

富士通グループ

統合レポート  
2019

# FUJITSU Way

社会における富士通グループの存在意義、大切にすべき価値観、および日々の活動において社員1人ひとりがどのように行動すべきかの原理原則を示したものの、それがFUJITSU Wayです。すべての富士通グループ社員が日々の活動においてFUJITSU Wayを実践することで、さらなる企業価値の向上と地球社会への貢献を目指します。

## 企業理念

富士通グループは、常に変革に挑戦し続け快適で安心できるネットワーク社会づくりに貢献し豊かで夢のある未来を世界中の人々に提供します

## 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

## 企業指針

### 目指します

- 社会・環境** 社会に貢献し地球環境を守ります
- 利益と成長** お客様、社員、株主の期待に応えます
- 株主・投資家** 企業価値を持続的に向上させます
- グローバル** 常にグローバルな視点で考え判断します

### 大切にします

- 社員** 多様性を尊重し成長を支援します
- お客様** かけがえのないパートナーになります
- お取引先** 共存共栄の関係を築きます
- 技術** 新たな価値を創造し続けます
- 品質** お客様と社会の信頼を支えます

## 行動指針

- 良き社会人** 常に社会・環境に目を向け、良き社会人として行動します
- お客様起点** お客様起点で考え、誠意をもって行動します
- 三現主義** 現場・現物・現実を直視して行動します
- チャレンジ** 高い目標を掲げ、達成に向けて粘り強く行動します
- スピード** 目標に向かって、臨機応変かつ迅速に行動します
- チームワーク** 組織を超えて目的を共有し、1人ひとりが責任をもって行動します

## 目次

### マネジメント・メッセージ

- 02 株主・投資家の皆様へ  
代表取締役社長 時田 隆仁

### 富士通の全体像

- 08 Fujitsu at a Glance
- 10 財務ハイライト
- 11 ESG ハイライト
- 12 経営資本のキーデータ
- 14 取締役・監査役

### 特集：経営方針

- 16 経営方針—富士通の成長に向けて
- 17 市場認識
- 18 基本方針
- 19 富士通が目指す DX ビジネス
- 20 DX ビジネスを牽引する新会社
- 22 DXを支えるテクノロジー
- 24 各事業における競争力強化
- 26 グローバルなデリバリーとサービスビジネスの強化
- 28 CFOからのメッセージ

### コーポレートガバナンス

- 30 社外取締役 座談会
- 34 役員一覧
- 36 コーポレートガバナンス

### サステナビリティマネジメント

- 44 サステナビリティマネジメント
- 46 ステークホルダーダイアログ
- 48 グローバルレスポンシブルビジネス
- 50 SDGsへの取り組み
- 51 コミュニティ活動
- 52 環境への取り組み
- 54 人材マネジメント・D&Iへの取り組み
- 55 人権への取り組み
- 56 ウェルビーイング／安全衛生への取り組み
- 57 サプライチェーン・マネジメント
- 58 コンプライアンス
- 60 情報セキュリティ管理
- 62 リスクマネジメント

### 事業概況

- 64 パフォーマンスハイライト
- 66 セグメント別ハイライト
- 68 地域別ハイライト

- 70 株主メモ
- 71 富士通グループの情報開示

02  
株主・投資家の  
皆様へ



マネジメント・メッセージ

富士通の全体像



30  
社外取締役  
座談会

特集：経営方針



44  
サステナビリティ  
マネジメント

コーポレートガバナンス

サステナビリティマネジメント

事業概況

#### 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

## 株主・投資家の皆様へ



代表取締役社長

時田 隆仁

## 富士通は、目的志向によりテクノロジーを駆使し、社会への共感性を高めたビジネスモデルへの変革と成長を実現します。

2019年6月24日の株主総会での承認を経て社長に就任した直後、私は「富士通グループはIT企業からDX企業になる」と内外に宣言しました。通信機器のメーカーとして創業した富士通は、その後コンピュータのハードウェアの開発・製造やITサービスへと事業を拡大・移行する中で、IT分野におけるグローバル企業として屈指の技術力や知見を蓄積してきました。AIやIoTなどのデジタルテクノロジーは、あらゆるものに破壊的な変化をもたらす「力」を有しています。富士通の考える「DX」とは、その力を活用し、地球上の人々のくらしやビジネスに、あらゆる面で良い変容をもたらすことです。「DX企業」とは、富士通グループが長年培ってきた経営資本をデジタルトランスフォーメーション（DX）と統合することで、自社の成長と社会の繁栄を目指すという当社グループの新たな方向性を示しています。

経営方針の内容に先立ち、なぜ「DX企業」を宣言したのか、私の課題認識や、そこに至った道筋をまずはご説明したいと思います。

### システムエンジニアとしてのキャリアが培った経営資本に対する自信

私は、国内の保険会社や銀行といった大手金融機関のお客様のITシステムの開発・構築に、システムエンジニアとして長年携わってきました。大手金融機関の大規模な基幹システムの開発・構築プロジェクトは、システム設計の段階や実際の開発の過程で、お客様との密接なコミュニケーションが求められ、必然的にお客様の業種や業界に対する深い知識が必要となります。また、システムの開発・納入に際しては、プロジェクトマネジャーが延べ数千人レベルの技

術者からなる大チームを率い、グループ内の他部門とも連携をとりながら、リーダーシップを発揮しプロジェクトの責任を持ちます。

当社グループの中でもお客様に最も近い現場に立ち、大規模なチームをまとめて仕事をやり遂げ、できあがったシステムが社会の中で重要な機能を担っているという実感が持てます。今振り返れば、当社の優位性である「インテグレーション力」が実感できる仕事を任せられ、上司やチームにも恵まれた、良いキャリアであったと思います。そうした中で私は、技術力、お客様の業界・業種に対する理解とお客様からの信頼、人材の厚みなど、当社グループが持つ経営資本に対して、相当の自信を持てるようになりました。

ところが、まったく違った側面から富士通グループを見る機会が訪れました。2017年4月のロンドンへの赴任です。2年弱という短い期間ではありましたが、日本の富士通本社を外から客観視することで、いくつかの大きな気づきがありました。

### ダイバーシティ&インクルージョンの重要性

第1に、自分がいかに日本の富士通しか見ていなかったか、ということです。正直に申し上げますと、ロンドンに赴任するまでの私は、富士通がグローバルな企業グループであることに共感できていませんでした。日本のお客様だけを見て、日本の富士通の同僚たちと仕事をしてきた私には、富士通の日本の本社で働く3万人、あるいは富士通の国内グループの8.5万人の社員しか視界に入っていなかったのです。



富士通グループが持つ  
優れた経営資本や事業活動のベクトルを1つに合わせる、  
そのために明確な旗印を掲げるという意志が、  
「DX企業になる」という宣言の背景にあるのです。

ところが私が統括することになったグローバルデリバリーグループは、ソフトウェアやアプリケーションの開発、またはヘルプデスクをはじめとするサポートサービスを、全世界で国境を越えて提供する機能を担い、世界8カ国のグローバルデリバリーセンター（GDC）に1.4万人のスタッフを擁する組織です。ロンドンと各拠点を頻繁に行き来する中で、国内8.5万人に加え、海外4.7万人を含む13万人の社員からなる当社グループの全容や、海外ビジネスのあるべき姿について、真剣に考えるようになりました。また、多様な人種、ジェンダー、年齢の仲間が考えをぶつけ合いお互いの力を活用するダイバーシティ＆インクルージョンが、いかに組織に活力をもたらすのかについても、実体験を通じて学びました。

1点目とも関連する第2の気づきは、日本の富士通本社が海外のグループ会社からいかに遠いかということです。「遠い」といっても物理的な距離を指すではありません。同じ境遇、同じ目標を共有できているかという意味で、大きな隔たりがあるというのが、私の実感でした。当社グループは「グローバルマトリクス体制」を構築して海外子会社も含めたマネジメントにあたっていることは理解していましたが、実際に海外に駐在してみると、日本の富士通本社の求心力が弱いことには寂しさを覚えるほどでした。こうした経験を経て、成長と海外ビジネスの収益力強化が課題である当社グループにとっては、13万人の社員の目的意識の共有を阻む断絶の解消が不可欠であるという思いを強くしました。

### 富士通グループ全社員のベクトルを合わせる

「富士通はDX企業になる」という宣言は、デジタルトランスフォーメーションのパートナーとなるという私たちの覚悟をお客様にお知らせするというメッセージであることはもちろんです。しかしそれにも増して、富士通のグループ社員が同じ境遇、同じ目標を共有する合言葉としたい、そこから現状を変えていきたい、という思いから生まれたものです。

かつてのシステムエンジニアとしての私が、金融向けシステムしか見えていなかったように、グループ全体としてどこへ向かおうとしているのかに対する意識が、社員の間で希薄化し、ベクトルが分散しているのではないかと思いました。例えば、ITシステムを設計する社員、スーパーコンピュータを開発する社員、5Gネットワークの機器を開発する社員が、それぞれの業務とその先のお客様のニーズしか視野にない状態、つまり部分目的化してしまっているのではないかということです。富士通の変革を阻む根底には、こうした目的意識のサイロ化が潜んでいるのではないかと、私は危惧しています。今後当社グループがグローバルな競争の中でお客様に価値を提供するためには、社会への共感力を高め、こうしたサイロ化を生む組織構造やカルチャーを解消しなければなりません。

危機感と変革への決意、そしてグループ全体として私たちがどこへ向かおうとしているのかをグループ社員に示すことは、経営者としての責務です。富士通グループが持つ優れた経営資本や事業活動のベクトルを1つに合わせる、そのために明確な旗印を掲げるという意志が、「DX企業になる」という宣言の背景にあるのです。



### ビジョンの実現に向けた指針

ベクトルの先にある「DX企業」とは、デジタル技術とデータを駆使した革新的なサービスやビジネスプロセスの変革を実現する、お客様をはじめとするステークホルダーにとって無二のパートナーといえる存在です。そして、サービスや変革を実現する結果として、私たちにしかできないユニークな価値を創り出し、当社グループも成長を遂げる。さらに視野を広げれば、持続的に価値を生む結果として当社グループが社会の仕組みに不可欠な一員となり、広く社会にウェルビーイング、すなわち、幸せをもたらす。それが、私が思い描く富士通グループの姿です。

2019年9月に発表した経営方針は、この目指す姿の実現に向けた具体的な施策を示したものです。大別すると、DXビジネスによる成長領域の開拓、既存ビジネスの収益基盤の強化、グループ13万人のベクトルを合わせるための社内改革の3つの柱に集約できます。各施策の狙いを以下にご説明します。

### DXビジネスの突破口をつくる

成長領域であるDXビジネスの牽引役となるのが、現在設立に向けて準備を進めているDX新会社です。お客様に対してDXの提案から企画・構築・運用までを提供する会社として、特にこれまで当社が切り込めていなかったお客様、あるいは、お客様の経営戦略部門に照準を合わせ、コンサルティングを中心としたプロフェッショナルサービスに注力する計画です。

社内に新たな部門を設置するのではなく、別会社を設立するのは、DXビジネスを本気で開拓するには富士通グループの既存の枠組みを取り払う必要があると考えたからです。当社グループは、従来型ITサービスを提供する中で、モノをつくって売るビジネスモデルに最適化された組織やカルチャーを形成してきました。そうした既存の組織やカルチャーは、お客様の業種に特化した信頼性の高いシステムの構築という点ではプラスに働きますが、反面、お客様のニーズの先を読み「次のビジネス」の可能性を提示したり、自由な発想やアプローチで新しい価値を生み出していく姿勢が育ちにくい環境も生んだと、自らの経験も踏まえて率直に思います。

DX新会社は、業務の進め方から人材・評価や組織の仕組み、社員のマインドセットとカルチャーまで、すべての前例を取り払い、デジタルビジネスに最適化した環境を整備する方針です。コンサルティングをしながら同時にサービスを形にすることができるよう、コンサルタントに加え、AIやデータ解析、ソフトウェアやミドルウェアの開発に携わる技術者も集結させ、機動力も確保します。富士通のサービスやソリューションを使うという前提も、もちろんありません。突破口と期すからには、実証実験や先行投資ではなく、これまでにないサービス、これまでできなかった収益モデルを創り出し、グループ内外から注目される存在にしたいと考えています。

## 業績目標(2023年3月期) テクノロジーソリューション



### 各事業の競争力を強化する

既存事業の強化に関しては、ITサービス領域で収益力を高める取り組み、および海外ビジネスの収益性改善に注力します。このうち、既存の国内ITサービスの収益性に関しては、数年来取り組んできたオフショア率、つまり、インドやフィリピンなどのGDCでシステム開発作業を行う比率をより一層高めます。同時に国内でのDX化も進め、プログラミングやシステム運用へのAIや自動化ツールの活用を拡大します。

海外に関しては、各リージョン任せではなく本社主導でGDCのデリバリー能力を強化すべく、すでに英国・アイルランドを中心とするNWEリージョンのリーダーチームと具体的なアクションを詰めています。NWEリージョンを先行事例として、ほかのリージョンについても指揮命令系統をよりシンプルにするとともにグローバルガバナンスを強化し、本社からの戦略の伝達と目標に向けた取り組みの進捗管理をより密に行います。ここには、ロンドン駐在で得たグローバルデリバリーグループに関する理解と人的ネットワークも活かしていきたいと考えています。

海外事業の軌道修正には、私がロンドンで実感した断絶の解消も極めて重要です。コミュニケーションの壁を打破する1つの手段として、社長就任直後から、日英2カ国語の動画メッセージをグループの全社員に対してイントラネットを通じ発信し、そこに対する社員からの反応にも直接目を通しています。

### 成長と収益性を追求する

これら2つの施策の「目に見える成果」である業績については、2023年3月期にテクノロジーソリューションで売上高3兆5,000億円、営業利益率10%という目標を掲げました。

従来型ITサービスで現状の事業規模を維持しつつDXを含むデジタル領域を伸ばし、売上高の伸長を実現します。2019年3月期まで進めてきた非コア事業の構造改革に伴い縮小傾向である売上高を反転させ、成長軌道へと乗せるという強い意志をもって掲げた数値です。

営業利益率については、テクノロジーソリューション事業にその他／消去又は全社を加味した値で10%を目指します。2ケタ以上の利益率の確保が、当社グループがデジタルサービスを提供するグローバル企業に伍せる競争力を持つために、まずは必要条件となる収益レベルであるという判断には妥当性があることから、従前の目標値を継続します。

なお、デジタル領域での成長をステークホルダーの皆様にもご確認いただきたいという考えから、業績のブレイクダウンや当社グループのDXの進捗をどのように示すべきか、現在見直しています。ステークホルダーの皆様との建設的なコミュニケーションの土台となる情報の開示に努めます。

“ 今後の変革のドライバーとなるのは、いかにお客様から示される要件を満たすかといった目の前の業務を超え、自らの仕事はどこにつながりどのような価値を生むのかに想像を馳せることではないか、と考えています。

### カルチャーを変え、組織を変え、 ビジネスモデルを変える

「DX企業」宣言に始まったビジネスモデルの変革と成長への軌道転換には、13万人の社員のやりがい高めるカルチャーと組織づくりが不可欠です。社員が自らの仕事の価値を問直し、創造性の発揮や新たな挑戦を志向しなければ、ビジネスモデルの変革は成し得ないからです。

社長に就任して早々に導入した社員のドレスコードの自由化は、「与えられたやり方に従う」従来のスタイルを打破し、自分で考えアクションを起こすきっかけとなればと願ったものです。グローバルな視点で人材を活用するための人事制度改革も、イノベーションに挑戦しリスクを取って変革を起こす人材を応援し、ダイバーシティ＆インクルージョンを追求する狙いがあります。高額報酬を条件に先端技術分野のスター人材をヘッドハンティングするために設けた制度ではありません。

SDGsについて、また責任ある世界企業（グローバルレスポンシブルビジネス：GRB）として求められる取り組みについて、社内で継続的に発信しているのも、社員の発想の転換や挑戦を促す意図があります。それは、今後の変革のドライバーとなるのが、いかにお客様から示される要件を満たすかといった目の前の業務を超え、自らの仕事はどこにつながりどのような価値を生むのかに想像を馳せることではないか、と考えるからです。

イノベーションを起こしお客様の経営課題を解決することが、どのような価値を生むのか、その価値が、社会の中でどのような意味を持つのかを考える。あるいは反対に、社会的な課題に対する認識から出発し、その課題の解決に結びつくお客様の変革とは何か、その実現のために富士通グループとしてどのようなサービスを提供すべきか、そこに必要な技術は何かを検討する。自分たちの目の前の仕事の先に存在するバックグラウンドとしてSDGsやGRBを認識し社会への共感性を高めることは、社員のやりがいに結びつくだけでなく、富士通グループのビジネスモデル変革の原動力にもなると私は信じています。

富士通グループでなければできないイノベーションとは何か。今も考え続け、今後も考え抜いていきます。問いを続ける行為を通じてビジネスモデルを変革し、成長を実現する。その使命の遂行に、全力で取り組みます。当社グループの変化に、ご期待ください。

代表取締役社長

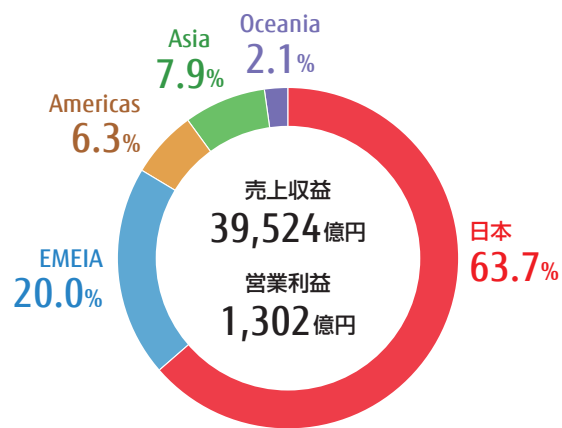
時 田 隆 仁

## Fujitsu at a Glance

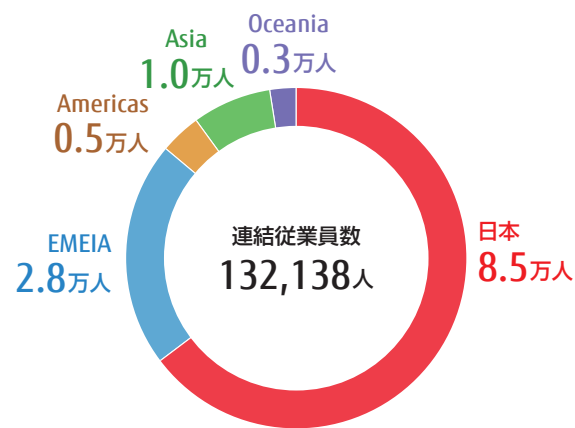
富士通グループは世界180カ国以上で事業を展開し、グローバルなサービス体制を築いています。大規模かつ先進的なシステムを構築してきた高い技術力と豊富な実績によって、ITサービスでは国内No.1、グローバル上位のシェアを占めています。

ICT分野において、各種サービスを提供するとともに、これらを支える最先端、高性能かつ高品質のプロダクトおよび電子デバイスの開発、製造、販売から保守運用までを総合的に提供する、トータルソリューションビジネスを行っています。

### 売上収益（所在地別）比率（2019年3月期）



### 連結従業員数（2019年3月31日）



### 事業セグメント

#### テクノロジーソリューション

主要製品・サービス

##### サービス

ソリューション／SI

インフラサービス

#### システムプラットフォーム

システムプロダクト

ネットワークプロダクト

- システムインテグレーション（システム構築、業務アプリケーション等）
- コンサルティング
- フロントテクノロジー（ATM、POSシステム等）
- アウトソーシングサービス（データセンター、ICT運用管理、アプリケーション運用・管理、ビジネスプロセスアウトソーシング等）
- クラウドサービス（IaaS、PaaS、SaaS等）
- ネットワークサービス（ビジネスネットワーク等）
- 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）
- セキュリティソリューション（情報システムおよびネットワーク設置工事等）

- 各種サーバ（メインフレーム、UNIXサーバ、基幹IAサーバ、PCサーバ等）
- ストレージシステム
- 各種ソフトウェア（OS、ミドルウェア）

- ネットワーク管理システム
- 光伝送システム
- 携帯電話基地局

#### ユビキタスソリューション

主要製品・サービス

● パソコン

#### デバイスソリューション

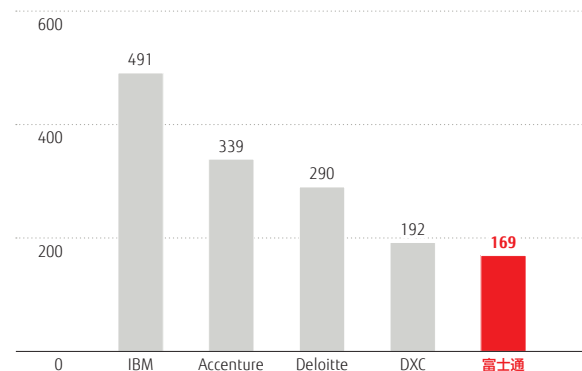
主要製品・サービス

- LSI
- 電子部品（半導体パッケージ、電池等）

### ICTサービス市場での富士通のポジション

#### 世界ITサービス売上高

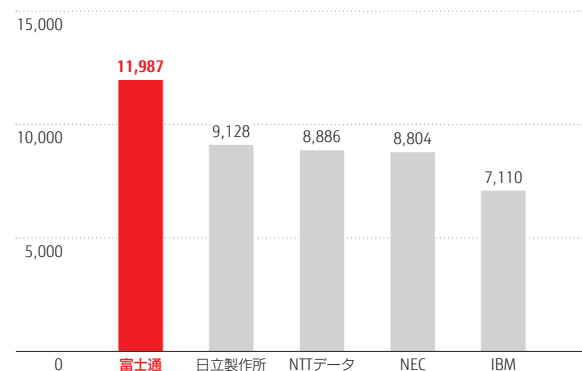
（億米ドル）



（注）  
・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2017年の売上額に基づく  
・「Worldwide Services Market Shares, 2017: 2017 Services Vendor Results Reveal the Best Growth in a Decade (IDC #US42657518、2018年7月発行)」および「国内ITサービス市場シェア、2017年：上位ベンダーのシェアは徐々に縮小 (IDC #PJ42857618、2018年7月発行)」を基に作成  
出所：IDC Japan, December 2018

#### 国内ITサービス売上高

（億円）

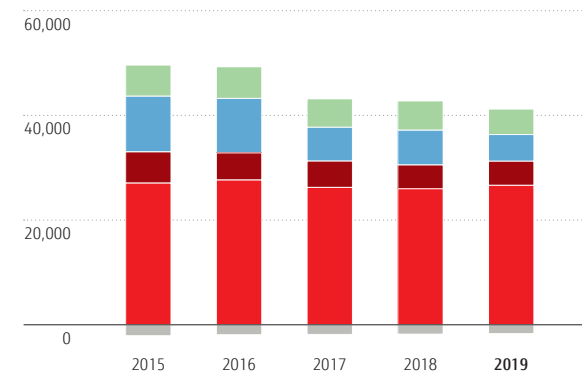


（注）  
・連結ベース、グループ外企業向け、2018年（暦年ベース）のIDC定義に基づく推定値  
出所：IDC Japan, June 2019

### セグメント別業績

#### 売上収益

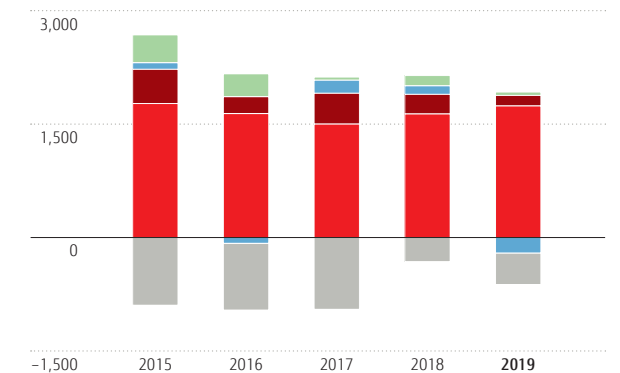
（億円）



（注）セグメント間の内部売上収益を含む  
■ テクノロジーソリューション（サービス） ■ 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）  
■ ユビキタスソリューション ■ デバイスソリューション ■ その他／消去又は全社

#### 営業利益

（億円）



## 財務ハイライト

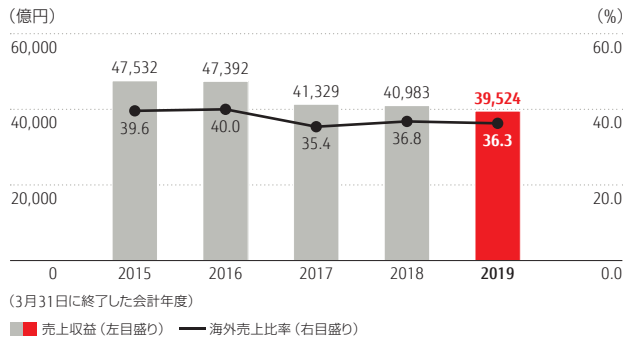
富士通株式会社および連結子会社

2015年3月期より国際会計基準（IFRS）を適用しています。

当社は、2017年11月1日に富士通テン株式会社の株式の一部を株式会社デンソーに譲渡しました。

これに伴い、富士通テンを非継続事業に分類し、2017年3月期の売上高（売上収益）、営業利益を組み替えて表示しています。

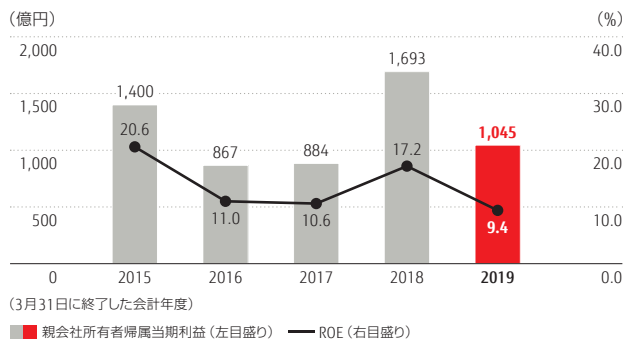
### 売上収益／海外売上比率



### 売上収益 **-1,459億円** Down

売上収益は前期比で1,459億円減収しました。コピカタソリューションとデバイスソリューションで実施した事業再編による減収影響約2,100億円を除くと、国内サービスがSIを中心に大きく伸長し、本業ベースでは前期から約600億円の増収となりました。

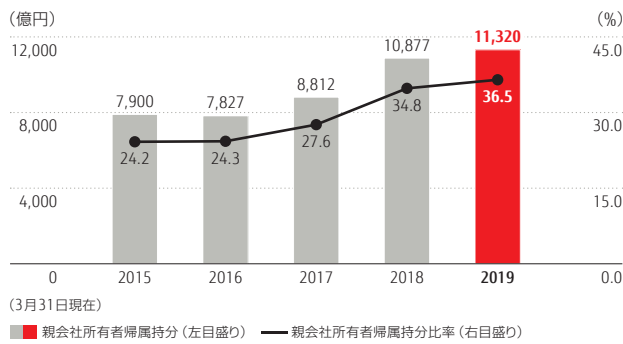
### 親会社所有者帰属当期利益／ROE



### 親会社所有者帰属当期利益 **-647億円** Down

パソコン事業の譲渡に関する一時的な利益があったものの、前期の持ち合い株式の売却に伴う一時的な利益の反動影響が大きく、金融損益等は前期比で284億円の減益となりました。この結果、前期比で647億円の減益となりました。

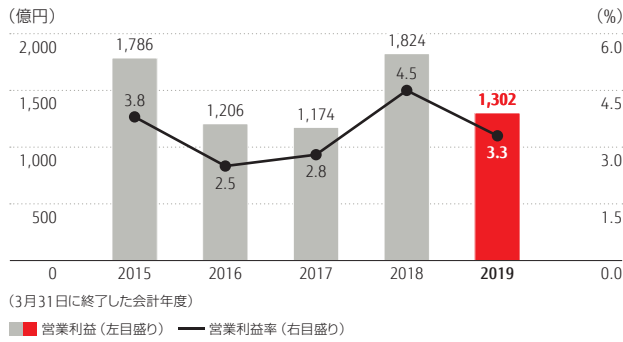
### 親会社所有者帰属持分／親会社所有者帰属持分比率



### 親会社所有者帰属持分比率 **+1.7ポイント** Up

持ち合い株式の売却を進めたことでその他の資本が減少したほか、自己株式の取得により前期末から223億円保有額が増加しましたが、親会社所有者帰属当期利益を着実に積み上げ、前期末から1.7ポイントのプラスになりました。

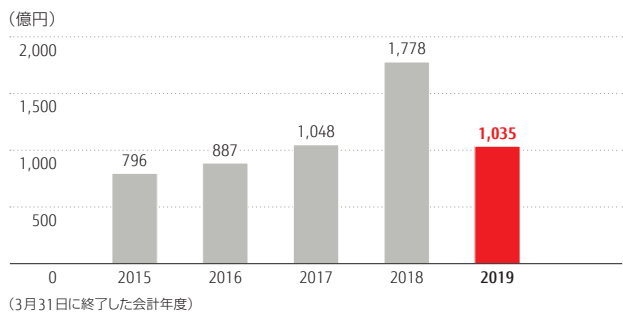
### 営業利益／営業利益率



### 営業利益率 **-1.2ポイント** Down

ニフティのコンシューマ事業や携帯端末事業の売却益のあった前期比で約500億円の減益となりましたが、特殊事項や事業再編の影響を除けば、国内サービスの好調を背景に前期比で341億円増益しました。

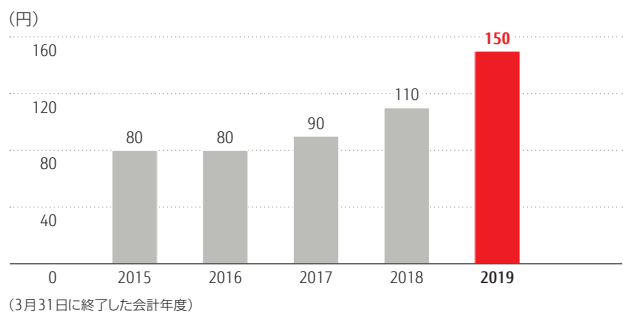
### フリー・キャッシュ・フロー



### フリー・キャッシュ・フロー **-742億円** Down

営業キャッシュ・フローは、前期の利益に対する税金負担の増加と2019年3月に換収した大型商談の売掛金の回収が翌期にずれ込む影響で1,009億円の減少となりました。投資キャッシュ・フローは、PC事業や半導体子会社等の売却収入に加え、株式持ち合いの解消を進め、前期比で267億円増加しました。

### 1株当たり配当金



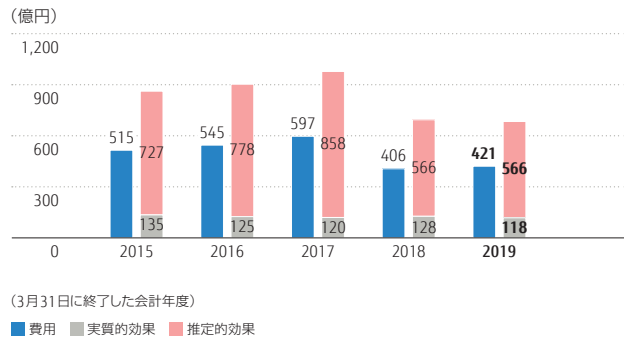
### 1株当たり配当金 **+40円** Up

中間配当は1株当たり50円から70円に、期末配当は1株当たり60円から80円に増配し、年間配当は1株当たり150円としました。

(注) 当社は、2018年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。1株当たり配当金の数値については、株式併合後の基準で換算しています。

## ESGハイライト

### 環境会計（費用と経済効果の推移）

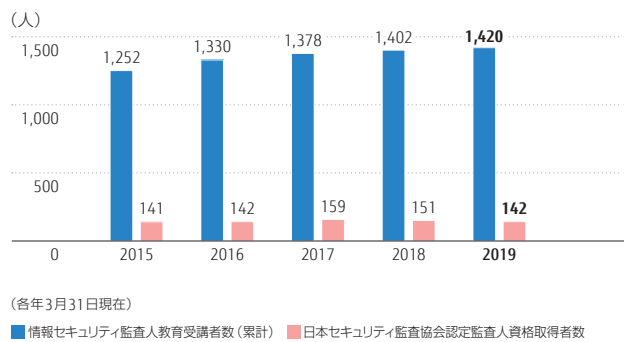


2019年3月期の集計の結果、費用が421億円（前期比+14%）、経済効果が684億円（前期比-10%）となりました。

(注) 集計範囲は、富士通株式会社および国内外の主要連結子会社です。対象組織については、「富士通グループ サステナビリティデータブック2019（環境データ）」をご参照ください。

[https://www.fujitsu.com/jp/documents/about/csr/editingpolicy/Environmental\\_j.pdf](https://www.fujitsu.com/jp/documents/about/csr/editingpolicy/Environmental_j.pdf)

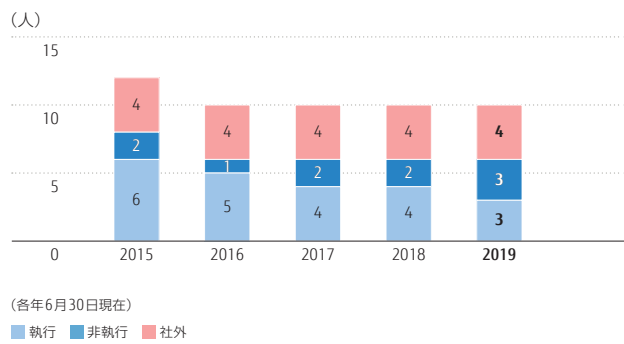
### 情報セキュリティ監査人教育受講者数（累計）／日本セキュリティ監査協会認定監査人資格取得者数



各組織における情報セキュリティ監査の品質向上のため、「情報セキュリティ監査人教育」を開講しています。また、日本セキュリティ監査協会が認定する監査人資格の取得を推進し、国内で最も多い資格者を有しています。

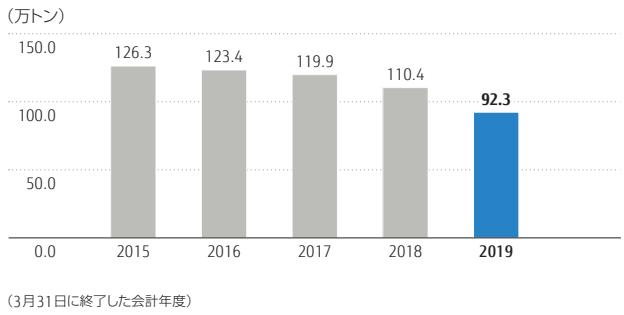
(注) 集計範囲は、富士通株式会社および国内グループ会社です。

### 執行／非執行／社外取締役



社外取締役を積極的に任用することにより、監督機能を強化しています。

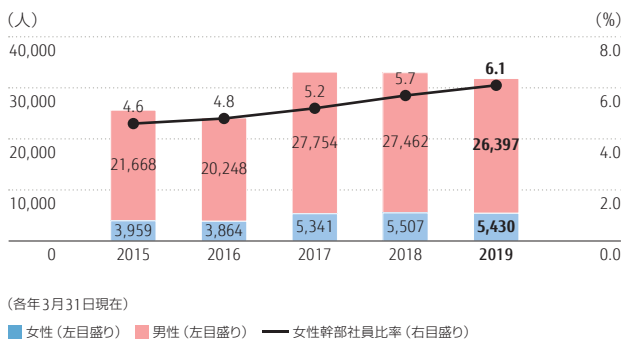
### 温室効果ガスの総排出量推移



2019年3月期末にグローバルで温室効果ガスの総排出量を2014年3月期末比30.3%削減しました。

(注) 集計範囲は富士通株式会社および国内外グループ会社です。

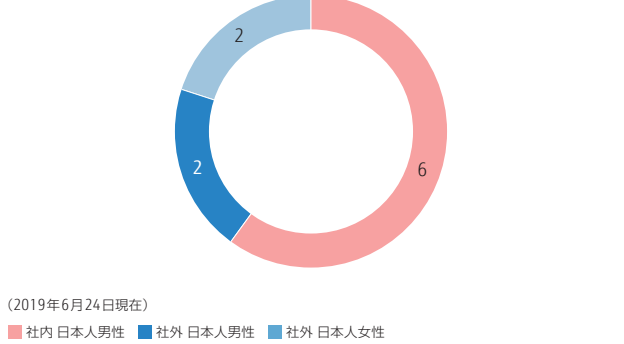
### 男女別社員数／女性幹部社員比率



2021年3月期に女性社員比率20%、新任女性幹部社員比率20%の達成を目指し、女性社員を対象とした選抜研修などの取り組みを進めています。

(注) 集計範囲は、富士通株式会社です。

### 取締役会ダイバーシティ

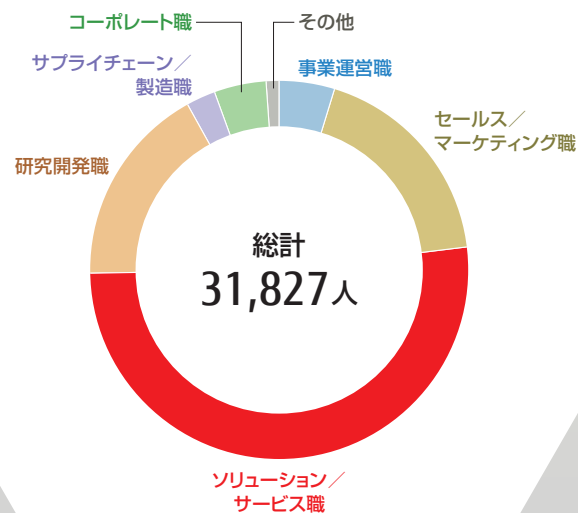


取締役会における多様性の確保を通して、議論の活発化と客観性の向上を図っています。2019年6月24日現在、取締役10名中4名が女性2名を含む社外取締役です。

## 経営資本のキーデータ

ファンクショングループ別に見た  
富士通従業員 (2019年3月31日現在)

全従業員の約50%がシステムエンジニアを中心とするソリューション／サービス職



平均で年間15日前後  
(取得率80%弱)の有休取得が定着

## 年間有休取得日数

15.5日

## 有休平均取得率

77.8%

(2018年4月21日～2019年4月20日の1年間)  
(注) 集計範囲は、富士通株式会社の正規従業員

2017年4月に  
全社員を対象として正式導入した  
テレワーク勤務制度が浸透

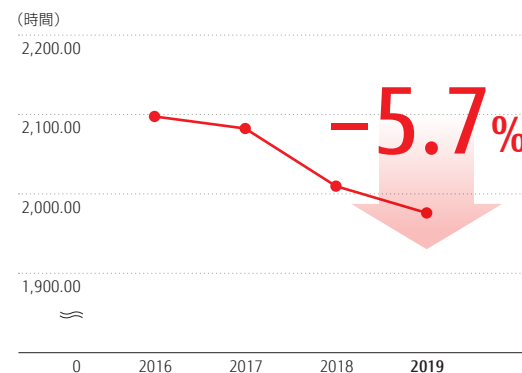
## テレワーク実施率\*

48%

\* 2019年7～8月のテレワーク・デイズ期間中、全従業員中で週に1回以上テレワークまたはサテライトオフィスでの勤務を行った従業員数の割合  
(注) 集計範囲は、富士通株式会社および株式会社富士通研究所の従業員

## 年間総労働時間

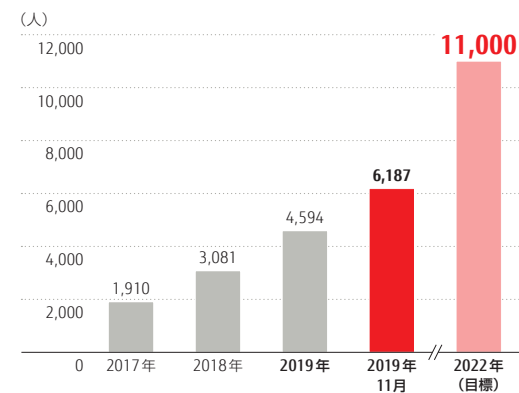
働き方改革を推進し、3年間で5.7%の労働時間削減を達成



(各年3月20日までの1年間)  
(注) 集計範囲は、富士通株式会社の従業員

## セキュリティマイスター

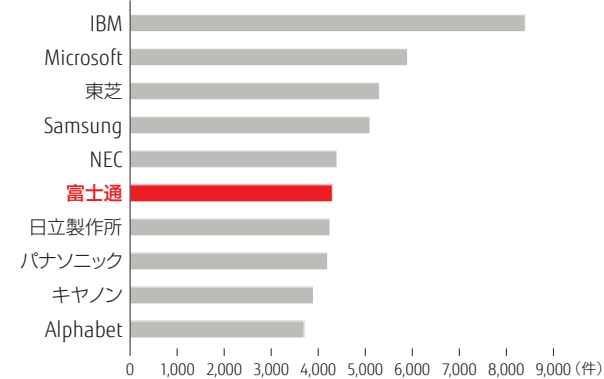
高度なセキュリティ技術をもつスペシャリストを育成し、独自の認定制度でスキル強化を促進



(2019年11月を除き、3月31日に終了した会計年度)

AI関連分野での  
パテントファミリー出願件数

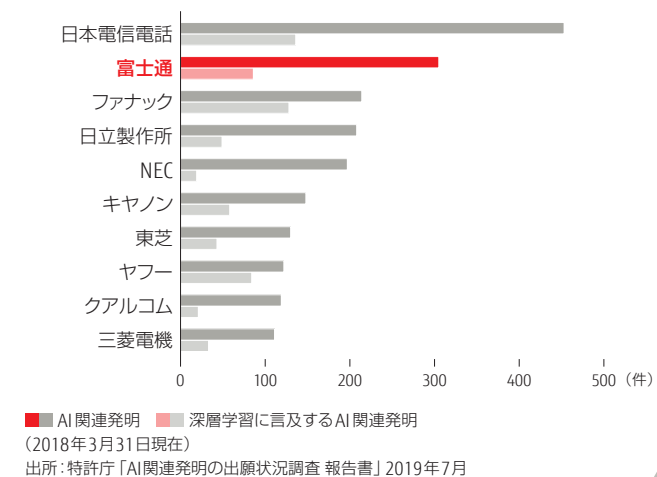
重点7技術領域の1つであるAI関連特許の出願数は、  
世界で第6位



(2018年3月31日現在)  
(注) 富士通にはPFU、パナソニックには三洋、AlphabetにはGoogleを含む  
出所: WIPO (2019). WIPO Technology Trends 2019: Artificial Intelligence.  
Geneva: World Intellectual Property Organization.

## AI関連発明の出願人別出願件数

2014年以降の出願で2019年5月までに公開された  
出願件数は、日本で第2位



コンピューターテクノロジー  
分野での特許出願数は国内1位

2018年登録  
分野別上位出願人(特許)  
コンピューターテクノロジー分野

No.1

出所: 特許庁「特許行政年次報告書2019年版」

## 取締役・監査役



**1 田中 達也**  
取締役会長

**2 時田 隆仁**  
代表取締役社長

**3 古田 英範**  
代表取締役副社長

**4 安井 三也**  
代表取締役副社長

**5 山本 正巳**  
取締役シニアアドバイザー

**6 横田 淳**  
取締役\*

**7 向井 千秋**  
取締役\*

**8 阿部 敦**  
取締役\*

**9 小島 和人**  
取締役

**10 古城 佳子**  
取締役\*

**11 近藤 芳樹**  
常勤監査役

**12 広瀬 陽一**  
常勤監査役

**13 山室 恵**  
監査役\*

**14 三谷 紘**  
監査役\*

**15 初川 浩司**  
監査役\*

\* 社外役員かつ独立役員

取締役の詳しい経歴はP34-35をご覧ください。



# 経営方針 —富士通の成長に向けて

富士通グループは、  
デジタル技術とデータを駆使して  
革新的なサービスやビジネスプロセスの変革をもたらす  
「DX企業」として、成長を目指します。  
デジタルトランスフォーメーションによって、  
社会から求められる価値を  
お客様をはじめとするパートナーと共創し、  
人びとに幸せをもたらすことが、  
私たちの目的です。

## 市場認識

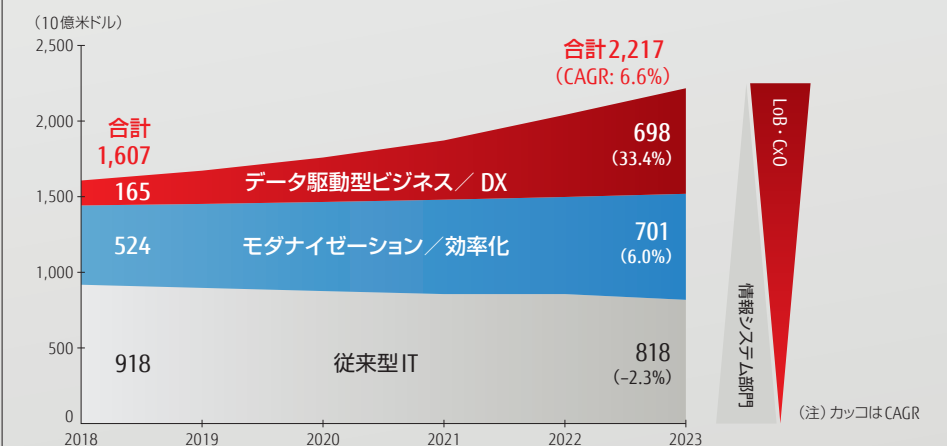
世界の法人向けIT市場において、企業が自社で運用するサーバやソフトウェアなどからなる情報システムは近年「レガシーシステム」「従来型ITシステム」と呼ばれるようになり、その市場規模は、縮小傾向にあります。代わって増加しているのが、自社内にハードウェアや独自のシステムを持たずに、オンデマンドでサーバ機能やアプリケーションなどを必要に応じて使用するクラウドコンピューティングです。この変化を反映し、従来型のITシステムをクラウドベースのサービスなどに置き換えて更新する、いわゆる「モダナイゼーション」の需要は、今後も着実に増加すると見られます。

加えて、今後市場の急成長が続くと見られるのが、デジタルトランスフォーメーション（DX）ビジネスです。DXビジネスは、事業活動を通じて蓄積した膨大なデータを活用した新たなビジネスの創出や、人工知能（AI）をはじめとするデジタル技術を駆使した事業の変革を目指すものであり、自社内にある様々な情報を収集・管理し、適切にアウトプットすることを目的としていた従来型ITシステムとは目的が大きく異なります。

こうした目的の違いを反映し、企業におけるIT投資に関しても、従来型ITシステムは情報システム部門が主幹部署であるのに対し、DXビジネスは多くの場合事業部門（ライン・オブ・ビジネス：LOB）や経営層が関与しています。

### 法人IT市場の動向（世界）

- ▶ 従来型IT（＝情報システム部門）の市場は年々減少（CAGR-2.3%）
- ▶ モダナイゼーション（CAGR6.0%）や、データ活用ビジネス／DX（CAGR33.4%）市場は急成長



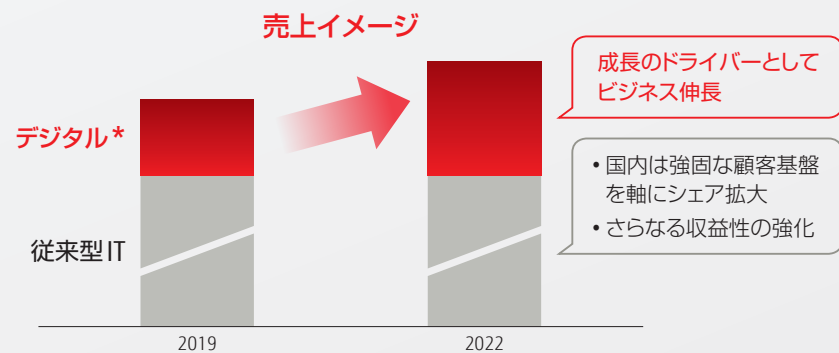
出所：調査会社各社のデータを基に富士通で推計

## 基本方針

富士通は、DXビジネス、およびDXビジネスに向けたモダナイゼーションやデータの分析・可視化、システム運用の効率化などを含む「デジタル領域」を成長ドライバーと位置付け、市場の成長を取り込んで事業を拡大します。Uber、Airbnb、Netflix、あるいはAmazonやFacebookといった企業の例に見られるとおり、デジタル技術の活用は、まったく新しいサービスの提供やグローバルなユーザーの獲得を実現し、飛躍的な成長機会をもたらします。デジタル領域にしか見出せない、こうした高い付加価値を実現するポテンシャルを追求し、将来の利益拡大につなげます。

一方で、従来型IT領域に関しても、事業規模を維持し利益を確保する方針です。私たちは、企業の業務の中核部分に関わる「基幹システム」と呼ばれる大規模なシステムを中心とする従来型ITシステムの構築（インテグレーション）や、運用サービスを提供するITベンダーとして、産業や流通をはじめとする様々な業界において、日本で市場シェア1位を占める確固たる地位を築いてきました。また、足元では市場が堅調に推移しており、従来型IT領域が当面の当社グループの収益基盤であることは確実です。これまで築いた強みと既存の顧客基盤を活かし、市場が縮小傾向にあっても着実な収益性の強化を図ります。

DXを含むデジタル領域を成長させるとともに、  
従来型ITについても強固なビジネス基盤をベースに収益拡大



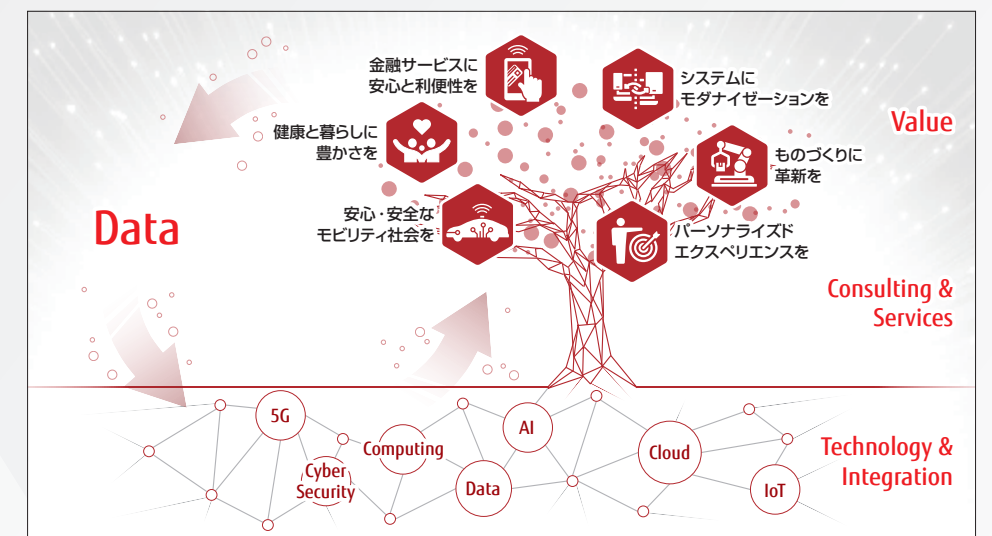
\* DXに加え、DXに向けたモダナイゼーション・可視化・効率化などを含む

## 富士通が目指す DXビジネス

DXのポテンシャルに対する注目が高まる中、DX関連サービスには当社グループを含めたITベンダーだけでなく、産業技術を持つメーカー、金融機関、ベンチャー企業など、様々な事業者が参入しており、競争が激しくなっています。そうした中で私たちは、富士通の特徴や強みを活かしたDXビジネスに取り組みます。

私たちの競争優位性は、1950年代にコンピュータ事業を開始して以来培ってきた技術力、そして、強固な顧客基盤に支えられた様々な業種や業務に関するノウハウです。お客様の業務に合わせてITシステムを開発するためには、例えば食品メーカーのお客様であれば、商品のライフサイクル、在庫管理の仕組み、配送方法、販売方法など、事業の特性を深く把握する必要があります。長年にわたるお客様との取引関係を通じて蓄積したこうした豊富なノウハウは、一朝一夕では得られない洞察となり、業種特化型ソリューションの開発にも活かされてきました。

私たちは、こうした洞察を業種や業務の壁を越えてクロスインダストリーに活用し、デジタル領域で求められる広範な技術と組み合わせることで、DXビジネスを通じてお客様や社会の価値創出を追求します。



## DXビジネスを牽引する新会社

富士通グループにおけるDXビジネス本格化の牽引役となるのが、2020年4月の業務開始に向けて準備を進めている新会社です。お客様のDXを進めるための経営戦略・事業戦略や、カスタマーエクスペリエンスやサプライチェーンなどの切り口からの業務変革に関する戦略立案支援をはじめ、AIなど最新技術を駆使したITシステムの構築、業務運用評価までのサービスを、ワンストップで提供します。

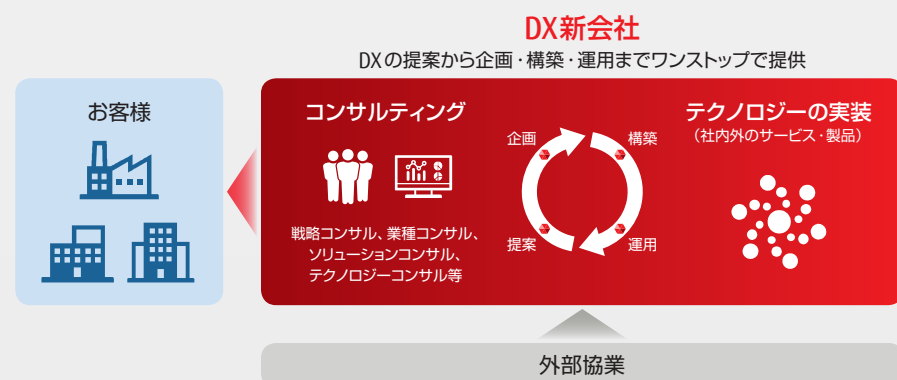
新会社のメンバーには、グループ内の営業やSE、富士通総研から、十分な知見や実績を持つ適任者をコンサルタントとして抜擢します。加えて、ミドルウェアやソフトウェア開発、データ分析、AIのスペシャリストといった技術者も参画し、上流コンサルティングだけでなくテクノロジーの実装まで、機動的にサービスを提供できる体制で業務をスタートします。グループ内での職種転換や人材育成のほか、外部のコンサルタント等も積極的に獲得し、人員体制を強化していく計画です。

富士通の一部門ではない自立した企業とすることで、お客様にとって最適なサービス・製品を、富士通からだけでなく外部パートナーとのアライアンスにより提供します。また、当初はDXの取り組みが進んでいる製造・流通・金融業界からサービスを提供する一方で、これまで富士通とはコンタクトが少なかった業種やお客様の中における部門にも、積極的にアプローチします。

富士通グループ全体として、新会社の事業展開による成長も含め、デジタル領域において2023年3月期に連結売上高1兆3,000億円まで伸ばすことを目標にしています。

### 富士通グループの枠を超えてビジネス展開

▶ 2020年4月業務開始予定



テクノロジーソリューション部門  
デジタルソフトウェア&ソリューションビジネスグループ長  
執行役員常務

長堀 泉

### ◆ デジタルビジネスで「企業の生業」の変革を起こす

#### お客様の事業への直接的貢献が前提

富士通グループも含めた従来型のITベンダーが、これまでアプローチしなかった、あるいはできなかった「ITシステム構築以外」のサービスを積極的に手掛けることが、新会社の目的です。それは平たく言えば、「企業の生業」を変えるような仕事であると、私は考えています。膨大なデータに基づく意思決定の効率化や、ユーザーとの双方向のつながりを活用した新たなサービスの創出など、デジタル技術の活用によってビジネスの革新を実現する取り組みです。

ITベンダーとしての富士通グループは、お客様のご要望に沿って定義した範囲でITシステムを構築し、その工数に見合った費用をいただく事業に従事してきました。しかしデジタルビジネスにおいては、ITシステムの完成は終わりではなく、その先のお客様の事業への直接的貢献がゴールとなります。従ってサービスへの報酬についても、「どのような価値を生んだか」が評価の基本的な考え方になるはずです。

デジタル領域において存在感を発揮するために、また社外に共創パートナーのネットワークを広げていくためにも、新会社スタート後、早い段階で象徴的な案件を3、4件手掛けることが目標になるでしょう。富士通グループの変革を牽引するからには、案件からの波及効果も視野に入れ、売上規模も追求したいところです。

#### 人材は人数よりも質を重視

「企業の生業」を変えるには、経営方針や事業戦略が検討される、一連の企業活動の中の最も上流の過程に参画する必要があります。従って新会社には、デジタル技術への理解はもとより、本当にお客様に必要なイノベーションは何か、イノベーションによってどのような価値を生むのかを、将来も見通しながら戦略的な視点で経営課題を共有し、助言・提案ができる優秀な人材をそろえねばなりません。新会社では人数を増やすことよりも質を重視し、グループ内外から精鋭を集める方針です。

富士通グループ全体で始まった人事制度改革は、新会社の方針にも適ったものです。富士通グループ内で、従来型のITサービスの範囲を超えるイノベーションを実現したい、新たな価値を創出したいという強い意欲とそれに見合った能力を持つ人材が、新会社を集結することを期待しています。グループ内外のコンサルティングやデジタル技術の専門性と実績を持つ人材は、高度人材処遇制度に基づいた条件で採用します。

富士通グループ全体がデジタルビジネスへと変革を遂げねばならないのですから、ほかのグループ社員も新会社がどのような取り組みを行っているのか常に追いかけ、そこに採用されるような技術やサービスを生み出すべく発奮してほしい。そうした社員の熱意が、グループ全体の変革を推進するエネルギーを生み、富士通自体の「生業」を変えることになるのです。

## DXを支えるテクノロジー

DX推進を支えるデジタル技術にリソースを集中し、より一層強化します。お客様と社会に価値をもたらすサービスを提供するために不可欠な以下7つの重点技術領域において、最先端技術の開発・実用化で実績を築いてきた富士通の強みを活かします。

### 重点7技術領域にリソースを集中

#### コンピューティング

##### デジタルアニーラ、HPC

お客様の経営課題の解決、あるいは社会課題の解決に貢献するインフラストラクチャーとして、デジタルアニーラ<sup>\*1</sup>やスーパーコンピュータの開発・実用化に、引き続き取り組めます。

<sup>\*1</sup> 量子コンピューティングに着想を得たデジタル回路で、現在の汎用コンピュータでは解くことが難しい「組合せ最適化問題」を高速に解く富士通独自の技術。

#### AI

##### Explainable AI、Wide Learning

実ビジネスでの活用に向けて、AIが導出した判断の理由と根拠を「見える化」して示す技術である「説明可能なAI」を提供し、信頼性を担保します。

#### 5G

##### Local 5G、ネットワークスライス

デジタル技術と通信インフラを支える技術を統合したサービスを提供し、業種や業界を超えた新たなビジネスモデルの創出を促進します。

仮想世界  
(デジタル空間)

現実世界  
(リアル空間)

価値

収集

#### サイバーセキュリティ

##### マルチ生体認証、セキュリティ・バイデザイン

サイバー防御の運用はもとより、高い専門性を備えた人材が、取り扱うデータのリスクに応じた対策を企画・設計段階から講じる「セキュリティ・バイデザイン」に取り組めます。

#### クラウド

##### ハイブリッド／マルチクラウド

お客様企業の既存基幹システムの、マルチクラウド化やハイブリッドクラウド化を支えます。同時に、マルチクラウドの運用サービスにも一層注力します。

#### データ

##### Virtuora DX、データレイク、Chain Data Lineage

経営・事業戦略の実現に向けたAIの活用とデータの信頼を担保するVirtuora DX<sup>\*2</sup>やChain Data Lineage<sup>\*3</sup>などを提供します。

<sup>\*2</sup> 企業や組織が保有するデータのうち、データの価値を可視化した情報だけをブロックチェーン台帳で管理する富士通独自の技術。

<sup>\*3</sup> 現在のデータからデータ提供の大元まで、企業をまたがったデータの生成・加工履歴を追跡することができる、富士通独自の技術。

#### IoT

##### Dracena、エッジコンピューティング、リアルタイム・デジタルツイン

Dracena<sup>\*4</sup>やエッジコンピューティングなど、大量かつ迅速なデータ処理を可能とする技術を活用し、IoTソリューションを提供します。

<sup>\*4</sup> データ処理を継続しながら、処理内容の追加・変更を実行できる、富士通独自のストリームデータ処理技術。

## 各事業における競争力強化

### ◆ サービス

既存のサービスビジネスについては、主に日本に有する盤石な顧客基盤を維持・強化し、一層のシェア拡大を図ると同時にコスト削減も進め、利益を最大化します。この領域において、2023年3月期までの累計で、700億円以上の利益改善を達成します。

その具体策の第1は、国内における堅調な需要を捉えたトップラインの伸長です。お客様の既存のITシステムや業務に対する豊富な知見を活用し、オンプレミスシステムのクラウド化を柱とするモダナイゼーションを信頼性の高いサービスで支え、国内サービス市場におけるシェア拡大を目指します。

同時に、サービスデリバリーの競争力をさらに高めます。そのカギとなるオフショア開発拠点であるグローバルデリバリーセンター（GDC）については、2019年3月期末時点で約1.4万人であった規模を2022年までに2万人に拡充する計画です。GDCの戦略的な活用を通じ、以前から継続している国内のシステム構築（インテグレーション）案件の開発コスト削減をさらに進めます。同時に、当社グループのナレッジを集約することで、単なるローコストな開発センターではなく、付加価値を提供するグローバルビジネスの要として高度化を進めます。これに伴い、GDCの受託業務の範囲についても、従来のアプリケーションの開発から、設計・運用フェーズを含むITシステムのライフサイクル全般に拡大する方針です。併せて、従来システムエンジニア（SE）が行っていた開発や運用に関わる作業も見直し、テンプレート化を進めるほか、AIやRPA<sup>\*1</sup>の活用による自動化を推進し、生産性を向上させます。

さらに、品質保証をサービスビジネス全体に浸透させることを目的に、社内に点在する品質ガバナンス機能を統合した組織を設置します。新組織には、社内の異なる部門が持つ業種別・業務別のノウハウを横断的に集約し、サービス提供現場にまで踏み込んで品質を管理する権限を付与します。これにより、お客様との商談中やプロジェクト開始後の過程で起こりうるリスクを早期に見極め、プロジェクトの健全な推進を徹底し、サービス全体の安定的な利益率を確保します。

<sup>\*1</sup> ロボティックプロセスオートメーション。ソフトウェアロボットを使って業務プロセスを自動化する技術。

### ◆ システムプロダクト

富士通にしかつくり得ない価値を生むサービスという観点では、サービスを支えるインフラストラクチャーを構成するシステムプロダクトは重要な役割を持ちます。あらゆる産業においてIoTで集積したデータをAIでより高速に分析し、リアルタイムにビジネスプロセスを変える必要が高まる中、最先端のコンピューティングパワーを開発・提供できる技術力は、当社グループの優位性の1つです。

その証左といえるスーパーコンピュータ「富岳」は、2014年に着手した開発が完了し、製造を開始しました。2021年から2022年ごろの供用開始に向けて、着実にシステム開発と導入を推進します。また、広い範囲で活用される商業機としてのスーパーコンピュータの提供も開始します。「富岳」で使われた技術を活用した商業用のスーパーコンピュータである「PRIMEHPC FX1000」、およびそのエントリー機である「FX700」を、2019年11月に販売開始し、グローバルに展開する計画です。従来研究者がユーザーの中心であったスーパーコンピュータを、創薬や素材開発をはじめとする幅広い業種のお客様に提供し、企業競争力の強化に貢献します。

### ◆ ネットワーク

5G（第5世代移動通信システム）の本格化は、ネットワークビジネスに大きな事業機会をもたらします。基地局制御装置および無線装置については、当社グループはすでに投資フェーズを終え、いち早く国内通信キャリア向けの供給を始めています。無線アクセスネットワークについても、2018年に締結したエリクソン社との戦略的パートナーシップに基づき、開発の効率化と市場特性に合わせたスピーディな製品投入に向けた取り組みが進展しています。また、5Gのバックボーンを支える光通信については、当社の強みである高速光処理技術に投資を集中します。

当社グループの事業がサービスへとシフトするのに合わせ、ネットワークに関しても、ネットワーク仮想化やエッジコンピューティング、運用自動化といった領域を強化するほか、ローカル5G<sup>\*2</sup>に関する提案も積極化します。

社内の異なる部門の連携を深め、長年にわたる通信キャリア向けビジネスで培った技術・人材を、エンタープライズ向けネットワークコンサルティングサービスに活用する方針です。

<sup>\*2</sup> 地域や個別の多様なニーズに応じて、自治体や企業が主体となって運営する5G。

### ◆ 海外ビジネス

海外ビジネスは、売上規模が大きい欧州を優先して、ハードウェアの販売とその運用・保守を中心とした事業から、サービスを中心とした事業へのビジネスモデルの転換を着実に実行します。

構造改革に取り組む欧州では、2020年9月までにドイツ・アウグスブルグ工場の生産を終了する方向で従業員代表との合意が成立し、生産終了に向けたステップを進めています。ドイツや英国など当社グループが強い顧客基盤を持つ地域に経営資源を集中するため、これまで事業を展開してきた国のうち約半数において、チャネル販売モデルに移行する計画であり、現地子会社の再編作業に入っています。

また、サービスビジネスに強い、英国・アイルランドを中心とした北欧・西欧（NWE）と、従来のハードウェア販売を柱としたビジネスからサービスへの移行を進めている、ドイツを中心とした中央・東欧（CEE）の2つの区域に分け、それぞれに責任者を置いて機動的にビジネスを展開します。

富士通としてグローバルに統一化された内容・品質のサービスを提供するため、海外ビジネスとGDCの連携強化にも取り組みます。その具体策の1つとして、NWEのデリバリーグループについては、GDCと指揮命令系統を一体化しました。新体制の下でデリバリーのオフショア率を高め、コスト競争力を強化します。欧州をレファレンスとしながら、Americasについても現在GDCとの連携強化に取り組んでいます。

## グローバルなデリバリーとサービスビジネスの強化

グローバルデリバリーセンター（GDC）は、グローバルデリバリーグループのもとでITサービスデリバリーを担う組織です。世界8カ国に置かれた拠点から、100以上の国と地域に40以上の言語で提供するサービスは、エンタープライズ向けのアプリケーションやマルチクラウドサービス、ワークフォース・ワークスペースマネジメント、サイバーセキュリティ、ビジネスアプリケーションの運用保守、顧客情報管理から、会計・人事・受発注処理などの業務プロセスアウトソーシング（BPO）やヘルプデスクまで、多岐にわたります。約1.4万人の優秀な技術者を擁し、24時間365日、コスト効果と付加価値が高いサービスをお客様に提供しています。

デジタル変革がビジネスにとって必須となる中、デリバリーは、品質・価格・スピードのすべてにおいて新たな競争の場になっています。GDCは、全拠点にわたって取り込んだアジャイルなアプローチと、設計・開発・移行・運用保守の各分野における戦略的パートナーとの連携を強みに、富士通グループのサービスビジネスの強化と収益性向上のカギを握る存在であるといえます。

GDCのケーパビリティを強化する施策として、6千人の有能な人員を追加し、合計2万人体制を目指します。あわせ

て、各GDCのサービスメニューの内容・品質を均一化するとともに、日本において蓄積したシステム開発や業種・業務ノウハウの共有も進めています。GDCの活用度を高めることで、従来日本で行ってきたソフトウェア開発も含め、ITシステム開発・運用に関わる業務をこれまで以上に広範にGDCで行い、国内ITサービスの収益性強化につなげます。同時に、海外ビジネスに関しても、GDCのインテグレーション機能の強化とリージョンをまたいだサービスの提供を通じ、ITインフラストラクチャーの運用保守サービスからより付加価値の高いサービスへの移行を加速させます。グローバルに統一されたデリバリーモデルと技術・ノウハウの共有により、すべての国やリージョン、あらゆるお客様に対し、高品質でコスト競争力が高いサポートを提供し、継続的に改善していきます。

グローバルデリバリーグループの競争力の源泉は、人材です。グローバルな体制を反映し、当グループは富士通グループの中でも特に人材の多様性が高く、ダイナミックで活発な部門です。様々な経歴を持つ人材が異なるスキルや経験を持ち寄り、組み合わせることで、お客様に高い価値を持つサービスを提供します。



テクノロジーソリューション部門  
グローバルデリバリーグループ長  
理事

Tim White



### ◆ “Bringing delivery centers to the forefront” で富士通のグローバル化と成長に貢献する

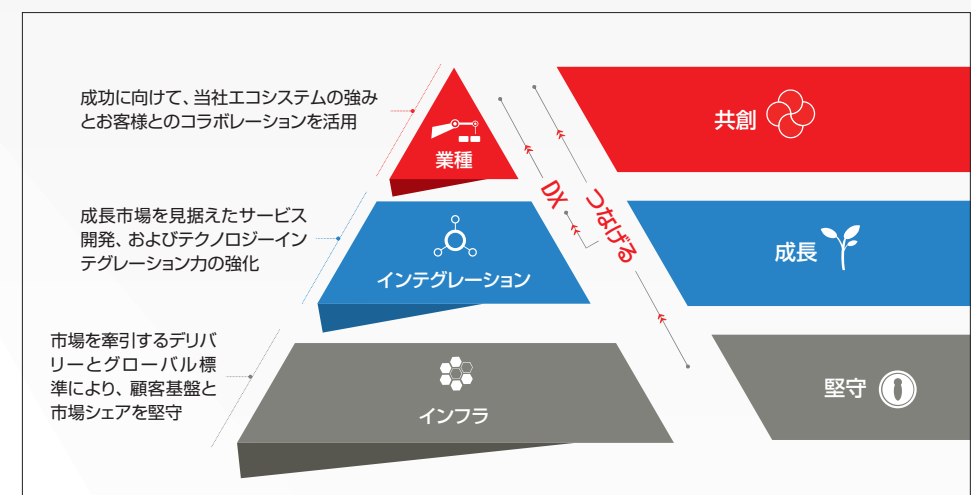
時田社長のリーダーシップの下、グローバルデリバリーグループ、とりわけGDCをテコにサービスビジネスの強化と収益性の向上を実現しようという機運が高まっています。私自身も、テクノロジーソリューション部門のビジネスグループ長と緊密にコミュニケーションを取り、各ビジネスグループが日本で蓄積してきた業種ノウハウや知見を全GDCで共有し活用すること、あるいは各ビジネスグループが今後推進するビジネス戦略にGDCがどのように貢献すべきかについて、情報やアイデアを交換しています。

従来型のインフラストラクチャサービスの急速なコモディティ化を受け、グローバルデリバリーグループは、アプリケーションの開発やERP\*サービス、セキュリティサービスなど、お客様が求める機能を強化し、新たな価値提供に取り組んでいます。同時に、GDCではデリバリーのすべてにアジャイル手法を取り入れ、既存のお客様に対してより効率的でより高度なサービスを提供し、“Bringing delivery centers to the forefront”を合言葉に、サービスデリバリーの変革に取り組んでいます。

GDCは、今後も当社グループにとって極めて重要な戦略的役割を担い続けます。例えば、インドやフィリピンなどアジアのGDCは、日本を中心とするサービスビジネスの収益性強化に貢献しています。また、ポルトガルやポーランドなど欧州のGDCは、欧州におけるサービス化加速を支えます。今後欧州のGDCは、ケーパビリティの強化を通じてお客様に高い価値をもたらす新しいサービスの標準化に取り組み、各国のお客様フロント部門との連携の下、グローバルに通用する価値をローカルに提供するサービスを具現化します。デリバリーを通じて蓄積した技術・ノウハウを基に積極的にお客様と共創することで、当社グループの強みを活かしながらお客様の個別の経営課題の解決に資するサービスを提供します。

日本をはじめとするすべてのリージョンにおける競争力強化を支えるとともに、富士通が持つエンジニアリングのDNAを受け継ぎ、富士通グループの収益性向上とグローバルな成長に貢献します。

\* エンタープライズ・リソース・プランニング。人員、物的資産、資金、情報などの経営資源を、最適に配置・配分することで効率的な経営活動を目指す考え方。多くの場合、SAPに代表される統合業務ソリューションを指す。



## CF0からのメッセージ

CF0 / 執行役員常務  
磯部 武司

## 「形を変える」「質を変える」取り組みの進展

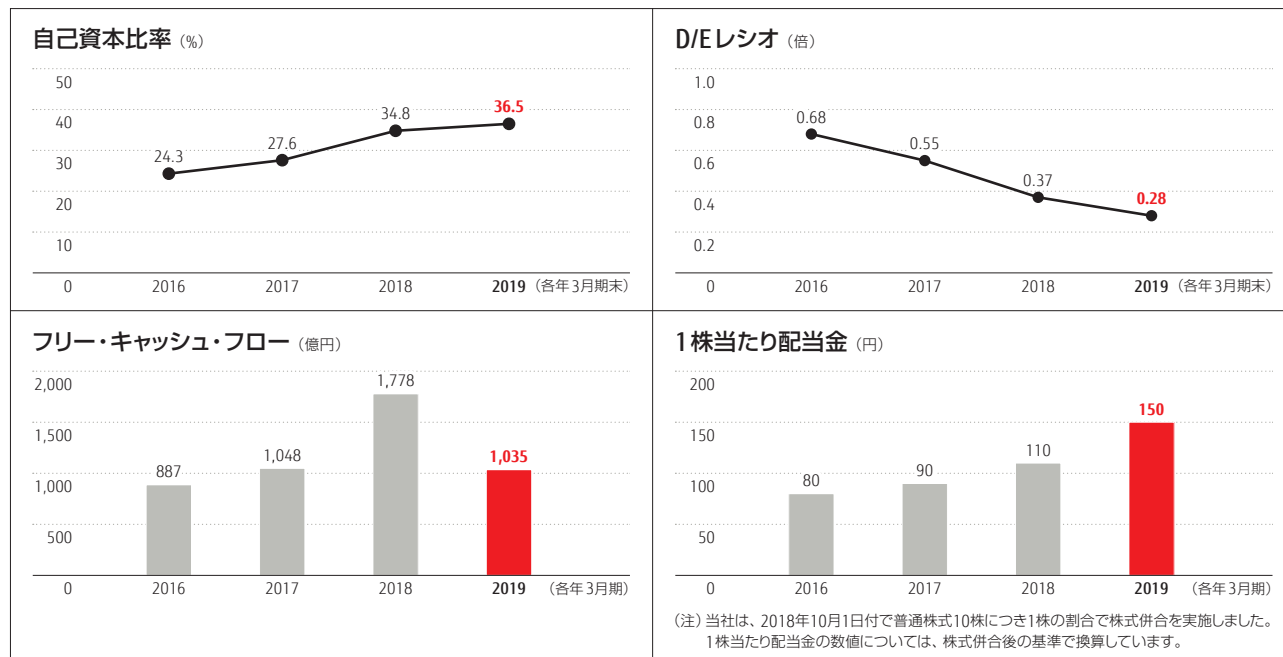
2019年3月期までの4カ年、当社グループではコア事業へのフォーカスを進める「形を変える」取り組み、成長を加速する「質を変える」取り組みを進めてきました。

このうち、「形を変える」取り組みについては、コアビジネスと位置付けるテクノロジーソリューション事業への経営資源の集中を進め、2019年3月期の連結業績は構造改革費用など特殊事項を除いた本業ベースでは前期から341億円の増益を達成、中でも、デジタルビジネスの中核を担う国内サービス事業は大変堅調に推移しました。

また、財務体質の強化も進み、2019年3月期末時点の自己資本比率は36.5%となり、4期前の2015年3月期末から12ポイント以上改善、フリー・キャッシュ・フローは3期連続で1,000億円を超え、増配など株主還元にもつなげることができました。

リスクファクターやボラティリティといったネガティブな要素を排し、安定的な経営基盤の整備にも一定の成果をあげることができたと考えています。

ここからは、さらなる収益性の向上と持続的な成長につながる「質を変える」取り組みに軸足を移し、2019年9月



発表の経営方針で掲げた経営目標である2023年3月期の売上収益3兆5,000億円、営業利益率10%の必達に向け、一層のスピード感をもって変革に取り組んでいきます。

## 収益性向上のポイント

収益性向上を実現するためのメインエンジンは、やはり、強固なビジネス基盤を持つ国内サービスです。

国内サービスの売上規模は2019年3月期で1兆8,000億円近くに上り、足元の需要も大変強い状況が続いています。お客様のビジネス変革への取り組みや業務効率化に向けたモダン化などへの関心や意欲は強いものがあると感じます。

こうしたことも背景となり、SEなどサービスのデリバリーリソースは不足傾向であります。お客様のニーズや期待に応えるためにも、グローバルデリバリーセンターを拡充しオフショア拡大のためのリソースプールとして戦略的に活用、さらに、開発や運用の自動化を進め生産性の向上を図ります。このような施策で国内サービスの着実な収益性向上を図ることに加え、さらなる利益拡大のプースターと考えているのはネットワーク事業と海外事業です。ネットワーク事業は5G本格化を大きなビジネスチャンスとして捉え、また、海外事業については、現在進めている欧州の構造改革を2021年3月期上期中に完了させ、サービスビジネスへの転換を着実に実行、健全な収益基盤を確立します。

## 持続的な成長に向けてシフトチェンジ

収益性の向上と並んでもう1つの柱である持続的成長に向けたキーワードはDXビジネスです。

DXビジネスの本格化に向け、この領域を牽引する新会社を設立します。また、これ以外にもDXに関するビジネス機会の創出と新事業推進に向けた成長投資を加速します。

1つ目はAIや5G、サイバーセキュリティといったDXビジネスを支えるテクノロジーへの重点投資、2つ目は新規事業創出に向けたM&Aやコーポレートベンチャーキャピタルへの投資です。これらの成長投資を積極的に行い、スピード感を持って新事業の育成や拡大につなげていきます。

もちろん投資の回収管理は非常に重要です。DXに関するテクノロジーへの投資は従来のハード開発投資や工場などの大型設備投資に比べると回収サイクルが比較的短期間となる性質を持ちます。積極投資を進める一方で、投資効果のモニタリングはこれまで以上に精緻に行えと見ています。持続的な成長に向けてシフトチェンジをしていきますが、一方で、冷静にコントロール、バランスをとるのがCF0の役割だと考えています。

## 信頼されるDXパートナーとなるために

また、お客様から信頼されるDXパートナーとなるためには、富士通自身がDXに率先して取り組むことも大変重要です。様々な業務プロセスや企業内の情報、特に定量的なデータはすべからくファイナンスに関わります。社内のDX推進に向けた情報システムや制度・プロセス改革はCF0の重要なミッションの1つと捉えており、この刷新を進めていきます。

当社グループは、社会に不可欠なインフラを提供する役割を担うとともに、社会に新たな価値を提供する大きな潜在力を持っています。こうした当社グループが持つ価値に対するご理解や適正な評価をいただくには、ステークホルダーの皆様との対話やIRの充実も極めて重要であると理解しています。

持続的な成長と収益性の向上を確かなものとし、広く信頼されるDXパートナーとなるべく変革に邁進していきます。

## キャッシュ・フローの創出と配分

単年度で1,500億円以上の安定的なフリー・キャッシュ・フロー創出を目指す

## キャッシュ・フローの配分

- ・成長投資 DXをコアとした成長投資の推進
- ・株主還元 安定配当をベースに成長ステージに即した株主還元
- ・財務体質 社会インフラを支える企業にふさわしい強固な財務体質



## 社外取締役 座談会

## 社長交代とDX変革に見る富士通のコーポレートガバナンス



富士通は、2019年3月に新経営体制を発表し、6月24日の株主総会を経て、時田社長をはじめとする経営陣の下でDX変革がスタートしました。2019年の座談会では、時田社長選任やDX変革の実現に向けた重要ポイントについて、取締役会やその諮問機関である指名委員会でどのような議論が行われたのかお聞きしました。

——2019年3月に社長交代が発表されました。どのようなプロセスで新社長が選ばれたのでしょうか？

横田：当社では、私を含む独立社外取締役がメンバーの中心である指名委員会が、毎年一定数の経営幹部候補者を評価するサクセッションプランニングを行っています。そのアセスメントから毎年最終候補者として、将来社長となりうる人物を数人選びます。今年は田中前社長から、テクノロジーソリューションの成長に経営の軸足をよりシフトするためとして社長交代の申し出があり、最終的に選ばれていた複数名の候補者から時田新社長を最終候補者として選び、取締役会に答申しました。

向井：毎年行うアセスメントでは、外部コンサルティング会社のアセスメントによるレビューも活用しながら、上司の評価に加えピアレビューなど、総合的な各人に対する評価がまとめられている分厚い資料を読み込み、相当時間をかけて本人と面談をします。面談では、それぞれの候補者に、富士通でどういうことをやりたいかのビジョンを発表してもらい、指名委員会の委員とディスカッションを行っています。

阿部：取締役会も、指名委員会からの答申をすべて無批判で受け入れる訳ではありません。私は指名委員会のメンバーではないので、時田新社長とお会いしたことがありま

せんでした。「一度お会いしたい」と伝えて直接お話しし、時田新社長の考えなどを伺い、人柄も含め適任であると判断しました。

——社長選任にあたって、どのような能力・資質を重視されたのでしょうか？

横田：時田新社長は、金融分野を中心にSEとして大規模なシステム構築を通して、マネジメント力を磨いてこられました。大きなプロジェクトをやり遂げてきた経験や判断力などが、今後の当社グループを引っ張っていく強力な力になると思いました。

向井：加えて時田新社長は、直近でロンドン駐在の経験があり、欧州事業の実態を知っています。当社グループがこれからグローバルに成長していくために必要な知見を持っていることを買いました。

阿部：私は、新社長が変化を積極的に求めて、やりきる力があるかを重視していました。実際に時田新社長と話し、将来に対するビジョンを非常に明確に持ち、問題点も把握して、当社グループを変えていこうという強い意志を感じることができました。

——今回の役員人事を踏まえたうえで、社長後継者計画や役員候補者の選定に関し、今後強化、あるいは見直すべき点について教えてください。

古城：準備が重要だと思います。社長交代のタイミングがいつ訪れてもいように、選任プロセスを毎年しっかりと運用する必要があると思いました。適材適所のリーダーを見出すためには、指名委員会の次期候補者の選定に関する役割が引き続き重要です。

大きなプロジェクトをやり遂げてきた経験や判断力などが、今後の当社グループを引っ張っていく強力な力になると思いました。  
横田



阿部：当社グループは、マーケットからの注目度も高く、ビジネス環境やテクノロジーの変化への対応能力を持つ必要があります。一定のポジションで専門性を身につけることも大事ですが、マネジメントとして必要な広範な知識を得るという観点での人材育成をもっと積極化してもいいでしょう。

横田：私が取締役役に就任したときから、部門をまたいで全体を見渡すことができる人材が限られる点については問題として認識されていますが、どのように解消すべきかは難しい問題です。また、日本企業では少ないですが、社長選任において社内の人物だけでなく社外の人物も候補者として検討できる状況があってもいいのではないかと考えており、今後考えていくべきなのではないでしょうか。

——DX企業への転換を目指すという時田社長に、リーダーとして何を期待しますか？

阿部：当社グループは、お客様のご要望を聞いてそれを充足するシステムを提供するこれまでのビジネスモデルから、お客様に対して「このことができます」や「このくらい経済効果があります」など付加価値を生む提案型ビジネスに転換しなくてはなりません。その過程で様々な軋轢が起こっても、1つ1つの問題を解決して乗り越えてほしい。取締役会としても全面的にサポートしていきます。

向井：私は、「ダイバーシティ & インクルージョン」が大事だと思います。約13万人のグループ社員が様々な考え方を共有し、これまで培った知識や技術力を上手に使って、成長しなければなりません。時田社長は就任後すぐに「ドレスコードの自由化」など「ダイバーシティ & インクルージョン」を一步具体化する施策を打ち出しました。DX企業として成長するための、従業員の自由度を上げる取り組みは、とても有効だと感じました。



従来の縦割りを超えた連携を促し、社内に新しい経営戦略や理念を浸透させ、目標がどこにあるかを全社員が理解していくことがカギを握ると思います。

古城

また、当社はDX企業として成長していかなければなりません。手探りの部分もありますが、例えばオープンデータの活用など、DX企業として10年・20年後も成長できるような道すじを考える必要があると思います。

**古城：**時田社長が重視されているのは、社内での変革をDX企業になるための良い循環につなげるということです。当社グループは縦割りの組織が強いので、それをある程度崩していかなないと変革は達成できないと思います。従来の縦割りを超えた連携を促し、社内に新しい経営戦略や理念を浸透させ、目標がどこにあるかを全社員が理解していくことがカギを握ると思います。

**横田：**あらゆるレベルの社員がトップの考えと自分がやるべきことを関連づけて進んでいければいいですね。時田社長は様々な社員と直接話し、自分の考えを伝える場を設けているようです。私はこれまで、これだけいい技術を持っているのに富士通はなかなか元気が出ないと思っていましたが、新社長の下で新しいことにチャレンジしようという気運が出てきたので、期待しています。

**向井：**目的を達成するにはリーダーを補佐するフォローアップの役割も非常に大切です。変革をスピードアップするために、グループ全体が時田社長のビジョンの実現に向けまわり、その中で個々のパフォーマンスが最大限発揮できるようになってほしいですね。

——社員のエンゲージメントを高め、人材の潜在的な力を引き出すために、何が必要であるとお考えでしょうか？

**阿部：**DX企業となるためには最先端技術分野が重要で、そのためには優秀な人材が必要となりますが、そうした人材

の雇用は非常に競争が厳しいです。「高度人材処遇制度」を導入することで、外部から優秀な人材を採る可能性を高くしました。ただ気を付けなくてはならないのは、もともと在籍する社員の納得感です。「ジョブ型人事制度」に転換することで、外部からの人材ももともと社員もモチベーションを高く持てるよう多様な成長機会を提供するという方針はいいですね。

**横田：**「ジョブ型人事制度」については、とても革新的な取り組みだと思います。他の日本企業ではほとんどやっていないことなので、難しい点もあるかもしれませんが、方向性としては間違っていないでしょう。従業員の活用度や納得感をモニタリングしながら、進めていくプロセスが大切になってくると思います。

**古城：**大学で教える中で私が感じるのは、今の若い世代のほとんどが終身雇用を考えていないということです。彼らは、専門性が身に付く形でキャリアを形成したいと考えています。従って良い人材を引き付けるためには、働きがいのある環境を整えなければなりません。女性に対しても、出産など一時的に休職が必要な場合に、それを加味しながらキャリアを形成できるような仕組みが必要です。

——今般阿部取締役が取締役会議長に就任されました。独立社外取締役が議長になるということはどのような意味があるのでしょうか？

**向井：**社内の取締役が議長ですと、ある程度情報を理解している前提で話が進んでいってしまう場合がありますが、社外取締役が議長だと、そうした前提なしで議論が進んでいくので、情報を整理しながら本質的なポイントに集中できるという良さがあります。

変革をスピードアップするために、グループ全体が時田社長のビジョンの実現に向けまわり、その中で個々のパフォーマンスが最大限発揮できるようになってほしいですね。

向井



**横田：**阿部さんは、これまでも取締役会において、施策の戦略的な価値を改めて問うような発言をされてきました。また、社外取締役の代表として投資家と直接議論するなど、大きな役割も担っておられます。取締役会の議論をより活発化するためにも阿部さんが議長になるのはいい考えだと賛同しました。

**阿部：**ガバナンス上の問題などがきっかけではなく、変革を進めるために社外取締役をもっと活用しようという姿勢は、富士通のガバナンスの先進性の表れだと思います。

——1年を振りかえっての取締役としての活動や、今後の抱負をお聞かせください。

**古城：**私は違う分野から入ってきたため、分からないことも多く、発言できる機会が少なくならないか危惧していました。しかし取締役会は非常に議論が活発で、どんどん手を挙げるができる雰囲気だったのがうれしい驚きでした。自由に議論ができますし、例えば報告が長い場合は、簡素化できるところは短くして議論の時間をのばしてほしいなどの要望がどんどん通っていくシステムになっています。

消極的な驚きは、IT企業という割には社内で十分にデジタル技術が活用されていない点です。時田社長もデジタル技術を一層社内改革で活用していく方針を打ち出して

ますので、仕組みや制度自体も見直すような柔軟性をもっと発揮してほしいと期待しています。

**横田：**私は、Brexit問題に関して、丁寧なフォローやフィードバックを行ってきました。当社グループの海外事業の中でも、イギリスは重要な位置付けにあります。Brexitの行方によっては欧州事業にも影響があるかもしれません。そうした点に注目して、戦略的な議論に携わっていきたいです。

**向井：**富士通の将来を担う経営幹部候補者だけでなくグループ各社の若い人たちと話すたびに、彼らが愛社精神を持っていることにとっても感銘を受けます。約13万人のグループ社員のためにも、収益を生む新しいビジネスモデルの確立が急務だと感じています。サステナブルに利益を出し、もっと飛躍するために貢献していきたいです。

**阿部：**私が取締役会議長に就任したのは、新しい経営陣や執行体制のもとで成長軌道に乗る後押しをするためだと認識しています。議長として、報告の仕方を変えることや議論の時間を増やすことを心がけ、議論の場で次のアクションを決めたり、結論を出すなど1回ずつの会議を意味のあるアクションにつなげます。経営方針の方向性が明確に定まったので、我々もそれに向けて一致団結していきます。



「ジョブ型人事制度」に転換することで、外部からの人材ももともと社員もモチベーションを高く持てるよう多様な成長機会を提供するという方針はいいですね。

阿部

## 役員一覧

(2019年10月1日現在)

### 業務執行取締役



#### 時田 隆仁

代表取締役社長  
取締役就任年数：新任  
所有する当社株式の数：1,000株<sup>\*1</sup>

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／  
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>\*2</sup>  
2019年10月 Chief Digital Transformation Officer (CDXO)<sup>\*2</sup>



#### 古田 英範

代表取締役副社長  
取締役就任年数：新任  
所有する当社株式の数：1,452株<sup>\*1</sup>

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／  
グローバルデリバリー部門長  
2018年 4月 執行役員専務／デジタルサービス部門長  
2019年 1月 テクノロジソリューション部門長<sup>\*2</sup>／  
Chief Technology Officer (CTO)<sup>\*2</sup>／  
Chief Information Officer (CIO)<sup>\*2</sup>  
2019年 6月 代表取締役副社長<sup>\*2</sup>／  
テクノロジソリューション部門、  
営業部門担当<sup>\*2</sup>



#### 安井 三也

代表取締役副社長  
取締役就任年数：新任  
所有する当社株式の数：3,550株<sup>\*1</sup>

1959年3月23日生  
1981年 4月 当社入社  
2008年 6月 法務本部長 (2015年3月まで)  
2010年 4月 執行役員  
2015年 4月 執行役員常務  
2018年 4月 執行役員専務／  
ゼネラル・カウンセル／  
Chief Information Security Officer (CISO)<sup>\*2</sup>  
2019年 1月 秘書室担当  
2019年 6月 代表取締役副社長<sup>\*2</sup>／  
グローバルコーポレート部門、  
海外部門担当<sup>\*2</sup>／  
グローバルコーポレート部門長<sup>\*2</sup>

### 非執行取締役



#### 田中 達也

取締役会長  
取締役就任年数：4年  
所有する当社株式の数：5,759株<sup>\*1</sup>

1956年9月11日生  
1980年 4月 当社入社  
2005年 4月 富士通 (中国) 情報システム有限公司  
董事兼副総経理  
2009年12月 当社 産業ビジネス本部長代理  
(グローバルビジネス担当)  
2012年 4月 執行役員  
2014年 4月 執行役員常務  
2015年 1月 執行役員副社長  
2015年 6月 代表取締役社長  
2019年 6月 取締役会長<sup>\*2</sup>



#### 山本 正巳

取締役シニアアドバイザー  
取締役就任年数：9年  
所有する当社株式の数：16,940株<sup>\*1</sup>

1954年1月11日生  
1976年 4月 当社入社  
2004年 6月 パーソナルビジネス本部副本部長  
2005年 6月 経営執行役<sup>\*3</sup>  
2007年 6月 経営執行役<sup>\*3</sup>常務  
2010年 1月 執行役員副社長  
2010年 4月 執行役員社長  
2010年 6月 代表取締役社長  
2015年 6月 代表取締役会長  
2017年 6月 取締役会長  
2019年 6月 取締役シニアアドバイザー<sup>\*2</sup>



#### 小島 和人

取締役  
取締役就任年数：9年<sup>\*4</sup>  
所有する当社株式の数：863株<sup>\*1</sup>

1942年3月30日生  
1965年 4月 当社入社  
1994年 6月 取締役  
1998年 6月 常務取締役  
2000年 4月 専務取締役 (2002年6月まで)  
2002年 6月 専務執行役<sup>\*5</sup>  
2003年 4月 経営執行役<sup>\*3</sup>専務 (2003年4月まで)  
2003年 6月 特命顧問 北米総支配人  
2005年 9月 顧問 (2006年 6月まで)  
2007年 4月 株式会社シーイーシー 社外監査役  
(2011年4月まで)  
2018年 6月 当社取締役<sup>\*2</sup>

<sup>\*1</sup> 2019年3月末現在の保有株式数  
<sup>\*2</sup> 現在に至る  
<sup>\*3</sup> 経営執行役については、2009年6月付で執行役員に呼称を変更しています。  
<sup>\*4</sup> 取締役就任年数は、現在に至るまでの累計年数です。  
<sup>\*5</sup> 執行役については、2003年4月に経営執行役に呼称を変更しています。  
<sup>\*6</sup> 現 宇宙航空研究開発機構

<sup>\*7</sup> 現 Raymond James & Associates, Inc.  
<sup>\*8</sup> 現 ドイツ証券株式会社  
<sup>\*9</sup> 現 ユニタス・キャピタル  
<sup>\*10</sup> 現 アトラスコプコ  
<sup>\*11</sup> 現 一般財団法人日本国際政治学会



#### 横田 淳

取締役  
取締役就任年数：5年  
所有する当社株式の数：654株<sup>\*1</sup>

1947年6月26日生  
1971年 4月 外務省入省  
1998年 1月 大臣官房審議官 兼 経済局  
2002年 6月 在香港日本国総領事館 総領事  
2004年 4月 在イスラエル日本国大使館 特命全権大使  
2009年 5月 在ベルギー日本国大使館 特命全権大使  
2012年10月 特命全権大使経済外交担当 兼  
イラク復興支援等調整担当  
(2014年1月まで)  
2014年 6月 一般社団法人 日本経済団体連合会  
経団連会長特別アドバイザー  
(2018年5月まで)  
2014年 6月 当社取締役<sup>\*2</sup>



#### 向井 千秋

取締役  
東京理科大学 特任副学長  
取締役就任年数：4年  
所有する当社株式の数：2,357株<sup>\*1</sup>

1952年5月6日生  
1977年 4月 慶應義塾大学 医学部 外科学教室 医局員  
(1985年11月まで)  
1985年 8月 宇宙開発事業団<sup>\*6</sup>  
搭乗科学技術者 (宇宙飛行士)  
(2015年3月まで)  
1987年 6月 アメリカ航空宇宙局 ジョンソン宇宙センター  
宇宙生物医学研究室 心臓血管生理学研究員  
(1988年12月まで)  
2000年 4月 慶應義塾大学 医学部 外科学 客員教授<sup>\*2</sup>  
2014年10月 日本学術会議 副会長 (2017年9月まで)  
2015年 4月 東京理科大学 副学長 (2016年3月まで)  
2015年 6月 当社取締役<sup>\*2</sup>  
2016年 4月 東京理科大学 特任副学長<sup>\*2</sup>  
2017年 1月 国連宇宙空間平和利用委員会 (COPUOS)  
科学技術小委員会 議長 (2018年1月まで)  
2018年 4月 宇宙航空研究開発機構 特別参与<sup>\*2</sup>  
2019年 3月 花王株式会社 社外取締役<sup>\*2</sup>



#### 阿部 敦

取締役  
株式会社産業創成アドバイザー 代表取締役  
取締役就任年数：4年  
所有する当社株式の数：1,965株<sup>\*1</sup>

1953年10月19日生  
1977年 4月 三井物産株式会社入社  
1990年 6月 同社 電子工業室課長  
1993年 1月 アレックス・ブラウン・アンド・サンズ<sup>\*7</sup>  
マネー・ジング・ディレクター  
2001年 8月 ドイツ証券会社<sup>\*8</sup>  
執行役員 兼 投資銀行本部長  
2004年 8月 J.P. モルガン・パートナーズ・アジア<sup>\*9</sup>  
パートナー兼日本代表 (2009年3月まで)  
2007年 5月 エドワーズ・グループ・リミテッド<sup>\*10</sup>  
取締役 (2009年10月まで)  
2009年12月 株式会社産業創成アドバイザー  
代表取締役<sup>\*2</sup>  
2011年 2月 オン・セミコンダクター・コーポレーション  
取締役<sup>\*2</sup>  
2015年 6月 当社取締役<sup>\*2</sup>



#### 古城 佳子

取締役  
東京大学大学院 総合文化研究科 教授  
取締役就任年数：1年  
所有する当社株式の数：242株<sup>\*1</sup>

1956年6月19日生  
1988年 4月 國學院大学 法学部 専任講師  
1991年 4月 同学部 助教授  
1996年 4月 東京大学大学院 総合文化研究科 助教授  
1999年 6月 同研究科 教授<sup>\*2</sup>  
2010年10月 財団法人日本国際政治学会<sup>\*11</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<sup>\*2</sup>  
2014年10月 日本学術会議 会員<sup>\*2</sup>  
2018年 6月 当社取締役<sup>\*2</sup>

### 監査役

常勤監査役

近藤 芳樹  
広瀬 陽一

監査役

山室 恵  
(弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所 弁護士 特別顧問)  
三谷 紘 (弁護士)  
初川 浩司 (公認会計士)

### 代表取締役／執行役員

代表取締役社長

時田 隆仁

代表取締役副社長

古田 英範  
安井 三也

執行役員副会長

塚野 英博  
高綱 直良

執行役員専務

木脇 秀己  
窪田 雅己

執行役員常務

阪井 洋之  
中野 克己  
小田 成  
斎藤 淳一  
山口 裕久  
湯浅 一生  
吉澤 尚子  
東 純一  
島津 めぐみ  
砂田 敬之  
櫛田 龍治  
山守 勇  
磯部 武司  
林 恒雄  
長堀 泉

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

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

コーポレートガバナンス体制の枠組み

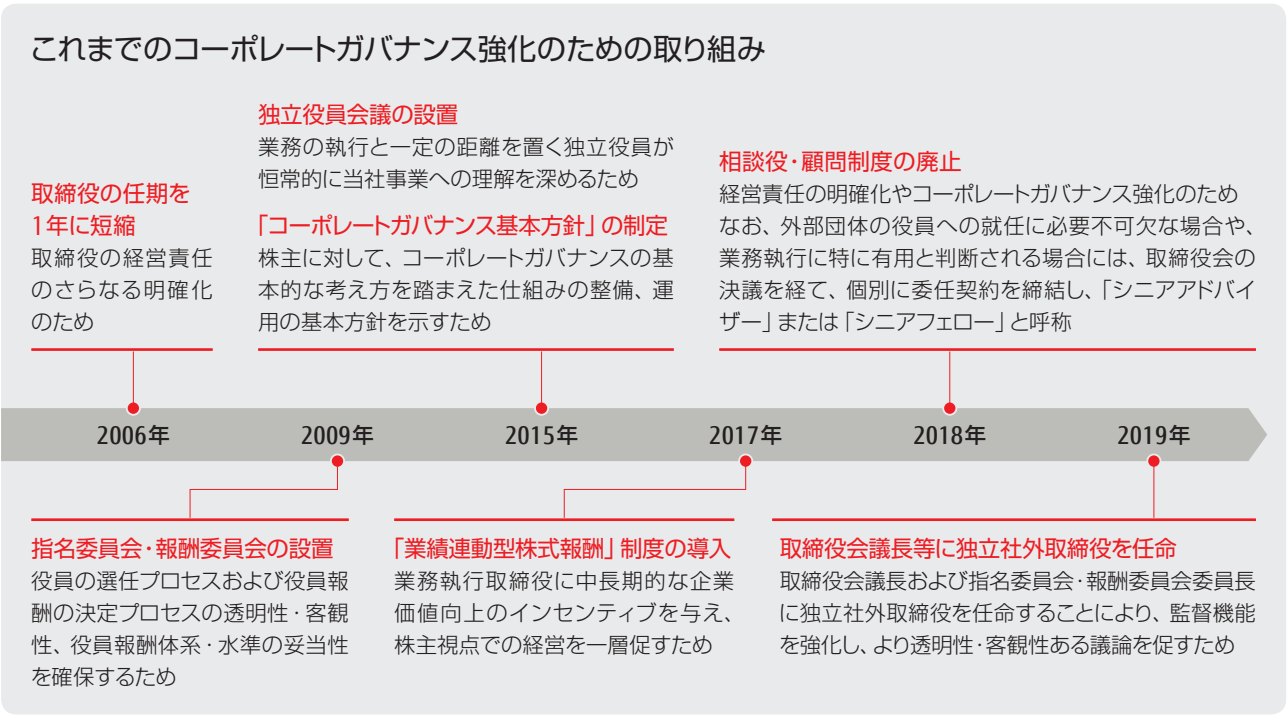
当社のコーポレートガバナンス体制は、監査役会設置会社制度の長所を活かしつつ、取締役会における非執行取締役（独立社外取締役および社内出身の業務を執行しない取締役をいう。以下、同じ）による業務執行取締役の業務執行に対する監督の実効性と多様な視点からの助言の確保を以下の方法により実現します。

- a 業務執行を担う「業務執行取締役」に対し、業務執行の監督機能を担う「非執行取締役」を同数以上確保する。
- b 非執行取締役の主要な構成員を独立社外取締役とし、社内出身者である非執行取締役を1名以上確保する。
- c 独立社外取締役は、当社が定める独立性基準（以下、「独立性基準」という）を満たす社外取締役とする。
- d 非執行取締役候補者の選定に当たり、出身の属性と当社事業への見識を考慮する。

- e 監査役による取締役会の外からの監査および監督と、非執行役員（非執行取締役および監査役をいう。以下、同じ）を中心に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する。
- f 独立社外監査役は、独立性基準を満たす社外監査役とする。

当社は、2015年12月の取締役会決議によって、コーポレートガバナンスに関する当社の考え方を整理した基本方針「コーポレートガバナンス基本方針」を制定しました。  
<https://pr.fujitsu.com/jp/ir/governance/governancereport-b-jp.pdf>

このほか、コーポレートガバナンスの詳細については当社Webサイト（企業情報>サステナビリティ>コーポレートガバナンス）をご覧ください。  
<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/governance/>



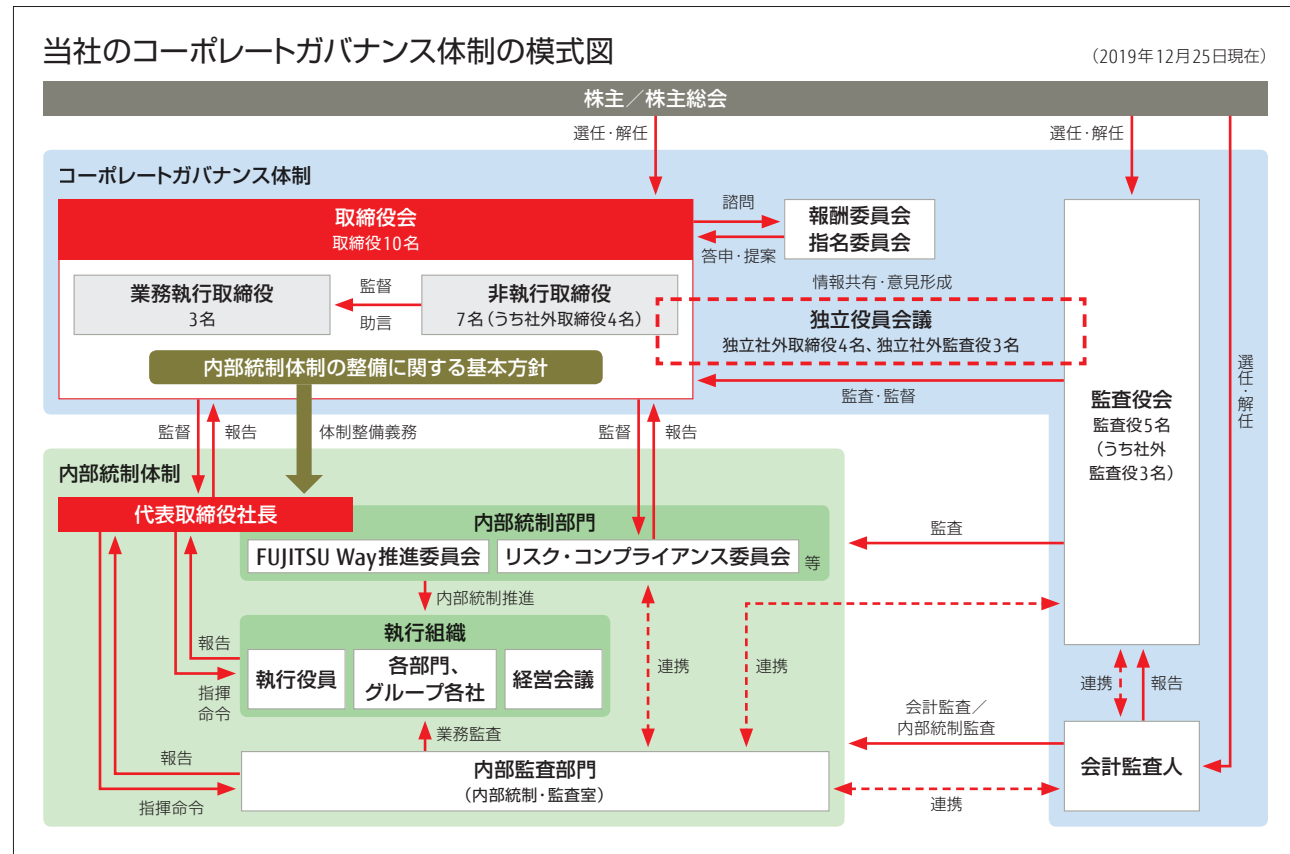
1.コーポレートガバナンス体制の概要

主な会議体・委員会の責務と構成

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取締役会           | 当社は、経営の重要な事項の決定と監督を行う機関として取締役会を設置しています。取締役会は、法令および定款に反せず、妥当と考える最大限の範囲で、業務執行に関する権限を代表取締役およびその配下の執行役員以下に委譲し、取締役会はその監督および助言を中心に活動を行います。また、取締役会は、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により、監督および助言機能を強化しています。取締役の任期は1年です。<br>2019年6月24日現在、取締役会は、業務執行取締役3名、非執行取締役7名（うち、社外取締役4名）の合計10名で構成されており、取締役会議長は、業務執行の最高責任者である社長から分離し、独立社外取締役が務めています。                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 監査役（会）         | 当社は、監査機能および監督機能として監査役（会）を設置しています。監査役は、取締役会等の重要な会議に出席し、業務の決定にも執行にも関与しない、より独立した立場から取締役会および業務執行機能の監査および監督を行います。監査役の任期は4年です。<br>2019年6月24日現在、監査役会は、監査役5名（うち、常勤監査役2名、社外監査役3名）で構成されています。<br>当社監査役のうち、常勤監査役 近藤芳樹は、国内営業部門およびSE部門の管理業務に携わった経験が豊富であり、当社の主力ビジネスであるサービスビジネスに関する深い見識を有しています。同じく、常勤監査役を務める広瀬 陽一は、当社の財務・経理本部長を務めるなど財務・経理部門における長年の経験に加え、テクノロジーソリューションを中核としたビジネスモデルへの変革に深く携わるなど、財務会計の分野のみならず、経営に関する豊富な知見を有しています。なお、社外監査役の専門性については、P39-40の「社外役員の選任状況」をご参照ください。                                                                                                                                          |
| 指名委員会・報酬委員会    | 当社は、役員の選任プロセスの透明性および客観性の確保、役員報酬決定プロセスの透明性および客観性、役員報酬の体系および水準の妥当性の確保などを目的として、取締役会の諮問機関である指名委員会および報酬委員会を設置しています。<br>指名委員会は、当社の「コーポレートガバナンス基本方針」に定めた「コーポレートガバナンス体制の枠組み」と「役員の選解任手続きと方針」に基づき、役員候補者について審議し、取締役会に答申しています。<br>また、報酬委員会は、当社の「コーポレートガバナンス基本方針」に定めた「役員報酬の決定手続きと方針」に基づき、基本報酬の水準と、業績連動報酬の算定方法を取締役に答申することとしています。<br>指名委員会および報酬委員会は「コーポレートガバナンス基本方針」において、その過半数を非執行役員で構成し、独立社外取締役を1名以上確保するものとしています。<br>両委員会の2019年7月25日現在の委員は以下のとおりであり、両委員会共に非執行役員4名（うち、独立社外取締役3名）で構成されています。また、両委員会の事務局は、当社の人事部門および法務部門が担当しています。<br>・指名委員会 委員長：横田淳氏<br>委員：向井千秋氏、古城佳子氏、田中達也氏<br>・報酬委員会 委員長：向井千秋氏<br>委員：横田淳氏、古城佳子氏、田中達也氏 |
| 独立役員会議         | 当社は、独立役員の活用を促すコーポレートガバナンス・コードの要請に応えつつ、取締役会において中長期の会社の方向性に関わる議論を活発化させるためには、業務の執行と一定の距離を置く独立役員が恒常的に当社事業への理解を深めることのできる仕組みが不可欠と考え、2016年3月期にすべての独立役員（独立社外取締役4名、独立社外監査役3名）で構成する独立役員会議を設置しました。2019年3月期は同会議を6回開催しました。同会議では、議題を1、2テーマに限定して独立役員が情報を共有し議論を尽くすこととしており、各役員の意見の形成と取締役会における審議の活性化に寄与しています。                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 取締役・監査役を支援する体制 | 当社は、各役員が能力を発揮し、当社のコーポレートガバナンスにおける役割を果たせるよう、業務執行取締役、非執行取締役および監査役の区別なく、以下の支援を行っています。<br>・役員が、外部の専門家の助言を含め各自が必要と考える情報を円滑に入手できるよう、費用面、人員面から支援する体制を整備する。<br>・新規選任された役員に対して、役割や責務、社内体制、事業内容の説明など必要なトレーニングを実施する。また、役員選任後も上記内容につき適宜更新の機会を提供するとともに、役員が各自必要と考えるトレーニングを継続的に受けられるよう配慮する。<br>なお、社外役員については、当社の事業分野、企業文化などに対する知見が社内役員と異なることに鑑み、上記の支援および前述の独立役員会議に加え、社外役員をサポートする支援組織を設置し、各社外役員に当社の若手社員を補佐として配置して彼らを介して必要な会社情報に直接アクセスできる体制を敷いています。                                                                                                                                                                     |

## 執行組織の状況

当社は、代表取締役社長の業務執行権限を分担する執行役員を置くとともに、代表取締役社長の意思決定を補佐するため、代表取締役および執行役員で構成する経営会議を設置し、経営の効率性を高めています。



## 2. 社外取締役・社外監査役

### 社外役員の独立性基準

当社は、以下の基準に基づいて社外役員の独立性を判断しています。

#### a 現在または過去において以下のいずれにも該当しない者

- (1) 当社グループ<sup>\*1</sup>の取締役または使用人
- (2) 当社の大株主<sup>\*2</sup>の取締役、執行役、監査役または重要な使用人<sup>\*3</sup>
- (3) 当社の主要な借入先<sup>\*4</sup>の取締役、執行役、監査役または重要な使用人<sup>\*3</sup>
- (4) 当社の会計監査人の社員または使用人

#### (5) 当社と他社の間で相互に派遣された取締役、執行役、監査役または執行役員

- (6) 当社から役員報酬以外に、多額の金銭<sup>\*5</sup>、その他財産を得ている者
- (7) 当社の主要な取引先<sup>\*6</sup>の取締役、執行役、監査役または重要な使用人<sup>\*3</sup>

#### b 現在または過去3年間ににおいて

以下のいずれかに該当する者の近親者<sup>\*7</sup>でない者

- (1) 当社グループの業務執行取締役、業務執行取締役でない取締役<sup>\*8</sup>または重要な使用人
- (2) 当社の大株主の取締役、執行役、監査役または重要な使用人<sup>\*3</sup>
- (3) 当社の主要な借入先の取締役、執行役、監査役または重要な使用人<sup>\*3</sup>
- (4) 当社の会計監査人の社員または使用人
- (5) 当社と他社の間で相互に派遣された取締役、執行役、監査役または執行役員

(6) 当社から役員報酬以外に、多額の金銭、その他財産を得ている者

(7) 当社の主要な取引先の取締役、執行役、監査役または重要な使用人<sup>\*3</sup>

- <sup>\*1</sup> 当社と当社の子会社  
<sup>\*2</sup> 当社の直近の事業報告に記載された上位10社の大株主  
<sup>\*3</sup> 当該大株主、借入先、取引先の独立社外取締役または独立社外監査役である場合を除く  
<sup>\*4</sup> 当社の直近の事業報告に記載された当社グループの主要な借入先  
<sup>\*5</sup> 5年間の合計が1,000万円以上の専門的サービスなどに関する報酬、寄付等  
<sup>\*6</sup> 過去3事業年度のいずれかの事業年度において、当社グループとの取引の対価の支払額または受取額が、取引先または当社の連結売上高の1%を超える企業など  
<sup>\*7</sup> 2親等以内の親族、配偶者または同居人  
<sup>\*8</sup> 当社の社外監査役または社外監査役候補者である者の独立性を判断する場合に限る

### 社外役員の選任状況

当社では、経営の透明性、効率性を一層向上させるため、社外役員を積極的に任用しています。

当社は、前述の独立性基準によって社外役員の独立性を判断しており、社外役員の全員を当社が国内に株式を上場

している金融商品取引所に独立役員として届け出、受理されています。

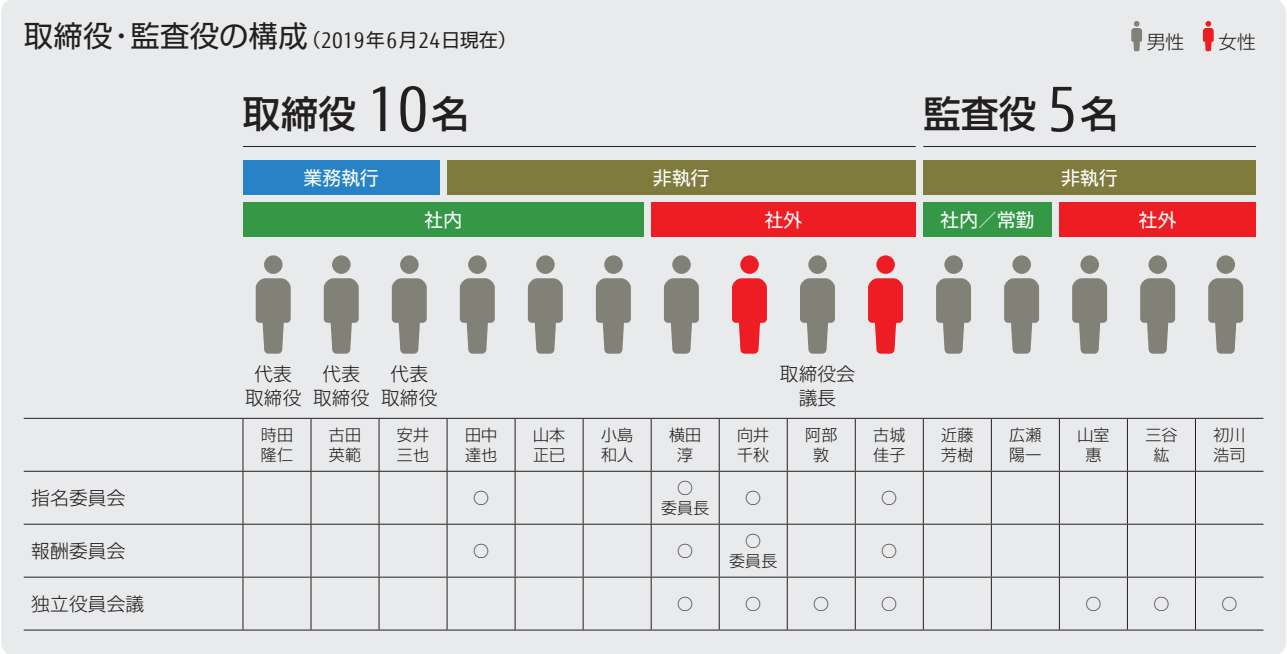
なお、各社外取締役および社外監査役の役割、機能と具体的な選任状況に対する考え方は以下のとおりです。

#### 〈社外取締役〉

|                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>横田 淳氏  | イスラエル大使、ベルギー大使などを歴任され、欧州との経済連携協定交渉のための政府代表を務められるなど、国際経済交渉の専門家であり、また、グローバルな視点からの政治、経済に対する深い見識をお持ちであるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけていると考えています。なお、横田淳氏は、当社の主要株主や主要取引先の業務執行者などであった経歴がないことから、当社は同氏が独立性を有すると考えています。                                                                                                                                                                 |
| <br>向井 千秋氏 | 医師からアジア女性初の宇宙飛行士となった経歴をお持ちであり、当社の標榜するチャレンジ精神を最先端の科学分野で体現されており、多様な観点から業務執行に対する監督、助言を行うとともに、報酬委員会の委員長として役員報酬のあり方について議論をリードしてきました。今後も、広範な科学技術の知見に基づくグローバルで公正かつ客観的な監督と助言が期待できるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけていると考えています。なお、向井千秋氏が特任副学長を務めている東京理科大学を運営する学校法人東京理科大学と当社の間には、営業取引関係がありますが、その取引金額は、2019年3月期において約13百万円であり、当社の売上規模に鑑みて、特別の利害関係を生じさせる重要性はありません。このため、当社は、同氏が独立性を有すると考えています。 |
| <br>阿部 敦氏  | 長年にわたる投資銀行業務やプライベート・エクイティ業務の経験を通して、ICT業界やM&Aについての深い見識をお持ちであり、株主・投資家目線からの監督機能や助言に加え、経営陣の迅速・果断な意思決定への貢献が期待できるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけていると考えています。阿部敦氏は、当社の主要株主や主要取引先の業務執行者などであった経歴がないことから、当社は同氏が独立性を有すると考えています。                                                                                                                                                            |
| <br>古城 佳子氏 | 日本国際政治学会理事長などの要職を歴任され、長年、民間企業を含む経済主体が国際政治に及ぼす影響などについての研究を重ねておられ、深い学識に基づき、国際政治の激動期における外部環境の変化への対応やSDGsへの取り組みなどについて幅広い助言と監督が期待できるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけていると考えています。また、古城佳子氏は、当社の主要株主や主要取引先の業務執行者等であった経歴がないことから、当社は同氏が独立性を有すると考えています。                                                                                                                                     |

〈社外監査役〉

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 山室 恵氏  | 法曹界における長年の経験をお持ちであり、会社法をはじめとする企業法務および国内外のコンプライアンス対策に精通されているため、当社の企業統治においてその経験と見識を活かした社外監査役としての監督・監査機能および役割を果たしていただけたと考えています。なお、山室恵氏は、当社の主要株主や主要な取引先の業務執行者などであった経歴がないことから、当社は同氏が独立性を有すると考えています。                                                                                                                 |
| 三谷 紘氏  | 検事、公正取引委員会の委員などを歴任され、法律のみならず、経済・社会など、企業経営を取り巻く事象に深い見識をお持ちであるため、当社の企業統治においてその経験と見識を活かした社外監査役としての監督・監査機能および役割を果たしていただけたと考えています。なお、三谷紘氏は、当社の主要株主や主要な取引先の業務執行者などであった経歴がないことから、当社は同氏が独立性を有すると考えています。                                                                                                                |
| 初川 浩司氏 | 公認会計士としてグローバル企業の豊富な監査経験と、企業会計に関する広い知見をお持ちであるため、当社の企業統治においてその経験と見識を活かした社外監査役としての監督・監査機能および役割を果たしていただけたと考えています。なお、初川浩司氏が代表執行役を務められていたあらた監査法人（現 PwCあらた有限責任監査法人）は、当社の会計監査を担当したことはありません。当社と同監査法人には当社サービスに関わる営業取引関係がありますが、その取引金額は2019年3月期において約3百万円であり、当社の売上規模に鑑みて、特別の利害関係を生じさせる重要性はありません。このため、当社は、同氏が独立性を有すると考えています。 |



3.役員報酬の決定方針

当社は、より透明性の高い役員報酬制度とするべく、2009年10月の取締役会決議により報酬委員会を設置しています。取締役および監査役の報酬等は、同委員会の答申を受けて取締役会で改定された以下の「役員報酬支給方針」に基づき、決定されます。

役員報酬支給方針

グローバルICT企業である富士通グループの経営を担う優秀な人材を確保するため、また、業績や株主価値との連動性をさらに高め、透明性の高い報酬制度とするため、以下のとおり役員報酬支給方針を定める。

役員報酬を、職責および役職に応じ月額で定額を支給する「基本報酬」と、短期業績に連動する報酬としての「賞与」、株主価値との連動を重視した長期インセンティブとしての「業績連動型株式報酬」から構成する体系とする。

〈基本報酬〉

すべての取締役および監査役を支給対象とし、その支給額はそれぞれの役員の職責や役職に応じて月額の定額を決定する。

〈賞与〉

- 業務執行を担う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。
- 「賞与」の具体的な算出方法は、主として連結売上収益および連結営業利益を指標とし、当期の業績目標の達成度合いに応じて支給額を決定する「オンターゲット型」とする。

〈業績連動型株式報酬〉

- 業務執行を担う取締役を支給対象とし、株主と利益を共有し、中長期的な業績向上に資する、業績連動型の株式報酬を支給する。

(ご参考) 役員報酬項目と支給対象について

| 対象      | 基本報酬  |       | 賞与 | 業績連動型株式報酬 |
|---------|-------|-------|----|-----------|
|         | 経営監督分 | 業務執行分 |    |           |
| 取締役     | ○     | －     | －  | －         |
| 業務執行取締役 | ○     | ○     | ○  | ○         |
| 監査役     | ○     |       | －  | －         |

4.政策保有株式に関する取り組み

当社は、政策保有株式について、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（配当や取引状況などの定量要素）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づ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。2019年3月期は、78銘柄を売却し、2019

- あらかじめ役位に応じた基準株式数、業績判定期間（3年間）、連結売上収益と連結営業利益を指標とする中長期業績目標とその業績達成度合いに応じた係数幅を設定し、基準株式数に業績達成度合いに応じた係数を乗じて、年度ごとの株式数を計算のうえ、業績判定期間の終了をもって、その合計株式数を割り当てる。

年3月末時点で保有する政策保有株式について、2019年6月19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場合があります。

5.内部監査・会計監査および内部統制部門の状況

内部監査・会計監査体制

〈内部監査〉

内部監査組織として内部統制・監査室を設置しています。内部統制・監査室は、グループ各社の内部監査組織と連携して、富士通グループ全体に関する内部監査を実施して結果を代表取締役社長に報告しています。内部監査の監査計画および監査結果については、グループ会社に関する事項を含め、常勤監査役に対しては原則として月次で報告を行い、監査役会および会計監査人に対しては定期的（原則として四半期に一度）に報告を行っています。

内部統制・監査室は、公認内部監査人（CIA）、公認情報システム監査人（CISA）、公認不正検査士（CFE）などの資格を有する者など、内部監査に関する専門的な知見を有する従業員を相当数配置しています。

〈会計監査〉

会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人は、監査役会に対し、監査計画および監査結果を報告しています。また、必要に応じて意見交換なども行っており、連携して監査を行っています。

内部統制体制

〈内部統制部門〉

「内部統制体制の整備に関する基本方針」に基づき、リスク・コンプライアンス委員会、FUJITSU Way推進委員会などがそれぞれリスク管理体制、コンプライアンス体制、財務報告に関する内部統制体制などの整備・運用を行い、基本方針に規

定された職務を行っています。また、内部統制体制の運用状況については、定期的に取り締役会への報告を行っています。

〈リスクマネジメント体制・コンプライアンス体制〉

当社では、リスクマネジメント体制とコンプライアンス体制を「内部統制体制の整備に関する基本方針」の中心に位置付け、これらの体制をグローバルに統括する組織として、取締役会に直属するリスク・コンプライアンス委員会を設置しています。

同委員会は、代表取締役社長を委員長として、業務執行取締役を中心に構成されています。同委員会は、概ね年4回開催し、コンプライアンス違反や情報セキュリティを含む業務遂行上のリスクに関し、顕在化したリスクが適時に同委員会に報告される体制および内部通報制度の運用のほか、最高リスク・コンプライアンス責任者の実行方針を定めます。同委員会の活動の経過および結果は、定期的に取り締役会に報告しています。

また、富士通グループのグローバルな区分である「リージョン」ごとに同様の機能を持つ委員会を設置し、リスク・コンプライアンス委員会の下部委員会として、リスクマネジメント体制、コンプライアンス体制を富士通グループ全体に浸透させています。

最高リスク・コンプライアンス責任者は、当該方針に基づき、グループ内の組織を指揮して、業務遂行上のリスクの顕在化の防止に取り組んでいるほか、顕在化した業務遂行上のリスクにより生じる損失を最小限にとどめる活動を行っています。

6.2019年3月期のコーポレートガバナンスの実績（レビュー）

当社は、企業価値の持続的向上を目指し、コーポレートガバナンスの強化に努めています。2019年3月期の取り組み状況は以下のとおりです。

取締役会・監査役会の開催および出席

|                                                                  |                                                                |                                                                           |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 取締役会（うち臨時取締役会）<br><b>13回（1回）</b>                                 | 監査役会（うち臨時監査役会）<br><b>10回（2回）</b>                               | 社外取締役の取締役会への出席状況<br><b>100%</b> 横田淳氏 100%、向井千秋氏 100%、阿部敦氏 100%、古城佳子氏 100% |
| 社外監査役の取締役会への出席状況<br><b>97.4%</b> 山室恵氏 92.3%、三谷紘氏 100%、初川浩司氏 100% | 社外監査役の監査役会への出席状況<br><b>100%</b> 山室恵氏 100%、三谷紘氏 100%、初川浩司氏 100% |                                                                           |

取締役および監査役の報酬等の総額および種類別の額

| 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 |        |
| 取締役（社内） | 7人 | 287百万円 | 65百万円 | 20百万円     | 373百万円 |
| 社外取締役   | 5人 | 60百万円  | —     | —         | 60百万円  |
| 監査役（社内） | 2人 | 72百万円  | —     | —         | 72百万円  |
| 社外監査役   | 3人 | 45百万円  | —     | —         | 45百万円  |

（注）1. 上記には、2019年3月期に退任した役員を含んでいます。  
2. 取締役（社外取締役含む）の報酬額は、2006年6月23日開催の第106回定時株主総会において、年額6億円以内とし、2017年6月26日開催の第117回定時株主総会において、非金銭報酬として当社普通株式を、年額3億円以内、割り当てる株式総数を年4.3万株（2018年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施したことから、株式併合後の株式数を記載しています）以内とすることを決議いただいています。また、2011年6月23日開催の第111回定時株主総会において、監査役（社外監査役含む）の報酬額は、基本報酬を年額1億5千万円以内と決議いただいています。当社は、この報酬額の中で、上記の表の報酬を支給しています。  
3. 業績連動型株式報酬は、2019年3月期に費用計上した金額を記載しています。

取締役会の実効性評価

取締役会は、その実効性の維持、向上のため、取締役会の評価を毎年行うことを「ガバナンス基本方針」に定めています。

|                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 前期の評価を踏まえた<br>2019年3月期の取り組み<br>取締役会が注力すべき中長期的な戦略、事業計画の策定のための議論により時間をかけられるよう、部門ごとの月次業績の特徴などが効率的に報告されるよう工夫しました。また、社外の有識者による役員向けの特定テーマの教育を実施しました。さらに、独立社外役員の情報交換や意見の醸成を図る取り組みである独立役員会議を継続しました。 | 2019年3月期の<br>評価方法<br>2019年4月に執行側が新経営体制となり、独立社外取締役である阿部取締役が取締役会議長に就任することを踏まえ、取締役会の実効性をさらに高めるための施策について、阿部取締役および2019年3月期に取締役会議長であった山本取締役会長（当時）と独立社外役員との議論により意見聴取を行いました。 | 2019年3月期の評価結果<br>・取締役会における月次決算報告において、利益率改善の議論につながる報告とすべく内容に改善の余地がある。<br>・取締役会での議論を、現場を指揮する責任者である専務、常務を通して現場に伝えることは重要である。<br>・限られた時間の中で効率的な議論をするために、①取締役会資料の電子化を推進し、それに伴い資料のフォーマットを統一すること、②事前の資料共有の早期化を徹底すべきこと、③議題設定の意図の説明を充実させることが有効である。 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

説明責任

当社では、株主・投資家などのステークホルダーに対する企業・経営情報の説明をコーポレートガバナンス上の重要事項の1つと認識しており、適時・適切な情報開示に努めています。

| 面談                    | 回数 | 内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 証券アナリスト・機関投資家向け定期的説明会 | 9回 | 社長による経営方針説明会、社長および最高財務責任者（CFO）による決算説明会、各事業責任者による事業戦略説明会を定期的に開催しています。また、社長、CFO、各事業責任者クラスによる説明会では、必ずマスコミ向けの説明会も開催し、報道を通じて個人投資家の皆様にも情報が伝わるよう配慮しています。動画、プレゼンテーション資料、質疑応答などは下記サイトでご覧いただけます。<br><a href="https://pr.fujitsu.com/jp/ir/library/presentation/">https://pr.fujitsu.com/jp/ir/library/presentation/</a> |
| 海外投資家向け定期的説明会         | 9回 | CFOおよびIR担当者が定期的に海外の機関投資家訪問を行っています。また、欧米にIR担当者を駐在させ、決算時にかかわらず常に投資家とのリレーションを持っています。                                                                                                                                                                                                                             |
| 個人投資家向け説明会            | 8回 | 個人投資家向け説明会は定期的に開催していませんが、証券会社の支店などで不定期に開催しています。また、個人投資家向け専用サイトにお問合せフォームを設置し、個人投資家の皆様とのリレーション向上に努めています。                                                                                                                                                                                                        |

（注）上記のほか、株主総会の開催前などには、実質株主である主要機関投資家を訪問して当社の経営方針、コーポレートガバナンス体制の考え方、株主総会上程議案などについて説明しています。また、取締役（社外取締役を含む）が直接投資家と対話する機会なども設けています。

# サステナビリティ マネジメント

デジタル技術の進展によりかつてないスピードで新たな価値が創造される一方、これまでの考え方や仕組みが通用なくなり、予期せぬリスクが発生する不確実な時代を迎えています。この激しい変化の中、企業としての持続可能性を高め、イノベーションを生み出し続けるために、富士通グループはより多くのステークホルダーの声に耳を傾け、その期待と要請を自らの変革につなげていきます。このセクションでは、その概略をご紹介します。



スマートフォンのメッセージ

富士通の企業像

特集：経営方針

コーポレートガバナンス

サステナビリティマネジメント

事業概況

## ステークホルダーダイアログ



有識者

内田 士郎様

紺野 登様

富士通

時田 隆仁

古田 英範

梶原 ゆみ子

## ダイアログを終えて

有識者



多摩大学大学院教授  
Japan Innovation Network  
Chairperson 理事  
紺野 登様

## 意義のある目的（パーパス）のもと、自らの知をリフレームして DX 企業へ

日本ではプロダクトや効率化がまだ経営の根底にあるが、今や実利主義の米国企業経営者ですら社会起点の目的とイノベーションを経営の中核に置き始めた。

かつては製品・サービスごとに業界や市場が明確に分かれていたが、デジタル化でそれらの境界線は曖昧になり、さらにイノベーションは「様々な関係性や場」から生まれてくるといったように、市場やビジネスのパラダイムが変わっている。この変化に適応するため、とりわけ既存企業は自社の資産や強みを踏まえつつ、どの方向に自らをリフレーミングするかが重要となる。

その際に機軸となるのが「目的（パーパス）」。

ビジョンやバリューとは異なり、行動を引き起こす、または行動を伴うことが含まれる動的なコンセプトであり、何のためにという「目的」を明確にすることで、顧客価値創造や変革に向けた実践へと向かわせることができる。また、社会や顧客も共感できるよい「目的」があることで関係性の構築につながっていく。こうした社会や人間を軸にしたエコシステムを介して知識や資産が行き交う。つまり関係資産が、これからは大きな価値となる。

富士通が変わっていくには、価値観の転換を社内にもたらさなければならない。これまでの一対一型ビジネスで培った顧客基盤や技術力を基に、「関係性や場」をプラットフォームとするエコシステムにどれだけ思い切って振り切れるか。納得感のある「目的」を生み出し、既存事業や組織を含めた富士通全体のイノベーションによって DX 企業になることを期待している。

## パーパスドリブンで日本企業とともに社会に貢献するイノベーション創出を

SAP の根幹には「世の中のためにならない会社は消え去る」という強烈な危機意識がある。お客様に役立つ価値や自らの存在意義を考え「パーパス」を制定して 10 年かけて「パーパスドリブン」で動くよう社内を変革し、イノベーションのエコシステムを立ち上げた結果、社会にどう貢献するかを考えることが経営陣をはじめ全社に浸透している。

SAP ではイノベーションの鍵は「Place・People・Process」という 3 つの P だと考えている。イノベーションを起こすため、既存事業から離れた場所に新規事業の拠点を置く Place。多様な意見がイノベーションを生むため、国籍、人種、年齢といった多様性を重視する People。イノベーションの方法論である「デザイン思考」が Process。SAP ジャパンでもこの 3 つの P を取り入れ、お客様のイノベーションパートナーになることを目指している。追いつけるのは「お客様の成功」、そのために何ができるか考えることで、売り上げや利益はついてくる。

重要なのは、社会に対してこういう貢献をしたいという社員の意欲を認める企業文化と共感力。デザイン思考で最終消費者や使用者に寄り添って解くべき問題を見つけたら、技術や知見を持つ人が集まってプロトタイプを作る。そうして、自分のやっていることは世の中に貢献していると実感できれば、その喜びが「もっと」という活力を生み、結果的に大きなビジネスにつながっていく。

「日本社会と企業にイノベーションをもたらすこと」が使命であると考えており、DX 企業になるという「思い」を持つ時田社長には大変期待している。是非、グローバルに活躍する富士通とともに社会に貢献するイノベーション創出に取り組んでいきたい。



SAP ジャパン（株）代表取締役会長  
内田 士郎様

## 外部有識者との対話を経営に活かす

## サステナビリティを起点とした DX 企業の変革のあり方

富士通グループでは、様々なステークホルダーからの意見を経営に活かすため、外部有識者と社内幹部によるダイアログを開催しています。富士通は「IT 企業から DX 企業になる」と宣言しました。これまでのプロセスを徹底的に見直し、伝統的な IT 企業の枠を超えていくことで、お客様やその先にある社会に新しい価値をお届けすることを目指しています。そのために、どのようにイノベーションを起こし自らを変革していくか、そして、それを企業の持続的な成長にどう結び付けていくか、これらの点について、有識者の方々から貴重なご示唆をいただきました。

富士通



代表取締役社長  
時田 隆仁

## 自らの DX を通じて、お客様や社会から存在価値を認められる企業へ

社長就任時に「IT 企業から DX 企業になる」という宣言をしたが、目指すのは、モノを作って売するという姿勢から、お客様を含む人々や社会が何を必要とするかをしっかり洞察してソリューションを提供する姿勢に変わる。また、富士通の存在意義や社会への責任を従業員が常に意識することで、皆が 1 つの方向に向かい、同時に、1 人ひとりがやりがいを感じられるようになること。

本日のお二方のお話からは、我々が目指すべき姿へのヒントをたくさんいただくことができました。富士通グループの現状と目指すべき未来を全員で共有し、お客様や社会から存在価値を認められる DX 企業への変革を必ず成し遂げていく。



代表取締役副社長  
(テクノロジーソリューション部門・  
営業部門担当、CIO/CIO)  
古田 英範

## グローバルで、社会に貢献するとはどういうことかを考え実践していく

グローバルデリバリー在任時に、欧州をはじめとする海外では「レスポンシブルビジネス」と呼ばれているサステナビリティ活動への意識の高さを目の当たりにした。文化的な背景の違いもあると思うが、いかに日本の取り組みの方が遅れているかを感じている。

その経験を踏まえて、副社長として、社会課題や世の中で起きている問題に意識を高く向けながら、富士通の事業がそれらの解決にどう貢献するかを考えていかなくてはいけないと考えている。既存の延長線ではない視点で社内カルチャーやプロセスを作り出し、総力を挙げて DX に取り組んでいく。



理事  
(産学官連携推進担当、  
兼ダイバーシティ推進室長)  
梶原 ゆみ子

## ダイバーシティ &amp; インクルージョンを進め、ステークホルダーから「選ばれる企業」へ

新たな価値を創造する「人材」は、イノベーションに必要な日本企業にとって最重要の資産。そのため、人材育成やダイバーシティ & インクルージョン推進はこれまで以上に重要になると認識している。

また、従来よりも技術力や事業を通じて社会に貢献したいと考える人たちが社内外で増えている。特に学生は、自分のやりたいことを実現できる企業を選ぶ傾向が強くなっている。そういう人たちが働きやすいと感じ、すべての従業員が自分らしく力を発揮できる会社こそがお客様からもステークホルダーからも「選ばれる企業」であり、富士通もそういう企業になるべくダイバーシティ推進を強化していく。

今回のダイアログを通じて、時代の変化に合わせて自らを捉え直すこと、良い目的を持ち多くのステークホルダーと関係資産を築くこと、イノベーションを起こすためのフレームワークとマインドセットなど、富士通が DX 企業になるための様々なご示唆をいた

いただきました。頂戴したご意見を基にお客様や社会から存在価値を認められる企業となるべく、自らのトランスフォーメーションに挑んでいきます。

## グローバルレスポンシブルビジネス

地球規模でサステナビリティに配慮した企業経営が求められる中、グローバルな視点で企業が社会的責任を果たしていくことは、より一層重要な課題となっています。富士通グループはグループ横断で重要課題の見直しに取り組み、「グローバルレスポンシブルビジネス」という名称で再設定しました。

### 富士通グループのサステナビリティ活動

#### CSR基本方針の制定

2010年12月、国内外で高まるCSRの要請に応えるべく、富士通グループは「CSR基本方針」とその実践にあたって優先的に取り組むべき「5つの重要課題」を制定しました。その制定に当たっては、社内のCSR推進タスクフォースの下に設置された基本戦略ワーキンググループにて、GRIガイドラインなどのグローバルなCSR規範や社会課題を認識し、あわせて、外部有識者より富士通グループへの期待と要請についてヒアリングを行いました。同時に、2020年を達成年度とした中期目標を掲げ、経営と一体となったCSR活動を推進してきました。

#### CSR基本方針

富士通グループのCSRは、FUJITSU Wayの実践です。すべての事業活動において、マルチステークホルダー\*の期待と要請を踏まえFUJITSU Wayを実践することにより、地球と社会の持続可能な発展に貢献します。CSRの実践にあたっては、重要課題を制定してこれらの課題への対応を通じて、グローバルICT企業として責任ある経営を推進しています。

\* 富士通グループのステークホルダー：富士通グループは、「お客様」「社員」「取引先」「株主・投資家」「国際社会・地域社会」をステークホルダーとしています。また、特に「政府」「NPO」「NGO」なども「国際社会・地域社会」の中の重要なステークホルダーと考えています。

#### 世界の変化

2015年、持続可能な開発目標（SDGs）やパリ協定の採択によって世界規模の社会課題解決に向けた取り組みへの加速が期待されましたが、気候変動は科学者の予測を超えるスピードで進んで気候危機の域に近づき、また、格差や貧困の問題も拡大するなど、社会課題の深刻度は増す一方となっています。さらに、政治の世界での保護主義や一国主義の台頭は世界の分断傾向を推し進め、課題解決に向けた国際協調を難しくしています。

そのため、グローバルに事業を行う民間企業に対しては、社会の一員としてこれまで以上に社会課題に積極的に取り組むことが求められています。SDGsの達成年度である2030年に向けた「最後の10年」の間に、どれだけ事業活動による社会へのマイナスの影響を最小化し、かつ、グローバルにインパクトのある活動を実践して目標達成に貢献するか、社会の監視の目は厳しさを増しています。

#### 重要課題の見直し

このような世界の動きの中、お客様やパートナー企業、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーから富士通グループを「責任ある企業」として認め続けていただくためには、これまで以上に自らの行動を加速してグローバルなサステナビリティ活動の実効性を高めていく必要があります。

そこで、ここ数年の富士通のビジネスの変化も反映させるべく改めてグループ横断でのマテリアリティ分析を実施し、その結果を踏まえて、CSR基本方針の下「グローバルレスポンシブルビジネス（Global Responsible Business：GRB）」という新たな名称で、グローバル共通のサステナビリティ重要課題を再設定しました。

### グローバルレスポンシブルビジネス

#### 重要課題

|                  |                                 |
|------------------|---------------------------------|
| ICTによる社会・経済インパクト | ICTを活用したSDGsをはじめとする社会課題解決への貢献   |
| 人権・多様性           | AI時代の人権尊重とグローバルな多様性の追求          |
| ウェルビーイング         | 従業員の成長の実現とその力を最大限に発揮できる機会の提供    |
| 環境               | 脱炭素社会の実現および気候変動への適応に貢献          |
| コンプライアンス         | あらゆる事業活動における高いレベルの企業倫理の意識と誠実な行動 |
| サプライチェーン         | サプライチェーンにおける責任ある調達の実現           |
| 安全衛生             | 安全で健康的な職場環境の提供                  |
| コミュニティ           | 豊かで夢のある社会の構築に役立つ社会貢献活動の推進       |

#### 非財務分野の取り組み強化

2019年9月に発表した経営方針では、グローバルレスポンシブルビジネスを非財務分野の経営目標として位置付けました。上記の表のとおり、グローバル統一のサステナビリティ重要課題を設定し、財務（事業）分野に加えて非財務分野の取り組みを強化することで、富士通グループは企業価値の持続的な向上を図ります。

グローバルレスポンシブルビジネスの目的は、FUJITSU Wayの実現に必要なマインドセットとカルチャーの醸成、そして、グローバルな事業活動の前提となる社会的信用の獲得・維持です。全グループ社員が「企業は社会の一員である」と常に意識し、利益追求のみではなく、事業活動から生じるサステナビリティの負の影響を低減し、正の影響を最大化していくことを目指しています。

今後は、重要課題ごとに2031年3月期末を最終達成期限とする目標を定め、目標達成に向けて実効力のあるマネジメント体制を構築していきます。各国国内法や労働市場など国・地域ごとの違いを踏まえつつ、グローバルでより高

いレベルの活動が実施できるよう、本社の担当部署を中心に海外の各地域担当者も含めて目標を設定し、目標達成に向けた具体的アクションについて検討を進めていきます。

また、グローバルレスポンシブルビジネスの進捗状況は、社長を委員長とする社内委員会で定期的に確認し、経営方針レビューや各種媒体を通じて公表していきます。

#### 「最も尊敬され、選ばれる企業」へ

富士通グループは、社会のエコシステムに不可欠な存在としてお客様やお客様の先にある社会が直面する課題の解決を主導する企業へ変わっていくことを目指しています。

そのためには、グローバルレスポンシブルビジネスのフレームワークを通じて社会への共感と洞察を深め、サステナビリティに配慮した企業経営に取り組んでいく必要があります。

富士通グループ一丸となってグローバルレスポンシブルビジネスを推進することで、社会から「最も尊敬され、選ばれる企業」となれるよう、今後も努力を続けていきます。



## SDGsへの取り組み

2030年までの世界のマスタープランともいえる持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals：SDGs）。ICTはその特性から17の目標すべてにポジティブな影響を与える可能性を有します。富士通グループは、独自のICTの力を活かして、より事業への結びつきが強い目標を中心にSDGsの達成に向けた取り組みを進めています。

詳細についてはこちらをご参照下さい。  
<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/sdgs/>



### SDGsの達成に向けて

「IT企業からDX企業へ」。富士通がDX企業として目指すべきビジネスは、社会課題の解決にあります。お客様のニーズに加え、その先に広がる社会課題を解決していくこと、それが富士通の使命であり、富士通の未来ビジョンである「ヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティ」の実現につながると考えています。

そして、SDGsは、国連が主導して世界の社会課題を17に分類したものと捉えることができます。

富士通は、国際機関や各国政府、民間企業、NGOといった様々な組織との幅広い協働と共創を通じて、社会課題解決を目指し、SDGsの達成に貢献していきます。

### SDGs達成に向けた富士通の主な取り組み

|       |  |                                          |
|-------|--|------------------------------------------|
| SDG2  |  | 持続可能な食と農業                                |
| SDG3  |  | 高齢化社会における健康、福祉、難病の撲滅                     |
| SDG8  |  | イノベーションの促進<br>ヒューマンセントリックな働き方            |
| SDG9  |  | エコシステムによるインテリジェントな産業化                    |
| SDG11 |  | 都市モビリティの高度化<br>安心安全な都市の実現                |
| SDG13 |  | CO <sub>2</sub> ゼロエミッションの実現<br>脱炭素社会への貢献 |

### SDGs浸透に向けた活動

DXビジネスへの挑戦に向けて、お客様の幹部クラスを対象とした講演やディスカッション、共創ビジネス創出のためのワークショップなどの開催のほか、富士通グループ各社の経営層・各部門へのSDGsの理解浸透に向けたSDGsに関するセミナーや研修会の開催を強化しています。

### 社内向けの取り組み

社会課題ビジネスを推進していく中で、社員1人ひとりが業務でSDGsを意識し、提案活動を展開していけるように、SDGsと自らの取り扱うサービスとのつながりを理解する取り組みをはじめました。具体的にはワークショップを通じて、ロジックモデルを用い、事業活動を経済的・環境的・社会的な影響に置き換え、SDGs達成に求められる要素から、サービスの訴求ポイントを論理的に整理する取り組みを進めています。

### 社外向けの取り組み

富士通グループは、よりグローバル規模でのSDGsへの貢献や社会課題解決を目指して、国連機関をはじめとする様々な機関とのコラボレーションを進めています。

また、世界経済フォーラムや持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）等国際会議への参画を通じ、世界が直面する重大な課題について、各国トップリーダーと国境を超えた議論を行っています。



WBCSD リスボン年次総会の様子  
当社長の田中が同団体の副会長に就任

## コミュニティ活動

富士通グループでは、様々なコミュニティと協働し、地域社会の発展につながる社会貢献を推進しています。また、事業活動との相乗効果を重視し、豊かで夢のある未来を世界中の人々に提供するとともに、社会への貢献を通じて、社員自らのスキル開発や富士通グループで働くことへの誇りを向上させていきます。

### コミュニティ活動の方針

富士通グループは、従来より行っていた社会貢献活動を、グローバル共通のコミュニティ活動と位置付け、企業市民としての役割を果たしていきます。

コミュニティ活動の推進にあたっては、「人を大切にする社会貢献活動」「科学技術の発展に資する社会貢献」を優先事項として、多種多様なステークホルダーと連携し、グループ全社員が積極的に参加して活動を展開しています。

### コミュニティ活動の取り組み事例

#### 人を大切にする社会貢献活動

年齢、性別、障がいの有無、人種、民族、出自、宗教、経済的地位等に関わる不平等をなくし、人を大切にする活動を推進します。また、私たちが安心した生活を送れるよう環境貢献や災害支援なども積極的に行います。

#### 感覚過敏の子供たちのサッカー観戦

「心のバリアフリー」活動の一環として、大音量の歓声などに対する感覚過敏の症状を抱える子供たちが家族とともに、Jリーグのサッカーを観戦するイベントを多くの関係者と共に開催しました。



(写真提供：Jリーグ)

#### すべての子供に教育の機会を

教育の不平等の解消を目指し、インドやフィリピンにおいて、現地の非営利団体とのパートナーシップを通じ、教師派遣やICT設備機器の寄付など、貧しい地域の子供たちへの教育支援を行っています。



#### CO<sub>2</sub>削減クレジットを東京都へ寄付

東京都が目指す「ゼロエミッション東京」の趣旨に賛同し、東京都キャップ&トレード制度に基づき、同制度開始以来獲得したCO<sub>2</sub>削減クレジットすべてを寄付しました。

#### 科学技術の発展に資する社会貢献活動

プロボノ活動に代表されるICTやビジネススキルを活用するボランティアの推進やSTEM（科学・技術・工学・数学）教育に貢献する活動など科学技術の発展に資する活動を推進します。

#### ロシアでの学生コンテスト支援

富士通はカザン航空研究所の学生が主催するビジネスアイデアコンテストへの支援を行いました。学生へのICTに関わる様々な特別授業の開講を通じ、生徒のスキル向上に貢献しました。



#### 英国でのがん患者支援団体とのプロボノ共創

がん患者支援団体とのパートナーシップによるプロボノプロジェクトにおいて、富士通はボランティアスタッフの時間管理を行うプラットフォームを提供し、飛躍的な業務の効率化につなげました。

詳細はそれぞれ以下 URL をご参照ください。

人を大切にする社会貢献活動：  
<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/community/people/>

科学技術の発展に資する社会貢献活動：  
<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/community/ict/>

## 環境への取り組み

地球環境保全への取り組みは富士通グループにおける経営の最重要事項の1つです。気候変動は社会の持続可能性に影響を及ぼす地球規模の課題であり、水問題や資源循環の課題とも密接に関係します。富士通グループはバリューチェーン全体での環境負荷低減とリスク最小化を徹底するとともに、Digital Co-creationのパートナーとして、持続可能な社会の実現に貢献します。

富士通グループの環境分野への取り組みの詳細についてはこちらをご参照下さい。  
<https://www.fujitsu.com/jp/about/environment/>

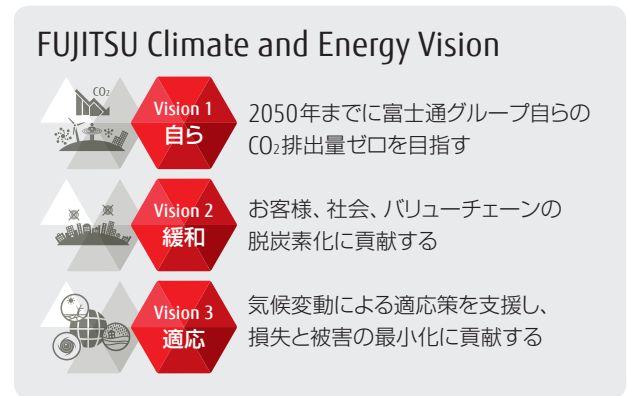
### 富士通グループの中長期環境ビジョン

富士通グループはグローバルに事業を展開するうえで、気候変動はリスクである一方、緩和・適応への貢献としてビジネスの機会でもあると捉えています。気候変動を環境のマテリアリティと位置付け、果たすべき役割やあるべき姿を明確にした中長期環境ビジョン「FUJITSU Climate and Energy Vision」を2017年に発表しました。

2050年に90億人を超える人々が、エネルギー・水・食糧などの制約の下、豊かに暮らす社会を実現するため、富士通グループはデジタル革新を支えるテクノロジーを活用し、自らのCO<sub>2</sub>ゼロエミッションと、気候変動の緩和や適応にお客様・社会と共に取り組みます。

「FUJITSU Climate and Energy Vision」を実現していくうえで情報開示は不可欠と考え、当社は2019年4月にTCFD\*提言への賛同を表明しました。

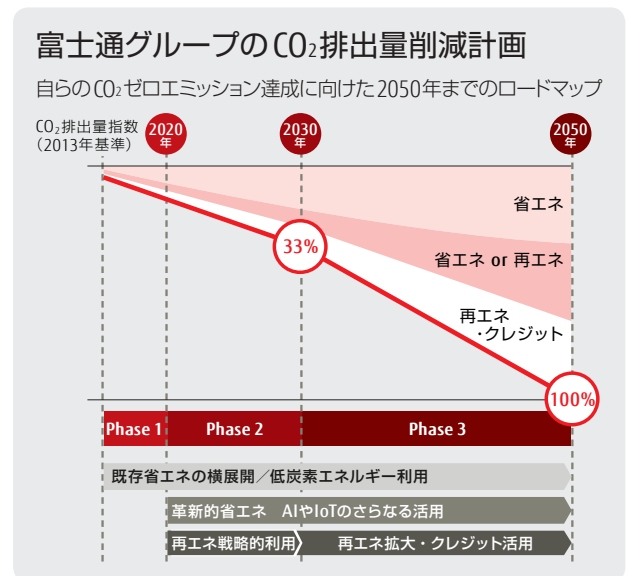
\* 気候関連財務情報開示タスクフォース



### 気候変動、環境課題に対する取り組み

#### 自らのCO<sub>2</sub>ゼロエミッションに向けて

富士通グループは、2050年までの期間を3つのフェーズに分けて、CO<sub>2</sub>ゼロエミッションに向けて段階的に取り組みます。



#### 温室効果ガス排出量削減の実績

富士通グループが設定した事業所およびバリューチェーンから排出される温室効果ガスの削減目標は科学的根拠のある水準として「Science Based Targets イニシアチブ (SBTi)」に認定されています。実績は以下のとおりです。

| 脱炭素化に向けた取り組み         | 目標*1                                                                                                         | 2019年3月期実績 |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 自らの温室効果ガス排出量削減       | <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年までに33%削減</li> <li>2050年までに80%削減*2</li> </ul>                     | 28%削減      |
| バリューチェーンの温室効果ガス排出量削減 | <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年までに30%削減</li> <li>※対象: 購入した製品・サービス、および販売した製品の使用に伴う排出量</li> </ul> | 33%削減      |

\*1 2013年比

\*2 カーボンクレジット分を差し引いた目標値

#### Green500で世界1位を獲得

当社と理化学研究所が共同で開発を進めているスーパーコンピュータ「富岳 (ふがく)」のプロトタイプが、2019年11月、スーパーコンピュータの消費電力性能を示すランキングであるGreen500において世界1位を獲得しました。

「富岳」はSociety5.0を支える重要な研究基盤として、創薬や防災、産業競争力の強化などを実現するシミュレーションに加え、新しい利用分野であるAIやビッグデータの基盤としての利活用が期待されています。

詳細はこちらをご覧ください。  
<https://pr.fujitsu.com/jp/news/2019/11/18-1.html>

当社グループは今後も、高い省エネ性能を有し、高度な気象予測や防災に貢献するコンピューティング技術の開発やサービスの提供を通じ、気候変動の緩和・適応に貢献していきます。

#### 再エネ利用・普及拡大に向けて

富士通グループは、再生可能エネルギー（再エネ）の普及・拡大を目指す国際イニシアチブ「RE100」に、日本初のゴールドメンバーとして、2018年に加盟しました。

2019年3月期の再エネ由来電力：国内外の拠点で消費する電力を2050年までに100%再エネ由来とすることを目指し、海外のデータセンターをはじめ、各地域に応じた最適な手段を検討し、再エネ由来の電力調達を拡大していきます。(2019年3月期実績：4.0%)

さらに、当社グループは、社会全体の再エネ普及への貢献に向けて、エネルギーマネジメントや貯蔵などの研究開発、技術実証に取り組んでいます。2019年にはブロックチェーン技術を応用し、工場や店舗などの電力需要家間で不足・余剰電力の取引を実現するシステムを開発しました。電力供給の安定と再エネ導入拡大への貢献を目指し、本技術の実用化を進めています。



#### 第9期環境行動計画 (2020年3月期～2021年3月期)

富士通グループは、環境課題対応の実行計画として環境行動計画を策定しており、2020年3月期より、第9期環境

行動計画に基づく活動を開始しました。第9期環境行動計画では、中長期環境ビジョンの実現に向け、事業所のGHG排出量削減やエネルギー効率の高い製品の開発を推進していきます。また、サプライチェーンにおける水リスクに着目した水資源の保全やプラスチック問題への対応などの取り組みも強化していきます。

#### プラスチック廃棄物問題への対応

富士通グループは、以前から事業活動に関わるプラスチックの使用・廃棄物の削減に取り組んできましたが、その取り組みに加え、深刻化するプラスチック廃棄物の問題への対応を強化しています。社会に向けてプラスチック問題への取り組みの重要性を発信するとともに、グローバルを含めた富士通グループ社員1人ひとりの問題意識を高め、プラスチック廃棄物の削減につなげていくため、社員の意識啓発に向けた取り組みを推進しています。

#### 意識啓発に資する活動

海洋プラスチック問題への対応の重要性を解説する動画を多言語で制作し公開しました。自治体などによる市民の啓発活動や企業の教育などでもご利用いただいています。

社内では、グローバルに社員が参加する対馬エコツアーを行い、長崎県対馬市での海岸清掃を通じて現場の課題を学ぶとともに、現地のNGOの方々と解決に向けたアイデアソンを開催しました。社会課題解決の実践として、社員の啓発に取り組みました。



また、事務所内におけるマイバッグキャンペーンを実施するなどオフィスにおける使い捨てプラスチック削減を推進しました。

#### 環境に関わる受賞と外部評価 (2019年3月期の主な受賞・結果)

富士通グループの環境戦略や取り組み、ビジネスを通じた気候変動問題への対応や自然保全への貢献は、外部機関により高く評価されています。

- 「FUJITSU Server PRIMERGY 液浸冷却システム」で平成30年度 地球温暖化防止活動 環境大臣表彰(技術開発・製品化部門)、同年度 省エネ大賞 資源エネルギー庁 長官賞(製品・ビジネスモデル部門 節電分野)を受賞
- 「音声情報を活用した生物の生息調査システムの開発」で2018年日経地球環境技術賞(第28回) 優秀賞を受賞
- 2018年のCDP「気候変動」の調査で2年連続して最高評価であるAリスト企業に選定



## 人材マネジメント・D&Iへの取り組み

DXをドライブし、イノベーションを生み出し続けるために、富士通の世界中の13万人強のリソース、タレントがフルパワーで次なる課題に向かっていけるよう、カルチャーの変革、人材力強化に向けた取り組みを進めています。

### DX推進に向けた人事制度改革

富士通グループでは、多様な人材が国や地域、年齢等に関わらず活躍できること、そして、社員1人ひとりが自律的にチャレンジすることで、継続的に成長し、自分ならではの価値を発揮できることを目指し、人事制度の見直しを進めています。

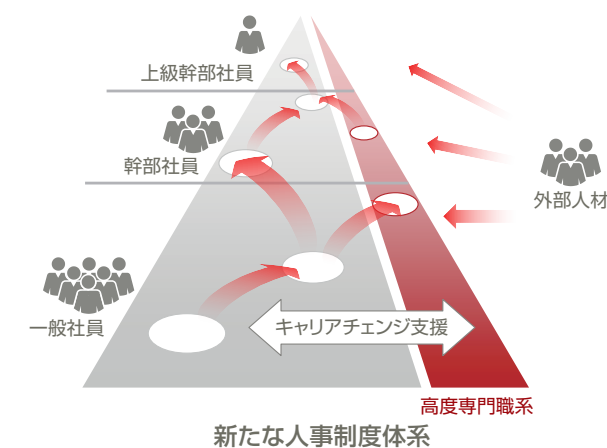
### ジョブ型の人事制度

個々人の能力を基準に報酬や役職が決まる従来の仕組みから、ビジネス戦略を反映した組織設計に基づいて個々の職務・役割を定義し、市場価値に見合った報酬を設定したうえで、求められるスキル・経験を有する人材をアサインする仕組みに移行します。

グローバルに人事制度の基盤がジョブ型となることで、グローバルな先進企業と対等に渡り合える会社を目指しています。

### 高度人材処遇制度

DX企業への変革を加速させるためには、AIやセキュリティを中心とした当社の重点領域におけるタレントのリテンション・獲得強化が重要となります。そのために、専門性の高さや市場価値に照らして柔軟に報酬設計ができる制度を導入していきます。



### ダイバーシティ & インクルージョン (D&I) に向けた取り組み

今やダイバーシティは、働き方、コミュニケーション、多文化共生など、様々な場面で語られています。富士通グループでは、個々の多様性を活かす「インクルージョン」に向けた取り組みを強化する指針として「Global D&I Vision

& Inclusion Wheel」を策定しました。D&Iに関する富士通グループの総合的な取り組みを表現するとともに、実現するためのビジョン・戦略目標・重点領域を定めています。



| 誰もが自分らしくあるために                  |                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ビジョン</b><br>Vision          | 多様性を尊重した責任ある事業活動（レスポンシブルビジネス）に取り組み、誰もが自分らしく活躍できる企業文化を醸成する。                                                                                                               |
| <b>戦略目標</b><br>Strategic goals | <ul style="list-style-type: none"> <li>より良い社会への貢献</li> <li>イノベーション創出</li> <li>お客様とのより良い関係</li> <li>個を尊重し活かす企業文化</li> <li>多様な人材が活躍する組織</li> <li>従業員エンゲージメントの向上</li> </ul> |
| <b>重点戦略</b><br>Focus area      | <ul style="list-style-type: none"> <li>性別</li> <li>健康・障がい</li> <li>民族・人種</li> <li>SOGI（性的指向・性自認）</li> <li>年齢</li> </ul>                                                  |

## 人権への取り組み

人権尊重への取り組みは、グローバル企業が社会的な責任を果たしていくために不可欠な要素であると富士通グループは認識しています。そのため、国際規範に基づいた各種指針を定め、バリューチェーンを含むあらゆるステークホルダーの人権尊重の取り組みを推進しています。

詳細についてはこちらをご参照下さい。

<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/humanrights/>

### グローバルな人権尊重への取り組み

#### 方針・推進体制

富士通グループでは、FUJITSU Way行動規範の1番目に「人権を尊重します」と掲げ、人権尊重の精神をあらゆる企業活動の根底に据えて活動するという姿勢を明示しています。また、「富士通グループ人権に関するステートメント」「富士通グループ 雇用における人権尊重に関する指針」を定め、全社員が人権尊重の精神を実際の行動で示していくことを徹底するよう努めています。

#### AIコミットメント

ITのあり方を以前から人間中心に捉えてきた富士通グループは、2019年3月、AI倫理の学術成果を盛り込んだ「富

士通グループAIコミットメント」を取りまとめ、安心・安全なAIなどの最先端テクノロジーが人や社会を豊かにする考えを強調しました。さらに、富士通グループのAI倫理の客観性を担保するため、外部の有識者で構成する「富士通グループAI倫理外部委員会」を設置しました。

#### 人権に関する相談・通報の窓口

富士通グループでは、全社員およびお客様やお取引先などの第三者からの人権侵害を含むコンプライアンス違反行為に関する通報、相談を、グローバルに受け付けています。

グローバルコンプライアンスプログラム

<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/compliance/#anc-03>

### 人権デューデリジェンスプロセスの構築に向けて

富士通グループでは、グローバルな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・緩和する人権デューデリジェンスの構築に取り組んでいます。社内部門へのヒアリングや国内外の専門家との意見交換を通じて、特に事業活動によってもたらされる

影響が大きい3つの領域として「サプライチェーン」「社員」「顧客・エンドユーザー」を定め、これらに対する人権課題の解決に向けた活動を実施しています。2019年3月期の人権課題に対する主な取り組みは下記のとおりです。

| 領域         | 人権課題             | 2019年3月期の主な活動内容                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| サプライチェーン   | 労働環境、紛争鉱物        | <ul style="list-style-type: none"> <li>富士通グループ紛争鉱物対応方針を「富士通グループ責任ある鉱物調達方針」として改定し、あわせて対象鉱物を拡大。</li> <li>物品購入先主要208社に対しRBA規範適応を確認する「CSR調査」を実施。</li> <li>お取引先9社に対し、RBA規範適応調査を実施。</li> <li>グループ内の1製造拠点のRBA規範適応監査を実施、国内外3製造拠点に対しRBA規範適応内部監査を実施。</li> </ul> |
| 社員         | 差別・ハラスメント、労働時間   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ISO26000に基づく書面調査を国内外グループ会社97社に対して実施し、人権尊重への取り組み状況を確認。</li> <li>「国連LGBTIに関する企業行動基準」への支持表明を機に、社長以下、全役員が出席する連絡会において、社外有識者を招き講演会を実施。</li> <li>「心のバリアフリー」「無意識の偏見」など各種集合研修およびe-Learningを実施。</li> </ul>               |
| 顧客・エンドユーザー | プライバシー・データセキュリティ | <ul style="list-style-type: none"> <li>「富士通グループAIコミットメント」公表と合わせ、AIに関する人権影響評価を実施。AIビジネス推進に際し業種別に留意すべき点や職種別業務として検討すべき点を整理。</li> </ul>                                                                                                                   |

## ウェルビーイング

すべての社員が心身ともに健康でいきいきと働くことができる環境を作りだします。そして、働きがいのある職場風土のもと、社員が自己の成長を実現させてその力を最大限に発揮できる機会を提供・支援していきます。

詳細についてはこちらをご参照下さい。

健康管理 <https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/employees/health/>

人材開発・キャリアデザイン <https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/employees/education/>

### 健康管理

#### 方針と推進体制・定期レビュー

2019年3月期に制定した「富士通グループ健康宣言」の下で社員の健康を経営の基盤として位置付け、社員とその家族の健康の保持・増進を推進しています。

富士通および国内グループ会社においては、経営トップが健康経営推進最高責任者（CHO）となり、人事部門、健康推進部門、健康保険組合が連携して施策の実施、強化・拡充を推進しています。また、ヘルスケア関連事業部をはじめとした社内関係部門を含めた会議を定期開催し、データに基づいたPDCAサイクルを回す取り組みを国内グループ一体となって実施しています。

2019年は、富士通および国内グループ会社14社が、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人2019」に認定されています。



## 安全衛生への取り組み

富士通グループではすべての事業活動において、心とからだの健康と安全を守ることを最優先し、全国各地域の事情に合わせた、安全で健康的な職場環境づくりを進めています。

詳細についてはこちらをご参照下さい。

<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/safety/>

### 安全衛生に関わる方針・体制

富士通グループでは、企業指針の「安全・快適に働くことのできる職場環境を提供します」に基づき、「労働安全衛生基本方針」を定め、安全・快適に働く環境の整備と職場風土づくりをグループ一体となって推進し、社員の健康・安全の確保を図っています。

人事・総務部門連携のもと、各事業所に「安全衛生委員会」を設置するとともに、全体を統括する組織として「中央安全衛生委員会」を設置し、定期的に職場環境のチェック・共有・改善を行っています。

### 人材開発・キャリアデザイン

#### 方針と推進体制・定期レビュー

富士通では、経営層を中心とした「全社人材戦略委員会」を設置し、富士通のビジョン／事業戦略の実現に向けた人材戦略を討議しています。その戦略に沿って、人材開発部門が、各ビジネスグループやグループ会社と連携のうえ、人材育成・組織開発のための施策を企画・実行しています。

2020年3月期は、DX企業への変革を加速していくため、「社員1人ひとりが自律的にキャリア志向・強みに応じて目標を掲げ、学ぶことを支援する」という方針の下、多様な“個”がDXに必要なリテラシーやマインド、専門性をオンデマンドで学び、強みを磨き上げるための多様な学びの機会・環境の提供を進めています。加えて、キャリア選択の機会を拡充し、個々が描くキャリアを会社が支援していくことで、社員の成長を促し、エンゲージメントを高める施策・取り組みを進めています。

### 欧州における取り組み

例年、ILO（国際労働機関）が主催する「労働安全衛生世界デー」の趣旨に賛同し、広く社員の労働安全衛生に関する啓発活動を進めています。さらに、2019年3月期は労働災害の発生データの収集、活用に注力し、インシデント管理システムの構築を進めました。

## サプライチェーン・マネジメント

富士通グループは、「お取引先との共存共栄」「お取引先の公平・公正な評価・選定」「CSRに配慮した調達活動の推進」を調達方針に掲げ、サプライチェーンにおけるCSRリスクのない責任ある調達の実現を目指します。

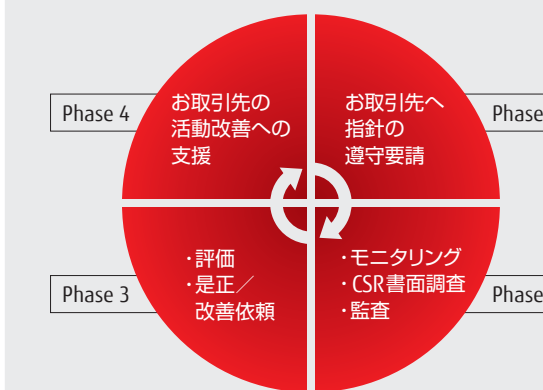
詳細についてはこちらをご参照下さい。

<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/procurement/>

### サプライチェーン・マネジメントの方針とCSR調達活動

富士通グループは、2005年に「CSR調達指針」を制定し、国内外のお取引先に指針の遵守を要請してきました。そして、2017年にグローバルなCSRアライアンス「Responsible Business Alliance (RBA)」に加盟し、翌18年には、RBAの行動規範を「富士通グループCSR調達指針」として採用しました。富士通グループ全体で、RBAの行動規範を尊重し、お客様とともにサプライチェーンにおけるCSR調達に取り組んでいます。

#### CSR調達の推進と改善プロセス



調達部門においては、グローバルサプライチェーン本部が関連部門と連携し、主要なお取引先に対して、  
① CSR調達指針による遵守項目の明示  
② CSR調査票などお取引先に対するCSR調達の包括的な実施状況の確認  
③ お取引先へのフィードバック

を行っています。その際、実地確認が必要であると判断させていただいたお取引先には、CSR監査を実施し、監査内容に基づき、改善計画の提出を要請し、改善に向けお取引先と共に取り組みを行います。お取引先においてCSR活動が適切に実施され、根付くことを目的にCSR調達の推進と改善プロセスを継続して実施しています。



### CSR調達に向けた取り組み

#### 高リスク鉱物への対応

富士通グループは、紛争を助長している、あるいは強制労働や人権侵害と関連しているリスクの高い鉱物について、富士通グループの製品や部品、およびサプライチェーンから排除する方針を掲げています。

この方針に基づき、経済協力開発機構（OECD）の「紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス」を参考に、お取引先に高リスク鉱物調査への回答を依頼しています。現時点では、武装勢力と関わりのある情報は確認さ

れていませんが、引き続きサプライチェーンの透明化への取り組みを行っています。

#### グリーン調達の推進

富士通グループは、地球環境に配慮した部品・材料や製品の調達に関する基本的な考え方を「富士通グループ グリーン調達基準」にまとめ、お取引先と共にグリーン調達活動の指針としています。また、「サプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組み」を実施しており、サプライチェーン一体となった環境負荷低減活動を推進しています。

## コンプライアンス

### コンプライアンスの推進

富士通グループでは、「内部統制体制の整備に関する基本方針」\*1に基づき、取締役会に直属するリスク・コンプライアンス委員会（委員長：代表取締役社長）が、グループ全体のコンプライアンスをグローバルに統括しています。リスク・コンプライアンス委員会は、Chief Risk Management & Compliance Officer (CRCO) を任命し、コンプライアンスに関する委員会の方針決定とその実行にあたらせるとも

に、グローバルコンプライアンスプログラム (GCP) を整備しました。

また、下部委員会として各リージョンに設置されたリージョン・リスク・コンプライアンス委員会と連携し、グループ全体でのFUJITSU Wayの「行動規範」の認知度向上とその遵守を図っています。

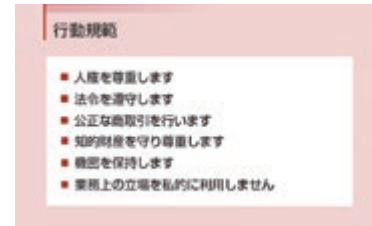
\*1 内部統制体制の整備に関する基本方針  
<https://pr.fujitsu.com/jp/ir/report/2018/n119.pdf> (P3-7)

### FUJITSU Way\*2の「行動規範」

FUJITSU Wayにおいて、富士通グループの全社員が遵守する事項である「行動規範」を右のとおり示しています。

また、富士通では、FUJITSU Wayの「行動規範」を詳細化し、富士通グループに所属する全世界の社員が法令を遵守し行動する手引きとして作成したGlobal Business Standards (GBS) を20カ国語で展開し、富士通グループで統一的に運用しています。

\*2 FUJITSU Wayについては、表紙見返し「FUJITSU Way」をご参照ください。



FUJITSU Wayの「行動規範」

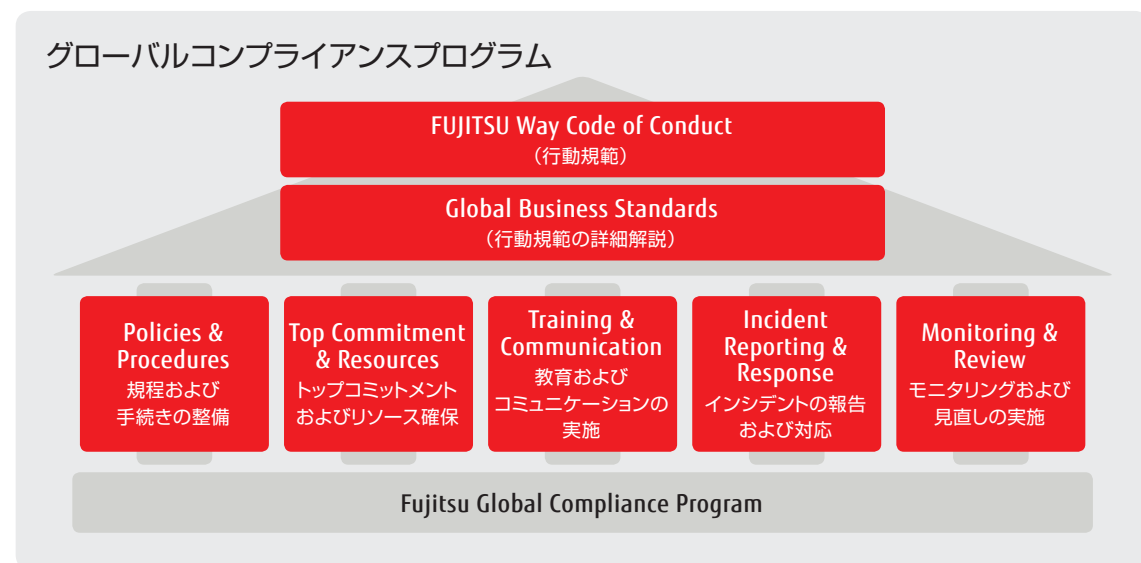


Global Business Standards

### グローバルコンプライアンスプログラム

富士通では、FUJITSU Wayの「行動規範」およびGBSの浸透・実践を図るため、GCPを策定し、グループ全体のグローバルな法令遵守体制の維持・向上に取り組んでいます。

GCPでは、様々なコンプライアンスに関する活動を5つの柱として体系的に整理し、当社が継続的に取り組むべき事項を明確化するとともに、富士通のコンプライアンス体制・活動への理解促進を対外的にも図っています。各リージョンでは、これに基づき各国・地域の法制度、政府機関の指針などを踏まえ、様々な施策・取り組みを実施しています。



### コンプライアンスに関する活動状況

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 規程および手続きの整備         | <ul style="list-style-type: none"> <li>富士通と国内グループ会社においては、コンプライアンスの徹底と持続的な企業価値の向上を図るため、リスク・コンプライアンス委員会の承認に基づき、「コンプライアンス規程」を制定し、国内グループ会社へ展開しています。特に、ビジネスに与える影響が大きい独占禁止法、贈収賄、反社会的勢力の分野については、上記規程の下、より具体的な細則とガイドラインを制定しています。</li> <li>海外グループ会社においても、上記コンプライアンス規程に相当するGeneral Compliance Guidelinesを発行するとともに、競争法に関するグローバルガイドラインや、贈収賄防止等に関する各種ガイドラインを発行しています。また、取引先デューデリジェンス徹底を図るために、手続きのオンライン化を行い、主要な海外グループ会社で運用しています。</li> </ul> |
| 2. トップコミットメントおよびリソース確保 | <ul style="list-style-type: none"> <li>社員へのメッセージ発信など、経営者がコンプライアンスに取り組む意思表示を積極的に行うことにより、グループ全体における行動規範およびGBSの浸透・実践を図っています。また、各リージョンにコンプライアンス業務に従事する責任者を配置し、富士通グループ各社のリスク・コンプライアンス責任者とグローバルなネットワークを形成し、GCPの実行体制を確保しています。</li> <li>富士通と海外グループ会社の間で、各社のコンプライアンス責任者を中心に招集し、GCPの実行に関する本社の方針共有と協議を実施する「Global Compliance Forum」を開催しています。</li> </ul>                                                                                 |
| 3. 教育およびコミュニケーションの実施   | <ul style="list-style-type: none"> <li>富士通および国内グループ会社の新任役員向けのコンプライアンス教育、管理職向けの社内研修、全社員向けのe-Learning、および新入社員向けのe-Learningを実施しています。</li> <li>海外グループ会社においても、各国の法律や習慣・ビジネスの実態を踏まえた社員向けe-Learningを20カ国語72カ国に提供しています。また、各リージョン・部門別集合教育、新入社員向けのe-Learning、海外赴任者向けの教育を実施しています。</li> <li>毎年12月に開催のFujitsu Compliance Weekでは、トップメッセージを発信しています。</li> </ul>                                                                              |
| 4. インシデントの報告および対応      | <ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報窓口の設置：富士通グループ全社員（出向者、契約社員、嘱託社員、派遣社員、退職者などを含む）からの通報・相談窓口を社内外に設置し、「コンプライアンスライン／FUJITSU Alert」として運用しています。加えて、グループ会社でも個別に内部通報制度を整備しています。</li> <li>お取引先コンプライアンスライン：富士通と国内グループ会社が直接、物品・サービス・ソフトウェアなどを調達しているお取引先からの通報を受け付けています。また、海外からの通報については、20カ国語で24時間365日受け付けています。</li> <li>リスク・コンプライアンス委員会への報告：内部通報・相談の状況や重要なコンプライアンス問題の対応状況を定期的にリスク・コンプライアンス委員会や取締役会に報告しています。</li> </ul>           |
| 5. モニタリングおよび見直しの実施     | <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクアセスメントや監査などの活動、弁護士事務所の専門家レビューを通じて、GCPの実効性を定期的に確認し、継続的な改善を図っています。</li> <li>富士通においては、独占禁止法の遵守状況確認のための監査を実施するとともに、現場部門とのコミュニケーションツールとして有効に機能するよう、改善を継続していきます。</li> <li>海外においては、腐敗リスクが高い国・地域のグループ会社を主な対象として、本社コンプライアンス部門が現地を訪問し、役員や社員へのインタビュー、社内規定や業務プロセスの確認などを通じて、現地ビジネスに内在するコンプライアンス上のリスクを分析し、リスクの内容や程度に合わせた対策の立案と実行支援を行うリスクアセスメントを継続的に実施しています。</li> </ul>                           |

富士通グループのコンプライアンスへの取り組みの詳細はこちらをご参照ください。  
<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/compliance/>

## 情報セキュリティ管理

### 情報セキュリティの推進

富士通グループでは、ICTを事業の根幹としていることに鑑み、グループ全体の情報セキュリティを確保しながら、製品およびサービスを通じてお客様の情報セキュリティの確保・向上に積極的に努めることにより、「FUJITSU Way」の企業理念に掲げる「快適で安心できるネットワーク社会づくり」に貢献しています。

富士通グループの情報セキュリティに関する詳細は、「富士通グループ 情報セキュリティ報告書2019」をご参照ください。  
<https://www.fujitsu.com/jp/about/resources/reports/securityreport/>

### 情報セキュリティ基本方針

ICTを基幹事業とする富士通グループでは、「快適で安心できるネットワーク社会づくり」への貢献を理念に掲げ、グループ全体の情報セキュリティの確保とそのレベルアップに努めています。

2016年4月には、こうした考えを共有し、従業員1人ひとりが行動していくことを目指し、「富士通グループ情報セキュリティ基本方針<sup>\*1</sup>」を策定しました。本基本方針に基づき、国内外のグループ会社で情報管理やICTセキュリティに関する社内規定を整備し、情報セキュリティ対策を実施しています。

<sup>\*1</sup> 富士通グループ情報セキュリティ基本方針（グローバルセキュリティポリシー）全文  
<https://www.fujitsu.com/jp/imagesgig5/InformationSecurityPolicy.pdf>

また、一般社団法人日本経済団体連合会（以下：経団連）が2018年3月に公表した「経団連サイバーセキュリティ経営宣言<sup>\*2</sup>」について、「富士通サイバーセキュリティ宣言<sup>\*3</sup>」（2016年11月公表）と理念を同じくするものとして、富士通グループはこの経団連の宣言を支持しています。

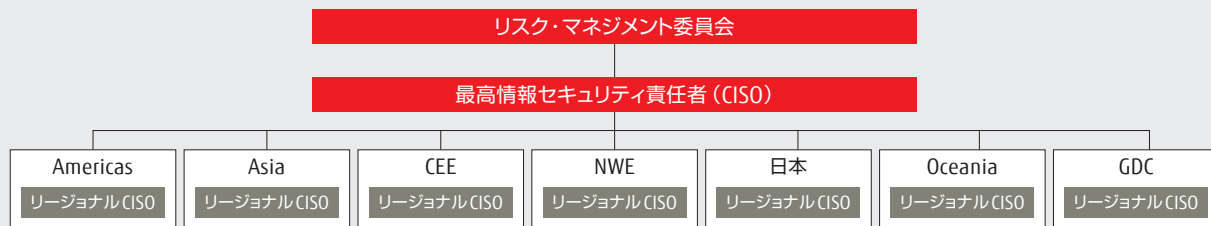
<sup>\*2</sup> 経団連サイバーセキュリティ経営宣言（経団連ホームページへのリンク）  
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/018.pdf>

<sup>\*3</sup> 富士通サイバーセキュリティ宣言  
[https://www.fujitsu.com/jp/documents/about/csr/security/Cyber\\_Security\\_Declaration.pdf](https://www.fujitsu.com/jp/documents/about/csr/security/Cyber_Security_Declaration.pdf)

### 情報セキュリティマネジメント体制

富士通グループでは、昨今のサイバー攻撃の増加を受けて、グループ内のセキュリティ対策を一層強化するために、リスク・コンプライアンス委員会の下に最高情報セキュリティ責任者（CISO：Chief Information Security Officer）を設置するとともに、世界各地域にリージョナルCISOを設置し、グローバルな情報セキュリティガバナンスの強化を図っています。

#### 情報セキュリティマネジメント体制（2019年8月1日現在）



### セキュリティ施策：「多層防衛」の考え方を取り入れた3つの重点施策

「標的型攻撃」に代表される近年のサイバー攻撃は、これまで以上に巧妙化・多様化・複雑化しており、従来型の単一のセキュリティ対策では防衛しきれない状況になっています。

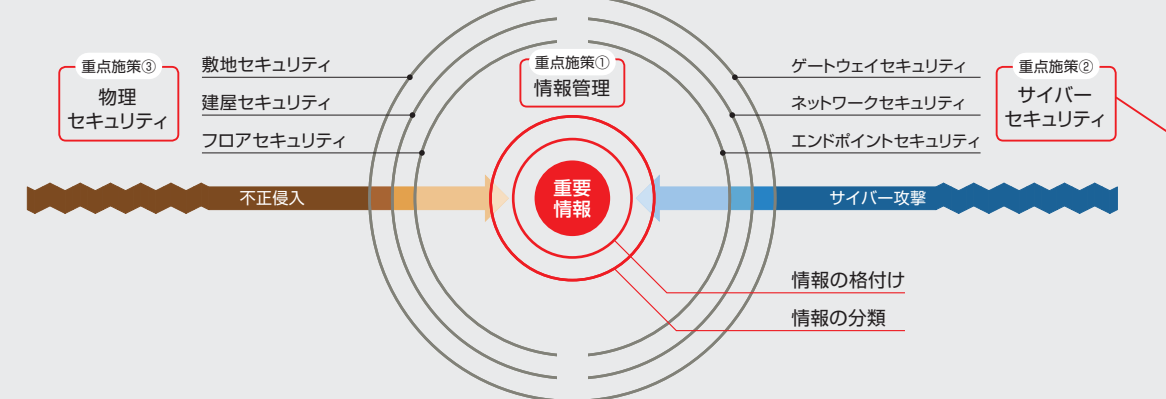
富士通グループは、情報セキュリティ対策の基本コンセプトとして、1つの施策で防ぐのではなく、複数の異なる施

策で多層化し防衛する「多層防衛」の考え方を取り入れています。多層防衛には「防御壁を多重に配置し攻撃を防ぐ」「多重に検知機能を配置し攻撃を早期に発見する」「侵入されたとしても被害を最小限に抑える」という3つの目的があります。このように組み合わせて防御することで攻撃を未然に防ぎ、被害を最小限にすることが可能となります。情報の保護を目的とする「情報管理」、サイバー攻撃に対

するシステムの防御を中心とする「サイバーセキュリティ」、そしてオフィス・工場などのファシリティにおける不正アク

セスを予防する「物理セキュリティ」の3つを重点施策として、社内の情報セキュリティ対策に取り組んでいます。

#### 多層防御のコンセプトイメージ



#### サイバーセキュリティ

富士通グループでは、サイバー攻撃に備えて、ネットワークの特性に合わせて対策を複数層に分けて実施しています。ファイアウォールや標的型攻撃対策などの「ゲートウェイセキュリティ施策」、不正アクセス検知な

どの「ネットワークセキュリティ施策」、マルウェア対策やセキュリティパッチ管理などの「エンドポイントセキュリティ施策」を組み合わせた多層防御により、巧妙化・多様化・複雑化するサイバー攻撃への対策を講じています。

### 個人情報の保護

富士通は、個人情報の保護を目的として2007年8月に一般財団法人日本情報経済社会推進協会よりプライバシーマーク<sup>\*4</sup>の付与認定を受けており、毎年、個人情報の取り扱いに関する教育や監査を実施するなど、継続的に個人情報保護体制の強化を図っています。国内グループ会社では、必要に応じて各社でプライバシーマークを取得し、個人情報管理の徹底を図っています。海外グループ会社の公開サイトにおいては、各国の法律や社会的な要請に応じたプライバシーポリシーを掲載しています。



<sup>\*4</sup> プライバシーマークは、JIS Q 15001：2017に適合した個人情報保護マネジメントシステムの下で個人情報を適切に取り扱っている事業者に付与されるものです。

### GDPR<sup>\*5</sup>対応

富士通は、グローバルでの個人情報保護体制を構築し、個人データ保護の強化を図っています。CISO組織と法務部門主導の下、海外リージョン等と連携し、GDPRに対応するための権利保護に関するガイドラインや社内規定、ルールの整備、設計・初期設定時のチェックシートの作成、運用プロセスへの反映や従業員教育を実施しています。個人データのEU域外移転規制への対応として、お客様から処理の委託を受けた個人データの取り扱いに関する、グループの共通ルールを定めた個人データ処理者のための拘束的企業準則（Binding Corporate Rules for Processors: BCR-P）を2017年12月にオランダの欧州データ保護機関に申請しました。

また、2019年1月23日、欧州委員会によって日本とEU間の十分性認定が発効されたことを受け、当該十分性認定に基づき域外移転を行った個人情報の取り扱いに関する社内ルールを整備・周知しました。

<sup>\*5</sup> General Data Protection Regulation（一般データ保護規則）の略。2018年5月25日に施行された個人データ保護を企業や組織・団体に義務づける欧州の規則で、個人データの欧州経済領域外への移転規制やデータ漏えい時の72時間以内の報告義務などが規定されています。

リスクマネジメント

リスクマネジメントの考え方

富士通グループは、グローバルなICT事業活動を通じて、企業価値を持続的に向上させ、お客様や地域社会をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に貢献することを目指しています。この目的の達成に影響を及ぼす様々なリスクを適切に把握し、その未然防止や発生時の影響最小化と再発防止を、経営における重要な課題と位置付けています。そのうえでグループ全体のリスクマネジメントやコンプライアンスの体制を構築し、その実践を推進するとともに継続的に改善しています。

リスクマネジメント・コンプライアンス体制の構築

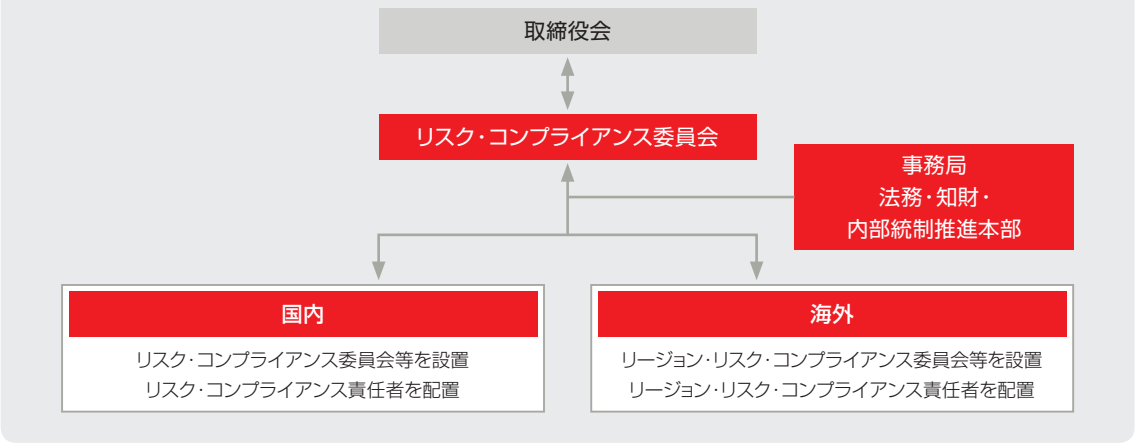
富士通グループでは、事業遂行上生じ得る一定損失の危険の顕在化を防止し、顕在化した損失の危険に的確に対応するとともに再発の防止を行うため、取締役会に直属するリスクマネジメントおよびコンプライアンスに関わる最高決

定機関として、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では、国内外の富士通の各部門や各グループ会社へのリスク・コンプライアンス責任者配置に加えて、2016年4月よりリージョン・リスク・コンプライアンス委員会を設置し、これらの組織が相互に連携を図りながら、潜在リスクの発生予防と顕在化したリスクへの対応の両側面から、富士通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、国内外の富士通の各部門や各グループ会社のリスクマネジメントとコンプライアンスの状況を把握し、方針やプロセスなどを決定し、その実践と、継続的な改善（例：リスクマネジメント規程やリスクマネジメントガイドラインの策定、その実践と随時見直しなど）を図っています。

リスクマネジメント・コンプライアンス体制図



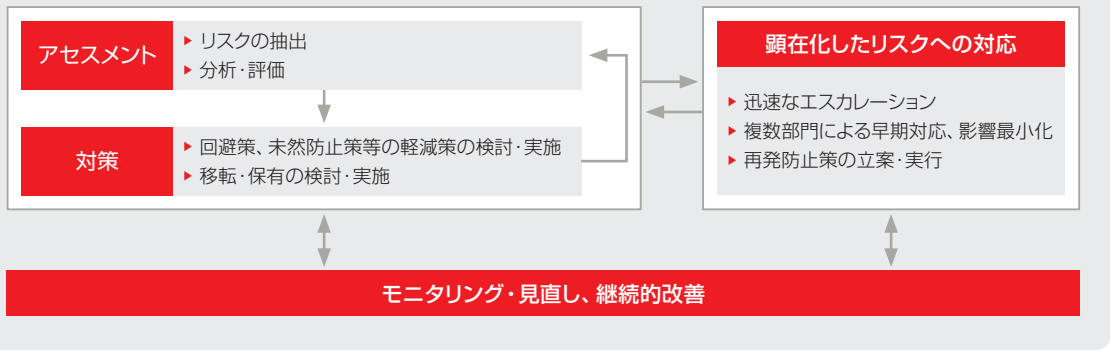
リスクマネジメントのプロセス

リスク・コンプライアンス委員会は、リスク・コンプライアンス責任者と定期的に連携を図りながら、国内外の富士通の各部門および各グループ会社の事業活動に伴うリスクの抽出・分析・評価を行い、重要なリスクに対する回避・軽減・移転・保有などの対策状況を確認したうえで、対策の策定、見直しを図っています。また、抽出・分析・評価された重要リスクについては、定期的に取締役会に報告しています。

さらに、様々な対策の実行にもかかわらずリスクが顕在化した場合に備え、対応プロセスを整備しており、自然災害・事故、製品の不具合、システムやサービスのトラブル、

不正行為などのコンプライアンス違反、情報セキュリティ事故、環境問題などの重要なリスクが顕在化した場合、各担当部門や各グループ会社は、直ちにリスク・コンプライアンス委員会に報告を行います。リスク・コンプライアンス委員会は現場や各関連部門などと連携し、対策本部を設置するなど、適切な対応によって問題の早期解決を図るとともに、原因究明に努め、再発防止策を立案・実行します。加えて、顕在化したリスクが重大な場合は取締役会に随時報告しています。リスク・コンプライアンス委員会は、これらの各プロセスについても、実行状況を確認し、随時改善を図っています。

リスクマネジメントのプロセス



当社グループの事業等のリスク

富士通グループは、事業活動に伴うリスクを抽出・分析・評価したうえで、影響の回避や軽減を図る対策を講じており、万一発生した際には迅速に対応するよう努めています。

詳しい情報は、以下で開示している有価証券報告書をご参照ください。  
<https://pr.fujitsu.com/jp/ir/secreports/>

| 主なリスク*                    |                                                                                                                                       |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 経済や金融市場の動向に関するリスク      | ・ 主要市場における景気動向の変化に伴うリスク<br>・ 為替動向と金利変動および資本の動向の変化に伴うリスク                                                                               |
| 2. お客様に関するリスク             | ・ お客様のICT投資動向の変化に伴うリスク<br>・ お客様との信頼関係、取引、契約関係が継続できないリスク                                                                               |
| 3. 競合・業界に関するリスク           | ・ 市況の変化、競争環境の変化などにより競争力が低下するリスク<br>・ 技術開発競争において優位性が低下するリスク                                                                            |
| 4. 投資判断、事業再編に関するリスク       | ・ 研究開発投資および設備投資、事業買収・売却、事業再編等の必要な施策の結果、投資から十分なリターンを得られないリスク                                                                           |
| 5. 調達先、提携等に関するリスク         | ・ 自然災害やその他不測の事態により部材調達が逼迫するリスク<br>・ 購入品の品質不良に起因する障害リスク<br>・ 提携、アライアンス、技術供与において協力関係を継続できない、または成果を得られないリスク                              |
| 6. 公的規制、政策、税務に関するリスク      | ・ 事業展開する国における、政策・規制等の強化や変更に伴う対応コストの増加リスクやビジネス機会の喪失リスク                                                                                 |
| 7. 自然災害や突発的事象発生リスク        | ・ 地震、台風、水害等の自然災害や事故、感染症の流行など（気候変動による発生頻度や影響の拡大を含む）により事業継続できないリスク<br>・ 事業展開する国や地域における紛争、テロ、デモ、ストライキ、政情不安などが事業に影響を及ぼすリスク                |
| 8. 財務に関するリスク              | ・ 収益計画の未達や財務状況の悪化等の理由により当社格付けが引き下げられるリスク<br>・ 与信管理に関するリスク                                                                             |
| 9. 製品やサービスの欠陥や瑕疵に関するリスク   | ・ 製品・サービスの欠陥や瑕疵が発生するリスク<br>・ 納期遅延や不採算プロジェクトの発生リスク                                                                                     |
| 10. コンプライアンスに関するリスク       | ・ 国内外の関連法令、規制等に抵触するリスク                                                                                                                |
| 11. 知的財産に関するリスク           | ・ 第三者に当社グループの知的財産を使って類似品等を製造、販売されるリスク<br>・ 他社知的財産を侵害しているとされ、使用料支払い等が発生するリスク                                                           |
| 12. セキュリティに関するリスク         | ・ お客様、お取引先、または当社グループの機密情報や個人情報の情報漏洩リスク<br>・ 当社ネットワークへのコンピュータウィルスの侵入やサイバー攻撃等の不正アクセスによる運用困難や情報漏洩リスク<br>・ 当社施設における物理的な破壊等による業務停止や情報漏洩リスク |
| 13. 人材に関するリスク             | ・ 経営者、技術者等、必要な人材を採用・育成することができないリスクや人材流出を防ぐことができないリスク                                                                                  |
| 14. 当社グループの施設・システムに関するリスク | ・ 当社グループの施設・システムにおいて、自然災害、突発的事象、施設の施工品質不足、運用ミスなどにより、生産ラインの停止等が発生し、当社グループの事業に影響を及ぼすリスク                                                 |
| 15. 環境・気候変動に関するリスク        | ・ 事業活動に伴う環境汚染が発生または判明するリスク<br>・ 気候変動により従来の自然災害の発生頻度・影響度が増大し、当社グループの事業に影響を与えるリスク<br>・ 温室効果ガス規制強化による操業コストの増加、対策の遅れによる企業評価低下や入札で不利になるリスク |

\* 有価証券報告書の「事業等のリスク」を抜粋、再構成

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  
2015年3月期より国際会計基準（IFRS）を適用しています。また2014年3月期の数値については、日本基準とIFRSの双方に基づく数値を記載しています。  
当社は、2017年11月1日に富士通デン株式会社の株式の一部を株式会社デンソーに譲渡しました。  
これに伴い、富士通デンを非継続事業に分類し、2017年3月期の売上高（売上収益）、営業利益を組み替えて表示しています。

| 3月31日に終了した会計年度                   |            |            |            |            |  |            |              |              |              |              | (百万円)        |              | (%)                           |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|--|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------------|
|                                  | 2010年      | 2011年      | 2012年      | 2013年      |  | 2014年      | 2014年 (IFRS) | 2015年 (IFRS) | 2016年 (IFRS) | 2017年 (IFRS) | 2018年 (IFRS) | 2019年 (IFRS) | 2019年 (IFRS)／<br>2018年 (IFRS) |
| <b>財務情報</b>                      |            |            |            |            |  |            |              |              |              |              |              |              |                               |
| 売上高（売上収益）                        | ¥4,679,519 | ¥4,528,405 | ¥4,467,574 | ¥4,381,728 |  | ¥4,762,445 | ¥4,762,445   | ¥4,753,210   | ¥4,739,294   | ¥4,132,972   | ¥4,098,379   | ¥3,952,437   | -3.6                          |
| 海外売上高（海外売上収益）                    | 1,748,304  | 1,587,363  | 1,506,096  | 1,498,215  |  | 1,801,491  | 1,801,491    | 1,879,981    | 1,894,216    | 1,461,294    | 1,506,864    | 1,435,405    | -4.7                          |
| 海外売上比率（%）                        | 37.4       | 35.1       | 33.7       | 34.2       |  | 37.8       | 37.8         | 39.6         | 40.0         | 35.4         | 36.8         | 36.3         |                               |
| 営業利益                             | 94,373     | 132,594    | 105,304    | 88,272     |  | 142,567    | 147,275      | 178,628      | 120,612      | 117,455      | 182,489      | 130,227      | -28.6                         |
| 営業利益率（%）                         | 2.0        | 2.9        | 2.4        | 2.0        |  | 3.0        | 3.1          | 3.8          | 2.5          | 2.8          | 4.5          | 3.3          |                               |
| 当期純利益（損失）（親会社所有者帰属当期利益）          | 93,085     | 55,092     | 42,707     | (79,919)   |  | 48,610     | 113,215      | 140,024      | 86,763       | 88,489       | 169,340      | 104,562      | -38.3                         |
|                                  |            |            |            |            |  |            |              |              |              |              |              |              |                               |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー                 | ¥ 295,389  | ¥ 255,534  | ¥ 240,010  | ¥ 71,010   |  | ¥ 175,532  | ¥ 176,502    | ¥ 280,149    | ¥ 253,092    | ¥ 250,331    | ¥ 200,415    | ¥ 99,416     | -50.4                         |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー                 | 1,020      | (142,108)  | (190,830)  | (161,481)  |  | (128,873)  | (128,938)    | (200,516)    | (164,317)    | (145,479)    | (22,578)     | 4,142        | —                             |
| フリー・キャッシュ・フロー                    | 296,409    | 113,426    | 49,180     | (90,471)   |  | 46,659     | 47,564       | 79,633       | 88,775       | 104,852      | 177,837      | 103,558      | -41.8                         |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー                 | (405,310)  | (166,933)  | (138,966)  | 100,384    |  | (44,794)   | (46,217)     | (17,327)     | (67,741)     | (98,896)     | (112,496)    | (136,622)    | —                             |
|                                  |            |            |            |            |  |            |              |              |              |              |              |              |                               |
| 棚卸資産                             | ¥ 322,301  | ¥ 341,438  | ¥ 334,116  | ¥ 323,092  |  | ¥ 330,202  | ¥ 330,202    | ¥ 313,882    | ¥ 298,849    | ¥ 293,163    | ¥ 241,603    | ¥ 226,045    | -6.4                          |
| 棚卸資産の月当たり回転数（回）                  | 1.04       | 1.02       | 1.01       | 1.00       |  | 1.07       | 1.07         | 1.11         | 1.12         | 1.15         | 1.21         | 1.22         |                               |
| 総資産（資産合計）                        | 3,228,051  | 3,024,097  | 2,945,507  | 2,920,326  |  | 3,079,534  | 3,105,937    | 3,271,121    | 3,226,303    | 3,191,498    | 3,121,522    | 3,104,842    | -0.5                          |
| 自己資本（親会社所有者帰属持分）                 | 798,662    | 821,244    | 841,039    | 624,045    |  | 573,211    | 566,515      | 790,089      | 782,782      | 881,292      | 1,087,797    | 1,132,055    | 4.1                           |
| ROE（%）                           | 12.0       | 6.8        | 5.1        | (11.8)     |  | 8.1        | 23.2         | 20.6         | 11.0         | 10.6         | 17.2         | 9.4          |                               |
| 自己資本比率（親会社所有者帰属持分比率）（%）          | 24.7       | 27.2       | 28.6       | 21.4       |  | 18.6       | 18.2         | 24.2         | 24.3         | 27.6         | 34.8         | 36.5         |                               |
| ROA（総資産利益率）（%）                   | 2.9        | 1.8        | 1.4        | (2.7)      |  | 1.6        | 3.7          | 4.4          | 2.7          | 2.8          | 5.4          | 3.4          |                               |
| 有利子負債                            | 577,443    | 470,823    | 381,148    | 534,967    |  | 519,640    | 560,243      | 578,492      | 534,913      | 486,728      | 402,294      | 316,211      | -21.4                         |
| D/Eレシオ（倍）                        | 0.72       | 0.57       | 0.45       | 0.86       |  | 0.91       | 0.99         | 0.73         | 0.68         | 0.55         | 0.37         | 0.28         |                               |
| ネットD/Eレシオ（倍）                     | 0.20       | 0.14       | 0.14       | 0.40       |  | 0.38       | 0.46         | 0.27         | 0.20         | 0.12         | -0.05        | -0.09        |                               |
| 研究開発費                            | 224,951    | 236,210    | 238,360    | 231,052    |  | 221,389    | 222,516      | 202,722      | 179,895      | 170,030      | 158,665      | 134,941      | -15.0                         |
| 設備投資額                            | 126,481    | 130,218    | 140,626    | 121,766    |  | 122,282    | 122,863      | 140,697      | 156,049      | 120,676      | 94,037       | 83,540       | -11.2                         |
| 減価償却費                            | 164,844    | 141,698    | 131,577    | 116,565    |  | 115,180    | 115,929      | 121,207      | 119,800      | 115,010      | 107,032      | 96,921       | -9.4                          |
|                                  |            |            |            |            |  |            |              |              |              |              |              |              |                               |
| <b>1株当たり情報（円）</b>                |            |            |            |            |  |            |              |              |              |              |              |              |                               |
| 当期純利益（損失）（親会社所有者帰属当期利益）          | ¥ 45.21    | ¥ 26.62    | ¥ 20.64    | ¥ (38.62)  |  | ¥ 23.49    | ¥ 54.71      | ¥ 67.68      | ¥ 41.94      | ¥ 42.83      | ¥ 825.32     | ¥ 512.50     | -38.0                         |
| 配当金                              | 8          | 10         | 10         | 5          |  | 4          | 4            | 8            | 8            | 9            | 110          | 150          | 36.4                          |
| 自己資本（親会社所有者帰属持分）                 | 386.79     | 396.81     | 406.42     | 301.57     |  | 277.03     | 273.79       | 381.88       | 378.37       | 429.80       | 5,283.85     | 5,585.35     | 5.7                           |
|                                  |            |            |            |            |  |            |              |              |              |              |              |              |                               |
| <b>非財務情報（ESG指標）</b>              |            |            |            |            |  |            |              |              |              |              |              |              |                               |
| <b>環境（Environmental）</b>         |            |            |            |            |  |            |              |              |              |              |              |              |                               |
| 温室効果ガスの総排出量推移（グループ全体、グローバル）（万トン） | 131.3      | 118.5      | 109.8      | 101.4      |  | 132.4      | 132.4        | 126.3        | 123.4        | 119.9        | 110.4        | 92.3         | -16.4                         |
| <b>社会（Social）</b>                |            |            |            |            |  |            |              |              |              |              |              |              |                               |
| 期末従業員数（人）                        | 172,438    | 172,336    | 173,155    | 168,733    |  | 162,393    | 162,393      | 158,846      | 156,515      | 155,069      | 140,365      | 132,138      |                               |
| うち海外                             | 65,598     | 65,705     | 66,258     | 64,497     |  | 61,357     | 61,357       | 59,491       | 57,610       | 56,622       | 47,889       | 46,791       |                               |
| 女性幹部社員比率（単体）（%）                  | 3.1        | 3.5        | 3.7        | 4.0        |  | 4.3        | 4.3          | 4.6          | 4.8          | 5.2          | 5.7          | 6.1          |                               |
| <b>企業統治（Governance）</b>          |            |            |            |            |  |            |              |              |              |              |              |              |                               |
| 社外取締役比率（単体）（%）                   | 30.0       | 30.0       | 36.4       | 33.3       |  | 27.3       | 27.3         | 36.4         | 40.0         | 40.0         | 40.0         | 40.0         |                               |

（注）当社は、2018年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。2018年の1株当たりの数値については、株式併合後の基準で換算しています。

Point 1

ネットD/Eレシオ

有利子負債が近年減少傾向にあり、また、2012年3月期から国内サービス事業の好調や事業売却などによって現金及び現金同等物が徐々に積み上がってきました。その結果、バランスシートが改善し、2018年3月期からネットキャッシュに切り替わりました。2019年3月期はさらにネットキャッシュポジションを強化しました。

Point 2

研究開発費

ノンコア事業の売却を進めてきたことにより、ユビキタスソリューションとデバイスソリューションの研究開発費が2016年3月期以降減ってきました。2019年3月期に関しては総額の1,349億円のうち、ユビキタスソリューションに関わる費用は33億円、デバイスソリューションに関わる費用は148億円で、大半はテクノロジーソリューションとその他消去又は全社に関わる費用となりました。

Point 3

設備投資額

ノンコア事業の売却により、ユビキタスソリューションとデバイスソリューションにおける設備投資がここ近年は減少しています。2019年3月期においては、グループ全体として835億円の設備投資を行い、そのうち、493億円がテクノロジーソリューションにおける投資で、国内外のデータセンターに関する設備を中心に増強しました。

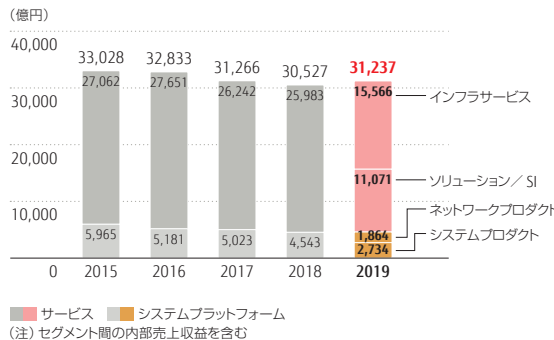
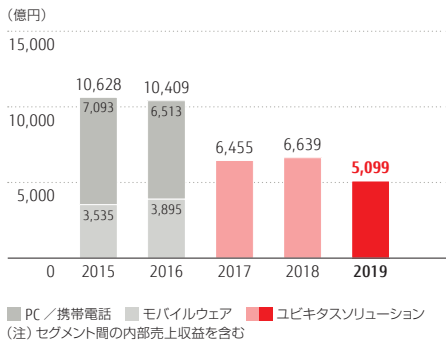
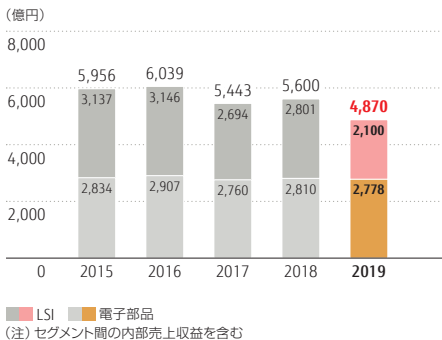
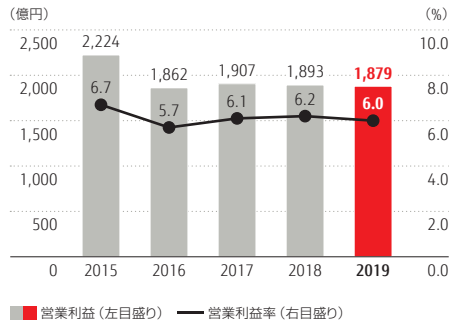
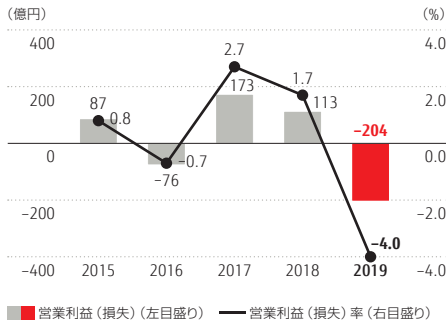
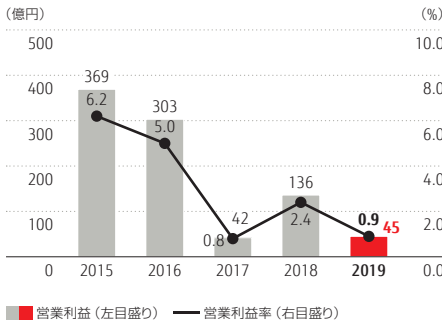
Point 4

従業員数

事業の選択と集中により、従業員数は国内外ともに減少しており、2019年3月期末では、132,138人となりました。2019年3月期に関しては、国内では2018年5月にPC事業を非連結化したことや、期末にリソースシフトを実施した結果による退職者を中心に人員が減少しました。海外でも富士通コンポーネントの非連結化などにより人員が減少しました。

セグメント別ハイライト

富士通株式会社および連結子会社

|                                            | テクノロジーソリューション                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |              | ユビキタス<br>ソリューション                                                                                                                                                                                                                                      | デバイス<br>ソリューション                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-----|------|-------|--------|--------|-------|--------|------|-------|--------|--------|-------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|-----------|--------|------|-------|--------|--------|-------|--------|------|--------|-------|--------|-------|--------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------|--------------|------|------|-------|--------|-------|--------|------|-------|--------|-------|--------|------|-------|-------|-------|--------|------|-------|-------|-------|--------|------|-------|-------|-------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|------|----|------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|
|                                            | サービス                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | システムプラットフォーム                                                                                                                                                                                                                                                                             |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 市場環境                                       | ITサービス市場は、国内では製造業でのIoT関連投資や流通業での消費増税関連対応、また、公共分野でのクラウド化を中心としたシステム更新、法改正対応やマイナンバーの利活用拡大などに加え、業種を超えてデジタルトランスフォーメーションに関する投資が拡大していくことが見込まれます。<br>海外では新興国を中心に投資拡大が続くと予想されます。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | サーバ市場は、国内ではクラウド型サービスの広がりを受け、市場自体の規模が縮小していきますが、2020年1月に予定されているWindows Server 2008の延長サポート終了を見据えた更新需要により、一定の成長が期待されます。海外では新興国市場の拡大やデータセンターの需要増による成長が期待されます。ネットワーク市場は、国内外ともに通信キャリアの投資方針がインフラの増強からサービスビジネスの強化に移行し、設備関連の投資額が減少しています。一方、5Gの動きは加速しており、今後の設備投資は、基地局や基幹ネットワーク強化などへ、重点配分されると見えています。 |              | パソコン市場の法人向けは、2020年1月に予定されているWindows7の延長サポート終了を見据えたWindows10搭載パソコンへの買い替えプロジェクトが発生するなど、成長トレンドが継続しており、今後も好調を維持すると予測されます。                                                                                                                                 | 半導体市場は、2019年3月期前半は前期比で2桁成長でしたが、期後半より一変、12月からはマイナス成長になりました。これは価格下落によるメモリ市場の急激な落ち込みに加え、メモリ以外の製品もスマートフォンやサーバなどの最終製品市場の成長鈍化の影響を受けたことによりです。                                                                                             |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2019年3月期<br>ハイライト                          | <b>売上収益</b><br>ソリューション／SIは、製造業で自動車分野を中心に生産管理やIoT商談が好調に推移。流通分野では食品卸、不動産、建設、小売など幅広い分野でシステム更新需要が旺盛となり、公共分野では大型商談や法改正対応等が増え、全体の売上が過去最高を記録する大幅増収となりました。<br>インフラサービスは、国内はネットワークサービスや一部プロダクト案件が増えたことにより増収となりましたが、海外が前期まであった大口顧客の案件終了に伴う減収により、全体として減収となりました。<br><br><b>営業利益</b><br>国内は本業で大きく増益となりましたが、海外での本業の減益に加え、ビジネスモデル変革費用の計上により、全体としての増益幅は抑えられました。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>売上収益</b><br>システムプロダクトにおいて、国内の大型商談や海外でIAサーバの販売が拡大し、売上が大きく伸長しました。ネットワークプロダクトは、5Gへの切り替えの端境期でもあり、前期に引き続き国内で通信キャリアの携帯電話基地局への投資が抑制され、加えて北米の通信キャリアの需要減もあり、大きく減収となりました。<br><br><b>営業利益</b><br>本業ベースでは、システムプロダクトを中心に増益でしたが、欧州再編に伴うビジネスモデル変革費用-248億円を計上したことにより、前期比で大きく減益となりました。                 |              | <b>売上収益</b><br>Windows7サポート終了を見据えたパソコンの更新需要で、国内の法人向けの売上が伸長しましたが、一部部品の供給不足問題の影響を受けたほか、個人向けPC販売をLenovo社に事業譲渡したため、減収となりました。携帯電話は、2018年3月期に事業譲渡した影響により売上が大きく減少しました。<br><br><b>営業利益</b><br>パソコン、携帯電話ともに事業譲渡による減益に加え、欧州を中心としたビジネスモデル変革費用の計上により、大きく減益となりました。 | <b>売上収益</b><br>スマートフォン向けの低迷および構造改革の一環として会津地区の8インチ工場である会津富士通セミコンダクターマニュファクチャリング (AFSM) が2018年4月から、販社である富士通エレクトロニクス (FEI) が2019年1月から連結を離脱した影響で、前期比で大きく減収となりました。<br><br><b>営業利益</b><br>スマートフォン向け売上減に加え、上述のFEI連結離脱の影響もあり、前期比で減益となりました。 |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 売上収益<br>(3月31日に終了した会計年度)                   |  <table><caption>売上収益 (億円)</caption><tr><th>年</th><th>サービス</th><th>システムプラットフォーム</th><th>ソリューション／SI</th><th>ネットワークプロダクト</th><th>合計</th></tr><tr><td>2015</td><td>5,965</td><td>27,062</td><td>27,062</td><td>5,965</td><td>33,028</td></tr><tr><td>2016</td><td>5,181</td><td>27,651</td><td>27,651</td><td>5,181</td><td>32,833</td></tr><tr><td>2017</td><td>5,023</td><td>26,242</td><td>26,242</td><td>5,023</td><td>31,266</td></tr><tr><td>2018</td><td>4,543</td><td>25,983</td><td>25,983</td><td>4,543</td><td>30,527</td></tr><tr><td>2019</td><td>11,071</td><td>2,734</td><td>15,566</td><td>1,864</td><td>31,237</td></tr></table> |                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 年            | サービス                                                                                                                                                                                                                                                  | システムプラットフォーム                                                                                                                                                                                                                       | ソリューション／SI | ネットワークプロダクト | 合計  | 2015 | 5,965 | 27,062 | 27,062 | 5,965 | 33,028 | 2016 | 5,181 | 27,651 | 27,651 | 5,181 | 32,833 | 2017 | 5,023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 26,242 | 26,242    | 5,023     | 31,266 | 2018 | 4,543 | 25,983 | 25,983 | 4,543 | 30,527 | 2019 | 11,071 | 2,734 | 15,566 | 1,864 | 31,237 |      |  <table><caption>売上収益 (億円)</caption><tr><th>年</th><th>PC／携帯電話</th><th>モバイルウェア</th><th>ユビキタスソリューション</th><th>合計</th></tr><tr><td>2015</td><td>3,535</td><td>10,628</td><td>7,093</td><td>21,256</td></tr><tr><td>2016</td><td>3,895</td><td>10,409</td><td>6,513</td><td>20,817</td></tr><tr><td>2017</td><td>3,895</td><td>6,455</td><td>6,639</td><td>16,989</td></tr><tr><td>2018</td><td>3,895</td><td>6,455</td><td>6,639</td><td>16,989</td></tr><tr><td>2019</td><td>3,535</td><td>5,099</td><td>6,455</td><td>15,089</td></tr></table> | 年                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | PC／携帯電話 | モバイルウェア   | ユビキタスソリューション | 合計   | 2015 | 3,535 | 10,628 | 7,093 | 21,256 | 2016 | 3,895 | 10,409 | 6,513 | 20,817 | 2017 | 3,895 | 6,455 | 6,639 | 16,989 | 2018 | 3,895 | 6,455 | 6,639 | 16,989 | 2019 | 3,535 | 5,099 | 6,455 | 15,089 |  <table><caption>売上収益 (億円)</caption><tr><th>年</th><th>LSI</th><th>電子部品</th><th>合計</th></tr><tr><td>2015</td><td>2,834</td><td>5,956</td><td>8,790</td></tr><tr><td>2016</td><td>2,907</td><td>6,039</td><td>8,946</td></tr><tr><td>2017</td><td>2,760</td><td>5,443</td><td>8,203</td></tr><tr><td>2018</td><td>2,810</td><td>5,600</td><td>8,410</td></tr><tr><td>2019</td><td>2,778</td><td>4,870</td><td>7,648</td></tr></table> | 年 | LSI | 電子部品 | 合計 | 2015 | 2,834 | 5,956 | 8,790 | 2016 | 2,907 | 6,039 | 8,946 | 2017 | 2,760 | 5,443 | 8,203 | 2018 | 2,810 | 5,600 | 8,410 | 2019 | 2,778 | 4,870 | 7,648 |
| 年                                          | サービス                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | システムプラットフォーム                                                                                                                                                                                                                                                                             | ソリューション／SI   | ネットワークプロダクト                                                                                                                                                                                                                                           | 合計                                                                                                                                                                                                                                 |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2015                                       | 5,965                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 27,062                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 27,062       | 5,965                                                                                                                                                                                                                                                 | 33,028                                                                                                                                                                                                                             |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2016                                       | 5,181                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 27,651                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 27,651       | 5,181                                                                                                                                                                                                                                                 | 32,833                                                                                                                                                                                                                             |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2017                                       | 5,023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 26,242                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 26,242       | 5,023                                                                                                                                                                                                                                                 | 31,266                                                                                                                                                                                                                             |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2018                                       | 4,543                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 25,983                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 25,983       | 4,543                                                                                                                                                                                                                                                 | 30,527                                                                                                                                                                                                                             |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2019                                       | 11,071                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2,734                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 15,566       | 1,864                                                                                                                                                                                                                                                 | 31,237                                                                                                                                                                                                                             |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 年                                          | PC／携帯電話                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | モバイルウェア                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ユビキタスソリューション | 合計                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2015                                       | 3,535                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 10,628                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 7,093        | 21,256                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2016                                       | 3,895                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 10,409                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 6,513        | 20,817                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2017                                       | 3,895                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 6,455                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 6,639        | 16,989                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2018                                       | 3,895                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 6,455                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 6,639        | 16,989                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2019                                       | 3,535                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 5,099                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 6,455        | 15,089                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 年                                          | LSI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 電子部品                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 合計           |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2015                                       | 2,834                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 5,956                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 8,790        |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2016                                       | 2,907                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 6,039                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 8,946        |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2017                                       | 2,760                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 5,443                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 8,203        |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2018                                       | 2,810                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 5,600                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 8,410        |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2019                                       | 2,778                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 4,870                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 7,648        |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 営業利益（損失）／<br>営業利益（損失）率<br>(3月31日に終了した会計年度) |  <table><caption>営業利益と営業利益率 (%)</caption><tr><th>年</th><th>営業利益 (億円)</th><th>営業利益率 (%)</th></tr><tr><td>2015</td><td>2,224</td><td>6.7</td></tr><tr><td>2016</td><td>1,862</td><td>5.7</td></tr><tr><td>2017</td><td>1,907</td><td>6.1</td></tr><tr><td>2018</td><td>1,893</td><td>6.2</td></tr><tr><td>2019</td><td>1,879</td><td>6.0</td></tr></table>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 年            | 営業利益 (億円)                                                                                                                                                                                                                                             | 営業利益率 (%)                                                                                                                                                                                                                          | 2015       | 2,224       | 6.7 | 2016 | 1,862 | 5.7    | 2017   | 1,907 | 6.1    | 2018 | 1,893 | 6.2    | 2019   | 1,879 | 6.0    |      |  <table><caption>営業利益と営業利益率 (%)</caption><tr><th>年</th><th>営業利益 (億円)</th><th>営業利益率 (%)</th></tr><tr><td>2015</td><td>87</td><td>0.8</td></tr><tr><td>2016</td><td>-76</td><td>-0.7</td></tr><tr><td>2017</td><td>173</td><td>2.7</td></tr><tr><td>2018</td><td>113</td><td>1.7</td></tr><tr><td>2019</td><td>-204</td><td>-4.0</td></tr></table> | 年      | 営業利益 (億円) | 営業利益率 (%) | 2015   | 87   | 0.8   | 2016   | -76    | -0.7  | 2017   | 173  | 2.7    | 2018  | 113    | 1.7   | 2019   | -204 | -4.0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  <table><caption>営業利益と営業利益率 (%)</caption><tr><th>年</th><th>営業利益 (億円)</th><th>営業利益率 (%)</th></tr><tr><td>2015</td><td>369</td><td>6.2</td></tr><tr><td>2016</td><td>303</td><td>5.0</td></tr><tr><td>2017</td><td>42</td><td>0.8</td></tr><tr><td>2018</td><td>136</td><td>2.4</td></tr><tr><td>2019</td><td>45</td><td>0.9</td></tr></table> | 年       | 営業利益 (億円) | 営業利益率 (%)    | 2015 | 369  | 6.2   | 2016   | 303   | 5.0    | 2017 | 42    | 0.8    | 2018  | 136    | 2.4  | 2019  | 45    | 0.9   |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 年                                          | 営業利益 (億円)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 営業利益率 (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2015                                       | 2,224                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 6.7                                                                                                                                                                                                                                                                                      |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2016                                       | 1,862                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 5.7                                                                                                                                                                                                                                                                                      |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2017                                       | 1,907                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 6.1                                                                                                                                                                                                                                                                                      |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2018                                       | 1,893                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 6.2                                                                                                                                                                                                                                                                                      |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2019                                       | 1,879                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 6.0                                                                                                                                                                                                                                                                                      |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 年                                          | 営業利益 (億円)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 営業利益率 (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2015                                       | 87                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 0.8                                                                                                                                                                                                                                                                                      |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2016                                       | -76                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | -0.7                                                                                                                                                                                                                                                                                     |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2017                                       | 173                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2.7                                                                                                                                                                                                                                                                                      |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2018                                       | 113                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1.7                                                                                                                                                                                                                                                                                      |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2019                                       | -204                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | -4.0                                                                                                                                                                                                                                                                                     |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 年                                          | 営業利益 (億円)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 営業利益率 (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2015                                       | 369                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 6.2                                                                                                                                                                                                                                                                                      |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2016                                       | 303                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 5.0                                                                                                                                                                                                                                                                                      |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2017                                       | 42                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 0.8                                                                                                                                                                                                                                                                                      |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2018                                       | 136                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2.4                                                                                                                                                                                                                                                                                      |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |
| 2019                                       | 45                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 0.9                                                                                                                                                                                                                                                                                      |              |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                    |            |             |     |      |       |        |        |       |        |      |       |        |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |           |           |        |      |       |        |        |       |        |      |        |       |        |       |        |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |         |           |              |      |      |       |        |       |        |      |       |        |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |      |       |       |       |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   |     |      |    |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |      |       |       |       |

(注) 2017年11月に子会社である富士通テン株式会社の株式の一部を株式会社デンソーに譲渡しました。これに伴い富士通テンを非継続事業に分類し、2017年3月期および2018年3月期のユビキタスソリューションの売上収益と営業利益から除外しています。

地域別ハイライト

富士通株式会社および連結子会社

|                    | 日本                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Asia                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                | Europe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Americas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Oceania                                                                                                                                                                                                         |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------|---------------------------|-------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------|------|-------|------|-------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|------|-------|------|-------|------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------|---------------------------|------|-----|-----|------|----|-----|------|-----|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------|---------------------------|------|----|-----|------|----|-----|------|----|-----|
| 市場環境               | <p>2018年の日本のITサービス市場の成長率は前年比2.3%増となりました。2016年以降、国内ITサービス市場は大型プロジェクトの終息化の影響によって、1%台の成長率にとどまっていますが、2018年は、SIを中心に市場が拡大し、成長率は2%台に上昇しました。2019年以降2023年までの平均成長率は1.9%と、低い水準ながらプラス成長は継続すると見えています。今後、デジタルトランスフォーメーション（DX）関連のIT支出は徐々に増加する見込みです。企業のDXを進めるための基幹システムのモダン化セッションや、既存システムと新規システムとの連携といった分野が新たな成長領域となる見込みです。</p> <p>産業分野別に見ると、産業分野ではものづくり分野における生産管理やサプライチェーン管理などの基幹システムの更新需要が継続すると見られています。流通分野では小売における顧客接点／販売チャネル強化のためのシステム構築や物流の効率化などの需要が牽引し、加えてM&amp;Aに伴うシステム統合、人手不足を背景とした業務の効率化や省人化の需要が成長を支えると見えています。金融分野では、店舗統合や効率化、地銀統合などによる市場縮小が懸念されますが、一方でAIやFintechなどの新規サービス創出に向けた投資が進む見込みです。通信分野では、大手通信事業者の設備投資抑制傾向は続くものの、5G対応に関わる投資は2019年から始まっており、以降徐々に拡大すると見込まれています。官公庁・自治体分野においては、システム更新や機能強化、制度対応等に向けたIT需要は継続すると見られています。既存システムの運用・更新コストは抑制傾向にあり、DXへの取り組みも急速には進展しないと見られています。全般的には、2020年に向けて、訪日外国人旅行客のさらなる増加を見込み、関連ITインフラの強化、顧客接点強化のためのIT投資が伸びる見込みです。</p> | <p>2018年のアジアのIT市場は前年比5.3%と、前年に引き続き大きく成長しました。2018年から2021年にかけての年平均成長率も5.7%と、PCやサーバ、ストレージ等のハードウェア市場に加え、ITサービスやソフトウェア市場も高水準で伸長していくことが見込まれています。</p>                                                                                                                                         |                                | <p>2018年の欧州のIT市場は前年比5.3%増と大きく成長しました。2018年から2021年の年平均成長率は3.7%と堅調に推移すると予想されています。PCやサーバ、ストレージ等のハードウェアは減少傾向にある一方で、ソフトウェアやITサービスが成長を牽引していくと見込まれます。ITサービスの内訳として、コンサルティングが高い割合を占めていると見られています。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>2018年の米州のIT市場は前年比8.7%と、大きく成長しました。2018年から2021年の年平均成長率も5.0%と順調に推移すると見られています。デジタル化が進展する中で、今後はセキュリティサービスやクラウドサービスへの投資が高水準で続くと思われています。</p> <p>2018年の光伝送市場は、DCIは堅調に伸長しましたが、通信事業者の投資抑制が強く、全体では前年比-3.6%<sup>*3</sup>と減少しました。2019年以降はDCIやCATV配信網の光化、5Gに向けたインフラ投資が牽引し、年平均成長率は2.9%<sup>*3</sup>で推移すると見られています。</p> <p><sup>*3</sup> 出所：Ovum ON Forecast 2019-24</p>    | <p>2018年のオセアニアのIT市場は前年比7.0%と大きく伸長しました。2018年から2021年の年平均成長率も4.1%と市場規模は順調に伸びていくと見込まれています。ソフトウェアやITサービスは伸長すると予想されていますが、PCやサーバ等のハードウェアは縮小傾向になると予想されています。</p>                                                         |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 優先課題               | <p>日本市場における当社ビジネスは、さらなる採算性の改善のために「DX対応力の強化」と「効率性の改善」の2点が課題として挙げられます。</p> <p>お客様のICT利活用の変化に伴い、従来型のICTを新たなものへ変えていく「デジタルトランスフォーメーション（DX）」が重要になってきています。DXの実現には、新しい技術だけでなく、その技術を活用した新しいシステムを提案する力が求められます。そのために必要なコンサルティング力を持つ人材の獲得・育成が急務です。また、既存のシステムを新しいものへ移行していくためには、「モダン化セッション」と呼ばれるシステムの更新プロセスを積極的に推進していく必要があります。</p> <p>もう一方で「採算性の改善」も求められます。これまでも、SIの現場における効率化を進めてきましたが、これをさらに改善するために、AIをベースとした効率化ツールの現場展開を拡大していきます。ツール活用により、さらに品質を高めると同時に、非常に稼働率の高い状態にあるSEリソースをより効率的に活用します。また、リソース問題を改善するもう1つの手段としてオフショアリソースの活用拡大が挙げられます。これまでもオフショアリソースは活用してきましたが、今後は活用規模をさらに拡大し、リソース不足を改善するだけでなく、一段のコスト効率化を図り、採算性の改善を目指します。</p> <p>このほか、プロジェクトマネジメントをより一層強化します。商談段階から、必要な技術やリソース等を徹底的に精査・検討をすることで、実際にプロジェクトが進む中での不採算化を抑制します。不採算案件の減少は収益性の改善に大きく寄与するものであり、これまで以上に強化して継続していきます。</p> <p>こうした取り組みを通じて、国内サービスビジネスのさらなる採算性の改善を実現します。</p>                              | <p>先進的な技術や新しいビジネスモデルの適用が非常に速いスピードで展開されるのが、現在のアジアの特徴であり、スピードがありかつ多様性のあるアジア市場への対応が課題となっています。Asiaリージョンでは、DXへのチャレンジとコンサルティング力の強化を含むサービス化などを通じ、各国の市場・ニーズと向き合い、お客様にソリューション／サービス／プロダクト提供していきます。今後はお客様のDXを実現していくため、テクノロジーとデータを活用し、アジアの社会課題、顧客課題を解決する企業として富士通ブランドを確立し、より一層のビジネス拡大を目指していきます。</p> |                                | <p>欧州では引き続きサービスビジネスへの転換に向けて構造改革に取り組み、収益性の改善を進めていきます。現在欧州拠点の集約を進めており、これにより、経営資源の選択と集中を行い、間接部門の固定費を削減し、採算性の高いビジネスモデルに転換していきます。また今後は欧州拠点を北欧・西欧（NWE<sup>*1</sup>）、中欧・東欧（CEE<sup>*2</sup>）の2つのリージョンに分け、それぞれ機動的にビジネスを展開していきます。</p> <p>NWEでは、北欧・西欧地域のデリバリーグループと当社のオフショア拠点であるグローバルデリバリーグループ（GDG）を一体化しました。オフショア拠点との連携により、高品質で、コスト競争力のある一貫したサービスを、お客様にend-to-endで提供していきます。</p> <p>CEEでは、2020年9月を目途としてドイツのアウトスブルグ工場の閉鎖を進めています。今後はプロダクトビジネスの形を変え、より付加価値の高いプロダクトの提供へシフトしていきます。サービスビジネスについては、お客様の課題解決に向けITコンサルティング分野で人材を増強していくとともに、業種別にサービスオファリングを強化、ソリューション型サービスへシフトし、欧州大陸でのサービスビジネスを成長させます。</p> <p><sup>*1</sup> Northern &amp; Western Europeの略。<br/><sup>*2</sup> Central &amp; Eastern Europeの略。</p> | <p>米州では、システムプロダクトに加えIT周辺機器、業種向け端末、ITサービスビジネスと幅広いオファリングを展開しています。一方で、経営資源の分散も発生し、効率性が失われている部分もあります。富士通としての付加価値が提供できる分野へフォーカスし、お客様の課題に対しソリューションを提供できるモデルへの変革を進めていきます。業種別のサービス・ソリューションを強化し、お客様へ付加価値の高いサービスを提供していきます。北米においてはサービス事業とネットワークプロダクト事業の共通機能のシェアード化を推進するなど、経営の効率化を図ります。北米のネットワークビジネスは、成長市場に開発投資を集中し、ポートフォリオの補完には他社製品の活用も行いながら、お客様要求の具体化と売上回復を図っていきます。</p> | <p>2019年4月、より付加価値の高いサービスをお客様に提供するため、スピーディーにお客様の課題解決にお応えできるようオペレーションモデルを変更し、組織体制を変更しました。課題解決を提案できるエンジニアを顧客の近くに配置する体制とし、ソリューションビジネスの横展開にも柔軟に対応していきます。また、コンサルティングサービスやアプリケーションサービスの拡大を図りながら、デジタルビジネスを加速していきます。</p> |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 売上収益               | <p>（億円）</p> <table><tr><th>Year</th><th>Revenue (Billion Yen)</th></tr><tr><td>2017</td><td>31,081</td></tr><tr><td>2018</td><td>30,057</td></tr><tr><td>2019</td><td>29,727</td></tr></table> <p>（注）セグメント間の内部売上収益を含む</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Year                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Revenue (Billion Yen)          | 2017                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 31,081                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2018                                                                                                                                                                                                            | 30,057 | 2019 | 29,727 | <p>（億円）</p> <table><tr><th>Year</th><th>Revenue (Billion Yen)</th></tr><tr><td>2017</td><td>2,856</td></tr><tr><td>2018</td><td>2,771</td></tr><tr><td>2019</td><td>2,704</td></tr></table> <p>（注）セグメント間の内部売上収益を含む</p> | Year | Revenue (Billion Yen) | 2017 | 2,856                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2018 | 2,771                          | 2019                      | 2,704 |      | <p>（億円）</p> <table><tr><th>Year</th><th>Revenue (Billion Yen)</th></tr><tr><td>2017</td><td>7,567</td></tr><tr><td>2018</td><td>8,101</td></tr><tr><td>2019</td><td>7,929</td></tr></table> <p>（注）セグメント間の内部売上収益を含む</p> | Year | Revenue (Billion Yen) | 2017 | 7,567 | 2018 | 8,101 | 2019 | 7,929                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>（億円）</p> <table><tr><th>Year</th><th>Revenue (Billion Yen)</th></tr><tr><td>2017</td><td>2,847</td></tr><tr><td>2018</td><td>2,807</td></tr><tr><td>2019</td><td>2,479</td></tr></table> <p>（注）セグメント間の内部売上収益を含む</p> | Year                           | Revenue (Billion Yen)     | 2017 | 2,847 | 2018 | 2,807 | 2019 | 2,479 | <p>（億円）</p> <table><tr><th>Year</th><th>Revenue (Billion Yen)</th></tr><tr><td>2017</td><td>925</td></tr><tr><td>2018</td><td>1,005</td></tr><tr><td>2019</td><td>870</td></tr></table> <p>（注）セグメント間の内部売上収益を含む</p> | Year | Revenue (Billion Yen) | 2017                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 925  | 2018                           | 1,005                     | 2019 | 870 |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| Year               | Revenue (Billion Yen)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2017               | 31,081                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2018               | 30,057                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2019               | 29,727                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| Year               | Revenue (Billion Yen)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2017               | 2,856                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2018               | 2,771                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2019               | 2,704                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| Year               | Revenue (Billion Yen)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2017               | 7,567                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2018               | 8,101                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2019               | 7,929                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| Year               | Revenue (Billion Yen)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2017               | 2,847                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2018               | 2,807                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2019               | 2,479                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| Year               | Revenue (Billion Yen)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2017               | 925                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2018               | 1,005                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2019               | 870                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 営業利益（損失）／営業利益（損失）率 | <p>（億円）（％）</p> <table><tr><th>Year</th><th>Operating Profit (Billion Yen)</th><th>Operating Profit Rate (%)</th></tr><tr><td>2017</td><td>2,214</td><td>7.1</td></tr><tr><td>2018</td><td>1,825</td><td>6.1</td></tr><tr><td>2019</td><td>2,103</td><td>7.1</td></tr></table> <p>■ 営業利益（左目盛り）<br/>— 営業利益率（右目盛り）</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Year                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Operating Profit (Billion Yen) | Operating Profit Rate (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2017                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2,214                                                                                                                                                                                                           | 7.1    | 2018 | 1,825  | 6.1                                                                                                                                                                                                                    | 2019 | 2,103                 | 7.1  | <p>（億円）（％）</p> <table><tr><th>Year</th><th>Operating Profit (Billion Yen)</th><th>Operating Profit Rate (%)</th></tr><tr><td>2017</td><td>-0.1</td><td>-1.7</td></tr><tr><td>2018</td><td>48</td><td>1.7</td></tr><tr><td>2019</td><td>39</td><td>1.5</td></tr></table> <p>■ 営業利益（損失）（左目盛り）<br/>— 営業利益（損失）率（右目盛り）</p> | Year | Operating Profit (Billion Yen) | Operating Profit Rate (%) | 2017  | -0.1 | -1.7                                                                                                                                                                                                                   | 2018 | 48                    | 1.7  | 2019  | 39   | 1.5   |      | <p>（億円）（％）</p> <table><tr><th>Year</th><th>Operating Profit (Billion Yen)</th><th>Operating Profit Rate (%)</th></tr><tr><td>2017</td><td>-126</td><td>-1.7</td></tr><tr><td>2018</td><td>1.1</td><td>0.9</td></tr><tr><td>2019</td><td>-439</td><td>-5.5</td></tr></table> <p>■ 営業利益（損失）（左目盛り）<br/>— 営業利益（損失）率（右目盛り）<br/>（注）2019年3月期はビジネスモデル変革費用を計上</p> | Year                                                                                                                                                                                                                   | Operating Profit (Billion Yen) | Operating Profit Rate (%) | 2017 | -126  | -1.7 | 2018  | 1.1  | 0.9   | 2019                                                                                                                                                                                                               | -439 | -5.5                  | <p>（億円）（％）</p> <table><tr><th>Year</th><th>Operating Profit (Billion Yen)</th><th>Operating Profit Rate (%)</th></tr><tr><td>2017</td><td>21</td><td>0.8</td></tr><tr><td>2018</td><td>65</td><td>2.3</td></tr><tr><td>2019</td><td>-48</td><td>-2.0</td></tr></table> <p>■ 営業利益（損失）（左目盛り）<br/>— 営業利益（損失）率（右目盛り）</p> | Year | Operating Profit (Billion Yen) | Operating Profit Rate (%) | 2017 | 21  | 0.8 | 2018 | 65 | 2.3 | 2019 | -48 | -2.0 | <p>（億円）（％）</p> <table><tr><th>Year</th><th>Operating Profit (Billion Yen)</th><th>Operating Profit Rate (%)</th></tr><tr><td>2017</td><td>34</td><td>3.8</td></tr><tr><td>2018</td><td>40</td><td>4.1</td></tr><tr><td>2019</td><td>28</td><td>3.3</td></tr></table> <p>■ 営業利益（損失）（左目盛り）<br/>— 営業利益率（右目盛り）</p> | Year | Operating Profit (Billion Yen) | Operating Profit Rate (%) | 2017 | 34 | 3.8 | 2018 | 40 | 4.1 | 2019 | 28 | 3.3 |
| Year               | Operating Profit (Billion Yen)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Operating Profit Rate (%)                                                                                                                                                                                                                                                              |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2017               | 2,214                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 7.1                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2018               | 1,825                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 6.1                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2019               | 2,103                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 7.1                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| Year               | Operating Profit (Billion Yen)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Operating Profit Rate (%)                                                                                                                                                                                                                                                              |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2017               | -0.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | -1.7                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2018               | 48                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1.7                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2019               | 39                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1.5                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| Year               | Operating Profit (Billion Yen)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Operating Profit Rate (%)                                                                                                                                                                                                                                                              |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2017               | -126                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | -1.7                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2018               | 1.1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 0.9                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2019               | -439                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | -5.5                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| Year               | Operating Profit (Billion Yen)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Operating Profit Rate (%)                                                                                                                                                                                                                                                              |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2017               | 21                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 0.8                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2018               | 65                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2.3                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2019               | -48                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | -2.0                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| Year               | Operating Profit (Billion Yen)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Operating Profit Rate (%)                                                                                                                                                                                                                                                              |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2017               | 34                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3.8                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2018               | 40                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 4.1                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |
| 2019               | 28                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3.3                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                 |        |      |        |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |                                |                           |       |      |                                                                                                                                                                                                                        |      |                       |      |       |      |       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                        |                                |                           |      |       |      |       |      |       |                                                                                                                                                                                                                    |      |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |                                |                           |      |     |     |      |    |     |      |     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |                                |                           |      |    |     |      |    |     |      |    |     |

（注）IT市場情報の出所はIDC

株主メモ

(2019年3月31日現在)

|          |              |
|----------|--------------|
| 資本金      | 324,625百万円   |
| 発行可能株式総数 | 500,000,000株 |
| 発行済株式の総数 | 207,001,821株 |
| 株主数      | 134,539名     |

所有者別出資比率の状況



大株主の状況

| 株主名                                              | 所有株式数<br>(千株) | 発行済株式<br>総数に対する<br>所有株式数の<br>割合 (%) |
|--------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------|
| いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド                            | 12,951        | 6.39                                |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社<br>(信託口)                      | 12,067        | 5.95                                |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社<br>(信託口)                    | 10,869        | 5.36                                |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT                     | 6,307         | 3.11                                |
| 富士電機株式会社                                         | 5,949         | 2.94                                |
| 富士通株式会社従業員持株会                                    | 5,467         | 2.70                                |
| JP MORGAN CHASE BANK 385151                      | 3,921         | 1.93                                |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社<br>(信託口5)                   | 3,785         | 1.87                                |
| 朝日生命保険相互会社                                       | 3,518         | 1.74                                |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY<br>505234 | 3,400         | 1.68                                |

(注) 1. 持株比率は自己株式(4,317千株)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)、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) および日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)の持株数は、各行の信託業務に関わるものです。

本社事務所所在地：〒105-7123  
東京都港区東新橋一丁目5番2号  
汐留シティセンター  
TEL：03-6252-2220(代表)

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

上場証券取引所：東京、名古屋

独立監査人：EY新日本有限責任監査法人

お問い合わせ先：ご質問などは下記までご連絡ください。  
富士通株式会社 広報IR室  
TEL：03-6252-2173  
FAX：03-6252-2783

株主・投資家向け (IR) サイト上の「IR  
に関するお問い合わせ」からもお問い  
合わせいただけます。

URL：https://pr.fujitsu.com/jp/ir/

「富士通グループ 統合レポート2019」の発行にあたって  
(編集方針)

富士通グループの統合レポートは、株主・投資家をはじめとする  
皆様に向け、社会・環境・ガバナンスといった非財務面での取り組  
みを財務情報と併せて一体的に提供することで、富士通グループ  
の事業活動や価値創造に向けた取り組みを総合的、かつ簡潔にお  
伝えすることを目指しています。

6月に新社長を迎えた当期は、新しい経営方針の内容を分かり  
やすく説明するとともに、経営方針では表しきれなかった社長の思  
いを誌面に反映させるよう心がけました。

編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報  
告フレームワーク」をはじめとする各種ガイドラインを参照してい  
ます。

なお、2015年3月期決算から国際会計基準(IFRS)を任意適用  
しています。ただし、一部の項目では前期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。

富士通グループの情報開示



コーポレートサイト

当社のコーポレートサイトでは、当社グループの商品情報や企業活動、プレスリ  
リース、社長からのメッセージを掲載しています。

https://www.fujitsu.com/jp/



株主・投資家向け (IR) サイト

当社のIRサイトでは、決算情報や各種説明会の資料や動画、ガバナンス情報を  
掲載しています。また、本冊子のPDF版もご覧いただけます。

https://pr.fujitsu.com/jp/ir/



サステナビリティサイト

「富士通グループ統合レポート」の非財務分野の詳細情報として、グローバル  
レスポンシブルビジネスを中心に非財務活動における考え方や推進体制、取り  
組み事例、データなどを掲載する「サステナビリティ」サイトを開設しています。  
なお、迅速な情報更新を目指し、ウェブサイト中心での情報掲載を行っています。

https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/

# 富士通株式会社

〒105-7123 東京都港区東新橋1-5-2 汐留シティセンター

電話：03-6252-2220（代表）

<https://www.fujitsu.com/jp/>

## 環境への配慮

- 有害物質の使用量や排出量が少ない「水なし印刷」技術を使用しています。
- 森林保全につながるFSC®（Forest Stewardship Council®）「森林認証紙」を使用しています。
- VOC（揮発性有機化合物）を含まない「植物油インキ」を使用しています。

