

## 社長インタビュー

## A Clear Vision

2012年3月期は、欧州債務危機や大規模な自然災害の影響もあり、厳しい事業環境となりましたが、攻めの構造改革を断行したことで筋肉質な経営体質への転換の成果が徐々に表れ、第4四半期においてはリーマンショック以前の売上高営業利益率に並びました。

2013年3月期は「成長に向けて再スタートを切る年」と位置づけ、「顧客フロント力の強化」と「SE力の強化」「技術力の強化」を強気に推進し、強固なビジネス基盤の再構築と同時に売上高営業利益率3%達成を目指します。また、豊かな未来社会の実現に向けて、ICTを通じて人類の持続可能な進歩に貢献していきます。

代表取締役社長

山本正巳



### 当期の振り返り

非常に厳しい経済環境下で営業利益1,053億円と期初計画を残念ながら下回りました。しかし第4四半期は、営業利益、売上高営業利益率ともにリーマンショック以前の水準に並びました。 [▶▶ 016ページへ](#) **Q.1**

### 今後の課題と対策

2013年3月期は「成長に向けて再スタートを切る年」と位置づけ、「顧客フロント力の強化」と「SE力の強化」「技術力の強化」を実行し、強固なビジネス基盤の再構築と同時に売上高営業利益率3%達成を目指します。 [▶▶ 017ページへ](#) **Q.2**  
[▶▶ 018ページへ](#) **Q.3**  
[▶▶ 019ページへ](#) **Q.4**

### 企業価値の向上

ICTによって社会的な課題の解決に挑むとともに、「FUJITSU Way」の共有と実践により、富士通グループの持続的な成長と発展を通じた企業価値の向上を目指します。 [▶▶ 020ページへ](#) **Q.5**

### 利益還元・配当政策

利益配分に関する方針として、安定的な剰余金の配当を実施するとともに、積極的な事業展開に備えた内部留保の充実を掲げています。2012年3月期の年間配当は計画どおり、1株当たり10円とさせていただきます。 [▶▶ 021ページへ](#) **Q.6**

### 株主・投資家の皆様へのメッセージ

ICTの社会を変革する力を信じ、日本発のグローバルICT企業としての強みを地球的課題の解決に貢献していきます。 [▶▶ 021ページへ](#) **Q.7**

## 当期の振り返り

**Q.1** 2012年3月期(当期)はどのような年でしたか。業績に対する評価も聞かせてください。

**A.1** 非常に厳しい経済環境下で営業利益1,053億円と期初計画を残念ながら下回りました。しかし第4四半期は、営業利益、売上高営業利益率ともにリーマンショック以前の水準に並びました。

2012年3月期は、守りから攻めへ転ずることを言い続けてきた1年でした。しかし世界経済は、欧州における政府債務問題の深刻化に伴う景気後退や、それを受けた新興国における景気減速、米国における景気の本格的な回復の遅れなど、全般的に不透明な中で推移しました。国内経済は、東日本大震災によるサプライチェーンへの影響は早期に改善したものの、円高による輸出の減少、タイの洪水の影響により停滞しました。このような中、営業利益は1,053億円と期初に計画した1,350億円に遺憾ながら到達できませんでした。

四半期ごとの状況を振り返ると、第1四半期は東日本大震災の影響によって赤字スタートとなり、続く第2四半期には震災影響がほぼ解消したものの、円高によってデバイスソリューションを中心に売上が減少しました。第3四半期はタイ洪水影響と欧州債務危機による経済停滞で、サービス系においても成約までの期間が長期化するなど、一部商談の延伸などの影響が出ました。しかし、第4四半期に入って災害被害の影響がほぼ終息するとともに、デバイス市況も一部回復に向かうなど、事業環境に好転の兆しが現れはじめました。加えて「攻めの構造改革」による筋肉質な経営体質への取り組みの成果が徐々に表れはじめ、四半期営業利益950億円、売上高営業利益率7.3%という、リーマンショック以前の水準に並ぶことができました。

2012年3月期は、構造改革によってICTベンダーとしての基盤固めをさらに進めることができた年でした。特にテクノロジーソリューションの回復に力強さが出てきたことは自信につながりました。この自信を揺るぎないものにするために、新たな成長に向けた様々な課題に挑戦し、今後より一層の業績改善につなげていきたいと考えています。

▶▶ 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。

## 業績ハイライト

|                  | (十億円)   |         |         |
|------------------|---------|---------|---------|
| (3月31日に終了した会計年度) | 2010    | 2011    | 2012    |
| 売上高              | 4,679.5 | 4,528.4 | 4,467.5 |
| 営業利益             | 94.3    | 132.5   | 105.3   |
| 当期純利益            | 93.0    | 55.0    | 42.7    |
| 有利子負債            | 577.4   | 470.8   | 381.1   |
| ネットD/Eレシオ(倍)     | 0.20    | 0.14    | 0.14    |

## ? 用語解説

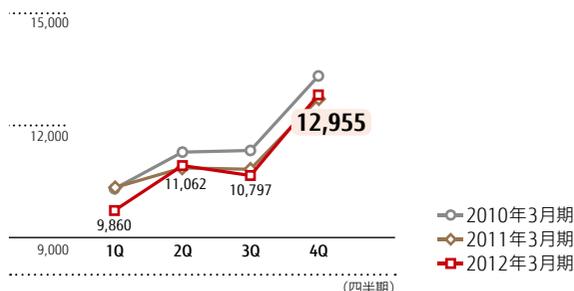
### ICT

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。情報処理・通信処理に関連する技術・応用技術一般の総称を指す。

## セグメント別四半期データ(セグメント間取引を含む)

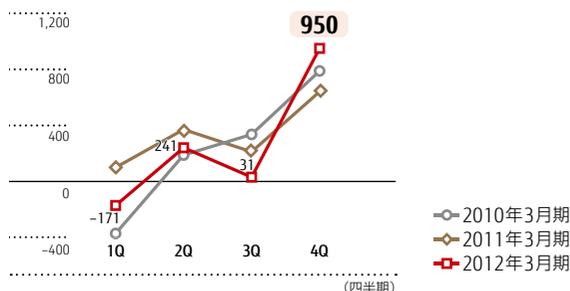
### 売上高

(億円)



### 営業利益(損失)

(億円)



## 今後の課題と対策

**Q.2** 2012年3月期(当期)の状況を踏まえ、2013年3月期(今期)の目標と取り組まなければならない課題を教えてください。

**A.2** 2013年3月期は「成長に向けて再スタートを切る年」と位置づけ、「顧客フロント力の強化」と「SE力の強化」「技術力の強化」を実行し、強固なビジネス基盤の再構築と同時に売上高営業利益率3%達成を目指します。

2013年3月期については、売上高4兆5,500億円、営業利益1,350億円、売上高営業利益率3%と増収増益を目標としています。2012年3月期は守りから攻めへ転ずるように言い続けてきた1年でしたが、2013年3月期は「成長に向けて再スタートを切る年」と位置づけ、「攻めの構造改革」「真のグローバル化」「新サービスビジネス創造」という成長テーマをさらに追求しながら、企業体質の強化を目指します。その成長に向けたマイルストーンとして、売上高営業利益率3%を掲げました。

ICTは今、クラウドやビッグデータといった新しい波を迎え、事業環境そのものが大きな構造変化の中にあります。今後も我々がお客様に価値を提供し、ビジネス発展への道を示し続けられるかどうか、まさに富士通の真価が問われています。この大きな転換点を迎え、従来のSI中心の事業モデルから脱皮し、新しい時代に対応できる強固なビジネス基盤を構築しなければならないと認識しています。

4月1日に「お客様起点(顧客軸)」と「事業起点(事業軸)」によるマトリックス組織を導入しましたが、これは攻めの構造改革として、「顧客フロント力の強化」と「SE力の強化」「技術力の強化」を実現していくため

です。また、デバイス事業の体質強化に向けては、(株)デンソーへの岩手工場の売却など、さらなるファブライツ化を推進しています。

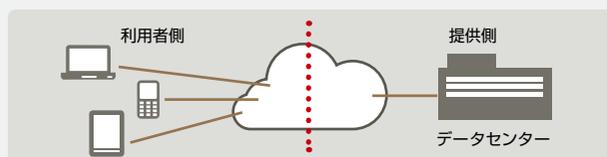
中期的には、売上高5兆円、営業利益2,500億円、売上高営業利益率5%の目標を着実に達成することに変わりはありませんが、一方で5～10年先を見据えながら、我々のDNAに流れるフロンティアスピリットをもう一度奮い起こすことで新しい市場を切り拓き、現在の延長線上の成長を超えて世界の強豪と肩を並べられるようなグローバル企業を目指します。



### ? 用語解説

#### クラウド・コンピューティング

ネットワークの向こう側に存在するICTリソース(サーバ、ストレージ、ネットワーク、OS、ソフトウェアなど、コンピュータを十分に動作させるために必要な環境を作る資源のこと)を、ネットワーク経由で、必要なときに必要なだけすぐに利用できる形態。



#### ビッグデータ

定義はまだ定まっていないが、単に大量というだけではなく、大量かつ多種多様で、リアルタイム処理により、その時、その場所で求められていることが何か見出すことが可能となるデータ。画像・音声・動画データ、センサーデータなど、「整理しにくいデータ(非構造化データ)」がかなりの割合を占める。

今後の課題と対策

**Q.3** 新しく導入した「マトリックス組織」の具体的な中身を教えてください。

**A.3** これは営業フロント、SE、技術を強化するための組織変更であり、グローバルで戦える体制づくりです。

クラウドの台頭やスマートフォンなどの携帯端末の急速な普及、お客様のビジネスのグローバル化など、急激に変化する市場環境\*1下では、お客様の接点である営業フロントと新しいマーケットに対応するためのSEの能力強化が重要です。そこで、従来の営業とSEが一体となったSBR体制から営業部門とSE部門を再び分離し、役割や機能の明確化を図りました。

▶ \*1 ICT市場の変化については、050-057ページに、地域ごとのIT市場予測グラフを掲載しています。

「顧客軸」では、全世界で均一なワンストップ・ソリューションを提供するという、本来あるべき姿を目指して営業フロントを徹底的に強化します。まずは国内営業部門を強化しながら、海外ビジネス部門との一体化を図り、高品位で均質なベストプラクティスの提供を行います。また中堅民需市場においては、その中核として責任を持つ「富士通マーケティング(FJM)グループ」の富士通グループ内でのポジションを明確にし、徹底的に戦うことのできる体制を構築するとともに、日本発のビジネスソリューションの強化とグローバルに展開する日本企業へのサポート機能の強化によって、グローバルで隙間のない営業体制を整えていきます。

一方「事業軸」では今後の柱として、クラウドをベースとしたサービスビジネスを徹底的に展開します。そのために今回は、ソフトウェア事業部門とクラウド関連サービスの企画開発、検証運用、拡販部門を一体化させ、「ソフトウェアインテグレーション部門」を新設しました。これは市場ニーズをすばやく捉えるためであり、なおかつソフトウェアを中核とした事業構造へ変革するためです。さらにインフラサービス部門とも強気に連携させ、ビジネス拡大を狙います。

また全社に横軸を通す要として、従来は各部門に散在していたマーケティング機能を全社レベルの「マーケティング部門」に統合・新設しました。



\*JOC: 日本企業の海外進出・展開の支援ビジネス。Japan Originated Companyの略。

## 今後の課題と対策

**Q.4** 成長分野への取り組みについても教えてください。

**A.4** クラウドやビッグデータ、グローバルビジネスへの集中投資を継続します。

富士通は、システムインテグレーションやクラウド等の「サービス」から、スーパーコンピュータやサーバ、スマートフォン等の「プロダクト」、また半導体等の「テクノロジー」という垂直統合モデルの強みをグローバルに展開して、お客様のニーズにお応えしています。

この垂直統合モデルの強みを更に発揮できる分野を、次の成長分野として定め、今後も投資を継続してまいります。例えば、企業のICTシステムのあり方が「所有」から「利用」へ変化する中で、パブリッククラウド<sup>■</sup>やプライベートクラウド<sup>■</sup>などへのお客様の理解と活用が進んでいます。当社はクラウド分野の投資をグローバルに進めて、お客様のニーズに応える体制を整えてきました。その結果、2012年3月期には、当初の計画どおりクラウド関連売上高(単独ベース)を前年比275%増にすることができました。

デジタルデータの爆発的な増加と、ICTの価格性能比の向上に伴い、企業の経営のプロセスへビッグデータを役立てようという、お客様の動きも出ています。ビッグデータ分野では、大量のセンシングデータを収集・蓄積・統合し、新たな知見を組み合わせ、リアルタイム処理やバッチ処理により将来予測を行う、世界初のクラウドサービス(PaaS)「データ活用基盤サービス」の提供を開始しました。また、その技術・運用のノウハウを、より使い易いソフトウェア製品として体系化し、提供しています。さらに、自社でビッグデータを活用したい企業のお客様に向けては、システム構築のノウハウと技術を集約した、オンプレミス型のシステムソリューションも提供しています。

こうした新しいICTの高度活用により、これまで解決できなかった社会的課題に対する新しいアプローチ方法の発見や、人々の生活を豊かにすることへ、さらにICTを役立てていきたいとも考えています。例えば、農業の分野では、従来の農作物のサプライチェーン管理だけでなく、より美味しい農作物を作るためにセンシングデータなどを活用し始めています。また医療の分野では、スパコンの高度なシミュレーション能力を活用した心拍シュミレーションによって、個人に最適化したテーラーメイド医療への途を拓きつつあります。自らの垂直統合の強みを磨いて、こうした新しいICTの可能性をこれからも開拓していきます。

また、当社は「真のグローバル化」を目指すべき成長テーマの一つとして掲げ、海外売上高比率40%の達成を目標としています。激化するグローバルな競争環境では、地域共通でお客様を支える「顧客フロント」の整備と、徹底的なコスト効率などの「競争力ある商品の提供」が求められています。例えば、グローバルに一体化した組織・体制を整備して、海外に進出する日系企業だけでなくグローバル展開するあらゆる企業を当社はサポートしていきます。そのため各拠点でばらつきがあった、製品ポートフォリオの適正化を推進し、グローバルにおけるオフリングの均一化と強化を図ります。また各地に点在するオフショア拠点と事業部門のコミュニケーション強化のために、グローバルコミュニケーション基盤などの事業インフラの統合にも投資していきます。グローバルな統合を垂直統合の強みに結び付ける努力により、当社の今後の競争力の源泉としていきます。



### ? 用語解説

#### パブリッククラウド

サーバやストレージ、OSなどのICTリソースを、企業・個人など不特定多数がネットワーク経由で共同利用する形態。自社内でシステムを構築する必要がなく、資産の所有や運用の必要がない。

#### プライベートクラウド

不特定多数が共同利用できるパブリッククラウドに対し、専用のクラウド環境を構築し、利用する形態。グループ企業・部門ごとにICTリソースを用意するのではなく、グループ企業間や部門内でICTリソースを共有することでICTコストを減らそうという考えに基づく。

## 企業価値の向上

**Q.5** ICTによる社会的課題の解決に期待が集まっていますが、富士通が目指す社会と社会貢献について教えてください。

**A.5** ICTによって世界的な課題の解決に挑むとともに、「FUJITSU Way\*」の共有と実践により、富士通グループの持続的な成長と発展を通じた企業価値の向上を目指します。

» \* FUJITSU Wayについては、064-065ページをご参照ください。

2011年10月に世界人口は70億人を突破しました。世界経済は新興国に牽引され成長を続けていますが、同時に人口増加や気候変動、食糧、水、エネルギーなどの資源の枯渇が、人類の最も重要な課題として立ちはだかっています。富士通グループは、ICTの活用を通じて様々な社会的課題を解決し、人にやさしいヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティ<sup>®</sup>を実現するというビジョンを持っています。またCSRの本質も、事業を通じて社会に貢献することを意思として表明し、その活動を活発化させることだと考えています。

ICTには社会を変革する3つの力があり、シミュレーションや最先端のICTソリューションは、「暮らしを支えるICT」として農業や医療、交通、教育といった幅広い分野で新しい価値を生み出し、課題を解決しながら持続可能な豊かな未来を切り拓きます。また、全ての人にチャンスをもたらす力として「誰もが使えるICT」は期待され、富士通では途上国でのICT導入の枠組み支援や誰もが使いやすい端末の開発を通じて、地域や年齢、障がいなどに関わらず、誰もがICTの恩恵を受けられる社会を目指しています。さらに「社会を支えるICT」として、ICTインフラの安定運用やセキュリティソリューションの提供は富士通に課せられた大きな責任の一つと認識しています。

持続可能で豊かな社会の実現には、地球規模で一人ひとりが考え行動することが求められます。社員の誰もが、社会課題への想像力と解決に向けた創造力を高められる環境を整備することも、私たち経営者の義務であると考えます。今後も、富士通グループの企業理念や行動に関する原理原則を定めた「FUJITSU Way」の共有と実践により、富士通グループの持続的な成長と発展を通じた企業価値の向上を目指します。

### スマートコミュニティの実現を支える

#### ICTの革新を通じて、社会的課題を解決

エネルギー管理

地域経済活性化

知識継承

イノベーションの加速

豊かな絆の形成

お客様と共に豊かな社会を実現

### ? 用語解説

#### ヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティ

誰もが複雑な技術や操作を意識せずにICTが創出する価値の恩恵を享受できる社会。ICTの進化を背景に、より人間的な価値実現を目指し、人々がより豊かで、より安心・安全で、より快適、便利で、楽しく暮らせる社会を実現するという富士通のビジョン。

## 利益還元・配当政策

**Q.6** 利益還元と配当政策についての考え方を聞かせてください。

**A.6** 利益配分に関する方針として、安定的な剰余金の配当を実施するとともに、積極的な事業展開に備えた内部留保の充実を掲げています。2012年3月期の年間配当は計画どおり、1株当たり10円とさせていただきます。

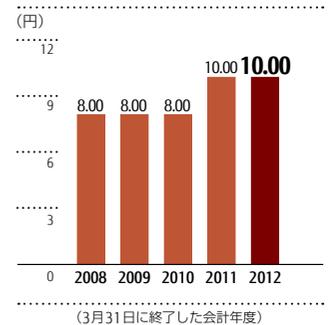
当社の利益配分に関する方針は、株主の皆様へ安定的な剰余金の配当を実施するとともに、財務体質の強化および業績の中長期的な向上を踏まえた積極的な事業展開に備えるため、内部留保を充実することです。また、利益水準を勘案しつつ内部留保を十分確保できた場合には、自己株式の取得など、より積極的な株主の皆様への利益の還元を行うことを目指しています。

2012年3月期は、国内外でのICT投資の回復の遅れや歴史的な円高の影響に加え、タイ洪水の影響もあり、営業利益、当期純利益は前期比で減少しました。しかし、海外サービス事業の採算性が改善していることに加え、当期純利益は2012年1月に公表した修正予想を上回り、一定水準を維持しています。また、有利子負債は過去10年で最低水準となるなど財務体質は着実に改善しています。これにより、期末配当につきましては、計画どおり1株当たり5円とし、中間配当(1株当たり5円)と合わせた年間配当は前期同様、1株当たり10円とさせていただきます。

なお、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年2回の配当を継続する予定です。2013年3月期の年間配当につきましては、2012年3月期と同額の1株当たり10円(うち中間配当は1株当たり5円)とすることを予定しています。

株主の皆様への長きにわたるご理解とご支援に感謝するとともに、皆様のご期待にそえるよう、企業価値の持続向上を目指した経営に一層努める所存です。

1株当たり配当金



## 株主・投資家の皆様へのメッセージ

**Q.7** 株主・投資家の皆様へのメッセージをお願いします。

**A.7** ICTの社会を変革する力を信じ、日本らしさを持った日本発グローバルICT企業として地球的課題の解決に貢献していきます。

富士通のお客様は社会全体だと考えています。企業が持続的に成長していくためには、社会と環境の側面を事業活動の中に統合し、企業価値を高めていくことが重要です。山積する地球規模の課題について、政府や国際機関、NGOなどと認識を共有するとともに、様々な社会的課題の解決に本業を通じて貢献していく所存です。

またICT分野における日本のリーディングカンパニーとして、世界のトッププレイヤーと伍して戦う覚悟であることは変わりません。日本発のICT企業としての強みを発揮し、全てのステークホルダーの期待に応える事で、持続的な企業価値の向上を目指していきたいと考えています。富士通の今後の活躍にぜひご期待ください。