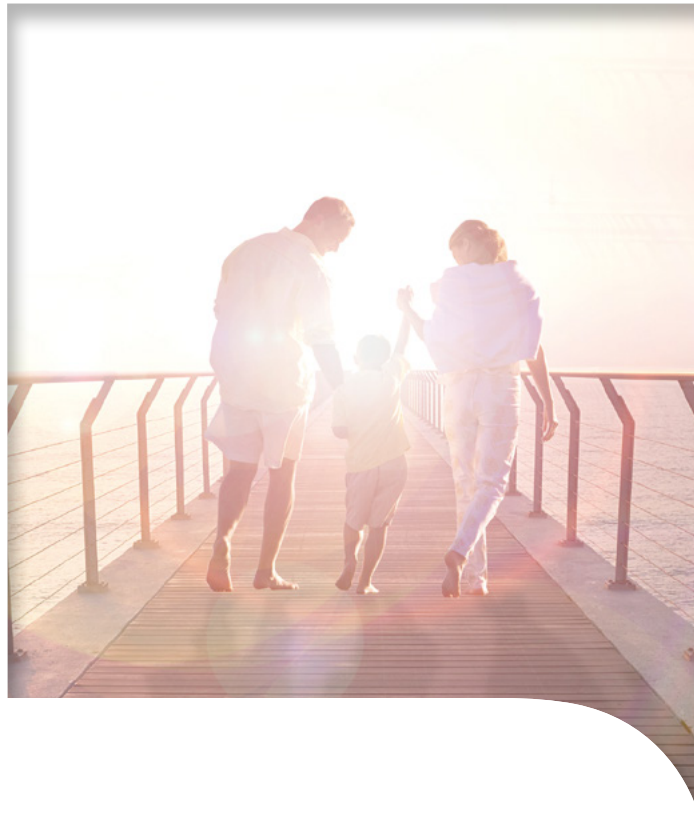




Integrated Report 2015

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、現時点の経営予測や仮説に基づく、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらの将来の見通しに関する記述において明示または黙示されていることは、既知または未知のリスクや不確実な要因により、実際の結果・業績または事象と異なることがあります。実際の結果・業績または事象に影響を与う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、パソコン、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



目次

巻頭セクション

- 02 Fujitsu At a Glance
- 04 経営者からのメッセージ
代表取締役会長 山本 正巳
代表取締役社長 田中 達也
- 06 パフォーマンスハイライト
- 10 株主・投資家の皆様へ
代表取締役社長 田中 達也

価値創造セクション

- 18 History 新しいFUJITSUへ
- 20 価値創造モデル
- 22 価値創造事例

特集 経営方針

- 28 持続的成長に向けた「ビジネスモデル変革」
- 29 Part.1 経営方針
- 33 Part.2「6つの資本」の活用と増強
 - 34 財務資本(CFOメッセージ)
 - 36 知的資本
 - 38 人的資本
 - 39 製造資本
 - 40 社会関係資本
 - 41 自然資本

CSRセクション

- 42 富士通グループの理念・指針
FUJITSU Way
- 43 富士通グループCSR基本方針
- 46 ステークホルダーダイアログ

ガバナンスセクション

- 48 コーポレート・ガバナンス
- 54 2015年3月期のコーポレート・ガバナンスの実績(レビュー)
- 56 対談: 社外役員から見る富士通
- 58 役員一覧

事業セクション

- 60 事業概要
- 62 事業別レビューと今後の見通し
- 69 地域別レビュー
- 74 外部から見た懸念事項
- 76 株主メモ

Fujitsu At a Glance

富士通グループは、世界180カ国以上でサービスを提供しています。

研究開発

研究開発費
2,027億円

研究開発のグローバル連携
(富士通研究所)

世界11カ国、
104プロジェクト

特許出願件数
国内出願 3,678件
海外出願(延件数) 3,549件

事業

売上収益
47,532億円

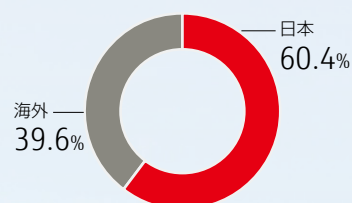
連結子会社
510社

従業員数
158,846人

データセンター
121カ所

サービスデスク数
74拠点

売上収益構成比



EMEIA

131社
2.9万人
9,892億円
24カ所
33カ所
2カ所 (2015年10月現在)

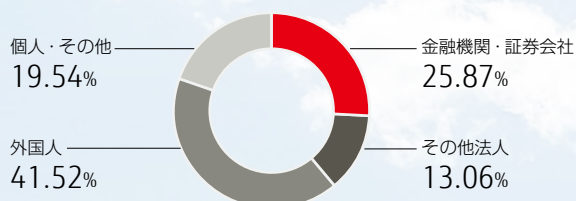
アジア

92社
1.8万人
4,294億円
10カ所
12カ所
3カ所



ステークホルダーとの関わり

株式所有者比率



ITサービス

日本 **1** 位、世界 **5** 位 (P.62をご参照ください)

Dow Jones Sustainability World Index

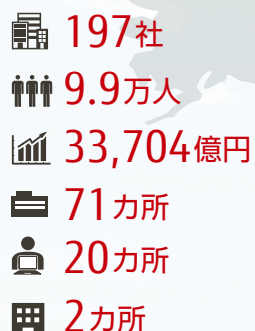
過去 **16** 回選出
(2012年から4年連続)

(2015年9月発表)

Fortune世界で最も称賛される企業

2012年から
3 年連続選出

日本



アメリカ



オセアニア



連結子会社数
 従業員数
 売上収益
 データセンター数
 サービスデスク数
 R&D 拠点

(2015年3月31日現在)

ICTの力で新たな「場」を創造し、人々 革新的な価値の創造に挑んでいき

代表取締役会長
山本 正巳



代表取締役社長
田中 達也



の生活や社会全体をつなぐことで ます。

富士通の誕生は1935年。今から80年前に遡ります。

当時はまだ、電話の多くが手作業によりつながれており、通話が急増すると「人」(交換手さん)に負担がかかるという問題が残る時代でした。そこで富士通は、国産メーカーとして電話の自動交換機の製造に取り組み、先端技術により社会の問題解決に挑戦する企業としてその一步を踏み出しました。

以来、富士通は、一貫して革新的なテクノロジーを活用し、様々な「場」で「人」に着目した問題解決に取り組み、そこで得た信頼を次の価値創造につなげることで、お客様や社会の発展とともに成長を重ねてきました。

80周年の節目に、私たちは新たな経営体制で臨むこととなりました。先代が築き上げた信頼を糧として、20年後、「100年企業」としての富士通がさらに発展していくには、今、何を創造すべきかを考えています。そのとき最も重要な拠り所は、「富士通は、事業の中心に人を置いて、人を幸せにする会社でありたい」という信念です。

世界には、人口増加に伴い、気候変動やエネルギー・食糧不足などの持続可能性を脅かす問題が山積しています。2015年9月、国連で「持続可能な開発目標(SDGs)」が採択されましたが、世界の持続可能な発展にはICTの活用は不可欠です。そのため、事業と社会の共通善を重ねることは富士通の社会的責任であると同時に、ビジネスチャンスであると考えます。

一方、デジタル社会の変化は今後もますます加速していきます。富士通は持続的成長に向けて、「“つながる”IoTテクノロジー」を充実させ、今後生み出される自動運転やスマートファクトリーなど、新たな「場」のつながりを主導し、お客様をはじめとする「人」を起点とする革新的な価値創造に挑戦していきます。

このような考えを皆様にお伝えするため、富士通では、本年より統合レポートを発行することとしました。これを機に、多くのステークホルダーの皆様とのエンゲージメント(目的を持った対話)を深め、透明性のある経営を実践していきたいと考えます。

山本正巳

代表取締役会長
山本 正巳

田中達也

代表取締役社長
田中 達也

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

財務情報

	2006年	2007年	2008年	2009年
売上高（売上収益）	¥4,791,416	¥5,100,163	¥5,330,865	¥4,692,991
海外売上高（海外売上収益）	1,591,574	1,825,255	1,923,621	1,499,886
海外売上比率（%）	33.2	35.8	36.1	32.0
営業利益	181,488	182,088	204,989	68,772
営業利益率（%）	3.8	3.6	3.8	1.5
当期純利益（損失）（親会社所有者帰属当期利益）	68,545	102,415	48,107	(112,388)

営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 405,579	¥ 408,765	¥ 322,072	¥ 248,098
投資活動によるキャッシュ・フロー	(234,684)	(151,083)	(283,926)	(224,611)
フリー・キャッシュ・フロー	170,895	257,682	38,146	23,487
財務活動によるキャッシュ・フロー	(207,840)	(234,953)	62,325	(47,894)

棚卸資産	¥ 408,710	¥ 412,387	¥ 383,106	¥ 306,456
棚卸資産の月当たり回転数（回）	0.88	0.93	1.03	0.98
総資産（資産合計）	3,807,131	3,943,724	3,821,963	3,221,982
自己資本（親会社所有者帰属持分）	917,045	969,522	948,204	748,941
ROE（%）	7.7	10.9	5.0	(13.2)
自己資本比率（%）（親会社所有者帰属持分比率）	24.1	24.6	24.8	23.2
ROA（総資産利益率）（%）	1.8	2.6	1.2	(3.2)
有利子負債	928,613	745,817	887,336	883,480
D/Eレシオ（倍）	1.01	0.77	0.94	1.18
ネットD/Eレシオ（倍）	0.55	0.31	0.36	0.47
研究開発費	241,566	254,095	258,717	249,902
設備投資額	249,999	305,285	249,063	167,690
減価償却費	169,843	202,825	200,509	223,975

1株当たり情報（円）

当期純利益（損失）（親会社所有者帰属当期利益）	¥ 32.83	¥ 49.54	¥ 23.34	¥ (54.35)
配当金	6	6	8	8
自己資本（親会社所有者帰属持分）	443.20	469.02	458.31	362.30

非財務情報（ESG指標）

環境（Environmental）

温室効果ガスの総排出量推移 （グループ全体、グローバル）（万トン）	159.8	153.0	189.4	166.8
--------------------------------------	-------	-------	-------	-------

社会（Social）

期末従業員数（人）	158,491	160,977	167,374	165,612
女性幹部社員比率（単独）（%）	1.8	2.2	2.4	2.9

企業統治（Governance）

社外取締役比率（単独）（%）	20.0	20.0	20.0	20.0
----------------	------	------	------	------

POINT 1

営業利益

携帯電話の採算性改善やシステムインテグレーションの増収効果があったほか、2014年3月期にLSIや携帯電話などで構造改革に係る一時費用の計上があり、前期比で増益になりました。しかし、年初計画は、減収影響に加え、米ドルに対するユーロ安の進行に伴う、欧州拠点におけるパソコンの部材コスト上昇などの影響を受け、下回りました。

POINT 2

親会社の所有者に帰属する当期利益（損失）

年初計画の1,250億円を上回りました。営業利益の増益に加え、円安に伴う為替損益の改善などにより金融損益などが増益になったほか、税負担が想定より少なかったことによります。

						(百万円)	(%)
2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2014年 (IFRS)	2015年 (IFRS)	2015(IFRS)／ 2014(IFRS)
¥4,679,519	¥4,528,405	¥4,467,574	¥4,381,728	¥4,762,445	¥4,762,445	¥4,753,210	-0.2
1,748,304	1,587,363	1,506,096	1,498,215	1,801,491	1,801,491	1,879,981	4.4
37.4	35.1	33.7	34.2	37.8	37.8	39.6	
94,373	132,594	105,304	88,272	142,567	147,275	178,628	21.3
2.0	2.9	2.4	2.0	3.0	3.1	3.8	
93,085	55,092	42,707	(79,919)	48,610	113,215	140,024	23.7
¥ 295,389	¥ 255,534	¥ 240,010	¥ 71,010	¥ 175,532	¥ 176,502	¥ 280,149	58.7
1,020	(142,108)	(190,830)	(161,481)	(128,873)	(128,938)	(200,516)	-
296,409	113,426	49,180	(90,471)	46,659	47,564	79,633	67.4
(405,310)	(166,933)	(138,966)	100,384	(44,794)	(46,217)	(17,327)	-
¥ 322,301	¥ 341,438	¥ 334,116	¥ 323,092	¥ 330,202	¥ 330,202	¥ 313,882	-4.9
1.04	1.02	1.01	1.00	1.07	1.07	1.11	
3,228,051	3,024,097	2,945,507	2,920,326	3,079,534	3,105,937	3,271,121	5.3
798,662	821,244	841,039	624,045	573,211	566,515	790,089	39.5
12.0	6.8	5.1	(11.8)	8.1	23.2	20.6	
24.7	27.2	28.6	21.4	18.6	18.2	24.2	
2.9	1.8	1.4	(2.7)	1.6	3.7	4.4	
577,443	470,823	381,148	534,967	519,640	560,243	578,492	3.3
0.72	0.57	0.45	0.86	0.91	0.99	0.73	
0.20	0.14	0.14	0.40	0.38	0.46	0.27	
224,951	236,210	238,360	231,052	221,389	222,516	202,722	-8.9
126,481	130,218	140,626	121,766	122,282	122,863	140,697	14.5
164,844	141,698	131,577	116,565	115,180	115,929	121,207	4.6
¥ 45.21	¥ 26.62	¥ 20.64	¥ (38.62)	¥ 23.49	¥ 54.71	¥ 67.68	23.7
8	10	10	5	4	4	8	100
386.79	396.81	406.42	301.57	277.03	273.79	381.88	39.5
131.3	118.5	109.8	101.4	94.8	94.8	89.7	-5.4
172,438	172,336	173,155	168,733	162,393	162,393	158,846	
3.1	3.5	3.7	4.0	4.3	4.3	4.6	
30.0	30.0	36.4	33.3	27.3	27.3	36.4	

POINT
3自己資本比率
(親会社所有者帰属持分比率)

従業員の退職給付に係る積立不足額をバランスシートに計上したことにより、前期末には20%を切る水準まで低下しましたが、当期末には24.2%まで回復しました。当期利益の計上に加え、年金資産の運用が好調であったことにより、従業員の退職給付に係る積立状況が改善したことによりです。

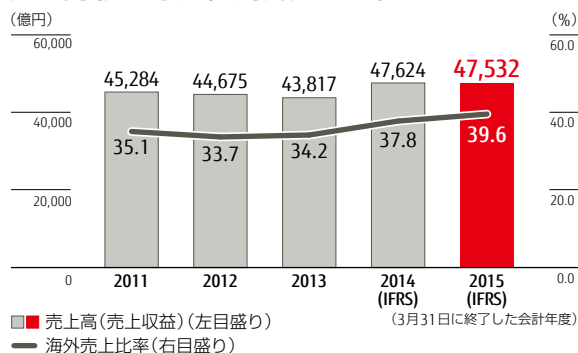
POINT
4

配当金

2015年3月期の営業利益および当期利益は前期比で増益となりました。しかしながら、親会社の所有者に帰属する持分(自己資本)は、従業員の退職給付に係る積立不足額をバランスシートに計上する前の水準には届いておらず回復途上にあります。また、2016年3月期の業績予想は、米ドルに対しユーロ安が急速に進行した影響を受け一部の欧州拠点の業績が悪化するほか、ビジネスモデルの変革を加速させるための戦略投資も見込んでいることから2015年3月期に比べ減益となる見込みです。このような状況を踏まえ、2015年3月期の期末配当は2015年1月公表のとおり1株当たり4円としました。2015年3月期の年間配当は、中間配当を4円としましたので、期末配当と合わせて、1株当たり8円としました。

財務情報

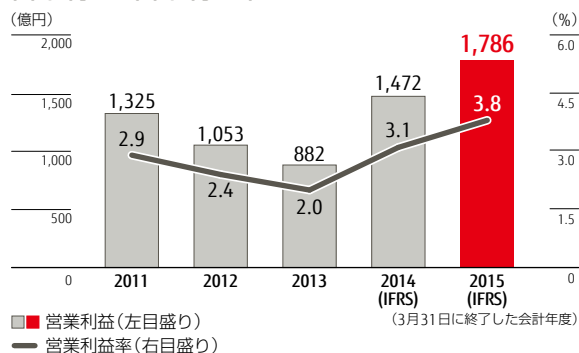
売上高(売上収益)、海外売上比率



海外売上比率 **+1.8ポイント Up**

売上収益は前期比0.2%の減収で、為替影響を除くと3%の減収となりました。為替影響により、海外売上比率は39.6%と前期比1.8ポイント増加しました。

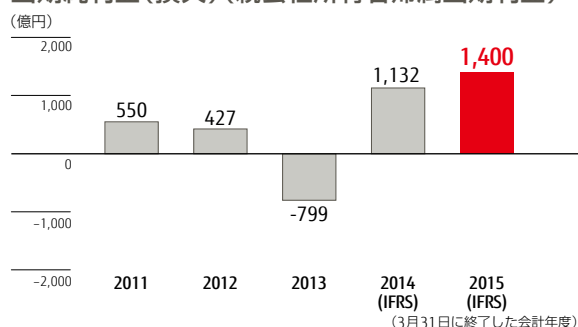
営業利益、営業利益率



営業利益率 **+0.7ポイント Up**

携帯電話の採算性改善やシステムインテグレーションの増収効果があったほか、2014年3月期にはLSIや携帯電話などで事業構造改善費用の計上があり、前期比で0.7ポイント改善しました。

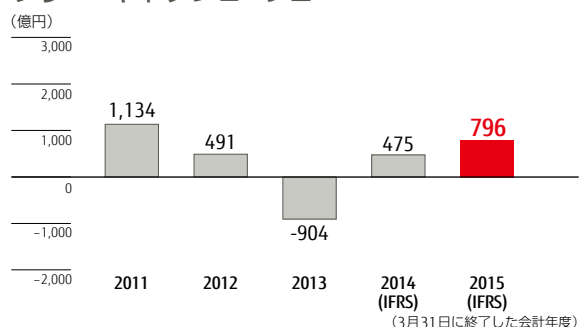
当期純利益(損失)(親会社所有者帰属当期利益)



当期純利益(損失)(親会社所有者帰属当期利益) **+268億円 Up**

営業利益の増加に加え、円安に伴う金融損益等の改善などにより年初計画(1,250億円)を上回る前期比268億円の増益を達成しました。

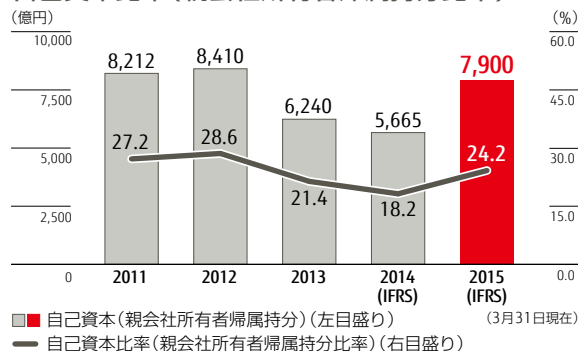
フリー・キャッシュ・フロー



フリー・キャッシュ・フロー **+320億円 Up**

過去最高の当期利益1,400億円が積み上がったことに加え、前期に比べ構造改革に伴うキャッシュアウトが減少し、前期比320億円の収入増となりました。

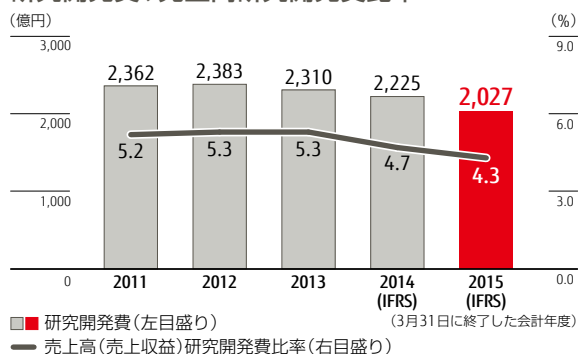
自己資本(親会社所有者帰属持分)、自己資本比率(親会社所有者帰属持分比率)



自己資本比率(親会社所有者帰属持分比率) **+6.0ポイント Up**

当期利益の計上に加え、年金資産の運用が好調であったことにより、従業員の退職給付に係る積立状況が改善し、24.2%に回復しました。

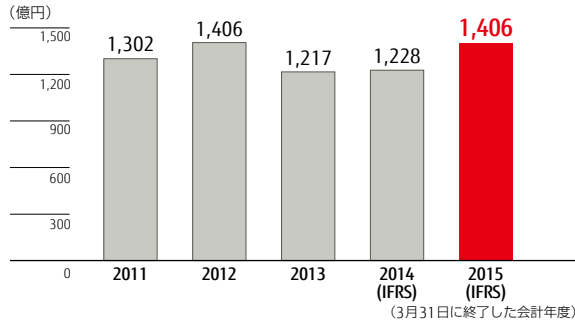
研究開発費、売上高研究開発費比率



研究開発費 **-8.9% Down**

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でそれぞれ減少したことにより、全体としては8.9%効率化しました。

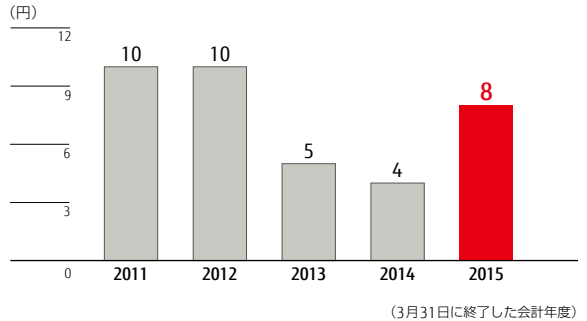
設備投資額



設備投資額 **+14.5%**

国内外のデータセンターを拡充したほか、LSIの製造設備投資が増加しました。

1株当たり配当金

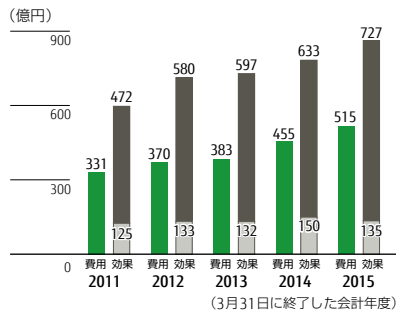


1株当たり配当金 **+4円**

中間配当・期末配当ともに1株当たり4円とし、年間配当は1株当たり8円としました。前期は中間配当を無配としていましたので、前期から4円増額しました。

非財務情報(ESG指標)

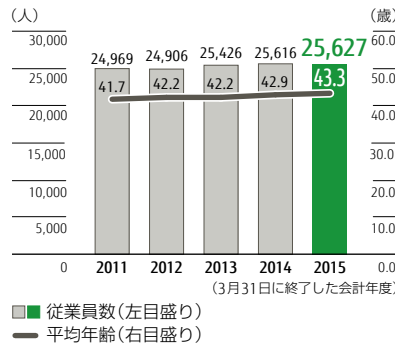
環境会計(費用と経済効果の推移)



■ 費用 ■ 実質的効果 ■ 推定的効果

2015年3月期の集計の結果、費用が515億円(前期比+13.0%)、経済効果が862億円(前期比+10.0%)と費用、経済効果ともに増加となりました。

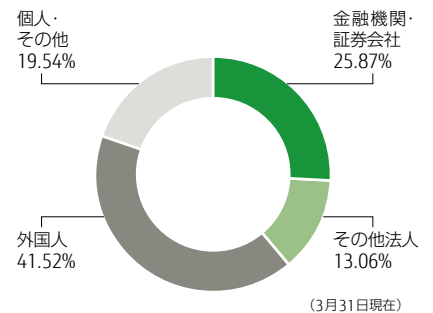
期末従業員数と平均年齢(単体)



■ 従業員数(左目盛り) ■ 平均年齢(右目盛り)

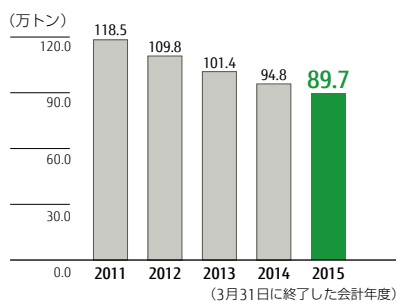
2015年3月期末の従業員数は25,627名(前期末比+11名)、平均年齢は43.3歳(前期末比+0.4歳)となりました。

所有者別持株比率の状況



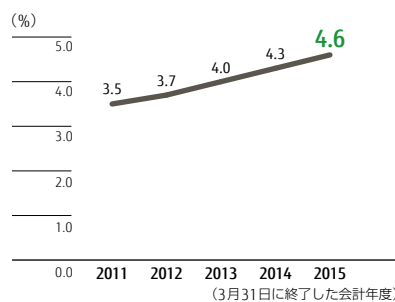
所有者別持株比率は、前期末比で外国人が0.98%増加し、個人・その他が1.79%減少しました。

温室効果ガスの総排出量推移(グループ全体、グローバル)



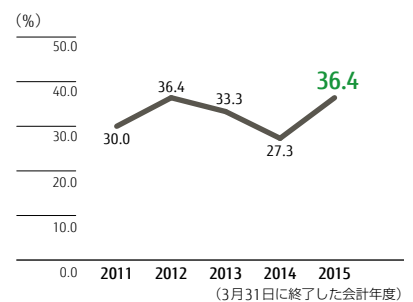
2015年3月期末にグローバルで温室効果ガスの総排出量を1991年3月期末比33.1%削減し、目標の20%を超えた削減量を達成しました。

女性幹部社員比率(単体)



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

社外取締役比率(単体)



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。2015年3月期末は、取締役11名中4名が社外取締役でした。

株主・投資家の皆様へ

グローバルに戦っていける体質に変わるため
「ビジネスモデル変革」を着実に推進し、ビジネ



スを継続的に成長させます

現在、デジタル・テクノロジーの進化により、あらゆる分野でイノベーションが起きています。当社はこの変化がもたらす市場のニーズを大きなビジネスチャンスと捉え、専門性の高いICTテクノロジーをベースに、これまで以上に信頼できるパートナーとして、お客様のビジネスを通じた新しい価値創造に貢献していきます。

2015年10月に発表した経営方針では、今後当社のビジネスを継続的に成長させるための「ビジネスモデル変革」の大きな枠組みを発表しました。持続的に成長し、ICT企業としてグローバルに戦っていける体質に変わるため、この「ビジネスモデル変革」を着実に推進していきます。

田中達也

代表取締役社長
田中 達也

PROFILE

生年月日：1956年9月11日
1980年 4月 富士通(当社)入社
2005年 4月 富士通(中国)情報システム有限公司
董事兼副総経理
2009年12月 当社産業ビジネス本部長代理
(グローバルビジネス担当)
2012年 4月 執行役員
2014年 4月 執行役員常務
2015年 1月 執行役員副社長
2015年 6月 代表取締役社長(現在に至る)

新社長としての抱負

- ・グローバルな競争力の強化、新しい分野へのICTの活用を進める ➡ P.12

2015年3月期の振り返り

- ・親会社所有者帰属当期利益の1,400億円は過去最高益 ➡ P.12

2016年3月期の業績予想

- ・2016年3月期は減益となる計画だが、高いレベルの利益を持続的に生み出せる体質への転換をスピーディーに実現 ➡ P.13

中長期ビジョン

- ・「ビジネスモデル変革」を推進し、体質の変化を確実に遂げる ➡ P.14

市場認識とビジネスチャンス

- ・ある特定のテーマで形成される「場」に対し、しっかりとしたテクノロジーをベースに、専門性を持って、検討や企画の早い段階から参画 ➡ P.15

富士通が目指す社会と社会的責任

- ・ICTの力を活用してビジネスや社会のイノベーションに貢献し、グローバルな社会的課題の解決に取り組む ➡ P.16

利益還元と配当政策についての考え方

- ・2015年3月期の年間配当は、中間配当4円、期末配当4円で、1株当たり8円に ➡ P.17

株主・投資家の皆様へのメッセージ

- ・創造力を持って事業を発展させていくことで企業価値の向上を目指す ➡ P.17

新社長としての抱負

現場・現実をきちんと見据え、その上で、製品やサービスを提供していくことをベースとして事業を進めていくことが基本と考えています。さらにグローバルな競争力の強化、新しい分野へのICTの活用を進めるべく、積極性・柔軟性・チャレンジ精神をバランスよく持ち合わせた会社になりたいと考えています。

私は1980年に富士通に入社して以来、国内営業部門で、大規模なものを含め様々な商談に対応してきました。その後は、中国での日系企業向け営業強化、また、2015年3月期はAsiaリージョン長として体制改革に取り組んできました。

これらの経験を踏まえ、お客様、そしてまたその先にいるお客様のお客様まで、現場・現実をきちんと見据え、製品やサービスを提供していくことが、事業を進めていく上での基本と考えています。



今後、市場はますますグローバルに広がっていくと思います。富士通も、世界で戦える会社となるべく、2014年にスタートした「新グローバルマトリクス体制」を軸に、これまで以上にグローバルな競争力を強化していきます。

グローバル化と同時に、お客様のビジネス形態も目まぐるしく変化しており、ICTがこれまで使われてこなかった領域にもどんどん広がっています。現場・現実を見据えて、お客様の变化をしっかりと捉え、当社が提供する価値をお客様に認めていただければ、結果的に我々の収益には結びつきません。また、これらをスピーディーに実施することがグローバル企業として重要だと考えています。

新しい領域においても、当社の技術や専門性、経験を活かした新しいサービスをお客様と共創することで、富士通の強みを発揮できると考えています。積極性・柔軟性・チャレンジ精神をバランスよく持ち合わせた会社になりたいと考えています。

富士通は素晴らしい人材に恵まれ、80年間の歴史の中で様々なことに意欲的に取り組み、技術力、経験・ノウハウなど、非常に価値ある資産が蓄積されている会社です。そういった資産を、当社が進むべき方向にベクトルを合わせて集結させ、きちんとマネジメントしていくことで、相乗効果が生まれ、もっと強い会社にできると信じています。

2015年3月期の振り返り

2015年3月期は、前期までに構造改革に一定の目処が立ったため、成長戦略へシフトする年と位置づけ、中長期の成長のための戦略投資を積極的に実施し、着実な利益成長を達成することができました。売上収益は4兆7,532億円と、期初計画(4兆8,000億円)には未達でしたが、ほぼ前期並となりました。営業利益は1,786億円と、為替影響などにより期初計画(1,850億円)には60億円強の未達となりましたが、前期比で20%以上の増益となりました。親会社所有者帰属当期利益の1,400億円は過去最高益となります。

2015年3月期は、前期までにLSI事業や携帯電話事業の構造改革施策に一定の目処が立ったことを受け、成長戦略へシフトする年と位置づけ、中長期の戦略投資を積極的に実施しました。その中でも、前期に行った構造改革に伴う改善効果や、国内サービスビジネスを中心とした需要の伸びに支えられ、着実な利益成長を実現することができました。

売上収益は4兆7,532億円と、期初計画(4兆8,000億円)には未達でしたが、ほぼ前期並となりました。内訳としては、システムインテグレーションやLSIが増収となりましたが、パソコンや携帯電話、ネットワークが減収となりました。

営業利益は1,786億円と、為替影響などにより期初計画(1,850億円)には60億円強の未達となりましたが、前期比

で20%以上の増益となりました。携帯電話の採算性改善やシステムインテグレーションの増収効果があったほか、前期の構造改革効果が寄与しました。

親会社所有者帰属当期利益は為替差損など金融損益等が改善したことにより、期初計画(1,250億円)を150億円超え、過去最高益の1,400億円を達成しました。

2015年3月期実績

(単位：億円)

		2014年3月期 (IFRS)	2015年3月期 (IFRS)	前期比
連結業績	売上収益	47,624	47,532	▲92
	営業利益	1,472	1,786	313
	親会社所有者帰属当期利益	1,132	1,400	268
営業利益 (内訳)	テクノロジーソリューション	2,330	2,224	▲106
	ユビキタスソリューション	▲268	87	356
	デバイスソリューション	115	369	253

2016年3月期の業績予想

2016年3月期の売上収益は4兆8,800億円、営業利益は1,500億円を計画しています。営業利益は、ビジネスモデル変革を加速させるための戦略投資のほか、米ドルに対するユーロ安が進んだことによる部材調達コストの上昇などを織り込み、前期比で286億円の減益予想です。2016年3月期は減益となりますが、高いレベルの利益を持続的に生み出せる体質への転換をスピーディーに実現するためには、今のタイミングで戦略投資を行うことが必要だと感じています。

2016年3月期は、改めて早急に対処すべき課題として、大きく次の2点を認識しています。

1点目は、ここ数年に行ってきた先行投資の回収をできるだけ早く具体的に実現し、既存ビジネスの一層の収益力向上と新規ビジネスの拡大を図ることです。

2点目は、プロダクトビジネスを持つ強みを再確認しつつ、外部要因に左右されることなく成長軌道を描けるビジネスモデルの確立を目指すことです。2015年3月期は、プロダクトビジネスにおいて、為替変動、特に欧州拠点で、ユーロ安により収益悪化の影響を受けました。その体質を克服するビジネスモデルを早急に確立したいと思っています。

2016年3月期の売上収益は、サービス事業の拡大により、

テクノロジーソリューションを中心に前期比で2.7%の増収となる4兆8,800億円を計画していますが、営業利益は前期比で286億円の減益となる1,500億円となる予想です。上記のビジネスモデル変革を加速させるための戦略投資を織り込んだほか、米ドルに対するユーロ安が進んだことにより、PCなどユビキタスソリューションを中心とした部材調達コストの上昇影響を織り込みました。

前期比で減益とはなりますが、長期的に見たときに、高いレベルの利益を持続的に生み出せる体質への転換をスピーディーに実現するためには、今のタイミングで戦略投資を行うことが必要なステップであると考えています。

2016年3月期業績予想

(単位：億円)

	2015年3月期 (実績)	2016年3月期 (予想)	前期比	増減率(%)
売上収益	47,532	48,800	1,267	2.7
営業利益 (営業利益率)	1,786 (3.8%)	1,500 (3.1%)	▲286 (▲0.7ポイント)	▲16.0
親会社所有者帰属当期利益	1,400	1,000	▲400	▲28.6

中長期ビジョン

2015年10月に発表した経営方針では、当社が進める「ビジネスモデル変革」の枠組みについてご説明しました。この「ビジネスモデル変革」を推進することで当社の体質が変化し、ICT企業としてグローバルに戦える域に達したと判断できる数値を中長期の連結業績目標として掲げています。数字達成ありきではなく、体質の変化を確実に遂げることが重要と考えています。

2015年10月に発表した経営方針では、当社が進める「ビジネスモデル変革」の枠組みについてご説明しました。今後、当社が優位性を持つ「テクノロジーソリューション」に経営資源を集中させ、サービス、ソフトウェアとコアハードのソフトウェア化により、「つながるサービス」をグローバルに展開し、競争力を高めてまいります。

この「ビジネスモデル変革」を実行するにあたり設定した連結業績目標は、当社の体質が変化し、ICT企業としてグローバルに戦える域に達したと判断できる数値を掲げたものです。この目標に近づくための改革を優先して実施し、数字ありきではなく、体質の変化を確実に遂げていくことがより重要と考えています。

今までのような3年ごとの中期計画は現実的ではなく、大きな「目指す姿」への質的变化とその「目指す姿」に達した時の数値目標を設定し、当社がその姿にステップアップしていくよう、年単位できめ細かく計画を見直していく経営を行いたいと考えています。また、それが実行されて成果が出ているかについて、毎年公表していく予定です。

連結業績目標 — 目指す姿

営業利益率

▶ 10% 以上

フリー・
キャッシュ・フロー

▶ 1,500億円 以上

自己資本比率*

▶ 40% 以上

海外売上比率

▶ 50% 以上

*自己資本比率：親会社所有者帰属持分比率



市場認識とビジネスチャンス

現在、デジタル・テクノロジーの進化を取り込むことで、政府や企業はサービス品質やビジネスモデルの競争力を向上させようとしています。今までのやり方をブレークスルーするイノベーションを目指して、あらゆる分野で競争が激しくなっており、より付加価値の高いICTサービスへの期待が高まっています。当社は、ある特定のテーマで形成される「場」に対し、しっかりとしたテクノロジーをベースに、専門性を持って、検討や企画の早い段階から参画することで、長期にわたり信頼できるICTパートナーとしてお客様のビジネスに深く貢献していけると考えます。

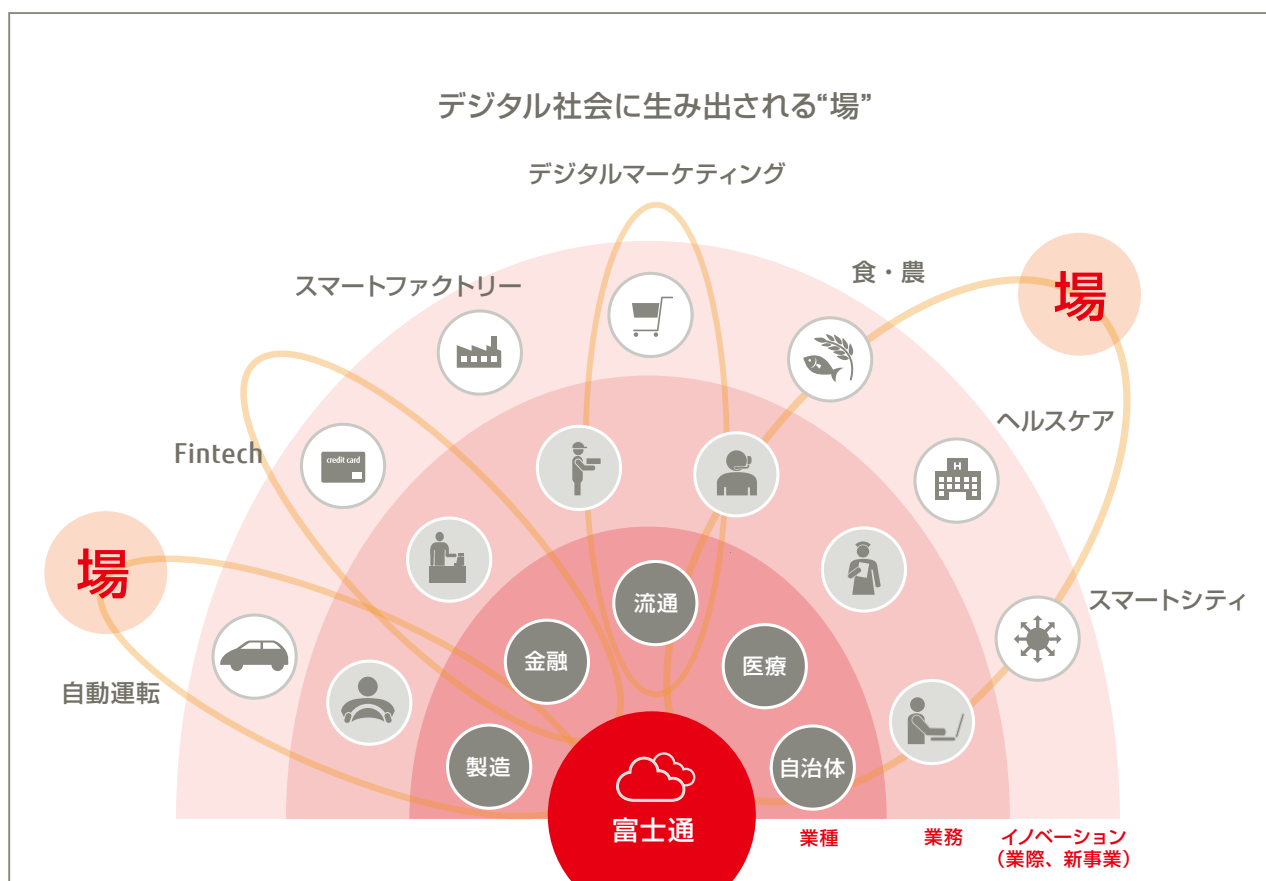
現在、政府や企業は、デジタル・テクノロジーの進化がもたらした変化への対応に迫られており、また、その進化を取り込むことによって、サービス品質やビジネスモデルの競争力を向上させようとしています。今までのやり方をブレークスルーするイノベーションを目指して、あらゆる分野で競争が激しくなっています。

一方で、この競争を勝ち抜くための人材や技術力を確保することは、企業にとって重要な課題です。特にICT分野においては、その複雑さ、変化の速さから、企業が自らリソースを保有し続けることは難しく、より付加価値の高いICTサービスへの期待が高まっています。そして、この変革と市場ニーズは当社にとって大きなビジネスチャンスであると考えています。

ある企業が企画した事業を実現するために、自社、もしくは複数の企業と共同でテーマごとに「場」が形成されます。この「場」をビジネスモデルと考えると、革新的で価値が高いほど、より社会に貢献でき、ビジネスとしても成功することができると考えます。そして、その「場」においてICTが果たす役割はますます大きく、より重要となっています。

当社がこのビジネスチャンスを捉えるためには、この「場」に対し、その検討や企画の早い段階から、しっかりとしたテクノロジーをベースに、より専門性を持って参画していくことが大切だと考えています。また、そうすることで、ビジネスがスタートした後も、信頼できるパートナーとして安心・安全な運用サービスを提供し、ビジネスに深く貢献できるものと考えます。

富士通のビジネスチャンス



富士通が目指す社会と社会的責任

富士通は、ICTの力を活用してビジネスや社会のイノベーションに貢献し、グローバルな社会的課題の解決に取り組んでいます。そしてICTの活用によって社会に新たな価値を生み出し、より良い未来のあり方を示していきます。また、ステークホルダーの皆様との価値の競争を重視した経営を実践し、人を幸せにする、ヒューマンセントリックなイノベーションの実現を目指します。

富士通は事業の中心に人を置いて、人を幸せにする会社です。富士通は、テクノロジーは人と対立するものではなく人に寄り添って力を与えるものだと考えており、ICTは人々がより良く生きるための判断や行動の手助けを行うものです。人々が活動する社会を富士通のテクノロジーやサービスがしっかりと支える、これが富士通の目指す「ヒューマンセントリック・イノベーション」の世界観です。

その上でまず考えるのは、地球と社会の持続可能な発展です。地球全体での気候変動、自然災害の激化に加えて、都市では人口流入の加速によるエネルギー資源・水資源の不足や大気汚染、先進国では高齢化などの問題が一層顕在化しています。次世代の人々が幸せに暮らせる地球を継承していくためには、ICTを核とするイノベーションにより、新興国を含めた社会全体の生産性を向上させていく必要があります。

デジタル社会の持続可能な発展もまた重要な課題です。ICTは社会やビジネスが継続するために不可欠な資源です。人々の幸せな生活に綺麗な水や安定したエネルギー供給が必要で

あるのと同様、デジタル社会では個人情報やビジネスデータなどの資源は適切に活用されなければなりません。富士通はICT企業の社会的責任として、安心・安全な情報通信ネットワーク環境を守るため、サイバー攻撃などのデジタル社会で高まるリスクに対して、世界の関係機関と連携して問題に取り組んでいきます。

そして、富士通自身が持続的に社会で事業を行うために、国連グローバル・コンパクトの署名企業として「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則を支持し、グローバル企業として責任ある経営を実践しています。またISO26000の枠組みを活用し、グローバルマトリクス体制のもと、例外を設けることなく、社会的責任に関する活動のレビューと改善に取り組みます。

私自身も、人を幸せにする会社であり続けるために、ブランドプロミス「shaping tomorrow with you」に基づいてお客様やグローバルなステークホルダーの皆様の期待と要請に耳を傾け、持続可能な発展に貢献する経営を実践していきます。



利益還元と配当政策についての考え方

2015年3月期の親会社所有者帰属当期利益は前期比で増益となりましたが、親会社所有者帰属持分(自己資本)は、従業員の退職給付に係る積立不足額を連結財政状態計算書に計上する前の水準には届いておらず、回復途上にあります。また、2016年3月期は前期比で減益を見込んでいることから、2015年3月期の年間配当は、中間配当4円、期末配当4円で、1株当たり8円とさせていただきます。

当社の利益配分に関する方針は、株主の皆様へ安定的な剰余金の配当を実施するとともに、財務体質の強化および業績の中長期的な向上を踏まえた積極的な事業展開に備えるため、適正な水準まで内部留保を充実することです。また、利益水準を勘案しつつ内部留保を十分留保できた場合には、自己株式の取得など、より積極的な株主の皆様への利益還元を行うことを目指しています。

2015年3月期連結の営業利益および親会社所有者帰属当期利益は前期比で増益となりました。しかしながら、親会社所有者帰属持分(自己資本)は、従業員の退職給付に係る

積立不足額を連結財政状態計算書に計上する前の水準には届いておらず、回復途上にあります。また、2016年3月期の連結業績は、米ドルに対しユーロ安が急速に進行した影響を受け一部の欧州拠点の業績が悪化するほか、ビジネスモデルの変革を加速させるための戦略投資も見込んでいることから、前期に比べ減益となる見込みです。

このような状況を踏まえ、2015年3月期の年間配当は、中間配当4円、期末配当4円の、1株当たり8円とさせていただきました。

年間配当の内訳と推移

基準日	1株当たり配当金		
	中間期末	期末	年間
2012年3月期	5円	5円	10円
2013年3月期	5円	0円	5円
2014年3月期	0円	4円	4円
2015年3月期	4円	4円	8円
2016年3月期	4円	4円(予定)	8円(予定)

(2015年11月25日現在)

株主・投資家の皆様へのメッセージ

創造力を持って事業を発展させていくことで企業価値の向上を目指し、さらなる信頼につなげ、持続的な「信頼と創造」の連鎖となるような形としていくことが理想です。そのためにも、株主や株式市場の皆様との対話を増やし、当社の戦略や経営に対する理解促進に努める所存です。

私の好きな言葉は、私が富士通に入社した頃のスローガン「信頼と創造の富士通」ですが、これは、“お客様に信頼されて創造していく”、ということであると理解しています。株主・投資家の皆様、ステークホルダーの皆様に対してもこの考えを基本とし、透明性のある経営を行うことで信頼していただけるようにありたいと考えています。また、継続的に創造力を持って事業を発展させていくことで企業価値

を向上させてさらなる信頼につなげ、持続的な「信頼と創造」の連鎖となるような形としていくことが理想です。そのためにも、株主や株式市場の皆様との対話を増やし、当社が進める「ビジネスモデル変革」の進捗や目指す姿に向けた成果をお示しすることで、当社の戦略や経営に対する理解促進に努める所存です。富士通の今後にぜひご期待ください。

Since 1935 ———

ICTの可能性に挑み、人々の暮らしと 産業・社会の発展を支えてきた FUJITSUのこれまで

1930s～1970s 「コンピュータ社会」の到来

「コンピュータ」の登場が科学技術の進歩を加速させ、
産業の生産性が飛躍的に向上。

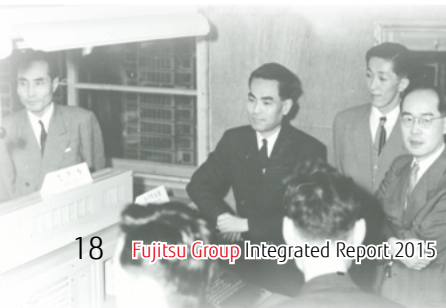
- ◆ 富士通の創業は、1935年。富士電機製造より、通信機器部門が独立したことに始まります。以来、富士通は、数々の通信機器を開発。その後、第二次世界大戦後のインフラの復旧に貢献しました。
- ◆ 富士通が日本初の実用リレー式自動計算機「FACOM100」を完成させたのは1954年。日本のコンピュータ社会幕明けの一翼を担いました。

- ◆ 1970年代になると大型コンピュータがビジネスや研究開発の現場に広く普及していきました。国際標準化の波の中、1974年にIBM互換の汎用機「FACOM Mシリーズ」を発表。また、1977年には日本初のスーパーコンピュータの開発にも成功しました。

1980s～2000s 「インターネット社会」の本格化

「インターネット」の爆発的な普及拡大を背景に
ライフスタイルやワークスタイル、ビジネスモデルが大きく変化。

- ◆ 1981年に富士通独自仕様のパソコン、さらに1993年には国際標準機「FMVシリーズ」を発表。個人によるコンピュータの利用が急速に拡大しました。
- ◆ インターネットは、日々の生活やビジネスに大きな変革をもたらしました。eメールやWebサイトの閲覧、電子決済を活用した企業間取引システムの普及など、ライフスタイルとワークスタイルの双方にネットワークによって革新がもたらされるネットワークセントリックな時代が到来しました。
- ◆ そして1990年代中盤以降、Windows OSの普及やパソコンの高性能化が進むと、高速インターネット回線の普及なども相まって、生活にICTが急速に浸透していきました。



2010s～2020s ヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティへ

あらゆる「もの」がインターネットにつながる中で、
ICTが人に寄り添って、力づけ、より良い経験をもたらす時代に。

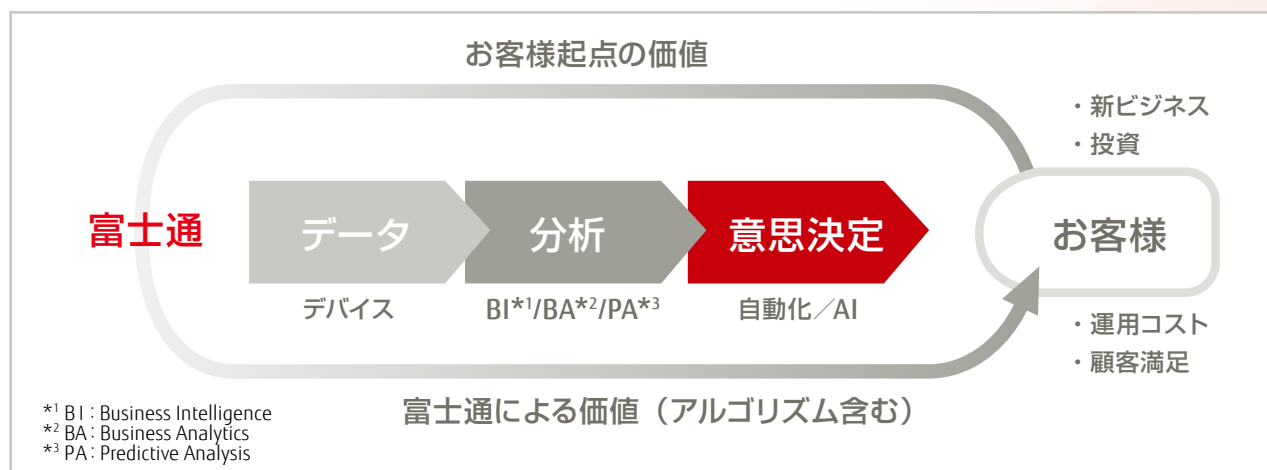
- ◆ ネットワークの一層の高速化や、スマートフォンをはじめとする誰でも使いやすい端末の普及などにより、全ての「もの」が緊密につながるようになりました。
- ◆ 富士通は、デジタル・エコシステムを形成することで、より安全で豊かで持続可能な社会——「ヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティ」の実現を目指します。
- ◆ 富士通は、日々の生活や経済活動から生み出されるデータの収集・解析を通じて、人々の意思決定に活用できる新たな知識を生み出し、農業、医療、エネルギー、環境など、ビジネスや社会の課題解決につながる様々な革新に取り組んでいます。



お客様・社会の抱える課題への専門性を高め、IoT テクノロジーにより価値を共創します。

富士通は、お客様にとっての経営課題や経済的・社会的な価値、また、戦略・施策を理解し、様々な「場」におけるお客様の意思決定をパートナーとして支えます。

FUJITSU の目指す価値創造モデル



IoT の急速な進化により、ヘルスケア、ものづくり、交通など、デジタル・テクノロジーを活用したデジタル・エコシステムによる革新的な「場」の創造が求められています。ネットワークにつながるあらゆるハードウェアやデバイスを通して収集したデータを分析、アルゴリズムでつなぎ、お客様の意思決定をデジタルに支援したり、意思決定そのものを「自動化」していくことを目指します。

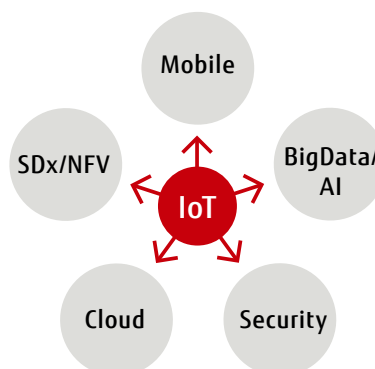
言い換えれば、「富士通のテクノロジーやサービスが、人々が活動する企業や社会をしっかりと支える」。これが富士通の目指すヒューマンセントリック・イノベーションの世界観です。富士通は、このサイクルを繰り返す中で付加価値を創造し、お客様のビジネスを強くし、その先に広がるより良い持続可能な社会づくりを目指します。そして、お客様・社会のかけがえのないパートナーとして共に成長していきたいと考えます。

“つながる”IoT テクノロジーの強化

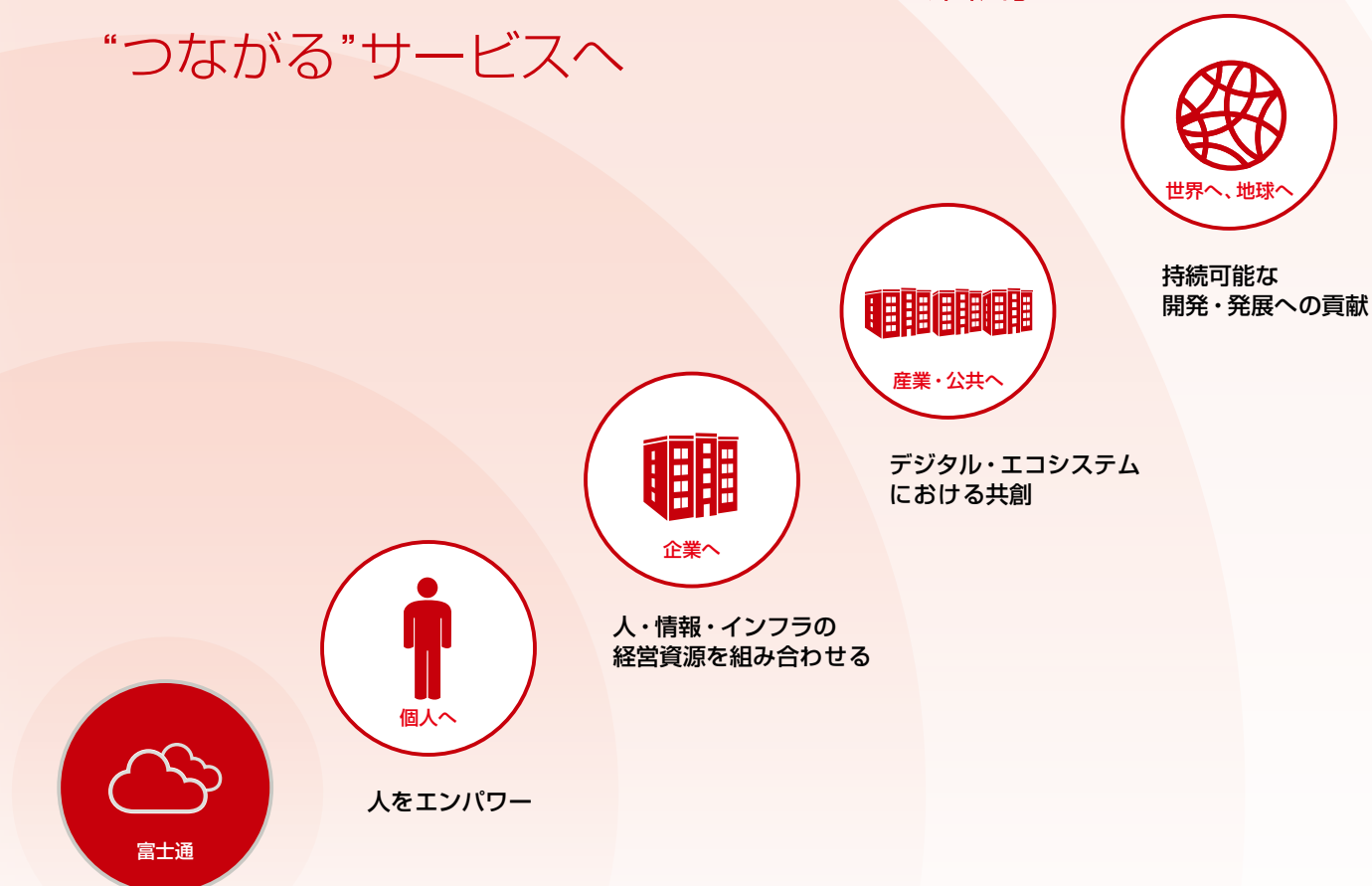
IoT 時代には、全てのものが“つながる”ことが価値創造の源泉となります。そのサービスモデルの実現に向けて、IoT 時代をリードする“つながる”ためのコアテクノロジーの研究開発に、集中的に投資をしていきます。

右に示す代表的なテクノロジーの開発を加速させるため、今後は事業部体制の統一を図り、一貫した戦略のもとで開発力を向上させます。

そのために、富士通研究所や富士通総研などグループ内の研究機関との連携によるシナジーに加え、外部との協業も積極的に強化し、これまで以上に、質の高いテクノロジーの開発と市場投入を加速させていきます。



つながるデジタル・テクノロジーを活用し、 “つながる”サービスへ



場の広がり和社会への影響

個人へ	企業へ	産業・公共へ	世界へ、地球へ
イノベーションを創出する「人」をエンパワーメント パソコンやスマートフォン、クラウドなどを活用して世界中とつながり、膨大な情報にアクセスできる時代。デジタル・テクノロジーは個人の生産性向上ツールを超えて、知識やノウハウ、経験値をエンパワーメントしていく「力」となりました。優れたアイデアとチャレンジする意思があれば、多くの人とつながり、新たな課題解決策とイノベーションを生み出すことができる時代なのです。	ビジネスの成功と「ビジネスモデル変革」をサポート 業務の卓越性、商品の競争力、顧客との親密性。デジタル・テクノロジーは、ビジネスに不可欠な戦略要素を強化することができます。 業務に関わる意思決定や行動をサポートすること、そして、バリューチェーンの上流から下流までの最適なオペレーションを実現すること。デジタル・テクノロジーを活用して経営資源をつなぎ、人を中心に組み合わせるアプローチが、ビジネスの成功とビジネスモデルの変革を支えます。	イノベーションと価値創造を支えるデジタル・エコシステムによる「場」 企業の商品やサービス、さらには政府や学術研究機関などが相互につながることによって、新たなイノベーションや共有価値を生み出す、ビジネスや社会における生態系(エコシステム)が形成される時代となりました。 そこで富士通は、ICTをベースとするデジタルビジネス・プラットフォームを提供し、企業や業界の枠を越えた連携を実現し、産業界や政府、学術機関などと連携した共有価値の創造を目指します。	社会や地球の持続可能性への貢献 2050年に90億人に達すると予測される地球人口は、気候変動の激化や資源・食糧・水不足など、社会と地球環境の持続可能性を脅かすおそれがあります。こうした課題に対応していくためには、デジタル・テクノロジーを介して人間の叡智を結集する必要があります。 富士通はデジタルビジネス・プラットフォームをグローバルに展開し、様々な社会的課題の解決に貢献していきます。

事例① IoT時代の「ヘルスケア」へ

ICTを活用して 健康長寿社会の実現へ

1970年代から医療分野におけるICT活用を推進してきた富士通は今、IoT時代の到来やスーパーコンピュータの普及を見据えて、健康長寿社会への新たな挑戦を開始しています。

富士通株式会社
未来医療開発センター長
特命顧問

合田 博文



人々のQOL向上と健康長寿社会の実現にICTの力で貢献

日本では、急速な少子高齢化を背景とした医療費の抑制や医師不足の解消が課題となっており、ICTを活用した在宅健康情報と医療・介護との情報連携が進められています。さらに、遺伝子情報によるゲノム医療研究や医療ビッグデータの活用、スーパーコンピュータによる新たな医療技術の開発など、医療分野におけるICTの活用検討はますます広がりを見せています。

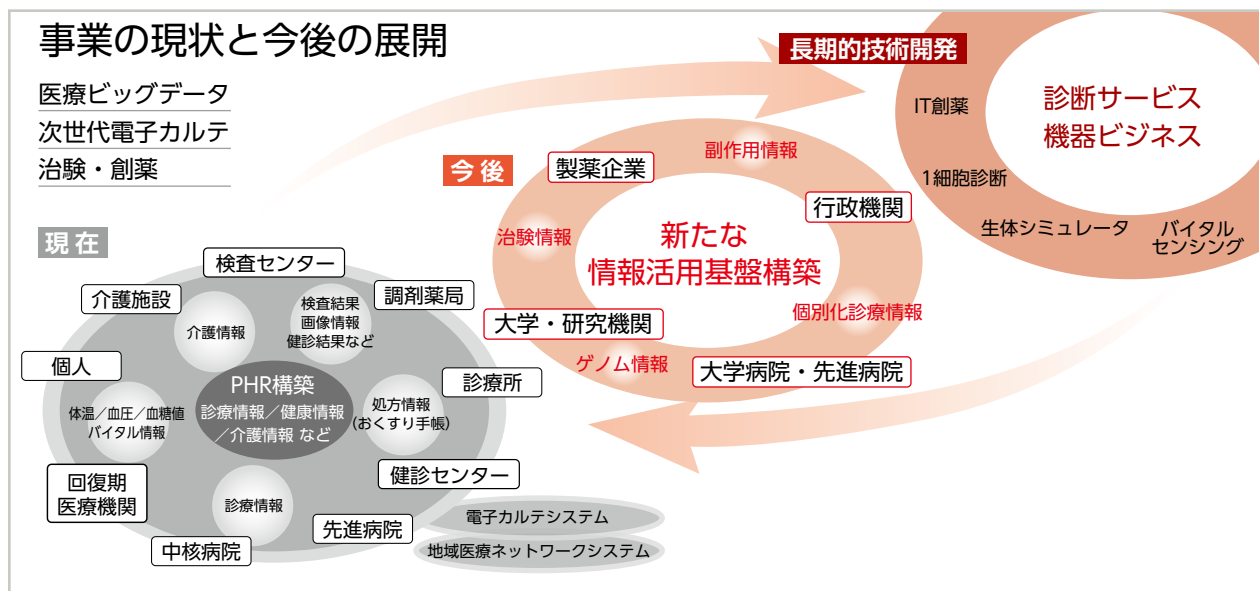
富士通は、1970年代の医事会計システムの提供を皮切りに、電子カルテや地域医療連携システムなどを開発。ICTを活用した医療分野の課題解決に貢献してきました。現在は、培ってきたノウハウをヘルスケア領域におけるICTソリューションの提供に活かすだけでなく、未来を見据えた新たなイノベーションの創出に注

力しています。

その取り組みの一つが、2013年12月に設立した「未来医療開発センター」です。同センターでは、ICT活用による健康増進、疾患の早期発見、重症化予防、遺伝子解析による新たな治療法の確立、新薬創出などについて国内外の医療・研究機関と検討を重ねているほか、センサーを多用したIoTプラットフォームを活用し、高齢者自身が自立して安全に日常生活を送るための環境構築に挑むなど、新たな価値創出に積極的に取り組んでいます。

単に「寿命を延ばす」だけではなく、健康な状態で長生きできる「健康寿命」を延ばしていくために、富士通は、今後も人々のQOL (Quality of Life) 向上、そして健康長寿社会の実現にICTの力で貢献していきます。

ヘルスケア分野におけるICTの現状と将来像



Case Study センシングデータを活用して、隠れた運動機能異常を早期発見

富士通研究所と富士通は、2013年からアイルランドの研究機関である「CASALA」「INSIGHT@UCD」と、同国のスマートハウスに居住する高齢者や患者様の自立生活支援を行う研究プロジェクト「KIDUKUプロジェクト」に取り組んでいます。

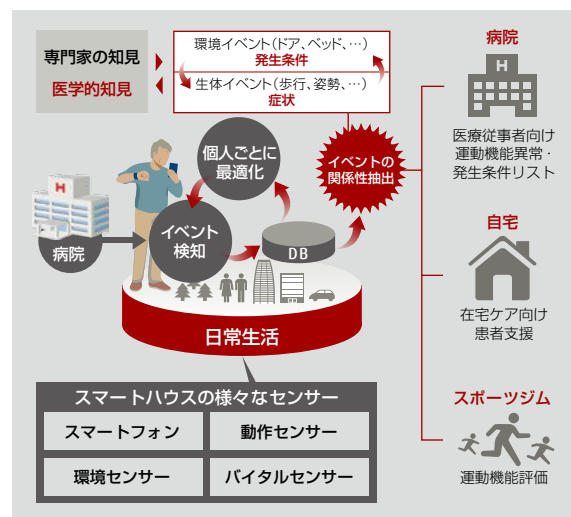
2015年3月、その研究成果の一つとして、高齢者や患者様が身につけたセンサーや居住空間に埋め込んだセンサーで収集したデータから、隠れた運動機能異常を早期発見する技術を開発しました。

これは、膨大なセンシングデータから「歩行」や「ドアの開閉」などの個人の行動の特徴を数値化し、隠れた異常や運動機能不全の兆候が表れやすい行動を特定する技術です。この技術の活用により、例えば、足を引きずるように歩く患者様はベッドから起きた直後の歩行時にバランスを崩す傾向があるなど、日常生活に潜む固有のリスクを検出できます。

これらのリスクに基づいて個人に最適なケアが可能になり、医療の診断・治療の向上や医療の効率化、医療費の適正化につながると期待されます。

プロジェクトでは、本技術の2017年度中の実用化

を目指し、様々な症例での検証やスマートハウス外での適用・検証を進めていく計画です。また、個人に合わせたリスク行動提言や医療従事者向け業務支援など各種サービスへの適用、電子カルテシステムと融合した次世代型健康・医療支援システムの開発などを目指していきます。



Case Study 新薬開発のブレークスルーを目指す「IT創薬」

2014年、西アフリカではエボラ出血熱が流行するなど、まだ有効な治療法のない疾患に対する新薬への期待が高まっています。このような状況下、富士通は、医薬品の候補となる低分子化合物をコンピュータ上で設計・評価する、「IT創薬」に取り組んでいます。

新薬は、「標的特定」「化合物設計・合成評価」「前臨床試験」「臨床試験」という4つの段階を経て市場に登場しますが、この過程を経て新薬となる確率は、およそ3万分の1。その開発期間は一般に9～17年、同費用は200億円とも言われ、新薬を心待ちにする患者さんのためにも、現状の改善が求められています。

富士通では、2011年から東京大学先端科学技術研究センター様および製薬企業と連携し、スーパーコンピュータを活用した、がんを標的疾患とする創薬の共同研究を進めています。この研究の目標は、疾患を引き起こす原因と考えられるタンパク質に強く結合して、その機能を抑制する「新規化合物」の創出にあり、

それにより新薬が生まれる可能性が飛躍的に高まることが期待されています。

富士通は今後も、「京」に代表されるスーパーコンピュータを活用したシミュレーション技術を提供することで、IT創薬による新薬開発に取り組み、健康社会の実現に貢献していきます。



事例② IoT時代の「ものづくり」へ

ビッグデータを活用し ものづくりに、革新を。



ものづくりを実践するICTベンダーとして、
日本のものづくりの強みを活かしながら
IoT時代の“製造革新”に
率先して取り組んでいます。

執行役員
国内営業部門
産業・流通営業グループ
産業ビジネス本部長

広瀬 敏男



社内実践をもとにICTを活用して ひととロボットが協調する生産環境へ

ドイツのIndustrie4.0、アメリカのIndustrial Internetなど、グローバルに自国の製造業の復権を目指す新たな覇権争いが激化するなか、富士通はICTを活用する「次世代のものづくり」に取り組んでいます。

この次世代ものづくりの中核は、主としてバーチャルな世界を活用する「モノをつくらないものづくり」とリアルな世界をベースとする「スマートなものづくり」です。富士通はセンサーやクラウドなどのハードウェア、生産管理ソリューションやAIなどのソフトウェア、その両方のノウハウを集約した生産現場を持ち、それら全てを支える人材を含めた「総合力」を結集して次世代ものづくりを推進していきます。

例えば、IoTにより得られる「データ」と現場の「人」が協調することで、従来コンベア生産では困難だった

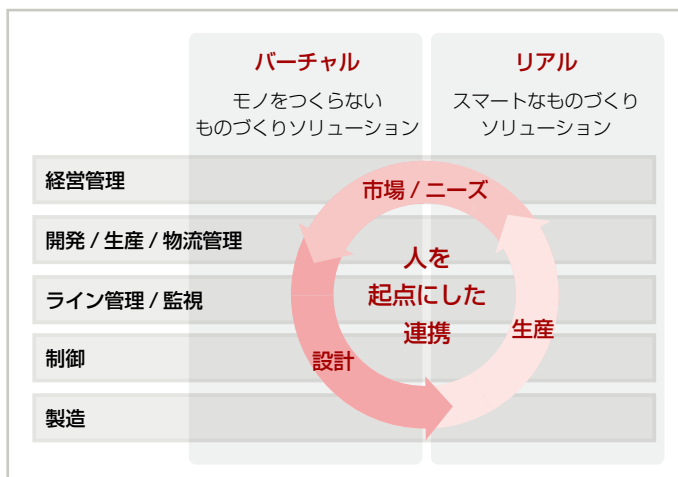
「多品種小ロット混流生産」などを実現、より高い品質の製品を半分の時間で生産する実例も出てきています。加えて、バーチャルなコンピュータ・シミュレーションによる最適化を、リアルな現場の改善で繰り返し磨き上げることで、人もロボットも日々成長する新たな「ものづくり」モデルを進化させていきます。

富士通では、このたび「第6回ものづくり日本大賞 経済産業大臣賞」を受賞したPC製造工場(島根富士通)などを中心にICT活用・ビッグデータ活用・IoT活用を踏まえた社内実践を進めており、そこで得られたノウハウ、手法、ツールをリファレンスモデルとしてお客様に提供していきます。ものづくりメーカーとしての自らの経験を基に、お客様のものづくりにおける本当の課題の発見・改善から事業拡大までを共に目指し、製造業全体の高度化と活性化を実現していきます。

富士通のものづくり総合力



次世代ものづくりソリューション



Case Study データ活用の「見える化」で人と機械が 協調する次世代の「ものづくり」

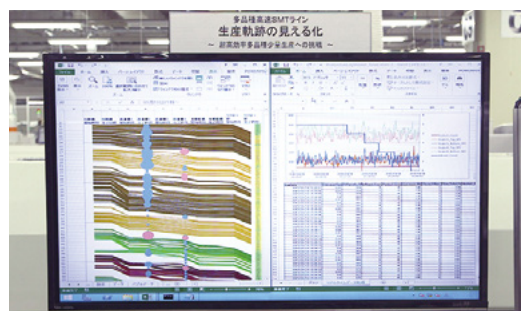
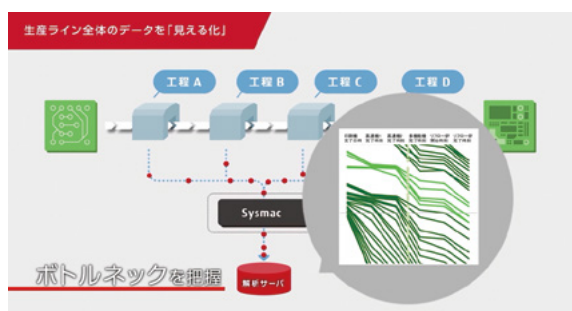
(オムロン株式会社様)

制御機器の分野で世界をリードするオムロン株式会社は、生産ラインに使われる機器を統合制御する「Sysmac(シスマック)オートメーションプラットフォーム」によりビッグデータの活用を見据えた取り組みを行っていましたが、集めたデータの活用が課題となっていました。

そこで富士通は、「Sysmac」に集積された多様なデータを統合して草津工場生産ラインの「見える化」を実現。誰でも1時間ほどでエラーの原因究明・解決が可能となり、この時間短縮が生産性向上に大きく貢献しました。また、ライン全体の最適化を意識した提案

の数々により、生産効率が数カ月間で約30%もアップしました。見える化が新たな改善の契機となり、現場で「ものづくり」を支える“人”が機械と協調していきいきと働き、さらに生産性を向上させるという今までにない「製造現場革新」を実現したのです。現在では海外工場にも同システムを展開し、グローバルに生産性と品質の向上に取り組まれています。

富士通は今後もデータ活用を進め、現場のパフォーマンス向上に向けた『人と機械が協調して働ける次世代の「ものづくり」』をICTの力で実現・サポートしていきます。



Case Study メイカームーブメントを牽引し永続的に イノベーションを生み出す社会に

(TechShop, Inc.様)

TechShop, Inc.様は、3Dプリンターをはじめとする多種多様な工作機械やツールを、起業家、デザイナー、学生など様々な人々に提供し、ものづくりを通じたイノベーションを促進する場「メイカースペース」を提供しています。この取り組みは「メイカームーブメント」として注目され、同社はそのパイオニアとして工房を全米8都市に展開、さらにフランス、ドバイを皮切りに、海外にも広げつつあります。富士通は、同社の理念に賛同しパートナーシップ契約を締結、2014年12月より、子供たちにもものづくり体験を提供する世界初の移動式オープン工房「TechShop Inside! - Powered by FUJITSU」の運営をアメリカで開始しました。続いて、2015年10月には日本でのオープンイノベーションによる新たな事業の創出やビジネスの支援・拡大を目指す「テックショップジャパン株式会

社」を共同で設立しました。富士通は、今後も店舗「TechShop Tokyo」(2016年オープン予定)への参画などを通じて、会員同士の共創や、地域コミュニティを巻き込んだオープンな「ものづくり」のエコシステム形成を主導していきます。



事例③ IoT時代の「次世代交通」へ

人・クルマ・社会がつながる 未来の交通社会を。

新興国における渋滞、交通事故、環境汚染、
先進国における地域交通システムの再構築など、
世界各国の交通文化によって異なる
課題の解決に向けて、ICTで挑んでいます。

執行役員
産業・流通営業グループ
副グループ長
(自動車ビジネス担当)

小澤 基之



「つながるクルマ」のICT基盤として 情報収集・活用サービスを提供

世界中で進む都市化に伴って、新興都市では慢性的な渋滞や交通事故、排ガスによる環境汚染などの問題が複雑に絡み合い、また、成熟都市では人口動態の変化による地域交通システムの最適化が求められるなど、交通に関する諸問題が拡大しています。

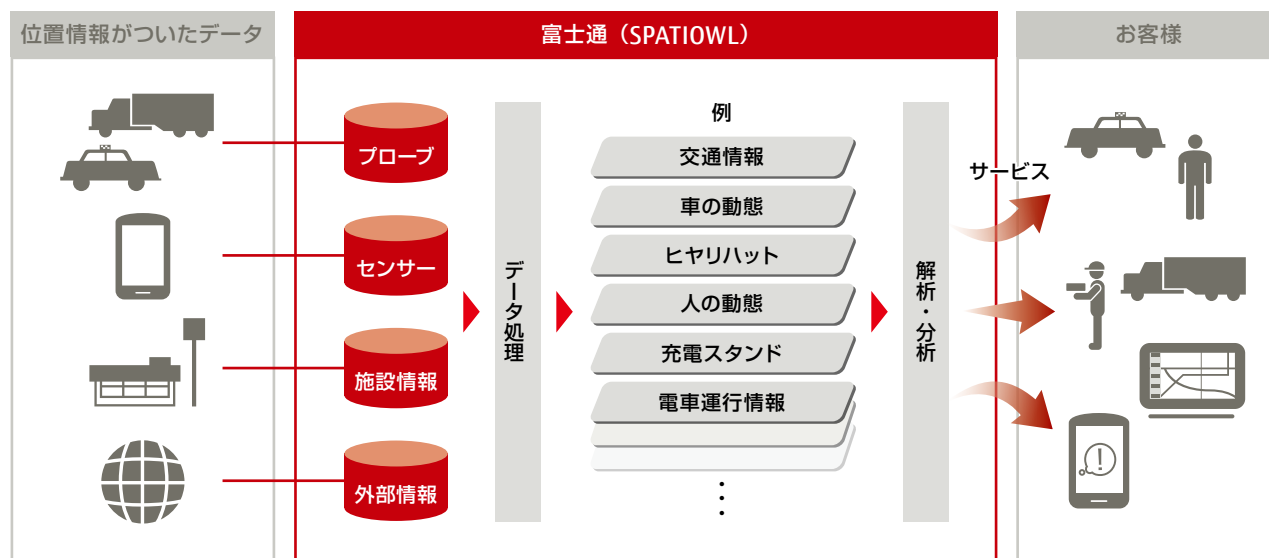
富士通は、これらの複合的な問題の解決にICTを活用し、人やクルマ、社会のあらゆるものがつながるIoT時代の交通社会の実現を目指しています。

その一歩として、車両間や車外と情報交換を行う「つながるクルマ」の実現に向けたICT基盤として、クルマから走行情報やセンサー情報などを収集・活用するモビリティプラットフォームサービス「FUJITSU Intelligent Society Solution SPATIOWL (スぺーシオウル)」を提供。インドネシア・マカッサル市の混雑

する一般道から高速道路への誘導や、タイ・バンコク市中心部の渋滞緩和に向けた導入検討など新興都市での展開に加えて、SPATIOWLに蓄積された交通データの活用による新サービスや、位置情報と周辺情報を組み合わせた交通以外の付加価値サービスの提供を検討しています。

さらに、日米欧の交通成熟都市では、持続的なまちづくりの観点から新しい交通サービスの提供に取り組み、状況変化に応じて最適な経路を示唆する「マルチモーダル検索技術」や、自家用車に過度に依存しないモビリティ環境の実現に向けた「オンデマンド交通運行技術」の開発などを、研究機関とも協力して進めています。

富士通はこれからもクルマとICTの融合を進め、安全で快適な次世代交通社会の実現に取り組んでいきます。

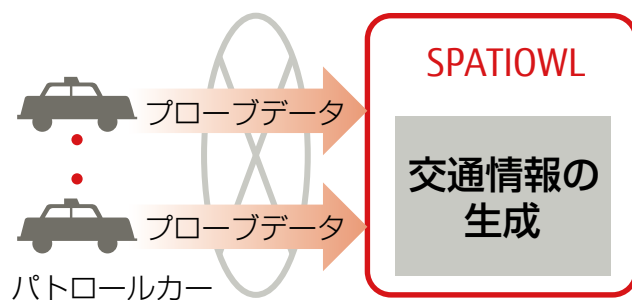


Case Study インドネシアの都市交通問題の改善を目指して SPATIOWLプローブ交通情報提供サービスを活用

インドネシアでは、人口が集中する都市部で多発する交通渋滞と交通事故が深刻な社会問題となっています。慢性的な交通渋滞は、物流の停滞や環境汚染など社会へのインパクトも大きく、その解消が求められています。

そこで富士通は、渋滞緩和に向けて高速道路の活用を促進する目的で、インドネシアの高速道路管理会社 PT. Marga Utama Nusantara様にSPATIOWLを提供。24時間体制で高速道路や一般道をパトロールしている同社の担当者のスマートフォンに専用アプリを入れ、走行中のクルマから収集した位置・速度などの各

種情報を1分ごとにSPATIOWLに送信。それらの情報を統合し、交通情報として高速道路の入口や主要地点に表示することで、ドライバーを一般道路から高速道路へ呼び込みます。また、SPATIOWLに蓄積されたデータを分析することで、時間限定の料金割引など、さらなる高速道路の活用に向けた新たなサービスも検討できます。今後も位置情報を様々な分野で活用し、新しいサービスを創出していきます。



Case Study 燃料電池自動車の普及を支援する 水素ステーション情報管理サービスの運用を開始

大気汚染や地球温暖化などの環境問題を踏まえ、二酸化炭素排出をゼロにする可能性を持つ「水素」への期待が高まっています。特に水素と酸素を化学反応させて電気をつくる「燃料電池」を用いた燃料電池自動車（以下、FCV）は、排出されるのが「水」のみであることから、温室効果ガス排出低減やエネルギー問題の解決につながるものとして期待されています。

しかし、FCVの普及に向けた課題として、FCVに水素を充填するための水素ステーションが少なく、インフラが未整備であることが挙げられます。そのため富士通では、SPATIOWLを活用し、水素ステーションの位置情報や稼働状況をリアルタイムに提供する「水素ステーション情報管理サービス」を開始。本サービスを活用いただいているトヨタ自動車株式会社は、

FCV「MIRAI」のユーザー向けにカーナビ専用アプリ「水素ステーションリスト」とスマホアプリ「Pocket MIRAI」を提供し、「安心・安全・快適・便利」なカーライフの実現を目指しています。

富士通は今後、水素ステーション情報を自動登録できる機能を実装するなどのサービス強化を継続し、FCVのエコシステムへの参加をさらに容易にすることで、さらなる水素エネルギーの普及に貢献していきます。



持続的成長に向けた 「ビジネスモデル変革」

「IoT時代」の新たな価値創造を目指すFUJITSUの挑戦

Part.1 経営方針

2015年10月に富士通グループは新たな経営方針を発表し、その中で、持続的成長を実現するために取り組む「ビジネスモデル変革」の枠組みを示しました。

これまで当社は、「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つのソリューションを軸に垂直統合型のビジネスを展開してきましたが、今後は、当社が優位性を持つ「テクノロジーソリューション」に経営資源を集中し、“つながる”サービスの提供でグローバルに競争力を高めていきます。そして、デジタル・テクノロジーの進化がもたらす市場ニーズに対して高度なIoTテクノロジーで応えることで、お客様の新たな価値創造を実現し、持続的な成長を目指していきます。

当社が目指す姿は、グローバルに戦う力を備えたICT企業である「グローバルサービスインテグレータ」です。そのようなICT企業への質的变化を果たすため、当社が進めている取り組みや中長期ビジョンについて、ご紹介します。

Part.2 「6つの資本」の活用と増強

富士通が創業80周年を経て、今後の100周年、そしてその先も着実に歩みを進めていくには、地球社会の持続可能性、そしてデジタル社会の健全な発展に貢献していくことが不可欠です。

そのためには、企業として適切に利益を確保し、それを再投資することでイノベーションを創出する力を高めていかなければなりません。デジタル・テクノロジーのリーディング企業として持続的に発展していくために、今、富士通が何を考え、何に注力しているのか？

財務資本、知的資本、人的資本、製造資本、社会関係資本、自然資本の、6つの資本の観点からご報告します。

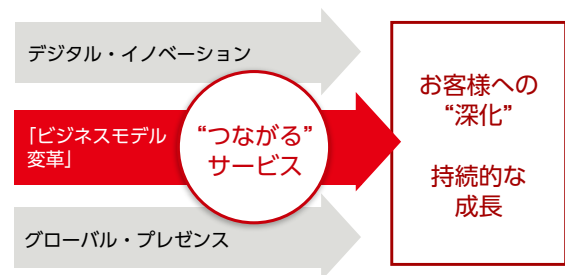
Part.1 経営方針

2015年10月に発表した経営方針では、富士通グループの持続的成長を実現するために取り組む「ビジネスモデル変革」の枠組みを示しました。今後、IoTが進化する市場において、当社が優位性を持つ「テクノロジーソリューション」に経営資源を集中させ、“つながる”サービスとしてグローバルに展開し、競争力を高めてまいります。

持続的成長に向けた「ビジネスモデル変革」

富士通グループはサービス化へのシフトを進めながら、「デジタル・イノベーション*」と、「グローバル」のそれぞれの分野における成長を課題と位置づけ取り組んできました。「ビジネスモデル変革」により事業構造のサービス化を進めるとともに、ICTがもたらす「デジタル・イノベーション」の可能性を追求し、そして、このサービスやイノベティブなアプローチを「グローバル」に実行することが、取り組むべき3つの方向性と捉えています。

*デジタル・イノベーション：ICTの活用領域が従来の業務効率化の分野からビジネス競争に打ち勝つための経営などの領域に拡大される「ビジネス・イノベーション」や、社会問題を解決するための「ソーシャル・イノベーション」など



持続的成長に向けた「ビジネスモデル変革」

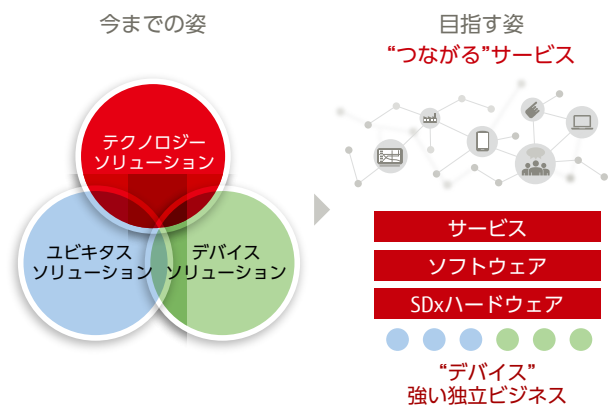
目指すビジネスモデル

富士通グループはこれまで、「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つのソリューションを軸に、それらのシナジーを最大限に発揮させながら垂直統合型の事業展開を行ってきました。今後は、IoTが進化する中で「テクノロジーソリューション」に経営資源を集中させ、“つながる”サービスとしてグローバルに展開し、競争力を高めていきます。

“つながる”サービスとは、システムインテグレーションによって蓄積されたノウハウとサーバ、ストレージ、ネットワークといったコアハードのソフトウェア化により、お客様により統合化されたワンストップサービスを目指すものです。これにより、全てがつながるデジタル社会において、お客様に新しい価値創造を実現する基盤を提供します。また、ネットワークにつながるハードウェアはすべて「デバイス」として位置づけます。

同時に、「ユビキタスソリューション」のパソコン事業と携帯電話事業は独立ビジネスとして分社化を進める予定です。

コモディティ領域の分社化により経営判断を迅速化するとともに、子会社は独立化した事業として、確実な利益体質と成長を目指します。



テクノロジーソリューションへの経営資源集中

グローバル分野での収益性改善に向けた取り組み

グローバル分野においては2014年4月に「新グローバルマトリクス体制」をスタートさせ、継続的に取り組みを強化してきましたが、1年間取り組んできた結果を踏まえ、この体制を進化させます。グローバルにビジネスチャンスが広がる中、現場を強化することでグローバル分野の収益性改善を加速させます。

EMEIAビジネスの体質強化

グローバル分野での収益性の改善のために、日本に次ぐ大きなマーケットであるEMEIA(Europe, Middle East, India and Africa)でのサービス化を加速させます。4つの地域的なサブリージョンを統合し、営業軸、サービス、プラットフォーム軸に再編することで縦割りの弊害を排し、共通部門の効率化を進めます。プロダクトビジネスにおいては、グローバルで開発効率の最大化を進めるため、日本を中核にR&D拠点を集約する一環として、ドイツのパダボーンにあるIAサーバとストレージの開発拠点を2016年12月までに閉鎖します。また、製造・物流拠点であるアウグスブルグの効率化も検討しています。



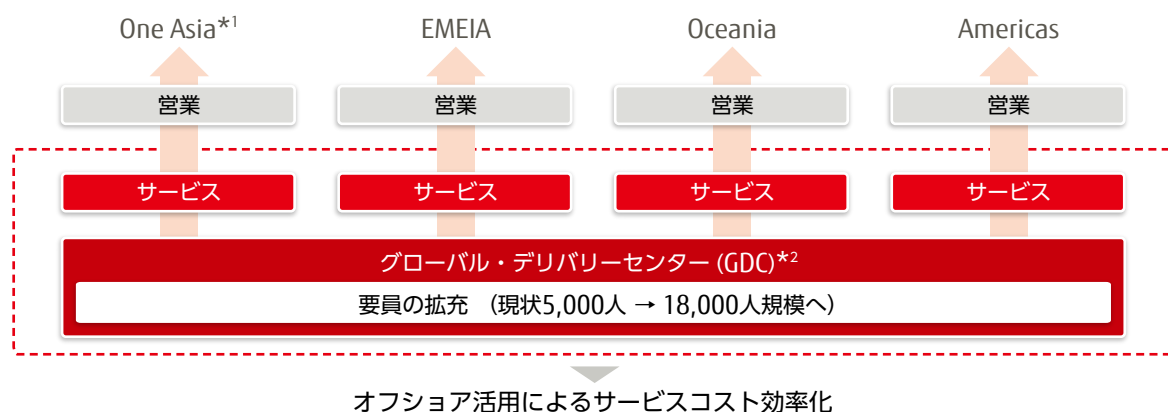
日本とアジアの営業体制を一体化

2015年10月1日から日本とアジア各国の営業体制を統合し、「One Asia」として新体制をスタートさせました。大きな成長が期待できるアジア各国について、日本との関係の緊密性に鑑み、日本の営業部隊の持つ業種ノウハウや強いデリバリー能力をAsiaリージョンでも活用できるような体制を整えます。加えて、SEを中心にテクノロジーソリューション事業の日本-アジア間の連携も強化します。日本の有するノウハウをアジアに展開するとともに、投資や商談などの意思決定のスピードアップを図ります。



グローバル・デリバリーセンターの拡充によるオフショアの活用

世界中に存在するオフショア/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)を拡充することでオフショアの活用を進めていきます。具体的には、2017年までに、GDCの要員を現状の5,000人から18,000人規模まで拡大する予定です。専門力をグローバルにプールし、各地域のサービススタッフと連携しながら、付加価値の高いサービスをお客様に提供していきます。また、GDCの活用で、サービスビジネスのコスト効率を大きく改善させる計画です。



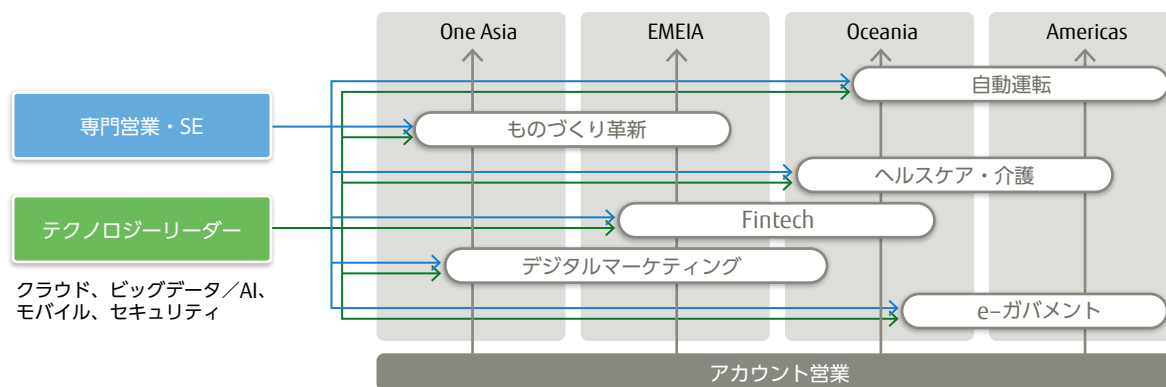
*1 One Asia : Japan Sales & Asia Region

*2 GDC : グローバル・デリバリーセンターは、グループ共通オフショア拠点として、アプリケーション・サービス、多言語対応サービスデスク、リモートインフラ管理などを顧客に提供

グローバルに柔軟なデリバリー体制

イノベーションをサポートする営業力強化

現在、デジタルテクノロジーの進化により、今までのやり方をブレイクスルーする画期的な製品やサービスがどんどん生まれています。激化する競争の中で、そのようなイノベーションをICTの側面からサポートすることが富士通に期待された役割であり、同時に当社にとってのビジネスチャンスであると捉えています。



地域・業種横断で活動する専門営業・SE(展開イメージ)

当社がこのチャンスを捉えるには、お客様の事業や新規プロジェクトの構想段階から、パートナーとして深く参画することが大切だと考えています。そのための取り組みの一つとして、専門営業をグローバルに強化します。アカウント営業とは異なり、特定の業種や事業、サービス分野、またはコア技術分野に深い知識・経験を有しているのが専門営業の特徴です。すでにものづくりやヘルスケア、農業分野などで専門営業が活躍していますが、今後IoTの進化とともに広がりが期待される自動運転やFintech、デジタルマーケティングといった分野にも専門営業を投入します。アカウント営業が従来のお客様軸でしっかりとサポートしながら、専門営業と一体となり、お客様と新たな領域での協業関係を構築していきます。

すでにグローバルで300件を超える実証プロジェクトとして進めています。多くの実証プロジェクトから得た知見・技術を付加価値の高いサービスとして、グローバルに提供していきます。



お客様と“共創”する300件超の実証プロジェクト

コスト構造の改革

全社コスト効率の改善に向け、「3つの全社プロジェクト」を徹底した進捗管理のもと進め、経営体質の強化を進めます。

「オフショアの徹底活用」

グローバルでのオフショア要員の拡充や、グループ内のリソースシフトによりGDCの体制強化と効率化を図り、3年間で累計300億円のコスト削減を目指します。

「社内全システムのK5移行」

富士通グループ国内外で稼働中の全ての社内システム計約640システムを次世代クラウド基盤であるデジタルビジネス・プラットフォーム(K5)上に移行することで、5年間で累計350億円のコスト削減を目指します。

「全社横断でのコスト削減プロジェクト」

外注費、調達コストなどの徹底した効率化を図り、3年間で累計400億円のコスト削減を目指します。

オフショアの徹底活用	▶	300億円	コスト削減 (3年累計)
社内全システムのK5移行	▶	350億円	コスト削減 (5年累計)
全社横断でのコスト削減プロジェクト	▶	400億円	コスト削減 (3年累計)

全社横断プロジェクトによるコスト競争力の強化

中長期ビジョン

当社が目指す「ビジネスモデル変革」を実行し、ICTサービス企業としてグローバルに戦える体質に変化できたと判断できる数値を、中長期的な連結業績目標として設定しました。

大きな目標であり、これを達成するためにはまず「体質」を変えることが重要と考えています。ビジネスの規模や数値を追うのではなく、最初に変革のスピードをはじめとした質的転換に優先して取り組みます。それが実現できれば、今回掲げた目標に向けて数字面での実績が伴ってくると考えています。

営業利益率	▶	10%	以上
フリー・キャッシュ・フロー	▶	1,500億円	以上
自己資本比率*	▶	40%	以上
海外売上比率	▶	50%	以上

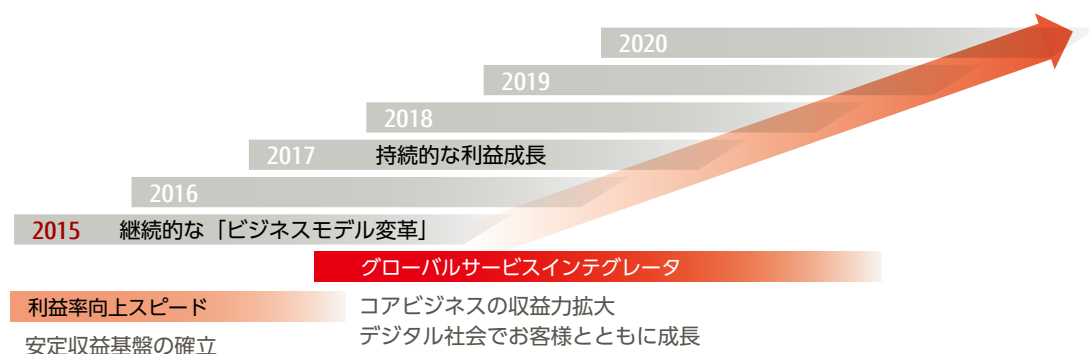
*自己資本比率：親会社所有者帰属持分比率

連結業績目標

「グローバルサービスインテグレータ」へ

富士通グループが目指す姿は、グローバルなデジタル市場で独自の強さを展開する「グローバルサービスインテグレータ」です。経営に影響を与える環境の変化が激しい状況下において、目指す姿への質的变化とステップアップしていく道筋について、1年ごとにきめ細かく見直していきます。それ

によって「グローバルサービスインテグレータ」としてお客様の信頼をいただき、お客様とともに継続的な成長を着実に達成することで、この中長期ビジョンを実現したいと考えています。



Part.2 「6つの資本」の活用と増強

「テクノロジーソリューションビジネス強化」と「グローバル展開」を推進し
成長戦略を加速するための、保有資本の活用・増強策



1. 財務資本 CFOメッセージ



中長期を見据えた 「ビジネスモデル変革」への想いと財務基盤



塚野 英博

取締役 執行役員常務／CFO／経営戦略室長
塚野 英博

Q.1

CFOに就任して2年目となりましたが、CFOとして、どのようなことを心掛けていますか。

「時を刻む仕組みを創る」ことは、CFOとしての私の重要な使命と考えています。すでに存在する経営シナリオに沿って着実に道を進んでいくこと、つまり「時を刻む」ことはもちろん大切ですが、それ以上に「時を刻む仕組みを創る」ことが重要です。これは、長期的な視点から経営の「あるべき姿」をしっかりと見据え、それに向けた道筋を創り上げることが指しています。

この使命を果たす上では、2つのことが重要です。1つは、持続的な成長を視野に入れ、長期的なスパンで価値創造を捉えることです。「長期的」とは、30年先を視野に入れることだと思います。会社のカルチャーを完全に変えるためには、一つの世代が完全に変わりきる必要があります。それには30年かかります。もちろん3年、5年といった中期を見据えることも大切なのですが、価値創造の仕組みを変えていくには、さらにその先を見据えることが必要というわけです。

もう1つは、これから先の富士通を支える世代のために、

「負の資産」となるものを極力残さないことです。リスク・ファクターやボラティリティといった、現在あるネガティブな要素を極力潰しておくことに注力しています。

Q.2

CF01年目を振り返り、こういった課題を感じていますか？

2014年3月期から2015年3月期にかけては、為替の円安による追い風など、好調な市場環境にも支えられて、本来の実力以上の利益を上げることができたと思っています。もちろんサービスビジネスのように、目論見通りの良い結果が出た部分もありますが、利益水準が特殊要因に大きく左右される収益体質を相変わらず引きずっているという点では、必ずしも満足しておらず、むしろ不満の方が多くあります。2016年3月期は、収益の安定化に向けて事業構造の改善に努め、不満を一気に解消したいと考えています。

設備投資については、総じて今後のシナリオをはっきり描いている分野に投資をしました。テクノロジーソリューションにおいては、国内外のデータセンターの新設などを積極的に行いました。またデバイスソリューションでは、LSIの製造設備への投資のほか、半導体パッケージの製造設備などへの投資を加速しました。

Q.3

2016年3月期における300億円の「ビジネスモデル変革」に関わる費用の概要を教えてください。

2016年3月期の営業利益は、現時点では1,500億円を見込んでいます。期初に業績予想を発表する前の資本市場のコンセンサスは2,100億円でしたが、その差額の600億円は、半導体子会社のスピンオフにかかるコストの100億円、為替要因の200億円、そして「ビジネスモデル変革」費用の300億円の合計と合致します。

「ビジネスモデル変革」費用は、マーケット・ドリブン、カスタマー・ファーストといった発想から自社のプロダクトを見直していくためのもので、全世界的に新しいビジネスモデルを再構築していく「ビジネスモデル変革」を行うためのものです。

「ビジネスモデル変革」費用の300億円については、第1四半期で実施した国内のネットワーク事業の再編関連費用の約50億円に加え、EMEIAビジネスの体質強化に関わる費用として、約200億円を下期に見込んでいます。このほか、下期にさらなる追加費用が発生することが見込まれていますが、資産の売却などによる利益で相殺することを計画しています。

Q.4 「ビジネスモデル変革」を実施するに至った背景を教えてください。

富士通は足元の業績を見てもそれなりに利益を上げているのですが、私はこの利益水準に満足していません。さらにその上を目指すには、今、しっかり対応をしておかないと、そこから先の成長は望めないという危機感を持っています。目先の利益の追求に囚われず、改革の必要性を長期的な観点から判断したものであり、なるべく早く軌道に乗せることで持続的な成長に結びつけ、そこから先のさらなる高みを目指したいと思っています。

現在の富士通のビジネスモデルは、歴代の経営陣が10年以上前から追求してきたものです。具体的には、「サービス」「ハードウェア」そして「デバイス」という3つのビジネスを軸にそれぞれのシナジー（垂直統合）を追求し、この垂直統合されたサービスをグローバルなお客様に提供することです。富士通の持つ事業ポートフォリオは、同規模のビジネスを展開するどの企業より広範囲に及んでいます。それらが相互にシナジーを発揮すれば、それ自体が強みになりますが、全ての事業で圧倒的な優位性を発揮しているかといえば、そうでもない分野もあるほか、幅広い事業投資が必要となるためにまとまった資金が必要となります。グローバルにイノベーションを継続していくためには、まずはある程度間口を狭くして選択と集中を加速させ、強い企業になることが必要だと思っています。

今後は、サーバ、ストレージ、ネットワークといった分野を中心にますますソフトウェア化が進んでいきます。さらに、こうしたソフトウェアを中心に据えた様々なサービスも広がり、「サービス+ソフトウェア」というビジネスが拡大していきます。こうした動きを受けて、ハードウェアの分野では、ハイエンドな世界に向かう動きと、逆に、パソコンや携帯電話・スマートフォンに見られるような、ローエンドに向かいコモディティ化していく動きに二極化していくでしょう。ハードウェアの事業は今後も維持していきますが、ローエンドの分野では競争が熾烈化しており、この分野での私たちのビジネスについては、今のままではだめだと思っています。またシステムインテグレーションをはじめとするサービスビジネスについては、これまでは多

くのコストをかけて自社や国内のパートナーのリソースに依存してきましたが、オフショアの活用を進めるなどしてこの部分のローコスト化を大胆に進めたいと思っています。

「ビジネスモデルの変革」は、投資家・アナリストの皆様からずっと指摘され続けてきたテーマであり、私自身もそれを見失ったことはありませんでした。そしていよいよ、この変革に本気で取り組む時が来たと思っています。今振り返れば、ここに至るまでいろいろと回り道をしてしまったのかもしれませんが。

Q.5 将来的なROE目標の方向性、配当などの株主還元のことを聞かせてください。

例えばROE15%という水準を維持しようとするれば、全ての利益を内部留保する前提であれば毎年15%ずつの利益成長が必要となりますので、かなり高いハードルを越えねばなりません。そこまでの利益成長が難しければ、ROEを維持するには配当・分配を増やすしかないという発想に変わります。

私たちの「ビジネスモデル変革」の成果が表れてくるのは2018年3月期と見えています。そのタイミングでは、恐らく全ての財務指標において、我々が満足に至るレベルに達しているはずなので、ROEを中心に据えたステークホルダーの皆様への利益還元については、その時期から本格的に考えていきたいと思っています。

Q.6 CFOの視点から、研究開発・知財・人財・環境などの非財務資本に対する投資への考えを教えてください。

グローバルにイノベーションを継続するためには事業の選択と集中が必要と考えますが、事業を支える非財務資本についても同様です。例えば特許などもビジネスのポートフォリオに合わせて、数の多寡だけではなく持ち方や活用の仕方を容れさせるなど、今後は非財務資本についても変革に着手します。

非財務資本の中では、最重要の経営資本が「人材」だと思います。従業員を「人的資本」として捉え、ビジネスの容れに先んじて育成することが重要であると考えています。

今後は「ビジネスモデル変革」の前提として、研究者やエンジニアの能力開発にも注力していきます。ITに関する知見の蓄積など、非財務的な資産を充実させることにも力を注いでいきます。

2. 知的資本



情報を知識に変えていく、 価値創造のためのテクノロジー基盤

FUJITSUの「知的資本」

富士通グループは、人々が可能性を最大限に発揮してイノベーションを生み出し、社会が持続的に成長していく世界を実現したいと考え、このような世界を「ヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティ」と呼んでいます。このような世界の実現には、ICTによって生み出される情報を知識に変え、その知識を高度に利用することが必要です。

富士通グループでは、「ヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティ」の実現に必要な最先端の技術開発とビジネスモデルの創出を推進していますが、このような一連の活動を通じて、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。蓄積された知的資本は富士通グループの国際競争力を高めるとともに、より安全で豊かな社会の実現に向けて貢献できるものと考えています。

研究開発戦略・事業戦略・知的財産戦略の一体化

重要な経営資源として特許の取得を推進

知的資本の形成・拡充には、研究開発戦略・事業戦略・知的財産戦略を一体的に実施することが必要です。富士通グループでは、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の研究開発を推進しながら、事業部門の中期事業戦略に合わせた技術開発を並行して進めています。また、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あることから、富士通の将来的なビジネスポートフォリオを念頭に戦略的な創出活動を行っています。

富士通研究所を中心とした研究開発体制を構築

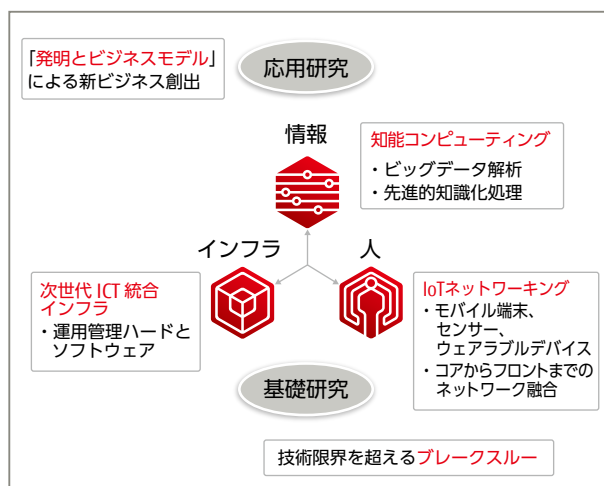
富士通グループは、富士通研究所を中心とした研究開発体制を構築しています。同研究所は、世界4地域(日本、米国、中国、欧州)に計9カ所の研究開発拠点を有し、富士通グループの知的財産の創出に重要な責務を果たしています。

■ 研究開発戦略

今や社会は、あらゆるものが相互につながる「ハイパーコネクテッド・ワールド」に向かい、デジタルビジネスが急速に

拡大しています。富士通グループでは、富士通研究所を中核にデジタルビジネスに関連する研究・実用化開発に取り組んでいます。特に同研究所では、バックエンドのICTインフラからフロントエンドのモバイル端末・デバイスまでが融合した「ハイパーコネクテッド・クラウド」を技術コンセプトとして、「人」「情報」「インフラ」という3つの側面から研究開発にアプローチしています。

ハイパーコネクテッド・クラウドを実現する研究



「人」側面からは、モバイル端末、センサー、ウェアラブルデバイスやそれらをつなぐ高速・大容量なネットワークの研究開発に取り組んでいます。「情報」側面からは、メディアデータを融合したビッグデータ解析と先進的な知識化処理により新たな知見を提供する「知能コンピューティング」の研究開発に取り組んでいます。「インフラ」側面からは、「次世代ICT統合インフラ」とその運用管理技術の研究開発に取り組んでいます。

他方、技術限界を超えるブレイクスルーにも取り組んでおり、新たな科学技術的発見による知識・技術の獲得に挑戦しています。さらに、イノベーションは発明とビジネスモデルの相乗効果によって生じるため、社内のみならず、社外のステークホルダーとの積極的な対話を通じて、新しいビジネスの創出にも取り組んでいます。

■ 研究開発体制

富士通ならびに富士通研究所では、「技術戦略委員会」を設置し、研究開発と事業の両面から戦略的な意思決定を行って

います。また、この下部機関である「技術戦略タスクフォース」では、各事業部門ならびに研究部門の責任者が、事業計画と研究計画の一体化やビジネス化に向けた課題解決に取り組んでいます。

研究部門と事業部門が相互に知識や問題意識を共有することで新たな知見がダイナミックに生まれており、テクノロジーカンパニーとしての経営判断の高度化につながっています。

■ オープンイノベーション

ICT市場は今や、従来ICTユーザであった企業が参入して来るなど、様々なプレーヤーが製品やサービスを提供しています。富士通グループは、半導体から業務アプリケーションまで広範な技術領域をカバーしていますが、ICTの高度化・複雑化によって、企業一社だけでは技術や製品を賄いきれず、エコシステムの中で自社の戦略的ドメインを強化していく必要があります。研究機関や顧客企業との共同研究や議論を通じて、積極的に外部の技術・ノウハウの獲得や有効利用、新市場の創出を行っています。このような活動を通じて知的資本を拡張し、富士通グループの競争力強化に努めています。

知的財産の創出と蓄積

知的資本を支えている知的財産について、富士通グループの将来的なビジネスポートフォリオを見据え、M&Aなどによる他社技術の獲得などを含め、そのポートフォリオの強化を図っています。

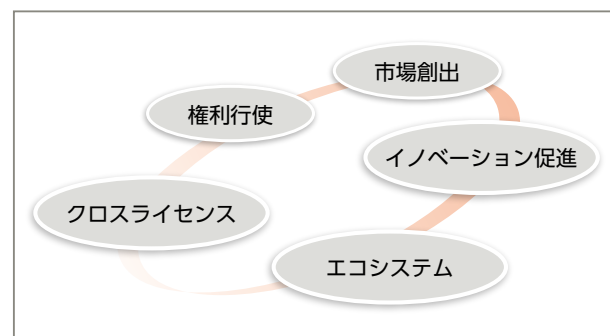
知的財産の中でも研究開発の中から生まれる特許は、技術の優位性とビジネスの競争力を強化する重要な資源です。特許ポートフォリオを強化するために、技術分野を重点的に

決めて特許出願を推進するなど長期的な視点で将来ビジネスを想定したポートフォリオへの遷移を促進しています。さらに、富士通グループがビジネスを行う地域、あるいは他社に対し活用が想定される地域を勘案し、グローバルな視点で特許権を蓄積しています。

知的財産の活用

富士通グループでは、蓄積した知的財産を下図にあるような目的で戦略的に活用しています。

知的財産の活用



知的財産の活用にあたっては、秘匿化などを含めて富士通の技術を守り、事業の競争優位性を確保するためのみならず、他社と共に新市場を創造することも視野に入れて取り組んでいます。例えば、将来の事業の成長に向けた新たな知見やノウハウを獲得するための他社との共創を実現するために知的財産を活用しています。

また、他社とビジネス領域が重なる場合には、富士通グループの特許群を活かしてクロスライセンスの契約を進め、ビジネスの自由度の確保を図っています。現在までに、Intel、IBM、Texas Instrumentsなどとクロスライセンス契約を締結してきています。

加えて、パートナー企業とのエコシステムの構築についても、富士通グループの知的財産の活用を広げています。更にIoT分野におけるoneM2M、W3C（World Wide Web Consortium）、IIC（Industrial Internet Consortium）など、国際標準化団体での活動を積極的に展開し、優れた技術の世界的な普及に貢献しています。

他方、富士通グループの事業戦略上利用しなくなった知的財産を公開し、他社にライセンスする活動も行っています。本活動は、CSRの一環としても継続していきます。

このように富士通グループでは、事業活動を支える知識・ノウハウを含め知的財産のポートフォリオを拡充させ、経営資源の充実に努めると同時に、自らの優れた技術を広く市場に浸透させるために戦略的な活用を図っています。

2014年日本特許登録件数

(件)

1位	キャノン	5,404
2位	三菱電機	5,365
3位	パナソニック	5,336
4位	トヨタ自動車	4,454
5位	東芝	4,102
6位	リコー	3,643
7位	富士通	3,266
8位	本田技研工業	3,133
9位	デンソー	3,120
10位	日本電気	3,018
11位	富士フイルム	3,007
12位	セイコーエプソン	2,534
13位	日立製作所	2,445
14位	日本電信電話	2,096
15位	ソニー	1,908
16位	シャープ	1,696
17位	富士ゼロックス	1,595
18位	大日本印刷	1,570
19位	京セラ	1,508
20位	日産自動車	1,446

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

2014年米国特許登録件数

(件)

1位	IBM	7,534
2位	Samsung	4,952
3位	キャノン	4,055
4位	ソニー	3,224
5位	Microsoft	2,829
6位	東芝	2,608
7位	Qualcomm	2,590
8位	Google	2,566
9位	LG Electronics	2,122
10位	パナソニック	2,095
11位	Apple	2,003
12位	General Electric	1,860
13位	富士通	1,820
14位	セイコーエプソン	1,662
15位	リコー	1,634
16位	Intel	1,578
17位	HP	1,474
18位	Ericsson	1,537
19位	Hon Hai	1,537
20位	Samsung Display	1,511

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)

出典：IFI CLAIMS Patent Servicesデータ

3. 人的資本



チャレンジを可能にする、グローバルで多様な人的基盤

FUJITSUの「人的資本」

社員は富士通グループの最も重要な財産であり、全社として目指す「ヒューマンセントリック・イノベーション」の実現のために、スピード感をもって、新たな領域にチャレンジできる人材の獲得および育成に取り組んでいます。また、社員が仕事を通じて能力や専門性を高め、自律的に成長し続けられるようキャリア開発支援や働きやすい環境づくりを行っています。

2015年3月末時点で、富士通グループは、全世界で158,846人の従業員を擁しています。富士通単独では、従業員数25,627人、平均年齢43.3歳、2014年度の採用数は約500人、女性社員比率は15.4%となっています。

富士通はグローバルマトリクス体制を敷いており、各リージョンと事業軸が互いに連携しながら、世界中の社員の知を結集してお客様の課題解決に取り組んでいます。

成長戦略としての「人的資本」の活用・増強

■ 戦略的な人材の活用・育成を議論する「人材戦略委員会」

富士通では、経営層が中心となった「全社人材戦略委員会」を設置し、富士通のビジョンや事業戦略の実現に向けた人材戦略の方針や具体策を定期的に討議しています。

その下に、各部門の経営幹部による「部門別人材戦略委員

会」を設置し、部門固有の求める人材像や育成方針を討議しています。

さらに、本部長以上の重要ポジションのサクセッションプラン(後継者育成計画)を経営トップが議論する場として、「トップマネジメントレビュー」を開催し、次世代経営リーダーの育成にも取り組んでいます。

■ グローバルで統一された人材マネジメント制度

富士通グループは、世界中の優秀な人材が国を超えて活躍できるよう、国内外の重要なポストに世界共通の格付けを導入し、世界規模での人材活用や適材配置を推進しています。

■ グローバルビジネスリーダーの育成

富士通グループは、グローバルビジネスリーダーの育成として、若手からミドルクラスのハイポテンシャルな人材を選抜し、教育プログラムと世界各地での実践の場を提供することで、世界に通用するグローバルマインドと行動力を養成しています。

■ ダイバーシティ&インクルージョン(多様性の受容)

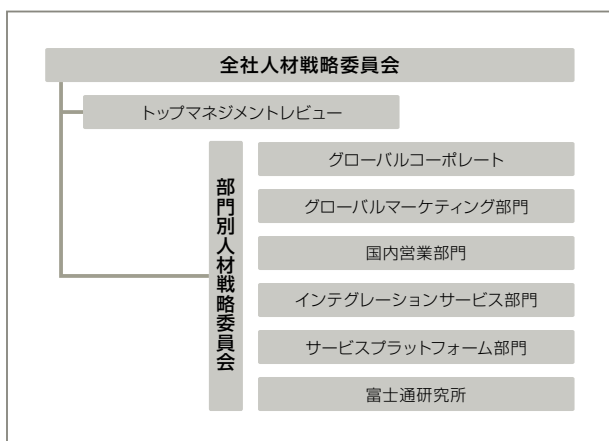
富士通では「多様性をイノベーションへ」をテーマに、ダイバーシティ&インクルージョン(多様性の受容)の方針をグローバルに推進しています。2014年には経済産業省が「ダイバーシティ経営によって企業価値向上を果たした企業」を表彰する「ダイバーシティ経営企業100選」に選定されています。



高度専門人材の育成

■ セキュリティ分野の強化に向けて「セキュリティマイスター」を増強

富士通グループは、セキュリティ分野で高い技術力を持つ技術者を育成していくために「セキュリティマイスター認定制度」を推進しています。認定制度では、現場ニーズに適合した3領域15種類の人材モデルを定義し、人材モデルごとに専門教育を実施した上で、マイスターとして認定しています。また、サイバーレンジ(仮想演習場)を採用した実践的な教育も実施しています。



4. 製造資本



事業のトランスフォーメーションを支える、ICTの施設基盤

FUJITSUの「製造資本」

全大陸をカバーする「データセンター」をはじめとしたグローバルなサービス供給体制を確立

富士通グループのクラウドビジネスを支える主な製造資本は、「データセンター」と、全世界への商品やサービスソリューションの提供拠点となる「デリバリーセンター」です。

世界100拠点以上にあり全大陸をカバーするデータセンターでは、お客様のICT資産をお預かりし、24時間365日体制でサービスを提供しています。災害対策、高密度対応の電力空調設備・床荷重、セキュリティ、グリーン性能など、最新の技術を採用した高品質かつ堅牢なファシリティがお客様に高く評価されています。また、主要センター間は高速ネットワークで接続されており、システム連携や相互バックアップなどによってお客様のBCP (Business Continuity Plan) を支援しています。さらに主力となる館林データセンターでは2016年4月に、明石データセンターでは同年7月にそれぞれ新棟を開設する予定です。

また、グローバルデリバリー部門では、4リージョンによるグローバルデリバリー体制を整備。180カ国以上をカバーするオンサイトサービス、30言語以上に対応したサービスデスクを通じて、グローバルビジネスを展開するお客様をサポートしています。

「製造資本」の活用・増強

製造工場——ものづくりの付加価値の向上とファウンドリ新会社を設立

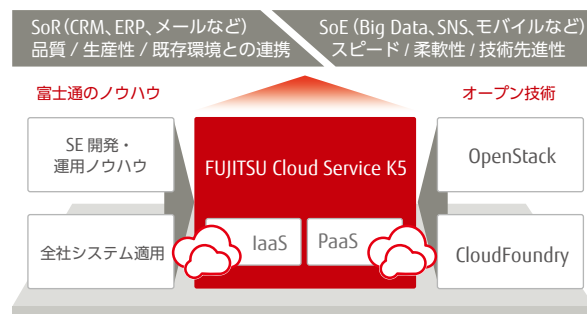
富士通グループの製造工場は国内で46拠点、さらに海外にも30拠点あります。お客様に高品質な製品をできるだけ早く提供するため、常にQCD (品質・コスト・デリバリー) を向上させるべく、徹底した効率性の追求に取り組んでいます。特徴的な取り組みとして、これまでお客様先で行っていたシステム納入におけるインストール、現地調整などを工場一括で行い、納入時間の短縮と作業の効率化を図るなど、工場の付加価値を向上させています。また、製造システムを統一し、生産ラインを共通化することなどにより、各工場の均質化による生産体制の柔軟性を確保する一方で、各工場の特長や強みを活かしたものづくりソリューションの提供 (ものづくりの受託、ものづくり全般に対するプロフェッショナルサービスなど) も行っています。このようにお客様の信頼にお応えするため、付加価値のさらなる向上およびQCDの徹底追求について、様々な取り組みで実現していきます。

また、富士通セミコンダクターは、2014年7月に発表した「半導体事業の再編」に基づき、300mm製造ラインの「三重富士通セミコンダクター」、150mm製造ラインの「会津富士通セミコンダクターウェハソリューション」、200mm製造ラインの「会津富士通セミコンダクターマニュファクチャリング」、およびこれら会津地区の2社を統括する「会津富士通セミコンダクター」に分割、ファウンドリ事業会社として事業を開始しました (P.68の図をご参照ください)。

Topic

グループ国内外全ての社内システムを 新クラウドサービス「FUJITSU Cloud Service K5」へ刷新

富士通グループは、ビジネス環境の変化に柔軟かつ効率的に対応していくために、グループで稼働している計約640システム (サーバ数：約13,000台) を、2015年2月から順次、新クラウドサービス「K5」へ移行しています。「K5」は、オープンスタックベースの新しいクラウドサービス基盤で、移行完了までの5年間でグループ全体で約350億円のTCO (Total Cost of Ownership) 削減を見込んでいます。また、一部のお客様と実証を行いながら継続的に機能開発を行い、培ったスキル・ノウハウをリファレンスモデルとして、お客様へのソリューション提案・システム構築・運用に活用していきます。



5. 社会関係資本



イノベーションを促進する、 ステークホルダーとの連携基盤

FUJITSUのビジネスと「社会関係資本」

研究開発やシステム構築、情報セキュリティなど
様々なシーンで他団体と協働

コンピューティング、ネットワークなどのICTインフラから、IoT端末・デバイスなどのフロントエンドまでの技術が互いに連鎖するハイパーコネクテッドな世界で新たなイノベーションを創出していくためには、自社だけでなく、お客様や異業種企業、政府や学術研究機関などと協働し、他団体の先進技術や商品、サービスなどをグローバルに結びつけていくことが重要です。

■ オープンイノベーション

富士通グループは、独自技術を追求すると同時に、国家プロジェクトへの参画など他機関とのオープンイノベーションを推進しています。さらに富士通研究所ではグローバルな研究開発の加速・推進を目的に、日本を含む世界11カ国の大学や研究機関と連携を行っています。特に海外研究機関との連携は、その国の文化や強みを活かした研究テーマを設定し、現地の研究者と一緒に研究開発を進めています。世界最先端の技術の追求だけでなく、異業種連携や実証実験を通じたイノベーション創出のための研究テーマにも注力しており、例えば、ヘルスケア分野においては、アイルランドの研究機関と連携し、アイルランド国内のスマートハウスでの実証実験を中心にした「センシングデータを活用して、隠れた運動機能異常を早期発見」する技術を開発しました。

このように、富士通グループは多様なステークホルダーと連携してICTの高度化・高度利用を追求していますが、一方でICTが社会インフラとして重要な価値を持つ現代社会では、日々高度化・巧妙化するサイバー攻撃への対策も強化し続けていく必要があります。複数の企業がパートナーシップを組み、自社のリソースだけでなく、外部のリソースと組み合わせることで製品・サービス・ソリューションを構築しながら共存共栄していくエコシステムを守るためには、情報セキュリティの強化においても、国や様々な団体と協調した活動を推進していく必要があります。

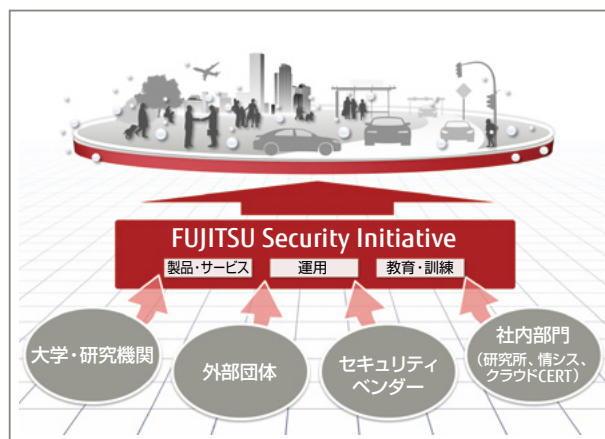
「社会関係資本」の活用・増強

大学・研究機関や外部団体、セキュリティベンダーと連携しながらお客様のICT環境を保全

富士通グループは、センサーデータの収集から分析・活用までトータルに情報を保護するための暗号化、匿名化、生体認証などの先進のセキュリティ技術を開発し、その成果をグループ内で活用するとともに、蓄積したノウハウをお客様のセキュリティ対策に展開しています。また、2014年1月には、これらセキュリティ関連の製品・サービス群を「FUJITSU Security Initiative」として体系化すると同時に、30人の専門家を擁する「セキュリティイニシアティブセンター」を開設。大学・研究機関や外部団体、セキュリティベンダーと連携しながらお客様のICT環境を守っています。

2014年6月には、General Electric、Cisco Systems、AT&T、IBM、Intelなど米大手5社が設立したIndustrial Internet Consortium (IIC)に日本のICT企業としていち早く参画しました。IICは、インダストリアル・インターネットやIoTに関する普及推進を目的とした団体で、「セキュリティ」を重要なテーマの一つに位置づけて、協働して革新的なアプローチを追求していくことを宣言しています。

**お客様・社会のイノベーションを支えるために、
お客様起点でICTの安心・安全を実現する
継続的な取り組み**





6. 自然資本

事業活動に関わる、 統合的な環境負荷低減のための基盤

FUJITSUのビジネスと自然資本への影響

事業を通じてお客様・社会の環境負荷低減に貢献

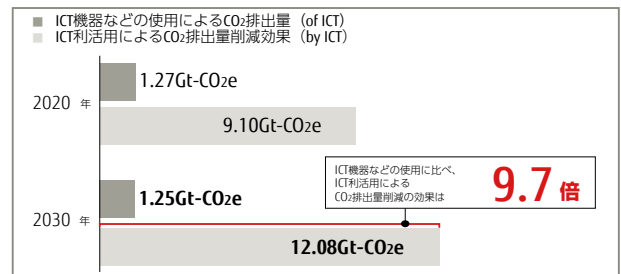
富士通グループでは、バリューチェーン全体を通じて、自然資本の利用を最適化し、持続可能なマネジメントが重要だと考え実践しています。例えば、お客様のサーバを富士通のデータセンターに集約し、クラウドサービスとして提供する際には、富士通グループの電力使用量を最小限に抑え、社会全体での使用量が削減されるよう、効率よく運用します。

また、お客様においても、環境を新たな価値とする認識が広がっています。これに対し富士通グループでは、ICT機器・インフラ自体の省エネを図る「of ICT」と、ICTの活用による環境負荷低減を図る「by ICT」の両面からのアプローチによるソ

リューションを展開し、提供しています。

このように、富士通グループの事業はICTの提供を通じ、地球環境の持続可能性に貢献していきます。

ICTのCO₂排出量とICTの利活用によるCO₂排出量削減効果



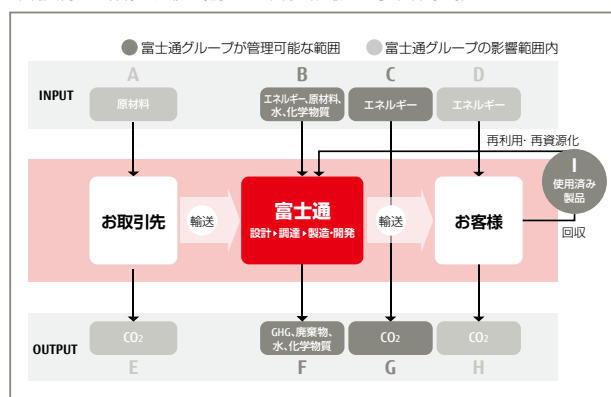
グローバル・eサステナビリティ・イニシアティブ発行の「SMARTer2030」を基に富士通でグラフ作成

自然資本に対する負の影響の低減

富士通グループでは、事業活動で投入する資源・エネルギー量と排出する環境負荷の全体像を定量的に把握し、自然資本への影響を低減する取り組みを推進しています。近年は、データセンターにおける環境配慮に注力しています。主要なデータセンターにおいて環境目標を設定し、省エネルギーをはじめとした様々な環境パフォーマンス性能の向上に努めています。

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。



2014年度の実績

INPUT

A・B 設計・調達・製造・開発	
原材料	
金属	2.1万トン
プラスチック	1.1万トン
その他	1.8万トン
化学物質 ^(注)	
VOC	0.13万トン
PRTR	1.00万トン
水	
合計	1,660万㎡
エネルギー	
合計	1,878万GJ
購入電力	1,714GWh
重油、灯油など	9,228kl
LPG、LNG	3,837トン
天然ガス、都市ガス	3,066万㎡
地域熱供給 (冷暖房用)	4.3万GJ

C | 物流・販売

エネルギー	
燃料 (軽油・ガソリン他)	175万GJ

D | 使用

エネルギー	
電力	9,345GWh (9,186万GJ)

II | 再資源化

資源利用率	94.3%
処理量	5,016トン

OUTPUT

E・F 設計・調達・製造・開発	
原材料	
CO ₂ 排出量	117万トン-CO ₂
化学物質 ^(注)	
VOC	230トン
PRTR	10トン
大気排出	
温室効果ガス排出量合計	89.7万トン
CO ₂	80.4万トン-CO ₂
CO ₂ 以外の温室効果ガス (PFC、HFC、SF ₆ など)	9.3万トン
NOx	127トン
SOx	112トン
排水	
合計	1,548万㎡
BOD	349トン
COD	192トン
廃棄物	
廃棄物発生量	2.23万トン
サーマルリサイクル	0.47万トン
マテリアルリサイクル	1.61万トン
廃棄物処理量	0.14万トン
G 物流・販売	
大気排出	
CO ₂	12万トン-CO ₂
H 使用	
大気排出	
CO ₂	518万トン-CO ₂

(注) 化学物質：PRTR対象物質とVOCの重複する物質についてはVOCに含める。

富士通グループの理念・指針 FUJITSU Way

富士通は、1935年に公共性の高いインフラの発展に先端技術をもって貢献する会社として出発しました。以来、その歩みを支えてきた歴代の経営層の思想や精神を「FUJITSU Way」として凝縮・明文化し、富士通グループの経営の軸に据えています。

富士通グループにとってのCSRは、このFUJITSU Wayの実践を通して様々な社会課題に対応し、持続可能なネットワーク社会の発展に貢献していくことです。

富士通グループの理念・指針 (FUJITSU Way)

富士通は2008年4月1日に富士通グループの理念・指針であるFUJITSU Wayを改訂しました。FUJITSU Wayは、富士通グループが一層の経営革新とグローバルな事業展開を推進していく上で不可欠なグループ全体の求心力の基となる理念、価値観および社員一人ひとりがどのように行動す

べきかの原理原則を示したものです。

全ての富士通グループ社員は、FUJITSU Wayを等しく共有し、日々の活動において実践することで、グループとしてのベクトルを合わせ、さらなる企業価値の向上と国際社会・地域社会への貢献を目指していきます。

FUJITSU Way

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	
企業指針	目指します	
	社会・環境	社会に貢献し地球環境を守ります
	利益と成長	お客様、社員、株主の期待に応えます
	株主・投資家	企業価値を持続的に向上させます
	グローバル	常にグローバルな視点で考え判断します
	大切にします	
	社員	多様性を尊重し成長を支援します
	お客様	かけがえのないパートナーになります
	お取引先	共存共栄の関係を築きます
	技術	新たな価値を創造し続けます
	品質	お客様と社会の信頼を支えます

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

国連グローバル・コンパクトへの参加

富士通グループは、2009年12月に国連が提唱するグローバル・コンパクトに参加し、グローバルな観点からCSR活動を強化しています。

富士通グループは、グローバル・コンパクトが掲げる10原則に基づき、グローバルな視点からCSR活動に積極的に取り組むことで、国際社会の様々なステークホルダーからの要請に応えるとともに、真のグローバルIT企業としての責任ある経営を推進し、持続可能な社会づくりに貢献していきます。



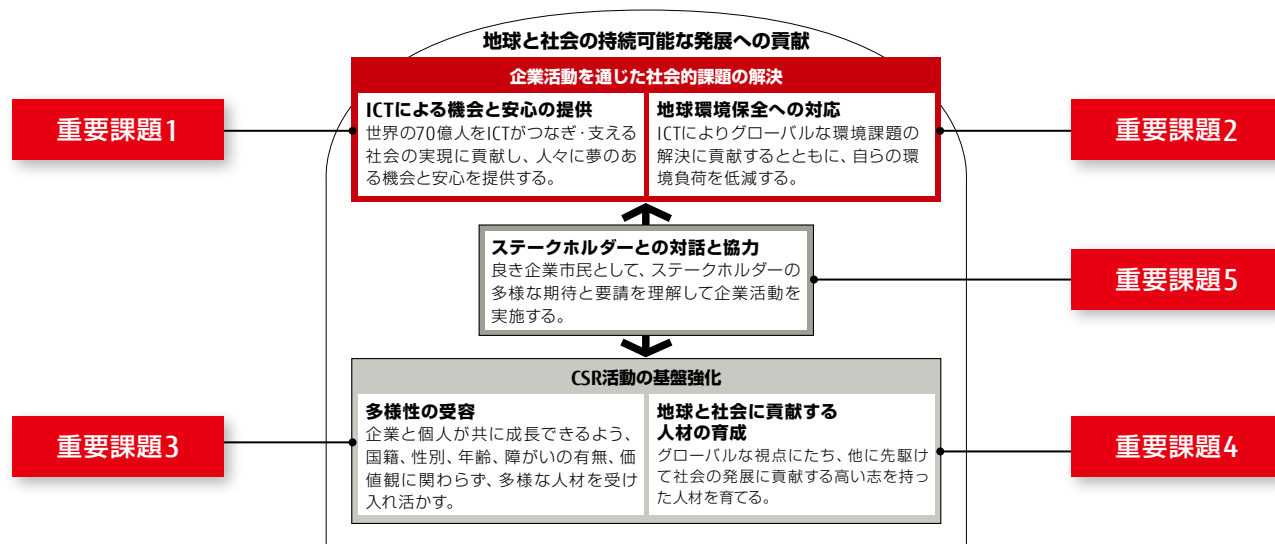
世界からの評価

富士通グループの社会・環境に対する取り組みは、継続して世界的に高く評価されています。



富士通グループ CSR基本方針

富士通グループのCSRは、FUJITSU Wayの実践です。全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、下記の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じて、グローバルICT企業として責任ある経営を推進します。



CSR推進体制

CSR推進委員会

富士通グループの横断的なCSRマネジメント推進のため、代表取締役副社長（グローバルコーポレート担当）を委員長、CSR推進室を事務局として「CSR推進委員会」を設置し、KPI（主要評価指標）の策定、情報発信、新たな社会貢献事例創出のための制度や仕組みの検討、持続可能な社会とビジネスのあり方などについて定期的なレビューを行っています。

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活動を推進し浸透させたためのガバナンス体制強化に向けて、世界5拠点^(注)のリージョン長の意見や地域別課題を討議する「CSRボード会議」を設置し、そこで審議された方針や施策を、各地域実務代表（Liaison Delegate：LD）と国内外の約250名のFUJITSU Way推進責任者が各事業所レベルで実践していきます。さらに「FUJITSU Way／CSRグローバル・コミュニティ」を新設し、CSR推進委員会承認事項の情報共有や、関連部門と連携した個別テーマごとのCSR施策推進、またグループ内の優良事例共有などを、グローバルな社内コミュニケーション基盤を活用して行います。

(注) 世界5拠点：
EMEIA（Europe、Middle East、India and Africa）、アメリカ、アジア、オセアニア、日本

CSR活動の目標と実績

富士通では中期目標（2020年度）を定め、それに向けた単年度の目標を設定し実績の開示を行っています。詳細は「CSR報告書2015」のP.10をご参照ください。

(<http://www.fujitsu.com/jp/about/resources/reports/sustainabilityreport/2015-csrreport/index.html>)

ISO26000を活用したCSR活動

富士通は、持続可能なビジネスを実践するため、国連グローバル・コンパクトの署名企業（2009年12月署名）として「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則を支持しています。2012年度からは毎年、国内外のグループ会社に対して、社会的責任の国際規格であるISO26000に基づいたCSR調査を実施し、各社の取り組み状況を確認しています。2014年度は、富士通グループ国内外関係会社112社（国内77社、海外35社）を対象に実施しました。また2013年度の調査で潜在リスクとして特定された「人権・労働」に関する取り組みに着手しました。

重要課題1

ICTによる機会と安心の提供

➡ P.22～27をご参照ください

重要課題2

地球環境保全への対応

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

第7期富士通グループ環境行動計画(2013～2015年度)

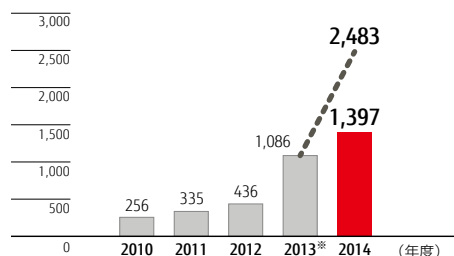
富士通グループでは、地球環境保全を経営の最重要課題の一つと位置づけ、具体的目標として中期行動計画を策定しています。2013年度に開始した第7期環境行動計画では、事業を通じたお客様・社会の環境課題解決への貢献、自らの環境負荷低減という2軸で、計17項目の目標を定めて推進しています。

社会への貢献

第7期環境行動計画では、社会全体への貢献をより拡大することを目指し、ICTの提供による温室効果ガス排出量の削減や、社員の社会貢献活動などの目標範囲をグローバルに拡大しています。また、ICTは様々な環境課題の解決に貢献できることから、地球の持続可能性に貢献するソリューションの提供拡大や、研究開発の推進を目標に掲げています。加えて、お客様にお使いいただくICT製品の環境性能の向上にも注力しています。

ICTの提供による温室効果ガス排出量の削減

(2015年度末までの目標：
2013年度からの累計3,800万トン以上貢献)
(万トン)



※2013年度から範囲をグローバルに拡大

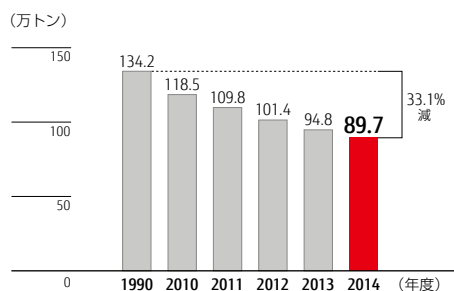
■ ICTによる温室効果ガス削減貢献量(単年度)
●●● 2013年度からの累計

自らの事業活動

富士通グループでは1993年度の第1期環境行動計画の策定時から、自らの事業活動における環境負荷低減を推し進めています。昨今のクラウドサービスの伸長に伴いデータセンターのエネルギー消費量が増加傾向にある中、第7期では主要なデータセンターにおける環境配慮を推進する目標を新たに設定しています。ほかにも、事業所や、物流時・お取引先などにおける温室効果ガス排出量の削減、水資源の有効利用や再生可能エネルギーの利用拡大などを目標に掲げています。

事業所における温室効果ガス総排出量の推移

(2015年度末までの目標：1990年度比▲20%以上)



33.1% 減

重要課題3

多様性の受容

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

ダイバーシティの尊重と受容

富士通は、FUJITSU Wayに掲げた企業指針「社員：多様性を尊重し成長を支援します」に基づき、2008年にダイバーシティ推進室を設置しました。ダイバーシティ推進室では、「多様性をイノベーションへ」をテーマに、「富士通が目指す姿」として次の2点を掲げています。

- ◆ 個人の成長・やりがいの向上：社員一人ひとりが、互いを認め、自分ならではの付加価値を発揮し、組織に貢献すること
- ◆ 企業の競争力強化・成長：多様な視点から自由闊達に議論をすることで、新たな智恵や技術を創造し続けること

これらを達成するために、「いきいきと働ける職場づくり」「新たな価値の創造」「社会との共存共栄」を図り、富士通をより良い会社へ発展させていきます。

ダイバーシティ推進の体制

社長およびダイバーシティ担当役員（現副社長）のもと、ダイバーシティ推進室が取り組んでいます。

国内においては、各社から選出された推進責任者が、国内グループ会社推進責任者会議などで情報を共有するとともに推進しています。海外においては、グローバル人事部長会議などで情報を共有しつつ、4つのリージョンごとに推進しています。

重要課題4

地球と社会に貢献する人材の育成

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

人材育成

社員は富士通グループの最大の財産であり、個々が様々な可能性を持った存在であると考えています。社員が仕事を通じてその能力や専門性を高め、自己の成長を実現できるよう、また、変化・競争が激しい社会において、より一層社員一人ひとりがチャレンジャーとして変化に挑戦できるよう、様々なアプローチで計画的・継続的に人材育成に取り組んでいます。

人材育成の指針

富士通の人材育成においては、下の4つのテーマに重点を置き、人材育成部門が各ビジネスグループや人事部門と連携を図りながら、体系的な教育を実施しています。

人材育成重点4テーマ

グローバルビジネス リーダーの育成	プロフェッショナル化の推進	ベースラインの強化	多様な“個”が活躍する 風土の醸成
長期的視点に基づくグローバルに活躍できるビジネスリーダー人材の育成	プロフェッショナル人材の育成と業界・世界標準フレームワークとの連携	若手層からシニア層まで世代や立場にフィットした階層別教育の充実	ダイバーシティ推進、キャリア支援等を通じて個々の人材をサポート

推進体制

富士通では、経営層を中心とした「人材戦略委員会」を設置し、「富士通のビジョン／事業戦略の実現に向けた人材戦略」を定期的に討議しています。人材開発室では、全社人材開発のプロデュースおよび全社共通的な人材育成を行っています。各部門の人材開発部では、現場に近い専門性を強化する人材育成を行っています。

教育の実行については、教育を専門とするグループ会社であるFUJITSUユニバーシティと富士通ラーニングメディアが主に担っています。

重要課題5

ステークホルダーとの対話と協力

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

社会貢献活動の考え方

富士通グループは、豊かで夢のある未来の実現に向けて、ICTを活用してお客様・地域社会・世界の人々と新たな価値や知恵を共創し、地球と社会の持続可能な発展に貢献したいと考えています。

社会貢献活動においては、「ICTの裾野の拡大」「挑戦の支援」「地域との共生」「環境」の4つを柱に、多種多様なステークホルダーと連携し、グループ全社員が積極的に参加して活動を展開しています。



ステークホルダーダイアログ ➡ P.46をご参照ください

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

持続可能性を踏まえた企業の情報開示と投資家との関係

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、定期的に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。

※出席者の肩書きは、ダイアログ開催時のものです。



有識者：

株式会社クレアン 代表取締役
園田 綾子 氏

一橋大学大学院 特任教授
伊藤 邦雄 氏

富士通：

代表取締役副社長
藤田 正美
(グローバルコーポレート担当)

執行役員常務
安井 三也
(法務・コンプライアンス・
知的財産担当)

常務理事
湯浅 一生
(財務担当)

今回の統合レポートの発行にあたり、投資家とのよりよい関係構築の促進に向けて、日本企業の投資家との対話に関する重要な指針^(*)をまとめた伊藤邦雄氏と、非財務情報の開示に関するガイドラインの普及を推進する国内の第一

人者である園田綾子氏を迎え、意見交換を行いました。持続的に企業価値を創造するために必要な情報開示のあり方やそれを起点としたマネジメントのあり方などについて、活発な議論が交わされました。

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/>

ダイアログを終えて

有識者：



一橋大学大学院 特任教授
伊藤 邦雄 氏

「バリューによって稼ぐ力を」

コーポレート・ガバナンスにおいては、中長期にわたるイノベーション創出活動と年次での資本生産性向上評価という相反する問題について、社外の視点を入れて緊張感を持って議論を行うことが要諦であり、さらに投資家に対しては対話や統合報告を通じた中長期的なシナリオの提示が必要です。日本企業は潜在的なイノベーション創出能力は高いのに、「持続的低収益性」がクローズアップされがちです。富士通の持続的成長のためには、技術を大切にだけでなく、取り組みをバリューに転換し「イノベーションを生むために稼ぐ、そして企業価値を上げる」というマインドで、バリューによって稼ぐ力を高めていくことが重要だと思います。



株式会社クレアン 代表取締役
蘭田 綾子 氏

「超長期を見据えた未来の姿を」

リーマンショックを契機に「持続可能性」が重視されるようになり、非財務情報や長期戦略を含めて統合的に経営を考える潮流となりました。特に世界共通の課題である国連の「持続可能な開発のための2030アジェンダ(SDGs^(*))」では、2030年に向けた新しいビジネスモデルの構築が期待されており、統合思考は加速しています。従来の成功体験を全て捨て、未来から現在を考えるバックキャスティングにより、未来の価値観をベースに、全く新しい発想で必要な仕組みを作ってください。描く未来像によって、現在とるべき戦略は全く変わります。富士通がICTを活用した希望あふれる未来の姿を描く際、2030年という超長期を見据えながら、まずは2020年の目標を世界に示していただけたらと思います。

富士通：



代表取締役副社長
藤田 正美
(グローバルコーポレート担当)

「企業価値の向上のため、情報発信力を強化」

当社はこれまでも、取締役会の討議を経営会議に反映させるなど社外の視点を経営に取り込んでいますが、本日の話を伺い、富士通として社外への情報発信力をさらに高める必要性を感じました。今後、長期的視点に基づく経営指針をベースに、統合報告を中心としたコミュニケーションを通じて投資家やステークホルダーの方とのエンゲージメントを強化し、それを企業価値の向上に役立てられるよう、レポートिंगひいては組織のあり方を検討していきたいと思います。



執行役員常務
安井 三也
(法務・コンプライアンス・
知的財産担当)

「コーポレートガバナンス・コードを経営改革のチャンスに」

中長期の会社の方向性に関する議論の活発化に向けて、非執行役員と執行役員が同水準の情報を持って取締役会に臨めるよう独立役員会議の設置を決定するなど、コーポレートガバナンス・コードを経営改革のチャンスとして捉え、積極的な体制づくりを進めています。しかし、情報開示に関しては、現在、社外への情報開示を行う部署が複数に分かれているなどの課題があります。将来的には対外的発信を意識してコーポレート・コミュニケーションとして統一し、強化していきたいと思います。



常務理事
湯浅 一生
(財務担当)

「経営判断に役立つ情報、投資家に有用な情報提供を」

当社は2014年度からIFRSを採用し、国際会計基準に則ってグローバルな投資家の目線に合わせた財務報告ができるようになりました。また、グローバルマトリクス体制を構築して様々な切り口での情報提供に取り組んでいます。ただ、イノベーションの評価や富士通としての新たな取り組みをどう簡潔に伝えるかなど、実際には苦労しているのが現状です。今後とも、より一層経営判断に役立つ情報をタイムリーに発信することと、投資家に有用な情報を継続的に提供していくことに注力したいと思っています。

(*)1) 日本企業の投資家との対話に関する重要な指針：

伊藤邦雄氏は経済産業省の「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクトで座長を務め、最終報告書(伊藤レポート)をまとめた。同報告書は我が国のコーポレートガバナンス・コードとスチュワードシップ・コードに大きな影響を与えている。

(*)2) SDGs(Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標)：

国連が2000年に定めたミレニアム開発目標(Millennium Development Goals：MDGs)が達成期限を迎える2015年以降の開発課題。気候変動、エネルギー問題、災害、格差などのより幅広い課題に対応することを目指し、17の目標と169のターゲットが2015年9月の国連総会で採択された。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制・概要

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は、監査役設置会社制度を採用しつつ、取締役会において「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」に力点を置くというものです。

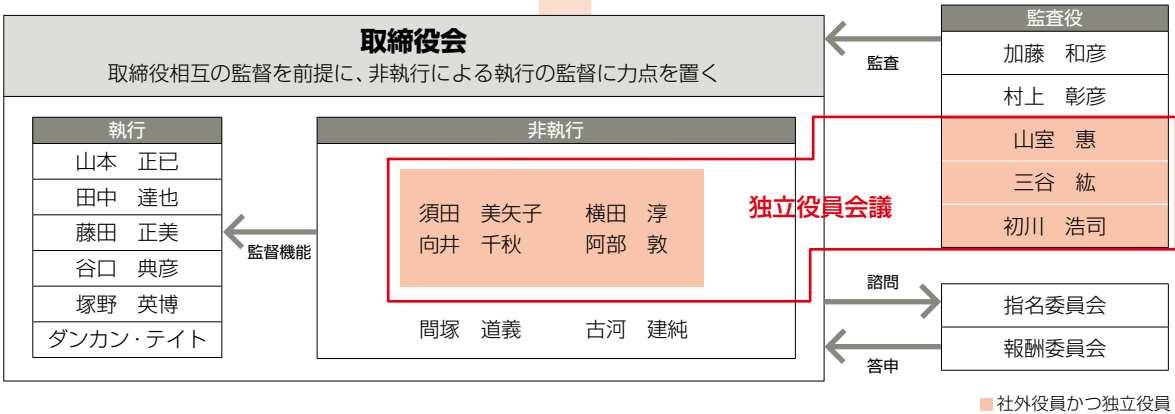
具体的には、取締役相互の監視と取締役会による取締役の監督を前提としつつ、執行と監督の役割分担を明確にし、業務執行を担う「業務執行取締役」に対し、業務執行の監督機能を担う「非執行取締役」を同数以上確保することで、監督の実効性を高めています。

また、非執行取締役候補者の選定にあたり、出身の属性と当社事業への見識を考慮することで、多様な視点から実効性のある助言が得られるよう配慮しています。

さらに、監査役による取締役会の外からの監査監督と、任意に設置している指名委員会、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ことで、全体としてコーポレート・ガバナンスの整備を通じた株主価値の向上を目指します。

※コーポレート・ガバナンスの詳細については当社Webサイト(企業情報／社会・環境分野の取り組み／マネジメント体制／コーポレート・ガバナンス)をご覧ください。
<http://www.fujitsu.com/jp/about/csr/management/governance/>

コーポレート・ガバナンスの整備を通じた株主価値の向上



1. コーポレート・ガバナンス体制の概要

コーポレート・ガバナンス体制早見表

機関設計の形態	取締役会・監査役(監査役会)設置会社
取締役の人数(うち、社外取締役の人数)	12名(4名)
監査役の人数(うち、社外監査役の人数)	5名(3名)
独立役員の人数	7名
取締役の任期	1年
監査役の任期	4年
執行役員制度の導入	有
社長の意思決定を補佐する機関	経営会議
役員報酬体系(詳細は、P.52)	①基本報酬 ②株式取得型報酬 ③賞与
会計監査人	新日本有限責任監査法人

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	執行役員制度の導入	代表取締役社長の業務執行権限の分担
2006年	取締役の任期を1年に短縮	任期中の経営責任の明確化
2009年	指名・報酬委員会の設置	役員の選任プロセスならびに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・水準の妥当性の確保
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事業への理解を深めるため

(1) 企業統治の体制の概要

〈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、執行機関である代表取締役社長をはじめとする業務執行取締役の監督を行います。また、取締役会は、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。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。

取締役会は、業務執行取締役6名、非執行取締役6名（うち、社外取締役4名）の合計12名で構成されています。

〈監査役（会）〉

当社は、監査機能として監査役（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、取締役会および業務執行機能の監査を行います。

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、監査役 三谷紘氏は、検事、公正取引委員会の委員などを歴任しており、経済事案を多く取り扱った経験を有しているため、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。さらに、監査役 初川浩司氏は、公認会計士としてグローバル企業の豊富な監査経験があるため、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。

〈指名委員会・報酬委員会〉

当社は、役員の選任プロセスならびに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、当社の置かれた環境と今後の変化を踏まえ、経営に関し客観的判断能力を有するとともに、先見性および洞察力に優れ、人格面において秀でた者を、役員候補者（原案）として答申することとしています。

また、報酬委員会は、優秀な人材を確保することおよび業績向上に対する有効なインセンティブとして機能させることを念頭に、事業内容、事業規模などの類似する会社の報酬水準を勘案し、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。

2016年3月期の指名委員会と報酬委員会は、業務執行取締役1名および非執行役員3名（うち、非執行取締役2名、社外監査役1名）でそれぞれ構成されています。両委員会の現時点での委員は共に以下のとおりです。

委員長 古河建純氏

委員 山本正巳氏、山室恵氏、横田淳氏

〈独立役員会議〉

当社は、中長期の収益性の向上に資する「攻めのガバナンス」の強化を図るための取り組みの一つとして、全ての独立役員（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ています。

取締役会において中長期の会社の方向性に係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、同会議では、独立役員の情報共有と意見交換を踏まえた各役員の意見形成を図ります。

(2) 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いています。

また、当社は、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ています。

(3)内部監査および会計監査ならびに内部統制部門の状況

〈内部監査〉

内部監査組織としては経営監査室(人員数:85名)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、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51名、会計士補等24名、その他37名が監査業務に従事しています。

〈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。

(4)責任限定契約の概要

当社と非業務執行取締役および監査役は、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。

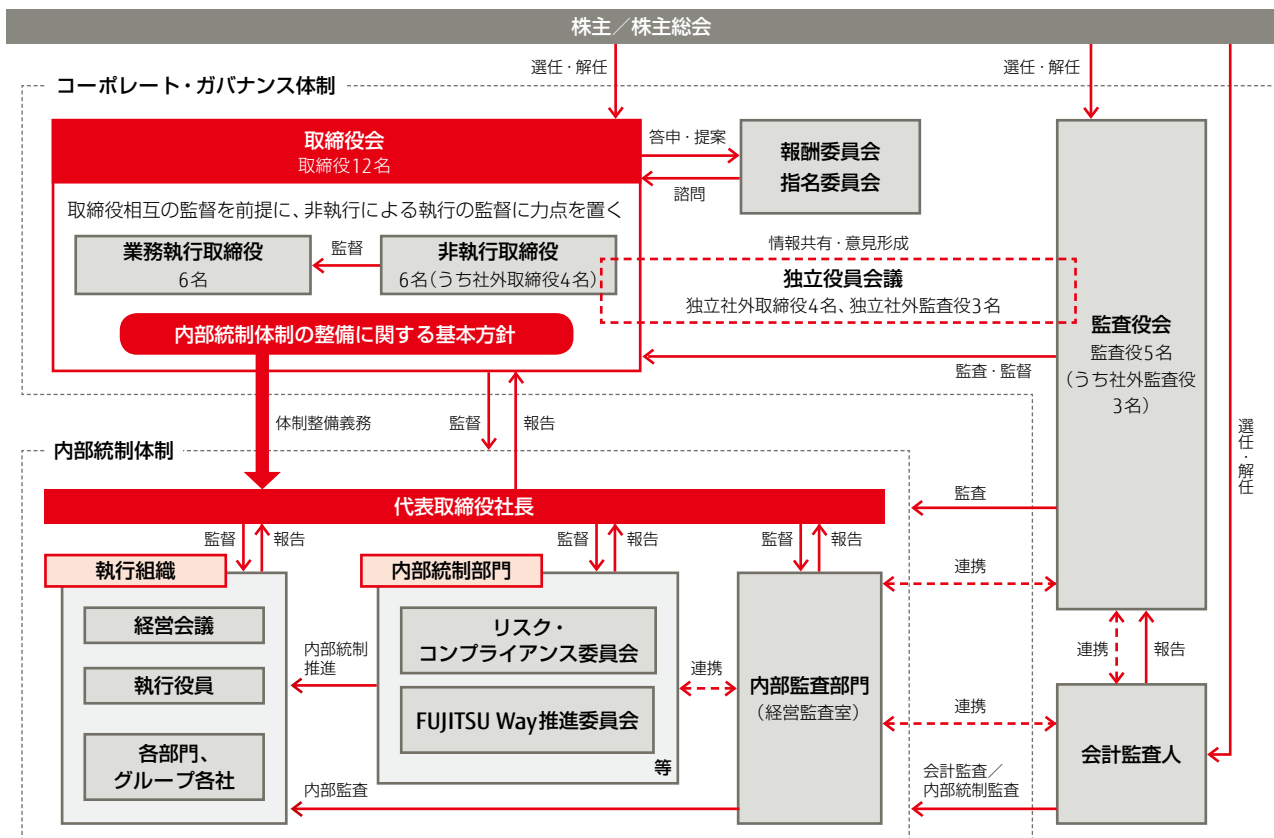
当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令に定める最低責任限度額としています。なお、当該責任限定が認められるのは、当該非業務執行取締役または監査役が責任の原因となった職務の遂行について善意であり、かつ重大な過失がないときに限られます。

※当該企業統治の体制を採用する理由

当社が現在の体制を採用しているのは、株主総会で選任さ

当社のコーポレート・ガバナンス体制の模式図

(2015年6月22日現在)



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し、また、①取締役による相互監視と、②監査役による監査の二つによって、経営の「健全性」と「効率性」を共に堅持するためです。委員会等設置会社が制度化された当時、当社では従来から監査役による監査が十分機能してきたものと考え、これまで監査役設置会社制度を継続してきました。

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、ならびに指名委員会、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。

また、一層の「効率性」を目指して、執行役員制度を採用し、経営会議を設置することにより、監督と執行の分離を行い、迅速な意思決定および業務執行の遂行を実現していると考えています。

2. 社外取締役・社外監査役の選任状況

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、社外取締役および社外監査役の独立性の判断には客観的な基準が必要であると考えているため、東京証券取引所が「有価証券上場規程施行規則」において規定する判

断基準を参考に独立性を判断しており、社外取締役および社外監査役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、機能および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	当社取締役就任前、直接会社経営に関与されたことはありませんが、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の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	当社取締役就任前、直接会社経営に関与されたことはありませんが、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	直接会社経営に関与されたことはありませんが、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现されており、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、当社と向井千秋氏が副学長を務めている東京理科大学は、営業取引関係がありますが、その取引金額は2015年3月期において約13百万円であり、当社の売上規模に鑑みると、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じて、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2015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ると、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ました。報酬委員会は、優秀な人材を確保することおよび業績向上に対する有効なインセンティブとして機能させることを念頭に、同業他社の報酬水準を勘案し、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おり、同委員会の答申を受けて、2011年4月の取締役会で改定された「役員報酬支給方針」に基づき、役員報酬が決定されます。

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、役職および職責に応じ、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〉

「基本報酬」は、すべての取締役および監査役に対して、経営監督を担う職責、および業務執行を担う職責に対する対価として、役職および職責に応じて支給する。

〈株式取得型報酬〉

- 「株式取得型報酬」は、業務執行を担う職責のある取締役を支給対象とし、長期インセンティブとして、中長期的取り組みを定性評価し、支給額を決定する。
- 「株式取得型報酬」は、自社株式取得のための報酬を支給し、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〉

- 「賞与」は、業務執行を担う職責のある取締役を支給対象とし、短期インセンティブとして、1事業年度の業績を反映し、支給額を決定する。
- 「賞与」の具体的な算出方法として、連結営業利益および連結純利益を指標とした「プロフィットシェアリング型」を導入する。ただし、単独決算において当期純利益がマイナスの場合は支給しない。

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. 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

(1) 株主総会の活性化および議決権行使の円滑化に向けての取り組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	議決権を行使するための十分な検討期間を確保する観点から、招集通知は株主総会開催日の概ね3週間前に発送するよう努めています。また、株主様へのいち早い情報提供の観点から、招集通知をその発送前に当社ホームページ等で公開しています。
集中日を回避した株主総会の設定	より多くの株主様にご出席いただくため、2001年6月開催の定時株主総会より、株主総会の開催日につき、いわゆる「集中日」を避けて開催しています。
電磁的方法による議決権の行使	株主総会にご出席いただけない方々の議決権行使促進および利便性向上の観点から、2002年6月開催の定時株主総会より、電磁的方法による議決権の行使を受けつけており、また、2006年6月開催の定時株主総会より、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームを採用しています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取り組み	株式会社ICJが運用する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加し、機関投資家の議決権行使環境の向上を図っています。
招集通知(要約)の英文での提供	より多くの株主様に株主総会の議案内容をご理解いただくため、招集通知の英訳(和文の招集通知、事業報告に相当する内容)を作成し、外国人株主の皆様へ送付しています。また、和文と同日に当社IRサイト(ホームページ)にて内容を公開しており、迅速、正確かつ公平な情報開示に努めています。
その他	株主総会における議決権の行使結果を明確にするため、決議通知に加え、2010年6月開催の定時株主総会より、賛否の票数を含めた議決権行使の結果を当社ホームページにて公開しています。

(2) IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
個人投資家向けに定期的説明会を開催	個人投資家向け説明会は現在開催しておりませんが、IRサイトにおいて個人投資家向け専用サイトを設けています。また、IRサイトにはお問い合わせフォームを設置するなどして、個人投資家の皆様とのリレーション向上に努めています。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	社長による経営方針説明会、社長および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。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	CFO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、決算時に関わらず常に投資家とのリレーションを持っています。なお、日本国内で開催したIRミーティングのプレゼンテーション資料、Q&Aを英文化してIR英語サイトにも掲載しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	有価証券報告書(和文)、事業報告(和英)、決算短信(和英)、アニュアルレポート(和英)、IRミーティング・プレゼンテーション資料(和英)、富士通グループCSR報告書(和英)、富士通グループ環境報告書(和英)、株主総会招集通知等の各種IR資料を掲載しています。	
IRに関する部署(担当者)の設置	IR担当役員としてはCFOがその任にあたり、IR担当部署としては広報IR室を設置しています。	
その他	上記のほか、機関投資家、証券アナリスト向け説明会の資料をIRサイトに掲載するとともに、音声を中心にストリーミングで配信しています。	

2015年3月期のコーポレート・ガバナンスの実績(レビュー)

当社グループは、企業価値の持続的向上を目指し、コーポレート・ガバナンスの強化に努めています。以下のとおり、2015年3月期の取り組み状況についてお伝えします。

主な会議体の開催回数等

取締役会(うち臨時取締役会)	15回(3回)
監査役会(うち臨時監査役会)	9回(1回)
社外取締役の取締役会への出席状況	98.2%
社外監査役の取締役会への出席状況	100%
社外監査役の監査役会への出席状況	96.3%

2015年3月期の取締役会における主な意思決定事例

- ・国際財務報告基準(IFRS)の任意適用
- ・横河医療ソリューションズとの協業に関する基本合意書締結
- ・川崎工場の新棟建設
- ・東京オリンピック・パラリンピックへの協賛
- ・ベンチャー活用によるイノベーションビジネスの強化
- ・アウトソーシングビジネス拡大に向けた構造改革

取締役および監査役の報酬等の総額

区分	人数	報酬等の種類				報酬等の総額
		基本報酬	株式取得型報酬	賞与	その他	
取締役 (うち社外取締役)	14人 (4人)	391百万円 (45百万円)	30百万円 —	110百万円 —	— —	532百万円 (45百万円)
監査役 (うち社外監査役)	6人 (3人)	112百万円 (36百万円)	— —	— —	— —	112百万円 (36百万円)

(注1) 上記には、2015年3月期に退任した取締役および監査役を含んでいます。

(注2) 取締役の報酬額は、2006年6月23日開催の第106回定時株主総会において、年額6億円以内、監査役の報酬額は2011年6月23日開催の第111回定時株主総会において年額1億5,000万円以内と決議いただいています。当社は、この報酬額の中で、上記の表の報酬を支給しています。

監査報酬の内容等

①監査公認会計士等に対する報酬の内容

区分	2014年3月期		2015年3月期	
	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)
提出会社	559	—	534	5
連結子会社	771	32	908	21
計	1,330	32	1,443	26

(注1)当社は会社法に基づく監査の報酬の額と金融商品取引法に基づく監査の報酬の額を区分していませんので、上記の報酬額には、会社法に基づく監査の報酬の額を含みます。

(注2)当社の一部の連結子会社は、当社の監査公認会計士等以外の監査法人の監査を受けています。

②その他重要な報酬の内容

2014年3月期

上記①で記載する報酬のほか、当社および当社の連結子会社が、当社の監査公認会計士等と同一のネットワークである監査法人に対して支払った、または支払うべき報酬の内容のうち、重要なものはありません。

2015年3月期

上記①で記載する報酬のほか、当社および当社の連結子会社が、当社の監査公認会計士等と同一のネットワークである監査法人に対して支払った、または支払うべき報酬の内容のうち、重要なものはありません。

③監査公認会計士等の提出会社に対する非監査業務の内容

2014年3月期

該当する事項はありません。

2015年3月期

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務である、サービスのシステムリスク管理態勢に関する外部監査業務について対価を支払っています。

④監査報酬の決定方針

当社は、当社の監査公認会計士等に対する監査報酬の決定方針を定めていません。

なお、監査報酬につきましては、監査内容および日数などにより適切な報酬額を検討し、会社法の定めに従い監査役会の同意を得た上で取締役が決定しています。

説明責任

当社では、株主・投資家などのステークホルダーに対する企業・経営情報の説明をコーポレート・ガバナンス上の重要課題の一つと認識しており、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。
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、決算時に関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、ストリーミングなどを公開しています。

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にてご覧いただけます。
<http://pr.fujitsu.com/jp/ir/library/presentation/>

対談：社外役員から見る富士通

取締役会の諮問機関として設置されている「指名委員会」と、2015年4月に設置された「独立役員会議」の運営について、指名委員会、独立役員会議のメンバーである横田取締役、山室監査役の両氏に話を伺いました。



Q.1

指名委員会の役割、6月の社長交代に際しての社長候補者選出のプロセスをお聞かせください。

山室：富士通の指名委員会は、取締役会の諮問機関として任意に設置された委員会、すなわちアドバイザーコミッティーの位置づけであると理解しています。現在は、横田取締役、古河取締役（指名委員会委員長兼務）、山本代表取締役会長、私の4名が委員になっています。

2015年6月開催の株主総会で決議する取締役候補者の指名に向けて、当時の山本社長（現会長）から「そろそろ新しい社長への交代を考えたい」との意向を伺いました。当時は、横田取締役、古河取締役、間塚取締役相談役、私がメンバーだったのですが、この申し出を受けて委員会で議論し、山本社長からも候補者に関して意見を聞いた上で、選定を進めました。

横田：私が社外取締役に選任されたのは2014年6月の株主総会ですが、「現在、富士通が直面する課題は何か？」「新しいリーダーにはどんな資質が求められるか？」といったことが、委員会において既に活発に議論され取りまとめられていました。



社外取締役（独立役員）
横田 淳

山室：さらに外部人材コンサルタントの見解なども参考にし、資質などについて検討が重ねられました。それらの検討を踏まえて、委員会が最終的な候補者を選び、山本社長に候補者を提案して賛同を得、内示を受けた田中常務（当時）の内諾も得られたので、2015年1月の取締役会で委員会から答申を行いました。

Q.2

候補者選びにあたって重要視した資質は、どのようなものだったのでしょうか。

横田：特に重視したのは、業務におけるこれまでの実績、経営にあたっての今後の方向性や戦略の考え方、新たな変革をやりとげていくための胆力やリーダーシップなどでした。それからもうひとつ、「グローバルな経験や感覚」も私たちが求めた重要な資質です。今後富士通が進めていくグローバルビジネスを先頭に立ってリードしていくために必要となるグローバルな経験や感覚というものを重要視しました。

山室：実際には、候補者の方々全員を個別に委員会に招いて、富士通の現状に対する認識や今後の改革についてプレゼンテーションをしてもらい、質疑応答を行いました。その後も時間をかけて慎重に委員会で議論を重ねるというスタイルで進めました。

Q.3

なぜ、現在の田中社長を候補者として選んだのでしょうか。その理由を教えてください。

横田：理由を絞り込むことは難しく、あえて言うならば、「総合力」でしょう。私としては、田中社長のグローバルな実績や経験を高く評価しました。ずっと日本に住んで日本人とビジネスを行うよりも、海外に何年か住んで自分の持つ‘ものさし’と違う人の中で揉まれることは非常に貴重な経験だと思います。

山室：私としては、これからの富士通のビジネスにふさわしい、高い意欲と前向きな姿勢を持つ「尖った人材」にこだわったつもりです。もちろん、それでいてバランス感覚にも優れている人材です。田中社長について委員全員に共通した意見は、グローバルの実績と経験です。さらに、自ら手を挙げて当時の中国に駐在したという積極性を高く評価した委員もいました。

Q.4

2015年4月に設置された「独立役員会議」について、その役割や期待などをお聞かせください。

山室：今年の株主総会後、取締役会のメンバー構成は、業務執行取締役と非執行取締役が6名ずつの同数になりました。一方、社外役員による業務執行のモニターを強化するためには、社外役員が取締役会以外の場で、情報を共有し議論を行うことにより、富士通の業務に関する理解を深める仕組みが必要になります。独立役員会議の設置の狙いは、「攻めのガバナンス」の強化を図り、取締役会において中長期の収益性向上に関わるような議論をさらに活発化させることにあると理解しています。

横田：私はこの1年間、社外取締役を務めてみて、富士通はコーポレート・ガバナンスに非常にまじめに取り組んでいる会社という印象を持ちました。それでもやはり、社内取



社外監査役（独立役員）

山室 恵

締役と社外取締役の間には情報の非対称性などもあり、もっと社外取締役が自由に意見を述べる機会があっても良いのではないかと感じていました。ですから、独立役員会議の設置については「我が意を得たり」という思いで、今後、とても楽しみにしています。

山室：業務執行取締役が中心となる議論は個々のビジネスの最適化に関心が向かいがちで、これまでの取締役会では「木を見て森を見ず」の傾向がなかったとはいえないように感じていました。独立役員会議の設置によって、社外取締役の意見に耳を傾けていただく機会も増え、富士通全体の最適化を目指す議論につながり、企業価値向上にも寄与するのではないかと思います。

Q.5

最後にステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

山室：富士通には、若手社員の方々にしても管理職の方々にしても優秀な人材がとても多いと感じています。加えて、強力なブランド力も備わっています。そんな力をひとつにまとめて同じ方向に向かわせていくのが経営であり、コーポレート・ガバナンスの役割ではないかと思います。今後はコーポレート・ガバナンスの仕組みを強化することにより、企業として大きな成長が期待できると感じています。

横田：海外の知人に富士通の話をすると、社名を知っているだけでなく「良い会社だ」と言ってくれるので、海外における富士通の認知度の高さを実感しています。また、私は、外務省時代に通商交渉に多く携わりましたが、特に近年は相手国からコーポレート・ガバナンス強化が要求されるという経験をしました。今、まさに富士通という企業で、そのような役割を果たしていることを、私自身とても嬉しく思っています。富士通のコーポレート・ガバナンスがさらに円滑に機能していくように、これからも建設的な意見を述べていきたいと思っています。

横田 淳

PROFILE

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 (現在に至る)
2014年 6月 当社取締役 (現在に至る)

山室 恵

PROFILE

1948年 3月8日生
1974年 4月 東京地方裁判所判事補
1984年 4月 東京地方裁判所判事
1988年 4月 司法研修所教官
1997年 4月 東京高等裁判所判事
2004年 7月 弁護士登録
2004年 7月 弁護士法人キャスト(現 弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所)参画 (現在に至る)
2004年 10月 東京大学大学院法学政治学研究科教授(2010年9月まで)
2005年 6月 当社監査役 (現在に至る)
2010年 10月 日本大学大学院法務研究科教授(2013年3月まで)

役員一覧

(2015年6月22日現在)



山本 正巳

代表取締役会長

取締役就任年数：5年

所有する当社株式の数：113,498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*¹



田中 達也

代表取締役社長

取締役就任年数：新任

所有する当社株式の数：13,000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)信息系统有限公司

董事兼副総経理

2009年 12月 当社産業ビジネス本部代理

2012年 4月 執行役員

2014年 4月 執行役員常務

2015年 1月 執行役員副社長

2015年 6月 代表取締役社長*¹



藤田 正美

代表取締役副社長

取締役就任年数：5年

所有する当社株式の数：63,704株*

1956年9月22日生

1980年 4月 当社入社

2001年 12月 秘書室長

2006年 6月 経営執行役

2009年 6月 執行役員常務

2010年 4月 執行役員副社長

2010年 6月 取締役執行役員副社長

2012年 6月 代表取締役副社長*¹



谷口 典彦

取締役

取締役就任年数：1年

所有する当社株式の数：51,071株*

1954年9月7日生

1977年 4月 当社入社

2003年 6月 金融ソリューション本部部長

2005年 5月 (株)富士通アドバンストソリューションズ*²代表取締役社長

2007年 6月 当社常務理事

2008年 6月 経営執行役

2010年 4月 執行役員常務

2014年 4月 執行役員専務

2014年 6月 取締役 執行役員専務*¹



塚野 英博

取締役

取締役就任年数：新任

所有する当社株式の数：28,517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

2010年 4月 常務理事

2011年 5月 執行役員

2014年 4月 執行役員常務／CFO*³

2015年 6月 取締役 執行役員常務／CFO*¹



ダンカン・テイト

取締役

取締役就任年数：新任

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*⁴ 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*⁴ 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・パッカード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 執行役員常務*¹

監査役

常勤監査役

加藤 和彦

村上 彰彦

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

代表取締役副社長

藤田 正美

執行役員副会長

肥塚 雅博

執行役員専務

谷口 典彦

小野 弘之

河部本 章

* 2015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・パッカート

*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



間塚 道義

取締役

取締役就任年数: 11年
所有する当社株式の数: 93,233株*

1943年10月17日生
1968年 4月 富士通ファコム(株)入社
1971年 4月 当社転社
2001年 6月 取締役
2002年 6月 執行役
2003年 4月 経営執行役常務
2005年 6月 取締役専務
2006年 6月 代表取締役副社長
2008年 6月 代表取締役会長
2009年 9月 代表取締役会長 兼 社長
2010年 4月 代表取締役会長
2012年 6月 取締役会長
2014年 6月 取締役 相談役*1



古河 建純

取締役

取締役就任年数: 2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*1

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)



須田 美矢子

取締役

キャノングローバル戦略研究所特別顧問

取締役就任年数: 2年
所有する当社株式の数: 3,659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 キャノングローバル戦略研究所
特別顧問*1
2013年 6月 当社取締役*1



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: 1年
所有する当社株式の数: 250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



向井 千秋

取締役

東京理科大学副学長

取締役就任年数: 新任
所有する当社株式の数: 0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 心血
管生理学研究室(1988年12月まで)
1992年 9月 ベイラー大学非常勤講師
(2011年8月まで)
2000年 4月 慶應義塾大学医学部外科学客員教授*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



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: 新任
所有する当社株式の数: 0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

執行役員常務

五十嵐 一浩
大槻 次郎
齋藤 邦彰
塚野 英博
松本 端午
古田 英範
ダンカン・ティト
小泉 慎一

エグゼクティブフェロー

雄川 一彦

執行役員

竹田 弘康
野田 敬人
川上 博矛
近藤 芳樹
小澤 基之
今田 和雄
近藤 博昭
高田 克美

広瀬 陽一
遠藤 明
吉井 伸二
中野 克己
木脇 秀己
佐川 千世己
中島 猛
窪田 雅己

蒲田 顕久
手塚 文彦
ロバート・ブライヤー
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

事業概要

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

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

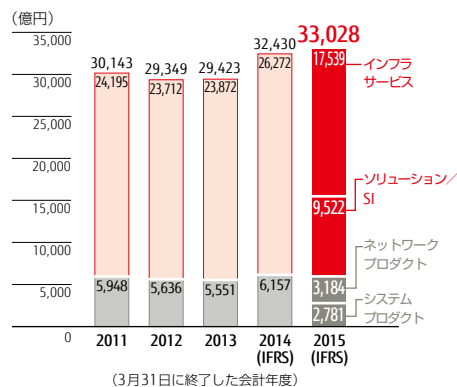
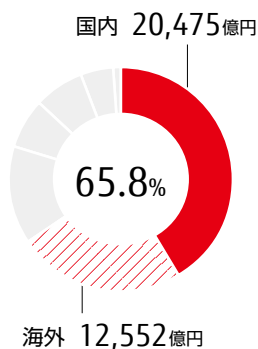
テクノロジーソリューション

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…IT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。

33,028 億円



■ サービス
■ システムプラットフォーム

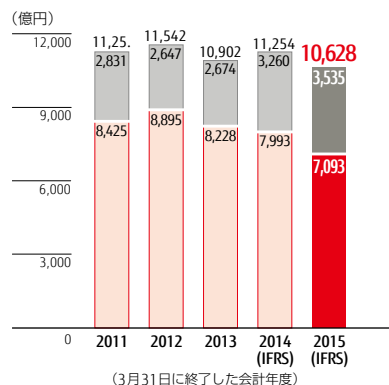
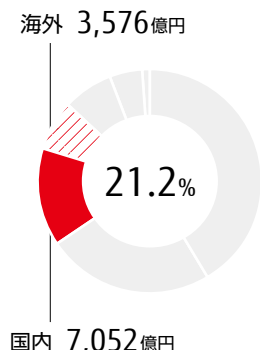
* セグメント間の内部売上を含む

ユビキタスソリューション

事業内容

パソコンは国内一貫体制によって、カスタマイズ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、最先端の高速CPUを搭載したハイエンド・スマートフォンや、見やすさ・聞きやすさ・使いやすさを追求した「らくらくホンシリーズ」を展開しています。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。

10,628 億円



■ PC/携帯電話
■ モバイルウェア

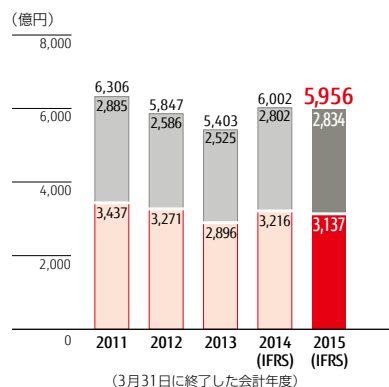
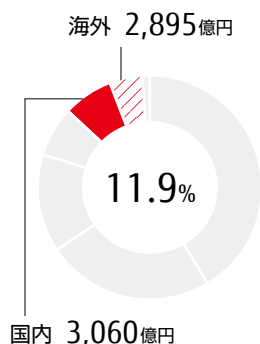
* セグメント間の内部売上を含む

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、ウェハーフア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。

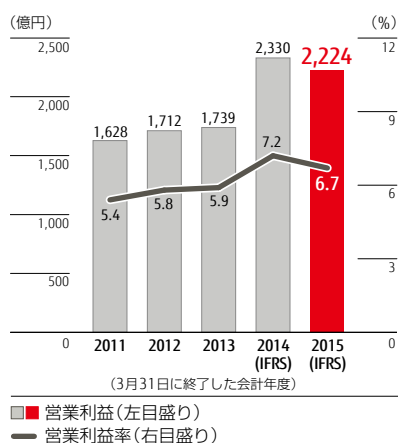
5,956 億円



■ LSI
■ 電子部品

* セグメント間の内部売上を含む

営業利益(損失)／営業利益(損失)率

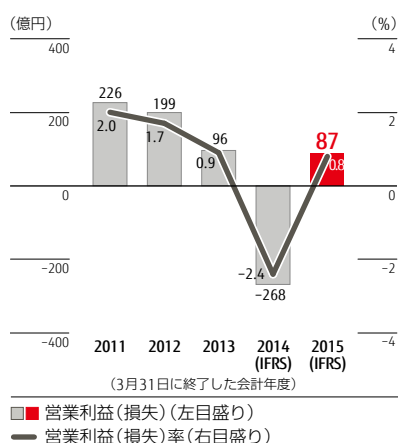


主要製品・サービス

システムインテグレーション(システム構築、業務アプリケーション)、コンサルティング、フロントテクノロジー(ATM、POSシステムなど)、アウトソーシングサービス(データセンター、ICT運用管理、アプリケーション運用・管理、ビジネスプロセスアウトソーシングなど)、ネットワークサービス(ビジネスネットワーク、インターネット・モバイルコンテンツ配信)、システムサポートサービス(情報システムおよびネットワークの保守・監視サービス)、セキュリティソリューション(情報システムおよびネットワーク設置工事)、クラウドサービス(IaaS、PaaS、SaaSなど)、各種サーバ(メインフレーム、UNIXサーバ、基幹IAサーバ、PCサーバ)、ストレージシステム、各種ソフトウェア(OS、ミドルウェア)、ネットワーク管理システム、光伝送システム、携帯電話基地局

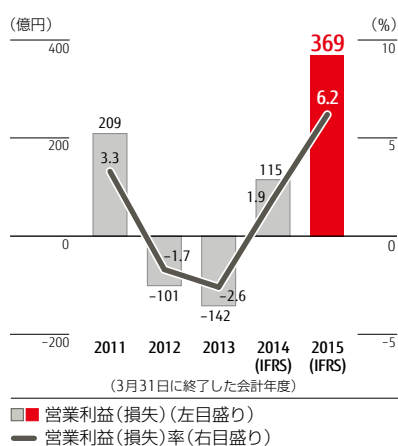
主な子会社

- ・富士通フロンテック(株)
- ・富士通テレコムネットワークス(株)
- ・(株)富士通ITプロダクツ
- ・(株)富士通ビー・エス・シー
- ・(株)富士通マーケティング
- ・(株)富士通システムズ・イースト
- ・(株)富士通システムズ・ウエスト
- ・富士通エフ・アイ・ピー(株)
- ・ニフティ(株)
- ・(株)富士通エフサス
- ・(株)PFU
- ・(株)富士通ミッションクリティカルシステムズ
- ・Fujitsu Network Communications, Inc.
- ・Fujitsu Services Holdings PLC
- ・Fujitsu America, Inc.
- ・Fujitsu Australia Limited
- ・Fujitsu Technology Solutions (Holding) B.V. など



パソコン、携帯電話、モバイルウェア(オーディオ・ナビゲーション機器、移動通信機器、自動車用電子機器など)

- ・(株)島根富士通
- ・富士通アインテック(株)
- ・富士通モバイルコミュニケーションズ(株)
- ・富士通周辺機(株)
- ・富士通テン(株)
- ・(株)富士通パーソナルズ
- ・Fujitsu Technology Solutions (Holding) B.V. など



LSI、電子部品(半導体パッケージ、電池、機構部品、光送受信モジュール、プリント板など)

- ・富士通セミコンダクター(株)
- ・新光電気工業(株)
- ・FDK(株)
- ・富士通コンポーネント(株)
- ・富士通エレクトロニクス(株) など

テクノロジーソリューション

サービス

ITシステムのコンサルティング、設計、アプリケーション開発、実装などのインテグレーションを行うソリューション／SI、ICTシステムをデータセンターなどでお預かりし、お客様に代わって一括運用管理を行うアウトソーシングや保守サービスを中心とするインフラサービスを展開しています。



スペイン大手金融グループ BBVAやCaixaBankが当社ATMおよび運用・保守サービスを採用



瀬祭の酒米である山田錦をAkisaiを使って生産する農家



ベンチャー企業Global Mobility ServiceとのSPATIOWLを活用したフィリピンでの実証実験

強み

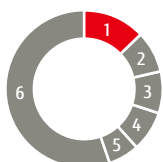
富士通のサービスビジネスは、国内No.1、グローバルNo.5のシェアを持ち、欧州、米州、アジア、オセアニアまで幅広い国・地域でサービスを展開しています。

特にアウトソーシング分野では、国内にある主要16センターを中心に、100拠点以上にデータセンターを配し、IaaS、PaaS、SaaSなどのクラウドサービスをはじめ、お客様のICTに掛かる運用負担の軽減や環境対応など、様々なニーズに応えるサービスを提供しています。

当社が強みとする、グローバルなサービス体制や、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など、国・地域・言語を越えて様々なお客様のICT利活用を支えています。

2014年国内 ITサービス市場シェア
(金額ベース)

1 富士通	12.8%
2 A社	8.7%
3 B社	8.7%
4 C社	8.2%
5 D社	6.4%
6 その他	55.2%

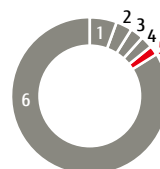


(出典：Gartner, "Market Share: IT Services, 2014"
31 March 2015)

* ガートナーのデータを基に富士通にて作成

2014年世界 ITサービス市場シェア
(金額ベース)

1 A社	5.7%
2 B社	3.2%
3 C社	3.0%
4 D社	2.3%
5 富士通	2.1%
6 その他	83.7%



(出典：Gartner, "Market Share: IT Services, 2014"
31 March 2015)

* ガートナーのデータを基に富士通にて作成

ここに述べられたガートナーのレポートは、ガートナーのシンジケート購読サービスの一部として顧客向けに発行されたデータ、リサーチ・オピニオンもしくは視点を表したものであり、事実を表現したものではありません。ガートナーの各レポートは、レポート発行時点における見解であり、この企業レポート発行時点のものではありません。また、ガートナーのレポート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。

テクノロジーソリューション

市場動向

国内ITサービス市場の2014年から2017年の年平均成長率は1.7%と見込まれています。

国内経済は、企業業績が回復傾向にあり、それに伴い設備投資も回復基調が続くものと想定しております。加えてマイナンバー導入を控え、国や自治体、一般企業においてICTの改修の動きが起きており、国内IT投資も緩やかに回復していくと見込んでいます。

世界ITサービス市場の2014年から2017年の年平均成長率は、アジアを筆頭に拡大し、3.3%と見込まれています。中国の景気動向をはじめ、市場の動きに不透明感はあるものの景気の緩やかな回復は続く予想されます。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ています。

富士通の取り組み

2015年3月期実績と2016年3月期見通し

サービス(ソリューション/SI、インフラサービス)の2015年3月期の売上収益は、2兆7,062億円(前期比3.0%増)となりました。

ソリューション/SIは、SIビジネスが金融・公共分野を中心に大きく伸長しましたが、一部に低調な分野もあり、全体としては3.5%の増収にとどまりました。インフラサービスは円安による押し上げも寄与し、前期比2.8%の伸長でした。海外は英国、豪州が好調でした。

営業利益は1,772億円でした。前期からは、国内SIビジネスでの増収効果により約3割の増益となりましたが、先行投資負担もあり全体としては33億の増益にとどまりました。

2016年3月期の見通しは、売上収益は2兆7,600億円と2%の増収計画です。国内のIT投資は、公共・金融分野を中心に引き続き堅調に推移すると見ています。営業利益は1,850億円と増収効果により、国内外ともに増益となる計画です。

今後の取り組み

ソリューション/SI：国内IT投資の回復基調を確実に捉え、大規模システム構築や、公共分野のITインフラ整備など民需、公共それぞれの分野でシステム構築を着実に進めていきます。

特に「攻めのIT」システムを実現するためにデジタルビジネス・プラットフォーム「MetaArc(メタアーク)」を中心としたビジネスを展開します。当社が得意とする基幹系システム(Systems of Record: SoR)とソーシャルメディア/スマートフォンなどのIoTデバイスを駆使した新しいサービス群である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と経験を最大限に発揮したビジネスを進めます。

また「ハッカソン(Hackathon)*」をはじめとする人材育成やリソースの有効活用、効果的な開発投資を通じ競争力を強化していきます。

インフラサービス：国内では、クラウド型サービスの広がりによって、アウトソーシングのニーズが引き続き高い水準で続いていくと予想されます。一方で、競合他社が次々と新たなサービスを展開しており、競争環境が厳しくなっています。

当社は、「パブリッククラウドサービス K5」を核とした「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します。

海外では、「グローバルマトリクス」体制のもと、国内外/地域共通のプロダクト/標準化されたサービスのグローバル展開を進め、全ての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。

* ハッカソン：ソフトウェア開発分野のプログラマやグラフィックデザイナー、ユーザインタフェース設計者、プロジェクトマネージャーらが集中的に共同作業をするソフトウェア関連プロジェクトのイベント

リスク・課題

ソリューション/SIでは、活況な国内市場に対応しSEリソースを効率的に運用することが求められます。加えて、マネジメント力を中心にSEの人材育成を強化し、不採算案件の発生を抑止することを目指します。また、インフラサービスでは、クラウドビジネスの広がりに伴い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製品・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。

テクノロジーソリューション

システムプラットフォーム

ICTの基盤となるシステムプロダクトとネットワークプロダクトで構成されています。システムプロダクトは主に、ICTシステムを構築するサーバ(メインフレーム、UNIX、PCサーバなど)やストレージシステム、ミドルウェアなど、ネットワークプロダクトは、通信インフラを支える携帯電話基地局や光伝送システムなどが含まれています。



DWDMシステム
「FUJITSU Network FLASHWAVE
9500 Release8.1」



ディスクストレージシステム
「FUJITSU Storage ETERNUS
DX8000 S3 series」



2WAY マルチノード型PCサーバ
「PRIMERGY CX2550 M1」



背面

強み

システムプロダクトは、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などさらなる市場の拡大が期待される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グローバルに展開しています。

ネットワークプロダクト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持っています。

2014年国内 サーバ市場シェア
(金額ベース)

1	A社	23.2%
2	富士通	22.8%
3	B社	14.4%
4	C社	11.4%
5	D社	9.9%
6	その他	18.3%



(出典：IDC Japan's Japan Quarterly Server Tracker
CY15Q2, August 28, 2015)

2014年北米 光ネットワーク市場シェア
(金額ベース)

1	A社	25.2%
2	富士通	18.5%
3	B社	11.6%
4	C社	11.1%
5	D社	10.0%
6	その他	23.6%



(出典：Ovum, Market Share Spreadsheet & Analysis:
2Q15 Global ON, August 2015)

テクノロジーソリューション

市場動向

システムプロダクト：国内サーバ市場の2014年から2017年の年平均成長率は、マイナス0.5%と見込まれています。PCサーバ市場は、クラウドおよびモバイルデバイスの普及を受け引き続き成長を維持していますが、ハイエンドサーバ市場に関しては引き続き更新需要を中心に見込んでいます。

一方、世界サーバ市場は新興国市場拡大やSNS・クラウドの広がりに伴うデータセンター需要拡大によってボリュームゾーンのサーバが伸び、2014年から2017年の年平均成長率は、6.0%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、キャリアの方針がインフラ重視からサービス強化に移行し、設備投資額が減少傾向にあります。一方で、SDN (Software Defined Network) やNFV (Network Function Virtualization) といった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、中期的にこうした分野への投資拡大傾向が続くと見えています。

富士通の取り組み

2015年3月期実績と2016年3月期見通し

システムプラットフォームの2015年3月期の売上収益は5,965億円で前期比3.1%の減収でした。

システムプロダクトは、前期の大型商談の反動減がありましたが、国内外でPCサーバが伸長したことにより、全体では2.0%の増収でした。ネットワークプロダクトは、国内外でキャリアの投資抑制の影響を受け前期比7.2%の減収でした。

営業利益は452億円で、前期比140億円の減益です。ネットワークビジネスの減収影響に加え、欧州でユーロ安に伴う

部材コスト上昇の影響を受けました。

2016年3月期の見通しは、システムプラットフォームの売上収益は6,000億円と、0.6%の増収を見込んでいます。システムプロダクトは、国内市場がやや厳しいと見えていますが、海外は、欧州などでPCサーバが伸びると見えています。ネットワークプロダクトは、厳しいビジネス環境は続く見えていますが、新商品の拡販や国内外の顧客ベース拡大に取り組んでいきます。

営業利益は500億円を見込んでいます。円安によるコストアップの要因はありますが、増収効果や費用の効率化で吸収し増益を見込んでいます。

今後の取り組み

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、情報やプロセスが複雑につながる「ハイパーコネクテッド・ワールド」に対応した「デジタルビジネス・プラットフォーム」を中心にビジネス拡大を図り、その重要なインフラ部分を当社の高信頼・高性能ハードウェア群で支えていきます。

ネットワークプロダクト：情報とネットワークの融合がより進む中で、次の成長ステージに向けネットワークの仮想化技術であるSDN/NFVの開発を加速化させるとともに、サービス化へのシフトに対応し、グローバルでの収益拡大を図ります。また、サービス化に伴うトラフィック量の増加に対応するため、当社の先端技術を活かし、100Gパケット統合光システムでビジネス拡大を図ります。モバイルシステムは、LTE-Advancedに対応した高密度無線基地局の展開を加速します。

リスク・課題

システムプロダクトでは、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。加えて円安による部材調達コストの上昇も加わって低採算化が進むことが懸念されます。また大型のハイエンドサーバ市場が徐々に縮小していることも課題です。コスト削減や効率化を追求し、高品質を維持しつつ価格競争力を高めることが重要です。

ネットワークプロダクトは、国内外を問わずお客様の設備投資が抑制傾向にあります。当社はSDNやNFVといった、お客様の目指す次世代型のネットワークシステムを実現するために高度な技術開発を、低コスト・短納期で進めていく必要があります。

ユビキタスソリューション

パソコン、携帯電話、モバイルウェアで構成されています。パソコンは高品質・高性能にこだわったデスクトップやノート、タブレットをグローバルに提供しています。携帯電話はフラッグシップモデルのスマートフォン「arrows NX」をはじめ、誰にでも使いやすい「らくらくホンシリーズ」などを提供しています。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。



大画面が外せる新コンセプトPC
「LIFEBOOK GH77 / T」



ドコモ向けスマートフォン
「arrows NX F-02H」



カーナビゲーション
「ECLIPSE AVN-SZX05i」

強み

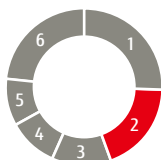
パソコンは高品質・高性能な製品をいち早くお客様へお届けします。国内向けノートは島根富士通(島根県出雲市)、デスクトップは富士通アイソテック(福島県伊達市)で製造しています。また、海外ではFujitsu Technology Solutions (Holding) B.V. においてパソコンの組み立て・カスタムメイドを行っています。

携帯電話は安心の電池持ちや目の虹彩を利用した認証技術を搭載するフラッグシップモデルのスマートフォン「arrows NX」や、見やすさ・聞きやすさ・使いやすさを追求した「らくらくホンシリーズ」など、高品質なモバイル機器を開発・製造しています。

モバイルウェアは長年培った車載技術を活かし、カーナビゲーションをはじめ各種の自動車用電子機器を通じて、安心・安全で快適なカーライフを実現します。

2014年国内 パソコン市場シェア (台数ベース)

1	A社	25.7%
2	富士通	18.9%
3	B社	12.1%
4	C社	10.3%
5	D社	9.8%
6	その他	23.2%

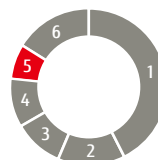


(出典: Gartner, "Market Share: Final PCs, Ultramobiles and Mobile Phones, All Countries, 2Q15 Update" 14 August 2015 (Desk-based+Notebook+Ultramobile Premium))

* ガートナーのデータを基に富士通にて作成

2014年国内 携帯電話市場シェア (台数ベース)

1	A社	42.6%
2	B社	13.8%
3	C社	10.3%
4	D社	10.2%
5	富士通	7.2%
6	その他	15.9%



(出典: IDC, Worldwide Quarterly Mobile Phone Tracker, 2015Q2)

市場動向

IT調査会社のIDC Japanによると、国内モバイル／クラウドコンピューティング市場の2014年から2017年の年平均成長率は3.54%と見られています。

パソコンはビジネス市場におけるWindows XP買い替え需要の反動が2016年まで続く予測され、2014年から2017年の出荷台数の年平均成長率はマイナス1.20%と予測されています。

タブレットはコンシューマ市場ではすでに買い替え需要に移行しており今後縮小が予想されますが、ビジネス市場では教育現場での導入や企業でのWindowsタブレット導入が進むことで2014年から2017年の出荷台数の年平均成長率は2.07%と予測されています。

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2014年から2017年の出荷台数の年平均成長率は6.52%と予測されています。

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、一般社団法人電子情報技術産業協会の調査によると2014年から2017年のカーAVC機器出荷台数の年平均成長率は6.0%と予測されています。

富士通の取り組み

2015年3月期実績と2016年3月期見通し

ユビキタスソリューションの売上収益は1兆628億円(前期比5.6%減)となりました。

パソコンの出荷台数は前期比20.3%減の470万台でした。国内では2014年3月期末に発生した消費増税による前倒し購入の反動減とWindows XP買い替え需要が第1四半期で一巡し減収となりました。また海外でもWindows XP買い替え需要の一巡により販売台数が減少しました。携帯電話の出荷台数は前期比10.8%減の330万台と、通信キャリアの販売方針の変更などで販売台数が伸び悩み減収となりました。

た。モバイルウェアは北米を中心とした海外での車両生産数の増加により増収となりました。

ユビキタスソリューションの営業利益は87億円と前期比356億円の増益となりました。

パソコンは国内外で販売が減少した影響に加え、円安・ユーロ安によって部材調達コストが増加し大幅な減益となりました。携帯電話はコストダウンに加え、事業構造改革効果や製品品質改善により大幅な増益となりました。モバイルウェアは先行技術の開発投資や海外生産拠点の量産本格化による費用増で若干の減益となりました。

今後の取り組み

富士通はモバイルデバイス活用に最適解を提供する製品・サービス体系「FUJITSU Mobile Initiative」を通じてお客様のワークスタイル変革や人々のライフスタイル変革を実現します。

「FUJITSU Mobile Initiative」ではモバイルデバイスからアプリケーションまで網羅する製品・サービスや豊富な実績に基づいたコンサルティングとシステム構築を提供するモバイルインテグレーション、ライフサイクルをワンストップでサポートする運用サービスをトータルに提供していきます。併せて、モバイルデバイスの様々な業務活用を実現するために仮想デスクトップ／リモートアクセス基盤やモバイルアプリケーション開発基盤など各種ソリューションを提供します。また、スマートデバイスを活用した業務効率化やコスト削減、点検保守業務の革新なども実現します。今後ネットワークにつながるものが飛躍的に増え端末の多様化が進む中で、センサー、組み込み型のシステム、ウェアラブルなどの領域を「次世代フロント領域」と捉え、「ユビキタスウェア(FUJITSU IoT Solution UBIQUITOUSWARE)」を中心にユビキタス事業の次の成長領域として注力していきます。モバイルウェアではICTで自動車を変革する「Vehicle-ICT」事業を進め、様々な情報を連携させて新たな価値を提供するコンセプト「Future Link」に基づく製品やサービスを創出し、自由で快適なモビリティ社会の実現に貢献します。

リスク・課題

パソコンでは、世界的な価格競争が進む中での継続的なコストダウンに加え、円安・ユーロ安による部材調達コストの増加に対処しながら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、近年、格安料金を売りにしたMVNO(Mobile Virtual Network Operator)端末が増えており新たな市場を形成しつつあります。またこれと併せてお客様の需要が中低価格帯にシフトしており、これらの市場に対して魅力ある製品をタイムリーに供給することが求められています。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。

デバイスソリューション

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。

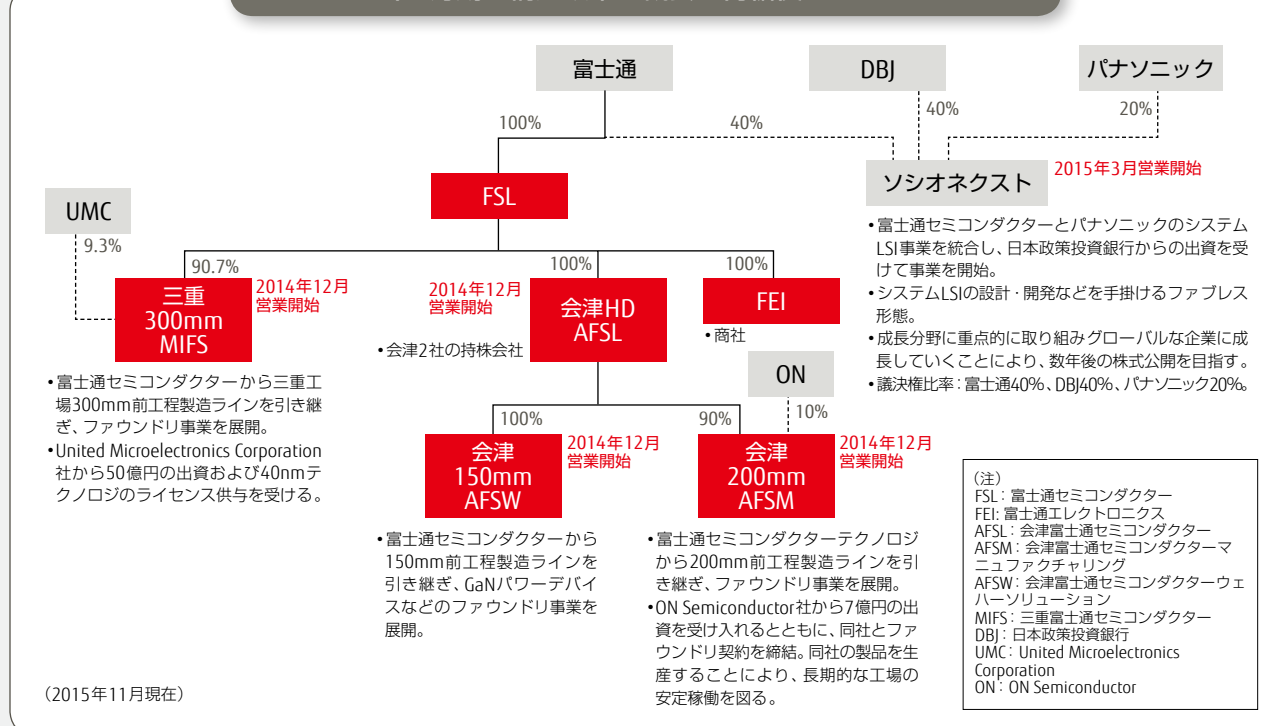


三重富士通セミコンダクターの工場外観



ロータリーエンコーダ向けに最適な高温動作の不揮発性メモリ16KビットFRAM「MB85RDP16LX」

2015年3月期の構造改革の概要と再編後のFSLグループ



2015年3月期実績

デバイスソリューションの売上収益は5,956億円と、前期比0.8%の減収になりました。国内は4.8%の増収です。LSIがスマートフォン向け、サーバ向けなどを中心に増収となりました。海外は6.1%の減収になりました。LSIがマイコン・アナログ事業の譲渡による影響を受けたほか、アジア向けを中心にスマートフォン関連が減収になりました。電子部品も米州向け半導体パッケージが減収になりました。

営業利益は369億円と、前期比253億円の増益になりました。

した。前期に実施した構造改革により固定費が低減した効果があったほか、米ドルに対し円安が進行したことにより米ドル建ての売上収益が増加した影響がありました。なお、半導体パッケージが競争激化の影響を受けましたが、通信半導体会社清算に伴う開発費負担の軽減効果がありました。

なお、2015年3月にシステムLSIの設計・開発部門をパナソニック株式会社と日本政策投資銀行との合併会社である株式会社ソシオネクストに移管しました。

日本

MARKET DATA

2014年国内ITサービス市場シェア
(金額ベース)

1 富士通	12.8%
2 A社	8.7%
3 B社	8.7%
4 C社	8.2%
5 D社	6.4%
6 その他	55.2%

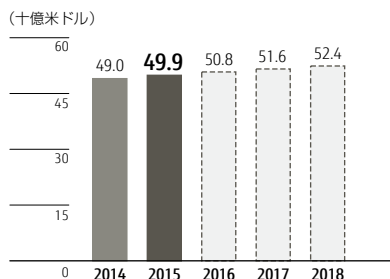


(出典: Gartner, "Market Share: IT Services, 2014"
31 March 2015)

* ガートナーのデータを基に富士通にて作成

MARKET DATA

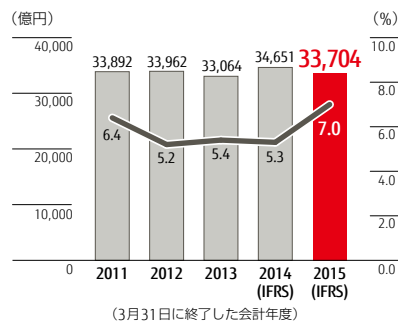
国内ITサービス市場予測



(出典: IDC, 2015年「Worldwide Black Book Query Tool, Version 2.2, 2015」)

FUJITSU DATA

売上収益* / 営業利益率



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

* セグメント間の内部売上高を含む

市場動向

日本市場は、中国の景気後退懸念によるマイナス影響が心配されていますが、一方で製造業、流通業また金融業でのICT投資の回復傾向は続くと見えています。公共分野においては、マイナンバーの導入を直前に控え、官庁、自治体だけでなく民間企業でのシステム対応投資拡大が見込まれ、利用範囲の拡大を含めた今後の市場活性化が期待されています。

こうした動向の中、国内サーバ市場の2014年から2017年の年平均成長率は、-0.5%の市場縮小を見込んでいます。近年のクラウド型システムの広がりやサーバ統合といった動きを受けて需要が減ると見られています。

また、ネットワーク市場は通信キャリアの投資動向が慎重な姿勢になっていることに加え、LTE投資のピークアウトや、接続スピードの高速化など、インフラの高度化へ投資がシフトしてきており、厳しい環境が続くと予想されます。

国内ITサービス市場は、企業業績の回復を受けてIT関連投資の拡大が続くと見られ、2014年から2017年の年平均成長率は+1.7%を想定しています。今後の競争力強化に向けたシステム更新需要がますます拡大し、システム構築だけでなく稼働後の運用アウトソーシングや、クラウド・コンピューティングを活用した、農業や医療といった新たな領域への利用範囲の拡大が予想されています。

今後の取り組み

サーバを中心としたシステムプロダクトではメインフレーム、UNIXサーバ、PCサーバといったラインナップでお客様

ニーズを確実に捉え、他社攻略や長期稼働資産のリブレース推進などを進めていきます。また、垂直統合モデルを支えるインフラ基盤としてビッグデータやクラウド、データセンターなどの成長分野への拡販も強化していきます。

ネットワークプロダクトでは、LTE-Advancedや100Gパケット統合光システムの展開を加速します。また、ネットワークの高度化に向けたSDN (Software Defined Networking) やNFV (Network Function Virtualization) へのシフトを強化し、ネットワークを活用する新しいビジネス領域への展開を目指します。

サービスでは、「攻めのIT」システムを実現するために「デジタルビジネス・プラットフォーム」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) とソーシャルメディアやスマートフォンといったIoTデバイスを駆使した新しいサービス群である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たインテグレーションビジネスを進めていきます。

さらに、クラウドインテグレーション力を向上させ、お客様の状況に応じて最適なクラウドサービスを自在に組み合わせ、課題解決を実現します。

当社は、ネットワークやサーバ、データセンターといった高信頼かつ高性能な基盤から上位のアプリケーションまでを垂直統合で提供できる強みを活かし、日本国内のICT市場を牽引し、お客様の期待に最大限応えていきます。

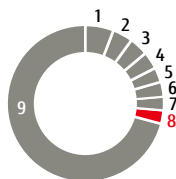
EMEIA

欧州、中東、インド、アフリカ

MARKET DATA

2014年英国ITサービス市場シェア (金額ベース)

1	A社	5.9%
2	B社	4.1%
3	C社	3.9%
4	D社	3.7%
5	E社	3.1%
6	F社	3.0%
7	G社	2.9%
8	富士通	2.7%
9	その他	70.7%

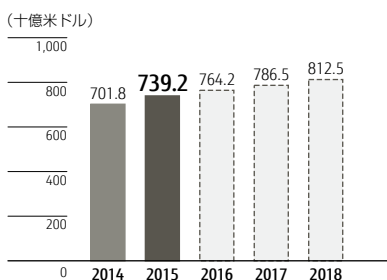


(出典：Gartner, "Market Share: IT Services, 2014" 31 March 2015)

* ガートナーのデータを基に富士通にて作成

MARKET DATA

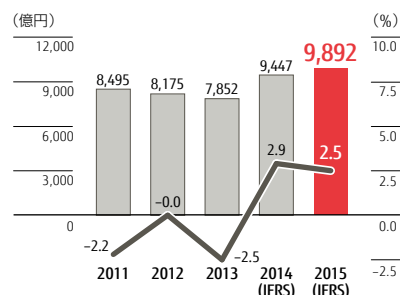
EMEIA IT市場予測



(出典：IDC, 2015年「Worldwide Black Book Query Tool, Version 2.2, 2015」)
(EMEIA: 西ヨーロッパ、中央・東ヨーロッパ、中東、インド、アフリカ)

FUJITSU DATA

売上収益* / 営業利益(損失)率



(3月31日に終了した会計年度)

■ 売上収益(左目盛り)
— 営業利益(損失)率(右目盛り)

* セグメント間の内部売上高を含む

市場動向

EMEIAのIT市場はインドや中東・アフリカなどの成長に支えられ、2014年から2017年の年平均成長率が3.9%と、着実に伸びていくことが見込まれています。ITサービス市場では、2014年から2017年の年平均成長率は、インド、中東・アフリカや西欧などの新興諸国が牽引し、欧州全体で2.8%と緩やかに伸長する見込みです。ハードウェアについては、サーバ市場において、ハイエンドサーバが大きく落ち込む一方、ミッドレンジやボリュームサーバが伸び、全体では2014年から2017年の年平均成長率が5.8%と順調に拡大する見通しです。ストレージ市場は、2014年から2017年のCAGRが全地域で10%前後と著しい伸びが見込まれており、全体でも9.8%と堅調に伸びていくことが予想されています。パソコン市場は、タブレットPC・eリーダー市場はインド以外の地域で伸びる予想ですが、従来型のパソコン市場が西欧や中東・アフリカなどで縮小し、PC市場全体では2014年から2017年のCAGRが-1.4%とわずかに落ち込むことが予想されています。

今後の取り組み

EMEIAではサービス化の加速に向け、2014年4月に導入した「新グローバルマトリクス体制」に基づき、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てビジネスを展開していきます。これにより、各事業の

責任者をより明確にするとともに、意思決定の迅速化、リソース共有の効率化を実現し、サービス品質の向上を狙います。

また、プロダクトビジネスに関しては、利益率向上の観点から、コスト構造の強化を進めます。プロダクトのR&Dにおいて、グローバルな開発効率の最大化を進めるため、日本を中核にR&D拠点を集約する一環として、ドイツのパダボーンにある開発拠点を閉鎖する予定です。さらに、製造・物流拠点であるアウグスブルグの効率化も検討を進めています。

英国・アイルランドでは、引き続き成長が見込まれる民需分野、国防・セキュリティ分野のビジネス拡大に注力すると同時に、既存の政府向けビジネスの維持・成長を図ります。具体的な取り組みとしては、デリバリー機能の強化やサービスの標準化のほか、プライベート・クラウドの展開に注力します。

その他、西欧・中東・インド・アフリカにおいては、特にターゲットとする10カ国(Big 10)を選定し、リソースを集中して積極的に市場開拓を進めており、すでに西欧地域では大型商談の受注が相次いでいます。また、北欧では地域密着型の営業体制に変更し、既存のお客様とのビジネスの拡張ならびに新規大型商談の獲得に努めるとともに、活発化するお客様の他地域への事業展開を支援していきます。

また、欧州地域全域で事業を行うトップ100社の中から戦略的に選定した顧客企業に対し地域を挙げて戦略的に商談活動を実施する取り組みにおいて、具体的なアカウントプランの策定や拠点間連携の仕組みを構築していきます。

米州

MARKET DATA

2014年北米メトロWDM市場シェア (金額ベース)

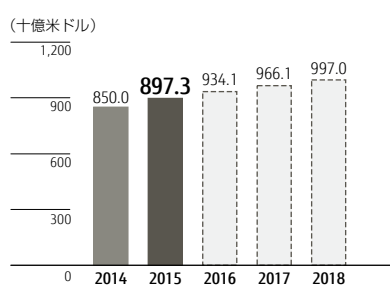
1 富士通	25.7%
2 A社	22.1%
3 B社	18.4%
4 C社	11.1%
5 その他	22.7%



(出典：Ovum, Market Share Spreadsheet & Analysis: 2015 Global ON, August 2015)

MARKET DATA

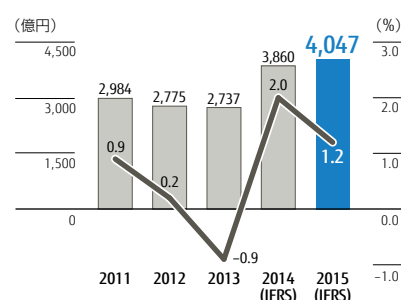
米州IT市場予測



(出典：IDC, 2015年「Worldwide Black Book Query Tool, Version 2.2, 2015」)
(米州：北米および南米)

FUJITSU DATA

売上収益* / 営業利益(損失)率



(3月31日に終了した会計年度)

■ 売上収益(左目盛り)
— 営業利益(損失)率(右目盛り)

* セグメント間の内部売上高を含む

市場動向

2014年から2017年の北米のITサービス市場は、クラウドやSaaS、仮想化といった分野が牽引し、年平均成長率2.4%と、緩やかに成長していくことが予想されています。南米のITサービス市場も2014年から2017年の年平均成長率が9.0%と、堅調に伸びていくことが見込まれており、米州全体でもITサービス市場は年平均成長率2.9%の伸長が予想されています。米州のハードウェアにおいては、ハイエンドサーバは市場縮小傾向があるものの、ミッドレンジやボリュームサーバは市場拡大し、サーバ市場全体では2014年から2017年の年平均成長率が6.3%と伸長することが予測されています。また、タブレットPCは2014年から2017年の年平均成長率は4.2%と伸びる一方、従来型のPCは-0.7%と縮小し、PC市場全体では0.8%と微増する見込みです。一方、通信機器は年平均成長率が4.7%と堅調に伸びる見通しとなっています。2014年から2017年の米州IT市場の年平均成長率は4.4%と安定して伸びていくことが見込まれています。

今後の取り組み

米州では、近年、北米地域における大型アウトソーシング商談の獲得やその横展開を進めてきたほか、カナダや米国東西両岸において複数のデータセンターの設立を進めるなど、インフラサービスビジネスの基盤強化と拡大を図ってきました。

インフラサービスでは、既存の大型顧客とのビジネスの

拡大を図るほか、オフショア化を促進することでコスト削減を進めていきます。現地のお客様に加え、米州に進出する日系企業のお客様に向けた高品質なアウトソーシングサービスの提供を進め、引き続き、北米全体のインフラサービスの強化・拡大に注力していきます。

アプリケーションサービスでは、米国・カナダと北米横断的なオフリングを可能とする組織体制を構築し、オフリングケーパビリティの底上げと拡張強化で市場開拓を目指します。

流通ソリューションでは、POS(Point of Sales)やSCO(Self CheckOut System)のロジスティクス業務を、従来の富士通フロンテック株式会社の米国子会社からFujitsu America Inc.へ移管します。これにより、お客様とのリレーションをより密にし、顧客ニーズに合った高品質なサービスを迅速に提供します。

プロダクトビジネスでは、2016年4月より日本から執行役員を派遣し、さらに欧州大陸のリソースも活用しながら、抜本的な事業強化を図っていきます。

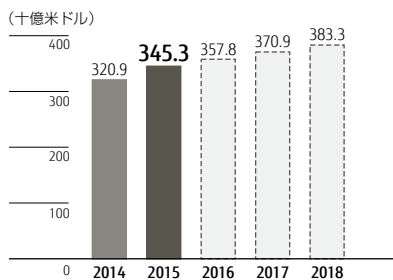
南米では、ブラジルにて、プロダクトビジネスのさらなる深耕を図りつつ、サービスビジネスへのシフトを引き続き進めていきます。具体的には、ミッションクリティカル分野での既存顧客の深耕や新規顧客基盤の拡大を図ります。また、近年クラウド・コンピューティングの拡大に努めてきましたが、今後もクラウドを核としたサービス分野の新規ポートフォリオの定着に注力します。また、チリ、コロンビア、アルゼンチンなど、ブラジル以外の南米での顧客基盤拡大を図ります。

アジア

※アジア：日本を除くアジア全域

MARKET DATA

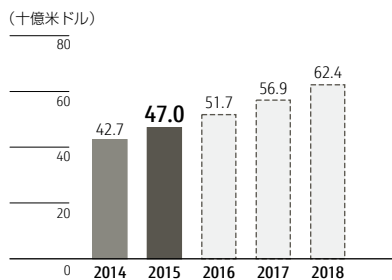
アジア IT市場予測



(出典：IDC, 2015年「Worldwide Black Book Query Tool, Version 2.2, 2015」)
(アジア：日本を除くアジア全域)

MARKET DATA

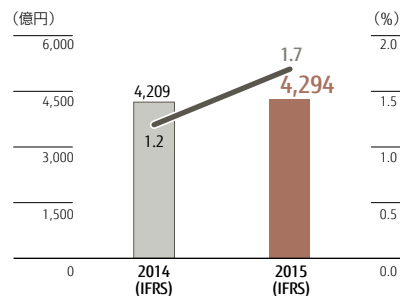
アジア ITサービス市場予測



(出典：IDC, 2015年「Worldwide Black Book Query Tool, Version 2.2, 2015」)
(アジア：日本を除くアジア全域)

FUJITSU DATA

売上収益／営業利益率



(3月31日に終了した会計年度)

■ 売上収益(左目盛り)
— 営業利益率(右目盛り)

※2014年3月期より地域の編成を見直したため、2期分

※市場データなどは具体的には以下の国々を含めたデータを使用しています。
China/Hong Kong/Indonesia/Korea/Malaysia/Philippines/Singapore/Taiwan/Thailand/Vietnam

市場動向

アジアのIT市場は、国ごとに強弱はあるものの、2014年から2017年の年平均成長率が4.9%と堅調に拡大が続けることが予想されています。ITサービス市場の2014年から2017年の年平均成長率は、全体では10.0%と力強く推移すると見られています。ハードウェアは、サーバ市場において、ボリュームサーバの市場が大きい中国が牽引するなどし、2014年から2017年の年平均成長率は8.9%と高い成長率が見込まれています。ストレージも2014年から2017年の年平均成長率が10.9%と高成長となる予想です。パソコン市場は、従来型のパソコン・タブレットPCともに、大半の国々では中期的に市場が縮小していく傾向にあり、2014年から2017年のアジア全体の年平均成長率は-0.4%とマイナス成長をすることが予想されています。

今後の取り組み

アジアは言語や文化、宗教、経済の発展規模など、それぞれの国が異なった事情を持つ、多様な市場の集まりであるため、各国それぞれの市場特性にきめ細かく応じたビジネス戦略が必要と考えます。一方で、アジアが抱える社会的な課題の多くは、過去に日本が経験した、あるいは現在直面しているものであり、富士通グループの知見、経験またはそこから導き出したソリューションを最大限に活用し、富士通グループ総力を挙げてそのような社会的課題の解決に尽力していきます。また、2015年10月から、アジア各国と日

本の営業体制が統合されました。これにより、日本との連携をこれまで以上に高め、投資判断やお客様対応の一層のスピードアップを図ります。

地域ごとでは、まず中国をはじめとする中華圏で、既存の日系および外資の製造業・流通業向けのビジネスの一層の拡大と、地域での事業ノウハウを活かした地場企業向けのビジネスの拡大を推進します。

韓国では、プラットフォーム製品のビジネスを一層拡大させるとともに、金融、流通、ヘルスケアなどの業種専門ソリューションによる高付加価値ビジネスを推進していきます。

東南アジアでは、例えば、シンガポールのような経済の発展した国では、政府機関と科学技術分野での協業のようなイノベーションを進めます。また、インドネシアやベトナムのようにインフラ整備が急がれる国では、総合防災システム、交通渋滞監視システム、河川監視システムといったソーシャルイノベーション分野に注力します。さらに、アセアン経済共同体設立に伴って予想される、企業の生産拠点の再編や物流の活性化などの動きをビジネスチャンスと捉え、新規商談の獲得へつなげていきます。当期は、ミャンマーにヤンゴン支店を開設しました。市場動向を見極めながら、ラオス、カンボジアなどについてもビジネスの体制を整備していきます。

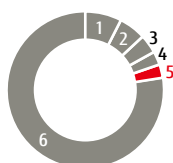
こうしたオーガニックな戦略に加え、M&Aなどの成長戦略も視野に入れ、ダイナミックに成長するアジア市場でのビジネス拡大を進めていきます。

オセアニア

MARKET DATA

2014年オセアニアITサービス市場シェア (金額ベース)

1	A社	7.5%
2	B社	5.8%
3	C社	3.9%
4	D社	2.7%
5	富士通	2.6%
6	その他	77.5%



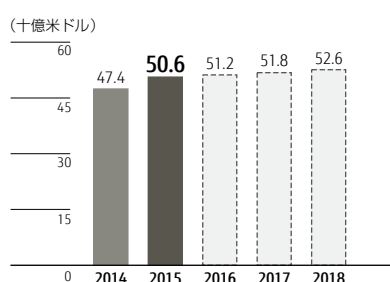
(出典：Gartner, "Market Share: IT Services, 2014" 31 March 2015)

(オセアニア：豪州、ニュージーランド)

* ガートナーのデータを基に富士通にて作成

MARKET DATA

オセアニアIT市場予測

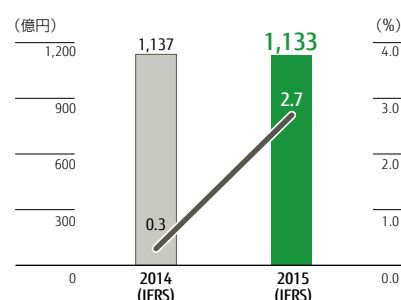


(出典：IDC, 2015年「Worldwide Black Book Query Tool, Version 2.2, 2015」)

(オセアニア：豪州、ニュージーランド)

FUJITSU DATA

売上収益／営業利益率



(3月31日に終了した会計年度)

■ 売上収益(左目盛り)
— 営業利益率(右目盛り)

※ 2014年3月期より地域の編成を見直したため、2期分

市場動向

オセアニアのIT市場は、2014年から2017年の年平均成長率が3.0%と、緩やかながら安定的に成長をしていくことが見込まれています。ITサービス市場も、2014年から2017年の年平均成長率が2.3%と、成長基調が持続すると見られています。ハードウェアにおいては、ハイエンドサーバ市場がニュージーランドで拡大していく予想ですが、市場のより大きい豪州では縮小傾向となることが見込まれており、このためオセアニア全体でも2014年から2017年の年平均成長率が-6.5%とマイナス成長となる予測です。一方、ミッドレンジサーバ市場は2014年から2017年の年平均成長率が12.6%と伸長し、ボリュームサーバ市場も0.2%と横ばいで推移する予想です。この結果、オセアニアのサーバ市場全体は、2014年から2017年の年平均成長率が0.6%と横ばい成長する予想です。ストレージ市場は、2014年から2017年の年平均成長率が4.7%と堅調に伸びることが予測されています。パソコン市場は、従来型PC市場が2015年に一旦回復するものの、2016年以降再び縮小していくことが予想されており、また、タブレットPCも、2013年までに急成長を遂げた反動が加わるなどし、2014年から2017年の年平均成長率は-1.9%と緩やかなマイナス成長が見込まれています。

今後の取り組み

オセアニア地域においては、豪州とニュージーランドを中心に、インフラサービス、SI／アプリケーションサービス、プロダクトビジネスを核として、事業を展開しています。

主要ビジネスであるインフラサービスについては、2010年以降、データセンターの新規設立や拡張を進め、主要地域に位置する6つのデータセンターを中核にビジネスを展開しています。2016年3月期は、西海岸パースのデータセンターを増強し、より信頼性・安全性に優れた高品質のサービスをお客様に提供する体制のさらなる強化を行います。また、Fujitsu Australia & New Zealandの組織・体制を見直し、従来プロダクトの付加価値ビジネスとして管理していたお客様システムの自社データセンターへの移管業務を、インフラサービスの一環として扱っていきます。システム運用ビジネスとの親和性を活かし、より効率的な人材の活用などを通じて、コスト削減・生産性向上を加速させるとともに、マネージド・サービスの競争力強化を図っていきます。

SI／アプリケーションサービスについては、日本や英国など、同分野のケーパビリティが高い地域との人材交流などを通じたスキルセットの強化を図り、技術やサービス品質のさらなる向上を目指します。

プロダクトビジネスにおいては、従来、Fujitsu Asia Plc. がチャネル販売していたパソコンをFujitsu Australia & New Zealandの直接販売とし、自社製品をより積極的に販売することで売上収益や利益の拡大を目指します。

外部から見た懸念事項

富士通グループの経営成績および財務状況などに悪影響を及ぼす可能性のある主な懸念事項には次のようなものがあり、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項と考えています。

テクノロジーソリューション

サービス

「ソリューション／SI」はSIビジネスの活況に伴うSEリソースの不足およびそこから派生する人件費の高騰が利益悪化要因になる可能性を危惧しています。また、不採算案件による巨額の損失の発生や、期末集中型ビジネスといった、近い将来における収益性の予測が難しい点、クラウド型システムの広がりによるレガシービジネスの縮退もリスクと感じています。

「インフラサービス」は、アウトソーシング、クラウドビジネスにおける競合他社の台頭や、価格競争に陥る可能性、ハードウェアの統合・集約に伴うサポートビジネスの減少も中期的なリスクと捉えています。加えて、海外ビジネスでは、英国市場における政府系ビジネスのウェイトの高さ、欧州大陸ではハードウェアからサービスへの構造改革シフトの成果が見えてこない点も懸念されます。

システムプラットフォーム

「システムプロダクト」は、世界的にサーバ市場が縮小していく中で、コモディティ化された製品でどのように競合他社と戦っていくのか、垂直統合の強みが本当に差別化要素となるのかなど、競争力に対する不安が大きくあります。また、メインフレームビジネスは漸減ビジネスであり、これに代わる高収益プロダクトがないことも、将来の展望が描けない一因と考えられます。

「ネットワークプロダクト」は、キャリアの投資動向に大きく左右されるため、ベンダーの自助努力だけでは状況を改善できないケースがあります。国内キャリアは投資抑制傾向が顕著になっており、その影響がどれだけの規模で、どれくらいの期間続くのかが懸念されます。また、業界動向としてSDNやNFVといったハードウェアに持たせていた機能の「ソフトウェア化」が進んでおり、ベンダー側が従来型のビジネスから転換できるか、注視しています。

ユビキタスソリューション

「パソコン」は他社との差別化要素がほとんどなく、非常に薄利であるため為替影響だけで大きく赤字に転落する体質に見えます。中期的にこうした課題を克服できるのか大いに疑問に感じています。

「携帯電話」は構造改革の効果で赤字体質が解消したように見えますが、依然として品質問題が続いているように見えます。また、国内市場に特化し、「らくらくホン」以外に競争力のある製品も見当たらないため、国内市場の飽和、製品の競争力の両面から見て中期的には事業規模が縮小していくリスクしか感じられません。

デバイスソリューション

「LSI」は構造改革効果や特定商材の需要が好調で順調に見えますが、事業体制については、依然SoC事業が分社化されただけで、製造体制の今後の再編が不透明な点にリスクを感じます。また、特定商材に頼っている現状の利益構成も今後の成長に対して不安を抱かせています。

「電子部品」については、新光電気をはじめとする子会社の株式を保有し続けること自体にリスクを感じます。コアビジネスに位置づけられていない事業をいつまで続けるのか、明確な指針も示されず、大いに疑問です。

全社共通

過去に示された中期経営計画の数値目標が一度も達成されることがない点が一番のリスクと考えています。課題を認識しても、それに対する改革の実行が遅いと感じます。経営のスピード感のなさが根本的な問題点であり、加えてガバナンスが国内外、グループ全てに対して効いているのか、疑問視されます。また、2015年3月期の決算発表時にあった「ビジネスモデル変革」費用のような不十分な説明は、市場との対話を軽視しているように見え、企業と市場の信頼関係の醸成という点で疑念が残ります。

株主メモ

(2015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	153,099名

所有者別出資比率の状況

金融機関・証券会社	その他法人	外国人	個人・その他
25.87%	13.06%	41.52%	19.54%

(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式 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 (千株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数の 割合(%)
富士電機株式会社	228,391	11.03
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	92,507	4.47
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	90,588	4.38
ステートストリートバンクアンド トラストカンパニー	77,809	3.76
富士通株式会社従業員持株会	54,372	2.63
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
ステートストリートバンクアンド トラストカンパニー 505225	34,702	1.68
ザバンクオブニューヨークメロンエスエー エヌブイ10	26,329	1.27
ステートストリートバンクウェスト クライアントトリートリー 505234	25,343	1.22
計	702,189	33.92

- (注) 1. 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)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2015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。

また、ホームページでは、各分野に関する詳細な情報を掲載しています。併せてご参照ください。

・企業活動全般：

「コーポレートウェブサイト」
<http://www.fujitsu.com/jp/>

・財務情報：

「株主・投資家の皆様」
<http://pr.fujitsu.com/jp/ir/>

・非財務情報：

「社会・環境分野の取り組み」
<http://www.fujitsu.com/jp/about/csr/>

なお、2015年3月期決算から国際会計基準(IFRS)を任意適用しています。ただし、一部の項目では前期との比較のため日本基準の数値を記し、その旨を記載しています。

本レポートに記載されている会社名・商品名は各社の商標または登録商標です。

富士通株式会社

〒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。



VOC
FREE

T&K

