

株主・投資家の皆様へ

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

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

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

代表取締役社長

田中 達也



ビジネスモデル変革の進捗と次のステップ

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

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

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

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

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

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

ビジネスモデル変革に向けた施策の進捗

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

業績と株主還元

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

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

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

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

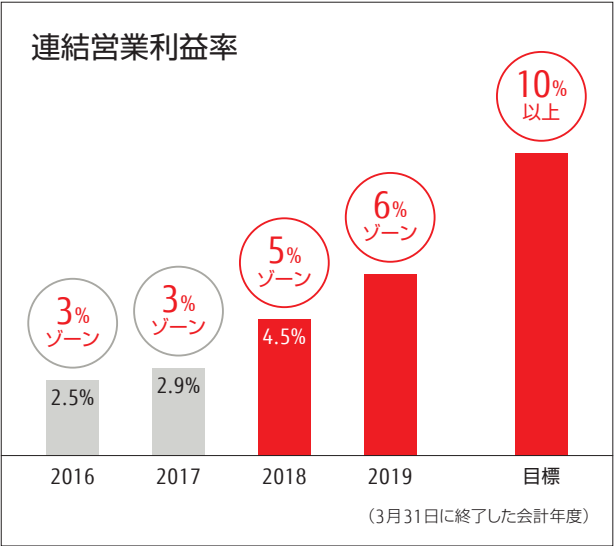
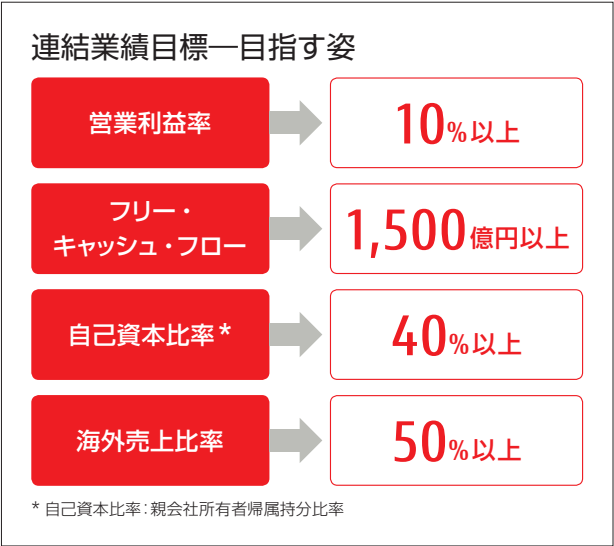
しかし同時に私は、増配や自己株式の取得が還元の手段であることを超え目的化してはならないと考えています。経営者として追求すべきは、高い価値と競争力あるサービスを提供し、お客様から評価され信頼を得ることで業績を伸ばし、その結果として株価が上昇して市場から評価を受けることです。私たちは今後も、事業の成長を実現することで株主・投資家の皆様の信頼にお応えします。

2017年3月期実績・2018年3月期予想

(単位:億円)

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

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



世界の動き、市場動向と事業戦略

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

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

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

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

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

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

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



社会における富士通の役割

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

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

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

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

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

グリーンフィールドを開拓する

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

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

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

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

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

田中達也

代表取締役社長

田中 達也

ICTの効果的な活用でSDGsに貢献



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



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



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