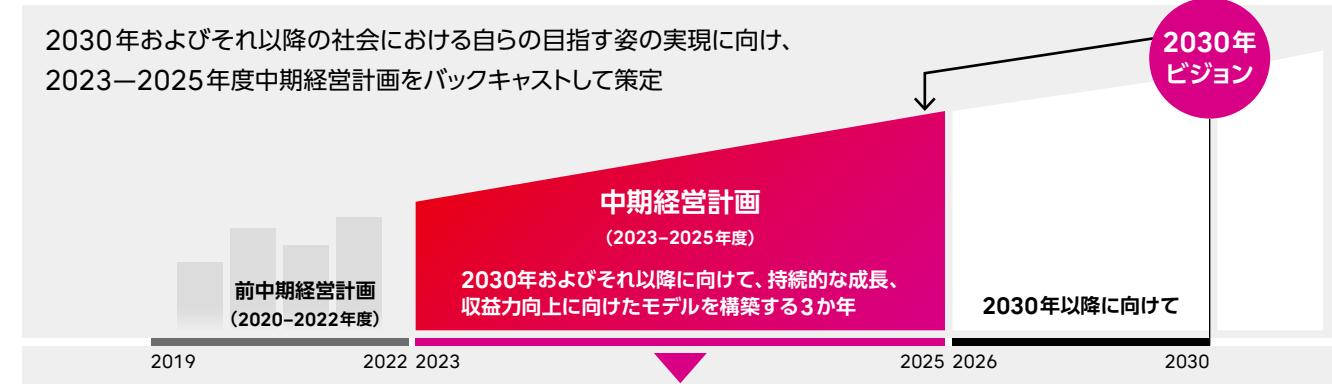
#### 人材 Human capital

- 社内外の多才な人材が俊敏に集い、社会の至るところでイノベーションを創出する
- DE&I
- Career & Growth Well-being
- Social Well-being
- Health Well-being
- Financial Well-being
- 人権

## 価値創造の道筋Ⅲ：2023–2025年度中期経営計画

**2023–2025年度中期経営計画（中計）**は、2030年およびそれ以降の社会における当社の目指す姿と、その実現の道筋からバックキャストして策定したものです。当社はこの3年間を持続的な成長と収益力向上に向けたモデルを構築する期間と位置付け、新たな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つの主要な取り組みに注力しています。

この3つの取り組みを確実に推進するため、当社は4つの**重点戦略**を展開しています。「事業モデル・ポートフォリオ戦略」は、事業基盤を強化すべく、[Uvance](#)事業の成長をドライバーにサービス領域の拡大に注力しています。「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フロント戦略を強化し、[コンサルティング](#)ブランド「Uvance Wayfinders」を軸にした基盤整備と実績の積み上げ、[モダナイゼーション](#)の実行体制の拡充、海外リージョンにおける抜本的な利益率の向上、戦略的なアライアンスを実行しています。「テクノロジー戦略」は、AIを核に5つのコアテクノロジー領域を強化しビジネスに実装することで、当社サービスの付加価値向上に貢献しています。「リソース戦略」は、事業と連動した**人材**ポートフォリオを構築・運用するほか、生産性の向上、経営基盤の強化に取り組んでいます。



### 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



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



社会課題解決と事業成果をつなぐ「実践者」  
であるとともに「コンダクター」としての  
役割を果たします。

執行役員常務  
CSSO  
\* Sustainability & Supply Chain

山西 高志

### ネットポジティブの実現に向けた進捗

2030年のビジョンが掲げる「ネットポジティブ」とは、当社の事業活動が生む「マイナスの影響」を最小限に抑えるだけでなく、社会や環境に対して積極的に「プラスの影響」を与え、結果的に社会インパクト、財務インパクトのどちらもがプラスになる状態を意味します。2030年のネットポジティブの実現は、事業を通じたマテリアリティへの貢献、つまり事業の成功なくして成し遂げられることではありません。

ビジョン達成に向けた戦略的なアクションプランである中計は、「必要不可欠な貢献分野」における価値創造を目指すとともに、アクション遂行に必須の経営資本の維持・獲得や責任ある行動を担保する「持続的な発展を可能にする土台」に支えられており、マテリアリティと直結しています。2025年度は、マテリアリティへの取り組みが創出するポジティブおよびネガティブインパクトの実績計測に加え、ネットポジティブ実現の進捗を定性・定量的に把握するための具体的な目標設定に改めて取り組んでいます。

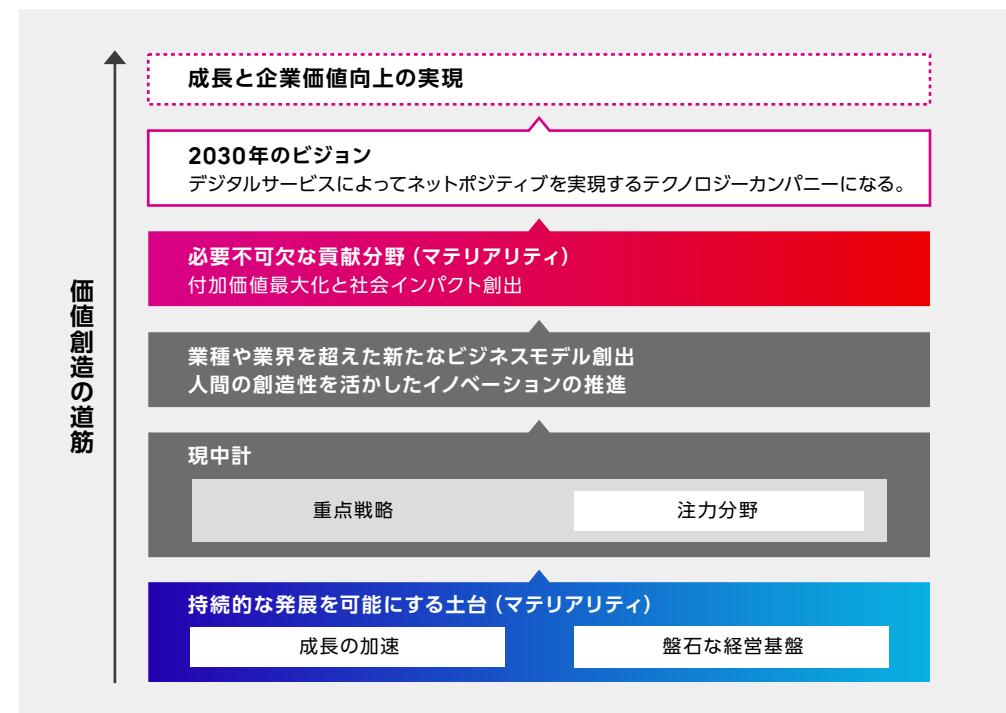
### サステナビリティマネジメントの進化

事業活動を通じたインパクト創出が本格化する中で、当社のマネジメントも進化しています。例えば従来、社内における取り組みを中心に議論する場であったサステナビリティ経営委員会は、マテリアリティやネットポジティブの実現に向けて、社会インパクトと事業成果の両立を目指す戦略的意志決定の場に変化しています。具体的には、Uvanceをはじめとする新たな事業モデル創出を通じたサステナビリティransformation (SX) の実現、お客様の課題起点で

インパクトを測定、最大化する具体的な方法・データ可視化などを議論しています。そして全社レベルでの財務・非財務指標の関係性分析データに基づいて、部門ごとに行動変容を促す施策を検討するなど、部門横断的な議論が交わされるようになっています。

このようにCSSOとして全社の取り組みをリードする役割に加えて、私自身もサプライチェーンのレジリエンスやリスク対応力の強化をベースに事業プロセスの中でサステナビリティの実践に取り組んでいます。今後も引き続き、社会課題解決と事業成果をつなぐ「実践者」としての役割を果たすとともに、社内外のステークホルダーを横ぐしで巻き込みながら当社の考えを広く伝える「コンダクター」として、信頼と共感の獲得と企業価値向上に貢献していきます。

[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](#)



# 中期経営計画の進捗

価値創造の道筋

成長と企業価値向上の実現

## 2030年のビジョン

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。

## 必要不可欠な貢献分野（マテリアリティ）

付加価値最大化と社会インパクト創出

## 業種や業界を超えた新たなビジネスモデル創出

人間の創造性を活かしたイノベーションの推進

## 現中計

重点戦略

注力分野

## 持続的な発展を可能にする土台（マテリアリティ）

成長の加速

盤石な経営基盤





## 2023–2025年度中期経営計画

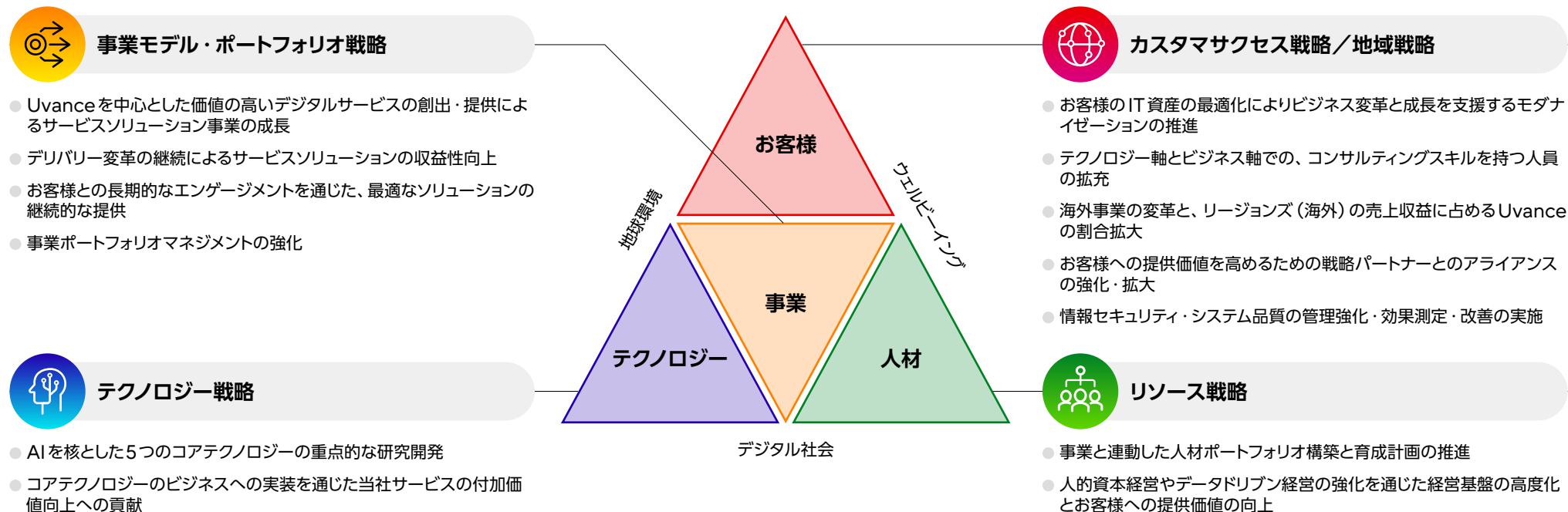
### 重点戦略の概要

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、Uvance事業を軸にサービス領域の拡大を目指すと同時に、ITサービスのデリバリー変革を進め収益性の継続的向上を図っています。「カスタマサクセス戦略／地域戦略」の下では、お客様のIT資産のモダナイ

ゼーション、コンサルティング人材の拡充、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 Technology Areas）を強化し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。





## 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



方針	2024年度末までの変化と成果	計画からの相違と背景	2025年度の取り組み
<u><a href="#">Uvance</a></u> を中心とした価値の高いデジタルサービスの創出・提供によるサービスソリューション事業の成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uvanceの2024年度売上収益は当初計画4,500億円を上回る、2023年度比31%増の4,828億円。</li> <li>オファリングの売上に占める標準化率・リカーリング収益比率が2023年度比で向上。</li> <li>Vertical areas<sup>*1</sup>のオファリングの開発・機能拡張を継続しつつ、選択と集中も実行。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uvanceの売上収益に占めるHorizontal areas<sup>*2</sup>の割合が想定よりも拡大。お客様の旺盛なDXニーズが、SAP、ServiceNow、Salesforce（3S）<sup>*3</sup>を実装するHorizontalオファリングの拡販に直結したもの。</li> <li>オファリング型ビジネスの黎明期にある日本国内では、Vertical areasのオファリングのユーザー数拡大に想定よりも若干時間を要している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンサルティングビジネスの拡充を、Uvanceの受注拡大につなげる。</li> <li>Vertical areasの中でも高い競争力と付加価値を持つオファリングにリソースを集中し、ユーザーの開拓に取り組む。</li> <li>中計目標として掲げるUvanceの売上収益7,000億円を目指す。</li> </ul>
デリバリー変革の継続によるサービスソリューションの収益性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>ジャパン・グローバルゲートウェイ（JGG）<sup>*4</sup>と共に開発基盤活用による標準化と自動化が進展。</li> <li>上記とお客様への提供価値に基づく価格設定の拡大2点の結果、売上総利益率が2023年度、2024年度の2年連続で前年度比約2ポイント改善。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デリバリー体制強化に代わり、生成AI活用による生産性向上を加速。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デリバリーにおける生成AIの活用を、セキュリティ強化・AI倫理の遵守との両立を図りつつ積極化する。</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年2月の<u><a href="#">コンサルティング</a></u>ブランド「Uvance Wayfinders」の立ち上げを機に、お客様との商談の質が変化。お客様の経営変革実現に向けた課題の洗い出しから、その実現を支えるテクノロジーの実装までをリードする実績の積み上げが進展。</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uvanceの成長に貢献する。</li> <li>お客様の事業戦略やポートフォリオ戦略と連動した計画づくりに、コンサルティングを通じて寄与する。</li> </ul>
事業ポートフォリオマネジメントの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uvanceを中心としたデジタルサービスが拡大し、サービスソリューションの売上収益が順調に成長。</li> <li>ノンコア事業のカーブアウトを実行、デバイスソリューションを非継続事業へ分類変更。</li> <li><u><a href="#">ハードウェアソリューション</a></u>の主要事業であるサーバ・ストレージ事業を分社化し、エフサステクノロジーズ株式会社を設立。</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>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事業を分社化。1FINITY株式会社を2025年7月に設立し、高品質なソリューションとサポートを提供する。</li> </ul>

\*1 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。

\*3 それぞれ、ERP（Enterprise Resource Planning）。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。

\*4 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・作業をリードする、日本国内におけるエンジニア集団。日本国内事業における属人化した業務からの脱却とオフショア率向上に向け、開発・実装作業に関わるプロセス・ルールの標準化や自動化に取り組む。



## 2023–2025年度中期経営計画

CFOからのメッセージ

財務目標と進捗

非財務目標と進捗

財務・非財務指標の関係性の把握

セグメント別事業概況

2023–2025年度中期経営計画



お客様

## カスタマーサクセス戦略／地域戦略の進捗

方針	2024年度末までの変化と成果	計画からの相違と背景	2025年度の取り組み
IT資産の最適化によりお客様のビジネス変革と成長を実現する <u>モダナイゼーション</u> の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>モダナイゼーションの2024年度売上収益は計画を上回り前年度比86%増の2,969億円に大幅伸長。</li> <li>商談状況に応じて効率的・機動的にエンジニア等のリソースをアサインする体制を強化。</li> <li>専門人材「モダナイゼーションマイスター」(40→60名)と、「モダナイゼーションナレッジセンター」の体制(55→169名)を増強。</li> <li>コンピュータ言語の自動変換ツールを整備。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の基幹システム刷新需要は想定以上に旺盛。DX、クラウド移行への導線としてのモダナイゼーション需要も増加。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UvanceにつながるモダナイゼーションとHorizontalのソリューションを統合したDXの提案を加速する。</li> <li>生成AIの活用や自動化による効率化を進め競争力を高める。</li> </ul>
テクノロジー軸とビジネス軸での、 <u>コンサルティング</u> スキルを持つ人員の拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本国内では、コンサルティング子会社 Ridgelinez 株式会社と共同で確立した社員のリスクリングプログラムを受講したUvance Wayfinders認定コンサルタントを増強。</li> <li>Americas、Europe、Asia Pacific ではテクノロジーに精通するパートナークラスの外部採用を強化。</li> <li>近年買収した子会社のコンサルタントへの認定を拡大。</li> <li>前記のリスクリングプログラムを各リージョンにも展開。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>規模拡大より富士通の総合力をお客様に提供するための基盤整備を優先する方針に転換。</li> <li>中期的なスケール拡大を目指しつつ、現中計期間中はコンサルティングリードによるUvance成長への貢献に注力。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年4月に発足したコンサルティング専任組織とリーダーシップチームが牽引し、コンサルティングリードでのお客様の変革支援を加速する。</li> <li>海外 M&amp;A による成長機会開拓を模索する。</li> </ul>
海外事業の変革と、 <u>リージョンズ（海外）</u> の売上収益に占めるUvance割合拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>Europe では構造改革が前進、Americas ではコンサルティング事業立ち上げ、Asia Pacific では構造改革に着手。サービス事業への移行が進んだことからUvance比率と営業利益率が向上。</li> <li>海外子会社であるGK Softwareが開発したオファリングを中心に、Vertical areas の売上が伸長。</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>構造改革の確実な推進やUvanceの拡販を通じサービス事業を拡大する。</li> <li>GK Softwareのプロダクトと富士通のテクノロジーの融合によりUvanceのConsumer Experienceを強化し、顧客価値の向上を実現する。</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paradigm Health, Inc.との戦略的パートナーシップを通じたヘルスケア分野のUvanceオファリング開発<sup>*5</sup>、Cohere Inc.との戦略的パートナーシップによるAIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」の強化<sup>*6</sup>など、提供価値強化に資するパートナーシップを拡大。</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uvanceのオファリング進化や<u>コアテクノロジー</u>強化に向けたパートナーシップの強化・拡大を継続する。</li> </ul>
情報セキュリティ・システム品質の管理強化・効果測定・改善の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>AIの活用により、システム障害などのトラブル予兆検知システムを強化。</li> <li>Secure internet gateway をグローバルに展開。</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続き、ITサービス品質とセキュリティ強化に取り組む。</li> </ul>

<sup>\*5</sup> Paradigmとの戦略的パートナーシップの詳細<sup>\*6</sup> Cohereとの戦略的パートナーシップの詳細



## 2023–2025年度中期経営計画

CFOからのメッセージ

財務目標と進捗

非財務目標と進捗

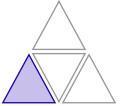
財務・非財務指標の関係性の把握

セグメント別事業概況

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



方針	2024年度末までの変化と成果	計画からの相違と背景	2025年度の取り組み
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  その他詳細は <a href="#">テクノロジー基盤の強化</a> へ	<ul style="list-style-type: none"> <li>AIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」のラインナップを強化。より安全かつ利便性の高い当社独自AIの提供を可能にする。</li> <li>商用量子コンピュータを国内ベンダーとして初受注。</li> <li>2025年4月、世界最大級256量子ビットの量子コンピュータを開発。</li> <li>高性能かつ省電力性を追求した次世代プロセッサ「FUJITSU-MONAKA」を搭載したAIコンピューティング基盤開発に向け、有力企業とパートナーシップを締結。</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年9月、Fujitsu Technology Park(本社)に量子棟が竣工。社内外の研究者やお客様との価値共創に取り組む。</li> <li>2026年度中の1,000量子ビットコンピュータの設置と公開を目指して開発を継続。</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年度にUvanceの17のオファリングにAI技術を適用。複数のAI技術を統合した「Fujitsu Kozuchi」をUvanceに組み込むことで、オファリングの利便性と効果を高める。</li> <li>最適なモダナイゼーションの計画策定を生成AIで支援する「Fujitsu 資産分析・可視化サービス」を2025年2月にリリース。</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uvance、モダナイゼーション、コンサルティングへのAI適用を拡大する。</li> </ul>

## リソース戦略の進捗

人材



方針	2024年度末までの変化と成果	計画からの相違と背景	2025年度の取り組み
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  その他詳細は <a href="#">人材マネジメント</a> へ	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年度に人材ポートフォリオを可視化するダッシュボードを構築し、モニタリングプロセスを導入。タイムリーかつ戦略的な採用・配置・育成に活用。</li> <li>2023年の日本国内の社員の報酬制度改定による報酬水準の引き上げに続き、2024年は新卒の一括採用廃止とジョブ型採用・処遇への統一を決定(2026年4月入社者より実施予定)。グローバルな労働市場で競争力のある報酬水準を設定。</li> <li>ポスティング制度<sup>*7</sup>が定着。それに伴い、リスクリングによる自律的なキャリア形成に対する社員の意識が拡大。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルな人材獲得競争の激化を背景に、コンサルタントなどの要員を含む一部ロールの人材増強は計画比で遅れ。</li> <li>中計の非財務指標の1つである従業員エンゲージメントスコアは、目標値と現状の乖離があり、データ分析に基づく取り組みを検討。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業戦略に合わせた機動的な人材シフトと採用・育成を、全社的な人材戦略との整合性を図りながら継続的に推進する。</li> <li>社員のスキルや経験を含む情報を一元的に把握・可視化し、人事領域でのオペレーションの標準化と意思決定を促進するOnePeopleの稼働を開始する。</li> </ul>
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  その他詳細は <a href="#">DX・データドリブン経営</a> へ	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年10月にOneERP+が富士通株式会社および富士通Japan株式会社で稼働し、国内社員約7万人が利用。有形・無形の経営資源に関わるデータの元管理や、グループ全体における調達状況とサプライヤーの可視化が実現。</li> <li>DXの自社実践を通じて得た知見のノウハウ化・リファレンス化と、コンサルティング事業、Uvance、モダナイゼーションとの連携を強化。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門・階層・国によって、DXに対する意識や理解度に違いが見られ、データ品質の確保・向上への取り組み、データ利活用に関わる行動変容の度合いに表れる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OneFujitsuプログラムの1つとして、2028年度の完遂を目標に、OneERP+の海外リージョン合流作業を継続する。</li> </ul>

<sup>\*7</sup> 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。



## CFOからのメッセージ

### コア事業の力強い利益成長を実現した2024年度

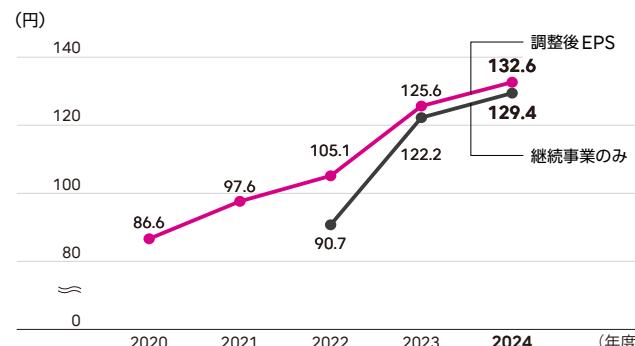
2024年度の連結業績は、売上収益が前年度比2.1%増の3兆5,501億円、事業再編などの一過性の変動を除いた調整後営業利益が同15.8%増の3,072億円、調整後親会社の所有者に帰属する当期利益は2,409億円といずれも過去最高益を達成、調整後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益(EPS)は132.6円に増加しました。なお、繰延税金資産計上による税金費用の減少という前年度の一過性の増益要因の反動により、調整前の親会社の所有者に帰属する当期利益は2,198億円と前年度比で減益となりました。

事業セグメント別では、コア事業であるサービスソリューションは、ビジネス成長の要であるUvanceの売上収益が前年度比31%増、モダナイゼーションが同70%増と計画を

上回る伸長となりました。採算性の面では、開発の標準化・自動化により生産性は引き続き向上したことに加え、価値ベースのプライシング戦略を展開した効果もあり、売上総利益率が前年度から1.9ポイント改善しました。また、オファリングのグローバルでの標準化や商談のリカーリング比率の伸長は、業績の安定的な成長にも寄与しています。加えて、リージョンズ(海外)においては、事業ポートフォリオ改革の効果が確実に表れてきており、低採算事業のカーブアウトにより売上収益こそ減少したものの営業利益率は着実に改善が進みました。この結果、同セグメントの調整後営業利益は前年度比22.2%増の2,899億円、営業利益率は12.9%となり、過去最高益を更新しました。

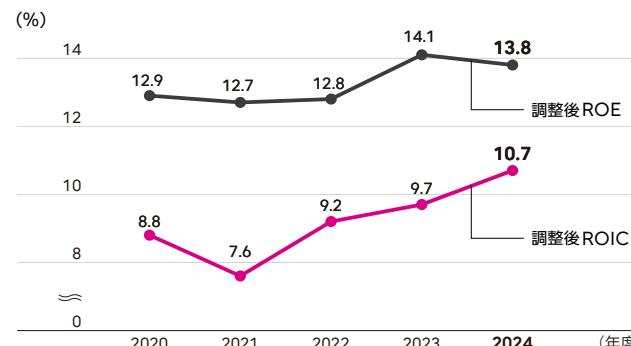
ハードウェアソリューションは、システムプロダクトが為替の影響もあり増収、ネットワークプロダクトは引き続き低調

### 調整後EPS



(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。

### 調整後ROE / 調整後ROIC



事業モデル・ポートフォリオの変革は  
計画どおりに進捗、中計の達成とその先の  
持続的な企業価値向上への軌道を  
確かなものにします。

代表取締役副社長  
CFO

磯部 武司



## CFOからのメッセージ

な需要が続きました。一方採算面では、為替影響により部材調達コストが上昇、また、次の成長に向けた開発投資を計画どおり実行したことで増収減益となりました。

ユビキタスソリューションは、低採算であった欧州ビジネスを終息させ、国内ビジネスに集中したことで採算性が大きく改善し、減収増益となりました。

中計の重要なテーマの1つであるポートフォリオ変革も大きく進展しました。新光電気工業株式会社、FDK株式会社、株式会社富士通ゼネラルなどノンコア事業のカーブアウトは2025年度上期完了のめどが立ち、それ以外の政策保有株式の縮減も着実に進みました。なお、ノンコア事業のカーブアウトの確定に伴い、事業セグメントの1つであったデバイスソリューションは2024年度決算から非継続事業に分類されました。今後の業績管理はサービスソリューションなど継続事業のみで行います。

中計の進捗として2024年度は総じてオントラックであり、2024年度末時点での株価と株価純資産倍率（PBR）の推移は株主・投資家のポジティブな評価と期待を反映していると捉えています。

## 中計の確実な達成に向けて

2025年度は中計の最終年度、総仕上げの年となるわけですが、大きな戦略や施策の枠組みはこれまでと変わりません。

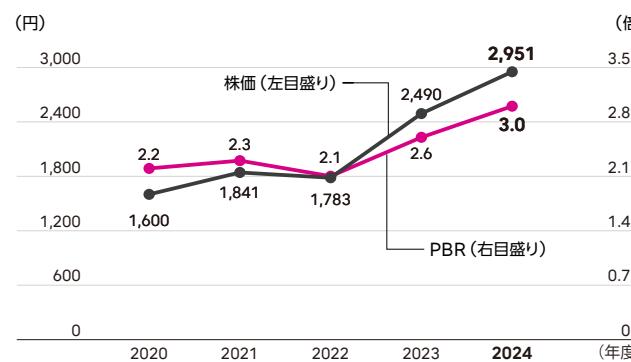
ビジネス成長の中心はUvanceとモダナイゼーションです。コンサルティングのケイパビリティを拡充することでお客様のニーズをしっかりと捉え、質・量ともに成長をさらに加速していきます。

Uvanceの2025年度の売上目標は前年度比45%増の7,000億円、サービスソリューション全体の売上収益に占める割合30%という高い目標を掲げています。デジタルサービス拡大への土台となるHorizontal areasへの強い需要に応え一段と成長させます。それにより、この土台の上で高い付加価値を生むVertical areasのオファリングの展開につながります。

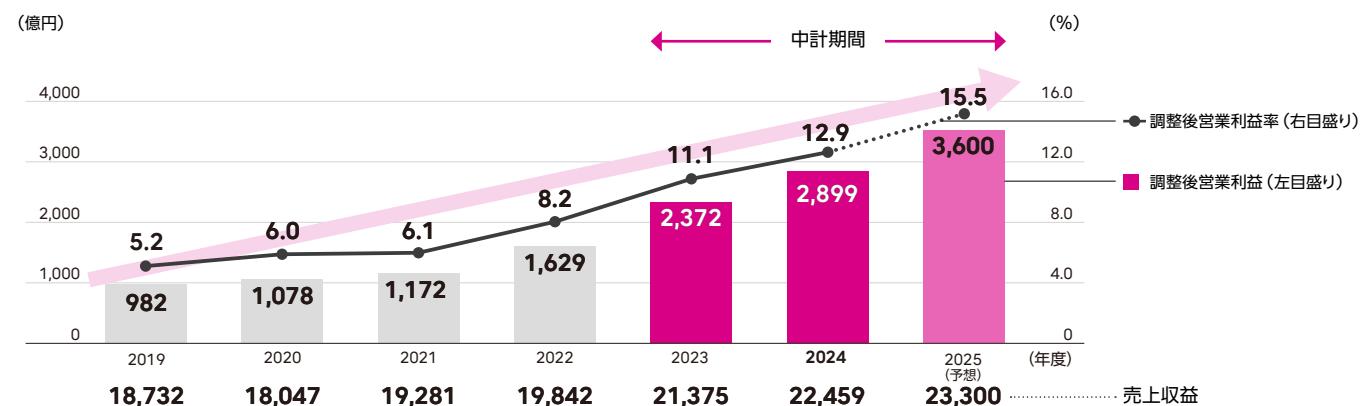
収益性向上の観点では、デリバリー変革の継続が最も重要なポイントです。2025年度は、従来の取り組みに加え、開発工程に生成AIを積極的に取り入れることでさらなる標準化・効率化を進めます。とりわけモダナイゼーションにおけるAI活用は、品質面・スピード面で今後大きな効果をもたらすと考えています。

デリバリー変革の目的は、より良いサービスをより早くお客様にお届けすることです。標準化や効率化はコストの圧縮

## 株価／PBR



## サービスソリューションの進捗





## CFOからのメッセージ

だけでなく、サービス品質や提供スピードの向上に直結しており、お客様に提供する価値そのものです。デリバリーの最適化を追求することで、売上総利益率は引き続き年間2ポイント程度の改善を図ります。

各施策の取り組みを進めることにより、2025年度の営業利益・当期利益の過去最高益更新を図るとともに、さらにその先の持続的成長への道筋にしっかりとつなげます。

## キャッシュ創出力の強化と財務マネジメント

収益性の改善と収益基盤の拡大に伴いキャッシュ・フロー創出力は確実に向かっています。一過性の収支を除く本業の実力を示すコア・フリー・キャッシュ・フローも持続的な拡大基調です。

創出したキャッシュを事業成長投資と株主還元に配分するキャピタルアロケーションの考え方には変化はありません。2025年度に計画している事業成長投資は2,800億円。主な内容としてはUvance、モダナイゼーション、コンサルティングのビジネス拡大やケイパビリティの拡充、社内のDX実践やセキュリティ強化など経営基盤の強化、先端テクノロジーの開発などの領域であり、それぞれ、短期・中期・長期のリターンをしっかりと見極めて実行していきます。

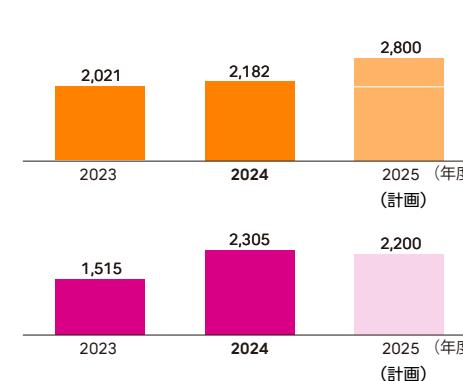
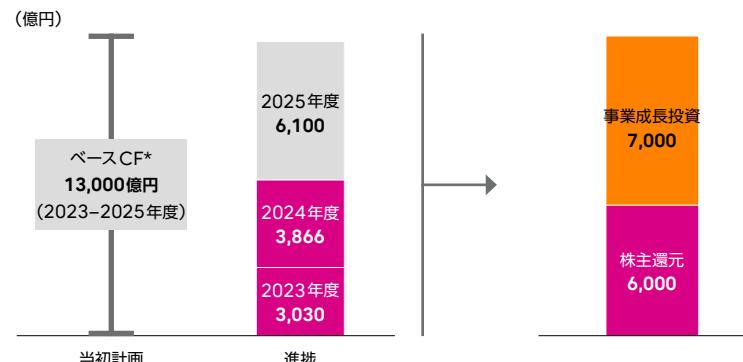
さらなるキャッシュ創出力の強化に向け、収益基盤の拡大や成長投資、リターンの見極めに加え、資産回転率・キャッシュ回転率の一層の改善を進めます。グループ基幹システムの刷新、プロセスマイニングによるサプライチェーンの最適化、AIによる需給予測などの社内実践を進め、事業効率とキャッシュ効率を共に高めていきます。

なお、アロケーションは年度ごとに決定・実行するのではなく

く、中期的な観点でキャッシュ・フロー創出の規模を見極めたうえで、そのキャッシュを投資リターンおよび企業価値の最大化につながるよう配分しています。現在のキャッシュポジションは必要にして十分な水準と考えており、当面これ以上大きく保有する必要性は考えていません。キャッシュ創出力の強化、成長投資とリターン最大化、そして、資本効率を十分意識した株主還元となるよう財務規律を維持し着実に進めています。

AIや量子コンピュータに代表されるように、テクノロジーの進化やそのスピードはますます増し、社会や企業活動の大きな変化にもつながることでしょう。テクノロジー企業としての真価が問われるそうした将来を念頭に置き、中長期的な視点でしっかりと成長投資を見極めそして実行することで、中計の確実な達成とその先に続く持続的な企業価値向上を目指していきます。

## キャピタルアロケーションの進捗



## 株主還元





## 財務目標と進捗

		2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2023年度／2024年度増減	2025年度計画
事業成長収益力の強化	売上収益	33,310億円	34,769億円	35,501億円	+2.1%	34,500億円
		うちサービスソリューション	19,842億円	21,375億円	+5.1%	23,300億円
		うちUvance	2,000億円	3,679億円	+31.2%	7,000億円
	調整後営業利益*1	2,434億円	2,653億円	3,072億円	+15.8%	3,600億円
		うちサービスソリューション	1,629億円	2,372億円	+22.2%	3,600億円
	調整後営業利益率	7.3%	7.6%	8.7%	+1.1pp	10.4%
		うちサービスソリューション	8.2%	11.1%	+1.8pp	15.5%
キャッシュ創出力強化	コアFCF*2(全社)	1,571億円	1,972億円	2,336億円	+363億円	2,350億円
		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。

(注) 2025年度内にデバイス事業の譲渡が完了する見込みとなったことに伴い、2024年度からデバイスソリューションを非継続事業に分類しました。これにより、2022年度、2023年度、2024年度の数値を組み替えています。

### 売上収益

2024年度の売上収益は前年度比で増収となりました。ハードウェアソリューションはほぼ前年並みでしたが、ユビキタスソリューションは低採算の欧州ビジネスから撤退した影響により減収となりました。一方で主力セグメントであるサービスソリューションにおいては、国内市場を中心としたDXビジネスやモダナイゼーションビジネスなどの受注が大きく増加したことなどにより、全社連結では増収となりました。

### 調整後営業利益

2024年度の調整後営業利益は前年度比で増益となりました。システムプロダクトのミックス変化による採算性の低下や、ネットワークプロダクトにおける需要の落ち込みが継続したことにより、ハードウェアソリューションは減益となりました。一方、当社が成長の柱と位置付けるサービスソリューションにおいては、増収効果に加え採算性改善を着実に進めたことなどにより収益性が向上し、全社連結で増益となりました。

### コアFCF

2024年度のコア・フリー・キャッシュ・フローは2,336億円と、前年度比で363億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、棚卸資産の圧縮と運転資本が改善した一方で、事業構造改革に関わる一過性の支出が増加しました。投資活動によるキャッシュ・フローは、政策保有株式の売却による収入増のほか、2023年のドイツGK Softwareの買収による支出の反動などにより前年度から支出減となりました。

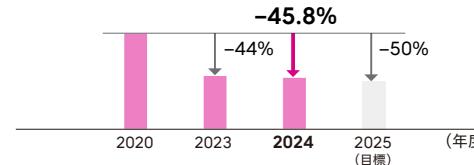


## 非財務目標と進捗

### 環境

#### GHG排出量 富士通グループ Scope 1、2(2020年度比)

(万トン)

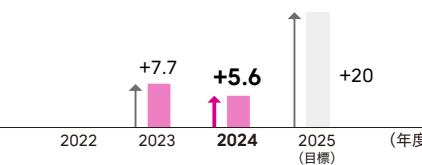


環境のKPIとして温室効果ガス(GHG)の排出削減量を定めており、Scope 1、2は2025年度に2020年度比で50%以上削減を目標とし、2024年度実績として45.8%削減しています。

### お客様

#### お客様ネット・プロモーター・スコア (NPS®) (2022年度比)

(ポイント)

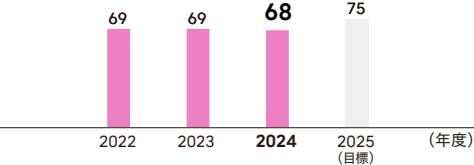


カスタマー・エクスペリエンスの改善に向け、お客様ネット・プロモーター・スコア (NPS) は2025年度に2022年度比20ポイント上昇を目標とし、2024年度は2022年度比5.6ポイント改善しています。

### 人材

#### 従業員エンゲージメント

(ポイント)



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。2024年度は68ポイントで推移しています。

### 生産性

#### 一人当たり生産性\* (連結調整後営業利益 2022年度比)

(円)



\* 2024年度から非継続事業に分類したデバイスソリューションを除いて算出。

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、2024年度は、Uvanceを中心とした事業モデル変革推進と、日々の業務へAI・デジタルテクノロジーを活用し生産性が向上しています。

#### GHG排出量 サプライチェーン Scope 3\* (2020年度比)

(万トン)

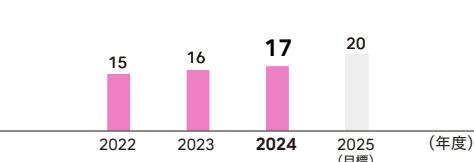


\* Category 11：製品の使用時消費電力によるCO<sub>2</sub>排出量のみ

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%以上削減の目標に対し、2024年度実績として当該目標を上回る42.9%削減を達成しています。

#### 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、2024年度末時点で17%となっています。



## 財務・非財務指標の関係性の把握

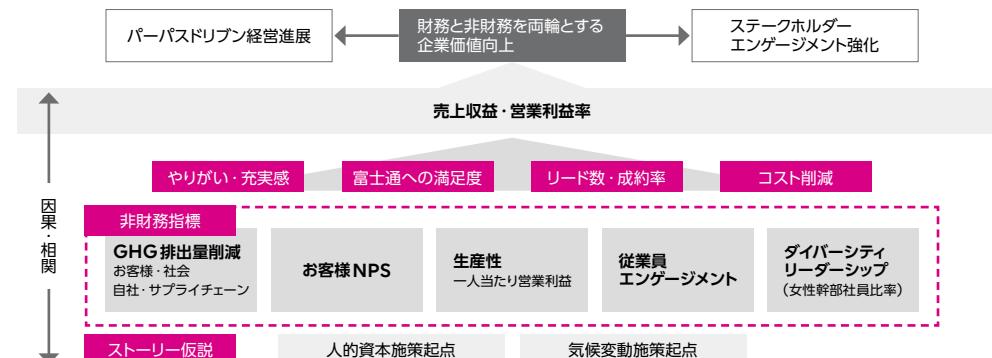
### 非財務指標タスクフォースの概要と取り組みのポイント

「パーカ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。

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、理解の醸成に必要な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、2021年度に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議論しながら、財務指標と非財務指標の関係性について相関や因果関係の分析を行い、検証を進めてきました。その結果、重要性と計測可能性を踏まえ、「人的資本に関する施策」と「気候変動に関する施策」を起点とするストーリー仮説を描くことができました。

2024年度は、研究所が保有する高精度な統計的因果探索技術を活用し、各施策に関するKPIと非財務経営指標、そして営業利益率などの財務指標との関係を組織単位で分析しました。その結果、全社データでは見えにくかった、各組織特有の因果関係が明らかになりました。これにより、関係性分析から見えた結果を実際のオペレーションに組み込むためには、全社共通のKPIを一律に設定するのではなく、組織ごとに異なる対応が必要であることが分かってきました。今後は、こうした分析をさらに深めるとともに、その結果を各組織長にフィードバックし、

### 非財務経営目標と財務・非財務関係性の把握



組織長自らがデータを活用して組織・人材施策を立案・実行し、効果検証まで行えるような、データドリブンな組織運営の実践を目指していきます。

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の活動方針に反映しています。

### ESG Management Platform

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 Management Platform」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きました。2024年度は、分析ユーザーインターフェースの改善、AIによるリコメンド機能や環境データを活用したシミュレーション機能を追加することで、経営戦略の策定をより強力に支援できるようになりました。

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の実践そのものであり、そこで得られたノウハウをお客様へのサービス提供につなげています。

### ESG Management Platform



[非財務指標の詳細についてはこちら](#)



## 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06ページへ](#)

#### 市場環境

従来型の基幹システムなどの既存IT市場は、引き続き緩やかに縮小していくと予測されています。一方で、レガシーシステムのモダナイゼーションや、クラウド化・デジタル化への投資は、今後も堅調に増えると見込まれます。また、生成AIに代表されるAIなどのテクノロジーやデータ分析・活用といった業務の高度化に向けた投資は、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ます。

#### 事業レビュー

売上収益は2兆2,459億円（前年度比5.1%増）となりました。DXやモダナイゼーション商談が年間を通して力強く牽引し、Uvanceは4,828億円（同31%増）、モダナイゼーションは2,010億円（同70%増）とそれぞれ売上が拡大しました。

調整後営業利益は2,899億円（前年度比527億円増）となりました。增收効果に加え、ジャパン・グローバルゲートウェイ、グローバルデリバリセンター、共通開発基盤の活用による開発プロセスの標準化・自動化など、生産性向上の取り組みや、提供価値に応じたプライシングの進展により、採算性改善が着実に進みました。Uvanceのオファリング開発、モダナイゼーションナレッジセンターへのナレッジ集約、自動化ツールの開発などの成長投資や、セキュリティ対策、人材のリスクリングへの取り組みを拡大しながらもそれらをカバーし大幅な増益となりました。

#### トピックス

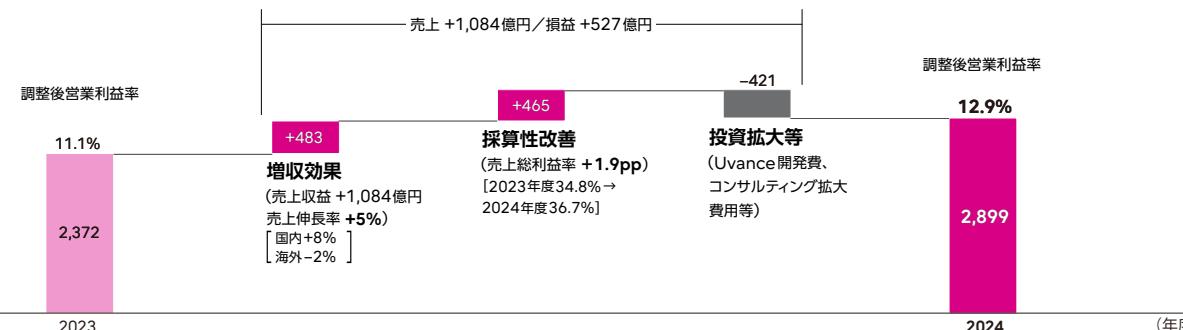
リージョンズ（海外）は前年度比減収となりましたが、事業ポートフォリオ変革や構造改革の効果により利益率は改善しました。Europeリージョンは、採算性の低い事業のカーブアウトや地域戦略の見直しなどを行いました。Americasリージョンは引き続きサービスビジネスに注力しています。Asia Pacificリージョンは、より採算性の高いビジネスおよび地域にフォーカスしていくため、構造改革に着手しました。2025年度以降も構造改革を進めるとともに、Uvanceを中心とするサービスビジネスの拡大を進め、収益性の向上を図ります。

#### 2025年度業績見通し

DXやモダナイゼーションのデマンドを背景に、国内を中心力強い成長を見込んでいます。海外は事業ポートフォリオの改革効果により、着実に利益体質の改善を進めています。これまで進めてきた開発標準化、ブレイキング戦略などの生産性向上への取り組み、生成AI活用による開発自動化の拡大や品質向上により、持続的な利益向上を図りながら、Uvance、モダナイゼーション、コンサルティングビジネス領域等へのさらなる投資の拡大を計画しています。これらにより、売上収益2兆3,300億円、調整後営業利益3,600億円と增收増益を見込んでいます。

#### 調整後営業利益の変動内訳

(億円)





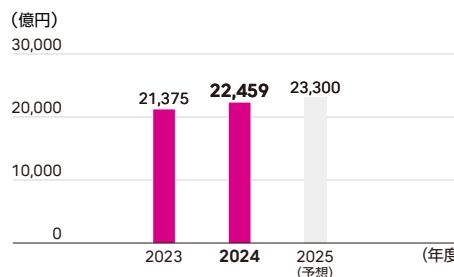
## セグメント別事業概況

## サービスソリューション

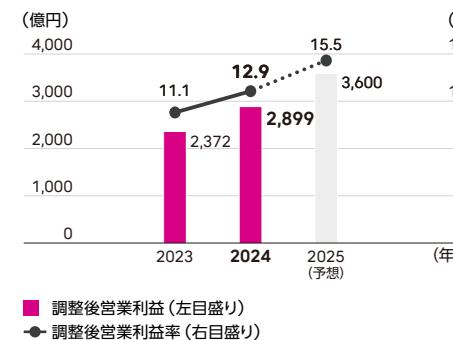
サービスソリューションの主要製品・サービスは06ページへ

## 2024年度業績と2025年度予想

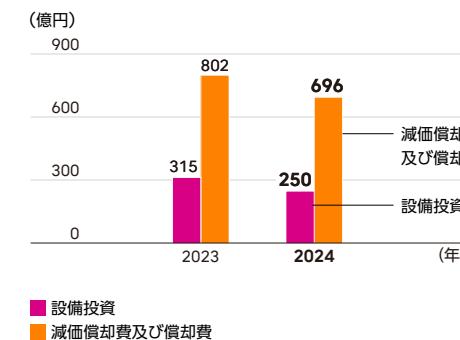
## 売上収益



## 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



## 中期経営計画財務目標

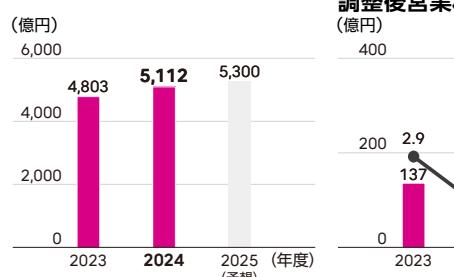
2025年度売上収益 2.4兆円 → **2.3兆円**  
うち Uvance **7,000億円**

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 **15.5%**

## ● グローバルソリューション

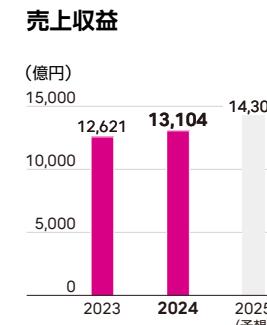
## 売上収益



## ●

## リージョンズ (Japan)

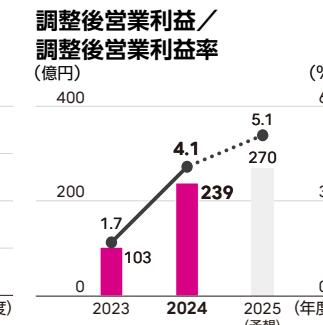
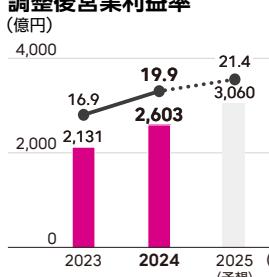
## ●



## リージョンズ (海外)

## ●

## 売上収益



■ 調整後営業利益 (左目盛り)  
● 調整後営業利益率 (右目盛り)



## セグメント別事業概況

## ハードウェアソリューション

## 市場環境

システムプロダクト関連市場は、物価上昇を背景とした製品価格の上昇に加え、AIの普及によるGPU搭載サーバーの需要が市場を牽引し、成長するものと見込まれます。

ネットワークプロダクト関連市場は、モバイルシステム、光伝送市場ともに縮小傾向が続いている北米を中心としたネットワーク拡大の投資回復の兆しあるものの、関税影響などの不透明感により回復が遅れる可能性もあります。

## 事業レビューとトピックス

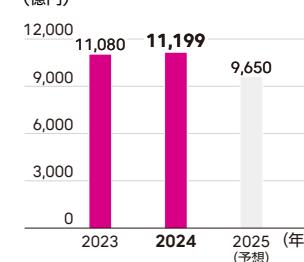
売上収益は11,199億円（前年度比1.1%増）、調整後営業利益は613億円（前年度比223億円減）となりました。システムプロダクトは売上構成の変化や為替影響による調達コスト上昇により減益です。ネットワークプロダクトは低調な状態が継続しました。高速・低遅延・低消費電力の実現など、次の成長サイクルに向けた開発投資を継続しています。

2025年7月1日に1FINITY株式会社を設立しました。ネットワーク事業の研究開発・製造・販売・保守等の各機能を集約し、経営スピードを上げグローバルでの競争力を強化を図ります。

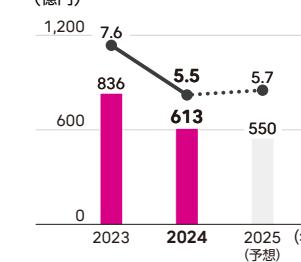
## 2024年度業績と2025年度予想

## 売上収益

(億円)

調整後営業利益／  
調整後営業利益率

(億円)

設備投資／  
減価償却費及び償却費

(億円)



## ユビキタスソリューション

## 市場環境

PC市場は、リモートワーク関連需要の反動減は収束し、2025年のWindows10サポート終了に伴う買い替えが喚起され、需要は回復に転じています。リモートワーク関連の買い替え需要や、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、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

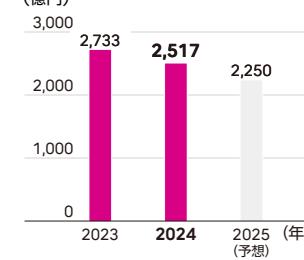
売上収益は2,517億円（前年度比7.9%減）、調整後営業利益は313億円（前年度比71億円増）となりました。2024年4月に低採算であった欧州地域のClient Computing Devices事業を終息したことにより、売上は減少した一方で、国内向けビジネスに集中することで採算性が改善し、減収ながら増益となりました。

## ユビキタスソリューションの主要製品・サービスは06ページへ

## 2024年度業績と2025年度予想

## 売上収益

(億円)

調整後営業利益／  
調整後営業利益率

(億円)

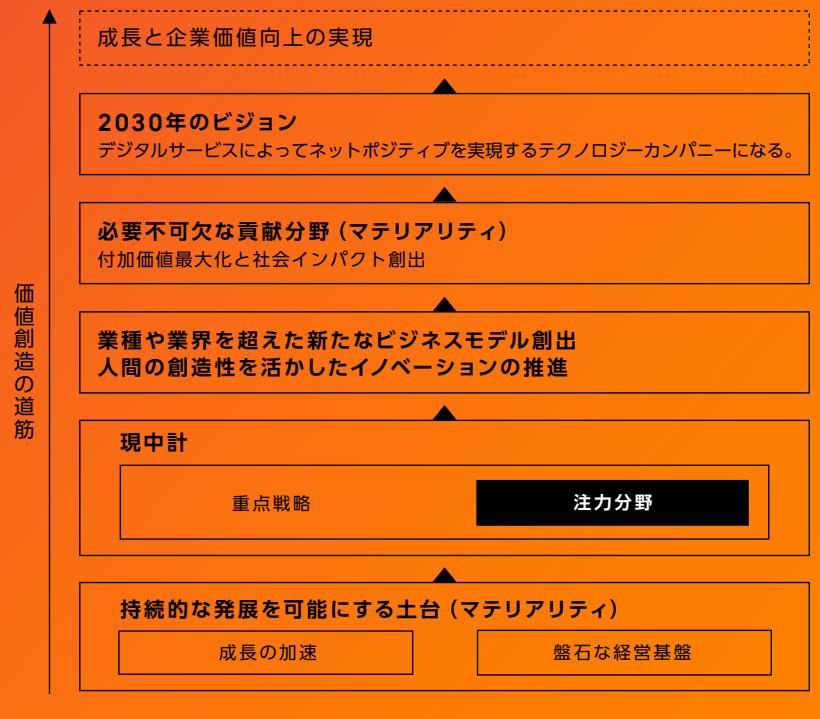
設備投資／  
減価償却費及び償却費

(億円)



(注) ノンコア事業のカーブアウトに伴い、デバイスソリューションは非継続事業に区分されました。

# 注力分野の進捗と今後





## Uvanceの成長シナリオ



**Data & AIで  
お客様の変革を支えながら、  
富士通自身の変革も導く  
中核事業へと成長します。**

執行役員副社長  
COO（ソリューションサービス担当）  
(兼) グローバルソリューション

**高橋 美波**



### Uvanceとは? 他社サービスとの違いは?

**A** Uvanceは、Data & AIの活用により、ビジネス課題と社会課題の同時解決に挑むオファリング型のサービスです。オファリングとは、特定のテーマや課題の解決に必要なソフトウェアとサービスを組み合わせて提供するもので、業種を横断する「クロスインダストリー」なアプローチで課題解決に取り組む点がUvanceの大きな特徴です。

例えば、レジリエントなサプライチェーンの構築。地政学リスクや自然災害、関税の変動など、予期せぬ事象が事業活動に与える影響は年々増加しています。特にグローバルなサプライチェーンにおいては、調達コストの上昇など収益に影響を及ぼすリスクが高まっています。このような領域には、自社の工場をはじめ、数百を超えるサプライヤーや取引先、その先のお客様まで、世界中に分散する多くのステークホルダーが関与しており、一社だけでの解決は極めて困難です。そこで私たちは、Data & AIの活用によりサプライチェーン全体を可視化し、外部リスクによる収益インパクトの把握や代替策のシミュレーションといった柔軟な意思決定を支援することで、レジリエントなサプライチェーンの実現を可能にしています。

このように、社会の急速な変化やお客様の経営課題に対して、実効性のある解決策をスピーディーに提示して変革を支援し、より良い社会の実現にも貢献する——これが、ビジネスインパクトとソーシャルインパクトの両立を目指す、Uvanceの描く世界です。

そして今、その実現をさらに加速させているのが、AIエージェントの進化です。2025年度、Uvanceは人とAIが協働する社会の実現に向けて、さらなる前進を遂げています。

従来は人手に頼っていた判断プロセスをAIエージェントが担うことで、業務の自動化や意思決定の高度化が進んでいます。その中でもUvanceは、会議支援などの汎用的なユースケースにとどまらず、業界・業務に深く根差した業務特化型AIエージェントの開発に注力していることが大きな特徴です。一例として、サプライチェーン領域では、在庫管理の業務特化型AIエージェントが、世界経済フォーラムのAI Governance Alliance「MINDS」プログラムにおいて、グローバルで18社のうちの1社として選定されるなど、社会にインパクトをもたらす革新的なAIエージェントの実装事例として、国際的にも高く評価されています。また、富士通の本業であるシステム開発・保守の分野においても、AIエージェントを活用した業務の自動化を進めており、AIエージェントは、システムインテグレーション(SI)の現場にとっても、大きな転換点になりつつあります。

こうした最先端のテクノロジーを活用し、お客様の変革を支え、社会全体に新たな価値をもたらしていくことが、Uvanceの存在意義です。



### Uvanceは、この1年でどのように成長しましたか？ また、[2023–2025年度中期経営計画\(中計\)](#)の最終年度となる2025年度現在、どのような状況にありますか？

**A** 中計2年目にあたる2024年度、Uvanceは事業基盤の強化とともに、飛躍的な成長を遂げました。売上収益は目標の4,500億円を大きく上回る4,828億円、前年度比で31%の成長を達成しています。

この成長を牽引した一因は、Horizontal areasです。

## Uvanceの成長シナリオ

コンサルティング力の強化

モダナイゼーションの成長性

## Uvanceの成長シナリオ

Horizontalは、Verticalのオファリングをクロスインダストリーで支えるテクノロジー基盤であり、特にSAP、ServiceNow、SalesforceといったBusiness Applications領域での需要に的確に応えることで、成長を力強く後押ししました。当社は、SAP Premium Supplierに認定されたグローバル数社のうち唯一の日本企業であり、ServiceNowではグローバルで唯一、共同カスタマサクセスのオファリングを展開しています。また、Salesforceにおいても、同社のAIエージェント「Agentforce」を活用した社内実践や事業展開を積極的に推進しており、Business Applications領域において国内外で高いプレゼンスを確立しています。

また、ITシステム運用保守にとどまらず、業務プロセスやIT資産の統合的なアセスメントによる業務改革支援にも注力しており、導入後の活用支援を通じてお客様の成果達成を継続的にサポートするカスタマサクセス型のビジネス拡大とリカーリング比率の向上により、高収益かつ継続性の高いモデルへの転換を進めています。モダナイゼーションや業務を標準的なシステム機能に合わせることで、個別カスタマイズを抑え、導入や運用の効率を高めるFit to standardのアプローチに対する需要は今後も安定成長が見込まれ、2025年度もさらなる伸長が期待されます。

企業のデータdriven経営に対するニーズも急速に拡大し、社内外の膨大なデータの統合・意思決定を支援するオールインワンオペレーションプラットフォーム「Fujitsu Data Intelligence PaaS (DI PaaS)」や、AIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」の導入も加速しています。しかし、こうしたオファリングはあくまでツールであり、実際にお客様のビジネスや業務の変革を導くのは、データサイエンティストの力です。

Uvanceではコンサルティングケイパビリティの強化の一環として、データサイエンティストの育成にも注力しています。

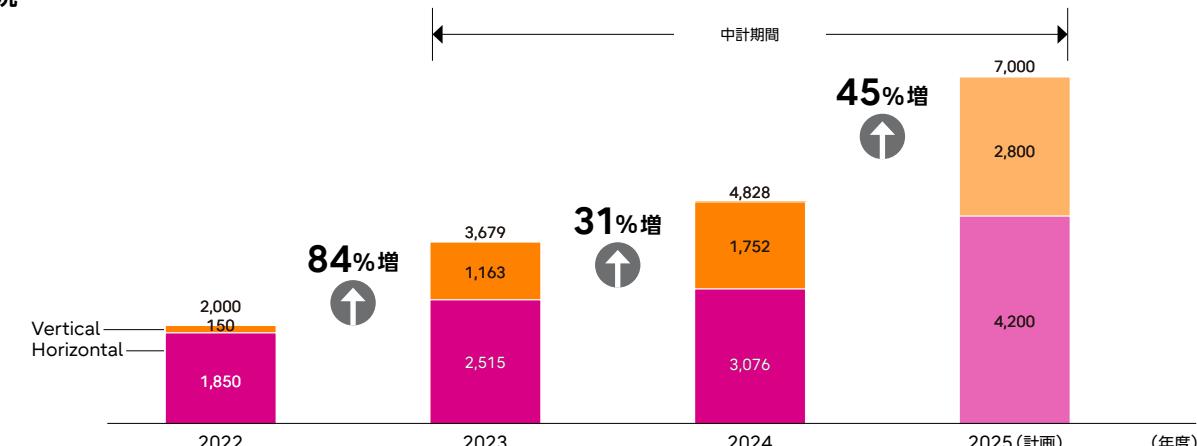
一方、Vertical areasも順調に成長を遂げています。2024年度は前年度比51%増と、22%増のHorizontalを上回る高い成長率を達成し、2025年度はさらに60%の成長を計画しています。2024年度からは、オファリング戦略の重点を「数の拡大」から「質の強化」へとシフトし、顧客ニーズに即したオファリングをスピーディーに提供できるよう、ポートフォリオを柔軟に見直しています。

例えばSustainable Manufacturingでは、Product Lifecycle Management(PLM)からManufacturing Execution System(MES)/Manufacturing Operations Management(MOM)までをカバーする業務コンサルティングとデリバリーに強みを持ち、製造業の現場最適化を支えています。自動車・重工業をはじめとするグローバル製造業のお客様と共に、長年の実績を通じて積み上げてきた知見が競争力の源泉です。さらに今後は、Supply Chain Management(SCM)とEngineering Chain Management(ECM)を

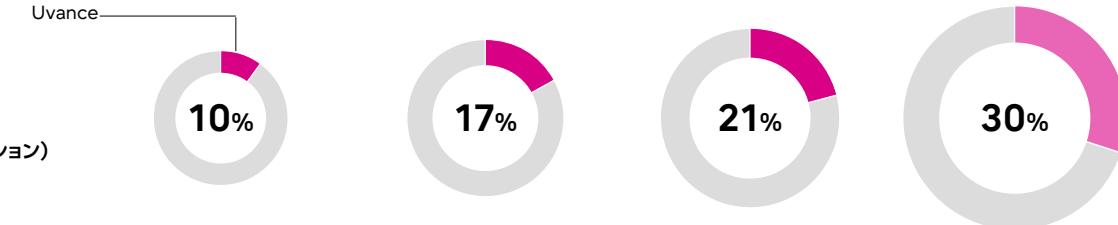
## Uvanceの状況

(億円)

## 売上収益



## 売上構成比

(Uvance /  
サービスソリューション)



## Uvanceの成長シナリオ

コンサルティング力の強化

モダナイゼーションの成長性

## Uvanceの成長シナリオ

融合し、設計・開発から生産までをデジタルでつなぐ新たな仕組みにより、迅速な意思決定とイノベーションを加速していきます。

Consumer Experienceでは、後述のGK Softwareのソリューションに加え、海外でも戦えるオファリングが育っています。一例を挙げれば、カナダの大手小売Metro Inc.の500店舗で、売上データや会員情報、防犯映像などを統合し、店舗オペレーションの全体をモニタリングすることで、業務プロセスの最適化や意思決定の高度化を実現するオファリングが稼働しています。

Trusted Societyでは、業界横断的な物流効率化を実現するオファリングに注力しています。物流は製造・流通・小売などあらゆる産業活動の基盤であり、その効率化は社会全体の競争力向上に直結します。当社は、荷主企業と物流事業者をつなぐ共同輸配送プラットフォームを推進し、データの標準化と統合により、輸配送リソースの最適活用と業界全体の効率化を実現する取り組みをヤマトホールディングス株式会社とも進めています。

Healthy Livingでは、電子カルテで培った当社の知見や医療機関との強固な関係性に、Data & AIの先進技術を組み合わせた取り組みが加速しています。例えば、米国のParadigm Health, Inc.との連携では、治験データの収集・解析を高度化し、国際共同治験の誘致や治験文書作成の自動化を実現しています。また、当社独自の日本語強化型大規模言語モデル(LLM)「Takane」を活用して、自由記述の診療データを構造化し、類似症例の照合や副作用予測を可能にすることで、個別化医療の実現に向けた大きな一步を踏み出しています。

このように、各Verticalにおいてオファリングの競争力強化とともに、社会課題の解決に向けた新たな事業モデルを

創出する挑戦も始まっています。

加えて、2025年度からは「Powered by Uvance」という取り組みも開始しました。これは、共通の志を持つパートナー企業とテクノロジーを掛け合わせ、世界に向けてソリューションを展開することで課題解決のスピードを加速させることを目的として立ち上げた活動です。もちろん、パートナー企業との共創によりビジネスの裾野を拡大し、Verticalの成長を加速させる目的もあります。すでに複数の分野で実装が進んでおり、例えば米国では、AIによる地理空間認識技術とセキュリティに強みを持つARYA Inc.と連携し、「Fujitsu Kozuchi」の映像解析AI「Video Behavior Analytics」を活用したラスベガスのホテルリゾートにおける犯罪の未然防止のソリューションを展開しています。このソリューションは、都市の安全対策に加え、災害時の避難誘導への応用も視野に入れており、安全・安心な街づくりへの貢献が期待されています。

こうしたVerticalとHorizontalの両輪による取り組みによって、Uvanceは2025年度売上収益目標である7,000億円の達成に向けて、順調にパイプラインを積み上げています。この7,000億円は富士通のサービスソリューション売上全体の約30%を占める見込みであり、Uvanceは自社のビジネス変革を牽引する中核事業へと着実に進化しています。

## Q 中長期的な成長を実現するために、特に重要な成功要因は何ですか？

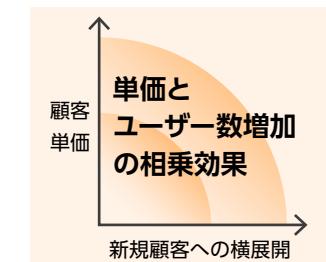
A 最も重要なのはユーザー基盤の拡大です。Uvanceのオファリングは、標準化されたアーキテクチャに基づき設計されており、従来のSIと比べて再現性が高く、

スケーラビリティに優れています。この特性により、追加開発コストを抑えながら効率的に横展開を進め、ユーザー数の拡大に応じて利益率を高めていくことができます。

また、多くのオファリングでは、価値に応じて対価をいただくバリュープライシング型の月額課金モデルや、利用量に応じた従量課金モデルを採用しており、導入後もサービスを継続的に機能拡張しながら提供価値を高めていくことを前提としています。このようなリカーリング型のビジネスモデルにより、ユーザー数の拡大とサービス単価の向上が両輪となって収益を押し上げ、安定かつ持続的な収益基盤が構築されます。

このユーザー基盤の拡大を支えているのが、お客様の変革を支援するコンサルティング機能の強化です。近年では、単なるデータ可視化やBusiness Intelligence(BI)にとどまらず、データに基づく高度な意思決定支援のニーズが急速に高まっています。こうしたニーズに対し、経営層や事業部門と直接向き合い、変革を伴走できることがUvanceの提供価値です。

なぜ私たちはお客様の変革を導けるのか。それは、SI事業で培ったお客様との信頼関係や基幹システムへの深い理解に、データサイエンティストの専門性やAIなどの先進テクノロジーが融合され、他にはないUvance独自の提供価値を生み出しているからです。データ統合分析により経営課題を特定・解決していく中で、お客様は次第にビジネスモデルや業務そのものの変革へと踏み出すことになります。こうした





## Uvanceの成長シナリオ

コンサルティング力の強化

モダナイゼーションの成長性

## Uvanceの成長シナリオ

動きはHorizontalの基幹システム刷新や、Verticalのアプリケーション導入へと広がっていきます。お客様の変革を支援しながら、事業が拡張する好循環を生み出すことが、Uvanceが目指すコンサルティングのあり方です。

海外でのユーザー基盤の拡大も重要です。2025年5月に、流通・小売業界向けオファリングを世界60か国に展開するGK Softwareの完全子会社化を完了しました。同社は、世界の大手小売企業50社のうち25%以上にサービスを提供し、業界をリードするPOSソリューションや価格最適化などのSaaS型ソリューションを通じて、グローバル市場で圧倒的なプレゼンスとブランド力を誇ります。GK Softwareの強固な顧客基盤と業界知見を活かしながら、当社のAIをはじめとする先進テクノロジーの融合を進め、より高付加価値な統合型ソリューションの展開を加速しています。今後は、Uvanceのグローバル成長を牽引する中核的なポジションとして、GK Softwareの競争力を最大限に活用していきます。



## Uvanceの今後の方向性は？

**A** Uvanceは、現中計の3年間で売上収益を約3.5倍の7,000億円へと成長させることを目指し、事業基盤の確立とともに当社自身の事業モデルの変革を進めています。現中計の先では、Data & AIを中心とする「Uvance 2.0」へと踏み出し、ビジネスと社会の両面への価値提供を一層加速していきます。Data & AIの活用がビジネスの前提となる中で、Uvanceの強みは、テクノロジーを継続的に進化させ、実際の業務や社会インフラの現場に最速で実装し、具体的な成果を創出している点にあります。2025年度

はAIエージェントの導入・拡張を通じて Data & AIの競争力をさらに高めていきます。

AIエージェントの登場により、これまで人が担っていた業務が自動化され、意思決定の質とスピードが飛躍的に向上します。また、業務や部門をまたいで複数のAIエージェントが連携することで、意思決定は個別最適から全体最適へと進化します。将来的には企業の枠を超えて、業界やエコシステム全体でエージェント同士が協調しながら高度な意思決定を行うことも可能になるでしょう。これこそが、Uvanceが掲げる「クロスインダストリーな課題解決」の姿であり、AIエージェントはその実現を大きく加速させる存在です。

この実現に向けて、Uvanceは3つの柱を打ち出しています。

第1は、冒頭にも申し上げた、業務特化型エージェントの開発加速です。AIエージェントが業務を担うには、人と同等かそれ以上に業務そのものを理解していることが求められます。当社は、長年にわたりお客様と共にアプリケーションを構築し、業種・業務への深い知見と開発力を築いてきました。また技術面においても、日本語強化型LLM「Takane」や、企業データを正しく読み解く「エンタープライズ生成AIフレームワーク」など、AIエージェントが活躍するために不可欠なデータの構造化と文脈理解の基盤を自社で開発・整備しています。このように「現場を深く理解するテクノロジーカンパニー」であることが、私たちの本質的な強みです。

第2は、マルチエージェント化・マルチベンダー化の推進です。複雑な業務をこなすには、それぞれの専門分野に特化したエージェントが協働する「マルチエージェント連携」が不可欠です。当社は、SAP、ServiceNow、Salesforce、Microsoftなど、他社のエージェントとも連携する仕組みを

構築しています。すべての情報を1つのプラットフォームに集めるのではなく、それぞれのシステムに特化したエージェントが適材適所で連携し、ネットワーク型でつながっていく。これが、私たちが考えるマルチエージェントのあり方です。

第3は、信頼性の確保と適切なガバナンスの構築です。AIエージェントが様々なシステムと連携し、高度な判断プロセスを担うようになると、事実に基づかない回答、いわゆる「ハルシネーション」や情報漏洩といったリスクへの対策が、これまで以上に重要になります。当社は、[AI倫理](#)、[セキュリティ](#)、[プライバシー](#)の分野で長年研究を重ねてきました。特に、ハルシネーションの抑制には、世界最高峰の精度を誇っています。これらの知見を基に、エージェント間の通信や行動を監視・制御するテクノロジーを今後提供していきます。

企業の枠を超えて、AIエージェントが業界、そして社会インフラの一部として活用される時代がやがて訪れるでしょう。その時、企業が安心してエージェントを活用できる環境を提供することが、私たちの使命です。今後も、Data & AIの力で人をエンパワーし、ビジネスインパクトとソーシャルインパクトの両立を追求し続けます。

# Uvance



Uvanceの成長シナリオ

コンサルティング力の強化

モダナイゼーションの成長性

Uvanceの成長シナリオ

Uvanceのオファリング  
事例1

散在するデータの統合・可視化でデータドリブンな経営を実現



グローバルソリューションビジネスグループ  
Uvance Customer Engagement本部  
Japan Division  
シニアマネージャー

田中 潤

マツダ株式会社は、社内に散在するデータとUvanceのHorizontalにおけるDigital Shiftsのオファリングである「Fujitsu Data Intelligence PaaS(DI PaaS)」を連携し、様々なデータの集計や分析に伴う業務負担の大幅な削減と、データに基づいた戦略立案および意思決定を実現しています。

同社は経営方針の主要な取り組みの1つとして「人とITの共創による価値創造」を掲げ、データドリブンな意思決定や業務オペレーションの実現に取り組んでいます。その中で大きな課題となったのが、各部門に点在するデータの収集と分析を可能にするプラットフォームの整備でした。特に購買部門には、部品の単価や在庫に関する情報のほか、サプライヤーのリスク評価など多様なデータを一元管理し、リアルタイムに可視化したいというニーズがありました。

こうしたニーズに応えるプラットフォーム構築に向け、当社のデータサイエンティストが課題整理と「ありたい姿」の明確化を支援したうえで、アジャイル開発によって「DI PaaS」を核とするデータ基盤を構築するとともに、この基盤上で稼働する業務アプリケーションの開発と実証にも並走しました。

本データ基盤の運用開始後、同社の購買部門では部品の単価情報、在庫状況、プロジェクトごとの価格変動など、複数の業務システムにまたがるデータを一元的、かつリアルタイムに可視化できるようになりました。また本データ基盤を活用した業務アプリケーションは2025年6月時点で合計33にのぼり、購買部門をはじめ、情報システム、工場、国内営業部門など5部門が活用しています。

今後、データとAIの適切な活用は企業の競争力を左右します。当社は「DI PaaS」によってデータの統合や各種データを分析・可視化する業務アプリケーションを提供し、経営課題の解決に貢献します。

Uvanceのオファリング  
事例2

体操のAI採点技術を応用 神経変性疾患の早期発見へ



グローバルソリューションビジネスグループ  
Human Digital Twin事業部  
マネージャー

大岩 祐子

「aiGait」powered by Uvance (aiGait)は、当社の「Uvance Partner\*」である台湾企業Acer Medical Inc. (Acer Medical) が開発した、歩く、立つ、座るといった日常的な動作を数値情報に変換し、医療従事者の判断を支援できるシステムです。Uvanceのオファリング「AI Technologies and Solutions」の骨格認識AIを活用し、Acer Medicalがアプリケーションを開発する基本合意書を締結し、Acer Medicalは、台湾の台北榮民総病院(Taipei Veterans Hospital)併設のデイケアセンターにて、本ソリューションの実証実験を実施します。

世界体操競技選手権大会で採用されているAI採点システムは、人の動きを高精度に分析する世界最先端の技術であり、200件以上の関連特許を申請済みです。「aiGait」はこの技術を適用して、高齢者をはじめとする対象者の多様な日常的な身体動作をリアルタイムで解析し、即時にフィードバックを提供します。これにより、スマートフォン搭載カメラなど身近なデバイスで撮影した動画を使って、高齢者の神経変性疾患の兆候を判断するために必要な情報を、現場の環境に左右されることなく客観的かつ一貫性を持って測定することができます。2025年中にAcer Medicalより台湾全土の高齢者ケア施設への導入が予定されています。

世界の多くの国で高齢化が進行する中で、神経変性疾患の患者数は今後増加すると予測されます。したがってこうした疾患の早期発見を可能にする本システムに対するニーズは、グローバルに存在すると見込まれます。また将来的には、脳卒中後のリハビリ支援や関節疾患や筋力低下などの経過観測、あるいは子どもの発育観察などにも機能を拡張し、幅広いヘルスケアニーズに応えることも可能になると考えています。

\* 当社は、Powered by Uvanceの活動において、Uvanceのオファリングを組み込み、新たなサービスを提供する企業を「Uvance Partner」として、社会課題解決に向けたエコシステムを広げています。



## コンサルティング力の強化



当社が持つ技術力や  
顧客基盤を連携する「要」となり、  
コンサルティングリードによる  
お客様への価値提供を加速します。

執行役員副社長  
CRO、コンサルティング担当  
\* Revenue

大西 俊介



### これまでのコンサルティング事業の 主な進捗は？

**A** コンサルティングブランド Uvance Wayfinders を2024年2月に立ち上げて以来、3つのポイントに注力してコンサルティング事業の基盤づくりを進めてきました。

第1は、11万人以上にのぼる社員を擁す富士通グループの「中」にコンサルティングチームを確立することです。Ridgelinez 株式会社のようにグループ内にコンサルティング子会社を設立するのではなく、組織内のコンサルティングチームにこだわったのは、お客様フロント部門全体がコンサルティングケイパビリティを持つ体制をつくっていきたいと考えているからです。

第2は、最初からグローバルなコンサルティングチームをつくることです。日本はもとより、米国、欧州、オセアニアでもテクノロジーに精通する専門家を採用し、グローバルなチームを形成してきました。その背景には、Uvance による社会課題の解決には、国境を超えた取り組みが必要であるという考えがあります。また、当社の海外市場でのプレゼンスが決して高いとは言えない中で、Uvance Wayfinders のグローバル体制を突破口にしようという狙いもあります。

第3は、組織を率いる「本物」のリーダーを集結させることです。コンサルティング専門組織であるグローバルコンサルティングビジネスグループ (BG) を2025年4月に設立した際には、新リーダーシップチームも併せて発表しました。彼らはコンサルティング業界における豊富な経験と実績を持つ、まさに「本物」のリーダーたちです。

当社は2020年以来、お客様フロント組織や人材の変革に取り組んできました。サービス・ソリューションのデリバリーを担うSE部門とお客様フロント部門の統合、顧客ポートフォリオの見直し、AGM / GAD\* の導入によるカスタマーサクセス体制の強化などを通じ、お客様に価値を提供する仕組みと人材は、着実に変わってきています。今般の専門組織設立とリーダーシップチームの発足は、これら一連の変革の最後の1ピースがそろい、いよいよコンサルティングリードによる事業推進が加速するフェーズに入ったということを意味しています。



\* 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ントゼネラルマネジャーと、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ントディレクター。



### コンサルティングリードによる 事業推進とは？

**A** お客様の経営課題の解決を通じて社会課題の解決にも貢献することを目指すUvanceには、多様なステークホルダーの間でストーリーをつくり合意を形成していく過程が必須です。そうした過程をリードすることに、コンサルティングの本領があります。そのような高度なコンサルティング機能を当社の新しい武器として付け加えることで、お客様への提供価値を最大化していきたいと考えています。



## どのようにお客様への提供価値を 最大化しますか？

**A** 4つの方法でお客様への価値の最大化を図ります。第1は当社自身の社内変革を通じて蓄積した知見と洞察を体系化したノウハウの活用です。時田が社長に就任した2019年から様々な社内改革を実行していますが、そこから得た教訓や失敗も含めた当社の実践知を徹底的に活用し、お客様の経営課題の解決に役立てます。

第2は業種の深い知見に基づく業務改革に踏み込んだ提案です。SEを中心とした従来型のアプローチでは、業務自体を変える、あるいはグローバルな業界の動向を見通して事業自体を変えるという提案には高いハードルがあります。豊富な経験を持つリーダーシップチームづくりにこだわったのは、大局的な視点で将来に向けた変革を実現するためです。

第3は最新テクノロジーの活用です。AIや量子コンピューティングなど、最先端の技術開発を自ら行うテクノロジーカンパニーである点が当社の強みであり、一般的なコンサルティングファームとの最大の違いです。当社の知的資産や、当社と戦略パートナーの知的資産を組み合わせた特徴ある新技術を、お客様の課題解決に応用します。

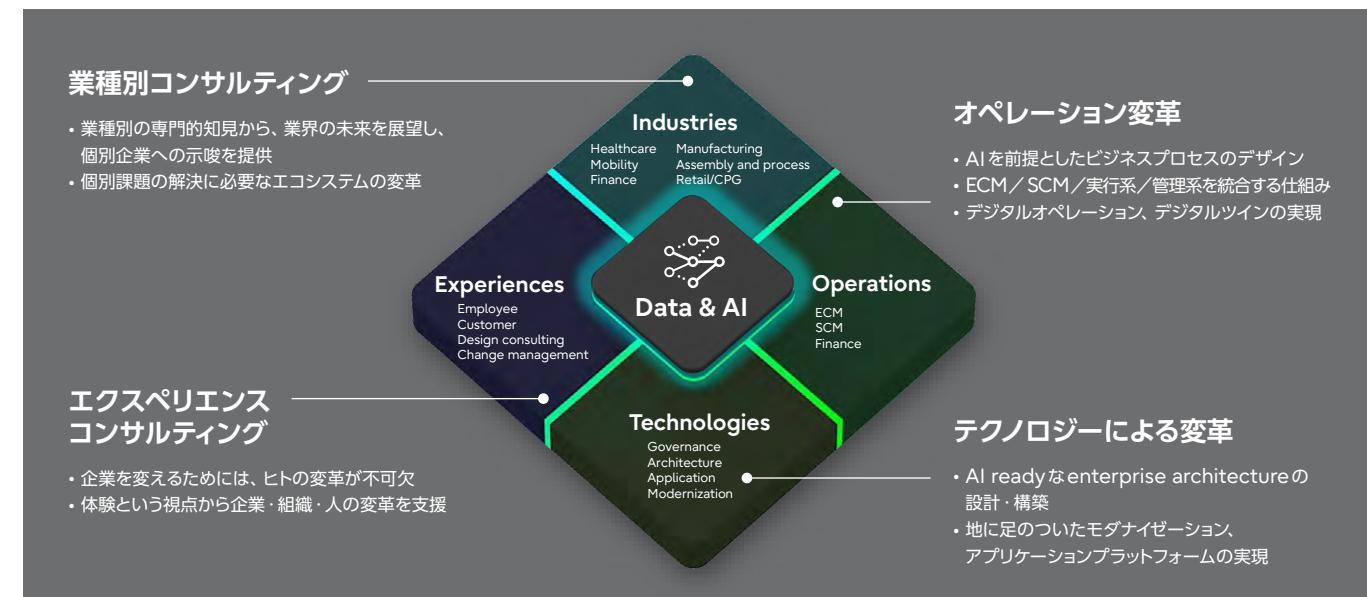
第4は当社のカルチャーの継承です。今般社外から当社に加わったリーダーシップチームのメンバーが口をそろえて指摘することの1つが、これまで当社がお客様との間に築いてきた強固な信頼関係が当社の競争優位性であり、その信頼関係を支えているのは、お客様に約束したゴールをひたむきに目指す当社のカルチャーだということです。このカルチャーを推進力に、カスタマーサクセスの実現を追求します。



## 具体的にどのようなサービスを 提供していますか？

**A** データとAIを活用した経営変革の実現に向け、当社がこれまで蓄積してきた業種知見を最大限に発揮する「業種別コンサルティング」、AIの活用を前提とした新たな事業プロセスの構築などを支援する「オペレーション変革」、基幹システムのモダナイゼーションやエンタープライズアーキテクチャの設計・構築を支援する「テクノロジーによる変革」、人材や企業・組織を変革する「エクスペリエンスコンサルティング」の4つの領域において、お客様にコンサルティングサービスを提供しています。業種別コンサルティングでは、

### Uvance Wayfindersのコンサルティングケイパビリティ



## コンサルティング力の強化



## 中計の下で取り組んできたコンサルティング ケイパビリティの強化の成果は？

**A** お客様フロントで活躍するSEとSalesを主な対象に、社内変革をリードしてきたメンバーやテクノロジーのスペシャリストも含め、1,000人以上の社内人材のリスクリキングを実施してきました。Ridgelinezの実践知も活用した実効性の高い育成プログラムには、座学の講義だけでなくOn the Job Training(OJT)でのコンサルティング案件への参画も含まれます。OJTの中で新規案件を獲得するような成功事例が出ているほか、コンサルタントとSE・Salesの連携が広がっていることは、リスクリキングを通じてコンサルティングの素地がつくられてきた証左でしょう。

グローバルコンサルティングBGには、Wayfindersとして認定を受けたコンサルタントのみが所属しています。一方、コンサルタント認定を受けた後もフロント部門やソリューション開発部門に所属している人材はWayfinders Affiliateと呼ばれています。これらの人材がコンサルティングスキルを身につけることで、従来のいわゆる「御用聞き」の姿勢を脱してお客様をリードできるようになれば、前述した「お客様フロント部門全体がコンサルティングケイパビリティを持つ体制」の強化に寄与すると考えています。



## 2025年度の方針は？ 中期的な事業の方向性は？

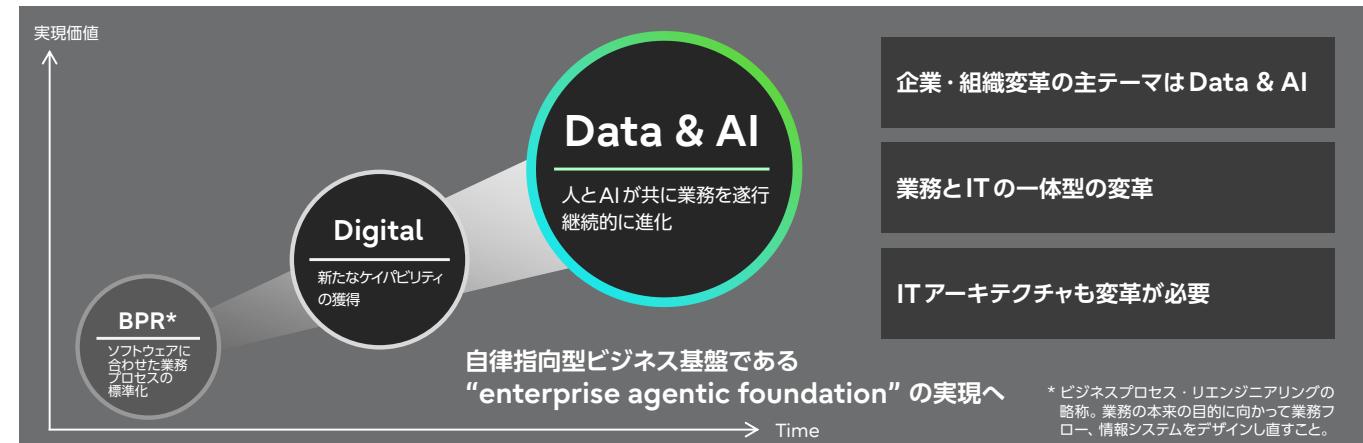
**A** 現中計期間は、Uvanceの売上収益7,000億円達成への貢献がグローバルコンサルティングBGの使命です。また、提供価値に見合った適正な対価を獲得するビジネスへと当社自身を変革するという観点で、提供価値に基づくバリュープライシングも当事業が率先していきます。

組織面では、2025年度もリスクリキングと採用を中心に積極的な投資を継続しており、リーダーシップチームの下で活躍するパートナークラス人材の強化を最優先で進めています。また、コンサルタントを対象に従来の当社の人事制度とは異なる制度を導入し、教育プログラムも充実させるなど、コンサルタントというキャリアに挑戦する人を後押しする仕組みも整えています。

事業面では、Data & AIによる価値提供に注力します。AIが爆発的な進化を遂げつつある現在、企業や組織の主要な変革テーマは、いかにAIを活用した事業変革を実現するか、そこにおいてどのようにデータを意思決定に活用するかに移りつつあります。当社は、エージェント型AIが企業・組織のビジネス基盤の役割を担う世界を実現すべく、AIを前提としたITアーキテクチャの構築など、業務とITの一気通貫での変革を支援します。

現中計の先では、Uvance Wayfindersとしての当社およびUvanceへの貢献について数値で示すことを検討していますが、直接的なコンサルティング活動の進捗を測る指標としては、経営層とのエンゲージメントの深度や頻度、提案活動の質と量などになると想定しています。またUvance Wayfindersに対する認知度についても、今後は当社の調査と併せて継続的に測定を実施する計画です。

### Data & AIがビジネス変革のエンジン





## モダナイゼーションの成長性



モダナイゼーションの先にある  
DXを見据えながら、  
最先端技術を活用して  
お客様をリードします。

執行役員副社長  
COO（サービスデリバリー担当）

島津 めぐみ



### 2024年度のモダナイゼーションの 主な成果は？

**A** 定量的な成果として、売上収益2,969億円、売上総利益率38%と、いずれも目標を達成しました。アクティブな累積商談件数も約3,500件と順調に増加し、2025年度に入ってからも着実にパイプラインを積み上げています。お客様のモダナイゼーションに対する関心が高まる中、「モダナイゼーション」関連のGoogleキーワード検索では、2024年度後半に富士通が順位1位を獲得し、2025年に入っても、その順位を継続しています。

サービス面では、生成AIや自動化ツールといった最新技術を積極的に適用し、モダナイゼーションに関わるEnd to Endのソリューションを拡充しました。また上流アプローチにおいてはコンサルティング部門との連携を強化し、単なるモダナイゼーションにとどまらず、お客様が将来目指す姿を見据えたお客様DXやUvanceの提案を推進しています。さらにコスト面を支援する取り組みとして、業界初のモダナイゼーション・ファイナンス・サービスの提供を開始し、半年でおよそ10件のお客様が利用しています。

モダナイゼーションの推進強化のために、レガシーシステムと先端技術双方に精通した社内外のエンジニアをモダナイゼーションマイスターとして集約・育成しています。このモダナイゼーションマイスターは、優れた知見、ベストプラクティスをベースに、モダナイゼーション戦略の立案から実行までを一貫して支援します。また、モダナイゼーションに関するナレッジの蓄積を進め、現場開発ツールの標準化・サービス化も推進しています。これらの施策や実践経験を、モダナイゼーションプロジェクトの品質強化に活かすべく、アシュア

ランス活動強化にも着手しました。さらに、増加するモダナイゼーションプロジェクトへのエンジニアアサイン不足を防ぐため、ツールや生成AIの実装による生産性向上や、プロジェクト単位のアサインから全社レベルのアサインプロセスへの切り替えなど、プロジェクトの着実な実行と強固な事業基盤確立へ向け活動しています。



### モダナイゼーションにおける 富士通の競争優位性は？

**A** 長年培ってきた当社のメインフレームの顧客基盤、大規模システムの開発・構築実績、国内トップレベルのエンジニア層の厚みは、当社の従前からの競争優位性です。これらの実績で培ったナレッジをモダナイゼーションナレッジセンターに集約し、2024年度に拡充したソリューションとサービスが、付加価値創出のドライバーとなっています。特に生成AIは、モダナイゼーションにおいて要件定義からテスト工程で活用しており重要な要素です。

2025年2月にリリースした「Fujitsu 資産分析・可視化サービス」はその一例です。600社超の資産分析実績に基づき、AIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」のコア技術で設計書を再生成するなど、独自性のあるサービスを提供しています。ほかにも、AWS<sup>\*1</sup>との協業でソースコードをリライトするサービス「AWS Blu Age」や、当社のリライト・リホストサービス「Fujitsu PROGRESSION」を含め、お客様のモダナイゼーション実行を支援するオファリングを多数リリースしました。

またこれらのサービスが、当社自身のDXプロジェクトであるOneFujitsuから得た経験と実践知によって裏打ちされて

## モダナイゼーションの成長性

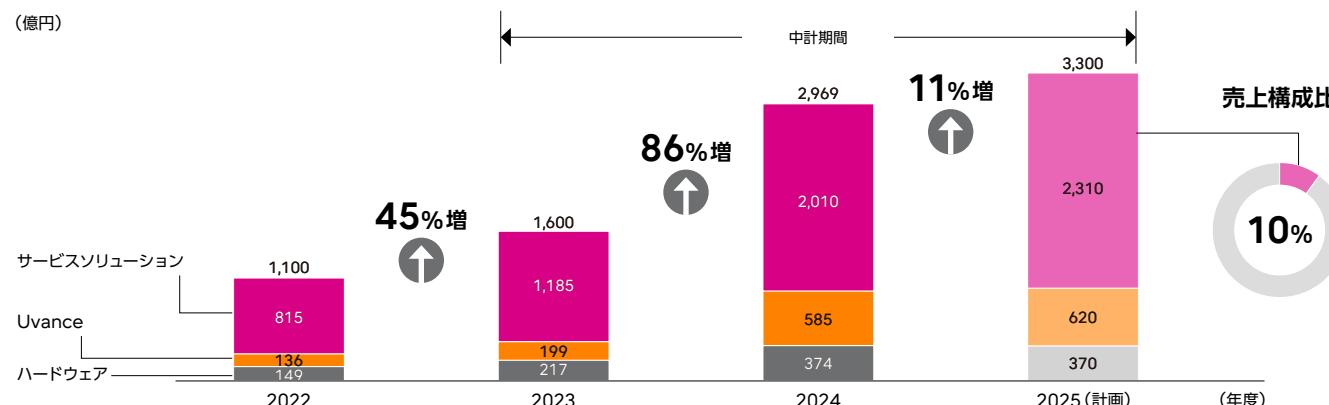
したこと、Ridgelinez株式会社や[Uvance Wayfinders](#)と連携してコンサルティングサービスを提供していることも、お客様への提供価値の向上に寄与しています。

\*1 Amazon Web Services, Inc.ならびにAmazon ウェブ サービス ジャパン合同会社

## Q 当初想定とこれまでの進捗の相違点は?

**A** 2025年度に予定されていた大型案件の2024年度前倒しや、リホストニーズの高まりなど、想定外の事業トレンドもありました。また、国内モダナイゼーション市場は2028年まで年平均成長率(CAGR)20%で成長を続けると予測<sup>\*2</sup>されていますが、当社のメインフレームおよびUNIXサーバを利用するお客様のモダナイゼーションプロジェクト数のピークは、想定していた2028年から2029年に後ろ倒しになるとみています。

## モダナイゼーションの状況(売上収益)



モダナイゼーションの重要性や必要性に対するお客様の課題認識は想定通りです。当社は引き続き将来の事業変革やDXをゴールとした最適なモダナイゼーションを立案することで、終息宣言を行ったメインフレームやUNIXサーバを利用するお客様に対する提案責任を果たしていきます。

\*2 デロイトトーマツミック経済研究所株式会社「レガシー・&オープンレガシーマイグレーション市場動向 2024年度版」に基づく富士通予測

## Q 今後も市場成長率を上回るトップライン・利益の成長を遂げるために必要なことは?

**A** 成長の維持・加速には、第1に競争力・収益力を有するサービスオファリングの提供、第2にエンジニアの継続的強化とマネジメント、そして第3にナレッジの最大化が重要です。

1点目については、生成AIの積極的な適用による生産性強化に加え、当社の独自技術の新たなツールへの実装を継続し、常に最先端のソリューションを提供します。加えて、お客様の意思決定を支援するため、富士通グループ全体としてのコンサルティング能力を強化します。お客様の現業部門、経営層へのベストプラクティスの発信を継続・強化することで、モダナイゼーションにおける富士通ブランドの認知度向上を図ります。

2点目については、2025年度も引き続きモダナイゼーションマイスターを増員するほか、社内エンジニアの育成にも注力します。また、高い技術を持つパートナー企業と連携し、モダナイゼーション技術者を確保するスキームも構築しています。さらに、世界各国のグローバルデリバリーセンター(GDC)においても、モダナイゼーションに対応する体制を強化しています。

3点目については、2025年度からモダナイゼーションプロジェクトの品質審査プロセスを強化し、問題の予兆把握や早期解決を仕組み化しています。当社はこれまで、実践に基づく知見の集約と標準化を推進し、プロジェクト品質の向上とアシュアランス活動を強化してきました。今後はさらに、モダナイゼーションマイスターによる品質アシュアランスプロセスへの関与を拡大する方針です。

今後も、ベストプラクティスやツール活用事例の情報を発信し、最先端技術を活用したツールの開発や活用を進め、テクノロジーカンパニーにふさわしい価値創造を追求していきます。

# 持続的な発展を 可能にする土台 (成長の加速)

成長と企業価値向上の実現

## 2030年のビジョン

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。

## 必要不可欠な貢献分野（マテリアリティ）

付加価値最大化と社会インパクト創出

## 業種や業界を超えた新たなビジネスモデル創出

人間の創造性を活かしたイノベーションの推進

## 現中計

重点戦略

注力分野

## 持続的な発展を可能にする土台（マテリアリティ）

成長の加速

盤石な経営基盤

価値創造の道筋



## テクノロジー基盤の強化

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



### サービス差異化と付加価値向上への貢献

2030年以降の社会においては、企業経営とテクノロジーが密接に融合し、意思決定の加速や生産性向上により経済に大きなインパクトをもたらすと、当社は想定しています。このような社会においてもお客様に価値を提供し続けるため、当社はテクノロジーカンパニーとしての競争力の源泉である最先端技術の研究開発を推進しています。

[2023–2025年度中期経営計画（中計）](#)で掲げる「AIを中心とした5 Key Technology Areas(5KTA)\*1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」という重点戦略は、順調に進捗しています。

AIについては、クラウドベースのAIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」を通じ、2025年6月時点で7つのAI領域で39種の機能をお客様に提供しています。多様な機能の中には、世界一の日本語性能を持つ企業向け大規模言語モデル(LLM)「Takane\*2」をベースとした業種・業務特化型のマルチAIエージェントや、企業の非構造データの取り扱いを可能にした「ナレッジグラフ\*3拡張RAG\*4」などのエンタープライズの現場でのニーズに対応する当社技術を搭載しており、お客様にすぐに活用いただけます。また、エン

タープライズにおけるAIの利用にはセキュリティの対策も欠かせません。「LLM脆弱性スキャナー＆ガードレール」はLLMの脆弱性を網羅的な評価で判定し、LLMを基盤とする生成AIに対して最適な防御技術を自動的に適用することで、セキュアなAI利用を可能としています。

AIを中心とした5KTAのサービスへの実装も拡大しています。2024年度は、[Uvance](#)の17のオファリングにAI技術を適用したほか、[モダナイゼーション](#)においても最適なモダナイゼーションの計画策定を生成AIで支援する「Fujitsu 資産分析・可視化サービス」をリリースするなど、当社ビジネスの差異化と付加価値向上に貢献しています。

プラットフォームビジネスにおいても、テクノロジー実装による新たな価値創出を進めています。具体的には、専有環境での生成AI活用を可能とすべく、2025年4月にSuper Micro Computer, Inc. (Supermicro)との戦略的協業を強化しました。これによって、高性能なGPUを搭載したサーバのOEM製品や、高品質な保守、統合管理のサービスと、企業向けLLM「Takane」を組み合わせたマネージドサービスを提供できる体制を整えています。

また、コンピューティング領域においても、世界最先端の研究開発を推進し成果を上げています。2025年4月には、国立研究開発法人理化学研究所（理化学研究所）と共同で、世界最大級256量子ビットの超伝導量子コンピュータを発表しました。これに続き6月には、スーパーコンピュータ「富岳」の次世代となる新たなフラッグシップシステム（開発コード名：「富岳NEXT」）における全体システム、計算ノード、CPU部の基本設計を理化学研究所から受注しました。



## 「Fujitsu Kozuchi」を中心とした当社AIの強みと 今後の進化

クラウドベースのAIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」は、当社のAI研究開発の成果である最先端技術・機能を搭載しています。

エンタープライズの現場でAIを活用するためには、業種・業務特化型AIが必須です。例えば製造業における専門用語を用いた製品設計の指示や、病院の電子カルテにおける医療用語の記載などは、汎用モデルのAIでは正しく理解することができます。「Fujitsu Kozuchi」は、ナレッジグラフ拡張RAG技術を用いて企業の有する非構造データを理解することで、業種に特化し最適化することが可能です。また、独自の技術を用い特化型生成AIをより軽量なモデルに構成し直すことで、計算リソースの有効活用を行えることも大きな特徴です。今後はハルシネーションゼロを目指すことで生成AIの信頼度向上に取り組み、さらにビジネス現場での活用価値を高めていく方針です。

また、異なるAIエージェントが分散・協働して複雑な課題を解決するマルチAIエージェントはますます重要度を増しています。例えば当社の有するマルチAIエージェントセキュリティ技術は、攻撃AIエージェント・防御AIエージェント・テストAIエージェントが連携し、ITシステムのプロアクティブなセキュリティ対策を実現しています。今後は、サプライチェーンにおいてAIエージェント同士でクロスインダストリーの最適化、調整、判断を行うなど、より広範で複雑なマルチAIエージェント連携の実現にも取り組んでいきます。

AIのさらなる発展に不可欠なインフラであるネットワーク技術についても、2025年7月に設立された1FINITY株式会社で引き続き技術開発に取り組んでいきます。一例として、8月にはAT&T、Ericssonと共に、1FINITYのRadio Unitを用いたマルチベンダ環境でのOpenRAN通信検証に成功しました。今後もこれらグローバルパートナーとの連携をより一層加速していきます。

## テクノロジーのもたらす事業機会をつかむ

コンピューティング分野においては、2026年度の市場投入を目指し省電力性と高性能を両立する世界初の2nm Armベースプロセッサ、「FUJITSU-MONAKA」の開発を進めています。プロセッサ単体の開発に加え、Supermicroとの戦略協業を通じグローバルでの販売網を強化し、NVIDIA Corporation、Advanced Micro Devices, Inc.との戦略協業でGPU連携によるエコシステム拡大にも取り組んでいます。「FUJITSU-MONAKA」はAIワーカロードに対応することでデータセンターでの需要に応えていくほか、高いセキュリティ性を活かした安全保障領域やテレコム用途での展開も計画しており、AIが拓く新たな事業機会をつかもうとしています。

また、「富岳NEXT」に適用される「FUJITSU-MONAKA」の後継CPU「FUJITSU-MONAKA-X」(仮称)では、最先端のAI処理加速機能を搭載することでAI性能をさらに強化する計画です。

量子コンピュータの研究開発において当社は世界でもトップクラスに位置しています。今年発表した世界最大級の256量子ビットマシンに続き、2026年には1,000量子ビットマシンを開発します。

さらに富士通は、NEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）が公募した、「ポスト5G情報通信システム基盤強化研究開発事業」のテーマ「量子コンピュータの産業化に向けた開発の加速」に実施先として採択されました。本事業を最大限活用し、当社はMade in Japanの大規模量子コンピュータの構築を目指します。2030年度には250論理量子ビット、2035年度には1,000論理量子ビット機の実現により実用的量子計算を推進し、量子コンピューティング市場の早期立ち上げをリードしていきます。加えて、当社が開発するダイヤモンドスピニ方式との接続にも取り組むとともに「FUJITSU-MONAKA」シリーズを搭載したシステムとも連携し、最先端の量子HPCハイブリッドプラットフォームを提供することを目指します。

\*1 AIを核に、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、当社がリソースを集中するテクノロジー領域。

\*2 当社とCohere Inc.が共同開発した、世界一の日本語性能を持つ企業向け大規模言語モデル。

\*3 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。

\*4 Retrieval Augmented Generation、検索拡張生成。大規模言語モデルで学習外の知識を取得して利用する仕組み。



## FUJITSU-MONAKA開発者に聞く、価値創造への挑戦

**Q 「FUJITSU-MONAKA」の開発者として具体的にどのような仕事・業務に携わっていますか？**

**A** マネージャーとして「FUJITSU-MONAKA」のL1キャッシュ<sup>\*1</sup>の設計開発チームを率い、L1キャッシュの機能・性能・電力効率などに関する設計方針を決定しています。また、計画の策定から検証結果の分析、問題点の特定と改善策の検討など、L1キャッシュの開発全体をマネジメントしています。



富士通研究所 先端技術開発本部  
プロセッサ開発統括部  
マネージャー

高木 紀子

**Q 「FUJITSU-MONAKA」の開発にあたって自らに課しているミッションや、意識していることは？**

**A** 既存の概念にとらわれず新しい技術に挑戦し、お客様への価値提供につなげることをミッションとしています。「FUJITSU-MONAKA」では、従来の開発手法・搭載技術からの大幅な飛躍に挑戦しています。お客様の課題解決を支えるコンピューティング技術の中心となるプロセッサの開発技術を持つことは、テクノロジーカンパニーとしての当社の競争力にとって極めて重要な意味があります。最新の技術動向を把握しながら開発技術をさらに発展させることで、AIやビッグデータ解析など、様々な分野において新たな価値創造に貢献できると考えるとわくわくします。

**Q 富士通の研究開発力の高さをどのような場面で感じますか？**

**A** 「FUJITSU-MONAKA」に関して言えば、プロセッサ開発を支えるテクノロジーから、プロセッサ上で動作するソフトウェアまで、社内で一気通貫の開発体制と高度な専門性を備えている点です。プロセッサはその特性上、単体では十分な価値を発揮できず、それを活用するためのサーバやソフトウェアとの連携が不可欠だからです。例えば「FUJITSU-MONAKA」の性能を最大限に引き出すソフト

ウェア開発に関しては、当社のインド研究拠点であるFRIPL<sup>\*2</sup>の専門チームと緊密に連携しています。

**Q 研究者として、やりがいや手応えを感じるのはどのようなことですか？**

**A** 自分が開発に携わったプロセッサが、社会の基盤を支えるシステムに組み込まれ、実際に稼働しているというニュースに触れる時です。スーパーコンピュータ「富岳<sup>\*3</sup>」に搭載されているプロセッサの設計・検証・実装・評価に携わっていた時には、「富岳」を用いた研究成果が公表されるたびに、テクノロジーが価値創造に貢献することを実感しました。「FUJITSU-MONAKA」でもそうした達成感を得ることを楽しみにしています。

\*1 プロセッサ上に搭載される高速小容量半導体記憶装置。

\*2 Fujitsu Research of India Private Limited

\*3 理化学研究所と富士通が共同開発。

謝辞

FUJITSU-MONAKA：この成果は、NEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）の助成事業の結果得られたものです。



## 知的財産

### 付加価値の源泉としてのIP

2030年に向け高い付加価値を持つデジタルサービスを開発するためには、独自性のある自社IPが不可欠です。この独自性を確保するために、当社では知的財産部門がIPマネジメントを行っています。

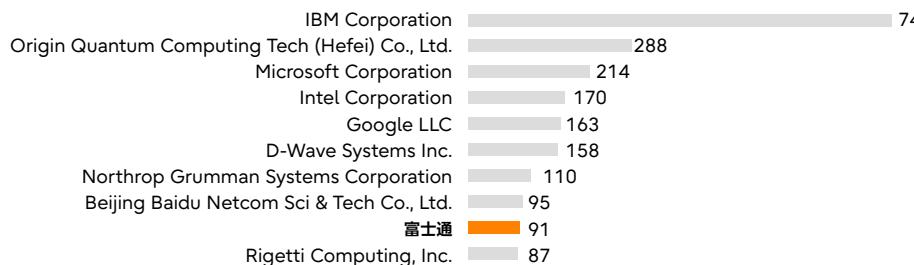
Uvanceをはじめとするデジタルサービスに必須のAIとコンピューティングを中心に、サービス差別化につながる5KTAに研究開発リソースを集中するテクノロジー戦略の下、当社のIPポートフォリオに占める5KTAの割合は拡大しています。中でも1980年代からの研究開発の蓄積があるAI関連技術については、日本国内で特許出願数が1位を占めます。また、量子コンピュータ技術に関するランキングにおいても日本企業1位（世界9位）に位置付けるほか、量子技術の国際標準化に関する団体（IEC/ISO JTC3）の国内委員会に参画し、日本を代表して国際標準化を推進しています。さらに、高性能かつ省電力なプロセッサ「FUJITSU-MONAKA」によるパートナーとの戦略的な協業を推進するため、オープンにする領域も考慮したIPポートフォリオ構築を行っています。

#### AI関連発明の出願人別特許出願件数 日本で1位

2014年以降の出願で2024年8月までに公開されたもの

出所：特許庁「AI関連発明の出願状況調査報告書」2024年10月

#### 量子計算機関連技術におけるパテントファミリー件数上位出願人ランキング



(注) 出願先：日米欧中韓 WO、出願年（優先権主張年）：2010年～2021年

出所：特許庁「令和5年度特許出願技術動向調査報告書－量子計算機関連技術－」2024年3月

### 応用技術のIP化への注力と技術の社会実装

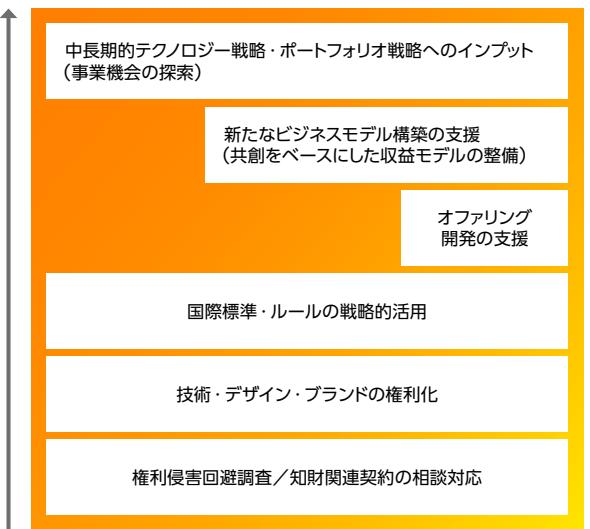
従来強みとしてきたコア技術のIPに加え、現在当社はAIの応用技術のIP権利化にも注力しています。応用技術とは、コア技術を特定の業種や用途に関するナレッジと融合した技術を指します。応用技術のIP権利化は、AIを核とする5KTAのUvanceへの統合を加速する事業戦略と連動したものです。2024年2月に発表したAIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」をUvanceに実装して提供する事業戦略に合わせ、応用技術のIPポートフォリオ構築に努めています。

当社は、IPポートフォリオ構築と活用を通じた価値創造を目指すとともに、企業価値・社会価値の毀損につながるリスクの発現を低減するリスク管理も行っています。また標準化などのルール形成、オープンイノベーション推進に向けた自社IPのライセンス等による当社技術の社会実装を推進することで、社会課題解決にも貢献しています。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を実現します。

### 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



今後の機能強化領域



過去～現在担ってきた機能

## 人材マネジメント

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



#### 2つの側面から推進する人的資本価値の最大化

2030年のビジョンの実現を目指し、当社は「社内外の多才な人材が俊敏に集い、社会の至るところでイノベーションを創出する企業へ」というHRビジョンを掲げています。背景には、最先端のテクノロジーや幅広い業種・業務に関する知見など、多様な専門性と視点を持つ人材がタイムリーかつ効果的に協働し、社会課題の解決に挑戦する人と組織こそが、2030年に向けた変革のドライバーとなるという考えがあります。

HRビジョンの具現化に向けて、まず必要となるのは、事業戦略に連動した人材ポートフォリオの実現です。社会やテクノロジー、ビジネス環境の変化を捉え、戦略的実現に最適な人材ポートフォリオをタイムリーに実現するための仕組みやプロセスを整備し、要員計画の策定と、人材獲得やリスク

リングなどAs-Is・To-Beギャップを埋めるための取り組みを推進しています。

また、多様な人材が社会の課題を解決していくうえでは、一人ひとりがウェルビーイングを実感しながら挑戦し成長できる会社であることが欠かせません。マネジメント変革の取り組みや、幅広い仕事と学びの機会の提供などを通じて、組織風土や社員の意識・行動の変革を進めています。

#### 機動的な採用と人材獲得力の強化

タイムリーな人材ポートフォリオの構築には、機動的な人材獲得が不可欠です。この取り組みの一環として、2026年度入社者から、新卒採用の方法を大きく変えます。これまでのように、毎年決まった人数を同じ時期に採用したり、学歴によって初任給を一律に決めることはありません。新卒・キャリア

採用の区分なく計画数を定めずに通年でフレキシブルに人材を採用し、報酬についても入社時よりジョブレベルに応じた処遇とします。これは、単に報酬のみの議論ではなく、AIの活用による業務の効率化・高度化が進む中で、入社時からより付加価値の高い仕事を担ってもらい、その仕事に見合った報酬を適用することで、各人のパーカス実現に向けた挑戦を後押しするものです。

人材獲得競争力の強化に向け、当社は業界内でも魅力ある報酬水準を維持するだけでなく、職種や役割に応じた報酬制度の導入も推進しています。例えば、一定の職責以上の幹部社員を対象とした株式報酬制度、中長期的な当社のビジネスへの貢献度が極めて高く、市場価値が高騰している領域において非常に高い専門性を有する社員を対象に、報酬の上乗せを行う「高度専門職系人材待遇制度」、受注獲得等の営業成績に対して責任を持つ幹部社員を対象とした「セールスインセンティブ制度」など、それぞれの特性に応じた報酬の仕組みを通じて、社員の納得感を高め当社で働く魅力の向上を図っています。

#### データドリブンな組織・人材マネジメントの実践

組織や人材に関する取り組みをより効果的に進めるには、データの活用が欠かせません。様々なデータを最新のAIテクノロジーを使って分析し、データを基に組織長や人事部門が対話を重ねることで、課題の分析、真因の追求、施策の立案に役立てています。この取り組みを、OnePeopleプログラムによるグローバル共通の人事基盤の整備を通じて、さらに加速させていきます。

## 人材マネジメント

## 2030年に向けた人的資本の強化ポイント

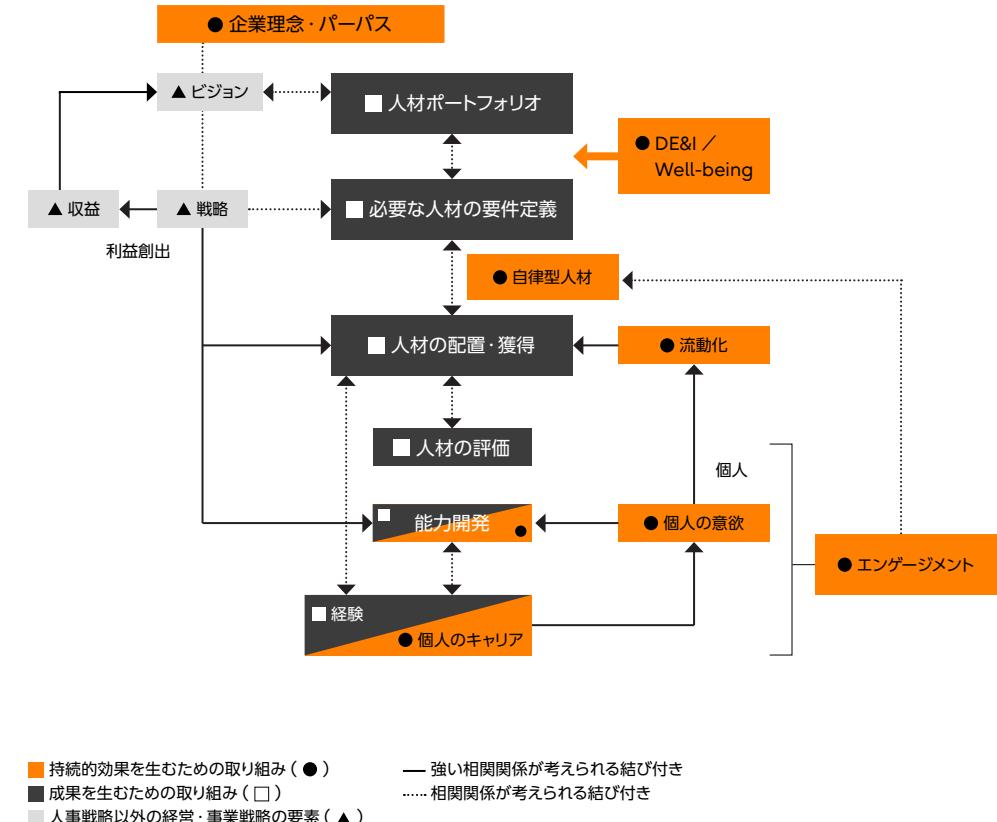
- ・事業ポートフォリオ変革に連動したグローバルでの適所適材の実現
- ・AIの活用・浸透を前提としたオペレーションモデルへの変革に対応した、スキルチェンジやリソースシフト
- ・社員一人ひとりがウェルビーイングを実感しながら挑戦・成長するための意識・行動変容
- ・データを活用した人材マネジメントの高度化

## 富士通の人的資本経営

当社は、パーソナルの実現と経営戦略・事業戦略の達成に向け、人的資本経営を検討する構想フレーム「人的資本価値向上モデル」を策定しています。このモデルに基づき、組織の観点で機動的に展開する「成果を生むための取り組み」と、そのような取り組みの素地となる社員個人のウェルビーイングの漸進的な実現を目指す「持続的効果を生むための取り組み」をバランスよく組み合わせ、人材マネジメントを実行しています。前者の具体的な施策は、事業戦略を確実に達成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、マテリアリティへの取り組み、ジョブ型人材マネジメントとポスティング制度の運用、社員一人ひとりの自律的な学びを支えるプログラムの提供など、多岐にわたります。

人的資本経営の一環として、当社はグローバル共通の従業員サーベイや各種人事データを活用したデータドリブン経営にも取り組んでいます。収集したデータを分析することで施策の効果や施策間の関係性を定量的に検証し、経営環境の変化や事業戦略・人材戦略の進化に合わせた施策の改善に活用しています。

## 人的資本価値向上モデル



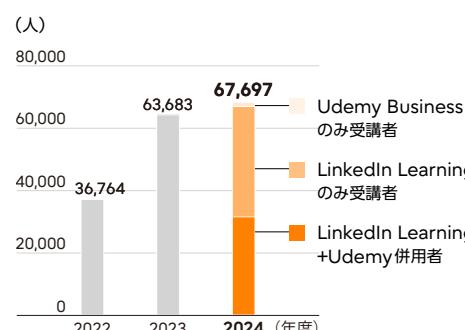
## 人材育成・リスクリング

当社は社員一人ひとりが自らのキャリアを考え成長に向けて主体的に行動する「キャリアオーナーシップ」マインドを重視し、社内キャリアカウンセラーによる面談の導入をはじめとする多様な施策を実施しています。また、教育プラットフォーム「Udemy Business」や「LinkedIn Learning」を導入し、自ら主体的に選択して受講できる教育機会の拡充にも取り組んでいます。

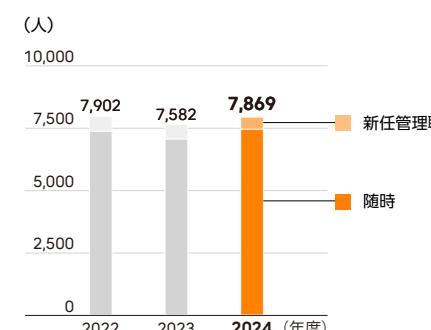
社員自らが実現したいキャリアプランに基づき、人材を募集している部署・ポジションへの異動に挑戦できるポスティング制度がキャリア形成の手段として定着しています。2024年度で約3,000人が異動するなど制度活用が広がったことに伴い、注力事業領域などで必要なスキルを自律的に学ぶリスクリングも活発になっています。

自発的な学びに加え、対象者を限定あるいは選抜した育成プログラムも実施しており、組織観点で必要なロールを担う人材層の強化と人材リソースの機動的な配置を加速しています。SAP、ServiceNow、Salesforceといったビジネスアプリケーション分野における資格保有者の育成はその一例です。注力分野であるコンサルティング事業の強化に対しては、社内人材のコンサルティングスキル獲得に向けて、グループのコンサルティング企業であるRidgelinez 株式会社の実践知も活用した実効性の高い育成プログラムを展開しています。

### リスクリング（オンデマンド型研修受講者数）



### 流動性（ポスティング応募人数）



## ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)

当社は、「誰もが一体感を持って自分らしく活躍できる、公平でインクルーシブな企業文化」を目指し、[中計の非財務指標](#)の1つとしてダイバーシティリーダーシップを掲げ、その一環として女性幹部社員比率の向上に取り組んでいます。本質的な多様性は女性の幹部社員比率向上だけで成立するものではありませんが、グローバルなテクノロジー企業の現状、日本企業・組織の課題、当社の社員構成やカルチャーを踏まえると、管理職層のジェンダーバランスの改善は組織変革にとって重要な要素だと考えています。

全社員を対象とする働き方改革の推進と並行して、女性社員が幹部を目指しやすい環境づくりを目的に、当社は女性組織長の育成プログラムやメンタリングをはじめとする様々な施策を実施しています。その結果、2024年度の女性幹部社員比率は17%に達し、海外に比べて女性幹部比率が低い日本においても新任幹部社員の女性比率が30%を超えるました。

## ウェルビーイング

当社はウェルビーイングの定義を「一人ひとりが、自身の大切にしている価値観に向かい、仕事と生活を通じて、未来の幸せに日々向かっている」と定めています。社員が「自身のウェルビーイング実現に向けて、具体的に行動している」という2025年度目標を設定し、その達成に向けて2024年度はウェルビーイングの理解・浸透施策の展開と、データドリブンによる可視化・分析の取り組みを重点的に推進しました。

その1つの取り組みとして、ウェルビーイングの影響因子の可視化、データ分析結果の人事施策への立案と展開を目的に、2024年11月から12月に海外を含む全グループ社員にウェルビーイングサーベイを実施しました。全社サーベイの分析の結果、ウェルビーイングの実感や重視する項目は、性別や職責等の属性に加え、リージョンや国によっても異なることが判明しました。今後は分析と考察をさらに深め、各リージョン・国に適したデータの活用方法や、ウェルビーイング向上につながる施策を検討していきます。



## 従業員エンゲージメント

### 従業員エンゲージメントのカギを握るコミュニケーション

当社は、グローバル共通の従業員エンゲージメントサーベイを定期的に実施し、持続的な成長を測る指標の1つとしてそのスコア\*を非財務指標に設定しています。中計において2025年度までにグローバル企業と同等レベルである75ポイントの達成を掲げ、サーベイ結果の集計・分析を通じた課題の真因特定に努めています。過去3年間で、一部の組織では高スコアを記録している一方、グループ全体でのスコアは69ポイント付近を推移し、目標からは乖離がある状況です。

エンゲージメントサーベイデータを分析した結果からは、組織ごとにエンゲージメントスコアの影響要因にはばらつきがあるものの、低スコアとなっている組織ではコミュニケーションに課題があるという傾向が観察できました。同サーベイで集めたフリーコメントからも、一方的な情報伝達など日常のコミュニケーションの質と量が課題となっていることが分かっています。

\* サーベイの質問に対する回答の5つの選択肢に0点から100点で配点を行い、算出した平均点。

### コミュニケーションの活性化

こうした分析に基づき、当社は従来注力してきた経営層からのメッセージ発信に加え、双方向コミュニケーションを活性化させるマネジメント改革を推進しています。具体的には、組織のトップとメンバーが率直な対話をを行う機会を設け、経営方針への理解と共感を深めるためのコミュニケーションを図っています。また、特にマネジメントに課題を抱えるチームにおいては、人事部門が策定したガイドラインに沿って、組織長や上司幹部が職場主体で課題の改善に取り組むことで、対象チームの約4割でエンゲージメントスコアが改善するなどの効果が見られました。さらに、1on1ミーティングを中心とした上司と部下間のコミュニケーションについては、質の向上に重点を置き、上司・部下双方に対するフィードバック研修の実施にも取り組んでいます。

2025年度は、エンゲージメント向上に向け新たにAIソリューションを活用した仕組みを一部の組織でトライアル導入しました。AIを活用して職場の課題を洗い出すほか、その真因を可視化しアクションにつなげる狙いです。社員一人ひとりがパーソナライズの実現に向けて活き活きと活躍できるよう、組織カルチャーの変革を加速していきます。

## 人材マネジメントの軌跡

2020	2022	2023	2024	2025	(年度)
<ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>Work Life Shift (WLS) の本格展開</li><li>ポスティング制度の拡充</li><li>上級幹部の評価制度の変更</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ジョブ型人材マネジメントの対象を全社員に拡大</li><li>グローバル共通の評価制度「Connect」の全社員への展開</li><li>ポスティングの応募対象をグローバルに拡大</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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</li><li>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</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>従業員のウェルビーイングサーベイをグローバルに実施</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>新卒採用においても、必要な職務を担う人材を計画数を定めず通年で採用。学歴別初任給を廃止し、ジョブに基づく待遇に切り替え (2026年4月入社より)</li></ul>	

## DX・データドリブン経営

### CDXO(Chief Digital Transformation Officer)からのメッセージ

社員の一人ひとりが  
常に新たな価値創造に挑戦する  
全員参加型のDXを実現し、  
企業価値向上を追求します。

執行役員常務  
CDXO  
\* Digital Transformation  
**遠山 興平**



#### 新たな挑戦を常態にするDX

デジタルトランスフォーメーション(DX)は単なる業務・ITの効率化の手段ではなく、2030年のビジョン達成と企業価値向上の中核的なドライバーです。当社は、全員参加型の全社DXプロジェクトであるFujitsu Transformation(フジトラ)や、データドリブン経営の実現とオペレーションアルエクセレンス<sup>\*1</sup>を目指し、社内システム・業務プロセスのグローバル標準化を推進するOneFujitsuプログラムを実行しています。

私は2025年4月、IT、業務、カルチャーにわたる全方位的な変革をリードすべく、従来のCDXO、CIO (Chief

Information Officer)、CDPO(Chief Data & Process Officer)の3つのロールを統合したCDXOに着任しました。同時に改めて、「デジタルで変革とイノベーションを日常に」というDX Visionを掲げました。そこには、社員一人ひとりが自律的に変化し、最新のデジタルテクノロジーを活用して常に新たな挑戦に向かう状態をつくりだすことで、当社の変革と成長に貢献する決意を込めています。

#### 成長、生産性向上と競争力強化への貢献

OneFujitsuの進捗に合わせて当社のデータドリブン経営は進化しています。例えば、データ基盤であるOneData

上で稼働するダッシュボード<sup>\*2</sup>の利用者数は、2023年度の140部門・2.7万人から2024年度には380部門・8.4万人に拡大しました。事業戦略の検討から個別案件の進捗管理にまで活用されているUvanceとモダナイゼーションのダッシュボードはその具体例です。また経営レベルでのデータ活用も徹底しており、会議はダッシュボードを確認しながら交わした議論をAIでまとめる形式が基本になってきています。まさにデータに基づいた意思決定の支援が具現化していると言えます。

このように、DXはデータに基づく意思決定、効果的な戦略立案、業務効率の向上、IT運用コストの低減など、様々な効果を生んでいます。これらの効果は、事業成長や中計の非財務指標の1つである生産性の向上につながるものと想定しています。その貢献の把握に向け、当社はKPIの定期的な測定と目標値との比較でOneFujitsuプログラムの進捗を評価するほか、DXのモメンタム向上・定着につながる社員の変革実感もモニタリングしています。

DXを通じて蓄積した実践知は、コンサルティングをはじめとするサービスの付加価値向上や事業機会獲得にも寄与しています。これまでに400社以上のお客様にフジトラの取り組みやOneFujitsuプログラムを紹介してきました。2025年度には社内のDXの取り組みを通じて得た知見をお客様への提案に活用するための専門組織を立ち上げ、具体的な活動を開始しています。

\*1 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。

\*2 様々なデータを統合してグラフィカルに可視化するツール。



## 2030年に向けたDX・データドリブン経営の強化ポイント

セキュリティ、コンプライアンス、データガバナンス等の、デジタル社会において求められる経営基盤を継続的に強化しながら、OneFujitsuプログラムを2028年度までに完遂する。

- ・海外拠点へのOneERP+の導入とチェンジマネジメント、グローバルのデータドリブン経営の実現
- ・[人材マネジメント](#)の仕組みのグローバルな統一を実現するOnePeopleの2025年度中の導入
- ・データ利活用の民主化に向けたグローバルで標準化されたデータモデルの提供
- ・データに基づく予測精度の向上、不採算等のリスク管理の強化、イノベーション創発、ビジネス変革の実行
- ・シェアードサービス・オペレーションへの移行
- ・AI活用によるオペレーティングモデルやビジネスモデルの変革
- ・社内DXを通じて蓄積した実践知の活用によるサービス付加価値強化

## OneFujitsuプログラムの進捗

OneFujitsuは、業務プロセスの標準化や基盤統合から社員の行動変容を促す人材育成までを包括する、経営変革プログラムです。当社はSAP、Salesforce、ServiceNow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しています。2024年10月には国内の富士通株式会社と富士通Japan株式会社でOneERP+が稼働しました。これは、販売、購買、プロジェクト管理、会計といった業務に関わる約7万人が基幹業務プロセスの変革に参加していることを意味します。今後OneERP+の効果は、ITシステムのシンプル化による運用コストの低減にとどまらず、業務効率、ひいては生産性の向上、データに基づく意思決定に段階的に表れると思定しています。

## AIを活用した業務効率化と価値創造

テクノロジーを駆使した自律的な価値創造に向け、当社は現在、社員によるAI利用を促進しています。2025年3月末時点でのAIのアクティブユーザー数は5.1万人とグループ正規従業員\*

の約6割。この人数は現在進行形で急増中です。社内ITのサービスデスクにおけるAIチャットボット活用、OneCRMで取得した案件パイプライン情報とAI予測を組み合わせた営業戦略の立案、ITシステム保守業務への適用と、利活用の範囲も広がっています。

2024年度に当社のAIプラットフォーム「[Fujitsu Kozuchi](#)」を活用して労務データとAI活用状況の因果関係を分析したところ、AI活用によって年間で134万時間の業務効率化を実現していることが判明しました。2025年度は、AIを使ったお客様の経営課題分析などの営業活動や、ソリューション開発業務への適用を進めています。

\* グループ間での個人情報移転契約未締結会社を除く。

**年間134万時間**

AI活用が削減した業務時間

## 全社DXプロジェクトフジトラ

フジトラは、海外を含む全組織から集結したDX Officerを中心とする、組織横断的な変革の主体です。これまで、社員全員の意見収集、DX推進テーマや部門・現場での取り組みの共有、データドリブン経営の実践事例を含めたノウハウの発信などを通じて、組織文化や社員のマインドセットと行動の変化に寄与してきました。

当社が重視するのは、社員が自ら参加するボトムアップの取り組みを広げ、グループ全体で変革マインドを共有することです。2024年度は、社内SNSへの参加が約9万人、イベント参加者が3万人を超えるなど、社員の自律的な変革アクションの起点としてフジトラが定着しています。

## 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
	OneData 日本を対象として始動
2022年4月	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+が富士通株式会社および富士通Japan株式会社で稼働
2025年	OnePeopleを導入。社員のタレントマネジメントの仕組みをグローバルに統一



## FP&A組織によるデータドリブン経営への挑戦

**Q** FP & A組織とは何ですか？

**A** FP&AはFinancial Planning & Analysisの略で、事業責任者のビジネスパートナーとして企業価値向上に貢献することをミッションとする組織です。大まかに分けると、財務指標の計画立案、決算業務を含む実績の管理、財務・事業部門の経営層向けの説明という3つの役割を担っています。



財務経理本部  
Group FP&A Division  
シニアマネージャー  
**田中 大輔**

前身はフジトラのプロジェクトです。データドリブン経営を実践する組織づくりが進む中でOneERP+が導入され、その価値の最大化を目指してFP&Aプロジェクトが立ち上がりました。2023年4月に正式な組織として発足し、経営層をサポートする本社FP&A、事業責任者をサポートする事業FP&Aの組織が設置されました。

**Q** FP&A組織の中でどのような仕事・業務に携わっていますか？

**A** 財務経理のDX推進責任者として、データ利活用を中心とした組織変革を担当しています。主に担当しているのは、ビジネス分析の実践、分析ツールの開発・提供、そして財務関連データを可視化するダッシュボードの開発です。OneCRMの稼働に合わせて構築したAI予測モデルでは、受注・売上の2つのモデルを比較しながら週次で受注予測管理が可能になるなど、成果が出始めています。

**Q** FP&A組織の設立以降、どのような変化が表ていますか？

**A** 事業責任者と事業FP&Aが連携する仕組みが定着し、定量的な事業管理の土台が構築されつつあります。また、本社FP&Aと事業FP&A間での情報伝達のスピードが速くなり、経営者に対して提供する情報量も増えています。

FP&A組織の設立とデータドリブン経営の進捗に伴い、財務経理部門にも課題設定力、分析力、コミュニケーション力など様々な能力が求められるようになってきました。実務面では大変なことも多いですが、効果的なKPIの設定やデータの分析を通じて戦略策定や事業のモニタリングの高度化に寄与している実感があります。実は私は、FP&A組織に異動する以前は、システムエンジニアとして11年間ERPの開発・導入に従事していました。その中で、システムの価値を最大化するためにはデータ活用が重要だということを感じてきたので、データドリブン経営の実践に手応えを得ています。

**Q** FP&A組織の次のステップは？

**A** まずは管理プロセスの標準化をより一層進め、作業の効率化と事業責任者に提供する情報の量・質の向上を目指します。事業管理に関わる意思決定の多くが事業責任者とFP&Aの間で完結させられるようになれば、これまで管理に振り分けていたリソースを事業成長や収益性の改善に集中できるようになります。FP&Aは、生産性向上という形でも価値創造に貢献できると考えています。

# 持続的な発展を 可能にする土台 (盤石な経営基盤)

成長と企業価値向上の実現

## 2030年のビジョン

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。

## 必要不可欠な貢献分野（マテリアリティ）

付加価値最大化と社会インパクト創出

## 業種や業界を超えた新たなビジネスモデル創出

人間の創造性を活かしたイノベーションの推進

## 現中計

重点戦略

注力分野

## 持続的な発展を可能にする土台（マテリアリティ）

成長の加速

盤石な経営基盤





## コーポレートガバナンス



(後列左から)

**平野 拓也**  
取締役\*

**佐々江 賢一郎**  
取締役\*

**キャサリン オコネル**  
監査役\*

**平松 浩樹**  
取締役執行役員専務

**磯部 武司**  
代表取締役副社長

**幕田 英雄**  
監査役\*

**小林 いずみ**  
取締役\*

**小関 雄一**  
常勤監査役

**湯浅 一生**  
常勤監査役

(前列左から)

**初川 浩司**  
監査役\*

**古田 英範**  
取締役会長

**時田 隆仁**  
代表取締役社長

**古城 佳子**  
取締役\*  
取締役会議長

**バイロン ギル**  
取締役\*

\* 社外役員かつ独立役員



## 社外取締役インタビュー



独立社外取締役  
**平野 拓也**

独立社外取締役  
**バイロン ギル**

独立社外取締役  
**古城 佳子**

取締役会議長と指名委員会の委員長を兼任する古城取締役、報酬委員会の委員長であるギル取締役、  
2025年6月で就任から1年を迎えた平野取締役に、2030年に向けた価値創造と成長戦略のポイントなどをお聞きしました。

—2024年6月に取締役会議長に就任後、古城取締役が取締役会の運営にあたって重視してきたことは何ですか。

古城 中長期的、継続的に当社の企業価値を高めるという取締役会の役割を踏まえ、適切な監督と助言がなされることを重視しました。監督について具体的に挙げますと、[リスクマネジメント](#)とインシデント発生時の情報共有の仕組みの確認です。助言については、多様で豊富な経験を持つ社外取締役の意見を議論に反映することを心掛けてきました。そのた

めに、ほかの社外取締役には何かお気づきの点があれば遠慮なくお知らせくださいと伝えていますし、社内取締役や取締役会事務局とのコミュニケーションも大切にしています。

—報酬委員会の委員長であるギル取締役にお聞きします。2024年度の役員報酬制度の見直しの狙いについて、改めて教えてください。

ギル 業績連動型株式報酬の評価指標として、売上収益に代えて株主総利回り(TSR)を採用したのが変更点です。

業務執行取締役が、自分の決定に対する市場からの評価に常に意識を向けるようになることが狙いです。インセンティブという一種の枠組みを設けて、今後取締役会のメンバーや経営トップが変わったとしても、業務執行取締役が良い決定をする環境をつくりました。グローバル市場で戦うならばグローバル企業を相手にしなければと考え、ピアグループ各社のTSRとの比較を反映する仕組みにしています。

—2024年6月の取締役就任にあたって、平野取締役の富士通に対する印象や評価をお聞かせください。就任後に変化がありましたか。

平野 私は以前20年ほどにわたってビジネスパートナーとして富士通と関わりがありました。その時代には、組織規模が大きいためか、率直に言ってスピード感が足りないと感じることもしばしばでした。しかし5年ほど前から、「富士通が変わってきたな」と注目してきました。それは例えば、ノンコア事業の売却やメインフレーム事業の終息など大胆な経営判断をしたり、あるいは新規事業である[Uvance](#)にリソースを投入して、成長に向けてリスクを取ったりしているからです。社外取締役に就任後は改めて、並々ならぬ決断をしていると感じています。

古城 私が取締役に就任したころに比べても本当にスピードが上がってきましたし、外からもそれが見えるようになったというのはうれしいですね。スピードやアジャリティを上げながら、しっかりとガバナンスも効かせるというのは大変ですが、今後さらに両立してやっていかなければならないと考えています。

## —2024年度以降、取締役会が何を重点的に議論してきたのか教えてください。

**古城** まずは2023–2025年度中期経営計画（中計）が目指す事業モデルと事業ポートフォリオの変革がどこまで進んでいるか、そしてサービスソリューション事業の具体的な進捗を確認しつつ、修正する点があればどういうところなのかも議論しました。取締役会の決議事項は広範にわたりますが、長期的な成長に向けた議論が重要であるという意識を、皆さん共有していると思います。

**ギル** 事業ポートフォリオの変革に関しては、ノンコア事業の売却について決定し、2025年度中に完了するめどをつけました。その懸案を解決できたということは、当社が成長戦略に集中すべきフェーズへの転換点に立ったことを意味します。したがって取締役会における議論の焦点も今後当社が向かうべきパーソンシフトしています。

**古城** そうした中で、戦略的な議題を集中的に討議する時間を取りたいという意見が社外取締役の間から出てきました。そこで、通常の取締役会会議とは別に、1泊2日の合宿である集中討議という新しい試みを2025年に導入しました。全取締役と執行側の経営層が参加して、すでに2回開催しています。

**ギル** 直近の集中討議では、企業価値をどう考えるかというセッションを設けて3、4時間徹底的に議論しました。企業価値は、良くも悪くも時価総額でしか客観的に測れない。その前提に立ち時価総額の構成要素や市場の期待といった点を改めて押さえながら、安定的な収益が計上されるビジネスモデルへの変化がどう企業価値を変えるのか、それによって当社の戦略的なオプションがどう増えるのか、意見を交わしました。



**企業価値を考えることは、当社の価値の源がどこにあるかを再認識するプロセスです。**

**平野** 企業価値を考えることは、当社の価値の源がどこにあるかを再認識するプロセスであり、「なぜ富士通がこの事業をするのか」を掘り下げるプロセスでもあります。最終的には、お客様の目から見てなぜ富士通のサービスを使うべきかという「Why富士通」が明確であることが必要です。社内でこうした認識が共有できてベクトルが合うと、様々な取り組みを統合してアウトカムを追求する機運が高まるでしょう。そうすれば、非常に大きなインパクトと変化を起こせるはずです。

**—富士通は2030年のビジョン「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。」を掲げています。ビジョン実現に向けたこれまでの進捗への評価と、今後の方向性についてお聞かせください。**

**古城** 2030年のビジョンからバックキャストして策定した中計は順調に進捗していると思います。この1、2年でAIが急速

に進化して国際情勢も大きく変化している、こうしたチャレンジングな環境の中で、前に進んでいることを評価しています。

**平野** 今後について言えば、中計の考え方を変えるべきではないかというのが私の意見です。AIの進化が示しているように、テクノロジー、ビジネスや社会はダイナミックに変化します。必ずしも私たちが中計で想定した未来が来るとは限りません。中長期の戦略や成功の定義を明確にすることはもちろん必要ですが、ビジネス環境の変化に合わせて戦略を考えるアジャイルが、これからもっと求められると思います。

**ギル** AIはアジャイルを高めるための起爆剤になると私は思います。何十年もAIの研究をしてきた当社には、研究開発や知的資本の蓄積が潤沢にあります。それらを早く、アジャイルに事業化して市場に出すこと集中する。事業規模と技術力、顧客基盤があつてこそ活かせる戦略的パートナーシップをサービスの差異化につなげていく。こうした当社にしかできないことへの特化が、テクノロジーカンパニーとして成長するためのカギでしょう。

**平野** 様々なビジネス課題に対して圧倒的なAIソリューションを提供する実力を高め、しかもお客様にもそれを認識していただくことが、当面の優先課題だと私も思います。AIとクラウドが興隆する中では、当社だけで価値を提供するのではなく、当社を核にパートナーやお客様とのエコシステムをつくれるような求心力のある組織になることも、今後の「Why富士通」にとって不可欠でしょう。

**古城** 取締役会議長としても、今後の戦略をより具体的に、より明瞭にするための議論を、2025年度の重要なテーマと捉えています。

**ギル** もう1点、資本効率もテーマとして取り上げましょう。大きな設備投資が必要な事業がなくなったわけですから、



今後は資本効率を重視した議論も  
もっとしていきたいと思います。

会社を支えるバランスシートのサイズを今まで以上に考えなければならない。そうすると、例えばM&Aを検討する際にも、資本効率に貢献するのかという視点が必要です。今後は資本効率を重視した議論ももっとしていきたいと思います。

——マテリアリティの「必要不可欠な貢献分野」への取り組みに関してはどのようにお考えですか。

古城 社会課題解決への貢献と当社の成長を一致させるのが、マテリアリティへの取り組みの狙いです。難しいことですが、将来に向けて実現させなければなりません。そのためには、社員の皆さんのが自分の仕事とマテリアリティとのつながりを意識できるような施策も必要だと思います。

ギル 社会課題の解決というと抽象的ですが、お客様の経営課題に応えるテクノロジーソリューションを提供してはじめて社会課題の解決に貢献できるわけです。そういう意味で

は、[コンサルティング](#)を含めたお客様とのコミュニケーションにおいても、目の前の課題だけでなく社会全体へ視野を広げ、お客様の一歩先を行くことが大切です。

古城 マテリアリティが抽象的な概念にとどまっていると、誰も理解しないままに独り歩きする懸念もあります。具体的にどういった事業が「必要不可欠な貢献分野」でのポジティブなインパクト創出につながっていくのか、事例も交えて示すようなコミュニケーションが必要でしょう。

平野 ここでも結論は「もっと明瞭にしよう」ですね。お客様、投資家、社員に対して、コミュニケーションとメッセージを超える武器はないですから。明瞭なコミュニケーションには、社内の求心力を高め、当社に対するお客様や投資家のパーセプションを変える力があると私は思います。



社会課題解決への貢献  
当社の成長を一致させるのが、  
マテリアリティへの取り組みの狙いです。

——最後に、2025年6月の取締役交代にあたって、どのような観点で候補者を選任したのか、また経営トップのサクセションプランニングについて、それぞれ教えてください。

古城 取締役候補者選任にあたっては、スキルマトリックスを使って知見・専門分野の多様性を確保すること、ビジネスでの豊富な経験を重視しました。小林さんはメリルリンチ日本証券株式会社\*の代表取締役社長をはじめ様々な企業で取締役を歴任され、リスクマネジメントやESGなどにも高い見識をお持ちで、強力なメンバーを得たと思います。

サクセションプランニングについては、先を見据えてポテンシャルのある人材に経験を積ませ育てるという方針に変わりありません。当社は変革の時にありますので、中長期的なビジョンが描けるか、タフなアサインメントをこなしてきたか、コミュニケーション能力があり人を引っ張る求心力があるか、といった点も考慮します。

ギル 私は指名委員会のメンバーではありませんが一言。成功体験があることも重要ですし、変化に対する柔軟さも大事な資質だと思います。そして、グローバルな視点で会社の成長を考え、そのためにどうすればいいのか、どこでなら競争できるのかを把握し、それに向かっていける人が真のリーダーと言えるでしょう。

平野 私もお2人に同意です。成長に向けて必要な決断をする、大きな勇気を持っていることが大切だと思います。

\* 現 BofA証券株式会社



## 役員一覧

(2025年10月1日現在)

### 業務執行取締役



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<sup>\*2</sup>  
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<sup>\*3</sup>  
リスク・コンプライアンス委員会委員長<sup>\*3</sup>  
2019年10月 CDO (Chief Digital Transformation Officer) (2023年3月まで)  
2021年 4月 CEO (Chief Executive Officer) <sup>\*3</sup>

**時田 隆仁**

代表取締役社長 CEO  
取締役就任年数：6年  
所有する当社株式の数：132,677株<sup>\*1</sup>  
取締役会への出席割合：100%



1962年7月29日生  
1985年 4月 当社入社  
2014年 6月 財務経理本部經理部長  
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<sup>\*2</sup>  
CFO (Chief Financial Officer) <sup>\*3</sup>  
2020年 4月 執行役員専務<sup>\*2</sup>  
2020年 6月 取締役執行役員専務<sup>\*2</sup>  
2022年 4月 取締役執行役員SEVP<sup>\*2</sup>  
2024年 4月 代表取締役副社長<sup>\*3</sup>

**磯部 武司**

代表取締役副社長 CFO  
取締役就任年数：5年  
所有する当社株式の数：44,955株<sup>\*1</sup>  
取締役会への出席割合：100%



1965年11月29日生  
1989年 4月 当社入社  
2019年 4月 理事<sup>\*2</sup> (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<sup>\*2</sup> (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) <sup>\*3</sup>  
2022年 4月 執行役員 EVP<sup>\*2</sup>  
2024年 4月 執行役員 SEVP<sup>\*2</sup>  
2024年 6月 取締役執行役員 SEVP<sup>\*2</sup>  
2025年 4月 取締役執行役員専務<sup>\*2\*3</sup>

**平松 浩樹**

取締役執行役員専務<sup>\*2</sup> CHRO  
取締役就任年数：1年  
所有する当社株式の数：33,233株<sup>\*1</sup>  
取締役会への出席割合：100%

### 非執行取締役



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<sup>\*2</sup>  
グローバルデリバリー部門長  
2018年 4月 執行役員専務<sup>\*2</sup> (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)

**古田 英範**

取締役会長  
取締役就任年数：6年  
所有する当社株式の数：109,560株<sup>\*1</sup>  
取締役会への出席割合：100%



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  
1994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<sup>\*4</sup> 理事長  
2012年10月 一般財団法人日本国際政治学会 評議員  
(2024年10月まで)  
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<sup>\*3</sup>  
2019年 7月 当社 指名委員会委員 (2025年6月まで)  
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 (2025年3月まで)  
2024年 6月 当社 取締役会議長<sup>\*3</sup>  
2025年 6月 当社 指名委員会委員長<sup>\*3</sup>

**古城 佳子**

独立社外取締役  
取締役会議長  
東京大学名誉教授  
取締役就任年数：7年  
所有する当社株式の数：15,023株<sup>\*1</sup>  
取締役会への出席割合：100%



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 アメリカ合衆国駐箇  
三島自動車工業株式会社 社外取締役<sup>\*3</sup>  
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<sup>\*3</sup>  
2020年12月 公益財団法人日本国際問題研究所 理事長<sup>\*3</sup>  
2021年 6月 当社 取締役<sup>\*3</sup>  
2021年 7月 当社 報酬委員会委員 (2025年6月まで)  
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<sup>\*3</sup>  
2025年 6月 当社 指名委員会委員<sup>\*3</sup>

**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：4年  
所有する当社株式の数：2,993株<sup>\*1</sup>  
取締役会への出席割合：100%



## 役員一覧

### 非執行取締役



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\*<sup>5</sup>  
　　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\*<sup>3</sup>  
2023年 6月 当社 取締役\*<sup>3</sup>  
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\*<sup>3</sup>

#### 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: 2年  
所有する当社株式の数: 0株\*<sup>1</sup>  
取締役会への出席割合: 100%



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\*<sup>6</sup> 代表取締役社長  
2006年 2月 マイクロソフト株式会社\*<sup>7</sup> 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 執行役員専務  
　　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\*<sup>3</sup>  
2022年 9月 Three Fields Advisors, LLC 共同創業者\*<sup>3</sup>  
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\*<sup>3</sup>  
2024年 6月 当社 取締役\*<sup>3</sup>  
当社 報酬委員会委員\*<sup>3</sup>

#### 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: 1年  
所有する当社株式の数: 0株\*<sup>1</sup>  
取締役会への出席割合: 100%



1959年1月18日生  
1981年 4月 三菱化成工業株式会社\*<sup>8</sup> 入社  
1985年 6月 メリルリンチ・フューチャーズ・ジャパン株式会社入社  
2001年12月 メリルリンチ日本証券株式会社\*<sup>9</sup> 代表取締役社長  
（2008年11月まで）  
2008年11月 世界銀行グループ 多数国間投資保証機関 長官  
（2013年7月まで）  
2013年 7月 ANAホールディングス株式会社 社外取締役  
（2025年6月まで）  
2014年 6月 三井物産株式会社 社外取締役 (2023年6月まで)  
2017年 6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役  
（2025年6月まで）  
2020年 6月 オムロン株式会社 社外取締役\*<sup>3</sup>  
2025年 6月 当社 取締役\*<sup>3</sup>  
当社 報酬委員会委員\*<sup>3</sup>

#### 小林 いずみ

独立社外取締役  
オムロン株式会社 社外取締役  
取締役就任年数: 新任  
所有する当社株式の数: 0株\*<sup>1</sup>

### 監査役



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\*<sup>10</sup> 社外取締役  
（2024年6月まで）  
2019年 1月 当社 理事\*<sup>2</sup> (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\*<sup>2</sup>  
　　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\*<sup>2</sup> (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\*<sup>3</sup>

#### 小関 雄一

常勤監査役  
監査役就任年数: 1年  
所有する当社株式の数: 37,801株\*<sup>1</sup>  
取締役会への出席割合: 100%  
監査役会への出席割合: 100%



1961年7月17日生  
1984年 4月 当社入社  
2017年 4月 執行役員  
　　財務経理本部長  
2018年 4月 執行役員常務\*<sup>2</sup> (2021年9月まで)  
　　事業開発室、デバイスソリューション室、  
　　財務経理本部担当  
2019年 6月 経営戦略室、事業開発室、  
　　デバイスソリューション室担当  
2021年 4月 海外リージョン副部門長  
2021年10月 Ridgelinez株式会社 取締役副社長  
（2024年3月まで）  
2025年 4月 当社 シニアアドバイザー  
2025年 6月 常勤監査役\*<sup>3</sup>

#### 湯浅 一生

常勤監査役  
監査役就任年数: 新任  
所有する当社株式の数: 42,116株\*<sup>1</sup>



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\*<sup>11</sup>  
　　代表執行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\*<sup>3</sup>  
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）\*<sup>3</sup>

#### 初川 浩司

独立社外監査役  
公認会計士  
監査役就任年数: 12年  
所有する当社株式の数: 22,311株\*<sup>1</sup>  
取締役会への出席割合: 93.3%  
監査役会への出席割合: 88.9%



## 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 檢事  
 2006年12月 新潟地方検察庁 檢事正  
 2010年 4月 千葉地方検察庁 檢事正  
 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  
     (2025年3月まで)  
 2020年 6月 当社 監査役<sup>\*3</sup>  
     株式会社ダイセル 社外監査役<sup>\*3</sup>  
 2023年 3月 銀座中央法律事務所 弁護士<sup>\*3</sup>

#### 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: 5年  
 所有する当社株式の数: 0株<sup>\*1</sup>  
 取締役会への出席割合: 93.3%  
 監査役会への出席割合: 100%



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ト 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<sup>\*3</sup>  
 2022年 6月 当社 監査役<sup>\*3</sup>  
 2023年 6月 トヨタ自動車株式会社 社外監査役  
     (2025年6月まで)

#### 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: 3年  
 所有する当社株式の数: 0株<sup>\*1</sup>  
 取締役会への出席割合: 100%  
 監査役会への出席割合: 100%

\*1 2025年3月末現在の保有株式数。

\*2 2022年4月1日付で執行役員の役位(専務／常務)を、2023年4月1日付で理事の役位を  
 それぞれ廃止し、職責の大きさを示すグローバル共通の基準であるFUJITSU Level  
 (SEVP、EVP、SVP等)に呼称を変更しました。FUJITSU Levelをグローバル共通の基準と  
 する考え方を変更していませんが、日本においては、2025年4月1日以降、SEVPを専務、  
 EVPを常務とする呼称を利用しています。

\*3 現在に至る

\*4 現 一般財団法人日本国際政治学会

\*5 現 シティグループ証券株式会社

\*6 Hyperion Solutions Corporation(現 Oracle Corporation)の日本法人

\*7 現 日本マイクロソフト株式会社

\*8 現 三菱ケミカル株式会社

\*9 現 BofA証券株式会社

\*10 現 DAIKO XTECH株式会社

\*11 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

取締役執行役員専務 CHRO

平松 浩樹

#### 執行役員

高橋 泰三

大石 吉彦

斎藤 幹人

古賀 一司

森林 正彰

馬場 俊介

福田 譲

林 恒雄

遠山 興平

山西 高志

塚原 智子

太田 雅浩

水口 恵子

ニコラス フレイザー

窪田 隆一

岡本 青史

大塚 尚子

シュネード カイヤ

古濱 淑子

八木 勝

江口 義明

ポール パターソン

アシフ プンジャ

#### 執行役員副社長

ヴィヴェック マハジャン

大西 俊介

高橋 美波

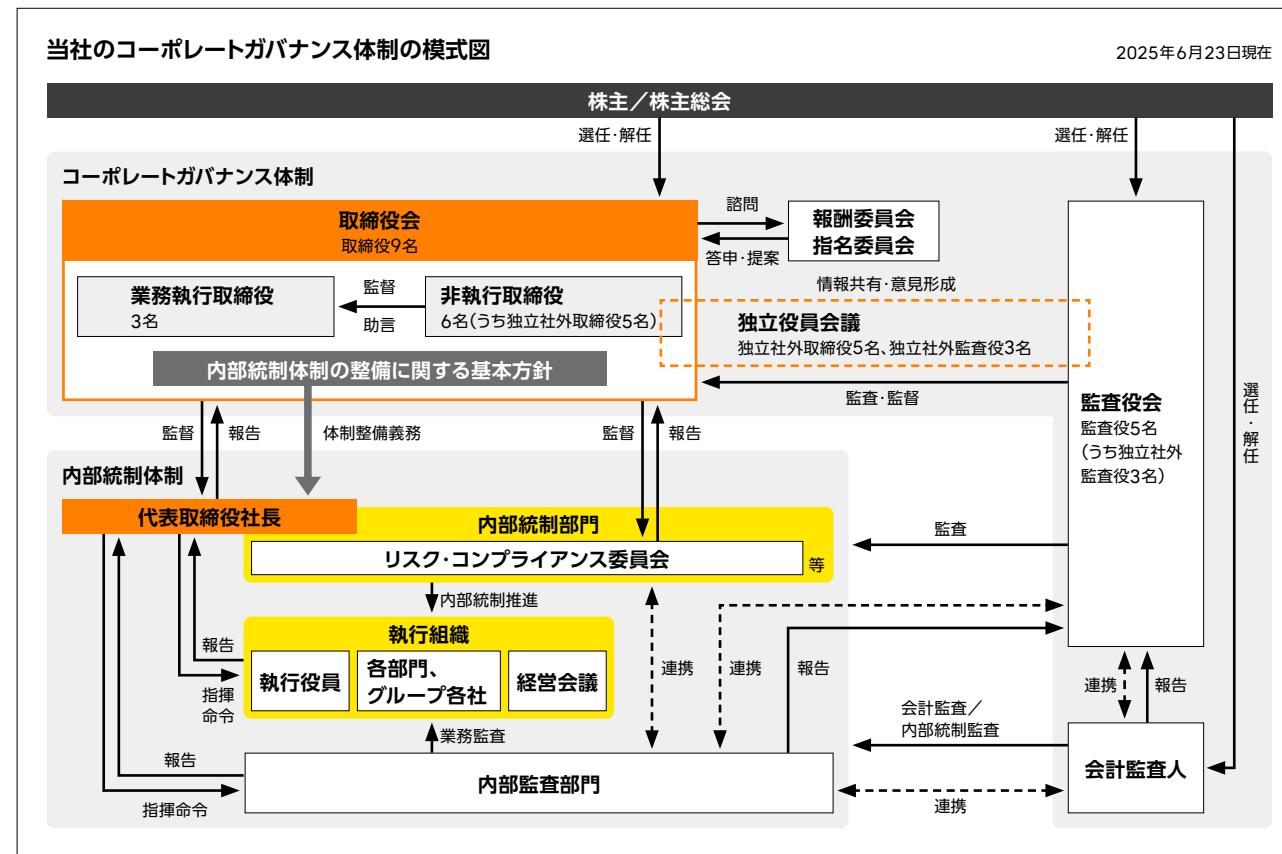
島津 めぐみ

[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

### 1. コーポレートガバナンス体制の概要

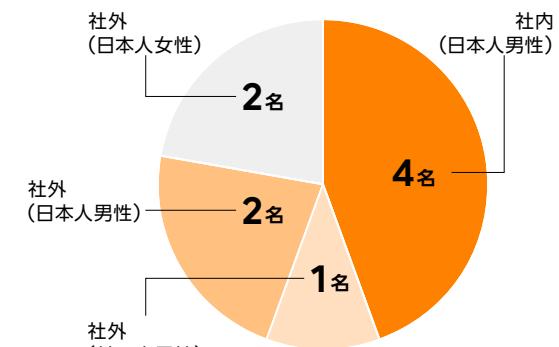


#### 富士通のコーポレートガバナンスの特徴

- 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する議論を活発化
- 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、議論の客觀性および透明性を担保

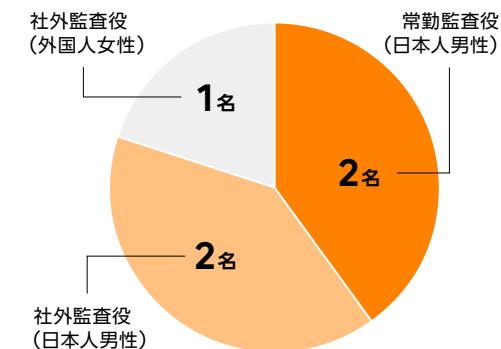
#### 取締役会ダイバーシティ

2025年6月23日現在



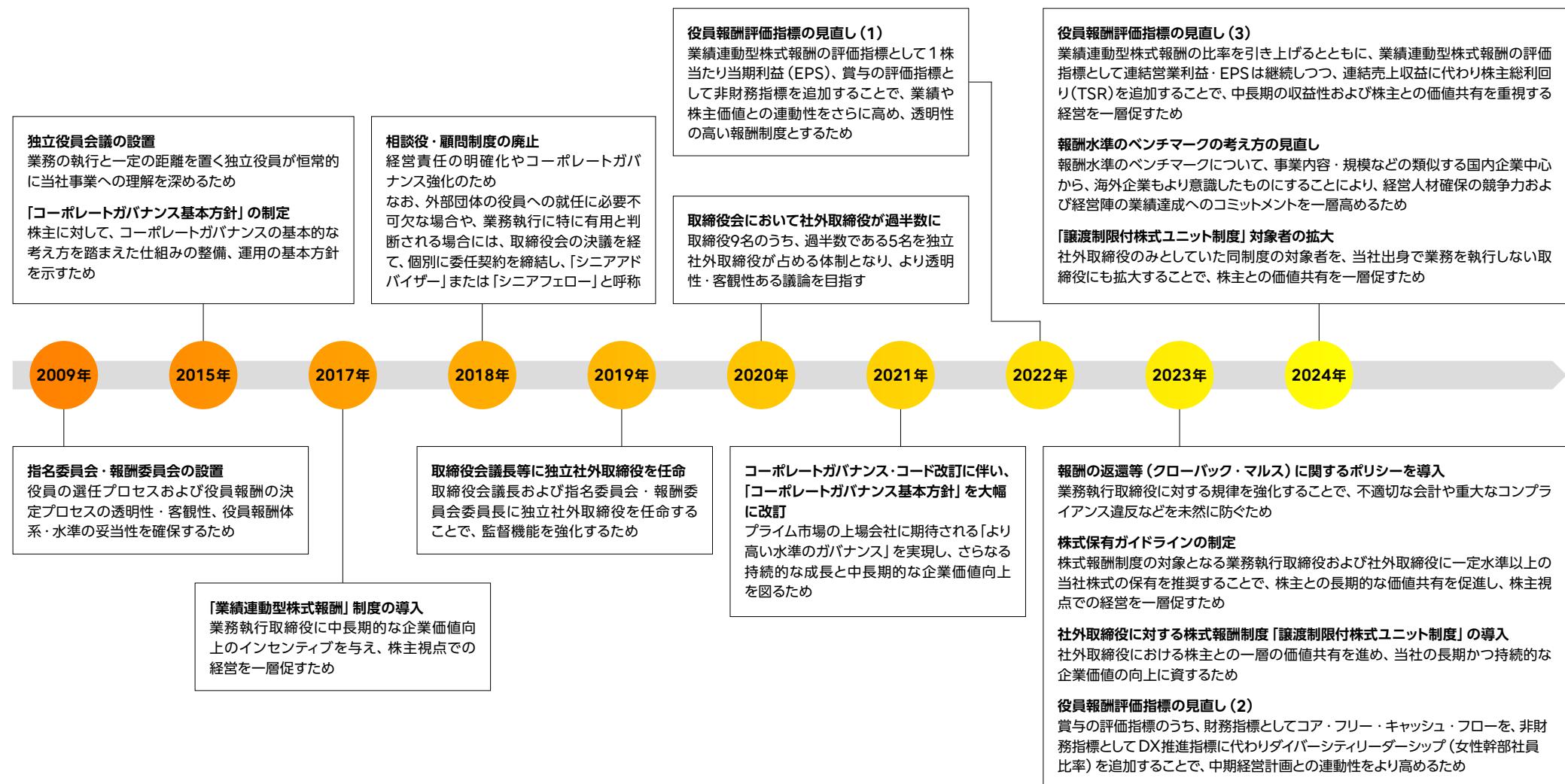
#### 監査役会ダイバーシティ

2025年6月23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





## コーポレートガバナンスの状況

## 2. 取締役・監査役

取締役・監査役のスキルマトリックス (2025年6月23日現在)

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業務執行、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。なお、各取締役・監査役が有するスキルのうち、当社の取締役会が特に期待するスキルに「○」を記載しています。

	取締役 氏名	独立社外	多様性		スキルマトリックス				
			ジェンダー	国籍	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		男性	日本	○		○	○	
代表取締役社長	時田 隆仁		男性	日本	○		○	○	
代表取締役副社長	磯部 武司		男性	日本	○	○	○		
取締役執行役員	平松 浩樹		男性	日本	○		○		○
取締役	古城 佳子	○	女性	日本			○		○
取締役	佐々江 賢一郎	○	男性	日本			○		○
取締役	バイロン ギル	○	男性	米国		○	○		
取締役	平野 拓也	○	男性	日本	○		○	○	
取締役	小林 いずみ	○	女性	日本		○	○		○

	監査役 氏名	独立社外	多様性		スキルマトリックス		
			ジェンダー	国籍	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	小関 雄一		男性	日本		○	○
常勤監査役	湯浅 一生		男性	日本		○	○
監査役	初川 浩司	○	男性	日本		○	○
監査役	幕田 英雄	○	男性	日本	○	○	
監査役	キャサリン オコーネル	○	女性	ニュージーランド	○		

## スキル項目の定義

	項目	定義
取締役	企業経営	経営トップまたは経営幹部として培った企業経営に関する経験
	財務・投資	企業における財務、資本または投資の戦略立案・実行の経験あるいは金融業界や投資業務における経験
	グローバル	企業における海外ビジネス担当経験、海外拠点マネジメント経験、海外企業勤務経験または国際的な団体での活動・リード経験
	テクノロジー	テクノロジー企業・団体における技術戦略立案または研究開発に関する経験あるいは先端科学技術分野における経験
	ESG・学識・政策	行政機関、業界団体、大学・研究機関等における代表者または研究に従事した経験あるいはESG・学識・政策に関する対外発信の経験
監査役	法務・コンプライアンス	法曹、法律学者または企業法務・コンプライアンスの責任者等の経験
	財務会計	公認会計士、税理士等の専門資格保有者または財務会計・ファイナンス全般の経験
	業務プロセス	企業の業務プロセス全般の統括管理に関する経験

## 指名委員会・報酬委員会・独立役員会議のメンバー

(2025年6月23日現在)

## 指名委員会

委員長：古城 佳子（独立社外取締役）

委員：佐々江 賢一郎（独立社外取締役）

古田 英範（非執行取締役、会長）

## 報酬委員会

委員長：バイロン ギル（独立社外取締役）

委員：平野 拓也（独立社外取締役）

小林 いずみ（独立社外取締役）

## 独立役員会議

すべての独立役員

（独立社外取締役5名、独立社外監査役3名）



## コーポレートガバナンスの状況

## 3. 役員報酬

[役員報酬制度の詳細はこちら](#)

当社は、2025年3月27日開催の取締役会において、情報開示の拡充を目的として、役員報酬決定方針の改定を決議しました。改定後の本決定方針は2025年度以降の役員報酬の決定より適用されます。改定後の決定方針の概要は以下のとおりです。以下の各項目における目的や考え方等については、65ページ（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）をご参照ください。

報酬体系および報酬水準の考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>「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。</li> </ul>																						
基本報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>																						
賞与	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>あらかじめ職務および職責に応じた基準額を設定し、各評価指標における業績達成度合い等に応じた0%～200%の範囲での係数を当該基準額に乗じて支給額を決定する。</li> </ul>																						
株式報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務執行取締役を支給対象とし、業績連動型の株式報酬を支給する。</li> <li>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、業績判定期間（3年間）の終了をもって、各評価指標における業績達成度合い等に応じた50%～150%の範囲での係数を当該基準株式ユニット数に乗じて、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うえ、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。</li> </ul>																						
譲渡制限付 株式ユニット	<ul style="list-style-type: none"> <li>非執行取締役を支給対象とし、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。</li> <li>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うえ、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。</li> </ul>																						
報酬の構成割合の目安*	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>基本報酬</th> <th>賞与</th> <th>業績連動型株式報酬</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>代表取締役社長</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>代表取締役副社長</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td>取締役執行役員</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>基本報酬（手当を除く）</th> <th>譲渡制限付株式ユニット</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>社外取締役</td> <td>7</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		基本報酬	賞与	業績連動型株式報酬	代表取締役社長	1	1	4	代表取締役副社長	1	1	2.5	取締役執行役員	1	1	2		基本報酬（手当を除く）	譲渡制限付株式ユニット	社外取締役	7	3
	基本報酬	賞与	業績連動型株式報酬																				
代表取締役社長	1	1	4																				
代表取締役副社長	1	1	2.5																				
取締役執行役員	1	1	2																				
	基本報酬（手当を除く）	譲渡制限付株式ユニット																					
社外取締役	7	3																					
* 当社における一定の業績および株価を基に設定するおおよそのものであり、実際の支給額における割合は、当社の業績および株価の状況によって右図の割合から変動する。																							



## コーポレートガバナンスの状況

## 4. 経営トップのサクセションプランニングについて

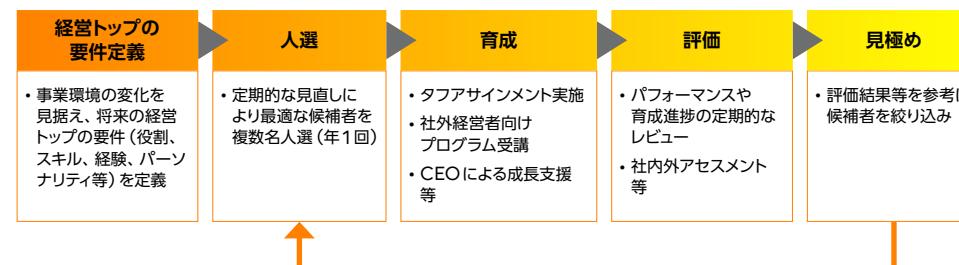
富士通では、CEOをはじめとした経営トップのサクセションプランニングを、当社グループの企業価値の持続的な向上のための最重要課題の1つとして位置付けています。

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、透明性と客觀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。2024年度は、7銘柄を売却し、2024年度末時点で保有する政策保有株式について、2025年6月18日の取締役会で議論しました。

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

## 政策保有株式の貸借対照表計上額と保有銘柄数



## 6. 2024年度のコーポレートガバナンスの実績(レビュー)

2024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5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。

(1)取締役会で決議した中期経営計画の進捗、(2)マテリアリティをビジネスに結び付ける取り組み、(3)内部統制体制の整備・運用およびリスクマネジメントの監督、(4)重要なM&Aや再編事業のモニタリング、および(5)取締役等のサクセションプランニング。



## コーポレートガバナンスの状況

## 独立役員会議・指名委員会・報酬委員会の主な取り組み

独立役員会議	独立役員会議を12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。また、取締役会決議を要する重要案件の事前説明を議題とする場合は、会議体を「案件事前説明会」として常勤監査役もオブザーバー参加する枠組みを新設し、当事業年度において2回開催しました。
指名委員会	指名委員会を10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、2024年度末までに取締役会に答申しました。また、スキルマトリックス、CEO等のサクセ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	報酬委員会を6回開催し、取締役の報酬水準および業務執行取締役の業績連動報酬における評価指標の内容等について検討を行い、2024年度末までに取締役会に答申しました。また、役員報酬の開示範囲についても検討を行いました。

## 2024年度役員報酬の内容

次の「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2024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2025年度の決定方針見直し前の2024年度の決定方針に基づき決定しています。2024年度の決定方針については、以下をご覧ください。

[2024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2024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)	5	334百万円	222百万円	705百万円	2百万円	1,265百万円
社外取締役	6	72百万円	—	—	24百万円	96百万円
監査役(社内)	3	85百万円	—	—	—	85百万円
社外監査役	3	52百万円	—	—	—	52百万円

1. 上記の表には、2024年6月24日開催の第124回定期株主総会終結の時をもって退任した取締役2名（うち、社外取締役は1名）および社外監査役ではない監査役1名を含んでいます。

2. 取締役の金銭報酬の額は、2021年6月28日開催の第121回定期株主総会において、年額12億円以内（うち社外取締役は年額1億5千万円以内）とすることを決議いたしました。同第121回定期株主総会終結の時点の取締役の員数は、9名（うち、社外取締役は5名）です。

業績連動型株式報酬の額については、業務執行取締役を対象として、2024年6月24日開催の第124回定期株主総会において、上記金銭報酬とは別枠で、当社普通株式を年額25億円以内、割当てる株式総数を年100万株以内とすることを決議いたしました。同第124回定期株主総会終結の時点の業務執行取締役の員数は、3名です。

譲渡制限付株式ユニットの額については、社外取締役を対象として、2023年6月26日開催の第123回定期株主総会において、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しました。同第123回定期株主総会終結の時点の社外取締役の員数は5名です。また、2024年6月24日開催の第124回定期株主総会において、社内出身の業務を執行しない取締役を対象者に加え、社外取締役を含むすべての非執行取締役を本制度の対象とするよう改定しました。同第124回定期株主総会終結の時点の非執行取締役の員数は6名（うち、社外取締役は5名、社内出身の業務を執行しない取締役は1名）です。

当社は、これらの報酬額の中で、上記の表の取締役の報酬を支給しています。

- 監査役の報酬額は、2011年6月23日開催の第111回定期株主総会において、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しました。同第111回定期株主総会終結の時点の監査役の員数は、5名です。当社は、これらの報酬額の中で、上記の表の監査役の報酬を支給しています。
- 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	2024年度目標	2024年度実績
連結売上収益	34,250億円	35,501億円
調整後連結営業利益	2,900億円	3,072億円
コア・フリー・キャッシュ・フロー	2,200億円	2,336億円

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	2024年度目標	2024年度実績
	2022年度を始期とするもの3年目	139.4円	132.6円
調整後EPS	2023年度を始期とするもの2年目	132.2～136.9円	
	2024年度を始期とするもの1年目	132.2～136.9円	

1. 調整後EPSは、当期利益から事業再編、事業構造改革、M&A等に伴う損益および制度変更等による一過性の損益等を控除した、本業での実質的な利益を示す調整後当期利益を用いて計算したEPS。

2. 「2022年度を始期とするもの3年目」は、前中計（2020年度～2022年度）のEPS 経営目標 CAGR12%、「2023年度を始期とするもの2年目」および「2024年度を始期とするもの1年目」は、現中計（2023年度～2025年度）のEPS経営目標 CAGR14%～16%を達成した場合の数値を目標として設定しています。

3. 当社は2024年4月1日付で1株につき10株の割合で株式分割を実施したことから、株式分割後の発行済株式総数で算出した目標値と実績値を記載しています。

なお、業績連動型株式報酬の評価指標に用いるTSRについては、業績判定期間（3年間）終了時での、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との比較結果で評価するものであり、期初における目標値の設定は行いません。また、当該指標については、2024年度を始期とする報酬から評価指標に適用しています。



## コーポレートガバナンスの状況

## 7. 取締役会の実効性

当社の取締役会は、非執行取締役による業務執行取締役の監督の実効性の維持、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」に定めており、毎年、抽出された課題の解決に取り組んでいます。

2024年度の実効性評価にあたっては、取締役会がその役割・責務を実効的に果たせているかとの観点から取締役会メンバーの意見を聴取し、「取締役会の実効性が高い状態」を明文化しました（図参照）。今後は、このように定義された状態を目指して実効性向上の各種取り組みを充実させていきます。

なお、社外役員からは毎年、取締役会における議論は、他社と比較しても非常に自由闊達になされており活発かつ充実しているとの評価をいただいている。

1) 多様なスキルを持つ取締役および監査役が、おののの職責の立場から適切に監督・助言・執行を行いつつ、相互尊重の下でチームとしても協働・機能し、2) 建設的な批判を許容する自由闊達な議論を通じて、経営の果敢な判断および実行が求め・守りの両面において後押しされ、これらがいずれも欠くことなく機能することで、中長期での持続的な企業価値向上を目指すという取締役会の役割が果たされている状態。

## 中長期での持続的な企業価値の向上

## 攻めの経営が実現できている状態

- ・中長期での成長ビジョンの共通理解がある
- ・決定した戦略を支え、実行は信頼の下で執行側に任せられ、適切にモニタリングされている
- ・社外メンバーは、効果的かつ自信を持って適切な助言を行い、執行側の不足を補えている

## 守りの経営が実現できている状態

- ・インシデントは適時・適切に報告され、理解されている
- ・対応・助言・監督が当たり前に実行されている
- ・社外メンバーは、執行側の提案・対応に対し適切に助言し、牽制機能も発揮している

## ベースとなるカルチャー

- ・Constructive criticismの価値が共有され、闇達にディスカッションでき、オープンな雰囲気で反対意見も表明できる
- ・メンバーがお互いに敬意を持っている。メンバーは、職務と職責を明確に認識したうえで、チームとして機能している
- ・成長戦略に資する知見・スキルが特定され、それを備えたメンバーの力が十分に発揮できる議論が行われている
- ・会議は、メリハリをつけた時間の使い方や議論の仕方が実現できている

## 2023年度の評価を踏まえた2024年度の取り組み

取締役会は、毎年、取締役会メンバーへのアンケートと個別インタビューを実施する方法により実効性の評価を行っています。聴取項目は、取締役会議長についての評価、取締役会メンバー自身の自己評価、議題、資料、情報共有インフラ、会議運営等に関するものを設定しています。

2024年度は、取締役会において重点的に議論すべき5つのテーマを定めるとともに、取締役会の監督機能を一層向上させるため、主に以下の取り組みを実施しました。

- ・取締役会、独立役員会議等における全議題数の約6割をフォーカスすべき5テーマに充当し、議論の充実を図った
  - ・中期経営計画の進捗確認や、重要な経営テーマについて集中的に議論を行う「集中討議」という枠組みを新設し、実施
  - ・取締役会付議が予定される重要案件について社外役員の十分な理解醸成を図るため、「案件事前説明会」を新設し、実施
  - ・より効率的な取締役会の議事運営のため、一定の議案の説明は事前のビデオ視聴を活用
- また、実効性ある監督および効果的な議論の観点から、以下の社外役員サポート施策も継続実施しました。
- ・取締役会メンバー間の実質的なコミュニケーション充実を目的とする独立役員会議の開催
  - ・各社外役員が執行側の経営層を介さずに情報入手できる仕組みとしての若手サポート社員の配置
  - ・非執行役員間のコミュニケーション充実を目的とする、非執行役員のみで構成するプライベートセッションの開催

## 2024年度の評価結果と今後の取り組み

5段階で評価するアンケートについては、事前に議案説明のビデオを配信する取り組みの高評価もあり、全体平均点は前年度よりさらに上昇しました。2025年度は、個別インタビューで多くの意見が挙がった以下2点に重点的に取り組みます。

## 1. 今後の取締役会で取り扱うべき議題

当社の中長期での持続的な企業価値の向上に寄与するテーマについて取締役会が十分な議論時間を確保すべく、テーマや議案については方針、戦略、手段といった内容整理を行ったうえで、集中討議を含め、適切に議論の場を設定します。

## 2. 議事運営

会議進行の一層の効率化を図り、重要議案の議論時間を十分に確保すべく、事前のビデオ視聴の運用をさらに活用しつつ、議案資料については記載内容をブラッシュアップし、余裕をもった事前配付を徹底します。また、独立役員会議、案件事前説明会、事業概況説明会を含む意見形成・意見交換の機会のさらなる拡充によって、取締役会における議論の質の向上に努めます。

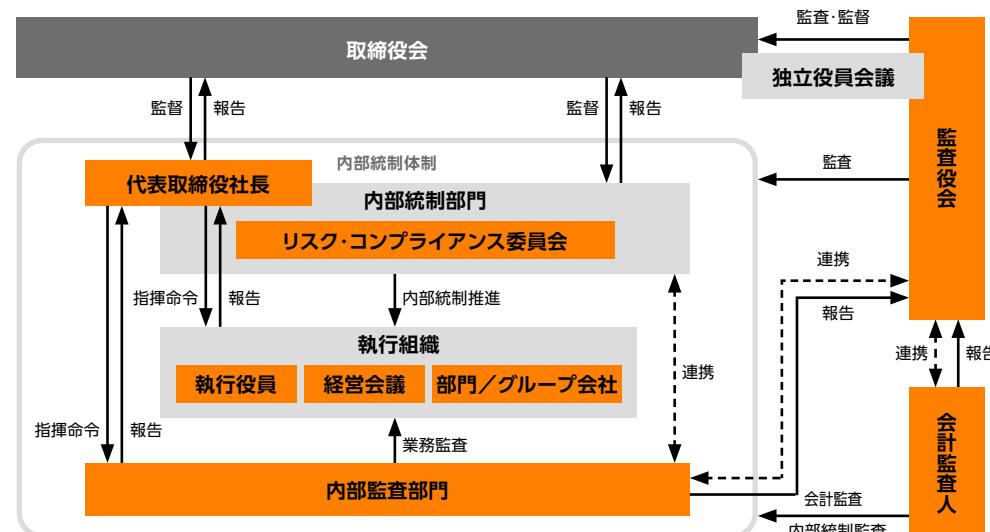
## リスクマネジメント

### リスクマネジメントの方針・推進体制

当社は、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、代表取締役社長を委員長として業務執行取締役などで構成しており、当社グループ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、未然防止策の策定等リスクコントロールを行っています（潜在リスクマネジメント）。また、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（独立役員会議含む）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）。

### 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付け



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。

また、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事務局機能を設置し、CRMO(Chief Risk Management Officer)の下、リスク情報全般の把握と迅速かつ適切な対応を行っています。さらに、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し、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のプロセス

当社は、以下のプロセスを繰り返し実行するとともに、毎月、リスク管理部門／部門／グループ会社による定期的な確認を行うことで、グループ全体のリスクの低減と顕在化した際の影響の極小化に努めています。

#### 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。



### ● 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およびリスクマップの作成を実施。リスクマップでは4象限にプロットすることで重要リスクの選好度を4段階に評価（回避／移転／低減／保有）。評価結果および顕在化したリスクの状況から重要度を評価し重点対策リスクを選出。

### ● 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。

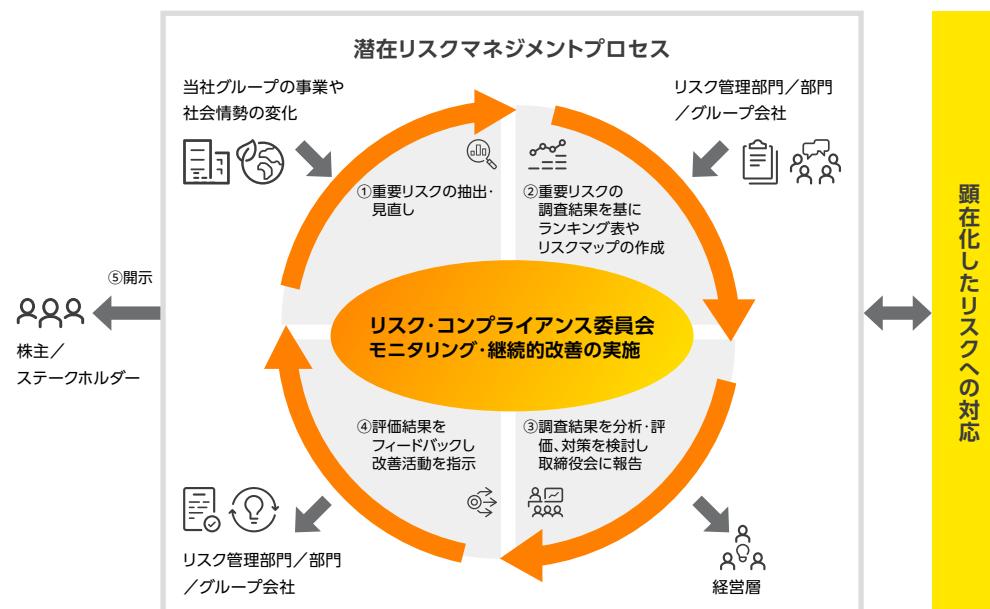
### ● 部門・グループ会社への是正指導

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。

### リスクマネジメントプロセス



### 顕在化したリスクへの対応

- リスクマネジメントに関する規程に基づき、リスク・コンプライアンス委員会への迅速なエスカレーションの実施などのルールを義務化し、従業員に周知。
- リスクマネジメントに関する基準やリスク・コンプライアンス委員会へのエスカレーションルールを基に、部門・グループ会社におけるエスカレーションルールを定め、迅速な対応を実施。
- リスクの分析・横展開を行うとともに必要に応じて取締役会報告等を行い、再発防止に努める。

### 当社の重点対策リスク

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に鑑み、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。2025年度における重点対策リスクは以下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         | ● 製品やサービスの欠陥や瑕疵に関するリスク |
| ● 自然災害や突発的事象発生のリスク      | ● 経済や金融市場の動向に関するリスク    |
| ● 人権に関するリスク             | ● 知的財産に関するリスク          |
| ● コンプライアンスに関するリスク       | ● お客様に関するリスク           |
| ● 財務に関するリスク             | ● 調達先・提携等に関するリスク       |
| ● 環境・気候変動に関するリスク        | ● 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 | ● 公的規制・政策・税務に関するリスク    |
| ● 競合・業界に関するリスク          | ● 人材に関するリスク            |

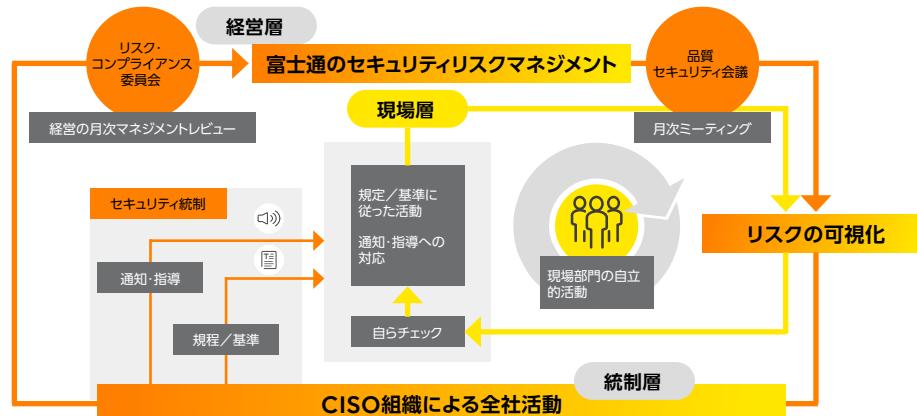
富士通は、2021年以降、複数の重大なセキュリティインシデントに見舞われ、その対応に追われる現場では社内の様々な問題に直面しました。これらの問題を解決していく中で、当社を攻撃者にとって「攻撃しにくい会社」にしそれを維持していくことが必要であると認識しました。「攻撃しにくい」とは、当社への攻撃が容易ではない、すなわち攻撃が成功しにくくと攻撃者に思われる状態を意味します。

「攻撃しにくい会社」を実現するために、特にインターネットに面したアセットの脆弱性など、外部からの攻撃の起点となるセキュリティリスクを徹底的に排除します。これにより、攻撃者は攻撃口を発見すること自体が困難になり、仮に攻撃口を発見できたとしても、その後の攻撃実行も極めて困難となる状態を目指しています。

## 全社セキュリティリスクマネジメントスキーム

当社は、過去の事案への対応経験・その分析を通して、現場の一部門のセキュリティインシデントが自社にとどまらずお客様・社会に影響を及ぼす可能性があること、潜在リスクの早期顕在化と迅速な対応を実現する現場実行力を高めるには経営の関与が必須であることを認識しています。

二重ループによる全社セキュリティリスクマネジメントスキーム



この認識の下、経営層・現場層・CISO組織（統制層）が一体となって経営課題としてセキュリティ対策に取り組むための全社セキュリティリスクマネジメントスキームを構築しています。

全社のリスクやセキュリティ対策の状況について、毎月開催されるリスク・コンプライアンス委員会にて報告を行っており、その報告内容は毎月の取締役会にも報告されています。また、取締役会からの要請に応じて、適宜、CISOより個別報告も実施しています。

第三者評価

グローバルにITサービスを提供する企業として、当社はセキュリティ対策の継続的な実施とステークホルダーの皆様へのセキュリティ健全性に関する説明責任を重視しています。その一環として、客観的なセキュリティ評価を可能とするセキュリティーティングサービス SecurityScorecard および Bitsight を導入しています。これらのサービスでは攻撃者視点でのリスク評価や公表されたセキュリティインシデントを加味したセキュリティの健全性をスコアとして表しています。セキュリティーティングサービスを活用したセキュリティ対策を行うことで、SecurityScorecard および Bitsightにおいていずれも高水準の達成・維持を実現しています。

## SecurityScorecard : A ランク Bitsight : Advanced ランク

(2025年5月時点)

情報セキュリティについての以下内容を含む詳しい情報は、サステナビリティデータブックの「[情報セキュリティ](#)」をご覧ください。

- 基本方針（セキュリティ対策のスコープ、実行レベルの体制、規程／基準等）
  - サイバーセキュリティ対策
  - 情報管理
  - 現場層の自立化に向けた取り組み（人材育成等）



## AI倫理

### AIのもたらす可能性

情報通信技術の進歩、とりわけ人工知能（AI）の急速な進歩は、人々の生活や社会を劇的に変えつつあります。刻一刻と生み出される膨大なデータはAIにより分析され、ものづくり、金融、医療、交通、物流、農業といった人々の生活に欠かせない分野で直面する社会課題や、水不足、地球温暖化、砂漠化のような環境問題に、新たな解決方法を導き出しつつあります。生成AIの普及で、AIは一般社会にも急速に浸透しています。

その一方で、不当な差別など、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。人の尊厳を大切にし、豊かで夢のある未来を創るために、当社はAIを開発・提供する者の責務として、便利さだけでなく、AI倫理に即した安心・安全な利用を社会全体で実現すること、すなわちAIインテグリティの実現が不可欠であると考えます。

### AI倫理に関する富士通の取り組み

当社は2019年、Human Centricの理念の下、「富士通グループAIコミットメント」を策定しました。このコミットメント（お客様・社会へのお約束）を通じて、AIの開発者・提供者の役割と責任を踏まえて自らを律し、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ことを社内外に示しました。同時に、お客様、お客様のその先のお客様（エンドユーザー）や外部の識者を含めた社会のステークホルダーと対話を重ねながら、AIがもたらす豊かな価値を広く社会に発信する取り組みも進めてきました。

2025年7月、当社はグループ全体のAIガバナンスを強化するために、AIインテグリティセンターを新設し、AI倫理への取り組みをさらに深化化しています。同センターは、従前から実施している従業員への継続的な教育・研修を通じたAI倫理に関する意識向上、AIビジネス全件に対するAI倫理審査の実施、AI政策に関する提言を行うとともに、AI品質、AIセキュリティなどの観点を具備したAI統制基準を策定し、AIビジネスのリスクマネジメントを行うことで、当社が提供するAIシステムに関する予期せぬAI倫理リスクの予防・低減を図っています。これらAI倫理に関する取り組みは、海外リージョンで任命された「AI倫理責任者」によって各グローバル拠点でも展開され、グループ全体で一貫性のあるガバナンス体制を構築しています。

### AIガバナンスを経営課題と認識

このように、当社はAI倫理を組織文化に浸透させ、着実に実践するプロセス（AIガバナンス）を推進してきました。AIガバナンスを組織に根付かせるためには、AI倫理を経営課題と認識し、経営者自身がAI倫理にコミットすることが重要です。

当社は、情報・AI倫理の推進をマテリアリティにおける経営基盤と位置付け、企業経営で優先すべき項目であることを宣言しています。また、AI技術やその他の自然科学・社会科学などの外部の識者で構成される「富士通グループAI倫理外部委員会」を年に複数回開催し、社長をはじめとする関係役員の同席の下、AI倫理とガバナンスの取り組みを客観的に評価しています。さらに、この委員会の議論を取締役会と共有することにより、AI倫理に関するコーポレートガバナンスの充実を図り、組織運営における透明性も確保しています。

### 富士通グループAIコミットメント



[「富士通グループAIコミットメント」についての詳細はこちら](#)

[富士通のAI倫理の詳細についてはこちら](#)



## 環境

### 第11期環境行動計画目標(2023–2025年度)と2024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、2024年度ではすべての項目で目標を達成しました。

### 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	2024年度実績
お客様・社会		<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年度：環境への貢献を測る指標を策定</li> <li>2024–2025年度：貢献量を測定し公開</li> <li>SXのリーダーとして客観的評価の獲得</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>SXに資するソリューションの提供</li> <li>環境貢献指標の実測公開</li> <li>SXのリーダーとして客観的評価の獲得</li> </ul>	環境貢献指標の策定と実測 SX関連の外部評価の向上（欧州のサステナビリティサービス*を対象とした「PAC INNOVATION RADAR」において最高ランクである「Best in Class」に選出） * Leaders in Sustainability-related IT Consulting & Services in Europe
自社・サプライチェーン	気候変動*	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	45.8%削減(30.5万トン)
	Scope 3 (Category 11)	製品の使用時消費電力によるCO <sub>2</sub> 排出量を12.5%以上削減	2020年度	12.5%以上削減	42.9%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°C相当) • GHG削減データ収集・仕組みの構築・展開	—	目標設定完了	68% (253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 • 水削減施策を積み上げ、水使用量を5.7万m <sup>3</sup> 以上削減	—	CEビジネス製品・サービスの開発	サービス開発関連部門の意識底上げを図るため、国内フロンティア部門向けにeラーニングを実施(約2.5万人受講)
		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	—	5.7万m <sup>3</sup> 以上削減	4.6万 m <sup>3</sup> 削減
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	28.5%低減

\* Scope 1、2、3が対象。事業買収と売却を調整した値

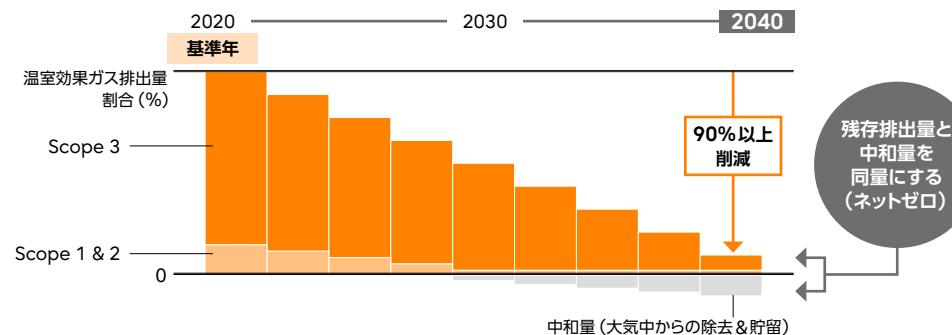


## 気候変動

### ネットゼロ目標に向けた取り組み

当社は、2020年度を基準に、2030年度までに事業活動における温室効果ガス排出量 (Scope 1、2)、2040年度までにサプライチェーン全体の排出量 (Scope 3) を含めたネットゼロの実現を目指しています。この目標に向けて、Scope 1ではエネルギーの脱炭素化やカーボンクレジットの活用を検討し、Scope 2では2030年までにRE100を達成することを目標に、再生可能エネルギー(再エネ)の調達と利用を拡大しています。国内では、全データセンター事業で使用する電力を2025年度までに100%再エネとします。加えてScope 3においては、サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量の可視化を拡大し、カーボンニュートラルに向けた戦略や施策の支援を関係先と連携しながら進めています。

### 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



### 2024年度の環境貢献活動

当社の2024年度の排出量 (Scope1、2) は、基準年度比45.8%削減となりました。全社での再エネ導入率は47.5%となり、Scope 3についても製品の省エネ性能向上などにより42.9%の削減を達成しました。新たに国内の主要データセンターの1つを再エネ100%としたほか、富士通オーストラリアでは風力発電のPPAに加え、5台の電気自動車と3か所の充電ステーションを設置し、排出量削減に貢献しています。また、エネルギー市場運営者等と連携し、電力需要のピーク時にデータセンターの非常用発電機を稼働させることで、大規模な化石燃料

発電所の稼働を抑制するデマンドレスポンスプログラムを実施し、電力インフラの安定化にも寄与しています。

### 資源循環

当社は、「サーキュラーエコノミー」においてビジネスを通じたお客様・社会への価値提供を目指しています。その一環として、国内フロント部門向けにeラーニングを実施し、約2.5万人が受講しました。本eラーニングでは、サーキュラーエコノミーの基礎知識や当社での位置付けに加え、お客様のビジネス貢献につながるアプローチを学習しました。また希望者を対象にサステナビリティをビジネスチャンスに変えるワークショップ「Sustainability for me」の体験会を開催し、深い議論を通じて商談機会を創出しました。今後は当社の取り組みを具体的な指標を用いて可視化し、より高い目標達成に向け推進していきます。



「Sustainability for me」体験会の様子

### 自然共生(生物多様性の保全)

当社は、昆明・モントリオール生物多様性枠組に沿ったあるべき姿を策定し、その実現に向けた中期目標として2030年までに「生物多様性への負の影響を低減する定量目標(2020年度比25%低減)」を設定しています。2024年度実績は、28.5%低減を達成しました。

自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)への対応として、当社の事業活動に関してLEAPアプローチに沿った分析・評価を実施しました。今後、さらなる分析・評価により、内容を随時更新する予定です。

[TNFDへの対応の詳細はこちら](#)

カテゴリ	内容
ガバナンス	当社 TCFDに基づく情報開示内容と同様
戦略	・優先地域：海外の3工場に関し、今後、負の影響の有無の詳細確認を予定 ・依存と影響：水・土壤への有害汚染物質の排出の有無による影響の可能性 ・リスクと機会：原材料調達や法規制に関わる複数のリスクをリストアップ
リスクと影響の管理	当社 TCFDに基づく情報開示内容と同様
指標と目標	・企業活動全体を対象に国際目標に沿った目標を設定 ・個々のリスクと機会のさらなる分析・評価後、検討予定



## 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナビリティ経営委員会において、気候変動に関す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</li> <li>・2021年度、1.5°C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</li> <li>・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</li> </ul>
	リスクと機会を評価・管理するうえでの経営者の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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基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</li> <li>・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</li> </ul>
戦略 (Strategy)	短期・中期・長期のリスクと機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>
	事業・戦略・財務に及ぼす影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2021年度に、1.5°C、4°C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</li> <li>・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的レジリエンスがあると評価</li> </ul>
	2°C目標等の様々な気候シナリオを考慮した組織戦略のレジリエンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2021年度に、1.5°C、4°C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</li> <li>・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的レジリエンスがあると評価</li> </ul>
リスク管理 (Risk Management)	リスク識別・評価のプロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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基に、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</li> </ul>
	リスク管理のプロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>
	組織全体のリスク管理への統合状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>
指標と目標 (Metrics and Targets)	組織が戦略・リスク管理に即して用いる指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>
	Scope 1、2および該当するScope 3のGHG排出量(2024年度実績)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Scope 1: 69千トン-CO<sub>2</sub></li> <li>・Scope 2: 237千トン-CO<sub>2</sub> [マーケット基準]</li> <li>・Scope 3: 2,748千トン-CO<sub>2</sub> [Category 1: 購入した製品サービス], 1,982千トン-CO<sub>2</sub> [Category 11: 販売した製品の使用]</li> </ul>
	リスクと機会の管理上の目標と実績(2024年度実績)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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(排出量削減は90%以上)とする目標</li> <li>・Scope 1、2(2020年度比): 2030年度までにネットゼロ相当の目標に対し、2024年度45.8%削減</li> <li>・Scope 1、2、3(2020年度比): 2040年度までに90%削減目標に対し、2024年度27.8%削減</li> </ul>



## 人権／サプライチェーン

### 人権

当社は、バリューチェーン全体を通じて事業活動の人権への影響を特定し、負の影響を防止・軽減していく「人権デューデリジェンス」を推進しています。

サプライチェーンでは、強制労働・児童労働の問題に対処すべく、取引先に「富士通グループサステナブル調達指針」の遵守を求め、毎年「CSR調査」を実施しています。2024年度には609社から回答を得て強制労働や児童労働がないことを確認しました。また、紛争地域からの原材料調達によるリスクに鑑み、高リスク鉱物の排除を方針とし、定期的に調査を実施しています。2023年度には542社の製錬業者を調査し、274社がRMAP\*に準拠していることを確認しました。

お客様・エンドユーザーについては、当社が提供するAIシステムに関連して差別やバイアスなどの予期せぬAI倫理リスクが発生することを予防・低減するために、品質やセキュリティ観点などのシステム統制に加えて、AIビジネス全件に対するAI倫理審査を実施しています。

社員に向けては、誰もが自分らしく活躍できる企業文化の醸成に向けてDE&I（多様性、公平性、包括性）を推進しており、年間を通じて様々なイベントを開催しています。また、教育や相談窓口を通じて、ハラスマント防止や障がいのある従業員への配慮を含む人権尊重にも努めています。

\* Responsible Minerals Assurance Process（責任ある鉱物保証プロセス）。グローバルな業界団体であるResponsible Business Allianceの取り組みであるResponsible Minerals Initiative認定の評価プロトコル。

[人権の詳細はこちら](#)

[ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの詳細はこちら](#)

### サプライチェーン

#### 強靭で持続可能なサプライチェーンの構築

近年、企業のサプライチェーンは「自然災害・気候変動」「情報セキュリティ」「地政学」「ESG」「与信・コンプライアンス」など、様々なリスクに直面しています。こうした中、あらゆる状況に備えた強靭で持続可能なサプライチェーンの構築が求められています。

当社では、自然災害や気候変動に備え、複数の取引先の確保や、取引先製造拠点の分散化、在庫保有など、リスク軽減に向けた多面的な取り組みを推進しています。2007年以降、取引先に事業継続マネジメント（BCM）を要請し、実態調査・支援を継続的に実施することで、供給の安定性向上に努めてきました。2021年からは、主要部材の製造拠点情報をデータベース化し、有事の際の代替部品の検討、納期確認等の迅速化を図り、「回復力」の強化を図っています。

#### 自社サプライチェーンにおける社内実践

2025年1月からは、地図上の気象灾害・地震災害のリアルタイム情報を可視化し、当社内で保有している製品構成部品データ、顧客からの需要ならびに当社の供給予測等のデータと結び付けています。

このような様々なデータの可視化と連携により、有事の際も問題の早期解決に向けたアクションで被害を最小限にとどめ、迅速な復旧に向かえる土台を築きました。またこの仕組みは平時における影響予測やデジタルリハーサルにも活用でき、より最適なサプライチェーン設計へつなげられます。

#### 統合的リスクマネジメント基盤の構築

当社は、情報セキュリティリスク、与信・コンプライアンスリスク、制裁を含む地政学リスクへの対応も進めています。外部機関が公表しているサプライチェーンリスク情報およびその耐性的評価データを一元的に集約・可視化し、そこに当社内で保有している販売・生産・調達データ等の情報を連携する方針です。多角的にリスクを一括検知し、分析、早期アクションへつなげる統合的なリスクマネジメント基盤（Third Party Risk Management プラットフォーム）の構築を進め、ガバナンスを強化していきます。

今後も当社は、高度なデジタル技術を駆使しながら、外部環境の変化に柔軟かつ迅速に対応できるレジリエントなサプライチェーンの構築に注力し、継続的な価値創造と持続可能な社会の実現に貢献します。



## コミュニティ活動

### 地球環境問題の解決 Planet:

#### デジタルで育む緑で、人と自然が共存・共栄する社会の実現に貢献(中国)

中国では、国土の13.6%で砂漠化が進行しつつあり、5,000万人がその影響を受けています\*。砂漠化への対策として非常に重要な植林に、多くの従業員がオンラインプラットフォームを活用して取り組んでいます。これは持続可能性をゲーム感覚で体験できる画期的なプラットフォームで、ユーザーは、「歩く」をはじめとする環境に配慮した行動を通じて「緑のエネルギー」を獲得し、そのエネルギーを使って中国の乾燥地域での植林を支援します。植えられた木は、衛星を通じて追跡することができます。

中国の従業員は、2023年だけでも合計6,500万歩以上を歩き、1,954本のサクサウル（砂漠に強い木）を寄贈しました。2024年には、活動参加者の代表が甘肃省にある「富士通の森」を訪問する機会を得ました。この活動を通じて、これまでに3,231本の木が植えられ、32,310m<sup>2</sup>の土地が砂漠化から守られています。

\* Wang, X., et al. (2023). Unintended consequences of combating desertification in China, *Nature Communications*, 14 (1):1139; (<https://www.nature.com/articles/s41467-023-36835-z.pdf>), Retrieved July 3, 2025.

### デジタル社会の発展 Prosperity:

#### 若者の起業家精神と創造性を育むアプリ開発ワークショップを開催(ニュージーランド)

ニュージーランドでは、地域の若者の潜在能力を引き出し、信頼に基づくデジタル社会の実現に貢献することを目的として、ウェリントンでアプリ開発ワークショップを開催しました。このワークショップは、若者のビジネスと人生における可能性を啓発する非営利団体 Young Enterprise Scheme (YES)、およびTechStepとの協働で実現しました。地域



従業員による植樹の様子



従業員が植樹したエリア



ワークショップでの記念撮影

から38名の学生と4名の従業員が参加し、学生たちはアプリ開発のプロセスを学び、特定の基準に基づいて独自のユーザーフローやワイヤーフレームを作成する機会を得ました。

アプリ開発ワークショップに参加した従業員らは、「ボランティア休暇制度」を活用しました。この制度により、従業員はコミュニティ活動に参加することができます。当社はこのような制度を通じて従業員の社会貢献活動を支援し、サステナビリティへの取り組みを推進しています。

### 人々のウェルビーイングの向上 People:

#### 「川崎市ふれあいスポーツ教室」で子どもたちにスポーツを通じた学びを提供(日本)

当社は神奈川県川崎市と20年以上にわたり連携し、スポーツを通じた子どもたちの成長を支援しています。特に「川崎市ふれあいスポーツ教室」では、これまで2万人を超える子どもたちにスポーツの楽しさを伝えてきました。2024年度は、「食料のロスと廃棄に関する啓発の国際デー」に合わせ、食品ロスに関するクイズや、スポーツ試合会場で行っている「フードドライブ」活動の体験を通じて、食品ロス削減への理解を深めました。

当社は、スポーツを通して困難に立ち向かう精神や豊かな人間性を育み、社会に貢献できる人材育成を支援します。今後も社会との連携を深め、スポーツを通じた社会貢献活動を継続し、子どもたちの成長を全力でサポートしていきます。



ワークショップの様子



活動風景(女子バスケットボール部)



集合写真(アメリカンフットボール部)

[コミュニティ活動の詳細はこちら](#)



## 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より、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。

2025年度内にデバイス事業の譲渡が完了する見込みとなったことに伴い、2024年度からデバイスソリューションを非継続事業に分類しました。これにより、2023年度と2024年度の数値を組み替えています。

会計年度	IFRS										(%)
	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	2024年度	
財務情報											対前年度 増減率*1
売上収益	¥47,392	¥41,329	¥40,983	¥39,524	¥38,577	¥35,897	¥35,868	¥37,137	¥34,769	¥35,501	2.1
海外売上収益	18,942	14,612	15,068	14,354	12,285	11,720	13,169	14,234	11,021	10,372	(5.9)
海外売上比率(%)	40.0	35.4	36.8	36.3	31.8	32.7	36.7	38.3	31.7	29.2	
営業利益	1,206	1,174	1,824	1,302	2,114	2,663	2,192	3,356	1,493	2,650	77.5
営業利益率(%)	2.5	2.8	4.5	3.3	5.5	7.4	6.1	9.0	4.3	7.5	
Point 1 親会社所有者帰属当期利益	867	884	1,693	1,045	1,600	2,027	1,826	2,151	2,544	2,198	(13.6)
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 2,530	¥ 2,503	¥ 2,004	¥ 994	¥ 3,472	¥ 3,079	¥ 2,483	¥ 2,203	¥ 3,092	¥ 3,038	(1.7)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,643)	(1,454)	(225)	41	(1,142)	(715)	(592)	(428)	(1,572)	(891)	—
Point 2 フリー・キャッシュ・フロー	887	1,048	1,778	1,035	2,330	2,363	1,890	1,775	1,519	2,147	41.3
財務活動によるキャッシュ・フロー	(677)	(988)	(1,124)	(1,366)	(1,931)	(2,196)	(1,936)	(3,135)	(1,814)	(2,404)	—
棚卸資産	¥ 2,988	¥ 2,931	¥ 2,416	¥ 2,260	¥ 2,380	¥ 2,370	¥ 3,098	¥ 3,370	¥ 2,988	¥ 2,059	(31.1)
棚卸資産回転率(回転)	15.47	13.96	15.33	16.90	16.62	15.11	13.12	11.48	10.94	14.07	
資産合計	32,263	31,914	31,215	31,048	31,874	31,902	33,318	32,655	35,148	34,978	(0.5)
親会社所有者帰属持分	7,827	8,812	10,877	11,320	12,409	14,501	15,907	15,868	17,523	17,409	(0.7)

## 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2,198億円と前年度比で減益となりました。主に前年度において、海外リージョンを中心とした構造改革の実施に伴う繰延税金資産の計上による税金費用の減少があっ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、運転資本が改善した一方で、事業構造改革に関わる一過性の支出が増加、投資活動によるキャッシュ・フローは、政策保有株式売却による収入増、前年のGK Software買収の反動により支出減となった結果、フリー・キャッシュ・フローは収入増となりました。

\*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

国際規範への賛同・国際団体への参画／社外からの評価 | ステークホルダーとのエンゲージメント | 会社概要／株主メモ |

## 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より、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。

2025年度内にデバイス事業の譲渡が完了する見込みとなったことに伴い、2024年度からデバイスソリューションを非継続事業に分類しました。これにより、2023年度と2024年度の数値を組み替えて表示しています。

会計年度	IFRS									(%) 対前年度 増減率*1 2024年度/ 2023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	
<strong>財務情報</strong>										
Point 3 ROE (%)	11.0	10.6	17.2	9.4	13.5	15.1	12.0	13.5	15.2	12.6
調整後ROE (%)					13.3	12.9	12.7	12.8	14.1	13.8
親会社所有者帰属持分比率 (%)	24.3	27.6	34.8	36.5	38.9	45.5	47.7	48.6	49.9	49.8
ROA (総資産利益率) (%)	2.7	2.8	5.4	3.4	5.1	6.4	5.6	6.5	7.5	6.3
有利子負債(億円)	5,349	4,867	4,022	3,162	4,055	3,163	2,853	2,111	2,456	2,470
D/Eレシオ(倍)	0.68	0.55	0.37	0.28	0.33	0.22	0.18	0.13	0.14	0.14
ネットD/Eレシオ(倍)	0.20	0.12	-0.05	-0.09	-0.04	-0.11	-0.12	-0.09	-0.06	0.01
研究開発費(億円)	1,798	1,700	1,586	1,349	1,233	1,138	1,053	1,095	1,157	1,012
設備投資額*2(億円)	1,560	1,206	940	835	964	875	889	1,210	512	515
減価償却費*2(億円)	1,198	1,086	1,070	969	845	760	895	896	525	478
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	¥ 41.9	¥ 42.8	¥ 82.5	¥ 51.2	¥ 79.1	¥101.3	¥ 92.4	¥110.7	¥135.5	¥120.9
調整後EPS						77.9	86.6	97.6	105.1	125.6
配当金	8	9	11	15	18	20	22	24	26	28
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)*5	378.3	429.8	528.3	558.5	619.7	728.7	809.4	842.5	952.7	979.5

## 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15.2%から当年度は12.6%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125.6円から当年度は132.6円に増加し、前年度比5.6%増となりました。

\*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

国際規範への賛同・国際団体への参画／社外からの評価 | ステークホルダーとのエンゲージメント | 会社概要／株主メモ |

## 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	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	(%)	2024年度/ 2023年度 対前年度増減率										
										2024年度											
<b>非財務情報 (ESG 指標)</b>																					
<b>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)</b>																					
お客様NPS®*6 (2022年度比) (ポイント)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	+7.7	<b>+5.6</b>										
従業員一人当たり生産性*7 (一人当たり調整後営業利益 2022年度比) (ポイント)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	+8	<b>+37</b>										
従業員エンゲージメント*8	—	—	—	—	63	68	67	69	69	—	<b>68</b>										
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	<b>16.8</b>										
<b>環境 (Environmental)</b>																					
温室効果ガス (Scope 1) の排出量 (万トン) *9	18.9	20.8	19.8	14.7	8.7	7.5	7.0	6.5	6.4	<b>6.9</b>	<b>7.8</b>										
温室効果ガス (Scope 2 [ロケーション基準]) の排出量 (万トン) *9	68.6	102.1	93.9	80.8	71.5	58.3	53.0	47.6	45.1	<b>42.9</b>	<b>(4.9)</b>										
温室効果ガス (Scope 2 [マーケット基準]) の排出量 (万トン) *9	—	—	91.2	77.1	66.3	54.0	42.8	34.1	26.8	<b>23.7</b>	<b>(11.6)</b>										
温室効果ガス (Scope 3) の排出量 (万トン) *10	729.0	780.0	627.1	610.5	588.6	539.5	719.1	537.2	364.5	<b>501.4</b>	<b>37.6</b>										
エネルギー使用量 (PJ) *11	—	—	—	—	—	5.88	5.57	5.09	4.88	<b>4.90</b>	<b>0.4</b>										
うち再生可能エネルギーの割合 (%)	—	—	—	—	—	10.1	20.7	30.0	42.9	<b>47.5</b>	<b>10.7</b>										
水使用量 (万m³)	1,583	1,687	1,554	1,383	991	677	689	615	609	<b>640</b>	<b>5.1</b>										

\*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、ペイン・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 2024年度から非継続事業に分類したデバイスソリューションを除いて算出。

\*8 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。

\*9 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）。

\*10 2024年度からCategory 1の算出範囲を拡大。

\*11 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

国際規範への賛同・国際団体への参画／社外からの評価 | ステークホルダーとのエンゲージメント | 会社概要／株主メモ |

## 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	(%)										
	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	2024年度	
<b>非財務情報（ESG指標）</b>											
<b>社会 (Social)</b>											
期末従業員数(人)	156,515	155,069	140,365	132,138	129,071	126,371	124,216	124,055	123,527	112,743	
うち海外	57,610	56,622	47,889	46,791	46,839	44,946	47,371	51,414	51,478	45,931	
うち単体	24,112	33,095	32,969	31,827	32,568	32,026	34,430	35,092	35,924	34,850	
従業員平均年齢(単体)(歳)	43.3	43.1	43.3	43.2	43.6	43.8	43.6	43.7	43.6	43.1	
従業員平均勤続年数(単体)(年)	20.3	20.0	20.0	19.2	19.5	19.6	19.2	19.1	18.8	18.2	
従業員平均年間給与(単体)(円)	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	9,291,084	
男性労働者の育児休業取得率(単体)(%)									85.1	86.2	86.2
労働者の男女の賃金の差異(単体)*12	—	—	—	—	—	—	—	76.9	76.8	79.0	
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	7,869	
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	2,826	
リスクリミング(オンデマンド型研修受講者数)(人)	—	—	—	—	—	13,194	26,485	36,764	63,683	67,697	
<b>企業統治 (Governance)</b>											
Point 5 社外取締役比率(単体)(%)	40.0	40.0	40.0	40.0	55.6	55.6	55.6	55.6	55.6	55.6	
女性取締役比率(単体)(%)	20.0	20.0	20.0	20.0	22.2	22.2	22.2	22.2	22.2	22.2	

Point 5  
**社外取締役比率(単体)**

2025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。

\*12 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い、ジョブ(職責)レベルごとの人数構成の差によるものです。



| パフォーマンスハイライト

| 国際規範への賛同・国際団体への参画/社外からの評価

| ステークホルダーとのエンゲージメント | 会社概要/株主メモ |

## 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)

### 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。

S&P Global

Fujitsu Limited  
IT services

Sustainability  
Yearbook Member

Corporate Sustainability  
Assessment (CSA) 2024

73/100 Scored 80%  
For the first time with an additional performance band.

Sustainability  
Yearbook



FTSE4Good Index Series

Supplier  
Engagement  
Leader

CDP

2024

CDP

最高評価のサプライヤーエンゲージメント・  
リーダーに選定



MSCI ESG Ratings



MSCI Selection Indexes

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

外部団体との協業はこれら



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

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

2025 CONSTITUENT MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダーズ指数

MORNINGSTAR GenDi J

Japan ex-REIT Gender Diversity  
Tilt Index  
TOP CONSTITUENT 2025

2025 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)





## ステークホルダーとのエンゲージメント

### 投資家との対話

当社は、国内外の機関投資家（ファンドマネージャー、バイサイドアナリスト、ESG担当、議決権行使担当等）および証券会社アナリスト向けに、決算説明会をはじめとする各種説明会を定期的に開催しています。説明会は原則英語の同時通訳を行っているほか、プレゼンテーション資料や動画、質疑応答議事録を日本語、英語で当社ウェブサイトにて公表しています。また、役員やIR担当者によるスマートミーティングや個別面談を通じてコミュニケーションを図っています。個人投資家向けには、専用ウェブサイトを設け、お問い合わせフォームの設置やメール配信を実施し、当社からの公表情報を直接お届けしています。

### 主要IR活動状況（2024年度）

活動	回数	概要
決算説明会	4回	アナリスト・機関投資家向けに四半期ごとに開催（通常決算時は中期経営計画説明会を同時開催）。社長、CFOが説明
中期経営計画説明会	2回	セルサイドアナリスト向けに社長およびCFOによるスマートミーティングを実施
社長／CFOラウンドテーブル	4回	海外機関投資家との個別面談を実施
社長／CFO海外ロードショー	4回	アナリスト・機関投資家およびメディア向けに、CFOや各担当役員による次の説明会を実施：IR Day、Uvance説明会、サステナビリティ説明会、テクノロジー戦略説明会
IR Day、各種説明会 等	約650件	アナリスト・機関投資家とIR担当やESG担当および事業部門担当との個別面談を実施
個別面談（日本、アジア、北米、欧州）	約650件	アナリスト・機関投資家とIR担当やESG担当および事業部門担当との個別面談を実施

### 「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2024」Grand Prize Company（大賞）を受賞

一般社団法人日本取締役協会が主催する本表彰は、コーポレートガバナンスを用いて中長期的に健全な成長を遂げている企業を後押しする目的で、2015年度より実施しているものです。今回、東証プライム市場上場企業1,643社（2024年8月1日時点）の中から、大賞を受賞しました。



#### 評価ポイント

- 独立社外取締役が議長であること
- 非執行の社内取締役による議長サポート体制を構築していること
- 取締役会の過半を独立社外取締役が占めること
- 投資家を独立社外取締役として迎えるなど多様な視点を取締役会に取り入れていること

### お客様

富士通は、[お客様NPS](#)調査を通じてフィードバックを収集し、製品・サービスの改善に活用しています。お客様総合センターやWebサイトを通じた対話を重ね、共創による社会課題解決と顧客満足度の向上を図っています。

### 社員

グローバルで約12万人を対象とし、年2回の従業員エンゲージメント調査を実施しました。また、タウンホールミーティング等の経営トップとの意見交換やインターネットを通じた双方向の対話により、働きがいのある職場づくりと[人的資本経営](#)を推進しています。

### 取引先

2024年度は約600社を対象にCSR調査を実施し、人権・環境・安全衛生に配慮した責任ある調達を推進。定期的な説明会や情報交換会を通じて、持続可能な[サプライチェーン](#)と信頼関係の構築に努めています。

### コミュニティ・行政

地域社会や行政との連携を通じて、[コミュニティ](#)との共生や社会への価値提供を行っています。社会貢献活動や政策提言、行政開催の委員会参加などを通じて、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを強化しています。

### ステークホルダーダイアログの開催～外部有識者との対話を経営に活かす～

2025年2月、富士通は「世界情勢の変化の中、サステナブルな成長を実現する企業経営とは」をテーマに、外部有識者とのステークホルダーダイアログを開催しました。ダイキン工業株式会社の竹中直文社長と明治大学の三和裕美子教授をお招きし、当社経営層と意見交換を行いました。

お2人からは、サステナビリティと事業戦略の統合、非財務インパクトの可視化、ESG活動の実効性などについて貴重なご意見をいただきました。これらの示唆を、今後のサステナビリティ経営に活かします。

[ステークホルダーダイアログの詳細はこちら](#)

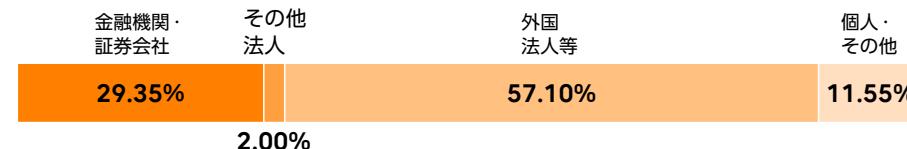


## 会社概要／株主メモ

(2025年3月31日現在)

資本金	325,638,181,205円
発行可能株式総数	5,000,000,000株
発行済株式の総数	2,071,108,450株
株主数	112,393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)	302,337	17.01
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	121,861	6.86
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	60,000	3.38
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	55,964	3.15
JP MORGAN CHASE BANK 385632	55,645	3.13
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	37,467	2.11
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	36,404	2.05
富士通株式会社従業員持株会	31,137	1.75
GOVERNMENT OF NORWAY	29,127	1.64
朝日生命保険相互会社	26,380	1.48

(注)1. 持株比率は自己株式(293,767,505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するものです。

**本店所在地:** 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)

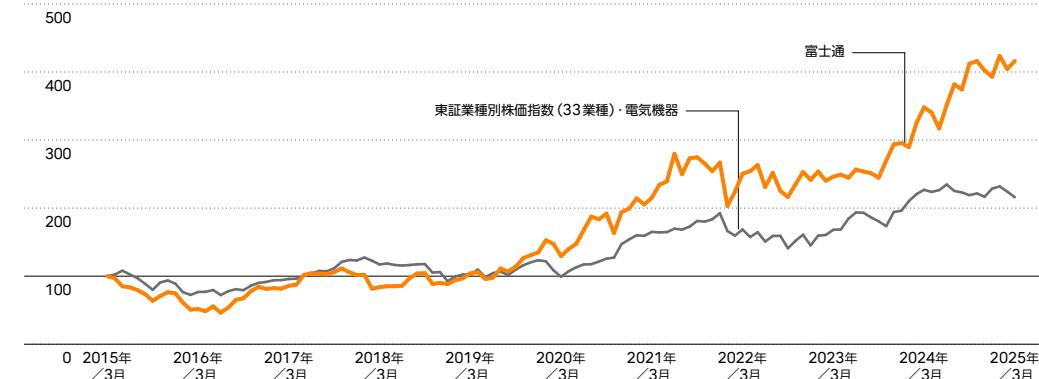
**株主名簿管理人:** 三菱UFJ信託銀行株式会社  
〒100-8212 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

**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:** ご質問などは下記サイトのお問い合わせよりご連絡ください。  
**株主・投資家向け(IR)サイト**  
<https://global.fujitsu/ja-jp/ir>

### 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、株式分割実施後の値で表示しています。

2. グラフは2015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。