

□ 社長インタビュー

■ なぜ当期(2006年3月期)から事業セグメントを変更したのですか？



従来の事業セグメントは、ソフト・サービス、プラットフォーム、電子デバイスという製品、つまりつくり手側に立った区分でした。それをもっと、お客様にフォーカスし、そして事業特性に合わせた区分にしたということです。そして、それぞれの事業に「ソリューション」と付けたのは、テクノロジーをお客様のビジネスにとって価値のあるものに転換することが、私たちのビジネスの目標であるという意味を明確にするためです。

まず、テクノロジーソリューションのことをお話しします。ITのシステムは、運用され、利用者が活用して、初めて価値を生み出します。サービスだけ、あるいはサーバだけを語っても、お客様にとっては、ITの構成要素の一部に過ぎないのです。ITがますます複雑化するなかで、富士通は、インテグレーションの価値に着目し、テクノロジーを実際の活用へ結び付けることを事業の目標にして、サービスとシステムプラットフォームを一体化させたセグメントにしました。

次に、デバイスソリューションですが、当社のテクノロジーの極めて重要なコアである電子デバイスについては、ロジックLSIへの集中がほぼ完了しています。今後はソフトウェアや検証・解析技術といった強みを活かして、さらに付加価値の高いソリューションとしてお客様に提供してまいります。

そして、3つ目が、ユビキタスプロダクトソリューションです。ハードディスクドライブ(HDD)、パソコン、携帯電話はそれ自体が独自の市場を形成し、グローバルな競争が激化しています。サプライチェーンマネジメントやものづくりの高度化に集中し、独立事業として事業の高度化をさらに追求していくために、これを新しいセグメントにしました。

■ 当期業績をどう捉えていますか？



2006年3月期の連結売上高は、北米向けの光伝送システムや英国のアウトソーシングサービスなど、主に海外で大きく伸びましたが、サーバ関連など国内事業の一部が伸び悩み、前期比0.6%増加の4兆7,914億円にとどまりました。営業利益は海外ビジネスの増収効果に加え、ものづくり強化によるコストダウンや、不採算プロジェクトの削減に伴う損失減少などから、1,814億円と前期比13.3%の増益となりました。

私自身は、まずは富士通を確実に利益の出せる会社にすることが重要であり、それが富士通の成長を実現させるベースになると考えています。売上の拡大は今後の大きな課題として残りましたが、当期の業績は富士通が安定的に利益の出せる会社になりつつあることを物語っていると考えています。

また当期は、棚卸資産回転率やD/Eレシオの改善など財務体質の改善も進んでおり、「強い富士通」の実現に向けた取り組みが確実に実を結びつつあると理解しています。

■ 海外ビジネスが伸びた要因と、 国内ビジネスが伸び悩んだ要因について教えてください。



海外ビジネスについては、地域ごとの戦略展開を進めた結果、全ての地域で増収増益となりました。北米については、通信キャリア向けの光伝送システムおよびサービスが好調に推移しました。欧州ではUNIXサーバ「PRIMEPOWER」など、サーバ関連が好調に推移しました。サービスでは、特に英国で、前期に続いて複数の大型アウトソーシング商談を受注するなど、着実に売上と利益を伸ばしており、今後も期待しています。

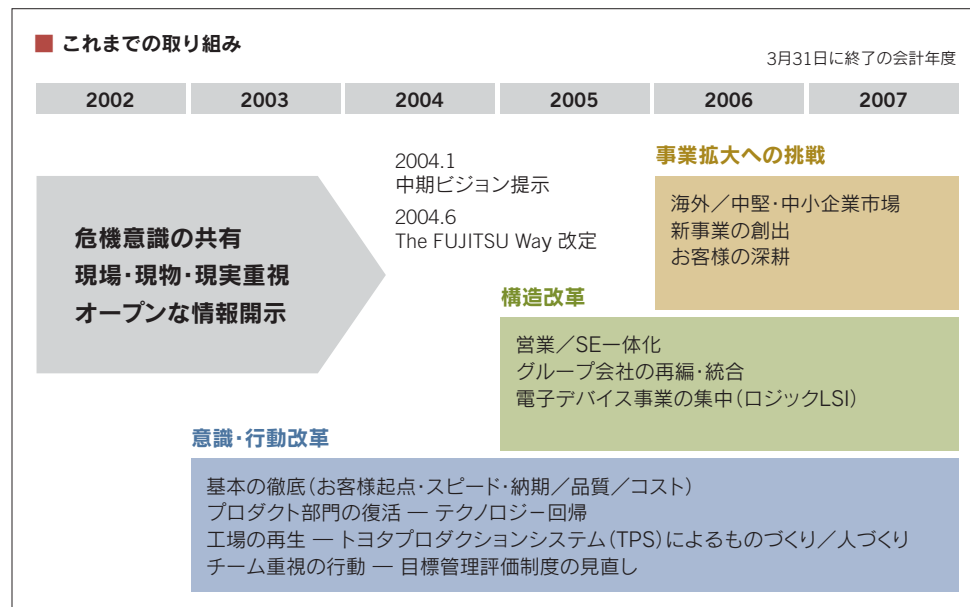
一方国内では、サーバ関連やパソコンが減収となったほか、企業などのIT投資の伸び悩みからサービスも伸び悩みました。なお、国内のサーバ関連については、PCサーバ中心に拡販施策を行ったことで、下期以降は回復基調となりました。国内のサービスについても、利益率の高いアウトソーシングサービスの強化、中堅・中小企業市場での成長余地などを踏まえれば、収益力の向上余地は大きいものと考えています。

■ 中期ビジョンへの取り組みについて教えてください。



富士通では2004年から中期ビジョンを掲げ、「既存ビジネスの徹底した体質強化」「新しい事業を創り、育てる」「フォーメーションの革新」「マネジメントシステムの革新」の4つのチャレンジに取り組んできました。そのうち「既存ビジネスの徹底した体質強化」では、原価低減を起点とした「プラス・スパイラルの経営」を目指すことを決意しました。つまり、開発・設計、生産、調達の部分を徹底的に改善し、ソフト開発の生産性を向上することで原価低減を図り、そこで生み出し

た利益を再び開発・設計に再投資するというプラス・スパイラルを通じ、お客様のかげがえのないパートナーになろうということです。この考え方のもと、私たちは従来の意識・行動改革に加え、構造改革を進めました。2007年3月期(今期)は中期ビジョンの「仕上げる年」として、さらなる事業の拡大を目指し、海外事業の積極展開や新事業の創出などに注力していきます。



■ 国内のサービス事業は今後どうやって伸ばしていくのですか？



国内のIT投資は、産業・流通分野や金融分野を中心に、全般的に回復基調にあると考えています。このような流れをうまく活かすことも重要ですが、外部環境に依存せず、収益力を高める取り組みを進めていきたいと考えています。具体的な方法としては、国内サービスの約6割を占めるシステムインテグレーション(SI)ビジネスの収益改善に加え、お客様に対する新たな提案を通じて粗利益率の高いパッケージ・サービスや運用サービスの比率を高めるなど、サービス全体での利益率向上を目指します。

SIでは、プロジェクトマネジメント力の強化を引き続き行っていきます。特に不採算プロジェクトの問題は近年私たちを悩ませてきましたが、プロジェクトのリスク管理を徹底して行うSIアシュアランス機能の強化が進み、過去2年間で比較すると大幅に削減することができました。このほか、Webを利用したプロ

プロジェクト管理ツールの活用などによるプロジェクト管理の高度化を図り、進行基準に基づいた契約締結を推進することで、お客様と富士通の双方からプロジェクトを可視化し、責任分担を明確にします。

当期、富士通はシステム運用に関していくつかの苦い経験をしました。振り返って考えると、富士通社内に、「設計」や「開発」に比べて「運用」の価値を軽視する風潮があったのではないかと深く反省しています。どのようなITシステムでも、安定稼動してこそ初めて価値が生まれます。改めて、システム運用の大切さを認識し、人材の育成や業務プロセスの改善、運用の視点に立った設計・開発を進めることで、運用レベルでの品質の確保に努めていきます。

■ ビジネスをどのようにグローバルに拡大させるのでしょうか？

富士通では、一つの戦略を全世界で展開するという方法ではなく、それぞれの地域別に戦略を展開する方法をとっています。各地域の戦略については、P10－P11で詳しくご紹介させていただきます。

■ システムプラットフォームの販売強化策について教えてください。



各種サーバが含まれるシステムプロダクトと、ネットワーク機器が含まれるネットワークプロダクトに分けて説明させていただきます。

国内のシステムプロダクトについては、サーバの価格競争が厳しくなっており、単価下落による厳しい状況が続いています。特にPCサーバについては、パートナーとの連携強化による販売チャネルの充実やインターネットを利用した直販の拡大など、一段の販売強化が必要と考えています。

海外では欧州・北米を中心に高品質・高性能のサーバが金融や通信分野のお客様などに高い評価を受け、好調に推移していますが、今後も一層の拡大を図ります。世界第2位のITサービスベンダーである米国EDS社(Electronic Data Systems Corporation)のソリューション基盤に、基幹IAサーバ「PRIMEQUEST」を採用いただくことで合意しています。また、システムのコンサルティングから実機による検証・性能実証までワンストップでサポートする検証施設、「Platform Solution Center」を順次、世界各地に開設しています。

■ Platform Solution Centerの
グローバル展開
お客様サイトに密着した活動を展開

2002年	ドイツ
2004年11月	英国
2004年12月	東京
2005年5月	シンガポール 米国カリフォルニア
2005年9月	韓国
2006年4月	中国上海
2006年6月	香港

ネットワークプロダクトでは、順調にビジネスを拡大している北米を始め、欧州でもブリティッシュテレコム(以下BT)社と21世紀ネットワークのサプライヤー契約を結ぶなど好調に推移しており、今後も、日・米・欧の主要な先進通信キャリアのパートナーとして、世界で最も進んだ技術を提供していきます。

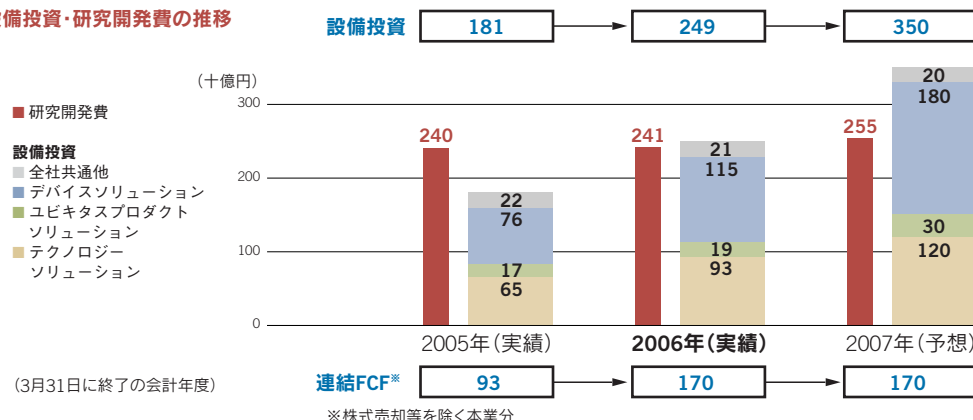
■ 今期の投資戦略について教えてください。



今期は、海外ビジネスの更なる拡大と国内IT投資の再活性化への取り組みにより前期比8.5%の増収を計画しています。これまで事業の効率化を進めてきましたが、持続的な利益成長を実現するために成長分野に積極的に投資を行いたいと考えています。設備投資額はデバイスソリューションとテクノロジーソリューションを中心に前期比40.1%増の3,500億円と拡大しますが、営業利益は1,900億円と、増益基調を維持する計画です。

デバイスソリューションではロジックLSIに経営資源を集中させていますが、世界トップクラスの先端ロジックLSIにおいて、既存のお客様の旺盛な需要に応えるために前倒しの投資を行っており、今期は300mm大口径ウェーハ対応の三重工場第1棟、第2棟の構築を中心に1,800億円の投資を予定しています。このほかテクノロジーソリューションでは、国内外のアウトソーシング関連、サーバ、次世代ネットワークに向けた投資などに1,200億円を投入するほか、ユビキタスプロダクトソリューションでは、HDD、パソコン、携帯電話向けなどに300億円を投入する予定です。

■ 成長に向けた投資
設備投資・研究開発費の推移



■ 最後に、株主価値に対する考え方を含め、
株主に向けたメッセージをお願いします。



富士通は現在、グローバルなビジネス拡大など新たな成長の時代に向かいつつあります。株主の皆様は重要なステークホルダーであり、株主価値の向上を念頭に置いた経営を常に心がけています。株主価値の向上は、持続的な利益成長によって導かれるものと考えており、成長によって得られた利益については、株主の皆様へ安定的に還元すると共に、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に内部留保を充実させたいと考えています。

企業の不祥事が相次ぎ、会社の倫理が問われる時代になっています。私たちは、社員一人ひとりの業務遂行の基準となる共通の価値観を示すものとして“The FUJITSU Way”を制定し、全ての事業活動を通じてこれを実践しています。私は今後も、“The FUJITSU Way”に則った健全経営に真摯に取り組むことで、持続的な利益成長の実現を目指します。成長に向けて動き出した富士通にご期待下さい。

