

# Integrated Report 2016

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き、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

#### ガーナ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ナナーのレポート（以下「ガーナナーのレポート」）は、ガーナ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。ガーナ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、ガーナ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。



## 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

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、16万人の社員の一人ひとりが行動の拠り所する「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

# 目次

## 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

## 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

## 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 代表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

## ビジネスモデル変革の進捗

- 18 **PART 1** デジタル・イノベーションによる価値の創造
  - 20 鼎談実録  
デジタル・イノベーションの現場から見る「変化」
- 24 **PART 2** グローバルマトリクス体制の進化
  - 28 地域別事業概要
  - 30 地域別レビュー

## 成長戦略を加速する「資本」のマネジメント

- 40 富士通グループのCSR
- 42 ステークホルダーダイアログ
- 44 6つの資本

## 事業概況

- 52 パフォーマンスハイライト
- 54 事業概要
- 56 事業別レビューと今後の見通し

## コーポレートガバナンス・会社情報

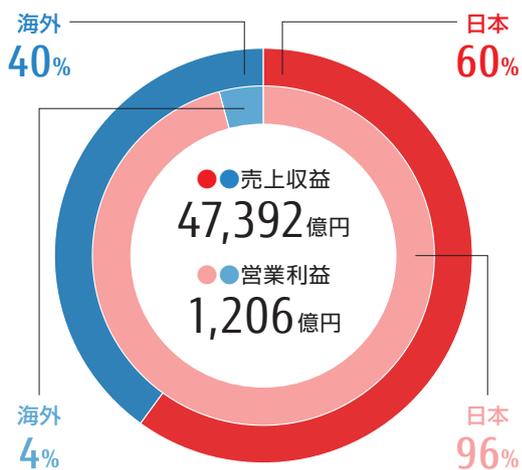
- 63 社外取締役 座談会
- 68 役員一覧
- 70 コーポレートガバナンス
- 78 リスクマネジメント
- 80 情報セキュリティ管理
- 82 株主メモ
- 83 富士通グループの情報開示

# 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。

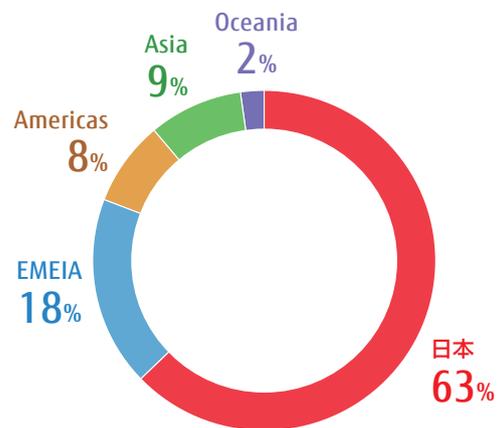
大規模かつ先進的なシステムを構築してきた高い技術力と豊富な実績によって、ITサービスでは国内No.1、グローバルNo.5のシェアを占めています。

売上収益・営業利益比率 (2016年3月期)



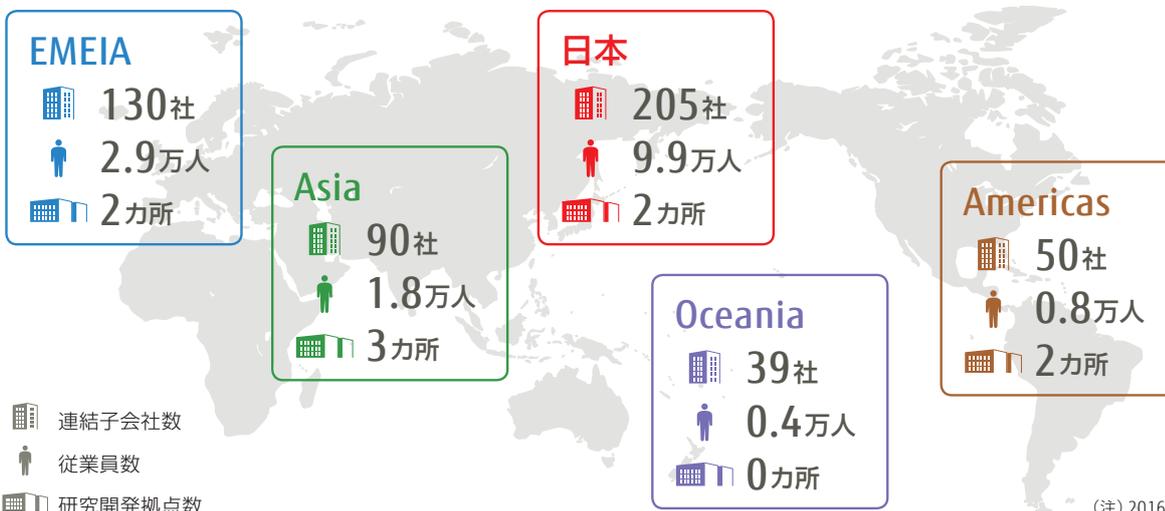
(注) 営業利益比率は、消去または全社を除く

売上収益 (所在地別) 比率 (2016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

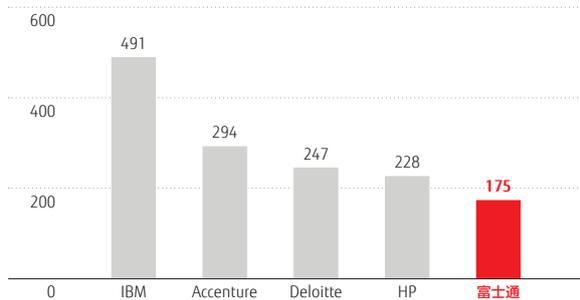


(注) 2016年3月現在

## ITサービス市場での富士通のポジション

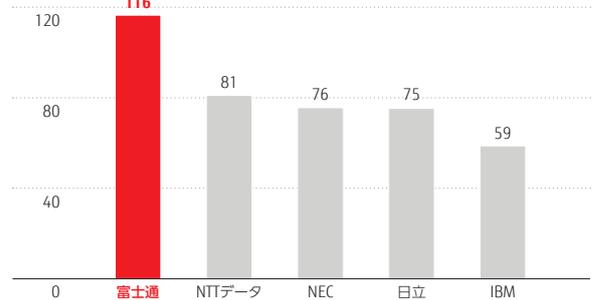
### 2015年世界ITサービス売上高

(億米ドル)



### 2015年国内ITサービス売上高

(億米ドル)



出典: Gartner, "Market Share: IT Services 2015" 6 April 2016 \* 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。

### 2015年お客様業種別シェア (金額は市場総額)

金融 (銀行・証券、保険)

29,182 億円



3位  
(10.6%)

製造

27,841 億円



1位  
(8.3%)

流通 (小売り、卸、運輸)

15,610 億円



1位  
(13.0%)

通信/メディア/サービス

17,847 億円



1位  
(11.2%)

公共 (電力・ガス、医療、教育)

5,292 億円



1位  
(17.1%)

官公庁

14,836 億円



1位  
(23.9%)

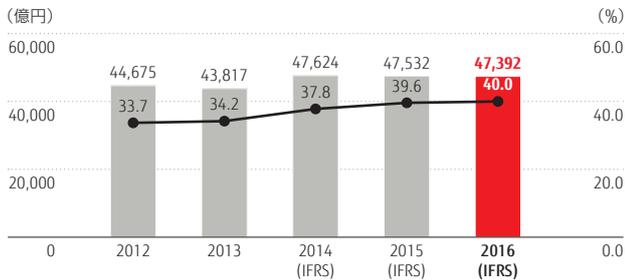
出典: Gartner, "Market Share: IT Services 2015" 6 April 2016 \* ガートナーのデータを基に富士通でグラフを作成。ここに記載のある数値は、富士通により算出されたものです。

# 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



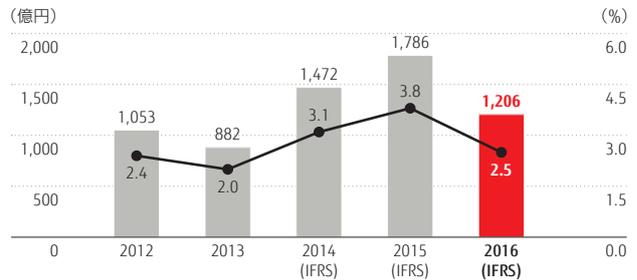
(3月31日に終了した会計年度)

■ 売上高（売上収益）（左目盛り） — 海外売上比率（右目盛り）

### 海外売上比率 +0.4ポイント Up

売上収益は前期比0.3%の減収でした。なお、為替影響により、海外売上比率は40.0%と前期比0.4ポイント増加しました。

## 営業利益／営業利益率



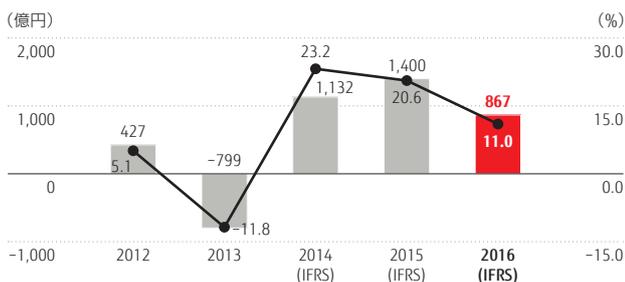
(3月31日に終了した会計年度)

■ 営業利益（左目盛り） — 営業利益率（右目盛り）

### 営業利益率 -1.3ポイント Down

ビジネスモデル変革費用の計上に加え、米ドルに対するユーロ安の進行により欧州拠点で米ドル建の部材調達コストが上昇した影響により、前期比で1.3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



(3月31日に終了した会計年度)

■ 当期純利益（損失）（親会社所有者帰属当期利益）（左目盛り） — ROE（右目盛り）

### 親会社所有者帰属当期利益 -532億円 Down

持分法による投資利益は増益だったものの、営業利益や金融損益が減少したことなどにより、前期比532億円の減益となりました。

## フリー・キャッシュ・フロー

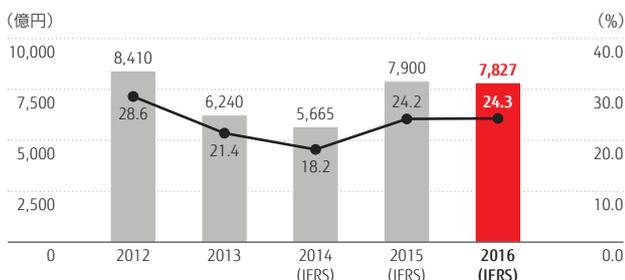


(3月31日に終了した会計年度)

### フリー・キャッシュ・フロー +91億円 Up

当期利益は減少しましたが、無形投資の減少に加え、資産の一部売却などにより、前期比91億円の収入増となりました。

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



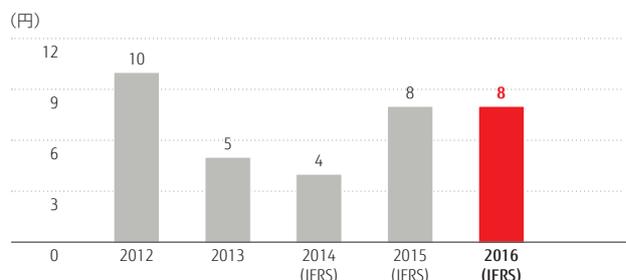
(3月31日現在)

■ 自己資本（親会社所有者帰属持分）（左目盛り） — 自己資本比率（親会社所有者帰属持分比率）（右目盛り）

### 親会社所有者帰属持分比率 +0.1ポイント Up

当期利益の計上により利益剰余金は増加しましたが、為替や株価の変動によりその他の資本の構成要素が減少しました。前期末からは0.1ポイント増加し、前期並みを維持しました。

## 1株当たり配当金



(3月31日に終了した会計年度)

### 1株当たり配当金

前期と変わらず、中間配当・期末配当ともに1株当たり4円、年間配当は1株当たり8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）



(3月31日に終了した会計年度)

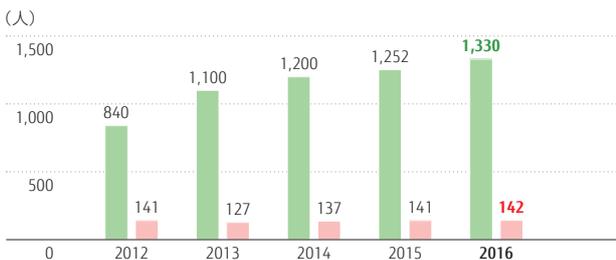
■ 費用 ■ 実質的効果 ■ 推定的効果

2016年3月期の集計の結果、費用が545億円(前期比+6.0%)、経済効果が903億円(前期比+5.0%)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 2016」をご参照ください。

<http://www.fujitsu.com/jp/about/resources/reports/sustainabilityreport/2016-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)



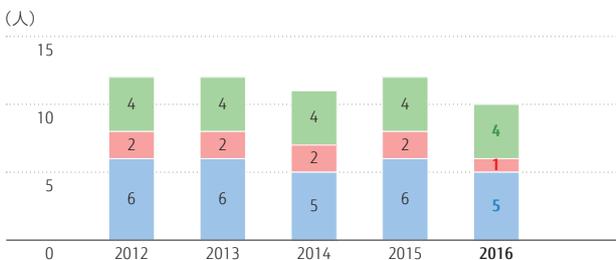
(3月31日に終了した会計年度)

■ 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

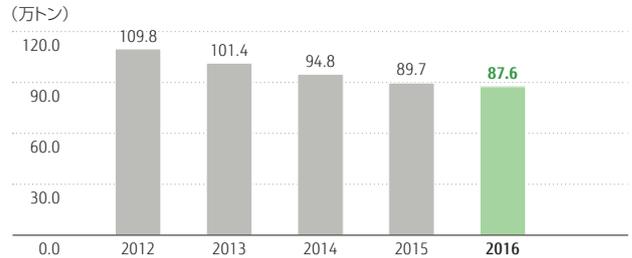


(6月30日現在)

■ 執行 ■ 非執行 ■ 社外

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。2016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



(3月31日に終了した会計年度)

2016年3月期末にグローバルで温室効果ガスの総排出量を1991年3月期末比34.7%削減し、目標の20%を超えた削減量を達成しました。

(注) 集計範囲は、富士通株式会社および国内外グループ会社です。

## 従業員男女比率／女性幹部社員比率



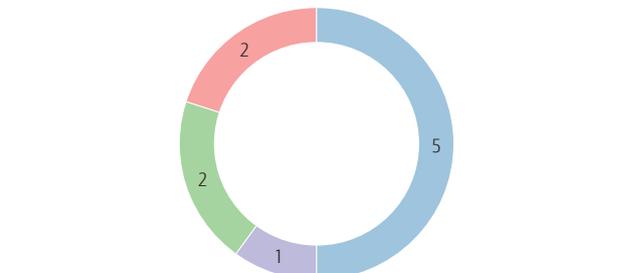
(3月31日に終了した会計年度)

■ 女性 ■ 男性 — 女性幹部社員比率

2021年3月期に女性従業員比率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



(2016年6月27日現在)

■ 社内 日本人男性 ■ 社内 英国人男性 ■ 社外 日本人男性 ■ 社外 日本人女性

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。2016年6月27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。

## 代表取締役会長からのメッセージ

**変革期においてコーポレートガバナンスが  
果たすべき機能を追求し、  
富士通の価値創出を実現します。**

現在進行しているデジタル革新は、  
産業革命にも匹敵するといわれる大きな変化を、  
私たちの日々の生活、ビジネス、そして社会全体に巻き起こしています。  
富士通は今、この大きな変化を捉えて自らの事業機会として取り込み、  
持続的な成長を実現するため、ビジネスモデル変革を推し進めています。



## 変革期のコーポレートガバナンス体制

富士通の取締役会は、2016年10月現在、業務執行を兼務する取締役が5名、非執行取締役が5名の計10名で構成され、非執行取締役のうち4名を社外取締役が占めます。このバランスは、変革期にある当社のガバナンス体制として理想に近いといえます。従来型の事業構造や事業プロセスを変えるビジネスモデル変革を成功裏に導くために、マネジメントが果たすべき2つの主な役割を満たすことが可能だからです。

第1は、組織内部において、新たなテクノロジーを生み出し活用しながらイノベーションに挑戦する気概を醸成することです。当社においては、最高経営責任者として業務執行の責任を一元的に負う田中代表取締役社長を先頭に、業務執行を兼務する取締役が、グループの潜在力を最大限に引き出しつつそのダイナミズムに方向性を示し、統率しています。

第2の役割は、世の中の動きと社内の取り組みを橋渡しすること、具体的には、社会のICTに対する要請と当社の成長が合致するよう中長期的な観点から経営を問うことです。経営に外部の視点を導入する必要性はまさにここにあり、非執行取締役、わけても社外取締役の存在が大きな意味を持ちます。当社は、組織のダイバーシティの重要性を語るならばマネジメントのダイバーシティも率先して徹底すべきという考えから、様々なバックグラウンドを持つ社外取締役を取締役会メンバーとしてきました。

## 企業価値創出に向けて担う役割

取締役会議長として、私は、取締役会がその機能を発揮しガバナンス体制が実効性を持ち得るか否かは、運用にかかっていることを肝に銘じており、社外取締役を含めた独立役員の声に真摯に応えることを強く意識しています。それは、当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方が、取締役会における「非執行取締役による業務執行取締役の業務執行に対する監督と助言」にあることを踏まえれば、当然のことといえます。この点については、2015年にスタートした独立役員会議の開催が、取締役会における議論の活発化という目に見える効果を発揮しています。取締役会で取り上げるべき大きな経営課題について独立役員会議で先行的に議論を重ねることで、社外取締役を含む独立役員と業務執行を兼務する取締役の情報格差を埋めることができるからです。

社外取締役の人選にあたっては、俯瞰的・長期的な観点から社会の動向を見極めることができる経験と素養を、特に重視しています。極めて変化の激しいICT業界で事業を展開しているからこそ、当社が成長に向けて打ち出す戦略や施策が、グローバル社会において受け入れられるかどうかを広い視野から問い、判断することが、企業の経営経験の有無以上に、変革を導く社外取締役として重要な資質であると考えています。

取締役会を離れた場においても、代表取締役会長、つまり業務執行を担う会長であること、代表取締役社長の経験を持つ会長であることが、社長の相談相手、または社長の業務執行のチェック役を果たすうえでの強みとなっています。実務的・日常的なレベルで、ICT業界の動向や事業戦略に関する考えを話し合うことは、変革をリードする社長が機動的かつ適切な経営判断を行ううえで、役立っているものと考えています。

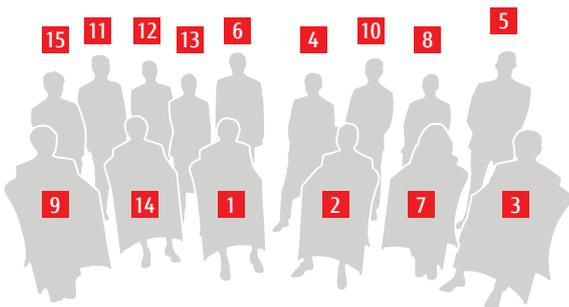
ステークホルダーの皆様への情報発信にも力を注いでいます。ビジネスモデル変革後の富士通の姿に対する理解をステークホルダーから得るために、また、海外市場においてより多くのお客様に認知していただくために、当社は一層発信力を高めなければなりません。積極的に対外活動に取り組むことで、ICT業界および日本国内における当社の存在感の発揮と企業価値向上に貢献します。

ガバナンスを担う取締役会の議長として、社長の相談相手として、またステークホルダーの皆様への情報発信の担い手として、ビジネスモデル変革の完遂と価値の創出に貢献する決意です。

# 山本正巳

代表取締役会長  
山本 正巳

## 取締役・監査役



**1** 山本 正己

代表取締役会長

**2** 田中 達也

代表取締役社長

**3** 谷口 典彦

取締役

**4** 塚野 英博

取締役

**5** ダンカン・テイト

取締役

**6** 古河 建純

取締役

▶ 取締役の詳しい経歴は68-69ページをご覧ください。



**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** 加藤 和彦

常勤監査役

**12** 近藤 芳樹

常勤監査役

**13** 山室 恵

監査役\*

**14** 三谷 紘

監査役\*

**15** 初川 浩司

監査役\*

\* 社外役員かつ独立役員

## 株主・投資家の皆様へ



ビジネスモデル変革という  
ブレイクスルーを果たし、  
グローバルな競争力発揮と  
持続的成長を実現します。

現在、世界中のあらゆる産業においてICTの「サービス化」が急速に進んでいます。「サービス化」とは、ICTを活用することでお客様が抱える課題を解決し、新たな価値を生むことを意味します。富士通は、ICTの「サービス化」を「つながるサービス」と名付け、その拡大を今後の成長ドライバーとして位置付けています。

「つながるサービス」の拡大をより確かなものとし、ICT企業としてグローバルに競争力を発揮すべく、2015年10月、当社は経営方針を打ち出しました。将来の富士通のあるべき姿を見据えたビジネスモデル変革に取り組み、持続的な成長を目指しています。

代表取締役社長  
田中 達也

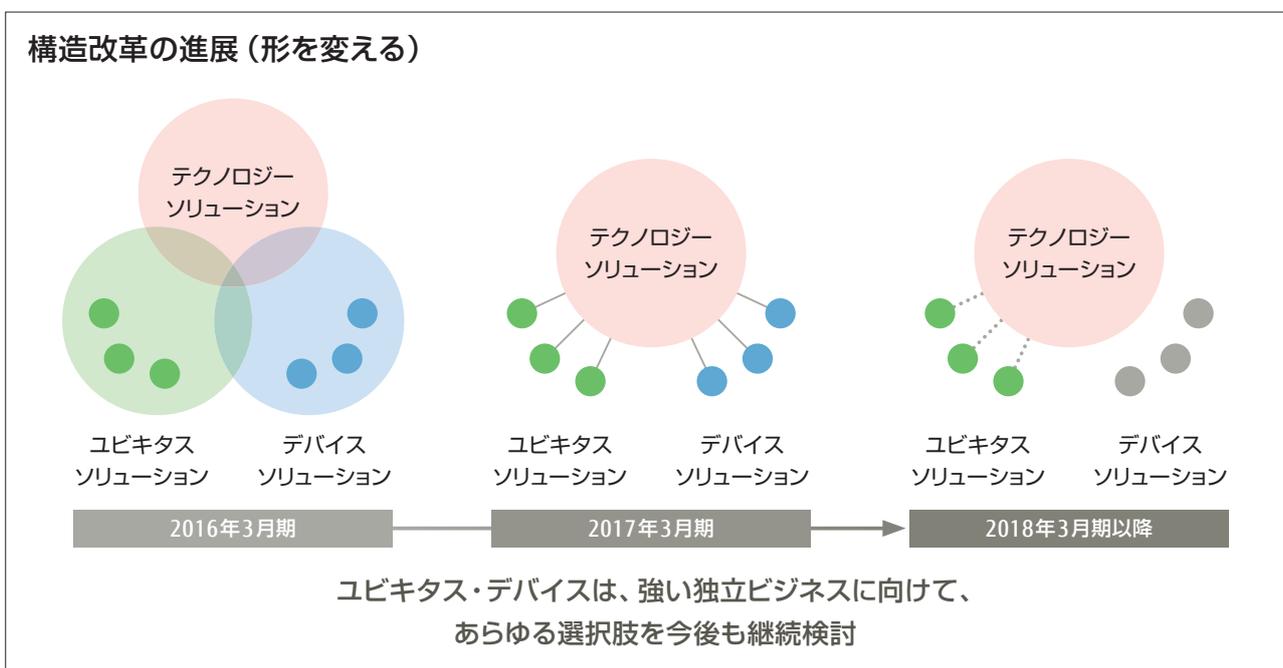
2015年10月以降、当社はビジネスモデルの変革に向け事業構造を抜本的に見直してきました。その柱は、「テクノロジーソリューション」「ユビキタスソリューション」「デバイスソリューション」の3つの事業分野にわたる従来の垂直統合型の事業展開を転換し、「テクノロジーソリューション」に経営資源を集中することです。テクノロジーソリューションへの経営資源集中に伴う構造改革を目指す「形を変える」変革、デジタル・テクノロジーをベースとした「つながるサービス」の拡大を目指す「質を変える」変革を両輪として変革に取り組み、これまでそれぞれ相応の成果を上げました。

### 「形を変える」変革の進捗

「形を変える」変革については、まずはドイツにおいて、ハードウェアの開発拠点であったパダボーンの開鎖や製造拠点であるアウグスブルグの効率化を進め、これに伴い、2016年秋までに約700人の人員削減をほぼ完了しました。また、PC・携帯電話・カーナビゲーションの開発・製造など

を行う「ユビキタスソリューション」の効率化を進めました。具体的には、2016年2月にPC・携帯電話事業それぞれに新たに子会社を設立し、分社化しました。さらに、2016年9月には、カーエレクトロニクス製造子会社である富士通テン株式会社の株式の一部を株式会社デンソーに譲渡し、資本構成の変更に関する検討について、同社およびトヨタ自動車株式会社と基本合意しました。さらに、PC事業に関しては、2016年10月に、Lenovo Group Limitedとの戦略的な提携について検討を進めていることを発表しました。なお、半導体事業を展開する「デバイスソリューション」については、すでに2015年3月期までに一定の構造改革と再編を行っています。

「形を変える」変革は、現在も段階的に進行中です。「テクノロジーソリューション」という当社のコア事業をさらに強化することを念頭に、M&Aの実施も含め外部のステークホルダーとの新たな関係も検討していますが、外部とのパートナーシップについては具体的な案件として発表できるようになり次第、改めてご報告します。



## 「質を変える」変革の進捗

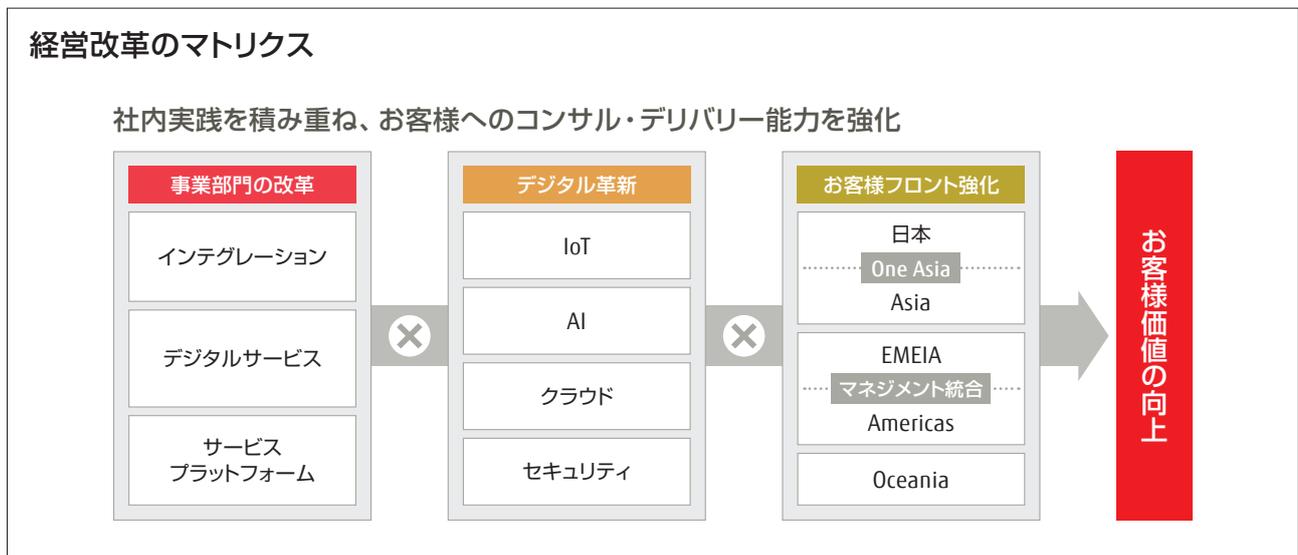
デジタルビジネスの強化に向け、1) デジタルビジネスの推進に適した事業部門体制の整備、2) デジタルサービス関連の製品・技術の集約と高度化、3) フロント営業体制の強化、という3つの取り組みを進めています。第1の事業部門の改革に関しては、2016年4月にデジタルサービス部門を新設、グループ内に分散していたIoTやAI、クラウド関連の技術や企画・開発・製造を統合しました。2016年11月には、国内主要SE子会社を再編して、グローバルサービスインテグレーション部門の体制を強化しました。第2の製品・サービスに関しては、デジタルビジネス・プラットフォーム「MetaArc (メタアーク)」\*1の強化に向け、主要な構成製品として当社独自の基幹パブリッククラウド「K5」\*2や最新技術を適用したAIプラットフォームサービスを追加するとともに、マイクロソフト、オラクル、BOXなど、有力なグローバルパートナーとのアライアンスを形成しています。第3のフロント営業体制の強化については、日本国内におけるデジタルサービスに特化したフロント組織を新設したほか、EMEIAのマネジメント体制を、従来の国別・地域別から事業別組織に改編してデジタルサービスへの対応力を高めています。また、日本とアジアの営業を統合するOne Asia体制や、EMEIAと米州のマネジメントの統合も進めており、今後シナジーが発揮されるものと期待しています。

加えて、2016年5月から6月にかけて、ISP事業、Webサービス事業およびクラウド事業を行う上場子会社であったニフティ株式会社株式の公開買付けを実施しました。同社については、クラウド事業を中心とするエンタープライズ向け事業とISP事業を中心とするコンシューマー向け事業を分割したうえで、成長を追求するシナリオを描いています。特に前者については、「MetaArc」のラインナップに加えることで富士通グループ全体として事業機会を広げることを想定しています。

人材配置に関してもデジタルサービスへのシフトを進めており、オフショア／ニアショアのデジタルサービス・開発拠点であるグローバルデリバリーセンターの規模を引き続き拡大する一方で、EMEIAにおいては、デジタルサービスのロールを増やし、従来型のロールを減らす方向で変革を進めていきます。

\*1 「K5」を中核に、モバイル、IoT、AIなど最先端の技術を実装したデジタルビジネス・プラットフォーム。お客様の基幹システムのスムーズなクラウド移行や新規ビジネスの迅速な立ち上げを実現するサービスを提供する。

\*2 オープンテクノロジーと、システムの適用や運用に関する富士通の知見やノウハウを融合し、お客様システムの開発・運用の効率性を向上する新たなクラウド。



## 現状に対する評価と今後の課題

このように、ビジネスモデル変革は着実に前進しています。社内、特に経営幹部には変革の必要性を繰り返し訴えてきており、経営方針は確実に浸透していると感じています。「形を変える」「質を変える」変革を両輪として持続的成長を実現するという大きな方針の下、1人ひとりの社員が業務のあり方を見直さなければならないという理解も広まっています。

ただし、私は決してこの進捗に満足している訳ではありません。デジタルサービスの成長を加速するために、また、当社が今後ICTサービス企業としてグローバルに競合他社との競争に伍していくためには、日常的な業務レベルでお客様に対して「つながるサービス」を提供していくマインドセットをグループ全体に一層浸透させる必要があります。そのカギを握るのが、グローバルマトリクス体制です。

## 統合的サービスの浸透による お客様価値の「深化」

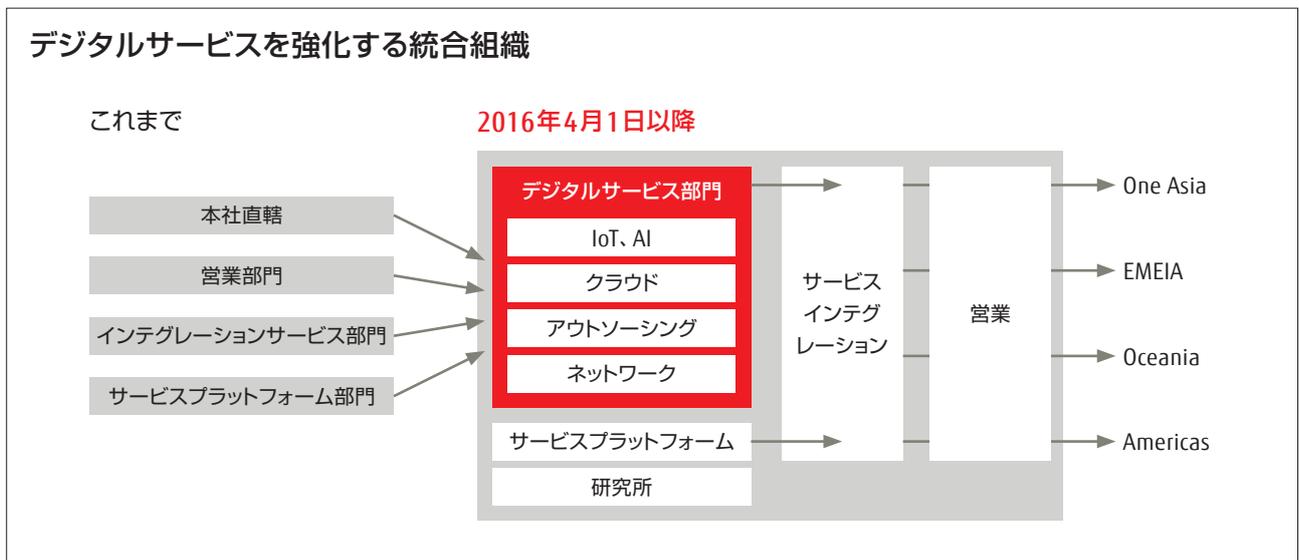
ビジネスモデル変革によって当社が目指すのは、「つながるサービス」、つまり統合的なサービスを通したお客様に提供する価値の「深化」です。統合的なサービスとは何かということをご理解いただくには、Fler（エフアイヤー）<sup>\*3</sup>がよい例えとなります。Flerは、事業を現場レベルで理解してお客様と共に課題を洗い出し、最適な解決方法を導き出す業務を担うスペシャリストです。ただし、Flerはあくまでお客様にサービスを提供する「チーム富士通」の1メンバーであり、お客様とのコミュニケーションの主体はフロントの

営業が、サービスデリバリーの主体はSEが担います。つまり、お客様にサービスを提供する現場においては、Flerとフロント営業、SEが連携して1つの「チーム富士通」として稼働しなければならない訳です。これが、当社が目指す統合的なサービスの姿です（▶詳細は、P20-23「デジタル・イノベーションの現場から見る『変化』」をご参照ください）。

グローバルマトリクス体制は、こうした連携をグループ全体で行うことを目指したものです。お客様フロント営業を担う各リージョンと、前述の例えでいうFlerとSEにあたる「グローバルサービスインテグレーション」「デジタルサービス」「サービスプラットフォーム」の事業部門が連携することで、統合的なサービスをグローバルに提供します（▶詳細は、P24-27「グローバルマトリクス体制の進化」をご参照ください）。

ICTが水や空気、エネルギーのようにどこにいても当たり前のように利用される、個人の生活や企業活動、政府・自治体の運営に不可欠な要素となっているからこそ、その適用範囲を拡大、または深化させ、新たな価値を創出する私たちICTのプロの役割は今後ますます大きくなります。富士通でなければ不可能な水準でICTの適用が企画・提供・運用できるよう、「グローバルマトリクス体制」の推進を通してビジネスモデルの変革を業務レベルにまで落とし込み、お客様にとってより価値の高いサービスを提供していきます。

<sup>\*3</sup> フィールド・イノベータの略。ファシリテーターとしてお客様や関係者と討論を重ね、お客様の業務フローや経営課題を整理・体系化し、お客様が解決策を見いだす支援をする。



## 2017年3月期のテーマと業績目標

2017年3月期のテーマは、ビジネスモデル変革に関連するすべての意思決定を完了することです。変革の内容によっては、実行が2018年3月期にずれこむ可能性も想定していますが、スピード感を重視し、少しでも早い意思決定とその発表を目指します。また、グローバルマトリクス体制を軸に、「ONE FUJITSU」としての統合的サービスをすべてのリージョンで提供します。また、自社内の業務を通して社内システムのクラウド移行やAIの活用などの実践を重ね、その経験をお客様へのサービスに活用します。

2017年3月期には、ビジネスモデル変革費用として、EMEIAを中心としたデジタルトランスフォーメーションに約300億円、そのほかに約150億円の計450億円を見込んでいます。ビジネスモデル変革費用を織り込んだ業績については、売上収益が前期比5.0%減の4兆5,000億円、営業利益が前期比0.5%減の1,200億円、親会社所有者に帰属する当期利益が前期比2.0%減の850億円を計画しています(▶▶ 構造改革費用および業績についての詳細は、P50-51「財務資本：(FOメッセージ)」をご参照ください)。

## 2016年3月期業績・2017年3月期予想業績 (2016年10月末時点)

(単位:億円)

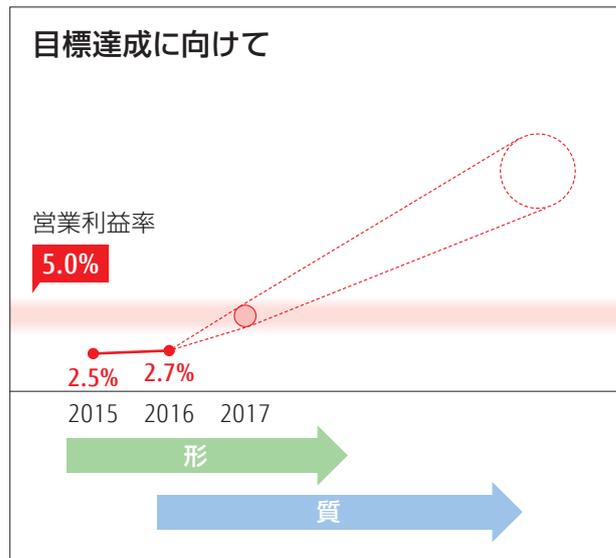
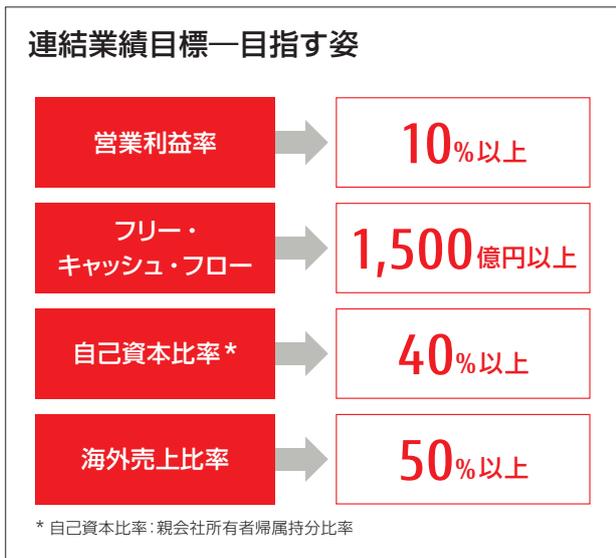
|              | 2016年3月期実績 | 2017年3月期予想 | 前期比増減  | 前期比増減率 (%) |
|--------------|------------|------------|--------|------------|
| 売上収益         | 47,392     | 45,000     | △2,392 | △5.0       |
| ビジネスモデル変革費用  | 415        | 450        | △34    | —          |
| 営業利益         | 1,206      | 1,200      | △6     | △0.5       |
| 親会社所有者帰属当期利益 | 867        | 850        | △17    | △2.0       |

## 中期の業績目標と株主還元

2015年10月に挙げた中期の連結業績目標のうち、特に営業利益率10%については、一部の投資家の皆様から現状に比べ飛躍があるというご指摘を受けました。しかし、10%の利益率を実現することなしには、株主・投資家の皆様に利益を還元しながら、世界という舞台において競合に打ち勝って成長するうえで不可欠な再投資を行うことはできないと、私は考えています。ここで私が強調したいのは、当社が掲げるビジネスモデル変革は、単なる現状の改善によって利益率の引き上げを狙ったものではないということです。ビジネスモデル変革の完遂は、現状の延長線上にはないブレイクスルーを意味します。実際に、「形を変える」

変革を中心とした取り組みにより、2018年3月期の営業利益率5%のゾーンが見えてきました。その先には、「質を変える」変革の寄与による営業利益の積み上げへの道筋も見えています。

2016年3月期については減収減益とはなりましたが、前期に続き1株当たりの年間配当金を8円としました。これは、ビジネスモデル変革の完遂と、その結果としての持続的な成長に対する私たちの自信を示したものであるとご理解いただければと思います。ビジネスモデル変革に取り組む当社を支援して下さる株主・投資家の皆様のご期待に、安定的な株主還元と中長期的な企業価値の向上でお応えしていきます。



## ICTで人を幸せにする

富士通はICTで人を幸せにする企業となることを明確に示し、その方針に従って事業を推進することを原則としています。人を幸せにする企業であるためには、事業活動・情報開示においてオープンで透明性の高い組織であることが大前提となります。また、人を幸せにする事業は取りも直さず人々のニーズや社会の要請に応えるものであり、したがって収益・利益の成長、ひいては企業価値の向上に結び付くと、私は信じています。

一方で、企業価値の創出と向上には、財務資本だけでなく、企業活動の原動力である人材や、付加価値の源泉である技術・ノウハウ、お客様やサプライチェーンにおけるお取引先、社会からの信頼といった非財務資本、換言すれば「見えざる資産」が必要となることは、広く指摘されているとおりです。つまり、人を幸せにする事業を行うことと非財務資本も含めたマネジメントを行うことはほぼ同義であり、その追求は企業が社会で操業するための前提となるといえます。

ICTが人びとの生活や企業活動、政府・自治体の運営と切り離せない要素となっていることは前述のとおりですが、その重要性は、さらに高まっていくであろうことは想像に難くありません。私が富士通のあるべき姿として描くのは、そうした将来において、富士通が存在しないと生活、事業活動、行政が成り立たない、かけがえのない存在であるとステークホルダーの皆様様に認めていただける企業です。ICTで人を支え、人を幸せにする存在として企業価値を創出し、健全な発展を遂げるべく、ステークホルダーの皆様の期待と要請を踏まえ、現在なすべきことを全力でやり遂げることを、お約束します。

田中 達也

代表取締役社長  
田中 達也

# ビジネスモデル 変革の進捗

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。

## 18 **PART 1** デジタル・イノベーションによる 価値の創造

### 20 鼎談実録

デジタル・イノベーションの  
現場から見る「変化」

## 24 **PART 2** グローバルマトリクス体制の進化

### 28 地域別事業概要

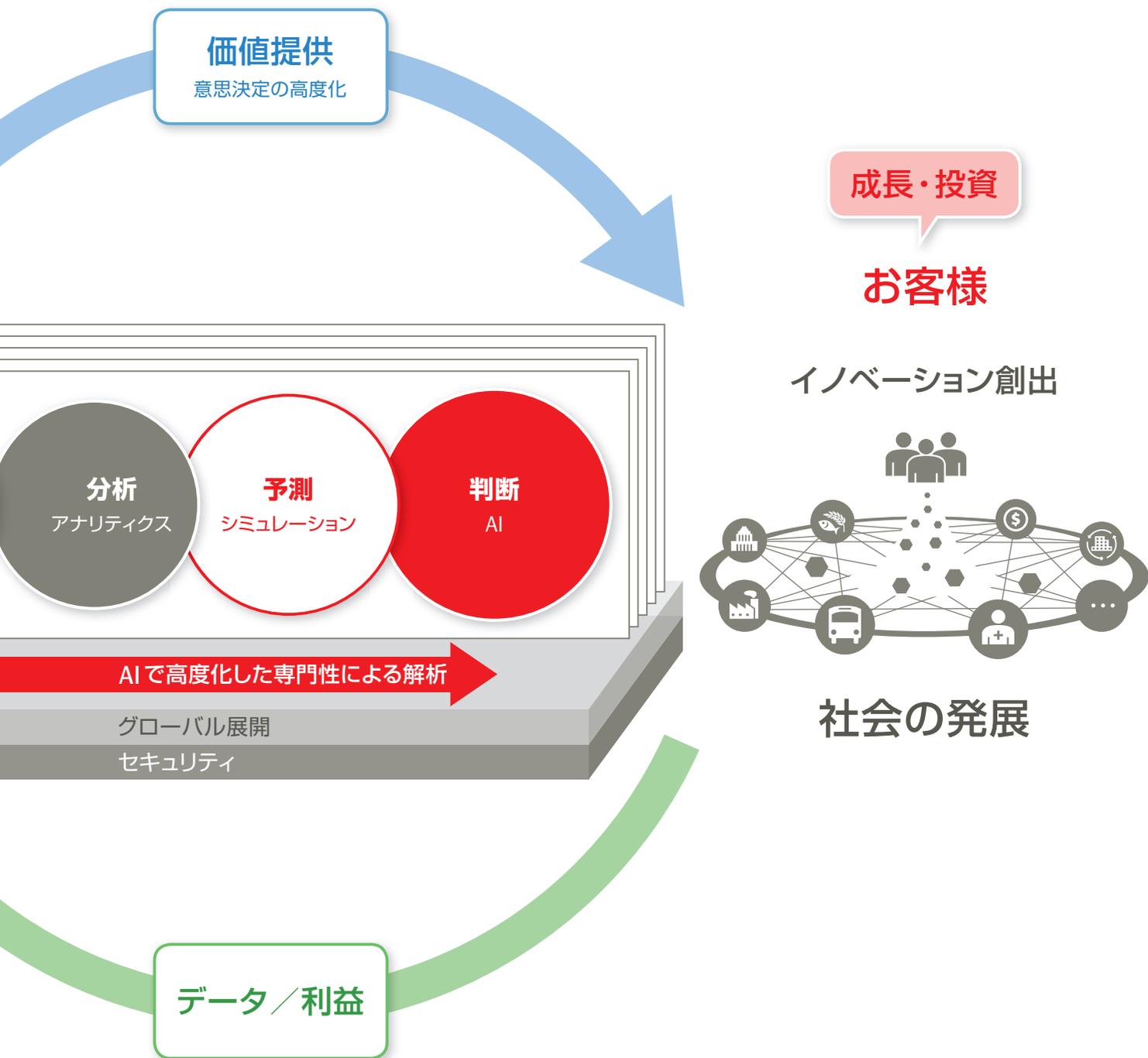
### 30 地域別レビュー

## **PART 1** デジタル・イノベ



ICTによるデジタル革新が主導する第4次産業革命は、これまで人類が経験したことのない急速なトランスフォーメーションを、生活、ビジネス、社会にもたらします。何十億人もの人々が「知」にアクセスすることで、ものづくりやヘルスケア、農業、防災、交通、教育などあらゆる業種で新たな付加価値を創造していきますが、サイバーセキュリティやプライバシーなど、新たなリスクも増大します。

# アクションによる価値の創造



富士通は、人を中心に据えたセキュアな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データを解析し、世界のより多くの人々・社会に、新たな価値提供をしたいと考えます。その価値提供に必要な、専門的な知識・経験を持つ人材、最先端の研究開発体制、知的財産や、即応力のあるソリューションの社内実践例といった多くの経営リソース（資源）を当社は有しています。同時に、これらのリソースをグローバルレベルで最適に組み合わせ、その増強に努めています。

当社は、バリューチェーン全体を堅牢なセキュリティで支え、膨大なデータの整理・可視化を通じて、AIによるお客様の意思決定の高度化を実現し、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。

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していく好循環を創り出し、富士通は、皆様のかげがえのないパートナーとしてその持続的な発展を支えていきます。



鼎談  
実録

## デジタル・イノベーションの 現場から見る「変化」

「お客様起点」のデジタル・イノベーションとは何か。  
お客様との価値の共創において、  
富士通はどのような競争優位性を発揮しているのか。  
サービス提供の第一線に立つ営業とSEが、それぞれの視点で捉えた  
デジタル・イノベーションの実務や価値の共創について語ります。



**上岡 正**  
富士通(株) 産業・流通ビジネス推進統括部  
ロジスティクス推進部



**柴田 信**  
(株)富士通九州システムズ 事業戦略本部  
ソーシャルイノベーション推進室 担当部長



**今井 聡志**  
富士通(株) 流通ビジネス本部  
関西統括営業部 第一営業部 マネージャー

## 異なる専門性を持つメンバーが集結して プロジェクトがスタート

——上岡さん、柴田さん、今井さんの3人はベトナムでの物流改革を目指して2016年6月にトライアルをスタートしたプロジェクトのメンバーとのことですが、それぞれプロジェクトの中でどのような役割を持っていますか。

**上岡:** 私は全国の富士通グループの営業を物流ソリューションの「専門営業」としてサポートするとともに、お客様のニーズを捉えて新しいサービスを企画する仕事をしています。今回のプロジェクトは、ベトナムにおける事業機会の開拓に向けて、私と柴田さんが現地でお客様のニーズをヒアリングするところから始まりました。

**柴田:** 私はシステムエンジニア (SE) として物流ソリューションの全体を見る「テクノロジーリーダー」です。ベトナムで調査を行った時点では、富士通の産業流通システム事業本部に在籍していました。上岡さんとは以前から、彼が企画して私が現場のニ

ズに合致するソリューションを仕立てるといふ役割分担で組んでいます。

**今井:** 私は、今回のプロジェクトで当社のパートナーとなっているエースコック株式会社様を担当している、いわゆる「アカウント営業」です。エースコック様の担当として、社長を含めた日本側の関係者へ当社のソリューションをアピールするとともに、現地でプロジェクトを進める Fujitsu Vietnam Limited のサポートをしています。実は、上岡さんと柴田さんがベトナムにヒアリングに行った時点で、エースコック様はベトナムでハードウェアをご採用いただいている以外は当社の製品・サービスをご利用いただいていませんでした。エースコック様が今回のプロジェクトへの協業を表明していただいた時点から参加した形です。

**上岡:** 2014年7月にベトナムに行った時点では決まったお客様がいたわけ

ではありませんでした。ただ、2015年12月のASEAN\*1 経済共同体の発足に向けた域内経済拡大機運が高まっていたこと、製造業をはじめとした多数の日本企業が現地に積極的に進出していること、それから日本の常識が通用しない現地の物流事情を考え合わせると、日系の食品・小売企業には様々なニーズがあるに違いないとは見ていました。

**柴田:** 実際、ヒアリングする過程で、エースコック様から「ベトナム全土に製品を配送するノウハウを活用して新しい価値を生むことができないか」というお話を頂きました。そこで、当社が20年にわたって蓄積してきた物流ソリューションの実績を活かして、複数の企業が共同利用できるシステムを構築できないかと考えたのです。

\*1 東南アジア諸国連合。ブルネイ、カンボジア、インドネシア、ラオス、マレーシア、ミャンマー、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナムの10カ国からなる地域協力機構

### ベトナムでの物流改革を目指した富士通とエースコックの協業プロジェクト

2015年10月、富士通とエースコックは、ベトナムに進出している日系企業が共同利用できる物流情報システムの構築を目的とした協業をスタートした。富士通は、エースコックをモデルユーザー企業として、車両の積載率や実車率向上など物流の効率化を実現するシステムのサービス化を目指す。エースコックベトナムは、2016年6月現在、ベトナム国内11工場を展開、300近い販売代理店を持ち、即席めん市場シェア第1位を誇る。

<http://pr.fujitsu.com/jp/news/2016/03/29.html>



ベトナムの小売店店頭  
に並ぶエースコック製品

**今井:** 製造業のお客様は、利益率の向上に向けて生産の現場でも間接部門でもコスト削減を継続的に追求していますから、残るは物流だということで、近年注目を集めていますね。

**柴田:** 日本国内であれば、1社で物流システムを構築するケースもありますが、海外では事情が異なります。急速な事業の拡張、または反対に撤退するような可能性もある中、リスクを抑制しながらコストを削減するという



海外でのプロジェクトがきっかけとなって、日本でも事業機会が広がっています

課題をお客様企業は持っています。共同システムを構築してSaaS\*2として提供することでそうしたニーズにスピーディーに応え、お客様と当社が

相互にビジネスを作り出すことが当プロジェクトの狙いです。

\*2 Software as a Service

## 現場視点で課題を抽出し、 お客様と共にイノベーションを共創する

—「お客様の経営課題の解決」は、多くのITサービス企業がテーマとしていますが、富士通にはどのような競争優位性がありますか。

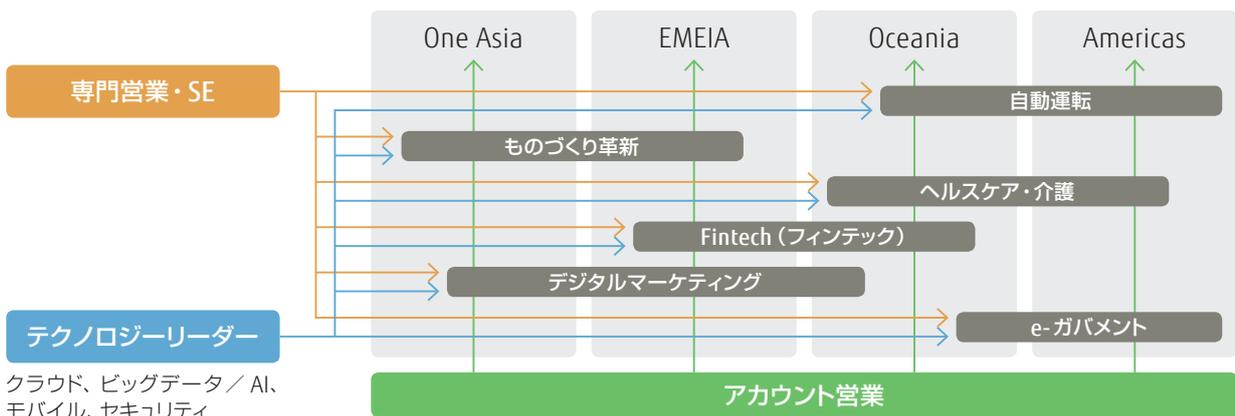
**上岡:** 1つは「フィールド・イノベーション活動」ですね。例えば物流分野では、当社グループ内で様々な実務に携わってきた経歴を持つ社員が、フィールド・イノベーター、通称「Fler

(エフアイヤー)」としてお客様企業にうかがいます。彼らがファシリテーターとなり関係者と討論を重ねて、お客様の業務フローや経営課題を整理して体系化し、お客様自ら解決策を考え出すお手伝いをする、この一連の活動を指します。

**今井:** 今回のプロジェクトでいえば、物流分野の専門家としてコンサルティン

グができる柴田さんの存在は、現地においてパートナーの信頼を得るうえでとても大きかったと思います。アカウント営業・専門営業・SEの連携による営業力の強化にも関連しますが、柴田さんの専門性が当社の強みとして理解していただけたからこそ、ベトナムに始まって日本においても事業機会が広がられると実感しています。

### 地域・業種横断で活動する専門営業・SE



**柴田**：「経営課題の解決」と言いましたが、課題にはお客様自身が気付いているものと、まだ気付いていないものもあります。現場・現物・現実を押さえたうえで、将来を見据えて真の課題を掘り起こし、お客様と一緒に考えてイノベーションを「共創」することが重要なのです。このプロセスにおいて、Flerの観点、営業の観点、販促の観点、SEの観点と複数の異なるアプローチをすることに大きな効果がありますね。

**今井**：従来は情報システム部門がカウンターパートでしたが、現在は事業部門の中に統括室や推進室などの部署があって、そこで事業戦略を検討する過程で、お客様が将来目指す姿の実現に向けて何ができるかをご提案するようなケースが増えています。そうした場面でお客様のパートナーと

現場・現実を見たと、  
お客様も気付いていない  
真の課題を掘り起こすことが  
必要です



して価値を「共創」するには、複眼的なアプローチは必須でしょう。

**上岡**：お客様の変化を捉えながら競争優位性を発揮するためには、積極的に先進的なことにも取り組まなければならないですね。ユーザー企業側がICTを使ったビジネスモデルの変革に意欲的になっている中で、お客様企業のシステム部門だけではできないような付加価値を提供することができるかと思われるかと思っています。

**柴田**：私たちがお客様のパートナーとしての存在意義を一層高めるためには、業務に関する専門性に加えて、アルゴリズムやAIなどの高度なデジタル技術を用いて「予測する」機能が必要になると考えています。

**今井**：そして、お客様の経営課題を解決するだけではなく、解決したうえで一緒に新しいビジネスモデルを作ることを目指さなければならないでしょう。

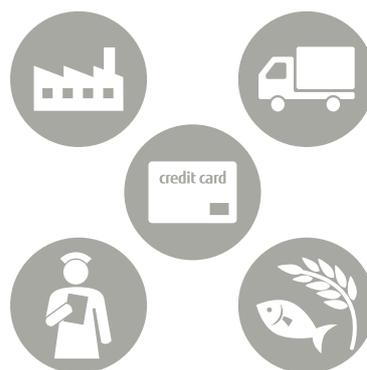
**上岡**：将来を予測しながら、ほかにはない価値の創造にチャレンジし続けたいですね。

ほかにはない、  
ほかではできないものを  
お客様と一緒に作り上げて、  
付加価値を提供したい



## 「つながるサービス」の核となるIoT基盤の強化

富士通は、ここで取り上げたロジスティクスをはじめ、ものづくり、モビリティ、Fintech（フィンテック）、ヘルスケアなど、様々な業種や業務に関して培った深い専門知識をデジタル・テクノロジーと組み合わせ、「つながるサービス」を提供しています。今後の「つながるサービス」の拡大に向け、当社は現在、その核となるデータ集積の仕組みであるIoT基盤の強化に取り組んでいます。300を超える実証プロジェクトや外部アライアンスを通じて蓄積したビッグデータやその利活用に関する知見を基に、デジタルビジネス・プラットフォーム「MetaArc」上で稼働する業種・業務ごとのサービスとして拡充し、「お客様起点」のデジタル・イノベーションをグローバルに展開しています。



## PART 2 グローバルマトリクス体制の進化

富士通グループは、グローバルビジネスの拡大と収益性強化に向け、「グローバルマトリクス体制」の下でお客様に対する営業やサービスデリバリーの仕組みを進化させてきました。「グローバルマトリクス体制」の狙いと現状、今後期待される成果をレポートします。

### 新体制導入の背景

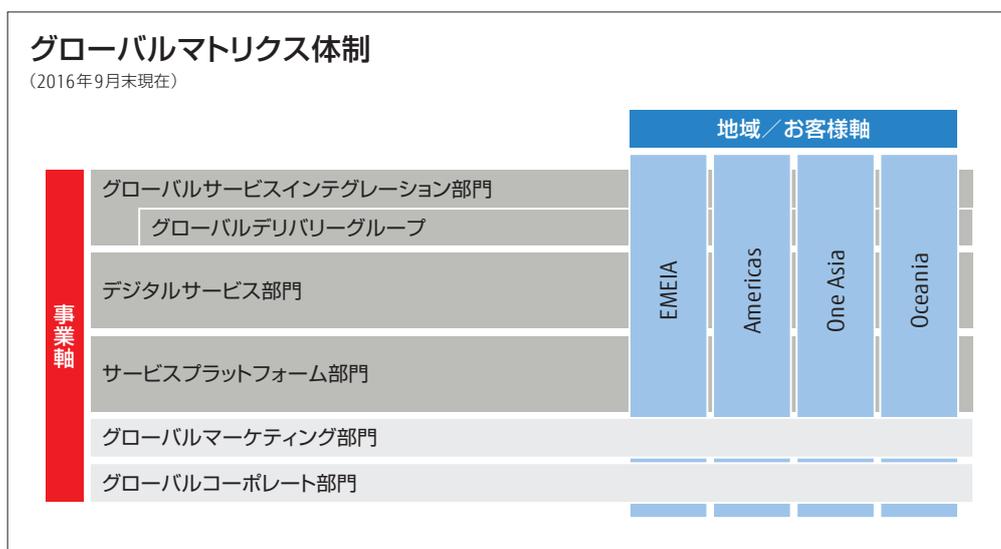
「グローバルマトリクス体制」以前、当社グループは、日本と海外でお客様へのフロント営業体制が分かれており、現地法人ベースでコーポレート部門、デリバリー部門、マーケティング部門を持っていました。2014年4月の「グローバルマトリクス体制」のスタートによって、お客様を世界の地域ごとに分けた地域軸と、当社が展開している製品やサービスなどによる事業軸を組み合わせた体制に事業運営を再編するとともに、本社のコーポレートおよびマーケティング部門に、海外グループ会社の機能を統合しました。

新体制導入の背景には、世界各地域の拠点がそれぞれ異なるバックグラウンドに基づき個別にサービスを提供して成長を目指すステージから、「ONE FUJITSU」としてグローバル展開を行い成長を目指すステージに至ったという経営判断がありました。また、日本を中心に据えた従来の組織体制を、日本を世界の1つのリージョンとして捉える体制へと改めることで、各地域のそれぞれの強みを統合したグローバル企業にふさわしい組織・文化を醸成する狙いもありました。

### 「グローバルマトリクス体制」の現状

ビジネスモデル変革を目指す経営方針の下、当社グループは現在、「ICT企業としてグローバルに戦える体質」を目指した様々な強化施策を打ち出しています。その過程で営業体制や事業部門が整備・再編され、「グローバルマトリクス体制」も指揮系統や地域・事業部門の役割分担がより明確な形に進化しました。

地域軸については、体制スタート時の日本・アジア・EMEIA・アメリカ・オセアニアの5リージョン体制を基盤に、2015年の経営方針で打ち出した日本とアジア各国の営業・サービスデリバリーの統合体制である「One Asia」を開始、続いてEMEIAリージョン責任者のダンカン・テイトがアメリカのトップを兼務する体制となりました。事業軸については、グローバルデリバリーグループをグローバルサービスインテグレーション部門に統合するとともに、IoTやAIなどデジタルサービス関連のリソースを集約したデジタルサービス部門を発足させました。これにより、グローバルサービスインテグレーション部門、デジタルサービス部門、サービスプラットフォーム部門の3部門が事業軸を担っています。





写真左より

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**

執行役員専務  
デジタルサービス  
部門長

**香川 進吾**

執行役員専務  
サービスプラットフォーム  
部門長

**河部本章**

取締役 執行役員専務  
グローバルサービス  
インテグレーション部門長

**谷口 典彦**

取締役 執行役員専務  
グローバル  
コーポレート担当

**塚野 英博**

執行役員常務  
グローバルマーケティング  
部門長

**阪井 洋之**

### 経営資源の共有と活用を促す仕組み

「ICT企業としてグローバルに戦う」とは、付加価値の高いサービスを、世界のどの地域においても常に高い品質でお客様に提供することであり、そのためには、最新の技術や過去の実績から抽出されたベストプラクティスをはじめとする富士通グループが持つ経営資源を、リージョンの枠組みを超えて集約・活用する仕組みが不可欠です。

「グローバルマトリクス体制」の中でも、特にグローバルデリバリーグループは、リージョン横断的に人的リソース、ツール、標準化されたサービスをお客様に提供する、サービスデリバリーの中心的役割を果たしています。特に、グローバルに事業展開を行うお客様との商談においては、地域横断的な戦略営業支援チームが、リージョンや国をまたいだサービス内容などの契約を調整するなど、各リージョンの営業担当をバックアップします。また、技術的課題には技術支援チーム、サービス品質の保証に関しては品質専任チームが、それぞれグローバルデリバリーセンターを全面的に支援しています。

### 共有基盤の整備を通じた効率化

「グローバルコーポレート」として海外のグループ会社の管理機能を本社に統合したことも、グループ経営の効率性に変化をもたらしています。「グローバルコーポレート」共通のマネジメント基盤の整備が、管理部門のコスト削減という表面的なメリットのみならず、ベストプラクティスやリソースの「見える化」、ひいてはマネジメントのグローバル化にもつながっているからです。例えば人事に関しては、リーダーシップ人材の選抜や適材適所の配置がよりグローバルかつ機動的になされる体制となり、ビジネスの拡大を支えています（▶詳細は、P44-45の「人的資本」をご参照ください）。

また、2015年9月に日本で提供を開始したクラウドをベースとするデジタルビジネス・プラットフォーム「MetaArc」は、2016年5月にEMEIA向けにもサービスインし、いくつか有望な商談に結び付いており、世界共通のサービスを高い品質で提供する取り組みはずでに拡大しつつあります。

### グローバルデリバリーセンターの役割

近年攻勢を強めるインドを中心とした海外のITベンダーや、グローバルなITサービス企業との競争に勝つためには、高付加価値・高品質のサービスに加え、サービスコスト効率化が必須です。そのカギを握るのが、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）です。

GDCは、世界中のお客様に標準化された高品質なサービスを提供するうえで中心的な役割を果たしています。具体的には、お客様に提供するビジネスアプリケーションの開発・運用をはじめ、お客様からのお問い合わせに対して30を超える言語でサポートを提供する多言語対応サービスデスク、遠隔地からお客様のIT インフラを管理するリ

モートインフラ管理、また、富士通グループ向けにビジネスプロセスアウトソーシングとして会計・人事・受発注処理・翻訳などの業務代行を実施しています。

富士通の技術や業務ノウハウを集積し、グローバルにサービス展開するためのCenter of Excellenceとしての機能も拡大しています。

グローバルデリバリー部門のマネジメントの下、世界8カ国に設置されたGDCの人員規模を2018年3月期中に18,000人にまで拡充する計画は、2016年10月現在、順調に進捗しています。同時に、言語やオープンソースソフトウェアの技術習得、開発手法の標準化をはじめ、教育にも注力することで、拡充した人材の早期の戦力化とGDCの活用に一層取り組んでいます。



## GDCの拡充と活用に向けて

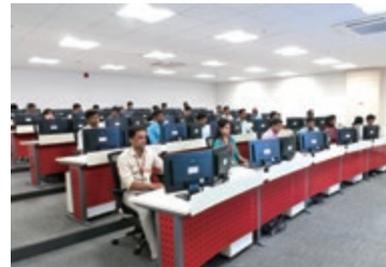


取締役 執行役員専務  
グローバルサービスインテグレーション部門長  
谷口 典彦

GDCの活用は、サービスコストの効率化に向けた決め手となります。特に、現在の当社グループの収益基盤である日本でのビジネスに関しては、GDCの活用を通じたコスト削減効果として、2016年3月期からの3カ年で累積300億円を計画、2017年3月期までに100億円のコスト削減を想定しています。現在、当社グループは要員の拡充を図っていますが、日本において一層のGDC活用を促すには言語がハードルになるケースが多いことから、2017年3月期は特にインドGDCにおいて日本語ができる人員の増強に取り組んでいます。

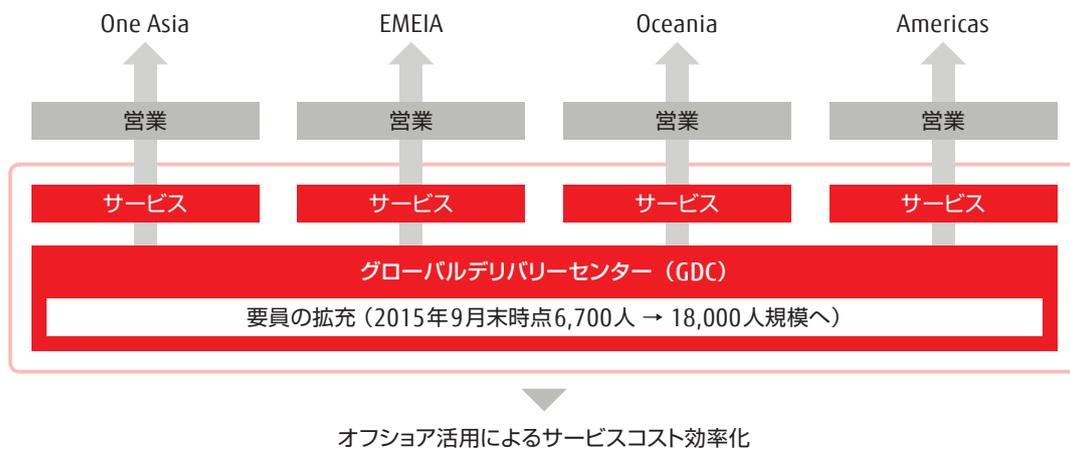
EMEIA・アメリカでは、従来、マネージド・インフラストラクチャーサービス（MIS）を中心とした事業を展開してきましたが、現在、経営方針の下でITコンサル

ティングを含めたビジネス・アプリケーション・サービス（BAS）を拡大しています。MISにおける幅広い対応力という従来の強みを活かしつつ、「MetaArc」をドライバーとして当社ならではの差異化が可能となり付加価値の高いBASを拡大する中で、今後GDCの貢献度はますます拡大するものと見ています。



日本顧客のインフラをリモートから管理する  
インドGDC

### グローバルに柔軟なデリバリー体制



# 地域別事業概要

| One Asia                 |   |         |       |       |      |       |                     |     |           |       |      |      |      |      |       |         |                     |       |       |       |       |     |           |       |       |       |      |      |       |
|--------------------------|---|---------|-------|-------|------|-------|---------------------|-----|-----------|-------|------|------|------|------|-------|---------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-----|-----------|-------|-------|-------|------|------|-------|
| <h2>市場環境</h2>            | <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%;"> <p><b>日本</b></p> <p>2015年の日本のITサービス市場は、金融機関におけるシステム更新や統合案件、中央・地方政府によるマイナンバー制度関連案件、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、SIプロジェクトやコンサルティングサービスを中心に、前年比3.0%増と堅調に拡大しました。2016年以降は、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年までは緩やかに市場が成長することが見込まれています。特に、クラウド、モビリティ、ビッグデータ/アナリティクス、IoT、デジタルトランスフォーメーション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、2015年から2018年の年平均成長率は1.9%を想定しています。</p> </div> <div style="width: 48%;"> <p><b>Asia</b></p> <p>2015年のアジアのIT市場はスマートフォン等デバイス市場の高い伸び率が牽引し、前年比9.3%増と大きく成長しました。2015年から2018年にかけての年平均成長率は3.1%と、成長率は低下傾向にはあるものの、全体としては緩やかな拡大を遂げる見通しです。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。アジアにおける最大市場である中国で「中国製造2025」というような政策が掲げられるなど、アジア各国でICTの導入による産業力の強化が推進されています。また、ASEAN地域においても2015年末のアセアン経済共同体(AEC)の発足が、ICT投資の需要を生み出すことが期待されています。</p> </div> </div>   |         |       |       |      |       |                     |     |           |       |      |      |      |      |       |         |                     |       |       |       |       |     |           |       |       |       |      |      |       |
| <h2>市場予測</h2>            | <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%;"> <p><b>日本ITサービス市場予測</b><br/>(億米ドル)</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td></tr> <tr><th>Value (Billion USD)</th><td>445</td><td>454</td><td>463</td><td>470</td></tr> </table> <p>出典: IDC Worldwide Black Book 2016, Version 3, Nov 2016</p> </div> <div style="width: 48%;"> <p><b>Asia IT市場予測</b><br/>(億米ドル)</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td></tr> <tr><th>Value (Billion USD)</th><td>3,361</td><td>3,493</td><td>3,577</td><td>3,683</td></tr> </table> <p>出典: IDC Worldwide Black Book 2016, Version 3, Nov 2016</p> </div> </div>  | Year    | 2015  | 2016  | 2017 | 2018  | Value (Billion USD) | 445 | 454       | 463   | 470  | Year | 2015 | 2016 | 2017  | 2018    | Value (Billion USD) | 3,361 | 3,493 | 3,577 | 3,683 |     |           |       |       |       |      |      |       |
| Year                     | 2015  | 2016    | 2017  | 2018  |      |       |                     |     |           |       |      |      |      |      |       |         |                     |       |       |       |       |     |           |       |       |       |      |      |       |
| Value (Billion USD)      | 445   | 454     | 463   | 470   |      |       |                     |     |           |       |      |      |      |      |       |         |                     |       |       |       |       |     |           |       |       |       |      |      |       |
| Year                     | 2015  | 2016    | 2017  | 2018  |      |       |                     |     |           |       |      |      |      |      |       |         |                     |       |       |       |       |     |           |       |       |       |      |      |       |
| Value (Billion USD)      | 3,361   | 3,493   | 3,577 | 3,683 |      |       |                     |     |           |       |      |      |      |      |       |         |                     |       |       |       |       |     |           |       |       |       |      |      |       |
| <h2>市場における富士通のポジション</h2> | <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 48%;"> <p><b>2015年日本ITサービス市場シェア</b><br/>(金額ベース)</p> <table border="1"> <tr><th>Company</th><td>富士通</td><td>A社</td><td>B社</td><td>C社</td><td>D社</td><td>その他</td></tr> <tr><th>Share (%)</th><td>13.0%</td><td>9.0%</td><td>8.4%</td><td>8.4%</td><td>6.6%</td><td>54.6%</td></tr> </table> <p>出典: Gartner, "Market Share: IT Services 2015" 6 April 2016<br/>* ガートナーのデータを基に富士通でグラフを作成</p> </div> <div style="width: 48%;"> <p><b>2015年日本Implementation(実装)市場シェア</b><br/>(金額ベース)</p> <table border="1"> <tr><th>Company</th><td>富士通</td><td>A社</td><td>B社</td><td>C社</td><td>D社</td><td>その他</td></tr> <tr><th>Share (%)</th><td>14.5%</td><td>13.1%</td><td>12.6%</td><td>9.8%</td><td>5.5%</td><td>44.5%</td></tr> </table> <p>出典: Gartner, "Market Share: IT Services 2015" 6 April 2016<br/>* ガートナーのデータを基に富士通でグラフを作成</p> </div> </div> | Company | 富士通   | A社    | B社   | C社    | D社                  | その他 | Share (%) | 13.0% | 9.0% | 8.4% | 8.4% | 6.6% | 54.6% | Company | 富士通                 | A社    | B社    | C社    | D社    | その他 | Share (%) | 14.5% | 13.1% | 12.6% | 9.8% | 5.5% | 44.5% |
| Company                  | 富士通   | A社      | B社    | C社    | D社   | その他   |                     |     |           |       |      |      |      |      |       |         |                     |       |       |       |       |     |           |       |       |       |      |      |       |
| Share (%)                | 13.0%   | 9.0%    | 8.4%  | 8.4%  | 6.6% | 54.6% |                     |     |           |       |      |      |      |      |       |         |                     |       |       |       |       |     |           |       |       |       |      |      |       |
| Company                  | 富士通   | A社      | B社    | C社    | D社   | その他   |                     |     |           |       |      |      |      |      |       |         |                     |       |       |       |       |     |           |       |       |       |      |      |       |
| Share (%)                | 14.5%   | 13.1%   | 12.6% | 9.8%  | 5.5% | 44.5% |                     |     |           |       |      |      |      |      |       |         |                     |       |       |       |       |     |           |       |       |       |      |      |       |

| <h2 style="text-align: center;">EMEIA</h2>   | <h2 style="text-align: center;">Americas</h2>   | <h2 style="text-align: center;">Oceania</h2>   |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
|--|---|--|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|--|------|--------------------|------|-------|------|-------|------|-------|-------|--|---|-----------|--------------------|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|--|---------|-----------|-----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|-----|-------|
| <p>2015年のEMEIAのIT市場は前年比5.9%と大幅に拡大しました。2015年から2018年の年平均成長率は2.0%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を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、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。</p>  | <p>2015年の米州のIT市場は前年比4.7%と堅調に成長しました。また、2015年から2018年の年平均成長率は3.8%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。北米は世界最大のIT市場であり、最も成熟し、大手のICTベンダー、ニッチ分野や地場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、今後数年におい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。</p> | <p>2015年のオセアニアのIT市場は前年比12.1%と大幅に拡大しました。2015年から2018年の年平均成長率は0.9%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。</p> |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| <h3>EMEIA IT市場予測</h3> <p>(億米ドル)</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Market Size (億米ドル)</th></tr> <tr><td>2015</td><td>6,499</td></tr> <tr><td>2016</td><td>6,661</td></tr> <tr><td>2017</td><td>6,760</td></tr> <tr><td>2018</td><td>6,887</td></tr> </table> <p>出典: IDC Worldwide Black Book 2016, Version 3, Nov 2016</p>  | Year  | Market Size (億米ドル)   | 2015 | 6,499 | 2016 | 6,661 | 2017 | 6,760 | 2018 | 6,887 | <h3>Americas IT市場予測</h3> <p>(億米ドル)</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Market Size (億米ドル)</th></tr> <tr><td>2015</td><td>8,631</td></tr> <tr><td>2016</td><td>8,978</td></tr> <tr><td>2017</td><td>9,313</td></tr> <tr><td>2018</td><td>9,653</td></tr> </table> <p>出典: IDC Worldwide Black Book 2016, Version 3, Nov 2016</p> | Year | Market Size (億米ドル) | 2015 | 8,631 | 2016 | 8,978 | 2017 | 9,313 | 2018  | 9,653  | <h3>Oceania IT市場予測</h3> <p>(億米ドル)</p> <table border="1"> <tr><th>Year</th><th>Market Size (億米ドル)</th></tr> <tr><td>2015</td><td>445</td></tr> <tr><td>2016</td><td>448</td></tr> <tr><td>2017</td><td>452</td></tr> <tr><td>2018</td><td>458</td></tr> </table> <p>出典: IDC Worldwide Black Book 2016, Version 3, Nov 2016</p> | Year      | Market Size (億米ドル) | 2015  | 445 | 2016  | 448 | 2017  | 452 | 2018  | 458 |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| Year   | Market Size (億米ドル)  |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| 2015   | 6,499   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| 2016   | 6,661   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| 2017   | 6,760   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| 2018   | 6,887   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| Year   | Market Size (億米ドル)  |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| 2015   | 8,631   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| 2016   | 8,978   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| 2017   | 9,313   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| 2018   | 9,653   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| Year   | Market Size (億米ドル)  |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| 2015   | 445   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| 2016   | 448   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| 2017   | 452   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| 2018   | 458   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| <h3>2015年 西ヨーロッパ IT Outsourcing市場シェア</h3> <p>(金額ベース)</p> <table border="1"> <tr><th>Company</th><th>Share (%)</th></tr> <tr><td>富士通</td><td>2.5%</td></tr> <tr><td>A社</td><td>9.0%</td></tr> <tr><td>B社</td><td>5.9%</td></tr> <tr><td>C社</td><td>3.7%</td></tr> <tr><td>D社</td><td>3.6%</td></tr> <tr><td>E社</td><td>3.5%</td></tr> <tr><td>F社</td><td>3.4%</td></tr> <tr><td>G社</td><td>3.0%</td></tr> <tr><td>その他</td><td>65.4%</td></tr> </table> <p>出典: Gartner, "Market Share: IT Services 2015" 6 April 2016<br/>* ガートナーのデータを基に富士通でグラフを作成</p> | Company   | Share (%)  | 富士通  | 2.5%  | A社   | 9.0%  | B社   | 5.9%  | C社   | 3.7%  | D社   | 3.6% | E社                 | 3.5% | F社    | 3.4% | G社    | 3.0% | その他   | 65.4% | <h3>2015年北米メトロ WDM市場シェア</h3> <p>(金額ベース)</p> <table border="1"> <tr><th>Company</th><th>Share (%)</th></tr> <tr><td>富士通</td><td>21.4%</td></tr> <tr><td>A社</td><td>29.0%</td></tr> <tr><td>B社</td><td>19.7%</td></tr> <tr><td>C社</td><td>11.0%</td></tr> <tr><td>その他</td><td>18.9%</td></tr> </table> <p>出典: Ovum, Market Share Spreadsheet &amp; Analysis: 2Q16 Global ON, August 2016</p> | Company   | Share (%) | 富士通                | 21.4% | A社  | 29.0% | B社  | 19.7% | C社  | 11.0% | その他 | 18.9% | <h3>2015年Oceania ITサービス市場シェア</h3> <p>(金額ベース)</p> <table border="1"> <tr><th>Company</th><th>Share (%)</th></tr> <tr><td>富士通</td><td>2.5%</td></tr> <tr><td>A社</td><td>7.0%</td></tr> <tr><td>B社</td><td>4.8%</td></tr> <tr><td>C社</td><td>4.2%</td></tr> <tr><td>D社</td><td>3.0%</td></tr> <tr><td>E社</td><td>2.8%</td></tr> <tr><td>F社</td><td>2.7%</td></tr> <tr><td>G社</td><td>2.7%</td></tr> <tr><td>H社</td><td>2.6%</td></tr> <tr><td>その他</td><td>67.8%</td></tr> </table> <p>出典: WW IT Services market data by regions &amp; countries CY2015 (Gartner 04/16)<br/>* ガートナーのデータを基に富士通でグラフを作成</p> | Company | Share (%) | 富士通 | 2.5% | A社 | 7.0% | B社 | 4.8% | C社 | 4.2% | D社 | 3.0% | E社 | 2.8% | F社 | 2.7% | G社 | 2.7% | H社 | 2.6% | その他 | 67.8% |
| Company  | Share (%)   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| 富士通  | 2.5%  |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| A社   | 9.0%  |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| B社   | 5.9%  |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| C社   | 3.7%  |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| D社   | 3.6%  |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| E社   | 3.5%  |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| F社   | 3.4%  |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| G社   | 3.0%  |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| その他  | 65.4%   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| Company  | Share (%)   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| 富士通  | 21.4%   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| A社   | 29.0%   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| B社   | 19.7%   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| C社   | 11.0%   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| その他  | 18.9%   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| Company  | Share (%)   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| 富士通  | 2.5%  |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| A社   | 7.0%  |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| B社   | 4.8%  |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| C社   | 4.2%  |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| D社   | 3.0%  |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| E社   | 2.8%  |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| F社   | 2.7%  |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| G社   | 2.7%  |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| H社   | 2.6%  |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |
| その他  | 67.8%   |  |      |       |      |       |      |       |      |       |  |      |                    |      |       |      |       |      |       |       |  |   |           |                    |       |     |       |     |       |     |       |     |       |  |         |           |     |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |    |      |     |       |

# 日本

2016年3月期より、ビジネスモデル変革の一環として、ハードウェアビジネスの見直しに着手し、ネットワークビジネスにおける製造体制の再編、PC事業、携帯電話事業それぞれを分社化しました。また、クラウドサービスがさらなる広がりを見せる中、当社はデジタルビジネス・プラットフォーム「MetaArc」の提供を開始しました。これにより、最新のテクノロジーやサービスをクラウド型で提供するとともに、お客様とのビジネスを通して培ってきた多様なナレッジを「つなぐ」ことで新たな価値を生み出す『FUJITSU Knowledge Integration』を進めています。



営業部門長(兼)  
Asia リージョン担当  
**小野 弘之**

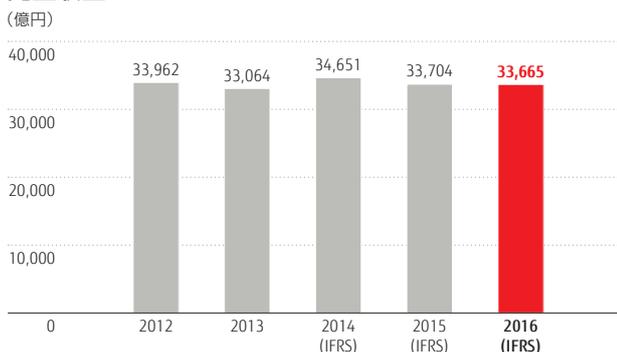
## 2016年3月期の営業概況

- ▶ 売上収益は33,665億円と、前期比0.1%減と、ほぼ前期並みとなりました。国内で、金融や公共分野で、大型案件を中心にSIビジネスが好調だったほか、アウトソーシングビジネスが伸長しました。一方、ネットワークビジネスで、お客様の設備投資の抑制傾向を受け減収となり、加えてPCや携帯電話でも出荷台数が伸び悩み、前期比で売上減となりました。
- ▶ 営業利益は2,028億円と、前期比321億円の悪化となりました。SIビジネスの好調はあったものの、ネットワークビジネスの減収に伴う利益悪化や国内の事業体制再編に係るコストが増えました。また携帯電話での不具合対策費用の計上やPC、携帯電話それぞれの事業の分社化に伴う費用増などもあり、前期を大きく下回る結果となりました。
- ▶ ネットワークビジネスでは、国内の製造拠点を5カ所から4カ所に統廃合し、より効率的な製造体制を構築しました。また、PC事業と携帯電話事業も、それぞれ分社化し、より早い意思決定とマーケットの変化にスピーディーに対応できる体制に移行し、厳しい競争環境に対応していきます。

## 2017年3月期の優先課題

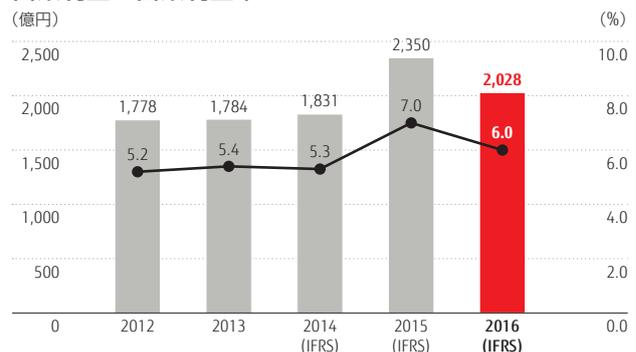
- ▶ 足下で好調な国内ICTビジネスをより盤石なものとするために、従来型のシステム構築ビジネスのさらなる効率化と採算性向上を目指します。
- ▶ ビッグデータを活用したソリューションを展開し、金融分野のFintech（フィンテック）や流通分野のオムニチャネルといった同一業種内でのサービス間連携を進めるなど『FUJITSU Knowledge Integration』に向けた取り組みを具体化していきます。
- ▶ システム構築ビジネスの効率化やビッグデータの活用を支える基盤として、「MetaArc」の提供を開始し、多様なアプリケーションやハイパフォーマンスなコンピューティングパワーを、クラウドサービスとして提供していきます。
- ▶ 食・農クラウド「Akisai」のように、これまでICTの利活用が進んでいない業種・分野へのビジネス展開を加速し、IoTによる異業種間連携も見据えた市場拡大を進めていきます。
- ▶ 上記の取り組みの推進主体として、グローバルサービスインテグレーション部門の体制強化を行いました。2016年11月1日付けで、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社を吸収合併しました。さらに、2018年3月期末までに段階的に体制を強化します。

### 売上収益



(3月31日に終了した会計年度)  
(注) セグメント間の内部売上高を含む

### 営業利益／営業利益率



(3月31日に終了した会計年度)  
■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)

## マイナンバー制度への取り組みと今後の展望

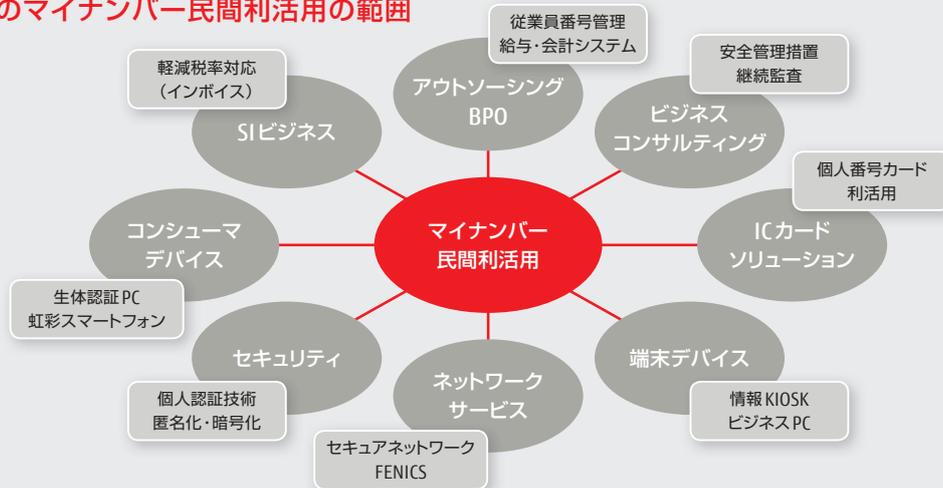
マイナンバー制度は、国民1人ひとりと、企業や官公庁などの法人に番号を付すことで、複数の機関に存在する個人や法人に関する情報を同一個人・法人の情報であると確認するための社会基盤として、2016年1月より運用開始されました。社会保障、税、災害対策の分野において利用され、各種行政手続きにおける国民の利便性の向上や、行政運営の効率化を図ることが主な目的とされています。

官公庁や自治体におけるマイナンバー制度に関連するシステム投資は、2015年3月期～2017年3月期を中心に実施される予定です。2017年7月には、国民が自身のマイナンバー関連情報を参照することのできるシステム「マイナポータル」が稼働予定で、現在、行政機関や自治体、医療保険者間のネットワーク連携が急ピッチで進められているほか、自治体を中心にセキュリティ強化のための補正予算が組まれるなど、個人情報を守るためのICT投資も広がっています。そのほか、「マイナポータル」を通じて子育てに関連する自治体の手続きをオンラインで実施することが可能となる「子育てワンストップサービス」や、マイナンバーカードを公共施設の利用者カードや商店街のポイントカードとして利用できる「マイキープラットフォーム」の実現に向けた動きが活発化しています。

民間分野においては、従業員の番号収集や登録・管理、マイナンバーと既存の人事給与システムのデータ連携等の初期的なシステム投資が行われつつありますが、今後、医療や金融分野を中心にマイナンバーの活用が広がっていくことが予想されています。例えば、医療分野においては、2019年3月期から「医療等ID」の運用が予定されており、医療・健康・介護の情報にマイナンバーと連携した個人番号を付与することで、医療事務の大幅な効率改善が期待されます。金融分野においても、個人資産がマイナンバーと紐づけされることで、個人所得の正確な把握と課税が進む見込みです。また、銀行だけでなく保険・証券など、金融取引全般に利用が広がることが予想されています。そのほか、ネットバンキングなどの本人認証では、マイナンバーカードとスマートフォンを活用することが検討されており、様々な業種でこうしたサービスの拡充が進むと見られています。2017年1月よりマイナンバーを使った税務法定調書の様式統一とネット申請が実施される見通しがあり、一般企業における給与会計システムの更新需要が増加すると見込まれています。

富士通は、重要な社会インフラとなるマイナンバーについて、豊富なシステム構築のノウハウや高いセキュリティ技術を駆使し、利活用の広がりをICTの面から支えていきます。

### 富士通のマイナンバー民間利活用の範囲



# Asia

アジアでは、文化や経済の発展状況など、それぞれの国・地域によって異なる市場環境に合わせて各拠点のビジネスを定義し、それぞれのお客様へきめ細かく事業を推進しています。そして、アジアの成長を梃子に、富士通のグローバルビジネスの拡大を目指しています。

現在、2015年10月に立ち上げたOne Asia体制の下で、日本とアジアの連携が順調に進んでいます。当社が日本で長年培った業種・業務のノウハウをベースとした専門営業体制に加え、SE体制を強化し、ソリューションやデリバリー等でもその専門性をアジアへ展開し、現地ビジネスへの活用を進めています。それにより、アジア各地の政府や企業の多様な課題やご要望に対し、最適で高品質のソリューションをご提供できるパートナーであり続けることを目指しています。



Asia リージョン長  
広瀬 敏男

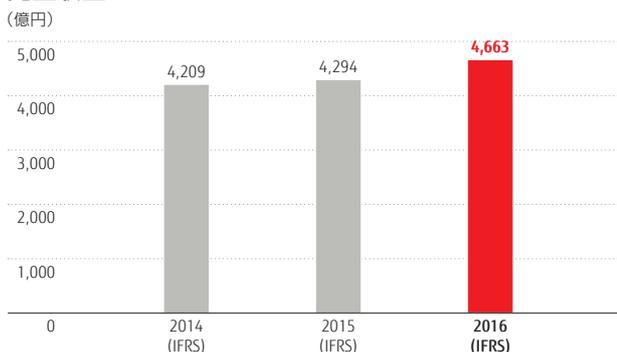
## 2016年3月期の営業概況

- ▶ 売上は4,663億円と、前期比8.6%の増収となりました。インフラサービスを中心に増収となりました。増収効果などにより、営業利益は95億円と、前期比20億円の増益となりました。
- ▶ 韓国では、強みである流通や、金融、ヘルスケア分野のソリューションビジネスが伸びました。例えば現地大手の新韓銀行向けに当社の静脈を活用した認証ソリューションを導入しました。
- ▶ シンガポールでは、シンガポール科学技術研究庁(A\*STAR)とハイパフォーマンスコンピューティング(HPC)分野で連携を強化しています。2016年3月には、同国初となる国立の計算科学センター向けに、スーパーコンピューターを提供しました。
- ▶ ベトナムでは、これまでの日系企業に加え、政府機関やサコムバンクなどの地場金融大手顧客など、地場の有力企業へも積極的にアプローチし、大型プラットフォーム商談を受注しました。

## 2017年3月期の優先課題

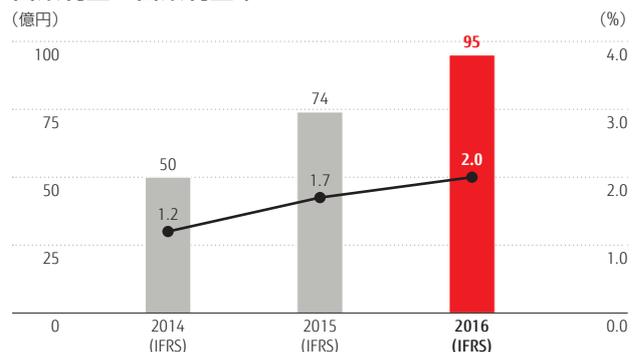
- ▶ さらにビジネス拡大と富士通ブランドの確立に向けて、より一層各国の事情に合った、きめ細かな選択と集中を行います。そして、各国ごとに定義する戦略領域で、One Asia体制を最大限に活用して、高い成長を目指します。
- ▶ これまでの主力であるプラットフォームビジネスをさらに強化するとともに、アジアにおいても急成長が見込まれるIoT、ビッグデータ、セキュリティ、デジタル・イノベーション領域に対し、専門チームの立ち上げ、サポートセンターの設置等への投資を行い、ビジネスの質を変えていきます。

### 売上収益



(3月31日に終了した会計年度)  
(注) 2014年3月期より地域の編成を見直したため、3期分

### 営業利益／営業利益率



(3月31日に終了した会計年度)  
(注) 2014年3月期より地域の編成を見直したため、3期分  
■ 営業利益 (左目盛り)    — 営業利益率 (右目盛り)

## One Asiaによるアジアビジネスの拡大

「One Asia」は、成長するアジア市場でのビジネス拡大を目指し、富士通グループ内の日本とアジアの連携を強化する体制です。2015年10月に、日本とアジアの営業体制の一体化、およびアジアビジネス専門のSE組織の設置を行いました。日本の豊富な業種ノウハウや強いデリバリー能力をアジア地域で最大限に活用することで、現地での商機を確実に獲得し、ビジネス拡大と富士通ブランドの強化を狙うものです。以下のような、One Asia体制で作り上げた事例を商品化することで、アジア各国へ水平展開していくとともに、富士通の先進技術を活用して新たなイノベーションビジネスの拡大に取り組んでいきます。

### 事例①

#### 富士通の総合力を発揮し、シンガポール国家スパコンシステムを獲得・導入

シンガポール政府は、ICTを最大限に活用し、生活基盤を効率化／高度化することで人々が暮らしやすい国を実現する世界初のSmart Nationを目指しています。当社は、シンガポール科学技術研究庁(A\*STAR)、シンガポールマネジメント大学とともにSmart Nationの実現に向け、ビッグデータを活用した都市・社会課題解決の共同研究を行っています。2015年6月には、長年にわたるシンガポール政府とのリレーション構築、全社一体となった提案活動が評価され、シンガポール国家スパコンシステム商談を獲得しました。導入にあたっては、富士通が長年培ったスパコン技術、経験を基に、アジア、日本の関係者が一丸となり取り組み、2016年3月に無事納品しました。東南アジア最大のスパコンとなる本商談を獲得・導入したことで当社プレゼンスの向上、アジアビジネスの拡大に貢献しました。



シンガポール ナショナルスパコンセンター

### 事例②

#### 日本の最先端IoT技術を用いて中国で工場スマート化の取り組み

富士通は、中国国営大型企業グループの上海儀電(集団)有限公司(以下、INESA)と、製造業の高度化を目指す「中国製造2025」戦略構想に沿って、「スマート製造プロジェクト」を共同で推進しています。この一環として、今般、INESA傘下の液晶ディスプレイ用カラーフィルターを製造する上海儀電顕示材料有限公司の工場でのスマート化の取り組みを進めています。具体的には、当社のセンサーやネットワーク技術、ダッシュボードソリューション、ビッグデータ分析プラットフォームなどを活用し、工場の稼働状況を可視化するシステムを構築しました。これは、グローバルな観点でも先進的な取り組みであり、日本と中国の混成チームが一丸となって商談を推進し、獲得に至りました。

「中国製造2025」の実現に向け、今後、本システムをベースとした業界標準を他の中国企業へもご提供し、中国の製造業と社会の発展に貢献することを目指します。



工場全体の製造ラインの稼働状況を可視化した「Intelligent Dashboard」

## EMEIA (欧州、中東、インド、アフリカ)

2016年3月期より、ビジネスモデル変革の一環として、欧州におけるプロダクト事業拠点の効率化を進め、サービスシフトの加速を図っています。それと並行して、これまでサブリージョンごとに管理していたビジネスを事業軸での管理に切り替え、新しい営業・デリバリー体制の下、2017年3月期より事業を開始しました。これにより、顧客満足度の向上、ひいては欧州市場におけるプレゼンスの拡大を狙います。



EMEIAリージョン長  
ダンカン・テイト

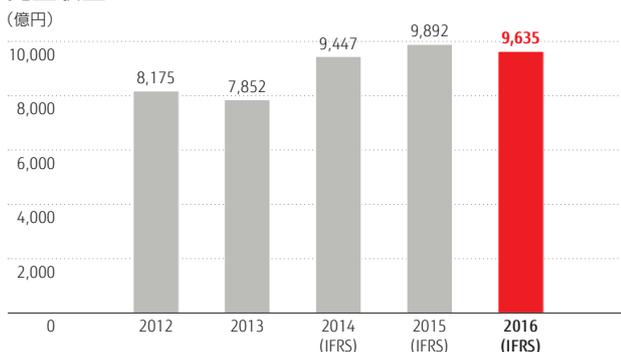
### 2016年3月期の営業概況

- ▶ 売上収益は9,635億円と、前期比2.6%の減収となりました。英国で大型商談の端境期となったほか、欧州拠点でのPCの販売台数が減少しました。
- ▶ 営業利益は15億円の損失と、前期比259億円の悪化となりました。EMEIA全体の営業・デリバリー体制の変更費用や、プロダクトビジネスのコスト競争力を強化するためのビジネスモデル変革費用を217億円計上したほか、PCを中心に、ユーロ安に伴う米ドル建の部材調達コストが上昇した影響を受けました。
- ▶ 4つのサブリージョンを統合し、営業軸、サービス軸、プラットフォーム軸に再編し、これまで地域ごとに管理していたビジネスを事業軸での管理に切り替えました。これにより、共通部門の効率化、顧客対応力の強化などを実現し、顧客満足度の向上、ひいては欧州市場におけるプレゼンスの拡大を狙います。

### 2017年3月期の優先課題

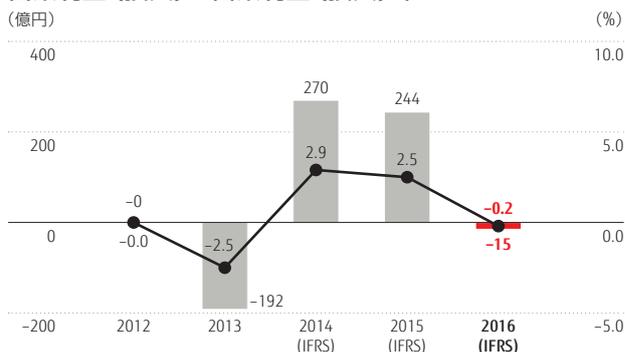
- ▶ 地域軸から事業軸に切り替えた新しい営業・デリバリー体制下で、欧州地域トップ100社の中から戦略的に選定した企業に対する商談活動や、大規模商談を専門に扱う営業活動を強化しており、富士通のグローバルデリバリー能力が発揮できるマルチリージョナルな商談の獲得を目指します。
- ▶ 2015年9月に日本で提供を開始した「MetaArc」のグローバル展開として、英国、フィンランド、ドイツ、スペインでの提供を開始します。今後、「MetaArc」を活用した高付加価値ソリューションの提供を通して、欧州のお客様のデジタル・イノベーションをサポートするパートナーとしての地位を確かなものとしていきます。
- ▶ 欧州地域においては、英国のEU離脱に伴う影響が懸念されていますが、将来的には投資マインドの冷え込みなどネガティブな影響も想定できる一方で、既存プロジェクトの安定性確保に向けた契約更新や効率化強化のための新規プロジェクト機会などポジティブな影響も考えられ、引き続き慎重に今後の動向を注視していきます。

### 売上収益



(3月31日に終了した会計年度)  
(注) セグメント間の内部売上高を含む

### 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)  
■ 営業利益 (損失) (左目盛り) — 営業利益 (損失) 率 (右目盛り)

## EMEAのサービスシフトに向けた取り組み

EMEAは、売上高約1兆円、総従業員数29,000名\*の、富士通グループの海外ビジネスにおける中核地域です。富士通・シーメンス・コンピューターズを前身とする富士通テクノロジーソリューションズが中核を担う欧州大陸を中心に、事業ポートフォリオにおけるサービス事業の割合を増やし、採算性の向上を果たすことを近年の課題としてきました。特に2015年3月期後半にかけて急激に進んだ米ドルに対するユーロ安の影響で、同地域におけるPCやPCサーバビジネスが打撃を受け、為替変動によるボラティリティを回避する事業構造の早期確立が課題となっています。M&Aによるケーパビリティの強化やカスタマーベースの拡大には継続的に取り組んでいるほか、現在、全社的に推進しているビジネスモデル変革においても、EMEAビジネスの体質強化を優先課題の1つと位置付け、取り組みを進めています。

その施策の第1弾として、2016年3月期は、独パダボーンのPCサーバ等の開発拠点の閉鎖を決定したほか、製造・物流拠点である独アウグスブルグの効率化に取り組みました。さらに、2017年3月期以降は、サービスビジネスにおけるデジタルトランスフォーメー

ションを進めるにあたり、それを担うスキルセットを替えるため、従来型のロールを減らし新たなロールを増やす人員強化施策を進めていきます。新たなロールは、これから主流となるデジタル・テクノロジーを用いたサービス事業のスキルセットを持った人材や、グループ全体として取り組んでいるグローバルデリバリーセンター（GDC）拡充の一環として、オフショア人員を主な対象としており、営業活動の強化等の取り組みに加え、人員・ケーパビリティ面からも着実なサービスシフトと採算性の向上を目指していきます。

\* 2016年3月末現在



2016年11月にミュンヘンで開催されたFujitsu Forum 2016の様子

### 欧州における構造改革とM&Aの歴史

- 1990年 → 英ICL社に80%資本参加
- 1998年 → 英ICL社を100%子会社化
- 1999年 → 独シーメンス社との合併により富士通・シーメンス・コンピューターズを設立
- 2002年 → 英ICL社を富士通サービスへ社名変更
- 2006年 → 独SAP AG社とサービス分野でグローバル協業強化
- 2007年 → 富士通サービスがスウェーデンのITサービス企業Mandator社を買収
- 2009年 → 独シーメンス社から富士通・シーメンス・コンピューターズの株式を取得して完全子会社化し、富士通テクノロジーソリューションズ設立
- 2013年 → 仏クラウドサービス事業者RunMyProcess社を買収
- 2014年 → 富士通サービスが米ITサービス企業のGlobe Ranger社を買収
- 2015年 → 富士通サービスが英Applied Card Technologies社を買収  
クラウドビジネス強化のため仏UshareSoft社を買収

# Americas

米州では、2016年3月期に事業戦略の見直しを行い、データセンターにおいて顧客ICT資産の運用などを行うマネージド・インフラストラクチャーサービス (MIS) から、ビジネス・アプリケーション・サービス (BAS) に比重を高めていく方向性へ舵を切りました。今後は、コンサルティングサービスやHybrid IT、SaaS等、高付加価値のBAS事業を強化・拡大し、より高採算なビジネス体質への変換を図ります。



Americasリージョン長  
ダンカン・テイト

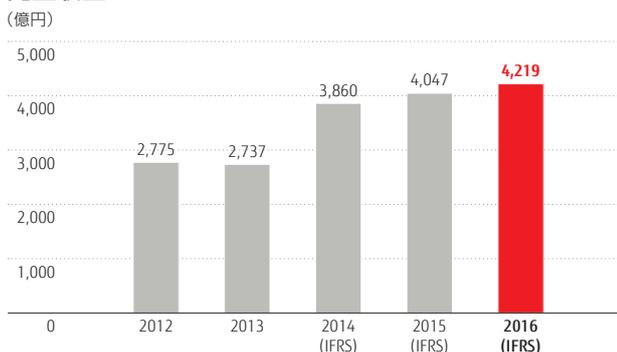
## 2016年3月期の営業概況

- ▶ 売上収益は4,219億円と、前期比4.2%の増収となりました。光伝送システムが顧客の投資抑制の影響を受けましたが、オーディオ・ナビゲーション機器が伸ばしたほか、為替影響がありました。
- ▶ 営業利益は13億円の損失と、前期比62億円の悪化となりました。米国におけるデータセンター等マネージド・インフラストラクチャーサービス事業関連設備の減損損失や、ネットワーク機器の開発拠点の閉鎖に伴う費用など、ビジネスモデル変革費用96億円を計上したことによるものです。
- ▶ 2016年1月より、EMEIAのリージョン長も務める取締役のダンカン・テイトが米州のリージョン長に就任しました。新リージョン長の下、中長期的な事業戦略を見直し、北米においては、今後はデータセンターにおいて顧客のIT資産の運用を行う従来型のマネージド・インフラストラクチャーサービスの効率化・標準化を進めながら、より高採算なコンサルティングサービスやクラウドサービスなどを中心としたビジネス・アプリケーション・サービスに比重をシフトします。

## 2017年3月期の優先課題

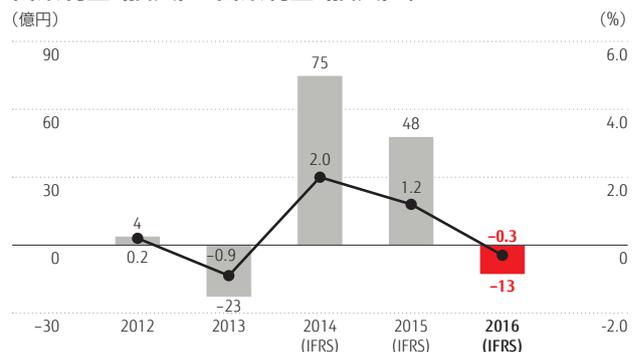
- ▶ 北米では、デジタルサービス分野における顧客企業のニーズを素早く察知し、お客様それぞれのビジネスモデルに最も適合する形で最先端のデジタルICTをスピーディーに提供する取り組みを強化しています。国内同様、デジタルサービス部門を新たに設置し、戦略企画、人材開発・人材交流やソリューション企画などを通して、デジタルサービス事業の強化・拡大を積極的に進めています。
- ▶ 南米では、ブラジルを中心としたビジネス展開が加速しており、近年、アルゼンチン、チリ、コロンビアなどに支店を開設し、日本からだけでなく、他の国から南米へグローバル展開を進めるお客様の対応を強化しています。富士通クラウドの環境をブラジルに構築し、従来進めてきたクラウドを核としたサービスの提供をさらに拡大していきます。
- ▶ 北米の通信ビジネスにおいては、既存市場が横ばいの中、データセンター関連のトラフィックや通信需要は拡大しています。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 (Disaggregation) を取り入れた新製品「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。

### 売上収益



(3月31日に終了した会計年度)  
(注) セグメント間の内部売上高を含む

### 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)  
■ 営業利益 (損失) (左目盛り) — 営業利益 (損失) 率 (右目盛り)

# Oceania

豪州とニュージーランドを中心に事業を展開しており、ビジネスの中核となるマネージド・インフラストラクチャーサービスにおいては、さらなる品質向上を目指して現在Tier4へのアップグレードを進めている2つのデータセンターを含め、複数のデータセンターから信頼性・安全性に優れた高品質のサービスを提供しています。近年、デジタルテクノロジーの発展に支えられた様々な産業における新しいビジネスモデルが台頭しており、当社は「つながるサービス」の提供に向け、ビッグデータやアナリティクスをはじめとするデジタルサービス分野への展開の強化を進め、お客様事業をサポートします。



Oceaniaリージョン長  
マイク・フォスター

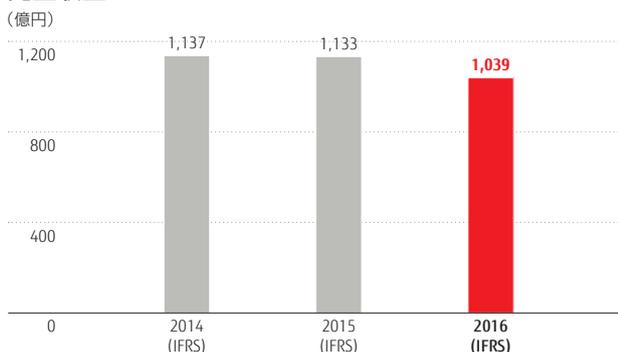
## 2016年3月期の営業概況

- ▶ 売上収益は1,039億円と、前期比8.3%の減収となりました。マネージド・インフラストラクチャーサービスが減収となった影響などにより、営業利益も26億円と、前期比4億円の減益となりましたが、オセアニア地域における主要拠点である富士通オーストラリア (FAL) においては、為替影響を除くベースでは前期比で増収、営業利益も前期並みとなりました。
- ▶ オセアニアでは、インドベンダーの台頭などにより、ここ近年、競争環境が激化している影響を主因に厳しい事業環境となりましたが、お客様起点の取り組みを強化したほか、コストや効率性見える化、分散する能力の集中化などを実施し、競争力強化や市場対応スピードの向上を図りました。
- ▶ ERPの導入やアプリケーションメンテナンスなどを中心に、政府向け商談が順調に推移しました。また、2014年に富士通グループに加わった、RFIDテクノロジーに強みを持つ米Globe Ranger社の資産管理ソリューションを、セキュリティ強化に取り組むお客様に積極的に展開しました。

## 2017年3月期の優先課題

- ▶ データセンターのTier4化やサービスマネジメント力の底上げなど、現行のケーパビリティの強化を主要戦略の1つに位置付けるとともに、オンショア人員からオフショア人員へのリソースの切り替えを精力的に進め、サービス品質の向上とコスト競争力の強化の両面に取り組みます。
- ▶ デジタルソリューション分野のビジネス拡大を見据え、人材の雇用や開発を含め、モビリティ、セキュリティ、クラウド、データ分析といった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。具体的には、クラウドやオンプレミス上の様々なサービスを組み合わせるシステム構築することを可能とする「RunMyProcess」を用いたPaaSソリューションや、Globe Ranger社の資産管理ソリューションを政府や民間の幅広い業種のお客様に提供し、顧客基盤の拡大を図ります。また、あらゆるソースから収集される大量の位置情報を活用し新たな価値を提供するクラウドサービス「Spatiowl (スぺーシオウル)」の実証実験を進めているほか、特化技術やソリューションを持っている企業のM&Aも積極的に検討するなど、サービスメニューの拡大に取り組んでいきます。

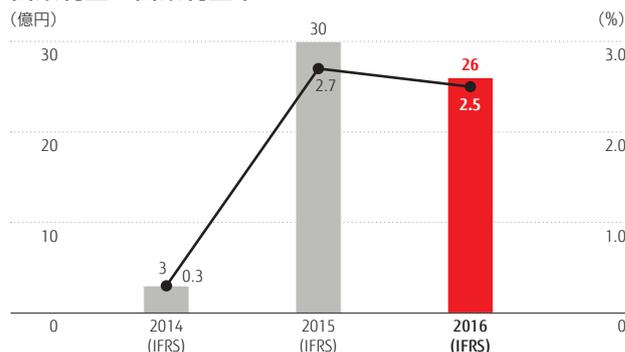
### 売上収益



(3月31日に終了した会計年度)

(注) 2014年3月期より地域の編成を見直したため、3期分

### 営業利益／営業利益率



(3月31日に終了した会計年度)

(注) 2014年3月期より地域の編成を見直したため、3期分

■ 営業利益 (左目盛り) — 営業利益率 (右目盛り)

# 成長戦略を加速する 「資本」のマネジメント

企業が持続的に価値創造を行うには、財務資本に加えて、人材、研究開発、ITや製造設備などの非財務資本のマネジメントが重要となります。すなわち、今、企業には所有する様々な「資本」を効率的に組み合わせることでイノベーションを生み出していく戦略が問われています。

地球社会、デジタル社会の双方で、富士通を取り巻くICTビジネスの環境は刻々と変化しており、様々なステークホルダーの声に耳を傾け、山積する課題にタイムリーに対処することが不可欠です。

富士通では、継続的に外部の声を取り入れ、持続的な企業の成長と社会の持続可能な発展を両立させるために、ビジネスの変革に取り組んでいます。このセクションではその概略をご紹介します。

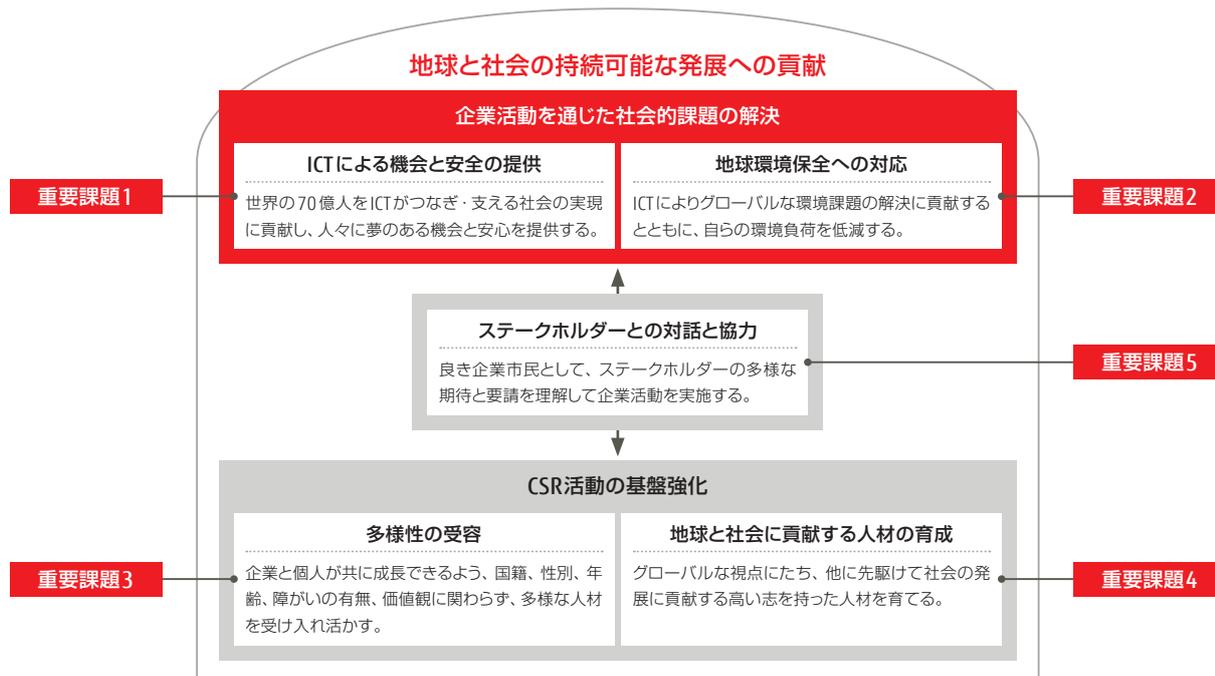




## 富士通グループのCSR

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 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「CSRグローバルコミュニティー」で、関連部門と連携した個別テーマ別のCSR施策の推進や優良事例の共有を行うなど、トップダウンとボトムアップの双方向のアプローチで、地域横断的なCSR活動を推進しています。

#### ISO26000を活用したCSR活動

社会的責任の国際規格であるISO26000に基づいて、2013年3月期より毎年実施しているCSR調査によって浮かび上がった各グループ会社の課題に対し、2017年3月期からは改善目標や実施計画の策定、および施策実行を支援するCSRマネジメントシステムの導入を計画しています。グループ会社の現場での活動を支援するとともに、富士通と

グループ会社の活発な議論や意見交換を通して、グループ全体のガバナンス強化と経営品質の向上に取り組みます。

#### 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」を下記ステップに従って見直しています。現在はStep 3に取り組んでおり、新しい重要課題は2018年3月期に決定する予定です。

- Step 1 国際規範、外部環境の分析**
  - ・マテリアリティ候補項目のリストアップ
  - ・SDGs、ISO26000、各種ガイドラインなどを踏まえ、34の項目を選定
  - ・「社会への重要度」「自社重要度」に基づきマッピング
  - ・本部長以上を対象にアンケートを実施し、34項目からより優先的な項目を抽出。
- Step 2 ステークホルダーとのダイアログ**
  - ・CSR有識者やお客様、従業員などのマルチステークホルダーとの意見交換
- Step 3 項目の特定**
- Step 4 KPIの特定**

## グローバルな人権への取り組み

### 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。私たちは様々なステークホルダーと協力し、人権尊重の責任を追求していきます。

- ・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

全文は、<http://www.fujitsu.com/jp/about/csr/vision/hrapproach/> をご参照ください。

### 人権デューデリジェンスの構築

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を進めています。特に調達面では、調達関連文書の改版と富士通グループ全体への適用、お取引先への人権尊重を含むCSR活動の取り組み状況書面調査および海外取引先へのCSR実地監査などを行っています。今後も、国内外の専門家と継続的な意見交換を行い、人権課題の明確化を目指すとともに、具体的な施策についてグローバルレベルでの連携を図りながら実施します。

### 人権に関するステートメントの社内浸透

12月10日の「世界人権デー」に合わせて「ビジネスと人権」ポスターを制作し、国内外約230拠点で掲示しています。また社員1人ひとりの人権課題に対する意識向上を図るため、全社員を対象とした「ビジネスと人権」に関するe-learningを開発し、国内外のグループ社員に対して実施しました。



さらに、海外グループ会社の主要拠点で、シニアマネジメント層を中心にワークショップを開催しています。ビジネスと人権に取り組む米国の非営利団体「Shift」の知見を活用しながら、企業に求められる人権尊重について理解を図るとともに、富士通グループにとっての人権課題について議論を交わしています。



## SDGs への取り組み

### SDGsの理解

2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標 (SDGs)」の達成に向けて、企業も役割を担うことが期待されています。富士通グループは、SDGsと自らの持続可能な成長を重ね合わせ、SDGsの理念を経営に統合するとともに事業を通じてSDGsの達成に貢献すべく、各階層での取り組みを進めています。国際社会の期待と要請を踏まえたアウトサイド・インの視点から、引き続き、富士通グループとしての貢献を模索していきます。



### 各階層への取り組み

- ◆ SDGs勉強会 (2016年3月期)  
事業部長クラスを中心に、SDGsへの理解およびビジネス推進上の課題について議論。
- ◆ CSR有識者座談会 (2017年3月期)  
「持続可能な発展への貢献と、企業の持続的な成長」をテーマに、事業部長クラス、役員クラス、社長・取締役の3回に分けて有識者との座談会を実施。  
(各回の要旨は、以下をご参照ください。  
<http://www.fujitsu.com/jp/about/csr/society/dialog/>  
社長を含めた座談会はP.42-43をご参照ください。)
- ◆ 社会課題起点のビジネス (SDGsビジネス) セミナー (2017年3月期)  
実務クラスを対象に、社会課題を起点としたビジネス展開に関するセミナーを開催。  
  
そのほかに、外部有識者による社員向けウェビナーやWBCSD\*との共同ワークショップを開催。ワークショップの詳細は以下をご参照ください。  
<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/events/other/wbcds-20160714.html>

\* The World Business Council for Sustainable Developmentの略。持続可能な開発のための世界経済人会議

# 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

### 持続可能な発展への貢献と企業の持続的な成長

富士通グループでは、様々なステークホルダーからの意見を経営に活かすため、

外部有識者と社内幹部によるダイアログを開催しています。

持続可能な発展への貢献に向けて、どのような視点からテクノロジーの活用を考える必要があるか、

その活動を企業の持続的な成長にどう結び付けるかについて、活発な議論が交わされました。



| 有識者    |         |         | 富士通   |       |       |       |
|--------|---------|---------|-------|-------|-------|-------|
| 小野 裕一様 | 江田 麻季子様 | 根本 かおる様 | 田中 達也 | 谷口 典彦 | 安井 三也 | 本庄 滋明 |

### ダイアログを終えて

#### 有識者



国連広報センター  
所長  
根本 かおる様

#### SDGsの達成に向けてイノベーションの活用を

SDGs\*<sup>1</sup>は2030年まで世界を牽引するマスタープランであり、これからの世界のいわば「共通言語」。「誰も取り残さない」というSDGsの思想は、富士通の人間中心の考え方、ヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティとも親和性が高い。

国連の援助現場では、誰も傷つけない（Do no harm）という点に考慮しつつ、課題解決に向けてドローンや生体認証、Fintech（フィンテック）\*<sup>2</sup>など最新のテクノロジーを活用してイノベーションを生み出しスケールアップを図っている。ぜひ、富士通の技術を世界で役立ててほしい。



インテル株式会社  
代表取締役社長  
江田 麻季子様

#### ビジネスの持続的成長に向け、変革に挑み続ける

デジタル社会における破壊的イノベーションにより新たなビジネスモデルが生まれ、世界的なインパクトを及ぼしている。経営者としては、この世界の変化にスピード感を持って対応し、ビジネスを持続的に成長させなければならない。

社会の価値観とテクノロジーの統合は今後の大きなポイントになる。テクノロジーのさらなる発展と有益な利用によってより多くの人を幸せにする方法を、ICTの世界で共に考えていきたい。



東北大学  
災害科学国際研究所教授  
小野 裕一様

#### ICTを活用して人の適切な判断への支援を

今までの常識に囚われない新しい考え方を生み出すには、多様性をベースにグローバルに創造的破壊に取り組むことが必要。また、国連や国際機関などスケールの大きなパートナーシップを意識することで、社会にインパクトを与えるビジネスモデルの創造が可能になる。

私の専門である災害分野をはじめ、情報があっても適切に活用できずに取り返しのつかない事態に陥るケースは多々ある。あらゆる面で人の適切な判断を支援するICTに期待したい。

富士通



代表取締役社長  
田中 達也

社外の目線を変革への行動に結び付ける

企業の社会的責任の本質は、限りある地球の持続可能性を起点に経営やビジネスの在り方を「変容」することにある。富士通はテクノロジーをベースに事業を展開する企業として「人を起点に考え人を幸せにすること」を事業の大前提としている。本日の座談会を通じて、持続的な成長に向けては、社外の目線を自らの軸に照らし合わせ、既存のやり方にとらわれず柔軟に経営を変革していくことが非常に重要であると再認識した。

今やICTは人々の生活に必要な不可欠な存在であり、使い方一つで人類の成長・発展の促進にも阻害にも大きな影響を与えうる。SDGsのような世界共通の目標に対して富士通が果たすべき役割を、常に「アウトサイド・イン」の視点で考え、自らの行動を変容する。そしてその姿を発信し、再びご意見を頂くという不断の改革サイクルを通じて、社会の期待に応える企業として持続的に成長することを目指したい。グローバルなイノベーションへの協力や支援活動にも積極的に取り組んでいく。



取締役執行役員専務 グローバルサービスインテグレーション部門長  
谷口 典彦

グローバル視点でのシステム構築を目指す

お客様の事業を支えるシステム基盤の構築や安定稼働を担う技術者は日本や世界を支えているという強い気概と使命感を持っており、こうした人材の確保と育成に積極的に取り組んでいる。一方で、グローバルレベルでの問題を自らの業務に融合する機会が少ないことが課題だと認識している。

今後は部門内の外国人比率もさらに拡大するため、グローバルという視点を強化し、ナレッジ・インテグレーションを通じて社会課題の解決を実現する事業の創出に力を入れていきたい。



執行役員専務 法務・コンプライアンス・知的財産本部長  
安井 三也

ガバナンスを企業の持続可能性に活かす

企業の持続可能性を考えるうえで、ガバナンスは重要な要素であると認識している。取締役の多様性の拡大やガバナンス基本方針の策定などガバナンスの強化に努めているが、常に重視しているのは経営者の使命や倫理観に加えて、事業を通じた社会への貢献である。

特に社外取締役はSDGsなど世界レベルでの課題への意識が高く、皆様を含めた外部の方々からのご期待について社外取締役の意見も伺い、富士通としての取り組みを検討していきたい。



株式会社富士通総研  
代表取締役社長  
本庄 滋明

世界へと目の付けどころを変えていく

富士通グループのシンクタンクとして、社外からの意見を富士通のビジネスにどうつなげていくかが課題。意見を頂くには自らの情報発信をもっと行う必要があり、海外を含む外部の方を招いた発信の場を設ける活動も行っている。

世界の視点から課題を捉えることで、日本や富士通の技術を有効活用できる場面を見出すことができる。社内の同質化した議論に終始しないよう、外部とのコミュニケーションを通して目の付けどころを変えていきたい。

対話を通して、「ヒューマンセントリック」なICTが果たすべき役割の大きさと、グローバルな視点で課題を捉えることの重要性を再認識しました。お寄せいただいたご意見を踏まえ、地球レベルで持続可能な発展に貢献できるよう、

テクノロジー革新を軸とする価値創造のスケールアップを目指します。

本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/>

\*1 Sustainable Development Goalsの略で、持続可能な開発目標。2015年9月の国連総会で全会一致で採択された、人間、地球および繁栄のために2030年までに国際社会が達成すべき17の目標と169のターゲット。

\*2 FinanceとTechnologyを組み合わせた造語。スマートデバイスやビッグデータ技術の活用により、既存の金融サービスの非効率を解消し、金融サービスのイノベーションを提供しようとする活動。富士通の取り組みについてはP47の「社会関係資本」をご参照ください。

## 6つの資本

### 1. 人的資本 ～デジタル革新をドライブするグローバルで多様な人的基盤～

富士通グループの最も重要な資本は「社員」です。特に「デジタル革新」が進展する中、AIやロボティクスなどの最先端のICTを活用したイノベティブなサービス、新しいビジネスモデルの創出のためには、社員の創造性と協業が不可欠です。当社は成長の源泉である社員を起点に、組織や人材戦略、人事制度などの策定を進めています。

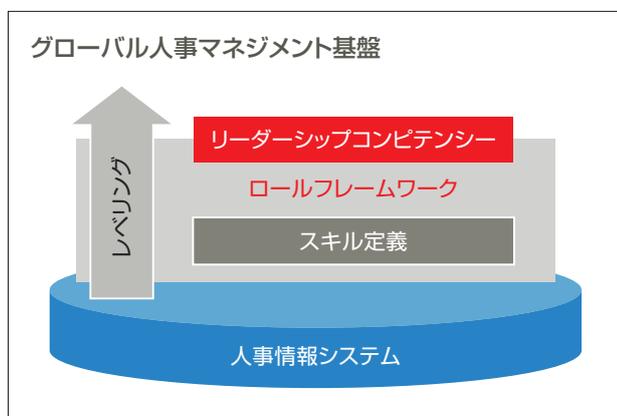
#### デジタルビジネスをグローバルに展開する 組織戦略

##### 富士通の人員・組織構成

2016年3月末現在、富士通グループは全世界で156,515人の従業員を擁しています。富士通単体では、従業員数24,112人、平均年齢43.3歳。2017年3月期の採用数は約500名、女性社員比率は16.0%となっています。

#### グローバルに最適な組織を実現するための 人事マネジメント基盤

当社は、グローバルマトリクス体制をさらに進化させ、事業の真のグローバル化を進めるため(▶詳細は、P24-27「グローバルマトリクス体制の進化」をご参照ください)、グローバルで機動的な組織づくり、適材配置を可能とする人事マネジメント基盤を整備しています。具体的には、ポジションを共通に格付けするレベリング、ビジネスリーダー層が目指すべきリーダーシップコンピテンシー、職務を共通に定義するロールフレームワーク、そして各ロールのスキルを共通に定義するスキルフレームワークを導入し、すべてをグローバルな人事情報システムで一元管理しています。



#### デジタル革新をドライブする人材戦略

当社では、事業戦略の実現に向けた人材戦略の方針や具体策については経営層が中心となった「全社人材戦略委員会」で、また、部門固有の求める人材像や育成方針については「部門別人材戦略委員会」で討議しています。これらの委員会で決められた方針に基づき、若手を含む世界各地の優秀な人材に対し、飛躍的な成長を促すための経験の場、アセスメント、コーチング、研修を提供し、デジタル時代に変革をグローバルにリードできる人材を育成しています。

#### 最新テクノロジーなどの情報発信を担う

##### エバンジェリスト

高度化する情報社会においては、当社のテクノロジーのビジョンやサービスについて、強い影響力を持って世の中に広く発信していく「エバンジェリスト」が不可欠です。技術トレンドやお客ニーズなどに造詣が深く、関係省庁や業界団体との強いパイプを構築し、富士通のステータスを圧倒的に向上できるエバンジェリストを強化、育成しています。

#### デジタルビジネスの要となるテクノロジー人材

システムエンジニア(SE)は、デジタルサービスやインテグレーションサービスの成長の要であり、人的資本の中でも重要な位置を占めます。その成長を支援するため、キャリアパスや育成の体系である「キャリアフレームワーク」をITSSやSFIA\*などIT業界のスキル標準に準拠して構築・運用しています。ビジネスモデルの変化に伴い、「キャリアフレームワーク」の刷新を続けており、近年では既存の基幹システムに加え、SoE (Systems of Engagement) と呼ばれるソーシャルメディアやIoTデバイスと連携し、ビッグデータ分析を駆使する新たなシステムをお客様に提案できる次世代のSEの育成に力を入れています。

また、サイバー攻撃によるセキュリティ脅威が企業の経営基盤を揺るがすほどの問題となる中、富士通ではお客様のシステム開発・運用を守りぬく、特に高度なセキュリティ技術のスペシャリストを「セキュリティマイスター」として認定しており、2018年3月期までに2,000名以上を育成する計画を進めています。グローバルなセキュリティ技術のコミュニティへの影響力を有し、業界団体から表彰を得るトップクラスのマイスターもすでに多数輩出しており、セキュリティ技術の研鑽とサービスの高品質化を追求し続けています。

\* IT Skill StandardとSkill Framework for IT Age。どちらも、ITに関わる人材に求められるスキルの体系を示す。



## 社員にとって理想的な働く環境と風土づくり

### ワークスタイルの革新

人々の生活スタイルや価値観が多様化する社会において、社員1人ひとりが働きがいを持ち、創造性を発揮して活躍できるよう、富士通ではテクノロジーを駆使して時間や場所に捉われず働ける「テレワーク制度」を展開しています。特に、育児や介護などの事情がある社員が働き続けられる環境を整えることは企業の重要な責任であると考えています。

## デジタル革新に不可欠なダイバーシティを重視する風土

当社では、「多様性をイノベーションへ」をテーマに、経営戦略としてダイバーシティ & インクルージョン（多様性の受容）をグローバルに推進しています。富士通単体としては、2008年にダイバーシティ推進室を設置し、「個人の成長・やりがいの向上」と「企業としての競争力強化・成長」の実現を目指し、活動を推進しています。

2015年には、厚生労働大臣から子育てサポート企業として、「特例認定」（プラチナくるみん認定）を受け、経済産業省と東京証券取引所より、積極的に女性活躍推進に取り組む企業として「なでしこ銘柄」に選定されました。また、2016年には、厚生労働大臣より、女性活躍推進法に定められた「えるぼし認定」（3段階目）を受けました。さらに、任意団体 work with Prideより、日本初のLGBTに関する企業などの取り組みに対する評価指標である「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ました。



## 今後に向けて

当社は、人的資本に関わる経営の基本姿勢として、企業が目指すビジョンや行動基準、具体的な事業目標やKPI（重要業績指標）を明示し、経営と社員の対話を通じて透明性と納得性を高めながら、コミットメントと改善のサイクルを回し続けることが重要と捉えています。

人とテクノロジーが創出する価値の最大化や、社員の働く目的と働きがいの変化による社員と企業との関係性の未来を見据えながら、イノベーションを創発する企業風土への変革を続けます。

## 2. 知的資本

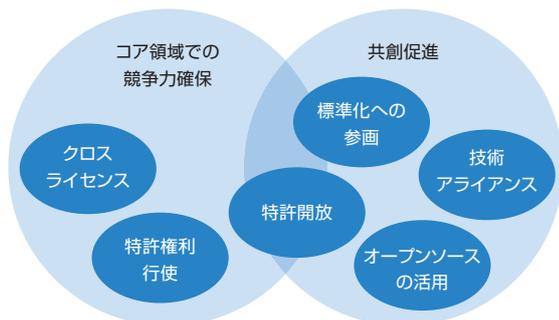
デジタル革新が急速に進展する今日、様々なプレイヤーの中で競争優位性を確立し、「ヒューマンセントリック・イノベーション」を実現するうえで、知的資本の重要性はこれまで以上に高まっています。富士通グループは、最先端の技術開発と新しいビジネスやサービスの創出を推進しながら、事業活動を支える知識・ノウハウといった知的資本の拡充に努めています。

### 知的財産の創出と蓄積

研究開発活動の中から生まれる知的財産は、長期的な企業競争力の源泉であるとともに、重要な経営資源です。富士通グループは、日本、米国、中国、欧州の世界4地域に計9カ所の研究開発拠点を有する株式会社富士通研究所を中心とした研究開発体制を構築しています。グローバルに生み出された知的財産については、富士通で一括管理することで、必要な知的財産を必要な地域で活用しています。

研究開発にあたっては、将来的な市場・産業の趨勢を洞察し、中長期的な視点に立った最先端技術の研究と事業戦略に合わせた技術開発を戦略的に進めています。現在は、ビジネスモデル変革の下、将来の富士通に必要なビジネスポートフォリオに即した知的財産の創出に注力しています。具体的には、「ハイパーコネクテッド・クラウド」を将来のデジタルビジネス・プラットフォームの技術コンセプトとして位置付け、クラウドシステム、IoT、次世代ICTインフラ、高速大容量ネットワーク、人工知能、セキュリティなど、あらゆるものが相互につながる世界におけるデジタルビジネスの源泉となる技術の研究・実用化開発に取り組んでいます。

知的財産の中でも、研究開発の中から生まれる特許は、技術の優位性とビジネスの競争力を強化する重要な資源です。創出されたアイデアを権利化するだけでなく、市場を創出するための共創促進、標準化への参画など、特許を通じた新たなビジネス展開も推進しています。



### 共創に向けた知的資本の蓄積

デジタル革新とは、お客様が成長するために、お客様の強みをデジタル化することであり、さらにその強みを他のステークホルダーの強みとつないだ共創を実現することです。富士通研究所は、「ハイパーコネクテッド・クラウド」を通じ、ビッグデータ分析や機械学習の活用によって生まれる新たな知見をお客様の知的資本として蓄積するための技術、また他のステークホルダーの知的資本と共創するための技術の研究開発を進めています。富士通グループは、自らの知的資本だけでなく、お客様の強みを知的資本として蓄積・活用できるビジネスプラットフォームを提供していきます。

2015年日本特許登録件数 (件)

|               |              |
|---------------|--------------|
| 1位 トヨタ自動車     | 4,122        |
| 2位 キヤノン       | 3,728        |
| 3位 三菱電機       | 3,344        |
| 4位 東芝         | 2,626        |
| 5位 パナソニック     | 2,570        |
| <b>6位 富士通</b> | <b>2,348</b> |
| 7位 セイコーエプソン   | 2,211        |
| 8位 リコー        | 2,064        |
| 9位 富士フイルム     | 1,881        |
| 10位 本田技研工業    | 1,790        |
| 11位 デンソー      | 1,735        |
| 12位 日本電気      | 1,579        |
| 13位 大日本印刷     | 1,310        |
| 14位 日立製作所     | 1,309        |
| 15位 シャープ      | 1,193        |
| 16位 京セラ       | 1,191        |
| 17位 ソニー       | 1,122        |
| 18位 JFEスチール   | 1,111        |
| 19位 富士ゼロックス   | 906          |
| 20位 日産自動車     | 842          |

特許公報発行日 全出願人カウント  
(各社グループ会社含まず)  
特許庁公開データによる自社調査

2015年米国特許登録件数 (件)

|                      |              |
|----------------------|--------------|
| 1位 IBM               | 7,355        |
| 2位 Samsung           | 5,072        |
| 3位 キヤノン              | 4,134        |
| 4位 Qualcomm          | 2,900        |
| 5位 Google            | 2,835        |
| 6位 東芝                | 2,627        |
| 7位 ソニー               | 2,455        |
| 8位 LG Electronics    | 2,242        |
| 9位 Intel             | 2,048        |
| 10位 Microsoft        | 1,956        |
| 11位 Apple            | 1,938        |
| 12位 Samsung Display  | 1,838        |
| 13位 TSMC             | 1,774        |
| 14位 General Electric | 1,757        |
| 15位 リコー              | 1,627        |
| 16位 セイコーエプソン         | 1,620        |
| 17位 トヨタ自動車           | 1,581        |
| 18位 パナソニック           | 1,474        |
| <b>19位 富士通</b>       | <b>1,467</b> |
| 20位 Ericsson         | 1,407        |

特許公報発行日 全出願人カウント  
出典:IFI CLAIMS Patent Services社  
データ

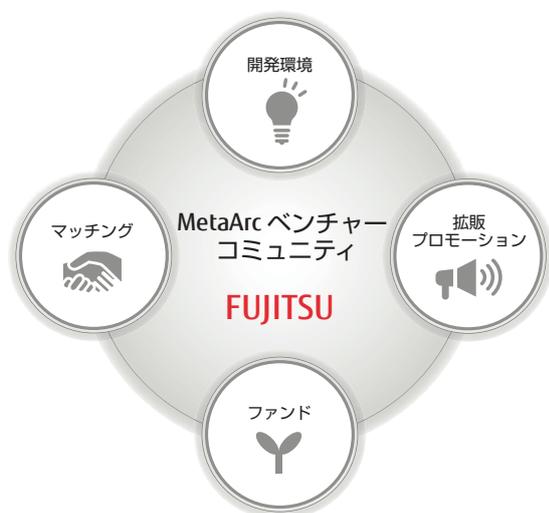
### 3. 社会関係資本

富士通グループは、世界5位、日本最大のITサービス企業として、約17万社のお客様にサービスを提供し、米国フォーチュン誌において4年連続で「世界で最も称賛される企業」に選出されました。この顧客基盤や評価を支えるのが、高い技術力を背景に様々なステークホルダーとの間で構築してきた信頼です。当社はこうした信頼を「社会関係資本」と捉え、当社とステークホルダーをつなげるオープンイノベーションの活用やエコシステムの構築により、その強化に努めています。

#### オープンイノベーションの推進と エコシステムの形成

社内外の様々なプレイヤーがアイデアや技術を持ち寄り、ICTの活用やサービスの開発・提供に取り組むケースが増えています。自社が持つ人的・技術的資源と他社や研究機関が持つ資源を組み合わせ、革新的なサービスや新たな価値を生む——これが、オープンイノベーションと呼ばれるアプローチです。当社グループは、お客様に加え、政府・学術研究機関との協働、同業他社とのコンソーシアム形成、さらには異業種企業も入れたアイデアソンやハッカソン\*1の開催により、オープンイノベーションを推進しています。

2016年3月には、国内外のベンチャー企業との協業を目的として、「MetaArcベンチャーコミュニティ」を立ち上げ、デジタル革新ビジネスを目指すベンチャー企業向けに、4つの支援プログラムを提供しています。当社は、コミュニティに参加するベンチャー企業とのオープンイノベーションの成果を、新たな価値を生み出す「エコシステム」の形成につなげていきます。



「MetaArcベンチャーコミュニティ」の支援プログラム

金融サービスでのエコシステムの広がりを目指すコンソーシアム「Financial Innovation For Japan」(FIFJ)は、Fintech(フィンテック)\*2の分野におけるオープンイノベーションの一例です。FIFJは、Fintech分野での革新的なサービスの創出を目的に、国内金融機関や大手SIerをはじめとするITサービス企業、Fintech企業など合わせて250社以上が参加しています。当社は、FIFJの主催企業として全体会議を中心にプレゼンテーション等を実施し、参加企業間の交流機会を提供しています。

当社は、研究分野でもエコシステムを広げており、自社だけでは難しい研究開発を進めています。例えば富士通研究所では、政府・学術研究機関との100件を超える共同研究プロジェクトを実施し、シンガポールでは交通の領域で、ヨーロッパではスマートハウスやヘルスケアの領域で研究開発のエコシステムを構築しています。

\*1 アイデアとマラソン、ハックとマラソンを組み合わせた造語。新たなアイデアやソフトウェアを生み出すことを目的に、一定のルールの下に開催されるイベント。

\*2 FinanceとTechnologyを組み合わせた造語。スマートデバイスやビッグデータ技術の活用により、既存の金融サービスの非効率性を解消し、金融サービスのイノベーションを提供しようとする活動。



約100社の金融機関、Fintech企業が参加するコンソーシアム

## 4. 製造資本

クラウドの利用やIoTの普及によって、ネットワーク上で交わされるデータの種類・量が爆発的に拡大することが予想される中、その処理を行う物理的な施設についても、新時代にふさわしい機能の強化が求められています。当社グループは、世界約120カ所でデータセンターを運営するほか、グローバルデリバリーセンター（GDC）も拡充し、ICT企業の「製造資本」であるインフラへの投資を継続的に行っています。

### クラウド時代のデータセンター

群馬県館林市のデータセンターに、2016年4月、新棟がオープンしました。延床面積3万9,000平方メートル、ラック数4,000の規模を誇る新棟は、富士通のデジタルビジネス・プラットフォーム「MetaArc」の中核拠点となります。クラウド時代にふさわしい柔軟な活用を可能にするネットワーク基盤を備え、お客様のビジネスのデジタル革新に貢献するほか、クラウド事業者の利用も想定しています。

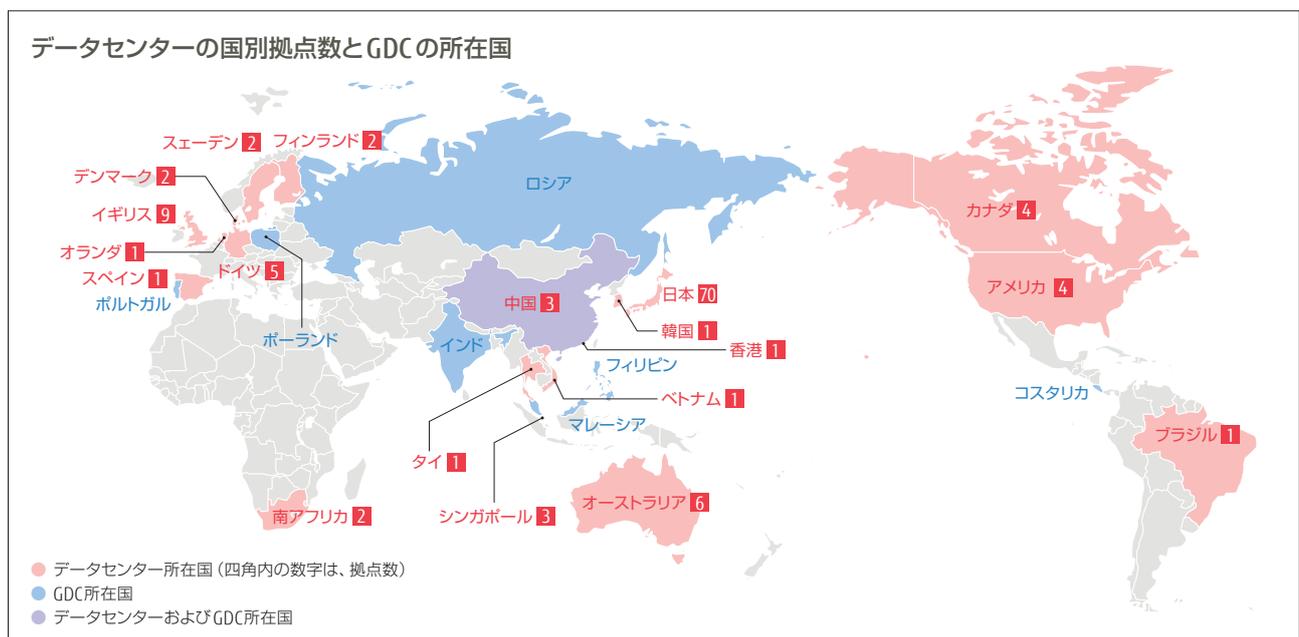
同施設は、環境面やセキュリティ面でも最先端の機能を備えています。最新の空調設備の導入、および運用環境やICT機器環境の最適化によって、国内最高水準の電力効率を実現。また、免震構造や複数の電源の確保はもとより、不正侵入や誤操作の防止、脆弱性診断やアクセス監視を行い、外部からの攻撃に強い「止まらない」センターとしての堅牢性も備えました。

当社グループは、最先端のデータセンターの新設と並行して既存のデータセンターの機能更新のための投資も行い、クラウド・IoTサービスへの対応と運用効率の向上を図っています。

### グローバルデリバリーセンター

オフショア／ニアショアのサービス拠点であるGDCは、グローバルビジネスの拡大を柱とする当社グループの成長戦略のカギを握ります。世界8カ所に設置したGDCでは、アプリケーションの開発・管理・運用、30カ国語以上に対応した多言語サービスデスクの運用、遠隔地からのお客様のITインフラの管理などを行い、世界中のお客様に質の高いサービスを、24時間365日提供しています。複数のリージョンにわたるグローバルなプロジェクトの商談において、GDCは当社の優位性訴求の要となります。

現在、当社はGDCを拡充しており、2015年9月末時点では6,700人だった要員を、2018年3月期中に18,000人規模にまで拡大する計画です。GDCの拡充によってサービスビジネスのさらなるコスト効率化とスピード向上を実現し、グローバルビジネスの拡大と収益性向上に貢献します（▶▶ GDCに関する詳細は、P26-27をご参照ください）。



## 5. 自然資本

富士通グループは、社会全体の化石燃料や鉱物資源の利用による自然資本への影響を抑え、その持続的な発展に貢献するとともに、自らの事業活動に伴う環境負荷低減に向けて「環境行動計画」を3年ごとに設定し、実行しています。2016年4月からスタートした「第8期環境行動計画」では、ICTサービスや省エネ製品の提供を通じて、お客様・社会の持続可能性に貢献するほか、長期的なゼロエミッションを目指し、バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量削減に取り組んでいます。

### ICTの活用による環境負荷低減

当社グループは、自社における環境活動の実践ノウハウやICTを活用し、お客様の経営効率化と地球環境の持続可能性に貢献しています。その1つの例が、「環境経営ダッシュボード」と呼ばれる、当社が開発した環境ソリューションです。複数の拠点における電力使用量や省エネ目標の達成状況をリアルタイムに本社に集約して「見える化」するシステムを構築、お客様企業の大幅な電力消費削減と環境負荷低減を実現しています。同ソリューションは、世界で最も権威あるデザイン賞の1つであるドイツの「iF DESIGN AWARD 2015」の「Professional Concept」カテゴリーに選出され、海外においても高い評価を受けています。



環境経営ダッシュボード画面

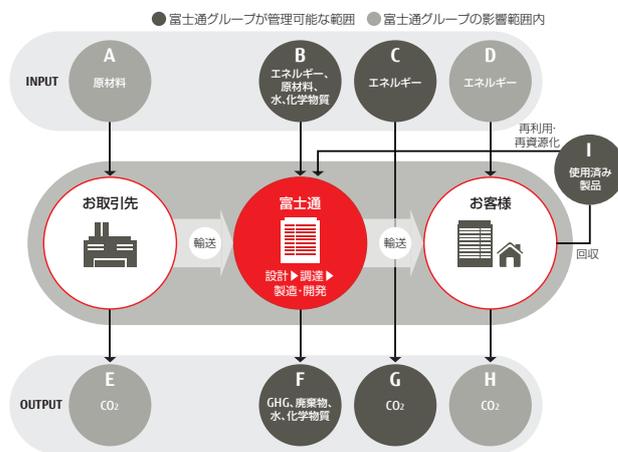
### 自然資本の持続可能な利用

当社グループは、バリューチェーン全体において温室効果ガス排出量の削減に努めるとともに事業拠点における廃棄物・水・化学物質の排出量を定量的に把握し、環境負荷の低減に取り組んでいます。特に、当社事業の基盤であるデータセンターの省エネルギーを重要テーマと捉え、データセンターのPUE\*1を2014年3月期比で8%以上改善するという高い目標を設定し、その実現に注力しています。

\*1 Power usage effectivenessの略。データセンターにおいて、いかに効率的にIT機器を動かしているかを示す。データセンター全体の消費電力をIT機器の消費電力で除して算出する。

### 事業活動における環境負荷

環境負荷の全体像を数値で把握し、環境に配慮した事業活動を推進しています。



### 2016年3月期の実績

| INPUT           |                        | OUTPUT   |                         |
|-----------------|------------------------|--|-------------------------|
| A・B 設計・調達・製造・開発 |                        | E・F 設計・調達・製造・開発                                |                         |
| 原材料             |                        | 原材料  |                         |
| 金属              | 1.8万トン                 | CO <sub>2</sub> 排出量                            | 63万トン-CO <sub>2</sub>   |
| プラスチック          | 0.9万トン                 | 化学物質*2   |                         |
| その他             | 1.5万トン                 | VOC  | 212トン                   |
| 化学物質*2          |                        | PRTR   | 10トン                    |
| VOC             | 0.13万トン                | 大気排出   |                         |
| PRTR            | 0.97万トン                | 温室効果ガス排出量合計                                    | 87.6万トン                 |
| 水               |                        | CO <sub>2</sub>                                | 78.6万トン-CO <sub>2</sub> |
| 合計              | 1,583万トン               | CO <sub>2</sub> 以外の温室効果ガス<br>(PFC, HFC, SF6など) | 9.0万トン                  |
| エネルギー           |                        | NOx  | 103万トン                  |
| 合計              | 1,837万GJ               | SOx  | 108万トン                  |
| 購入電力            | 1,680GWh               | 排水   |                         |
| 重油、灯油など         | 8,590kL                | 合計   | 1,408万㎡                 |
| LPG、LNG         | 3,454トン                | BOD  | 397トン                   |
| 天然ガス、都市ガス       | 2,992万㎡                | COD  | 160トン                   |
| 地域熱供給(冷暖房用)     | 4.2万GJ                 | 廃棄物  |                         |
| C 物流・販売         |                        | 廃棄物発生量   | 2.07万トン                 |
| エネルギー           |                        | サーマルリサイクル                                      | 0.46万トン                 |
| 燃料(軽油・ガソリンほか)   | 150万GJ                 | マテリアルリサイクル                                     | 1.49万トン                 |
| D 使用            |                        | 廃棄物処理量   | 0.11万トン                 |
| エネルギー           |                        | G 物流・販売  |                         |
| 電力              | 7,898GWh<br>(7,764万GJ) | 大気排出   |                         |
| I 再資源化          |                        | CO <sub>2</sub>                                | 10万トン-CO <sub>2</sub>   |
| 資源利用率           | 94.5%                  | H 使用   |                         |
| 処理量             | 5,203トン                | 大気排出   |                         |
|                 |                        | CO <sub>2</sub>                                | 441万トン-CO <sub>2</sub>  |

\*2 PRTR対象物質とVOCの重複する物質についてはVOCに含める。

## 6. 財務資本：CFOメッセージ



30年後の富士通のあるべき姿を実現するために、  
現在から2020年にかけてなすべき変革をやり切り、  
持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指します

取締役 執行役員専務 / CFO

塚野 英博

### ビジネスモデル変革のロードマップ

富士通は現在、80年の歴史において前例のないレベルでビジネスモデルの変革に取り組んでいます。そのきっかけとなったのは、ICT産業の構造変化のスピードに先んじることができなければ、持続的な企業価値創出ができないという危機意識です。当然、当社が行う変革は短期的な収益性改善策とは次元の異なる抜本的なものです。足元のリターン以上に、中期的に営業利益率10%以上がコンスタントに計上できる体質を目指し、ビジネスモデル変革をやり切る決意でいます。

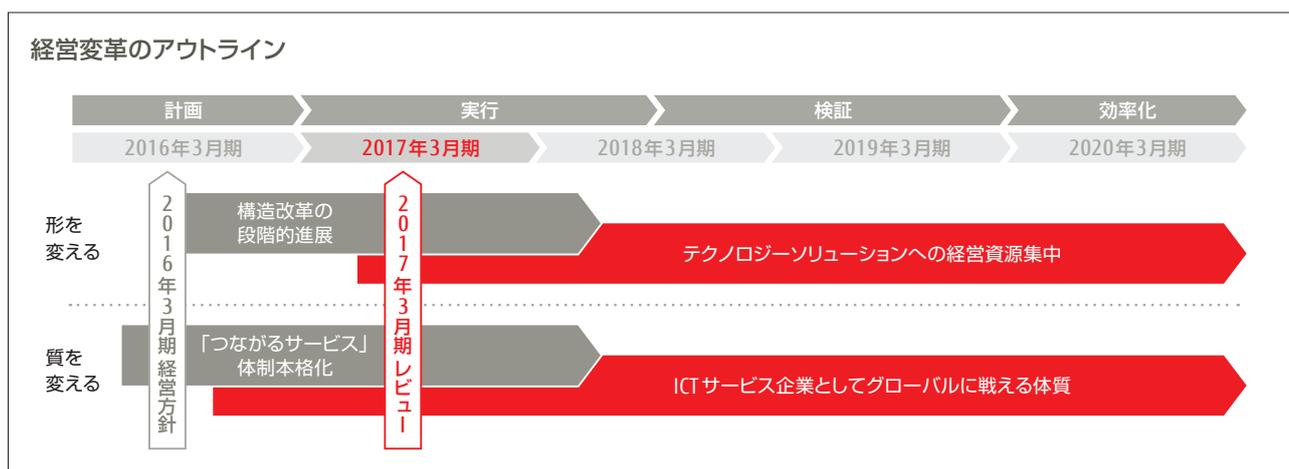
2016年10月現在、当社は経営方針に基づき「形を変える」「質を変える」といった変革を推進する「実行」ステージを着実に前進しています。今後、2018年3月期の半ばごろまでに「検証」ステージに移り、2020年3月期にかけて補強・補正策を行う「効率化」ステージを想定しています。2021年3月期には、「ONE FUJITSU」として「つながるサービス」の提供によって成長を牽引するビジネスモデルを確立し、成果の最大化を図るシナリオを描いています。

### 事業構造の変革と人材の再配置

私たちはビジネスモデル変革を「形を変える」「質を変える」という2つの側面から推し進めています。

「形を変える」とは、事業構造の変革です。経営資源を集中する「テクノロジーソリューション」以外の事業については、分社化や社外からの資本導入等を進めています。現在、その対象となっている事業は、当社が単独で投資ができない事業で、利益が低い、あるいは利益のボラティリティが高いという性格を持ちます。したがって、テクノロジーソリューションへの経営資源集中によって売上収益が縮小しても、営業利益の縮小は一定程度にとどめることが可能だと見ています。

一方、利益を生み出す仕組みの変革が「質を変える」狙いです。その中心は、ICTサービスの構造変化に対応した人材の再配置です。2017年3月期には、欧州において従来型のロールを減らす一方、今後のICTサービス市場の成長を牽引するデジタルサービスの拡大に向け、それに対応できるロールを増やす計画です。また、オフショアの開発・サービス拠点であるグローバルデリバリーセンター（GDC）



の拡充に取り組んでいます（▶GDCに関する詳細は、P26-27をご参照ください）。

2017年3月期のビジネスモデル変革費用については、前述のロールの移行を中心としたデジタルトランスフォーメーション費用約300億円を中心に計450億円を見込んでいます。ただし、ここに挙げた金額はあくまで目安であり、ビジネスモデル変革の実現に向けて決して金額の枠に囚われず、やり切ることが重要です。

### ビジネスモデル変革費用とコスト削減

ビジネスモデル変革と歩調を合わせ、主に3つの側面からコスト削減も進めています。第1がGDCの徹底的な活用によるコスト削減です。今後、GDCの規模拡充に加えてスタッフの教育によって利用の拡大も促し、2016年3月期からの3年累計で300億円のコスト削減を目指します。

第2のコスト削減策が社内システムの基幹クラウド「K5\*」への移行です。社内実践により各種システムのクラウド移行ノウハウを得るという戦略的な目的の下、グループ内に分散する約640のシステムをK5に移行するプロジェクトが現在進んでいます。ノウハウの獲得に加え、コスト面でも2016年3月期からの5年累計で350億円の効率化を見込んでいます。

第3の施策が、全社横断的なコスト削減プロジェクトです。従来取り組んできた部材調達最適化や経費の効率化を継続し、2016年3月期からの3年累計で400億円のコストを削減します。「形を変える」変革による事業の最適化とこの3つのコスト削減策によって、利益率の改善を図ります。

### フリー・キャッシュ・フローの使途

2016年3月期に887億円を計上したフリー・キャッシュ・フローについては、2017年3月期以降も一定水準以上を

維持できると見えています。また、「形を変える」変革を通じて事業の分離が進めば、株式売却益の計上なども想定されます。当社は、こうしたキャッシュの使途としてM&Aも含めた再投資を最優先に位置付け、人材の増強、技術や事業の強化に取り組めます。

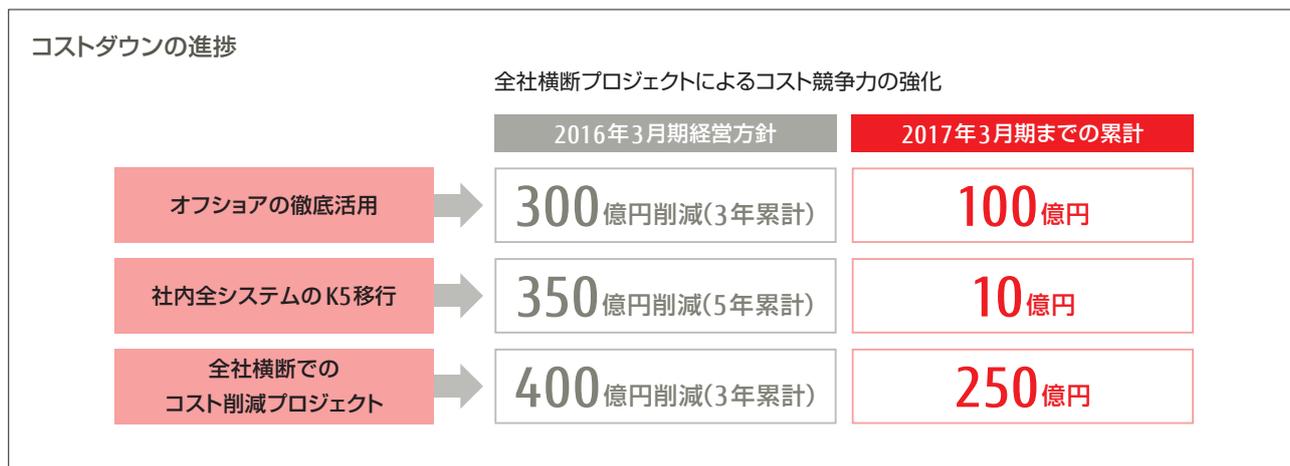
配当を通じた株主・投資家の皆様への還元も、優先順位が高いキャッシュの使途です。これについては、事業分離やM&Aをはじめとするビジネスモデル変革の進捗やタイミング、年金債務の解消や親会社所有者帰属持分比率の引き上げも含めた財務体質の強化など、資金の配分と効果のバランスを考慮しながら、時期と規模を検討します。

### 30年後のあるべき姿に向けて

当社は日本国内において確固とした実績と市場シェアを持つだけに、一部のステークホルダーからは、果たして海外事業の拡大が収益性向上のための最短コースなのかという疑問の声や、低リスク低成長で一定の収益性を確保するという方法もあるのではないかとのご意見も聞かれます。しかし私たちは、日本という限られた市場で守りの姿勢を取ることが果たして富士通の「ありたい姿」だろうか、と考えました。そして導き出したのが、「ICTサービス企業としてグローバルに戦う」というビジョンに向け、なすべきことを正攻法ですべてやり切るという結論です。

冒頭でお示したとおり、ビジネスモデル変革は5年の時間と多額の費用を投入する一大プロジェクトです。当社は、30年後のあるべき姿を描きながら、より収益性の高い、より持続的に成長する企業グループとなることを目指し、自らの変革に全力を挙げることで、中長期的に企業価値を高めます。

\* オープンテクノロジーと、システムの適用や運用に関する富士通の知見やノウハウを融合し、お客様システムの開発・運用の効率性を向上する新たなクラウド。



# 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。

| 3月31日に終了した会計年度                   | 2007年      | 2008年      | 2009年      | 2010年      |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>財務情報</b>                      |            |            |            |            |
| 売上高（売上収益）                        | ¥5,100,163 | ¥5,330,865 | ¥4,692,991 | ¥4,679,519 |
| 海外売上高（海外売上収益）                    | 1,825,255  | 1,923,621  | 1,499,886  | 1,748,304  |
| 海外売上比率（%）                        | 35.8       | 36.1       | 32.0       | 37.4       |
| 営業利益                             | 182,088    | 204,989    | 68,772     | 94,373     |
| 営業利益率（%）                         | 3.6        | 3.8        | 1.5        | 2.0        |
| 当期純利益（損失）（親会社所有者帰属当期利益）          | 102,415    | 48,107     | (112,388)  | 93,085     |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー                 | ¥ 408,765  | ¥ 322,072  | ¥ 248,098  | ¥ 295,389  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー                 | (151,083)  | (283,926)  | (224,611)  | 1,020      |
| フリー・キャッシュ・フロー                    | 257,682    | 38,146     | 23,487     | 296,409    |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー                 | (234,953)  | 62,325     | (47,894)   | (405,310)  |
| 棚卸資産                             | ¥ 412,387  | ¥ 383,106  | ¥ 306,456  | ¥ 322,301  |
| 棚卸資産の月当たり回転数（回）                  | 0.93       | 1.03       | 0.98       | 1.04       |
| 総資産（資産合計）                        | 3,943,724  | 3,821,963  | 3,221,982  | 3,228,051  |
| 自己資本（親会社所有者帰属持分）                 | 969,522    | 948,204    | 748,941    | 798,662    |
| ROE（%）                           | 10.9       | 5.0        | (13.2)     | 12.0       |
| 自己資本比率（%）（親会社所有者帰属持分比率）          | 24.6       | 24.8       | 23.2       | 24.7       |
| ROA（総資産利益率）（%）                   | 2.6        | 1.2        | (3.2)      | 2.9        |
| 有利子負債                            | 745,817    | 887,336    | 883,480    | 577,443    |
| D/Eレシオ（倍）                        | 0.77       | 0.94       | 1.18       | 0.72       |
| ネットD/Eレシオ（倍）                     | 0.31       | 0.36       | 0.47       | 0.20       |
| 研究開発費                            | 254,095    | 258,717    | 249,902    | 224,951    |
| 設備投資額                            | 305,285    | 249,063    | 167,690    | 126,481    |
| 減価償却費                            | 202,825    | 200,509    | 223,975    | 164,844    |
| <b>1株当たり情報（円）</b>                |            |            |            |            |
| 当期純利益（損失）（親会社所有者帰属当期利益）          | ¥ 49.54    | ¥ 23.34    | ¥ (54.35)  | ¥ 45.21    |
| 配当金                              | 6          | 8          | 8          | 8          |
| 自己資本（親会社所有者帰属持分）                 | 469.02     | 458.31     | 362.30     | 386.79     |
| <b>非財務情報（ESG指標）</b>              |            |            |            |            |
| <b>環境（Environmental）</b>         |            |            |            |            |
| 温室効果ガスの総排出量推移（グループ全体、グローバル）（万トン） | 153.0      | 189.4      | 166.8      | 131.3      |
| <b>社会（Social）</b>                |            |            |            |            |
| 期末従業員数（人）                        | 160,977    | 167,374    | 165,612    | 172,438    |
| 女性幹部社員比率（単体）（%）                  | 2.2        | 2.4        | 2.9        | 3.1        |
| <b>企業統治（Governance）</b>          |            |            |            |            |
| 社外取締役比率（単体）（%）                   | 20.0       | 20.0       | 20.0       | 30.0       |

Point  
1Point  
2Point  
3Point  
4

## Point 1 営業利益

営業利益は1,206億円と、前期比580億円の減益となりました。ビジネスモデル変革費用415億円（海外ビジネス関連324億円、ネットワーク再編関連51億円、ユビキタス再編関連39億円）の計上に加え、米ドルに対するユーロ安の進行により欧州拠点で米ドル建の部材調達コストが上昇した影響があったことによりです。

## Point 2 親会社所有者帰属当期利益

持分法による投資利益が、システムLSIの設計・開発事業を関連会社へ移管した影響や、中国の関連会社の公募増資に伴う持分変動利益を計上したことにより増益となりましたが、前期に急速な円安進行に伴う為替差益の計上があったことによる金融損益の悪化により、税引前利益は減益となりました。親会社所有者帰属当期利益は867億円と、前期比では532億円の減益となりました。

|            |            |            |            |              |              | (百万円)        | (%)                         |
|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------------|
| 2011年      | 2012年      | 2013年      | 2014年      | 2014年 (IFRS) | 2015年 (IFRS) | 2016年 (IFRS) | 2016年 (IFRS) / 2015年 (IFRS) |
| ¥4,528,405 | ¥4,467,574 | ¥4,381,728 | ¥4,762,445 | ¥4,762,445   | ¥4,753,210   | ¥4,739,294   | -0.3                        |
| 1,587,363  | 1,506,096  | 1,498,215  | 1,801,491  | 1,801,491    | 1,879,981    | 1,894,216    | 0.8                         |
| 35.1       | 33.7       | 34.2       | 37.8       | 37.8         | 39.6         | 40.0         |                             |
| 132,594    | 105,304    | 88,272     | 142,567    | 147,275      | 178,628      | 120,612      | -32.5                       |
| 2.9        | 2.4        | 2.0        | 3.0        | 3.1          | 3.8          | 2.5          |                             |
| 55,092     | 42,707     | (79,919)   | 48,610     | 113,215      | 140,024      | 86,763       | -38.0                       |
| ¥ 255,534  | ¥ 240,010  | ¥ 71,010   | ¥ 175,532  | ¥ 176,502    | ¥ 280,149    | ¥ 253,092    | -9.7                        |
| (142,108)  | (190,830)  | (161,481)  | (128,873)  | (128,938)    | (200,516)    | (164,317)    | -                           |
| 113,426    | 49,180     | (90,471)   | 46,659     | 47,564       | 79,633       | 88,775       | 11.5                        |
| (166,933)  | (138,966)  | 100,384    | (44,794)   | (46,217)     | (17,327)     | (67,741)     | -                           |
| ¥ 341,438  | ¥ 334,116  | ¥ 323,092  | ¥ 330,202  | ¥ 330,202    | ¥ 313,882    | ¥ 298,849    | -4.8                        |
| 1.02       | 1.01       | 1.00       | 1.07       | 1.07         | 1.11         | 1.12         |                             |
| 3,024,097  | 2,945,507  | 2,920,326  | 3,079,534  | 3,105,937    | 3,271,121    | 3,226,303    | -1.4                        |
| 821,244    | 841,039    | 624,045    | 573,211    | 566,515      | 790,089      | 782,782      | -0.9                        |
| 6.8        | 5.1        | (11.8)     | 8.1        | 23.2         | 20.6         | 11.0         |                             |
| 27.2       | 28.6       | 21.4       | 18.6       | 18.2         | 24.2         | 24.3         |                             |
| 1.8        | 1.4        | (2.7)      | 1.6        | 3.7          | 4.4          | 2.7          |                             |
| 470,823    | 381,148    | 534,967    | 519,640    | 560,243      | 578,492      | 534,913      | -7.5                        |
| 0.57       | 0.45       | 0.86       | 0.91       | 0.99         | 0.73         | 0.68         |                             |
| 0.14       | 0.14       | 0.40       | 0.38       | 0.46         | 0.27         | 0.20         |                             |
| 236,210    | 238,360    | 231,052    | 221,389    | 222,516      | 202,722      | 179,895      | -11.3                       |
| 130,218    | 140,626    | 121,766    | 122,282    | 122,863      | 140,697      | 156,049      | 10.9                        |
| 141,698    | 131,577    | 116,565    | 115,180    | 115,929      | 121,207      | 119,800      | -1.2                        |
| ¥ 26.62    | ¥ 20.64    | ¥ (38.62)  | ¥ 23.49    | ¥ 54.71      | ¥ 67.68      | ¥ 41.94      | -38.0                       |
| 10         | 10         | 5          | 4          | 4            | 8            | 8            | 0.0                         |
| 396.81     | 406.42     | 301.57     | 277.03     | 273.79       | 381.88       | 378.37       | -0.9                        |
| 118.5      | 109.8      | 101.4      | 94.8       | 94.8         | 89.7         | 87.6         | -2.3                        |
| 172,336    | 173,155    | 168,733    | 162,393    | 162,393      | 158,846      | 156,515      |                             |
| 3.5        | 3.7        | 4.0        | 4.3        | 4.3          | 4.6          | 4.8          |                             |
| 30.0       | 36.4       | 33.3       | 27.3       | 27.3         | 36.4         | 40.0         |                             |

**Point 3 親会社所有者帰属持分比率**

当期利益の計上により利益剰余金は増加しましたが、為替や株価の変動によりその他の資本の構成要素が減少しました。親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）は24.3%と前期末から0.1ポイント増加しました。

**Point 4 配当金**

当期の連結業績は、ビジネスモデルの変革を加速させるためのビジネスモデル変革費用を計上したことなどから前期に比べ減益となりましたが、一定の利益水準は確保されていますので、期末配当は1株当たり4円とし、中間配当の1株当たり4円と合わせて、年間配当は1株当たり8円としました。

## 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製品および電子デバイスの開発、製造、販売から保守運用までを総合的に提供する、トータルソリューションビジネスを行っています。

売上収益／売上収益構成比\*

売上高(売上収益)\*の主要製品別内訳

### テクノロジーソリューション

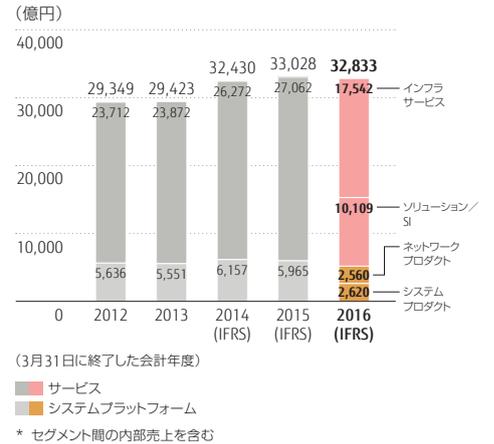
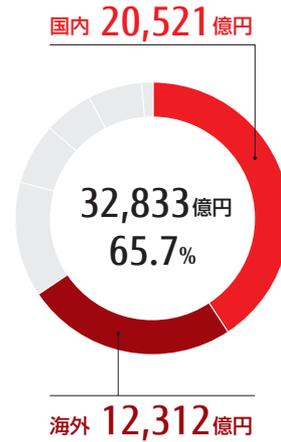
#### 事業内容

##### サービス

ITシステムのコンサルティング、構築などを行うソリューション/ SIと、アウトソーシング(情報システムの一括運用管理)などを中心とするインフラサービスを提供しています。

##### システムプラットフォーム

ICTシステムの基盤となるサーバやストレージシステムなどのシステムプロダクトと、携帯電話基地局や光伝送システムなどの通信インフラを提供するネットワークプロダクトを提供しています。



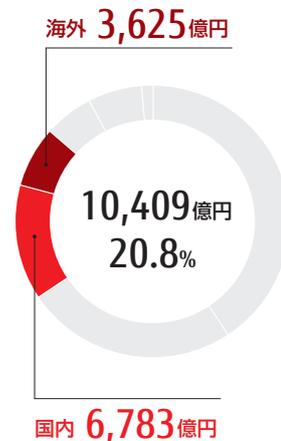
### ユビキタスソリューション

#### 事業内容

PC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、モデ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。

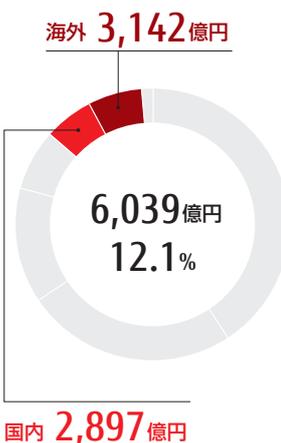
モバイルウェアは、スマートフォンと連携してドライブがより楽しく、誰もが気持ち良く使いこなせるカーナビをはじめ「ツナガル」製品で多様なニーズにお応えします。



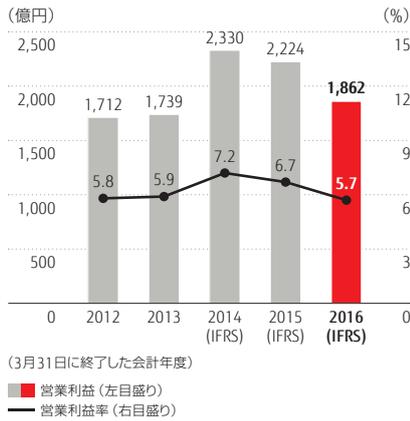
### デバイスソリューション

#### 事業内容

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、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。

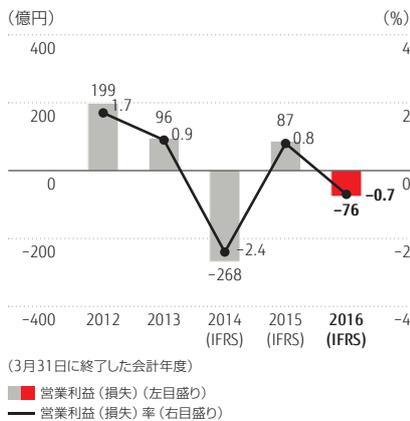


営業利益（損失）／営業利益（損失）率

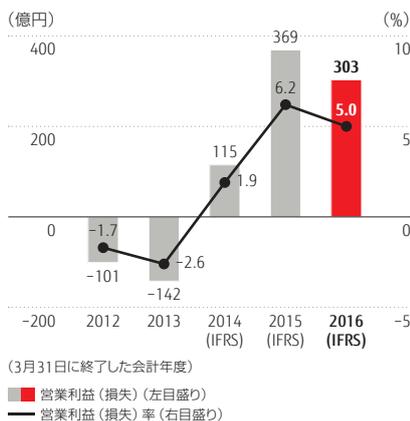


2016年3月期ハイライト

- ▶ サービスでは、システムインテグレーション事業が金融や公共分野を中心に顧客の投資拡大により増収となり、インフラサービスもアウトソーシングを中心に堅調に推移しました。
- ▶ システムプラットフォームでは、システムプロダクトでPCサーバがクラウドの広がりなどとともに国内外で伸長しましたが、大型商談の減少でメインフレームを中心に減収となりました。また、ネットワークプロダクトが国内外の通信キャリアの投資抑制により減収となりました。
- ▶ 海外のサービスでは、アジアが伸長しましたが、英国が大型商談の端境期となり減収となり、米国も低調に推移しました。
- ▶ 国内外ネットワーク事業の再編、EMEIAの拠点の閉鎖や合理化、北米での固定資産の減損など、ビジネスモデル変革を進め、サービスで191億円、システムプラットフォームで167億円の計359億円を費用計上しました。



- ▶ PCはOSの製品サポート終了に伴う買い替え需要が前期の第1四半期で一巡した影響により、法人向け、個人向けともに減収となりました。また、米ドルに対するユーロ安、円安の進行で部材コストが上昇したことが利益を圧迫しました。
- ▶ 携帯電話は、スマートフォンが個人向けに加え、法人向けでも伸張しましたが、フィーチャーフォンの販売台数の減少などにより減収となりました。また、一部機種で発生した不具合対策費用が減益要因となりました。
- ▶ モバイルウェアは欧州、北米向けで増収となったことで増益を達成しました。
- ▶ EMEIAにおけるビジネスモデル変革費用として、16億円を計上しました。また、2016年2月1日付けでPCおよび携帯電話事業を再編し、独立事業として分社化したことに伴う費用として39億円を計上しました。



- ▶ LSI、電子部品ともに、上半期を中心に米ドルに対する円安効果があり、増収となりました。また、システムLSI事業を2015年3月2日付けで株式会社ソシオネクストに移管したことによる影響、下半期を中心にスマートフォンやPC向けの所要が低下したことによる減収影響がありました。

# 事業別レビューと今後の見通し

## 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

#### 富士通の競争優位性

富士通は様々な業種、国・地域における豊富な実績を武器に、グローバルにICT利活用を支えています。「つながるサービス」を充実させ、世界各地でお客様の価値創造とイノベーション創出に貢献します。

富士通の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、世界で約120拠点に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利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、ビッグデータ、モバイル、クラウド、IoT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、お客様の価値創造に貢献し、ビジネスにイノベーションをもたらします。

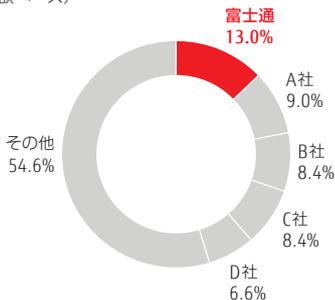
#### 市場動向と機会

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、マイナンバー導入に伴うシステム改修の需要増加が予想されます。

国内ITサービス市場の2015～2018年の年平均成長率は1.9%と見込まれています。国内経済は、円高傾向の影響を受け企業業績の見通しが不透明になっており、それに伴い設備投資も慎重になることが予想されます。一方で、蓄積されたデータを活用した新しいサービスの提供を検討されるお客様が増えてきており、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といった、業種ごとに新たなシステムを構築する気運が盛り上がってきています。加えてマイナンバー導入により、国や自治体だけでなく、一般企業においてICTの改修も進められており、今後はマイナンバーの利活用範囲が拡大することが予想されています。これらの流れを受けて、国内IT投資は成長が続くと見込んでいます。

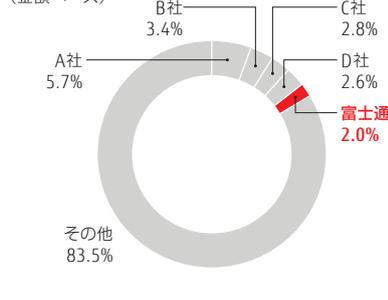
世界ITサービス市場の2015～2018年の年平均成長率は、アジアを筆頭に拡大し、2.6%と見込まれています。英国のEU離脱が決まり、欧州を中心に市場の動きに不透明感はあるものの、コスト削減をより強く意識したICT利活用が進むことが考えられます。また、新興国を中心に景気の拡大は続くと予想されます。こうした経済環境を受けて、各地域でのIT投資も徐々に増えていくと見えています。

2015年日本ITサービス市場シェア  
(金額ベース)



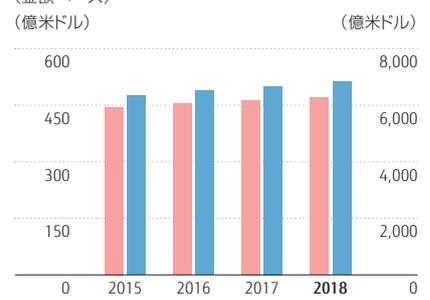
出典：Gartner, "Market Share : IT Services 2015"  
6 April 2016  
\* ガートナーのデータを基に富士通でグラフを作成

2015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 2015"  
6 April 2016  
\* 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)



出典：IDC Worldwide Black Book 2016, Version 3,  
Nov 2016

## 課題

ITサービス市場の活性化に伴い、リソースマネジメントの強化や、商品・サービスの競争力追求が急務です。プロダクトからサービスへのビジネスシフトを早期に実現し、グローバルで利益率改善に取り組みます。

サービスでは、活況な国内市場に対応しSEリソースが不足するリスクが考えられます。それを避けるために、SEリソースの効率的な運用を目指すとともに、オフショアの活用拡大や、システム開発・構築そのものの効率化を追求することが重要となります。加えて、マネジメント力を中心に人材育成を強化し、不採算プロジェクトの発生を未然に防ぐことが求められます。また、昨今広がりを見せているクラウドサービスにおいて、他社との競合が厳しくなっており、これまで以上に競争力のある商品・サービスの開発・投入が必要となります。このほか、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、利益率の改善を早期に実現する必要があります。また、国内外共通の課題として、既存ビジネスに代わる次世代のサービスビジネスモデルの早期立ち上げと高成長率の実現が挙げられます。

## 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」を中心としたビジネスを展開していきます。当社が得意とする基幹系システム 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) を組み合わせ、富士通が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。

国内では、クラウド型サービスの広がりによって、これまで導入が進まなかった業種・業態へのICTの展開が進むと考えられます。当社は、「次世代クラウドシステム」の提供を通じて、システムの維持運用コストの最適化を実現するとともに、新たな価値創造を支援していきます。

海外では、グローバルマトリクス体制の下、プロダクトを軸としたビジネスからサービスビジネスへのシフトを進めています。国内外共通のサービス基盤のうえで、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。



東京証券取引所の株式売買システム「arrowhead」を刷新



ベトナム ハナム省とのICTを活用した農業実証事業



顧客体験の向上と不正乗車の防止を実現したボルトガル鉄道の新チケットシステム

サービス **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8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。これらの製品をグローバルに展開し、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) やNFV (Network Function Virtualization) 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2015～2018年の年平均成長率は、-7.4%と予想されています。クラウドの広がりを受け、PCサーバがマイナス成長に転じ、ハイエンドサーバも大型商談の一巡により、需要が減ると見られています。

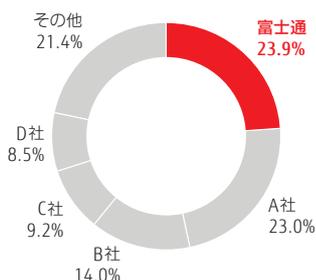
一方、世界市場は新興国市場の拡大やデータセンターの需要拡大によってボリュームゾーンのサーバが伸び、2015～2018年の年平均成長率は、3.9%と見込まれています。

**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、設備投資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、機能分散方式 (Disaggregation) を採用する傾向が強まっています。

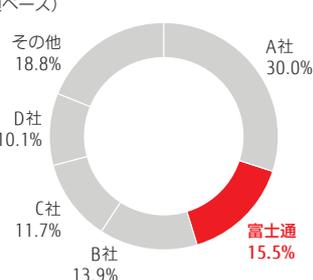
そのほか、ネットワークの仮想化、ソフトウェア化の動きが加速しており、100G光伝送や、光伝送とパケット処理の統合化に加え、中期的に投資拡大が続くと見えますが、市場全体は微増にとどまることが予想されます。

**2015年日本サーバ市場シェア**  
(金額ベース)



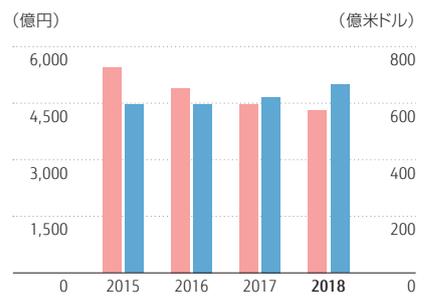
出典: IDC Japan's Japan Quarterly Server Tracker CY16Q2, September 16, 2016

**2015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: 2Q16 Global ON, August 2016

**サーバ支出額の予測 (日本/世界)**



出典: (日本) IDC Japan's Japan Quarterly Server Tracker - Forecast, September 23rd, 2016 (世界) IDC Worldwide Quarterly Server Tracker, 2016Q2

## 課題

コモディティ化の進行と、国内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、サーバの集約化が進み、国内では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といったソフトウェア制御や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応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するとともに、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、機能分散方式（Disaggregation）を採用した新しい伝送システム「1FINITY」を核として通信キャリアのネットワークやデータセンター間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に向けた技術開発や標準化を加速します。



2WAY マルチノード型PCサーバ「PRIMERGY CX2550 M2」



ディスク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

## ユビキタスビジネスの構造改革

PC・携帯電話事業を分社化し、独立事業化しました。また、モバイルウェア事業の中核を担う富士通テンの資本構成を変更し、富士通グループから非連結化することを予定しています。

2016年2月1日に、ノートPC・デスクトップPC事業を新たに富士通クライアントコンピューティング株式会社として、携帯電話事業を富士通コネクテッドテクノロジーズ株式会社として分社化しました。

PCやスマートフォンを中心としたユビキタス製品は、コモディティ化が年々進み、商品の差異化が困難となる中、台頭するグローバルベンダーとの競争が激化しています。当社は、PCおよび携帯電話などに関する事業を独立させ、研究・開発・設計・製造・販売・企画からアフターサービスまで一貫した体制を構築することで、経営責任を明確化するとともに、経営判断の迅速化と徹底した効率化を追求しています。

2016年9月9日に、デンソー、トヨタ自動車、富士通が出資し、現在富士通が55%の資本を保有する富士通テンの資本構成の変更を検討することに3社は基本合意したことを発表しました。2017年3月期内を目途に最終的な契約の締結を目指していきます。

2016年10月27日には、富士通、富士通クライアントコンピューティングとLenovo Group Limitedがグローバル市場に向けたPCの研究・開発・設計・製造に関する戦略的な提携について、検討を始めたことを発表しました。ダイナミックなグローバル市場で闘うための成功モデルを目指し、今後両社で協議を進めていきます。

## 市場動向と機会

スマートフォン、タブレットの世界市場は、規模の拡大が見込まれます。PCは、国内外ともに市場の縮小が予想されます。カーナビゲーションは、新興国市場の拡大に伴ってプラス成長が期待されます。

スマートフォン・タブレット・PCを合算したユビキタス製品市場の年平均成長率は、国内市場で-2.0%、世界市場で1.5%となると見られています。

PCは、先進国市場での需要が頭打ちになったことに加えて、新興国の景気低迷などにより、今後は国内世界ともにマイナス成長になると予想されています。

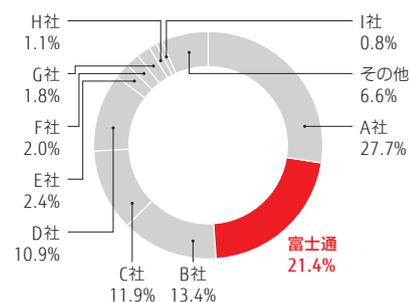
タブレットはスマートフォンの大画面化により需要が奪われつつありますが、国内では「教育の情報化ビジョン」の実現に向けた需要増が期待され、今後の成長率はプラスで推移すると予想されます。

スマートフォンは、フィーチャーフォンからスマートフォンへの移行などによって、今後はプラス成長することが予想されています。

また、世界のカーナビゲーション需要は新興国市場の拡大などを背景に伸びが見込まれ、今後はプラス成長することが予想されています。

2015年日本PC市場シェア

(台数ベース)

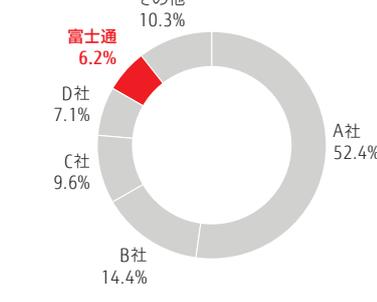


出典: Gartner, "Market Share: Final PCs, Ultramobiles and Mobile Phones, All Countries, 3Q16" 14 November 2016

\*ガートナーのデータを基に富士通でグラフを作成

2015年日本スマートフォン市場シェア

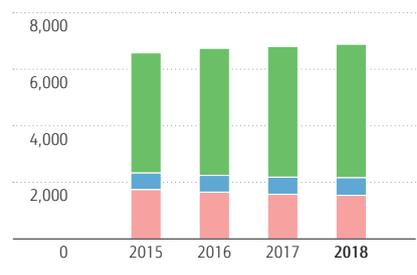
(台数ベース)



出典: IDC Japan, Japan Quarterly Mobile Device Tracker 2016Q3

世界ユビキタス製品市場予測

(金額ベース)  
(億米ドル)



出典: IDC Worldwide Black Book 2016, Version 3, Nov 2016

## 課題

PC事業は、採算性重視の事業展開が求められます。携帯電話、モバイルウェアでは、新ビジネスや技術の登場により、新たに生まれる事業機会を逃さない、競争力ある商品の先行的な市場投入が必要です。

PCの世界的な価格競争と市場の縮小が進む中、継続的なコストダウンに加え独立した企業として採算性を重視したビジネスを展開することが重要となります。携帯電話では、スマートフォンの需要も一巡し既存の市場は停滞感が漂う中、格安スマホと呼ばれるMVNO (Mobile Virtual Network Operator) 端末市場が急速に広がっており、これらの市場に対して、魅力ある新商品の開発とタイムリーな供給が求められます。モバイルウェアでは、自動車業界で自動運転支援システムなど新たな技術開発が進む中で、効率的で信頼性の高いソフトウェアを開発する必要があります。

## 今後の取り組み

PC事業では、高付加価値製品へのシフトを通して採算性の向上を目指します。携帯電話事業、モバイルウェアでは、既存事業と共に新事業の開拓に取り組むことでシェア拡大を図ります。

PCは、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、採算性を高めていきます。また、製品ラインナップの拡充によりタブレットビジネスを強化していきます。携帯電話は従来のスマートフォンビジネスとMVNOや法人向け端末など新市場との両輪でシェア拡大に取り組んでいきます。

自動車産業においてはネットワーク化をはじめとする情報化の進展など大きな変化が予想されています。通信・ICT分野とクルマの制御系分野の両方を事業領域に持つ当社は、このチャンスを活かして事業・商品の変革を通じて、人とクルマ、社会とクルマをつなぎ、自由で快適なモビリティ社会の実現に貢献していきます。



音と映像を極めた大画面デスクトップ  
「ESPRIMO FH90/A3」



ドコモ向けスマートフォン  
「arrows NX F-01J」



カーナビゲーション「ECLIPSE AVN-SZX05i」

# デバイスソリューション

## 富士通の取り組み

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。

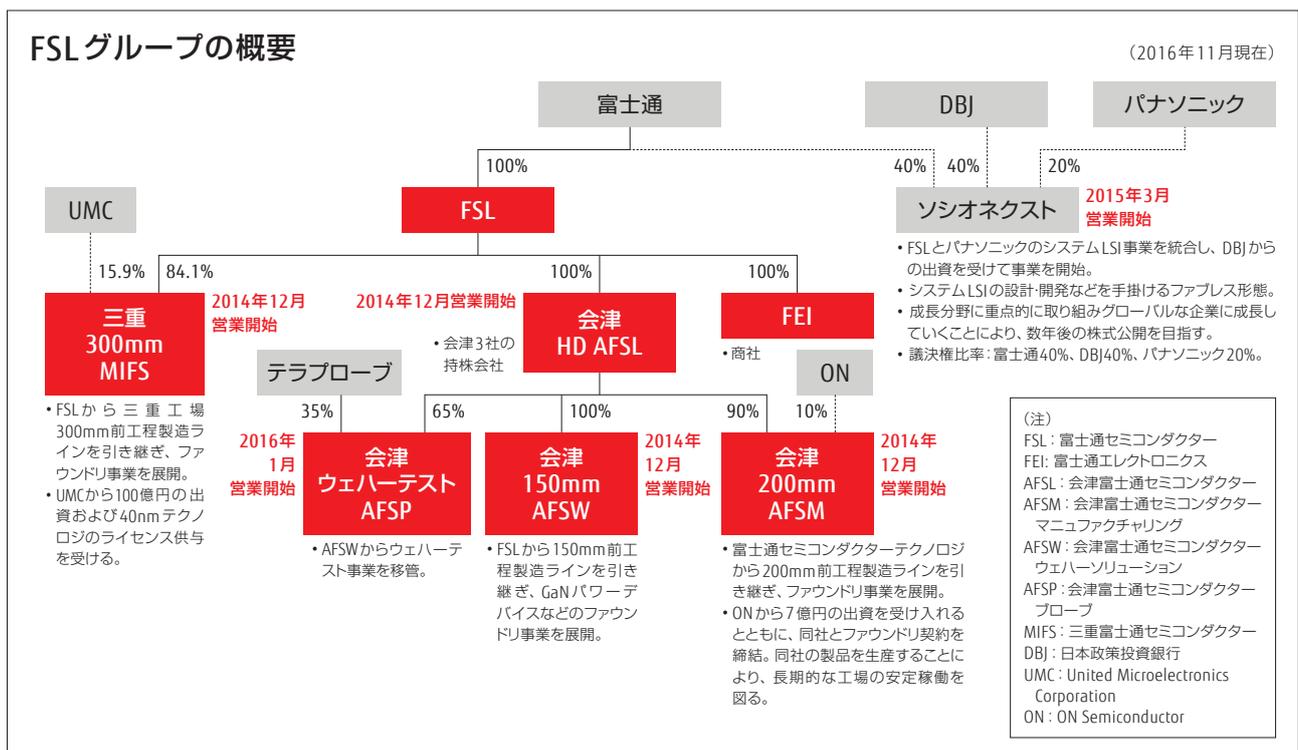
LSI事業は、富士通セミコンダクターグループで①高書換え耐性、低消費電力を特長とし、省エネ社会に最適なFRAM(強誘電体メモリ)を中心としたシステムメモリ事業、②超低消費電力DDC(Deeply Depleted Channel)トランジスタや窒化ガリウムの量産技術を世界で初めて確立したウェハファウンドリ事業、③富士通グループ製品、他の国内・海外メーカーの豊富な電子デバイス製品やソリューションを国内はもとより米州、欧州、アジア地域のグローバルなお客様に提供する販売事業の3つを核に事業を展開しています。

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。

## 2016年3月期実績および今後の見通し

2016年3月期の実績は、売上収益が6,039億円と、前期比1.4%の増収になりました。システムLSIの設計・開発事業を関連会社に移管した影響やスマートフォン、PC向けで所要が低迷した影響がありましたが、LSI、電子部品ともに上半期を中心に米ドルに対する円安進行により円建て売上が増加しました。営業利益は303億円と前期比65億円の減益になりました。システムLSIの設計・開発事業を関連会社に移管した影響がありました。

今後の見通しはLSI、電子部品ともに、世界経済の成長の鈍化、スマートフォンやPCなどの主要アプリケーション市場の頭打ち、円高によるマイナス影響などの厳しい環境が想定されます。このような厳しい事業環境の中、当社はこれまで以上に、高品質な製品やサービスを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。



# コーポレートガバナンス

## 社外取締役 座談会

### 進化を続け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

富士通は、「FUJITSU Way」に明文化された理念の下、  
中長期的な成長や企業価値の向上を目指してガバナンス体制を不断に見直しています。  
漸進的な仕組みの強化は、  
非執行取締役の員数を業務執行取締役と同数以上とする取締役会の構成や、  
社外取締役・社外監査役で構成する独立役員会議の開催などに結実しています。  
こうしたガバナンスの体制の強化が取締役会にどのような変化をもたらしているか、  
社外取締役に語り合っていました。

——富士通の社外取締役に就任されて以来、取締役会には変化が見られるでしょうか。変化があるとすれば、どのようなものですか。

**横田**：私は2014年6月の株主総会で社外取締役に選任されたので、取締役会のメンバーとなって3年目に入りましたが、最初に取締役会に出席したときから取締役会の議論の様子はかなり変わってきたという印象を持っています。当初は私たち社外取締役の発言に対してやや身構えた、ディフェンシブなところがあったように思いますが、最近はざっくばらんに何でも言える雰囲気になってきました。

**須田**：会議の席順が象徴的でしたね。今は執行側と非執行側が混ざってテーブルを囲んでいます。3年前はテーブルを挟んであちら側に社内の業務執行取締役、こちら側に非執行取締役と、向き合う形で着席していましたから。

**阿部**：今はなくなってきましたが、以前は、私たち社外取締役が疑問を呈すると、まるで糾弾されているかのように感じた執行の担当者が、議論の的になっている事項が問題ないことを一生懸命説明するといったやりとりもありました。本来、取締役会は業務執行を行う者と非執行取締役が互いの認識を示し、問題を明らかにして、そこにどう対処するのか共に方向性を見いだす場であるべきで、それができて初めて、監督機能を果たす生産的な取締役会だといえるのですが。

**向井**：私は富士通で初めて取締役に務めているので他社との違いを言うことはできませんが、2015年夏に取締役会に出席したときとはかなり変わってきたと感じています。当初は、経営の状況を報告する場だったのが、最近は懸案事項も含めてオープンに議論する場になってきている。独立役員会議の開催が良い影響を及ぼしているのではないかと思います。



独立役員会議では、様々な観点から疑問を投げかけたり意見を出したりしますし、どんな基本的な質問でも堂々とする。取締役会議の議論にも良い影響を及ぼしています。

——独立役員会議の機能について教えてください。独立役員会議が開催されることで、具体的に取締役会にどのような変化が生まれていますか。

**向井**：取締役として、長期的な視点で方向性を議論するには、富士通の企業グループとしての全体像を見渡すことが必要で、全体像を把握するためには知識が必要不可欠です。独立役員会議では、議題を1つか2つ程度に絞っているいろいろな角度から話を掘り下げていますので、知識を得る面でも、自由に意見を述べ合って議論を交わすという面でも、とても良い機会になっています。

**阿部**：富士通の事業分野がICTということもあって、とにかくもっと専門分野も含めた知識を得なければいけない、富士通や事業のことを知りたいという社外役員の考えを会社側に伝えるところから独立役員会議が生まれたと理解しています。2015年7月に始めた当初は知識の補充を目的としていましたが、今では議論の場としての役割も大きくなってきました。

**横田**：取締役会は、検討して決議しなければならない案件が極めて広範かつ多様で、1つひとつの議題についてじっくり議論を深めることがなかなかできないというのは私たち皆の悩みです。独立役員会議では、様々な観点から疑問を投げかけたり意見を出したりしますし、どんな基本的な質問でも堂々とする。取締役会の議論にも良い影響を及ぼしています。

**須田**：社外取締役と社外監査役が基本メンバーですが、取締役会での議題設定に合わせてトピックを選定して執行サイドの役員も説明役として参加して意見を交わします。トピックの理解にも白熱する議論にも全力投球なので、会議のたびにとてもエネルギーを使いますが、その分、取締役会の効率性にも貢献していると思います。

中長期的に企業価値を高めるためには、  
事業活動や戦略だけではなく、  
人材や技術ノウハウなど富士通が持つ資産全体の  
価値をどのように高めるかを考える必要があります。



——独立役員会議以外にも、2015年6月以降に富士通は  
いくつかガバナンスの仕組みや運用面で新たな取り組み  
を始めましたが、そうした試みを皆さんはどのように受け  
取られていますか。

**須田:** ダンカン・テイトさんが初の外国人メンバーとして取  
締役になったことは大きな変化ですね。直接彼の報告を聞  
いたり議論をしたりして、海外と日本国内の決断のスピー  
ドの違いを強く認識させられています。執行サイドが説明  
をしっかりとするために決断が遅くなってしまったのでは本  
末転倒だと、最近会社側に伝えているのです。

**阿部:** 2016年6月の株主総会で選任された富士通の取締  
役会メンバーは、執行と非執行がそれぞれ5人となって、  
2015年から女性が2人となったことや外国人が加わったこ  
とと併せ、よりバランス良く、多様性が確保されてきました。  
それが冒頭にお話した議論の活発化にもつながっている  
と思います。独立役員会議のほかに、社長も含め、執行役  
員と社外取締役が1対1で話し合う機会も設けられており、  
意見をフィードバックするルートが増えたことは評価すべ  
きでしょう。もう一つ、2016年8月には初の試みとして社外  
取締役である私が機関投資家と直接対話し、その内容を取締  
役会で共有しました。こうした取り組みは取締役会にとって  
有意義であり、今後も継続が必要だと思います。

**横田:** 2016年2月に初めて取締役会をロンドンで開催した  
ことも、富士通グループの多様性を改めて認識する良い  
機会になりました。私自身がEMEAの事業について理解  
を深めたというだけでなく、現地の従業員と直接話して、  
お互いに何となく「彼方」にいる抽象的な存在だったもの  
が、顔が浮かぶ富士通の仲間として感じられました。現地  
の従業員が、私たち取締役と直接話して、日頃の業務の成

果を認めてもらえたことがモチベーションにつながったと  
言ってくれたことは、とても有意義だったと思います。

**向井:** ロンドンで特にうれしかったのは、富士通に入ったこと  
を誇りに思っていると若手の社員が話していたこと。人材  
育成の成果が肌身で感じられたのは良かったですね。中長  
期的に企業価値を高めるためには、事業活動や戦略だけ  
ではなく、人材や技術ノウハウなど富士通が持つ資産全体  
の価値をどのように高めるかを考える必要がありますから。

——今後、取締役会の実効性をさらに高めるために何が  
強化されるべきでしょうか。

**阿部:** 富士通のガバナンスは日本企業としては進んでいま  
すが、取締役会の有効性の評価、取締役個人のパフォー  
マンスの評価は、これからだと思います。私は米国企業  
でも社外取締役を務めています。年に1度は取締役会が自  
らの機能を自己評価して有効性を検証しています。取締  
役個人に対しても議長からの1対1のフィードバックがあ  
り、それを受けて改善を図る仕組みがあります。もう1つ  
付け加えると、米国企業では、取締役個人としての能力を  
高めるための教育・研修もかなり行われています。

**向井:** 会社側が私たち社外取締役に期待する監督・助言機  
能が十分果たしているのか、株主の期待に応えているの  
か、ぜひフィードバックしていただきたいですね。会社側か  
らの要望があれば、私たちもできることがないか検討でき  
るし、取締役会ももっと活性化したいと思います。

**横田:** 私も同意見です。今は、いろいろ会社側から仕事を  
頼まれていることから判断して「役に立っているらしい」と  
思っていますので。

**須田**：年に1度のフィードバックももちろんですが、独立役員会議や取締役会で出た様々な意見に対して、どう対応したかを執行側がきちんと説明するサイクルについても、改善が必要だと思います。今はかなり「言いつばなし」になっていますから。意見をどう活かしたのか、または「こういう理由で対応できない」という結果をもっと教えてもらえると、私たち自身も進化できます。

**阿部**：取締役会の役割は監督・助言であって「批評」ではありませんから、意見の先にアクションがあるべきでしょう。

**向井**：取締役会の機能を高めるという観点では、全体像に関する情報をもっと欲しいですね。例えば、AIに関連する取り組みがいろいろあるのは、資料でも読んでいますし会議でも報告されています。では富士通としてどういう方針でいつ勝負に出るのか、本来はそこを取締役会で議論すべきだと思うのですが、今は個別の案件は見えても戦略的方向性まで十分に踏み込めていないもどかしさがあります。今後の方向性や何にどれくらいのスピード感で取り組むか、将来を見据えた議論に時間を割きたいです。

**阿部**：富士通は事業範囲が広く、取締役会がカバーする範囲もテクノロジー、マーケット、人材とダイバーシティなど、様々なテーマがあります。全部を全員で議論しようとしても大変ですから、テーマごとに分科会を設けるのも1つのやり方かもしれません。

——現在、役員報酬制度については、どのような論点があるのでしょうか。

**阿部**：業績連動をより明確化するという考え方について、個人的には賛成です。富士通のマネジメントは結果責任を取るという意識を持つ人々なので、良い方向にインセンティブが働くと思います。

**横田**：「オンターゲット型」の賞与<sup>\*1</sup>は、方向性として私も賛成です。ただし、達成しやすい目標設定につながっていると問題なので、目標の設定や業績の評価方法についてはまだ議論を深める必要があります。

**須田**：真面目で真摯な社風を考えると、低い目標設定はあまりないでしょうが。報酬制度全体は、短期だけではない業績連動にして、しっかり報いることも重要です。

**向井**：人材をはじめ企業全体の資産を高めることは、企業価値が高まるということにほかなりませんから、それを実現するリーダーを評価することは、株主や投資家にも納得していただけるはずで。

——中長期観点でのマネジメントという視点では、近年ESG（環境、社会、ガバナンス）が注目を集めています。富士通の、環境や社会に関する取り組みについてどのようにご覧になっていますか。

**須田**：外部へのアピール方法が課題かもしれませんが、いろいろな取り組みをたくさん行っている割には社会一般に知られていないところが残念ですね。それから、単なる社会貢献ではなくビジネスの成長に活かそうという観点が弱い。

**向井**：ビジネスに活かそうとはしているものの、動きが遅いのと分散的なのが問題なのではないでしょうか。先ほどの話にも通じますが、例えばSDGs<sup>\*2</sup>についても、会長も社長もビジネスチャンスと捉えていると発言されていますが、17のゴールの中で富士通がどこに注力しようとしているのか、戦略的な全体像が見えない。個別のプロジェクトベースでは、様々な取り組みが進んで成果も出ているのですが。



社長も含め、執行役員と社外取締役が1対1で話し合う機会も設けられており、意見をフィードバックするルートが増えたことは評価すべきでしょう。

独立役員会議や取締役会で出た様々な意見に対して、  
どう対応したかを執行側がきちんと説明する  
サイクルについても、改善が必要だと思います。



**横田：**ICTを事業とする富士通は大量の電力を消費する企業なので、そこに対するセンシティブリティをもっと打ち出してもいい。富士通はグローバル企業と言いながら意外に視点の基軸が日本にある。もっとグローバルな視点で環境や社会に関する戦略も定めるべきでしょう。

**須田：**ESGにかかるコストの把握も必要ですね。去年グループの英国法人が、CSR分野で権威ある Responsible Business of the Year 2015<sup>\*3</sup>という賞を受賞しましたが、ロンドンに行ったときに、その責任者からコストも相当かけているという話を聞きました。ところが日本ではいろいろな取り組みを進めている割には、コストに対する認識が低いと思いました。コストの大きさが明確になれば、それを事業に活かすという意識にもつながるはずですよ。

**向井：**ロンドンでは、普段はスコットランドで仕事をしていて、定期的に会議に出席するためにロンドンに来るという社員とも話をしました。そうした取り組みをアピールすることで、富士通のテクノロジーを使えば遠隔地で在宅勤務もできる、社員がもっと生き生き働く職場づくりもできるというメッセージが社外に対しても社内に対しても発信できるし、社員のモチベーションにもつながると思います。

**阿部：**富士通のように規模が大きく事業領域が広いと、すべてのことをすべての人に知らしめることはできない。戦略についてシンプルな目標を定めて、その達成に向けてグループ全体として取り組みを進め、かつ、それを平易な言葉で発信していくことが必要でしょう。

——最後に、社外取締役としての今後の抱負についてお聞かせください。

**向井：**独立役員会議の事務局体制の一環として、各社外役員に若手社員がサポート担当について来ています。それが、将来の富士通を担う若い人たちが何を考えているのかを直接聞くという点でも、それから彼らの人生の先輩でもある私の経験を伝えるという点でも、とても良い機会になっています。取締役として大所高所に立った議論を行うのと同時に、若手社員のメンターとしても役立ちたいですね。

**須田：**富士通は、社外の人材からも含めて多様な意見を求めてそれをきちんと活かそうとする意識が強い会社ですが、それでも、取締役会では「もう結論に近い議題」が扱われることが多いように思います。これからは、独立役員会議も活用しながらもっと「プロセスへの貢献」を高め、議論の方向性そのものから問うような役割を担っていきたいです。

**阿部：**今回の話の中でもいろいろ改善点の指摘も出しましたが、私たちは「スターティング・ポイント」にいて、かなり良いスタートを切っていると思います。富士通の将来を見据えつつ自由闊達な議論が交わされるよう、役目を果たしていきます。

**横田：**富士通は優れた点がたくさんある企業だとポジティブな評価をしています、その良さを活かして成長を実現するためにはもっと積極的に打って出ていいと思います。取締役としてその後押しをしていきます。

\*1 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賞与の支給額を決定する仕組み。

\*2 Sustainable Development Goalsの略で、持続可能な開発目標。2015年9月の国連総会で全会一致で採択された、人間、地球および繁栄のために2030年までに国際社会が達成すべき17の目標と169のターゲット。

\*3 チャールズ皇太子が総裁を務める英国の非営利組織Business in the Communityが、公正な社会とより持続可能な未来の実現に取り組む企業を顕彰する賞。

# 役員一覧

(2016年11月1日現在)



## 山本 正巳

代表取締役会長  
取締役就任年数：6年  
所有する当社株式の数：133,622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\*<sup>1</sup>



## 田中 達也

代表取締役社長  
取締役就任年数：1年  
所有する当社株式の数：31,217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) 情報システム有限公司  
董事兼副総経理  
2009年12月 当社産業ビジネス本部長代理  
2012年 4月 執行役員  
2014年 4月 執行役員常務  
2015年 1月 執行役員副社長  
2015年 6月 代表取締役社長\*<sup>1</sup>



## 谷口 典彦

取締役  
取締役就任年数：2年  
所有する当社株式の数：59,905株\*

1954年 9月7日生  
1977年 4月 当社入社  
2005年 5月 (株)富士通アドバンスソリューションズ\*<sup>2</sup>  
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 執行役員専務\*<sup>1</sup>



## 塚野 英博

取締役  
取締役就任年数：1年  
所有する当社株式の数：37,017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\*<sup>3</sup>  
2015年 6月 取締役\*<sup>1</sup>  
2016年 4月 執行役員専務 / CFO\*<sup>1</sup>



## ダンカン・テイ

取締役  
取締役就任年数：1年  
所有する当社株式の数：0株\*

1966年 3月24日生  
1996年 3月 英国DEC\*<sup>4</sup> マネージドサービス部門  
ビジネス開発ヘッド  
1999年 6月 コンパック\*<sup>4</sup> コンパックグローバルサービス  
マネージドサービス担当ダイレクター  
2004年 6月 ヒューレット・パッカド 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\*<sup>1</sup>  
2016年 8月 執行役員専務\*<sup>1</sup>



## 古河 建純

取締役  
取締役就任年数：3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\*

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\*<sup>1</sup>  
2001年 6月 ニフティ(株) 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)

\* 2016年3月末現在の所有株式数  
 \*1 現在に至る  
 \*2 現(株)富士通ミッションクリティカルシステムズ

\*3 CFO: Chief Financial Officer  
 \*4 現 ヒューレット・パッカード  
 \*5 現 宇宙航空研究開発機構

\*6 現 ドイツ銀行  
 \*7 現 ドイツ証券(株)  
 \*8 現 ユニタス・キャピタル



**須田 美矢子**

取締役  
 一般財団法人キヤノングローバル戦略研究所特別顧問  
 取締役就任年数: 3年  
 所有する当社株式の数: 5,716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 一般財団法人キヤ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



**向井 千秋**

取締役  
 東京理科大学副学長  
 取締役就任年数: 1年  
 所有する当社株式の数: 5,418株\*

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\*5 搭乗科学技術者 (宇宙飛行士) (2015年3月まで)  
 1987年 6月 アメリカ航空宇宙局ジョンソン宇宙センター 宇宙生物医学研究室 心臓血管生理学 研究員 (1988年12月まで)  
 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\*1  
 2015年 6月 当社取締役\*1



**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: 2年  
 所有する当社株式の数: 1,647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



**阿部 敦**

取締役  
 株式会社産業創成アドバイザー代表取締役  
 取締役就任年数: 1年  
 所有する当社株式の数: 3,283株\*

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

**監査役**

常勤監査役  
**加藤 和彦**      **近藤 芳樹**

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**  
**初川 浩司** (公認会計士)

**執行役員**

代表取締役会長  
**山本 正巳**

代表取締役社長  
**田中 達也**

執行役員専務  
**谷口 典彦**      **小野 弘之**  
**河部本 章**      **塚野 英博**  
**香川 進吾**      **佐々木 伸彦**  
**ダンカン・テイト**      **高綱 直良**

執行役員常務  
**濱場 正明**      **石川 享**  
**五十嵐 一浩**      **松本 端午**  
**古田 英範**      **小泉 慎一**  
**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**

エグゼクティブフェロー  
**雄川 一彦**

執行役員  
**野田 敬人**      **川上 博弔**  
**谷田貝 敦男**      **今田 和雄**  
**近藤 博昭**      **広瀬 陽一**  
**中野 克己**      **中島 猛**  
**窪田 雅己**      **蒲田 顕久**  
**手塚 文彦**      **佐藤 勝彦**  
**岡田 昭広**      **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**      **盆子原 誠治**  
**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**

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、経営者と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・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/>

#### 「魂の入った」コーポレートガバナンスの実現に取り組む

当社は、的確かつ機動的な意思決定と経営の健全性を両立、堅持するために現在のコーポレートガバナンス体制を採用しています。具体的には、株主総会で選任された取締役が経営の重要事項の決定に関与することによって経営責任を明確にするとともに、取締役による相互監視と監査役による監査の2つによってガバナンスの実効性を担保しています。

委員会等設置会社（現在の指名委員会等設置会社）が制度化された当時、当社では監査役による監査が従来十分機能してきたものと考え、監査役会設置会社制度を継続採用しました。これは、合議によらず単独で権限が行使できる「独任制」という特徴を持つ監査役の存在が、経営に緊張感をもたらすうえで大きな役割を果たしていると判断したからです。現在も、経営から

独立した監査役の客観的な監査が有効に機能していること、社外取締役を積極的に任用していること、また指名委員会、報酬委員会および内部監査組織を設置していることにより、経営の健全性を確保していると考えています。

当社は、現在は当該体制が最善のものと考えていますが、コーポレートガバナンスがより良い経営を行うためのものである以上、形骸化することがないように不断に見直すとともに適宜取締役会でも議論し、「魂の入った」コーポレートガバナンス体制を追求し続ける考えです。

執行役員常務  
 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

|       |                      |  |
|-------|----------------------|--|
| 2002年 | 執行役制度の導入             | 経営の監督機能と執行機能を分離し、大幅な権限委譲により意思決定を迅速にするため              |
| 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       | 役員を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   |

### 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、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・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・助言機能を強化しています。さらに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。

2016年6月27日現在、取締役会は、業務執行取締役5名、非執行取締役5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・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・監督を行います。監査役の任期は4年です。

2016年6月27日現在、監査役会は、監査役5名（うち、常勤監査役2名、社外監査役3名）で構成されています。

当社監査役のうち、常勤監査役 加藤和彦氏は、当社のCFOをはじめ当社の財務・経理部門における長年の経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有してい

ます。また、2016年6月27日より常勤監査役を務める近藤芳樹氏は、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、P73-74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、役員を選任プロセスの透明性・客観性、役員報酬の決定プロセスの透明性・客観性、および役員報酬体系・水準の妥当性を確保するため、取締役会の諮問機関として、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それぞれ、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、2017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3名（うち、独立社外取締役2名）および業務執行取締役1名で構成されています。両委員会の2016年7月28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、向井千秋氏、山本正巳氏

〈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、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。2016年3月期は同会議を7回開催しました。同会議では、議題を1、2テーマに限定して独立役員が情報を共有し議論を尽くすこととしており、各役員の見解の形成と取締役会における審議の活性化に寄与しています。

〈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。

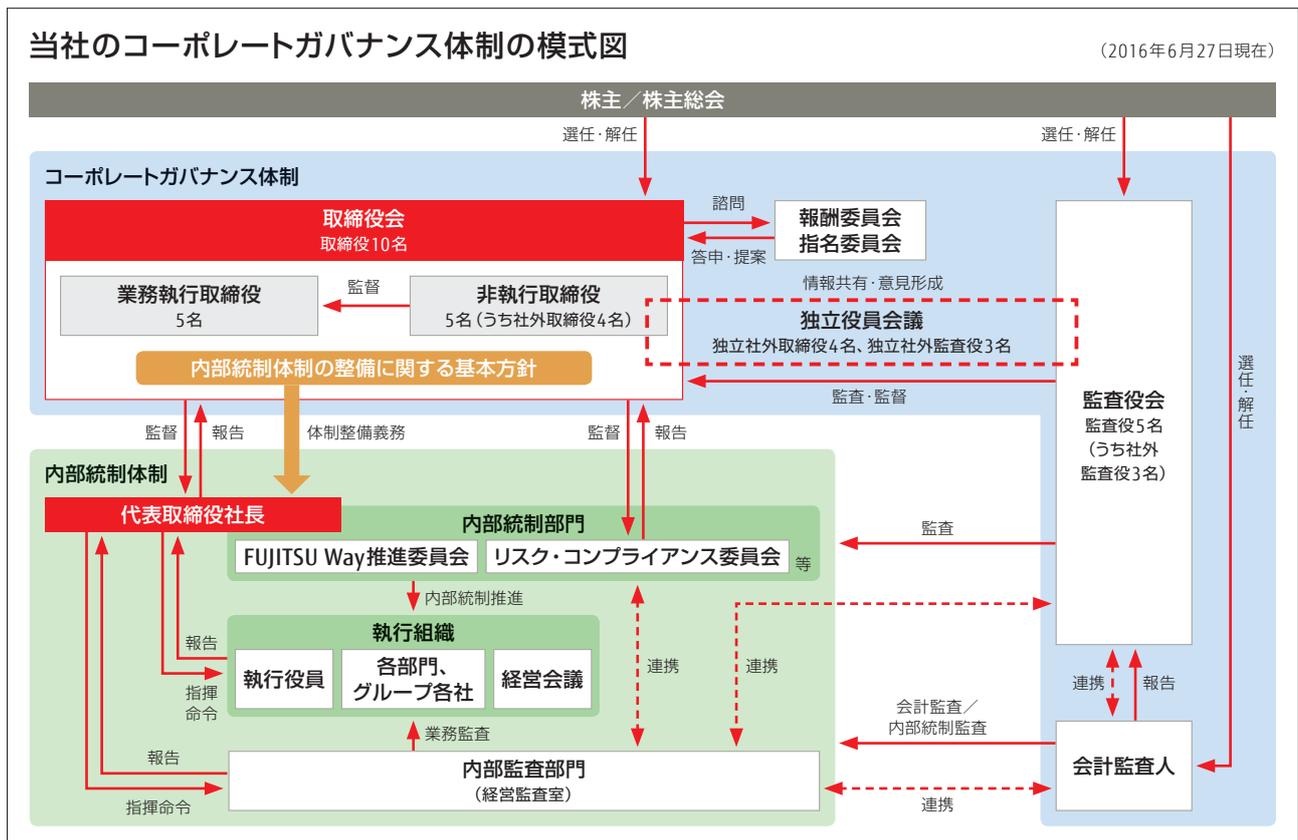
- ・ 役員が、外部の専門家の助言を含め各自が必要と考える情報を円滑に入手できるよう、費用面、人員面から支援する体制を整備する。

- ・ 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<sup>\*1</sup>の取締役または使用人
- (2) 当社の大株主<sup>\*2</sup>の取締役、執行役、監査役または重要な使用人
- (3) 当社の主要な借入先<sup>\*3</sup>の取締役、執行役、監査役または重要な使用人
- (4) 当社の会計監査人の社員または使用人
- (5) 当社と他社の間で相互に派遣された取締役、執行役、監査役または執行役員
- (6) 当社から役員報酬以外に、多額の金銭<sup>\*4</sup>、その他財産を得ている者
- (7) 当社の主要な取引先<sup>\*5</sup>の取締役、執行役、監査役または重要な使用人

#### b 現在または過去3年間に於いて以下のいずれかに該当する者の近親者<sup>\*6</sup>でない者

- (1) 当社グループの業務執行取締役、業務執行取締役でない取締役<sup>\*7</sup>または重要な使用人
- (2) 当社の大株主の取締役、執行役、監査役または重要な使用人

- (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
- (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

\*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  
 \*4 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  
 \*5 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  
 \*6 2親等以内の親族、配偶者または同居人  
 \*7 当社の社外監査役または社外監査役候補者である者の独立性を判断する場合に限る

### 社外役員の選任状況

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

当社は、前述の独立性基準によって社外役員の独立性を判断しており、社外役員の全員を当社が国内に株式を上場している金融商品取引所に独立役員として届け出、受理されています。

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

### 〈社外取締役〉

|         |  |
|---------|--|
| 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たと考えています。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たと考えています。なお、横田淳氏は、当社の主要株主や主要取引先の業務執行者などであった経歴がないことから、当社は同氏が独立性を有すると考えています。  |
| 向井 千秋氏  | 医師から我が国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たと考えています。なお、向井千秋氏が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2016年3月期において約11百万円であり、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・果敢な意思決定への貢献が期待できるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけたと考えています。なお、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督・監査機能および役割を果たしていただけたと考えています。なお、初川浩司氏が代表執行役を務められていたあらた監査法人は、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2016年3月期において約2億円であり、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、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「株式取得型報酬」、短期業績に連動する報酬としての「賞与」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。

#### 〈株式取得型報酬〉

- 業務執行を担う取締役を支給対象とし、長期インセンティブとして、役職に応じて自社株式取得のための報酬を支給する。
- 自社株式は役員持株会を通じて取得する。なお、取得株式については在任期間中は保有するものとする。

#### 〈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決定する。
- 「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。

なお、「基本報酬」、「株式取得型報酬」、「賞与」の合計額は、株主総会の決議により、取締役は年額6億円以内、監査役は年額1億5,000万円以内とする。

(ご参考) 役員報酬項目と支給対象について

| 対象      | 基本報酬  |       | 株式取得型報酬 | 賞与 |
|---------|-------|-------|---------|----|
|         | 経営監督分 | 業務執行分 |         |    |
| 取締役     | ○     | —     | —       | —  |
| 業務執行取締役 | ○     | ○     | ○       | ○  |
| 監査役     | ○     | —     | —       | —  |

## 4. 政策保有株式に関する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。

## 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。なお、2016年3月期に当社の会計監査業務を実施した新日本有限責任監査法人所属の公認会計士は、梅村一彦、持永勇一、齋田毅および松本暁之の4名です。また、監査補助者として新日本有限責任監査法人所属の公認会計士45名、会計士補等23名、その他53名が監査業務に従事しています。

### 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、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、代表取締役を委員長とし、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。

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。



## 取締役会の評価

2015年は社外役員を中心に、主に取締役会の運用面についてアンケート形式で評価を実施しました。2016年は、社外役員を中心にインタビューを行って意見を聴取、取締役会に報告して、取締役会の実効性強化に向けた協議への検討材料としました。

## 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         | 6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2016年8月には、株主である機関投資家からの要望に応え、初めて機関投資家と社外取締役（阿部敦氏）のワン・オン・ワンミーティングを実施し、取締役会での情報共有がありました。 |

動画、プレゼンテーション資料、質疑応答などを下記サイトでご覧いただけます。

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

# リスクマネジメント

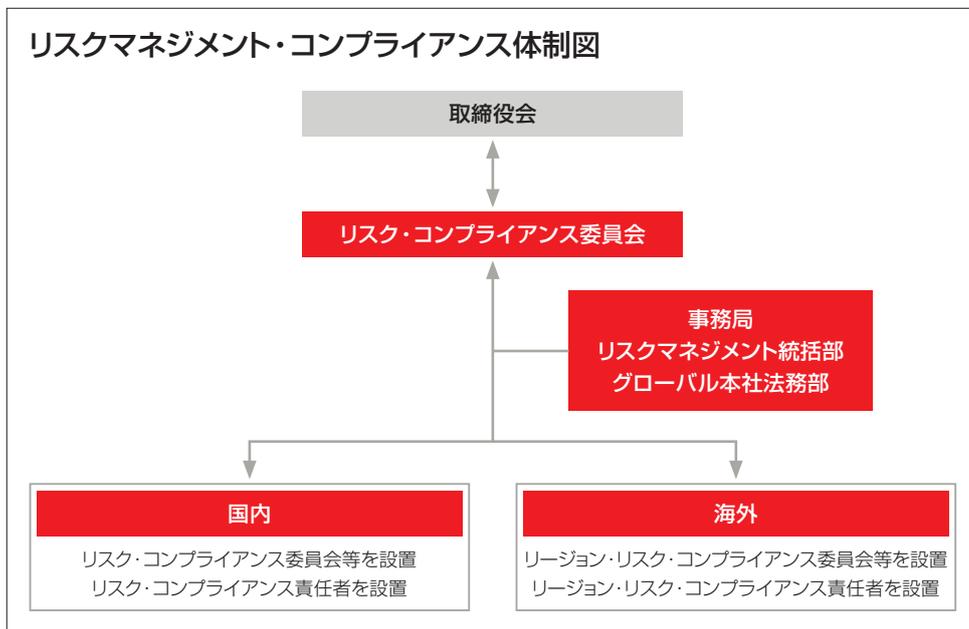
## リスクマネジメントの考え方

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、事業遂行上生じう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を中心として、リスクを認識し、評価したうえで、リスクの回避、軽減、移転または保有を判断、実行し、万一発生した場合には影響の最小化に努めます。

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。



## 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より詳しい情報は、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          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・主要市場の景気動向の変化に伴うリスク</li> <li>・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</li> <li>・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。</li> <li>・金利変動による資金調達コストの増加リスク</li> <li>・株式市場の低迷による運用資産の毀損リスク</li> </ul>   |
| 2. お客様                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・お客様のICT投資動向の変化に伴うリスク</li> <li>・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</li> </ul>  |
| 3. 競合／業界               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・技術開発競争において優位性が低下するリスク</li> </ul>   |
| 4. 調達先、提携等に関するリスク      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・購入品の品質不良に起因する障害リスク</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>  |
| 5. 公的規制、政策、税務に関するリスク   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>   |
| 6. その他事業遂行上のリスク        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul> |
| 7. 自然災害や突発的事象発生に関するリスク | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>   |

\* 有価証券報告書の「事業等のリスク」を抜粋再構成

## コンプライアンス問題への対応

富士通は、2016年3月期、東京電力株式会社様および中部電力株式会社様向けの電力保安用通信機器の取引に関し、独占禁止法違反（不当な取引制限）の疑いで、公正取引委員会による立入検査を受けました。これらのうち、東京電力様向けの取引に関しては、2016年7月に、排除措置命令および課徴金納付命令を受け、適切に対応しています。公正取引委員会による調査および各種手続きに対しては、引き続き、全面的に協力し、真摯に対応してまいります。

富士通は、立入検査後、直ちに、グループ内において徹底調査を行い、法令等に基づく適切な対応を実施しました。

富士通として、かかる一連の事態を招いたことを深く反省し、ご関係の皆様にご多大なご心配をおかけしていることにつき、お詫び申し上げます。

富士通は、従来、「FUJITSU Way」に則り、日本の独占禁止法をはじめ、各国の競争法を遵守するための社内ルールの整備、役員・社員向け教育、内部通報制度の運用等の活動をグローバルに実施してきましたが、今後も、コンプライアンスに関する取り組みを一層強化し、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」の企業理念において掲げる「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。

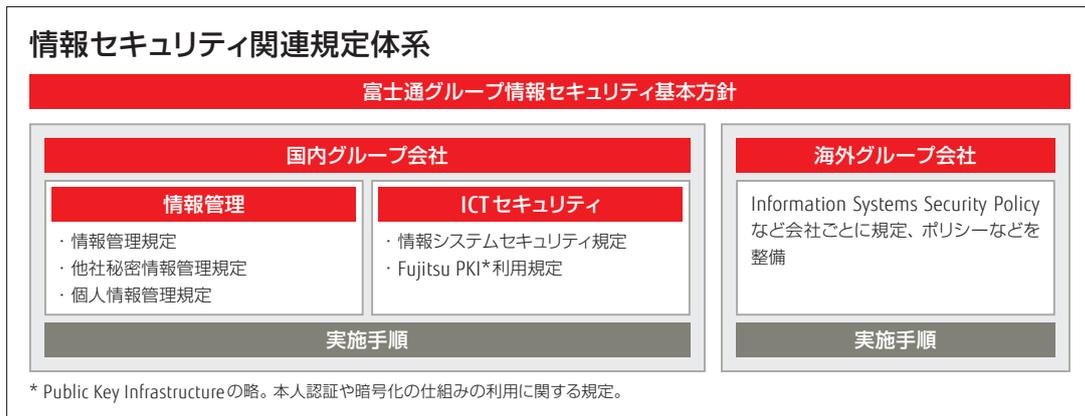
## 情報セキュリティ基本方針と関連規定

富士通グループは、「お客様のかけがえのないパートナーとなり、お取引先と共存共栄の関係を築く」との企業指針を実現し、社会的責任の重要な側面としての「機密保持」を実践するため、国内外共通の「富士通グループ情報セキュリティ基本方針」を定め、情報セキュリティの推進に取り組んでいます。

富士通グループ各社は、情報セキュリティ関連規定体系に沿って「情報セキュリティポリシー策定指針」を使い、各

国の制度・法律などを考慮しつつ、各社におけるポリシーの整合性を確保します。また「グローバル情報セキュリティ管理策フレームワーク」を用いて、情報セキュリティ対策を選択・決定・実施するとともに、評価・改善を行っています。

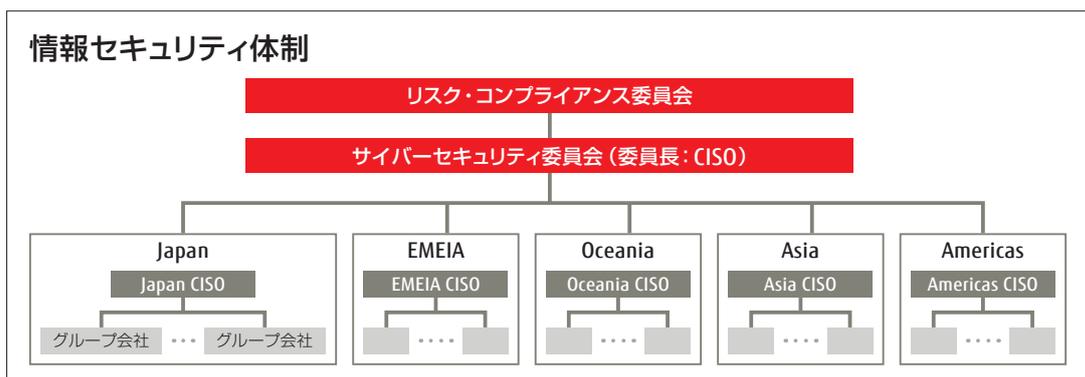
「富士通グループ情報セキュリティ基本方針」全文  
<http://www.fujitsu.com/jp/documents/about/csr/management/security/security-2016-04.pdf>



## 情報セキュリティ体制

富士通グループでは、昨今のサイバー攻撃の増加・巧妙化を受けて、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サイバーセキュ

リティ委員会（委員長：CISO）を設置するとともに、グローバルな情報セキュリティ体制の見直しを行い、情報セキュリティ施策の策定および当該施策の確実な実行を図っています。



## 情報セキュリティ確保に向けた取り組み

| 概要  | 近年の取り組み事例   |
|---|---|
| 富士通グループの業務におけるITセキュリティへの取り組み  |   |
| ICTを活用する場面では、業務に関する大量の情報を集積してこれを容易に扱える状態に置くことになり、情報の漏えい、毀損、利用不能その他の様々な脅威が伴います。このため、富士通グループでは、グループ全体の共通課題としてICTの活用において情報の安全管理を確保するITセキュリティに取り組んでいます。   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・2016年4月、「富士通グループ情報セキュリティ基本方針」策定</li> <li>・情報セキュリティに対する意識を定着させるために、役員を含む全社員を対象として、毎年e-Learningを実施</li> </ul>   |
| お客様の情報資産を守るための取り組み  |   |
| 富士通グループのシステムインテグレーション・サービスを提供する組織とグループ会社は、お客様の情報資産や個人情報を取り扱う機会が多いため、富士通グループ内でもより高いレベルの情報管理が求められています。そこで、情報セキュリティ施策推進会議事務局は、情報セキュリティマネジメントの礎となるセキュリティマネジメントフレームワークを関係組織とグループ会社に提供しています。組織・グループ会社ではセキュリティマネジメントフレームワークを適用し、施策推進に取り組んでいます。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「サイバーセキュリティ委員会」を設置し、当委員会の下、富士通グループのセキュリティの確保、向上に関する基本的な方針を討議・承認</li> <li>・2016年6月現在、グループ内の43組織が、国際標準化された情報リスクマネジメント体系ISO/IEC27001への適合を認証する制度である情報セキュリティ・マネジメントシステム (ISMS) 認証を取得</li> <li>・富士通グループのサイバーセキュリティ関連事業ヘッドクォーターの位置付けとして、2016年11月「サイバーセキュリティ事業戦略本部」を新設</li> </ul> |
| サイバー攻撃の高度化、巧妙化を受け、富士通ではこれらの脅威からお客様情報資産を守るための取り組みの1つとして、高いレベルのセキュリティ技術を持つセキュリティ人材の育成を推進しています。  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・サイバー攻撃から情報システムを守るスペシャリストを「セキュリティマイスター」と位置付け、2018年3月期末までに2,000名の技術者の育成・認定を計画</li> </ul>  |
| クラウドをはじめとするサービス・製品のセキュリティ品質向上への取り組み   |   |
| クラウドサービスをはじめとしたお客様に提供するサービスを安心安全にご利用いただくために、サービスプロバイダーは、常に化するセキュリティ脅威に対応していく必要があります。富士通は、サービスプロバイダーとして実施すべきセキュリティ対応事項を明確化し、ガイドラインや対策基準を策定し監査しています。また、インシデントの対応を専門に実施する組織の整備、第三者評価、および情報公開にも取り組んでいます。                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・国際的なセキュリティスタンダードおよび、お客様のセキュリティ要件に加え、富士通のクラウドプラットフォーム運用における豊富な経験を加味したクラウドセキュリティ対策基準「富士通クラウドデータセキュリティスタンダード (FJC DSS)」を策定</li> <li>・2015年11月、巧妙化するサイバー攻撃への追従、高度な分析・解析技術の集約・強化を目的に「A3L (エーキューブラボ)」を新設</li> </ul>   |
| ソフトウェア製品のセキュリティ品質の向上や、オープンソースソフトウェアを利用した製品のセキュリティ確保、サイバー攻撃に備えたセキュリティ強度を持つ製品の提供に努めています。  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・セキュア開発推進チームを中心に、セキュリティ品質を確保する活動を開発プロセスに組み込み、ソフトウェア製品の品質向上を推進</li> </ul>   |
| 富士通グループの事業活動は、その付加価値の基となる様々なソフトウェア、サービス、物品、部材などを提供していただいているお取引先に支えられています。富士通グループは、お取引先と共に「情報セキュリティ事故撲滅」を掲げ、教育、啓発、監査、情報共有などの施策を実施し、情報セキュリティの維持、強化に向けた活動を推進しています。   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・2016年より本格運用されたマイナンバー制度への対応のため、「受託者用情報管理要領ガイドライン (富士通グループとお取引先間の情報セキュリティに関する取り決め)」を2015年9月に改定。改訂内容の説明や標的型攻撃事例などをテーマとする研修会を実施</li> </ul>  |
| 安全な暮らしを支えるセキュリティ技術の研究開発   |   |
| サイバー攻撃の高度化、巧妙化が進む一方、本人確認による新しいサービスが検討され始め、パーソナル情報を保護しつつ、確実に本人確認が行える技術が求められています。これらの課題の解決のために、富士通研究所では、最先端の技術開発に取り組んでいます。  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・大量の既知攻撃に隠れた巧妙な攻撃を効率的に抽出するセキュリティログ分析技術を開発</li> <li>・手のひら静脈画像から得た秘密情報をバイオコードで変換して暗号化する技術を開発</li> </ul>  |

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 2016」をご覧ください。

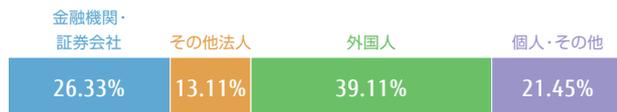
<http://www.fujitsu.com/jp/about/resources/reports/securityreport/2016-securityreports/index.html>

# 株主メモ

(2016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      | 161,279名       |

## 所有者別出資比率の状況



(注) 富士電機株式会社が退職給付信託として信託銀行に信託している当社株主118,892千株は、「その他法人」に含めております。

## 大株主の状況

| 株主名                                     | 所有株式数<br>(千株) | 発行済株式<br>総数に対する<br>所有株式数の<br>割合 (%) |
|---|---------------|-------------------------------------|
| 富士電機株式会社                                | 228,391       | 11.03                               |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社<br>(信託口)           | 86,296        | 4.17                                |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社<br>(信託口)             | 73,514        | 3.55                                |
| 富士通株式会社従業員持株会                           | 55,430        | 2.68                                |
| 株式会社みずほ銀行                               | 36,963        | 1.79                                |
| 朝日生命保険相互会社                              | 35,180        | 1.70                                |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社<br>(信託口9)          | 32,240        | 1.56                                |
| ステートストリートバンクアンド<br>トラストカンパニー 505225     | 29,252        | 1.41                                |
| ステートストリートバンクウエスト<br>クライアントリーティアー 505234 | 28,692        | 1.39                                |
| ステートストリートバンクアンド<br>トラストカンパニー 505001     | 28,387        | 1.37                                |

- (注) 1. 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)、日本マスタートラスト信託銀行株式会社(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9)の所有株式数は、各行の信託業務に係るものです。
2. 富士電機株式会社の保有株式のうち、118,892千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、富士電機株式会社の指図により行使されることとなっております。なお、富士電機株式会社およびその連結子会社は、当社株式を、退職給付信託財産として保有する株式(118,892千株)を含め、合計231,875千株(発行済株式総数に対する保有株式数の割合11.20%)保有しております。
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となっております。

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

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

上場証券取引所: 東京、名古屋

独立監査人: 新日本有限責任監査法人

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

下記サイト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2016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 2016

<http://www.fujitsu.com/jp/about/resources/reports/sustainabilityreport/2016-csrreport/index.html>



富士通グループ  
環境報告書 2016

<http://www.fujitsu.com/jp/about/resources/reports/sustainabilityreport/2016-environmentalreport/index.html>



富士通グループ  
情報セキュリティ報告書 2016

<http://www.fujitsu.com/jp/about/resources/reports/securityreport/2016-securityreports/index.html>

その他の刊行物やレポートはこちらをご覧ください。

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

# 富士通株式会社

〒105-7123 東京都港区東新橋1-5-2 汐留シティセンター

電話: 03-6252-2220 (代表)

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。

