



WE HAVE A VISION

2011年3月期は、震災の影響等もあり、厳しい事業環境となりましたが、次期以降の成長に向け、ビジネスの基盤を固めた年でした。

ネットワーク社会の高度化により、市場の複雑性と変化のスピードは加速していますが、そうした環境のもとで、2012年3月期は、成長に向けた新しいビジネスの萌芽を明確にする年と位置づけています。

富士通グループは、持続的な成長に向けて、今後も抜本的な変革を徹底していきます。グローバルな統合を進め、「テクノロジーをベースとした、グローバルにインテグレートされたサービス企業」として、お客様へ最大の価値を提供し続けます。

代表取締役社長

山本正巳

社長就任1年目の振り返り

この1年は、次期以降の持続的成長に向け、「ビジネスの基盤を固めた年」となりました。震災の発生もあり、厳しい事業環境となりましたが、構造改革や新たな事業への投資については、手を緩めることなく進めました。

 **QUESTION. 1**
016ページへ

震災の被害状況と対応

東北地方の工場やサプライチェーンの一部で被害を受けましたが、グループを挙げた懸命な復旧作業により早期に通常操業を再開することができました。被災地の復興に向けては、ICTサービスの提供など、富士通らしい支援を行っています。

 **QUESTION. 2**
016ページへ

今後の課題と対策

「攻めの構造改革」「真のグローバル化の加速」「新しいサービスビジネスの創造」の3つの成長テーマを追求します。また、海外の不採算プロジェクトの対策としては、5月に新設した「アシュアランスグループ」を通じ、プロジェクト管理を強化します。

 **QUESTION. 3**  **QUESTION. 4**  **QUESTION. 5**
017ページへ 018ページへ 018ページへ

今後のICTの方向性

富士通は、ICTの高度な利活用により実現する豊かな社会「ヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティ」をビジョンとして掲げています。大容量化・複雑化するリアルワールドのデータを可視化・分析・予測・最適化などのプロセスを通じて実践知に変え、ビジネスへフィードバックするサービスを、今後、「コンバージェンス・サービス」として提供していきます。

 **QUESTION. 6**  **QUESTION. 7**
019ページへ 020ページへ

利益還元・配当政策

利益配分の基本方針として、安定的な配当に加え、今後の積極的な事業展開に備えるための内部留保の充実を掲げています。当期の年間配当は、着実な財務体質の改善に鑑み、期初の計画どおり1株当たり10円とさせていただきます。

 **QUESTION. 8**
021ページへ

株主・投資家の皆様へのメッセージ

富士通は、人材とテクノロジーを大切にしながら成長投資を継続し、「営業利益率5%、海外売上高比率40%、フリー・キャッシュ・フロー1,500億円超/年」を、早期に達成すべき業績ターゲットとして目指してまいります。

 **QUESTION. 9**
021ページへ

社長就任1年目の振り返り



QUESTION. 1

2010年4月に社長に就任されて1年が過ぎました。山本社長にとって、そして富士通にとって、2011年3月期(当期)はどのような年でしたか？

ANSWER. 1

この1年は、次期以降の持続的成長に向け、「ビジネスの基盤を固めた年」となりました。震災の発生もあり、厳しい事業環境となりましたが、構造改革や新たな事業への投資については、手を緩めることなく進めました。

当期において、私が自分自身に課した最も大きな課題は、ビジネスの基盤を強化することでした。この1年はまさに、次期以降の持続的成長のための「基盤固め」に邁進した年といえます。

当期の市場環境については、予想以上に景気回復のペースが遅かったという印象を持っています。社長に就任した2010年4月時点では、世界金融危機以前の水準まで景気が回復すると見ていましたが、ICTに対する企業の投資マインドは、総じて当初の予想を下回りました。さらに、2011年3月に発生した東日本大震災の影響を受けて、景気回復への期待感が損なわれる形となりました。しかし、こうした厳しい環境の中でも、構造改革や新たな事業への投資については、手を緩めることなく進めることができたと考えています。

まず、グループ事業構造の強化に向けた取り組みとして、2010年10月に、(株)東芝との携帯電話事業の統合会社を発足させ、「富士通東芝モバイルコミュニケーションズ(株)」として事業をスタートしました。また、ネットワーク製品の製造部門を再編するとともに、中堅民需市場向けの中核会社を立ち上げました。

さらに、「ビジネス成長基盤への投資」として、将来を見据えた商品や新技術への投資を積極的に行いました。具体的には、パブリック型クラウドサービスのグローバル展開を推進し、日本に加え、オーストラリア、シンガポール、米国、英国、ドイツの世界6拠点でデータセンターの整備を進めました。また、独立行政法人理化学研究所向けの次世代スーパーコンピュータ*の出荷を開始しました。

「新規ビジネス領域への提案」という点でも成果をあげました。例えば、米国ボーイング社とのRFIDを用いた航空機の整備業務効率化サービスの共同開発、米国キット・カーソン社との遠隔検針システムとの共同実験など、様々な新規サービスを積極的に展開しました。

以上のように、構造改革や将来の成長を支える新たなビジネスへの投資を、スピード感を持って進めることができたことには満足しています。しかし市場環境の悪化を受けて、予想したとおりの業績に達せず、結果として皆様のご期待に添えなかったことは遺憾に思います。

業績ハイライト

(十億円)

(3月31日に終了した会計年度)	2009	2010	2011
売上高	4,692.9	4,679.5	4,528.4
営業利益	68.7	94.3	132.5
当期純利益(損失)	(112.3)	93.0	55.0
有利子負債	883.4	577.4	470.8
ネットD/Eレシオ(倍)	0.47	0.20	0.14

▶ * 次世代スーパーコンピュータは、TOP500リストにおいて世界No.1を獲得しました。詳細は、061ページ「次世代スーパーコンピュータ出荷ストーリー」をご参照ください。

震災の被害状況と対応



QUESTION. 2

2011年3月に発生した東日本大震災による被害状況や業績へのインパクト、復旧に向けた取り組みについて教えてください。

ANSWER. 2

東北地方の工場やサプライチェーンの一部で被害を受けましたが、グループを挙げた懸命な復旧作業により早期に通常操業を再開することができました。被災地の復興に向けては、ICT*¹サービスの提供など、富士通らしい支援を行っています。

当社のデータセンターは徹底した地震対策を施していたため、震源地に近かった群馬県の館林システムセンターでも大きな被害はなく、お預かりしているお客様のデータや資産も全て無事でした。また停電時も自家発電装置でサービスを提供し続けることができました。しかし当社グループ全体では、震災によって直接的な被害を受けた生産拠点が7カ所あり、また部品不足の影響も少なからず受けました。ものづくり

*¹ ICT
Information and Communication Technologyの略。
IT (Information Technology) の「情報」にネットワーク通信による情報・知識の共有など「コミュニケーション性」を付与した表現。

の会社として供給責任を果たすことが当社の社会的使命であると認識し、総力を挙げて復旧に取り組みました。この結果、生産能力については、直接的な被害を受けた全ての拠点で、2011年4月20日までに100%復旧させることができました。なお、震災による影響として、当期に営業利益が約130億円減少したほか、被災した工場の復旧関係費用などで116億円を特別損失に計上しました。

サプライチェーンに関しては、1次サプライヤーはマルチソース化をかなり進めていたことで影響も軽微で済みましたが、2次、3次サプライヤーへの対応は十分とはいえず、課題が残りました。特に中核となる部材は、今後、事業継続とコストのバランスを見ながら、在庫の適正量や調達の方法などについて、グローバルに見直しをかけたいと思っています。

生産体制については、すでにパソコンやサーバ、携帯電話などの主力製品については、国内外で相互にバックアップできる体制をとっています。今回もこうした製品については1週間程度で代替ラインの立ち上げを行うことができました。このように早期に立ち上がったのは、以前から事業継続計画を策定し、不測の事態に備えていたためと考えています。

また被災地の復興に関して、富士通がなすべきことにつきましては、被災者の方々が安心して生活できる環境の確保に向けて、富士通らしい方法で支援していくことだと考えています。携帯電話などの通信インフラを見ればわかるとおり、ICTはすでに重要な社会インフラの一つになっています。震災後、通信事業者との二人三脚で、地震や津波によって分断された通信ネットワークの復旧に全力を尽くし、早期の復旧に貢献しました。また今回の震災において、被災地で大きな混乱を招いていたことの一つに「情報管理」があります。特にご家族などの安否確認や、支援物資供給のためのサプライチェーンに関わるものが大きく混乱していました。こうした状況を踏まえ、富士通では、被災地復興を支援するため、避難所に多くのパソコンや、ボランティアやNPOの方々に情報管理のためのクラウド^{*2}環境を提供しました。さらに現地に赴き、緊急の情報管理に適した「CRMate(シーアールメイト)」というアプリケーションを実際に使用していただき、被災地の皆様に非常に喜んでいただけました。

▶ 東日本大震災による富士通グループの対応については、027ページをご参照ください。

^{*2} クラウド

クラウド・コンピューティング。ユーザーが何らかの作業を行うときに、自分の目の前にあるパソコンや会社のネットワーク上にあるサーバではなく、インターネット上にあるサーバに処理をしてもらうシステム形態。(英文表記: cloud computing)

今後の課題と対策



QUESTION. 3

当期の業績を踏まえ、2012年3月期(今期)に取り組まなければならない課題と施策について教えてください。

ANSWER. 3

成長に向けた、新しいビジネスの萌芽を明確にする年にしていきます。具体的には、「攻めの構造改革」「真のグローバル化の加速」「新しいサービスビジネスの創造」の3つの成長テーマを追求します。

ネットワーク社会の高度化により、市場の複雑性と変化のスピードは加速しています。そうした経営環境の中で、成長に向けた新しいビジネスの萌芽を明確にする年にしていきます。

具体的には、「3つの成長テーマ」に則り、全社を挙げて具体的な実行を進めます。

1つ目は、「攻めの構造改革」です。クラウド市場攻略のスピードアップ、ソリューションビジネス基盤の確立に取り組むほか、事業構造強化を通じ、震災からの復興に貢献します。

2つ目は、「真のグローバル化の加速」です。ビジネスボリュームの着実な拡大とコスト改革を具体化するとともに、不採算プロジェクトへの対応も強化します。

3つ目は、「新しいサービスビジネスの創造」です。今期も継続して、お客様とともに先進的なサービスの開発を加速します。

厳しい経営環境の中でも先行投資の手を緩めず、プラスを伸ばす「攻めの戦略」が経営の基本と考えており、それにより、金融危機からの回復を確実なものとし、持続的成長のための基盤をグローバルに強化します。

▶ 当期業績に関する詳しい解説は、022-023ページをご参照ください。

今後の課題と対策



QUESTION. 4

中期的に目指す方向性について教えてください。

ANSWER. 4

「テクノロジーをベースとした、グローバルにインテグレートされたサービス企業」を目指して、3つの成長テーマである「攻めの構造改革」「真のグローバル化の加速」「新しいサービスビジネスの創造」の実行フェーズを、さらに進化させます。

中期的には、「テクノロジーをベースとした、グローバルにインテグレートされたサービス企業」を目指す道筋の中で、3つの成長テーマ「攻めの構造改革」「真のグローバル化の加速」「新しいサービスビジネスの創造」の実行フェーズを、さらに進化させます。

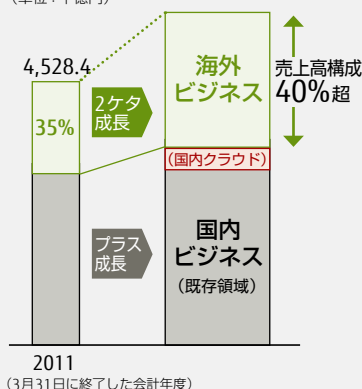
「攻めの構造改革」では、国内で圧倒的に強いポジションの確立に向け、グループの総力をサービスに結集していきます。中期的なビジネスのボリューム拡大のために、人材やリソースのシフトも含めて営業力を強化し、成長領域へ注力していきます。

「真のグローバル化の加速」では、地域に横串を通す共通機能によって、国内外の統合と、ビジネスの一体化を進めます。

営業利益率5%超 早期達成へのチャレンジ

売上高構成イメージ

(単位：十億円)



早期達成を目指す業績水準

既存の延長線を超え、成長軌道を
確かにするためのミニмумライン

営業利益率：5%超
海外売上高比率：40%超
FCF：1,500億円超／年

経営環境変化を踏まえ、水準は適宜見直し

人材・テクノロジー重視と
成長投資を両立
早期年度での達成を目指す

「新しいサービスビジネスの創造」では、当社のビジョンである「ヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティ」の実現に向け、将来の成長を担うビジネスモデルを具体化していきます。

業績ターゲットとしては、既存の延長線を超え、持続的な成長軌道を確かにするためのミニмумラインとして、「営業利益率5%超、海外売上高比率40%超、フリー・キャッシュ・フロー1,500億円超／年」の早期達成を目指します。富士通の強みである、人材とテクノロジーを大切にしながら、グローバル市場へ向けた成長投資を継続していくことが、この業績水準の前提となります。ただし、経営環境の変化と経営実績を踏まえ、業績ターゲットの水準に適宜見直しを加えていきます。



QUESTION. 5

当期は欧州における不採算プロジェクトや英国政府の予算縮減などによる影響で、海外ビジネスが難航しました。海外ビジネスを立て直すための施策を教えてください。

ANSWER. 5

海外の不採算プロジェクトへの対策としては、5月に新設した「アシュアランスグループ」を通じ、プロジェクト管理を強化します。「真のグローバル化の加速」としては、多国籍企業に対する、拠点をもたがる横断的なサポートの強化や、組織再編を通じたPCサーバやストレージなどのプロダクトビジネスの強化に努めます。

当期は、海外での特定の不採算プロジェクトの解約により損失を計上しました。過去、国内でも不採算プロジェクトで損失を計上していましたが、2003年以降、徹底したアシュアランス体制を組んで、プロジェクト管理体制を強化してきました。その結果、現在では、国内の不採算プロジェクトの数は激減し、収益性も大幅に改善しています。

海外でも、これらの国内での取り組みを参考にしたアシュアランスの機能はありましたが、本社からそれを確実にサポートできていなかったことが反省点といえます。こうした状況を受けて、社長直轄の組織として、5月にアシュアランスグループを新設しました。国内と海外の担当部門を一つの組織として統合

し、これまで国内で培った不採算プロジェクトの損益管理・再発防止スキームやノウハウを共有して海外にも展開していくことで不採算プロジェクトの再発防止に努めていきます。

また英国では、政府の予算縮減により、パブリックセクターのIT投資抑制が今後も続くと見ていますが、堅調な民需ビジネスの拡大と自社製品の拡販によるプロダクトビジネスの強化により補完したいと考えています。

これらに加え、今期は「真のグローバル化の加速」へ向けて邁進します。2011年4月に、元富士通オーストラリア社長のロッド・ボードレーを海外ビジネスグループの総責任者に任命しました。新しいマネジメント体制のもとで、グローバルなインテグレーションを加速します。例えば、本社直轄の「グローバルビジネス推進グループ」を新設し、多国籍企業に対する地域横断的なサポートを充実させ、サービスポートフォリオの強化を図ります。また、日本とドイツに分散していた、PCサーバやストレージなどの組織を一体化しました。PCサーバではヘッドクォーターをドイツに置いて、グローバルに商品強化・拡販を進めます。こうした施策を通して、海外ビジネスを安定的な利益と成長が望める強いビジネスへ変革したいと思っています。

今後のICTの方向性



QUESTION. 6

今後のICTの方向性と富士通の目指す姿について教えてください。

ANSWER. 6

富士通は、ICTの高度な利活用により実現する豊かな社会「ヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティ^{*1}」をビジョンとして掲げています。このビジョンの実現に向け、将来の成長を担う、新しいサービスビジネスを具体化していきます。

富士通はICTの高度な利活用を通じて様々な社会的課題を解決し、より豊かな社会「ヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティ」を実現していく、というビジョンを持っています。

今回の震災によって、原子力発電所の事故に端を発したエネルギーに関する問題や、生産・物流拠点の集中によるサプライチェーンに関するリスクなどが顕在化しました。震災後、世の中全体のパラダイムが大きく変化したと感じています。富士通にとって、こうした新しい社会の変化を踏まえて、日本の復興へICTでどう貢献していくか、ということが大きな課題であると認識しています。

例えば、医療分野での新しいICTの活用が挙げられます。被災地では医師の絶対数が限られており、高品質な医療サービスを、広域エリアで効率的に展開することが課題になっています。富士通が取り組んでいる電子カルテを複数の病院間で共有し、また大学病院にいる専門医と被災地の出張所とを結びつけて遠隔医療を行うなど、新しい医療サービスの提案がICTを駆使すれば実現できるのではないかと考えています。

また今後の復興に向けては、エネルギーの効率的な利用と、交通・医療サービスの高度化を両立する「スマートシティ」の構築を視野に入れる必要があります。当社としては、システム開発や運用のノウハウ・技術力、データセンターやクラウドの技術力を活かして、スマートシティの構築に貢献できると思っています。農業分野でのクラウドサービスも含めて、ICTを軸として幅広い視点で捉えなおすと、まちづくりが非常にわかりやすいものになるのではないかと思います。

このように、ICTは様々な可能性を持っていますが、同時にグローバル市場での競争も激化^{*2}していきます。こうした中で、富士通の強みーすなわち、富士通のICTサービスが、他のグローバルな競合企業と大きく異なる点は、富士通がもともと「テクノロジーからスタートして発展してきた会社」だという点にあると思います。テクノロジーをベースに、プラットフォームからサービスまで、自らの手で垂直統合し、検証した上でお客様に一括して提供する。そういった垂直統合型モデル^{*3}が富士通の強みであると思います。今後はこうした強みを活かしながら「ヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティ」を実現し、それを支えるグローバルリーダーを目指します。

▶ ^{*1}「ヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティ」については、002-009ページに、具体的な個々の取り組みについて掲載しています。

▶ ^{*2} ICT市場の変化については、050-057ページに、地域ごとのICT市場予測グラフを掲載しています。

^{*3} 垂直統合型モデル
ハードからソフト、サービスをワンストップで提供するビジネスモデルのこと。

今後のICTの方向性



QUESTION. 7

「ヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティ」の実現に向けて、現在、および今後の取り組みについて教えてください。

ANSWER. 7

「ヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティ」は、例えば農業分野におけるICTの活用など、着実に現実のものになりつつあります。大容量化・複雑化するリアルワールドのデータを可視化・分析・予測・最適化などのプロセスを通じて実践知に変え、ビジネスへフィードバックするサービスを、今後、「コンバージェンス・サービス」として提供していきます。

農業分野でのICT活用事例



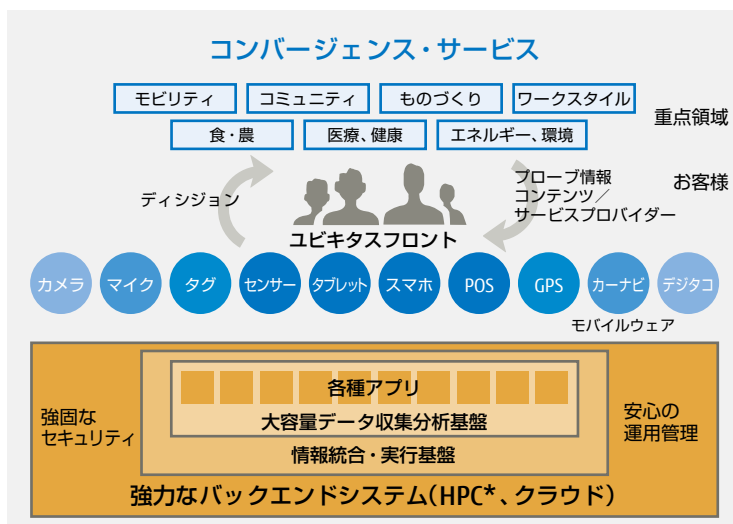
コンピュータが主役のコンピュータセントリックの時代から、インターネットの登場によってネットワークセントリックの時代へ移行し、それが今では人間的な価値を中心として、その価値観をICTで実現する時代へ進化しようとしています。これを当社では「ヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティ」というビジョンとして描いています。

具体的には、先進ICT技術の応用分野が限りなく広がっていくことを示しています。以前は考えられなかったような新しい分野への広がり、インターネットの普及、スマートフォンやタブレット端末などの高性能なユビキタス端末の登場、そしてクラウドサービスの進化などが影響しています。こうしたテクノロジーの進歩が、今後のICTの可能性を大きく広げています。

一つの例として、農業分野でのICT活用についてお話しします。農業分野では、これまでは経験や勘といったノウハウの蓄積

をもとにして農作物を作っていました。こうしたノウハウの部分 ICT で処理することで、誰でも「実践知」として扱えるようになり、生産性を飛躍的に向上させることが可能になります。具体的な取り組みの一つとして、宮崎県の(有)新福青果という農業法人では、気象や土壌の状態をセンサーで管理・監視し、肥料や農業をどのタイミングで投入すれば良いか、こうしたことを最適化する取り組みを3年ほど前から行い、その結果として生産性が数倍になったと聞いています。

このような新しい分野でのICTの活用では、クラウドの技術が鍵となります。我々のお客様が、リアルワールドで蓄積するデータは、センサーや新しいユビキタスフロントの登場により大容量化・複雑化していくでしょう。そういったデータをクラウド基盤へ吸い上げて、可視化・分析・予測・最適化などのプロセスを通じて実践知に変え、リアルワールドにフィードバックしていくことが、これからのビジネスを支える基盤として重要になっていきます。富士通は、クラウド基盤やスーパーコンピュータなどの強力なバックエンドシステムに始まり、情報統合・実行基盤、大容量データの収集分析基盤、各種アプリケーション、そしてユーザーとの接点であるユビキタスフロントまで、一気通貫で提供できる世界でも数少ないICTベンダーです。この一気通貫の強みを活かして、さらに付加価値の高いサービスを「コンバージェンス・サービス」として提供していく予定です。



* HPC: High Performance Computing (ハイパフォーマンスコンピューティング)

利益還元・配当政策



QUESTION. 8

株主還元、配当政策についてのお考えを教えてください。

ANSWER. 8

利益配分の基本方針として、安定的な配当に加え、今後の積極的な事業展開に備えるための内部留保の充実を掲げています。当期の年間配当は、着実な財務体質の改善に鑑み、期初の計画どおり、1株当たり10円とさせていただきます。

富士通では、利益配分の基本方針として、株主の皆様へ安定的な剰余金の配当を継続して実施すると同時に、財務体質の強化や、中長期的な業績向上を目的とする積極的な事業展開のための内部留保の充実を掲げています。そして、利益水準を勘案しつつ内部留保を十分確保できた場合には、自己株式の取得など、より積極的な株主への利益還元を行うことを目指しています。

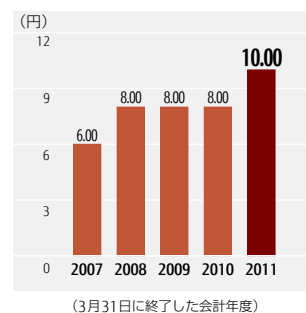
当期は、期初予想で、当期純利益950億円、1株当たり10円の年間配当を目指し、事業活動を展開しました。当期純利益は、2011年3月11日に発生した東日本大震災により特別損失を計上したことや、前期にあった株式売却益の影響などにより、前期を下回って550億円となったものの、財務体質については着実に改善していると考えています。これにより、年間配当につきましては、期初の計画どおり、1株当たり10円とさせていただきます。なお、年間10円の配当は2001年3月期以来となります。

2012年3月期は、当期純利益の目標を600億円と設定し、当期純利益ベースでの増益を重点目標として掲げています。また配当に関しても当期に続き10円の年間配当を計画しています。

株主の皆様のご理解とご支援に感謝するとともに、今後も引き続き、FUJITSU Way^{*}の企業指針にもうたわれている企業価値の持続向上を目指した経営に努める所存です。

▶ ^{*} FUJITSU Wayについては、064-065ページをご参照ください。

1株当たり配当金



株主・投資家の皆様へのメッセージ



QUESTION. 9

株主・投資家の皆様へメッセージをお願いします。

ANSWER. 9

富士通は、人材とテクノロジーを大切にしながら成長投資を継続し、「営業利益率5%、海外売上高比率40%、フリー・キャッシュ・フロー1,500億円超/年」を、早期に達成すべき業績ターゲットとして目指していきます。

富士通は厳しい経営環境の中でも、攻めの戦略を経営の基本として、人材とテクノロジーを大切にしながら成長投資を継続していきます。今後、成長に向けたビジネスの萌芽を明確にし、持続的な成長を実現していきたいと考えています。その持続的な成長を確かにするためのミニマムラインとして、「営業利益率5%、海外売上高比率40%、フリー・キャッシュ・フロー1,500億円超/年」を早期に達成すべき目標として設定しています。

2010年に定めた富士通グループのブランドプロミス「shaping tomorrow with you」は、長期的なパートナーシップでお客様の成功へ貢献し、ICTの力で豊かな社会を実現するという意味が込められています。富士通はICTの新しい可能性をリードし、お客様にとってかけがえのないパートナーであり続けることを目指します。また同時に、株主・投資家の皆様をはじめ全てのステークホルダーの皆様にとって、ともに未来を創造するパートナーとして信頼に足る企業グループであり続けることを目指していきます。