

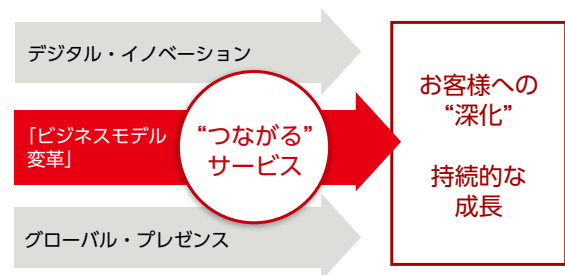
Part.1 経営方針

2015年10月に発表した経営方針では、富士通グループの持続的成長を実現するために取り組む「ビジネスモデル変革」の枠組みを示しました。今後、IoTが進化する市場において、当社が優位性を持つ「テクノロジーソリューション」に経営資源を集中させ、“つながる”サービスとしてグローバルに展開し、競争力を高めてまいります。

持続的成長に向けた「ビジネスモデル変革」

富士通グループはサービス化へのシフトを進めながら、「デジタル・イノベーション*」と、「グローバル」のそれぞれの分野における成長を課題と位置づけ取り組んできました。「ビジネスモデル変革」により事業構造のサービス化を進めるとともに、ICTがもたらす「デジタル・イノベーション」の可能性を追求し、そして、このサービスやイノベティブなアプローチを「グローバル」に実行することが、取り組むべき3つの方向性と捉えています。

*デジタル・イノベーション：ICTの活用領域が従来の業務効率化の分野からビジネス競争に打ち勝つための経営などの領域に拡大される「ビジネス・イノベーション」や、社会問題を解決するための「ソーシャル・イノベーション」など



持続的成長に向けた「ビジネスモデル変革」

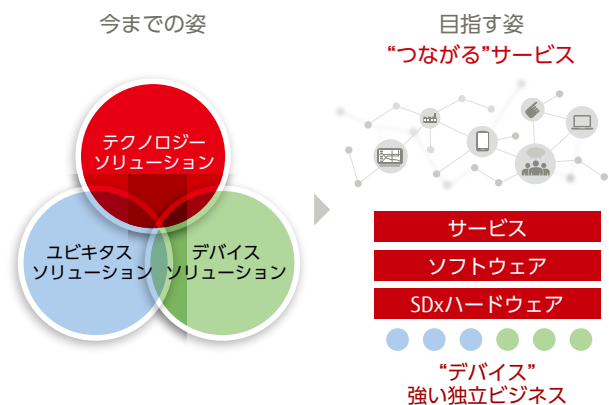
目指すビジネスモデル

富士通グループはこれまで、「テクノロジーソリューション」「ユビキタスソリューション」「デバイスソリューション」の3つのソリューションを軸に、それらのシナジーを最大限に発揮させながら垂直統合型の事業展開を行ってきました。今後は、IoTが進化する中で「テクノロジーソリューション」に経営資源を集中させ、“つながる”サービスとしてグローバルに展開し、競争力を高めていきます。

“つながる”サービスとは、システムインテグレーションによって蓄積されたノウハウとサーバ、ストレージ、ネットワークといったコアハードのソフトウェア化により、お客様により統合化されたワンストップサービスを目指すものです。これにより、全てがつながるデジタル社会において、お客様に新しい価値創造を実現する基盤を提供します。また、ネットワークにつながるハードウェアはすべて「デバイス」として位置づけます。

同時に、「ユビキタスソリューション」のパソコン事業と携帯電話事業は独立ビジネスとして分社化を進める予定です。

コモディティ領域の分社化により経営判断を迅速化するとともに、子会社は独立化した事業として、確実な利益体質と成長を目指します。



テクノロジーソリューションへの経営資源集中

グローバル分野での収益性改善に向けた取り組み

グローバル分野においては2014年4月に「新グローバルマトリクス体制」をスタートさせ、継続的に取り組みを強化してきましたが、1年間取り組んできた結果を踏まえ、この体制を進化させます。グローバルにビジネスチャンスが広がる中、現場を強化することでグローバル分野の収益性改善を加速させます。

EMEIAビジネスの体質強化

グローバル分野での収益性の改善のために、日本に次ぐ大きなマーケットであるEMEIA(Europe, Middle East, India and Africa)でのサービス化を加速させます。4つの地域的なサブリージョンを統合し、営業軸、サービス、プラットフォーム軸に再編することで縦割りの弊害を排し、共通部門の効率化を進めます。プロダクトビジネスにおいては、グローバルで開発効率の最大化を進めるため、日本を中核にR&D拠点を集約する一環として、ドイツのパダボーンにあるIAサーバとストレージの開発拠点を2016年12月までに閉鎖します。また、製造・物流拠点であるアウグスブルグの効率化も検討しています。



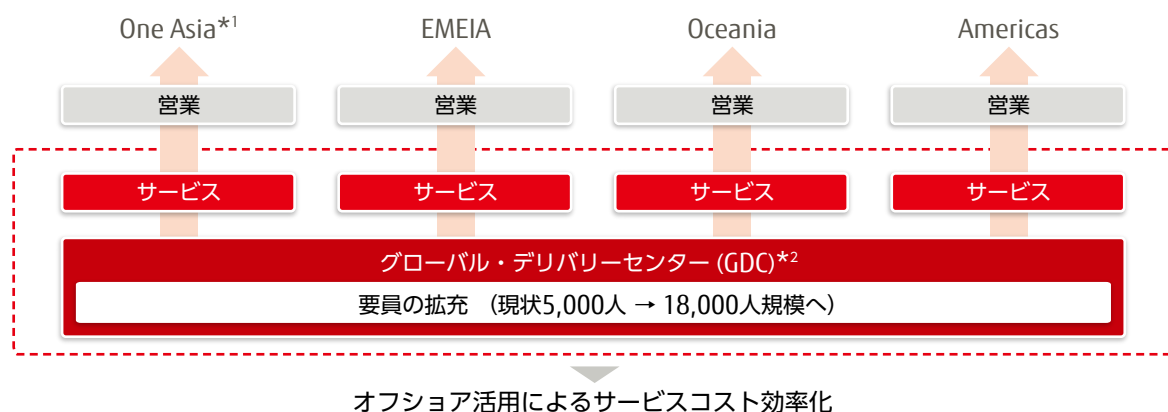
日本とアジアの営業体制を一体化

2015年10月1日から日本とアジア各国の営業体制を統合し、「One Asia」として新体制をスタートさせました。大きな成長が期待できるアジア各国について、日本との関係の緊密性に鑑み、日本の営業部隊の持つ業種ノウハウや強いデリバリー能力をAsiaリージョンでも活用できるような体制を整えます。加えて、SEを中心にテクノロジーソリューション事業の日本-アジア間の連携も強化します。日本の有するノウハウをアジアに展開するとともに、投資や商談などの意思決定のスピードアップを図ります。



グローバル・デリバリーセンターの拡充によるオフショアの活用

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)を拡充することでオフショアの活用を進めていきます。具体的には、2017年までに、GDCの要員を現状の5,000人から18,000人規模まで拡大する予定です。専門力をグローバルにプールし、各地域のサービススタッフと連携しながら、付加価値の高いサービスをお客様に提供していきます。また、GDCの活用で、サービスビジネスのコスト効率を大きく改善させる計画です。



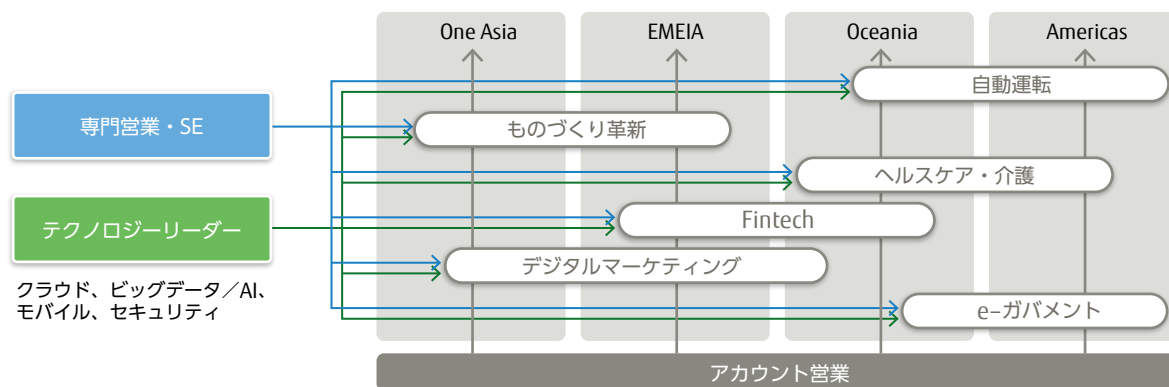
*1 One Asia : Japan Sales & Asia Region

*2 GDC : グローバル・デリバリーセンターは、グループ共通オフショア拠点として、アプリケーション・サービス、多言語対応サービスデスク、リモートインフラ管理などを顧客に提供

グローバルに柔軟なデリバリー体制

イノベーションをサポートする営業力強化

現在、デジタルテクノロジーの進化により、今までのやり方をブレイクスルーする画期的な製品やサービスがどんどん生まれています。激化する競争の中で、そのようなイノベーションをICTの側面からサポートすることが富士通に期待された役割であり、同時に当社にとってのビジネスチャンスであると捉えています。



地域・業種横断で活動する専門営業・SE(展開イメージ)

当社がこのチャンスを捉えるには、お客様の事業や新規プロジェクトの構想段階から、パートナーとして深く参画することが大切だと考えています。そのための取り組みの一つとして、専門営業をグローバルに強化します。アカウント営業とは異なり、特定の業種や事業、サービス分野、またはコア技術分野に深い知識・経験を有しているのが専門営業の特徴です。すでにものづくりやヘルスケア、農業分野などで専門営業が活躍していますが、今後IoTの進化とともに広がりが期待される自動運転やFintech、デジタルマーケティングといった分野にも専門営業を投入します。アカウント営業が従来のお客様軸でしっかりとサポートしながら、専門営業と一体となり、お客様と新たな領域での協業関係を構築していきます。

すでにグローバルで300件を超える実証プロジェクトとして進めています。多くの実証プロジェクトから得た知見・技術を付加価値の高いサービスとして、グローバルに提供していきます。



お客様と“共創”する300件超の実証プロジェクト

コスト構造の改革

全社コスト効率の改善に向け、「3つの全社プロジェクト」を徹底した進捗管理のもと進め、経営体質の強化を進めます。

「オフショアの徹底活用」

グローバルでのオフショア要員の拡充や、グループ内のリソースシフトによりGDCの体制強化と効率化を図り、3年間で累計300億円のコスト削減を目指します。

「社内全システムのK5移行」

富士通グループ国内外で稼働中の全ての社内システム計約640システムを次世代クラウド基盤であるデジタルビジネス・プラットフォーム(K5)上に移行することで、5年間で累計350億円のコスト削減を目指します。

「全社横断でのコスト削減プロジェクト」

外注費、調達コストなどの徹底した効率化を図り、3年間で累計400億円のコスト削減を目指します。

オフショアの徹底活用	▶	300億円	コスト削減 (3年累計)
社内全システムのK5移行	▶	350億円	コスト削減 (5年累計)
全社横断でのコスト削減プロジェクト	▶	400億円	コスト削減 (3年累計)

全社横断プロジェクトによるコスト競争力の強化

中長期ビジョン

当社が目指す「ビジネスモデル変革」を実行し、ICTサービス企業としてグローバルに戦える体質に変化できたと判断できる数値を、中長期的な連結業績目標として設定しました。

大きな目標であり、これを達成するためにはまず「体質」を変えることが重要と考えています。ビジネスの規模や数値を追うのではなく、最初に変革のスピードをはじめとした質的転換に優先して取り組みます。それが実現できれば、今回掲げた目標に向けて数字面での実績が伴ってくると考えています。

営業利益率	▶	10%	以上
フリー・キャッシュ・フロー	▶	1,500億円	以上
自己資本比率*	▶	40%	以上
海外売上比率	▶	50%	以上

*自己資本比率：親会社所有者帰属持分比率

連結業績目標

「グローバルサービスインテグレータ」へ

富士通グループが目指す姿は、グローバルなデジタル市場で独自の強さを展開する「グローバルサービスインテグレータ」です。経営に影響を与える環境の変化が激しい状況下において、目指す姿への質的变化とステップアップしていく道筋について、1年ごとにきめ細かく見直していきます。それ

によって「グローバルサービスインテグレータ」としてお客様の信頼をいただき、お客様とともに継続的な成長を着実に達成することで、この中長期ビジョンを実現したいと考えています。

