

2023年5月24日

各 位

会社名 富士通株式会社  
代表者名 代表取締役社長 時田 隆仁  
(コード番号 6702 東証プライム市場)  
問合せ先 広報 I R 室長 野本 邦彦  
電話番号 03-6252-2175

### 新中期経営計画に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、新中期経営計画（2023年度～2025年度）を以下のとおり決定いたしましたので、お知らせいたします。

以上

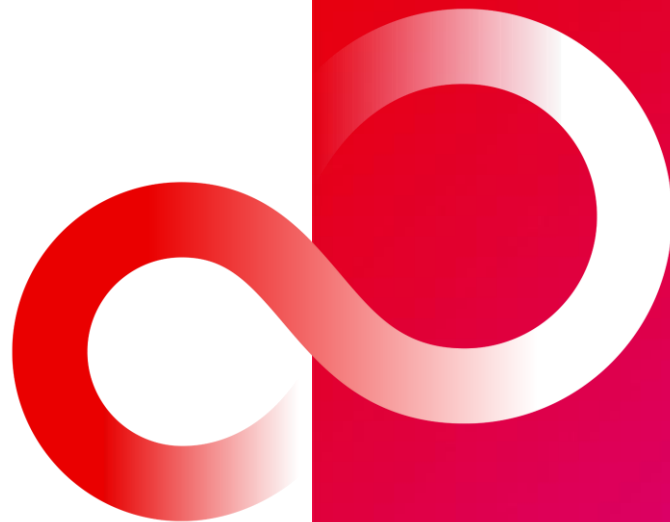
# 中期経営計画について

富士通株式会社

代表取締役社長 CEO

時田 隆仁

2023年5月24日



# Agenda

## I 前中期経営計画の振り返り

## II 富士通の目指す姿

- 富士通のマテリアリティ
- 富士通の価値創造モデル
- 中期経営計画の位置付け

## III 中期経営計画（2023～2025年度）

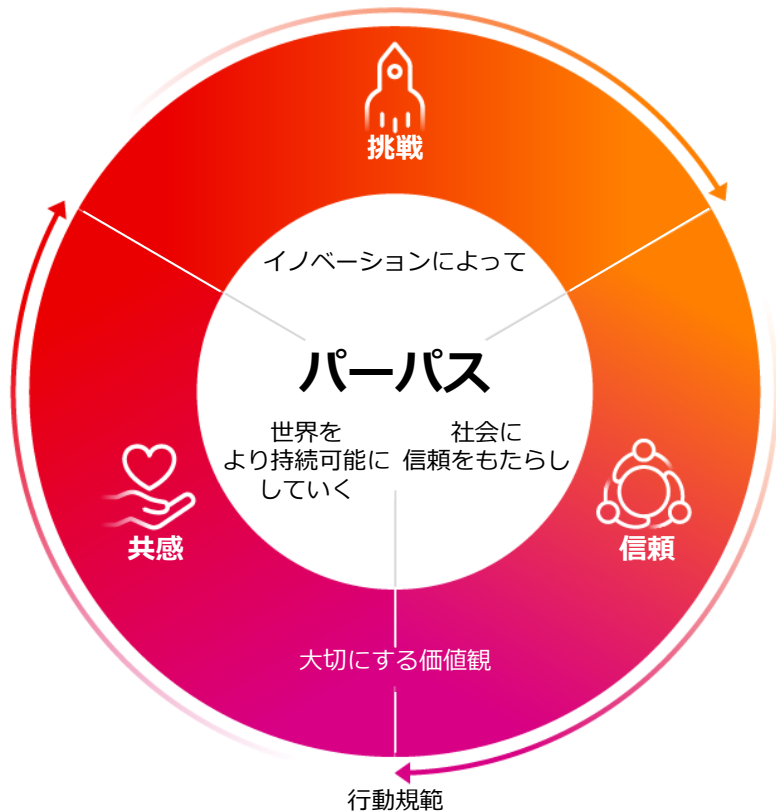
- 事業モデル・ポートフォリオ戦略
- カスタマサクセス・地域戦略
- テクノロジー戦略
- リソース戦略

## IV 2025年度の全社目標

# Our Purpose

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

# Fujitsu Way



## Fujitsu Wayを構成する3つの要素



<p><b>パーパス</b></p>	<p>わたしたちのパーパスは、イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくことです</p>
<p><b>挑戦</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>志高くターゲットを設定し、スピード感をもって取り組みます</li> <li>多様性を受け入れ、斬新なアイデアを生み出します</li> <li>好奇心を持ち、失敗や経験から学びます</li> <li>ヒューマンセントリックなイノベーションにより、より良いインパクトをもたらします</li> </ul>
<p><b>大切にしている価値観</b></p>	<p><b>信頼</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>約束を守り、期待を超える成果を出します</li> <li>倫理感と透明性を持って誠実に行動します</li> <li>自律的に働き、共通のゴールに向けて協力します</li> <li>テクノロジーを活用し、信頼ある社会づくりに貢献します</li> </ul>
<p><b>大切にしている価値観</b></p>	<p><b>共感</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の成功と持続的な成長を追求します</li> <li>すべての人々に耳を傾け、地球のことを考えて行動します</li> <li>グローバルな課題を解決するために協働します</li> <li>社員、お客様、パートナー、コミュニティ、株主に共通価値を創造します</li> </ul>
<p><b>行動規範</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権を尊重します</li> <li>公正な商取引を行います</li> <li>機密を保持します</li> <li>法令を遵守します</li> <li>知的財産を守り尊重します</li> <li>業務上の立場を私的に利用しません</li> </ul>



# I. 前中期経営計画の振り返り



社会課題を起点として、クロスインダストリーでお客様の成長に貢献するデジタルサービスを提供

## サステナブルな世界を 実現する7 Key Focus Areas

### Vertical Areas

社会課題を解決する  
クロスインダストリーの4分野



Sustainable  
Manufacturing



Consumer  
Experience



Healthy  
Living



Trusted  
Society

### Horizontal Areas

クロスインダストリーを支える  
3つのテクノロジー基盤



Digital Shifts



Business  
Applications



Hybrid IT

## Key Technologies



Computing



Network



AI



Data &  
Security



Converging  
Technologies



# Fujitsu Uvanceのオフリング例

サプライチェーン全体の  
環境負荷低減



製造・物流・販売オペレーションの  
サプライチェーン最適化



有事における物資の  
安定供給



## オフリング

- ・ 調達ルート変更によるGHGの削減
- ・ 環境コンサル、GHG削減プラットフォーム

- ・ 工場生産計画・管理
- ・ 配送計画・交通コントロール
- ・ 小売需要予測、仕入計画
- ・ トレーサビリティの実現

- ・ ハザード事象が及ぼす影響のシミュレーション
- ・ 回避する最適輸送ルートの提案

## 富士通のテクノロジー

説明可能なAI

ソーシャルデジタルツイン

行動分析(AI画像解析)

コネクションチェーン

プロアクティブ最適化

ブロックチェーン



# 前中期経営計画振り返り

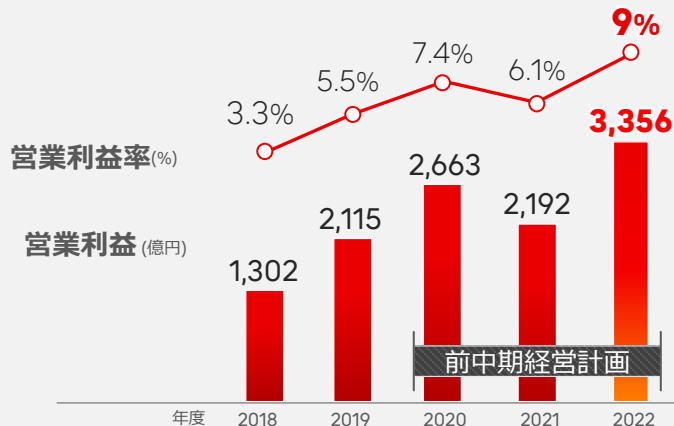
2020 ~ 2022年度



確実に収益性を向上し、2022年度は過去最高益を達成

財務 / 非財務

総括：7つの課題への取組と成果



グローバルビジネス戦略の再構築

Fujitsu  
Uvance



売上

2,000億円

お客様の課題解決力強化

ビジネス  
プロデューサ



リスクリング

8,000人

お客様事業の一層の安定化に貢献

GDC/JGG\*



体制

30,000人

お客様のDXベストパートナーへ

Ridgelinez



コンサル提案

250社以上

データドリブン経営強化

OneCRM

稼働

31カ国  
20,000人

DX人材への進化・生産性の向上

生産性

一人当たり営業利益  
(2019年度比)

60%増

全員参加型、  
エコシステム型のDX推進

全社DXイベント

参加者数

30,000人/回

お客様NPS\*

\*NPS: Net Promoter Score

-   -   -   +2.3   +18.1

従業員  
エンゲージメント

-   63   68   67   69

DX推進指標

-   1.9   2.4   3.2   3.56

A vertical red bar on the left side of the page, with a lighter red curved shape at the bottom.

## II. 富士通の目指す姿

A vertical red bar on the left side of the page, with a lighter red curved shape at the bottom.

Purpose

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

Fujitsu Way

大切にする価値観

挑戦

信頼

共感

マテリアリティ  
(必要不可欠な貢献分野)

## 地球環境問題 の解決

Planet

- 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

- 情報セキュリティ確保
- デジタル格差の解消
- 情報・AI倫理の推進
- 働きやすい環境の推進と労働力不足解消
- 責任あるサプライチェーンの推進

## ウェルビーイング の向上

People

- QoL(生活の質)向上に向けた  
医療ヘルスケアの推進
- 生涯教育・リスキリングの推進
- 顧客・生活者体験の向上

# 2030年に向けた価値創造の考え方

\*ネットポジティブ：財務的なリターンを最大化に加え、地球環境問題の解決やデジタル社会の発展、そして人々のウェルビーイングの向上に取り組み、テクノロジーとイノベーションによって社会全体へのインパクトをプラスにする

## 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**

(2022年度実績)

### 財務資本

- ・ 総資産 **3.3** 兆円
- ・ FCF **1,775** 億円
- ・ 成長投資 **1,310** 億円

### 人的資本

- ・ 社員数 **12.4** 万人
- ・ 女性社員比率 **24** %
- ・ 女性幹部社員比率 **14** %

### 自然資本

- ・ エネルギー使用量 **1,300** 万GJ
- ・ GHG排出量 **49** 万t  
(2021年度実績)

### テクノロジー・知的資本

- ・ R&D投資額 **1,095** 億円/年
- ・ 社内DX投資 **500** 億円/年

**富士通の事業活動**

サステナビリティを起点とした重点戦略を実行

### グローバルレスポンシブルビジネス



人権・多様性



ウェルビーイング



環境



コンプライアンス



サプライチェーン



コミュニティ

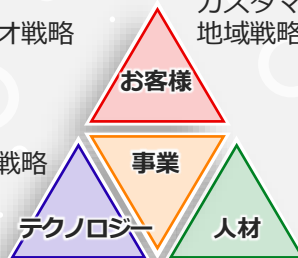
### 重点戦略

事業モデル・ポートフォリオ戦略

カスタマサクセス戦略/地域戦略

テクノロジー戦略

リソース戦略



**アウトプット・アウトカム**

### 財務指標

- |                     | 2022年度               | 2030年度                       |
|---------------------|----------------------|------------------------------|
| ・ 成長領域 売上           | Uvance 0.2%円         | → <b>1</b> 兆円以上              |
| ・ 営業利益率 サービスソリューション | 8%                   | → <b>17</b> % 以上             |
| ・ EPS               | CAGR 12% (2020~2022) | → <b>17</b> % 以上 (2023~2030) |

### 地球環境問題の解決

- ・ 世界のGHG排出量削減への貢献 (サービスソリューションによる世界CO2削減インパクト) **0.3** %
- ・ 自社の再生可能エネルギー使用率 **100** %

### デジタル社会の発展

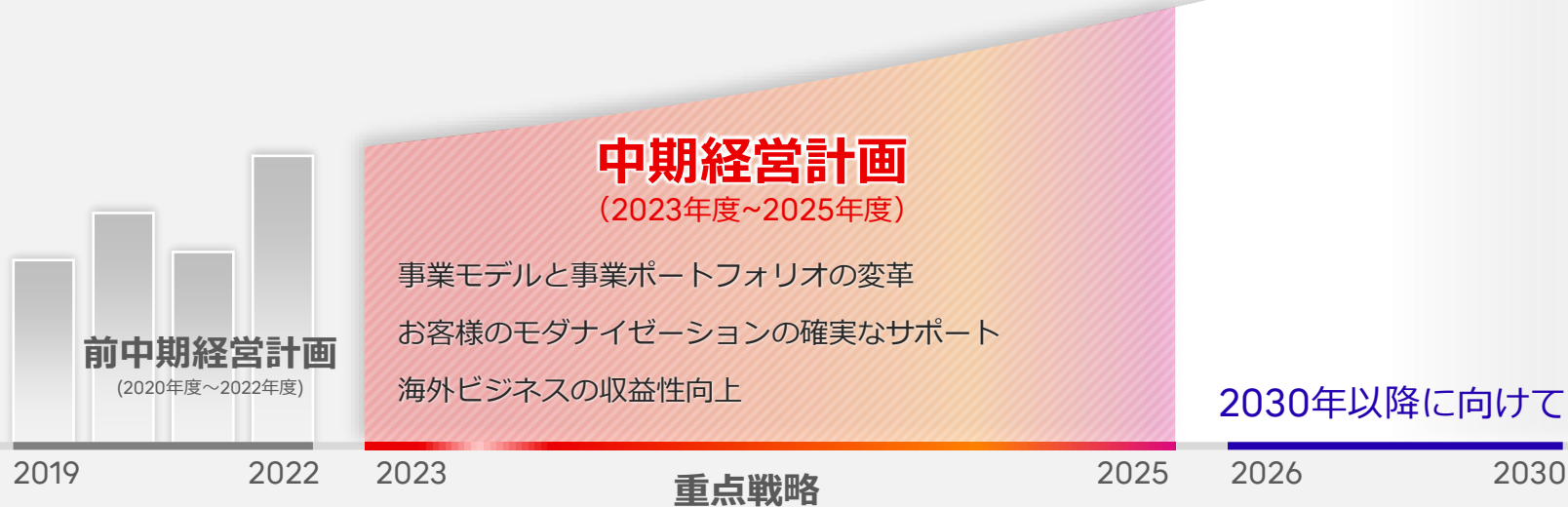
- ・ デジタルアクセシビリティ **1.5** 億人

### 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
- ・ 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

# 中期経営計画の位置付け

2030年およびそれ以降に向けて、持続的な成長、収益力向上に向けたモデルを構築する3カ年



- 収益改善
- 企業文化・組織風土変革

- 事業モデル・ポートフォリオ戦略
- カスタマサクセス戦略/地域戦略
- テクノロジー戦略
- リソース戦略

## Ⅲ. 中期経営計画（2023～2025年度）



# 中期経営計画における重点戦略

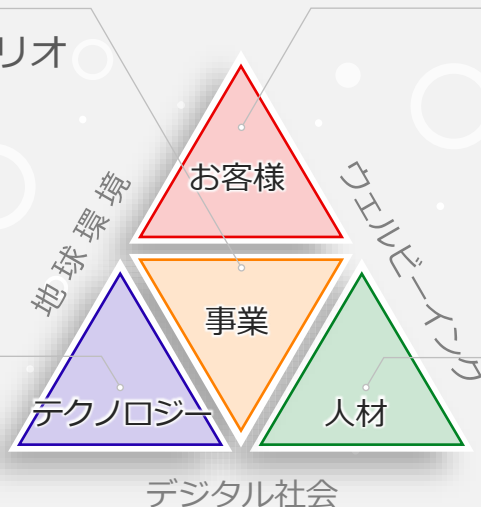
富士通の目指す姿を実現し、ステークホルダーへの提供価値を最大化するための重点戦略

## 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



# 事業モデル・ ポートフォリオ戦略

## 事業モデル・ ポートフォリオ戦略



テクノロジー戦略



お客様

カスタマサクセス戦略/  
地域戦略 

事業

リソース戦略



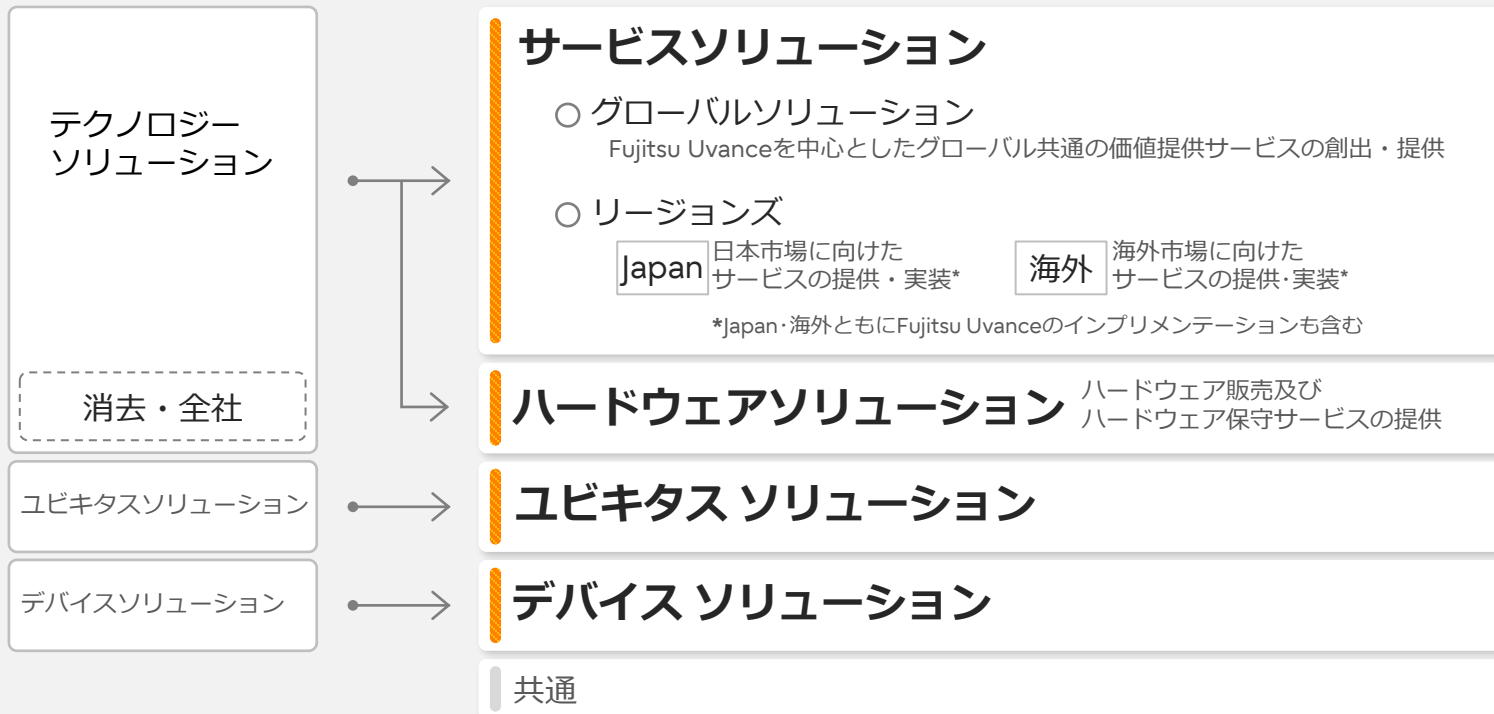
テクノロジー

人材

# 事業セグメントの変更

事業セグメントと事業ポートフォリオ

テクノロジーソリューションを、サービスソリューションとハードウェアソリューションに分け、成長領域への投資を高めることで事業ポートフォリオの変革を実現



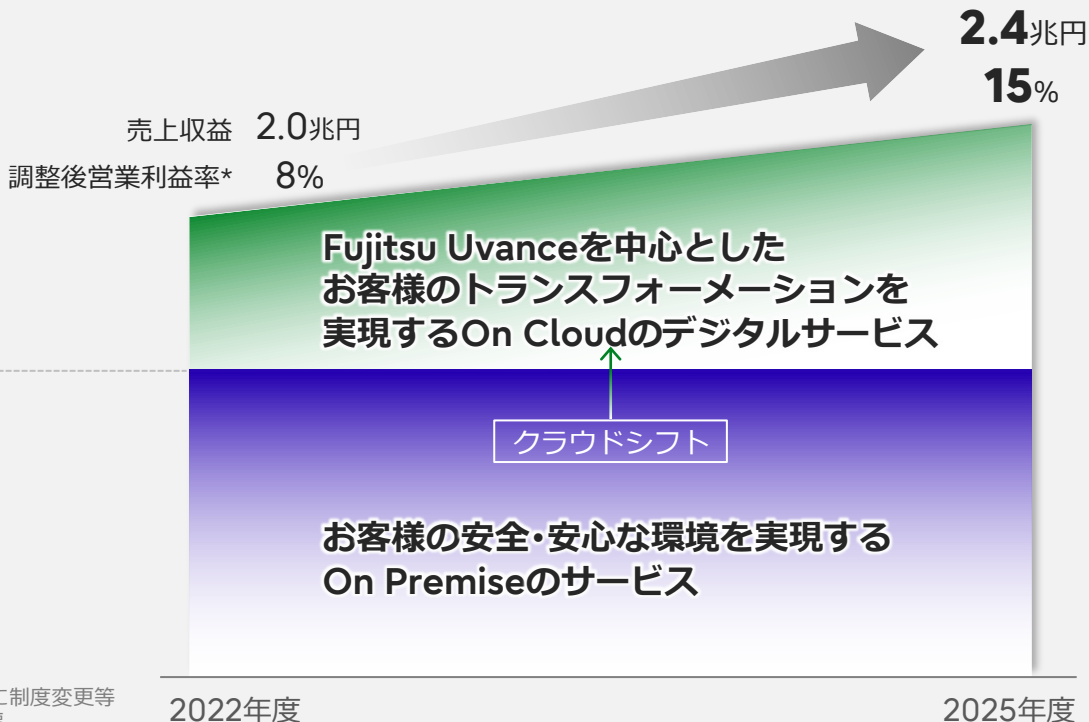
# サービスソリューションの拡大

成長領域へのシフト

Fujitsu Uvanceを含む収益性の高いデジタル・クラウドサービスを中心に成長を目指す

## 注力施策

- ・コンサルティング拡充
  - ・戦略的アライアンスの発展
  - ・テクノロジー強化・ビジネス実装
  - ・人材の育成、リスキリング
- 
- ・デリバリ標準化・生産性向上
  - ・モダナイゼーション拡大
  - ・品質安定化、セキュリティ強化



\*調整後営業利益率

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  
(従来、本業利益として表記していたものと同一)

# お客様との長期的なエンゲージメントを構築

お客様エンゲージメントモデル

お客様の課題に共に向き合い、ステージに応じた最適なソリューションを継続的に提供し、モダナイゼーションやクラウドシフトなどを長期的に支援



## ○ コンサルティング・リード

お客様のCEO/CxO/LoBと共に、事業課題に向き合い、解決策・オファリングを提案し、デリバリーにつなげる。

## ○ デリバリー・リード

お客様のIT戦略に基づき、要件を満たすオファリングをQCDを確保の上、着実にデリバリーする。

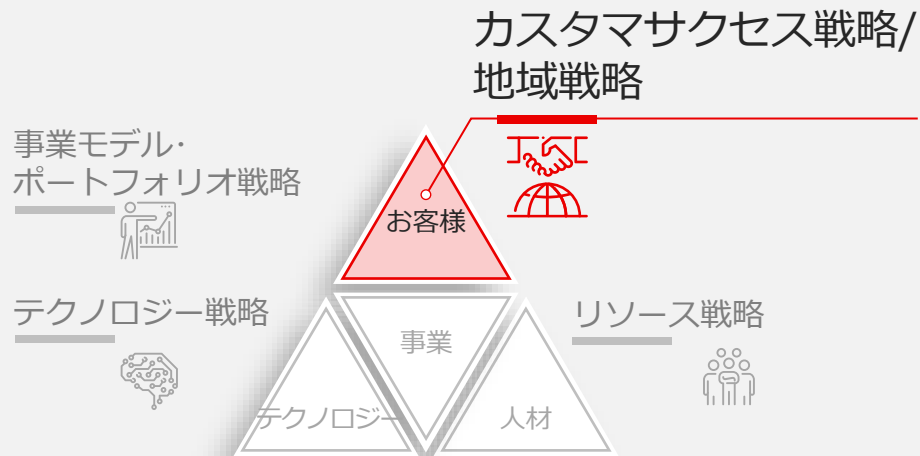
## ○ モダナイゼーション・リード

システムリプレースや、既存アウトソーシング契約の更新時にクラウド移行やアプリケーションのモダナイゼーションと合わせて、次なるコンサルティング提案につなげる。

お客様  
エンゲージメントの最大化



# カスタマサクセス戦略/ 地域戦略



# お客様の課題を解決するコンサルティングの拡充

コンサルティング拡充

コンサルティングのケイパビリティを2025年度までにリスキリング等により  
10,000人規模に拡充する

## テクノロジー・コンサルティング



- Fujitsu Uvance Horizontal
- 戦略アライアンスパートナー
- テクノロジードリブン
- IT内製化支援・伴走型

## ビジネス・コンサルティング



- Fujitsu Uvance Vertical
- Ridgelinez のコンサルティング・アプローチ
- 事業変革
- 企業経営

# お客様の最適なモダナイゼーションを実現

モダナイゼーション

富士通の独自の強みをお客様の価値に変え、お客様資産の最適化とDX・GX\*を支える

## お客様にとっての価値

\*GX: Green Transformation



### 安心・安全

お客様が既存資産で培ったものを受け継ぎながら  
将来を見据えて最適にモダナイズ



### トータルサポート

メインフレームなどの基幹システム構築で  
培ってきたエンジニアリング力を活かし、  
モダナイゼーションをトータルサポート



### 最適なソリューション

戦略パートナーとのアライアンスも活用し  
グローバルなモダナイゼーション  
サービスを実現

## 富士通のモダナイゼーションサービス

## 富士通のケイパビリティ



- 変革パートナー (Ridgelinez)
- 専任組織 (モダナイゼーションナレッジセンター)
- デリバリー体制 (2025年度までに35,000人体制に)
- テクノロジー



# 地域別の主な取り組み

海外ビジネスのサービスシフト

日本のお客様に最適なソリューションを提供、グローバルにサービスビジネスを強化

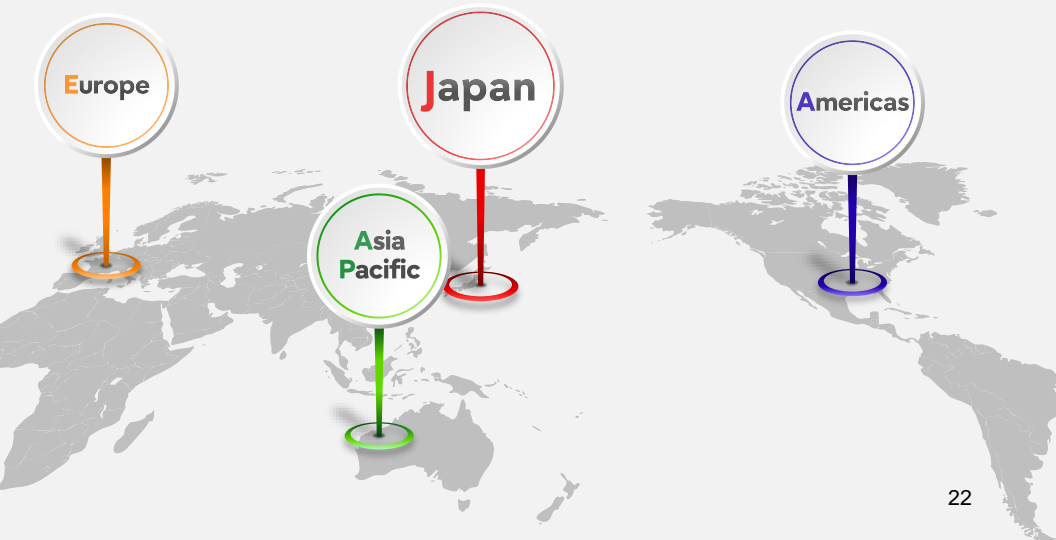
	Japan		海外	
調整後 営業利益率 (目標)	22年度	25年度	22年度	25年度
	12%	→ <b>19%</b>	1%	→ <b>3%</b>

## Japan

全業種のお客様のモダナイゼーションをサポート、日本を起点にグローバルに事業を展開するお客様のサポート体制を強化

## 海外

Fujitsu Uvanceを中心としたグローバルなオフリングのサービスを拡大  
(海外サービスにおけるFujitsu Uvance  
売上比率： 22年度 20% → 25年度 45%)



# 戦略的アライアンスの更なる発展

戦略的アライアンス

グローバルなお客様への提供価値を高めるために戦略パートナーとのアライアンスを実現



- ・ 国内随一のグローバルSIパートナー
- ・ 戦略的パートナーシップを拡大



- ・ 特定の業種から全社的な協業へ拡大
- ・ オフリング開発や人材育成で連携



- ・ 「RISE with SAP\*」を自社実践
- ・ グローバルテクノロジーパートナー



- ・ Worldwide Elite Partner of the Year 2023受賞
- ・ 高度専門人材の育成



- ・ Salesforceパートナープログラムで国内No.1の認定実績
- ・ 製造・ヘルスケアサービスの共同開発

\*RISE with SAP : 「SAP S/4HANA Cloud」をベースとしたビジネスプロセス・トランスフォーメーションのための包括的なオフリング

# お客様事業の一層の安定化に向けて

お客様事業の一層の安定化

情報セキュリティ・インシデントやシステム品質問題の再発防止に向けて、  
全社をあげて施策に取り組む

## 中期経営計画

(セキュリティ・品質)



リスク・コンプライアンス委員会

CISO

CQO

情報セキュリティ  
対策強化

システム品質の  
改善・向上

### ○ 体制強化

- ・リスク・コンプライアンス委員会の強化
- ・最高品質責任者(CQO : Chief Quality Officer)の任命と権限強化
- ・最高情報セキュリティ責任者(CISO : Chief Information Security Officer)の権限強化

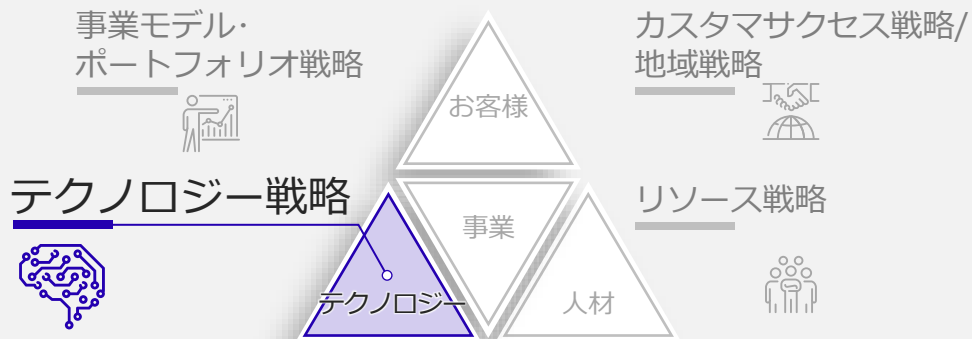
### ○ 情報セキュリティ対策強化

- ・客観性の高いリスク把握と対応
- ・セキュリティ統制に関する権限集中化
- ・現場組織のセキュリティ強化

### ○ システム品質の改善・向上

- ・品質統制の権限集中化
- ・品質統制の恒久対応
- ・品質統制・リスクモニタリングを支える設計・運用基盤の強化

# テクノロジー戦略



# テクノロジーを起点とした付加価値の創出

コアテクノロジー強化

AIを核にコアテクノロジーを強化し、サービスビジネスの付加価値として創出

## Converging

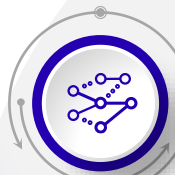
高精度なシミュレーション



Converging

## Network

大規模ネットワークを制御



Network

## Data & Security

自律分散型の社会システム



Data & Security

## Computing

圧倒的なスピードを省電力で提供



Computing



# テクノロジー活用の事例

ビジネス活用(価値提供強化)

テクノロジーによるイノベーションを付加価値に変えてお客様や社会に提供

**Computing × AI**

生成AIの中核となる大規模言語モデルの学習手法を「富岳」で共同開発

**Converging × AI**

英国ワイト島シェアードeスクーター人の行動選択モデルを開発しデジタルツインと融合

実証実験/研究開発の例

### Sustainable Manufacturing

- ・ 不良品検出・要因分析
- ・ 材料分析・探索
- ・ 作業者分析

### Consumer Experience

- ・ 購買行動分析
- ・ レジ不正監視
- ・ 物流ネットワーク最適化

### Healthy Living

- ・ ウイルス変異予測
- ・ アミノ酸配列解析
- ・ 放射線治療

### Trusted Society

- ・ 不審行動検知
- ・ 交通量最適化
- ・ CO2排出量削減

Fujitsu CaaS HPC

Fujitsu CaaS Digital Annealer

Data e-TRUST

## Hybrid IT

- ・ 大規模シミュレーション
- ・ 高速な最適化計算
- ・ 高度なデータセキュリティ

—— 他社テクノロジー・OSS・コミュニティ ——

Code Name  
Fujitsu Kozuchi

Fujitsu Web3 Acceleration Platform

## AI

## Data & Security

- ・ 新たな発見

- ・ 高度な分析

- ・ 信頼性の担保

価値提供モデルの例

Fujitsu  
**Uvance**

**Technology  
Platform**



# リソース戦略

事業モデル・  
ポートフォリオ戦略



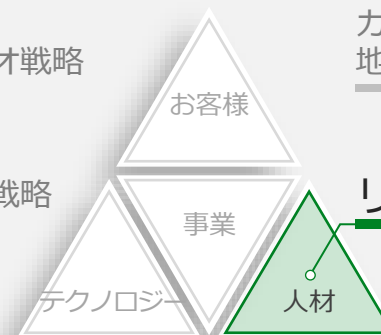
テクノロジー戦略



カスタマサクセス戦略/  
地域戦略



リソース戦略





# 事業と連動した人材ポートフォリオの実現

RoleのGlobal統一

人材のポートフォリオ化と育成計画を全社で進め、  
リスキリングやアップスキリングを中心とした施策で成長領域のリソースを拡充

## Global統一のRole



### Sales & Marketing

お客様の課題に並走し、最適なソリューションを継続的に提案・提供

### Consulting

お客様の経営課題にビジネス・テクノロジー両軸から解決策を提案

### Delivery

自社/パートナーのソリューションをお客様に最適なかたちで提供・実装

### Managed Service

お客様向けサービス・プロダクトを運用・保守、サービス品質を確保

### Offering Development

社会課題・お客様課題を解決するオファリングの企画・開発

### Research & Development

テクノロジーを研究開発し、事業やソリューションに適用

### Corporate Functions

各コーポレート機能におけるサービスをグループ全体に提供

# 経営基盤の強化によるお客様への提供価値の向上

生産性の向上(社員一人当たり)、経営基盤の強化

人材とITを軸に事業を支える経営基盤を高度化

社内実践を通じた経験・ノウハウをお客様フロントで活用し、提供価値を向上

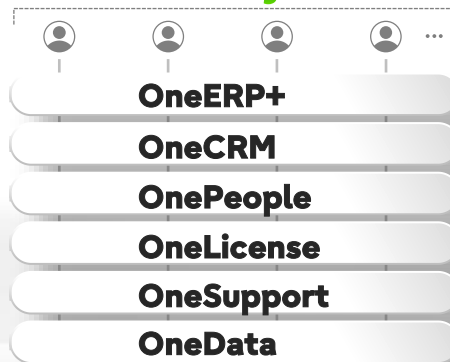
## 人的資本経営



- ・個人にフォーカスした成長の仕組み
- ・持続的成果を生むための組織の土壌

## データドリブン経営

### OneFujitsu



- ・リアルタイムマネジメント
- ・経営資源のデータ化・可視化
- ・グローバルでのビジネスオペレーション標準化



## IV.2025年度の全社目標



# 2025年度の目標

## 財務



Fujitsu Uvanceを成長のドライバーとして、サービスソリューションを中心に  
全社の収益性拡大を目指す

### ●●● 事業成長 収益力の強化

	全社連結	
	22年度	25年度
売上収益	3.7兆円	→ <b>4.2兆円</b>
調整後営業利益*	3,200億円	→ <b>5,000億円</b>
(%)	9%	→ <b>12%</b>

\*調整後営業利益  
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  
(従来、本業利益として表記していたものと同一)

### サービスソリューション

	22年度	25年度
売上収益	2.0兆円	→ <b>2.4兆円</b>
調整後営業利益*	1,600億円	→ <b>3,600億円</b>
(%)	8%	→ <b>15%</b>
Fujitsu Uvance 売上額	2,000億円	→ <b>7,000億円</b>

### ●●● キャッシュ創出力強化

	22年度	25年度
コアFCF* (全社)	1,500億円	→ <b>3,000億円</b>

\*コアFCF  
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

### ●●● 資本効率の向上

	19 - 22年度	22 - 25年度
EPS CAGR	12%	→ <b>14 - 16%</b>

# 企業価値向上に向けた財務戦略

サービスソリューションへの集中を進め、キャッシュ創出スピードを加速  
成長領域への投資を拡大しながら、最適なアロケーションを実施



ベースキャッシュフロー\*

\*ベースキャッシュフロー：事業成長投資前フリー・キャッシュ・フローにリース料支払を加えたもの

# 2025年度の目標

## 非財務



事業モデル・ポートフォリオの変革が完了し、次なる成長軌道に乗った2025年の姿

環境  
GHG排出量

富士通グループ  
- Scope1, 2 -



サプライチェーン  
- Scope3\* -



\*Category11：製品の使用時消費電力によるCO2排出量のみ

お客様

お客様NPS  
**+20**  
(22年度比)

生産性

一人当たり生産性 (営業利益)  
**+40%**  
(22年度比)

人材

従業員エンゲージメント  
(22年度) 69 → **75**

ダイバーシティリーダーシップ  
(女性幹部社員比率)  
(22年度) 14% → **20%**

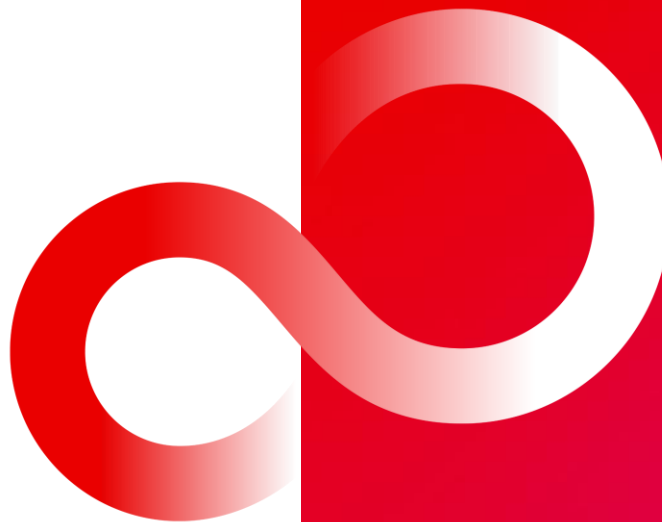
Toward a Sustainable Future

サステナブルな未来に向けて

Planet Prosperity People



**Thank you**



# 免責事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現時点で入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。実際の業績等に影響を与える可能性のある重要な要因には、以下の事項があります。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

- 主要市場における景気動向(特に日本、欧州、北米、オセアニア、中国を含むアジア)
- 為替動向、金利変動
- 資本市場の動向
- 価格競争の激化
- 技術開発競争による市場ポジションの変化
- 部品調達環境の変化
- 提携、アライアンス、技術供与による競争関係の変化
- 公的規制、政策、税務に関するリスク
- 製品、サービスの欠陥や瑕疵に関するリスク
- 不採算プロジェクト発生の可能性
- 研究開発投資、設備投資、事業買収・事業再編等に関するリスク
- 自然災害や突発的事象発生のリスク
- 会計方針の変更

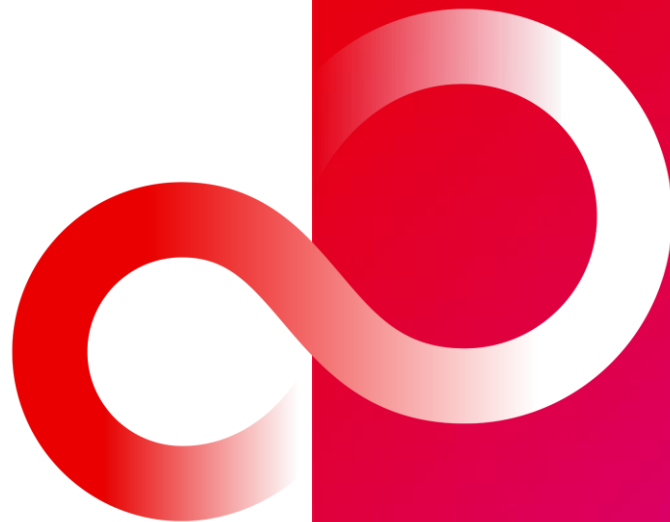
# 中期経営計画について

—— 事業セグメントの変更、財務計画

取締役執行役員 SEVP CFO

磯部 武司

2023年5月24日



# I. 事業セグメントの変更



# 変更概要

- テクノロジーソリューションを、サービスソリューションとハードウェアソリューションに区分、成長領域への投資を高めることで事業ポートフォリオの変革を実現
- 従来のテクノロジーソリューションの区分は廃止する

## ○ サービスソリューション

従来のソリューション・サービス、海外リージョンからハードウェア販売及びハードウェア保守サービスを分離し、サービスソリューションとしてセグメント化する（内訳として3つのサブセグメントを新設）

グローバルソリューション		Fujitsu Uvanceを中心とした、グローバル共通の価値提供サービスの創出・提供 ※ オファリングの開発、グローバルデリバリー体制によるサービスの提供
リージョンズ	Japan	日本市場に向けたサービスビジネスの提供・実装（Fujitsu Uvanceのインプリメンテーションも含む）
	海外	海外市場に向けたサービスビジネスの提供・実装（Fujitsu Uvanceのインプリメンテーションも含む）

## ○ ハードウェアソリューション

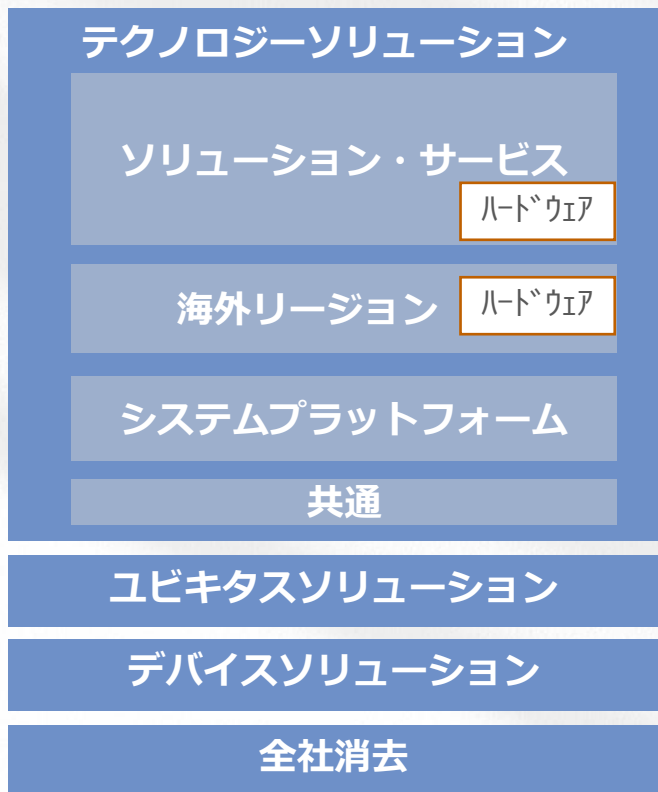
従来のソリューション・サービス、海外リージョンに含まれるハードウェア販売、及びハードウェア保守サービスとシステムプラットフォームを集約し、ハードウェアソリューションとしてセグメント化する

## ○ 消去・全社

研究所など各セグメントに属さない全社共通の先進的先行研究開発、グローバルグループベースでの社内DX投資等のグループ共通の事業成長投資、共用資産等の売廃却 及び 連結調整勘定

# 従来セグメントからの変更イメージ

従来 ～FY22



新セグメント FY23～



# 新旧セグメント対比

※ 2022年実績及び2023年計画

		従来セグメント			組替額		新セグメント			
		2022年度	2023年度	前年比	2022年度	2023年度	2022年度	2023年度	前年比	
連結合計	売上収益	37,137	38,600	1,462	-	-	37,137	38,600	1,462	
	営業利益 (%)	147 3,356 (9.0%)	3,400 (8.8%)	43 (△0.2%)	-	-	147 3,356 (9.0%)	3,400 (8.8%)	43 (△0.2%)	
テクノロジーソリューション	売上収益	31,765	33,000	1,234			19,842	21,700	1,858	
	営業利益 (%)	131 2,631 (8.3%)	2,880 (8.7%)	248 (0.4%)			139 1,490 (7.5%)	2,550 (11.8%)	1,060 (4.3%)	
ソリューション・サービス	売上収益	18,193	19,800	1,606	△4,167	△4,000	4,072	4,550	478	
	営業利益 (%)	△41 2,337 (12.8%)	3,290 (16.6%)	952 (3.8%)	△852 (△2.2%)	△860 (△1.2%)	9 (0.2%)	60 (1.3%)	51 (1.1%)	
海外リージョン	売上収益	8,124	8,200	75	△2,307	△2,300	11,946	13,300	1,354	
	営業利益 (%)	△100 59 (0.7%)	220 (2.7%)	160 (2.0%)	△54 (△0.6%)	△100 (△0.6%)	1,477 (12.4%)	2,370 (17.8%)	893 (5.4%)	
システムプラットフォーム	売上収益	6,781	6,200	△581	4,542	4,400	5,817	5,900	83	
	営業利益 (%)	1 689 (10.2%)	330 (5.3%)	△359 (△4.9%)	436 (△0.3%)	590 (3.4%)	5 (0.1%)	120 (2.0%)	115 (1.9%)	
共通	売上収益	△1,334	△1,200	134			△1,993	△2,050	△57	
	営業利益	272 △454	△960	△505	318	180				
ユビキタスソリューション	売上収益	2,329	2,450	120	531	650	11,323	10,600	△723	
	営業利益	△65	-	65	151	150	△1 1,125 (9.9%)	920 (8.7%)	△205 (△1.2%)	
デバイスソリューション	売上収益	3,826	3,750	△76	-	-	2,860	3,100	240	
	営業利益	16 790	520	△270	-	-	86 86	150	64	
全社消去	売上収益	△784	△600	184			3,826	3,750	△76	
	営業利益	-	-	-			16 790	520	△270	
セグメント内消去							△1,993	△2,050	△57	
ハードウェアソリューション							11,323	10,600	△723	
ユビキタスソリューション							△1 1,125 (9.9%)	920 (8.7%)	△205 (△1.2%)	
デバイスソリューション							2,860	3,100	240	
消去・全社							86 86	150	64	
							3,826	3,750	△76	
							16 790	520	△270	
							△715 △136	△550 △740	165 △604	

 内は特殊事項(一過性損益)で内数

A vertical red bar on the left side of the slide, with a lighter red curved shape at the bottom.

## Ⅱ. 財務計画

A vertical red bar on the left side of the slide, with a lighter red curved shape at the bottom.



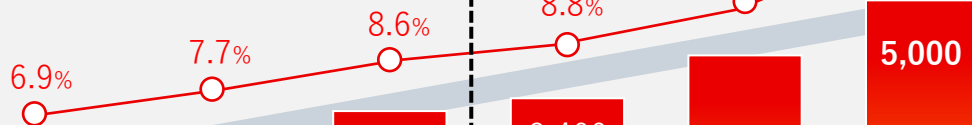
# 1. 連結財務計画：売上収益・調整後営業利益\*・コアFCF\*\*

(単位：億円)

売上収益  
(前年比伸び率)

35,897 (93%)	35,868 (100%)	37,137 (104%)	38,600 (104%)	● ● ●	42,000
-----------------	------------------	------------------	------------------	-------	--------

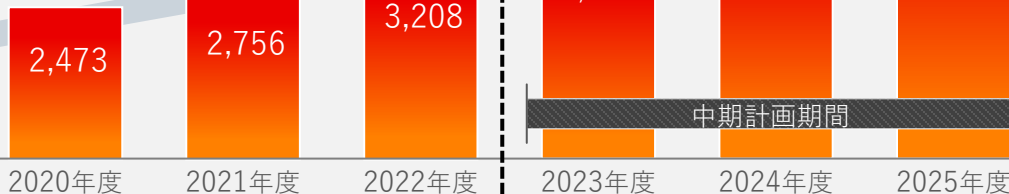
調整後  
営業利益率



営業利益率  
22-25年度  
比 較

9% → 12%

調整後  
営業利益



営業利益  
22-25年度  
比 較

1.5 倍

コアFCF



コアFCF  
22-25年度  
比 較

2 倍

\* 調整後営業利益: 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 (従来、本業利益として表記していたものと同一)

\*\* コアFCF: 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

## 2. セグメント別計画

## -売上収益、調整後営業利益-

(単位:億円)

		22年度	25年度	FY22- FY25
連結合計	<平均伸長率>			<4.2%>
	売上収益	37,137	42,000	4,863
	調整後営業利益 (%)	3,208 ( 8.6%)	5,000 ( 12.0%)	1,792 ( 3.4%)
サービス ソリューション	<平均伸長率>			<6.5%>
	売上収益	19,842	24,000	4,158
	調整後営業利益 (%)	1,629 ( 8.2%)	3,600 ( 15.0%)	1,971 ( 6.8%)
① グローバル ソリューション	<平均伸長率>			<13.8%>
	売上収益	4,072	6,000	1,928
	調整後営業利益 (%)	50 ( 1.2%)	600 ( 10.0%)	550 ( 8.8%)
② リージョンズ (Japan)	<平均伸長率>			<6.7%>
	売上収益	11,946	14,500	2,554
	調整後営業利益 (%)	1,477 ( 12.4%)	2,800 ( 19.3%)	1,323 ( 6.9%)
③ リージョンズ (海外)	<平均伸長率>			<1.0%>
	売上収益	5,817	6,000	183
	調整後営業利益 (%)	103 ( 1.8%)	200 ( 3.3%)	97 ( 1.5%)
セグメント内消去	売上収益	△1,993	△2,500	△507

## ① グローバルソリューション

成長のドライバ

## | Fujitsu Uvance を中心とした事業成長、デリバリーの高度化

- ・売上収益 : FY22からのCAGR 14%
- ・営業利益率: FY22 1% → FY25 10%  
[ 先行投資フェーズから成長へ ]

## ② リージョンズ (Japan)

収益性の持続的向上

## | デジタル化・モダナイゼーションをサポート

- ・売上収益 : FY22からのCAGR 7%
- ・営業利益率: FY22 12% → FY25 19%  
[ 売上増 + デリバリー高度化 ]

## ③ リージョンズ (海外)

ビジネス構造の転換

## | Fujitsu Uvance を中心としたグローバルなオフリングのサービスを拡大

- ・売上収益 : FY22からのCAGR 1%  
[ Uvance 売上比率: FY22 20% → FY25 45% ]
- ・営業利益率: FY22 1% → FY25 3%

## 2. セグメント別計画

-売上収益、調整後営業利益-

(単位:億円)

		22年度	25年度	FY22- FY25
ハードウェア ソリューション	<平均伸長率>			<0.5%>
	売上収益	11,323	11,500	177
	調整後営業利益	<b>1,126</b>	<b>1,100</b>	<b>△26</b>
	(%)	( 9.9%)	( 9.6%)	( △0.3%)
ユビキタス ソリューション	<平均伸長率>			<2.7%>
	売上収益	2,860	3,100	240
	調整後営業利益	<b>86</b>	<b>100</b>	<b>14</b>
	(%)	( 3.0%)	( 3.2%)	( 0.2%)
デバイス ソリューション	<平均伸長率>			<2.3%>
	売上収益	3,826	4,100	274
	調整後営業利益	<b>774</b>	<b>800</b>	<b>26</b>
	(%)	( 20.2%)	( 19.5%)	( △0.7%)
消去・全社 <b>4</b>	売上収益	△715	△700	15
	調整後営業利益	<b>△409</b>	<b>△600</b>	<b>△191</b>

**4 消去・全社****I 自らの変革に向けた事業成長投資を拡大**

- R&D ( AIを核とした先進的先行研究の強化 )
- 社内DX ( One Fujitsu プログラム )

### 3. 調整後営業利益の変動内訳 (FY22-25) – サービスソリューション



#### ① 売上拡大

- Fujitsu Uvance を中心としたデジタル・クラウドサービスの拡大

Fujitsu Uvance 売上高とサービスソリューション内構成比

	2022	2025
売上高	2,000	7,000
構成比	10%	30%

#### ② 採算性改善

- サービスデリバリの標準化・高度化の追求
- Uvance シフトの加速

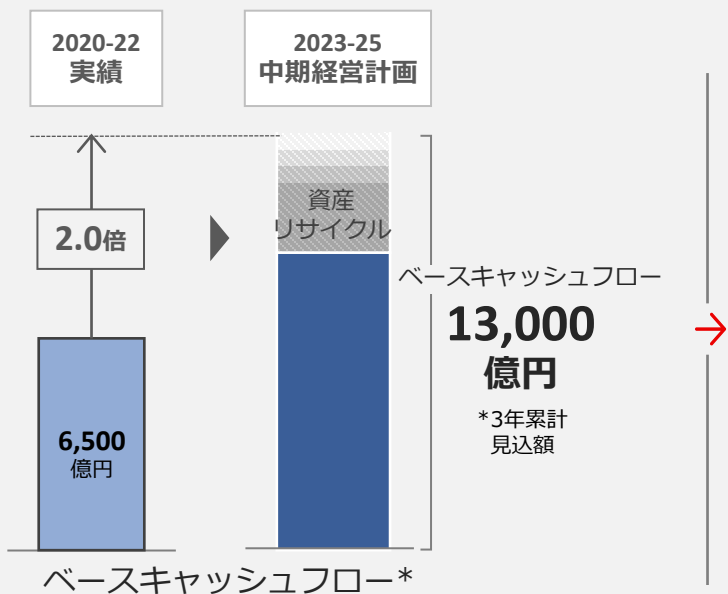
#### ③ 事業成長投資

- Uvance を中心としたオフリング開発と展開
- 人材リソースの育成・リスキル・獲得

## 4. 財務戦略 – キャピタルアロケーション

キャッシュ創出力を拡大、最適なアロケーションを実施

- 前回計画 (2020~24) : 5年間で1兆円のベース・キャッシュフロー\*
- 中期計画 (2023~25) : 3年間で資産リサイクルを含めて1.3兆円 (20-22年の3年累計実績比 2倍)



\* 事業成長投資前フリー・キャッシュ・フローにリース料支払を加えたもの

### 事業成長投資: 7,000億円



#### 事業モデル・ ポートフォリオ戦略

- 事業ポートフォリオの入れ替え
- Inorganic成長
- 経営基盤の強化 (One Fujitsuプログラム)



#### カスタマサクセス戦略/ 地域戦略

- コンサルティングケイパビリティ獲得
- 品質向上、セキュリティ強化



#### テクノロジー戦略

- 5 Key Technologies
- テクノロジーの実装と事業化



#### リソース戦略

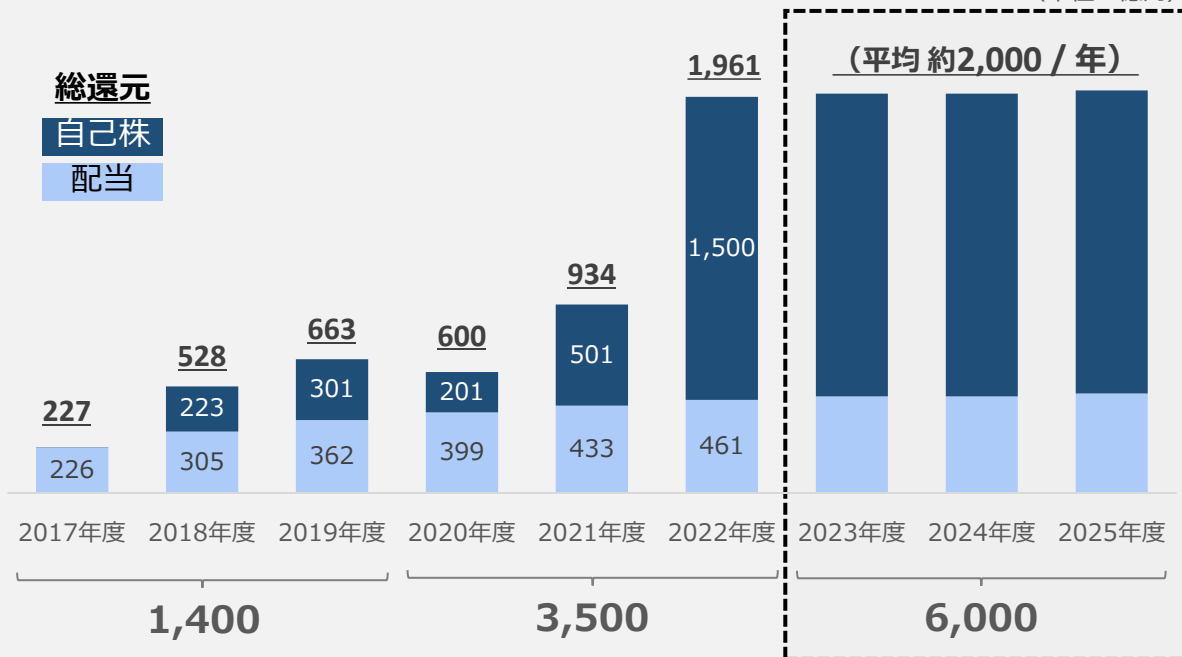
- 人材の育成・リスキル・獲得

### 株主還元: 6,000億円 (詳細次頁)

# 4. 財務戦略 – 株主還元

- 配当 : 利益成長に対応しながら、安定的かつ着実な増配
- 自己株式取得 : 財務基盤・資本効率を見極め機動的に実施

(単位：億円)



還元総額を大幅に増加



(注) 自己株式取得は、急激な事業環境の変化、大幅な資金需要の増加、インサイダー取引規制上の理由等により、一部または全部が行われない可能性もあります

## 5. 財務KPI - 企業価値の持続的向上に向けて

事業成長  
収益力の強化

	2022年度	→	2025年度
売上収益	3,7 兆円	→	<b>4,2</b> 兆円
調整後 営業利益	3,200 億円	→	<b>5,000</b> 億円
(%)	9 %	→	<b>12 %</b>

## サービスソリューション

2022年度	→	2025年度
2,0 兆円	→	<b>2,4</b> 兆円
1,600 億円	→	<b>3,600</b> 億円
8 %		<b>15 %</b>

成長ドライバ

キャッシュ  
創出力の強化

	2022年度	→	2025年度
コアFCF	1,500 億円	→	<b>3,000</b> 億円

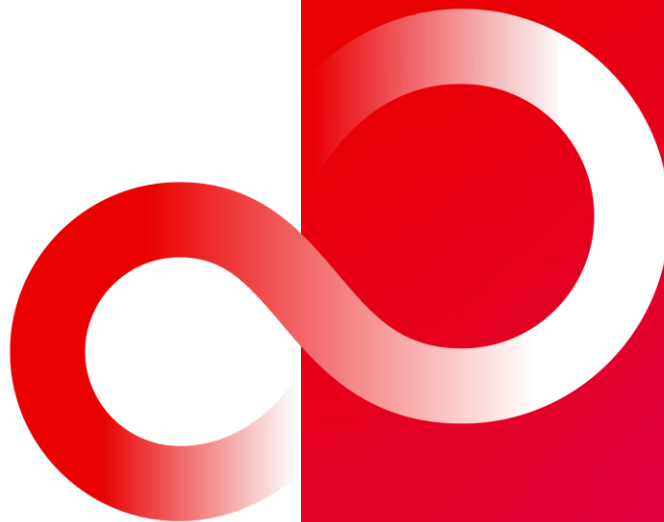
2022年度比 2倍

## 資本効率の向上

	19 - 22年度	→	22 - 25年度
EPS CAGR	12 %	→	<b>14 - 16 %</b>

ROIC: 15%をターゲット目線として位置づけ  
[ROIC FY22実績 12%]

**Thank you**





# 免責事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現時点で入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。実際の業績等に影響を与える可能性のある重要な要因には、以下の事項があります。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

- 主要市場における景気動向(特に日本、欧州、北米、オセアニア、中国を含むアジア)
- 為替動向、金利変動
- 資本市場の動向
- 価格競争の激化
- 技術開発競争による市場ポジションの変化
- 部品調達環境の変化
- 提携、アライアンス、技術供与による競争関係の変化
- 公的規制、政策、税務に関するリスク
- 製品、サービスの欠陥や瑕疵に関するリスク
- 不採算プロジェクト発生の可能性
- 研究開発投資、設備投資、事業買収・事業再編等に関するリスク
- 自然災害や突発的事象発生のリスク
- 会計方針の変更