

DETERMINED TO DELIVER NEW VALUE USING THE POWER OF ICT

“中期目標の達成に向け、成長戦略の実行をさらにスピードアップしていきます。”

2013年3月期は、課題事業である半導体事業と欧州事業において構造改革の方向性を明確化しました。数年来のグループ戦略の基本方針である、ICTサービス企業として中核とすべき事業モデルへの転換、経営リソースの集中の一環として決断したものです。

2014年3月期は、構造改革の成果を踏まえた上で、急速な収益回復への道筋を固める再スタートの年であると位置づけています。経営体質の徹底した強化を起点として、新サービス、さらにグローバルでの成長戦略を実行すること、加えて「One FUJITSU」のもとで、グループの経営資源を統合し、成長のスパイラルを加速することを今期の重点目標としています。中期目標の達成に向け、成長戦略の実行をさらにスピードアップしていきます。



代表取締役社長
山本 正巳

当期の振り返り

テクノロジーソリューションは国内を中心に堅調でしたが、LSIやPC、携帯電話ビジネスが想定よりも悪化し、営業利益952億円と期初計画(1,350億円)および2月時点の計画(1,000億円)を達成することができませんでした。

→
Q.1 017ページへ

今後の課題と対策

「課題事業での対応」として半導体事業の再編と欧州事業の再構築を行うほか、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、およびコストの見直しを進めています。クラウド関連ビジネスでは、今後も大きな成長を見込んでおり、2014年3月期の売上目標として3,000億円を目指していきます。

→
Q.2 018ページへ Q.5 020ページへ
Q.3 018ページへ Q.6 021ページへ
Q.4 019ページへ

富士通が目指す 社会と社会貢献

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、よりよい未来を示していきたいと思っています。

→
Q.7 022ページへ

利益還元・ 配当政策

2013年3月期は、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、誠に遺憾ながら、期末配当は無配とさせていただき、年間配当は1株5円の間配当のみとさせていただきます。

→
Q.8 022ページへ

株主・投資家の 皆様へ

ICTサービス企業として中核とすべき事業モデルへの転換を図り、体質を強化し、グローバルな成長市場で勝ち抜くことを強く決意し、今後経営にあたっていきます。

→
Q.9 023ページへ

当期の振り返り

Q.1

2013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

テクノロジーソリューションは国内を中心に堅調でしたが、LSIやPC、携帯電話ビジネスが想定よりも悪化し、営業利益952億円と期初計画(1,350億円)および2月時点の計画(1,000億円)を達成することができませんでした。こうした中、半導体や欧州事業の構造改革の方向性を明確化し、2014年3月期以降の回復に目途をつけました。

2013年3月期業績について

2013年3月期は、「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」というテーマで成長戦略へ取り組みました。しかし、世界経済は全体として回復が弱く、また、国内経済は世界経済の減速の影響を受け停滞しました。第4四半期以降、円安や株価上昇により国内の景気回復への期待は高まってきていますが、当期における影響は限定的なものにとどまりました。このような市場環境で、テクノロジーソリューションは、国内を中心に堅調に推移しました。しかしLSIやPC、携帯電話などが苦戦し、営業利益は952億円と、期初計画および2月に修正した目標を達成することができませんでした。ただ、こうした厳しい環境においても成長に向けた先行投資は手を緩めることなく実行しました。

構造改革について

一方で、LSIや欧州事業などの「課題事業への具体的な対応」と「体質強化のための構造改革」の方向性を明確化して損失を計上しましたが、構造改革関連の損失計上による効果を見込むことで、2014年3月期以降の回復に向けて目途をつけることができました。富士通はこれまでICTに関連する様々な技術をポートフォリオに組み込んでビジネス領域を拡大してきました。しかし限られた経営資源と競合激化の中で、全てにおいて勝ち残りを目指すことは困難と判断し、中核とすべき事業モデルの「型」を絞り込んで特化することを決断

しました。この方針のもとで、数年来、構造改革を進めてきましたが、2013年3月期の、LSI事業と欧州事業の構造改革方針の明確化もその一環となります。

ICTの新たな広がり

ICTはこれまでバックオフィスの生産性向上やプロセス改善を主眼として活用されてきましたが、複雑化したICT資産の維持・運用がお客様共通の課題となっています。同時に、時間的・容量的な制約を超えたICTの活用が可能となっており、新たに企業の競争力の向上や社会の抱える問題の解決に貢献することが期待されています。富士通は、他社製品も含めた、従来のICTシステムの複雑さを解消して基盤を強化するモダンイゼーションと、新たな情報活用技術を活かしてイノベーションを実現することを相互に連動させることが重要だと考えています。

2013年4月に「Fujitsu Technology and Service Vision」を発表しましたが、これは富士通グループが考える、世の中の変革へのICTの貢献を未来のシナリオとして示し、その実現に向けた技術や商品のコンセプト・現実の商品群までを、初めて体系化しまとめたものです。今後、この基本コンセプトに基づき、新技術や新サービスを開発し、市場やお客様の変革を強力にリードしていきます。

目録 当期業績に関する詳しい解説は、024-025ページをご参照ください。

目録 「Fujitsu Technology and Service Vision」については、026-031ページをご覧ください。

その他の収益(費用)の主な内訳

事業構造改善費用 1,162億円		
LSI事業 903億円	・工場譲渡に係る損失	331億円
	・基盤系工場の減損損失等	286億円
	・人員関連費用等	284億円
海外事業 200億円	欧州子会社 富士通テクノロジーソリューションズの構造改革に伴う人員関連費用	
その他 58億円	幹部社員(管理職)向け早期退職優遇制度の実施に伴う人員関連費用	
減損損失 342億円	欧州子会社 富士通テクノロジーソリューションズののれん等および国内子会社の固定資産に係る減損損失	

Q.2

2014年3月期(今期)の目標および中期目標を教えてください。

A.2

2014年3月期は売上高4兆5,500億円、営業利益1,400億円と増収増益を目指します。中期目標は2016年3月期に営業利益2,000億円以上、当期純利益1,000億円以上、フリー・キャッシュ・フロー1,000億円以上を目指します。

2014年3月期の業績予想と位置づけ

2014年3月期については、売上高4兆5,500億円、営業利益1,400億円、営業利益率3.1%と増収増益を目標としています。営業利益の改善要因として、半導体および欧州ビジネスの構造改革効果を約250億円、人事施策やコーポレート費用の削減による効果を約200億円、それぞれ見込んでいます。このほか、英国年金費用の増加などの特殊要因で一部業績の悪化を見込んでいますが、これを成長戦略の実行による本業

の収益改善で吸収する計画です。ユビキタスソリューションは当面厳しい状況が続くと見込んでいますが、国内ICT市場は企業のクラウド導入の本格化、ビッグデータ関連サービスの導入などを背景に、堅調な回復を期待しています。

中期戦略の中で、今期は、急速な収益回復の道筋を固める再スタートの年であると考えています。経営体質の徹底した強化をベースとして、その上に、新サービスの創出、さらにグローバルでの拡大という成長戦略を実行すること、加えて、「One FUJITSU」のもと、グループのあらゆる経営資源を統合し、成長のスパイラルを加速することを、重点目標として取り組みます。

中期目標について

中期目標としては、2016年3月期に営業利益2,000億円以上、当期純利益1,000億円以上、フリー・キャッシュ・フロー1,000億円以上を目指します。2013年3月期に計上した構造改革に伴う特別損失と、今期の会計規則変更に伴う未認識年金債務のオンバランス化により、2015年3月期の自己資本比率は20%を割り込む見込みです。当社は、構造改革によるコスト削減に加え、営業部門と成長分野へのリソースシフトにより本業からの利益を拡大し、最終利益を継続的に改善することで、自己資本比率を早期に回復していきたいと考えています。中期目標の達成に向け、明確な成長戦略を着実に実行し、さらにスピードアップしていきます。



Q.3

2013年2月に発表した構造改革の目的と考え方を教えてください。

A.3

目指すべき事業モデルへの転換を進めるために、「課題事業での対応」として半導体事業の再編と欧州事業の再構築を行うほか、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、およびコストの見直しを進めています。

半導体事業の再編方針について

半導体事業については、富士通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、という基本スタンスを踏まえた解を模索した結果、以下の再編の方向性を決定しました。この決定により損失を計上し、その結果として、2014年3月期に営業利益改善の効果を見込んでいます。

1 システムLSI：外部投資家の出資を得て、システムLSIの設計・開発を手掛けるファブレス形態の新会社を設立し、富士通セミコンダクター（以下、FSL）とパナソニック株式会社の設計・開発機能などを新会社へ事業移管することを基本合意

2 三重工場の300mmライン：Taiwan Semiconductor Manufacturing Company Limited (TSMC) を含む新ファウンドリ企業へ移管することを検討

3 マイコン・アナログ事業：2013年7～9月の期間に、米国Spansionグループへ事業譲渡することについて最終契約を締結

欧州事業の再構築について

欧州事業については、事業基盤の立て直しを目的として、英国の富士通サービス(以下、FS)で年金積立不足に対する資金拠出を行い、欧州大陸の富士通テクノロジーソリューションズ(以下、FTS)でのれんを減損しました。また、欧州大陸のビジネスポートフォリオを、PCやサーバなどハード中心からサービス中心へ転換する構造改革を決定し、この考え方に沿って今回1,500名の人員削減等を行うことにしました。FTSにおける、のれん減損と人員削減の効果で、営業利益の改善効果を見込んでいます。

経営体質強化に向けた取り組み

経営体質強化のための構造改革としては、人事施策、コーポレート機能の効率化とコストの見直しを進めています。人事施策では、緊急対応として行った、役員・幹部社員(管理職)の報酬カットや追加的な人事施策とともに、幹部社員の早期退職優遇制度や外部リソースの削減を実施しています。また、コーポレート機能の効率化とコストの見直しでは、営業フロントへの人員シフトと間接費用の削減に着手しています。

Q.4

グローバルビジネスの収益改善のための取り組みについて教えてください。

A.4

これまで各拠点が培ってきた地場のお客様とのリレーションを活かしつつ、全世界で、サービスやプロダクトなど、製品ポートフォリオの標準化を進め、日本発の強いソリューションの海外展開を加速します。「Think Local, Leverage Global(お客様起点で、グローバル標準化のサービスを最適な形で提供する)」を実行します。

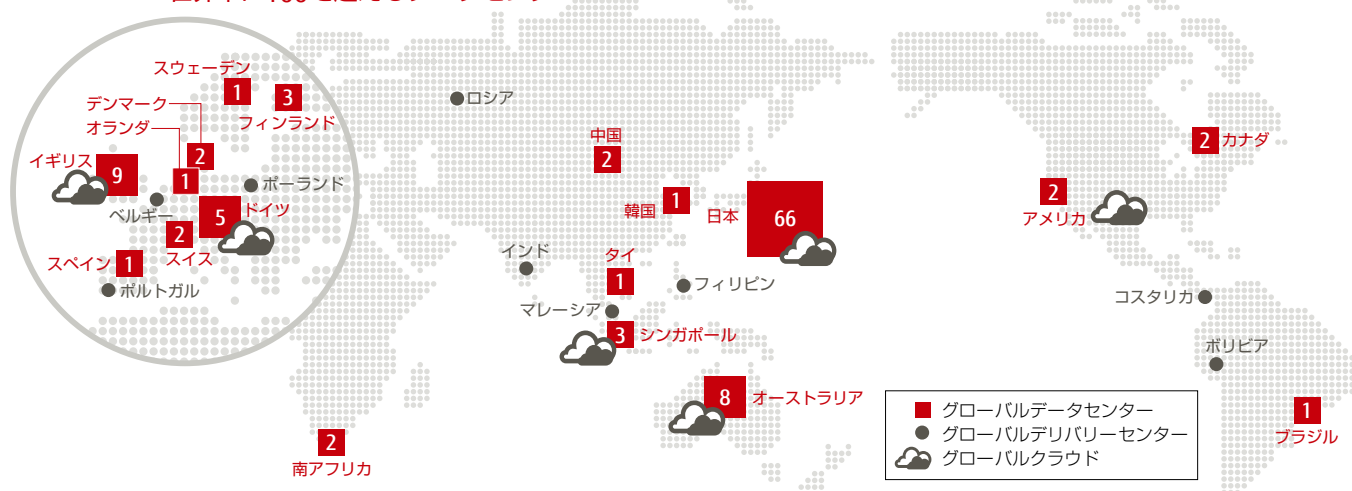
富士通は「One FUJITSU」のもと、グループの様々な経営資源や事業戦略を統合する取り組みを進めています。当社グループは、海外ビジネス部門を含めて、マーケット軸、事業軸からなるマトリクス型組織を基本としていますが、統合されたサービスの実現に向けて、従来の事業軸の6部門を2部門に再統合するなど、意思決定のスピードを上げ、事業軸からお客様までの垂直統合のバリューチェーンを徹底して強化する取り組みを行っています。これはお客様のグローバルなビジネス展開に対して、高品質で均一なサービスを提供するためのものであり、グローバルでの当社グループの成長を支える共通基盤となっています。

地域別の取り組み

欧州大陸では、2013年3月期上半期に、新興国でボリュウムを追いすぎたことやユーロ安の影響により赤字となりましたが、損益重視に方針を転換し、またユーロ安の解消も手伝って、下半期には赤字を概ね解消することができました。またPCやサーバなどハードウェアのコスト構造の改革を進めると同時に、ビジネスポートフォリオをハード中心からサービス中心へ転換する構造改革を決定し実行しています。サービスビジネスに適した営業組織の構築や、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)やリージョナルデリバリー

グローバルデータセンター／グローバルデリバリーセンター

世界中に100を超えるデータセンター



センター(RDC)の活用を進め、コスト競争力があり、質の高いサービスを提供していきます。

英国では、FSの年金積立不足というリスクを抱えていましたが、2013年3月に8億ポンド(約1,150億円)の資金を拠出し、将来的な債務拡大のリスクを軽減することができました。英国では、民需向けビジネスの拡大を図っており、現在は4割の民需向けビジネスの割合を増やすことで、将来的には政府向けと民需向けのビジネスの比率を半々にしたいと考えています。

グローバルビジネス全体ではまだまだ採算性が低く、多くの課題を抱えていることは事実ですが、例えば英国や豪州など、地域によっては安定した利益を出せるようになってきています。それは地域に密着し、富士通の強みを活かしたビジネスができているかどうかという点が大きかったと思います。これまで各拠点が独立して培ってきた地場のお客様とのリレーションを活かしながら、今後、全世界でサービスや、ソリューション、プロダクトなど、製品ポートフォリオの標準化を進め、特に日本発の強いソリューションの

海外展開を加速します。「Think Local, Leverage Global(お客様起点で、グローバル標準化のサービスを最適な形で提供する)」を実行することで、欧州大陸や東南アジア、米州など、他の拠点でも収益を改善し筋肉質な体質を作り上げていきます。

“日本発の強いソリューションの海外展開を加速します。”



Q.5

クラウドやビッグデータなど新しいICTの活用が進んでいますが、これらの分野での富士通の取り組みについて教えてください。

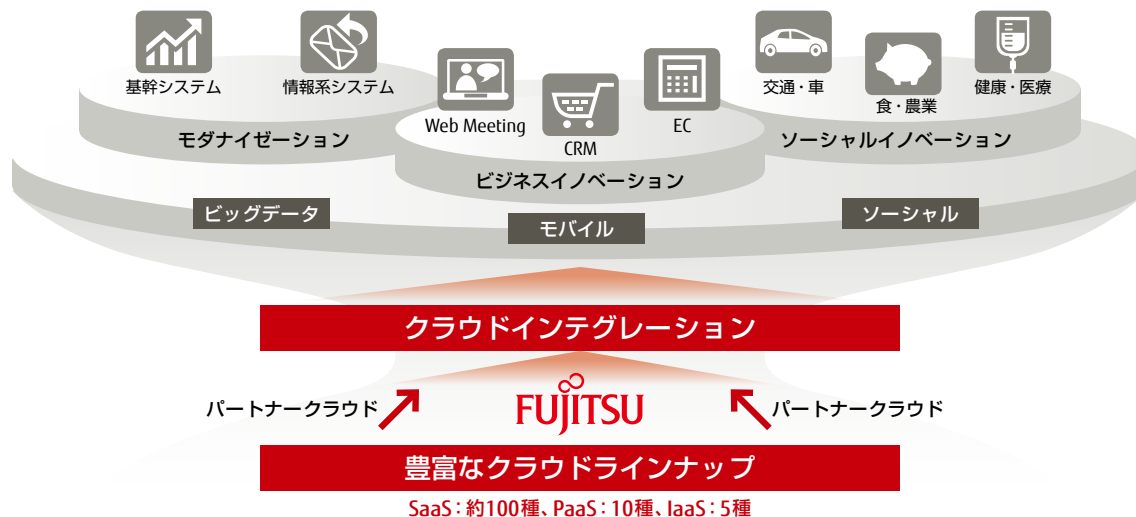
A.5

お客様のニーズに合わせて、クラウドをインテグレートして提供できるのが当社の強みです。クラウド関連ビジネスでは、今後も大きな成長を見込んでおり、2014年3月期の売上高目標として3,000億円を目指していきます。

富士通グループは、成長戦略の一つの柱として、新しいサービスの創出へ向け、グループの総力をあげて取り組んでいます。お客様とともに、大きな飛躍の可能性を秘めた市場に取り組むことで、さらに成長できるチャンスが十分にあると確信しており、そのキーとなるサービスとして、クラウドやビッグデータビジネスを重点分野として位置づけています。

クラウドへの取り組み

先進的な企業は環境変化を先取りして価値創造型のビジネスモデルを構築するために、ビジネスイノベーションを実現したいと考えています。そうしたイノベーションの実現には「最小限の投資でスピーディ」「変化への即時対応」「リアルタイム」「ボーダーレス・グローバル」といった要件を満たす、新たなICTの活用が不可欠になります。富士通は、クラウド



ドの導入が人々の活動するフロント(現場)や、社会基盤領域における高度な情報活用を可能にすると考えており、「オンデマンド・エブリシング」をコンセプトに、お客様の目的に対してクラウドサービスを迅速に統合して提供し、柔軟に対応しています。

当社は、多様化するお客様のクラウドニーズに対応して、クラウド商品・サービス群を「Fujitsu Cloud Initiative」として体系化し、商品ラインナップを大幅に強化しています。当社のクラウドの強みは、100名のクラウドスペシャリストと2,000名のクラウドインテグレーターが、お客様のニーズに合わせて最適なクラウドサービスの組み合わせを選択し、堅牢なデータセンターやグローバルに展開するサービス拠点をベースとして、手軽に導入できるものから、グローバルに展開できるサービスまで、幅広くご提供できるところです。

クラウドビジネスの日本国内における関連売上は、2012年3月期に約1,000億円、2013年3月期に約1,500億円と順調に伸びてきています。2014年3月期はさらに大きな

伸びを見込んでおり、3,000億円を目指しています。競争力のある新商品の市場投入を続け、この目標を達成したいと思っています。

ビッグデータへの取り組み

また新たな領域であるビッグデータ分野では、社内外のデータから新たな価値を創出し、お客様や社会のイノベーションを継続的に支える仕組みを当社は提案しています。マーケティングの高度化やサプライチェーンの最適化、商品やサービスの強化といった、お客様の高度なビッグデータの利活用をサポートするために、最先端のサービス・プロダクトを「Fujitsu Big Data Initiative」として体系化しました。またビッグデータイニシアティブセンターを開設し、800名のサポート体制で、ビッグデータ活用の各種ご相談から、仮説立案、データ分析・解析、最先端テクノロジーと高度なデータ分析力による新たな価値の創出まで、お客様のビッグデータ活用をワンストップでサポートしています。

Q.6

事業環境が厳しさを増しているパソコンや携帯電話事業の今後のビジネス戦略や課題を教えてください。

A.6

携帯電話やパソコン事業は採算重視の戦略に切り替えていきます。クラウド時代のICTサービスを創るユビキタスフロントとして活かすとともに、お客様とともに、ユビキタス端末を起点とした新しいビジネスを創出していきたいと考えています。

携帯電話やパソコン事業は見通しを厳しく見ざるを得ないと考えています。

パソコン事業の取り組み

パソコン事業は、2013年3月期に欧州新興国市場においてボリュームを優先した販売戦略を採用したことで採算悪化を招きましたが、その後、採算性を優先する戦略へ転換し、下半期には赤字を概ね解消することができました。国内でも、コンシューマー向け製品では価格競争を避け、ラインナップの一層の絞り込みにより、利益を重視したビジネスモデルへ切り替えています。個人向けクラウドサービス「My Cloud」とセット化するなど、付加価値をつけた商品戦略で拡販を図ります。

携帯電話事業への取り組み

携帯電話については、グローバルプレイヤーとの競争激化により販売台数が減少する中、品質面の問題や、円安による部品コストアップの影響があり、2013年3月期は当初の利益計画を達成できませんでした。今後は売れるモデルへ製品

の絞り込みを行うとともに、プラットフォームの一本化など開発資源を集中して、コストと品質の両方の課題に取り組んでいきます。

スマートフォンやタブレット端末の浸透によって、従来型のパソコンの需要が低迷する一方、モバイル端末を対象とした様々なサービスが生まれるなど、市場には急激な変化が起きています。これに伴い、従来型のパソコンの開発、マーケティングを行っていた100名規模の人員を、成長分野であるモバイルサービスや次世代端末の開発へシフトしました。

富士通はこれまで法人向けのICTサービス中心にユビキタス事業を展開してきましたが、今後は法人のお客様の先にいるフロント(消費者)にまでサービスを広げたいと考えています。ICTサービスと消費者との接点となるのが、パソコンや携帯電話などの端末です。これらをクラウド時代のICTサービスを創るユビキタスフロントとして活かし、お客様とともに、新しいビジネスを創出していきたいと考えています。

Q.7

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.7

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います。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。

革新的なICTの利用により、経済のグローバル化が加速し、過去20年間で世界のGDPは3倍に拡大しました。しかしこれらの成長と発展の陰で、様々な負の側面も顕在化しています。地球全体では、人口増加に伴う、食糧や水、資源やエネルギー不足が懸念され、先進国では高齢化なども大きな社会的問題となっています。

富士通は、このような世界的な課題の解決に、「ICTの力」を用いて貢献することを、グローバル企業としての社会的責任と考えています。しかし、このようなグローバルな課題は、従来のような対症療法では解決できません。問題の背景に潜む複雑な関係性を解明し、システムとして対処しなければなりません。

いま、ICTはビジネスの効率化を超えて、社会変革を起こす力を持ち始めました。未来を切り拓くリーダーは、従来の延長線上にない解を模索し、イノベーションを通じて、より良い未来を示していくことが求められます。そのためには、リアルタイムにICTを活用し、洞察力を高め、柔軟かつ迅速に社会課題に取り組んでいくことが必要です。

一方デジタル社会に目を向けると、インターネットユーザーは27億人を超えて拡大しています。スマートフォンやSNS等の爆発的な普及は、デジタル社会とリアルな社会を融合し、様々な機会をもたらす一方で、サイバー攻撃などの脅威も増大させました。

富士通にとって、リアルな社会はもちろん、このサイバー社会の安心・安全な環境を支えることも重要な社会的責任です。しかし、リスクを完全にゼロにすることはできません。サイバー・セキュリティへの取り組みは、リスクだけを捉えるのではなく、安全なクラウド基盤を普及させ、世界全体でセキュリティを高めるような柔軟な発想も必要です。

バリューチェーンを通じたCSR基盤については、2013年3月期は、ISO26000の枠組みを活用し、グループ会社のCSRマネジメント強化に着手しています。富士通グループは、国連グローバル・コンパクトの4分野（人権、労働、環境、腐敗防止）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。富士通グループの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。

利益還元・配当政策

Q.8

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.8

2013年3月期は、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、誠に遺憾ながら、期末配当は無配とさせていただき、年間配当は1株5円の間配当のみとさせていただきました。2014年3月期の間配当は見送りとし、期末配当は構造改革の進捗を見極めた上で決定させていただきたいと思います。

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。

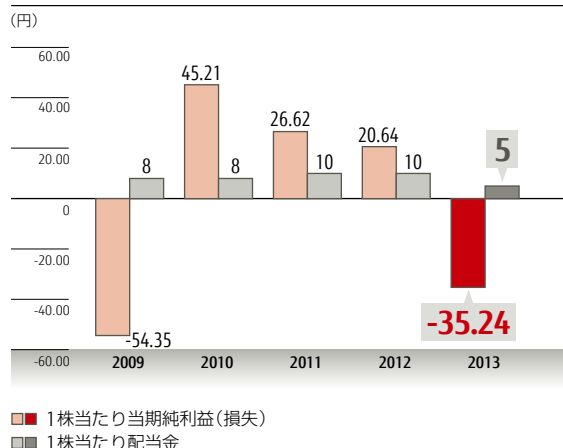
2013年3月期は、半導体事業子会社のFSLおよび欧州子会社のFTSにおいて業績が悪化したことや、構造改革の実施などに伴い特別損失を計上したことに加え、英国子会社のFSにおいて会計基準の変更によって退職給付積立不足額を認識することになるため、2013年3月期の個別決算において、投資回収不能となる半導体事業子会社、欧州子会社および英国子会社の株式を中心に約3,800億円の関係会社株式

評価損を計上しました。そのため、個別決算における利益剰余金がマイナスとなったことから、誠に遺憾ながら、2013年3月期末の配当は無配とさせていただき、当期の配当は、1株5円の中間配当のみとさせていただきました。

なお、2014年3月期の剰余金の配当につきましては、中間配当は見送りとし、期末配当は構造改革の結果を見極めた上で、現在のところ未定とさせていただきます。

構造改革を進展させることにより、業績を回復させ、できるだけ早期に復配できるよう財務体質を改善していく所存です。

1株当たり当期純利益(損失)／配当金



株主・投資家の皆様へ

Q.9

株主・投資家の皆様へのメッセージをお願いします。

A.9

ICTサービス企業として中核とすべき事業モデルへの転換により、体質を強化し、グローバルな成長市場で勝ち抜くことを強く決意し、今後の経営にあたっていきます。

当社は、数年来、グループ戦略として、中核とすべき事業モデルの「型」を絞り込み、特化することを決断し、「コアへの徹底した集中」と課題事業での「攻めの構造改革」を両輪とする改革を進めてまいりました。この方針のもと、2013年3月期に課題事業における再編を決定し、成長へ向かう道筋をつけました。

この改革で、財務体力は一時的に低下しました。しかし当社グループは新たな成長を決意しています。現在、富士通グループが目指しているのは「テクノロジーをベースとした、グローバルに統合されたサービス企業」への転換です。グループの全ての事業の価値を「統合されたサービス」として集約し、お客様にワンストップで提供する事業モデルです。このモデルをグループの成長の柱と位置づけています。

この大きな飛躍の可能性を秘めた市場には、私たちがさらに成長できるチャンスが十分にあることを確信しています。グローバルな成長市場で勝ち抜くことを強く決意し、経営にあたっていきます。

富士通グループは、ICT基盤からユビキタス、アプリケーションまで、垂直統合モデル構築の核となるキーテクノロジーに経営リソースを集中します。その強みを、「統合されたサービス」として結集し、グローバルに提供することを通じて、お客様とともに、新たなサービスモデルの可能性を追求していきます。富士通の今後の活躍にぜひご期待ください。

“ 私たちがさらに成長できるチャンスが十分にあることを確信しています。 ”

