

富士通グループ

統合レポート
2018

An aerial photograph of a city, likely Tokyo, showing a dense urban landscape with numerous buildings, a large river, and a highway interchange. The sky is hazy and the lighting suggests a sunrise or sunset.

shaping tomorrow with you

社会とお客様の豊かな未来のために

FUJITSU Way

1935年の創業以来、刻々と変わるビジネス・社会環境に柔軟に適応する一方で、富士通には脈々と受け継がれてきたDNAがあります。それが、組織運営や、14万人の社員の一人ひとりが行動の拠り所とする「FUJITSU Way」です。

私たち富士通は、この不変の原理原則に基づいて、お客様との信頼関係を大切にすべてをお客様起点で考え行動します。そして果敢にイノベーションに挑戦し続けることで、より良い社会づくりに貢献することをお約束します。

代表取締役社長

田中 達也

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、一人ひとりが責任をもって行動します

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

見直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、将来の見直しに関する記述が含まれています。これらの将来の見直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

ガートナーに帰属する記述に関する免責事項

ここに述べられたガートナーのレポート（以下「ガートナーのレポート」）は、ガートナーの配信購読サービスの一部として顧客向けに発行されたリサーチ・オピニオンもしくは視点を表したものであり、事実を表現したものではありません。ガートナーの各レポートは、レポート発行時点における見解であり、この説明資料発行時点のものではありません。また、ガートナーのレポートに述べられた意見は、事前の予告なしに変更されることがあります。

目次

イントロダクション

- 02 Fujitsu at a Glance
- 04 セグメント at a Glance
- 06 財務ハイライト/ESGハイライト
- 08 富士通の競争優位性
 - 08 お客様種への洞察
 - 10 時代の変化を捉えた事業構造転換の実績
 - 12 未来を見据えた技術戦略
- 14 デジタル革新による価値の創造

マネジメント・メッセージ

- 16 株主・投資家の皆様へ
代表取締役社長 田中 達也
- 24 副社長からのメッセージ
代表取締役副社長/社長補佐/ CFO
塚野 英博

特集：デジタル革新の最前線

- 26 デジタル革新の最前線
- 28 デジタルビジネスを加速する人・場づくりと「共創」の現場
- 32 5G x IoT時代を支えるICT基盤のグリーン化
- 34 「つながるサービス」を支える情報セキュリティ

コーポレートガバナンス

- 36 役員一覧
- 38 社外取締役 座談会
- 42 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

- 51 環境・CSR担当役員からのメッセージ
- 52 SDGs への取り組み
- 54 CSRへの取り組み
- 57 環境への取り組み
- 58 ステークホルダーダイアログ
- 60 働き方改革への取り組み
- 62 人材マネジメント
- 64 情報セキュリティ管理
- 66 リスクマネジメント
- 68 コンプライアンス

事業概況

- 70 パフォーマンスハイライト
- 72 セグメント別ハイライト
- 74 地域別ハイライト
- 76 株主メモ
- 77 富士通グループの情報開示

Fujitsu at a Glance

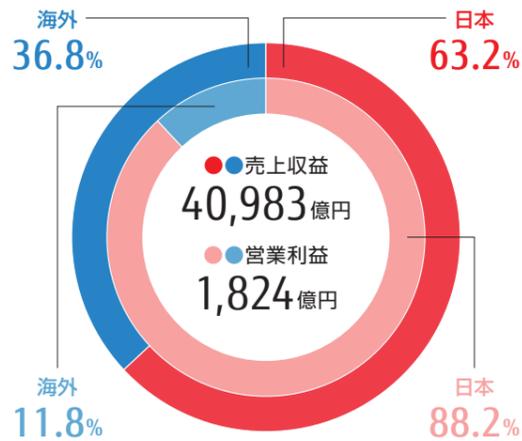
富士通グループは世界180カ国以上で事業を展開し、

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、

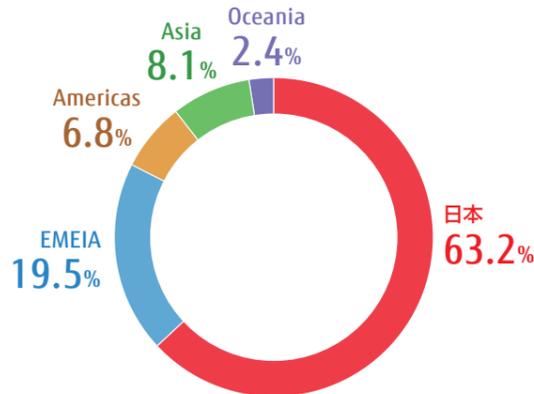
ITサービスでは国内No.1、グローバル上位のシェアを占めています。

▶ 売上収益・営業利益比率 (2018年3月期)



(注) 営業利益比率は、消去又は全社を除く

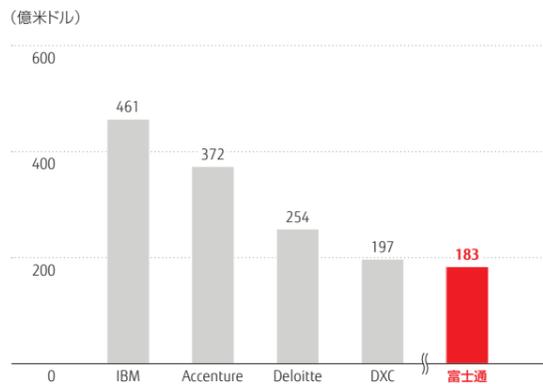
▶ 売上収益 (所在地別) 比率 (2018年3月期)



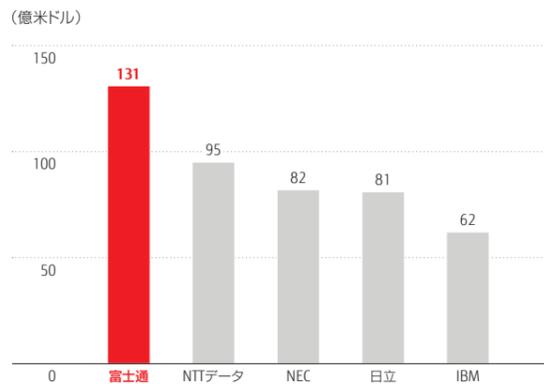
(注) 消去又は全社を除く

▶ ITサービス市場での富士通のポジション

2017年世界ITサービス売上高



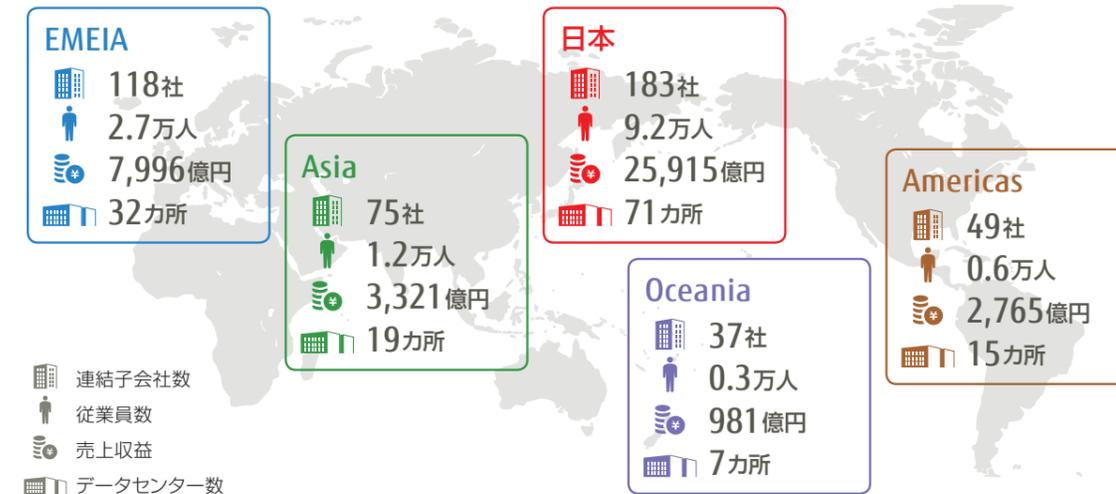
2017年国内ITサービス売上高



出典: Gartner, "Market Share: IT Services 2017" 11 June 2018, vendor revenue based (注) ガートナーのデータを基に富士通でグラフを作成
The Gartner Report(s) described herein, (the "Gartner Report(s)") represent(s) research opinion or viewpoints published, as part of a syndicated subscription service, by Gartner, Inc. ("Gartner"), and are not representations of fact. Each Gartner Report speaks as of its original publication date (and not as of the date of this Prospectus) and the opinions expressed in the Gartner Report(s) are subject to change without notice.

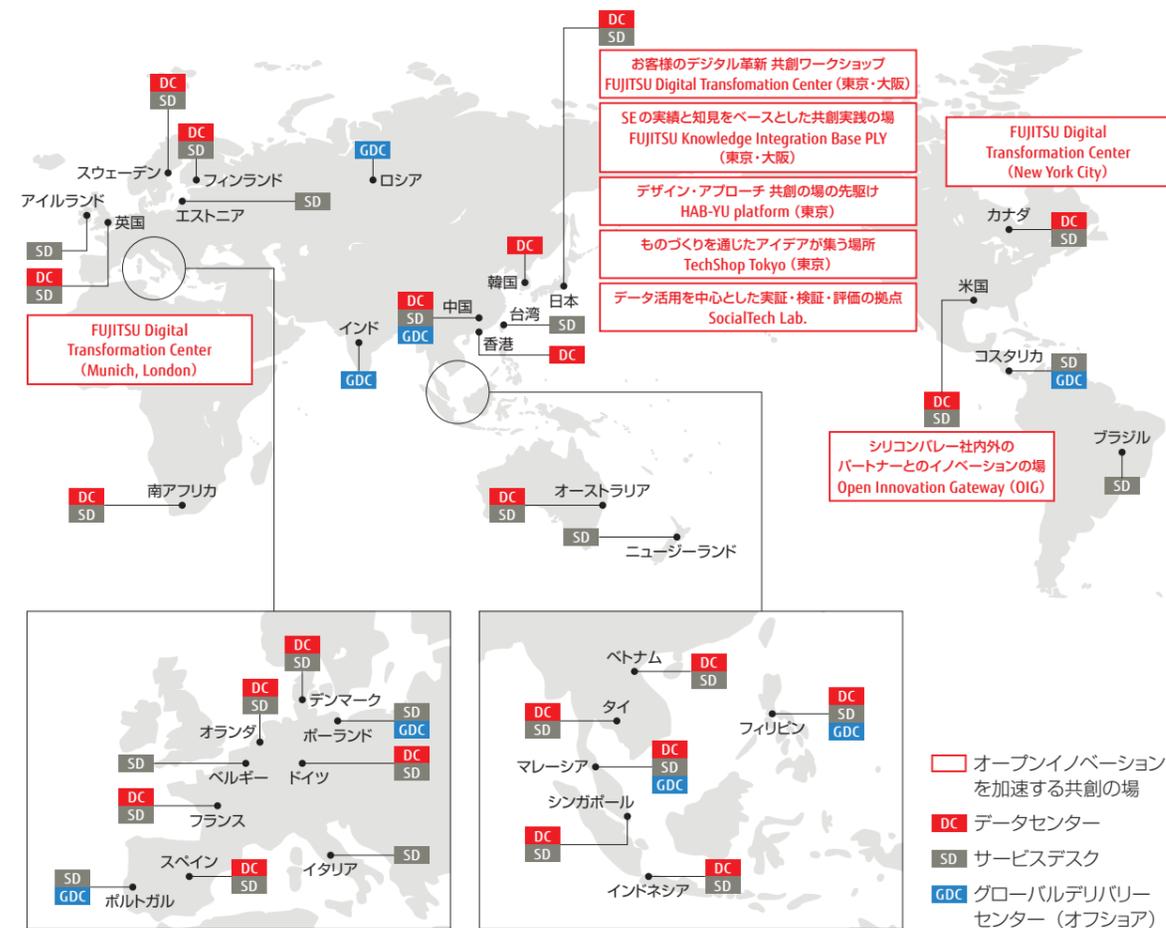
▶ グローバルな事業体制

(注) 2018年3月現在



▶ グローバルケーパビリティ

(注) 2018年11月現在



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日に富士通デン株式会社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。

▶ 売上高(売上収益) / 海外売上比率



海外売上比率 **+1.4ポイント** ↑

売上収益は前期比0.8%の減収でした。海外売上比率は為替影響により36.8%と前期比1.4ポイント上昇しました。

▶ 営業利益 / 営業利益率



営業利益率 **+1.7ポイント** ↑

二フティのコンシューマ事業と携帯端末事業の売却益などにより大幅に増益し、前期比で1.7ポイント改善しました。

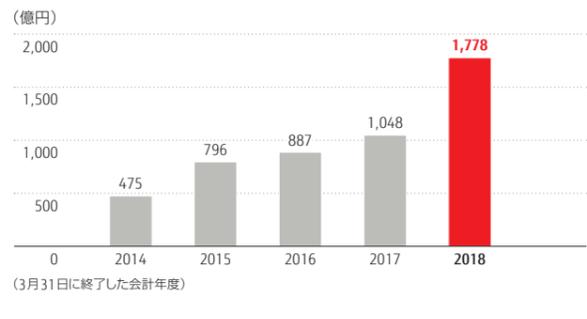
▶ 当期純利益(親会社所有者帰属当期利益) / ROE



親会社所有者帰属当期利益 **+808億円** ↑

二フティのコンシューマ事業と携帯端末事業の売却益、金融損益等の改善により、前期比で808億円増益しました。

▶ フリー・キャッシュ・フロー



フリー・キャッシュ・フロー **+729億円** ↑

営業活動によるキャッシュ・フローが499億円減少したものの、事業売却などにより、前期比729億円の収入増となりました。

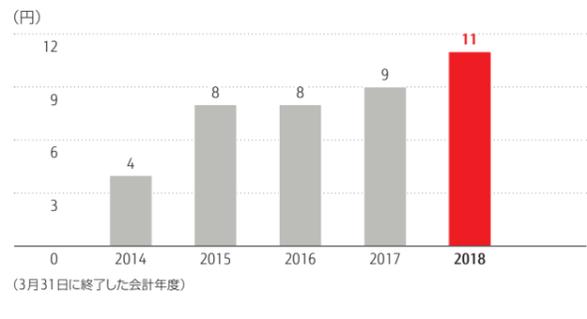
▶ 自己資本(親会社所有者帰属持分) / 自己資本比率(親会社所有者帰属持分比率)



親会社所有者帰属持分比率 **+7.2ポイント** ↑

当期利益の増加に加え、株価、為替等市況の回復により、前期末比7.2ポイント増加しました。

▶ 1株当たり配当金



1株当たり配当金 **+2円** ↑

中間配当は1株当たり4円から5円に、期末配当は1株当たり5円から6円に増配し、年間配当は1株当たり11円としました。

ESGハイライト

▶ 環境会計(費用と経済効果の推移)



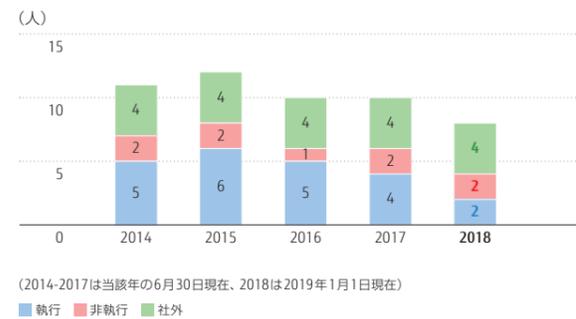
2018年3月期の集計の結果、費用が406億円(前期比-32%)、経済効果が694億円(前期比-29%)と費用、経済効果ともに減少となりました。
(注) 集計範囲は、富士通株式会社および国内外の主要連結子会社です。対象組織については、「富士通グループサステナビリティレポート2018」をご参照ください。
<http://www.fujitsu.com/jp/about/resources/reports/sustainabilityreport/2018-report/>

▶ 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



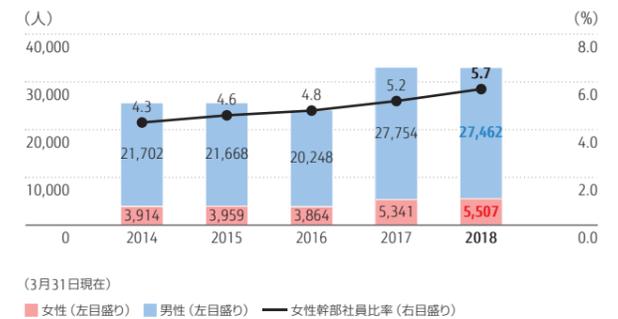
社外取締役を積極的に任用することにより、監督機能を強化しています。2019年1月1日現在、取締役8名中4名が社外取締役です。

▶ 温室効果ガスの総排出量推移



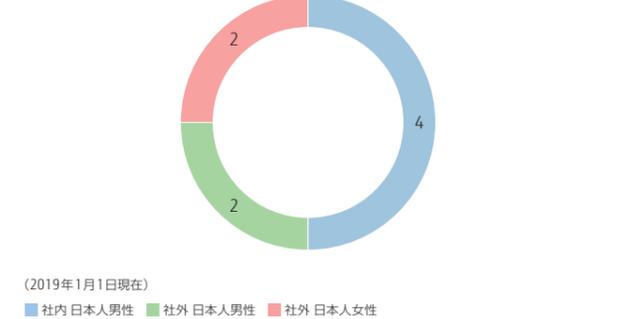
2018年3月期末にグローバルで温室効果ガスの総排出量を2014年3月期末比16.6%削減しました。
(注1) 集計範囲は富士通株式会社および国内外グループ会社です。
(注2) 2014年3月期末集計分より、CO₂排出係数を変更しています。
2014年3月期末~2016年3月期末0.570トン-CO₂/MWh、2017年3月期0.534トン-CO₂/MWh、2018年3月期末0.518トン-CO₂/MWh

▶ 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1月1日現在、取締役8名中4名が女性2名を含む社外取締役です。

富士通の競争優位性

お客様業種への洞察

富士通は、ITシステムの提供において豊富な実績を持ち、ITサービス市場で高いシェアを有しています。お客様のビジネスの目標や課題を理解し、イノベーションを共に創出できることが富士通の競争優位性です。これまで蓄積してきた知見や専門性を、最新のデジタルテクノロジーの活用によって高度化し、お客様価値の深化・向上につなげています。



産業 (Manufacturing & Natural Resources)



日本市場総額 (ガートナーリサーチ)
21,233 億円

自動車、電機、産業機械、素材、住宅メーカーなど、製造業を中心とした幅広い業種のお客様に対し、事業の根幹を担う基幹システムの構築や運用サービスを提供しています。注力分野である「ものづくり」「モビリティ」においては、IoTや人工知能など先端のデジタル技術を用いて生産効率向上やコスト削減・お客様の新規ビジネス創出に貢献し、人手不足をはじめとする社会課題の解決や日本における製造業の発展につなげていきます。



流通 (Retail, Transportation, Wholesale Trade)



日本市場総額 (ガートナーリサーチ)
12,935 億円

小売、卸、物流、食品製造、商社などの流通業や、旅客輸送、不動産、流通系金融といったサービス業、ネットやコンテンツなどの幅広い業種のお客様に向け、サプライチェーンや顧客接点を支える情報システムの構築・運用サービスを提供しています。AIを活用した需要予測やIoTなどの先進技術によるサプライチェーンの最適化をはじめ、顧客接点の革新を目指し、豊富な実績を活かした共創のパートナーとしてお客様を支援します。



金融 (Banking & Securities, Insurance)



日本市場総額 (ガートナーリサーチ)
23,841 億円

銀行・保険・証券・取引所・クレジットカード・リースなど国内外の金融取引に関わる企業・団体のお客様に対し、決済、融資等の金融ビジネスの根幹を担う高信頼な基幹システムをはじめとして、お客様接点の営業店/営業支援など、取引全般のシステムの開発・構築および運用サービスを提供しています。また当社は、デジタル化の加速をリードするデジタルバンキングなどを提供し、新たな金融サービスの創造にも貢献しています。



通信、メディア & サービス (Communications, Media & Services)



日本市場総額 (ガートナーリサーチ)
14,698 億円

国内通信事業者を中心に、通信サービスを担うネットワークプロダクトや、顧客管理、経営管理などの基幹システムの構築、運用・保守サービスまで、ビジネスソリューションを提供しています。また、次世代移動通信「5G」と先端のデジタル技術の組み合わせにより、ものづくり・流通・金融などあらゆる産業の高度化や、防災・働き方改革といった社会課題への対応、ヘルスケア・エンターテインメントサービスの革新に至るまで、豊かな社会の創造に貢献します。



官公庁 (Government)



日本市場総額 (ガートナーリサーチ)
12,579 億円*

中央省庁やその外郭団体への豊富なシステム導入実績に基づき、標準開発技術などの高い技術力でお客から求められる高度な要件にも対応した、高機能で高品質なソリューションを提供しています。また環境面、ユニバーサルデザインなどへ配慮しつつ、概要設計から詳細設計、開発、保守までを一貫して提供し、お客様システムの安定したシステム運用を支援します。

*市場総額と市場シェアは、官公庁と自治体を合算した数値です。



自治体 (Government)



日本市場総額 (ガートナーリサーチ)
12,579 億円*

地方自治体では、豊かで快適な地域社会の実現に向けて、社会保障・税番号制度による公共サービスの利便性向上、社会資本など自治体が保有するオープンデータの活用による安心安全な街づくりなど、様々なICT施策が進められています。富士通が保有する世界最先端のICT技術とこれまで培ってきた行政ソリューションのノウハウをベースに、ICTの活用による豊かな地域社会実現に貢献していきます。

*市場総額と市場シェアは、官公庁と自治体を合算した数値です。



ヘルスケア (Healthcare Providers)



日本市場総額 (ガートナーリサーチ)
1,894 億円

より質の高い診療の提供、医療事務の効率化や病院経営の健全化、地域医療との連携など、医療機関や診療所、介護事業者が抱える様々な課題を、富士通はこれまでの実績を通じて培った幅広いノウハウと、高い技術力に裏打ちされた高機能かつ高品質なソリューションで解決します。また、豊富なソリューションをベースに、地域医療連携・地域包括ケアシステムなど新たな社会ニーズへも対応していきます。

出典: Gartner, "Market Share: IT Services 2017" 11 June 2018, vendor revenue based
(注) ガートナーのデータを基に富士通でチャートを作成。日本円表記は、富士通により算出されたものです。
The Gartner Report(s) described herein, (the "Gartner Report(s)") represent(s) research opinion or viewpoints published, as part of a syndicated subscription service, by Gartner, Inc. ("Gartner"), and are not representations of fact. Each Gartner Report speaks as of its original publication date (and not as of the date of this Prospectus) and the opinions expressed in the Gartner Report(s) are subject to change without notice.

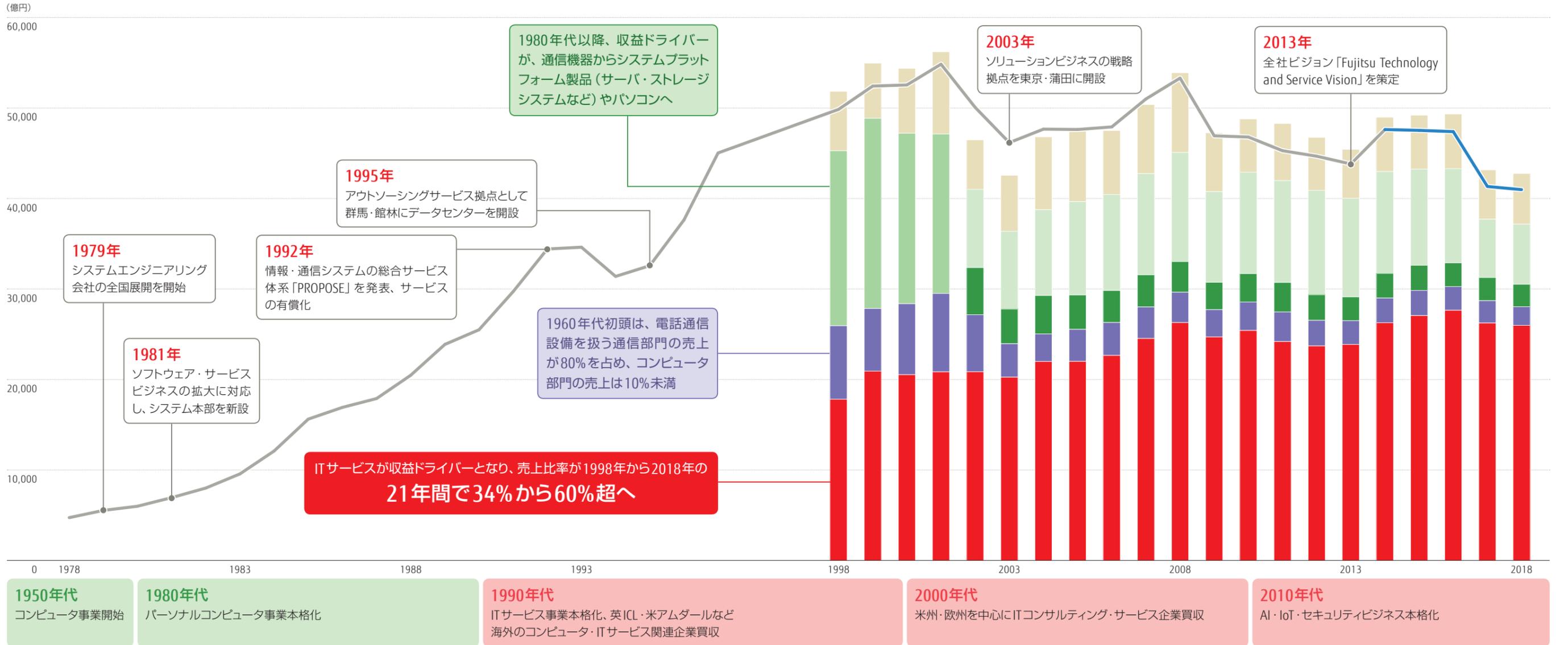
富士通の競争優位性

時代の変化を捉えた事業構造転換の実績

1935年の設立以来、富士通は技術力を発揮し、イノベーションを追求し続けてきました。その時々々の社会の要請や課題に応える挑戦が、次の時代の収益ドライバーを育て、事業構造の転換を実現し、成長を果たしてきました。現在推進するビジネスモデル変革においても、当社グループはデジタル時代にふさわしい新たな事業構造の確立に向け、挑戦を続けています。

電話交換機・通信機器の製造会社として設立された当社は、第二次世界大戦後の日本における電話設備の復興を担うと同時に、交換機で培った技術力を活かした新事業に取り組み、1954年に初のコンピュータの開発に成功しました。その後1960年代には、「通信と電子の富士通 (Communications & Electronics)」という経営方針を掲げて黎明期のコンピュータ市場を開拓し、1970年代以降は通信事業に代わってコンピュータ事業が収益ドライバーと

なりました。また、ハードウェアがグループの成長を牽引する傍らで、ソフトウェア開発やシステムインテグレーションを手掛けるSIビジネスにも進出。1990年代にはITサービス事業を本格化させるとともに海外事業も拡大し、2000年代以降の収益基盤を築きました。そして2015年以来、当社グループはビジネスモデル変革の旗印の下、テクノロジーソリューション事業への集中化を加速しています。



(注) 1. 3月31日に終了した会計年度
 2. 棒グラフはセグメント間取引を含む売上高(売上収益)
 3. 1978年から2013年は日本基準、2014年以降は国際会計基準(IFRS)。2017年は非継続事業を除く

— 売上高(日本基準) — 売上収益(IFRS)

■ ソフトウェア・サービス/サービス *1
 ■ 通信/ネットワークプロダクト *2
 ■ 情報処理 *3 ■ システムプロダクト(サーバ・ストレージ) *4 ■ クビキタスソリューション *5
 ■ 電子デバイス/デバイスソリューション

*1 ソフトウェア・サービス(1998年～2003年)、サービス(テクノロジーソリューションのサブセグメントで、「ソリューション/ SI」「インフラサービス」で構成される。2004年～)
 *2 通信(1998年～2001年)、モバイル・IPネットワーク+伝送システム(プラットフォームのサブセグメント。2002年～2003年)、ネットワークプロダクト(2004年～)
 *3 当該セグメントは、2002年に前期までの通信セグメントと情報処理セグメントを統合し、プラットフォームセグメントに
 *4 サーバ関連(プラットフォームのサブセグメント。2002年～2003年)、システムプラットフォーム(テクノロジーソリューションのサブセグメント。2004年～)
 *5 パソコン/携帯電話+HDD関連+その他(プラットフォームのサブセグメント。2002年～2003年)、パソコン/携帯電話+HDD関連+その他(2004年～2007年)、パソコン/携帯電話+モバイルウェア(2008年～2016年)、パソコン/携帯電話(2017年～)

富士通の競争優位性

未来を見据えた技術戦略

富士通は、新たなデジタル時代のTrustとCo-creationを実現するために必要な先端テクノロジーの研究開発を推進します。未来を見据えて、お客様と共に持続可能な社会・経済の発展に貢献していきます。

デジタル時代の信頼と創造

富士通は、1976年に「信頼と創造の富士通」をスローガンに掲げて以来、お客様からの信頼：Reliabilityと企業としての創造：Creativityを追求することで、ICT企業として存在感を発揮してきました。現在、ICTの役割は、お客様の情報システムの開発、運用・保守管理による業務効率化に加えて、これからのデジタルの時代、お客様の主要ビジネスの拡大や新規ビジネス開拓のためのイノベーションの創出、さらに、SDGsへの貢献に広がっています。

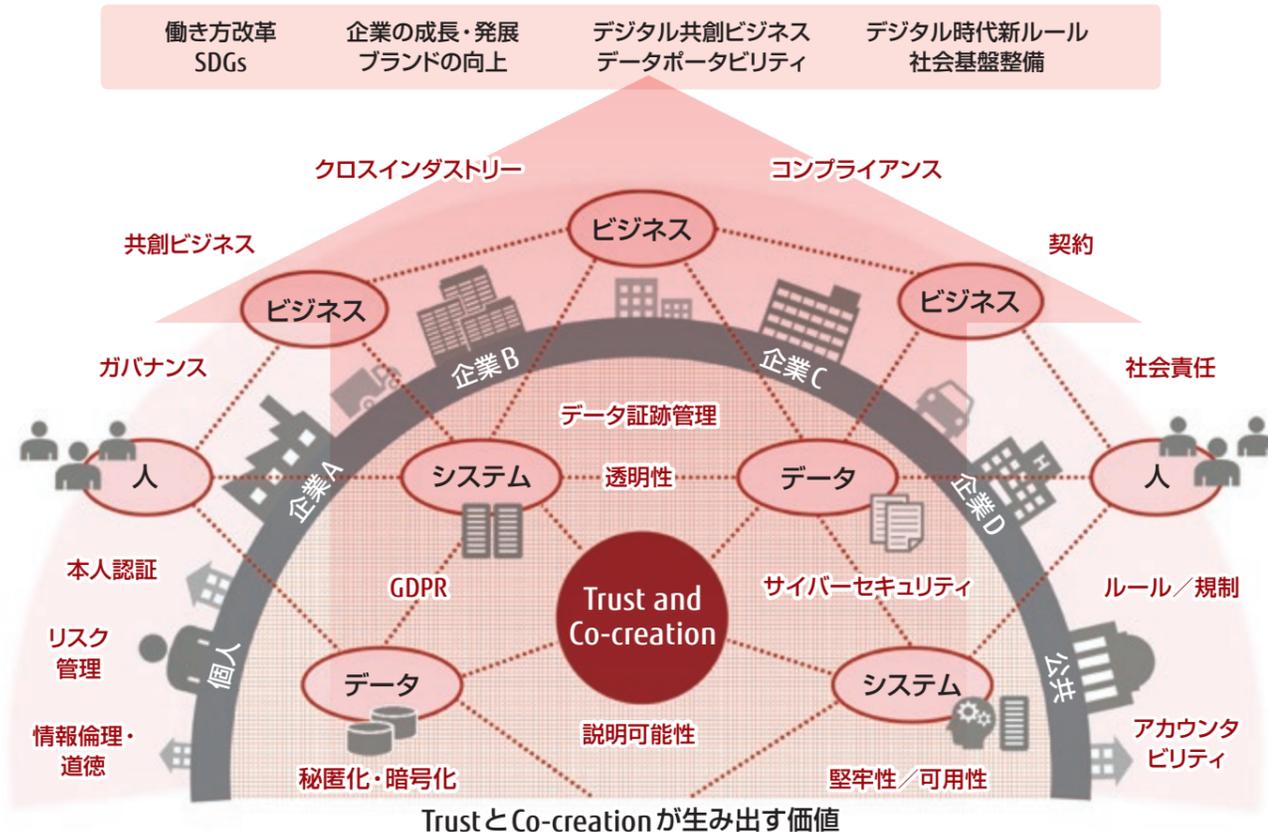
デジタル時代の大きな変化は、フィジカル空間とサイバー空間が融合し、企業、個人、ビジネス、システム、データなどが無限につながり、そのつながりも複雑かつ膨大になることです。その中では、あらゆる要素の「質」「正確性」「透明性」などの判断が難しくなり、これらを保証する新たな信頼：Trustが重要となります。

例えば、フィジカル空間では、企業の「コンプライアンス」「ガバナンス」「アカウントビリティ」や社会の「ルール／

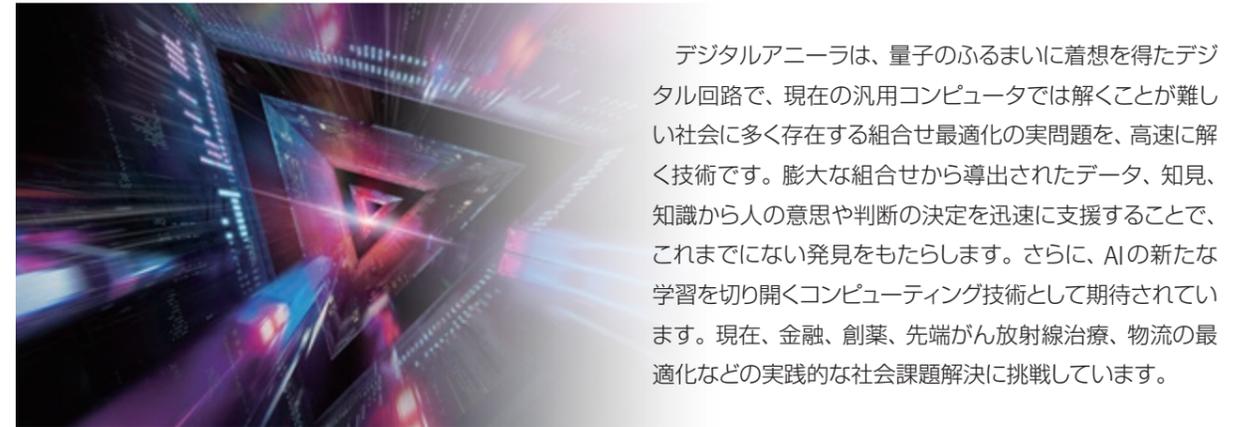
規制」「プライバシー保護」などの信頼が欠かせません。また、サイバー空間では、ICTの「堅牢性／可用性」「サイバーセキュリティ」、情報の「トレーサビリティ」「匿名・秘匿化」などの信頼を実現するためのテクノロジーが必要です。

富士通は、この2つの空間の間の様々な要素や要求に応えるTrustを提供するため、先端テクノロジーの研究開発を推進します。言うまでもなく、Trustを築くことは、容易ではありません。油断すると一瞬で壊れてしまいます。だからこそ、このTrustを守ることが、富士通の技術戦略の意義となっています。さらに、富士通は、企業としての創造：Creativityに加えて、これまでのICTベンダーとお客様という関係を越えたお客様との創造：Co-creationにより、将来のお客様の主要ビジネスを強化・拡大し、共に成長することを目指します。

新たなデジタル時代のTrustとCo-creationによりイノベーションを創出し、持続可能な社会・経済の発展に貢献します。



デジタルアニーラ



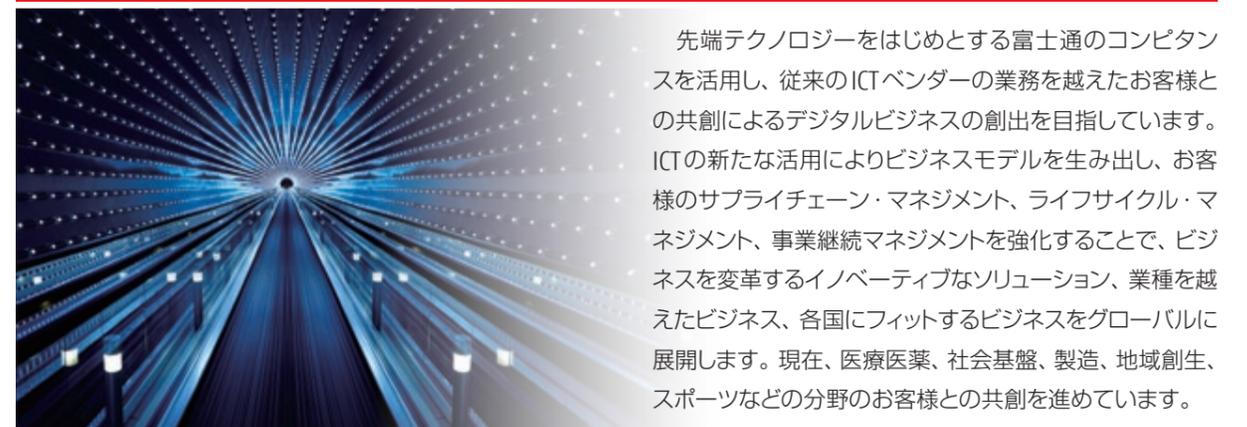
デジタルアニーラは、量子のふるまいに着想を得たデジタル回路で、現在の汎用コンピュータでは解くことが難しい社会に多く存在する組合せ最適化の実問題を、高速に解く技術です。膨大な組合せから導出されたデータ、知見、知識から人の意思や判断の決定を迅速に支援することで、これまでにない発見をもたらします。さらに、AIの新たな学習を切り開くコンピューティング技術として期待されています。現在、金融、創薬、先端がん放射線治療、物流の最適化などの実践的な社会課題解決に挑戦しています。

AI



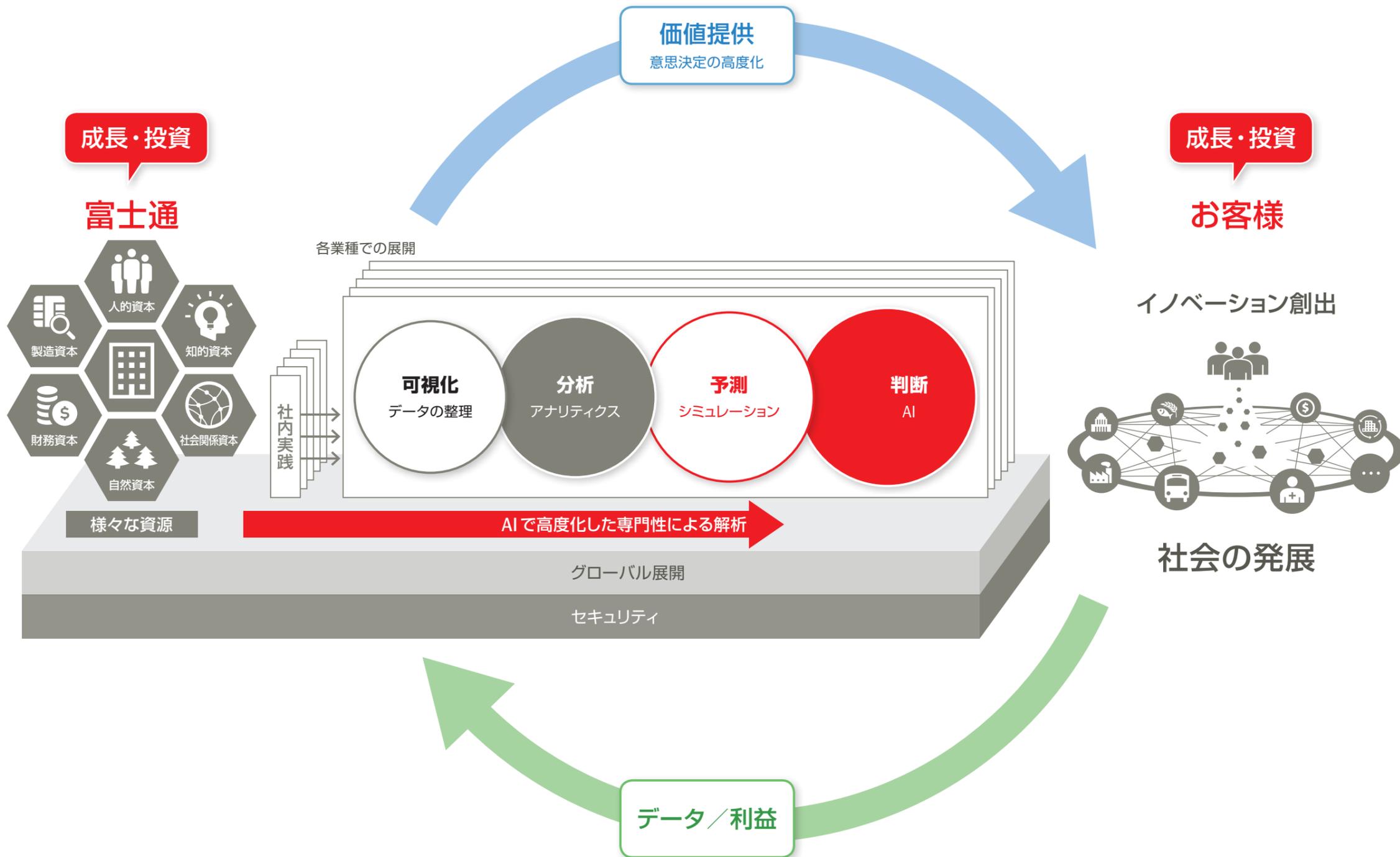
AIを使った製品やサービスの提供には、信頼性、安全性、説明責任が必要です。そこで、データの関係性に基づき学習する技術「Deep Tensor」と独自技術で知識を体系化したデータベースであるナレッジグラフを組み合わせ、AIが導出した判断の理由と根拠を示す、「説明可能なAI」を開発しています。現在、医療、金融、経営などの特定分野で専門家をサポートすることを目指しています。さらに、少ない学習データから、幅広い観点であらゆる可能性を探索し、日常の問題の解決や倫理的な判断をするWide Learningを開発しています。これにより、一般的な出来事の説明も可能になります。

デジタル共創



先端テクノロジーをはじめとする富士通のコンピタンスを活用し、従来のICTベンダーの業務を越えたお客様との共創によるデジタルビジネスの創出を目指しています。ICTの新たな活用によりビジネスモデルを生み出し、お客様のサプライチェーン・マネジメント、ライフサイクル・マネジメント、事業継続マネジメントを強化することで、ビジネスを変革するイノベティブなソリューション、業種を越えたビジネス、各国にフィットするビジネスをグローバルに展開します。現在、医療医薬、社会基盤、製造、地域創生、スポーツなどの分野のお客様との共創を進めています。

デジタル革新による価値の創造



最新のデジタル技術をビジネスの中核となる業務プロセスに組み込むことで、ビジネスの仕組みを大きく変える「デジタル革新」。この動きは世界規模で加速しており、AIやIoTなどの最先端技術が私たちの世界や生活をより良いものに変えていくと期待されています。

セキュアなICT基盤をベースに、つながるものから生み出される膨大なデータの整理・可視化と、AIによるお客様の意思決定の高度化を実現する「つながるサービス」は、お客様の事業強化や新たなイノベーション創出といった価値を提供しています。また、「つながるサービス」を通じて、ビジョンを共有し価値を共感できる組織とのCo-creationを行い、新たなビジネスモデルの構築を加速させています。さらに今後は、いわゆる「上流」といわれるお客様の経営・事業戦略の検討にも積極的に提案を行うことで、お客様のデジタル革新を成功に導いていきます。

こうして、「つながるサービス」をベースとしたデジタル革新から生まれる成功がさらなるCo-creationを生み出す循環を作り出すことで、お客様や社会に提供する価値を高め、持続的な成長を生み出していきます。

株主・投資家の皆様へ

「形を変える」「質を変える」ビジネスモデル変革を国内外で加速し、お客様の価値を起点としたデジタルビジネスによって持続的な成長を実現します。

富士通は、2019年1月1日付で経営体制を一新し、経営方針に基づく成長戦略の下で、様々な改革を加速しています。

専門営業職の拡充、グローバルな商品開発・提供体制の構築をはじめとするデジタルビジネスの強化、間接部門から直接部門へのリソースシフト、経営体制の刷新などを通じて、より「提案型」の組織、よりスピーディな組織となり、グローバルに強い競争力を発揮するサービスオリエンテッドカンパニーとなります。

代表取締役社長

田中 達也

3年間の取り組みを振り返って

富士通では2015年10月に発表した現在の経営方針の下、ビジネスモデルの変革に向けた事業構造の抜本的見直しを進めてきました。その主要な柱は、「テクノロジーソリューション」「ユビキタスソリューション」「デバイスソリューション」の3事業分野にわたる垂直統合型から、「テクノロジーソリューション」を軸としたビジネスへの移行、すなわち「形を変える」変革と、デジタルテクノロジーをベースとした「つながるサービス」の拡大を目指す「質を変える」変革の2つです。

この3年間の取り組みを振り返ると、「形を変える」変革については、ユビキタスソリューション、デバイスソリューションの主要ビジネスを独立事業化するなど、着実な前進がありました。特に2019年3月期には、PC事業が独立分社化するとともにLSI事業では三重工場および販社機能の譲渡が決定し、いよいよテクノロジーソリューション事業にグループのエネルギーを注力できる体制となったことから、「形を変える」変革が一山越えたと考えています。

「質を変える」変革については、デジタルビジネスに対するお客様からの期待の高さからも、私たちが目指す方向性が間違いないとの確信を深めています。しかし、成長ドライ

バーとしてデジタルビジネスが本格化しつつあるかといえ、当社のビジネスモデルの変革が想定していたスピードで進んでおらず、十分な成果を出しているとはいえないのが現実です。

こうした状況を受け、私たちは「質を変える」変革を阻む要因を分析し、その解消に向けた具体的な施策を徹底的に議論しました。その結果、経営方針の進捗レビューとして、2018年10月、成長に向けた新たな施策を打ち出すとともに、経営目標として掲げた数値項目のうち営業利益率について、達成までの時間軸を見直すこと、また、海外売上比率については当面のKPIから除外することを発表しました。

「質を変える」変革の加速に向けた施策の詳しい内容については後述しますが、何よりもここでは、ビジネスモデル変革が富士通の将来あるべき姿の実現を目指したものであることには何ら変わらないことを改めて強調しておきます。今後のデジタル時代において高い成長力と競争力を維持し、激しいグローバル競争を勝ち抜いていくためには、ビジネスモデル変革は必ず完遂せねばなりません。サービスオリエンテッドカンパニーとして「つながるサービス」で成長すべく、私たちは今後とも果敢に変革を進めます。

2018年のビジネスモデル変革の主な進捗

	基本方針	主な進捗
テクノロジーソリューション事業	「つながるサービス」へ投資を集中し、グローバルな成長を実現	<ul style="list-style-type: none"> 2月 ソフトウェア開発事業を行う株式会社富士通ビー・エス・シーを完全子会社化。 10月 エリクソンと5Gで戦略的パートナーシップの締結に合意。 11月 AIビジネスをグローバルに牽引する新会社「FUJITSU Intelligence Technology」が事業を開始。
ユビキタスソリューション事業 デバイスソリューション事業	あらゆる選択肢を視野に入れながら各事業の競争力を強化	<p>【ユビキタス】</p> <ul style="list-style-type: none"> 3月 富士通コネクテッドテクノロジーズ株式会社の株式および富士通周辺機株式会社の携帯端末事業を承継する会社の株式をポラリス・キャピタル・グループ株式会社に譲渡。 5月 富士通とレノボおよび日本政策投資銀行がPC事業の合併会社を設立。 <p>【デバイス】</p> <ul style="list-style-type: none"> 6月 半導体製造会社三重富士通セミコンダクター株式会社の全株をユナイテッド・マイクロエレクトロニクス・コーポレーションに譲渡することを決定。 7月 電子部品事業を行う富士通コンポーネント株式会社の資本構成を変更し、資本持分を富士通25%、ロングリーチグループ75%とすることを決定。 9月 富士通セミコンダクター株式会社が保有する富士通エレクトロニクス株式会社の株式70%を加賀電子株式会社が取得することで合意。

業績と株主還元

2018年3月期の業績は、売上収益が前期比0.8%減の4兆983億円、営業利益が前期比55.4%増の1,824億円、親会社所有者帰属当期利益が前期比91.4%増の1,693億円となりました。

売上収益の減収は、ニフティ株式会社のコンシューマ向け事業を2017年4月1日付で売却したこと（以下、ニフティ再編）によるもので、この影響を除外した本業ベースでは増収となりました。営業利益は、国内ネットワークプロダクトの不振に加え、サービス分野における不採算プロジェクトの発生、先行投資費用の拡大といった減益要因が重なり、本業ベースで減益となりました。他方、前期に計上したビジネスモデル変革費用の負担減少、また2018年3月30日付で実施した携帯端末事業の譲渡や前述のニフティ再編の影響などにより、全体としては増益となりました。また、親会社所有者帰属当期利益は、富士電機株式会社との株式持ち合い見直しや、中国の関連会社の株式保有区分変更に伴う利益計上などにより、前期比で大幅な増益となりました。

2019年3月期は、売上収益が前期比4.8%減の3兆9,000億円、営業利益が前期比23.3%減の1,400億円、親会社所有者帰属当期利益は前期比35.0%減の1,100億円を計画しています。売上収益の減収は、前述の携帯端末事業売却やPC事業再編によるもの、また営業利益と親会社所有者帰属当期利益の減益は、2018年3月期に計上した事業売却等による利益の影響その他特殊な要因によるもので、これらを除いた本業ベースでは、売上収益はほぼ前期並み、営業利益は300億円の増益になる見通しです。

自己資本の充実とフリー・キャッシュ・フローの拡大を受け、2019年3月期は年間配当金を2018年3月期の110円から150円*1に増配する計画です。また、2018年5月末に、約100億円の自己株式取得を実施しました。今後も、ビジネスモデル変革の目標の一つである自己資本比率40%以上の達成に向け財務体質を強化するとともに、高い水準での安定的な配当を行う方針です。同時に、企業経営において第一に追求すべき高付加価値・競争力を備えたサービスの提供、および持続的な成長によって株主・投資家の皆様の信頼に応えるべく、ビジネスモデル変革を推進する決意です。

*1 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。2018年3月期配当および2019年3月期の配当金予想は、株式併合後の金額を記載。

2018年3月期実績・2019年3月期予想 (2018年10月時点)

(単位:億円)

	2018年3月期実績	2019年3月期予想	前期比増減	前期比増減率 (%)
売上収益	40,983	39,000	△1,983	△4.8
営業利益	1,824	1,400	△424	△23.3
親会社所有者帰属当期利益	1,693	1,100	△593	△35.0

ビジネスモデル変革による連結業績 KPI

	当初目標	2018年3月期実績	新目標
営業利益率	全社で10%以上	全社で4.5%	2023年3月期にテクノロジーソリューションで営業利益率10%以上
フリー・キャッシュ・フロー	1,500億円以上	1,778億円	変更なし
自己資本比率	40%以上	34.8%	変更なし
海外売上比率	50%以上	36.8%	当面のKPIから除外

3つの市場の変化に注目

日本国内サービス市場における足元の需要は、堅調に推移しています。これまで2020年ごろがIT投資のピークになると考えていましたが、最近では2020年以降も、特に産業・流通分野を中心に需要が続くと見られています。これは、当社の既存のSIビジネスにとっては歓迎すべき市況ではありますが、一方で、私たちが推進するビジネスモデル変革にとっては必ずしも福音であるとはいえません。活況なSIビジネスにリソースを割くあまり、当社の将来を担うべきデジタルビジネスの開拓が後手にまわれば、大きな市場の変化を捉え損ねかねないからです。

すでに指摘されているとおり、ICTをめぐる環境は今、大きく変化しています。第1に、IT投資における「質」の変化が挙げられます。従来、お客様企業におけるIT投資の主管部署は、基幹システム、つまり、企業内の様々な情報を記録・保護するシステムであるSystems of Record (SoR) の構築と運用管理を担う情報システム部門でした。しかし近年、営業部門や産業部門、マーケティング部門といったLoB*2といわれる事業部門や、経営幹部の方々の間で、デジタルテクノロジーを活用した新たなビジネスに対する関心が非常に高くなっており、そうした部門がIT投資のイニシアチブを取りつつある潮流が肌で感じられます。

第2の変化がクロスインダストリー領域の拡大です。既存の業界外から、新たなビジネスモデルで新規にマーケッ

トに参入する企業が従来の業界内の常識を破壊していく時代、あるいは、ビジョンを共有する複数の企業が互いに手を結び、組織や業界の垣根を越えた「共創」によって新たなビジネスモデルを構築していく時代が到来しています。この変化については、UberやAirbnbといった新興企業の成功が広く知られていますが、例えば大手金融機関もデジタルテクノロジーを用いて革新的な金融商品やサービスを生み出そうと動き出すなど、固有の規制や商習慣が重視されてきた業界でも、「共創」が急速に広まっています。

そして第3の、近い将来に起こる決定的な変化が次世代のモバイル通信規格である5Gの実用化です。「超高速」「高密度大容量」「低遅延高信頼」という特徴を持つ5Gの実用化は、通信と情報の本格的な融合を意味し、従来の通信規格をはるかに超えるレベルで幅広いデータの活用が追求されることとなります。結果として、第1、第2の変化もますます加速することが予想され、全く新たな世界が開かれる可能性があります。

当社はこれまで、主に情報システム部門を中心に、お客様のニーズに沿った様々なシステムを構築・運用してきたと自負しており、お客様からも「富士通は非常に安心感がある」と評価されています。しかし、現在起きている大きな変化を捉え、事業機会とするために、従来のお客様との関係を超える、新たなアプローチが求められています。

*2 Line of Businessの略。企業の間接機能に対して、事業部などの現場部門を指す。



富士通の技術やサービスを紹介するために毎年開催される富士通フォーラム。デジタルビジネスに対する関心の高さを反映し、2018年東京会場を訪れた約30,000人の来場者のうち、7割以上を事業部門の方が占めた。



三越伊勢丹様と当社のクロスインダストリーな「共創」による、新たな顧客体験を実現するサービス。スマートフォンのアプリを使ってQRコードのタグを読み取ることで、アプリ製品を簡単にレンタルし、決済することができる。

「質を変える」変革の加速に向けた施策

2018年10月に発表した成長に向けた施策は、お客様に対するアプローチを転換し、「パートナー」としての新たな関係の構築を目指すものです。従来が、お客様のニーズが明確になり、仕様がかたまっ初めてサービス提供に動くいわば「待ち」の姿勢であったとすれば、今後は、「もっとこんな変革の可能性があります」「こんな技術が使えます」と当社からアドバイスする、あるいはお客様の経営・事業戦略を検討するいわゆる「上流」の段階で課題を共に検討する、お客様の経営・事業に積極的に関与する提案型の姿勢へと転じていきます。そのための具体的な方策が、「国内ビジネスの営業改革」と「事業の強化」です。

施策1：国内ビジネスの営業改革

国内ビジネスのさらなる強化に向けて、まずは営業体制を刷新します。前述のとおり、今や様々な業界の現場部門の方々が、ICTの新たな可能性に着目し、ビジネスへの応用を模索しています。こうした方々のパートナーとして対等に話をするためには、私たちの営業部門も従来以上に専門性と機動性を高めなければなりません。富士通グループは現在、国内に1万人を超える営業人員を擁していますが、せっかくの人材がグループ内で分散しています。この状況を見直し、営業人員を重点分野であるデジタルビジネスにシフトし、従来型のお客様業種別のアカウント営業に加えて、「LoB」「デジタルテクノロジー」「クロスインダストリー」に対応した専門営業を拡充します。

私たちは、幅広い業界のお客様のニーズに、先進的なICT技術で応えてきました。各業界に対する深い理解は当社の無形の財産であり、ほかのICTサービス企業やグローバルプラットフォームにはない当社の優位性となっています。特に産業・流通分野を中心としたお客様の事業プロセスのより上流にアプローチするにあたっては、この優位性が競合にはない富士通ならではの強みとなると確信しています。また、専門営業を1つの部署にまとめることで、各人の持つ専門性が「化学反応」を誘発し、新たなアイデアやお客様に対する提案が生まれることも期待しています。

専門営業については一部の部門ですでに導入していますが、この動きを全社的に加速し、2021年3月期には1,200人規模にまで増強する計画です。さらに、営業部門全体と事業部門とのシナジーを高めることで、上流段階での提案にとどまらず、サービスやソリューションのデリバリーまでの機動性を高め、パートナーとしてお客様の事業に貢献していきます。

また、こうした上流へのアプローチを担うコンサルティング機能も強化します。既存人材の活用や富士通総研との連携拡大に加え、例えば、会計領域のSAPコンサルティングには経理の専門知識を持つ間接部門の社員をコンサルティング部門に配置換えするなど、500人規模に増強する計画です。

施策2：事業の強化

事業の強化に関しては、開発のグローバル化、自前主義からの脱却、市場特性に合ったスピーディなサービス提供、グローバルな人材の強化という4つの基本方針に沿って施策を展開します。いずれも、ビジネスモデル変革の下、従来掲げてきたものであり、グローバルなサービスオリエンテッドカンパニーとして成長を遂げる前提条件であるともいえます。

この方針に基づく具体的な施策としては、サービスインテグレーションビジネスの強化、グローバルな商品力の強化を図るとともに、ネットワークビジネスと海外ビジネス、中でもEMEIAビジネスの再構築を推進します。

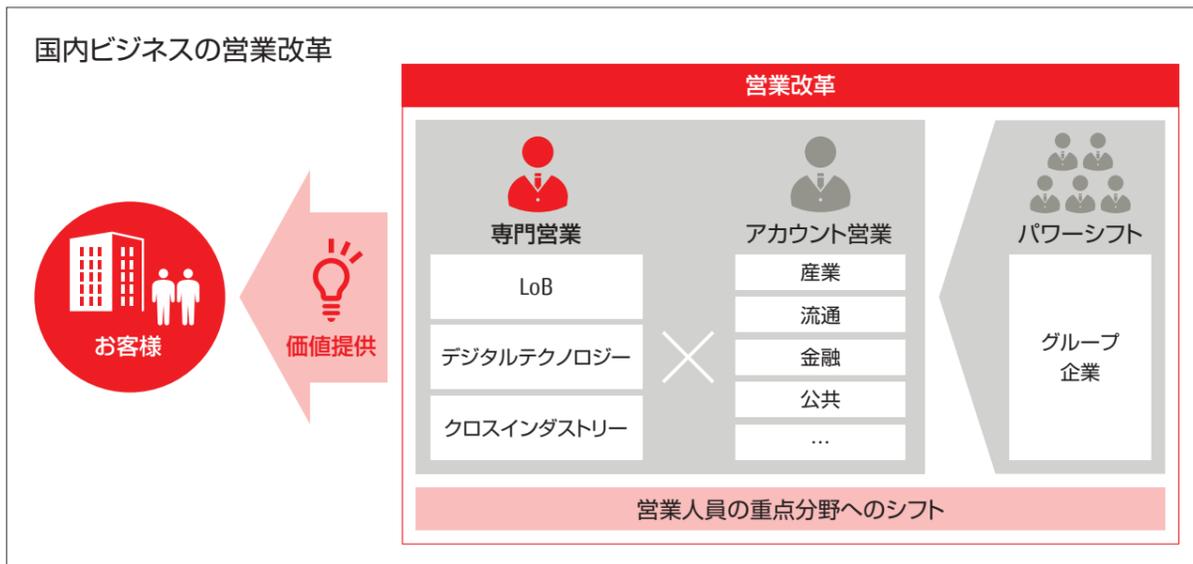
まずサービスインテグレーションビジネスの強化に関しては、前述のコンサルティング機能の強化に加え、SEとグローバルデリバリーセンター(GDC)からなるデリバリー部門を高度化します。これにより、上流コンサルティングの強化によって新たに開拓するビジネスを、実際のソリューションやサービスに仕立てるまでの一連のプロセスにおいて、お客様への積極的な提案が常に意識される仕組みを整備します。すでに、エンタープライズ分野でのアジャイル開発手法を国内外で展開すべく、SEへの研修を導入しているほか、世界8カ国に約1.4万人の人員を擁するGDCの高度化にも引き続き注力しています。GDCについては、SAP関連サービスを含め注力分野への対応力を持つ人材の強化や、当社の優位性である業種ナレッジやデジタルテクノロジーのノウハウを集約したグローバル・ハブの設置を進めます。

次にグローバルな商品力の強化については、クラウド戦略を大きく転換する決定をしました。自社製品に拘らず、マイクロソフト社やVMWare社などのメガクラウドパートナーとアライアンスを組み、グローバルで併せて1万人規模の認定エンジニアの育成を進めています。これにより、Hybrid IT^{*3}分野でのツール群の開発・拡充を含め、当社が強みを持つ領域に経営資源を集中させます。また、商品の開発にあたっては、従来の日本国内への偏重を改め、研究開発の先進地であるカナダ・バンクーバーにヘッドクォーターを設置したAI / デジタルアニーラ^{*4}をはじめ、IoT、セキュリティといった重点分野の開発も世界の最適地で行います。

2018年3月期に課題が明らかになったネットワークビジネスについては、スウェーデンのエリクソン社との間で、5G時代に向けた長期的・戦略的なパートナーシップを締結しました。まずは日本市場で、モバイルキャリアをターゲットにした5G無線基地局などを共同開発するとともに、将来的にはIoTソリューションの提供、グローバル市場への展開など、様々な構想の布石としていく考えです。

収益力の強化が喫緊の課題であるEMEIAビジネスについては、抜本的な構造改革を実施します。ドイツ・アウグスブルグ工場の閉鎖に向けた検討を開始するほか、顧客基盤が強い拠点に経営資源を集中し、約半数の拠点を整理し、併せて間接部門の見直しと効率化を図ります。

^{*3} オンプレミスとパブリック・プライベートクラウドといった異なるICT環境をつなぐシステム。
^{*4} 量子コンピューティングに着目したデジタル回路で、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」を高速で解く富士通独自の技術。



成長に向けたリソースシフト

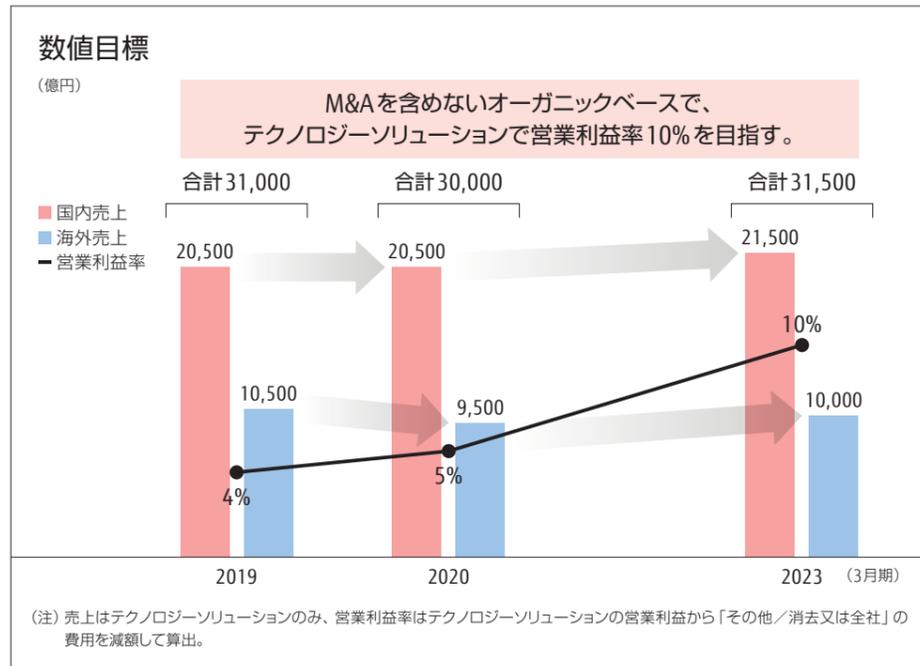
営業部門、デリバリー部門に加え、現在、本社とグループ会社を合わせ約1.6万人が在籍する間接／支援部門についても、5,000人規模のリソースシフトを実施します。サービスオリエンテッドカンパニーとしての適材適所の観点から、間接部門の中でもコンサルティングや専門営業に適した業務知識が豊富な人材については、前述の通り配置転換を実施します。こうした職種変更に合わせて、社員のスキル強化やマインドセットの変化を促す研修コースを充実させ、受講機会を提供します。また、グループ会社の間接／支援機能についても本社に集約し、グループ経営の効率化を図ります。なお、製造体制についても、事業方針に沿ったフォーメーションの見直しを進める計画です。

業績目標

以上のとおり、国内ビジネスの営業改革、事業の強化という2つの大きな施策を推進し、適切なリソースの強化や

効率化を進めることで、グローバル市場において成長を遂げるための目安としている営業利益10%の達成を目指します。その実現に向けた施策の多くが、人材の育成にかかっています。これは、サービスオリエンテッドカンパニーとして当然のことであるといえますが、一方で、施策の実行から成果の獲得までに一定の時間を要することも意味します。

戦略の実施に向け議論を重ねる中で、施策の効果が出るのは2020年になると見えています。そこで、「形を変える」変革が進捗してテクノロジーソリューション事業への集中が進んでいることと合わせ、業績目標として掲げた4項目のうち営業利益率については、テクノロジーソリューションを対象に全社費用を加味し、2023年3月期に10%を達成するという目標を再設定しました。また、海外事業については、構造改革を進めているEMEIAリージョンをはじめとして、売上規模を追うのではなく、より強固な収益体質に変換することを優先するため、2023年3月期までのKPIからはいったん除外することを決定しました。



経営体制の一新

「質を変える」変革を加速するため、例年4月に実施している役員人事の時期を早め、2019年1月1日付で経営体制を一新しました。今回の人事のポイントは、各自の責任と権限を社内外に向けて明確化することです。当社はこれから様々な改革を継続していかなければなりません。大規模な人員の異動を伴う改革によって成長の布石を打っている今この時、役員人事もその例外ではありません。

取締役については、代表取締役は社長の私、副社長の塚野の2名体制とし、業務執行取締役2名が退任します。これは、執行側の取締役を2名に限定し、執行側がお客様の視点から事業をどう変えていくべきかについてよりスピーディに取締役会に諮り、議論にかけられることを狙ったものです。当社の取締役会は非常に活発な議論の場であり、今回の経営方針レビューも、何度も時間をかけて、社外取締役の方々から、忌憚のない意見をいただいたうえでまとめました。執行・非執行取締役のバランスが変わったことで、現在以上に取締役会の議論が活発化することを期待しています。

執行役員についても、人数を半減し、執行役員の業務執行についても取締役会で状況を逐一チェックしていきます。今後も、各自の業務執行の状況を見ながら、より機動的な役員人事を実行していきます。また併せて、事業部門を「テクノロジーソリューション」に一本化し、指揮系統のシンプル化と、従来の部門の枠組みを越えたシナジー創出を図ります。さらに、一部の主要子会社の社長を富士通本体の担当役員が兼務することで、全体最適の視点でグループフォーメーション改革を加速するとともに、グループガバナンスのさらなる強化を図ります。

理念の力で変革を実現する

当社のビジネスは、国内では産業・流通分野を中心に、全体として受注が非常に好調です。一方、こうした既存分野に対して、デジタルビジネスは、率直に言って緒についたばかりです。日本のデジタル化市場がまだ本格的に形成されていない今この段階だからこそ、「質を変える」変革を一段と加速していく必要があります。今回の経営方針進捗レビューは、経営の意思決定や日々の業務により一層のスピード感を導入するためのステップです。

また、これに合わせて、グループ全体がより筋肉質な組織体に生まれ変わっていく必要があります。一般に組織とは、時間が経つにつれ、設立当初の目的から離れ、全体最適が失われてしまう傾向があります。人間の身体に新陳代謝や日々の運動が不可欠のように、会社組織も常に動き、自らを鍛え上げていかなければなりません。

こうした改革を前に進め、実のあるものにしていくためには、価値創造の原点に関わる「理念」の力が必要です。すなわち、富士通は第1に、ICTで人を幸せにする企業でなければなりません。第2に、お客様のニーズをビジネスの出発点とし、すべての物事をお客様価値の視点で考えなければなりません。第3に、世の中の目まぐるしい変化の原動力であるICTを扱っている以上、私たち自身が変化を恐れず、日々変わり続けていかなければなりません。

さらに、物事の関係性が複雑に絡み合い、日々膨大な量のデータが飛び交うこの世界で、人を幸せにし、お客様のニーズに応え、そして自らが常に変わり続けていくためには、第4に、こうした理念を共有できるパートナーと「共創」すること、そして最後第5に、こうした理念を実践する主体となる「人材」の力が不可欠です。

私はこれら5つの視点を羅針盤とし、社員一同の先頭に立ってビジネスモデル変革を完遂する決意です。株主・投資家の皆様には一層のご支援のほどお願い申し上げます。

田中 達也

代表取締役社長
田中 達也

副社長からのメッセージ



サービスオリエンテッドカンパニーにとって最も重要な経営資源である人材への投資を通じてビジネスモデル変革を完遂し、真のイノベーションを実現する企業を目指します。

代表取締役副社長／社長補佐／CFO
塚野 英博

「必達」の決意を込めた指標・目標の見直し

2018年10月に発表した経営方針が、ビジネスモデル変革を通じた企業価値の向上と30年後の富士通グループのあるべき姿の実現を目指したものである点は、従来と変わりません。しかし、2018年3月期が終了した時点で、「形を変える」変革についてはある程度進捗させることができた一方で、「質を変える」変革が想定したスピードで進んでおらず、一段の加速とそれに伴う成果の獲得には時間が必要であると結論せざるを得ませんでした。このため、変革の進捗を表す指標および目標について、現実に照らして一部見直しを実施しました。

具体的には、連結営業利益10%以上、フリー・キャッシュ・フロー1,500億円以上、自己資本比率40%以上、海外売上比率50%以上の4つの指標のうち、連結営業利益については目標達成時期を2023年3月期に後ろ倒しし、海外売上比率については売上規模を追うのではなく、お客様へのさらなる価値提供を目指し、より強固な収益体質を築くことを優先し、当面の指標から外す決定をしました。

連結営業利益10%以上については、当社グループがグローバル市場でICTサービス企業としての競争力を維持・強化するうえで、「必達」のレベルであると考えています。実は、テクノロジーソリューション事業の中でもデジタルビジネスの主力を担うサービス事業（ソリューション／SIとインフラサー

ビス）単独では、営業利益率は2018年3月期の実績で6.3%、2019年3月期には7.4%に達すると予想しており、テクノロジーソリューションで10%という目標は決して手が届かないレベルではありません。達成可能であるからこそ、このタイミングで戦略とその実行に要する時間を照らし合わせ、改めて「必達」の決意をグループ内外に発信したのです。

なお、目標のうちフリー・キャッシュ・フローについては、1,778億円に上った2018年3月期に続き、2019年3月期にも1,200億円を予想しており、達成が射程圏内に入っています。また自己資本比率に関しても、2019年3月期第2四半期末時点で約38%と順調に向上しています。

「人材が生む価値」の最大化に向け投資を積極化

「形を変える」変革が進捗し、「質を変える」変革へより集中していく中、経営資本としての人材の重要性はこれまでに大きくなっています。そして、サービスオリエンテッドカンパニーとして人材が生み出す価値を最大化し、企業価値を高めるには、人材への投資が必要不可欠です。

フリー・キャッシュ・フローが着実に生み出せる体質となっていることを踏まえ、安定的な高い水準の配当をベースに、自社株取得を織り交ぜながら株主の皆様への還元を充実するとともに、より一層の変革に向け人材への投資を積極化する計画です。人材採用の強化や教育体系の見直しを

進めると同時に、グループ内で経理や購買、人事などの業務に携わり、豊富な業務ノウハウを持つ人材に関して、そうした知見をコンサルティングサービスという形で活かせるポジションへ異動させる仕組みも導入します。

収益力を高める構造・組織改革

社長補佐としてグループ全体を統括する観点で人材の育成に注力する一方で、CFOとしての私に課された最も重要な経営課題の1つは費用の削減であると認識しています。この点に関しては、海外事業の早期の構造改革を実施するとともに、国内においても間接・支援機能の適正化を図り、グループ全体として間接費用を大幅に削減する計画です。

海外事業に関しては、現地法人の取締役会の構成や指揮命令システムの刷新を含め、過去1年間準備を進めてきました。特に海外事業の柱であるEMEIAにおいては、抜本的な構造改革が必要であると認識しており、その具体策の1つとしてドイツ・アウグスブルグ工場を閉鎖し、同地域における当社グループの開発・製造機能が終息します。また、EMEIAの拠点配置を見直し、顧客基盤が強い拠点へ経営資源を集中させる一方で、ハードウェアビジネスへの依存度の高い小規模な拠点の整理や間接費用の圧縮を進めていきます。また、米州に関しては私自身が事業トップを務め、収益力強化に向けた戦略的な決定が徹底的かつスピーディーに実行されるよう、ハンズオンで指揮を執ります。

なお、アウグスブルグ工場の閉鎖や拠点の整理については、今後従業員の代表組織との交渉によって詳細が確定するものであり、2019年3月期以降の業績への影響については、精査後に改めてご提示する予定です。

リスクか機会か、組織の機動性が道を分ける

ビジネスモデル変革の推進に影響を及ぼし得るリスクと機会に関しては、特に米中関係と5Gの実用化を注視しています。米中関係については、2国間の緊張が先鋭化・長期化する事態になれば、当社グループのみならず、お客様企業のグローバル戦略や世界経済全体にも影響を及ぼします。現在堅調な国内サービス市場は2020年以降も底堅い需要が続くと見えますが、状況が変化した場合の戦略的なシナリオも模索します。

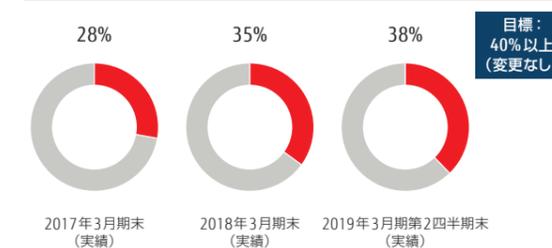
5Gの実用化は、ネットワークの高速化だけでなく、通信と情報の融合が真の意味で実現する土台となり、ひいては、新規事業参入や事業創造のバリアが解消される契機ともなります。そうした変化の時にあって、同じ事象をリスクとなすかビジネス機会となすかは、ビジネスモデル変革を通じて当社グループが機動性を持つ組織に生まれ変わるかにかかっていると私は考えています。5Gのもたらす新たな世界で真のイノベーションを実現する企業となるべく、変革に邁進します。

2017年3月期・2018年3月期 実績／2019年3月期 計画

連結営業利益率（全社）



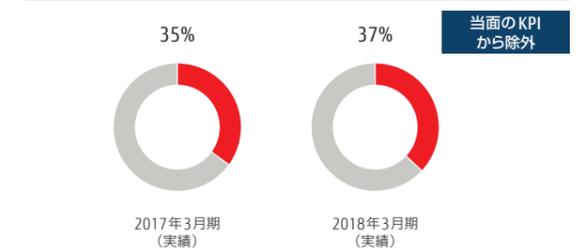
自己資本比率



フリー・キャッシュ・フロー



海外売上比率

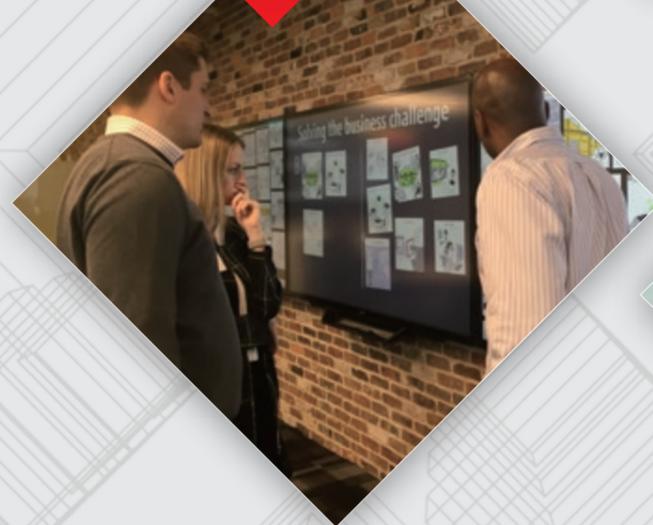


デジタル革新の最前線

ビジネスモデル変革を通じ、富士通は、お客様との共創を刺激する環境の整備、デジタル技術を活用した共創を推進する人材である「デジタルイノベーター」の育成、そしてお客様のパートナーとして新たな価値を創造するビジネスの実績づくりに邁進しています。また、デジタル技術の活用による社会的課題の解決や、デジタル革新を支える情報セキュリティ分野においても、独自のポジションを築いています。富士通のデジタルビジネスの現場で現在何が起きているのか、最先端の変化をレポートします。



デジタル革新に向けた共創ワークショップ空間 FUJITSU Digital Transformation Center (DTC)。東京、大阪、米ニューヨーク、独ミュンヘン、英ロンドンの5カ所に展開し、お客様と当社の社員が共に考え実践する場となっています。



米サンフランシスコベイエリアにある Open Innovation Gateway (OIG)。当社のオープン・サービスイノベーションのゲートウェイ機能として、お客様・社内関係部門とシリコンバレーを起点に活動を行う世界各国の政府機関、大学・研究機関、有識者、企業実務家、先進的なスタートアップ等とのパートナーリングを通じたビジネスイノベーションのスピードアップを支援。

デジタルビジネスを加速する人・場づくりと

お客様との
価値の共創を
目指す
「つながるサービス」

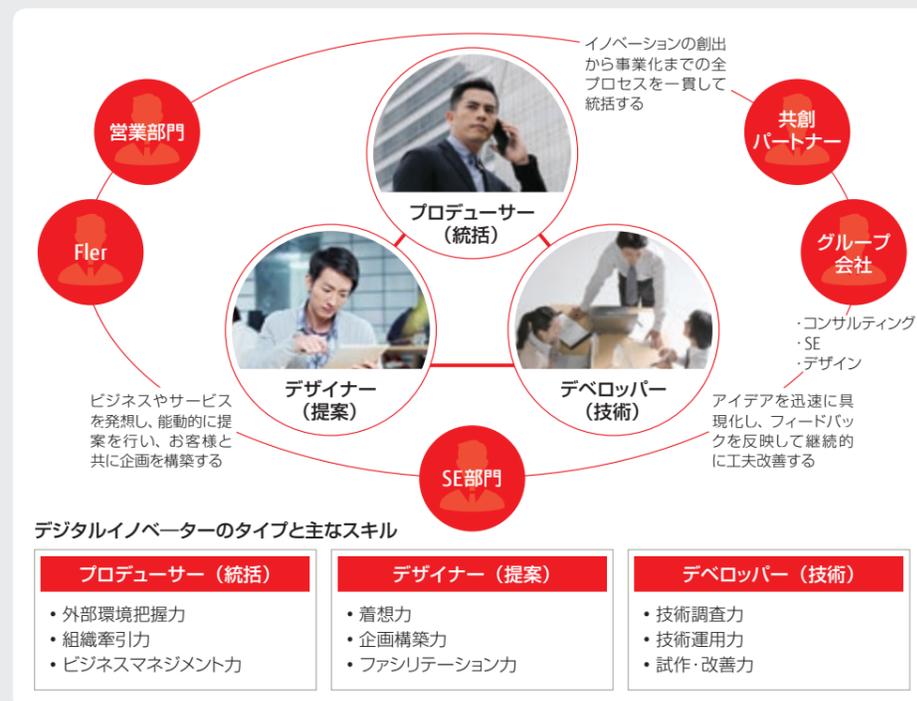
近年、デジタル技術の活用によるイノベーションが業種を越えて進む中、お客様がICTに期待する役割は大きく様変わりしています。現在求められているのは、従来ICTが担ってきた業務効率化や既知の課題の解決にとどまらない、新規ビジネスの創出や経営変革の実現です。

こうした変化を捉え、当社はビジネスモデル変革を推進し、企業内の様々な情報を記録・保護するシステムであるSoR (Systems of Record) と、デジタル革新を実現するシステムであるSoE (Systems of Engagement) の垣根を越える、「つながるサービス」の提供に注力しています。お客様の事業プロセスに深く関与し、これまでに蓄積してきた多様な知見とIoT、AIをはじめとする最先端のデジタル技術を組み合わせ、お客様のパートナーとして新たな価値を「共創」していくことが、当社の目指す方向性です。

共創の推進役
「デジタル
イノベーター」

約3万人のシステムエンジニア (SE) を擁し、国内最大の規模とシステムインテグレーション (SI) サービスの実績を誇る富士通のグローバルサービスインテグレーション部門。2017年1月、ここにデジタルビジネスを推進する専門部隊「デジタルフロントビジネスグループ (BG)」が結成されました。その中核メンバーとして、デジタル技術を駆使してお客様との共創に取り組む人材が「デジタルイノベーター」です。

デジタルビジネスに求められる知識・スキル・マインドを備えたデジタルイノベーターは、コンサルティングからアイデア創出、サービスの開発・実装・検証、そして価値の創出までお客様と共に実践し、デジタルビジネスを推進します。お客様とのコミュニケーションを通じて共創活動全体をリードする「プロデューサー」、新たなビジネスやサービスを発想する「デザイナー」、アイデアをプロトタイプに落とし込み、現場のフィードバックを反映しつつサービスを完成させていく「デベロッパー」という3つのタイプのデジタルイノベーターが、それぞれの専門性を発揮しながら、グループ内のSEや社外のパートナーをはじめとする当社グループの人的・技術的資産を集約・動員し、プロジェクトに応じて最適なチームを編成します。



「共創」の現場

「ブートキャンプ」
でデジタル
イノベーターを
育成

当社は、2018年3月期より通称「デジタルブートキャンプ」をスタートし、グループを挙げてデジタルイノベーターの育成に取り組んでいます。SEだけでなく、ミドルウェアの技術者、営業担当など、様々なバックグラウンドを持つ精鋭を集め、3～6カ月の研修によって、初年度は約200人のデジタルイノベーターを誕生させました。今後は2020年3月期末までに累計1,000人のデジタルイノベーターを育成する計画です。

デジタル技術の動向や後述の「デザイン思考」を修得させる育成プログラムは、グループ内外のエンジニアや起業家、ITアナリストによる講義のほか、アイデアソン*1やPoC*2といった実践的な演習も取り入れられている点に、特徴があります。また、座学に加え、デジタルフロントBGのプロジェクトへの参加やグループ内関連部門での技術習得によるOJT、あるいは外部のベンチャー企業への常駐など、現場のスピード感を実感させる機会を設けています。

*1「アイデア」と「マラソン」を合わせた造語。特定のテーマについてグループ単位でアイデアを出し合い、問題解決を図る形式の研修。
*2 Proof of Conceptの略。新しい概念や理論、原理などが実現可能であることを示すためのデモンストレーション。



多様な人びとが
交流する「場」で
イノベーションを
刺激

共創を担う「人」の育成と並行して、お客様との共創の「場」も整備しています。東京、大阪、米ニューヨーク、独ミュンヘン、英ロンドンで展開するFUJITSU Digital Transformation Center (DTC) は、デジタル革新に向けた共創を目的とする空間です。ワークスタイルの変革や、IoT活用、ビジネスの創出などお客様の持つ様々な課題を起点に、最先端のテクノロジーを用いたデジタル革新をワークショップ形式で共に考える場として機能しています。

米サンフランシスコベイエリアに富士通創立80周年の2015年6月に開設したOpen Innovation Gateway (OIG) は、当社のオープン・サービスイノベーションのゲートウェイ機能です。アイデア創出から実証、ビジネス化に向けて、お客様・社内関係部門とシリコンバレーを起点に活動を行う世界各国の政府機関、大学・研究機関、有識者、企業実務家、先進的なスタートアップ等とのコラボレーションの場となっており、すでに3,300人以上がOIGを訪れています。世界規模でデジタル化が進む中、OIGは数多くのお客様経営層からのご依頼を受け、「新たな領域への挑戦」とともに「既存ビジネスの変革」に関するプロジェクトを実施しています。



**CHORDSHIP：
業務への理解と
AI技術の
インテグレーション**

富士通が2017年11月に発売したソリューション「Customer Engagement Solution CHORDSHIP（コードシップ）」(以下、CHORDSHIP)は、デジタルフロントBGにおける共創活動が生んだ成果です。

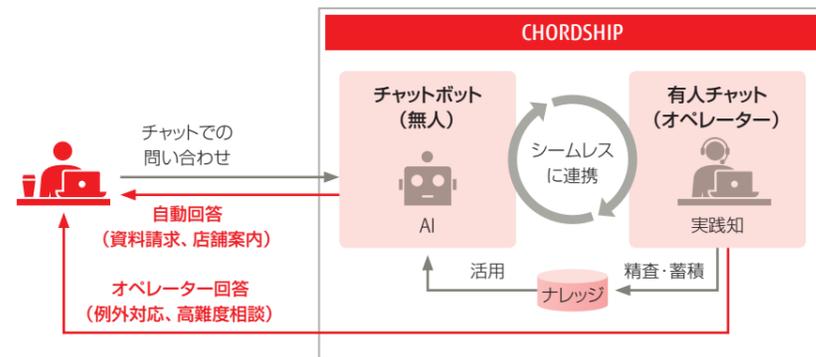
CHORDSHIPは、コンタクトセンターやヘルプデスクの自動応答を可能にするチャットボット*3を中心とするソリューションです。CHORDSHIPのチャットボットは、センターが所有するFAQ情報をベースとし、質問者の言葉の揺らぎを人工知能(AI)で吸収することで高い正答率を実現する「対話・機械学習ハイブリッド型」AI技術を搭載しています。これは、ディープラーニング型AIのように大量の教師データを学習させる必要がないため、短期間での導入も可能となります。

CHORDSHIPの特徴は、ソフトウェアの提供のみにとどまらず、チャットボット適用の検討段階から導入・構築・運用までをサポートするコンサルティングや、チャットボットとオペレーターによる対応を連携させるハイブリッド運用も組み合わせたソリューションであることです。通算600社以上のコンタクトセンターを運営してきた当社グループの実績を基に、業務に関するスキルやナレッジをAI技術と融合することで、センターの効率化のみならず、顧客関係のデジタル化を通じた新たなコミュニケーションチャンネル創出に寄与しています。

*3「チャット(会話)」と「ボット(ロボット)」を組み合わせた言葉で、AIを活用した自動会話プログラム。

AIとヒトの最適なハイブリッド運用

- AIとヒトのシームレスな連携が鍵
- 実践知を蓄積・AI活用し、自動応答率を高めるサイクルを回す



**お客様起点、
デザイン思考、
アジャイル開発で
創り上げた
ソリューション**

CHORDSHIPが当社の目指すデジタルビジネスの好事例といえるのは、お客様と共に価値を生み出すSoE型のビジネスモデルで創られたソリューションだからです。その開発プロセスには、3つのポイントがあります。

第1に、サービス開発の起点となったのが、お客様のニーズであったことです。現場部門の課題とニーズに応え、新たな価値を生み出すソリューションづくりに富士通と共に挑戦したい、という熱意を持つお客様を得たことで、CHORDSHIP開発はスタートしました。当社の開発チームも、プロジェクトが発足した当初から、最先端技術の活用ありきではなく、お客様の経営課題を解決するソリューションやサービスをお客様と共に創り上げるという強い目的意識を持っていました。

第2に、「デザイン思考」に基づく開発が行われたことです。「デザイン思考」とは、デザイナーの感覚と手法をビジネスに利用できるように体系化した方法論です。ユーザーへの共感を起点に「あるべき姿」を描き、アイデアの発想と検証・評価を繰り返しながら改良を重ね、製品やサービスを具体化させる技法として注目されています。CHORDSHIPの開発にあたっては、市場の動向やニーズ、商品の訴求点、競合他社との差異化ポイント、納期、価格、ビジネスプランに至るまで、あるべき姿を明確に設定し、デザイン思考で検討を重ねました。

第3に、サービス開発の途中段階で随時成果物を提出し、お客様とのコミュニケーションの中で完成度を高めていく「アジャイル型」開発を採用したことです。お客様のニーズや現場の状況を確認しながら、より解決策に近づく機能を検討し、プロトタイプを作り直しては実データで確認するサイクルを繰り返し、極めて早いスピードでサービスを完成させました。

お客様起点	デザイン思考	アジャイル開発
<ul style="list-style-type: none"> ● 共に挑戦するパートナーとなるお客様を獲得する ● 現場の課題とニーズに向き合う 	<ul style="list-style-type: none"> ● お客様(ユーザー)への共感からスタートする ● 「あるべき姿」を描く ● アイデアを発想する ● 検証・評価を繰り返す 	<ul style="list-style-type: none"> ● 課題・ニーズを解決する機能を検討する ● プロトタイプをつくる ● 実データで確認する ● お客様と検証・評価する ● サイクルを高速で繰り返しながら改良する



**ソーシャル
イノベーション
としての
デジタルビジネス**

前述の「デザイン思考」は、当社が掲げるコンセプト「ヒューマンセントリック・イノベーション」、すなわち、先進技術で人をエンパワーする(力を与える)ことによって、ビジネスや社会のイノベーションを生み出すアプローチと軌を一にしています。また、ビジネスを通じてお客様や社会一般の抱える課題に向き合う「ソーシャルイノベーション」にも通じるものです。

実際に、当社がデジタルイノベーター制度を導入した背景の1つとして、大規模災害時などに当社が行ってきた社会貢献活動があります。特に2011年の東日本大震災の際は、震災発生4日後に結成されたプロジェクトチームから被災地に派遣されたメンバーが、現場の状況やニーズに応じて新たなサービスを発想し、そのアイデアを具体的な形に落とし込んでいきました。避難所の状況を集約してクラウド環境上にアップし、省庁や自治体、NPOが共有できるシステムを構築、そこに現場の医療関係者が患者の症状や服薬情報などをシェアできる機能を追加していったエンジニアの経験が、現在の「つながるサービス」の原型となっています。

当社は、SIビジネスにおける国内シェアNo.1の実績を通じて培ったお客様の事業や業務に対する洞察とデジタル技術という優位性を活かすと同時に、様々な企業や個人のアイデアや知見、スキル、専門性と組み合わせる「インテグレーション力」を発揮し、今後ますますデジタルビジネスを加速していきます。

5GxIoT時代を支えるICT基盤のグリーン化

次世代のモバイル通信規格である5Gの実用化は、今後のさらなるIoT活用の原動力となり、新たな価値の創造に寄与します。従来をはるかに超える膨大な量のデータが飛び交う時代に向けて、富士通は産官学連携でネットワークインフラ基盤の抜本的な省エネに取り組み、持続可能な社会の実現を目指します。

気候変動対策における富士通の使命

気候変動がもたらす影響の深刻化が懸念される中、社会全体で脱炭素化に向けたパラダイムシフトが急務です。グローバルに活動する富士通グループにとって、気候変動対策への積極的な貢献は社会的使命であると同時に、経営戦略においても重要なテーマです。

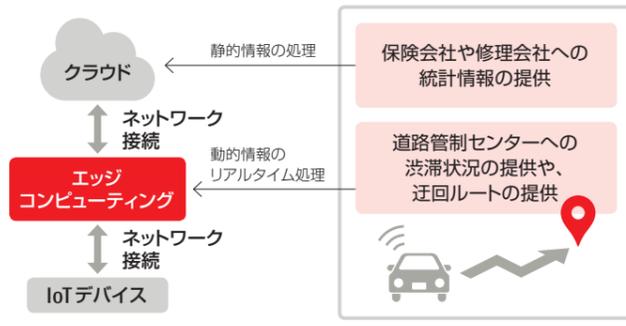
富士通グループは、2017年に中長期環境ビジョン「FUJITSU Climate and Energy Vision」を発表し、脱炭素社会の実現および気候変動の適応策に貢献することを掲げました。AIやIoT、ビッグデータといったデジタルテクノロジーを活用し、お客様やパートナー様との共創を通じて新たな未来の創造を目指しています。

5Gによって高密度（多接続・多地点）で超低遅延、さらに超高速かつ大容量な通信が可能になると、IoTの本格的な活用がさらに進み、防災、交通、製造、エネルギーなど、様々な領域での気候変動対策が高度化します。5GとIoTによるデジタル革新を加速させるためにも、膨大なデータを処理するネットワークインフラ基盤の消費電力の削減が今後より一層重要であると富士通グループは考えています。

5GxIoT時代のエッジコンピューティング

大量のデータを迅速に処理し、応答速度を維持する技術の1つに、エッジコンピューティングがあります。これは、リアルタイムな応答が要求されるデータ処理の一部または全部を、IoTデバイスとクラウドの間（エッジ）に配置したエッジコンピュータに割り当て、処理を行うものです。5Gでは、この技術の使い道がより広がる可能性があります。例えばモバイル端末への高精細な映像配信や、コネクティッドカーに対するリアルタイム情報提供などの必要性に応じ、タスクを振り分けることが挙げられます。

コネクティッドカーにおける、クラウドとエッジコンピューティングの使い分けイメージ



エッジコンピューティングシステムは、携帯電話基地局のほか、建物、店舗などへの設置も想定されています。設置数増加に伴う電力消費量の増加を抑制するには、地域全体での電力消費を最適化できるよう、広域に数多く点在するエッジコンピュータ間（水平分散）と、クラウドとエッジの間（垂直分散）と、二方向での負荷分散の実現が解の1つとなります。

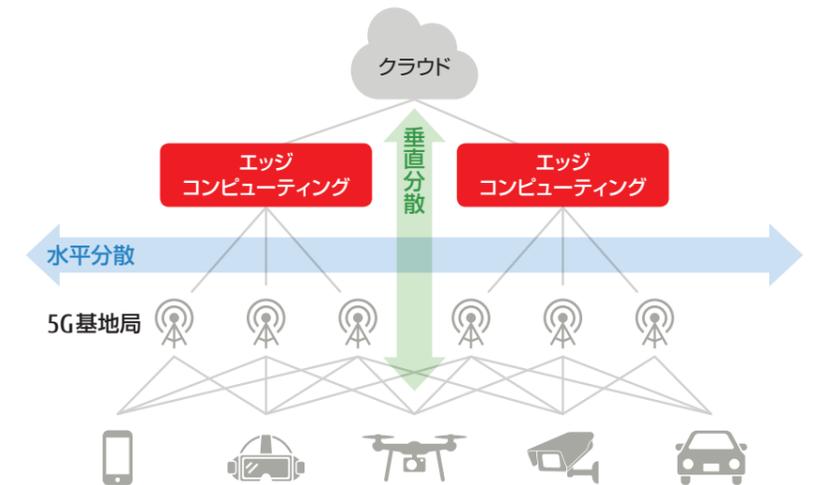
AIで最適な負荷分散を実現

当社は、2019年3月期より環境省委託事業として「広域分散エッジコンピューティングシステムの抜本的省エネに関する技術開発」に、NTT西日本、大阪大学（EEC総研）と取り組みます。

具体的には、水平および垂直方向での負荷分散の実現に向けて、富士通グループのディープラーニング専用AIプロセッサ「DLU（Deep Learning Unit）」を活用し、電力消費予測とタスク振り分けの技術を開発します。まず刻々と変動する各エッジコンピューティングシステムの電力消費量、およびシステム内機器の稼働状況や外気温などの条件を踏まえて、最も空調の総電力が下がるパターンをAIの機械学習によって予測し、最適な電力モデルを構築します。そしてその電力モデルに基づきタスクを振り分けられるよう、「富士通次世代クラウド協働研究所*」において、地域に分散したエッジコンピューティングシステムのダイナミックな最適制御を水平・垂直分散の両方で行うアルゴリズムを開発・検証し、地域全体での消費電力の削減を目指します。

さらには基地局や通信装置の冷却における当社の水冷技術の適用など、ネットワークシステム全体の省エネに取り組みます。これらの技術を通じて、ICT関連施設の電力効率を示す指標「PUE*2」で最高水準となるPUE1.1以下を、5G基地局で達成することを目指します。

広域分散エッジコンピューティングシステムにおける最適制御



この技術の実現によって、自然災害による基地局の稼働停止や、コネクティッドカー渋滞エリアでのデータ通信量急増など、突発的事象が起きた際も、地域の中で利用可能な基地局とクラウドでデータ処理の負荷を水平・垂直に分散させることにより、全体性能の維持が期待できます。

*1 2017年4月に大阪大学、富士通、富士通研究所が設立。
*2 Power Usage Effectivenessの略。PUE=施設全体の消費電力/ICT機器の消費電力で算定。値が1に近いほど効率が良い。

脱炭素社会の実現に向けて

5GxIoT時代のICT基盤がより環境に配慮したものになることで、より多くのデータの利活用が進み、気候変動問題をはじめ、複雑で困難な社会課題の解決をさらに加速できます。

今後も富士通グループは、Digital Co-creationのパートナーとして脱炭素社会の実現に向けて取り組んでいきます。

「つながるサービス」を支える情報セキュリティ

デジタルテクノロジーの活用が急速に広がる中、サイバー領域における脅威は、様々な側面で、社会に大きな影響を及ぼしています。富士通は、セキュリティ関連サービスを通じ、お客様の経営パートナーとして共にこうした脅威に立ち向かうことで、「つながるサービス」を支えています。

「つながる時代」のセキュリティ脅威

2022年には、世界のGDPの60%以上をデジタル製品やサービスが占めると予想されています*1。これに伴い、デジタル経済の拡大は、従来にないリスクを生んでいます。2017年にサイバー犯罪が世界経済に与えた損害額は約6,000億米ドル(約61兆円)*2に上り、また、すべてがネットワークにつながるIoTの世界では、ひとたびサイバー攻撃が発生するとその被害は連鎖的に拡大していく恐れがあります。そのため、世界の経営者にとってサイバー攻撃や情報漏洩への対策を講じることは重要課題であり、企業の情報セキュリティへの投資は2018年に全世界で10兆円以上*3に達すると見込まれています。

*1 IDC, "IDC FutureScape: Worldwide IT Industry 2019 Predictions"
<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US44403818>

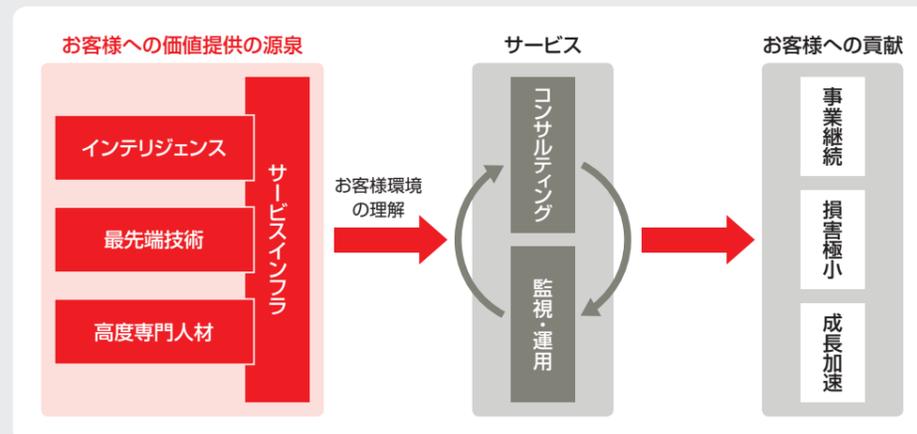
*2 McAfee, "The Economic Impact of Cybercrime—No Slowing Down"
<https://www.mcafee.com/enterprise/en-us/assets/executive-summaries/es-economic-impact-cybercrime.pdf>

*3 IDC, "New IDC Spending Guide Forecasts Worldwide Spending on Security Solutions Will Reach \$133.7 Billion in 2022"
<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS44370418>

セキュリティ分野における富士通の強み

コンサルティングから運用、専門的なスキルを持つ人材の育成まで幅広い対応が求められるセキュリティは、「インテグレーション力」という富士通の強みが最も発揮される領域の1つです。最新のセキュリティ脅威や規格・標準に関する情報収集と分析(インテリジェンス)、最先端技術の研究、高度な解析力や暗号化技術と業種への知見を持った専門人材、そしてお客様のシステム運用に対する深い理解。これらの要素がグローバルにおける高い競争力につながっています。

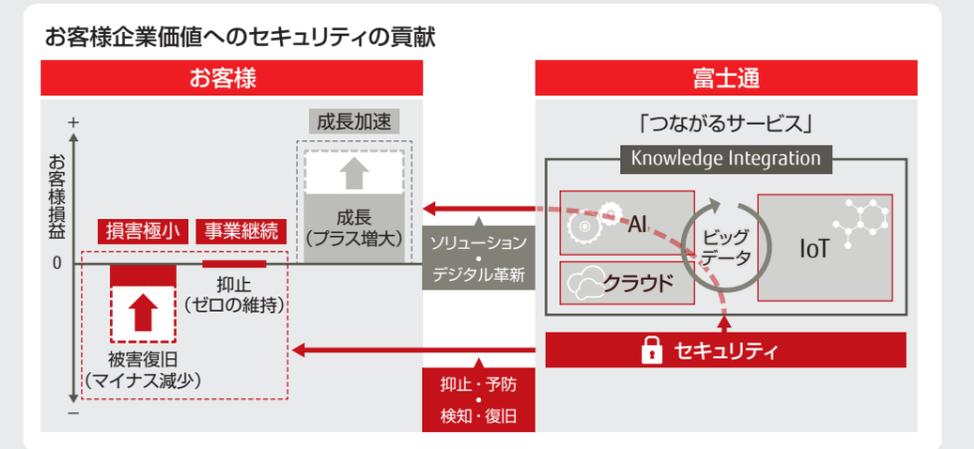
サービス提供のためのインフラも強化しています。24時間365日体制でお客様の情報システムへの脅威の監視・分析を行うセキュリティオペレーションセンター(SOC)や、高度なセキュリティ解析を行う専門機関であるFUJITSU Advanced Artifact Analysis Laboratory(A3L)を設け、世界で1,400社超のお客様にサービスを提供しています。海外では、欧州、特に英国を中心に質の高いセキュリティ運用サービスを提供しており、今後は、東京とロンドンを事業のヘッドクォーターと位置づけ、サービス体制を一層強化していきます。



セキュリティが「つながるサービス」の根幹

セキュリティとは、お客様の価値創出を可能にするシステム全体を守ることを意味します。当社は、高度なセキュリティで裏打ちされた「つながるサービス」の提供を通じてお客様の事業の成長と利益の拡大に貢献します。同時に、お客様のリスク低減や損害の極小化に貢献する専門性の高いセキュリティサービスを提供することで、お客様の信頼に応えます。

具体的には、セキュリティに関するコンサルティング、多様なセキュリティツールや運用サービスで、お客様事業の安心安全を支えています。また、セキュリティイニシアティブセンターなどではサイバー攻撃体感ワークショップを開催し、セキュリティ対策の必要性をご理解いただくための機会も提供しています。

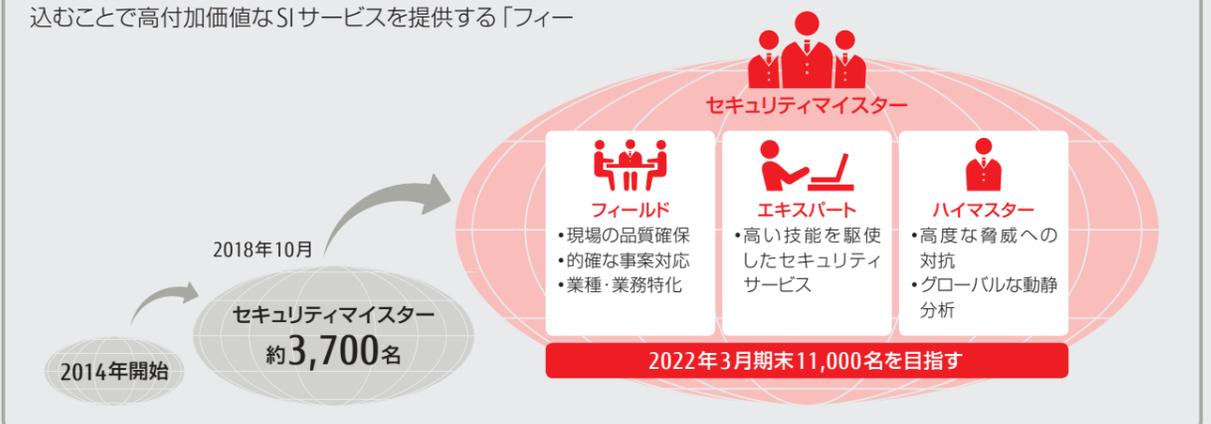


セキュリティマスターの育成

セキュリティの重要性が増す中、セキュリティ技術者が質・量ともに不足しているといわれています。この現状を踏まえ、富士通グループでは2014年に「セキュリティマスター認定制度」を設置し、サイバーセキュリティに関する専門技能を持った人材育成に取り組んでいます(2018年10月時点の認定者数3,700名超)。

認定には3つの領域があり、セキュリティ要件を組み込むことで高付加価値なSIサービスを提供する「フィー

ルドマスター」、セキュリティに特化した高度スキルを持つ「エキスパート」、業界最高レベルのスキルを誇る「ハイマスター」が、それぞれの領域で活躍しています。今後、IoTやオペレーショナルテクノロジーなどのデジタルビジネスの一層の拡大を見据え、2022年3月期末までに11,000名へ増強予定です。



役員一覧

(2019年1月1日現在)

業務執行取締役



田中 達也

代表取締役社長
取締役就任年数：3年 所有する当社株式の数：57,586株*1

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
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*2



塚野 英博

代表取締役副社長
取締役就任年数：3年 所有する当社株式の数：48,938株*1

1958年 3月21日生
1981年 4月 当社入社
2009年 6月 経営戦略室長
2011年 5月 執行役員
2014年 4月 執行役員常務 / CFO*3
2015年 6月 取締役*2
2016年 4月 執行役員専務 / CFO
2017年 4月 執行役員副社長 / CFO
2017年 6月 代表取締役副社長 / CFO
2018年 4月 代表取締役副社長 / CFO / CSO*4
2019年 1月 代表取締役副社長 / 社長補佐 / CFO*2

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)

非執行取締役



山本 正巳

取締役会長
取締役就任年数：8年 所有する当社株式の数：163,072株*1

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*5
2007年 6月 経営執行役常務*5
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*2



横田 淳

取締役
取締役就任年数：4年 所有する当社株式の数：4,723株*1

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*2

代表取締役 / 執行役員

代表取締役社長

田中 達也

代表取締役副社長

塚野 英博

*1 2018年3月末現在の所有株式数
*2 現在に至る
*3 CFO : Chief Financial Officer
*4 CSO : Chief Strategy Officer
*5 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。
*6 現 宇宙航空研究開発機構

*7 現 Raymond James & Associates, Inc.
*8 現ドイツ証券(株)
*9 現 ユニタス・キャピタル
*10 現 アトラスコブコ
*11 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。
*12 現 一般財団法人日本国際政治学会



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：3年 所有する当社株式の数：18,089株*1

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*6 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室 (1988年12月まで)
1992年 9月 ベイラー大学 非常勤講師 (2011年8月まで)
2000年 4月 慶應義塾大学医学部外科学 客員教授*2
2005年 9月 国際宇宙大学 客員教授 (2007年9月まで)
2007年10月 宇宙航空研究開発機構 有人宇宙技術部宇宙学生物学研究室 室長
2011年 4月 同機構 特任参与 (2015年3月まで)
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*2
2016年 4月 東京理科大学 特任副学長*2
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*2



阿部 敦

取締役
株式会社産業創成アドバイザリー 代表取締役
取締役就任年数：3年 所有する当社株式の数：14,162株*1

1953年10月19日生
1977年 4月 三井物産(株) 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*7 マネージング・ディレクター
2001年 8月 ドイツ証券会社*8 執行役員兼投資銀行本部長
2004年 8月 J.P.モルガン・ハートナーズ・アジア*9 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*10 取締役 (2009年10月まで)
2009年12月 (株)産業創成アドバイザリー 代表取締役*2
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*2
2015年 6月 当社取締役*2

執行役員副会長

佐々木 伸彦 高網 直良

執行役員専務

ダンカン テイト 河部本 章 古田 英範
安井 三也 北岡 俊治



小島 和人

取締役
取締役就任年数：新任 所有する当社株式の数：5,000株*1

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*11
2003年 4月 経営執行役専務 (2003年4月まで)*5
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)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*2



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：新任 所有する当社株式の数：0株*1

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*2
2010年10月 財団法人日本国際政治学会*11 理事長
2012年10月 一般財団法人日本国際政治学会 評議員*2
2014年10月 日本学術会議 会員*2
2018年 6月 当社取締役*2

執行役員常務

松本 端午 阪井 洋之 木脇 秀己
窪田 雅己 中野 克己 小田 成
広瀬 敏男 斎藤 淳一 林 博司
山口 裕久 湯浅 一生 吉澤 尚子
時田 隆仁 東 純一 島津 めぐみ
砂田 敬之 榎田 龍治

社外取締役 座談会

真価を発揮する富士通のコーポレートガバナンス



横田 淳

元・イスラエル、ベルギー特命全権大使

向井 千秋

東京理科大学 特任副学長

古城 佳子

東京大学大学院総合文化研究科 教授

阿部 敦

株式会社産業創成アドバイザー 代表取締役

富士通では、「形を変える」「質を変える」様々なビジネスモデル変革と並行して、

より実効的なコーポレートガバナンス体制に向けた改革を進めています。

新任の古城取締役を迎えた2018年の座談会では、取締役会や独立役員会議の機能、

非財務戦略への取り組みなどのテーマをめぐって、忌憚のないご意見をいただきました。

——古城取締役は2018年6月に新たに社外取締役に就任されましたが、抱負をお聞かせください。

古城: 私の専門である国際政治学の主要テーマは、国際関係におけるガバナンスの問題です。国境を越える交流が拡大し、国と国、国家と民間の関係が変化していく中、そのような変化が企業経営に与える影響への対応という観点から、助言ができればと考えています。また、富士通が重視しているSDGsは、国連を中心に合意形成がなされた国際社会の共通目標です。富士通が掲げる理念は国際的に十分通用するということを強調し、その取り組みをサポートしていきたいと思っています。

——独立役員会議はガバナンスにおいてどのように機能しているでしょうか。

横田: 独立役員会議は、まず経営方針などについて話し合う議論の場であり、取締役会に近々上程される議題についての情報共有の場であり、また様々な現場の視察、AIなど新しいテーマについての研鑽の機会でもあります。業務に関する知識は、どうしても社内・社外で大きなギャップがありますが、会社側にはそれを少しでも埋める努力をいただいていると思います。

向井: 取締役会では時間的制約から、自分が何かをインプットするというより、端的な意見表明を行うことが優先になりますが、独立役員会議では、様々な問題について理解を深め、深掘りしていくことができます。また、私たちが通常会えない現場の若い人たちの意見を直接聞くことができますので、そういう意味でも貴重な機会になっています。

阿部: 私や向井さんが社外取締役に就任したのは2015年6月で、田中社長の就任と同じタイミングでした。最初の取締役会で田中社長が経営方針に関する説明をされたのですが、その席では出席者が腹落ちしないまま、なかなか議論も深まらなかったため、それを受けて翌7月には独立役員会議が設置されました。このスピード感は、会社側のガバナンスに対する姿勢の表れだと思います。執行側と非執行側の情報ギャップを埋める場として、また時間をかけて議論を重ね、執行側にフィードバックをしていく場として、独立役員会議は有効に機能していると思います。

——取締役会の実効性に関しては、どのような認識をお持ちでしょうか。

阿部: 実効性評価では「概ね有効に機能している」という意見が多かったと思います。「経営方針や戦略面の議論にもっと時間を割いてほしい」という声もありましたが、これについてはすでに反映されつつあります。

横田: 私たち自身が経営を直接執行するわけではないので、取締役会の実効性を何を基準として評価するのか難しい面もあります。ただ、以前の実効性評価の結果として導入された重要案件のモニタリングリストは、課題の進捗状況をチェックできる有益なツールですし、それらを基に私たちが行っている助言や監督は、会社側にとって有効なプレッシャーになっていると思います。

向井: 例えば、取締役会に提出されたレポートについて曖昧さを指摘すると、それはいったん差し戻され、次の機会にはより具体的なレポートとして出てきますので、執行側には一定のプレッシャーになっていると思います。

阿部: 今後の課題としては、取締役会全体の実効性もさることながら、個々の取締役の貢献度についてスポットを当てていく必要があるでしょう。例えば米国の上場会社では、取締役のための研修制度だけでなく、取締役どうしが相互評価を行う仕組みがあります。こうしたフィードバックは有益だし、生産的です。こうした形態も徐々に組み込んでいってはどうかと思っています。

向井: 実効性評価については、今期からそれぞれ米国流に、アンケート形式ではなく、私たち全員が取締役会議長の山本会長に意見をぶつける形に変わりましたね。取締役会の進行も、私が就任した当初とはだいぶ変化しています。以前は、まず議事録の確認、現状報告、そして承認という流れだったのですが、今では議事録の確認などは事前に済ませるなどして、より実質的な議論に時間を割くようになりました。また、直近の改善点として、重要案件のモニタリングリストの作成により、誰がいつまでに何をやるのか、そのアクションは完了したのか、何が未決事項なのかといったことを明確に管理できるようになりました。

横田: そういう意味では、阿部さんの貢献が大きい。取締役のトレーニングの機会も提供されていますが、会社側から社外に対して特定分野の研修を働きかけても良いのではないかと考えています。

古城: 私も研修制度は積極的に利用していきたいと思いますが、私はビジネスに関する豊富な知識・経験を有してはいませんが、尋ねるのが恥ずかしいと思わせる雰囲気がないことはありがたいです。メールのやりとりの際にも、何かわからないことがあれば聞くようにしていますし、会社側からはすぐにレスポンスをいただいています。

直近の改善点として、重要案件のモニタリングリストの作成により、誰がいつまでに何をやるのか、そのアクションは完了したのか、何が未決事項なのかといったことを明確に管理できるようになりました。

向井





対外的アピールについては課題が残ります。せっかく専門家から高い評価を受けているのですから、もっと一般の人々にわかりやすい形でアピールを試みてはどうでしょうか。

横田

——富士通の人材戦略については、どのような課題があるでしょうか。

横田：それは「尖った」優秀な人材の確保ということに尽きると思います。執行側も制度面の検討などを進めています。採用ブランド力の強化に関しては、まだまだ課題があるという印象です。

向井：自己実現ができる組織でないと、優秀な人は定着しません。特に若い人たちに対しては、彼らのアイデアに耳を傾けて、挑戦する機会を与えることが重要です。小さな範囲でもいいので、とにかく彼らに決定権を持たせて、権限と責任を明確化する。そうした取り組みを拡大していけば、組織全体の意思決定も格段に速くなります。

また、特に富士通のようなIT企業では、新しい働き方を積極的に受け入れ、それを技術やシステムでサポートしていく取り組みが重要です。それは、新技術の社会実装に関する検証実験になりますし、成功すればヒット商品の開発にも結びつきます。

阿部：デジタルトランスフォーメーションの進展に伴い、一般の事業会社がIT関連の技術者を囲い込むことで、技術者不足が深刻化しています。幸いまだ富士通では、目立った人材流出は起きていないので、今のうちに有効な対策を講じなければなりません。富士通の新入社員の男女比はほぼ半々ですから、人材の確保という意味でも、女性の職場環境の改善が重要です。また、2020年の女性管理職3割という政府目標をクリアするためには、組織風土の見直しを含めた取り組みを加速していく必要があります。

古城：社会の人口の半分は女性ですし、いろいろなライフイベントに関わる機会が多いのは、現状では女性です。社会課題の解決に向けたビジネスを展開する以上、女性の視点は不可欠です。女性従業員の活用がより一層大切になってくると思います。

女性管理職比率については、母集団となる女性従業員全体の数を増やすこと、そして、彼女たちのロールモデルとなるような人材を育成していくことが必要です。最近の若い女性はワークライフバランスを重視しますので、会社側もいろいろなやり方を工夫していくべきだと思います。

向井：管理職になりたがらない女性が多いのは、日本企業における管理職のあり方にも要因があります。私が働いていたアメリカ航空宇宙局 (NASA) には、多くの女性管理職がいましたが、彼女たちは「部下を引っ張る」というよりも「チームのまとめ役」として、肩の力を抜いて働いていました。日本でも管理職の役割をこうした「まとめ役」に変えていけば、女性ならではの長所を引き出すことができると思います。

——富士通のSDGsへの取り組みについては、どのように評価されているでしょうか。

横田：富士通の事業内容そのものがSDGsの達成に貢献するものと思っています。現に、例えば「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス」には8年連続で選ばれています。

一方で、対外的アピールについては課題が残ります。せっかく専門家から高い評価を受けているのですから、もっと一般の人々にわかりやすい形でアピールを試みてはどうでしょうか。

向井：最近では世界の投資家の間で、投資の判断に、SDGs関連のパラメータが使用されているそうです。富士通の製品やサービスで、SDGsに貢献できるものはたくさんありますので、この国際的な共通の物差しであるSDGsをうまく富士通のブランドイメージに紐づけて、アピールしていくべきだと思います。

SDGsについては、事業を通じた社会貢献という側面が重要です。それはつまり、企業も世界の公共財を供給するアクターだということです。そして富士通は、事業と社会貢献の両者がうまく合致している会社ではないでしょうか。

古城



阿部：社内での位置付けと体制整備はしっかりなされており、その面では問題ありません。一方、具体的な施策の面では、欧米のIT企業の取り組みを参考にすべきでしょう。「再生可能エネルギーの利用率」のようなわかりやすい指標を作って、それを実行し、アピールしていくことが有効だと思います。

古城：SDGsについては、事業を通じた社会貢献という側面が重要です。それはつまり、企業も世界の公共財を供給するアクターだということです。そして富士通は、事業と社会貢献の両者がうまく合致している会社ではないでしょうか。「自分たちのビジネスの延長線上に社会貢献がある」ということを社内にも浸透させていけば、社員のモチベーション向上にもつながると思います。

——最後に、投資家の方々に向けたメッセージをお願いします。

阿部：当社に多大な興味を持ってくださる方々は、「形を変える」「質を変える」という当社の経営方針を評価したうえで、それをどのくらいのスピードでやり切れるのかということ、注視しておられるのだと思います。私は独立した社外役員の立場で、執行側の留意すべき点などを指摘し、戦略の実現性とスピード感を高めていくことに貢献していきたいと思っています。

横田：投資家の方々から寄せられる意見で、私の問題意識とも重なるのは、「スピード感が足りない」という指摘です。また、少し抽象的になりますが、当社は「外」の世界へのアンテナを、もっと張り巡らす必要があると感じています。「スピード」「内向きでなく外向きにもなること」という2つの側面で、富士通の企業価値向上をサポートしていきたいと思っています。

向井：当社の総合力に対する投資家の方々の期待は、非常に大きいものと認識しています。一方で、そうした期待に応えていくためには、より一層のスピード感が重要になると思います。

富士通にはそうした課題を克服して、世界に羽ばたく存在になってほしい。日本を代表するような、富士通といえば世界の誰もが知っているような会社に育ててほしい。社外取締役の役割を通じて、富士通という船が大航海に乗り出すお手伝いができればと考えています。

古城：社外取締役というのは非常に難しい立場だと思います。執行側に密着しすぎても、逆に離れすぎてもよくないので、その中間の狭い道を進まなければなりません。適切な距離感を保ちつつ、応援団として厳しくチェックしていくという姿勢で、自分にできることを少しずつやっていきたいと思っています。



私は独立した社外役員の立場で、執行側の留意すべき点などを指摘し、戦略の実現性とスピード感を高めていくことに貢献していきたいと思っています。

阿部

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／社会・環境分野の取り組み／マネジメント体制／コーポレートガバナンス）をご覧ください。
<http://www.fujitsu.com/jp/about/csr/management/governance/>

コーポレートガバナンスの不断の強化



執行役員専務
ゼネラル・カウンセル / CSO
安井 三也

当社は、コーポレートガバナンスを不断に見直し、常に最善の体制を維持することを基本方針に据えています。昨今の取り組みとしては、2018年3月に相談役・顧問制度を廃止し、2018年7月に社外役員である向井取締役を報酬委員会の委員長へご就任いただくなど、コーポレートガバナンスの透明性の向上、監督の強化に取り組んできました。

さらに、社外役員の阿部取締役が直接、投資家に経営方針の説明や建設的な対話をする機会も増えました。2019年も社外役員にこのような活動を継続していただき、社内役員と共に、ステークホルダーに対する経営の説明責任を果たしていきたいと考えています。

また、2018年10月の経営方針進捗レビューで発表しましたように、当社は、「質を変える」取り組みを早期に実現するため、経営体制の見直しを実施しました。「意思決定と実行のスピードアップ」および「責任と権限の明確化」を図るため、執行体制のスリム化を実行するという方針の下、業務執行取締役2名から辞任の申し出があり、2018年12月31日付で退任しました。その結果、取締役会の構成は、2019年1月から業務執行取締役2名、非執行取締役6名となり、取締役会の経営監督機能をより一層期待できる構成となります。これを活かし、取締役会の実効性をさらに向上させることにつながります。

コーポレートガバナンスの強化は経営方針の早期実現にも資するものと考えますので、今後も最善のコーポレートガバナンスを追求し、発展に努めます。

1. コーポレートガバナンス体制の概要

これまでのコーポレートガバナンス強化のための取り組み

2006年	2009年	2015年	2017年	2018年
取締役の任期を1年に短縮 取締役の経営責任のさらなる明確化のため	指名委員会・報酬委員会の設置 役員の選任プロセスおよび役員報酬の決定プロセスの透明性・客観性、役員報酬体系・水準の妥当性を確保するため	独立役員会議の設置 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ため	「コーポレートガバナンス基本方針」の制定 株主に対して、コーポレートガバナンスの基本考え方を踏まえた仕組みの整備、運用の基本方針を示すため	「業績連動型株式報酬」制度の導入 業務執行取締役に中長期的な企業価値向上のインセンティブを与え、株主視点での経営を一層促すため
				相談役・顧問制度の廃止 経営責任の明確化やコーポレートガバナンス強化のため

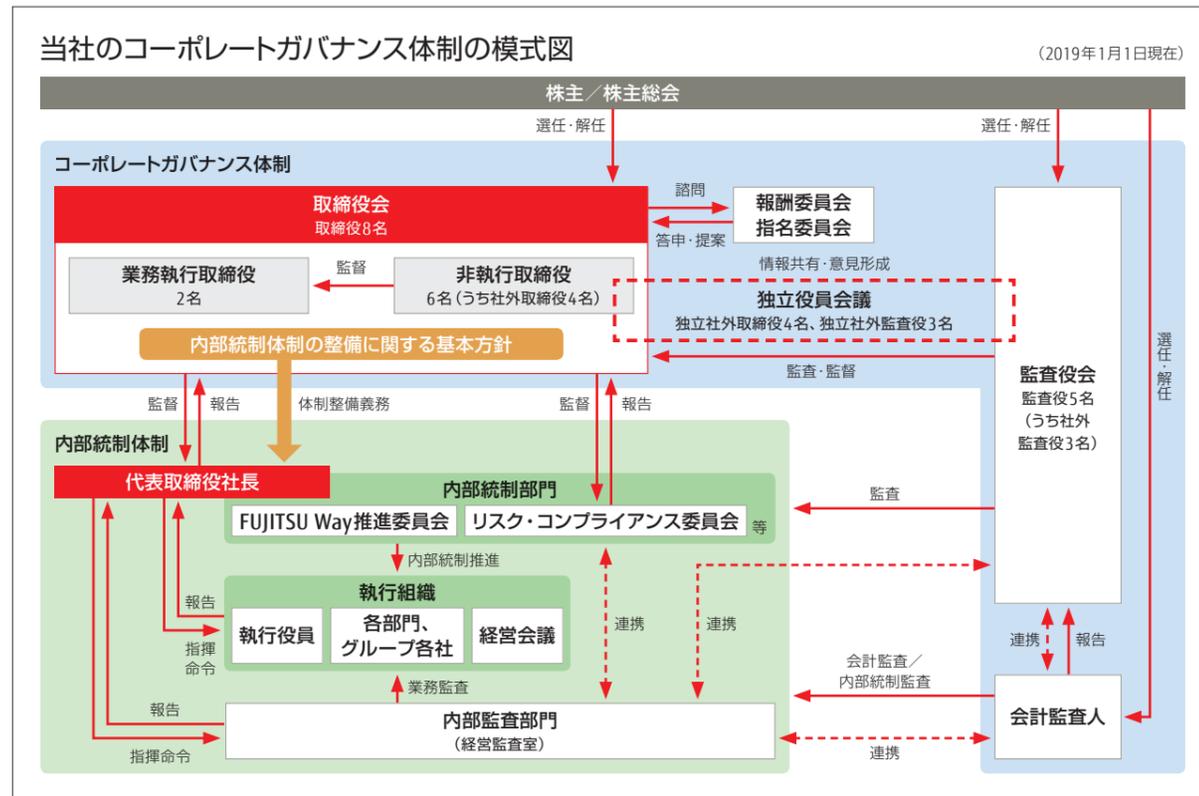
主な会議体・委員会の責務と構成

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。 2019年1月1日現在、取締役会は、業務執行取締役2名、非執行取締役6名（うち、社外取締役4名）の合計8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。 2019年1月1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。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、P45-46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。 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「役員の指名手続きと選定方針」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。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、定額報酬の水準と、業績連動報酬の算定方法を取締役会に答申することとしています。 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。両委員会の2018年7月26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2名）で構成されています。 ・指名委員会 委員長：小島和人氏 委員：横田淳氏、向井千秋氏、山本正巳氏 ・報酬委員会 委員長：向井千秋氏 委員：横田淳氏、小島和人氏、山本正巳氏

<p>独立役員会議</p>	<p>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。2018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、各役員の見解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。</p>
<p>取締役・監査役を支援する体制</p>	<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 <p>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。</p>

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常務以上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。



富士通の企業価値向上へ



取締役
小島 和人

2018年の株主総会でのご承認を経て、取締役に就任しました小島和人です。社内出身者である非執行取締役として選任されました。田中社長のリーダーシップの下、当社はビジネスモデル変革に取り組みながらグローバルな競争力を強化しており、成長戦略追求の途上で

す。富士通を良く知る取締役として、そのような当社の取り組みに助言、監督し、明るく活気ある職場の実現に貢献したいと考えています。また、非執行役員と業務執行取締役との間をつなぐ架け橋として、コーポレートガバナンスの強化や取締役会のさらなる活性化に寄与し、富士通の企業価値向上へつなげる役割を果たします。さらに、指名委員会の委員長として、富士通グループの未来を背負って立つ後継者のサクセッションプランにも力を入れ、株主様の負託に応えたいと考えています。

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^{*1}の取締役または使用人
 - (2) 当社の大株主^{*2}の取締役、執行役、監査役または重要な使用人^{*3}
 - (3) 当社の主要な借入先^{*4}の取締役、執行役、監査役または重要な使用人^{*3}
 - (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^{*5}、その他財産を得ている者
 - (7) 当社の主要な取引先^{*6}の取締役、執行役、監査役または重要な使用人^{*3}
- b 現在または過去3年間に以下のいずれかに該当する者の近親者^{*7}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^{*8}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^{*3}
 - (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^{*3}
 - (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^{*3}

^{*1} 当社と当社の子会社
^{*2} 当社の直近の事業報告に記載された上位10社の大株主
^{*3} 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
^{*4} 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
^{*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
^{*6} 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
^{*7} 2親等以内の親族、配偶者または同居人
^{*8} 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

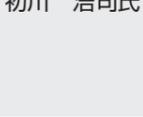
している金融商品取引所に独立役員として届け出、受理されています。

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〉

	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助言と監督といった役割を果たしていただけたと考えています。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。
	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、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役割を果たしていただけたと考えています。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は、営業取引関係がありますが、その取引金額は2018年3月期において約251百万円であり、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。
	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・果敢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役割を果たしていただけたと考えています。なお、阿部敦氏が代表取締役を務める株式会社産業創成アドバイザーおよび取締役を務めるオン・セミコンダクター・コーポレーションと当社との間には取引関係はありません。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。
	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〉

	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。
	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。
	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2018年3月期において約2百万円であり、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。

取締役・監査役の構成 (2019年1月1日現在)

取締役 8名



監査役 5名



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た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。

(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。現在保有する政策保有株式については、その保有の適否を検証し、継続して保有すべきと判断された銘柄以外については、保有の態様、規模、経緯などを踏まえ、順次売却を行い、縮減します。

〈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。
- 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。

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経営監査室を設置しています。経営監査室は、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。

経営監査室は、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. 2018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。2018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） 13回（1回）	監査役会（うち臨時監査役会） 9回（1回）	社外取締役の取締役会への出席状況 100% 須田美矢子氏 100%、横田淳氏 100%、向井千秋氏 100%、阿部敦氏 100%
社外監査役の取締役会への出席状況 100% 山室恵氏 100%、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 100% 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	株式取得型報酬	賞与	業績連動型株式報酬	
取締役（社内）	6人	307百万円	9百万円	33百万円	6百万円	356百万円
社外取締役	4人	58百万円	—	—	—	58百万円
監査役（社内）	3人	73百万円	—	—	—	73百万円
社外監査役	3人	43百万円	—	—	—	43百万円

(注) 1. 上記には、2018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43万株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. 株式取得型報酬は、役員持株会を通じて自社の株式を取得するための金銭報酬であり、2017年4月から2017年6月に関わるものです。
4. 業績連動型株式報酬は、2018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。

<p>前期の評価を踏まえた当期の取り組み</p> <p>監督機能の強化のため、重要な事項に関して、取締役会審議後の進捗、検討状況を可視化し、継続して社外役員が監督する仕組みを導入しました。さらに、取締役会の議論を補完するため、独立役員会議において、社外役員の情報交換や意見の醸成を図る取り組みを継続しました。</p>	<p>当期の評価方法</p> <p>「役員が必要と考える情報が円滑に提供されているか」「役員に対してトレーニングの機会や費用支援等が適切に提供されているか」等の観点で独立社外役員と取締役会議長である会長との議論により意見聴取を行いました。</p>	<p>当期の評価結果</p> <ul style="list-style-type: none"> 中長期的な戦略、事業計画の策定に取締役会が責任を負うことは重要であり、このような重要な案件により時間をかけ、議論を深めるべきである。限られた時間の中で議論を深化させるために、計画的なテーマ設定や、資料の体裁、報告内容等において、改善の余地がある。 事業内容に関する事項は、独立役員会議において十分な情報提供および議論がなされており、今後も、独立役員会議と取締役会の連携を深めることが望ましい。 会社は各役員からの要請によって適宜情報提供等を行っているが、より積極的な情報および教育機会の提供があることが望ましい。
---	--	--

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課題の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	10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。
海外投資家向け定期的説明会	10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	5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。
株主との対話	12回	株主総会の開催前には、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、社外取締役の阿部敦氏が直接投資家からの質問に応える機会を設けるなど、積極的な対話を実施しています。

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。
<http://pr.fujitsu.com/jp/ir/library/presentation/>

サステナビリティ マネジメント

地球社会・デジタル社会の双方で、富士通を取り巻くビジネス環境は大きく変化しています。その変化を敏感に捉え、企業としての持続性を高めていくためには、より多くのステークホルダーの声に耳を傾け、自らの変革につなげていく必要があります。このセクションでは、その概略をご紹介します。

環境・CSR担当役員からのメッセージ



執行役員副会長
佐々木 伸彦
政策渉外、環境・CSR本部担当

お客様や社会からの期待や要請に応え、 地球社会と共に持続的に成長していく

近年、企業を評価する視点が急速に変化しています。事業活動では、従来の売上・利益拡大や品質向上の追求という指標に加え、その事業を通じて社会にどのような価値を提供しているかが問われるようになりました。また、気候変動への配慮やサプライチェーン管理、企業統治などの「ESG（環境・社会・ガバナンス）」は企業の将来価値の源泉を示すという点で「将来財務情報」ともいえますが、ESGに対してバリューチェーン全体の持続可能性に配慮した中長期の視点で取り組んでいるかなど、企業にはこれまでにない高い期待と厳しい要請が向けられています。

従来、日本の企業は「三方よし」の考え方を経営に反映させてきました。しかし、この時代にグローバル企業として経営を進めていくには、お客様やその先に広がる地球規模の課題を深く理解して、より大きなスケールでのソリューションを提供していく必要があります。こうした社会課題への取り組みや長期的な視点を事業の中核に組み込んで経営を行っていくことこそが企業の持続的成長のカギだと考えています。

また、「質を変える」変革を進めていく際には、富士通が持つ様々なリソースの中でも「人材」は極めて重要となります。そのため、社会やビジネスの持続可能性を前提に、お客様やパートナーと協働して新しいビジネスチャンスやイノベーションを生み出す力を持った人材を育てていくことは必要不可欠であり、人材への投資を行い、サービスオリエンテッドカンパニーとして企業が生み出す価値の最大化を図っていきます。

なお、企業が社会の一員として存在する大前提として、当社のいかなる活動も社会を棄損するようなことがあってはなりません。グローバルレベルでの対話を通じてステークホルダーからの要請を迅速に把握し、より透明で公正な企業活動に結び付けていきます。そして、「ICTを通じて世界中の人々に幸せをお届けすること」を念頭に、地球社会とデジタル社会、そして富士通自身の持続的な成長を目指していきます。

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。



SDGsの達成に向けて

SDGsの理解と活用

富士通グループは、共創を通じて、持続的に成果を生み出す社会の実現を目指しており、この活動と国際社会がSDGsの達成に向けて取り組む方向性は、一致していると認識しています。

そのため、成長戦略である「つながるサービス」の実現に向けたエコシステムの要素の1つとしてSDGsを位置付け、SDGsから導き出される社会課題の解決を新たなビジネスチャンスと捉えています。そして、世界の“共通言語”であるSDGsへの取り組みを、国際機関や各国政府、民間企業、NGOといった他組織との幅広い協働の機会とし、多くのパートナーとの協働を通じて多面的にアプローチすることで、より大きな規模での社会価値の創造とその最大化を図ります。

また、国際社会共通の目標と富士通が果たすべき役割を

重ね合わせて考えることで、既存のやり方に捉われず自らの経営やビジネスを柔軟に変容させていきます。このように、社会からの期待と要請に応じて自らを見つめ直し、持続的に成長するための経営戦略のツールとして、SDGsを積極的に活用していきます。

推進体制

富士通グループでは、SDGsの取り組みを積極的に進めるため、2017年よりコーポレート部門、営業部門、事業部門のほか、富士通研究所や富士通総研などの関係役員等をメンバーとした「SDGs貢献プロジェクト」を推進しています。また、社内グループを含めた関係部門とも連携しながら、優先課題の洗い出しやコミュニケーション戦略の企画・立案、人材育成など、全社横断的なマネジメントを主導していきます。

す役割や富士通の貢献を説明し、SDGsの理解浸透を図りました。



なお、SDGsカンファレンスの発言詳細など当日の様子は、下記URLよりご覧いただけます。

<http://journal.jp.fujitsu.com/2018/08/01/01/>

SDGs浸透に向けた活動

社外向けの取り組み

富士通フォーラムでのSDGsの紹介

お客様や社会を支える最新の取り組みと技術を紹介する富士通最大のイベント「富士通フォーラム2018」で、元ニュージーランド首相・元国連開発計画 (UNDP) 総裁のヘレン・クラーク氏をお招きし、カンファレンスを開催しました。

持続可能性への脅威に対する民間企業の役割として「民間企業にはSDGsをビジネスと捉えてほしいこと」「新しいテクノロジーの活用がSDGsの達成に期待されていること」「多くの企業や組織とのパートナーシップが重要であること」などを確認しました。

また、富士通のSDGsの取り組みとして、農業・医療・働き方改革・まちづくりなどの事例をパネルで紹介しました。来場された多くのお客様にSDGs達成に向けたICTの果た

コミュニケーションの推進

富士通では、SDGsの取り組みを積極的に発信するため、新たにSDGsのポータルサイトを開設するとともに、ショールームnetCommunityでお客様向けにデモ紹介を開始しました。また、お客様の幹部クラスへの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、SDGsから導き出される新たなビジネス創出に向けた取り組みを始めています。

社内向けの取り組み

富士通では、SDGsの社内への浸透を図るため、様々な取り組みを行っています。

- ・外部有識者と幹部経営層によるSDGsダイアログ
- ・外部講師を招いた社員向けSDGsセミナー
- ・新人教育プログラムや次世代リーダー候補選抜研修、アジア地区のリーダークラス育成プログラムなどでのSDGsセッション

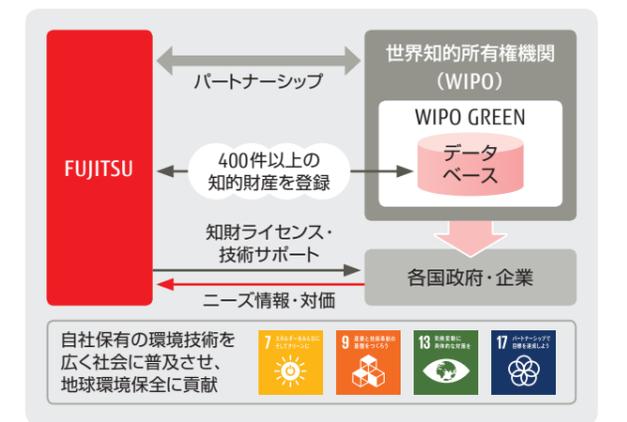
共創を通じた富士通のSDGsへの取り組み

WIPO GREENへの参画を通じた環境技術の移転

富士通は、自社の保有する環境技術を広く社会に普及さ

せ、地球環境保全に貢献することを目指し、国連の専門機関である世界知的所有権機関 (WIPO) が運営する、環境技術やサービスの移転マッチングの枠組み「WIPO GREEN」にパートナーとして参画しています。富士通はすでに保有する環境技術に関する400以上の知的財産をWIPO GREENに登録しており、技術ライセンス供与を進めています。

この国際的な枠組みを活用し、環境技術の普及と技術移転によるオープンイノベーションをグローバルに推進することで、脱炭素社会の実現や気候変動対策などに貢献していきます。



SDGsに貢献する富士通の取り組みの一例

社会へのインパクト	富士通の取り組み (例)
2 持続可能な食糧 SDG2	<ul style="list-style-type: none"> ・富士通の食・農クラウドサービス「Akisai」を日本国内400以上の事業者が活用して生産性を向上、ベトナムなど海外にも展開 ・富士通自身が植物工場を運営するほか、様々な業界のパートナーと共にスマート農業を実践
3 すべての人に健康と福祉を実現 SDG3	<ul style="list-style-type: none"> ・日本国内7,000の病院、クリニック、介護施設、薬局をネットワークでつなぎ、一人ひとりの健康と福祉の向上を支援 ・センサーを活用した患者や高齢者の見守りサービスをオランダやシンガポールなどで共創 ・HPCやAIなどの先端技術を提供し、遺伝子医療や創薬の領域で様々な学術研究機関と共創
8 働きがいも経済成長も SDG8	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒューマンセントリックAIなどのデジタル技術を活用し、人がよりクリエイティブにかつ人間らしく働くワークスタイル変革を促進 ・音声認識と19カ国語のAI自動翻訳を活用し、聴覚障がい者を含むダイバーシティ・コミュニケーションを支援 ・スタートアップ企業などとのオープンイノベーションを促進
9 産業と技術革新の基盤をつくろう SDG9	<ul style="list-style-type: none"> ・ものづくりのデジタル化を促進するプラットフォームを提供し、共創を通じてインテリジェントな産業化を実現 ・中国やシンガポールでのスマート製造やフランスでのデジタル革新創出に協力 ・デジタルビジネススケルジ運営をはじめ、デジタル革新を担う人材育成を促進
11 住み続けられるまちづくりを SDG11	<ul style="list-style-type: none"> ・富士通の位置情報クラウドサービス「SPATIOWL」をモビリティサービスの基盤として活用し、日本・海外の様々な事業者と革新的なサービスを共創 ・シンガポールにおいて都市問題を解決するソリューションを共同開発 ・HPCを活用した災害予測や地震・津波・洪水などへの防災ソリューションをグローバルに提供 ・国連開発計画、東北大学、富士通による自然災害のグローバルデータベース構築

CSRへの取り組み

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。

富士通グループの社会・環境分野への取り組みの詳細はこちらをご参照ください。 <http://www.fujitsu.com/jp/about/csr/>

富士通グループのCSR基本方針と推進体制

2010年にCSR基本方針の「5つの重要課題」を制定し、重要課題に基づく活動を推進してきましたが、海外を含めたCSRマネジメントをより一層充実させるために、グループ横断で重要課題の見直しに取り組んでいます。2018年3月期には「Global Responsible Business Strategy (グローバル・レスポンシブル・ビジネス戦略、以下GRBS)」という名称

の下、海外の各リージョンの担当者と議論を重ね、6つの重要課題*を抽出しました。今後、グローバル共通の活動推進・マネジメント体制の構築について、GRBS全体および課題ごとに検討を深め、グローバルに運用を始める予定です。

*ビジネスによる社会課題解決、環境、倫理(コンプライアンス・サプライチェーンマネジメント・労働安全衛生)、人権およびダイバーシティ&インクルージョン、福利厚生と人材開発、社会貢献

サプライチェーンにおける取り組み

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」を調達方針として、グローバルに調達活動を行っています。この度、グローバルなCSRアライアンス「Responsible Business Alliance (RBA)」への加盟(2017年)に伴い、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、指針の内容をより具体化した「富士通グループサプライチェーンCSR推進ガイドブック」も発行し、すべてのお取引先に遵守をお願いしています。また、2018年には

紛争鉱物にかかる企業の責任を重要なCSR課題の1つと捉え、「富士通グループ紛争鉱物対応方針」を定め、サプライチェーンの透明化に努めています。

また、着実に遵守されているかを確認するため、CSR調査票への回答依頼のほか、実地監査を実施しています。取り組みの不十分なお取引先に対しては改善を依頼するとともに、改善に向けてお取引先と共に取り組み、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。

グローバルな人権尊重への取り組み

富士通グループは、人権尊重への取り組みは、グローバル企業が社会的責任を果たしていくために不可欠な要素であると認識しています。この人権尊重の取り組みを推進するため、以下のステートメントや指針を定めています。

- 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
- このステートメントや指針を踏まえて、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。2018年3月期の人権課題に対する主な取り組みは右記のとおりです。

私たちは様々なステークホルダーと協力し、人権尊重の責任を追求していきます。

ステートメント・指針の全文はこちらをご参照ください。
<http://www.fujitsu.com/jp/about/csr/vision/humanrights/>

領域	人権課題	2018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"> • RBA行動規範を「富士通グループCSR調達指針」として採用 • 「富士通グループ紛争鉱物対応方針」を制定 • 国内外の主要なお取引先約440社に対し、CSR活動の取り組み状況を確認する書面調査を実施
社員	差別・ハラスメント、労働時間	<ul style="list-style-type: none"> • 障害の有無にかかわらず活躍できる職場・社会を目指し、「心のバリアフリー」研修を全社で実施(集合研修およびe-Learning) • 長時間労働を前提としない多様で柔軟な働き方のために、社内制度の見直し、ICT活用、マネジメント改革を推進 • RBA行動規範に合わせた社内規約の見直しを実施
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"> • 顧客に提供する製品・サービスの開発や営業部門へのヒアリングを実施し、潜在する課題について情報を整理 • AIの研究開発における倫理のあり方について検討を開始

国際機関等との協働

グローバル企業約200社から構成され、ビジネス活動を通じた持続可能な社会の実現を目指すWBCSD(The World Business Council for Sustainable Development、持続可能な開発のための世界経済人会議)の副会長に2018年1月、当社会長の山本が就任しました。

2018年10月に開催された年次総会では、「主導・変革・成功」をテーマに各プログラムにおける活動を議論しました。その中で富士通は、雇用の未来では効率化だけでなく、人に対する価値が重要性を持つことや、プライバシー・セキュリティ対策の強化など、ビジネスに求められている課題への対応について、テクノロジーの観点から訴求しました。

富士通は引き続き、これらの活動を通じて、国際社会における様々な課題の解決に取り組んでいきます。



WBCSDの理事会の様子

企業市民活動・慈善活動

富士通グループは持続可能で豊かな社会の実現のために、本業を通じて、また、社員一人ひとりが企業市民として社会に貢献しています。

特に、「ICTの裾野の拡大」「挑戦の支援」「地域との共生」「環境」の4つの柱を重視し、富士通グループ全社員が積極的に参加できる環境を整えるとともに、多種多様なステークホルダーとの連携や支援を通じて、地球と社会の持続可能な発展に貢献しています。

協力し、太陽光発電、生徒ごとのパソコン、タッチスクリーン式ホワイトボードなどを備えた自己完結型の教室「エデュスマート・グリーン・センター」(Edu-Smart Green Center)の導入を進めています。富士通は技術と共創を通じて南アフリカの教育・社会・経済の成長を促進し、コミュニティにとってより良い未来の実現を可能にしています。



エデュスマート・グリーン・センター

南アフリカ農村地域へのデジタル教育の推進

南アフリカの地方農村コミュニティの子供たちがより良い未来を手にする事ができるように、富士通南アフリカではシズエ・アフリカITグループ(Sizwe Africa IT Group)と

オーストラリアのリコンシリエーション・アクション・プラン

富士通オーストラリアでは、オーストラリアの先住民と非先住民の間にある様々な格差を埋め、相互理解を促進するため、「ダイバーシティ&インクルージョン審議会」を設置しました。職場の多様性の改善・向上に向けた議論を行っており、この度、リコンシリエーション・アクション・プラン (RAP: 調和行動計画) を策定しました。RAPではサプライチェーンにおいて先住民が運営する企業を増加させることにコミットしており、すでにサプライヤー数を2倍にするとともにサプライヤーからの調達額を17倍に増やしました。富士通オー

ストラリアでは、オーストラリアの先住民と非先住民が将来の繁栄と利益を平等に分け合えるような、持続可能な未来社会づくりを支援するために積極的に取り組んでいきます。



心のバリアフリー

富士通グループでは、様々な心身の特性や考え方を持つすべての人々が、相互に理解を深めるためにコミュニケーションをとり、支え合える「心のバリアフリー」に関する商品開発のほか、社内外での研修や普及に向けた活動など、SDGsのゴール10「不平等をなくそう」にむけた様々な取り組みを行っています。

また、富士通は、オリンピック・パラリンピック等経済界協議会において、バリアフリー分野の幹事企業として、2020年とその先へ、経済界が1つになってレガシーを作る取り組みを進めています。



振動と光によって音の特徴をユーザに伝える全く新しいデバイス「Ontenna」



相互理解を深める「心のバリアフリー集合研修」



発話内容を音声認識してリアルタイムで文字に変換するソフトウェア「LiveTalk」



自治体と連携した「バリアフリーマップ」の作成支援

環境への取り組み

地球環境保全への取り組みは、経営の最重要事項の1つです。バリューチェーン全体で環境負荷削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はこちらをご参照ください。 <http://www.fujitsu.com/jp/about/environment/>

富士通グループの中長期環境ビジョン

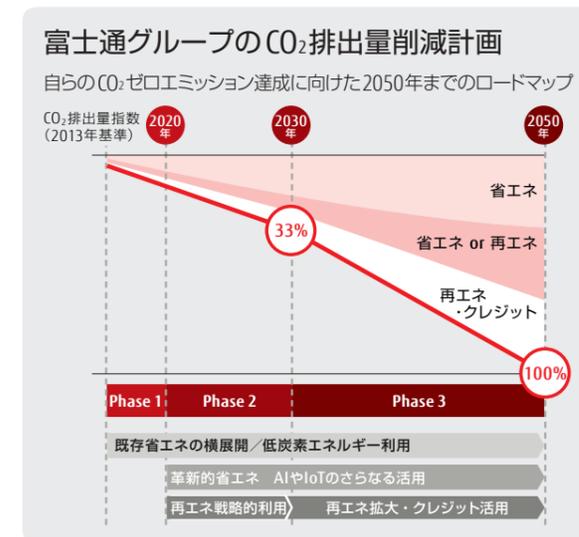
富士通グループは2017年、グローバルICT企業として気候変動対策において果たすべき役割やあるべき姿を明確にした中長期環境ビジョン「FUJITSU Climate and Energy Vision」を発表しました。このビジョンに基づき、デジタル革新を支えるテクノロジーによる自らのCO₂ゼロエミッション達成と、脱炭素社会の実現および気候変動対策への貢献を目標に取り組みを進めています。

脱炭素化に向けた取り組み	目標*	2018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"> 2030年までに33%削減 2050年までに80%削減 	14%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"> 2030年までに30%削減 ※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 	31%削減

* 2013年比

自らの脱炭素化に向けたロードマップ

富士通グループは、先進テクノロジー活用を通じた革新的な省エネ、再生可能エネルギー(再エネ)の戦略的利用・拡大、およびカーボンプレジットの活用を段階的に推進し、2050年までに自らのCO₂ゼロエミッション達成を目指します。



Science Based Targets (SBT) 認証を取得

2017年8月、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が、科学的根拠のある水準として「Science Based Targets イニシアチブ (SBTi)」に認定されました。



RE100に日本初のゴールドメンバーとして加盟

2018年7月には他企業との連携拡大を通じてグループ全体のさらなる再エネ化を図るため、再エネ普及拡大を目指す国際的なイニシアチブ「RE100」に日本初のゴールドメンバーとして加盟しました。再エネの利用を2030年までに40%、2050年までに100%達成を目指しており、2018年3月期実績は3.3%でした。

また、エネルギーマネジメントや貯蔵などの研究開発や技術実証にも積極的に取り組み、テクノロジーの提供を通じて社会全体の再エネ普及拡大に貢献していきます。



受賞と外部評価

富士通グループの気候変動対策や水資源管理に関わる戦略、情報開示、およびビジネスを通じたお客様・社会に対する温暖化防止への貢献は、外部機関により高く評価されています。

2018年3月期の主な受賞および外部評価

- 2017年のCDPの「気候変動」および「ウォーター」の調査で最高評価であるAリスト企業に選定



- 平成29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)を受賞
- 第21回環境コミュニケーション大賞「環境報告書部門 地球温暖化対策報告大賞(環境大臣賞)」を受賞

ステークホルダーダイアログ

外部有識者との対話を経営に活かす

グローバル経営を変革させる起点としてのSDGs

富士通グループでは、様々なステークホルダー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。社会や投資家が企業を評価する軸が、より中長期視点での経営やESGへの取り組みへと変わっている中、SDGsを起点として企業がイノベーションを起こし自らを変革していくためには何が重要か、そして、それを企業の持続的な成長にどう結び付けるかについて、活発な議論が交わされました。



有識者 富士通
 宋 修永様 西口 尚宏様 森澤 充世様 田中 達也 佐々木 伸彦 山田 巖英

ダイアログを終えて

有識者



一般社団法人 Japan Innovation Network (JIN) 専務理事
 国連開発計画 (UNDP)
 イノベーション担当上級顧問
西口 尚宏様

実行力に構想力を加えて、世界のありたい姿＝SDGsを達成するイノベーションを

かつて属人的能力だと思われていたイノベーションは、今や組織的に行えるようになり競争力の源泉となった。しかし、「新たな価値」を生み出すには、日本企業が得意な実行力に加えて何をすべきかを「構想」する力が求められ、自由な「構想」から課題を発見することが事業創造のポイントとなる。

また、イノベーションの本質は現状から作りたい未来の姿にシフトすることであり、世界は2030年に達成したい姿であるSDGsへのシフトを目指している。SDGsの169ターゲットや232指標に書かれている「何をすべきか」に、無限の可能性を持つICTを掛け合わせることで、富士通がグローバルに新たな価値を提供していくことを期待する。



PRI事務局
 ジャパンヘッド
森澤 充世様

SDGsがもたらす世界やビジネスモデルの変化を理解し機会を活かす人材の確保を

企業の非財務情報といわれる「ESG（環境・社会・ガバナンス）」は、企業の将来における付加価値の源泉を示すという点で「将来財務情報」ともいえる。そのため、投資の世界ではESGを考慮した長期視点の企業評価を実施しており、企業も取り組みおよび情報開示を工夫する必要がある。富士通のような企業で、ソーシャル（社会）面で特に重要なのは人材といえる。SDGsによって世界やビジネスモデルが変化することを理解し価値を創造していく人材の必要性が高まっている。経営者が目指すSDGs戦略を浸透させ実行できる人材確保について、評価制度、教育制度の拡充、社員の帰属意識向上等を考察する必要がある。



デロイトトーマツ コンサルティング
 合同会社
 代表執行役社長
宋 修永様

課題解決の先にある価値の提供こそ、企業と社会の持続可能な発展のカギ

SDGsのようなグローバルな社会課題に取り組むことは企業の持続可能性にとっても重要な要素である。そのため、様々なステークホルダーと課題解決のためのエコシステムを構築するなど、経営の軸の1つとして10年前から社会アジェンダに取り組んでいる。さらにそれをDNA化しようと「100年先に続くバリューを、日本から」というスローガンも打ち出した。

多様なステークホルダーと関わり合う複雑性や不確実性はあるが、従業員教育や評価項目への組み込み、若手を中心としたSDGs / 社会課題関連テーマの探求などを通じて、社会課題への取り組みを組織文化として定着させ、クライアントと共に新しい価値を社会に提供していくことが肝要だ。

富士通



代表取締役社長
田中 達也

SDGsを起点に、富士通が社会に提供する価値・本質を考え抜いていく

富士通は「テクノロジーで人を幸せにする」ことを念頭に持続可能な社会の実現を目指しており、そのビジネスの方向性はSDGsと一致している。しかし、SDGsがビジネスによる実行段階に移行している今、当社もイノベーションを通じた貢献を実例として示していく必要がある。

そのためには、現状維持や前例踏襲から脱却し、今までと違った画期的なやり方で社会に価値を提供していかなければならない。富士通が社会に提供すべき価値や本質は何なのかを構想段階でしっかり考えるよう指示しているが、実行段階では目先のことに流されてコンサバティブになってしまうこともあるため、常に構想に立ち返る必要性を再認識した。

グローバルサービスカンパニーとして成長を目指すうえで、世界を視野に入れた技術開発と地域別のきめ細かなサービス、短期的利益と中長期の展望、経営陣と若手・中堅の視点といったバランスも重要になる。SDGs達成に向けて富士通がより大きな価値を生み出し続けるために、より広い視野で構想を行う重要性をトップメッセージとして発信し続けていきたい。



執行役員副会長
 (政策渉外、環境・CSR本部担当)
佐々木 伸彦

SDGsをイノベーションのヒントにして、グローバルで取り組みを加速する

SDGsは会社の目標の延長線上にあり、富士通の事業はある意味すべてSDGsにつながっているといえる。しかし、ただそれを言っているだけでは単なる自己満足、自己正当化に終わってしまうため、利益を追求する企業の本分とSDGs貢献の両立、つまりビジネスの中核にどのようにSDGsを重ね合わせて、よりスケールの大きい課題に取り組んでいくかが重要だと考えている。

従来、日本企業は中長期的な観点から、サステナビリティを考えた企業運営を行ってきたと認識しており、会社も法人という人として、立派でありたいという気持ちを持っている。そのため、社員には自分の仕事はSDGsの何番に当たるという紐づけのみに終始せず、SDGsを意識することで、新しいビジネスチャンスやイノベーションへのヒントを見つけるように促している。また、自社が普遍的価値のために事業を行っており自分が何らかの形でそこに寄り合っているというのは社員の喜びにもつながることなので、若い人や海外を含めて、富士通グループ丸となって世界の共通言語であるSDGsへの取り組みを加速していきたい。



執行役員
 (グローバルコーポレート部門
 グローバルマーケティング
 グループ長)
山田 巖英

SDGsを活用して、お客様のその先へのビジネスインパクトを生み出す

2018年の富士通のテーマはDigital Co-creation for Successであり、皆様と共にデジタル革新に取り組むことでビジネスの継続性を向上させることがSDGsの貢献につながると考えている。また、企業メッセージとしてもSDGsは重要なテーマで、ホワイトペーパーのFT&SVや富士通フォーラムという展示会で取り上げている。

SDGsは「誰も取り残さない」というのがキーワードであり、これは富士通が掲げる「ヒューマンセントリック」の考え方も通じる。ICTによるイノベーションを「人」に着目して活用し、世界の問題解決に取り組むことは富士通のビジネスの成長にとっても重要だが、それには、お客様の先にある課題への深い理解が必要となる。富士通はこれまで個社対応が中心だったため、どのようにお客様のその先に対してビジネスインパクトを実現していくかは重要なテーマであり、デザイン思考を活用してこの課題に取り組もうとしている。さらに、今期からは中長期提案のテーマにSDGsを盛り込むよう設定した。SDGsという国際目標を意識することを浸透させつつ、世界中から事業提案を収集し、実行に結び付けていきたい。

今回のダイアログを通じて、世界共通のありたい姿であるSDGsを起点に、その実現を可能にするイノベーションを起こすことが投資家や社会の期待であり、新たな成長の機会となることで改めて認識できました。また、そのためには富士通が提供できる価値を改めて検討し、社員が1つ

の方向を向くよう社内を改革していくことの重要性もご指摘いただきました。頂戴したご意見を基に、ICTを活用したスケールのある貢献の実現に向けてより本質的な変革に挑んでいきます。

働き方改革への取り組み

富士通グループでは、社員一人ひとりの成長や専門性の向上を通じて生産性向上を図っていくために、全社を挙げて、マネジメント改革や一人ひとりの意識改革を通じた働き方改革を推進しています。

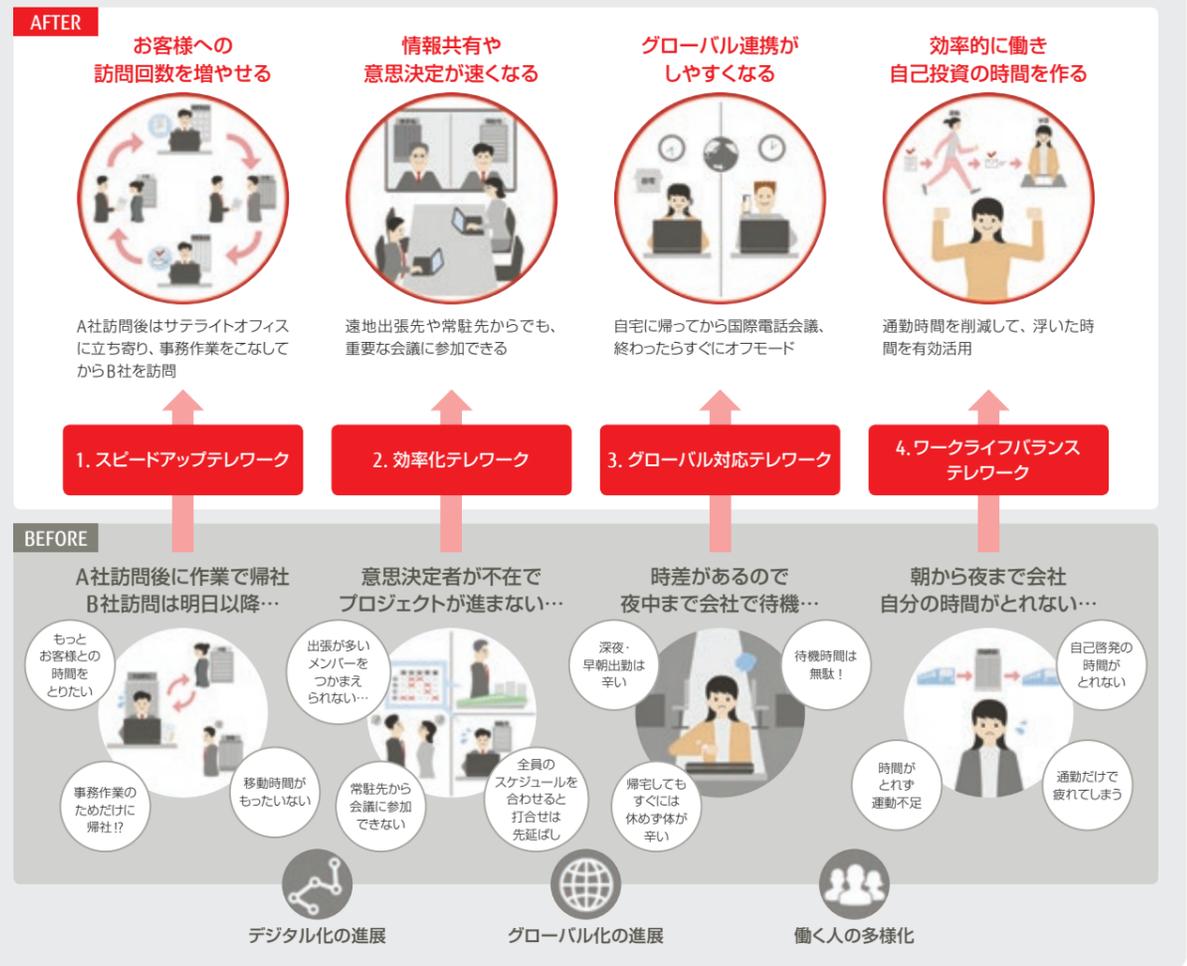
働き方改革の方向性

富士通では、「長時間労働を前提としない働き方」「多様で柔軟な働き方」を通して高い生産性を実現するため、社内制度の見直しや最新のテクノロジーを使ったICTを活用するとともに、マネジメント改革や一人ひとりの意識改革を進めています。

あらゆる層における業務の選択と集中、役割・権限の明確化や社員への「時間意識」の徹底と併せて、ICTの環境整

備やテレワーク勤務等の制度整備を通じて働き方改革を進めています。すべての社員が健康に働くことができ、働きがいをもって能力を最大限に発揮できる環境を整備することで、労働の質と生産性の向上を図り、会社の発展・成長につなげていきます。

社員がより成長・活躍できるテレワークの活用ビジョン



推進体制

働き方改革をトップダウンで推進するため、経営レベルでの「働き方改革推進委員会」を設置し、全社としての改革を推進するとともに、部門や本部ごとに働き方改革実行計画を策定し、部門長・本部長が主導した働き方改革に取り組んでいます。

テレワークの推進

富士通では、2010年より「コミュニケーションの強化」「場所と時間を選ばない環境」「グローバルでの知の共有」を目的にグローバルコミュニケーション基盤の整備を進めて

きました。併せて、育児・介護と仕事の両立を支援する在宅勤務制度の導入やフレックスタイム制の活用など制度面での整備も進めました。

これらの取り組みを活かしつつ、働き方改革の1つの施策として、2017年4月、テレワーク勤務制度を全社員対象に正式導入しました。制度導入に合わせて、社員のよりフレキシブルな働き方を推進するため、事業所内に新たに「F3rd」の展開を進めています。F3rdは出張者等が作業を行うスペースのほか、富士通グループ社員同士の共創を育むスペースなどを備えた施設です。現在、国内15拠点に設置しており、今後も展開していきます。

従業員向け事業所内保育園の開設

小さなお子さんを持つ従業員の職場復帰を阻む要因の1つに待機児童の問題があります。富士通では、川崎工場近隣の自社施設と富士通ソリューションスクエアの2カ所に事業所内保育所「にじのき保育園」を開設しました。また、民間保育事業者と提携し、企業主導保育園を利

用できる取り組みも進めています。従業員の仕事と生活の両立の支援のため、富士通では今後も様々な取り組みを進めていきます。



労働安全衛生・健康管理に関する取り組み

富士通グループでは、社員の安全確保、健康の維持・増進に向けて戦略的に取り組んでいます。

日本国内の取り組み

働き方改革やダイバーシティマネジメントと連動しながら「健康経営」を進めるため、「富士通グループ健康宣言」を制定し、社員の安全確保、健康の維持・増進に向けて戦略的に取り組んでいます。

社員とその家族の健康保持増進およびヘルスリテラシー（健康に関わる素養）を高めるため、生活習慣病対策・がん対策・メンタルヘルス対策・喫煙対策・職場環境等の改善と健康意識向上の5つを重点施策と定め、安全衛生教育やメンタルヘルス、健康診断、健康増進活動、セルフケア意識醸成セミナーなどを実施しています。

これらの活動が評価され、経済産業省および日本健康会議より、社員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組む法人として「健康経営優良法人～ホワイト500～」に認定されました。



海外における取り組み

EMEIAリージョンのOccupational Health and Safetyグループでは、労働安全衛生に関するコンプライアンスや予防対策を徹底するために、リージョン主導の包括的なアプローチを進めています。

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、2018年3月期は労働災害の予防促進を目的とした労働災害の発生データの収集、活用に注力しており、EMEIAリージョンの横断的なインシデント管理システムの構築を、2019年3月期内の導入を目標に準備しています。

人材マネジメント

社員は富士通グループの最大の財産であり、個々が様々な可能性をもった存在であると考えています。社員が仕事を通じてその能力や専門性を高め、自己の成長を実現できるよう、そして、変化のスピードが激しく不確実な環境において、より一層社員一人ひとりが自律的・主体的に変革に挑戦できるよう、様々なアプローチで計画的・継続的に人材開発に取り組んでいます。

人材開発への取り組み

富士通の人材マネジメントの目指すところは、組織が必要とする人材をタイムリーかつ適正に社内外より獲得・配置し、育成や成長支援に一貫性を持って取り組むことです。これに向けて、4つのテーマに重点を置き、体系的な教育を実施しています。

グローバルに活躍できるビジネスリーダーの育成や、若年層からシニア層まで各階層に応じた組織マネジメント力・ビジネス実践力の強化を図る「ベースラインの強化」および、営業・SE・開発の各領域におけるプロフェッショナル人材の育成を進めています。また、多様な“個”が活躍する風土の醸成に向け、今とは異なる仕事にチャレンジしたい従業員が新しい仕事の機会を得ることができる「社内ポスティング制度」や、キャリア意識向上に向けた施策など、自ら主体的に動くための取り組みも進めています。

人材開発の重点4テーマ

グローバルビジネスリーダーの育成	長期的視点に基づくグローバルに活躍できるビジネスリーダー人材の育成
プロフェッショナル化の推進	プロフェッショナル人材の育成と業界・世界標準フレームワークとの連携
ベースラインの強化	それぞれの職位や役割に求められる知識／スキルの習得および企業理念の理解と共有
多様な“個”が活躍する風土の醸成	ダイバーシティ推進、キャリア支援などを通じて個々の人材をサポート

変革リーダーの育成

富士通では、社長や部門長などの経営幹部がメンバーとなって、「富士通のビジョン／事業戦略の実現に向けた人材戦略について討議する場」「将来の富士通の経営を担うことを期待されるトップタレントを確認し、育成計画の討議と実行状況を確認する場」を定期的に設け、真摯な議論を重ねています。

特に、経営者のサクセッサ、これに続く次世代リーダー、若手のハイポテンシャル人材の3層については、全リージョン共通の考え方とプロセスを用いて、グローバルベースでの優秀人材の特定（プール形成）、育成計画の立案・実行、評価のサイクルを継続的に実施しています。

また、各部門・職場におけるビジネスにマッチした戦略的な人員計画・採用・配置・育成の質の向上を実現するため、グローバル共通のロールフレームワークを導入し、人材の見える化の準備も進めています。

育成においては、“適所適材”の配置による、実務経験を通じた成長機会の提供に、より注力したいと考えています。具体的には、将来の富士通の経営を担うことを期待する人材の育成については、社長および部門長承認の下、チャレンジングなポジションへのジョブアサインメントをより確実に実行・フォローしていきます。

インターンシップへの取り組み

富士通では、150以上の多様なテーマによる3週間の就業体験を通じてICTの魅力や可能性が体感できるインターンシップを実施しています。2018年5月、その取り組みが評価され「第1回学生が選ぶインターンシップアワード」において大賞に選ばれました。

また、多様な人材の獲得とさらなるグローバル化の推進を目的に海外大学で学ぶ外国籍人材のインターンシップも積極的に行っています。

ダイバーシティに向けた取り組み

富士通グループでは、新たなイノベーションの創出がビジネスの成長の鍵となる中で、多様な人材が異なる価値観に基づき、様々な意見を自由闊達に議論できる環境を整えることが重要と捉えています。

女性活躍推進の取り組み

富士通は女性の活躍推進をダイバーシティ推進活動における当面の優先課題と位置付け、キャリア支援プログラムを通じて、女性リーダーを継続的に輩出するとともに、女性がより働きやすいと感じる職場環境づくりに向けた意識改革・働き方改革に取り組んでいます。

また、「女性のエンパワーメント原則 (Women's Empowerment Principles)」署名企業として、ニューヨーク科学アカデミーの「1000 Girls, 1000 Futures」プログラムに参加し、理系を志す女子学生のメンターとして、富士通国内外拠点より女性リーダーが自ら手を挙げ、各メンターの育成を支援しています。

これらの取り組みが評価され、東洋経済『CSR企業白書2017年版』において、富士通は「女性が働きやすい会社」ランキング1位に選ばれました。

「国連LGBTIに関する企業行動基準」への支持

LGBTへの差別解消に取り組むビジネスコミュニティ支援のため策定された「国連LGBTIに関する企業行動基準」に、富士通は日本企業として初めて支持を表明しました。

富士通では、FUJITSU Wayにおいて、社員に対して「多様性を尊重し成長を支援します」とあるとおり、不当な差別やセクシュアルハラスメントなどの人権侵害を禁止しており、ダイバーシティ&インクルージョンに向けた取り組みを進めています。

これらの取り組みが評価され、LGBTIに関するダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する任意団体「work with Pride」より、LGBTIに関する取り組み評価指標「PRIDE指標」において、すべての指標を満たす企業としてゴールド表彰を受けるとともに、2019年3月期には特に顕著な活動を行ったベスト・プラクティスとして選出されました。



障がいのある社員に向けた取り組み

富士通では、障がいの有無にかかわらず、自分と異なる価値観をもつ他者との相互理解を深め、だれもが活躍できる職場を作るために、各々で「職場における障がいとは何か」を考える場として、毎年「障がい者活躍支援フォーラム」を開催しています。

「(ゲームを通じての)障がいの理解」「合理的配慮」「発達障がい」など、毎年様々なテーマを取り上げ開催し、障がいの有無にかかわらず多くの方が参加しています。



引き続き、「我々は皆異なり多様である」という考え方の下、一人ひとりが異なる価値を認めて成長し合う組織風土の醸成に努めていきます。

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2018」をご参照ください。
<http://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を確保とそのレベルアップに努めています。

2016年4月には、こうした考えを富士通グループ全体で共有し、従業員一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^{*1}」を策定しました。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^{*2}」について、「富士通サイバーセキュリティ宣言」（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。

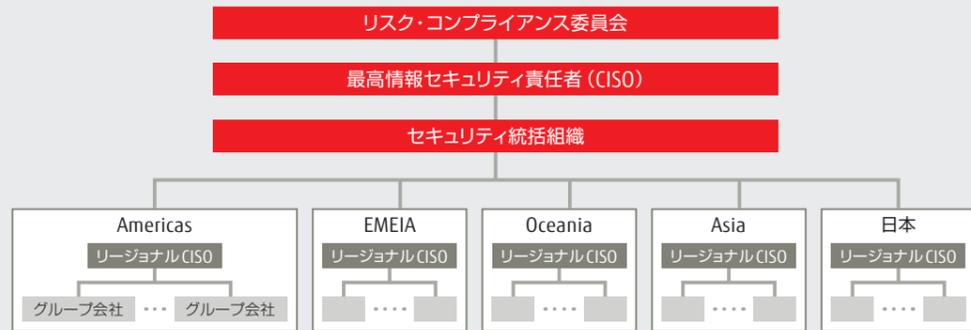
^{*1} 富士通グループ情報セキュリティ基本方針（グローバルセキュリティポリシー）全文
<http://www.fujitsu.com/jp/images/gig5/security-2018.pdf>

^{*2} 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）
<http://www.keidanren.or.jp/policy/2018/018.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



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御しきれない状況になっています。

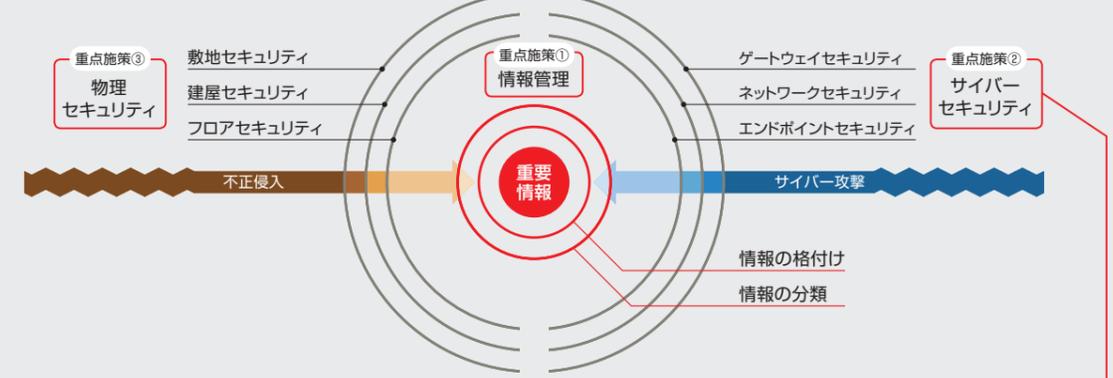
富士通グループでは情報セキュリティ対策の基本コンセプトとして、1つの施策で防ぐのではなく、複数の異なる施策で多層化し防御する「多層防御」の考え方を取り入れています。多層防御には「防御壁を多重に配置し攻撃を防ぐ」「多重に検知機能を配置し攻撃を早期に発見する」「侵入されたとしても被害を最小限に抑える」という3つの目的が

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。

富士通グループでは、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

個人情報の保護を目的として、富士通では、2007年8月にプライバシーマーク^{*3}を取得し、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。国内グループ会社も、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。



^{*3} 当社は、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の付与認定を受けています。プライバシーマークは、JIS Q 15001：2006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が付与されるものです。

GDPR^{*4}対応

富士通で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。また、CISO組織と法務部門主導の下、EMEA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等の社内規定、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ました。また、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。

^{*4} 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

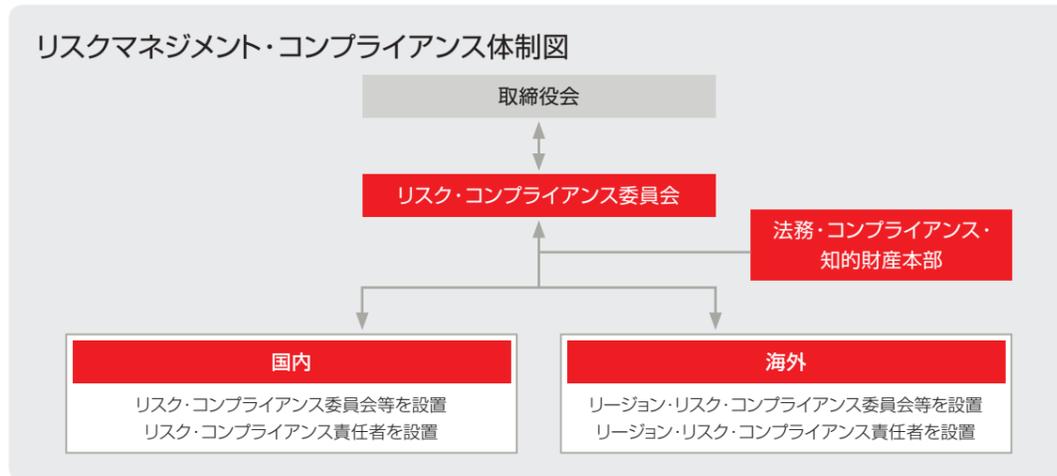
リスクマネジメントの考え方

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へ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、その未然防止および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および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の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は、国内外の富士通の各部門および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ています。

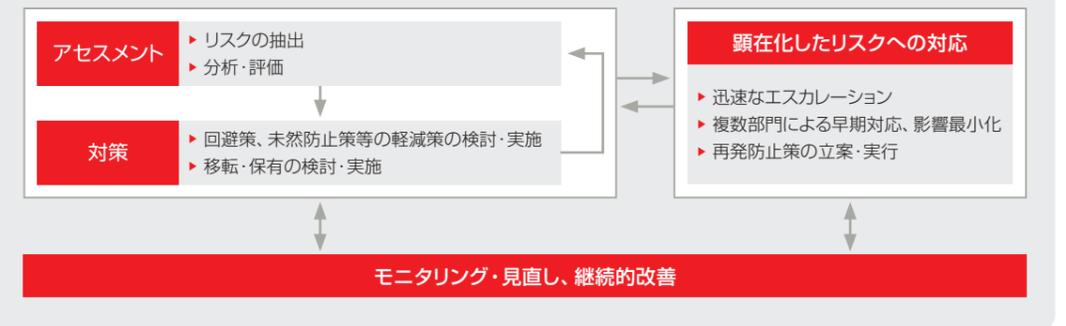


リスクマネジメントのプロセス

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の定期的な連携を図りながら、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、見直しなどを実施しています。また、抽出・分析・評価された重要リスクについては、定期的に取り締役に報告しています。

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を行います。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。
<http://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 ・ 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 ・ 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. 競争・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 ・ 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、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、提携先に関するリスク	・ 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 ・ 購入品の品質不良に起因する障害リスク ・ 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 ・ 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 ・ 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 ・ 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 ・ 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 ・ 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 ・ 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 ・ 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 ・ 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

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、リスク・コンプライアンス委員会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。当委員会では、Chief Risk Management & Compliance Officer (CRCO) を任命し、コンプライアンスに関する方針や決定の実行にあたらせるとともに、グローバル

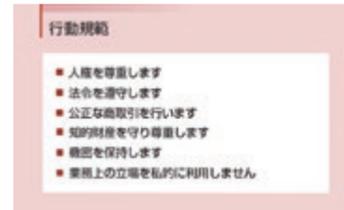
コンプライアンスプログラム (GCP) を整備し、リージョン・リスク・コンプライアンス委員会とも連携することで、グループ全体での FUJITSU Way の「行動規範」の認知度向上とその遵守を図っています。

FUJITSU Way 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、「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。

* 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」



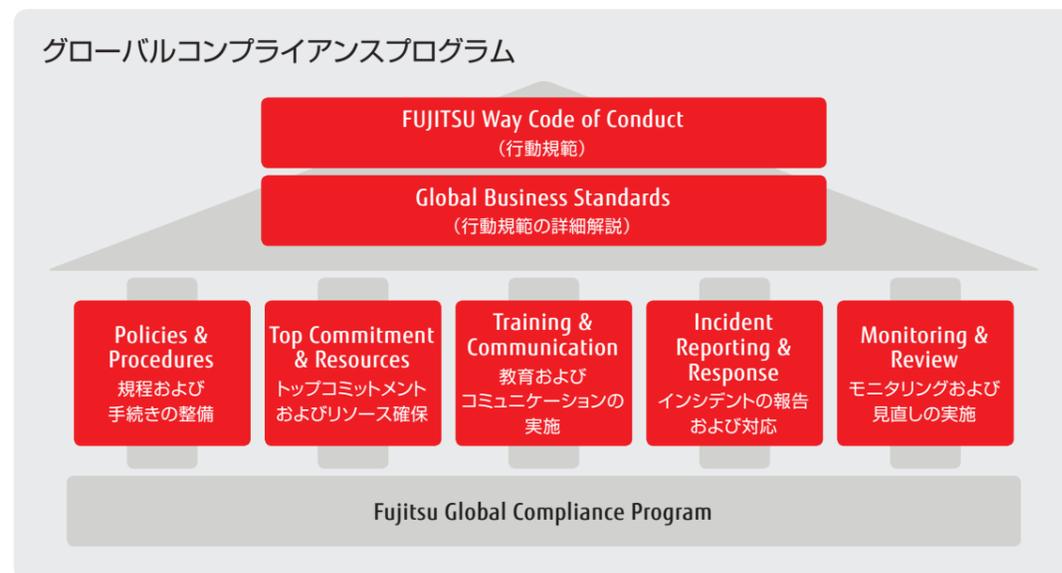
Global Business Standards

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 つの柱に体系的に整理し、富士通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"> 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企業価値の持続的向上を図るため、コンプライアンス規程を制定し、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より具体的な細則とガイドラインを制定。 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規程や、競争法、贈収賄防止等に関する各種規程も制定。また、取引先デューデリジェンス徹底のため、手続きのオンライン化を行い、運用。
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"> 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を積極的に発信。また、各リージョンにコンプライアンス責任者を配置し、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て GCP の実行体制を確保。 富士通と国内グループ会社のリスク・コンプライアンス責任者向けに「リスク・コンプライアンスセミナー」、海外グループ会社のコンプライアンス責任者向けには「Global Compliance Forum」を年一回開催し、リスクマネジメントおよびコンプライアンスに関する最新状況やノウハウ、GCP に関する本社の方針等を共有。
3. 教育およびコミュニケーションの実施	<ul style="list-style-type: none"> 富士通グループの役員・従業員に対し、反贈賄法、競争法および輸出管理に関するリスクに気づき、その状況に対処する方法を学ぶための e-Learning を 20カ国語で実施。富士通と国内グループ会社では富士通の独占禁止法違反事件を題材としたコンテンツも実施。 上記に加え、リスクに応じ、これらの防止に重点を置いた階層別、拠点・部門別集合教育を適宜実施（特に富士通では、公共ビジネスの担当部門を中心とする営業部門向け集合教育を実施）。海外グループ会社では、パートナー企業向けの e-Learning も展開。 毎年 12 月に開催の Fujitsu Compliance Week では、トップメッセージの発信や e-Learning の開講に加え、地域別アクティビティも実施。
4. インシデントの報告および対応	<ul style="list-style-type: none"> 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。加えて、グループ会社でも個別に内部通報制度を整備。海外からの通報については、20カ国語で 24 時間 365 日受付。「お取引先コンプライアンスライン」も設置し、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付。これらの通報窓口においては、通報を理由とする通報者への不利益な取り扱いを一切禁止するとともに、通報者が特定されることのないよう、情報の取り扱いには細心の注意を払っている。調査の結果、問題が認められた場合には是正し、再発防止策を実施。 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。
5. モニタリングおよび見直しの実施	<ul style="list-style-type: none"> リスクアセスメントや監査などの活動を通じて GCP の実効性を定期的に確認し、継続的な改善を実施。 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。現場部門とのコミュニケーションツールとしても有効に機能するよう、改善・継続予定。 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に、本社コンプライアンス部門が現地を訪問。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。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。

コンプライアンス問題への対応

富士通は、2017 年 3 月期、東京電力株式会社様* および中部電力株式会社様との取引における受注調整に関し、独占禁止法違反の認定を受けました。

これを契機に、GCP の下、公正取引委員会の「企業における独占禁止法コンプライアンスに関する取組状況について」を踏まえて施策を再構成し、「国内コンプライアンス・プログラム」を整備しています。

富士通では、これらのプログラムに基づき、社長や担当役員からのメッセージを全社員に繰り返し伝えるとともに、前述のようなコンプライアンス教育や監査を展開することで、談合しない環境づくりに取り組んでいます。

* 社名は違反当時

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	2009年	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)	2018年(IFRS)／ 2017年(IFRS)
(百万円)												
(%)												
財務情報												
売上高(売上収益)	¥4,692,991	¥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	-0.8
海外売上高(海外売上収益)	1,499,886	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	3.1
海外売上比率(%)	32.0	37.4	35.1	33.7	34.2	37.8	37.8	39.6	40.0	35.4	36.8	
Point 1 営業利益	68,772	94,373	132,594	105,304	88,272	142,567	147,275	178,628	120,612	117,455	182,489	55.4
営業利益率(%)	1.5	2.0	2.9	2.4	2.0	3.0	3.1	3.8	2.5	2.8	4.5	
Point 2 当期純利益(損失)(親会社所有者帰属当期利益)	(112,388)	93,085	55,092	42,707	(79,919)	48,610	113,215	140,024	86,763	88,489	169,340	91.4
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 248,098	¥ 295,389	¥ 255,534	¥ 240,010	¥ 71,010	¥ 175,532	¥ 176,502	¥ 280,149	¥ 253,092	¥ 250,331	¥ 200,415	-19.9
投資活動によるキャッシュ・フロー	(224,611)	1,020	(142,108)	(190,830)	(161,481)	(128,873)	(128,938)	(200,516)	(164,317)	(145,479)	(22,578)	—
フリー・キャッシュ・フロー	23,487	296,409	113,426	49,180	(90,471)	46,659	47,564	79,633	88,775	104,852	177,837	69.6
財務活動によるキャッシュ・フロー	(47,894)	(405,310)	(166,933)	(138,966)	100,384	(44,794)	(46,217)	(17,327)	(67,741)	(98,896)	(112,496)	—
棚卸資産	¥ 306,456	¥ 322,301	¥ 341,438	¥ 334,116	¥ 323,092	¥ 330,202	¥ 330,202	¥ 313,882	¥ 298,849	¥ 293,163	¥ 241,603	-17.6
棚卸資産の月当たり回転数(回)	0.98	1.04	1.02	1.01	1.00	1.07	1.07	1.11	1.12	1.15	1.21	
総資産(資産合計)	3,221,982	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	-2.2
自己資本(親会社所有者帰属持分)	748,941	798,662	821,244	841,039	624,045	573,211	566,515	790,089	782,782	881,292	1,087,797	23.4
ROE(%)	(13.2)	12.0	6.8	5.1	(11.8)	8.1	23.2	20.6	11.0	10.6	17.2	
Point 3 自己資本比率(親会社所有者帰属持分比率)(%)	23.2	24.7	27.2	28.6	21.4	18.6	18.2	24.2	24.3	27.6	34.8	
ROA(総資産利益率)(%)	(3.2)	2.9	1.8	1.4	(2.7)	1.6	3.7	4.4	2.7	2.8	5.4	
有利子負債	883,480	577,443	470,823	381,148	534,967	519,640	560,243	578,492	534,913	486,728	402,294	-17.3
D/Eレシオ(倍)	1.18	0.72	0.57	0.45	0.86	0.91	0.99	0.73	0.68	0.55	0.37	
ネットD/Eレシオ(倍)	0.47	0.20	0.14	0.14	0.40	0.38	0.46	0.27	0.20	0.12	-0.05	
研究開発費	249,902	224,951	236,210	238,360	231,052	221,389	222,516	202,722	179,895	170,030	158,665	-6.7
設備投資額	167,690	126,481	130,218	140,626	121,766	122,282	122,863	140,697	156,049	120,676	94,037	-22.1
減価償却費	223,975	164,844	141,698	131,577	116,565	115,180	115,929	121,207	119,800	115,010	107,032	-6.9
1株当たり情報(円)												
当期純利益(損失)(親会社所有者帰属当期利益)	¥ (54.35)	¥ 45.21	¥ 26.62	¥ 20.64	¥ (38.62)	¥ 23.49	¥ 54.71	¥ 67.68	¥ 41.94	¥ 42.83	¥ 82.53	92.7
配当金	8	8	10	10	5	4	4	8	8	9	11	22.2
自己資本(親会社所有者帰属持分)	362.30	386.79	396.81	406.42	301.57	277.03	273.79	381.88	378.37	429.80	528.38	22.9
非財務情報(ESG指標)												
環境(Environmental)												
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)	166.8	131.3	118.5	109.8	101.4	132.4	132.4	126.3	123.4	119.9	110.4	-7.9
社会(Social)												
期末従業員数(人)	165,612	172,438	172,336	173,155	168,733	162,393	162,393	158,846	156,515	155,069	140,365	
女性幹部社員比率(単体)(%)	2.9	3.1	3.5	3.7	4.0	4.3	4.3	4.6	4.8	5.2	5.7	
企業統治(Governance)												
社外取締役比率(単体)(%)	20.0	30.0	30.0	36.4	33.3	27.3	27.3	36.4	40.0	40.0	40.0	

Point 1 営業利益
営業利益は1,824億円と、前期比650億円の増益となりました。ネットワークプロダクトにおける国内通信キャリアの投資抑制の影響、ソリューション/SIやインフラサービスにおける国内外での不採算プロジェクトの発生、先行投資費用の拡大等の減益要因がありましたが、前期に実施したビジネスモデル変革費用の負担減少、携帯端末事業の譲渡等により、増益となりました。

Point 2 親会社所有者帰属当期利益
金融収益と金融費用、持分法による投資利益を合わせた金融損益等は599億円と、前期比532億円の増益となりました。株式持ち合い見直しに伴った富士電機株式売却益として273億円を計上したほか、中国関連会社持分比率見直しに関する利益として263億円を計上しました。この結果、税引き前当期利益は2,424億円と、前期比1,183億円の増益となりました。2017年11月1日に富士通デンの株式の一部を株式会社デンソーに譲渡したことにより、非継続事業当期利益に70億円の利益を計上しました。親会社所有者帰属当期利益は1,693億円と、前期比808億円の増益となりました。

Point 3 親会社所有者帰属持分比率
親会社の所有者に帰属する当期利益1,693億円の計上に加え、確定給付型の退職給付制度の積立状況改善による増加影響が654億円あり、利益剰余金が4,797億円と、前期末から2,138億円増加しました。親会社の所有者に帰属する持分(自己資本)合計は1兆877億円となり、親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)は34.8%と前期末から7.2ポイント増加しました。

Point 4 配当金
当期の業績については、事業譲渡、株式譲渡等の増益要因もあり、営業利益、当期利益ともに増益となりました。また、財務状況の改善も踏まえて総合的に勘案し、中間配当は1株当たり4円から5円に、期末配当は5円から6円に増配し、年間配当は1株当たり11円となりました。

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
2015年3月期より国際会計基準(IFRS)を適用しています。

	テクノロジーソリューション			ユビキタスソリューション	デバイスソリューション																																																																																											
	サービス	システムプラットフォーム																																																																																														
市場環境	<p>ITサービス市場は、国内では金融機関によるフィンテック活用、製造業によるIoT導入などのデジタルトランスフォーメーションに関連するシステム投資が徐々に存在感を強めていき、2020年開催予定の東京オリンピック・パラリンピックによる支出拡大効果も見込まれます。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。</p>	<p>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せんが、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。光伝送市場は、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。なお、5G、ネットワークの仮想化、ソフトウェア化の動きが加速しており、中期的に投資拡大が続くと見えますが、市場全体は微増にとどまることが予想されます。</p>		<p>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。</p>	<p>朝鮮半島や中東における地政学リスクや米中間の保護貿易の動きなどのリスクがあるものの、メモリ市場の高成長が継続することに加え、世界経済の持続的な成長により多くの電子機器向けで半導体需要が拡大すると予測されます。</p>																																																																																											
2018年3月期ハイライト	<p>売上収益 ソリューション/ SIは、金融機関向け大規模プロジェクトおよび官公庁・自治体向けのマイナンバー関連案件が端境期を迎えたことに加え、前期に好調であったハード一体型ビジネスの反動減により、産業・流通が好調に推移するも全体をカバーしきれず、減収となりました。 インフラサービスは、ニフティ再編による約520億円の減収があったものの、国内はアウトソーシングサービスを中心に売上が堅調で、海外の為替の円安効果もあり、増収となりました。 営業利益 本業はほぼ前期並みであり、ビジネスモデル変革費用の負担減などを受け増益となりました。</p>	<p>売上収益 システムプロダクトにおいて、前期に好調であったPCサーバの売上が低調であったほか、ネットワークプロダクトにおいて、国内通信キャリアの携帯電話基地局への投資が想定以上に抑制された影響に加え、競争環境の厳しさが加速している影響もあり、大きく減収となりました。 営業利益 ネットワークプロダクトを中心に大きく減益となりました。</p>		<p>売上収益 パソコンが国内の法人向けの売上が伸長したほか、海外における厳しい競争環境の中、為替の円安効果もあり増収となりました。一方で、携帯電話がらくらくシリーズのフィーチャーフォンの出荷台数が大きく減少した影響を受け、減収となりました。 営業利益 携帯電話の減収影響を受けたほか、パソコン、携帯電話ともにメモリ等の主要部材の市況価格が上昇したことに加え、IoT分野での先行投資費用等が増加し、減益となりました。</p>	<p>売上収益 スマートフォン向けを中心にLSIの需要が伸長したほか、LSI・電子部品ともに為替の円安効果を受け、増収となりました。 営業利益 前期のビジネスモデル変革費用の負担が減少したことに加え、為替の円安効果もあり、増益となりました。</p>																																																																																											
売上収益 (3月31日に終了した会計年度)	<table border="1"> <caption>売上収益 (億円)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>インフラサービス</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>システムプロダクト</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>26,272</td> <td>6,157</td> <td>32,430</td> <td>5,965</td> <td>32,430</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>27,062</td> <td>5,181</td> <td>33,028</td> <td>5,023</td> <td>33,028</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>27,651</td> <td>5,023</td> <td>32,833</td> <td>2,056</td> <td>32,833</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>26,241</td> <td>5,023</td> <td>31,266</td> <td>2,487</td> <td>31,266</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>15,863</td> <td>10,120</td> <td>30,527</td> <td>2,056</td> <td>30,527</td> </tr> </tbody> </table>		年	インフラサービス	ソリューション/ SI	ネットワークプロダクト	システムプロダクト	合計	2014	26,272	6,157	32,430	5,965	32,430	2015	27,062	5,181	33,028	5,023	33,028	2016	27,651	5,023	32,833	2,056	32,833	2017	26,241	5,023	31,266	2,487	31,266	2018	15,863	10,120	30,527	2,056	30,527	<table border="1"> <caption>売上収益 (億円)</caption> <thead> <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> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>11,254</td> <td>3,260</td> <td>7,993</td> <td>10,628</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>10,628</td> <td>3,535</td> <td>7,093</td> <td>10,409</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>10,409</td> <td>3,895</td> <td>6,513</td> <td>6,455</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>6,455</td> <td>6,639</td> <td>6,639</td> <td>6,639</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>6,639</td> <td>6,639</td> <td>6,639</td> <td>5,600</td> </tr> </tbody> </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	2014	11,254	3,260	7,993	10,628	2015	10,628	3,535	7,093	10,409	2016	10,409	3,895	6,513	6,455	2017	6,455	6,639	6,639	6,639	2018	6,639	6,639	6,639	5,600	<table border="1"> <caption>売上収益 (億円)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>LSI</th> <th>電子部品</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>3,216</td> <td>2,802</td> <td>6,039</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>3,137</td> <td>2,834</td> <td>5,443</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>3,146</td> <td>2,907</td> <td>5,443</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>2,694</td> <td>2,760</td> <td>5,443</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>2,801</td> <td>2,801</td> <td>5,600</td> </tr> </tbody> </table>		年	LSI	電子部品	合計	2014	3,216	2,802	6,039	2015	3,137	2,834	5,443	2016	3,146	2,907	5,443	2017	2,694	2,760	5,443	2018	2,801	2,801	5,600
年	インフラサービス	ソリューション/ SI	ネットワークプロダクト	システムプロダクト	合計																																																																																											
2014	26,272	6,157	32,430	5,965	32,430																																																																																											
2015	27,062	5,181	33,028	5,023	33,028																																																																																											
2016	27,651	5,023	32,833	2,056	32,833																																																																																											
2017	26,241	5,023	31,266	2,487	31,266																																																																																											
2018	15,863	10,120	30,527	2,056	30,527																																																																																											
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																																																																																												
2014	11,254	3,260	7,993	10,628																																																																																												
2015	10,628	3,535	7,093	10,409																																																																																												
2016	10,409	3,895	6,513	6,455																																																																																												
2017	6,455	6,639	6,639	6,639																																																																																												
2018	6,639	6,639	6,639	5,600																																																																																												
年	LSI	電子部品	合計																																																																																													
2014	3,216	2,802	6,039																																																																																													
2015	3,137	2,834	5,443																																																																																													
2016	3,146	2,907	5,443																																																																																													
2017	2,694	2,760	5,443																																																																																													
2018	2,801	2,801	5,600																																																																																													
営業利益 (損失) / 営業利益 (損失) 率 (3月31日に終了した会計年度)	<table border="1"> <caption>営業利益 (損失) / 営業利益 (損失) 率 (%)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>営業利益 (左目盛り)</th> <th>営業利益率 (右目盛り)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>2,330</td> <td>7.2</td> </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> </tbody> </table>		年	営業利益 (左目盛り)	営業利益率 (右目盛り)	2014	2,330	7.2	2015	2,224	6.7	2016	1,862	5.7	2017	1,907	6.1	2018	1,893	6.2	<table border="1"> <caption>営業利益 (損失) / 営業利益 (損失) 率 (%)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>営業利益 (左目盛り)</th> <th>営業利益率 (右目盛り)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>-268</td> <td>-2.4</td> </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> </tbody> </table>		年	営業利益 (左目盛り)	営業利益率 (右目盛り)	2014	-268	-2.4	2015	87	0.8	2016	-76	-0.7	2017	173	2.7	2018	113	1.7	<table border="1"> <caption>営業利益 (損失) / 営業利益 (損失) 率 (%)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>営業利益 (左目盛り)</th> <th>営業利益率 (右目盛り)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2014</td> <td>115</td> <td>1.9</td> </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> </tbody> </table>		年	営業利益 (左目盛り)	営業利益率 (右目盛り)	2014	115	1.9	2015	369	6.2	2016	303	5.0	2017	42	0.8	2018	136	2.4																																				
年	営業利益 (左目盛り)	営業利益率 (右目盛り)																																																																																														
2014	2,330	7.2																																																																																														
2015	2,224	6.7																																																																																														
2016	1,862	5.7																																																																																														
2017	1,907	6.1																																																																																														
2018	1,893	6.2																																																																																														
年	営業利益 (左目盛り)	営業利益率 (右目盛り)																																																																																														
2014	-268	-2.4																																																																																														
2015	87	0.8																																																																																														
2016	-76	-0.7																																																																																														
2017	173	2.7																																																																																														
2018	113	1.7																																																																																														
年	営業利益 (左目盛り)	営業利益率 (右目盛り)																																																																																														
2014	115	1.9																																																																																														
2015	369	6.2																																																																																														
2016	303	5.0																																																																																														
2017	42	0.8																																																																																														
2018	136	2.4																																																																																														

(注) 2017年11月に子会社である富士通株式会社の子会社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
2015年3月期より国際会計基準(IFRS)を適用しています。

	日本	Asia	EMEIA	Americas	Oceania	
市場環境	<p>2017年の日本のITサービス市場の成長率は前年比1.4%増となりました。大型プロジェクトの終息影響によって成長率が鈍化した2016年に続き、新たな大型プロジェクトの不在が響きました。国内経済の低成長を反映し、2017年から2020年の年平均成長率も1.3%と低水準で推移することが見込まれています。一方で、デジタルトランスフォーメーション関連のIT支出は徐々に増加する見込みです。企業の基幹システムのモダナイゼーションや刷新、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見込みです。流通分野では小売りに関するM&Aに伴うシステム統合、人手不足を背景とした生産性向上や業務自動化に向けたIT投資の伸びが予測されています。金融分野では、既存システムの更新や運用コストを減らし、AIやフィンテックなどの新規サービス創出に向けた投資にシフトが進む見込みです。通信分野では、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年以降徐々に拡大すると予想しています。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が、既存システムの運用・更新コストは抑制傾向にあり、デジタルトランスフォーメーション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、訪日外国人旅行者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>2017年のアジアのIT市場は前年比12.3%と、前年に引き続き高い成長率を示しました。2017年から2020年にかけての年平均成長率も6.1%と、スマートフォンやサーバなどのハードウェア市場に加え、ITサービス市場が高水準の成長率で拡大していくことが見込まれています。</p>		<p>2017年のEMEIAのIT市場は前年比2.9%増と緩やかに成長しました。2017年から2020年の年平均成長率は2.8%と、今後も徐々に拡大していくことが見込まれています。PCやサーバを中心に、ハードウェア市場は縮小する傾向にあり、サービスデスクの運用などインフラサービス市場も価格下落・コモディティ化に伴った市場規模の縮小が見られます。一方で、従来のオンプレミス型の業務システムをクラウド環境へ移行するマイグレーション、それに伴うコンサルティングサービスや、アプリケーション・マネジメントなどの需要は堅調に伸びています。</p>	<p>2017年の米州のIT市場は前年比5.9%と、大きく成長しました。2017年から2020年の年平均成長率も5.3%と順調に拡大を続ける予定です。世界最大のIT市場ですが、近年はPCやサーバなどのハードウェア市場は縮小傾向にあり、一方でデジタル化を背景としたセキュリティサービスやクラウドサービスなどサービス市場の拡大が進んでいます。</p>	<p>2017年のオセアニアのIT市場は前年比5.5%と拡大しました。2017年から2020年の年平均成長率も3.8%と市場規模は堅調に成長していくことが見込まれています。デジタルビジネスの発展を背景にITサービス市場は堅調に成長していくことが見込まれていますが、ハードウェア市場は縮小傾向が予想されています。</p>
優先課題	<p>国内のお客様のICT利活用は業務効率化という観点から、ラインオブビジネスと呼ばれる本業の成長につながるものへと変化してきており、さらにこれが業種を超えて連携する「クロスインダストリー」へと発展しようとしています。また、これまでICTの利活用が進んでいなかった分野への展開も加速させる必要があります。これまで以上に高い専門性、提案力、技術力を営業やSEが身につけ、また、そのような人材を増強することで、これらの「新しい市場の開拓」を実現し今後の成長につなげていきます。</p> <p>また、これまでの人月単価で見積もるビジネスから、AIなどの活用により、システムインテグレーションの現場における自動化を進め、開発工程やテスト工程に人が介する部分を大きく減らしていきます。これにより「工数対価」のビジネスから、構築したものに対する「価値対価」のビジネスへと変えていくことを狙います。開発手法そのものも、これまでの一からすべてを作り込む手法から、小さく構築しながら徐々にシステム規模を拡大していく「アジャイル開発」手法に変えていくことで、大規模システム開発における短手番化と高品質を担保すると同時に、不採算案件の抑制につなげます。</p>	<p>各国の事情に合った選択と集中を行い、日本と連携したOne Asiaのフレームワークを最大限に活用することでビジネスを拡大するとともに富士通ブランドを確立し、持続的な高い成長を目指します。</p>		<p>これまで、欧州においては、サービスビジネスの強化を図るべく、人員削減やデジタルサービス分野に対応した新たなスキルを持つ人員の採用や育成を進めてきましたが、採算性を高めるためのさらなる施策を進めていきます。具体的には、ドイツや英国など顧客基盤が強い拠点に経営資源を集中し、顧客フロントの強化や業種フォーカスを進めます。また、プロダクトビジネスの体質強化に向け、コスト競争力を高めるビジネスモデルへ転換するため、グローバルの開発・製造体制を見直し、ドイツのアウグスブルグ工場閉鎖の検討を開始します。英国・ドイツに加え欧州の顧客基盤の強い国に経営資源を集中する中で、採算性の低い拠点については整理に向け検討するとともに、欧州全体で間接費用削減も進めます。</p>	<p>引き続き、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など、お客様のビジネスモデルに最適な最先端のデジタルICTを提供するサービス事業の強化に努めます。2018年6月にはAI先進地であるカナダのバンクーバーに当社グループのAI事業のヘッドクォーターとしてFUJITSU Intelligence Technologyを設立しました。今後、北米の企業との連携や人材の獲得を進め、当社グループのハブとして各拠点と連携しながらAI開発をリードしていきます。</p>	
売上収益 (3月31日に終了した会計年度)	<p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	<p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	<p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	<p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	<p>(注) セグメント間の内部売上収益を含む</p>	
営業利益(損失) / 営業利益(損失)率 (3月31日に終了した会計年度)	<p>■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)</p>	<p>■ 営業利益 (損失) (左目盛り) — 営業利益 (損失) 率 (右目盛り)</p>		<p>■ 営業利益 (損失) (左目盛り) — 営業利益 (損失) 率 (右目盛り)</p>	<p>■ 営業利益 (損失) (左目盛り) — 営業利益 (損失) 率 (右目盛り)</p>	<p>■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)</p>

株主メモ

(2018年3月31日現在)

資本金	324,625百万円
発行可能株式総数	5,000,000,000株
発行済株式の総数	2,070,018,213株
株主数	154,892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 (千株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数の 割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	101,585	4.93%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	96,654	4.69
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	67,881	3.30
富士電機株式会社	59,498	2.89
富士通株式会社従業員持株会	55,760	2.71
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	39,296	1.91
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	37,532	1.82
株式会社みずほ銀行	36,963	1.80
朝日生命保険相互会社	35,180	1.71
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口1)	29,246	1.42

(注) 1. 持株比率は自己株式(11,291千株)を除いて計算しております。

- 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)、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)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1)の持株数は、各行の信託業務に関わるものです。
- 株式会社みずほ銀行の持株数のうち、4,250千株は退職給付信託としてみずほ信託銀行株式会社に信託され、資産管理サービス信託銀行株式会社に再信託された信託財産であり、議決権の行使については、株式会社みずほ銀行の指図により行使されることとなっております。

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: 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: <http://pr.fujitsu.com/jp/ir/>

当社は、一般社団法人日本IR協議会によりIR継続企業として選定されました。IR継続企業は、日本IR協議会設立25周年を記念した特別賞の選考対象となった企業のうち、対象期間(2007年から2018年までの12年間)に連続してIR優良企業賞に応募し、中長期にわたってIR活動を継続して実施していると認められた企業です。



「富士通グループ 統合レポート2018」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。

特に、当期は「質を変える」取り組みにフォーカスし、経営方針の内容をわかりやすくお伝えするように心掛けました。

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。

<http://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。

<http://pr.fujitsu.com/jp/ir/>



CSRサイト

当社のCSRサイトでは、社会・環境分野の取り組みに関する当社の考え方や推進体制、取り組み事例、データを掲載しています。また、「富士通グループ サステナビリティレポート」「富士通グループ 情報セキュリティ報告書」のPDF版をご覧いただけます。

<http://www.fujitsu.com/jp/about/csr/>

富士通グループの報告書



富士通グループ
サステナビリティレポート 2018
<http://www.fujitsu.com/jp/about/resources/reports/sustainabilityreport/2018-report/>



富士通グループ
情報セキュリティ報告書 2018
<http://www.fujitsu.com/jp/about/resources/reports/securityreport/>

その他の刊行物やレポートはこちらをご覧ください。

<http://www.fujitsu.com/jp/about/resources/>

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)

<http://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。



VOC
FREE T&R

