

社長就任にあたって

“ 三つの起点の変革に挑む ”

2008年8月5日

**富士通株式会社
代表取締役社長**

野副 州旦

1. はじめに

自己紹介

- 1947年 生まれ
- 1971年 4月 入社
商務部
- 1989年 ワシントン駐在員事務所長
- 1993年 商務部長
- 2001年 政策推進本部長
- 2002年 執行役 ビジネス開発室長
- 2003年 経営執行役
ソフト・サービス事業推進本部長
- 2005年 経営執行役常務
- 2007年 経営執行役上席常務
- 2008年 代表取締役社長

通商問題

日米半導体協定
IBM 交渉
ICL 提携

産業政策

電子商取引
電子政府
e-Japan

M&A
インキュベーション
広報

SS部門 構造改革

SIアシュアランス
営業SE一体化
SI進行基準
グループ再編



FUJITSU Way

企業理念

富士通グループは、常に変革に挑戦し続け
快適で安心できるネットワーク社会づくりに貢献し
豊かで夢のある未来を世界中の人々に提供します

企業指針

目指します

社会・環境

利益と成長

株主・投資家

グローバル

大切にします

社 員

お 客 様

お取引先

技 術

品 質

行動指針

良き社会人

チャレンジ

お客様起点

スピード

三現主義

チームワーク

行動規範

- 人権を尊重します
- 法令を遵守します
- 公正な商取引を行います
- 知的財産を守り尊重します
- 機密を保持します
- 業務上の立場を私的に利用しません

三つの起点の変革に挑む

お客様起点経営の徹底と「起点」の変革

今後の実行指針

次の成長へ向け
お客様起点を変革する

3大テーマ

フィールド・
イノベーション

グローバル・
カンパニー

地球環境貢献

これまでの実行

IT周辺で付加価値

拠点毎の戦略実行

自社の
環境負荷を低減

生き残る為に
企業体質を強化

お客様のビジネスを良くすること
(**お客様のお客様起点**)

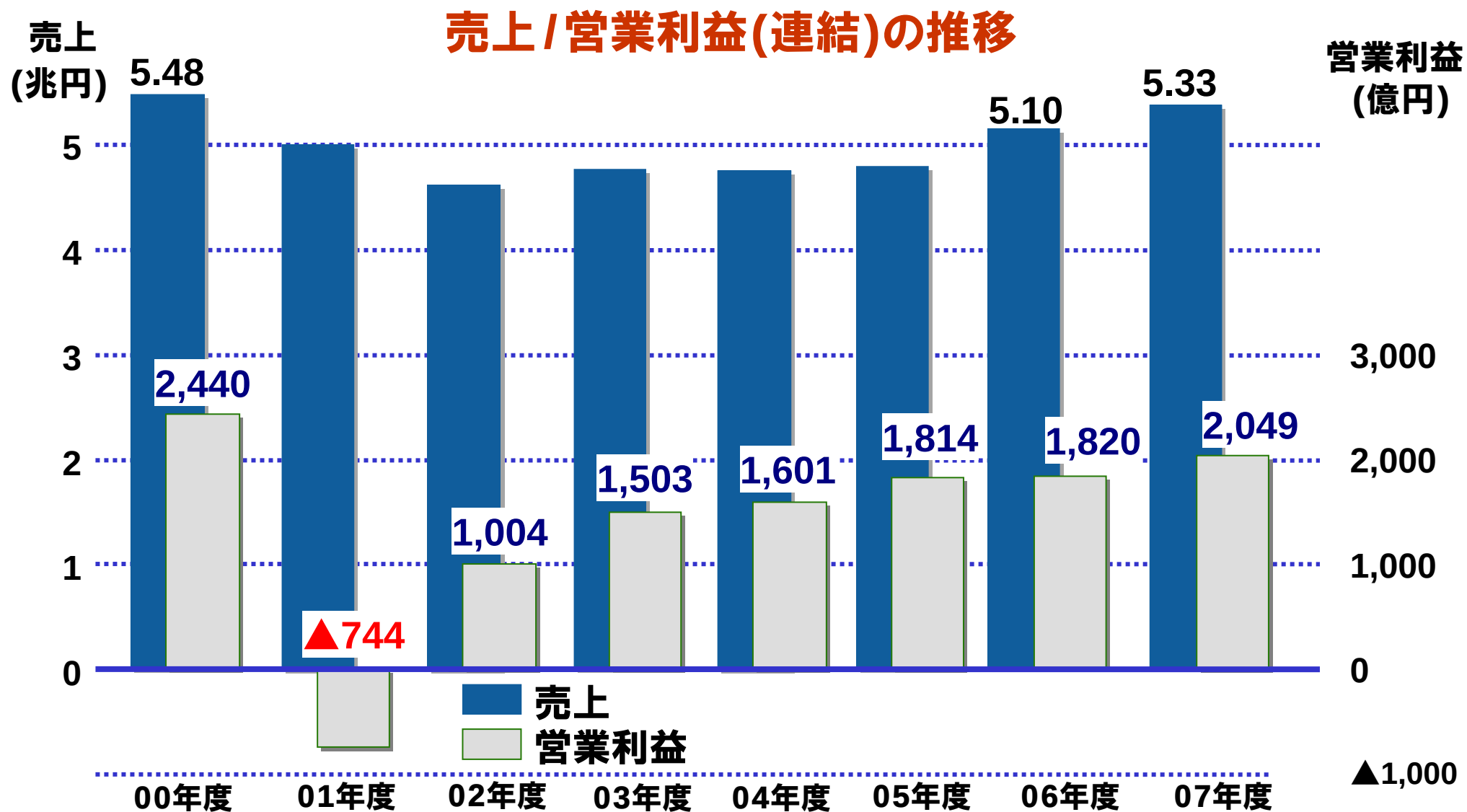
Think Global, Act Local
(**グローバル起点**)

お客様の環境負荷を低減
(**地球環境起点**)

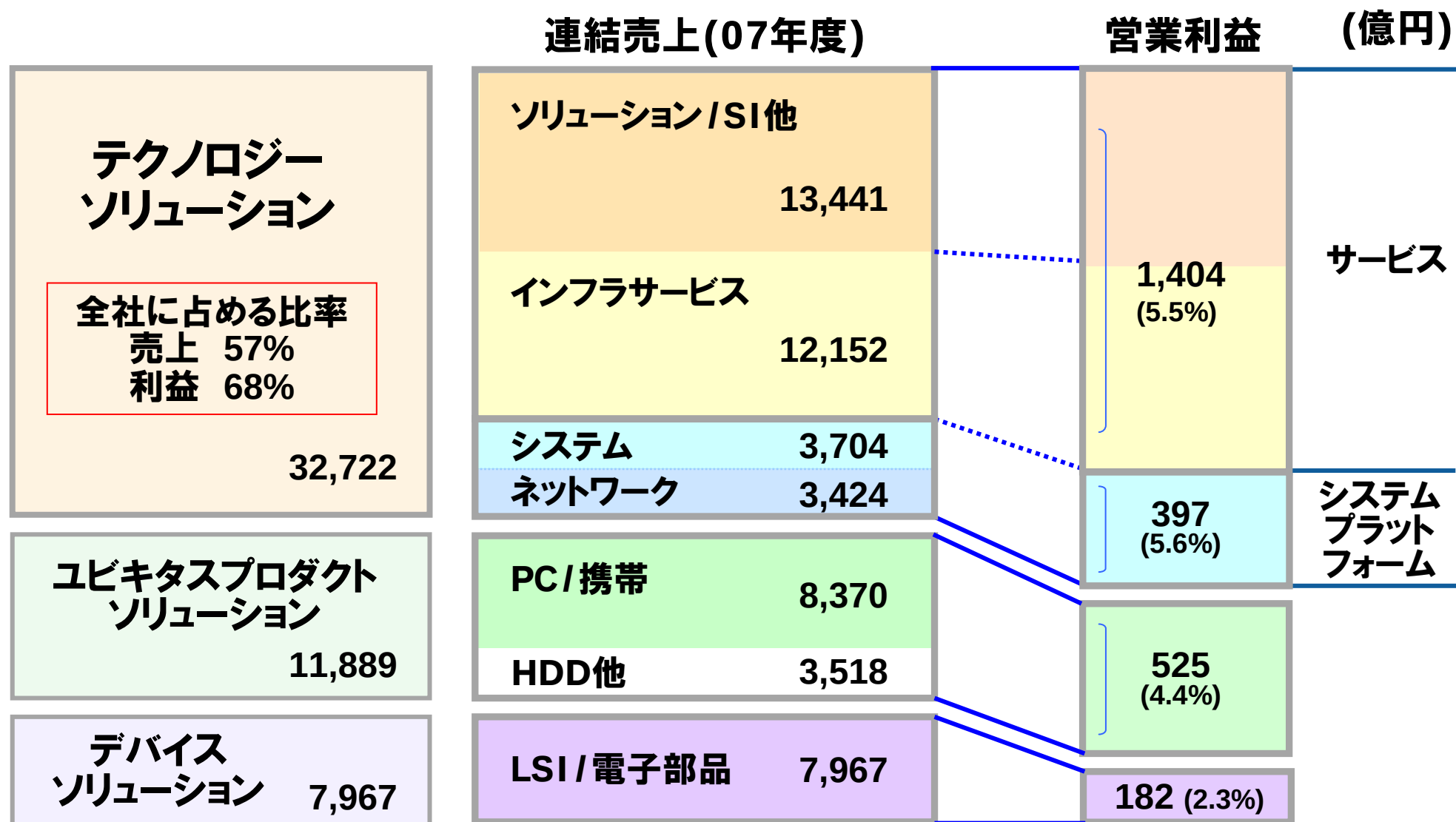
生き残る為に
企業体質を強化

II. 富士通のビジネス改革

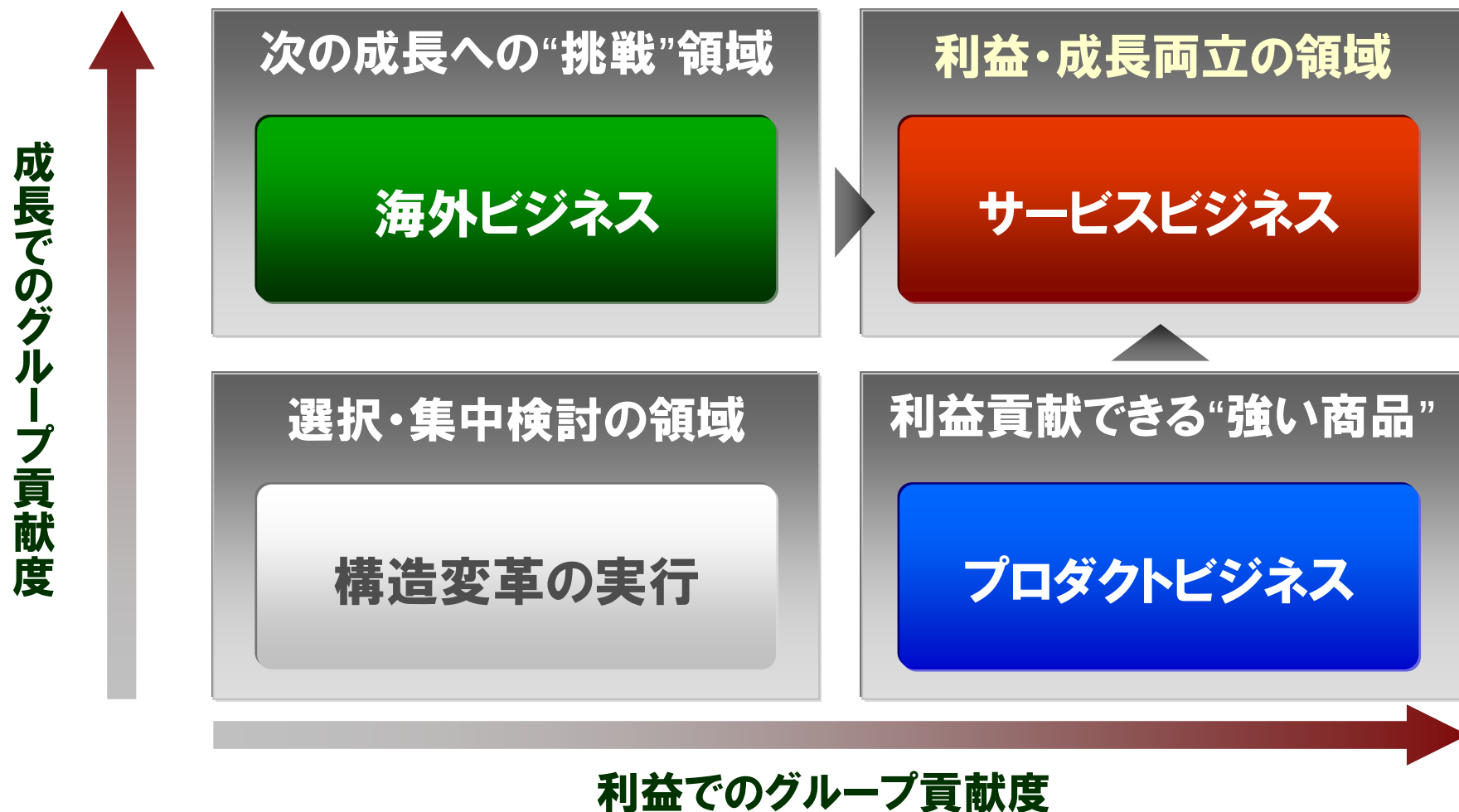
富士通の業績推移



富士通のビジネス構造



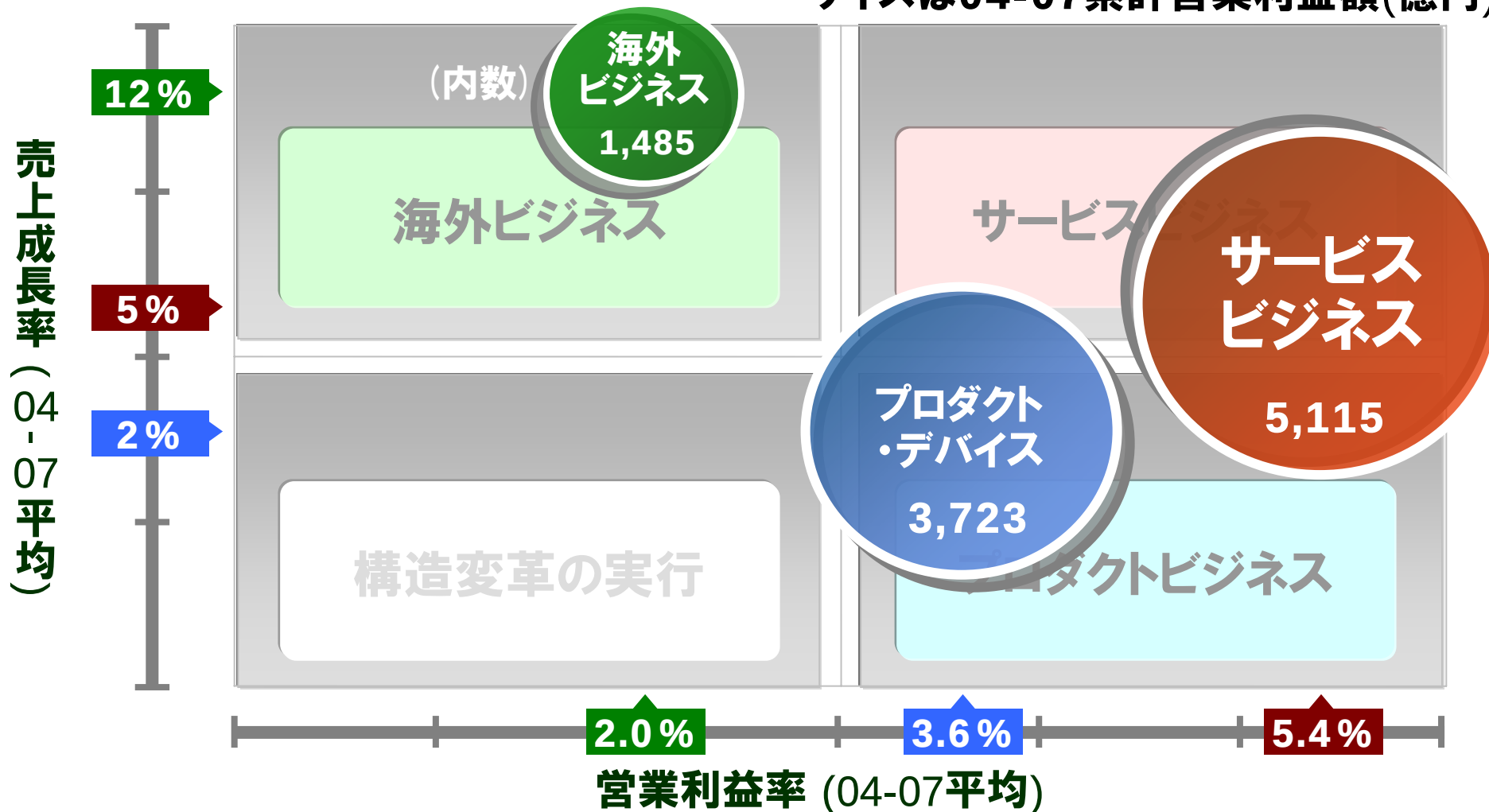
利益と成長への貢献が、事業リソース投入の判断軸



各ビジネスのポジション (04-07実績)

ほぼシナリオに沿った実行で、各事業を展開

サイズは04-07累計営業利益額(億円)



成長は海外ビジネスが牽引

		2004年	2007年	04-07(CAGR)
売上高 (所在地別)	EMEA	5,969億	7,699億	+ 8.9 %
	米州	2,989億	4,699億	+ 16.3 %
	APAC・中国	6,028億	8,550億	+ 12.4 %
	海外計	14,986億	20,950億	+ 11.8 %
	日本国内	40,245億	42,297億	+1.7 %
	海外売上比率 (連結)	29.9 %	36.1 %	

所在地別: セグメント間の内部売上高を含む

ソリューション/ SI部門の改革

営業/ SE活動の革新

- 営業/ SE一体化 (情報・リソース・リスク共有)
- パイプラインマネジメント/ アカウントプラン
- 商談の第三者審査(SIアシュアランス)
- プロジェクトのリアルタイムマネジメント(SI進行基準)
- 地域SE会社のブロック化

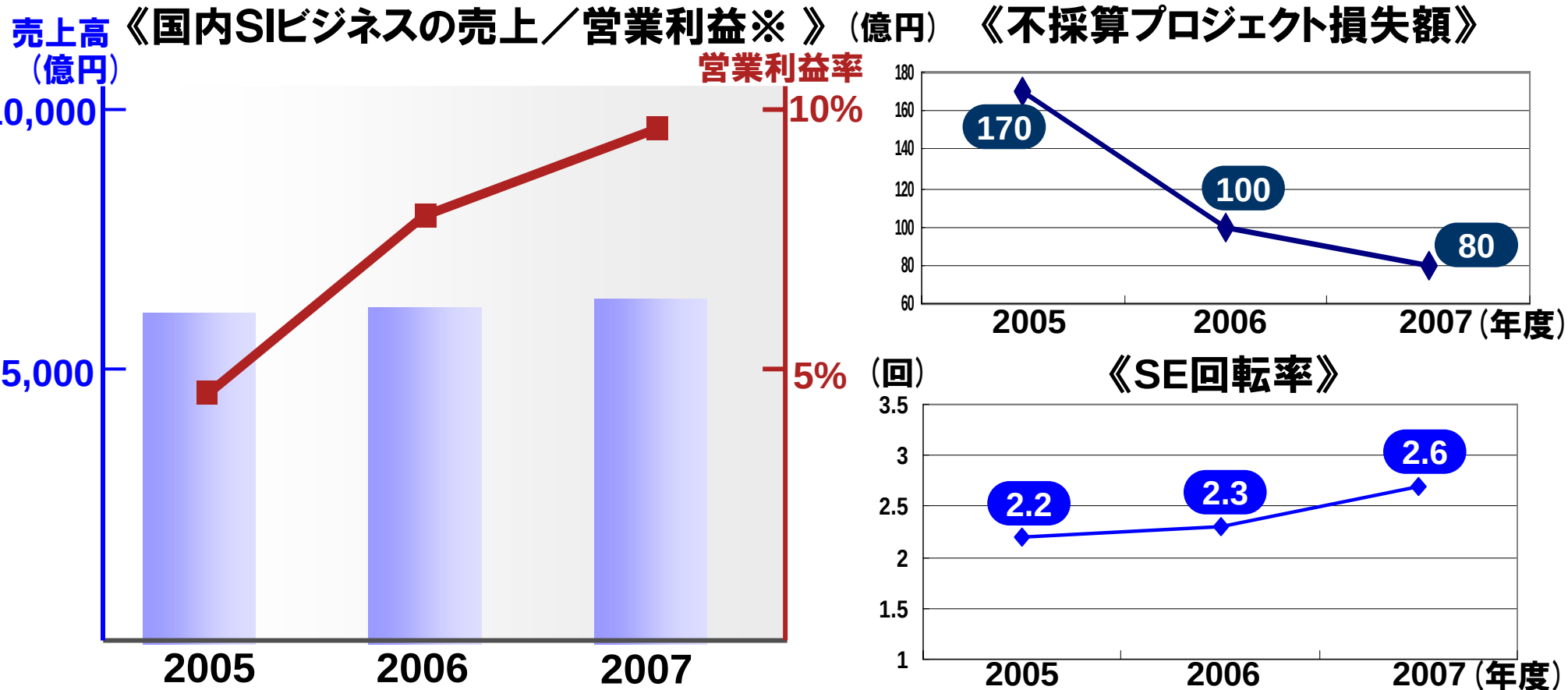
品質・生産性向上

- 第三者品質検証
- 自律改善活動 (チーム活動)
- ソフトウェア開発の工業化 (ものづくり革新)
- 社会システム運用総点検
- 失敗プロジェクト研修会

ソリューション/ SIビジネスの改善

各種施策の成果が業績に現れてきた

売上は微増だが、営業利益率が大幅に改善



※単独SIビジネス及びSI事業子会社の売上／営業利益を対象(全社共通費用を除く)

SEのプロフェッショナル化と効率向上

地域SE会社の全国4ブロック化

リソースの有効活用 / 開発投資、マーケティング強化 / 経営効率化

流通業プロフェッショナルSE体制の再編 《富士通システムソリューションズ》

流通SEを統合・再編、最適配置を実現(FJ200名 + Fsol400名)

ミッションクリティカル技術・ノウハウ集約 《富士通ミッションクリティカルシステムズ》

MCシステム特有の技術やノウハウを集約(FJ170名 + FTS180名)

エンジニアリング分野を強化 《富士通アドバンスエンジニアリング》

FFC(富士ファコム制御)を100%子会社化、エンジニアリング分野に特化

PLM分野の事業再編

本体のPLM分野のエンジニアをデジタルプロセスに集約

システム開発品質向上 《富士通アドバンスクオリティ》

システム開発の第三者検証機関としてベテランエンジニアを集約

サービスプロダクト部門の改革

サービス・ビジネスの強化・拡大

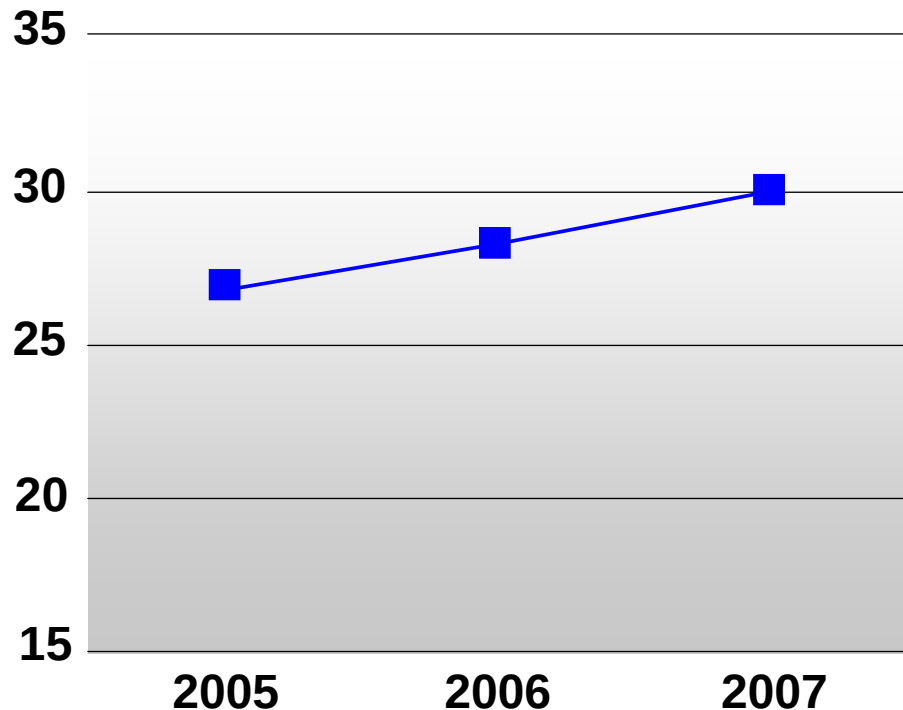
- データセンタ能力の強化
- 運用を起点としてライフサイクルでのサービス提供
- お客様接点の変革（サービスマネージャ制度）
- ビジネスプロセスアウトソーシング（BPO）の拡大
- 海外サービスの拡大
- サービス品質向上（運用学校、ITILベースのプロセス改革）

自社実践を活かしたサービスの提供

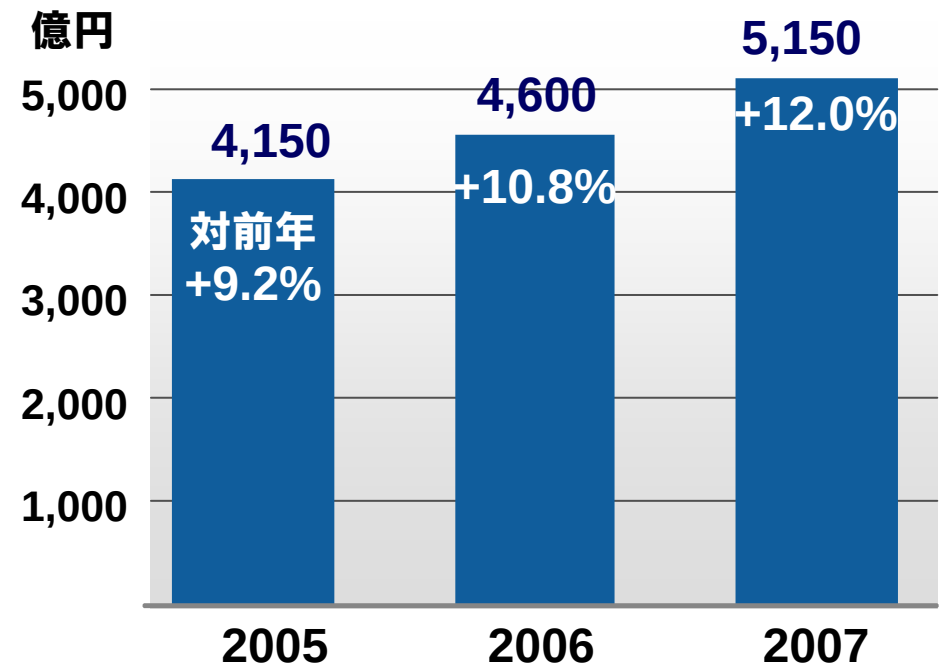
- 内部統制（PROJECT Eagle）
- 事業継続マネジメント（BCM,BCP）
- セキュリティ
- エンジニアリングサービス
- 品質保証

**運用改善、効率化で利益率は改善
継続的なサービスビジネスの拡大は収益の安定に貢献**

% 《アウトソーシング粗利率（国内単独）》



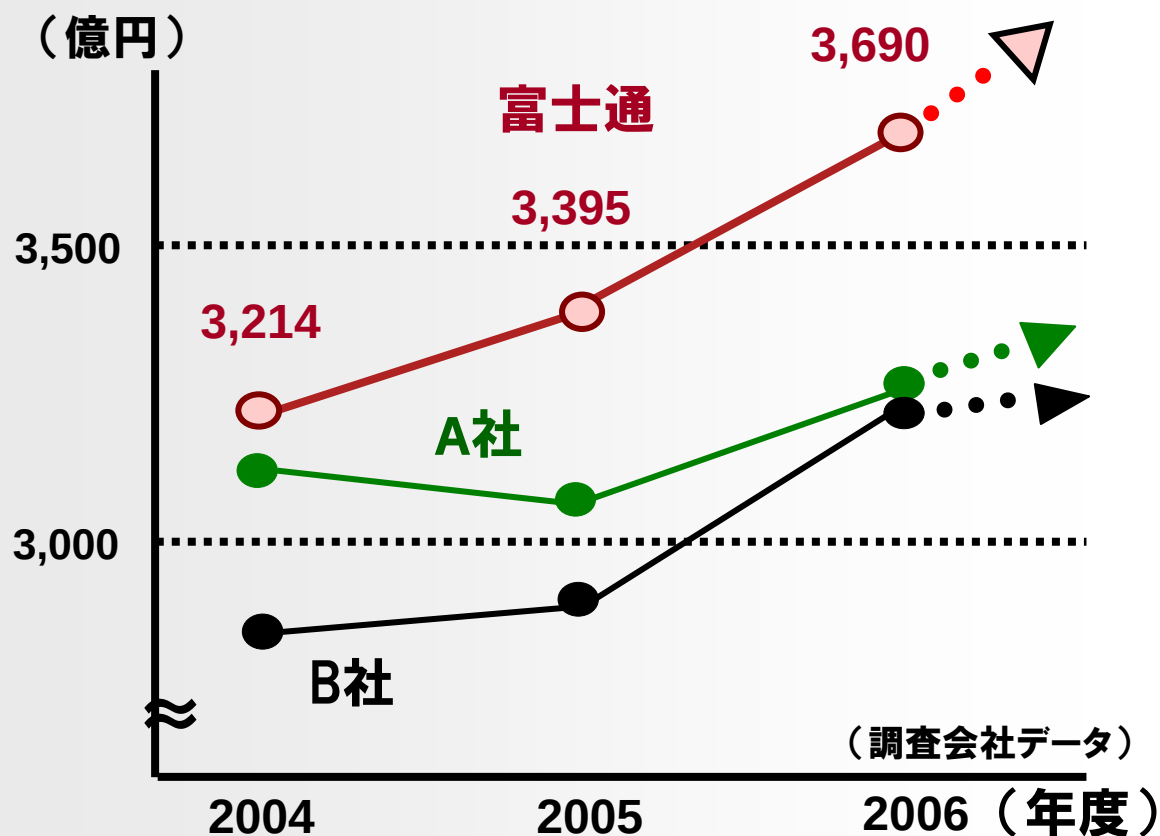
《アウトソーシング売上（国内連結）》



運用負荷の増大に伴いアウトソーシング需要は今後も継続的成長が望める

国内アウトソーシング売上ランキング

アウトソーシング売上3年連続1位を達成



データセンタ能力の増強

- 東京第二センタ
(2007年12月稼働)
- 館林第二センタ
(2009年3Q開設予定)
- 横浜第二センタ(FIP)
(2010年3Q開設予定)

システムプロダクト部門の改革

製販一体化活動

- インフラ最適化提案（型決め提案）
- 営業/SEと事業部の目標共有（FUJITSU 運動）
- 営業・工場連携活動（オーダ平準化、早期確定）
- インフラサービスの工業化（インフラ工場）
- 生・気づき活動（お客様の声のWebでの共有）
- 主査制度の導入

ものづくり革新

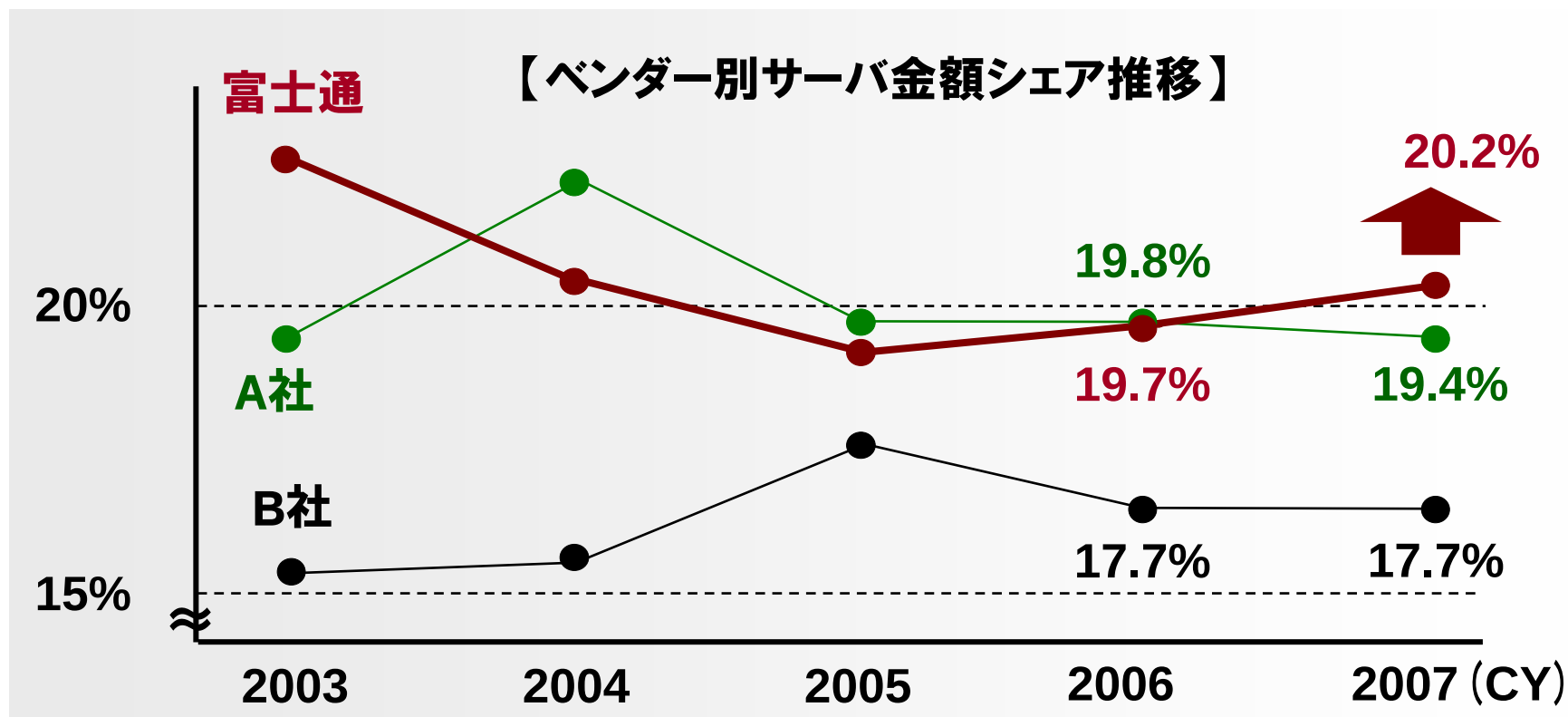
- トヨタ生産活動（TPS）による人づくり、ものづくり革新
- 経営レベルでの継続的品質監視

2007年 サーバ金額シェア

製販一体化活動の成果が現れはじめている

2007年は4年ぶりに金額でトップシェアを奪還

～オープン系サーバで健闘～市場成長率 100% (調査会社データ) 富士通 109%

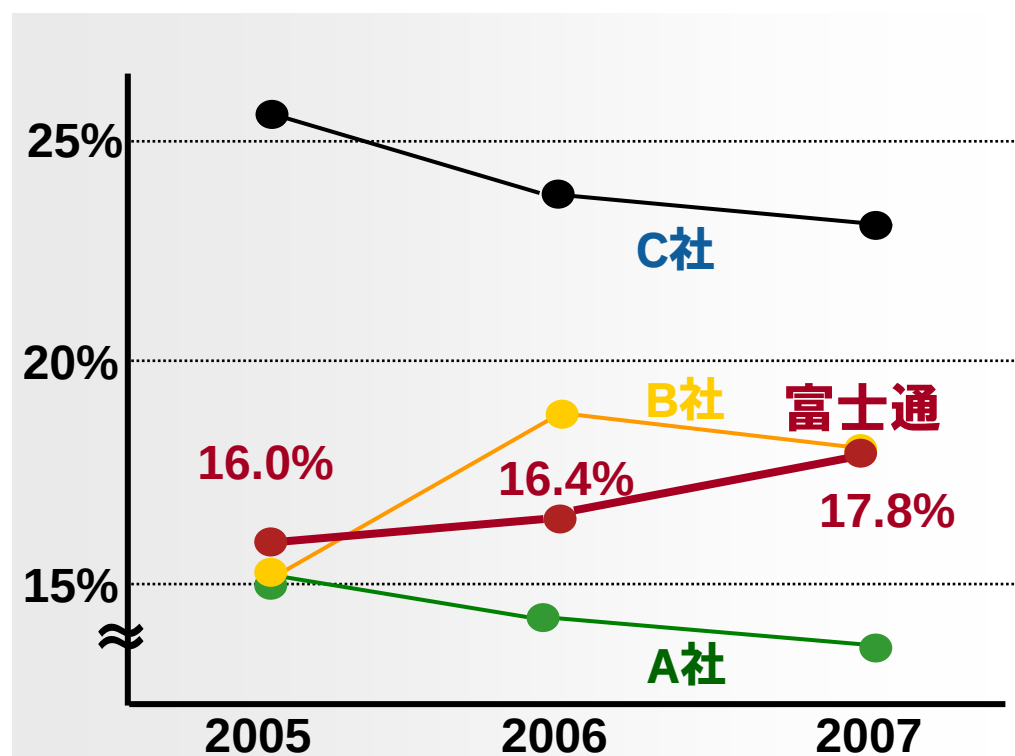


オープンサーバ市場成長が横バイの中、当社は8%以上の伸長

《富士通の売上シェア順位》

	シェア	06-07伸長率	
		当社	市場
サーバ全体	1位	96.8%	94.0%
オープンサーバ計	3位	108.5%	99.6%
メインフレーム	2位	83.2%	85.2%

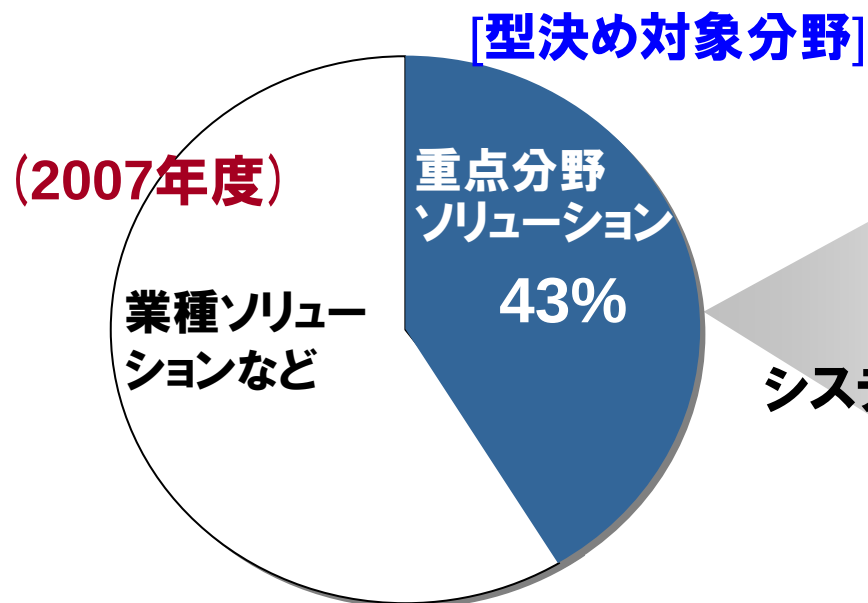
《オープンサーバ市場のシェア推移》
(調査会社データ)



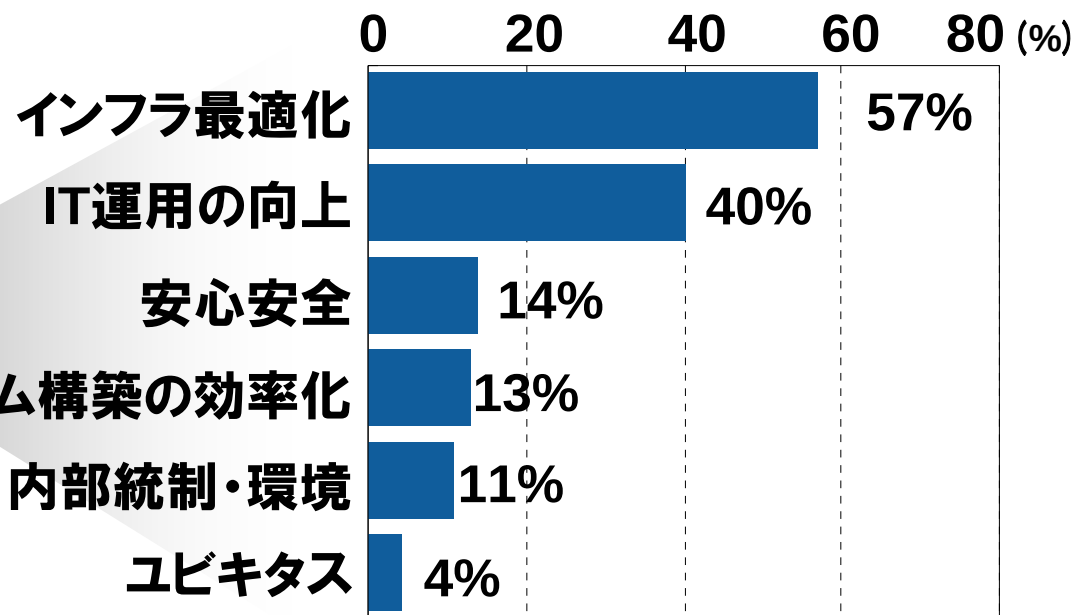
インフラ最適化提案（型決め）の徹底活用

型決め・オフリング提案は
SI上流工程の効率化や品質改善に繋がる

《ソリューション提案の成約状況》



《重点ソリューション分野別状況》



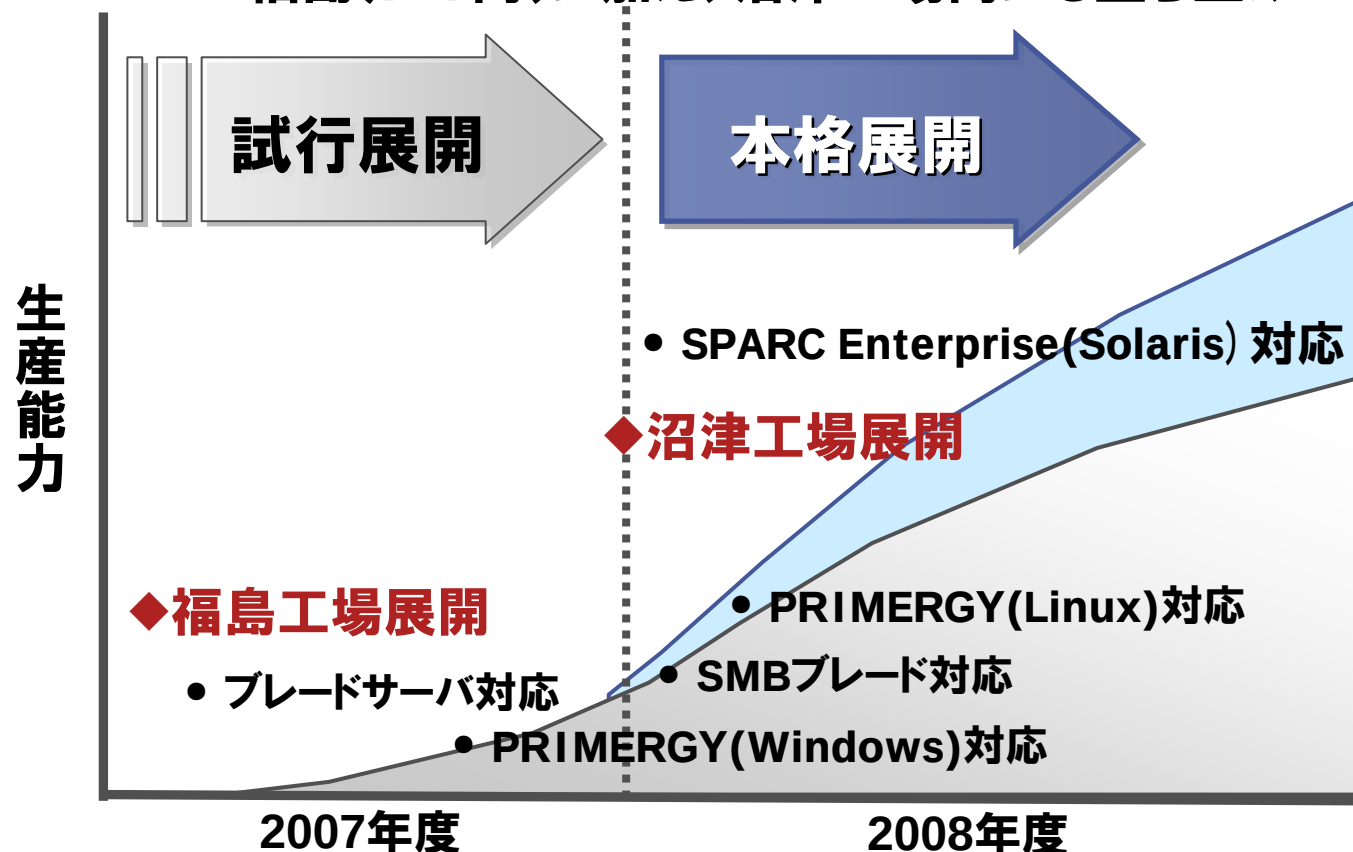
- ◆「TRIOLEビジネス推進本部」を設置（2008年2月）
 - ・重点分野毎の「利用シーンレベル全集」強化／SE向け型決め研修

インフラ工場の本格展開

システムプラットフォームビジネスの競争力強化

07年の試行を活かし、インフラ工場での量産体制を強化

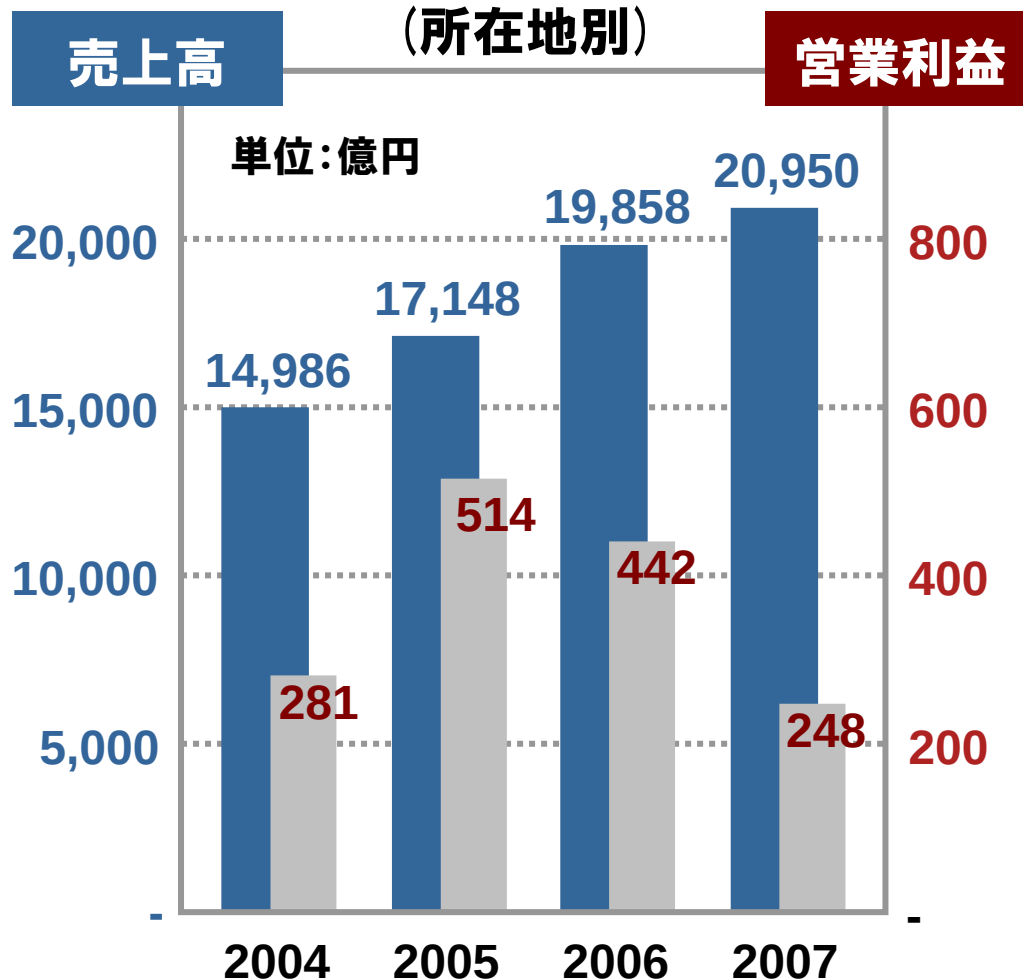
福島(FIT内)に加え、沼津工場内にも立ち上げ



- 品質向上
- 短納期→半減
- エコ(梱包材削減等)
- サービス連携
(LCMサービス)

フィールドSE負荷軽減
保守作業の効率化
営業作業の効率化

海外業績の推移 (所在地別)



課題認識

- 市場の成長と買収効果により成長は実現
- 買収効果が充分に出ていない (特にFC)
- グローバルなパートナーシップの効果が充分に活かしきれていない
- Act Local にとどまっていた

2007年度 地域別ビジネスの状況

国内の収益力回復が大きく貢献

(億円)

		2006年度	2007年度	
		実績	実績	対前年比
全体 (結合)	売上高	60,629	63,247	+2,618 (+4.3%)
	営業利益	2,360 (3.9%)	2,657 (4.2%)	+297 (+12.6%)
国内	売上高	40,771	42,297	+1,526 (+3.7%)
	営業利益	1,918 (4.7%)	2,409 (5.7%)	+490 (+25.6%)
海外	売上高	19,858	20,950	+1,092 (+5.5%)
	営業利益	442 (2.2%)	248 (1.2%)	▲194 (▲43.9%)

(営業利益率)

中期目標 (2007-2009)

		07年度 実績	08年度 目標	中期目標 (09年)
営業 利益率	連結	3.8 %	4.1 %	5 % 超
	TS	5.5 %	6.4 %	7 % 超
海外売上高 比率		36 %	35 %	40 % 超
		(為替影響)		
棚卸資産 回転数		1.03回	1.12回	(2回)
* 月当り		(中長期的な目標水準)		

中期実現に向けたこれからのテーマ

ビジネス改革の加速と新たな取り組み

国内ビジネスの収益力を磐石にする

- サービスビジネスの収益力を更に高める
- システムプロダクトとサービスのシナジー効果を更に高める（製販一体）

海外ビジネスの成長力と収益性を高める

- インフラサービスを中心にしてグローバルサポート能力を高める
- 海外各社のコスト構造にメスを入れ、収益力を高める

課題事業の「選択と集中」

- 全社連結営業利益目標に貢献できるかどうかで判断

Ⅲ. 2008年度の重点テーマ

2008年度 業績目標

	2008年度	前年比
連結 売上高	53,500 億円	+ 191 億円
営業利益	2,200 億円	+ 150 億円
営業利益率	4.1 %	+ 0.3 %
当期純利益	1,000 億円	+ 518 億円
フリーキャッシュフロー	1,500 億円	+1,118 億円

第一四半期決算の結果

第一四半期決算

	08年度 1Q	前年 同期比
連結 売上高	11,772	+ 104
営業利益	58	+ 28
経常利益	84	+ 49
当期純利益	3	+151

(億円)

《決算概要》

- ・売上は0.9%の増収。為替影響を除くと5%の増収。
- ・国内は堅調。一方で海外は減収減益。
- ・営業利益は、為替や年金負担増の影響を受けながら増益を確保。原価率改善が寄与。

《マーケットの見通し》

国内

- ・テクノロジーソリューションはサービス、プロダクトとも現時点では堅調と予想。
PC/携帯電話の価格下落は継続。
LSIは需要鈍化、地震被害の影響が懸念。

海外

- ・資源価格高騰、金融不安等、欧米を中心に先行きの不透明感は増している。

中期計画(2007-2009)の二年目

- 中期目標実現に向けた51ヶ条の継続実行
完了 14テーマ、継続 37テーマ

新51ヶ条の設定と実行

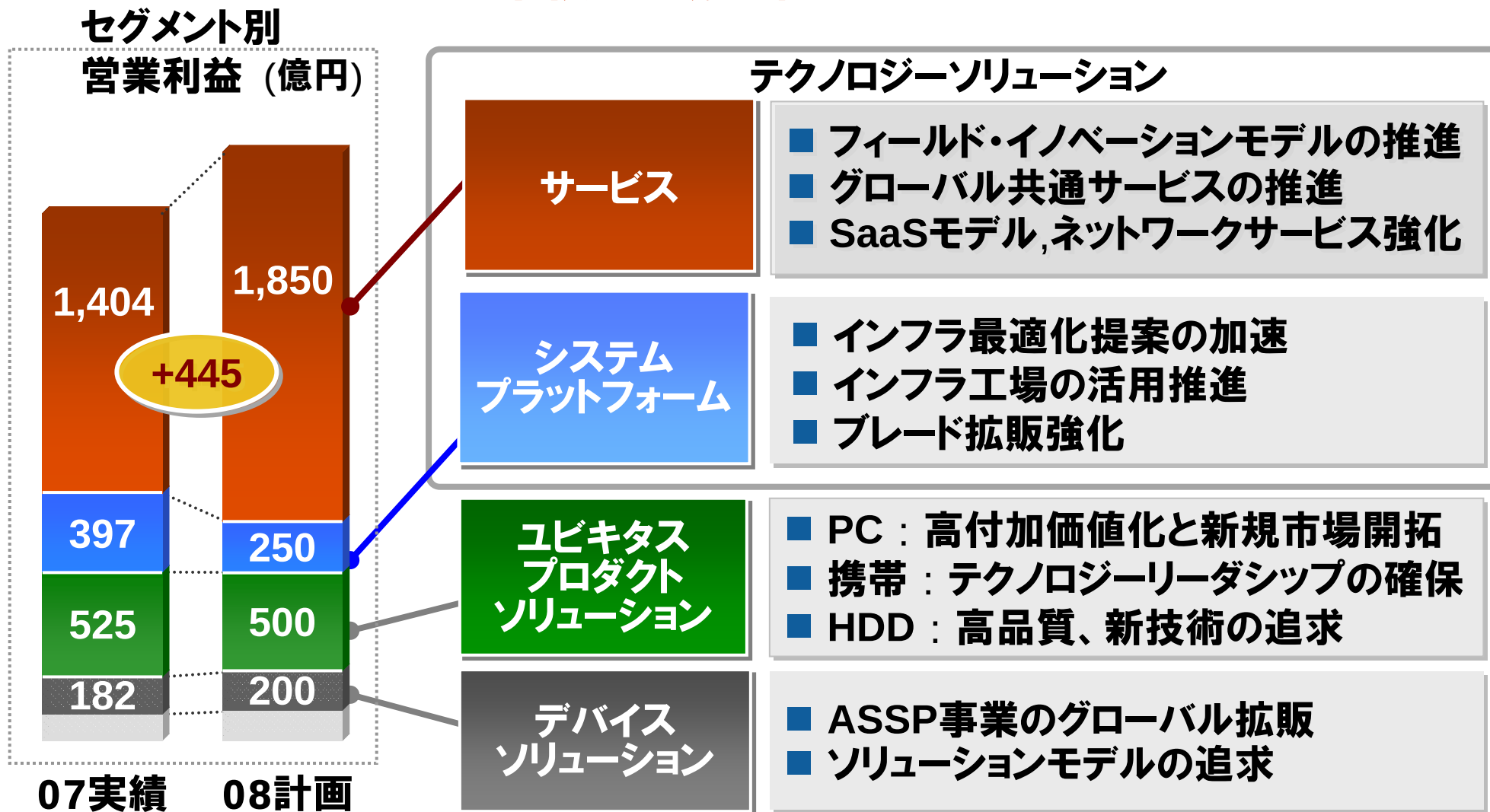
- 51ヶ条の継続テーマ + 新しい施策設定

全社共通継続テーマ(取組みの成果を出す)

- 製販一体化
- 商品数削減プロジェクト
- フィールド・イノベータ(400名)体制の実現
- 間接業務の効率化とBPOの創出
- インフラサービス工業化(FSAS)

2008年度 各セグメントの事業展開

サービスを中核に、成長戦略をスピードアップ



グローバル：インフラサービスを核としたサービス主導での展開

- 富士通サービス(FS)のモデルをベースにグローバル展開
- グローバルサービスから見たグループ会社の再編(特に北米拠点)
- データセンタに当社の最新のテクノロジー、商品を実装してサービスとして展開
- BRICs等新興市場へは、日本起点ではなく、海外起点で展開

テレコム：構造改革の第二フェーズ(製販一体を軸とした改革)

- フォトニクスの構造変革 (08年) 国内事業再編-製造・国内開発部門を統合化 (09年) 北米を起点とした事業強化
- 無線基地局ビジネスの海外展開

システムLSI：分社化の機動力を成果に出す

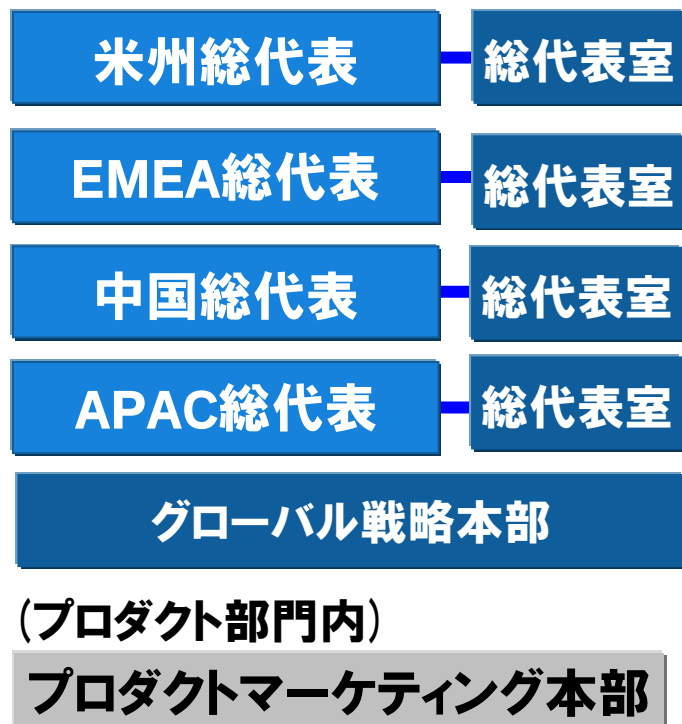
- LSI事業の製販一体化と分社化
- ASSPモデルでのグローバル展開を加速する

グローバルに成長戦略を実行

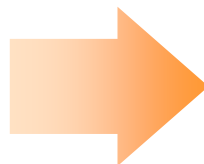
シンプルな体制での新たなスタート

グローバル・ステアリング・コミッティ

拠点毎の戦略実行
(2007年迄の体制)

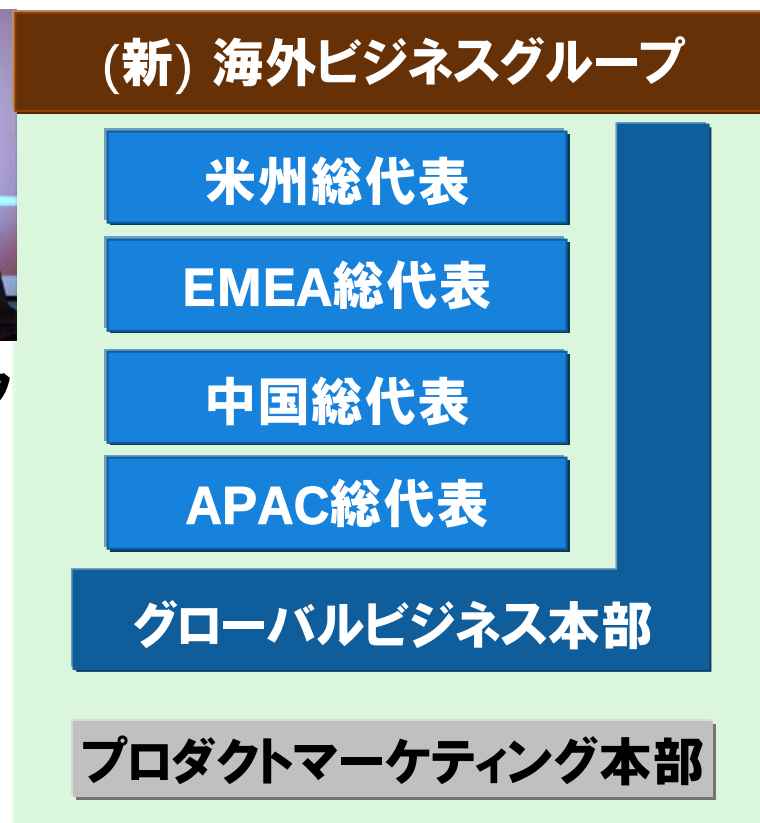


クリストウ
BG長



Think Global, Act Local

(新) 海外ビジネスグループ



グローバルにサービスを提供

世界16カ国に展開、29ヶ国語をサポート



最近のグローバルアウトソーシング商談

イギリス：歳入関税庁様(10年間 2,300億円)

トムソン・ロイター様(10年間 1,300億円)

欧州25カ国：アステラス製薬欧州子会社様(5年間)

ドイツ：アリアンツ保険様(5年間 650億円)

スウェーデン：Electrolux様(5年間)

グローバルなサービス基盤の強化

グローバル共通サービスの大型商談の需要は強い

日本

EMEA

米州

中国

アジア
豪州

世界で同レベルのサービス提供
Global Service Innovation Program

[データセンター、デスクトップサービス、ヘルプデスク]

仮想化

自律化

最適化

環境技術

SaaS技術

先端技術の実装

プロセス標準/デリバリ標準

課金技術

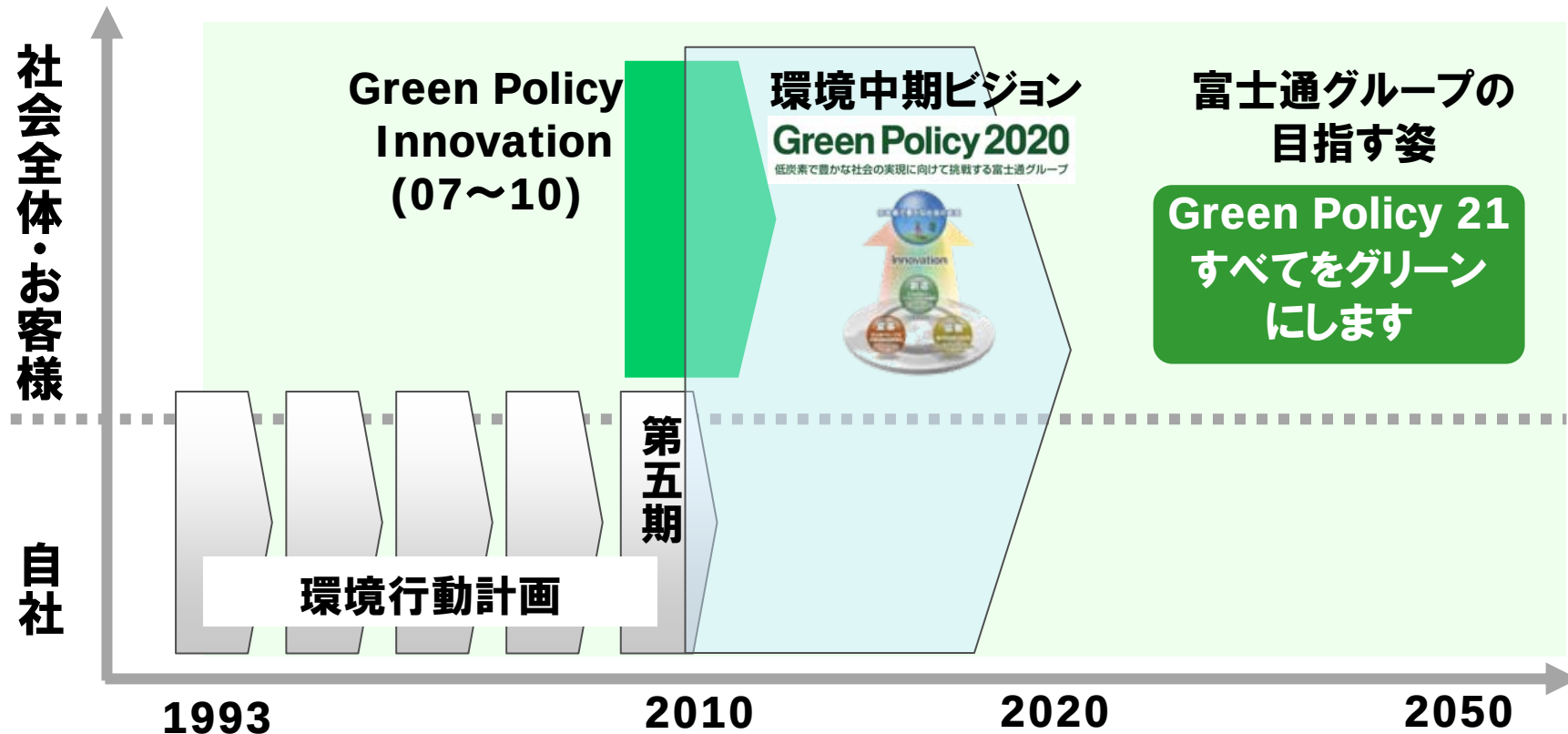
セキュリティ

オンデマンド
サービス

電流監視

共通リソース管理

ITの環境負荷を軽減し、ITで環境問題解決に貢献する



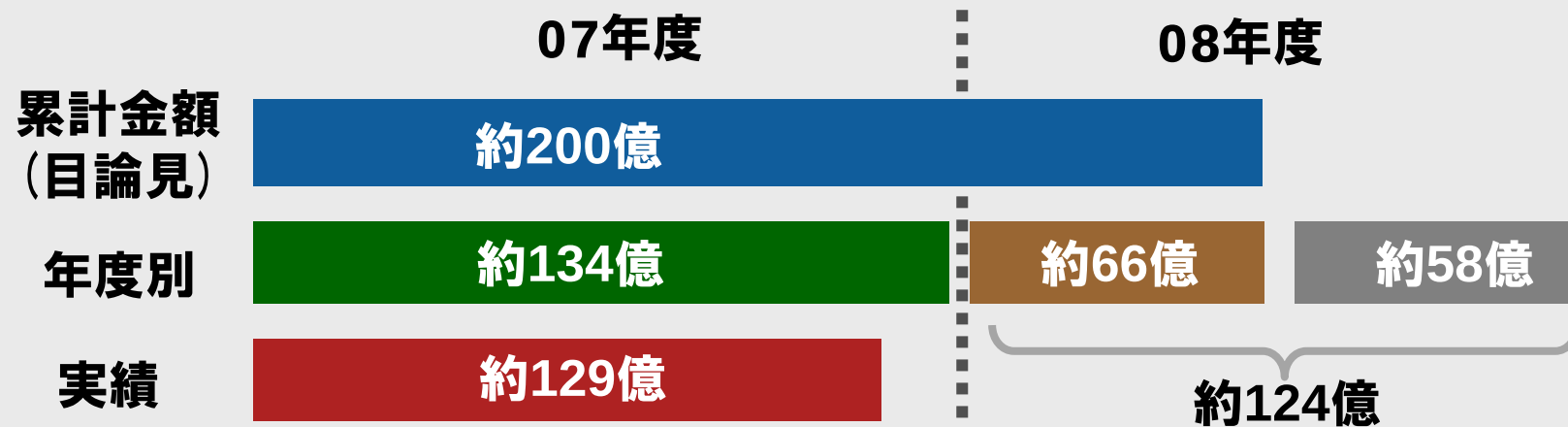
環境ソリューション事業の拡大
データセンタビジネスの競争力強化 (エコサービス)
プロダクトの競争力強化 (エコプロダクト)

今年度はトップダウンの活動を強化

2007年4月21日よりスタート

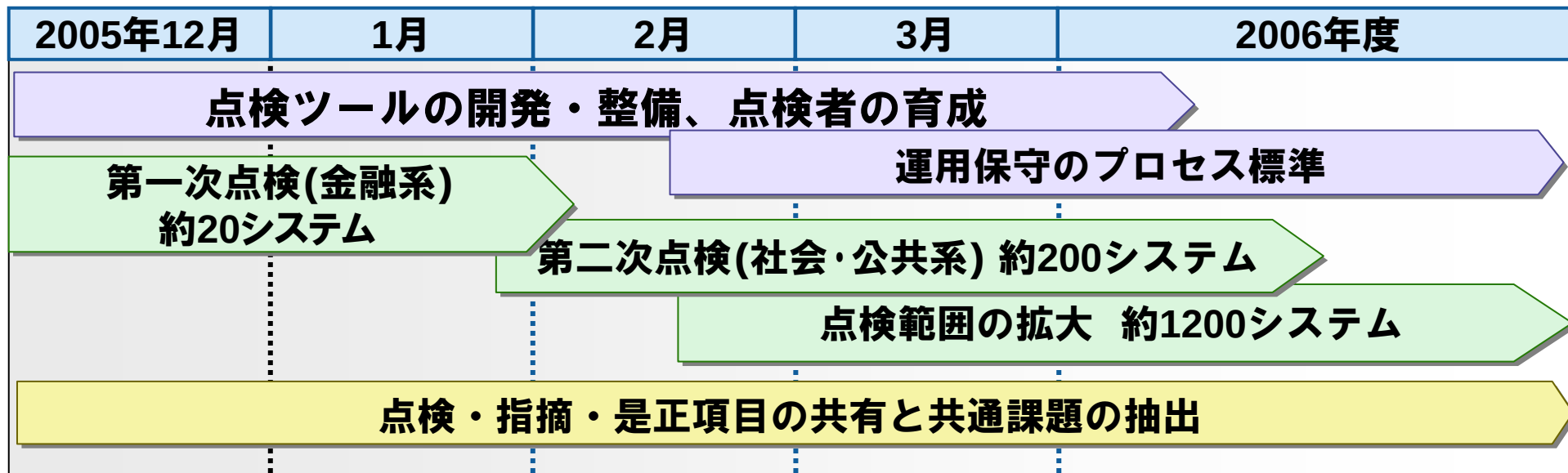
エコ2コスト活動：全社員参加の費用節約とエコロジー活動

2007年度 活動実績：累計提案数 18,248件(08年4月まで)



総コストマネジメントの徹底

2005年12月より社会システム運用総点検活動の推進



全体の運用品質レベルアップには貢献

特定社会システム監視本部の設置 (8月1日付け)

社会的に大きな影響のあるミッションクリティカルシステムを第三者視点で集中監視
当該システムについて、開発・運用体制の是正権限

企業としての「強さ」の確立

- お客様の経営／業務の課題を共有し、お客様の成長に役立てるパートナーたる企業
- 株主・投資家から見て魅力ある企業
- 従業員が働き甲斐を感じ、常に新しい人材が育成、創出される企業

北京オリンピック出場者

【富士通陸上競技部】

高平慎士選手（200m、4×100mリレー）

塚原直貴選手（100m、4×100mリレー）

岩水嘉孝選手（3000mSC:障害物競走）

森岡紘一郎選手（20km競歩）

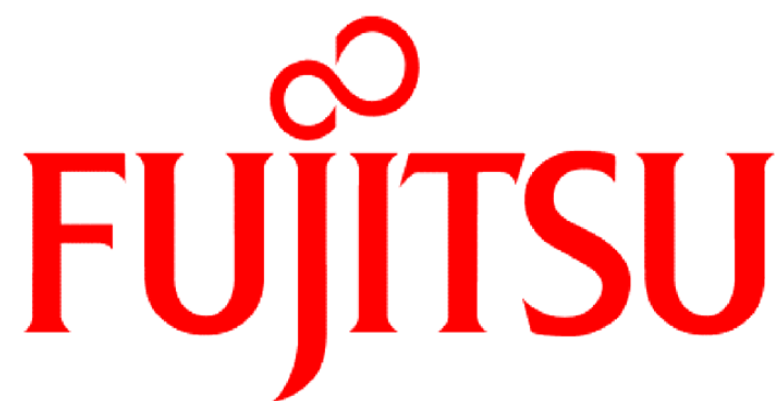
醍醐直幸選手（走高跳）

堀籠佳宏選手（4×400mリレー）

【川崎フロンターレ】

谷口博之選手（U-23サッカー）

応援をよろしくお願いいたします。



THE POSSIBILITIES ARE INFINITE

免責事項

このプレゼンテーション資料、及びミーティングで配布されたその他の資料や情報、及び質疑応答で話した内容には、現時点の経営予測や仮説に基づく、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらの将来の見通しに関する記述において明示または黙示されていることは、既知または未知のリスクや不確実な要因により、実際の結果・業績または事象と異なることがあります。実際の結果・業績または事象に影響を与えうるリスクや不確実な要素には、以下のようなものが含まれます（但しここに記載したものはあくまで例であり、これらに限られるものではありません）

- ・富士通の提供するサービスまたは製品にとって主要な地域（アメリカ合衆国、EU諸国、日本、その他アジア諸国など）のマクロ経済環境や市況動向。中でも当社顧客のIT支出に影響を及ぼすような経済環境要因。
- ・急速な技術変革や顧客需要の変動。及び富士通が参入しているIT市場、通信市場、電子デバイス市場での激しい価格競争。
- ・他社との戦略的提携や、合理的条件下での他社との取引を通じて、富士通が特定のビジネスから撤退し、関連資産を処分する可能性。およびこのような撤退・処分から発生する損失の影響。
- ・特定の知的財産権の利用に関する不確実性。特定の知的財産権の防御に関する不確実性。
- ・富士通の戦略的提携企業の業績に関する不確実性。
- ・富士通の保有する国内外企業の株式の価格下落が、損益計算書や貸借対照表などの財務諸表に与える影響。およびこの保有株式の株価下落により発生した富士通の年金資産の評価減とこれを補うために追加拠出される費用の発生による影響
- ・顧客企業の業績不振、資金ショート、支払不能、倒産などに起因する売掛債権の回収遅延や回収不能によって、当社が被る損害の影響
- ・富士通が売上高をあげている主な国の通貨、および富士通が資産や負債を計上している主な国の通貨と日本円との為替レートの変動により発生する為替差損益の影響（特に、日本円と、イギリスポンド、アメリカドルとの間の為替差損益の影響）