

## 株主・投資家の皆様へ



代表取締役社長  
山本 正巳

### 2014年3月期の振り返り

- 期初計画を達成し、当期純利益は486億円の黒字に転換  
▶ 017ページへ
- 目指すべき事業モデルへの転換を進めるための構造改革の実施  
▶ 018ページへ

### 今後の課題と対策

- 2015年3月期の目標(IFRSベース)は、売上高4兆8,000億円、営業利益1,850億円、当期利益(親会社所有者帰属)は1,250億円  
▶ 019ページへ
- 中期目標として、2017年3月期に営業利益2,500億円、当期利益1,500億円以上、フリー・キャッシュ・フロー1,300億円以上を目指す  
▶ 020ページへ
- ビジネス・社会の価値を実現する「ヒューマンセントリック・イノベーション」を推進  
▶ 020ページへ
- グローバル化を加速するため、EMEIA、アメリカ、アジア、オセアニア、日本の5リージョン体制に再編  
▶ 021ページへ

2014年3月期は、構造改革の年と位置づけ、人事施策や課題事業の再編を進めました。構造改革の成果に加え、テクノロジーソリューションを中心にビジネスが堅調に推移したことにより、期初に計画した業績目標を達成することができました。

2014年5月には、新たな中期経営計画を策定しました。2015年3月期は「中期的成長へシフトする」年として、新たな成長のための第一歩を踏み出す1年です。さらなる飛躍を期して、グローバルなビジネスの成長や商品力強化に対する先行投資を拡大します。中長期の成長に向けた投資の拡大を図りながら、ICTビジネス領域の拡大を通じて、利益成長を追求していきます。

### CSR活動

- ICTによって世界的な課題の解決に貢献

▶ 022ページへ

### 利益還元・配当政策

- 2014年3月期は期末配当のみの年間配当1株当たり4円、2015年3月期の年間配当は1株当たり8円を予定

▶ 023ページへ

### 株主・投資家の皆様へ

- 将来に向けた持続的成長の道筋を定め、確実に実行

▶ 023ページへ

## 2014年3月期の振り返り

## 2014年3月期について

構造改革の年と位置づけ、人事施策や課題事業の再編または改革を進めました。この成果に加え、テクノロジーソリューションが国内を中心に堅調に推移したことにより、売上高は4兆7,624億円(期初計画:4兆5,500億円)、営業利益は1,425億円(期初計画:1,400億円)と期初計画をそれぞれ達成しました。当期純利益も期初計画を上回り、486億円(期初計画:450億円)と、黒字に転換することができました。

2014年3月期は、構造改革を集中的に進めた1年でした。人事施策や、課題事業における抜本的な改革または再編に取り組み、市場の様々な変化に対して対応力のある会社の構造を作ることができました。実ビジネスでは、日本経済が下期から拡大基調となり、テクノロジーソリューションを中心に堅調に推移しました。特に国内では、期を追うごとに受注・売上が伸び、テクノロジーソリューションでは、前期から10%の増収、営業利益も20%の増益を達成しました。構造改革の取り組みによる成果も加わり、結果、期初

に計画した売上や営業利益の目標を達成することができました。

連結売上高は前期比8.7%の伸長の4兆7,624億円(期初計画:4兆5,500億円)、営業利益は1,425億円(期初計画:1,400億円)、また、当期純利益は前期から1,285億円改善して486億円の黒字を達成しました。

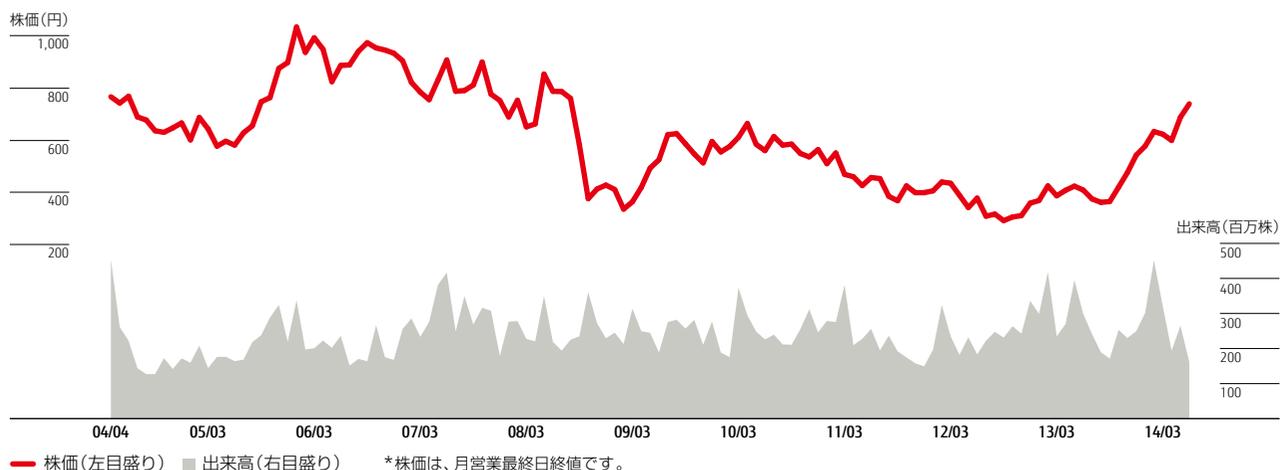
## 2014年3月期 実績

		(単位: 億円)			
		2013年3月期 (日本会計基準)	2014年3月期 (日本会計基準)	前期比	2014年3月期 (IFRS)
連結業績	売上高	43,817	47,624	+3,807	47,624
	営業利益	882	1,425	+542	1,472
	特別損益	▲1,505	▲477	+1,028	—
	当期純利益*	▲799	486	+1,285	1,132
営業利益 (内訳)	テクノロジーソリューション	1,739	2,091	+351	2,330
	ユビキタスソリューション	96	▲221	▲317	▲268
	デバイスソリューション	▲142	283	+426	115

※IFRS基準では親会社の所有者に帰属する当期利益

※IFRSの数値は監査終了前

## 株価推移(10年間)



2014年3月期の振り返り

構造改革について

半導体事業における開発・設計事業に関しては、パナソニック株式会社、株式会社日本政策投資銀行、当社の3社で、SoC統合新会社を設立することに基本合意(2014年4月)したほか、マイコン・アナログ事業や窒化ガリウム(GaN)事業の譲渡(それぞれ2013年8月、2014年2月)を行いました。海外事業に関しては、当期末までに欧州大陸における人員削減計画(1,500名規模)が概ね完了しました。加えて、経営体質強化に向けた取り組みを進めたほか、2014年1月からは携帯電話事業の構造改革も実施しました。

当社は、2013年2月に、目指すべき事業モデルへの転換を進めるための構造改革の実施を発表しました。課題事業と認識している半導体の再編と欧州事業の再構築に取り組みとともに、体質強化のための「攻めの構造改革」として人事施策、コーポレート機能の効率化に加え、全体的なコストの見直しを内容とするものです。

半導体事業

半導体事業においては、当社の半導体技術を残し今後も活用していくこと、お客様への安定供給を維持すること、雇用と地域社会に配慮すること、以上の基本スタンスを踏まえた解を模索しながら、構造改革を進めました。その結果、以下の成果を達成することができました。

- 1) システムLSIの開発・設計事業に関しては、パナソニック株式会社、株式会社日本政策投資銀行、当社の3社で、SoC統合新会社を設立することに基本合意しました。(2014年4月)
- 2) マイコン・アナログ事業を米Spansion Inc.へ譲渡しました。(2013年8月)
- 3) 窒化ガリウム(GaN)の開発・設計を米Transphorm, Inc.と統合しました。(2014年2月)

先端ラインが稼働する三重工場については、新ファウンドリ企業をパートナーと設立して業務移管することを検討しま

したが、合意には至りませんでした。しかし、三重工場の製造ビジネスについては、2014年3月期は高い稼働率で推移し、収益性を大幅に改善することができました。今後も製造を継続する方向ですが、中長期的にはパートナーとともに再編の検討を進めていきます。

海外事業

海外事業においては、欧州大陸のビジネスポートフォリオを、PCやサーバなどのハード中心からサービス中心への転換を図り、1,500名の人員削減を進めました。その結果、2014年3月末までに、予定していた人員削減の9割強を完了しました。

経営体質強化に向けた取り組み

人事施策として、幹部社員の早期退職優遇制度の実施や、外部発注等の削減を進めました。また、コーポレート機能の効率化とコストの見直しを進め、直接部門への人員のシフトを行い、営業体制強化と間接費用削減を実現しました。

携帯電話事業

2014年1月に端末製造拠点の統合と開発リソースのシフトを発表しました。富士通モバイルフォンプロダクツを2014年4月に富士通周辺機に統合しました。開発体制についても、企業向けソリューション事業や自動車をはじめとした新規事業領域への人員シフトを進め、開発体制のスリム化を実施しました。

半導体事業の構造改革の進捗



FIM: 富士通インテグレートドマイクロテクノロジー, FSET: 富士通セミコンダクターテクノロジー  
FIM, FSETは富士通セミコンダクターの100%子会社です。

## 今後の課題と対策

## 2015年3月期の目標(国際会計基準(IFRS)ベース)

2015年3月期は「中長期成長へシフト」する年として、グローバルビジネスの成長や製品力強化に対する先行投資費用を拡大しますが、実ビジネスの拡大や構造改革効果により、売上高4兆8,000億円、営業利益1,850億円(前期比25.6%増)を目指します。税引前利益は1,900億円、当期利益(親会社所有者帰属)は1,250億円を見込んでいます。



当社は2015年3月期から連結決算に国際会計基準(IFRS)を任意適用することとしました。海外ビジネスの重要性が年々高まってきている中、すでにIFRSを適用している海外拠点のグループ会社と会計基準を統一し、国内外で一貫した経営管理を可能にするとともに、資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上を目指しています。

2015年3月期は「中長期成長へシフト」する年と位置づけ、売上高4兆8,000億円、営業利益1,850億円を目指します。

売上においては、国内外で堅調なサービス事業の拡大や電子部品の所要回復を、海外ではネットワークプロダクトやオーディオ・ナビゲーション機器の伸長を織り込みましたが、ユビキタスソリューションで、消費税率引き上げやパソコンのOS製品サポート終了に伴う駆け込み需要の反動や、携帯電話の台数減などを見込んでいます。

営業利益においては、ユビキタスソリューションで、携帯電話事業の品質対策や在庫の適正化が進むことによる異常コストの減少や、2014年3月期に実施した製造拠点統合や開発リソースの成長分野へのシフトなどの効果を見込んでいます。テクノロジーソリューションやデバイスソリューションでもそれぞれ実ビジネスにおける増益を見込んでいますが、一方で、テクノロジーソリューションを中心に中長期的な成長に向けた新規分野の拡大や充実を目指した先行投資を拡大するため、増益幅は限定的となります。

具体的には、国内ではクラウドコンピューティング関連、海外ではマルチリージョン商談対応などに向けた投資を100億円、ネットワーク分野においてもSDN関連で40億円の投資を行います。さらに、未来医療等のイノベーション分野における投資や富士通研究所の基礎研究費用など、中長期成長に向けた投資を100億円行うこととしており、合計で250億円規模の先行投資を予定しています。

税引前利益は1,900億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,250億円を計画しています。

## 2015年3月期業績予想(IFRSベース)

(単位: 億円)

	2014年3月期 (実績)	2015年3月期 (予想)	前期比	増減率(%)
売上高	47,624	48,000	375	0.8
営業利益 (営業利益率)	1,472 (3.1%)	1,850 (3.9%)	377 (0.8%)	25.6
税引前利益	1,611	1,900	288	17.9
当期利益(親会社所有者帰属)	1,132	1,250	117	10.4

今後の課題と対策

中期目標

中長期の成長に向けた投資拡大を図りながら、ICTビジネス領域の拡大を通じて、利益成長を追求していきます。中期目標としては、2017年3月期に営業利益2,500億円、当期利益1,500億円以上、フリー・キャッシュ・フロー1,300億円以上を目標とします。



当社はICTビジネスの領域の拡大を通じて、成長を図っていきます。企業向けの既存領域については、モダナイゼーションとビジネスイノベーションにより、ICT領域の拡大を図り、売上・収益の確保を目指します。また、ソーシャルイノベーションにより、医療、交通、農業など、新たなICT活用領域の拡大を実現していきます。さらに、これらをグローバルに展開することにより、持続的な成長を目指します。

また、これらの成長戦略実現に向けて、積極的に投資していきます。ビジネスイノベーション実現に向けて、次世代クラウドプラットフォーム、ビッグデータ、モバイルを中心に開発投資を行います。ソーシャルイノベーション実現に向けては、次世代医療、次世代交通など新規分野で商品開発投資や

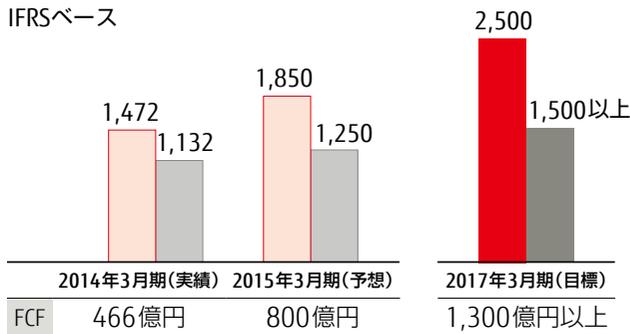
M&Aを通じ、社会的課題の解決に貢献していきます。また、グローバルでのソリューション展開強化に向けて、ツールの整備や人材育成を進めるほか、M&Aも検討していきます。

こうした積極投資を行いながらも、2017年3月期には、2,500億円の営業利益、1,500億円以上の当期利益、1,300億円以上のフリー・キャッシュ・フローの創出を目標としています。

中期目標値

(億円)

IFRSベース



■ 営業利益 ■ 当期利益\*  
\*親会社の所有者に帰属する当期利益

今後の課題と対策

ヒューマンセントリック・イノベーション

人、モノ、あらゆるものがネットワークでつながる「ハイパーコネクテッド・ワールド」の世界で、イノベーションを起こすための重要な要素が「人」「情報」「インフラ」です。それらを融合するソリューションやサービスを通じて、ビジネス・社会の価値を実現する「ヒューマンセントリック・イノベーション」の活動を広げていきます。

ICTの置かれている世界は今、大きな変革期を迎えており、当社が飛躍するためのチャンスが大いにあると思っています。今後、中期目標、そしてさらにその先の成長を達成する上で、そのチャンスをしっかり掴んでいくことが重要と捉えています。

ICTは、従来の生産性向上や業務効率化に向けた使われ方

から、イノベーションを起こす道具へと変化を遂げようとしています。人、モノ、あらゆるものがネットワークでつながる「ハイパーコネクテッド・ワールド」の世界が実現しつつありますが、その世界を生み出す原動力が「Internet of Everything (IoE)」です。様々なものがインターネットにつながり、膨大な量のデータを生み出し、それらのデータ

を活用することで新たなサービスが実現されていきます。

当社は、このような世界でイノベーションを起こすためには、「人」「情報」「インフラ」の3つの経営資源が重要な要素となると考えます。そして、「人」「情報」「インフラ」を融合させるソリューションやサービスを通じてビジネス・社会の価値を実現していくことを「ヒューマンセントリック・イノベーション」と呼んでいます。

「ヒューマンセントリック・イノベーション」は一つの企業や組織に閉じるものではなく、分野や業種の壁を越えてつながることから生まれます。業種横断のエコシステムを構築・活用することにより、一人ひとりに最適な価値を共創することが可能となります。また、業種横断のエコシステムを活用してお客様と価値を創造していくことにより、当社の目指す「ヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティ」を実現できると考えています。

## ヒューマンセントリック・イノベーション



## 今後の課題と対策

### 新グローバルマトリクス体制

2014年4月に、真のグローバル化を加速するため、新たにEMEIA (Europe、Middle East、India and Africa)、アメリカ、アジア、オセアニア、日本の5リージョン体制に再編しました。併せて、世界中の拠点に在籍するサービスデリバリー部隊を統括する「グローバルデリバリー部門」を新設し、グローバルに均質なサービスをタイムリーに提供する体制を整備しました。

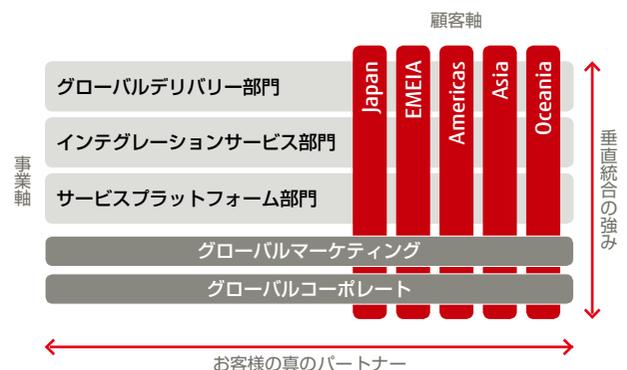
今後、当社グループがさらなる成長を遂げるためには、海外ビジネスとイノベーション領域をいかに伸ばすかが鍵となります。海外ビジネスにおいては、グループ各拠点の力を結集し、グローバルに最大限の力を発揮することのできる「新グローバルマトリクス体制」への再構築を行いました。

これまでのマトリクスフォーメーションにおいて、顧客軸は「日本」と「海外」といった2極体制でビジネスを展開してきました。新しい体制では、「日本」と「海外」といった括りを止め、EMEIA、アメリカ、アジア、オセアニア、日本の5つのリージョンをフラットな組織構造として再編しました。また、各リージョンには損益責任を持ったリージョン長を立て、スピーディーな意思決定、実行を促します。

さらに、顧客軸・事業軸の橋渡し機能として、「グローバルデリバリー部門」を新設しました。日本を含め、世界中の拠点に在籍するサービスデリバリー部門を集約し、グロー

バルに顧客軸・事業軸の調整役を担っていきます。これにより、他のリージョンで作られた商品やサービスを、リージョンを越えてお客様に提供することが可能となります。

### 新グローバルマトリクス体制



## CSR活動

### 富士通が目指す社会と社会貢献について

ICTによって世界的な課題の解決に貢献します。社会変革を起こす力を持ち始めたICTを用い、イノベーションを通じて、より良い未来を示していきたいと思えます。ブランドプロミスである「shaping tomorrow with you」に基づき、ステークホルダーとの価値の共創を重視した経営を実践していきます。

健全な地球や社会が維持されなければビジネスを展開することはできませんので、経営者に課せられた究極の使命は「持続可能性」を追求することです。そのために企業は、人権尊重や法令遵守など社会で操業するために必要な諸制度を整えること、事業を通じて地球規模の問題解決に貢献すること、そして適正な利益を生み出し続けることが不可欠です。

ICTは、ビジネスやそのプロセスの変革(ビジネスイノベーション)を超えて、社会を変革する力を持ち始めました。人類が食糧や資源を持続的に確保し繁栄していくためには、水や土壌、エネルギーなどのマネジメントのあり方を根本的に変革する必要があります。ICTには、このような課題解決を主導する力があると考えます。そのため、今後の成長分野として、農業、医療、教育など地球規模の課題解決に取り組むソーシャルイノベーション事業の創造にチャレンジしていきます。

もちろん、ICTの活用を進めるだけで人類が幸せになるといほど単純には考えていません。データセンターの効率的な運用を含めて、ICT自身のエネルギー消費の低減も進め

る必要があります。また、人々がつながることで、良いことだけでなく、様々な問題も生じるようになりました。具体的には、サプライチェーンやデジタル社会における人権・労働問題、サイバー攻撃、風説の流布や知的財産の侵害などの社会的リスクが飛躍的に高まっています。当社はICT企業の社会的責任として、これらのリスクを前提に政府や関係機関と連携し、人がICTを自由に平等に利用できる環境づくりに貢献していきたいと考えます。

当社は、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。また、2014年4月からスタートした新たなグローバルマトリクス体制のもと、ISO26000(社会的責任に関するガイドライン)の枠組みを活用した、国内外のグループ120社にCSRマネジメントサイクルの導入を進めています。これからも当社は、ブランドプロミスである「shaping tomorrow with you」に基づき、ステークホルダーの皆様の期待と要請を踏まえた事業活動を通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



## 利益還元・配当政策

### 利益還元と配当政策についての考え方

2014年3月期は、前期に個別決算における利益剰余金がマイナスになったことから、中間配当は無配とさせていただき、年間配当は1株当たり4円の期末配当のみとさせていただきます。2015年3月期の年間配当につきましては、1株当たり8円(うち中間配当は1株当たり4円)を予定しています。

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、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、より積極的な株主の皆様への利益の還元を行うことを目指しています。

2014年3月期は、前期において、関係会社の株式評価損および事業構造改善費用として多額の損失を計上し、個別決算における利益剰余金がマイナスとなったことを受け、前期の期末配当に続き、中間配当を無配とさせていただきました。

諸施策の実施により、個別決算における財務内容を復配できる水準まで回復させることができましたので、2014年3月期の期末配当の実施を決めました。しかしながら、利益回復の途上であり、今後の配当の継続性を考慮した結果、1株当たり4円とさせていただきます。

2015年3月期の剰余金の配当につきましては、第2四半期末日、期末日を基準とした従来の年2回の配当に戻す予定です。なるべく早い時期に従来の水準(中間5円、期末5円)の配当に戻したいと考えていますが、まずは中間・期末の配当を継続することが重要と考え、2015年3月期の年間配当につきましては、1株当たり8円(うち中間配当は1株当たり4円)を予定しています。

### 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
前期(2013年3月期)実績	5円	0円	5円
<b>当期(2014年3月期)実績</b>	<b>0円</b>	<b>4円</b>	<b>4円</b>
来期(2015年3月期)予定	4円	4円	8円

## 株主・投資家の皆様へ

### 株主・投資家の皆様へのメッセージ

新たなICT活用領域やグローバルビジネス拡大に向けた戦略投資を増やし、将来に向けた持続的成長の道筋を定め、確実に実行に移して株主価値向上を目指します。

2014年3月期までは、事業の構造改革の強化・改革を着実に進め、新たな価値をお客様にワン・ストップで提供できる能力を高めてきました。その結果として、自己資本比率等の一時的な落ち込みはありましたが、次の成長へ向かう土台は、確実に強固になりました。

富士通は、財務面を含め、企業としての強さを取り戻し、お客様の信頼にたる存在となることを決意しており、2015年3月期はそのための重要な1年と考えています。その道筋として、今回、新たな成長戦略を策定しました。今こそ、ICTをベースに成長を図る、まさに絶好のチャンスであると考えています。早急に収益力を高めながら、確実に実行に移して株主価値の向上を目指します。