

社長インタビュー



お客様の立場に立って様々な課題を解決し、お客様との信頼関係を築くこと、それが富士通の基本姿勢であり、同時に強みでもあると確信しています。

クラウド・コンピューティングの時代を迎え、富士通の優れたテクノロジー、プロダクト、サービスを結集することで、さらに競争力を強化できると考えています。

お客様とのパートナーシップを大切にしながら、富士通の持つ総合力を活かして、ICTの世界を広げていきます。ICTを通じて豊かな社会づくりに貢献し、企業価値を高めてまいります。

代表取締役社長

山本正己

新社長としての思い

常にテクノロジーの革新を肌で感じる最先端の現場に携わってきました。今後はこうした経験を活かし、最先端のテクノロジーをベースに、新たな時代に向けた新しいビジネスモデルを作っていきたいと思っています。

→ 016ページへ
Q.1

→ 017ページへ
Q.2

当期の総括

ICT市場の回復が遅れる中、全社的なコストダウン、経費削減を徹底した結果、期初の営業利益目標をクリアできました。また、継続して取り組んできた構造改革の成果が表れ、財務体質もより強固なものとなっています。

→ 017ページへ
Q.3

中期目標と経営方針

2012年3月期に売上高5兆円、営業利益2,500億円を目指します。中期目標の実現に向け、「お客様のお客様起点」「グローバル起点」「地球環境起点」による事業戦略を展開します。

→ 018ページへ
Q.4

→ 019ページへ
Q.5

コーポレート・ガバナンス

「FUJITSU Way」の実践により、コーポレート・ガバナンスの強化を図っています。当期における情報開示の一部において、不適切な情報開示がなされたことにより、株主・投資家の皆様をはじめとする関係者の皆様にご心配とご迷惑をおかけしましたことについて深くお詫び申し上げます。

→ 020ページへ
Q.6

利益還元・配当政策

株主の皆様に対して安定的な配当を行うほか、内部留保の充実にも注力します。内部留保が十分確保できた場合には、株主の皆様へのより積極的な利益の還元を目指します。

→ 021ページへ
Q.7

株主・投資家の皆様へのメッセージ

富士通はICTの分野で、今後も日本のリーディングカンパニーであり続けます。また「グローバル起点」での海外展開では、世界のトッププレーヤーと伍して戦う覚悟もできています。

→ 021ページへ
Q.8

社長インタビュー

新社長としての思い

Q.1

山本社長の富士通でのご経験は34年と伺っています。今後、社長として富士通の経営に携わる上で、これまでのご経験をどのように活かしていくお考えですか？

A.1

常にテクノロジーの革新を肌で感じる最先端の現場に携わってきました。今後はこうした経験を活かし、最先端のテクノロジーをベースに、新たな時代に向けた新しいビジネスモデルを作りたいと思っています。

私が富士通に入社したのは1976年のことです。過去34年間の中で、私は、テクノロジーの様々な変化を目の当たりにしてきました。

入社当初の富士通は、まだプロダクト主体の会社でした。私自身も入社以来、主にプロダクトの設計・開発に長く携わることとなりました。1979年にはワードプロセッサ「OASYS」の開発チームに入り、二代目となる「OASYS100J」の開発に携わりました。この商品は1980年に発売されたのですが、自分の開発した装置がお客様に使われている現場を見たときの大きな感動は、今でも鮮明に覚えています。

コンピュータの登場によってビジネスの生産性は大きく向上しました。ただ、当初は非常に高価でしたので、マシンの空き時間に合わせて人が働くということが普通でしたし、人はコンピュータに情報を入力する、いわば使われる存在でした。いろいろな意味で「コンピュータ・セントリック」の時代だったと思います。やがてパソコンが普及し、オープン化と共にICT^{*1}がオフィスや家庭に急速に入り込み、さらにインターネットの登場などネットワーク技術の進化によって、コミュニケーションが重視される「ネットワーク・セントリック」な時代が訪れました。そして今、クラウド・コンピューティング^{*2}が新たな社会インフラになろうとしています。

こうした時代の変化の中で、私自身、常にテクノロジーの変革が社会を変える最先端の現場に携わり、経験・知見を積み上げることができたと感じています。

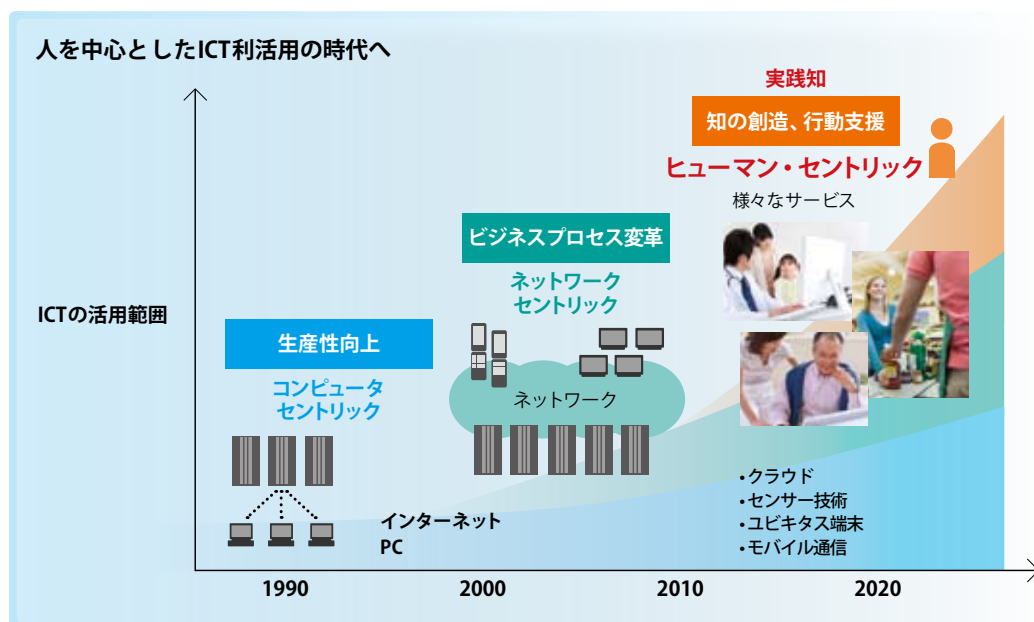
今後、クラウド・コンピューティングのさらなる進展により、誰もが複雑な技術や操作を意識せずにICTの恩恵を受けられるような、「ヒューマン・セントリック」な時代が訪れようとしています。このような時代を迎え、富士通もまた、優れたテクノロジー、プロダクト、ソリューションを、総合的なサービスとしてお客様に提供していく必要があります。私は富士通の経営者として、これまでの経験・知見を活かしながら、時代の最先端のテクノロジーをベースに、新たな時代に向けた新しいビジネスモデルを作りたいと思っています。

^{*1} 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。

^{*2} クラウド・コンピューティング

ユーザーが何らかの作業を行うときに、自分の目の前にあるパソコンや会社のネットワーク上にあるサーバではなく、インターネット上にあるサーバに処理をもらうシステム形態。(英文表記: cloud computing)



Q.2

新たな経営執行体制について教えてください。

A.2

*1 垂直統合型

ハードからソフト、サービスをワンストップで提供するビジネスモデルのこと。

*2 CFO

Chief Financial Officer

*3 CSO

Chief Strategy Officer

社長である私を5人の副社長と2人の専務が補佐する体制を導入しました。5人の副社長には、それぞれの担当領域を持たせていますが、垂直統合型*1の新たなビジネスの創造に向けて、担当領域を越えた連携を図るよう、指示を出しています。

2010年4月より、新たな経営執行体制のもとで経営を行っています。具体的には、社長である私を5人の副社長と2人の専務が補佐する体制です。執行は社長である私がリーダーシップをとります。なお、5人の副社長には、グローバルビジネス、サービス、ソリューション、プロダクト、コーポレートといった、個々の担当領域を持たせていますが、常に経営全体を考えて行動するように伝えています。

今後、クラウド・コンピューティングのような垂直統合型の新しいビジネスにおいては、事業間の連携がこれまで以上に重要になると考えています。ICT業界の激しい変化やグローバルな競争の激化が想定される中で、各副社長には、事業間の連携により新しいビジネスを生み出せるよう、それぞれが担当領域を越えて密接に連携し合うように指示を出しています。もちろん、最終的には私が決定しますが、スピードを持った意思決定を行える執行体制ができたと考えています。

専務の2人には、それぞれCFO*2とCSO*3の役割を担ってもらいます。CFOとCSOという機能は、富士通の経営においてなくてはならない存在になっていると考えており、私と5人の副社長を実効的にサポートする役割を果たします。

当期の総括

Q.3

2010年3月期(当期)の業績に対する評価を教えてください。

A.3

ソリューション事業に厳しさが見られたものの、全社的なコストダウンや経費削減を徹底し、期初の営業利益目標をクリアできました。また、継続して取り組んできた構造改革の成果が表れ、財務体質もより強固なものとなっています。

当期は、いわゆるリーマンショックの影響が色濃く残る厳しい経済環境のなかでスタートし、そのなかで900億円の営業利益目標を掲げ、様々な課題に取り組んできました。この1年間を振り返ると、確かにICT市場の回復はなかなか進みませんでした。全社的なコストダウンと経費削減に努めたことで、営業利益は前期比256億円増の943億円と、期初に掲げた目標をなんとかクリアすることができました。

構造改革は絶えず続けています。私は、構造改革を「新しく、現状のモデルを変えること」と定義しています。当期、課題であったHDD事業の譲渡を完了したほか、LSI事業もファブライト*へビジネスモデルを大きく転向した結果、利益体質に変わりつつあります。ネットワーク事業も1年前倒しで

*ファブライト

設備投資の負担を軽減して経営の自由度を向上させる半導体ビジネスの形態。製造設備を100%自社で保有せず、多くの部分をファウンドリ企業などに製造委託すること。



社長インタビュー

当期業績に関する詳しい解説は、22-23ページをご参照ください。

→ 022-023ページへ

黒字化を達成するなど、過去において深刻な問題であった赤字体質の事業も、利益体質への転換に目処が立ち始めたという点は、これまでの構造改革の大きな成果のひとつと言えます。

こうした取り組みにより、財務体質についても安定感が増してきました。当期は、3,000億円の社債をファナック(株)の株式売却などの手元資金で償還するなど、有利子負債の圧縮を進めた結果、ネットD/Eレシオは0.20倍と、過去一番低い水準にまで改善しました。

業績ハイライト

(十億円)

(3月31日に終了した会計年度)	2008	2009	2010
売上高	5,330.8	4,692.9	4,679.5
営業利益	204.9	68.7	94.3
当期純利益(損失)	48.1	(112.3)	93.0
有利子負債	887.3	883.4	577.4
ネットD/Eレシオ(倍)	0.36	0.47	0.20

中期目標と経営方針

Q.4

中期目標および2011年3月期(今期)の業績予想について教えてください。

A.4

中期目標は、2012年3月期に売上高5兆円、その中で連結営業利益率を5%まで引き上げ、営業利益2,500億円としています。海外売上高比率は40%強とします。また、2011年3月期の営業利益は1,850億円を計画しています。

2010年7月の経営方針説明会でご説明しましたが、2009年7月に発表した「2012年3月期に売上高5兆円、営業利益2,500億円(連結営業利益率5%)」という中期目標は堅持します。目標達成に向けては、富士通がICT市場の変化*を捉え、スピード感を持って新たなビジネスモデルの構築を実現することが前提条件になると考えています。例えば、ICTの基盤がクラウド・コンピューティングという新たなテクノロジーをベースとしたプラットフォームに変わりつつある中で、富士通がこの分野で最先端のサービスを提供するための下地を作らなければいけないと思っています。さらにその先では、クラウド・コンピューティングの世界の中で富士通が新たなビジネス創造を通じてお客様に新たな価値を提供し、対価を得ることができるようになることが必要です。足もとの事業環境に照らしても決して容易な目標ではないと思いますが、連結営業利益率5%という目標は、真のグローバルICT企業の仲間入りを果たす上では必須であり、果敢にチャレンジしたいと考えています。

海外売上高比率は、現在の約37%を40%強にすることが、経営の安定化のためにも必須だと思っています。

日本の中だけで飛躍的に売り上げを伸ばすのは非常に難しく、お客様がグローバルなビジネス展開を進める中、それにあわせて我々もグローバルにビジネスを広げていくのが当然だと考えています。

今期については、2009年7月に発表した中期目標では2,000億円の営業利益を掲げましたが、2012年3月期の営業利益2,500億円の達成をより確実なものにするため、クラウドサービスや新規ビジネスへの投資を加速させたいと考えています。この方針のもと、2011年3月期は1,000億円程度のクラウド関連投資を優先するため、慎重に見て営業利益は1,850億円の計画とさせていただきます。

中期業績目標

売上高、営業利益の推移*

(十億円)



経営指標*

連結営業利益率	5.0%超
海外売上高比率	40%超
フリー・キャッシュ・フロー	1,500億円以上

* 3月31日に終了した会計年度

中期目標、および2011年3月期予想についての将来に関する記載は数々の判断、見積り、前提に基づき算出された今後の見通しに関するものです。これらの記載は、2010年3月31日現在における当社の判断、目標、一定の前提または仮定に基づく予想などであるため、将来そのとおりに実現する保証はありません。

* ICT市場の変化については、48-55ページに、地域ごとのICT市場予測グラフを掲載しています。

→ 048-055ページへ

Q.5

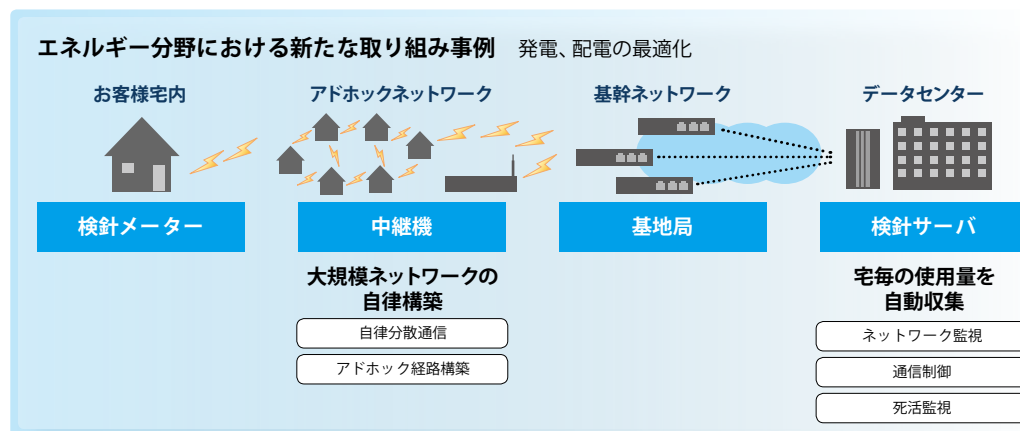
中期目標の実現に向けての経営方針について教えてください。

A.5

***1 スーパーコンピュータ**
一般的なコンピュータに比べ、内部の演算処理速度が極めて高速なコンピュータのこと。膨大な計算処理を可能とするための大規模なハードウェアやソフトウェアを備える。

富士通は長期ビジョンとして、「ヒューマン・セントリックなインテリジェント・ソサエティ」の実現を通じた社会貢献を謳っています。その実現に向け、「お客様のお客様起点」「グローバル起点」「地球環境起点」の3点を柱とした事業戦略を展開していきます。

富士通では、今後10年くらいのスパンの中で富士通が実現していくべき長期ビジョンとして、「ヒューマン・セントリックなインテリジェント・ソサエティ」を掲げています。携帯電話などのユビキタス製品が人や組織の行動パターンなどから生み出される膨大な情報を収集し、それをクラウド基盤やスーパーコンピュータ*1などのICTインフラを活用して分析を行う。そして、それぞれに有効なデータを提供することで、新たなビジネスモデルや価値を提供する。これによって、ヘルスケア、交通、教育、農業など、あらゆる領域の社会システムや行動パターンを変革することができる。これが富士通の目指す「ヒューマン・セントリックなインテリジェント・ソサエティ」です。これにより、従来ICTが十分に使われていなかった分野において、新たなビジネスチャンスが生まれます。「ヒューマン・セントリックなインテリジェント・ソサエティ」の実現を通じて、世界の持続可能な発展に貢献していきたいと考えています。



また、こうした社会の実現に向けて、「お客様のお客様起点」「グローバル起点」「地球環境起点」の3点を柱とした事業戦略を展開していきます。

「お客様のお客様起点」

お客様のビジネスを良くすること

お客様とのリレーションを徹底的に強くしていくという精神は、これまでの人材育成の成果・効果であり、社員に浸透しています。今後はそれをグローバルに展開できる人材を積極的に養成していきます。お客様の先には社会が、そして世界や地球がつながっているのです。

なお、「お客様のお客様起点」の姿勢を強く表明するため、私たちは当期において、新たなブランドプロミス「shaping tomorrow with

ブランドプロミス「shaping tomorrow with you」の新デザインについて

「お客様とともに成長する」「長期的なパートナーシップを大切にする」「ICTの力で社会の未来を切り拓く」というグループ全体の声・想い、そしてブランドプロミスに貫かれている「お客様のお客様起点」の姿勢をあらゆる企業活動で表現し、お客様に体感していただくために、このたび世界中の富士通グループ会社において新デザインの使用を開始します。

『お客様との対話』をイメージした新デザイン

新デザインの特長

- ・ブランドプロミスを実践する上で最も重要なコンセプトである『お客様との対話』をイメージ。
- ・『対話』を象徴するデザインを富士通グループのシンボルマークであるFUJITSUロゴの「F」という文字とつなげることによって富士通らしさを強調

shaping
tomorrow
with you



WEB <http://jp.fujitsu.com/about/corporate/direction/brandpromise/#a01>

社長インタビュー

*2 新たなブランドプロミスについては、8ページをご参照ください。

→ 008ページへ

you^{*2}」を制定しました。これは、“お客様と共に豊かな未来を創造する”ことをお客様に約束するものであり、このブランドプロミスのもと、世界17万人の社員がお客様に共通の価値を提供していく所存です。

「グローバル起点」 Think Global, Act Local

これまで培ってきた強固なサービス基盤を、今後はグローバルに拡充していきます。富士通では2010年2月、信頼性の高い企業向けクラウドサービスの開始を発表しましたが、2011年3月期中にこのプラットフォームを米国、英国、ドイツ、シンガポール、オーストラリアの海外5拠点に展開します。グローバル展開する上での富士通の強みは2つあると思っています。1つは、グローバル展開されているお客様と一緒に、我々もグローバル展開できることです。お客様との強いリレーションがあるからです。2つめは、英国の富士通サービスやドイツの富士通テクノロジー・ソリューションズなどは、もともと地元にあった会社をM&Aで子会社化した、地元に着した企業であるということです。

「地球環境起点」 お客様の環境負荷を低減

環境問題に取り組むことは、21世紀に事業を営む企業としての責任であると同時に、新たな付加価値の源泉であると考えています。そこで富士通は、今後は全製品・全サービスを地球環境対応にしています。なお、地球環境問題の解決には、高度なシミュレーションを行うことが不可欠です。例えば富士通が開発しているスーパーコンピュータは、環境問題解決におけるフラッグシップであるということもできます。

コーポレート・ガバナンス

Q.6

富士通のコーポレート・ガバナンスに対する考え方について教えてください。

A.6

社員一人ひとりの行動に関する原理原則を定めた「FUJITSU Way^{*}」の実践により、コーポレート・ガバナンスの強化を図っています。当期における情報開示の一部において、不適切な情報開示がなされたことにより、株主・投資家の皆様をはじめとする関係者の皆様にご心配とご迷惑をおかけしましたことについて深くお詫び申し上げます。

富士通では、企業価値の持続的向上を実現するために、コーポレート・ガバナンスの強化が不可欠であると考えています。そのため、私たちは常に経営の健全性と効率性を追求すると共に、「FUJITSU Way」を実践する統治体制を強化していきます。

「FUJITSU Way」とは、2008年4月に制定した富士通グループの理念・指針であり、富士通グループが今後一層の経営革新とグローバルな事業展開を推進していく上で不可欠なグループ全体の求心力の基となる企業理念、価値観および社員一人ひとりがどのように行動すべきかの原理原則を示したものです。

「FUJITSU Way」の浸透、定着を一層加速させ、業務の適正性を確保するための体制として、経営会議直属の委員会である「FUJITSU Way推進委員会」、「リスク管理委員会」、「行動規範推進委員会」および「環境委員会」の4つの委員会を設置し、事業活動の執行における健全性と効率性を追求しています。

以上のような考え方と体制のもとコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでまいりましたが、元社長野副州旦氏の辞任にかかる一連の騒動につきましては、過去の情報開示において一部不適切な情報開示がなされたことにより、株主・投資家の皆様をはじめとする関係者の皆様にご心配とご迷惑をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。今後は皆様からのご信頼を早期に回復すべく、適切な情報開示に努める所存です。また、2009年10月に、取締役選任プロセスの透明性・客観性、役員報酬の決定プロセスの透明性・客観性、役員報酬体系・水準の妥当性確保などを目的として、指名・報酬委員会を設置しました。こうした体制の整備に加え、これまで同様ビジネスに真摯に向き合い、しっかりと成果をあげることで、皆様にご安心いただけるようにしたいと考えています。

* FUJITSU Wayについては、62-63ページをご参照ください。

→ 062-063ページへ

70-72ページに、社外監査役インタビューを掲載しています。

→ 070-072ページへ

コーポレート・ガバナンスの詳細は73-82ページをご参照ください。

→ 073-082ページへ

利益還元・配当政策

Q.7

利益配分に関する基本方針および、配当についての考え方を教えてください。

A.7

株主の皆様に対して安定的な配当を行うほか、内部留保の充実にも注力します。内部留保が十分確保できた場合には、株主の皆様へのより積極的な利益の還元を目指します。

富士通では、事業活動を通じて得られた利益につきましては、株主の皆様に対して安定的な配当を行う方針を掲げています。加えて、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、内部留保を充実させることも重要であると考えています。なお、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、株主の皆様へのより積極的な利益の還元を行うことを目指しています。

2010年3月期は、サービス事業が年初計画から悪化したものの、全体での営業利益は年初計画を上回りました。また、HDD事業の売却が完了し、LSI事業の構造改革と欧州地域での再編を実施したことから474億円の事業構造改善費用を計上したものの、ファナック(株)株式の売却益の計上などから930億円の当期純利益を計上し、利益剰余金が大きく改善しました。これらにより、年間配当については1株当たり8円とさせていただきます。

2011年3月期の配当につきましては、本業による利益で950億円の当期純利益を計画しており、1株当たり10円の年間配当を計画しています。株主の皆様のご長きにわたるご理解とご支援に感謝すると共に、今後も、「FUJITSU Way」の企業指針にも謳われている企業価値の持続的向上を目指した経営に努めます。

株主・投資家の皆様へのメッセージ

Q.8

最後に、株主、投資家の皆様に対するメッセージをお願いします。

A.8

富士通はICTの分野で、今後も日本のリーディングカンパニーであり続けます。また「グローバル起点」で海外展開を目指すからには、世界のトッププレーヤーと伍して戦う覚悟もできています。

富士通はICTの分野では日本のリーディングカンパニーであると自負しています。既に申し上げたとおり、クラウド・コンピューティングの進展によって、ICTの高度な活用が急速に進んでいくものと思われ、富士通にとってのビジネスチャンスの拡大につながっていくものと確信しています。市場の拡大とともに、他社との競争も激化していくことが予想されますが、私は、リーディングカンパニーとしての富士通のポジションを明け渡すつもりはありません。私たちは今後「グローバル起点」で海外展開を積極化させていきますが、そのことは、世界のトッププレーヤーと伍して戦う覚悟を持っているということを意味します。

「お客様の課題についてよく知っている」「お客様の身になって様々な課題を解決することができる」ことこそが、私は富士通の強みであると確信しています。また、私たちがお客様の課題を解決できるのは、私たち富士通が解決手段として、半導体などのデバイスから、サーバ、ミドルウェア、アプリケーションに至る広い領域で、様々なノウハウや技術を持っているからにほかなりません。垂直統合型のサービスを展開しやすいクラウド・コンピューティングの時代において、私たちの優位性はさらに高まっていくものと考えています。

人々が安心・安全、かつ便利で豊かな暮らしをするために、ICTは今後ますます、なくてはならない存在になっていきます。富士通がICTの世界をどんどん広げていくことが、豊かな社会づくりにつながっていくのです。「ビジネスを通じて、お客様の役に立つと共に、社会にも人々の暮らしにも貢献する。」それが富士通です。富士通の今後の活躍に、是非ご期待ください。