

経営方針説明会

新中期目標(2009-2011年度)について

2009年7月23日
富士通株式会社
代表取締役社長

野副 州旦



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

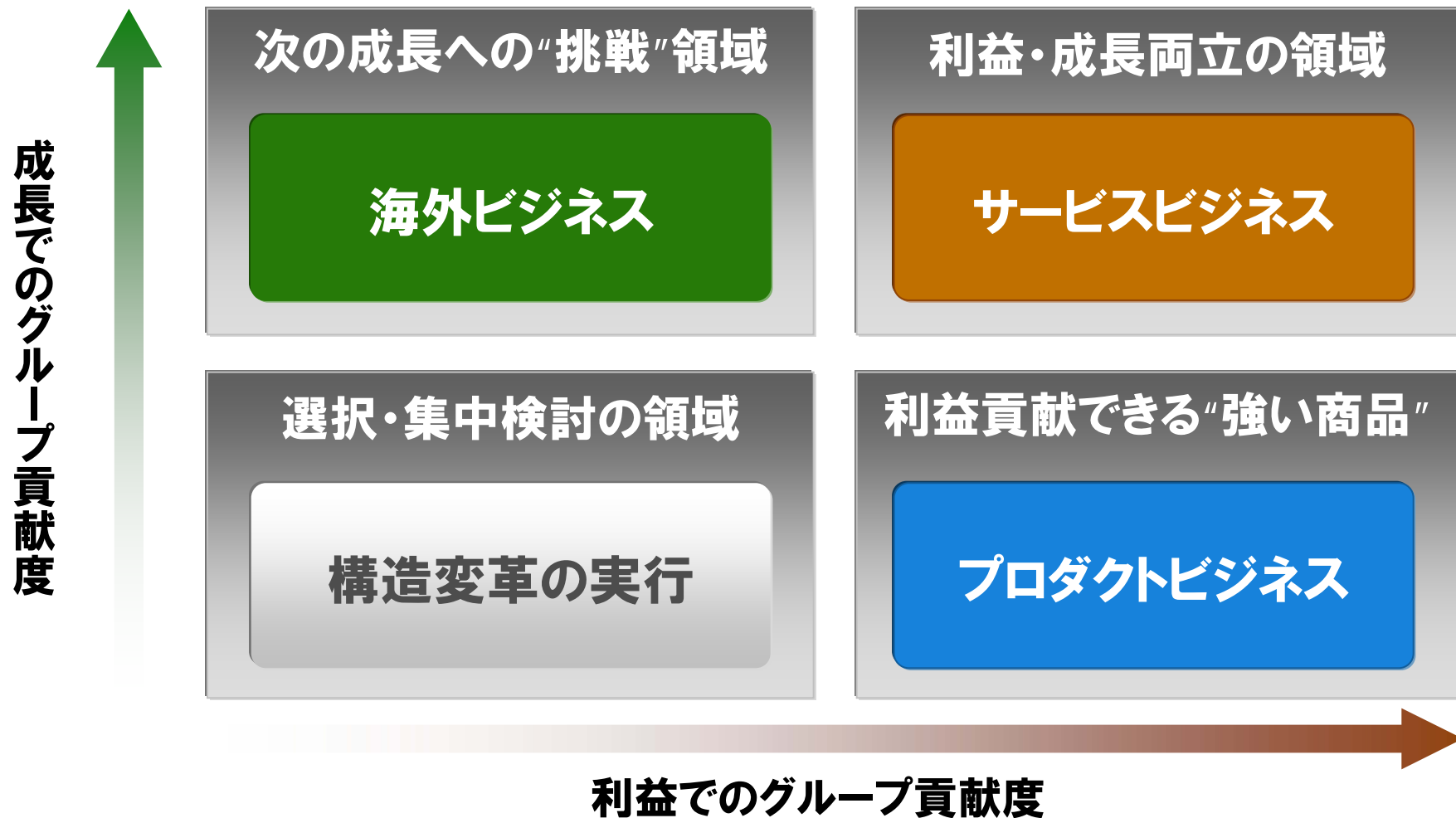
チームワーク

行動規範

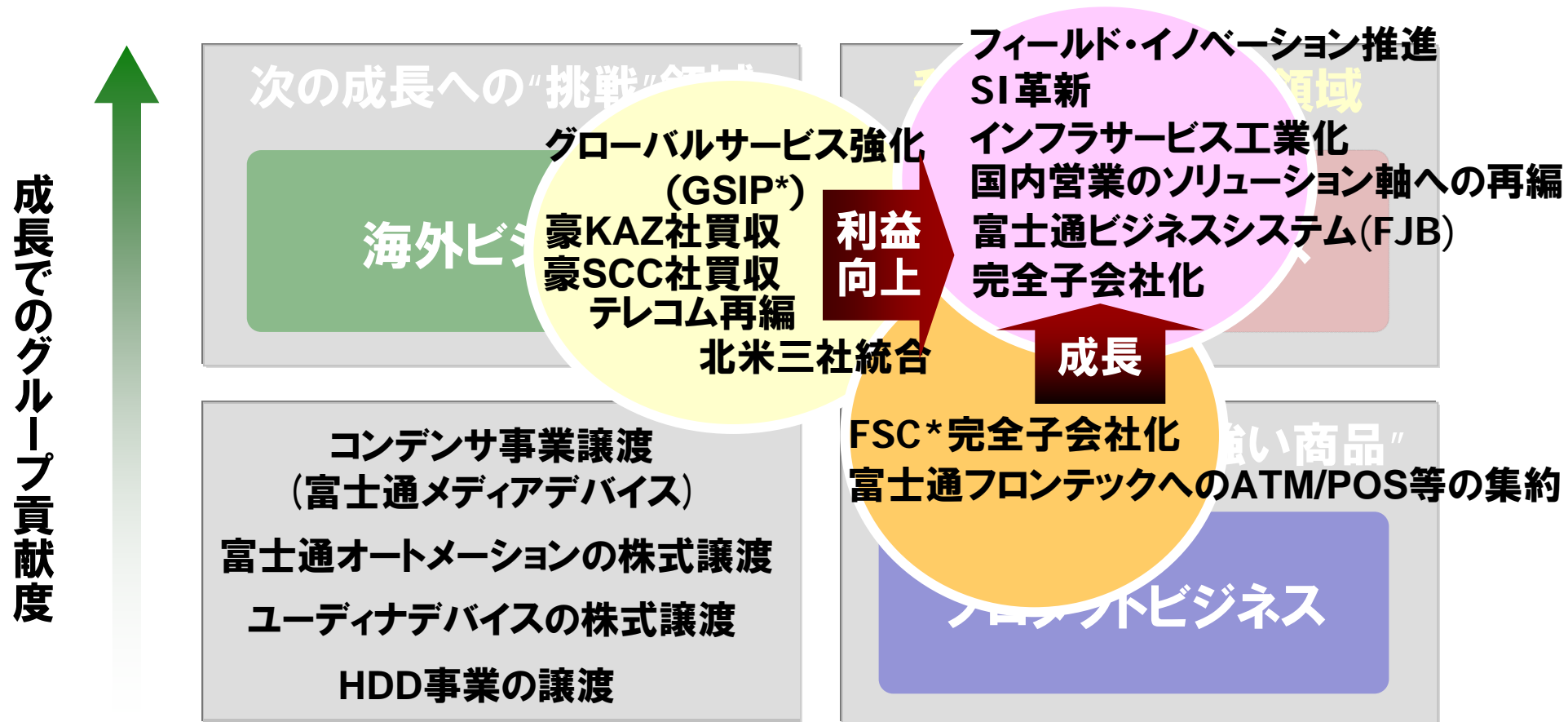
- 人権を尊重します
- 法令を遵守します
- 公正な商取引を行います
- 知的財産を守り尊重します
- 機密を保持します
- 業務上の立場を私的に利用しません

Ⅰ. 2008年度のサマリー

利益と成長への貢献が、事業リソース投入の判断軸



2008年度の主な取り組み



GSIP: Global Services Innovation Program
 FSC: Fujitsu Siemens Computers

2008年度 連結業績



(億円)

		2007年度	2008年度	対前年比
全社損益	売上高	53,308	46,929	▲6,378 (▲12.0%)
	営業利益	2,049	687	▲1,362 (▲66.5%)
	当期純利益	481	▲1,123	▲1,604 (-)
テクノロジー ソリューション	売上高	32,722	30,770	▲6.0%
	営業利益	1,801	1,887	+ 4.7%
ユビキタス プロダクト ソリューション	売上高	11,889	9,491	▲20.2%
	営業利益	525	5	▲98.9%
デバイス ソリューション	売上高	7,967	5,876	▲26.2%
	営業利益	182	▲719	(-)

II. 中期目標(2009-2011年度)

“ 真のグローバルIT企業へ向けた3年間 ”

1. 経営環境

■ 経済情勢

金融危機に端を発する経済環境は、2009年度を底に、2010年度からゆるやかな回復を期待。ここ数年は、力強い景気上昇は期待できない。
(オーガニックには大きな売上拡大は望めない)

■ IT投資の動向

2009年度は、強い投資抑制の姿勢が続く。ただ、資産の老朽化対応、基幹再構築、IT統制対応等のニーズは依然強く、2010年度には、投資は上向くと予想。
SaaS/クラウド等の新しい利用形態の本格展開は、お客様の現有の膨大な資産
(ハード、アプリ、要員等)を考えると数年後。この3年は、本格展開に向けた仕込みの時期。ただし、インフラやノンコアアプリについては、より早い対応が必要。

■ 富士通グループの立ち位置

グローバル展開やフィールド・イノベーション等の積極的な提案で、国内のお客様の富士通への期待は高まっている。
グローバルは、FS/FTSの連携による欧州での基盤固めができれば、海外ビジネスの脆弱さは払拭できる。

2. 真のグローバルIT企業への道筋

- 日本における磐石なポジション、収益が富士通のグローバル化を支える。(日本で強くなければ、グローバルでも強くなれない)
- グローバルビジネスの再構築の過程で、日本と海外の融合を図る。(日本と海外の溝は作らない)
- グローバルビジネスの柱はプロダクト商品(システム、ソフト、サービス)。人的依存型サービスでは、グローバルには戦えない。(プロダクトとサービスの両輪)

この3年間で、日本に軸足をもつ、真のグローバルIT企業としてのプレゼンスを確立する。

3. 新中期の変革テーマ（継続）

お客様起点経営を進化させるために

三つの起点の変革に挑む

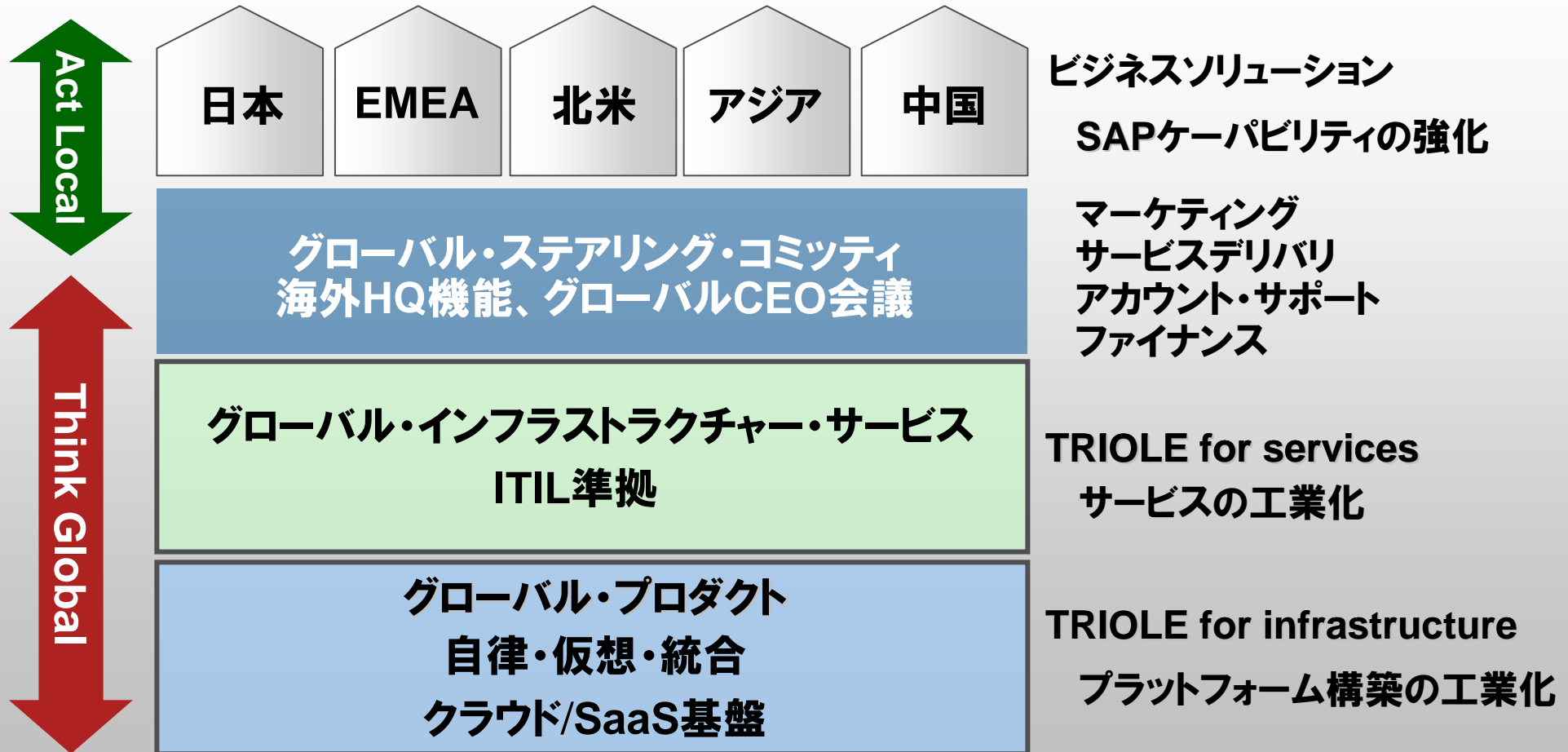
**お客様のビジネスを良くすること
（お客様のお客様起点）**

**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）**

4. 構造改革の方向 - 富士通が目指す三つのモデル (1)

“ サービスと製品の両輪 ” でのグローバルモデル



真の “ お客様のパートナー・モデル ” – 「作りっぱなしにしない」

上流 (企画) 中流 (構築) 下流 (運用)

提案力強化

業種ソリューション軸の強化 (コンサル、営業、SE)
社内リファレンスモデル
グループ会社の専門特化
中長期提案活動 など

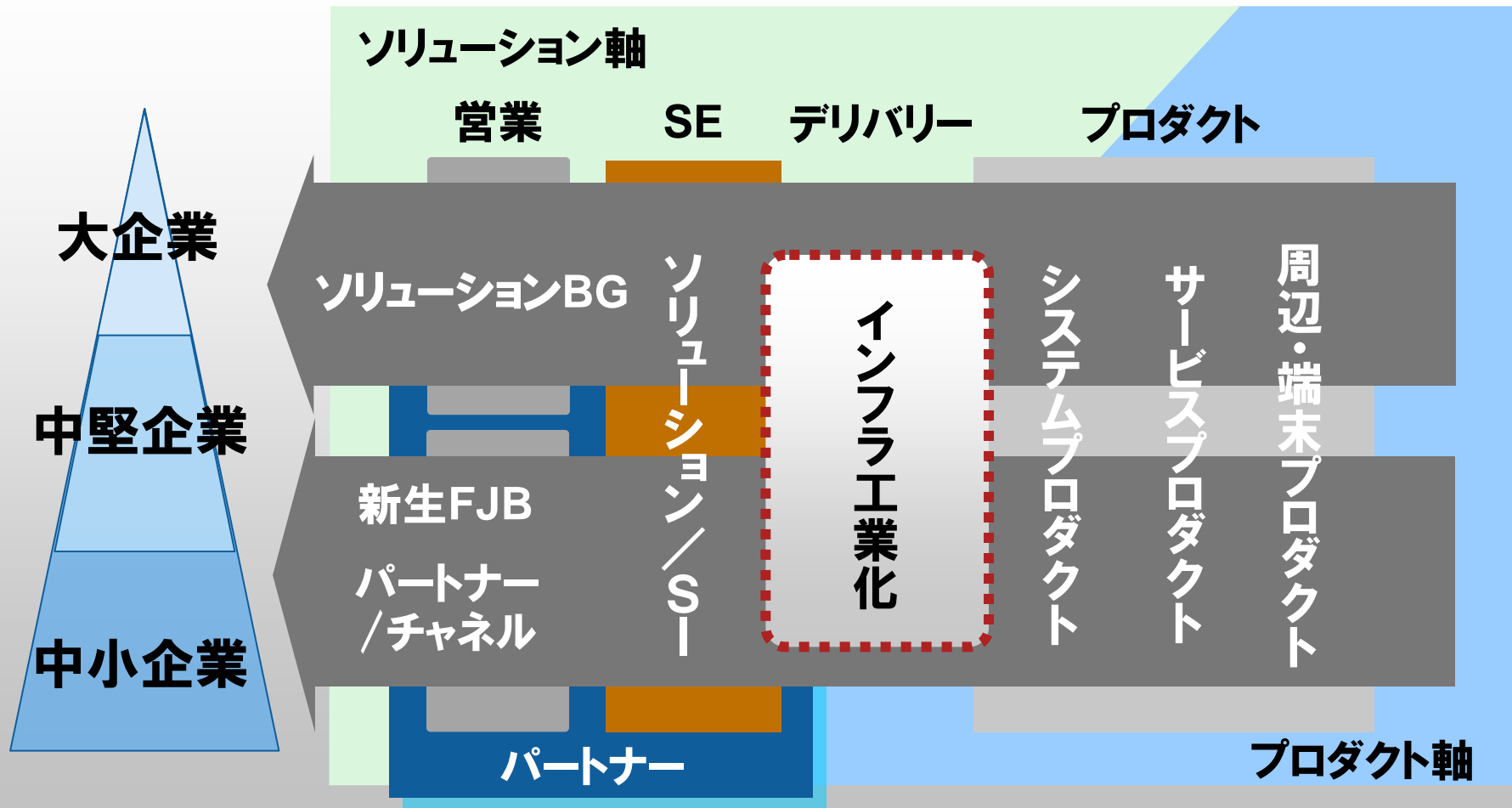
ソリューション/ SI
システムプロダクト
サービスプロダクト*

フィールド・イノベーション・モデル

*メニュー化されたサービス商品群
(アウトソーシング、FENICS II ネットワーク、サポートデスク等)

構造改革の方向 - 富士通が目指す三つのモデル (3)

製販一体モデル



グループ経営の原則（2007年度 経営方針）にしたがって、グループ会社の専門性を高め、グループ全体の価値向上のための改革は継続して実行する。

- お客様により近いところでビジネスをする -

- お客様や市場の変化にスピードをもって対応する
- グループ人事を推進する
- グループとして進化し続ける経営をする

富士通エフサス - インフラサービス事業（保守/工事/インフラ工業化）

富士通FIP - データセンター事業（アウトソーシングビジネス）

富士通ビジネスシステム - 中堅ソリューション事業

富士通テン - 自動車向けプロダクト事業（カーエレクトロニクス/ITS関連事業）

富士通フロンテック - フロントテクノロジー事業（POS/ATM/RFID等機器ビジネス）

PFU - グローバルなスキャナビジネスとマルチベンダー保守 等

5. 中期業績目標 – グローバルIT企業としてのベースライン

2011年度 過去最高益(営業利益、当期純利益)を目指す

(億円)

	2008年度 (実績)	2009年度 (計画)
売上高	46,929	48,000
営業利益	687	800
当期純利益	▲1,123	200

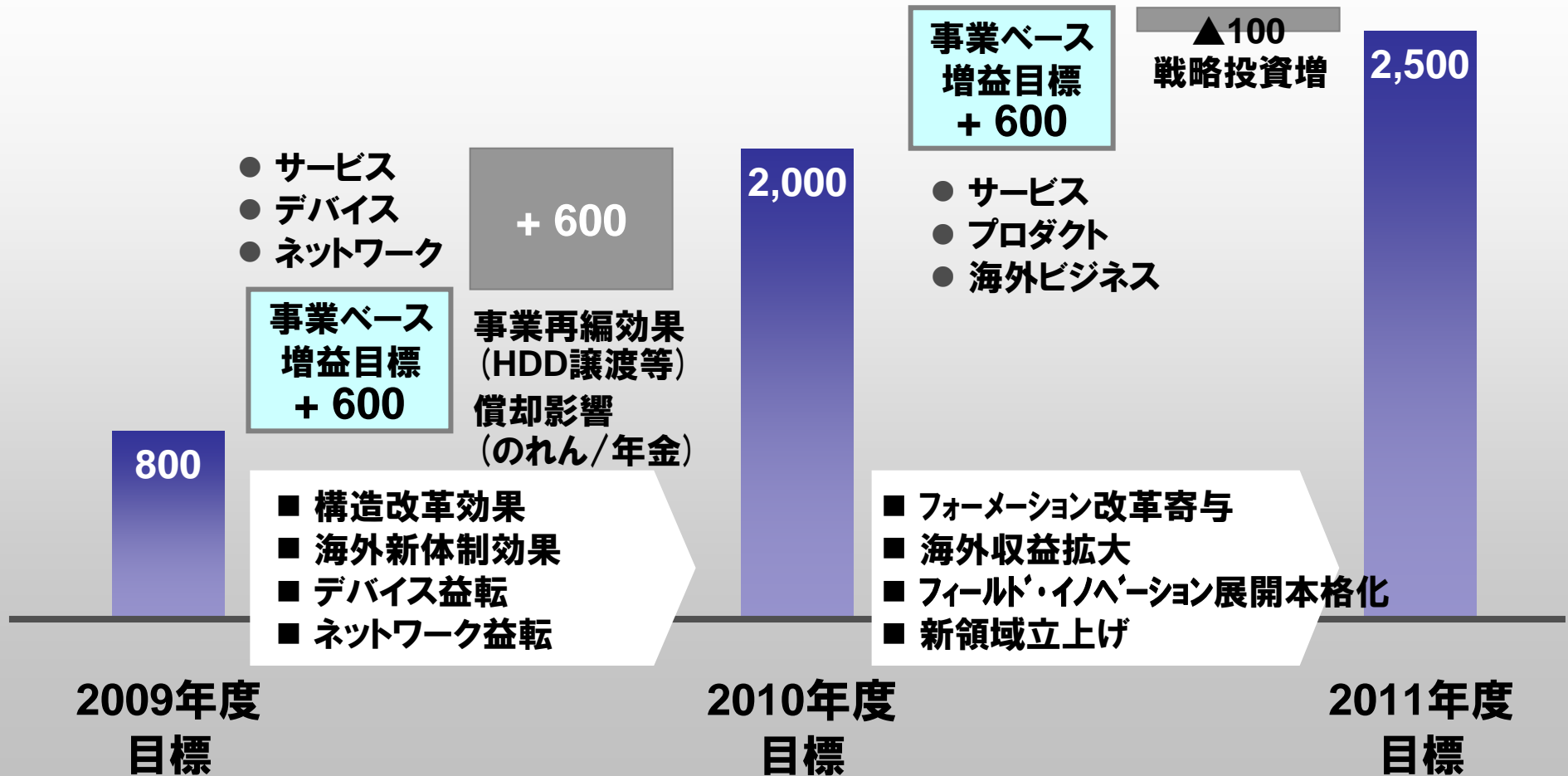
2011年度 (目標)
50,000
2,500
1,300

経営指標	2011年度 (目標)
連結営業利益率	5.0%超
海外売上比率	40%超
棚卸資産回転数	2.0回以上
D/Eレシオ	1.0倍以下
FCF	1,500億円以上

過去最高利益 営業利益：2,440億円(2000年度) 当期純利益：1,024億円(2006年度)

営業増益の構造

(億円)



事業ベースの営業増益の構造

2009 年度	事業ベース 増益目標 +500 +600	国内サービス 市況回復期待、サービスマネジメント一元化、データセンター増築効果 等 プロダクト ネットワーク益転、IAサーバ拡販効果 等 グローバル FTS収益改善、グローバルサービス拡大 等 デバイス デバイス益転、部品系市場回復期待 等
2010 年度	事業ベース 増益目標 +500 +600	国内サービス グループ改革(サービス/ソリューション)、フィールド・イノベータ本格寄与 等 プロダクト クラウド展開(新規需要)、グローバル拡大 等 グローバル グローバルサービス拡大、新興市場拡大、海外子会社収益改善 等 デバイス ASSP、グローバル商品拡大 等

(億円)

6. 各年度業績目標で目指すべき方向

2009年度

- 厳しい市況の中で、増収・増益を達成。当期純利益の益転
 - テクノロジーソリューションの強さを維持する
 - 海外事業の収益改善に手応え(一連の構造改革効果)
 - 最大の課題であるLSI事業の益転の道筋が見える

2010年度

- 当期純利益 実質で過去最高益(06年度は株式売却等が寄与)
 - LSI事業、HDD事業の構造改革の効果が顕在化
 - グループフォーメーション改革の効果が現れる
 - 市況に左右されにくい利益体質を確立(確実にキャッシュを生み出せる)

2011年度

- 営業利益、当期純利益とも過去最高益を更新
 - プロダクトベンダーとしてグローバルに存在感を示す
 - グローバル・サービスのパートナーとして常にノミネートされる(Tier-1)
 - 日本に軸足を置く、真のグローバルIT企業

7. 国内サービスビジネス

クラウド、SaaS時代を見据えた成長戦略

国内ソリューション/SI

全国ソリューション軸での営業/SE体制への変革による業種戦略の強化
フィールド・イノベーションモデルを基軸とした「運用起点」でのビジネス拡大
社内リファレンス化を梃子にした提案力強化(クラウド/SaaS)
FJBの完全子会社化による中堅ソリューションビジネス拡大

国内サービスプロダクト

IAサーバ(PRIMERGY) 20万台体制に合わせたサービスビジネス拡大
FJB完全子会社化に伴う保守/工事ビジネスの再編
データセンタービジネス強化のためのグループフォーメーション改革
日系グローバルサービス商談の拡大(GSIP)
ネットワークビジネス(FENICS II)を核とした新規分野の開拓

8. プロダクトビジネス

グローバルに戦うプロダクトビジネスの実現

システムプロダクトビジネス

FTSとの統合効果によるIAサーバのグローバル拡大(2010年度 50万台)
共通購買によるコストダウン、開発費削減

FTSによるストレージシステム(ETERNUS)のグローバル拡販
クラウドに向けた社内連携強化(ハード、ミドル、サービス)
グローバルなアライアンスによるビジネス拡大

ネットワークビジネス

プロダクトビジネスからサービスビジネスへの転換(FNETS*モデル)による収益改善
開発体制のスリム化、ネットワークサービスとの連携強化

PC/携帯ビジネス

LTE時代に向けた携帯ビジネスのグローバル展開
FTSとの統合効果によるPC グローバル 1,000万台体制の実現

FNETS:富士通ネットワークソリューションズ(ネットワークの企画、設計、施工、運用保守)

更なる構造改革と成長戦略

EMEA

FSとFTSのシナジーを最大限に出すため地域ビジネス責任体制へ再編
欧州地域でインフラ(サービス、プロダクト)で強固な基盤を築く
新興市場(東欧、中東、インド、アフリカ、ロシア)は、欧州大陸カンパニーが責任を持ちプロダクトビジネス中心で展開

- UK・アイルランド、欧州大陸、北欧の三地域体制

北米

三社統合効果によるシナジー効果の追求とアウトソーシングモデルによる新しい展開(FSと連携推進)

- Alliance Data社のITインフラサービスを受注(10年間 400億円規模)

中国

中国を二地域に再編、シンプルな構造にして再始動

APAC

富士通アジア：ローカル出身の新CEOの下で地場ビジネス拡大戦略展開
富士通オーストラリア：5月に買収した2社の買収効果の顕在化とマネージドサービスの展開加速(FSモデル)

- カンタス航空のアウトソーシングビジネスを受注(5年間)

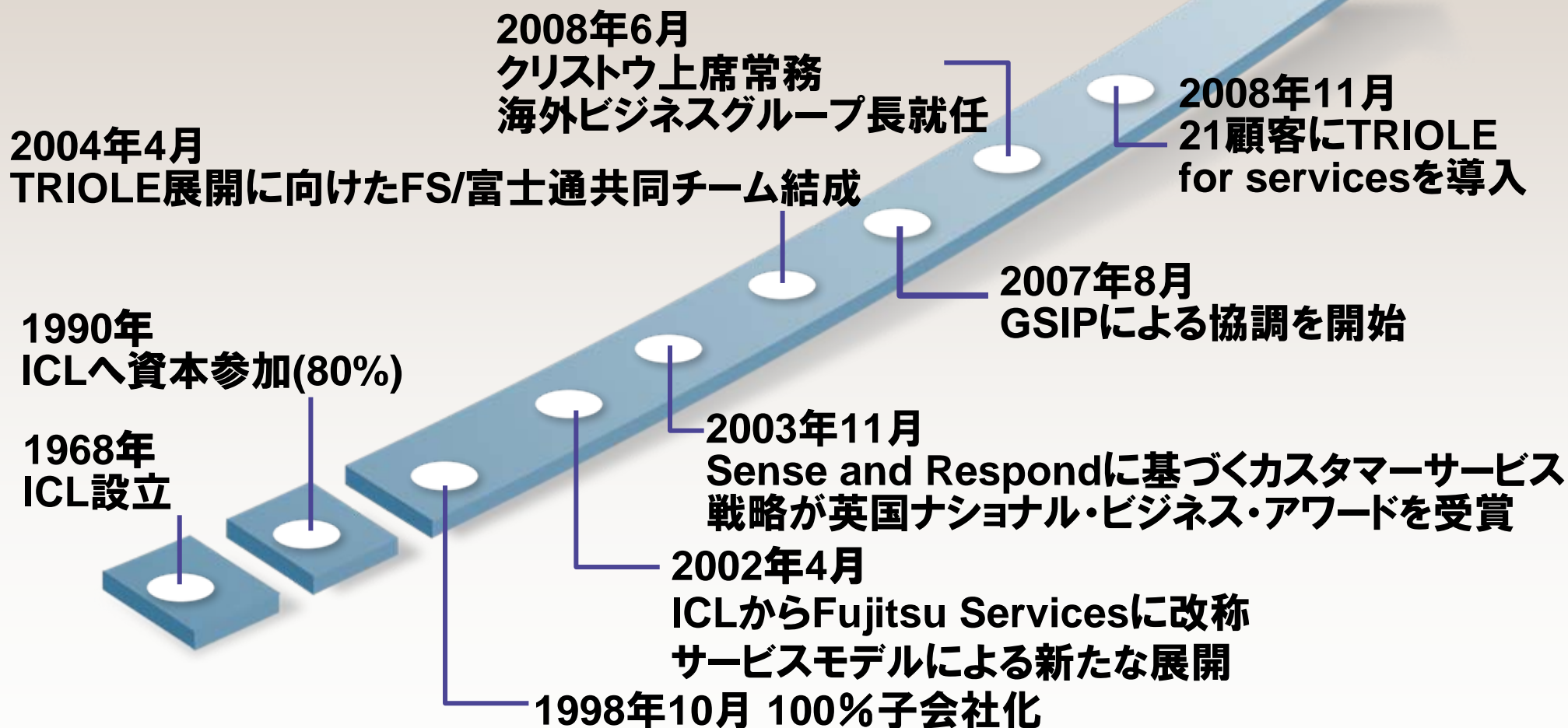
Fujitsu Services(FS)との20年間

売上高：約5,000億円 従業員：約25,000名

Act Local

Collaboration

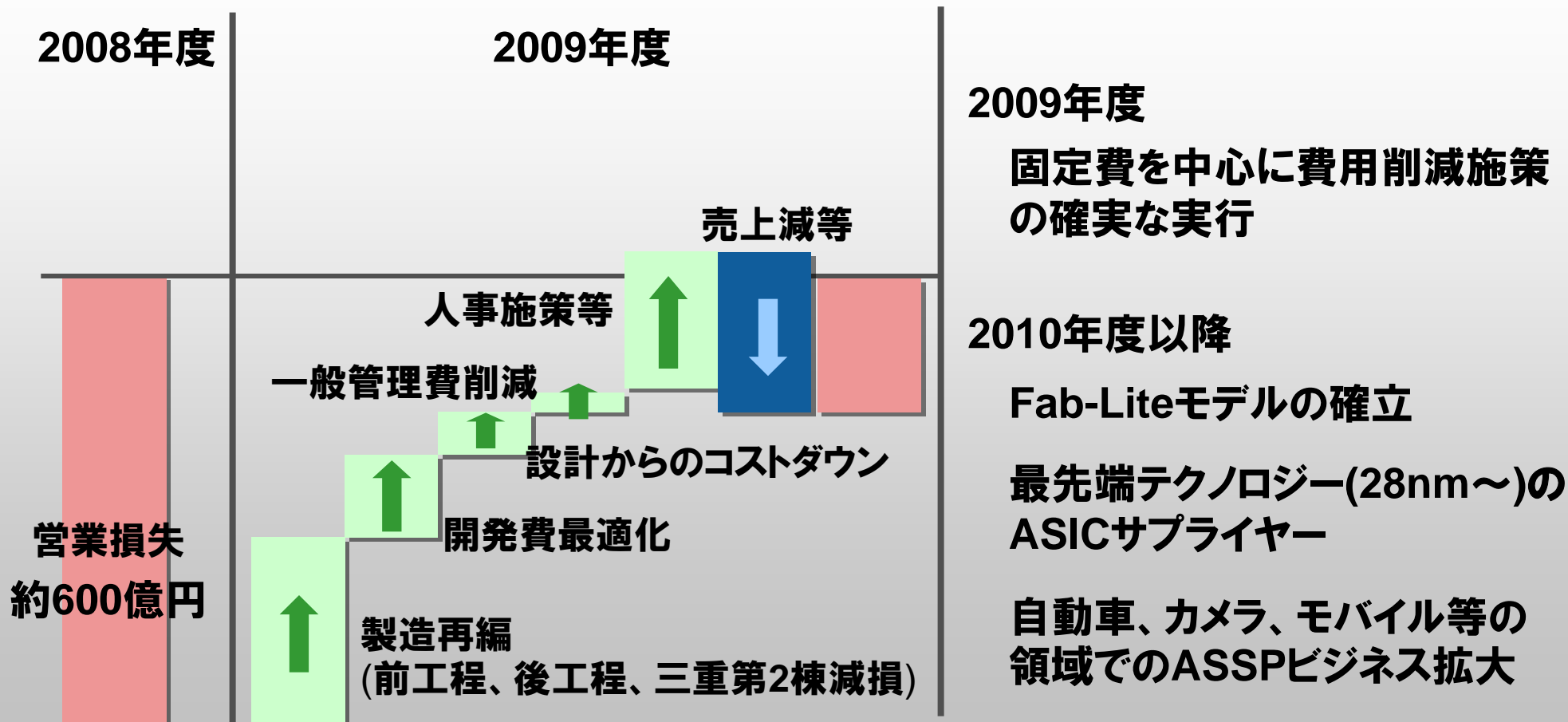
Think Global



- **長年に渡るデータセンター型のサービスモデルの実績**
- **マルチベンダー対応の経験と実績**
- **インフラサービスにおける標準化・最適化能力(ITIL)**
ITIL (Information Technology Infrastructure Library)
英国政府調達庁(OGC : Office of Government Commerce)がまとめた、
ITサービス管理・運用規則に関する一連のガイドライン→国際標準化
- **英国政府商談におけるBPOサービスでの人材移管の経験**
- **現場改善型モデル (Sense and Respond) による差異化**
フィールド・イノベーションモデルと共通

10. LSIビジネス

2010年度 益転を目指して徹底した改革を進める



富士通は、地球環境にITの力を活かす

- 環境負荷軽減プロジェクト「Green Policy Innovation」を着実に実行
目標：2007～2010年度の4年間でCO2を累計約700万トン以上削減
(07～08年度の累計で約223万トンの排出量削減に貢献-目標を上回るペース)

- 中期グループ環境ビジョン「Green Policy 2020」
中長期的な環境経営の推進の柱
「創造」「協働」「変革」をキーワードに、低炭素で豊かな社会の実現をめざす
2020年には国内で年間約3,000万トンのCO2排出量の削減に貢献

- 重点分野
製品の環境性能の追求による製品競争力の強化
データセンターの環境負荷軽減
環境ソリューションの充実

- 新規分野
アドホックな無線LANネットワーク(ローコストの計測網の実現)
センサーネットワーク
超省電力パワーデバイス 等

12. 変革に向けた推進組織の新設

変革のドライバーとしての社内横断的な役割を果たす

グローバル・ステアリング・コミッティ (委員長：野副社長)

グローバルビジネスの意思決定機関 – 重要案件の共有と戦略策定

ソリューション・ビジネス変革室 (室長：広西副社長)

クラウド/SaaS時代に向けたソリューションビジネスの戦略策定

次世代システムインフラ推進室 (室長：山本常務)

クラウド/SaaS時代に向けたシステムビジネスの戦略策定

中堅ビジネス改革推進室 (室長：広西副社長)

FJB完全子会社に伴う中堅ソリューションビジネスの構造改革

フィールド・イノベーション本部 (本部長：中山常務)

2011年度 500社へのフィールド・イノベーション適用の推進

プラットフォームソリューションビジネスグループ (グループ長：松原上席常務)

2010年度 国内IAサーバ 20万台実現に向けた構造改革

13. ビジネスグループを中心としたシンプルな構造

野副社長、広西副社長、富田副社長

海外BG	クリストウ副社長
プラットフォームソリューションBG	松原上席常務
産業・流通ソリューションBG	下島常務
社会基盤ソリューションBG	菅原常務
金融ソリューションBG	浜場常務
公共ソリューションBG	上嶋常務
地域BG	古川常務
ソリューションビジネスサポートG	中山常務
サービスプロダクトBG	石田上席常務
テクノロジーサポートG	小林常務
ネットワークBG	長富常務
ソフトウェアBG	山中常務
システムプロダクトBG	山本常務
ユビキタスプロダクトBG	佐相常務
プロダクトビジネスサポートG	村嶋上席常務

**富士通はテクノロジーソリューションを中核に
“ サービスとプロダクトの両輪 ”で
ビジネスをグローバルに展開する**

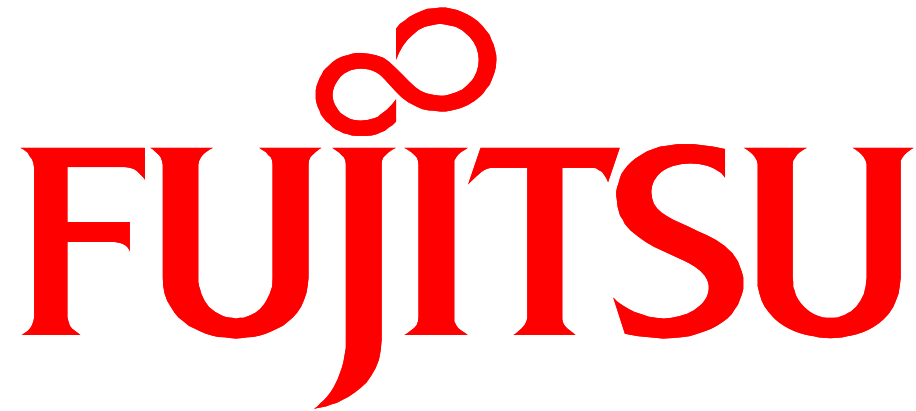
日本に軸足をおく、真のグローバルIT企業

15. 2009年度 連結業績目標

中期実現に向けて増収・増益を必ず達成する

	目標	対前年比
売上高	48,000	+1,070 (+2.3%)
営業利益	800	+112 (+16.3%)
純利益	200	+1,323 (-)
フリー・キャッシュ・フロー	600	+366 (+156%)

(億円)



FUJITSU

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）