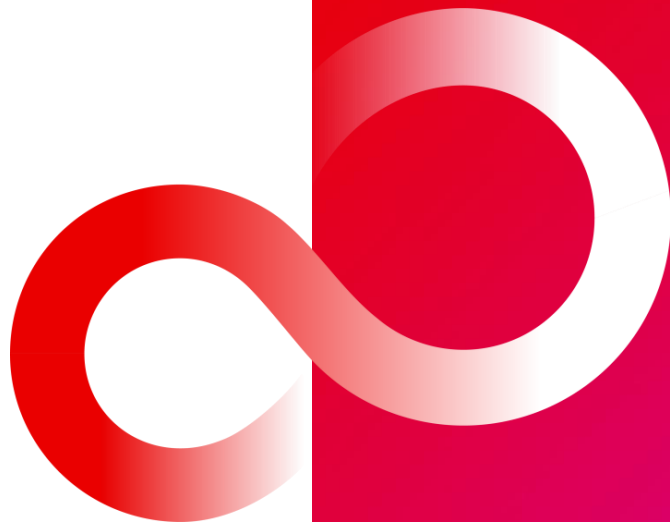


2021年度

決算概要

2022年4月28日

富士通株式会社



決算概要

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

- 1 受注（サービス関連、前年比） 国内 **103%**、NWE **109%**、CEE **103%**、Americas **119%**
- 2 グロスマージン率 **31.2%** 前年から+**1.1%**の改善
- 3 成長に向けた戦略的な投資 FY20 **400**億円 ⇒ FY21 **850**億円と前年から大幅に増加

D X 企業への変革を加速する為の人材施策の実行

キャリア形成と適所適材を進める施策の一つとして、グループ外など新たなキャリアにチャレンジする場合の支援制度を拡充

FY21の一過性の損益として 650億円を計上

1. 2021年度 連結業績概要
2. 2022年度 連結業績予想

1. 2021年度 連結業績概要

(単位：億円)

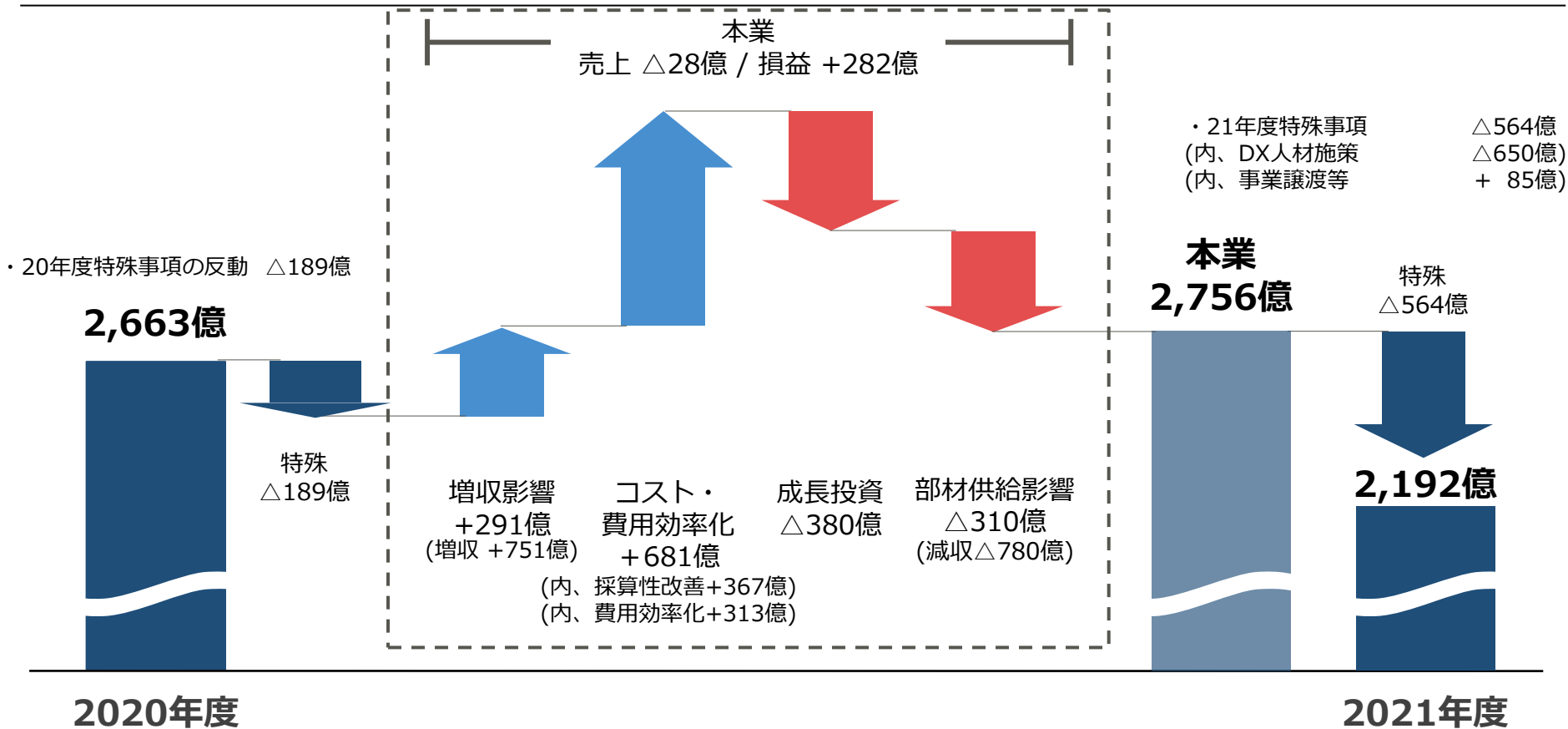
		2020年度	2021年度	前年度比	増減率 (%)	前回 (3月) 予想比
		(実績)	(実績)			
本業	売上収益	35,897	35,868	△28	△0.1	△431
	再編ビジネス *1	351	-	△351	-	-
	上記除く	35,545	35,868	323	0.9	△431
	営業利益 (営業利益率)	2,473 (6.9%)	2,756 (7.7%)	282 (0.8%)	11.4	6 (0.1%)
特殊事項 (一過性損益) *2	売上収益	-	-	-	-	-
	営業利益	189	△564	△754	-	85
連結計	売上収益	35,897	35,868	△28	△0.1	△431
	営業利益 (営業利益率)	2,663 (7.4%)	2,192 (6.1%)	△471 (△1.3%)	△17.7	92 (0.3%)
	当期利益 *3	2,027	1,826	△200	△9.9	226

*1 欧州低採算国、北米プロダクトビジネス、携帯販売代理店事業

*2 事業構造改革費用や事業譲渡に関する損益等一過性の利益または損失、M&Aに関するPPA

*3 親会社の所有者に帰属する当期利益

営業利益の前年比の変動内訳



売上収益の状況 本業(再編除く)

(単位：億円)

	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	前年度比	部材供給 遅延影響
連結売上 本業(再編除く)	35,545	35,868	323	△ 780
テクノロジーソリューション	30,717	30,563	△ 153	△ 681
ソリューション・サービス	18,836	18,405	△ 431	△ 353
システムプラットフォーム	6,337	6,175	△ 162	△ 258
(内、システムプロダクト)	(4,326)	(3,847)	(△479)	(△221)
(内、ネットワークプロダクト)	(2,011)	(2,328)	(316)	(△36)
海外リージョン	7,076	7,293	217	△ 233
共通	△ 1,533	△ 1,310	222	164
ユビキタスソリューション	2,999	2,371	△ 628	△ 99
デバイスソリューション	2,938	3,759	821	-
全社消去	△ 1,109	△ 826	283	-

国内の受注(単独 + 富士通Japan)の状況

	2021年度(実績)					(S I / サービス)
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	
エンタープライズ (産業・流通)	91%	101%	101%	102%	99%	(102%)
ファイナンス&リテール (金融・小売)	109%	95%	105%	104%	103%	(109%)
J a p a nリージョン (官公庁・社会基盤他)	91%	120%	89%	91%	96%	(105%)
富士通Japan (自治体・ヘルスケア・文教・民需 (中堅他))	93%	91%	88%	87%	90%	(92%)
上記計	93%	102%	95%	95%	97%	
(S I / サービス)	(98%)	(109%)	(106%)	(101%)	(103%)	
(P C)	(73%)	(71%)	(87%)	(79%)	(77%)	
(サーバ / ネットワーク他)	(93%)	(89%)	(70%)	(84%)	(83%)	

海外リージョンの受注の状況

	2021年度(実績)				
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間
NWE	103%	95%	64%	137%	97%
サービス	108%	88%	80%	156%	109%
プロダクト	93%	120%	42%	89%	71%
CEE	127%	115%	87%	79%	99%
サービス	120%	123%	96%	83%	103%
プロダクト	129%	112%	84%	78%	98%
Americas(サービス)	94%	118%	155%	112%	119%
Asia	133%	117%	111%	123%	121%
Oceania	102%	71%	94%	73%	83%

売上総利益 : **367億の改善** … **売上総利益率 31.2%** 前年から1.1%の改善

・売上総利益率の推移

	2019年度	2020年度	2021年度
連 結 計	29.1%	30.1%	31.2%

- ・ソリューション・サービス ➤ … システム開発、デリバリー、サポート業務の変革
(アジャイル開発、ジャパン・グローバルゲートウェイ、リモート保守)
- ・システムプラットフォーム ➤ … 前年度のスパコンの反動により改善
- ・海外リージョン ➤ … 大型サービス商談の獲得
北米が構造改革の進展により改善
- ・デバイスソリューション ➤ … 所要の増加による操業改善が進み大きく好転

費用の効率化 : **313億の改善**… **開発の効率化、働き方改革の効果、遊休資産の売却等**
(成長投資を除いた営業費用、その他損益)

成長投資：850億、前年から+450億

	2020年度	2021年度	前年比	主な内容
価値創造に向けた投資	310	350	40	<ul style="list-style-type: none"> 価値創造に向けた投資 グローバルオフリング開発、サービスデリバリー変革 (ジャパングローバルゲートウェイ、GDC強化) 新規事業創出(6G、スマートシティ、次世代プロセッサ) ビジネスプロデューサー変革
自らの変革に向けた投資	90	500	410	
合計	400	850	450	
(営業費用)	(150)	(530)	(380)	<ul style="list-style-type: none"> 自らの変革に向けた投資 社内DX投資(One Fujitsu)、Work Life Shift
(資産化投資)	(250)	(320)	(70)	

2021年度的主要効果

・オフショア拡大によるコスト効率化	90億	ジャパングローバルゲートウェイ、GDC強化
・グローバルオフリングの売上/利益拡大	90億	オフリング強化による売上の伸長
・Work Life Shiftによる費用効率化	20億	ボーダレスオフィスによる事務所最適化
上記計	200億	

■部材供給遅延の影響 : 売上 △780億 損益 △310億

・半導体を起因とする部材供給遅延の影響は4Qも継続

- ①売上延伸影響
 - ・ソリューションサービス △ 353億 (ハード一体型ビジネス/スキャナ)
 - ・システムプラットフォーム △ 258億 (IAサーバ他)
 - ・海外リージョン △ 233億 (IAサーバ他)

- ②コストアップ影響
 - ・部材調達価格上昇
 - ・代替品への設計変更対応
 - ・航空便での出荷対応

- ③売値転嫁
 - ・コスト上昇品を中心に価格改定を実施
(IAサーバ及びオプション製品を対象に、コスト上昇品を中心に平均10%値上げ)

DX企業への変革を加速するために各種人材施策をスピード感をもって展開

① ビジネスプロデューサーへの変革

従来の営業職を業種の枠を超えたクロスインダストリーでのビジネス創出を担うビジネスプロデューサーに変革すべく、国内グループの全営業職約8,000人を対象にスキルアップ・スキルチェンジ研修を実施

② 適所適材の実現に向けた人材の最適配置

スピーディーな人材配置のために幹部社員へのジョブ型人事制度を導入、また従業員が自らの意思で別の仕事にチャレンジ出来るグループワイドでのポスティング(社内募集制度)を実施(2021年度実績 約2,700名)

③ 期間を限定したセルフ・プロデュース支援制度の拡充

人材の最適配置を加速させる施策の一つとして、グループ外で新たなキャリアにチャレンジを希望する従業員に対して、期間を限定して従来のセルフ・プロデュース支援制度を拡充

[営業損益への影響]

2021年度 △650億 : 退職金の特別加算、及び転身支援サービス

2022年度 +300億 : 人件費の減少効果

(単位：億円)

		2020年度 (実績)			2021年度 (実績)			前年 度比	前年度比		
		本業	特殊		本業	特殊			特殊		
テクノロジー ソリューション	売上収益	30,877	30,877	-	30,563	30,563	-	△313	△313	(△681)	-
	営業利益	1,932	2,006	△74	1,350	1,939	△589	△582	△67	(△306)	△515
ユビキタス ソリューション	売上収益	3,190	3,190	-	2,371	2,371	-	△819	△819	(△99)	-
	営業利益	432	168	263	58	58	-	△373	△109	(△4)	△263
デバイス ソリューション	売上収益	2,938	2,938	-	3,759	3,759	-	821	821	(-)	-
	営業利益	298	298	-	783	758	24	485	460	(-)	24
全社消去	売上収益	△1,109	△1,109	-	△826	△826	-	283	283	(-)	-
連結計	売上収益	35,897	35,897	-	35,868	35,868	-	△28	△28	(△780)	-
	営業利益	2,663	2,473	189	2,192	2,756	△564	△471	282	(△310)	△754

テクノロジーソリューション

(単位：億円)

テクノロジーソリューション	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	前年度比	
			増減率(%)	
売上収益	30,877	30,563	△313	△1.0
営業利益 (営業利益率)	1,932 (6.3%)	1,350 (4.4%)	△582 (△1.9%)	△30.2

売上収益(国内海外内訳)

	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	前年度比	増減率(%)
国内	22,376	21,312	△1,064	△4.8
海外	8,501	9,251	750	8.8

前年度比

■売上収益

部材調達遅延の影響を大きく受ける、これを除いたベースでは2%の増収

本業	△313億
(物量増)	+527億)
(部材調達遅延)	△681億)
(再編)	△160億)

■営業利益

増収効果や事業効率の改善により利益改善は進んだがDX拡大に向けた成長投資と部材調達遅延影響により減益

本業	△67億
(物量増・効率化)	+619億)
(成長投資)	△380億)
(部材調達遅延)	△306億)
特殊事項	△515億)

テクノロジーソリューション (ソリューション・サービス)

(単位：億円)

ソリューション・サービス	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	前年度比	増減率(%)
売上収益	18,836	18,405	△431	△2.3
営業利益 (営業利益率)	1,907 (10.1%)	1,887 (10.3%)	△19 (0.2%)	△1.0

■ 前年度比

■ 売上収益

部材調達遅延の影響を除くと、ほぼ前年並み

ハード一体型ビジネスが低調も、サービスは堅調に推移

本業 $\Delta 431$ 億
 (物量減 $\Delta 78$ 億)
 (部材調達遅延 $\Delta 353$ 億)

■ 営業利益

費用の効率化、採算性改善により利益改善は進んだが

DX拡大に向けた成長投資と部材調達遅延影響により減益

本業 $\Delta 44$ 億
 (物量・効率化 +210億)
 (成長投資 $\Delta 170$ 億)
 (部材調達遅延 $\Delta 84$ 億)
 特殊事項 +25億

テクノロジーソリューション (システムプラットフォーム)

(単位：億円)

システム プラットフォーム	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	前年度比	増減率(%)
売上収益	6,337	6,175	△162	△2.6
システム プロダクト	4,326	3,847	△479	△11.1
ネットワーク プロダクト	2,011	2,328	316	15.8
営業利益	388	566	178	46.0
(営業利益率)	(6.1%)	(9.2%)	(3.1%)	

売上収益(国内海外内訳)

	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	前年度比	増減率(%)
国内	5,053	4,165	△887	△17.6
海外	1,284	2,009	725	56.5

前年度比

売上収益

(システムプロダクト)

部材供給遅延に加え、前年のスパコンの反動を受け減収

(ネットワークプロダクト)

北米向けが大きく増収

営業利益

⊖ 部材調達遅延、減収影響

⊕ 費用の効率化、採算性改善、ネットワーク増収効果

本業	+123億
(物量・効率化)	+276億
(部材調達遅延)	△153億
特殊事項	+55億

テクノロジーソリューション (海外リージョン)

(単位：億円)

海外リージョン	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	前年度比	増減率(%)
売上収益	7,237	7,293	56	0.8
営業利益 (営業利益率)	116 (1.6%)	239 (3.3%)	123 (1.7%)	106.2

営業利益 主要リージョン内訳

NWE	53	79	25	47.2
CEE	54	75	20	37.6
Americas	△54	6	61	-
Asia	26	27	1	6.6

前年度比

■ 売上収益

為替の円安効果もあり増収

■ 営業利益

採算性改善が進み、全リージョン黒字化

テクノロジーソリューション (共通)

(単位：億円)

共通	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	前年度比
本業	△478	△700	△221
特殊事項	-	△643	△643
営業利益	△478	△1,344	△865

- 自らの変革に向けた成長投資を積極的に実行
 - …実績 280億 前年比 220億
 - データドリブン経営実現に向けた社内DX投資(One Fujitsu他)
 - Work Life Shift(働き方の変革)… オフィス環境の見直し
セキュアなネットワーク環境の構築
 - ・ 全拠点でテレワークは定着、場所を選ばない勤務形態が進む
 - ・ 国内拠点の再配置とリニューアル：拠点数を2020年3月比で1/3を削減
 - ・ オフィス面積は2020年3月末比で約△20%削減
→2022年度末までに50%程度に最適化
 - ・ 快適性、ソーシャルディスタンスの確保
→1人当たりのオフィス面積は1.2倍に

価値創造のための2つの事業領域 (テクソリ)

(単位：億円)

		2020年度(実績)			2021年度(実績)			前年度比		
		For Growth	For Stability	合計	For Growth	For Stability	合計	For Growth	For Stability	合計
テクノロジー ソリューション	伸長率				100%	98%	99%			
	売上収益 (構成比)	10,499 (34%)	20,378 (66%)	30,877 (100%)	10,508 (34%)	20,055 (66%)	30,563 (100%)	9	△322	△313
ソリューション・ サービス	伸長率				102%	94%	98%			
	売上収益 (構成比)	8,518 (45%)	10,318 (55%)	18,836 (100%)	8,677 (47%)	9,728 (53%)	18,405 (100%)	159	△590	△431
システムプラット フォーム	伸長率				85%	102%	97%			
	売上収益 (構成比)	1,660 (26%)	4,677 (74%)	6,337 (100%)	1,415 (23%)	4,760 (77%)	6,175 (100%)	△245	83	△162
海外リージョン	伸長率				130%	99%	101%			
	売上収益 (構成比)	321 (4%)	6,916 (96%)	7,237 (100%)	417 (6%)	6,876 (94%)	7,293 (100%)	96	△40	56
共通	伸長率									
	売上収益 (構成比)	- (-%)	△1,533 (100%)	△1,533 (100%)	- (-%)	△1,310 (100%)	△1,310 (100%)	-	222	222

* 従来、Stabilityであった「クラウド運用保守サービス」等をGrowthへ区分変更しております。2020年度実績 610億円 について過去組替を行っております

ユビキタスソリューション

(単位：億円)

ユビキタス ソリューション	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	前年度比	
			増減率(%)	
売上収益	3,190	2,371	△819	△25.7
営業利益 (営業利益率)	432 (13.6%)	58 (2.5%)	△373 (△11.1%)	△86.4

売上収益(国内海外内訳)

	2020年度	2021年度	前年度比	増減率(%)
国内	2,090	1,296	△793	△38.0
海外	1,099	1,074	△25	△2.3

前年度比

■売上収益

前年のテレワーク需要、G I G Aスクール商談の
反動

本業	△819億
(物量減)	△529億
(部材調達遅延)	△99億
(再編)	△191億

■営業利益

前年あった事業譲渡益の反動 △ 254億
それ以外も、減収の影響を受ける

本業	△109億
(物量減他)	△105億
(部材調達遅延)	△4億
特殊事項	△263億

デバイスソリューション

(単位：億円)

デバイスソリューション	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	前年度比	
			増減率(%)	
売上収益	2,938	3,759	821	27.9
営業利益	298	783	485	162.8
(営業利益率)	(10.1%)	(20.8%)	(10.7%)	

売上収益(国内海外内訳)

	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	前年度比	増減率(%)
国内	758	870	111	14.7
海外	2,179	2,889	709	32.6

■前年度比

■売上収益

半導体需要の高まりに連動して好調に推移

■営業利益

増収効果と、操業改善が進み大きく増益

(単位：億円)

	キャッシュ・フロー 計算書		
	FY20	FY21	前年度比
営業CF	3,079	2,483	△596
投資CF	△715	△592	122
フリー・キャッシュ・フロー	2,363	1,890	△473
財務CF	△2,196	△1,936	259



ベース キャッシュ フロー	アロケーション						
	成長投資		株主還元		その他		
FY20	FY21	FY20	FY21	FY20	FY21	FY20	FY21
3,229	3,013	△150	△530	-	-	-	-
△638	△272	△77	△320	-	-	-	-
2,591	2,741	△227	△850	-	-	-	-
△681*1	△623*1	△173*2	-	△600	△935	△743	△379
1,910	2,118	△400	△850	△600	△935	△743	△379
(前年度比)	(208)	(△450)		(△335)		(364)	

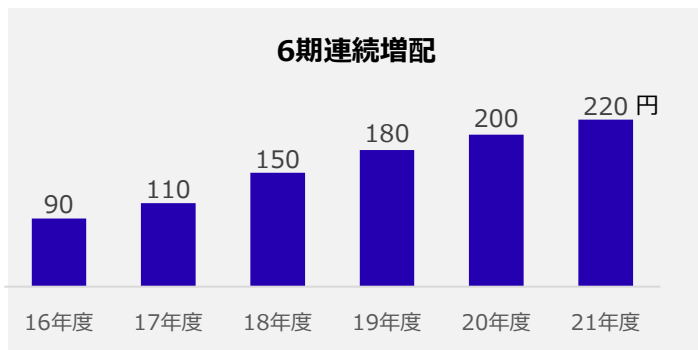
*1 リース料支払

*2 富士通フロンテック株式買付

- ベース・キャッシュ・フロー（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）
2,118億（前年比+208億）・・・ 本業の利益拡大によりキャッシュ創出力が増加
- 成長投資 850億（前年比+450億）・・・ 価値創造と自らの変革に向けた積極的な成長投資
- 株主還元 935億（前年比+335億）・・・ キャッシュ・フロー水準に合わせ、株主還元を拡大

■ 配当：安定的かつ着実に増配

1株あたり	2019年度 (実績)	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)
中間	80円	100円	110円
期末	100円	100円	110円
年間	180円	200円	220円



■ 自己株式取得：機動的に拡大実施

500億（前年比+300億）
2,548,500株

■ 総還元額

(単位：億円)

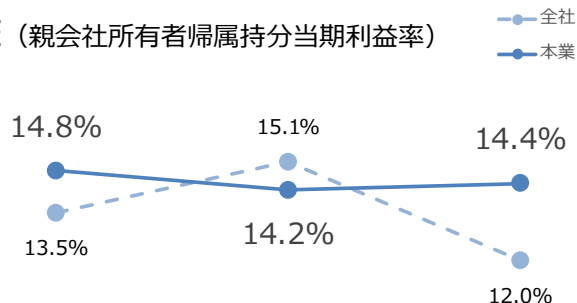
	2019年度 (実績)	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)
配当総額	362	399	433
自己株式取得額*	301	201	501
総還元額	663	600	935
総還元性向	41%	30%	51%

* 単元未満株の取得を含む

(単位：億円)

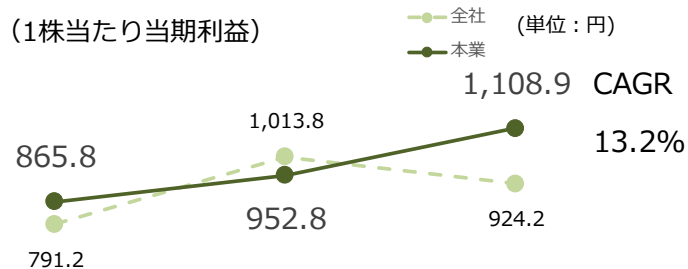
	2020年度末 (実績)	2021年度 (実績)	前年度末比
資産	31,902	33,318	1,416
負債	16,433	16,160	△272
資本（純資産）	15,469	17,157	1,688
親会社所有者帰属持分（自己資本）	14,501	15,907	1,405
自己資本比率	45.5%	47.7%	2.2%

ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）



2019年度(実績) 2020年度(実績) 2021年度(実績)

EPS（1株当たり当期利益）



2019年度(実績) 2020年度(実績) 2021年度(実績)

2. 2022年度 連結業績予想

(単位：億円)

		2021年度 (実績)	2022年度 (予想)	前年度比	増減率 (%)
本業	売上収益	35,868	37,200	1,331	3.7
	再編ビジネス *1	800	-	△800	-
	上記除く	35,068	37,200	2,131	6.1
	営業利益 (営業利益率)	2,756 (7.7%)	3,900 (10.5%)	1,143 (2.8%)	41.5
特殊事項 (一過性損益) *2	売上収益	-	-	-	-
	営業利益	△564	100	664	-
連結計	売上収益	35,868	37,200	1,331	3.7
	営業利益 (営業利益率)	2,192 (6.1%)	4,000 (10.8%)	1,807 (4.7%)	82.5
	当期利益 *3	1,826	2,800	973	53.3

*1 PFU：2021年2Q～4Qの金額を再編ビジネスに含めております。

*2 事業構造改革費用や事業譲渡に関する損益等一過性の利益または損失、M&Aに関するPPA

*3 親会社の所有者に帰属する当期利益

(単位：億円)

		2021年度 (実績)	2022年度 (予想)	前年度比	前年比の増減
テクノロジー ソリューション	売上収益	30,563	32,000	1,436	<ul style="list-style-type: none"> ・ 売上収益 再編除くベースでは108%伸長 <ul style="list-style-type: none"> ⊕ DXビジネスの拡大 ・ 営業利益 <ul style="list-style-type: none"> ⊕増収効果 ⊕採算性の改善 ⊕費用の効率化 ⊕人材施策による人件費の減少効果 ⊕前年特殊事項の反動 ⊖成長投資の拡大
	(再編除く)	(29,763)	(32,000)	(2,236)	
	本業	1,939	3,200	1,260	
	(%)	(6.3%)	(10.0%)	(3.7%)	
	特殊	△589	100	689	
営業利益	1,350	3,300	1,949		
	(%)	(4.4%)	(10.3%)	(5.9%)	
ユビキタス ソリューション	売上収益	2,371	2,300	△71	<ul style="list-style-type: none"> ・ 売上収益 <ul style="list-style-type: none"> 前年並み ・ 営業利益 <ul style="list-style-type: none"> ⊖円安に伴う部材価格の上昇
	本業	58	-	△58	
	(%)	(2.5%)	(-%)	(△2.5%)	
	特殊	-	-	-	
	営業利益	58	-	△58	
	(%)	(2.5%)	(-%)	(△2.5%)	

(単位：億円)

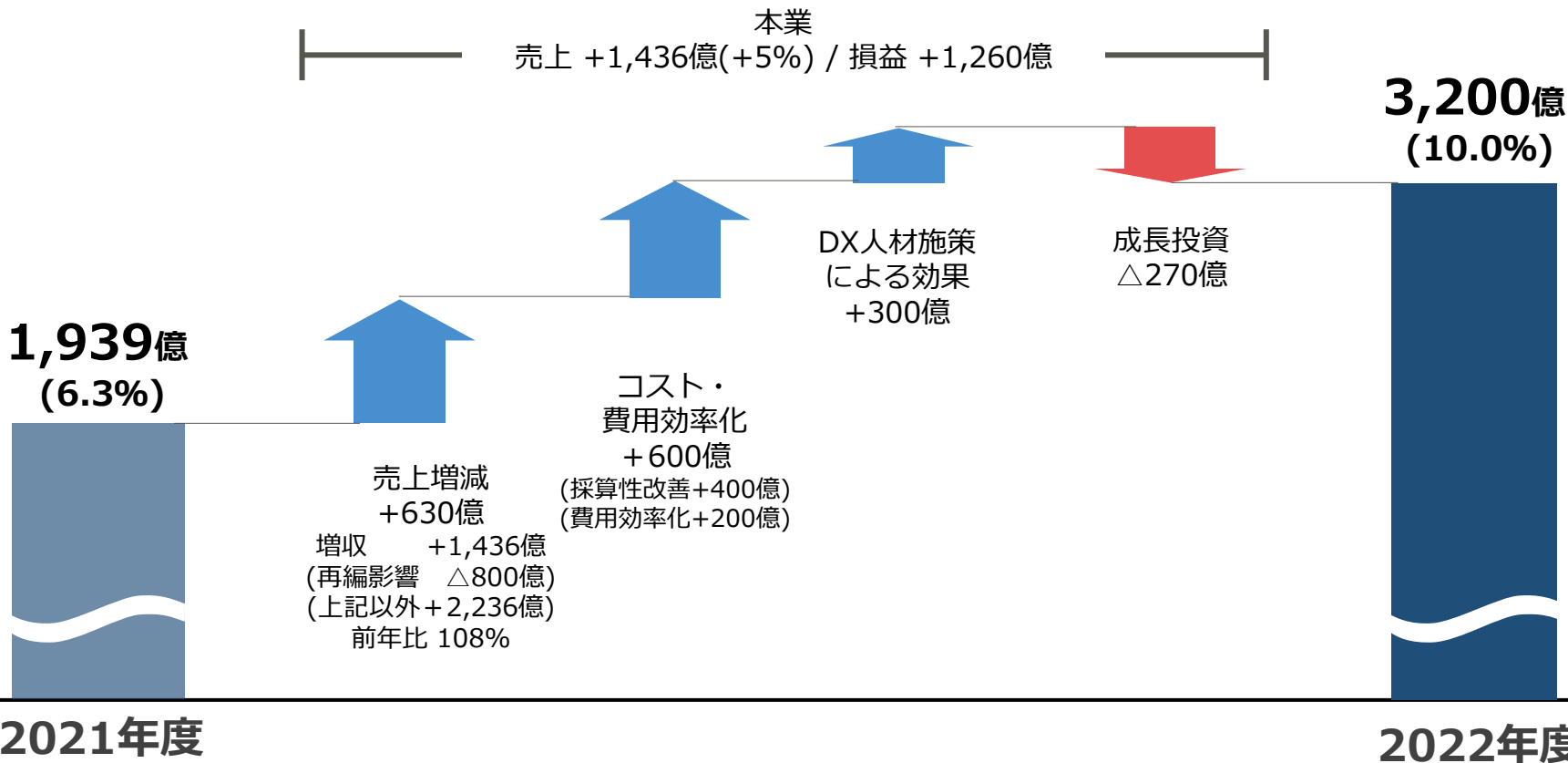
		2021年度 (実績)	2022年度 (予想)	前年度比	前年比の増減
デバイス ソリューション	売上収益	3,759	3,900	140	<ul style="list-style-type: none"> ・ 売上収益 ⊕高水準の電子部品の所要が継続 ⊖光コンポーネント製品の減収 ・ 営業利益 ⊖設備投資の増加に伴う償却費の増 ⊖光コンポーネント製品の減収影響
	本業	758	700	△58	
	(%)	(20.2%)	(17.9%)	(△2.3%)	
	特殊	24	-	△24	
	営業利益	783	700	△83	
	(%)	(20.8%)	(17.9%)	(△2.9%)	
全社消去	売上収益	△826	△1,000	△173	
連結計	売上収益	35,868	37,200	1,331	
	本業	2,756	3,900	1,143	
	(%)	(7.7%)	(10.5%)	(2.8%)	
	特殊	△564	100	664	
	営業利益	2,192	4,000	1,807	
	(%)	(6.1%)	(10.8%)	(4.7%)	

事業別セグメント情報 (テクノロジーソリューション内訳)

(単位：億円)

		2021年度 (実績)			2022年度 (予想)			前年 度比			
		本業	特殊		本業	特殊		本業	特殊		
テクノロジー ソリューション	売上収益	30,563	30,563	-	32,000	32,000	-	1,436	1,436	-	
	営業利益	1,350	1,939	△589	3,300	3,200	100	1,949	1,260	689	
ソリューション・ サービス	売上収益	18,405	18,405	-	18,600	18,600	-	194	194	-	
	営業利益	1,887	1,862	25	2,650	2,650	-	762	787	△25	
システム プラットフォーム	システム プロダクト	売上収益	3,847	3,847	-	4,300	4,300	-	452	452	-
	ネットワーク プロダクト	売上収益	2,328	2,328	-	2,500	2,500	-	171	171	-
海外リージョン	売上収益	6,175	6,175	-	6,800	6,800	-	624	624	-	
	営業利益	566	561	5	900	900	-	333	338	△5	
共通	売上収益	7,293	7,293	-	8,000	8,000	-	706	706	-	
	営業利益	239	215	24	300	300	-	60	84	△24	
	売上収益	△1,310	△1,310	-	△1,400	△1,400	-	△89	△89	-	
	営業利益	△1,344	△700	△643	△550	△650	100	794	50	743	

テクノロジーソリューション 営業利益(本業)の前年比の変動内訳



売上収益の拡大 事業再編の影響を除いて前年比 +8%伸長

- ① グローバルビジネス戦略 (+6%) . . . リージョンビジネスの再構築、グローバルオフリングの拡大、ビジネスプロデューサー変革
お客様と経営課題を共有し、価値創造・モダナイゼーション領域での早期サポートを強化
- ② Fujitsu Uvance (+1%) . . . サステナブルな世界を実現する7つのKey Focus Areas
- ③ 部材供給遅延のリカバリ (+1%) . . . 延伸商談のリカバリ、売価転嫁等(減収幅 FY21 約△700 → FY22 △400)

コスト・費用効率化 600億 (採算性改善+400億、費用効率化+200億)

- ① GDC/JGG活用 . . . GDC/JGG連携を2倍に拡張、デリバリーモデルの標準化・自動化による生産性の向上
- ② SI商談良質化・品質向上 . . . AI・データ利活用によるトラブルの未然防止、品質/リスクマネジメント強化、
- ③ 先行投資による効果 . . . ボーダレスオフィスの更なる進展、働き方改革、ビジネスプロデューサー変革

成長投資

企業価値の持続的成長に向けた投資を積極的に実施する

(単位：億円)

	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	2022年度 (予想)	前年度比
成長投資	400	850	1,200	350
（うち営業費用）	(150)	(530)	(800)	(270)
（うち資産化費用）	(250)	(320)	(400)	(80)

価値創造に向けた投資 310 350 600 250

・ オファリング開発	20	90	300	210
・ サービスデリバリーの変革	10	70	90	20
・ 新規事業創出	60	120	140	20
・ その他	220	70	70	-

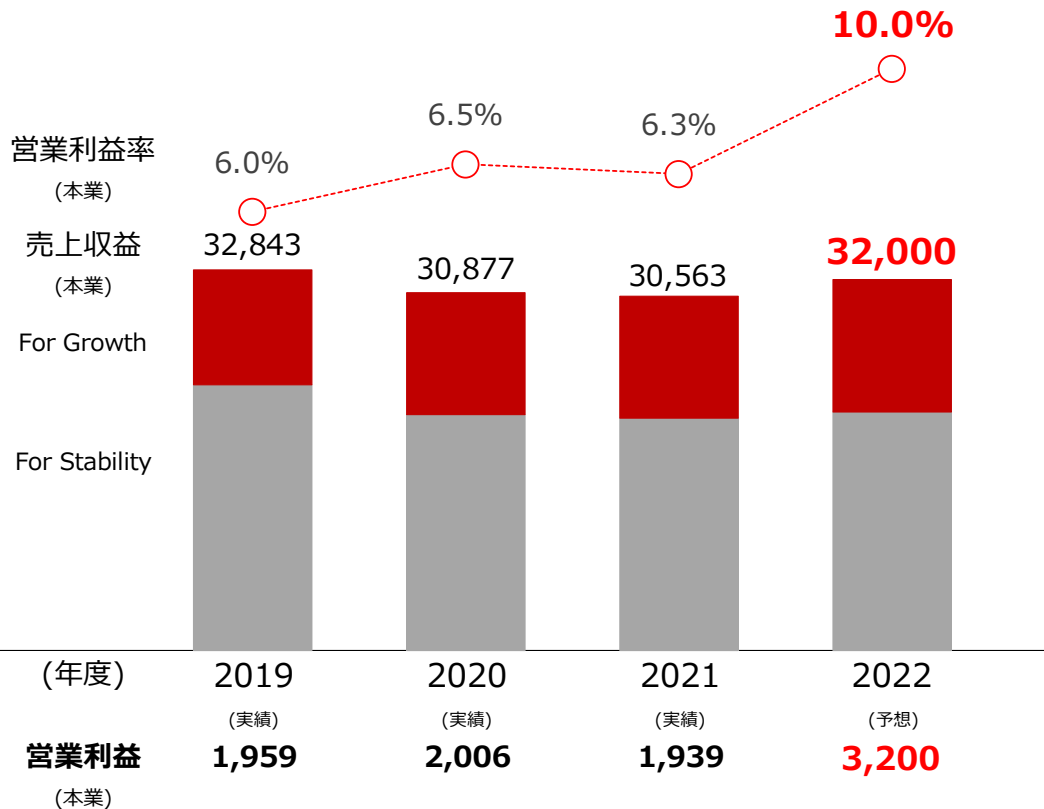
自らの変革に向けた投資 90 500 600 100

・ 社内DX投資	60	290	460	170
・ Work Life Shift	30	210	140	△70

Fujitsu Uvance事業立ち上げ、グローバルオファリング開発
 ジャパン・グローバルゲートウェイ、GDCの強化
 グローバル基地局、5G/6G、スマートシティ
 M&A、CVC、ビジネスプロデューサーのリスキル

One Fujitsuプロジェクト、セキュリティ強化、インフラ増強
 ボードレスオフィス（事業所の最適配置）、人材育成

(単位：億円)



営業利益(本業) の増益要因

	2020年度 ⇒2021年度	2021年度 ⇒2022年度
()内は売上増減	(△ 313)	(1,436)
売上増減	△ 109	+630
コスト・費用効率化	+422	+600
DX人材施策効果	-	+300
成長投資(営業費用)	△ 380	△ 270
合計	△ 67	+1,260

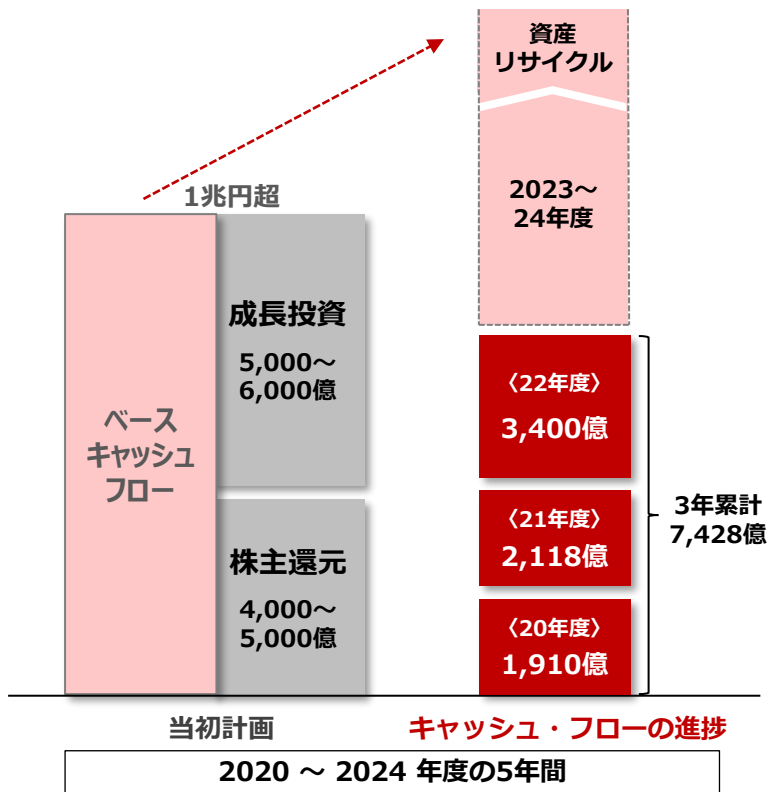
(単位：億円)

	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	2022年度 (予想)	前年度比
フリー・キャッシュ・フロー	2,363	1,890	2,800	910
(ベース・キャッシュ・フロー*)	(1,910)	(2,118)	(3,400)	(1,282)

*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

(3年累計 7,428億)

- フリー・キャッシュ・フローは売上成長と利益ベースの拡大により910億の増加



■ キャッシュ・フローの創出は、計画を上回るペース

(今後も順調な推移が見込まれる)

事業計画の精緻化とアロケーションの見直しを検討中

- ① 事業成長を加速させる戦略投資の拡大
- ② 資本効率を意識した株主還元水準の見直し

(アロケーションの全体像は、次期中計と同期して更新予定)



■ キャッシュ・フロー拡大の蓋然性を踏まえ、2022年度の株主還元額を拡大

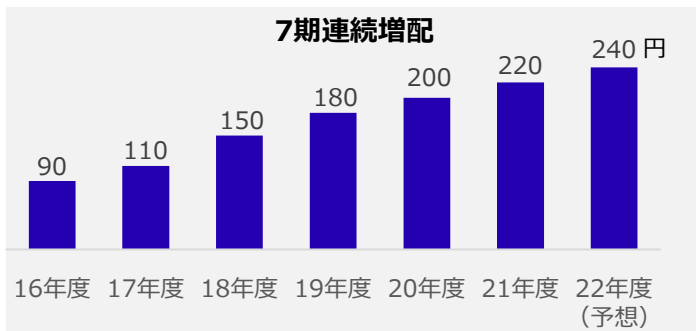
- ・ 総還元額：2,000億規模 (前年から1,000億増)

(2023年度以降については、M&Aを含めた戦略投資の実行状況、事業環境変化を勘案しながら、柔軟且つ機動的に行う)

■ 2022年度の総還元額を2,000億規模へ拡大

■ 配当：安定的かつ着実に増配

1株あたり	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	2022年度 (予想)
中間	100円	110円	120円
期末	100円	110円	120円
年間	200円	220円	240円



■ 自己株式取得：資本効率を意識し、還元強化の中心は自己株式取得

1,500億（前年比+1,000億）

取得時期：2022年5月2日～2023年3月31日

■ 総還元額

(単位：億円)

	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	2022年度 (予想)
配当総額	399	433	455
自己株式取得額*	201	501	1,500
総還元額	600	935	1,955
総還元性向	30%	51%	70%

* 単元未満株の取得を含む

財務目標

- テクソリの売上収益 **3.2兆** 全社売上 3.7兆
- テクソリの営業利益率 **10 % (3,200億)** 全社営業利益 4,000億
- EPS 年平均成長率 (2020~24年度) **12 %**

非財務指標

- お客様NPS 21年度基準値 + 3.7 PT
- 従業員エンゲージメント

63	68	67	75
19年度 (実績)	20年度 (実績)	21年度 (実績)	22年度 (目標)
- DX推進指標

1.9	2.4	3.2	3.5
19年度 (実績)	20年度 (実績)	21年度 (実績)	22年度 (目標)

キャピタル アロケー ション

- | | <20年度> | <21年度> | <22年度> |
|-----------------|--------|--------|---------------|
| • ベース・キャッシュ・フロー | 1,910億 | 2,118億 | 3,400億 |
| • 成長投資 | 400億 | 850億 | 1,200億 |
| • 株主還元 | 600億 | 935億 | 2,000億 |

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

補足資料

(単位：億円)

	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	前年度比		前回(3月) 予想比
				増減率(%)	
売上収益	35,897	35,868	△28	△0.1	△431
営業利益 (営業利益率)	2,663 (7.4%)	2,192 (6.1%)	△471 (△1.3%)	△17.7	92 (0.3%)
金融損益等	255	207	△47	△18.6	
税引前当期利益	2,918	2,399	△518	△17.8	
当期利益(親会社所有者帰属)	2,027	1,826	△200	△9.9	226

為替レート

米ドル/円	106	112	6	5.7	7
ユーロ/円	124	131	7	5.6	11
英ポンド/円	139	154	15	10.8	14

事業別セグメント情報 (四半期別損益推移)

(単位：億円)

		2020年度 (実績)				2021年度 (実績)			
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
テクノロジー ソリューション	売上収益	6,835	7,095	7,659	9,287	6,870	7,257	7,381	9,054
	営業利益	133	310	535	953	170	241	402	535
ソリューション・ サービス	売上収益	3,941	4,447	4,580	5,865	3,986	4,467	4,375	5,574
	営業利益	186	382	426	912	201	365	382	938
システム プラットフォーム	売上収益	1,469	1,335	1,616	1,916	1,408	1,458	1,442	1,866
	営業利益	49	18	115	205	79	78	58	350
海外リージョン	売上収益	1,710	1,638	1,924	1,962	1,772	1,694	1,923	1,904
	営業利益	△37	29	86	38	22	28	116	71
共通	売上収益	△286	△326	△462	△458	△296	△363	△359	△291
	営業利益	△64	△118	△92	△203	△133	△230	△154	△825
ユビキタス ソリューション	売上収益	726	806	802	854	538	627	608	596
	営業利益	35	31	297	67	16	34	6	1
デバイス ソリューション	売上収益	683	703	755	796	810	941	1,017	989
	営業利益	53	57	102	84	151	201	242	188
全社消去	売上収益	△217	△314	△273	△304	△200	△217	△202	△206
連結計	売上収益	8,027	8,290	8,943	10,635	8,019	8,610	8,805	10,433
	営業利益	222	399	934	1,105	337	477	651	725

事業別セグメント情報 (国内海外売上高)

(単位：億円)

		2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	前年度比	増減率(%)
テクノロジー ソリューション	売上収益	30,877	30,563	△313	△1.0
	国内	22,376	21,312	△1,064	△4.8
	海外	8,501	9,251	750	8.8
ソリューション・ サービス	売上収益	18,836	18,405	△431	△2.3
	国内	18,428	17,951	△477	△2.6
	海外	407	453	46	11.4
システム プラットフォーム	売上収益	6,337	6,175	△162	△2.6
	国内	5,053	4,165	△887	△17.6
	海外	1,284	2,009	725	56.5
海外リージョン	売上収益	7,237	7,293	56	0.8
	国内	4	6	1	37.9
	海外	7,232	7,287	54	0.8
共通	売上収益	△1,533	△1,310	222	-
ユビキタス ソリューション	売上収益	3,190	2,371	△819	△25.7
	国内	2,090	1,296	△793	△38.0
	海外	1,099	1,074	△25	△2.3
デバイス ソリューション	売上収益	2,938	3,759	821	27.9
	国内	758	870	111	14.7
	海外	2,179	2,889	709	32.6
全社消去	売上収益	△1,109	△826	283	-
連結計	売上収益	35,897	35,868	△28	△0.1
	国内	24,176	22,698	△1,477	△6.1
	海外	11,720	13,169	1,448	12.4
海外売上比率		32.7%	36.7%	4.0%	

海外リージョンの内訳

(単位：億円)

		2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	前年度比	事業再編 影響 (売上)
海外リージョン	売上収益	7,237	7,293	56	△160
	営業利益	116	239	123	
NWE (北欧・西欧)	売上収益	3,478	3,627	148	-
	営業利益	53	79	25	
CEE (中欧・東欧)	売上収益	1,704	1,690	△14	-
	営業利益	54	75	20	
Americas	売上収益	507	391	△115	△150
	営業利益	△54	6	61	
Asia	売上収益	798	834	35	-
	営業利益	26	27	1	
Oceania	売上収益	743	797	54	-
	営業利益	17	39	22	
その他/消去	売上収益	4	△47	△52	△9
	営業利益	18	10	△8	

(注)1.売上収益には、地域間の内部売上収益を含みます

財務指標の推移

(単位：億円)

	2019年度 (実績)	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)
有利子負債 (ネット有利子負債)	4,055 (△462)	3,163 (△1,655)	2,853 (△1,987)
D/Eレシオ	0.33倍	0.22倍	0.18倍
自己資本比率	38.9%	45.5%	47.7%
ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率)	13.5%	15.1%	12.0%
EPS (基本的1株当たり当期利益)	791.20円	1,013.78円	924.21円

①為替レート（平均）・為替感応度

	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	2022年度 (予想)	為替感応度 2022年度 (予想)※
米ドル/円	106	112	115	△12 億円
ユーロ/円	124	131	130	0 億円
英ポンド/円	139	154	155	0 億円

※1円の為替変動(円高)による営業利益への影響額(概算)

連結業績予想の前提条件等

②設備投資・減価償却費（有形固定資産）

(単位：億円)

	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	2022年度 (予想)
テクノロジーソリューション	466	464	500
ユビキタスソリューション	2	-	-
デバイスソリューション	407	425	900
設備投資	875	889	1,400
減価償却費	760	895	1,000

設備投資、減価償却費にはIFRS16号（リース）適用の影響を含んでおりません

③研究開発費

研究開発費 (売上収益比)	1,138 (3.2%)	1,053 (2.9%)	1,050 (2.8%)
------------------	-----------------	-----------------	-----------------

■ キャピタルアロケーションポリシー（2020年7月・21年4月公表内容）

5年間
(FY20-24)

- (1) キャッシュフロー：今後5年間で1兆円超のFCFを創出
- (2) アロケーション：キャッシュを成長投資と株主還元以最適配分

■ 戦略的な成長投資の実行

お客様・社会への提供価値の創造と富士通自身のDX企業への変革のため必要な投資を積極的に遂行（5年間で5,000~6,000億円）

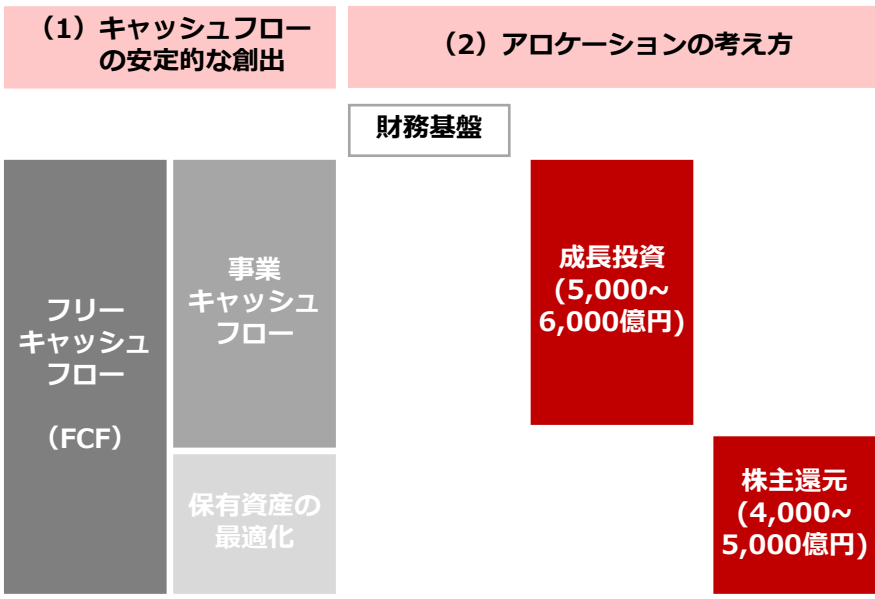
- 価値創造のための投資
- 自らの変革のための投資

■ 安定的な株主還元の実施

事業と利益の成長ステージに見合った中長期に安定した株主還元（5年間で4,000~5,000億円）

- 配当： 持続的な事業の成長に基づき安定的に実施
- 自己株式取得：長期間留保された余剰資金を原資に機動的に実施（資金需要の動きに留意しながら対応）

- キャッシュの最適配分により事業の成長、収益性及び資本効率の向上を図る
- 資本効率の観点ではEPSを重視、今後はEPSの持続的な成長を図っていく（FY20-24 EPS CAGR 12%）



1兆円超

注) 事業CF = FCF - リース料支払い + 成長投資