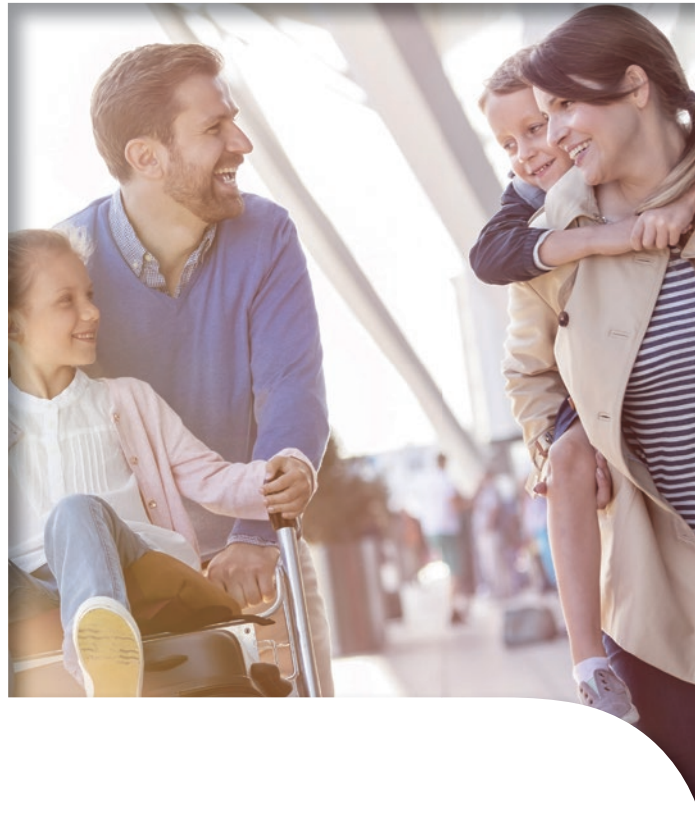




Integrated Report 2017

富士通グループ 統合レポート

shaping tomorrow with you

社会とお客様の豊かな未来のために



見通しに関する注意事項

この統合レポートに記載されている内容には、発行時点の経営予測や仮説に基づく、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらの将来の見通しに関する記述において明示または黙示されていることは、既知または未知のリスクや不確実な要因により、実際の結果・業績または事象と異なることがあります。実際の結果・業績または事象に影響を与えるリスクや不確実な要素には、以下のようなものが含まれます（ただし、ここに記載したものはあくまで例であり、これらに限られるものではありません）。

・主要市場における景気動向（特に日本、欧州、米州、中国を含むアジア）・ハイテク市場における変動性（特に半導体、PC、携帯電話など）・為替動向、金利変動・資本市場の動向・価格競争の激化・技術開発競争による市場ポジションの変化・部品調達環境の変化・提携、アライアンス、技術供与による競争関係の変化・不採算プロジェクト発生の可能性・会計方針の変更

ガー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ートナーのレポート（以下「ガーートナーのレポート」）は、ガー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、ガーートナーのレポートで述べられた意見は、事前の予告なしに変更されることがあります。

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、15.5万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

目次

巻頭セクション

- 02 FUJITSU Way
- 04 Fujitsu at a Glance
- 06 財務ハイライト・ESGハイライト
- 08 取締役会長からのメッセージ
- 10 取締役・監査役
- 12 株主・投資家の皆様へ
代表取締役社長 田中 達也
- 18 副社長からのメッセージ
代表取締役副社長 谷口 典彦
- 20 副社長からのメッセージ
代表取締役副社長／CFO 塚野 英博

ビジネスモデル変革の進捗

- 22 デジタルイノベーションによる価値の創造
- 24 デジタルビジネス拡大に向けた地殻変動
- 25 グローバルサービス
インテグレーション部門
- 28 グローバルサイバー
セキュリティ部門
- 29 富士通研究所
- 30 イノベーション事例

サステナビリティマネジメント

- 33 環境・CSR担当役員からのメッセージ
- 34 人材マネジメント
- 36 リスクマネジメント
- 38 コンプライアンス
- 40 情報セキュリティ管理
- 42 富士通グループのCSR
- 44 SDGsへの取り組み
- 46 ステークホルダーダイアログ

コーポレートガバナンス

- 48 役員一覧
- 50 コーポレートガバナンス
- 58 社外取締役 座談会

事業概況

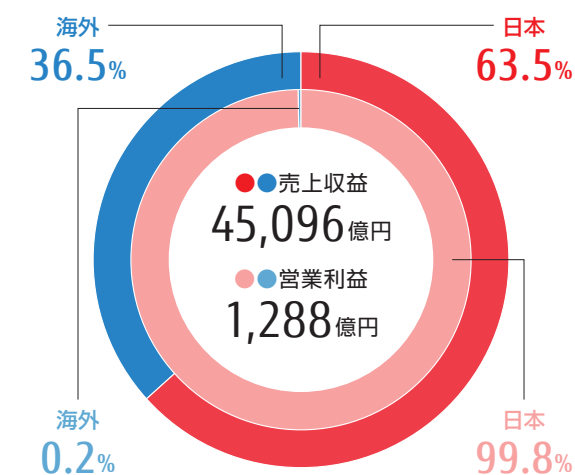
- 62 パフォーマンスハイライト
- 64 セグメント別事業概要
- 66 セグメント別事業レビュー
- 72 地域別ハイライト
- 74 株主メモ
- 75 富士通グループの情報開示

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。

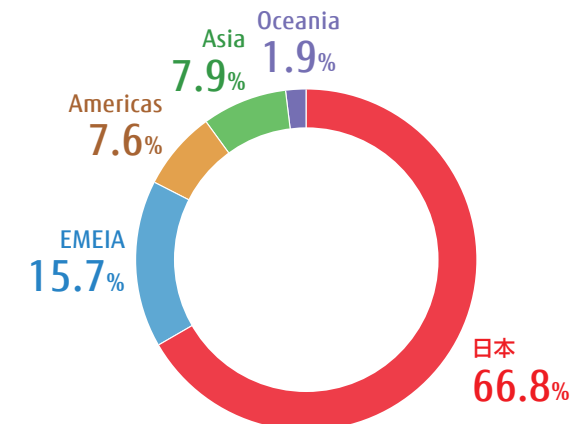
大規模かつ先進的なシステムを構築してきた高い技術力と豊富な実績によって、ITサービスでは国内No.1、グローバルNo.5のシェアを占めています。

売上収益・営業利益比率 (2017年3月期)



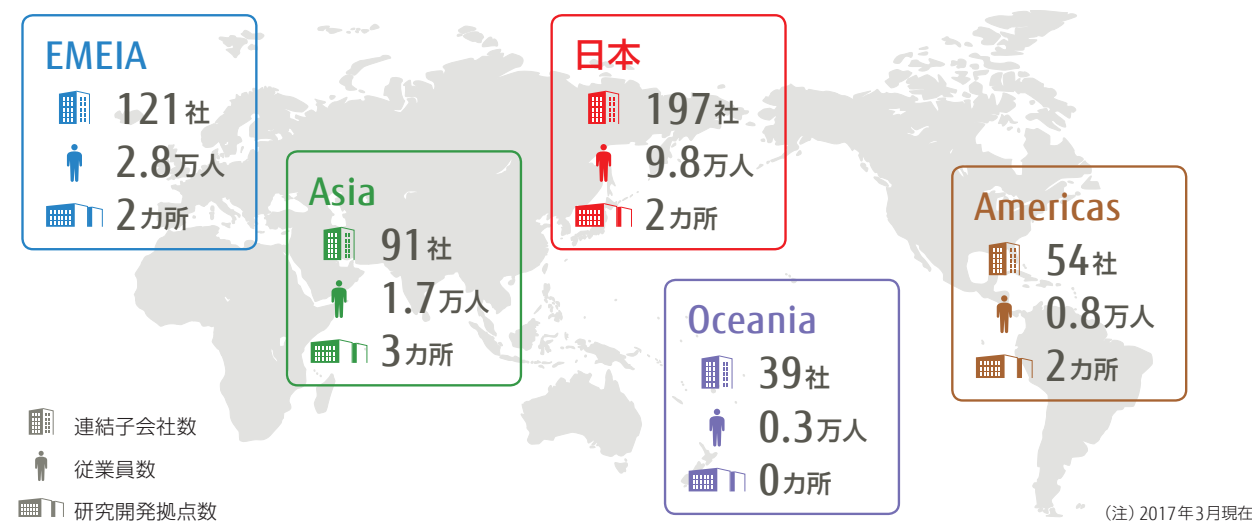
(注) 営業利益比率は、消去または全社を除く

売上収益 (所在地別) 比率 (2017年3月期)



(注) 消去または全社を除く

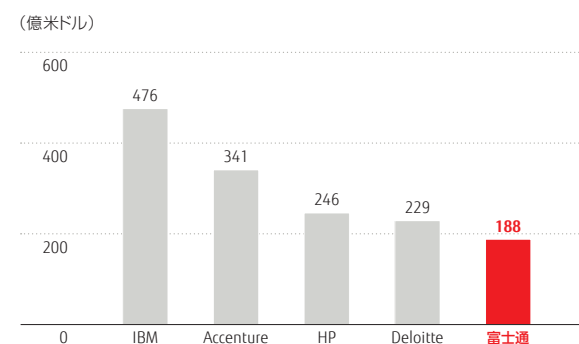
グローバルな事業体制



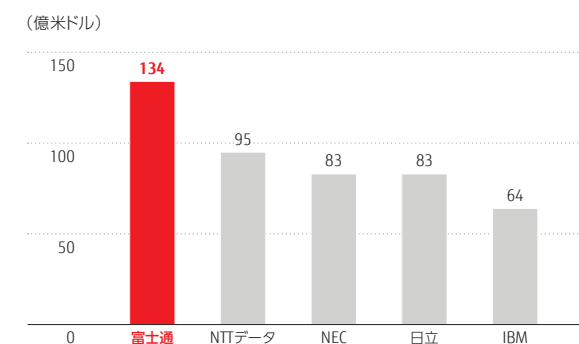
(注) 2017年3月現在

ITサービス市場での富士通のポジション

2016年世界ITサービス売上高



2016年国内ITサービス売上高

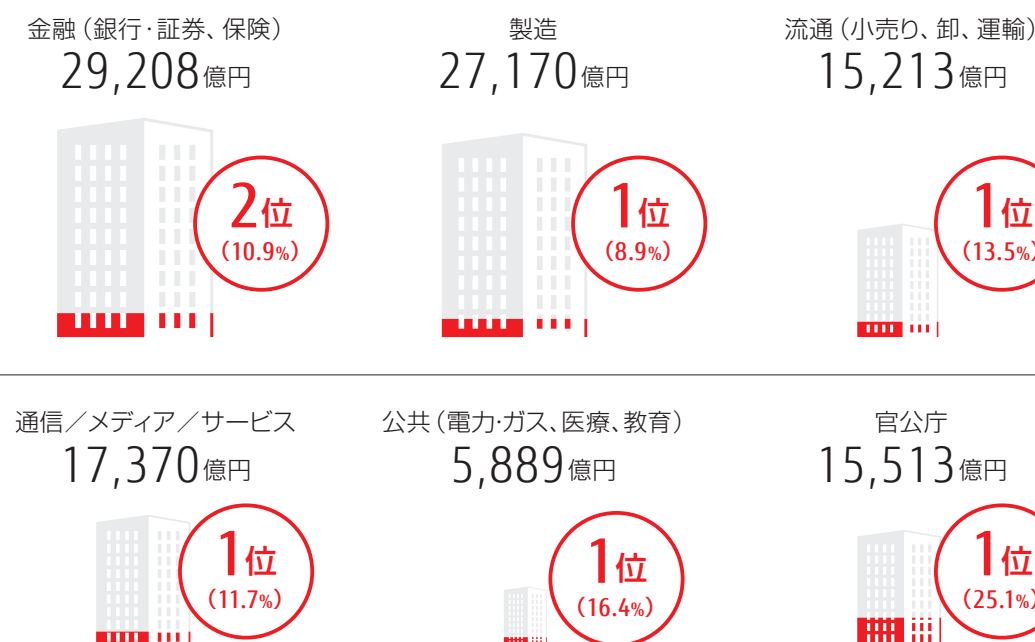


出典: Gartner, "Market Share: IT Services 2016" 19 April 2017 Vender revenue based * ガートナーのデータを基に富士通でグラフを作成

日本のITサービス市場シェア

当社は、お客様の事業やニーズに合わせたITシステムの提供において豊富な実績を持ち、様々な業種向けのITサービス市場で高いシェアを誇ります。お客様のビジネスの目標や課題を理解し、共にイノベーションを創出できることが富士通の強みです。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、お客様価値の深化につなげます。

2016年お客様業種別シェア (金額は市場総額)



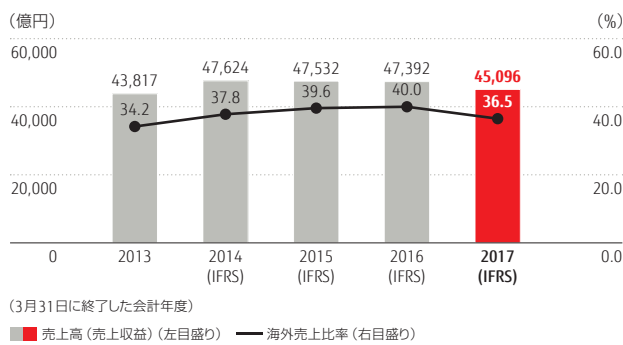
出典: Gartner, "Market Share: IT Services 2016" 19 April 2017 Vender revenue based * ガートナーのデータを基に富士通でグラフを作成。ここに記載のある数値は、富士通により算出されたものです。

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（以下、IFRS）を適用しています。

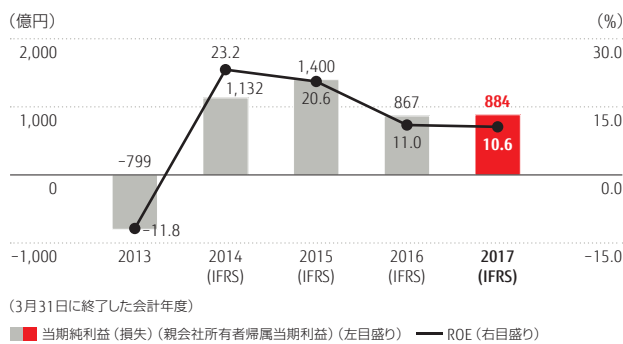
売上高（売上収益）／海外売上比率



海外売上比率 **-3.5ポイント** Down

売上収益は前期比4.8%の減収でした。なお、為替影響などにより、海外売上比率は36.5%と前期比3.5ポイント減少しました。

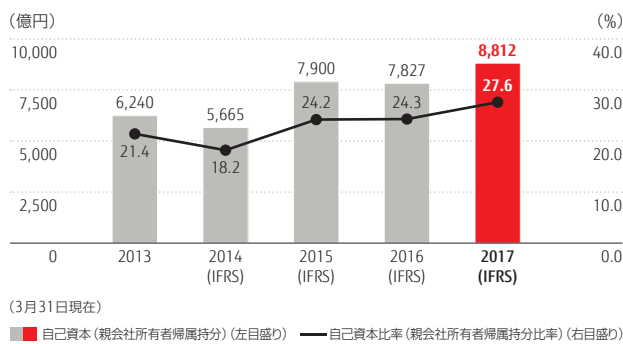
当期純利益（損失）（親会社所有者帰属当期利益）／ROE



親会社所有者帰属当期利益 **+17億円** Up

持分法による投資利益は減益だったものの、営業利益や金融損益が改善したことなどにより、前期比17億円の増益となりました。

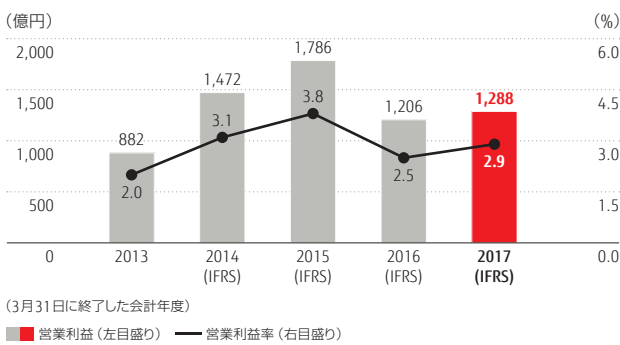
自己資本（親会社所有者帰属持分）／自己資本比率（親会社所有者帰属持分比率）



親会社所有者帰属持分比率 **+3.3ポイント** Up

当期利益の計上に加え、主に国内において確定給付制度の積立状況改善などにより、期末から3.3ポイント増加しました。

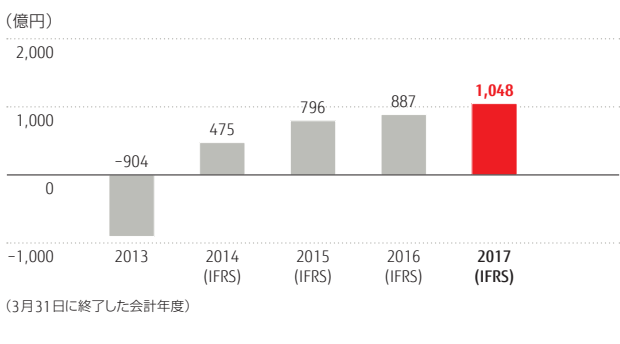
営業利益／営業利益率



営業利益率 **+0.4ポイント** Up

ビジネスモデル変革費用を計上しましたが、コピキタスソリューションを中心に前期比で0.4ポイント改善しました。

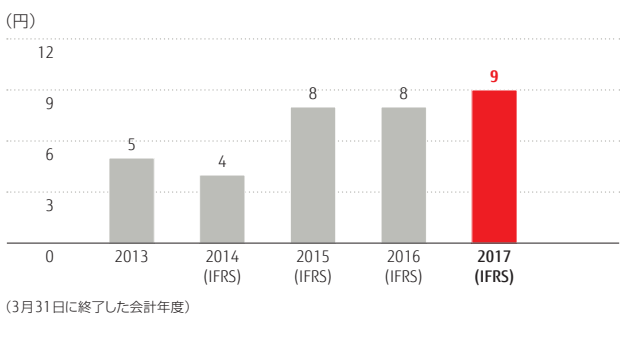
フリー・キャッシュ・フロー



フリー・キャッシュ・フロー **+160億円** Up

ニフティ株式会社の株式譲渡対価の入金（譲渡対価入金日2017年3月31日、株式譲渡日2017年4月1日）などにより、前期比160億円の収入増となりました。

1株当たり配当金

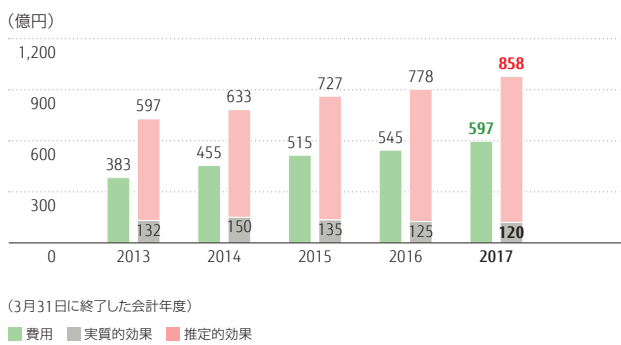


1株当たり配当金 **+1円** Up

中間配当は1株当たり4円としましたが、期末配当は年間実績、財務状況、今後の経営環境等を総合的に勘案し、1株当たり4円から5円に増配し、年間配当は1株当たり9円としました。

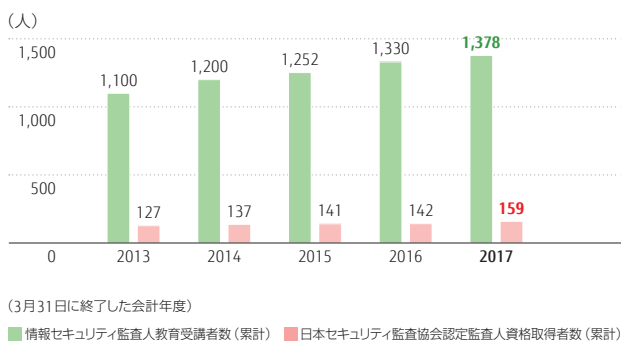
ESGハイライト

環境会計（費用と経済効果の推移）



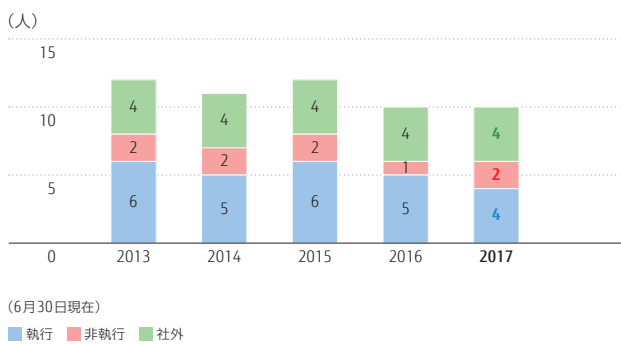
2017年3月期の集計の結果、費用が597億円（前期比+9.5%）、経済効果が978億円（前期比+8.3%）と費用、経済効果ともに増加となりました。
（注）集計範囲は、富士通株式会社および国内外の主要連結子会社です。対象組織については、「富士通グループ 環境報告書 2017」をご参照ください。
<http://www.fujitsu.com/jp/about/resources/reports/sustainabilityreport/2017-environmentalreport/index.html>

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（累計）



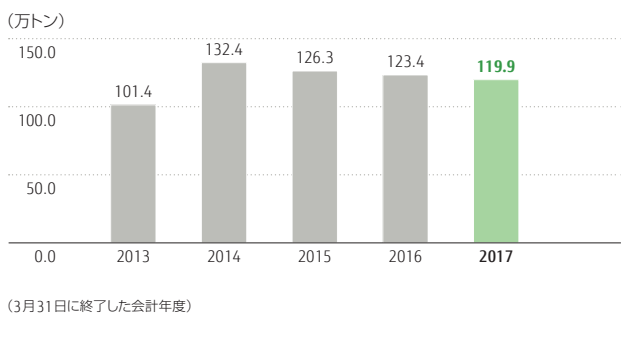
各組織における情報セキュリティ監査の品質向上のため、「情報セキュリティ監査人教育」を開講しています。また、日本セキュリティ監査協会が認定する監査人資格の取得を推進し、国内で最も多い資格者を有しています。
（注）集計範囲は、富士通株式会社および国内グループ会社です。

執行／非執行／社外取締役



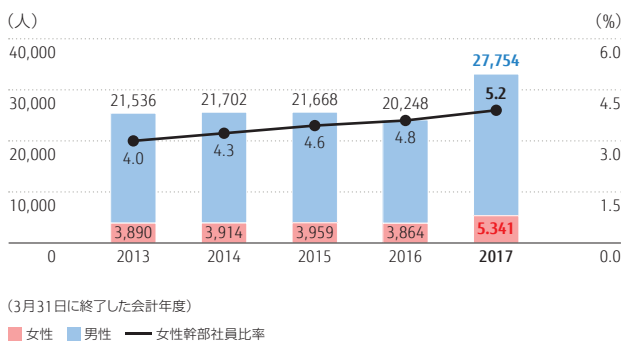
社外取締役を積極的に任用することにより、監督機能を強化しています。2017年6月30日現在、取締役10名中4名が社外取締役です。

温室効果ガスの総排出量推移



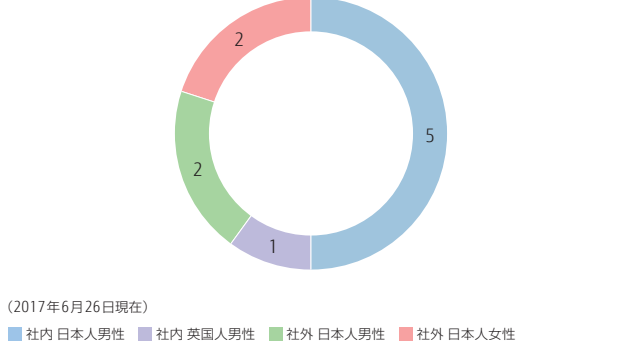
2017年3月期末にグローバルで温室効果ガスの総排出量を2014年3月期末比9.4%削減しました。
（注1）集計範囲は富士通株式会社および国内外グループ会社です。
（注2）2014年3月期末集計分より、CO₂排出係数を変更しています。
2013年3月期末0.407トン-CO₂/MWh、2014年3月期末～2016年3月期末0.570トン-CO₂/MWh、2017年3月期0.534トン-CO₂/MWh

社員男女比率／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。2017年6月26日現在、取締役10名中1名が英国人男性の社内取締役、4名が女性2名を含む社外取締役です。

取締役会長からのメッセージ

私たち取締役会は、企業価値向上に資するコーポレートガバナンスを真摯に実践し、テクノロジー・リーダーとしての富士通の将来像を描くことで、ステークホルダーの皆様のご期待に応えます。

当社の取締役会は、ビジネスモデル変革の推進を通じて質的变化を遂げ、実効性を高めています。多様な世界と未来の社会を見据えながら成長モデルの確立に注力し、新たな価値創出と持続的な成長を実現します。



「攻め」のガバナンスで推進する ビジネスモデル変革

富士通がビジネスモデル変革に着手してから今秋で2年半を迎えます。取締役会は、前期に続き2017年3月期も、経営方針に従って経営資源を集中すべき分野を定めるとともにその執行を監督することで、変革を推進しています。変革のベクトルは3年目に入ってより明確になっており、当社は、新たなビジネスモデルの確立と価値創出に向けて「攻め」の姿勢を強めています。

ビジネスモデル変革の進捗に伴い、取締役会の議論も質的な変化を遂げています。私の主観的な意見ではありますが、取締役会における業務報告と事業戦略や将来像に関する議論の割合は、数年前まで7対3程度であったのに対し、現在では3対7程度に逆転しています。この背景には、取締役会を構成する業務執行取締役と非執行取締役のバランスの変化や、取締役の経歴・ジェンダー・国籍の多様化、そして独立役員会議の有効活用による社外取締役の当社事業に対する洞察の深まりがあると見ています。また私自身も、非執行取締役、かつ取締役会の議長を務める身として、中立的な立場での取締役会運営に努めています。取締役会において、社外取締役の発言数が圧倒的に多い現状は、当社のガバナンス強化施策がポジティブな変革を生んでいることの、1つの証左であると考えています。

社長のリーダーシップへの信頼

ビジネスモデル変革の具体的施策1つひとつを取り上げると、経営方針を策定した当初に見込んでいたよりも時間を要している事項もあります。しかし、それは執行の指揮を執る田中社長が、表面的な形の変化を追うあまり中身がおろそかになる拙速を良しとせず、信念を持って変革を推進しているからです。

富士通が追求するビジネスモデル変革とは、単に短期的な収益性を高めることではありません。変革の要諦はむしろ、現在そして将来お客様の期待を超え得る新たな成長モデルを構築することにあります。スピードを重んじつつも、実質的かつ最大の効果を上げる道を模索するために必要なだけの時間をかけるとの信念を持ち、成長モデルの確立に向けて粘り強く布石を打つ社長のリーダーシップを、取締役会は強く支持しています。

“ 取締役会の議長として、
中立的な立場での取締役会運営に
努めています。 ”

ICTと富士通の将来像を描く取締役会として

テクノロジー・リーダーとして、当社はICTの将来像を提示していかねばならないと、私たちは考えています。例えば医療分野においてはICTの活用が広がり始めていますが、農業やスポーツといった分野におけるICTの利活用は緒についたばかりであり、ICTの持つ真の潜在力をお客様にご理解いただくには、当社が主体的かつ積極的に提案をする必要があります。

ICTの将来像を提示するにあたっては、日々お客様と接する社員一人ひとりがイノベーションに取り組むことが求められることはもちろんですが、取締役会もまた、グローバルな競争環境における当社の将来像を見通さねばなりません。こうした考えから当社は、2016年2月に初めて取締役会をロンドンで開催したことに続き、2017年2月には2回目の海外における取締役会としてシリコンバレーで会議を持ち、現地企業を視察するなどICT最先端の集積地の活気に直に触れてきました。取締役会メンバーが受けた刺激は、ICTができること、富士通がやるべきことを改めて根本的に問い直すという形で、取締役会の議論に反映されています。

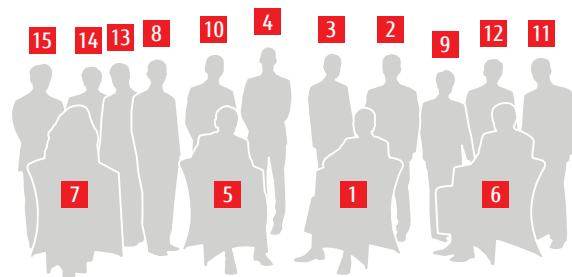
今を去ること50年以上前、1964年に開催された東京オリンピックにおいて、高度経済成長のただ中にあった日本は、物的な豊かさを世界に向かって証明しました。そして2020年、再び東京において開催される夏季オリンピック・パラリンピックにおいて富士通に求められるのは、ICTの真価発揮を通じた質的な豊かさを、具体的な形として提示することではないかと、私は考えています。

テクノロジー・リーダーとしてICTのすそ野の拡大に挑戦し続ける私たちに、どうぞご期待ください。

山本正巳

取締役会長
山本 正巳

取締役・監査役



1 田中 達也
代表取締役社長

2 谷口 典彦
代表取締役副社長

3 塚野 英博
代表取締役副社長

4 ダンカン テイト
取締役執行役員専務

5 山本 正已
取締役会長

6 古河 建純
取締役

7 須田 美矢子
取締役*

8 横田 淳
取締役*

9 向井 千秋
取締役*

10 阿部 敦
取締役*

11 近藤 芳樹
常勤監査役

12 広瀬 陽一
常勤監査役

13 山室 恵
監査役*

14 三谷 紘
監査役*

15 初川 浩司
監査役*

▶▶ 取締役の詳しい経歴はP48-49をご覧ください。

* 社外役員かつ独立役員

株主・投資家の皆様へ

将来にわたってグローバルに事業を展開し
持続的な成長を遂げるために不可欠な
競争力を獲得することを目指し、
ビジネスモデル変革を推し進めています。

富士通は、ビジネスモデル変革を柱とする経営方針の下、
質を伴う構造改革を徹底すると同時に、「インテグレーション」を核とした「富士通らしい成長モデル」の確立に
取り組んでいます。インテグレーションとは、当社の
強みであるデジタル技術と業種・業務の知見の
集積である専門力をつなげる力です。

私たちは、デジタルテクノロジーを
ベースとしたICTのサービス化への注力に
よって、お客様との共創を通じたイノベー
ションを強化し、そのイノベーションが
新たなビジネスや価値を創出します。
新たなビジネスや価値がさらなる共創の
機会を生み出すポジティブな循環を作り出し、
成長と企業価値の向上を実現します。

代表取締役社長
田中 達也



ビジネスモデル変革の進捗と次のステップ

「形を変える」と「質を変える」の2つの変革を柱とする
私たちの経営方針は不変です。これは、私たちが「つなが
るサービス」と呼ぶ、デジタルテクノロジーをベースとし
たICTのサービス化に投資を集中し、テクノロジーソリュー
ション事業のグローバルな成長を目指すものです。ユビキ
タスソリューション・デバイスソリューションの両事業につ
いては分社化して独立色を強め、あらゆる選択肢を視野に競
争力を強化します。

今後の富士通の成長ドライバーと位置付ける「つながる
サービス」は、社内の専門力、具体的にはデジタルテクノ
ロジーとお客様の業種・業務に関する知見を融合することで、
お客様の経営戦略に密接に関わりながら新たな価値を提案
し、お客様と共に成長を実現するものです。「つながるサー
ビス」への注力は、上流段階のコンサルティングからデリバ
リーに至るまでのプロセスをすべて受注するといった成功
事例に結び付いており、私たちは今後の収益性改善に対す
る自信を深めています。

しかし、ビジネスモデル変革の完遂を頂上とすれば、現
時点はまだ2、3合目にあるというのが私の認識です。当初
想定よりも進捗が遅れている直接的な理由は、グループ外
の第三者との連携に関して合意形成に時間を要しているこ
とにあります。しかしより本源的な理由は、企業価値の最

大化が構造改革の到達点、真のゴールであるという考えの
下、安易な妥協はしない、まして構造変革自体を目的化し
ないという方針を私たちが堅持していることにあります。
今後いかに実行のスピードを上げるかは、私が自らに課し
ている大きな課題です。

一方で、経営方針の実現に向けた具体的な施策が進捗
するとともに新案件も受注する中で、「富士通らしい成長モ
デル」が明確になってきたという手応えも得ています。お
客様が何を求めているかわからない段階からお客様の事業
と最新のテクノロジーをつなぐデジタル変革を構想し、実
現するといった、新しい価値をお客様と共に「共創」する
いわゆる「コンサルティング+インテグレーション」的な取り
組みが求められています。

こうしたデジタル領域の共創において「富士通らしさ」を
支えるのが、インテグレーション力という当社の優位性で
す。そもそも当社は産業電機メーカーとしてのバックグラ
ウンドを持ち、また最先端のICT技術の研究を行う富士通研
究所を擁しており、デジタルテクノロジーに関しては強い自
負を持っています。これに、長年にわたって日本国内でシェ
ア第1位のシステムインテグレーターであり続けることで
培った、お客様一社一社に対する理解、お客様企業が属す
る業界に対する深い洞察を融合するところに、当社の競争
力があります。

ビジネスモデル変革に向けた施策の進捗

	基本方針	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	2016年11月、株式会社富士通システムズ・イースト、株式会社富士通システムズ・ウエスト、株式会社富士通ミッションクリティカルシステムズの国内大手SE子会社3社を吸収合併し、「つながるサービス」提供の主体であるグローバルサービスインテグレーション部門の下に統合。 2017年1月、グローバルサービスインテグレーション部門内に「デジタルフロントビジネスグループ」を設立し、AIやIoT活用に関する社内リソースを集約。 - ISP・Webサービス・クラウドの3つの事業を行う上場子会社ニフティ株式会社のうち、クラウドを中心とするエンタープライズ向け事業についてテクノロジーソリューション事業に統合。同社のISPを中心とするコンシューマー事業については2017年4月に株式会社ノジマに譲渡。
ユビキタス ソリューション・ 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	【ユビキタス】 2017年4月に、カーエレクトロニクス製造子会社富士通テン株式会社の株式の一部を、株式会社デンソーに譲渡することを決定。 - PC事業におけるLenovo Group Limitedとの戦略的提携に向け、両社にとって最大の相乗効果を上げるべく交渉を継続。 【デバイス】 - 半導体市場の底堅い需要を好機として、競争力の強化を図る。

業績と株主還元

2017年3月期の業績は、売上収益が前期比4.8%減の4兆5,096億円、営業利益が前期比6.8%増の1,288億円、親会社所有者帰属当期利益が前期比2.0%増の884億円となりました。売上収益、営業利益、親会社所有者帰属当期利益のすべてが計画を上回り、特に営業利益については、ビジネスモデル変革費用が前期比で31億円増加したにもかかわらず想定以上の伸長を実現し、結果として営業利益率も前期比0.4ポイントアップの2.9%となりました。

2018年3月期は、2017年4月28日に株式売却を決定した富士通テンを非継続事業とする前提で、売上収益が前期並みの4兆1,000億円、営業利益が前期比57.5%増の1,850億円、親会社所有者帰属当期利益が前期比63.9%増の1,450億円を計画しています。営業利益の大幅増の主因は、前期に420億円計上したビジネスモデル変革費用の損益に対する影響をゼロと想定していることです。これは、過去2期に先行していた費用支出が2018年3月期は縮小することに加え、変革に伴う二フティコンシューマー事業の売却益などによる増益効果が実現することで、費用が相殺され

と見ているためです。これに伴って営業利益率については4.5%に達すると見込んでおり、「2018年3月期に営業利益率5%ゾーン」という経営方針で設定したマイルストーンを視界に収めることになりました。

株主還元については、安定的な配当を実施しながら中長期的な企業価値の向上の実現を図るという従来方針から変更はありません。株主の皆様への配当は、キャッシュの使途として当然高い優先順位を持ちます。事実、増益予想に基づき、2018年3月期は年間配当金を9円から11円に引き上げる計画です。また、今後ビジネスモデル変革がビジネスの成長とフリー・キャッシュ・フローの拡大という成果に表れれば、さらなる還元強化も積極的に検討します。

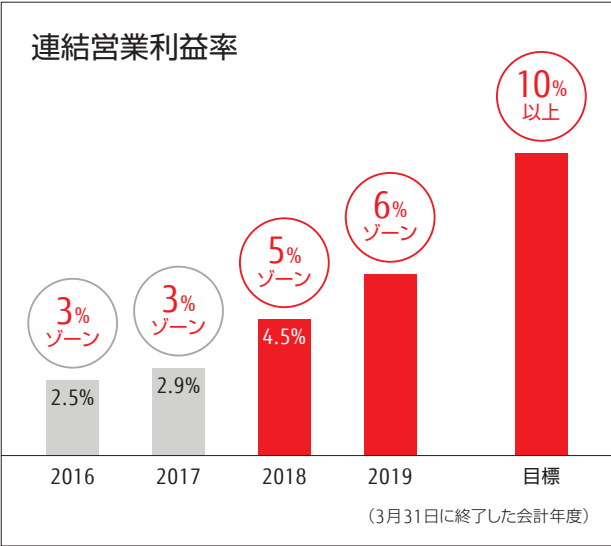
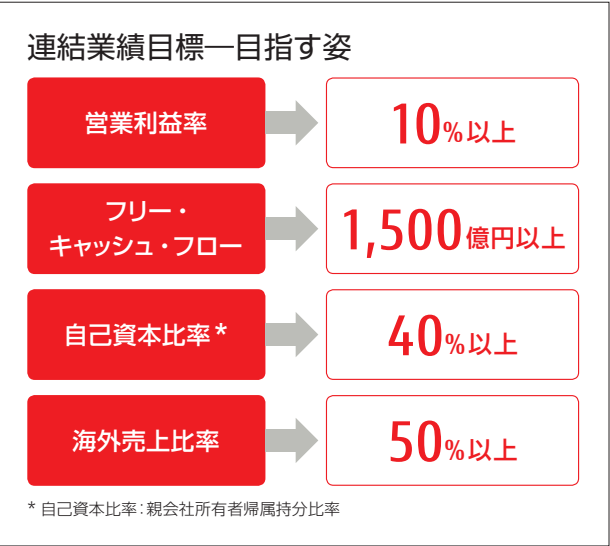
しかし同時に私は、増配や自己株式の取得が還元の手段であることを超え目的化してはならないと考えています。経営者として追求すべきは、高い価値と競争力あるサービスを提供し、お客様から評価され信頼を得ることで業績を伸ばし、その結果として株価が上昇して市場から評価を受けることです。私たちは今後も、事業の成長を実現することで株主・投資家の皆様の信頼にお応えします。

2017年3月期実績・2018年3月期予想 (2017年8月時点)

(単位:億円)

	2017年3月期実績	2018年3月期予想	前期比増減	前期比増減率(%)
売上収益	41,329	41,000	△329	△0.8
ビジネスモデル変革費用	420	—	△420	—
営業利益	1,174	1,850	675	57.5
親会社所有者帰属当期利益	884	1,450	565	63.9

(注) 2017年4月28日に株式の一部譲渡を決定した富士通テンの売上収益および営業利益については2018年3月期予想には含めていません。2017年3月期実績についても組み替えて表示しています。



世界の動き、市場動向と事業戦略

2017年3月期は、様々な地政学的リスクが耳目を集めた1年間でもありました。デジタルビジネスをグローバルに成長させるという優先課題に照らせば、英国の欧州連合離脱の過程をはじめとする欧州の動向、金利・為替施策を含めた米国政治の趨勢、あるいは中国の景況とそのアジア経済への影響についてはもちろん恒常的に注視せねばなりません。ただし、地政学的リスクの過大な不安視はかえってマイナスであるというのが私の考えです。短期的な地政学的リスクの変動を超え、デジタルビジネスが中長期的に拡大することには疑いの余地がありません。従来のICT産業の垣根を越えてデジタルビジネスにおける覇権をめぐる競争が起こっている現在、リスクを恐れて立ちすくむことから生じる事業機会の損失は極めて大きいと言えます。

デジタルビジネスが活況を呈しているのはグローバルな現象ですが、市場ごとに見出すべき機会は異なります。当社の収益基盤である国内の市況は、当面概ね好調と見ています。企業の事業部門が中心となって推進するデジタル化が加速しており、特に競争が厳しい業界では、これまで慎重だったお客様も積極的な姿勢に転じています。2017年5月に東京で開催した恒例の富士通フォーラムに、営業、マーケティング、ビジネス企画などの事業部門所属の方々が例年になく多数来場されたことにも、そうした変化が表れています。このモメンタムを捉えると同時に、One Asia体制

の下、日本の営業やデリバリーサービスに関するノウハウのアジア地域への展開も加速します。

EMEIAにおいては、プロダクトビジネスの効率化を一層進めるとともに、アライアンス構築に取り組みます。例えば2017年3月には、フランス政府と連携しフランスのデジタル革新を支援するイノベーションプロジェクトを立ち上げており、5年間で5,000万ユーロ(約60億円)以上の投資を計画しています。こうした取り組みにより、テクノロジー・リーダー企業や研究機関、スタートアップ企業とのアライアンスを進め、デジタルビジネスを拡大します。

2016年にマネジメント体制を変更し、欧州とともにダンカン テイト専務が改革の指揮を執る米州では、お客様がデジタルビジネスの活用 に極めて意欲的です。また、次世代ネットワークの実用化を目前に商談も活発化しており、市場の拡大スピードに先んじる営業活動を展開しています。

オセアニアにおいてはより高品質なサービスを提供し、同リージョンでのリーディングポジション確立を目指します。すでに、豪州に保有するデータセンターの機能拡充を決定しており、競争力を強化しています。

営業活動やデリバリーにおける成功体験をリージョン間で比較・検討できるよう統一的なパフォーマンス指標を整備することも視野に入れながら、グローバルにノウハウを展開しデジタルビジネス拡大を加速します。



社会における富士通の役割

当社にとって、CSRとは「FUJITSU Way」の実践にほかならず、経営の基盤となるものです。真に価値ある事業を行えばそれが社会に貢献するのは当然であり、反対に言えば、お客様、ひいては社会全体にとって価値がない事業は、市場の支持を得られず継続が不可能であるはずで、事業としての収益性と社会に提供する価値を一体化させることがCSRとしてあるべき姿であり、かつ、企業価値にとっても社会にとっても最も資するところが大きいと、私は考えます。

当社が国連の持続可能な開発目標（SDGs）を強くサポートするのも、こうした考えに基づいています。人を幸せにする力、持続可能な世界を実現する力を持つICTは、SDGsの17の目標すべてと何らかの関連性があると言えます。当社は特に、ICTの効果的な活用が大きなインパクトを持ち得る領域において、SDGsへの貢献を高めていきたいと考えています。

例えば農業の生産性向上は、ICTサービスがSDGsの実現にインパクトを及ぼし得る領域の1つであると期待しています。すでに当社は、国内外のお客様やパートナーに食・農クラウドサービス「Akisai（秋彩）」を提供し、データを活用した農作物の効率的な育成に寄与しています。当社はこのほかにも、AIを活用した新薬開発や、災害統計データの可視化・分析を通じた防災計画の策定、あるいは電力使用に関する情報の集約と可視化によるエネルギー利用効率の改善など、グローバル社会の持続可能性にポジティブな影響をもたらすICTサービスを多数持ちます。こうしたサービスのグローバル展開を一層強化し、ビジネスを成長させることで、SDGsを後押ししていきます。

SDGsへの支持は、グローバル企業としての行動を促すという点で、グローバルな競争力の発揮を目指すビジネスモデルの変革と軌を一にするものです。成長収益はさておき利益の観点では、当社はまだ日本に軸足を置いていると

言わざるを得ません。しかし、今後のマーケットにおいて競争に伍して成長を実現するとともにインテグレーション力という当社の優位性を将来にわたって維持するには、世界を視野に収めてイノベーションに取り組まねばなりません。また、イノベーションの源泉である人材を世界中から惹きつけるためにも、グローバル社会における富士通のプレゼンスや評価を高める必要があります。SDGsというグローバル社会の期待と要請を考慮した経営を行い、持続的成長に結び付けていきます。

グリーンフィールドを開拓する

ビジネスモデル変革の目指すものは、将来にわたってグローバルに事業を展開し持続的な成長を遂げるために不可欠な競争力を獲得すること、換言すれば、当社の活躍の場となる新たなグリーンフィールドを拡大することです。

2015年10月に経営方針を発表した際、私が営業利益率10%という当社としては相当の背伸びである目標にこだわったのは、従来のビジネスの延長線上にある目先の改善では実現不可能なレベルのブレイクスルーを起こすのだという覚悟を社内外に宣言するためでした。私たちが考えねばならないのは、今までと同じやり方をもっとやることなく、今までと全く違うやり方でグリーンフィールドを開拓することです。営業利益率10%を達成するために現状との間のギャップをどう埋めるのか、全従業員と一緒に考えていきたいと思っています。

デジタルビジネス拡大に向けた組織変革の一環として、当社の全従業員約33,000人を対象に、ICTを活用したテレワーク勤務制度を2017年4月に導入しました。背景には、従業員に対し、従来と全く異なるアイデアでブレイクスルーを実現することを求めるからには、従来とは異なる働き方や人材評価の仕組みが必要になるという考えがあります。自宅やサテライトオフィス、出張先や移動中など、場所に捉われないフレキシブルな働き方を可能にすることで、創造性の発揮とイノベーションを促します。

ビジネスモデル変革の実現に向けた社内の議論は、2年前との比較では格段に深まり、これまでとは異なるレベルでお客様のパートナーとして価値を創造することができるというビジョンが、社内にも浸透し始めています。前述のとおり、デジタルビジネスにおける具体的な受注事例も出てきました。こうした案件が増加すれば、お客様に成功事例をご案内することが可能になるだけでなく、私たち自身が新しいビジネスの形に刺激されそれがイノベーションを呼び、というポジティブな循環が生まれます。受注を単発のイベントに終わらせず、リージョンを問わずに成功要因を共有する仕組みを構築し、健全な競争を行いながらグローバルに展開する仕組みを構築したいと考えています。2018年3月期は、グローバル企業として当然のことであるこうした仕組みづくりをどの程度スピーディに実現できるのかが問われる、正念場となります。

ICTなしには成り立たない今後の社会は、富士通に大きなチャンスをもたらします。私たちは、富士通らしい成長モデルの確立を通じてこのチャンスを掴み、グリーンフィールドを拡大するのだという強い決意を持っています。当社の成長に、ぜひご期待ください。

田中達也

代表取締役社長

田中 達也

ICTの効果的な活用でSDGsに貢献



生産から経営・販売まで農業経営を支援するクラウドサービス「Akisai」は、農業の生産性向上に寄与する



「環境経営ダッシュボード」は、電力使用量データをリアルタイムで集約し、経営の効率化とCO2削減に貢献する



クラウド型電子カルテシステム「HOPE Cloud Chart」は、診療情報の共有を推進し、地域一体となった医療の実現に貢献する

副社長からのメッセージ



お客様のデジタル化をリードし得るデジタル先進企業として
インテグレーション力という強みを発揮し、
お客様との価値の共創と持続的な成長を実現します。

「FUJITSU Knowledge Integration Base PLY」で撮影

代表取締役副社長
谷口 典彦

デジタルビジネスにおける富士通の強み

デジタルビジネスにおける当社の強みは、日本国内におけるトップレベルのICTサービス企業として蓄積してきた、お客様の事業・業務に関する知見にあります。デジタルサービスにおいて、AIやクラウドといったICTの先端技術に関する知識が必要なことはもちろんです。しかし、それは必要条件であって十分条件とはなりません。お客様の未来のビジネスを作り出す真のデジタル化を進めるには、ICT技術とお客様の事業戦略を結び付ける構想力が求められます。私たちが培ったお客様の事業・業務に関する知見は、この構想力に不可欠な要素です。

加えて、当社グループはICTの基礎研究を担う研究所をグループ内に擁し、また、ハードウェア、ミドルウェア、ソフトウェアやソリューションをゼロから開発してきた長年の実績を持ちます。こうした技術的な蓄積は、デジタル技術の最先端に立ち続けるうえで必須であるだけでなく、研究の成果や技術をお客様企業に役立つ形で提供する適応力が求められる場面で、当社の強みとなっています。

デジタルビジネス拡大に向けた組織改編

デジタルビジネスにおける競争優位性の確立に向けて、現在当社は、これまでに蓄積した知見とデジタル技術を融

合したインテグレーション力を最大限発揮すべく、組織・人材の強化と、ビジネスモデルそのものの変革にあたっています。これがすなわち、「質を変える」変革です。

「質を変える」変革の一環として、当社は過去1年間に、一連の組織改編を実施しました。まず2016年11月に、国内主要SE子会社3社を富士通本社に統合し、デジタルビジネスの最前線でお客様へのサービス提供を担うSEを、14,000人体制に増強しました。次いで2017年1月、お客様のデジタル化を支援する専門組織として、グローバルサービスインテグレーション部門内にデジタルフロントビジネスグループ（BG）を設置しました。さらに2017年4月には、富士通グループ全体のサイバーセキュリティ分野の司令塔としてグローバルサイバーセキュリティ部門を新設しました。

インテグレーション力の強化と グループ内の変化

組織の改編自体は、「質を変える」変革のスタートでしかありません。ICT技術とお客様の事業戦略を結び付ける構想力をより一層高度化するために、私たちは、部門間の連携を従来以上に進め、インテグレーション力を強化しています。その鍵を握るのが、前述のデジタルフロントBGであり、同BGが擁するデジタルイノベーターです。

デジタルイノベーターは、お客様と共に課題を検討し、デジタル技術の活用によってイノベーションを共創する役割を担い、当社グループ内外のあらゆるリソースを集約してお客様のデジタル革新を推進します。具体的には、お客様事業を熟知したSEとチームを組むことはもちろん、グローバルサイバーセキュリティ部門の設立に伴って機動力が高まったサイバーセキュリティの専門家のサポートを受け、あるいは研究開発の成果を活用し、ときには外部のパートナーとも連携することになります。

デジタルイノベーターに限らず、この1、2年間でSEをはじめとするグループ社員のデジタルビジネスへの姿勢は大きく変化しています。それは、当社自らがお客様のデジタル化をリードし得るデジタル先進企業となり、お客様と価値を共創することは、ICT企業としての私たちの努めであり、かつ、当社が持続的な成長を実現する唯一の道であるという覚悟がグループ全体に浸透してきた結果であると、私は見ています。デジタルビジネスに不可欠なオープンイノベーションが、共創の実践の場として設けた「FUJITSU Knowledge Integration Base PLY（プライ）」*をはじめとする様々な場面で目に見えて活発化していることは、こうした変化の何よりの証左です。

*東京都大田区にある富士通ソリューションスクエアに開設。日々、アイデアソンやハッカソンが実施されている。

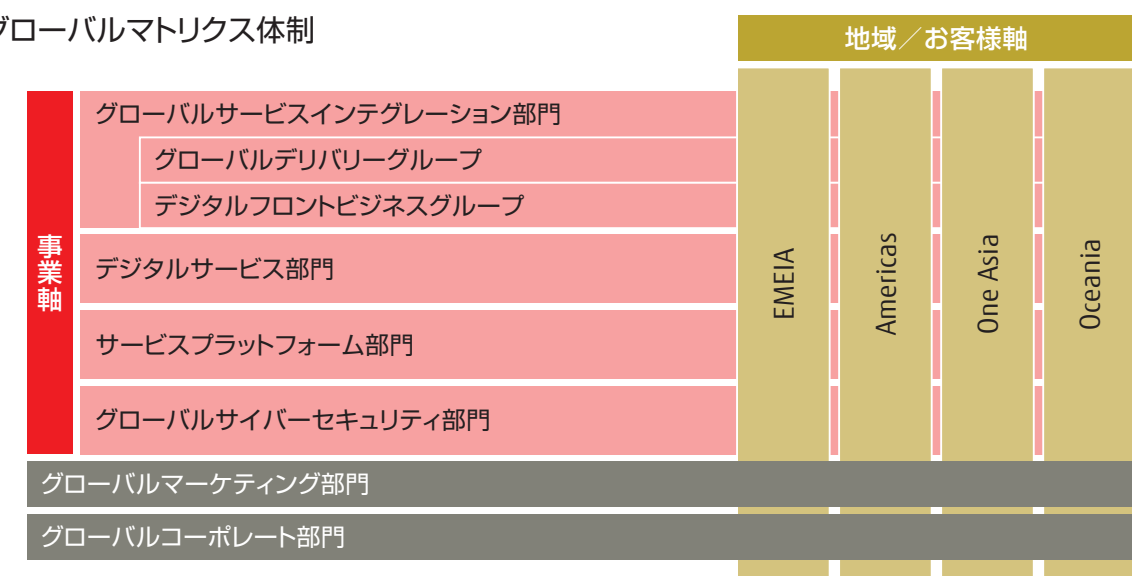
収益力向上の道筋

デジタルビジネスは、ビジネス機会の拡大を通じて収益力の向上にも貢献します。なぜなら、デジタルビジネスは、その源泉となるデータおよびデータを格納・管理・分析するシステムなしには成立せず、デジタルビジネスの拡大は、システム構築・運用に関わるビジネス機会の拡大に直結するからです。システムの構築や運用分野において、当社は収益性確保の前提となる経験・技術と競争力の点で、絶対的な強みを持ちます。したがって、新たなビジネスモデルを確立する過程においても、着実に収益力を強化することが可能だと考えています。

収益力強化に向けた最大のハードルは、海外事業です。2017年3月期に、当社グループは欧州を中心にスキルセットの入れ替えを実施しました。現時点では、コスト削減効果が収益の通減に相殺され、業績の改善効果が見えづらいことは事実ですが、今後は、新たなスキルセットが持つ能力を発揮し、デジタル技術を核としたいいわゆるBusiness Application Service（BAS）を拡大することで、収益性を高めるシナリオを描いています。

今後2年程度でこのシナリオを実現すべく、各リージョンにおいてデジタルビジネス拡大に取り組むお客様フロントの支援体制を強化しています。具体的には、デジタル技術に関するノウハウやベストプラクティスのハブとしてグローバルデリバリーセンター（GDC）の人員体制や能力を補強するほか、外部パートナーとの連携関係を深め、BAS拡大に不可欠なソリューション提供力も継続的に高めていきます。

グローバルマトリクス体制



副社長からのメッセージ



ビジネスモデル変革後の収益構造

ビジネスモデル変革によって、当社は30年後の次世代の富士通の土台となり得る競争力を築くことを目指しています。その第1歩となるのが、「稼ぐ力」の強化です。ビジネスモデル変革を柱とする経営方針を打ち出した2016年3月期までの10年間、当社の営業利益率は平均で2.7%にとどまっていました。まずは稼ぐ力を高めなければ、今日の競争環境の中で企業価値を高めていくことはできないという危機感を持って、私たちは変革に取り組んでいます。

今日の競争環境は、従来のそれとははっきり一線を画すものです。IBMやMicrosoftといった伝統的なICT企業以外にも、主にインターネットを通じて各種サービスを提供するAmazon、Google、Facebookなどのオーバーザトップ（OTT）サービス事業者、アクセンチュアに代表されるコンサルティングとデリバリーに特化したサービス事業者、さらにはサービス分野への事業領域拡大を図る国内外のテレコムキャリアがデジタルビジネスの覇を競っています。この中で、私たちが自社の優位性を改めて問い直し、選択と集中を徹底するのは必然であると言えます。

当社は、事業ポートフォリオの選択と集中を行う「形を変える」変革によってノンコア事業の分社化や譲渡を進めると同時に、コア事業の専門性とデリバリー能力を高めつつコスト構造を改革する「質を変える」変革に取り組み、収益

構造を大きく変えつつあります。今後、ユビキタスソリューション事業およびデバイスソリューション事業の独立性を高めるとともに、大規模システムの構築や更新、ソフトウェアのインテグレーションといった従来型サービスからの収益が一定のレベルを維持する期間中に、国内・海外におけるデジタルサービスが成長ドライバーとしての地位を築くシナリオを描いています。

ビジネスモデル変革の成果

2018年3月期以降に次の3つの数値でビジネスモデル変革の成果が表れ、変革の実施フェーズから巡航フェーズに移行するという見通しを持っています。

第1は、2,000億円以上の営業利益を継続的に計上できる収益体質です。グローバルデリバリーセンター（GDC）の活用をはじめとする固定費削減施策の徹底により、景気の動向といった短期的な市場の変動にかかわらず、2,000億円台の営業利益を実力値として出す収益構造が築かれつつあります。

第2は、経営方針で掲げる連結業績目標のうち「営業利益率」「フリー・キャッシュ・フロー」「自己資本比率」の3つの指標の達成です。各種のオペレーショナル指標の進捗に照らして、2019年3月期には3つの業績指標を一括して目標値レベルに近いところに持っていけるという手応えを得ています。

第3が、経営方針の連結業績目標のうちの第4の項目である「海外売上比率」の漸増です。ノンコア事業の構造改革に伴い、ビジネスモデル変革着手以前に約40%を占めていた海外収益比率が2017年3月期末には36.5%まで縮小しました。今後は、リージョンのマネジメント体制の変更が奏功し活況を呈しているサービスビジネスを伸ばし、日本国内での収益規模を維持・成長させながら海外収益比率を50%にまで引き上げていきます。

キャッシュの配分と株主還元

2017年3月期はフリー・キャッシュ・フローが1,048億円と2011年3月期以来6年ぶりに1,000億円以上となりましたが、2018年3月期はさらに1,200億円に達すると予想しています。2016年3月期、2017年3月期と2期連続でビジネスモデル変革費用を400億円以上計上しましたが、2018年3月までには何らかの事業売却収益によって当期分の費用を相殺できると想定しています。

キャッシュの配分先として優先順位が高いのは、引き続き成長投資です。デジタルビジネスの拡大に向けたM&Aも含めた事業投資、あるいは優秀な人材の確保や技術開発への充当を計画しており、AIやIoT技術を活用したデジタル革新を含めた将来の事業を担う人材に対し、自社株式を活用したインセンティブ制度を導入することを検討しています。

2017年3月期は、株主還元についても当初計画を上方

修正して年間配当金を8円から9円に増配しました。2018年3月期以降は、配当を優先しながら、事業分離やM&Aのタイミング、株価の動向も勘案したうえでより一層の還元強化策を検討します。

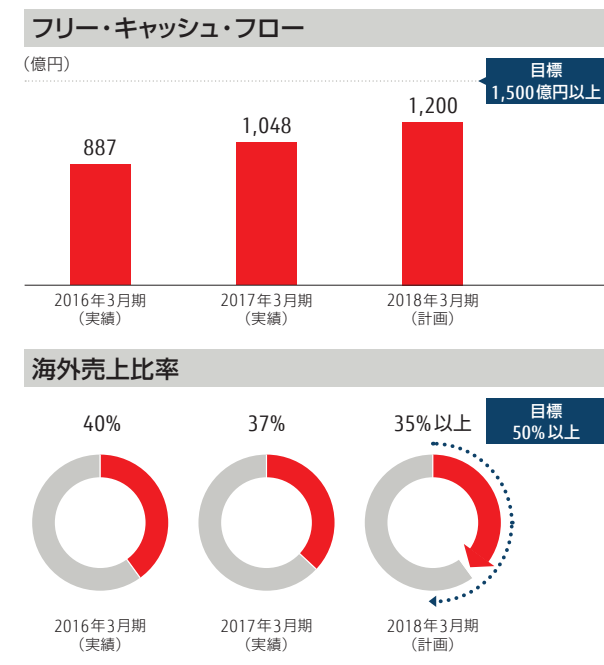
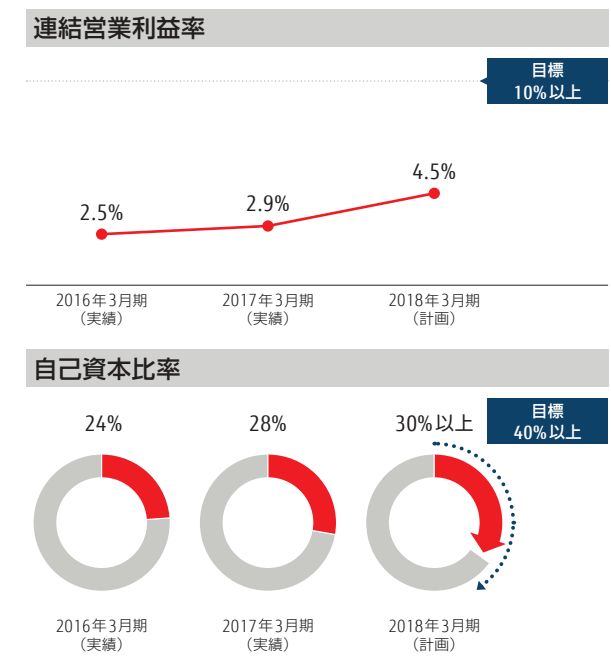
成長を促す組織管理

グローバルコーポレート担当の副社長として、社内のルール整備は企業価値創出の有効な手段の1つであると考えています。ここでいうルールとは、グローバルな成長を阻むバリアを突き崩し、変革のエネルギーを1つのベクトルとして集約するようなものです。例えば、国内の富士通従業員に必ず海外勤務をさせる仕組みを作り、組織の内部からグローバル化を推進していくというのも、1つのアイデアでしょう。

今後の最大のリスクである「組織の緩み」を回避するために、適切なルールの運用は必須です。恒常的に利益が計上できる体質強化が進むとともに、変革に対する危機感や緊張感が薄れることを、私は警戒しています。コーポレート部門として有効な組織管理を打ち出し、変革のモメンタムを維持・強化します。

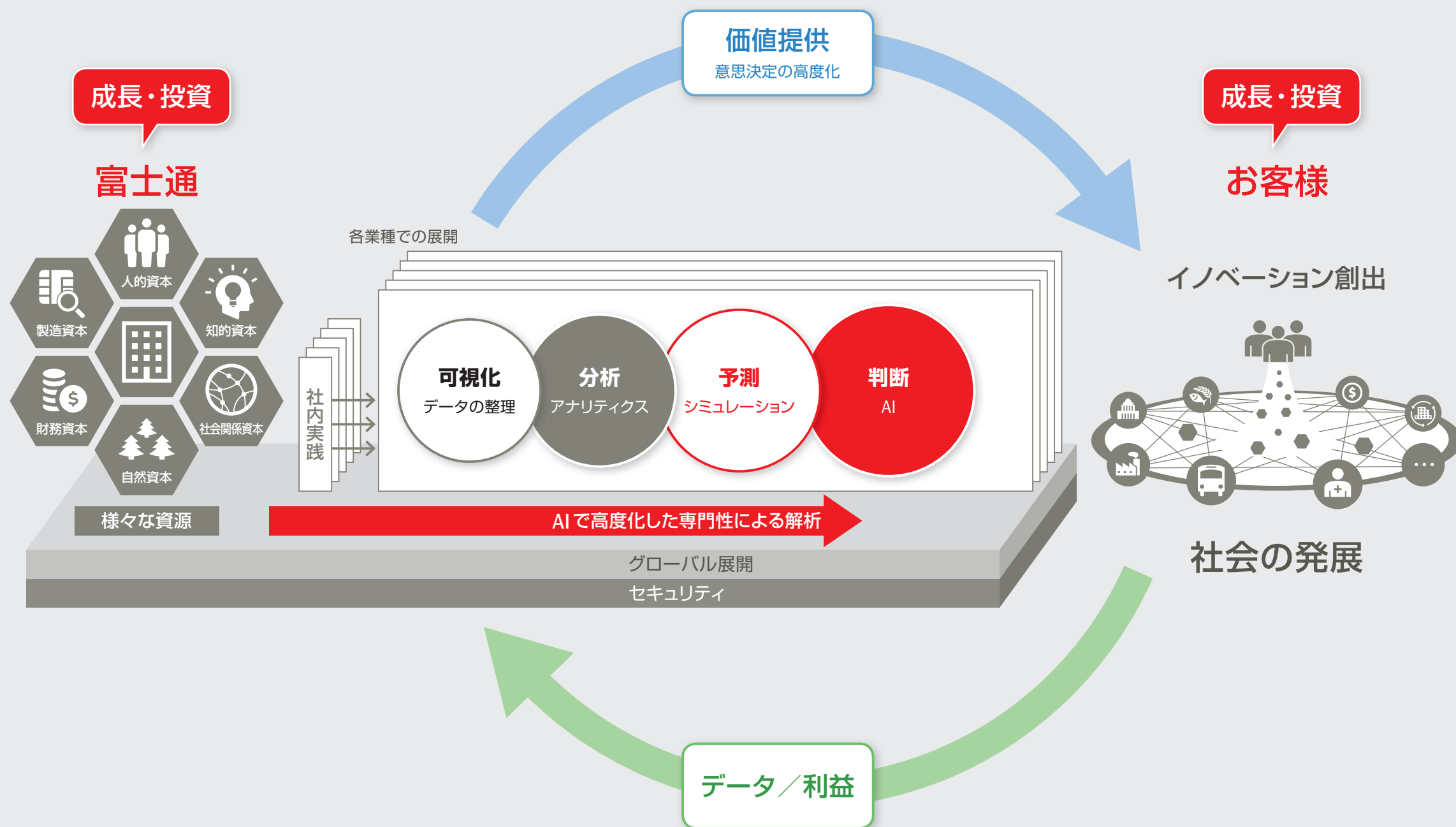
私たち経営陣は、富士通という企業体の「DNAの運び屋」と言えるのではないかと、考えています。次世代に富士通の優れた資産と事業、持続的な企業価値を創出し得る組織を継承するため、やるべきことをやり尽くす覚悟です。

2016年3月期・2017年3月期 実績／2018年3月期 計画



デジタルイノベーションによる価値の創造

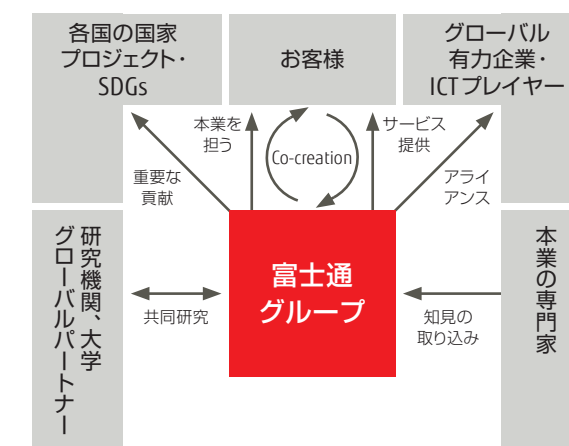
富士通グループは、IoT時代の新たな価値創造を目指し、事業構造のサービス化とグローバル事業の拡大に取り組んでいます。当セクションでは、ビジネスモデル変革の進捗についてレポートします。



「つながるサービス」に向けたエコシステム

富士通の成長戦略の基本となる「つながるサービス」の実現。デジタルテクノロジーをベースとしたICTサービスを基に国際機関や各国政府、民間企業、研究機関、NGOといった幅広いステークホルダーとの共創を通じて、グローバルなエコシステムを構築し、新たなイノベーションを導き出すことで社会に対する新たな価値を生み出していきます。

また、富士通はこのエコシステムのリーダーとして、各ステークホルダーの皆様をつないで共存共栄を目指すとともに、その活動を支える技術・人材・新しいサービスの提供の仕組みを充実させるよう、より一層取り組んでいます。



デジタル技術は、ビジネスや社会、人々の生活に非常に大きな変化をもたらしており、特に、山積する課題を解決し社会が発展していくために、最新のテクノロジーによるイノベーションが大きな役割を果たすことを期待されています。富士通は、「つながるサービス」というデジタルテクノロジーをベースとしたICTのサービス化により、お客様や

社会の知見と富士通のICTの力を融合した共創によって新たな価値を生み出していきます。具体的には、バリューチェーン全体にセキュアなICT基盤を提供し、あらゆるものがつながることで蓄積される膨大なデータの整理・可視化を行い、AIによるお客様の意思決定の高度化を実現することで、お客様の事業強化や新たなイノベーション創出

を支援します。そして、お客様や社会の成長を起点にデジタルイノベーションに再投資する循環を繰り返すことで、より大きな規模の価値を生み出し、あらゆるステークホルダーの方々と持続的に成長していくことを目指します。

デジタルビジネス拡大に向けた地殻変動

富士通は、デジタルビジネスを核とする新たなビジネスモデルの確立に取り組んでいます。お客様の事業プロセスにパートナーとして深く参画し、クラウドやIoT、AIをはじめとするデジタルテクノロジーと、ICT企業として蓄積した多様な技術や知見とを組み合わせる「つながるサービス」を提供することで、お客様と共にイノベーションを実現します。このゴールに向け、推進母体となる組織の新設や、お客様との共創をミッションとする人材の育成をはじめ、新たなビジネスモデルに合致した仕組みづくりを進めています。

デジタルビジネスを促進する体制の強化

お客様企業の情報システム部門をカウンターパーティとして、業務の自動化、効率化、生産性の向上を目的とする基幹系システムの開発・運用を行う、いわゆるシステムインテグレーション（SI）サービスは、1990年代以降現在に至るまで、富士通の収益基盤であり続けています。必然的に当社の組織は、大規模な基幹システムの構築をはじめとするSIサービスの提供に最適化したものとなっていました。

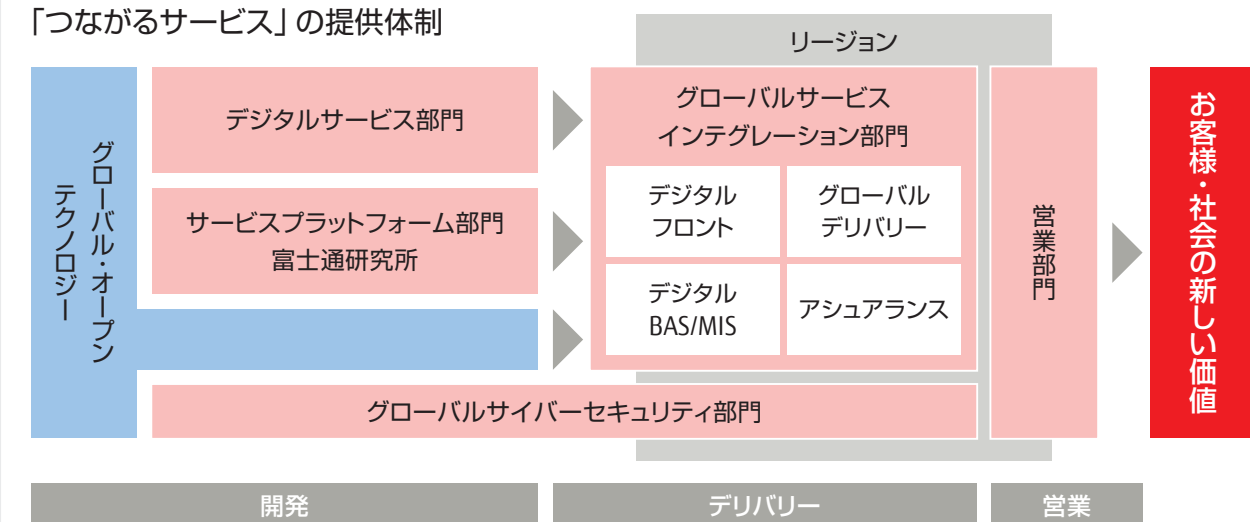
しかし持続的な成長を実現するには、遅くとも2020年代後半までに従来のSIサービスに代わってデジタルビジネスを成長ドライバーとする新たなビジネスモデルを確立する必要があります。そのためには、お客様企業の経営企画部門や事業部門のパートナーとして、デジタルテクノロジーの活用によって価値を共創する「つながるサービス」に適した組織へと、組織や人材を最適化することが求められます。こ

うした考えの下、デジタルビジネスの拡大に向け、私たちは組織やマインドセットの変化を促す再編を進めてきました。

デジタルビジネスの拡大に向けた組織の再編

2015年 9月～	オフショア／ニアショアサービス拠点であるグローバルデリバリーセンター（GDC）の規模・機能強化をスタート
2016年 4月	クラウド、IoT、AIなどのデジタルテクノロジーの開発リソースを集約した部門として「デジタルサービス部門」を新設
11月	SE子会社3社を富士通本社に統合、SEが14,000人となる
2017年 1月	サービスデリバリーを担うグローバルサービスインテグレーション部門内に、お客様のデジタル化を支援する専門組織であるデジタルフロントビジネスグループ（BG）を新設
4月	富士通グループ全体のサイバーセキュリティ分野の司令塔として、グローバルサイバーセキュリティ部門を新設

「つながるサービス」の提供体制

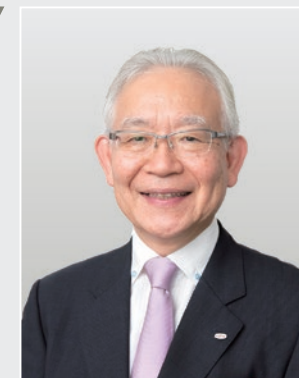


グローバルサービスインテグレーション部門

デジタルフロントBG

富士通が培ってきたお客様の事業に関する知見と最先端技術をつなげ、次のビジネスをお客様と一緒に考え、新たな道を切り拓いていく「デジタルイノベーター」の育成を推進し、デジタルビジネスを将来の収益の柱に育てていきます。

執行役員常務
デジタルフロントビジネスグループ長
宮田 一雄



インテグレーション力を駆使しデジタル時代の新たな価値をお客様と共創

世界では業種の枠を超え、デジタルテクノロジーを核とした破壊的とも言えるビジネスイノベーションが次々と起きています。こうした変革の実現には、お客様の事業と最先技術をつないで新しい価値を共創していくことが求められます。既知の課題に対してICTソリューションを提案する基幹系システムを中心としたSIビジネスとは根本的に異なる時代と言えるでしょう。今、富士通にはお客様の経営変革を、デジタルテクノロジーを活用して実現する力が求められていると感じます。

こうしたデジタルビジネスに特化したソリューションや基盤の開発を推進する専門部隊として発足したのが、デジタルフロントBGです。ここ数年、お客様と進めてきたPoC*を一歩推し進め、「ビジネスの中でいかに変革を実現するか」を目指しています。国内トップレベルのICTサービス企業として蓄積してきた知見を基盤とし、基幹系システム Systems of Record (SoR) とIoTデバイスを駆使した新しいシステム群である Systems of Engagement (SoE) につなげることができるのが富士通の大きな強みです。

その鍵を握るのが、デジタルビジネスに合ったマインドセットやスキル、ノウハウを持った人材「デジタルイノベーター」の育成です。要件定義のないところから情報収集・問題発見、アイデア創出からサービスの実装・検証、マネタイズまでの一連の活動をお客様と共に実践し、共創全体をプロデュースすることを目指し2018年3月期は社内ですべて210人のエンジニアを選抜、3年後をめどに1,200人を育成する予定です。

デジタルフロントBGでは、短期的な売上を追求するのではなく、長期的な視座で徹底的にお客様に寄り添い、必要とされる存在になることを求めています。そのため、事業のKPIとして、売上ではなくリピート率を設定するなど、SIビジネスとは異なった評価制度を導入しています。研修体系、給与体系、勤務スタイルなど、組織体制をデジタルにふさわしいものへと変えていくことで、人材育成と実績の積み上げという成果を着実に生み出す所存です。実績の積み重ねは、デジタルテクノロジーがお客様企業のイノベーションを支援する力があることの証左であり、新事業の発展のために大きな意味があると考えています。

現在、日本国内シェア第1位である当社のSIビジネスは、1970年代に当時、会社の収益基盤であったコンピュータ事業に支えられながら、104人のSEから事業を始めました。それが現在は、社内およびグループ会社では、3万人のSEを擁するまでに発展しました。デジタルフロントBGを起点に、SEビジネスが富士通の収益基盤であり続ける2020年代後半までに、デジタルビジネスも事業の柱として確立していきます。

* 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。

グローバルデリバリーグループ

グローバルデリバリーセンター（GDC）はコスト効率が高い高品質なサービスを提供し、また富士通の海外拠点間をつなぐグローバルソリューションハブとして機能することで、富士通グループのグローバル事業の加速を下支えしていきます。

執行役員常務
 グローバルデリバリーグループ長
古田 英範



グローバルデリバリーセンター（GDC）の活用拡大によるデリバリーモデルの変革

GDCは人材・ツール・サービスを世界に向けてオフショアで提供するためのITサービスデリバリー拠点です。世界各地に分散していたデリバリー機能をコスト効果が高く優秀な人材が確保できる国・地域に集約し、2014年に設立したグローバルデリバリー部門（現・グローバルデリバリーグループ）の下に集約しました。世界8カ国の拠点からコスト競争力のある標準化された高品質なサービスを提供しており、またグローバルレベルでのベストプラクティスの共有を通じて富士通のグローバル展開を支えています。

設立時約5,000人だったGDCの要員数は、日本を含む各リージョンからの活用が拡大した結果、現在は10,000人を超えています。拠点の新設や拡張も行いながらGDCの規模を順調に拡大してきました。

今後は、GDCへのノウハウの蓄積と拠点間の共有を進め、グローバルソリューションハブとしての活用を一層促進し、グローバル事業の加速を支えていきます。またデジタルビジネス時代にグローバルで戦っていくため、IoTやAI、クラウドといったデジタルITの技術についてはGDCをさらに積極的に活用することを前提としたITサービスデリバリーのモデルを作り上げていきます。

現在GDC活用の戦略目標の1つとして日本からのGDCの積極的な活用を推進していますが、まずは人件費格差を利用したコスト競争力の向上に主眼をおいています。GDCへオフショア化する過程で、日本の現場で属人化している仕事を「見える化」「標準化」「効率化」する効果も期待しています。さらにGDCに蓄積されたグローバルベストプラクティスを日本へ持ち込むとともに、GDCのグローバル要員との

共同作業を通じたグローバル人材育成などの効果も追求していきます。一方、GDCには日本向けの仕事を通じて日本のプロジェクト管理、品質管理・改善の仕組み等を吸収していくことに加え、日本に集中している業種・業務知見を集積することにより各リージョンでのビジネス・アプリケーション・デリバリーの強化に貢献する「グローバルソリューションハブ」としての機能を期待しています。今後日本向けのGDC要員を約4,000名規模まで拡大する予定です。

GDCが蓄積したグローバルでのノウハウ、グローバルベストプラクティスに日本の強みを融合しデジタル時代への準備を整えたとき、GDCはグローバル競合他社にはない強みを持つ富士通独自の財産に進化すると考えています。GDCの活用を推進することで富士通のグローバルITサービスデリバリーモデルを変革、ひいては富士通グループの変革をドライブしていきたいと考えています。



ポーランドGDCを訪問した田中社長、古田常務

アシュアランス本部

デジタル時代に求められるスピードと柔軟性の確保に向けて変革に取り組みながら不採算プロジェクトの最小化を追求し、収益性の向上に貢献していきます。

アシュアランス本部 本部長
塚原 智子



不採算プロジェクトの業績や事業への影響を最小化する

富士通はデジタルビジネスの拡大に注力していますが、現時点ではシステムインテグレーションが依然収益の中核を担っており、その収益性の確保は新たなビジネスモデル確立に向け人材育成をはじめとする投資を継続的に行うためにも極めて重要な意味を持ちます。システムインテグレーション事業の収益性確保には、不採算プロジェクトの最小化が何よりも求められます。アシュアランス本部は、富士通全体を見渡して案件の不採算化を未然に防ぐことを目的として、リスクが高いと判断した案件の契約やプロジェクト推進方法の見直しを提言する機能を担う専門部署として、収益性の向上に貢献しています。

アシュアランス本部が発足したのは、今から約10数年前、多数の不採算案件が会社全体の損益の足を大きく引っ張っていたことがきっかけでした。当時の経営トップの指示で、プロジェクトマネジメントプロセスに関わるルールと不採算化を未然に予防する仕組みが作られました。現在、年間約300にのぼるシステムインテグレーション案件を審査し、各案件の品質やプロセスが当社のルールに則っているかを第三者の視点からチェックしていますが、すべての案件がアシュアランスの対象ではないため、徐々に網を広げているところです。また、2016年11月に、SE子会社3社が統合され、同時にグローバルサービスインテグレーション部門の体制が刷新されたことから、現在は統合後の新たなアシュアランス体制づくりを進めています。

案件の審査にあたっては、プロジェクトごとに初期リスクを点数化し、リスク度が高い不採算予備軍の案件をピック

アップする予兆検知活動を進めています。アシュアランス本部発足以来のノウハウの蓄積によって、スクリーニングの精度が高まっており、リスクが高い案件の予兆を初期段階で検知可能になってきています。アシュアランス本部は案件を中止する権限は持ちませんが、毎月開催されるSI大規模プロジェクト審議会において、リスクが高いプロジェクトの情報を経営層と共有しており、プロジェクトの初期段階で改善策を講じることに貢献しています。

私自身、2017年6月まで金融分野でシステムインテグレーションに携わってきたことから、ICTサービスを提供する現場の悩みや課題を理解しています。その経験・理解に基づき、第三者としてプロジェクトの監査を行うだけでなく、そこで問題が発見された場合にその是正や解決に向けた改善策に対する要望にも応えていきたいと考えています。

デジタルビジネスの拡大は、アシュアランスにも新たな課題をもたらします。デジタルビジネスの要諦であるスピードと柔軟性が、アシュアランスによって阻まれてはならないからです。ウォーターフォール型の開発を前提としてきたこれまでのアシュアランスを、デジタルビジネスに合わせて変革することが求められます。アジャイル型の開発に関しては、案件の進捗の区切りが明確に設定されているかが重要ポイントになります。また、新しい技術に関するリスクを見極めそのコントロール施策を適切に打ち出すことも求められています。デジタルフロントBGをはじめとして、社内連携を通して、アシュアランスにおけるデジタルビジネスへの対応能力を高め、収益性の向上に貢献していきます。

グローバルサイバーセキュリティ部門

富士通のサイバーセキュリティの司令塔として「つながるサービス」の根幹を支えるデータの正しい流れを守り、サイバー空間での価値創造を促進していきます。



執行役員専務
（ISO グローバルサイバーセキュリティ部門長）
高綱 直良

お客様をセキュリティの悩みから解放することを目指して

サイバー攻撃は、日々、巧妙化・深刻化しており、その脅威は富士通のみならず、お客様、ひいては社会全体の最重要課題の1つとなっています。富士通ではサイバーセキュリティを「つながるサービス」の根幹をなすものと認識し、経営方針でも重点領域の1つとして位置づけています。

2017年4月に発足した「グローバルサイバーセキュリティ部門」は全社的なサイバーセキュリティ事業の司令塔として、世界統一の事業戦略の下、セキュリティサービスの統合・継続的な強化を推進しています。

私たちが目指しているのは、お客様がセキュリティの悩みから解放され、サイバー空間の負の側面を意識することなく、安心して本業、つまり社会課題の解決や未来創造につながるイノベティブな活動に集中できる社会を実現していくことです。

そのために、国内外のお客様からセキュリティについて富士通にすべてを託していただけるようなサービスの確立に力を入れて取り組んでいます。具体的には、設計・構築・

運用の各段階においてセキュアなシステムを確立する各サービスをグローバルに提供することです。

富士通の強みは、お客様との長年のお付き合いに基づく多数のシステム構築の経験から、お客様のシステム全体および、その利用シーンまでも俯瞰した総合的なセキュア化の提案から実現までが可能なことです。この強みをさらに伸ばすため、グローバルサービスインテグレーション部門との連携体制を構築・強化し、セキュリティの観点からシステム提案における付加価値を高めていきます。さらに、グループ15.5万人という規模を活かしたグローバルな社内実践の場における研究開発技術の強化および実用化、高度なセキュリティ知識を有するセキュリティマイスターの育成およびその活用により、より強固なセキュリティをお客様ひいては社会に提供することで、富士通グループが「なくてはならない」存在になれるよう努力していきます。

*「富士通グループ 情報セキュリティへの取り組み」もご参照ください。
<http://www.fujitsu.com/jp/solutions/business-technology/security/secure/concept/>



富士通研究所

先端テクノロジーによってDigital Co-creationを推進し、人々の幸せと社会の発展につながるイノベーションを創成し続けます。



株式会社富士通研究所
代表取締役社長
佐々木 繁

先端デジタルテクノロジーにより世界を革新

富士通研究所は、未来観や世界観から洞察した社会課題を解決するため、先端デジタルテクノロジーの開発に挑戦しています。

私たちは、Digital Co-creationを実現する将来のデジタルビジネス・プラットフォーム「ハイパーコネクテッド・クラウド®」を技術ビジョンとしています。このビジョンの下、8つのテクノロジートレンドを掲げ、戦略的研究開発を推進しています。

その中で注力している技術の1つが「コンピューティング革命」です。人が行う複雑な意思決定、膨大なデータからの最適な組み合わせの導出など、現在のコンピューティング技術では解けない問題が山積しています。例えば、がんの放射線治療、国境を越えた安全な金融取引などです。

富士通研究所は、量子コンピューティングの動作をデジタル回路で実現し、膨大な組み合わせの中から、実用的な計算速度と精度で最適解を導き出す「Digital Annealer™」を開発しました。これにより、様々な実社会の課題を解決し、世界を変革できると確信しています。

次に「説明可能なAI」です。AIは、様々なビジネスや生活に浸透し、本格的導入を迎えています。しかし、ディープラーニング（DL）には、判断結果の根拠を説明できない課題があります。

そこで、富士通研究所は、グラフデータのDLを可能とした「Deep Tensor®」と、世界中から集めたビッグデータをグラフ表現した「Knowledge Graph」を融合し、AI判断の理由と根拠を明らかにする「説明可能なAI」の実証に成功しました。これら最新技術を、Human Centric AI Zinrai®に適用することで、富士通のビジネスに貢献しています。

さらに、異業種をデータでつなぐ「Connected Digital Place™」、人の感覚を持つコンピューティング「Nine-Sensecomputing™」等の革新的技術を社会実装し、デジタルサービスに活用していきます。

世界の多岐にわたる社会問題を解決するには、グローバルなDigital Co-creationが必要です。富士通研究所は現在、国内124、海外44プロジェクトでオープンイノベーションを推進しています。世界の優れた知見やアイデアと私たちの技術や経験によりシナジーを創出し、一人ひとりを幸せにするHuman Centric Innovationを実践していきます。

1	Computing Revolution Digital Annealer™	2	説明可能なAI Deep Tensor®+Knowledge Graph
3	異業種をつなぐデータドリブン・プラットフォーム Connected Digital Place™	4	つながるものを飛躍的に拡大 Zero Limitation Networking
5	つながる世界へシステムを革新 Microservice Transformation	6	データの信頼性を確保 Borderless IoT Security™
7	人間の感覚、感性、錯覚を理解し協調 Nine-Sensecomputing™	8	PhysicalとChemicalの融合 Materials Informatics

富士通研究所がリードする8つの先端テクノロジートレンド

イノベーション事例

巨大災害に備えた社会づくりを目指して

富士通グループは、デジタル技術を活用した共創により、未来創造や持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいます。社会共通の目標に向けて、社外と連携し、新たな価値を生み出している事例を紹介します。

背景

近年、地球規模の気候変動に伴って世界各国では巨大な自然災害が頻発し、持続可能な開発や経済・社会発展を妨げる大きな要因になっています。特に自然災害の甚大化に伴う人的・経済的被害は拡大の一途を辿っており、災害リスクの低減に向けて、グローバルレベルでの産官学の連携に基づく多層的なアプローチの検討が必要不可欠となっています。

2015年3月に開催された第3回国連防災世界会議では「仙台防災枠組2015-2030」*が採択され、災害による死亡者数、被災者数、直接的な経済損失、重要なインフラへの被害を削減するなど、2030年に向けた7つのターゲットの達成を目指して各国で取り組むことが合意されました。

学災害研)により「災害統計グローバルセンター (GCDS)」が2015年4月に設置されました。そしてGCDSに新たに設置される「グローバルデータベース (GDB)」の構築、運営に関して、2017年3月、富士通は技術面での支援を行うべく、UNDP、東北大学とパートナーシップを締結しました。

* 2015年3月、「第3回国連防災世界会議 (開催地：仙台市)」で採択された成果文書。2030年を達成年として、4つの優先行動と7つのターゲットを設定。

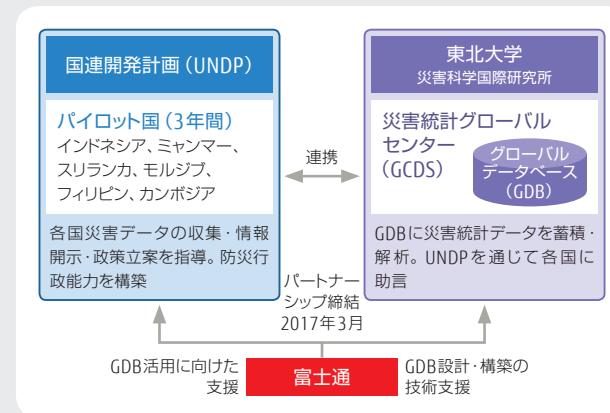
パートナーシップの内容

本プロジェクトにおいて、UNDPは開発途上国における災害データの収集、情報開示、政策立案を指導します。東北大学災害研は収集される各国の災害統計データをGCDSに蓄積、データ解析を行い、UNDPを通じて各国に防災の

7つのターゲット

- 1 地球規模での災害死亡者数の削減
- 2 地球規模での災害被災者数の削減
- 3 GDP (国内総生産) と比較した災害による直接経済損失の削減
- 4 レジリエンス (強靱性) 向上による、保健や教育施設など重要インフラの損害や基本的サービスの破壊の削減
- 5 2020年までに国および地方の防災戦略を有する国家数の増加
- 6 本枠組の実施に向けた、発展途上国への十分で持続可能な支援を通じた国際協力の強化
- 7 多様な災害への早期警戒システムと災害リスク情報・評価の入手可能性とアクセスの大幅向上

これらの目標の進捗状況をモニタリングし、達成状況を評価するためには、各国で基本となる災害被害統計データを整備する必要があります。しかし、世界共通の統計データが整備されておらず、計画や対策にデータを活用することが難しい状況にあったため、データ整備に向けて国際開発計画 (UNDP) と東北大学災害科学国際研究所 (東北大



GCDSに関するパイロット国との協議 (バンコク)

助言を行います。富士通はこのパートナーシップにおいて、GCDSが構築するGDBに「FUJITSU Cloud Service K5」を提供し災害統計データ蓄積の基盤を整備するとともに、その運営や開発途上国の防災行政能力の向上に対し、寄付による支援を行います。

現状と今後

2018年3月期は、GDBの開発を進める一方で、UNDP、東北大学、パイロット6カ国との会議を実施しました。パイロット6カ国における、災害統計の取り組みの現状や課題を、関係者と共有し、プロジェクトにおけるGDBを通じた目指す姿について議論しました。

2019年までにアジアの開発途上国6か国の災害被害統計データベースを整備していくほか、2020年以降にはアジア太平洋地域の20カ国へ展開し、世界の巨大大自然災害による被害削減に貢献していきます。

このプロジェクトのほかにも、防災領域において富士通は様々な機関と連携し、スーパーコンピュータによる津波被害シミュレーションや、スマートフォンを活用した災害情報共有システムなどを提供し、災害からのリスク低減に取り組んでいます。

自然災害をはじめとする世界規模の社会課題の解決に向けたイノベーションを、様々な分野におけるグローバルパートナーと共創していくことで、富士通は持続可能な世界の実現に貢献していきます。



インドネシア、北スラウェシ州マナド市でのスマートフォンとAR技術を活用した河川水位測定

イノベーションに向けたパートナーシップの構築

WBCSD

WBCSD (The World Business Council for Sustainable Development、持続可能な発展のための世界経済人会議) は、グローバル企業約200社のCEOが率いる団体で、ビジネス活動を通して持続可能な社会を作ることを目指しています。富士通は、WBCSDに加盟し、「社会インパクトクラスター」および「持続可能な都市リーダーシッププロジェクト」において、ボード企業として活動しています。「社会インパクトクラスター」では、ビジネスと人権に関する取り組みを推進し、また、「持続可能な都市リーダーシッププロジェクト」では、持続可能な都市交通のあり方をテーマとするSMP (Sustainable Mobility Project、持続可能なモビリティプロジェクト) を推進しています。富士通は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ます。



バックナー WBCSD プレジデント兼 CEOと山本会長 (2017年6月来社時)

フランス政府

富士通は、フランスにおけるイノベーション加速に向けてフランス政府やフランス貿易投資庁と協調を進め、2017年3月に複数のテクノロジーリーダー企業や研究機関などと連携したイノベーションプロジェクトを立ち上げました。AI分野にフォーカスしたセンター・オブ・エクセレンス (CoE) の設立や、AI分野におけるフランスの国立研究機関「INRIA」との共同研究、スタートアップとの連携強化や、デジタル人材育成などに取り組んでいます。本プロジェクトの推進にあたり、今後5年間で5,000万ユーロ (約60億円) 以上の投資を行う予定であり、プロジェクトを通じて得た成果 (技術・人材など) を、フランス国内外へ展開し、当社のデジタルイノベーションの強化に活用していきます。

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

お客様や社会の発展を起点に
社内外の資本強化への循環を生み出し、
持続的な成長を目指していく

執行役員専務
佐々木 伸彦

CSO グローバル戦略、グローバルマーケティング、
コーポレートコミュニケーション、環境・CSR担当



グローバル企業としてビジネスを展開するにはお客様のその先に広がる社会・世界を常に視野に入れる必要があります。近年の温暖化対策に対するパリ協定や持続可能な開発目標（SDGs）といったグローバルアジェンダへの関心の高まりは、企業に対して、製品・サービスを通じた世界的な課題解決により積極的に取り組むよう求めています。あわせて、環境への配慮やサイバーセキュリティ、サプライチェーン管理など、バリューチェーン全体でのサステナビリティを企業経営に組み込むことも必須となりました。

P22-23の図で示している通り、富士通の核となるビジネスモデルは、最新のテクノロジーとデジタルイノベーションを通じてお客様のデータを可視化・分析し、それを新たな価値に変えて提供することです。そして、お客様や社会の発展を起点に社内外の様々な資源に再投資するという循環を作り出して、

自らも持続的な成長を果たしていくことを富士通は目指しています。そのために、サービス中心のビジネス変革に重要となる人的資本、ビジネスのエコシステム構築に不可欠な社会関係資本、さらには、技術力の源泉である知的資本などについては継続的に強化を図っていきます。また、これらをグローバルレベルで最適に組み合わせることで、その能力の最大化を図ります。

ICTを通じて世界中の人々に幸せをお届けするためには、その大前提として、当社のいかなる活動も社会を毀損するようなことがあってはなりません。したがって、グローバルレベルでのステークホルダーとのエンゲージメントを通じて常に自らを振り返り、企業としての透明性を高めることは必要不可欠です。富士通がより高い意識を持った組織であり続けるために、常に必要な手立てを考え、社会の構成員としての義務と責任を果たしていきます。

人材マネジメント

富士通の人材に対する考え方

富士通グループの最も重要な資産は人材です。私たちは、社員一人ひとりが可能性を最大限に発揮し、自己の成長を実現することが大切と考えており、様々な個性や考え方を尊重・受容し、一人ひとりがいきいきと活躍できる環境づくりを目指しています。

富士通の人員・組織構成

2017年3月現在、富士通グループは全世界で約155,000人の従業員を擁しています。富士通単体では、従業員数33,095人、平均年齢43.1歳、女性社員比率は16.1%。2018年3月期の採用数は約750名を予定しています。

多様な人材の活躍ーダイバーシティ&インクルージョン

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。

女性活躍推進のための施策としては、数値目標として掲げた新任幹部社員女性比率20%の達成に向け、リーダー研修やキャリア形成支援のためのセミナー等を開催しています。また、女性が活躍できる社会への貢献のため、2018年3月期にはUN WomenによるWomen Empowerment Principles（女性のエンパワーメント原則）に賛同の意思を表明しました。また、ニューヨーク科学アカデミーの「1000 Girls, 1000 Futures」プログラムに参画し、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、各メンティーの育成を支援しています。

加えて、育児や介護等の事情がある社員に対して、様々な情報提供やイベントの開催、各種制度の整備等の両立支援施策を実施し、自身が望むキャリアを築いていくための支援を行っています。

また、任意団体work with Prideより、日本初のLGBTに関する企業等の取り組みの評価指標である「PRIDE指標」に関し、すべての指標を満たす企業としてゴールド表彰を受けています。具体的な活動としては、特定の属性を対象とした施策が中心となっていますが、当社におけるダイバーシティ&インクルージョンの推進にあたっての根本的な考え方は、「我々は皆異なり多様である」というものであり、富士通の人材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を強化していきます。



健康経営の推進

富士通グループは、社員が心身ともに健康であることが個人の成長や能力の最大化につながるとの考えから、社員とその家族の健康を経営の重要課題と捉えています。

この健康経営に関する取り組みが認められ、富士通株式会社、株式会社PFU、株式会社富士通マーケティングは、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。



これを受け、さらに社員一人ひとりの自律した健康管理を支援し、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に取り組んでいくため、新たに「富士通グループ健康宣言」を制定しました。

また、最高健康責任者：CH0（Chief Health Officer）を任命し、社員とその家族の健康の保持・増進を組織的に進めていきます。さらに、ICTで社会を豊かにするという私たちの経営理念の体现として、健康経営に資するICTの提供を通じて、社員、お客様、および社会全体の健康づくりや生産性の向上に貢献していきます。

変革をリードするリーダーの育成

富士通グループは、グローバルなビジネスの成長を戦略的に牽引し、チャレンジを促す組織風土を創るリーダーが重要と考えています。このようなリーダーを育成するため、ポテンシャルが高い人材を早期に見極め、多様な経験を促すことで育成を加速しています。

その一環として、共通のタレントマネジメント施策を日本を含む全リージョンで実施しています。この施策の中では、経営リーダーのサクセッションプランや育成計画の立案・実行を進めており、富士通の未来を託せるタレントを把握、育成するため、社長と部門長などの経営幹部が真摯な議論を重ねています。

また、次世代のリーダー候補の選抜、育成にも力を入れており、個々人のポテンシャルと特性を社内外の目を通して見極め、各々に最適な育成計画を策定し、実行しています。さらに、選抜された全員に対して、変革をリードするためのスキルやコンピテンシーの研修を提供しています。

次代を担う若手人材の育成

富士通グループは、次代を担うミレニアル世代の若手人材を支援していくことが重要だと考えており、一人ひとりが高いエンゲージメントを保ち、成長を実感しながらキャリアを実現できるような取り組みを続けています。

若手人材の自律的なキャリア形成を支援するために、コーチング・メンタリングなどの手法を通じた「個」の成長を促進する取り組みを進めています。加えて、今と違った仕事にチャレンジしたい社員が通年で手を挙げられる社内ポ

スティング制度やローテーション制度の拡充など、富士通社内でのキャリア実現に向けた取り組みも強化していきます。

また、グローバルビジネスを遂行するために必要なマインドセットや能力の底上げのため、年間300名規模の若手人材を対象に研修を実施しています。さらに、海外への派遣によるOJTプログラムなど、若手人材のグローバルでのキャリア開発や活躍を支援しています。

マーケティング活動のデジタルシフトを支える人材

富士通は、デジタル活用が進むBtoB企業のお客様のマーケティング変革に力を入れています。そのため、Human Centricの思想を持って、お客様に寄り添うデジタルソリューションを企画、導入できる専門人材を社内外より集結させ、プロフェッショナル職として育成に着手しています。具体的には、業務プロセスや組織づくりまで含めたマーケティング戦略の企画・実行を支援する「ビジネスプ

ロデューサー」、アジャイル型の開発にも対応できるSE集団「データエンジニア」、データサイエンティストのプロ集団「キュレーター」、お客様の業務課題を吸収し、ソリューションの企画や開発を行う「サービスプロデューサ」など、IT領域にとどまらない専門家たちが、マーケティングのデジタルシフトを加速しています。

働き方改革

当社グループは、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ことを目的とし、2018年3月期より働き方改革に本格的に取り組んでいます。2017年4月よりテレワーク勤務制度を全社的に展開し、サテライトオフィスの設置拡大など、インフラ面からも多様な働き方を支援できる体制を整えています。

働き方改革の本質は組織風土改革であり、労働時間削

減ばかりに着目するのではなく、本来的にあるべき姿や課題を組織単位で議論しています。このような活動を通じて、ビジネス現場のマネジメント改革や一人ひとりの意識改革につなげていきたいと考えています。

また、ICTツールを活用した富士通らしい働き方を創造し、ここで培ったナレッジを、グローバルなお客様に対しても競争力あるソリューションとしてお届けしていきます。

リスクマネジメント

リスクマネジメントの考え方

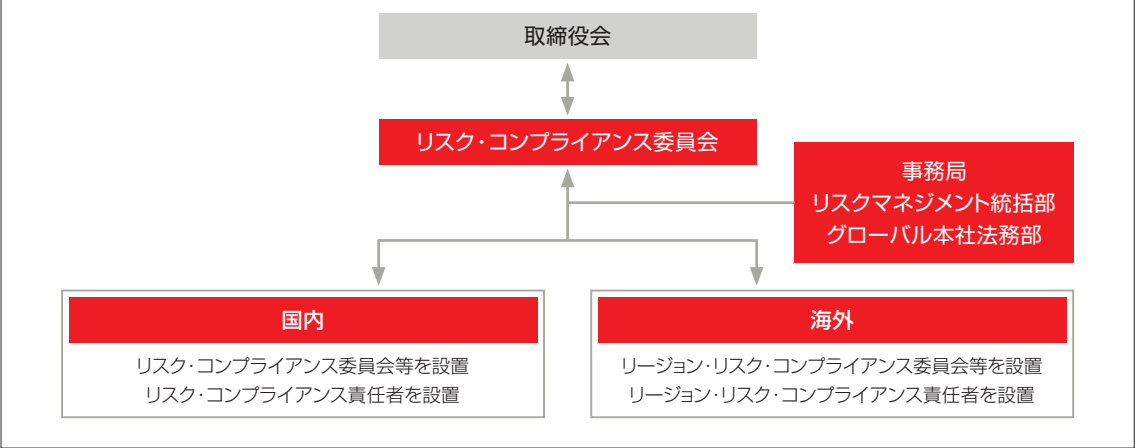
富士通グループは、グローバルなICT事業活動を通じて、企業価値を持続的に向上させ、お客様や地域社会をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に貢献することを目指しています。この目的の達成に影響を及ぼす様々なリスクを適切に把握し、その未然防止および発生時の影響最小化と再発防止を経営における重要な課題と位置付けています。そのうえで、グループ全体のリスクマネジメントおよびコンプライアンスの体制を構築し、その実践を推進するとともに継続的に改善しています。

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、2016年4月より新たにリージョン・リスク・コンプライアンス委員会を設置しており、相互に連携を図りながら、潜在リスクの発生予防と顕在化したリスクへの対応の両側面から、富士通グループ全体でリスクマネジメントおよびコンプライアンスを推進する体制を構築しています。

リスクマネジメント・コンプライアンス体制図



リスクマネジメントのプロセス

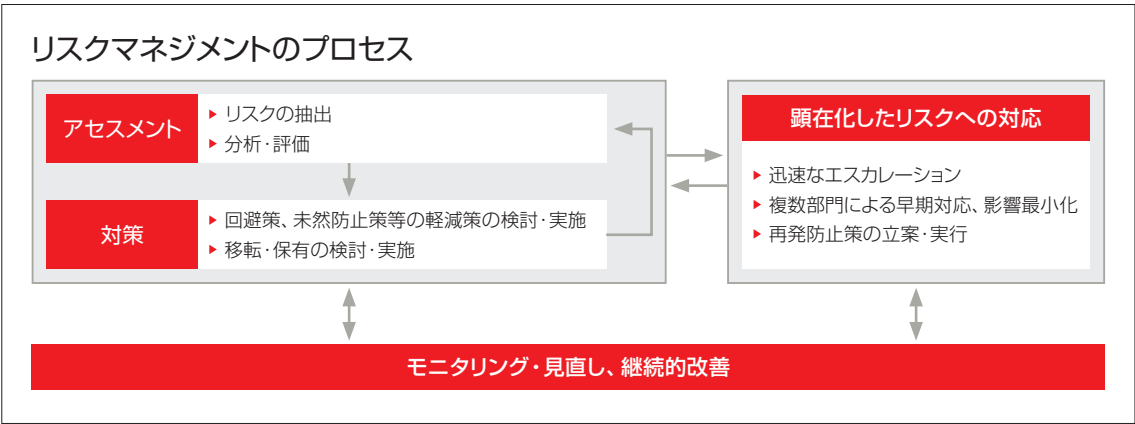
リスク・コンプライアンス委員会は、リスク・コンプライアンス責任者との定期的な連携を図りながら、事業活動に伴うリスクの抽出・分析・評価を行い、重要なリスクに対する回避・軽減・移転・保有などの状況を確認したうえで、対策の策定、見直しなどを実施しています。抽出・分析・評価された重要リスクについては、定期的に取締役会に報告しています。

また、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。自然災

害・事故、製品の事故・不具合、システムやサービスのトラブル、不正行為などのコンプライアンス違反、情報セキュリティ事故、環境問題などの重要なリスクが顕在化した場合、各担当部門や各グループ会社は、直ちにリスク・コンプライアンス委員会に報告を行います。リスク・コンプライアンス委員会は現場や各関連部門などと連携し、対策本部を設置するなど、適切な対応によって問題の早期解決を図るとともに、原因究明に努め、再発防止策を立案・実行します。加

えて、顕在化したリスクが重大な場合は取締役会に随時報告を行います。

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。



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、影響の回避や軽減に努めるとともに、万一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。

事業活動に伴うリスクに関する詳しい情報は、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	・ 主要市場の景気動向の変化に伴うリスク ・ 市場変化を的確に予想できない、または市況が想定以上に大きく変動するリスク ・ 為替レートの変動による輸出入取引への影響リスク、および資産が目減り／負債が増加するリスク ・ 金利変動による資金調達コストの増加リスク ・ 株式市場の低迷による運用資産の毀損リスク
2. お客様	・ 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や取引・契約関係が継続できないリスク
3. 競合／業界	・ 市況環境の変化、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. 調達先、提携等に関するリスク	・ 購入品の品質不良に起因する障害リスク ・ 自然災害やその他不測の事態による部材調達の逼迫リスク ・ 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
5. 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
6. その他事業遂行上のリスク	・ 製品・サービスの欠陥や瑕疵等が発生するリスク。納期遅延や不採算プロジェクトの発生リスク ・ 研究開発投資および設備投資、事業買収、事業再編の結果、投資から十分なリターンを得られないリスク ・ 第三者の知的財産権の侵害に伴うライセンス料や和解金、訴訟等のリスク ・ 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 ・ 工場における土壌・地下水の汚染リスク、有害化学物質の不適切な取り扱いに関するリスク ・ 国内外の事業所、工場、データセンター等の施設における地震、水害、火災、デモ、運用ミスなどの発生リスク ・ 当社の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 ・ 国内外の関連法令、規制等に抵触するリスク。事業を遂行するうえで訴訟等を提起されるリスク
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

* 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

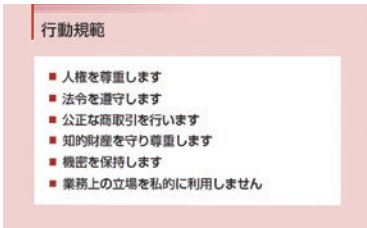
富士通グループでは、リスク・コンプライアンス委員会がグループ全体のコンプライアンスをグローバルに統括しています。当委員会では、Chief Risk Management & Compliance Officer (CRCO) を任命し、コンプライアンスに関する方針や決定の実行にあたらせるとともに、グローバルコンプライアンスプログラム (GCP) を整備し、リージョン・リスク・コンプライアンス委員会とも連携することで、グループ全体でのFUJITSU Way「行動規範」の認知度向上とその遵守を図っています。

FUJITSU Way「行動規範」

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

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

*FUJITSU Wayについては、P2-3「FUJITSU Way」をご参照ください。



FUJITSU Way「行動規範」



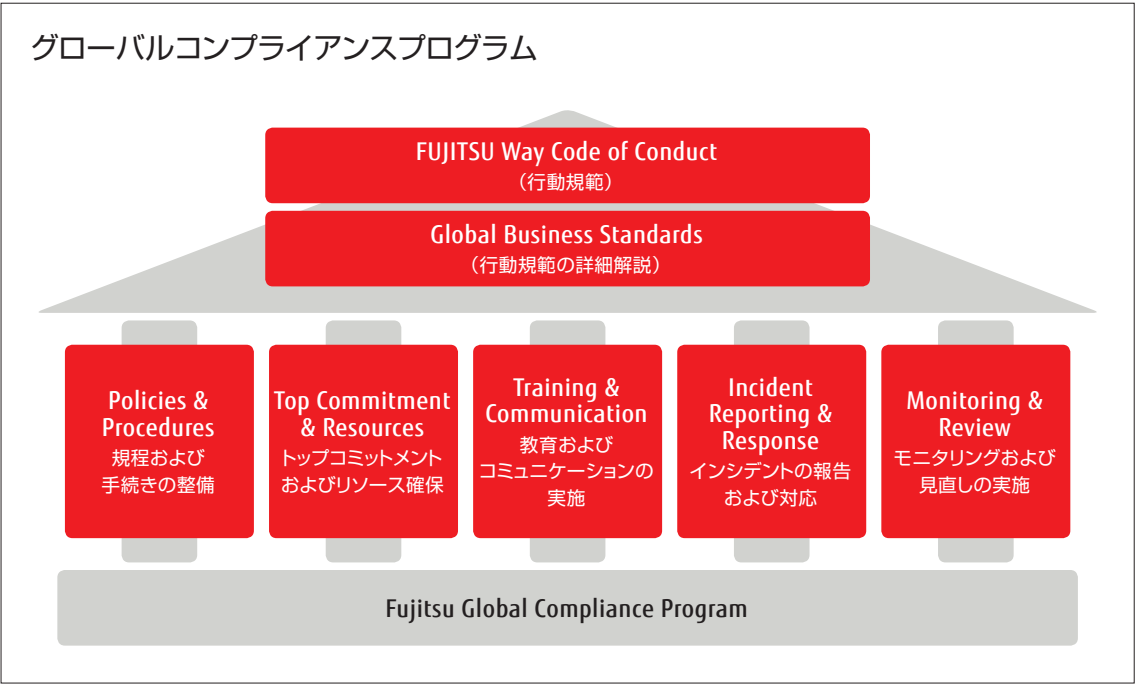
Global Business Standards

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「行動規範」およびGBSの浸透・実践を図るために、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	・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は、上記規程の下、より具体的な細則とガイドラインを制定。 ・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海外グループ会社向け General Compliance Guidelinesを発行するとともに、競争法や贈収賄防止に関する各種ガイドラインも発行。また、取引先デューデリジェンスの徹底を図るために、手続きのオンライン化を行い、主要な海外グループ会社において運用。
2. トップコミットメントおよびリソース確保	・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。 ・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」、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は「リスク・コンプライアンスセミナー」を年に一度開催し、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のうえ協議。
3. 教育およびコミュニケーションの実施	・富士通グループの役員・従業員に対し、年一回のe-Learningを含む様々な教育や周知活動を継続的に実施。 ・2017年3月期は、富士通および国内グループ会社向けのe-Learningに当社の独占禁止法違反の再現ドラマを導入するなど、臨場感あるプログラムとすることで、教育効果を向上。また、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延べ3,700人超に対して実施。 ・海外グループ会社の社員に対しても、各国の法律や慣習・ビジネスの実態を踏まえ、GBSの周知徹底とカルテル防止に関する理解を深めるためのe-Learningを20カ国語で51カ国の海外グループ会社へ提供。また、2016年9月に韓国で公職者の不正・腐敗を防止するための法律が新たに制定されたことから、韓国のグループ会社向けに贈賄に関する集合教育を実施。リスクの高い拠点や部門を対象とした集合教育も適宜実施。
4. インシデントの報告および対応	・グループ全社員（退職者、出向者、契約社員、嘱託社員、派遣社員などを含む）からの内部通報・相談を受け付ける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、一部の国内外グループ会社においても個々に内部通報制度を整備し、運用。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。 これらの内部通報窓口においては、通報を理由として通報者に対する不利益な取り扱いを行うこと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、再発防止策を講じている。 また、重要なコンプライアンス問題の対応状況については、定期的にリスク・コンプライアンス委員会や取締役会に報告している。
5. モニタリングおよび見直しの実施	・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計画を検討開始。社外専門家の意見も採り入れながら、より効果的な監査プログラムとして実行していく予定。 ・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、2016年7月に東京電力株式会社様向けの電力保安通信用機器の受注調整に関し独占禁止法違反が認定され、排除措置命令および課徴金納付命令を受けました（以下、東京電力事案）。また、東京電力事案の発覚を契機として実施した社内調査において、中部電力株式会社様との取引においても同様の受注調整があることを発見し、取締役会の承認を得て、直ちに課徴金減免申請を行いました。この結果、課徴金の全額免除を受けるとともに、排除措置命令も免れましたが、2017年2月、中部電力株式会社様との取引についても独占禁止法違反の認定を受けました。

このような事態を招いたことを改めて深く反省し、皆様にも多大なご心配をおかけしていることをお詫び申し上げます。

富士通では、違反に関与した社員を懲戒に処するとともに、取締役会の決議に基づき、会長および社長を含む関係

役員7名に対し役員報酬の減額処分（月額報酬10～30%を3カ月減額）を行いました。

また、東京電力事案の発覚後直ちに、社長から、全役員・従業員に対し、談合・カルテルの根絶を宣言しており、以降も、社長や担当役員が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も実施しています。

さらに、国内では、GCPの実効性を確保することを目的として、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」に基づき「国内コンプライアンス・プログラム」を整備し、談合させない環境づくりに取り組んでいます。

今後も、これらのプログラムに基づき、コンプライアンスに関する取り組みを強化しながら、早期の信頼回復を目指して、継続的に再発防止の徹底に努めます。

情報セキュリティ管理

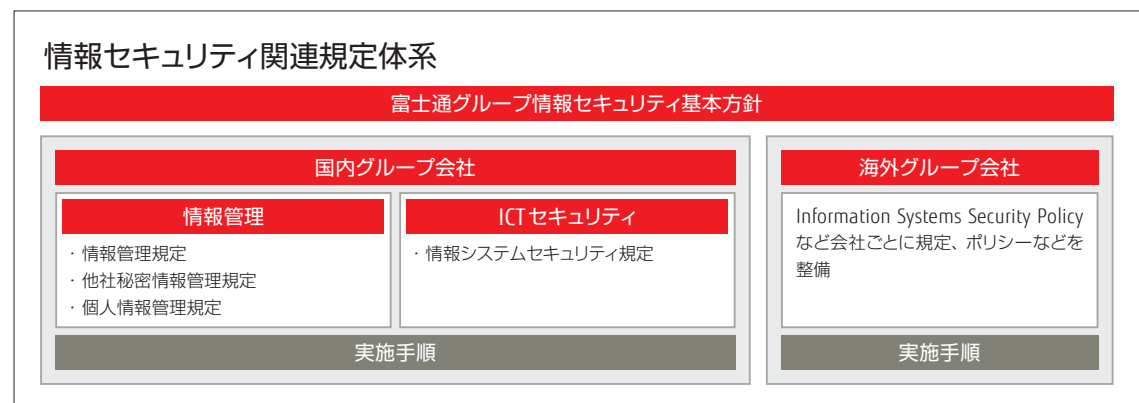
情報セキュリティの推進

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。

情報セキュリティ基本方針と関連規定

富士通グループ各社は、「富士通グループ情報セキュリティ基本方針」に基づき、国内外のグループ会社において情報管理やICTセキュリティに関する社内規定を整備し、情報セキュリティ対策を実施しています。グループ共通の

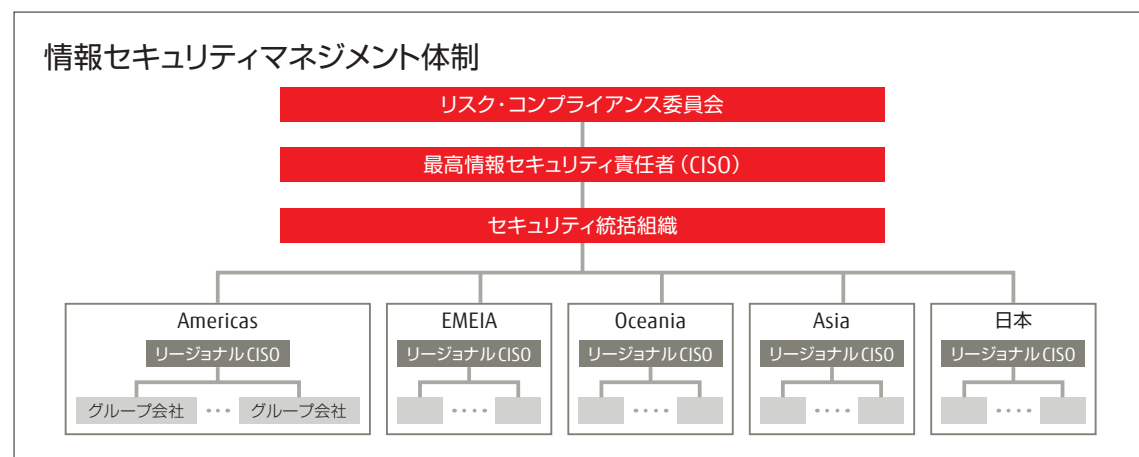
「富士通グループ情報セキュリティ基本方針」の下、グループ会社向けの情報管理関連規定と情報セキュリティ規定を用意しています。また海外では、その国の制約に合わせ会社ごとに規定、ポリシーを独自に作成・整備しています。



情報セキュリティマネジメント体制

富士通グループでは、昨今のサイバー攻撃の増加を受けて、グループ内のセキュリティ対策を一層強化するために、リスク・コンプライアンス委員会の下に最高情報セキュリティ責任者（CISO: Chief Information Security Officer）を設

置するとともに、世界各地域にリージョナルCISOを設置し、グローバルなICTビジネスを支える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。



「多層防御」の考え方を取り入れた3つの情報セキュリティにおける重点施策

「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、複数の異なる施策で多層化して防御する、「多層防御」の考え方を取り入れています。

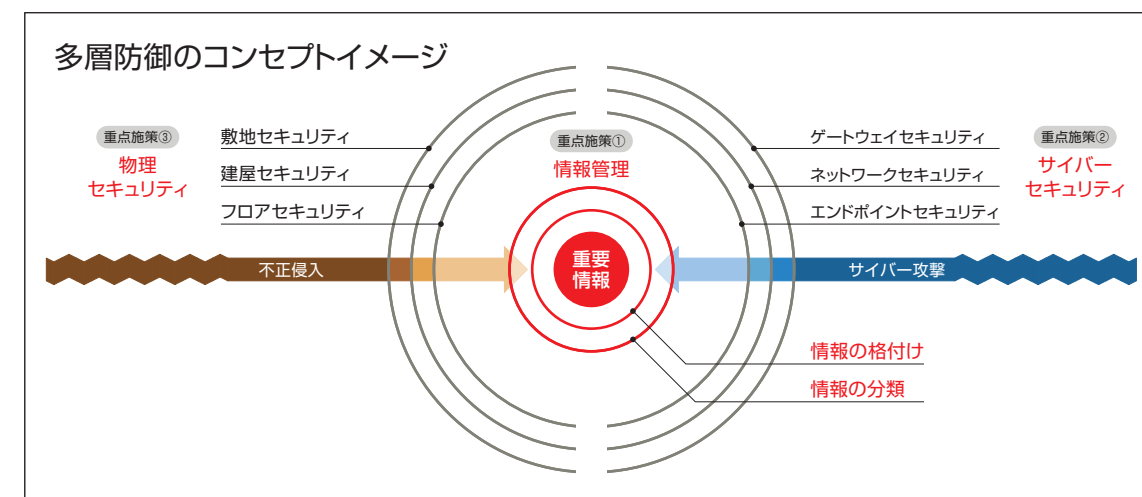
富士通グループでは、情報の保護を目的とする「情報管理」、サイバー攻撃に対するシステムの防御施策を中心とする「サイバーセキュリティ」、そしてオフィス・工場などのファシリティにおける不正アクセスを予防する「物理セキュリティ」の3つを情報セキュリティにおける重点施策として取り組んでいます。

「情報管理」としては、社内に流通する情報に関する取り扱いのルールを定め、それらの情報を分類し、適切に管理、

運用しています。さらに、法的な要求事項、価値、重要性など取り扱いをどの程度慎重に行うのかという観点から格付けを行い、どのように保護するかについて規定で定めています。

「サイバーセキュリティ」としては、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」、不正アクセス検知などの「ネットワークセキュリティ」、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」を組み合わせた多層防御を行っています。

「物理セキュリティ」としては、オフィスの入口に限らず、工場などの敷地およびオフィス内のフロアのセキュリティについて、セキュリティカードや監視カメラにより、入退場管理を行っています。



個人情報の保護

個人情報の保護として、富士通では、2007年8月にプライバシーマークを取得し、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。グローバルなデータの流通がますます進展していく中で、個人情報の保護をより安全に、より円滑にしていくために、富士通グループは各社の個人情報保護体制の強化に取り組んでいきます。



情報セキュリティ管理に関する詳細は、「富士通グループ 情報セキュリティ報告書 2017」をご覧ください。

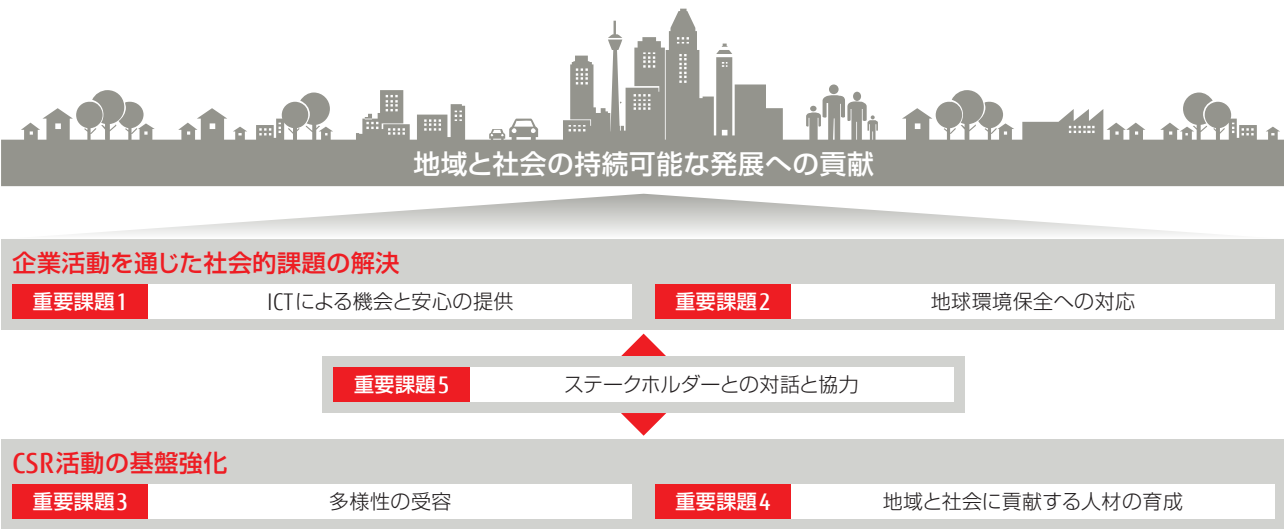
<http://www.fujitsu.com/jp/about/resources/reports/securityreport/2017-securityreports/index.html>

富士通グループのCSR

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、富士通グループCSR基本方針の5つの課題に重点的に取り組み、これらの課題への対応を通して、グローバルICT企業として責任ある経営を推進します。

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 CSR基本方針



CSR推進体制

グローバルなCSRガバナンス体制の強化

富士通グループのグローバルなCSR活動の推進・浸透のため、「CSRボード会議」で世界4拠点のリージョン長の意見や地域別の課題を討議し、審議された方針や施策を各地域実務代表と各事務所レベルで実践しています。さらに関連部門と連携したテーマ別施策やグループ内優良事例の共有など、地域横断的に推進しています。

CSR基本方針 ―重要課題の見直しに向けて

国際社会やビジネス環境の変化を踏まえ、2012年に制定したCSR基本方針の「5つの重要課題」の見直しを実施しています。2017年3月期は、最新の国際動向などから作成した課題リストを基に社内アンケートを行い、グループの共通課題を抽出。あわせて外部有識者との意見交換から当社への期待と要請を把握し、社内・社外双方の視点を踏まえた重要分野の特定を行いました。

今後は重要課題としての最終化およびグループ全体での統一化と、企業価値向上に向けて実効性のあるKPIの選定に取り組んでいきます。

サプライチェーンにおける取り組み

CSR調達方針

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」を調達方針として掲げ、グローバルに調達活動を行っています。

具体的には、関連する国際規範を尊重して人権尊重、労働、安全衛生、公正取引などに関する要請事項をまとめた「富士通グループCSR調達指針」を制定し、すべてのお取引先に遵守を依頼しています。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」も定め、お取引先と理解を共有しています。

EICCへの加盟

2017年3月、電子業界を中心とするグローバルなCSRアライアンス「EICC (Electronic Industry Citizenship Coalition)」*に加盟し、お取引先と共に当社のサプライチェーンにおけるCSRに関する取り組みを強化しています。

* 電子業界のサプライチェーンから影響を受けている世界中の労働者および地域の権利を支援することを目的として2004年に設立された非営利団体。

環境への取り組み

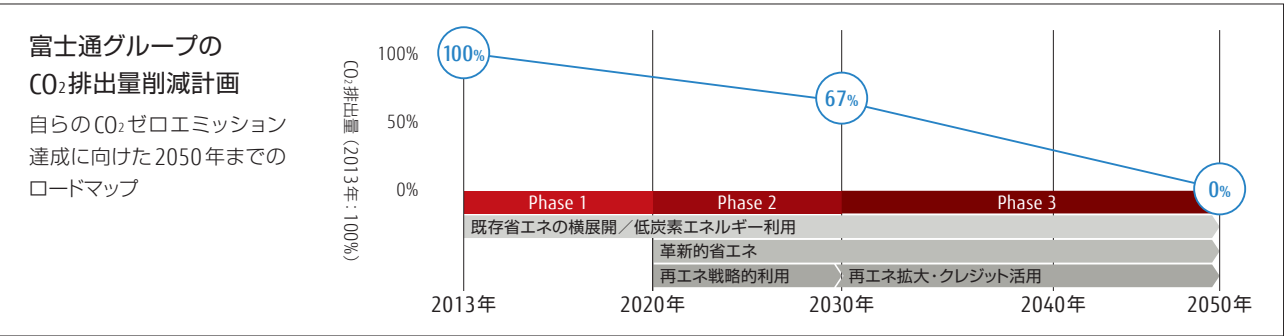
富士通グループの中長期環境ビジョン

当社グループは中長期環境ビジョン「FUJITSU Climate and Energy Vision」を2017年5月に発表し、①2050年に自らの事業活動におけるCO₂排出量ゼロ、②脱炭素社会の実現に向け、お客様、社会のCO₂排出量削減への貢献、③気候変動の悪影響を最小化する適応策への貢献を目標に掲げました。

自らのCO₂排出量ゼロの実現に向けては、2030年までに33%削減（2013年比）、2050年までに100%削減するロード

マップを策定しました。今後、AIやIoTなどの先端テクノロジーを活用した革新的省エネ、再生可能エネルギーの利用拡大を環境行動計画に落とし込み、確実に実現していきます。

お客様、社会への貢献については、様々な分野で、エコシステムによるイノベーションを生み出し、社会全体のエネルギーの最適利用と脱炭素化に、さらに、HPCによる災害シミュレーションやAI活用による高度な予測技術でレジリエントな社会インフラの構築や農産物の安定供給を実現するなど、気候変動による被害の最小化に取り組めます。



グローバルな人権尊重への取り組み

人権に対する考え方

富士通グループは、人権尊重の取り組みは、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

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/>

人権デューデリジェンスの構築

前述のステートメントに従い、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・緩和していく「人権デューデリジェンス」の構築に取り組んでいます。

2017年3月期は、国内外の関係者とワークショップを実施して富士通グループの人権課題について議論を行い、事業活動によってもたらされる影響が大きいと考えられる人権課題に対して下記の活動を実施しました。

領域	人権課題	2017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	- 国内外の主要なお取引先約500社に対し、人権尊重と紛争鉱物の対応を含むCSR活動の取り組み状況を確認する書面調査を実施 - お取引先の海外取引先12社に対し、CSR実地監査を実施 - 富士通グループ調達関係者によるCSR調達ワークショップを開催し、理解と連携を促進 - グローバルなCSRアライアンス「EICC」に加盟
社員	差別・ハラスメント、労働時間	- ISO26000に基づく書面調査を国内外グループ会社100社に対して実施し、人権尊重への取り組み状況を確認 - 人権に関するステートメントの浸透を図るため、国内外拠点にポスターを配布 - 全社員向け「ビジネスと人権」に関するe-learningを開始し、全世界での受講者が10万人を突破
顧客・エンドユーザー	プライバシー・データセキュリティ	社内関連部門とWGを結成し、検討を開始

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

2015年に国連で採択されたSDGsは、先進国を含めた世界全体が2030年までに達成すべき共通の目標であり、その目標達成に向けては、民間企業の技術やイノベーション力を積極的に役立てていくことが強く求められています。

富士通グループは、グローバルICT企業として常に技術革新に取り組み、それを人の幸せにつなげることを目指しています。しかし、より一層大きな視点で自分たちの技術をどのように世の中に適応させていくかを考えるときに大きな指針となるのが、これからの世界の共通言語である「SDGs」だと認識しています。

そのため、富士通グループは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捉えています。成長戦略である「つながるサービス」実現のためのエコシステムの要素の1つとしてSDGsを位置付け、社会課題の解決を事業における新たなビジネスチャンスと認識し、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。あわせて、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、既存のやり方にとらわれず自らの経営やビジネスを柔軟に変容していきます。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、持続的に成長していく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。

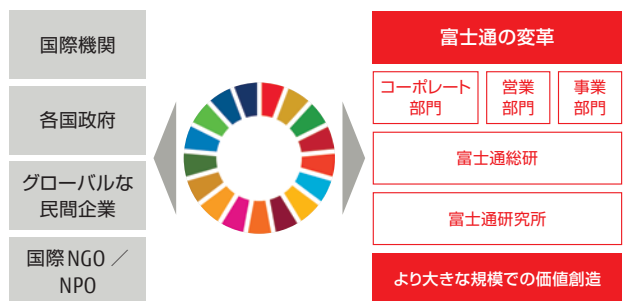


富士通のビジネスモデルは、「ICT基盤をはじめとする様々な技術の提供を通して、お客様にイノベーションを創出し社会の発展に貢献する。さらには、お客様や社会の成長を起点に、様々な資源を再投資する好循環を作り出し、自らも持続的に成長する」ことです。本格的にSDGsの達成に貢献するためには、このビジネスモデルにSDGsの要素を組み入れられるかどうか鍵になります。

そのための第一歩として、17の目標と自社事業、外部環境を照らし合わせて戦略的に取り組むべき目標を抽出しました。事業の中心であるデジタル技術を活用することでより大きな価値をもたらすことができる分野として、富士通グループはSDGsの目標2、3、9、11に注力して、ビジネスを進めていきます。

推進体制

SDGsへの取り組みをより大きな規模での価値創造と自らのビジネスの変革に確実に結び付けていくために、富士通では、コーポレート部門・営業部門・事業部門の各役員を含むメンバーを中心に、富士通研究所や富士通総研などの関連部門も一体となった全社横断プロジェクトを推進しています。コーポレート部門は主に持続可能性や社会的責任の視点、営業部門はビジネス化の視点、事業部門はソリューションの視点から、社会課題解決を起点とするビジネスの検証と推進を連携して行い、社会価値と経済価値の共創という新たな形に結び付けていきます。



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カンファレンス

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2017」で、SDGsカンファレンスを開催。日本企業が国際社会の一員としてSDGsを達成し、自らも持続的に成長していくためには何が必要か、有識者の方々と議論を行いました。

各社が持つ技術をSDGs達成に活かすためには、画期的なイノベーションに対して法規制など既存の枠組みに縛られない対応が必要であること、また、社会課題に対してより大きなインパクトをもたらすために、従来の発想を超えた大きなパートナーシップが必要になることを確認しました。

なお、各有識者のご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/2017/08/25/01/>



「富士通フォーラム2017」でのSDGsカンファレンス

WBCSDとの意見交換

WBCSD (The World Business Council for Sustainable Development) のマネージングディレクターであるフィリップ・ベグリオ氏と、ソーシャルインパクトマネージャーのジェームズ・ゴム氏を招き、「SDGsへの貢献に向けて富士通が取り組むべきポイント」というテーマで議論を行いました。SDGsは自らの革新のツールとして、また、異業種企業が同じ目標に向かってパートナーシップを生み出すツールとして活用できるため、ビジネスにスケールとインパクトをもたらすことが可能であり、富士通として取り組む分野を検討し、具体的な活動に落とし込んでいくように、というアドバイスをいただきました。



意見交換会でのディスカッション

社内への浸透策

社内セミナー「SDGsを知る」

富士通では、SDGsを社員一人ひとりが理解・実践していくことを目的に社内セミナーを開催し、元NHKキャスターの国谷裕子氏より「SDGsの重要性」、株式会社大和総研主席研究員の河口真理子氏より「SDGsに関する企業動向」についてご講演いただきました。

国谷氏は、SDGs策定の背景やその内容、問題を直視した対策実行の重要性に加え、欧州での食品廃棄規制の効果や、食品廃棄の削減が温室効果ガス削減にもつながるといったSDGsの各目標の「相互関連性」に言及されました。

河口氏は、SDGsの達成に向けては「あるべき姿」から落とし込んで何をやるべきか考える「バックキャスト」と、社内事情ではなく社外のステークホルダーの視点で何ができるか検討する「アウトサイド・イン」という2つの発想が不可欠であり、SDGsへの適切な対応は今後の企業競争力の鍵になる、と話されました。これらのお話を踏まえ、富士通はSDGsを事業戦略に取り込んでいくよう検討していきます。

富士通のSDGsへの考え方は「ICTで取り組むSDGs」という動画でご紹介しています。

<https://www.youtube.com/watch?v=Cv9tGB7qJlI&feature=youtu.be>



国谷裕子氏

河口真理子氏

グローバルリーダー育成研修でのSDGs講義

2017年3月期より富士通グループのグローバルリーダー育成研修の一部として、SDGsの説明とその取り組みの重要性について社内外より講師を招いた講義を行っています。また、研修課題である新規ビジネス検討に際し、SDGs達成への貢献を視野に入れた検討を促進しています。なお、本講義は2017年8月までに富士通グループ内約230人が受講しました。



研修での講義の様子

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。SDGs達成への貢献を起点としてICT企業が認識すべき機会とリスク、グローバル経営にとって必要なブレイクスルー、そして、それらを企業の持続的な成長に向けた経営戦略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			
スコット キャロン様	平野 拓也様	横地 晃様	田中 達也	谷口 典彦	塚野 英博	佐々木 伸彦

ダイアログを終えて

有識者



日本マイクロソフト株式会社
代表取締役社長
平野 拓也様

グローバルICT企業として、社会により大きなインパクトを与える活動を

企業として重要なのはミッションやトップの強い思い。この2つを一貫性を持って体現していけば、会社の文化も変えられる。技術の発展にはプラスとマイナス側面がつきものであり、クラウドでも、信頼性、アカウントビリティ、インクルーシブへの配慮が重要だと考えている。

富士通はグローバル展開の規模も大きくICTを生業とする企業として様々な分野に関われるのだから、世界中の社員と喜びを共有できるような大きなインパクトのある活動を、多くの企業や業種を巻き込んで実施してほしい。また、その際には安心と安全の提供をベースラインとして、ICTへの信頼性を高めていくことを期待している。



いちごアセットマネジメント株式会社
代表取締役社長
スコット キャロン様

企業の存在意義は社会への貢献であり、富士通のグローバルにおける貢献に期待している

富士通が本業を通じてSDGsに積極的に貢献することは株主として大いに賛成する。プラスの活動に取り組むとともに、17の目標と自らの事業活動を照らし合わせて、社会を毀損している点がないか、マイナス面を十分にチェックしてほしい。

また、世界への貢献を目指すためには、まずは足元から行動することも重要だと考えている。SDGsを事業に組み込んで正当な利益を上げられるよう、浅く広くではなく選択と集中を行って世界中の富士通グループ社員が「自分事」としてぜひ取り組んでほしい。



外務省
国際協力局 地球規模課題総括課
課長
横地 晃様

社会を変えていく動きを富士通が後押しするよう期待する

SDGsは先進国も取り込んだ世界全体の目標で、キーワードは「誰一人取り残さない」。子供の貧困など、日本の現状に当てはまる目標も多く、我々の日常生活に深く関わっている。また、相互関連性という特徴もあり、1つの目標に取り組むことでほかの複数の目標にも影響を及ぼすようになっている。

富士通にはグローバルな事業活動による貢献を期待するとともに、目の前のことから変えていくという姿勢にも期待したい。マイナスを減らしプラスを増やすという富士通の活動に触発されて同じ動きを取る企業が業界内外で増える、といううねりを官民一体となって一緒に作ってほしい。

富士通



代表取締役社長
田中 達也

グローバルスケールを活かし、全社員がベクトルを合わせてSDGs達成に貢献する

ICTは空気や水と同様、今や人々の生活や企業活動に必要な不可欠であるため、富士通はSDGsのすべてのゴールと関連を持つことができる。これこそ私がSDGsを支持する理由であり、ICTによって「人を幸せ」にしたいと考えている。SDGsの理念を理解したうえで世界と連携して、SDGsの中でも「この領域は富士通だ」と言える分野を確立したい。富士通が具体的に貢献する分野を定め、富士通全社員がベクトルを合わせて取り組んでいけるよう、シンプルなメッセージとして発信していきたい。

また、座談会を通じて、改めて外部の方から意見を頂戴し、その声を自らの変革につなげていく必要性を痛感した。安心・安全をベースに、他社や社会を巻き込んで社会により大きなインパクトをもたらす活動を積極的に立ち上げて推進していく。そして、その結果に対してさらなるご意見を頂戴することで、社会の期待に応える企業として変革に継続的に取り組み、事業を通じたSDGsの達成に積極的に貢献していく。



代表取締役副社長
(事業部門担当)
谷口 典彦

SDGsを起点に、より柔軟なイノベーションの検討を

富士通が持つ各分野でのシステム構築の知見をつなぎ合わせることで、新たなものを生み出し、社会を変革する力に変えていくナレッジインテグレーションを進めているが、SDGsとして17の目標が設定されたことで、社会への貢献と事業を一致させやすくなったと感じている。

Goal9の「イノベーション」に対してはすでに多種多様な取り組みを行っているが、今日の議論から、ほかの16のゴールについて身近な点から柔軟に考えることで、他者を巻き込んだ「イノベーション」につながるのではないかとヒントを頂いた。ぜひ実践を検討したい。



代表取締役副社長／CFO
(グローバルコーポレート部門長)
塚野 英博

SDGsは世界市民としての義務であり、そうなるためのチケット

富士通のDNAであると同時に会社のイデオロギー（理念）、つまり当社の本業の本質は社会に貢献することであり、それはSDGsの17の目標のどこかに必ずつながるものと考えている。よって、目標があるから取り組むのではなく、17の目標を理解し、本業で努力した結果が自然につながっているという姿を目指したい。

SDGsは、富士通が社会への貢献というイデオロギー（理念）を全うするうえで、活動への取り組みそのものが世界市民としての義務であり、チケットであると考えている。広くコンプライアンスという意味におけるマイナスチェックやブームにならないよう真の目的である持続性の維持、ダイバーシティへの取り組み強化など、頂戴したご意見に対して取り組んでいきたい。



執行役員専務／CSO
(グローバル戦略・環境・CSR担当)
佐々木 伸彦

ビジネスモデルの中核にSDGsの目標を取り込んでいく

富士通としてSDGsに本格的に取り組めるかどうかの分水嶺は、ビジネスモデルの中核にSDGsの目標を重ね合わせられるどうか。SDGsをグループ15.5万人が総合力を発揮する共通言語とすることで、全員で同じ目標に向かって走っていくことができる。

SDGsへの取り組みは目標と各事業のタグ付けから始まるのだろうが、これだけでは自分の仕事の正当化にしかならない。各事業と大目標であるSDGsの間に置く中目標・小目標を考えることで欠けている活動を把握し、大目標への貢献分野を見出す。加えて、足元からできる小さな取り組みも重視していく。

今回の対話を通じて、改めてSDGsと企業の責任や行動を、多くの方々と一緒に考えていく重要性を認識しました。SDGsという2030年に向けた未来像を前にして、私たちは何を考えなくてはいけないか、特にマイナスをしっかりと捉えて社内制度を整え、より大きく社会に対してインパ

クトを与えていくにはどうしたら良いか、よりスケールのある貢献の実現に向けて、頂戴したご意見を基に、さらなるテクノロジーの革新と自らの変革に挑んでいきます。

ダイアログの詳細は、当社Webサイト（企業情報／社会・環境分野の取り組み／お客様・お取引先とともに／ステークホルダーダイアログ）をご覧ください。
<http://www.fujitsu.com/jp/about/csr/society/dialog/>

役員一覧

(2017年10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：2年 所有する当社株式の数：53,737株*	谷口 典彦 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：69,785株*
1956年 9月11日生 1980年 4月 当社入社 2005年 4月 富士通（中国）情報系統有限公司 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*1	1954年 9月7日生 1977年 4月 当社入社 2005年 5月 （株）富士通アドバンストソリューションズ*2 代表取締役社長 2007年 6月 当社常務理事 2008年 6月 経営執行役 2010年 4月 執行役員常務 2014年 4月 執行役員専務 2014年 6月 取締役（2017年6月まで） 2017年 4月 執行役員副社長 2017年 6月 代表取締役副社長*1
	
塚野 英博 代表取締役副社長 取締役就任年数：2年 所有する当社株式の数：46,898株*	ダンカン テイト 取締役執行役員専務 取締役就任年数：2年 所有する当社株式の数：0株*
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（2017年6月まで） 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*1	1966年 3月24日生 1996年 3月 英国DEC*4 マネージングサービス部門 ビジネス開発ヘッド 1999年 6月 コンパック*4 コンパックグローバルサービス マネージングサービス担当ダイレクター 2004年 6月 ヒューレット・パッカード*4 HPサービス アウトソーシング部門 担当ダイレクター 2006年 1月 ユニシス 英国・中近東・アフリカ地域 担当マネージングダイレクター 2009年10月 富士通サービス 英国民需ビジネス部門 担当マネージングダイレクター 2011年 3月 同社最高経営責任者 2014年 4月 当社執行役員常務 2015年 6月 取締役*1 2016年 8月 執行役員専務*1

非執行取締役	
	
山本 正巳 取締役会長 取締役就任年数：7年 所有する当社株式の数：156,134株*	古河 建純 取締役 取締役就任年数：4年 （1994年から2001年までの7年間、当社取締役の在任経験があります） 所有する当社株式の数：53,000株*
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 2007年 6月 経営執行役常務 2010年 1月 執行役員副社長 2010年 4月 執行役員社長 2010年 6月 代表取締役社長 2015年 6月 代表取締役会長 2017年 6月 取締役会長*1	1942年11月17日生 1965年 4月 当社入社 1994年 6月 取締役 2000年 4月 常務取締役（2001年6月まで） 2013年 6月 取締役*1 2001年 6月 ニフティ（株）*5 代表取締役副社長 2002年 6月 同社代表取締役社長 2007年 6月 同社代表取締役会長（2008年6月まで）
	
横田 淳 取締役 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 取締役就任年数：3年 所有する当社株式の数：3,488株*	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：2年 所有する当社株式の数：13,000株*
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*1 2014年 6月 当社取締役*1	1952年 5月6日生 1977年11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 搭載科学技術者（宇宙飛行士）（2015年3月まで） 1987年 6月 アメリカ航空宇宙局ジョンソン宇宙センター 宇宙生物医学研究室 心臓血管生理学 研究員（1988年12月まで） 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*1 2004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 宇宙医学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*1 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*1 2016年 4月 東京理科大学 特任副学長*1 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*1
	
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：2年 所有する当社株式の数：9,189株*	須田 美矢子 取締役 一般財団法人キャノングローバル戦略研究所 特別顧問 取締役就任年数：4年 所有する当社株式の数：8,016株* 1948年 5月15日生 1982年 4月 専修大学経済学部助教授 1988年 4月 同大学 経済学部教授 1990年 4月 学習院大学経済学部教授 2001年 4月 日本銀行政策委員会審議委員（2011年3月まで） 2011年 5月 一般財団法人キャノングローバル戦略研究所 特別顧問*1 2013年 6月 当社取締役*1

*5 2017年4月、クラウド事業を中心とする富士通クラウドテクノロジーズ（株）と、コンシューマ向け事業を中心とするニフティ（株）に分社し、当社が保有するニフティ（株）の株式を（株）ノジマに譲渡しました。

*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 アトラスコプロ

監査役	
常勤監査役	
近藤 芳樹	広瀬 陽一
監査役	
山室 恵 （弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所 弁護士 特別顧問）	三谷 紘 （弁護士）
初川 浩司 （公認会計士）	
代表取締役／執行役員	
代表取締役社長	
田中 達也	
代表取締役副社長	
谷口 典彦	塚野 英博
取締役執行役員専務	
ダンカン テイト	
執行役員専務	
小野 弘之	河部本 章
香川 進吾	佐々木 伸彦
高綱 直良	
執行役員常務	
石川 享	松本 端午
古田 英範	廣野 充俊
安井 三也	半田 清
北岡 俊治	阪井 洋之
木脇 秀己	宮田 一雄
川上 博矛	窪田 雅己
エグゼクティブフェロー	
雄川 一彦	
執行役員	
谷田貝 敦男	今田 和雄
中野 克己	手塚 文彦
佐藤 勝彦	菊田 志向
小田 成	広瀬 敏男
マイク フォスター	小林 澄人
小林 俊範	妹尾 雅之
斎藤 淳一	時田 隆仁
林 博司	東 純一
山守 勇	松本 雅義
山口 裕久	藤原 克己
島津 めぐみ	小関 雄一
湯浅 一生	音田 昌利
小島 健男	小宮 伸二
徳田 正之	原 裕貴
砂田 敬之	坂井 賢一
大濱 一郎	山田 厳英
櫛田 龍治	吉澤 尚子
シニアフェロー	
岸本 光弘	

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/>

監査役会設置会社ならではのコーポレートガバナンスを追求する

当社は、監査役会設置会社の機関設計を採用しています。それは、非執行取締役による業務執行の監督と、業務の決定にも執行にも関与しない監査役による監督の両方が機能することで、監督機能の充実が確保できると考えるからです。加えて、監査役会の合議を経ずに単独で権限を行使できる独任制の監査役の存在に信を置いていることも大きな理由の1つです。

当社は、監督機能の実効性を高めるため、社外役員が監督を実施するのに必要な情報を十分に提供することが不可欠と考えており、すべての独立役員で構成される独立役員会議を1～2カ月に1回の頻度で開催し、様々なテーマを取り上げ、当社事業の理解を深めてもらう機会を設けています。また、社外役員は、取締役会、独立役員会議での情報に加え、独立役員支援スタッフとして任命された若手社員から、執行側のスクリーニングを受

けることなく情報を得ることもでき、それらの豊富な情報を活かした監督機能を発揮することも可能です。

2017年3月期、当社は、取締役会の監督機能強化をテーマとして、社外役員へのインタビューによる取締役会の実効性評価を行いました。取締役会や独立役員会議における議題の工夫や、重要な業務執行案件のモニタリングのあり方など、評価の中で得られた建設的な意見を受けて、監督の実施に必要な社外役員への情報提供をさらに促進することにより、監査役会設置会社の強みを活かしたコーポレートガバナンスの強化にも資するよう、改善策の実施に努めています。

執行役員常務
（RCO 法務・コンプライアンス・知的財産本部長）
安井 三也

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	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
2009年	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
2015年	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的な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
2017年	「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

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。なお、取締役の経営責任をより明確化するため、2006年6月23日開催の株主総会決議により、取締役の任期を2年から1年に短縮しました。

2017年6月26日現在、取締役会は、業務執行取締役4名、非執行取締役6名（うち、社外取締役4名）の合計10名で構成されており、取締役会議長は、業務執行の最高責任者である社長から分離しています。

〈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。

2017年6月26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、2017年6月26日より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。また、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。なお、社外監査役の専門性については、P53-54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おり、2018年3月期の指名委員会と報酬委員会は、ともに非執行役員4名（うち、独立社外取締役2名）で構成されています。両委員会の2017年7月27日現在の委員は以下のとおりです。
委員長 古河建純氏

委員 横田淳氏、山本正巳氏、向井千秋氏

〈独立役員会議〉

当社は、独立役員の活用を促すコーポレートガバナンス・コードの要請に応えつつ、取締役会において中長期の会社の方向性に関わる議論を活発化させるためには、業務の執行と一定の距離を置く独立役員が恒常的に当社事業への理解を深めることのできる仕組みが不可欠と考え、2016年3月期にすべての独立役員（独立社外取締役4名、独立社外監査役3名）で構成する独立役員会議を設置しました。2017年3月期は同会議を6回開催しました。同会議では、議題を1、2テーマに限定して独立役員が情報を共有し議論を尽くすこととしており、各役員の意見の形成と取締役会における審議の活性化に寄与しています。

〈取締役・監査役を支援する体制〉

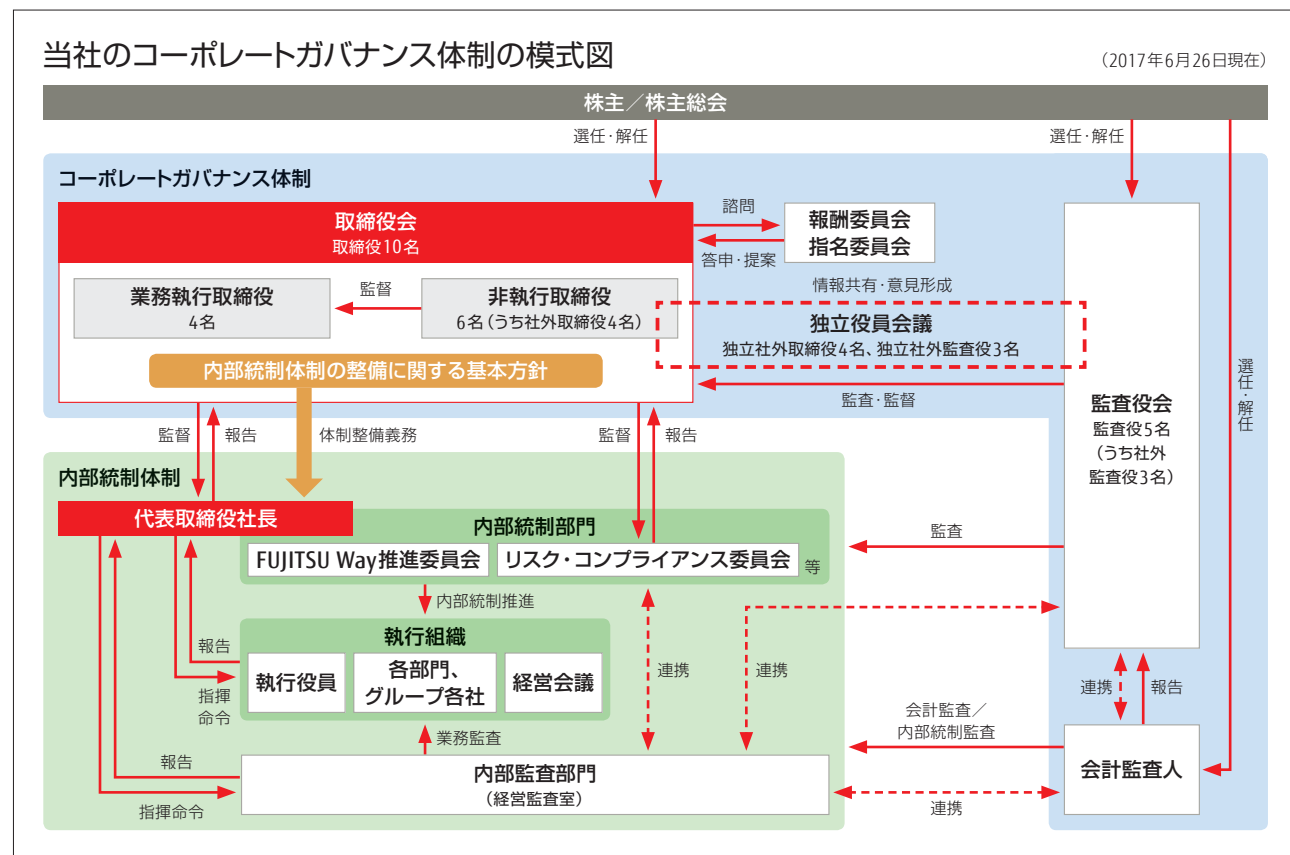
当社は、各役員が能力を発揮し、当社のコーポレートガバナンスにおける役割を果たせるよう、業務執行取締役、非執行取締役および監査役の区別なく、以下の支援を行っています。

- ・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に、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。

なお、社外役員については、当社の事業分野、企業文化などに対する知見が社内役員と異なることに鑑み、上記の支援および前述の独立役員会議に加え、社外役員をサポートする支援組織を設置し、各社外役員に当社の若手社員を補佐として配置して彼らを介して必要な会社情報に直接アクセスできる体制を敷いています。

執行組織の状況

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



2. 社外取締役・社外監査役

社外役員の独立性基準

当社は、以下の基準に基づいて社外役員の独立性を判断しています。

- a 現在または過去において以下のいずれにも該当しない者
- (1) 当社グループ^{*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〉

須田 美矢子氏	経済学者として国際マクロ経済学に精通されており、また、日本銀行政策委員会審議委員を2期10年務められるなど、金融政策に関する見識やグローバルな観点からの経営的見識をお持ちであるため、当社の企業統治において、グローバルな視点を踏まえた社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけると考えています。なお、須田美矢子氏は、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。
横田 淳氏	イスラエル大使、ベルギー大使などを歴任され、欧州との経済連携協定交渉のための政府代表を務められるなど、国際経済交渉の専門家であり、また、グローバルな視点からの政治、経済に対する深い見識をお持ちであるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけると考えています。なお、横田淳氏は、当社の主要株主や主要取引先の業務執行者などであった経歴がないことから、当社は同氏が独立性を有すると考えています。
向井 千秋氏	医師からアジア女性初の宇宙飛行士となった経歴をお持ちであり、当社の標榜するチャレンジ精神を最先端の科学分野で体現されており、広範な科学技術の知見に基づくグローバルで公正かつ客観的な監督と助言が期待できるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけると考えています。なお、向井千秋氏が特任副学長を務めている東京理科大学を運営する学校法人東京理科大学と当社は、営業取引関係がありますが、その取引金額は2017年3月期において約7百万円であり、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。
阿部 敦氏	長年にわたる投資銀行業務やプライベート・エクイティ業務の経験を通して、ICT業界やM&Aについての深い見識をお持ちであり、株主・投資家目線からの監督機能や助言に加え、経営陣の迅速・果断な意思決定への貢献が期待できるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけると考えています。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リ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。

〈社外監査役〉

山室 恵氏	法曹界における長年の経験をお持ちであり、会社法をはじめとする企業法務および国内外のコンプライアンス対策に精通されているため、当社の企業統治においてその経験と見識を活かした社外監査役としての監督・監査機能および役割を果たしていただけたと考えています。なお、山室恵氏は、当社の主要株主や主要な取引先の業務執行者などであった経歴がないことから、当社は同氏が独立性を有すると考えています。
三谷 紘氏	検事、公正取引委員会の委員などを歴任され、法律のみならず、経済・社会など、企業経営を取り巻く事象に深い見識をお持ちであるため、当社の企業統治においてその経験と見識を活かした社外監査役としての監督・監査機能および役割を果たしていただけたと考えています。なお、三谷紘氏は、当社の主要株主や主要な取引先の業務執行者などであった経歴がないことから、当社は同氏が独立性を有すると考えています。
初川 浩司氏	公認会計士としてグローバル企業の豊富な監査経験と、企業会計に関する広い知見をお持ちであるため、当社の企業統治においてその経験と見識を活かした社外監査役としての監査機能および役割を果たしていただけたと考えています。なお、初川浩司氏が代表執行役を務められていたあらた監査法人（現 PwCあらた監査法人）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係る営業取引関係がありますが、その取引金額は2017年3月期において約2千万円であり、当社の売上規模に鑑みて、特別の利害関係を生じさせる重要性はありません。このため、当社は、同氏が独立性を有すると考えています。

3. 役員報酬の決定方針

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

役員報酬支給方針

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

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

〈基本報酬〉

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

〈賞与〉

- 業務執行を担う取締役を支給対象とし、1事業年度の業績を反映した賞与を支給する。
- 「賞与」の具体的な算出方法は、主として連結売上収益および連結営業利益を指標とし、当期の業績目標の達成度合いに応じて支給額を決定する「オンターゲット型」とする。

〈業績連動型株式報酬〉

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

なお、株主総会の決議により、取締役の「基本報酬」と「賞与」の合計額を金銭報酬枠として年額6億円以内とし、「業績連動型株式報酬」を非金銭報酬枠として年額3億円以内、

割り当てる株式総数を年43万株以内とする。また、監査役の「基本報酬」を年額1億5千万円以内とする。

4. 政策保有株式に関する方針と議決権行使基準

当社は、取引関係の維持、強化を目的として政策保有株式を保有しており、その効果が株主の利益に重要な影響を与えるものであることを踏まえ、保有に関する方針と議決権行使基準につき、以下のとおり定めています。

- 政策保有株式の保有については、毎年、中長期的な経済合理性などを考慮して保有を判断し、取締役会で検証する。中長期的な企業価値向上が認められる場合に政策保有株式を継続保有する。

- 政策保有株式の議決権行使については、個々の株式の保有目的に沿って保有の効果が最大限発揮できるかという観点や、少数株主としての当社の企業価値向上の観点を踏まえ、総合的に賛否を判断する。なお、会社議案に賛成できないと判断する場合は、売却の可否についても検討する。

なお、当社は2017年2月、富士電機株式会社との株式持合いの見直しを決定し、2017年9月に同社株式の一部を売却しました。

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。

〈財務報告の適正性〉

財務報告の適正性を確保するための体制としては、FUJITSU Way推進委員会を設置し、その下で、EAGLE

Innovationと呼ぶ、富士通グループ全体の財務報告の適正性を確保するための内部統制の評価および監査に関する体制を構築し、運用しています。

〈グループの内部統制〉

リスクマネジメント体制、コンプライアンス体制、財務報告の適正性を確保するための体制などは、富士通グループを対象として整備しています。また、当社グループにおける業務の適正を確保するための体制として、グローバルDoA（Delegation of Authority）と呼ぶ、富士通グループ会社（一部の子会社を除く）の重要事項の決定権限や決定プロセスを定めた権限委譲規程を制定し、グループ会社から当社に対する業務に関する報告義務とともにグループ会社に遵守させ、グループにおける重要事項の決定や報告に関する体制を整備しています。

6. 2017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。2017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	98.1%
須田美矢子氏 100%、横田淳氏 100%、向井千秋氏 92.3%、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	その他	
取締役（社内）	8人	289百万円	34百万円	86百万円	—	409百万円
社外取締役	4人	53百万円	—	—	—	53百万円
監査役（社内）	3名	76百万円	—	—	—	76百万円
社外監査役	3名	40百万円	—	—	—	40百万円

（注）1. 上記には、2017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、監査役（社外監査役含む）の報酬額は2011年6月23日開催の第111回定時株主総会において年額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. 上記の報酬等は、2017年3月末日時点における役員報酬支給方針に基づき決定されています。なお、役員報酬支給方針は、2017年6月26日開催の第117回定時株主総会で承認された業績連動型株式報酬制度に係る報酬額などの設定を踏まえ、P54掲載の「役員報酬の決定方針」に記載のとおり変更されています。

取締役会の実効性評価

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

〈前期の評価結果を踏まえたアクション〉

前期の評価での「経営戦略に関する議論により時間を割きたい」という指摘を踏まえ、2017年3月期は、複数回にわたり、取締役会および独立役員会議において中長期的な経営戦略を議論しました。

〈当期の評価〉

当期は、社外取締役・監査役を中心に、インタビューによって意見を聴取し、取締役会の監督機能をより一層強化する観点から評価を行いました。

- 取締役会の運営および審議については、前期からさらに改善しているとの意見が多く、また、取締役会は十分に監督機能を果たしているとの評価結果でした。
- 2017年3月期中に6回実施した独立役員会議については、取締役会における議論を補完する会議として、会議参加メンバーより前期と同様に高い評価を得ました。意見聴取の結果については、当社の実質株主である機関投資家の議決権行使ご担当者より寄せられた当社取締役会に関するご意見とともに、取締役会で報告し、議論しました。以上を総合的に考慮し、取締役会の実効性は確保されていると評価しました。

なお、インタビューの過程ではさらなる監督機能強化に向けた建設的な意見が提示されましたので、それらに従って、改善策を着実に実施します。

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	12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	7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。
個人投資家向け定期的説明会	0回	個人投資家向け説明会は現在開催していませんが、IRサイトにおいて証券アナリスト・機関投資家向けの説明会資料、Q&A、ストーリーミングなどを公開しています。なお、今後も説明会の開催は検討していきます。
株主との面談	11回	当社は、株主と建設的な対話を推進する統括者としてCFOを指名し、その推進部門としてIR担当部門を設置しています。IR担当部門は、CFOの統括の下、当社の株主構造を十分把握したうえで、経営者や対話を補助する各部門（経営戦略部門、経理部門、法務部門、事業部門等）と連携して対話を実施し、結果を適宜取締役会に報告しています。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をしています。さらに2017年3月には、機関投資家を対象に、社外取締役の阿部敦氏と執行役員常務 安井三也によるESG説明会を開催し、投資家の質問に応えました。

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/>

社外取締役 座談会

深化する富士通のコーポレートガバナンス



阿部 敦

株式会社産業創成アドバイザー
代表取締役

向井 千秋

東京理科大学 特任副学長

須田 美矢子

一般財団法人キャノングローバル戦略研究所
特別顧問

横田 淳

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

昨年の座談会では、取締役会の構成や様子、独立役員会議など当社ガバナンスの仕組みをテーマに語っていただきました。今年は、さらに踏み込んで、監督機能という視点から、中長期的な戦略議論、ビジネスモデル変革の進捗、働き方変革、SDGs対応、田中社長に対する期待についてご意見をいただきました。

——取締役会のご数年の変化をお聞かせください。

阿部：私が取締役に就任した2015年6月当初、経営方針については、執行側で議論し、一定の結論に達した後に取締役会に報告されていたため、社外取締役が中長期戦略の方向性を決定するプロセスに十分に関与できていないことを課題として感じていました。一方、2015年7月に独立役員会議が設置されて以降は、2カ月に1回程度、2～3時間を割いて執行側から経営方針も含めた様々なテーマについて説明を受け、私も意見を申し上げる機会を頂いています。取締役会においても戦略案件について、検討段階から前広に議論が行われるようになりました。ここ数年の変化には目を見張るものがあります。

横田：私も同感です。丁寧な議論に参加できたことで経営方針に関して、社外取締役も社内役員と同じようにオーナーシップを感じるようになりました。独立役員会議での情報提供があったからこそ実現したと言えるのではないのでしょうか。独立役員会議でのインプットを受けながら、一層踏み込んだコメントをしていきたいと考えています。

向井：それまで業務執行の報告の場という性格が強かった取締役会の議論の中身が大きく変わってきた実感は私にもあります。私たち外部の人には、自社の良いことだけを報告したいというのが正直な心境であるはずですが、今は中長期戦略を含め、執行側の「悩み」も多く議題に上がるようになりました。共通の目的地に向かう、いわば「同じ船に乗

る仲間」というようなメンタリティーが浸透しつつある気がします。執行、監督とで役割の違いから一線を画していますが、富士通にもっと強くなってほしいという最終的なゴールは同じですから。

須田：中長期戦略に関しては、議論の中身がより具体的になったことを評価しています。例えば、社外に向けた経営方針のプレゼンテーション資料に関して、田中社長より、どこが重要で、どのような背景があってその資料ができたのかの説明を受け、より納得感を持つことができました。また、プレゼンテーションで使う色の選定などビジュアル面まで踏み込んだ説明があったのは印象的でした。社外取締役も交えた議論を経たことで、外部に向けて富士通の目指す方向をより明確に示せるようになると思います。

阿部：経営方針では、「つながるサービス」に投資を集中し、グローバルで戦える体質を目指すという戦略的方向性がクリアに描かれています。そして、KPIも含めて株主・投資家の皆様から一定の評価を得ることができました。株主・投資家の皆様に一層、戦略を支持して、持続的な成長を確信していただくためには、具体的な施策の肉付けを行っていき、客観的に見てより納得感のある道筋の提示が必要だと思います。

——ビジネスモデル変革の完遂に向けて、富士通は何を改善していかないといけないのでしょうか。

須田：経営方針の重要なKPIの1つである海外売上比率50%以上の達成に向けてのポイントは、海外子会社を含めたグローバルでのガバナンス強化だと思います。現在は、決定権限や指揮命令系統に関するルールや運用にさらに改善の余地があるというのが私の認識です。取締役として、海外子会社自体のガバナンスはもとより、日本本社との連携という視点でも注視していく考えです。

横田：海外売上高の成長を目指すのであれば、海外のオペレーションをもっと強化する必要があります。富士通グループとして一体感を持った取り組みが必要だと思います。

阿部：地域軸と事業軸を組み合わせた「グローバルマトリクス体制」には、利点がたくさんありますが、とすれば誰が

戦略を立て、誰が資本を投下し、誰が責任を持って戦略を遂行するのかが曖昧になりがちです。海外売上比率50%以上を目指すのであれば、まずは各担当の責任範囲を明確化し、各責任者が自らの責任の範囲を認識したうえで管理していくことが重要だと思います。

向井：ICTのグローバルマーケットで戦うにあたっては、スピード感が重要なキーワードになると思います。しかし、15.5万人の社員を擁し、80年の文化がある富士通のスピード感は決して速いとは言えません。ICTサービスビジネスは環境の変化が速く、PCなどのハードウェアを製造するビジネスよりもスピードが求められるでしょう。今後もスピードという観点から、意思決定プロセスをチェックしていきたいです。

横田：スピード感については、執行側も問題意識を持っていると認識しています。自社の努力でスピードアップできるものと、相手の事情によりコントロールが難しいものに仕分けする必要があります。経営方針を発表してから2年が経った今、やると宣言したことを実行していく時期です。慎重になり過ぎると機会損失が増大することも含めて検討し、意思決定していく必要があります。

須田：意思決定プロセスは、私の専門分野である公共経済学において今注目されているテーマです。富士通は、問題を認識すると、どんどん改善する社風がありますから、こうした私の専門分野に立脚した視点から、積極的に意識付け、問いかけをしていきたいと思っています。特に、意思決定するまでの無駄をいかになくすか、トップダウン一辺倒ではなく現場や少数意見が尊重されていくよう、目を配ってきたいです。

“ICTサービスビジネスは環境の変化が速く、PCなどのハードウェアを製造するビジネスよりもスピードが求められるでしょう。今後もスピードという観点から、意思決定プロセスをチェックしていきたいです。”

向井 ”

「今後ICTの進化により富士通の置かれる環境は破壊的な変化に直面します。従来の延長線上での発想では思いつかないような進言を通じて、議論に刺激を与えていきたいです。」

阿部

阿部：今後ICTの進化により富士通の置かれる環境は破壊的な変化に直面することは必至で、従来の延長線上では考えが及びにくい発想を持ち込むことが重要です。社内の役員だけでは、どうしても過去の成功体験や企業文化の延長線上での議論に偏ってしまいますので、異なるバックグラウンドを持つ社外取締役4名で、従来の延長線上での発想では思いつかないような進言、インプット、議論のテーマ出しをしていくことが大切です。改善する方策を考えるのは執行側の仕事ですから、「監督・助言」という自身の役割の範疇を意識し、執行側との距離を保ちながら議論に刺激を与えていきたいです。

——2017年2月の取締役会の開催に際しシリコンバレーに行かれましたが、今後の社外取締役としての職務に役立つ収穫はありましたでしょうか。

須田：現地で働く富士通グループの社員と話をして、彼らが高いモチベーションで業務に取り組んでいることを知ることができたのは収穫でした。取締役会で経営戦略について議論する際に、戦略を遂行する現場の社員の顔が浮かぶことは、大切だと思います。Fujitsu Sunnyvale Campusの視察は、富士通が海外でどのように事業を行っているのかを学べた貴重な体験でした。

向井：私がシリコンバレーで感じたのは、人材獲得に対する危機感でした。日本にはまだ終身雇用制の文化が残っていますが、海外のICT企業では引き抜きが活発で、優秀な人材ほどキャリアアップを目指して外に出ていってしまいます。いかに人材流失を防ぎ、国際的に優秀な人材を惹きつけるかが重要なテーマだと理解できました。

横田：先ほど阿部さんがおっしゃった「破壊的」というキーワードをシリコンバレーの雰囲気に触れたことで感じることができました。役員だけではなく、社員もどんどん海外に送り出し、他流試合を経験させることで、過去の延長線上にないイノベーションに挑戦する気概を培ってほしいです。

——働き方改革への取り組みはどのように評価していますか。

須田：富士通は2017年4月にテレワークを導入し、働き方改革に取り組んでいます。改革を通じて働き甲斐のある職場づくりができれば、人材を惹きつけることができます。モチベーションが高いときは、業務効率も上がるものですから、形式論に留まることなく、そうした状態に早く会社をもっていくことが大事だと思っています。ICT企業としてテクノロジーを使って働き方改革の成果を生み出せれば、事業上でも強みになるという面でも期待をしています。

阿部：おっしゃるとおりです。社員に働きやすい環境が提供され、そのことにより「生産性の向上」という明確な成果を出すことに働き方改革の意義があると思います。ICTの最先端企業になることを目指すのであれば、働き方改革においてもICTを活用してフレキシブルに問題解決を図り、他社の追従ではなく、トップランナーにならないといけないです。

向井：少子化が進む日本において、富士通がICTを使っていかに労働力の減少に貢献できるかというのは、大切な観点だと思います。中長期戦略の中に働き方改革を据えて、ICT企業としてできることを洗い出していけば、事業の競争力強化にも確実につながっていくと考えています。

「役員だけではなく、社員もどんどん海外に送り出し、他流試合を経験させることで、過去の延長線上にないイノベーションに挑戦する気概を培ってほしいです。」

横田

——SDGsが注目を集め、社会課題の解決がグローバル企業として求められています。富士通としてどのように取り組みを進めるべきだとお考えですか。

須田：富士通が持続的に成長していくためには、世界の持続的な発展が不可欠であるという認識を強く持ち、戦略的に取り組むべきだと思います。富士通は、社会課題の解決に関していろいろな取り組みをやっている、それを事業に活かし、企業価値の向上につなげていく姿勢が必要だと思います。むしろ投資家にも積極的にアピールしていくべきです。ICTを活かして格差の是正に取り組むなど、国際的に注目されている課題に対して富士通ができることはたくさんあると思います。

横田：SDGsへの注目の高まりとともに、今後、ビジネスに影響を及ぼす規制や法令の制定が進み、企業が選別される時代になっていくと考えられます。富士通は、テクノロジー、製品、サービスと、社会課題の解決に活かすことができるツールを幅広く持っている、そうした流れをビジネス機会につなげていくべきだと思います。足元での取り組みとして、自社の事業活動における環境負荷の低減に取り組む「0²ゼロエミッション」を中長期環境ビジョンの柱の1つとして掲げたのはとても意義のあることです。

向井：SDGsという国際的に共通したもののさしができたことで、これまで独自に取り組んできた社会課題の解決に関するパフォーマンスを外部に向けてより効果的にアピールできるようになったと思います。余談ですが、私の専門とする宇宙開発分野では、SDGsの17目標・169ターゲットに照らし、社会貢献のためにできることを総点検し、注力分野を選定しているところです。富士通として、国際社会や投資家に支持していただけるよう、戦略的に取り組む分野を見極め、SDGsを使って魅力を打ち出していけば良いと思います。

阿部：本業を通じた社会課題の解決については、結果のコミュニケーションについても戦略的に取り組むべきだと思います。富士通は、ICTシステムの提供を通してお客様企業の環境負荷を低減するなど、事業を通じた社会貢献をたくさん行っているにもかかわらず、外部での認知が低いので

はないでしょうか。例えば、米国のApple Inc. は、自社施設における再生可能エネルギーの活用率が96%であることを投資家向けにシンプルで象徴的な言葉を使ってアピールしており、印象に残りました。インパクトのある形で伝えれば、社会での評価も高まり、売上伸長にもつながるのではないかと思います。

——田中社長体制になって3年目を迎えます。田中社長にどんなことを期待されているでしょうか。

阿部：田中社長に期待するのは、経営方針に則った取り組みを確実に進め目標を達成していただくことに尽きます。社外取締役として、実現のために適切な方策とアクションが取られているかを常に問い、議論を新しい方向に進めることに貢献する所存です。

向井：田中社長でないとできないことに取り組んでほしいです。例えば、田中社長は大学時代に映画部で活動されていたと伺っているので、ICTを使った芸術分野への貢献などが考えられるかもしれません。

須田：経営目標に関しては、策定した目標に固執するのではなく、その目標が最適なのかチェックを怠らず、柔軟性を持って企業価値の向上を目指していただきたいです。

横田：これまでは、ジャンプする前の膝を縮めている段階だったと思います。今後はこれまで仕込んできたものを収穫する時期に移っていきますので、スピード感を持って事業を伸ばしていけるよう、取締役として力添えしていきたいです。

「富士通が持続的に成長していくためには、世界の持続的な発展が不可欠であるという認識を強く持ち、戦略的に取り組むべきだと思います。」

須田

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（以下、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。

												(百万円)	(%)	
3月31日に終了した会計年度												2017年 (IFRS)	2017年 (IFRS)／ 2016年 (IFRS)	
財務情報														
Point 1	売上高（売上収益）	¥5,330,865	¥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	¥4,509,694	－4.8	
	海外売上高（海外売上収益）	1,923,621	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	1,644,067	－13.2	
	海外売上比率（%）	36.1	32.0	37.4	35.1	33.7	34.2	37.8	37.8	39.6	40.0	36.5		
Point 2	営業利益	204,989	68,772	94,373	132,594	105,304	88,272	142,567	147,275	178,628	120,612	128,861	6.8	
	営業利益率（%）	3.8	1.5	2.0	2.9	2.4	2.0	3.0	3.1	3.8	2.5	2.9		
	当期純利益（損失）（親会社所有者帰属当期利益）	48,107	(112,388)	93,085	55,092	42,707	(79,919)	48,610	113,215	140,024	86,763	88,489	2.0	
Point 3	営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 322,072	¥ 248,098	¥ 295,389	¥ 255,534	¥ 240,010	¥ 71,010	¥ 175,532	¥ 176,502	¥ 280,149	¥ 253,092	¥ 250,331	－1.1	
	投資活動によるキャッシュ・フロー	(283,926)	(224,611)	1,020	(142,108)	(190,830)	(161,481)	(128,873)	(128,938)	(200,516)	(164,317)	(145,479)	－	
	フリー・キャッシュ・フロー	38,146	23,487	296,409	113,426	49,180	(90,471)	46,659	47,564	79,633	88,775	104,852	18.1	
	財務活動によるキャッシュ・フロー	62,325	(47,894)	(405,310)	(166,933)	(138,966)	100,384	(44,794)	(46,217)	(17,327)	(67,741)	(98,896)	－	
	棚卸資産	¥ 383,106	¥ 306,456	¥ 322,301	¥ 341,438	¥ 334,116	¥ 323,092	¥ 330,202	¥ 330,202	¥ 313,882	¥ 298,849	¥ 293,163	－1.9	
	棚卸資産の月当たり回転数（回）	1.03	0.98	1.04	1.02	1.01	1.00	1.07	1.07	1.11	1.12	1.15		
	総資産（資産合計）	3,821,963	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	－1.1	
	自己資本（親会社所有者帰属持分）	948,204	748,941	798,662	821,244	841,039	624,045	573,211	566,515	790,089	782,782	881,292	12.6	
	ROE（%）	5.0	(13.2)	12.0	6.8	5.1	(11.8)	8.1	23.2	20.6	11.0	10.6		
	自己資本比率（%）（親会社所有者帰属持分比率）	24.8	23.2	24.7	27.2	28.6	21.4	18.6	18.2	24.2	24.3	27.6		
	ROA（総資産利益率）（%）	1.2	(3.2)	2.9	1.8	1.4	(2.7)	1.6	3.7	4.4	2.7	2.8		
	有利子負債	887,336	883,480	577,443	470,823	381,148	534,967	519,640	560,243	578,492	534,913	486,728	－9.0	
	D/Eレシオ（倍）	0.94	1.18	0.72	0.57	0.45	0.86	0.91	0.99	0.73	0.68	0.55		
	ネットD/Eレシオ（倍）	0.36	0.47	0.20	0.14	0.14	0.40	0.38	0.46	0.27	0.20	0.12		
研究開発費	258,717	249,902	224,951	236,210	238,360	231,052	221,389	222,516	202,722	179,895	173,934	－3.3		
設備投資額	249,063	167,690	126,481	130,218	140,626	121,766	122,282	122,863	140,697	156,049	128,590	－17.6		
減価償却費	200,509	223,975	164,844	141,698	131,577	116,565	115,180	115,929	121,207	119,800	115,010	－4.0		
1株当たり情報（円）														
Point 4	当期純利益（損失）（親会社所有者帰属当期利益）	¥ 23.34	¥ (54.35)	¥ 45.21	¥ 26.62	¥ 20.64	¥ (38.62)	¥ 23.49	¥ 54.71	¥ 67.68	¥ 41.94	¥ 42.83	2.1	
	配当金	8	8	8	10	10	5	4	4	8	8	9	12.5	
	自己資本（親会社所有者帰属持分）	458.31	362.30	386.79	396.81	406.42	301.57	277.03	273.79	381.88	378.37	429.80	13.6	
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）	189.4	166.8	131.3	118.5	109.8	101.4	132.4	132.4	126.3	123.4	119.9	－2.8	
社会（Social）														
	期末従業員数（人）	167,374	165,612	172,438	172,336	173,155	168,733	162,393	162,393	158,846	156,515	155,069		
	女性幹部社員比率（単体）（%）	2.4	2.9	3.1	3.5	3.7	4.0	4.3	4.3	4.6	4.8	5.2		
企業統治（Governance）														
	社外取締役比率（単体）（%）	20.0	20.0	30.0	30.0	36.4	33.3	27.3	27.3	36.4	40.0	40.0		

営業利益は1,288億円と、前期比82億円の増益となりました。ビジネスモデル変革費用447億円（海外ビジネス関連340億円、国内データセンター再編関連39億円、国内外の生産拠点再編関連66億円）を計上したほか、デバイスソリューションの悪化がありました。が、コピキタスソリューションを中心に改善し、増益となりました。

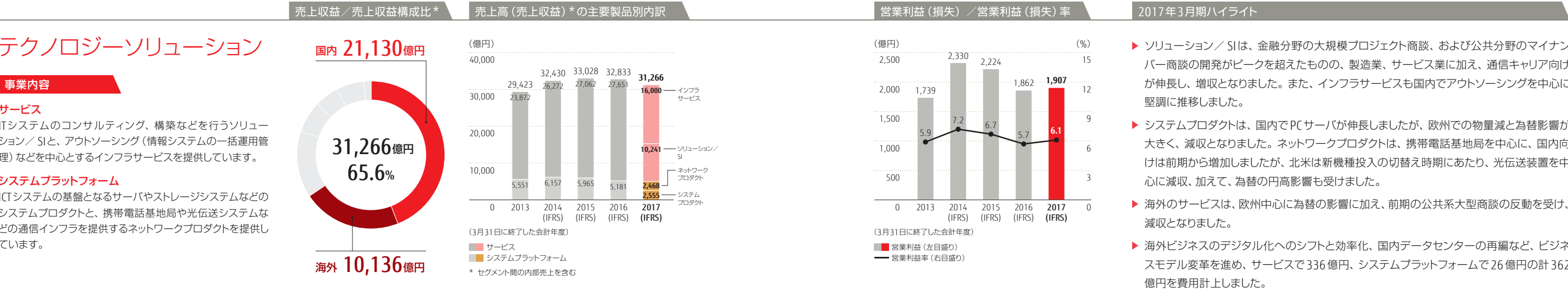
金融収益と金融費用をあわせた金融損益は6億円の損失です。為替差損益を中心に前期比65億円の改善となりました。持分法による投資利益は69億円、前期比115億円の減益となりました。国内関連会社で発生する可能性のある損失に備え、引当金を計上したほか、前期に中国の深圳証券取引所に上場している関連会社の公募増資に伴う一時利益の計上がありました。この結果、税引前利益は1,351億円と、前期比33億円の増益となりました。親会社所有者帰属当期利益は884億円と、前期比17億円の増益となりました。

当期利益の積上げに加え、株式市況の好転などにより、親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）は27.6%と前期末から3.3ポイント増加しました。

中間配当は1株当たり4円としましたが、期末配当は年間実績、財務状況、今後の経営環境等を総合的に勘案し、1株当たり4円から5円に増配し、年間配当は1株当たり9円としました。

セグメント別事業概要

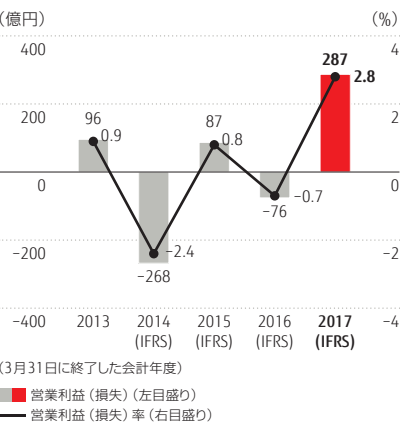
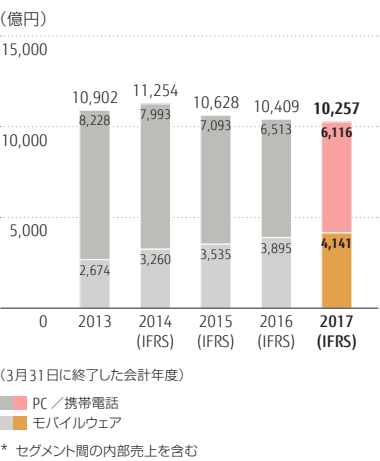
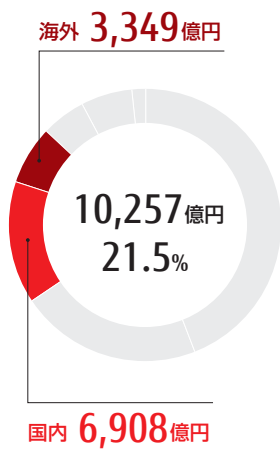
ICT分野において、各種サービスを提供するとともに、これらを支える最先端、高性能かつ高品質のプロダクトおよび電子デバイスの開発、製造、販売から保守運用までを総合的に提供する、トータルソリューションビジネスを行っています。



ユビキタスソリューション

事業内容

PC事業は国内一貫体制によって、カスタムメイドなどの対応が可能なデスクトップPC、ノートブックPC、防水・防塵タブレット端末など、高品質・高付加価値製品を提供しています。携帯電話事業は、キャリア（移動体通信事業者）向けには独自商品の「らくらくホン」「らくらくスマートフォン」を中心に、ミドルレンジからハイスペックのスマートフォン／タブレットを展開、MVNO向けには高品質と使いやすさを追求したスマートフォン、法人向けには様々なカスタマイズに対応した商品を提供しています。モバイルウェア事業は、スマートフォンと連携してドライブがより楽しく、誰もが気持ち良く使いこなせるカーナビをはじめ「ツナガル」製品で多様なニーズにお応えします。

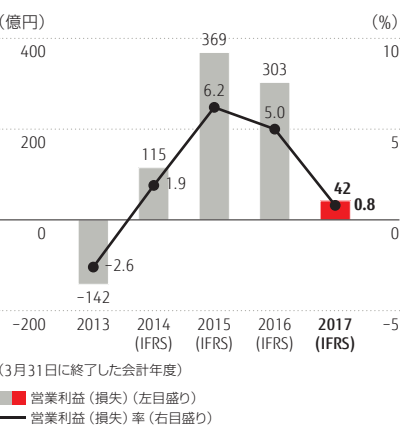
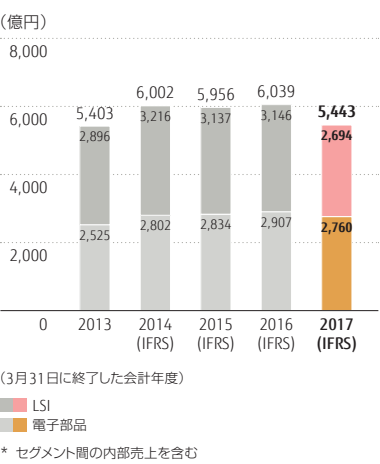
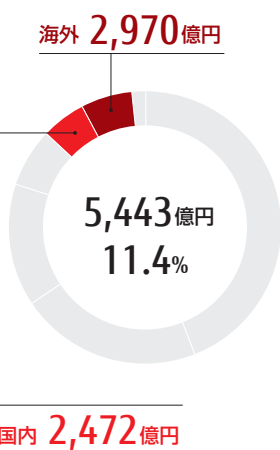


- ▶ PC事業は国内は、法人向けを中心に伸長しましたが、海外は為替影響もあり、減収となりました。携帯電話事業は、スマートフォン市場の買換えサイクルの長期化の影響により出荷台数が減少し、減収となりました。しかし、営業利益はPC事業の国内向け増収効果に加えて、PC事業、携帯電話事業ともにコストダウンと費用効率化が進み、改善となりました。
- ▶ モバイルウェア事業は欧米向けで増収となったことで増益を達成しました。
- ▶ 海外ビジネスのデジタル化へのシフトと効率化、海外の生産拠点の再編など、ビジネスモデル変革を進め、43億円を費用計上しました。

デバイスソリューション

事業内容

LSI事業は、ウェハーファウンドリサービスやLSIの販売、FRAM・FCRAMなどのシステムメモリ事業を行っています。電子部品事業は、上場連結子会社である新光電気工業、富士通コンポーネント、FDKなどが半導体パッケージをはじめとする電子部品のほか、電池、リレー、コネクタなどの機構部品を提供しています。



- ▶ LSIで、スマートフォン向けを中心に所要が低迷した影響に加え、LSI、電子部品ともに米国ドルに対する円高進行による減収影響を受けました。
- ▶ 電子部品において国内外の生産拠点の再編に伴い40億円を費用計上しました。

セグメント別事業レビュー

テクノロジーソリューション

サービス

システムプラットフォーム

競争優位性

様々な業種・地域における豊富な実績と、蓄積された知見・ナレッジを武器として、グローバルなICT活用を支えています。

サービスビジネスは、国内No.1、グローバルNo.5のシェアを持ち、欧州、米州、アジア、オセアニアまで幅広い国・地域でサービスを展開しています。日本、欧州を中心に、世界16カ国に100拠点以上のデータセンターを配し、IaaS、PaaS、SaaS等のクラウドサービスをはじめ、お客様のICTにかかる運用負担の軽減や環境対応等、様々なニーズに応えるサービスを提供しています。

また、製造、流通、金融、公共、通信、医療、教育など、様々な業種・分野で大規模かつ先進的なシステムを構築してきた豊富な実績、そしてそれを支える高い技術力を持った豊富なSEリソースは、各国政府系のシステムや、グローバルに拠点を持つお客様のシステム等、国・地域・言語を超えて様々なお客様のICT活用を支えています。

さらに、従来の基幹システムだけではなく、クラウド、IoT、AI、セキュリティなどの新たなデジタルテクノロジーの活用により、「つながるサービス」を充実させ、お客様や社会の新しい価値創造に貢献し、ビジネスにイノベーションをもたらします。

市場動向と機会

ITサービス市場は、ICT利活用による事業機会の拡大、事業効率化への関心が高まり、世界的に成長が見込まれます。国内では、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催に向けたIT投資の拡大が期待されます。

国内ITサービス市場の2016年から2019年の年平均成長率は1.2%と見込まれています。国内経済は、2020年の東京オリンピック・パラリンピックへ向けて、新しいサービスの立ち上げや、インフラ整備、セキュリティ強化といった観点での投資が引き続き堅調に推移することが予想されます。金融分野におけるFintech（フィンテック）や、流通分野におけるオムニチャネル、製造分野におけるIoTの導入など、業種ごとに様々な観点で新しい動きが始まっています。加えてヘルスケア分野における地域医療連携の推進や、小中学校といった教育現場へのタブレット端末の導入加速など、官民を問わず国内IT投資は緩やかな成長が続くと見込んでいます。

世界ITサービス市場の2016年から2019年の年平均成長率は、アジアを筆頭に拡大し、3.0%と見込まれています。英国や欧州を中心に市場の動きに不透明感はあるものの、コスト削減をより強く意識したICT利活用が進むことが考えられます。また、新興国を中心に景気の拡大が続くと予想されます。こうした経済環境を受けて、各地域でのIT投資も徐々に増えていくと見えています。

課題

ITサービス市場の活性化に伴い、次世代型のサービスビジネスを推進し、新しいビジネス領域を獲得することが急務です。新たなサービスの実現に向けて、スキルセットの整備に取り組みます。

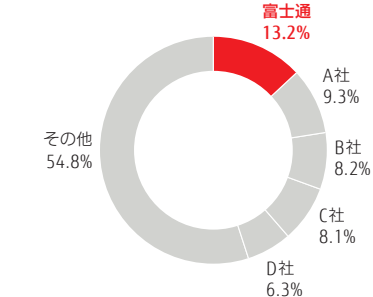
サービスでは、活況な国内市場において、従来型のシステム構築から、クラウドをはじめとする新しいシステム構築の広がりに対応するとともに、これまでICTの利活用が進んでいなかった業種・分野への新サービスの立ち上げを加速することが重要と考えます。新しいビジネス領域の獲得を通じて市場の拡大を進めることが今後の成長には欠かせません。また、海外ビジネスではプロダクトからサービスへのビジネスシフトを進めていますが、さらにお客様システムの運用サービス主体のビジネスから、よりお客様の本来に深く関与するためにビジネスアプリケーションサービスへのシフトも併せて進めていく必要があります。また、国内外共通に言えることは、新たなサービスの実現に必要なスキルセットを整備することです。オフショアリソースの整備・活用も含め、より高度かつ専門的なスキルを持ち、デジタル変革をリードできる人的リソースをグローバルに整備することが、今後の重要な課題であると考えます。

今後の取り組み

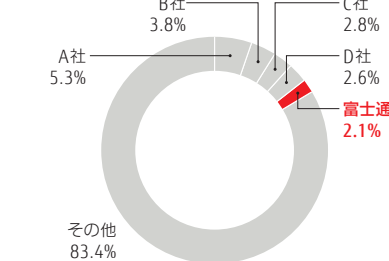
デジタルビジネス・プラットフォーム「MetaArc」を中心にビジネスを推進し、国内外において新たなビジネス領域の拡大を目指します。ICTの面から、お客様のイノベーション創出、グローバル展開を支援していきます。

好調な国内IT投資の流れを確実に捉え、従来型のシステム構築だけでなく新たなシステム利用を積極的に提案していきます。特にデジタルビジネス・プラットフォーム「MetaArc（メタアーク）」を中心としたビジネスを展開し、お客様の本来を共に創り上げていく「Digital Co-creation」を推進します。当社が得意とする基幹系システムSystems of Record (SoR)に加えて、IoT・AI等の先進デジタルテクノロジーを駆使した新しいシステム群であるSystems of Engagement (SoE) を組み合わせ、これまでに培ってきた知見・経験を最大限に発揮し、「つながるサービス」の展開を進め、お客様のイノベーション創出を支援していきます。

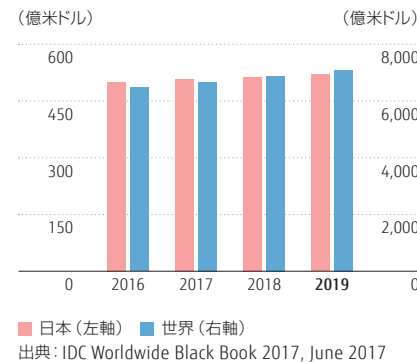
海外では、ビジネスモデル変革の一環として、「デジタルビジネス・トランスフォーメーション」に取り組んでいます。欧州を中心とした人員の削減と、今後強化していくデジタルビジネスに必要な新たなスキルセットを持った人材の整備を進めています。ビジネスアプリケーションサービスへシフトすることで、よりお客様の本来に近い領域で「グローバルマトリクス体制」の下、プロダクトを中心としたビジネスから、サービスビジネスに軸足を移していきます。国内外共通のサービス基盤の上で、海外に拠点のあるお客様、また日本から海外へ進出されるお客様のグローバル展開をICTの面から支援していきます。

2016年日本ITサービス市場シェア
(金額ベース)

出典：Gartner, "Market Share: IT Services 2016"
19 April 2017 Vender revenue based
* ガートナーのデータを基に富士通でグラフを作成

2016年世界ITサービス市場シェア
(金額ベース)

出典：Gartner, "Market Share: IT Services 2016"
19 April 2017 Vender revenue based
* ガートナーのデータを基に富士通でグラフを作成

ITサービスの市場予測 (日本／世界)
(金額ベース)

富山県の観光満足度を向上させるアプリ「Discover TOYAMA」の利用イメージ



インテル ペナン工場でのIoTを活用した工場全体の生産効率可視化システムの共同実証



体操競技の採点支援システムとテレビ放映の新たな形（将来イメージ）

システムプラットフォーム

競争優位性

サーバを中心に幅広い商品ラインナップをグローバルに展開し、国内トップ、世界9位のシェアを誇ります。光伝送システムにおいては、国内外で技術力、サポート力が評価され、高いシェアの維持につながっています。

システムプロダクト

システムプロダクトは、サーバを中心としたビジネスで国内トップシェアを誇ります。また、世界でも数少ない自社製CPUを搭載した企業の基幹システムを支える高性能・高信頼のメインフレーム、UNIXサーバに加え、クラウドコンピューティングを支えるPCサーバ、さらに今後も増え続ける大容量のデータを蓄積するストレージシステムなど、お客様のニーズに合わせた製品を幅広く取り揃えています。さらに、これらの製品をグローバルに展開しており、国内外を問わず高品質なハードウェアを提供しています。

ネットワークプロダクト

ネットワークプロダクトでは、当社の高い技術力、サポート力を背景に、国内通信キャリア向け光伝送システム、携帯電話基地局で高いシェアを持っています。また、競争が激しい北米市場でも、当社の高い技術力、実績などが評価され、光伝送システムで高いシェアを維持しています。このほか、昨今のSDN (Software Defined Networking) に代表されるネットワークの仮想化の流れをしっかりと捉え、他社に先駆けたソリューションの提供を始めています。

市場動向と機会

サーバの世界市場は、新興国市場の拡大、データセンターの需要増によって、成長が期待されます。光伝送市場では、ネットワークの仮想化、ソフトウェア化に対する投資拡大が見込まれます。

システムプロダクト

国内サーバ市場の2016年から2019年の年平均成長率は、-5.1%と見込まれています。クラウド型サービスの広がりを受け、これまで拡大傾向にあったPCサーバもマイナス成長に転じ、ハイエンドサーバ市場も大型商談の一巡もあって、需要が減ると見込まれています。

一方、世界サーバ市場は新興国市場の拡大やSNS・クラウドの広がりに伴うデータセンターの需要拡大によってボリュームゾーンのサーバが伸び、2016年から2019年の年平均成長率は、2.4%と見込まれています。

ネットワークプロダクト

国内外の光伝送市場は、通信キャリアの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傾向にあります。また、最近では1つのハードウェアにあらゆる機能を搭載したモデルから、「データセンター向け」をはじめとして機能分散方式 (Disaggregation) を採用する傾向が強まっています。

そのほか、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、100G光伝送や、光伝送とパケット処理の統合化に加え、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。

課題

コモディティ化の進行と、サーバ市場の縮小に対応し、事業の効率化と競争力の向上が求められます。ネットワークシステムにおいては、仮想化技術を駆使した次世代型ビジネスへの転換の早期実現が必要です。

システムプロダクト

サーバビジネスにおいて、ローエンドモデルのサーバを中心にコモディティ化が進んでおり、価格競争が激しくなっています。加えて、クラウド型のシステム利用が拡大することで、サーバ市場自体の規模が縮小してきています。コスト削減や効率化を追求し、高品質を維持しながらこれまで以上に競争力を高め、より一層のシェア拡大を図ることが重要です。

ネットワークプロダクト

国内、海外を問わずお客様の設備投資が、前期から引き続き抑制傾向にあります。またネットワーク業界として、これまでのハードウェア型からソフトウェアによる制御を志向する流れにシフトしてきています。これを受けて、当社ではこれまでのハードウェアを主体としたビジネスから、SDNやNFV (Network Function Virtualization) といったソフトウェア制御・仮想化技術を駆使した、お客様の目指す次世代型のネットワークシステムへのビジネスの転換が急務となっており、高度な技術開発を低コストで機敏に進めていく必要があります。

今後の取り組み

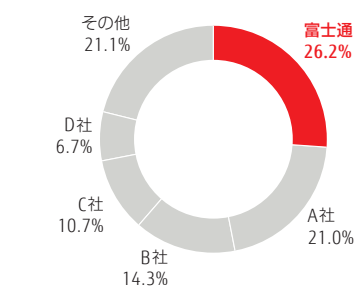
「MetaArc」に自社製品を採用し、インフラ基盤を通してIoTの実現に貢献します。グローバルにビジネスモデル変革を加速し、ネットワーク仮想化技術を適用したソリューションの開発、サービス化へのシフトを強化します。

システムプロダクト

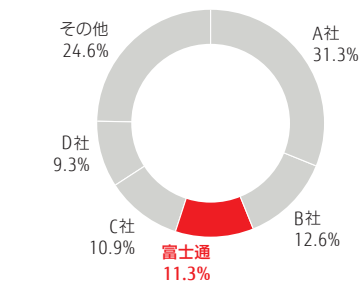
IoTの実現を支えるプラットフォームとして、サーバやストレージ、ソフトウェアなど基盤製品の役割は非常に重要なものとなっています。当社は、クラウドサービス基盤「MetaArc」を構成する要素として自社製品を採用し、高信頼・高性能なサービス提供をインフラ基盤として支えていきます。

ネットワークプロダクト

通信業界全体で志向している、ネットワークの仮想化技術であるSDNやNFVを適用したソリューションの開発をさらに強化させるとともに、サービス化へのシフトに対応し、国内、海外ともにビジネスモデル変革を加速させていきます。また、データセンター向けの新製品「1FINITY」を核として、データセンターなどのトラフィック量の増加に対応し、ビジネス拡大を図ります。このほか、モバイルシステム分野では、5Gへ向けた技術開発や標準化を加速します。

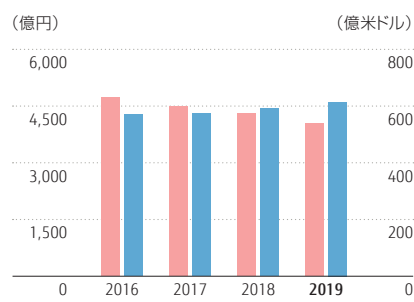
2016年日本サーバ市場シェア
(金額ベース)

出典：IDC Japan's Japan Quarterly Server Tracker
CY17Q1, June 14, 2017

2016年北米光ネットワーク市場シェア
(金額ベース)

出典：Ovum, Market Share Spreadsheet & Analysis:
1Q17 Global ON, May 2017

サーバ支出額の予測 (日本／世界)



■ 日本 (左軸) ■ 世界 (右軸)
出典：(日本) IDC Japan's Japan Quarterly Server Tracker
Share by Company - Forecast, June 16th, 2017
(世界) IDC Worldwide Quarterly Server Forecast,
2017Q1 June 14, 2017



2WAY マルチノード型PCサーバ「PRIMERGY CX2550 M4」

ハイブリッドストレージシステム
「FUJITSU Storage ETERNUS DX8000 S3 series」

「FUJITSU Network 1FINITYシリーズ」

ユビキタスソリューション

現在の取り組み

ユビキタスソリューションは、PC事業、携帯電話事業とカーナビゲーション事業から構成されています。

PC事業は、富士通クライアントコンピューティングで、富士通の強みである個別カスタマイズやセキュリティ関連製品など、他社との差異化によって高付加価値製品へのシフトを進め、採算性を高めています。2016年10月にLenovo Group Limitedと戦略的な提携について検討を始めており、グローバル市場で闘えるモデルづくりを目指しています。

携帯電話事業は、富士通コネクテッドテクノロジーズで、従来のスマートフォンビジネスとMVNO（Mobile Virtual Network Operator）や法人向け端末などの新市場ビジネスとの両輪でシェア拡大に取り組んでいます。らくらくスマートフォンやキッズ携帯など、特色のある商品を提供しています。

カーナビゲーション事業は、2017年4月に富士通が保有する富士通テンの株式のデンソーへの一部譲渡を決議しました。今後もデンソーおよび富士通テンとの連携をより一層強め、自動車ビジネスやモビリティ IoTビジネスのさらなる強化を図っていきます。

2017年3月期実績および今後の見通し

2017年3月期の実績は、売上収益が1兆257億円と、前期比1.5%の減収となりました。携帯電話事業は、スマートフォン市場の買換えサイクルの長期化の影響により出荷台数が減少し減収となりました。PC事業は法人向けが堅調に推移し増収となりました。海外は7.6%の減収ですが、為替影響を除けば、ほぼ前期並みです。営業利益は287億円で、PC事業、携帯電話事業は大きく改善し黒字となりました。PC事業の国内向け増収効果に加えて、PC事業、携帯電話事業ともに、コストダウンと費用効率化が進み改善となりました。モバイルウェア事業は増収効果により増益となりました。

今後の見通しは、株式の一部譲渡が決まった富士通テンは2018年3月期の売上収益と営業利益には含めません。携帯電話事業は、「らくらくスマートフォン」や新サービスプラン対象機種獲得などにより従来ビジネスを堅持するとともに、拡大傾向にあるMVNOや法人向けのSIMフリー端末の売上を伸ばしていきます。PCはお客様ごとのカスタマイズ商品やセキュリティなど当社の強みを活かした製品で他社と差異化を図り、物量の拡大を目指していきます。

デバイスソリューション

現在の取り組み

デバイスソリューションはLSI事業と電子部品事業から構成されています。

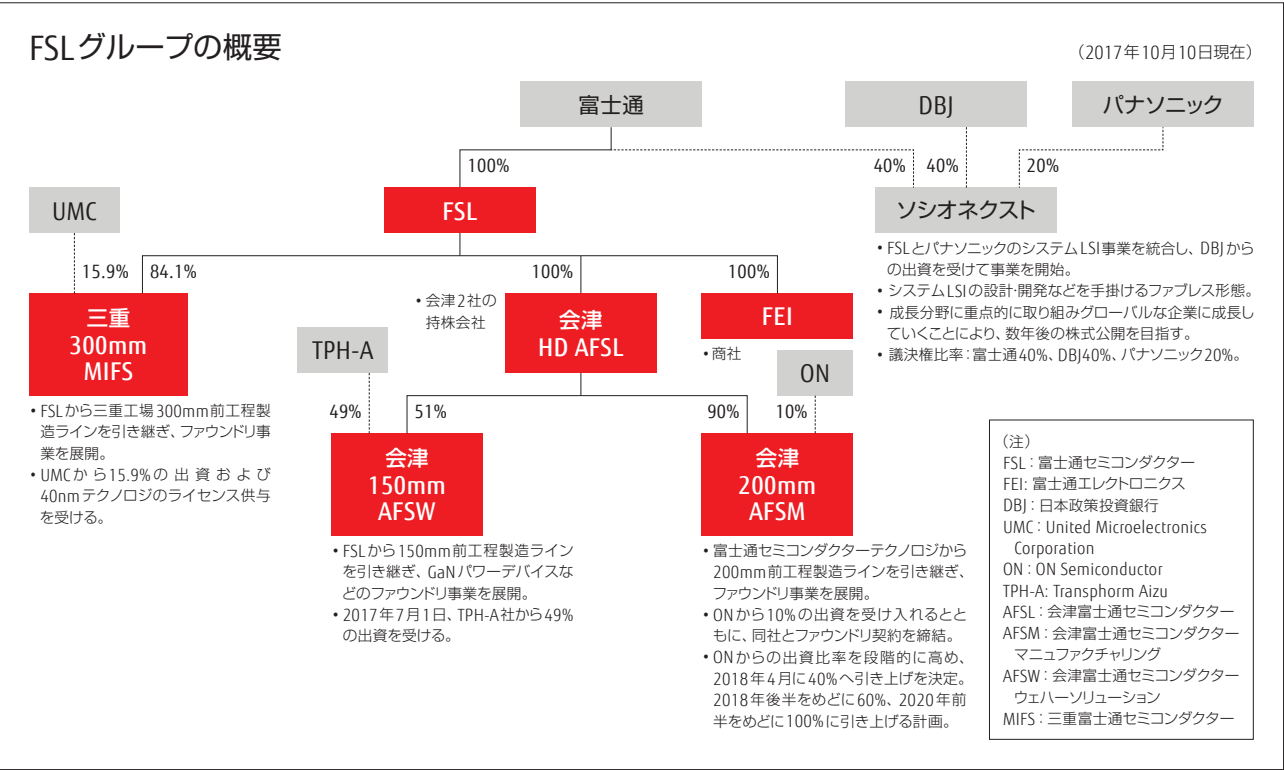
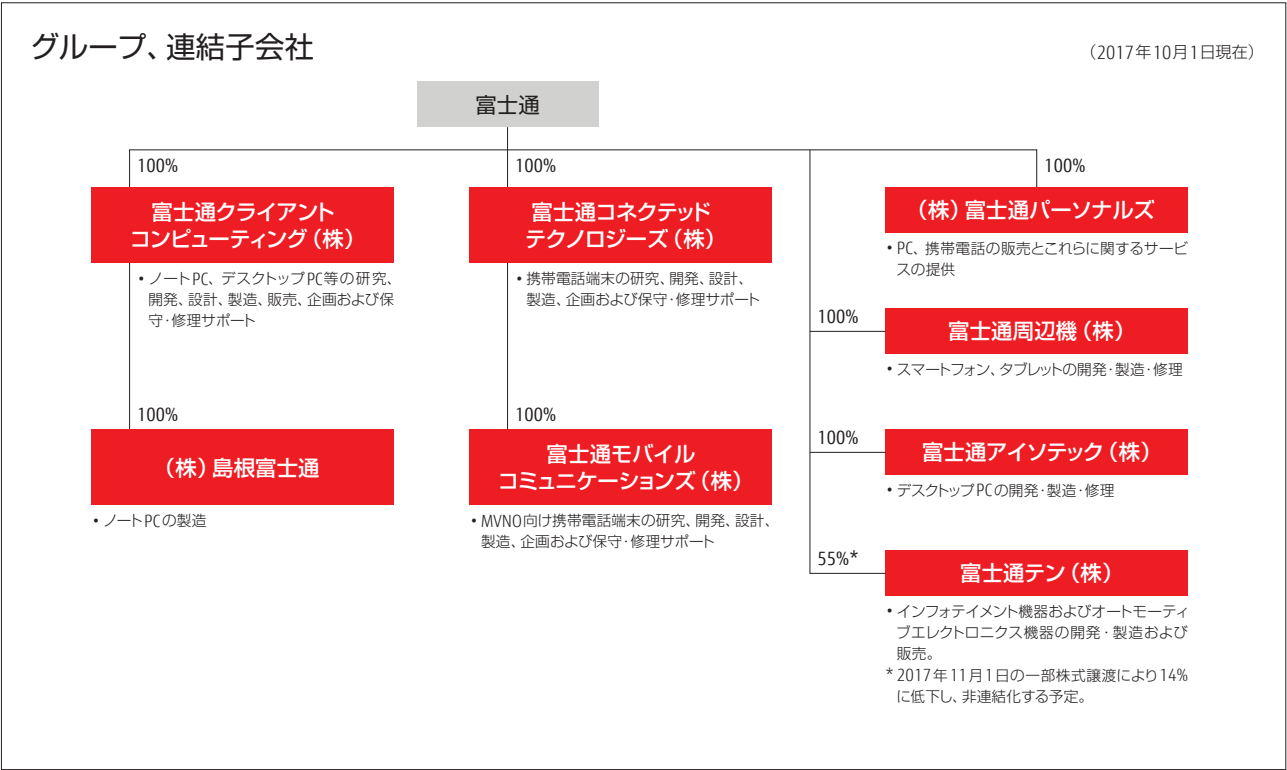
LSI事業は、富士通セミコンダクターグループにて①高書換え耐性、低消費電力を特長とし、省エネ社会に最適なFRAM（強誘電体メモリ）を中心としたシステムメモリ事業、②超低消費電力DDC（Deeply Depleted Channel）トランジスタや窒化ガリウムの量産技術を世界で初めて確立したウェハーファウンドリ事業、③富士通グループ製品、他の国内・海外メーカーの豊富な電子デバイス製品やソリューションを国内はもとより米州、欧州、アジア地域のグローバルなお客様に提供する販売事業の3つを核に事業を展開しています。

電子部品事業は、上場子会社である新光電気工業などを中心に、急速な市場拡大が見込まれるIoT関連など、高機能半導体へのニーズがさらに高まることが想定される分野において、新商品の事業化を図るべく、マーケティング機能、開発機能の充実および技術領域の拡充に努め、新たな需要獲得に注力しています。

2017年3月期実績および今後の見通し

2017年3月期の実績は、売上収益は5,443億円と、前期比9.9%の減収となりました。国内は14.6%の減収となりました。スマートフォン向けLSIの所要が低迷した影響がありました。海外は5.5%の減収となりました。電子部品、LSIともに円高進行により米国ドル建の輸出売上が減少しました。営業利益は42億円で、前期比で261億円の減益となりました。円高進行により米国ドル建の輸出売上が減少した影響で約200億円の減益要因があったほか、LSIの減収影響がありました。当期に計上したビジネスモデル変革費用は40億円で、前期比で40億円増加しました。電子部品事業に係る国内外の生産拠点の再編費用を計上しています。

今後の見通しは、LSIは市況の低迷が2016年上期で底を打ち、ハイエンドのスマートフォン向けを中心に、力強く回復してきています。電子部品もスマートフォン向けに加え、今後、市場の拡大が予想される自動車、データセンター、産業機器向けに所要の増加が期待できます。このような事業環境の中、私たちはこれまで以上に、高品質な製品やサービスを多様なお客様にお届けすることを通して、お客様の製品の市場競争力および飛躍的な性能の向上を実現していきます。



地域別ハイライト

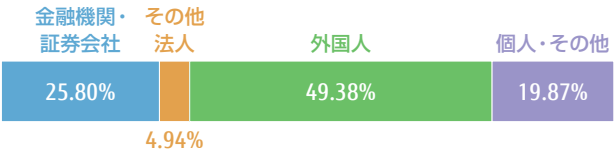
	日本	Asia		EMEIA	Americas	Oceania																																																																																				
市場環境	2016年の日本のITサービス市場は、金融機関や企業の業績回復を背景にしたシステム更新案件・新規案件等に対する投資が伸び、前年比1.4%増となりました。2017以降は、このような大型案件の収束に伴い成長率は鈍化するものの、2020年に向けて市場は緩やかに成長することが見込まれています。特に、ビッグデータの利活用や生産性の向上、災害対策といった社会的課題の解決に向けてセキュリティやAI、IoTをキーワードとするシステム投資が徐々に増えていくことが見込まれており、2016年から2019年の年平均成長率は1.2%を想定しています。	2016年のアジアのIT市場はスマートフォン等デバイス市場が牽引し、前年比6.8%と伸長しました。2016年から2019年にかけての年平均成長率は6.6%と、引き続き市場は拡大していくことが見込まれています。「中国製造2025」というICT政策を掲げるアジアにおける最大市場の中国をはじめ、経済の最も主要な成長地域とされるASEAN地域においても、モバイル、クラウド、ビッグデータの活用などで、世界の他の地域を上回る進展が予測されています。地域毎の特徴はあるものの、ICTの導入による産業力の強化が推進されているほか、社会問題の解決に向けたICT投資の需要が期待されています。		2016年のEMEIAのIT市場は前年比1.2%拡大しました。2016年から2019年の年平均成長率は2.4%と、緩やかな市場の拡大が見込まれています。PCやサーバなどハードウェア市場は徐々に縮小していく傾向にあり、厳しい事業環境となることが見込まれている一方、IT サービス市場は徐々に拡大していくことが予想されています。先進国を中心にICT技術の進展が産業に新たな成長をもたらすという考えが浸透してきており、AI、IoT、セキュリティ、クラウド、ビッグデータなどの積極的な活用が進むことが期待されています。	2016年の米州のIT市場は前年比2.1%と堅調に成長しました。2016年から2019年の年平均成長率は4.1%と、今後も着実に市場が拡大していくことが見込まれています。世界最大のIT市場であり、最も成熟し、大手のICTベンダー、ニッチ分野や地域に特化したベンダーに加え、近年インドベンダーの参入も加わり、競争の激しい市場の1つです。PCやサーバなどのハードウェア市場は全体的に厳しさを増しており、今後数年にかけては市場縮小の見通しがなされていますが、ITサービス市場は、デジタル化を背景としたセキュリティサービスの需要が増加しているほか、SaaS等クラウドサービスへのシフトが着実に進んでおり、安定して成長していくことが見込まれています。	2016年のオセアニアのIT市場は前年比0.1%と横ばいとなりました。2016年から2019年の年平均成長率は2.0%と、市場規模は毎年わずかながら成長していくことが見込まれています。クラウド、AI、モバイル等のテクノロジーがあらゆる産業分野においてデジタルビジネスモデルの発展に寄与しており、ビッグデータの分析やサイバーセキュリティに対する需要の拡大を背景に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。一方、PCやサーバを中心としたハードウェア市場は縮小傾向が予想されています。																																																																																				
優先課題	IoT時代に向けた新しいデジタルテクノロジーを活かしたビジネスのイノベーション創出に取り組んでいきます。クラウドやAI、セキュリティ分野に注力し、「つながるサービス」の展開に向けてお客様やグローバルICTプレーヤー、研究機関、大学等と共に強いエコシステムづくりに取り組んでいます。富士通がICTサービスを提供する、という従来の関係に加え、お客様と共に新しいビジネスモデルを共創することを実践しています。 お客様事業の企画段階から参画し、お客様の本来そのものを共に担い、新たな価値を提供していきたいと考えており、これらの実現に向けて、次世代技術の研究開発やデジタル変革実現へ向けた先行投資にも引き続き注力していきます。	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。お客様およびマーケットによりフォーカスすることで、既存ビジネスの堅調な成長に加えてデジタルビジネスによる成長を図ります。また、クラウドを中心としたサービス・ソリューションビジネスを推進するほか、パートナーとの共創によるサービスビジネスの立ち上げ、業種ソリューションの拡大といったインフラビジネスからソリューションサービスへの変革を図ります。		従来型のITサービスの競争力強化と同時にビッグデータやアナリティクスといったデジタルサービス分野を立ち上げ成長させていく、サービスビジネスのデジタルトランスフォーメーションを推進します。この一環として、欧州全体での人員削減とあわせて、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を採用し、新分野に対する人材育成を実施するとともに、サービスデリバリー、営業、マーケティング機能において、自動化促進などの効率化を進めます。欧州地域トップ100社の中から戦略的に選定した企業に対する商談活動や、大規模商談を専門に扱う営業活動を強化しており、富士通のグローバルデリバリー能力が発揮できるマルチリージョナルな商談の獲得を目指します。	デジタルサービス分野における顧客企業のニーズを捉え、お客様のビジネスモデルに最適な最先端のデジタルICTを提供するため、コンサルティングサービスやHybrid IT、SaaS等、高付加価値のデジタルサービス事業を拡大します。また、新設のデジタルサービス部門で戦略企画・人材開発・人材交流やソリューション企画などを通して、ビジネスの強化・拡大を積極的に進めています。通信ビジネスは、データセンター関連のトラフィックや通信需要が拡大しています。データセンター間のトラフィック量の増加に柔軟に対応することが可能となる機能分散方式を取り入れた製品「1FINITY」と、広域ネットワークの仮想化ソリューション「Virtuoraシリーズ」を核として、ビジネス拡大を図ります。	ビッグデータやアナリティクスをはじめとして、高成長率が見込まれるデジタルサービス分野への展開強化を進めます。このため組織体制の見直しやケーパビリティ強化に向けた人材の雇用を進めるなど、同分野におけるリーディングICTベンダーとしての地位確立に向けた活動を強化しています。また実証実験などCo-creationを通じたサービスメニューの拡大にも積極的に取り組んでいきます。既存ビジネスにおいても、データセンターへの投資を含め、現行のケーパビリティの継続的な強化によるサービス品質のさらなる向上を図るとともに、自動化やオフショアの活用拡大を精力的に進めコスト競争力の強化に取り組みます。																																																																																				
売上収益	(3月31日に終了した会計年度) <table><tr><th>Year</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th></tr><tr><td>Revenue (Billion Yen)</td><td>33,064</td><td>34,651</td><td>33,704</td><td>33,665</td><td>33,587</td></tr></table> (注) セグメント間の内部売上高を含む	Year	2013	2014	2015	2016	2017	Revenue (Billion Yen)	33,064	34,651	33,704	33,665	33,587	<table><tr><th>Year</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th></tr><tr><td>Revenue (Billion Yen)</td><td>4,209</td><td>4,294</td><td>4,663</td><td>3,987</td></tr></table> (注) 2014年3月期より地域の編成を見直したため、4期分	Year	2014	2015	2016	2017	Revenue (Billion Yen)	4,209	4,294	4,663	3,987		<table><tr><th>Year</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th></tr><tr><td>Revenue (Billion Yen)</td><td>7,852</td><td>9,447</td><td>9,892</td><td>9,635</td><td>7,915</td></tr></table> (注) セグメント間の内部売上高を含む	Year	2013	2014	2015	2016	2017	Revenue (Billion Yen)	7,852	9,447	9,892	9,635	7,915	<table><tr><th>Year</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th></tr><tr><td>Revenue (Billion Yen)</td><td>2,737</td><td>3,860</td><td>4,047</td><td>4,219</td><td>3,828</td></tr></table> (注) セグメント間の内部売上高を含む	Year	2013	2014	2015	2016	2017	Revenue (Billion Yen)	2,737	3,860	4,047	4,219	3,828	<table><tr><th>Year</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th></tr><tr><td>Revenue (Billion Yen)</td><td>1,137</td><td>1,133</td><td>1,039</td><td>967</td></tr></table> (注) 2014年3月期より地域の編成を見直したため、4期分	Year	2014	2015	2016	2017	Revenue (Billion Yen)	1,137	1,133	1,039	967																												
Year	2013	2014	2015	2016	2017																																																																																					
Revenue (Billion Yen)	33,064	34,651	33,704	33,665	33,587																																																																																					
Year	2014	2015	2016	2017																																																																																						
Revenue (Billion Yen)	4,209	4,294	4,663	3,987																																																																																						
Year	2013	2014	2015	2016	2017																																																																																					
Revenue (Billion Yen)	7,852	9,447	9,892	9,635	7,915																																																																																					
Year	2013	2014	2015	2016	2017																																																																																					
Revenue (Billion Yen)	2,737	3,860	4,047	4,219	3,828																																																																																					
Year	2014	2015	2016	2017																																																																																						
Revenue (Billion Yen)	1,137	1,133	1,039	967																																																																																						
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><tr><th>Year</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th></tr><tr><td>Operating Profit (Billion Yen)</td><td>1,784</td><td>1,831</td><td>2,350</td><td>2,028</td><td>2,258</td></tr><tr><td>Operating Profit Rate (%)</td><td>5.4</td><td>5.3</td><td>7.0</td><td>6.0</td><td>6.7</td></tr></table> ■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)	Year	2013	2014	2015	2016	2017	Operating Profit (Billion Yen)	1,784	1,831	2,350	2,028	2,258	Operating Profit Rate (%)	5.4	5.3	7.0	6.0	6.7	<table><tr><th>Year</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th></tr><tr><td>Operating Profit (Billion Yen)</td><td>50</td><td>74</td><td>95</td><td>16</td></tr><tr><td>Operating Profit Rate (%)</td><td>1.2</td><td>1.7</td><td>2.0</td><td>0.4</td></tr></table> ■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り) (注) 2014年3月期より地域の編成を見直したため、4期分	Year	2014	2015	2016	2017	Operating Profit (Billion Yen)	50	74	95	16	Operating Profit Rate (%)	1.2	1.7	2.0	0.4		<table><tr><th>Year</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th></tr><tr><td>Operating Profit (Billion Yen)</td><td>-25</td><td>270</td><td>244</td><td>-15</td><td>-93</td></tr><tr><td>Operating Profit Rate (%)</td><td>-2.5</td><td>2.9</td><td>2.5</td><td>-0.2</td><td>-1.2</td></tr></table> ■ 営業利益 (損失) (左目盛り) — 営業利益 (損失) 率 (右目盛り)	Year	2013	2014	2015	2016	2017	Operating Profit (Billion Yen)	-25	270	244	-15	-93	Operating Profit Rate (%)	-2.5	2.9	2.5	-0.2	-1.2	<table><tr><th>Year</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th></tr><tr><td>Operating Profit (Billion Yen)</td><td>-9</td><td>75</td><td>48</td><td>-13</td><td>46</td></tr><tr><td>Operating Profit Rate (%)</td><td>-0.9</td><td>2.0</td><td>1.2</td><td>-0.3</td><td>1.2</td></tr></table> ■ 営業利益 (損失) (左目盛り) — 営業利益 (損失) 率 (右目盛り)	Year	2013	2014	2015	2016	2017	Operating Profit (Billion Yen)	-9	75	48	-13	46	Operating Profit Rate (%)	-0.9	2.0	1.2	-0.3	1.2	<table><tr><th>Year</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th></tr><tr><td>Operating Profit (Billion Yen)</td><td>3</td><td>30</td><td>26</td><td>35</td></tr><tr><td>Operating Profit Rate (%)</td><td>0.3</td><td>2.7</td><td>2.5</td><td>3.6</td></tr></table> ■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り) (注) 2014年3月期より地域の編成を見直したため、4期分	Year	2014	2015	2016	2017	Operating Profit (Billion Yen)	3	30	26	35	Operating Profit Rate (%)	0.3	2.7	2.5	3.6
Year	2013	2014	2015	2016	2017																																																																																					
Operating Profit (Billion Yen)	1,784	1,831	2,350	2,028	2,258																																																																																					
Operating Profit Rate (%)	5.4	5.3	7.0	6.0	6.7																																																																																					
Year	2014	2015	2016	2017																																																																																						
Operating Profit (Billion Yen)	50	74	95	16																																																																																						
Operating Profit Rate (%)	1.2	1.7	2.0	0.4																																																																																						
Year	2013	2014	2015	2016	2017																																																																																					
Operating Profit (Billion Yen)	-25	270	244	-15	-93																																																																																					
Operating Profit Rate (%)	-2.5	2.9	2.5	-0.2	-1.2																																																																																					
Year	2013	2014	2015	2016	2017																																																																																					
Operating Profit (Billion Yen)	-9	75	48	-13	46																																																																																					
Operating Profit Rate (%)	-0.9	2.0	1.2	-0.3	1.2																																																																																					
Year	2014	2015	2016	2017																																																																																						
Operating Profit (Billion Yen)	3	30	26	35																																																																																						
Operating Profit Rate (%)	0.3	2.7	2.5	3.6																																																																																						

株主メモ

(2017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	148,436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)	88,929	4.34
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	84,414	4.12
富士電機株式会社	59,498	2.90
富士通株式会社従業員持株会	58,016	2.83
CHASE MANHATTAN BANK GTS CLIENTS ACCOUNT ESCROW	44,293	2.16
株式会社みずほ銀行	36,963	1.80
いちごトラスト・ピーティーイー・リミテッド	36,798	1.79
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	35,423	1.73
朝日生命保険相互会社	35,180	1.72
CBNY-GOVERNMENT OF NORWAY	34,330	1.67

- (注) 1. 持株比率は、自己株式(19,541千株)を除いて計算しております。
2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口) および日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)の所有株式数は、各行の信託業務に係るものです。
3. 株式会社みずほ銀行の保有株式のうち、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になっております。

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/

富士通グループ統合レポート2017の発行にあたって(編集方針)

創立80周年を迎えた2015年、富士通グループは従来のアニュアルレポートとCSR報告書を統合し、「富士通グループ統合レポート」として発行しました。

株主・投資家をはじめとする様々なステークホルダーの皆様に向け、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。

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。

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 CSR報告書」、「富士通グループ 環境報告書」、「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
CSR報告書 2017
http://www.fujitsu.com/jp/about/resources/reports/sustainabilityreport/2017-csrreport/



富士通グループ
環境報告書 2017
http://www.fujitsu.com/jp/about/resources/reports/sustainabilityreport/2017-environmentalreport/



富士通グループ
情報セキュリティ報告書 2017
http://www.fujitsu.com/jp/about/resources/reports/securityreport/2017-securityreports/

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/

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）

jp.fujitsu.com

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。

